



日本における デジタルトランスフォーメーション 推進のポイント

国内の成功事例 3 選

デジタルトランスフォーメーションとは？

AI や IoT などの先端 IT 技術は常に進化を続けています。デジタルトランスフォーメーションとは、これら先端 IT 技術を駆使し、既存ビジネスの変革や新たな製品・サービスの開発、新規ビジネスモデルの創出などを行うものです。その目的は、業務効率化や生産性向上、他社に対する競争優位性の確保はもちろん、顧客にとって日々の生活を豊かでより良いものにするための価値提供にあります。

ただ、日本においては、現時点ではまだ本格的にデジタルトランスフォーメーションに取り組んでいる企業は多くありません。実際、2020 年 12 月に経済産業省が公開した、「DX レポート 2」。これは、2018 年 9 月に公開された、「DX レポート」の中間取りまとめとして公開されたもの

ですが、このなかで情報処理推進機構（IPA）が行った調査結果が紹介されています。

この調査とは、デジタルトランスフォーメーション推進状況を見たもので、2020 年 10 月時点での推進状況を企業が自己診断したものです。分析結果を見ると、回答のあった約 500 社のなかで、実際にデジタルトランスフォーメーションに取り組んでいる企業は全体の約 5% でした。それ以外の 95% は、まったく着手していない、していたとしてもまだ、ほんの一部だけという結果です。この結果から、日本ではデジタルトランスフォーメーションがまだ進んでいないどころか、周知さえされていないのではと推測されます。

日本でデジタルトランスフォーメーションが進まない要因

日本でデジタルトランスフォーメーションが思うように進んでいない要因として挙げられるのは、「先端 IT を理解している人材が不足している」「老朽化した既存システムの刷新が進んでいない」などです。しかし、それ以上に企業自体の変革への危機感が低い点に大きな要因があると考えられます。

日本情報システム・ユーザー協会が 2020 年 5 月に発表した、「デジタル化の取り組みに関する調査 2020」。これを見ると、デジタル化に積極的ないわゆるトップランナー的企業は 2017 年から 2019 年の 2 年間で 26.7% から 36.3% まで増加しています。

しかし、「ビジネスモデルの変革の必要性の認識」にかんしては、全体の 75.3% が、「現在のビジネスモデルを継続しつつ、新しいビジネスモデルも開拓する必要がある」と回答。「現在のビジネスモデルを抜本的に変革する必要がある (12.0%)」「現在のビジネスにこだわらず、まったく新しいビジネスの創造が必要 (4.4%)」を大きく上回っています。

さらに、この結果は 2019 年のものです。2018 年は、「現在のビジネスモデル継

続しつつ…」と回答したのは 70.9% のため、既存ビジネスを維持したいと考えている企業が 4% 以上も増加しています。

ほかにも、「経営に対するデータの活用状況」では、70% が、「部分的なデータを分析しており、その結果を部分的に経営判断に活用している」と回答。これらの結果から、デジタルトランスフォーメーションにより、現状を大きく変革させようとする企業が少ないことがわかります。

もちろん、現時点で競合他社に対し競争優位性を持っている企業が無理をしてまでも新たなビジネスモデルの創出をする必要はないと思われるかもしれませんが、しかし、前出の「DX レポート」のなかで、「2025 年の崖」として、「2025 年までに多くの企業が活用している基幹系システムのサポートが終了すること」「先端 IT 人材が大きく不足してしまうこと」をリスクとして挙げています。

つまり、現時点で競争優位性を持っていたとしても、5 年後、10 年後に同じように競争優位性を保てられる確証はありません。そうした意味でも、少しでも早くデジタルトランスフォーメーションに取り組む必要があるのです。

デジタルトランス フォーメーション 推進に必要な人材要件

IT ベンダーとの協業も視野に入れつつ、自社でも IT 人材を雇用するためにはどういった施策が求められるのでしょうか。ここでは、4 つのポイントを紹介します。

ジョブ型人事制度の導入

デジタルトランスフォーメーションは他社や大学、研究所との協業も視野に入れる必要があります。社外とのコラボレーションを実現させるには、従来の社内だけでの評価となる職能型人事ではなく、業務の範囲、役割、責任などを明確にしたうえで成果の評価基準を定めるジョブ型人事制度導入が欠かせません。

社会情勢の変化に応じて学び続けるマインドを持っている人材の採用

日進月歩で進化を続ける先端 IT 技術。これに対応するためには刻々と変化する顧客ニーズや社会情勢に応じて学び続けるマインドを持っているかどうかを採用基準の一つにすることが重要です。

専門性の評価、リカレント教育の仕組みを導入する

常に学び続ける人材の獲得には、そのモチベーションを維持させるための施策も欠かせません。具体的には専門性を評価する仕組みや幅広い学習を可能にするリカレント教育の仕組みを導入などが考えられます。

