

太陽 Grant Thornton Advisory Insights

ビジネスコンサルティング

今回のテーマ： 日本国内における DX の進捗状況と課題

はじめに

2004年にエリック・ストルターマン教授によって提唱されたデジタルトランスフォーメーション（以後「DX」という。）は、その後、我が国においても徐々に取り組みが進み、コロナ禍において大きく加速し始めたとの認識が広まっています。

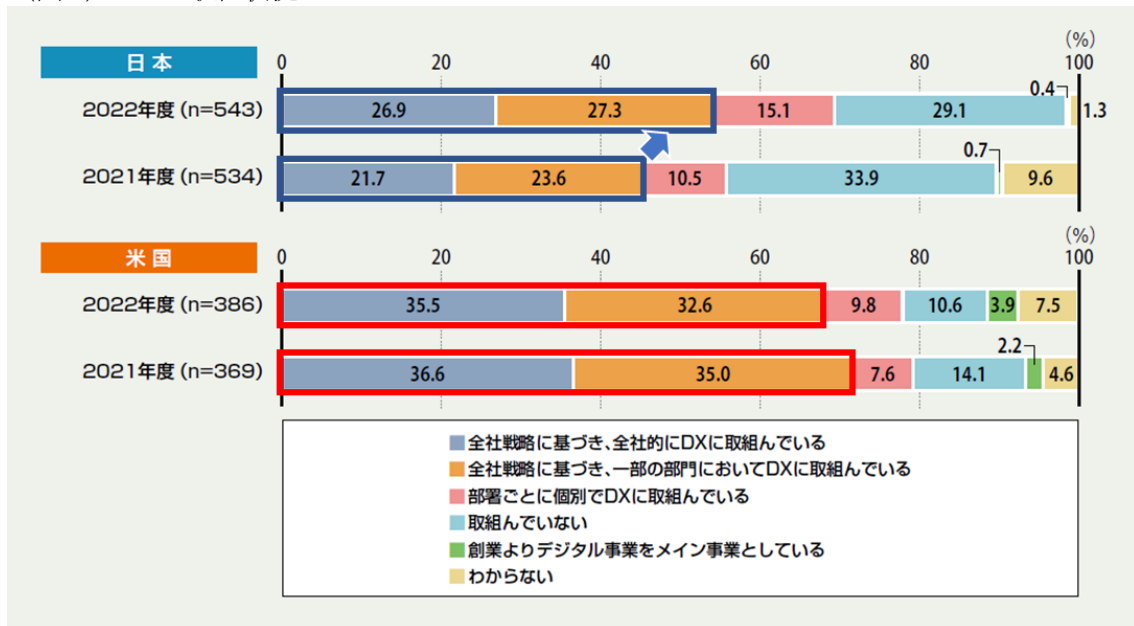
本記事では、2023年3月16日にIPAより発行されたDX白書2023のデータを参照しながら、日本企業の現状を概観します。さらにDXを推進させるための課題についても考察を行いたいと思います。なお、本文中の意見に当たる部分は、筆者の私見であることをあらかじめ申し添えます。

DX の進捗状況と課題

a DX の進捗状況（2022年度）

2021年度と2022年度のDXの取組状況を見れば、着実にDXの取り組みを実施する企業が増えていることが分かります。またそれらの多くは全社戦略に基づいており、会社全体で定めた方向にもとづいたDX施策が実施されていることも見て取れます。（図1参照）

