

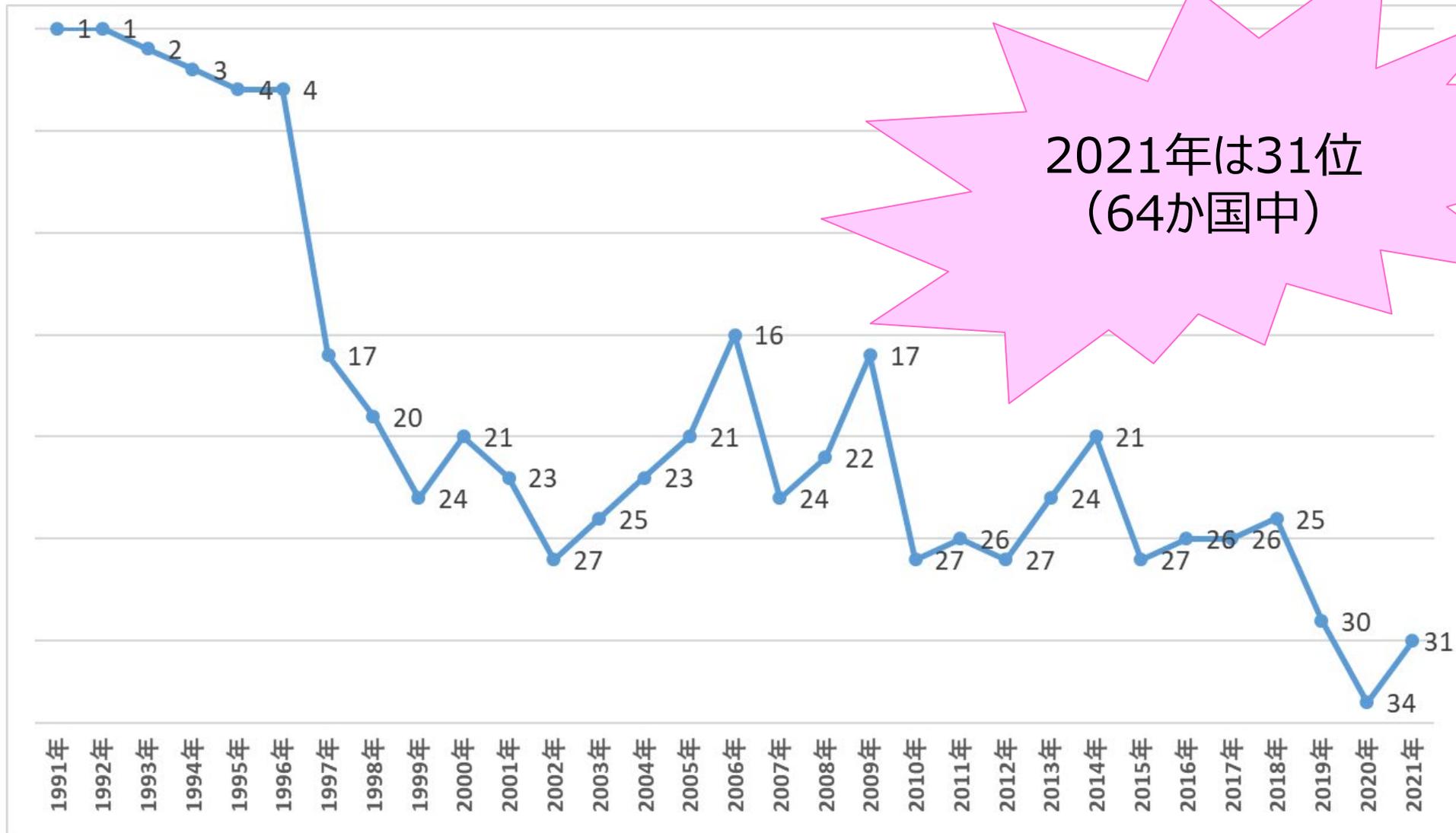
# 真のDX実現を目指して

2022年8月27日 | 株式会社NTTデータ経営研究所 | 三谷 慶一郎

日本企業の国際競争力は低下している

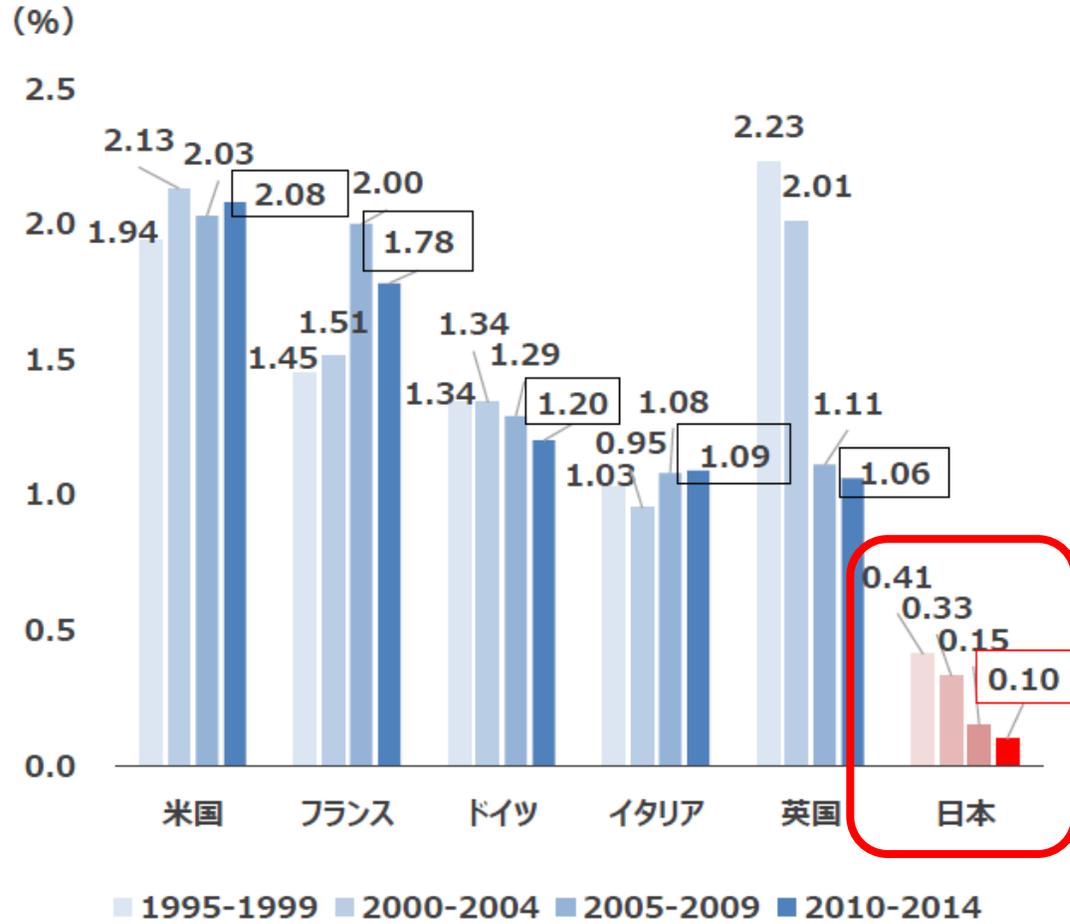
# 国際競争力の低下

IMD国際競争力ランキング（日本の順位）

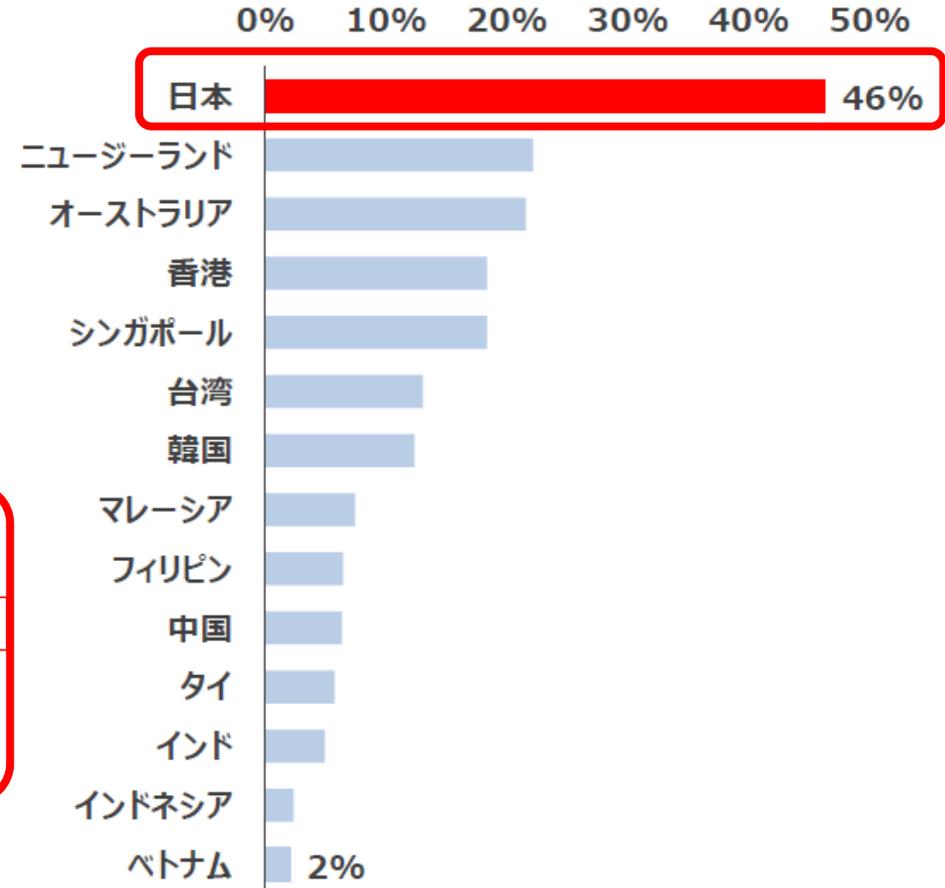


