

デジタルスキル標準の改訂に向けた調査について

～データマネジメントに関する考察～

【企業インタビュー結果】

2025年6月

情報処理推進機構

1. インタビュー概要	p.2
2. インタビュー結果サマリ	
➤ データマネジメントに関する各社の取り組み状況	p.3
➤ データマネジメントの担い手	p.4
3. インタビュー各社結果一覧	
➤ 日本電気株式会社	p.5
➤ 損害保険ジャパン株式会社	p.6
➤ 武田薬品工業株式会社	p.7
➤ 三井物産株式会社	p.8
➤ 旭化成株式会社	p.9

インタビュー概要

- 事前のデスクトップ調査において、積極的にDXを推進し、データ戦略を掲げて全社的に取組を進めていることが確認できた企業を選定し、取組状況やデータマネジメントを推進する人材の育成・確保方法について伺った。

区分	概要
インタビュー対象	• DX/全社的なデータマネジメント推進に積極的に取り組んでいると考えられる企業（以下5社）のDX推進/データマネジメントの担当者にインタビューを実施 ➤ 日本電気株式会社 ➤ 損害保険ジャパン株式会社 ➤ 武田薬品工業株式会社 ➤ 三井物産株式会社 ➤ 旭化成株式会社
主なインタビュー項目	• 以下のような観点でインタビューを実施 ➤ データマネジメントの取組状況 ✓ 取組背景：データマネジメントの取組の背景（取組の問題意識、取組のきっかけ） ✓ 取組内容：どのような取組を行っているか（取組の例：推進組織の組成、データ利活用基盤の整備） ➤ データマネジメントを推進する人材の育成・確保方法 ✓ 取組に必要な人材はどのような人材か ✓ 上記の人材はそれぞれどのような役割を担っているのか

インタビュー結果サマリ（データマネジメントに関する各社の取組状況）

- 推進組織による支援を通じて、部門単位で業務改善・高度化を行っている企業が多い傾向にある。なお、全社のデータ利活用共通基盤を導入している企業においても、基盤の運用は部門単位で行っており、部門単位での取組が主であると考えられる。

		①NEC（情報通信・IT）	②損保ジャパン（損害保険）	③武田薬品工業（製薬）	④三井物産（総合商社）	⑤旭化成（総合化学）
		経営管理データの 共通基盤導入・運用	部門単位での 業務の高度化	部門単位での 業務・ビジネスの高度化	全社横断のデータ利活用基盤 の導入、 部門単位の基盤活用、運用	全社横断のデータ利活用基盤 の導入、 部門単位の基盤活用、運用
データ マネジメントの 取組状況	取組背景	- 経営管理において活用できるデータの不在 - データ不在で経営の意思決定がなされることへの危機感	- 全社横断で活用できるデータの不在 - 活用に足りるデータを取得するためのコスト増大	高精度のデータを活用したビジネスの意思決定に向け、利活用側を考慮したガバナンス整備や、グローバルとアラインしたデータプラットフォームの整備、組織風土の醸成が必要	全体最適の視点でのデータ取得・加工業務の非効率性への問題意識	- 現場で活用できるデータの不在 - 活用に足りるデータを取得するためのコスト増大
	取組内容	- 推進組織主導で、経営管理データを部門横断で管理するための共通基盤を構築 - 各部門への意識付け、データリテラシー教育を実施	- 推進組織主導で、将来的な部門横断でのデータ管理・利活用を見据え、各部門の業務の高度化に取り組み - 特にデータリテラシーの低い部門を中心に、各部門に深く入り込み	- 推進組織主導で、BIツールの活用を通して、各部門の業務・ビジネスの高度化に取り組む - 各部門のビジネス・業務を踏まえたデータ管理・運用ルールの策定も支援	- 推進組織主導で、決算管理時のKPIを全社横断で活用するための共通基盤を導入 - 各部門のビジネス・業務を踏まえたデータ管理・運用ルールの策定も支援	- 推進組織主導で、全社横断でデータ管理ができる共通基盤を導入 - 基盤導入後は、部門による自主的なデータ管理・利活用にシフト
データ マネジメントを推 進する人材の 育成・確保		- 取組推進者として、テクノロジーへの一定の理解を持ちながらも、現場のビジネス・業務に精通し、周囲の巻き込みに長けた人材を確保 専門性の高い業務は、内部の専門人材で対応	取組推進者として、データに関する専門スキルだけでなく、業務におけるデータ活用の勘所を持つ人材を確保	取組拡大に向け、ビジネスとテクノロジー双方の知見をバランスよく持ったデータ専門人材を自社プログラムを通じて育成	- 取組推進者として、新卒/中途社員や、IT関連プロジェクトの関与者等から適切な人材を確保 専門性の高い業務は、グループ子会社への委託が中心	取組推進者として、データに素養のある若手社員を、現場での実践を通じて育成

