

日本企業におけるDX推進と実現に向けて パネルディスカッション用資料

2021年6月4日

国際大学GLOCOM 主幹研究員
東京通信大学 情報マネジメント学部 学部長 教授

前川 徹

1

🎥 パネルディスカッションの論点

1. (そもそも) DXとは何なのか？
「レガシーシステムの刷新=DX」なのか？
2. DXの成功事例 (& 失敗事例)
3. 日本のDXが進まない原因はどこにあるのか

2

2

④ 経済産業省のDXレポートの誤解

- ◆ 2018年9月、経済産業省が「DXレポート～ITシステム『2025年の崖』の克服とDXの本格的な展開」を公表
- ◆ 「DX=レガシーとなっている情報システムの刷新やクラウド化」という誤解が発生
- ◆ レガシーシステムの刷新は、DX推進の前提条件

「既存のITシステムを巡る問題を解消しない限りは（中略）DXを本格的に展開することは困難である」

出典：経済産業省「DXレポート～ITシステム『2025年の崖』の克服とDXの本格的な展開」平成30年9月7日、p.4

3

3

④ 最初のDXレポート

- ◆ 2.2.1 DXの足かせとなっている既存システム（同 p.6）
 JUASのアンケート調査によると、約8割の企業が「レガシーシステム」を抱えており、約7割が「レガシーシステム」が自社のデジタル化の足かせになっていると回答している。
- ◆ 2.6.2 既存ITシステムの崖（2025年の崖）（同 p.26）
 あらゆる産業において、新たなデジタル技術を活用して新しいビジネス・モデルを創出し、柔軟に改変できる状態を実現することが求められている。しかし、何を如何になすべきかの見極めに苦勞するとともに、複雑化・老朽化・ブラックボックス化した既存システムも足かせとなっている。

4

4

DXレポート2（中間とりまとめ）

◆ エグゼクティブサマリー（「DXレポート2 p.3）

2018年に公開した「DXレポート」では、老朽化・複雑化・ブラックボックス化した既存システムがDXを本格的に推進する際の障壁となることに対して警鐘を鳴らすとともに、2025年までにデジタル企業への変革を完了させることを目指して計画的にDXを進めるよう促した。

◆ 2.2 コロナ禍で明らかになったDXの本質（同 p.11）

先般のDXレポートでは「DX≒レガシーシステム刷新」等、本質的ではない解釈を生んでしまい、また「現時点で競争優位性が確保できていればこれ以上のDXは不要である」という受け止めが広がったことも否定できない。

5

5

デジタル・ディスラプションの構図（1/2）

新技術／新ビジネスモデル	ディスラプター	標的となる産業
デジタルカメラ	ソニーなど	写真フィルム、DPE産業
カメラ付き携帯電話	Appleなど	デジタルカメラ
音楽のストリーミング	Apple Music、Spotifyなど	音楽のダウンロード販売、音楽CD、レコード店
動画のネット配信	Netflix、Hulu、YouTube	映画産業、TVドラマ業界、ビデオレンタル店
ネット書店	Amazon.comなど	書店
キュレーション・メディア	SmartNews、Gunosyなど	紙媒体の新聞・雑誌

6

6

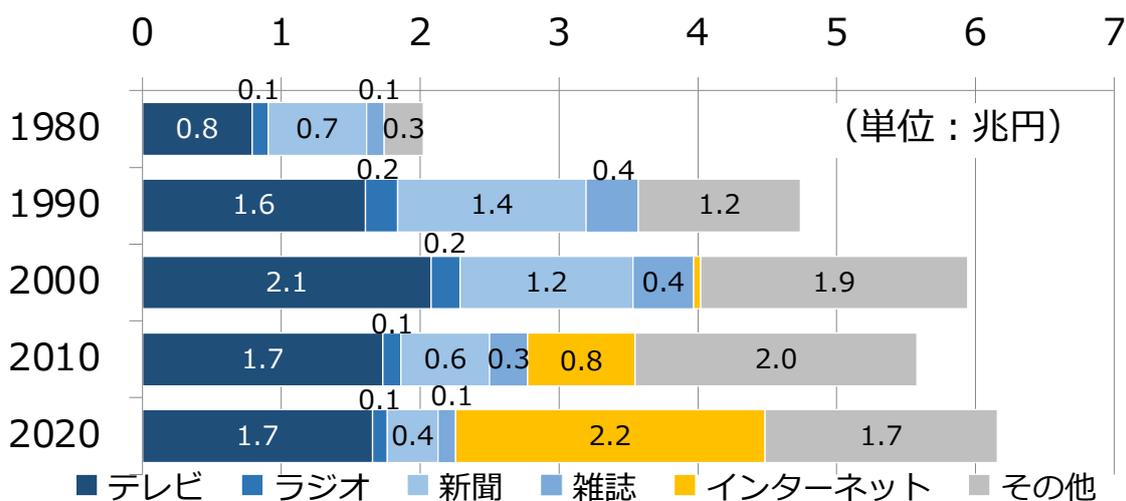
④ デジタル・ディスラプションの構図 (2/2)

