

## デジタル産業の創出に向けた研究会 第2回議事要旨

### 会議概要

日時: 令和3年3月9日(火) 10:00-12:00

場所: オンライン (Microsoft Teams を使用)

### 議事要旨

#### ■ デジタル産業の4つの企業類型

##### ● 類型の提示方法や利用方法

- 現状の類型に違和感はなく、類型を定めてDXを推進するという方向性は良いのではないかな。
- 類型は厳格に規定するのは望ましくなく、徐々に新しい実例が出てきて固めていくというものだろう。
  - ◇ ベンダー企業側からすると、非常にハードルが高いということを強調してしまうことが懸念される。
- 成功事例だけではなく、失敗事例にも言及すべきである。
  - ◇ 表面的な事例を他社が真似たとしても上手くいかない例が多く、会社の文化やマインドを併せて初めて成功事例と言える。
  - ◇ アメリカの失敗事例を見ると、会社全体としてのガバナンスが働いていないという場合が多い。
- 必ずしもDXの事例に集約しすぎず、幅広く提示していくことも考えてほしい。
  - ◇ 類型を示す際、事例は非常に重要となる。例えば、事業の継続性という観点でディスプレイションのリスクに対応した事例があるが、こうした国内の具体的な事例を入れても良いのではないかな。
- 協調領域をうまく作っている会社を情報化できれば、その事例が参考となり、協調が進みやすいだろう。
- 4つの企業類型を横に繋ぐという考え方も必要なのではないかな。
  - ◇ 地方企業や小規模企業を考えると、デジタル産業の下では、類型④「新しいビジネス・サービスの提供主体」になると思っている。しかし、一社だけで新しいビジネスを創出することは難しいため、うまくコーディネーションしていくことが必要となる。そうした企業同士のアレンジ機能について、類型の仕方が難しい。

##### ● 4類型以外の企業類型

- 独立系コンサルタントを類型に盛り込んでも良いのではないかな。
  - ◇ 海外を見ると、スクラムマスターやアジャイルコーチ、コンサルタントのようなフリー

ランスの専門人材が、いろいろな企業を回って暗黙知の横展開をしている。人事や縦割りの組織があり、組織改革が難しい日本においては、しがらみなく組織を壊していくことができるコンサルタントの役割は重要なのではないか。

- ◇ 地方企業や中小企業を考えると、個人プレーヤーの取り込みは非常に重要である。
- 4つの類型に当てはまる会社が少ないのではないかと懸念される。可能な限りオンラインを主として、オンラインに適切にオフラインを取り込むという地道なデジタル化の類型もあるのではないか。
  - ◇ 一方、オンライン化をDXの類型としてしまうと、各企業のDXがオンライン化で終わってしまうのではないかと危機感もある。
  - ◇ デジタル改善がDXであると認識されてしまうと、支援や税制などの多くが先進的なものでなく、デジタル改善に取り込まれてしまう可能性がある。
- 企業文化変革をより明確にした類型があっても良いのではないか。
  - ◇ デジタル技術の上に、従来の業務プロセスを乗せてしまう例も散見される。したがって、日本のメンバーシップ型の働き方自体を変革するという方向性があっても良いのではないか。

#### ● ベンダー企業・ユーザー企業の課題

- ベンダー企業・ユーザー企業双方向で新しい関係を構築していくことが極めて重要である。
  - ◇ ベンダー企業からすると、新しい産業への移行は非常にハードルが高い。一方で、これまで取り組んできたビジネスが新しい産業における4類型いずれにも共通に必要なものとして存在しているという認識をユーザー企業・ベンダー企業が持たうえで、双方向での新しい関係の構築も含め、新しい方向性を模索していくことが重要であろう。
- ベンダー企業・ユーザー企業の契約形態に課題があるだろう。
  - ◇ ユーザー企業と共に事業を実施する際、現場層では契約に関係なく仕事がしたいと思っていたとしても、最終的にベンダー企業に責任を取らせようとする企業も一定数存在する。責任を取らされると思うと、ベンダー企業側も警戒してしまう。
- 産業界全体で、スクラムのさらなる展開やアジャイルについて議論できれば望ましい。
  - ◇ 日本においてはベストプラクティスの方法論が浸透していない。例えば、プロジェクトマネジメントやサービスマネジメントにも当然ベストプラクティスがあり、その作法にのっとれば、より確からしさの高いプロジェクトマネジメントやサービスマネジメントができるはずである。
- ユーザー企業は、ビジネスアーキテクト人材を派遣してもらい、ビジネスパートナーとして働いて欲しいと主張すべき。
- データのアーキテクチャ設計に関する施策が必要である。
  - ◇ 現状、日本企業には、組織機能としてデータを経常的に整理していこうという動き

