

# 「DX 推進指標」とそのガイダンス

令和5年12月

独立行政法人情報処理推進機構

## 改訂履歴

令和元年 7 月	初版発行
令和 5 年 12 月	<ul style="list-style-type: none"><li>・クレジットを経済産業省から独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) に変更</li><li>・以下の記載内容の追加等</li><li>p.2, p.5 経年対応</li><li>p.9 図の差し替え</li><li>p.26 7-2. バリューチェーンワイド (趣旨)</li><li>p.31 8-2. スピード・アジリティ (趣旨)</li><li>p.32 8-4. IT 資産の分析・評価</li><li>p.33 8-5. 廃棄</li><li>p.33 8-6. 競争領域の特定 (趣旨)</li><li>p.34 8-7. 非競争領域の標準化・共通化 (趣旨)</li><li>p.34 8-8. ロードマップ</li><li>p.41 経年対応</li><li>p.46 経年対応</li></ul>

## エグゼクティブサマリー

### <DXを巡る現状>

あらゆる産業において、新たなデジタル技術を利用してこれまでにないビジネスモデルを展開する新規参入者が登場し、ゲームチェンジが起きつつある。こうした中で、各企業は、競争力維持・強化のために、デジタルトランスフォーメーション（DX：Digital Transformation）をスピーディーに進めていくことが求められている。

<参考： 「デジタルガバナンス・コード」における「DX」の定義>

「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。」

このような中で、経営者がDXの必要性を認識し、デジタル部門を設置するなどの取組が見られるものの、実際のビジネス変革にはつながっていないという状況が、多くの日本企業に見られる現状と考えられる。

こうした現状において、具体的な課題として、例えば、以下のような点が指摘されている。

#### 1) 「顧客視点でどのような価値を創出するか、ビジョンが明確でない」

DXの取組状況について、よく聞かれるのが、PoC（Proof of Concept：概念実証）からビジネスにつながらないといった悩みである。その場合の原因の一つとして考えられるのは、顧客視点でどのような価値を生み出すのか、Whatが語られておらず、ともすると、「AIを使ってやれ」の号令で、Howから入ってしまっていることにある。（また、業務改善・効率化にとどまってしまっているケースも多い。）

#### 2) 「号令だけでは、経営トップがコミットメントを示したことになる」

DXに向けて、内外に号令をかけるだけでは、経営トップがコミットメントを示したことはない。DXにより、ビジネスモデルや業務プロセスを変革し、企業文化を変革していくためには、その変革を実行し、根付かせるための経営としての『仕組み』を明確化し、全社で持続的なものとして定着させることが必要である。

具体的な『仕組み』として、組織を整備し、権限を委譲しているか、適切な人材・人員をアサインしているか、予算を十分に配分しているか、プロジェクトや人事の評価の仕方を見直しているか、必要な人材の育成・確保を行っているかといったことが必要となる。

#### 3) 「DXによる価値創出に向けて、その基盤となるITシステムがどうあるべきか、認識が十分とは言えない」

DXを進める基盤として、ITシステムに求められる主要な要素は、以下の3つ。

- ① データをリアルタイム等使いたい形で使えるか
- ② 変化に迅速に対応できるデリバリースピードを実現できるか
- ③ データを、部門を超えて全社最適で活用できるか

しかしながら、多くの日本企業では、部門ごとに個別最適でシステムを構築し、しかも過剰なカスタマイズにより、IT システムがブラックボックス化してしまっている。これを解消できないと、全社的に DX を展開することは困難である。

こうした中、IT システムの話になると、経営者は IT 部門に任せてしまうケースが多い。DX による価値の創出に向けて IT システムをどのように見直すのか、経営者自らがリアルに認識し、必要な打ち手を講じていくことが不可欠である。

#### < 「DX 推進指標」 策定の狙い >

DX の推進は、これまでの仕事の仕方や企業文化の変革までも求められるものであり、上記をはじめとする諸課題を克服し DX を実現するに当たっては、経営幹部、事業部門、DX 部門、IT 部門など関係する者が現状や課題に対する認識を共有し、アクションにつなげていくことが不可欠である。

DX の取組の成否が、あらゆる産業において、今後の競争力を決する重要なイシューである中、そうした取組を後押しするツールとして、今般、経済産業省は、平成 30 年 9 月の「DX レポート」の提言を踏まえ、「DX 推進指標」を策定することとした。

この「DX 推進指標」は、DX 推進に向けて、経営者や社内の関係者が、自社の取組の現状や、あるべき姿と現状とのギャップ、あるべき姿に向けた対応策について認識を共有し、必要なアクションをとっていくための気付きの機会を提供することを目指すものである。

本指標は、自己診断を基本とし、各指標項目について、経営幹部、事業部門、DX 部門、IT 部門等が議論をしながら回答することを想定している。このうち、特に、経営者自らがその現状と課題を認識すべき項目について、経営者が自ら回答すべき指標として、9 つのキーエスチョンを整理した。

また、各社が DX に向けて手探りで取り組む中、他企業や他の業界の取組状況を知ることには、自社の位置づけを把握し、次に取り組むべきステップに対する理解を深めることにもつながることが期待される。このため、本指標を用いて各社が実施する自己診断の結果は、中立的な組織が収集し、ベンチマーキングを行うとともに、その情報を提供することとする。

本指標を活用して定期的に自己診断を行うことが、DX を巡る議論の活性化と認識の共有、自社が目指す DX の目標の理解や必要となる次のアクションの具体化、目標に向けたアクションプラン作成、達成度合いの継続評価と進捗管理等、DX の推進に向けた取組の一助となり、DX の推進そのものが加速することとなれば幸いである。

## 目次

1	「DX 推進指標」策定の経緯 .....	5
2	「DX 推進指標」の狙いと使い方 .....	6
2.1	「DX 推進指標」策定の背景と狙い .....	6
2.2	「DX 推進指標」の使い方.....	6
2.3	「DX 推進指標」策定に当たっての視点.....	7
3	「DX 推進指標」の概要.....	9
3.1	「DX 推進指標」の構成 .....	9
3.2	定性指標における成熟度の考え方.....	10
3.3	定量指標の考え方 .....	11
3.4	評価の仕方.....	11
3.5	回答方法.....	12
4	自己診断を支える仕組み .....	13
4.1	中立的な組織の役割.....	13
4.1.1	ベンチマーキング.....	13
4.1.2	先行事例の提供 .....	13
4.2	アドバイザーの活用.....	14
5	各指標項目の解説（趣旨と留意点） .....	15
5.1	DX 推進の枠組み（定性指標） .....	15
5.1.1	ビジョン.....	15
5.1.2	経営トップのコミットメント.....	17
5.1.3	仕組み.....	18
5.1.4	事業への落とし込み.....	25
5.2	DX 推進の取組状況（定量指標） .....	27
5.2.1	DX による競争力強化の到達度合いに関する定量指標 .....	28
5.2.2	DX の取組状況に関する定量指標 .....	29
5.3	IT システム構築の枠組み（定性指標） .....	30
5.3.1	ビジョン実現の基盤としての IT システムの構築.....	30
5.3.2	ガバナンス・体制.....	35
5.4	IT システム構築の取組状況（定量指標） .....	39
6	「DX 推進指標」本体 .....	41
7	「DX 推進における取締役会の実効性評価項目」について.....	46
	（参考）「見える化」指標、診断スキーム構築に向けた全体会議、WG 開催実績 .....	52

## 1 「DX 推進指標」策定の経緯

経済産業省では平成 30 年 5 月に「デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会」（座長：青山幹雄 南山大学理工学部ソフトウェア工学科 教授）を設置し、IT システムのあり方を中心に、日本企業が DX を実現していく上での現状の課題の整理とその対応策の検討を行い、平成 30 年 9 月に『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～』<sup>1</sup>として報告書を取りまとめた。

その後、「DX レポート」の提言を受け、DX の実現やその基盤となる IT システムの構築を行っていく上で経営者が押さえるべき事項を明確にすること、取締役会や株主が DX の取組をチェックする上で活用できるものとするを目的として、『デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン』（DX 推進ガイドライン）を策定した。なお、DX 推進ガイドラインは「コロナ禍を踏まえたデジタル・ガバナンス検討会」（22/1～22/8）において『デジタルガバナンス・コード』<sup>2</sup>に統合されている。

上記「DX レポート」、「DX 推進ガイドライン」を踏まえ、「DX 推進ガイドライン」の 2 つの柱である「(1) DX 推進のための経営のあり方、仕組み」と「(2) DX を実現する上で基盤となる IT システムの構築」について、経営者や社内の関係者が、自社の取組の現状や、あるべき姿と現状とのギャップ、あるべき姿に向けた対応策について認識を共有し、DX の推進に向けたアクションをとっていくための気付きの機会を提供するものとして、「DX 推進指標」を策定することとした。

本指標の策定に当たっては、経済産業省において、検討のための体制として、以下の全体会議とワーキンググループ（WG）をそれぞれ設置した（『（参考）「見える化」指標、診断スキーム構築に向けた全体会議、WG の開催実績』参照）。

- 『「見える化」指標、診断スキーム構築に向けた全体会議』（平成 30 年 12 月設置）
  - 学識者に加え、コンサルティング・ファームや IT ベンダーを中心に 20 名程度
- 『「見える化」指標、診断スキーム構築に向けたワーキンググループ（WG）』（平成 31 年 1 月、全体会議の下部検討体制として設置）
  - 学識者に加え、ユーザ企業を中心に 10 名程度

上記全体会議とワーキンググループにて平成 31 年 3 月まで検討いただいた後、令和元年 5 月から 7 月にかけて、約 30 社に本指標の試行版を試行的に活用いただき、そこでのご意見等も踏まえ、今般、本『「DX 推進指標」とそのガイダンス』を策定した。

<sup>1</sup> 経済産業省『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～』（平成 30 年 9 月 7 日）  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/digital\\_transformation/20180907\\_report.html](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation/20180907_report.html)

<sup>2</sup> 経済産業省『デジタルガバナンス・コード 2.0』（2022 年 9 月 13 日）  
[https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/investment/dgc/dgc.html](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dgc/dgc.html)

## 2 「DX 推進指標」の狙いと使い方

### 2.1 「DX 推進指標」策定の背景と狙い

DXは、本来、データやデジタル技術を使って、顧客視点で新たな価値を創出していくことである、そのために、ビジネスモデルや企業文化などの変革が求められる。

しかしながら、現在、多くの企業においては、以下のような課題が指摘されている。

- ・ どんな価値を創出するかではなく、「AIを使って何かできないか」といった発想になりがち
- ・ 将来に対する危機感が共有されておらず、変革に対する関係者の理解が得られない
- ・ 号令はかかるが、DXを実現するための経営としての仕組みの構築が伴っていない

こうした現状を乗り越えるためには、経営幹部、事業部門、DX部門、IT部門などの関係者が、DXで何を実現したいのか、DXを巡る自社の現状や課題、とるべきアクションは何かについて認識を共有すること、その上でアクションにつなげていくことが重要となる。

- 本指標は、現在、多くの日本企業が直面しているDXを巡る課題を指標項目とし、
- 上記関係者が議論をしながら自社の現状や課題、とるべきアクションについての認識を共有し、関係者がベクトルを合わせてアクションにつなげていくことを後押しすべく、
- 気づきの機会を提供するためのツールとして、策定したものである。

### 2.2 「DX 推進指標」の使い方

本指標の活用方法としては、自己診断を基本とし、経営層以下関係者（経営幹部や事業部門、DX部門、IT部門等）がDXを推進するに当たっての課題に対する気づきの機会となるようにすることを想定している。

具体的には、本指標は、以下のような使い方を想定している。

#### ① 認識共有・啓発：

「DXのための経営の仕組み」と「その基盤としてのITシステムの構築」に関して、経営幹部や事業部門、DX部門、IT部門などの関係者が集まって議論しながら、関係者間での認識の共有を図り、今後の方向性の議論を活性化すること

（注：担当者が一人で回答するだけでは、関係者間の認識の共有につながらない、

また、IT部門の評価結果を事業部門が確認し、さらにその結果を経営幹部がレビューする、という一方通行の回答方法の場合にも、関係者間の十分な認識の

共有につながらない)

- ※ なお、関係者が集まって議論をする前に、**関係者個々に自己診断し、関係者間でのギャップを明らかにする**という活用方法もある。これにより、経営幹部、事業部門、DX 部門、IT 部門の現状や課題に対する認識の違いがあぶりだされることは、その後の取組を認識に齟齬がない形で進める上で有用であろう。

② **アクションにつなげる**：

自社の現状や課題の認識を共有した上で、あるべき姿を目指すために**次に何をすべきか、アクションについて議論し、実際のアクションにつなげる**こと

(注：**各項目に点数を付けるだけではなく、アクションについて議論し、実際のアクションにつなげる**ことが重要)

③ **進捗管理**：

**翌年度に再度診断**を行って、**アクションの達成度合いを継続的に評価**することにより、DX を推進する取組の経年変化を把握し、自社の DX の取組の**進捗を管理**すること

(注：**一度診断を行っただけでは、持続的な DX の実行につながらない**、また、年次ではなく、より短期のサイクルで確認すべき指標、アクションは自社のマネジメントサイクルに組み込んで管理することが重要)

## 2.3 「DX 推進指標」策定に当たっての視点

2.1, 2.2 を前提に、本指標の策定に当たっては、以下のような視点に留意している。

- 本指標は、**良い点数を取ることが目的ではない**。各社が指標を活用して自己診断する過程を通じて、経営幹部、事業部門、DX 部門、IT 部門などの社内の関係者が議論をしながら、現状や課題を適切に認識し、かつその認識を共有することが重要である。その上で初めて、必要なアクションにつなげていくことができる。
- 本指標は、**ビジネスモデルそのものを評価するものではなく、企業の変化への対応力を可視化するもの**である。経営者からすると経営指標そのものがゴールになるが、本指標は、**経営指標を達成するための手段であり、これ自体が目的化されると本質からずれてしまう**ことに注意する必要がある。
- 日本の経営者の中には、IT をどう使っていくかの成功体験を持って経営を担っている人はそれほど多いとは言えない。そのような現状に鑑み、「DX を実現する上での基盤となる IT システムの構築」の部分においては、IT システムが DX の実行



に当たってどのような影響を与えるのか、経営者として押さえておくべきことは何かについて重点を置きながら、**経営者が IT システムを巡る問題を、DX には欠かせない課題として、自分ごととして理解し、必要なアクションにつなげる**ことができるよう意を払っている。

