

デジタル変革による 企業価値向上に向けて



宮田 知明



廣田 壮一郎



梅本 衛

CONTENTS

- I DXによって日本企業の企業価値は向上したのか
- II デジタルトップはDXにどのように向き合うべきか
- III デジタルトップに期待される熱き心
- IV DXを企業価値につなげるために

要 約

- 1 企業における企業価値の向上とDXに対する取り組みとの関係性を分析すると、DXに積極的な企業が必ずしも高い企業価値を持つわけではないことが明らかになった。具体的な取り組みとして、DX推進組織の有無やDX投資額の大小が企業価値に差を生み、CDO役職の設置は企業価値に差をもたらしていないように見受けられる。DXによる企業価値向上は一部の業界や企業で確認できるが、多くの企業では成果に結びついていない現状がある。
- 2 DXの成功には、「正しくやる」と「本気でやる」の両面が重要である。社員が本気で取り組むことが難しい環境においては、DXの成果に結びつきにくい。現場で見られる失敗の要因は、「大義の欠如」「人選の失敗」「活力の空転」の3つに集約される。大義の欠如はDXの目的が不明確であること、人選の失敗は推進体制の曖昧さ、活力の空転は実行責任者や志を持つ人間の心が折れる社内環境、などが原因である。これらを克服するには、デジタルトップの「本気でやる」取り組みがカギとなる。
- 3 DXの成功にはデジタルトップの姿勢が重要である。大胆かつ長期的な視点で攻めの姿勢を示し、社員にその姿を見せつける必要がある。このようなデジタルトップの熱意が、DX推進において「正しくやる」と「本気でやる」ことを可能にし、結果として企業価値の向上につながる。

I DXによって日本企業の 企業価値は向上したのか

1 DX再考

日本企業の約8割がデジタルトランスフォーメーション（DX）に取り組む時代になった今、DXの真価をあらためて問い直す必要がある。この文脈で、まず考えるべきは「DXによって日本企業の企業価値は実際に向上したのか」という点である。野村総合研究所（NRI）の独自調査を活用し、DXが企業価値に与えた実際の影響を多角的に点検し、再考する。

2 日本企業のDX取り組み状況と 企業価値傾向の可視化

分析を行う「DX取り組み」状況について、企業におけるDXへの取り組み状況はさまざまであるが、本章では以下を「DXに取り組んでいる企業」と位置づけて分析を行う。

- ①DX銘柄等^{※1}に選定されている
- ②DX推進組織を有している
- ③CDO（Chief Digital Officer）^{※2}を設置している
- ④DXに関する投資額が多い

●分析を行う「指標」について

先に挙げた4つの「DX取り組み」が、日本企業の企業価値にどのような影響を与えているかを分析する。なお、分析に当たっては、企業価値算定に影響を与える、PBR（株価純資産倍率）、ROE（自己資本利益率）、売上高、営業利益率の4つの財務的な指標を使用する。これらはDXを含む企業活動の結

果やそれに対する市場の期待を表したものであり、比較可能な指標としても有用なものである。

①PBR：株価÷1株当たり純資産

市場からの企業の評価を示す指標（数値が大きい企業ほど市場の期待も高い）。

DXへの取り組みに対する市場からの期待がこの指標に反映されると考えられる

②ROE：当期純利益÷自己資本×100

自己資本を元手に、企業がどれだけの利益を得たのかを示す指標。DXへの取り組みによる収益性の改善がここに反映されると考えられる

③売上高：企業が商品やサービスを提供することで得た収入

DXによる事業拡大や新規事業の結果が反映される

④営業利益率：営業利益÷売上高

企業の本業によってどれだけ効率的に収益を得ているかを示す指標。DXによる業務効率化やコスト削減の結果が反映される

●分析の概要

はじめに、経済産業省の「DX銘柄等」に選定された企業と選定されていない企業の間で、企業価値の指標を比較する。DX銘柄等の認定は、すなわち、企業のDXへの積極的な取り組みを示しており、この比較はDXの取り組みが企業価値に与える直接的な影響を評価するものと考えられる。

次に、NRIが独自に実施している「IT活用実態調査」から得られた、「DX推進組織の有無」「CDOの設置の有無」「DXに関する投資

額の多寡」という3つのデータを用いて、DXに注力している企業とそうでない企業との企業価値を比較する。これらはDXの取り組みに対する企業の組織的なコミットメントや戦略的な意思決定を反映する間接的な指標と捉えることができる。

●勝敗という概念を導入した可視化

前述の「DX取り組み」状況と「指標」の関係性を分かりやすく示すべく、本章では各指標の2018～2022年までの5年間における経年変化を比較し「勝敗」という形で示すこととしたい。

すなわち、DXへの取り組みごとに比較し、DXに取り組んでいる企業の指標が向上していれば、その取り組みが有効であったと見なして「勝ち」、そうでなければ「負け」、

両者に有意な差がない場合は「引き分け」として示す。また、業種ごとのDXへの取り組み状況にも配慮し、14の業種ごとに分析を行うこととする。

(1) DX銘柄等に選定されるための取り組み

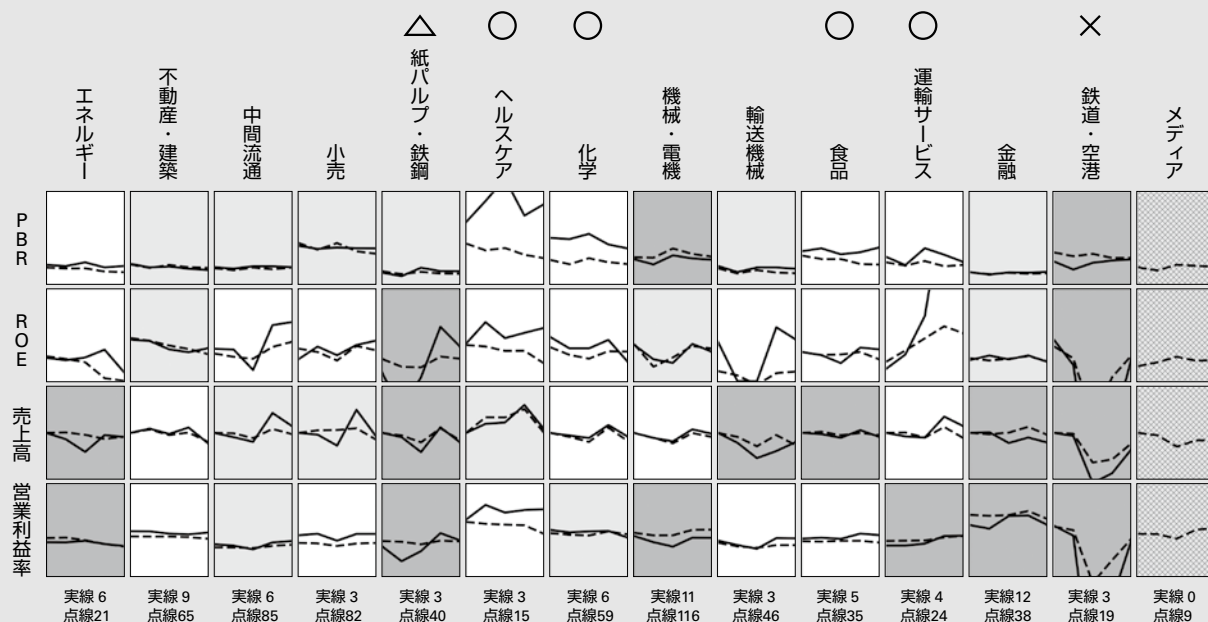
経済産業省によりDX銘柄等として選定された企業とそれ以外の企業について、企業価値にどの程度の差があるのかを分析する。今回の分析では、一定規模以上の企業に着目するため、東京証券取引所上場企業のうち売上高1000億円以上の企業728社を対象とした。この728社のうち、DX銘柄等に選定された企業74社とそれ以外の企業について、前述の4指標について比較し、勝敗を示す。

DX銘柄等に選定された企業がやや優勢で

表1 DX銘柄等への選定と企業価値の関係

全体成績：22勝16敗14分 N=728、うちDX銘柄74

凡例 ◎：4指標全勝 ○：3指標で勝ち △：3指標で負け ×：4指標全敗
□ DX注力企業の勝ち □ 引き分け □ DX注力企業の負け □ 比較不可



「DX銘柄等」：経済産業省が日本企業の戦略的IT活用促進に向けて選定を行っているDX銘柄等※に選ばれた企業とそれ以外の企業を比較。東証上場・売上高1,000億円以上の企業のみ抜粋

