

第3回 デジタル産業への 変革に向けた研究会

令和 4 年 3 月

経済産業省 商務情報政策局

デジタル高度化推進室

第3回研究会の論点

- DXレポート2.2のアウトラインについて
- デジタル産業宣言
 - 宣言の内容について
 - 宣言の活用方法
 - 宣言のタイムライン

【論点1】

DXレポート2.2のアウトライン

目次構成

- 本研究会でいくつかのテーマをもとに議論してきたが、伝えるべき内容を絞り込み、それを「デジタル産業宣言」とした場合に、目次構成はどうあるべきかを考え、下記の構成とした。

1. 検討の背景と本研究会での対応方針

検討の背景と研究会での対応方針を記載

2. デジタル産業宣言

デジタル産業宣言の内容を記載

3. デジタル産業宣言のガイダンス

デジタル産業宣言の宣言ごとに解説を記載

4. 今後の政策の方向性

今後の政策の方向性と産業界への期待を記載（産業宣言のタイムライン）

【付録1】 デジタル産業宣言のケーススタディ

デジタル産業宣言の宣言ごとに、宣言を実践し変革を遂げた企業の事例を記載

【付録2】 デジタル産業指標

デジタル産業宣言の宣言ごとに、具体的に変革すべき項目を記載

1. 検討の背景と本研究会での対応方針

1.1 デジタル産業への変革の必要性

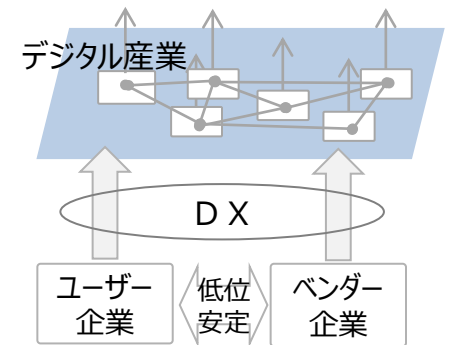
- ビジネスにおける価値創出の中心はデジタルに移行していく一方で、ユーザー企業とベンダー企業は低位安定の関係に固定され、デジタル競争を勝ち抜くことが困難な状況。
- そのため、低位安定の関係から脱し、デジタル産業への変革が必要である。

DXレポート2

- 企業の目指すべき方向性
 - ✓ ビジネスにおける価値創出の中心は急速にデジタルに移行
 - ✓ ビジネスを変革できない企業は、デジタル競争の敗者に
- ベンダー企業の目指すべき方向性
 - ✓ 現行ビジネスの維持・運営（ラン・ザ・ビジネス）から脱却する覚悟を持ち、価値創造型のビジネスを行うという方向性に舵を切るべき

DXレポート2.1

- ユーザー企業とベンダー企業
 - ✓ ユーザ企業とベンダ企業は相互依存の関係にあり、デジタル競争を勝ち抜いていくことが困難な「**低位安定**」の関係に固定されてしまっている



デジタル競争を勝ち抜くために低位安定の関係から脱し、デジタル産業への変革が必要

1.2 デジタル産業を構成する企業について

- デジタル産業の企業は、ソフトウェアによってデジタル化した価値創出のための事業能力（デジタルケイパビリティ）を通じ、他社・顧客とつながることで、エコシステムを形成している。それらすべての企業を含めた広がり「デジタル産業」とする。
- デジタル産業は、今までにない価値や顧客体験を提供するために、以下のような特徴を有することで、既存産業と比較して高収益な企業になり得る。
 - － 課題解決や新たな価値・顧客体験をサービスとして提供する
 - － 大量のデータを活用して社会・個人の課題を発見し、リアルタイムに価値提供する
 - － インターネットに繋がってサービスを世界規模でスケールする
 - － 顧客や他社と相互につながったネットワーク上で価値を提供することで、サービスを環境の変化に伴って常にアップデートし続ける
 - － データとデジタル技術を活用し、マルチサイドプラットフォームなどのこれまで実現できなかったビジネスモデルを実現する
- デジタル産業は、ソフトウェアやインターネットにより、グローバルにスケール可能で労働集約ではないため、資本の大小や中央・地方の別なく、価値創出に参画できる。

