

Value Navigator

Client Newsletter from PwC Japan Group

2019 Spring



特集

PwC グローバル メガトレンド フォーラム



www.pwc.com/jp

PwC グローバル メガトレンド フォーラム

新しい世界へーデジタル化と地政学リスクがもたらす 新しい国際競争環境にどう向き合うか

デジタル化をはじめとするテクノロジーの進歩とともに、保護主義やナショナリズムが世界各地で勢いを増すなど、日本企業を取り巻く環境は急激に変化している。

一方、政治面ではTPPにおけるリーダーシップ、技術面ではAIを活用した働き方改革や各国と協調したエコシステムの構築など、日本ならではの役割や成長モデルに期待が集まる。

そこで、2月26日に開催された「PwC グローバル メガトレンド フォーラム」では、経営環境の変化をいかに新たな成長機会へと変えていくのか、さまざまな議論が繰り広げられた。

フォーラムでは「第22回世界CEO意識調査」の結果を踏まえて、「日本企業のグローバル展開におけるプライベート エクイティの役割」「『デジタル・チャンピオン』になるためのベストプラクティス」「ESG時代のSDGs活用による長期的価値創造経営」「データドリブン経営の光と影」といった、今後の日本企業にとって特に鍵となるであろうテーマにフォーカス。各分野に精通した気鋭のパネリストとPwCのプロフェッショナルによる議論を通じて、自社の成長戦略につなげるための企業のアプローチや日本の進むべき方向性が示された。

※登壇者の企業名・役職などは、記事内に記載のない限り
フォーラム開催当時(2019年2月26日)のものです。

CONTENTS

2 Keynote Session

デジタル化と地政学リスクがもたらす
新しい国際競争環境にどう向き合うか
～第22回世界CEO意識調査を踏まえた日本企業への示唆～

木村 浩一郎 PwC Japanグループ代表

8 Global Megatrends Session

日本企業のグローバル展開における
プライベート エクイティの役割

大塚 博行 氏 カーライル・ジャパン・エルエルシー
マネージング ディレクター

丸岡 正 氏 ベアリング・プライベート・エクイティ・アジア
マネージング ディレクター

若林 浩伸 氏 日本産業パートナーズ株式会社
マネージングディレクター

ファシリテーター 関根 俊
PwC アドバイザリー合同会社 パートナー
PwC Japanグループ
プライベート エクイティ リーダー

12 Global Megatrends Session

「デジタル・チャンピオン」になるための
ベストプラクティス

石川 裕美 氏 富士通株式会社
流通ビジネス本部
デジタルビジネス統括営業部 シニアディレクター

丸山 幸伸 氏 日立グローバルライフソリューションズ株式会社
ライフソリューション統括本部 ビジョン商品企画部
クリエイティブ・ディレクター

大塚 泰子 PwCコンサルティング合同会社 ディレクター

ファシリテーター 今井 俊哉
PwCコンサルティング合同会社
ストラテジーコンサルティング (Strategy&)
パートナー

16 Global Megatrends Session

ESG時代のSDGs活用による
長期的価値創造経営

栗木 研 氏 DSM 株式会社
イノベーション ディレクター

木村 晃 氏 本田技研工業株式会社
経営企画統括部 統括部長

笹谷 秀光 PwC Japanグループ 顧問
株式会社伊藤園 顧問

ファシリテーター 磯貝 友紀
PwCあらた有限責任監査法人
パートナー

20 Special Session

データドリブン経営の光と影

森 健太郎 氏 株式会社リクルート 執行役員
法務／内部統制推進／セキュリティ統括

村上 淳 氏 株式会社ディー・エヌ・エー
AI戦略推進室 室長

ファシリテーター 山本 直樹
PwCコンサルティング合同会社 パートナー

23 Closing

鹿島 章 PwC Japanグループ
マネージングパートナー

Client Newsletter from PwC Japan Group

Value Navigator 2019 Spring

Value Navigator 2019年5月発行

企画・編集：PwC Japan グループ 発行人：北川 麻里
〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-1-1 大手町パークビルディング
Tel. 03-6212-6810 www.pwc.com/jp
本誌についてのお問い合わせは、PwC Japan マーケット部までお願いします。
Email：pwcjpjr@jp.pwc.com
制作：株式会社 ビーク・ワン

PwC Japanグループのご紹介

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社 (PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む) の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose (存在意義) としています。私たちは、世界158カ国に及ぶグローバルネットワークに250,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

Value Navigator (バリューナビゲーター)

本誌では、PwCのグローバルに広がるプロフェッショナルネットワークを生かし、現場から得られる最新のビジネス情報やグローバルのナレッジ情報をご紹介します。本誌がクライアント企業の皆様の価値創造を導く一助となることを願い、この誌名に表現しました。

本誌の内容はWebサイトからもご覧いただけます。
下記URLもしくはQRコードからアクセスください。

www.pwc.com/jp/ja/knowledge/prmagazine.html



デジタル化と地政学リスクがもたらす新しい国際競争環境にどう向き合うか ～第22回世界CEO意識調査を踏まえた日本企業への示唆～

世界経済、自社の成長ともに極めて慎重な見通しを持つCEO

PwCでは1997年から毎年、各国のCEOを対象に世界に多大な影響を及ぼしているさまざまなメガトレンドに関する意識調査「世界CEO意識調査」を実施してきた。キーノートセッションでは、PwC Japanグループ代表の木村浩一郎が、22回目を迎えた同調査の結果に基づき、今後、日本企業が取り組むべき施策について考察を示した。

木村の講演に先駆けて、日本における事業開始70周年を迎えたPwCの歩みを振り返るとともに、今後に向けたメッセージをビデオで紹介。PwC Japanグループがクライアントに信頼されるパートナーであり続けるために、これからも社会に対して信頼を構築し、重要な課題を解決することを追求していくとした。

今回の世界CEO意識調査は2018年9月から10月にかけて世界91カ国、1,378名のCEOに対して行われたが、その結果について、木村は「予見可能性の低い環境下で、成長に対して慎重な見方をしているCEOの姿が明らかとなった」と概括した。同調査によれば、今後12カ月の世界経済の見通しについて「改善する」と回答した世界のCEOは42%と半

数を下回り、前年に比べて15ポイント低下したものとなった。逆に「後退する」とした回答が29%、「変動なし」も28%寄せられている。「後退する」との回答が「変動なし」を上回ったのは2012年以来7年ぶりであり、世界経済へのCEOの見通しは慎重なものとなっている。また、短期的(今後12カ月)な自社の成長の見通しについても「非常に自信がある」と回答した世界のCEOは35%で、日本のCEOも19%と、昨年の調査と比較してそれぞれマイナス7ポイント、マイナス5ポイントとなった。同じく今後3年間の自社の成長について、「非常に自信がある」と回答した世界のCEOは36%と昨年から9ポイント低下し、日本のCEOも18%と2018年と比較して3ポイント低下。CEOの多くが自社の成長に対しても、より慎重な見方をしている姿が浮き彫りにされた。

長引く貿易戦争を巡る不確実性に成長への期待が低下

では、CEOは世界のどこに成長機会を見定めているのか。「次の12か月で世界と日本のCEOが成長マーケットとして重要視する国」に関する質問では米国(27%)、中国(24%)、ドイツ(13%)と

の回答が寄せられたが、米国へは昨年比マイナス19ポイント、中国も昨年比マイナス9ポイントと大きく数字を落としている。米中間で長引く貿易戦争を巡る不確実性を受け、米国と中国に対する成長への期待が低下していることの表れと言えるだろう。また、今回の質問に対する回答で特徴的だったのは、「分からない」(15%)とする回答が3番目、「他になし」(8%)が8番目となっている点である。「これらの回答がここまで上位に出てきたことは、過去にはほぼない。成長という観点から世界のCEOは内向きになっており、既に進出している市場で着実に成長していこうという姿勢がうかがえる」と木村は述べた。

一方、自社が成長する上で重要な国・地域として日本のCEOが挙げたのは、中国が67%(昨年61%)、米国が60%(昨年67%)で、昨年同様に二つの大国に焦点を当ててはいるが、その順に入れ替わりが起きている。また、中国のCEO



は、オーストラリア(21%)、米国(17%)に続き、3番目として日本(13%)を有望な市場として見ていることが明らかとなった。この結果を踏まえ、木村は「日本と中国のビジネスにおけるつながりは、現在の世界における地政学的な環境を考えた場合、日本の強みの一つとして活用できるのではないかと語った。

