

「デジタル技術の活用及びD X推進の取組状況」

及び

「D X推進指標自己診断」

株式会社イアック

デジタル技術の活用及びDX推進の取組状況

A. 経営の方向性及びデジタル技術等の活用の方向性

a. デジタル技術が社会や自社の競争環境にどのような影響を及ぼすかについて認識

株式会社イアックは、お客様満足を第一に考え、お客様に信頼される商品造り、信頼される企業を目指して取り組んできました。ビジネス環境のグローバル化が進むことを踏まえ、これからは、既存のビジネスモデルを超えて、新たな時代に適応するデジタル技術を積極的に活用した製品・サービスを提供して、お客様満足の向上を目指したビジネスモデルへ変革します。また先端デジタル技術も取り入れ新たなビジネス創出にも取り組みます。

b. デジタル技術を踏まえた経営ビジョンとビジネスモデル

デジタル技術と、当社がこれまで蓄積してきた“ものづくり”の経験と技術を融合し、家庭や職域のお客様にあらたな経験価値を提供していくこととしています。

デジタル技術 × “ものづくり”の経験と技術

B. 経営ビジョン・ビジネスモデルを実現するための戦略

長期経営計画、中期経営計画、各年の短期経営計画で「デジタル技術」×「“ものづくり”の経験と技術」を基礎とした発展を目指します。

IT人材の育成、外部機関との協力関係など、内外の様々なリソースを活用し、組織能力を高めることを重視して推進します。

計画策定では、課題の設定を重視し、最終的な目標について、KGI（重要目標達成指標）を設定し、その上で、課題展開としてKPI（重要業績評価指標）を具体化しマネジメントを推進します。

C. 戦略を推進するための体制・組織

経営のDX、業務のDX、人財育成に係わるDX

各層のDXについて、下記の各部門担当者が推進します。

CIO（最高情報責任者）

当社においては、代表取締役が務めます。

CISO（最高セキュリティ責任者）

当社においては、経理担当責任者が務めます。

担当部門

品質管理担当

組立部門

部材加工部門

業務管理部門

各責任者

「DX推進指標」自己診断フォーマットver2.3

データの収集に関するご協力をお願い

各社の自己診断結果については、独立行政法人情報処理推進機構（以下、IPA）において、収集されたデータに基づき各社の診断結果を総合的に分析し、全体データとの比較が可能となるベンチマークを作成します（※）。このベンチマークを活用することにより、各社が自社と他社の差を把握し、次にとるべきアクションについて理解を深めることが期待されます。ベンチマークは以下のWebサイトから診断結果をご入力いただいた企業に対してご提供しています。

【DX推進指標のご案内】 <https://www.ipa.go.jp/digital/dx-suishin/about.html>

※IPAは、上記サイトにて取得したデータを、上記ベンチマークや統計資料の作成・統計処理手法の分析開発等の他、関連制度・業務の改善や施策立案等の目的のために利用します。また、DX推進指標の策定者である経済産業省及び、関連するDX認定制度やものづくり補助金制度等の推進・支援・運営主体

無効回答基準について

IPAにてベンチマークを作成するにあたって、無効な回答として扱うデータの条件を無効回答基準として定めております。以下に該当するデータは、DX推進ポータルからの提出が出来ず、またベンチマーク作成のためのデータから除外させていただきますので、ご承知おきのほどよろしくお願いいたします。

- ・必須項目に未入力箇所があるもの
- ・定性指標の目標が現在より低い項目があるもの

なお、必須項目を回答する際には、経済産業省が公開している『「DX推進指標」とそのガイダンス』をご確認ください。

【「DX推進指標」とそのガイダンス】 <https://www.ipa.go.jp/digital/dx-suishin/ug65p90000001j8i-att/dx-suishin-guidance.pdf>

1. 企業プロフィール

*：必須項目

OK!

法人番号	※gBizIDから取得するため入力不要	
法人名	※gBizIDから取得するため入力不要	
業種 *	19. その他製品	
売上高規模 *	2. 3億円以上10億円未満	
従業員数規模 *	2. 20人以上100人未満	
連絡先	担当者氏名	※gBizIDから取得するため入力不要
	所属部署	※gBizIDから取得するため入力不要
	電話番号	※gBizIDから取得するため入力不要
	メールアドレス	※gBizIDから取得するため入力不要

中小企業基本法の「中小企業」に該当しますか

※中小企業の定義は以下をご確認下さい。

<https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>

中小企業に該当する

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)

* : 必須項目

OK!

: キークエスション

: サブクエスション

《ビジョンの共有》

1. 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、社内外でビジョンを共有できているか。



【成熟度レベル】

レベル0: ビジョンが提示されていない。
レベル1: ビジョンは提示されているが、現場の取組はビジョンに紐づいて行われていない。
レベル2: ビジョンが明確に提示され、一部の部門での取組がビジョンに整合的に進められている。
レベル3: ビジョンが明確に提示され、全社での取組がビジョンに整合的に進められている。
レベル4: ビジョンが明確に提示され、全社での取組が、ビジョンの達成度合いで評価するモニタリングの仕組みにより、持続的に進められている。
レベル5: ビジョンがグローバル競争を勝ち抜くことができるものとなっており、全社での取組が、グローバル競争で勝ち抜くとの認識の共有の下に、持続的に進められている。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法/エビデンス等(任意)

Blank area for justification and evidence.

アクション欄(任意)

Blank area for action items.

●趣旨

✓ DXの取組状況について、よく聞かれるのが、PoCからビジネスにつながらないといった悩みである。その場合の原因の一つとして考えられるのは、**ユーザーエクスペリエンス(*)**においてどのような価値を生み出すか、**What**が語られておらず、**ともすると、「AIを使ってやれ」の号令で、Howから入ってしまっている**ことにある。こうした状況に陥らないよう、DXの取組を進める上では、顧客視点でどのような価値を生み出すのかについて、ビジョンを明確にし、社内外で共有することが不可欠である。

✓ 文中の『データとデジタル技術の活用』、『変化に迅速に対応(スピード・アジリティ)』、『顧客視点での価値の創出』は、DXにおける重要な3つの要素である。**DXが目指しているものは、業務改善・効率化のみにとどまらず、『顧客視点で新たなビジネス価値を創り出すこと』である。**このことを認識した上で、DXならではの価値創出の要素(リアルタイム性、データのオープンな流通、バリューチェーンワイドの組み替え等)とそれを活かして自社が生み出すべき価値(現在/将来にユーザから求められるもの)、課題、目指すべき方向性を、ビジョンとして共有することが必要である。

(*)ユーザーエクスペリエンス

製品やサービスを利用することで得られるユーザ体験。

●留意点

✓ 例えば、メガトレンドを10年スパンで定め、マーケットがデジタル中心に変化した10年後においても、自社が提供できる価値を明確化できるか、10領域くらいに絞って試してみるのもよいとの指摘がある。

●成熟度判定のエビデンス例

✓ IR資料、中期・長期経営計画、経営会議資料、プレスリリース

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)

* : 必須項目

OK!

