

EX-03

リスキリングに関する市場動向と成功事例

凸版印刷株式会社：「企業変革なくして、リスキリングなし」

柴谷 浩毅

執行役員 DXデザイン事業部長
凸版印刷株式会社

岩田 健一

トレーニングサービス本部長
アマゾン ウェブ サービス ジャパン合同会社



リスキリングに関する市場動向

リスキリングとは

新しい職業に就くために、あるいは、
今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、
必要なスキルを獲得する／させること

アマゾンでのリスキリングの取り組み

➤ アマゾンテクニカルアカデミー (Amazon Technical Academy)

非IT系の職種に就いている従業員をアマゾンのソフトウェア開発職に就けるレベルに引き上げるための9か月のプログラム

➤ アソシエイトツーテック (Associate2Tech)

物流センターの従業員をITサポート職に就けるレベルに引き上げるための90日間のプログラム

日本でのリスクリングに関する課題

- 本来のビジネスゴールとの紐付けが不明瞭（リスクリングは手段）
- 全社的なリスクリング推進には不十分な体制
- リスクリングの結果を測定する意識が薄い

日本でのリスクリングに関する課題

- 本来のビジネスゴールとの紐付けが不明瞭（リスクリングは手段）
- 全社的なリスクリング推進には不十分な体制
- リスクリングの結果を測定する意識が薄い

解決の
方向性

**ビジネス部門側の経営層による
リスクリングへの深い関与が不可欠**

凸版印刷株式会社様 会社紹介

【序】 会社概要



■ 会社概要(2021年3月期)

社名	凸版印刷株式会社
所在地	(本店) 東京都台東区台東1丁目5番1号 (本社) 東京都文京区水道1-3-3
創業	1900年 (明治33年)
代表者	代表取締役社長 磨 秀晴
資本金	104,986百万円
業績	連結売上高 1,466,935百万円 連結営業利益 58,789百万円 連結経常利益 58,053百万円
従業員数	連結 52,401人 (2021年3月末現在)

■ 事業内容

「印刷テクノロジー」をベースに「**情報コミュニケーション事業分野**」、「**生活・産業事業分野**」および「**エレクトロニクス事業分野**」の**3分野**にわたり 幅広い事業活動を展開しています。

