

2019年11月6日

これから始める経営者のデジタル戦略

～デジタル企業への変革に向けて～

ビジネスICTコンサルティング室
チーフコンサルタント 北野 努

[要約]

- 現在、さまざまな業界において、データとデジタル技術を利用し、新たなビジネスモデルの展開や業務そのもののビジネス変革が起こり、デジタル化の波が急速に世界を呑みこもうとしている。こうした状況下、各企業は、競争力維持・強化のために、デジタル・トランスフォーメーション（DX：Digital Transformation）を迅速に進める必要がある。
- このような危機感からDXを推進している企業は多いものの、新規ビジネスの創出や既存ビジネスの高付加価値化といった成果をなかなかあげられていない。その大きな要因の一つとして、既存システムが環境の変化に柔軟にスピーディーに対応できず、DXの足かせになっているためと考えられている。経済産業省から2018年9月に公開された『DXレポート』は、このような我が国の状況を明らかにしている。
- 既存システムの複雑化・老朽化・ブラックボックス化、IT人材の不足とサポート切れに伴い2025年以降、最大12兆円/年の経済損失が生じる可能性（2025年の崖）があり、ユーザー企業は急激に増加するデータを活用しきれず、多くの技術的負債を抱え、事業運営そのものに支障が出てくると予測されている。
- 本稿では現在、企業が直面している課題を解決し、DXの推進方法について方向性を示すことを目的とする。まさに、デジタル経営時代に向けた生き残り戦略である。

1. はじめに

インターネットやスマートフォンの普及により、全世界が瞬時につながり、大量の情報・データを高速で収集することが可能となっており、さらに AI や IoT¹の進化に伴い、新たな視点からの情報・データが続々と生まれてきている。企業が持続的に成長していくためには、これらのデータとデジタル技術を駆使して、どのようにビジネスの改善・改革に活用していくか、または新たなビジネス創出の視点を生み出していくかが重要なテーマとなっている。

一方で、新興企業を中心に新たなデジタル技術を取り入れ、これまでにないビジネスモデルを展開し、既存企業に大きくインパクトをもたらすデジタル・ディスラプションが起きている。代表格としてアマゾンが有名だが、同社は 1995 年に米国で書籍のネット販売を開始し、その圧倒的なデータ分析力と様々な企業の買収を背景に、現在ではスポーツ用品・おもちゃ・生鮮食品・ビデオオンデマンド・クラウドサービスなど、世界最大の品揃えを持つ EC 企業となっている。2018 年の同社の小売売上高は、米国全体のオンライン小売売上の 49.1%・総小売売上の 5%を占めるほど巨大化しており、米国内の百貨店やショッピングモールが閉鎖に追い込まれるなど、既存事業者を脅かす「アマゾン・エフェクト」現象が進んでいる。

この現象はもはや特別なことではなく、近い将来には業種・業界の境がさらに消えていくことになるだろう。経営者としては、自社業界のデジタル・ディスラプションに備えて、または自社がディスラプションを起こすべく、速やかにデジタル・トランスフォーメーションへの対応を進めることが求められる。

2. デジタル・トランスフォーメーション (DX) とは

ところで、デジタル・トランスフォーメーション (Digital Transformation、以下 DX) とは、具体的にどのようなことを指すのだろうか。DX の定義や概念には、「IT の浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる²」とするものや、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること³」とするもの等がある。

¹ IoT : Internet of Things (様々な「モノ」がインターネットに接続され、情報交換することにより相互に制御する仕組み)

