

# データは 「ネットポジティブ」推進に 欠かせないピースだ

「データがないうちに理論を立てるのは大間違いだ。知らず知らずのうちに、人は事実に合うように理論ではなく、理論に合うように事実を捻じ曲げ始める」

英国の作家アーサー・コナン・ドイルは1891年の短編小説「ボヘミアの醜聞」で、主人公の探偵シャーロック・ホームズに、謎を解くために頼りになる最も重要なパズルのピース＝データの重要性を語らせました。130年以上前のホームズの言葉は今、私たちに大きな示唆を与えています。

私たちが今、解くべき最大の謎は「持続可能な未来を実現する現実解」です。不確実性が増し、課題が複雑に絡む現代において、データは私たちのビジネスと社会の未来を形成する上でとても大きな役割を果たします。データをフルに生かせなければ、持続可能な未来の実現に欠かせない「ネットポジティブ(ビジネスが環境や社会に与えるプラスの影響がマイナスを上回ること)」もままなりません。

富士通と Economist Impact は2025年2月、企業がネットポジティブの実現レベルを可視化する指標「[ネットポジティブインデックス](#)」を共同開発しました。インデックス開発に伴う調査では、データ収集がネットポジティブ推進に「大いに役立った」「ある程度役立った」との回答は全業種で計75%を上回りました。データこそが、マイナス影響の排除とプラス影響の評価をより精緻に、より客観的に、より素早く把握して分析するための重要なカギなのです。

秩序や常識のボラティリティ(変動の度合い)が高まる中、変化へのレジリエンスを備え、持続可能な成長の基盤となるのがネットポジティブの推進です。短期の収益を追うだけでなく、長期の視点でネットポジティブを戦略に組み込む。自社の優先課題に応じて、データをもとに適切に戦略を実行する。これらの変革の先に、ビジネスの成長と社会・環境課題の解決の両立、すなわち持続可能な未来を実現する道が拓くのです。

富士通は2030年までのビジョンとして「デジタルサービスによってネットポジティブを実現するテクノロジーカンパニーになる」ことを掲げています。本レポートでは、データを活用した富士通の実践知を通じ、私たちのビジネスと社会の未来をどのように拓くべきかを考察します。

130年以上前にデータの重要性を指摘したホームズも、富士通がデータによって様々な分野や業界にまたがる課題(謎)を解き明かそうとしていることに驚くでしょう。

## 目次

データは「ネットポジティブ」推進に欠かせないピースだ .....	1
Section 1 .....	3
> DXを実践する仕組み・組織：データやテクノロジーを変革のエンジンに	
Section 2 .....	4
> マーケティング：データに基づく顧客エンゲージメント	
Section 3 .....	6
> サプライチェーン：データで不確実性を「可視化」する	
Section 4 .....	7
> 経営管理：データドリブンで持続的な企業価値向上を実現する	
Section 5 .....	9
> 法務DX：データを共通言語にFit to Standardなサービスを	
Section 6 .....	11
> おわりに：持続可能で責任ある未来に貢献しよう	



## Section 1

# DXを実践する仕組み・組織： データやテクノロジーを 変革のエンジンに

2020年、会社や経営の仕組みを未来志向に最適化するために立ち上げたのがOneFujitsuプログラムです。富士通グループの持続的な成長と収益力の向上を目的とし、「リアルタイムマネジメント」「データ化・可視化」「ビジネスオペレーションの標準化」の3つを重点施策に据えました。

OneFujitsuを基盤として目指すのは「予測型経営」への転換です。デジタルを活用し、データを統一することで最新のデータを経営から現場まで、グループやグローバルを横断して同じように使えるようになります。予見可能性を高めるAIを経営に組み込むこともできます。予測型経営への進化こそDXを深化させ、企業の真価を磨くのです。

全社をパーパスに向かわせるエンジンとしてデジタルやデータ、ITを最大限活用するにはまず、どこにどんなシステムがあり、どれだけコストがかかっているか、どんな役割を果たしているかを明確にする必要があります。富士通には2021年4月時点で4,000を大きく超える社内ITシステムが乱立していました。現在までに1,000以上のシステムを廃止・統合してきましたが、まだまだ膨大なシステムが残っているのが現実です。そこで、およそ2年かけて富士通グループにはどんな業務にどんなシステムが使われているか、331の業務ブロックごとに4象限に定義しました。

