
「次世代のIT人材」育成への 取り組みについて

2017年9月13日

三菱東京UFJ銀行 システム本部
亀田 浩樹

本資料には、株式会社三菱東京UFJ銀行(以下「当行」という)およびそのグループ会社(以下「当グループ」という)に関連する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。

これらは、当行が現在入手している情報に基づく、本資料の作成時点における予測等を基礎として記載されています。また、これらの記述のためには、一定の前提(仮定)を使用しています。これらの記述または前提(仮定)は主観的なものであり、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。

このような事態の原因となりうる不確実性やリスクは多数ありますが、これらに関する追加情報については、当行の決算短信、有価証券報告書、統合報告書、ディスクロージャー誌、アニュアルレポートをご参照下さい。

なお、本資料における将来情報に関する記述は、上記のとおり本資料の日付(またはそこに別途明記された日付)時点のものであり、当行は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有しておりません。

また、本資料に記載されている当行ないし当グループ以外の企業等にかかわる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当行は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。

なお、本資料における当グループに係る財務情報は、別途記載のない限り、日本会計基準ベースの数値(本邦の管理会計基準を含む)を使用しています。日本会計基準と、米国会計基準は重要な点で違いがあります。日本会計基準と米国会計基準、その他会計基準の違いおよび財務情報に与える影響については、専門家にお問い合わせ下さい。

また、本資料は、米国外で発行されるものであり、米国内に居住する個人の方を対象としたものではありません。

目次

1. 自己紹介

2. MUFGについて

3. 次世代人材の育成

(1) ITアカデミー

(スキル継承、障害対応力強化、
業務・IT連携、先端技術など)

(2) セキュリティ人材

(3) デジタライゼーション・クラウド

4. おわりに

1. 自己紹介

1. 学生時代（1988年卒業）

バブル時代入行、半沢直樹と同じ世代

「部下の手柄は上司のもの、上司の失敗は部下の責任（TBSドラマ半沢直樹より）」
⇒名セリフ？のようですが全く「逆さま」ですね！

2. 銀行での経験

- | | |
|-----------------|------------------|
| (1)営業店：お客さま、ATM | 1988年～1990年 |
| (2)システム部へ | |
| (3)海外派遣時代 | 1995年3月～1997年6月 |
| (4)市場系・海外系等システム | 1997年7月～2002年12月 |
| (5)システム企画・人事 | 2003年1月～ |

1. 自己紹介

2. 銀行での経験（続き）

(6) システム統合

Day1:2004年7月～2005年12月

海外システムを一つに。国内は並存。約800億円

Day2プロジェクト：2006年～2008年12月

約2500億円、11万人月（世界最大のプロジェクト）



(7) アユタヤ銀行統合

2013年7月～2015年1月

BTMUバンコク支店を

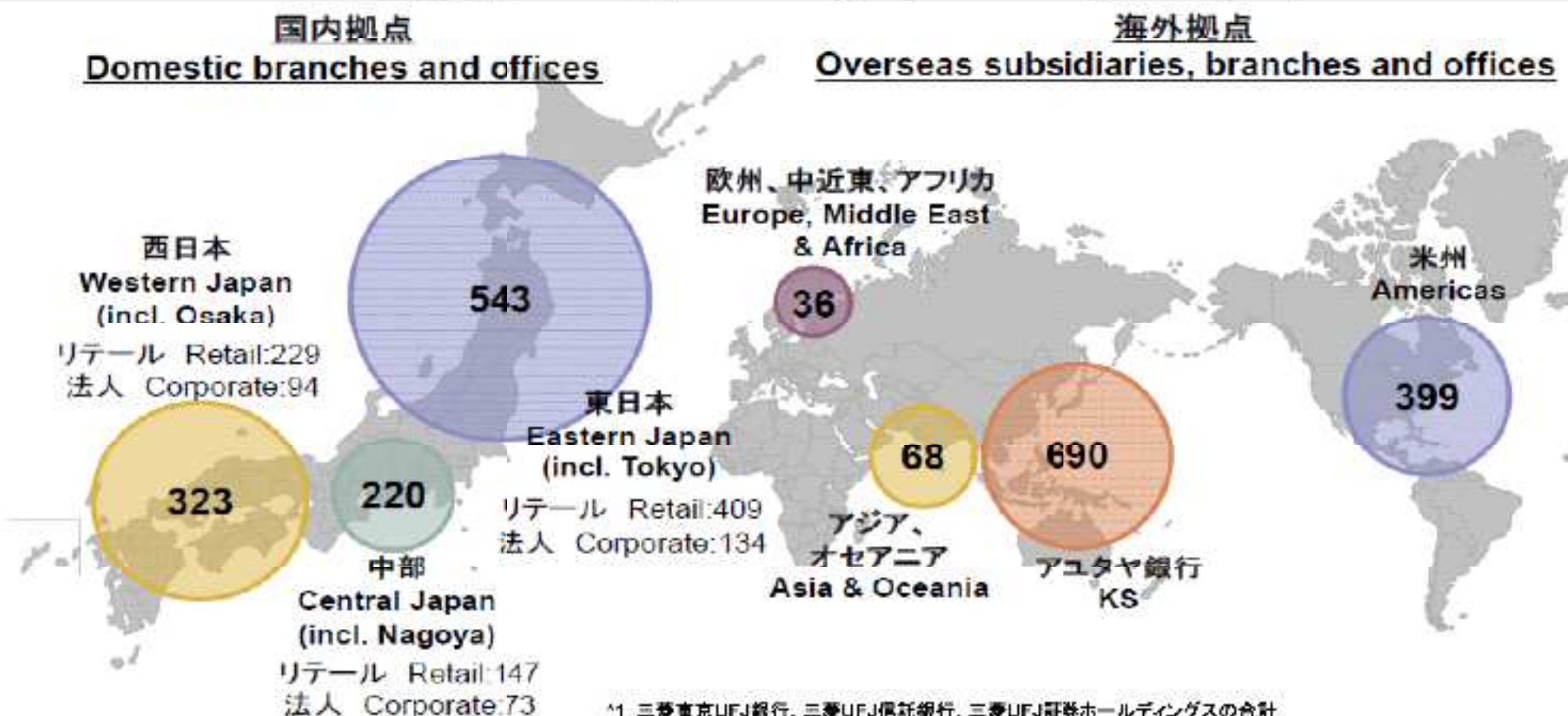
アユタヤ銀行に統合



2. MUFGについて

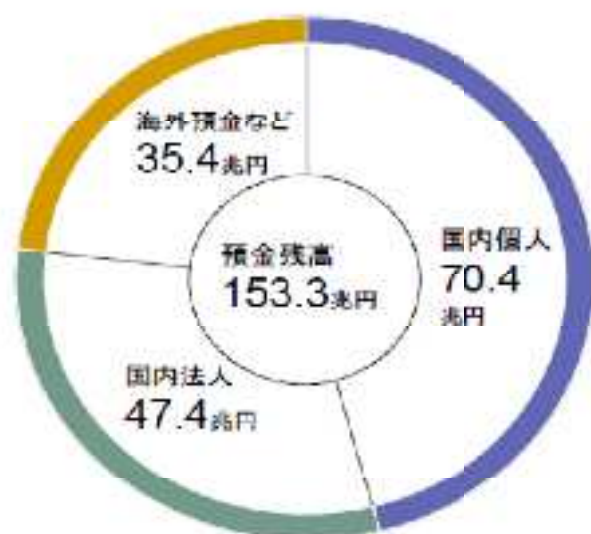
- 日本全国約1,100拠点の国内拠点網に加え、世界では約50カ国、1,200拠点を越える邦銀随一のグローバルネットワークを展開。グループ従業員14万人の内、5万人が海外採用であるなど、従業員のグローバル化も進展
- 収益面でも海外事業はグループの成長を牽引。顧客部門（リテール・法人・国際・受託財産）の営業純益に占める国際部門の割合は今や約4割にまで拡大

MUFGの拠点網^{*1} (16/9末) MUFG's group network^{*1} (End Sep 16)