: キークエスション

: サブクエスション

《危機感とビジョン実現の必要性の共有》

2. 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。

(*)ディスラプション：破壊。既存の価値を破壊し、これに代わり新しい価値基準をもたらすイノベーション。



【成熟度レベル】

レベル0：共有されていない。
レベル1：漠然とした危機感を役員と共有している。
レベル2：マーケットの変化を内外環境データ(*)に基づき把握し、マーケットの破壊・革新が行われるタイミングやビジネスインパクト(*)について、社内の役員間で話し合っている。 (*)内外環境データ データに基づいた分析・予測の結果を踏まえてビジネスの意思決定や課題の解決を迅速に行うために必要なもの。 【データの例】 社内の業務・基幹システム、社外データソース、社会共通基盤、業界共通基盤等のデータ (*)ビジネスインパクト 事業への強い影響。影響には損害の大きさ(金銭的損失、機会損失等)や、範囲(関連先への影響、従業員への影響、社会への影響)などがある。
レベル3：マーケットの変化、破壊・革新が行われるタイミング、それによるビジネスインパクトを評価した上で、社内の役員・社員と共有している。
レベル4：マーケットの変化、破壊・革新が行われるタイミング、それによるビジネスインパクトについて、定期的にアップデートしつつ、社内の役員・社員と共有し
レベル5：グローバル競争を勝ち抜く観点から、マーケットの変化、破壊・革新が行われるタイミング、それによるビジネスインパクトについて、定期的にアップデートしつつ、社内の役員・社員や取引先等と共有している。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法/エビデンス等 (任意)

アクション欄 (任意)

●趣旨

✓ DXには、ビジネスモデルや仕事の仕方、組織・人事の仕組み、企業文化そのものの変革が求められるが、そうした変革に対しては現場の抵抗はつきものである。こうした抵抗を乗り越えて、DXを実現していく上では、**なぜDXをするのか、変革しないと何が起こるかについて、具体的な危機感がリアリティを持って経営層にも現場にも腹落ちされていることが必要**である。

このため、経営者自らが危機感やビジョン実現の必要性を発信することで社員の当事者意識を醸成し、各階層のリーダーが自分事としてDX推進の施策を考え、実行するようになることが必要である。

●留意点

✓ 例えば、自社がターゲットとするマーケットや所属しているサプライチェーン、バリューチェーンが、デジタル化によりどのように変化していくか(ディスラプトされ得るのか)を調査・分析することが有用であろう。

●成熟度判定のエビデンス例

✓ IR資料、中期・長期経営計画、経営会議資料、市場動向調査報告書、プレスリリース

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）

*：必須項目

OK!

：キークエスチョン

：サブクエスチョン

《経営トップのコミットメント》

3. ビジョンの実現に向けて、ビジネスモデルや業務プロセス、企業文化を変革するために、組織整備、人材・予算の配分、プロジェクト管理や人事評価の見直し等の仕組みが、経営のリーダーシップの下、明確化され、実践されているか。



【成熟度レベル】

レベル0：仕組みができていない。
レベル1：一部の仕組みが明確化・実践されているが、一部の仕組みは明確化されていない。 (例. 組織を作って人は配置しているが、予算が十分に配分されていない)
レベル2：仕組みが明確化され、一部の部門で実践されている。
レベル3：仕組みが明確化され、全社的に実践されている。
レベル4：仕組みが明確化され、全社で持続的なものとして定着している。
レベル5：グローバル競争を勝ち抜くことをゴールとして仕組みが構築され、全社で持続的なものとして定着している。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法／エビデンス等（任意）

アクション欄（任意）

●趣旨

✓内外に号令をかけるだけでは、経営トップがコミットメントを示したことにはならない。DXにより、ビジネスモデルや業務プロセスを変革し、企業文化を変革していくためには、その変革を実行し、根付かせるための経営としての『仕組み』を明確化し、全社で持続的なものとして定着させることが必要である。具体的な『仕組み』として、組織を整備し、権限を委譲しているか、適切な人材・人員をアサインしているか、予算を十分に配分しているか、プロジェクトや人事の評価の仕方を見直しているかといったことが必要となる。経営者自らがリーダーシップを発揮して、これらを明確化し実践して初めて、経営としてのコミットメントがなされていると言える。

●成熟度判定のエビデンス例

✓ IR 資料、中期経営計画、経営会議資料、事業計画、組織図・体制図

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)

* : 必須項目

OK!

: キークエスチョン

: サブクエスチョン

《マインドセット、企業文化》

4. 挑戦を促し失敗から学ぶプロセスをスピーディーに実行し、継続できる仕組みが構築できているか。



【成熟度レベル】

レベル0：仕組みができていない。
レベル1：一部の仕組みが明確化・実践されているが、一部の仕組みは明確化されていない。
レベル2：仕組みが明確化され、一部の部門で実践されている。
レベル3：仕組みが明確化され、全社的に実践されている。
レベル4：仕組みが明確化され、全社で持続的なものとして定着している。
レベル5：チャレンジの度合いやデリバリースピード等において、グローバルを勝ち抜けるレベルに達している。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法/エビデンス等 (任意)

Blank area for justification and evidence.

アクション欄 (任意)

Blank area for action items.

●趣旨

✓ DXによって創出される価値は、必ずしも事前に想定できるとは限らないため、挑戦すること、失敗から学ぶことが重要である。また、挑戦や失敗からの学習をスピーディーに繰り返す、かつ、継続できることが必要である。このため、「仮説設定→実行→検証→仮説修正」の繰り返しのプロセスをスピーディーにまわしながら、「優先順位」→「予算割り振り」のサイクルを環境変化に応じて迅速に変化させるための「プロセス」、「プロジェクト管理」、「評価」の仕組みを整備し、確立しているかどうか、DX推進のカギであり、行き当たりばったりにしないためのポイントである。

✓ この際、これまでとは、仕事の仕方が全く異なり、スピードが桁違いになることを強く意識すべきである。

●留意点

✓ PoCの実施においても、先述の「プロセス」、「プロジェクト管理」、「評価」の仕組みが確立されていることがカギとなる。全社的な仕組みがないと、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。学んだ知識の継続的な管理やDXに関するナレッジマネジメントができているかは重要な観点である。

✓ 日本企業がDXを推進する上での課題の一つがチェンジマネジメント(*)である。カルチャーの違うデジタル人材が弾き飛ばされることや、逆に既存事業を殺してしまう(コア事業の人が辞めていく)ことを避けるため、会社としての戦略を経営者が全社員に説明したり、まずは別会社にしたりするなど、異なるカルチャーを受け入れていくためのマネジメントが重要である。

(*)チェンジマネジメント

社内の「プロセス」、「プロジェクト管理」、「評価」の仕組みを、環境変化に応じて迅速に変化出来るように整備し直すこと。異なるカルチャーを受け入れていくためのマネジメントに変化すること。

●成熟度判定のエビデンス例

✓ 中期経営計画、事業計画、行動指針、実績評価 KPI、従業員意識調査

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）

*：必須項目

OK!