人材の獲得とAI、ビッグデータ活用が次なる成長に向けた課題に

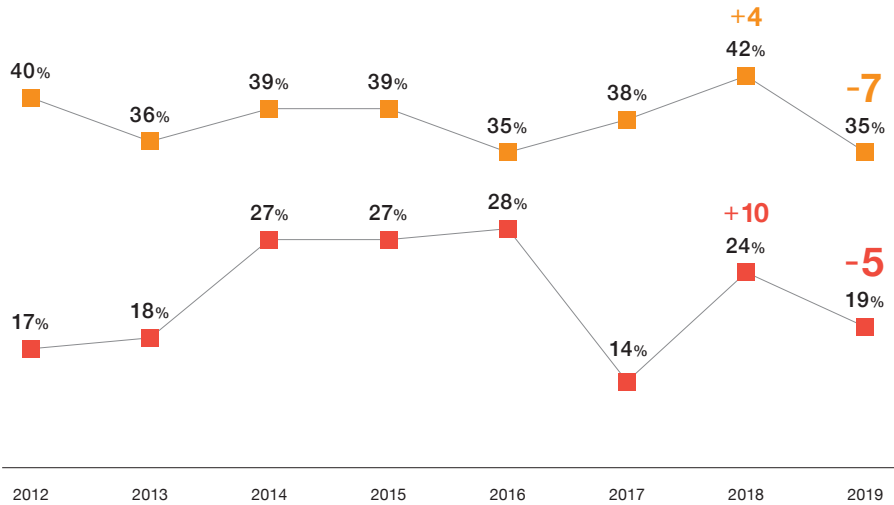
今後、自社が成長する上で世界のCEO

はどのような施策を重要視しているのか。世界のCEOは「業務の効率化」(77%)、「本業の成長」(71%)、「新しい製品やサービスの投入」(62%)を挙げる。日本のCEOからも「業務の効率化」(84%)、「本業の成長」(85%)、「新しい製品やサービスの投入」(58%)と同様の回答が寄せられた。また、成長を阻害する要因となる3大脅威について、世界のCEOは「過剰な規制」(35%)、「政策の不確実性」(35%)、そして「人材の獲得」(34%)を挙げている。一方、日本のCEOにとって、3大脅威は「人材の獲得」

自社の成長に対する自信 - 世界と日本のCEO～次の12カ月

今後12カ月の貴社の成長見通しについて教えてください。
(「非常に自信がある」と回答したCEOの割合)

35%
世界のCEOの自社の短期的な成長についての自信は、3年ぶりに大きく後退



出典：PwC第22回世界CEO意識調査 (<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/ceo-survey.html>)

■ 世界全体 ■ 日本

(55%)、「技術進歩のスピード」(51%)、「貿易摩擦」(45%)であり、世界とは違う傾向にあることが分かった。

日本のCEOが「人材の獲得が困難である」と回答した理由について、木村は「人工知能（AI）などの新しいテクノロジーが登場する中で、必要とされる人材のスキル要件が変化し、求める条件に合致した人材が見つかりにくいことや、求職者の業界に対する見方が変化していることなどが背景にあると考えられる。日本企業にとって、いかに求める人材を確保、あるいは育てていくかが、大きなチャレンジとなっていると言えるだろう」と指摘した。

続いて、近年、企業において活用が進められているビッグデータやAIについても、調査結果に基づく考察がなされた。まずビッグデータ活用について、調査結果からは「経営判断材料に資するデータの質と期待値のギャップが存在する」とことが明らかとなった。ギャップが埋まらない要因として、木村は「分析能力を

備えた人材の不足」(世界、日本ともに54%)、「データが分断され、共有されていない」(世界51%、日本42%)、「データの信頼性が低い」(世界50%、日本45%)、「顧客やクライアントが情報の共有に難色を示している」(世界42%、日本4%)などを挙げた。「特筆すべきは、『顧客やクライアントが情報の共有に難色を示している』との回答が日本では4%しかなかったことだ。そうした情報を容易に入手できるのは、日本にとっては大きなプラスとなる。反面、顧客情報の入手や自社に関する情報の提供に無頓着なのであれば、むしろ世界と戦っていく上ではリスクにもなりうる」(木村)

また、AIの浸透度についても、何らかの形でAIを活用していると答えたCEOの割合は中国が52%、アメリカが47%、日本は40%という回答が得られた。さらに「AIは、より雇用を創出する」と答えた日本のCEOは47%と世界に比べて高く、「人材が逼迫している中で、日本はAIの活用への期待や受け入れへの土

壌が、海外に比べるとより強いのではないか」と木村は分析する。

分断化が進む世界で、日本企業が成長を遂げるためのインサイト

変わりゆく経営環境の中で、日本企業はどのような形で成長へのチャンスを見いだし、活用すべきなのか。米中の貿易摩擦や、「Gゼロ」と呼ばれるように世界秩序を指導する国が不在となった現在、世界の分断化が進んでいる。ここで、地政学リスクの分析を専門とする米国のコンサルティング会社、ユーラシア・グループ代表のイアン・ブレマー氏によるビデオメッセージが紹介され、「日本にとって、米中摩擦、熾烈化するサイバー戦争、そして米中のテクノロジー市場の分断による『イノベーションの冬の時代』がリスクとなっている。一方、米中との関係のバランスを取りつつ、AIや自動化といったテクノロジーを活用していくことで、今後、日本はGゼロの世界



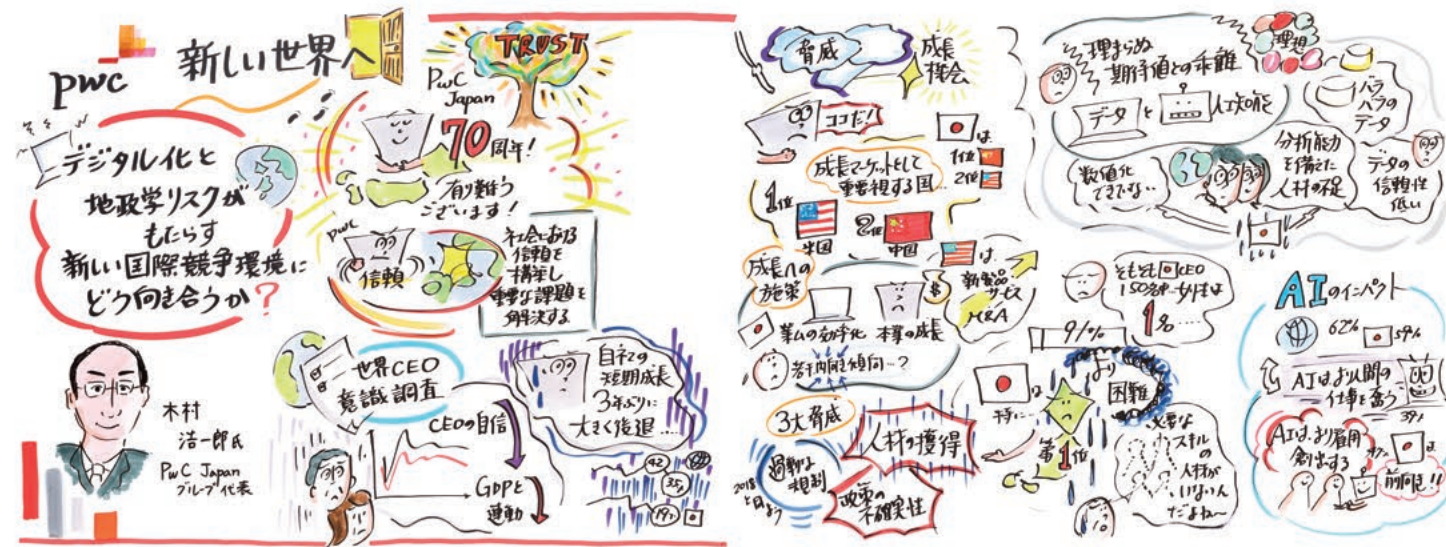
において世界のモデルになる可能性がある」と強調された。

かつては、「グローバリゼーション」「テクノロジーの進歩」「財務・経済指標による価値の測定」の三つが各国の経済成長、および人々の生活を豊かにした原動力であった。だが、今やこれらの全ては変容している。そうした変化を踏まえPwCは、世界で今起きているさまざまな事象をADAPT、つまり「Asymmetry（貧富の差の拡大と中間層の衰退）」「Disruption（ビジネスモデルの創造的破壊と産業の境界線の消失）」「Age（ビジネス、社会制度、経済に対する人口