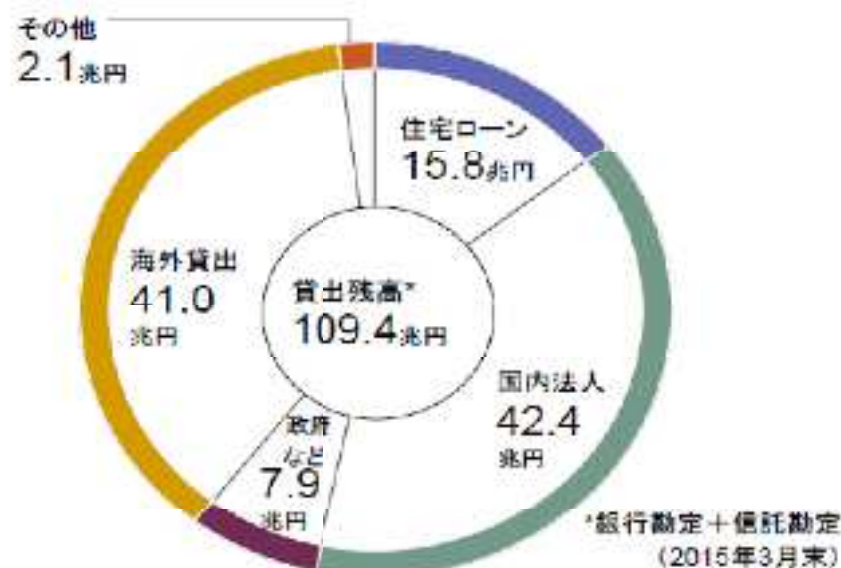
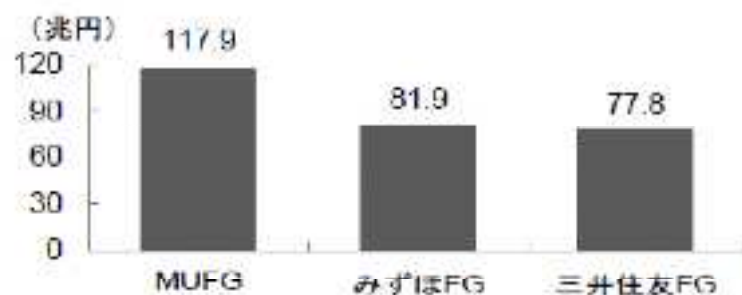


2. MUFGについて

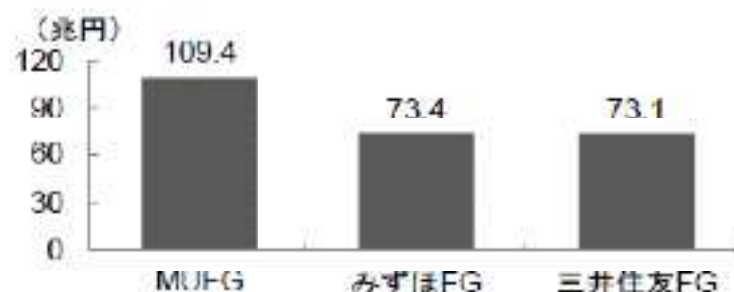
- 国内では個人のお取引口座数4,000万口座、法人のお取引先数40万社と、幅広い顧客基盤を構築。また、海外においても個人・法人の多くのお客さまとお取引
- 預金残高は153兆円、貸出残高は109兆円と、民間金融機関において日本No.1かつ世界トップクラス



国内預金残高(兆)



連結貸出残高



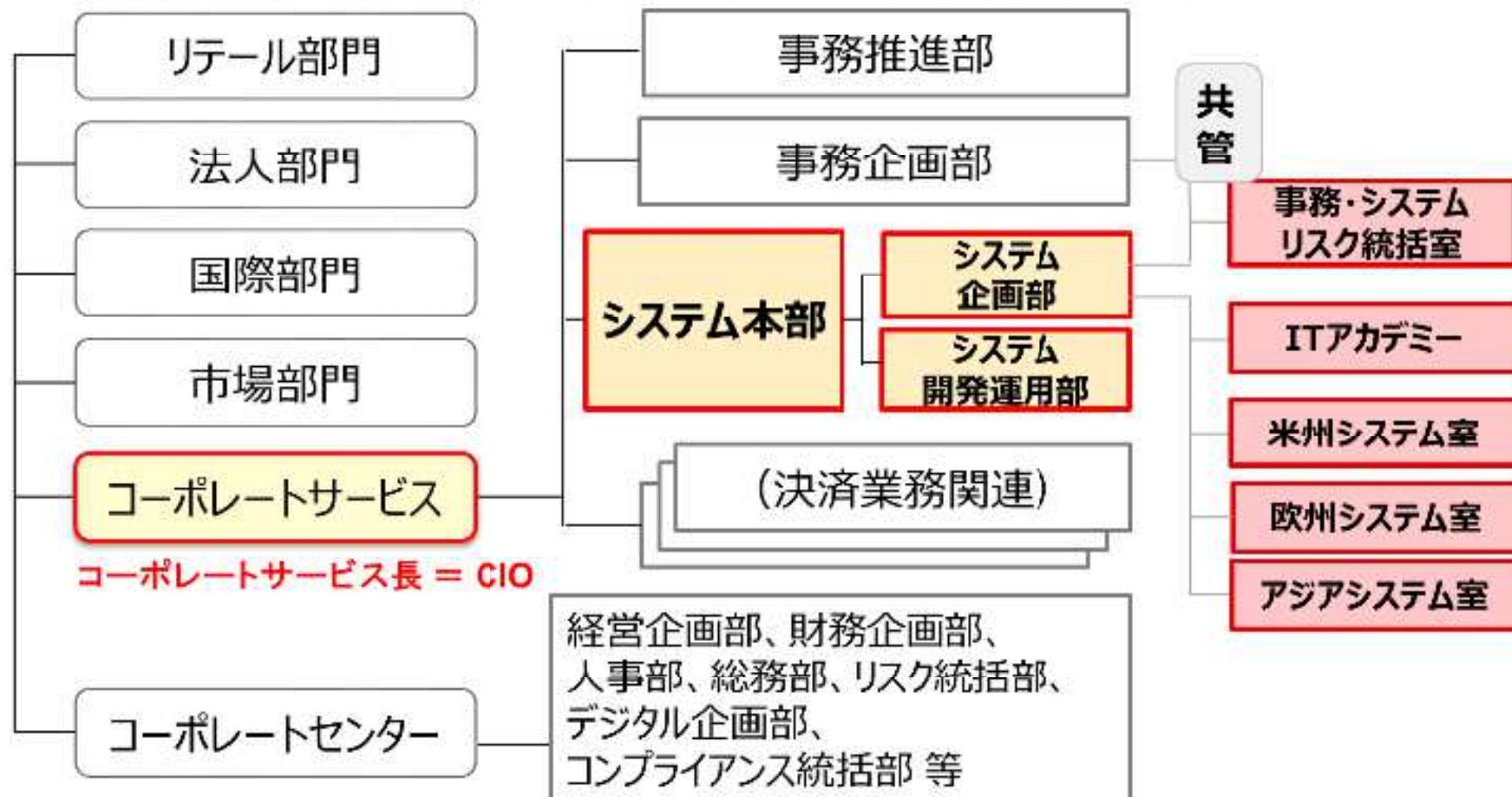
2. MUFGについて

● 国内に軸足を置きつつ海外事業を拡大、総合金融グループとして大きく進化

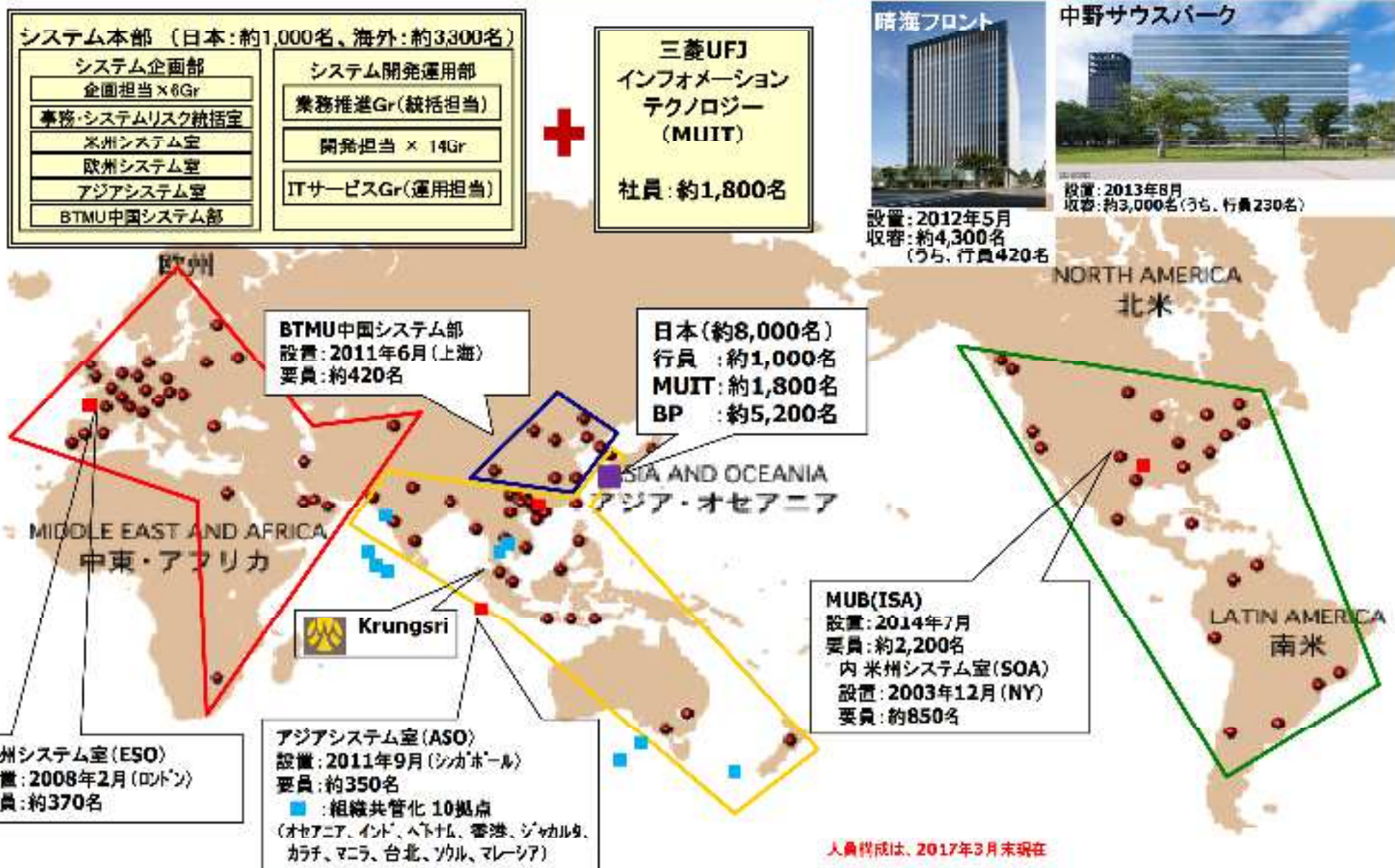


2. MUFGについて

- システム本部は事務、決済業務等とともに、当行のコーポレートサービス機能を担う。
- 約2,800名（国内1,000名、海外1,800名）の行員が所属する、当行最大の部署。



