

経済産業省商務情報政策局情報技術利用促進課/情報
産業課 御中

令和3年度産業経済研究委託事業（デジタル産業の
創出を加速化するためのデジタル産業指標とDX成功パ
ターンの策定に向けた調査）

報告書

2022年3月

目次

1. 背景及び目的

1.1 本事業の背景	P.3
1.2 本事業の目的	P.6
1.3 本事業の全体像	P.8

2. 事業内容

2.1 「デジタル産業への変革に向けた研究会」の開催	P.11
2.2 デジタル産業の姿	P.15
2.3 デジタル産業宣言	P.19
2.4 デジタル産業指標	P.34
2.5 DX成功パターン	P.47
2.6 DX成功事例	P.53

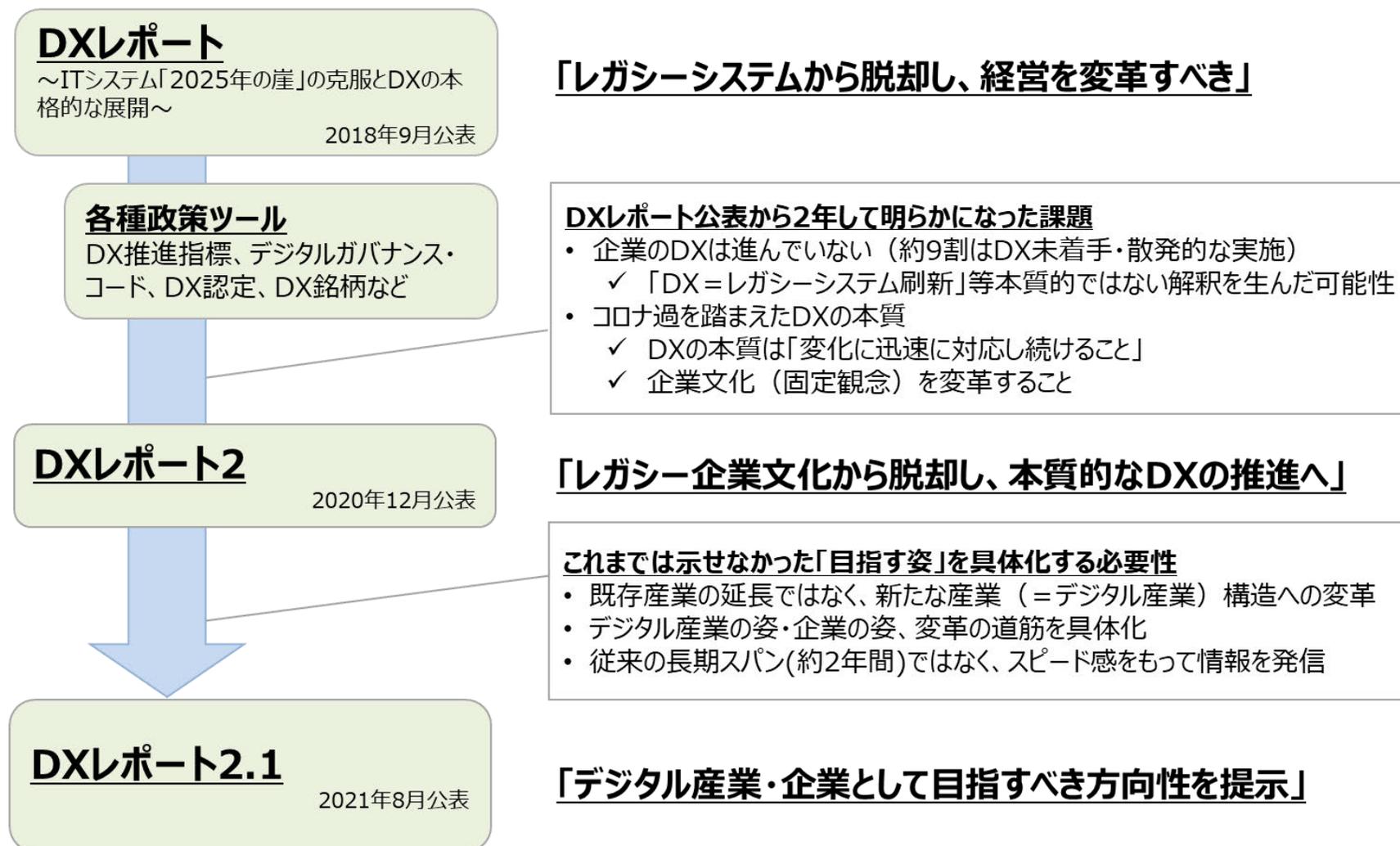
3. DXレポート2.2及び今後の政策への提言

P.92

1. 背景及び目的

1.1 本事業の背景

DXレポートの公表などにより、貴省はデジタル産業として目指すべき方向性及びデジタル産業4類型などを定義した



貴省：「第1回 デジタル産業への変革に向けた研究会」討議資料より抜粋

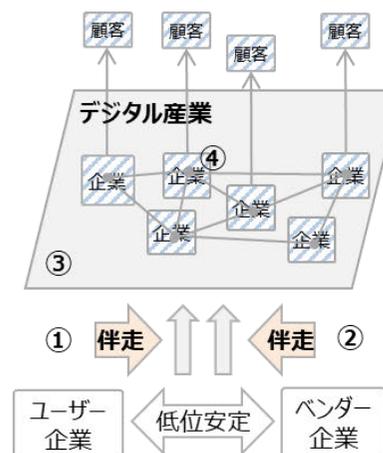
(補足) デジタル産業4類型

① デジタル産業を構成する企業の姿

- デジタル産業を構成する企業は、価値創出にデジタルケイパビリティを活用し、それらを介して他社・顧客とつながり、エコシステムを形成している。

* ビジネスケイパビリティ：価値を創出するための事業能力

* デジタルケイパビリティ：ビジネスケイパビリティをソフトウェアによってデジタル化したもの



② ①を踏まえた企業類型

① 企業の変革を共に 推進するパートナー	<ul style="list-style-type: none"> • 新たなビジネス・モデルを顧客とともに形成 • DXの実践により得られた企業変革に必要な知見やノウハウの共有 • レガシー刷新を含めたDXに向けた変革の支援 	例) コンサルティング事業者A <ul style="list-style-type: none"> • 経営トップから一気通貫で企業の変革を推進 • 組織の意識改革、再編、運用・保守を統合的にサポート
② DXに必要な技術を 提供するパートナー	<ul style="list-style-type: none"> • トップノッチ技術者（最先端のIT 技術など、特定ドメインに深い経験・ノウハウ・技術を有する）の供給 • DXの専門家として、技術や外部リソースの組合せの提案 	例) SI事業者B <ul style="list-style-type: none"> • 内製化志向の企業へアジャイルケイパビリティ習得支援 • アジャイル開発支援/コーチング/組織変革をメニュー提供
③ 共通プラットフォーム の提供主体	<ul style="list-style-type: none"> • 中小企業を含めた業界ごとの協調領域を担う共通プラットフォームのサービス化 • 高度なIT 技術（システムの構築技術・構築プロセス）や人材を核にしたサービス化・エコシステム形成 	例) プラットフォーム事業者C <ul style="list-style-type: none"> • 非競争領域などの協調領域に対して、業界毎や課題毎に共通のプラットフォームを構築し、他社にサービスとして提供
④ 新ビジネス・サービスの 提供主体	<ul style="list-style-type: none"> • IT の強みを核としつつ、新ビジネス・サービスの提供を通して社会への新たな価値提供を行う主体 	例) 大手小売り事業者D <ul style="list-style-type: none"> • サービス開発はすべて内製であり、EC事業やコンテンツ事業などテクノロジー起点で業態を継続変革

貴省：「第2回 デジタル産業への変革に向けた研究会」討議資料より抜粋

1. 背景及び目的

1.2 本事業の目的

DXレポート2.2の作成に向け、DXレポート2.1までに示した抽象的な内容をより具体化するための要素を取り纏める

- 貴省が2021年8月に公開した「DXレポート2.1(DXレポート2追補版)」では、これまでのユーザー企業とベンダー企業はともにその役割の垣根を解消し、あらゆる企業がデータやデジタル技術をより深く活用することで、グローバルにスケール可能となり、資本の大小や中央・地方の別なく、価値創出に参画できることを示した。そのような産業構造をデジタル産業と呼び、**デジタル産業の創出に向けた企業の変革の方向性について4類型を提示した。**
- しかしながら、**4類型の具体的な姿や各企業が具体的にどのようなステップを経れば、4類型に基づいた変革を遂げられるのかが明らかでないという課題**がある。既存産業の企業に対してデジタル産業の企業への変革を加速化していくために、これらの課題を解決していく必要がある。



上記の背景を踏まえ、本研究会では、既存産業の企業をデジタル産業の企業4類型への変革を促すために、4類型の詳細な特徴・要件と、それに基づく具体的な変革のステップを示すパターンを整理することで、**A) デジタル産業への宣言及び指標**と、**B) 変革への道筋(DX成功パターン)**を定める



DXレポート2.2の作成

貴省：「第1回 デジタル産業への変革に向けた研究会」討議資料を一部改変

1. 背景及び目的

1.3 本事業の全体像

1.3 本事業の全体像

2021年11月下旬～2022年3月中旬にかけて3回の研究会を実施し、別途実施した調査事業の成果を踏まえ追加ヒアリングと机上調査にてDX成功事例を収集した

作業項目	2021年11月	2021年12月	2022年1月	2022年2月	2022年3月
マイルストーン	▼ Kick Off				▼ 報告書提出
設計・準備	運営方針合意				
研究会			第1回	第2回	第3回
貴省とのMTG		擦合せ	擦合せ	擦合せ 擦合せ	擦合せ 擦合せ
調査事業・追加ヒアリング		調査事業		追加ヒアリング	
報告書作成			報告書作成		

具体的な タスク	<ul style="list-style-type: none"> デジタル産業指標の概念や考え方に関する整理 各指標に関する具体的な内容の検討 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル産業指標及びデジタル産業宣言の詳細化 デジタル産業指標項目及びDX成功事例に関する調査開始 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル産業指標最終化 DX成功事例の収集 「令和3年度中小企業実態調査事業」協力企業へのヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> 報告書の最終化 最終化された報告書内容に対する承認
アウト プット	<ul style="list-style-type: none"> デジタル産業指標概要 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル産業指標及びデジタル産業宣言詳細化資料 研究会議事録及び議事要旨 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル産業指標最終版 DX成功事例 研究会議事録及び議事要旨 	<ul style="list-style-type: none"> 報告書 研究会議事録及び議事要旨

本事業で作成を検討したデジタル産業宣言、デジタル産業指標、DX成功パターンについて、既存の政策との関係性を整理した

DX成功パターン

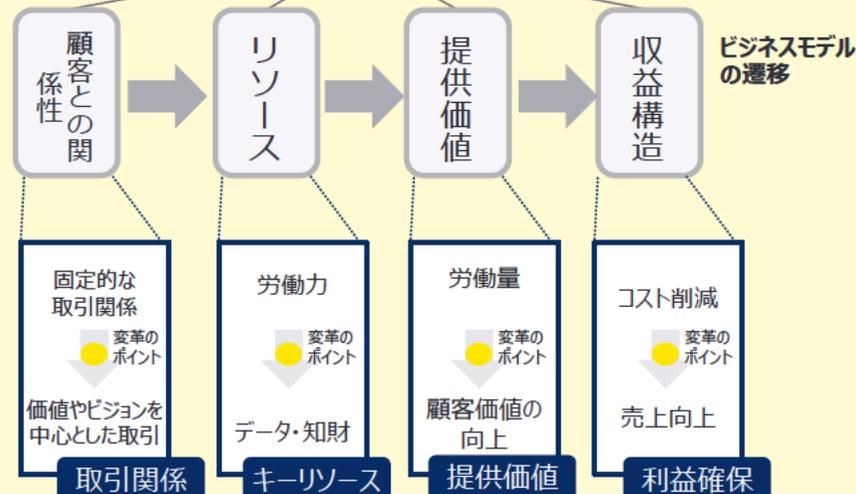
ビジネスモデル変革のステップ例

デジタル産業指標



デジタル産業指標 (ビジネスモデル)

- 価値を創出するためのビジネスモデルを実装する観点からの整理
- デジタル産業とそれぞれの企業類型を特徴づける
- 企業類型ごとの成熟度を示す定量指標



ビジネスモデルの遷移



DX推進指標 (ガバナンス)

- 環境変化に対応できるDX推進体制の成熟度を測る
- DX推進における諸課題の整理

デジタル産業宣言

デジタル産業の大枠がわかり、その他既出の指標等根幹を成す理念 (今後、DX認定およびDX銘柄における評価要素となる可能性あり)

DX認定

DX銘柄

今後統合を検討

DX推進ガイドライン

デジタルガバナンスコード

2. 事業内容

2.1 「デジタル産業への変革に向けた研究会」の開催

有識者10名に委員として参加いただき、デジタル産業宣言、デジタル産業指標、DX成功パターンの取り纏めに向けた議論を実施した

【委員】

(座長)

三谷 慶一郎 株式会社NTTデータ経営研究所 執行役員

(委員)

石原 直子 リクルートワークス研究所 人事研究センター長

亀山 満 三菱マテリアル株式会社 執行役員 CDO

喜多羅 滋夫 喜多羅株式会社 Chief Evangelist

富安 寛 株式会社NTTデータ 執行役員 技術革新統括本部長

友岡 賢二 フジテック株式会社 常務執行役員 CIO/CDO

平鍋 健児 株式会社永和システムマネジメント 代表取締役社長

福田 譲 富士通株式会社 執行役員常務 CIO兼CDXO補佐

宮村 和谷 PwCあらた有限責任監査法人 パートナー

鷺崎 弘宜 早稲田大学 グローバルソフトウェアエンジニアリング研究所 所長

(氏名五十音順 敬称略)

研究会3回を開催し企業のデジタル産業化を推進するための課題を整理したうえで、目指すべき方向性としてデジタル産業宣言、デジタル産業指標を取り纏めた

研究会（座長及び事務局は貴省本館、委員及びオブザーバはオンラインで参加するハイブリッド形式）

【第1回】

- ▶ 開催日時 : 1月6日（木） 16:00～18:00
- ▶ 参加委員 : 全員
- ▶ 論点 : ①デジタル産業宣言の基本方針と構成要素 ②デジタル産業指標の構成要素

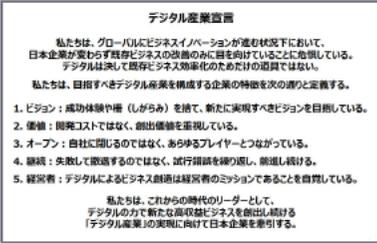
【第2回】

- ▶ 開催日時 : 2月14日（月） 14:00～16:00
- ▶ 参加委員 : 全員
- ▶ 論点 : ①デジタル産業宣言 ②デジタル産業指標 ③DX成功パターン
④DX政策ツールの普及展開・アップデートの仕組み

【第3回】

- ▶ 開催日時 : 3月8日（火） 15:00～17:00
- ▶ 参加委員 : 三谷、石原、喜多羅、富安、平鍋、福田、宮村、鷺崎（敬称略）
- ▶ 論点 : ①DXレポート2.2のガイドライン ②デジタル産業宣言

本研究会ではデジタル産業宣言・指標・企業事例について委員のご意見を取り入れつつ作成 DX成功パターンについては、最終決定に至らず

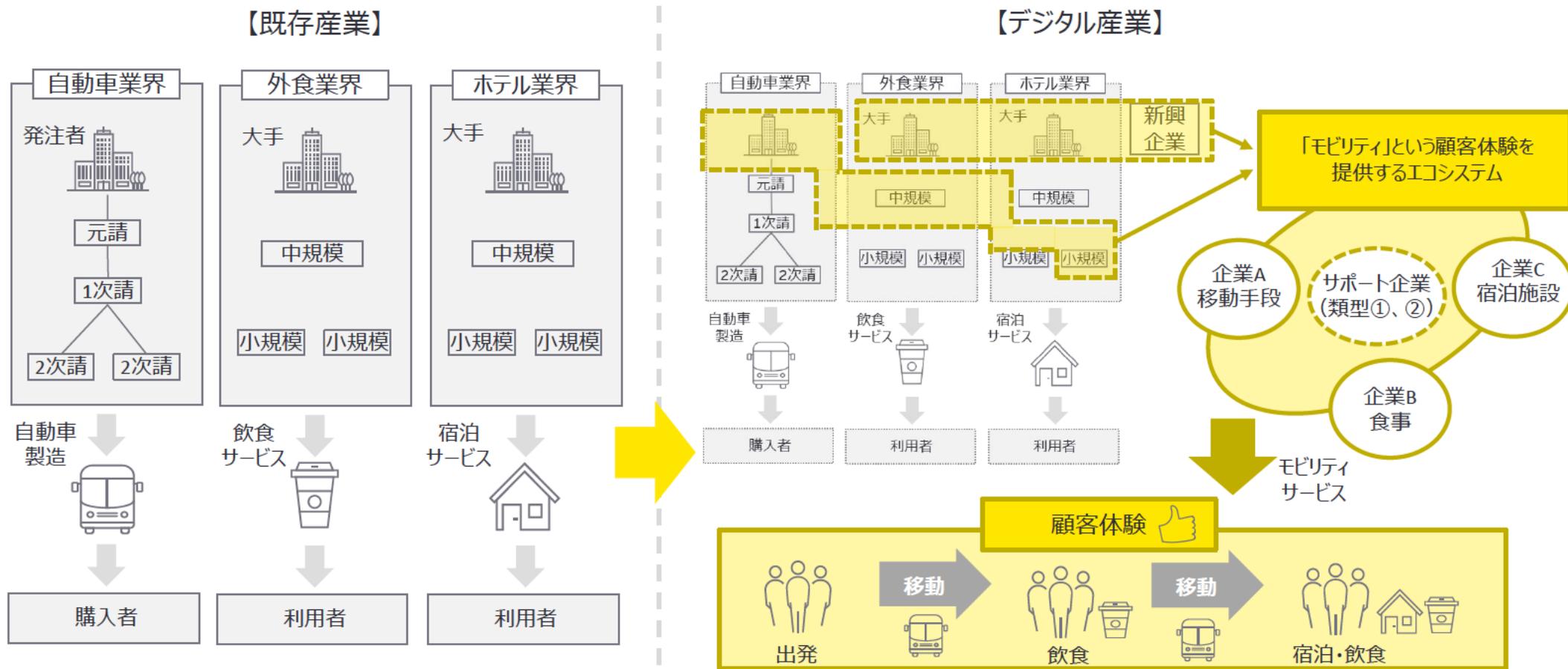
成果物	概要	研究会を踏まえたステータス	イメージ																
デジタル産業宣言	<ul style="list-style-type: none"> デジタル産業への変革に向けて目指すべき方向性を示しながらDX政策の根幹を成す理念として作成 	<ul style="list-style-type: none"> 委員の皆様のご意見を取り入れ作成 本報告書に収録 	 <p>デジタル産業宣言</p> <p>私たちは、グローバルにビジネスイノベーションが進む状況下において、日本企業が変わらず既存ビジネスの改善のみに目を向けていることに危機感を感じ、デジタルは決して既存ビジネス効率化のための道具ではない。</p> <p>私たちは、目指すべきデジタル産業を構成する企業の特徴を次の通りと定義する。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ビジョン：成功体験や権（しがらみ）を除き、新たに実現すべきビジョンを目標としている。 2. 価値：開発コストではなく、創出価値を重視している。 3. オープン：自社に閉じるのではなく、あらゆるプレイヤーとつながっている。 4. 継続：失敗して撤退するのではなく、試行錯誤を繰り返して、前進し続ける。 5. 経営者：デジタルによるビジネス創出は経営者のミッションであることを自覚している。 <p>私たちは、これからの時代のリーダーとして、デジタルの方で新たな高収益ビジネスを創出し続ける「デジタル産業」の実現に向けて日本企業を牽引する。</p>																
デジタル産業指標	<ul style="list-style-type: none"> デジタル産業企業に必要な特性を、ビジネスモデルの観点から既存産業との対比でFrom・To形式で整理 	<ul style="list-style-type: none"> 委員の皆様のご意見を取り入れ作成 本報告書に収録 	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>業種</th> <th>従来型</th> <th>デジタル産業型</th> <th>変革点</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>製造業</td> <td>モノづくり</td> <td>モノづくり×デジタル</td> <td>生産工程の自動化、データ駆動型生産の実現</td> </tr> <tr> <td>流通業</td> <td>モノの移動</td> <td>モノの移動×デジタル</td> <td>在庫管理の最適化、顧客体験の向上</td> </tr> <tr> <td>サービス業</td> <td>サービスの提供</td> <td>サービスの提供×デジタル</td> <td>顧客との接点のデジタル化、パーソナライズドサービスの提供</td> </tr> </tbody> </table>	業種	従来型	デジタル産業型	変革点	製造業	モノづくり	モノづくり×デジタル	生産工程の自動化、データ駆動型生産の実現	流通業	モノの移動	モノの移動×デジタル	在庫管理の最適化、顧客体験の向上	サービス業	サービスの提供	サービスの提供×デジタル	顧客との接点のデジタル化、パーソナライズドサービスの提供
業種	従来型	デジタル産業型	変革点																
製造業	モノづくり	モノづくり×デジタル	生産工程の自動化、データ駆動型生産の実現																
流通業	モノの移動	モノの移動×デジタル	在庫管理の最適化、顧客体験の向上																
サービス業	サービスの提供	サービスの提供×デジタル	顧客との接点のデジタル化、パーソナライズドサービスの提供																
DX成功パターン	<ul style="list-style-type: none"> 既存産業からデジタル産業へ変革をするための具体的なステップを、先進的なDXの取り組みを行う企業へのヒアリングを通じてパターンとして示すことを想定 	<ul style="list-style-type: none"> パターン化までは至らなかったものの、今後の方向性につき状況を整理 以降、継続して委員間での協議を継続 																	
DX成功企業事例	<ul style="list-style-type: none"> 先進的なDXの取り組みを行う企業へのヒアリングを通じて、デジタル産業へ変革するにあたり直面した課題及びその課題の乗り越え方についてデジタル産業指標の観点を踏まえて記述 	<ul style="list-style-type: none"> 8社の事例を成功事例として取りまとめ 本報告書に収録 																	

