

# DXに向けた経団連の取り組み

副会長／日本電信電話会長

篠原弘道  
しのはら ひろみち



経団連は、日本社会の新たな姿として Society 5.0を提唱するとともに、新たな資本主義の形として「サステイナブルな資本主義」を掲げている。これらを実現するうえで、企業がマルチステークホルダーとの対話を通じて彼らの要請を包摂し、価値を協創していくことが求められる。そのカギとなるのはデジタルトランスフォーメーション(DX)である。DXは、社会課題を可視化するとともに、全体・部分最適の両立を通じて多様な価値創造を可能とする。

本稿では、DXに向けた経団連のこれまでの取り組みと、2022年の展望について述べる。

## DXに向けた経団連のこれまでの取り組み

経団連では、2020年5月に公表した提言「Digital Transformation(DX)〜価値の協創で未来をひらく〜」において、DXを「デジタル技術とデータの活用が進むことによって、社会・産業・生活のあり方が根本から

革命的に変わること。また、その革新に向けて産業・組織・個人が大転換を図ること」と定義した。そのうえで、我が国独自の「価値協創型DX」を打ち出し、生活者価値の実現に向け、同業種・異業種、スタートアップ、アカデミア、政府・自治体といった主体が有機的かつ自律的に協創を進めるモデルを提起した。これまで、こうしたコンセプトに基づく取り組みとして、DXの実装に向けたプロジェクトを多様なステークホルダーと共に展開してきた。具体的には、生活者サービスの共通手続きプラットフォーム「ARPOST」の提供、企業間の情報連携推進コンソーシアム「NEXCHAIN」の立ち上げ、スーパーシティのモデルとしての「つくばスーパーサイエンスシティ構想」の立案、災害対策等に向けた衛星データ活用を進める「衛星データサービス企画株式会社」の設立が挙げられる。

また、企業のDX推進に向けた取り組みを後押しすべく、株式会社アイデミー・慶應義塾大学との共同研究の成果を踏まえ「DX簡

易組織診断」を実施している。同診断は、経団連が作成した「協創DX」指標(図表)を基に、他社と比べたDXの進捗度合いの確認を可能とするものである。

人材育成の観点では、株式会社アイデミー、東京大学エクステンション株式会社、一般社団法人経団連事業サービスの共催ならびに経団連の後援により、次世代経営リーダー向けDX講座「Next Executive Program」を開催している。同講座では、先端テクノロジーに関する体系知識に加え、デジタル事業戦略・組織戦略を描くスキルの習得に向けた研修プログラムを用意し、DX推進に向けた次世代の経営リーダーを育成している。

## 2022年の展望

改めて述べるまでもなく、今回のパンデミックの影響は広く社会全体に及び、生活のあらゆる場面における人々の行動が変容した。目下、B to Cはもとより、それ以外のビジネスにおいても事業環境が一変しており、DX

図表 「協創DX」指標

- ・協創を軸とするDX推進に必要な5つの要素を段階的に進めるうえで、の定性指標の例を示す
- ・“DX-Ready”であるLv2への底上げをまず図り、その上への到達を目指すことが重要

