



# 3社の力を結集 成果まで伴走

グループ内ITと外販を両輪に成長  
2030年、外販売上高500億円へ

阿部 裕

パナソニック デジタル  
代表取締役社長執行役員



ABE Yutaka

1965年1月6日生まれ、東京都出身。1987年早稲田大学理工学部数学科卒、同年松下電器産業（現パナソニックホールディングス）入社。2000年アメリカ松下電器（現パナソニック ノースアメリカ）駐在、07年情報企画グループ、09年コーポレート情報システム社、15年パナソニック インフォメーションシステムズ、19年取締役、21年取締役専務執行役員、24年代表取締役副社長執行役員、25年代表取締役社長執行役員。26年4月からパナソニック デジタル代表取締役社長執行役員。61歳。

にも感じてもらえるところまで進めたい。

■

## 3社の力を一つに

——パナソニック デジタル発足への思いを聞かせてください。

阿部社長 構想は24年9月ごろから始まった「One Panasonic IT」のプロジェクトで、事業会社のCIO（最高情報責任者）を含むトップが、グループのITの将来像を約1年半にわたり議論した。パナソニック インフォメーションシステムズを基盤にIT機能を集め、外部にも貢献する方向を早い段階から描いていた。

25年はルールや組織を整える「Foundation Transformation」、26年は強みや文化を融合する「Alignment Transformation」と位置付けた。27年以降は「Value-Creation Transformation」に進み、事業拡大と新たな価値の創

出を加速する。

——グループ内向けと外販をどう位置付けますか。

阿部社長 2030年に外販売上高500億円、利益率10%以上という絶対額を掲げた。パナソニックグループは多様な事業を抱え、私たちは構想づくりから業務変革、運用まで事業会社と歩んできた。この経験を外部に提供し、そこで得た技術や市場の知見をグループ内に戻す。内と外の循環が双方の成長につながる。

社内だけを見ていると、世の中がクラウドを使った速く軽いITへ進む中、重くコストのかかる仕組みから抜け出しにくい。外部市場に向き合う力を借りて自らを変革する意味でも、両輪を持つ価値は大きい。

——3社統合の相乗効果は。

阿部社長 旧3社はソリューション

パナソニック デジタルが2026年4月に発足した。パナソニックグループのIT関連3社を統合し、事業会社のIT部門からも人材を集めた国内約2200人の組織となった。グループ内の国内情報部門約2600人の約85%が集まる。経営基盤を支える一方、製造業で培った業務知識と技術を外部顧客にも提供し、2030年に外販売上高500億円、利益率10%以上を目指す。異なる文化をどう束ね、AI（人工知能）時代の成長につなげるのか。阿部裕社長に聞いた。

も顧客も重複が少なく、互いに足りなかった領域のピースがそろった。製造分野ではMES（製造実行システム）、トレーサビリティ、AI検査などを組み合わせ、工場全体を支援できる。

監視カメラ統合管理システム「ArgosView」と生成AI「WisSight」による映像分析を組み合わせた映像監視ソリューションも5月に発表した。異なる技術を社内で掛け合わせ、新しい価値を生み出せる。

インフラやセキュリティなどの

共通領域を集約したことで、事業会社をまたぐ横展開もしやすくなった。ある事業会社の悩みを別の事業会社が既に解決していることもあり、統合の効果が表れ始めている。

## 文化の壁をなくす

——異なる企業文化をどう一つにしていますか。

阿部社長 25年9月の統合発表後、約2カ月にわたり3社合同のミートア

ップを東京と大阪で交互に開き、現場の社員もオンラインで参加できる形とした。まず互いの仕事や強みを知るところから始めた。

旧会社の呼称に「さん」を付けて話すこともやめた。規模が違ってても対等な統合であり、全員が同じ会社の仲間だからだ。スローガン「つなげる、デジタルの力で。」は全社員の投票で決めた。実は私が選んだ案とは違ったが、自分たちで選び、進めることに意味がある。

## AIで仕事を変える

——AI活用をどう進めますか。

阿部社長 26年度は「AI Everyday」を宣言した。SEだけでなく、人事、経理、広報など全社員が日々AIを使う。利用回数ではなく、議事録作成をなくせたか、提案や顧客訪問の時間が増えたかなど、AIで何が変わったかを重視する。

翻訳や文章作成に使う「文房具としてのAI」から、既存業務を見直すエージェント型AIへ進む。各部門が同じようなAIエージェントを個別に作らないよう、一定の基準で認定したものを誰もが使える「AIのアプリストア」のような共通基盤も構想し

ている。

小規模な案件なら、要件定義から開発、テストまでAIで一度通してみてもよい。失敗しても自分たちで試さなければ手触りは得られない。社名にデジタルを掲げる以上、自ら先頭に立つ。

## 働きがいと挑戦を

——人材育成と働き方の考え方は。阿部社長 働きやすさに加え、難しい仕事に挑戦し、失敗から学べる働きがいが必要。26年10月以降、26歳前後の若手3人を海外トレーニング（実習生）として派遣する。通信回線やインフラをゼロから構築する経験を積んでもらう。

出社は週2回以上を努力目標とした。出社自体が目的ではない。顧客や事業会社、パートナーの現場へ足を運び、対面で対話してほしい。オンラインだけでは得られない情報があり、現場を知らずに構想から導入後の改善まで担うことはできない。

