

行政情報

DX レポート 2 (中間とりまとめ) :
DX 推進の課題と政策展開

高野 了成

2000年代から本格化したデジタル化がもたらしたライフスタイルの変化には、カメラ、テレビ、音楽、電話、お金、など枚挙に暇がない。2020年を迎え、デジタル化の波は製造業、サービス業、建設業などあらゆる産業や社会経済システムに変革をもたらし始めている。また、グリーン成長、地方創生、生産性向上、少子高齢化など日本が抱える課題は、デジタル化無しに解決することはできない。しかしながら新型コロナウイルスの流行は、我が国におけるデジタル化の遅れ、レガシーな企業文化や商習慣への呪縛をあらためて浮き彫りにした。本稿では、コロナ禍によって表出したデジタルトランスフォーメーション(DX)の本質とDX推進の加速に向けた政策展開について、経済産業省が2020年12月に発出した「DXレポート2(中間とりまとめ)」¹に沿って紹介する。

キーワード：デジタルトランスフォーメーション, DX レポート 2

1. DXの現状認識とコロナ禍によって表出したDXの本質

(1) DXレポートからの政策展開

経済産業省は、2018年9月に「DXレポート」²を公表し、企業のDXの推進に取り組んできた。DXレポートでは、老朽化・複雑化・ブラックボックス化した既存ITシステム(いわゆる「レガシーシステム」)がDXを本格的に推進する際の障壁となることに対して、“2025年の崖”という見出しをもって警鐘を鳴らすとともに、2025年までにデジタル企業への変革を完了させることを目指し、レガシーシステム問題を解決し、計画的にDXを進めるよう促してきた。

その後、経済産業省においては、企業におけるDX推進を後押しすべく、企業内面への働きかけ(DX推進指標による自己診断の促進やベンチマークの提示)と、市場環境整備による企業外面からの働きかけ(デジタルガバナンス・コードやDX認定、DX銘柄によるステークホルダーとの対話の促進、市場からの評価等)の両面から政策を展開してきた(図-1)。

(2) DX推進指標により明らかとなったDXの現状
しかし、独立行政法人情報処理推進機構(IPA)がDX推進指標の自己診断結果を収集し、2020年10月時点での企業約500社におけるDX推進への取組状況を分析した結果、実に全体の9割以上の企業がDXにまったく取り組めていない(DX未着手企業)か、散発的な実施に留まっている(DX途上企業)状況であることが明らかになった(図-2)。自己診断に至っていない企業が背後に数多く存在することを考えると、我が国企業全体におけるDXへの取組は全く不十分なレベルにあると認識せざるを得ない。

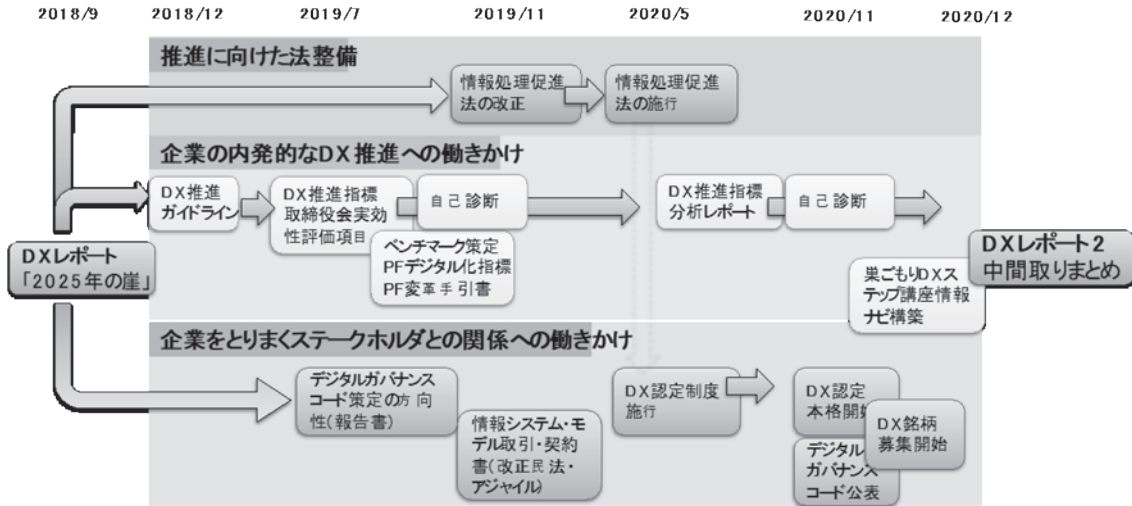
これらの分析に加えて、日本情報システム・ユーザー協会(JUAS)の調査³からも企業の危機感の低さが垣間見られる。デジタル化トップランナーと自己認識する企業が40%に達しているにもかかわらず、現在のビジネスモデルの抜本的な改革に取り組む必要性を感じている企業は少ない。さらに、データ分析に基づく経営判断についても部分的な活用にとどまっている。このような自己診断結果等から明らかになった実態は、DXの推進、あるいは、デジタル化への取組は既存ビジネスの範疇で行っているということであり、経営の変革という本質を捉え切れていないということが言える。

