

2. DX戦略の策定と推進

独立行政法人情報処理推進機構（IPA）
社会基盤センター イノベーション推進部 部長

古明地 正俊

【戦略】 第2部 DX戦略の策定と推進

「戦略」構成一覽

第2部 DX戦略の策定と推進

第1章 DXへの取組状況

第2章 DX戦略の全体像

第3章 外部環境の評価と取組領域の策定

第4章 企業競争力を高める経営資源の獲得、活用

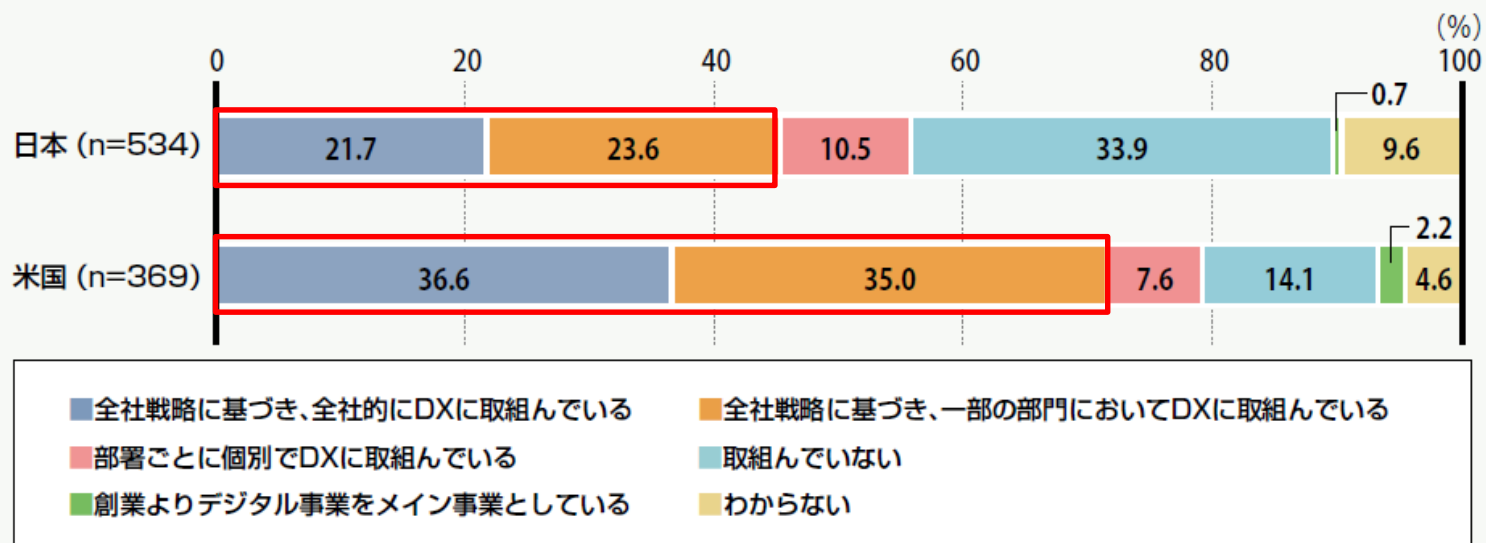
第5章 成果評価とガバナンス

第6章 コロナ禍を契機とした企業の取組

DXへの取組状況

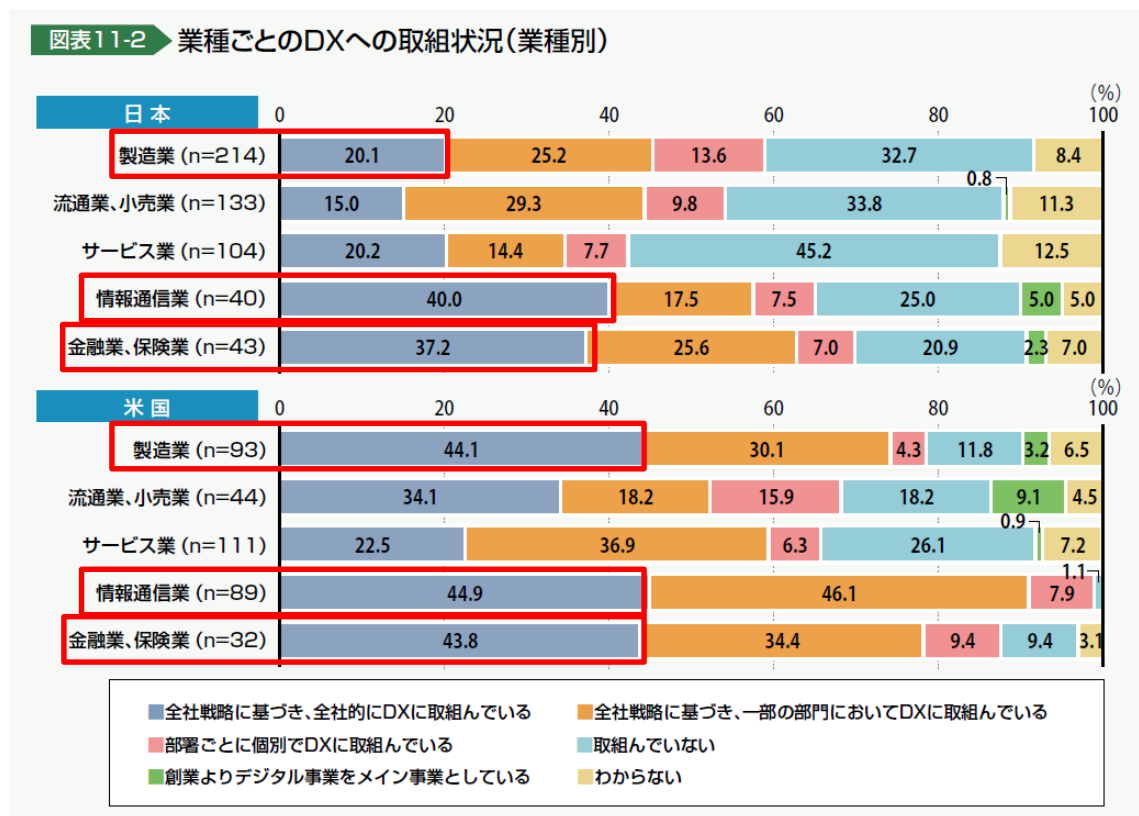
- ◆ 全社戦略に基づいてDXに取り組んでいる割合は日本企業は45.3%、米国企業71.6%。