：キークエスチョン

：サブクエスチョン

《体制》

4-1. 挑戦を促し失敗から学ぶプロセスをスピーディーに実行し、継続するのに適した体制が権限委譲を伴って構築できているか。



【成熟度レベル】

レベル0：構築できていない。
レベル1：一部の部門で体制を構築しているが、試行的である、あるいは十分に権限委譲できていない。
レベル2：一部の部門で体制を構築し、権限移譲を伴って、実践している。
レベル3：全社的に関連部門に権限委譲を伴って体制が構築され、全社で部門横断的な実践がなされている。
レベル4：必要に応じて、体制や移譲される権限の見直しが行われる仕組みができており、全社で持続的なものとして定着している。
レベル5：構築された体制による取組が、グローバル競争を勝ち抜くレベルとなっており、定着している。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法／エビデンス等（任意）

アクション欄（任意）

●趣旨

✓ 挑戦を促し、失敗から学ぶプロセスをスピーディーに実行するためには、**小さくプロジェクトを動かすことが有効**である。例えば、単位を小さくし、いつでも方向転換できるような Exit の条件を用意しておくことである。**トライ&エラーでダメなら次にいけばよいという文化を根付かせ、それをスピーディーに実施していくことが重要であり、それに適した体制とすることが必要**である。

✓ また、何階層もある決裁ルートでの待ち時間は致命的であり、現在の組織、ルールでは回らない可能性がある。適切な権限委譲を行うことで、小さくスピーディーに実行することが重要となる。

●留意点

✓ 新しい仕組みを導入する際は、既存事業とのバランスが最大の課題となる。組織の縦割りの壁、ケイパビリティの違い（既存 IT とデジタル、アジャイルとウォーターフォール等の違いなど）の克服が必要である。

●成熟度判定のエビデンス例

✓ 中期経営計画、事業計画、業績評価 KPI、組織図・体制図、職務分掌

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)

* : 必須項目

OK!

: キークエスチョン

: サブクエスチョン

《KPI》

4-2. 挑戦を促し失敗から学ぶプロセスをスピーディーに実行し、継続するのに適したKPIを設定できているか。

(視点: 進捗度をタイムリーに測る、小さく動かす、Exitプランを持つ(*)など)

(*)Exitプランを持つ

KPI設定において、プロジェクトの終了条件を設定すること。各フェーズ終わりに、プロジェクトを継続するか中止するか判断し、プロジェクトを絞り込むことにより、無駄な投資やリスク低減を行う。



【成熟度レベル】

レベル0: 設定されていない。
レベル1: KPIが一部の部門で設定されているが、 <u>全社戦略と紐づけられていない</u> 。
レベル2: 全社戦略と紐づけられた形でKPIが設定され、一部の部門で実践されている。
レベル3: 全社戦略と紐づけられた形で全社KPIとして設定され、 <u>全社的に実践されている</u> 。
レベル4: 全社KPIが必要に応じて見直される仕組みができており、 <u>持続的な仕組みとして定着している</u> 。
レベル5: KPIの仕組みが、最終的にグローバル競争を勝ち抜くことを目指すものとして設定され、 <u>定着している</u> 。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法/エビデンス等 (任意)

Blank text area for justification and evidence.

アクション欄 (任意)

Blank text area for action items.

●趣旨

- ✓ 挑戦を促し、失敗から学習することや、そのサイクルを小さく回す仕組みを継続していくために、従来とは異なる、DXに適したKPIを設定することが重要である。
- ✓ 例えば、経営トップのコミットメントとして、ビジネスの実験を推奨することも重要であり、実験型のために、進捗度をタイムリーに測る新しいKPIを用意することも有効である。
- ✓ また、試行錯誤を繰り返してダメなら次にいけばよいという文化を醸成するために、小さな単位でいつでも方向転換できるようなExitの条件を用意し、それ

●留意点

- ✓ DXの取組では、従来の発想を変えることも必要である。例えば、KPIとしては、売上ではなく、コミュニティの参加者数やサービスのファンの数、他の人にサービスを薦めるかどうかなどエンゲージメントに関する指標も考えられる。これにより、まずは、自社のサービス、プラットフォームにいかにも多くの人を惹きつけるかを重視し、その上で、機能充実の対価としての値上げもあり得る。

●成熟度判定のエビデンス例

- ✓ 中期経営計画、事業計画、業績評価 KPI

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)

* : 必須項目

OK!

: キークエスション

: サブクエスション

《評価》

4-3. 指標項目4-2のようなKPIに即し、プロジェクト評価や人事評価の仕組みが構築できているか。



【成熟度レベル】

レベル0: 指標項目4-2のようなKPIに則したものとしては、構築できていない。
レベル1: 一部の部門で、プロジェクト評価の仕組みを構築しているが、試行的である、あるいは人事評価まで反映できていない。
レベル2: 一部の部門で、プロジェクト評価や人事評価の仕組みが構築され、実践している。
レベル3: プロジェクト評価や人事評価の仕組みが構築され、全社的に実践している。
レベル4: 必要に応じて、プロジェクト評価や人事評価の見直しが行われる仕組みができ、全社で持続的なものとして定着している。
レベル5: 評価の仕組みが、グローバル競争を勝ち抜くことを目指すものとなり、定着している。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法/エビデンス等 (任意)

アクション欄 (任意)

●趣旨

✓ DXの取組は必ずしも結果がすぐには出ないため、従来の評価の仕組みでは該当プロジェクトやそれに参画している人材が評価されなくなってしまうおそれがある。そのような人材を評価するKPIを用意することで、現場が安心して挑戦できる環境を整備することが必要である。
 ✓ また、ビジネスを変革、廃止した際には、事業部門からすると一時的に売上が落ち込むこともある。その際、毀損したことに對して、**売上による評価ではなく、チャレンジしたことへのプラス査定をする仕組みなどが必要**である。

●成熟度判定のエビデンス例

✓ 中期経営計画、事業計画、業績評価 KPI、人事評価 KPI

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）

*：必須項目

OK!

：キークエスション

：サブクエスション

《投資意思決定、予算配分》

4-4. 指標項目4-2のようなKPIに即した投資意思決定や予算配分の仕組みが構築できているか。



【成熟度レベル】

レベル0：指標項目4-2のようなKPIに則したのものとしては、構築できていない。
レベル1：一部の部門で、仕組みが構築されているが、実際には、十分な予算配分がなされないなど、十分に実践できていない。
レベル2：仕組みが構築され、一部の部門で実践されている。
レベル3：仕組みが構築され、全社的に実践されている。
レベル4：仕組みが構築され、全社で持続的なものとして定着している。
レベル5：投資意思決定や予算配分のスピードやダイナミックさ等において、グローバル競争を勝ち抜けるレベルに達している。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法／エビデンス等（任意）

Blank area for providing evidence and justification for the maturity level.

アクション欄（任意）

Blank area for listing action items.

●趣旨

- ✓ 投資や予算配分の仕組みは、挑戦と失敗から学ぶことを推奨するためのKPIに基づいていなければ、意思決定が場当たりの判断に基づいてしまい、取組が継続しない。
- ✓ DXの継続的な推進に資するKPIに基づいた投資意思決定や予算配分を可視化することで、既存事業とのコンフリクトを乗り越え、既存事業と新規事業とのバ

●留意点

- ✓ 成果が出そうな新規事業に対して、最初から多くの人材をアサインし、プレスリリースをすることもありますが、そうすると、**数年での費用回収が社内で求められ、結果的に苦しむ**こともある。ゼロイチに陥ることを回避するため、**ベンチャーキャピタルの投資ラウンド（シリーズA、B、C等）のように、新しいものに段階的に投資していく発想も重要**である。

●成熟度判定のエビデンス例

- ✓ 中期経営計画、事業計画、業績評価KPI、中期IT投資計画、新規事業企画稟議資料、経営会議資料

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）

*：必須項目

OK!

