

デジタルトランスフォーメーション

D X レポート 2.2 (概要)

令和 4 年 7 月

デジタル産業への変革に向けた研究会

DXレポート2.2の背景と概要

DXレポート

～ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開～
2018年9月公表

「レガシーシステムから脱却し、経営を変革」

各種政策ツール

DX推進指標、デジタルガバナンス・コード、DX認定など

DXレポート2

2020年12月公表

「レガシー企業文化から脱却し、本質的なDXの推進へ」

これまでは示せなかった「目指す姿」を具体化する必要性

- ・ 既存産業の延長ではなく、新たな産業（＝デジタル産業）構造の姿
- ・ 従来の長期スパン(約2年間)ではなく、スピード感をもって情報を発信

DXレポート2.1

2021年8月公表

「目指すべきデジタル産業の姿・企業の姿を提示」

「デジタル産業への変革に向けた具体的な方向性やアクションを提示」

- ・ 具体的には、企業に向けて以下3点のアクションを提示
 - ✓ デジタルを、省力化・効率化ではなく、収益向上にこそ活用すべきであること
 - ✓ DX推進にあたって、経営者はビジョンや戦略だけではなく、「行動指針」を示すこと
 - ✓ 個社単独ではDXは困難であるため、経営者自らの「価値観」を外部へ発信し、同じ価値観をもつ同志を集めて、互いに変革を推進する新たな関係を構築すること
- ・ 上述を実現するための仕掛けとして、「デジタル産業宣言」を策定
- ・ さらに、宣言の実効性を高めるうえで、デジタルガバナンス・コードへの組み込みを検討