図表11-1 DXへの取組状況



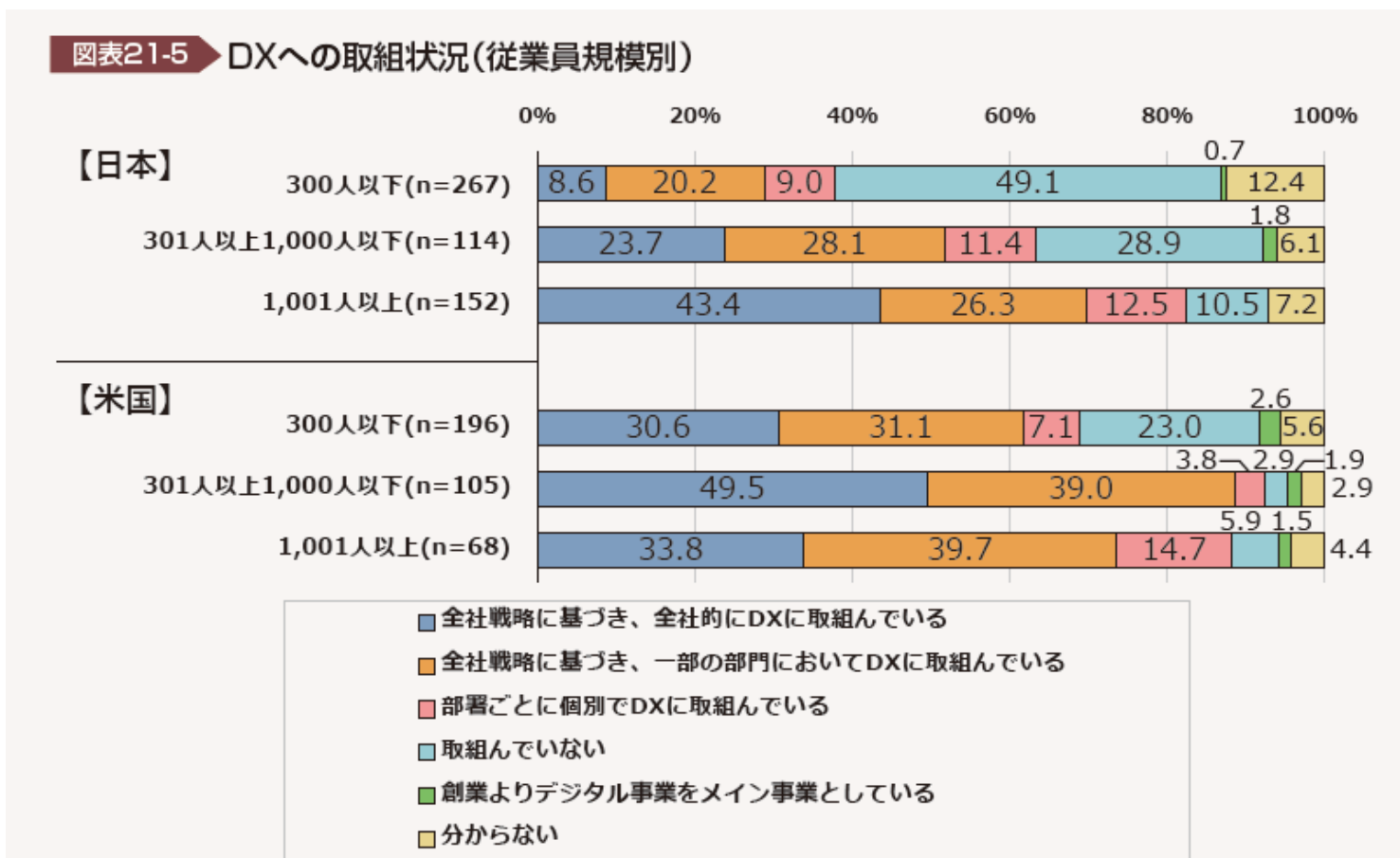
DXへの取組状況(業種別)