このことは、先般のDXレポートによるメッセージは正しく伝わっておらず、「DX=レガシーシステム刷新」、あるいは、現時点で競争優位性が確保できていればこれ以上のDXは不要である、等の本質ではない

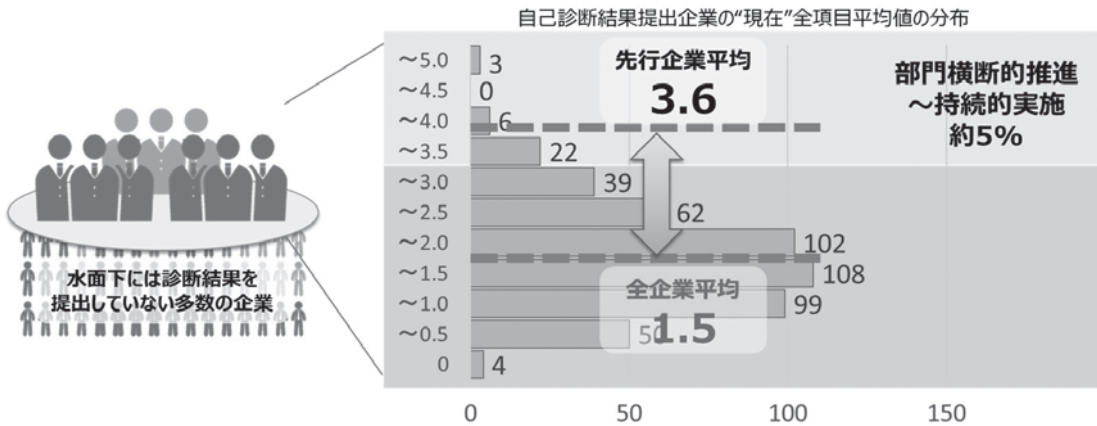
¹ 経済産業省「DXレポート2(中間とりまとめ)」(2020年12月)
<https://www.meti.go.jp/press/2020/12/20201228004/20201228004.html>

² 経済産業省「DXレポート～ITシステム「2025年の崖」克服とDXの本格的な展開～」(2018年9月)
https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation/20180907_report.html

³ 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会「デジタル化の取り組みに関する調査2020」(2020年5月)
https://juas.or.jp/cms/media/2020/05/Digital20_ppt.pdf



図一 DXレポート以降の政策展開



図二 DX推進指標自己診断結果⁴

解釈が是となっていたとも言える。

(3) DX or die : コロナ禍で起きたこととDXの本質

2020年に猛威を振った新型コロナウイルスの影響により、企業は事業継続の危機にさらされた。コロナ禍への対応は、ビジネス環境の変化へ迅速に対応できるかのリトマス試験紙であると言える。従前から東京オリンピック・パラリンピックに向けて、テレワーク・デイズ等のテレワーク推進施策が講じられていたが、3月時点で都内企業のテレワーク導入率は24%であった。その後、4月7日の緊急事態宣言(7都府県)を受けて、導入率は1ヶ月間で2.6倍と大幅に増加し、6割を超えた。このように、危機下においては経営トップの判断と指示が社内全体に対して大きな行動変容を

