

【提言】

価値創造型 DX を推進するために、

DX 阻害要因を戒めよ

～真の課題認識と DX 理解から革新をスタートさせる～

2024 年(令和 6 年)4 月

一般社団法人 関西経済同友会

DX 戦略委員会

## 【目次】

はじめに .....	1
1.日本企業の DX における現状と目指すべき姿	
(1)現状.....	2
(2)目指すべき姿.....	4
2.DX の本質とは ～今一度、DX への意識改革とアクションを～	
(1)DX の定義	
①DX とは.....	6
②DX 実現に必要な考え方 ～「とりあえずデジタル化」に陥らないためには～.....	7
③価値創造型 DX とは	
(2)DX の要諦 ～価値創造とは～	
①価値創造は顧客価値を考えることから始め、ビジネス変革を成すべき.....	9
②価値創造のための「つながり」のスキームを考える.....	10
③価値創造を統合推進するのが CDO。CDO の人事への関与を高めて加速.....	11
④価値創造起点で DX 戦略を策定し、新たなビジネスモデルを創出せよ.....	12
3.DX の阻害要因 ～それでも DX が進まないのは何故か？～ .....	13
DXを阻害する要因	
【日本特有の現状満足感からくる問題意識の低さ】	
【モノづくりレガシーの重荷】	
【失敗を許容できない組織文化】	
【デジタル人材不足という幻想】	
【DX という言葉への理解のブレ】	
4.提言	
(提言1)DX の本質を理解し、意識変革からアクションプランの実行へ.....	14
(提言2)DX の阻害要因を戒め、価値創造型 DX のスタートラインに立つべき.....	17
おわりに .....	19
2022 年度/2023 年度 DX戦略委員会 活動実績 .....	20
2023 年度 DX戦略委員会 名簿.....	22

## はじめに

DXという言葉は世の中に定着してきたが、我々はどれほどその意味を正しく理解し、実行できているだろうか。1990年代のバブル崩壊以降、日本は「守り」の経営に徹し、米中企業の「攻め」の経営との間には、大きな差が生じた。日本企業はデジタル経済への移行や脱・モノづくりの必要性を認識しつつも、IT投資などの規模は諸外国に比べると見劣りし、アメリカのGAFAMや中国の深センを拠点とするBATHのようなデジタル企業は日本では育たず、この30年は日本の経済成長が滞ったと評されている。この間は日本の独自性は薄まり、欧米流の会計基準などを国際基準として採り入れ、株主資本主義の下に研究開発費や人件費を切り詰めるなどの効率至上主義に変調している。これからも、日本の独自性や発想力が発揮されずに、満足できる経済成長を成し得るのか、現状から脱出できるのか、閉塞感が漂う。

AI、IoT、5G、ロボティクスなど、デジタル・ハイテク技術は今後も急速に進化が続き、新たな可能性が広がるとされている。これまでデジタル系の委員会でも課題や事例の状況認識を共有し、提言もされてきたが、当委員会では、DX戦略を実現させるためには、地に足をつけて新たな価値を考えることが大切であるとの認識で検討を進めてきた。「状況把握」「市場背景分析」などの調査・研究とは違って、国や行政への提案というよりは、マネジメントとして「自分ごと」に近づけてより具体的で身近な事例で学び、ワークショップなどを実施し、DX、価値創造の真意を考えてきた2年間であった。

必要なのは、まず「みんなが豊かになる、幸せになる、なれる」というビジョンを共有し、変化への不安を減らし、生活者を豊かにする価値とは何か、それをどのように生み出すかを考えること。本提言で指摘しているDXの本質を理解し、阻害要因を払拭することがDX戦略の実行においては重要であると考えます。