2. 事業内容

2.2 デジタル産業の姿

デジタル産業のあるべき姿を改めて整理して図示（全体像1）

既存の業界や製品・サービスの概念を超えたエコシステムを構築することにより、新たな顧客体験と価値を提供する

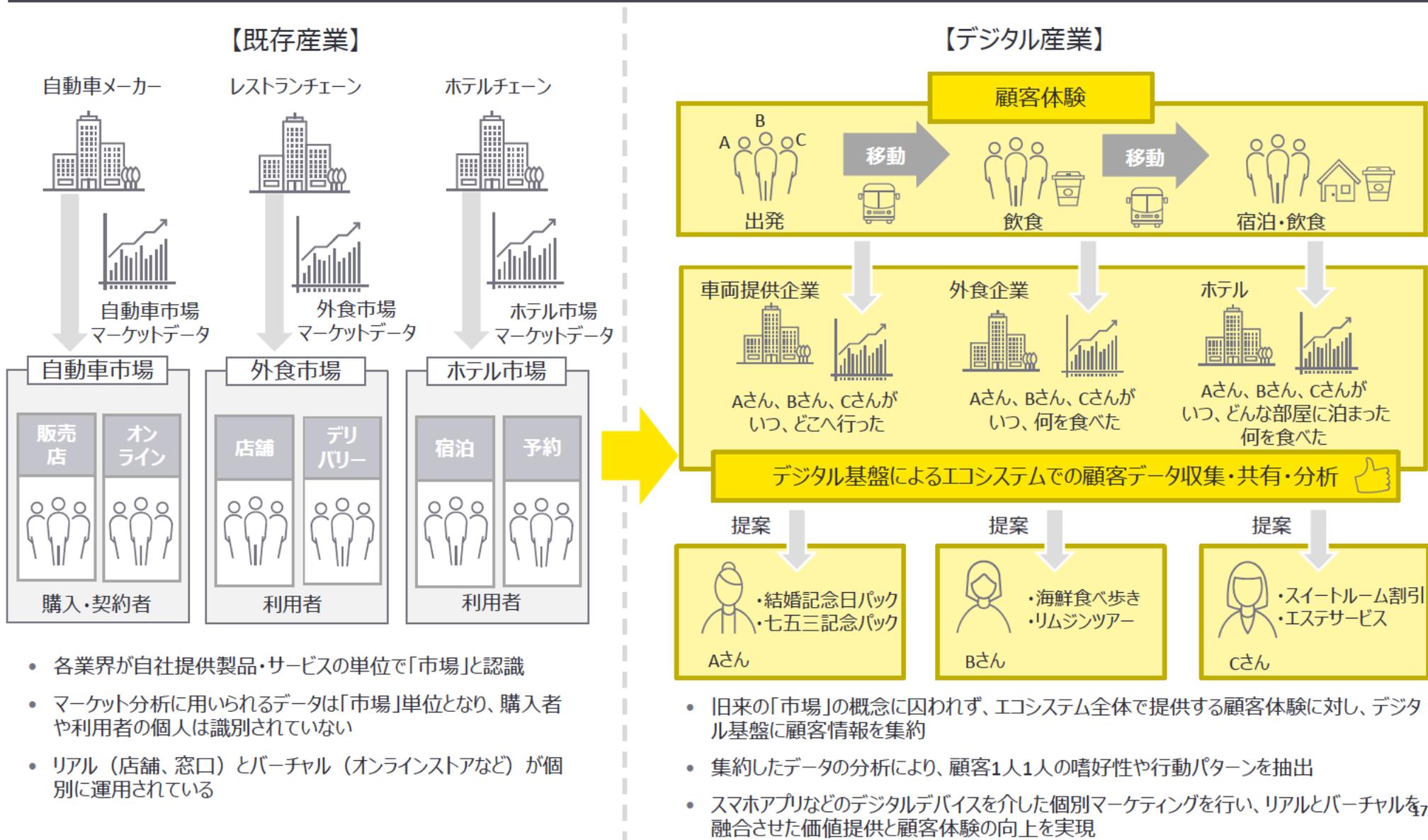


- 各業界がそれぞれのマーケットに個別に製品・サービスを提供
- 業界ごとに多重構造や規模の大小による階層の概念が存在
- 企業規模や物理立地などがビジネスの制約となるケースもあり

- 旧来からの取引関係、業界、企業規模に依らず、尖った強みを持つ企業がエコシステムを形成
- 旧来の製品・サービスの単体提供ではなく、複合的な価値として顧客に提供
- 個社に閉じた活動からエコシステム間での連携に変革しレベニューシェアのモデルを形成

デジタル産業のあるべき姿を改めて整理して図示（全体像2）

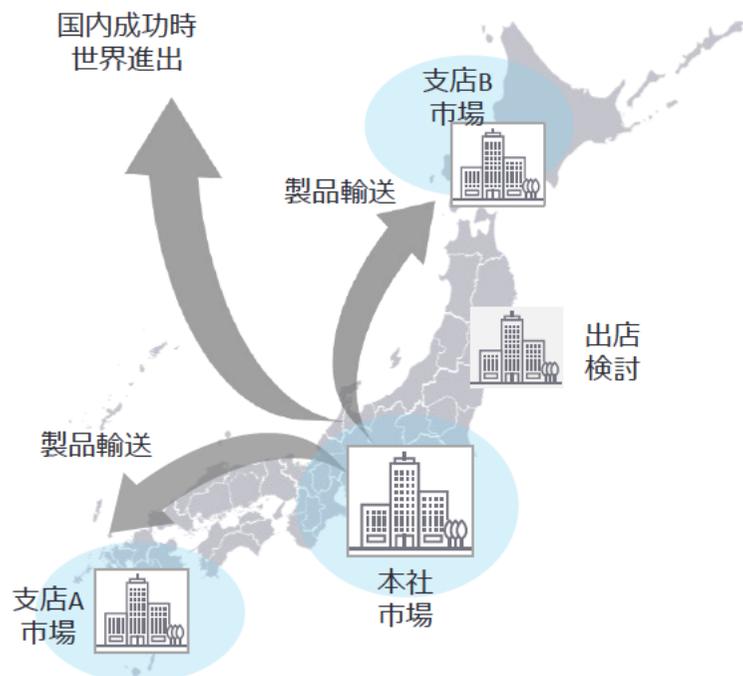
エコシステムにおけるデジタル基盤を用いた顧客データの収集と分析を行うことで個人にカスタマイズされた価値を提供する



デジタル産業のあるべき姿を改めて整理して図示（全体像3）

デジタル基盤の世界的な整備が進むことによる市場の高速な拡大に対応し、グローバル起点でのビジネスプランを設計する

【既存産業】



【デジタル産業】



- リアル拠点ごとに市場が形成されており、人材雇用や事業拡大計画に物理的条件が大きく影響する
- 「まずは国内、成功事例を以て世界」という発想が根付いており、製品・サービスの仕様において日本国内がスタンダードとなる
- 「モノ」や「ヒトの労働力」が重要なキーリソースとなる

- インターネットなどのデジタル基盤を用いた価値の提供、製品の販売により物理的な制約に捉われずビジネス展開が可能
- 世界中のマーケットにリアルタイムでリーチできる特性を活かした、グローバル起点でのビジネス展開が計画される。（結果、日本が最良の市場と判断される場合もある）
- 「モノ」や「ヒトの労働力」だけではなく、「情報」、「ノウハウ」が価値として提供され、限界費用の小さいビジネスモデルが創出される

2. 事業内容

2.3 デジタル産業宣言

研究会にて議論されたデジタル産業宣言について、当社検討案としてMVVの考え方をを用いて整理し、貴省に提示した

第2回研究会にて公表・議論

デジタル産業宣言

Mission
ミッション＝デジタル産業（もしくは企業）が果たすべき役割・使命
（デジタル産業の形成を通じて成し遂げる社会像）

Missionを達成するための
デジタル産業（企業）の姿はどのようなものか？

Vision
ビジョン＝デジタル産業（もしくは企業）がやりたい姿

Visionの部分につき
5つ程度のセンテンスで示しそれぞれを
補足する文章を記載することを検討

Visionを実現するために
デジタル産業において重視すべき価値は何か？

Value
バリュー＝「企業」がデジタル産業実現に向けて持つべき価値観、行動基準

Valueの部分につき
From Toでアジャイル宣言のように記
載することを検討

どのようなビジネスを目指すべきか

どのようなガバナンスで臨むべきか

デジタル産業が果たすべきミッション、ビジョン、バリューを整理、バリューにデジタル産業指標の特に重要なビジネスモデルの要素を集約するとともに、土台となるガバナンスの要素を記載した

第2回研究会にて公表・議論

デジタルの力でサステナブルな社会を実現する

Mission

インターネットとソフトウェアとデータのパワーを活用するとともに、すべてのステークホルダーと公平公正なデジタルエコシステムを形成することで、新しい価値・体験を迅速に創出し、スケールする仕組みをデザインし、実現する

Vision

左記のことがらに価値があることを認めながらも、右記のことがらにより価値をおく

1. 経営者のミッション
担当役員によるDX推進よりも経営者自らによるDXリードを
2. 価値創出の起点
製品・サービスを起点にするよりも社会課題や顧客体験を起点に
3. 価値の源泉（ソフトウェアファースト）
労働量（人×時間）よりもソフトウェアとそれを生み出すエンジニアを
4. 価値の源泉（デジタルエコシステム）
自前主義よりも異業種間でデータで繋がるエコシステムを
5. ステークホルダー
三方よし（自社・顧客・社会）よりも六方よし（自社・顧客・投資家・パートナー・従業員・環境）を
6. ビジョン
経営計画よりもビジョンと共感できるストーリーを
7. ビジネスデザイン（バックカスティング）
ビジネスの積み上げよりもあるべき姿をデザインしてからの始点を

Value

8. 企業文化（ひとりひとりがいきいきと働ける環境）
管理の行き届いた制度よりも個性や多様性が尊重される文化を
9. 既存の仕組みの必要性
既存の仕組みの改善よりも既存の仕組みに対する必要性への問いを
10. 試行錯誤
完全を追求する姿勢よりも不完全でも市場と対話し続ける姿勢を
11. 組織運営
排他的な文化よりもコミュニティを含む内外オープンな文化の醸成・徹底公開を
12. 意思決定
成功体験に基づく経験と勘よりもデータドリブンでの高度化と自動化を
13. 投資
製品・サービス単位での短期的な評価よりも企業全体のポートフォリオと先行投資を踏まえた中長期的な評価を
14. 人的資本とリスキル
事業リテラシーとメンバーシップ型の終身雇用よりも継続的なリスキル環境とスキル重視のジョブ型雇用を

デジタル産業宣言を構成する要素の説明 (1/4)

第2回研究会にて公表・議論

1. 経営者のミッション

担当役員によるDX推進よりも
経営者自らによるDXリードを

- DXは、製品・サービスに留まらず、新たな価値の創出とそれを実現するビジネスや企業文化の変革であるため、担当役員任せで進むものではない。企業会計・財務を知らない経営者はいないが、デジタルに疎い経営者は許容されている。
- デジタル市場を目指す経営者は、自らデジタル技術がもたらす機会と脅威を理解した上で、経営改革としてDXをリードするべきである。

2. 価値創出の起点

製品・サービスを起点にするよりも
社会課題や顧客体験を起点に

- いま世の中にある製品・サービスをいかに改善するかという発想では、顧客が求める真のニーズの解決には至らない。
- デジタル技術を活用し顧客の状況把握が容易に。データをもとに顧客体験を構想したうえで、製品・サービスを顧客体験に配置することで、顧客が本来求めていた包括的なニーズを満たすことができる。

3. 価値の源泉 (ソフトウェアファースト)

労働量 (人×時間) よりも
ソフトウェアとそれを生み出すエンジニアを

- 人数×稼働時間でもたらされる労働量には限りがあり、価値を世界中のマーケットや顧客に広く迅速に提供することは困難である。
- エンジニアとの協働を通じてノウハウをソフトウェア化することで、労働量に依存せず、スケーラブルに価値を提供できる。それによって高い生産性と競争力を実現。

4. 価値の源泉 (デジタルエコシステム)

自前主義よりも
異業種間でデータで繋がるエコシステムを

- デジタル技術を用いたビジネスが中心となっている現在、自社単体や合理化を追求した同業種とのアライアンスでは、新しい価値を迅速に創出することは困難。
- 顧客体験に合わせて、自社だけでなく、他社のサービスを組み合わせたエコシステムを形成すること、それらがデータを介して滞りなくつながることで初めて、顧客のニーズに包括的かつ迅速に対応できる。

デジタル産業宣言を構成する要素の説明 (2/4)

第2回研究会にて公表・議論

5.ステークホルダー

三方良し (自社・顧客・社会) よりも

六方良し (自社・顧客・投資家・パートナー・従業員・環境) を

- 従来のビジネスにおいては、取引関係も固定的であり、各事業に閉じているため、主に自社と顧客の利益、及び社会への貢献を念頭に置くことが重要だった。
- デジタルエコシステムとして価値提供する場合、すべてのステークホルダーとの関係は密接かつ動的に変化する。ビジネスパートナーの成長や従業員のエンゲージメント、自社を取り巻く環境のサステナビリティまで考慮することで、初めて持続的な成長が可能となる。

6.ビジョン

経営計画よりも

ビジョンと共感できるストーリーを

- 明確なビジョンなきDX戦略（経営計画）では、なぜDXを実行すべきかを全社員が当事者意識をもって実行できず、DX自体が目的化してしまう。結果として延々とPOCを繰り返すといった事例が散見される。
- 経営者自らがビジョンをストーリーとともに発信し、目指す方向性を示すことで、ビジョンに即した意思決定基準へと変化するとともに、一人一人が自分事としてDXを捉え、自ら変化を生み出す組織へ。

7.ビジネスデザイン (バックキャストिंग)

ビジネスの積み上げよりも

あるべき姿をデザインしてからの始点を

- 既存ビジネスを起点とする考え方では、既存の顧客、製品・サービス、ビジネスレイパビリティに気を取られ、新しい顧客、新しい製品・サービス、新しい価値を構想することは困難。
- 顧客との対話の中で最適な顧客体験を将来像として描きながら、そこからのバックキャストでビジネスアーキテクチャをデザインしていくことで初めてエコシステムの中で自社が注力していくべき領域が分かる。

8.企業文化 (ひとりひとりがいきいきと働ける環境)

管理の行き届いた制度よりも

個性や多様性が尊重される文化を

- オペレーショナルエクセレンスを追求するばかりに、社員がルールや制度に縛られ、自身の価値観に基づいて能力を発揮する機会が少なければ、新しい価値を創出することは難しい。
- 人材の流動性が激しいエコシステムにおいて、個性や多様性が尊重され、全社員がいきいきと働ける環境を整えてこそ、働き手からも支持され、新しい価値を持続的に生み出すことができる。

デジタル産業宣言を構成する要素の説明 (3/4)

9. 既存の仕組みの必要性

既存の仕組みの改善よりも
既存の仕組みに対する必要性への問いを

- 現行のビジネスを所与のものとして考え単に既存の仕組みやシステムの刷新、高度化を目的とするのでは、抜本的な提供価値やビジネスモデルの変革に至らない。
- レガシーシステムを生み出した企業文化を見つめなおし、常に既存の仕組みの存在意義を問うて刷新できる、変革し続けられる組織でこそ変化の激しい市場で競争力を維持できる。

10. 試行錯誤

完全を追求する姿勢よりも
不完全でも市場と対話し続ける姿勢を

- 市場に出す前に完成度や無謬性を追求しすぎること、迅速性や試行錯誤（挑戦）そのものが失われている。
- 市場にしか答えがない不確実な世の中だからこそ、不完全でも形にして市場と対話をし続けなければならない。

11. 組織運営

排他的な文化よりも
コミュニティを含む内外オープンな文化の醸成・徹底公開を

- 組織内での縦割り文化や企業間でのナレッジ・データのつながりが遮断される環境のなかではイノベーションは生まれにくい。
- 内外の意識を持たずゆるく広く動的につながるコミュニティを形成し、積極的なナレッジ・データの共有によるイノベーションの創出を追求するべきである。

12. 意思決定

成功体験に基づく経験と勘よりも
データドリブンでの高度化と自動化を

- 成功体験をアンラーンできず、これまでの経験や勘をベースに意思決定していると、デジタル市場の激しい変化やエコシステム全体での迅速な価値提供に対応できなくなる。
- これまでの意思決定基準も参考にしながらも、データを基に意思決定を高度化・自動化できる仕組みを生み出すことで、これまでにないスケールメリットと迅速な価値提供が可能となる。

デジタル産業宣言を構成する要素の説明（4/4）

13.投資

製品・サービス単位での短期的な評価よりも
企業全体のポートフォリオと先行投資を踏まえた中長期的な評価を

- 新規事業を、既存の事業の評価と同じ基準で投資、短期的に評価している限りは、投資回収の期間が長く、リスクの高いデジタルサービスの創出は困難である。
- 新しい価値を提供するサービスの創出効果は、取り組みに対する成功確率ではなく、1事業の成功がもたらすインパクトにあることを念頭に、事業単位ではなく全社単位で、短期ではなく中長期で投資を張っていける体制を作ることが重要。