インタビュー結果サマリ（データマネジメントの担い手）

- インタビュー結果を踏まえると、いずれの企業も、データマネジメントを推進する人材に対し、役割により比重は異なるものの、現場のビジネス・業務への理解とテクノロジー専門スキルの双方を持つことを重視している傾向にある。

データマネジメントの主な担い手

			①NEC (情報通信・IT)	②損保ジャパン (損害保険)	③武田薬品工業 (製薬)	④三井物産 (総合商社)	⑤旭化成 (総合化学)
実行・ 推進	データ利活用推進		現場のビジネス・業務に詳しい人材が、テクノロジーへの一定の理解を持ちながら推進				
	データ 管理・運用	フロント エンド	現場のビジネス・業務に詳しい人材が、テクノロジーへの一定の理解を持ちながら推進				
		バック エンド	テクノロジースキルを持つ人材が主として推進 (社内のIT専門人材が、 現場のビジネス・業務に詳しい人材と連携)	テクノロジースキルを持つ人材が主として推進 (社内のIT専門人材や外部ベンダーが、 現場のビジネス・業務に詳しい人材と連携)			
	データの品質担保		テクノロジースキルを持つ人材が主として推進 (社内のIT専門人材が、 現場のビジネス・業務に詳しい人材と連携)	テクノロジースキルを持つ人材が主として推進 (社内のIT専門人材や外部ベンダーが、 現場のビジネス・業務に詳しい人材と連携)			
	データ利活用 基盤整備		テクノロジースキルを持つ人材が主として推進 (社内のIT専門人材が、 現場のビジネス・業務に詳しい人材と連携)	テクノロジースキルを持つ人材が主として推進 (社内のIT専門人材や外部ベンダーが、 現場のビジネス・業務に詳しい人材と連携)			
ガバナ ンス	データ ガバナンス	業務寄り	現場のビジネス・業務に詳しい人材が、テクノロジーへの一定の理解を持ちながら推進				
		テクノロ ジー寄り	テクノロジースキルを持つ人材が主として推進 (社内のIT専門人材が、現場のビジネス・業務に詳しい人材と連携)				—*

*テクノロジー寄りのガバナンス（全社的なデータアーキテクチャの観点で、現場のデータ利活用ニーズに合わせたソリューション選定・差配）を行っている実態については未確認

【日本電気株式会社】インタビュー結果

経営の課題・ニーズに応える形で、経営管理指標管理のための共通基盤を構築・運用し、データに依拠した経営の意思決定を進めている。

取組背景



- 経営管理において活用できるデータが各組織に散在しており、データに依拠せず経営の意思決定がなされることに対する問題意識あり

取組内容



- 経営管理データを部門横断で管理するための共通基盤を構築
- 社内で以下のように役割分担を行い、取組を推進
 - 業務やビジネスの知見を活かし、現場に近い立場でデータ利活用促進を行う役割
 - 高度な技術知見を活かし、データ利活用を支えるための環境整備（データ品質管理、基盤の構築・運用等）を行う役割

推進体制



- 全社のデジタル変革を担う部門としてコーポレートIT・デジタル部門が存在
- その配下にある以下2部門が、左記取組の推進を担当
 - データ&アナリティクス統括部：
 - ・ 現場におけるBIツールの導入・浸透
 - ・ データリテラシー教育の実施
 - ・ データ利活用・管理に関するポリシー、ガイドラインの策定・浸透
 - 経営システム統括部（データ管理基盤グループ）：
 - ・ データ品質の管理と担保
 - ・ データ利活用ニーズに合わせた基盤の選定・差配
 - ・ 上記を踏まえた基盤の構築・運用 等

