

# デジタル産業への変革に向けた研究会

## 第1回議事要旨

### <会議概要>

日時：令和4年1月6日（木）16:00-18:00

場所：1.経済産業省本館3階西B会議室（現地）

2.Microsoft Teams（オンライン）※現地とオンラインのハイブリッド開催

### <議事要旨>

- 設立の背景
  - 2018年のDXレポートから経済産業省はDXの推進をしている。2025年の崖から始まり、DX認定やDX銘柄など様々な政策を行ってきたが、「レガシーシステムからの脱却自体がDXである」と誤解されてしまった。その結果を踏まえ、レガシー企業文化からの脱却から始めなければならないと言いなおしたものがDXレポート2である。
  - DXレポート2の発行で具体的なDXの方向性を教えてほしいという要望をいただき、デジタル産業企業として目指すべき方向性を提示できないかというフェーズに入ってきており、DXレポート2.1にてデジタル産業を構成する4類型を提示した。
  - 4類型ごとにDXを進めた後の姿はどのようなものなのか、またどのようなステップを経れば変革を遂げられるのかが明らかではないという課題がある。本研究会では4類型の詳細な特徴や要件などに基づく具体的な変革のパターンを示すことを目指す。
  
- 本研究会の進め方について
  - 年度内に月1回、全3回の開催を予定。3回目には、経営者や投資家の後押しができる政策について議論したい。
  
- 第1回研究会における論点について
  - 論点1. 経営のモチベーションとなる定量的な数値の検討
    - ◇ 既存からデジタル産業に向かう必要性・モチベーションとなる定量的な数字の検討。（例えば利益率）
  - 論点2. デジタル産業指針
    - ◇ デジタル産業に遷移する際の特徴を対比の形で提示。
    - ◇ アジャイルソフトウェア開発宣言を参考とし、運動論としての分かりやすい内容をFromとToの形式で提示。
  - 論点3. デジタル産業指標
    - ◇ デジタル産業の企業4類型に遷移するための評価指標をFromとToの形で具体化。
    - ◇ それぞれの類型に属する企業の皆様にチェックリストのような形で使ってもらえるものを想定。
  - 論点4. DX成功パターン
    - ◇ デジタル産業の企業4類型への変革を遂げるためのパターンの取り纏め。
  - 論点5. デジタル産業化したときの経済的なポテンシャルがあるドメイン
    - ◇ 経済的なポテンシャルが高く、より深掘った指標がモデル的に考えられるドメインについて。

- デジタル産業指針

- DX、デジタル産業への変革の目的

- ◇ 検討段階では「良し」というが、実行段階になり費用や工数が発生すると「今までのやり方で何がいけないのか」という論議になってしまう。そのため、DX に取り組む目的の明確化が必要である。
- ◇ 人がいきいきと働ける会社や仕事を DX で実現するという趣旨を入れたい。

- データドリブンの観点

- ◇ データで判断し決定するというプロセスを日常化させる必要がある。

- 経営者の DX 戦略へのコミット

- ◇ 海外企業の DX への取り組み実績にベンチマークを置き、経営者が IT・デジタルを活用する世界に入っていくって議論できるようになってもらうということが必要。
- ◇ DX は経営戦略であり、事業戦略であり、人事戦略であり、経営者自身がそれを主体的に推進しなければならない。そのためにも組織コードやガバナンスを変えないといけない。

- オープンソースの概念による組織運営

- ◇ IT のテクノロジーよりも、オープンソースにおける自由かつ徹底公開の考え方といった、IT のイノベーションを支える行動原理の部分を経営者の方に伝えないと変わらない。
- ◇ イノベーションのゆりかごがかつては国家だったのが、企業へ移り、企業から個人へ、個人と個人が緩くつながったコミュニティというのはコンセンサスを得られる。

- 投資に対する考え方

- ◇ 従来型の投資の ROI に加えて、人的な資源や、ブランディングも含めた少し中長期的な視点で評価投資に対する考え方の違いを明確にしてもよいのではないか。

- 業界全体での自社のリーダーシップについて

- ◇ 業界内で protective な態度をとり続けるのではなく、自社のリーダーシップを発揮し、成功体験を捨てる、変革をするという cultural な世界を回し続け、業界全体の変革につなげていくことが必要。

- 失敗に対する考え方について

- ◇ アジャイルや試行錯誤は、失敗の容認を連続的にやるというところがある。無謬性というのがバリアになっている。
- ◇ 失敗という言葉のリフレームが必要。
- ◇ 「アジャイル的な動き方、仕事のやり方」の話が混ざって、理解が十分でないと感じる。ここで改めて定義してもよいのではないか。
- ◇ 顧客や社会の期待値コントロールが必要だと思っている。行政の DX でいうとインディアスタックを参照するが、問題が出るが、走りながら社会制度を含めてデバックしていく。許容する社会の期待値があり、日本も受け手側の期待値をコントロールするかは大事な話。
- ◇ 無謬性の話こそデータで検証したい方がいい。例えば、PC の無謬性はそこまで高いものが求められていない。期待値のコントロールの話に近いと思う。逃げ般的に無謬性と言っているが、デジタルの時代だからこそデータで検証することが必要になる。