14.人的資本とリスク

事業リテラシーとメンバーシップ型の終身雇用よりも
継続的なリスク環境とスキル重視のジョブ型雇用を

- メンバーシップを重視した組織において、個々人が事業リテラシーを極めていくことは、既存事業を伸ばすことに最適化されている。
- 自ら学び、社会に適用・拡張し続ける人材を発掘・育成し、スキル重視で登用することで、デジタル産業の変化の激しい市場において、迅速に新しい価値を提供し続けられる。

研究会での議論を経たデジタル産業宣言は以下の通り

デジタル産業宣言

私たちは、グローバルにビジネスイノベーションが進む状況下において、日本企業が変わらず既存ビジネスの改善のみに目を向けていることに危惧している。
デジタルは決して既存ビジネス効率化のためだけの道具ではない。

私たちは、目指すべきデジタル産業を構成する企業の特徴を次の通りと定義する。

1. ビジョン：成功体験や柵（しがらみ）を捨て、新たに実現すべきビジョンを目指している。
2. 価値：開発コストではなく、創出価値を重視している。
3. オープン：自社に閉じるのではなく、あらゆるプレイヤーとつながっている。
4. 継続：失敗して撤退するのではなく、試行錯誤を繰り返し、前進し続ける。
5. 経営者：デジタルによるビジネス創造は経営者のミッションであることを自覚している。

私たちは、これからの時代のリーダーとして、
デジタルの力で新たな高収益ビジネスを創出し続ける
「デジタル産業」の実現に向けて日本企業を牽引する。

デジタル産業宣言の行動指針について詳細をガイダンスとして記載

1. ビジョン

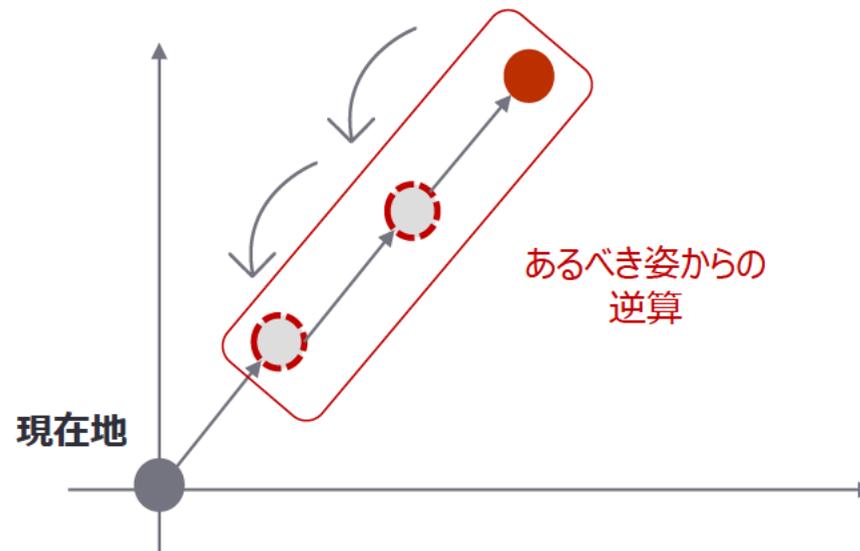
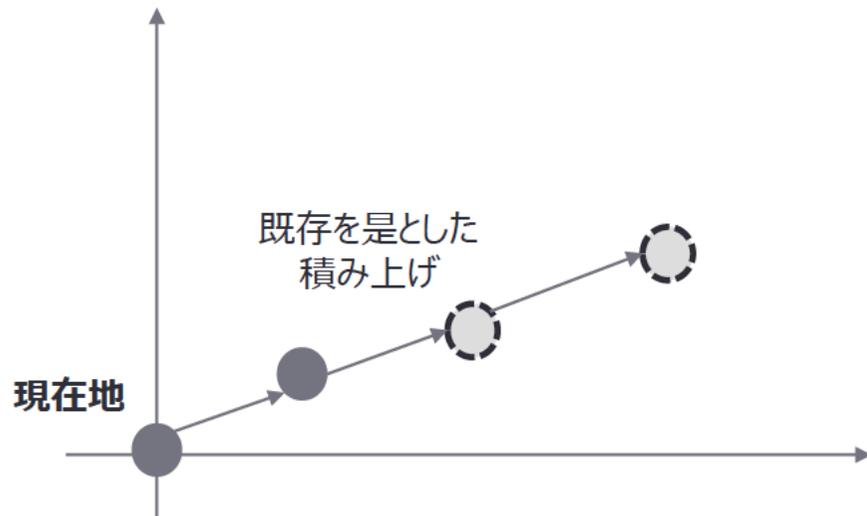
成功体験や柵を捨て、新たに実現すべきミッションを目指している

課題

- デジタル技術の急速な進展や環境の劇的な変化が続く状況下においても、過去の成功体験や柵を捨てることができず、既存ビジネスを前提とした改善のみに終始してしまっている
- あるべき姿を単純に数年後の自社の姿と誤って捉え、既存ビジネスを起点にした未来予測（フォアキャスト）でビジョンを考えてしまっている

変革

- 中長期的な環境変化をとらえ、デジタルが生み出す機会と脅威を理解することで、既存ビジネスに囚われない発想が可能となる
- その上で、自社が果たすべき役割を見直し、デジタルでしか実現できない自社のあるべき姿を策定する



デジタル産業宣言の行動指針について詳細をガイダンスとして記載

1. ビジョン

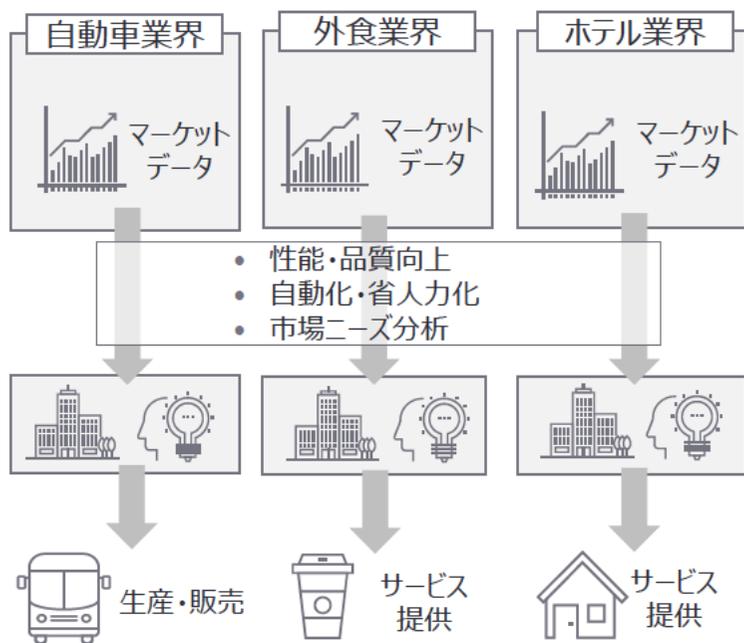
既存の製品・サービスから、個や動線を意識した顧客体験へ

課題

- いま世の中にある製品・サービスをいかに改善するかという発想では、顧客が求める真のニーズの解決には至らない

変革

- データをもとに顧客体験を構想したうえで、製品・サービスを顧客体験に配置することで、顧客が本来求めていた包括的なニーズを満たすことができる



- 人気車種
 - 人気インテリア
 - 好まれる座席配置 ⇒ 実装
- 地域・特産性
 - 昼食・夕食の嗜好性
 - 移動中の飲食傾向 ⇒ 実装
- 部屋の大きさと価格
 - 屋内施設利用状況
 - ルームサービス嗜好性 ⇒ 実装

デジタル産業宣言の行動指針について詳細をガイダンスとして記載

1. ビジョン

第3回研究会にて公表・議論

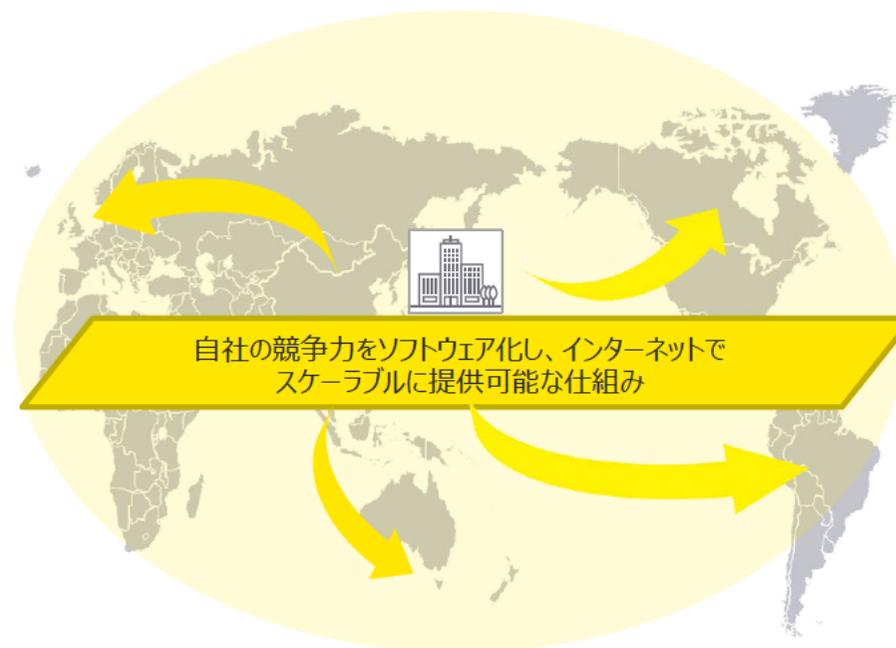
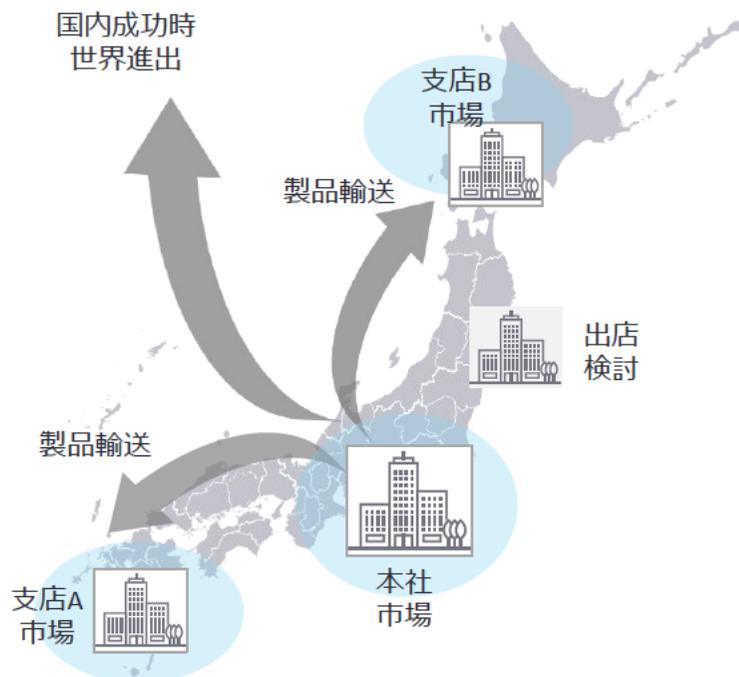
既存市場から、グローバル市場へ

課題

- 自社が提供する従来の製品・サービスが形成する市場や対象顧客をベースとしたビジネス展開を検討するだけでは、真のデジタルの可能性を活かしたビジネスには至らない

変革

- インターネットをベースとしたデジタル基盤を構築し、物理的制約に囚われないスケラブルなビジネスを展開することで新規市場・新規顧客のグローバルな開拓が可能となる

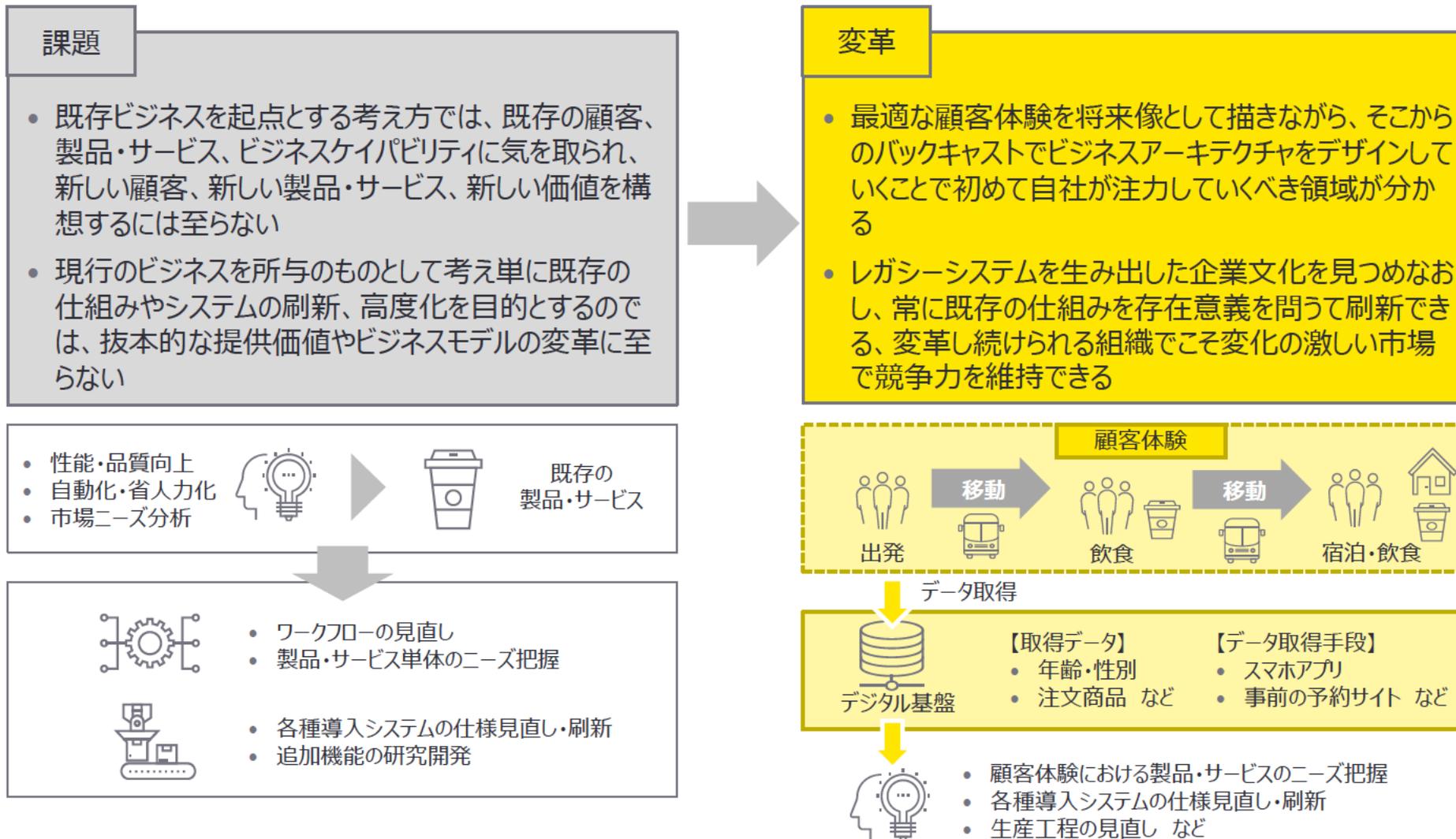


デジタル産業宣言の行動指針について詳細をガイダンスとして記載

1. ビジョン

第3回研究会にて公表・議論

既存プロセスの効率化から、自社の強みに基づきデータとデジタル技術を前提としたプロセス再構築へ



デジタル産業宣言の行動指針について詳細をガイダンスとして記載

2. 価値

第3回研究会にて公表・議論

開発コストではなく、創出価値を重視している

課題

- 製品・サービスを提供するまでの過程において発生するコスト（材料費、人件費など）をベースとした価格設定を行ううちは、顧客が望む価格の低廉化や自社提供の製品・サービスにおける利益率を向上させることには至らない

コスト

仕入れ 人の稼働
製造 運送

利益

自社としての事実上の儲け

顧客への対価

- 値下げ要求への対応が困難
- 利益率の向上が困難



変革

- デジタルをベースとした新規事業における顧客体験の提供により、顧客満足度に応じたサービスの価格設定を行い利益率の向上を可能とする。

デジタル基盤

【取得データ】
・年齢・性別
・注文商品 など

【データ取得手段】
・スマホアプリ
・事前の予約サイト など

嗜好性分析 購買行動分析

顧客体験の対価

出発 移動 飲食 移動 宿泊・飲食

新たな価値 (利益)

- 用意したものを顧客に提供するのではなく、顧客が望むものを提供することによる対価の向上

コスト

- 必要とされる量を予め予測し、適切な生産や人員アサインを行うことによるコストの縮小

デジタル産業宣言の行動指針について詳細をガイダンスとして記載

3. オープン

第3回研究会にて公表・議論

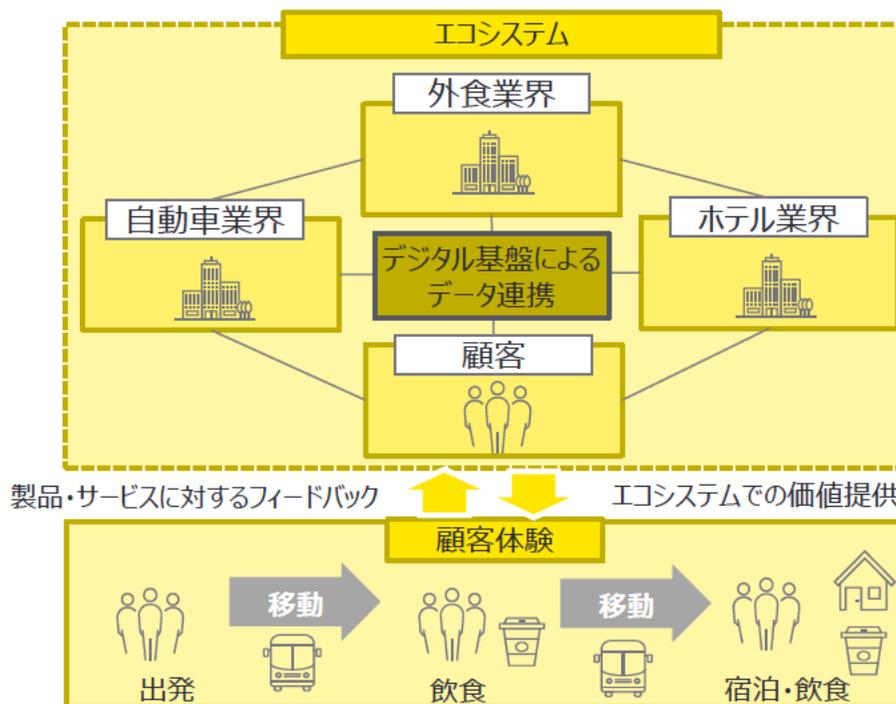
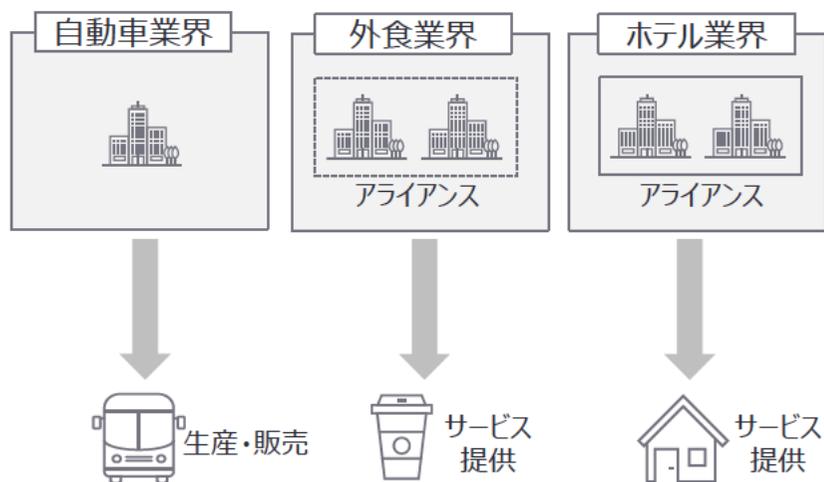
自社に閉じるのではなく、あらゆるプレイヤーとつながっている