※「DX銘柄企業」「DX注目企業」2020～2022年／「攻めのIT経営銘柄企業」「IT経営企業」2015～2019年

あることを示す結果となったが、DX銘柄等において、4指標すべてに勝利した業界は存在せず、ヘルスケアや化学など一部の業界が3勝を挙げるにとどまった。一方で、鉄道・空港業界ではDX銘柄等は全敗、紙・パルプ・鉄鋼業界は3敗を喫している。全業界では、22勝16敗14分で勝率は42%である（表1）。

(2) DX推進組織

DX推進にかかわる組織の有無が企業価値に及ぼす影響を分析する。ここでは、「DX推進組織有」の企業として、NRIの「IT活用実態調査（2022年）」にて「デジタル化推進部門を有する」と回答した売上高1000億円以上の88社を対象とした（全回答企業は113社）。

分析の結果、DX組織を保有する企業の方が全体的に企業価値は高い傾向にあり、特に紙パルプ・鉄鋼業界ではDX組織有の企業が

全勝という結果が出た。他業界でも3勝を挙げる企業群が5業界存在し、DX組織を保有することが企業価値にプラスの影響を与えている可能性が示唆された。一方で、小売業界がDX組織の有無にかかわらず全敗となったのは、業界特有の要因が影響している可能性もある。

なお、この分析結果では前項の「DX銘柄等」と異なる傾向を示す業界（紙パルプ・鉄鋼など）が見られることから、両分析の業界別の企業の母数の違いやアンケートの回答に基づくものであることには留意が必要である（表2）。

(3) CDO役職

CDOの存在が企業価値に与える影響を分析する。ここでは、「CDOを設置している」企業として、NRIの「IT活用実態調査（2022

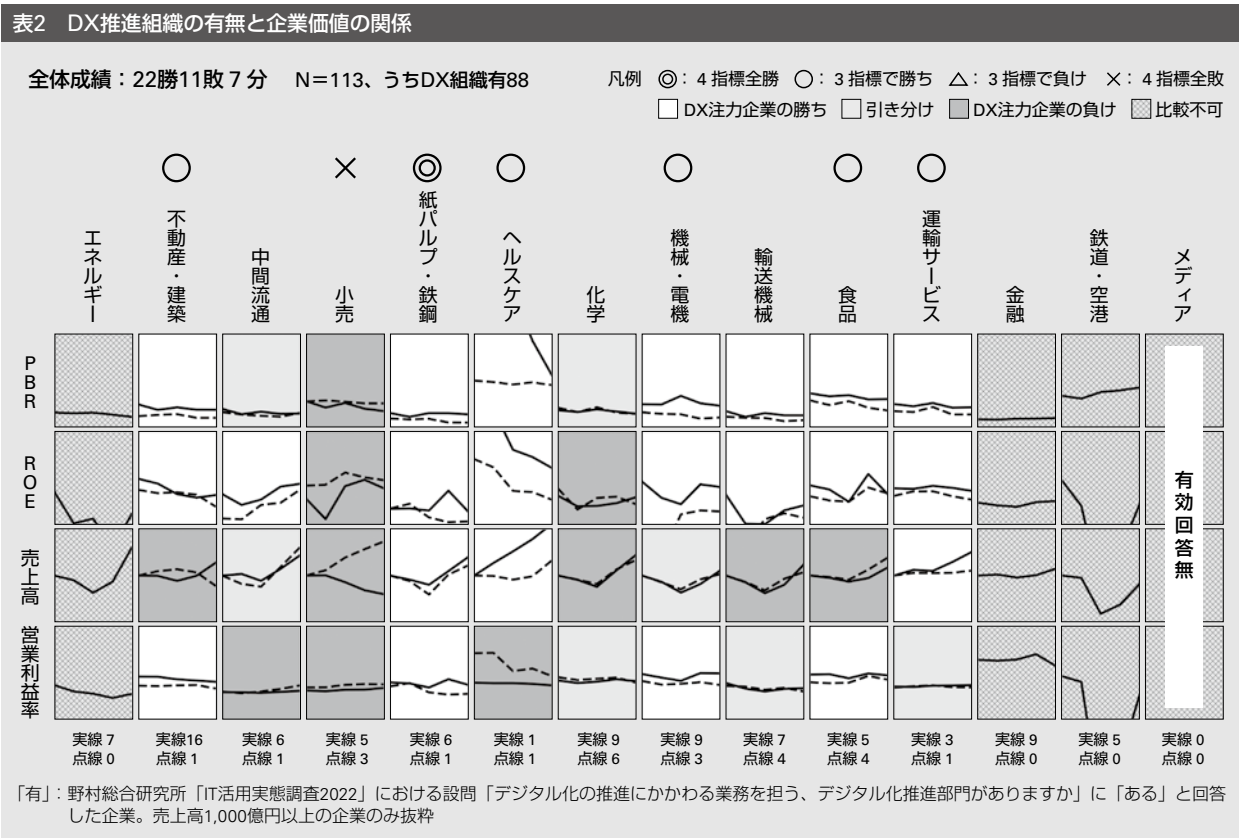
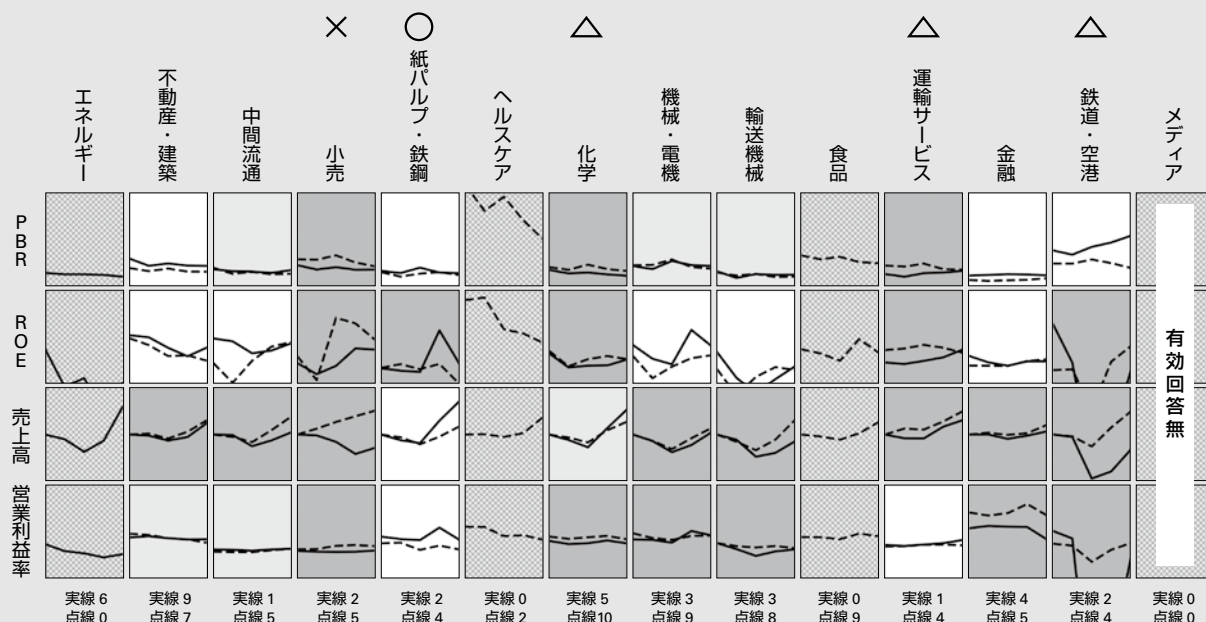


表3 CDO役職の有無と企業価値の関係

全体成績：12勝22敗 6分 N=110、うちCDO有38

凡例 ◎：4指標全勝 ○：3指標で勝ち △：3指標で負け ×：4指標全敗
□ DX注力企業の勝ち □ 引き分け □ DX注力企業の負け □ 比較不可



「有」：野村総合研究所「IT活用実態調査2022」における設問「全社のデジタル化の推進について責任を持つ役職（CDO、CTOなど）を置いていますか」に「置いている」と回答した企業。売上高1,000億円以上の企業のみ抜粋

