

認定NPO法人日本システム監査人協会（SAAJ）

第247回月例研究会

「2025年の崖問題とDX推進に向けた政策展開」

経済産業省 商務情報政策局

和田 憲明

2019年11月 8日
機械振興会館ホール

デジタルトランスフォーメーション（DX）に向けた 課題と今後の方向性

令和元年 1 1 月 8 日

デジタルトランスフォーメーション

デジタルトランスフォーメーション（DX）の定義

DXに関しては多くの論文や報告書等でも解説されているが、中でも、IT専門調査会社のIDC Japan 株式会社は、DXを次のように定義している。※

“企業が外部エコシステム（顧客、市場）の破壊的な変化に対応しつつ、内部エコシステム（組織、文化、従業員）の変革を牽引しながら、**第3のプラットフォーム**（クラウド、モビリティ、ビッグデータ／アナリティクス、ソーシャル技術）**を利用して、新しい製品やサービス、新しいビジネス・モデルを通して**、ネットとリアル両面での顧客エクスペリエンスの変革を図ることで**価値を創出し、競争上の優位性を確立**すること”

さらに、IDC社は、現在、飛躍的にデジタルイノベーションを加速、拡大し、ITと新たなビジネス・モデルを用いて構築される「イノベーションの拡大」の時期にある、とした上で、

“**企業が生き残るための鍵は**、DXを実装する第3のプラットフォーム上のデジタルイノベーションプラットフォームの構築において、開発者とイノベーターのコミュニティを創生し、分散化や特化が進むクラウド2.0、あらゆるエンタープライズアプリケーションでAIが使用されるパーベイシブAI、マイクロサービスやイベント駆動型のクラウドファンクショナルを使ったハイパーアジャイルアプリケーション、大規模で分散した信頼性基盤としてのブロックチェーン、音声やAR/VRなど多様なヒューマンデジタルインターフェースといった**ITを強力に生かせるかにかかっています。**”

とDXの重要性を強調している。

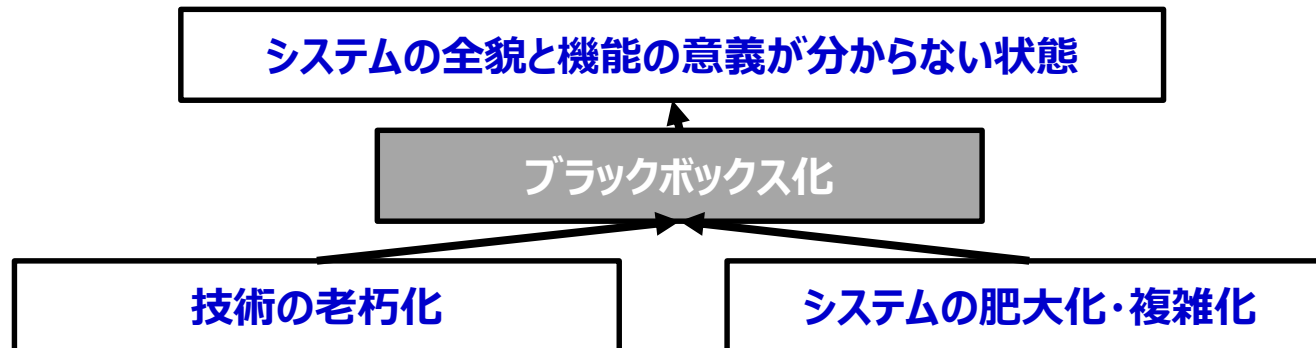
※ （出典）Japan IT Market 2018 Top 10 Predictions: デジタルネイティブ企業への変革 - DXエコノミーにおいてイノベーションを飛躍的に拡大せよ、IDC Japan プレスリリース, 2017年12月14日

既存システムの問題点

【「レガシーシステム問題」の本質（仮説）】

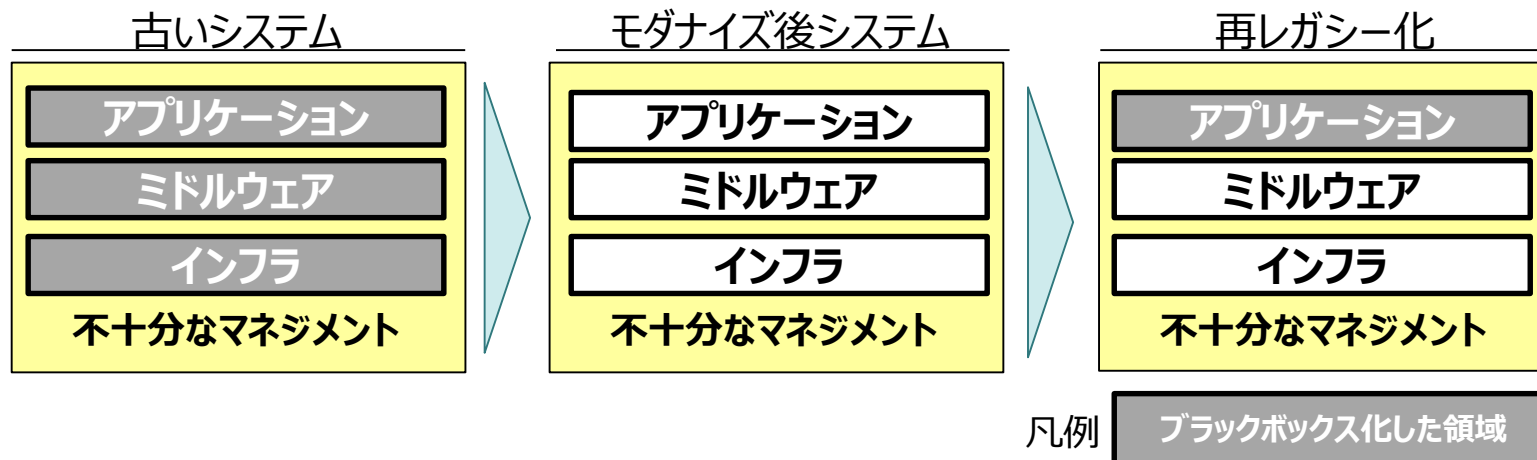
システムのブラックボックス化がレガシー問題の本質

問題の本質1) 「自社システムの中身が、ブラックボックスになってしまった」



問題の本質2) 「不十分なマネジメントが、再びブラックボックスを引き起こす」

ブラックボックス化を招くマネジメントの問題



既存システムの問題点の背景

◆ 事業部ごとの最適化を優先し、全社最適に向けたデータ利活用が困難に

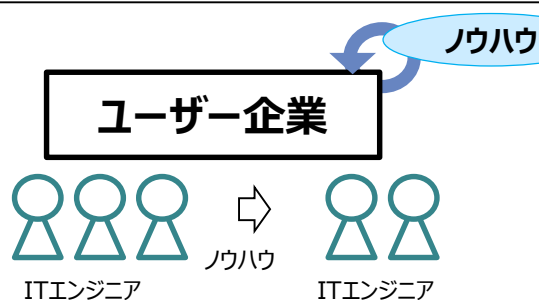
各事業の個別最適化を優先しシステムが複雑となり、企業全体での情報管理・データ管理が困難に。

