

デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会 WG1 全体報告書

2020年12月28日
デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会WG1
事務局：経済産業省

Agenda案

1. 本WGの目的と位置付け

2. DX推進における課題

- ① 我が国におけるDX推進の現状
- ② 対話の重要性
- ③ DX推進をイメージアップするための対話の中身（WHY、WHAT、HOW）

3. DX加速のための提言と施策

- ① 経営者への提言
- ② 対話に向けた検討ポイント集(小冊子)

参考．実践手法に関して

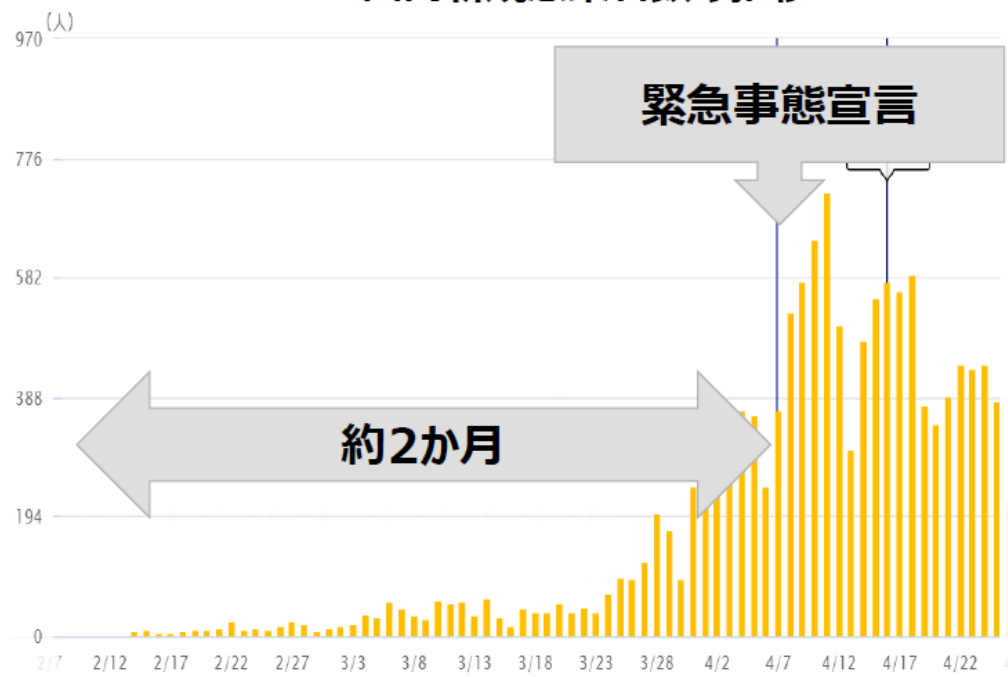
Appendix

1. 本WGの目的と位置付け

はじめに：新型コロナウイルスの世界的感染拡大を受けて

- 新型コロナウイルスの世界的な感染拡大は、企業を「感染拡大を防ぎ顧客・従業員の生命を守りながら、いかに事業を継続するか」という変化に否応なしに巻き込んだ。
- **DXの実践は変化への対応そのもの**であり、DX先行企業では新たな事業環境に迅速に適応し事業継続が可能となる一方、DXが遅れている企業では事業継続が困難となるといった二極化がみられた。

COVID-19国内新規感染者数の推移



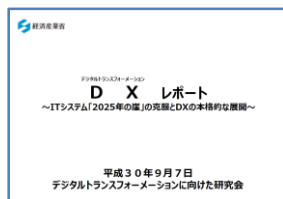
- 1/30 WHO「国際的な緊急事態」を宣言
- 2/3 クルーズ船横浜港に入港
- 2/26 イベント等自粛の総理要請
- 2/28 小・中・高校等の一斉休校
- 3/24 オリパラ1年延期決定
- 4/3 全入国者の2週間待機要請
- 4/7 緊急事態宣言(7都府県)

我が国におけるDX推進のさらなる加速を目指すにあたって

- 我が国産業界におけるデジタルトランスフォーメーション(以下DX)を推進するため、経済産業省はこれまで各施策を展開してきた(下図のとおり)。
- DXレポート発行から2年が経過した今般、デジタル変革に対する現状への危機感を持つ我が国企業は増加しているものの、その危機感を起点に「**DXの取り組みを始めている企業**」と「**まだ何も取り組めていない企業**」に二極化しつつある。
- 我が国産業界においてDXの更なる促進が求められる中、**部門単位でバラバラなITシステムの運用**(経営者、事業部門、IT部門での認識や足並みが不揃い)により、①**システムが複雑化し保守運用が非効率になる(=“負債化”)**、②**データ利活用が困難になり事業環境の変化に応じた柔軟なビジネスが困難になる**、③**システム運用のノウハウが属人的となりブラックボックス化する(=システム障害の原因に)**といった問題はまだ積み残されている。
- 本WGでは、**我が国におけるデジタル化が急務となった今、DX推進のさらなる加速を目的とし、DXを推進する上での我が国企業の課題を整理し、それらに対する施策を検討・とりまとめを実施する。**

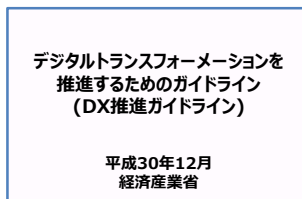
2018年度

2018年9月
DXレポート公表



「2025年の崖」の克服

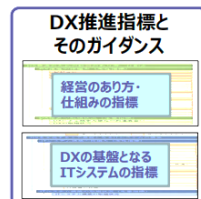
2018年12月
DX推進ガイドライン公表



DXの実現やその基盤となるITシステムの構築を行っていく上で、経営者が押さえる事項を明確にし、取締役会や株主がDXの取組をチェックする上で活用できるものとする

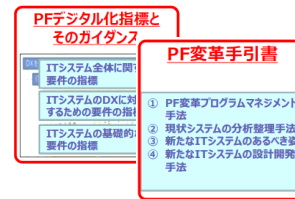
2019年度

2019年7月
DX推進指標公表



DX推進指標に従って、経営者自らがDX推進への取組状況やITシステムの現状と問題点を把握し、取組の高度化を促す

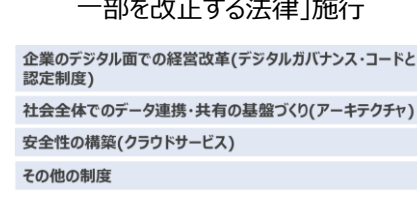
2020年3月(IPA)
DX推進指標関連検討



DXの実現に向けて、経営者+IT責任者向け(Pfデジタル化指標とそのガイダンス)とIT責任者+担当者向け(Pf変革手引書)を検討

2020年度

2020年5月
「情報処理の促進に関する法律の一部を改正する法律」施行



Society 5.0の実現を目指し、企業のデジタル面での経営改革、社会全体でのデータ連携・共有の基盤づくり、安全性の確保を官民双方で行い、社会横断的な基盤整備を行うための措置を講ずる

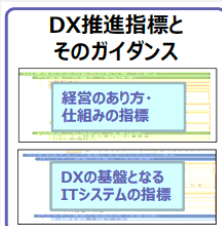
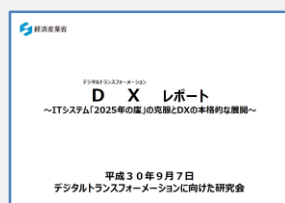
...

我が国におけるDX推進のさらなる加速に向けた道筋

- DXレポート公表から2年が経過し、我が国企業におけるデジタル化が急務となった今般、DX推進の現状と課題を洗い出し、**さらなるDX推進の加速に向けた検討**を実施する。

DXレポート公表から2年経過・・・

FY2018DX研究会～



...

既存システムの限界

【レガシー化問題】

FY2020時点のDX

停滞気味

加速させる政策の検討

DX推進課題の抽出と解決に向けた施策

DX推進状況の分析

停滞の理由



DXに踏み出せない企業の声から課題を抽出
※p.6に詳細記載



DXの進め方を具体的に例示する必要性



DXの加速に向けた研究会

WG1 ベンダ企業視点でのDX推進に向けた課題の提示と提言

テーマ「ビジョンとITをつなげる」

企業全体で
取り組む示唆
IT部門だけの取組ではない



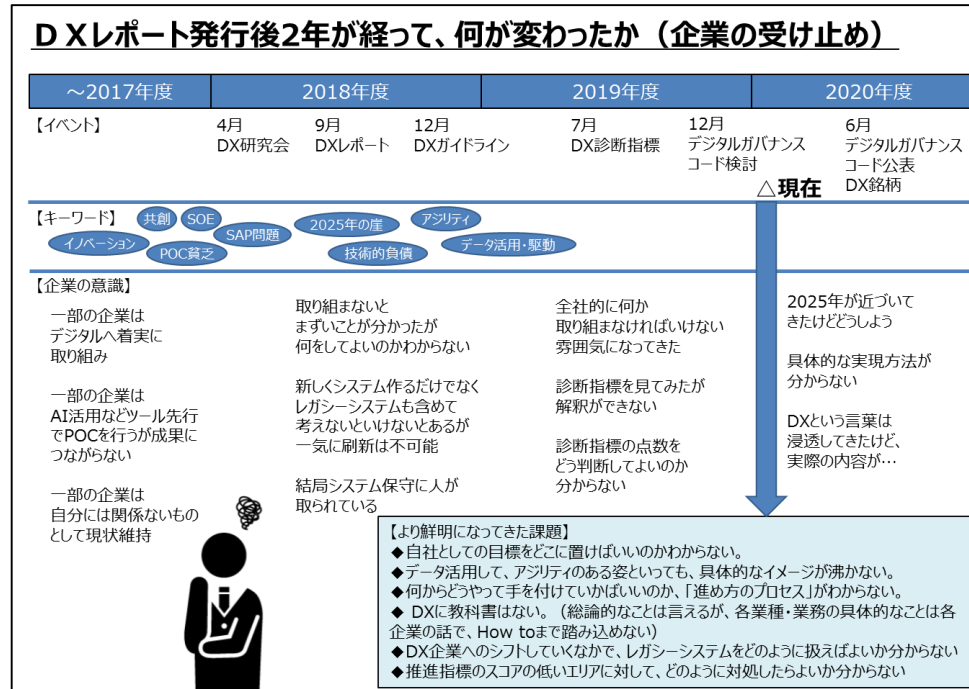
報告書



(参考) 研究会・WG発足に至る現状課題の分析

- ベンダ目線でDXが停滞している理由を探り、現状を分析した。

DX推進状況分析



ニーズの変化

要求の変化：多様性 ～管理要求から「コト」生む要求へ～

- 環境がめまぐるしく変化し、先が予測できない昨今の状況において、最適なシステムの答えを一つにすることは難しい。
- 従来のシステムはデータを使って作業を管理していた。デジタルエンタープライズにおいては、新規事業への投資判断や新事業のビジネスの源泉としての役割が求められる。

従来

データを使って作業を管理



デジタルビジネス時代

データから新事業開拓に向けた投資判断

データが新規分野のビジネスの源泉に



本WGの位置づけ

- これらの状況を踏まえ、我が国におけるDX推進のさらなる加速を議論する場として、**DX研究会のWGに位置づけ、ベンダ企業視点でのDX推進に向けた課題と提言**をとりまとめる。

名称	DXの加速に向けた研究会 WG1
テーマ	推進指標診断後、DXをさらに進めるための課題と施策検討 ～ビジョンとITをつなげる～ (DX推進指標：項目8を中心に項目1～7の関連性を)
議題	① DX推進における現状と課題(停滞要因) ② IT部門だけの取組でなく、 企業全体で取り組む重要性について自分事として実感してもらうための訴求メッセージ(反証含む) →ビジョン・戦略が決まりITシステム構築を加速できる ③ デジタルエンタープライズの姿(DX後の姿)のイメージ化 →②実現のために必要
成果物	・全体報告書 ・ポイント集
メンバ構成	主宰：経済産業省(ソフトウェア・情報サービス戦略室長筆頭) 座長：早稲田大学 鷲崎先生 構成メンバー：学識者、ITベンダ、コンサルティングファーム
運営等	7月～10月にかけて、全6回の開催を予定
公開方法	経済産業省ホームページからリリース&資料公開

DX研究会に対し
ベンダ企業視点での
DX推進に向けた
課題の提示と提言を行う

2. DX推進における課題

① 我が国におけるDX推進の現状

DXレポート発行からの2年間の変遷

- 2020年に発表されたIT人材白書※によれば、我が国におけるDXの成果については、**業務効率化が中心的な役割**であり、新規ビジネス・サービス創出の付加価値向上までには至っていないと言える。また、成果を出している企業におけるカギは、**全社的取組みの有無や組織文化にある**ことも見えてきている。

DXへの取組実態アンケート(IT人材白書2020)

1	DXへの取組みに関し、企業規模による格差が見られる。	全体分析
2	「電気・ガス・熱供給・水道業」、「金融、保険」に加え、製造業の従業員1,001名以上の企業及び情報通信業の従業員301名以上の企業において積極的な取組みがうかがえる。	
3	成果が出ている取組内容は、業務効率化がいまだ中心的。	
4	成果が出ている企業の特性は、全社戦略に基づいた全社的取組みであることや、IT業務が分かる役員の存在など。また、組織文化においても違いが見られる。	デジタルビジネス推進企業分析
5	成果が出ている企業とそれ以外の企業で大きく異なる課題認識。	
6	DX専任組織は、DX実施の当事者部門としての役割に加え、関連部門の支援役や全社コントロールタワーとしての役割を担っている。	

※ 業界団体(JISA、CSAJ、JEITA等)やITユーザー団体(JUAS)の会員企業及び民間データベース登録企業等から選出。
ベンダ企業996社、ユーザ企業821社、デジタルビジネス推進部門責任者227社を対象にアンケートを実施。

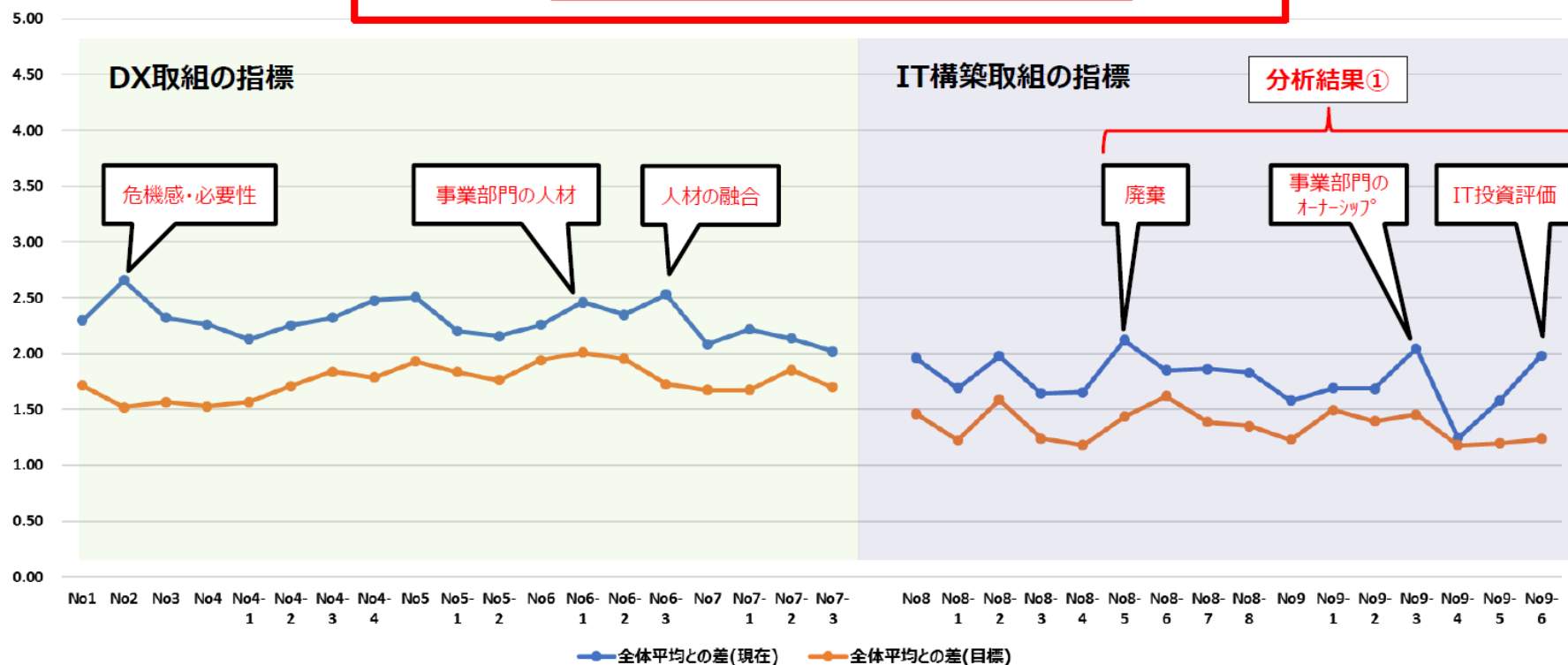
DX診断指標ベンチマークから見える企業の状況

- 約300社のDX推進指標の自己診断結果をIPAが集約・分析した結果、**高成熟度企業(全体平均点3以上の企業、上位約5%)**と**全体平均との間で顕著な差が見られる項目があり、意識の差が生まれる項目が浮き彫りになった。**

