

デジタル化推進力の向上施策 2020年「デジタルガバナンス・ケイパビリティ調査」の結果から



宮田悠也



高木大輔



山口哲平

CONTENTS

- I デジタル化推進力の成熟度を把握することの重要性
- II 浮き彫りになった日本企業の成熟度
- III 成熟度が高い企業と低い企業の差
- IV 成熟度を高めるために重要な活動

要約

- 1 企業のデジタル化・DXの取り組みが加速する一方で、推進上の問題・課題は多岐にわたる。そこで、これらを推進するための組織能力を網羅的に把握し、手を打っていくことが重要である。本調査ではそういった組織能力を「デジタル化推進力」と定義した。
- 2 デジタル化推進力は3つの分類から成る。「方向性を定める能力（ビジョン）」「推進する能力（ガバナンス）」「実行する能力（ケイパビリティ）」である。今回、国内企業を調査し、さまざまな業種の253社から回答を得た。
- 3 全体平均を取った結果、すべての能力において「部分的に機能していない」結果となった。その中でも成熟度が比較的低い能力は、「AIガバナンス」「人材」「カスタマーサクセス」「PoC」「デジタル戦略」であった。一方、比較的高い能力は「リスクマネジメント」「コスト管理」であった。
- 4 成熟度が高い企業と低い企業を比較したところ、特に「デジタルビジョン・デジタル戦略」「人材」「サービス企画」「サービスデザイン」の能力に差が大きいことが判明した。また、CDOやCTOなどのデジタル担当役員を配置している企業は、配置していない企業に比べて成熟度が高い傾向が見られた。よって、成熟度を高めるためにはこれらの機能強化に重点的に取り組むことが重要である。

I デジタル化推進力の成熟度を把握することの重要性

デジタルトランスフォーメーション (DX)、あるいはデジタル化という言葉が注目を集めてから数年経つ。国内外の企業がデジタル化を推進することが徐々に浸透する一方で、国内企業の取り組みはどの程度進んでいるのだろうか。

筆者らは、「企業がデジタル活用やDXを成功させるための組織能力」を「デジタル化推進力」と定義した。複合的な問題を抱えながらもデジタル化の必要性は日に日に増しており、デジタル化推進力を把握しておく必要性も高まっている。

一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会 (JUAS) は、野村総合研究所 (NRI) と共同で、2019年度に「デジタル化の取り組みに関する調査」を実施した。その調査によると、「デジタル化の進展に向けて、日本企業の取り組みの状況について、どのように考えているか」という問いに対して、「欧米企業に対して、あまり進んでいない」「欧米企業に対して、多少遅れている」「欧米企業に対して、圧倒的に遅れている」と回答した割合が合計で95%以上であった。当該調査によると、この高数値は少なくとも17年から19年まで3年間続いている。この結果からも、国内企業は欧米企業に対してデジタル化に対する「遅れ」の認識を持っている。

また、筆者らがデジタル化推進を支援する際、デジタル化を推進する組織 (DX推進部門、経営企画部門、IT部門、事業部門など) に関するさまざまな問題の声を聞く。たとえば、「推進部門を立ち上げることになった

が、これから何をすればいいのか分からない」「施策を推進できているか分からない」「デジタル活用やDXのためにどのようなルール整備が必要か分からない」「デジタル化のビジョンはあるが、各部門でバラバラな方向に活動している」「各チームでデジタル化が推進できておらず、実行力を上げるためにどこに手を打てばよいか分からない」などである。こういった声から、デジタル化推進に関する問題は多岐にわたり、複合的に発生していることが分かる。複合的に発生している問題を解決するためには、フレームワークなどと現状を照らし合わせることにより、問題を可視化することが有効である。

