

独立行政法人情報処理推進機構（IPA）

第1回 DX推進人材のあり方研究会

議事録

<日時> 平成30年7月30日（月）10:00～12:00

<場所> IPA 15階 委員会室1

■ 出席者（敬称略）

<座長> 50音順

室井雅博 元 株式会社野村総合研究所 顧問

<委員> 50音順

神岡太郎 一橋大学 経営管理研究科 教授
(CDO Club Japan 顧問)

木内里美 特定非営利活動法人 ビジネスシステムイニシアティブ協会（BSIA）理事長
株式会社オラン ファウンダー 代表

田口 潤 特定非営利活動法人ITスキル研究フォーラム（iSRF）理事長
株式会社インプレス IT Leaders 編集部 編集主幹 兼 プロデューサー

<情報提供>

松延 智彦 株式会社野村総合研究所 上席コンサルタント 戦略IT研究室長

中澤貴史 株式会社野村総合研究所 グループマネージャー

大多和俊明 株式会社野村総合研究所 上席システムコンサルタント

<事務局>

独立行政法人情報処理推進機構 社会基盤センター

■ 議事次第

1. 開会
2. 議事
 - (1) デジタルビジネスに関する共同調査 (NRI・JUAS)
 - (2) 2017 年度成果報告・2018 年度活動計画
 - (3) サブ WG の設置 (アジャイル/ITLS)
 - (4) DX 推進関連調査事業
3. 諸連絡・閉会

■ 配布資料

議事次第

資料 1 : デジタル化の取り組みに関する調査 (NRI・JUAS)

資料 2 : 第一回 D X 推進人材のあり方研究会 資料

■ 議事要旨

1. 開会

IPA より、開会挨拶、ならびに、当研究会に関わる IPA 第四期中期計画の事業の紹介を行った。その中で、委員会メンバーの紹介を行い、室井委員の委員長就任について委員各位にご了解をいただいた。

2. 議事

(1) デジタルビジネスに関する共同調査¹ (NRI・JUAS)

NRI 様より、資料 1 に沿って調査内容をご説明いただくにあたり、IPA より経緯と趣旨説明を行った。その後、質疑及び討議が行われた。

【調査の前提】

- ・デジタルビジネスの定義：「IT の進化 (AI,IoT,X-tech,RPA など) によって、様々なヒト・モノ・コトの情報がデジタル的につながり、その情報の伝達速度や範囲、加工や分析結果などの利活用によって、新たな商品、新たなサービス、新たなビジネスモデルなどを実現すること」
- ・調査対象：JUAS 会員企業かつ回答企業のうち半数以上が 1 兆円を超える規模の大きい会社。(回答件数 165 件)
- ・業種：製造業が半数以上を占め商社・流通業が少ない。

【調査の背景】

- ・以前 JUAS 内でデジタル化を議論する際、デジタル化への取り組み状況の捉え方が人により異なっており、FACT データもないため議論にならなかったため、調査を JUAS と共同で実施した。

【議論内容】

① デジタル化の企画実行と投資姿勢

- ・IT に関する予算の実権はどこが握っているか？
 - ケースバイケースと考えているが、IT 部門がすべて持っていると言い切れない状況で、傾向としては、人も予算も分散化してきた。
 - ガートナーの予測によると 2020 年までに shadow IT が 90% を占める。

¹ JUAS ホームページ公開版 『デジタル化の取り組みに関する調査』 2017 年度調査 (http://www.juas.or.jp/cms/media/2018/05/Digital_17_ppt.pdf)

・CIO や CDO の役割、海外との違い、業種による特徴は？

→海外の大企業は、CIO と CDO の役割が違う。CIO は、グローバル IT ガバナンス、予算、セキュリティで手一杯で、新しいデジタルのことができない。

日本の場合、常務会などの構成メンバーに IT 経験者が非常に少なく、製造や営業や経営企画出身者が多い。CIO 兼チーフインノベーションオフィサー兼 CDO の兼務になることが多い。

→欧米の場合は、デジタルのビジョンやミッションを作って、デジタルは何か、デジタルで自分たちの会社はどうなるのか、を明確にし、CDO や IT はどういう役割かを作る。