上位と全体の乖離が大きい項目（現在値）

DX取組：危機感・必要性、人材の融合、事業部門の人材

IT構築取組：**廃棄、IT投資評価、事業部門のオーナーシップ**【分析結果①】



ベンダの現場所感からみた解決すべき課題

- **ベンダ企業の実体験から、ユーザ企業の抱える現場の課題等**を認識している。これら課題における対応策や課題の捉え方等を今後議論する必要がある。

DXの取組が進まないパターン

【WHAT】

どうすればDX
になるのかわか
らない

経営者がIT・デジタルの重要性を
理解できていない

経営者自身の言葉でDX、デジタル
ビジョンを発信していない

CIO／CDOの権限・役割が弱い

IT部門でしかやっていない（事業部
門とのコミュニケーション不足、経営
層の意向を汲んでいない）

使いたい技術ありきになってしまってビ
ジネスの話が出ない

自社特有の事情を含めて検討でき
ず、他社事例をそのまま適用

既存システムをどこから切り崩せばい
いかわからない

【HOW】

DXの進め方が
わからない

ベンダ現場所感からみた事例

- **地域金融**
経営側は「DXやデータ活用」に関する理解が低い
- **製造**
IT部門の命題はコスト抑制であり、経営層から実行のOKが出ない
- **メディア**
デジタル技術を活用してどのようにユーザ体験(UX)を向上させるか
具体的に分からない
- **運輸**
DXしたいが何をしてよいか分からない
- **生命保険**
技術的負債の起因により、システム開発の効率が悪い
- **医療**
技術を活用するイメージはあるが、ビジョンやロードマップに落とすことが
できない
- **製造**
事業部門及びIT部門とDX推進の足並みが揃わない
- **流通(小売り)**
顧客情報はグループ各社で保有しており、データを共有ができていない

ベンダの現場所感

- 実際にベンダが抱える顧客のDX推進において感じられた課題を例示する。

地域金融

顧客の要望

- ・ DWHを生まれ変わらせて、きちんと「**データ活用**」できるシステムにしたい
- ・ 「**どんなデータを使って何をするか**」については**アイデアがない**ので一緒に考えてほしい
- ・ このアイデアをもって経営側を説得し、刷新の許可と予算をもらいたい

顧客の状況

- ・ 既存のDWHシステムは利用率が低いため、経営側から廃止しろと言われている
- ・ **経営側は「DXやデータ活用」に関する理解が低い**

製造

顧客の要望

- ・ できるだけ早急に、かつ低コストで**脱ホスト(オープン化)**したい

顧客の状況

- ・ IT部門の命題はコスト抑制であり、DXに興味なし。しかし、上記要望に応えるだけのシステムでは、余程低コストでないと**経営層からOKが出ない**ため、計画が進まない状況
- ・ システムIFの変化などに対しては**事業部門の反発も大きく、協力を得にくい**

ベンダの現場所感(続き)

- 実際にベンダが抱える顧客のDX推進において感じられた課題を例示する。

メディア

顧客の要望

- ・ 市場環境の変化に合わせて、デジタルコンテンツを中心としたシステムに刷新したい
- ・ 現行の業務プロセスが**旧来の紙ベースのプロセスに依存**しており、**効率が悪く**見直したい

顧客の状況

- ・ デジタル技術を活用して、どのように**ユーザ体験(UX)を向上**させるか具体的に分からない
- ・ DXの必要性についての理解はあるが、具体的に**どのように進めていけばよいか**分からない

運輸

顧客の要望

- ・ 子会社の統合に合わせた**全社システムの更改構想**
- ・ **スピード・アジリティ/全体最適**

顧客の状況

- ・ DXしたいが**何を**してよいか分からない
- ・ 顧客からの具体的な**要望がない**
- ・ 無数のシステムがあり、**ブラックボックス化**している

ベンダの現場所感(続き)

- 実際にベンダが抱える顧客のDX推進において感じられた課題を例示する。

生命保険

顧客の要望

- ・ 運用の効率化を図るための**可視化、自動化**
- ・ システム開発の効率を上げるための**生産性革新**
- ・ 技術的負債を解消するための**アプリモダナイゼーション**

顧客の状況

- ・ 営業人事業務で毎月変更される**ルールにシステムの反映が追いついていない**
- ・ **技術的負債**の起因により、システム開発の効率が悪い

医療

顧客の要望

- ・ Society5.0に向けた10年後の**ビジョンとロードマップ**を作成したい
- ・ 自分たちで上手く具体化できないので**具体案を提示**してほしい

顧客の状況

- ・ AIやIOTなどの技術を活用するイメージはあるものの、**具体的なビジョンやロードマップを描くことができない**
- ・ 顧客側の取り組み体制も弱く、担当者の意識も低い

ベンダの現場所感(続き)

- 実際にベンダが抱える顧客のDX推進において感じられた課題を例示する。

製造

顧客の要望

- ・ DXに向けて既存システムを整理・統廃合したい
- ・ **ビジネスの変化に素早く対応できるIT基盤**に変更したい

顧客の状況

- ・ 現行システムの長年のメンテナンスのため、システム規模が増大し、改修するにも**影響範囲が大きくコスト高**となっている
- ・ 現行システムが複雑化しているため、業務オペレーションを変更する際にも**システムが足かせ**となり素早く対応できない
- ・ DX企画は、経営戦略を担う部門が主導で実施しているが、**事業部門及びIT部門と足並みが揃わない**

流通(小売り)

顧客の要望

- ・ **グループ会社全体で顧客情報を共有**し、新たな価値創造につなげたい
- ・ 昨今の流通業のビジネス変化スピードに追随するために、**システム開発のスピードをあげたい**

顧客の状況

- ・ 顧客情報はグループ各社ごとに保有しており、**データを共有**ができていない
- ・ 開発スピードアップに向けて**アジャイルチームをITベンダーと共同で立ち上げ**、徐々にシステム開発を内製化することを検討

② 対話の重要性

WGで挙げた意見：我が国におけるDXが進まない現状

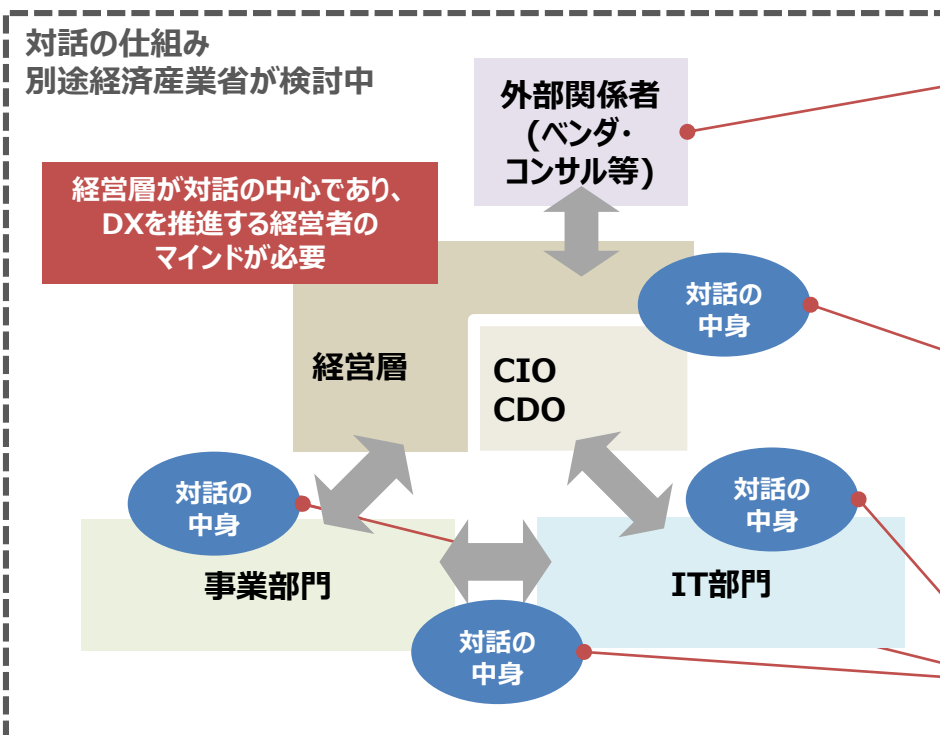
- WGで挙げた意見として、我が国におけるDXの停滞要因は、各ステークホルダー間での対話不足を起因とした課題等にまとめることができる。

		Why DXの目的が分からない	What どうすればDXになるのかが分からない	How DXの進め方が分からない	
社内	経営層	経営者がビジョンを描けていない (経営者の成熟度、マインドが異なる)	DXという言葉は知っているが、DXの狙いを理解していない	DXの取組がPoCどまり(仮説検証の失敗理由を深堀りしていない)	
		経営者がIT・デジタルの重要性・取り組む意図を理解できていない	デジタルが目的化している	DX推進に必要な体制が不十分	
		CIO CDO	本来DX推進を担うべきCIO/CDOに権限や役割が与えられていない	DXの役割分担や範囲が不明確	自社特有の事情を含めて検討できず、他社事例をそのまま適用
			オーナーシップを持たず、IT部門に丸投げしている	DX推進の号令が具体的な指示に落とし込めていない	
	事業部門		部門ごとに「DXでやりたいこと」がバラバラ(組織としての方向性がない)	全社横断的な取組ができていない (個別部門ごとの対応)	
		DXとはどのようなものか解釈・企画する人材が少ない	IT部門でしかやっていない(事業部門とのコミュニケーション不足、経営層の意向を汲んでいない)	使いたい技術ありきになってしまってビジネスの話が出ない	
	IT部門	DXにおいても御用聞き（受け身体質）になっている	既存のITシステムの仕様が不明確	既存システムをどこから切り崩せばいいかわからない	
				システム刷新自体が目的化(再レガシー化の原因へ)	
社外	外部関係者 (ベンダ・コンサル等)	経営者自身の言葉でDX、デジタルビジョンを発信していない	自身のITシステムを把握しないまま、結果として、ベンダ企業に丸投げ	オープンイノベーション等外部を巻き込んだ取組方法が分からない	

WGで挙げた課題観点：対話の重要性について

- 議論の中で**対話の重要性**に関する課題観点が挙げた。現在「**対話の仕組み**」については経済産業省が別途検討しているが、「**対話の中身**」については明示されていない。
- 議論の結果、DXの加速には経営層のマインドが重要であり、それらを社内外に発信・伝達するための**対話が不可欠**であると位置づけた。
- そこで本会では、経営層が主体となって各ステークホルダー間での対話を行っていくために、「**対話の中身**」について議論し、とりまとめていくこととなった。

議論を踏まえた各ステークホルダーの関係性



主な意見

- DXの目的を考えるにあたって、企業との対話が重要。
- 企業によって経営課題が異なるため、対話は非常に重要。対話を繰り返して経営者の意識を引き出すことが重要。
- 今般、DX推進の現状が2極化しており、DXに取り組めていない経営層に対してビジョンの描き方やDXが目的化しないためのゴール思考(マインドの啓蒙)が必要。
- ゴール思考を描こうにも経営層がビジョン、道筋を示せていない。DXで変わっていくための示唆の提示が必要。
- 企業ごとに経営者の成熟度、マインド等が異なるため、経営者の悩みパターンの整理・対応策の検討が必要。
- DXという言葉を知っている経営層は増えてきたが、経済産業省が語っているDXの狙い理解している経営層が少ない。
- 日本において既にDXに取り組んでいる先進的な経営者もいる。ただし、多くの経営者はX(変革)に対して具体的な指示に落とし込むことができていない。
- 企業における役割分担やDXの範囲(全社横断、個別対応)が不明確で、コミュニケーションギャップ等が生まれている。
- 様々な部門で「DXでやりたいこと」が異なる。

**③ DX推進をイメージアップするための対話の中身
(WHY、WHAT、HOW)**

イメージアップ施策としての「対話の中身」を検討するにあたって

- 対話の中身に関するイメージアップ施策を検討するにあたって、WGで意見が出たとおり、網羅的なものではなく**活きた報告書として世に出すために焦点を絞って検討**を行い、Why、What、Howそれぞれの**“分からない”を“分かる”にする(≒各企業が対話できる状態にする)**ことを目指していく。

議論の内容

DX推進をイメージアップするための対話の中身

Why
DXの目的が分からない

What
どうすればDXになるのかが分からない

How
DXの進め方が分からない

本WGの方向性

イメージアップ施策を網羅的に議論・整理するのではなく、**活きた報告書として世に出すために焦点を絞って検討**を行い、Why、What、Howそれぞれの**“分からない”を“分かる”にする(≒各企業が対話できる状態にする)**ことを目指す。

WGでの意見

- ・ 網羅的ではなく、**焦点を絞って読む人にとって意味のある活きた報告書**にしていく。
- ・ 先進的な企業は既に対話を取り入れているが、**多くの企業において対話できる状態になっていない。**

対話の中身に関するイメージアップ施策を検討するにあたり、
焦点を絞った上で検討を行い、Why、What、Howそれぞれの
“分からない”を“分かる”にする(≒対話できる状態にする)

「対話の中身」イメージアップ施策の対象範囲

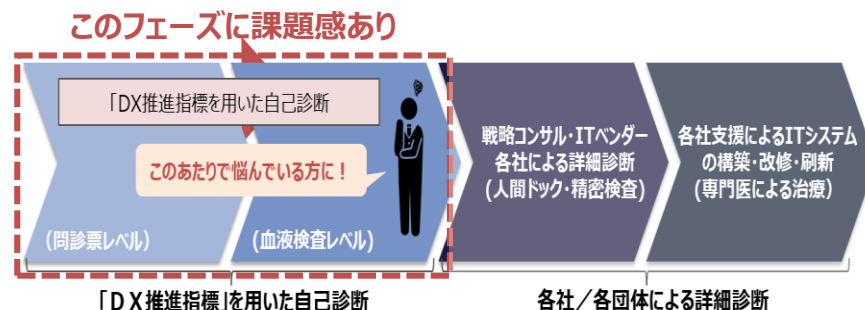
- WGで意見が挙がったとおり、我が国企業がDXの加速を目指すには、**DXを推進する経営層のマインドが重要**であると位置づけた(左下図)。
- また、**ITベンダの現場所感からみた解決すべき課題**の中でも、**DX推進指標による自己診断を終えた経営層**への訴求が必要であるという危機感を持っており、**訴求内容の検討を重ねてきた経緯**もある(右下図)。
- これらのことから、**イメージアップ施策としてとりまとめる対話の中身についてターゲットを絞るのであれば、経営層向けに特化して整理**することとなった。

WGでの議論結果

		Why DXの目的が分からない	What どうすればDXになるのか が分からない	How DXの進め方が分からない
社内	経営層
	CIO CDO
	事業部門
社内	IT部門
	外部関係者 (ベンダ・コンサル等)

WGの意見として、**経営層に対する意識改革が必要**であると位置づけた。

これまでのITベンダの検討



ITベンダの立場としてもDXを推進する経営層のマインドの啓蒙が必要であると捉え、**施策の検討を重ねてきた**。

本WGではイメージアップ施策としてとりまとめる対話の中身は、経営層向けに特化して整理

3. DX加速のための提言と施策

① 経営者への提言

経営層への提言

価値創造の源泉の
変化に気づく



現状に
危機感を持つ



行動に移す



対話の重要性を
認識する



社外とも積極的に
連携する

- 利益を生む源泉がデジタル空間に変わったことを認識すべし
- ビジネスモデルの変化により、デジタルディスラプターに価値を横取りされる可能性もある

- コロナ禍のように不確実な状況で事業を継続し、成長へつなげるには、DXが必須であると認識すべし
- “慣習やルールを打ち破って現状を変化させるチャンス”と捉えるべし