- 『DX レポート』で述べている「**2025 年の崖**」を乗り越えるというのは、**デジタル競争に舵を切って、競争領域に資金・人材を大幅にシフトし競争上の優位性を確保していくこと**であり、本指標に沿ってレベルを上げていくことで DX の実現につながることを期待される。
- 各社が DX に向けて手探りで取り組む中、他企業や他の業界の取組状況を知ることは、自社の位置づけを把握し、次に取り組むべきステップに対する理解を深めることにもつながることが期待される。このため、**本指標を用いて各社が実施する自己診断の結果は、中立的な組織が収集し、ベンチマーキングを行うとともに、その情報を提供**することとする。  
(注：個々の企業の診断結果を外部に公表するものではない)
- なお、自社だけでなく、**取引先等の関連企業とのコミュニケーション、課題解決支援ツールとしての活用**にも有用である。

<参考： 民間企業による各種指標との関係>

DX の推進については、民間コンサルティング・ファームや民間 IT ベンダーが各種指標を持ち、サービスを行っている。本「DX 推進指標」と民間による各種指標・診断との関係は以下のとおりである。

- 本「DX 推進指標」を用いた自己診断は、健康診断であれば、いわば、問診票や血液検査レベルのものである。
- それによる自己診断の結果を踏まえ、自社の遅れている部分、弱い部分、あるいは伸ばしていきたい部分を認識の上、必要に応じて、各民間企業による詳細診断、健康診断で言えば、人間ドック・精密検査や専門医による治療につなげていくことができる。
- 改善施策を実施した後に、自己診断による再評価を行うことで、継続的な改善サイクル推進の一助とすることが可能である。

以下、そのイメージである。



図1 「DX 推進指標」と各社指標との関係

### 3 「DX 推進指標」の概要

#### 3.1 「DX 推進指標」の構成

本指標は、DX の推進に際し、現在の日本企業が直面している課題やそれを解決するために押さえるべき事項を中心に、以下のとおり構成される。

- ① DX 推進のための経営のあり方、仕組みに関する指標  
 (「DX 推進の枠組み」(定性指標)、「DX 推進の取組状況」(定量指標))
- ② DX を実現する上で基盤となる IT システムの構築に関する指標  
 (「IT システム構築の枠組み」(定性指標)、「IT システム構築の取組状況」(定量指標))

定性指標は、指標ごとにクエスチョンが設定されており、以下の 2 種類で構成される。

- キークエスチョン： **経営者が自ら回答**することが望ましいもの。
- サブクエスチョン： **経営者が経営幹部、事業部門、DX 部門、IT 部門等と議論**をしながら回答するもの。



図2 「DX 推進指標」の構成

なお、「ITシステム構築の枠組み」や「ITシステム構築の取組状況」に関しても、IT部門に任せるのではなく、経営幹部、事業部門、DX部門、IT部門等と議論をし、このシステムが刷新されたらどういう経営の価値があるのかを意識しながら回答することが必要である。

### 3.2 定性指標における成熟度の考え方

本指標のうち定性指標においては、DX推進の成熟度を6段階で評価する。本指標が日本企業の国際競争力を高め、デジタル企業への変革を促すことを目的としていることから、最終的なゴール（レベル5）は「デジタル企業として、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベル」とする。本成熟度を利用することで、自らが現在どのレベルにいて、次にどのレベルを目指すのかを認識するとともに、次のレベルに向けて具体的なアクションにつなげることが期待される。

以下に成熟度レベルの基本的な考え方を示す。ただし、あくまでも基本的な考え方であり、詳細については、指標項目ごとにレベル分けの記載がされているので、それに従って評価することとなる（『6「DX推進指標」本体』）を参照。

成熟度レベル		特性
レベル0	『未着手』	経営者は無関心か、関心があっても具体的な取組に至っていない
レベル1	『一部での散発的实施』	<p>全社戦略が明確でない中、部門単位での試行・実施にとどまっている</p> <p>（例）PoCの実施において、トップの号令があったとしても、全社的な仕組みがない場合は、ただ単に失敗を繰り返すだけになってしまい、失敗から学ぶことができなくなる。</p>
レベル2	『一部での戦略的实施』	全社戦略に基づく一部の部門での推進
レベル3	『全社戦略に基づく部門横断的推進』	<p>全社戦略に基づく部門横断的推進</p> <p>全社的な取組となっていることが望ましいが、必ずしも全社で画一的な仕組みとすることを指しているわけではなく、仕組みが明確化され部門横断的に実践されていることを指す。</p>
レベル4	『全社戦略に基づく持続的实施』	<p>定量的な指標などによる持続的实施</p> <p>持続的实施には、同じ組織、やり方を定着させていくということ以外に、判断が誤っていた場合に積極的に組織、やり方を変えることで、継続的に改善していくということも含まれる。</p>
レベル5	『グローバル市場におけるデジタル企業』	<p>デジタル企業として、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベル</p> <p>レベル4における特性を満たした上で、グローバル市場でも存在感を発揮し、競争上の優位性を確立している。</p>

図3 成熟度レベルの基本的な考え方

### 3.3 定量指標の考え方

「DX 推進の取組状況」については、例えば、意思決定のスピード向上や新規顧客・サービスの拡大に関する指標など、DX の実行によって経営にもたらされる変化を反映できるものについて、いくつか事例を用意しているが、基本的には、自社が DX によって伸ばそうとしている定量指標を自ら選択して算出するとともに、例えば、3 年後に達成を目指す当該指標に関する数値目標を立て、進捗管理を行っていくといった活用方法を想定している。

また、「IT システム構築の取組状況」については、基本的に企業単位での評価を想定しているため、自社で対象とするシステムやサービス、データをいくつか特定した上で回答することを想定している。

### 3.4 評価の仕方

成熟度の回答に当たっては、なぜその成熟度と判断したかの根拠とそのエビデンス（証跡）を合わせて回答することが望ましい。これにより、次のようなメリットが期待される。

- ▶ 回答者による回答結果のバラつきを抑えることができる。
- ▶ 人事異動等により担当者が変わった場合にも、前任者による判断の根拠が後任者に引き継がれる。
- ▶ 後続の民間サービスによる診断に結果を引き継ぐ場合にも、トレーサビリティを確保することができる。

ただし、根拠とエビデンスについては、負担の問題もあるため、任意とする。

なお、本指標は、基本的には、企業単位に回答いただくことを想定しているが、多岐にわたる事業を展開している企業において、事業部門ごとに回答することでより実態に即した把握を可能とする、あるいは、国内外に多くのグループ会社を持つ企業において、グループ会社全体での評価により各グループ会社の次のアクションにつなげるなど、企業ごとに利用しやすい形で活用いただくことも可能である。

また、「IT システム構築の枠組み」において、対象とすべき IT システムを選定する際に、同一企業・組織内であっても、分野により IT システムの成熟度レベルに差がある場合（例えば、デジタルマーケティング関連システムでは成熟度が高い、一方、財務会計の基幹システムでは成熟度が低いなど）、どちらの基準で回答すべきか迷うことがあるかもしれない。その際、基本的には、各システムで目指すべき姿（必ずしもすべてのシステムがリアルタイム性やスピード・アジリティを求められているとは限らない）との乖離により成熟度レベルを判断いただくのが良い。

### 3.5 回答方法

#### <回答フォーマット>

実際の回答に当たっては、別途、以下の DX 関連政策サイト上に掲載されている回答フォーマットを活用いただき、評価していただくことになる。

【DX 関連政策サイト】 [https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/dx/dx.html](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/dx/dx.html)

#### <診断結果の提出>

各指標項目のレベル付けを踏まえつつ、アクションにつなげることが重要であることから、後述のとおり、自己診断の結果については、中立組織に集約することで、ベンチマーキングや先行事例の提供に活かしていくことを想定している。

このため、各社の自己診断結果については、前述の DX 関連政策サイト上に記載された宛先に、提出いただくことをお願いしたい。なお、提出いただく場合であっても、個々の企業の診断結果を外部に公表することは想定していない（当面、自己診断結果は経済産業省宛に提出いただくが、診断結果を集約・分析する中立組織が選定され次第、提出内容は、中立組織にて集約することを想定している）。

さらに、診断結果を提出いただいた企業に対しては、診断結果や取組について意見交換できるような場を提供することなども検討している。

## 4 自己診断を支える仕組み

### 4.1 中立的な組織の役割

#### 4.1.1 ベンチマーキング

**自己診断結果を中立的な組織に提出いただくことにより、中立的な組織において、各社が行った診断結果を分析し、ベンチマーキングを行って情報提供を行うこととする**（注：個々の企業の診断結果を外部に公表するものではない）。これにより、各社が、自社と他社の差を客観的に理解できるようになり、業界・業種、企業規模ごとに自社のポジションを把握し、次にとるべきアクションについて、理解を深めることにつながることを期待される。

（例）

- 「他社と比べると、自社のスピード経営への取組は劣後している。」
- 「他社よりも、新規ビジネスへの IT 投資（バリュー・アップ投資）の比率が少ない。」
- 「他社よりも経営幹部の関与が薄く（コミットメントが弱く）、かつ DX 部門の役割が不明瞭になっている。」

なお、ベンチマーキングの際に、診断の仕方の違いによる診断誤差を極力排除できるよう、診断結果を集約してベンチマーク化する中立的な組織が、提出された根拠の記載に照らしてレベル分けについての確認が必要と思われる場合には、該当企業に確認することができる仕組みを用意する。

#### 4.1.2 先行事例の提供

多くの企業が DX の取組について、手探りの状況であることを踏まえれば、ベンチマーキング内容の提供に加え、先行事例に関する情報提供も有効である。このため、**診断結果を集める中立的な組織が、診断結果のスコアが高い企業において行われた施策の先行事例などについて、広く情報提供を行っていくこととする。**

## 4.2 アドバイザーの活用

各社が自己診断を行うに際しては、必要に応じて、個別項目の意味や解釈を伝えるアドバイザーのサポートを受けることも有用である。具体的な仕組みについては今後の検討事項であるが、例えば、以下のような仕組みが考えられる。

- ▶ 中小企業向けに、IT コーディネーター協会等の専門家集団が専門家を派遣する仕組みを構築する。

※ 大企業はコンサルティング・ファームや IT ベンダー等へ相談することを想定。

また、中期的には、企業毎の DX 推進に関する客観的なモニタリング（ベンチマーク）指標として、IR 等に活用していくことも考えられる。この場合、指標自体の客観性を担保するために、次に示すような、中立的な第三者によって評価（監査）するスキームが必要になる。

- ▶ 企業内の監査部門による内部監査や、コンサルティング・ファーム等による外部監査など。

まずは、自己診断を定着させた上で、その結果を踏まえつつ、将来的に、こうした仕組みを検討していくこととする。

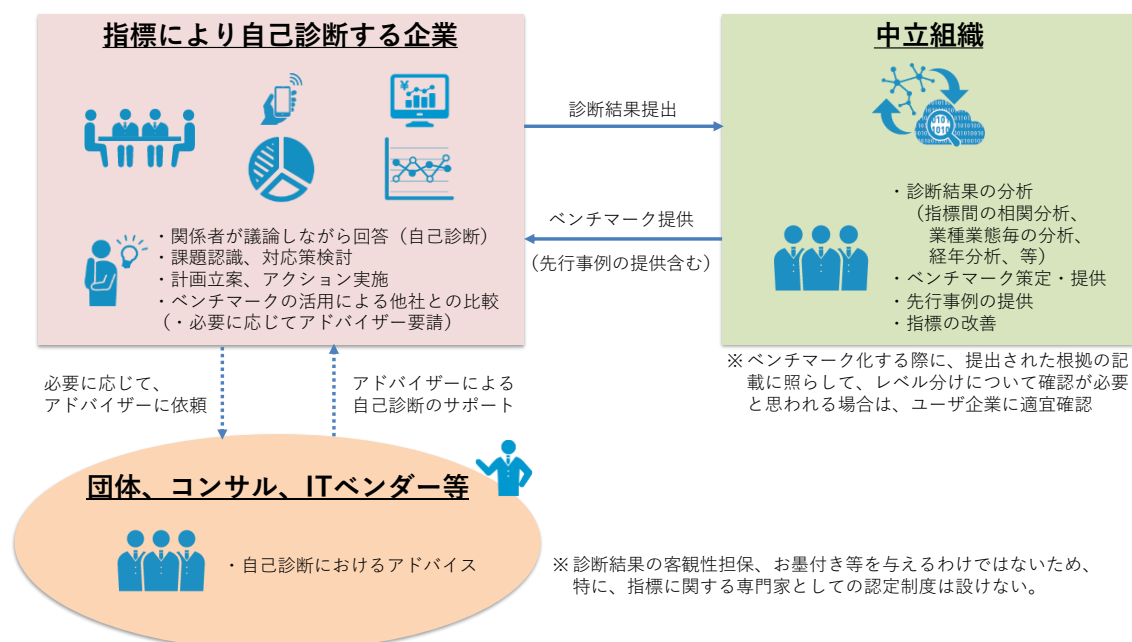


図4 診断結果を踏まえたベンチマーク、先行事例の提供

## 5 各指標項目の解説（趣旨と留意点）

本指標の本体は、『6「DX 推進指標」本体』を参照のこと。本章では、各指標項目の解説として、趣旨や留意点等について記述している。

### 5.1 DX 推進の枠組み（定性指標） : キークエスション : サブクエスション

#### 5.1.1 ビジョン

##### 《ビジョンの共有》

1. データとデジタル技術を使って、変化に迅速に対応しつつ、顧客視点でどのような価値を創出するのか、社内外でビジョンを共有できているか。

##### ● 趣旨

- ✓ DX の取組状況について、よく聞かれるのが、PoC からビジネスにつながらないといった悩みである。その場合の原因の一つとして考えられるのは、ユーザエクスペリエンスにおいてどのような価値を生み出すか、What が語られておらず、ともすると、「AI を使ってやれ」の号令で、How から入ってしまっていることにある。

こうした状況に陥らないよう、DX の取組を進める上では、顧客視点でどのような価値を生み出すのかについて、ビジョンを明確にし、社内外で共有することが不可欠である。

- ✓ 文中の『データとデジタル技術の活用』、『変化に迅速に対応（スピード・アジリティ）』、『顧客視点での価値の創出』は、DX における重要な 3 つの要素である。

DX が目指しているものは、業務改善・効率化のみにとどまらず、『顧客視点で新たなビジネス価値を創り出すこと』である。このことを認識した上で、DX ならではの価値創出の要素（リアルタイム性、データのオープンな流通、バリューチェーンワイドの組み替え等）とそれを活かして自社が生み出すべき価値（現在／将来にユーザから求められるもの）、課題、目指すべき方向性を、ビジョンとして共有することが必要である。

##### ● 留意点

- ✓ 例えば、メガトレンドを 10 年スパンで定め、マーケットがデジタル中心に変化した 10 年後においても、自社が提供できる価値を明確化できるか、10 領域くらいに絞って試してみるのもよいとの指摘がある。