：キークエスチョン

：サブクエスチョン

《推進・サポート体制》

5. DX推進がミッションとなっている部署や人員と、その役割が明確になっているか。また、必要な権限は与えられているか。



【成熟度レベル】

レベル0：明確になっていない。
レベル1：DX推進がミッションとなっている部署はあるが、人員や予算が不十分であったり、他部門との関係が不明確であるなど、試行錯誤中である。
レベル2：DX推進がミッションとなっている部署や人員と、その役割が明確に必要な権限が与えられた十分な体制となっており、一部の部門のDXの取組を牽引・支援している。
レベル3：DX推進がミッションとなっている部署や人員と、その役割が明確に必要な権限が与えられた十分な体制となっており、各部署を巻き込んで、全社的なDXの取組を横串を通す形で牽引・支援している。
レベル4：DX推進をミッションとしている部署や人員の活動・成果を継続的に評価する仕組みがあり、全社でのDXの取組が持続的なものとして定着している。
レベル5：全社的なDXの取組がグローバル競争を勝ち抜けるレベルで牽引・支援できている。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法／エビデンス等（任意）

アクション欄（任意）

●趣旨

✓ DX 推進がミッションとなっている部署の役割は、自らアジャイルで新しい製品・サービスを作るケースや、全社のデジタルビジネスをサポートするケースなど、企業によって様々である。ただし、いずれの場合であっても、**事業部門やIT部門の巻き込みが不可欠**であり、そのためには、経営トップの判断の下、**役割が明確**となっており、かつ、**必要な権限**が与えられていること、そして、そこに**必要な人材・人員**が充てられていることが極めて重要である。

●留意点

✓ 専門組織を設置したとしても、**短期間で成果を求められる場合は、例えば、生産性向上に偏重してしまい、長期に向けたチャレンジをしなくなるおそれがある。**

●成熟度判定のエビデンス例

✓ 中期経営計画、事業計画、組織図・体制図、職務分掌、権限規定

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）

*：必須項目

OK!

：キークエスション

：サブクエスション

《推進体制》

5-1. 経営・事業部門・IT部門が目的に向かって相互に協力しながら推進する体制となっているか。



【成熟度レベル】

レベル0：体制ができていない。
レベル1：一部の部門を十分に巻き込めていない。 (例、社長直轄でDX本部を置いたが、事業部門を十分に巻き込めていない、あるいはIT部門を十分に巻き込めていない)
レベル2：相互に協力する体制を構築し、一部の部門のDXの取組を牽引・支援している。
レベル3：相互に協力する体制を構築し、全社的なDXの取組を牽引・支援している。
レベル4：相互に協力する体制が確立され、全社で持続的なものとして定着している。
レベル5：相互に協力する体制により、全社的なDXの取組がグローバル競争を勝ち抜けるレベルで牽引・支援できている。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法／エビデンス等（任意）

Blank area for providing evidence and justification for the maturity level.

アクション欄（任意）

Blank area for listing action items.

●趣旨

✓ DXを推進する体制は、サイロ(*)を超えて取り組む必要があり、社長直轄でDX推進の部署を設置することが望ましい。ただし、それだけでは不十分であり、事業部門やIT部門など、経営トップのオーナーシップの下、各部門に分散した業務ノウハウを活用することが必要であり、そのための全社的な活動として、各部門を巻き込んだ協力体制を構築できるかどうか重要である。

(*)サイロ

業務プロセスやシステムなどが部門で縦割りになっており、他のアプリケーションや他部門との連携を持たずに自己完結して孤立してしまう状態。

●留意点

✓ ビジネスイノベーションの視点で捉えると、IT部門がどのようにかわるかについては画一的な正解はなく、IT部門にDX推進を位置づける、DX推進は独立組織とするなど、会社により多様な形態がある。しかしながら、重要なことは、IT部門を含む各部門に分散しているノウハウを活用するために各部門を巻き込んだ体制が構築できているかである。

✓ なお、ビジネスの価値をどうするかなどの経営方針を決める際に、IT部門が参画しておらず、行き詰ったところで、後から知らされてIT部門に丸投げになるといったケースがあること（及びそれに伴うIT部門のモチベーション低下）に留意が必要である。

●成熟度判定のエビデンス例

✓ 中期経営計画、事業計画、組織図・体制図、職務分掌

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）

*：必須項目

OK!

：キークエスチョン

：サブクエスチョン

《外部との連携》

5-2. 自社のリソースのみでなく、外部との連携にも取り組んでいるか。



【成熟度レベル】

レベル0：取り組んでいない。
レベル1：部署ごとでバラバラに行っている。
レベル2：全社戦略に基づき、一部の部門におけるDXの取組の一環として、取り組んでいる。
レベル3：全社戦略に基づき、DXの取組の一環として、全社的に取り組んでいる。
レベル4：外部との連携に関する活動・成果を継続的に評価する仕組みがあり、全社で持続的なものとして定着している。
レベル5：外部との連携による活動が、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルで行われている。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法／エビデンス等（任意）

アクション欄（任意）

●趣旨

✓ **DXを実行する上での根本的な問題はソーシング（人）**であり、社内のソーシングだけではなく、社外のソーシングも考えていく必要がある。自社のケイパビリティだけでできることは限られており、**足りないスキルは外部との連携で補うことで、各々が付加価値を得るエコシステムの構築につなげていくことが重要**である。

●留意点

高度なデジタル技術を有するITベンダーとパートナーとしての関係を構築することが重要となる。また、ベンチャー企業もエコシステム(*)の対象として考慮することも重要である。

(*)エコシステム

企業間のビジネス連携により共存していくシステム。

●成熟度判定のエビデンス例

✓ 中期経営計画、事業計画、組織図・体制図、職務分掌、M&A・アライアンス戦略、ソーシング戦略

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）

*：必須項目

OK!

：キークエスション

：サブクエスション

《人材育成・確保》

6. DX推進に必要な人材の育成・確保に向けた取組が行われているか。



【成熟度レベル】

レベル0：行われていない。
レベル1：部署ごとでバラバラに行っている。
レベル2：戦略的な社内育成と外部からの調達に関する短期・中期・長期の計画が提示され、一部の部門で推進している。
レベル3：戦略的な社内育成と外部からの調達に関する短期・中期・長期の計画があり、必要なリソースが割当てられ、全社的に取り組んでいる。
レベル4：全社的に人材の育成、確保のための制度を整備している。 (人事評価・報酬体系、キャリアパス等)
レベル5：グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルでの人材の育成・確保が行われている。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法／エビデンス等（任意）

アクション欄（任意）

●趣旨

✓ DXの実行を担う人材の育成・確保は全社的な経営課題であると理解し、DX推進に**必要となる人材のプロファイルを明確**にすることや、**数値目標を持つ**ことで、育成や社外からの獲得の効率化と人材ミスマッチの防止を図り、短期・中長期での具体的なアクションにつなげることが重要である。
 ✓ **優秀な人材を育成、獲得するためにはこれまでの人事評価では対応できないケースもある**ため、DX推進に資する人事評価、報酬体系、キャリアパスを新たな制度として構築することも重要である。

●留意点

✓ 人材の最適化に向けては、ユーザ企業、ベンダー企業を含めて広く人材交流を行う場（例えば、ユーザ企業が技術を学び、ベンダー企業が業務を学ぶことができる環境）も重要である。

●成熟度判定のエビデンス例

✓ 中期経営計画、事業計画、人材・スキル開発計画、研修メニュー

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）

*：必須項目

OK!

