

# CIOメッセージ



## パナソニックグループのDX: 「Panasonic Transformation(PX)」



デジタルと人の力で  
「くらし」と「しごと」を幸せにする

執行役員  
グループ・チーフ・インフォメーション・オフィサー  
(グループCIO)  
**玉置 肇**

パナソニックは現在新たな組織構造のもと、各事業の専鋭化による徹底的な競争力強化に向けて取り組みを進めています。昨今のビジネスを取り巻く環境はデジタル技術なしでは成り立たず、ITこそが企業経営の重要な柱であり差別化のエンジンと言っても過言ではありません。パナソニックもグループ全体としてDX(デジタルトランスフォーメーション)化を加速させる必要があります。一方、DX実現のための要である当社のITには、残念ながら個別最適や古いレガシーの残存など旧態依然としている部分も多く、全体としてテコ入れが不可欠な状況でありました。そこで2021年5月より、パナソニックにおけるDXを実現すべく、“PX: Panasonic Transformation”を本格的に始動しています。

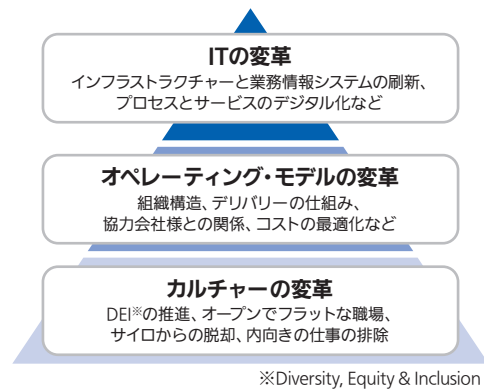
### 変革のフレームワーク

変革とはTransform、すなわち本質から変えるということです。PXでは、真の変革には3つのレイヤー(層)での推進が必要であると考え、それぞれに強化すべきポイントを決めて、具体的な活動を始めています。

1番上はビジネスまたはITそのものの変革です。2番目がそれをデリバリーしていくためのオペレーティング・モデルの変革です。3番目が、これら2つの変革を実現するためのベースとなる一番重要で一番難しい、カルチャーの変革です。これら全体をキチンと進めることが重要で、例えば1番上のクラウドだけ導入したとしても変化は定着せず、また元の業務や風土に戻ってしまいます。そういった意味でもこの3層をセットにして推進していく必要があります。そのためこのPXは、楠見グループCEOのオーナーシップの下、情

報システム部門だけでなく、パナソニックグループ全体の変革プロジェクトとして関係する部門の全員が一丸となって推進を行います。

### 変革のフレームワーク



### ITの変革(IT戦略)

当社のITは長年の事業再編を受けて統合や分割を繰り返してきたのに加え、情報システムの担当者は、業務の現場からの「こんなことをシステムでやりたい」という要望に応えようと、現行を踏襲し、従来の基盤の上に順次追加機能を実装してきました。その結果、全体がバラバラな個別最適の集合体となっており、事業や経営のスピードに俊敏に応えられなくなっています。しかし、すべてをつくり替えるには膨大な時間と費用を要します。そこでPXでは、ITそのものの変革の前提を「パナソニックの事業専鋭化を後押しし、業務オペレーションを効率化する」に置き、最適なプログラムとして「レガシーシステムのモダナイゼーション」「マスタ・データ整備」「クラウド活用」「サプライチェーンマネジメント 整理・整備」の4プログラムを選択しました。これらは具体的にテー

マ化して活動を立ち上げ、実装のターゲットを決めて推進しています。加えて、IT実装のために不可欠な「基本に立ち返る」姿勢で、業務プロセスの簡素化と標準化についても、事業部や現場の従業員とともにしっかりと推進していきます。