2. MUFGについて ～システムの組織



2. MUFGについて ～環境変化

産業構造的な問題に加え、Fintechの台頭により大きく環境が変化



3. 次世代人材育成 (1) ITアカデミー IT人材育成への課題

	a 課題	b 対応
1	知見スキル継承、開発力強化 ①第三次オンライン世代の退職、開発機会減少 ②プロジェクトニーズ優先の要員配置	①「ITアカデミー設立」、開発経験必須化 ・ <u>活きた知見を継承する場として、知見者による講師の研修拡大。</u> ・若手の習得すべきスキル定義、開発経験を必須化。 ②ローテーション運営の改善 ・一人別希望キャリアと育成計画を作成、基づく要員ローテーションを開始。
2	業務・IT連携人材 ・業務+ITに精通した人材が不足	①業務部門・システム本部間のローテーション強化 ・IT人材需要に応え、業務部門へ異動。 ・ITとビジネスを融合できる人材育成に向け、 <u>業務部門⇄システム本部の若手を相互ローテーションする計画。</u> 方針は各部門から賛同を得るも異動組成が難航。
3	専門人材 ①専門人材の採用、育成が急務 ②メリハリある人材運用が不十分	①専門人材 ・ <u>先端技術に強い人材育成が急務。</u> <u>またサイバー人材など外部人材獲得競争もあり 内部育成プログラム作りが必要。</u> ②メリハリある要員配置を開始 ・重点システムを選定し、要員を重点配置。
4	グローバルIT人材 ・グローバルプロジェクト急増	①語学研修の拡充 ・即戦力として海外関連エリアにて活躍を目指した、 <u>海外語学派遣を開始。</u> ・国内研修でも、ITアカデミー内にて「短期英語漬け研修」等、英語基礎力向上策を実施。
...		

3. 次世代人材育成 (1) ITアカデミー

ITアカデミーの創設に向けて

背景	● 年次ポートフォリオのいびつさ、スキル継承、グローバル・業務・運用人材強化、グループプロジェクト対応など、システム人材の課題は多岐。 ● 開発態勢変革、ローテーションの強化等、多様多段な人材強化が必須。
目的	● 自らが設計・製造の内部構造を理解し、計画通りの効率的なシステム開発や迅速な障害対応を実施、検証することのできる人材の育成。 ● よりICTの活用が求められるこれからの銀行サービスに向けて、IT知識と業務知識を有し、IT技術を活用した当行サービス/システムの改善、革新ができる人材の育成。
活動方針	● ITの観点より、尚銀・MUITの人材育成企画・研修提供・OJT推進・スキル情報管理を一貫して行う専担組織として企画/推進力を強化。 ● より実学・応用・知見の継承に重きを置いたプログラムを拡充、現場に直結する教育機会を国内、並びに海外に向け拡充・提供をおこなう。 ● AI、ロボティクス等ICT活用のデジタルイノベーションに向けた人材育成。 ● OJTと研修をリンクし、OJTの実効性を高める現場サポート施策を展開 ● スキル管理体系の更なる高度化を行い、効果的な人材育成、適切な人材配置に繋がるよう、スキル管理DBの整備・活用を推進する。 ● 尚銀全行ベースでのIT対応力強化、並びにグループとしての研修共同化を段階的に発展、グループの教育研修機能一休化を目指す。



3. 次世代人材育成 (1) 新規研修含めた概要マップ

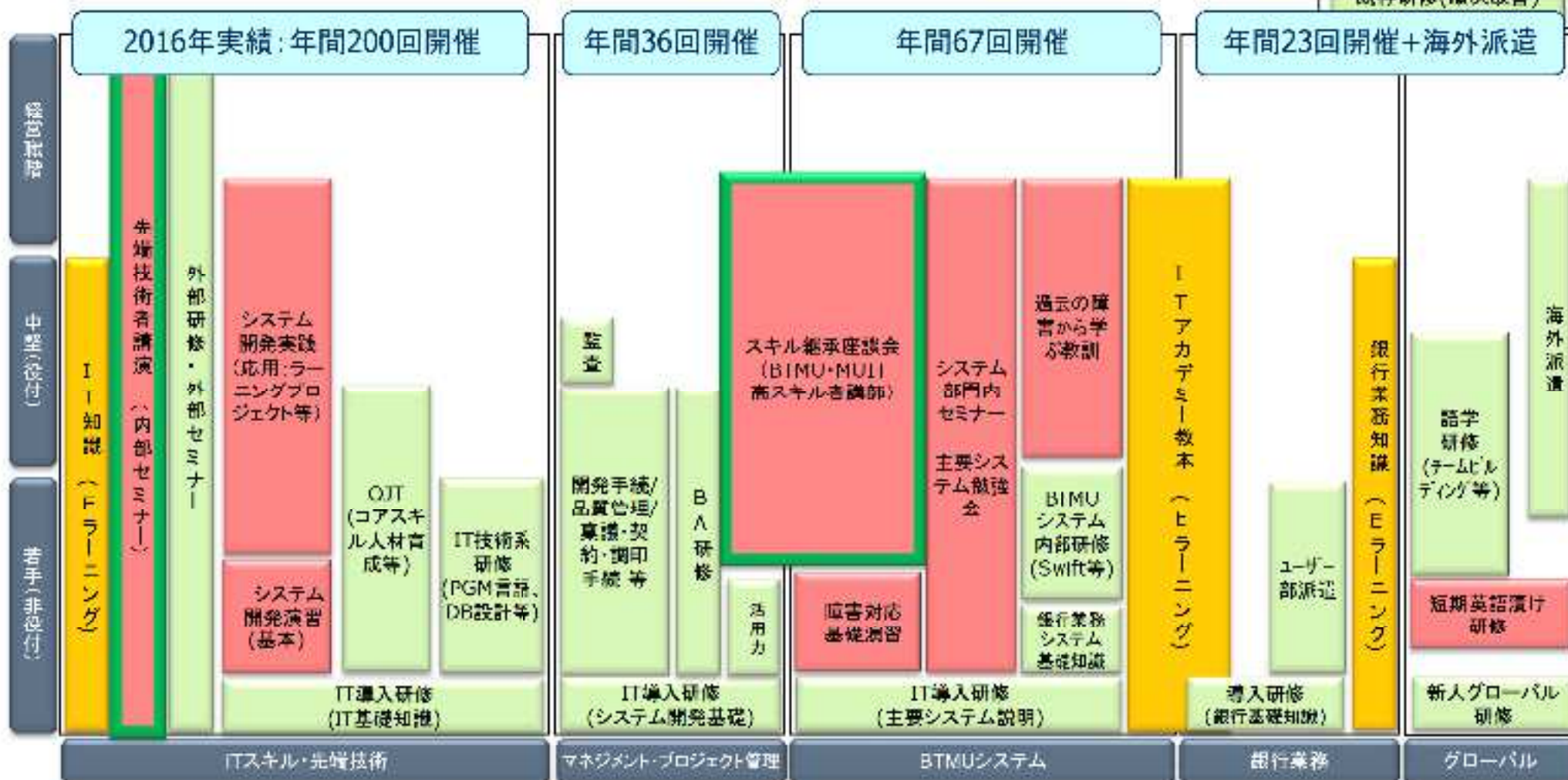
- (1) 既存研修：開発言語、開発手法等システム開発の基礎力を確りと身に付ける < 座学中心
 (2) 新規研修：実践力強化（開発力、障害対応力、プロジェクト運営総合力の向上）
 ↑手を動かす、考える研修中心へ

凡例

新規研修

新規(Eラーニング)

既存研修(順次改善)