本提言によって、関西企業が中心となり、新たな価値創造へのアクション喚起をリードし、日本経済、企業が力強く前に進むことを期待したい。

## 1.日本企業の DX における現状と目指すべき姿

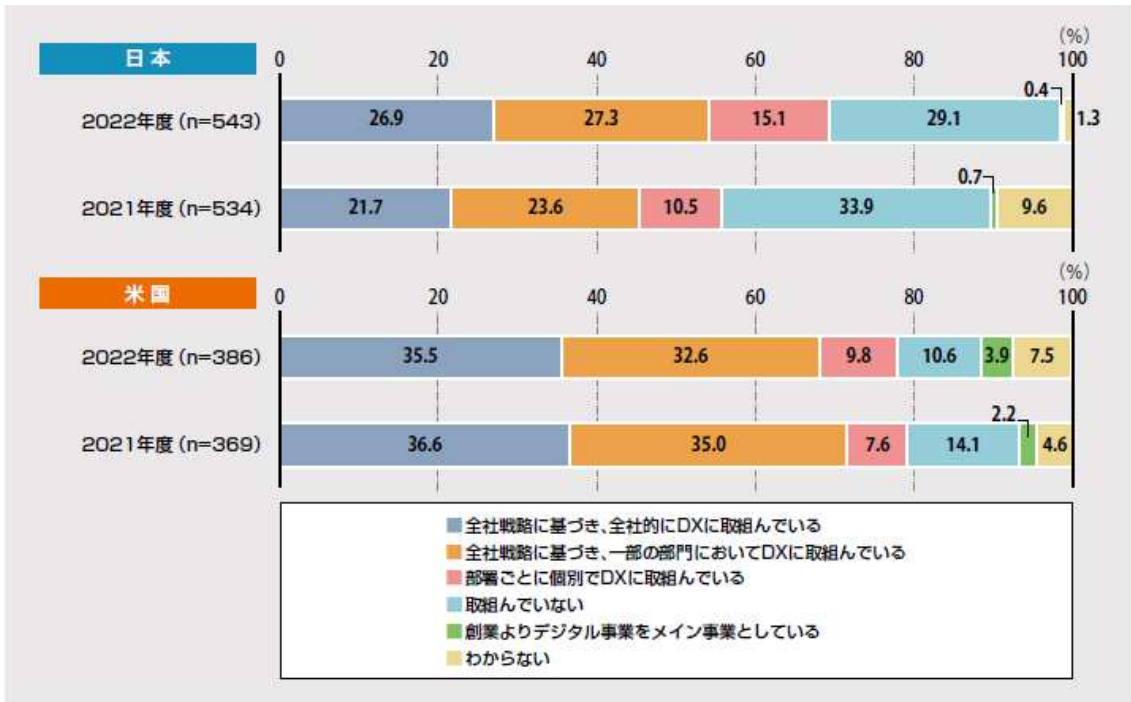
### (1) 現状

インターネットが商用化された 1990 年代以降、世界においてデジタル化が急速に進展しているのは周知のことであろう。現在もデジタル技術はさらなる進化を遂げており、2022 年には“メタバース”が、2023 年には大規模言語モデルの ChatGPT に代表される“生成系 AI”が、その可能性や有益性などについて、ビジネスシーンをはじめ、世界中で話題となってきた。今起きていることはデジタルを基盤とした企業に関わるだけではなく、社会全体に影響を与える大きな変化であり、多くの企業にとって今後も競争優位性を保ち続ける、そして生き残り続けるには、抜本的な取り組みが必要になるのは疑う余地がないと思われる。そのような中、もはや日本企業が当たり前に取り組みべきとされているのが DX(デジタルトランスフォーメーション)だ。日本では 2018 年に経済産業省が発表した「DX レポート」により、その重要性が広まってきたが、当レポートでは DX が多くの問題をはらんだレガシーシステムの刷新を意図したものと誤解されたむきもあり、レポート発表後の数年間、日本の DX への取り組みは一部の企業を除き鈍いものであった。しかし現在、新型コロナウイルスを契機として、日本の DX は動きを見せはじめている。“2025 年の崖”が迫りつつあることも要因だろうが、日本国内で DX が広がっているというデータもある。2023 年 2 月に公開された情報処理推進機構(IPA)の「DX 白書 2023」の調査データでは、DX に取り組んでいる日本企業の割合は徐々にではあるが米国に近づいていることが分かっている。〈図表 1〉

一方、実際の取組内容とその成果においては、米国企業との間に違いが見受けられる。「アナログ・物理データのデジタル化」「業務の効率化による生産性の向上」といった取組内容と成果に関しては日本企業と米国企業の割合に遜色はないが、「新規製品・サービスの創出」「顧客起点の価値創出によるビジネスモデルの抜本的な変革」といった取組内容と成果に関しては米国企業に大きく遅れをとっている状況で、今後デジタルトランスフォーメーション、すなわち価値創造に一層の取り組みが必要である。〈図表 2〉

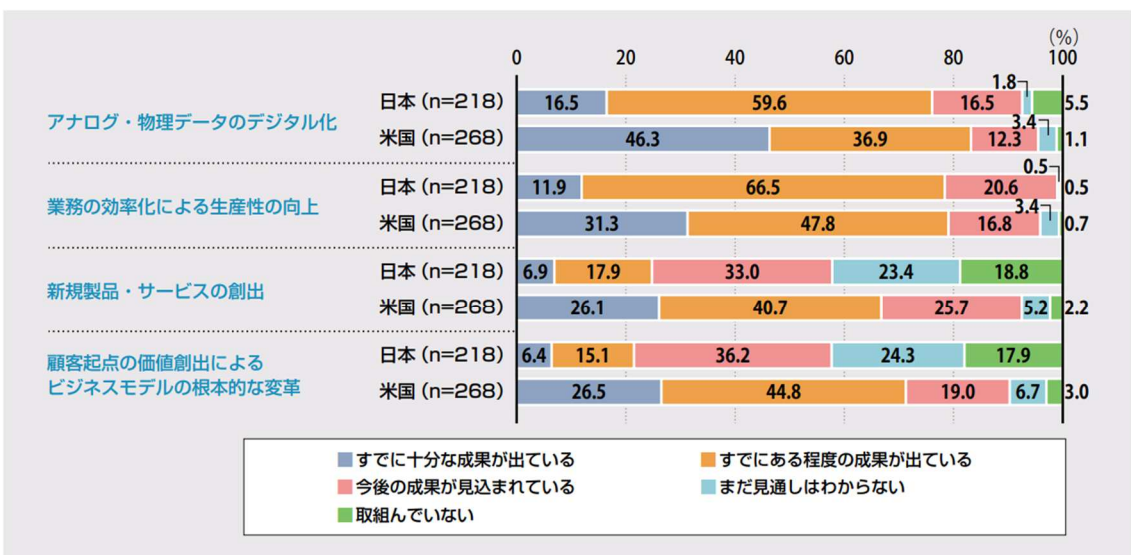
この点に関しては、経済産業省が 2022 年 7 月に公開した「DX レポート 2.2」においても同様の傾向が窺える。同レポートによると DX 推進に取り組むことの重要性は広がっているものの、日本企業のデジタル投資は既存ビジネスの維持・運営に約 8 割が占められている状況が継続しており、DX 推進に対して投入される経営資源が企業成長に反映されていないと指摘している。日本企業の DX はまだまだ途上にあるといった感が否めず、デジタルがあらゆるビジネスにおいて大きな影響力を抱えていることが分かっている中、今後、日本企業はどうすればこれらの状況を打破していかれるかを考えてみたい。

<図表1> DXの取組状況



(出所)IPA「DX白書 2023」

<図表2> DXの取組内容と成果



※集計対象は、DX取組の成果において「成果が出ている」と回答した企業

(出所)IPA「DX白書 2023」

## (2) 目指すべき姿

これまで見てきたように現在の日本企業では、既存ビジネスの業務効率化や生産性向上といった、いわゆるデジタル化は進みつつある。しかし、先に取り上げた「DX 白書 2023」の副題にさえ、“進み始めた「デジタル」、進まない「トランスフォーメーション」”と掲げられているように、DX の「X」、つまりトランスフォーメーションへの取り組みは道半ばにあると言える。

グローバルにおいては、デジタル技術を活用した新たな製品やサービス、新しいビジネスが次々と提供されており、ここ数十年の間にも激しい競争が繰り広げられ、刻一刻とその勢力図は変わってきている。すでに周回遅れとも言われる状況にある日本において企業が競争力や存在感を再び高めるには、今訪れている環境変化に適応し、デジタルを有効活用できるかどうかにかかっている。〈参考1〉

今後、DX を単なるアナログからデジタルへの置き換えといった表面的な取り組みと捉えず、本質的な DX の理解や DX の推進に多くの日本企業が舵を切る必要がある。DXにおけるD(デジタル)はあくまでも手段のひとつとしての利活用であり、本当に重要なのは X(トランスフォーメーション)を実践することである。さらに言えば、その先にある新たなビジネス価値の創造を実現することに他ならない。

経営者をはじめとした企業のマネジメント層はそのことを正しく認識し、自社はもちろんのこと、日本経済の成長、そして社会課題の解決をともに実現してもらいたい。さらに関西には“おもしろがって創造する文化”が根付いており、さまざまな企業が誕生し、商品やサービスを輩出し続けてきた先駆けの精神もあふれている。ぜひとも多くの関西企業がデジタル化だけではない、次なるステージとも言える本質的な DX に取り組み、日本における DX 推進のリーダーシップが発揮されることを期待したい。

## <参考1> 世界時価総額ランキングに見る巨大 IT 企業(ビッグテック)の躍進

日本経済が絶頂期であった1989年(平成元年)当時、世界時価総額ランキングのトップ10を日本企業がほぼ独占していた。その後、日本の株価は急落し、景気も急速に冷え込んだ1990年代以降は、世界においてデジタル化が急速に進展した時期とも一致する。日本では「失われた30年」とも言われてきたが、2023年時点の世界時価総額ランキングでは10位以内にGAFAM = Google(持ち株会社Alphabet)、Amazon、Facebook(現Meta Platforms)、Apple、Microsoftといったビッグテック企業を含む米国企業9社がランクインしている状況だ。