# 教育投資も不十分

## 人材投資(OJT以外)の国際比較(GDP比)



## 社外学習・自己啓発を行っていない人の割合

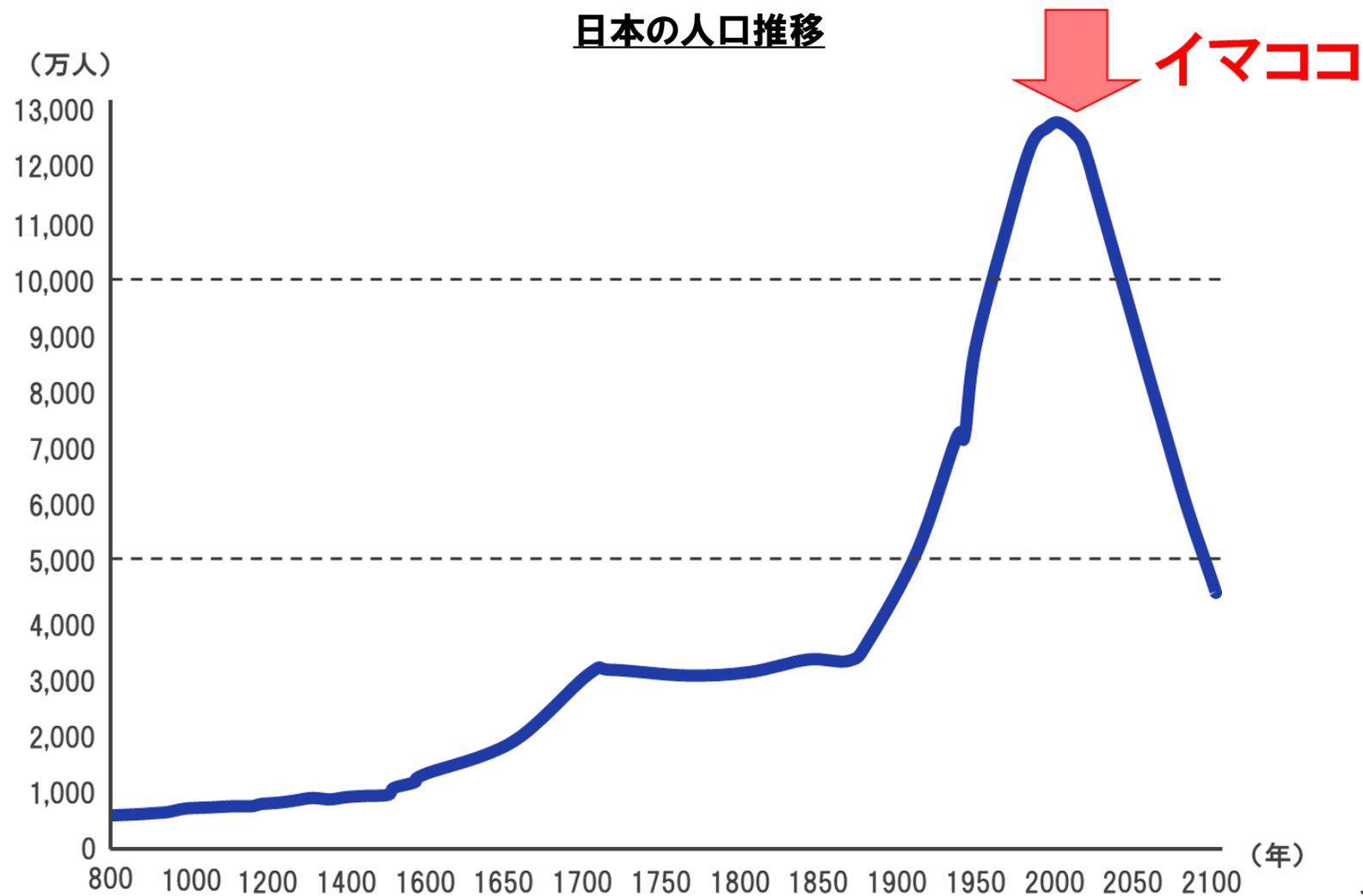


**「静穏な過去に適用したドグマ（教義）は  
乱気流渦巻く将来には機能しない」**

環境はすでに変化している

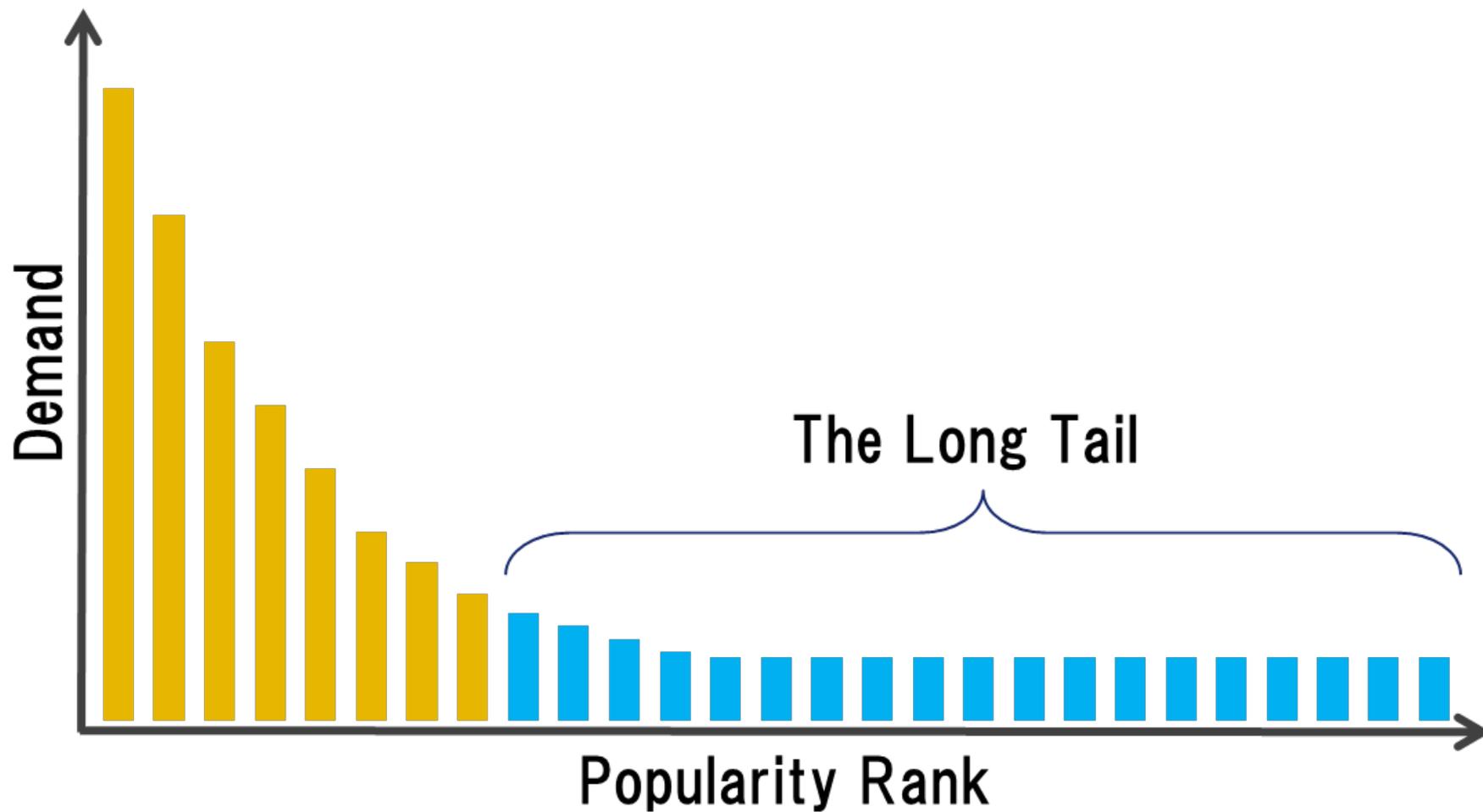
# 環境変化

## 日本社会は縮小しつつある



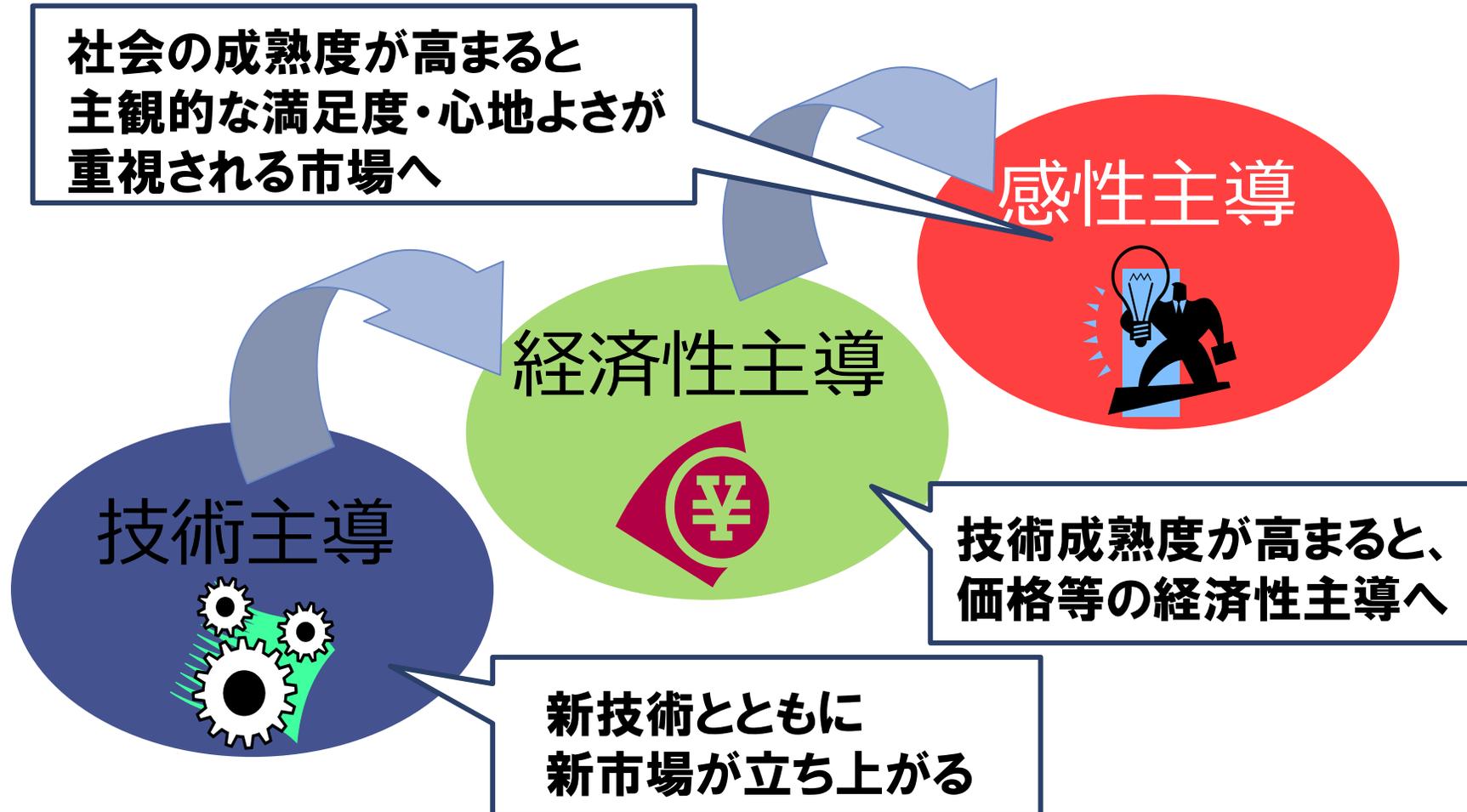