日本の場合は、周りが急に騒ぎ出したから「デジタルをやらなければならぬぞ」と慌てて取り組むことが多く、ゆがんだ形になっている。

→製造業における CIO・CDO の位置づけの代表的な 3 パターン

- ・CDO がオムニチャネル・マーケティングに関するデジタルテクノロジーを担当し、それ以外は CIO が担当するパターン
- ・従来の CIO が全体をも見つつ、変革を推し進めるリーダー（CDO）を外部から置くパターン
- ・三菱 UFJ 銀行の様に CIO が CDO としてデジタルもレガシーシステムも両方見ているパターン

→製造業の場合は、R&D を中心にデジタルが進んでおり、「製品に組み込む（R&D）」、「生産ライン」、「顧客接点のチャンネル」の 3 つがあり、どこかで繋がなければならないので、「CDIO：チーフデジタルインフォメーションオフィサー」というポジションを新しく作っている。

→金融業の場合は、IT やデジタルがビジネスをする際に不可欠なため、CIO から CEO になる。

・DX 推進していくら儲かるかがわからないが、それが見えてくると変わる。

→企業は、新しいことを実施しないとダメになることを経営者が理解すべき。必ず DX は儲かるとは言えないが、今はそれをやる必要がある。

②デジタルビジネスに対する認識

・CEO は、どのような認識をもつべきか？

→経営トップの基本的な役割は、ビジョンを描くことである。「どうあるべきか」、「どうしたいか」を考えている。大事なのはそのトップに付くデジタル参謀がいないと進まないこと。

→トップがきちんと指示を出さず、個別の担当役員が調整すると相当時間がかかる。トップが決めていけない限り、個別の部門長ではできない。

→企業によっては、トップが理解してビジョンを出し、末端の現場も危機感を感じているが、中間に壁がある。特に役員や部長がトップの方針をうまく下に伝えきれていないことが多い。

→IT vs OT の場合は、CEO が捌かないと進まない。

→今の世の中は、イテレーションの中でどんどん進化している。最初からすべてを予言できている人はいない。そういう意味では CEO の役割は重要である。

- ・経営トップに付くデジタル参謀（DXを担うのは副社長クラス、一緒に経営の舵取りをして全社の事業部門を率いる人。一緒に経営のかじ取りをする人）が大事。トップの判断を迅速にするためにもデジタル参謀を増やす必要がある。
- ・欧米では、デジタルに明るい人を外から連れてきているが、日本の場合は、内部のステークホルダーが多過ぎて中々動けず軋轢がでてしまう。このように日本の変革が遅い理由は、硬直的な構造やトップ人事にある。
- ・CEOの関心毎は、テクノロジーから人材に変わっている。テクノロジーを実施しようとする人がいないと進まないことが世界共通認識である。

③デジタル化に必要な人材の能力スキル

- ・変革を推進する人材を確保するには、社内から探すのであれば、事業がきちんとわかり、ICTのテクノロジーをよく理解した上でデジタル戦略を立てられる人を事業部門からピックアップする。外部からきてもらう場合、よほど経営トップや経営層の理解が無いとそういう人が活躍することは難しい。
- ・本当に優秀な人材を採用するためには、今までの処遇やこれまでの人事制度などはまったく役に立たない。「評価報酬」、「カルチャー」を変えることが必要。
 - P&Gなどは、戦略だけではなく報酬や評価の体系全部一貫して変えた。
 - アメリカは、人材も流動化し、処遇も報酬も変える労働市場だが、ヨーロッパは、日本と似ており、既存の人はなかなか解雇できない。しかし、外から多くの人を連れてくる点で日本と違いがある。
- ・日本が一番硬直的である。・常務クラスの方、もしくはデジタル戦略担当に対する教育や啓発するための取り組みは？
 - 海外の事例として、アメリカの大学院やシンガポールでは、かなり確立したカリキュラムが既にあり、エグゼクティブプログラムで、数週間缶詰でとか、月に何回を年間何回集中的に実施するのが一般的になっていて、毎年大勢の役員が受講している。その延長線上でスポンサリングしてもらいその企業を、ある意味ベンチマークや実験場にして、その企業に大学と本人が乗り込んでPoCをやることもある。
 - 日本の事例としては、一橋大学でも経営者向けのプログラムがあるが、デジタル関係はない。野村マネージメントスクールでもNRIがスポンサーになっているMITの研修をCEOや経営層が受けている。人材の流動化が高いこともあって、ものすごくディスカッションしている。日本にはそのような場がありそうで無い状況である。
 - いろいろな場があるので、それを発展させて横のつながりを考えていけば、じわじわと効いてくるのではないか。