年）」にて「全社のデジタル化の推進について責任を持つ役職（CDO、CTOなど）を置いている」と回答した売上高1000億円以上の38社を対象とした（全回答企業は110社）。

分析の結果、CDOの有無にかかわらず、紙パルプ・鉄鋼業界は3勝と良好な結果を示した。一方で、小売業界はCDOがいても全敗し、3敗を喫した業界も増加している。全体としての勝率は30%と低く、DX組織の設置の有無と比較しても半分程度にとどまった。これらの結果は、CDOの設置だけが企業価値向上の決定的な要因ではない可能性を示唆している（表3）。

（4）DX投資額

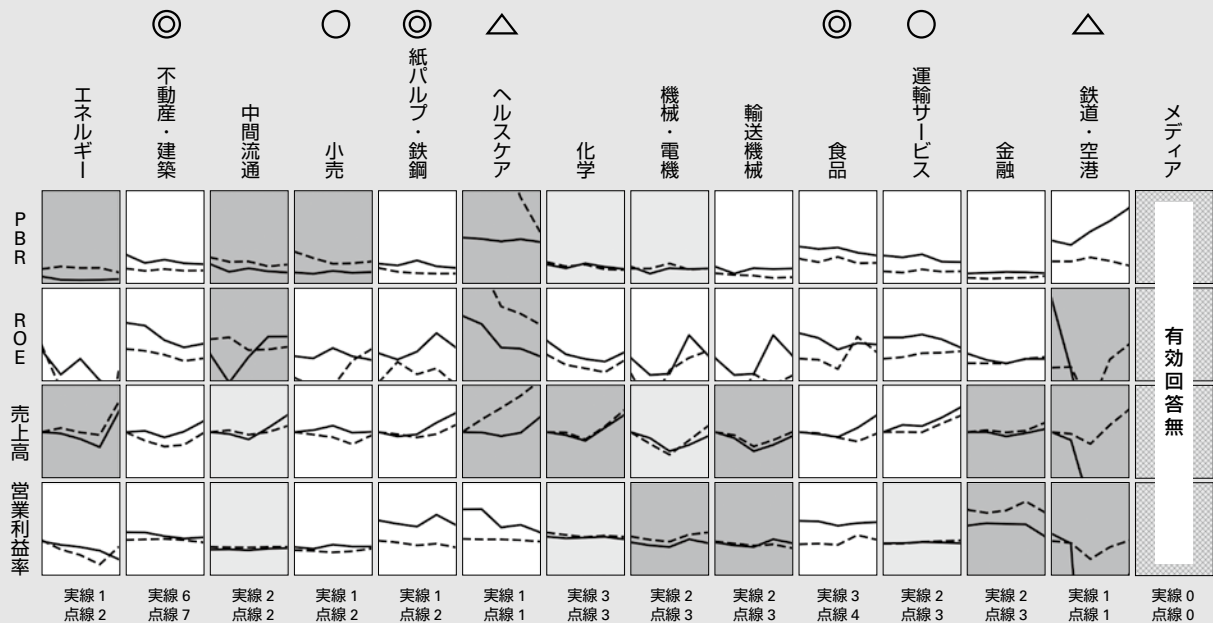
DX投資額の多寡が企業価値に与える影響

を分析する。そこでまず、「DX投資額が多い」企業を、NRI「IT活用実態調査（2022年）」のデータを基に業界ごとに設定した。具体的には、回答のあった各社ごとにDXに関する投資額を算定したうえで、業界ごとに中央値を算出し、当該中央値を上回る企業を「DX投資額が多い」としている。DX投資額が多い企業は27社となっている（全算定企業は63社）。

この分析の結果、DX投資額が多い企業の方が企業価値は高いという傾向が見られた。具体的には、全勝を達成した業界が3つ、3勝を挙げた業界が2つとなり、総じてDX投資に積極的な企業の価値が向上している傾向が見て取れる。ただし3敗を喫している業界も2つ見られ、必ずしもすべての業界におい

表4 DX投資額の多寡と企業価値の関係

全体成績：28勝17敗7分 N=63、うちDX投資額業界上位27 凡例 ◎：4指標全勝 ○：3指標で勝ち △：3指標で負け ×：4指標全敗
□ DX注力企業の勝ち □引き分け □ DX注力企業の負け □比較不可



「業界上位」：野村総合研究所「IT活用実態調査2022」における設問「IT費用の全体のうち、ビジネスの変革に昨年度割り当てた実績は0～100%でどの程度となりますか」と、設問「IT投資予算（支出ベース—減価償却費を含まない、社内人件費を含む）について、貴社の売上高に対する比率を%でお答えください」の回答結果と「売上高」を掛け合わせてDX投資額を算出し、業界ごとの投資額中央値に対して、中央値以上の企業を業界上位とした。売上高1,000億円以上の企業のみ抜粋

表5 業界別DX取り組みと企業価値向上の関係性

	エネルギー	不動産・建築	中間流通	小売	製造業					運輸サービス	金融	鉄道・空港	メディア
					紙パルプ・鉄鋼	ヘルスケア	化学	機械・電機	輸送機械	食品			
「DX銘柄等」 4割2分					△	○	○			○	○	×	—
「DX組織」 5割5分	—	○		×	◎	○		○		○	○	—	—
「CDO」 3割0分	—			×	○	—	△			—	△	△	—
「DX投資額」 5割4分		◎		○	◎	△				◎	○	△	—

て企業価値を向上させるとは限らないことも示唆されている。全体の勝率は53%となり、DX組織設置の有無の分析結果と同様に、DX投資の積極性が企業価値に肯定的な影響を与える可能性が考えられる（表4）。

ここまで述べてきた、DXの取り組みの企業価値向上への寄与を4つの軸で分析したものを表5にまとめた。

これによれば、4業界（ヘルスケア、化学、食品、運輸サービス）において、DX銘柄等に選定されていることと企業価値とが高い相関を示している。また、DX組織の設置やDX投資は多くの業界・企業で企業価値向上への効果があると考えられる。対照的に、CDOの設置は必ずしも企業価値にはつながっておらず、CDOの設置だけでは企業価値の向上は望めない実態が示された。

3 DXの取り組みと 企業価値に関する考察

近年、多くの企業がDXへの取り組みを進めているが、その取り組みが企業価値へ顕著

な寄与を示していないことが明らかになった。日本経済新聞の記事によると、経済産業省が選定するDX銘柄に認定された企業とそうでない企業の株価上昇率に大差がないという指摘があり（図1）、この結果は本章での分析の全体感とも一致している。

経済産業省は、DX銘柄に選ばれるための前提条件として「DX認定事業者」になることを求めている。この認定制度は、企業がデジタル技術を活用して自社のビジネスを変革する準備ができていることを示すものであり、企業側が申請し審査を受けて認定される（表6）。

DX認定の基準は、DXに必要な要素を幅広く取り入れており、具体的にはDXのあるべき姿に向けてビジョンや戦略、測定指標を設定し、それに即して社員がDXに取り組むことを求めている。さらに、定期的な見直しを行うことで、先進的なトレンドなども基準に盛り込めるようになっている。

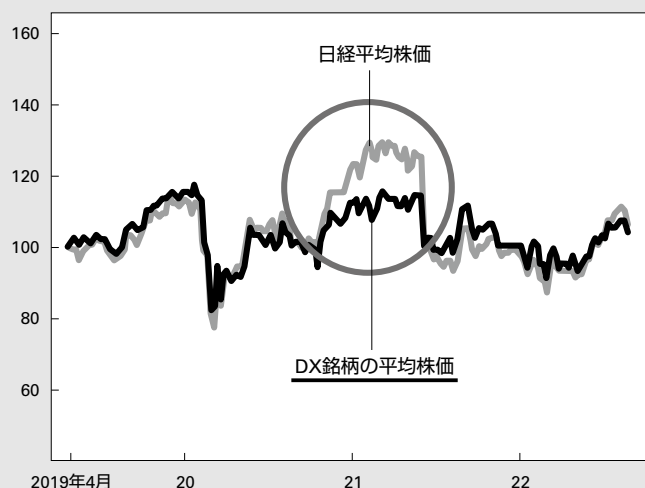
しかし、DXを成功に導くためには、DX認定の基準を満たすだけでは不十分であることが示唆される。つまり、DXに取り組んでいるにもかかわらず企業価値が上がらない理由には、DX認定の基準に示されているような、ロジカルで正しいアプローチ以外の要素が関係していると考えられる。