# 環境変化

ロングテール化が進行。メガヒットはなく個々人の好み分散

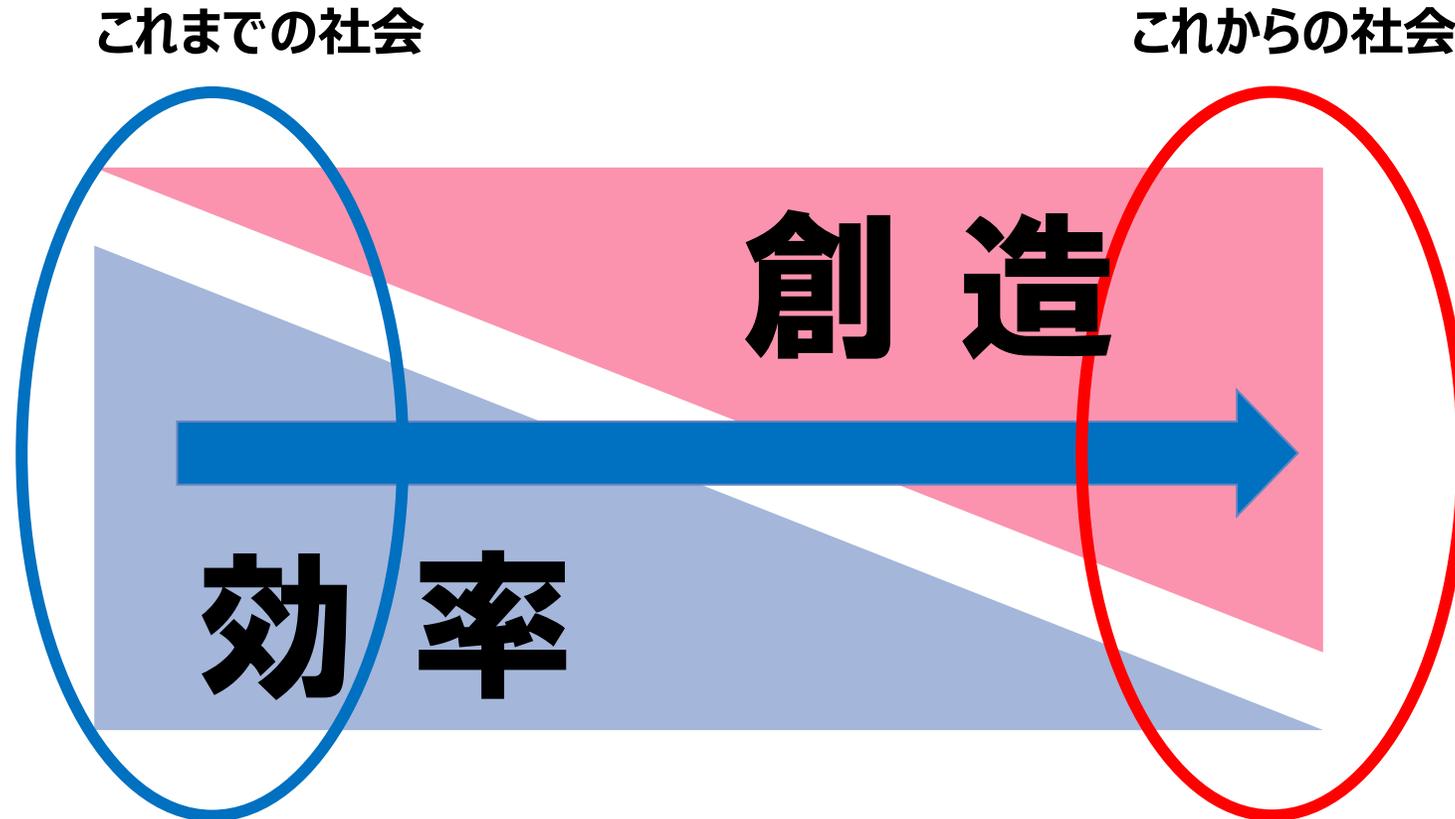


# 環境変化

モノからコトへ価値がシフト。体験や経験の価値が重要になってくる



# 「既存のモノの効率化」から「新しいコトの創造」へ パラダイムが変わりはじめている

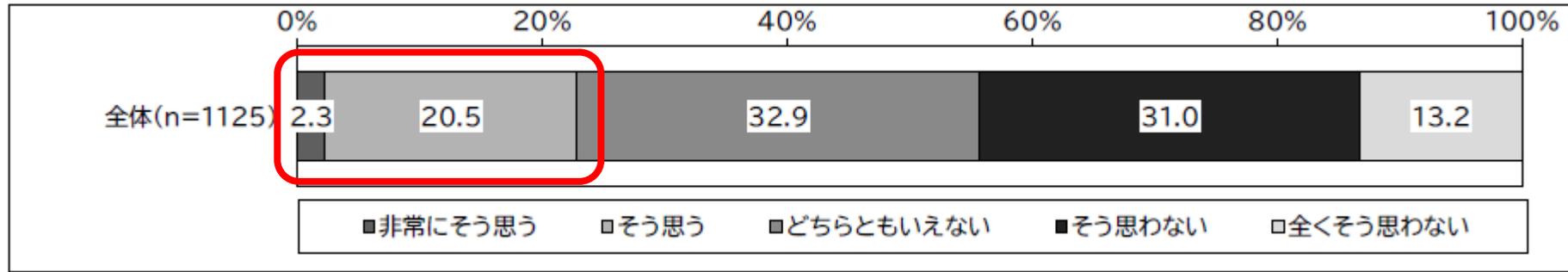


# 日本におけるDXの現状

# DX推進の取組状況 (1/2)

DXに積極的に取り組んでいるのは日本企業の2割程度。企業の格差は広がっている模様