（図1）DX の取組状況

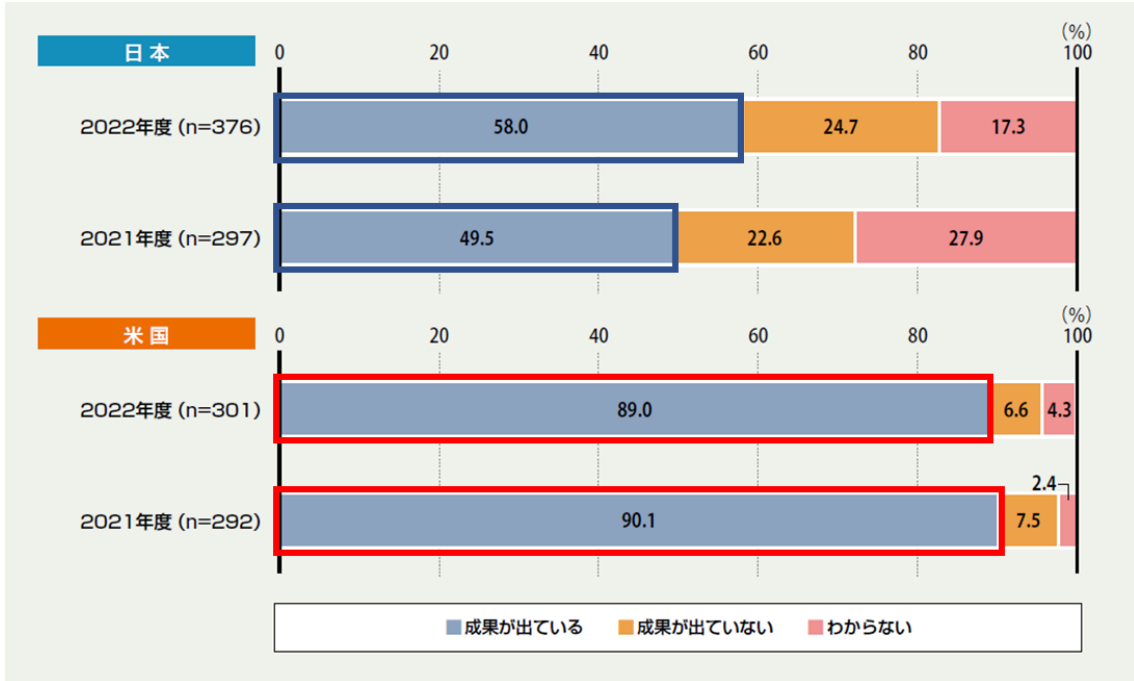


出典：DX白書2023／IPA 独立行政法人 情報処理推進機構

b DX の取り組みの成果

取り組みそのものが増えてきているという前述の状況とともに、取り組みの結果についても（微増ではありますが）成果が出ていると答える企業が増えています。しかしながら、米国の状況と比較しますと、その差は大きく、グローバルな競争環境で勝ち抜かなければならない日本企業にとっては好ましい状況とは言えません。（図2参照）

（図2）DX の取り組みの成果

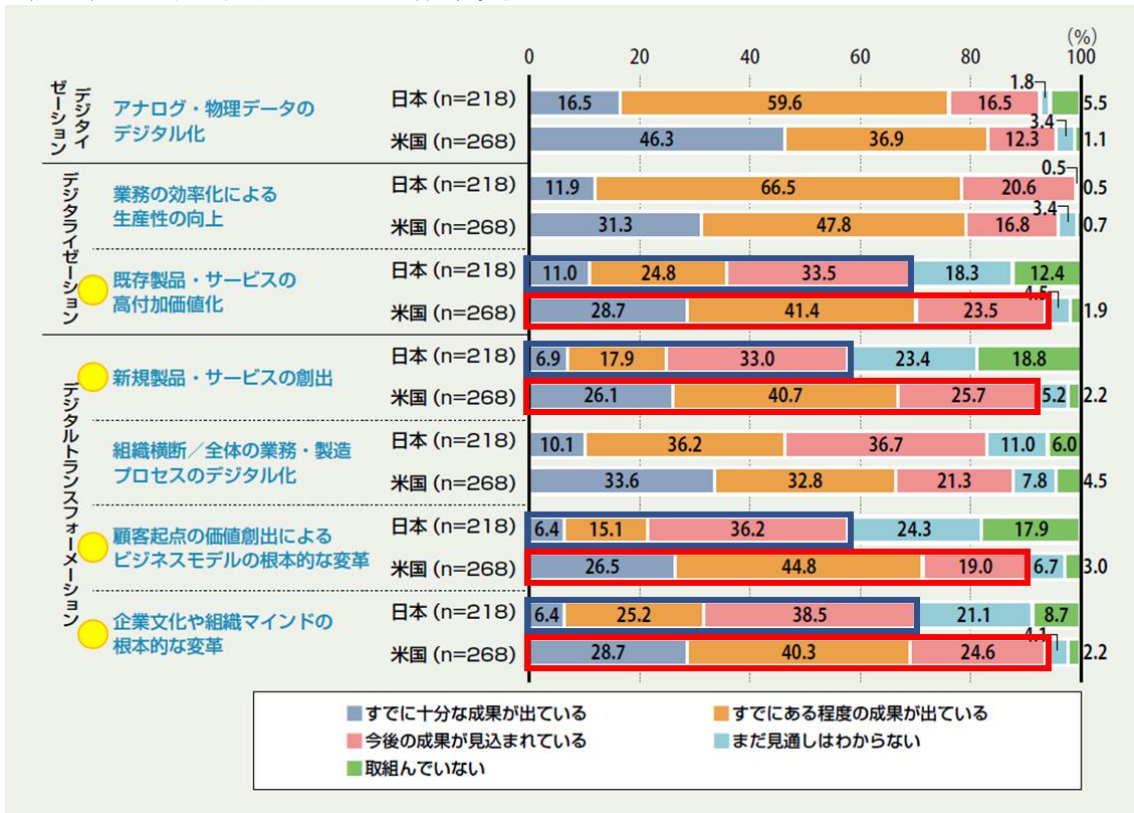


出典：DX 白書 2023 / IPA 独立行政法人 情報処理推進機構

c DX 取り組みテーマ別の成果詳細

更に詳細を見てみますと、特に「既存製品・サービスの高付加価値化」「新規製品・サービスの創出」「顧客起点の価値創出によるビジネスモデルの根本的な変革」「企業文化や組織マインドの根本的な変革」において成果の差を確認することができます。（図3参照）