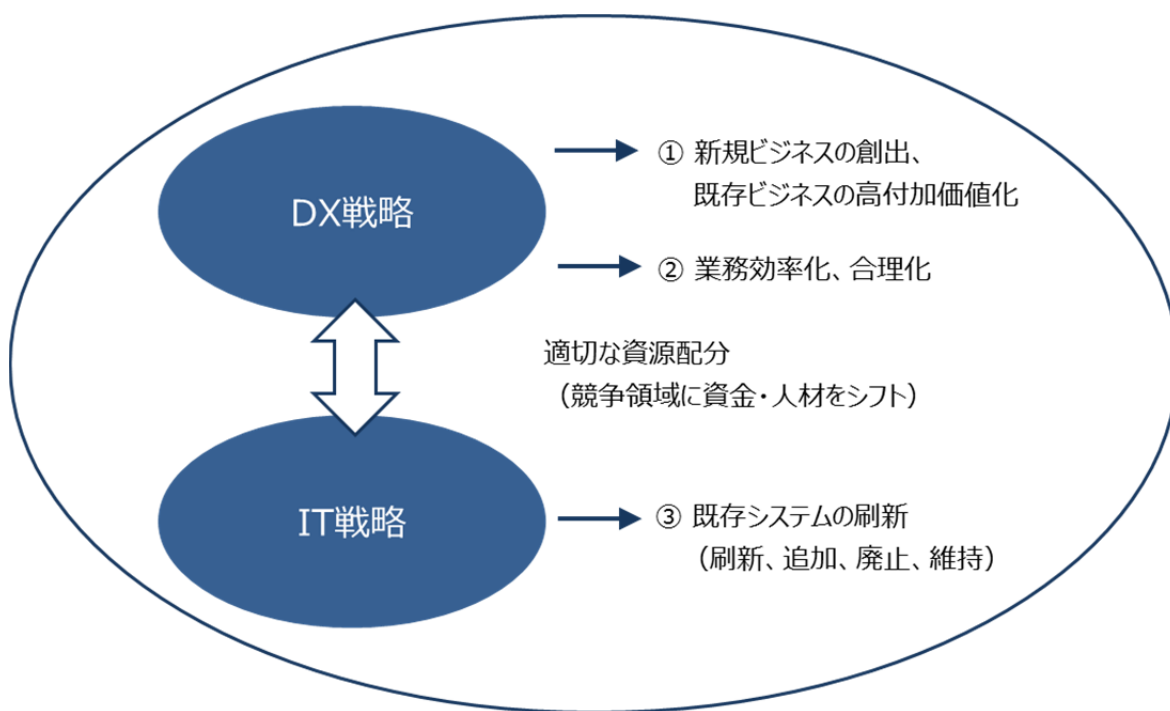
² 2004 年、スウェーデンのウメオ大学のエリック・ストルターマン教授が提唱

³ 経済産業省「DX 推進指標」における定義

DXを進めるにあたっては、図表1のとおり、DX戦略とIT戦略を区分して自社の状態・立ち位置を把握・整理すると良いだろう。DX戦略の最終ゴールは「①新規ビジネスの創出・既存ビジネスの高付加価値化」と言えるが、まずは「②業務効率化・合理化」を目標として、あらゆる情報をデジタル化していくことが想定される。そして、①②を行うためには、同時並行的にIT戦略を進めることが前提となる。IT戦略とは、現在自社で利用している既存の基幹システムやその他周辺系システムの戦略を指している。既存システムを刷新する企業が増えているが、一般的には数年間を要するため、その後にDX戦略の実行ではビジネスのスピードに追い付くことはできない。

そして、DX戦略およびIT戦略を実行していくためには、経営陣、事業部門、IT部門が企業の中長期ビジョン・戦略を共有・把握した上で、一体的に連携していくことが求められ、経営者はこれをリードしていくことが肝要である。

