

## 情報・デジタル子会社における今後の方向性と課題

～親・グループ会社のDX推進の中核になれる組織能力を備えるべき～

---

塩田郁実 山口哲平 (E-mail : nri-kogaisha-survey@nri.co.jp)

株式会社野村総合研究所  
システムコンサルティング事業本部  
ITマネジメントコンサルティング部

2021年6月

**NRI**

*Share the Next Values!*



# 調査概要と分析フレーム

---

# 調査概要

## ■ 調査名

- 情報・デジタル子会社における今後の方向性と課題に関する調査

## ■ 調査対象 ※本調査では「情報・デジタル子会社」あるいは「子会社」と呼ぶ

- 親会社からの出資により、IT・デジタルサービスを提供している子会社
- IT・デジタルサービスには、親会社・グループ内企業に対する内販サービス、グループ外企業に対する外販サービスのどちらも含む
- 孫会社、あるいはIT・デジタルサービス提供企業の子会社は対象外  
(ただし、ITベンダーなどによる50%以上の出資により、IT・デジタルサービス提供企業の子会社になった場合は対象とする)

## ■ 調査方法

- Webによる回答  
※NRIから各企業へ依頼し、企業ごとに割り当てたID・パスワードで専用URLにアクセス  
※設問の一覧をP26に添付

## ■ 調査期間

- 2021年3月1日～2021年3月19日

## ■ 回収実績

- 案内数：337社、 回収数：47社、 回収率：13.9%  
※サンプル数の関係で、一部の結果は参考値

## 各社の業務内容（従来IT、デジタル）から見た企業特性に着目し、3つに区分

- 主に従来の基幹系システムや業務系システムなどの開発・保守・運用を担う子会社を「**従来IT子会社**」
- 主にデジタル化やDX・デジタルビジネスに特化したサービスを提供する子会社を「**デジタル子会社**」
- その両方を担う子会社を「**従来IT・デジタル子会社**」

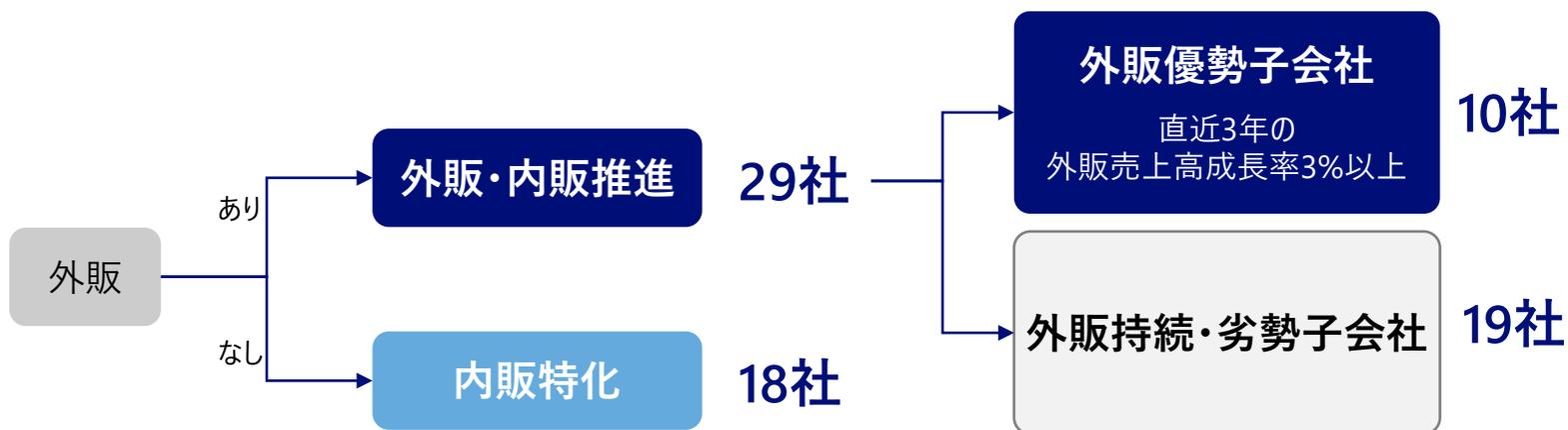
各社の業務内容（従来IT、デジタル）から見た情報・デジタル子会社の3区分



## 各社の業務対象（内販/外販）に着目し、3つに区分

- 外販（グループ外企業向けのサービス提供）をしていない子会社を「**内販特化子会社**」
- 外販をしている子会社の内、売上高に占める外販の割合や成長率に着目し、直近3年の外販売上高の年平均成長率が3%以上の子会社を「**外販優勢子会社**」
- 外販をしている子会社の内、直近3年の外販売上高の年平均成長率が3%未満の子会社を「**外販持続・劣勢子会社**」

各社の業務対象（内販/外販）から見た情報・デジタル子会社の分類



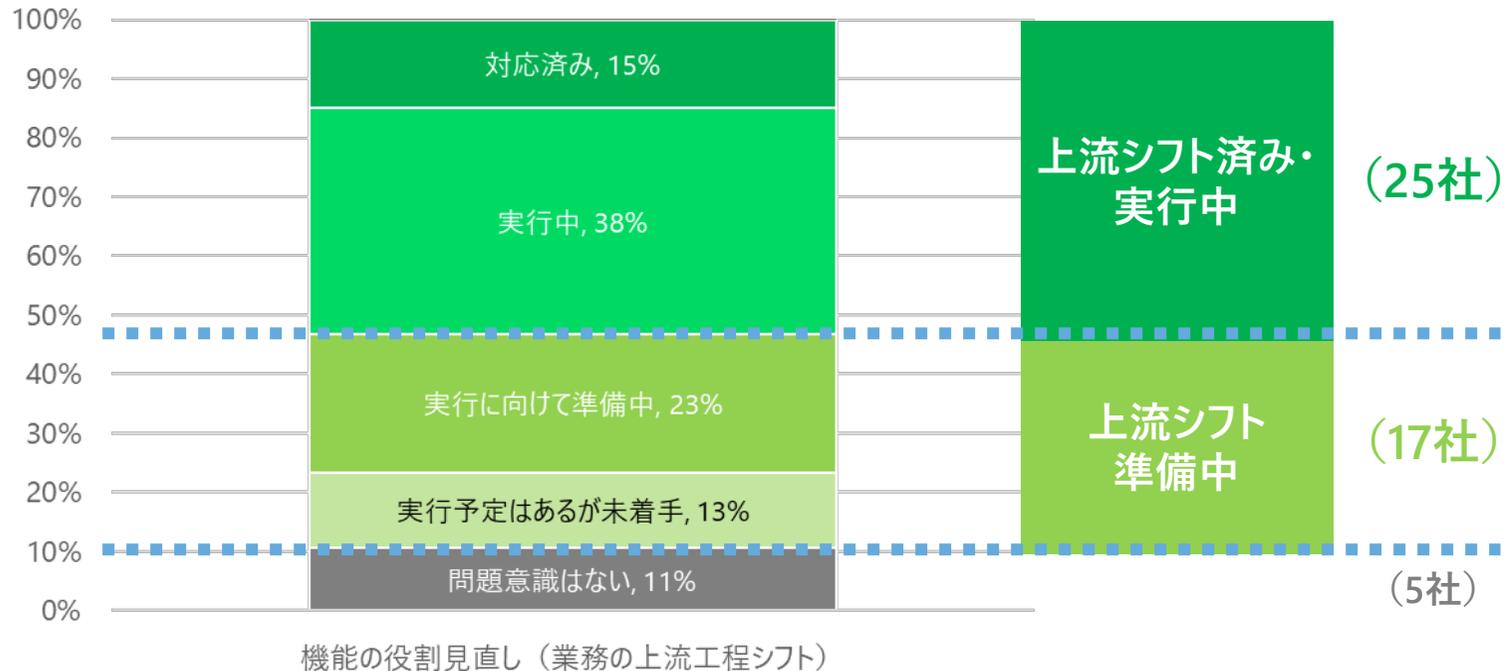
内販：親会社またはグループ会社向け  
外販：グループ外企業向け

※外販のみに特化した子会社は、今回の調査では回答がなかった

## 各社の機能の役割見直し状況に着目し、2つに区分

- 業務の上流工程シフトの取り組みについて、対応済み、実行中と回答した子会社を「**上流シフト済み・実行中子会社**」
- 業務の上流工程シフトの取り組みについて、実行に向けて準備中、実行予定はあるが未着手と回答した子会社を「**上流シフト準備中子会社**」