## オペレーティング・モデルの変革(組織変革)

前述のIT戦略でのアウトプットを効率的にデリバリーするITサプライチェーンの仕組みの見直しとして、情報システム部門だけでなく、それを取り巻く「ヒト・モノ・カネ」などの経営リソース全般も含めて刷新します。これまで当社は大規模なIT革新プロジェクトを実行してきましたが、今回のPXで最も異なる点はこの層への踏み込みです。経営・現場・プロセスそれぞれの変革に向け、「ITを経営のアジェンダにする仕組み」「人材マネジメント刷新」「ベンダーガバナンス・商流見直し」「デリバリー中核のIT子会社の変革」など7つのプログラムを推進します。特に注力すべきは「やり方を変える＝アジャイルな働き方に変える」という点です。ここで言うアジャイルとは、単にITの開発方法ではなく、働き方自体を「アジャイル型」に変え、組織変革につなげていくということです。ポイントは、「内向き業務を無くし徹底的にお客様視点での活動に変える」「長い時間で大きな成果を出すのではなく、小さな成果を頻度良く出す」「計画通りに実行するよりも変化に柔軟に対応する」ということを重視し、経営やビジネスの高速化を牽引するように変革します。また、3層目のカルチャーの変革と連動させ、オペレーショナルエクセレンス社をモデルにアジャイルセンターを発足させ、小規模テーマのトライアルを始めています。この活動を元に順次パナソニックグループ全体の働き方やカルチャーをアジャイル型で上げていきます。

## カルチャーの変革

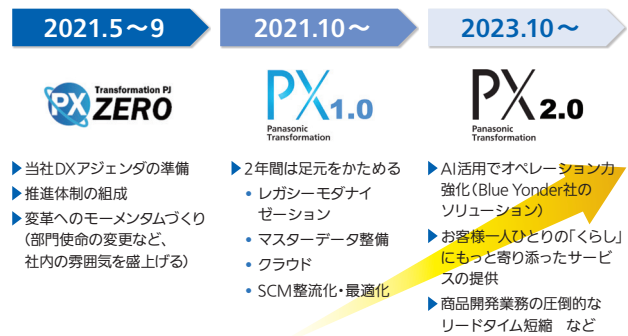
変革のフレームワーク(PX)を根底から支えるのが、組織の文化・個々人のマインド・働き方変革です。これらの持続的な変革があってこそ、はじめてPXが成し遂げられるものだと考えます。そのため、「One Panasonic IT(サイロからの脱却)」「フラットでオープンな職場」「ゼロ・トレランス(心理的安全性の確保)」「内向き仕事の排除」を掲げ、グループ全体で実践してきています。加えて、情報システム部門だけでなく、PXの変革を一緒に進める「すべてのITとシステムづくりに関わる人」のため、2008年制定の情報システム部門の使命を13年ぶりに刷新し、私たちのありたい姿を「デジタ

ルと人の力で、『くらし』と『しごと』を幸せにする」と定義しました。お客様や私たちの大切なくらしと、大切な仕事。その日常をデジタルという技術と私たちの力でさらに幸せにする。そのための変革であるPXを、私たちパナソニックグループの全員でワクワクしながら進めていきたい、そしてその結果としてパナソニックを、社会へ広くお役立ちする輝く会社にしたい。そう考えています。



## “真のDXに向けて”足元2年間と次ステップ

当社は2022年度からの新たな中期3か年計画を策定しています。PXについても、現在のシナリオは「PX1.0」であり、まず基本的な足元を固めるための活動(耐震補強工事)だと位置付けています。基盤をキチンとかため整備した上で、各事業の新たな戦略や価値の再定義、そのための新たなIT戦略と整合を取りながら、「PX2.0」として最新デジタル活用によるビジネスモデル変革や新たな価値創造に進化・拡大をしていきます。



## セキュリティ対策のさらなる強化に向けて

これまで述べてきましたDXをはじめとする企業活動を行う上でセキュリティ対策の重要性は十分に認識しています。先般、発生しました当社ファイルサーバーへの不正アクセス事案への対策を含めて、今後はさらなる対策強化を図ります。グループ経営会議でもゼロトラストネットワークをベースとしたセキュリティ対策を議論し、2022年度にはセキュリティ投資にこれまでの倍以上の予算枠をあてがい、強化することも意思決定しています。今後もパナソニックグループの大事なお客様データを預かる立場として、また従業員の安全・安心なリモートワーク環境構築とゼロトラスト実現に向けて、しっかりと取り組んでまいります。