新技術／新ビジネスモデル	ディスラプター	標的となる産業
インターネット広告	Googleなど	紙媒体の新聞、TV
民泊仲介サイト	AirBNBなど	ホテルなど
ライドシェアサービス	Uber、Lyft、DiDi、Grabなど	タクシー、公共交通機関
Fintech系サービス	Lending Club、PayPal、PayPayなど	銀行などの金融機関
暗号資産（仮想通貨）	ビットコインなど	銀行、既存金融システム
自動運転+シェアリング	?	自動車

7

7

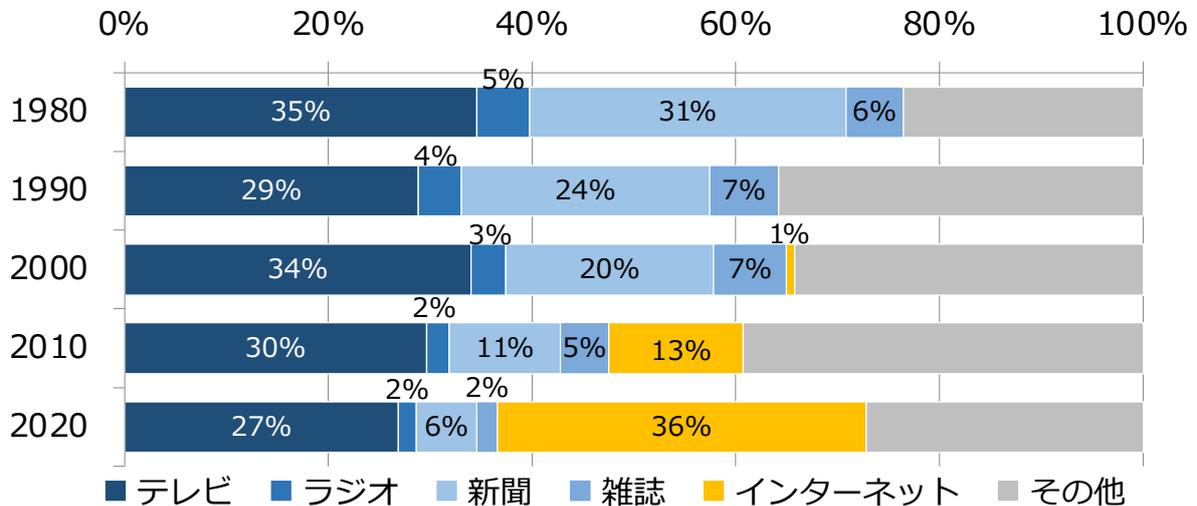
④ 日本の媒体別広告費の推移 (1/2)



(出典) 電通「広告景気年表」 http://www.dentsu.co.jp/knowledge/ad_nenpyo.html (2021.5.18確認)

8

日本の媒体別広告費の推移 (2/2)



(出典) 電通「広告景気年表」 http://www.dentsu.co.jp/knowledge/ad_nenpyo.html (2021.5.18確認)

9

破壊される側の戦略

- ◆ デジタル企業にビジネスを破壊される既存企業の戦略は？
 - ビジネスがデジタル企業に破壊された後の姿を想定して、自社のビジネスを変革する
 - リスクを回避できるビジネスモデルを採用する
 - 破壊する側に回る（破壊的創造を行う）
 - 自社のコア・コンピタンスを活かして、新規分野で新しいビジネスを始める

10

10

📺 Washington PostのDX (1/2)

- ◆ 2013年10月、ジェフ・ベゾス氏がWP紙を買収
- ◆ 「インターネットがもたらす痛みは受けているのに、なぜギフトの方は受け取らないのか」
- ◆ インターネットは、地方紙の重要な収入源である広告収入を奪い、新聞のビジネスモデルを破壊したが、同時に実質的にコストをかけずに全米、世界中にニュースを配信できる環境をもたらした
- ◆ 電子版有料読者数は約300万人、記者の数は580人→1000人
(リスクを回避できるビジネスモデルの採用)

11

11

📺 Washington PostのDX (2/2)

Before DX	After DX
DCを中心とした地方紙	全米・世界を対象とするメディア
少数精鋭の特殊部隊のような編集部	ジャーナリスト・ネットワーク
新聞の発行に合わせた編集	24時間体制の編集
ネットで配信するコンテンツは、 新聞記事の転載	ポッドキャスト、動画、 インタラクティブCGなどを活用
広告収入 + 購読料収入	購読料収入 + 広告収入
権力の監視者であるという価値観や原則は不変 質の高いジャーナリズム (奥の深い記事、分析のある記事、調査報道)	