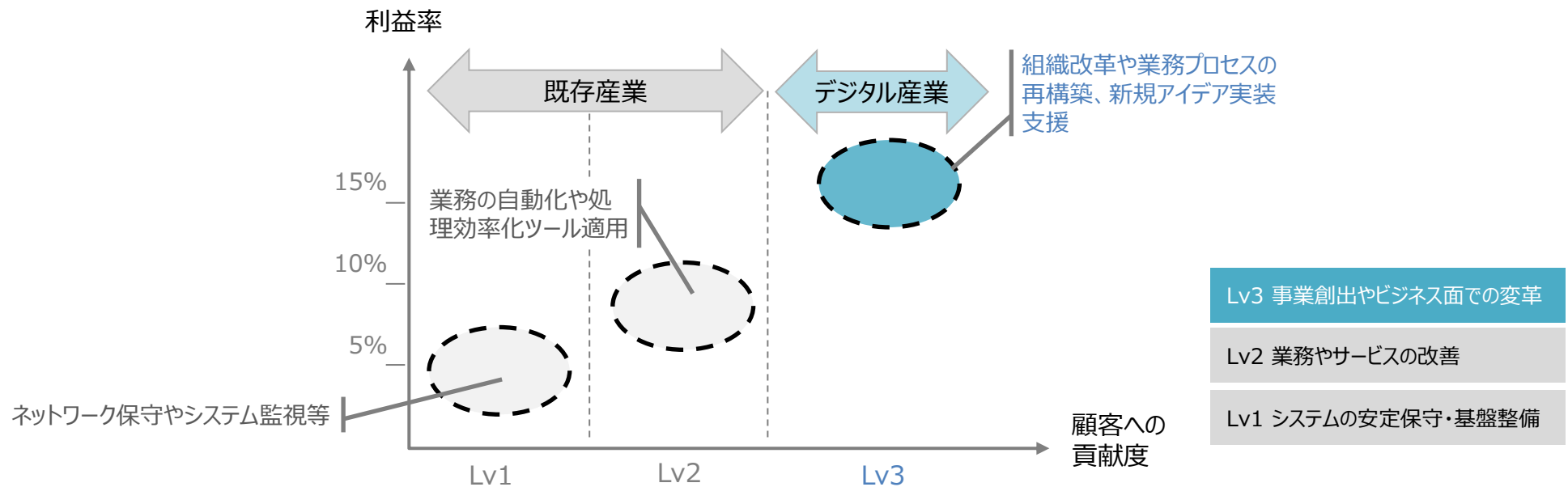
【参考】 デジタル産業と既存産業での利益率の違い

- 事業創出やビジネス面での変革を中心とするデジタル産業は、業務の効率化や改善を中心とする既存産業と比較して利益率が高い傾向にあり、その参考値を下記に示す。

既存産業とデジタル産業の類型①／類型②における利益率の参考値

※ 類型①： 企業の変革を共に推進するパートナー

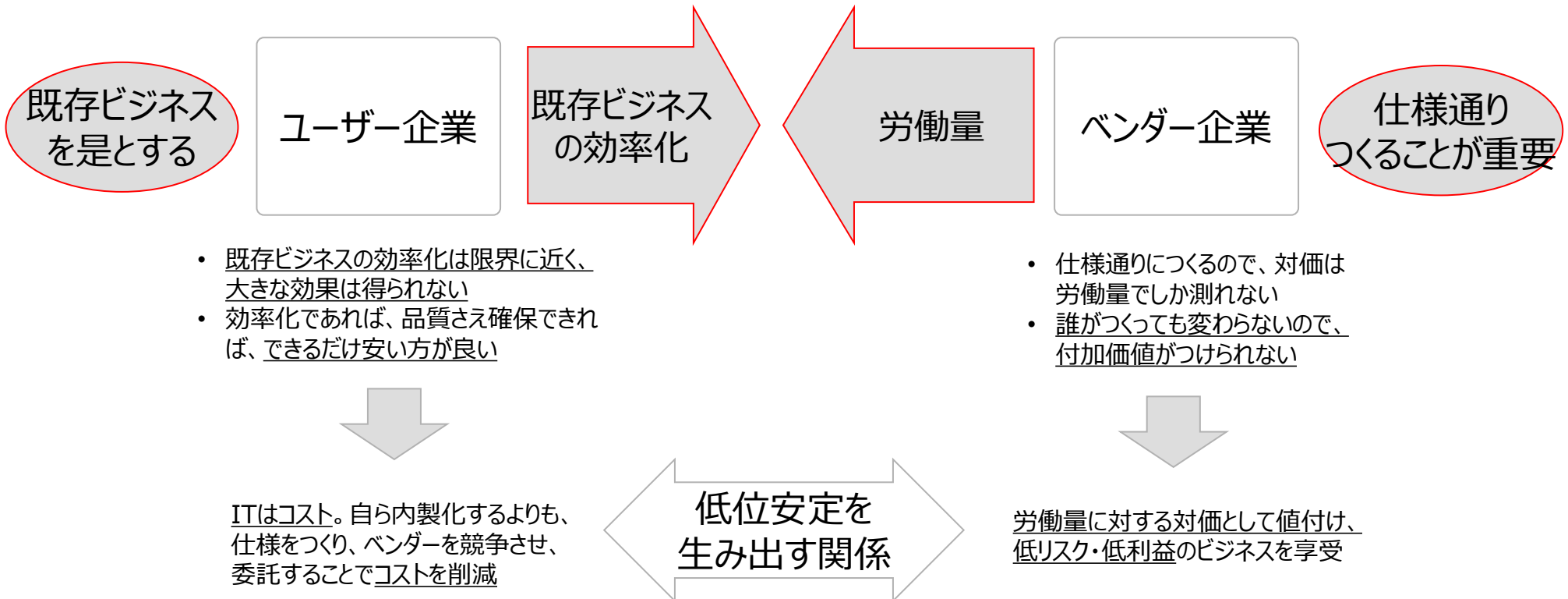
類型②： DXに必要な技術を提供するパートナー



特定のIT企業における国内市場での実績をもとに、JUAS定義の「顧客への貢献度」を参照し加工。
顧客への貢献度については、『企業IT動向調査報告書 2020』図表 6-1-6 現在ミッション別達成度の項目を参照。
https://juas.or.jp/cms/media/2020/09/JUAS_IT2020_original_Ver.2.pdf

1.3 「低位安定」の関係を生み出す本質的な課題

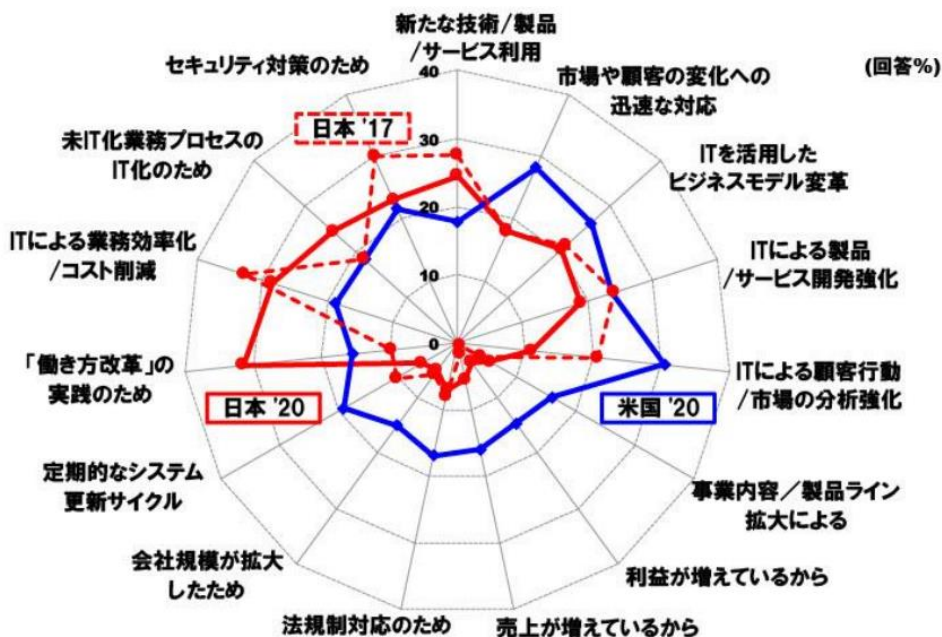
- 企業がITの活用目的として「既存ビジネスの効率化」を中心に捉えていることが本質的な課題ではないか。
- その背景には、ユーザー企業は環境が変化している状況下においても、過去の成功体験から「既存ビジネス」を手放さず、改善のみに終始している実態がある。一方、ベンダー企業は目の前に提示されるユーザー要求に応じ続けた結果、労働量に対価とする受託型ビジネスから脱却できていないのではないか。



【参考】 デジタル投資と日本のGDP

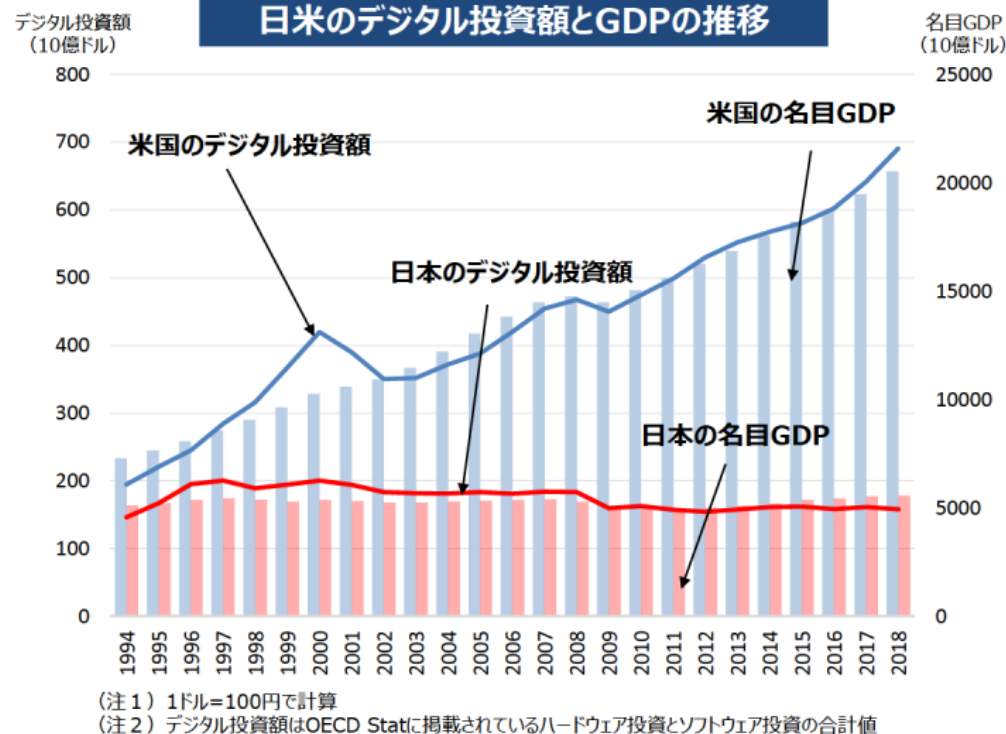
- 日本はデジタルの投資先を「既存ビジネスの効率化」から「新規ビジネスの創出」へ未だに切り替えることができていない。
- 効率化中心（＝コスト削減）のためデジタル投資額が伸びず、日本のGDP成長が長期的に停滞。