II 浮き彫りになった日本企業の成熟度

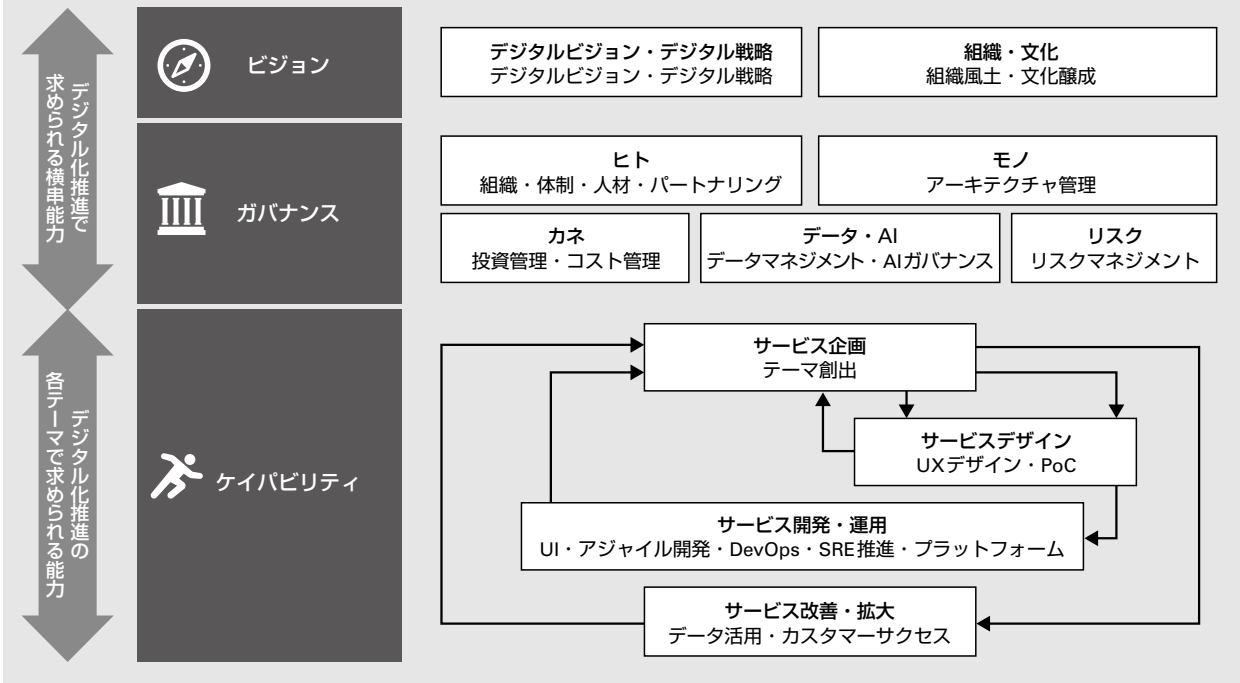
筆者らは、前述の企業のデジタル化推進力の実態を把握すべく、2020年7月から8月にかけて「デジタルガバナンス・ケイパビリティ調査」を実施した。

1 デジタル化推進力の成熟度を調査

本調査を実施するにあたり、デジタル化推進力を体系的に整理した (図1)。デジタル化推進力は、大分類としてデジタル化の「方向性を定める能力 (ビジョン)」「推進する能力 (ガバナンス)」「実行する能力 (ケイパビリティ)」に分類される。この中で、ケイパビリティは各事業、テーマおよびサービスそれぞれを実行する機能である。一方、ビジョンおよびガバナンスはこれらのテーマやサービスを横串で捉え、推進する機能である。

大分類の「ビジョン」では「デジタルビジ

図1 デジタル化推進に必要な組織能力（デジタル化推進力）



「ビジョン」「デジタル戦略」「組織・文化」の組織能力を定義した。「デジタルビジョン」は主にデジタル化を方向付けるための、経営トップのコミットメントや方向付けの明確化・明文化を指す。「デジタル戦略」はデジタルビジョンに基づく戦略の策定や成果確認に関する能力を指す。「組織風土・文化醸成」は、主に啓発・教育や制度・評価による、デジタルの考え方を浸透させる能力を指す。

大分類の「ガバナンス」では「ヒト」「モノ」「カネ」「データ・AI」「リスク」におけるデジタル化推進に必要な組織能力を定義した。

大分類の「ケイパビリティ」では、サービスまたはプロダクトの開発および運用において、「サービス企画」「サービスデザイン」「サービス開発・運用」「サービス改善・拡大」のサイクルを回すイメージで組織能力を