1989年			2023年		
	企業名	時価総額 (億ドル)		企業名	時価総額 (億ドル)
1位	NTT	1638	1位	アップル	2兆6090
2位	日本興業銀行	715	2位	マイクロソフト	2兆1460
3位	住友銀行	695	3位	サウジ・アラビアン・オイル	1兆8931
4位	富士銀行	670	4位	アルファベット	1兆3302
5位	第一勧業銀行	660	5位	アマゾン・ドットコム	1兆584
6位	IBM	646	6位	エヌビディア	6860
7位	三菱銀行	592	7位	パークシャー・ハサウェイ	6756
8位	エクソン	549	8位	テスラ	6564
9位	東京電力	544	9位	メタ・プラットフォームズ	5494
10位	ロイヤル・ダッチ・シェル	543	10位	ビザ	4753

近年の世界経済をリードし続けてきた巨大IT企業たち。日本ではGAFAM、もしくはMicrosoftを除いたGAFAMなどとも称されてきたが、米国では“ビッグテック(Big Tech)”と呼ばれており、どの企業がビッグテックに含まれるかは時代によっても異なる。近年では、先の世界時価総額ランキングトップ10にランクインするMicrosoft、Amazon、Tesla、Alphabet(Google)、NVIDIA、Appleを組み合わせた「MATANA」という造語も生まれている。これはGAFAMからFacebook(現Meta Platform)が脱落したとも捉えられるが、世界ではこのようにビッグテックをはじめとした企業間においても熾烈な競争が繰り広げられており、新たな勢力図に次々と塗り替えられていることも意味する。

## 2.DXの本質とは ～今一度、D<X への意識改革とアクションを～

### (1) DXの定義

#### ①DXとは

前章で見てきたように、DX で重要となるのは、D(デジタル)ではなく、X(トランスフォーメーション)であり、デジタル技術やツールの利活用により、自社の製品やサービス、ビジネスモデルなどを変革することと言える。DX と似た言葉としてデジタイゼーション(Digitization)とデジタライゼーション(Digitalization)が存在するが、以下のような違いがあることも記載しておく。デジタイゼーションは、アナログ・物理データの単純なデジタルデータ化のことであり、紙文章の電子化などがそれにあたり、主にデジタル技術やサービスの導入を指す。デジタライゼーションは個別の業務・製造プロセスのデジタル化であり、業務や製造プロセスの効率化が主目的とされる。

それに対し、デジタルトランスフォーメーションは、デジタルの利活用による新たな商品・サービスの提供をはじめ、事業やビジネスモデルの変革などを指し、社会制度や組織文化なども変える取り組みを示す概念とされる。<図表 3>



<図表3> DXの構造

(出所)経済産業省

「DXレポート2」

経済産業省が示している定義としては、いずれも広く DX として捉えているものの、デジタイゼーションやデジタライゼーションが主に技術による“改善”を指すのに対して、DX はビジネスモデルや組織そのものまでも“変革”することを意味している。

前章で取り上げた「DX 白書 2023」において“日本企業はデジタイゼーションやデジタライゼーションの領域での成果はあがっているものの、顧客価値創出やビジネスモデルの変革といったトランスフォーメーションのレベルの成果創出は不十分であり、本来の目的[X=変革]に向けてさらなる取り組みの深化が必要である”と指摘しているように、3つの D の違いや、現時点における自社の取り組みは一体どのフェーズにあるのかといったことを改めて踏まえながら、トランスフォーメーションには D<X という意識改革が必要だということを経営トップはじめ、現場のリーダーから若手社員に至るまでが DX を正しく理解し、そして本質的な DX を実現するために話を先に進めたい。



## ②DX 実現に必要な考え方 ～「とりあえずデジタル化」に陥らないためには～

DX に取り組む際、デジタル技術やツールを取り入れる、まずは DX 推進室を立ち上げる、全社員にデジタル研修を受けさせるといった  $D > X$  という図式では  $X =$  変革を軸とした DX は実現できない。DX にあたっては「なぜ DX が必要なのか」「何のために DX を推進するのか」といった“Why”の視点から始めることが肝要である。デジタル技術やツールを取り入れるといった足元の取り組みに過ぎないデジタル化では、やがて行き詰まる。DX で実現したい目的をしっかりと議論し、何をやりたいのか、どのような課題を解決したいのかを明らかにして戦略的な DX を目指すべきである。

まず将来的に実現したい目的やゴールである“Why”を明確にすることにより、次に何を変革するかといった変革の項目“What”も検討しやすくなる。そして、その変革の項目が見えてこないと取り組み方法である“How”には辿りつかないのが現実である。繰り返しになるが「どうやるか」ではなく「なぜやるか」だ。多くの日本企業の取り組みは“How”から始まっており、“Why”や“What”が欠落している状況にあるのではないだろうか。DX には明確な目的やゴールの設定が必要不可欠であり、 $D < X$  という図式の中におけるデジタルは、変革を戦略的に進めるためのひとつの要素であると認識してほしい。

“Why”を考える際には、本質的な課題は何なのか、顧客にとっての価値となっているか、を意識して取り組み、必要に応じてデジタルの利活用を検討するのがよい。

## ③価値創造型 DX とは

当委員会が活動当初から提唱しているのが“価値創造型 DX”である。当然ではあるが、ビジネスにおけるデジタルはあくまで手段のひとつに過ぎず、企業に成長をもたらす、企業の競争力を高めるといったことを約束するものではないからだ。

大切なのは DX の先にどういった新たな価値を提供できるのかが問われている。顧客にとっての価値、企業にとっての価値、社会にとっての価値、それらの価値を最大化することを目論むのが価値創造型 DX とも言える。コロナ禍以降の新しい生活様式に即した顧客、企業、社会にとっての感動や満足、ひいては課題解決を追求する DX であり、言い換えれば、その価値を創出するプロセスにデジタルを活用し、自社が提供する新しい製品やサービス、ビジネスモデルを生み出していくことである。もちろんまだまだ限られた数ではあるが、一部では DX によってパフォーマンスの向上はもちろん、製品やサービス、そして自社自身のバリューアップに成功している企業もある。不確実性が高まる VUCA の時代において企業が取り組むべきビジネスはより一層複雑化しているが、今後は多くの日本企業ができるだけ速やかに新たな価値創造を実現するために DX 推進のギアを一段あげていく必要がある。

#### 【事例1】 ニチガス(日本瓦斯株式会社)のDX取り組み

- ✓LPガス(液化石油ガス)小売事業を中核とした旧来のビジネスモデルから脱却し、「地域社会への貢献」をミッションに据え、プラットフォーム事業の拡大、エネルギーソリューション事業への進化(“NICIGAS3.0”)を推進している。
  - ✓経済産業省・JPX・IPAが発表する「DX銘柄 2022」でグランプリに選定。
  - ✓DX専任の推進組織は存在しないが、経営陣を筆頭にデジタルを活用して業務改革に取り組むことが社員に浸透しており、現場で困っている人たちが自ら考えてDXを進めていき、経営陣がサポートする体制ができあがっている。
  - ✓変革に挑戦しないことがリスクと認識し、過去の成功体験を繰り返さず、失敗を恐れず、挑戦し続ける風土も成長の原動力となっている。
- ⇒全社員のデジタル利活用がベースとしてあり、経営トップが改革、チャレンジを推し進める価値創造型DXの好例。