IT予算用途の日米比較



出典）JEITA 2020年日米企業のDXに関する調査（2021年）

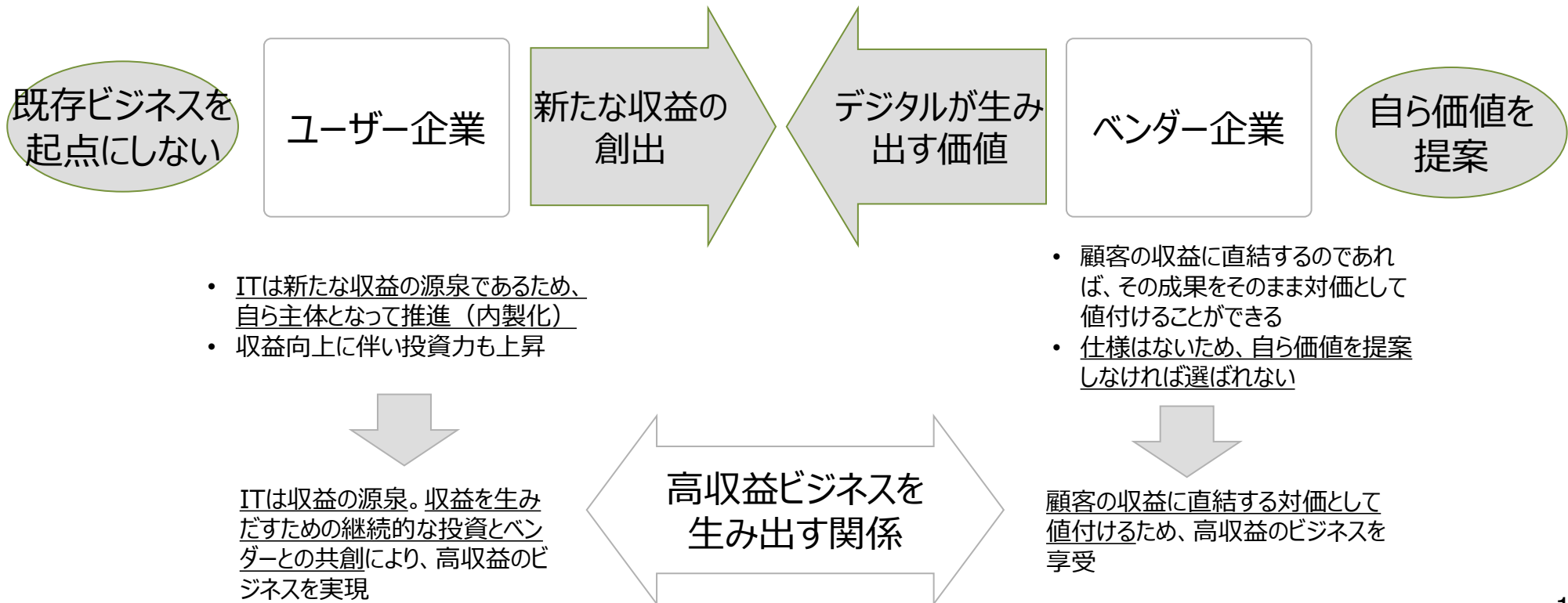
日米のデジタル投資額とGDPの推移



出典）経済産業省 第2回産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会（2021年）

1.4 「低位安定」の関係からデジタル産業へ向かう第一歩

- ユーザー企業は、IT活用目的を「既存ビジネスの効率化」から「新たな収益の創出」へ思い切って振り切ることこそ、「低位安定」の関係から脱する意思決定をしたと言えるのではないか。そのためには、既存ビジネスを起点にする文化を捨て去ることが重要ではないか。
- また、ベンダー企業は、情報システムを製造する労働量ではなく、デジタルが生み出す価値に目を向け、「デジタルビジネスが生み出す成果」をコミットしてこそ、イコールパートナーとして、ともにデジタル産業を目指せるのではないか。



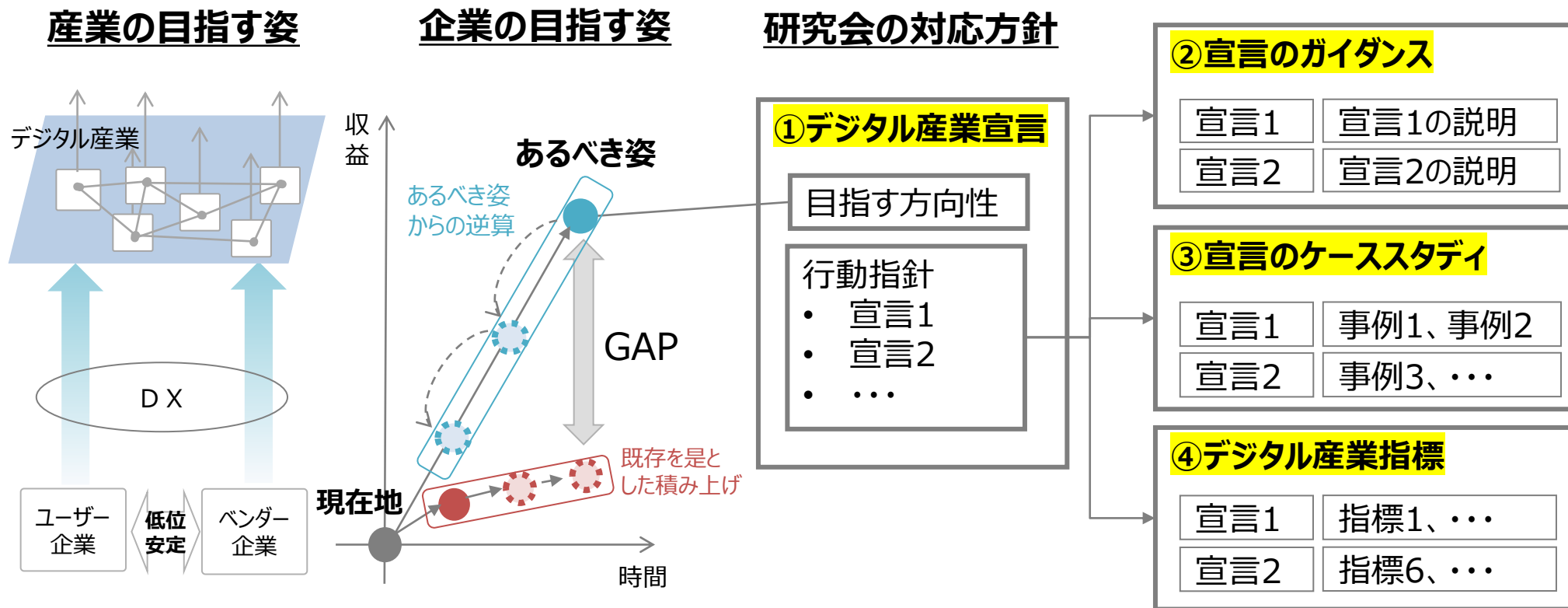
1.5 目指すべきDXの方向性

- 目指すべきDXとは、「デジタルの力で新しい高収益ビジネスを生み出すこと」と捉えた上で、あるべきデジタルの活用目的としては、収益に直結しているか否かを判断軸とし、「新規デジタルビジネスの創出」と「収益に直結する既存ビジネスの付加価値向上」とする。