課題

- デジタル技術を用いたビジネスが中心となっている現在、自社単体や合理化を追求した同業種とのアライアンスだけでは、市場に求められる価値あるサービスを迅速に創出することには至らない
- 顧客に提供する前に自社内で完成度や無謬性を追求しすぎることによって挑戦の機会が失われ、結果として顧客からのフィードバックを得られなくなってしまう

変革

- 顧客体験に合わせて、自社だけでなく他社のサービスを組み合わせたエコシステムを形成すること、それらがデータを介して滞りなくつながることで、顧客のニーズに包括的かつ迅速に対応できる
- パートナー企業だけでなく、顧客もエコシステムの一員として加わり、継続的な市場との対話を通じて顧客体験の価値向上を実現する



デジタル産業宣言の行動指針について詳細をガイダンスとして記載

4. 継続、5. 経営者

あるべき姿に向けた仮説検証を繰り返すことに対して挑戦し続けること

課題

- デジタルサービスは投資回収の期間が長くチャレンジングな取り組みであるため、既存事業と同じ基準で短期的に評価している限りは、新しいデジタルサービスの創出は困難である

変革

- 壮大なビジョンや社会課題の解決を実現するためには、事業単位ではなく、全社単位で中長期的な目線でデジタルサービスの創出に向けた挑戦を評価し、仮説検証を繰り返し続けることが求められる

過去の成功体験に固執することなく、経営者がまずはビジョンを書き直したうえで自らリードすること

課題

- デジタル技術の急速な進展や環境の劇的な変化が続くなか、自らの成功体験に基づく意思決定では顧客の求める新しい価値を創出するには至らない
- 新たな価値の創出とそれを実現する企業文化やビジネスの変革は担当役員任せでは実現しない

変革

- 経営者がデジタル技術の機会と脅威を理解することで、過去の成功体験に囚われないビジョンを描きなおすことができる
- ビジョンからのバックキャストで導き出した顧客への新しい提供価値を起点に全企業活動やビジネスモデルをデジタルを前提に再構築し、かつ、挑戦をし続ける組織文化へと変革するためには他ならない経営者自身がリードすることが必須である

2. 事業内容

2.4 デジタル産業指標

既存産業からデジタル産業へと推移する際に生じる変革要素を体系化し整理した（1/2）

特性		既存産業 (From)	デジタル産業 (To)	類型 ①	類型 ②	類型 ③	類型 ④	類型ごとの特徴の考え方	
顧客	顧客	発注者	パートナー	○	○	○	○	デジタル市場においては、双方に売り手と買い手、新しい価値を生み出し合う関係であり、全ての類型に当てはまる。	
		マス（集団）としてのマーケット	パーソナル（個人）としてのマーケット			○	○	類型①、②は伴走型のビジネスが中心となる。 顧客数：類型①<②<③<④	
	市場の捉え方	クローズ起点	オープン起点		○	○	○	類型①、②は顧客密着型ビジネスであり商圏の制約あり 類型②、③はテクノロジー優位であり、ローカル依存度が小さい 類型④は商圏依存度の強い場合と、弱い場合の両方がある。	
提供価値	提供価値	製品・サービス	顧客体験	○	○	○	○	自社で提供できるものを提供するという発想から、顧客が求める体験を実現するために必要な機能を自社もしくはエコシステムから調達してくるという意味では、全ての類型に共通ではないか。	
	価値の源泉	製品・サービスを起点にした同業種間のサプライチェーン	顧客体験を起点にした異業種間のデータでつながるエコシステム	○	○	○	○	自前主義から、エコシステム全体（顧客やパートナーとのコラボレーション）で価値を提供するという構造は類型共通か。	
		労働量		ノウハウ・ツール／ ノウハウ・ツールを活用して変革を推進できる人材	○	○			類型①・②は伴走型であるが、ノウハウ・技術といった無形資産を構築することで、属人性を超えた付加価値を提供可能。
					ソフトウェア／ ソフトウェア化できる人材			○	○
	製品・サービスの特性	何にでも対応できる	尖った強み	○	○	○	○	取引関係が動的なエコシステム型になるからこそ、尖った強みがない限り、顧客から選ばれなくなるという点で類型共通。	
	提供価値の更新タイミング	定期的	適時			○	○	最終消費者に近いほど、リアルタイム性が競争軸となる。	
顧客とのエンゲージメント	成約時点が最大	成約後も継続・向上	○	○	○	○	すべての類型において顧客の持続的な成功が重要な要素。		
競合	競合の捉え方	製品・サービス単位	顧客体験単位	○	○	○	○	「提供価値」と同様の区分になることを想定。	
		クローズ起点	オープン起点		○	○	○	「市場の捉え方」と同様の区分になることを想定。	
チャンネル	マーケティング/販売チャンネル	事業起点にオンラインとオフラインの個別最適化	顧客体験起点にオンラインとオフラインの融合			○	○	特に最終消費者に近いビジネスでは重要な特徴。	
顧客との関係性	取引関係	実績とコスト重視	提供価値とビジョン重視	○	○	○	○	どの類型も新しい価値提案を志向する、また、一緒に新しいビジョン（世界観）を実現するという意味で実績・コストよりも提供価値・ビジョンが重要。	
	契約形態	請負契約中心	準委任契約中心	○	○	○	○	どの類型も効率化の領域よりも、新しい収益を生み出す領域を志向し、仕様を定めることが困難であるため、準委任契約へシフトしていく。	

既存産業からデジタル産業へと推移する際に生じる変革要素を体系化し整理した（2/2）

特性		既存産業 (From)	デジタル産業 (To)	類型 ①	類型 ②	類型 ③	類型 ④	類型ごとの特徴の考え方
主要活動	キーアクティビティ	既存事業の効率化	新たな価値の創出 (課題の発見・解決、顧客体験の向上)	○	○	○	○	
	開発メソッド	大規模WF型受託開発	アジャイル/内製/DevOps		○	○	○	システム開発のため、類型①以外。
	ナレッジ	暗黙知	形式知	○	○	○	○	デジタル産業では、形式知化していくことで生産性を高められる特徴があり、さらに、類型③、④は形式知化からソフトウェア化につなげることで、スケールが可能となる。
リソース	人的スキル	事業リテラシー またはデジタルリテラシー	事業リテラシー・デジタルリテラシー (デジタル技術、デザイン、アジャイル)	○	○	○	○	どの類型においても、事業リテラシー×デジタルリテラシーの掛け算が重要となる。
	キーリソース	自社の労働力	データ・知財・エコシステムパートナー	○	○	○	○	知財は特に類型①～③、エコシステムパートナーは特に類型③・④、データは特に類型③・④で重要。
	コンピューティング基盤	オンプレ	クラウド			○	○	類型③・④では即時性・柔軟性・エコシステムとの接続性が重要であり、クラウド化がカギとなる。
	人材雇用	メンバーシップ型の雇用	スキル重視の雇用	○	○	○	○	取引関係が動的なエコシステム型になるからこそ、尖った強みがない限り、顧客から選ばれなくなる。強みを磨くためにはスキル重視の雇用が大事。
協業	企業間のつながり	固定的なピラミッド型	動的なエコシステム型	○	○	○	○	どの類型も顧客の提供価値に合わせて、動的なエコシステムが都度形成されるが、最終消費者に近い③・④では頻度が高い。
	コラボレーション	同業種	異業種	○	○	○	○	新しい顧客体験を生み出すためには、業での連携ではなく、異業種とのコラボレーションが必要であり、特に、類型③・④は体験の向上のために、異業種連携の重要性が高い。
	サステナビリティ	企業単体	エコシステム全体			○	○	類型③・④は顧客数・ビジネス規模が大きさやその相互依存関係による影響範囲の大きさから、エコシステム全体で持続可能性を見る必要がある。
収益構造	限界費用	大きい	小さい	○	○	○	○	全類型において、無形資産による価値提案であるため、限界費用は小。特に類型③・④はSW化が必要であるため際立つ。
	初期投資	小さい	大きい	○	○	○	○	新しい価値を創造するため、ノウハウの蓄積や開発、マーケティング等に一定の先行投資が必要となる。
	収益化までの時間	早い	遅い	○	○	○	○	新しい価値を創造するため、ニーズを満たすプロダクト・サービスを磨き、市場が成立するまでに時間がかかる。
	利益確保	コスト削減	付加価値向上	○	○	○	○	いずれの類型も付加価値向上を目指すことが特徴。

既存産業からデジタル産業へと推移する際に生じる変革要素を体系化し整理した

顧客

▶ 顧客

既存産業 ⇒ 発注者

企業間の取引領域において、製品の購入、サービスの申込みなど、自社に対する「発注者」が顧客と定義されている状態。

▶ 顧客

既存産業 ⇒ マス（集団）としてのマーケット

地域、年齢層などの一定の集団単位に対するマーケティング施策が公共のメディアを通じて実施されている状態。

▶ 市場の捉え方

既存産業 ⇒ クローズ起点

製品・サービスの主要な提供先として国内顧客がターゲットとなっており、旧来の取引関係及び取引内容が継続される前提となっている状態。

デジタル産業 ⇒ パートナー

企業同士が相互の強みを持ちよる「ビジネスパートナー」となり、製品やサービスを共同で開発し直接消費者に提供する。これにより、旧来のB to BのビジネスモデルがB to CもしくはB to B to Cに変革。

デジタル産業 ⇒ パーソナル（個人）としてのマーケット

データの活用により各顧客の個人単位での嗜好性分析が行われ、スマートフォンなどのデジタルデバイスを通じて個人向けの販促施策が行われるよう変革。

デジタル産業 ⇒ オープン起点

活動拠点などの物理的な立地や国内のみの市場動向に捉われず、グローバルを対象とした製品・サービスの提供を行うよう変革。また、その変革に伴い、例えばBtoB前提のビジネスがBtoBtoCなど別のモデルに変化する。

既存産業からデジタル産業へと推移する際に生じる変革要素を体系化し整理した

提供価値

▶ 提供価値

既存産業 ⇒ 製品・サービス

旧来より提供している製品・サービスが提供価値として認識されている状態。

▶ 価値の源泉

既存産業 ⇒ 製品・サービスを起点にした同業種間のサプライチェーン

特定の製品・サービスにおける旧来市場への提供を前提としたサプライチェーンが構成されている状態。

▶ 価値の源泉

既存産業 ⇒ 労働量

人の稼働量の大小で提供可能な価値が上下する状態。

デジタル産業 ⇒ 顧客体験

製品・サービス単体の提供ではなく、それらが複合され新たな価値として顧客体験を向上するよう変革。

※顧客体験とは
顧客やユーザーが企業の商品・サービスに興味を持ち、それを利用するまでの一連の体験であり、顧客接点の集合体。

デジタル産業 ⇒ 顧客体験を起点にした異業種間のデータでつながるエコシステム

特定の製品・サービス単体ではなく、複数のパートナー企業で形成されるエコシステムとして顧客体験を提供するよう変革。

デジタル産業 ⇒ ノウハウ・ツール/ ノウハウ・ツールを活用して変革を推進できる人材 ソフトウェア/ ソフトウェア化できる人材

ツールやソフトウェアによるノウハウの提供により顧客体験の向上を実現できるよう変革。

既存産業からデジタル産業へと推移する際に生じる変革要素を体系化し整理した

提供価値

▶ 製品・サービスの特性

既存産業 ⇒ 何にでも対応できる

製品・サービスにおける多様な顧客のニーズに対する汎用性・網羅性が重要な要素として定義されている状態。

デジタル産業 ⇒ 尖った強み

ある特定の領域において競合他社と比較した際に群を抜いた強み（差別化）を発揮する要素が重要視されるよう変革。

▶ 提供価値の更新タイミング

既存産業 ⇒ 定期的

製品・サービスがリアルでの人的対応や一定周期のシステム連携によって一定のリードタイムにより提供される。

デジタル産業 ⇒ 適時

24時間365日常時受け付けが行われ、オンラインでのリアルタイム処理により即座に提供されるよう変革。

▶ 顧客とのエンゲージメント

既存産業 ⇒ 成約時が最大

製品・サービスの成約時もしくは提供開始時が顧客との関係性が最大値であり、以降はその関係性が徐々に薄れていく状態。

デジタル産業 ⇒ 成約後も継続・向上

成約後も顧客との間でデジタル媒体を通じたインタラクティブなコミュニケーションが行われ、関係性が継続・向上するよう変革。

既存産業からデジタル産業へと推移する際に生じる変革要素を体系化し整理した

競合

▶ 競合の捉え方

既存産業 ⇒ 製品・サービス単位

他社から提供される同類の製品・サービス単体が競合対象として認識されている状態。



デジタル産業 ⇒ 顧客体験単位

ビジネスパートナーと共同で提供する価値（顧客体験）が同類の価値を提供する企業グループとの間で競争環境に置かれるよう変革。

▶ 競合の捉え方

既存産業 ⇒ クローズ起点

国内の市場及び競合企業のみが競争環境として認識されている状態。



デジタル産業 ⇒ オープン起点

オンライン化、オープン化により市場において国境の概念がなくなり、グローバルでの競争を余儀なくされるよう変革。

既存産業からデジタル産業へと推移する際に生じる変革要素を体系化し整理した

チャンネル

▶ マーケティング/販売チャンネル

既存産業 ⇒ 事業起点にオンラインとオフラインの個別最適化

提供する製品・サービスに関し、その提供物に関する販路・マーケティング媒体が提供者の事情と判断によりオンラインとオフラインで使い分けられている状態。

例) 製品A⇒新聞広告、製品B⇒ECサイト

デジタル産業 ⇒ 顧客体験起点にオンラインとオフラインの融合

提供者都合ではなく、顧客体験の向上のために求められる販路・マーケティングとしてオンラインとオフラインの媒体が融合するよう変革。

例) 顧客志向分析⇒PUSH型広告⇒リアル店舗販売

顧客との関係性

▶ 取引関係

既存産業 ⇒ 実績とコスト重視

顧客から提示された要求事項に対する過去の取引実績及び提示価格が重要な選定基準とされている状態。

▶ 契約形態

既存産業 ⇒ 請負契約中心

既存事業の効率化などあらかじめ仕様が定められることが可能な領域に適した契約形態を活用。

デジタル産業 ⇒ 提供価値とビジョン重視

これまでの顧客体験には無い新しい価値の提案や顧客の課題課題、それらの社会実装に向けたビジョンが重要な選定基準となるよう変革。

デジタル産業 ⇒ 準委任契約中心

新たな価値の創出などあらかじめ仕様が定められない領域に適した契約形態を活用。

既存産業からデジタル産業へと推移する際に生じる変革要素を体系化し整理した

主要活動

▶ キーアクティビティ

既存産業 ⇒ 既存事業の効率化

顧客の既存事業における効率化（時間短縮、人員削減など）を目的とした商品・サービスの提供が行われている状態。

デジタル産業 ⇒ 新たな価値の創出 （課題の発見・解決、顧客体験の向上）

顧客が意識しない潜在的な課題の発掘と具体的な解決手段を提供することによる顧客体験の向上を実現するよう変革。

▶ 開発メソドロジー

既存産業 ⇒ 大規模WF型受託開発

システム開発における手段として、外注先において旧来の開発手順を1つずつ確認しながら工程を進めるWF（ウォーターフォール）型が採用されている状態。

デジタル産業 ⇒ アジャイル/内製/DevOps

特定の目的を持つ開発を内製化し、試行錯誤を繰り返し早期開発を実現するアジャイルやDevOpsが採用されるよう変革。

▶ ナレッジ

既存産業 ⇒ 暗黙知

個人の知見（ナレッジ）がそれぞれの頭の中にある状態で、資料等への落とし込み・体系化及び周囲との共有化ができていない状態。

デジタル産業 ⇒ 形式知

個人ナレッジの体系化・共有化により、そのナレッジに基づく一定の方法論としてプログラムやフレームワークが確立され、事業変革に活用される。

既存産業からデジタル産業へと推移する際に生じる変革要素を体系化し整理した

リソース

▶ 人的スキル

既存産業 ⇒ 事業リテラシーまたはデジタルリテラシー

既存事業における業務効率化及び事業伸長に関連するスキルセットが求められる状態。

例) システムエンジニア、ネットワークエンジニア

▶ キーリソース

既存産業 ⇒ 自社の労働力

労働量が提供価値とされ、提供事業者における人材の人数(=提供可能な労働力)がキーリソースとされている状態。

▶ コンピューティング基盤

既存産業 ⇒ オンプレ

旧来のオンプレミス型で自社利用に閉じたシステム基盤を利活用している状態。

▶ 人材雇用

既存産業 ⇒ メンバーシップ型の雇用

雇用人材に対し業務を割り当てる旧来からの状態。

デジタル産業 ⇒ 事業リテラシー・デジタルリテラシー (デジタル技術、デザイン、アジャイル)

既存事業とは一線を画した新たな価値を提供するためのデジタルデータの利活用スキルセットが求められるよう変革。

例) 追加でデータサイエンティスト、AIアルゴリズムデザイナー

デジタル産業 ⇒ データ・知財・エコシステムパートナー

価値を創出するデジタルデータや知財、また、自社では持ちえない価値を提供可能なパートナー企業がキーリソースと認識されるよう変革。

デジタル産業 ⇒ クラウド

クラウドなどオープンな環境で柔軟性の高いシステム構築・運用を行い、顧客接点もオープン化されるよう変革。

デジタル産業 ⇒ スキル重視の雇用

業務内容に対し適切な人材を雇用する形態に変革。

既存産業からデジタル産業へと推移する際に生じる変革要素を体系化し整理した

協業

▶ 企業間のつながり

既存産業 ⇒ 固定的なピラミッド型

発注者と受注者、元請けと下請け、のように、取引企業間において上下関係が発生している状態。

▶ コラボレーション

既存産業 ⇒ 同業種

旧来からの提供商品もしくはサービスという限定的な範囲において同業種内での他企業と協業が行われている状態。

▶ サステナビリティ

既存産業 ⇒ 企業単体

事業の継続性に関し、企業単体（もしくは系列グループ単位）で考慮されている状態。

デジタル産業 ⇒ 動的なエコシステム型

提供する顧客体験の実現に合わせ、適宜複数の企業がビジネスパートナーとしてエコシステムを形成し、対等な立場で顧客に対して価値を提供する形態に変革。

デジタル産業 ⇒ 異業種

旧来からの商品やサービスとは異なる新たな価値を顧客に提供するため、異業種企業との協業が進むよう変革。

例) 自動車メーカーが異業種と協業し、デジタルデータを用いた移動系サービス (MaaS)に進出する

デジタル産業 ⇒ エコシステム全体

自社もしくは自社系列グループのみならず、ビジネスパートナーとの間で形成されたエコシステム全体としての事業継続性が考慮されるよう変革。

既存産業からデジタル産業へと推移する際に生じる変革要素を体系化し整理した

収益構造

▶ 限界費用

既存産業 ⇒ 大きい

製品・サービスの提供におけるヒト・モノの異存が大きく、提供量に応じてコストも増大する状態。

デジタル産業 ⇒ 小さい

ソフトウェアによるナレッジ提供など、商品・サービスの提供量とコストが比例しない関係に変革。

▶ 初期投資

既存産業 ⇒ 小さい

既存事業に対する付属的なものであり小規模に実施される状態。

デジタル産業 ⇒ 大きい

既存産業とは全く異なる領域へのデジタル関連投資が伴うため、既存産業と比較すると規模の大きな投資が求められる。

▶ 収益化までの時間

既存産業 ⇒ 早い

既存事業のベースにアドオンする投資判断においては、比較的早期の収益化が実現可能。

デジタル産業 ⇒ 遅い

トライアンドエラーの取り組みが求められ、事業として成熟し収益化につなげるには一定以上の時間を要する。

▶ 利益確保

既存産業 ⇒ コスト削減

継続提供する商品・サービスの実質値上げをすることが難しく、利益を確保するためにコスト削減を求められる状態。

デジタル産業 ⇒ 付加価値による売上向上

顧客の対する新たな価値提供を実現することにより、旧来の商品・サービスには無い価格設定が可能となり、付加価値による利益率向上が実現できるよう変革。

2. 事業内容

2.5 DX成功パターン

DX成功企業に対するヒアリング及び机上調査を実施した結果を踏まえ、DX成功パターンを構成する要素を仮説として抽出

DX成功事例からの仮説要素抽出

- 本報告書54ページ以降に取り纏めたDX成功事例において、成功パターンの構成要素となり得ると想定する内容を抽出
- 各仮説要素に関連する成功事例は下記表のとおり