##### ● 成熟度判定のエビデンスの例

- ✓ IR 資料、中期・長期経営計画、経営会議資料、プレスリリース



### 《危機感とビジョン実現の必要性の共有》

2. 将来におけるディスラプションに対する危機感と、なぜビジョンの実現が必要かについて、社内外で共有できているか。

#### ● 趣旨

- ✓ DXには、ビジネスモデルや仕事の仕方、組織・人事の仕組み、企業文化そのものの変革が求められるが、そうした変革に対しては現場の抵抗はつきものである。こうした抵抗を乗り越えて、DXを実現していく上では、なぜDXをするのか、変革しないと何が起こるかについて、具体的な危機感がリアリティを持って経営層にも現場にも腹落ちされていることが必要である。

このため、経営者自らが危機感やビジョン実現の必要性を発信することで社員の当事者意識を醸成し、各階層のリーダーが自分事としてDX推進の施策を考え、実行するようにすることが必要である。

#### ● 留意点

- ✓ 例えば、自社がターゲットとするマーケットや所属しているサプライチェーン、バリューチェーンが、デジタル化によりどのように変化していくか（ディスラプトされ得るのか）を調査・分析することが有用であろう。

#### ● 成熟度判定のエビデンスの例

- ✓ IR資料、中期・長期経営計画、経営会議資料、市場動向調査報告書、プレスリリース

## 5.1.2 経営トップのコミットメント

### 《経営トップのコミットメント》

3. ビジョンの実現に向けて、ビジネスモデルや業務プロセス、企業文化を変革するために、組織整備、人材・予算の配分、プロジェクト管理や人事評価の見直し等の仕組みが、経営のリーダーシップの下、明確化され、実践されているか。

#### ● 趣旨

- ✓ 内外に号令をかけるだけでは、経営トップがコミットメントを示したことにはならない。 DXにより、ビジネスモデルや業務プロセスを変革し、企業文化を変革していくためには、その変革を実行し、根付かせるための経営としての『仕組み』を明確化し、全社で持続的なものとして定着させることが必要である。

具体的な『仕組み』として、組織を整備し、権限を委譲しているか、適切な人材・人員をアサインしているか、予算を十分に配分しているか、プロジェクトや人事の評価の仕方を見直しているかといったことが必要となる。経営者自らがリーダーシップを発揮して、これらを明確化し実践して初めて、経営としてのコミットメントがなされていると言える。

- ✓ なお、「あれよりもこれを先にしろ」といった自社にとって優先すべきものを選択することも、コミットメントの一つの要素である。

#### ● 成熟度判定のエビデンスの例

- ✓ IR資料、中期経営計画、経営会議資料、事業計画、組織図・体制図

### 5.1.3 仕組み

(マインドセット、企業文化)

#### 《マインドセット、企業文化》

4. 挑戦を促し失敗から学ぶプロセスをスピーディーに実行し、継続できる仕組みが構築できているか。

##### ● 趣旨

- ✓ DXによって創出される価値は、必ずしも事前に想定できるとは限らないため、挑戦すること、失敗から学ぶことが重要である。また、挑戦や失敗からの学習をスピーディーに繰り返し、かつ、継続できることが必要である。

このため、「仮説設定→実行→検証→仮説修正」の繰り返しのプロセスをスピーディーにまわしながら、「優先順位」→「予算割り振り」のサイクルを環境変化に応じて迅速に変化させるための「プロセス」、「プロジェクト管理」、「評価」の仕組みを整備し、確立しているかどうかが、DX推進のカギであり、行き当たりばったりにしないためのポイントである。

- ✓ この際、これまでとは、仕事の仕方が全く異なり、スピードが桁違いになることを強く意識すべきである。

##### ● 留意点

- ✓ PoCの実施においても、先述の「プロセス」、「プロジェクト管理」、「評価」の仕組みが確立されていることがカギとなる。全社的な仕組みがないと、ただ単に失敗を繰り返すだけになってしまい、失敗から学ぶことができない。学んだ知識の継続的な管理やDXに関するナレッジマネジメントができているかは重要な観点である。
- ✓ 日本企業がDXを推進する上での課題の一つがチェンジマネジメントである。カルチャーの違うデジタル人材が弾き飛ばされることや、逆に既存事業を殺してしまう（コア事業の人が辞めていく）ことを避けるため、会社としての戦略を経営者が全社員に説明したり、まずは別会社にしたりするなど、異なるカルチャーを受け入れていくためのマネジメントが重要である。

##### ● 成熟度判定のエビデンスの例

- ✓ 中期経営計画、事業計画、行動指針、実績評価KPI、従業員意識調査

#### 《体制》

4-1. 挑戦を促し失敗から学ぶプロセスをスピーディーに実行し、継続するのに適した体制が権限委譲を伴って構築できているか。

##### ● 趣旨

- ✓ 挑戦を促し、失敗から学ぶプロセスをスピーディーに実行するためには、小さく

プロジェクトを動かすことが有効である。例えば、単位を小さくし、いつでも方向転換できるような Exit の条件を用意しておくことである。トライ&エラーでダメなら次にいけばよいという文化を根付かせ、それをスピーディーに実施していくことが重要であり、それに適した体制とすることが必要である。

- ✓ また、何階層もある決裁ルートでの待ち時間は致命的であり、現在の組織、ルールでは回らない可能性がある。適切な権限委譲を行うことで、小さくスピーディーに実行することが重要となる。

- **留意点**

- ✓ 新しい仕組みを導入する際は、既存事業とのバランスが最大の課題となる。組織の縦割りの壁、ケイパビリティの違い（既存 IT とデジタル、アジャイルとウォーターフォール等の違いなど）の克服が必要である。

- **成熟度判定のエビデンスの例**

- ✓ 中期経営計画、事業計画、業績評価 KPI、組織図・体制図、職務分掌

《KPI》

4 - 2. 挑戦を促し失敗から学ぶプロセスをスピーディーに実行し、継続するのに適した KPI を設定できているか。

（視点： 進捗度をタイムリーに測る、小さく動かす、Exit プランを持つなど）

- **趣旨**

- ✓ 挑戦を促し、失敗から学習することや、そのサイクルを小さく回す仕組みを継続していくために、従来とは異なる、DX に適した KPI を設定することが重要である。
- ✓ 例えば、経営トップのコミットメントとして、ビジネスの実験を推奨することも重要であり、実験型のために、進捗度をタイムリーに測る新しい KPI を用意することも有効である。
- ✓ また、試行錯誤を繰り返してダメなら次にいけばよいという文化を醸成するために、小さな単位でいつでも方向転換できるような Exit の条件を用意し、それをスピーディーに実施していくことを可能とする KPI の設定も重要である。これにより、失敗によるリスクも低減できる。

- **留意点**

- ✓ DX の取組では、従来の発想を変えることも必要である。例えば、KPI としては、売上ではなく、コミュニティの参加者数やサービスのファンの数、他の人にサービスを薦めるかどうかなどエンゲージメントに関する指標も考えられる。これにより、まずは、自社のサービス、プラットフォームにいかにより多くの人を惹きつけるかを重視し、その上で、機能充実の対価としての値上げもあり得る。

- **成熟度判定のエビデンスの例**

- ✓ 中期経営計画、事業計画、業績評価 KPI

#### 《評価》

4-3. 上記のような KPI に即し、プロジェクト評価や人事評価の仕組みが構築できているか。

##### ● 趣旨

- ✓ DX の取組は必ずしも結果がすぐには出ないため、従来の評価の仕組みでは該当プロジェクトやそれに参画している人材が評価されなくなってしまうおそれがある。そのような人材を評価する KPI を用意することで、現場が安心して挑戦できる環境を整備することが必要である。
- ✓ また、ビジネスを変革、廃止した際には、事業部門からすると一時的に売上が落ち込むこともある。その際、毀損したことに対して、売上による評価ではなく、チャレンジしたことへのプラス査定をする仕組みなどが必要である。

##### ● 成熟度判定のエビデンスの例

- ✓ 中期経営計画、事業計画、業績評価 KPI、人事評価 KPI

#### 《投資意思決定、予算配分》

4-4. 上記のような KPI に即した投資意思決定や予算配分の仕組みが構築できているか。

##### ● 趣旨

- ✓ 投資や予算配分の仕組みは、挑戦と失敗から学ぶことを推奨するための KPI に基づいていなければ、意思決定が場当たりの判断に基づいてしまい、取組が継続しない。
- ✓ DX の継続的な推進に資する KPI に基づいた投資意思決定や予算配分を可視化することで、既存事業とのコンフリクトを乗り越え、既存事業と新規事業とのバランスの最適化を図ることにもつながる。

##### ● 留意点

- ✓ 成果が出そうな新規事業に対して、最初から多くの人材をアサインし、プレスリリースをすることもあるが、そうすると、数年での費用回収が社内ですら求められ、結果的に苦しむこともある。ゼロイチに陥ることを回避するため、ベンチャーキャピタルの投資ラウンド（シリーズ A、B、C 等）のように、新しいものに段階的に投資していく発想も重要である。

##### ● 成熟度判定のエビデンスの例

- ✓ 中期経営計画、事業計画、業績評価 KPI、中期 IT 投資計画、新規事業企画稟議資料、経営会議資料

(推進・サポート体制)

《推進・サポート体制》

5. DX 推進がミッションとなっている部署や人員と、その役割が明確になっているか。また、必要な権限は与えられているか。

● 趣旨

- ✓ DX 推進がミッションとなっている部署の役割は、自らアジャイルで新しい製品・サービスを作るケースや、全社のデジタルビジネスをサポートするケースなど、企業によって様々である。ただし、いずれの場合であっても、事業部門や IT 部門の巻き込みが不可欠であり、そのためには、経営トップの判断の下、役割が明確となっており、かつ、必要な権限が与えられていること、そして、そこに必要な人材・人員が充てられていることが極めて重要である。

● 留意点

- ✓ 専門組織を設置したとしても、短期間で成果を求められる場合は、例えば、生産性向上に偏重してしまい、長期に向けたチャレンジをしなくなるおそれがある。

● 成熟度判定のエビデンスの例

- ✓ 中期経営計画、事業計画、組織図・体制図、職務分掌、権限規定

《推進体制》

5-1. 経営・事業部門・IT 部門が目的に向かって相互に協力しながら推進する体制となっているか。

● 趣旨

- ✓ DX を推進する体制は、サイロを超えて取り組む必要があり、社長直轄で DX 推進の部署を設置することが望ましい。ただし、それだけでは不十分であり、事業部門や IT 部門など、経営トップのオーナーシップの下、各部門に分散した業務ノウハウを活用することが必要であり、そのための全社的な活動として、各部門を巻き込んだ協力体制を構築できるかどうかが重要である。

● 留意点

- ✓ ビジネスイノベーションの視点で捉えると、IT 部門がどのようにかわるかについては画一的な正解はなく、IT 部門に DX 推進を位置づける、DX 推進は独立組織とするなど、会社により多様な形態がある。しかしながら、重要なことは、IT 部門を含む各部門に分散しているノウハウを活用するために各部門を巻き込んだ体制が構築できているかである。
- ✓ なお、ビジネスの価値をどうするかなどの経営方針を決める際に、IT 部門が参画しておらず、行き詰ったところで、後から知らされて IT 部門に丸投げになるといったケースがあること（及びそれに伴う IT 部門のモチベーション低下）に留意が必要である。

- 成熟度判定のエビデンスの例

- ✓ 中期経営計画、事業計画、組織図・体制図、職務分掌

《外部との連携》

5-2. 自社のリソースのみでなく、外部との連携にも取り組んでいるか。

- 趣旨

- ✓ DX を実行する上での根本的な問題はソーシング（人）であり、社内のソーシングだけではなく、社外のソーシングも考えていく必要がある。自社のケイパビリティだけでできることは限られており、足りないスキルは外部との連携で補うことで、各々が付加価値を得るエコシステムの構築につなげていくことが重要である。

- 留意点

- ✓ 高度なデジタル技術を有する IT ベンダーとパートナーとしての関係を構築することが重要となる。また、ベンチャー企業もエコシステムの対象として考慮することも重要である。

- 成熟度判定のエビデンスの例

- ✓ 中期経営計画、事業計画、組織図・体制図、職務分掌、M&A・アライアンス戦略、ソーシング戦略

(人材育成・確保)

### 《人材育成・確保》

6. DX 推進に必要な人材の育成・確保に向けた取組が行われているか。

#### ● 趣旨

- ✓ DX の実行を担う人材の育成・確保は全社的な経営課題であると理解し、DX 推進に必要となる人材のプロファイルを明確にすることや、数値目標を持つことで、育成や社外からの獲得の効率化と人材ミスマッチの防止を図り、短期・中長期での具体的なアクションにつなげることが重要である。
- ✓ 優秀な人材を育成、獲得するためにはこれまでの人事評価では対応できないケースもあるため、DX 推進に資する人事評価、報酬体系、キャリアパスを新たな制度として構築することも重要である。

#### ● 留意点

- ✓ 人材の最適化に向けては、ユーザ企業、ベンダー企業を含めて広く人材交流を行う場（例えば、ユーザ企業が技術を学び、ベンダー企業が業務を学ぶことができる環境）も重要である。

#### ● 成熟度判定のエビデンスの例

- ✓ 中期経営計画、事業計画、人材・スキル開発計画、研修メニュー

### 《事業部門における人材》

6-1. 事業部門において、顧客や市場、業務内容に精通しつつ、デジタルで何ができるかを理解し、DX の実行を担う人材の育成・確保に向けた取組が行われているか。

#### ● 趣旨

- ✓ DX 推進のためには、事業部門において、事業ニーズを把握している人材が、データやデジタル技術を活用して顧客中心の視点からどのような価値を生み出せるかのアイデアを出し、その実現性を素早く検証できるようになることが重要である。

#### ● 成熟度判定のエビデンスの例

- ✓ 中期経営計画、事業計画、人材・スキル開発計画、研修メニュー

### 《技術を支える人材》

6-2. デジタル技術やデータ活用に精通した人材の育成・確保に向けた取組が行われているか。

#### ● 趣旨

- ✓ DX を推進する際には、デジタル技術やデータ活用について手法の選択を適切に行い、それを活用できるケイパビリティ（人材等）を確保することが重要である。そうした人材には、求められる価値創出を実現可能にするデジタル技術やデータ活用について、アイデア出しや検証ができることが求められる。



- 成熟度判定のエビデンスの例

- ✓ 中期経営計画、事業計画、人材・スキル開発計画、研修メニュー

《人材の融合》

6-3. 「技術に精通した人材」と「業務に精通した人材」が融合して DX に取り組む仕組みが整えられているか。

- 趣旨

- ✓ DX で何をやるかの解を出すには、「技術で何ができるかを分かっている人」と「業務を分かってアイデアを出せる人」が連携できる仕組みや体制を構築することが不可欠である。
- ✓ また、人材の育成・確保においても、全社的な観点から部門間で相互に連携することにより、DX 推進に最適な人材ポートフォリオを形成することが、DX を持続的に推進する上でのポイントとなる。