- ◆ 日米ともに、情報通信業と金融業において全社的な取組が進んでいる。
- ◆ 米国では製造業において全社的な取組の割合が高いが、日本では低い。



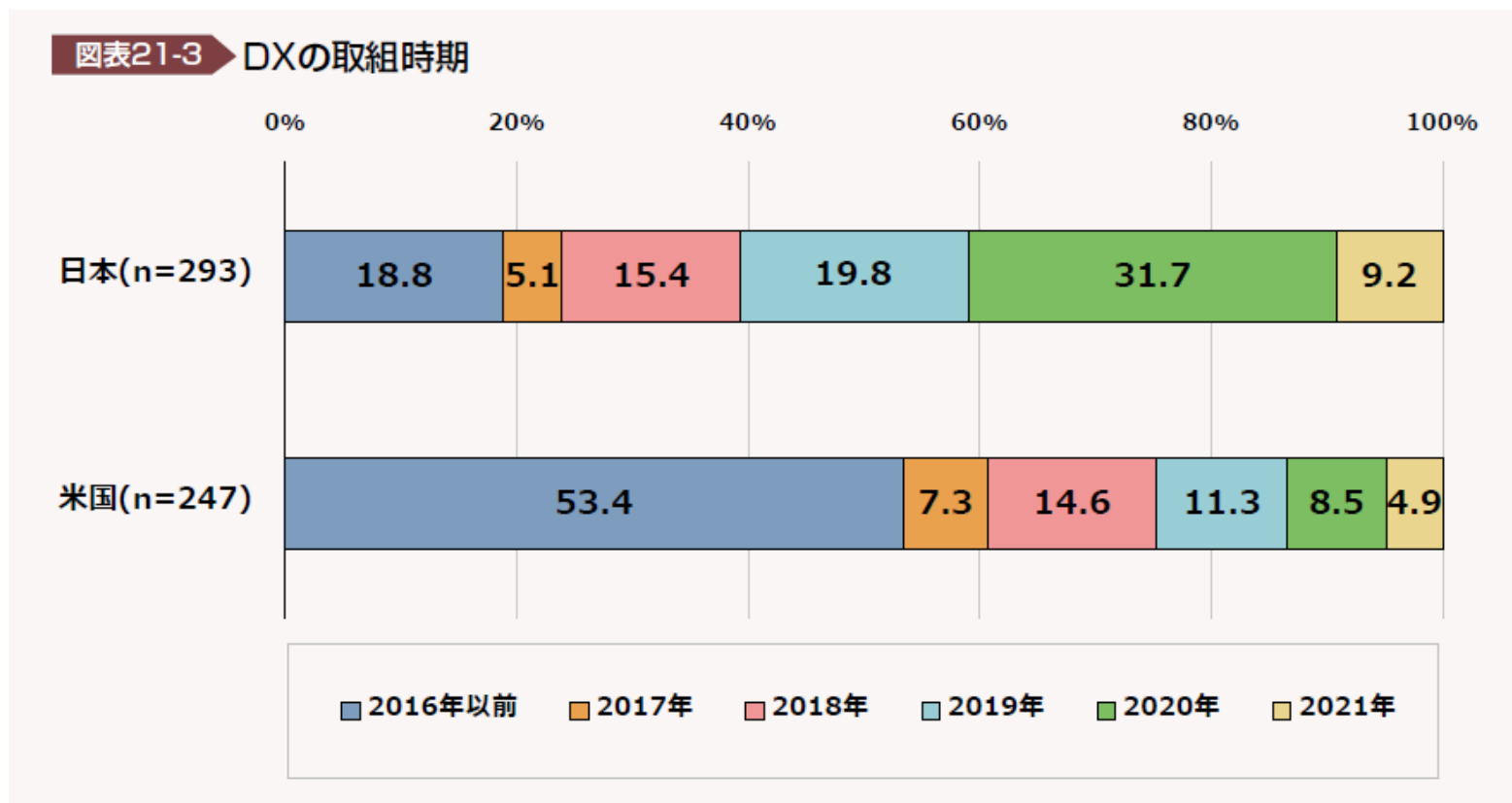
DXへの取組状況（従業員規模別）

- ◆ 日本企業は従業員数が多い企業ほど取組が進んでいるが、米国は従業員数と取組状況に相関関係は見られない。



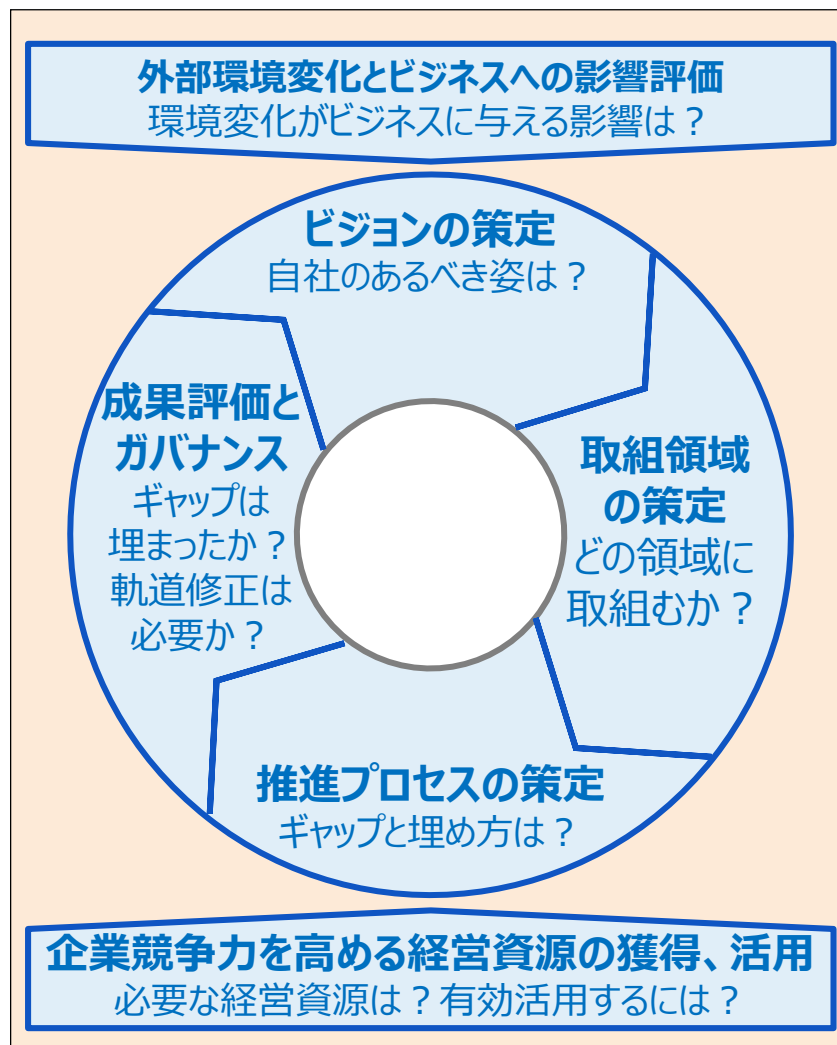
DXの取組時期

- ◆ 米国企業は53.4%が「2016年以前」より取組を始めている。日本企業が最も高い割合を示したのは「2020年」31.7%である。米国企業のDXへの取組時期が日本企業と比べて先行していることが、日本企業と比べて米国企業のDXへの取組状況が進んでいる理由の一つとして考えられる。