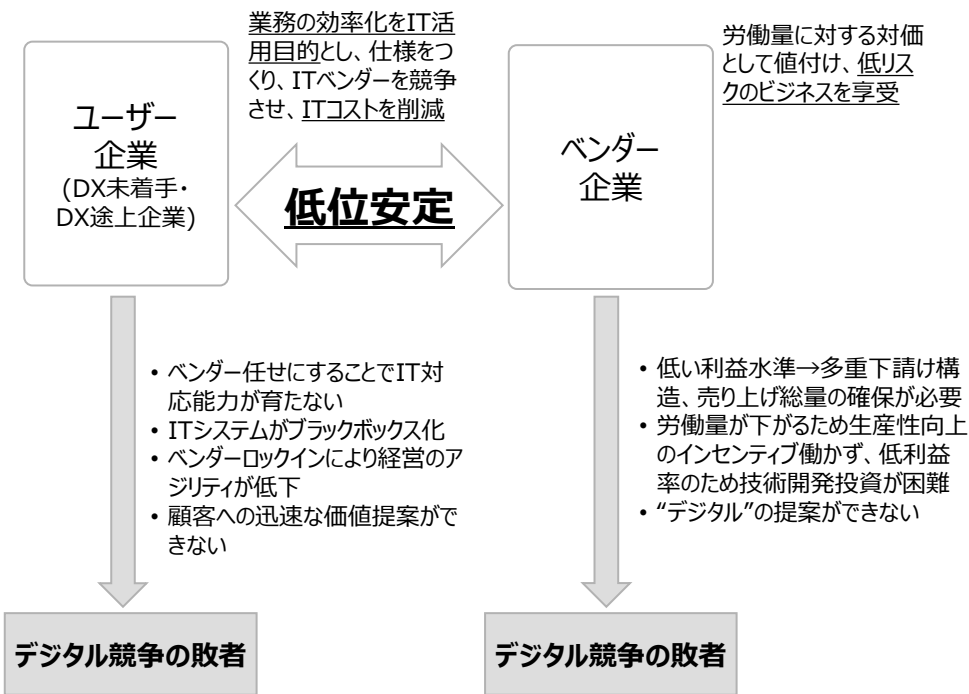
DXレポート2.2

2022年7月公表予定

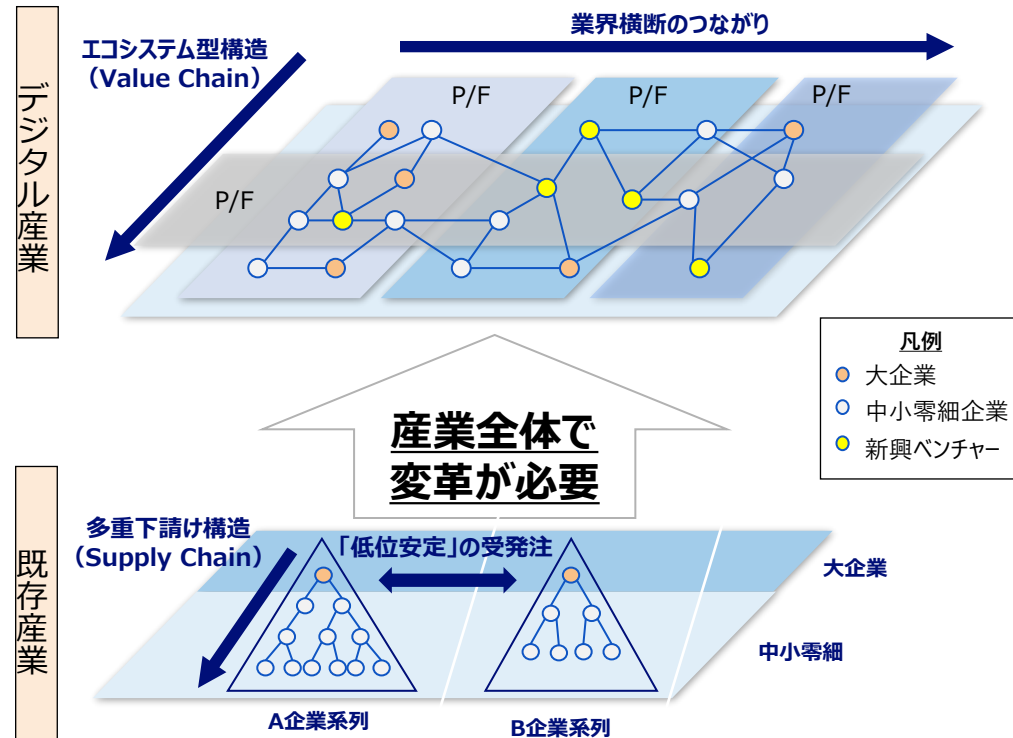
産業全体として変革する必要性

- DXレポート2.1で示した通り、ユーザー企業とベンダー企業はともに「低位安定」の関係に固定されてしまっているため、我が国においては、個社単独でのDXが困難な状況にある。
- そのため、産業全体での変革が必要であり、目指すべき産業の姿として「デジタル産業」を示した。

既存産業の構造的課題



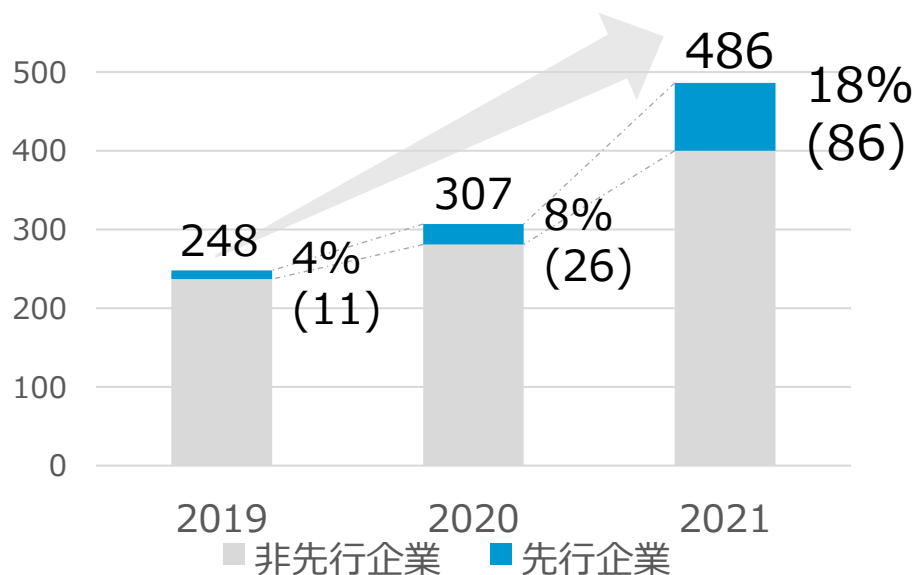
デジタル産業



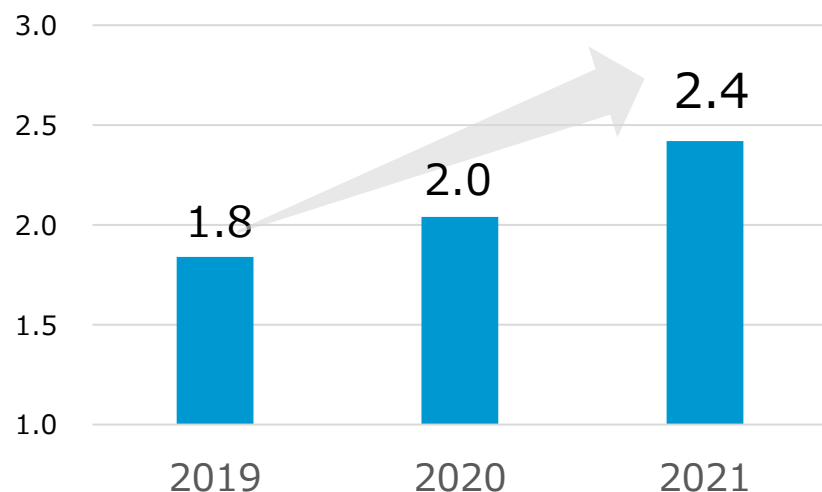
DX推進指標の経年推移からみるDX推進の取り組み状況

- 「2025年の崖」問題の克服状況は順調ではないとの指摘がある一方で、DX推進指標による自己診断結果の提出状況を定量的に俯瞰すると、自己診断に取り組む企業は着実に増えており、かつ、先行企業（成熟度レベル3以上）の割合も増加し続けている。
※成熟度レベル3：DXを全社戦略のもと部門横断で推進
- さらに、毎年提出している企業は確実にスコアを伸ばしていることを考えると、DX推進の取り組みは着実に前進している、と言える。