3. 次世代人材育成 (1) ITアカデミー スキル継承

【ITアカデミー】強化エリアに対する取り組み



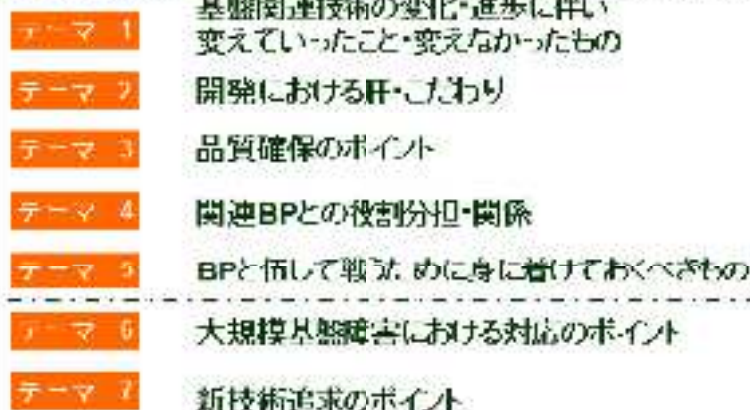
強化エリア	課題認識	具体的施策
知見・スキル継承	・数年以内に直面する第3次オンライン世代大量退出に伴うスキル継承は喫緊の課題 ・プロジェクトが大規模化しサイロ化する中、各開発現場での実業務だけで習得していくことは困難。組織として知見・スキル継承を支援する場の提供が必要	【経験豊富な上位者との座談会】（対象：管理者層） ✓ 部門内の有識者・高スキル者との対話を通じて実体験に基づく知見を学び、思考を継承する場を創設 ・グローバル開発の要諦 ・分散基盤開発の要諦 ・業務アプリケーション開発の要諦 ・ホスト基盤の設計思想 ・過去トラブルに基づく技術力強化 ⇒H28年度で各拠点でのべ約20回実施、計約150名参加
（第1弾）グローバル開発における要諦 （盛り込むトピック） ・米州の環境変化とそれに対する対応 ・米人共同室長との協力のポイント ・米人部下（MD）のマネジメント ・ユーザー側との信頼関係の構築 ・海外開発における品質確保のポイント ・オフショアのポイント ・変革としての覚悟 ・その他、海外開発における判断軸、優先順位、意識した取り組み 等		（第2弾）基盤開発における要諦 （盛り込むトピック） ・基盤開発技術の変化・進歩に伴い変えていったこと・変えなかったもの ・開発における肝・こだわり ・品質確保のポイント ・開発BPとの役割分担・関係 ・BPと伍して戦うために身に付けておくべきもの ・大規模事務開発における対応のポイント ・新技術導入のポイント ・その他、基盤開発における判断軸、優先順位、意識した取り組み 等



スキル継承座談会の様子

- 自己紹介、経歴
- 国際化とローカライゼーション
- 木村にちなむ環境文化とその時代 2008年北野隆
- 木村にちなむ環境文化とその時代 2011年
- 木村の共同空間作創について
- BTMは。。。5年に渡ったProgram HUDSONの巡り
- 自身のFoot Print、相手に対するRespectについて
- システムの壽命？
- 木村にちなむ環境文化とその時代 2015年7月〜
- オペショナリティとテスト
- 海外開発における品質確保のボイスト
- LS(Local Staff)との信頼関係
- ユーザー部との信頼関係構築
- 外部委託との付き合い方等
- 一緒に仕事をしたい人達を大事に
- 環境文化、木村とブランド、品質文化

- ❑ 2009年9月のリーマンショック、その他、LIBOR問題
- ❑ 米銀の業務縮小、欧州銀の業務縮小、BTMUのプレゼンス拡大
- ❑ 一途のBankerが銀行NY、米州本部へ
(→健全なバランスシートから前向きな仕事ができるという点が魅力)
- ❑ 日系企業取引顧客は日米(CUS Corp.等)企業取引顧客が過半
- ❑ BTMU NY成いは米州本部が、日本の銀行の一番大きな海外支店というステータスから、熟と未熟化した時代、(何年後かに書いていました。)
- ❑ Asset拡大によるプレゼンス拡大だが、未熟なもののリスク管理等未定な面があった。米中、国内、投資家に限る話、新しい規制等に備える組織作りをする際(consulting firmのadvice等)、未熟等の組織をモデルに(本誌を米国に誘える米銀と、外銀であるBTMUの規模の違いを考えると、too muchという様に見えました。)
- ❑ 銀行として、米国は日本としてUSDの金利変動リスクは米銀の課題
日本企業のドル資金需要を満たす必要性、ジャパンプレミアム(金利上乗せ)の排除
→MUFJ Union Bankのドル資金の重要性(それではない)



- SQL不良(実行計画不良)が多い

DD/CT/ITaで問題のなかった処理が本番データ量相当のITb環境では非常に遅い等。

- 業務(データ量)に精通した担当者がSQLをレビューする必要がある。
- プロパー要員でSQLの実行計画をレビュー可能な比率を増やす必要有。

プロパー要員が保有すべき
強化対策スキルと考えている。

[illegible]

3. 次世代人材育成 (1) ITアカデミー 障害対応力強化

【ITアカデミー】各課題に対する取り組み

強化エリア	課題認識	具体的施策
障害対応力強化	・過去実際に発生した大規模障害からの教訓を風化させず、部門内で伝え今後に活かすことが必要 ・若年層については、障害時の心構えや 基本的な動作を理解し、本番障害時に 戦力として動けるよう底上げが必須	【過去の当行大規模障害から学ぶ教訓】（対象：管理者層） ✓ SCRUM-PT発足の要因となった本番システム障害等を題材に、障害対応時の状況・考慮点、真因分析からのプロジェクト管理上の注意点等について学ぶ（計約70名参加） 【障害PD対応基礎演習】（対象：若年層） ✓ 障害発生時の心構えを再確認し意識向上を図る。また基本的初動（連絡・連携・障害報告ツール利用・板書等）を演習も含めて習得。開発現場で活用できるスキルを確立。 【事象、原因、影響、対策の板書シーン】  【障害発生時を想定したチーム演習】 

障害対応演習資料（例）

1. 障害対策の基本(初動～対応)

1-4.ファシリティ

ファシリティ準備・本番申請は即時できるように

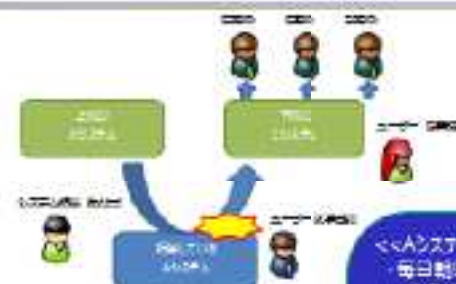
- 障害対策は早期な対応が鍵になります。
- ファシリティ(TV会議、電話会議の準備)、本番アクセス申請等、スムーズに実行できるように手順を整理し、障害訓練等での確認が大切です。

【ファシリティ関連(リンク集)】

- ・ 障害発生時の対応・・・障害時連絡網、システム担当者一覧などをリンク集
- ・ 会議室の予約・・・FDルームは障害発生、本番システムでも使い出し可
- ・ FDルームのレイアウト・利用ルール
- ・ 電話会議、TV会議の使い方
 - 電話会議(コアラシステム)
 - 電話会議(CMIS: Global Meet Audio)
 - TV会議
- ・ Lyncの使用方法・・・画面共有などには権限設定が必要
- ・ GMA(Global Incident Management Portal)・・・本番障害発生時のシステム・各チーム間の連携
- ・ 台習訓練のシステム
 - パスワード開示依頼・・・本番パスワード開示システム(障害発生時利用、本番時利用可)
 - 緊急パスワード開示手順
 - 緊急オペレーション手順
- ・ 情報システム台帳・・・システムの権限図、主要機能などを掲載
- ・ 台システムの役割分担表・・・リンク先から各システムの詳細資料を参照

【後半部】チームごとに演習を行う

シナリオ ～ Aシステム概要 ～



＜＜Aシステムの概要＞＞

- ・ 毎日朝の8時から11時まで、システムから約2万件のデータがオンラインで連携されています。11時以降は連携されません。
- ・ Aシステムでは、システムから受け取ったデータに加工を施し、Zシステムにオンラインで連携しています。Zシステムには14時までに連携完了する制限がありますが、連携は11時30分には完了しています。
- ・ Zシステムでは、Aシステムから受け取ったデータを加工し、Yシステムに連携しています。Yシステムには15時までにデータ連携する制限があります。

【前半部】行内の基礎的情報の座学

3. 次世代人材育成 (1) ITアカデミー 業務・IT連携人材

【ITアカデミー】強化エリアに対する取り組み

1st STEP

「システム開発におけるユーザー部門の役割」研修

2nd STEP

「要件定義実践」研修

3rd STEP

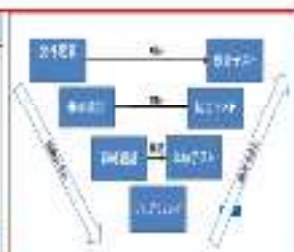
「BA（ビジネスアナリシス）スキルアップ」研修

開発プロジェクト

テクノロジスト研修

人材ローテーション

①開発における要件定義フェーズを学び...

