

JUASグローバルフォーラム

2023年度分科会活動報告

- ・Aチーム セキュリティ
- ・Bチーム デジタルトランスフォーメーション
- ・Cチーム ITガバナンス、
それを実現する組織構成・人材

2023年度分科会活動

- Aチーム セキュリティ
- Bチーム デジタルトランスフォーメーション
- Cチーム ITガバナンス、
それを実現する組織構成・人材

主に以下内容について、実施単位については本社・リージョン・個社・グループ会社(質問により若干異なる)別、内容を問うものは選択式又は自由記述等の回答形式にて実施

分類	主な内容
セキュリティ現況	セキュリティインシデント発生、CERT組織、セキュリティの取組状況(契機・取組単位・注力分野・体制・悩み等)
サイバー保険	サイバー保険の加入状況、保険の現況(契機・付保状況・補償範囲・補償額・免責金額等)

アンケート結果: 1 セキュリティ現況

HQまたは当リージョンの管轄会社において、情報セキュリティに関するインシデントがここ3年以内にありましたか？

● あった	12
● 無かった	0
● 答えたくない/答えられない	0



アンケート結果: 1 セキュリティ現況

CERT組織がグループ内にありますか？

● HQ内	7
● リージョン内	1
● グループ会社内	2
● 無し	0
● その他	2



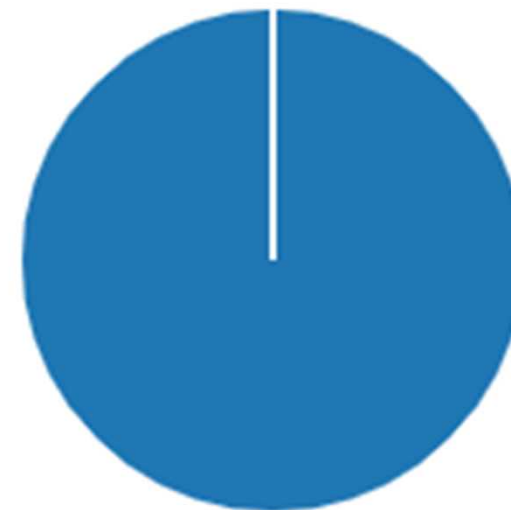
「その他」の主な内容

✓正式にはCERTでは無いが、HQのセキュリティグループと日本のシステム子会社が主に日本で起こったインシデントに対応

✓HQ及びUS Region内

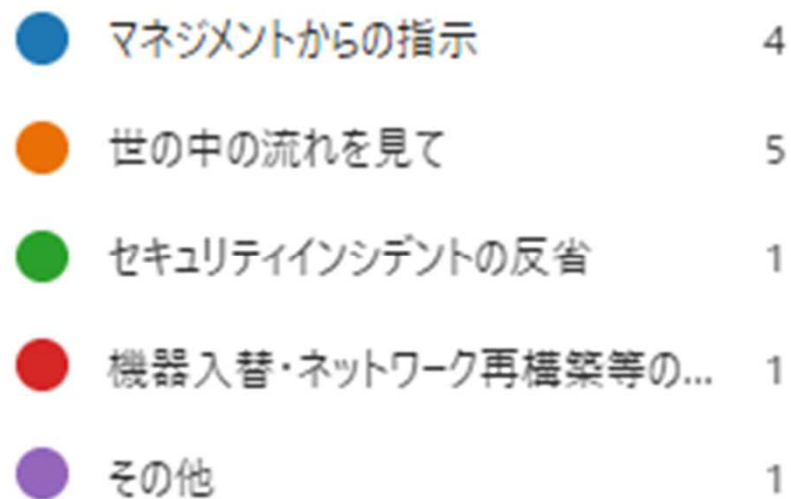
アンケート結果: 1 セキュリティ現況

情報セキュリティ向上に向けた全体的な取組を実施していますか？



アンケート結果：1 セキュリティ現況

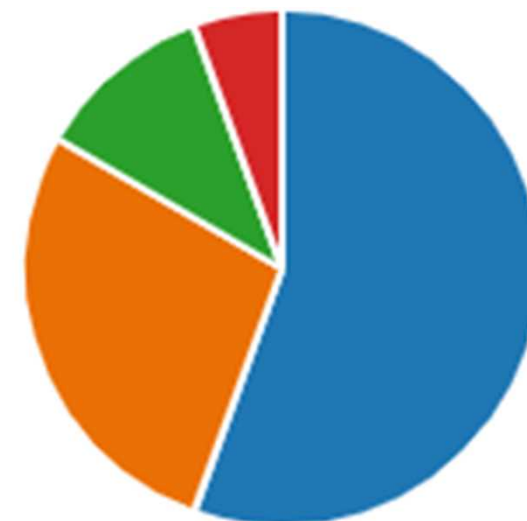
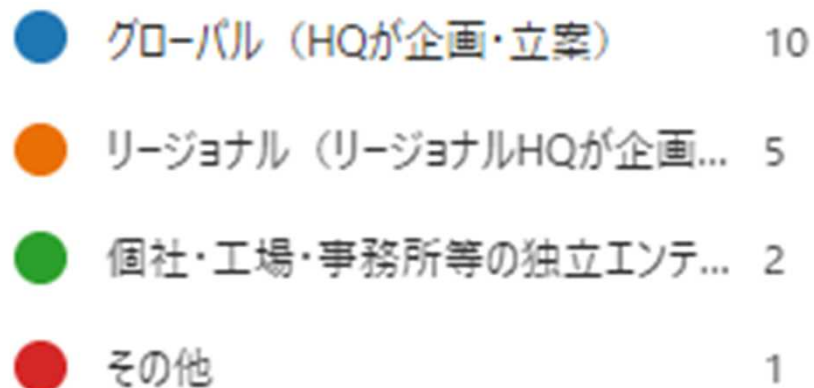
何がセキュリティ向上に向けた取組の契機となりましたか？



機器入替・ネットワーク再構築等のタイミング

アンケート結果: 1 セキュリティ現況

どのような単位でセキュリティ向上に向けた取組をしていますか？



リージョナル(リージョナルHQが企画・立案)

個社・工場・事務所等の独立エンティティ単位

「その他」の主な内容

✓事業領域ごと(HQが企画・立案)

アンケート結果：1 セキュリティ現況

セキュリティ強化施策の通達や文書はどのレベルで発出されましたか？

● HQ役員レベル	5
● HQ本部長/部長レベル	6
● リージョナルトップレベル	1
● 個社/工場長/事務所等の個別トッ...	0
● その他	0

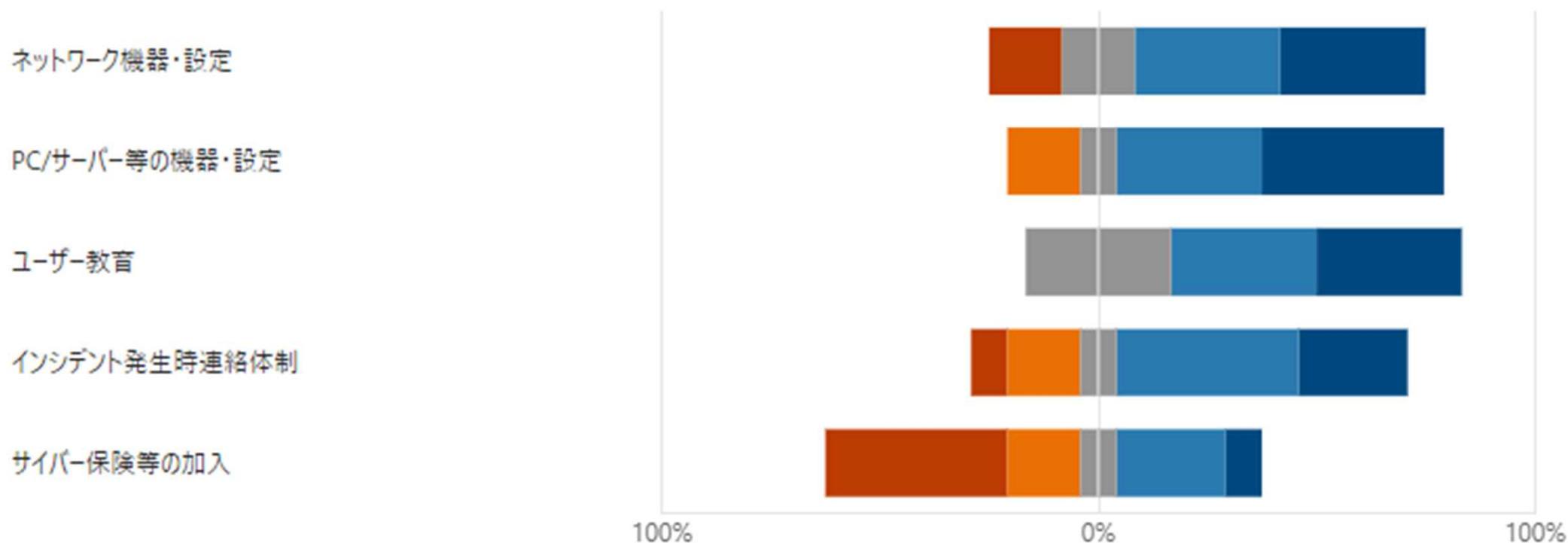


個社/工場長/事務所等の個別トップレベル

アンケート結果：1 セキュリティ現況

セキュリティ対策を実施時にどの分野に注力していますか？5段階で評価をお願いします（5が最高）。

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



アンケート結果: 1 セキュリティ現況

ネットワーク機器・設定において、最も注力している施策を記入下さい。

主な内容

- ✓各拠点のFirewallをセキュリティポリシーなどの一元管理のため、2018年頃からHQがクラウド管理型への更新を推進しアジアリージョンは昨年に全拠点完了。
- ✓ゼロトラストネットワークおよびEDRの導入
- ✓修正パッチの適用, サポート終了OSの強制遮断
- ✓ファイアウォールの常時監視サービスへの加入
- ✓EDRの導入・機能強化
- ✓機器・設定という目線であれば、出口入口の通信監視(その他、工場へのFW設置等による、OT Security改善活動)
- ✓ランサムウェアを意識してセグメンテーションの確立すると共に、ファイアーウォールの運用を厳格に実施
- ✓グループ会社のインターネット接続部(ゲートウェイ)の集中化、対策強化
- ✓制御系システムのFW導入、AzureVirtualWANを用いたネットワーク再構成

アンケート結果: 1 セキュリティ現況

サーバー等の機器・設定において、最も注力している施策を記入下さい。

主な内容

- ✓ 会社のホームページがあるWebサーバはHQが用意したプラットフォームを利用するよう指示があり、プラットフォームを移行し現在はHQが管理しているもののみ利用している。
- ✓ 全ての管下拠点を対象としてSOC及びEDRの導入を実施中。
- ✓ 多要素認証の導入, 外部記憶端末の利用制限
- ✓ 計画的な更新
- ✓ EDRの導入・機能強化、セキュアゲートウェイの導入
- ✓ 全PC/サーバへのセキュリティツール導入対応(抜け漏れに対するつぶし込み)
- ✓ セキュリティ更新パッチの適用を厳格に行うこと、セキュリティツールの導入を標準ツールとして配布していくこと
- ✓ 最新のOSセキュリティパッチの適用、最新版のウィルス対策ソフト・パターンファイルの適用、必要最小限のアクセス権の設定
- ✓ サーババックアップのランサムウェア対策

アンケート結果: 1 セキュリティ現況

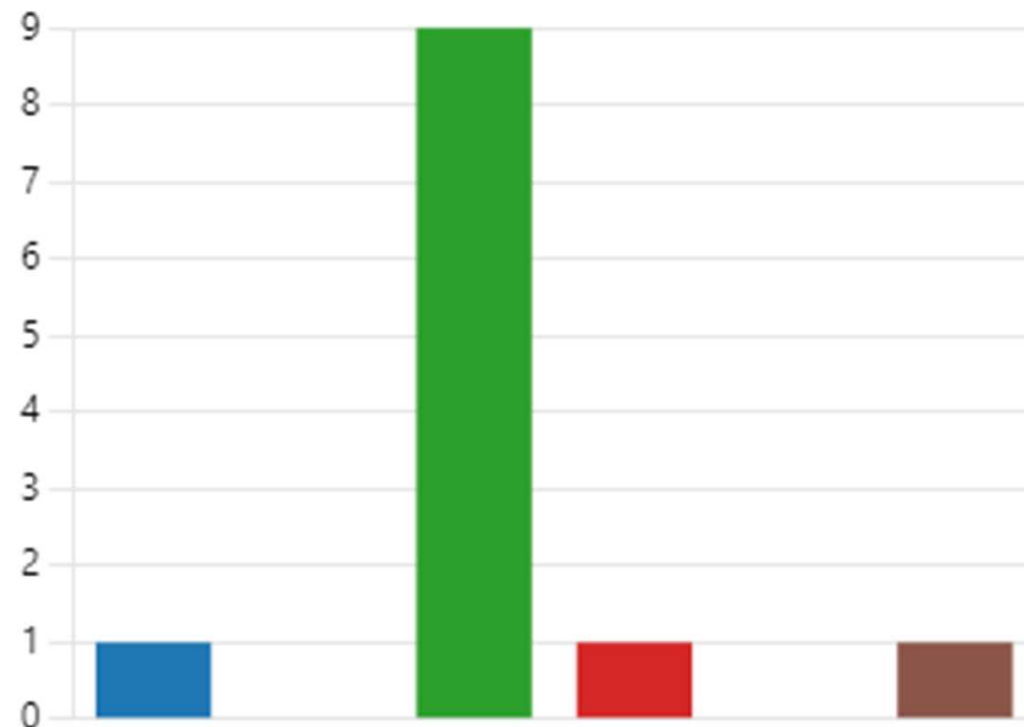
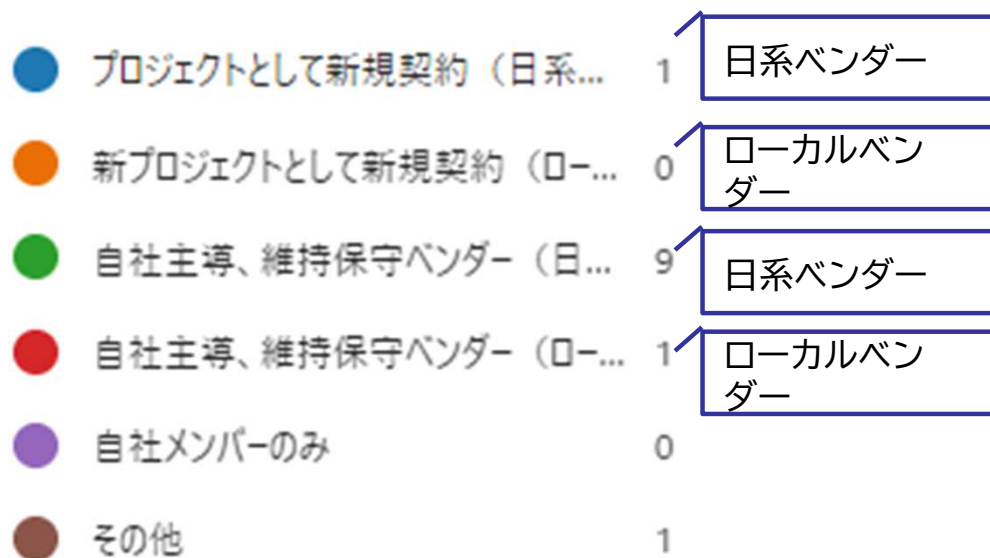
ユーザー教育において、最も注力している施策を記入下さい。