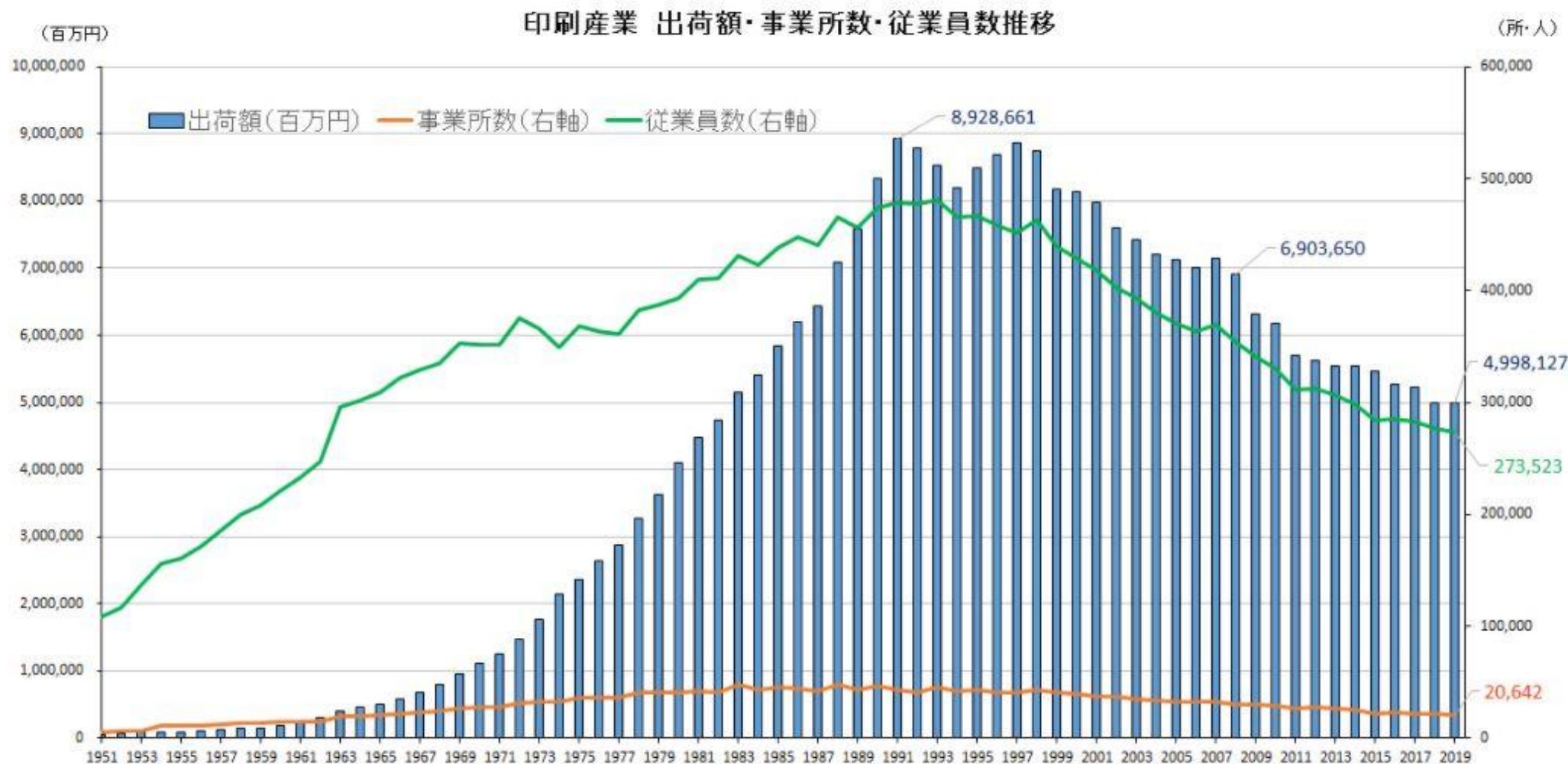
Q & A セッション

Q & A セッション

なぜ大規模なリスキングに取り組まれたのですか？

【1】なぜ大規模なリスキリングに取り組んだのか

[印刷市場の動向] ★ペーパーメディアはピークの6割弱～今後も続落見通し

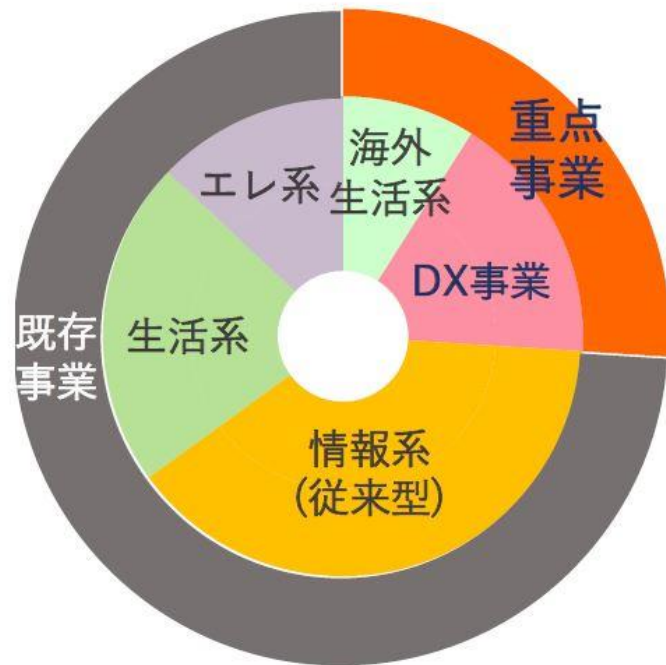


出展：経済産業省 2020年工業統計調査 産業編より

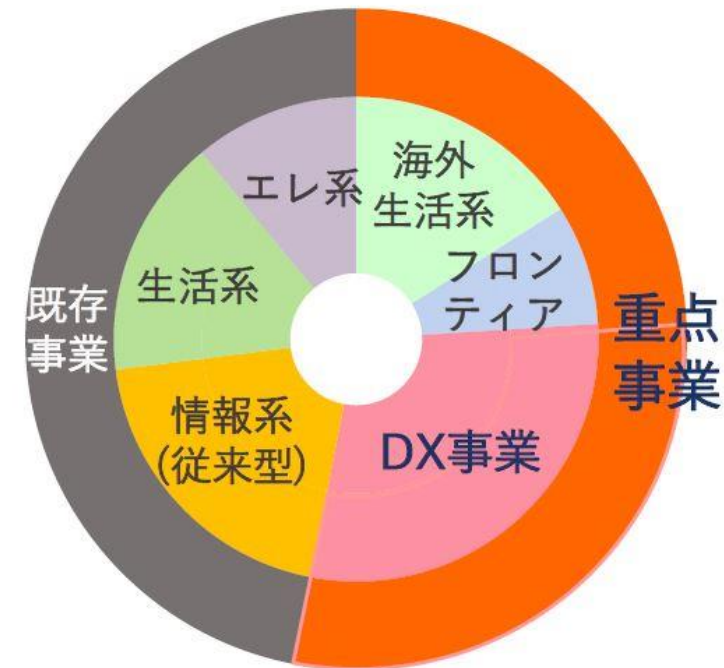
【1】なぜ大規模なリスキングに取り組んだのか

[中長期の目指す姿] ★営業利益構成：2026年3月期に、重点事業で全体の過半、DX関連で3割を占める構成に

2021年3月期



2026年3月期



凸版印刷株式会社 中期経営計画（2021年5月公表）より

【1】なぜ大規模なリスキリングに取り組んだのか

[当社DXの歩み]