貴社はDXを推進できていると思いますか



## DX推進指標における現在値の平均分布

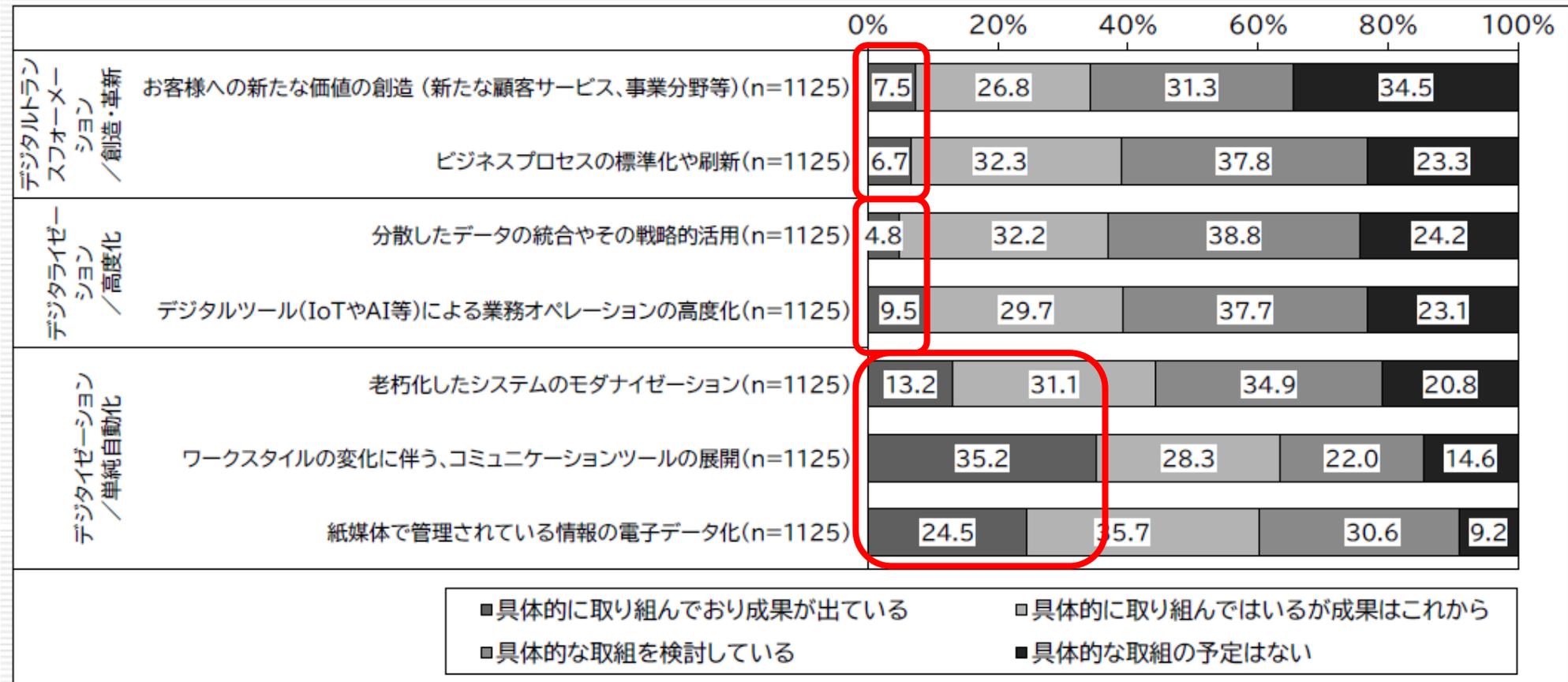
全指標における 現在値の平均	企業数	割合
レベル1未満	93	19.1%
レベル1以上2未満	172	35.4%
レベル2以上3未満	135	27.8%
レベル3以上4未満	75	15.4%
レベル4以上	11	2.3%
<b>総計</b>	<b>486</b>	<b>100.0%</b>