縦の軸は「差別化業務」と「基本業務」に区別、横の軸は「グローバル標準」と「ローカル最適化」に分類します。富士通の既存のシステムは9割が「差別化業務」で「ローカル最適化」と分類されましたが、全体の7割は「基本業務」で「グローバル標準」に改められるのではないかと考えています。現在、ITシステムごとに「投資」「終息」「強化」と将来の戦略を立て、全体のロードマップをつくって仕分けを進めています。

富士通はIT戦略で①経営・業務ではグループ・グローバルで1業務1システムとする②アプリケーションはグループ・グローバルで1システム1インスタンスを目指す③ITインフラはクラウドファーストとする、との原理原則を掲げています。これらのIT改革のゴールは2030年までを目標としています。まだまだやるべきことはたくさん残っていますが、目指すべき道は明確です。

OneFujitsuを実践するための組織も大きく見直しました。まず、CEO、CFO（最高財務責任者）、CDXOなどで構成するステアリングコミティ（運営委員会）を経営上層部に設置し、DX推進のかじ取りを経営トップ主導でやることを明確にしました。さらに販売管理や事業管理、購買や会計といった業務ごとにDPO（データ・プロセス・オーナー）やDPL（データ・プロセス・リーダー）、SDO（サービス・ドメイン・オーナー）を置き、事業部門やリージョン、グループ会社ごとにはDXO（DXオフィサー）を選任し、事業や地域、グループ横断でデータと業務プロセスの標準化を進めるようにしました。

グローバルで統一した標準化を進めるのは困難な道のりです。変化に納得しないリージョンには経営主導で、地域独自のやり方よりグローバル標準の方がなぜ優れているのか、論理的に正しいデータをもとに説明するように徹底しています。ガバナンスをきかせるためにも経営主導でけん引することが重要です。また、業務の標準化は業務部門自身が行うべきものです。変革を不断に続けることが、グローバル標準の業務システムを形作る要諦と考えています。

OneFujitsuプロジェクトの詳細は、下記レポートをご覧ください。

[パーパス軸・経営主導が照らす「シン・DX」の価値創造](#)