各社の機能の見直し状況から見た情報・デジタル子会社の分類



※業務の上流工程シフトとは、自社で担う業務を上流工程（主に戦略・企画）にシフトして、下流工程（主に製造）を外部活用すること

※問題意識はないと回答した5社は、本分類の対象外とした

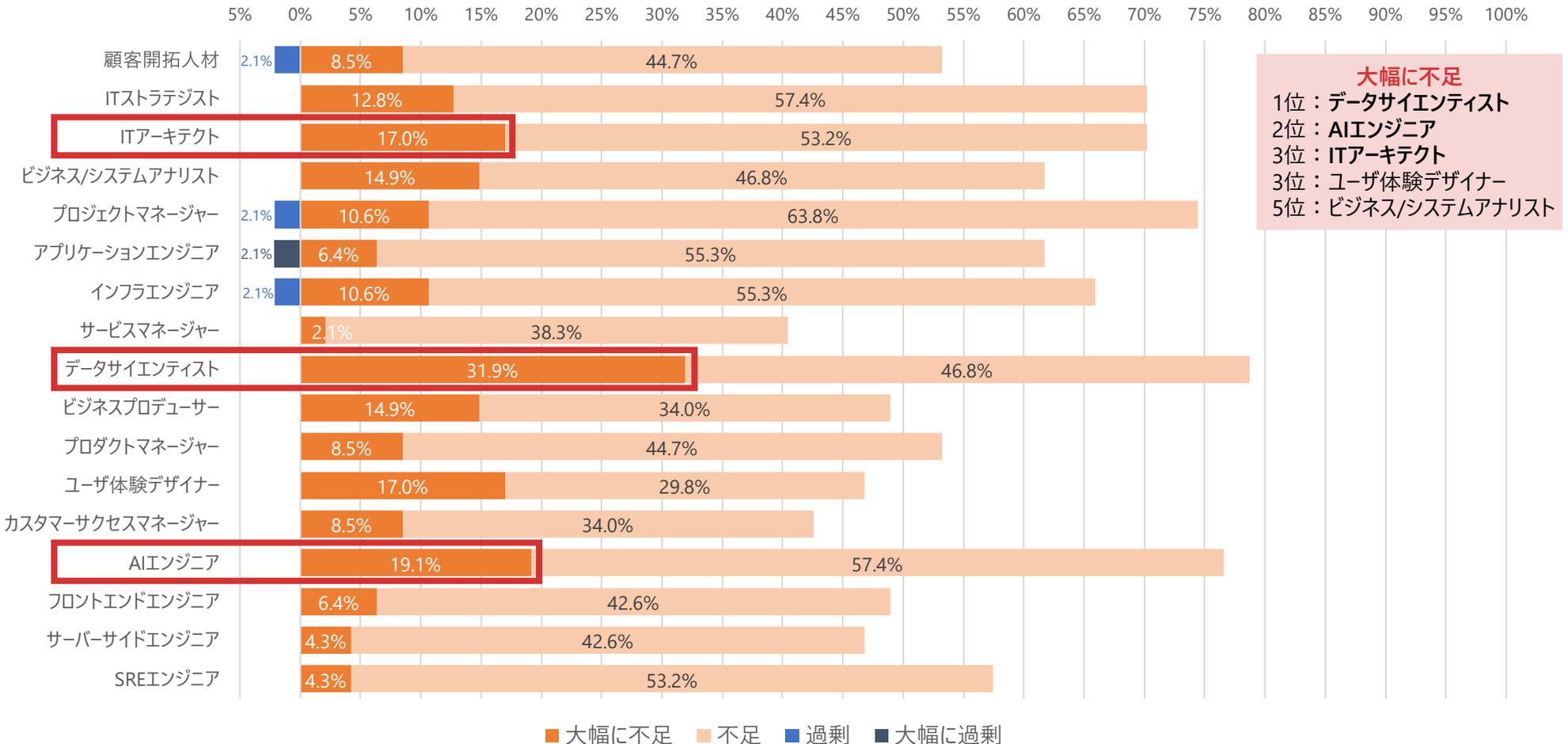
# 調査結果

---

## 人材種類別の過不足感

データサイエンティストの不足感が最も強く、32%の子会社が「大幅に不足」と感じている。  
次いでAIエンジニアが19%、ITアーキテクトが17%

人材種類別の過不足感 (N=47)