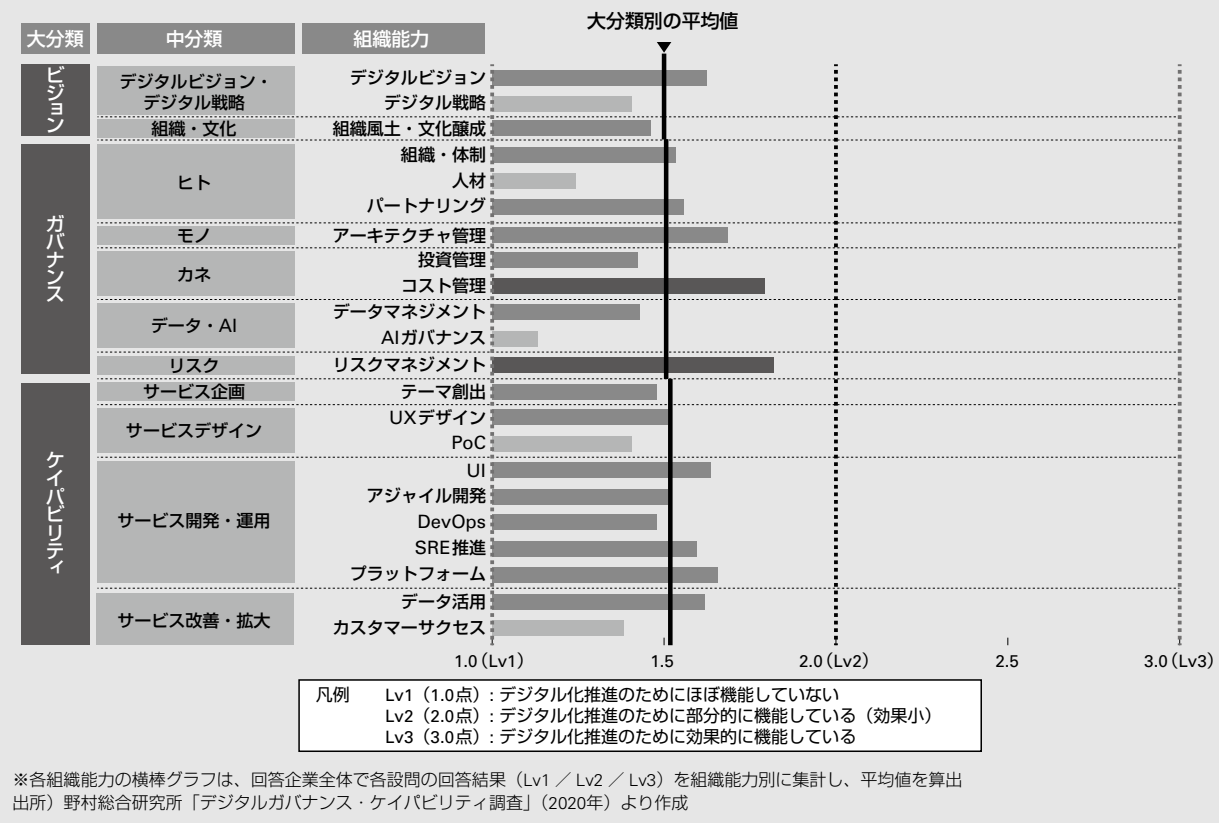
定義した。

調査にあたり、上記の組織能力別に設問を準備し、成熟度を調査した^{注1}。国内企業に広く調査依頼を行い、253社から回答を得た^{注2}。

2 すべての組織能力において成熟度が低い回答企業が多数存在

図2に回答企業全体の調査結果を示す。すべての組織能力において成熟度がLv2（デジタル化推進のために部分的に機能している状態）に達しなかった。ビジョン、ガバナンス、ケイパビリティの大分類別では、いずれも平均値が1.5点であり、成熟度の偏りは見られなかった。一方、詳細に見ると、組織能力別では特に成熟度が比較的低い組織能力は、下位から順に「AIガバナンス」「人材」「カスタマーサクセス」「PoC」「デジタル戦

図2 成熟度調査結果（回答企業全体における組織能力別の平均値）



略」であった。一方、成熟度が比較的高い組織能力は、上位から順に「リスクマネジメント」「コスト管理」であった。

「デジタル戦略」「人材」などの組織能力が比較的低い主要因は、デジタル活用やDXに向けて、従来のIT活動とは大きく異なる組織能力が必要となるため、多くの企業でまだ変革が進められていないためと考えられる。その中でも、特に成熟度が低い「AIガバナンス」については、多くの企業でAIガバナンスの概念・原則の策定段階まではAI活用が進展していない状況と考えられる。国の動向としても初期段階であり、経済産業省が2021年1月15日に「我が国のAIガバナンスの在り方 ver. 1.0」として取りまとめ、パ

ブリックコメントを開始している^{注3}。今後、AI活用の進展に伴い、成熟度の向上が期待される。

「リスクマネジメント」「コスト管理」といった組織能力の成熟度が比較的高い主要因は、デジタル活用やDXを進める上でも、組織能力として従来のIT活動から変革せずともある程度機能するためと考えられる。特にリスクマネジメント（リスクの特定・把握・対応、有事復旧計画など）については、有効な対策がなされないと経営に多大な影響を及ぼす可能性があるため、経営者も重視して一定の対策を進めていると考えられる。

Ⅲ 成熟度が高い企業と低い企業の差

次に、相対的にデジタル化推進力が高い企業（トップランナー）と他企業（セカンドランナーおよびフォロワー）との差に着目し、傾向を分析した（図3）。

組織能力全体のうち、トップランナーがセカンドランナーよりも特に成熟度が高い組織能力（差分上位5機能）は、「デジタルビジョン」「デジタル戦略」「人材」「テーマ創出」「UXデザイン」であった。以下、詳細を述べる。なお、特に説明がない場合の差分の記述については、トップランナーとセカンドランナーとの差分を指すものとする。