推進する人材



- 取組の推進に必要なメンバーを社内外より確保
 - 社内コミュニティや研修の場を通じた、興味関心のある人材の引き合い
 - 新卒採用からの配属
 - 外部からの専門人材採用
- 各役割の推進に必要なテクノロジーのスキルに加え、ソフトスキルを重視
 - データを通じて達成すべき「ビジネス目標」を意識する力
 - 会社のシステムや歴史への理解
 - 経営・事業部門・現場と交渉し、巻き込む力
 - 現場の業務と課題を理解し、要件定義に落としこむ力

【損害保険ジャパン株式会社】インタビュー結果

事業の収益基盤改善を全社的な目標として掲げ、
経営/現場双方の課題・ニーズに応える形で、部門単位での業務改善・高度化に取り組んでいる。

取組背景 	■ これまでも、部門単位でのデータ活用は行われてきたが、部門毎にシステムを保有しているため、全社視点で見るとデータが断片的に散在し、活用に足りるデータを取得するためのコストが増大	推進体制 	■ 以下2部門が左記取組の推進を担当 ➢ データドリブン経営推進部： ・ 事業部門のデータプロジェクトの支援 ・ 事業部門側のデータ利活用ルール策定 等 ➢ IT企画部： ・ 全社データ管理基盤の構築・整備 等
取組内容 	■ 事業の収益基盤改善を全社的な目標として設定 ■ 将来的には、部門横断でデータ管理・取得・活用を実現することを見据え、各部門の業務の高度化に取り組み ■ 全社的な推進組織が旗振りを行い、経営課題起点、現場課題起点双方のアプローチでプロジェクトを複数発足させる中で、推進組織が部門に深く入り込む形で推進	推進する人材 	■ 上記2部門やHDのデジタル戦略部門よりメンバーを選出し推進 ■ データに関する専門スキルだけでなく、データビジネスの概況や課題・社内の保有データを理解し、業務におけるデータ活用の勘所を持つ人材を重視 ➢ 最先端の技術ではなく、本来の保険会社としてのあるべきを理解し、取組を推進する視点が重要
		今後の課題 	■ 部門横断でのデータマネジメント・利活用は、人材確保と合わせて今後強化予定 ➢ 現在は社外の専門人材の活用がメイン ■ データ利活用・データマネジメントに対するさらなる理解醸成も必要 ➢ 取組は短期的、直接的な成果が出づらいため、丁寧なフォローが必要 ➢ 経営層に対するデータトレーニングの実施も予定

【武田薬品工業株式会社】インタビュー結果

精度の高いデータを活用したビジネスの意思決定に向け、部門単位での業務改善・高度化に取り組んでいる。
自社の特別プログラムを通じて、社内のデータ利活用・データマネジメントを担う人材を積極的に育成していることが特徴的。

取組背景



- 精度の高いデータを活用したビジネスの意思決定に向け、データマネジメントに関して以下のような課題認識あり
 - 利活用側を考慮したガバナンス整備（データの定義/KPI標準化/レポート標準化、データオーナーの明確化等）
 - グローバルとアラインしたデータプラットフォームの整備
 - 将来を見据えたデータセットの開発設計
 - 組織風土の醸成

推進体制



- 全社のデータ利活用・マネジメントを担う組織として、データ・デジタル&テクノロジー データマネジメント部が存在
- その配下にある以下2部門が左記取組の推進を担当
 - データエンジニア部：
 - ・ データエンジニアリング、データアーキテクチャを通じたデータ管理
 - ビジネスインテリジェンスディベロップメント部：
 - ・ データ戦略策定・推進
 - ・ データガバナンス（事業部門のデータ利活用ルールの統制）
 - ・ 事業部門へのBIツール導入・浸透
 - ・ データに関する専門人材の育成支援 等

取組内容



- 企業としての存在意義（パーパス）を果たすために「データ&デジタル」の活動に注力している中、BIツールの活用を通して、各部門の業務・ビジネスの高度化に取り組む
- 全社的な推進組織が支援する形で、各部門のデータ利活用だけでなく、各部門のビジネス・業務を踏まえたデータ管理・運用ルールの策定、データガバナンス（以下は取り組み例）、人材育成も支援（業務寄りのデータガバナンス）
 - ・ Data Owner/SMEの設計を通じた役割・責任の明確化
 - ・ Data購入リスト、データカタログの整備（テクノロジー寄りのデータガバナンス）
 - ・ セキュリティグループやRLSの設計