：キークエスション

：サブクエスション

《事業部門における人材》

6-1. 事業部門において、顧客や市場、業務内容に精通しつつ、デジタルで何ができるかを理解し、DXの実行を担う人材の育成・確保に向けた取組が行われているか。



【成熟度レベル】

レベル0：取組が行われていない。
レベル1：部署ごとでバラバラに行っている。
レベル2：全社戦略に基づき、人材プロフィール(*)が定義され、目標数値をもって、一部の部門で取り組んでいる。 (*)人材プロフィール DX推進に必要な事業・技術・経営に関するスキルの明確化および各スキルにおける達成レベルを定義したもの。
レベル3：全社戦略に基づき、人材プロフィールが定義され、目標数値をもって、全社的に取り組んでいる。
レベル4：全社的に人材の育成、確保のための制度を整備している。 (人事評価・報酬体系、キャリアパス等)
レベル5：グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルでの人材の育成・確保が行われている。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法／エビデンス等（任意）

アクション欄（任意）

●趣旨

✓ DX推進のためには、事業部門において、事業ニーズを把握している人材が、データやデジタル技術を活用して顧客中心の視点からどのような価値を生み出せるかのアイデアを出し、その実現性を素早く検証できるようになることが重要である。

●成熟度判定のエビデンス例

✓ 中期経営計画、事業計画、人材・スキル開発計画、研修メニュー

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)

* : 必須項目

OK!

: キークエスション

: サブクエスション

《技術を支える人材》

6-2. デジタル技術やデータ活用に精通した人材の育成・確保に向けた取組が行われているか。



【成熟度レベル】

レベル0: 取組が行われていない。
レベル1: 部署ごとでバラバラに行っている。
レベル2: 全社戦略に基づき、人材プロフィール(*)が定義され、目標数値をもって、一部の部門で取り組んでいる。
(*)人材プロフィール DX推進に必要な事業・技術・経営に関するスキルの明確化および各スキルにおける達成レベルを定義したもの。
レベル3: 全社戦略に基づき、人材プロフィールが定義され、目標数値をもって、全社的に取り組んでいる。
レベル4: 全社的に人材の育成、確保のための制度を整備している。 (人事評価・報酬体系、キャリアパス等)
レベル5: グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルでの人材の育成・確保が行われている。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法/エビデンス等 (任意)

アクション欄 (任意)

●趣旨

✓ DXを推進するには、デジタル技術やデータ活用について手法の選択を適切に行い、それを活用できるケイパビリティ (人材等) を確保することが重要である。そうした人材には、求められる価値創出を実現可能にするデジタル技術やデータ活用について、アイデア出しや検証ができることが求められる。

●成熟度判定のエビデンス例

✓ 中期経営計画、事業計画、人材・スキル開発計画、研修メニュー

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)

* : 必須項目

OK!

: キークエスション

: サブクエスション

《人材の融合》

6-3. 「技術に精通した人材」と「業務に精通した人材」が融合してDXに取り組む仕組みが整えられているか。



【成熟度レベル】

レベル0：仕組みができていない。
レベル1：部署ごとでバラバラに行っている。
レベル2：仕組みが明確化され、一部の部門で実践されている。
レベル3：仕組みが明確化され、全社的に実践されている。
レベル4：仕組みが明確化され、全社で持続的なものとして定着している。
レベル5：人材の融合の仕組みにより、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルでの人材活用につながっている。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法/エビデンス等 (任意)

アクション欄 (任意)

●趣旨

- ✓ DXで何をやるかの解を出すには、「技術で何ができるかを分かっている人」と「業務を分かってアイデアを出せる人」が連携できる仕組みや体制を構築することが不可欠である。
- ✓ また、人材の育成・確保においても、全社的な観点から部門間で相互に連携することにより、DX推進に最適な人材ポートフォリオを形成することが、DXを持続的に推進する上でのポイントとなる。

●成熟度判定のエビデンス例

- ✓ 中期経営計画、事業計画、組織図・体制図、人材ポートフォリオ

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）

*：必須項目

OK!

：キークエスチョン

：サブクエスチョン

《事業への落とし込み》

7. DXを通じた顧客視点での価値創出に向け、ビジネスモデルや業務プロセス、企業文化の改革に対して、（現場の抵抗を抑えつつ、）経営者自らがリーダーシップを発揮して取り組んでいるか。



【成熟度レベル】

レベル0：取組が行われていない。
レベル1：現場の抵抗が発生しており、さらなる経営者のリーダーシップが必要である、あるいは子会社設立等、別のアプローチが必要である。
レベル2：経営者がリーダーシップを発揮して、一部の部門で改革に向けた取組が進んでいる。
レベル3：経営者がリーダーシップを発揮し、全社的に改革に向けた取組が進んでいる。
レベル4：改革に向けた取組について、達成度合いで評価するモニタリングの仕組みにより、全社で持続的なものとして定着している。
レベル5：改革に向けた取組が、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルで持続的に行われている。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法／エビデンス等（任意）

Blank area for providing evidence and justification for the maturity level.

アクション欄（任意）

Blank area for listing action items.

●趣旨

DX 推進に求められる経営者のリーダーシップとして、ビジョンの提示や実現へのコミットメントだけでなく、**経営者自らが改革の必要性を十分に説明することで、改革を実行する際の現場レベルでの説得や抵抗の抑え込みなど、経営トップとして何を重視しているかを事業レベルに浸透させることが重要である。**

●留意点

- ✓ RPA の活用が盛んだが、業務の効率化でとどまり、業務プロセスそのものの見直しにつながっていないといった状況に陥っていないか留意が必要である。
- ✓ 顧客視点での価値創出に向けては、事業ニーズに基づいた事業への落とし込み、すなわち、ニーズと DX の紐付けが重要である（手段の目的化には留意が必要）。
- ✓ 経営トップのビジョンと事業レベルの変革とがリンクされる条件は、必ずしもトップダウンだけでなく、ボトムアップもあるため、現場主導の変革を経営トップがサポートすることも考えられる。

●成熟度判定のエビデンス例

✓ IR 資料、中期経営計画、経営会議資料、事業計画、組織図・体制図

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）

*：必須項目

OK!

：キークエスチョン

：サブクエスチョン

《戦略とロードマップ》

7-1. ビジネスモデルや業務プロセス、働き方等をどのように変革するか、戦略とロードマップが明確になっているか。



【成熟度レベル】

レベル0：明確になっていない。
レベル1：戦略とロードマップは提示されているが、現場の取組は戦略とロードマップに紐づいて行われているとは言えない。
レベル2：戦略とロードマップが明確に提示され、一部の部門での取組が戦略とロードマップに整合的に進められている。
レベル3：戦略とロードマップが明確に提示され、全社的に取組が戦略とロードマップに整合的に進められている。
レベル4：戦略とロードマップが明確に提示され、全社での取組が、ロードマップの達成度合いで評価するモニタリングの仕組みにより、持続的に進められている。
レベル5：戦略とロードマップがグローバル競争を勝ち抜くことができるレベルのものとなり、全社的に持続的に進められている。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法／エビデンス等（任意）

Blank text area for justification and evidence.

アクション欄（任意）

Blank text area for action items.

●趣旨

✓ DX 推進に伴う変革を事業レベルで具体化する際には、経営トップのビジョンやコミットメントだけでなく、現場レベルの戦略やロードマップとして具体化させていることが重要である。

●留意点

✓ ロードマップを構成する達成目標に、DX 推進指標を活用するなどして、継続的に進捗を評価することが重要となる。

●成熟度判定のエビデンス例

✓ 中期経営計画、事業計画、アクションプラン、バランスト・スコアカード

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)

* : 必須項目

OK!