DX推進指標の提出企業数と先行企業の割合



3年連続提出企業の平均スコア

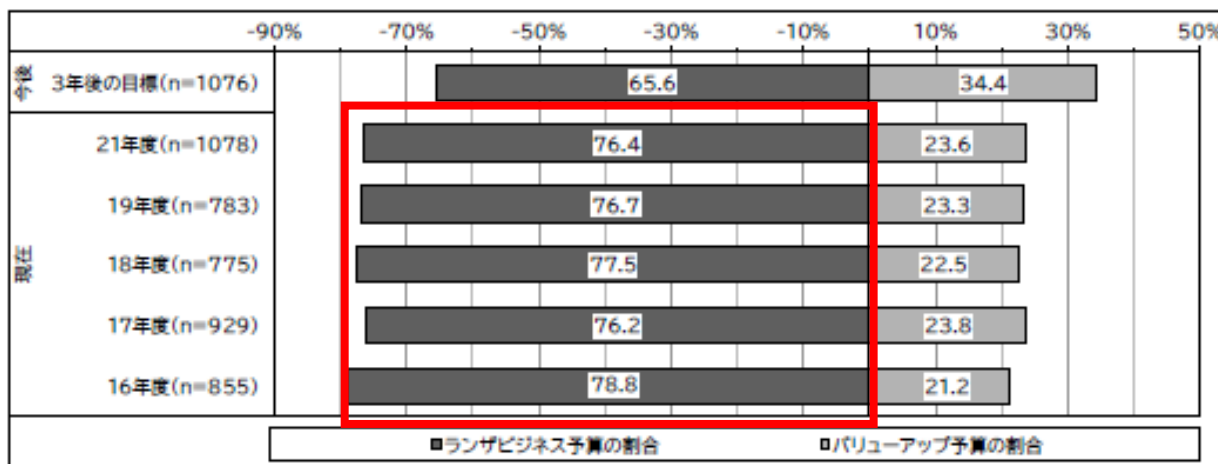


出典) IPA DX推進指標 (2022年)

DXレポート後も変わらない効率化中心の投資

- DX推進に取り組むことの重要性は広がる一方で、デジタル投資の内訳はDXレポート発出後も変化がなく、既存ビジネスの維持・運営に約8割が占められている状況が継続。
- DX推進指標の自己診断結果を提出した企業の平均スコアは伸びてはいるものの、「企業のデジタル投資は、主に、既存ビジネスの効率化中心に振り向けられている」という状況に変わりはなく、DX推進に対して投入される経営資源が企業成長に反映されていないと考えられる。自己診断結果を提出していない企業が水面下に多数いることを考えると、この状況はさらに深刻な段階にある可能性。

ユーザー企業におけるデジタル投資の割合



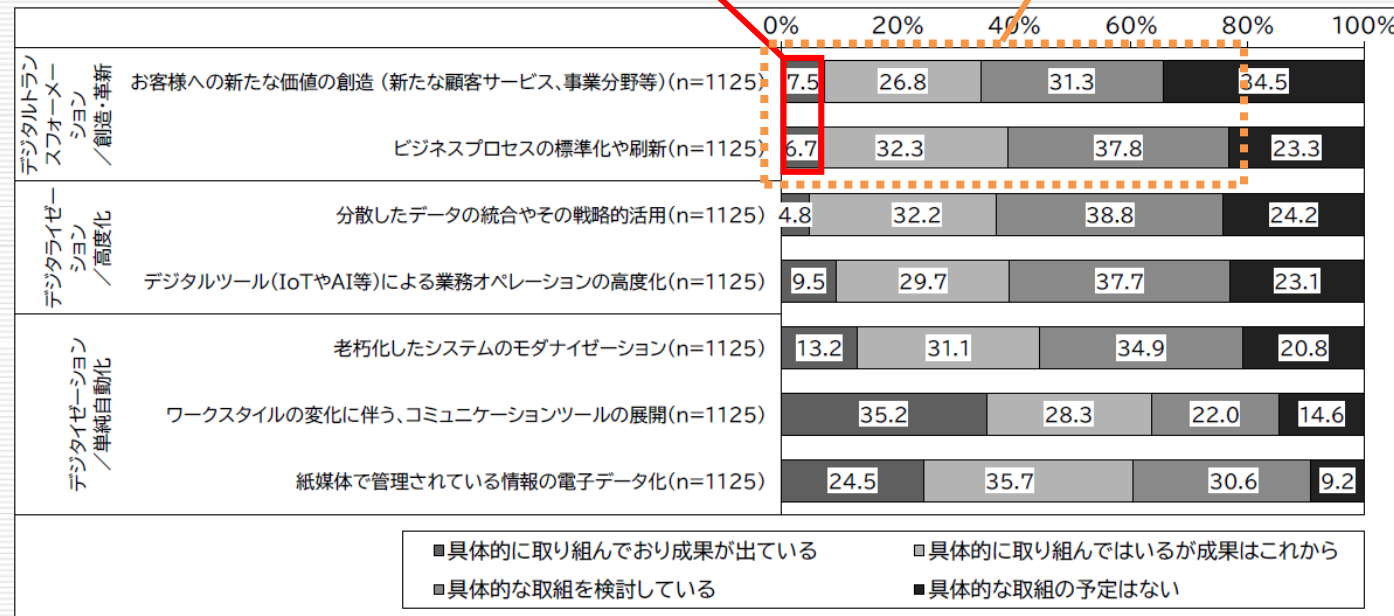
出典) JUAS 企業IT動向調査報告書2022 (2022年)