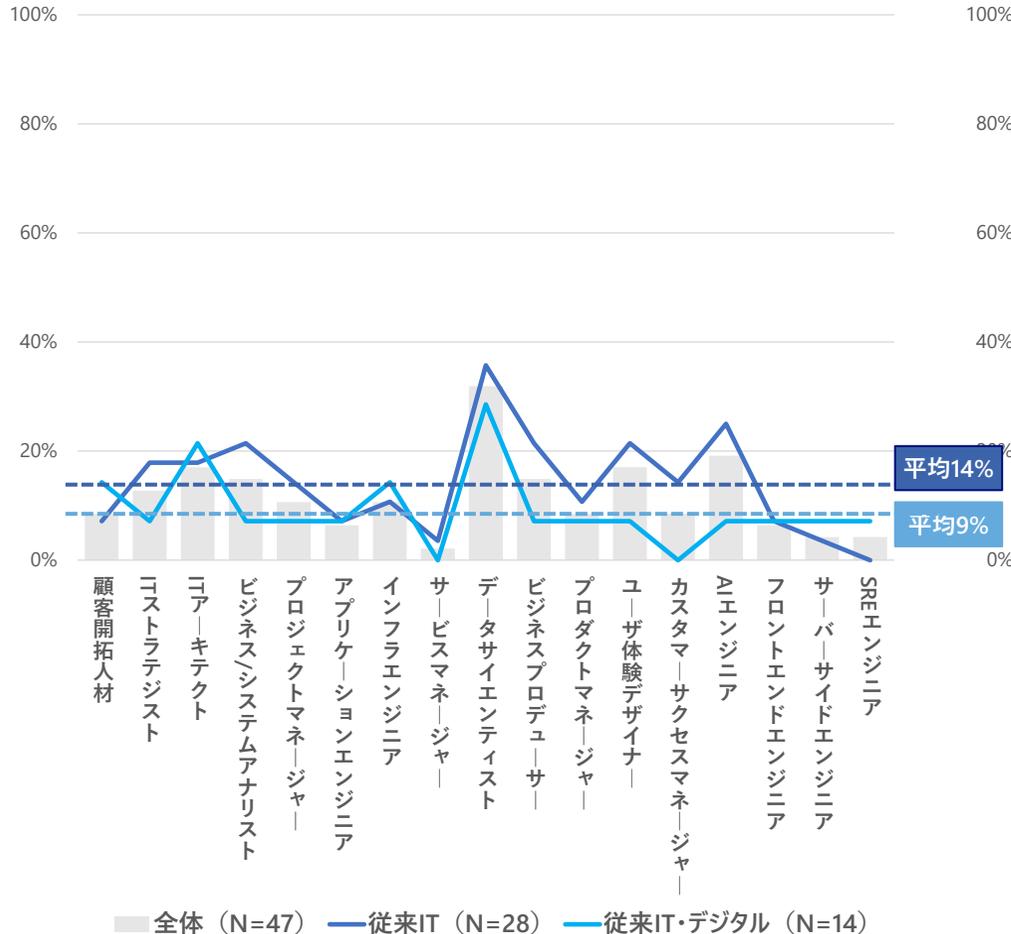
過剰、大幅に過剰の回答は、従来IT子会社のみ

※「過不足感はない」、「必要としていない」、はグラフから除外

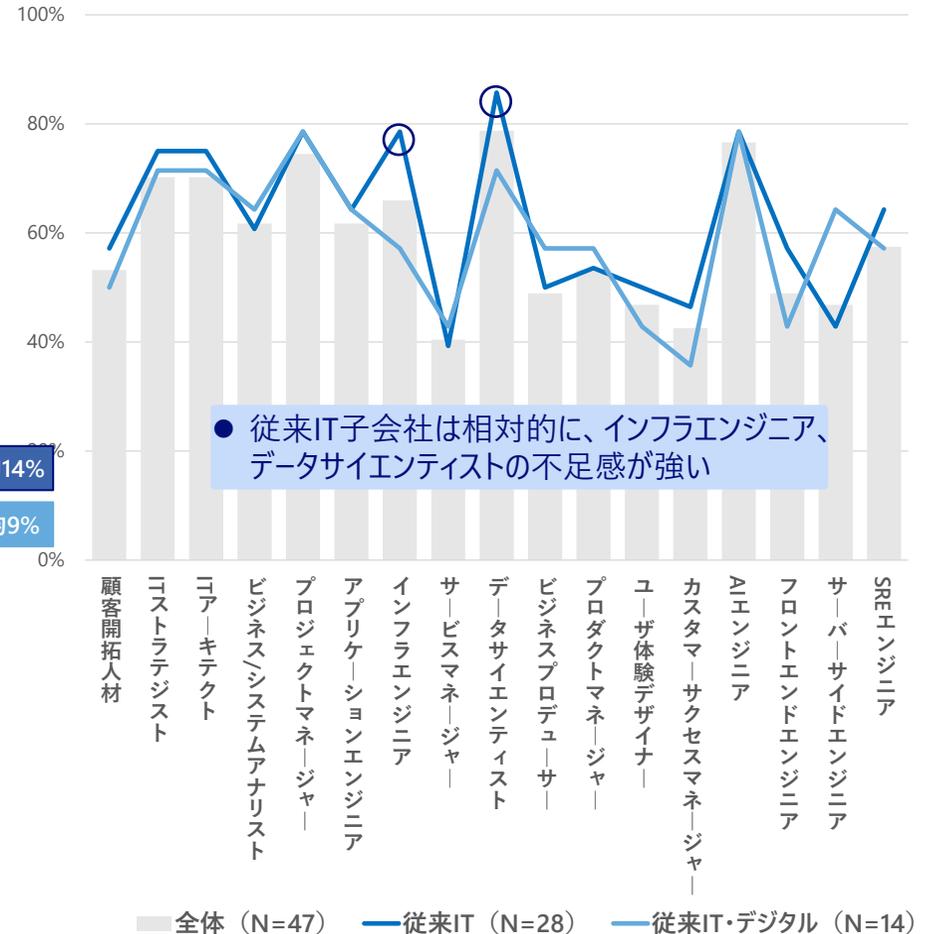
## 人材種類別の過不足感（企業特性別）

# 従来IT子会社は、従来IT・デジタル子会社と比較して、相対的に不足感が強い

人材種類別の過不足感 **大幅に不足**  
（企業特性別）



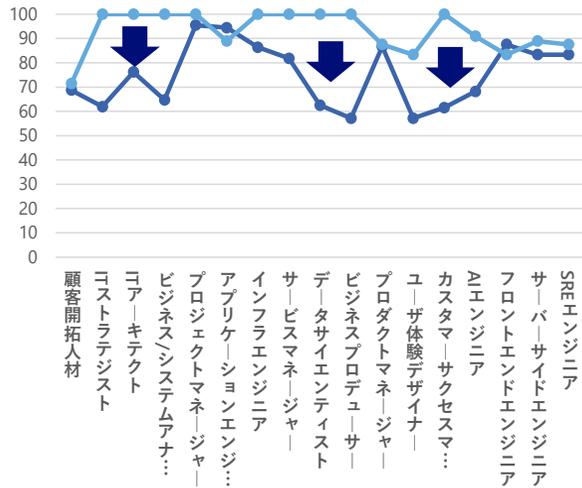
人材種類別の過不足感 **不足 + 大幅に不足**  
（企業特性別）



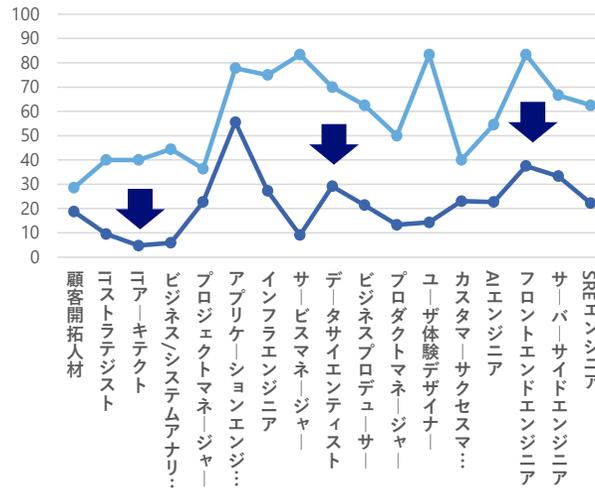
## 不足人材への対応（企業特性別）

# 従来IT子会社は、従来IT・デジタル子会社よりも、人材獲得に手を打っている割合が低い

### 自社要員の育成【%】



### 新卒採用【%】



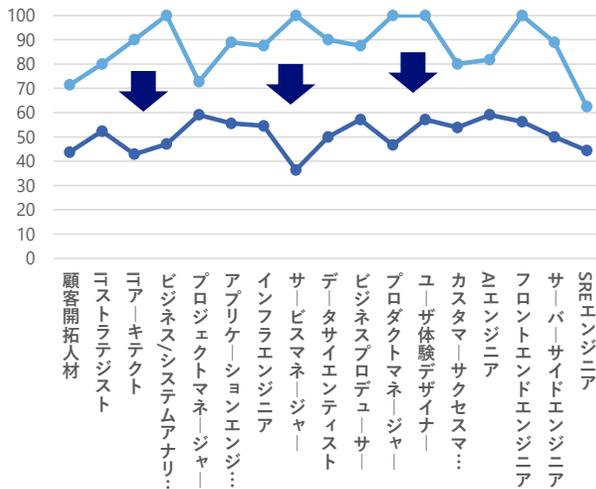
従来IT

従来IT・デジタル

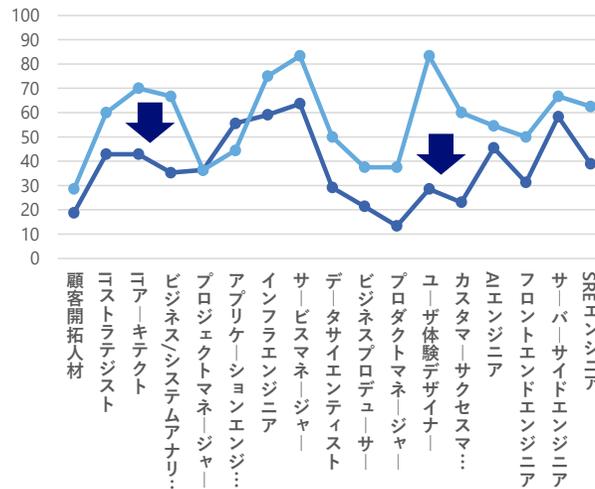
従来IT子会社の方が、従来IT・デジタル子会社よりも、人材不足に手を打っている割合が低い  
(最大、約70ポイントの差あり)