次章では、DXを成功に導くためのカギとなる要素について、具体的な事例を交えながら論じていく。

II デジタルトップは DXにどのように向き合うべきか

本章では、全社のデジタル戦略の立案・実

図1 DX銘柄の平均株価と日経平均の比較



※DX銘柄の毎年の選定発表前を100として指数化。DX銘柄の平均株価は単純平均、週次終値ベース
出所）『日本経済新聞』2022年9月27日

行・成果に責任を負う役員（必ずしもCDOやCIOではない場合もある）を「デジタルトップ」と位置づけ、彼らがDXとどう向き合うべきかを考察する。DXを成功に導くためにはデジタルトップの活躍が不可欠であり、「正しくやる」と「本気でやる」の2つのアプローチが重要だと筆者は考える。

「正しくやる」とは、ロジカルで適切な手段で取り組むことを指す。具体的には、（1）目標と計画を明確にする、（2）適切な体制を整える、（3）活動しやすい環境を作る、の3つの要素が含まれる。

「本気でやる」とは、強い意志と熱意を持って取り組むことを意味する。具体的には、（1）デジタルトップが自ら模範を示す、（2）デジタルトップが強いリーダーシップを発揮する、（3）既成概念にとらわれない、の3つの要素が含まれる。

筆者の経験では、正しい取り組みをしたにもかかわらず、DXの成果を十分に得られていない企業の事例が少なからず見受けられるという実態がある。ある企業では、経営層がDXの必要性を訴え、戦略を立てたにもかかわらず、現場の社員はその戦略を十分に理解せず、日常業務に追われてDXへの取り組みが後回しになっていた。また、別の企業では、DXの専門チームを設置したものの、他部門との連携が不十分で、全社的な取り組みにつながらないという状況に陥っていた。

これらの事例から、DXを成功に導くためには、戦略や体制を整えるだけでなく、それらを実行に移す際に、デジタルトップと社員が一体となって「本気で」取り組むことが重要だと考えられる。デジタルトップは、自らがDXの重要性を深く理解し、強いリーダー

表6 経済産業省のDX認定の項目と基準

(1) 企業経営の方向性および情報処理技術の活用の方向性の決定
(2) 企業経営および情報処理技術の具体的な方策（戦略）の決定 ① 戦略を効果的に進めるための体制の提示 ② 最新の情報処理技術を活用するための環境整備の具体的な方策の提示
(3) 戦略の達成状況にかかわる指標の決定
(4) 実務執行統括責任者による効果的な戦略の推進などを図るために必要な情報発信
(5) 実務執行統括責任者が主導的な役割を果たすことによる、事業者が利用する情報処理システムにおける課題の把握
(6) サイバーセキュリティに関する対策の的確な策定および実施

出所) 経済産業省「DX認定制度概要」(2023年10月)より作成

シップを発揮して、社員にその思いを伝えていく必要がある。一方、社員も受け身ではなく、DXを自分事として捉え、積極的に関与していくことが求められる。

DXを目指す企業に対し、コンサルタントは「正しくやる」ためのロジカルな方法論を提供することは可能である。しかし、DXを当事者として実行する企業の側には、それと同様かそれ以上に「本気でやる」姿勢が不可欠である。デジタルトップと社員が一丸となって、強い意志と熱意を持ってDXに取り組むことができれば、その企業のDXは大きく前進するはずである。

筆者が観察してきた中で、社員がDX推進に本気で取り組めていない現場には、共通する3つの課題が存在していた。それは、「大義の欠如」「人選の失敗」「活力の空転」である。

- 大義の欠如：DXの目的や方向性が不明確なまま実行だけが急かされている状態。往々にして、ビジネス効果が得られないDXの取り組みの乱立や関係部門間の対立によって進捗が生まれない状態を招く
- 人選の失敗：DXを推進するプロジェクトにおいて、意思決定者やメンバーの役割分担を明確にするルールが確立されていないため、適切な人選が行われていない状態
- 活力の空転：DXに取り組む現場の社員が、過剰な制約や手続きに縛られ、創造的な活動ができず、モチベーションを失っている状態

これらの課題が存在する状態では、社員がDX推進に本気で取り組むことが難しくなる。そのため、組織全体でこれらの課題に対処し、社員が自発的にDXに取り組める環境を整備することが、「本気でやる」姿勢を生

み出すために不可欠なのである。

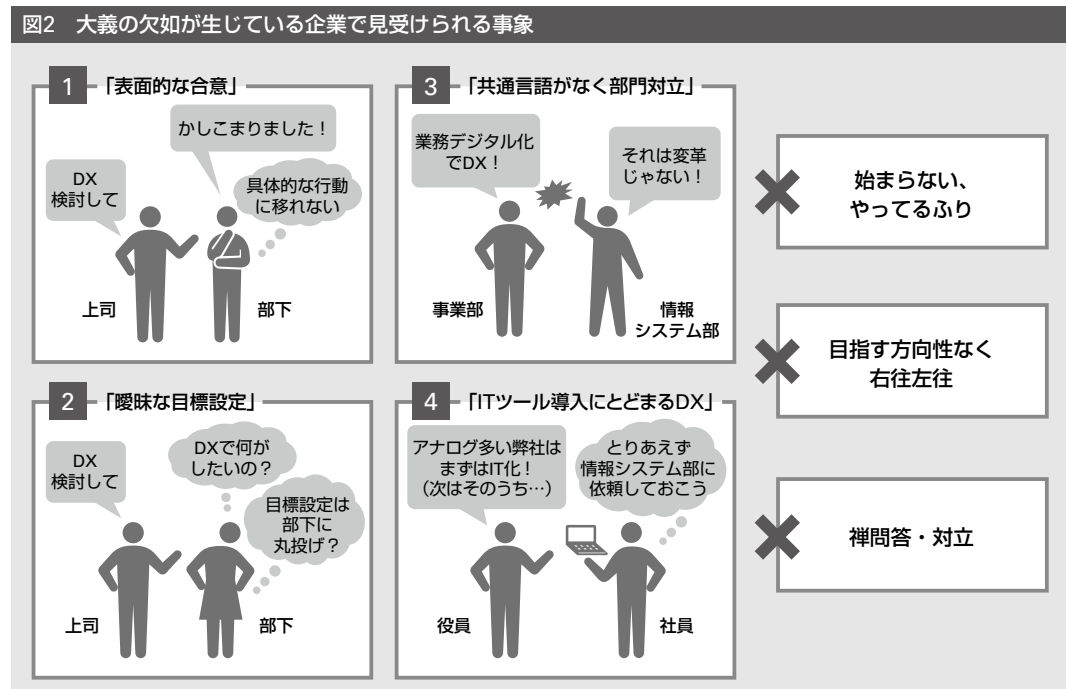
本章では、上記の3つの課題について、一般的な問題点を議論し、「正しくやる」と「本気でやる」の両側面から、問題への向き合い方について探求していく。

1 大義の欠如

DXを成功させるには、組織全体が「大義」を共有し、本気で取り組む必要がある。現場においてDXの目的や方向性が不明確な状態に陥る要因は、組織内の特定の行動パターンに起因する。筆者はこの行動パターンを「表面的な合意」「曖昧な目標設定」「共通言語がなく部門対立」「ITツール導入にとどまるDX」と類型化した。以下にその一例を示す（図2）。

「表面的な合意」

- 上層部からの指示：指示が曖昧なため方向性が不明瞭
- 部下の反応：不明確な指示に対しても問



題提起せず「かしこまりました」と返答

- 結果：真の理解なく表面的な合意にとどまり、具体的な行動への落とし込みが不足

「曖昧な目標設定」

- 目標の欠如：明確な目標が提示されず、社員は方向性を自己解釈
- 社員の行動：目標の不在を利用し、具体的な成果を避けて任務を遂行
- 結果：形式的な活動は行われるが、実質的なDX推進には結びつかない

「共通言語がなく部門対立」

- 部署間の隔たり：部署ごとにDXに対する理解が異なり、相互理解が欠ける
- 議論の展開：自部署の立場からDXについて限られた視野での議論が行われ、全社的な共通理解に至らない
- 結果：生産的ではない内部対立が発生し、DXの全体的な戦略策定と実行の障害となる