バリューアップ（サービスの創造・革新）の取り組み状況

- バリューアップ（サービスの創造・革新）の取り組みにおいては、実際に成果がでている企業は1割未満に留まっている。
- サービスの創造・革新（既存ビジネスの効率化ではない取組み）の必要性は理解しているものの、目指す姿やアクションを具体化できていないため、成果に至らず、バリューアップへの投資が増えていかないのではないか。

実際に成果が出ている
(1割未満)

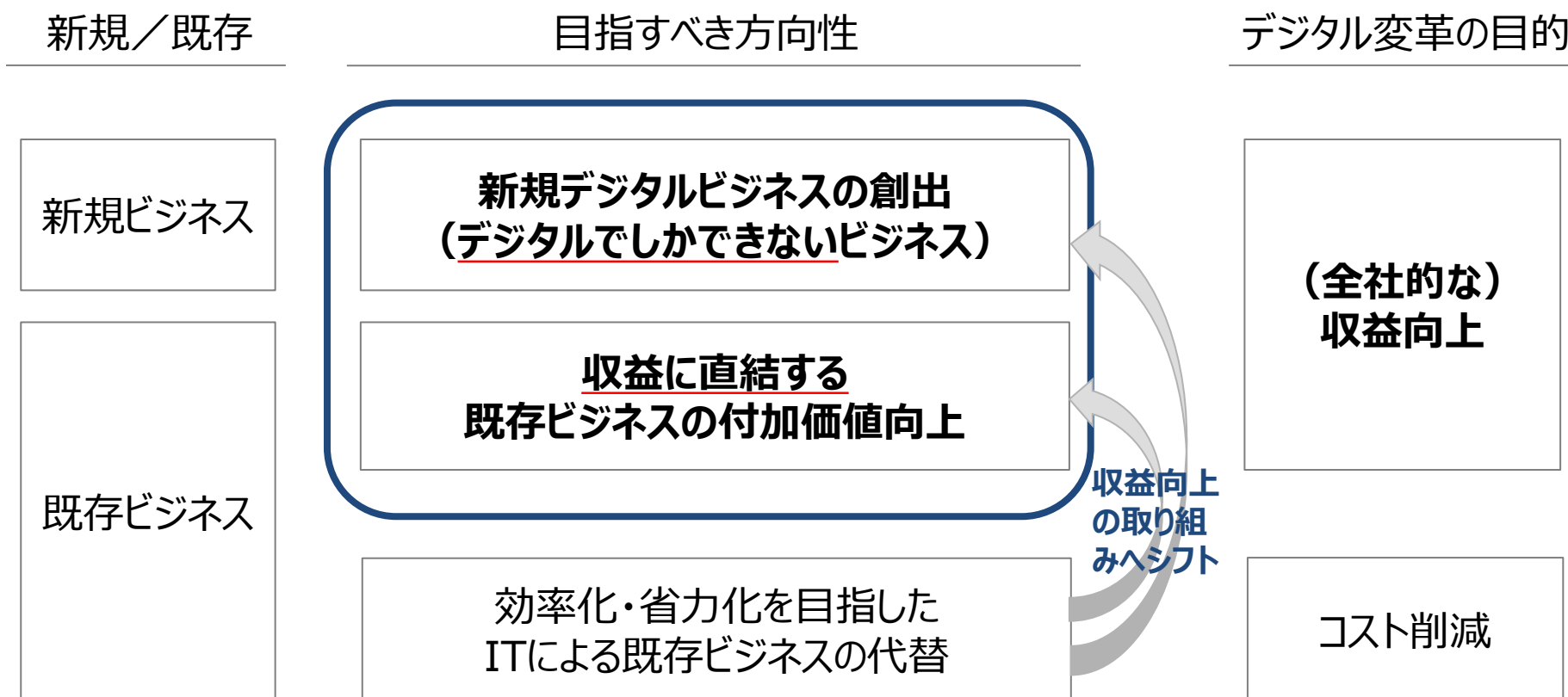
サービスの創造・革新の必要性
は理解している (約7割)



出典) JUAS 企業IT動向調査報告書2022 (2022年)