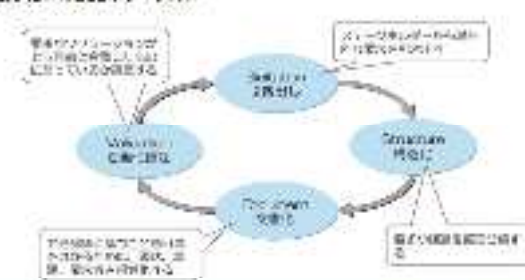


②実際にある既存のプロジェクト等の要件定義書を使ったワークショップなどで実践力を鍛え...

③さらにビジネスアナリシスの知見と課題解決のスキル向上を目指す...

●既存業務の問題を解決するために活用されている情報化ビジネスアナリシス（BA）

＜高品質のSSD/サイクル＞



（注）本図はイメージです。実際は、各社、各社で異なる場合があります。

(ご参考) 要件定義実践研修のサンプル

①業務プロセス全体図

(2) 業務プロセス全体図

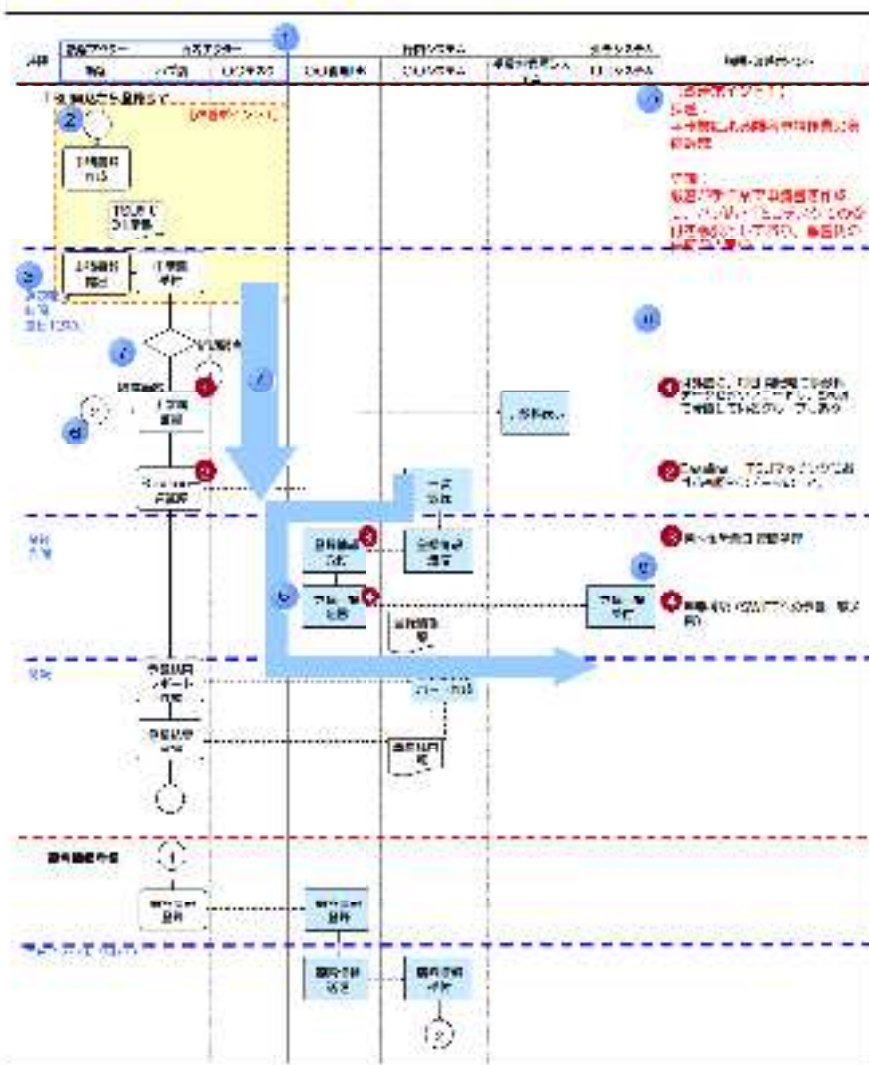
表Bプロジェクトや対象とするプロジェクトの全経費率以下に示す。



②業務プロセスフロー一覧

[illegible]

③業務プロセスフロー（図）



3. 次世代人材育成 (1) ITアカデミー アジャイル

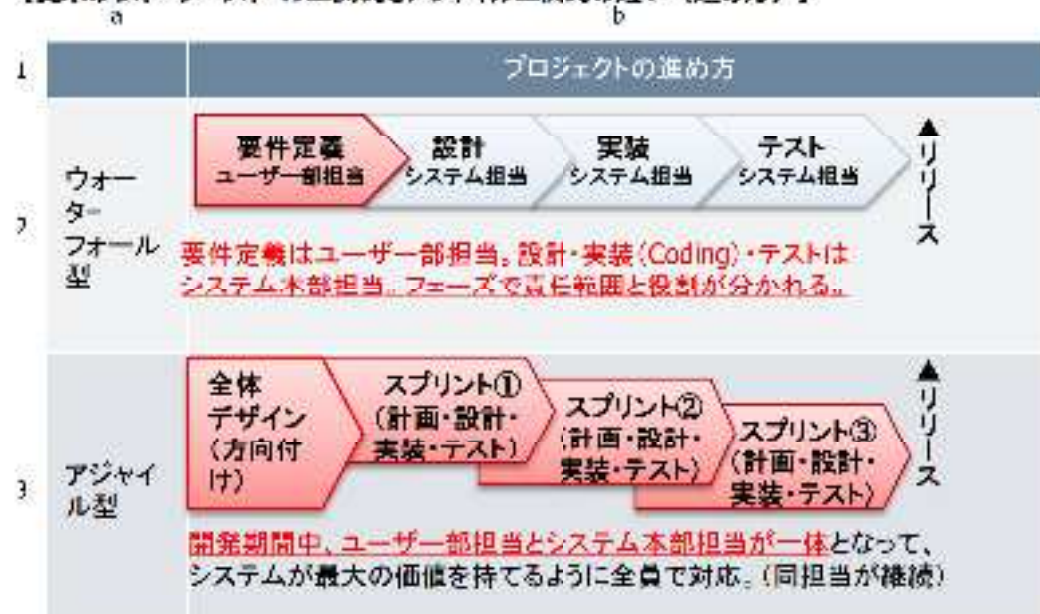
【従来のウォーターフォール型開発とアジャイル型開発の違い（考え方）】

	a	b	c
1		ウォーターフォール型開発	アジャイル型開発
2	基本的考え方	要求仕様は変化しない前提。期間中に区切られたフェーズ毎で決められたことは全て正しいと考える。	要求仕様は変化する前提。リリース時点で生み出すシステムの価値の最大化を重視。
3	システム完成形	<u>当初の要求仕様を100%満たすように作られる。</u> (変更すると追加コスト発生)	<u>当初の要求仕様の100%を満たすものではない。</u> (リリース時点で最高のものを目指す)



ユーザー部門内でも、「アジャイル開発」の進め方を体感する、試行ワークショップなどが始まっている
(システム部門とも、開発手法の取り込みに着手)