#### 【事例2】 サントリーホールディングスのDX取り組み

- ✓100年以上続くレガシー企業であるサントリーもデジタル変革を進めている。
  - ✓同社では「社内の視点」「顧客の視点」「社会の視点」という3つの視点でDXを捉え、DXへの取り組みを推進している。
  - ✓顧客視点での価値創出という観点から、「SUNTORY+」「ONE WINE」といった顧客体験の変革への取り組みが行われている。
  - ✓またDX推進に必要な人材要件としては、以下3タイプの活躍が必要という。
    - ・自社のビジネスを熟知し、変革できるイノベーション人材
    - ・その人材が生み出したものを、デジタルの手法で計画、実行し、実現化、グロースしていける人材
    - ・既存事業の考え方そのものをトランスフォーメーションしていける変革人材
- ⇒顧客視点からDX推進し、DX人材の定義も多様性を必要としており、課題解決力、イノベーション人材の活躍の面でも、今後 DX 人材の課題に悩む企業に参考となる。

## (2) DXの要諦 ～価値創造とは～

### ①価値創造は顧客価値を考えることから始め、ビジネス変革を成すべき

新たな価値創造を実現するDX推進において、忘れてはいけない大切な視点がある。それはデジタルの利活用を通じて自社が提供する商品やサービス、ビジネスモデルなどが顧客にとっての価値につながるか、という点である。簡単になる、便利になる、今までできなかったことができるようになる、そういった顧客の価値が生まれることが重要なのだ。一方、企業にとっての効率化やコストダウンを優先して顧客の接点にデジタル技術やツールを導入することは、顧客の便益、さらには顧客のLTVを大きく損なう可能性さえある。DXを通じて、誰にとっての何を実現するか、どんな価値をもたらすか。日本企業のDXへの取り組みは、海外のデジタル企業と比べても、その点が大きく遅れている。AirbnbやUberといった企業は、「顧客価値」を起点に考えることから始まり、これまでにない「顧客体験」を作り出している。価値創造とは、顧客の声に耳を傾け、そして顧客の体験をよくすることであり、その手段としてデジタル技術やツール、さらにはデータを利活用することにある。

もうひとつ、“非連続的”と言えるアプローチでの価値創造も押さえておきたい。「非連続的価値創造」とは自社のこれまでの経験やビジネスの延長線上にはない領域で価値創造する試みである。それは今までのビジネスにおける商品やサービスにデジタル技術を活用することで、より高い価値を生み出す「連続的価値創造」とは異なり、言わば改善をベースとしたものではない。既存ビジネスに固執せず、これまでにない新たなやり方や領域があるということを見つけ出すアプローチだ。特に非連続な変化が起こる現代のデジタル社会において、より一層の成長を望むには、「非連続的価値創造」に取り組み、ゲームチェンジを目指すことにもぜひチャレンジしてもらいたい。

### 有識者コメント①(講演会)

#### 神岡太郎氏(一橋大学 経営管理研究科教授)

✓日本ではこれまで顧客視点で社会や企業やビジネスをどう変えていくといった取り組みが足りなかったのだと思う。何を実現したいのかという意志がないままでは先に進まない。今後、こういった価値を創り上げるかといった視点は非常に重要になる。

## ②価値創造のための「つながり」のスキームを考える

デジタルには、データや情報を通して、それまで個別であったさまざまなものを「つなぐ」という大きな特徴がある。それはハードとソフト、製品とサービス、製品間、デジタルとリアル、そして顧客と企業、人と人を「つなぐ」ことでもある。「つなぐ」ことで生み出された「つながり(関係)」のある価値創造型 DX が、企業や日本経済の成長、そして社会課題の解決にもつながっていく。

また一方で、デジタルはこれまであった「つながり」を破壊する側面を持つ。あるいは従来の境界や仕組み・領域を壊す、さらには自社の既存ビジネスに対しても破壊的になる可能性さえある。これは新しい「つながり」が、不要になった「つながり」を破壊することに起因するが、その影響を受けないようにするには、組織や人が新しい「つながり」を自ら創り出していく必要がある。そのためには企業間、部門間、階層間、ヴァーチャルとリアル、人間とコンピュータといったこれまでにない「つながり」を創ることが新たな価値創造の一助にもなりえる。近年では、企業や部門を超え、多様なステークホルダーと協力しながら新しい価値を創造する「共創(コ・クリエイション)」の取り組みも広がっている。自社だけではなく、多様な視点、多様なネットワークを通じて、顧客価値、新ビジネスの創造を実現したい。

当然ではあるが、企業としては「顧客にとっての価値」を、「企業にとっての価値」として創造することを忘れてはいけない。さらに CSV や ESG といった現代の企業経営に欠かせない「社会にとっての価値」も無視できなくなっている。これからの時代、企業が競争力を高め、持続的に成長し続けるためには「三方よし」、つまり「売り手=企業・従業員よし」「買い手=顧客よし」「世の中=社会よし」の取り組みが必要とも言える。

### 有識者コメント②(講演会)

#### 園田幸央氏(株式会社ギフトパッド 代表取締役)

✓DX では、単なるコスト削減や売上増ではなく市場拡大が重要だ。当社のデータや機能を活用し、業界の垣根を超えた可能性を拓きたい。「三方よし」の言葉通り、競争ではなく「協奏」「共創」の視点で、新たな顧客との出会い、新規ビジネスの創造を目指すべき。

### ③価値創造を統合推進するのが CDO。CDOの人事への関与を高めて加速

DX を推進する日本企業においては、CDO を設置・採用する企業が増えている。CDO は、一般的には“Chief Digital Officer”の略称で、日本語では“最高デジタル責任者”などと訳される。海外では外部から DX 推進経験者や元 CDO 経験者を招聘するケースも見られるが、日本においては内部で IT 推進役を担った人材やデジタル領域に知見のあるリーダークラスがデジタル推進室などのトップを務めるケースもあり、企業をはじめとしたさまざまな組織におけるデジタル戦略の立案やビジネス改革、デジタルの利活用を実施するといった指令塔を担っている。

しかしながら、CDO を設置・採用するだけで企業の DX が成功するわけではない。効果を発揮する DX の推進には、何よりもまず経営トップのコミットが重要になる。さらに強力に DX を推進する際は、CDO が人事部門を兼務することで、部署横断型のチーム編成や人材育成などを手がけ、全社的な DX 推進を担う場合もある。これには経営トップが 10 年先、20 年先、さらには 50 年先を見据えて、CDO 及び現場と今後の経営ビジョンを共有することがより重要になってくる。多くの役割が求められる CDO ではあるが、実際に組織を動かすのは企業のトップであり、CDO はその片腕として DX をリードしたい。そして現場により近いリーダー層が実践していく、といった全社的に一体感のある取り組みが必要になる。