◆ ユーザ企業とベンダー企業の関係がレガシー化の一因

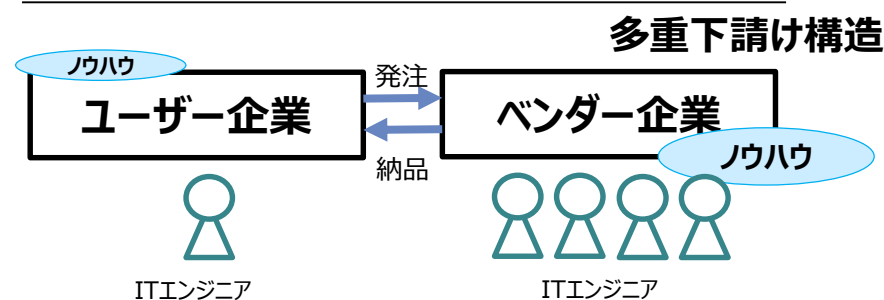
我が国では、ユーザ企業よりも**ベンダー企業の方にITエンジニアの多くが所属**している。

諸外国の場合

我が国の場合



- ITエンジニアがユーザ企業に多い
- ノウハウが社内に蓄積しやすい
- 他のエンジニアへのノウハウの伝播が容易



- ITエンジニアがベンダー企業に多い
- ノウハウがユーザ企業側に残りづらい
- 現場で作業をしている下請け企業にノウハウが蓄積

◆ 有識者の退職等によるノウハウの喪失

国内企業では、大規模なシステム開発を行ってきた**人材の定年退職の時期(2007年)が過ぎ、人材に属していたノウハウが失われ**、システムのブラックボックス化が進展している。

◆ 業務に合わせたスクラッチ開発多用によるブラックボックス化

国内には**スクラッチ開発**や汎用パッケージでも**カスタマイズを好む**ユーザ企業が多い。

このため、**個々のシステムに独自ノウハウが存在**するようになってしまう。

何らかの理由でこれが**消失したときにブラックボックス化**してしまう。

既存システムの問題の難解さ

◆ ユーザ企業にとり、レガシー問題は発見されにくく、潜在的

ユーザ企業は、自身がレガシー問題を抱えていることに気付きづらい特徴がある。

- メンテナンスを行わず日常的に活用できている間はレガシーであることは自覚できない。ハードウェアやパッケージの維持限界が来たときにはじめて発覚する
- レガシー問題を自覚している場合であっても、根本的な解消には、長時間と大きな費用を要する上、手戻り等の失敗のリスクもある中で、刷新に着手しにくい。

◆ レガシー問題の発見は、ベンダー企業にも容易ではない

ベンダー企業からみても、新規案件として改修を受注する段階ではレガシー問題を抱えているシステムかどうかは判断しにくい。

- ユーザ企業に自覚がないため、RFP（Request For Proposal、提案依頼書）に特に記載がない。
- ベンダー側では、レガシー問題前提の見積もりはされず、開発を開始後にはじめて発覚する。レガシー問題への対応作業は莫大で長期にわたり、大きな赤字案件になる。（係争や訴訟に発展する可能性も）
- ユーザ企業のシステムが複数のベンダー企業により構築されている場合が多いため、1つのベンダー企業がシステムの仕様の違いやデータを完全に取得できず、複数のベンダー企業に関わるシステム全体を俯瞰することができないといった問題もある。

◆ モダナイゼーションプロジェクトの起案の難しさ

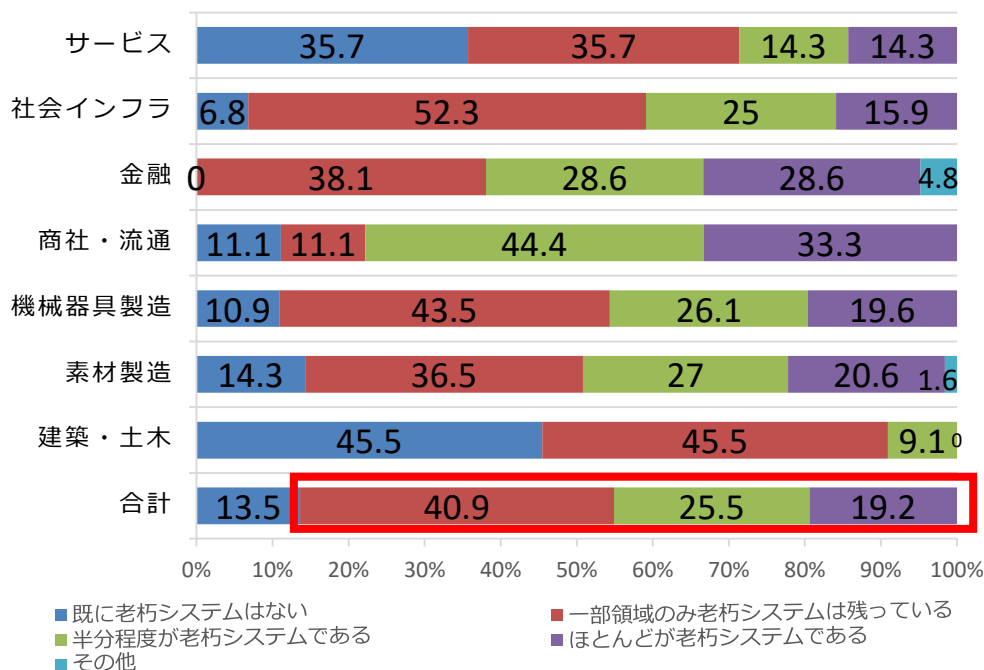
ユーザ企業側にブラックボックス化の認識があっても、レガシー問題に対する改修プロジェクトは自社経営陣の理解を得難く、開始しにくい。実行の決め手は、将来事業がなくなるのではという強い危機感。

- 将来的なリスクはあっても説明しにくい。現状は問題なく稼働しているため、誰も困っていない。結果として問題を先送りにしてしまう。

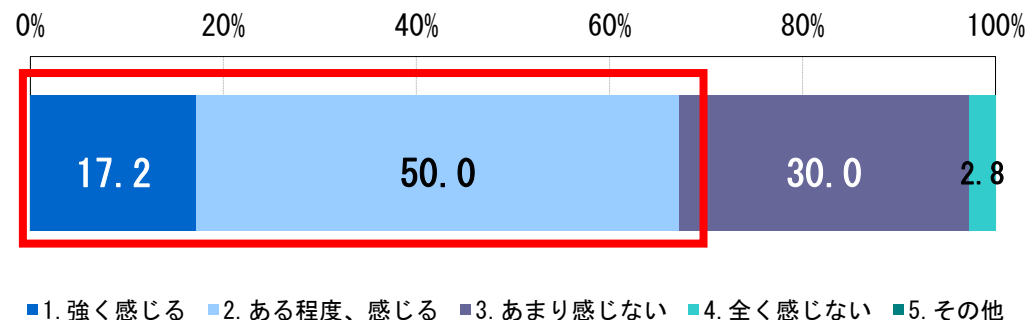
既存システムの現状と課題

- ITシステムが、技術面の老朽化、システムの肥大化・複雑化、ブラックボックス化等の問題があり、その結果として経営・事業戦略上の足かせ、高コスト構造の原因となっている「レガシーシステム」となり、DXの足かせになっている状態（戦略的なIT投資に資金・人材を振り向けられていない）が多数みられる。
- DXを進める上で、データを最大限活用すべく新たなデジタル技術を適用していくためには、既存のシステムをそれに適合するように見直していくことが不可欠である。