- デジタル産業指標

- デジタル人材

- ◇ デジタル人材やデジタルスキルが、一つの領域として、大きな指標として取り扱われるべきではないか。ハイスpekな AI 研究者、データサイエンティストだけでなく、すべての労働者がビジネスにおいて付加価値の創出に参加できるように、プリミティブなレベルからのリスキルが指標として必要だと感じた。
- ◇ 企業としてどこに向かうべきなのかが分からなければどういうスキルが必要かはわからない。

- 経営者のデジタルについての理解
  - ◇ 経営者自身がデジタルのポテンシャルと脅威を正しく理解することが大切。経営者自身が、デジタルが今後どうなっていくのかを理解し、自ら描く経営戦略のなかに必ずデジタルにかかわることをいられるレベルでデジタルを深く理解するという意味での経営者のリスクリングも指標にしたい。
  - ◇ 海外にベンチマークを置いて経営が IT・デジタルを活用する世界に入っていて議論できるようになってもらうということが必要。
- ビジネスモデルや業務体制の変化について
  - ◇ DX が事業にどれくらい貢献するか、売上が伸びる、利益が上がるなど、リターンを明確にしながらかつていて、重要なことは成功体験を捨てて仕事のやり方を変えること。仕事のやり方が本当に変わってきているのかという指標が必要とを感じる。
- 利益率の視点（海外の先進企業をベンチマークとする）
  - ◇ デジタル産業へ変革するモチベーションの一つは高い利益率である。ただし、日本の先進的な企業でも海外のベンチマークと比較すると依然低い。
- データ中心の考え方
  - ◇ 単なるプロセスの効率化から、顧客価値の生成へと転換させていくということを、データで仮説検証していくことが大切。データによる検証を通じて納得をしながら変えていくべき。
- DX 成功パターン
  - 特別区などの設置による段階的な変革
    - ◇ From to の議論は重要であるが、いきなり 4 類型に移行するのは難しいのではないかと。特別区みたいなものを作って DX の経験を積み、自分たちの中で DX を咀嚼したのち、全社的に競争に勝てる DX をやってみるといったのがよいのではないかと。
  - 製品・サービスを取り囲む環境を含めたデジタル化によるビジネス変革
    - ◇ 旧来のビジネスで「ここまでしかできない」という話ではなく、自動車産業が MaaS として車の販売から移動の提供へとシフトしているように、既存の製品やサービスの周辺環境の議論まで含めて、製品やサービスを再定義しなければいけない。
- 政策への落とし込み
  - デジタル産業指針のあり方について
    - ◇ デジタル産業指針を CEO に宣誓させる仕組みにしたい。
    - ◇ 海外ベンチマークは、高い目線で CEO 相手の売り込みメッセージとなる点でもよい。
  - DX 人材の活躍環境のコーディネート
    - ◇ DX を推進するタイプの人材が十分に活躍できるフィールドを提供する必要がある。一企業としてやれるところは少ないため、ともにやれるような環境をコーディネートしてもよいと思う。
  - 既出の指標等との関連性の整理
    - ◇ デジタルガバナンスコードなどの既出のものとの整合性など、丁寧に扱っていくことが、経営者が混乱しないために必要でないか。
  - CEO 同士のコミュニティ
    - ◇ CEO 同士の横のつながりのコミュニティを作るというのもよい。同じ言葉でも責任を負ってやっているかというのは大事。実際に DX を推進している経営者との対話が直接できると、自分事として捉えてもらえるのでは。

- デジタル産業化したときの経済的なポテンシャルのあるドメイン
  - 「行政」というのは面白い。小さな、許容できる失敗から学ぶ、を行政で実現するにはどうするのが重要な論点。
  - 製造業などの、モノづくりに注力している業種のモデルが挙がると、モノづくり以外の業種にも受け入れてもらえるのではないか。本丸としてはここを考えられるといいのでは。
  - アジャイルカンファレンス等への参加として「銀行」はすごく多い。某銀行では、地域活性化のための DX を頭取から実践しようとしている。ちゃんと分析をしたうえでアジャイルしかないと宣言している。
  - 製造業や金融業はこれからということもあって、モデルにするのは賛成。海外の製造業などをベンチマークとするとさらに上が見えるのでよいのではないかな。
  
- その他
  - デジタイゼーションやデジタルライゼーション等を DX と言いすぎているところを是正しないといけないと感じている。本来はビジネスや顧客価値を上げることやカルチャーを変えることではないか。安きに流れてしまいそう。真の DX を厳密に、狭くディスカッションしたほうが良いのではないかな。

以上