2017 年度	◆T-DX（Toppan Digital Transformation）プロジェクト発足 ～データ駆動型ビジネスモデルの概念整理
2018 年度	◆初期的組織構築の実施 <ul style="list-style-type: none"> ・情コミ事業本部～デジタルビジネス開発本部新設（4月） ・本社経営企画～デジタルビジネスセンター新設（4月） ・本社ICT統轄本部→デジタルイノベーション本部へ再編（2019年1月）
2019 年度	◆初期的組織強化の実施 <ul style="list-style-type: none"> ・ Shufoo!事業とMapion事業を統合→ONE COMPATH社設立
2020 年度	◆本格推進のための組織再編～DXデザイン事業部新設 ～各事業部で組成されたDX関連部門を集約・統合
2021 年度	◆DX事業の新ブランド策定 Erhoeht-X(エルヘートクロス) ◆5/14決算説明会「中期経営計画」発表 ◆DX銘柄2021に選定

【1】なぜ大規模なリスキリングに取り組んだのか

新ブランド Erhoeht-X

Erhoeht-X（エルヘートクロス）とは、
凸版印刷が全社をあげ、社会や企業のデジタル革新を支援するとともに、当社自体のデジタル変革を推進するコンセプトです。

「エルヘート」は、当社創業の原点である当時の最先端印刷技術「エルヘート凸版法」から名付け、語源であるドイツ語の「Erhöhen（エルホーヘン）」には「高める」という意味があります。

最新技術を積極的に活用するDNAは創業より今に引き継がれ、様々なマーケットニーズに対応しながら今日に至ります。今まで培った印刷テクノロジーの更なる進化とともに、先進のデジタルテクノロジーと高度なオペレーションノウハウを掛けあわせて（クロスして）データ活用を機軸としたハイブリッドなDX事業を展開するという意味が込められています。

可能性を高めるTOPPANのデジタル変革

Erhoeht-X

【1】なぜ大規模なリスキリングに取り組んだのか

[DXについての基本的な考え方]

★もはや印刷会社ではなく、**情報加工産業**としてDXを推進 ⇒ **社会的価値創造企業**へ

トッパンのDX = トータルなビジネストランスフォーメーション

■トッパンの全ての事業・業務を、デジタル時代に合うように、
デジタル技術やデータ活用を起点として変革する。

※何でもかんでもただ「デジタル」にすれば良いということではない。
リアル（印刷など）が有効な課題はリアルなソリューションも柔軟に併用する。

「トータル」の3つの内容

- | | |
|------------|--|
| ①変革の対象 | ～トッパンの 全て の事業(社外)・業務(社内)を対象 |
| ②構築・提供する機能 | ～データの収集、分析・価値化、サービス提供の 一体化 |
| ③ビジネスフィールド | ～2万社の顧客基盤を生かし、製品の材料調達から製造、
流通、購買という社会の仕組み 全て をターゲット市場とする |

【1】なぜ大規模なリスキリングに取り組んだのか

[ハイブリッドDXのビジネスモデル確立]

当社が保有するデジタル技術と高度なオペレーションノウハウを掛け合わせ、データ活用を機軸としたハイブリッドなDXサービスを提供する

デジタル(フロントエンド)



多数の大手企業のDXを支援している実績
自社でPFサービスを開発 (Speed Entry シリーズ 等)

オペレーション(バックエンド)



印刷事業やBPO受託で蓄積した運用ノウハウ
高度人財による業務設計・コンサル力



ハイブリッドDXのサービス展開

ハイブリッドBPO



デジタル×オペレー
ションのハイブリッド
BPOサービス

マーケティングDX



顧客ニーズに適した
伴走型
マーケティング

製造・流通DX



顧客の製造・流通の
総合的デジタル化支援

デジタルコンテンツ



電子書籍、超高精細映
像、VR、教育ICTなど
デジタルコンテンツ提
供サービス

セキュアビジネス



セキュリティ性
を武器に
多彩なサービス展開

Q & A セッション

どのような体制でリスクリングに取り組まれましたか？

【2】 どのような体制でリスキリングに取り組んだのか

- 人財要件とスキルレベルの定義をDXデザイン事業部で実施（下記表を参照）。
 - 現状人員の把握と今後の必要人員数は、本社技術戦略室による「技術スキル調査」をもとに割り出し。
 - 人財育成の方向性はDXデザイン事業部で決め、基礎となる知識教育などは本社人財開発センターでプログラム設定。（AWS認定資格取得教育、eラーニングプログラムなど）
- ※凸版印刷では社員は財産との考え方から、人材を「人財」と記述します。