圧力）」「Populism（世界的なコンセンサスの崩壊とナショナリズム台頭）」「Trust（組織に対する信頼の低下とテクノロジーの影響）」として整理している。ADAPTが足元の事象を整理したものであるのに対し、PwCでは十年先、すなわち2030年の社会の事業環境も「PwC 2030シナリオ」として分析し、「支配的な政治経済モデルの競合」「テクノロジーと人間の共存」「増大する都市と富裕層の影響」「既存システムの崩壊」の四つの変化の波によって、より複雑な新しい国際競争環境が起ると想定している。このような変化の波が押し

寄せる中、日本企業の成長の在り方として「オープンな事業プラットフォーム」「AIと人のコラボレーション」「レバレッジ」「信頼に基づく長期的価値創造経営」を提示した。

最後に、PwCグローバル会長のボブ・モリッツがビデオメッセージにより、「日本が取り組むべき課題は多いが、これらは挑戦すべき試練であると同時に成長への機会でもある。今回の調査結果からも日本企業には成功へのチャンスがあることが読み取れた。日本のCEOには、これまでとは違う新たなチャレンジに意識を向けてほしい」と期待を示した。



※グラフィックファシリテーションの内容は、フォーラム開催当時（2019年2月26日）のものです。



日本企業のグローバル展開における プライベート エクイティの役割

長期のマジョリティ投資により 企業価値を向上

「日本企業のグローバル展開におけるプライベートエクイティの役割」では、国内外を代表するプライベート エクイティ（PE）ファンドから三名のパネリストを迎え、PwCアドバイザリー合同会社 パートナー、PwC Japan グループ プライベート エクイティ リーダーの関根 俊がファシリテーターを務めた。PwC Japan グループでは、さまざまな分野のエキスパートによるチームがPEファンドに対して、M&A関連サービスや投資先の価値創造のための多様なサービスを提供している。セッションでは、日本の産業界を巡る環境の変化や、激変する国際競争に立ち向かう日本の産業界でPEが果たす役割について、活発な議論が行われた。

冒頭、関根が「ファンド」の中の「PEファンド」について、次のように説明した。「一般的に、PEは成長企業や成熟企業、成長鈍化企業などに対して四～五年間の長期にわたりマジョリティ投資を行い、経営陣や従業員、その他の重要なステークホルダーと協働して企業価値を向上させていく。新興企業やスタートアップに投資するベンチャーキャピタル

ファンド、いわゆる『物言う株主』であるアクティビストファンド、破綻懸念企業や破綻企業に投資をするディストレスト／事業再生ファンドとは異なる存在である」

続いて、各パネリストが所属する法人について紹介がなされた。

カーライル・グループは1987年に米国で設立され、外資系PEファンドの中ではいち早く2000年に、日本進出を果たした。大きな特徴は世界の各地域ごとにファンドを組織していることで、日本専用のファンドをこれまで三本も立ち上げている。各地域を専門としたファンドを運用しながらも、投資先のニーズによってはグローバルにも連携できるのがカーライルの強みであり、投資先企業の海外展開などのサポートも行っている。

ベアリング・プライベート・エクイティ・アジアは英国の商業銀行に端を発し、1997年に香港で創業して以来、アジア地域においてPE事業を展開している。アジア地域で最大級の資金を運用し、日本を含めて七カ所にある拠点で投資先企業の成長やアジア展開を支援する。欧米をはじめ世界各国・地域から120名以上のメンバーが参加し、共同買収やカーブアウト案件において多様な出資スキームによる豊富な取引実績

を持つなど、あらゆるニーズへ柔軟に 대응している。

日本産業パートナーズ株式会社は、2002年の設立以降、数多くのカーブアウト案件で投資実績を積み重ねてきた。投資方針は、日本の大企業の中で注目されにくい潜在成長力のある事業会社や事業部門を切り離し、投資を行うことである。事業の再編・再構築を通じて事業価値を高め、自律的に成長できるように促す体制の構築を支援している。在来の事業基盤と人を生かす形でハンズオンで投資を行い、必要に応じて経営にも積極的に関与しながら、ファンドと経営陣が一体となり将来に向かって事業を伸展させていく。

こうした各社の紹介に続けて、関根は日本のPEの現状について概括した。近年、日本でのPEによる投資は急増しており、2017年の投資金額は約3.2兆円にも上る。このうち2.2兆円がカーブアウト投資で、総合電機メーカー、自動車メーカーを中心に大型案件が増えている。一方、グローバルではPEの投資金額はリーマンショック後より回復傾向にあり、地域別に見ると米国が突出し、イ



ギリス、ドイツ、フランスといった欧州の各国が続いている。「日本を含むアジアは、相対的には小さいものの足元では拡大傾向にある。経済規模（GDP）とPEの投資規模を比較すると、日本は0.6%という小規模にとどまり、今後の投資拡大余地の大きい市場であると考えられる」（関根）

事業環境を巡る変化が 経営者に急速な構造転換を迫る

では、昨今、日本でもPEによる大企業からのカーブアウトや事業承継案件が増えている要因として、どういったことが背景にあるのだろうか。カーライル・ジャパン・エルエルシー マネージ

ング ディレクターの大塚博行氏は、次のように話した。「かつては事業の多角化が評価される時代もあったが、各事業の難易度が増してデジタル化への変革などが問われる中、ヒト・モノ・カネのリソースを全ての事業に配分することが不可能となった。その結果、企業が自ら選択と集中を促す動きが加速している」

日本産業パートナーズ株式会社 マネージングディレクターの若林浩伸氏も、同様に「日本の産業界を取り巻く環境変化により、経営者にとって構造転換が差し迫った課題となっている」と述べた上で、「PEによるカーブアウト投資で成功事例が積み上がっていることが、経営者の自信につながっている。PEと連携するハードルが下がりつつあることの表れではないか」と指摘した。

さらに、事業承継案件について、ベアリング・プライベート・エクイティ・アジア マネージング ディレクターの丸岡正氏は「戦後創業した社長の年齢による理由もあると考えられる」とコメントする。「多くの創業者は、自分の会社を愛情を持って育ててきたが、昨今の厳しい環境の中で親族に事業をハンドオーバーすべきかどうかは悩ましい問題だ。もしこの難局を乗り切ってくれるであろう提案や実行力のある人材がいれば、



関根 俊

ファシリテーター

PwCアドバイザリー合同会社 パートナー
PwC Japan グループ プライベート エクイティ リーダー



大塚 博行 氏

カーライル・ジャパン・エルエルシー
マネージング ディレクター

“

M&Aを実行する前に、 経営における基礎体力の 強化を徹底すべき

カーライル・ジャパン・エルエルシー：カーライル・グループとして世界に31拠点をもち、運用総額は約24兆円、投資のプロフェッショナルは600名を超える。日本での投資実行社数は23社で、このうち15社が独立し、現在は8社に投資をしている。



丸岡 正 氏
ベアリング・プライベート・エクイティ・アジア
マネージング・ダイレクター

託した方がいいと考えられるケースが増えている」(丸岡氏)

潜在力の発揮に必要なのは、
過去からの固定概念にとらわれない
PEの知見

こうした状況を背景として、日本企業のPEに対する期待が高まっていると言える。大塚氏は、自ら投資責任者を務めたセンクシア株式会社(旧・日立機材株式会社)を例に「自社にはない知見をPEから得ることにより、潜在力を発揮して過去に経験したことのない成長を遂げることを期待している」と語った。「当時、同社の業績は好調だったが、十年後、二十年後を考えたときに、色々な打ち手を講じていかないと将来が描きにくいと親会社と当事者のトップが危機感を持っていた。既存のメンバーで同じやり方をしても変わらないため、カーライルとしての経験からアドバイスが欲しいという要望があった。我々の意見は業界の常識からすると意外なものだったかもしれないが、固定概念にしばられず実行してみる価値はあると評



戦略の立案だけでなく、
企業変革に不可欠な
実行力を担うのがPEの役割

ベアリング・プライベート・エクイティ・アジア: アジアにおいてPE事業を展開し、日本を含むアジア地域で最大級の約2兆円の資金を運用している。同地域に7拠点をもち、欧米など世界各国から120名以上のメンバーが、投資先企業の成長を支援。