可能にした。このような動きを異なる角度からみれば、経営トップの判断は、どんな時であっても大きな変革を短期間に達成できることが再確認されたと言える。コロナ禍において経営会議などの重要会議のオンライン化に挑戦したあるCIOからは「以前であれば『100%うまくいくのか?』と問われてうまく進められなかったが、今ならいろんなことを試してみることができる」との声も聞かれた。コロナ禍という危機を好機と捉え、経営トップのコミットメントの下で速やかにDXに取り組む契機とすることもまた同様が可能であることが明らかになった。

今回コロナ禍に迅速かつ柔軟に対応し、デジタル技術を最大限に活用してこの難局を乗り切った企業と、コロナ禍が収束することを願いつつビジネススタイルの一時的な変更にとどまり、既存のやり方に固執する企業との差が拡大している。押印、客先常駐、対面販売等、これまで疑問を持たなかった企業文化、商習慣、

⁴ DX推進指標は、DX推進の成熟度を0から5の6段階で評価する定性指標である。ここでは指標値の現在平均値が3以上の企業を先行企業と呼んでいる。

決済プロセス等の変革に踏み込むことができたかどうか、その分かれ目となっており、デジタル競争における勝者と敗者の明暗がさらに明確になっていくことになる。

製品やサービスを利用する企業においても、コロナ禍によって、テレワーク等をはじめとしたデジタル技術による社会活動の変化に対応し、新たな価値を次々と産み出している。これは、単なるコロナ環境下での一過性の現象ではなく、人々の固定観念が大きく変化したことを表しているのである。人々は新たな価値の重要性に気づき、コロナ禍において新しいサービスを大いに利用し、順応している。そのような人々の動きや社会活動はもはやコロナ禍以前の状態には戻らないことを前提とすれば、人々の固定観念が変化した今こそ企業文化を変革する意味絶好（最後）の機会である。

ビジネスにおける価値創出の中心は急速にデジタル空間へ移行しており、今すぐ企業文化を刷新しビジネスを変革できない企業は、デジタル競争の敗者としての道を歩むことになるであろう。

コロナ禍が事業環境の変化の典型であると考えられると、DXの本質とは、単にレガシーなシステムを刷新する、高度化するといったことにとどまるのではなく、事業環境の変化に迅速に適応する能力を身につけること、そしてその中で企業文化（固定観念）を変革（レガシー企業文化からの脱却）することにあると考えられる。当然ながらこうした変革は誰かに任せて達成できるものではなく、経営トップが自ら変革を主導することが必要である（図-3）。

2. 企業の経営・戦略の変革の方向性と政府のアクション

企業がデジタル企業へと変革するためには、DXを推進する関係者間での共通理解の形成や社内推進体制の整備といった事業変革の環境整備に取り組む必要がある。また、DXは個社だけで実現できるものとは限らず、競合他社との協調領域の形成や変革を対等な立場で伴走できる企業とのパートナーシップの構築にも取り組む必要がある。さらに、これらの変革を遂行する人材の確保も必要である。

DXレポート2においては、デジタル企業への変革に向け企業が今後行うべき取組を、超短期（直ちに）・短期・中長期の3つの時間軸に分けて示した。コロナ禍における事業継続といったとりわけ迅速な対応が求められる変革については、既存の製品・サービスを積極的に活用することで超短期での対応を行う俊敏さが求められることから超短期のアクションを示した。一方で、こうしたツール導入が完了したからといってDXが達成されるわけではない。このため、より本格的なDX推進のための短期的、中長期的取組についても併せて示した。また、こうした企業のアクションを加速する政府の政策についても示した（図-4）。

ここでは中長期的アクションの一つであるデジタルプラットフォームの形成について紹介する。コロナ禍により、サプライチェーンの脆弱性、個社単位のビジネスにおける課題が露呈したなか、人事や総務など、企業間でシステムを共有し合うことが可能な協調領域への投資はできるだけ抑制し、製造業なら設計や生産など、独自性の発揮につながる競争領域へ重点的に投資することが有効と考えている。協調領域については、ライバル企業との協業も有効となる可能性がある。例えば、製造業の企業で配送業務が差別化につな