主な内容

- ✓ セキュリティ教育はHQが主導となって実施して貰っている(主に標的型攻撃メール訓練)。セキュリティポリシーの制定はガバナンス強化の一環でHQからも指示を受けているが、まだリージョン内へは具体的な展開が出来ていない。
- ✓ Webベースのセキュリティ教育導入検討中
- ✓ 詐欺メール、電話等への対処について。
- ✓ 一般スタッフレベルへの教育に加え、マネジメント層への教育(役割別教育)
- ✓ 模擬フィッシング訓練
- ✓ メール訓練
- ✓ なりすましメール訓練、情報セキュリティセミナーの定期実施
- ✓ 継続的なユーザへのスパムメール訓練、入社時のユーザトレーニング
- ✓ 攻撃型メール訓練やセミナーを通じ、セキュリティの脅威と実際に被害の振舞い方を教育
- ✓ 各部署の情報セキュリティ管理者への役割期待、不審メールへの適切な対応、情報資産管理など
- ✓ セキュリティメールやEラーニング、標的型攻撃メール訓練

アンケート結果: 1 セキュリティ現況

どのような単位でセキュリティ向上に向けた取組をしていますか？



「その他」の主な内容

✓ 自社主導、維持保守ベンダー(グローバル)

アンケート結果: 1 セキュリティ現況

セキュリティ対策をする中での悩みはありますか？

主な内容

- ✓ リージョンを含めたセキュリティ対策を広げていく体制がまだなく、HQからの指示だけでは対応しきれない部分がある。
- ✓ 個社の経営の情報セキュリティへの寄与が薄く、情報セキュリティ強化が推進されない。
- ✓ ベンダーとのコミュニケーション。
- ✓ ユーザPCへの対策の場合、利便性を損なうものもあり、ユーザからの不満を直に受けると、バランスが難しいなと感じたりします。システム部門の人間としては、セキュリティ向上のために仕方ないということが分かりますが、ユーザにはなかなか理解してもらえない…。一般スタッフレベルへの教育に加え、マネジメント層への教育(役割別教育)
- ✓ 常時監視サービスの費用が高額になりがちで、小規模の関連会社では負担が大きい。メール訓練や不審メール精査サービスの展開にあたり他社・他国との一括運営が個人情報保護の観点から困難。
- ✓ 現地セキュリティ担当者のスキル育成(RHQではなく、ローカル)
- ✓ リージョン内の他の拠店に対しての指示が伝わりにくいのが難点。特に、IT専任担当がおらずに現地ローカルベンダーを起用する場合、意図が伝わりにくい。
- ✓ エンドユーザの意識向上が浸透しない
- ✓ セキュリティ基準のレベルが高く、拠点規模によって投入可能資金が異なる点

アンケート結果: 1 セキュリティ現況

セキュリティ対策について他社に質問したいことはありますか？

主な内容

- ✓ どのくらいの規模の組織でリージョンのセキュリティ対策を実施・管理しているのか？
どのくらいのレベル感が最低限のセキュリティ対策になっているのか？
セキュリティやガバナンス強化に関して、HQの指示／調査事項は年間どのくらいの割合か？
また、HQやリージョナルHQがリアルタイムにセキュリティ対策状況を知る仕組みを導入しているか？
- ✓ どのようにリージョン配下の個社に対して対策等導入のリソースを確保させていますか？
- ✓ SASI或いはそれに同等するようなセキュリティソリューションを導入している場合は、それについて教えていただきたい。
- ✓ ゼロトラストモデルを主体としたネットワーク・セキュリティ基盤をすでに利用されている会社がありましたら、ゼロトラストの導入とあわせて変える／変えない情報セキュリティ推進体制／教育／規定やルールはあるか？アクセスポリシーはどう設計／適用／運用しているか？
- ✓ 個社の費用負担を合法的に軽減できるスキームを実施されている事例があればお聞きいたしたく。
- ✓ 不審メールの提出(他社、他国)を実施されている事例があればお聞きいたしたく。
- ✓ セキュリティ観点での特権アカウントの管理について。(どこまでGHQ、RHQ、ローカル現地で権限を分けているか)どこまでローカルに作業許可を出しているか。
- ✓ 小規模拠点において、ITベンダーとどのようなコミュニケーションを取られている(拠点発信でなく、リージョン側から直接指示等)のでしょうか？
- ✓ 域内拠点のセキュリティ対策推進にあたるRHQの役割や具体的業務スコープはどこか

サイバー保険には加入していますか？

● 加入している	4
● 加入予定・検討中	2
● 加入予定無し	6



アンケート結果：2 サイバー保険

サイバー保険に加入する予定が無い場合はその理由を教えてください。

主な内容

- ✓インシデント発生時に金銭的な補償を受けることにあまり意味がないため。
- ✓費用対効果が見合わないため。
- ✓本社がグループ全体として方針を検討、判断する。リージョンとしては予定無し。
- ✓本社・グローバル単位では不明、リージョン及び個社単位では加入していない。
- ✓補償内容が限定的なため

アンケート結果: 2 サイバー保険

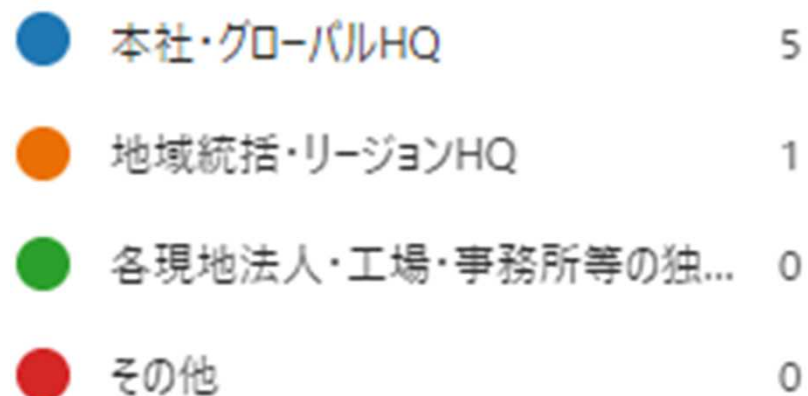
サイバー保険への加入又は加入検討に至った経緯を教えてください。

主な内容

- ✓HQは本社役員からの指示で加入済み。
世の中の流れからリージョナルHQにおいても検討中。HQでもグローバルな契約を検討している。
- ✓保険会社へのギブアンドテイク
- ✓サイバー攻撃の手口の多様化・高度化により、これを完全に防ぐことは困難であると判断したことから。
- ✓分からない(本社の判断によるもので加入)。
- ✓セキュリティ対策の一環として
- ✓過去のセキュリティインシデントを受けて

アンケート結果: 2 サイバー保険

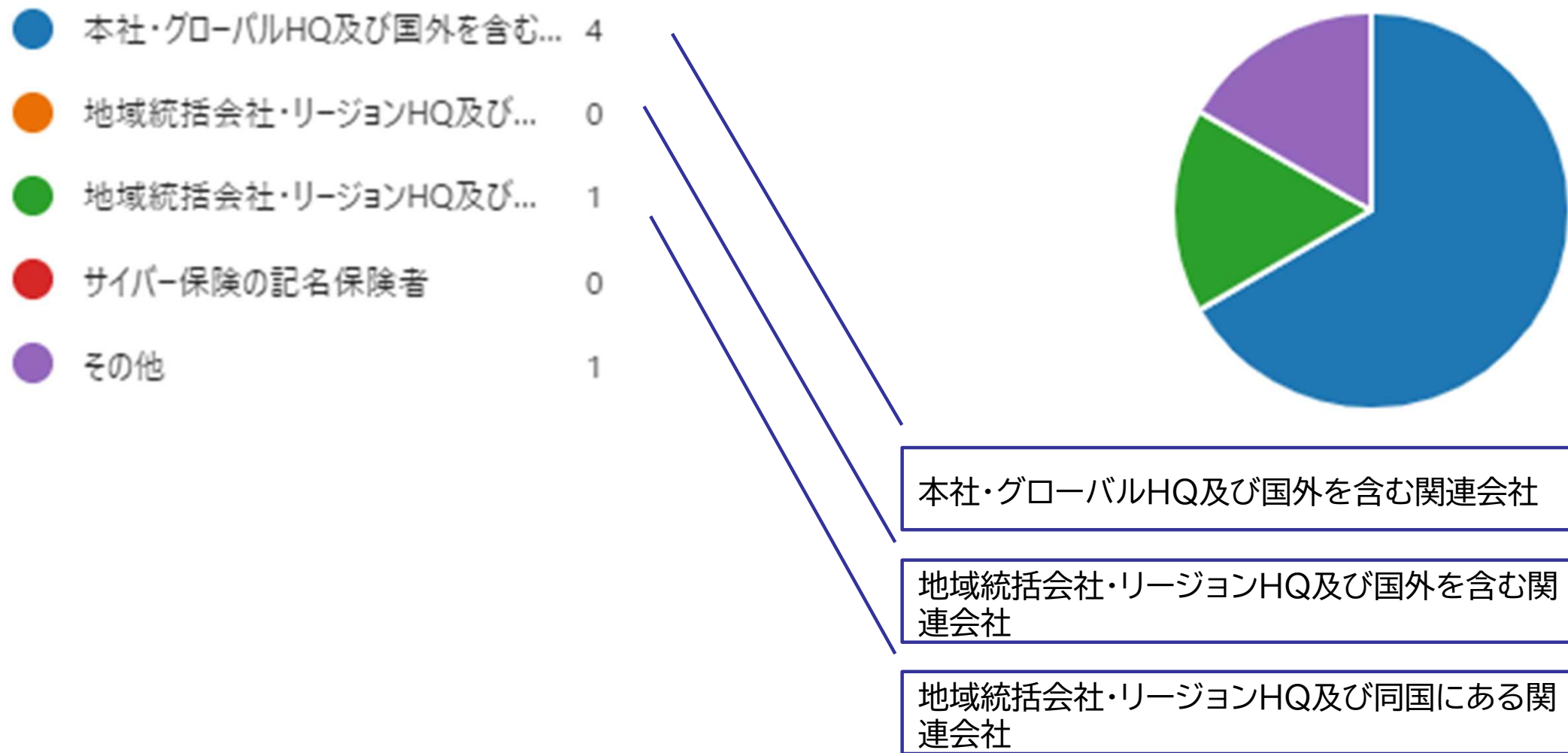
サイバー保険の所管を選択してください(今後加入予定の場合はその予定を選択)。



各現地法人・工場・事務所等の独立単位

アンケート結果：2 サイバー保険

サイバー保険の被保険者(今後加入予定の方はその予定)を選択して下さい。



アンケート結果：2 サイバー保険

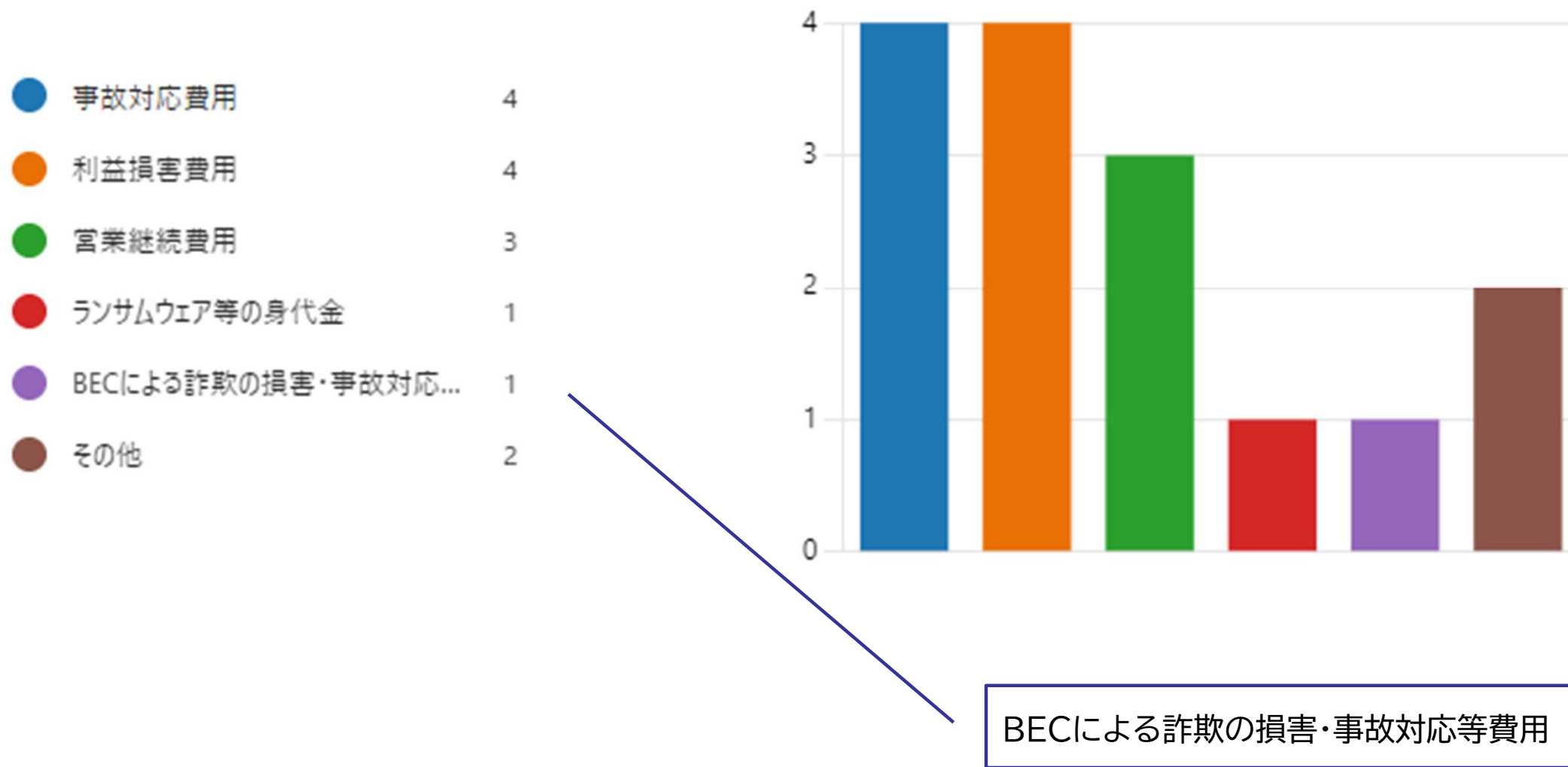
前頁質問で、「その他」を選択された場合は、サイバー保険の所管(加入予定の場合はその予定)を記入下さい。

主な内容

✓本社が契約しているサイバー保険の範囲は本社+国内関係会社のみ。海外関係会社は個社で加入。

アンケート結果: 2 サイバー保険

サイバー保険の補償範囲(今後加入予定の場合はその予定)を選択して下さい。



アンケート結果: 2 サイバー保険

サイバー保険契約の催行補償額(今後加入予定の場合はその予定)を選択して下さい。

● 300万シンガポールドル未満	3
● 500万シンガポールドル未満	1
● 1,000万シンガポールドル未満	1
● 1,000万シンガポールドル以上	1



アンケート結果: 2 サイバー保険

サイバー保険契約(今後加入予定の場合はその予定)の免責金額を選択して下さい。

● 1万シンガポールドル未満	2
● 5万シンガポールドル未満	1
● 10万シンガポールドル未満	1
● 10万シンガポールドル以上	2



アンケート結果: 2 サイバー保険

サイバー攻撃に起因するか否かに関わらず、サイバー保険の補償予定となるものがあれば(今後予定の場合はその予定を)記入して下さい。

主な内容

✓BEC詐欺、及び、統括現法が同グループ会社に提供するITサービスに起因する損害もカバーしてもらいたいと考えている。

サイバー保険に付随するサービス(今後加入予定の場合はその予定)があれば教えてください。

主な内容

✓Crawford による全世界での事故対応サービス

- **HQからのセキュリティ対策の指示、サポートはありますか？**
コミュニケーション
HQからのサポート
- **セキュリティ対策の標準化の推進状況(グローバル全体 または ASEAN地域など)**
ルール、ポリシー
監視、モニタリング
- **リージョナルでのセキュリティ推進体制は？推進する上で困りごとは？**
指示系統
リソース
費用負担、など