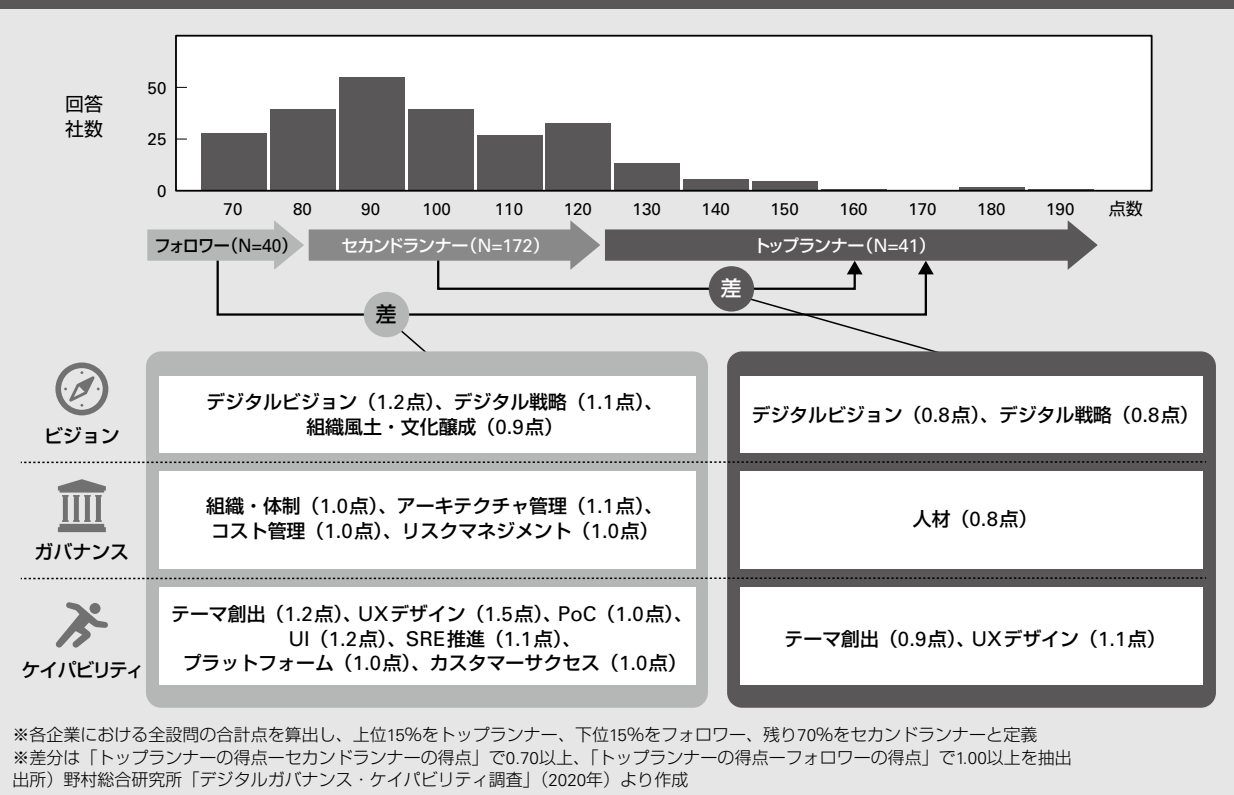
1 全体の傾向

ビジョン、ガバナンス、ケイパビリティの

全体の傾向を図4に示す。トップランナーは、ガバナンスとケイパビリティにおいては成熟度Lv2相当の割合が最も多い（1.9～2.1点帯、44%）。一方ビジョンは、成熟度Lv3相当を含む割合が最も多く（2.5～3.0点帯、27%）、比較的成熟度が高い企業が多い。また、セカンドランナー&フォロワーは、Lv1相当を含む割合（1.0～1.8点帯）が大多数であり、トップランナーとの明確な差が見られた。

トップランナーにおいて、大分類の中でも特にビジョンが高い要因としては、デジタルビジョン・デジタル戦略や組織風土・文化醸成の組織能力は、ガバナンスやケイパビリティの取り組みにも広範囲に影響を及ぼしており、ビジョンが高いほど、デジタル化推進力向上の成果が得られているためと考えられる。