番号	目的	仮説構成要素	該当するDX成功事例
1	既存事業と並行で新規事業を創出する	新規事業特区を作る	事例1、事例3、事例8
2	適切な人材配置を行う	人材採用の方法を変える	事例1、事例3、事例5、事例7、事例8
3	やりがいのある職場環境を作る	評価制度を変える	事例1、事例3、事例4、事例8
4	顧客ニーズや市場環境の変化に柔軟かつ適切に対応する	開発規模を小さくする	事例1、事例2、事例7、事例8
5	顧客の潜在課題を知る	事業（業界）のことを理解する	事例2、事例4、事例5、事例6
6	効率的な営業活動を行う	リテラシーや意欲の強い顧客を発掘する	事例1、事例6、事例8
7	提供する価値を向上する	「マーケット」ではなく「カスタマー」を見る	事例1、事例7
8	競合との差別化要素を打ち出す	自社の強みを知る	事例1、事例3、事例4、事例5、事例6
9	自社のケイパビリティを明示する	積極的に情報発信する	事例1、事例3、事例7
10	自社だけでは無し得ない価値を創出する	パートナー企業と共創する	事例4、事例6
11	トライ＆エラーから成功を導く	長期的な観点での成果を見据える	事例3、事例6、事例8
12	物理的な拠点の役割を見直す	物理的立地を「制約」ではなく「利点」に変える	事例7、事例8
13	データを収集し活用する	属人性を排除する	事例3、事例4、事例5、事例6
14	実態を正しく理解し事業計画に反映する	経験則や勘ではなくデータで判断する	事例4、事例5、事例7

本事業にてヒアリングを実施した企業における成功事例から、成功の秘訣と思われるポイントを抽出した（1/2）

1. 新規事業特区を作る

- 既存事業とは全く異なる新規事業組織を構成し、既存事業からの影響を受けない体制とする

2. 人材採用の方法を変える

- 新規事業の展開に必要なスキルやナレッジを有する人材のみを社内招聘し、不足は外部からジョブ型雇用する

3. 評価制度を変える

- 既存事業とは全く異なる評価指標を設定し、よりチャレンジングな取り組みを推進するためのモチベーションを高める

4. 開発規模を小さくする

- システム開発において複雑な大規模開発を長期にわたり実施するのではなく、機能を分割し小規模の開発を同時進行させる

5. 事業（業界）のことを理解する

- 自社サービスの提供先と想定される企業（業界）の業務を熟知し、潜在的な課題を発掘する

6. リテラシーや意欲の強い顧客を発掘する

- 意思・傾向のない顧客をその気にさせる方法ではなく、意思がある顧客の背中を押す

7. 「マーケット」ではなく「カスタマー」を見る

- 製品やサービスの「市場」単位ではなく、企業や個人を単位とした観点を持つ

本事業にてヒアリングを実施した企業における成功事例から、成功の秘訣と思われるポイントを抽出した（2/2）

8. 自社の強みを知る

- 他社の既存サービスと比較した際の自社の強みを正しく理解する

9. 積極的に情報発信する

- 自社の持つナレッジや技術に関する情報を積極的に外部に公開し存在価値を高める（知財のオープン戦略）

10. パートナー企業と共創する

- 新たな価値創出に際し自社では充足できないリソースを他社とのパートナーシップ（エコシステム）により解決する

11. 長期的な観点での成果を見据える

- 「いつ儲かる？ 1か月後か？ 半年後か？」というありがちな収益視点だけではなく、自社変革の視座をもつ

12. 物理的立地を「制約」ではなく「利点」に変える

- リアル店舗・窓口の機能をデジタルだけでカバーできない要素の補完として整理する

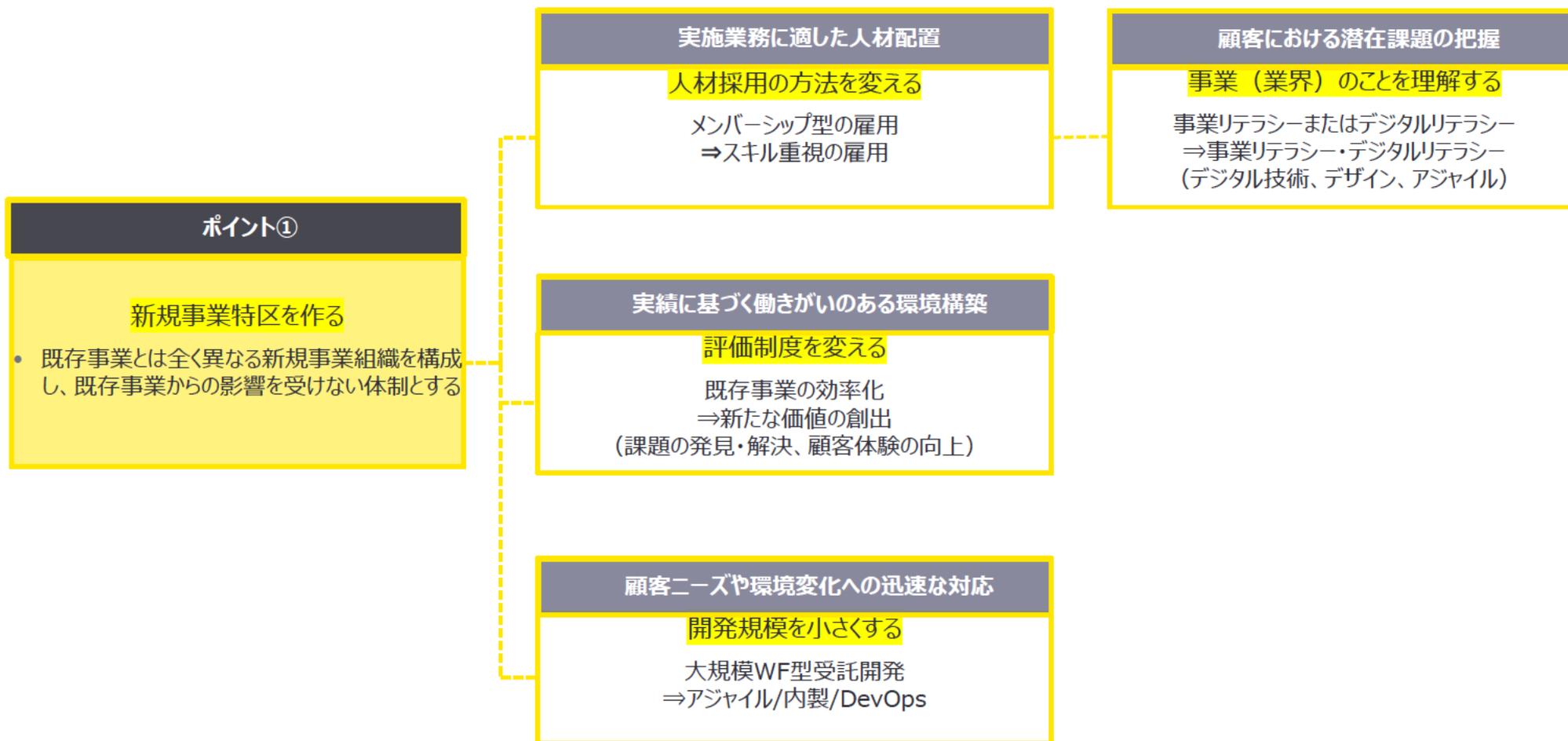
13. 属人性を排除する

- ナレッジやノウハウを可能な限りオープン、形式知化し、特定の誰かにしかできない仕事を排除する

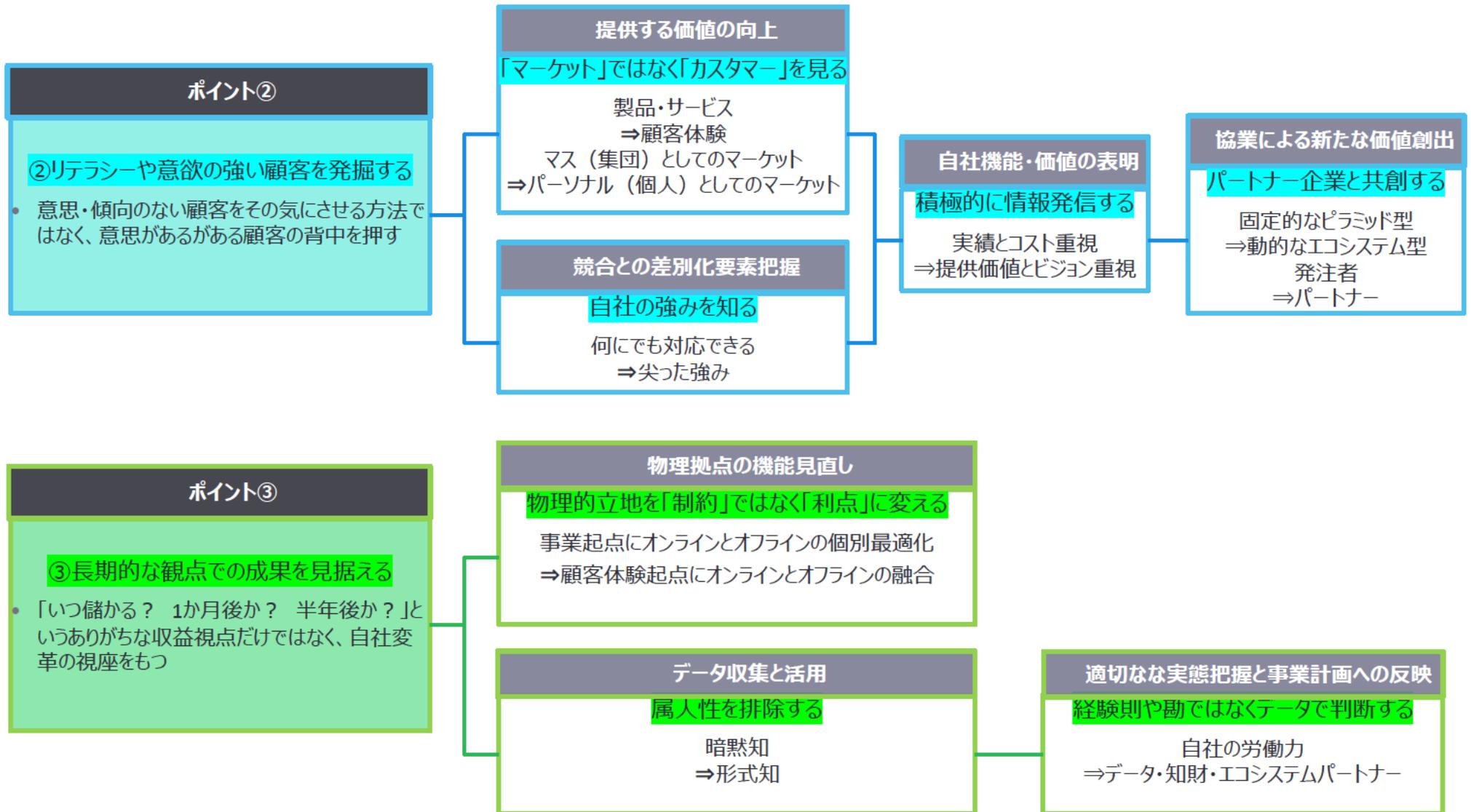
14. 経験則や勘ではなくデータで判断する

- 蓄積したデータの分析結果を判断の最重要要素と位置づけ、過去の経験則や勘はその補助的機能と位置付ける

仮説となる要素に該当するデジタル産業指標の要素を当てはめ、大きな3つのポイントに対する成功のパターンとして体系化し、貴省に案として提示した（1/2）



仮説となる要素に該当するデジタル産業指標の要素を当てはめ、大きな3つのポイントに対する成功のパターンとして体系化し、貴省に案として提示した（1/2）



2. 事業内容

2.6 DX成功事例

先進的な取り組みを行う企業に対してヒアリングを実施し、ビジネスモデルを変革するにあたり直面した課題をどのように乗り越えたかについてデジタル産業指標を用いて要点を記述した

事例の収集方法と要約の観点

- 調査事業（※）及び本事業として実施したヒアリング、机上調査を通じて、先進的な取り組みを行う企業事例を収集した。
- 本事業の目的である、今後DXに取り組む企業が参照するうえで有用なものたりうるかとの観点及び、デジタル産業指標の活用やパターン化の可能性を探る観点から、以下の3点に留意して各企業の取り組みを要約した。
 - ビジネスモデルを変革するにあたり先進企業が実際に直面した課題を明確にする
 - 先進企業が課題を乗り越えた方法・手段の要点を明らかにする
 - デジタル産業指標を用いて、ビジネスモデル変革の要点を探る

番号	業種	類型
1	情報通信業者	類型①, ②
2	情報通信業者	類型①, ②
3	情報通信業者	類型③
4	不動産業者	類型③
5	情報通信業者	類型③
6	製造業者	類型③
7	小売業者	類型④
8	金融業者	類型④

事例1：情報通信業者

経営者の思い

顧客との調整や交渉で疲弊する不幸な開発現場をなくして
技術力のあるエンジニアがいきいき働ける職場を作りたい

ビジネスモデルの変革

ウォーターフォール型の
受託開発ビジネス



付加価値の高い
共創・共育型ビジネス

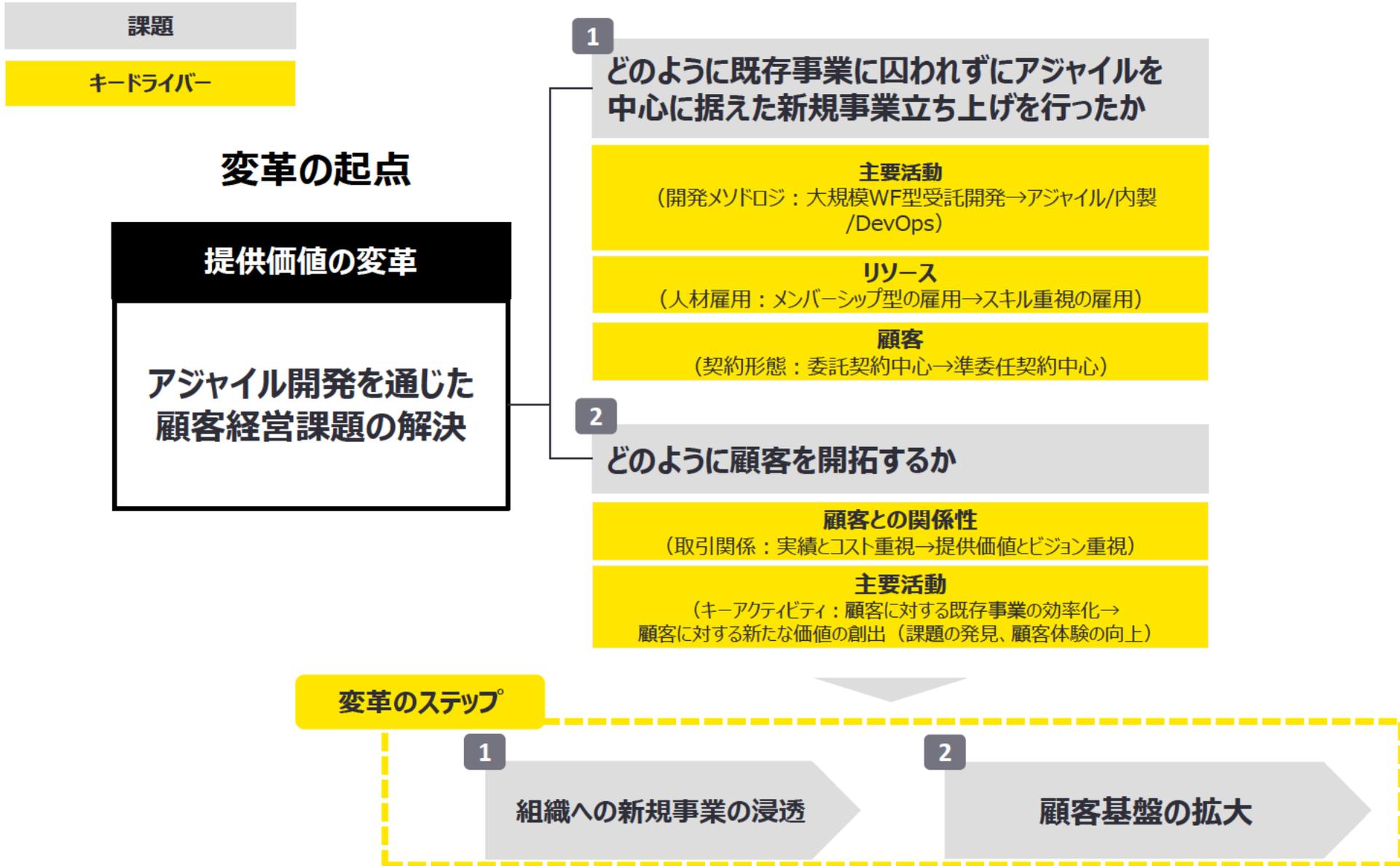
提供価値の変革

受託開発による
システムの納品



アジャイル開発を通じた
顧客経営課題の解決

提供価値を変革させるため企業が直面した課題と解決のキードライバー





提供価値を変革させるため企業が直面した課題と解決のポイント（課題1）

課題	1 どのように既存事業に囚われずにアジャイルを中心に据えた新規事業立ち上げを行ったか
キー ドライバー	主要活動 開発メソッド：大規模WF型受託開発→アジャイル/内製/DevOps リソース 人材雇用：メンバーシップ型の雇用→スキル重視の雇用 顧客 契約形態：委託契約中心→準委任契約中心
背景	<ul style="list-style-type: none">• ウォーターフォール型の受託開発を行っていたものの、部署間調整や交渉ごとなどの業務でエンジニアが疲弊する不幸な労働環境が生まれていた。• 受託開発の契約形態が根本的な課題だと判断し、よりエンジニアがいきいきと働くことのできるプロジェクトづくりを模索していた。
解決の ポイント	事業の転換ではなく、新しい仕事感へのシフトと従業員それぞれが望む労働環境を整備したこと <ul style="list-style-type: none">• アジャイル開発の支援をミッションとする事業部を立ち上げ、事業にあった人材を新規で採用及び自発的な社内技術転換を促す一方で、人材のトランスフォーメーションは容易ではないため既存事業と新規事業の人材の交流は十分な時間をかけて行った。同時に、エンジニアとマネジメントが同等な給与体系を整備することで、エンジニアが自らのやりたいことを満足して実践できる環境を整えた。結果として、既存事業からの緩やかな転換と、従業員各々が高いモチベーションで働ける労働環境を実現。• 新規事業においては、顧客の示す要件を満たす業務ではなく、自らが顧客の立場で経営レベルの課題解決を支援することで新たな価値を提供するために、受託事業のような納品を前提とする請負形態から伴走型支援の準委任での契約形態へとシフトした。