2023年度分科会活動

- ・Aチーム セキュリティ
- ・Bチーム デジタルトランスフォーメーション
- ・Cチーム ITガバナンス、
それを実現する組織構成・人材

チームテーマ紹介・・・DXとは？

～経産省 DXレポートから読み解く～

2021年8月

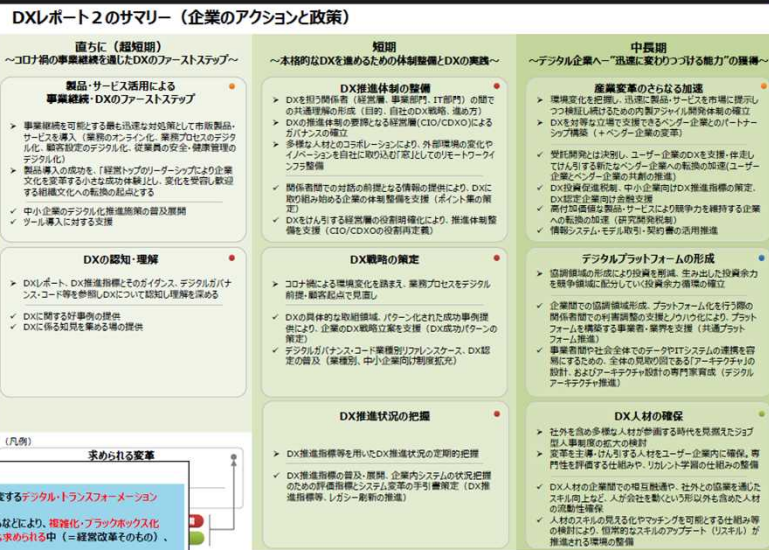
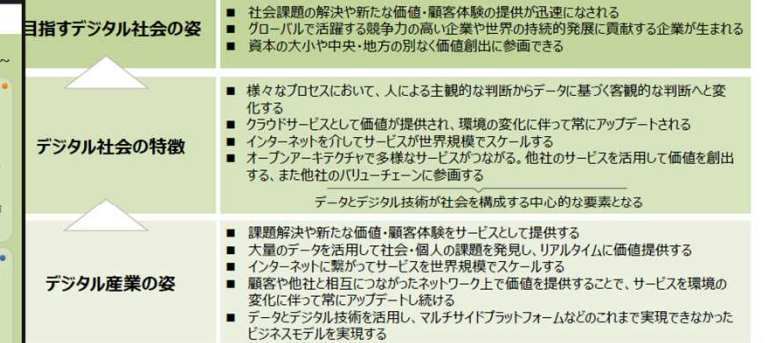
2020年12月

デジタルトランスフォーメーション
D X レポート 2
(中間取りまとめ)

デジタルトランスフォーメーション
D X レポート 2.1
(DXレポート2追補版)

3.1 デジタル社会とデジタル産業の姿

- 社会全体でデジタル化が進む中で、企業はこの不可逆的な変化に適応し、データとデジタル技術を駆使して新たな価値を産み出すことが求められている。
- デジタル社会の実現に必要な機能やサービスを社会にもたらすのがデジタル産業である。



2018年9月



経済産業省

デジタルトランスフォーメーション

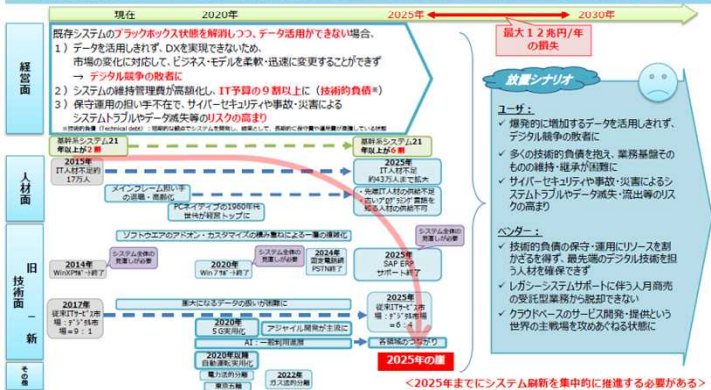
D X レポート

～ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開～

2025年の崖

多くの経営者が、将来の成長、競争力強化のために、新たなデジタル技術を活用して新たなビジネスモデルを創出・柔軟に改変するデジタルトランスフォーメーション（=DX）の必要性について理解しているが...

- 既存システムが、事業部門ごとに構築されて、会社横断的なデータ活用ができなかったり、過剰なカスタマイズがなされているなどにより、複雑化・ブラックボックス化
- 経営者がDXを望んでも、データ活用のために上記のような既存システムの課題を解決し、そのためには業務自体の見直しも求められる中（=経営改革そのもの）、現場サイドの抵抗も大きく、いつかこれを実行するかが課題となっている
- この課題を克服できない場合、DXが実現できないのみでなく、2025年以降、最大1.2兆円/年（現在の約3倍）の経済損失が生じる可能性（2025年の崖）



引用：経産省DXレポート1.0、2.0、2.1

DXの構造(成熟度)



DXフレームワーク

	未着手	デジタイゼーション	デジタルライゼーション	デジタルトランスフォーメーション
ビジネスモデルのデジタル化				ビジネスモデルのデジタル化
製品/サービスのデジタル化	非デジタル製品/サービス	デジタル製品	製品へのデジタルサービス付加	製品を基礎とするデジタルサービス デジタルサービス
業務のデジタル化	紙ベース・人手作業	業務/製造プロセスの電子化	業務/製造プロセスのデジタル化	顧客とのE2Eでのデジタル化
プラットフォームのデジタル化	システムなし	従来型ITプラットフォームの整備		デジタルプラットフォームの整備
DXを進める体制の整備	ジョブ型人事制度 リカレント教育	CIO/CDXOの強化 リモートワーク環境整備	内製化	

26

DXの本質とは:単にレガシーなシステムを刷新する、高度化するといったことにとどまるのではなく、事業環境の変化へ迅速に適応する能力を身につけると同時に、その中で企業文化(固定観念)を変革(レガシー企業文化からの脱却)すること

引用:経産省DXレポート2.0

中長期計画「Yamaha Motor to the Next Stage」

取り組み分野	2019-2021	2022-2024	2025-2027
Y-DX3 未来を創る	探索・試行	構築・実行	拡大
Y-DX2 今を強くする	重点4領域基礎、DAP*	重点4領域応用・グローバル展開	進化・アップデート
Y-DX1 経営基盤改革	グローバル連結DB、日本会計ERP	主要拠点ERP	全拠点ERP

* DAP (Yamaha Motor Digital Analytics Platform) : ヤマハ発動機のデジタルデータ基盤

前中期 (2019-2021) の取り組み状況

Y-DX3 : 未来を創る

クラウドファンディングプラットフォームを活用し、モーターサイクルという乗り物を社会貢献につなげられないかという課題認識を幅広く訴求し、新たなお客さまとつながり、お客さまと共創するトライを開始しました。また、継続的イノベーションに向けたデジタル技術を専門とするR&D体制/機種の企画を進めました。

Y-DX2 : 今を強くする

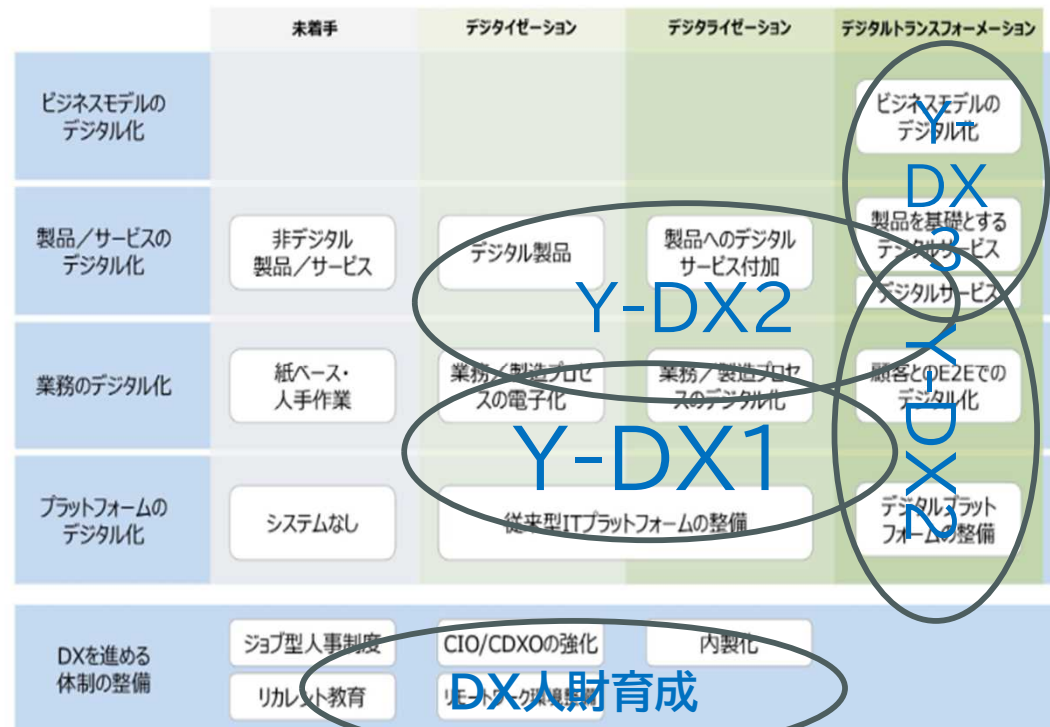
コロナ禍の中、デジタルマーケティング、eコマース等、デジタルでの顧客接点強化を加速しました。また、舶外機やモーターサイクルのコネクテッド製品の市場投入を進め、特にモーターサイクルについてはグローバル展開が進みました(2021年末時点約80万台)。社内プロセスでは、製造現場における監視・搬送・作業・検査の自動化、そしてそれらを通じてデジタル技術の手の内化、およびデジタル開発基盤の構築が進みました。

Y-DX1 : 経営基盤改革

グローバル連結データベース(DB)、連結会計、経営ダッシュボードが2022年より稼働開始しました。また、予知型経営に向けた需要予測モデルの活用もスタートしました。ERP導入については、会計を中心とした標準業務プロセスを組み込んだテンプレートの構築、および本社への会計システムの導入を進めました。周辺システムとの連携を含め、想定よりも作業量が大きく、計画のアップデートを行いました。

新中期DX戦略

Y-DX3 未来を創る	次世代価値創造への対応 デジタル技術を専門とするR&D体制、社会・お客さまと共創するプロセスの構築
Y-DX2 今を強くする	顧客とつながる・新しい体験提供 デジタルマーケティング、コネクテッド商品の積極展開、顧客中心ビジネスの変革
Y-DX1 経営基盤改革	経営判断の迅速化・業務標準化 グローバル連結DB・経営ダッシュボードによる迅速な意思決定の実現
DX人材育成	全社でデジタル活用推進 誰もがデジタルを活用できる会社を目指し、実践的教育と積極的人財シフトの実施

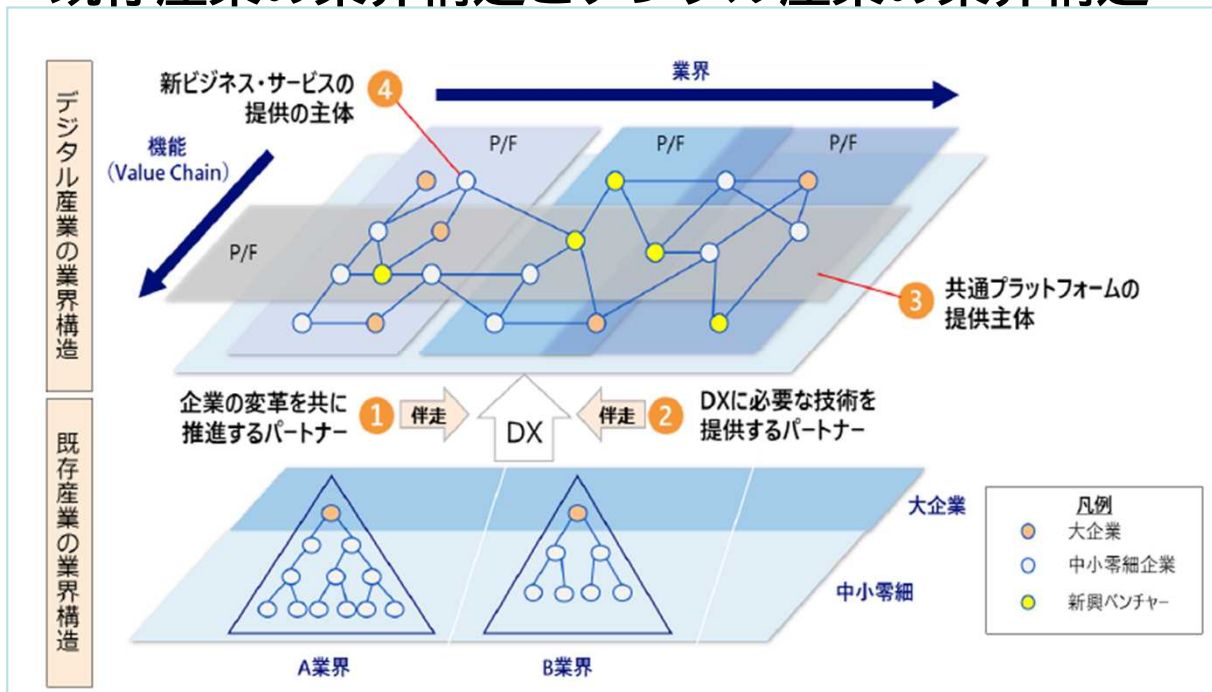


26

引用:ヤマハ発動機統合報告書2022

デジタル産業と企業の新たな関係性

既存産業の業界構造とデジタル産業の業界構造



引用: 経産省DXレポート2.1

ユーザー企業とベンダー企業との新たな関係 アジャイル開発の形(受託から共創/共育へ)



引用: 経産省DXレポート2.0

アンケート結果

主に以下内容について、実施単位については本社・RHQ(質問により若干異なる)別、内容を問うものは選択式又は自由記述等の回答形式にて実施

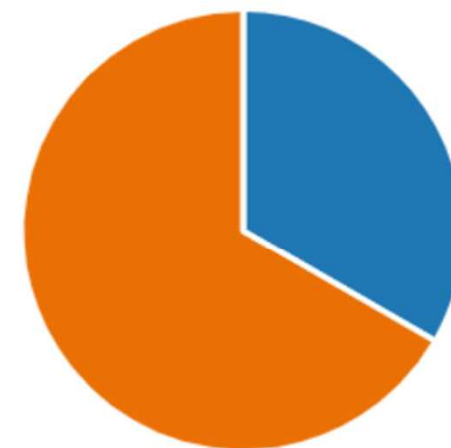
分類	主な内容
DX取組状況	ビジネスモデル・製品／サービス・業務・プラットフォーム、体制等
DX課題	評価制度・課題や悩み・他社への質問

アンケート結果：1 DX取組状況

DX推進における「ビジネスモデルのデジタル化※」について、どのフェーズに主に注力しているか教えてください。

本社/グループ全体

- 未着手 3
- デジタルトランスフォーメーション(ビジネスモデルのデジタル化) 6



RHQ

- 未着手 8
- デジタルトランスフォーメーション(ビジネスモデルのデジタル化) 1



アンケート結果: 1 DX取組状況

DX推進における「ビジネスモデルのデジタル化」について、具体的な事例があれば教えてください

本社/グループ全体

- ✓ (企業・商品・プロジェクト等の具体名が入ったコメントは削除しました)
- ✓ 以前共有させて頂いたデジタル関連の事例が対象になります。
- ✓ 作業のロボット導入、現場の遠隔管理、プロセスのデジタル化
- ✓ 商品をカスタマーがカスタマイズして購入できるサービス