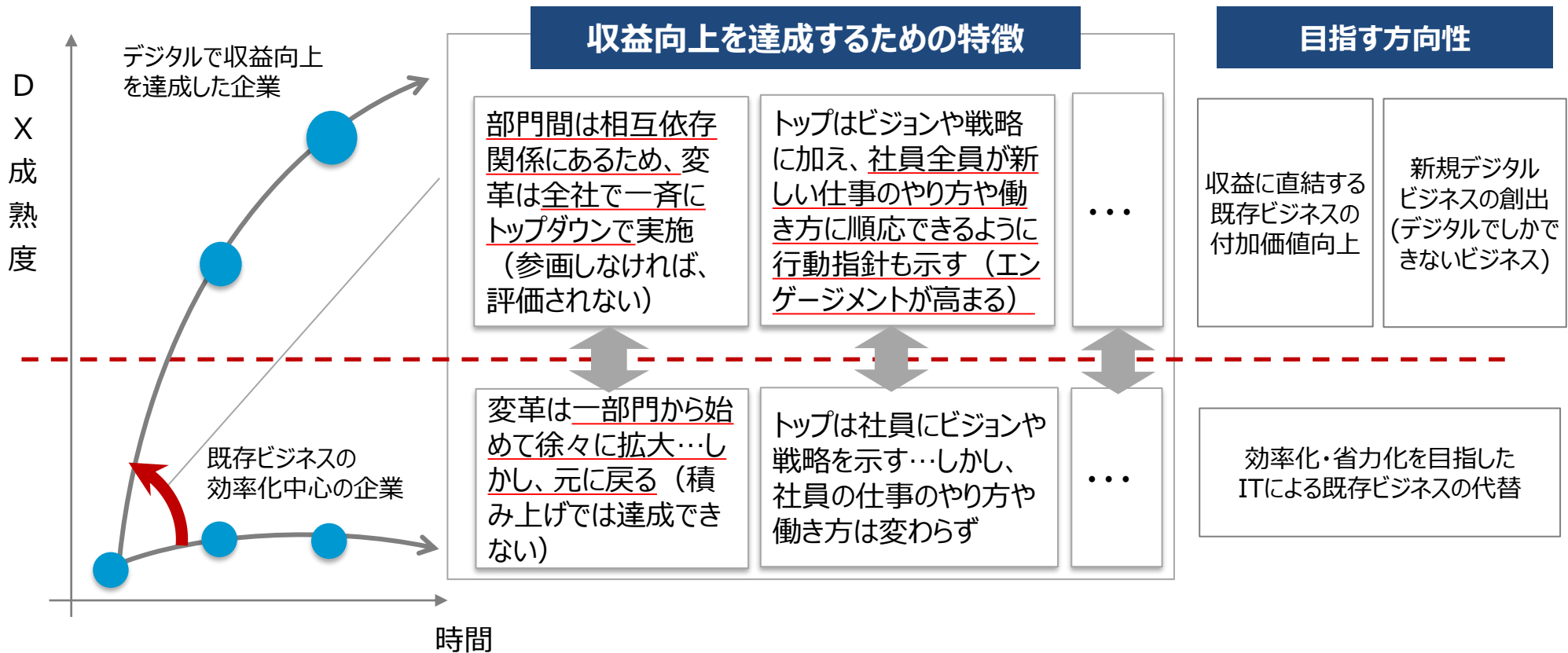
DXを成功させるための方向性

- DX推進の規範的企業への調査結果から、共通する目指す方向性としては、「既存ビジネスの効率化・省力化」ではなく、「新規デジタルビジネスの創出」や、「既存ビジネスであっても「デジタル技術の導入による既存ビジネスの付加価値向上（個社の強みの明確化・再定義）」」であり、その結果、全社的な収益向上を達成している。