- 成熟度判定のエビデンスの例

- ✓ 中期経営計画、事業計画、組織図・体制図、人材ポートフォリオ

#### 5.1.4 事業への落とし込み

##### 《事業への落とし込み》

7. DX を通じた顧客視点での価値創出に向け、ビジネスモデルや業務プロセス、企業文化の改革に対して、(現場の抵抗を抑えつつ、) 経営者自らがリーダーシップを発揮して取り組んでいるか。

##### ● 趣旨

- ✓ DX 推進に求められる経営者のリーダーシップとして、ビジョンの提示や実現へのコミットメントだけでなく、経営者自らが改革の必要性を十分に説明することで、改革を実行する際の現場レベルでの説得や抵抗の抑え込みなど、経営トップとして何を重視しているかを事業レベルに浸透させることが重要である。

##### ● 留意点

- ✓ RPA の活用が盛んだが、業務の効率化でとどまり、業務プロセスそのものの見直しにつながっていないといった状況に陥っていないか留意が必要である。
- ✓ 顧客視点での価値創出に向けては、事業ニーズに基づいた事業への落とし込み、すなわち、ニーズと DX の紐付けが重要である (手段の目的化には留意が必要)。
- ✓ 経営トップのビジョンと事業レベルの変革とがリンクされる条件は、必ずしもトップダウンだけでなく、ボトムアップもあるため、現場主導の変革を経営トップがサポートすることも考えられる。

##### ● 成熟度判定のエビデンスの例

- ✓ IR 資料、中期経営計画、経営会議資料、事業計画、組織図・体制図

##### 《戦略とロードマップ》

7-1. ビジネスモデルや業務プロセス、働き方等をどのように変革するか、戦略とロードマップが明確になっているか。

##### ● 趣旨

- ✓ DX 推進に伴う変革を事業レベルで具体化する際には、経営トップのビジョンやコミットメントだけでなく、現場レベルの戦略やロードマップとして具体化させていることが重要である。

##### ● 留意点

- ✓ ロードマップを構成する達成目標に、DX 推進指標を活用するなどして、継続的に進捗を評価することが重要となる。

##### ● 成熟度判定のエビデンスの例

- ✓ 中期経営計画、事業計画、アクションプラン、バランス・スコアカード

### 《バリューチェーンワイド》

7-2. ビジネスモデルの創出、業務プロセスの改革への取組が、部門別の部分最適ではなく、社内外のサプライチェーンやエコシステムを通じたバリューチェーンワイドで行われているか。

#### ● 趣旨

- ✓ DX の取組においては、顧客視点で新たな価値を創出するに際し、マーケティングや営業部門だけでなく、開発、生産、調達等を含めた**バリューチェーン全体を見渡した上で、検討**していくことが重要である。
- ✓ この際、DX の本質であるデータ活用に向けて、バリューチェーンワイドでデジタル技術を活用した情報のオープンな流通やデータ連携、エコシステムを意識することが重要となる。
- ✓ また、B2C のみならず、B2B においても、ユーザエクスペリエンスを意識し、バリューチェーンワイドな取組を模索することが重要となる。

#### ● 成熟度判定のエビデンスの例

- ✓ 中期経営計画、事業計画、M&A・アライアンス戦略、ソーシング戦略

### 《持続力》

7-3. 改革の途上で、一定期間、成果が出なかったり、既存の業務とのカニバリが発生することに対して、経営トップが持続的に改革をリードしているか。

#### ● 趣旨

- ✓ **失敗ケースとしては、組織を立ち上げてみたが組織のゴールが見えない（ちゃんとした KPI がない）、既存事業部からの反発が大きくてつぶされる**というものがある。このような事態を克服するためには、**経営トップ自らが、生き残るために必要だという説明を十分に行う必要**がある。
- ✓ また、改革の成果が短期的に出なくても、「挑戦することに、**どのような価値があるのか**」「**なぜ、今なのか**」「**組織が何を学習し、成長できているのか**」を、取締役会・経営陣が**ステークホルダー（株主や従業員）に自信をもって説明する**ことが重要であり、それを実施しているかどうかで DX 推進の持続力が左右される。
- ✓ 社内に専門組織を作ると**カニバリが発生する可能性があるが、それを受け入れる**トップの覚悟も必要である。

#### ● 成熟度判定のエビデンスの例

- ✓ IR 資料、中期経営計画、経営会議資料、事業計画、業績評価 KPI、組織図・体制図

## 5.2 DX 推進の取組状況（定量指標）

DX の取組は各社によって様々であるため、DX 推進の取組状況について、画一的な定量指標を提示することは困難である。他方で、DX の進捗について、各社が定量的な指標を持つことは、進捗管理を行っていく上でも重要である。

したがって、自社が DX によって実現を目指すものを念頭に、それぞれの企業が自ら定量指標を選択し、例えば、3年後に目指すべき数値目標を設定しながら、毎年の定量指標を算出することにより、到達度合い、進捗管理に役立てることとする。

このため、ここでは、いくつかの具体的な指標を例として示すこととするが、あくまでも例示であり、各社が自ら適切な定量指標を選択・活用することを前提にしている。

以上を前提として、以下の2つについて診断していくことが重要である。

- ① DX により経営がどう変わったか、競争力強化がどのように実現できているかについて、その到達度合いを表す経営指標：
  - 「DX による競争力強化の到達度合いに関する定量指標」
- ② DX の取組そのものがどの程度進捗しているかを表す定量指標：
  - 「DX の取組状況に関する定量指標」

## 5.2.1 DXによる競争力強化の到達度合いに関する定量指標

DXの目的は競争力強化であり、**DXによって経営がどのように変わったか**、競争力強化が実現できているかを定量的に表す指標としては、**通常の経営指標を活用することが有効**である。

先述のように、基本的には、自社がDXによって実現を目指すものを念頭に、それぞれの**企業が自ら定量指標をいくつか選択**し、例えば、3年後に目指すべき数値目標を設定しながら、**毎年、定量指標を算出することにより、到達度合い、進捗管理に役立てる**こととする。

なお、以下に示す定量指標は、あくまでも**例示**であるが、DXにより実現を目指す共通的な事項としての**スピード、アジリティ**といった点などを念頭に、**DXによる経営の変化を表す意思決定のスピード、新規顧客・サービスに関する指標**などを挙げている。

分類	指標（例）	説明
研究開発	製品開発スピード	スピード感： タイム・トゥ・マーケット（新製品開発における研究開発の予算措置から市場提供まで）
マーケティング	新規顧客獲得割合	割合： 新規顧客からの売上の割合、新製品からの売上の割合。 経年変化により着目。 ※流出顧客割合や廃止製品数を測定するか。新規顧客の絶対数を測定する案も。
調達・購買	支出プロセスにおける効率性	効率性： 統制下にある支出の割合、定型の購買サービスを用いた支出割合。
会計・経理	決算処理スピード	効率性： 代表的な会計処理として効率を測定。 ※決算処理日数（年次）など
	Cash Conversion Cycle	効率性： 資金繰りに関する指標として、仕入れから販売に伴う現金回収までの日数。
	フォーキャストサイクルタイム	スピード感： 予算見直しをアジャイルに行っているか。

図5 DXによる競争力強化の到達度合いに関する定量指標の例

※ このほか、製造業の場合は、オペレーション最適化の観点から「S&OP サイクルタイム」や「欠品率」、「リードタイム」、「余剰在庫」、「総合設備効率」等の指標も挙げられる。

### ● 留意点

- ✓ ここでは、通常の経営指標を採用しているため、DXの取組が、どの程度、その指標の改善に貢献したのか、因果関係を明確にすることは困難であることに留意する必要がある。

## 5.2.2 DX の取組状況に関する定量指標

DX の取組自体の進捗状況を、共通的な定量指標で示すことも困難である。このため、**各社でデジタル（デジタルビジネスやデジタルサービス、デジタルカスタマー等）を定義**した上で、DX の取組状況を把握するための指標とし、例えば 3 年後の目標値を設定した上で、**経年変化を把握し、進捗管理を行う**といった活用を想定している。**以下は、あくまでも例示**である。

分類	指標（例）	説明
デジタルサービス (ひと・もの・かねの割合)	企業全体に占めるデジタルサービスの割合 [%]	割合： 売上もしくは顧客数等で経年変化に着目
	デジタルサービス全体の利益 [円]	絶対値 or 割合：
	デジタルサービスへの投資額 [円]	絶対値 or 割合：
	デジタルサービスに従事している従業員数 [人]	絶対値 or 割合：
	新サービスを利用する既存顧客の割合 [%]	割合：
デジタルプロジェクト	DXのためのトライアルの数 [件]	絶対値：
事業提携	DXのための事業連携の数 [件]	絶対値： DXのためのExitプランが明確になっているアライアンスやM&Aの件数
デジタル化	業務プロセスのデジタル化率 [%]	割合：

図6 DX の取組状況に関する定量指標の例

### ● 留意点

- ✓ 先進的な米国などの企業では、**デジタルに関する KPI を経営指標として設定し、Annual Report などにおいて開示**することにより、**投資家等との対話に活用**している例も見られる。こうした事例も参考にしながら、DX を通じた自社の競争力強化に向けた取組について、ステークホルダーにアピールしていくことも検討に値する。

<参考： 先進的な海外企業におけるデジタルに関する Annual Report などによる開示項目の例>

- Digital Customers
- Contribution to total income from digital customers
- Cost-income ratio from digital customers (vs. traditional customers)
- Return on equity (ROE) from digital customers (vs. traditional customers)
- Digital Revenues
- Digitized Cases per year

## 5.3 ITシステム構築の枠組み（定性指標）

□ : キークエスション □ : サブクエスション

### 5.3.1 ビジョン実現の基盤としてのITシステムの構築

#### 《ビジョン実現の基盤としてのITシステムの構築》

8. ビジョン実現（価値の創出）のためには、既存のITシステムにどのような見直しが必要であるかを認識し、対応策が講じられているか。

#### ● 趣旨

- ✓ DXを進める基盤として、ITシステムに求められるものは、以下の3つ。
  - ① データをリアルタイム等使いたい形で使えるか
  - ② 変化に迅速に対応できるデリバリースピードを実現できるか
  - ③ データを、部門を超えて全社最適で活用できるか
- ✓ しかしながら、多くの日本企業では、部門ごとに個別最適でシステムを構築し、しかも過剰なカスタマイズにより、ITシステムがブラックボックス化してしまっている。これを解消できないと、
  - ① 全社最適でデータを使えず、変化へのスピーディーな対応もできずに、DXを実現できず、デジタル競争の敗者に。
  - ② 維持管理費が高額化し、IT予算の9割以上となり（技術的負債の肥大化）、価値創出につながる投資に資金・人材を振り向けられない。
  - ③ 保守運用の担い手がいなくなり、トラブルやデータ滅失等のリスク大。→ 「2025年の崖」問題
- ✓ しかしながら、ITシステムの話になると、経営者はIT部門に対して「ちゃんとやっておいてね」で終わってしまうケースが多い。経営者が、このシステムが刷新されたら、DXの実現を通じて、どういう経営の価値を生み出せるのかをリアルに認識することが不可欠である。
- ✓ そのためには、今のシステムだどこまでしか標準化できないのか、何週間作業にかかるのかなどについて問いかけをすることで、それではまずいということを明らかにさせ、経営と事業部門、IT部門が認識を共有し、議論を進めていくしかない。経営者が、刷新する価値をどれだけリアルに問いかけられるかがカギである。
- ✓ ビジョン、コミットメントに対しては経営者の意識が高い。また、事業部門もAIを使ってこういうことをやるということ自体は答えやすい。しかしながら、それらとITシステムをうまくリンクさせて、理解を共有することが極めて重要である。システムは経営から見えづらいが、その中でデータが重要であることの関連性や標準化等をつなぎとして位置づけ、理解していくことが重要である。

#### ● 成熟度判定のエビデンスの例

- ✓ 中期・長期経営計画、全体 IT 計画、DX 推進計画、システム全体構成図

(IT システムに求められる要素)

### 《データ活用》

8-1. データを、リアルタイム等使いたい形で使える IT システムとなっているか。

#### ● 趣旨

- ✓ DX を推進する上では、そもそも どんなデータを持っているのか、その中で リアルタイムで使いたいデータは何か を認識し、実際に それが使えているか が極めて重要であり、IT システムはそれを実現できるものとなっていることが求められる。

#### ● 留意点

- ✓ データの存在だけでなく、どの組織で、どの粒度のデータがどのように活用されているかを IT システムの要件として把握することも重要である。
- ✓ 既存の IT システムから入手できるデータだけでなく、活用していなかった、あるいは入手が難しかった社内外のデータを活用することが必要になる。

#### ● 成熟度判定のエビデンスの例

- ✓ システム全体構成図、データ管理台帳、データ利用 API 一覧、システム間連携図

### 《スピード・アジリティ》

8-2. 環境変化に迅速に対応し、求められるデリバリースピードに対応できる IT システムとなっているか。

#### ● 趣旨

- ✓ 既存の IT システムの運用を前提としてしまうと、新規サービスのリリース頻度などを加速できなくなってしまい、結果として、加速する環境変化のスピードに取り残されてしまう。環境変化に迅速に対応できるようなデリバリーが可能になっているか が DX 実現の上で重要である。例えば、柔軟な機能拡張を可能にする API を備えるシステムとなっているか。マイクロサービスアーキテクチャーで構築され、柔軟な機能拡張が可能なシステムとなっているか。

#### ● 留意点

- ✓ 既存の IT システムを小さい単位でサービス化することにより、新しいビジネス、顧客が現れた際に、既存サービスの組合せを用いて新しいビジネスに対応できるような IT システムを短期間で構築できるかがカギとなる。
- ✓ スピードに関しては、単に変化へのレスポンスという観点だけでなく、何度も繰り返すサイクルが短いという観点も重要となる。

#### ● 成熟度判定のエビデンスの例

- ✓ システム全体構成図、全体 IT 計画、DX 推進計画、API 一覧、システム間連携図



### 《**全社最適**》

8-3. 部門を超えてデータを活用し、バリューチェーンワイドで顧客視点での価値創出ができるよう、システム間を連携させるなどにより、全社最適を踏まえた IT システムとなっているか。

#### ● **趣旨**

- ✓ ディスrupterが顧客視点のビジネスモデルで攻めてきている中、それに対抗するためには、自社内外のバリューチェーンワイドでの組み替え等により価値を創出することが重要である。このため、そのための基盤となる IT システムは、システム間連携などにより、部門を超えてのデータ活用が可能であり、また、データのオープンな流通を実現するエコシステムとの連携も容易に実現できるものとなっていることが必要となる。

#### ● **留意点**

- ✓ 事業部門による個別最適やシャドーIT が多く存在する中、システムの標準化・共通化や社内 API 等の活用によりデータ活用を全社的に進めることが重要である。

