

デジタル産業への変革に向けた研究会

第2回議事要旨

会議概要

日時：令和4年2月14日（木）14:00-16:00

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>

- 第2回研究会における論点について
 - 論点1. デジタル産業宣言
 - ◇ MVVでのまとめ方やミッション、ビジョン、バリューの内容について
 - 論点2. デジタル産業指標
 - ◇ 指標、ガイダンスについて
 - 論点3. DX成功パターン
 - ◇ 成功パターンの定義や事例のまとめ方について
 - 論点4. DX政策ツールの普及展開・アップデートの仕組み
 - ◇ 政策ツールの普及展開および企業のフィードバックを受けて政策をアップデートし続ける仕組みについて

- デジタル産業宣言
 - **デジタル産業の定義**
 - ◇ 宣言の前に、デジタル産業とは、「～～～のことである」という定義があると良い。
 - **宣言主体の明確化**
 - ◇ 宣言・指標の主語を明確化する必要がある。誰のビジョンなのか、企業経営者のビジョンなのか、私たち研究会なのか、経済産業省なのか、立場を超えたものなのか。
 - ◇ 誰に向けてやるのかは大切。誰かにデジタル産業への変革の道のりを教えてあげるのではなく、一緒にやるということであれば、本研究会のような対話ができる場を持つことこそが大切だと思う。
 - ◇ 宣言する主語については、本研究会の委員の皆様が、産業界に対して、宣言していくということを念頭に置いている。
 - **宣言の実効性**
 - ◇ 経営者が自分事にしないといけないというのは共通の理解で、それをどのように実現するのかが重要。我々が宣言しただけでは行動につながらない。経営者にも宣言の必要性を打ち出し、デジタルガバナンス・コードとも連動させ、宣言の有無で違いをしっかりと出していく。覚悟を決めてもらうための打ち手が必要である。
 - ◇ 経営者にコミットさせればよいという点には賛成していない。デジタル産業を目指す明確な理由を示していかないと、なぜコミットしなければいけないのかという形で議論が循環してしまう。
 - **ミッション記載の見直し**
 - ◇ サステナブルな社会を目指すというメッセージではあまり響かないのではないかと。社会に対する貢献を含意することはわかるが、「海外にどうやって勝ち続けるのか」というメッセージが必要だと感じた。
 - ◇ デジタル産業の目指す方向性としては、高収益なビジネスに変えていくものであると、直截的な書き方にしてはどう

か。

➤ バリュー項目の見直し

- ◇ 宣言の部分について、カテゴライズして項目を絞ることができるのではないか。
 - 例えば、経営者視点のミッションやビジョンは同じ考え方ではないか。企業文化と組織運営のところについても整理できるのではないか。
 - アジャイルソフトウェア開発宣言は4つに項目を絞ったのがよかった。デジタル産業化は低位安定への危機感から端を発したが、これまで戦略の話は出ていない。グローバルで戦っていくのか、国内の中で戦うのか、といったメッセージがあるとバリューを絞りやすい。ただし、各企業で決めるべき要素なのでメッセージしないというパターンも考えられる。
- ◇ 中間層（40代後半～50代前半）やいわゆる粘土層（支えてはいるが、一番変わらない層）が重要な層であり、その層のリスキルと、現場はきちんとデータを扱えるようにするといったメッセージ性になると、実感がわく内容になるのではないか。
- ◇ 既存産業と違う価値というところに焦点を当てた記載が増えたことで、デジタルであることの強みが伝わりにくくなってしまっている。「デジタル産業に向かうには、経営者がコミットしないと回らない」というような、デジタル産業をつくるために本当に必要なことに、焦点を当てるべきではないか。
- ◇ 顧客体験をよくする、UXということはわかるが、それは顧客が人である場合の話ではないか。B to Bのビジネスをやっていくと、自動化と、自律的意思決定がどんどん進んでいき、プログラムが顧客になっていると感じる。DXは0→1の議論になりがちであるが、100を60に、60を20に、することがDXという挑戦だと理解している。今積み上げたものをスリム化することがやらなければいけないことではないか。
- ◇ バリューのNo.7（ビジネスデザイン）に、グロースマインドセットを入れ、「世界の中で勝つ」というニュアンスを出せないか。No.9（既存の仕組み）について改善ではなく、トランスフォームという趣旨だと思いが表現をよくしてほしい。No.10（試行錯誤）は、答えがないことに対して体が動く企業文化にしようということだと思う。必ずしも正解がない世界で経営者もやっているのだから、トライ＆エラーがしやすいカルチャーや仕組みに、という色が出るといいのかと思う。またNo.10はNo.8に統合できるといい。
- ◇ アジャイルや試行錯誤の姿に請負の形態はない。DXの取り組みの中に請負があった瞬間にDXではない。宣言の中で請負に対する課題感を提起できないか。
- ◇ ネガティブな表現での動機付けでなく、エンカレッジやエンパワーする形でデジタル産業宣言や指標を表現できると良いだろう。

● デジタル産業指標

➤ 宣言との関係性

- ◇ 指標は精緻な構成でよい。あとは、宣言との関係性を明確にすると良いだろう。

● DX成功パターンの定義

➤ 整理方法

- ◇ 変革のキードライバーと秘訣を整理していくためにはどうすべきか検討が必要。

➤ デジタル産業への移行期に関する記載

- ◇ 既存のビジネス組織体系がある中で、デジタル産業への移行期をどう過ごすのかという示唆があるとよい。

● 普及展開にかかる政策について

➤ 有効性のある政策への落とし込み

- ◇ 中小・中堅が取り組んでいこうとしたときに、自社だけでは多分に難しい部分があり、ガイドを使ってアセスメントをして、フィードバックをもらうという流れだけだと、展開の仕組みとしては弱い。普及展開に向けてはコミュニティ形成が必要であり、具体化は、今後のステップとして考えなければいけない。また、フリーランスや兼業副業、アカデミアや分

野のコミュニケーションハブとなる方など主体者だけでなく、主体者を取り巻く周囲の人間も巻き込んでいくべき。コミュニティの活用を踏まえて宣言主体の具体化に取り組んでいくべきではないか。

◇ 我々が示すべき行動は、省庁を超えた DX の政策を明示的に紐づけ整理・推進し、データによる検証をしていくことだと思う。

➤ **企業のデジタル産業化や政策のタイムライン**

◇ どのくらいのタイムスパンでデジタル産業化を考えているのかを示せるとよい。どのくらいの期間でやるということで政策も連動する。

◇ DX レポート（2025 年の崖）の後、コロナ禍となってしまったことを踏まえると、デジタル産業への実現は 2025 年よりも後ろ倒しにすることはしないのではないか。

◇ 「2025 年の崖」までに、必ずしもデジタル産業化を達成しなくてもよいと感じた。どのくらいのタイムスパンで実現をしていくべきなのかについてはぜひ国で考えてほしい。あまりにも短いと実現性がなく響かないことが懸念としてある。