目指すべきDXの方向性		目的
新規／既存	活動内容	
新規ビジネス	新規デジタルビジネスの創出 (<u>デジタルでしかできないビジネス</u>)	収益向上
既存ビジネス	<u>収益に直結する</u> 既存ビジネスの付加価値向上	
	効率化・省力化を目指した ITによる既存ビジネスの代替	コスト削減

1.6 本研究会での対応方針（DXレポート2.2の方向性）

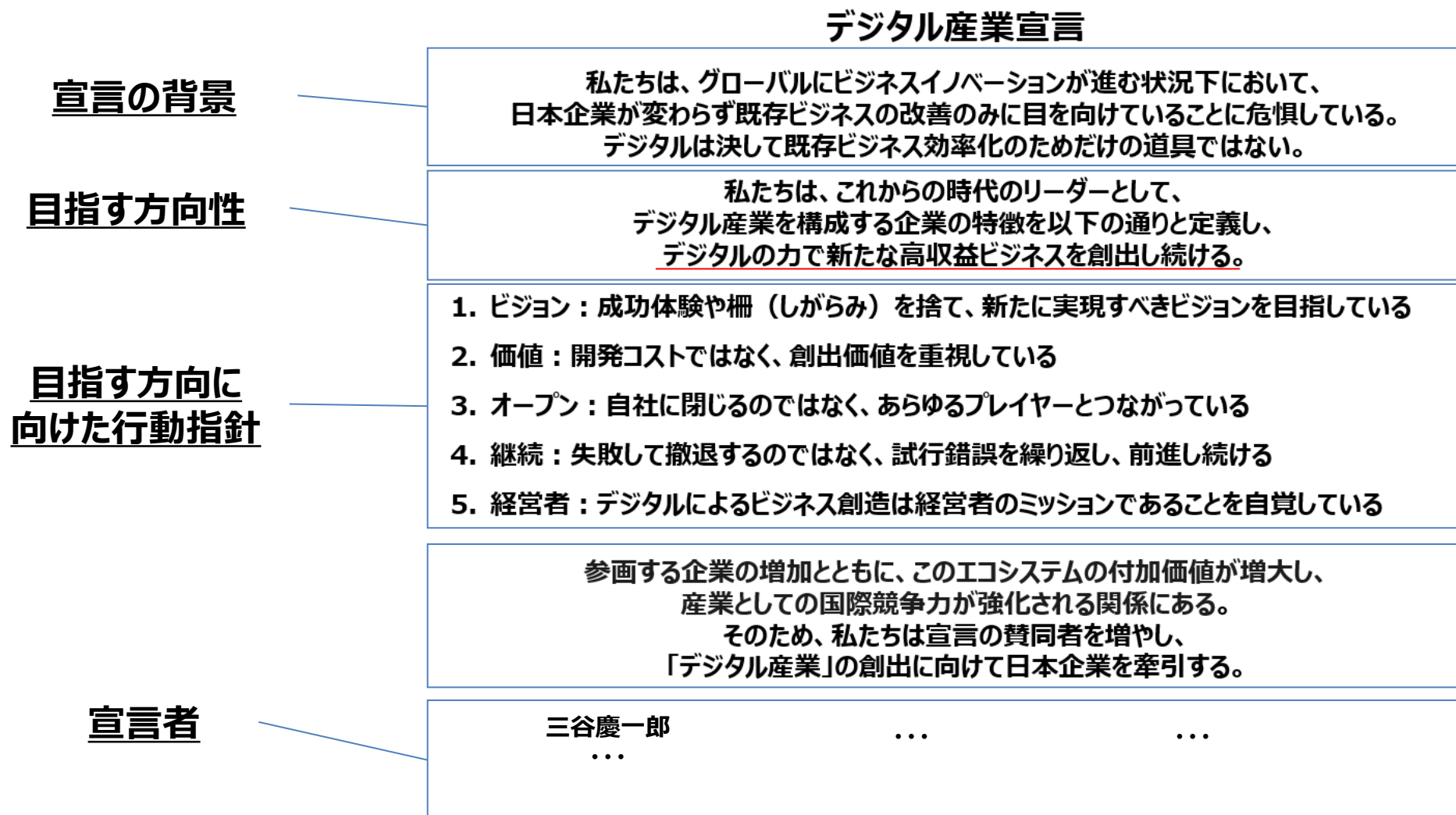
- 本研究会では、低位安定を生み出す課題を踏まえ、デジタル産業への変革を促すべく、「目指す方向性」と、そこに向かうための「行動指針」を「①デジタル産業宣言」として示す。
- また、「②デジタル産業宣言のガイダンス」として宣言の解説集を示し、「③デジタル産業宣言のケーススタディ」として宣言に基づき何をどのように実践すれば良いのかをイメージできるように事例集を示し、「④デジタル産業指標」として、宣言に基づき変革すべき項目を示す。



2. デジタル産業宣言

2.1 デジタル産業宣言の構成

- デジタル産業宣言は、①背景、②目指す方向性、③目指す方向に向けた行動指針、④宣言者の4つのパートから構成される。



2.2 デジタル産業宣言

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、これからの時代のリーダーとして、
デジタル産業を構成する企業の特徴を以下の通りと定義し、
デジタルの力で新たな高収益ビジネスを創出し続ける。

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

参画する企業の増加とともに、このエコシステムの付加価値が増大し、
産業としての国際競争力が強化される関係にある。

そのため、私たちは宣言の賛同者を増やし、
「デジタル産業」の創出に向けて日本企業を牽引する。

3. デジタル産業宣言のガイダンス

3.1 ビジョン

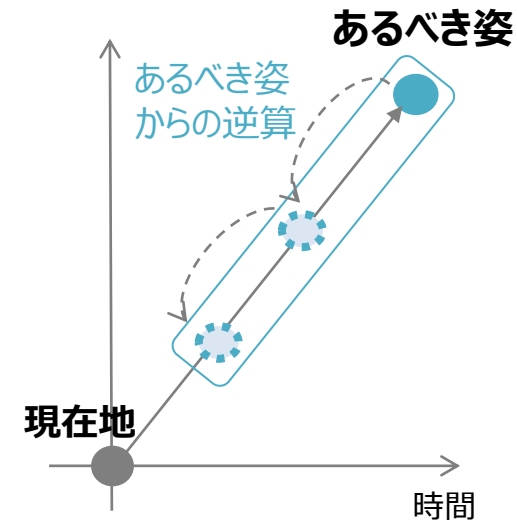
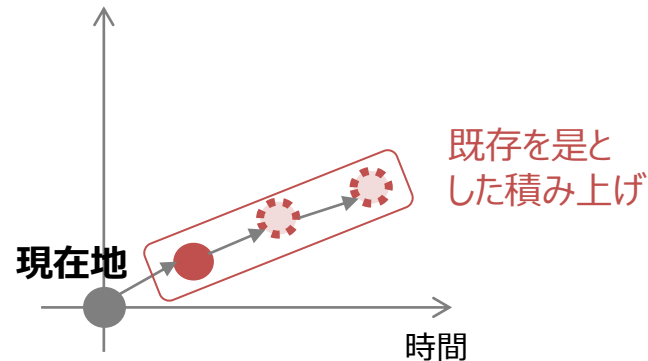
- 成功体験や柵（しがらみ）を捨て、新たに実現すべきビジョンを目指している

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（フォアキャスティング）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



