

# 「DX 白書 2023 説明会」ウェビナー(2023 年 3 月 23 日) ご質問とご回答

ウェビナー視聴者からお寄せいただいた主なご質問に対する講演者からの回答を掲載します。

## <1. 俯瞰調査の解説>

Q1. 総務省アンケート(産業別 DX 取組状況)を見ると金融業界が情報通信業界並みに DX の実践に取り組んでいるように見受けられます。どのような背景があり、このような結果になったか、もし分析されているようであれば、ご教示いただきたく思います。

A

金融関係は古くから業界ネットワークやオンラインバンキングなど ICT を活用しており、近年ではブロックチェーン、AI などの活用による FinTech も進むなど、IT 産業に転換しつつあるという見方もあります。しかし、DX 白書 2023 にも記載した\*とおり、書面・押印・対面手続きなど、制度や慣習に起因するデジタイゼーションの課題は一部残されています。その意味では、DX に取り組んでいる割合は高いものの、ゴールはまだ先かもしれません。

\*DX 白書 2023 p.46 第 2 部第 2 章 1(3)「産業別の DX の現状」 2-4 行目

Q2. 大都市の方が DX は進んでいるという分析結果でしたが、私たちの会社の大部分は大都市に所属していません。大都市でなくても、DX を進めるための重要なポイントと考えている部分を教えていただきたいです。

A

DX の取組を進めることは重要ですが、日本企業は米国より成果が出ていないという調査結果もあり、適切な目標設定とアプローチにより成果を出すことも重要です。ウェビナーで紹介した旅館やバスによる野菜配送の事例のように、地方でもデジタルと工夫で Win-Win を実現している事例がみられます。他にも、地方の食堂が IoT による人流の測定と AI による分析で来店予測を行うことで、食堂は従業員や仕入れの効率化、お客様は混雑を避けた来店、さらに食品ロス削減という SDGs も実現した事例もあります。DX 白書 2023 第 2 部の事例調査\*などから地方の企業の成功例を参考とし、自社に適した目標設定やアプローチを検討することがポイントの一つかと思われます。

\* DX 白書 2023 p.52-58 (図表 2-11 DX 収集事例一覧)、p.78-80 (参考資料 事例一覧の出典)

Q3. 中小の製造業で、自社の DX を推進する部署に所属しており、自社の業務を効率化する、もしくは新しい製品の創出のためにデジタルを活用するという意識で色々と調べているのですが、経験不足で良いアイデアが浮かびません。AI や自動化の様々なツールが世には存在し、それらが有用なのはわかるのですが、じゃあそれをどう使えば自社の業務効率化に繋がるかとか、新製品創出のアイデアに繋がるかという「使い方」の部分がまいち理解力不足・想像力不足でよくわかっていません。何かこの辺を上手く考えられるやり方などありますかでしょうか。

A

DX 白書 2023 の第 2 部「国内産業における DX の取組状況の概観」では中小企業が AI や IoT を活用している事例を紹介していますので、参考になるかと思えます。なお、

それらの事例からは、今までヒト・モノ・カネが不足してできなかったことや、人が苦勞して行ってきたことをデジタルで実現している点が共通しているようにみえます。自社における顧客ニーズや課題のなかで今まで対応できなかったもの、あきらめたものを洗い出し、それらに AI や自動化ツールを適用できないか、検討してはいかがでしょうか。

## <2. 戦略・人材・技術の解説～戦略>

Q4. 日本企業でトランスフォーメーションが大成功した事例をいくつか教えて頂きたいです。(どんなサービスや顧客価値を提供して売上向上につなげたか?)

A

DX 白書 2023 では、日米欧の企業インタビューを掲載しています。日本企業に関しては、経済産業省が選定した「DX 銘柄\*」および「DX セレクション\*\*」の企業の中から 10 社にインタビューしていますので、DX の好事例として参考になると思います。参考)

\*DX 銘柄 <https://www.meti.go.jp/press/2022/06/20220607001/20220607001.html>

\*\*DX セレクション [https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/investment/dx-selection/dx-selection.html](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-selection/dx-selection.html)