提供価値を変革させるため企業が直面した課題と解決のポイント（課題2）

課題	2 どのように顧客を開拓するか
キー ドライバー	顧客との 関係性 取引関係：実績とコスト重視→提供価値とビジョン重視 主要活動 キーアクティビティ：顧客に対する既存事業の効率化→顧客に対する新たな価値の創出（課題の発見、顧客体験の向上）
背景	<ul style="list-style-type: none">アジャイル開発など新しい開発体制には経営者の理解が必要不可欠であるが、日本の経営者層にはあまり理解されていない領域であり、自社の顧客開拓の道筋を模索していた。
解決の ポイント	アジャイル開発の実際の現場を見せるオープン見学会を通じてビジョンに共感できる顧客と関係を築いたこと <ul style="list-style-type: none">アジャイル開発を実際に行う現場を社外に公開するオープン（リモート）見学会という場を設け、既存の開発手法への危機感や新手法への関心が強い経営者や現場リーダー層が集まる参加型の環境（コミュニティ）を作ることで、自社が掲げるビジョンに共感する顧客とのつながりを築くことができた。ビジョンを重視した関係性を持っているからこそビジネスインパクトまでを考えたシステムを「共創・協働」関係で開発する既存事業の効率化にとどまらない顧客との共創を実現した。
副次的な 効果	<ul style="list-style-type: none">自社のエンジニアが社外に向けて情報発信を行うことを推奨しており、社外での受けた評価を社内評価へ還元することで技術者のモチベーション向上につなげている。企業のブランディングと技術者本人のブランディングの両方を実現。

事例2：情報通信業者

経営者の思い

従業員のやりがいとモチベーションをもって働ける仕事環境を実現したい

ビジネスモデルの変革

ウォーターフォール型の
受託開発ビジネス



付加価値の高い
体験型ビジネス

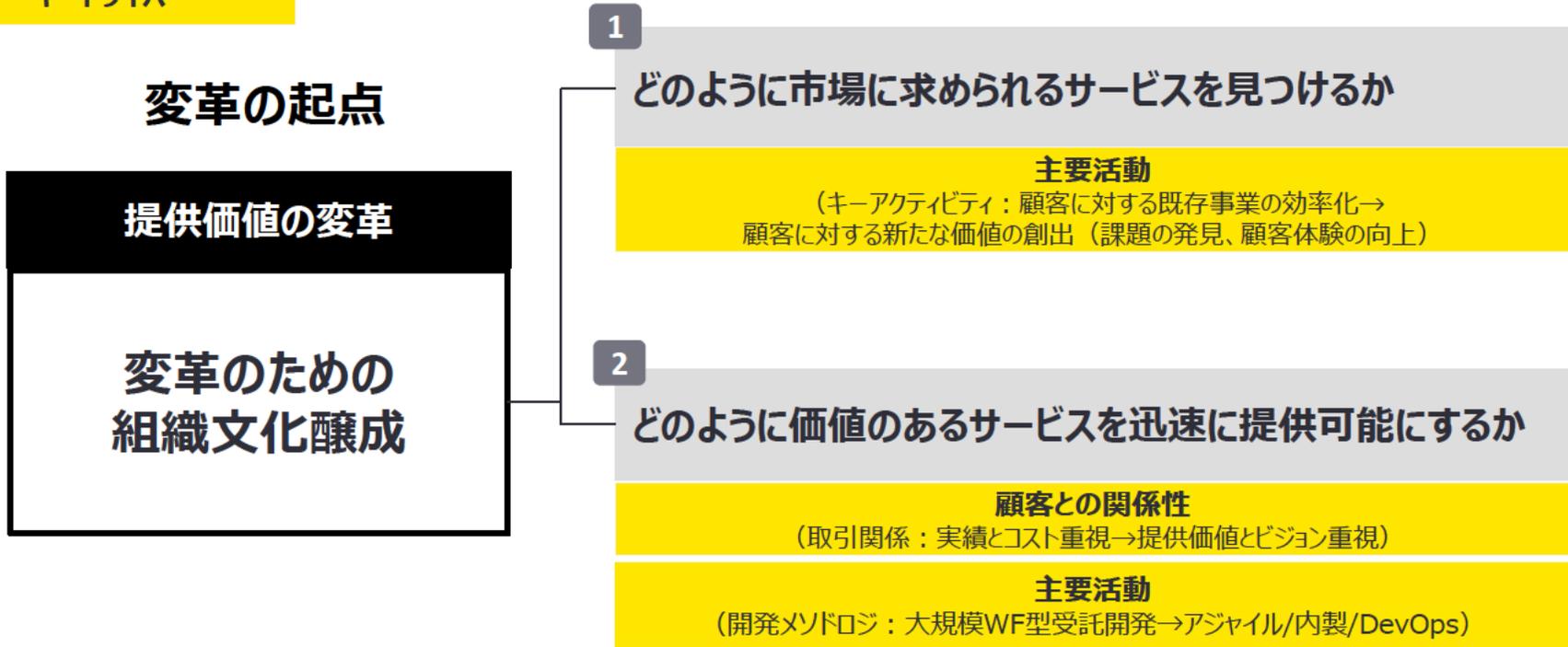
提供価値の変革

受託開発による
システムの納品



変革のための
組織文化醸成

提供価値を変革させるため企業が直面した課題と解決のキードライバー





提供価値を変革させるため企業が直面した課題と解決のポイント（課題1）

課題

1

どのように市場に求められるサービスを見つけるか

キー ドライバー

主要活動 キーアクティビティ：顧客に対する既存事業の効率化→顧客に対する新たな価値の創出（課題の発見、顧客体験の向上）

背景

- ウォーターフォール型の受託開発を行っていたものの、長期間の開発を経ることにより市場の求めるスピードに 대응することができず、市場から求められていないものを作ることにジレンマを抱えていた。また、市場ニーズに対応できていないことから従業員のモチベーションも低い状態にあり、事業変革を構想していた。

解決の ポイント

既存事業の顧客基盤に対してアジャイルによる開発とその内製化支援を提案し、成功体験を得たこと

- 単に顧客から要求された最新技術を提供するのではなく、該当顧客の潜在的課題を解決するためにウォーターフォール型ではなくアジャイルでの開発をその内製化の支援とともに行うことで「価値を提供する」成功体験を積むことができた。その成功体験に基づき、試行錯誤を続けながら徐々に受託開発の比率を下げながら内製化支援によるビジネスを拡大した。



提供価値を変革させるため企業が直面した課題と解決のポイント（課題2）

課題

2

どのように価値のあるサービスを迅速に提供可能にするか

キー ドライバー

顧客との
関係性

取引関係：実績とコスト重視→提供価値とビジョン重視

主要活動

開発メソッド：大規模WF型受託開発→アジャイル/内製/DevOps

背景

- 受託ビジネスを行っているときは、コストを下げたい顧客と売上を伸ばしたい自社との対立関係になっていた。
- 市場からは迅速なサービスの提供が求められていると感じていたが、ウォーターフォール型の開発でのスピード感や顧客との対立関係ではそれらを実現することが困難であった。

解決の ポイント

顧客との関係性を組織体制やビジネスの構築まで踏み込んだパートナー関係に変えたこと

- 時代や状況変化に即した柔軟で迅速に顧客課題を解決する手段としてアジャイル開発でのシステム開発へシフト。
- 最先端技術の純粋なトレーニングを顧客へ提供する段階から、技術を使って実現したいことを深堀することで、アジャイル開発や内製化を共に進めるパートナーとしてビジョンを共有し関係を深めることとなり、価値あるサービスの迅速な提供を実現した。

事例3：情報通信業者

経営者の思い

自社が生み出した価値を社員へ2倍・3倍にして還元したい

ビジネスモデルの変革

労働量に依存した
SI型ビジネス



労働量に依存しない
サブスクリプション型
ビジネス

提供価値の変革

高度な領域知識を
有する社員の労働量



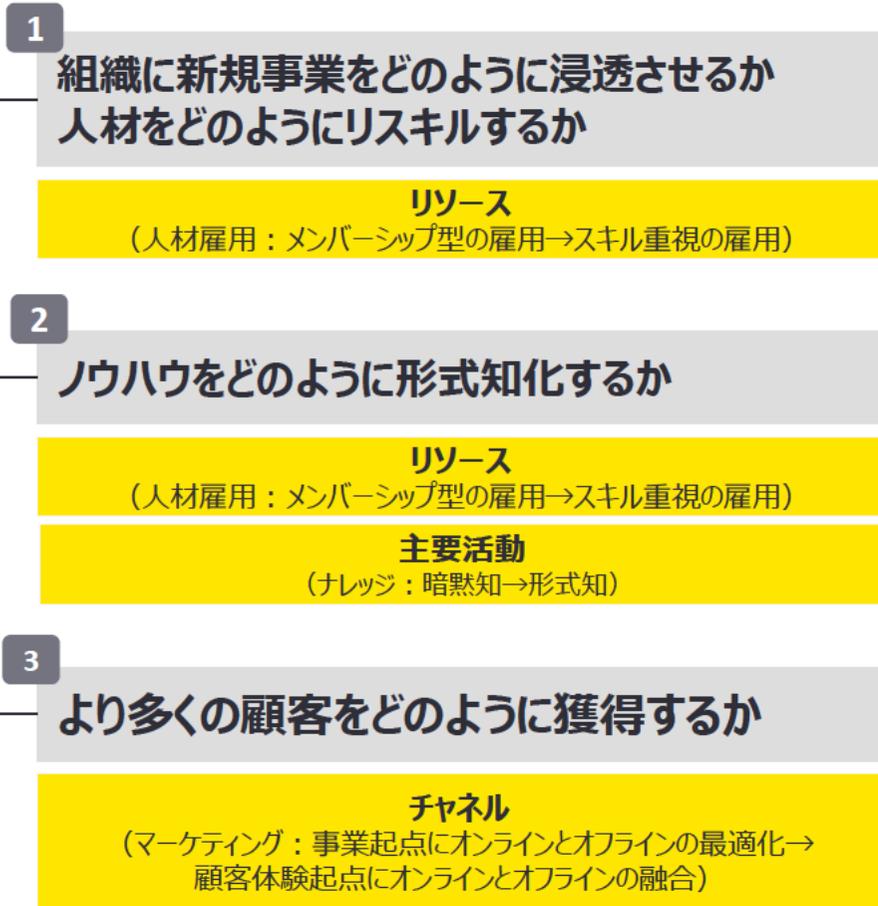
ノウハウを形式知化した
クラウドサービス

提供価値を変革させるため企業が直面した課題と解決のキードライバー

課題
キードライバー

変革の起点

提供価値の変革
ノウハウを形式知化した
クラウドサービス



変革のステップ





提供価値を変革させるため企業が直面した課題と解決のポイント（課題1）

課題	1 組織に新規事業をどのように浸透させるか、人材をどのようにリスキルするか
キー ドライバー	リソース 人材雇用：メンバーシップ型→スキル重視の雇用
背景	<ul style="list-style-type: none">• 経営者自ら社員に対して社員の給与を2倍・3倍にしていくために、新規事業の意義を説明するも、社員は既存事業に対してやりがいをもって従事しており、度重なる説得を試みるも説得に至らず。
解決の ポイント	新しく組織を設立し、ビジョンに共感し、必要スキルを保有した人材をジョブ型で採用して事業を立ち上げたこと <ul style="list-style-type: none">• 既存事業の重要性を理解したうえで、社員の新規事業への転換だけを手段として考えるのではなく、まったく別の新たな組織を設立し、ビジョンに共感し、必要スキルを保有した人材をジョブ型雇用で採用することで、社内の既存制度・ルールの見直しや抵抗勢力への説得等、通常は非常に時間や労力のかかるタスクを省略することで、迅速に新規事業を立ち上げることができた。
副次的な 効果	<ul style="list-style-type: none">• 新規事業の拡大とともに、新規事業の良い文化が企業全体に波及し、既存事業のメンバーも徐々に新規事業のビジョンに共感。• 仕事だからやるのではなく、働く人間自らがやりたいことのために働くことで全社的な高いエンゲージメントを実現し、離職率の低下へ



提供価値を変革させるため企業が直面した課題と解決のポイント（課題2）

課題	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #444; color: white; padding: 2px 5px; border-radius: 3px; margin-right: 10px;">2</div> <div> <h3>ノウハウをどのように形式知化するか</h3> </div> </div>
キー ドライバー	<div style="margin-bottom: 10px;"> <div style="background-color: #FFD700; padding: 2px 5px; display: inline-block; margin-right: 5px;">リソース</div> 人材雇用：メンバーシップ型→スキル重視の雇用 </div> <div> <div style="background-color: #FFD700; padding: 2px 5px; display: inline-block; margin-right: 5px;">主要活動</div> ナレッジ：暗黙知→形式知 </div>
背景	<ul style="list-style-type: none"> ● 他社のIT業者と比較してDCやHWのような資産を保有しておらず、技術ノウハウしかない状況であり、それが機動力でもあり、強みでもあった。 ● 顧客との付き合いの中で、既存クラウドサービスの様々な課題をきいており、ビジネス機会として検討。
解決の ポイント	<h3>ジョブ型雇用により、「何でもやる」という属人性を排除したこと</h3> <ul style="list-style-type: none"> ● ジョブ型雇用により、やることを明確化することで、ノウハウを集約化・形式知化しやすい状況を生み、クラウドネイティブ環境のノウハウをソフトウェア化し、SaaSとして実装。また、SaaS化により、ノウハウ集約も容易になる好循環を実現。 ● さらに、現在の提供価値がいずれコモディティ化されるリスクを見越し、R&Dをひたすら実施。一方で5年で目ができれば良いという長期視点で実施。
副次的な 効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業拡大の後には、既存事業よりも利益率の高い収益構造となることでR&Dへのさらなる投資が行えるようになった。



提供価値を変革させるため企業が直面した課題と解決のポイント（課題3）

課題	<p>3</p> <p>より多くの顧客をどのように獲得するか</p>
キー ドライバー	<p>チャネル マーケティング：事業起点にオンラインとオフラインの最適化→顧客体験起点にオンラインとオフラインの融合</p> <p>主要活動 ナレッジ：暗黙知→形式知</p>
背景	<ul style="list-style-type: none">「この会社は一体何ができるのかよくわからない、似たような会社が多い中でどこに頼むのが良いかわからない」という業界特有の課題を顧客からヒアリングしていた。
解決の ポイント	<p>自社の提供価値を具体化・形式知化し、継続的に社外へ情報発信したことと、顧客への提供価値をスケーラブルにしたこと</p> <ul style="list-style-type: none">「この会社は一体何ができるのかよくわからない」という業界の課題に対して、自社の提供価値をコンテンツとして形式知化し、オウンドメディア上で発信することで、顧客の理解を促進。 また、オウンドメディア上でサービスを配布可能とし、スケーラブルに価値提供。潜在的な顧客支持も獲得し、新規顧客開拓も容易となり、顧客基盤を拡大。 顧客からの問い合わせ時点で顧客がファンになっていることもある。
副次的な 効果	<ul style="list-style-type: none">社外への情報発信は技術者の実名を公表しており、技術者のモチベーション向上につながっている。企業のブランディングと技術者本人のブランディングの両方を実現。

事例4：不動産事業者

経営者の思い

IT技術の活用を通じて不動産業界全体に変革をもたらしたい

ビジネスモデルの変革

個人を顧客とした
一般的な不動産業



同業他社を顧客とした
プラットフォームビジネス

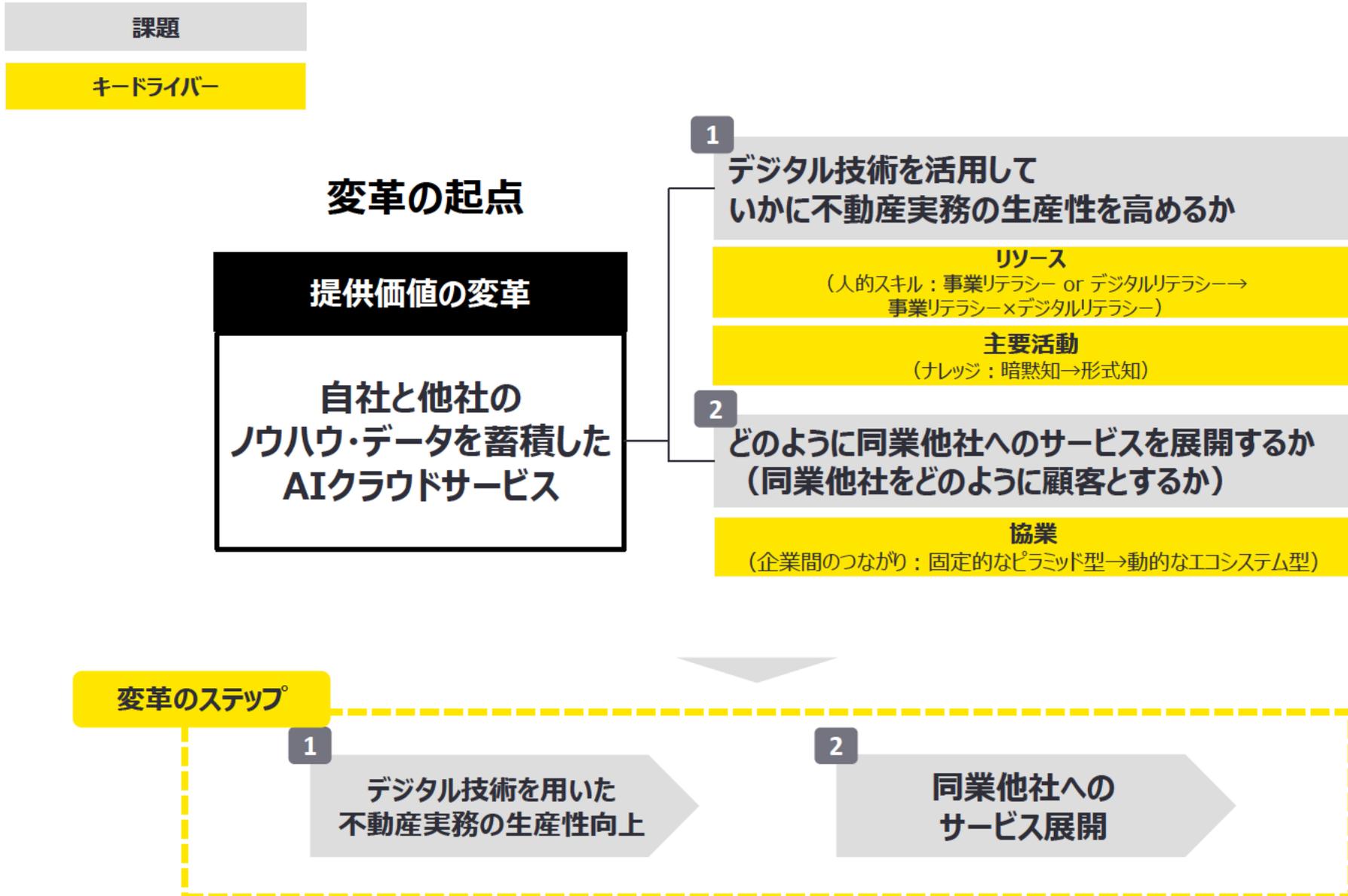
提供価値の変革

不動産事業に従事する
社員の労働量



自社と他社の
ノウハウ・データを蓄積した
AIクラウドサービス

提供価値を変革させるため企業が直面した課題と解決のキードライバー





提供価値を変革させるため企業が直面した課題と解決のポイント（課題1）

課題	1 デジタル技術を活用していかに不動産実務の生産性を高めるか
キー ドライバー	リソース 人的スキル：事業リテラシー or デジタルリテラシー → 事業リテラシー×デジタルリテラシー 主要活動 ナレッジ：暗黙知→形式知
背景	<ul style="list-style-type: none">• 自社において不動産事業を行う中で非効率な業界の状況を認識し、自社の積極的なITの活用によって自社業務の生産性を向上できると考えていた。
解決の ポイント	経営者トップ先導によって全社の事業・ITリテラシーの融合をしたこと <ul style="list-style-type: none">• 経営トップが社内のあらゆる会議体へ参加し、各所でリテラシー（事業orデジタル）の高い人材をDX推進のキーマンとして位置づけ、キーマン同士の対話機会創出、技術部門とビジネス部門のコラボレーションに関する評価制度・表彰制度などを設け、組織全体の意識を改革した。• 不動産実務に精通している事業部門とデジタル技術に精通したIT部門の知見が融合されたことで形式知として蓄積し、生産性を高めるクラウドサービスへと昇華することができた。