特段の対応をしていない会社のほとんどは、従来IT子会社

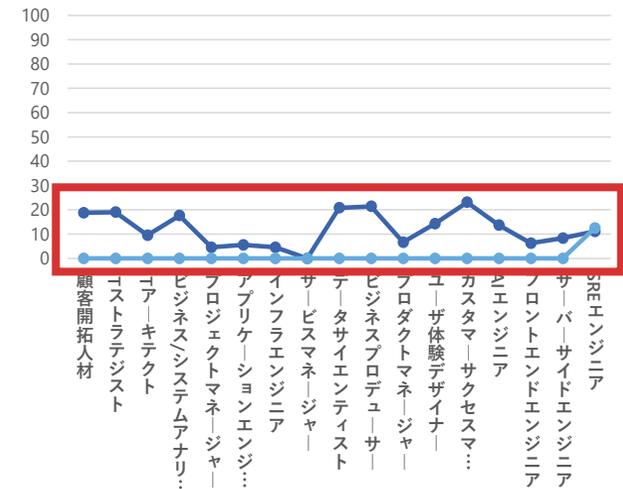
### 国内中途採用【%】



### 外部活用（コンサル、ITベンダー、など）【%】



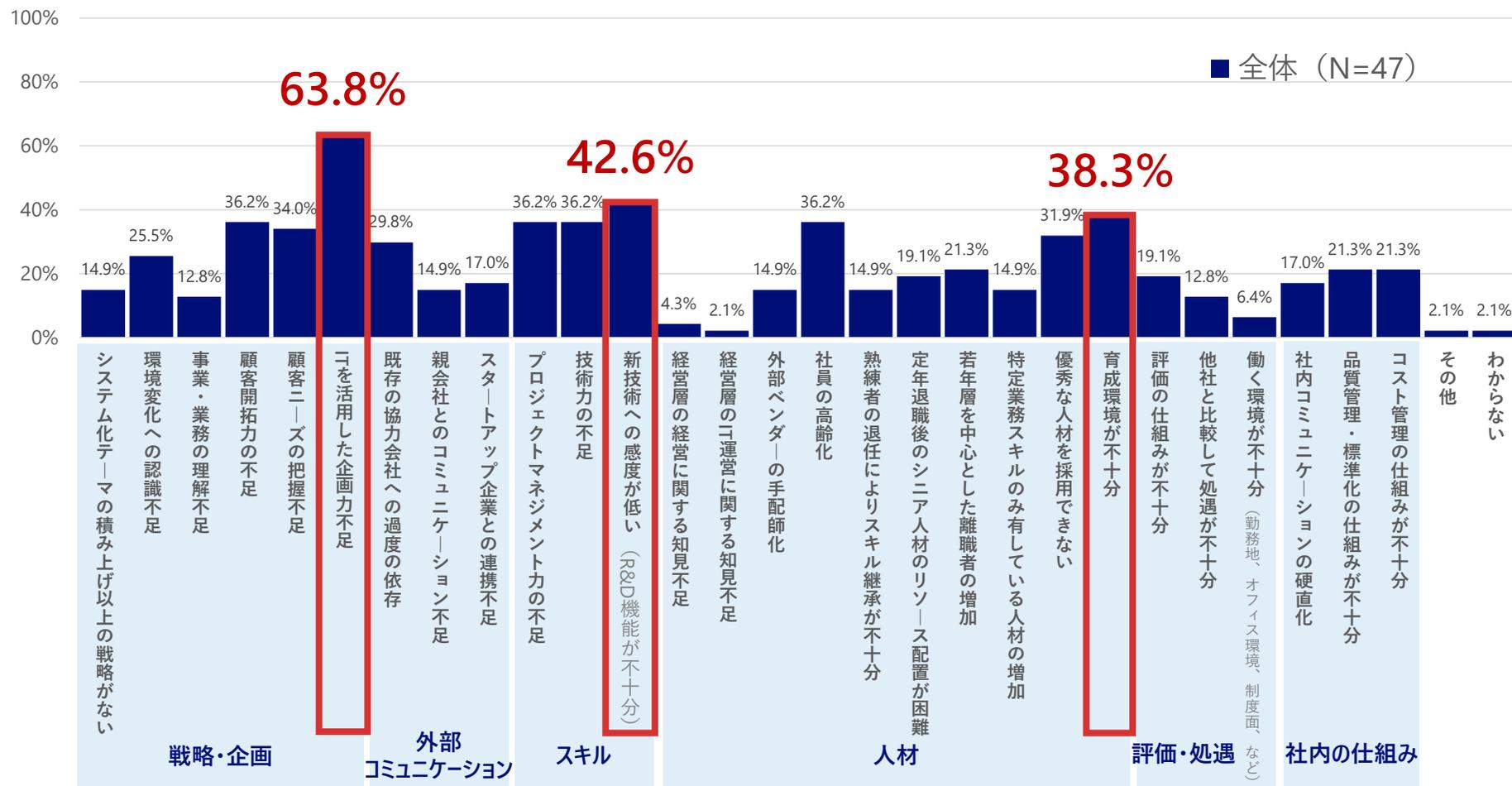
特段の対応はしていない



## 自社の抱える問題意識

自社の抱える問題意識として最も高いのは、企画力不足。  
次いで、新技術への感度の低さ、不十分な育成環境の問題意識が高い

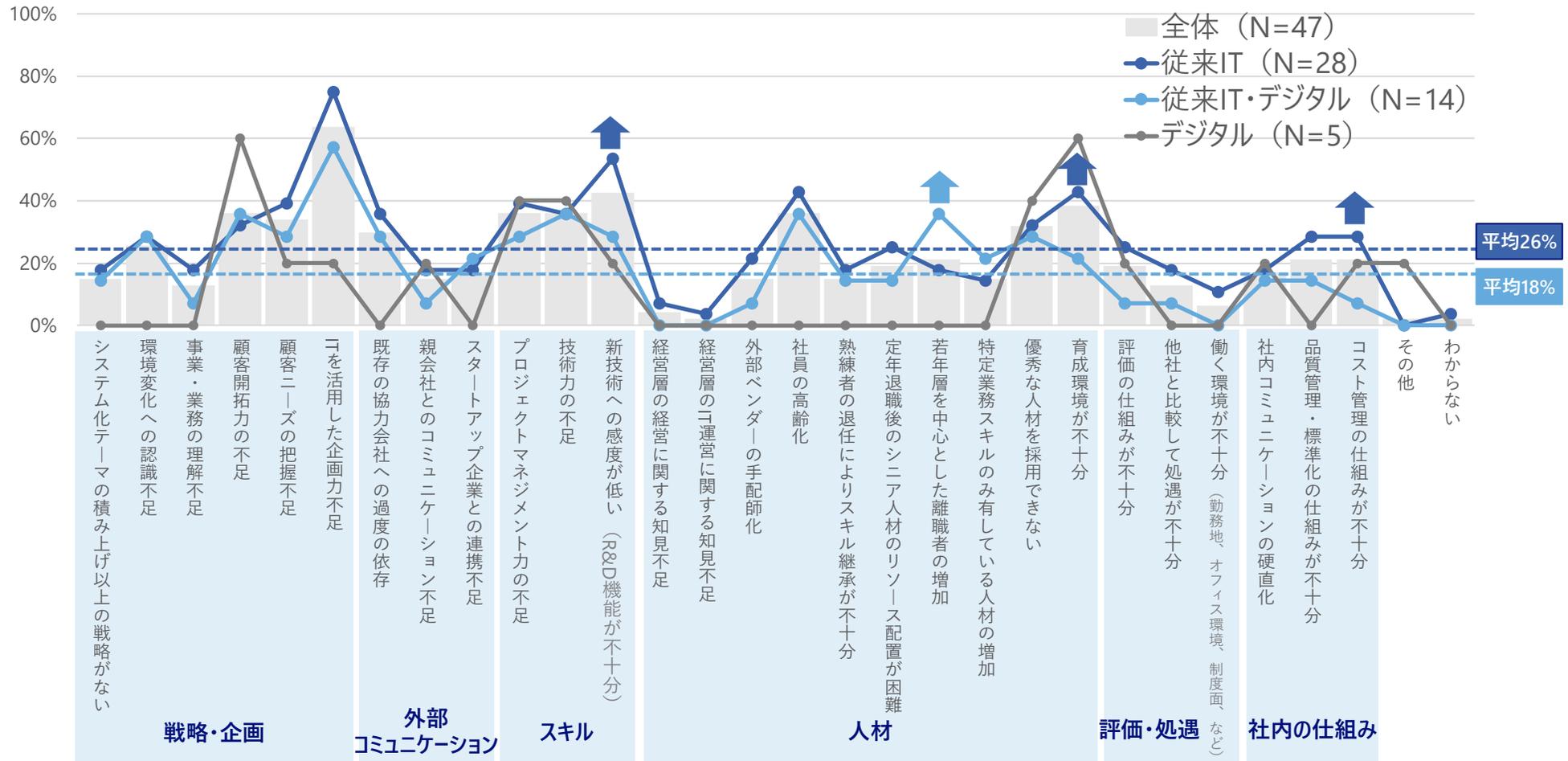
自社の抱える問題意識



## 自社の抱える問題意識（企業特性別）

従来IT子会社は、新技術への感度の低さ、不十分な育成環境などを中心に、相対的に問題意識が高い。従来IT・デジタル子会社は、相対的に若年層の離職者増の問題意識が高い

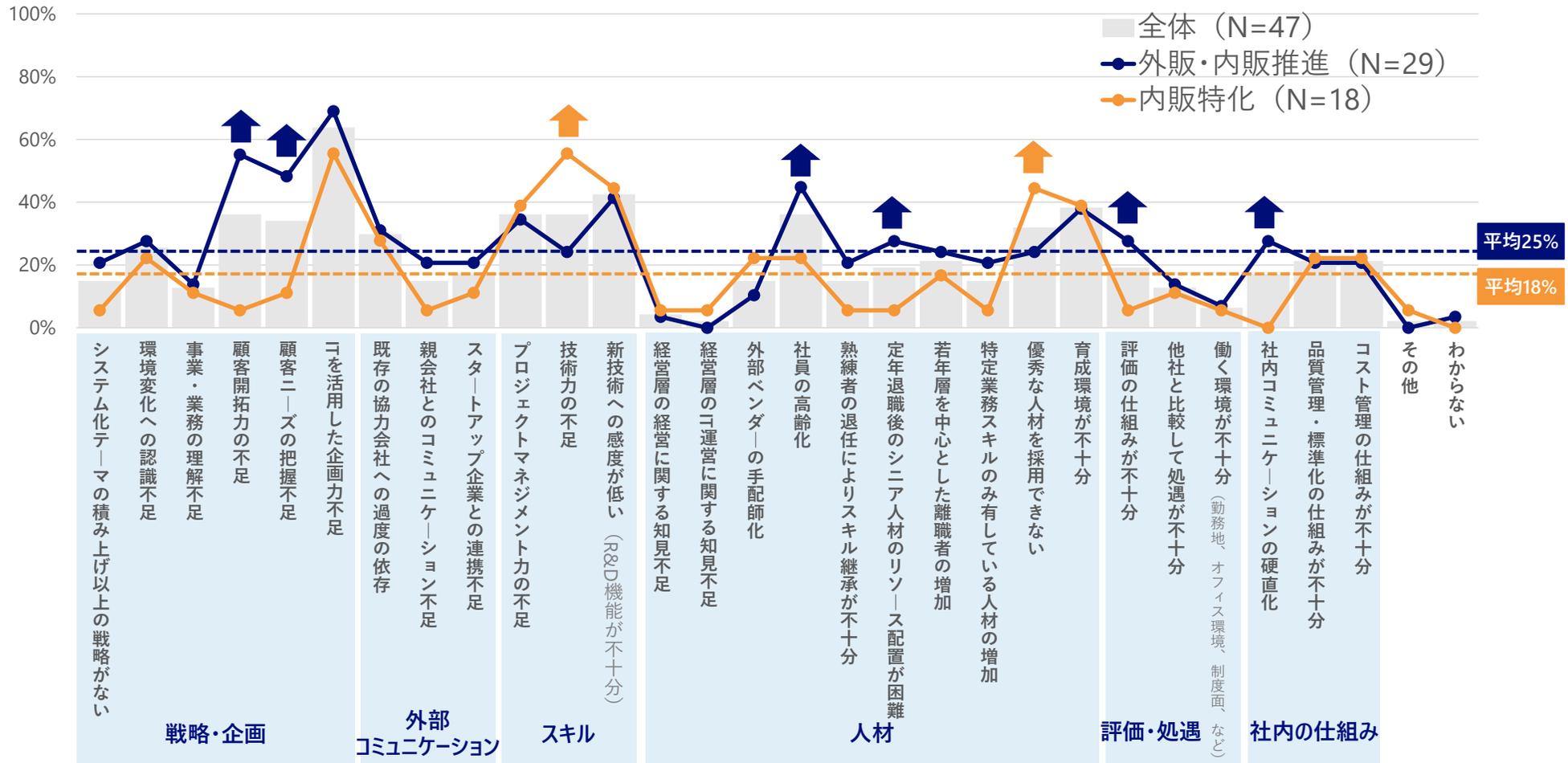
自社の抱える問題意識（企業特性別）



自社の抱える問題意識（業務対象（内販/外販）区分別）

内販特化子会社は、技術力不足や優秀人材を採用できない点で相対的に問題意識が高い。  
 外販・内販推進子会社は、顧客開拓力・ニーズ把握不足に対して相対的に問題意識が高い