RHQ

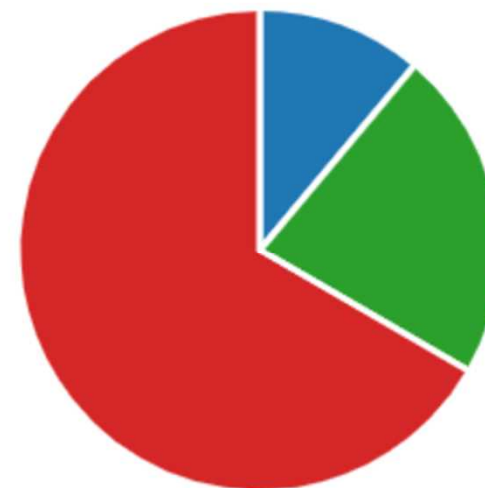
- ✓ BIM、作業ロボット導入など

アンケート結果：1 DX取組状況

DX推進における「製品・サービスのデジタル化」について、どのフェーズに主に注力しているか教えてください。

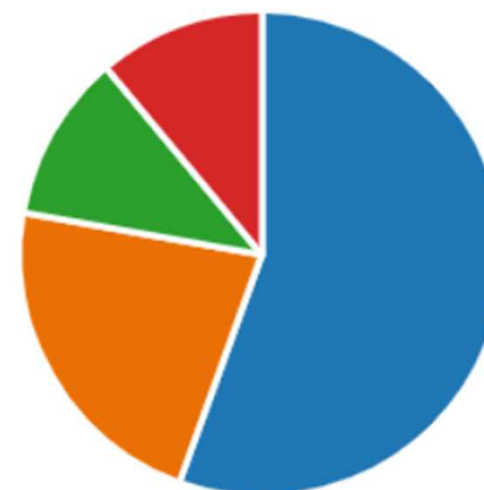
本社/グループ全体

● 未着手 (非デジタル製品/サービス)	1
● デジタイゼーション (デジタル製品)	0
● デジタライゼーション (製品へのデジタルサービス付加)	2
● デジタルトランスフォーメーション (製品を基礎とするデジタルサービス、 デジタルサービス(の提供))	6



RHQ

● 未着手 (非デジタル製品/サービス)	5
● デジタイゼーション (デジタル製品)	2
● デジタライゼーション (製品へのデジタルサービス付加)	1
● デジタルトランスフォーメーション (製品を基礎とするデジタルサービス、 デジタルサービス(の提供))	1



アンケート結果：1 DX取組状況

DX推進における「製品・サービスのデジタル化」について、具体的な事例があれば教えてください

本社/グループ全体

- ✓(企業・商品・プロジェクト等の具体名が入ったコメントは削除しました)
- ✓会員情報を収集、分析することで、各セグメントに見合ったマーケティングを展開

RHQ

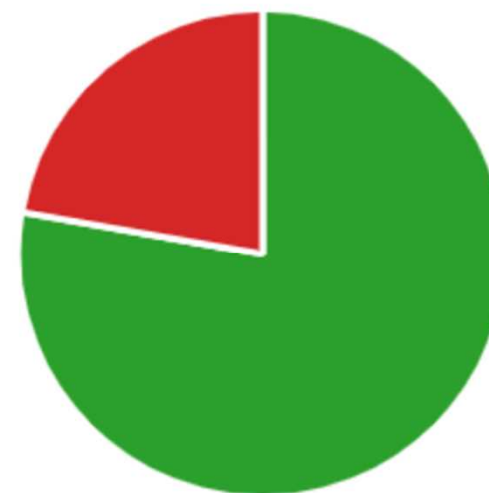
- ✓同上(BIM、作業ロボット導入など)

アンケート結果：1 DX取組状況

DX推進における「業務のデジタル化」について、どのフェーズに主に注力しているか教えてください。

本社/グループ全体

● 未着手 (紙ベース、人手作業)	0
● デジタイゼーション (業務/製造プロセスの電子化)	0
● デジタライゼーション (業務/製造プロセスのデジタル化)	7
● デジタルトランスフォーメーション (顧客とE2Cでのデジタル化)	2



RHQ

● 未着手 (紙ベース、人手作業)	0
● デジタイゼーション (業務/製造プロセスの電子化)	4
● デジタライゼーション (業務/製造プロセスのデジタル化)	5
● デジタルトランスフォーメーション (顧客とE2Cでのデジタル化)	0



アンケート結果：1 DX取組状況

DX推進における「業務のデジタル化」について、具体的な例があれば教えてください

本社/グループ全体

- ✓ (企業・商品・プロジェクト等の具体名が入ったコメントは削除しました)
- ✓ デジタルマーケティング(ECマース)
- ✓ 承認フローの電子化
- ✓ 業務:承認ワークフローの利用によるペーパーレス・ハンコレス化、クラウドストレージ活用による製造拠点間および取引先との情報共有
- ✓ 製造プロセス:製造情報の大量データ蓄積とデータ処理
- ✓ 「AIを活用した配船計画の策定」や、「製造拠点における保全業務の改善」など

RHQ

- ✓ 品質検査へのAI適用、SCMのデジタル化など
- ✓ 同上(BIM、作業ロボット導入など)
- ✓ IT管理業務のデジタル化
- ✓ ペーパーレス、ハンコレスの推進。ただし法規制(紙文書の5年保管、監査対象10年)により二重持ちになるケースあり。
- ✓ Power Apps の展開サポート・教育等

アンケート結果：1 DX取組状況

DX推進における「プラットフォームのデジタル化」について、どのフェーズに主に注力しているか教えてください。

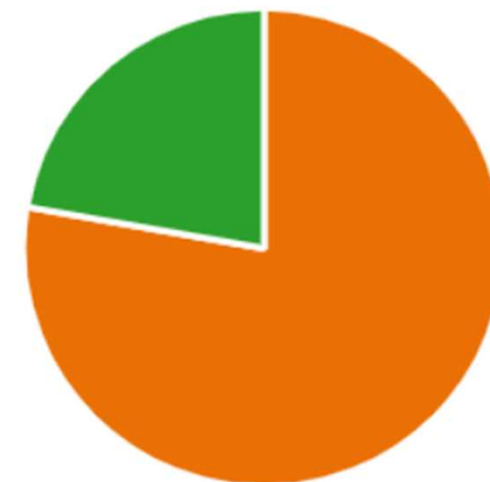
本社/グループ全体

● 未着手(なし)	0
● デジタイゼーション/デジタライゼーション (従来型プラットフォームの整備)	4
● デジタルトランスフォーメーション (デジタルプラットフォームの整備)	5



RHQ

● 未着手(なし)	0
● デジタイゼーション/デジタライゼーション (従来型プラットフォームの整備)	7
● デジタルトランスフォーメーション (デジタルプラットフォームの整備)	2



DX推進における「プラットフォームのデジタル化」について、具体的な例があれば教えてください

本社/グループ全体

- ✓ 各地域／会社で個別にデータ整備をしていたが、グループ全体のデータ基盤を検討中。同様の検討は過去にも何回かされ、実現できていないが、再検討中。
- ✓ 1) グローバル全社でのパブリッククラウドへの移行およびグローバル運営運用組織の構築。2) AWSを利用したグローバルデータ分析基盤および運営組織の構築。
- ✓ 建物管理サービスなど(IoT+クラウド+AI分析)
- ✓ マーケティング、製造IoTデータプラットフォーム
- ✓ 製造拠点横断でのデータ蓄積・分析
- ✓ データ分析基盤の構築中

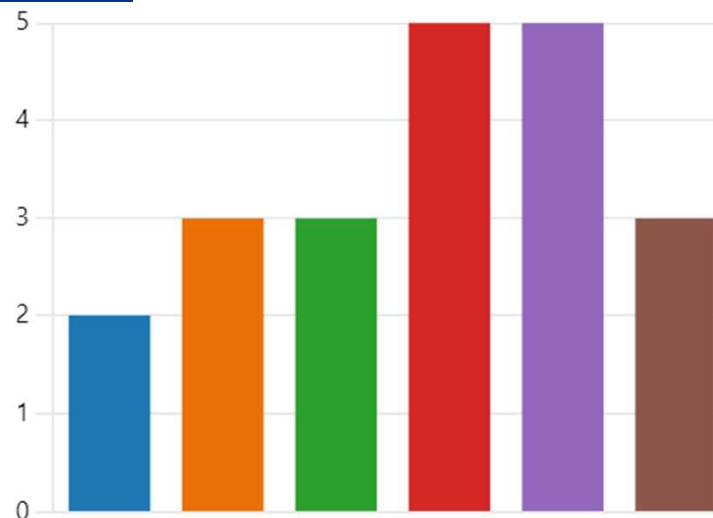
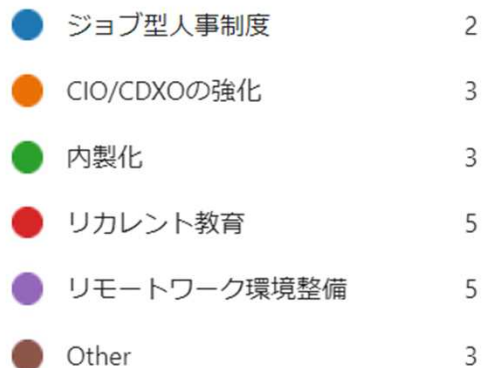
RHQ

- ✓ Region内のサーバ統合
- ✓ 事例はなし。グローバル組織が推進し、準備された環境を利用のため、環境自体はデジタル化しているが、RHQとして実行している事例はない。
- ✓ 同上
- ✓ 従来型ファイルサーバによる情報共有に加え、クラウドストレージ活用による対本社、海外拠点間、対顧客の情報共有を推進
- ✓ SAPの展開

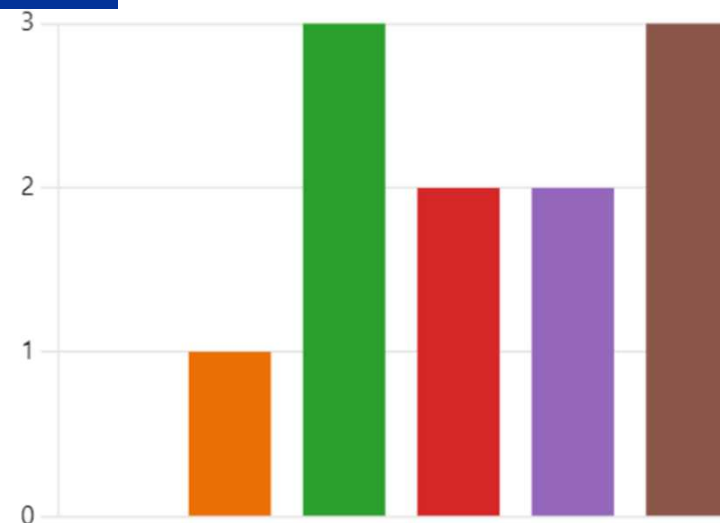
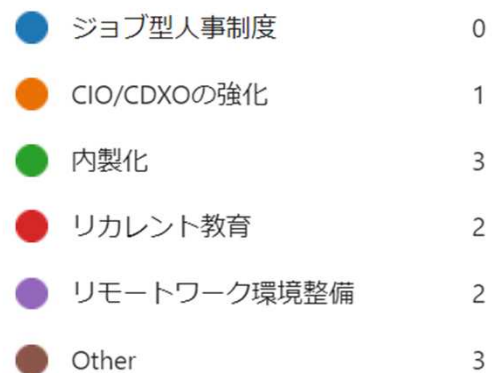
アンケート結果：1 DX取組状況

DX推進における「DXを進める体制の整備」について、取り組んでいる項目を教えてください。

本社/グループ全体



RHQ



DX推進における「DXを進める体制の整備」について、具体的な例があれば教えてください

本社/グループ全体

- ✓ (企業・商品・プロジェクト等の具体名が入ったコメントは削除しました)
- ✓ ジョブ型人事制度として専門職(有期)採用制度を設定
- ✓ DX戦略部という部署を設立し有期雇用の形で専門性の高い人材を採用。同業他社で多くの経験があるCDIOの採用。グローバル組織設立およびRHQ間の連携強化。

RHQ

- ✓ IT技術(Microsoft365)の活用教育など
- ✓ グローバル組織に任せているため、RHQとして実行している事例はなし。
- ✓ 当社技術研究所の星事務所が入居するR&Dセンター機能を有する自社ビルを建設・運営
- ✓ IT担当者の教育・スキルアップ施策

DX推進の取組に対する具体的な評価のための仕組みや制度はありますか？



評価のための仕組みや事例があれば教えてください

回答

- ✓ 本社ではDX人材認定制度を構築中
- ✓ 詳細は分からない
- ✓ DX推進組織による取り組みの共有、投資評価

DX推進における主要な課題・悩みがあれば教えてください

回答

- ✓ Regionの案件について、システムの仕組みを導入しても、現場でのフル活用になかなか結び付かず、目に見える効果がでにくいケースが多い。
- ✓ 日本およびグローバル組織は様々な取り組みを行っているが、その流れに乗ってRHQとして何かを取り組む推進力やマンパワーが足りていない。
- ✓ 本社とRHQの役割分担・RHQとしてできることがあるかもしれないが、個別に予算を取得するのが難しい

DX推進の取り組みについて、他社の皆様にお聞きしたいこと、当日議論したいことがあれば教えてください

回答

- ✓ APACリージョンで効果のあった取り組み。特にどのような効果が出たのか。
- ✓ DXは「デジタルを用いた業務プロセスの破壊的創造」という意見があります。実際に、従来システムの延長ではなく、ゼロベースで作り直すほうが安価で効果的だった、またはその可能性がある、というケースをご存じでしたらお聞きしたいです。
- ✓ RHQとして取り組んでいることは何か

4.3 DX成功パターンの策定 | DXフレームワーク

	未着手	デジタイゼーション	デジタライゼーション	デジタルトランスフォーメーション
ビジネスモデルのデジタル化				ビジネスモデルのデジタル化
製品/サービスのデジタル化	非デジタル製品/サービス	デジタル製品	製品へのデジタルサービス付加	製品を基礎とするデジタルサービス デジタルサービス
業務のデジタル化	紙ベース・人手作業	業務/製造プロセスの電子化	業務/製造プロセスのデジタル化	顧客とのE2Eでのデジタル化
プラットフォームのデジタル化	システムなし	従来型ITプラットフォームの整備		デジタルプラットフォームの整備
DXを進める体制の整備	ジョブ型人事制度 リカレント教育	CIO/CDXOの強化 リモートワーク環境整備	内製化	

4.3 DX成功パターンの策定 | DXフレームワーク



ディスカッションテーマ(例)

①従来の取り組みとDXの取り組みとの違いは何か？

②企業文化(固定観念)あるある in Asia

③アジアパシフィックでどのようにDXに取り組んでいくのが良いか？

どのように取り組むべきか？

- ・どんなテーマを中心にアジア地域ではDXを推進するのが良いか？
- ・DX推進におけるAPAC統括機能の役割は？本社との役割分担は？
- ・RHQとしての悩み？
- ・どうやって拠点に浸透させていくか、どんな課題感を持っているか？

(Regionの案件について、システムの仕組みを導入しても、現場でのフル活用になかなか結び付かず、目に見える効果がでにくいケースが多い。)