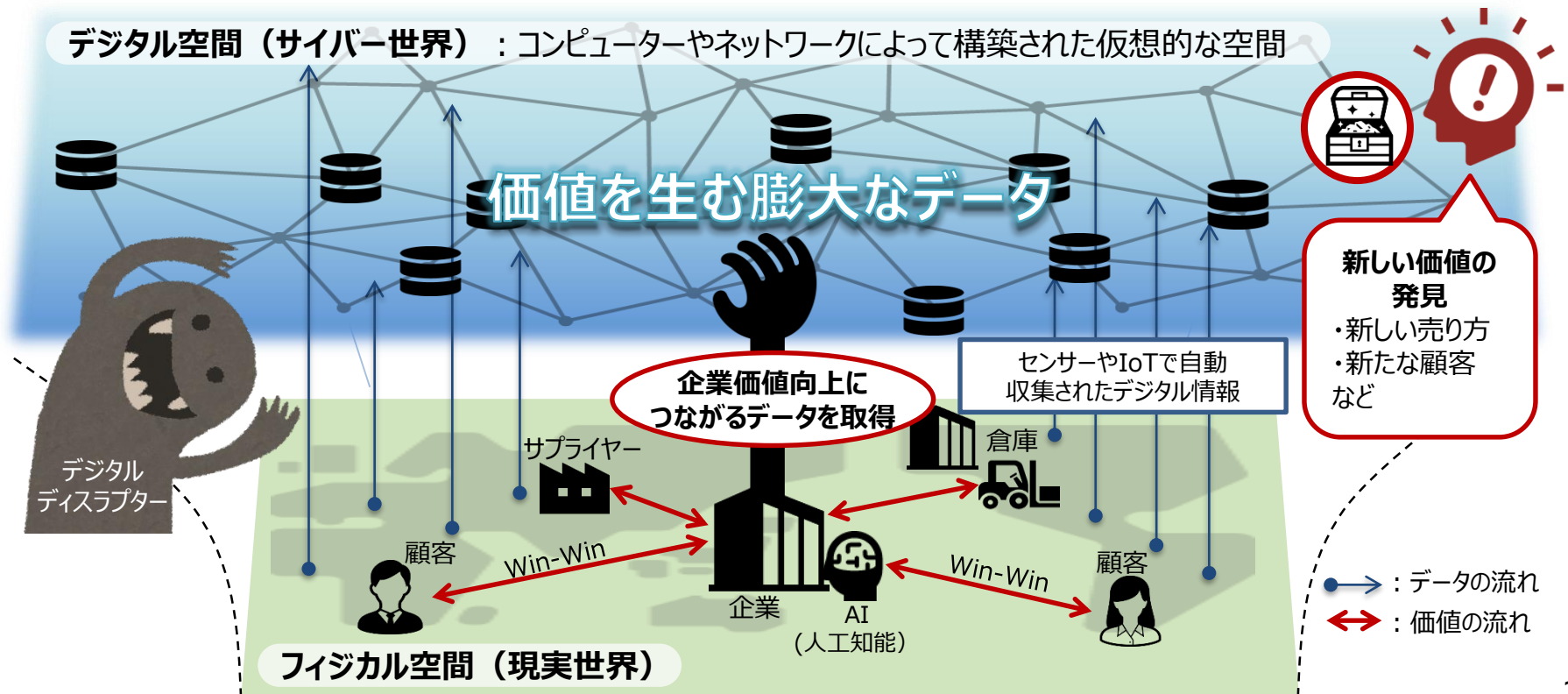
- ゴールを決め、ロードマップを描くことが、DXの第一歩である
- レガシー化させないためにアジャイルマインドで常に変革すべし

- DXは、まず経営者がビジョンを示すべし
- 情報システム部門など一部門に任せるのではなく、全部門で取り組むべく、対話に力を入れるべし

- 社外とも連携し、自社に不足しているスキルを補完することがDXにおける近道となる
- ただし外部へ“丸投げ”するのではなく、経営者はDXを自分事として捉え、自身でコントロールして推進すべし

経営層への提言① 価値創造の源泉の変化に気づく

- センサーやIoTによって、現実世界で発生するあらゆる事象がデータ化され、デジタル空間（サイバー世界）に膨大に存在している。**デジタル空間を流れるこれらの膨大なデータから新たな価値を創出することがこれからの社会では必須となる。**利益を生む源泉がデジタル空間に変わってきている。
- これまでの企業の業態にとらわれることなくデジタルを活用した新たなビジネスモデルが出現している。従来のビジネスがデジタルディスrupter（先進的なデジタル活用企業）によって、価値を横取りされる可能性がある。



経営層への提言② 現状に危機感を持つ

- コロナ禍では、これまで対面・集合が慣習であった業務も、オンライン・非接触などに対応することが急務となった。このように**突発的な環境変化において事業継続するには、場所の制約が少なく、スピーディーで柔軟な業務変更が可能なデジタルを活用した事業・業務の形態への変革**が不可欠である。
- DXに向けた業務の見直しは、**業務の矛盾、本質を捉える数十年に一度のチャンス**である。新たな視点から既存の慣習やルールを変革することが、危機に打ち勝つために必要である。

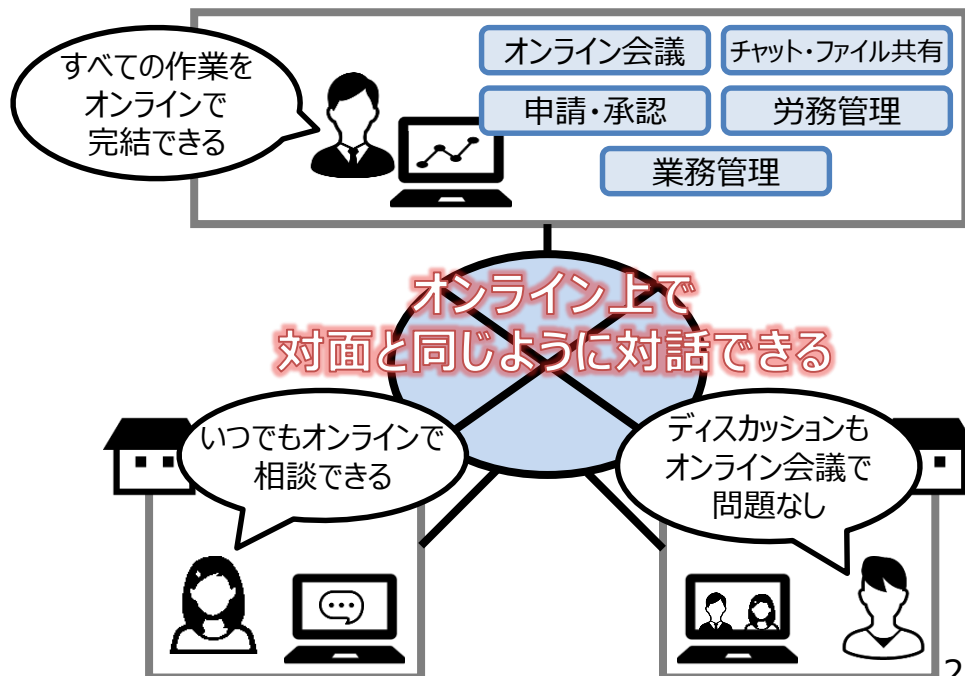
今まで、デジタルは既存業務の補助

一カ所に集合して、対面での業務が基本



これからは、デジタルを主体とした業務

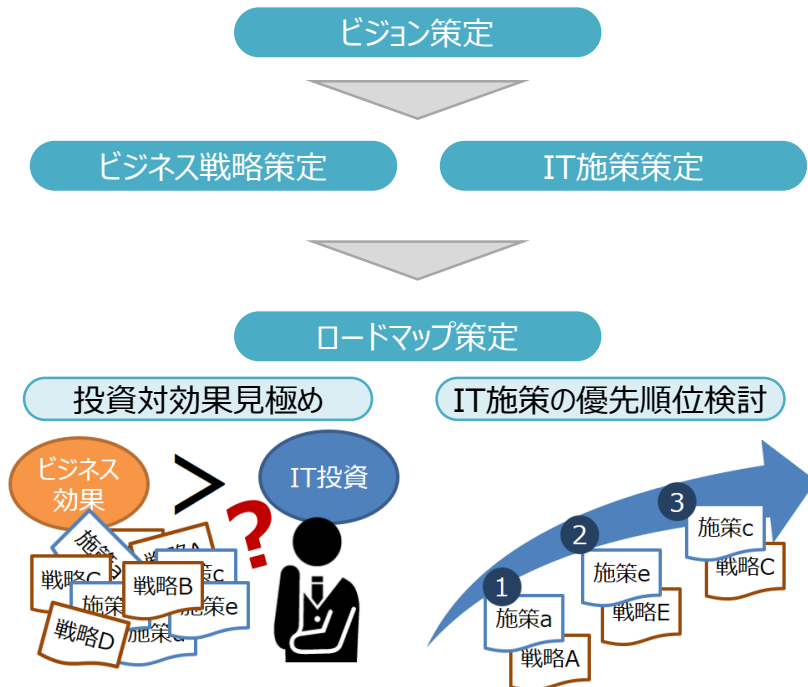
オンラインを活用し、リモートでも業務継続を可能に



経営層への提言③ 行動に移す

- ゴールを決めロードマップを描くことが、DXの第一歩である。経営と同様に、ビジョンに基づいて実現への道筋を明確にすることが必須となるためである。ロードマップ策定においては、施策に対する投資対効果の見極めや実施優先度付けが肝要である。
- 一度の変革で終わりではなく、アジャイルマインドで常に変革していくべきである。DXの目的は、ビジネスサイクルを素早く回す仕組みづくりを行うことであり、その結果ビジネスやシステムの再レガシー化を防ぐこととなる。携わる人間のマインドや組織文化からビジネスプロセス、製品/サービスに至るまで企業全体で変革し続けなければ実現できない。

ビジネス成長に必要となるロードマップの策定

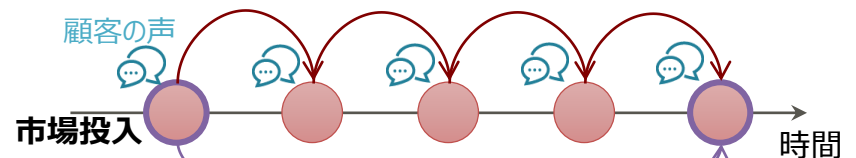


アジャイルマインドでの継続した変革

顧客参加型製品/サービス開発

アジャイル

市場の変化にスピード感をもって対応



従来

時間をかけてできる限り高い品質

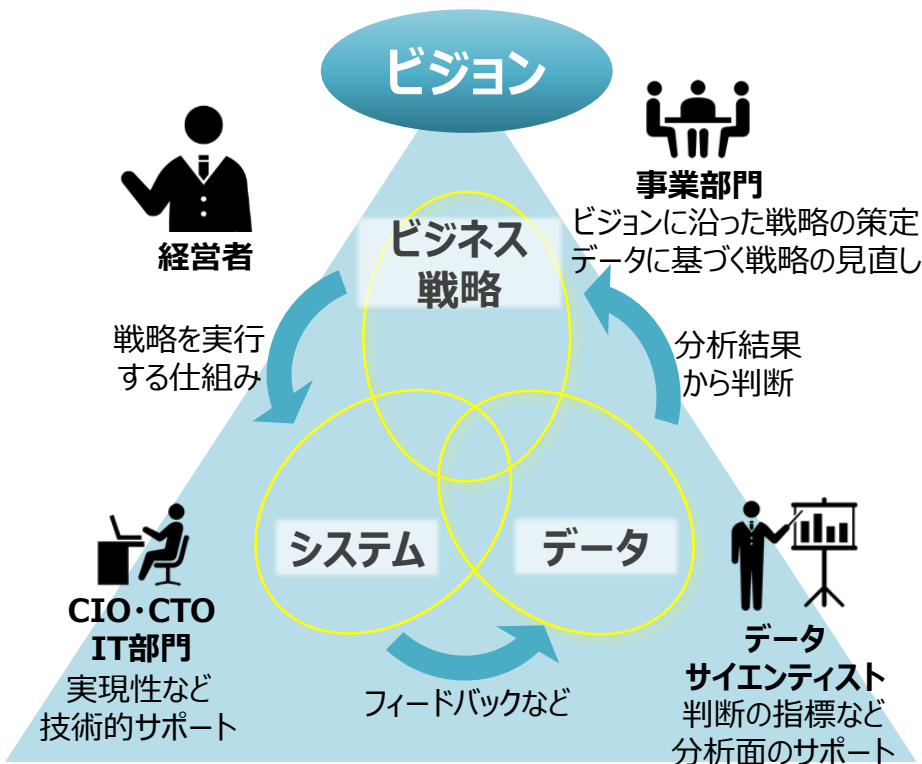
市場の変化を取り入れにくい

⇒ 市場のスピード感に合わせてアジャイルへシフト

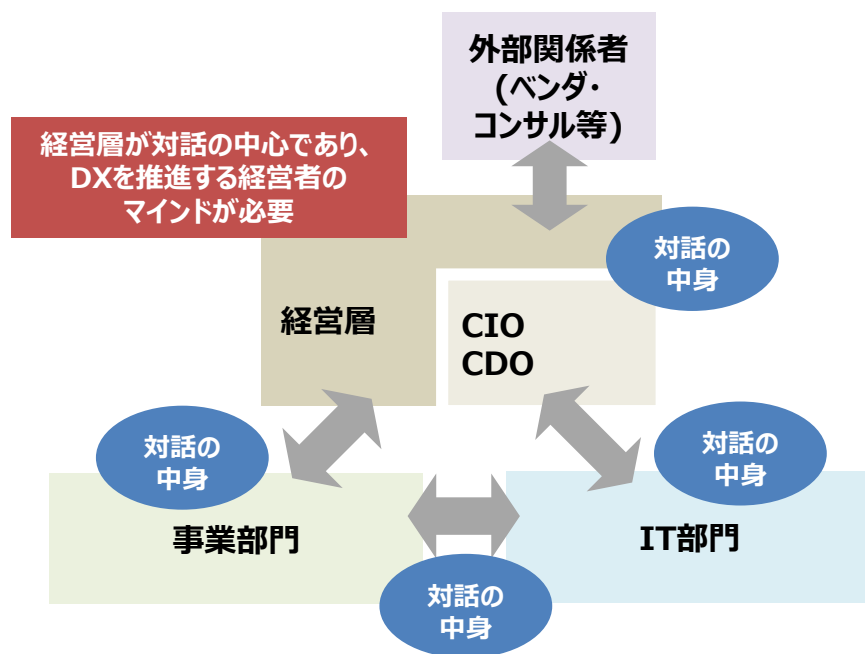
経営層への提言④ 対話の重要性を認識する

- DXは、まず経営者がビジョンを示すことが必須である。技術に注目されがちであるが、**DXの推進には企業経営と同様のリーダーシップが求められ、経営者が将来のビジネスを見据えた上で取り組みの方向性となるビジョンを示すことが重要である。**
- 情報システム部門など一部門に任せるのではなく、全部門で取り組むべく、対話に力を入れるべきである。DXの推進では、**ステークホルダー全員が同じ方向を向いて進むことが重要であり、そのために、ビジョンを社内外に向けて発信し、共有する対話が不可欠となる。**

経営者からのビジョンの提示

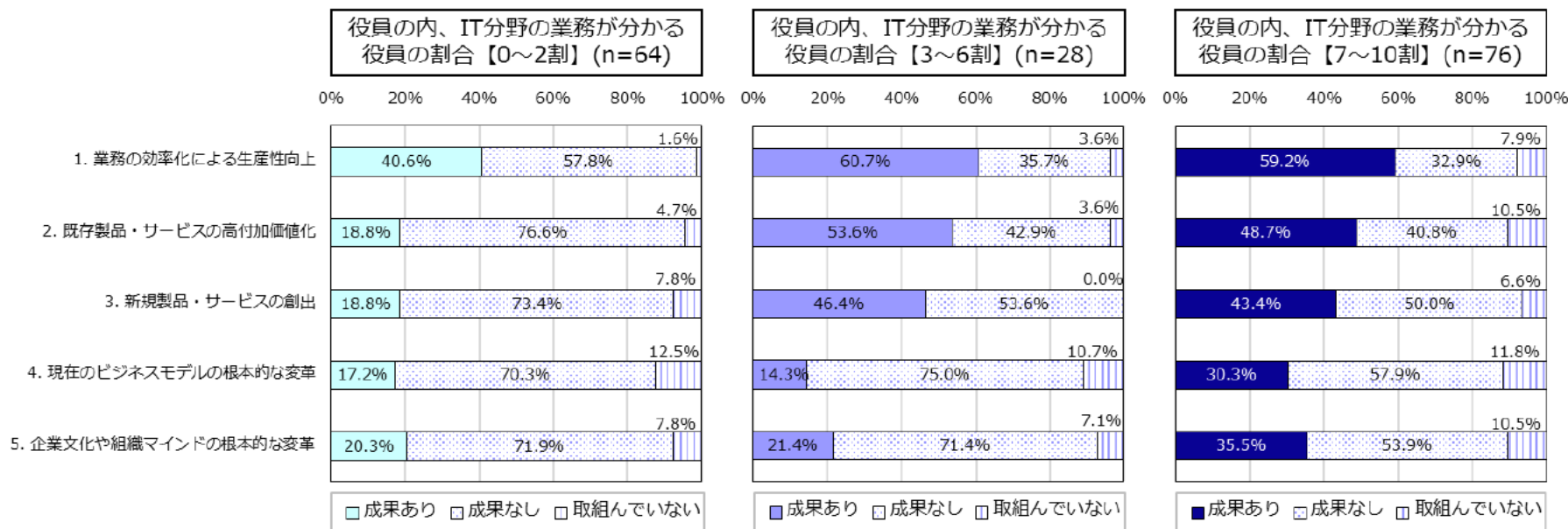


各ステークホルダーとの対話の仕組み



経営層への提言⑤ 社外とも積極的に連携する

- 社外とも連携し、自社に不足しているスキルを補完することがDXにおける近道となる。IPAの調査によると、**IT業務が分かる役員の比率が高いほど、DXへの取組み成果が出る**傾向にある。そのため、社外の専門家などを活用し、経営層としてのIT理解度を高めることが有効である。
- 外部へ“丸投げ”するのではなく、経営者がDXを自分事として捉え、自らが主体となって推進すべきである。DXは経営者が示すビジョンに沿ったロードマップの策定といった企業経営と同様の取組みであり、それを外部へ丸投げすることは、**コントローラビリティを失い、ビジョンの実現を困難にするため**である。