3.1.1 ビジョン策定にあたっての起点（1/3）

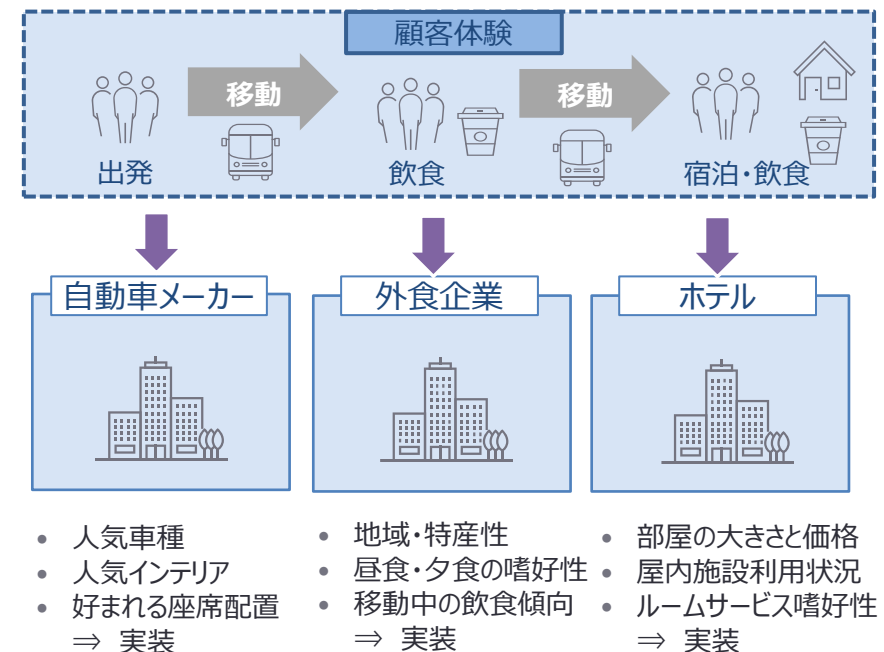
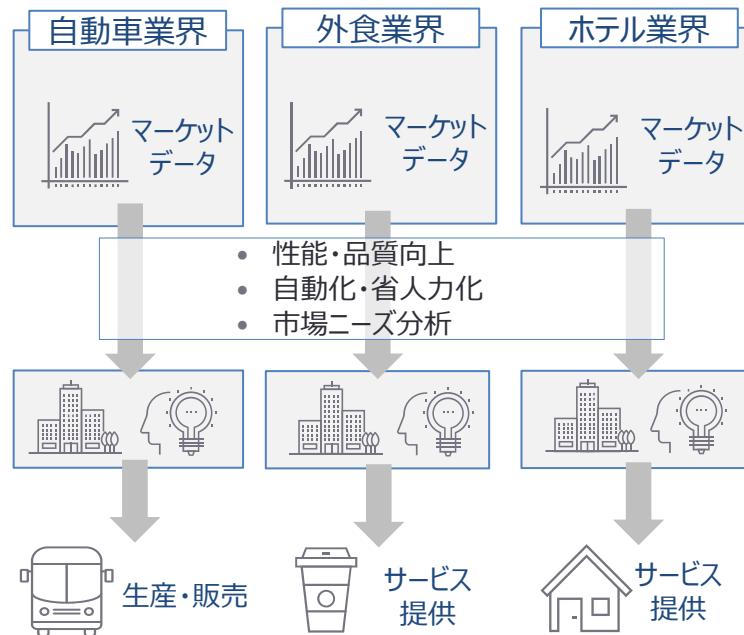
● 既存の製品・サービスから個や動線を意識した顧客体験へ

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



3.1.1 ビジョン策定にあたっての起点（2/3）

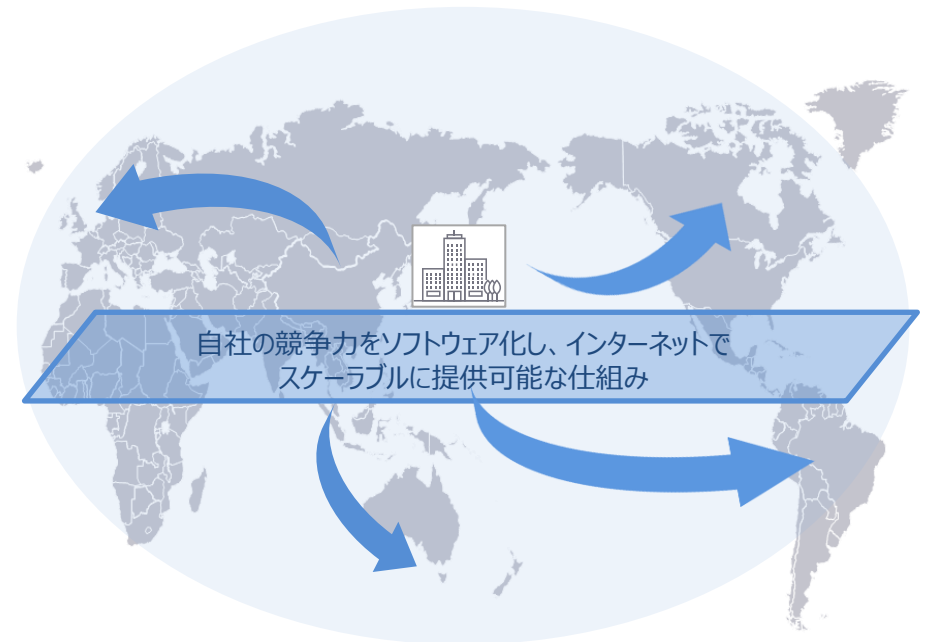
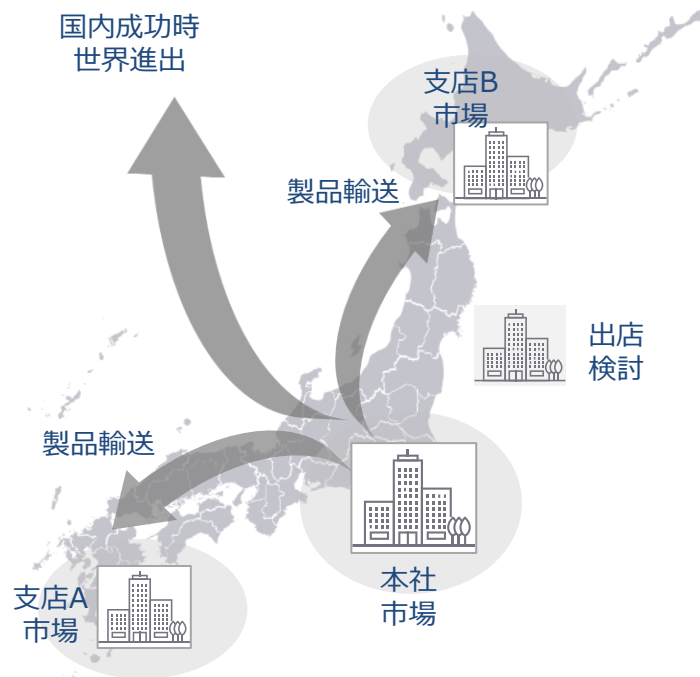
● 既存市場からグローバル市場へ

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ー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



3.1.1 ビジョン策定にあたっての起点（3/3）

● 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

課題

- 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には至らない
- 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

- 性能・品質向上
- 自動化・省人化
- 市場ニーズ分析



既存の
製品・サービス



- ワークフローの見直し
- 製品・サービス単体のニーズ把握
- 各種導入システムの仕様見直し・刷新
- 追加機能の研究開発

変革

- 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自社が注力していくべき領域が分かる
- 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、常に既存の仕組みを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