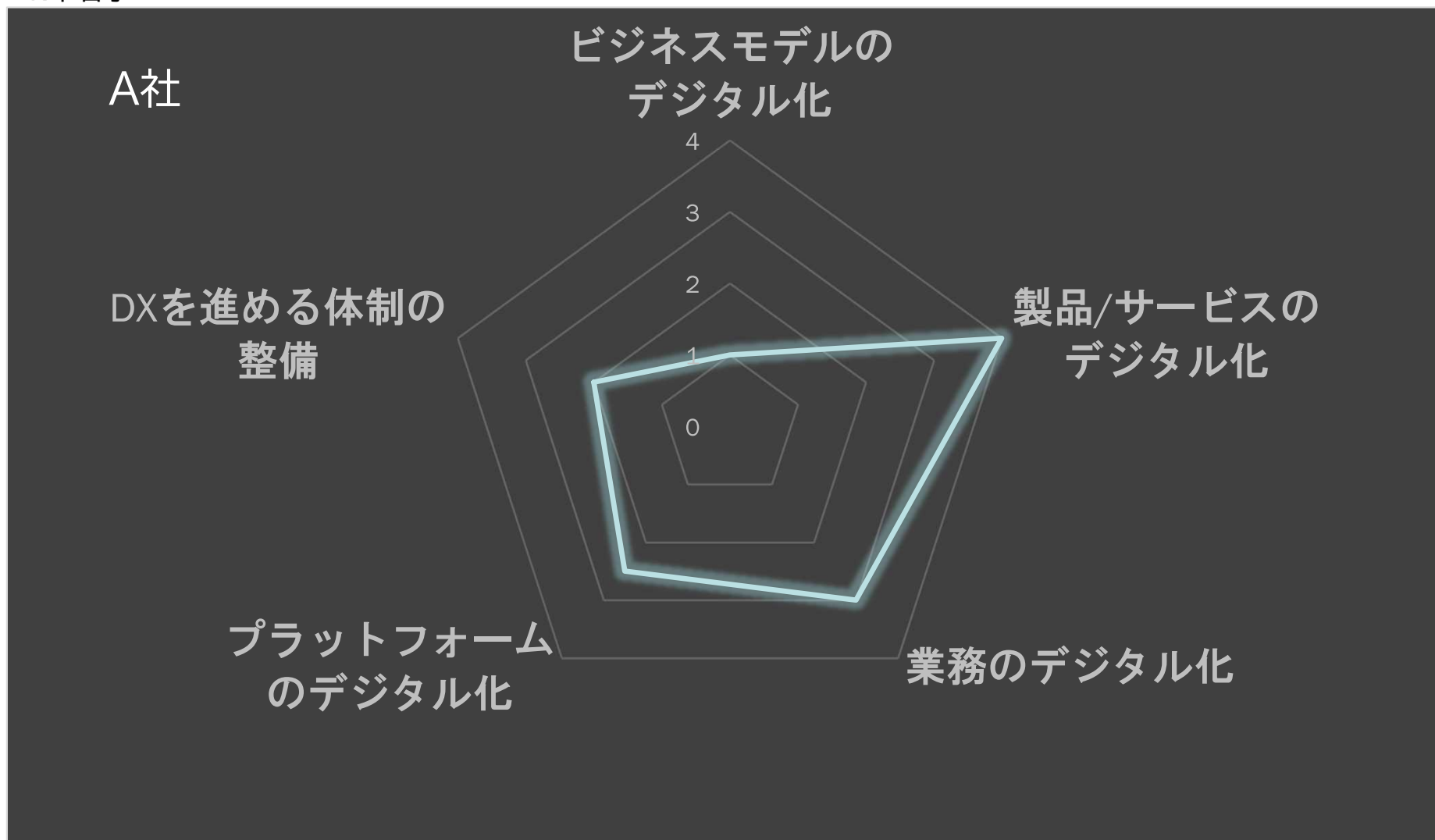
【段階】

4:デジタルトランスフォーメーション

3:デジタルイノベーション

2:デジタルイノベーション

1:未着手



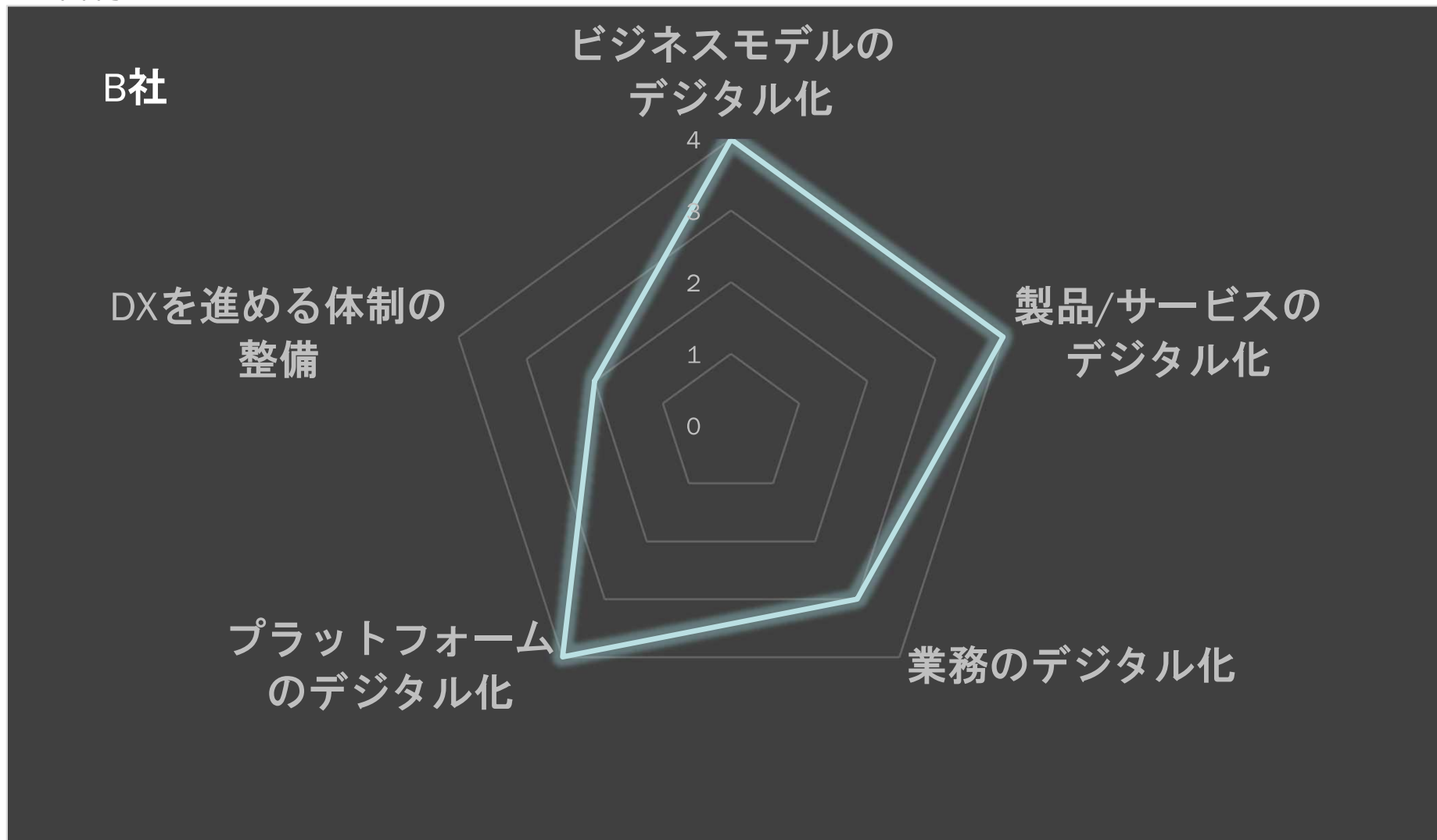
【段階】

4:デジタルトランスフォーメーション

3:デジタルイノベーション

2:デジタルイノベーション

1:未着手



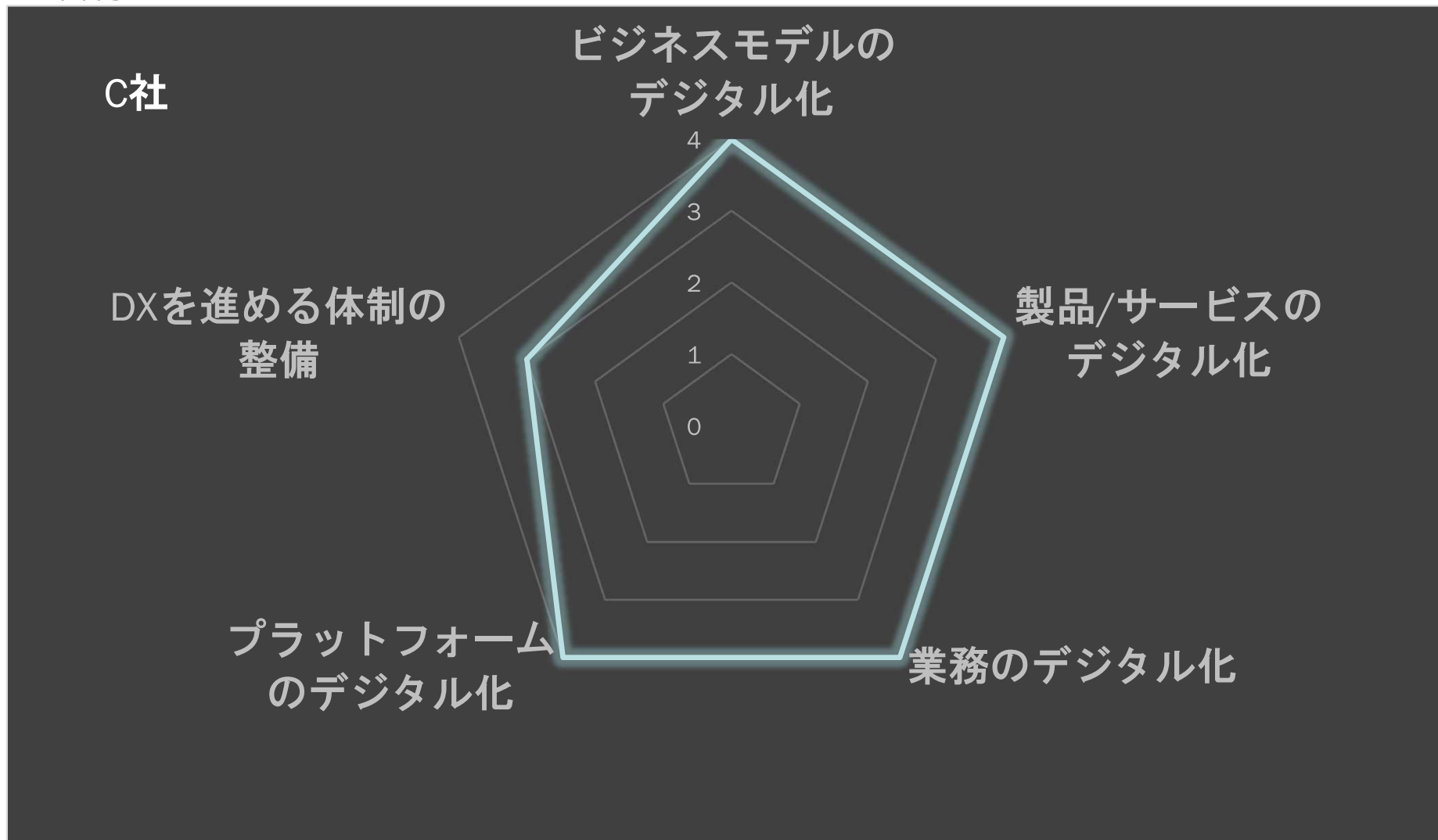
【段階】

4:デジタルトランスフォーメーション

3:デジタルイゼーション

2:デジタイゼーション

1:未着手



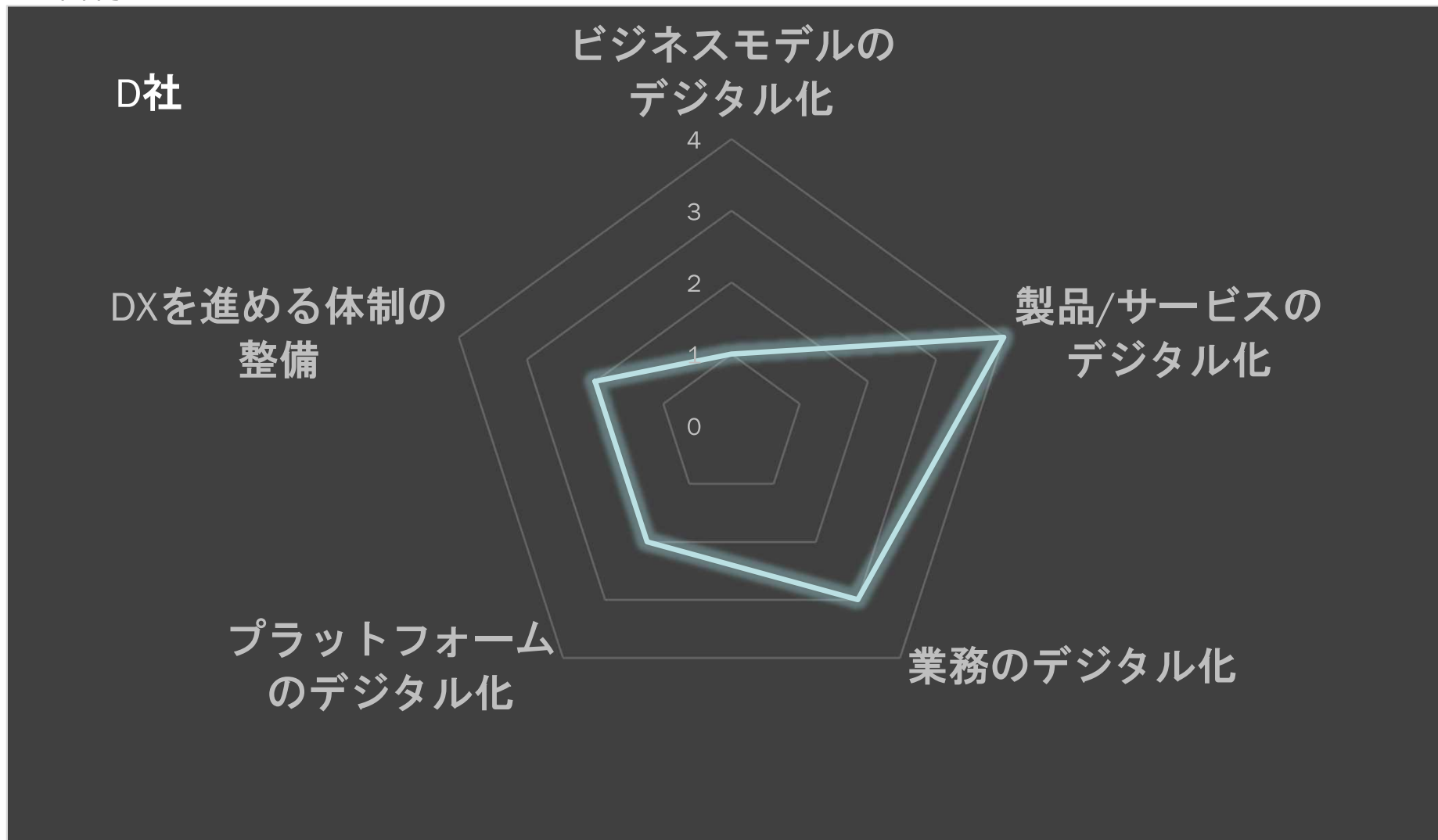
【段階】

4:デジタルトランスフォーメーション

3:デジタルイゼーション

2:デジタイゼーション

1:未着手



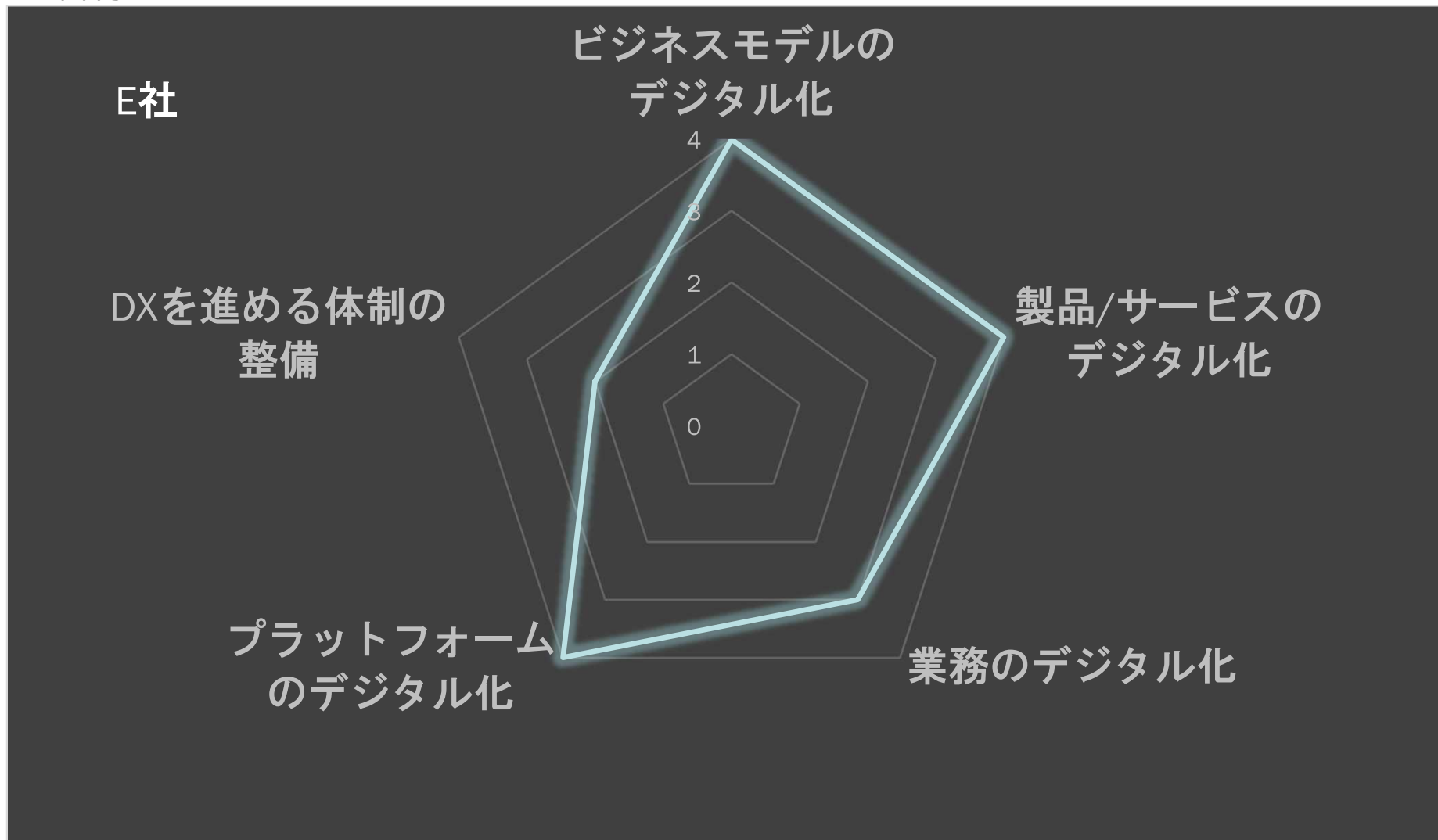
【段階】

4:デジタルトランスフォーメーション

3:デジタルイノベーション

2:デジタルイノベーション

1:未着手



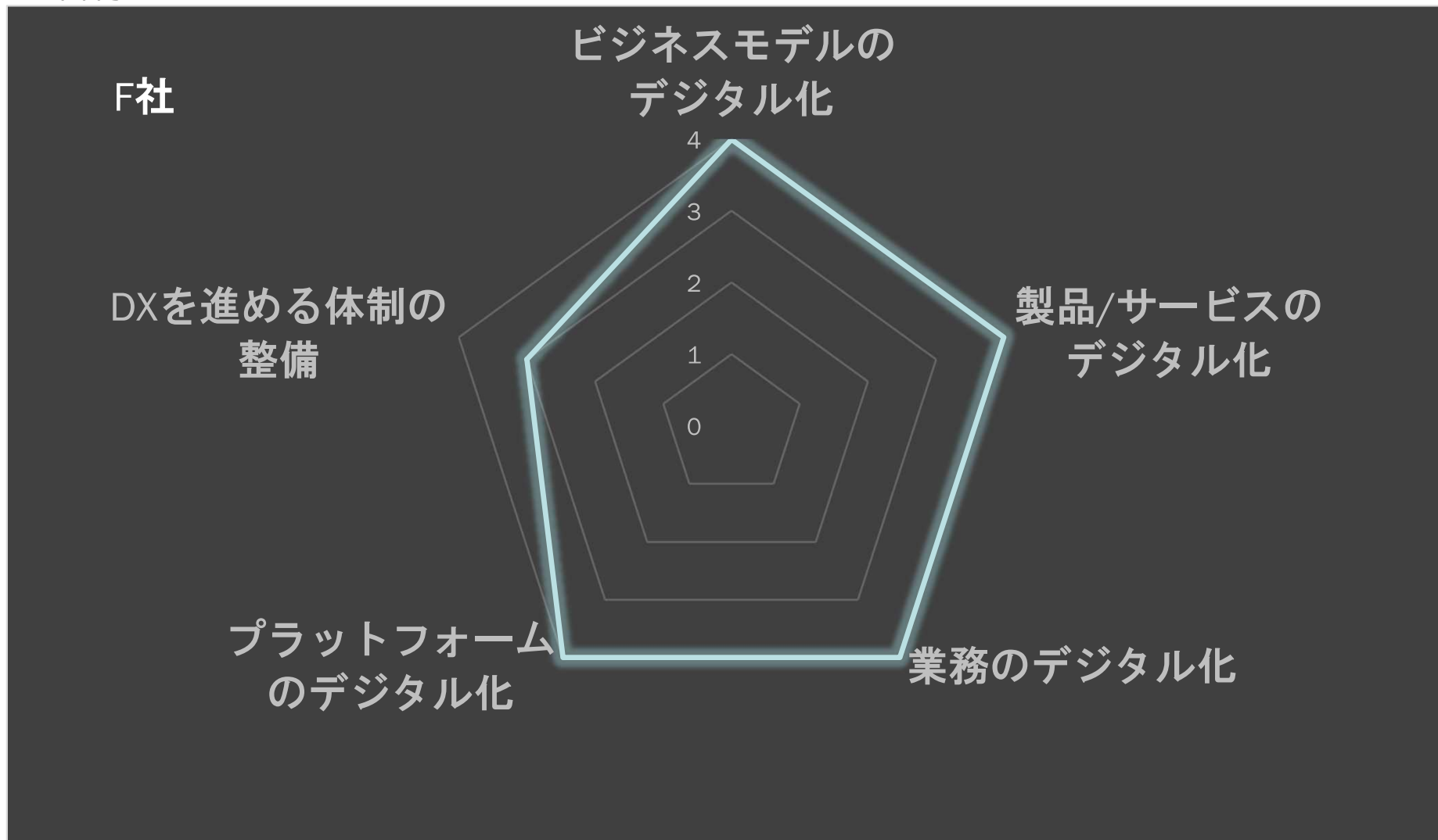
【段階】

4:デジタルトランスフォーメーション

3:デジタルイゼーション

2:デジタイゼーション

1:未着手