約 8 割の企業が老朽システムを抱えている



約 7 割の企業が、老朽システムが、DXの足かせになっていると感じている



(出典) 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」(平成29年)を基に作成

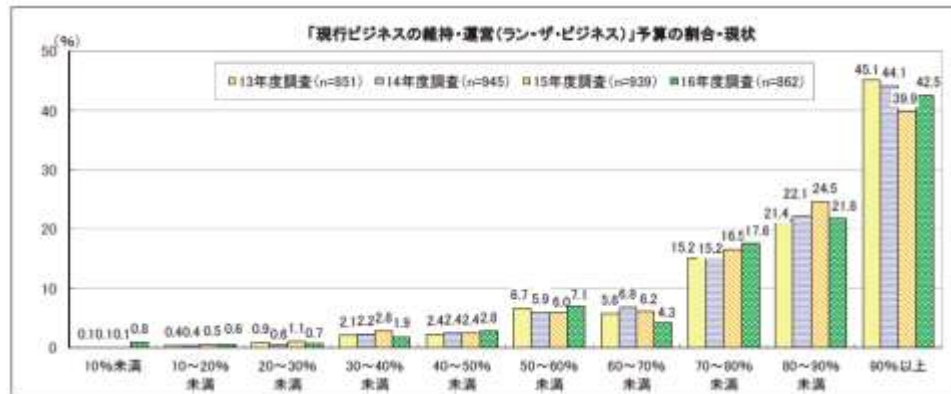
既存システムの運用・保守に割かれてしまう資金・人材（1 / 2）

- 我が国企業のIT関連費用の80%は現行ビジネスの維持・運営（ラン・ザ・ビジネス）に割り当てられている。
- この結果、戦略的なIT投資に資金・人材を振り向けられていない。