(図3) DX 取り組みテーマ別の成果状況



出典：DX 白書 2023 / IPA 独立行政法人 情報処理推進機構

経済産業省が2018年に策定したDX推進ガイドラインで述べられているDXの定義と照らし合わせますと、まさに本丸である“新しい価値創造”や“競争優位性の確立”という成果を得られていないことが分かります。

DXの定義

「ビジネス環境の変化に対応し、デジタル技術を活用してサービスやビジネスモデルを変革するとともに、業務、組織、企業文化、風土を変革し、競争の優位性を確立すること」

出典：DX推進ガイドライン／経済産業省

我が国のDXが進まない原因についての考察

ここからは我々Grant Thorntonが変革を支援したプロジェクトを通しての考察となります。DXを進められない壁（原因）については大きく下記の3点を挙げたいと思います。

- ① 目指す姿を描けない
- ② 社内に変革の声が響かない
- ③ 具体的な変革を実行できない

1点目の「①目指す姿を描けない」についてです。ここで述べている目指す姿とは、存在意義・目的・価値観という企業の姿であり、それらを実現する方法としての事業・サービスの姿も含まれます。これらが明確になっていない限り、DXの本丸に切り込めない、もしくは切り込んだとしても効果が出ないという結果になるでしょう。

企業として目指す姿については、これまでの企業の歩みや経営層の皆様のお考えをベースとして紡ぎあげていく必要があります。回り道ではありますが、以降のあらゆる判断・行動の頼るべき基準となるため、明確な言葉で社内全員に浸透させる必要があります。

一方、事業・サービスの姿については、経営環境や顧客ニーズにあわせて変化していくべきものと考えます。その際のアプローチとしては、練り込まれた計画を実行するPDCA（Plan - Do - Check - Action）ではなく、反応や結果を見ながら方向づけを進めるOODA（Observe - Orient - Decide - Act）を意識することも有用です。実行しながら事業・サービスの姿を形作っていく方法も現実的な進め方になると考えます。

2点目の「社内に変革の声が響かない」については、経営層・マネジメント層の皆様でお悩みの方も多いのではないでしょうか。これには更に大きく2つの理由があるのではないかと考えます。まずは「社員に危機感やスピード感が伝わらない」というケース。さらには「社員による変革への抵抗がある」というケースです。

前者については、少なからずどの企業でも発生する事象かと思料します。それは、各人の立場によって情報量や責任の大きさが違うことに起因します。丁寧に継続した社内情報伝達を続けることも重要ですし、社内の変革成功事例を作りながら徐々に納得感を得ていくというアプローチも重要です。現状を維持したいという力に抗いながら行動するためには、経営陣直轄の出島を作り、取り組みに賛同する熱量の高いメンバーをアサインするというアイデアも有効でしょう。

後者についてですが、自身の仕事が奪われるという不安を持つ方や、変化を受け入れることが不得意な方もいるため、一律のアプローチはありません。本人の理解を得て協力者になっていただくことが最善ですが、現実的には難しい場合もしばしば発生します。

3点目の「具体的な変革を実行できない」の最も大きな原因は、社内に変革をリードできる人材が不足しているということとなるでしょう。これまで以上に社会変化のスピードが増していく中で、継続的な変化対応力を企業が身に付けるためには、変革人材を社内に確保できるかどうかが生命線となりえます。しかしながら、事業に真面目に取り組まれてきた企業・社員であればあるほど、既存事業の推進に最適化された組織・ルール・価値観が出来上がっており、未知の変革を

探索・実現していくケイパビリティが十分でないことがほとんどかと思われます。そういった場合は、地道に社員の教育育成を行うか、もしくはコンサルタントなどの外部リソースを活用した変革の推進となります。DXの取り組みは1度のトランスフォーメーションを実施して完了するというものではありません。よって外部リソースを活用する場合においても、会社全体のケイパビリティ向上の機会と捉え、社内の地力を上げていくような進め方を吟味されることをお勧めいたします。

終わりに

今回の Advisory Insights では DX 白書のデータを参考にしながら、日本の DX の状況を概観し、その課題を考察しました。今回の記事が皆様方の変革のヒントとなれば幸いです。また、当然ながら、事情は個社毎に異なるため、それぞれの会社が DX 成功の果実をもぎ取るには、それぞれのアプローチ・戦略が必要となると考えます。Grant Thornton でお役にたてることがあればお気軽にご相談頂ければと存じます。

以上