価され、実際に取り組む中で新たな成長ステージを迎えることとなった」(大塚氏)

会社を変革していく上でも、PEは重要な役割を果たす。丸岡氏は「企業が求めているのは、PEの仮説に基づいて社内に変化を起こすことであり、変革に不可欠な実行力を担うことだ」と話し、こう続けた。「企業はコンサルタントを雇用して色々なプロジェクトを推進していくと思うが、どのように戦略を実行して結果につなげるのが問題である。我々PEファンドの役割は、その問題を乗り越える役割を担うことだ。また、経営の選択と集中を進めるにあたって、事業を社内に置いたまま縮小することは難しい。いったんファンドに預けることで、合理的な理由で改革を行うこともできる。場合によっては、我々が“汚れ役”を引き受けることも必要となる」

さらに、若林氏は「業績向上に向け、トップのリーダーシップのもとで社員がやる気を出し、自律的に動いていくようなスキームをつくること」が、変革に必要なPEの役割だと強調した。そのためには「最初にゴールを設定し、実行の

フェーズを評価する仕組みづくりも重要である。当社が投資したリテール企業のケースでは、各店舗の売り上げ金額・個数は管理していたが、コーポレートコスト(本社費)の配賦などがなされず、店舗別の利益が管理されていなかった。これを見える化する仕組みを導入したことによって、社員のモチベーションは向上していった」(若林氏)

PEの資本や経営ノウハウを活用し
日本企業の強みをグローバルに展開

セッションの最後には、日本企業のグローバル展開における課題とPEの役割が論題となった。

まず、若林氏が次のように意気込みを示した。「日本企業には、世界で勝負できる製品や技術、ブランドが数多くある。問題は、その強みをどう発揮していくのかということだ。社員のやる気を引き出すような仕組みを作ることができれば、十分に世界で戦っていけるだろう。社員を活性化させるソリューションの一つがカーブアウトであり、そのときにPEの資本力、マネジメントのノウハウや人的リソースなどを活用することで、さらに事業を大きくしていくことができる。それは、企業にとっても、社会全体にとっても非常に意義深いことであり、日本企業がその強みを生かしていく面でも貢献していきたい」

続けて、大塚氏は「日本企業は製品力、技術、ヒトなど一つ一つのコンポーネントは強いが、コーディネーション力が弱いため会社の潜在力が十分に発揮できていないと言える。潜在力が顕在化していない段階で規模を追求し海外



若林 浩伸 氏
日本産業パートナーズ株式会社
マネージングディレクター

M&Aを仕掛けても、うまくいかないことが多い」と指摘した。カーライルでは、投資先に対して当初の半年から一年をかけて徹底した基礎体力の強化を行い、自社が持つインフラや機能を見直し顕在化させることで、成長率や収益性をもう一段引き上げていく。「投資先のツバキ・ナカシマは世界シェア約26%を占め、各国・地域に拠点を持っていた

「ファンド」の中の
PEファンドについて

プライベートエクイティ(PE)ファンドは主に成長期以降の企業に投資し、企業のさらなる成長を経営陣と協働して実現することを目指している。



PEの資本力やリソースを
生かすことで、事業をさらに
拡大していける

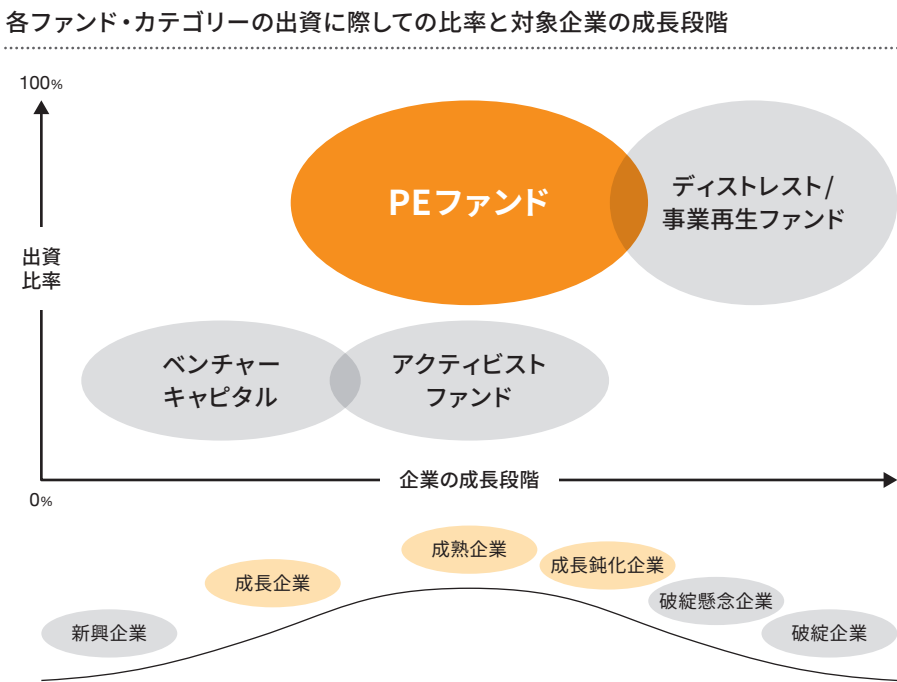
日本産業パートナーズ株式会社: 2002年に設立して以来、累計23件に投資。2018年には、5号ファンドを2,000億円規模で立ち上げた。大企業からのカーブアウト分野での支援実績や、マネジメント・バイアウト(MBO)での支援実績を豊富に持つ。

が、グローバルコーディネーションが不十分だった。経営体制を見直した結果、成長性は飛躍的に向上し、上場を果たすとともに、世界三位の米国企業を買収してシェア約50%の断トツのグローバルトップ企業に生まれ変わった」(大塚氏)

日本企業のアジア展開に関する支援について、丸岡氏は例え話として、中国

の高速鉄道網における車内販売サービス導入を挙げて展望を示した。「中国には総距離2.9万キロメートル、日本の8倍にもものぼる高速鉄道網がある。ここを不特定多数の人々が行き交うわけだが、日本のサービス業や流通小売業の視点で見ると、国内市場が成熟化する中で中国に新たな成長を求めて、車内販売サービスの提供などを提案する企業があってもいい。もちろん単独で進出するのは難しいが、アジアにネットワークを持つ我々と一緒に取り組むことで、現地の企業や投資会社と合弁会社を設立することもできるだろう」(丸岡氏)

最後に、関根が「日本企業や一般の消費者にとって直接的、間接的にPEと接する機会も増えた。事業会社や事業部門の潜在成長力を顕在化させ、さらなる企業価値の創出、国際競争における優位性の構築に向けて、PEへの期待はますます高まっている」と締めくくった。



「デジタル・チャンピオン」になるための ベストプラクティス

ビジネスにつながりにくい 日本企業のDXの取り組み

『「デジタル・チャンピオン」になるためのベストプラクティス』では、デジタルトランスフォーメーション（DX）へ先駆的な取り組みを見せる企業のキーパーソン二名と、AIなどの先進技術を活用した新事業創出支援の分野でも豊富な経験を持つPwCのエキスパートをパネリストに迎え、PwCコンサルティング合同会社 ストラテジーコンサルティング（Strategy&）パートナーの今井俊哉がファシリテーターを務めた。昨今、ビジネスにおけるDXの推進が課題になっているが、実証実験（PoC）からビジネスへ結び付けることの難しさに直面している日本企業は多く見受けられる。そうした背景を受け、セッションでは“実証実験の罫”から抜け出し、真のDXを実現するための処方箋を探ることを狙いとして、活発な議論が繰り広げられた。

PwCがグローバルで実施した「グローバル・デジタル・オペレーション調査」（2018年）では、デジタルオペレーションの成熟度に応じて四つのグループ「デジタル初心者」「デジタル・フォロワー」「デジタル・イノベーター」「デジタル・チャンピオン」に分類している。日本に

フォーカスすると、デジタル・チャンピオンが18%、デジタル・イノベーターが36%となっており、デジタル化をリードするAPAC地域と同レベルのデジタル成熟度にあることが示されている。さらに別の調査「インダストリー 4.0：デジタルエンタープライズの構築（日本分析版）」（2016年）によれば五年後の自社のデジタル化・統合化の水準について「先進的」と回答した割合が日本企業では82%に達し、世界で最も自信が高いことがうかがえる。