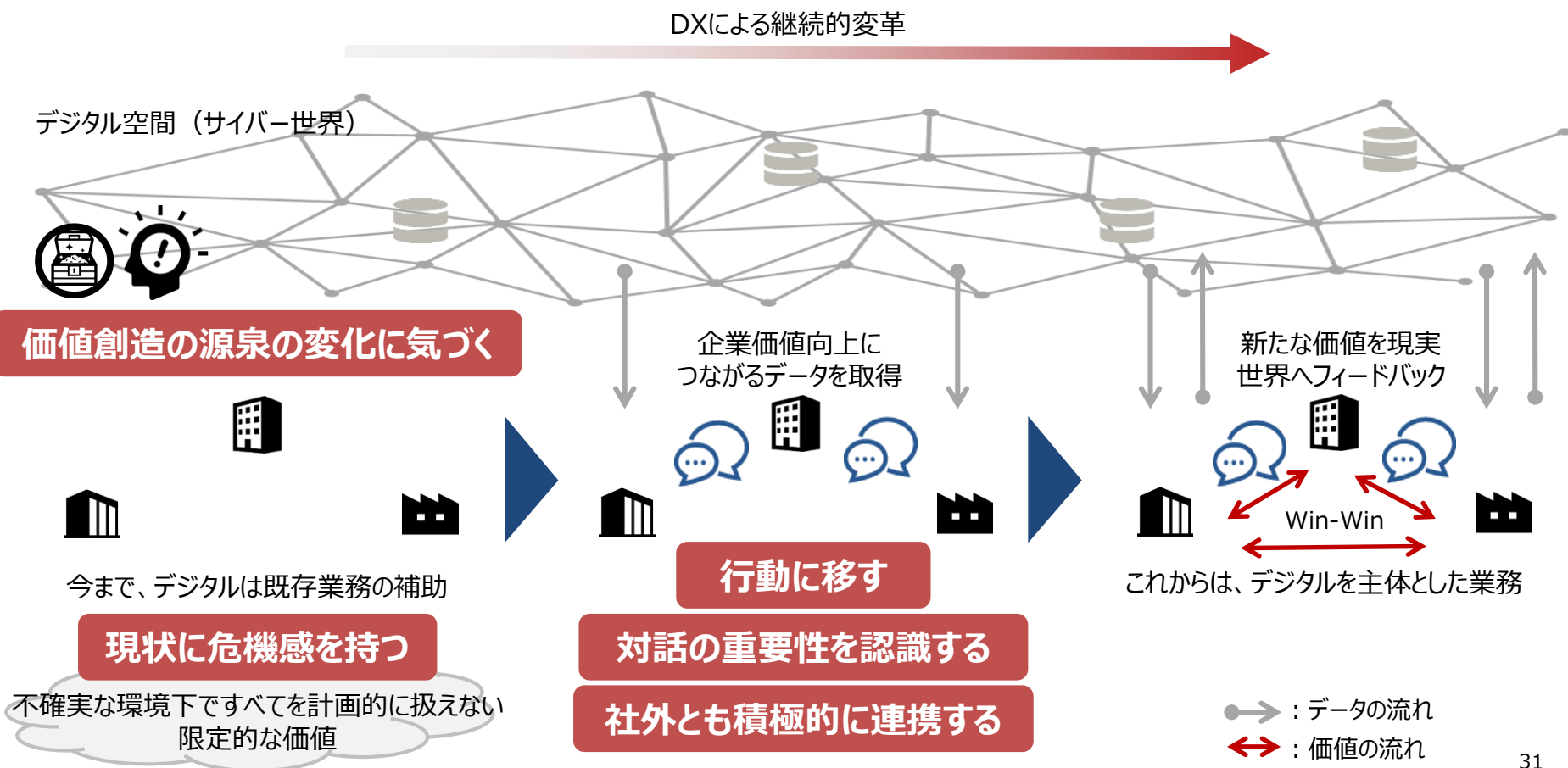
▶ IT業務が分かる役員の比率が高いほど、DXへの取組み成果が出ている企業の割合が高い

注：グラフのn=168(64+28+76)は、IT人材白書2020調査におけるデジタルビジネス推進企業数から無回答を除いた数値。IT人材白書2020調査のアンケートの回答選択肢である、“既に十分な成果が出ている”“既にある程度成果が出ている”を「成果あり」、「今後の成果が見込まれる」“まだ見通しはわからない”を「成果なし」と置き換えて表記。（“取り組んでいない”は置き換えず、そのまま表記）

出典：IPA,デジタル・トランスフォーメーション(DX)推進に向けた企業とIT人材の実態調査(2020年5月)を元にWG事務局にて加工

すべての提言がDXを推し進める

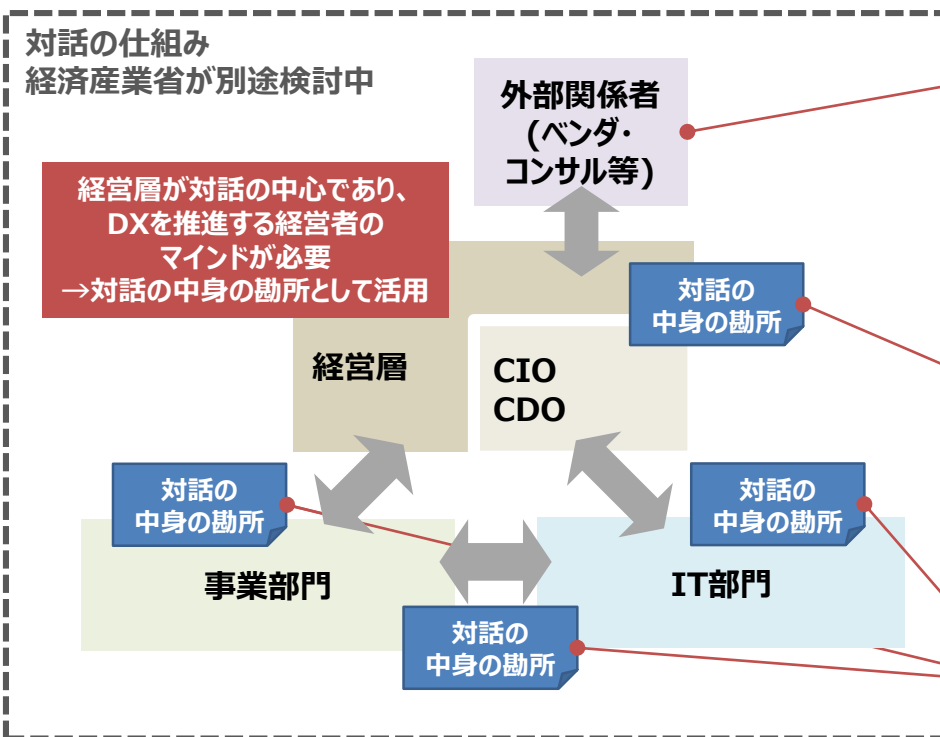
- DXを推し進めるにあたり、5つの提言はすべて必要な要素である。
- 利益を生む源泉がデジタル空間に変わってきていること、不確実な社会や事業環境が変化していることをデータによって理解したうえで、行動に移すことが求められる。
- 社内外での対話を重視し、自社と社会・顧客で連携することでフィードバックループを構築し、ともに新たな価値を創出する。



② 対話に向けた検討ポイント集(小冊子)

- WGの議論の中で**対話の重要性に関する課題観**点が挙がった。現在「**対話の仕組み**」については経済産業省が別途検討しているが、「**対話の中身**」については明示されていない。
- WG議論の結果、DXの加速には経営層のマインドが重要であり、それらを社内外に発信・伝達するための対話が不可欠であると位置づけた。
- そこで本WGでは、**対話の中心である経営層が主体**となって各ステークホルダー間で対話を行っていくために**対話の中身の勘所を提示**し、経営層がDXを語る上でのマインドの必要性や啓蒙等**DXの推進に向けた対話を促進するツールとして活用**してもらうこととした。

WGの議論を踏まえた各ステークホルダーの関係性



WGでの主な意見

- DXの目的を考えるにあたって、企業との対話が重要。
- 企業によって経営課題が異なるため、対話は非常に重要。対話を繰り返して経営者の意識を引き出すことが重要。

経営層向けの対話の中身の勘所が必要な理由

- 今般、DX推進の現状が2極化しており、DXに取り組めていない経営層に対してビジョンの描き方やDXが目的化しないためのゴール思考(マインドの啓蒙)が必要。
- ゴール思考を描こうにも経営層がビジョン、道筋を示せていない。DXで変わっていくための示唆の提示が必要。
- 企業ごとに経営者の成熟度、マインド等が異なるため、経営者の悩みパターンの整理・対応策の検討が必要。
- DXという言葉を知っている経営層は増えたが、経済産業省が語っているDXの狙い理解している経営層が少ない。
- 日本において既にDXに取り組んでいる先進的な経営者もいる。ただし、多くの経営者はX(変革)に対して具体的な指示に落とし込むことができていない。
- 企業における役割分担やDXの範囲(全社横断、個別対応)が不明確で、コミュニケーションギャップ等が生まれている。
- 様々な部門で「DXでやりたいこと」が異なる。

(参考)富士通・NTTデータ共同検討活動の実績

- 富士通・NTTデータは、これまで両社共通のエリアである「社会システム」を主なターゲットとして、**共同で業界の課題を解決し、より良い方向へ牽引するための取組**を実施してきた。
- 2019年度は、我が国におけるDX推進の流れを踏まえ、「**既存システムを保有するユーザ企業をターゲットとしたDX促進**」をテーマとして活動しており、特に、**ITベンダの立場として課題だと認識している「経営層に対するDX推進マインドの啓蒙」**を重要テーマとして取り組んだ。
- 昨年度の検討成果(「**DX推進指標診断後のアプローチ**」)は**対話に向けた検討のポイント集**になっており、**施策コンセプトとマッチするため議論のベースとして活用**。

昨年度の検討成果



DX実行における重要ポイントの訴求

基幹系を含む、現行システムに対する「見極め」

- ・ ビジネス／IT両観点を踏まえた“仕分け”の実施
- ・ 現行把握のための十分な調査の実施(期間／スコープともに)

上流(構想・企画)フェーズの十分な実行

- ・ 「DXする目的」の十分な検討と、それを念頭に置いたTOBE策定

経営層への訴求
(マインドの啓蒙)

経営層

CIO
CDO



DX推進施策における不足点の訴求

「DX診断指標での自己診断」実施後の指針の欠如

- ・ 前提となるDXレポート、ガイドラインの理解を深める施策
- ・ 診断後、次アクションを検討するにあたっての指針を示す施策

昨年度の検討成果＝対話に向けた検討のポイント集であり、議論のたたき台に活用

経営層における課題と昨年度の検討成果の紐づけ

- 経営層が抱える各課題に対応する「対話の中身」として、昨年度の検討成果の各章との紐づけを行った。これを元にイメージアップすべき対話に向けた検討のポイントについて整理、議論した。

経営層における課題

Why

DXの目的が分からない

経営者がビジョンを描けていない(経営者の成熟度、マインドが異なる)

経営者がIT・デジタルの重要性・取り組む意図を理解できていない

本来DX推進を担うべきCIO/CDOに権限や役割が与えられていない

What

どうすればDXになるのかが分からない

DXという言葉は知っているが、DXの狙いを理解していない

DX推進の号令が具体的な指示に落とし込めていない

デジタルが目的化している

DXの役割分担や範囲が不明確

How

DXの進め方が分からない

DX推進に必要な体制が不十分

自社特有の事情を含めて検討できず、他社事例をそのまま適用

DXの取組がPoCどまり(仮説検証の失敗理由を深掘りしていない)

昨年度の検討成果／章立てと狙い

第1章 デジタルトランスフォーメーションとは

DXに取り組むにあたって共通的に認識しておくべき事項のイメージアップ

- ・ DXとはなにか、DX後の姿とはどういうものか
- ・ DXにおけるビジネス視点の重要性／IT視点の重要性
- ・ DX推進の中心となるもの／持っておくべきマインド

第2章 デジタルエンタープライズとデータ活用

DXの目的として頻繁に挙げられる「データ活用」のイメージアップ

- ・ DXで「データ活用ができる」姿を目指すのはなぜか
- ・ データをビジネスの意思決定に活用すること
- ・ ビジネス視点での検証の重要性と、要となる組織文化について

第3章 デジタルエンタープライズに向けたITシステム企画の考え方

DXの目的として頻繁に挙げられる「データ活用」のイメージアップ

- ・ DXで「データ活用ができる」姿を目指すのはなぜか
- ・ データをビジネスの意思決定に活用すること
- ・ ビジネス視点での検証の重要性と、肝となる組織文化について