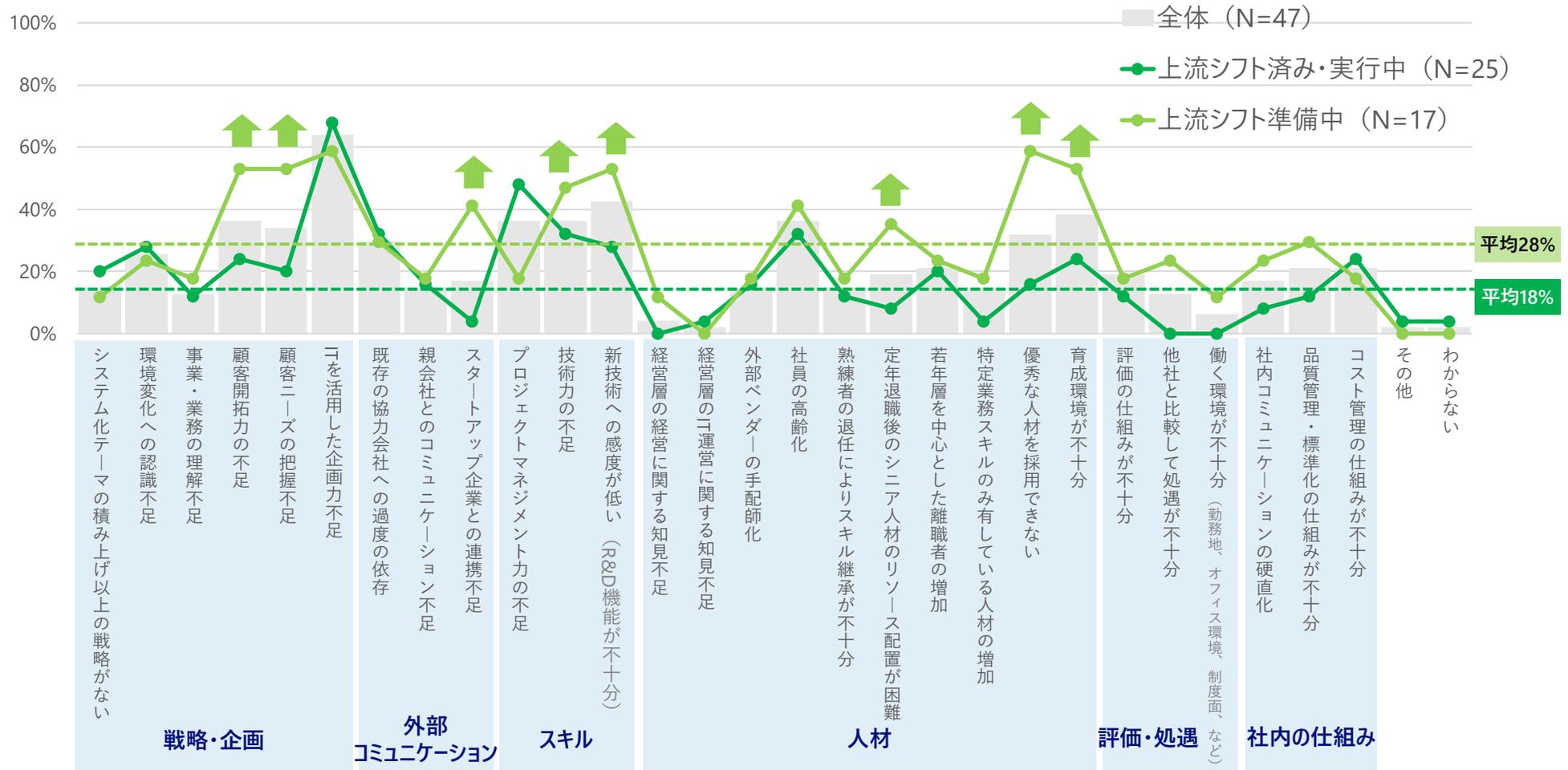
自社の抱える問題意識（業務対象（内販/外販）区分別）



自社の抱える問題意識（機能の役割見直し状況からみた区分別）

業務の上流シフトをする方が、問題意識が大局的に少なくなる傾向。上流シフト準備中子会社は、相対的に、顧客開拓力、スタートアップ連携、技術力、人材獲得の問題意識が高い

自社の抱える問題意識（機能の役割見直し状況からみた区分別）

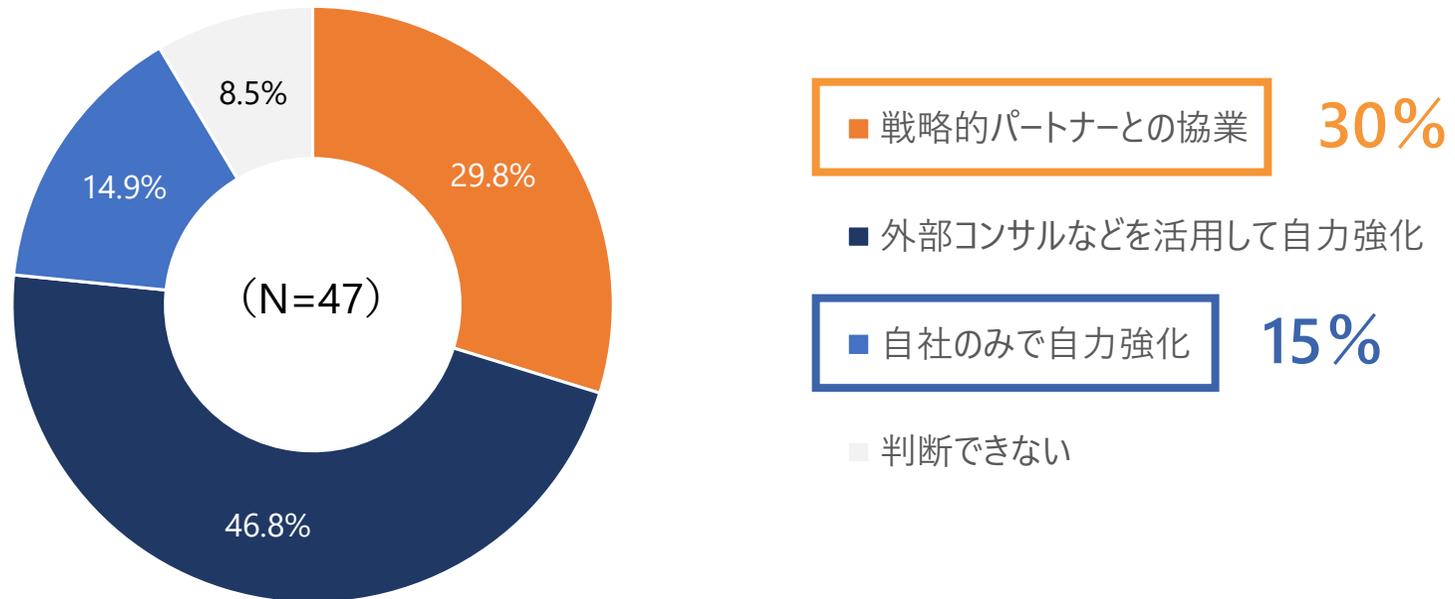


※問題意識なし (N=5) は除外

## 機能強化の方向性

機能強化の方向性として、戦略パートナーとの協業を考える子会社は、30%。  
自社のみで自力強化を考える子会社は、15%に留まる

自社の問題意識に鑑みた場合の機能強化の方向性

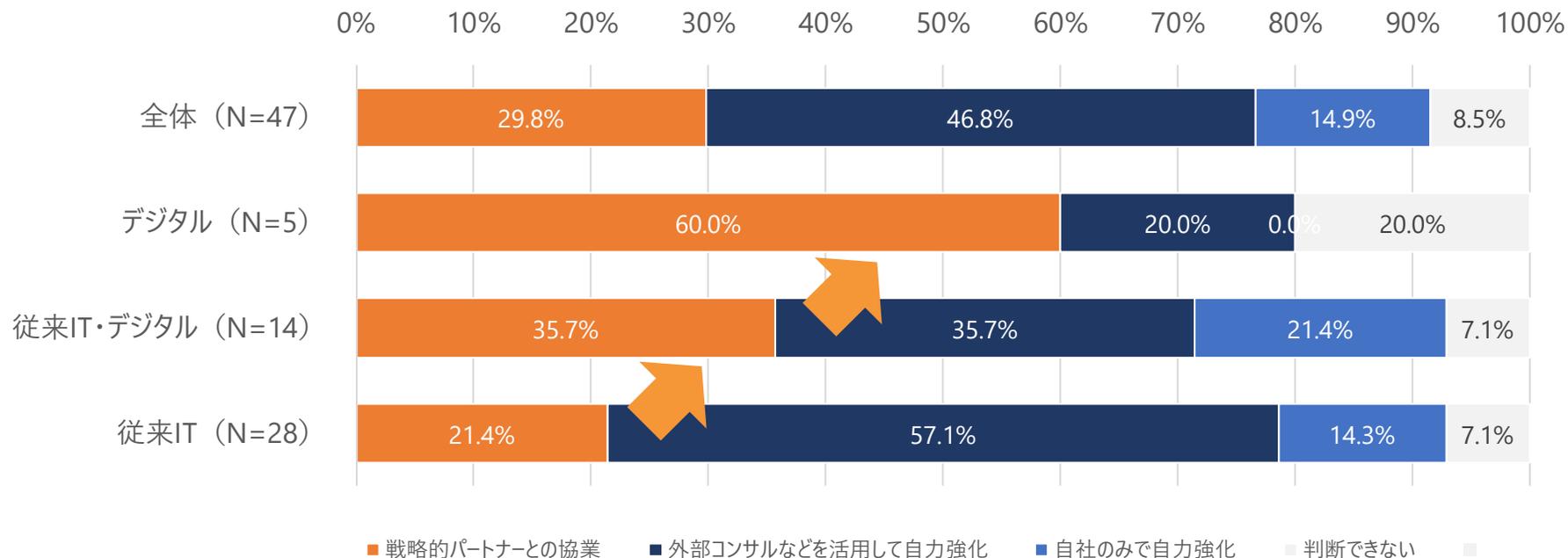


※戦略的パートナーとは、会社対会社で自社の戦略実現にコミットメントし、プロフィット、コスト、リスクを適切にシェアする関係性を持った企業（主にITベンダー）を指し、場合によっては出資を伴うケースがある

## 機能強化の方向性（企業特性別）

# デジタル子会社、従来IT・デジタル子会社の方が、従来IT子会社よりも「戦略的パートナーとの協業を検討する」傾向が強くみられる

自社の問題意識に鑑みた場合の機能強化の方向性（企業特性別）



※戦略的パートナーとは、会社対会社で自社の戦略実現にコミットメントし、プロフィット、コスト、リスクを適切にシェアする関係性を持った企業（主にITベンダー）を指し、場合によっては出資を伴うケースがある

機能強化の方向性（従来IT子会社の組織機能の目指したい姿に対するコメント）

## 従来IT子会社から、役割分担の明確化、協力会社依存からの脱却、技術力の確保、デジタル領域へのリソースシフトを目指す声が挙がった

従来IT子会社における目指したい姿に対するコメント

### 役割分担の明確化

- 全体方針は親会社、**実務は子会社**が担う形を実現したい
- 計画・立案は親会社が担うのが合理的
- **実務は子会社**が担う方が経済的かつ機能的

### 協力会社依存からの脱却と、技術力の確保

- 開発、構築をベンダーに依存してきたため、以前よりも**社員の守備範囲を拡大**
- **協力会社に頼ることなく**、自社で課題解決できるようになりたい
- 実務も一定量は残して**技術の空洞化は防ぐ**