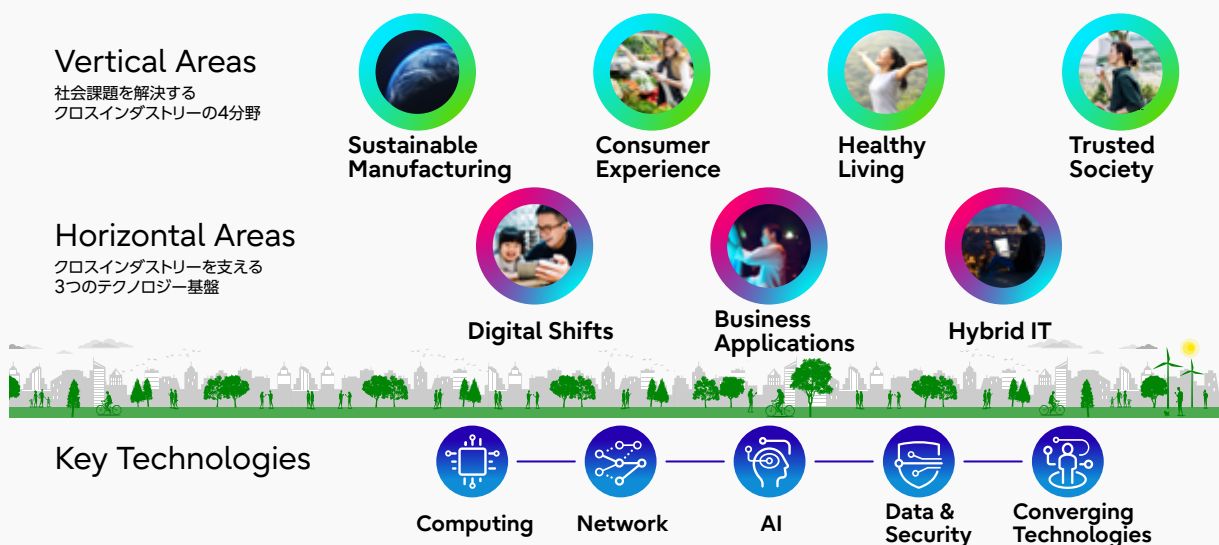
## Section 2

# マーケティング：データに基づく顧客エンゲージメント

次にデータドリブンなマーケティング変革についてご紹介します。2021年、パーパスを実現する新たな事業として Fujitsu Uvance を立ち上げました。7つの重点分野を定め、テクノロジーと様々な業種の知見を融合し、業種横断でおお客様のビジネス成長と社会課題の解決に挑む事業です(図表1)。

Fujitsu Uvance という新たな事業をゼロから育てるには、全てのお客様にパーパスに共感してもらい、お客様が何を求めているかを把握し、ソリューションやサービスの改善にフィードバックする、という事業成長の好循環を回さなければいけません。マーケティングは事業成長の好循環のエンジンとして、従来とは全く違うアプローチで市場でのブランドを高め、新たな顧客層を開拓する必要に迫られたのです。こうした課題の解決に欠かせないのがデータに基づく顧客エンゲージメントの向上です。

図表1：Fujitsu Uvance は7つの重点分野で新たな市場の開拓を目指す



(出典)富士通作成

データドリブンマーケティングの礎となるのは2022年に稼働したOneCRMです。グローバルでCRM(顧客情報管理)基盤とプロセスを統合し、商談マネジメントと情報共有を一元化する取り組みです。

従来は地域やリージョンごと、事業部ごとにパイプラインデータがバラバラでした。グローバルで同じ基準で見えるようにすることで受注予測や原因分析、商談推進上の意思決定を素早くするとともに、報告やレポートにかかる負担を減らすことができます。Fujitsu Uvanceを中心とした商品軸でのパイプライン管理に切り替え、商談の支援をしやすくしたり、市場動向やお客様のニーズをモニタリングしやすくしたりしています。

マーケティングの真価を磨くにはAIのさらなる活用も不可欠です。

自律型AIは、顧客からの問い合わせに対し、関連情報を社内外のデータソースから取得→回答作成まで人の介在なく完結できるとされています。また、コールセンターでは顧客の過去の購買履歴を参照し、会話の流れの分析や市場動向の把握を通じて最適な提案や解決策を導くこともできるようになるとのことです。テクノロジーの進化はマーケティングの真価を磨き、顧客理解をより深化させると改めて思います。

富士通は独自のAIプラットフォーム「Fujitsu Kozuchi」を持っています。2024年9月にはカナダのコーヒアと共同開発した大規模言語モデル(LLM)「Takane」のグローバル展開も始めました。マーケティングでも最先端のAIを実践知として培い、お客様とノウハウを共有できるよう、検討と実証、実行を重ねていきます。

産業の垣根が壊れる中、成長領域を求めて新たな事業を立ち上げる動きはグローバルでさらに広がるとみえています。新たな事業の成長サイクルをさらに太く、強くするのがデータであり、AIをはじめとするテクノロジーです。パーパスを起点にした「データ×AI」駆動のマーケティング変革が、価値創造経営を照らすと考えています。