【従来のウォーターフォール型開発とアジャイル型開発の違い（進め方）】



3. 次世代人材育成 (1) ITアカデミー 専門人材・先端技術

【ITアカデミー】強化エリアに対する取り組み

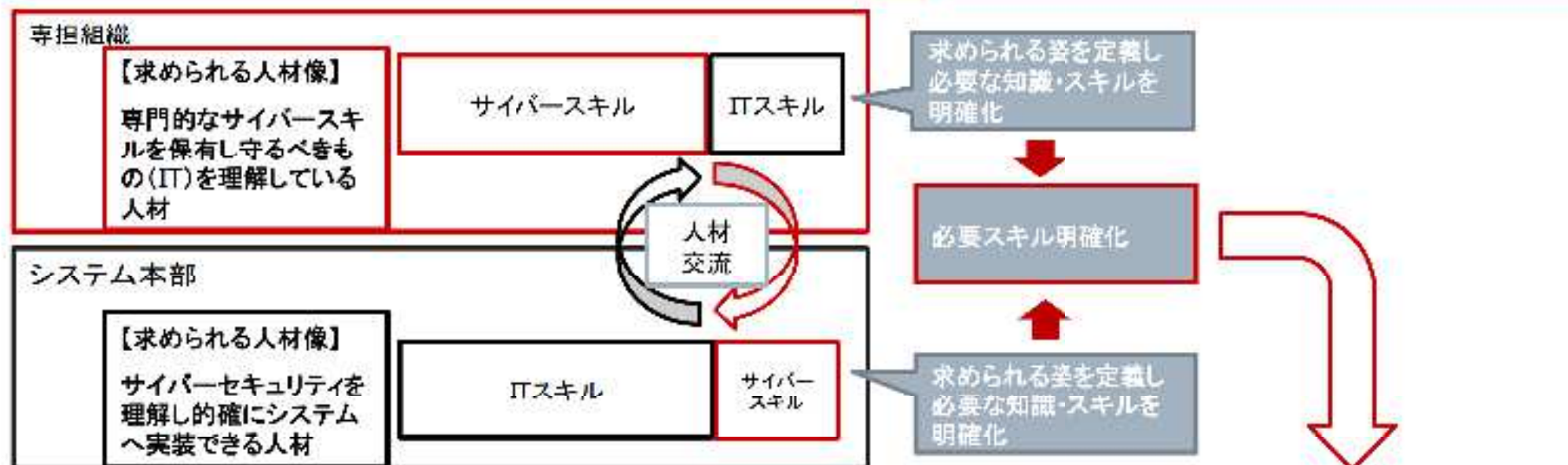


強化エリア	課題認識	具体的施策
先端技術	- 既存システムの開発、運用の世界においては、昨今のFintech潮流には追いついていけない - 先端技術を調査研究、ビジネスサービスの企画をする、「デジタル企画部」との協働作業により、新サービス検討以外にも、効率化へのアイデア創出や、システムに関与する行員の、未来に対する学習モチベーションアップにもつなげる	【関係部、外部講師と協働】（対象：全方位） ✓ 昨今の最新Fintech事例の座学のあと、最新ICTを活用してのビジネスアイデアのディスカッション。 ✓ さらにビジネスケースに対する、ユーザー部や他業態に関する質疑応答 西海岸含めたFintech事例紹介   「ビジネスアイデアディスカッション」 ・「AIを適用するのが効果的な銀行業務とは」 ・「ボトルネックになっているシステム課題」 ・「開発現場で試行したい最新ICTとは」 「ブロックチェーンの行内活用は、どこまで実験が進んでいるのか」 「店舗ロボット活用試行の顧客反応は」 講師陣に対するQ&A

他にも、パートナー企業と協働で先端技術セミナーを開催

- ・「アジャイル時代に対応するための最新ネットワーク技術」
- ・「サービスロボットのIT基盤、知能処理技術の紹介」
- ・「ブロックチェーンがもたらす価値と金融分野での活用領域」

3. 次世代人材育成 (2) セキュリティ人材



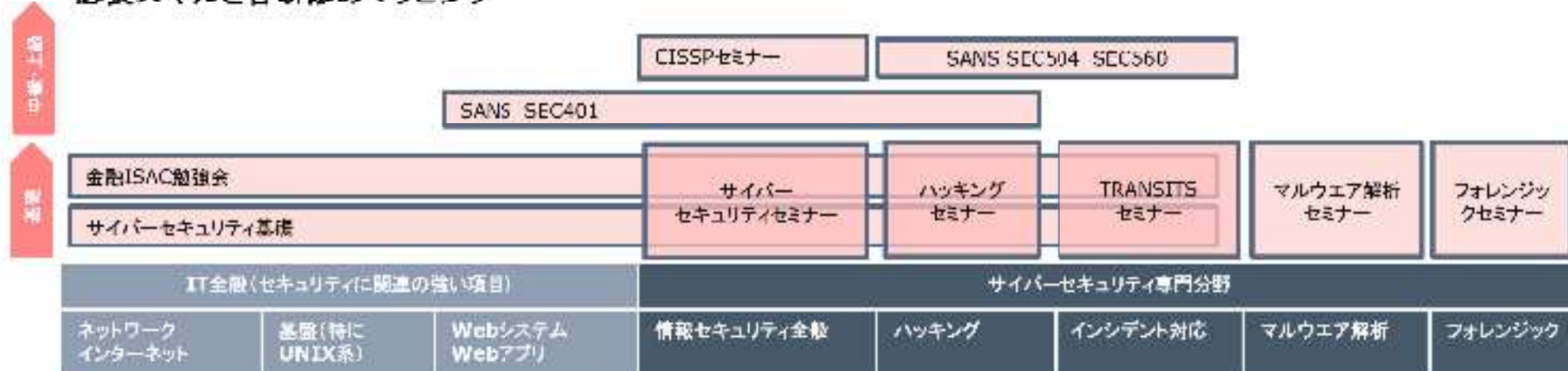
専担組織メンバー

システム本部メンバー

IT全般(セキュリティに関連の強い項目)			サイバーセキュリティ専門分野				
ネットワーク インターネット	基盤(特に UNIX系)	Webシステム Webアプリ	情報セキュリティ全般	ハッキング	インシデント対応	マルウェア解析	フォレンジック
- LAN - OSIモデル - IP - TCP - DNS	- ハード - OS - サーバ - サービス - アプリケーション - DB - 運用管理	- Webシステムの構成 - OS-ミドルウェア - PGM言語 - HTML - スクリプト	- 脅威分析 - 脆弱性 - 暗号技術 - アクセス制御 - セキュリティ対策 - セキュア開発 - セキュリティ運用 - 国際動向 - 国際基準・標準 - 法律・規制	- 攻撃者目線や手法の理解 - ネットワーク - Webアプリ - ケーション	- インシデントハンドリングプロセス - 攻撃からの回復 - 法律	- 表層解析 - 動的解析 - 制動解析	- デジタルフォレンジック - ネットワークフォレンジック

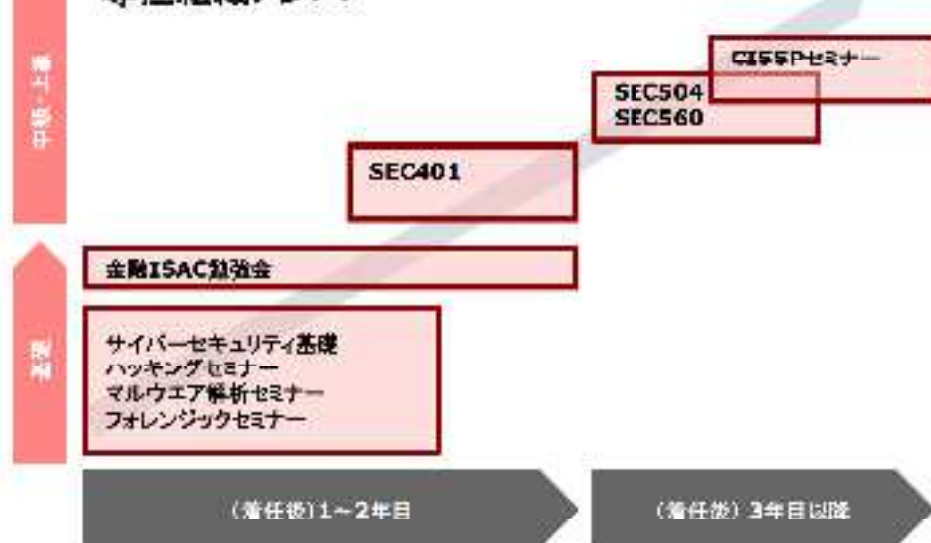
3. 次世代人材育成 (2) セキュリティ人材 研修体系

必要スキルと各研修のマッピング



育成プログラム

専任組織メンバー



システム本部メンバー



3. 次世代人材育成 ～デジタルイゼーション組み (ご参考) Fintech : 金融機関トップの認識より

- 海外の大手銀行トップはFintechとの競争を明確に意識。それとともにICT活用の重要性を強調。

海外金融機関トップの発言



Jamie Dimon, Chairman & CEO

Silicon Valley is coming. There are hundreds of startups with a lot of brains and money working on various alternatives to traditional banking. 2015-04-08

シリコンバレーがやってくる。優秀な頭脳と豊富な資金を持つ何百ものスタートアップらが、既存の金融機関に取って代わろうと様々な分野で活動をしているのだ。



Francisco Gonzalez, Chairman

BBVA will be a software company in the future. 2015-03-04

BBVAは、将来、ソフトウェアカンパニーになるだろう。



Michael Corbat, CEO

We see ourselves as a technology company with a banking license. 2014-02-25

我々は、自らを銀行免許を持ったテクノロジーカンパニーと考えている。

3. 次世代人材育成 (3) デジタライゼーション -MUFG再創造イニシアティブ

- ・ シンプル・スピーディー・トランスペアレントなグループ体型の経営を通じ、お客さま・社員・株主その他のステイクホルダーに最善の価値を提供。課題解決型のビジネスを展開することで、持続的な成長と、よりよい社会の実現への貢献をめざす

方針決定
17年5月

詳細設計・先行実施
～18年3月

本格実施
18年4月～

営業純益効果
3,000億円

=

トップライン
1,800億円

+

コスト削減
1,200億円

(注) 計数効果は23年度における概数

1. グループベースでの顧客・事業軸運営の強化

- (1) ウェルスマネジメント戦略の推進
- (2) エンティティ・地域の壁を超えた大企業取引の強化
- (3) アセットマネジメント事業の強化
- (4) 決済プラットフォームの強化