推進する人材



- 社内のリスキリングプログラムを整備し、データに関する取組を推進する人材を育成
 - データを利活用する立場であるビジネスサイドの感覚と、データを構築・整備する立場であるテクノロジーサイドの感覚双方を持つことを重要視
 - 育成においては、データに関する理論を学ぶ座学と、実践（所属組織を離れデータ・デジタル&テクノロジー部で実際に業務）とを組み合わせ提供
- テクノロジーの専門スキルだけでなく、以下のようなスキルの習得を重視
 - ビジネスサイドのニーズに寄り添い、コミュニケーションを行う力
 - 目の前の課題解決に留まらず、将来を見据えて課題解決の提案をする力

【三井物産株式会社】インタビュー結果

経営の課題・ニーズに応える形で、データ利活用の共通基盤を導入し、
基盤を通じた部門単位での業務改善・高度化に取り組んでいる。

取組背景



- 全社共通で使用するデータの収集・加工業務が部門単位で実施されており、全体最適の観点で捉えた場合の業務の非効率性に問題意識あり

推進体制



- グループ全体のDXを推進する「デジタル総合戦略部」内の「データマネジメント室」中心に左記取組を推進

取組内容



- 全社で利用する必要があるデータ（財務データ等）をより効率的に利用できるよう、主要な全社システムのデータを集約するデータウェアハウスを整備
- データ加工/可視化作業を各部門が重複して実施せずに済むよう、複数事業本部が利用できる共通ダッシュボードを、各コーポレート組織が作成・展開
- 全社的なDX推進組織が、全社共通的なプラットフォーム提供やポリシー策定、各部門のデータ利活用支援を実施

推進する人材



- 取組を推進する人材として、社内外から適切な人材を確保
 - 新卒/中途採用からのデジタル総合戦略部への配属
 - 社内のIT関連プロジェクトにアサインされている人材等から確保
- データエンジニアリングなどの専門性の高い業務については、グループ子会社への委託が中心
 - 総合商社のビジネスの特性上、エンジニアは自社内での育成対象としては捉えておらず、今後も内製化は想定していない

【旭化成株式会社】インタビュー結果

経営/現場双方の課題・ニーズに応える形で、データ利活用の共通基盤を導入し
基盤を通じた部門単位での業務改善・高度化に取り組んでいる。

取組背景 	■ 各部門において、データがシステム・紙・Excelの媒体毎に散在し、利活用に足りるデータ取得に膨大なコストがかかっていたことに問題意識あり	推進体制 	■ デジタルとの共創による変革をグループ横断で推進する組織として「デジタル共創本部」が存在 ■ その配下にある「IT統括部」が全社のIT基盤の構築・整備を担当
取組内容 	■ 経営や事業部門におけるデータの活用ニーズの高まりを受け、部門横断でデータ管理ができるMicrosoft Azureを用いた基盤「DEEP」を構築、2022年より稼働 ■ 全社的な推進組織が支援する形で、部門単位での「DEEP」基盤を活用した、データを通じたビジネス・業務の価値創出を推進 (例：自動車関連事業の販売データの集約、カーボンフットプリント(CFP)の可視化)	推進する人材 	■ 取組を推進するメンバーとして、データに素養のある若手社員を社内で育成 ■ 育成の工夫として、座学と実践機会を組み合わせ提供 ➢ 実践は、事業部のデータ利活用プロジェクトに投入し、実際に現場での利活用シーンに触れながら業務理解を深める機会を提供 ■ 「DEEP」を用いたデータ連携開発について内製化を推進 ➢ 基盤の立上当初は外部委託中心であったが、現在は利用案件の過半数を内製化
		今後の課題 	■ 「DEEP」を用いたデータ連携開発・運用は現場が主導し、IT統括部はその支援という形で関与しているのが現状だが、データガバナンスの観点で全社的なデータ利活用・データマネジメントを統制できる機能は今後強化が必要 ■ データ利活用の全社的な機運醸成も引き続き実施が必要

IPA