データドリブンマーケティングの詳細は、下記レポートをご覧ください。

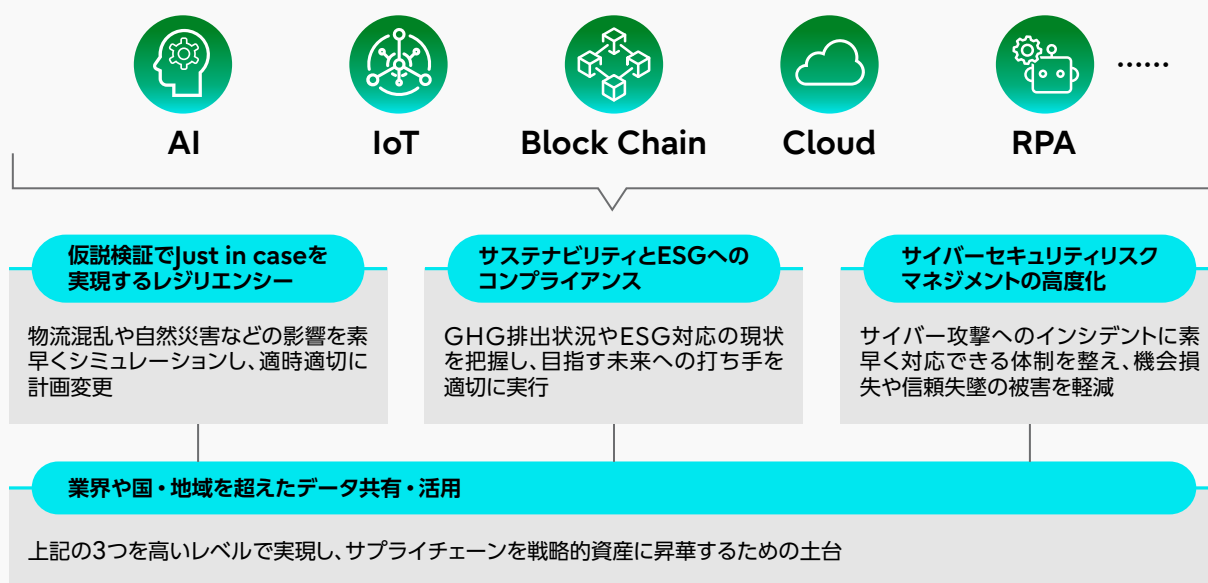
[価値創造経営を導く「データ×AI」駆動のマーケティング変革](#)

## Section 3

# サプライチェーン：データで不確実性を「可視化」する

続いてはサプライチェーン変革です。不確実性が高まる時代において、データドリブンサプライチェーン変革によって得られる効果は大きく4つあります(図表2)。1つ目は「仮説検証でJust in caseを実現するレジリエンシー」。2つ目は「サステナビリティとESGへのコンプライアンス」。3つ目は「サイバーセキュリティリスクマネジメントの高度化」。4つ目は「業界や国・地域を超えたデータ共有・活用」です。

図表2：データ基盤と様々なテクノロジーを組み込めばサプライチェーンを戦略的資産にできる



(出典)富士通作成

データ連携基盤はサプライチェーンを戦略的資産に昇華するために欠かせません。

災害を例にとります。プロダクトのサプライチェーンの場合、サプライヤー各社と連携し、製造拠点ごとの各工程の状況と災害情報をマッチングさせるデータ基盤を整えています。どこに損害や被害が出ているか、復旧への見込み時間や在庫、代替手段の有無、どのお客様にどんな影響を及ぼすか、といった情報を早期に把握できるようにしています。災害発生時に該当する取引先に瞬時に確認メールを送る体制も敷いています。データ基盤を活用することで、影響の特定や復旧への行動にかかる時間はぐっと短くなり、その分、富士通の財務目標への影響もいち早く分析・把握できます。

富士通ではOneERP+というグローバルでデータの標準化を目指すプロジェクトを進めています(プロジェクトの詳細は次章で示します)。データ連携基盤を確立することで受注や生産計画、製造、調達などサプライチェーンの中心にあるデータの可視化も可能となります。変化のリスク、温室効果ガス(GHG)、サイバーリスクを可視化し、さらにデータ連携の基盤を確立することで、戦略的資産としてのサプライチェーンの価値がさらに高まると考えています。

データドリブンサプライチェーンの詳細は、下記レポートをご覧ください。

[BANI時代のSX経営を拓くデータドリブンサプライチェーン変革](#)



## Section 4

### 経営管理：

## データドリブンで持続的な企業価値向上を実現する

2024年10月、富士通ではデータドリブン経営の要となるOneERP+を日本で本格稼働しました(図表3)。先述したOneFujitsuプログラムの中核に据えた変革です。データドリブン経営の要諦は「データを全ての中心に置く」ことです。変化が激しい時代の経営判断に必要なのはリアルタイムで収集し、網羅的で標準化したデータです。データを中心に業務プロセスを設計し直し、オペレーショナルエクセレンスも同時に追求することで、データドリブンの真価を発揮する土台が整います。