図表1 DXへの取組み（DX戦略とIT戦略）



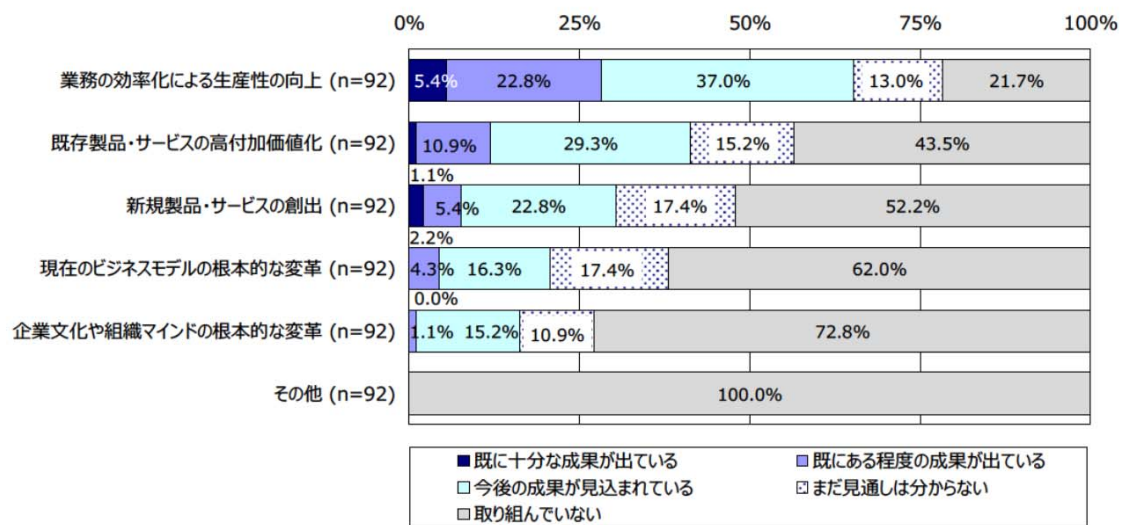
(出所) 大和総研作成

3. なぜDXが進まないのか

DXの重要性およびDX対応を放置するリスクは理解したものの、図表2のとおり新規ビジネスの創出などのデジタル・ディスラプションを起こすほど、DXは進んではいない。実は、多くの企業で致命的になり得る根本的な課題を抱えている。それは、既存システムが環境の変化に柔軟にスピーディーに対応できず、膨大なデータを迅速かつ適切に収集・蓄

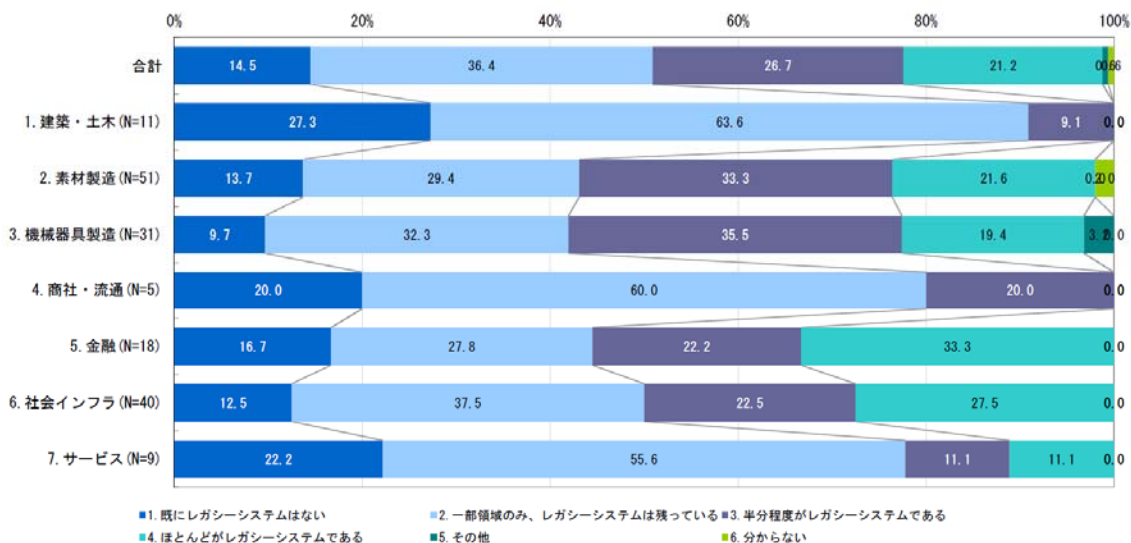
積・処理する必要のある DX の足かせになっていることである。我が国では、既存業務を処理する基幹システムの中身がブラックボックス化しているケースが多く、これにより自社で修正が困難、または修正のためには多大な時間・開発投資が必要になるという、いわゆる「レガシー化」が起きている。図表 3 の通り、約 8 割の企業は、何らかのレガシーシステムを抱えていることがうかがえる。