「ITツール導入にとどまるDX」

- ゴールの誤解：ITツールの導入が終着点と捉えられる誤った認識
- 「まずは」の落とし穴：「まずは」という前置きで始めた取り組みが終わりまで継続されず、中途半端に終わる可能性が高い
- 結果：企業のDX取り組みが実際はIT化の初期段階にとどまり、ビジネスモデルの変革や組織文化の革新には至らない

(1) 正しくやる

まずは「大義」として、デジタルに関するビジョンを明確に設定することが大切である。ビジョンとは、企業が目指すべき将来の姿や実現したい未来像を示すものであり、企業の長期的な方向性を明らかにする羅針盤となる。そのビジョンを実現するための経路を設計し、複数部門での一元管理によって統制を行い、定期的に見直しを実施することが求められる。

ここでは、アメリカのドラッグストア運営などを行うCVS Health Corporation社（CVS社）のDXの取り組みにおける大義が参考になる。

同社には、ドラッグストアが取り扱う商品（プロダクト）の販売にAmazonが参入してくることに強い危機感があり、Amazonとの差別化を図ることを主眼にDXへの取り組みが進められた。まず、DXに関するビジョンをデジタルトップが主体的に策定した。

CVS社のデジタルに関するビジョン

(DX取り組みにおける「大義」)

- ①ヘルスケアを便利で、パーソナライズされた形にし、費用面でも手頃なものにする。デジタルツールはこの体験提供のためのカギとなる
- ②テクノロジーを用い、患者と家族がより健康的な生活を送れるよう手助けする
- ③顧客が必要とする薬局やヘルスケアサービス、デジタルを活用し、いつでも、どこでもアクセスできるようにする

さらに、ビジョン実現に必要な取り組みをデジタルトップとプロダクトごとの責任者が

一丸となって検討するとともに、その取り組みが価値を産んでいることを測るための指標（バリュードライバー）を設けた。

さらに階層的になるが、プロダクト現場レベルではバリュードライバーを参照し、それに必要な取り組み施策をリスト化（バックログ）し、プロダクト責任者と担当するデジタル・IT部門のリーダーが共同で取り組みの優先順位を決定した。つまり、大義を基に現場レベルまで全社一丸となってDXを目指す状態を創り出したのである。

その後、同社は、現場のプロダクト担当とデジタル・ITの担当が一緒になって、優先順位の高い取り組みから順番にアジャイル手法^{注3}で施策を進めている。バリュードライバーも四半期に一度の検証と見直しを行うことで大義との整合を維持しつつ、売り上げや顧客満足度向上といったビジネスへの効果を生み出すこととなった。

（2）本気でやる

社員が本気で取り組むためには、デジタルトップが大義に基づいて一貫した行動を示し続ける必要がある。「本気でやる」ためには、デジタルトップ自らが言い続け、やり続け、ブレない姿を見せることで現場のモチベーションと行動を促す。CVS社においては、デジタルトップが米国のTV番組に出演して、ビジョンを実現するための具体的な取り組みを自ら情報発信するといった行為も見られた。また、日本の企業においては、ソフトバンクの孫正義社長も、『日経ビジネス』の取材^{注4}の中で、「狂ったほどの情熱を持って行動し続ける重要性」を説いており、これが大義を達成するためのカギとなる。

2 人選の失敗

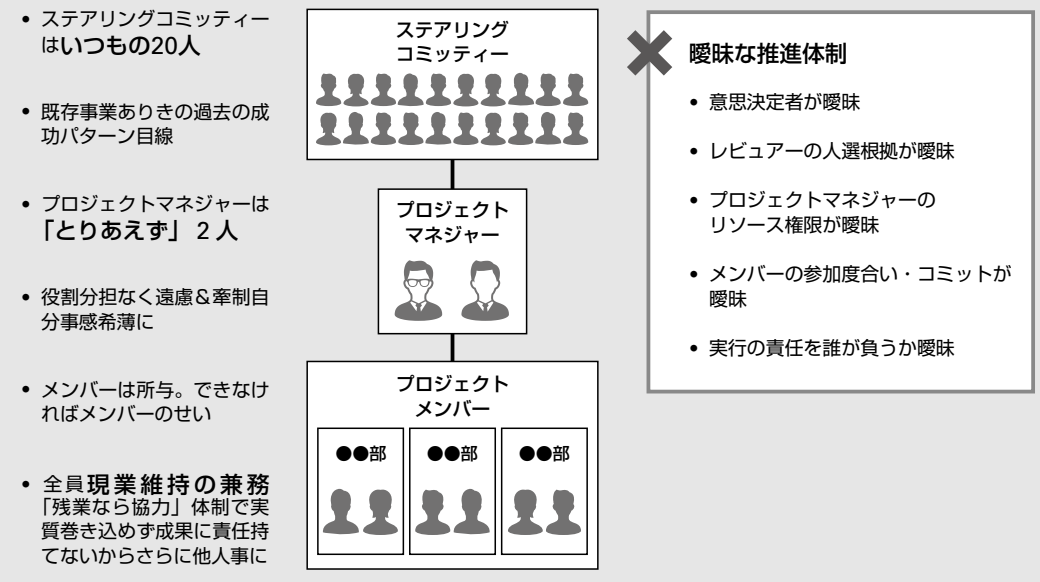
筆者の経験では、成功するDXプロジェクトの体制は、経営層と事業部門、IT部門の責任者からなるステアリングコミッティーの下、少数精鋭で構成されたチームであることがほとんどである。

具体的には、DXプロジェクトの責任者（プロジェクトマネジャー）は、ステアリングコミッティーの明確な期待、ヒト、モノ、カネといったリソースに関する権限や責任の下、強力なリーダーシップを発揮する。プロジェクトメンバーは、各々が自分事としてプロジェクトに取り組み、高いコミットメントを示す。さらに、適切な知見を持つ人材がレビューアールとして関与し、プロジェクト成功に向けた支援が行われている。

一方で、ある企業のプロジェクト体制を例に、人選の失敗が生じさせる問題点について考察する。

まず、この企業のプロジェクト体制における特徴を述べる。ステアリングコミッティーは、いつも同じ20人で構成され、既存事業に基づく過去の成功パターンに焦点を当てた意思決定を行っている。プロジェクトマネジャーは形式的に2人配置されているが、役割分担を明確にするルールが不在のため、遠慮と牽制が見られる。プロジェクトメンバーは、自分事感が希薄であり、プロジェクトが成功しなかった場合はメンバーの責任とされる傾向がある。また、全員が現業を有したまま参画しているため、兼務状態となり、現業の繁忙時にはプロジェクトへの対応は後回しとなりがちである。その結果、体制のいずれもが、プロジェクトの成果に対して責任を持っていない状況となり、プロジェクトを他人事と捉

図3 人選の失敗が生じている企業で見受けられるプロジェクト体制の例



える傾向が強まる。

この体制が抱える問題は多々あるが、一言でいえば役割や権限、責任の所在が曖昧であることに尽きる。意思決定者が不明確であり、レビューーの人選基準も明確でない。プロジェクトマネジャーのリソースに対する権限が不確定であり、メンバーのプロジェクトへの参加度合いやコミットメントも曖昧である。さらに、プロジェクトの実行において誰が責任を負うのかも不明確である。このような曖昧な体制は、結果に対するコミットメントを希薄にし、プロジェクトの成功を阻害する要因となる（図3）。

（1）正しくやる

人選を「正しくやる」という観点から、プロジェクト推進の責任を負うリーダーが人選を行い、必要に応じてコンサルタントなどの外部パートナーを活用する手法について述べる。

まず、リーダーの人選が極めて重要である。プロジェクトの実行を担う人材を選出し、責任も与え、かつそのリーダーにメンバーの選定を委ねることが効果的である。これにより、メンバーのプロジェクトに参画する工数、時間の確保や現業との調整が適切に行われ、プロジェクトの成功に寄与する。なお、企画段階からメンバーを巻き込むことで、彼らのプロジェクトに対するコミットメントをより高め、結果に対する責任感を持つことにつながる。