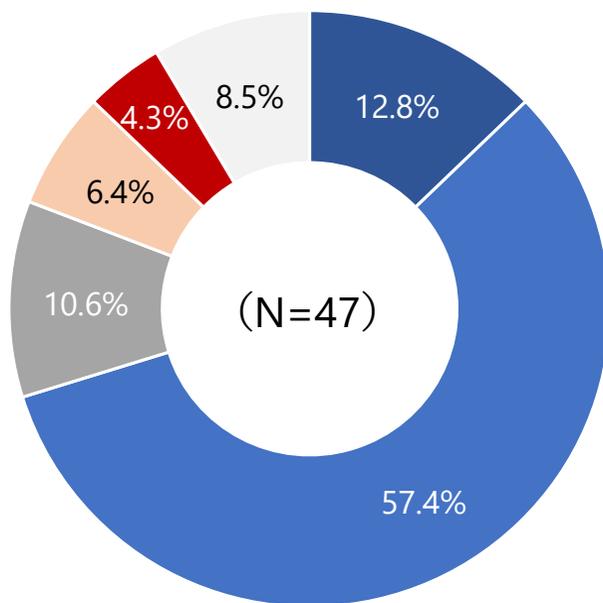
### デジタル領域へのリソースシフト（親会社含めて）

- 従来ITを効率化して**デジタルにリソースシフト**
- 従来のITに関する部分ではできるだけ情報子会社側で責任をもって対応し、**親会社は新たなデジタル化の企画、導入に注力**

## 10年後の事業規模の見通し

70%の子会社が、10年後の事業規模拡大を見込む。  
縮小する見通しの子会社は11%に留まる

現在に対する10年後の売上増分割合



70.2%

- 大幅に拡大する見通し (20%以上)
- ある程度拡大する見通し (5%以上 20%未満)

■ 現状維持 (5%未満の増減)

- ある程度縮小する見通し (5%以上 20%未満)
- 大幅に縮小する見通し (20%以上)

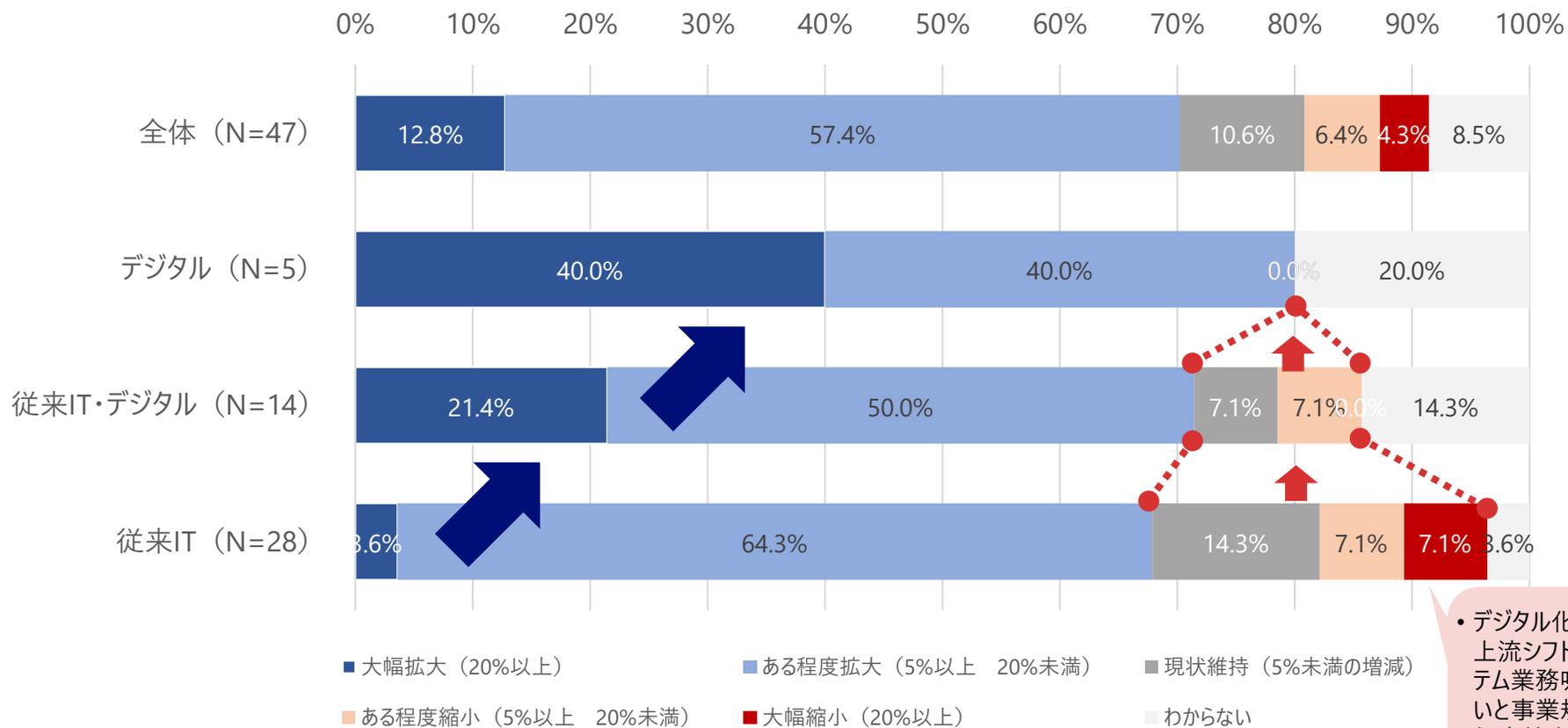
■ わからない

10.7%

## 10年後の事業規模の見通し（企業特性格別）

デジタル化やDX/デジタルビジネスを手掛けている割合が高いほど事業規模の見通しが明るい。  
上記を手掛ける力をつけることが、今後の事業規模拡大の鍵になる

### 現在に対する10年後の売上増分割合（企業特性格別）

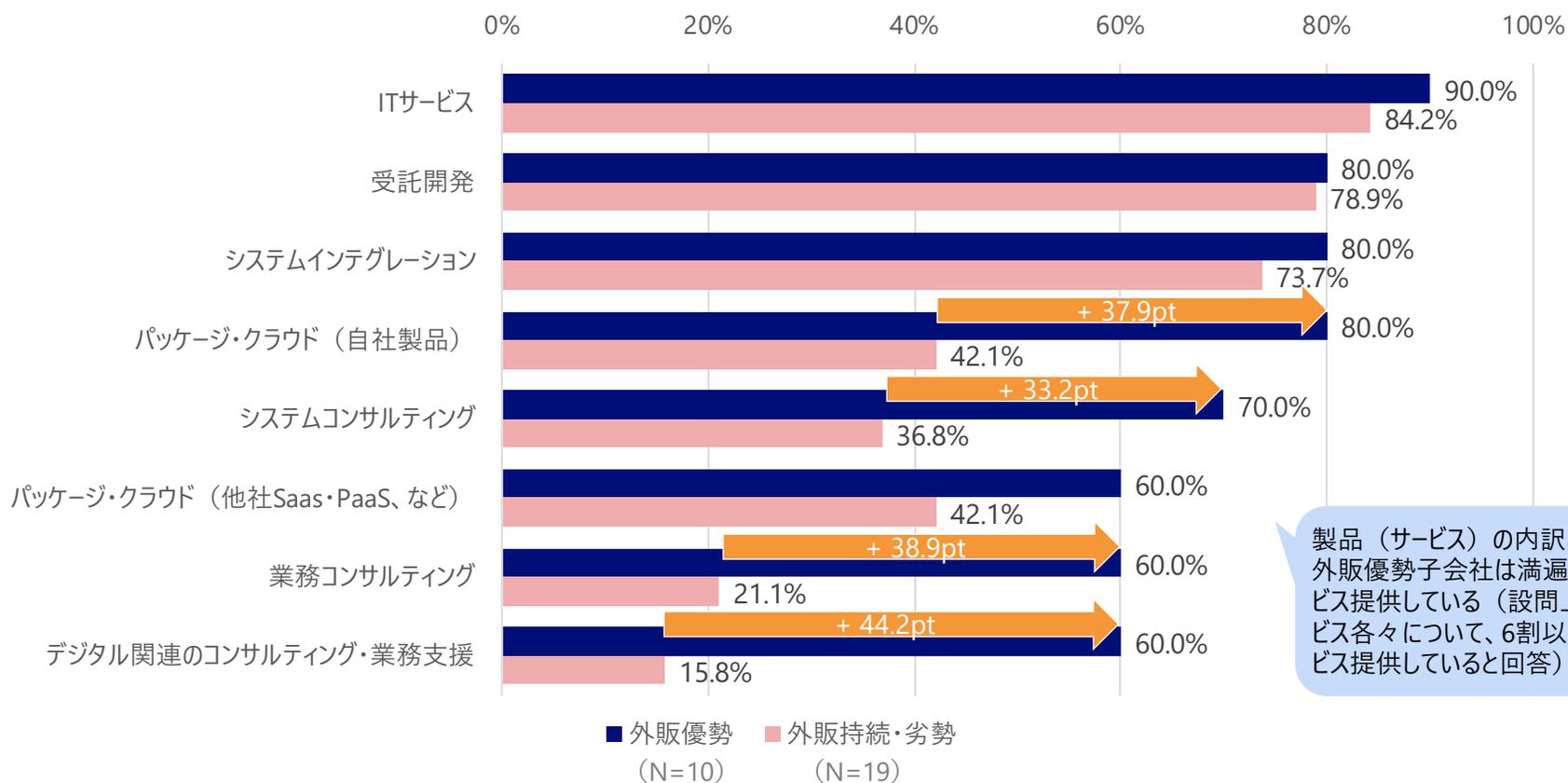


• デジタル化推進、業務の上流シフト、グループのシステム業務吸収等を急がないと事業規模は縮小  
• 親会社市場が競争市場

## 外販のサービス提供内容（外販売上の成長率区分別）

外販優勢子会社は、外販持続・劣勢子会社と比較して、パッケージ・クラウド（自社製品）、業務/システムコンサル、デジタル関連コンサルのサービス提供割合が30pt以上高い