ラン・ザ・ビジネスとバリューアップのIT予算比は80:20

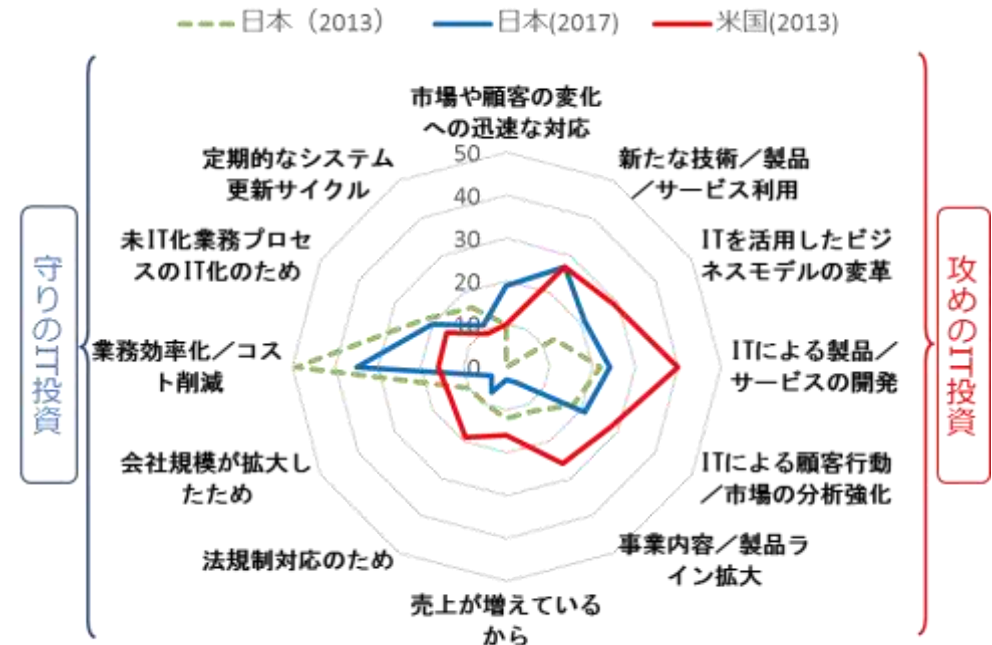


ラン・ザ・ビジネス予算90%以上の企業が約40%で大多数



（出典）一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会「企業IT動向調査報告書 2017」より

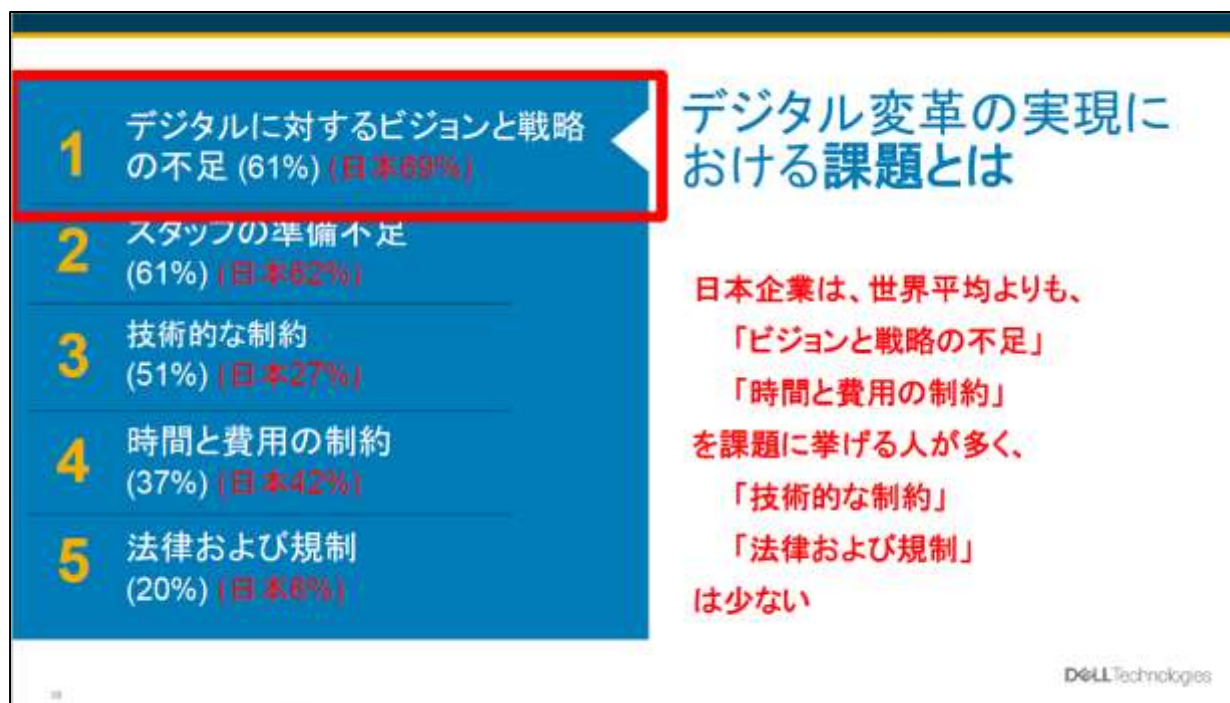
IT投資における日米比較



（出典）一般社団法人電子情報技術産業協会「2017年国内企業の「IT経営」に関する調査」（2018年1月）より

DXを実行する上での経営戦略における現状と課題

- DXを実行するに当たっては、新たなデジタル技術を活用して、どのようにビジネスを変革していくかの経営戦略そのものが不可欠である。
- しかしながら、DXの必要性に対する認識は高まっているものの、ビジネスをどのように変革していくかの具体的な方向性を模索している企業が多いのが現状と思われる。
- こうした中で、例えば、経営者からビジネスをどのように変えるかについての明確な指示が示されないまま「AIを使って何かできないか」といった指示が出され、PoCが繰り返されるにとどまり、ビジネスの改革に繋がらないといったケースも多いとの指摘がなされている。



ユーザ企業における経営層・各部門・人材等の課題

① 経営層の危機意識とコミットにおける課題

- ✓ 現在、多くの経営者が、将来の成長、競争力強化のために、新たなデジタル技術を活用して新たなビジネス・モデルを創出・柔軟に改変するDXの必要性について理解していると考えられる。
- ✓ 他方で、新たなデジタル技術を活用できるように既存システムを刷新するという判断をする企業はまだ少ない。ただ、そうした判断を行っている企業は、必ずと言っていいほど経営層のコミットがある。そうでない企業は、経営層の関与が薄く、改修して利用し続けた方が安全であると判断される割合が多い。
- ✓ ユーザ企業内が実は一枚岩ではないケースがある。事業部ごとに個別最適されたバラバラなシステムを利用しており、全体最適化・標準化を試みても、それぞれの事業部が抵抗勢力となって前に進まない。こうした各事業部の反対を押しきることができるのは経営トップのみであるが、そこまでコミットしている経営者は未だ少ない。
- ✓ 米国では、ITシステムやサイバーセキュリティについて、経営者自身が取締役会メンバーに説明するが、我が国ではそこまでの実態にはない場合が多いと考えられる。

ユーザ企業における経営層・各部門・人材等の課題

② CIOや情報システム部門における課題

- ✓ 米国では、CIOや情報システム部門が自分自身でベンダー企業を評価し、これまでに誰も使っていないベンダー企業を探してくることで評価を得ることが多い。
- ✓ それに対して我が国の場合は、CIOや情報システム部門が、複数のベンダー企業の提案を受けて、自身のビジネスに適したベンダーを企業自身で判断するよりは、これまでの付き合いのあるベンダー企業からの提案をそのまま受け入れてしまいがちである。経営者もリスクを懸念して、大手ベンダー企業の提案であれば問題ないとの判断に傾きがちであり、CIO自身もそのような報告の仕方になる。

③ 事業部門と情報システム部門の役割分担

- ✓ 事業部門がプロジェクトのオーナーシップを持って、仕様決定、受入テストを**実施する仕組みになっていない**場合や**事業部門と情報システム部門でコミュニケーションが十分にとられていない**場合が多く、結果として、開発したものが事業部門の満足できるものとならない。

ユーザ企業における経営層・各部門・人材等の課題

④ DXを進める上でベンダー企業に頼らざるを得ない現状

- ✓ DXを進めていく上では、ユーザ企業におけるIT人材の不足が深刻な課題である。会社の中にシステムに精通した人やプロジェクト・マネジメントできる人材が不足している。その結果、ベンダー企業に経験・知見を含めて頼らざるを得ないというのが現状である。

⑤ 老朽化したシステムの運用・保守ができる人材の枯渇

- ✓ 今後、老朽化したシステムの仕様を把握している人材がリタイアしていくため、そのメンテナンスのスキルを持つ人材が枯渇していくことから、どのようにメンテナンスしていくかという課題もある。
- ✓ 先端的な技術を学んだ若い人材を、メインフレームを含む老朽化したシステムのメンテナンスに充てようとして、高い能力を活用しきれていなかったり、そのような人材にとっては魅力のある業務ではないために離職してしまったりするといった実態もあり、先端的な技術を担う人材の育成と活用が進まない環境にもなっている。

ユーザ企業とベンダー企業との関係

⑥ ユーザ企業からベンダー企業への丸投げ

- ✓ 我が国においては、要件定義から請負契約を締結するケースも少なくない。これは、何を開発するかをベンダー企業に決めてくれと言っていることと同じである。ベンダー企業もそのまま要望を受け入れてしまっている。
- ✓ このような状態のままでは、アジャイル開発のようにユーザ企業のコミットメントを強く求める開発方法を推進しようとしても無理がある。要件の詳細はベンダー企業と組んで一緒に作っていくとしても、要件を確定するのはユーザ企業であるべきことを認識する必要がある。

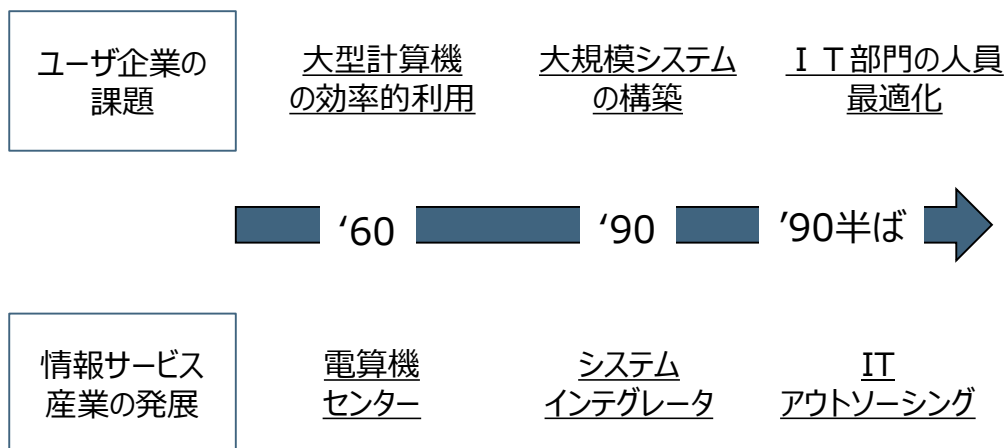
⑦ ユーザ企業とベンダー企業の責任関係

- ✓ ユーザ企業は、システム開発を内製で賄いきれず、ベンダー企業に業務委託するケースがほとんどである。その場合、「請負契約」や「準委任契約」が適用される。契約に当たっては、ユーザ企業とベンダー企業との間の責任関係や作業分担等が明確になっていない。その結果、損害賠償請求の訴訟などのトラブルに発展するケースもあり、そのような場合、さらに多くの時間とコストを要することとなる。