なお、本論からやや外れるが、「尖った」人材の確保に関する構造的な問題について少し触れておきたい。

DXによる、前例のない創造的なプロジェクトに適合する人材を、内部で育成・確保することには限界がある。そこで、DX人材をIT企業やベンチャー企業出身者などから募集する動きが多く企業で見られるが、創造的で挑戦的な仕事を好む「尖った」人材は、

事業会社では通常のマネジメントや書類仕事、根回しなどに慣れておらず、必ずしもその企業に定着しない傾向がある。このような問題に対処するためには、外部に優秀な人材を求めることが常道である。しかし、外部の人材を短期間のDX案件に向けて獲得することは難しく、中長期的な視点からのDXプロジェクトの推進に長けた、IT企業やコンサルティング企業との戦略的なパートナーシップが有効である。

その際、従来型のITプロジェクトで散見される、顧客と業者（ベンダー）という関係にとどまることなく、DXを通じてともに社会的価値を創造できる重要なステークホルダーとしての関係を築くことが肝要である。昨今の業界の活況を鑑みるに、優秀なDX人材はすでにほかの企業のDXやプロジェクトに関与していることが多く、これを前提にした人材確保戦略が求められる。

(2) 本気でやる

DXを本気で進めるためには、デジタルトップの強力なリーダーシップが不可欠である。現場では適材不足や他部署の協力的でない態度など、人選の課題に直面することがあるかもしれないが、デジタルトップは自らの発言力と人事権限を最大限に活用して、必要な人材の確保に尽力すべきである。

ここで、本気でDXに取り組む企業の事例を一つ挙げる。ある日系グローバル企業では、デジタルトップがDX推進専門の部署を立ち上げ、自ら統括役員として陣頭指揮を執ることで、全社的なDXへの取り組み姿勢を明確に示した。さらに、役員会などの重要な会議体で各部門の担当役員に対してDX推進

への協力を強く呼びかけ、社内の協力体制を構築していった。加えて、社員向けの情報発信を定期的に行い、DXの意義や進捗状況を共有することで、社員のDXへの理解と参画意識を高めていった。

このように、デジタルトップの強力なリーダーシップの下、全社を巻き込んだDX推進体制を構築することが、本気でDXに取り組むための第一歩となる。社内の協力が得られない場合でも、先に述べたような外部企業との戦略的なパートナーシップにより、優秀な人材を積極的に取り込んでいくなど、あらゆる手段を講じて最適なメンバーを集める必要がある。

デジタルトップは、命令や依頼、ときには懇願も辞さない強い意志を示すことで、周囲を動かし、DXへの本気度を社内外に示していかなければならない。この強い意志とリーダーシップこそが、人選の課題を克服し、全社一丸となってDXを推進する原動力となるのである。

3 活力の空転

企業のプロジェクト管理において、社員の労力が生産的な活動に結びついていない「活力の空転」状態という課題がある。本稿では、実行責任者とプロジェクトチームが直面する疲弊の原因とその影響について論じ、特に実行責任者の心が折れる過程と、その結果として志を持つ人間が離脱や退職に至る状況に焦点を当てる。

まず、疲弊の原因として以下の3つのポイントが挙げられる。

①声の大きい人に振り回されて疲弊

プロジェクトチームが、プロジェクトに必ずしも積極的でないステアリングコミッティーメンバーらの発言に翻弄され、自発的な意思決定が困難になる

- ②過剰な手続きに追われることによる疲弊
規程外の「事前説明」や大量の手続き書類に追われることで、本質的な問題解決や中身を考える時間が削られる
- ③想いを拾ってもらえないことによる疲弊
案件の特性に関係なく、過去のITプロジェクト案件などの経験からパターン化された指摘事項によって、チームの創造性やモチベーションが損なわれる

確かに、プロジェクトの成功には、多様な意見を取り入れ、正しい方向性を見定めるためのプロセスが不可欠である。ステアリングコミッティーでの承認プロセスは、その重要な役割を担っているし、事前説明や、パターン化された指摘事項も、多くの企業では多くの経験や知恵をプロジェクトに活かすため「よかれ」との考えで実施されているのも確

かである。

しかし、過剰なプロセスは実行責任者の意欲を削ぐ可能性があるのも現実である。それがプロジェクト全体の活力の空転につながっているとしたら、なおさらである（図4）。

(1) 正しくやる

特にスピードが重視されるDX案件において「活力の空転」を防ぐためには、実行責任者やプロジェクトチームの意欲を削ぐことがないように、過去の前例に沿った「正しくやる」ための慣習にとらわれず、可能な限りプロセスやルールの効率化を図ることが望ましい。

実行責任者もプロジェクト当初は自分の想いを通すため、既存のルールや慣習を受け入れて行動するであろうが、長期にわたり過剰なプロセスを強いられると最終的には創意工夫への意欲を失い、最悪の場合、疲弊してチームから離脱することもある。

ここでは活力の空転を防ぐべく、意思決定プロセスの改善や、組織文化、マネジメント

図4 活力の空転が生じている企業での承認プロセスの例

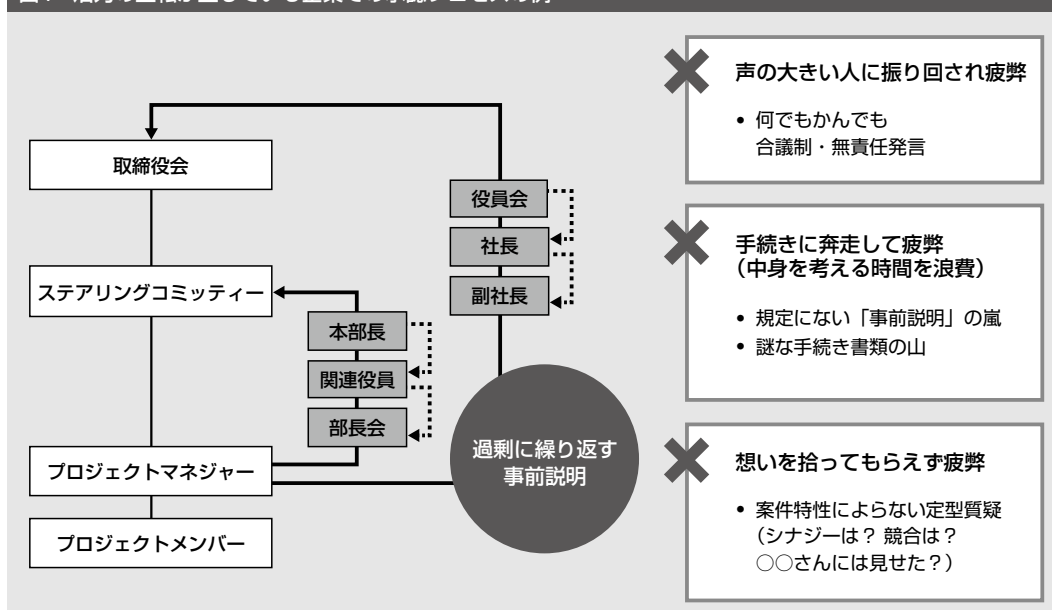


表7 BT Group plc社における「Digital Way」の構築：
デジタルトップの取り組み

経営層の意識改革	デジタルギャップの補完 リバーシメンタリング：デジタル知識づけ
部下への接し方	指示・命令姿勢からの転換 コーチング：命令型ではなく質問型へ
評価	マイクロマネジメントからの脱却 自律性を与える代わりに、結果にコミットさせる
失敗の位置づけ	失敗の許容 トライ＆エラーを繰り返す
用語	共通言語化 言語学者を使ってアジャイルなどの用語を辞書化

スタイルを含めた総合的なアプローチでDXを推進した、世界最大規模の通信事業者であるBT Group plc社（BT社）のデジタル変革における取り組みを紹介する。

BT社は「Digital Way」と呼ばれる5つの変革で構成された、さまざまなスキルを持つ優秀な人材が力を発揮しやすい環境をつくることを目的とした取り組みを行っている。デジタルトップは、経営層の意識改革、部下への接し方、評価システム、失敗の位置づけ、用語の統一など、理念や方針にとどまらず、企業の日々の活動にまで変革をもたらす取り組みを行った（表7）。

BT社のように抜本的な改革が行われれば理想的であるが、どんな企業でも既存の規程類の範囲で、「正しくやる」と「活力の空転」のバランスが取れた効率化は図れるはずである。