: キークエストion

: サブクエストion

《バリューチェーンワイド》

7-2. ビジネスモデルの創出、業務プロセスの改革への取組が、部門別の部分最適ではなく、社内外のサプライチェーン(*)やエコシステム(*)を通じたバリューチェーンワイド(*)で行われているか。

(*)サプライチェーン

原材料や部品の供給網。製造から配送、販売などに関わる全部を指す。

(*)エコシステム

企業間のビジネス連携により共存していくシステム。

(*)バリューチェーンワイド

バリューチェーン全体。資材の調達から、商品の製造・出荷・販売の一連の流れの中における価値。



【成熟度レベル】

レベル0: 取組が行われていない。
レベル1: 部署ごとでバラバラに行っており、バリューチェーンワイドでの取組につな がっていない。
レベル2: バリューチェーンワイドでの取組内容が明確化され、一部の関係する部門で取 り組んでいる。
レベル3: バリューチェーンワイドでの取組内容が明確化され、全社的に取り組んでい る。
レベル4: 取組内容が明確化され、達成度合いで評価するモニタリングの仕組み(*)によ り、全社で持続的なものとして定着している。 (*)達成度合いで評価するモニタリングの仕組み 各取組に対し、KPIの設定、実績を元にした進捗確認、必要に応じた見直しに よる取組内容の再設定を行うサイクル。
レベル5: バリューチェーンワイドでの取組が、グローバル競争を勝ち抜くことのできる レベルで、全社的に持続的に行われている。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法/エビデンス等 (任意)

アクション欄 (任意)

●趣旨

- ✓ DXの取組においては、顧客視点で新たな価値を創出するに際し、マーケティングや営業部門だけでなく、開発、生産、調達等を含めた**バリューチェーン全体**を見渡した上で、検討していくことが重要である。
- ✓ この際、DXの本質であるデータ活用に向けて、バリューチェーンワイドで情報のオープンな流通とエコシステムを意識することが重要となる。
- ✓ また、B2Cのみならず、B2Bにおいても、ユーザエクスペリエンスを意識し、バリューチェーンワイドな取組を模索することが重要となる。

●成熟度判定のエビデンス例

- ✓ 中期経営計画、事業計画、M&A・アライアンス戦略、ソーシング戦略

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)

* : 必須項目

OK!

: キークエスション

: サブクエスション

《持続力》

7-3. 改革の途上で、一定期間、成果が出なかったり、既存の業務とのカニバリ(*)が発生することに対して、経営トップが持続的に改革をリードしているか。

(*)カニバリ

共食い。自社の製品が自社の別の製品と売上を食い合うこと。



【成熟度レベル】

レベル0: 取組が行われていない。
レベル1: 現場の抵抗が発生しており、さらなる経営者のリーダーシップが必要である、あるいは子会社設立等、別のアプローチが必要である。
レベル2: 経営者がリーダーシップを発揮して、一部の部門で改革に向けた取組が進んでいる。
レベル3: 経営者がリーダーシップを発揮し、全社的に改革に向けた取組が進んでいる。
レベル4: 改革に向けた取組について、改革に適したモニタリングの仕組みにより、全社で持続的なものとして定着している。 (経営者トップダウンによる長期投資ファンドの設置等)
レベル5: 改革に向けた取組が、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルで持続的に行われている。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法/エビデンス等 (任意)

アクション欄 (任意)

●趣旨

✓失敗ケースとしては、組織を立ち上げてみたが組織のゴールが見えない (ちゃんとしたKPIがない)、既存事業部からの反発が大きくてつぶされるというものがある。このような事態を克服するためには、経営トップ自らが、生き残るために必要だという説明を十分に行う必要がある。
 ✓また、改革の成果が短期的に出なくても、「挑戦することに、どのような価値があるのか」「なぜ、今なのか」「組織が何を学習し、成長できているのか」を、取締役会・経営陣がステークホルダー (株主や従業員) に自信をもって説明することが重要であり、それを実施しているかどうかでDX推進の持続力が左右される。

●成熟度判定のエビデンス例

✓IR資料、中期経営計画、経営会議資料、事業計画、業績評価KPI、組織図・体制図

「DX推進指標」自己診断フォーマットver2.3

[自己診断内容一覧（参照用）](#)

2. 「DX推進指標」自己診断票

DX推進のための経営のあり方、仕組み

DX推進の取組状況（定量指標）※任意

● DXによる競争力強化の到達度合い

分類	指標 (例)	説明	現在	目標 (3年後)	算出方法／エビデンス等	アクション欄
研究開発						
	製品開発 スピード	タイム・トゥ・マーケット (新製品開発における研究開発 の予算措置から市場提供まで)				
マーケティング						
	新規顧客 獲得割合	新規顧客からの売上の割合、新 製品からの売上の割合。経年変 化により着目。				
調達・購買						
	支出プロセスに おける効率性	統制下にある支出の割合、定型 の購買サービスを用いた支出割 合。				
会計・経理						
	決算処理 スピード	代表的な会計処理として効率を 測定。 ※決算処理日数（年次）など				
	Cash Conversion Cycle	資金繰りに関する指標として、 仕入れから販売に伴う現金回収 までの日数。				
	フォーキャスト サイクルタイム	予算見直しをアジャイルに行っ ているか。				

● DXの取組状況

分類	指標 (例)	説明	現在	目標 (3年後)	算出方法／エビデンス等	アクション欄
デジタルサービス						
	企業全体に占める デジタルサービスの割合 [%]	売上もしくは顧客 数などで経年変化 に着目				
	デジタルサービス全体の 利益 [円]	絶対値 or 割合				
	デジタルサービスへの 投資額 [円]	絶対値 or 割合				
	デジタルサービスに 従事している従業員数 [人]	絶対値 or 割合				

新サービスを利用する 既存顧客の割合 [%]	-				
デジタルプロジェクト					
DXのための トライアルの数 [件]	-				
業務提携					
DXのための業務提携の数 [件]	DXのためのExitプ ランが明確になっ ているアライアン スやM&Aの件数				
デジタル化					
業務プロセスのデジタル化率 [%]	-				

上記以外に、「DXによる競争力強化の到達度合い」や「DXの取組状況」に関して重要視している定量指標があればご記入ください（最大5件まで）。

分 類	指標 (例)	説明	現在	目標 (3年後)	算出方法／エビデンス等	アクション欄

●留意点

✓ここでは、通常の経営指標を採用しているため、DXの取組が、どの程度、その指標の改善に貢献したのか、因果関係を明確にすることは困難であることに留意する必要がある。

✓先進的な米国などの企業では、デジタルに関するKPIを経営指標として設定し、Annual Reportなどにおいて開示することにより、投資家等との対話に活用している例も見られる。こうした事例も参考にしながら、DXを通じた自社の競争力強化に向けた取組について、ステークホルダーにアピールしていくことも検討に値する。

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)

* : 必須項目

OK!

: キークエストション

: サブクエストション

《ビジョン実現の基盤としてのITシステムの構築》

8. ビジョン実現 (価値の創出) のためには、既存のITシステムにどのような見直しが必要であるかを認識し、対応策が講じられているか。



【成熟度レベル】

レベル0: 認識していない。
レベル1: 認識はしているものの、プランニングはまだできていない。あるいは、プランニングはできているものの、ビジョン実現のためのものとしては不十分である。
レベル2: 既存のITシステムにどのような見直しが必要であるかを十分に認識し、ビジョン実現のためのプランニングがあり、今後実行に移すあるいは実行中である。
レベル3: 既存のITシステムにどのような見直しが必要であるかを十分に認識し、ビジョン実現のためのプランニングの下に、全社的に対応がなされた状態である。
レベル4: 既存のITシステムにどのような見直しが必要であるかを十分に認識し、全社的に対応がなされ、継続的に改善していく仕組みが定着している。
レベル5: グローバル競争を勝ち抜く観点から、既存のITシステムにどのような見直しが必要であるかを十分に認識し、全社的に対応がなされ、継続的に改善していく仕組みが定着している。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法/エビデンス等 (任意)

Blank area for justification and evidence.