【参考】情報サービス産業の概況

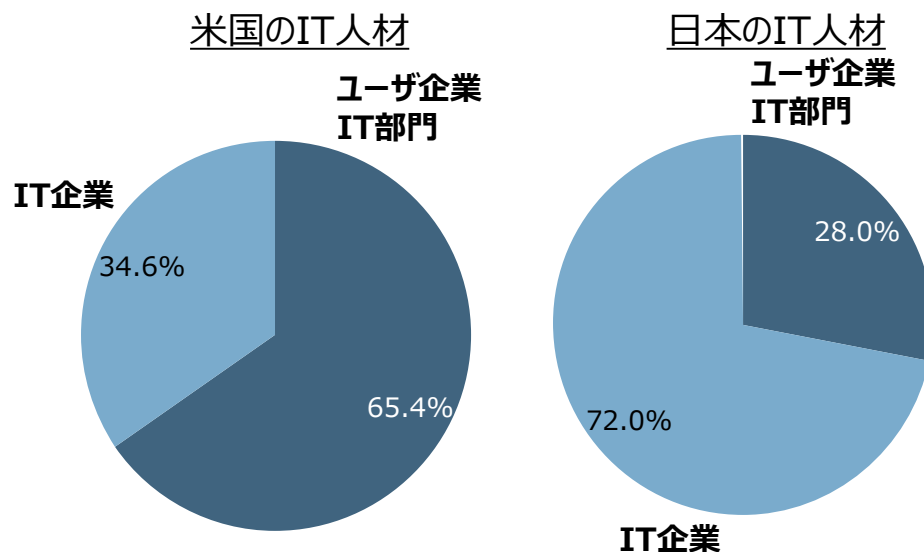
- 我が国情報サービス産業は、実態的にはユーザ企業組織の一部機能を構成しており、SIを主とした既存ITシステムの受託開発に適した構造的特徴を持っている
 - ✓ 情報サービス産業は企業数27,375、全売上高25兆円、従業員数97万人の産業に成長した。
 - ✓ 単に技術者を提供するだけではなく、顧客プロジェクトの規模の変化に対応すべく顧客側の人件費の変動費化に貢献している。これは欧米においてユーザ企業側が人員を確保している構図と逆になっている。
 - ✓ 顧客の代わりにリスクを請け負う受託契約という形態も他国には見られない特殊なものとなっている。

情報サービス産業の発展の歴史



出所) JISA「わが国の情報サービス産業」参照

企業IT部門とIT企業に存在するIT人材の割合



出所) IPA「IT人材白書2017」

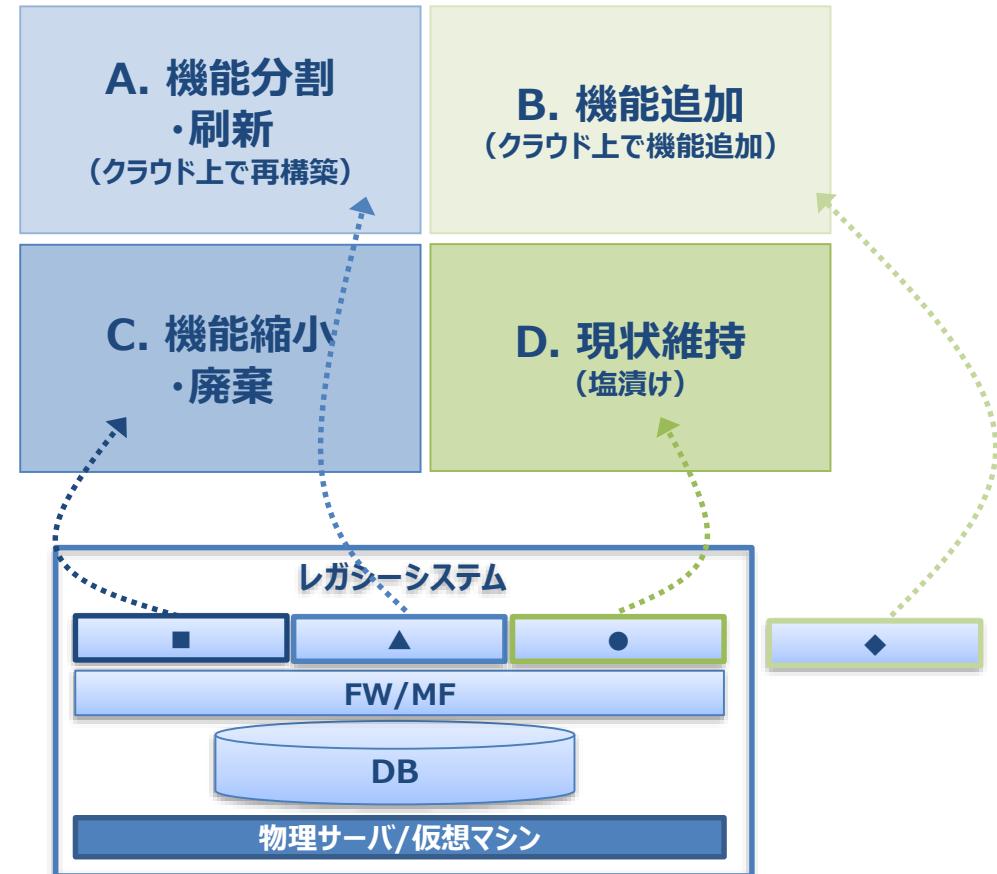
(出典) DXに向けた研究会 一般社団法人情報サービス産業協会説明資料より

【参考】負債を解消し、デジタルトランスフォーメーションにつなげるためには

- 情報資産の現状を分析・評価し、仕分けを実施しながら、戦略的なシステム刷新を推進する

機能ごとに右の4象限（案）で評価し、今後のシステム再構築をプランニングする

- A: 頻繁に変更が発生する機能は
クラウド上で再構築
B: 変更されたり、新たに必要な機能は
適宜クラウドへ追加
C: 肥大化したシステムの中に**不要な機能**
があれば廃棄
D: あまり更新が発生しない機能は
塩漬け