Q5. DX の取組内容と成果の図表で、トランスフォーメーションでの日本企業の成果があまり出ていない理由は。

A

複合的な要因によるかと思いますが、たとえば、今回の DX 白書 2023 に掲載した早稲田大学の入山教授へのインタビュー\*の中で、日本企業は経路依存性が高い、すなわち、既存の業務の仕組みのしがらみが強いことが、DX が進まない理由として挙げられています。また、これに対して、一人の役員に権限を集中させ、任期も伸ばし、既存の仕組みを打破させることで企業を変革していくという方法が示されています。

\*DX 白書 2023 p.151-152 「有識者インタビュー2:入山 章栄 (早稲田大学ビジネススクール 経営学博士 教授)」

Q6. 米国企業がここまで DX を推進できる環境をどのように整備できたのかについて関心があります。コロナ禍によってデジタル化が日本で進んだ印象があるのですが、米国ではコロナ禍以前から基盤整備が進んでいたのでしょうか。

A

日米企業向けアンケートの設問で「いつごろから DX の取組を開始したのか」を尋ねた結果\*として、日本は 2020 年が最も多いのに対し、米国は 2016 年以前が最も多くなっていることから、米国は早くから DX に取組んでいたと考えられます。

\*DX 白書 2023 P.87 第 3 部第 1 章「DX の取組」 図表 3-5 「DX の取組時期」

Q7. DX の進展にともない、ユーザー企業における内製化の必要性が高まっているが、日本では現時点で進んでいるようには見受けられない、とありましたが、その大きな原因は何だとお考えでしょうか。

A

複合的な要因があると考えられますが、まずは日本の企業では IT 子会社が開発の受け皿になっていて、それが日米の内製比率の違いとして出ていると考えられます。一方で、日本企業は IT ベンダーに IT 業務を丸投げしている割合も高く、IT ベンダーも請負の構図を保っていたほうがビジネスは安泰であるため、お互い内製化に対して積極的にならないのではないのでしょうか。経済産業省がとりまとめた DX レポート\*でも

言及されていますが、ユーザー企業、ITベンダーの意識改革、構造改革を進める必要があると考えています。

\*DXレポート

[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)

### <3. 戦略・人材・技術の解説～人材>

Q8. 米国では人材像でなく役割像(ロール)を定義しているのではないのでしょうか。日本は「人材像」という言葉を使うことが、仕事の定義や育成が進みにくい理由の一つになっているようにみえており、言葉の使い方が気になっています。

A

経済産業省およびIPAは、企業や組織のDXを推進する人材向けの「デジタルスキル標準」を昨年の12月に公表しました。本標準は「DXリテラシー標準」および「DX推進スキル標準」からなり、後者では5つの「人材類型」と、各類型の活躍する場面や役割の違いを想定した「ロール」を定義しています。各ロールに必要なスキルも定義されており、本標準の普及により、DXを推進する人材の育成がより進むことが期待されます。

参考) デジタルスキル標準

<https://www.meti.go.jp/press/2022/12/20221221002/20221221002.html>

Q9.

- ・DX推進の人材育成の具体的なスキルと育て方もご教示頂きたく。(社外から獲得もあるかと思いますが、内製化という意味でも)
- ・DXを推進する人材は既存の人材とは異なった評価基準が必要となり、そのための評価基準の新たな定義に取り組むことが急務であると考えています。非常に同感です。この内容をボトムアップで従業員から役員に理解してもらおう効果的な方法を模索しているのですが、難しいです。良い方法がありましたら教えていただきたいです。よろしく願いいたします。
- ・DXを推進するために人材評価は必須だと認識しました。それに対する指針、たとえばITSSのような基準やもしかするとCITPのようにプロフェッショナル認定する仕組みはなにか存在するのでしょうか(モデル的なものでも)。

A

Q8.の「デジタルスキル標準」を参照願います。「DXリテラシー標準」は全てのビジネスパーソンが身につけるべき能力・スキルの標準、「DX推進スキル標準」はDXを推進する人材の役割や習得すべきスキルの標準であり、DXを推進する人材育成に有用です。デジタル田園都市国家構想基本方針(令和4年6月7日閣議決定)に基づいて、経済産業省が主催する「デジタル時代の人材政策に関する検討会」において取りまとめたものであり、役員の方にも説明いただきやすいと思われます。

Q10. ITに見識がある役員の割合を増やす有効な手段としては、やはり外部から招聘することになるのでしょうか。他に良い方法があれば教えてください。

A

一つの手段として外部からの招聘はありますが、社内で育成する方法もあると考えています。社内の人材を流動化させ、業務や経営に携わる人材にもITの理解や素養をキャリアの早い段階から植え付けていくことで、ITに理解のある役員が増えていくと期待されます。外部からの招聘に比べて社内人材は事業特性や企業文化・風土の理解が深く、地に足の着いたDX推進が可能になると想定します。実際、昨年度の白書\*