図3 トップランナー／セカンドランナー／フォロワーの分布



2 「ビジョン」の傾向

「ビジョン」について、トップランナーとセカンドランナーとの差が大きい組織能力は、「デジタルビジョン (0.8点)」と「デジタル

戦略 (0.8点)」であり、大差が見られた (図5)。

詳細を見ると、トップランナーはデジタルビジョンを明文化している企業が85% (差分

図4 ビジョン／ガバナンス／ケイバビリティの成熟度（平均値）の分布状況

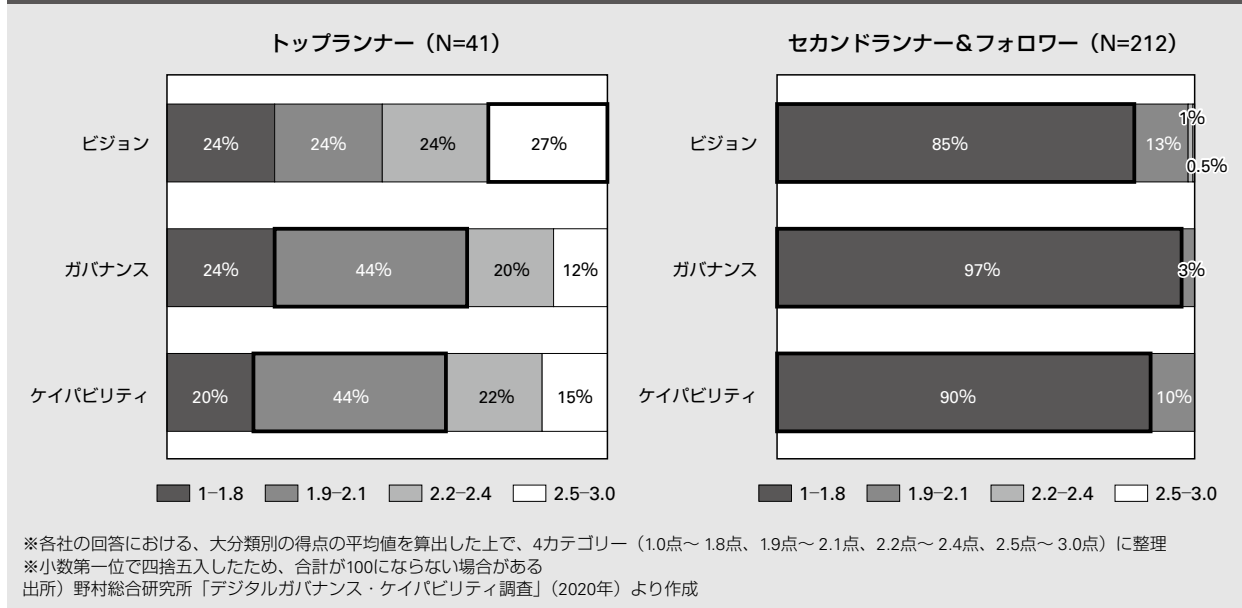
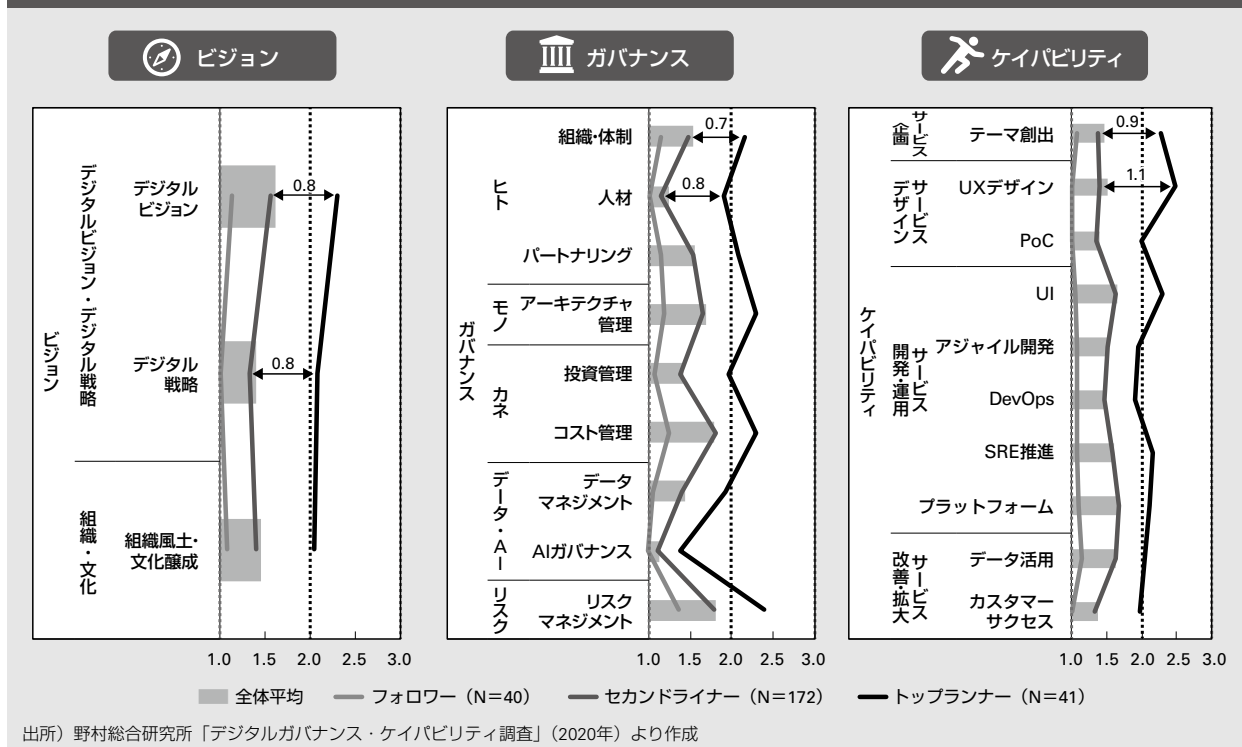


図5 トップランナー／セカンドランナー／フォロワーの組織能力別の平均値



38ポイント)、デジタル戦略を策定済の企業が98% (差分48ポイント)、デジタル化を推進するための啓発や教育を実施している企業が83% (差分38ポイント)であった。

トップランナーが「デジタルビジョン・デジタル戦略」の点数が高い要因は、これらの組織能力がガバナンスやケイパビリティを含め、デジタル化推進力の向上に大きな影響を与えているためと考えられる。デジタルビジョンの明文化は、企業がデジタルを活用して向かうべき方向性を示すことであり、デジタル戦略の策定は、デジタル活用やDXに向けて何をどのように進めるかを企業内で具体化する活動である。社員の意識改革や積極的な行動を促し、デジタル化推進につなげやすいと考えられる。

3 「ガバナンス」の傾向

「ガバナンス」の組織能力であるヒト、モノ、カネ、データ・AI、リスクについては、「人材」の差(0.8点)が最も大きく、次いで「組織・体制」の差(0.7点)であった。

詳細を見ると、トップランナーは多様な手段を用いてデジタル人材を獲得できている企業が66% (差分53ポイント)、タレントマネジメントを実施している企業が76% (差分62ポイント)、デジタル統括責任者を配置している企業が78% (差分48ポイント)、デジタル化推進組織の役割が定義・明確化されている企業が88% (差分47ポイント)であった。

トップランナーが「人材」の組織能力が高い要因は、デジタル人材の獲得・育成の組織能力が、ほかの組織能力の高低に広く影響するためであると考えられる。また、トップランナーが「組織・体制」の組織能力が高い要