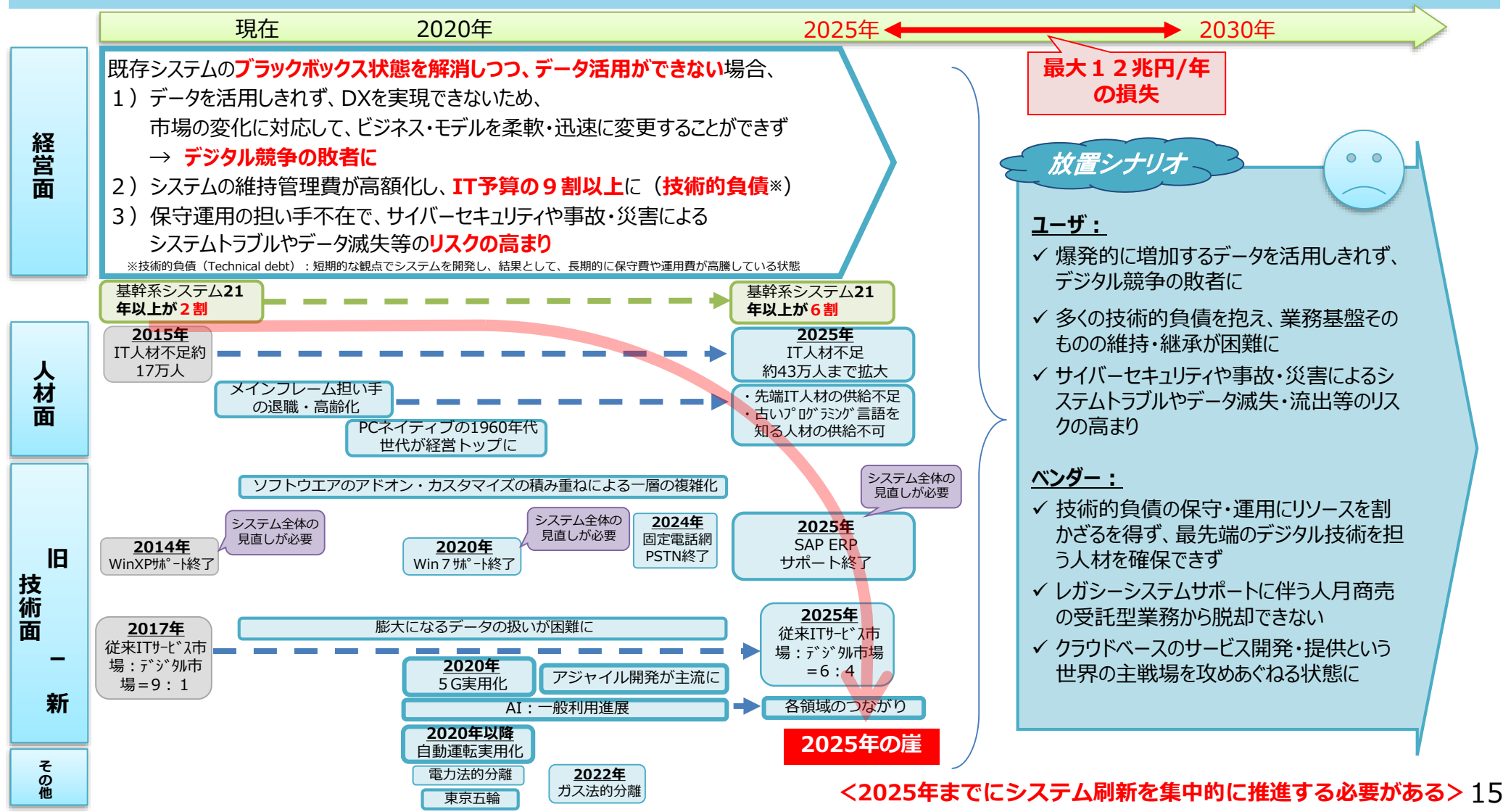


2025年の崖

多くの経営者が、将来の成長、競争力強化のために、新たなデジタル技術を活用して新たなビジネス・モデルを創出・柔軟に改変する**デジタル・トランスフォーメーション (=DX)** の必要性について理解しているが・・・

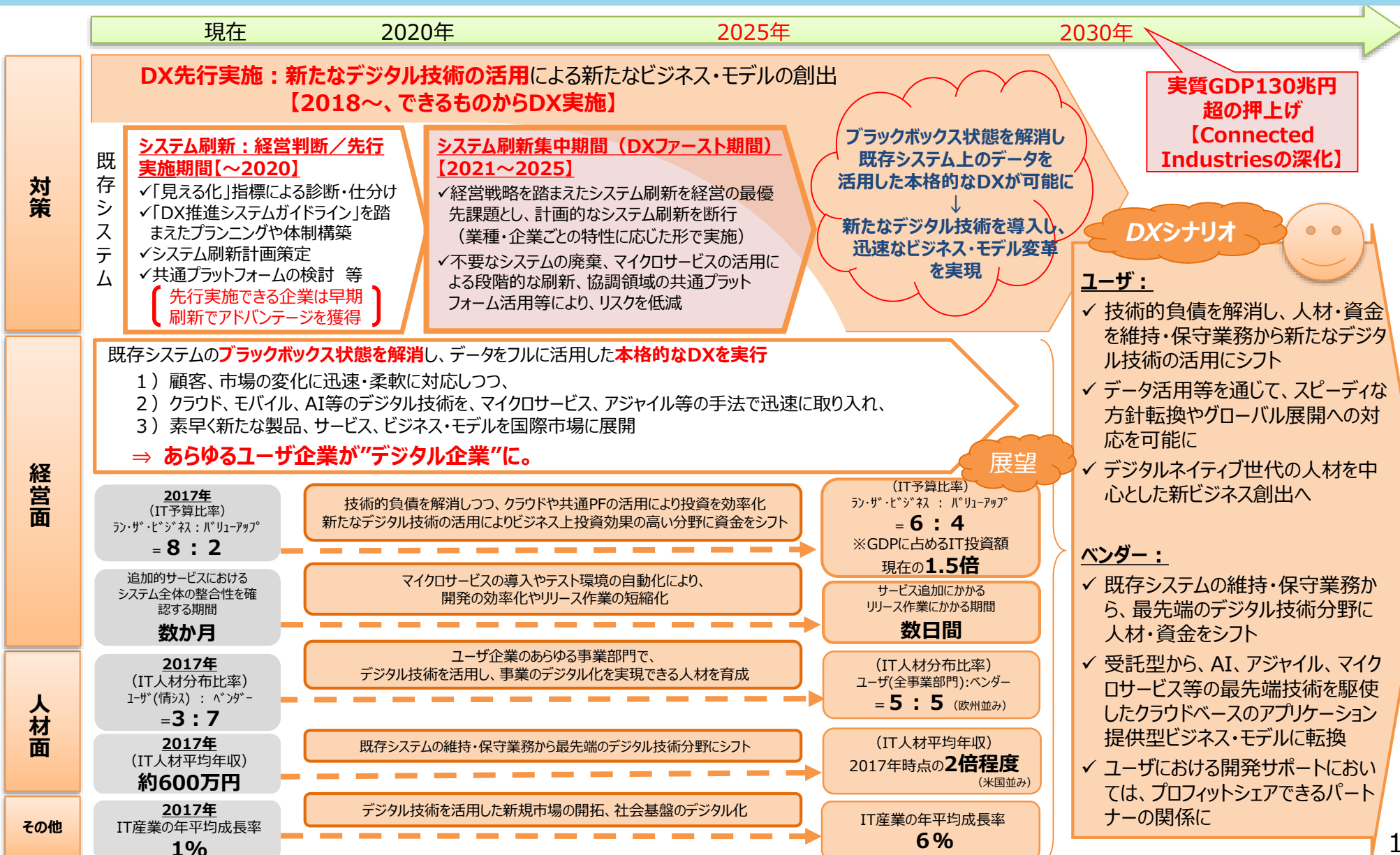
- ・ 既存システムが、**事業部門ごとに構築**されて、全社横断的なデータ活用ができなかったり、**過剰なカスタマイズ**がなされているなどにより、**複雑化・ブラックボックス化**
- ・ 経営者がDXを望んでも、データ活用のために上記のような**既存システムの問題を解決**し、そのためには**業務自体の見直しも求められる中**（＝経営改革そのもの）、現場サイドの抵抗も大きく、**いかにこれを実行するかが課題**となっている