#### ● **成熟度判定のエビデンスの例**

- ✓ システム全体構成図、全社 IT 計画、DX 推進計画、API 一覧、システム間連携図

(IT 資産の分析・評価)

### 《**IT 資産の分析・評価**》

8-4. IT 資産（クラウドも含む）の現状について、全体像を把握し、分析・評価できているか。（視点： アプリケーション単位での利用状況、技術的な陳腐化度合い、サポート体制の継続性等）

#### ● **趣旨**

- ✓ そもそも、自社の IT 資産の全体像を把握できていないケースが多い。まずは、自社の IT 資産の把握が出発点である。
- ✓ その上で、競争領域と非競争領域の仕分けやプランニングにつなげ、DX のビジョンからくる要請に紐づいた IT システムの全体像を可視化していく。
- ✓ この際、単なる IT 資産のリストアップだけでなく、アプリケーション単位での利用状況やシステムリスク（技術的な陳腐化度合い、サポート体制の継続性等）の詳細を把握することが、不要もしくは冗長な IT 投資の残存を回避し、全社最適の観点からの適切な分析・評価を行う上で不可欠である。

#### ● **留意点**

- ✓ どういうレベルまで管理ができ、分析・評価しているかについて、「エビデンス」から確認できることが重要となる。

#### ● **成熟度判定のエビデンスの例**

- ✓ IT 資産管理台帳、システム利用状況、システム分析・評価結果、システムリスク管理台帳

(IT資産の仕分けとプランニング)

《**廃棄**》

8-5. 価値創出への貢献の少ないもの、利用されていないものについて、廃棄（クラウドやサービスの場合は利用停止）できているか。

● **趣旨**

- ✓ DXによる価値創出につながるIT投資を拡大するためには、徹底的な無駄の排除が必要であり、現在利用できているシステムであってもその効果によっては廃棄する覚悟が必要である。
- ✓ 売上の数%にしか意味のない機能を多く抱え、そこに多大なコストをかけているケースが見受けられるが、これを廃棄するに当たっては、事業部門の現場からの抵抗が予想される。システムの利用状況をアプリケーション単位で把握できれば、不要なものは明らかになるはずであり、その上で、トップダウンで機能圧縮することが必要である（7割のシステムを廃棄した例もあり）。
- ✓ ITシステムの廃棄は、DXの基盤としてITシステムを再構築する際のリスクやコストを低減する上でも重要であり、技術的負債の低減の観点からも重要である。

● **留意点**

- ✓ ITシステムの利用状況から見た業務上の必要性、業務の簡略化・標準化の可能性、環境変化を見越した価値創出への貢献等を勘案することが重要となる。

● **成熟度判定のエビデンスの例**

- ✓ IT資産管理台帳、システム利用状況、システム分析・評価結果、システムリスク管理台帳、廃棄方針

《**競争領域の特定**》

8-6. データやデジタル技術を活用し、変化に迅速に対応すべき領域を精査の上特定し、それに適したシステム環境を構築できているか。

● **趣旨**

- ✓ DX推進に向けたデータやデジタル技術を活用した自社の競争領域を定義・特定し、そこで必要となるITシステムの要素を明確化した上で、その領域にIT投資のための資金・人材を投入していくことが競争力の源泉につながる。つまり、事業環境のうち、変化に速やかに対応した方が良い領域をデータやデジタル技術で特定し、その特定した領域で必要となるシステムを構築・運用することが重要である。具体例として、顧客の年齢や来店頻度のデータを集め、活用するシステムなどが考えられる。

● **留意点**

- ✓ DX推進のビジョンにおける強みが競争領域の定義と紐付いていることを要確認。

● **成熟度判定のエビデンスの例**

- ✓ 中期経営計画、事業計画、全社IT計画、DX推進計画、IT資産管理台帳

### 《非競争領域の標準化・共通化》

8-7. 非競争領域について、標準パッケージや業種ごとの共通プラットフォームを利用し、カスタマイズをやめて標準化したシステムに業務を合わせるなど、トップダウンで機能圧縮できているか。

#### ● 趣旨

- ✓ ラン・ザ・ビジネス予算を縮小し、バリュー・アップ予算を拡大するためには、いかに非競争領域にかかるコストを削減するかが重要となる。

現場の業務効率化や制度対応のためではなく、ビジョン実現のために他社と差別化すべき点は何なのか、そこを競争領域と捉え、それ以外はすべて非競争領域と捉えて、業界ごとの共通プラットフォームや、カスタマイズを抑制した標準パッケージの利用を積極的に行うなど、中長期的視点で非競争領域における自前の機能を圧縮する取組が必要となる。

- ✓ 非競争領域においては、ITシステム（パッケージのカスタマイズ含む）を業務に合わせて構築（機能肥大）するのではなく、標準パッケージ・共通プラットフォームのまま（カスタムなしで）利用できるよう業務を見直すことでITシステムの機能圧縮（無駄な作り込みはしない）をすることが重要である。
- ✓ 標準化、共通化の方針に基づき機能圧縮を図る上では、トップダウンでのリーダーシップが重要となる。

#### ● 成熟度判定のエビデンスの例

- ✓ 中期経営計画、事業計画、全社IT計画、DX推進計画

### 《ロードマップ》

8-8. ITシステム（クラウドを含む）の刷新に向けたロードマップが策定できているか。

#### ● 趣旨

- ✓ DX推進におけるトップのビジョンをIT資産の仕分けやプランニング、ITシステムの再構築に反映させるためには、それらのロードマップが、DX推進の戦略に沿った形で策定されていることが重要である。さもないと、経営としての優先順位や事業部門とのニーズとのミスマッチが発生し、DX推進の足かせとなるシステムが残存するといったことにつながりかねない。

#### ● 成熟度判定のエビデンスの例

- ✓ 全社IT計画、DX推進計画、システム移行計画、バランスト・スコアカード

### 5.3.2 ガバナンス・体制

#### 《ガバナンス・体制》

9. ビジョンの実現に向けて、IT 投資において、技術的負債を低減しつつ、価値の創出につながる領域へ資金・人材を重点配分できているか。

(「技術的負債」： 短期的な観点でシステムを開発し、結果として、長期的に保守費や運用費が高騰している状態のこと)

#### ● 趣旨

- ✓ DX 推進に向けて、価値創出に向けた投資の必要性を理解し、何を削減してそのための資金・人材を生み出すかという発想が必要である。 そのためには、部門を超えた判断が必要であり、横断的に全体最適に向けたガバナンスが効いた体制を構築し、経営トップが意思決定を下していくことが必要である。これにより、競争領域と非競争領域における IT 予算のメリハリを利かせ、ラン・ザ・ビジネス領域からバリュー・アップ領域へ資金・人材のシフトを迅速に行う。
- ✓ これができないと、DX の基盤となるべき IT システムが構築できず、ラン・ザ・ビジネス中心の IT 投資が継続し、技術的負債が解消できず、経営的にも体力を削いでしまうことになる。

#### ● 留意点

- ✓ 単なる既存の IT システムの運用保守・改修に対する投資管理ではなく、バリュー・アップとラン・ザ・ビジネスを区別し、戦略的にバリュー・アップへの比率を高めるような継続的なリソース再配分の仕組みを確立し、それが機能しているかどうかを明確にすること（指標化すること）が必要である。

#### ● 成熟度判定のエビデンスの例

- ✓ 事業計画、全社 IT 計画、DX 推進計画、IT 予算管理簿、調達管理簿

#### 《体制》

9-1. ビジョンの実現に向けて、新規に投資すべきもの、削減すべきもの、標準化や共通化等について、全社最適の視点から、部門を超えて横断的に判断・決定できる体制を整えられているか。

(視点： 顧客視点となっているか、サイロ化していないか、ベンダーとのパートナーシップ等)

#### ● 趣旨

- ✓ 価値創出に向けた投資の必要性を理解し、そのために何を削減して資金・人材を生み出すかという発想が必要となる。この際、コストを使う部門と売上を生み出す部門が異なるため、部門を超えた判断が必要であり、IT 投資のリソース配分について、経営トップのコミットメントの下、横断的に全体最適に向けたガバナンス

スが効いた体制とする必要がある。

- ✓ また、その組織を引っ張る横串人材をトップがアサインできているかが重要である。

- **留意点**

- ✓ 経営のコミットメントの下、横断的に判断・決定できる体制への適切な権限委譲がなされるとともに、その際の全社最適の視点からの判断基準が透明化されていることが重要である。
- ✓ 全社最適のために、IT 部門を含めた横串体制が、「調達」を含め、お金の流れをおさえることも必要である。(現在は事業部からのオーダーに応じて調達していることが多い)

- **成熟度判定のエビデンスの例**

- ✓ 全社 IT 計画、DX 推進計画、組織図・体制図、事業部門と IT 部門とのコミュニケーション記録、委託先管理簿、調達計画書、調達実績書

《人材確保》

9-2. ベンダーに丸投げせず、IT システムの全体設計、システム連携基盤の企画や要求定義を自ら行い、パートナーとして協創できるベンダーを選別できる人材を確保できているか。

- **趣旨**

- ✓ DX を推進する人材が、詳細についてベンダーに丸投げしてしまうと、特定のベンダーに依存してしまったり、取組が継続しなかったりしてしまう。**自社でやるべきことは何なのか**を具体的に理解している人材、**何をベンダーに依頼するのか**といった**役割分担を明確にできる人材を確保**することが重要である。
- ✓ その際、**価値共創のパートナーとしてのベンダーの目利き**ができることがポイントであり、それができない場合は、費用の妥当性を議論するだけの人材となってしまう。

- **留意点**

- ✓ DX においては、**IT ベンダーは従来のような IT システム構築の請負業者ではなく、事業のパートナーとして責任(事業リスク)を分かち合う存在**であり、互恵関係、エコシステムの関係にあることを意識することが重要である。

- **成熟度判定のエビデンスの例**

- ✓ 全社 IT 計画、DX 推進計画、プロジェクト計画書、システム開発体制、ベンダー選定基準とリスト、ベンダーとの役割分担表、事業部門と IT 部門とのコミュニケーション記録

### 《事業部門のオーナーシップ》

9-3. 各事業部門がオーナーシップをもって、DX で実現したい事業企画・業務企画を自ら明確にし、完成責任まで負っているか。

#### ● 趣旨

- ✓ 事業部門がオーナーシップをもって、事業企画や業務企画、要求定義を実施しない場合、でき上がった IT システムが満足できるものとならず、大幅な手戻りが発生し、コスト増につながってしまう。
- ✓ また、明確に要求を定義できない案件も多く、事業ニーズに合わせて作ったものを素早く改善していく必要があるため、IT システムを作ったら終わり（IT 部門がシステム開発を主導している場合はこの考え方に陥りやすい）ではなく、継続的な攻めの IT 投資を行うためにも、事業計画・ニーズに基づいた形で進めることが重要となる。

#### ● 成熟度判定のエビデンスの例

- ✓ 全社 IT 計画、DX 推進計画、プロジェクト計画書、実績報告書、システム開発体制、役割分担、事業部門と IT 部門とのコミュニケーション記録

### 《データ活用の人材連携》

9-4. 「どんなデータがどこにあるかを分かっている人」と「データを利用する人」が連携できているか。

#### ● 趣旨

- ✓ DX 推進の過程では、データの所在が分かってもどう活用できるかのイメージが湧かない、またイメージは湧いているが実現性（そもそもそのようなデータが社内にあるのか）を検証できないといった事態がしばしば発生することがある。どのようなデータをどこに管理しているか、データ活用のアイデアに対して足りないデータは何なのかが社内で議論できるように、人材が連携できる仕組みを構築することが重要となる。

#### ● 留意点

- ✓ データ活用の成功例等のナレッジの共有も重要となる。

#### ● 成熟度判定のエビデンスの例

- ✓ 全社 IT 計画、DX 推進計画、事業部門と IT 部門とのコミュニケーション記録、データ管理ポリシー、データ利用ガイド、データ利用 API 一覧

### 《プライバシー、データセキュリティ》

9-5. DX 推進に向け、データを活用した事業展開を支える基盤（プライバシー、データセキュリティ等に関するルールや IT システム）が全社的な視点で整備されているか。

#### ● 趣旨

- ✓ プライバシー保護やセキュリティなど、データを活用した事業展開を支える基盤があることで、**顧客やビジネスパートナーが安心してデータを提供**し、そのデータの活用が**競争力の源泉**となる。

- **成熟度判定のエビデンスの例**

- ✓ 全社 IT 計画、DX 推進計画、事業部門と IT 部門とのコミュニケーション記録、セキュリティポリシー、プライバシーポリシー

### 《IT 投資の評価》

9-6. IT システムができたかどうかではなく、ビジネスがうまくいったかどうかで評価する仕組みとなっているか。

- **趣旨**

- ✓ 一般に IT 投資評価は、要件に対するコストの大小や、経費の前年度比較で行われることが多い。しかし、**DX の本質は価値創出**であり、DX 推進のための変革を実現するためには、**IT 投資とビジネス価値が連動していることを明確**することが重要である。

- **留意点**

- ✓ IT システム構築への投資と売上や利益等のビジネス価値が直接紐づいていないケースや、結果が出るのに時間がかかるケースが多いため、定量的なリターンやその確度を求めすぎて挑戦を阻害しないようにすることに留意する必要がある。

- **成熟度判定のエビデンスの例**

- ✓ 全社 IT 計画、DX 推進計画、IT 予算管理簿、ビジネス貢献度を測る評価軸

## 5.4 ITシステム構築の取組状況（定量指標）

DX を実現する上で基盤となる IT システムの構築における取組状況を表す定量的な経営指標を設定し、自社の現状を理解するための一助とする。

ただし、各項目について、画一的な定義は設けないこととし、基本的には 各企業の判断で数値の定義付けをしつつ、例えば3年後の目標値を定め、毎年、数値を計測しながら、必要なアクションをとり、進捗管理を行っていくこととする。

分類	指標（例）	説明
予算	ラン・ザ・ビジネス予算とバリュー・アップ予算の比率	IT予算のうち、ラン・ザ・ビジネス予算とバリュー・アップ予算の比率と、3年後の目標値 ※ IT部門が支出するもののみでなく、事業部門のIT投資も差し合わせていることが望ましい
人材	DX人材（事業）の数 [人]	事業部門等において、顧客や市場、業務内容に精通しつつ、データやデジタル技術を使って何ができるかを理解し、DXの実行を担う人材の数と、3年後の目標値
	DX人材（技術）の数 [人]	デジタル技術やデータ活用に精通した人材の数と、3年後の目標値
	DX人材育成の研修予算 [円]	DX人材を育成するための予算（絶対値 or 割合）と、3年後の目標値
データ	データ鮮度 [リアルタイム/日次/週次/月次]	経営が迅速に把握すべきと考えているデータをいくつか特定し、それについてどの程度の頻度（期間）で締め（確定）処理が行われているかと、3年後の目標値
スピード・アジリティ	サービス改善のリードタイム [日]	リードタイムの短縮を目指すサービスをいくつか特定し、それぞれに対するITシステムについて、改修企画の立案からサービス開始までの期間と、3年後の目標値
	サービス改善の頻度 [回]	サービス改善の頻度向上を目指すサービスをいくつか特定し、それぞれに対するITシステムについて、サービス改善（リリース）頻度と、3年後の目標値
	アジャイルプロジェクトの数 [件]	アジャイルプロジェクトの数（もしくは全プロジェクト数に対する割合）と、3年後の目標値