因は、前述のようなデジタル統括責任者の配置やデジタル化推進組織の組成により、デジタル活動やDXを推進するための対策を講じているためであると考えられる。

4 「ケイパビリティ」の傾向

「ケイパビリティ」の組織能力であるサービス企画、サービスデザイン、サービス開発・運用、サービス改善・拡大の中では、「テーマ創出」(0.9点差)および「UXデザイン」(1.1点差)に大差が見られた。

詳細を見ると、トップランナーは企画立案の検討要素の整備をしている企業が66% (差分50ポイント)、具体的な顧客を想定して要望や課題を収集している企業が90% (差分45ポイント)、UX価値を向上するためにユーザーの声を反映している企業が98% (差分64ポイント)、UX価値の向上のためにサービス内容を具体化している企業が95% (差分65ポイント)であった。

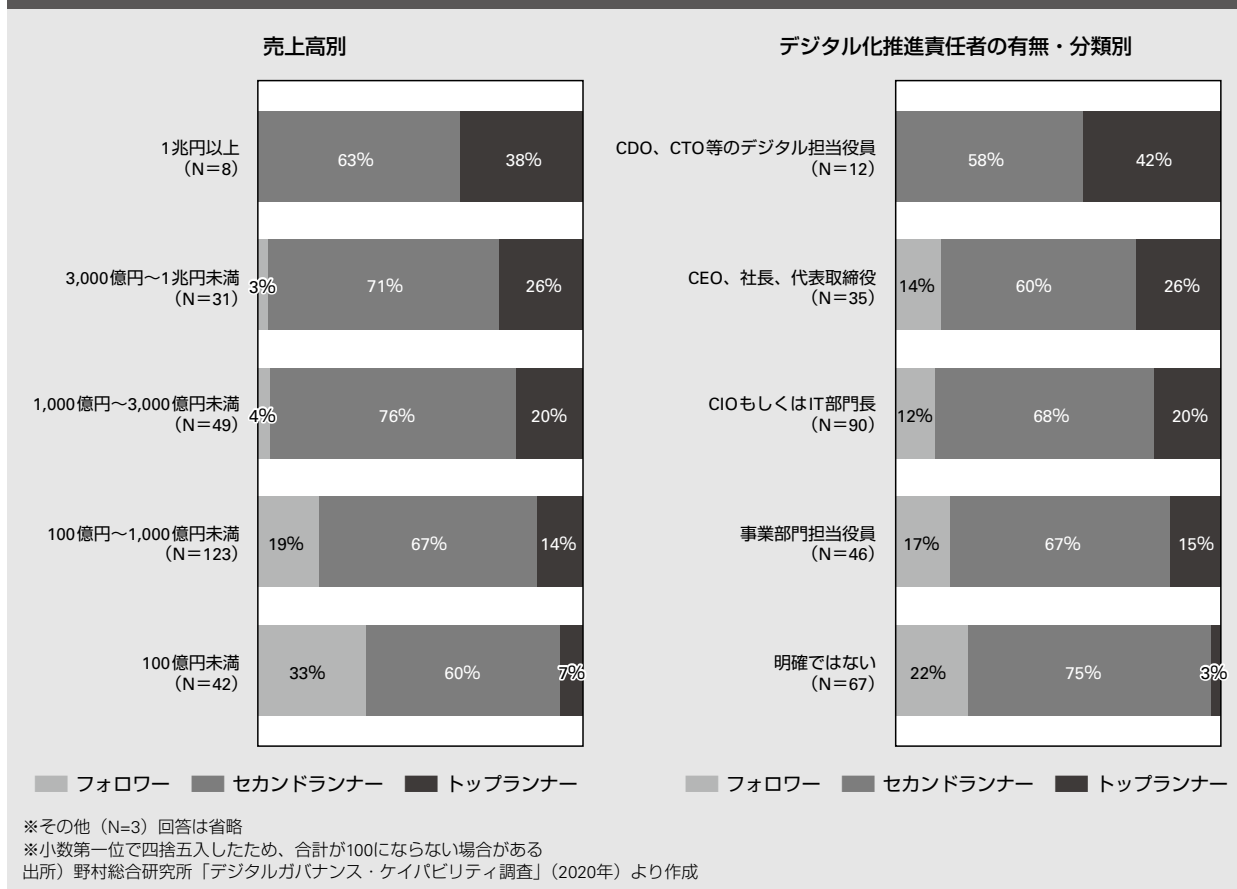
トップランナーが「テーマ創出」「UXデザイン」の組織能力が高い要因は、これらは計画・開発・運用のサイクルにおける計画にあたる領域であり、デジタル化の取り組みの中でも優先して進めていると考えられる。

5 「その他基礎情報」の傾向

その他基礎情報として、「売上高」「業種」「デジタル化推進力責任者の有無・分類」などの情報を収集した(図6)。

「売上高」においては、売上規模が大きいほどトップランナーの比率が高くなる傾向が見られた。売上規模が大きいほど、デジタル化推進にかけられる投資が増えるため、デジタル化推進力の向上に寄与していると考えられる。

図6 売上高別およびデジタル化推進責任者の有無・分類別のトップランナー／セカンドランナー／フォロワーの分布状況



「デジタル化推進力責任者の有無・分類」においては、CDO、CTOなどのデジタル担当役員を置く企業が最もトップランナーの比率が高い傾向が見られた。デジタル担当役員を配置することでデジタル化推進に必要な役割と権限が明確になり、デジタル化推進力の向上に寄与していると考えられる。