先行企業

# DX推進の取組状況 (2/2)

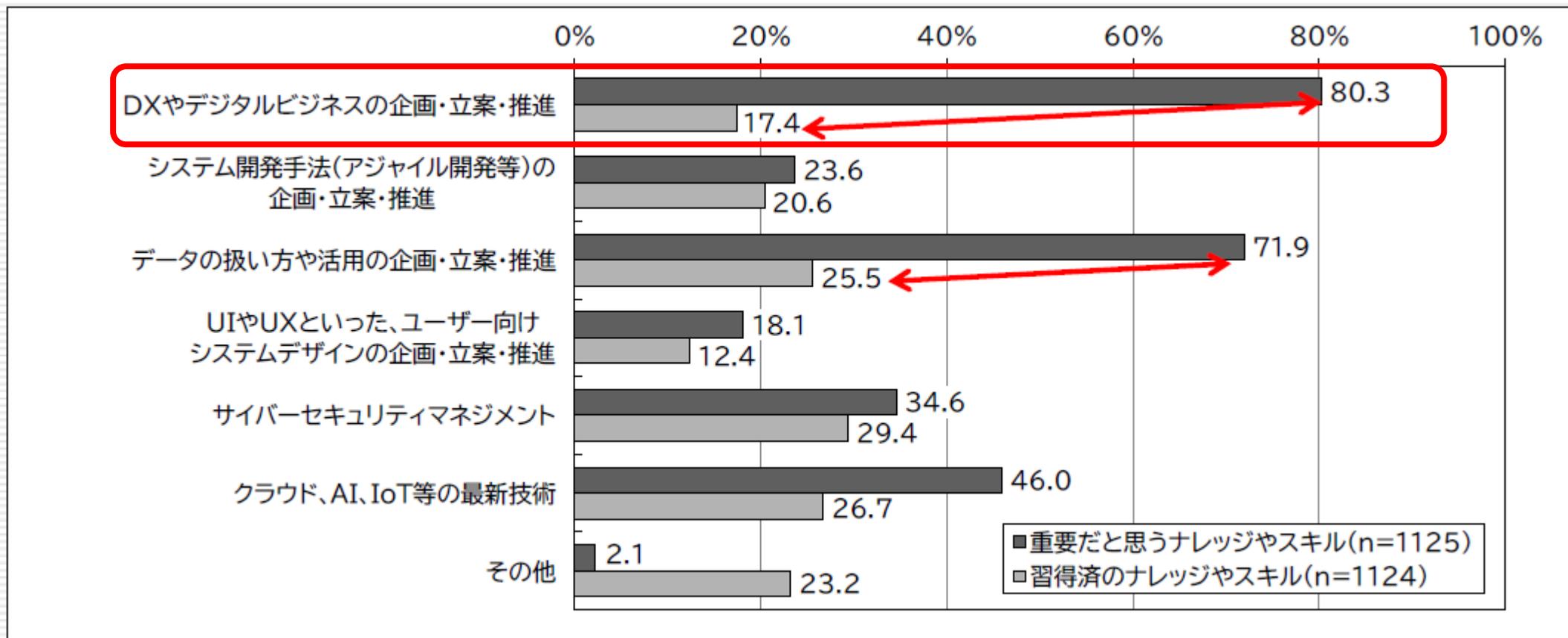
日本企業のDXは、「単純自動化」が中心。「高度化」や「創造・革新」に取り組む企業はまだ少ない

DX推進の取り組み実施状況



# DX推進に重要なナレッジ・スキル

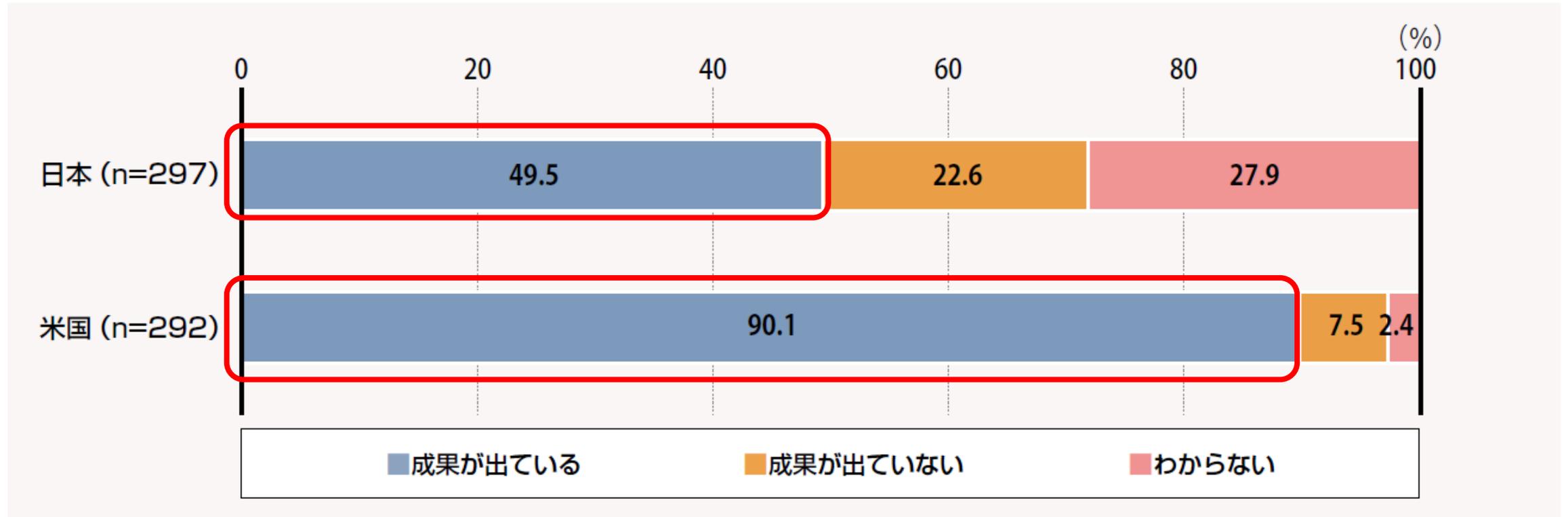
日本企業にとって、重要でかつこれから取得すべきナレッジ・スキルは、「DXやデジタルビジネスの企画・立案・推進」