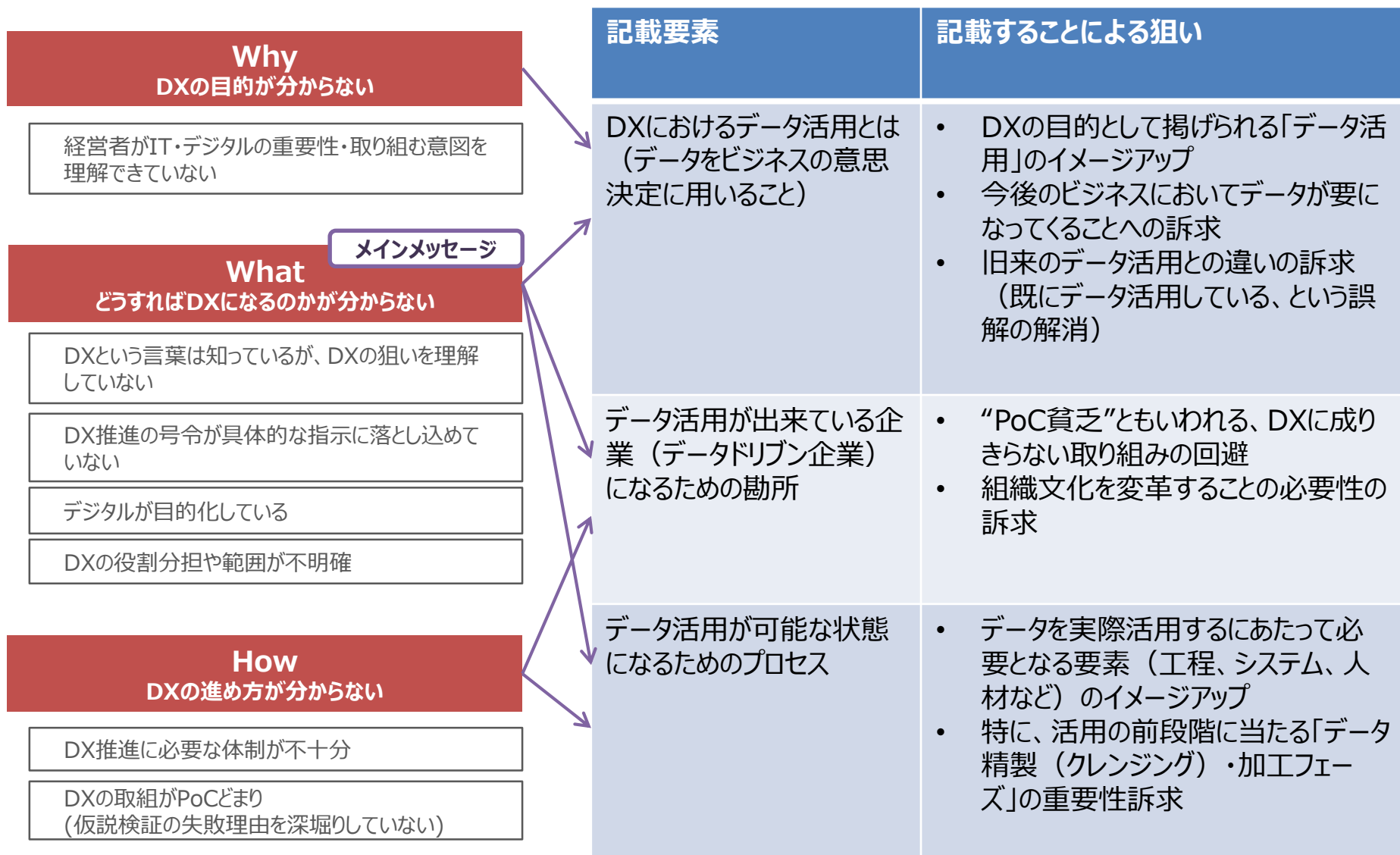
「第1章 デジタルトランスフォーメーションとは」 課題感と狙い

- 昨年度の検討成果 1章：DXに取り組むにあたって共通的に認識しておくべき事項のイメージアップ

Why DXの目的が分からない	記載要素	記載することによる狙い
<p>経営者がビジョンを描けていない (経営者の成熟度、マインドが異なる)</p> <ul style="list-style-type: none">• DXで目指す姿とは？• なぜいまDXが必要と言われている？• DXでどんなことをやるのか？	<p>企業を取り巻く状況変化 (ビジネス、テクノロジー／ ITシステム、組織構造の 視点)</p>	<ul style="list-style-type: none">• 社会（ビジネスモデル）に変化が起きていることを示す• 市場にはすでにDXに取り組む企業が増えていることへの気づきを促す
<p>経営者がIT・デジタルの重要性・取り組む意図を理解できていない</p> <ul style="list-style-type: none">• DXでどんなシステムを目指すのか？• DXでどんなことをやるのか？• 既存システムを捨てる必要があるのか？	<p>DX後の姿 ＝デジタルエンタープライズ (DE) の定義</p>	<ul style="list-style-type: none">• DX後の姿のイメージアップ• DEに対する誤解の解消• DEを目指すメリットの訴求
<p>本来DX推進を担うべきCIO/CDOに権限や役割が与えられていない</p> <ul style="list-style-type: none">• DXを推し進めるのは誰（何）なのか？• これまで通りのシステム刷新ではダメなのか？	<p>デジタルトランスフォーメーション（DX）の定義と、実施における勘所</p>	<ul style="list-style-type: none">• DXという取り組みのイメージアップ• DXに対する誤解の解消• 「経営者のビジョンありきである」というメッセージの訴求• ビジネスとIT両面で戦略立てする重要性のアピール
	<p>DXにおける既存システム（≡技術的負債）の取り扱い指針と勘所</p>	<ul style="list-style-type: none">• DXするにあたっての既存システムに対する考え方の指し示し• 今あるものを全面的に破壊するのではなく、段階的に見直していくことでDXするというアプローチの提示

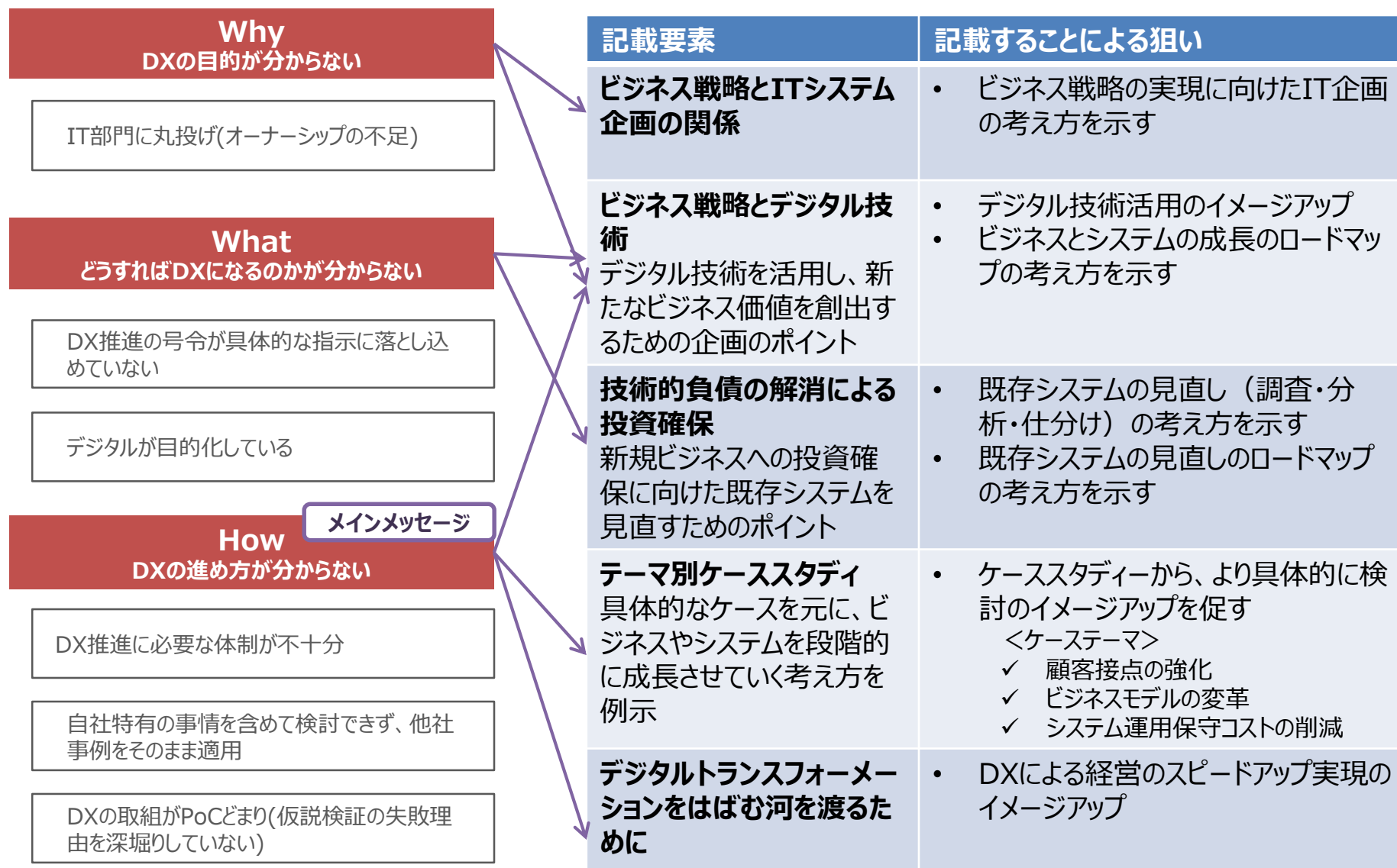
「第2章 デジタルエンタープライズとデータ活用」 課題感と狙い

● 昨年度の検討成果 2章：データ活用のイメージアップ



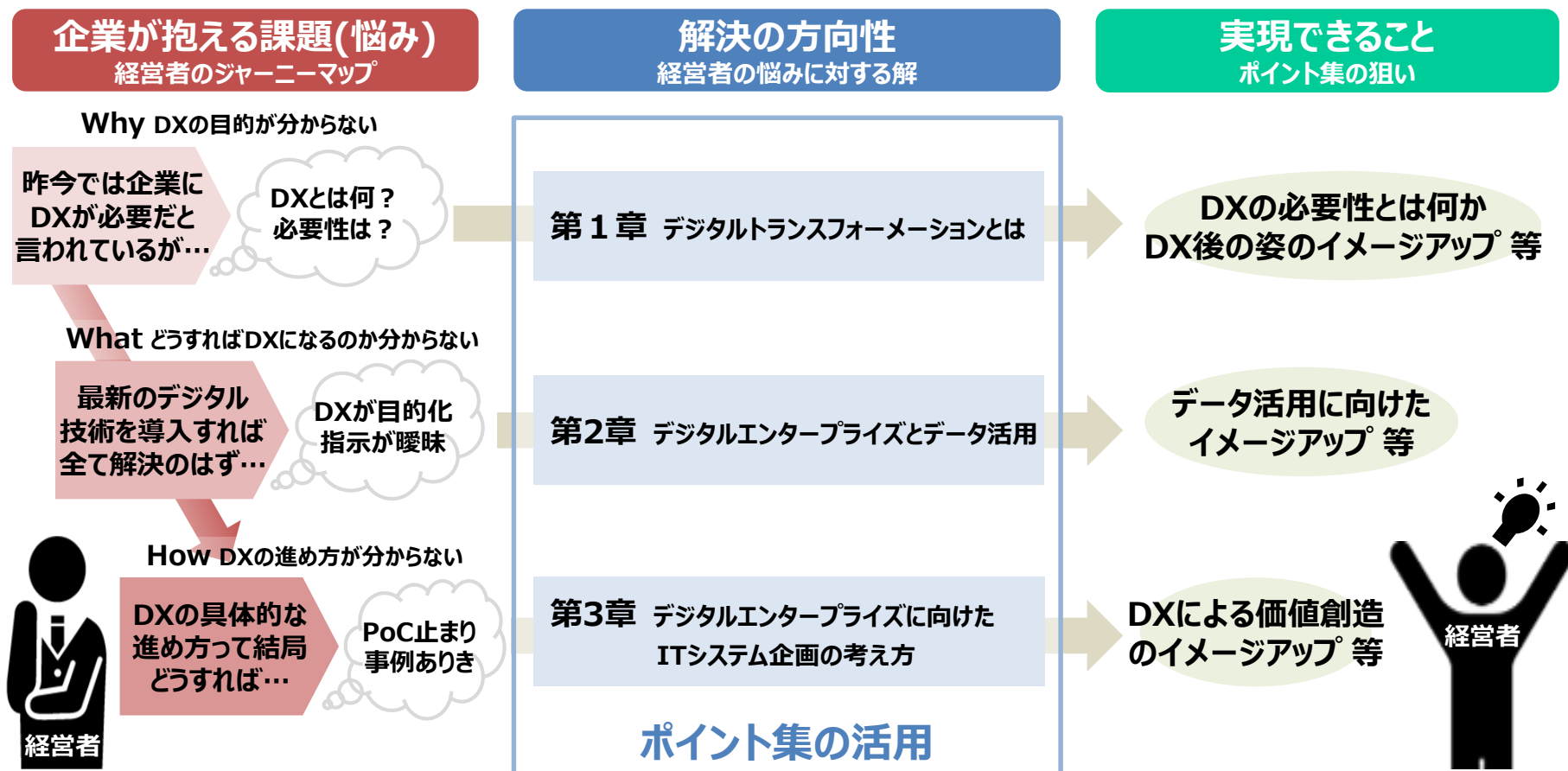
「第3章 デジタルエンタープライズに向けたITシステム企画の考え方」 課題感と狙い

● 昨年度の検討成果 3章：DXにおけるシステム企画のイメージアップ



対話に向けた検討ポイント集について

- 対話に向けた検討のポイントを示すにあたり、企業が抱える課題(Why、What、How)それぞれの“分からない”を“分かる”にするための**イメージアップ施策**として、**経営層向けに対話の中身を取りまとめた「ポイント集」**を整理した。



参考．実践手法に関して

実践手法のご紹介

- 実際にDXに取り組むにあたり活用できる手法として、「GQM + Strategies」と「ロードマッピング」を紹介する。

GQM + Strategies

概要

「企業・組織の経営レベルにおけるゴール」、「目標を達成するための戦略」、「実務策定レベルにおける個別戦略」の整合を取り、整理するのに有用

特徴

- ・ 組織構造に沿った（根拠を伴う）目標連鎖と測定評価を通じて、対話の仕組みをエビデンスベースで構築することを目的としている
- ・ 短期や中期の目標設定に有用

「ゴールを決め、ロードマップを描く」場面で、整合性の高い目標と戦略の設定を助ける

経営層への提言

価値創造の源泉の変化に気づく

- 利益を生む源泉がデジタル空間に変わったことを認識すべし
- ビジネスモデルの変化により、デジタルディスラプターに価値を横取りされる可能性もある

現状に危機感を持つ

- コロナ禍のように不確実な状況で事業を継続し、成長へつなげるには、DXが必須であると認識すべし
- “慣習やルールを打ち破って現状を変化させるチャンス”と捉えるべし

行動に移す

- ゴールを決め、ロードマップを描くことが、DXの第一歩である
- レガシー化させないためにアジャイルマインドで常に変革すべし

対話の重要性を認識する

- DXは、まず経営者がビジョンを示すべし
- 情報システム部門など一部門に任せるのではなく、全部門で取り組むべく、対話に力を入れるべし

＋
社外とも積極的に連携する

- 社外とも連携し、自社に不足しているスキルを補完することがDXでの近道となる
- ただし外部へ“丸投げ”するのではなく、経営者はDXを自分事として捉え、自身でコントロールして推進すべし

活用場面

ロードマッピング

戦略技術ロードマッピングとは、「ロードマップ」を作成するプロセスであり、ステークホルダー（経営者、DX進部門、現場など）間の対話ツールとして有用

- ・ 中・長期の未来の目標を含めて、必要なサービスや技術、マーケットを描き、繋がりをみるのに有用
- ・ 比較的長期の目標設定に有用

「ゴールを決め、ロードマップを描く」場面や、「全部門で取り組むべく、対話を実施する」といった場面で、チームや組織を巻き込んだコミュニケーションを通してロードマップを描くことを助ける

- 利益を生む源泉がデジタル空間に変わったことを認識すべし
- ビジネスモデルの変化により、デジタルディスラプターに価値を横取りされる可能性もある

- コロナ禍のように不確実な状況で事業を継続し、成長へつなげるには、DXが必須であると認識すべし
- “慣習やルールを打ち破って現状を変化させるチャンス”と捉えるべし

- ゴールを決め、ロードマップを描くことが、DXの第一歩である
- レガシー化させないためにアジャイルマインドで常に変革すべし

- DXは、まず経営者がビジョンを示すべし
- 情報システム部門など一部門に任せるのではなく、全部門で取り組むべく、対話に力を入れるべし

- 社外とも連携し、自社に不足しているスキルを補完することがDXでの近道となる
- ただし外部へ“丸投げ”するのではなく、経営者はDXを自分事として捉え、自身でコントロールして推進すべし

- 「企業・組織の経営レベルにおけるゴール」、「目標を達成するための戦略」、「実務策定レベルにおける個別戦術」の整合を取るために有用な手法である。

概説

手法説明

「GQM+Strategies」は、以下の3項目間の整合性
を取ることを実現する手法

1. 企業・組織の経営レベルにおけるゴール（目標）
2. 目標を達成するための戦略
3. 実務策定レベルにおける個別戦術（例、IT化）

経緯

- 本手法は、フ라운ホーファー研究機構のIESE（実験ソフトウェアエンジニアリングドイツ 研究所）にて開発
- 情報処理推進機構（IPA）では、2007年10月から2011年3月にかけてIESEとの共同で、本手法の有効性を確認するために国内企業数社で試験導入
- 2011年4月よりWGを設定し、教材の作成やセミナー等の普及を推進

参考情報

- 研究会暫定サイト
<https://gqmstrategies.wordpress.com/>
- 入門記事
<https://xtech.nikkei.com/it/article/COLUMN/20140430/553946/>
- 事例
https://www.itc.or.jp/foritc/itccommunity/search/dlfiles/S13001_1.pdf
- 研究関連
<https://www.ipa.go.jp/files/000057573.pdf>