図表 2 DX の取り組みに関する成果の状況



(出所) 独立行政法人 情報処理推進機構「デジタル・トランスフォーメーション推進人材の機能と役割のあり方に関する調査」(2019年)より転載

図表 3 レガシーシステムの状況 (業種別)



(出所) 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会「デジタル化の進展に対する意識調査」(2018年)より転載

この問題については、2018年9月に経産省より発表された「DXレポート 2025年の崖」においても詳しく説明されており、我が国特有の問題として以下の点が指摘されている。

- 基幹システムの稼働期間が21年を超える企業の割合が、現在の20%から5～10年後には60%に。
- ハードウェアの故障による障害や、OSやミドルウェアの保守切れによるセキュリティリスクなどが増加。
- システムの老朽化から、製品の品質維持のために旧来からの社員やITベンダー要員などを確保する必要があり、戦略的な分野に社員やITベンダー要員を配置できない。
- 長期間使用し続けることにより、製品の延長保証など追加費用がかさみ、システム維持管理費用が増大していくため、戦略的なシステム投資が制限される。
- 上記の結果、IT関連費用のうち8割以上が既存システムの運用・保守（ラン・ザ・ビジネス）に利用

さらに、2025年までにIT人材不足が43万人までに拡大すると想定されている。併せて日本で多く使われているERP⁴パッケージソフトであるSAP ERPのサポートが2025年に終了し、SAP S/4 HANAまたは他パッケージソフトへの移行が必須となるため、2025年までにシステム刷新を集中的に推進することを推奨している。

4. ITシステムの変遷

主なITシステムの変遷は、以下のとおりとなる。初期のITシステムが難解かつ専門的であったために、システム部門の関与が強かったことが名残として、経営者を遠ざけてきた印象がある。筆者は約30年間、ITシステムの開発・運用管理等の支援を行ってきたが、これまで経営者やシステム部門以外の役員がシステムの検討・導入に係る議論に参加していたケースはやはり少なかったといえる。今後のシステム刷新では、経営の最優先課題として位置付け、経営者が主体的に進めていくことが期待される。

[1990年代まで]

- ITシステムは汎用コンピュータが中心であり、システムの導入や保守は情報システム部門が対応。
- 難解なシステム構成や専門的なIT用語により、多くの企業において、システムの検討・運営は情報システム部門任せとしていた。

⁴ ERP：Enterprise Resource Planning（企業全体を経営資源の有効活用の観点から統合的に管理し、経営の効率化を図るための手法・概念を実現するための統合型ソフトウェア）

[1990年代後半～]

- パソコンの普及により、システムは汎用型からオープン型へ移行し、ビジネスマンにとって身近な存在となる。
- IT活用による業務効率化が進み、人員削減が活発化。
- ERPパッケージソフトを導入し、全体最適化を行う企業が増加。導入に際しては、利用部門の他、ITベンダーが参画。
- 利用部門は導入時に業務仕様をパッケージに合わせず、一部機能のカスタマイズを重ねていったため、その後のシステム更新の対応が困難となる企業が増加。
- インターネットの普及により、従来の専用ソフトがWebブラウザから操作可能となり、その後、アプリケーションがサーバーへ移行したことにより、サーバー上での更新が可能となる。

[現在]

- クラウドコンピューティングが一般化。サーバーやシステムを所有せず、サービスプロバイダーが実行・管理する商品をSaaS（Software as a Service）等の利用形態を用いて、基幹業務を運用する企業が増加している。