DX人材については、不足・育成が課題となっているが、デジタルテクノロジーに精通した高度な技術者、データ処理能力を有する人材のみを追求するよりは、自社ビジネスに精通し、課題発見能力の高い、自由な発想、アイデアをもった人材を発掘、育成することのほうが重要である。DX推進役として経営トップやCDOをサポートし、企業・組織変革、新たなビジネスモデル創出にもハブとなる活躍が見込まれる。

#### 有識者コメント③(講演会)

##### 花田琢也氏(日揮ホールディングス株式会社 専務執行役員 CHRO CDO)

✓最高デジタル責任者(CDO)になってすぐ、2030 年の日揮のありたい姿からバックキャストイングを実施し、達成目標年や難易度を整理、エンジニアリング企業の役務である「設計・調達・建設」に変革を起こす道筋を示すプランをまとめていった。作成部隊には社内エース級の中堅・若手を招集できた。経営陣からの明確なメッセージと私がデジタルと人事の長を兼務していたことがプラスに働いた。

#### ④価値創造起点でDX戦略を策定し、新たなビジネスモデルを創出せよ

デジタル化は進んでいるが、DX はなかなか進まない。その理由のひとつが、ビジネス機会をつかみ、デジタルでダイナミックに事業をトランスフォーメーションするための目論見を持つことができていないのではないかと。繰り返しになるが、デジタルはあくまでも手段であり、成長を約束するわけではない。事業課題を見直せば、顧客(利用者)との新しい関係構築が見えてくる。そうすると顧客価値創造起点でのDX戦略を描くことができ、必要に応じて企業変革、デジタルの利活用を行い、ビジネスのトランスフォーメーションから新たなビジネスモデルが創出される可能性が高くなる。

見直すための手段のひとつとして「パーパス」をテコにしたい。価値創造型DXにはパーパス起点でビジネスモデルの捉え直し、with デジタル、by デジタルで考えていくことが必要だ。顧客にとっての価値を特定し、パーパス起点で事業モデルを再定義することで業務効率化に留まらず、ビジネス変革というDX推進を実現できるはずである。儲かるのかという点、新しい世界の可能性を信じて進み、トランスフォーメーションを進める機運も重要ではないか。

当委員会では、価値創造の必要性・重要性についてDX戦略づくりのワークショップを開催し、疑似体験からも学びを得た。「街角ベーカリーのDX」という身近なテーマを設定し、顧客視点からの発想、顧客との新たな関係構築の模索、パーパス起点でのビジネスモデルの捉え直し等、2日間の議論を行い、多様なアイデアも生まれた。

顧客価値を追求することで、新たなビジネスモデルのアイデア、デジタルの活用余地が生まれることを認識し、自社事業の課題解決のヒントも得られた。

#### ワークショップ参加者の声(ファインディングス)

- ✓デジタルありきではなく、真に価値となることを特定することが重要。
- ✓DXはX(トランスフォーメーション)から考える。D(デジタル)は手段。
- ✓商品から顧客・生活者へ主語の変容と変換がとても大切だと実感。
- ✓DXというと、どうデジタル化するかという議論になりがちだが、自由な発想が必要。

#### ワークショップゲストコメント

##### 和田昭則氏(株式会社アンデルセン・パン生活文化研究所 取締役)

- ✓我々は「パンで〇〇」と考えることが多いが、ワークショップでは「〇〇でパン」という観点で取り組み、主語の変容でアイデアの広がりを感ずることができた。単なる「おいしいパンの提供」からお客様の「よろこぶ・うれしい」に着目することで顧客価値の再発見につながり、新たなビジネスモデルの着想を得ることができる。

### 3.DX の阻害要因 ～それでも DX が進まないのは何故か？～

多くの日本企業ではトランスフォーメーションを軸とした DX は大きく遅れている状況である。では日本企業の DX が進まない理由はなぜか。各企業が置かれている状況や課題により異なるものの、本章では DX の阻害要因をいくつか挙げていきたい。

#### **DX を阻害する要因**

##### **【日本特有の現状満足感からくる問題意識の低さ】**

日本の名目 GDP は世界において上位にランクする。しかし経済力が低下した今では一人当たりの名目 GDP は 32 位という厳しい現実がある。日本が経済的に豊かな国であったのは、もはや過去のことである。今後、抜本的な変革が起きない限り、日本企業、ひいては日本経済の先行きは明るくないという問題意識を持つ必要があるだろう。

##### **【モノづくりレガシーの重荷】**

“モノづくり大国”として世界から高く評価されてきた日本は、今なお高い技術力を重視する傾向がある。これまでの成功体験やレガシーなシステム、既存のビジネスモデルに依存せず、顧客や社会にとっての新しい価値創造ができなければその企業に未来はないということに気づいてもらいたい。

##### **【失敗を許容できない組織文化】**

日本は戦後、確かに大きな成長を遂げた。しかし、その成功体験が、今のチャレンジを、今の変革を妨げているのではないだろうか。前例がない、失敗はできないといった保守的な組織文化はそこにはないだろうか。業績の向上が第一目標となり、リスク回避的な姿勢が社内に広がっていないか、今一度、見つめ直していただきたい。

##### **【デジタル人材不足という幻想】**

DX を推進するデジタル人材が不足している、という声もよく耳にする。しかし実際にどのような人材が不足しているのか把握できているだろうか。デジタル人材の役割はひとつではない。自社が必要とするデジタル人材のスキルや役割は何か。そして、本当にそのリソースは社内にはないのか等の問いも有効なのかもしれない。

##### **【DX という言葉への理解のブレ】**

DX と言ってもその言葉が指し示すことはさまざまである。何度も指摘してきたように、DX に取り組むにあたっては、その言葉の理解をはじめ、必要性や重要度を社内で共有していくことが大切になる。社内アナウンスやワークショップなどが必要になるケースもある。時間がかかっても実現するという強い意志を発揮したい。

## 4.提言

これまで、日本企業の DX における現状と目指すべき姿、DX の本質、そして、DX の阻害要因といった内容を概観してきた。これらを踏まえ、本章においては、これからの日本企業に必要とされる DX という観点のもと、提言をまとめていきたい。

### 提言1:DX の本質を理解し、意識変革からアクションプランの実行へ

#### (1) DX の本質理解、価値創造のために

##### ①現状を知る、環境変化を知る

日本企業が DX の推進を加速するには、何よりもまず経営トップが今、この世界で何が起きているのか、そして DX の必要性や重要性を再認識する必要がある。先に述べた 3 つの D(デジタル)の違いはもちろんのこと、自社が DX に取り組むうえでの目的やゴールもしっかりと定め、経営トップ自身が戦略的な DX 推進のリーダーシップを発揮してもらいたい。必ずしも経営トップが最新のデジタル技術に精通している必要はないが、実質的な DX の司令塔を担う CDO や現場実務者とは情報や状況を共有するといった密な連携は欠かせない。日本企業が生き残るために与えられた時間は多くないと改めて認識し、危機意識をより一層高めながらの取り組みが重要である。