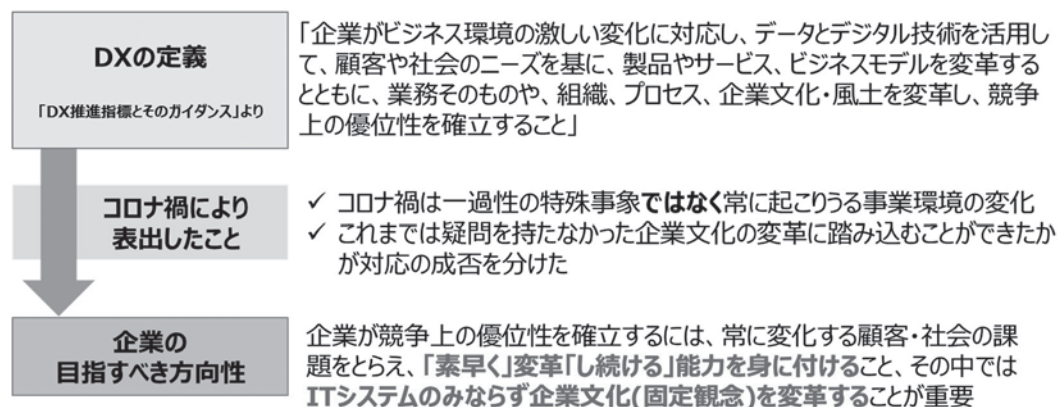
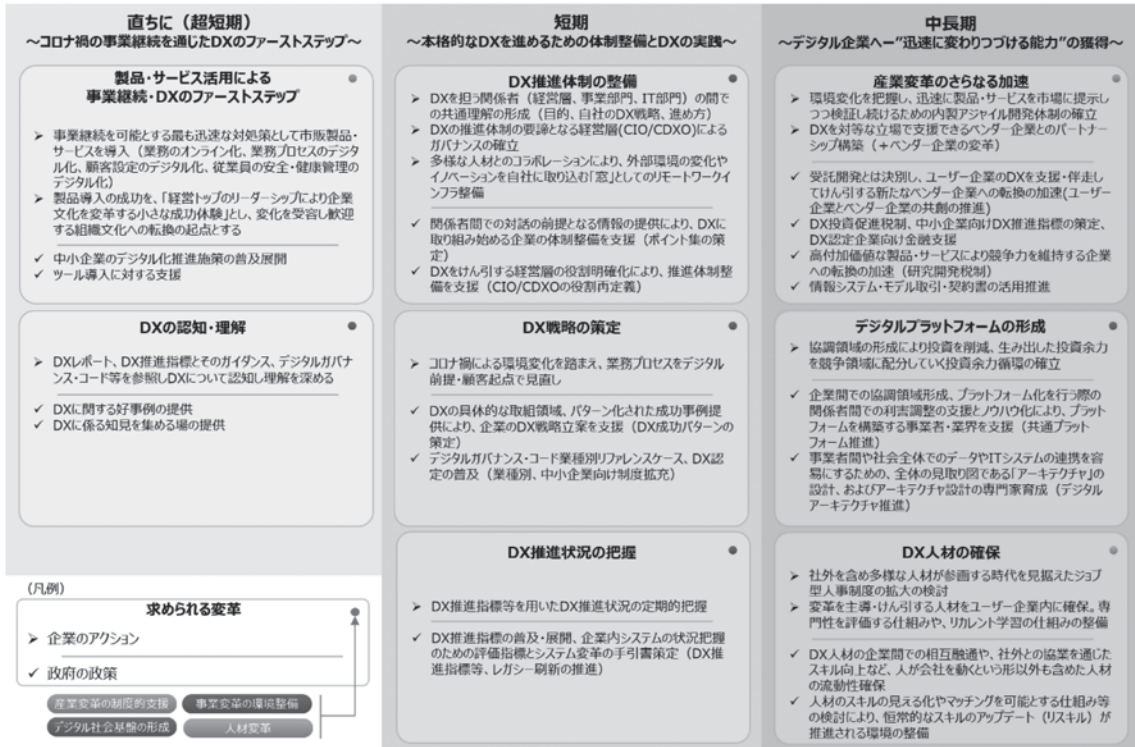