図7 ITシステム構築の取組状況に関する定量指標

### ● 留意点

<予算と人材>

- ✓ DX の推進や技術的負債の低減に向けては、ラン・ザ・ビジネス予算に比して バリュー・アップ予算の比率を高めることが経営課題となる。
- ✓ また、人材の育成・確保に向けた経営の取組の進捗を可視化する上では、まず、DX に 必要な人材の質と量を、技術に精通した人材、事業に精通した人材の双方の観点から 具体化することが重要である。
- ✓ バリュー・アップ予算、DX に必要な人材の比率（旧来ビジネスからどれだけ人材のTRANSFORMができていないか）は、経営としてのDXへのコミットメント度合いの重要な指標である。



<データ>

- ✓ 鮮度を把握すべきデータを特定するに当たっては、例えば、**顧客視点での価値創出のためにカギとなるデータ**を選択することなどが考えられる。
- ✓ なお、データ鮮度とは別に、バリューチェーンを考えた際にどこまで細かいデータが見たいか、データ粒度を定量指標の一つとして把握することも一案である。

<スピード・アジリティ>

- ✓ 新しいサービスの提供、機能変更における「スピード」やビジネス変化への追従力である「アジリティ」は、デジタル化する社会において**グローバル競争を勝ち抜くために重要な要素**であり、**IT システムを評価する指標としても有効**である。

## 6 「DX 推進指標」 本体

### <DX 推進の枠組みに関する定性指標（1 / 2）>

No.	大分類	中分類	小分類	キーエスジョン（+サブエスジョン） ※黄色の網掛けしている項目がキーエスジョン	成熟度						
					レベル0 未着手 （経営者は無関心か、関心があっても具体的な取組に至っていない）	レベル1 一部での散発的实施 （全社戦略が明確でない中、部門単位での試行・実施に留まっている）	レベル2 一部での戦略的实施 （全社戦略に基づく一部の部門での推進）	レベル3 全社戦略に基づく部門横断的推進	レベル4 全社戦略に基づく持続的実施 （定量的な指標等による持続的な実施）	レベル5 グローバル市場におけるデジタル企業 （デジタル企業として、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベル）	
1	DX推進の枠組み	ビジョン		データとデジタル技術を使って、変化に迅速に対応しつつ、顧客視点でどのような価値を創出するのか、社内外でビジョンを共有できているか。	ビジョンが提示されていない。	ビジョンは提示されているが、現場の取組はビジョンに紐づいて行われていない。	ビジョンが明確に提示され、一部の部門での取組がビジョンに整合的に進められている。	ビジョンが明確に提示され、全社での取組がビジョンに整合的に進められている。	ビジョンが明確に提示され、全社での取組が、ビジョンの達成度合いで評価するモニタリングの仕組みにより、持続的に進められている。	ビジョンがグローバル競争を勝ち抜くことができるものとなっており、全社での取組が、グローバル競争で勝ち抜くことの認識の共有の下に、持続的に進められている。	
2				将来におけるディスラプションに対する危機感と、なぜビジョンの実現が必要かについて、社内外で共有できているか。	共有されていない。	漠然とした危機感を役員と共有している。	マーケットの変化を内外環境データに基づき把握し、マーケットの破壊・革新が行われるタイミングやビジネスインパクトについて、社内の役員間で話し合っている。	マーケットの変化、破壊・革新が行われるタイミング、それによるビジネスインパクトを評価した上で、社内の役員・社員と共有している。	マーケットの変化、破壊・革新が行われるタイミング、それによるビジネスインパクトについて、定期的にアップデートしつつ、社内の役員・社員と共有している。	グローバル競争を勝ち抜く観点から、マーケットの変化、破壊・革新が行われるタイミング、それによるビジネスインパクトについて、定期的にアップデートしつつ、社内の役員・社員や取引先等と共有している。	
3		経営トップのコミットメント		ビジョンの実現に向けて、ビジネスモデルや業務プロセス、企業文化を変革するために、組織整備、人材・予算の配分、プロジェクト管理や人事評価の見直し等の仕組みが、経営のリーダーシップの下、明確化され、実践されているか。 （注：各仕組みごとの進捗については、以下の「仕組み」の各項目で個別にチェック）	仕組みができていない。	一部の仕組みが明確化・実践されているが、一部の仕組みは明確化されていない。 （例、組織を作った人は配置しているが、予算が十分に配分されていない）	仕組みが明確化され、一部の部門で実践されている。	仕組みが明確化され、全社的に実践されている。	仕組みが明確化され、全社で持続的なものとして定着している。	グローバル競争を勝ち抜くことをゴールとして仕組みが構築され、全社で持続的なものとして定着している。	
4		仕組み	マインドセット、企業文化	挑戦を促し失敗から学ぶプロセスをスピーディーに実行し、継続できる仕組みが構築できているか。	仕組みができていない。	一部の仕組みが明確化・実践されているが、一部の仕組みは明確化されていない。	仕組みが明確化され、一部の部門で実践されている。	仕組みが明確化され、全社的に実践されている。	仕組みが明確化され、全社で持続的なものとして定着している。	チャレンジの度合いやデリバースビード等において、グローバルを勝ち抜けるレベルに達している。	
4-1				サブ（体制）	挑戦を促し失敗から学ぶプロセスをスピーディーに実行し、継続するのに適した体制が権限委譲を伴って構築できているか。	構築できていない。	一部の部門で体制を構築しているが、試行的である、あるいは十分に権限委譲できていない。	一部の部門で体制を構築し、権限移譲を伴って、実践している。	全社的に関連部門に権限委譲を伴って体制が構築され、全社で部門横断的な実践がなされている。	必要に応じて、体制や移譲される権限の見直しが行われる仕組みができており、全社で持続的なものとして定着している。	構築された体制による取組が、グローバル競争を勝ち抜くレベルとなっており、定着している。
4-2				サブ（KPI）	挑戦を促し失敗から学ぶプロセスをスピーディーに実行し、継続するのに適したKPIを設定できているか。 （視点：進捗度をタイムリーに測る、小さく動かす、Exitプランを持つなど）	設定されていない。	KPIが一部の部門で設定されているが、全社戦略と紐づけられていない。	全社戦略と紐づけられた形でKPIが設定され、一部の部門で実践されている。	全社戦略と紐づけられた形で全社KPIとして設定され、全社的に実践されている。	全社KPIが必要に応じて見直される仕組みができており、持続的な仕組みとして定着している。	KPIの仕組みが、最終的にグローバル競争を勝ち抜くことを目指すものとして設定され、定着している。
4-3				サブ（評価）	上記のようなKPIに即し、プロジェクト評価や人事評価の仕組みが構築できているか。	上記のようなKPIに即したものは、構築できていない。	一部の部門で、プロジェクト評価の仕組みを構築しているが、試行的である、あるいは人事評価まで反映できていない。	一部の部門で、プロジェクト評価や人事評価の仕組みが構築され、実践している。	プロジェクト評価や人事評価の仕組みが構築され、全社的に実践している。	必要に応じて、プロジェクト評価や人事評価の見直しが行われる仕組みができており、全社で持続的なものとして定着している。	評価の仕組みが、グローバル競争を勝ち抜くことを目指すものとなっており、定着している。
4-4				サブ（投資意思決定、予算配分）	上記のようなKPIに即した投資意思決定や予算配分の仕組みが構築できているか。	上記のようなKPIに即したものは、構築できていない。	一部の部門で、仕組みが構築されているが、実際には、十分な予算配分がなされないなど、十分に実践できていない。	仕組みが構築され、一部の部門で実践されている。	仕組みが構築され、全社的に実践されている。	仕組みが構築され、全社で持続的なものとして定着している。	投資意思決定や予算配分のスピードやダイナミクス等において、グローバル競争を勝ち抜けるレベルに達している。

<DX 推進の枠組みに関する定性指標（2 / 2）>

No.	大分類	中分類	小分類	キーエスジョン（+サブエスジョン） ※黄色の網掛けしている項目がキーエスジョン	成熟度					
					レベル0 未着手 （経営者は無関心か、関心があっても具体的な取組に至っていない）	レベル1 一部での散発的实施 （全社戦略が明確でない中、部門単位での試行・実施に留まっている）	レベル2 一部での戦略的实施 （全社戦略に基づく一部の部門での推進）	レベル3 全社戦略に基づく部門横断的推進	レベル4 全社戦略に基づく持続的实施 （定量的な指標等による持続的な実施）	レベル5 グローバル市場におけるデジタル企業 （デジタル企業として、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベル）
5	DX推進の枠組み	仕組み	推進・サポート体制	DX推進がミッションとなっている部署や人員と、その役割が明確になっているか。また、必要な権限は与えられているか。	明確になっていない。	DX推進がミッションとなっている部署はあるが、人員や予算が不十分であったり、他部門との関係が不明確であるなど、試行錯誤中である。	DX推進がミッションとなっている部署や人員と、その役割が明確に必要な権限が与えられた十分な体制となっており、一部の部門のDXの取組を牽引・支援している。	DX推進がミッションとなっている部署や人員と、その役割が明確に必要な権限が与えられた十分な体制となっており、各部署を巻き込んで、全社的なDXの取組を横串を通す形で牽引・支援している。	DX推進をミッションとしている部署や人員の活動・成果を継続的に評価する仕組みがあり、全社でのDXの取組が持続的なものとして定着している。	全社的なDXの取組がグローバル競争を勝ち抜けるレベルで牽引・支援できている。
5-1				サブ（推進体制） 経営・事業部門・IT部門が目的に向かって相互に協力しながら推進する体制となっているか。	体制ができていない。	一部の部門を十分に巻き込めていない。 （例、社長直轄でDX本部を置いたが、事業部門を十分に巻き込めていない、あるいはIT部門を十分に巻き込めていない）	相互に協力する体制を構築し、一部の部門のDXの取組を牽引・支援している。	相互に協力する体制を構築し、全社的なDXの取組を牽引・支援している。	相互に協力する体制が確立され、全社で持続的なものとして定着している。	相互に協力する体制により、全社的なDXの取組がグローバル競争を勝ち抜けるレベルで牽引・支援できている。
5-2				サブ（外部との連携） 自社のリソースのみでなく、外部との連携にも取り組んでいるか。	取り組んでいない。	部署ごとでバラバラに行っている。	全社戦略に基づき、一部の部門におけるDXの取組の一環として、取り組んでいる。	全社戦略に基づき、DXの取組の一環として、全社的に取り組んでいる。	外部との連携に関する活動・成果を継続的に評価する仕組みがあり、全社で持続的なものとして定着している。	外部との連携による活動が、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルで行われている。
6			人材育成・確保	DX推進に必要な人材の育成・確保に向けた取組が行われているか。	行われていない。	部署ごとでバラバラに行っている。	戦略的な社内育成と外部からの調達に関する短期・中期・長期の計画が提示され、一部の部門で推進している。	戦略的な社内育成と外部からの調達に関する短期・中期・長期の計画があり、必要なリソースが割当てられ、全社的に取り組んでいる。	全社的に人材の育成、確保のための制度を整備している。 （人事評価・報酬体系、キャリアパス等）	グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルでの人材の育成・確保が行われている。
6-1				サブ（事業部門における人材） 事業部門において、顧客や市場、業務内容に精通しつつ、デジタルで何ができるかを理解し、DXの実行を担う人材の育成・確保に向けた取組が行われているか。	取組が行われていない。	部署ごとでバラバラに行っている。	全社戦略に基づき、人材プロフィールが定義され、目標数値をもって、一部の部門で取り組んでいる。	全社戦略に基づき、人材プロフィールが定義され、目標数値をもって、全社的に取り組んでいる。	全社的に人材の育成、確保のための制度を整備している。 （人事評価・報酬体系、キャリアパス等）	グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルでの人材の育成・確保が行われている。
6-2				サブ（技術を支える人材） デジタル技術やデータ活用に関連した人材の育成・確保に向けた取組が行われているか。	取組が行われていない。	部署ごとでバラバラに行っている。	全社戦略に基づき、人材プロフィールが定義され、目標数値をもって、一部の部門で取り組んでいる。	全社戦略に基づき、人材プロフィールが定義され、目標数値をもって、全社的に取り組んでいる。	全社的に人材の育成、確保のための制度を整備している。 （人事評価・報酬体系、キャリアパス等）	グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルでの人材の育成・確保が行われている。
6-3				サブ（人材の融合） 「技術に精通した人材」と「業務に精通した人材」が融合してDXに取り組む仕組みが整えられているか。	仕組みができていない。	部署ごとでバラバラに行っている。	仕組みが明確化され、一部の部門で実践されている。	仕組みが明確化され、全社的に実践されている。	仕組みが明確化され、全社で持続的なものとして定着している。	人材の融合の仕組みにより、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルでの人材活用につながっている。
7			事業への落とし込み	DXを通じた顧客視点での価値創出に向け、ビジネスモデルや業務プロセス、企業文化の改革に対して、（現場の抵抗を抑えつつ、）経営者自らがリーダーシップを発揮して取り組んでいるか。	取組が行われていない。	現場の抵抗が発生しており、さらなる経営者のリーダーシップが必要である、あるいは子会社設立等、別のアプローチが必要である。	経営者がリーダーシップを発揮して、一部の部門で改革に向けた取組が進んでいる。	経営者がリーダーシップを発揮し、全社的に改革に向けた取組が進んでいる。	改革に向けた取組について、達成度合いで評価するモニタリングの仕組みにより、全社で持続的なものとして定着している。	改革に向けた取組が、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルで持続的に行われている。
7-1				サブ（戦略とロードマップ） ビジネスモデルや業務プロセス、働き方等をどのように変革するか、戦略とロードマップが明確になっているか。	明確になっていない。	戦略とロードマップは提示されているが、現場の取組は戦略とロードマップに紐づいて行われているとは言えない。	戦略とロードマップが明確に提示され、一部の部門での取組が戦略とロードマップに整合的に進められている。	戦略とロードマップが明確に提示され、全社的に取組が戦略とロードマップに整合的に進められている。	戦略とロードマップが明確に提示され、全社での取組が、ロードマップの達成度合いで評価するモニタリングの仕組みにより、持続的に進められている。	戦略とロードマップがグローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルのものとなっており、全社的に持続的に進められている。
7-2				サブ（バリューチェーンワイド） ビジネスモデルの創出、業務プロセスの改革への取組が、部門別の部分最適ではなく、社内外のサプライチェーンやエコシステムを通じたバリューチェーンワイドで行われているか。	取組が行われていない。	部署ごとでバラバラに行っており、バリューチェーンワイドでの取組につながっていない。	バリューチェーンワイドでの取組内容が明確化され、一部の関係する部門で取り組んでいる。	バリューチェーンワイドでの取組内容が明確化され、全社的に取り組んでいる。	取組内容が明確化され、達成度合いで評価するモニタリングの仕組みにより、全社で持続的なものとして定着している。	バリューチェーンワイドでの取組が、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルで、全社的に持続的に行われている。
7-3				サブ（持続力） 改革の途上で、一定期間、成果が出なかったり、既存の業務とのカゴバラを抑えつつ、経営トップが持続的に改革をリードしているか。	取組が行われていない。	現場の抵抗が発生しており、さらなる経営者のリーダーシップが必要である、あるいは子会社設立等、別のアプローチが必要である。	経営者がリーダーシップを発揮して、一部の部門で改革に向けた取組が進んでいる。	経営者がリーダーシップを発揮し、全社的に改革に向けた取組が進んでいる。	改革に向けた取組について、改革に適したモニタリングの仕組みにより、全社で持続的なものとして定着している。 （経営者トップダウンによる長期投資ファンドの設置等）	改革に向けた取組が、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルで持続的に行われている。