##### ②効率追求型から価値創造型への発想転換

効率追求型の DX = デジタル化を進めてきた企業は、可能な限り速やかに価値創造型 DX という次なるステージへの移行を進めてほしい。デジタルはあらゆる前提を変える力を持つゆえに、強みにできるかどうか、武器にできるかどうかで、企業の競争力や差別化の獲得に大きく影響を及ぼす。効率追求型から価値創造型への発想転換を行えた企業は、既存ビジネスに固執せず、今までにない方法で、ビジネスを捉え直すことが可能になる。それには顧客価値を起点としながら、新たな顧客体験を生み出す新しいビジネスの創出がポイントとなる。提供者である企業視点ではなく、あくまでも顧客視点での価値であり、これまでできなかったことができるようになるといった顧客体験の実現に取り組みたい。また“変革”はデジタルでなくともできることが数多くある。デジタルはあくまでも変革を促進する手段のひとつと捉え、自社ならではの価値創造を目指してもらいたい。



### ③DXは全社一丸となつての取り組みである

多くの日本企業にとって、DXはこれまでに経験したことのない領域の取り組みになる。それはつまり既存のやり方や考え方すら通用しない可能性があることを意味する。経営トップとその片腕となるCDOをはじめとしたDX推進者はそのことを理解し、社員一人ひとりに伝えていく必要がある。そこでは部門間のセクショナリズムといった縦割りの思考はDX推進の妨げにしかならない。企業の持続的な発展のためには、製造、マーケティング、販売といった事業部門だけではなく、マネジメント層、ミドル層、若手といったあらゆる層での自分ごと化も必須である。DXは企業の文化や社員のマインドセット、ビジネスの体制を変えていくことで初めて実現することとも言える。変わらないままでは生き残れないという意識を全社的に浸透し、チャレンジする企業へと変革するチャンスが訪れたと捉え、全社一丸となつた取り組みを推進して欲しい。

## (2) 手段のDXから「価値創造型DX」へのアクションプランの実践を

### ①ビジネスモデルの再定義(もしくは新しい事業パーパスの策定)が必要

価値創造型DXの成功には「なぜDXを推進するのか」という“Why”からのアプローチが欠かせないことは先に述べた。それは既存のビジネスが、良くて現状維持、もしくは先がないといった事業課題を見つめ直す姿勢にもつながる。

「自社は何のために存在するのか」「誰になにを提供するのか」といった問いは、近年、多くの日本企業で導入が進む「パーパス」そのものである。“社会における企業の存在意義”を意味する「パーパス」は、未来における環境の変化が予測しにくい時代である今、企業が「なぜ、何のために、存在するのか」を明確にすることで、その場しのぎの対応や数字だけの取り組みではなく、企業と従業員双方が納得できる価値創造型DXの推進の助けになる。必ずしも新しい事業パーパスを策定する必要はないが、自社の事業が存続するか、競争力を高められるかといった視点を通じた事業モデルの再定義は必要になろう。

### ②DXシナリオ、中期・長期のロードマップの策定

DXの目的やゴールが明確にできた次の段階は、10～20年先を見据えたDXシナリオを検討したい。DXシナリオとはデジタルを利活用した新しいサービスや商品、新しいビジネスモデルを生み出すためのシナリオづくりであり、デジタル戦略の立案などとも呼ばれる。当然、DXシナリオは、自社が掲げる経営戦略に沿ったものでなければならない。デジタルの利活用は、先が予測できない環境変化にも対応できる組織、人材とも関係してくるので、中心となるのは、今を起点としたフォアキャスティングではなく、未来を起点としたバックキャスティングによって中期・長期に実現すべきタスクを明確にし、可能な限り具体的なロードマップを策定することにある。もちろん、推進時には推進状況、達成度など、目的やゴールとのギャップを適宜確認しながらプロセスを繰り返す必要がある。

### ③DX 推進人材の育成、体制構築、権限委譲

実際の DX 推進段階においては、さまざまな課題が発生するケースも多い。特に日本企業では DX に取り組んでいるもののスピードが遅い、全社的な取り組みになっていないといった声が散見される。これにはやはり組織全体でのデジタルに対する抜本的な強化策、ひいては構造改革が必要になる。

インパクトのある DX 推進には、全社的な仕組みづくりが欠かせない。CDO もしくは DX 推進室などが主導する場合と各事業部門が主導する場合、どちらがふさわしいかはそれぞれの企業の業態や状況にもよるが、いずれの場合も部門ごとにデジタル組織を配置し、それぞれが連携することで、ヒト・モノ・カネといった企業資産の最適化を図りたい。

さらにプロジェクトを走らせながらの全社的なデジタルリテラシー向上も必要となる。

これにはデジタルネイティブである若手の積極的な起用も考えたい。これまでの成功体験を持つ現場のマネジメント層やミドル層は、固定観念に囚われて変革の妨げになることもあるが、デジタルに精通した若手を起用することで、社内における DX のインフルエンサー的な効果を生み出している DX 企業も多いという。

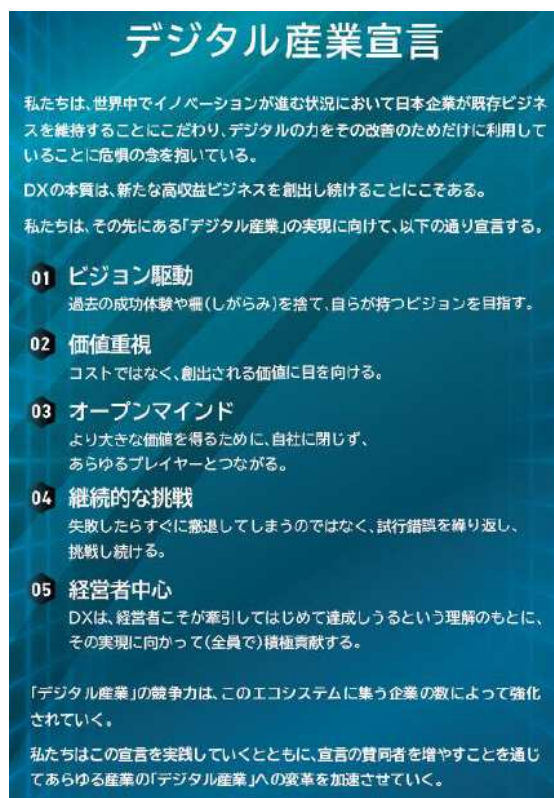
企業の DX は一度成功したらそれで終わりといった取り組みではない。これからも変化し続ける環境に対応できる人材、そして組織であるために、具体的かつ継続的なアクションが必要となることを肝に命じておきたい。