（2）本気でやる

「活力の空転」を防ぐ「本気でやる」姿勢を実現するためのアプローチについて考察する。特に、デジタルトップ自らが果たすべきリーダーシップと、既存の社内慣習の打破の重要性に焦点を当てる。

まず、前項で述べたとおり、多くの企業では、既存の規程類の範囲で効率化は可能ではなくである。筆者の経験では、活力の空転の多くは、規程にはないが前例に沿って行われている社内の慣習によって起きている。デジタルトップはその立場を活かし、DX成功のため、率先して既成の社内慣習の見直しと「正しくやる」ために最低限必要なアプローチを、社内に対して訴えかけることができるはずである。

新たな「正しくやる」のために、デジタルトップが積極的に慣習を打破し変革を推進する姿勢を示すことで、現場のスタッフはデジタルトップへの信頼を高め、結果としてDXに向かって「本気でやる」体制が形づくられる。

また、DXの実行責任者の想いや意欲を尊重し、それらを引き出すようなコミュニケーションも「本気でやる」ためには重要である。経営層やステアリングコミッティーは、実行責任者に対して一方的な指示や指摘をするのではなく、その意見にしっかりと耳を傾け、双方向のコミュニケーションによる合意の下、プロジェクトを前に進めていくことが望ましい。こうすることで実行責任者の自主性が尊重され、より高いモチベーションでプロジェクトから一層の創意工夫を引き出すことができる。

DXの推進において、「大義の欠如」「人選

の失敗」「活力の空転」という3つの課題に直面した場合、これまで述べたとおり、デジタルトップは「正しくやる」アプローチと「本気でやる」姿勢の両方を持ち合わせる必要がある。「正しくやる」ための明確なゴールの設定、主導的に推進できる実行責任者の人選、心理的安全性の確保などの体制構築を行ったうえで、「本気でやる」ために、デジタルトップ自身が一貫した行動を示し、発言力や人事力を発揮して適材を確保し、さらには社内慣習の打破にも取り組むことが求められる。

本章の考察から、DXの成功には「正しくやる」と「本気でやる」の両方の対応が必要であることを理解されたであろう。しかし、筆者の経験では、DXを真に成功に導くためには、これらだけではまだ不十分で、もう一つの要因（ラストピース）が存在する。次章ではこのラストピースについて詳細に検討し、DXの成功に向けた総合的な戦略について論ずる。

Ⅲ デジタルトップに期待される熱き心

デジタルトップは、組織のデジタル化戦略の立案と実行に責任を持ち、成果を生み出すことが期待される役職である。その実効性は、「トップ自身の姿勢」によって大きく左右される。現場は上層部の姿勢を見ており、デジタルトップが示す行動一つひとつが、組織全体の動向に影響を及ぼす。

ここでは、デジタルトップが避けるべき態度として「場当たりの措置」「短期的な成

果主義」「受動的な対応」という3つの点を挙げる。これらを避け、長期的な視野でDXを推進し、組織全体に対する明確な指針を示すことは、前章で述べた「正しくやる」や「本気でやる」とは異なる、デジタルトップの重要な役割である。つまり、「正しくやる」はロジカルで適切な手段で取り組むこと、「本気でやる」は強い意志と熱意で取り組むことを指すのに対し、ここで述べるのはそれらとは別の次元で、デジタルトップにのみ求められる高次の視点と行動である。

「場当たりの措置」

- DXの取り組みが部門レベルでサイロ化してしまっている状態
- 他社の動向に部門レベルで追従するような対応に終始する姿勢

これは、DXの真の目的から逸脱し、組織全体としての大きな成果を見失うことにつながる。デジタルトップは、このような短絡的な思考を避け、全社を視野に入れた包括的なデジタル化戦略を展開することが求められる

「短期的な成果主義」

- 目先の成果にとらわれ、長期的な視野での戦略的な取り組みが軽視される状態

自身の任期中に成果を出すことにとられるあまり、後継者や次世代につながるDXのためのシステムプラットフォーム基盤づくりを怠ることは、組織の持続可能な成長を損なう可能性がある。デジタルトップは、短期的な成果にとらわれることなく、長期的な視点でDXを推進する必要がある

「受動的な対応」

- 既存の情報システムや規程、慣習に固執し、新しい取り組みに対して否定的な態度を取ること
- 変革に取り組めない理由を他部門に転嫁すること

これらの対応は、デジタル化の進展を妨げる主要な障害となり得る。デジタルトップには、積極的に新しい技術やアイデアを取り入れ、組織全体をリードする姿勢が求められる

これらの姿勢に陥ることを避けるために、デジタルトップは以下の3つの行動を心掛けることが重要である。

1 デジタル化砂漠への水まき

まず、デジタルトップは「デジタル化砂漠」に挑戦する覚悟を持つことが重要である。デジタル化砂漠とは、デジタル変革の中で、苦労を重ねても大きな成果が得られない時期を指した表現である。これは、サービス変革や業務変革に当たり、必ず取り組む必要

があるが、まだ成果には結びついていない我慢の時期を指す。

具体的には、古いITシステムからの脱却に取り組んでいる時期や、DXに必要となる新たなデータの収集や一元化を行っている時期、DXを前提とした業務プロセスの見直しや標準化を行っている時期などがある。これらの活動は、ホッケースティックの形に例えられる時間軸と成果の関係で、「砂漠」は成果が出ていない「柄」の部分に当たる。しかし、DXはこの段階を乗り越えることで、後に急激な成果が得られる「ブレード^{※5}」の時期を迎えることができる（図5）。

2 5年以上継続的に取り組む

デジタル化砂漠を越えて成果が出始めた後も、DXの真の果実を得るためには、さらに取り組みを根気強く継続して実行することが重要である。図6に示すNRIの調査結果では、デジタル化の取り組みを5年以上続けることで、顧客満足度や財務上の効果（コスト削減、収益の増加）を得られた企業が多く存在していることが読み取れる。デジタルトッ