# DX取組の成果

DXへの取り組みに対して「成果が出ている」と感じている企業は、米国では9割を超え、日本では5割を下回っている

DX取り組みの成果



# デジタル敗戦

# 「デジタル敗戦」

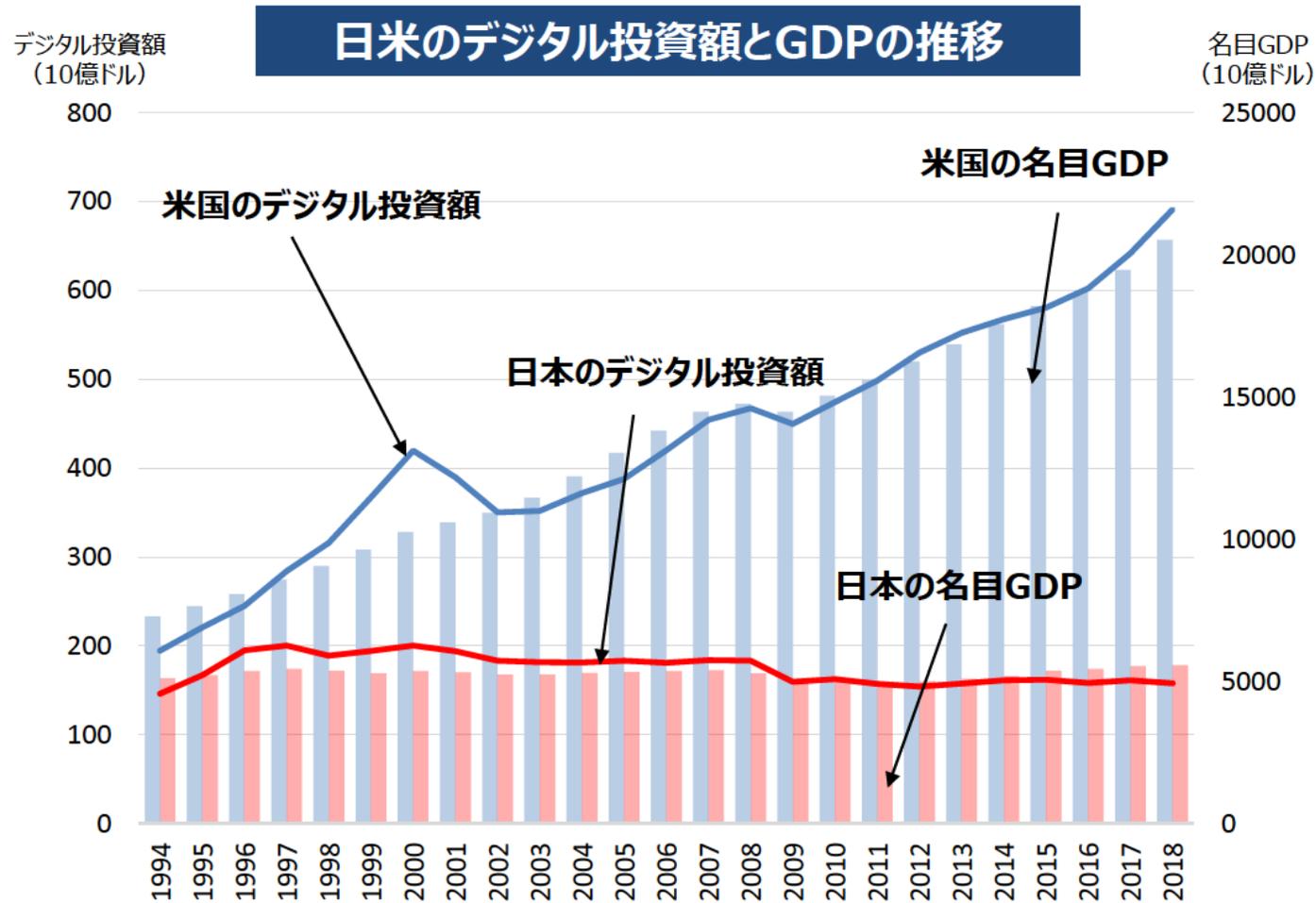
- 2000年のe-Japan戦略以降、国をあげて様々な取り組みが行われてきたが、デジタルの力が、企業等の国際競争力に結び付いていない
- コロナ禍において日本のデジタル活用能力が高くないことが暴露されてしまった