図-3 DXを通じて企業の目指すべき方向性

DXレポート2のサマリー（企業のアクションと政策）



図ー4 企業のアクションと政府の政策

がっていないなら、同業他社と共同化すればよい。困り込みへの拘泥から協調領域の形成に向けて認識を変革する必要がある。経済産業省は厚生労働省と連携し、上水道事業における協調領域の形成として水道標準プラットフォーム⁵を推進し、データの標準化、クラウド利用によるシステムの共通化を進めている。さらに幅広い業界への共通プラットフォームの横展開が可能となるように、各分野での状況についてIPAで調査を進めている。

3. おわりに

デジタル化の急速な進展に伴い、私たちの社会は大きく変化しようとしている。価値創出の源泉がフィジカル（現実）空間からサイバー空間へと移行し、データとデジタル技術が社会を構成する中心的な要素となる。そうしたなかで資本の大小、中央・地方の別なく様々な企業や組織が連携し、社会課題の解決や新たな価値、体験の提供が迅速になされ、安心・安全な社会が実現する。またデジタルを活用してグローバルで活躍する競争力の高い企業や、世界の持続的発展に貢献する産業が生まれる社会となる。一方で、レガシーを

持たない新興国企業がデジタル前提でのビジネスによって急速に成長することも見受けられるようになってきている。コロナ禍によって「変わること」が当たり前となっている今、企業変革の方向性を正しく見極めて迅速にアクションをとることは我が国企業の生き残りをかけた絶好かつ最後の機会とも言える。

DXレポート2では、DX推進の本質はレガシー企業文化からの脱却にあるという認識の下、企業が取り組むべきアクションを具体的に示すことにより変革の加速を目指すとともに、企業の変革を後押しする政府の対応を示した。これにより、コロナ禍による急激な環境変化を契機とし、企業における経営改革の中心としてDX推進を位置づけ、その取組が加速されることに期待したい。

● DX推進指標とは

経済産業省では、各企業がDXの取組状況を簡易に自己診断できる「DX推進指標」を2018年7月に公開した。同指標は、経営者や社内の関係者がDXの推進に向けた現状や課題に対する認識を共有し、アクションにつなげるための気付きの機会を提供することを目指している。各社の自己診断結果を、中立組織であるIPAが収集・分析することで、個社の診断結果と全体データとの比較が可能となるベンチマークが可能となった。

⁵ 水道標準プラットフォーム <https://www.jecc.com/service/service-solution/ws-platform/>

- DX推進指標は経営・ITの両面でDXの取組状況をチェックできる自己診断指標
- 結果をIPA(独立行政法人情報処理推進機構)に提出することで、全国や業界内での位置づけの確認や、DXの先行企業との比較ができる「ベンチマーク」を提供（無償）

DX推進指標の活用方法

認識共有

わが社はDXできている？できてない？

✓DX推進指標に回答するために、経営者や事業部門、DX部門、IT部門などの関係者が集まって議論することで、関係者間での認識の共有を図り、今後の方向性の議論を活性化



アクション

DXの推進に向けて何をしたらよいの？

✓自社の現状や課題の認識を共有した上で、あるべき姿を目指すために次に何をすべきか、アクションについて議論し、実際のアクションにつなげる



進捗の把握

去年に比べてわが社のDXは進んだ？

✓毎年診断を行ってアクションの達成度合いを継続的に評価することにより、DXを推進する取組の経年変化を把握し、自社のDXの取組の進捗を管理する



ベンチマークの活用イメージ



JCMA

⁶ 情報処理振興機構 DX 推進指標自己診断結果入力サイト <https://www.ipa.go.jp/ikc/info/dxpi.html>

[筆者紹介]
 高野 了成 (たかの りょうせい)
 経済産業省 商務情報政策局
 情報産業課 課長補佐