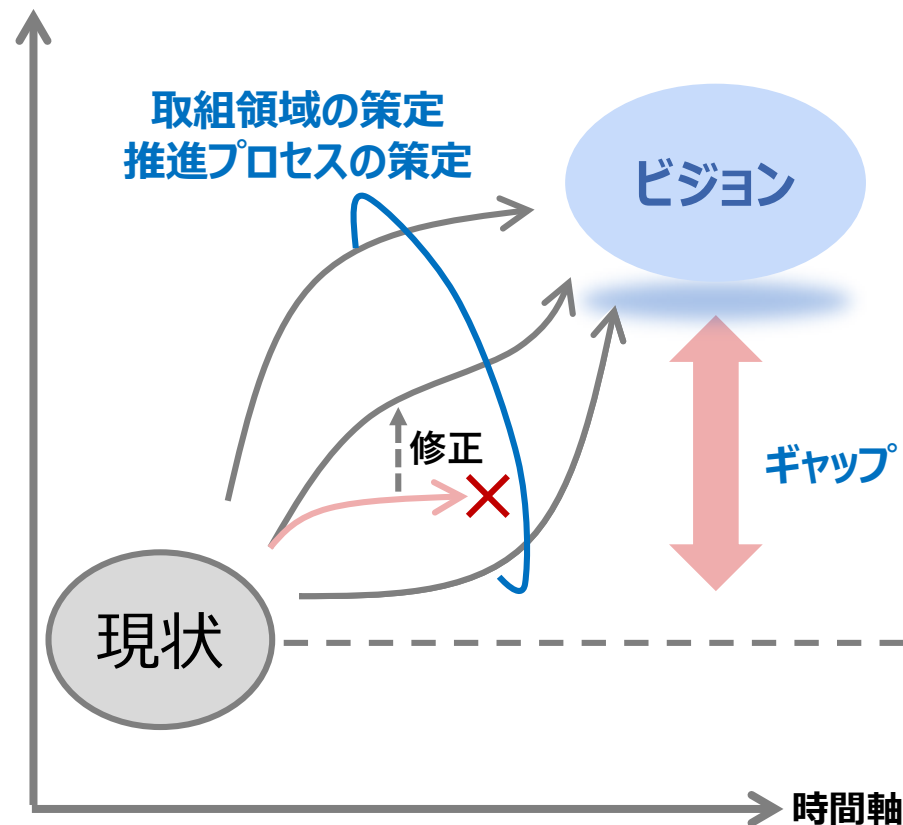


【戦略】 第2部 DX戦略の策定と推進

DX戦略の全体像



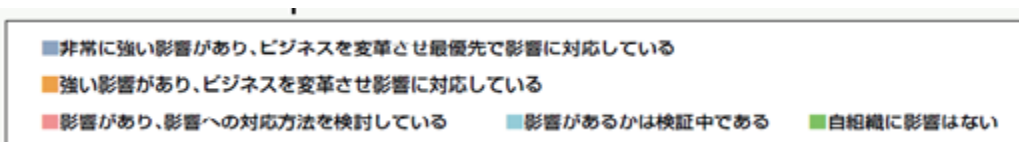
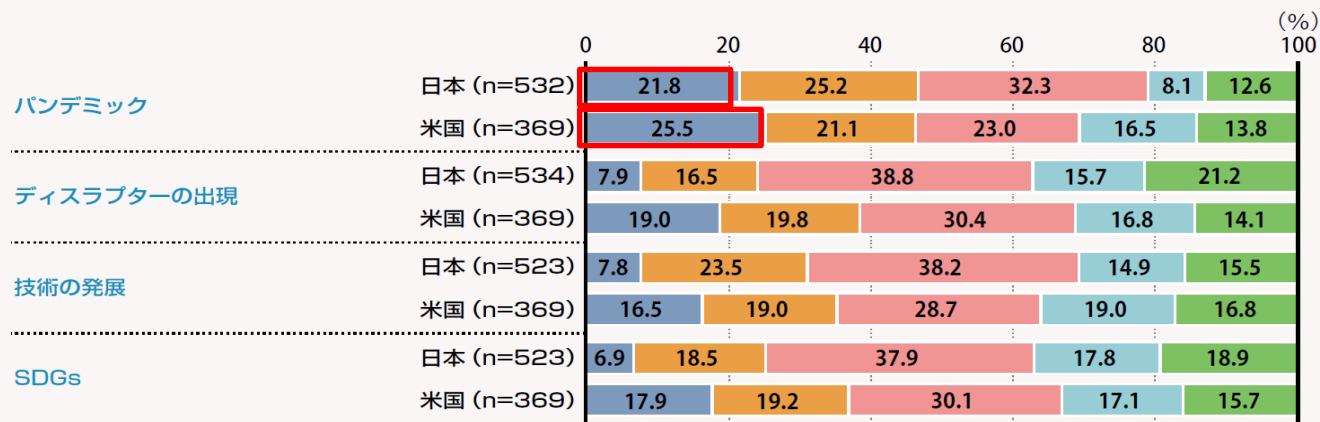
ビジョンの達成レベル



外部環境変化への脅威としての認識

- 外部環境変化に対してビジネスへの脅威としてとらえ、「非常に強い影響があり、ビジネスを変革させ最優先で影響に対応している」を選択した日本企業の割合は米国企業と比べ低いが、パンデミックへの認識のようにほとんど差がないものも見られる。