アクション欄 (任意)

Blank area for action items.

●趣旨

✓ DXを進める基盤として、ITシステムに求められるものは、以下の3つ。

- ① データをリアルタイム等使いたい形で使えるか
- ② 変化に迅速に対応できるデリバリースピードを実現できるか
- ③ データを、部門を超えて全社最適で活用できるか

✓ しかしながら、多くの日本企業では、部門ごとに個別最適でシステムを構築し、しかも過剰なカスタマイズにより、ITシステムがブラックボックス化してしまっている。これを解消できないと、

- ① 全社最適でデータを使えず、変化へのスピーディーな対応もできずに、DXを実現できず、デジタル競争の敗者に。
- ② 維持管理費が高額化し、IT予算の9割以上となり (技術的負債の肥大化)、価値創出につながる投資に資金・人材を振り向けられない。
- ③ 保守運用の担い手がいなくなり、トラブルやデータ滅失等のリスク大。

→ 「2025年の崖」問題

✓ しかしながら、ITシステムの話になると、経営者はIT部門に対して「ちゃんとやっておいてね」で終わってしまうケースが多い。経営者が、このシステムが刷新されたら、DXの実現を通じて、どういう経営の価値を生み出せるのかをリアルに認識することが不可欠である。

✓ そのためには、今のシステムだどこまでしか標準化できないのか、何週間作業にかかるのかなどについて問いかけをすることで、それではまずいということも明らかにさせ、経営と事業部門、IT部門が認識を共有し、議論を進めていくしかない。経営者が、刷新する価値をどれだけリアルに問いかけられるかがカギである。

✓ ビジョン、コミットメントに対しては経営者の意識が高い。また、事業部門もAIを使ってこういうことをやるということ自体は答えやすい。しかしながら、それらとITシステムをうまくリンクさせて、理解を共有することが極めて重要である。システムは経営から見えづらいが、その中でデータが重要であることの関連性や標準化等をつなぎとして位置づけ、理解していくことが重要である。

●成熟度判定のエビデンス例

✓ 中期・長期経営計画、全体IT計画、DX推進計画、システム全体構成図

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)

* : 必須項目

OK!

: キークエスチョン

: サブクエスチョン

《データ活用》

8-1. データを、リアルタイム等使いたい形で使えるITシステムとなっているか。



【成熟度レベル】

レベル0: データを使いたい形で使えない。
レベル1: 一部のデータの活用状況は把握されているが、一部のデータの活用状況は把握されていない。
レベル2: データの活用状況が把握され、一部の部門でリアルタイム等でデータの活用が可能となっている。
レベル3: データの活用状況が把握され、全社的にリアルタイム等でデータの活用が可能となっている。
レベル4: データ活用に向けて、全社で持続的な改善が進められている。 (データの粒度や範囲等)
レベル5: データの鮮度や粒度、範囲について、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルで、データ活用ができています。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法/エビデンス等 (任意)

アクション欄 (任意)

●趣旨

✓ DXを推進する上では、そもそもどんなデータを持っているのか、その中でリアルタイムで使いたいデータは何かを認識し、実際にそれが使えているかが極めて重要であり、ITシステムはそれを実現できるものとなっていることが求められる。

●留意点

✓ データの存在だけでなく、どの組織で、どの粒度のデータがどのように活用されているかをITシステムの要件として把握することも重要である。
✓ 既存のITシステムから入手できるデータだけでなく、活用していなかった、あるいは入手が難しかった社内外のデータを活用することが必要になる。

●成熟度判定のエビデンス例

✓ システム全体構成図、データ管理台帳、データ利用API一覧、システム間連携図

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)

* : 必須項目

OK!

: キークエストション

: サブクエストション

《スピード・アジリティ(*)》

8-2. 環境変化に迅速に対応し、求められるデリバリースピードに対応できるITシステムとなっているか。

(*)アジリティ

機敏性。環境変化に素早く対応すること。



【成熟度レベル】

レベル0：環境変化に迅速に対応できず、検討も始めていない。
レベル1：検討を始めているが、システムの全体構成が可視化されておらず影響範囲が把握できていない。
レベル2：システムの全体構成が可視化されていてボトルネックとなる部分を特定しており、一部の部門で対応を行い、迅速な対応が可能となっている。
レベル3：システムの全体構成が可視化されており、ボトルネックをすべて解消したため、全社的に迅速な対応が可能となっている。
レベル4：迅速な機能追加、拡張に向けて、全社で持続的な改善が進められている。
レベル5：グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルで、迅速な機能追加、拡張が可能な状態となっている。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法/エビデンス等 (任意)

アクション欄 (任意)

●趣旨

✓ 既存のITシステムの運用を前提としてしまうと、新規サービスのリリース頻度などを加速できなくなってしまい、結果として、加速する環境変化のスピードに取り残されてしまう。環境変化に迅速に対応できるようなデリバリーが可能になっているかがDX実現の上で重要である。

●留意点

- ✓ 既存のITシステムを小さい単位でサービス化することにより、新しいビジネス、顧客が現れた際に、既存サービスの組合せを用いて新しいビジネスに対応できるようなITシステムを短期間で構築できるかがカギとなる。
- ✓ スピードに関しては、単に変化へのレスポンスという観点だけでなく、何度も繰り返すサイクルが短いという観点も重要となる。

●成熟度判定のエビデンス例

✓ システム全体構成図、全体IT計画、DX推進計画、API一覧、システム間連携図

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)

* : 必須項目

OK!

: キークエスチョン

: サブクエスチョン

《全社最適》

8-3. 部門を超えてデータを活用し、バリューチェーンワイドで顧客視点での価値創出ができるよう、システム間を連携させるなどにより、全社最適を踏まえたITシステムとなっているか。

(*)バリューチェーンワイド

バリューチェーン全体。資材の調達から、商品の製造・出荷・販売の一連の流れの中における価値。



【成熟度レベル】

レベル0: 全社最適を踏まえたITシステムの必要性について認識していない。
レベル1: 部署ごとにバラバラなシステムとなっており (システム間連携していない)、刷新のあり方について検討を行っている。
レベル2: 全社でのシステム間連携の方針を持っており、一部の部門でシステム間連携が可能となっている。
レベル3: 部門を超えてデータを活用し、全社的にシステム間連携が可能となっている。
レベル4: 環境変化に対応した全社最適の維持に向けて、持続的な改善が進められている。
レベル5: グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルで、全社最適でデータ活用ができる状態となっている。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法/エビデンス等 (任意)

アクション欄 (任意)

●趣旨

✓ ディスrupterが顧客視点のビジネスモデルで攻めてきている中、それに対抗するためには、自社内外のバリューチェーンワイドでの組み替え等により価値を創出することが重要である。このため、そのための基盤となるITシステムは、システム間連携などにより、部門を超えてのデータ活用が可能であり、また、データのオープンな流通を実現するエコシステムとの連携も容易に実現できるものとなっていることが必要となる。

●留意点

✓ 事業部門による個別最適やシャドーITが多く存在する中、システムの標準化・共通化や社内API等の活用によりデータ活用を全社的に進めることが重要である。

●成熟度判定のエビデンス例

✓ システム全体構成図、全社IT計画、DX推進計画、API一覧、システム間連携図

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)

* : 必須項目

OK!