一方、「業種」については顕著な傾向が得られなかった。

Ⅳ 成熟度を高めるために重要な活動

デジタル化推進力を高め、トップランナー

になるためにはどうすればよいか。今回、各社に聞いた設問について、デジタル化推進力が高い企業と低い企業で大きな差が見られた組織能力に着目し、セカンドランナーおよびフォロワーの目線で考察する。

1 デジタル技術を用いて自社がどこへ向かうかを明確にする

(1) デジタルビジョン

そもそもなぜデジタル化を推進しなければならないのか、どこに向かってデジタル化を推進するのか。こうした問いに対するWhyを示す羅針盤となるのがデジタルビジョンである。デジタル化による変化が、現在から将

来にわたってどのような影響を与えるかを認識し、内部・外部環境の変化として具体化することが第一歩となる。内部環境の変化とは、たとえば自社の事業・サービスや人材の競争優位性が低下するといったことを指す。外部環境の変化とは、将来の産業構造が変化し、業界内外からビジネスの脅威が生まれ、ディスラプトされる、といったことである。

こうした将来におけるデジタル化による変化を捉えて、自社のビジョン・ミッションや文化、事業・サービスを踏まえたデジタルビジョンを策定する。デジタルビジョンには、どんな社会の変化を捉え、自社はどこへ向かい、どんな価値を顧客に提供していくかが示されている必要がある。特に、顧客に対してどんな価値を提供するかを提示することが重要である。こうして策定したデジタルビジョンは、現場レベルではなく経営トップがコミットしている必要がある。

(2) デジタル戦略

デジタルビジョンを踏まえ、具体的に誰が、何を、いつ、どのように実施していくかを示したものがデジタル戦略である。ここには強化したい領域（新たなビジネス創造や顧客接点強化、オペレーションの効率化・高度化など）や、推進するための要素（組織や人材、文化、データ戦略など）、必要に応じて一定期間成果が出ないということや社内での競争が生じるということに対して、経営トップがコミットしていること、などが記載されるべきである。

また、デジタル戦略を実施する上での評価指標（KPIやKGIなど）を設定し、結果の確認および方向転換の意思決定を短いサイクル

でスピーディに実施する必要がある。さらに、会社全体のデジタルビジョンに基づき、会社の戦略上の優先順位の調整やチーム間の連携、活動の軌道修正など、全体最適化の活動も求められる。

2 デジタル化を推進する人材

次に紹介するのがデジタル人材に関する活動である。デジタル技術はあくまで手段・道具であり、デジタル化を推進するのはいうまでもなく人材である。デジタル化推進の各テーマについて、各部門の縦割りではなく、部門を超えて「デジタル素養のある人材」を参画させ、事業×ITで一体運営することが重要である。デジタル素養のある人材とは、次のような人材である。

- ビジネスとITに対する経験・知見や学ぶ意欲を持ち、その経験・知見を生かしてさまざまな視点から物事を捉えられる人材
- 不確実で難解な課題に挑戦できる人材
- トライ・アンド・エラーを繰り返しながら成功に近づいていける、固定概念にとられない人材

こうしたデジタル素養のある人材（＝デジタル人材）を自社に照らしたときに、具体的にどんな人材か、能力や経歴などを定義しておく必要がある。さらに、各組織が権限を持ち、多様な手段を用いてデジタル化を推進する人材を獲得していく必要がある。多様な手段とは、社内からの発掘・ローテーション、エージェント活用、SNS活用、スカウト、リファラル採用、コンサルティング会社・ベンダーからの出向、出資・買収による人材獲得などが考えられる。こうして獲得したデジタ

ル人材に育成施策を講じ、スキルや経験などを一元管理することで、部門・グループを超えた戦略的な人材配置や人材開発を実現する。また、こうしたデジタル人材を、各部門のラインマネジャーだけでなく、各領域の専門能力や経験を持つ人材も評価できるようにするなどの仕組みづくりが重要である。

3 各テーマを推進する第一歩となる サービス企画・サービスデザイン

(1) サービス企画

デジタル化推進はアイデアの具体化から始まる。しかし、アイデアの具体化といっても考えることが多い。まずは想定顧客の明確化。顧客は誰かを定義し、その要望や課題を収集し、仮説を構築・検証する。その上で価値を明確にすることが必要である。自社の強みや想定顧客の利用シーン・シナリオをより具体化し、顧客に提供したい価値やサービスのコンセプトを洗練させなければならない。

ある程度アイデアが固まってきたら、成功指標（KPIやKGIなど）や終了基準（撤退ラインや判断時期など）を設定する。これらを定性的かつ定量的に設定し、繰り返し検証する。こうしたアイデアの具体化は一律の正解や方法論はないものの、その成功確率を高めるために、自社にあったフレームワークや考えるポイントを整備しておくことは有効である。