その反面、デジタル技術への投資により見込まれる、収益増加やコスト削減に対する日本の期待値はグローバルよりも低い。デジタル・オペレーションの日本の成熟度を押し上げているのは、あくまでも「新テクノロジーの導入」であり、「デジタルエコシステム成熟度」「デジタル文化」に対する評価は高くはない。どのようなビジョンのもとで、どのような目的で導入しているのが不明確であるために効果への期待が曖昧で、実は自信がないと言えるのではない。PwCコンサルティング合同会社 ディレクターの大塚泰子は「明確なビジョンと目的をいかに定めるかが、日本企業におけるDXの課題と言えるだろう」と指摘した。

未来の価値変化を洞察し ソリューションを生み出す

ここからは、先駆的なDXを展開する日本企業の代表として、日立グローバルライフソリューションズ株式会社 ライフソリューション統括本部 ビジョン商品企画部 クリエイティブ・ディレクターの丸山幸伸氏（2019年4月より現職）と、富士通株式会社 流通ビジネス本部 デジタルビジネス統括営業部 シニアディレクターの石川裕美氏を招いて議論が展開された。

日立では、社会イノベーションへの貢献を目標に掲げ、デザインを起点としてフロント部門と連携していく研究所を設立している。これまでの日本企業は、「企画立案」から「計画策定」へという流れにスピード感がありそこが強みだった。しかし、デジタルの時代となつては、「何のために」「どこが」「どのように」構築していくのかといった、企画立案よりも前段にある「構想形成」が必要になっている。日立では、これまで重要視されてこなかった構想形成へとより注力していくために、構想形成を専門とする部門を



立ち上げた。これにより同社は、何のために何をつくって社会課題の具体的な解決に貢献していくのかについて、デザインを起点としたサービス設計によるイノベーションを重視する体制を整えていった。

一方、主に流通業の顧客のデジタル化支援に携わっている石川氏は「顧客の間にデザインシンキングがかなり浸透してきている印象が強い」と見解を示した。流通業でも続々とパイオニア企業が現れている反面、PoCから先の展開で苦勞している企業も多い。サービスの質の保持、現場への落とし込みでの苦勞に加え、ROI（投資収益性）が短期的には評価しにくいことによって先に進まないと考えられる。そのため富士通で

は、デジタル改革に必要な六つの成功要因を定義した上で、業種・組織を超えた協働による取り組みに注力している。

次に、カスタマーエクスペリエンスを起点として、いかにDXを成功に導くかをテーマに議論がなされた。

日立では既に、数年前からカスタマーエクスペリエンスを軸とした将来サービスの設計に取り組んでいる。これは人々の未来の価値変化を予測して、今なすべきことをバックキャストिंगするというアプローチである。象徴的なものとして、日立における「構想形成」の取り組みである「きざし」をインドネシアで行った事例が紹介された。ここでは現在の問題の解決ではなく、構想形成の段階で未来の価値観と課題を洞察してソリューションの検討にインプットを与えている。その理由を、丸山氏は「将来のカスタマーエクスペリエンスを考えなければ、企業が本来なすべきことが見えてこないからだ」と説明した。

また、カスタマーエクスペリエンスを起点にDXを進めたとしても、システム開発がPoCの想定ボリュームを大きく超えるなど、PoCから本サービスの移行時に苦勞が生じる日本企業は多く見受けられる。将来予測されるニーズに、現状の技術では対応できない場合もある。こうし



今井 俊哉
PwCコンサルティング合同会社
ストラテジーコンサルティング（Strategy&）
パートナー



石川 裕美氏
富士通株式会社
流通ビジネス本部
デジタルビジネス統括営業部 シニアディレクター

“

デジタル時代には“0から
1を創造できる人材”が
不可欠である

た日本企業を支援するため、富士通ではデザインとエンジニアリング双方の視点とスキルを有する「コンピュータショナルデザイナー」の育成を行っている。さらに、現場に最適なユーザーエクスペリエンスを提供するシステム構築を支援するアプローチ「shaping Next UX」を他社と提携・開発し、PoCからの脱出を支援する体制を整えた。

デジタル変革の試みにおいてPoCから先へと進めないことが課題となっている企業に対して、石川氏は「自社にとって最も大切なサービスとは何かを見極め、そこにフォーカスすることが必須だ」と言う。そうした不可欠かつコアな部分以外の領域は80点でもまずは進めることを優先し、アジャイル開発とデザインとを繰り返しながらサービスの品質向上や規模拡大を目指す継続的なチャレンジが重要だとした上で「初期段階から関係者や経営層を巻き込んで構想を進め、組織や企業の壁をも打ち破っていく姿勢も求められる」と見解を述べた。

しかしながら冒頭の調査に立ち返ると、日本企業は「デジタル・チャンピオン」に比べて、他社、特にパートナー企業との連携により収益化を図る「オープンな事業プラットフォーム」を重視する割合が低い。その理由の一つとして、日本企業の場合はどうしても自社グループ内で結束しがちな傾向が強いことも挙げられる。異なる企業・文化が同じビジョンへ進むことは困難だが、そこは乗り越えていかなければならない。そうした課題に対し、日立では「Business Origami」というサービスデザインの手法を提示している。ビジネスを考えるにあたり必要な視点がカード化され、未

“

未来を予測し、自分たちがどう貢献していくかという視点が重要

来の価値を想定したサービスや、その実現に必要なプレイヤーと役割などについて、自由かつ納得感のある議論が行いやすくなるという。

また、ステークホルダーのマネジメントの重要性も高まっており、新たなデジタル変革の事業を立ち上げるには、日立や富士通がこれまで実践してきたようなステークホルダーマネジメントを多面的に展開する必要があると言える。こうした現状を踏まえ、今井は「カスタ



丸山 幸伸 氏

日立グローバルライフソリューションズ株式会社
ライフソリューション統括本部 ビジョン商品企画部
クリエイティブ・ディレクター

マーエクスペリエンスを起点にしてDXを進めるためには、自分たちの強みにフォーカスしつつ、他社と協創してコンソーシアムに貢献していくという姿勢で、カスタマーのニーズに基づいたエコシステムを形成していくことが大事ではないか」と言及した。

カギを握るのは「人材」

DXにおける人材の重要性にも、議論

は及んだ。「第20回世界CEO意識調査」（2017年）でも、重要だが獲得困難とされている要素として、デジタルスキルやSTEMスキルより、創造力やイノベーション、適応力が上位に挙げられている。丸山氏も「これからは、ビジネスとテクノロジー、デザインの視点を兼ね備えるような人材が求められてくる」と訴え、登壇者全員が強く同意した。

石川氏も、“0から1を創造できる人材”の重要性について言及した一方、その育成には「日本企業の採用や人事制度が足かせとなってくる側面も考えられる」と指摘した。例えば、欧米の企業で最も評価されるのは「新しいことをやってうまくいった人」であり、次が「新しいことをやって、うまくいかなかった人」、最後が「今までのことをやってうまくいった人」であるのに対し、日本では二番目と三番目が逆のケースも多く見られるという。実際、成長する上では失敗も必要だと認識している日本企業は18%と、グローバルと比べてかなり少

“

日本企業も、失敗を受容する文化を醸成しなければならない

ない。大塚は「失敗を受容する文化の醸成が必要ではないか」と語り、管理職や経営者の意識を変革して人材を育成・確保していく必要性についても強調した。

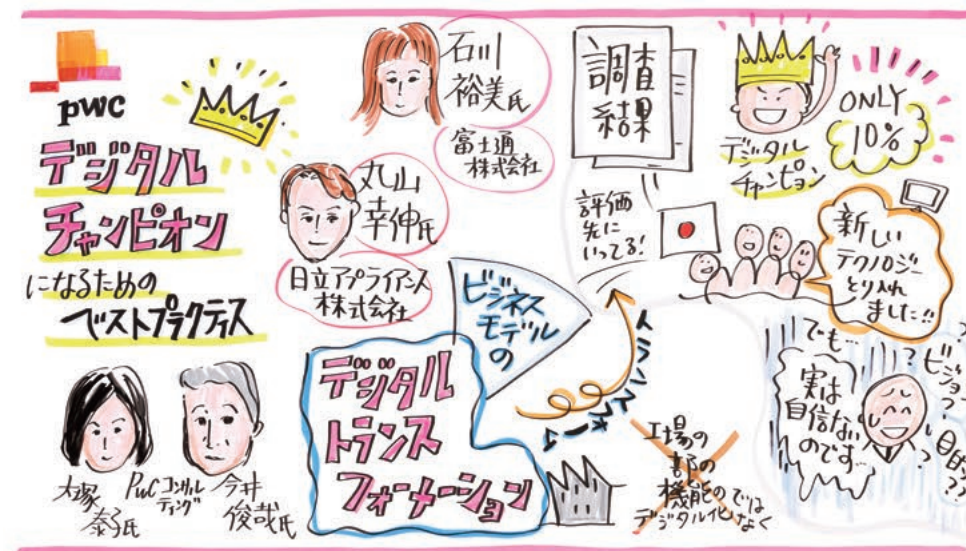
DXは新しい事業機会の創出だと言えるが、その推進には多様なステークホルダーとの関係性が重要になる。他者の視点を取り入れるなど、新たな気付きの機会をつくることも必要だ。日本企業では、IoTもAIも自社で着手しているところは多いものの、その成果が見えにく