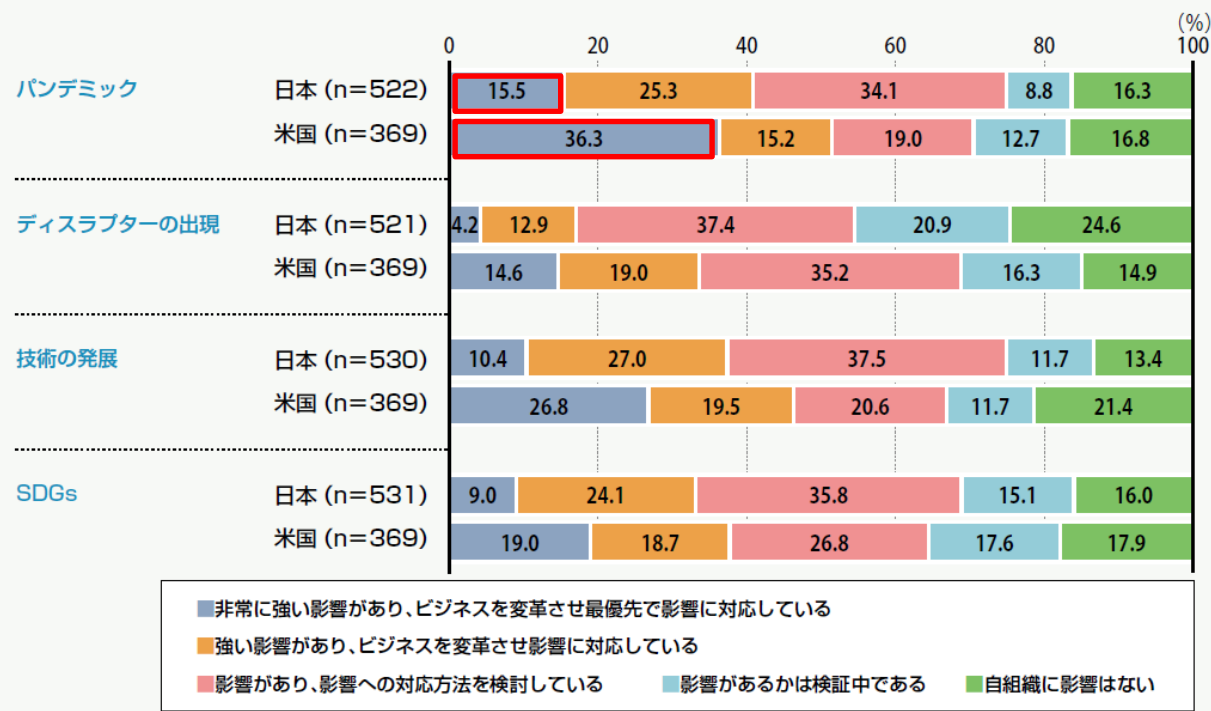
図表23-3 外部環境変化への脅威としての認識



外部環境変化への機会としての認識

- 外部環境変化に対してビジネスへの機会としてとらえ、「非常に強い影響があり、ビジネスを変革させ最優先で影響に対応している」を選択した日本企業の割合は米国企業の半分以下となっている。

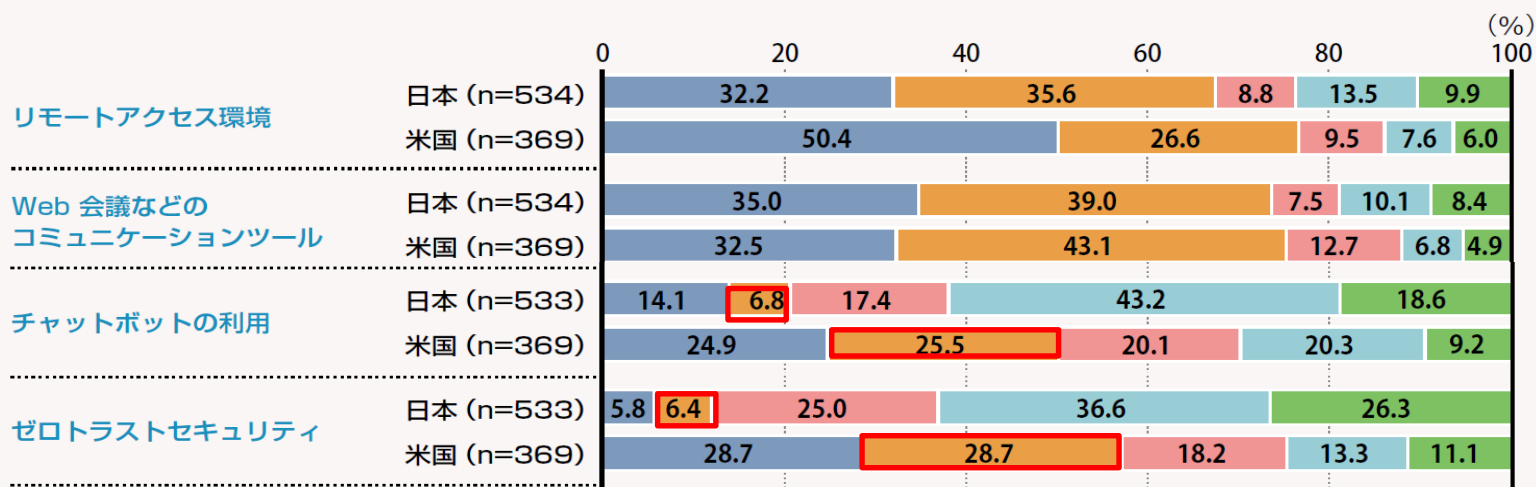
図表12-1 外部環境変化への機会としての認識



パンデミックを経たIT利活用の変化

- ◆ 日本ではリモートアクセス環境、Web会議など一部の技術がコロナ対策として導入されたが、押印処理や社内手続きの電子化、従業員の安全・健康管理のデジタル化など導入が進んでいない技術も多いことがわかった。
- ◆ 米国では、多くの技術がコロナ禍への対応として導入されており、組織的に迅速な意思決定や対策が進められていることがうかがえる。
- ◆ ゼロトラストセキュリティのように脅威に対する認識が同等であっても、対応には差がある。