デジタルで収益向上を達成するための要因①

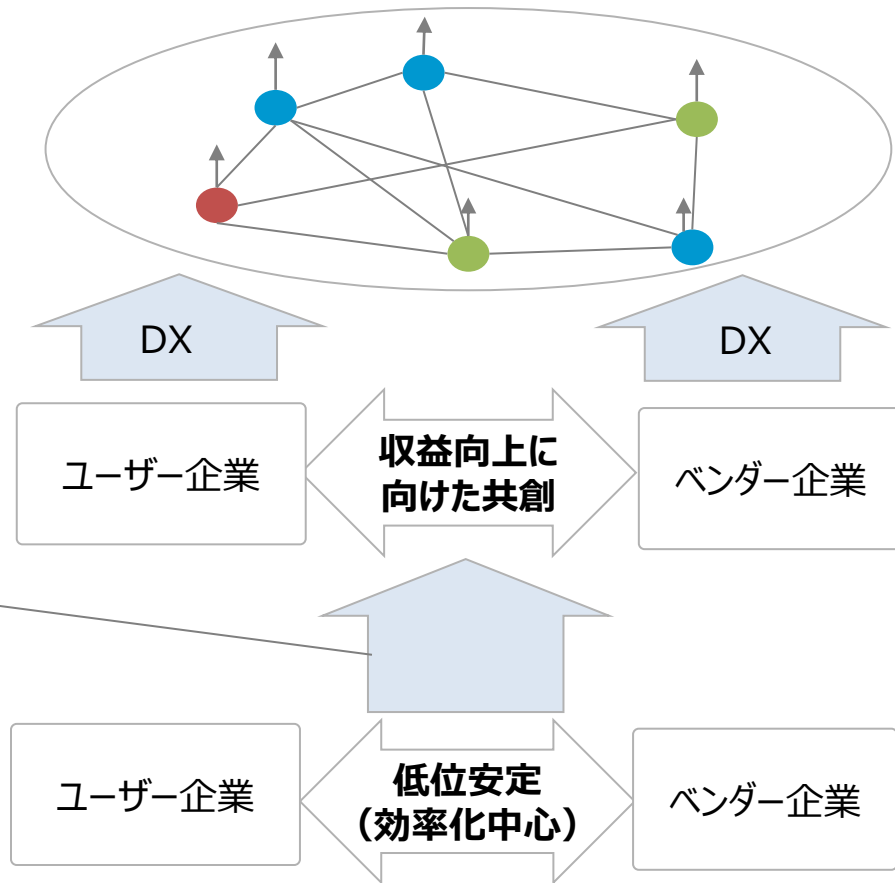
- デジタル企業への変革を達成する際には、CEO/CDO/CIOがDX推進に関して、ビジョンや戦略だけでなく、「行動指針（社員全員のとるべきアクション）」も具体的に示しており、それらの分析と結果共有が、変革アプローチの参考になるのではないか。



デジタルで収益向上を達成するための要因②

- 「低位安定」の関係の打破に向けては、DX推進に向けての「行動指針」を個社から産業全体へ広げ、同じ価値観をもつ企業同志が相互に高め合っていくような仕掛け（社会運動論的アプローチ）が考えられる。

自らの価値観を外部へ発信することで、
同じ価値観をもつ同志を集め、
互いに変革を推進する新たな関係へ



デジタル産業宣言の策定とそのねらい

- ①デジタルで収益向上を達成するような特徴を「行動指針」として全社へ浸透させることに加えて、②社会運動論的アプローチの実践にあたり、経営者自らの「価値観」を外部へ発信させるために、「宣言」という形式を採用し、「デジタル産業宣言」を策定。
- 宣言の各項目は、DX推進の規範的企業に対する調査から得られた項目に対して、経営者への理解を高めるため、5項目に集約。
- さらに、経営者が「自らの宣言」として練り上げることを意図している。

デジタル産業宣言

私たちは、世界中でイノベーションが進む状況において日本企業が既存ビジネスを維持することばかり、デジタルの力をその改善のためだけに利用していることに危機感を抱いている。

DXの本質は、新たな高収益ビジネスを創出し続けることにこそある。

私たちは、その先にある「デジタル産業」の実現に向けて、以下の通り宣言する。

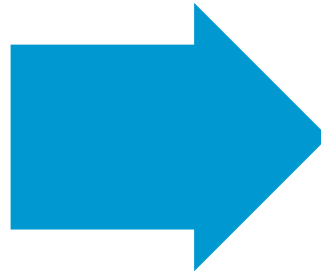
- 01 ビジョン駆動**
過去の成功体験や権(しがらみ)を捨て、自らが持つビジョンを目指す。
- 02 価値重視**
コストではなく、創出される価値に目を向ける。
- 03 オープンマインド**
より大きな価値を得るために、自社に閉じず、あらゆるプレイヤーとつながる。
- 04 継続的な挑戦**
失敗したらすぐに撤退してしまうのではなく、試行錯誤を繰り返し、挑戦し続ける。
- 05 経営者中心**
DXは、経営者こそが牽引してはじめて達成するという理解のもとに、その実現に向かって(全員で)積極貢献する。

「デジタル産業」の競争力は、このエコシステムに集う企業の数によって強化されていく。

私たちはこの宣言を実践していくとともに、宣言の賛同者を増やすことを通じてあらゆる産業の「デジタル産業」への変革を加速させていく。

三谷 慶一郎 石原 直子 亀山 清 喜多野 滋夫 富安 寛
友岡 賢二 平鍋 健児 福田 謙 宮村 和谷 鷗崎 弘宣

自らの宣言へ
練り上げる
(自分事化)



「私の」デジタル産業宣言

私たちは、世界中でイノベーションが進む状況において日本企業が既存ビジネスを維持することばかり、デジタルの力をその改善のためだけに利用していることに危機感を抱いている。

DXの本質は、新たな高収益ビジネスを創出し続けることにこそある。

私たちは、その先にある「デジタル産業」の実現に向けて、以下の通り宣言する。

- 01 ビジョン駆動**
過去の成功体験や権(しがらみ)を捨て、自らが持つビジョンを目指す。
- 02 価値重視**
コストではなく、創出される価値に目を向ける。
- 03 オープンマインド**
より大きな価値を得るために、自社に閉じず、あらゆるプレイヤーとつながる。
- 04 継続的な挑戦**
失敗したらすぐに撤退してしまうのではなく、試行錯誤を繰り返し、挑戦し続ける。
- 05 経営者中心**
DXは、経営者こそが牽引してはじめて達成するという理解のもとに、その実現に向かって(全員で)積極貢献する。

