

デジタル産業への変革に向けた研究会

第3回議事要旨

<会議概要>

- **日時**：令和4年3月8日（火）15:00-17:00
- **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3回研究会における論点
 - 論点1. DXレポート2.2のアウトラインについて
 - 論点2. デジタル産業宣言について
- DXレポート2.2のアウトラインについて
 - 本レポートではデジタル産業宣言にフォーカスしデジタル産業への変革の必要性、デジタル産業宣言、宣言のガイダンス、今後の政策の方向性という内容で発信する予定。
 - DX成功事例及びそこから導くDX成功パターン、デジタル産業指標については、未だ十分に精度を高められていない状態であり今回は付録として掲載し今後もブラッシュアップを継続する。
 - 目指すべきDXの方向性は、デジタルの活用を前提として、収益に直結するビジネスを展開することであるため、企業が「既存ビジネスの効率化」ではなく「新たな収益の創出」へ思い切って舵を切る後押しをしたい。
- デジタル産業宣言
 - **デジタル産業宣言の全体について**
 - ◇ 本宣言が発表された際、他人事として考える経営トップが出てこないように、自分自身に対するメッセージであると思ってもらえる内容にできればよいのではないか。
 - ◇ DXレポートを「目指すべき姿」としてその内容を実践してきた企業に対してDXレポート2.2やデジタル産業宣言をどう示すか。従来のDXレポートとの関係性の整理しつつ、今後は不確実でグローバルな競争が求められており、不連続な変革が必要であるというメッセージを発信したい。
 - ◇ 今回の宣言は、賛同し署名する方の信念や大切に思っていることの強調であると理解している。
 - ◇ デジタルは効率化のための道具ではなく、新しい高収益ビジネスを創出するという部分が我々として一番伝えたいことだと思うので、宣言の一段落目に記載してはどうか。
 - **行動指針の内容について**
 - ◇ 2. 価値
 - 「開発」という表現があるとIT部門・IT企業に限定される恐れがあるため、開発は取って「コスト」という表現だけでよいのではないか。TCOではなくROIということが伝えたいメッセージと理解。
 - ◇ 3. オープン
 - 現行案では「つながっていること」が目的に受け取れる。つながることが目的でなく価値を共に創出することを目的とすべく強調すべきでないか。
 - ◇ 4. 継続