図表3: OneERP+でデータを中心に据えた経営の実現を目指す


## OneFujitsu

<p>合理的・迅速な意思決定を支える リアルタイムマネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リアルタイムで得られる高鮮度・高品質な経営判断材料</li> <li>デジタルツインを通じて得られる未来予測の判断材料</li> </ul>	<p>経営資源のend to endでのデータ化・可視化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ヒト・モノ・カネのデータ化・可視化</li> <li>業務プロセス全体における「ひとつなぎ」のデータ連携</li> </ul>	<p>グローバルでのビジネスオペレーションの標準化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>KPI・プロセス・ルール・コード・システムの標準化</li> <li>どこで誰が実施しても得られる均質なアウトプット</li> </ul>
---	---	--

### 4リージョン・グループ会社横断

OneERP+
OneCRM
OnePeople
OneLicense
OneSupport
OneData

(出典)富士通作成



富士通は長い間、それぞれの組織がそれぞれの業務を効率化しようとどんどんシステムをつくっていました。「DXを実装する仕組み・組織」の章で示した通り、その数はざっと4,000超です。データドリブン経営を真剣に目指そうと思っただきかけはまさに「個別最適の極み」ともいえるシステムが限界を迎えたことだったのです。

OneERP+によって目指すデータドリブン経営を具体的に示します。まず経営層へのレポートにかかる時間の大幅な短縮です。データをリアルタイムで集計し、データアナリストを介して分析し打ち手を提言することで週単位どころか時間単位、数十分単位で済ませられるようになって考えています。また、戦略策定の時間を大きく増やせる効果も見込んでいます。リアルタイムでデータを共有し、質問をその場で回答する方法に改めることで、戦略策定・検討の時間を従来の20%程度から80%に増やせます。

OneERP+を進めるにあたって3つの方針を掲げました。「標準化」「シンプル化」「グローバルワンインスタンス」です。これらを形にするまでにはいくつもハードルがありました。

ルールやシステム、プロセスを標準化し、シンプルにして、グローバルで統一した仕様にすることがデータドリブン経営の実効性を高めるのに欠かせません。一番の迷いがあったのはグローバルワンインスタンスです。グローバル共通のデータ基盤を整えるということは、ビジネスの基本となるヒト・モノ・カネを示すデータ、いわゆるマスターデータも統一する必要があります。

実効性を担保するため、組織再編に踏み切りました。販売管理、購買、会計など業務ごとにそれぞれどうあるべきかをグローバルでマネジメントをするDPO(データ・プロセス・オーナー)やDPL(データ・プロセス・リーダー)を置き、権限と責任を明確にしました。

そして、CEO(最高経営責任者)やCFOなどで構成するステアリングコミッティ(運営委員会)を経営上層部に設置し、DPOやDPLの「後ろ盾」として機能するようにしました。大きな制度改正はトップダウンで決める、と腹をくくって推進することが、変革のスピードと実効性を高めることにつながると感じています。

データドリブン経営の質を高めるには、AIの活用も欠かせません。富士通ではAIを売上予測に使っています。経営判断を支援するマネジメントダッシュボードで、売り上げや商談パイプラインの実績、推移など財務のKPIをリアルタイムで確認しています。こうしたデータをもとに、AIによって受注の着地ラインを予測し、近い将来の見通しを立てるのに役立っています。

財務・非財務の因果関係の検出にも取り組んでいます。非財務指標と、収益性や成長性といった財務指標がどのように相関しているか、AIによる分析を進めています。非財務指標のさらなる充実を図りつつ、財務指標との因果関係を明らかにすることで、企業価値向上への次の一手をより素早く、高い確度で打ちやすくなります。

AIによる洞察・シミュレーションを巡っては、人がいかに解釈して価値を付け、意味をもたらすかがカギとなります。特にCFO領域では「説明できるAI」であることが極めて重要です。人もAIの技術革新のスピードに「追い付き追い越せ」の覚悟で能力を磨き続けたいといけません。それができなければ説明できるAIを使いこなすことはできないし、社会の信頼を得ることも難しいでしょう。