普及活動（書籍紹介）

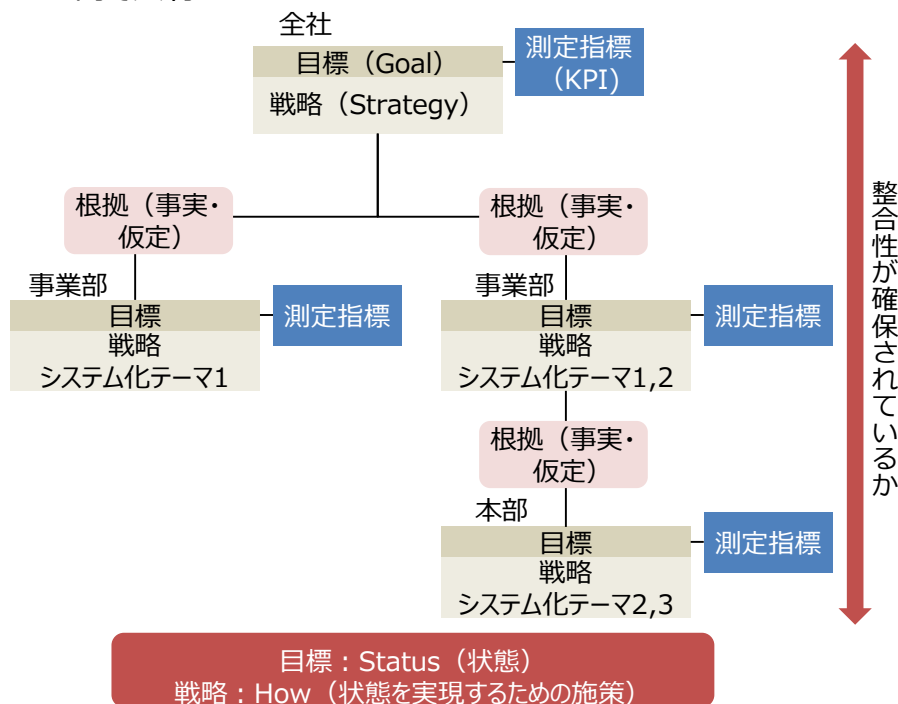


- Victor Basiliら著、鷲崎弘宜、小堀貴信、新谷勝利、松岡秀樹 監訳、早稲田大学グローバルソフトウェアエンジニアリング研究所ゴール指向経営研究会 訳 “ゴール&ストラテジ入門：残念なシステムの無くし方 (GQM+Strategies)” オーム社 2015年9月10日発行
- ドイツIESE研究所ならびに日本国内における豊富な実践適用を経た結果を反映
- 経営者や投資（特にIT投資）を検討する立場の方から、戦略（特にITシステム）の企画立案や運用に携わる方まで、幅広く役立つ内容
- 書籍URL：<https://www.amazon.co.jp/dp/4274505847>

- 「GQM+Strategiesグリッド」とは、各組織をつなぐ組織目標（ゴール）と戦略を木構造で表現することで整合性を確認しやすくしたGQM+Strategiesのモデルである。

「GQM+Strategiesグリッド」とは

- 各組織をつなぐ組織目標（ゴール）と戦略を木構造で表現したもの
- 『目標連鎖』の見える化
- この木構造で、組織間の目標・戦略とのつながりを論理的に確認
- 最終的には企業/事業の方向性を、事業部門と情報システム部門で共有



特徴

特徴 1

各組織上の目標（Goal）を確認する

全社目標（Goal）と全社戦略、それを支える下位組織の目標、戦略（施策）とのつながりを組織構成に合わせて可視化し、その整合性を明示する。これによって企業全体が目標に向かって動く際の齟齬（矛盾）がはつきりする。

特徴 2

各組織の戦略（施策）の根拠を示す

各組織の戦略を明らかにする際に、その根拠を【コンテキスト（Context）】と【仮定（Assumption）】に分けて整理する。【仮定】が多いときには、まだ根拠があいまいで不確か（リスクがある）と判断する。

特徴 3

目標達成度を測るための指標を決める

目標（ゴール）が達成できなかったときには、どの戦略（施策）がまずかったのかを見極める必要がある。そのために目標達成を測る指標を決める。

これにはデータに基づくエビデンスベースの目標・戦略のマネジメントの基盤を与える効用がある。

- 戦略技術ロードマッピングとは、「ロードマップ」を作成するプロセスであり、ステークホルダー（経営者、DX進部門、現場など）間の対話ツールとして有用である。

概説

手法説明

- ・ 英ケンブリッジ大学のRobert Phaal博士が提唱する「ロードマップ」を構築する手法（全世界で実績多数、JAISTで全学生に教育）
- ・ 技術戦略部門が各種情報を用いてトップダウンで作成する「ロードマップ」では、対話による組織的知識創造は生まれないが、戦略技術ロードマッピングは、ステークホルダー（経営者、DX進部門、現場など）間の対話ツールとなる。
- ・ 「ロードマップ」を作成するプロセスを通じて、組織的知識創造（共同化、表出化、連結化、内面化）が行われる。

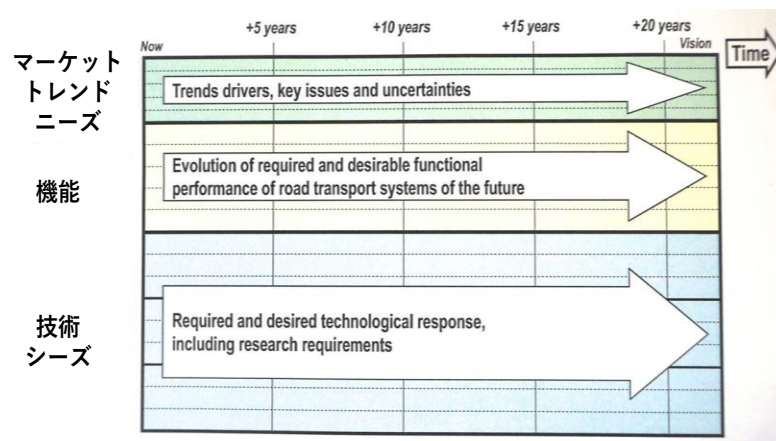
参考情報

- ・ 「問いの共有で始めるロードマッピングの提案」

https://www.jstage.jst.go.jp/article/randi/30/0/30_1011/pdf/-char/ja



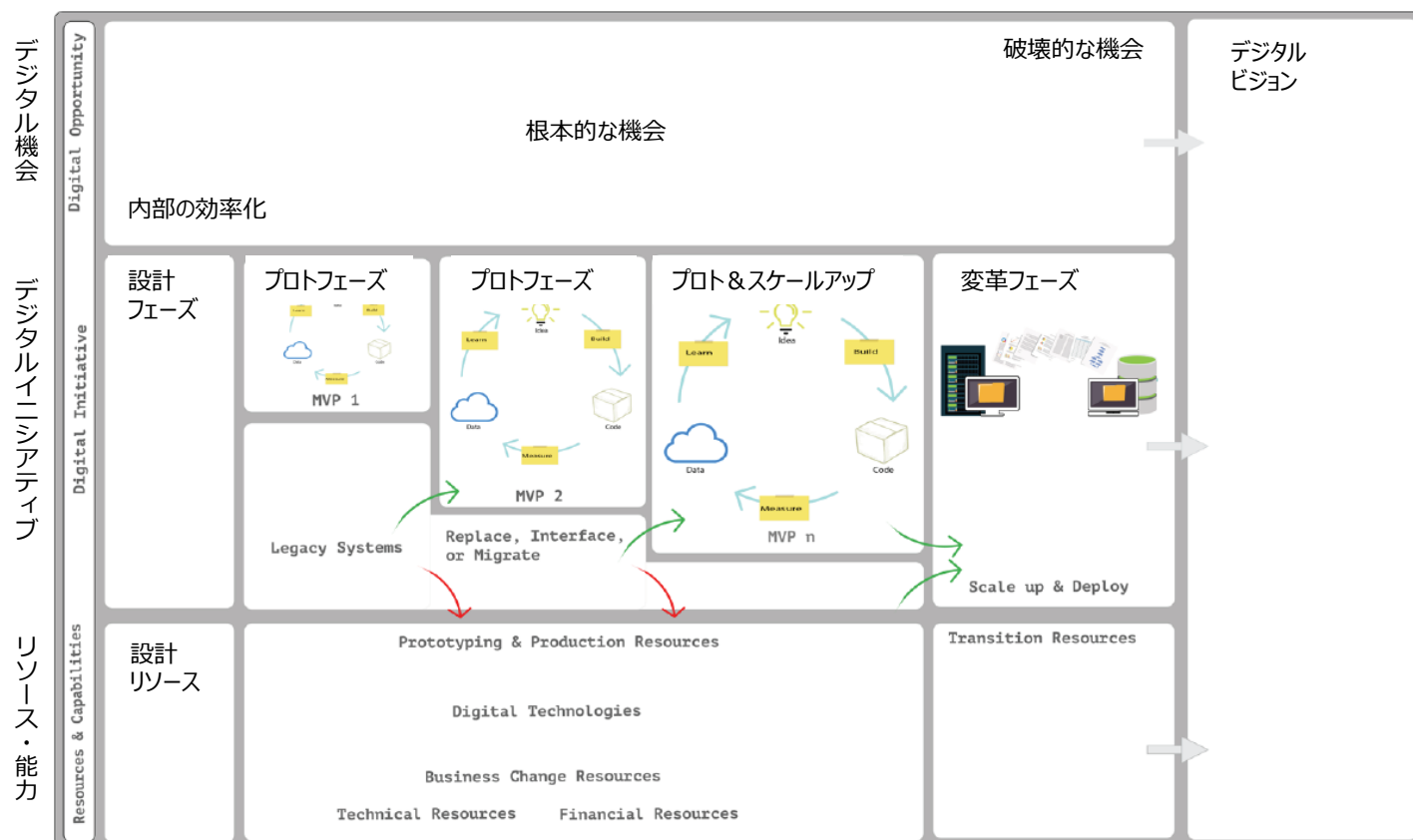
Robert Phaal博士



手法を用いて構築されるロードマップ

- 戦略的なDXのプランニングのためにカスタマイズされたロードマッピングフレームワークで、「自組織にとってDXがどういうことを意味するのか」を理解するために有効な手法である。
- フレームワークは、迅速なプロトタイピングの実現を目的としている。

デジタルトランスフォーメーションジャーニー



Appendix

参考 DXの加速に向けた研究会 WG1開催概要（1／2）

■ WG開催実績

事前準備会合	第1回 2020年7月6日
	第2回 2020年7月20日
	第3回 2020年8月3日
	第4回 2020年8月24日
本会合	第1回 2020年9月7日
	第2回 2020年10月14日

■ 座長

鷲崎 弘宜	早稲田大学理工学術院基幹理工学部情報理工学科 教授、研究推進部 副部長、 グローバルソフトウェアエンジニアリング研究所 所長 国立情報学研究所 客員教授 株式会社システム情報 取締役（監査等委員） 株式会社エクスマーシオン 社外取締役
-------	---

■ 委員

石塚 泰治	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ 技術革新統括本部 システム技術本部 部長
井出 昌浩	株式会社クニエ マネージングディレクター
内平 直志	北陸先端科学技術大学院大学 副学長、教授、東京サテライト長
大原 宏之	Ridgelinez株式会社 High-Tech and manufacturing UNIT Senior Manager
御魚谷 かおる	富士通株式会社 サービステクノロジー本部 シニアディレクター
三谷 慶一郎	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所 エグゼクティブ・オフィサー
森岡 豊	Ridgelinez株式会社 High-Tech and manufacturing UNIT Principal
山戸 昭三	法政大学経営大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授

（氏名五十音順 敬称略）

参考 DXの加速に向けた研究会 WG1開催概要（2／2）

■ 陪席

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ

坂田 祐司

技術革新統括本部 システム技術本部 課長

山崎 千咲

技術革新統括本部 システム技術本部 課長代理

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所

木村 恵李

情報戦略事業本部 デジタルイノベーションコンサルティングユニット シニアコンサルタント

船木 春重

情報戦略事業本部 デジタルイノベーションコンサルティングユニット シニアマネージャー

渡辺 郁弥

情報戦略事業本部 デジタルイノベーションコンサルティングユニット シニアコンサルタント

株式会社クニエ

雨谷 幸男

CS事業本部 CDO マネージャー

多比良 恵

CS事業本部 CDO コンサルタント

富士通株式会社

伊藤 雅史

サービステクノロジー本部 シニアマネージャー

宇田 真奈美

サービステクノロジー本部 マネージャー

高橋 宏

サービステクノロジー本部 担当部長

濱本 勇人

サービステクノロジー本部 シニアマネージャー

■ 事務局

経済産業省

商務情報政策局 情報産業課

（企業名・氏名五十音順 敬称略）

参考 事前準備会合 第1回での主な意見(1/2)

- 我が国におけるDXが進まない現状の全体像を示した上で、本WGで議論するスコープを絞り、活きた報告書として公表することとした。

主な議題

DXレポートから 2年経過した現状 の認識合わせ

主な意見

- DXを推進する上での課題感として、一つは、**DX推進が二極化**(取り組んでいる、取り組めていない企業)しており、DXに取り組めていない企業の特徴はビジョンが描けていない、DXが目的化している(≒**ゴール思考が上手くできていない**)。もう一つは、仮説を立ててDXにトライしているが、失敗のまま終わらせている(≒**なぜ仮説検証が失敗するのかを理解・分解できていない**)。これらを解決するためにも、**DXのコツをより具体化したパターンを形に残す**ことが望ましい。
- **企業ごとに経営者の成熟度、マインド等が異なるため、経営者の悩みパターンを整理し、それらに対するアプローチ**を考えてはどうか。様々な経営者の成熟度に対してアプローチできるものが望ましい。
- DXレポート発行から2年経った今でも、**DXの失敗例はまだ続いている**。企業はDXに取り組んでいるが、デジタル化が目的になっていることが見受けられる。今般、DX推進部を立ち上げている企業が多くなっているが、**役割分担やDXの範囲(全社横断、個別対応)が不明確で、コミュニケーションギャップ**等が生まれる。DXのXは変革であるため、**社内外に積極的なコミュニケーションが必要**。
- 様々な部門で「**DXでやりたいこと**」が異なる。企業によってDXの範囲が広い場合、**限定的でも実践的に乗り越えていくための方向性**が望まれる。
- スコープ企業が大企業、中堅企業であれば、DX自体を理解する企業が多いが、**中小企業はレベル感がまばら**。本WGのゴールは、**すべてを対応するのは難しいので、成功事例を積み上げていって**はどうか。
- **経済産業省が語っているDXを理解している企業が少ない**。従来のITシステムの延長であると認識している企業が多数。
- DX自体を知らない企業は少なくなったが、DXの狙いを理解している企業は少ない。**全てを網羅的にするのではなく、変革全般(X)とデジタル(D)の部分に分けて考え、それらを絞ってメッセージ化**する必要がある。

DXが進まない原因 (課題)についての 認識合わせ

- ベンダからみて、**顧客はDX事例を欲している企業が多い**。しかし、DXの先進的な事例はそこまで多くない。
- **企業によってDXで目指すべきものが異なるため、ぴったり合う事例は難しい**。事例を紹介しても**自分事に消化できず止まってしまう**ことが多い。
- **ゴール思考を描こうにも経営層がビジョン、道筋を示せていない**。新たな常識で判断していくには、**DXで変わっていくための示唆を提示**する必要がある。DXには経営層、事業部門、IT部門の3つの視点が必要。
- **DXとは、X(変革)がメイン**。どこに向かって何をするのが重要。DXを考えるにあたって、**企業との対話が重要**。ワークショップ等で議論を行いながら**企業の課題ややりたいことを引き出す取組**が必要である。
- DXが目的化しないことが重要。**企業によって経営課題が異なるため、対話は非常に重要**。対話を繰り返して経営者の意識を引き出すことが重要。

参考 事前準備会合 第1回での主な意見(2/2)

● (つづき)

主な議題	主な意見
DXが進まない原因 (課題)についての 認識合わせ(続き)	<ul style="list-style-type: none">従来は、経営者がITに対する興味はなかったが、DXを否定する経営者はいない。経営者がDXの号令をかけても、解像度は抽象的なDX推進のままで、現場はDXの何をすればよいかわからない。DXとはどのようなものか解釈する人材が日本企業に少ない。DXを企画する人材が少なく、そのため事例を求めてしまう傾向にあると考える。既にDXに取り組んでいる先進的な経営者も日本にあり、その企業はベンダ等を必要とせずとも活動ができる。ただし、多くの経営者はX(変革)に対して具体的な指示に落とし込むことができていない。従来は、中期経営計画の内容からIT戦略を構想していた。現在は、IT・デジタルをインプットとして中期経営計画の内容を提案しているという事例もある。企業内の対話を促進する事例として、事業部門にIT部門が事業計画段階から入り込み、コミュニケーションを密にしている。IT部門と事業部門が協業できる仕組みが肝心。対話をもう少しブレイクダウンしてテンプレ化、教訓化することも重要。DXのアプローチを考える上で、事例を出して整理することも進め方の一つである。ただし、企業規模やDXで描く変革のスコープ等によっても千差万別であるため、DX現状や文脈を整理し、その中でも特に報告書として取り上げる見せ方がよい。整理の軸は様々である(Whyの部分も入れてはどうか)。導入部分にあまり時間をかけずに整理したい。
次回に向けて	<ul style="list-style-type: none">DXが進まない現状の全体像を示した上で、本WGのスコープを示すことが重要。DXが叫ばれる中で、意味のある形で議論を進展させていくための課題感を共有していく。必ずしも事例が有効という訳でもなく、事例の裏にある文脈、ファクト、要因等を抑えて焦点を絞ってとりまとめることが望ましい。批判を恐れずに、焦点を絞って読む人にとって意味のある活きた報告書にしていく。第1回での気付きを反映した形で、次回WGに臨む。<ul style="list-style-type: none">本WGのスコープ(≒成果物の定義)を整理する。<ul style="list-style-type: none">全体報告書→我が国におけるDX加速に向けての方向性をとりまとめ対話の中身の勘所を示すポイント集→全体報告書の中からITベンダの立場としての意見に焦点を絞ってとりまとめ課題感にWhyの部分も取り入れる。DX社内外での対話の重要性に関する部分を取り入れる。