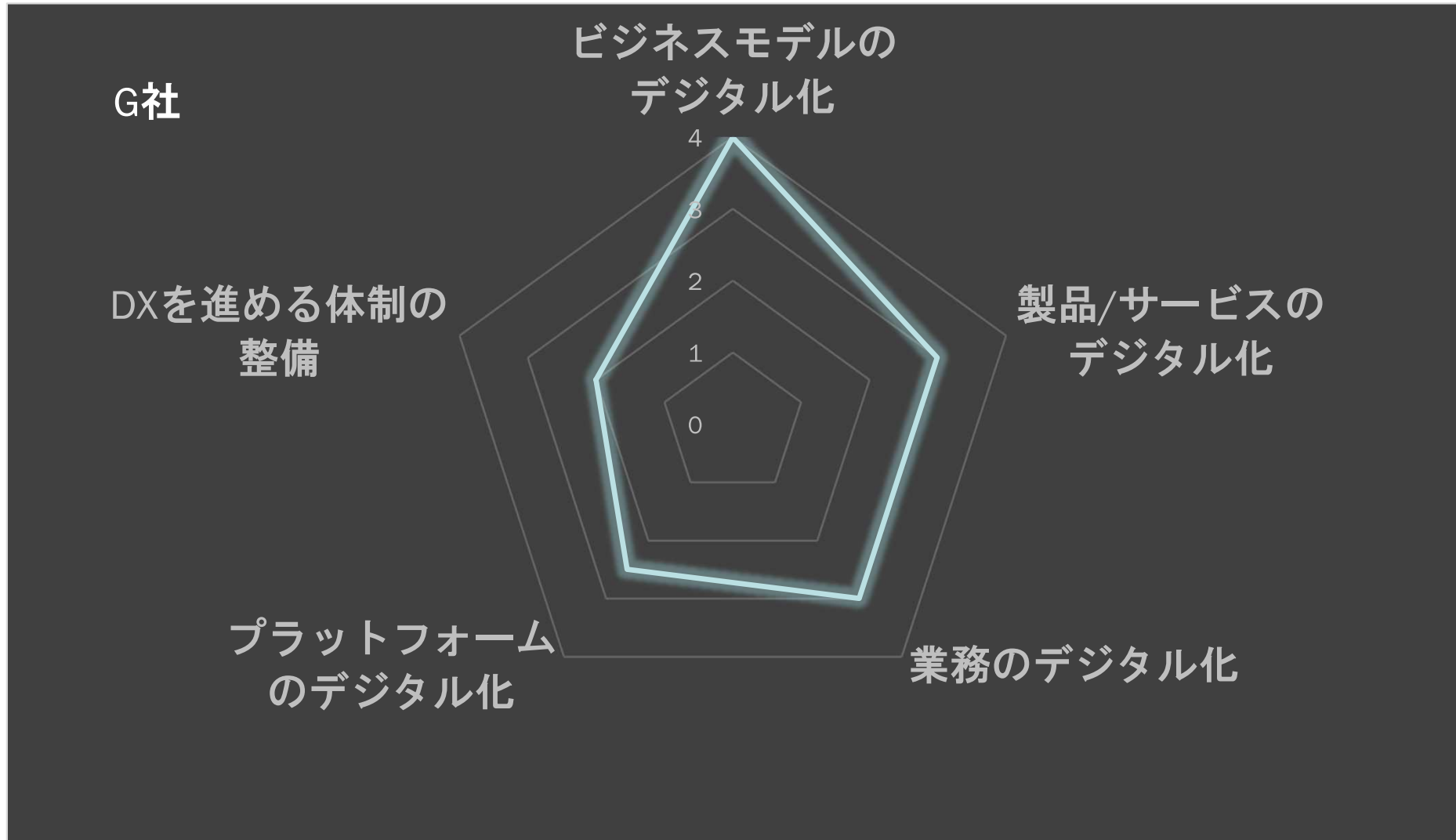
【段階】

4:デジタルトランスフォーメーション

3:デジタルライゼーション

2:デジタイゼーション

1:未着手



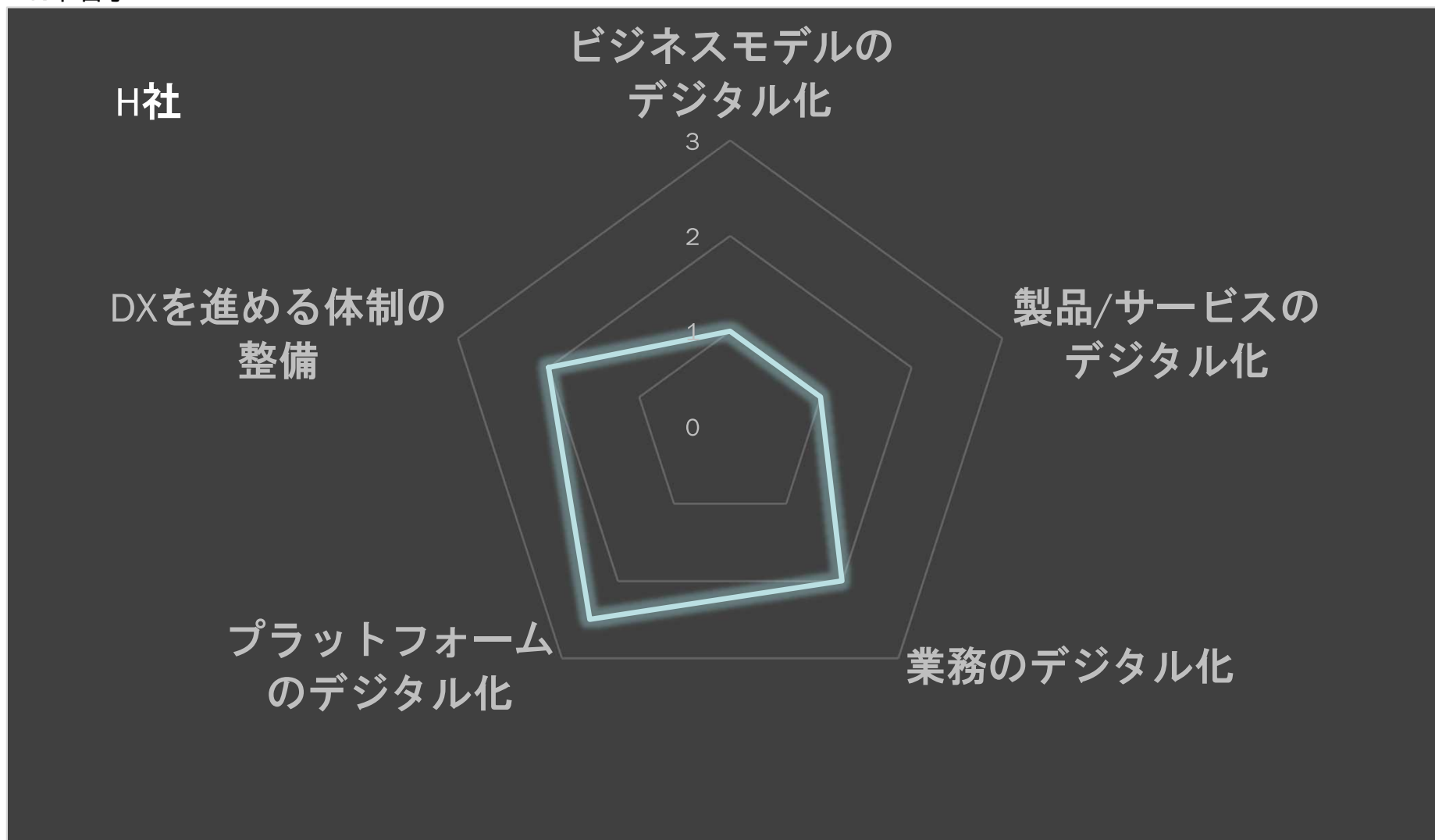
【段階】

4:デジタルトランスフォーメーション

3:デジタルライゼーション

2:デジタイゼーション

1:未着手



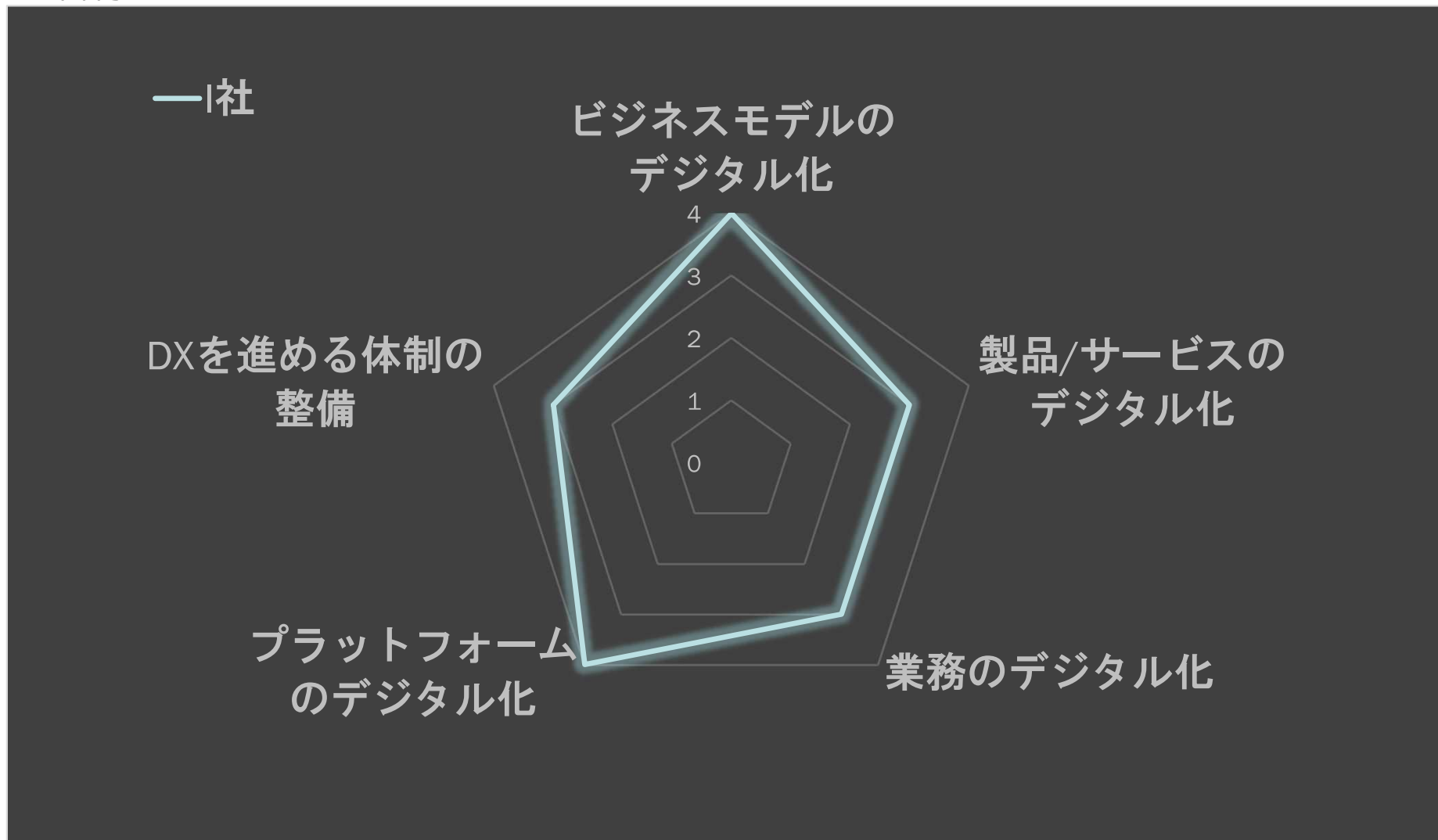
【段階】

4:デジタルトランスフォーメーション

3:デジタルイゼーション

2:デジタイゼーション

1:未着手



2023年度分科会活動

- ・Aチーム セキュリティ
- ・Bチーム デジタルトランスフォーメーション
- ・Cチーム ITガバナンス、
それを実現する組織構成・人材

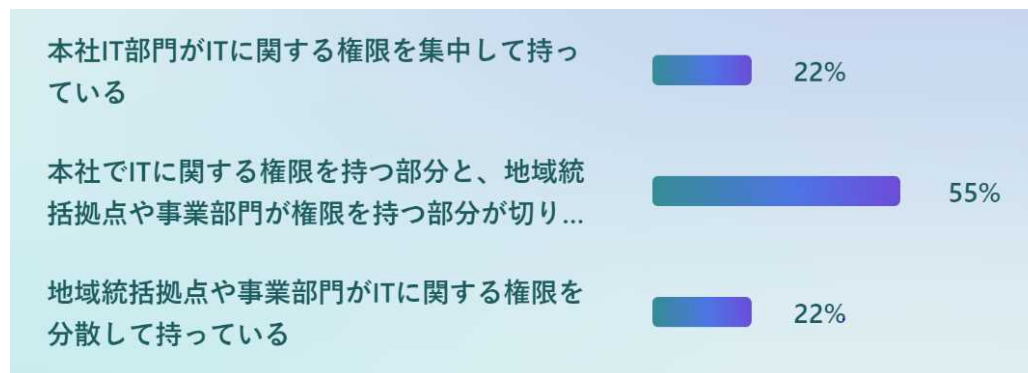
- ・ 質問数： 30問(三者択一)

	領域名	質問数
1	組織体制	6
2	IT予算統制	4
3	ITプロジェクト統制、生産性・品質管理	6
4	システム統制、調達関連統制	5
5	監査	4
6	ITガバナンス	5

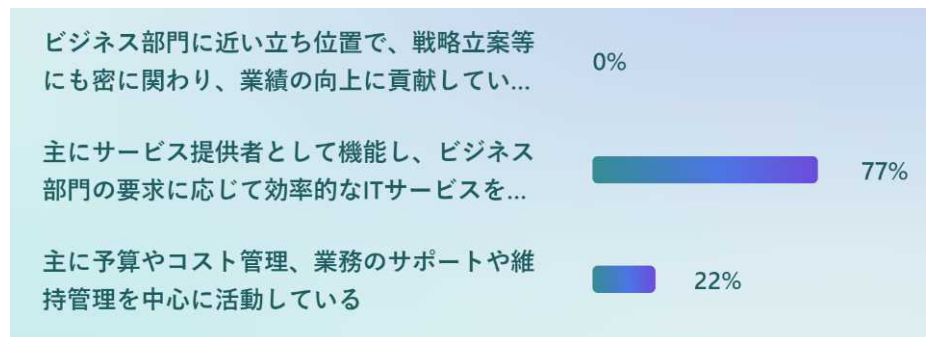
- ・ 回答社数： 9社

アンケート結果: 1 組織体制 (1 / 2)