提供価値を変革させるため企業が直面した課題と解決のポイント（課題2）

課題	<p>2</p> <p>どのように同業他社へのサービスを展開するか（同業他社をどのように顧客とするか）</p>
キー ドライバー	<p>協業 企業間のつながり：固定的なピラミッド型→動的なエコシステム型</p>
背景	<ul style="list-style-type: none"> 社内デジタルイノベーションを積極的に進め、不動産の実務に精通した知見をもとに各種AIクラウドツールを開発して自社の事業で活用していた。 自社事業でAIクラウドツールを活用していくなかで、同業他社にとってもインパクトを与えうるものだと確信し、他社へのツール提供によるビジネス機会を感じていた。
解決の ポイント	<p>顧客全体の大量なデータの収集・分析による持続的に提供価値を向上させる仕組みを構築したこと</p> <ul style="list-style-type: none"> 「自社独占ではなく、ツールを広く普及させて不動産業界全体に変革をもたらす」という経営判断のもと、自社の業務改善ツールを同業他社へAIクラウドサービスとして提供。 業界全体のデータプールを作ることによってAIクラウドサービスを活用するすべての企業のデータが大量に蓄積され、規模の小さい企業であっても、自社が保有する少量データの分析とは比較にならない精度のサービスを楽しむことができるため、企業規模を問わずサービスを利用する、という好循環を生み出し利用企業が拡大した。
副次的な 効果	<ul style="list-style-type: none"> 一社のデータ量では実現が難しい提供価値を同業他社で構成するエコシステムを形成することで実現することができた。 実際に自社の不動産事業部においてサービスを利用し、実務に根付いた使い勝手を追求していたことで、外部ベンダーの提供するサービスとは一線を画することができた。

事例5：情報通信業者

経営者の思い

課題解決を個別ソリューションで対応していても限界があり、より大きな社会・顧客の課題をより広範囲に解決をしていきたい

ビジネスモデルの変革

労働集約型の
受託開発ビジネス



ナレッジベースを活用した
プラットフォームビジネス

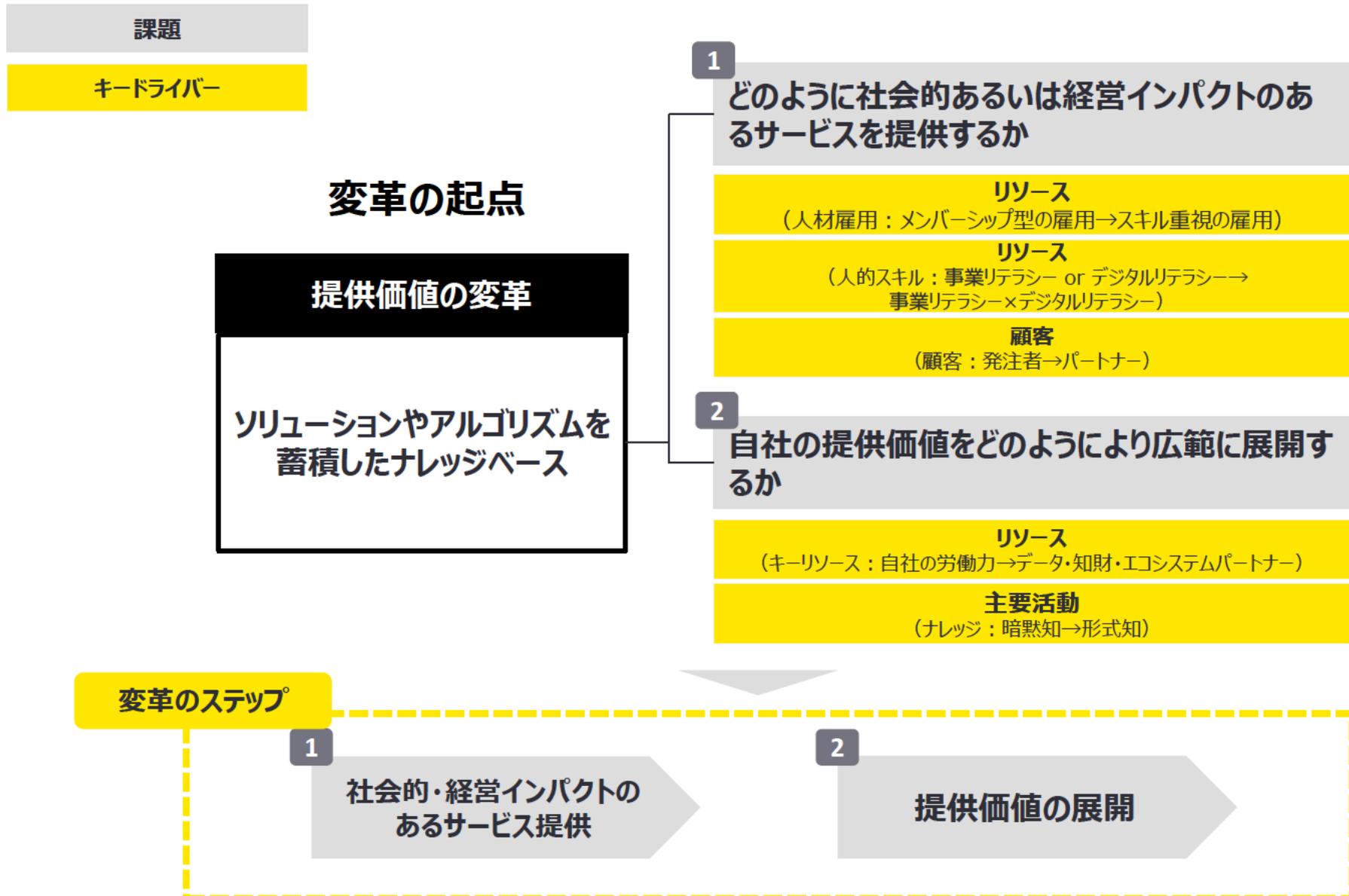
提供価値の変革

高度な専門人材の
労働量



ソリューションやアルゴリズムを
蓄積したナレッジベース

提供価値を変革させるため企業が直面した課題と解決のキードライバー





提供価値を変革させるため企業が直面した課題と解決のポイント（課題1）

課題	1 どのように社会的あるいは経営インパクトのあるサービスを提供するか
キー ドライバー	リソース 人材雇用：メンバーシップ型→スキル重視の雇用 リソース 人的スキル：事業リテラシー or デジタルリテラシー → 事業リテラシー×デジタルリテラシー 顧客 顧客：発注者→パートナー
背景	<ul style="list-style-type: none">顧客の個別の課題を解決する技術を持ち合わせていたものの、技術提供にとどまり、より深い経営課題や社会課題に踏み込んだ提案はできていなかった。
解決の ポイント	事業や業界領域に精通した人材の獲得によって事業リテラシーとデジタルリテラシーを融合しパートナーとしての関係を築いたこと <ul style="list-style-type: none">従来持ち合わせていた技術的な要素に加え、戦略コンサルタントや特定の業界に明るい人材を獲得することでシステム要件よりも上流の顧客の潜在的・本質的な課題に踏み込んだソリューションの開発・提案を可能とした。より上流の経営戦略からサポートすることで、顧客のとらえ方はシステム開発の発注者から、社会課題を共に解決するパートナーへと変化した。



提供価値を変革させるため企業が直面した課題と解決のポイント（課題2）

課題

2

どのように同業他社へのサービスを展開するか（同業他社をどのように顧客とするか）

キー ドライバー

リソース

キーリソース：自社の労働力→データ・知財・エコシステムパートナー

主要活動

ナレッジ：暗黙知→形式知

背景

- 顧客それぞれに個別のソリューションを提供しつづけていくことではより多くの顧客や社会の課題の解決が難しく、自社のビジョンの実現には労働集約型の人月ビジネスでは限界を感じていた。

解決の ポイント

個社ごとの課題から共通点を見つけ出し汎用化し、プラットフォームへ蓄積して横展開を可能にしたこと

- 特定企業の課題解決を実現し、そのソリューションやアルゴリズム等の汎用的な要素をプラットフォームに蓄積・形式知化することで、同種の課題に直面する企業へ迅速な横展開が可能となった。
- 個社の課題ごとに0からプロダクトを開発する必要がなくなり、小さい限界費用でビジネスを広範囲に展開することで高い利益率を実現し、人を割り当てて、稼働率を上げて稼ぐという目先の利益ではなく、大きな課題を解決することによる収益を上げられるようになった。

事例6：製造業者

経営者の思い

課題解決を個別ソリューションで対応していても限界があり、より大きな社会・顧客の課題をより広範囲に解決をしていきたい

ビジネスモデルの変革

受託開発ビジネス



ナレッジベースを活用した
社会課題・顧客課題の
ソリューションビジネス

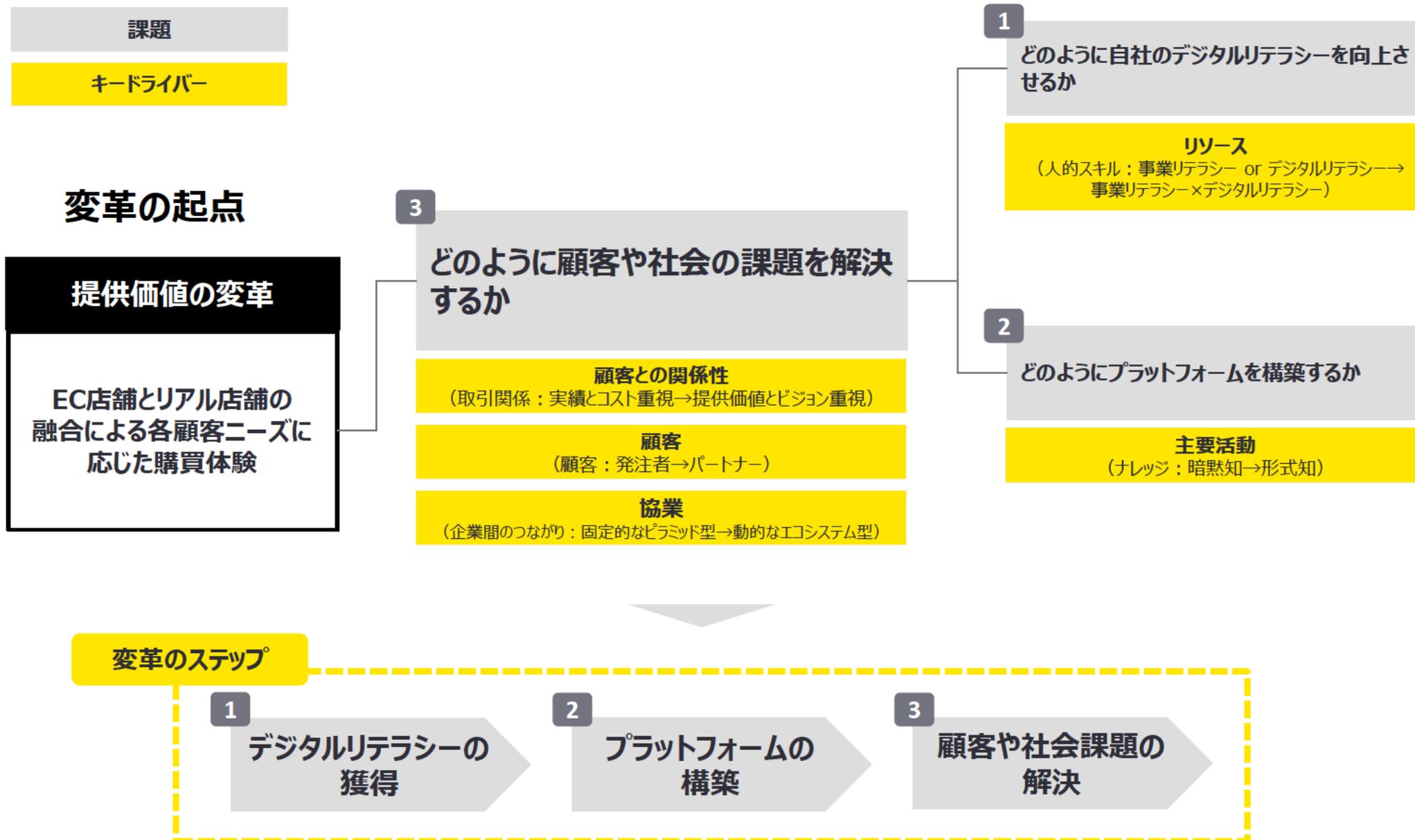
提供価値の変革

製品や技術の
売切り



社会課題・顧客課題の
ソリューション

提供価値を変革させるため企業が直面した課題と解決のキードライバー





提供価値を変革させるため企業が直面した課題と解決のポイント（課題1）

課題	<p>1</p> <h3>どのように自社のデジタルリテラシーを向上するか</h3>
キー ドライバー	<p>リソース 人的スキル：事業リテラシー or デジタルリテラシー → 事業リテラシー×デジタルリテラシー</p>
背景	<ul style="list-style-type: none">• 過去最大の赤字を経験し、業績が大幅に落ち込んだことを受け、その打開策としてDXが選択され新規事業部が発足した。• 従来よりOTやITに精通した技術者や知見は有していたものの、両アセットを組み合わせサービスとして提供するには、社内全体のリテラシーが部門や事業ドメインごとで個別最適化されている状態であり、困難な状況であった。
解決の ポイント	<h3>事業や業界領域に精通した人材の獲得によって事業リテラシーとデジタルリテラシーを融合しパートナーとしての関係を築いたこと</h3> <ul style="list-style-type: none">• 顧客課題に対してデータを活用し、どのようなサービスを提供するかを実際のプロジェクトや社内の業務改善を通じて検討する等デジタルリテラシーと事業リテラシーを融合させるトレーニングを顧客に近い部門の管理職以上から始め、全社的に行った。• SE向けのITトレーニングを全社的なDXトレーニングに置き換え、事業リテラシーとデジタルリテラシーの融合を加速させた。



提供価値を変革させるため企業が直面した課題と解決のポイント（課題2）

2

課題

どのようにプラットフォームを構築するか

キー ドライバー

主要活動 ナレッジ：暗黙知→形式知

背景

- 「コト」売りへのシフトやパートナー企業とのエコシステム形成には、自社やパートナー企業で生み出すノウハウを蓄積しサービス展開が可能なプラットフォームの構築が不可欠であった。

解決の ポイント

IoTを活用して課題の要因や暗黙知をデータ化し、課題解決の手法に共通する部分を汎用化・モデル化したこと

- 自社の基幹工場を実験場と位置づけ、各工程や工程間の進捗をデータ化することで効率を妨げていた要因を特定しより生産性の高いモデルを作り上げる等の実験を繰り返し行い、課題解決の共通部分を抽出して汎用化した。
- また、パートナー企業と共同で、ワークショップによる対話や機械学習でパターンを検出すること等により暗黙知をデータとして捉えシステム化を図るなどしてナレッジを蓄積。



提供価値を変革させるため企業が直面した課題と解決のポイント（課題3）

課題	2 どのように同業他社へのサービスを展開するか（同業他社をどのように顧客とするか）
キー ドライバー	<p>顧客との関係性 取引関係：実績とコスト重視→提供価値とビジョン重視</p> <p>顧客 顧客：発注者→パートナー</p> <p>協業 企業間のつながり：固定的なピラミッド型→動的なエコシステム型</p>
背景	<ul style="list-style-type: none">デジタル化の進展に合わせた事業構造の変革を迫られていた。また、社会環境や技術変革のスピードが年々早まっていくなか、長期間の開発を経て製品・システムを提供することでは、社会や顧客の求める価値を迅速に提供することができなかった。
解決の ポイント	<p>自社やパートナー企業と生み出したソリューションやナレッジを蓄積・循環させるプラットフォームを活用したエコシステム全体でのサービス提供をしたこと</p> <ul style="list-style-type: none">社会課題の解決というビジョンのもとに既存ビジネスの顧客基盤をパートナーと再定義したうえで、自社やパートナー企業の提供するソリューションやノウハウをプラットフォームを通じて提供。課題に応じた具体的なソリューションをプラットフォームの中で容易に特定ができるようにすることで、エコシステムとして最適な価値提供を実現した。

事例7：小売業者

経営者の思い

従来の小売業の枠組みを超えて高収益なビジネスモデルを確立し従業員へ還元したい

ビジネスモデルの変革

一般的な
小売業



顧客体験を最適化する
IT小売業

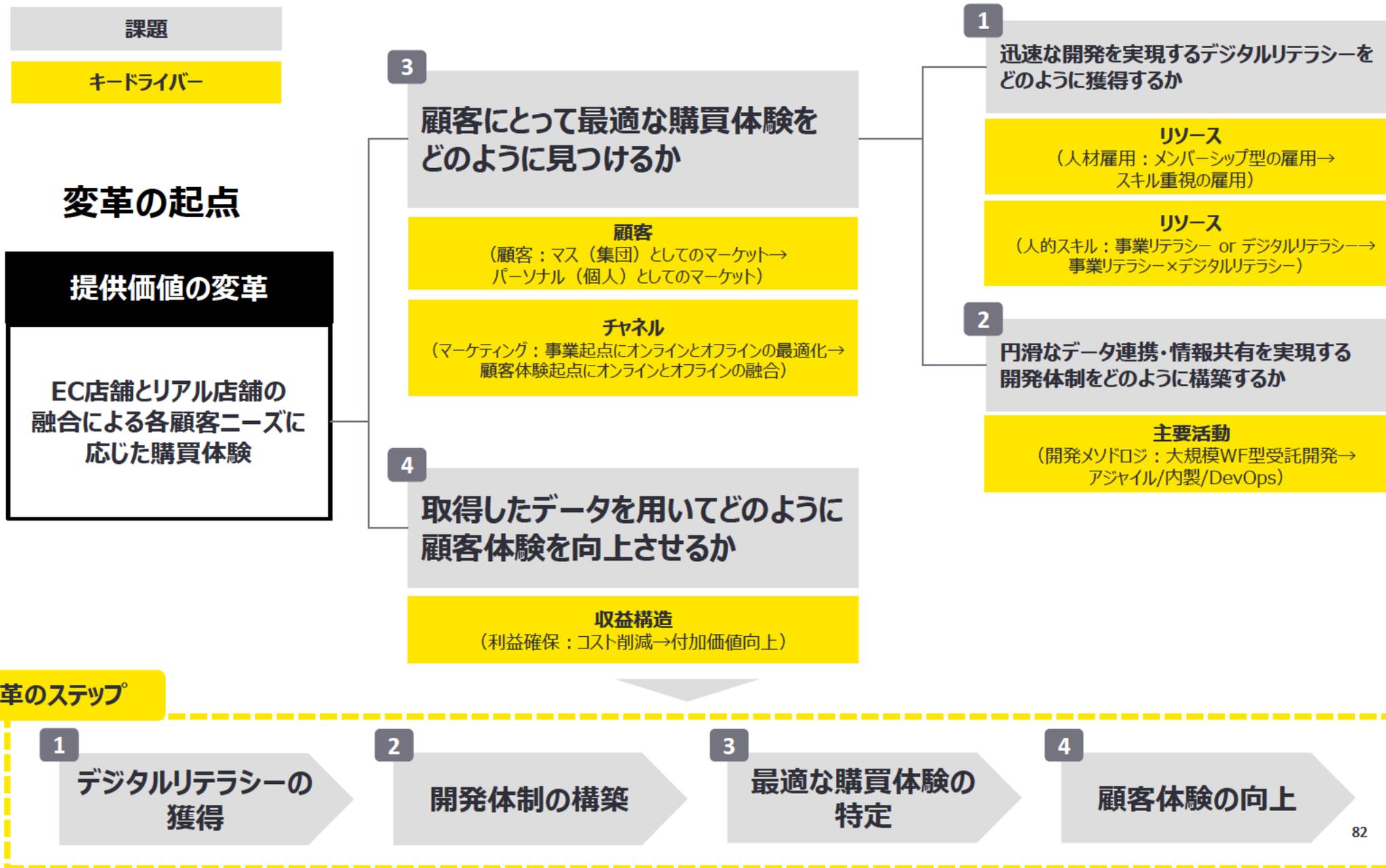
提供価値の変革

事業者主体の
販売施策による
製品提供



EC店舗とリアル店舗の
融合による各顧客ニーズに
応じた購買体験

提供価値を変革させるため企業が直面した課題と解決のキードライバー





提供価値を変革させるため企業が直面した課題と解決のポイント（課題1）

課題	1 迅速な開発を実現するデジタルリテラシーをどのように獲得するか
キー ドライバー	<p>リソース 人材雇用：メンバーシップ型の雇用→スキル重視の雇用</p> <p>リソース 人的スキル：事業リテラシー or デジタルリテラシー→事業リテラシー×デジタルリテラシー</p>
背景	<ul style="list-style-type: none"> • 迅速かつ効果的なシステム開発に対応することのできるITスキルの高いデジタル人材を必要としていたものの、自社人材の育成では時間を要し効率的ではなかった。 • また、DXが進んでおらず、人件費も高いとは言えない小売業として労働市場において競争力のあるデジタル人材の新規採用は難航していた。
解決の ポイント	<p>業界の多重下請け構造の階層や海外オフショアなどの業界慣習にとらわれないに能力を重視した人材の採用を行い、別会社を立ち上げ組織的な受け皿を整備したこと</p> <ul style="list-style-type: none"> • IT業界特有の多重下請け構造によるスキルレベルに応じた待遇が受けられないエンジニアに対して、能力やスキルに重きを置いて人材雇用を行った。 • 質の高い技術者と従来業務の経験者がチームを組むことで、事業リテラシーとデジタルリテラシーの融合が進み事業全体を推進する原動力となった。