で紹介しているように、そのような取組を実施している企業も見受けられます。

\*DX 白書 2021 P.180～184 第3部企業インタビュー7「旭化成株式会社」、インタビュー8「清水建設株式会社」、インタビュー9「日本郵船株式会社」

Q11. DX 人材育成方法で日米に何か差がありますか。

A

日米企業向けアンケートの設問で「DX を推進する人材の育成方法」を尋ねた結果\*として、日本の DX を推進する人材の育成方法は、「実施・支援なし」が全 10 項目で 4 割から 7 割と最も割合が高く、「DX 案件を通じた OJT プログラム」等の育成方法もおおむね 1 割未満から 2 割の実施と低い割合となっています。米国では「DX 案件を通じた OJT プログラム」が 6 割を超えるほか、その他の育成方法もおおむね 3 割から 4 割であり、大きな差がついています。

\*DX 白書 2023 P.166 第4部第1章「日米調査にみる DX を推進する人材」 図表 4-12 「DX を推進する人材の育成方法」

#### <4. 戦略・人材・技術の解説～技術>

Q12. (説明資料の「(日本企業では)マイクロサービス、コンテナなどを活用する割合は、1～2割にとどまり、ビジネス環境の変化に迅速に対応できる IT システムを構築するための活用度合いが低いことがわかる。」に対して) その通りだと思います。日本企業で活用されないのは、なぜでしょうか。

A

マイクロサービスのような新たな技術を導入・活用しようとするこれまでのシステム構築のやり方を大きく変革する必要があります。業務部門はアジャイルな進め方の理解と、より主体的な参画が求められますが、業務部門のキーパーソンは多忙で十分な時間が取れません。また、これまでのやり方に慣れ親しんでいるユーザー企業からすれば、そのまま IT ベンダーに投げている方が負担も少ないので、新しいやり方に移行するモチベーションも生まれづらいと思われます。それらがアジャイルに必要な技術の導入が進まない要因になっていると考えられます。

Q13. データ利活用の効果について、「米国ではすべての領域で 6～8 割の割合で効果があるとしているのに対し、日本で効果があるとしている割合は 1～3 割であり、総じて低い。」とのこと。データ利活用の状況は日米大差ない中でのこの結果はたいへん気になりましたが、この原因は、どこにあると考えられますか。

A

データガバナンス、データアーキテクチャーなどのデータ利活用に関連した日米企業向けアンケート調査の設問「体系化・ルール化し取組を行っているか」\*において、取組を行っている割合が米国はおおむね約 7 割から 8 割であるのに対して、日本は 2 割から 3 割となっています。このことから、データの利活用は部分的には進んでいるが、全体的・体系的な取組が進んでいないことが効果につながっていない原因と捉えられます。

\*DX 白書 2023 P.325 第5部第3章「データ利活用技術」 図表 5-63 「データ利活用を進めるためのルール化の状況」

Q14. AI や IoT など、米国と日本で差が出ている一方、データ利活用においては米国と大差がないのはどのような背景があると思いますか。

A

まず一つには、取組んでいる年数が挙げられます。データ利活用は、DX という用語

が出てくる以前から、日本企業でも取組が進んでいたと考えています。一方で AI や IoT は、それに比べると新しい技術の活用という点でスタートのタイミングに差があること、またデータの利活用は進んでいるものの成果は出ていないことから、AI や IoT のような次の段階に進めない、ということも想定されます。またデータ利活用は、特別に予算を取ったり、大きなプロジェクトを立ち上げたりしなくても進められますが、AI については、新しく予算を取るために会社の経営層に上申したり、プロジェクトを立ち上げたりすることが必要になります。そこで、日米企業向けアンケート調査の結果\*でも出ていますが、自社内や経営者の理解不足などにより、なかなか進まないといった状況に直面しているのではと思われます。そのあたりがデータと AI・IoT の利活用との差に繋がっていると考えられます。

\*DX 白書 2023 P.337, P.345 第5部第3章「データ利活用技術」図表 5-75「AI 導入課題」, 図表 5-83「IoT 導入における課題」

以上