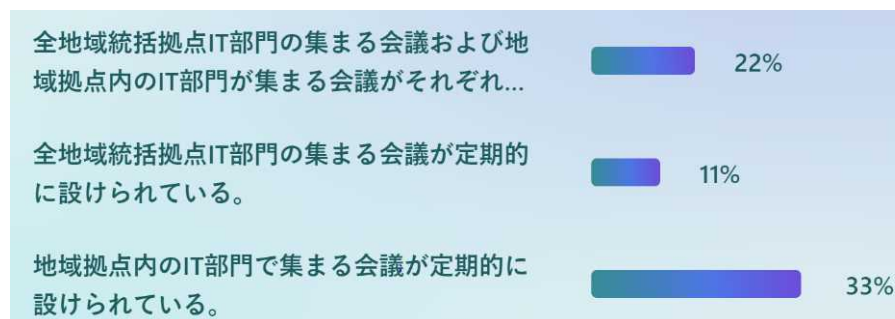
ITガバナンスモデル



IT部門の位置付け

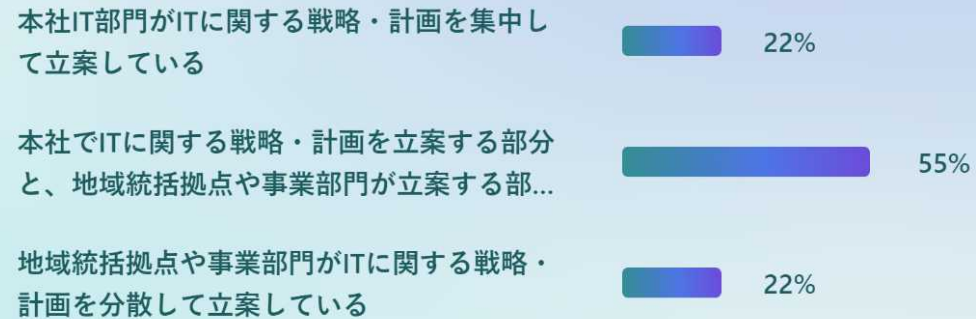


会社全体でのIT部門会議体

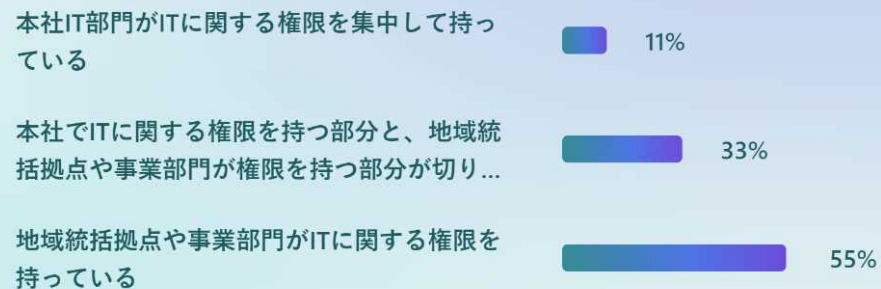


アンケート結果：1 組織体制（2 / 2）

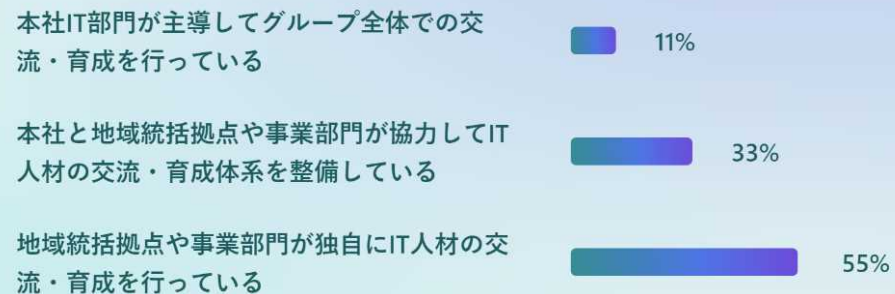
IT戦略・中期経営計画立案



IT人材配置状況の把握

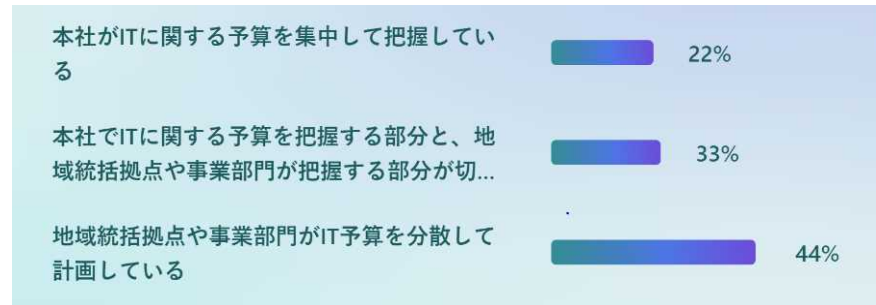


人材育成・情報共有の仕組み

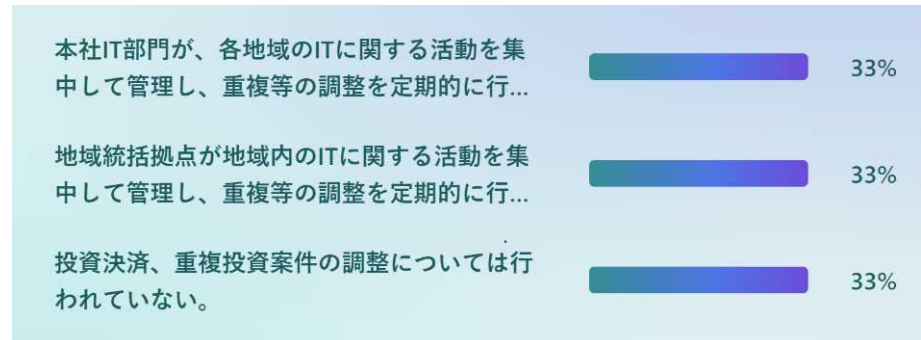


アンケート結果: 2 IT予算統制 (1 / 2)

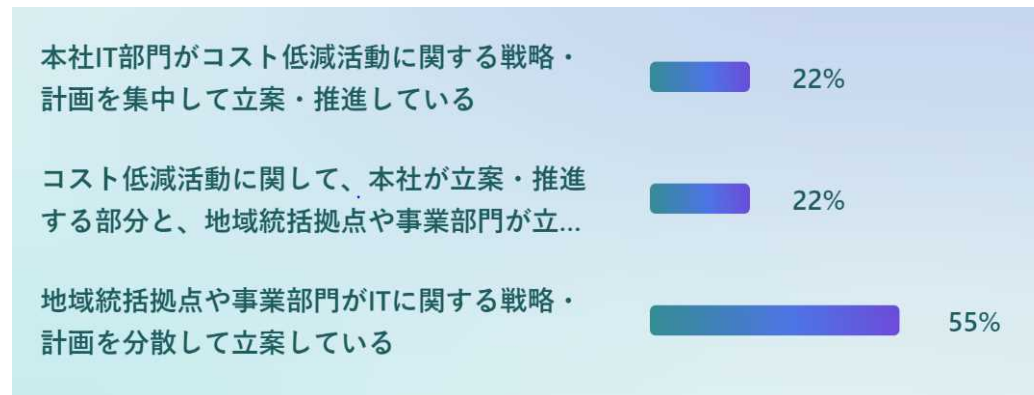
IT予算統制・把握



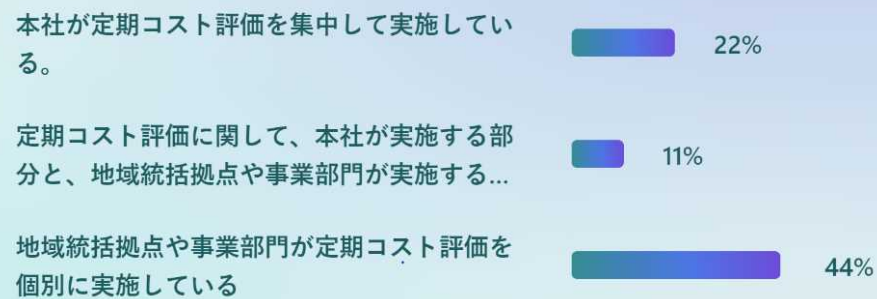
IT部門の投資決裁 重複投資案件調整



ITコスト低減活動推進

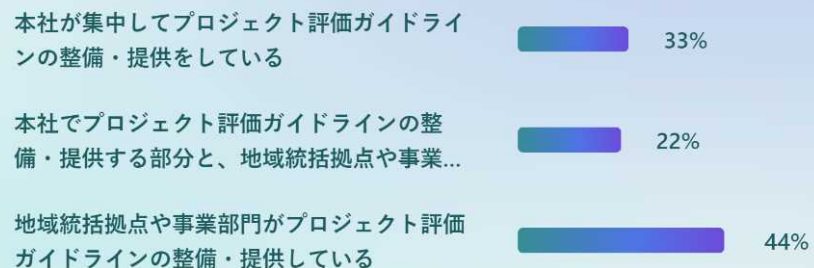


ITコストの定期評価

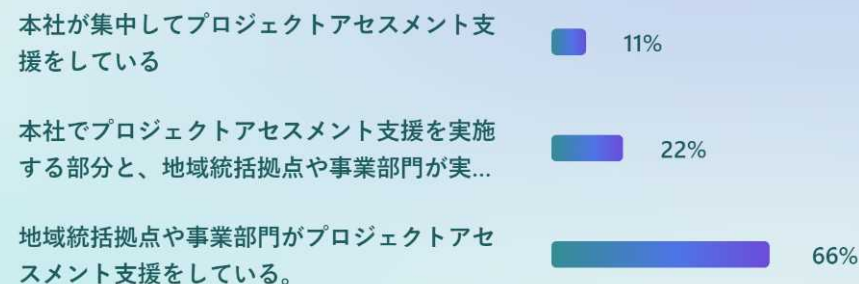


アンケート結果: 3 ITプロジェクト統制、生産性・品質統制 (1 / 2)