図表26-1 パンデミックを経たIT利活用の変化

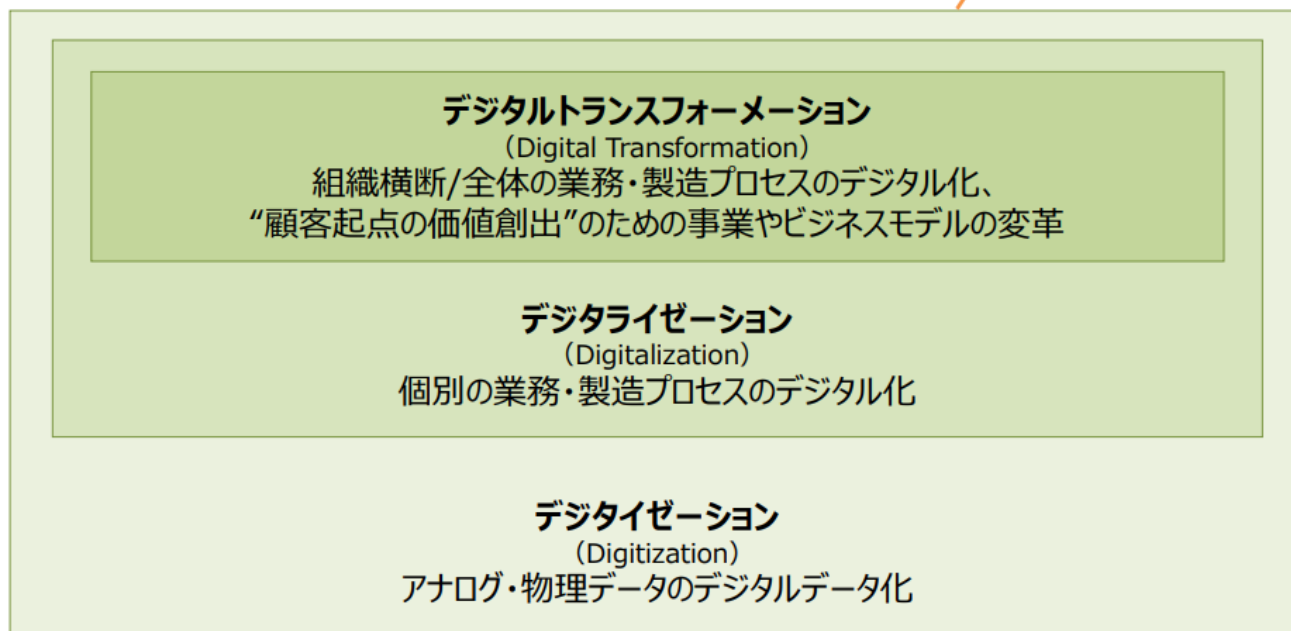


■ コロナ以前から導入済み
 ■ コロナ禍への対応として導入した
 ■ 導入検討中
■ 検討していない／導入予定はない
 ■ この技術・手法を知らない

DXの構造

- 企業がDXの具体的なアクションを設計できるように、DXを3つの異なる段階に分解する
- これらは必ずしも下から順に実施を検討するものではない

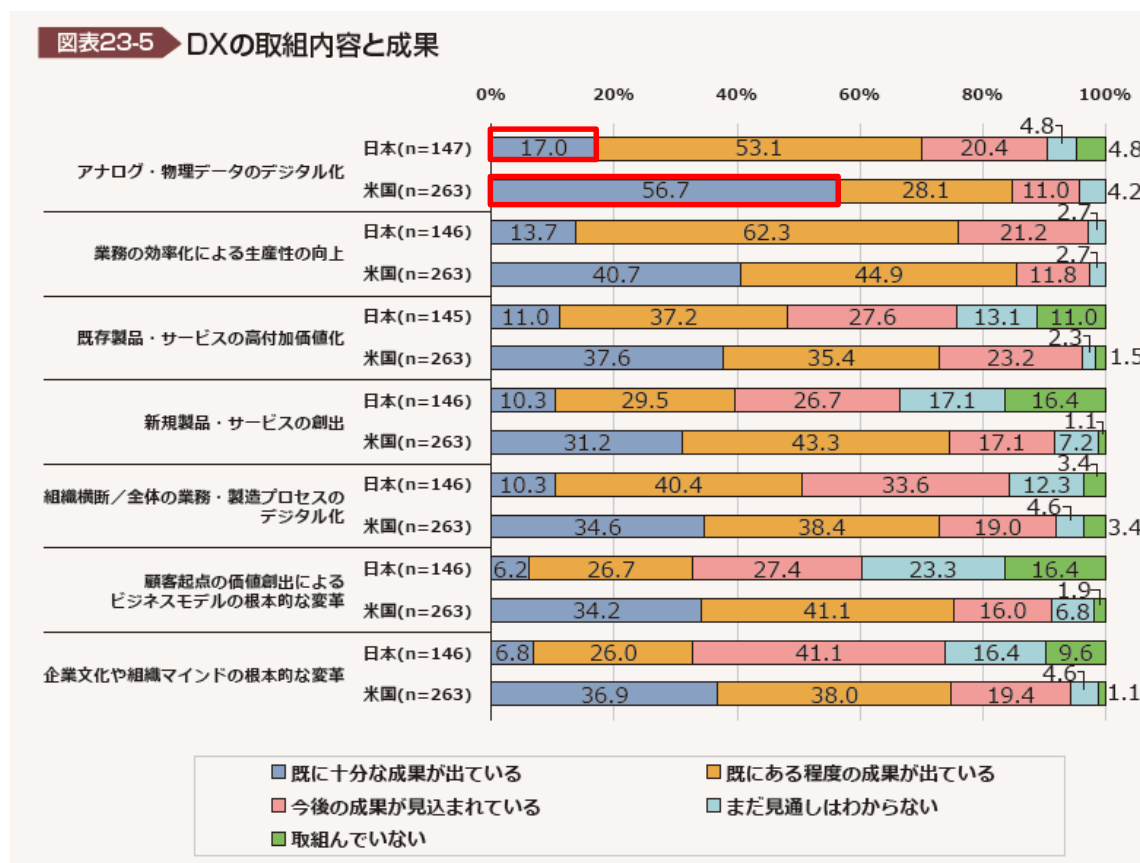
DX推進指標における
“DXの定義”はこの範囲



出典) 経済産業省 デジタルトランスフォーメーションの加速に向けての研究会「DXレポート2」より

DXの取組内容と成果

- ◆ 「アナログ・物理データのデジタル化」において「既に十分な成果が出ている」と回答した日本17.0%、米国56.7%と大きな差がある。
- ◆ 日本企業は、デジタイゼーション※1やデジタルイゼーション※2の領域で着実な成果を出すことが望まれる。