スキルレベル	主なミッション	育成の方向性	デジタル人財要件		
			【ビジネスデザイナー】	【エンジニア】	【データサイエンティスト】
			◆新規ビジネスを企画し、プロトタイプ・MVPの制作を行う ◆アジャイルに仮説検証し次の仮説を導く	◆検証完了した仮説を本格的に実装 ◆様々なツールを組み合わせ高度なシステムを開発する	◆情報処理や人工知能、統計学に精通し、データを利活用して、科学的にツール開発や高度技術の本格実装を行う
高度専門人財 Professional LEVEL	担当する役割を主担当としてリードできる	実践			
DX人財 Basic LEVEL	必要なデジタル知識があり、リーダーの指示のもと実践できる	知識		■AWS(資格・中級)	
			■AWS(資格・初級)		
デジタル基礎人財 Literacy LEVEL	デジタルに関する基礎知識があり、デジタル事業の基礎的な内容を理解できる	マインド			

Q & A セッション

なぜ**AWS**認定資格取得教育を取り入れたのですか？

【3】なぜAWS認定資格取得教育を取り入れたか

■ これからのDXビジネスは、パブリッククラウド抜きには考えられない。

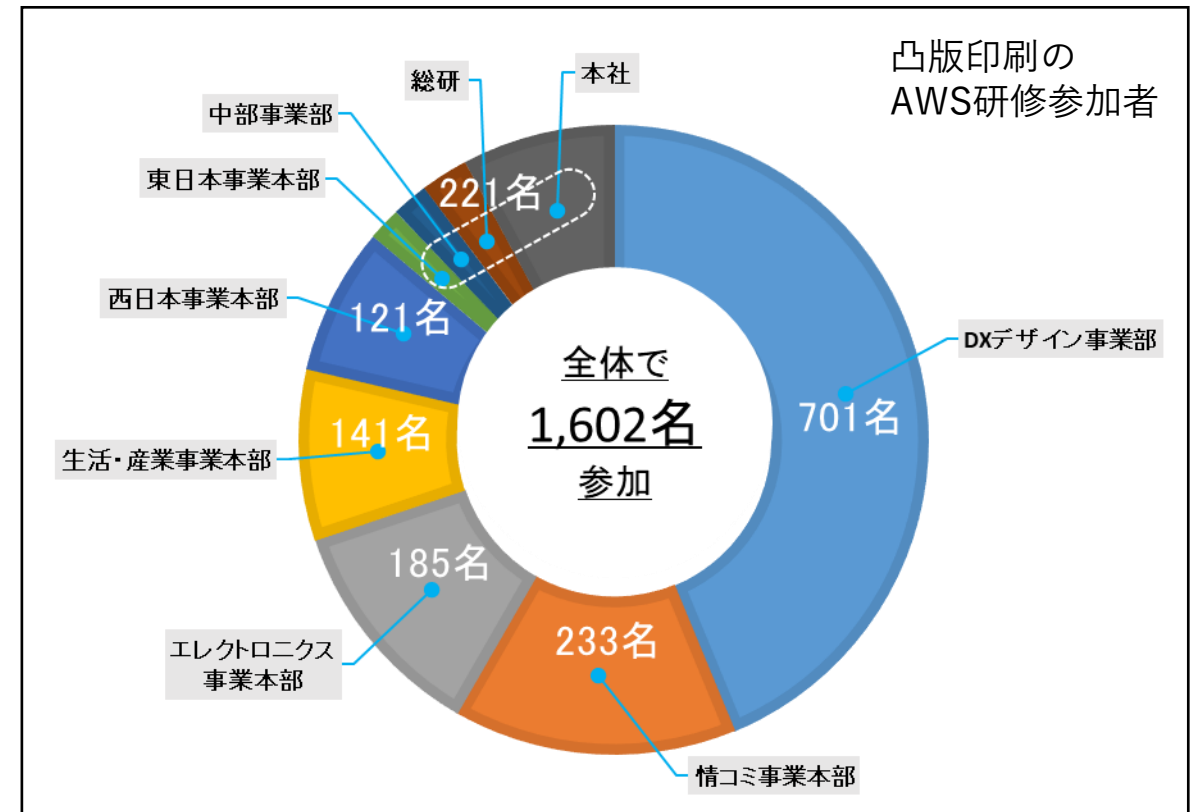
当社は自社データセンターを保有しているが、今後のスピーディな事業創出や規模の拡がりを考えた場合、AWSの活用が極めて重要なインフラ戦略になる。