※各社事情や実現を目指す「生活者価値」によって大きく変わり得るため、あくまで自己評価の参考例としての活用を期待

	協創	経営	人材	組織	技術
Lv5	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 複数の協創事業を軸に、業界再編を牽引</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 経営層の過半数がDX牽引</li> <li>□ 経営層にグローバル人材を登用</li> <li>□ 収益の30%をDXが牽引</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 起承転結人材のグローバル展開</li> <li>□ リテラシー教育を資産化し外販</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ DXが組織の中核化</li> <li>□ 既存部門の再編が進み、DX主体の組織に変革</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ DX実装を自社が主導</li> <li>□ DX実装の大半がAI、Cloud、Agile等を全面採用</li> <li>□ LXが全面稼働</li> </ul>
Lv4	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 複数の協創事業を牽引し新事業領域を創設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ DXを経営層が牽引</li> <li>□ 経営層に複数の外部人材を登用</li> <li>□ 収益の10%をDXが牽引</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 外部採用、協創により起承転結人材を概ね充足</li> <li>□ リテラシー教育が本格化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ DX推進組織が独立</li> <li>□ 既存部門によるDX事業も複数事業化</li> <li>□ 組織風土変革が全社浸透</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ DX実装の過半を自社で対応</li> <li>□ AI、Cloud、Agile等主要技術を導入、実装が進行</li> <li>□ LXが部分稼働を開始</li> </ul>
Lv3	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 協創領域を定義し、経営計画化</li> <li>□ 自社の強みを活かした協創事業を開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 経営計画にDXのVisionを明記、公開</li> <li>□ 経営層に外部人材を登用</li> <li>□ DXにより一定収益を計上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 外部採用、協創による人材拡充を開始</li> <li>□ リテラシー教育の展開を開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ DX推進組織による新規事業が複数事業化</li> <li>□ 既存部門との業務連携始動</li> <li>□ 組織風土変革が本格化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ DX実装のためのAI、Cloud、Agile等主要技術を自社導入</li> <li>□ LX計画が承認され、プロジェクト始動</li> </ul>
DX-Ready	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ DX推進に協創が不可欠であることを認知</li> <li>□ 協創にあたっての自社の強み弱みを把握</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ DXの本質を経営層が理解</li> <li>□ DX自己診断を実施</li> <li>□ 経営層に技術人材を登用</li> <li>□ DXによる収益目標を設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 起承転結人材の充足性評価により、充足計画済み</li> <li>□ リテラシー教育計画立案済み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ DX推進の組織を立ち上げ済み</li> <li>□ DX推進部門と既存部門の連携方法を確立</li> <li>□ 組織風土変革に着手</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ DX実装のための技術領域を定義</li> <li>□ LXの必要性を評価し、実施を計画化</li> </ul>
Lv2	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 自社での取り組みに集中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ DXの検討は部門任せ</li> <li>□ DXが業界や自社の企業経営に与える影響の認識も不十分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ DXに必要な人材定義が未了</li> <li>□ リテラシー教育計画未着手</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ DX推進のための組織対応は未着手</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ DXのシステム対応は外部委託中心</li> <li>□ LXのビジョン立案未着手</li> </ul>
Lv1	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 自社での取り組みに集中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ DXの検討は部門任せ</li> <li>□ DXが業界や自社の企業経営に与える影響の認識も不十分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ DXに必要な人材定義が未了</li> <li>□ リテラシー教育計画未着手</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ DX推進のための組織対応は未着手</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ DXのシステム対応は外部委託中心</li> <li>□ LXのビジョン立案未着手</li> </ul>

を通じてビジネスの刷新は不可避となっている。また、コロナ対策の致命傷となった行政のDXの遅れや、デジタルデバイドを含む社会のDXの遅れ等、我が国全体のDXの遅れは、多様な主体の協創による価値創造を阻害して

いる。同時に、制限された生活を社会全体が強いられる中、生活者がDXのメリットを享受する機会を逸失している。DXの遅れを取り戻すうえで、サプライチェーン全体のデータ活用や、既存事業の効率化、生産性向上等、

個人・業界・産業界としての地道な取り組みを積み重ねることが欠かせない。また、DXを通じた価値創造を進めるうえでは、コロナ禍のような急激な環境変化に対応できるような、将来的な変化を前提とした拡張性のあるアーキテクチャーに基づき、スピード感をもってサービスを提供することが求められる。また、最初から完璧を求めるのではなく、試行錯誤を繰り返しながら、改善を積み重ねていく姿勢も必要である。経済界としては引き続き、サステイナブルな資本主義実現に向け、全てのステークホルダーを巻き込みながら、行政・教育・ヘルスケア等あらゆる分野のDXを推進し、

新たな製品・サービスの開発・実装を加速することで、具体的な利便性・生活者価値を目に見える形で提示していく。

政府においては、DXに関する施策を進めるうえで、国民の信頼を獲得することが不可欠である。2021年9月に発足したデジタル庁を中心に、セキュリティと透明性を前提として、デジタル3原則(デジタルファースト、ワンスオンリー、コネクテッド・ワンストップ)に基づく行政サービスを提供することで、生活者の利便性・アクセシビリティを高めなければならない。また、データのさらなる利活用は、DXを推進するうえで死活的に重要であり、「包括的データ戦略」のもと、データの生成・収集や各分野横断のデータ連携基盤構築等に政府が取り組む必要がある。

新たに設置されたデジタル臨時行政調査会(デジタル臨調)には、全ての規制・制度を洗い直し、DXを阻害する要因を徹底的に取り除くことを期待する。今回の改革は、単なる行政手続きのデジタル化にとどまってはならない。日本の経済社会全体の構造をデジタル時代にふさわしいものに変革できてこそ、デジタル田園都市国家構想が結実する。2022年の経団連も、全力を挙げてその実現に向かいたい。

(注1) <https://ai-posttoppan-fco.jp/service/>  
 (注2) <https://www.exchain.or.jp/>  
 (注3) <https://www.city.tsukuba.lg.jp/shisei/forikumi/1013732.html>  
 (注4) <https://www.sd-services.co.jp/>  
 (注5) <https://aicee-srv.jp/static/DXAnalytics/top.html>  
 (注6) <https://business.aidemy.net/sep/>