データドリブン経営の詳細は、下記レポートをご覧ください。

[持続的な企業価値向上を実現する「未来予測型」データドリブン経営](#)





## Section 5

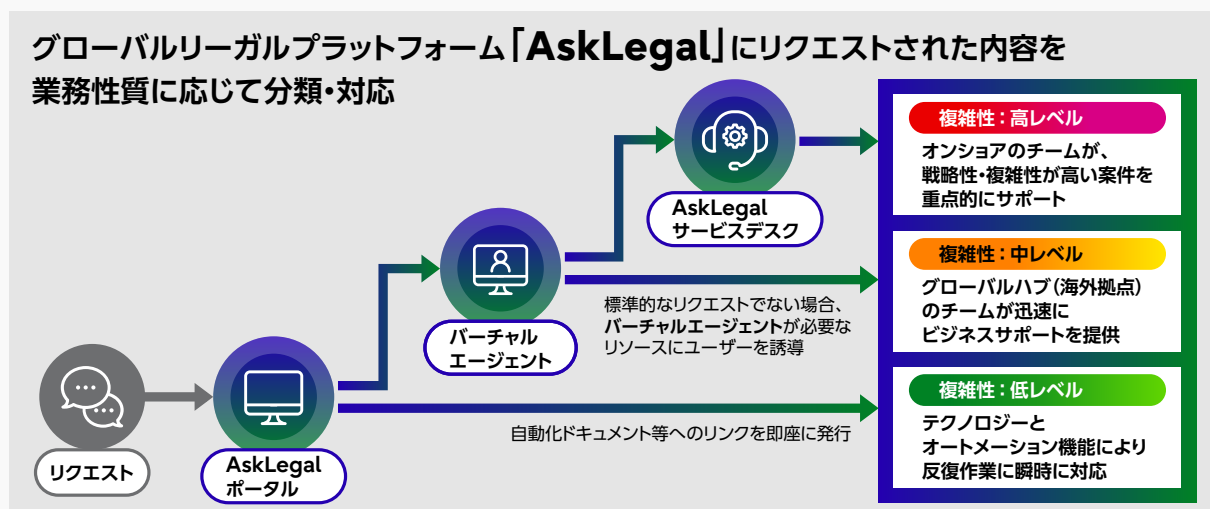
### 法務DX:

# データを共通言語にFit to Standardなサービスを


最後は法務部門のDXです。グローバル標準のビジネスを展開するには、法務部門もグローバルに一貫したサービスをビジネス部門に提供しなければなりません。変化に適応する法務部門への変革を目指して2022年、英国のチームを中心に法務DXの取り組みを始めました。

英国を中心に開発したのが、ServiceNowをベースに構築した社内法務プラットフォーム「AskLegal(アスク・リーガル)」です。法務案件を3段階の難易度別に記録、難易度が高い案件はリソースを重点配分してサポートし、定型的な依頼や質問はチャットボットで回答まで導きます(図表4)。地域ごとに現在進行形の案件数を示し、法務の仕事の「見える化」も進めました。業務の偏りを把握することでメンバー間の協働を促しやすくなり、作業負荷の適切なバランスを通じたサービスの向上につなげます。

図表4:業務性質に応じたトリアージを設定し、グローバルに一貫性のあるサービス提供を目指す



(出典)富士通作成



また、グローバルリーガルダッシュボードによってデータドリブンマネジメントを推進しています。グローバルに散らばる様々な情報ソースから毎月、15万以上のデータを収集し、ワークフローの稼働状況や自動応答率、リスクのリアルタイム把握、ユーザーのフィードバック、財務状況などのトレンドを可視化しています。集めたデータはトラッキング・分析に生かし、人材の最適配置やサービスの改善につなげています。

日本に本社があるグローバル企業の法務部門がFit to Standard (標準化)を主導するのは本当に難易度の高いことである、と改めて感じています。それは、法務は言語ベースだからです。