2. デジタルを活用した事業変革

- (1) お客さまの利便性向上
- (2) 業務プロセス改革
- (3) 国内外でのチャネル変革

3. 生産性向上に向けたイニシアティブ

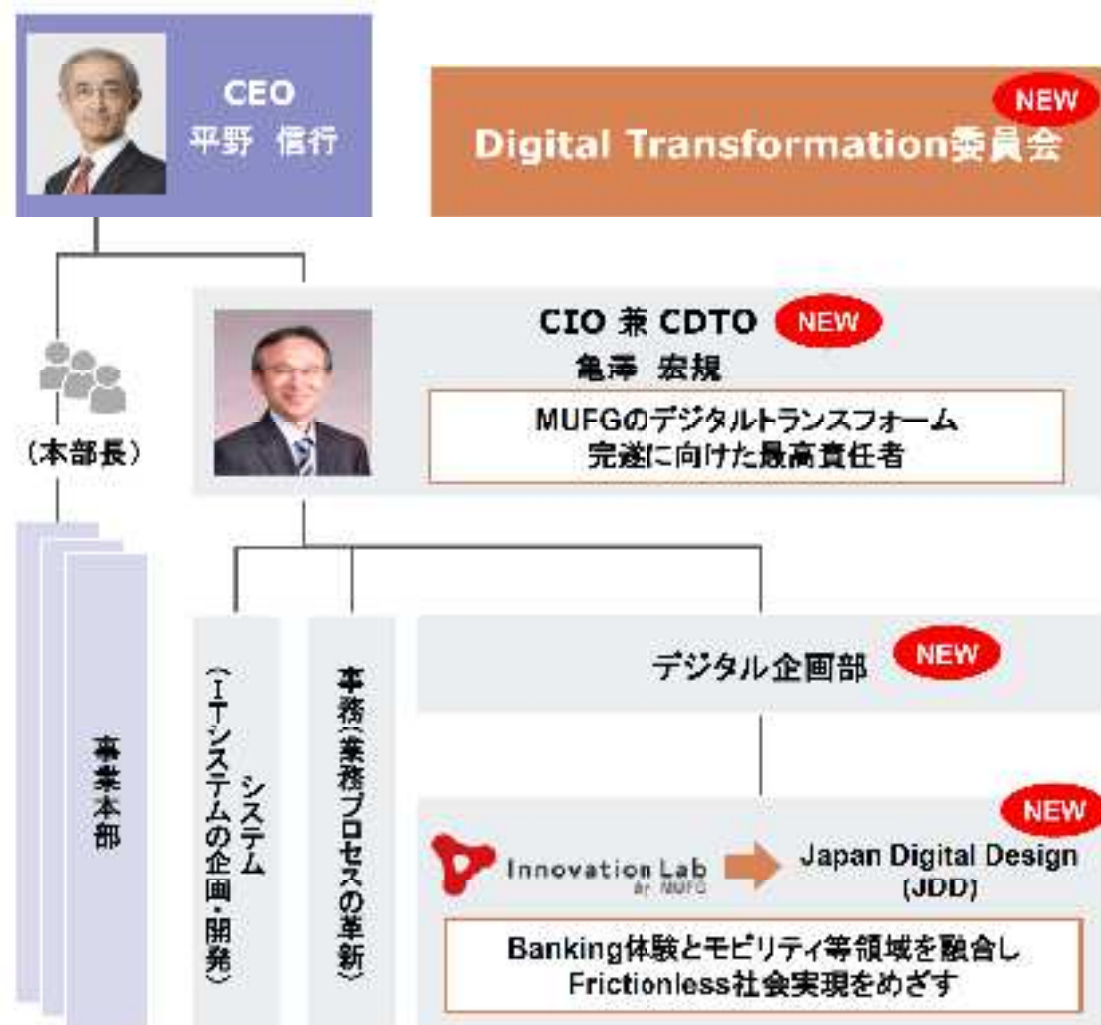
- (1) 出資先見直し(ポートフォリオの入替も)
- (2) エンティティの枠を超えた人材活用
- (3) 働き方改革(お客さまに向き合う時間の創出)

4. グループの経営体制の再構築

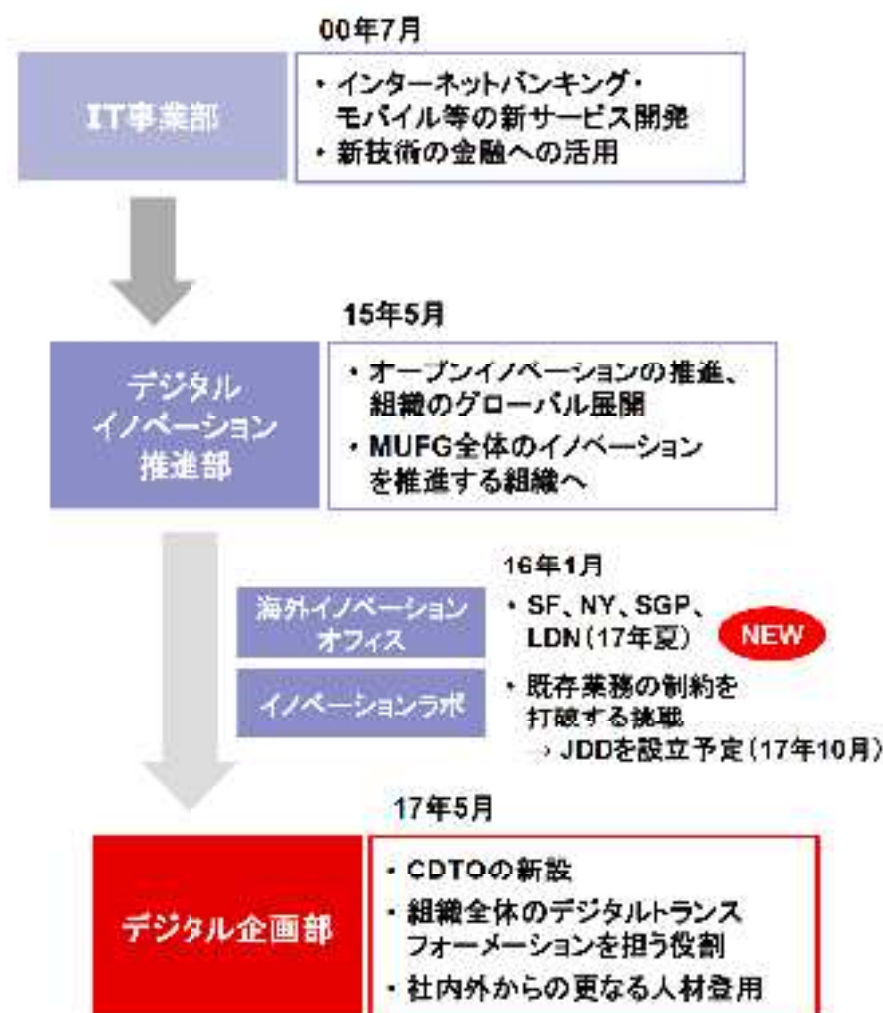
- (1) 商業銀行・信託銀行の法人貸出等業務の一体化
 - ・ 法人のお客さまにグループ体で対応する体制を構築
 - ・ グループ各社の使命と機能分担をより明確化
- (2) 新しい信託銀行モデルの構築
 - ・ 信託型コンサルティング & ソリューションビジネスの展開
 - ・ 資産運用・資産管理強化、三菱UFJ国際投信の完全子会社化
- (3) 顧客セグメンテーションの見直し
 - ・ 国内における個人・中堅中小企業取引の運営一体化
 - ・ 大企業取引(日系・非日系毎)のグローバル軸への転換
- (4) デジタル戦略の推進体制強化
 - ・ Chief Digital Transformation Officer (CDTO) の新設
 - ・ デジタル企画部の新設
- (5) リテール決済ビジネスの強化
 - ・ 三菱UFJニコスをMUFGの完全子会社化
- (6) 商業銀行の社名変更
 - ・ 「三菱UFJ銀行」(英文名: MUFG Bank)へ

3. 次世代人材育成 (3) デジタライゼーション

組織体制



イノベーションを担う組織の変遷



3. 次世代人材育成 (3) デジタライゼーション

カルチャー改革

課題

縦割り組織の中で動く

定められたプロセスの
通りに動く

リスクを避ける

内部の知見／経験の偏重

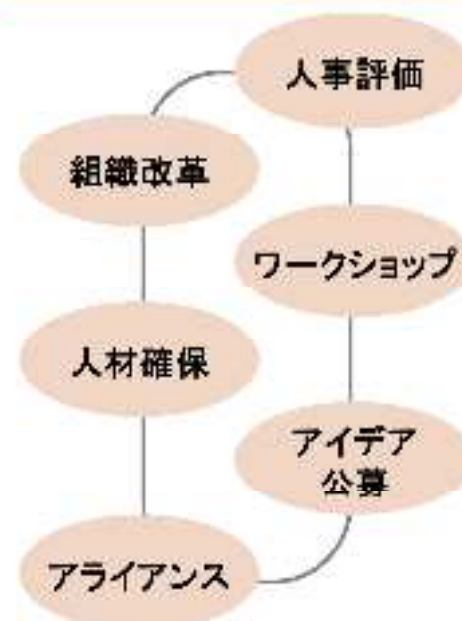
変革

エンティティ・部門の枠を
跨ぎ協力

機動的に動く

まず実験してみる
“やってみよう”