→ この課題を克服できない場合、**DXが実現できないのみでなく、2025年以降、最大12兆円／年（現在の約3倍）の経済損失が生じる可能性（2025年の崖）。**



DX実現シナリオ

【DXシナリオ】2025年までの間に、**複雑化・ブラックボックス化した既存システムについて、廃棄や塩漬けにするもの等を仕分けしながら、必要なものについて刷新しつつ、DXを実現することにより、2030年実質GDP130兆円超の押上げを実現。**



DXの推進に向けた対応策について

「2025年の崖」、「DX実現シナリオ」をユーザ企業・ベンダー企業等産業界全体で共有し、政府における環境整備を含め、諸課題に対応しつつ、DXシナリオを実現。

DXを実行する上での現状と課題

既存システムのブラックボックス状態を解消できない場合

- ① データを活用しきれず、DXを実現できず
- ② 今後、維持管理費が高騰し、技術的負債が増大
- ③ 保守運用者の不足等で、セキュリティリスク等が高まる



DXを本格的に展開するため、DXの基盤となる、変化に追従できるITシステムとすべく、既存システムの刷新が必要

しかしながら

- A) 既存システムの問題点を把握し、いかに克服していくか、経営層が描き切れていないおそれ
- B) 既存システム刷新に際し、各関係者が果たすべき役割を担えていないおそれ
 - ・経営トップ自らの強いコミットがない（→現場の抵抗を抑えられない）
 - ・情報システム部門がベンダーの提案を鵜呑みにしがち
 - ・事業部門はオーナーシップをとらず、できたものに不満を言う
- C) 既存システムの刷新は、長期間にわたり、大きなコストがかかり、経営者にとってはリスクもあり
- D) ユーザ企業とベンダー企業の新たな関係の構築が必要
 - ・ベンダー企業に丸投げとなり、責任はベンダー企業が負うケースが多い
 - ・要件定義が不明確で、契約上のトラブルにもなりやすい
 - ・DXの取組を経て、ユーザ企業、ベンダー企業のあるべき姿が変化
 - ・アジャイル開発等、これまでの契約モデルで対応しきれないものあり
- E) DX人材の不足
 - ・ユーザ企業で、ITで何ができるかを理解できる人材等が不足
 - ・ベンダー企業でも、既存システムの維持・保守に人員・資金が割かれ、クラウド上のアプリ開発等の競争領域にシフトしきれていない

対応策

1 「見える化」指標、中立的な診断スキームの構築

- 経営者自らが、ITシステムの現状と問題点を把握し、適切にガバナンスできるよう、「見える化」指標の策定
 - －技術的負債の度合い、データ活用のしやすさ等の情報資産の現状
 - －既存システム刷新のための体制や実行プロセスの現状
- ・中立的で簡易な診断スキームの構築

2 「DX推進システムガイドライン」の策定

- ・既存システムの刷新や新たなデジタル技術を活用するに当たっての「体制のあり方」、「実行プロセス」等を提示
- ・経営者、取締役会、株主等のチェック・リストとして活用
- コーポレートガバナンスのガイダンスや「攻めのIT経営銘柄」とも連動

3 DX実現に向けたITシステム構築におけるコスト・リスク低減のための対応策

- ・刷新後のシステムが実現すべきゴールイメージ（変化に迅速に追従できるシステムに）の共有（ガイドラインでチェック）
- ・不要なシステムは廃棄し、刷新前に軽量化（ガイドラインでチェック）
- ・刷新におけるマイクロサービス等の活用を実証（細分化により大規模・長期に伴うリスクを回避）
- ・協調領域における共通プラットフォームの構築（割り勘効果）（実証）
- ・コネクテッド・インダストリーズ税制（2020年度まで）

4 ユーザ企業・ベンダー企業間の新たな関係

- ・システム再構築やアジャイル開発に適した契約ガイドラインの見直し
- ・技術研究組合の活用検討（アプリケーション提供型への活用など）
- ・モデル契約にトラブル後の対応としてADRの活用を促進

5 DX人材の育成・確保

- ・既存システムの維持・保守業務から解放し、DX分野に人材シフト
- ・アジャイル開発の実践による事業部門人材のIT人材化
- ・スキル標準、講座認定制度による人材育成

情報処理の促進に関する法律の一部を改正する法律案の概要

- デジタル技術の急速な発展に伴い、今後、あらゆる産業活動、国民生活は、リアルタイムに情報やデータが活用・共有されるデジタル社会（＝Society5.0社会）に変貌。
- デジタル社会においてイノベーションの源泉となるデータ・デジタル技術を活用した新たなビジネスモデルが、GAFA※1やBAT※2を中心とした海外企業で誕生。一方、多くの日本企業では、事業基盤となるITシステムが技術的に陳腐化（レガシー化）し、データ・デジタル技術を活用した経営の足かせとなるリスクを抱えている（2025年の崖）。 ※1.Google,Apple,Facebook,Amazon ※2.Baidu,Alibaba,Tencent
- こうした状況を打破し、我が国の産業競争力を向上し、持続的な成長を達成するためには、①リアルタイムな変化に即応可能な経営体制の確立、②情報やデータをリアルタイムに扱うシステムの構築が不可欠。（⇒デジタル・トランスフォーメーション(DX)）

企業のデジタル経営改革

- 我が国の現状**
- ・新たなデジタル技術を活用した企業経営が進んでいない。
 - ・レガシー化したシステムも増加し、管理に掛かるコストが増大。

- 課題となる事例**
- ・データ・デジタル技術を活用した新たなビジネスの創出が起こりにくく、個別企業のみならず、我が国全体の競争力の低下をまねく。
- （例：IT予算に占める既存システムの維持・管理コスト9割超の企業が約4割(民間調査による)。）

- 必要な対応(改正内容)**
- ・経営における戦略的なシステムの利用の在り方を提示する指針を国が策定。（＝デジタルガバナンス・コード）
 - ・上記指針を踏まえた優良な取組を行う企業を認定。（＝DX格付（仮称））