## デジタル臨時行政調査会

- 「今世紀に入ってから、我が国の官民を通じたデジタル化の遅れは深刻」
- 「コロナが浮き彫りにした日本のデジタル化の遅れは、他の全ての分野に通じる本質的課題」

# 日本のデジタル投資額は増えていない

デジタル投資額とGDPは、ほぼ連動している。日本全体としてのデジタル投資の遅れが「失われた30年」の大きな原因である可能性は高い



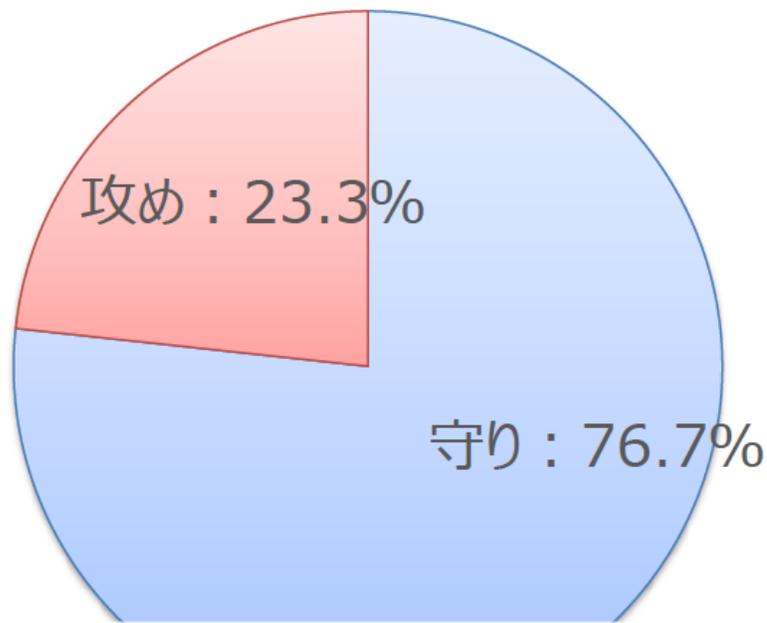
(注1) 1ドル=100円で計算

(注2) デジタル投資額はOECD Statに掲載されているハードウェア投資とソフトウェア投資の合計値

# (参考) 既存ビジネスの効率化と維持

日本企業は、既存ビジネスの効率化をデジタル活用の主目的としている。また、IT予算の多くが既存ビジネスの維持・運用に使われている

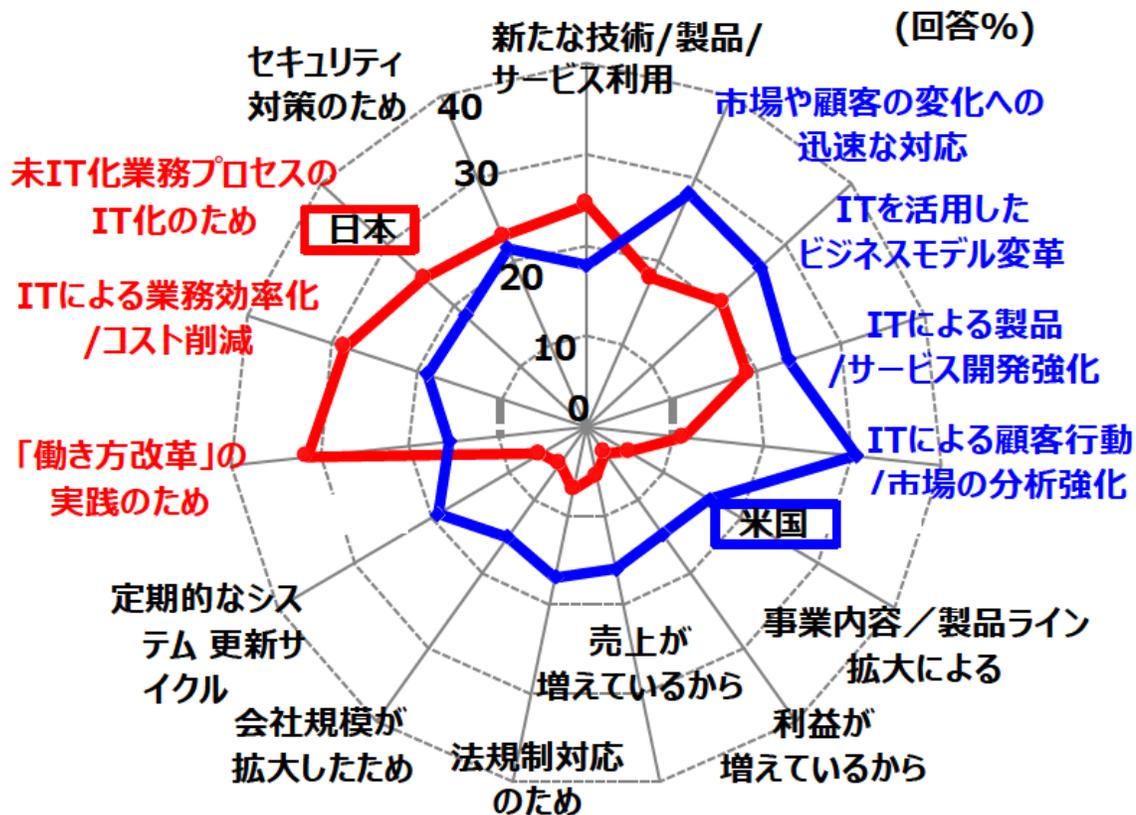
## 我が国企業のIT予算配分



攻め：ビジネスの新しい施策展開  
守り：現行ビジネスの維持・運営費用

(出典) 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会「企業IT動向調査報告書 2020」より

## IT予算用途の日米比較



(出典) JEITA/IDC Japan「2020年日米企業DXに関する調査」(2021年1月)より

# 日本のデジタル活用は 既存ビジネスの効率化が中心

- 日本におけるデジタル活用の主目的は、既存のビジネスを効率化することにある
  - ✓ 既存ビジネスのデジタル技術による置き換え
- 情報システムの導入当初は効率化できていたが、今後さらに大きな効果は期待できない
  - ✓ 雇用調整も日本では容易ではない
- 経営者が、IT投資がそれに見合った効果をあげることが想像できないので、投資拡大が行われぬ
  - ✓ 「ITが不要とは言わないが、安い方がいい」

# 「デジタルで新しいビジネスを創造し、 新たな収益を生み出す」ことこそが真のDX

- デジタルの力を、既存ビジネスの省力化だけではなく、新しいビジネス創造を通じて企業が新たな収益の柱を得ることに向けるべき
- 効果が見えてくれば経営者も変わるはず
  - ✓ リターンを得るために積極的な投資を行うことが必然になる
  - ✓ DXは、他人任せではなく、経営者が「自分ごと」として行うものだと認識する

なぜ日本では「新しいビジネス創造」  
があまり行われぬのか

… 背景には、日本企業の「モノづくり文化」の存在があるのではないか

# 「よいモノは必ず売れる」

## … マーケティングデータの軽視

- 日本企業は「よいモノは必ず売れる」という神話を信じている。これは「供給者起点、技術起点」の考え方に結びついている
  - ✓ 効率・品質を向上させるために、供給者かつ技術が主役になる。一方、消費者（顧客）を理解することは後回し
  - ✓ 工場の稼働状況や在庫には神経は使うが、マーケット環境は積極的に掴もうとしない
  - ✓ モノづくりの現場が強い半面、ビジネス全体をマネジメントする組織・機能は相対的に弱い
- 新しいデジタルビジネスを創るためには、顧客の挙動をデータで取得・分析することが必要不可欠だが、この機能がそもそも弱い
  - ✓ 特に、マーケットが成熟化し、ニーズが多様化かつ変化し続けていく現状ではよりマーケティング・データは重要になる

# 「品質は自組織内でつくり込むもの」 (1/2)

… デジタルとの相性の悪さ。組織・外部連携の弱さ

- モノづくりを指向する日本企業は歴史的に「タテ組織」である。これは特定機能を効率的に実施するには最適
  - ✓ 階層構造による組織化。序列重視・仲間意識が強い
  - ✓ 内部組織ならコントロールも容易で高い品質もつくり込みやすい
- 「タテ組織」は集団結束力が高く、一体感があるため、日本の高度成長に大きく貢献してきた …

# 「品質は自組織内でつくり込むもの」 (2/2)

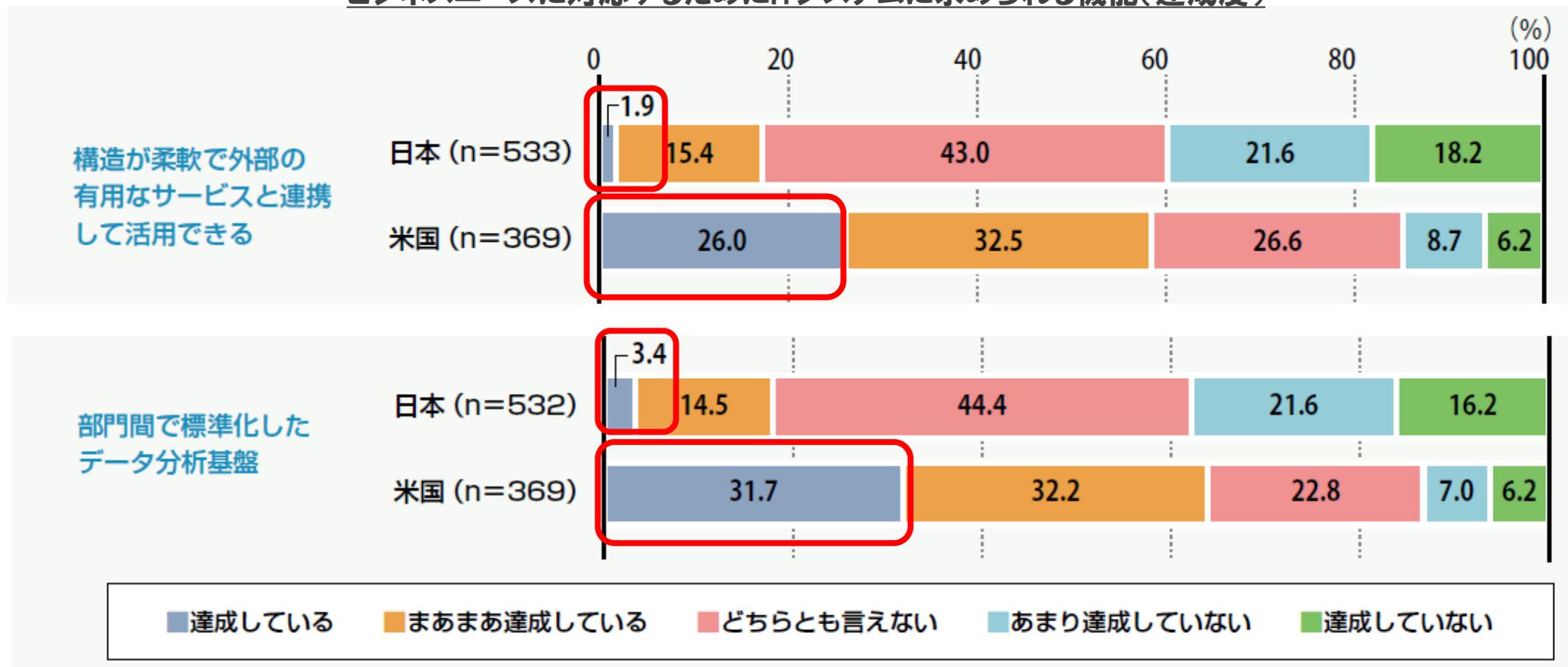
## … デジタルとの相性の悪さ。組織・外部連携の弱さ

- … しかし、この組織形態は、デジタル化とは必ずしも相性がよくない
  - ✓ 人材の固定化を指向するので、組織内で人が保有するナレッジを形式知化する必要性が低くなる
    - ベテランの人がいてはじめて複雑なビジネスプロセスをこなせる
  - ✓ 現場の組織が仕事のやり方を独自進化させるため、情報システムも独自進化。データやプロセスの標準化には程遠くなる
    - レガシーシステム問題につながる
- さらに、新しいデジタルビジネスを創り出す上では、他組織や外部と接続しにくいことは致命的
  - ✓ 外部リソースを活用しアライアンスを組んだり、プラットフォームを利用したりの方がビジネス創出には有利
  - ✓ 日本でプラットフォームビジネスが生まれにくいのも、標準的なインターフェイスで自社機能を開放しようとするのが不得意だからか