顧客体験



移動



移動



出発

飲食

宿泊・飲食

データ取得



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】

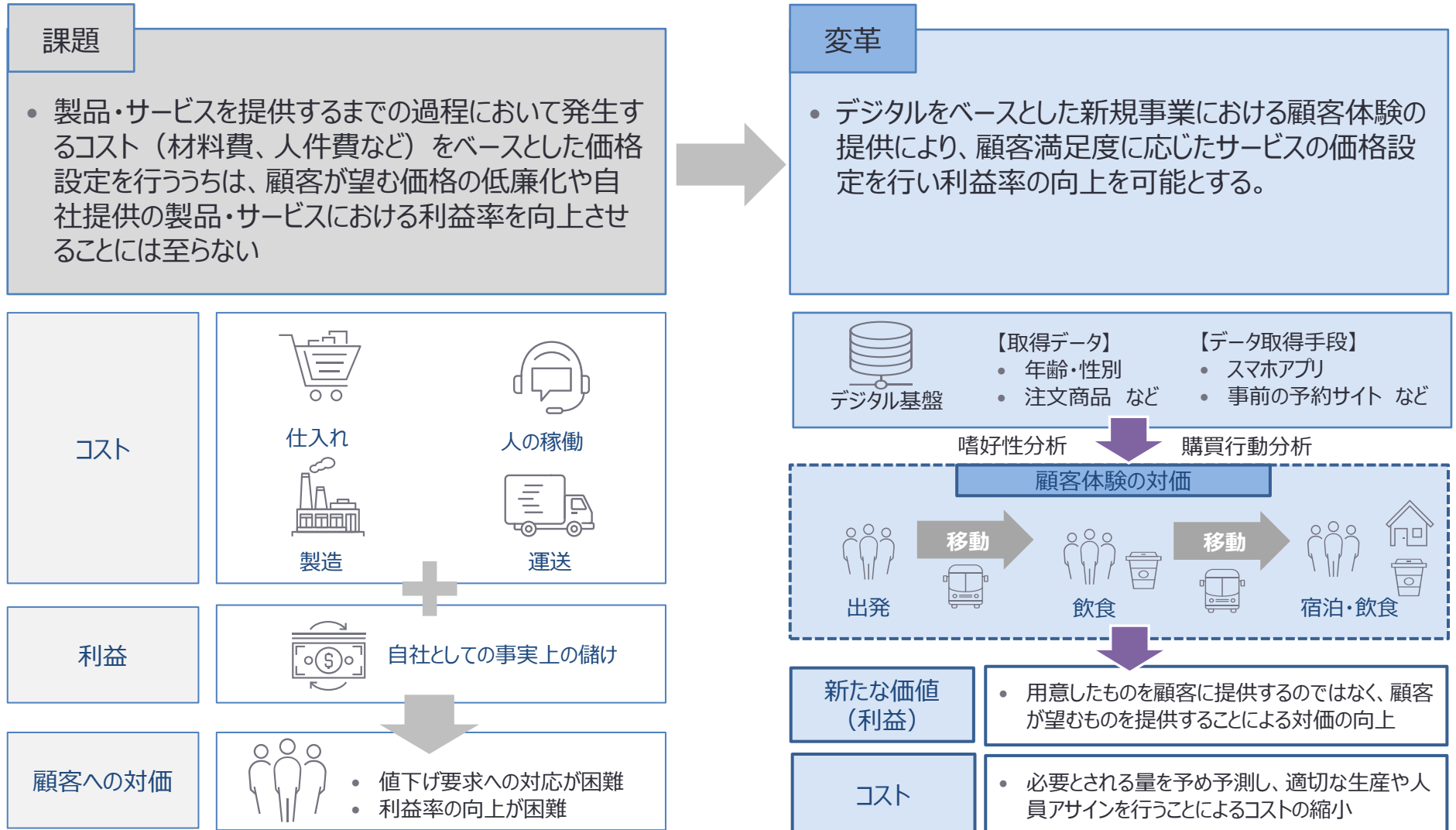
- スマホアプリ
- 事前の予約サイト など



- 顧客体験における製品・サービスのニーズ把握
- 各種導入システムの仕様見直し・刷新
- 生産工程の見直し など

3.2 価値

● 開発コストではなく、創出価値を重視している



3.3 オープン

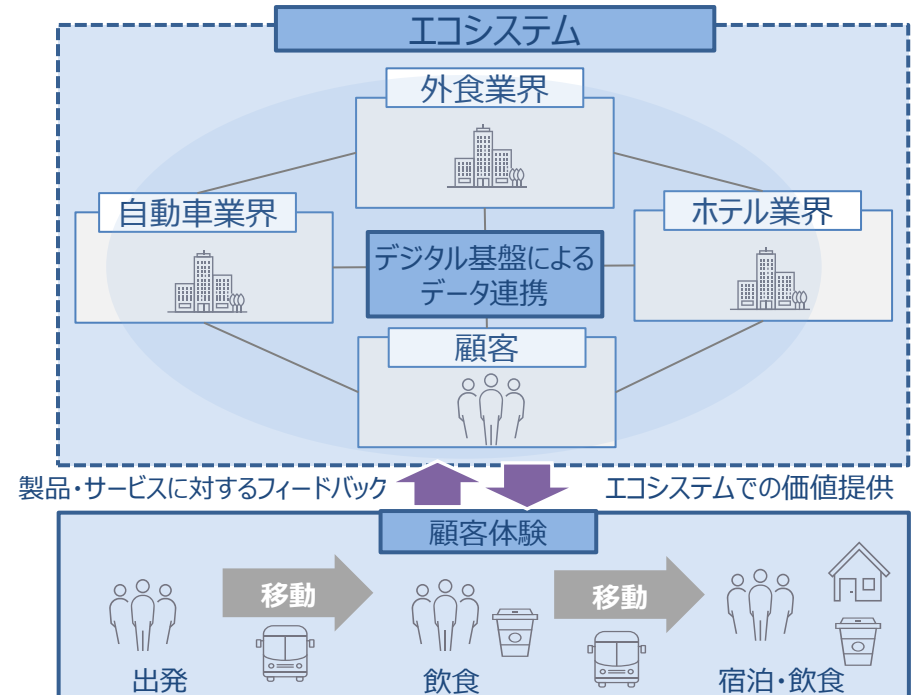
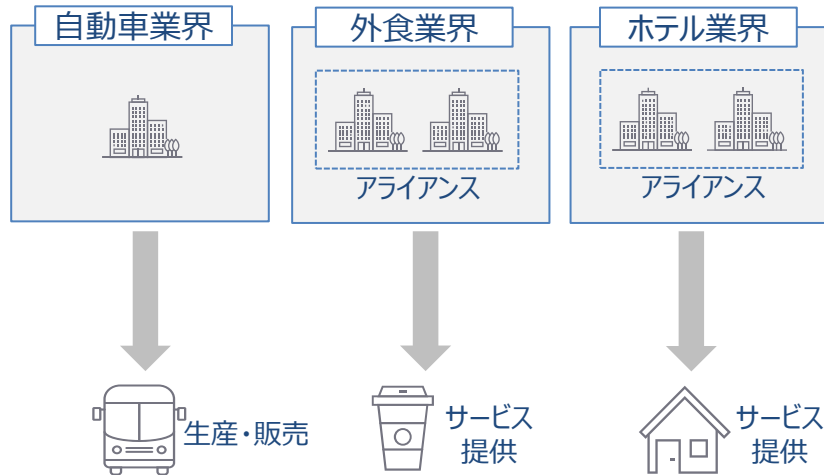
● 自社に閉じるのではなく、あらゆるプレイヤーとつながっている