のない会社がほとんどである。データの経常的な整理は、政策提言やコラボレーションの促進という面からも重要であり、データへのアクセス権限も含めて自由に対応できるような体制の構築が急務である。

## ■デジタル産業指標(仮)

### ● デジタル産業指標(仮)の活用

- ガバナンスや各原則間の関係を整理しなければ、指標が増えたことによる新たな混乱を生む可能性がある。
  - ◇ OECD も数年前に AI ガバナンスという条件を定義している。それらと対応させる必要があるだろう。
- 指標について、誰が評価するのかを明確にすべきである。
  - ◇ 実際にお付き合いしているパートナーが、SNS の「いいね」のように評価するという方法もある。
- 自社のチェックシートとしての利用に加え、外部からの評価も含めるなど指標に幅を持たせるのが良いだろう。
  - ◇ 企業の中に隠れてしまっているようなトップノッチ技術者に目を当てて表に出ることに利用するという指標の活用方法もあるだろう。
- 資金面を考えると、補助制度も重要だが、指標や DX 認定等を活用して金融機関のメリットも考えながら、金融機関を巻き込んだ議論とすることで、より具体的な取組に繋がるのではないかと。

### ● デジタル産業指標(仮)のアイデア

- 指標の一案として、人材育成投資や先行投資の割合があるのではないかと。
  - ◇ 4 つの企業類型における推進パートナーや技術提供になるためには、新しいスキルをつけるという意味での人材育成が非常に重要になると考える。
  - ◇ 一方、プラットフォームを創出したり新たなビジネス・サービスを作ったりという場合には、技術開発の先行投資が必要となる。特に、今後はサービスを作り続けるという投資の仕方をしなければならない。
- アジャイル宣言のような、わかりやすい宣言や原則を出すということに強く賛成する。
  - ◇ 同時に、アジャイル=IT という誤解を払拭することも重要である。エンタープライズアジャイルではなく、企業全体の動き方としてのカルチャーや全社規模でのアジャイルを経 IT に明るくない経営陣に広めることは、DX の第一歩だろう。
    - 例えば経営者の集まりにおいてゲームのような実践研修をするといった方法が考えられる。

## ■支援の方向性・施策案

### ● 支援の方向性・施策案

- ユーザー企業・ベンダー企業の合弁会社の設立等の際し、新しいビジネスの共創を後押しするような支援策があればありがたい。
  - ◇ ビジネスモデルを変えていくためのトライアンドエラー型の投資、例えば合弁会社の設立は一つの形であろう。一方で、マネタイズモデルが決まっていないことにより、合弁会社への投資に対してコンセンサスが取れないことも多い。
- 新しいビジネスへの移行期に、投資家を含めたステークホルダーを調整するという支援の方向性もあるだろう。
  - ◇ 例えば、パッケージ等を製品として売り上げる、いわば製造業的なビジネスモデルの企業が、サブスクリプションのようなサービスを前提としたビジネスモデルに変わると、当たり前だが売上規模等が突然縮小してしまうことになる。これは、外部からネガティブな評価を受けてしまう可能性がある。
- 契約関係に関して、アジャイル開発に対応できるような制度が必要になるのではないか。
  - ◇ 例えば、ユーザー企業・ベンダー企業の共創に際して請負契約とすると、偽装請負であるという指摘も出てくるだろう。
- プラットフォームの形成については、国の政策の下で作るのが望ましい。
  - ◇ 個社での投資は難しく、ベンダー企業側としても投資にはリスクが大きい。
- セキュリティについて一定の基準を設けることを考えてほしい。
  - ◇ 各社がそれぞれのセキュリティポリシーで動いている状況下では、一社でもセキュリティが緩いと全体に悪影響を及ぼしてしまう。
- 既存の基幹系のプラットフォームと、新しいデジタルアプリケーションとを統合連携するような仕組みを提示すべき。
  - ◇ データ活用が重要で、価値あるデータが基幹系システム内に存在している状態では、既存の基幹系のプラットフォームか新しいデジタルアプリケーションかという話ではなく、連携が重要である。

以上