# (参考) 外部連携／標準化したデータ基盤

日本企業の情報システムは、外部との連携がしにくい。また、部門間で標準化したデータ分析基盤はあまり持っていない

ビジネスニーズに対応するためにITシステムに求められる機能(達成度)



# 「情報システムもモノとみなしている」

## … 柔軟性がない情報システム

情報システムはモノ（完成された製造物）である

- 求められるニーズは全て事前に把握可能で、システムはそれを確実に実装するものと認識
- システムに関するあらゆるリスクも、事前に把握されそれを最小化するように設計・開発が行われる
- できあがったシステムは完成品なので、固定的で変化しない
  - ✓ 既存業務のシステム化（SOR）であればあまり大きな問題にはならない

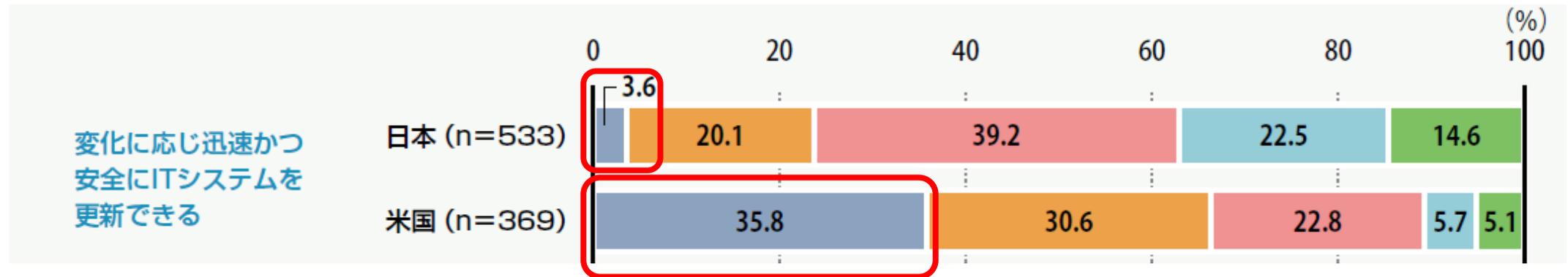
デジタルビジネスは「変化し続ける」必要あり

- ニーズは多様で不透明なので、事前に把握できない。さらに、時間とともに変化していく可能性が高い
- 全てのリスクの事前把握は不可能。想定外のリスクに対して事後的に対応する必要がある
- デジタルビジネスを提供するシステムは、継続的に変化し続ける必要があり、企業にはそのための仕組みが必要

# (参考) 情報システムの変化に応じた迅速な更新

日本企業の情報システムは、米国に比べると、変化に応じた迅速かつ安全な更新がしにくい

ビジネスニーズに対応するためにITシステムに求められる機能(達成度)



■ 達成している   ■ まあまあ達成している   ■ どちらとも言えない   ■ あまり達成していない   ■ 達成していない

新しいビジネス創造に向けて  
何を行うべきか

# 明確なビジョンをもつ

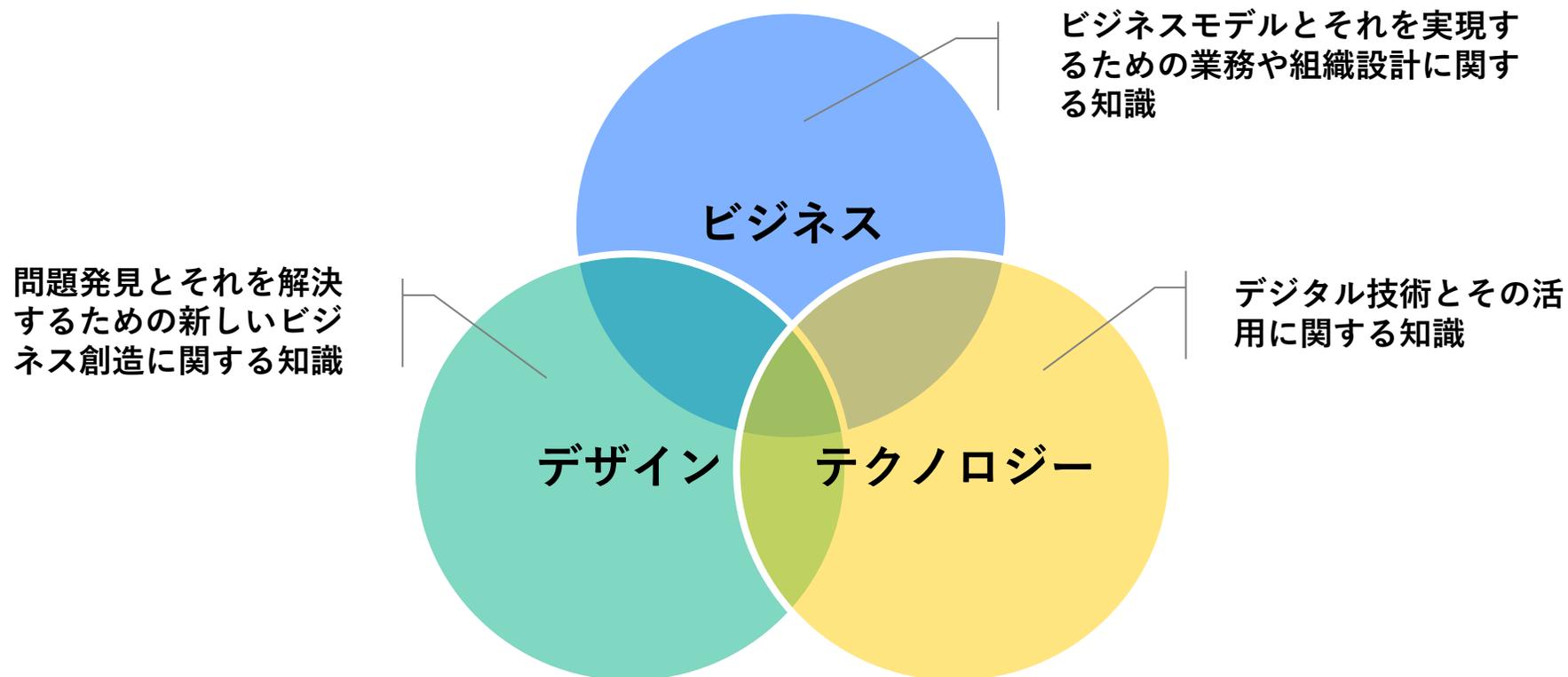
新しいビジネス創出を行うためには、目指すべき・実現すべきビジョンが必要（既存ビジネスの効率化だけを行うならビジョンはいらない）

- 新しいビジネス創出のためには、「世の中をどうしたいか」という問題意識を持ち、目指すべきゴールを設定しなければならない
  - ✓ 「世界中の情報を整理し、世界中の人がアクセスできるようにする」（Google）
  - ✓ 「すべての人のプライベートドライバー」（Uber）
  - ✓ 「どこでも居場所がある」（Airbnb）
- ビジョンなしで新規ビジネスに取り組むと「手段が目的化」することが多い
  - ✓ 「AIで何かサービスをつくろう」ではダメ
- 新規ビジネス創出は決して容易ではない。強力な問題意識・ゴール像がないと活動を継続できない。また、ビジョンは鮮明でないと推進力につながらない

# ビジネス創造人材を育てる

ビジネス創造に特化した人材育成が急務。ビジネス創造人材の育成には、「ビジネス」「テクノロジー」「デザイン」の3つの領域に関するスキル向上機会が必要

## ビジネス創造人材に求められるスキル



**Thanks for your attention !**