■ AWSについての知見を高める必要性は、社員も十分認識している。

このたびの教育への参加1602名、認定資格取得者1000名の達成も、社員が主体的に取り組んだ。

■ DX専門部署以外の社員もクラウドの重要性を理解している。

包装資材やエレクトロニクス部材の製造に携わる社員においても、クラウドの知識を持つことは、社員自身のブランド価値向上に繋がる。



Q & A セッション

リスキリングの結果、社内はどう変わりましたか？

【4】AWSによるリスキングの結果、社内がどう変わったか ＜現場からの声＞

■ビジネスでAWSを活用しようという機運が高まった。

- ◇ビジネスの可用性を高め、SLAの向上を実現するためにAWSを活用しようという認識を深めた。
- ◇様々なツールが用意されており、効果的に利用することで開発のスピードアップが期待できる。
- ◇AWSは行政や金融のインフラとしても使用されはじめており、社会的ニーズに合致している。

■技術的知識の底上げ、用語・概念の共通理解でディスカッションが活発化。

- ◇クラウドの構造やシステムが動く仕組みなど最低限の知識が体系的に共有され、営業系や企画系社員にとって、仕事上の安心感と建設的な議論に繋がってきている。
- ◇普段当たり前に使っていて今更聞けないような用語の理解が促進された(ファイウォール、SaaSなど)。
- ◇得意先との会話、商談がスムーズに行えるようになった。

■モチベーションの向上に繋がった。

- ◇技術指向の中級レベルの開発者にとっては、自らの知識の拡充に向けた知的刺激となった。

Q & A セッション

リスキリングの結果、社内はどう変わりましたか？

【5】育った人財をどのように活躍できる場に入れているか（1 / 3）

★全ての社員を通常業務に入れ、日常の業務対応で大胆な事業変革を推進
～全ての現場を活躍できる場に～

- （1）DX全体戦略の策定 ◆中期経営計画の公表、Erhoeht-X戦略の策定
- （2）トップの発信 ◆「変革」「挑戦」「DX」に対するトップ発信の一貫性
◆各事業部門長のコミットメント
- （3）組織・制度改革 ◆DXデザイン事業部の新設（2020.4.1付 1,000人規模で発足）
◆各事業部における新事業創出部門の新設・拡充
◆今後のグループ会社含めた組織再編を実施（2021.11.10発表）
* トッパン・フォームズの完全子会社化、持株会社への移行検討
◆「ジョブ型」要素を加えた人事処遇制度スタート
* 「DX部門」という新職群が誕生（2022.4.1付）
- （4）ブランディング ◆企業広告「TOPPA!!!TOPPAN」の、社内における動機付けへの寄与
- （5）投資・経費予算の確保 ◆研究開発追加投資予算 100億円の設定

【5】 育った人財をどのように活躍できる場に入れているか（2 / 3）

～全ての現場を活躍できる場に～

- (6) 人財の獲得・育成
 - ◆経験者採用の推進 * リファラル採用制度の導入
 - ◆長野・沖縄でのサテライトオフィス開設 * 地方のIT人財獲得
 - ◆DX部門への配置転換 * 全社員対象に100人の社内公募実施
キャリアを不問とし、異動後にIT教育
 - ◆リスキリングプログラムの策定・推進
 - ◆社長ディスカッション * 社長への直接提案に延べ255人が参加
- (7) 管理・評価指標の運用
 - ◆各事業部門長による月次定例報告での進捗状況説明
 - ◆事業部業績評価項目の設定
 - ◆計画的なプレスリリースと件数のKPI化
- (8) システム基盤のモダナイゼーション
 - ◆SAP S/4HANA導入 * 経営情報のクラウド上での一元管理

【5】育った人財をどのように活躍できる場に入れているか（3 / 3）

～全ての現場を活躍できる場に～

- (9) R&D施設の拡充
 - ◆技術で遊ぶ場「Toppan Digital Sandbox」開設（2021.11）
 - ◆新規ラボ開設 ＊Virtual Human Labo、Sports Science Labo等
- (10) オフィス改革
 - ◆ABW型オフィスへの改装、Slack等のバーチャル環境整備
- (11) オープンバージョンの拡大
 - ◆2016年8月にスタートし、50社超のスタートアップへ出資