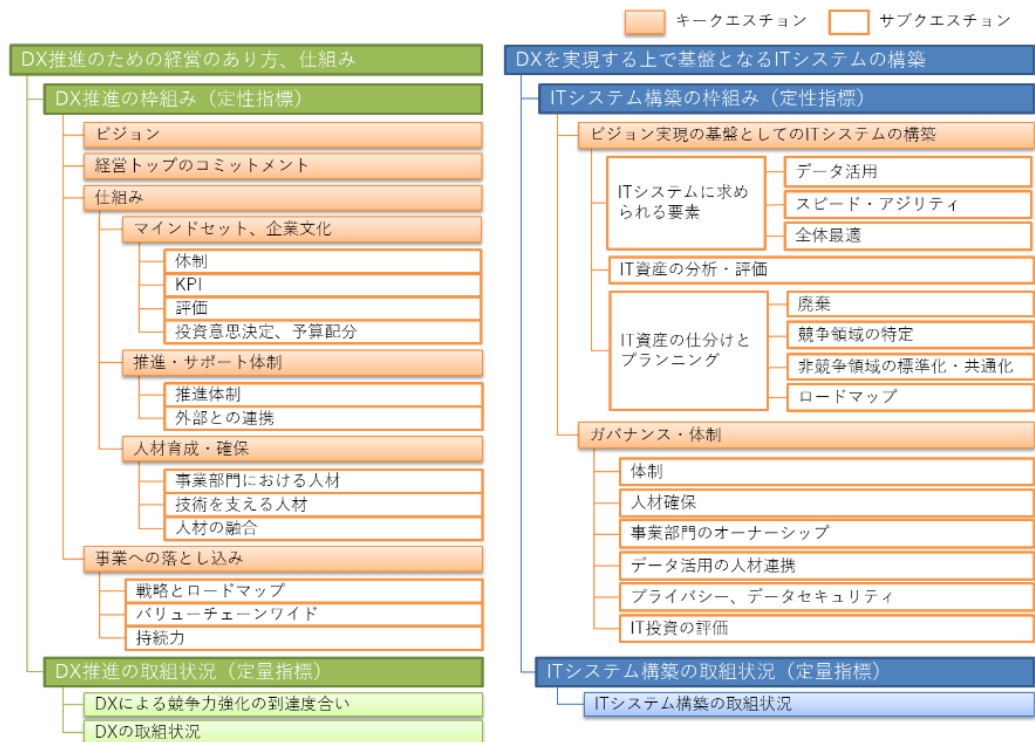
5. DX推進指標による自己診断の実施

とはいえ、どこから手をつけたら良いか悩むところである。自社の状況把握および実行計画の検討にあたっては、図表4にある経産省の「DX推進指標」とそのガイダンスを活用することも有用である。DX推進指標は、「DXのための経営の仕組み」と「その基盤としてのITシステムの構築」で構成され、定性指標（自社の成熟度を6段階で選択）・定量指標（自社に適した指標を選択）にて回答する形となっている。

例えば、「DX推進指標」における定性目標にある「ビジョン」の指標目標項目は、『データとデジタル技術を使って、変化に迅速に対応しつつ、顧客視点でどのような価値を創出するのか、ビジョンを共有できているか』『将来におけるディスラプションに対する危機感と、なぜビジョンの実現が必要かについて、社内外で共有できているか』の記載があり、DXを推進するにあたって考えるべき視点・様々な示唆を得られるものとなっている。

まずは、この「DX推進指標」を通じて、経営者・事業部門・IT部門が自社の現状を把握し、DXで実現したいことを議論するとともに、DX対応に向けたビジョンや共通認識を醸成することから始めてみてはいかがだろうか。

図表4 「DX推進指標」の内容（経済産業省2019年7月発表）



(注) キークエスチョン： 経営者が自ら回答することが望ましいもの。

サブクエスチョン： 経営者が経営幹部、事業部門、DX 部門、IT 部門等と議論をしながら回答するもの。

(出所) 経済産業省「DX 推進指標」

—以上—

参考文献

- 経済産業省 デジタル・トランスフォーメーションに向けた研究会『DX レポート』（2018年9月）
- 経済産業省 『「DX 推進指標」とそのガイダンス』（2019年7月）
- 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会「デジタル化の進展に対する意識調査」（2018年5月）
- 独立行政法人 情報処理推進機構「デジタル・トランスフォーメーション推進人材の機能と役割のあり方に関する調査」（2019年5月）