<ITシステム構築の枠組みに関する定性指標（1 / 2）>

No.	大分類	中分類	小分類	キークエストion（+サブクエストion） ※黄色の網掛けしている項目がキークエストion	成熟度					
					レベル0 未着手 （経営者は無関心か、関心があっても具体的な取組に至っていない）	レベル1 一部での散発的実施 （全社戦略が明確でない中、部門単位での試行・実施に留まっている）	レベル2 一部での戦略的实施 （全社戦略に基づく一部の部門での推進）	レベル3 全社戦略に基づく部門横断的推進	レベル4 全社戦略に基づく持続的実施 （定量的な指標等による持続的な実施）	レベル5 グローバル市場におけるデジタル企業 （デジタル企業として、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベル）
8	ITシステム構築の枠組み	ビジョン実現の基盤としてのITシステムの構築		ビジョン実現（価値の創出）のためには、既存のITシステムにどのような見直しが必要であるかを認識し、対応策が講じられているか。	認識していない。	認識はしているものの、プランニングはまだできていない。あるいは、プランニングはできているものの、ビジョン実現のためのものとしては不十分である。	既存のITシステムにどのような見直しが必要であるかを十分に認識し、ビジョン実現のためのプランニングがあり、今後実行に移すあるいは実行中である。	既存のITシステムにどのような見直しが必要であるかを十分に認識し、ビジョン実現のためのプランニングの下に、全社的に対応がなされた状態である。	既存のITシステムにどのような見直しが必要であるかを十分に認識し、全社的に対応がなされ、継続的に改善していく仕組みが定着している。	グローバル競争を勝ち抜く観点から、既存のITシステムにどのような見直しが必要であるかを十分に認識し、全社的に対応がなされ、継続的に改善していく仕組みが定着している。
8-1			ITシステムに求められる要素	サブ（データ活用） データを、リアルタイム等使いたい形で使えるITシステムとなっているか。	データを使いたい形で使えない。	一部のデータの活用状況は把握されているが、一部のデータの活用状況は把握されていない。	データの活用状況が把握され、一部の部門でリアルタイム等でデータの活用が可能となっている。	データの活用状況が把握され、全社的にリアルタイム等でデータの活用が可能となっている。	データ活用に向けて、全社で持続的な改善が進められている。（データの粒度や範囲等）	データの鮮度や粒度、範囲について、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルで、データ活用ができています。
8-2				サブ（スピード・アジリティ） 環境変化に迅速に対応し、求められるデリバリースピードに対応できるITシステムとなっているか。	環境変化に迅速に対応できず、検討も始めている。	検討を始めているが、システムの全体構成が可視化されておらず影響範囲が把握できていない。	システムの全体構成が可視化されておらず影響範囲が把握できていない。	システムの全体構成が可視化されており、ボトルネックを特定して、一部の部門で対応を行い、迅速な対応が可能となっている。	迅速な機能追加、拡張に向けて、全社で持続的な改善が進められている。	グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルで、迅速な機能追加、拡張が可能な状態となっている。
8-3				サブ（全社最適） 部門を超えてデータを活用し、バリューチェーンワイドで顧客視点での価値創出ができるよう、システム間を連携させるなどにより、全社最適を踏まえたITシステムとなっているか。	全社最適を踏まえたITシステムの必要性について認識していない。	部署ごとでバラバラなシステムとなっており（システム間連携していない）、刷新のあり方について検討を行っている。	全社でのシステム間連携の方針を持っており、一部の部門でシステム間連携が可能となっている。	部門を超えてデータを活用し、全社的にシステム間連携が可能となっている。	環境変化に対応した全社最適の維持に向けて、持続的な改善が進められている。	グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルで、全社最適でデータ活用ができる状態となっている。
8-4			IT資産の分析・評価	サブ IT資産の現状について、全体像を把握し、分析・評価できているか。 （視点：アプリケーション単位での利用状況、技術的な陳腐化度合い、サポート体制の継続性等）	分析・評価できていない。	IT資産の部門ごとの現状把握となっている。	IT資産の全体像を把握できているが、一部の部門での分析・評価となっている。	IT資産の全体像を把握できているが、全社的な分析・評価ができていない。	アプリ単位での利用状況、システム寿命が把握されており、持続的な改善に向けた全社でのIT資産の見通しの分析・評価ができていない。	グローバル競争を勝ち抜くためにIT資産の分析・評価がなされ、競争力のある（最新、最適）ITシステムとなっている。
8-5			IT資産の仕分けとプランニング	サブ（廃棄） 価値創出への貢献の少ないもの、利用されていないものについて、廃棄できているか。	廃棄していない。	部門ごとでバラバラに対応している。	価値創出への貢献に基づき、全社での廃棄の方針ができており、一部の部門で廃棄がなされている。	全社的に価値創出への貢献に基づき廃棄がなされている。	環境変化を見越して、価値創出への貢献に基づいた評価と廃棄の実行が持続している。	グローバル競争を勝ち抜くために価値創出への貢献に基づき廃棄がなされ、競争力のある（最新、最適）ITシステムとなっている。
8-6				サブ（競争領域の特定） データやデジタル技術を活用し、変化に迅速に対応すべき領域を精査の上特定し、それに適したシステム環境を構築できているか。	領域を定義・特定できていない。	部門ごとの競争領域定義・特定となっており、部門ごとでバラバラに対応している。	全社戦略に基づく全社視点の競争領域定義・特定されており、一部の部門で対応が行われている。	全社戦略に基づく全社視点の競争領域定義・特定されており、全社的にそれに適したシステム環境となっている。	環境変化を見越して、競争領域の定義・特定の見直しを行う評価活動が持続しており、全社でそれを踏まえたシステム環境の構築を持続できている。	グローバル競争を勝ち抜くための領域定義・特定がされており、競争力のある（最新、最適）ITシステムとなっている。
8-7				サブ（非競争領域の標準化・共通化） 非競争領域について、標準パッケージや業種ごとの共通プラットフォームを利用し、カスタマイズをやめて標準化したシステムに業務を合わせるなど、トップダウンで機能圧縮できているか。	領域を定義・特定できていない。	部門ごとに非競争領域を定義・特定しており、部門ごとでバラバラにカスタマイズしている。	全社で非競争領域を定義・特定しており、一部の部門で機能圧縮がなされている。	全社的に非競争領域を定義・特定しており、全社的に機能圧縮がなされている。	機能圧縮の必要性についての評価の仕組みがあり、機能圧縮に向けた取組が、全社で持続的なものとして定着している。	グローバル競争を勝ち抜くために業界パッケージ、業界プラットフォーム等を活用し、競争力のあるITシステムとなっている。
8-8				サブ（ロードマップ） ITシステムの刷新に向けたロードマップが策定できているか。	ITシステムの刷新に向けた議論がされていない。	部門ごとにITシステムの刷新に向けた議論がバラバラになされている。	全社戦略に基づくITシステム刷新が議論されており、一部の部門でのロードマップが策定され、実行されている。	全社戦略に基づくIT刷新計画があり、全社システムに関するロードマップが策定され、実行されている。	環境変化を見越して、ロードマップの見直しを行う評価の仕組みがあり、全社で持続的にロードマップへの対応がなされている。	グローバル競争を勝ち抜くためのIT刷新に向けたロードマップとなっている。

<ITシステム構築の枠組みに関する定性指標（2 / 2）>

No.	大分類	中分類	小分類	キークエスション（+サブクエスション） ※黄色の網掛けしている項目がキークエスション	成熟度					
					レベル0 未着手 （経営者は無関心か、関心があっても具体的な取組に至っていない）	レベル1 一部での散発的实施 （全社戦略が明確でない中、部門単位での試行・実施に留まっている）	レベル2 一部での戦略的实施 （全社戦略に基づく一部の部門での推進）	レベル3 全社戦略に基づく部門横断的推進	レベル4 全社戦略に基づく持続的実施 （定量的な指標等による持続的な実施）	レベル5 グローバル市場におけるデジタル企業 （デジタル企業として、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベル）
9	ITシステム構築の枠組み	ガバナンス・体制		ビジョンの実現に向けて、IT投資において、技術的負債を低減しつつ、価値の創出につながる領域へ資金・人材を重点配分できているか。 （「技術的負債」：短期的な観点でシステムを開発し、結果として、長期的に保守費や運用費が高騰している状態のこと）	できていない。	現場からの要請に応じて配分しており、全社最適の観点から横串を通じた取組には至っていない。	技術的負債を低減しつつ、価値の創出につながる領域への資金・人材の配分を、一部の部門で実施している。	全社最適の観点から、技術的負債を低減しつつ、価値の創出につながる領域への資金・人材の配分を、全社的に実施している。	全社最適の観点から資金・人材が配分され、その効果のモニタリングに基づいて、定期的にリソースポートフォリオの再配分を実行している。	グローバル競争を勝ち抜くために、サプライチェーン、バリューチェーンの最適化の観点から、資金・人材が配分され、その効果のモニタリングに基づいて、定期的にリソースポートフォリオの再配分を実行している。
9-1			サブ（体制）	ビジョンの実現に向けて、新規に投資すべきもの、削減すべきもの、標準化や共通化等について、全社最適の観点から、部門を超えて横断的に判断・決定できる体制を整えられているか。 （視点：顧客視点となっているか、サイロ化していないか、ベンダーとのパートナーシップ等）	体制ができていない。	形としての体制はできているが、実質的には、部署ごとにバラバラで判断しており、横断的に判断・決定できていない。	投資ポートフォリオ、標準化、共通化について全社最適の観点から判断基準が提示され、横断的に判断・決定する体制の指導の下、一部の部門で実践している。	全社最適の視点から判断基準が提示され、横断的に判断・決定する体制の指導の下、全社的に実践している。	横断的に判断・決定する体制のモニタリングがなされて、強化を含め適切な体制が持続的に維持されている。	グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルで、横断的に判断・決定できる体制となっている。
9-2			サブ（人材確保）	ベンダーに丸投げせず、ITシステムの全体設計、システム連携基盤の企画や要求定義を自ら行い、パートナーとして協創できるベンダーを選別できる人材を確保できているか。	取組が行われていない。	部門ごとにバラバラでベンダとやり取りしており、企画、要求定義を自ら行うことができる人材もいない（その結果ベンダ丸投げとなっている）。	IT部門が全社的な観点からベンダ管理を行っており、一部の部門では、企画、要求定義を自ら行うことができている。	IT部門が全社的な観点からベンダ管理を行い、企画、要求定義を自ら行うことができる人材を各部門で確保できている。	企画、要求定義を自ら行うことができる人材の確保、育成が持続的に進められている。	グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルで、ユーザ主導でベンダとのパートナー関係をリードできる人材の確保、育成ができている。（グローバルベンダを使いこなすなど）
9-3			サブ（事業部門のオーナーシップ）	各事業部門がオーナーシップをもって、DXで実現したい事業企画・業務企画を自ら明確にし、完成責任まで負っているか。	事業部門がオーナーシップを持っていない。	事業部門はオーナーシップを持っているが、事業企画・業務企画を作成できない。	一部の事業部門では、オーナーシップを持ち、事業企画・業務企画を作成、完成責任まで負えている。	全社的に、事業部門が、オーナーシップを持って、事業企画・業務企画を作成、完成責任を負っている。	全社的に、事業部門が事業企画・業務企画を策定し、IT部門と協力しながらシステム開発にも携わっている。	事業企画・業務企画の作成からシステム開発までをリードする事業部門の能力が、グローバル競争を勝ち抜くレベルに達している。
9-4			サブ（データ活用の人材連携）	「どんなデータがどこにあるかを分かっている人」と「データを利用する人」が連携できているか。	データの所在が認識できていない。	データの所在は認識できているが、データの所在が分かっている人とデータを利用する人が連携できていない。	一部の部門でデータの所在が分かっている人とデータを利用する人が連携できている。	データの所在が分かっている人とデータを利用する人が全社的に連携できている。	データの所在が分かっている人とデータを利用する人の連携を改善する仕組みができている。（データ活用の成功事例、ノウハウの全社共有等）	グローバル競争を勝ち抜く観点からデータの仕様を定義し、自社の枠を超えてデータを活用できるよう連携できている。
9-5			サブ（プライバシー、データセキュリティ）	DX推進に向け、データを活用した事業展開を支える基盤（プライバシー、データセキュリティ等に関するルールやITシステム）が全社的な視点で整備されているか。	基盤が整備されていない。	部門ごとでバラバラに取り組んでいる。	一部の部門でプライバシー、データセキュリティ等に関するルールやITシステムが整備されている。	全社的事業基盤としてプライバシー、データセキュリティ等に関するルールやITシステムが整備されている。	環境変化に対応して基盤を改善する仕組みができている。	グローバル競争を勝ち抜く観点から事業基盤が競争力の源泉となっている。（基盤があることで顧客がデータを提供するためのデータ活用が進む）
9-6			サブ（IT投資の評価）	ITシステムができたかどうかではなく、ビジネスがうまくいったかどうかで評価する仕組みとなっているか。	仕組みができていない。	一部の部門で仕組みが明確化・実践されているが、全社的な仕組みとなっていない。	全社的に仕組みが明確化され、一部の部門で実施されている。	全社的に仕組みが明確化され、実践されている。	仕組みが明確化され、全社で持続的なものとして定着している。	ITが実現する変革の取組がビジネス価値に直結することでグローバル競争を勝ち抜ける水準となっている。