技術で遊ぶ場「Toppan Digital Sandbox」



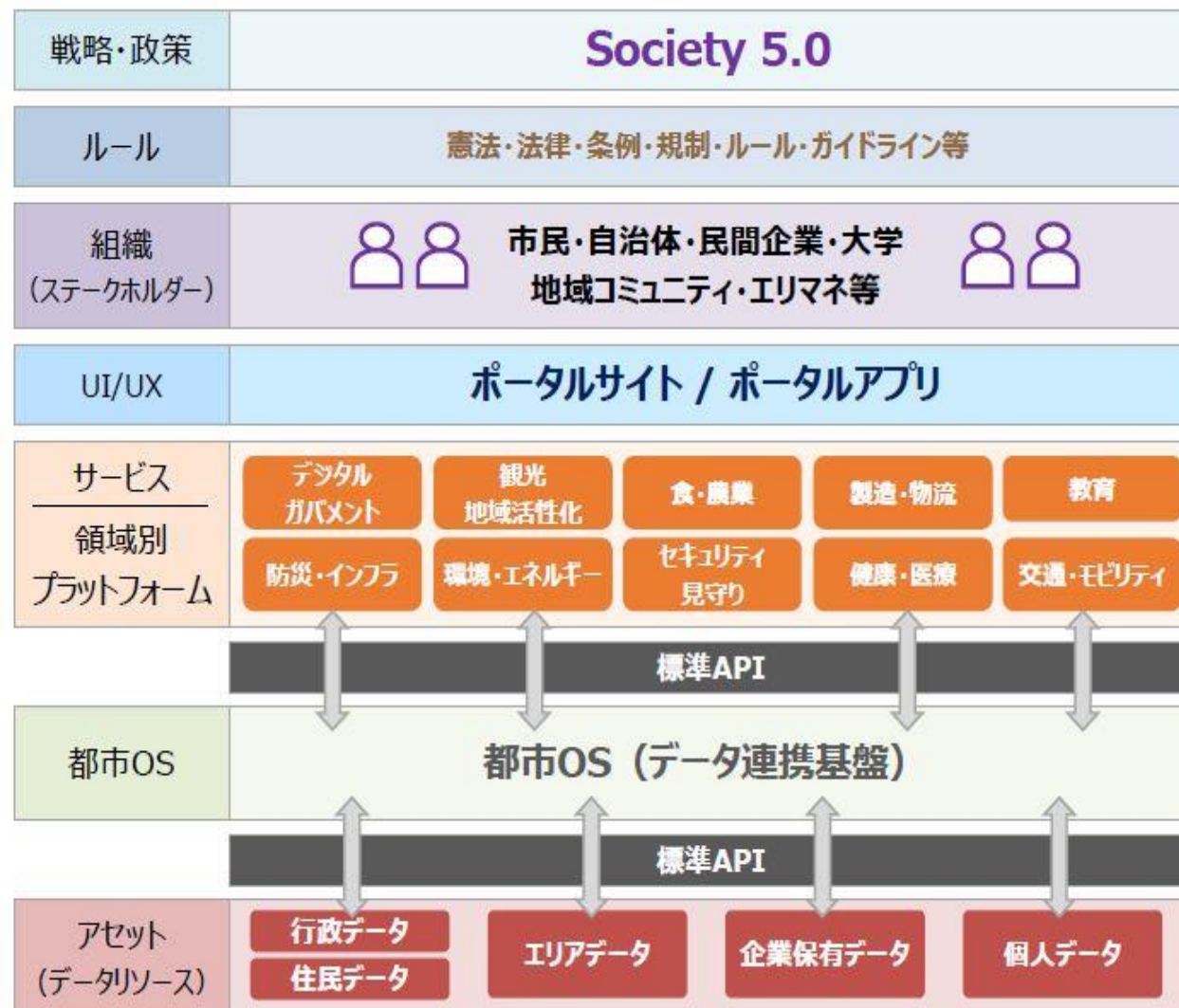
トッパン小石川本社ビル オフィス

Q & A セッション

成果としての具体例はありますか？

【6】 具体的なビジネスの事例

[1] スマートシティ 関連ビジネス



★都市OS提供事業者と連携し、生活や産業に
役立つサービスと、市民ポータル機能を提供

トッパンとしてのアプローチ

住民向けポータルサイト/アプリ (UI/UX) の
開発・制作・運用事業

トッパンの主な事業領域