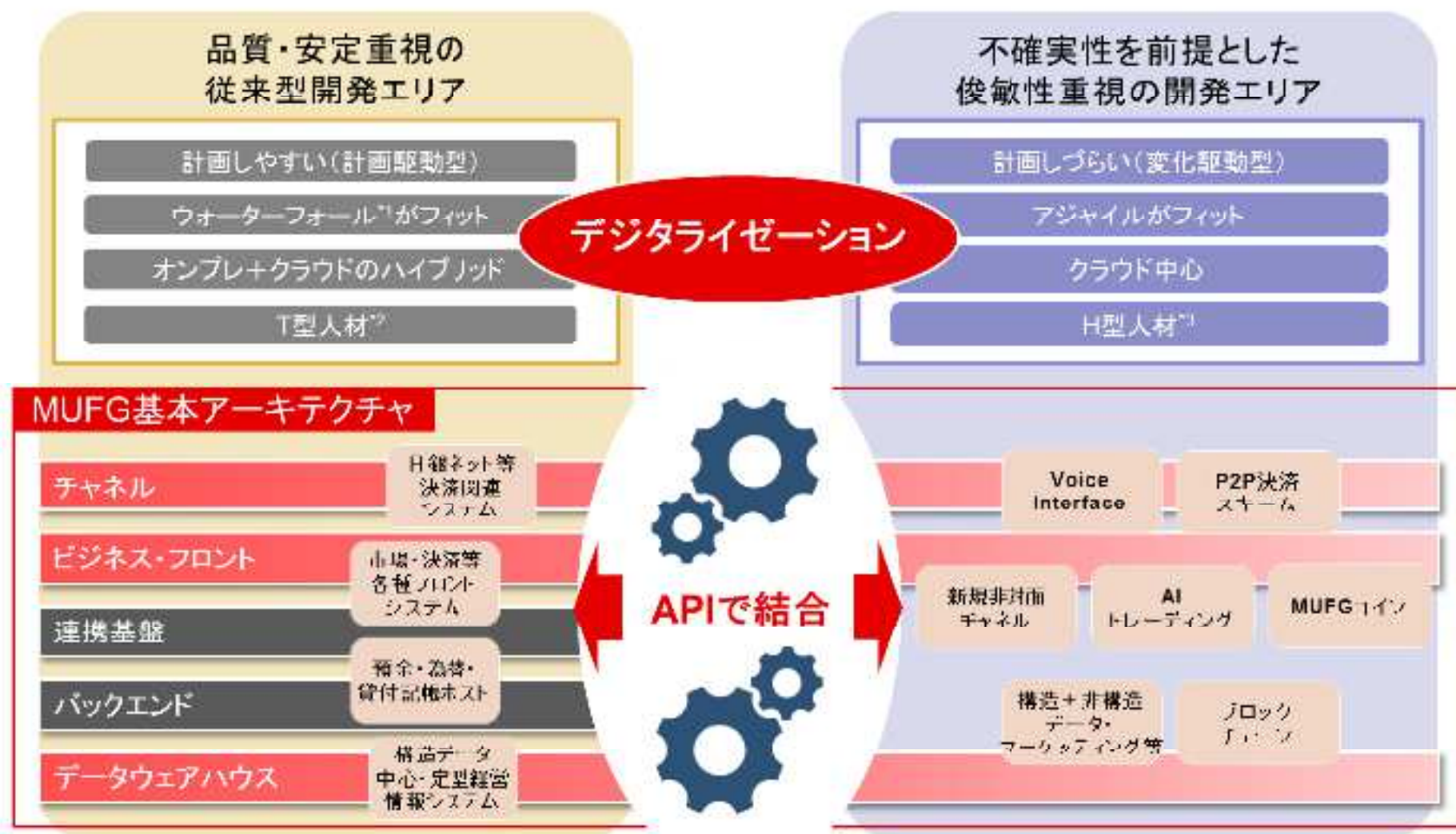
継続的に
イノベーションを起こす



- イノベティブな発想、アジャイルな意思決定
- 部門内の知見を超えたアイデア
- 効率化によって創出されたマンパワーを、高付加価値な業務に転換

3. 次世代人材育成 (3) デジタライゼーション

- 2Way Architectureを基本理念として、デジタライゼーションに対応



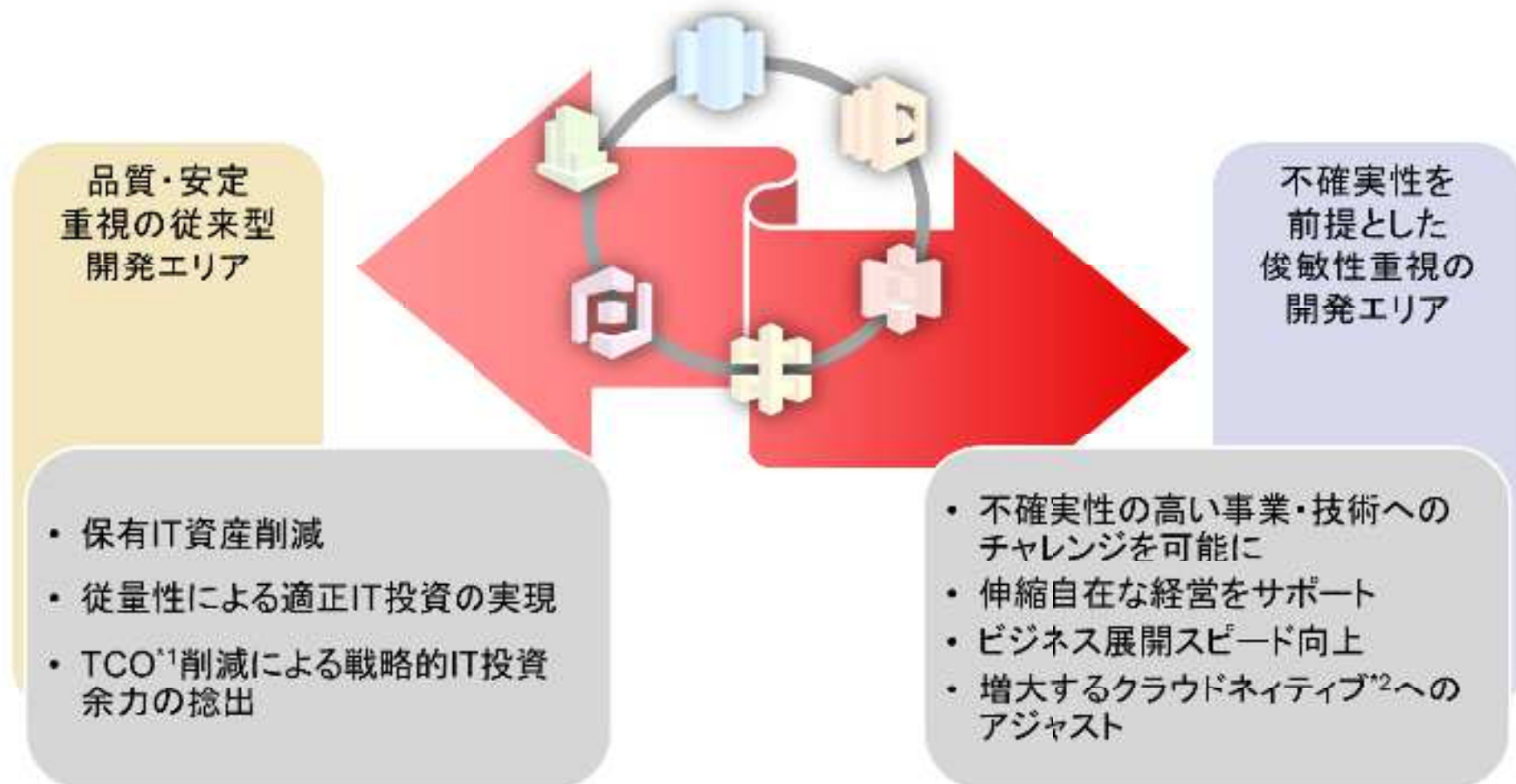
¹⁾ システム開発で用いられる開発手法の一つ、開発進捗の工程をあらかじめ定めて完了させ、品質を確保する手法

²⁾ 得意分野に加え、居た領域を理解した人材 ³⁾ 強い専門性と他の人との繋がりを持つ人材

3. 次世代人材育成 (3) デジタライゼーション

- ・ パブリッククラウドを優先的に活用し、デジタライゼーションをサポート

パブリッククラウド活用の狙い



*1 Total Cost of Ownership 総所有コスト

*2 クラウド上での利用を前提として設計されたシステムやサービス

4. おわりに

- Day1、Day2（システム統合）から約10年
- 人材の育成と強化
 - チャンスを与え、ほめて育てる、人間力と実践力、スキルの継承
- リスクへの対応
- 生産性向上/グローバル/グループ
- 多様な人材を育て、チームとして最適化
 - 組織力と自分力
 - オープン、シンプル、コミュニケーション
- システムとしての透明性、プロフェッショナルとしての説明責任を果たす
- 現場百回 ～現場を知り、実態を知る
- 夢を共有し、期待を超えるサービスを提供