参考 事前準備会合 第2回での主な意見(1/3)

- 昨年度富士通とNTTデータがベンダ目線としてとりまとめたポイント集(ドラフト)を基に議論を行い、全体報告書とポイント集の2段構えで成果物を取りまとめることで合意した。

主な議題

主な意見

振り返りと 今後の方向性の 認識合わせ

- ・ 対話の中身と仕組みについて、その範囲の違いは第1回で議論されたか。
 - 具体的な範囲の取り決めに関する議論は出ていないが、**企業がDXを行うにあたってのイメージアップとして対話の中身にフォーカスを絞って議論を行う**という経緯・考え方から来ている。
- ・ 2018年度の中小企業白書では、中小企業の経営者は、ITに関する相談相手として地元のITベンダ企業が多いという結果が出ている。大企業のように中小企業の経営者は「なぜDXが必要であるか」という相談をコンサルティングファーム等に行っておらず、それが要因となって正しくIT投資できていないのではないかとと言える。**経営者側のDX課題が認識されているということが重要**である。

課題を踏まえた 施策検討について (事務局から ご提案)

- ・ 本WGのゴールである**最終成果物のイメージを合わせることが重要**。DX加速に向けた全体の課題感と方向性を整理する**全体報告書**と、Why、What、Howそれぞれの“分からない”を“分かる”にするためのイメージアップ施策として、経営層向けに対話の中身をとりまとめた**ポイント集の2段構え**とし、ポイント集(ドラフト)に足りない要素は、本WGの中で議論していく。
- ・ ポイント集(ドラフト)は、**ベンダ目線でとりまとめたもの**であるため、他の目線に取り入れ、是非とも議論していきたい。ポイント集に全てを反映するのは難しいので、全体報告書に入れる等のやり方を考えている。
- ・ 本WGの成果物は、DX大全のような全てを網羅したものを目指している訳ではないため、**XXの課題感であれば、△△のような方向性感を示すことは有効**であると考え。引き続き検討していく。

参考 事前準備会合 第2回での主な意見(2/3)

- ポイント集(ドラフト)の議論では、誰のための読み物なのか“読み手”を整理するとともに、いただいた意見を基にブラッシュアップを図っていく。

主な議題

主な意見

今後の議論の 進め方

- ポイント集(ドラフト)について、全体的にトランスフォーメーション後の姿が描かれているが、**変革のシナリオ(各段階)の実践例や留意点、プロセス等**が描かれているとよいのではないかと。変革のシナリオがブラックボックスな気がする。
 - 第1章のテーマはイメージアップ(DXとは何か)であるため、変革のシナリオは第2章、第3章に記載している(変革の考え方やユースケース等)。昨年度の富士通・NTTデータの検討の中で、経営課題に基づいた議論がきちんとできていないため、経営層に訴えるべき観点等のアドバイスをいただきたい。
- **読み手にとってDX後の姿を目指したいということ**を思わせる必要がある。それを経た上で、自社にできる取組なのか、どのような体制・プロセス等でできるのかを示し、読み手に実施してみようと思わせることが重要。**自分事にしてもらうこと、経営者の問題意識に働きかけるには、第1章は大変重要**である。
 - たとえ短い説明だとしても、まずは第1章を読む際に、どのようにDXを進めるのかという点に言及しているとポイント集の構成としては素晴らしい。ただし、第1章の中に全てを盛り込んでも情報過多となるため、バランスを考慮しながら検討していく。
- **誰を対象にした読み物なのかを明確にする必要がある**。経営者も大企業・中小企業と立場がそれぞれあるため、どのような企業のどれくらいの成熟度をターゲットとしているのかを整理してはどうか。
- **DXの危機感があまり描かれていないのではないかと**。経営者にどのように訴えていくのが重要である。また、業種ごとにも伝え方が異なってくる。
 - DXによって経営課題が解決できるようになることと、DXに取り組まなければビジネスに取り残されてしまうこと等DXに取り組む意義の見せ方は検討する余地がある。DXレポート自体がホラーストーリーなので、ポイント集(ドラフト)は**ポジティブの要素を取り入れた**。DXがなぜ必要なのかという点を自分事として捉えてもらうには、**ホラーストーリーのエッセンスも必要**であると気付きを得た。全ての業種でそれらを取り上げるのは不可能なので、いくつかの代表的な業種を取り上げつつ、第2章、第3章への布石にすることも検討していく。
- **2025年の崖の危機感と、GAFA等によってサイバー空間に価値創造が移るという危機感は別**の話である。
- **危機感を煽ると守りになりがち**であるため、**ビジネスチャンスとして攻めの要素を入れる**(攻め：6、守り：4)ことが望ましい。
 - 攻め・守り両方必要であると考えている。バリューアップだけを実施しても技術的負債を持ち続けることはよくない。現在示しているポイント集(ドラフト)はデジタル変革における世の中の移り変わりという情報提供の要素が多くなっているが、イノベーションの話も入れつつ、DXに取り組まないとビジネスに影響するという点も含めて検討していく。

参考 事前準備会合 第2回での主な意見(3/3)

● (つづき)

主な議題

主な意見

今後の議論の 進め方(続き)

- ・ イノベーションやバリューアップ(攻め)の方が経営層は関心が高い。働き方を変えるという観点から、イノベーションで新たなものをつくるにあたって、**既存システムも大きく刷新してはどうかという意見も出てきている**。そのようなニュアンスをポイント集の中に入れてもよいのではないか。
- ・ ポイント集を誰に読んで欲しいのかということが肝心。経営者がDXの号令をかけても従業員は何をやるのか分からない。ポイント集の第1章で記載されているDXの目的地は、デジタルエンタープライズであるが、その**デジタルエンタープライズ(目的地)はどのように導き出すべきなのか。目的がないから企業が困っていることに対する示唆を入れられるとよいのではない**。
 - 目的地が分からないことについては、いつもは事例を提供するという流れにしている。ポイント集では世の中の潮流を伝え、自分事にしてもらうという流れにしている。
- ・ デジタルエンタープライズ(目的地)のイメージを持つにはどうするのかという観点は現状のポイント集(ドラフト)の中にはないと認識している。DXは千差万別であって企業ごとに事情も異なる。**DXの要素全てを実施するのではなく、方向性や優先順位を付ける等シンプルな一言でも付け加えてはどうか**。
- ・ 目的や目標とは、**自社らしさやどのようにポジションを築くのか**ということに繋がる。それらを考えるにあたって、顧客や競合他社がどのように変わってくるのかについても考える必要がある。また、経営者が考える、部門を跨いで考える等の方法もいくつかパターンがある。**DXの目的を考える上で示すのは、シンプルなメッセージでよいのではない**か。例えば、**自社らしさを議論するところから始めてはどうか等のシンプルなメッセージはどうか**。
 - 第1章はビジョンとして曖昧な部分があるので、**デジタルの事例が少しあるだけでもイメージは持ちやすい。崖を超えるための活動・創造のエッセンス**があるとよい。デジタルの要素が入った際に、**自社らしさを今一度考えるべきということ**を気付きとして考えてもらえるようなエッセンスを入れていきたい。それを考える前段として、**外部環境や事業環境の変化等をもう少しエッセンスとして入れられるか検討**していく。
- ・ 事例やパターン等を入れて、デジタル化の本質としてどのように変わるのかというものが示されると分かりやすい。
- ・ 一つの例を示してそれらを第2章、第3章で具体化していくと分かりやすいかもしれない。
- ・ 企業の中の8割のデータは上手く使われていないという結果があるが、技術的負債、特に**データの負債化という観点**も入れてはどうか。第2章の中で言及してはどうか。
- ・ これまでベンダ視点で検討を行ってきたが、今回は**ベンダ以外の視点で経営者が目指すべき姿**をいただけると有難い。
- ・ DXは議論の論点が多岐にわたるため、**様々な視点からご議論いただきたい**。今後、本WGのスコープ外となった議論は、**他のWG等の場でも意見を拾い上げていくことを想定**している。

参考 事前準備会合 第3回での主な意見(1/5)

- 今後のWGとりまとめの方向性の認識合わせを行い、コンセンサスを得た。

主な議題

振り返りと 今後の方向性の 認識合わせ

主な意見

- ・ 前回WGを踏まえて、今後のWGとりまとめの方向性は以下の2点を捉えておくといふ。
 - ① DXやIoTの事例等は世の中に溢れているが、**成熟度の低い企業にとっては自分事となっていないため活きた報告書が必要**である。そのため、**全体報告書、ポイント集を読み進めてもらうための掴みとして、ジャーニーマップ等の題材を踏まえ、ポインターとなるよう提示していく。**
 - ② **企業が実際のアクション(DX推進の第一歩)にもらえる成果物にする必要がある。**そのため、Why、What、Howの各課題を整理して解決の方向性を語れるようにしていく。
- ・ **Whyの部分はとても重要である。**価値創造の移り変わり等は全体報告書の中で捉えるという理解だが、**大きな構造変化をどのようにロジカルに表現するかがポイント**であるため、第1章はとても重要である。
- ・ 前回議論の内容をととてもよく反映されている。
- ・ **価値創造の源泉の移り変わりをどのように表現するか**は引き続き検討していく。例えば、3つの見せ方(案)があると考えている。
 - ① **教科書的な価値創造の源泉の移り変わりの内容(一般的な事実)**を一先ず押さえておくか。
 - ② 業界構造の移り変わり等を各団体等が公表しているデータ等で補足するか。
 - ③ **一つのケーススタディ(具体例)**を提示して表現するか。

参考 事前準備会合 第3回での主な意見(2/5)

- 前回WGでいただいた意見を参考に、各種ブラッシュアップを図っていく。

主な議題

主な意見

第2章 デジタルエンター プライズとデータ 活用に関する議論

- ・ 第2章はストーリー性があると思うが、「データ活用とは、意思決定にデータを用いること」についてDXの進むべき道と少しニュアンスが異なってくる(ミスリードの)恐れがある。DXの定義にもよるが、DXには様々な側面があるため、意思決定のためだけにデータ活用を行うのではないので留意する必要がある。
 - メッセージとして意思決定の重要性にフォーカスポイントを絞って表現しているが、誤解を招く恐れがあるため、表現部分を検討する。
- ・ データ活用の前に、業務プロセスの変化やデータをどこでモニタリングするか等を議論するフェーズがあると思うが、メッセージ性を絞っているのであればよいのではないか。
- ・ DXにはコスト削減とバリューアップの2つがあると考えている。第2章の部分は、両者を分けずに説明している点が気になった。
 - コスト削減とバリューアップを個別ではなく、全体感で見せた方がよいと判断した。コスト削減はあまりDXに捉えられないこともあるため、敢えてコスト削減とバリューアップを表裏として捉えて表現している。
- ・ DXとは、サプライチェーン全体の効率化やエコシステム全体での最適化等の考え方があるが、第2章は個社のデジタル化の内容に特化している印象を受けたが、エコシステム全体での最適化等の内容も入れてはどうか。
- ・ 組織文化の内容がざっくりしているような印象を受けた。組織文化を考え出すと手に負えなくなるが、BDAC(Big Data Analytics Capabilities)のような様々な研究も存在している。
- ・ PoCの部分的な成功と全社的な展開について、データサイエンティストは、ある意味成功しやすいところからPoCを実施する。自分たちにとって成功しやすいところを狙っているのではという問題意識がある。
- ・ 最初にサクセスプラン(構造策定・計画)をつくって、小さな成功を目指すようなアプローチを示してはどうか。(井出委員)
- ・ 典型的なスコープとは、業務、組織内での関連する業務プロセス、組織を超えたエコシステム・ビジネス領域、社会も含めた領域の4つに大きく分けられる。どのようなスコープでPoCを行うのかではなく、各スコープにおいてデータをどのように集めて仮説検証していくのか等について補足しておくといよいのではないか。
- ・ 組織文化や成熟度に関するポイントについて参照程度の内容を入れてはどうか。
- ・ 成功の定義とは何かという点も留意する必要がある。
 - 各種見せ方や表現等をブラッシュアップしていく。
- ・ 小さな成功を続けていると、企業ではやめる基準がないことが多いので、計画段階で決めておくといよい。
- ・ 小さな部分的な成功体験も重要だが、全体最適を考えた上での小さな成功が重要である。組織文化よりもガバナンスというニュアンスに近く、組織全体のルール化等の縛りを入れることも重要となる。

参考 事前準備会合 第3回での主な意見(3/5)

● (つづき)

主な議題

第2章 デジタルエンター プライズとデータ 活用に関する議論 (続き)

主な意見

- **PoCをなぜ途中でやめてしまうのかに対する答え**を入れてはどうか。PoC止まりは全て組織文化であるというロジックは少し通りにくい。**ガバナンスやマネジメントに近い内容を加えてもよいのではないか。**
 - 組織文化だけにとどまらず、内容を分解した上で記載内容や表現をブラッシュアップしていく。
- **単に組織文化が原因ではなく、もう少し他の要素も含めて内容を反映していく方がよい。エビデンスベース**というキーワードに着目し、目先だけではなく組織・ビジョン等に紐づけた上でPDCAを回していくことが肝心。**エビデンスベースで上位層含めて意思決定していくような伝え方**にするとよいのではないか。
- **PoCで終わる企業は、エビデンスベースで捉えるような発想がない**と言える。**一過性ではなく、積み重ね**である(ただし、ズルズルと粘る訳ではない)ことを表現できるとよいのではないか。
 - PoC止まりの理由は、成功しやすいところを狙って本質を捉えてないケースとエビデンスベースがなく一過性のものとなっているケースの両面があると捉えた。**PoCが経営ビジョンと結びついているのかを確認し、エビデンスベースで次に繋げていくことが重要**である。経営と結びつけてガバナンスを効かせていくことがPoCを継続する上で必要であるという内容を入れていく。
- データを蓄積してはいるが十分に活用されていない(ダークデータ)ようなケースもあるため、**データの負債化を防ぐためのネガティブ要素(ホラーストーリー)も盛り込んで**はどうか。

参考 事前準備会合 第3回での主な意見(4/5)

● (つづき)

主な議題

主な意見

第3章 デジタルエンター プライズに向けたIT システム企画の考え 方に関する議論

- DXにおいてプラットフォームの活用は重要だと認識している。自社で一から用意するのは大変なので、中堅企業等は外部のプラットフォームを活用している。**プラットフォームの活用について、資料に入れてはどうか。**
 - プラットフォーム起点よりもビジョン・ビジネスに対するAPI等の説明にしている。デジタル技術を使えばDXという誤認識があるため、ビジネス起点でポイントとなる技術を説明している。**プラットフォームというキーワードの広がり表現している部分もあるので、関係する箇所に入れていく。**
- 限られた予算の中でシステムをつくるには、新規よりも既存の方がよい場合もある。両利きの経営(深化と探索の視点)が流行っているが、企業のIT部門では、システムを作り直すのか、継ぎ足しするのどちらが多いか。
 - どの領域で勝負するのか、ビジネスを浸透させるかによるところが大きい。IT投資が経営者にとってどのくらい見返りがあるかという点が肝心であり、競争領域をどのように選択するかが重要となる。日本企業の多くがレガシーシステムを持っており、そこにあるデータやビジネスプロセス等をどのように融合させるのか、**競争領域・非競争領域を加味して、企業としてどのように考えていくかヒントになるように表現していく。**
- ある調査では、4分の1システムに手を加えるのであれば、新規でつくる方がよいというデータもある。既存に手を加えるのか、新規でつくるのかという点について言及してもよいが、細かに議論する手に負えなくなるテーマであるので留意が必要。
- **表現や文言等を統一してはどうか。**
 - ・ **ビジネスモデルの変革** ≡ **ビジネスの成長**
 - ・ **業務** ≡ **システム**(業務とはシステム+人的要素と捉えているため、むき出しにシステムと記載しているところは業務に統一してはどうか)
- 参考としたい情報が多々あるため、顧客接点の強化に関する技術等の**例示に対して参照元(URL)を記載してはどうか。**
 - 各種表現や文言等の見直しを行う。
- セキュリティの観点について、**ネットワークやデバイス等を信頼せず、セキュリティ対策が必要であるという意味でゼロトラストの考え方を**入れてはどうか。
 - 便利な世の中であるからこそ、セキュリティが重要であるという点を強調し、文言等含めて検討する。また、**アフターコロナ時代においてセキュリティをクリアしなければいけない状況のため、セキュリティに関して追記を検討していく。**
- デジタルエンタープライズの姿を第3章の最後に載せているが、ご意見あればいただきたい。