提供価値を変革させるため企業が直面した課題と解決のポイント（課題2）

2

課題

円滑なデータ連携・情報共有を実現する開発体制をどのように構築するか

キー ドライバー

主要活動

開発メソッドロジ：大規模WF型受託開発→アジャイル/内製/DevOps

背景

- 顧客の購買行動を可視化し、最適なデジタルマーケティングを行うためには全社的なデータ連携と迅速な開発を可能とする体制が求められていた。
- 業務効率化のために国内ベンダー企業のアプリケーションを個別で利用していたものの、APIの公開がされていないなど自社データでありながらブラックボックス化してしまい、結果的に店舗と本部の円滑なデータ連携やコミュニケーションの阻害要因となっていた。

解決の ポイント

属人性を排除したデータ連携のシステムを構築したこと

- ローコード開発プラットフォームを使うことで非エンジニアの社員を中心でも1か月程度の短期間で、アプリケーションの開発からパイロット展開、実店舗への導入まで実現。
- システム間に人が介在することで属人性の課題が解消されないため、APIで連携する小規模なシステムを必要に応じて開発することで迅速かつ効果的なデータフローを実現した。

副次的な 効果

- 店舗生産性の改革や顧客ニーズの変化へ迅速な対応ができるようになり経営アジリティが向上した。



提供価値を変革させるため企業が直面した課題と解決のポイント（課題3）

課題	3 顧客に最適な顧客体験をどのように見つけるか
キー ドライバー	チャネル マーケティング：事業起点にオンラインとオフラインの最適化→顧客体験起点にオンラインとオフラインの融合 顧客 顧客：マス（集団）としてのマーケット → パーソナル（個人）としてのマーケット
背景	<ul style="list-style-type: none">• 比較的広域に顧客を抱えており、それぞれの来店ニーズが異なる中一様な広告戦略では限界を感じていた。• アプリ会員数が少なく顧客単位で購買行動を把握できておらず、それぞれに顧客に最適な購買体験を描くことができなかった。
解決の ポイント	リアル店舗とEC店舗のデータをつなげて顧客各々の動線を可視化したこと <ul style="list-style-type: none">• オウンドメディアを用いて顧客にとって価値あるコンテンツを発信し、潜在的な顧客支持を獲得したうえで来店促進のためのマーケティングを実行。リアル店舗へ来店した顧客に対してアプリ会員のインセンティブを愚直に訴求することで、顧客のニーズや購買行動を把握することのできるアプリ会員数を増やした。• アプリ会員、デジタル会員の購買データを収集しマーケティングオートメーションを用いることでそれぞれの顧客に合った購買体験のシナリオを可視化した。



提供価値を変革させるため企業が直面した課題と解決のポイント（課題4）

4

課題

取得したデータを用いてどのように顧客体験を向上させるか

キー ドライバー

収益構造 利益確保：コスト削減→付加価値向上

背景

- 自社でリアル店舗とEC店舗を運営しているものの、個別に顧客データの管理を行っており、顧客を点でしか捉えられていなかった。
- また、年々EC店舗での購入比率が増加してきているものの、自社EC店舗を活用しても収益性が低く、安定的に利益を生み出せる収益構造の抜本的な改善が求められていた。

解決の ポイント

顧客データを連携して可視化した顧客の購買行動の動線を最適化するように、事業部門を横ぐしで業務の再構築をしたこと

- EC店舗とリアル店舗の顧客データを連携させたことにより、リアル店舗にEC店舗の出荷機能の統合を実現。結果としてEC店舗で購入した商品を購入者から近いのリアル店舗から発送することが可能となり、商品の短納期化につながった。
- リアル店舗からの距離（商圏）によって異なる顧客の購買ニーズをデータを用いて把握したことで、各顧客の購買意欲に応じた商品に関する提案をする広告配信が可能となった。

副次的な 効果

- EC店舗の商品配送がリアル店舗出荷に切り替わることで発送にかかるコストが小さくなり1オーダー当たりの利益率の改善につながった。
- EC商品の配送をリアル店舗の売上とすることで、リアル店舗における従業員の高いモチベーションを醸成した。
- リアル店舗は人口動態の変化をリスクとしていたものの、人口密度が高くないところも出荷拠点として考えられるように新規店舗の出店基準が変わった。

事例 8：金融業者

経営者の思い

デジタルネイティブ世代の多様なニーズに柔軟に対応できるサービスを提供しなければ多くの顧客を失うという危機感があった。

ビジネスモデルの変革

拠点地域を中心とした
銀行業



地域銀行業に加えた
地理的制約を受けない
デジタルバンク

価値の源泉の変革

拠点エリアの
店舗数や銀行員の
労働量



デジタルネイティブな
金融サービス

提供価値を変革させるため企業が直面した課題と解決のキードライバー

課題
キードライバー

変革の起点

価値の言の変革
デジタルネイティブな
金融サービス

- 1 どのように既存事業に囚われずにソフトウェアを中心に据えた新規事業立ち上げを行うか
リソース
(人的スキル：事業リテラシー or デジタルリテラシー→
事業リテラシー×デジタルリテラシー)
- 2 どのように大規模で柔軟性のあるシステムの迅速な開発を行うか
主要活動
(開発メソッド：大規模WF型受託開発→アジャイル/内製/DevOps)
- 3 幅広い顧客層へどのようにサービスを展開するか
チャネル
(マーケティング：事業起点にオンラインとオフラインの最適化→
顧客体験起点にオンラインとオフラインの融合)

変革のステップ





提供価値を変革させるため企業が直面した課題と解決のポイント（課題1）

課題	1 どのように既存事業に囚われずにソフトウェアを中心に据えた新規事業立ち上げを行ったか
キー ドライバー	リソース 人的スキル：事業リテラシー or デジタルリテラシー→事業リテラシー×デジタルリテラシー
背景	<ul style="list-style-type: none">•時代に即したデジタルネイティブな銀行業を実現する組織への転換には時間が必要であり迅速な実現が困難であった。•従来の銀行のシステムが足枷となり、環境変化に対応できる柔軟なシステム開発を困難にしていた。
解決の ポイント	新法人の立ち上げによるデジタル人材に最適な労働環境と新規システムの構築をしたこと <ul style="list-style-type: none">•新法人を立ち上げ、エンジニアを中途採用するなど必要なスキルを有した人材をジョブ型で採用し、人材に合わせた給与体系と労働環境を構築することで、従業員の説得やリスクという既存事業からの移行に時間を要することなく、デジタル人材が活躍できる組織体制を築いた。•完全新規でシステム開発を行うことで、既存のシステムにとらわれることなく、迅速な開発を実現した。
副次的な 効果	<ul style="list-style-type: none">•全く新しい組織で業界初のビジネスの構築とそれを支えるシステム開発というチャレンジングな要素が多様でモチベーションの高い人材が集まり、従業員のエンロールメントが高い組織を実現した。



提供価値を変革させるため企業が直面した課題と解決のポイント（課題2）

2

課題

どのように大規模で柔軟性のあるシステムの迅速な開発を行ったか

キー ドライバー

主要活動 開発メソッド：大規模WF型委託開発→アジャイル/内製/DevOps

背景

- 金融サービスを支える頑強なシステムでありながら、時代や環境変化を迅速に取り込むことのできる柔軟性を持つシステムが求められていた。
- また、0からのシステム開発にもかかわらず、1年半程度の短期間で大規模なシステム開発を行わなければならなかった。

解決の ポイント

マイクロサービス化によるアジャイル型システム開発を行ったこと

- 従来のシステムのようにウォーターフォール型で委託開発をするのではなく、全社員に占める銀行員の数よりも多いエンジニアを採用し、アジャイル開発をすることとした。
- システム機能をマイクロサービス化して複数機能を同時並行に開発を進めることで、短期間での大規模システム開発をアジャイルで実現した。



提供価値を変革させるため企業が直面した課題と解決のポイント（課題3）

3

課題

幅広い顧客層へどのようにサービスを展開したか

キー ドライバー

チャンネル

マーケティング：事業起点にオンラインとオフラインの最適化→顧客体験起点にオンラインとオフラインの融合

背景

- 既存の銀行業では口座の開設のためには来店し窓口での手続きが必要であるなど拠点エリアを中心としたアプローチに限られ、今後顧客の大半を占めると予測されるデジタルネイティブ世代へのリーチが困難であった。

解決の ポイント

オンラインサービスとして完結させることによって地理的制約を取り払うと同時にデジタルネイティブ世代に寄り添った環境で銀行サービスを提供したこと

- 手続きがすべてオンラインで完結するという価値を実現したことで、窓口機能を必ずしも必要とせず、既存拠点の営業エリアに縛られない顧客獲得が可能になった。
- SNS経由の広告、リファラルプログラムなど提供価値と親和性の高いアプローチを行ったことで、地理的制限を受けずに全国のデジタルネイティブ世代を中心とした顧客層の拡大を実現した。

副次的な 効果

- 顧客層の拡大に出店等のコストを必要としなくなったことによって限界費用が小さくなり迅速に事業をスケールすることを可能とした。

3. DXレポート2.2及び今後の政策への提言

デジタル産業宣言をより多くの企業に普及・浸透させるためには目新しい広報戦略が不可欠であり、これまで以上に尖った情報発信が求められる（1/2）

1. オウンドメディア特設コーナーのコンテンツ拡充（尖ったコンテンツによる話題性及び認知向上）

これまでの企業インタビューとは一線を画した、「企業」ではなく「個人」を主とした当事者参加型コンテンツの作成

最初にデジタル産業宣言に賛同した委員一人一人に対するインタビュー記事を掲載し、以降賛同者を「個人」主体として同様にコンテンツ化する

目的

- 本事業における研究会に委員として参加いただいた10名の方に、研究会の中では語り尽くせなかった熱のこもった想いや実際に取り組んでいる内容などをインタビュー形式でコンテンツ化
- 現場で直面するリアルな課題を赤裸々に語っていただき、その課題意識や目指すべき姿、政府に対する要求事項などをストレートに表現したコンテンツとして掲載する
- 宣言に賛同し、自らも宣言者となった経営TOPにも同様にインタビューに答えていただき、隔週更新、1年継続を目標にコンテンツを更新する（特設解除後は一般コンテンツとして継続）
- DXレポート2.2に限らず、「METI Journal online」の更新のたびにメディアに対して通知する（ニュースリリース扱いではなく、HP上での記載を要さない「お知らせ」のようなイメージ）

2. 「デジタル産業座談会（仮称）」の開催及びコンテンツ化（宣言賛同者増加を目指すコミュニティ形成）

デジタル産業宣言に賛同し具体的な取り組みを推進している当事者同士のコミュニティを形成

志を共に産業の変革のリードを推進する賛同者が自由闊達に意見交換を行える場を用意し、その議論をMETI Journal onlineでコンテンツ化する

目的

- DXに取り組む日本企業の実態、良いことばかりではない苦労話など、経営者の共感を呼ぶリアルな話題を定期的に発信する
- 例えば、会食・懇親会を兼ねた座談会という位置づけにし、「アンフォーマル」な雰囲気の中で議論いただき、文語ではなく口語の表現で読み手に近い存在であることをアピールし、宣言へ賛同を促す

デジタル産業宣言をより多くの企業に普及・浸透させるためには目新しい広報戦略が不可欠であり、これまで以上に尖った情報発信が求められる（2/2）

3. 宣言賛同企業に関する貴省HPでの一覧表示（エコシステム化の能動的推進）

政府主導の政策（今回はデジタル産業宣言）に賛同する企業の取り組みを貴省HPで一覧化

宣言に賛同する企業の具体的な取り組み内容を提示することで当該企業がステークホルダーに対してアピールでき、企業間アライアンスの推進機能も兼ねる

目的

- 宣言に賛同した企業におけるデジタル産業化に向けた取り組みの状況を共通の項目を以て貴HPに一覧表示する（例えば、デジタル関連サービスに関する利益率、関連サービスの給与伸長率、DX従事従業員数、DX関連サービス売り上げ、DX関連トレーニング予算、DX関連サービス研究開発費、など） ※米国におけるPledge to America's Workersが一例
- 各賛同企業に掲載内容更新の権限を与え、賛同企業自身が自社の状況を更新できる仕組みを構築し、貴省における更新作業を省略すると共に、企業の自主的な働きかけでコンテンツを維持する（併せて掲載内容に関する各企業の問合せ対応窓口も公開できれば尚可）
- 宣言賛同企業の中でデジタル産業化に向けた取り組みが数値で具体的に提示されることで、他企業・他業種とのアライアンスを検討している企業における従来のベースとは異なる提携先検討の材料となる

民間企業単体では実行困難な「行政ならではの」施策により、デジタル産業化を推進する

1. 業界団体とのコラボレーション

経団連、各種情報産業系団体とのコラボレーションによりデジタル産業化に向けた推進施策を実行

貴省単独の広報活動に加え、業界団体を通じた情報発信によりより多くの企業へのデジタル産業化を促進する

目的

- 各業界団体の持つ広報媒体及び発信経路を用いた情報発信を行うことで、より広範囲な企業への浸透を促す
- 貴省単独での優遇措置に加え、業界団体と連携した補助制度などを設定することにより、業界団体主導のデジタル産業化を推進する

2. 中小企業庁とのコラボレーション

中小企業庁との連携し、中小企業を中心としたデジタル産業化推進施策を講じる

真の「企業規模や立地に依らないデジタル産業化」の実現に向け、中小企業を支援する

目的

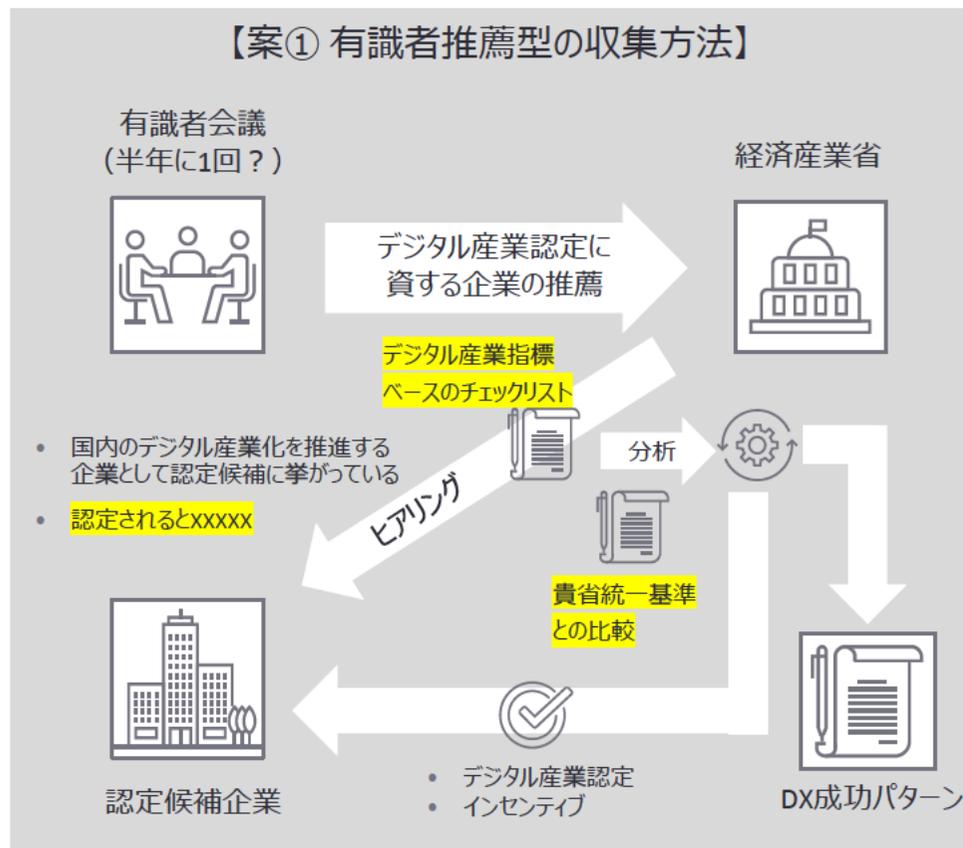
- 「デジタル技術を用いて既存事業とは異なる新たな収益事業を立ち上げる」という定義に基づくデジタル産業化は中小企業にとっては敷居が高いと感じられるため、中企庁と連携した中小企業支援施策を講じる
- 例えば、広く中小企業が活用可能なデジタル基盤を中企庁と共同で企画・構築・運営し、そこに中小企業が参画しPOCレベルから基盤を活用したデジタル産業化の取り組みが可能な体制を構築する

DX成功パターンを継続的に収集する方策として、これまでのDX認定やDX銘柄におけるプロセスを踏襲しつつ、新たなアプローチを追加する

【想定される前提】

- 対象企業が貴省内統一の基準で「デジタル産業」とであると判断されること
- 成功パターン≡デジタル産業指標の達成度と定義し、データドリブンで判断されること
- CEOなど企業の経営TOPに対する要求事項を明確にすること（定性でも止む無し）
- 企業側からの能動的アプローチのみではなく、企業側に対して何かしらの情報提供に関するインセンティブを与えること

【案① 有識者推薦型の収集方法】



【案② 企業申告型の収集方法】