提供している外販サービスの割合（外販売上の成長率区分別、複数回答）

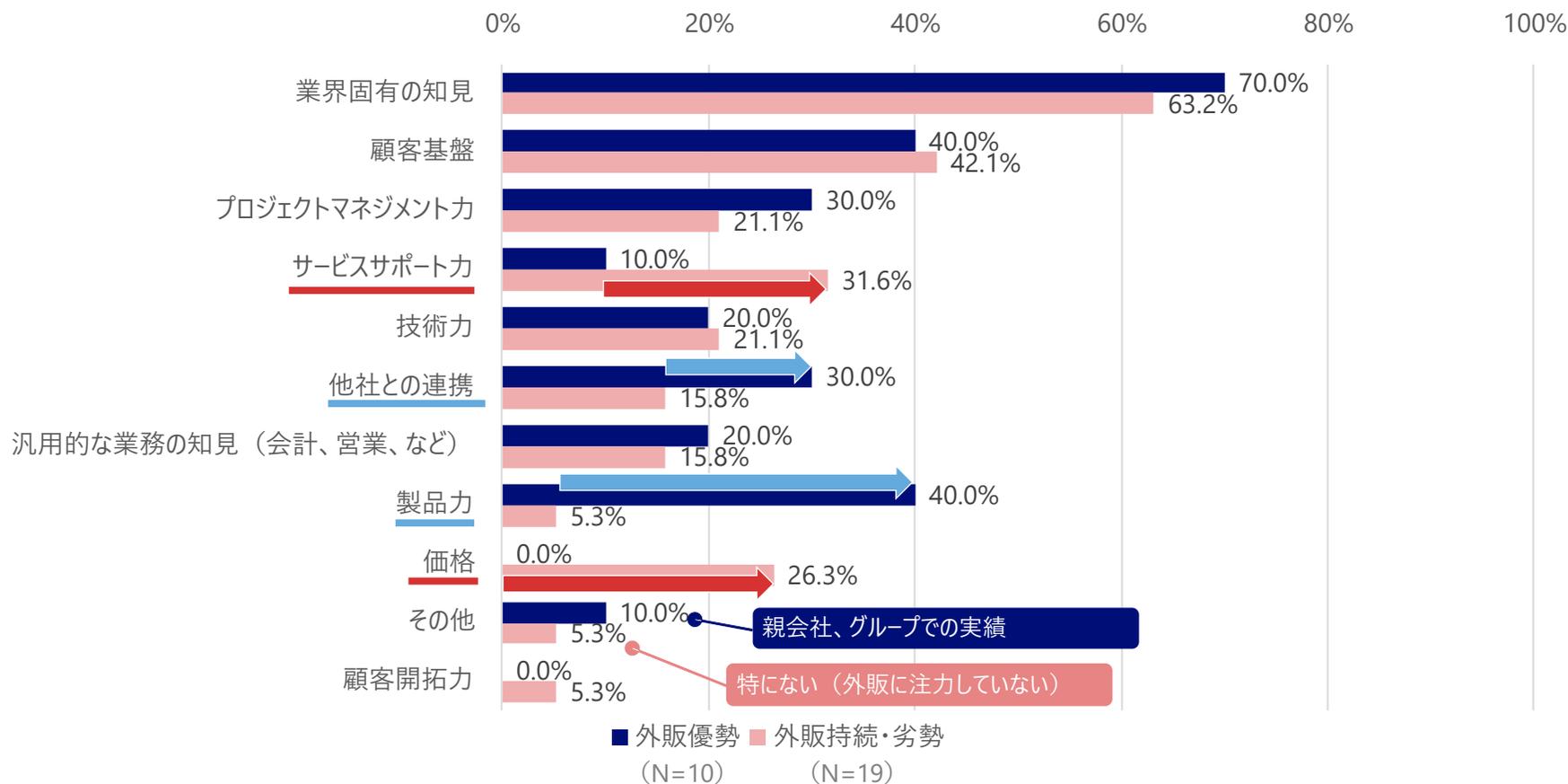


製品（サービス）の内訳として、外販優勢子会社は満遍なくサービス提供している（設問上のサービス各々について、6割以上がサービス提供していると回答）

## 外販の強み（外販売上の成長率区分別）

外販優勢子会社は「他社との連携」「製品力」を強みとしている割合が高い。  
一方、外販持続・劣勢子会社は「サービスサポート力」「価格」を強みとしている割合が高い

外販における強み（外販売上の成長率区分別、複数回答）



## 調査結果まとめ

---

# 事業規模拡大を見込む子会社は70%を占めるものの、足元で人材不足等の問題が顕在化

## 解決すべき問題（IT・デジタル人材）

**既存システムの保守・運用を担う人材の一部は、不足する職種への配置転換が求められる**

データサイエンティストの不足感が最も強く、32%の子会社が「大幅に不足」と感じている（次いでAIエンジニアが19%）

従来IT子会社は、従来IT・デジタル子会社よりも、インフラエンジニア、データサイエンティストの不足感が強い

## 解決すべき問題（IT運営）

**企画力不足、新技術への感度の低さ、不十分な育成環境に対する問題意識が高い（特に従来IT子会社）**

従来IT・デジタル子会社は、従来IT子会社と比較して、若年層を中心とした離職者増の問題意識が高い

業務の上流シフトをする方が、問題意識が大局的に少なくなる傾向にある

## 機能強化の方向性

**戦略的パートナーとの協業は、DX推進において重要な手段**

戦略的パートナー※との協業を検討する子会社は30%（デジタル子会社、従来IT・デジタル子会社の方が、戦略的パートナーとの協業を検討する傾向が強い）

従来IT子会社から、役割分担の明確化、協力会社依存からの脱却、技術力の確保、デジタル領域へのリソースシフトを目指す声が挙がった

## 将来に向けた組織能力の備え

**デジタル化やDX・デジタルビジネスサービスを提供する会社になることが、成長の鍵**

70%の子会社は、10年後の事業規模拡大を見込む

デジタル化やDX/デジタルビジネスを手掛けている割合が高いほど、事業規模の見通しが明るい

## 将来に向けた外販サービスの構築

**業務/システム/デジタル関連のコンサルティングサービスが、外販成功への導き手**

外販優勢子会社は、持続・劣勢子会社よりも業務/システム/デジタル関連コンサルサービスの提供割合が30pt以上高い

製品（サービス）の内訳として、外販優勢子会社は満遍なくサービス提供している（設問上のサービス各々について、6割以上がサービス提供していると回答）

※戦略的パートナーとは、会社対会社で自社の戦略実現にコミットメントし、プロフィット、コスト、リスクを適切にシェアする関係性を持った企業（主にITベンダー）を指し、場合によっては出資を伴うケースがある

## 親・グループ会社のDX推進の中核になれる組織能力を備えるべき

既存システムの保守・運用を担う人材の一部は、不足する職種への配置転換が求められる



既存システムの保守・運用業務のアウトソースや自社内の業務効率化により人材を捻出し、能力開発を行った上で、不足する職種へ配置転換することもひとつの有効策。

企画力不足、新技術への感度の低さ、不十分な育成環境に対する問題意識が高い



企画力不足への対応として、親・グループ会社の抜本的な業務の見直しを経験することや、業務の上流工程シフトが有効。  
技術感度を高めるためには、調査・探求機能※を強化するとともに、親・グループ会社での、クラウド化を中心としたシステム構造の変革など、レガシーシステムからの脱却を経験することが有効。

戦略的パートナーとの協業は、DX推進において重要な手段



DX推進における企画力不足や新技術への感度の低さへの対策、あるいは保守・運用業務のアウトソース先として、戦略的パートナーを活用することが重要。

デジタル化やDX・デジタルビジネスサービスを提供する会社になることが、成長の鍵



「デジタルビジョンを構想する力」、「新たなデジタルビジネスを創発する力」、「そのビジネスを拡大する力」、「そのビジネスを実現するシステムを構築する力」、そして「それらを支えるための組織や人材、文化をつくり上げる力」の5つから構成される『組織能力』を備える必要がある。子会社の特性を活かし、まずは、親・グループ会社のDX推進の中核になれる組織能力を備えることが重要。