図5 「デジタル化砂漠」に対する向き合い方

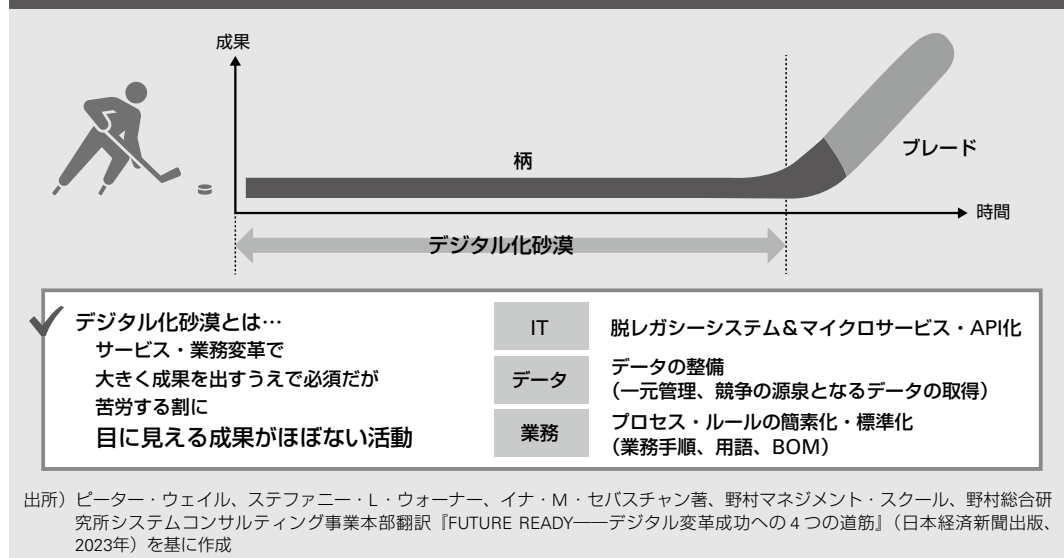
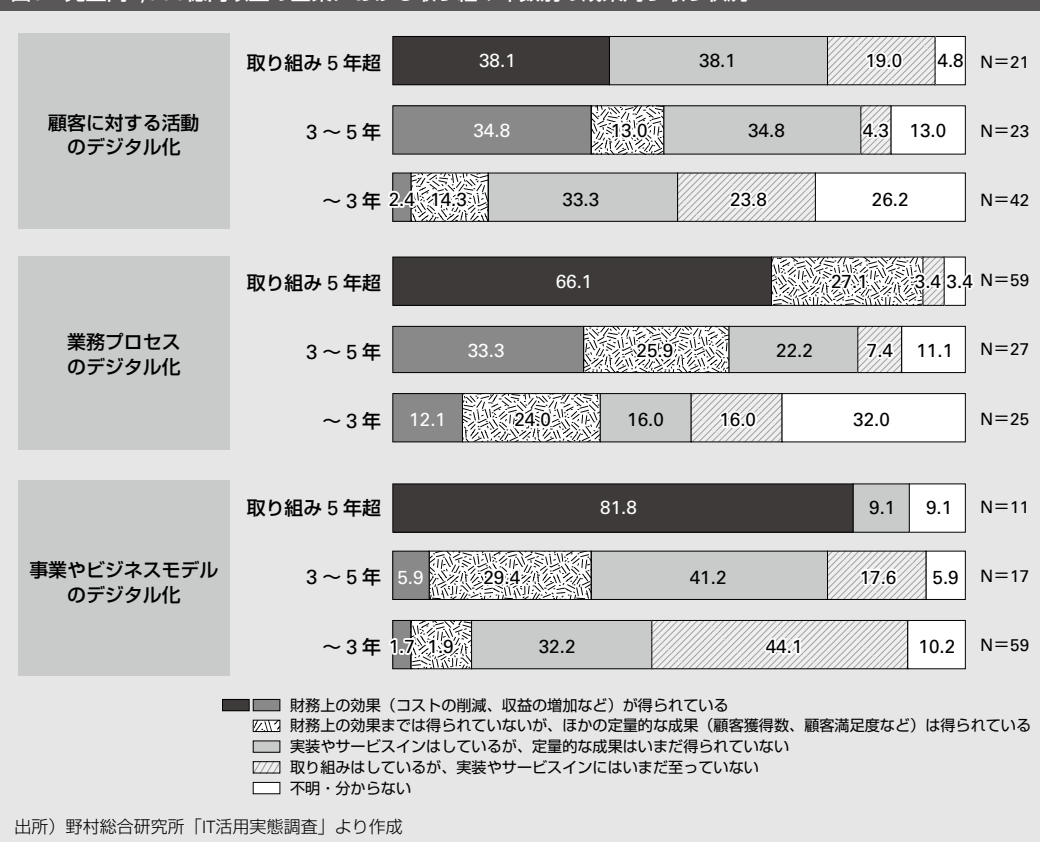


図6 売上高1,000億円以上の企業における取り組み年数別の成果刈り取り状況



プは、DXの取り組みに必要な期間は5年以上だという覚悟を持ち、中長期的な視点でDXを推進することが望ましい。

3 業務・人員・ITの権限を獲得する

DXに関する「人選」については前章でも述べたが、それに加えて、デジタルトップはCEOの後ろ盾を得て、業務・人員・ITの各分野において、全社横断的な十分な権限を確保する必要がある。権限がなければ、いくら本気でDXを推進してもその努力は実現することなく終わってしまう可能性がある。もちろん、業務・人員・ITそれぞれに責任者が存在することと思うが、デジタルトップは、

各責任者との協力関係により、COO的な業務プロセス変革の権限やCHRO的な人員確保の権限を持ち、CIO的な情報システム決定に関与できること、それをCEOが信任することがDXを成功に導くために不可欠であると考えられる。

以上に示した3つの行動のように、デジタルトップは、短絡的でない長期的な視野でDXを推進し、組織全体に対する明確な指針を示すことが求められる。「場当たり的な措置」「短期的な成果主義」「受動的な対応」という否定的な姿勢を避け、大胆かつ持続的な取り組みを通じて、デジタル化の真の成果を引き出すことが重要である。

本章では、前章までに論じた「正しくやる」「本気でやる」に加え、デジタルトップ自身の姿勢と求められる行動、CEOはもちろん、COOやCHRO、CIOはCDOと協力することが不可欠であることを述べた。また、経営層と社員全員が、「デジタル化砂漠」の踏破には時間がかかることを理解し、デジタルトップを信じて行動することが求められる。

さらに、ここでは触れなかったが、株主や取引先などのステークホルダーもまた、デジタルトップの挑戦を理解し、長期的な視点で応援することが重要である。短期的な成果にとらわれず、デジタル化の果実が結実するまでの過程を見守り、支援する姿勢が必要とされている。

このように、デジタルトップの熱き心を中心に、組織内外のすべての関係者が一丸となってDXに取り組むことこそが、日本企業の真の成功へのカギとなるのである。デジタルトップは、その先頭に立つリーダーとして、組織全体を「デジタル化砂漠」の向こう側へと導いていかなければならない。

IV DXを企業価値につなげるために

本稿では、日本企業のDXの現状と課題について、「DXが企業価値に与えた影響」「本気の取り組みの重要性」「デジタルトップの姿勢」という3つの観点から考察してきた。

DXは企業価値向上の有力な手段になり得るが、その実現には「正しくやる」と「本気でやる」の両面から推進する姿勢が求められる。日本企業の多くはDXへの取り組みを始めているものの、前述のとおりDXが企業価

値向上に直結しているとは言い難い状況である。DXの真の目的は競争力強化を通じた企業価値の向上であり、単なるIT投資や業務効率化にとどまらない抜本的な変革が求められる。

これまでデジタルトップについては論じたが、さらに経営層のコミットメントが不可欠である。経営層自らがDXの意義を深く理解し、デジタルトップが強いリーダーシップを発揮できる環境の整備を進めることが重要である。また、現場レベルでもDXの本質を見極め、社員一人ひとりが変革の当事者であるとの意識を持ち、既存概念にとらわれない柔軟な発想でDXを推進すべきである。DXによる企業変革は一朝一夕で成し遂げられるものではない。長期的視点を持ち、一時的な成果にとらわれることなく、継続的な取り組みを続けていく覚悟が必要である。

ここまで述べた企業のDXの取り組みにおいて、現場で起きていることを株主やステークホルダーが理解したうえで、長期的視点から支援し、適切に評価することが求められる。日本企業がDXで真の競争力を獲得するには、社会全体でDXの捉え方を見直す必要がある。DXの真の意義を再考し、本気で向き合うことが、日本企業の持続的な企業価値向上への道筋を切り拓くことになるだろう。

注

- 1 DXや積極的なITの利活用に取り組む企業を指す総称である。具体的には以下の4つの区分が含まれる

DX銘柄：東京証券取引所に上場している企業の中から、企業価値の向上につながるDXを推進するための仕組みを社内に構築し、優れたデジタ

ル活用の実績が表れている企業

DX注目企業：「DX銘柄」に選定されていない企業の中から、特に企業価値貢献部分において、注目されるべき取り組みを実施している企業

攻めのIT経営銘柄：東京証券取引所の上場会社の中から、中長期的な企業価値の向上や競争力の強化といった視点から経営革新、収益水準・生産性の向上をもたらす積極的なITの利活用に取り組んでいる企業

IT経営注目企業：「攻めのIT経営銘柄」に選定されていない企業の中から、特定のテーマで先進的な取り組みを実施している企業

- 2 企業におけるデジタル戦略の最高責任者
- 3 ここでは、組織を横断して作られた小さなチームが、自律的に判断・行動しながらDX施策を推進する手法を指す
- 4 北方雅人、小野田鶴、井上篤夫「孫正義 もっとと狂え！本気で狂え！——インタビューで事業家の精神とは何かに迫る」『日経ビジネス』2019/12/6
<https://business.nikkei.com/atcl/seminar/19>

nv/120500136/120500001/

- 5 ホッケースティック下部の急峻なカーブを描いた形状をしている部分のこと

著者

宮田知明（みやたともしあき）

野村総合研究所（NRI）産業ITコンサルティング部SCMグループマネージャー

専門は経営・事業戦略、システム化構想、サプライチェーン管理など

廣田壮一郎（ひろたそういちろう）

野村総合研究所（NRI）サービスデザインコンサルティング部シニアデータサイエンティスト

専門は業務変革、ビジネスアナリティクスなど

梅本 衛（うめもとまもる）

野村総合研究所（NRI）産業ITコンサルティング部シニアシステムコンサルタント

専門は業務変革、ビジネスアナリティクスなど