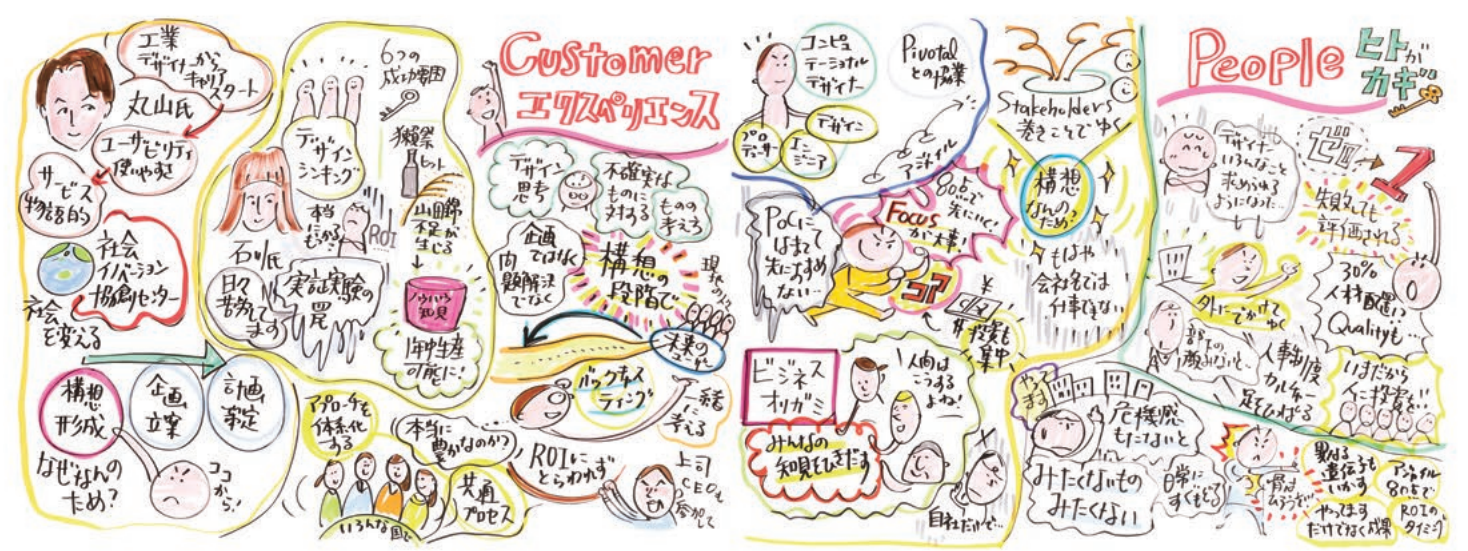
大塚 泰子

PwCコンサルティング合同会社
ディレクター

い。経営層も含めてROIをどの段階で評価していくべきかを考え、失敗をも評価してチャレンジを促し、アジャイル開発の考え方を組織に定着させなければならない。一連の議論を受け、今井は「最終的には、経営層が危機意識を持つことにかかってくるのではないか。実際の成果にも目を向けたり、気付きをどう生かすかを考えることにより、これまでにない変化を生み出すこともできるだろう」と総括した。



※グラフィックファシリテーションの内容は、フォーラム開催当時（2019年2月26日）のものです。



ESG時代のSDGs活用による 長期的価値創造経営

これからの企業が進むべき道を 指し示すSDGs

「ESG時代のSDGs活用による長期的価値創造経営」では三名のパネリストを迎え、PwCあらた有限責任監査法人 パートナーの磯貝友紀がファシリテーターを務めた。近年、企業を評価する指標としてESG（環境・社会・ガバナンス）と共に、SDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）が注目されている。2015年9月に開催された持続可能な開発サミットにおいて、国連加盟国によりSDGsを含む「持続可能な開発に向けた2030アジェンダ」が採択された。この中長期的な社会の目標の達成には、各国政府のみならず、企業を含む社会を構成する全ての組織の努力が必要だといわれている。セッションでは、パネリストの各社の長期的価値創造経営の実現に向けた取り組みや、ESGやSDGsとの関わりについて語られた。

昨今の企業は、政策の不確実性、貿易摩擦、保護主義政策といった短期的な不安要素に晒されている。目の前にある課題に対処しなければならない一方、長期的な視点に立った価値創造経営の実現も求められている現状を踏まえて、磯貝は「SDGsが注目を集めている背景には、

社会が複雑化し世界秩序が変化していく中、今後、企業が進むべき道を示してくれる有効なツールだと認識されていることがあるのではないか」と訴えた。

これを受け、PwC Japanグループ 顧問、株式会社伊藤園 顧問の笹谷秀光氏が、SDGsのフレームワークと企業における活用メリットについて解説した。SDGsには17の目標と169の指標が掲げられているが、笹谷氏はそれらの概要について説明した上で「SDGsに示された17の目標は、企業にとってのチャンスを示す一方、リスク回避にも使えるリストとなる。すなわちSDGsを活用すれば、企業としてチャンスを捉えて競争優位に立つと同時に、リスクを回避しながら社会課題の解決にも行えるようになるということだ。SDGsはCSV（Creating Shared Value：共有価値の創造）を進化させたものとして、企業の長期的価値創造経営に活用できるのである」と強調する。SDGsの活用には、「内なる改革への利用」「外への発信への利用」の二つの視点から考えていかなければならない。企業内の改革推進に、SDGsは有効な牽引力となる。SDGsは世界の課題を示すものであり、それを参考にすることでプロダクトアウト型の改革からニーズドリブン型の改革につなげられるか

らだ。また企業には現在、多様なステークホルダーとの信頼関係の構築が求められているが、SDGsはそうした対話の共通言語として、外部への発信に有効なツールとしても活用することができる。

先進企業による 長期的価値創造への取り組み

次に、SDGsの採択に先駆けて、早くから長期的な価値創造経営を推進してきた本田技研工業株式会社やDSM株式会社の取り組みについて紹介された。はじめに本田技研工業株式会社 経営企画統括部 統括部長 木村晃氏が、Hondaのサステナビリティに関する展望を示す「2030年ビジョン」と、長期的価値創造のフレームづくりについて語った。Hondaのサステナビリティにとって重要なことは、商品やサービスを通じた価値提供によってステークホルダーの期待・要請に応えるとともに、環境や社会に対する影響への配慮といった企業の社会的責任を果たすこと、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献することにある。そこでHondaでは、外部評価に



よる企業体質の診断を行いつつ、ステークホルダーとHondaの両視点を踏まえた「マテリアリティマトリックス」を軸に中長期の事業戦略を策定した。「従来のHondaのCSRは、ガバナンスや企業リスクの回避を主軸とした狭い領域を対象としたものであった。しかし、企業が本来やるべきことは、長期ビジョンに基づいてしっかりと価値を創造し、世に対して提供していくことにある。そこで、サステナビリティの推進に向けてCSR企画部を設立した。同時に、マテリアリティマトリックスの整理にあたって、創業者の言葉である『主役は人間』『人間の生活を豊かにする』というHondaの普遍的な想いに立ち返り、メガトレンドを意識しながら2030年ビジョンを策

定していった」と、木村氏は説明した。SDGsについても、マテリアリティマトリックスと照らし合わせ、Hondaの目指す方向性が世の中の期待やニーズに合致しているか、検証に利用したという。