産業の基盤づくり

- ・企業ごとに独自のシステムを作り込んでしまっている。
- ・組織を超えてデータ連携するシステムの全体を設計する専門人材が少ない。

- ・データを組織横断的に活用する技術の社会実装に向けて、共通の技術仕様（「アーキテクチャ」という）を国内で構築できず、社会的な損失が増大する。
- （例：米国では、連邦研究機関NIST）が電力送電網のデジタル化のアーキテクチャ設計を主導している。）

- ・アーキテクチャの設計、専門家の集約・育成を行う機能を独立行政法人情報処理推進機構（IPA）に追加。
- （産業アーキテクチャ・デザインセンター（仮称））

安全性の確保

- ・新技術を活用するための安全性評価が不十分。（例：クラウドサービス）
- ・常に最新のサイバー攻撃に関する知識・技能を備えた専門人材が少ない。

- ・政府機関等へのサイバー攻撃が発生した場合、適切な対応がとれず、被害規模が拡大する可能性あり。
- （例：2015年に、米国の人事管理局がサイバー攻撃を受け、職員の個人情報流出。）

- ・政府調達におけるクラウドサービスの安全性評価を行う機能をIPAに追加。
- ・情報処理安全確保支援士(既存)の登録に更新手続き等を導入し、能力を維持・向上。

(参考) DX推進指標

「DX推進指標」(2019年7月公表)の構成

- 本指標は、「①DX推進のための経営のあり方、仕組みに関する指標」と、「②DXを実現する上で基盤となるITシステムの構築に関する指標」より構成される。

DX推進のための経営のあり方、仕組み

DX推進の枠組み（定性指標）

- ビジョン
- 経営トップのコミットメント
- 仕組み
 - マインドセット、企業文化
 - 体制
 - KPI
 - 評価
 - 投資意思決定、予算配分
 - 推進・サポート体制
 - 推進体制
 - 外部との連携
 - 人材育成・確保
 - 事業部門における人材
 - 技術を支える人材
 - 人材の融合
- 事業への落とし込み
 - 戦略とロードマップ
 - バリューチェーンワイド
 - 持続力

DX推進の取組状況（定量指標）

- DXによる競争力強化の到達度合い
- DXの取組状況

DXを実現する上で基盤となるITシステムの構築

ITシステム構築の枠組み（定性指標）

- ビジョン実現の基盤としてのITシステムの構築
 - ITシステムに求められる要素
 - データ活用
 - スピード・アジリティ
 - 全体最適
 - IT資産の分析・評価
 - IT資産の仕分けとプランニング
 - 廃棄
 - 競争領域の特定
 - 非競争領域の標準化・共通化
 - ロードマップ
- ガバナンス・体制
 - 体制
 - 人材確保
 - 事業部門のオーナーシップ
 - データ活用の人材連携
 - プライバシー、データセキュリティ
 - IT投資の評価

ITシステム構築の取組状況（定量指標）

- ITシステム構築の取組状況

定性指標とし、自社の成熟度を6段階で回答する形式。

定量指標とし、自社に合った指標を選択し回答する形式。

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、IT部門等と議論しながら回答するもの)

「DX推進指標」の狙いと使い方

1. 指標策定の背景と狙い

- **DXは、本来、データやデジタル技術を使って、顧客視点で新たな価値を創出していくこと**である、そのために、**ビジネスモデルや企業文化などの変革**が求められる。
- しかしながら、現在、多くの企業においては、
 - － **どんな価値を創出するかではなく、「AIを使って何かできないか」といった発想になりがち**
 - － 将来に対する**危機感が共有されておらず**、変革に対する関係者の理解が得られない
 - － 号令はかかるが、DXを実現するための**経営としての仕組みの構築が伴っていない**
- こうした現状を乗り越えるためには、**経営幹部、事業部門、DX部門、IT部門などの関係者が、DXで何を実現したいのか、DXを巡る自社の現状や課題、とるべきアクションは何かについて認識を共有**すること、その上で**アクションにつなげていくことが重要**。

- ・本指標は、現在、**多くの日本企業が直面しているDXを巡る課題を指標項目とし、上記関係者が議論をしながら自社の現状や課題、とるべきアクションについての認識を共有し、関係者がベクトルを合わせてアクションにつなげていくことを後押し**すべく、**気づきの機会を提供するためのツール**として、策定したものである。

2. 指標の使い方

- 本指標の活用方法としては、**自己診断を基本とし、以下の3つに活用**していただく。

① 認識共有・啓発

- 「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」に関して、経営者や事業部門、DX部門、IT部門などの関係者が集まって議論しながら、関係者の間での**認識の共有を図り、今後の方向性の議論を活性化**すること

(注：担当者が一人で回答するだけでは、関係者間の認識の共有につながらない)

② アクションにつなげる

- 自社の現状や課題の認識を共有した上で、あるべき姿を目指すために**次に何をするべきか、アクションについて議論し、実際のアクションにつなげる**こと

(注：各項目に点数を付けるだけではなく、**アクションについて議論し、実際のアクションにつなげる**ことが重要)

③ 進捗管理

- **翌年度に再度診断**を行って、**アクションの達成度合いを継続的に評価**することにより、DXを推進する取組の経年変化を把握し、自社のDXの取組の**進捗を管理**すること

(注：一度診断を行っただけでは、**持続的なDXの実行につながらない**)

3. 定性指標における成熟度の考え方

- 本指標のうち定性指標においては、DX推進の**成熟度を6段階で評価**する。
- 本成熟度を利用することで、**自社が現在どのレベルにいて、次にどのレベルを目指すのかを認識**するとともに、**次のレベルに向けて具体的なアクションにつなげる**ことが期待される。

成熟度レベル		特性
レベル0	『未着手』	経営者は無関心か、関心があっても具体的な取組に至っていない
レベル1	『一部での散発的实施』	全社戦略が明確でない中、部門単位での試行・実施にとどまっている (例) PoCの実施において、トップの号令があったとしても、全社的な仕組みがない場合は、ただ単に失敗を繰り返すだけになってしまい、失敗から学ぶことができない。
レベル2	『一部での戦略的实施』	全社戦略に基づく一部の部門での推進
レベル3	『全社戦略に基づく部門横断的推進』	全社戦略に基づく部門横断的推進 全社的な取組となっていることが望ましいが、必ずしも全社で画一的な仕組みとすることを指しているわけではなく、仕組みが明確化され部門横断的に実践されていることを指す。
レベル4	『全社戦略に基づく持続的实施』	定量的な指標などによる持続的な実施 持続的な実施には、同じ組織、やり方を定着させていくということ以外に、判断が誤っていた場合に積極的に組織、やり方を変えることで、継続的に改善していくということも含まれる。
レベル5	『グローバル市場におけるデジタル企業』	デジタル企業として、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベル レベル4における特性を満たした上で、グローバル市場でも存在感を発揮し、競争上の優位性を確立している。

4. 診断結果を踏まえたベンチマークや先行事例の提供