参考 事前準備会合 第3回での主な意見(5/5)

- 従来より、DXが進まない議論と対策を検討してきたが、同じ事の繰り返しとならない強いメッセージを検討するとともに、コロナ禍の状況も踏まえ、変わらなければ企業の存続に関わるという背景の要素をWhyの部分に打ち出すことを検討していく。

主な議題

主な意見

その他意見

- DX推進の意識や覚悟がある企業であれば自ずと進められると考えるが、**従来も同様のことを議論してきた。今までの取組の繰り返しにならないようにするための要素があればよいのではないか。**
- PoCも小さな成功体験で、そこから抜け出せないのが現状(大きな崖の前に小さな崖がいくつもあり、同じところで躓くようなイメージ)。同じ事の繰り返しであり、**今までの活動からどのように切り替えていくのかについて言及してはどうか。覚悟ができた企業にとっては意味のある読み物だが、それ以前の企業に対するアプローチを考えてはどうか。**
 - **今までの活動とは異なるような、同じことを繰り返さないための要素(より強いメッセージ性)を検討していく。**
- これまでDXはなぜ進まなかったのかを考えた際、**企業自身変わらなかつたからということが最大の理由ではないか**と想定している。そうだとすると、これからのアプローチとしては、**新型コロナウイルスを皮切りに、何もしなければ企業が倒産していくという内容を突きつけるとDXが進むのではないか。**
- 2025年の崖だけではなく、**コロナ禍という環境変化のような説得力のある、変わらなければいけない要素を入れてもよいのではないか。**
- 現在ポイント集(ドラフト)で記載しているデジタルエンタープライズになるための理由とは、概況の変化が速くビジネス環境が劇的に変わることだと理解している。**環境が速く変わるだけではなく、何も行動しなければ企業が存続できないという背景があるだけでも全く説得力が違うのではないか。**
- 今までディスラプションと言われてきていたが、中々自分事にできていなかった。いよいよ**コロナ禍で企業存続の危機が脅かされるという中、それらを背景として明示して、Why、What、Howで進めていく**というような流れの説明が考えられる。PoC止まりのような、**どうして上手くいかないのかについては、もう少し深掘りして反映してもよい。**
- 経営者の変革への思い、シナリオ(DXに対する熱量)がないと成功しない。
- **コロナ禍のような大きな変革に直面している中、それらを訴えかけるようにWhyの中に入れてはどうか。**
- **これまでの常識が変わるので、再定義してはどうかという内容を冒頭部分に差し込んでどうか。**
 - **コロナ禍という状況の中で自社にとって何が必要かという点も含めて、Whyのところで打ち出して後続に繋げるよう検討していく。**

参考 事前準備会合 第4回での主な意見(1/4)

- DXに対する取り組みマインドを持っていない企業経営層のペルソナ、レベル向上に向けての施策について委員から意見を得た。

主な議題

経営層の 認識レベルと 施策に関する 議論

主な意見

- ・ 今回ペルソナを当初のターゲット(ある程度危機感をもっているが踏み込んでいない方)からさらに広げ、**危機感をもっていない方も取り込み扱う**という方向性は、企業経営層の現状を踏まえるとよいと考える。(鷲崎座長)
- ・ 施策としては、DXを推進させるには**内発的動機づけが必要**で、そのためには**ゴールイメージ、目的を持たせる**ことが肝要である。(鷲崎座長)
- ・ ペルソナとしては特に違和感はなく同意である。(内平委員、三谷委員)
- ・ (赤枠内の)DXに対する取り組みマインドを持っていない企業経営層のペルソナには、「**目先のビジネスが滞ってないので変わらず足踏み**」のパターンと「**コロナ禍でDXどころではない**」という2種類のパターンがあり、それらを分けて訴えかける必要があるのではないか。(鷲崎座長)

参考 事前準備会合 第4回での主な意見(2/4)

- また、最終報告書に盛り込む経営層への提言内容について、事務局案を基に委員から意見を得た。

主な議題

経営層への提言に関する議論

主な意見

- ・ 「対話の重要性」についてはこれまで議論したが、具体的な対話不足を埋めていく方策についての議論と最終報告書での扱いはどうか。(内平委員)
 - 対話を促進するためには、ポイント集を活用し、経営・IT部門・事業部門の間でwhy, what, howについて理解しギャップを解消してもらうことが対話不足解消・対話促進となる認識である。(石塚委員)
 - ポイント集の活用に加えて、**本質的なギャップが何なのかを明確にするのも大事なアプローチである。ギャップを顕在化・可視化するためのフレームワークを作る、もしくは様々なフレームワークのエッセンスを紹介として報告書に入れていくのがよいのではないか。**(内平委員)
 - 経済産業省の他研究会等でも議論はなされているところではあるが、上記フレームワーク等の紹介について、追加することも考えられる。**検討のための入力として最終回に入れてもらうことを検討したい。**(鷲崎座長)
- ・ 現コロナ禍においては、ITに投資している場合ではなく現状のビジネスを守ろうとしている企業が多いことが調査でもみえている。しかしながら、**現状のままではどうにもならない、サイバー空間へとビジネスをデジタルシフトしなければならない、**ということメッセージとして出すことが大事である。(三谷委員)
- ・ 「コロナ禍でも事業継続するために」という所は少しメッセージが弱い。**事業継続のためだけでなく、非連続に変わっていくことに対応する、企業そのものが非連続に変わっていく必要がある、**など強く言ったほうがいいのではないか。(三谷委員)
- ・ 「対話の重要性」について、**新サービス創出等が今上手く行っていないのであれば内部／外部ともに対話が必要**であり、業務効率化等が今上手く行っているとしても**今後ディストラクタが現れないとも限らないので取り組んだ方がよい、**というメッセージの仕方が考えられる。(井出委員)
- ・ **DXは新しい取り組みであり、実行してみないと分からないことが多いのだから、早く取り組むことで全社を挙げて成果を実感したほうがいい、**というメッセージも盛り込みたい。(井出委員)
- ・ **会社の一部でPoCを少しやるだけでは個別最適になってしまう。そうならないよう全社で取り組むべき**というメッセージを提言にいれてほしい。(森岡委員)
 - 「全社で」推進する、という文言を追加する。(石塚委員)
- ・ **冒頭出だしの「サイバー空間」は概念的であり経営者には伝わりにくい。**前段で腹落ちしてもらい最終的にベンダ／ユーザの共創の話を理解してもらうために、出だしの部分をうまく伝えるようにしたい。(井出委員)
 - ユーザーとベンダの共創の「ベンダ」は**既存のベンダを想像されてしまうと誤解がある**かもしれない。ここは「**外部で助けとなる第三者**」すべてを指している。ベンダという表現で狭義にならないように工夫したい。(石塚委員)

参考 事前準備会合 第4回での主な意見(3/4)

● (つづき)

主な議題

経営層への提言に 関する議論 (つづき)

主な意見

- ・「サイバー空間を活用した価値創造」の説明スライドについて、この図に加えて、**今のままではデジタルネイティブな企業の登場により今まで自社が持っていた価値がなくなってしまう**、という説明図もあっていい。特にDXに対する取り組みマインドを持っていない企業経営層向けには有効である。(内平委員)
 - 現実世界を全てサイバーに持って行く、というのは究極的にはそうだが、**本当に利益につながるもの・データがどこなのか本質をつかむ必要性**を補うとよいのではないか。(鷲崎座長)
 - 現実世界はイメージできるがサイバー空間は難しい経営者が多い。例えばサイバー空間の中で新しい顧客をつかむ、など、**サイバー空間を通じて何が実現されるかを表現**できるとよい。(大原委員)
- ・ コロナ禍以前既存では、既存ルール(見えない天井)の範囲内で取り組むがゆえにこじんまりしたものになってしまっていたが、コロナ禍でルールを見直していきやすくなった。そういう視点を盛り込みたい。(石塚委員)
 - 申請書等、紙前提のやり取りが電子にしてもらえる等、コロナ禍でなければ認められなかった例もある。**コロナ禍の下、既存ルール・伝統の見直しが必要**である。(鷲崎座長)
 - 今は経営者に対して**ルールの見直し**を言いやすい。**本提言の前半で言及する**のがよい。(大原委員)
 - 危機感というマイナス要素としてだけでなく、**変えるチャンスと捉える**ということもできる。(石塚委員)
 - コロナ禍を変化のチャンスにする、という表現は良い。「**だからこそ今年は本当の『DX元年』『デジタルエンタープライズ元年』だ**」と言っていきたい。(鷲崎座長)
- ・ ユーザーとベンダーの関係性について、ベンダーとするよりも**テクノロジーファームなどの表現とし、技術を持っているところと一緒に組んで進める**のがよい、という表現としたい。(大原委員)
 - 中小企業は大手のベンダーに頼むのは困難であり、県主催の会等**コミュニティーのネットワークから、情報を仕入れて**いる。そのような意味合いも含めると地方の中小企業も腑に落ちる。(内平委員)
 - 石川県でも教育研修プログラムを展開している。**近い規模感の企業同士が近い問題意識で解決策を共有**している。**大学やオープンイノベーション**といったキーワードも入るとよい。(鷲崎座長)

参考 事前準備会合 第4回での主な意見(4/4)

- また、経営層への提言内容に関連して、普及活動の必要性についての議論が行われた。

主な議題

経営層への提言に 関する議論 (つづき)

主な意見

- 普及活動について検討してはどうか。報告書を資料として出す他、**経営者と気軽に語り合えるような雰囲気**のセミナーや**ワークショップ**等を行うことで、提言を広めていく活動をセットにしたほうがよい。その際**中小企業診断士やITコーディネーターなどの連携**も考えられる。(山戸委員)
 - **WGメンバー自身が様々な場面で粘り強く普及活動**をやっていくことも考えてはどうか。**オンラインで短期間で実行**に移せる。それにより直接反応を得ることができる。(鷲崎座長)
 - 報告書等の公表後、当社活動として**社内外でのセミナーへ活用**していく予定。他ベンダーを含めて経産省の公開資料を活用する形で使ってもらう想定。このWGとしては普及活動は特に検討できていない。(石塚委員)
 - 社会へ働きかけるために**動画など公開**していくのはよい。自身が行う場合では、作成中でもセミナーやワークショップを行い発信し、その場の意見やコメントを取り込んで仕上げていくことが多い。スピード感・ライブ感が大事。(鷲崎座長)
 - **早く発信しフィードバックを受け発展させる**形にしていけば良い。(井出委員)
 - 世に広く意見を募るためにも**発信して実際のユーザー企業からのフィードバックを取り込みリファイン**するのが理想である。石川県場で意見をもらうことは考えられる。フィードバックをどう反映するか、個々に進めることを可とするのも一案だが、方法は検討の余地がある。(内平委員)

参考 本会合 第1回での主な意見(1/2)

- 経営層への提言について、誤解の無い表現を考えると、ポイント集を参考資料として示すこと、といった意見を委員から得た。

主な議題	主な意見
今後の議論の進め方	<ul style="list-style-type: none">● 9月末から10月頭にかけて開催される親会で、子会の内容を頭出しし、そこで得たフィードバックをワーキングで共有し、報告書へ反映させたい。そのためにも追加でのWG開催が必要と考えている。（鷲崎座長）● ちなみに、親会では、「ユーザ企業とITベンダーが共にアジャイルな形で価値を共創する形が、これからのコロナ禍でのDXを推進する在り方」という有識者からの意見を受け、業界の構造や、DXに繋がるビジネスの在り方といった高いところの話の整理をする方向性である。（鷲崎座長）
経営層への提言に関する議論	<ul style="list-style-type: none">● 経営層への提言5つ目の「ITベンダーやコンサルティングファームのような専門家を使い倒し」という表現は見直した方がよい。（大原委員）<ul style="list-style-type: none">✓ 親会ではユーザ企業とITベンダーの共創が重要と言われている中、下請け体質を助長するような意味合いに受け取れるため。（大原委員）✓ 「丸投げはよくない」という話はよく聞く。例えば、「ソフトコントローラビリティ」というキーワードがあり、コントローラビリティが高い企業がデジタルによる売り上げも高いという結果が出ている。提言では、ユーザ企業が丸投げせず、自分たちが主体となって外部の機関と共創して進めるというニュアンスが入っているとよい。（内平委員）✓ ここでの文言は見直すが、意図としては、ITリテラシーに課題がありDXを進め難いというユーザ企業に対して、専門性を持つ人達を有効活用／DX推進の補完をしてもらうことを提言している。（IPAによるDX推進状況についてのレポートで、「経営層にITが強い人材が0～3割しか居ない場合はDXの推進が難しい」という情報を参考にしている）（御魚谷委員）✓ 足りないケーパビリティを補完しながら進める必要がある旨を全面に押し出して、その中で専門家の協力も得ながら進めてください。と伝えるなど、考えられる。（石塚委員）● 例として具体的にポイント集のどこを参照すべきか記載すると、全体的に繋がっており、提案しやすいと思われる（山戸委員）<ul style="list-style-type: none">✓ せっかくポイント集もあるので、リンクについては考えたい。（石塚委員）● 「“慣習やルールを打ち破って現状を変化させるチャンス”と捉えるべし」という提言について、「成長に繋げるチャンス」など、「成長」というキーワードを入れるとよい。（井出委員）● 「社外とも積極的に連携する」という提言について、読み方を間違えると、これまでのように「答えをくれ」というように外に丸投げするようにも受け取れる。ビジョンを示し、自分事として自分たちが主体として進めるべきと伝えたい。（井出委員）

参考 本会合 第1回での主な意見(2/2)

● (つづき)

主な議題	主な意見
全体報告書に掲載する「実践手法」	<ul style="list-style-type: none">・ ロードマッピング（ロードマップを作る手法）があるので、それを紹介したらいいと思う。現場とトップが議論しながらロードマップを作成するイメージ。情報は追って提供する。（内平委員）
その他意見	<ul style="list-style-type: none">・ 11月に中小企業診断を行うので、その際に本資料を利用して経営者をDX推進に向けたい。（山戸委員）・ 実施しているセミナーで富士通、NTTデータの協力を得て紹介するなど、事務局とも相談しながら検討したい。（鷺崎座長）・ 公開方法等は今後決めていきたい。（石塚委員）

参考 本会合 第2回での主な意見(1/1)

- 研究会の場でWG1の検討成果報告を行っており、今回はそのフィードバックならびに今後の成果物活用に向けた意見交換を実施した。

主な議題	主な意見
研究会（親会）への報告FB	<ul style="list-style-type: none">・ WG1から研究会への報告は概ね好感触、高評価であった。より良くする観点でコメントやご意見をいただいた。・ WG1検討内容への直接の指摘ではなくとも、研究会全体で出た議論、意見、コメントといったところも適宜反映すべきと考える。そうすることで、より深めたものとして世に発信できると考えている。（鷺崎座長）
今後の活用に関して	<ul style="list-style-type: none">・ NTTデータでは今まさに対外向けに「テクノロジーカンファレンス」を開催しており、鷺崎座長にも本WGの内容をベースにお話しいただく予定である。今後も積極的に対外アピールしていきたい。（石塚委員）・ 富士通としても、お客様に出すシーンなどで積極的に使っていきたい。11月中に成果物としてニュースリリースすることを期待している。（御魚谷委員）
WG1全体クロージング	<ul style="list-style-type: none">・ DXというある種「流行り」のものを廃らせず、本質的なものとして産官学／様々なビジネスのひとが集まって議論が出来たのがとてもよかった。とりまとめまでは非常によくできたと思う。ただ、成果物で経営者に向けても提言しているとおり、我々の今後の「アクション」が重要である。本会の成果をベースに具体的な実践をし、それをFBすることを続けていきたい。（鷺崎座長）・ また、データドリブンであるべき、ということも本会で対外的に提言した内容だが、我々自身も世の状況をデータ／エビデンスありきで眺め、方針／提言／アクションに反映させていくことが大事になる。委員個人でも、やっていていただきたいし、この場で得たネットワークを活かして連携もしていきたいと思う。（鷺崎座長）