同じく、早期にサステナビリティ経営を推進してきたDSM株式会社の取り組みについて、同社のイノベーションディレクターの栗木研氏が語った。1902年にオランダの炭鉱会社として事業を開始したDSMは、以後、百数十年の歴史の中で成長領域に焦点を当てて事業を大きく変遷させてきた。現在では、「気候変動・エネルギー」「循環型社会」「栄養と健康」の三つの事業ドメインを柱にビジネスを推進している。そうした中で「人口が90億人超となる2050年を見据えて、科学技術の英知により地球と人類社会のサステナビリティを確保することが最大の課題」と捉え、持続可能性の推進に注力しているのである。栗木氏は「事業を行っていく上で自社の利益（Profit）のためだけでなく、地球（Planet）、人間（People）と、三つのPが重要だと考えている。DSMの事業とSDGsが提示している目標、メガトレンドは密接にリンクしているのである。しかし、SDGsが示す17の目標全てに取り組むのではなく、私たちが有する技術で、最も強みを発揮し貢献でき



磯貝 友紀

PwCあらた有限責任監査法人
パートナー

ファシリテーター



栗木 研 氏

DSM株式会社
イノベーションディレクター

“

これからの企業には、
利益の追求と社会課題の
解決が同時に求められる

“

企業が本来すべきことは、 長期展望に基づく価値を つくり提供し続けること



木村 晃 氏
本田技研工業株式会社
経営企画統括部 統括部長

る領域を選択し、実行している」と話す。さらに、昨年6月に発表した中期戦略において、サステナビリティへの貢献という「目的」に基づいて全てのビジネスを行っていくという自社の理念を改めて明確にした。「目的主導型の企業として、企業収益と社会課題の解決を同時に追求する企業をDSMは目指している。今後十年を見据えると、この二つの目標を同時に実現していくことが当然の社会になると考えられる」（栗木氏）

SDGsが企業の「内なる改革」と 「外部への発信」を促進する

では、各社は「内なる改革」をどのように進めてきたのか。重要なことは、長期的なメガトレンドを内在化させ、組織として納得した上で改革を進めることにある。木村氏は「2030年ビジョンの策定にあたり、約三年をかけて全社で議論を重ねてきた。具体的な論点は、各事業部や研究所からキーパーソンを選

定してもらい、メガトレンドを踏まえつつ、30年後の世界に向けてどのような価値を各事業で創出していくのかということだ。参加者からは、当初こそ反発が生じたものの、ワークショップなどの回を重ねるうちに理解を得られ、最終的には役員会、経営トップへとボトムアップし、全社横断のビジョンを策定することができた」と振り返る。

栗木氏も「経験上、同じ話題を繰り返すことで、社員一人一人の危機感は増してくる。結果、当社の掲げるビジョンや目標について、“私たちがやるべき宿命”であると皆が考えるようになった」と話す。一方、具体的なサステナビリティの推進に関しては、ESGの側面から企業の持続可能性を評価する「DJSI（Dow Jones Sustainability Index）」をKPIに定め、経営層の賞と評価とリンクさせている。同様に製品についても、環境や人に優しい“モノづくり”を事業部のKPIに定めることで、企業としてのサステナビリティに対する社員の意識の醸

“

SDGsの活用は 企業にチャンスをもたらし、 回避すべきリスクも示す



笹谷 秀光 氏
PwC Japanグループ 顧問
株式会社伊藤園 顧問

成と新製品開発への意欲向上を図っているという。

続いて「外への発信」、すなわちサステナビリティを企業のブランド戦略にいかに関し、ESG投資への対応も含め、外部とコミュニケーションを行うかについて語られた。笹谷氏は、外部発信に際してもSDGsの活用が有効であると強調する。「SDGsは世界の“共通言語”でもあり、その発信性を使わない手はない。また、SDGs経営はブランドデザイン戦略

にも活用することができる」（笹谷氏）。

なお、笹谷氏はESGとSDGsの関係について、両者の相関性をマトリクス化した「笹谷マトリクス」を提示。これは経済産業省のSDGs経営／ESG投資研究会（第1回）でも紹介され、的確にESG投資に応え、かつ、SDGsにも貢献するために、自社がどの領域に取り組むべきか理解できると強調した。

木村氏は「外部への情報発信について、単に開示する項目を増やすというア

プローチでは部門側には理解してもらえない。そのため、情報開示の必要性を根気強く説くとともに、外部の協力を得ながら情報の開示が必要な項目を突き詰めていった」と話した。また、栗木氏によるとDSMではグローバルでカーボンプライシングの市場形成を先導するなど、メガトレンドから将来の市場を予測しビジネス環境のルール形成に関わるアドボカシー活動を行い、同社の取り組みを広く発信していくことに努めている。

最後に、笹谷氏は「近年、消費者側も環境問題について深く学ぶようになってきているなど、SDGsは主流化に向かっており、この動きを止めることはできない。SDGsは企業にとってのCSVであり、社会価値と経済価値を同時に実現するツールとなる。自社ビジネスにおけるイノベーションの創出、そして社会価値の創出を推進していくにあたり、ぜひSDGsからヒントを得ていただきたい」と来場者に訴えた。



※グラフィックファシリテーションの内容は、フォーラム開催当時（2019年2月26日）のものです。



データドリブン経営の 光と影

データ・アナリティクス活用における フレームワークを共同開発

PwCグローバル メガトレンド フォーラムを締めくくるスペシャルセッションでは、ファシリテーターを務めるPwCコンサルティング合同会社 パートナーの山本直樹と、二名のパネリストが登壇。セッションでは、データドリブン経営を実践するために必要なデータ活用とデータガバナンス、サイバーセキュリティのポイントについて議論が交わされた。

冒頭、山本はセッションの狙いを次のように述べた。「国内ではデジタルトランスフォーメーション(DX)の第2波が到来しており、個別業務におけるデータ活用にとどまらず、企業全体でデータとアナリティクスを活用するデータドリブン経営にシフトする企業が増えている。一方で、どうすればデータをうまく活用できるのかが分からないという企業も存在する。本日は、先進的な事例を持つ二社よりゲストをお迎えした。両社の取り組みを通じて、データドリブン経営を実践するためのヒントを探りたい」

PwCがカーネギーメロン大学と共同で開発したデータ・アナリティクス活用フレームワークでは、「ビジネス意思

決定とアナリティクス」「データと情報」「技術とインフラ」「組織とガバナンス」「プロセスと統合」「文化と人材」の六つの領域におけるアプローチを提唱している。その内、セッションのテーマとして「データと情報」「組織とガバナンス」「文化と人材」の三つに焦点が当てられた。

データ活用とデータ保護 二つのバランスをどう取るか

株式会社リクルート 執行役員 法務／内部統制推進／セキュリティ統括の森健太郎氏は、同社で法務、セキュリティなど“守り”の部分を担当している。リクルートは過去十年で事業のITシフトを加速させ、全事業でデジタルトランスフォーメーションを実現した。紙媒体の情報誌をウェブ上で展開し、ビジネスの在り方自体をも変えてきたのである。例えば、同社が発行する「じゃらん」は、ウェブでは「じゃらんnet」としてユーザーの宿泊代の数パーセントをトランザクションフィーとして受け取るビジネスに変わっている。こうした事業の進化に合わせて、森氏自身のキャリアもトランスフォーメーションしていったという。

一方、株式会社ディー・エヌ・エー AI

戦略推進室 室長の村上淳氏は、全社的なAI活用をリードする組織のトップに立つ人物である。ゲームを中心に幅広い事業を手掛ける同社において、AI戦略推進室は、データを活用した新事業の創出や、既存事業の拡大といった役割を担う。村上氏は入社当初、データ活用に関するルールづくりやデータ統合のガイドラインづくりにも携わり、“攻め”と“守り”の二つの側面からデータドリブン経営に関与してきた。

最初のテーマである「データと情報」(法規制への対応)について考えるとき、データ活用、データ保護以前にまず「データ管理」が必要になってくる。さらには、データ活用とデータ保護というトレードオフの関係性をどういった形でバランスを取るかは大きな論点だ。

DeNAでは、ゲームをはじめ、スポーツ、オートモチティブ、ヘルスケアなどの多種多様な事業領域でデータ活用プロジェクトを推進している。例えばあるゲームでは、キャラクターを選択して対戦する際、上位プレイヤーが選択したデッキ編成ログ(キャラクターの組み合わせ)を基にAIがキャラクターの関