※1 アナログ・物理データのデジタルデータ化

※2 個別の業務・製造プロセスのデジタル化

企業変革の推進プロセスの例

コッターによる企業変革の8段階

- ◆ 従来型のチェンジマネジメントの手法に加え、DXではアジャイルな変革手法が有効である。

緊急課題で有るという認識の徹底

- 市場分析を実施し、競合状態を把握する。
- 現在の危機的状況、今後表面化する問題、大きなチャンス を 認識し、議論する。

強力な推進チームの結成

- 変革プログラムを率いる力のあるグループを結成する。
- 1つのチームとして活動するように促す。

ビジョンの策定

- 変革プログラムの方向性を示すビジョンや戦略を策定する。
- 策定したビジョン実現のための戦略を立てる。

ビジョンの伝達

- あらゆる手段を利用し、新しいビジョンや戦略を伝達する。
- 推進チームが手本となり新しい行動様式を伝授する。

社員のビジョン実現へのサポート

- 変革に立ちはだかる障害物を排除する。
- ビジョンの根本を揺るがすような制度や組織を変更する。
- リスクを恐れず、伝統にとらわれない考え方や行動を奨励する。

短期的成果を上げるための計画策定・実行

- 目に見える業績改善計画を策定する。
- 改善を実現する。
- 改善に貢献した社員を表彰し、報奨を支給する。

改善成果の定着とさらなる変革の実現

- 勝ち得た信頼を利用し、ビジョンに沿わない制度、組織、政策を改める。
- ビジョンを現実できる社員を採用し、昇進させ、育成する。
- 新しいプロジェクト、テーマやメンバーにより改革プロセスを再活性化する。

新しいアプローチを根づかせる

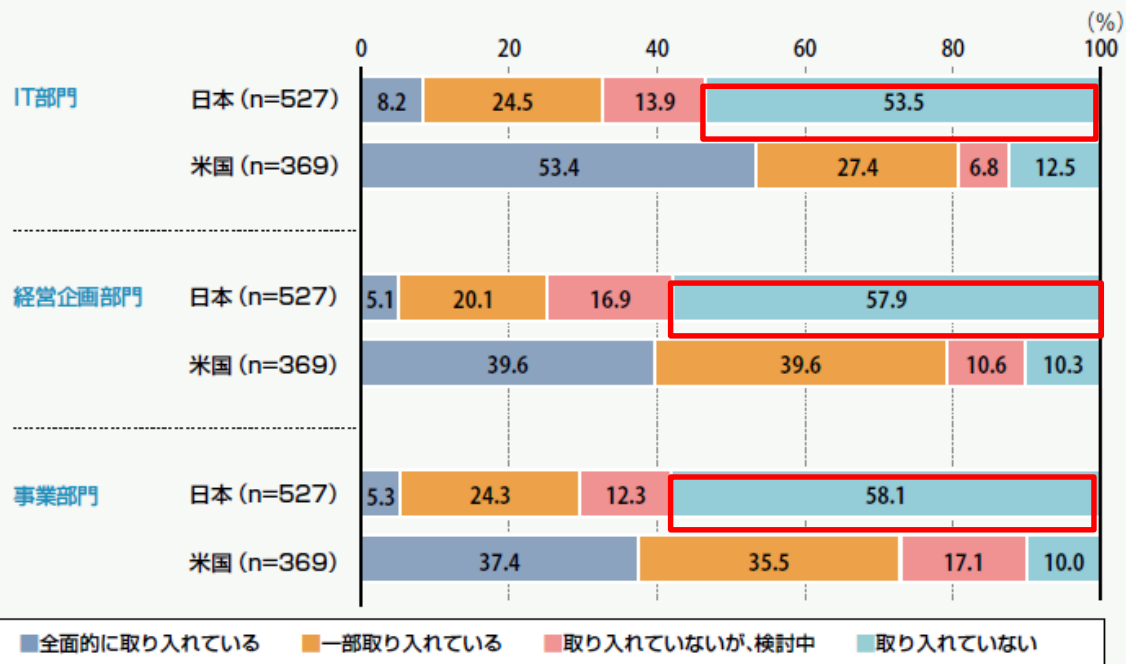
- 新しい行動様式と企業全体の成功の因果関係を明確にする。
- 新しいリーダーシップの育成と引継ぎの方法を確立する。

出所) Diamond
Harvard Business
Review 2002年10月号

企業変革へのアジャイルの原則とアプローチ※1の適用

- ◆ 日本においてはいずれの部門においても取り入れている割合が5割に届かず、「取り入れていない」割合が5割を超える。
- ◆ 米国ではいずれの部門も取り入れている割合が高く、「取り入れていない」割合は1割台に留まる。