法務の場合、各国・地域で言葉が違えば、法律・裁判制度という前提条件が違うため、グローバルのメンバーで問題解決方法を議論することに困難を伴います。だからといって各国の弁護士メンバーに全てを任せてしまうとグループの価値観やリスク許容度がうまく反映されない場合が出てきてしまいます。

グローバル展開する日本企業の法務部門のほとんどが、おそらく同じ悩みを抱えているのではないのでしょうか。解となるのが、データです。データこそが法務の共通言語となるのです。

例えば、法務部門の運営にあたっては、データを分析することでビジネス部門への法務サービスを改善し、さらに法務サービスを使ってもらえるようになる前向きなサイクルを回していきたいと考えています。グローバルな個別案件の解決にあたっては、データを土台として同じ視線で同じファクトをみることで、リスクの許容範囲といったギリギリの議論を深められ、ぶれない判断基準を築くことができるのではないかと考えています。

レポートも抜本的に見直しました。グローバルリーガルレポートツールというプラットフォームによって、日本と海外の各拠点がリアルタイムでレポートを共有できる環境を整えました。今ではグローバルで120を超える重要なプロジェクトのリスクレポートを本社がタイムリーに確認できる体制を確立しています。

データを法務の共通言語にし、レポートを1つのプラットフォームで完結する。グローバルで「OneLegal」を推進する。こうすることで、業務だけでなくサービスもFit to Standardに近づくと考えています。

今まで取り組んできた法務DXによって、グローバルでみると約2年半で4,000日分相当の作業時間を削減できました。人がやった場合の作業時間を、テクノロジーで自動化できた作業実績をもとに算出しています。さらに生産性を高めるため、生成AIの活用にも本格的に乗り出しています。

AskLegalに搭載しているチャットボットを生成AIに置き換えようと開発を進めています。従来はあらかじめストレージされたナレッジやノウハウが記載されたドキュメントのリンクにユーザーを誘導する仕組みでした。生成AIに置き換えることで、より話し言葉に近く、ユーザーがドキュメントを開かなくても必要な情報が直接文脈を伴った形で表示されるようになります。海外で段階的に実装を進め、日本でも2025年度中の導入を目指しています。

法務DXの詳細は、下記レポートをご覧ください。

[法務DXで複雑さを増すビジネス環境を「成長の機会」にする](#)

## Section 6

# おわりに：持続可能で責任ある未来に貢献しよう

富士通の変革はいずれも道半ばです。変革に共通するのはデータを土台にし、データを最大限に活用し、今まで発見できなかった解決への道筋を拓くというチャレンジです。戦略の策定から実践、情報収集、組織や従業員間のコミュニケーションやオペレーションの改善まで、組織のあらゆるレベルでデータを活用することを目指しています。

一連の変革はネットポジティブにも貢献すると考えています。もちろん、データやテクノロジーを使うことによる潜在的な負の影響(エネルギー資源量の増加の可能性、情報流出への万全な管理など)への不断の配慮は不可欠です。様々な課題を成長の源泉と捉え、ステークホルダーと手を携えながら社会や環境の課題を解決する。その結果として、成長と社会価値の創出を両立するのが目指すゴールであり、責任ある未来への貢献につながるのです。

ホームズは小説の世界で、データをもとに仮説を立てては検証を繰り返すことで様々な難題を解決してきました。現実の世界で今、ホームズが企業の経営幹部に任命されたとしたら?きっと複雑でダイナミックな現実をあるがままに受け入れ、データを駆使して成長への道を切り開こうとするでしょう。データは自らの課題を分析し、ネットポジティブへの最適なアプローチを見つける探偵です。今すぐ、組織や社会に散らばる謎を解き明かし、成長への道を歩む第一歩を踏み出しましょう。



記載されている企業名・製品名などの固有名詞は、各社の商標または登録商標です。

本資料は発行日現在のものであり、富士通によって予告なく変更されることがあります。

本資料は情報提供のみを目的として提供されたものであり、富士通はその使用に関する責任を負いません。

本資料の一部または全部を許可なく複写、複製、転載することを禁じます。

富士通および富士通ロゴは、富士通株式会社の商標です。