## 提言2:DX の阻害要因を戒め、価値創造型 DX のスタートラインに立つべき

### (1) 価値創造型 DX の実現には、阻害する要因を取り除くことが最重要の課題

これまで述べてきたDXの本質、基本的な考え方は理解され浸透してきたかに思われる。提言1の要旨と同意と捉えられる 2022 年7月の経済産業省「DXレポート 2.2」での「デジタル産業宣言」でもDX推進の指針は示されている。〈図表4〉

〈図表4〉 デジタル産業宣言



(出所)経済産業省「DXレポート2.2」

しかしながら、その推進が遅々としている根本的原因は、日本の社会環境、個々の企業の抱える課題(=阻害要因)にあり、その戒め・改善が必要となる。提言1がDX推進の第1ステップとするならば、提言2は第0ステップであり、今一度、提言2を経営層中心に取り組み、提言1の実行へと進んでもらいたい。

・まずは経営者、経営層の意識変革が必要。

理解している、できているつもりになっていることが課題であり、弊害。

・成熟した社会環境が故の課題認識不足、日本企業特有のプロダクトアウト型経営。組織文化・体制等も問題である。

(2) 『DX 阻害要因戒めカード』を有効活用し、一丸となって取り組むべき

(※DX阻害要因戒めカードは別添ご参照)

- ・経営層を中心に現場まで自身および自社の課題への「気づき」を与えるツールとして活用し、DX 阻害要因を認識、改善を進める。
- ・「気づき」から日本企業の強み(技術力、現場改善力、安心・安全、協調・調和を尊ぶ価値観等)を活かし、DX推進を加速させる。

<DX阻害要因戒めカード活用例>

- ・名刺入れ、手帳、パスケース等に入れて常時確認。
- ・データ配布で、社員へ一斉展開。朝礼などでの活用。
- ・各会議体でカードをもとにディスカッション。課題認識と解決策の検討を行う。
- ・カード以外の自社阻害要因を抽出、個社で独自のカードを作成、社内展開。

## おわりに

企業の経営層から現場までの各主体が、危機意識を持ちながら、日本経済の発展、社会課題解決に向けて、失敗を恐れることなく、価値創造、新たなビジネスの創出に積極的な取り組み、チャレンジを行ってほしい。

また、本提言をベースに、われわれ関西企業が中心となって、DX意識変革、戦略策定、阻害要因戒めのお手本となること、価値創造型DXの発信地としてトランスフォーメーションを牽引していくことを期待したい。

以上

2022 年度/2023 年度 DX戦略委員会 活動実績  
(役職は実施当時のもの)

2022 年度(令和 4 年度)

- 6 月 15 日 第 1 回委員会会合  
「2022 年度の活動方針案について」
- 11 月 14 日 講演会・第 2 回委員会会合  
「DXと日本企業の課題」  
講師:一橋大学 経営管理研究科 教授 神岡 太郎 氏
- 12 月 6 日 講演会・第 3 回委員会会合  
「関西のDX企業としての取り組みと課題」  
講師:株式会社ギフトパッド 代表取締役 園田 幸央 氏

2023 年

- 3 月 9 日 講演会・第 4 回委員会会合  
「バリューを生み出すDXとは」  
講師:日揮ホールディングス株式会社 専務執行役員 CHRO CDO  
花田 琢也 氏

2023 年度(令和 5 年度)

- 6 月 12 日 第 1 回委員会会合  
「2023 年度の活動方針案について」
- 9 月 19 日 講演会・第 2 回委員会会合  
「AI・ChatGPT の最新動向 価値創造型DXに向けて」  
講師:国立情報学研究所 所長・京都大学 特定教授  
黒橋 禎夫氏
- 10 月 3 日 DXワークショップ Day1  
「価値創造型DX戦略作りを疑似体験するスプリントワークショップ」  
—インプットセッション(市場環境の説明、DX事例紹介)  
—新しい事業モデルをつくる顧客価値の発見  
ゲスト:株式会社アンデルセン・パン生活文化研究所 取締役  
和田 昭則氏

10月4日 DXワークショップ Day2  
「価値創造型DX戦略作りを疑似体験するスプリントワークショップ」  
—顧客価値を実現する事業モデルとデジタルの活用余地  
—価値創造型DXに必要となる重要な問いとは？  
ゲスト:株式会社アンデルセン・パン生活文化研究所 取締役  
和田 昭則氏

12月14日 第3回委員会会合「提言骨子(案)について」

2024年

1月17日	常任幹事会にて提言骨子(案)を審議
-------	-------------------

2月26日 第4回委員会会合「提言(案)について」

3月27日	幹事会にて、提言(案)「価値創造型DXを推進するために、DX阻害要因を戒めよ ～真の課題認識とDX理解から革新をスタートさせる～」を審議
-------	--

4月25日	提言「価値創造型DXを推進するために、DX阻害要因を戒めよ～真の課題認識とDX理解から革新をスタートさせる～」を記者発表
-------	--

## 2023年度 DX戦略委員会 名簿

2024年3月27日現在(敬称略)

委員長	藤川 博章	(株)博報堂	執行役員 関西支社長
委員長代行	白川 基光	ソプラ(株)	代表取締役社長兼 CEO
副委員長	上田 雅弘	TIS(株)	専務執行役員
//	北達 伊佐雄	サノヤスホールディングス(株)	代表取締役社長
//	近藤 泰正	(株)竹中工務店	代表取締役 執行役員副社長
//	土清水 縁	(有)Brillante	代表取締役社長
//	二宮 清	ダイキン工業(株)	社友
//	林 直孝	三井物産(株)	関西支社副支社長
//	福西 啓八	福西歯科口腔外科 歯科インプラントオフィス	理事長・所長
//	山本 裕計	アイクラフト(株)	代表取締役
委員	有年 和廣	(株)日本政策投資銀行	関西支店 部長
//	栗野 充裕	TOPPAN(株)	関西クロステックビジネスイノベーション事業部長
//	市原 俊亮	Pegara, Inc	CEO
//	井上 睦宏	NTT コミュニケーションズ(株)	執行役員 関西支社長
//	植田 文一	(株)ロイヤルホテル	代表取締役社長
//	上野 敏幸	(一財)関西情報センター	専務理事
//	上野 裕明	田辺三菱製菓(株)	代表取締役
//	栄森 剛志	住友生命保険(相)	代表執行役専務
//	大辻 昌秀	(株)SmartHR	執行役員 関西支社 支社長
//	大野 郁夫	三菱地所(株)	執行役常務
//	大橋 高広	(株)NC コンサルティング	代表取締役社長
//	岡田 雅彦	ユアサM&B(株)	取締役 副社長 執行役員
//	奥野 嘉夫	協同組合経営情報サービス	参事
//	川原 和義	富士通 Japan(株)	関西支社長
//	北村 和彦	日本タ・コンサルティング・サービス(株)	常務執行役員
//	北山 泰三	西日本電信電話(株)	常務執行役員 ビジネス営業本部長 エンタープライズビジネス営業部長
//	木村 譲二	(株)プラス PM	代表取締役社長
//	久保 友志郎	ソーラーテック(株)	代表取締役
//	酒井 朋久	サントリーホールディングス(株)	相談役
//	酒井 雅彰	(株)ジェーシービー	執行役員 大阪支社長
//	坂下 智保	富士ソフト(株)	代表取締役 社長執行役員
//	佐々木 恭一	(株)エスエスケイ	代表取締役社長
//	佐々木 幸雄	アッシュウェイブ(株)	代表取締役社長
//	佐相 宏尚	ケンブリッジコンサルタンツ(株)	代表取締役社長
//	佐野 克也	パソナ・パナソニック ビジネスサービス(株)	代表取締役社長
//	志宇知 正司	SCSK(株)	業務役員 産業事業グループ 西日本産業事業 本部長 西日本支社長
//	新庄 裕介	パーソルキャリア(株)	HiProBiz 統括部 ゼネラルマネジャー
//	高畠 宏一	(株)ミライト・ワン	相談役
//	高濱 滋	PwC Japan 有限責任監査法人	パートナー 公認会計士
//	竹内 裕司	BIPROGY(株)	執行役員 関西支社長
//	田中 昭二	デロイト トーマツ コンサルティング(同)	執行役員パートナー 関西・西日本統括
//	田ノ畑 好幸	(株)竹中工務店	取締役執行役員副社長
//	辻本 希世士	辻本法律特許事務所	所長
//	遠竹 泰	(株)ミライト・ワン	代表取締役専務執行役員