## 成果まで責任持つ

——今後、どのような会社を目指しますか。

阿部社長 「アウトプットする会社から、アウトカムまで責任を持つ会社へ」と話している。システムを納入して終わらず、顧客が目指したリードタイム半減や売り上げ拡大が実現したかまで追いつける。実現まで伴走してこそ、デジタルパートナーとして選ばれる。成果に応じて対価を受け取るモデルにも挑戦したい。

——パートナー連携や基幹システム

の刷新も重要になります。

阿部社長 自社だけで全てを完結できる時代は終わった。IBM、キンドリル、富士通をはじめ、多くのパートナーやグループ企業、中国の拠点と連携する。運用を100のコストで受託し、3年後も100のままでは価値がない。AIや運用の知恵でコストを70、60へ下げ、顧客が浮いた資金を次の成長投資へ回せるようにしたい。

メインフレームは約5年かけて刷新し、30～31年ごろまでに撤退する。まずグループ内で確実にやり切り、その経験を同じ課題を抱える企業への価値に変える。事業会社に言われてから動くのではなく、半歩先の提案を持ち掛けられる組織にしたい。パナソニック デジタルをつくって良かったと、グループにも外部顧客

## パナソニック デジタル、外販5領域に経営資源を集中 上海と人材・技術を相互展開

パナソニック デジタルは外販の拡大へ、ERP（統合基幹業務システム）・CRM（顧客関係管理）、製造ソリューション、ICT・セキュリティ、教育・施設ソリューション、SaaS・業務DXの5領

域に経営資源を集中する。グループで培った業務知識や運用ノウハウに、3社統合で広がった技術と商材を組み合わせる。ERP・CRMでは、グループ内の複

数のSAP刷新を同時に進めてきた経験を生かす。クラウド版であるS/4 HANAへの移行に伴い、カスタマイズを減らして標準機能に業務を合わせる「Fit to Standard」の知見を外販

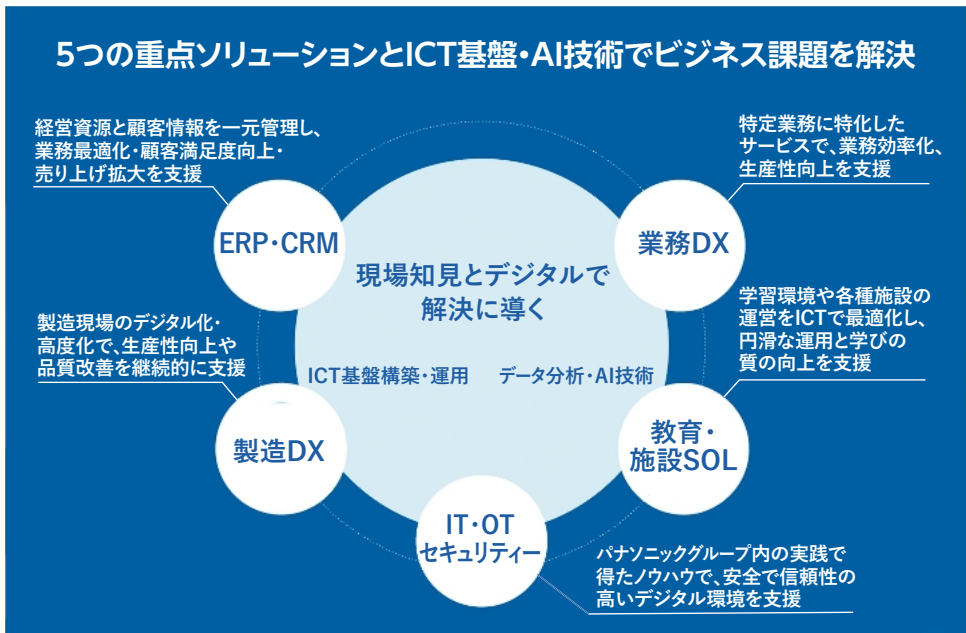
につなげていく。製造分野はMES（製造実行システム）を軸に、トレーサビリティやAI検査を組み合わせて、製業など専門性の高い工場の省人化も支援する。

ICT・セキュリティでは、グローバルで約20万台規模の端末を管理してきた経験を活用。専門人材の確保が難しい中堅企業のインフラやセキュリティを一括して支える。教育分野は教員の業務を効率化するアプリケーションへ領域を広げる。施設分野では統合初日の2026年4月1日、東京

スカイツリーのチケットिंगシステムを全面刷新し、トラブルなく稼働させた。楽天モバイルパーク宮城にはPOS（販売時点情報管理）約200台を導入している。

SaaS・業務DXでは、経費精算システム「MajorFlow」などに蓄積されたデータを通して、AIやデータ分析との連携を進める。阿部裕社長は「複雑な事業をどう支え、運用してきたかという知見とセットで届けるところに価値がある」と強調する。

約400人の体制を持つパナソニック デジタル上海とは人材交流を進める。中国の日系企業から高い評価を得ている製造ソリューションを、まず日本へ展開し、その後は世界市場へ広げる。日本と中国の間で人材をローテーションし、2030年の外販売上高500億円達成につなげたい考えだ。



（出所：パナソニック デジタル）

阿部裕

パナソニック デジタル代表取締役社長執行役員

