

1. 日本企業のDXにおける現状と目指すべき姿

(1)現状

- ・AI、IoT、5G、ロボティクスなどのデジタル技術は年々進化を遂げ、デジタル化が急速に進展し、ビジネスが変容。
- ・海外では、GAFAMといったプラットフォーム、デジタル変革の成功企業が大きな勢力となり、勢いを増している。
- ・日本は初動の遅さ、ITに関する認識の低さがあり、他国のイノベーションに追随するのみで、いまだ周回遅れの現状。
- ・2020年のコロナ禍はデジタル化、DXを加速させ、ビジネス、生活環境を一変させ、新たな経済価値を生み出した。
- ・近年、ChatGPTの進化や、GPT-4ベースのMS(マイクロソフト)Copilotは新たなビジネス変革を予見させる。

(2)目指すべき姿

- ・DXを単なるアナログからデジタルへの置き換えと捉えず、**本質的な成功のためには「目的」を明確にし、D(デジタル)を「手段・ツール」として利活用し、X(トランスフォーメーション)によって価値創造**を目指すこと。
- ・まず企業(特に経営層から)にDXを正しく浸透させ、日本経済の成長、社会課題解決の実現を目標とする。
- ・関西(企業)には、「面白がって創造する」文化が根付いており、先駆けとしてリーダーシップの発揮を期待。

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

- Digitization…アナログ・物理データのデジタルデータ化。主にデジタル技術やサービスの導入を指す。
 - Digitalization…個別の業務・製造プロセスのデジタル化。業務および製造プロセスの効率化が主目的。
 - Digital Transformation…「顧客起点の価値創出」のための事業やビジネスモデルの変革。
- 経済産業省が示している定義として、いずれも広くDXとして捉えられているが、本質的なDXの理解・実践に至っている企業は多くないのが現実。日本社会・経済を大きく前進させるためには、経営者・経営層を中心に、マネジメント層から現場、若手社員に至るまでDXの本質(=価値創造)への理解、取り組みが必要不可欠。

②DX実現に必要な考え方 ～「とりえずデジタル化」に陥らないためには～

- ・DXを検討する段階では、手段・ツールを取り入れることに終始しがち。目的から考えないとDXという変革には辿りつくことはできない。WhyとWhatを定めることで、Howが明確になる。

【Why=ビジョンとなる目的、ミッション What=商品・サービス How=具体的な取り組み内容】

③価値創造型DXとは

- ・本委員会が活動当初から提唱しているDXの本質。『新しい生活様式に即した顧客、企業、社会にとっての感動・満足・課題解決を追求すること』であり、その取り組みにはデジタルの戦略的な利活用が有効であり、速度をあげる。

(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

- ・企業の提供する価値(商品、サービス)が「顧客視点での価値提供になっているか」を考え、見直すべき。
- ・価値創造の源泉は、「顧客の声を聴く」ことから始まる。顧客目線の徹底で自社も社会もよりよくなるはず。
- ・2つのタイプの価値創造「A:連続的価値創造(従来ビジネスの延長線上)とB:非連続的価値創造(従来ビジネスと異なる領域・方向性)」にチャレンジすること。特に後者でゲームチェンジを目指すことが重要。
- ・日本ブランド「安全安心」や日本人の文化特性(協調性、繊細さ、対応力)等の優位性には効果が期待できる。

②価値創造のための「つながり」のスキームを考える

- ・従来の仕組み、境界、慣習を遵守することをやめ、リアル(現実世界)とデジタル(仮想世界)の間、ビジネス領域間で「つながり(関係)」を創る、あるいは破壊することで新しい関係性や相互作用を創出。
- ・「協奏」「共創」の視点を持ち、顧客価値創造、新ビジネスモデル創造を実現しマーケットの拡大を目指す。
- ・価値創造は顧客起点で考えることが重要だが、持続的な経済成長には「三方(売り手=企業、買い手=顧客、世間=社会)よし」の視点が必要になることを忘れてはならない。

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

- ・CDOだけではDXは進まない。力強いDXの推進にはCDOが人事を兼務、経営者との伴走などが必須。
- ・ビジネスモデルの変革だけでなく、企業文化や組織マインドの根本的な改革等もDXの推進には必要となる。

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

- ・パーパス起点でビジネスを捉え直し、そこからwith/byデジタルでトランスフォーメーションを目指すべき。
- ・自社、商品から顧客へ主語の変換を考えてみることで、真の価値となることを特定することが重要。

EX)街のベーカリーのDXを題材とすると、これまでは「パンで〇〇〇」という発想から、「〇〇〇でパン」という発想に転換し、単なる「おいしいパンの提供」からお客さんの「よるこが・うれしい」に着目することで、顧客価値の再発見ができ、多様なアイデアが生まれることになり、新たなビジネスモデルの着想が得られる。

3. DXの阻害要因 ～それでもDXが進まないのは何故か?～

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】

→不便も含めて現環境に慣れてしまっている。弱者や社会課題に目を向ければ変革の糸口は掴める。

【モノづくりレガシーの重荷】

→旧来の成功体験を引きずり、顧客の声や声にならないニーズに着目できていない。

新しいアイデアを過小評価してしまっている。

【失敗を許容できない組織文化】

→経営層や上司のリスク回避的な姿勢(=投資機会の逸失)。減点主義でチャレンジへの許容が低い。

【デジタル人材不足という幻想】

→デジタル化を指導できる人材が必要、あるいはデジタル人材しかできないと思い過ぎている。

デジタルに親しんだ若者に変革とともに任せることで推進力になる。

【DXという言葉への理解のブレ】

→さまざまなDXの捉え方があり、トップ自らも説明できないことが多い。

デジタルツールに振り回されがちで事業変革のゴールを描けていない。

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

(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
経営層は危機意識を一層高め、DXの本質を読み換えるべき。現場実務者、協業者との連携も重要。
- ②効率追求型から価値創造型への発想転換
- ③DXは全社一丸となつての取り組みである
DXの推進、デジタルの利活用においてはCDOが重要な役割を果たし、全社的な推進体制の構築も必要。

(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
・まずWhyから考える。そして、全体(企業)のパーパスと個別(個人)のパーパスをマッチング。
- ②DXシナリオ、中期・長期のロードマップの策定
・未来のありたい姿からバックキャストしてロードマップを作成、経営戦略にも組み込み、実現を推進。
- ③DX推進人材の育成、体制構築、権限委譲
・人事部門も兼ねた全社的な司令塔となるCDOの設置。加えて経営層のDX理解、リーダーシップの発揮。組織全体でDXを理解し、推進体制構築と各部門リレーション強化を実行する。
・DX人材(デジタル利活用能力の高い人材、イノベーション人材)の採用・育成。現場実務者への権限委譲。

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(=ゼロスタート)

- ・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、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。

(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(※以下カードより一部抜粋。)

- ・経営層から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。
- ・「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)を発揮。

【DX阻害要因戒めカード】

- ◆「わたしの経験から言うと正解は、、、」って本当に正解? (成功体験固執の過ち)
- ◆たくさんデータは集まった!さて、その先は? (データ信奉の過ち)
- ◆AI導入で効率化?会社が変わるイメージなしは「残念DX」(デジタル化の過ち)
- ◆DX推進室、CDO設置して「アトヨロ」? (組織、人材活用の過ち)
- ◆赤字事業は即撤退!未来のビジネスの芽を摘んでない? (費用・投資の過ち)

●提言の実行にあたって

企業の経営層から現場までの各主体が、危機意識をもちながら、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。