(2) サービスデザイン

アイデアを具体化したらサービスデザインのフェーズに入る。具体化したアイデアの中で、顧客に提供すべき最小のサービス単位（MVP）を定義する。さらに、ユーザーにと

っての分かりやすさ、使いやすさ、心地よさなどを追求する。こうしてできたサービスの卵を、概念検証（PoC）として検証する。PoCでは具体的なサービスを試験的に構築し、それを顧客に提供することで意見を吸い上げ、仮説を検証する。

PoCの計画時には、検証目的に基づいた内容を明確化し、結果に応じた進め方を整理する。また、結果が本格導入の基準に満たなかった場合のアクションを定義しておく。PoCをスピーディに実施し、サービス化・事業化に向けた検証サイクルを高速に（1～2週間に1サイクル程度）繰り返し実施する。

世の中の多くの企業で、アイデアは多く出るもののPoC止まりで終わるものも多いという課題が聞かれる。ここまでの活動が今後の本格展開に非常に重要である。

4 見えてきた重要なポイント

本調査の結果から、全体的にデジタル化推進力が低いことが明らかとなった。冒頭に述べた欧米企業に対する遅れを解消する意味でも、デジタル化推進力の向上を急ぐ必要がある。

デジタル活用やDXの取り組みは、トライ・アンド・エラーでリスクを恐れずに改善を繰り返すべきであるとよくいわれる。しかし、これは無鉄砲で闇雲に進めることを推奨しているわけではない。企業として向かうべき方向を示す羅針盤として、デジタルビジョン・デジタル戦略の策定は重要である。特にセカンドランナーおよびフォロワーで実施されていない企業が一定数存在したが、こうした企業にとって、現場レベルでの対応には限界があるため、経営トップの理解やリーダーシッ

ブが問われる。

また、サービス企画・サービスデザインについても、一律の方法論はないものの、先人の成功事例や失敗事例、必要に応じたフレームワークの活用によって成功確率を上げることは有効である。

そこで重要なのが、それらを推進する人材である。人材の獲得・育成、組織風土、モチベーションなどによってデジタル活用・DXの成否は左右される。昨今、全国的にデジタル人材の外部獲得が困難であり^{注4}、時間を要する可能性があるが、並行して社内でデジタル素養のある人材を発掘し、早期育成を進めることも重要である。

今回定義したビジョン、ガバナンス、ケイパビリティに属する各組織能力は、デジタル化を推進する上でどれも必要なものである。対策を講じる際は、デジタル化推進のための組織能力を俯瞰して現状を把握することと、デジタル化推進を妨げる重要課題を見極めて対策を打つことが肝要である。

今回の調査により、デジタル化推進力の向上にあたり、組織能力の中でもデジタルビジョン・デジタル戦略、人材、サービス企画・サービスデザインが特に重要であることが明らかになった。

注

- 1 成熟度調査票は組織能力別に設問を設定し、合計63問で構成。設問作成にあたり、NRIが有するコンサルティング実績に基づくフレームワークや経済産業省のDX推進指標、および以下の各種ガイドライン／フレームワークなどを参考にした
COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies)

<https://www.isaca.org/resources/cobit>

ITIL (IT Service Management)

<https://www.axelos.com/best-practice-solutions/itil>

SIAM (Service Integration and Management)

<https://www.scopism.com/>

VeriSM (Value-driven Evolving Responsive Integrated Service Management)

<https://verism.global/>

SAFe (Scaled Agile Framework)

<https://www.scaledagileframework.com/>

2 調査実施概要は次の通り

調査名：デジタルガバナンス・ケイパビリティ調査

調査時期：2020年7月～8月

調査方法：Webによるアンケート。ビジョン／ガバナンス／ケイパビリティ合わせて63の設問について、それぞれ3段階の成熟度を選択式で回答

対象：国内企業の情報システム／デジタル化推進担当者

依頼企業数：2,855社

有効回答数：253社

回答企業の2019年売上高分布：

100億円未満 (16.6%)、100億円～1,000億円未満 (48.6%)、1,000億円～3,000億円未満 (19.4%)、3,000億円～1兆円未満 (12.3%)、1兆円以上 (3.2%)

回答企業の業種：

素材・他製造 (18.9%)、建設 (7.5%)、機械製造 (12.7%)、流通 (20.2%)、金融 (13.8%)、その他サービス等 (3.6%)、運輸・通信・インフラ (7.9%)、情報サービス (15.4%)

3 経済産業省「我が国のAIガバナンスの在り方 ver. 1.0」(2021/1/15)

<https://www.meti.go.jp/press/2020/01/20210115003/20210115003.html>

4 独立行政法人 情報処理推進機構「デジタル時代のスキル変革等に関する調査」(2021/4/22)

<https://www.ipa.go.jp/ikc/reports/20210422.html>

著者

宮田悠也（みやたゆうや）

野村総合研究所（NRI）ITマネジメントコンサルティング部主任システムコンサルタント

専門はITガバナンス、デジタル／IT人材、デジタル／IT業務変革、サービス管理

高木大輔（たかぎだいすけ）

野村総合研究所（NRI）ITマネジメントコンサルティング部主任システムコンサルタント

専門はデジタル／IT戦略、ITガバナンス、サイバーセキュリティ

山口哲平（やまぐちてっぺい）

野村総合研究所（NRI）ITマネジメントコンサルティング部主任システムコンサルタント

専門はデジタル組織・人材変革、情報子会社改革、システム企画