幅広い分野で展開するサービス/ソリューションを
武器に「社会的価値創造企業」を目指す

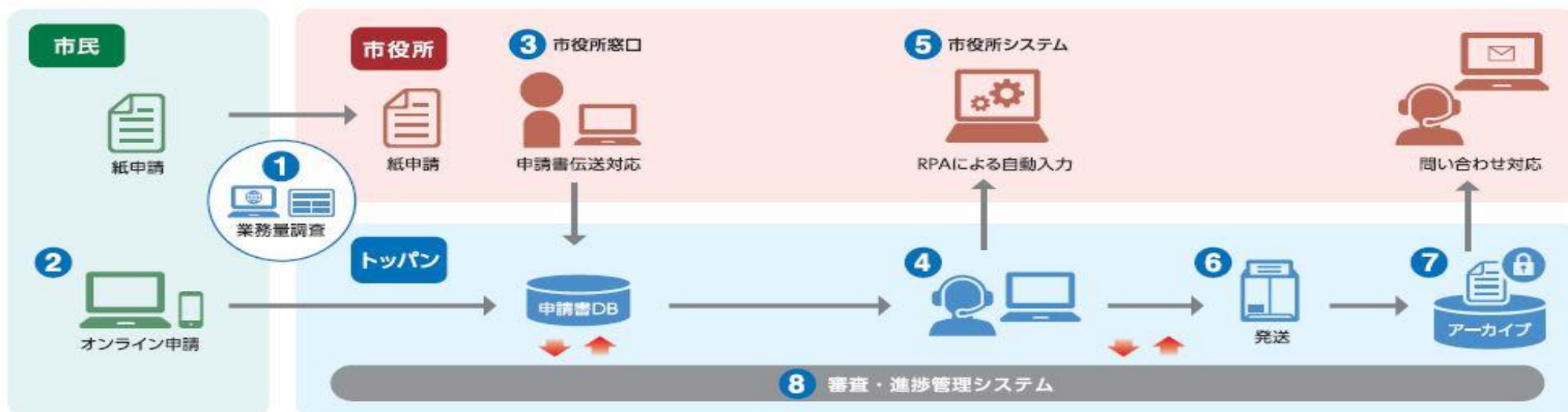
都市OS事業者と連携、
トッパンは都市OSとのAPI連携を開発

共通ID認証、キャッシュレス (地域Pay)、
IoT (ZETA) センシングなどで自治体と連携

【6】 具体的なビジネスの事例

◇デジタルガバメントビジネスの具体例

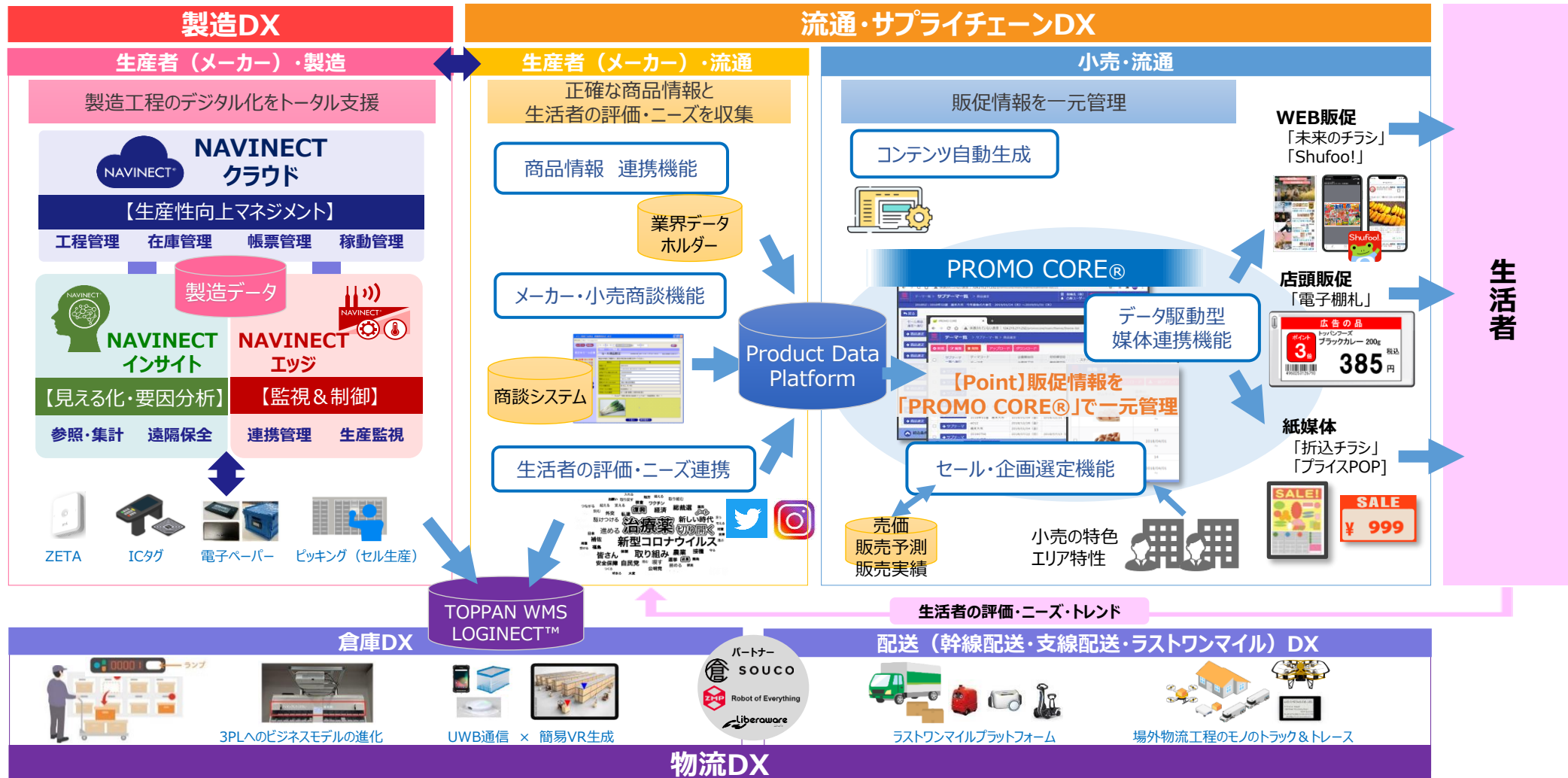
★自治体行政事務センターの運営 (申請受付・審査・管理等の一括支援)