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の中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

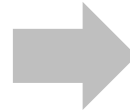


3.4 継続

- 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

課題

- デジタルサービスは投資回収の期間が長く、リスクが高いため、既存の事業の評価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、目的の達成に向けて仮説検証を繰り返し、前進し続けることが必須である

3.5 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

課題

- デジタルによる新たなビジネスの創造においては、既存の仕組みや既存の企業文化等の延長では実現が困難であり、戦略、組織、人材、ガバナンス等の変革が必要であり、まさに経営改革そのものであるため担当役員任せでは実現しない



変革

- 自社にとって新たなビジネスの柱を創ることは経営者のミッションそのものであり、その実現にあたっては、戦略、組織、人材、ガバナンス等の会社全体にわたる経営の仕組みを見直していく必要があり、それをデザインし、意思決定できるのは経営者だけである
- 既存の仕組みを変革していくと、抵抗勢力が現れるが、様々な抵抗勢力を抑えて、変革を推進できるのは他でもない経営者だけである

4. 今後の政策の方向性

4.1 今後の政策の方向性

- 経済産業省では、産業界のDXの下支えを行うべく、次世代のアーキテクチャを見据え、地方のDC含め様々なコンピューティング基盤と接続し、処理の超低遅延化やデータ利活用の促進を実現するDXのための基盤を2025年以降を目途に順次実用化していく予定である。
- そのため、2025年以降を目途に、官民でDXのための基盤を軸に一体的に連携し、グローバル競争力を備えた我が国のエコシステムが次々と形成されていく姿を目指し、産業界の先進企業には2024年までにデジタル産業宣言を実践している状態を期待。

<DXのための基盤整備と新ビジネスの創出>

民間主体の取り組み

<DXの推進>

- ・デジタル産業宣言の実践

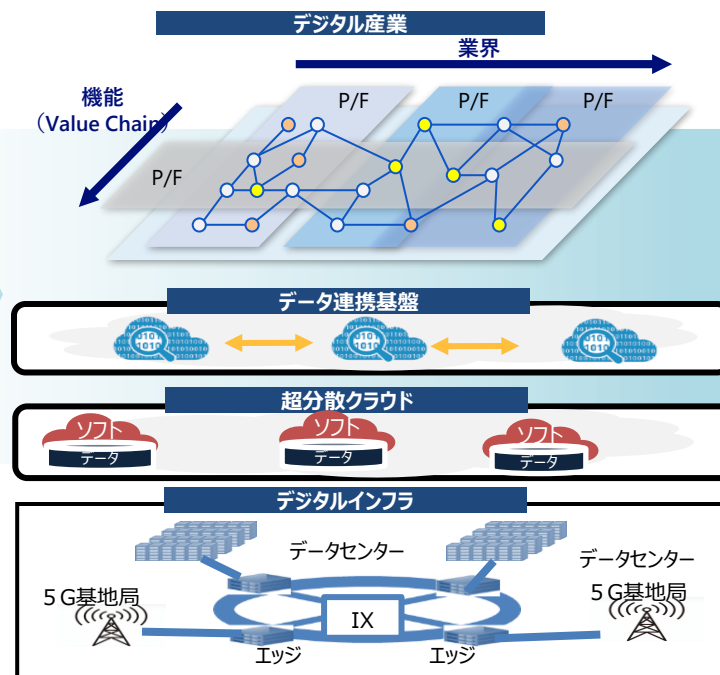
政府主体の取り組み

<DXのための基盤整備>

- ・デジタルインフラ（5G、NW、DC等）
- ・超分散クラウド（処理の超低遅延化等）
- ・データ連携基盤

**2025年以降
を目途に
順次合流**

<目指すべきアーキテクチャ>



官民一体となり
グローバル競争力を備えた
我が国のエコシステム形成

【論点2】 デジタル産業宣言

- ✓宣言の内容について
- ✓宣言の活用方法
- ✓宣言のタイムラインと目標値

宣言の内容について

- 「デジタルの力で新たな高収益ビジネスを創出し続ける」ことを実現するための重要メッセージを下記の5つとした場合に、ガイダンスに盛り込むべき内容はどのような内容が必要か。

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、これからの時代のリーダーとして、
デジタル産業を構成する企業の特徴を以下の通りと定義し、
デジタルの力で新たな高収益ビジネスを創出し続ける。

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

- ・ ビジョンの重要性
- ・ 成功体験のアンラーン
- ＜考え方の起点＞
 - ✓ 既存の製品・サービス→顧客体験
 - ✓ 既存市場→グローバル市場
 - ✓ 既存プロセス→デジタルを前提としたプロセス再構築（職人技→ソフトウェア、データドリブンによる業務の高度化）

- ・ 創出価値は定義できないため、請負をやめる

- ・ クローズな状態では市場から取り残される
→ オープンコミュニティ、エコシステムの形成
- ・ 市場とつながり、対話することで機能を更新

- ・ 失敗の許容、試行錯誤

- ・ DXは経営者のミッション

参画する企業の増加とともに、このエコシステムの付加価値が増大し、
産業としての国際競争力が強化される関係にある。
そのため、私たちは宣言の賛同者を増やし、
「デジタル産業」の創出に向けて日本企業を牽引する。

宣言の活用方法

- デジタル産業宣言の実効性を高めるため、DX認定またはDX銘柄に宣言の内容を基準の一つとして盛り込んでいただく等のご意見をいただいた。
- 本研究会でのご意見を親会（コロナ禍を踏まえたデジタル・ガバナンス検討会）の第2回（6月開催予定）にて提起していく予定。

<研究会での委員からのコメント（抜粋）>

- ・「デジタル産業指針をCEOに宣誓させる仕組みにしたい。」
- ・「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。」
- ・「また、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。」

<対応の方向性（案）>

本研究会の意見を
検討の論点として
親会へ提起していく

デジタル産業への変革に向けた研究会
(WG1)

コロナ禍を踏まえたデジタル・ガバナンス検討会
(親会)

デジタル産業宣言

デジタル産業宣言

私たちは、グローバルにビジネスイン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の道具ではない。

私たちは、これからの時代のリーダーとして、デジタル産業を構成する企業の特徴を以下の通りと定義し、デジタルの力で新たな高収益ビジネスを創出し続ける。

1. ビジョン：成功体験や権（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：自社に限るのではなく、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

参画する企業の増加とともに、このエコシステムの付加価値が増大し、産業としての国際競争力が強化される関係にある。
そのため、私たちは宣言の賛同者を増やし、「デジタル産業」の創出に向けて日本企業を牽引する。

デジタルガバナンスコード

(1) 基本的事項
① 柱となる考え方

(2) 認定基準
※DX-Ready企業の認定

(2) 望ましい方向性
※DX-Ready認定企業の中でより優れた企業を評価・選定するための評価軸

(3) 取組例

DX認定の認定基準

DX銘柄の評価・選定基準

宣言のタイムライン

- 経済産業省では、産業界のDXの下支えを行うべく、次世代のアーキテクチャを見据え、地方のDC含め様々なコンピューティング基盤と接続し、処理の超低遅延化やデータ利活用の促進を実現するDXのための基盤を2025年以降を目途に順次実用化していく予定である。
- そのため、2025年以降を目途に、官民でDXのための基盤を軸に一体的に連携し、グローバル競争力を備えた我が国のエコシステムが次々と形成されていく姿を目指し、産業界の先進企業には2024年までにデジタル産業宣言を実践している状態を期待。