<DX 推進、IT システム構築の取組状況に関する定量指標>

No.	大分類	中分類	小分類	項目	観点：算出方法
1	DX推進の取組状況	DXによる競争力強化の到達度合い	研究 & 開発	製品開発スピード	スピード感： タイム・トゥ・マーケット (新製品開発における研究開発の予算措置から市場提供まで)
2			マーケティング	新規顧客獲得割合	割合： 新規顧客からの売上の割合、新製品からの売上の割合。経年変化により着目。 ※流出顧客割合や廃止製品数を測定するか。新規顧客の絶対数を測定する案も。
3			調達・購買	支出プロセスにおける効率性	効率性： 統制下にある支出の割合、定型の購買サービスを用いた支出割合。
4			会計・経理	決算処理スピード	効率性： 代表的な会計処理として効率を測定。 ※決算処理日数（年次）など
5				Cash Conversion Cycle	効率性： 資金繰りに関する指標として、仕入れから販売に伴う現金回収までの日数。
6				フォーキャストサイクルタイム	スピード感： 予算見直しをアジャイルに行っているか。
7	DXの取組状況	デジタルサービス	企業全体に占めるデジタルサービスの割合 [%]	割合： 売上もしくは顧客数などで経年変化に着目	
8			デジタルサービス全体の利益 [円]	絶対値 or 割合：	
9			デジタルサービスへの投資額 [円]	絶対値 or 割合：	
10			デジタルサービスに従事している従業員数 [人]	絶対値 or 割合：	
11			新サービスを利用する既存顧客の割合 [%]	割合：	
12			デジタルプロジェクト	DXのためのトライアルの数 [件]	絶対値：
13			業務提携	DXのための業務提携の数 [件]	絶対値： DXのためのExitプランが明確になっているアライアンスやM&Aの件数
14		デジタル化	業務プロセスのデジタル化率 [%]	割合：	
15	ITシステム構築の取組状況	ITシステム構築の取組状況	予算	ラン・ザ・ビジネス予算とバリュー・アップ予算の比率	ラン・ザ・ビジネス予算とバリュー・アップ予算の比率、と3年後の目標値 ※ IT部門の支出するもののみでなく、事業部門のIT投資も足し合わせていることが望ましい
16			人材	DX人材（事業）の数 [人]	事業部門などにおいて、顧客や市場、業務内容に精通しつつ、データやデジタル技術を使って何ができるかを理解し、DXの実行を担う人材の数と3年後の目標値
17				DX人材（技術）の数 [人]	デジタル技術やデータ活用に精通した人材の数と3年後の目標値
18				DX人材育成の研修予算	DX人材を育成するための予算（絶対値 or 割合）と、3年後の目標値
19			データ	データ鮮度 [リアルタイム/日次/週次/月次]	経営が迅速に把握すべきと考えているデータをいくつか特定し、それについてどの程度の頻度（期間）で締め（確定）処理が行われているかと3年後の目標値
20			スピード	サービス改善のリードタイム [日]	リードタイムの短縮を目指すサービスをいくつか特定し、それぞれに対するITシステムについて、改修企画の立案からサービス開始までの期間と3年後の目標値
21				サービス改善の頻度 [回]	サービス改善の頻度向上を目指すサービスをいくつか特定し、それぞれに対するITシステムについて、サービス改善（リリース）頻度と3年後の目標値
22				アジリティ	アジャイルプロジェクトの数 [件]

## 7 「DX 推進における取締役会の実効性評価項目」について

これまで述べてきたとおり、DX を推進していく上では、経営者と事業部門、DX 部門、IT 部門などの関係者が DX を巡る自社の現状や課題、とるべきアクションについて認識を共有し、アクションにつなげていくことが重要である。

しかしながら、あらゆる企業がデジタル化への対応を求められる中で、こうした執行を担う関係者の取組だけでなく、経営の監督を担うべき取締役ないしは取締役会が果たすべき役割も極めて大きい。

このため、「DX 推進指標」の内容を踏まえつつ、取締役会での議論の活性化に資する観点から、取締役会の実効性評価（※）にも活用できるものとして、『DX 推進における取締役会の実効性評価項目』を策定した。

本『評価項目』の活用により、DX の取組に関する議論が、取締役会においても活発に行われることを期待する。

※ コーポレートガバナンス・コード<sup>3</sup>の原則 4-11 補充原則③において、「取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示すべきである。」とされている。

---

<sup>3</sup> 株式会社日本取引所グループ『コーポレート・ガバナンス』（2022年8月3日）  
<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/index.html>

## 「DX 推進における取締役会の実効性評価項目」

<参考： デジタルトランスフォーメーション（DX）の定義>

「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」

### A) 取締役の選任

#### 《取締役の選任》

1. 当社の取締役会は、データとデジタル技術を活用したビジネスモデルの変革に関する十分な知見や問題意識を有する取締役を（少なくとも一名）選任しているか。  
 選任している       選任していない

### B) ビジョン

#### 《ビジョンの共有》

2. 当社の取締役会では、データとデジタル技術を使って、変化に迅速に対応しつつ、顧客視点でどのような価値を創出するのかといったビジョンについて、十分な議論が尽くされ明確な合意が形成されているか。  
 強くそう思う       そう思う       そう思わない       全くそう思わない

#### 《危機感とビジョン実現の必要性の共有》

3. 当社の取締役会では、将来における IT 技術の発展に伴う非連続的イノベーション（ディスラプション）がもたらす経営環境の変化と、当社の事業への影響について、十分な議論が尽くされ明確な合意が形成されているか。  
 強くそう思う       そう思う       そう思わない       全くそう思わない

### C) 経営トップのコミットメント

#### 《経営トップのコミットメント》

4. 当社の取締役会は、ビジョンの実現に向けた経営陣の取組（ビジネスモデルや業務プロセス、企業文化を変革するために必要となる組織整備、人材・予算の配分、プロジェクト管理や人事評価の見直しなど）を適切に監督しているか。  
 強くそう思う       そう思う       そう思わない       全くそう思わない



D) 仕組み

《DXに求められるマインドセット、企業文化》

5. 当社の取締役会は、挑戦を促し失敗から学ぶプロセスをスピーディーに実行し、継続できる仕組み（体制、KPI、プロジェクト評価、人事評価など）が構築されているかどうか適切に監督しているか。
- 強くそう思う     そう思う     そう思わない     全くそう思わない

《投資意思決定、予算配分》

6. 当社の取締役会は、データやデジタル技術の活用への取組を推進するための投資について、以下を総合的に勘案して判断しているか。
- ① コストのみでなくビジネスに与えるプラスのインパクトを勘案しているか  
② 他方、定量的なリターンやその確度を求めすぎて挑戦を阻害していないか  
③ 投資をせず、DXが実現できないことにより、デジタル化するマーケットから排除されるリスクを勘案しているか
- 強くそう思う     そう思う     そう思わない     全くそう思わない

《推進・サポート体制》

7. 当社の取締役会は、DX推進がミッションとなっている部署や人員と、その役割が明確になっているか、また、必要な権限は与えられているかどうか適切に監督しているか（DX推進のために新規部署を設立するのか、既存部署がその役割を担うのかは問わず、該当部署に人員が適切に配置されているか、部署・人員の役割が明確になっているか、必要な権限が与えられているかを確認。また、経営・事業部門・IT部門の連携の確保、外部との連携の推進という観点も含む）。
- 強くそう思う     そう思う     そう思わない     全くそう思わない

《人材育成・確保》

8. 当社の取締役会は、DX推進に必要な人材の育成・確保に向けた取組が行われているかどうか適切に監督しているか。
- 強くそう思う     そう思う     そう思わない     全くそう思わない

E) 事業への落とし込み

《戦略とロードマップ》

9. 当社の取締役会では、DX を通じた価値創出に向け、ビジネスモデルや業務プロセス、働き方などをどのように変革するか、戦略とロードマップについて、十分な議論が尽くされ明確な合意が形成されているか（すぐに成果が出ないことや既存業務の売上を奪うリスクなどをどう克服するかを含む）。
- 強くそう思う     そう思う     そう思わない     全くそう思わない

F) ビジョン実現の基盤としての IT システムの構築

《IT システムに求められる要素》

10. 当社の取締役会は、以下のような DX の推進に求められる要素を実現できる IT システムとなっているかどうか適切に監督しているか。
- ① データをリアルタイム等使いたい形で使えるか  
② 環境変化に対応し、迅速に新規サービスを提供できるか  
③ 部門を超えてデータを活用できるなど、全社最適を踏まえたものとなっているか
- 強くそう思う     そう思う     そう思わない     全くそう思わない

《IT システムの技術的負債》

11. 当社の取締役会は、既存の IT システムが技術的負債<sup>\*</sup>になってしまっていないかどうか適切に監督しているか（あるいは客観的な評価を行っているか）。
- ※ 既存の IT システムが老朽化、複雑化、ブラックボックス化して、維持、保守コストが高騰した状態
- 強くそう思う     そう思う     そう思わない     全くそう思わない

《IT 資産の仕分けとロードマップ》

12. 当社の取締役会では、以下のような IT 資産の仕分けに基づく IT システムの刷新に向けたロードマップについて、十分な議論が尽くされ明確な合意が形成されているか。
- ① 価値創出への貢献の少ないものの廃棄  
② 他社と差別化する必要がない領域（非競争領域）について、カスタマイズをやめて標準化したシステムに業務を合わせるなどの標準化・共通化  
③ 他社と差別化すべき領域（競争領域）について、変化に迅速に対応できるシステム環境の構築
- 強くそう思う     そう思う     そう思わない     全くそう思わない

G) ITシステム構築におけるガバナンス・体制

《ガバナンス・体制》

13. 当社の取締役会は、DXの推進に向けて、新規に投資すべきもの、削減すべきものなどについて、全社最適の視点から、部門を超えて横断的に判断・決定できる体制を整え、価値の創出につながる領域へ資金・人材を重点配分できているかどうか適切に監督しているか。

(視点：顧客視点となっているか、サイロ化していないかなど)

- 強くそう思う  そう思う  そう思わない  全くそう思わない

《IT投資の評価》

14. 当社の取締役会は、IT投資について、ITシステムができたかどうかではなく、ビジネスがうまくいったかどうかで評価する仕組みとなっているかどうか適切に監督しているか。

- 強くそう思う  そう思う  そう思わない  全くそう思わない

H) 経営陣の評価

《経営陣の評価》

15. 当社の取締役会（または指名・報酬委員会）は、経営陣の評価や役員報酬の決定、経営陣の指名にあたり、DXへの取組を重要な評価項目として考慮しているか。

- 強くそう思う  そう思う  そう思わない  全くそう思わない

I) ステークホルダーへの情報開示

《ステークホルダーへの情報開示》

16. 当社の取締役会は、DXへの取組について、株主等のステークホルダーへの情報開示のあり方についての議論を行っているか。

- 強くそう思う  そう思う  そう思わない  全くそう思わない

J) 自由記入欄

17. 当社において、DXを有効かつ効率的に推進していく上で、課題や障害となっているものがあればお書きください。

18. 課題や障害がある場合、それらを乗り越えていくために、取締役会がどのような取組をするべきか、具体的なご提案・工夫などがあればお書きください。

(参考)「見える化」指標、診断スキーム構築に向けた全体会議、WG 開催実績

<全体会議開催実績>

第1回 2018年12月17日

第2回 2019年2月25日

第3回 2019年3月14日

<全体会議委員名簿>

<委員>

青山 幹雄	南山大学工学部ソフトウェア工学科 教授
畔田 秀信	日本電気株式会社 SI・サービス&エンジニアリング 統括ユニット 主席主幹
井田 孝一	Ernst & Young LLP UKI デイレクター
岡下 浩明	レットハット株式会社 プロダクトソリューション本部 本部長
岡部 隆一	KPMG コンサルティング 株式会社 パートナー
小池 裕幸	日本アイ・ビー・エム株式会社 執行役員 デジタルイノベーション事業推進担当
小守 雅年	日本オラクル株式会社 コンサルティング サービス事業統括 エンタープライズアーキテクト本部長
田畑 紀和	アクセンチュア株式会社テクノロジー・コンサルティング 本部 マネージング・デイレクター
田丸 健三郎	日本マイクロソフト株式会社 技術統括室 業務執行役員 ナショナルテクノロジーオフィサー
富安 寛	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ 技術革新統括本部 システム技術本部長
丹羽 恵久	株式会社ホーストン・コンサルティング・グループ パートナー&マネージング・デイレクター
濱本 勇人	富士通株式会社 サービステクノロジー本部 システムインテグレーション技術統括部 シニアマネージャー
広木 共郷	株式会社 IT VALUE EXPERTS 代表取締役社長
広瀬 雄二	株式会社日立製作所 システム&サービス・システム統括本部 アプリケーションサービス事業部 サービスソリューション本部 サービス・システム推進部 部長
松原 健一郎	Dell EMC(EMC ジャパン株式会社) 執行役員 コンサルティング 事業本部長
宮村 和谷	PwC あらた有限責任監査法人 パートナー
村田 聡一郎	SAP ジャパン株式会社 インダストリー・リエンジニアリング 事業統括本部 IoT/IR4 デイレクター
室脇 慶彦	株式会社野村総合研究所 理事
森 修一	デロイト・マツコンサルティング 合同会社 執行役員
八剣 洋一郎	株式会社ワークスアプリケーションズ 取締役副社長 顧客支援事業本部長
山本 修一郎	名古屋大学大学院情報学研究科 教授

<オブザーバ>

小野 修一	特定非営利活動法人 日本システム監査人協会 会長
菊川 裕幸	一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会 専務理事
境 真良	独立行政法人情報処理推進機構 参事/社会基盤センター特命担当部長
笹岡 賢二郎	一般社団法人コンピュータソフトウェア協会 専務理事
鈴木 久期	一般社団法人電子情報技術産業協会 情報・産業システム部長
廣瀬 毅	一般社団法人情報サービス産業協会 常務理事・事務局長

(氏名五十音順 敬称略)

<WG 開催実績>

- 第1回 2019年1月30日
- 第2回 2019年2月6日
- 第3回 2019年2月13日
- 第4回 2019年3月5日
- 第5回 2019年3月12日

<WG 委員名簿>

<委員>

青山 幹雄	南山大学工学部ソフトウェア工学科 教授
片岡 晃	独立行政法人情報処理推進機構 社会基盤センター センター長
亀山 満	株式会社資生堂 執行役員・CIO
喜多羅 滋夫	日清食品ホールディングス株式会社 執行役員・CIO
木下 貴史	株式会社野村総合研究所 上席コンサルタント
田口 俊太郎	ニハノン株式会社事業統括本部情報システム部 部長
三谷 慶一郎	特定非営利活動法人日本システム監査人協会 副会長
山本 修一郎	名古屋大学大学院情報学研究科 教授
吉田 裕之	ジャパンスystem株式会社 チーフテクノロジーアドバイザー

(氏名五十音順 敬称略)