- 「挑戦を継続する風土づくり」等の表現はどうか。
 - チャレンジを継続するという点を強調するのがよいのではないか。失敗をしてもただだと継続するという印象にならないようにしたい。
- ◇ 5. 経営者
- 自覚だけでなく、変革のためのリードや行動をしているか、という部分にまで踏み込んで記載してほしい。
 - 現在の表記では経営者に対して攻撃している感じがある。DX には経営者のグリップが必然であるというのが伝えるべき要素で、今の表現だと我々が上から目線で経営者を叱咤激励しているように感じられて、経営者を巻き込むというムーブメントにつながりにくいのではないか。
 - ある企業では、仕事を共にしていく企業は投資先を選定するのと同じ感覚で選んでいるが、外部公表している行動指針を実際に実行している企業は少ないという。具体的なアクションを示す要素は追加した方がよいと感じる。
- ◇ 全体について
- デジタル、データという点についての言及が少なくなったのではないか。もし要素を追加するなら 2.価値の項目か、4.継続の項目か。
- **行動指針の表記について**
- ◇ 理解しやすいように言葉を補ってはどうか。例えば、1. ビジョン駆動、2. 顧客重視、3. オープンな活動、4. 継続的な○○、5. 経営者主体といった、カテゴリー言葉ではなく意味を持たせた表現にしてはどうか。
- **「牽引する」という表現について**
- ◇ 「一員として活動する」といった表現であれば納得。従事するというような自分事として捉えた表現であれば、日本企業の一員としての立場となり素直に宣言しやすい。
- ◇ 宣言への賛同者自身もデジタル産業を形成するコミュニティに加わる、という表現にすればよいか。まずは自分たちがその仲間入りをするという表現の方が受け入れやすいか。
- ◇ デジタル産業の構成員の一員として、「我々自身もまた」という当事者感を出さなければ共感を得られないのではないか。
- ◇ 「この指とまれ」という共感を生むような、フォロワーシップが強い日本の性質にあった表現がよいのではないか。
- ◇ 先陣を切って実践をしていく結果として「牽引」することにもつながるため、言葉としては「一員」としてとの表現でよいのではないか。
- **普及展開や活用方法について**
- ◇ 賛同するだけでなく、同じく宣言してもらい、経営者に宣言者が増えていく仕組みにできないか。
- ◇ 賛同した方に同じく宣言してもらうのはよい考えだと感じた。賛同者の方たちを集めてオウンドメディアで発信するなど、日本でもデジタル産業への変革を真剣に考えている人がいる、という雰囲気醸成していくのがよい。
- ◇ アメリカの Pledge to America's Workers のように、政府主導のイニシアティブに賛同する企業とその取り組みが容易に確認できる仕組みがあるとよいのではないか。
- ◇ デジタルガバナンスコードに宣言の要素を盛り込むことは賛成。さらに、DX 銘柄企業を類型化していくこともあるだろう。
- ◇ 発表後、どう広報していくのかも議論をしていくべきではないか。
- ◇ デジタル産業宣言は定性的な要素であるため、DX 銘柄の基準ではなく評価観点ではないか。
- ◇ メディアとのタイアップや日本経済を主導する組織と組むなどして繰り返し言い続けていくことが大切。一研究会、一部会がやりましたよというだけではスケールしないのではないか。
- ◇ キャッチーなフレーズができるとうい。例えば、「2025 年の崖を越えて」なり表現してはどうか。
- ◇ 我々委員が最初の賛同者としてこの宣言を世に広めていくことを求められていると感じている。今後委員の皆

様が集まって各自の取り組みを共有する場を設けるとよいのではないか。

- ◇ 各委員は、どういう思いをもってデジタル産業宣言に賛同し、今後どういう取り組みを行っていくかについて署名とともにワンパラグラフずつコメントを記載するのはどうか。個人個人の熱量的な部分をどのように伝えていくかは大切なことだと思う。今後、賛同・署名をしていく方々にもどのようなアクションをしていくのかについても署名とともにコメントいただくことで輪が広がっていくのではないか。
 - 参加委員、全員賛成
- **ベンチマークや目標値について**
 - ◇ 会社全体としては既存ビジネスが残る中で利益率が高まるということは簡単に言えない。もし利益率を言及しても、specificなものにすべきではないか。
 - ◇ 生業や現況によって利益率は変わってしまうため、国際競争力を高めるという点をもう少し上手に表現するために違う評価軸がよいのではないか。
 - ◇ 日本には PBR が低く解散した方が株主の利益となると言われる状態の企業が多いのに、経営者が首にならないのが不思議だと海外では評価されている。例えば、どれくらいの企業価値があるのかは他の企業と同じものさしで測られているので新しくフェアな指標があれば目標値として掲げられるのではないか。
 - ◇ 企業の経営者自身が宣言に賛同しているということが同じ価値観の目印になり、協業がしやすくなる。自社の企業価値を上げていくためには宣言に賛同している企業と連携するという使い方を打ち出してもよいのではないか。
 - ◇ 宣言のガイダンスでバックキャストをうたっているので、2024年の目標をどのように描けているかが問われている。産業全体の目標ならば、平均利益率や、エコシステムであれば接続数といった、2025年に向けた数値目標を掲げるべきか。オープンという項目であれば、組織を超えた接続率といったものになると思うが、きちんと変化しているかという点を見たい。
 - すべて KPI にするのではなく、変化をモニタリングしていただいてもよいかもしれない。