(2) 2017 年度成果報告・2018 年度活動計画

IPA より、資料 2 を用いて、2017 年度成果報告ならびに、2018 年度活動計画について説明が行われた。

(3) サブ WG の設置 (アジャイル/ITLS)

IPA より、2018 年度の WG 活動として「アジャイル WG」と「IT リテラシーWG」の活動のご承認を頂く提案が行われた。

- IPA より、資料 2 を用いて「アジャイル WG」の説明が行われた。
- IPA より、資料 2 を用いて、「IT リテラシーWG」の説明が行われた。

特に異議なし。(委員全員)

(4) DX 推進関連調査事業

IPA より、資料 2 を用いて、事業概要 (実施内容やスケジュール案など) の説明が行われ、その後、質疑及び討議が行われた。

[事業概要]

- ・JUAS など既実施済みの DX 調査を基に、仮説を立てて調査・検証をする。
- ・DX を進めているかではなく、どうやっているかの中身の調査にする。
- ・IT 部門だけでなく、事業部門まで対象にした調査ができるかが重要なポイントの 1 つ。
- ・スケジュールはこの研究会と同期を取り、中間報告する予定。次回はモデル化した内容を報告する。

[議論内容]

①DX 推進の調査方法、対象について

- ・IT 部門だけでなく事業部門まで対象にした調査やスタートアップ企業の協力は得られるか？
それにあつた情報収集の形式は、アンケート形式か？インタビュー形式か？
→アンケート形式とインタビュー形式を併用したい。特に、スタートアップ企業へはアンケートのみの調査では情報が十分に得られないかもしれない。
- どちらの形式でも仮説をきちんと作って実施することが大切。
- ・海外の調査も入るのか？
→基本は国内調査だが、海外と何が違うのかは調査結果に盛り込みたい。
→米国より欧州の方がよい。

・調査対象（分野）として、医療ヘルスケアや農業、教育分野など X-Tech という形で大きな動きが出ている分野を対象にしてはどうか？

→いわゆる白書ではないので網羅的な調査は必要ないと思っている。ここを深掘りしたポイントが押さえられた仮説が描ければ、そこに絞って良いと考えている。

・インタビュー対象企業は、トップランナーが良いか、やりたいけどできない会社が良いか？

→調査は全部にかければ良い。その中でトップと目される企業には、成功例として推進体制や DX の目標をどのように設定してきたかなどを聞き、インタビューは、個人ではなく会社の中で複数人に行うのがよい。

②DX 推進のモデル化（仮説）について

・DX が何をもって進んだ（DX の定義、指標）と判断するのか？

→スケール（成熟度）を考えておく必要がある。

（例えば、商品レベルから会社のビジネスモデルを変えるレベルまで）

・モデル化が可能かも含め、ご意見やアイデアをいただきたい。

→必要な要素はたくさんある（R&D、処遇、環境づくり）がどう類型化するか？

（どこまで DX と呼ぶか？）

→基本的な定義として、デジタル利活用と DX は違う。ユーザーの経験が変わる／活動が変わるというレベルにならないと DX とは言えない。

→ビジョンがあるかということが大前提。次にきちんとデザインされたか。そしてどう実行されたかが揃っていないと、DX にならない。

③DX 推進と文化・マインドについて

・企業の体質・文化・マインドセットなどが、DX 推進とどう関係しているのか、といった調査もしてほしい。

3. 諸連絡・閉会

- 次回の研究会

第 2 回 <日 時> 平成 30 年 11 月 28 日（水）10:00～12:00

<場 所> IPA

以上