図表12-3 アジャイルの原則とアプローチ



※1 顧客価値を高めるために企画、実行、学習のサイクルを継続的かつスピード感をもって反復することを指す。

評価や見直しの頻度

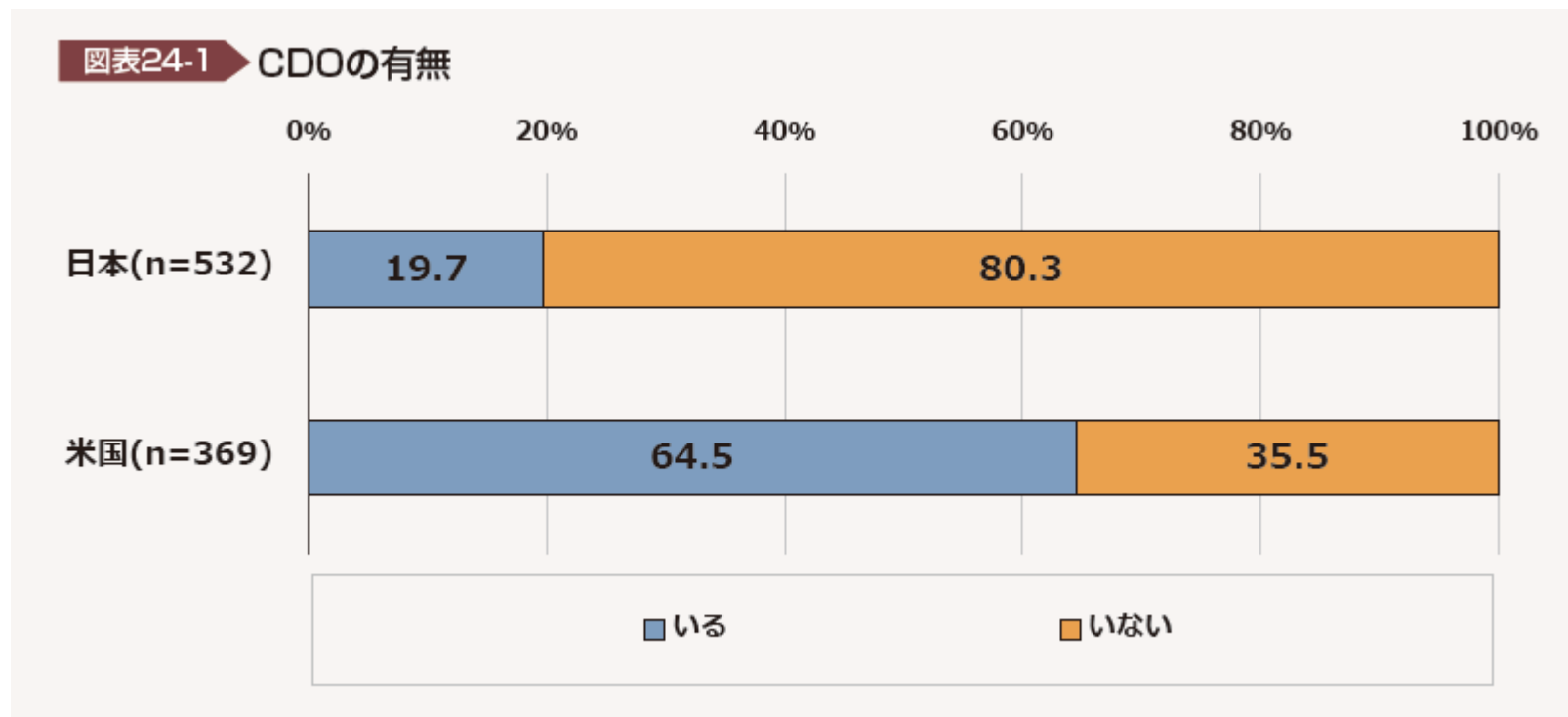
- ◆ 米国企業においては、毎月を中心に、毎週や四半期に1度という高い頻度を示している。
- ◆ 日本企業においては「評価対象外」との回答が5割近くであった。DX推進に際してアジャイルの原則とアプローチに基づくガバナンスを推進できている企業はごく一部にとどまっていると考えられる。また、CX向上の視点が欠けていることは重大な問題。

図表12-5 評価や見直しの頻度



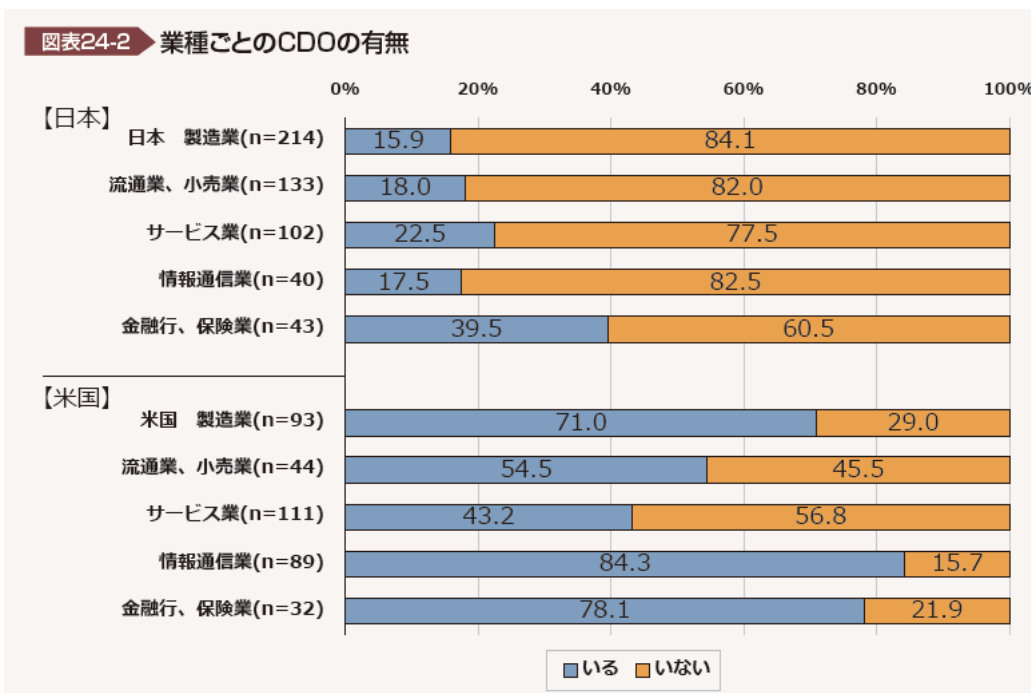
CDOの有無

- ◆ 日本企業においては「いる」が19.7%であった。
- ◆ 米国企業においては「いる」が64.5%であった。



業種ごとのCDOの有無

- ◆ 米国企業は「情報通信業」84.3%、「金融業、保険業」78.1%に次いで「製造業」が71.0%と高い割合を示す。
- ◆ 日本企業では「製造業」が最も低い15.9%である。日本企業は「金融業、保険業」39.5%を除き25%未満であった。
- ◆ 経営層のDXへのコミットメントの差が、取組の遅れの一つとなっていると考えられる。



経営者・IT部門・業務部門の協調

- ◆ 日本企業は「十分にできている」「まあまあできている」を合わせて39.9%となっている。
- ◆ 米国企業は「十分にできている」が40.4%であり、「まあまあできている」45.8%と合わせると全体の8割以上で経営者・IT部門・業務部門の協調ができている。

図表12-4 経営者・IT部門・業務部門の協調