「デジタル産業」の競争力は、このエコシステムに集う企業の数によって強化されていく。

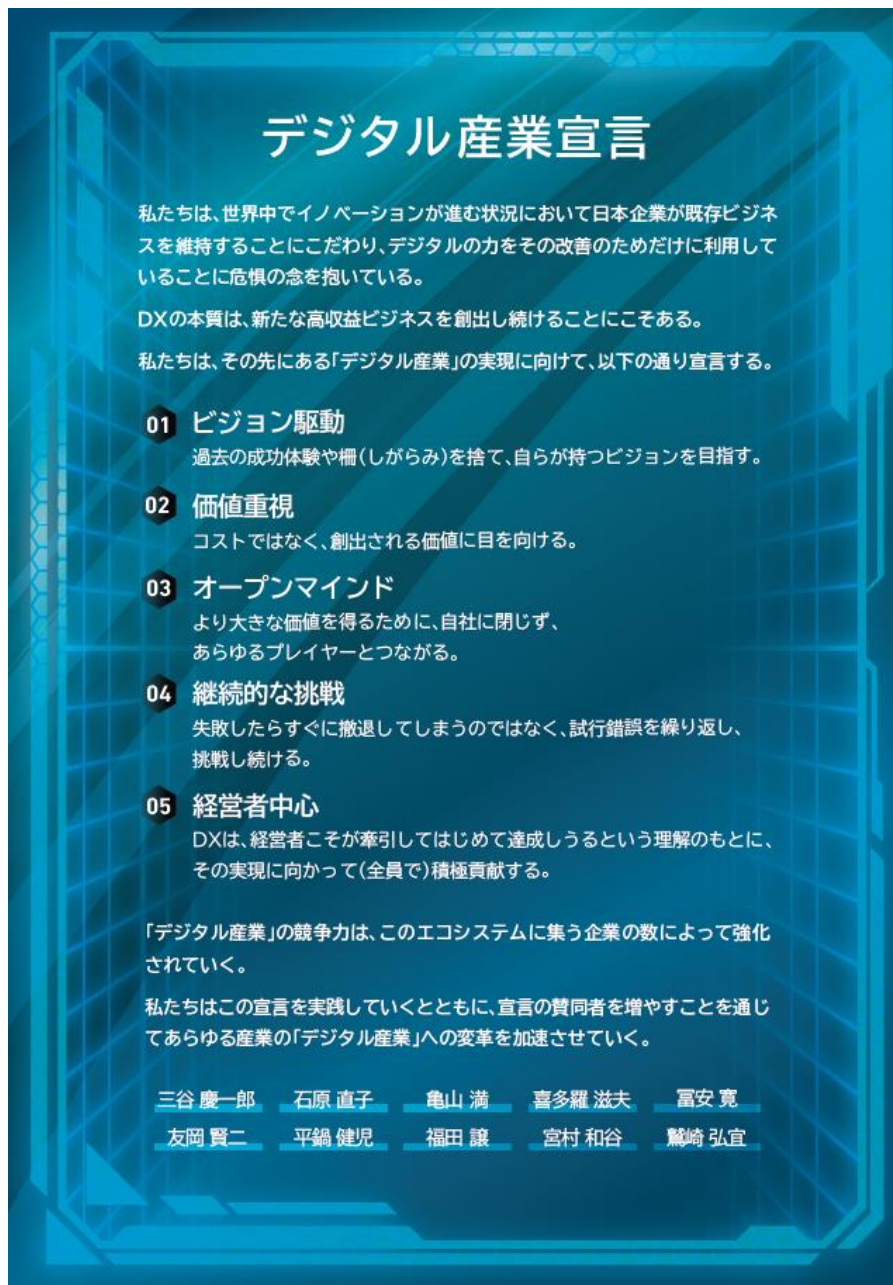
私たちはこの宣言を実践していくとともに、宣言の賛同者を増やすことを通じてあらゆる産業の「デジタル産業」への変革を加速させていく。

(自由記述欄)
上記内容を踏まえて、自らの考えや信念を本枠に記載。また、宣言自体への加筆のみ可。

自らの署名

※宣言の作成意図や内容を正しく理解いただくために、「デジタル産業宣言」および「デジタル産業宣言のガイド」を合わせて参照いただきたい。

【参考】 デジタル産業宣言



デジタル産業宣言

私たちは、世界中でイノベーションが進む状況において日本企業が既存ビジネスを維持することにこだわり、デジタルの力をその改善のためだけに利用していることに危惧の念を抱いている。