【6】 具体的なビジネスの事例

[2] 製造～流通サプライチェーン関連ビジネス

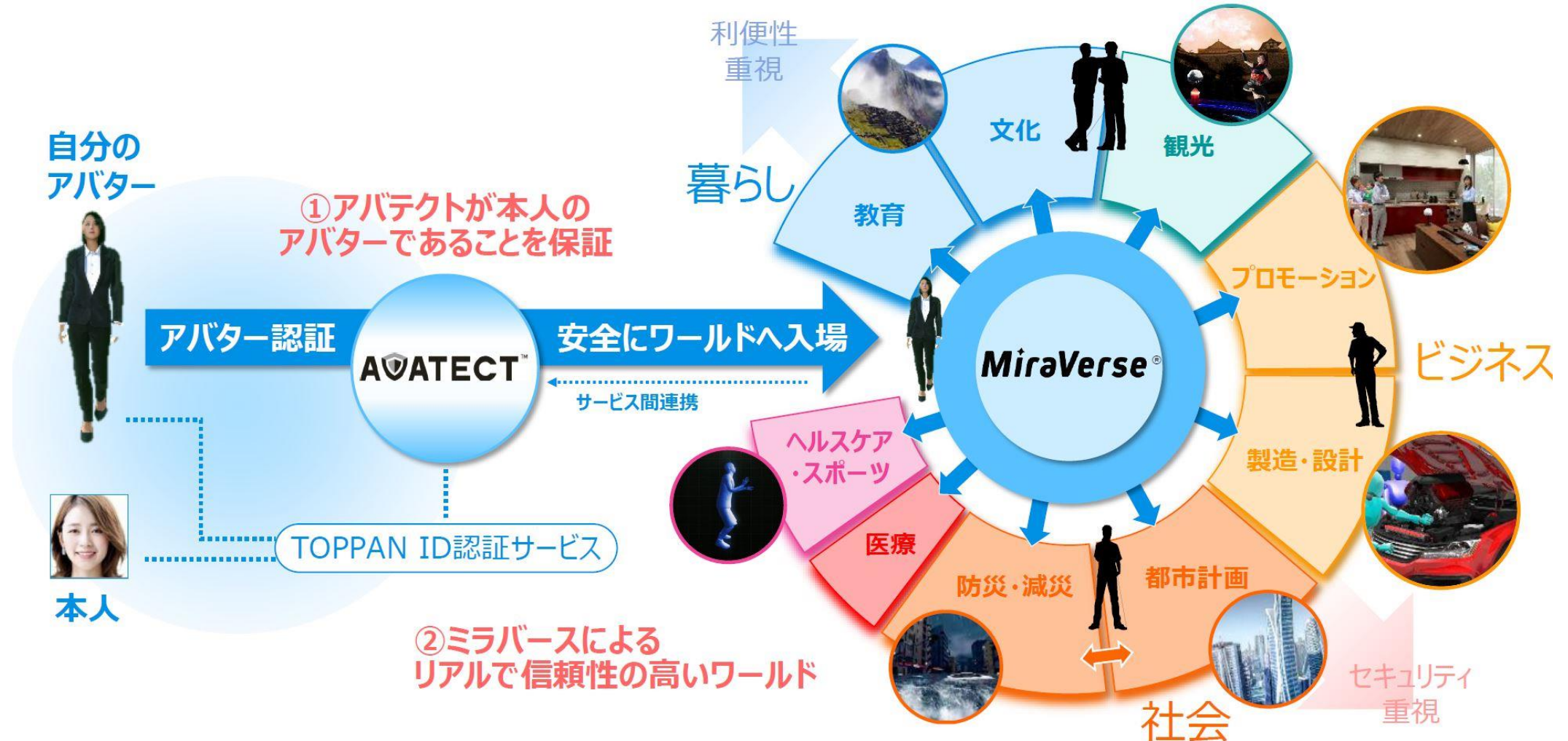
★デジタルによる現場作業の効率化から、データ連携によるサプライチェーン全体の最適化・社会的コスト低減までを支援



【6】 具体的なビジネスの事例

[3] メタバース関連ビジネス

★仮想空間にリアルを生き写しにし、
時間・空間・身体的制約を超えて、
誰もが能力を発揮できる場を提供



様々なワールドに応じた、円滑で安心・安全なコミュニケーションの場を提供します

すべてを突破する。
TOPPA!!!
TOPPAN

Thank you!

柴谷 浩毅

執行役員 DXデザイン事業部長
凸版印刷株式会社

岩田 健一

トレーニングサービス本部長
アマゾン ウェブ サービス ジャパン合同会社