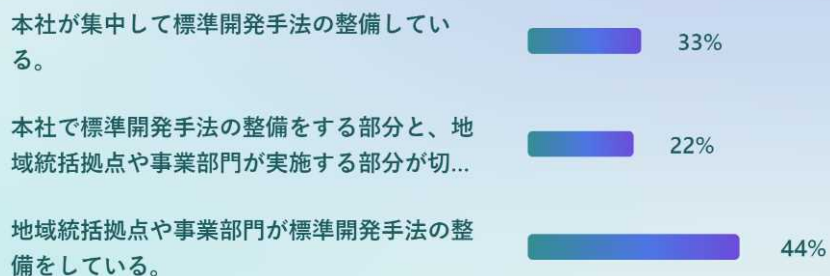
プロジェクト評価ガイドライン 整備・提供



プロジェクトアセスメント 支援

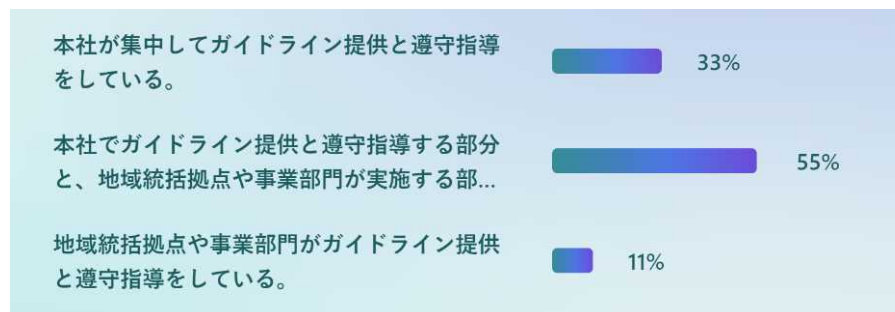


標準開発手法整備

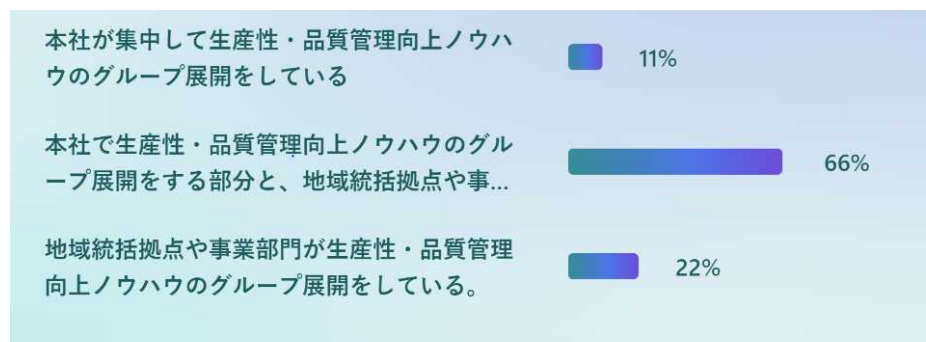


アンケート結果: 3 ITプロジェクト統制、生産性・品質統制 (2 / 2)

ガイドライン 提供と遵守指導



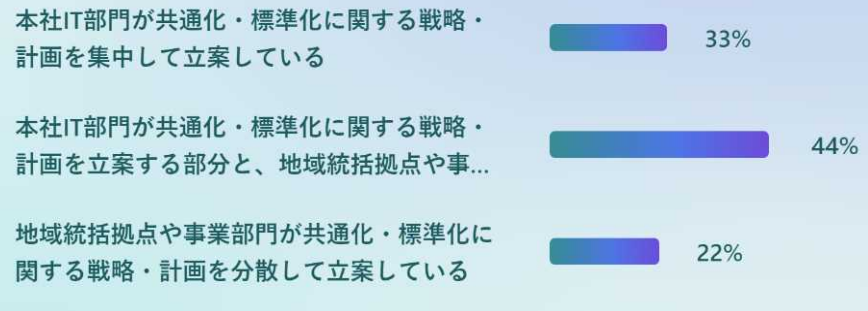
生産性・品質管理 向上ノウハウのグループ展開



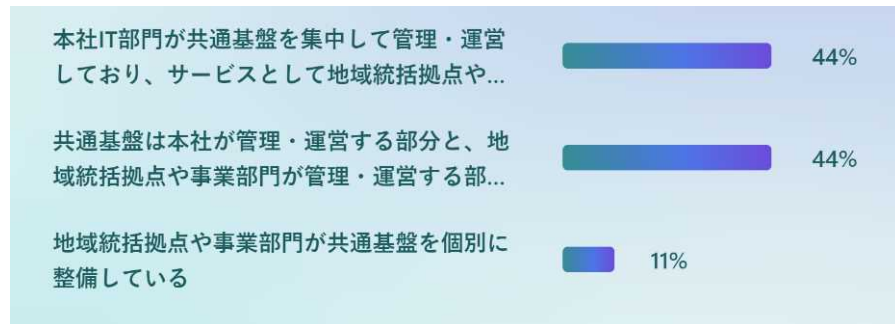
生産性・品質管理 指標値の収集と共有



システム共通化・標準化 施策立案

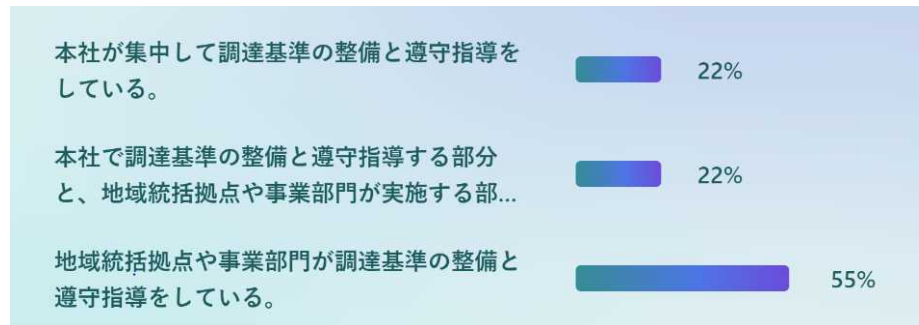


共通基盤の管理・運営 (メール、ネットワークなど)

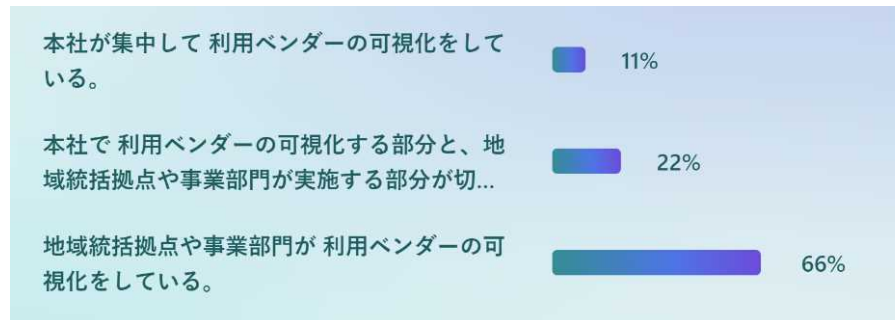


アンケート結果: 4 システム統制、調達関連統制 (2 / 2)

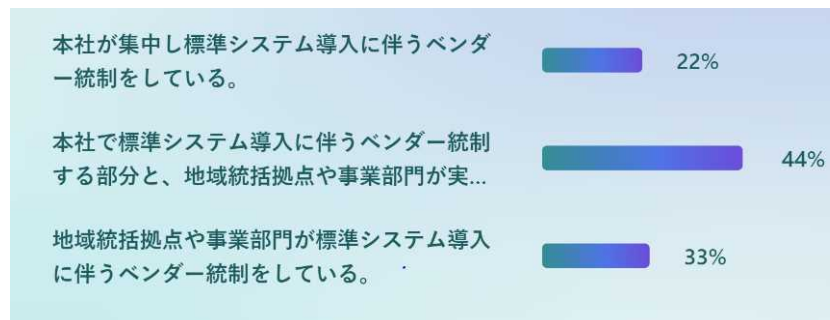
調達基準整備と遵守指導



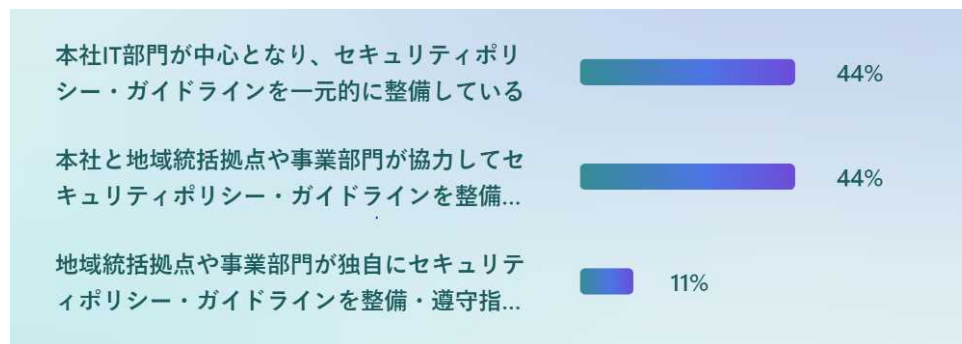
利用ベンダーの可視化



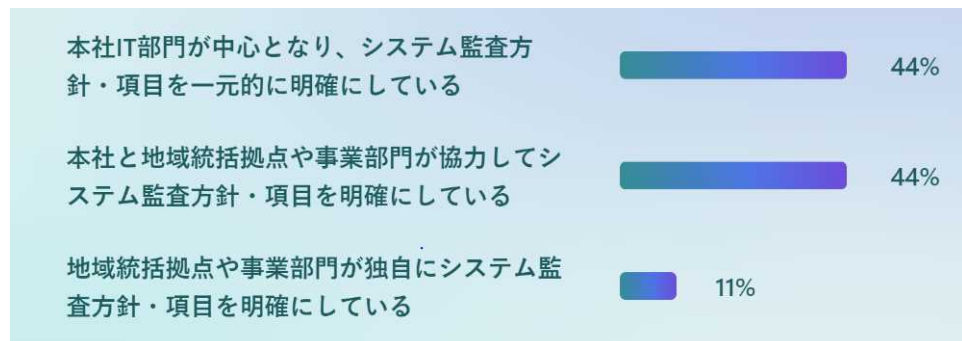
標準システム導入に伴うベンダー統制



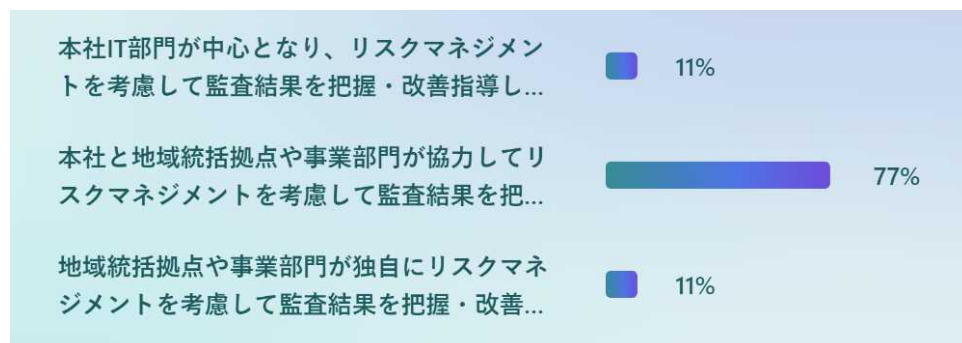
セキュリティポリシー およびガイドライン 整備・遵守指導



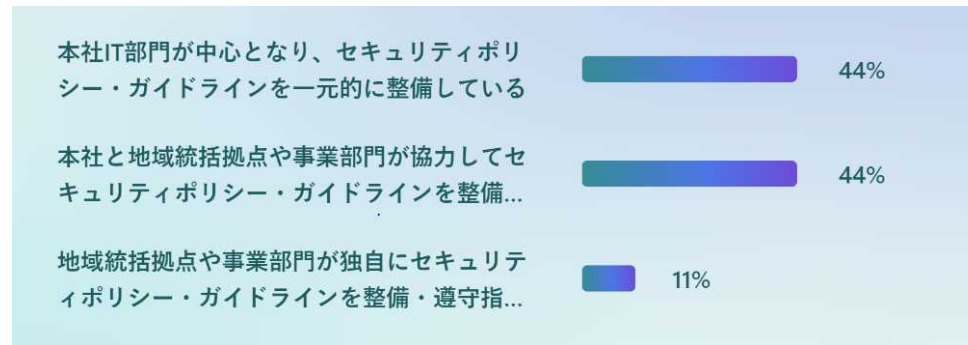
システム監査 方針・項目の明確さ



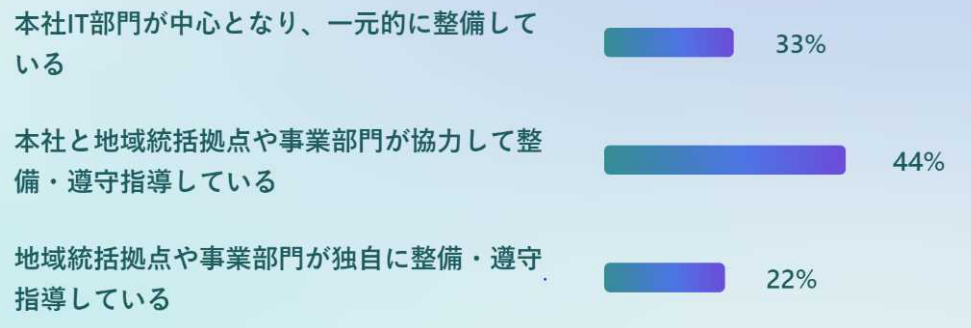
リスクマネジメントとしての 監査結果の把握・改善指導



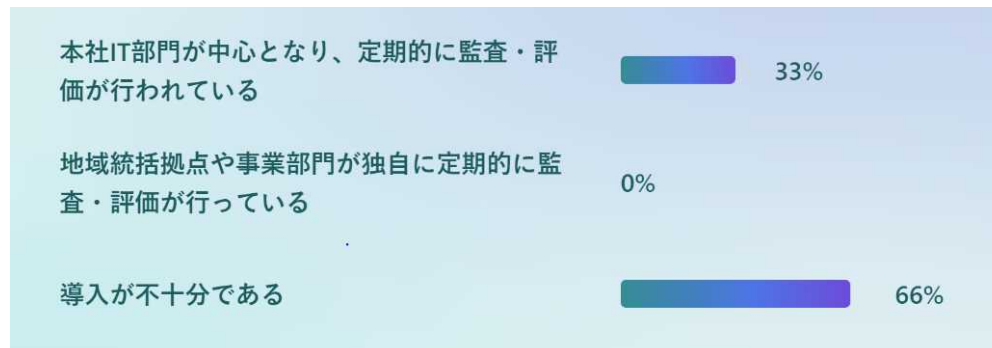
DR計画、体制整備



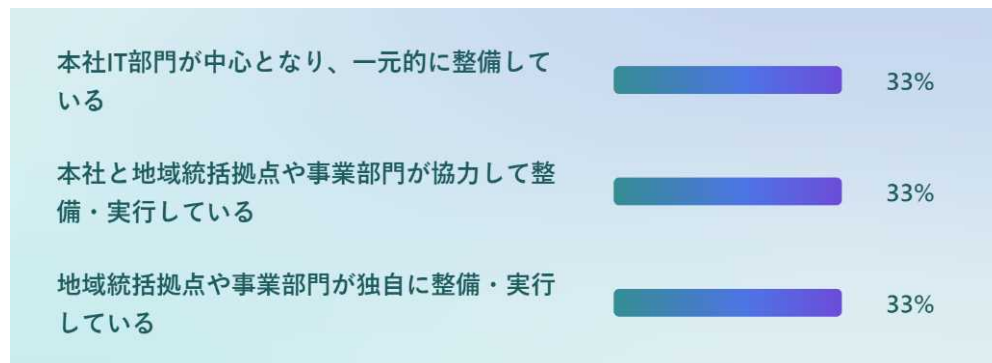
規定・ポリシー整備



効果測定 監査・評価のための プラクティス



評価結果の活用 改善サイクルの確立



課題認識領域



その他

- 現地で管理している情報機器の管理レベル(ネットワーク・物理資産など)
- 情報セキュリティやリスク管理など一部は本社が中心に進めているが、ガバナンス全般については地域に任せている。その結果、コスト削減の全社指示と情報セキュリティ対策は各社で予算を確保して実施するように、という矛盾した本社指示が出る。また実施の評価、フォローアップは不十分。

課題解決の優先領域



その他

- ガバナンスの優先度について、まだ決められていない。システムについても本社が全グループ会社をリードすべき、ということを経営トップから要求されている段階。

- トピック
 - ITガバナンス体制において
 - 本社に期待する役割は？
 - 現状とどのようなギャップがあるか？
 - 地域統括拠点に期待される役割は？

End of Document