DXの本質は、新たな高収益ビジネスを創出し続けることにこそある。

私たちは、その先にある「デジタル産業」の実現に向けて、以下の通り宣言する。

- 01 ビジョン駆動**
過去の成功体験や柵(しがらみ)を捨て、自らが持つビジョンを目指す。
- 02 価値重視**
コストではなく、創出される価値に目を向ける。
- 03 オープンマインド**
より大きな価値を得るために、自社に閉じず、あらゆるプレイヤーとつながる。
- 04 継続的な挑戦**
失敗したらすぐに撤退してしまうのではなく、試行錯誤を繰り返し、挑戦し続ける。
- 05 経営者中心**
DXは、経営者こそが牽引してはじめて達成しうるという理解のもとに、その実現に向かって(全員で)積極貢献する。

「デジタル産業」の競争力は、このエコシステムに集う企業の数によって強化されていく。

私たちはこの宣言を実践していくとともに、宣言の賛同者を増やすことを通じてあらゆる産業の「デジタル産業」への変革を加速させていく。

三谷 慶一郎 石原 直子 亀山 満 喜多羅 滋夫 富安 寛
友岡 賢二 平鍋 健児 福田 謙 宮村 和谷 鷲崎 弘宜

デジタル産業宣言の実効性向上 ～デジタルガバナンス・コードとの連携～

- 既存DX政策体系を補強する形で、①個社に対するDXを加速し、②企業同志の相互の高め合いを促進する観点にて連携が見込まれる。

既存DX政策体系

DX-Excellentレベル

認定事業者のうち、ステークホルダーとの対話（情報開示）を積極的に行っており、優れたプラクティスとなるとともに、優れたデジタル活用実績も既に現れている企業を選定。

DX-Emergingレベル

認定事業者のうち、ステークホルダーとの対話（情報開示）を積極的に行っており、優れたプラクティスとなる（将来性を評価できる）企業を選定。

DX-Readyレベル

ビジョンの策定や、戦略・体制の整備等を既に行い、ステークホルダーとの対話を通じて、デジタル変革を進め、デジタルガバナンスを向上していく準備が整っている企業を認定。

DX-Ready以前 レベル

ビジョンの策定や、戦略・体制等の整備に、これから取り組む事業者
まずはDXの進捗状況をDX推進指標を用いて自己診断することにより自律的に推進
自己診断結果はIPAにて収集し、ベンチマーク提供・政策立案へ活用

DX銘柄企業、
注目企業選定

評価・選定基準

DX認定

認定基準

DX
推進
指標

補強の観点

①個社に対するDXを加速する

以下を促す仕掛け
・デジタルを効率化だけではなく、収益向上へ向ける
・全社一体化に向けて、ビジョン・戦略に加えて、「行動指針」を策定する

②企業同志の相互の高め合いを促進する

デジタル産業への変革に向けて自社だけではなく他社も牽引する

【参考】 デジタルで収益向上を達成するための特徴（1/2）

■ 効率化中心の企業
■ デジタルで収益向上を達成した企業

No. デジタルで収益向上を達成するための特徴

1 部門間は互いに関係しあっているため、個別部門から順番に変革しても未変革の他部門に影響を受けるため、全体の変革が完了しない。このため、変革を推進するためには、全社を対象にトップダウンで一斉に実施しなければならない。

補足) 例えば、分社化して出島にするということは、一斉に一気に実施して成功事例を定着させるための方法である。(小さく始めるための方法ではない)

2 経営者は、ビジョンや戦略を示すだけでは不十分であり、社員が新しい仕事のやり方や働き方に順応できるように、判断の拠りどころとなる行動指針を示さなければならない。

3 競争領域の取り組みは、国内の同業他社事例に頼るのではなく、異業種であってもグローバルに通用するような事例を参考にデジタル化戦略を定める。

補足) 個別領域や個別地域のルールを重視しつつ、データやデジタル技術の効用をいかに自社へ導入するかを考えることが重要。

4 変革は、立ち止まることなく、顧客や市場の反応に合わせて継続しなければならない。

補足) DXを先送りする理由や経営課題としての優先度を下げる理由はいくらでも出てくるが、立ち止まることで競合他社との差が開いていく、または、何もしないだけで遅れていくという認識が不足している。

【参考】 デジタルで収益向上を達成するための特徴（2/2）

■ 効率化中心の企業
■ デジタルで収益向上を達成した企業

No. デジタルで収益向上を達成するための特徴

5 DXにおける競争優位性は、製品・サービス中心ではなく、顧客志向を徹底することにある。その際には、顧客行動をデータでどれだけ可視化（再現）できているかが差別化要因になる。

6 同じく、DXにおける競争優位性は、個人単位の強みに頼るのではなく、組織レベルで集積されてこそ発揮されるものである。その際には、組織や業務を横断してどれだけ広範囲にデータが共有され、活用できているかが重要である。

7 自社の強みを外部に発信できなければ、顧客や他社とつながるエコシステムに自社が組み込まれることもなく、持続的な成長を期待することもできない。

8 他社サービス（特に、プラットフォーム）は、競争領域と考えるのではなく、協調領域として積極活用すべきである。（自社の強みが明確になっていれば、協調領域が同時に明確になっているため）