委員	永田 昭仁	(株)住友倉庫	代表取締役常務執行役員
〃	永田 正孝	有限責任監査法人トーマツ	パートナー
〃	新田 竜兵	Sansan(株)	西日本営業部 部長
〃	廣田 禎秀	(株)エネグート	代表取締役社長
〃	福島 伸一	公立大学法人大阪	理事長
〃	船橋 俊郎	応用技術(株)	代表取締役社長
〃	細川 隆司	住友不動産(株)	理事 企画本部長補佐 関西支店長
〃	細見 秀介	住友商事(株)	国内営業推進・開発部 副部長
〃	益戸 正樹	UiPath(株)	特別顧問
〃	山崎 修一	(株)アウトオフィス	取締役会長
〃	山下 茂子	(株)デンタル デジタル オペレーション	専務取締役
〃	山本 康博	日本アイ・ビー・エム(株)	執行役員
〃	吉村 貴典	丸一鋼管(株)	代表取締役社長
〃	米田 秀弥	(株)ミライト・ワン	常務執行役員
委員長スタッフ	福田 卿也	(株)博報堂	関西支社 支社長代理
〃	白井 博志	(株)博報堂	スタッフ
〃	田口 晃	(株)博報堂	関西支社 渉外スタッフ
〃	奥村 健	(株)博報堂	関西計画管理室 管理グループ ガバナンスマネージャー
委員長代行スタッフ	釘宮 健二	ソプラ(株)	ソリューション推進部 統括部長
スタッフ	荒井 誠	(株)日本政策投資銀行	関西支店企画調査課 課長
〃	蝦名 大輔	三井物産(株)	国内事業開発室 プロジェクト・マネージャー
〃	大谷 司	(株)プラス PM	取締役
〃	大野 香織	西日本電信電話(株)	秘書室 主査
〃	大橋 誠治	アッシュウェイブ(株)	営業本部 本部長
〃	岡本 英之	(株)竹中工務店	社長室 秘書グループ長
〃	奥本 ゆり恵	UiPath(株)	CEO室 Executive Assistant
〃	織田村 明雄	TIS(株)	ビジネスイノベーションユニット プロジェクトマネジメントビジネス推進部 シニアマネージャー
〃	合田 健介	西日本電信電話(株)	秘書室 担当課長
〃	小島 威裕	ケンブリッジコンサルタンツ(株)	CX本部長
〃	斉藤 朗	西日本電信電話(株)	エンタープライズビジネス営業部 エンタープライズビジネス推進部門 プロジェクト推進担当 担当部長
〃	坂谷 淳宏	UiPath(株)	執行役員 西日本営業本部長兼関西支社長
〃	関 史朗	SCSK(株)	西日本支社 統括部長
〃	千田 知恵	有限責任監査法人トーマツ	スタッフ
〃	立花 智治	アッシュウェイブ(株)	取締役
〃	友部 新平	(株)NTT データ関西	経営企画部 部長
〃	中井 まき	住友商事(株)	国内業務企画部
〃	長尾 勇一	富士通 Japan(株)	関西・中部エリア本部エリアビジネス推進 統括部長
〃	鳴尾 友紀子	サノヤスホールディングス(株)	企画部課長
〃	橋本 雅彦	住友商事(株)	国内業務企画部 関西財界担当部長
〃	濱本 敬弘	(株)日本政策投資銀行	関西支店企画調査課 調査役
〃	廣川 正揮	TOPPAN(株)	本部長
〃	藤本 真啓	NTT コミュニケーションズ(株)	ソリューションサービス部門 部長
〃	古谷 拓裕	住友不動産(株)	関西支店長代理
〃	堀 摩耶	西日本電信電話(株)	秘書室 担当課長

スタッフ	前原 慶人	西日本電信電話(株)	エンタープライズビジネス営業部 エンタープライズビジネス推進部門 プロジェクト推進担当 担当部長
//	松井 郁子	田辺三菱製菓(株)	総務部 CSR グループ 担当課長
//	丸山 正樹	サントリーホールディングス(株)	大阪秘書室 専任課長
//	村尾 貴史	西日本電信電話(株)	エンタープライズビジネス営業部 エンタープライズビジネス推進部門 プロジェクト推進担当 担当課長
//	山田 匠	(株)ミライト・ワン	キャリアウエストカンパニー 経営企画本部 総務部 総務部門長
//	山中 一茂	(株)ロイヤルホテル	ホテル運営本部 副本部長
//	米村 泉	(株)エネゲート	総務室 マネジャー
代表幹事スタッフ	藤川 将一	(株)三井住友銀行	経営企画部 部長
//	植田 孟徳	(株)三井住友銀行	経営企画部 次長
//	市田 大貴	(株)三井住友銀行	経営企画部 部長代理
//	平本 雅祥	パナソニック ホールディングス(株)	関西経済同友会 タスクフォース長
//	村本 衛一	パナソニック ホールディングス(株)	関西経済同友会 タスクフォース 次長
//	藤原 瑞基	パナソニック ホールディングス(株)	関西経済同友会 タスクフォース
事務局	廣瀬 茂夫	(一社)関西経済同友会	常任幹事 事務局長
//	吉竹 良陽	(一社)関西経済同友会	顧問 (事務局長補佐)
//	與口 修	(一社)関西経済同友会	企画調査部長
//	木津 光明	(一社)関西経済同友会	企画調査部課長
//	東野 訓子	(一社)関西経済同友会	企画調査部係長