12

12

破壊する側に立った旭酒造のDX

Before DX	After DX
日本酒造りの伝統的手法 (杜氏による経験と勘による酒造り)	数値管理による酒造り (従業員によるデータに基づく酒造り)
普通酒の「旭富士」が売上の99%	高価だがそれ以上に高品質な 純米大吟醸「獺祭」
冬場だけの「寒造り」	四季醸造（通年醸造） 試行錯誤が可能 → データの蓄積
1984年の生産量は12.6万ℓ 売上は9700万円	2019年の生産量は648万ℓ 売上高は138億円
岩国市で4番目の酒蔵	日本で5 or 6番目の酒蔵

13

13

DXの定義

デジタル技術によってもたらされる、生活のすべての面での変化
(the changes that the digital technology causes or influences in all aspects of human life)

出典：Stolterman E., Fors A.C. (2004) *Information Technology and the Good Life.*
(<https://www8.informatik.umu.se/~acroon/Publikationer%20Anna/Stolterman.pdf>)

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

出典：経済産業省「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン（DX推進ガイドライン）Ver. 1.0」2018年12月、
(<https://www.meti.go.jp/press/2018/12/20181212004/20181212004-1.pdf/>)

14

14

④ DXは単なるデジタル化ではない

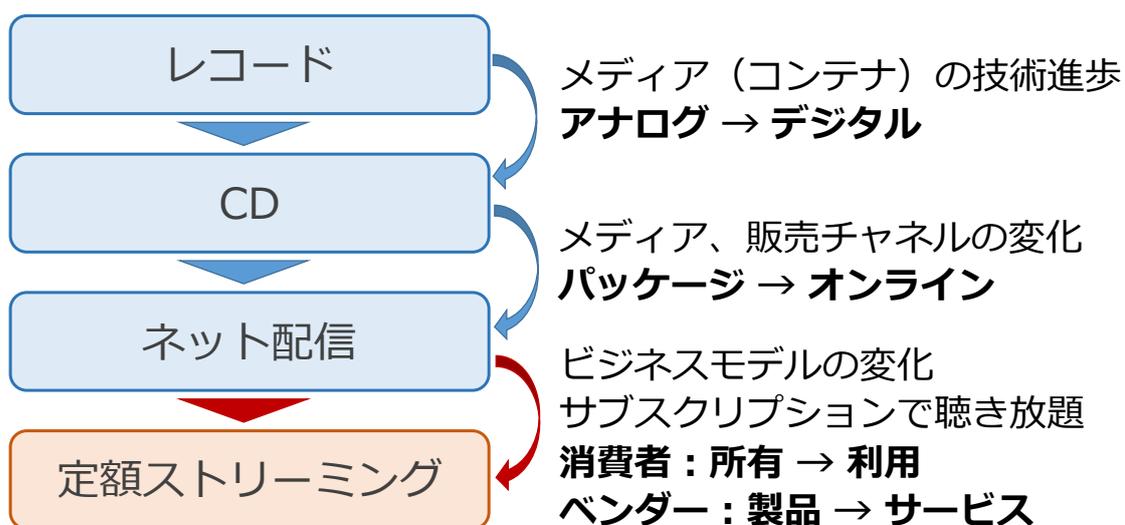
- ◆ DXを過去の情報化、デジタル化の延長で考えてはいけない
- ◆ 効率の改善ではなく、イノベーションを起こすことが重要

情報化／デジタル化	DX
情報化による効率改善 デジタル化による新製品	デジタルを前提とした 経営やビジネスの再構築
製品・サービス・プロセスの 情報化	組織、ビジネス、企業文化の 変革

15

15

④ 事例 1 : 音楽ビジネス



16

16

事例 2 : 韓国の電子政府 (1/2)

- 行政の効率化・合理化 (業務の電算化)
- 行政サービスの向上 (自動交付機、電子申請)
- 行政の透明化 (accountability)

紙の証明書をコピーする



証明書をデジタル化してプリントアウトする



自動交付機で証明書を発行する



自宅で電子申請、
自宅で印刷



データ連携で
証明書発行が
不要に

(出典) 廉宗淳『「ものづくり」を変えるITの「ものがたり」』KUON、2016年8月

17

17

事例 2 : 韓国の電子政府 (2/2)

◆韓国の電子政府法

第10条 (行政機関確認の原則) 行政機関は特別な事由がある場合を除き、**行政機関間で電子的に確認することができる事項を請願人に確認して提出するよう要求してはならない。**

第11条 (行政情報共同利用の原則) 行政機関は収集・保有している**行政情報を必要とする他の行政機関と共同利用しなければならず**、他の行政機関から信頼し得る行政情報の提供を受けられる場合には**同一の内容の情報を別に収集してはならない。**

(出典) 廉宗淳『「ものづくり」を変えるITの「ものがたり」』KUON、2016年8月

18

18