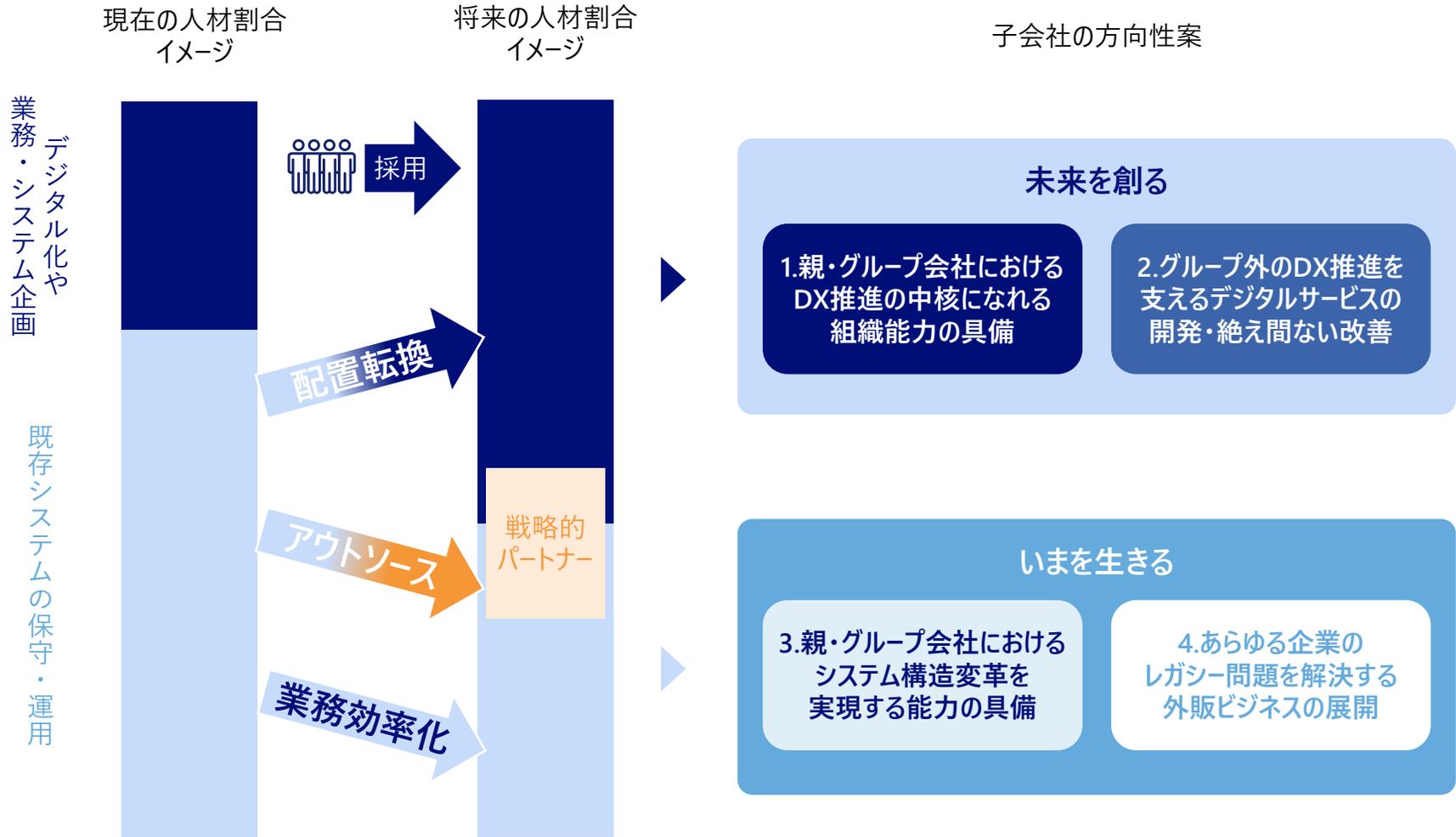
業務/システム/デジタル関連のコンサルティングサービスが、外販成功への導き手



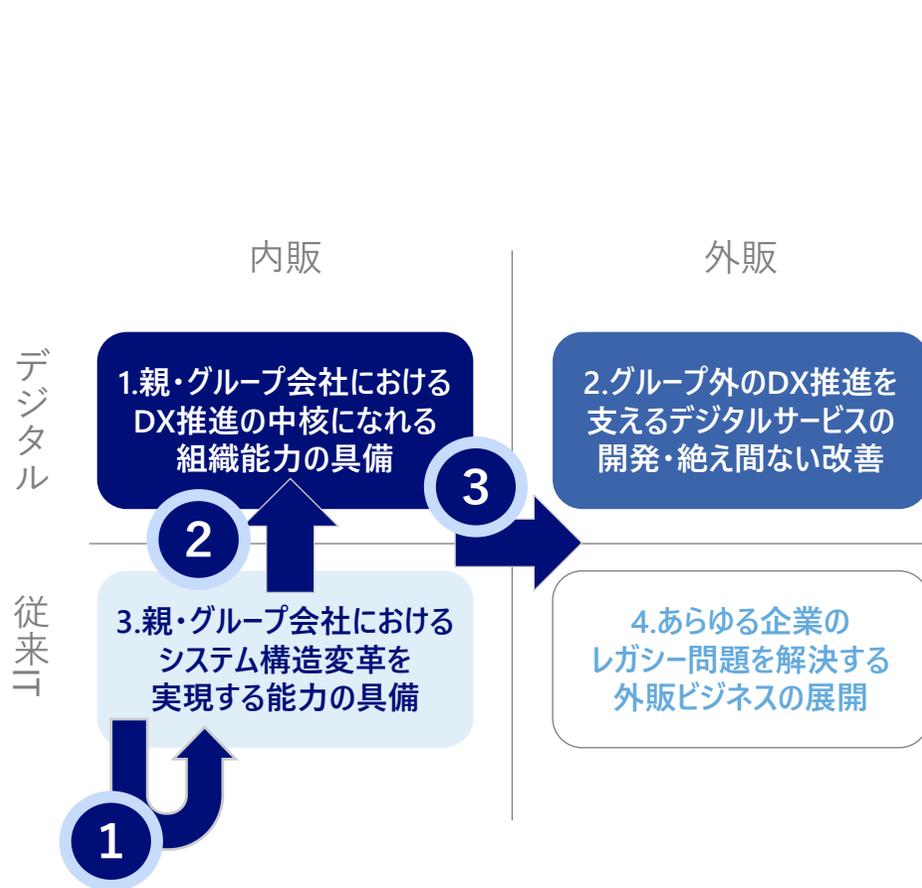
内販のみのサービスを提供する子会社の場合、自社のDX推進の組織能力は、親・グループ会社のDX進展に依存してしまう。親・グループ会社へのDX推進の中核になれる組織能力を備えた後は、グループ外へのコンサルティングサービスの開発と、そのサービスの絶え間ない改善によるビジネス拡大とを通じて、自社の収益基盤を強固にすることが重要。

※調査・探求機能とは、自社に影響を与え得る社会や生活者の動向、デジタル技術進化の展望、他社の先進的な取り組み、先進的な技術やサービスを提供しようとしているスタートアップ企業の動向等を察知する機能

# 子会社の方向性案



# 取りうる施策案



1

## 従来IT・内販の高度化

- 親・グループ会社業務のビジネスプロセス・リエンジニアリング（BPR）
- 親・グループ会社システムの複雑化解消
- 既存システムの保守・運用ドキュメントの整備
- 有識者の少ない技術の置き換え
- ノンコア業務のアウトソース（業務の上流工程シフト）

2

## デジタル化やDX/デジタルビジネスを手掛ける子会社への変革

- 調査・探求機能の強化
- 実務能力の向上
- コンサル機能の強化（アーキテクチャー構想、アナリティクス、など）
- 戦略的パートナーの発掘・協業

3

## 外販サービスの提供

- 戦略・営業機能の強化
- プランディング機能の強化
- マーケティング機能の強化
- 製品力・サービス力の向上
- リソース補充（顧客開拓人材、デジタル人材、シニア人材、など）

## 組織機能の役割分担、内販・外販の状況、問題意識・取り組み施策を主軸とした

分類	設問	設問
基礎情報	Q1	親会社名
	Q2	親会社の業種
	Q3	現在の位置付け（保有機能：従来IT/デジタル）
	Q4、Q5	平均年収、平均年齢、R&D費用（売上高比）、人材開発費用（売上高比）
資本関係	Q6	資本比率
	Q7	グループ外企業の資本参加有無、資本参加時期
	Q8	グループ外企業の資本参加を受け入れた理由
	Q9	グループ外企業からの資本参加の達成度
	Q10	グループ外企業からの資本参加において、上手くいった理由/いかなかった理由
組織機能の役割分担	Q11、Q12	従来ITの推進機能における【現状の】役割分担と、【目指したい姿の】役割分担
	Q13、Q14	デジタル化の推進機能における【現状の】役割分担と、【目指したい姿の】役割分担
	Q15、Q16	従来IT/デジタル化の共通機能における【現状の】役割分担と、【目指したい姿の】役割分担
	Q17	組織機能の目指したい役割分担の考え方や理由
内販・外販の概況	Q18	内販・外販のサービス提供有無
	Q19、Q20	2019年度の売上高と売上高経常利益率
	Q21	内販・外販の割合として、貴社の目指したい姿

分類	設問	設問
内販の概況	Q22	内販において、親会社からの期待に応えられているかどうか
	Q23	内販における親会社からの期待優先度
外販の概況	Q24	貴社が外販を開始した時期
	Q25	直近3年の外販の売上高成長率
	Q26	貴社の外販事業とサービス提供先
	Q27	貴社の外販事業における顧客所在地域
	Q28	今後、注力する外販事業
	Q29	貴社が外販をおこなわない理由
	Q30	外販における、貴社の強み
	Q31	貴社の抱える問題意識
	Q32	経営企画・管理の観点で、取り組んでいる施策の実行状況
	Q33	品質・生産性管理の観点で、取り組んでいる施策の実行状況
問題意識・取り組み施策	Q34	人事の観点で、取り組んでいる施策の実行状況
	Q35	対応済みの取り組み施策において、上手くいった理由
	Q36	実行中の取り組み施策において、上手くいっている理由/いっていない理由
	Q37	人材種類別の過不足感
	Q38	不足する人材への対応
	Q39	親会社に対する問題意識
	Q40	自力強化と戦略的パートナーとの協業のどちらの考え近いか
	Q41	情報子会社間のエコシステム構築として、有効と考えられる打ち手
将来の見通し	Q42	10年後の貴社の事業規模の見通し
	Q43	10年後の見通しについて、何故そう感じたのか

The text is framed by two decorative swooshes. The top swoosh is a gradient bar transitioning from blue on the left to red on the right. The bottom swoosh is a solid blue bar.

***Share the Next Values!***