<DXのための基盤整備と新ビジネスの創出>

民間主体の取り組み

<DXの推進>

- ・デジタル産業宣言の実践

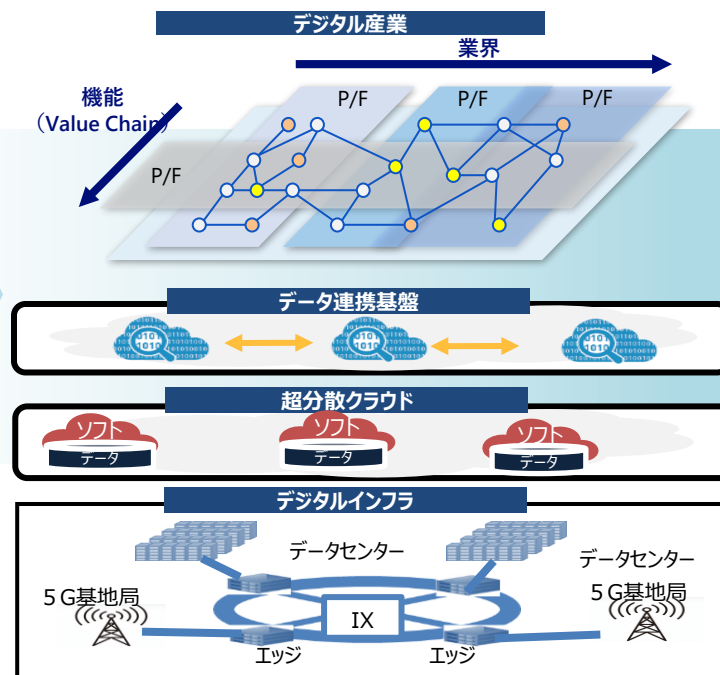
政府主体の取り組み

<DXのための基盤整備>

- ・デジタルインフラ（5G、NW、DC等）
- ・超分散クラウド（処理の超低遅延化等）
- ・データ連携基盤

**2025年以降
を目途に
順次合流**

<目指すべきアーキテクチャ>

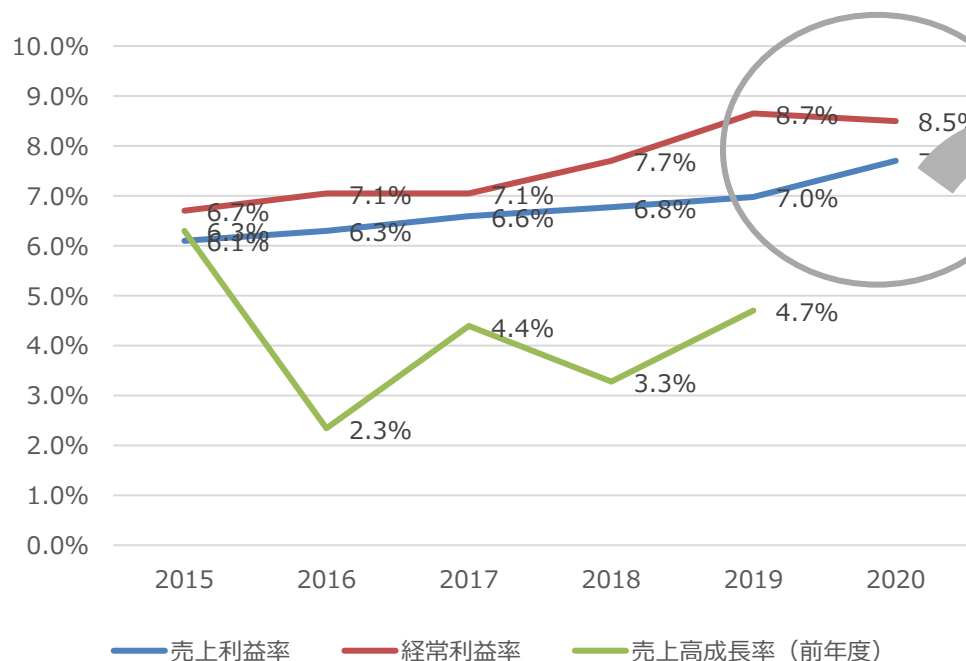


官民一体となり
グローバル競争力を備えた
我が国のエコシステム形成

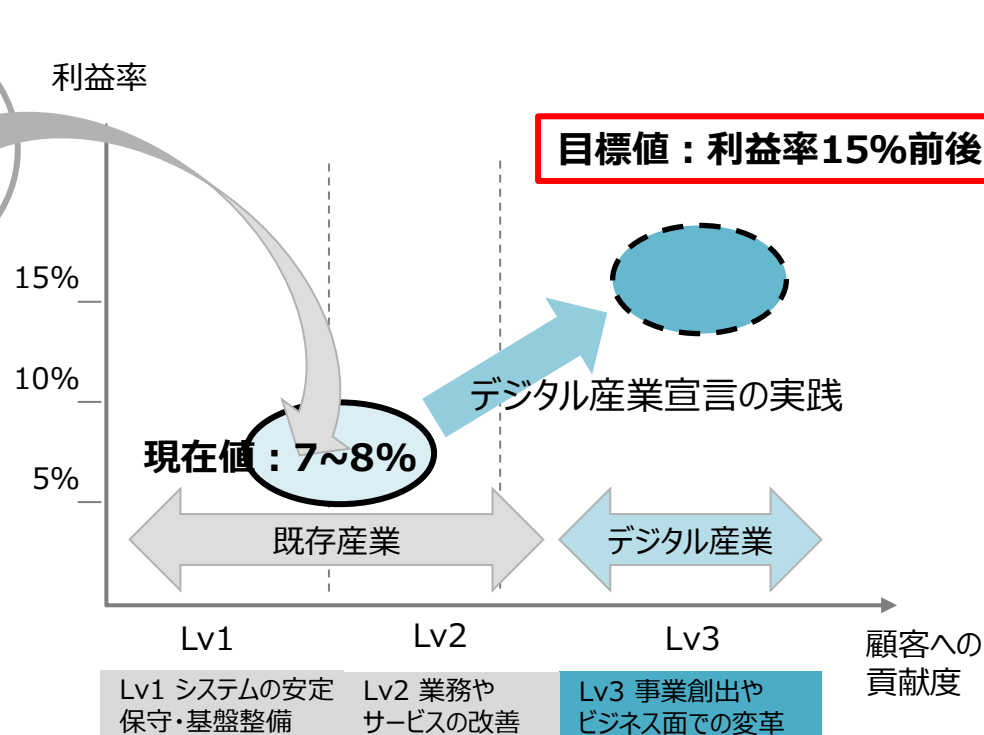
【参考】 目標値

- 既存産業とデジタル産業の利益率の差に着目し、利益率の向上を具体的な目標に据えてはどうか。例えば、ITサービス企業の現在の平均利益率を参考にとすると、現在は約7~8%だが、デジタル産業を目指すにあたっては、約15%が目標値となるのではないか。

ITサービス産業の利益率/成長率
(情報サービス産業 基本統計調査より)



＜既存産業とデジタル産業の類型①／類型②における利益率の参考値＞



JISA「情報サービス産業 基本統計調査」より(2015年度～2020年度)

特定のIT企業における国内市場での実績をもとに、JUAS定義の「顧客への貢献度」を参照。
顧客への貢献度については、『企業IT動向調査報告書 2020』
図表 6-1-6 現在ミッション別達成度の項目を参照。

https://juas.or.jp/cms/media/2020/09/JUAS_IT2020_original_Ver.2.pdf

第3回研究会の論点

- DXレポート2.2のアウトラインについて
- デジタル産業宣言
 - 宣言の内容について
 - 宣言の活用方法
 - 宣言のタイムライン