副業や兼業の容認

先端 IT 技術を磨くためには、多様な価値観と触れ合える環境整備も重要です。そのため、社内だけでなく社外での活動をしやすいするため、副業や兼業を容認し、人材流動性を高めるようにします。

IT 人材獲得戦略

IT 人材、特に先端 IT を理解している人材の獲得はデジタルトランスフォーメーションを実現させるうえで、最重要課題といえます。しかし、今後、IT 人材の不足は今以上に拡大していくと予測されているため、少しでも早く獲得を進めていかなくてはなりません。

先端 IT 人材の獲得には、IT ベンダーとの協業、自社の評価制度改革などやるべきことは少なくありませんが、そのなかでも重要なポイントはデジタルトランスフォーメーションを行う目的を明確にし、それに適応する人材を確保することです。

デジタルトランスフォーメーションは短期間で実現できるものではないため、計画フェーズから実行フェーズまで長期的な視点で自社にとって最適な人事の見極めが重要なポイントとなるでしょう。

【日本企業の DX 成功事例】 鹿島建設

—建設業界が抱える課題をデジタルトランスフォーメーションで解決—

少子高齢化の影響もあり、多くの業種で人材不足が慢性化していますが、それは建設業界においても同様です。そこで、建設メーカーである鹿島建設株式会社では、人材不足問題の解決を目的に、「鹿島スマート生産ビジョン」を策定。このビジョンでは、「作業の半分はロボットと」「管理の半分は遠隔で」「すべてのプロセスをデジタルに」の 3 つのコンセプトで、業務効率化を実現。人材不足解消に大きく貢献しています。

【日本企業の DX 成功事例】 東レ

—AI を駆使し、製品の品質・生産性向上を実現—

繊維メーカーの東レ株式会社。社長自らが指揮をとり、「TDX 推進委員会」を立ち上げ、デジタルトランスフォーメーションに取り組んでいます。生産と研究開発の高度化を目的とし、AI を活用した工場での不良品検知のほか、2020 年 7 月には NEC と協業で製品の品質情報をサプライチェーンで共有する品質データ基盤の構築。さらなる品質向上を目指しています。

【日本企業の DX 成功事例】 富士フイルムホールディングス

—医療業界への技術提供や積極的な DX 人材育成でデジタルトランスフォーメーションを推進—

デジタルカメラやフィルム、光学デバイスなどの製造販売を行う富士フイルムホールディングス株式会社。「自社の画像管理システム「SYNAPSE」をベースに医師の画像診断や医療現場のワークフロー支援を行う AI プラットフォームの開発・提供」「データサイエンティストの育成に向けた社内研修プログラムの充実化」「全社員による最新の ICT ツール活用」など、全社を挙げて積極的にデジタルトランスフォーメーションに取り組み成果を上げています。

デジタルトランスフォーメーションを成功させる 2つのポイント

国内企業でのデジタルトランスフォーメーション成功事例を紹介してきましたが、ここでは、これからデジタルトランスフォーメーションに取り組む企業に向け、成功させるために欠かせない2つのポイントを紹介します。

1

トップの旗振りから始め、社内全体の意識改革が行われていること

2

DX 人材の活用が肝なこと

ポイント1

トップの旗振りから始め、社内全体の意識改革が行われていること

デジタルトランスフォーメーションは、場合によっては働き方やビジネスモデルの大変革が求められます。そのため、ボトムアップで進めていくことは簡単ではありません。前項でもいくつかの企業では、社長が自ら率先してデジタルトランスフォーメーションを進めているように、基本的にトップダウンで社内全体の意識改革から始めることが重要です。

ポイント2

DX 人材の 活用が肝なこと

DX を進めていくには、AI や VR、ビッグデータなどを扱える先端 IT 人材の獲得が欠かせません。そこで重要となるのは次の3点です。

ジョブ型人事の導入

従来の職能型人事では、刻々と変化する社内外の変化に追いつけなくなってしまうリスクがあります。特に先端 IT 人材を新たに雇用・維持していく場合、社歴や職務遂行能力だけで等級や報酬を決めるのではなく、職務価値の大きさ、社外視点を取り入れた報酬制度などが重要です。

専門性を評価する仕組みやリカレント学習の仕組みの導入

業績や能力はもちろん、先端 IT にかんする専門性を評価する仕組みの導入は DX 人材の活用に必須といえます。また、DX では他社や団体などのほか、大学や研究施設などとの産学連携も珍しくありません。そのため、リカレント学習の仕組みや機会を増やすことも重要なポイントの一つです。

一定の人材流動性の容認

現在、先端 IT 人材は大きく不足していて、この状況は今後さらに拡大していくと予測されています。そのため、先端 IT 人材はどの分野、業界でも引く手あまたの状況です。そこで、自社で雇用する場合でも、兼業や副業など、一定の人材流動性は容認したほうが結果として、人材維持の可能性が高まるでしょう。