係性を学習し、お薦めのデッキ編成を提示する。

一般的にゲームAIで用いられる最適な組み合わせを探索する技術は、関西電力と共同で開発する、石炭火力発電所の燃料運用最適化システムにも応用されている。火力発電所の燃料運用のスケジューリング作業には、熟練技術者でも半日の時間を要するが、これを最適化するアルゴリズムを構築することで、スケジューリング作業時間の削減を目指している。

データ保護について、村上氏は「事業領域の拡大に伴いプライバシー性の高いデータが増えていく中、プライバシーポリシーとデータガバナンスは事業部別のルールで運用している。新規事業

立ち上げ時は、社内のセキュリティ部門もサポートを行っている。サポートがあることによって、ビジネスを安全に進められる安心感がある。また、セキュリティ対策には数十名を配置しており、他社に比べて陣容が厚い」と述べた。

森氏はリクルートのリスクマネジメント手法について、次のように説明した。「基本的なフレームワークは非常に単純で、どこにリスク(脆弱性)があるのかを『把握』し、シンプルに『編集』して、『対策』するという三つのステップからなる。対策には、受容、軽減、移転、回避の四つの方法があり、費用対効果を考慮して選択する」

同社では従来、一律の基準でセキュリティ対策を行っていたが、データ量の爆発的な増加を背景として、自社が所有するデータの中でも、ユーザー情報のように絶対に守らなければいけないものについてはセキュリティの強固な高い壁をつくる一方、それ以外については壁を低くしたり、セキュリティリスクを経営陣に受容してもらうなど、メリハリをつけたセキュリティ対策に転換した。「三つのステップのうち、最も重要なのが編集の前の把握だと言える。社内のインフラや環境もさまざまなため、どこに何があるかを理解するだけでも一年



山本 直樹
PwCコンサルティング合同会社
パートナー

ファシリテーター



森 健太郎 氏
株式会社リクルート
執行役員 法務／内部統制推進／
セキュリティ統括

“

守りのガバナンスを
効かせるには、
経営陣の支持と関与が必須



村上 淳氏
株式会社ディー・エヌ・エー
AI戦略推進室 室長

かかった。そこを仕分けてから、対策を検討した」と森氏は振り返る。データの編集にあたっては、データの利用範囲と機微度の二軸でマッピングを行い、レベルに応じて経営としてリスクを取る（受容する）ものと、コストをかけて軽減・回避するものとに分けて、従業員に共有した。

国内グループ会社だけでなく、海外グループ会社も同様のアプローチを取っている。欧州子会社ではGDPRへの対応が課題になったが、インシデント時の影響が大きいものについてはグループのリスクとして本社で管理し、それ以外については現地の判断に任せるなど、メリハリをつけているという。

トップの支持・関与が不可欠 集中と分散のサイクルを繰り返す

二つ目のテーマは「組織とガバナンス」である。データドリブン経営を始める際には、トップのコミットメントや、エキスパートを集めた組織（CoE）をつくることが重要だといわれるが、両社はどのようなファーストステップを踏ん

“

優秀な データサイエンティストが 求めているのは、 自分の腕が上がる環境

だのか。

リクルートではデジタルトランスフォーメーションの推進にあたり、経営トップがIT化の必要性を徹底して訴えてきた。攻めだけでなく守りのガバナンスを効かせていくためにも、経営陣の支持・関与が絶対に必要だと森氏は言う。「経営陣の支持を獲得しておく、ヒト・カネ・時間のリソースを確保することもできる。もう一つのポイントは、検討・実装の初期コストはヘッドクォーターで

持つことだ。実装して、運用フェーズに入ったら、コスト負担は事業部側に持たせる。さらに、ガバナンスが一定レベルに達したら、現場に権限委譲することも重要だ。集中と分散のらせん階段をつくり、ぐるぐると回している」

DeNAでも、経営トップが旗振り役となり、データドリブン経営を推進してきた。「ディープラーニングが登場した時に、トップが『これからはAIの時代。AIで社会構造が大きく変わる』というメッセージを発信するとともに、社内を啓蒙するための教育・研修を積極的行った。現在、新規事業については、事業部とR&Dのそれぞれから生まれているが、事業部が不慣れな場合は、私たちAI戦略推進室がサポートを行い、自走を始めたならシステム部に移行している。新規事業を開発するチームとデータサイエンティストチームの座席を近くに置いていることも、組織的な工夫の一つだ」と、村上氏は話した。

エンジニアのモチベーションを満たす 環境が、優秀な人材を呼ぶ

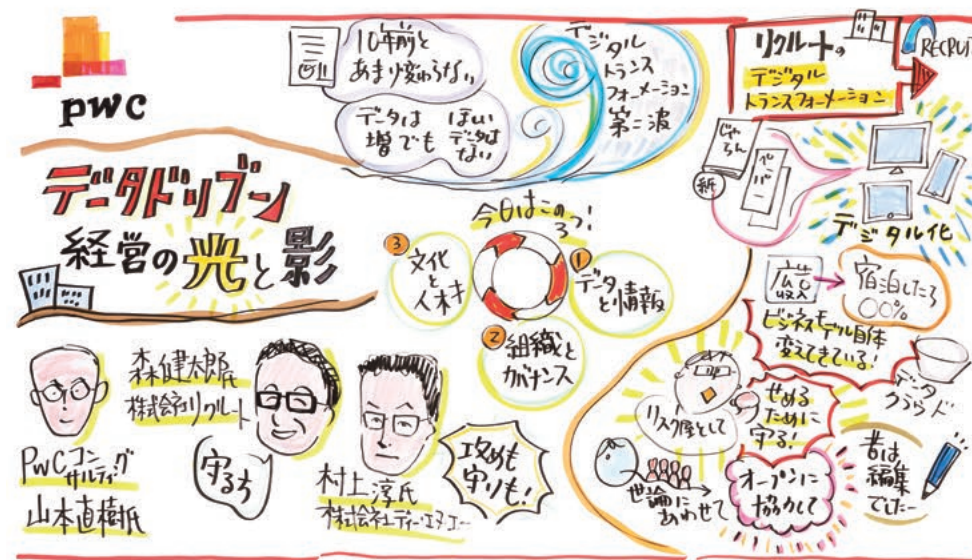
最後のテーマは「文化と人材」である。良い人材を採用するために、どのような取り組みがなされているのか。優秀なデータサイエンティストを巡り獲得競争が激化する中、エンジニアのやりたいことができる環境整備が重要だとした上で、村上氏は「人が人を呼び、優秀なデータサイエンティストが集まってくる。そうした人材は、会社の垣根を意識せず、自身のスキルを向上できる環境を求めているので、受け入れる側にも良い人材がいることや、面白いデータが豊富にあり、実際に触れられることが大事だ」と語った。さらに昨年、世界最大規模の機械学習コンペティション「Kaggle」で優秀な成績を収めたデータサイエンティストやエンジニアには、一定の業務時間を「Kaggle」に割くことを認める制度を導入したところ、優秀な人材が多く集まるようになった印象があるという。

森氏は、サイバーセキュリティを担うにはプロデューサーとエンジニアの二種類の人材が必要だと指摘する。「プロデューサーは、セキュリティに関する概念レベルでの経営層との対話や予算の獲得、事業会社との折衝が主な業務で、私もその一人である。一方のエンジニアは、セキュリティについて深く理解しているスペシャリストで、社外からの調達が基本となる。優秀なエンジニアは、優秀なエンジニアを集める。豊富なデータと最新のテクノロジーがモチベーションとなるため、彼らにとってワクワクするような環境を整えることが必要だ」と、村上氏に同意を示した。

三つの領域を総括しながら、山本は「データドリブン経営にあたっては、二人のような“攻め”と“守り”の双方を知り、バランスの取れた人材が企業の中でリードしていくこともポイントの一つだ。正解のない世界だが、各社各様に試行錯誤していくことで、実践が進んでいく」とセッションを結んだ。



最後にクロージングとして、PwC Japan グループ マネージングパートナーの鹿島章が「世界CEO意識調査にあるとおり、景気の後退感や先行き不透明感はあるが、AI活用、デジタル化は日本の社会、日本企業にとってチャンスでもある。PwCが自ら変革していくことで、日本企業の皆様のデジタルトランスフォーメーションを支援していきたい」と展望を述べ、本フォーラムは幕を閉じた。



※グラフィックファシリテーションの内容は、フォーラム開催当時（2019年2月26日）のものです。