: キークエストion

: サブクエストion

《IT資産の分析・評価》

8-4. IT資産の現状について、全体像を把握し、分析・評価できているか。

(視点: アプリケーション単位での利用状況、技術的な陳腐化度合い、サポート体制の継続性等)



【成熟度レベル】

レベル0: 分析・評価できていない。
レベル1: IT資産の部門ごとの現状把握となっている。
レベル2: IT資産の全体像を把握できているが、一部の部門での分析・評価となっている。
レベル3: IT資産の全体像を把握できており、全社的な分析・評価ができています。
レベル4: アプリ単位での利用状況、システム寿命が把握されており、持続的な改善に向けた全社でのIT資産の見通しの分析・評価ができています。
レベル5: グローバル競争を勝ち抜くためにIT資産の分析・評価がなされ、競争力のある(最新、最適な)ITシステムとなっている。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法/エビデンス等 (任意)

アクション欄 (任意)

●趣旨

- ✓そもそも、自社のIT資産の全体像を把握できていないケースが多い。まずは、自社のIT資産の把握が出发点である。
- ✓その上で、競争領域と非競争領域の仕分けやプランニングにつなげ、DXのビジョンからくる要請に紐づいたITシステムの全体像を可視化していく。
- ✓この際、単なるIT資産のリストアップだけでなく、アプリケーション単位での利用状況やシステムリスク(技術的な陳腐化度合い、サポート体制の継続性等)の詳細を把握することが、不要もしくは冗長なIT投資の残存を回避し、全社最適の観点からの適切な分析・評価を行う上で不可欠である。

●留意点

- ✓どういうレベルまで管理ができ、分析・評価しているかについて、「エビデンス」から確認できることが重要となる。

●成熟度判定のエビデンス例

- ✓IT資産管理台帳、システム利用状況、システム分析・評価結果、システムリスク管理台帳

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)

*: 必須項目

OK!

: キークエスチョン

: サブクエスチョン

《廃棄》

8-5. 価値創出への貢献の少ないもの、利用されていないものについて、廃棄できているか。



【成熟度レベル】

レベル0: 廃棄していない。
レベル1: 部門ごとでバラバラに対応している。
レベル2: 価値創出の貢献に基づき、全社での廃棄の方針ができており、一部の部門で廃棄がなされている。
レベル3: 全社的に価値創出の貢献に基づき廃棄がなされている。
レベル4: 環境変化を見越して、価値創出の貢献に基づいた評価と廃棄の実行が持続している。
レベル5: グローバル競争を勝ち抜くために価値創出への貢献に基づく廃棄がなされ、競争力のある(最新、最適な)ITシステムとなっている。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法/エビデンス等(任意)

Blank area for justification and evidence.

アクション欄(任意)

Blank area for action items.

●趣旨

- ✓ DXによる価値創出につながるIT投資を拡大するためには、徹底的な無駄の排除が必要であり、現在利用できているシステムであってもその効果によっては廃棄する覚悟が必要である。
- ✓ 売上の数%にしか意味のない機能を多く抱え、そこに多大なコストをかけているケースが見受けられるが、これを廃棄するに当たっては、事業部門の現場からの抵抗が予想される。システムの利用状況をアプリケーション単位で把握できれば、不要なものは明らかになるはずであり、その上で、トップダウンで機能圧縮(*)することが必要である(7割のシステムを廃棄した例もあり)。
- ✓ ITシステムの廃棄は、DXの基盤としてITシステムを再構築する際のリスクやコストを低減する上でも重要であり、技術的負債の低減の観点からも重要である。

(*)トップダウンで機能圧縮

経営層がリーダーシップを取って、中長期視点で非競争領域における自前の機能を削減すること。

●留意点

- ✓ ITシステムの利用状況から見た業務上の必要性、業務の簡略化・標準化の可能性、環境変化を見越した価値創出への貢献等を勘案することが重要となる。

●成熟度判定のエビデンス例

- ✓ IT資産管理台帳、システム利用状況、システム分析・評価結果、システムリスク管理台帳、廃棄方針

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)

* : 必須項目

OK!

: キークエスチョン

: サブクエスチョン

《競争領域(*)の特定》

8-6. データやデジタル技術を活用し、変化に迅速に対応すべき領域を精査の上特定し、それに適したシステム環境を構築できているか。

(*)競争領域

価格や機能差などで競争する領域。主に実装部分が競争領域になる。



【成熟度レベル】

レベル0: 領域を定義・特定できていない。
レベル1: 部門ごとの競争領域定義・特定となっており、部門ごとでバラバラに対応している。
レベル2: 全社戦略に基づく全社視点の競争領域定義・特定されており、一部の部門で対応が行われている。
レベル3: 全社戦略に基づく全社視点の競争領域定義・特定されており、全社的にそれに適したシステム環境となっている。
レベル4: 環境変化を見越して、競争領域の定義・特定の見直しを行う評価活動が持続しており、全社でそれを踏まえたシステム環境の構築を持続できている。
レベル5: グローバル競争を勝ち抜くための領域定義・特定がされており、競争力のある(最新、最適) ITシステムとなっている。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法/エビデンス等 (任意)

Blank text area for providing evidence and justification for the maturity level assessment.

アクション欄 (任意)

Blank text area for listing action items.

●趣旨

✓ DX 推進に向けたデータやデジタル技術を活用した自社の競争領域を定義・特定し、そこで必要となる IT システムの要素を明確化した上で、その領域に IT 投資のための資金・人材を投入していくことが競争力の源泉につながる。

●留意点

✓ DX 推進のビジョンにおける強みが競争領域の定義と紐付いていることを要確認。

●成熟度判定のエビデンス例

✓ 中期経営計画、事業計画、全社 IT 計画、DX 推進計画、IT 資産管理台帳

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)

* : 必須項目

OK!

: キークエストション

: サブクエストション

《非競争領域(*)の標準化・共通化》

8-7. 非競争領域について、標準パッケージや業種ごとの共通プラットフォーム(*)を利用し、カスタマイズをやめて標準化したシステムに業務を合わせるなど、トップダウンで機能圧縮できているか。

(*)非競争領域

ビジョン実現のために他社と差別化すべき点を除いた領域。

(*)共通プラットフォーム

大きく3種類あり、①グループウェアや会計管理パッケージなどの一部の業務に共通する基盤、②業界としての共通業務に関する基盤、③gBizIDなどの社会全体で共有する機能に関する基盤。

(*)トップダウンで機能圧縮

経営層がリーダーシップを取って、中長期視点で非競争領域における自前の機能を削減すること。

【機能圧縮の例】

業界ごとの共通プラットフォームの活用、カスタマイズを抑制した標準パッケージの利用



【成熟度レベル】

レベル0: 領域を定義・特定できていない
レベル1: 部門ごとに非競争領域を定義・特定しており、部門ごとでバラバラにカスタマイズしている。
レベル2: 全社で非競争領域を定義・特定し、標準化・共通化等の方針ができており、一部の部門で機能圧縮がなされている。
レベル3: 全社的に非競争領域を定義・特定し、標準化・共通化等の方針ができており、全社的に機能圧縮がなされている。
レベル4: 機能圧縮の必要性についての評価の仕組みがあり、機能圧縮に向けた取組が、全社で持続的なものとして定着している。
レベル5: グローバル競争を勝ち抜くために業界パッケージ、業界プラットフォーム等を活用し、競争力のあるITシステムとなっている。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法/エビデンス等 (任意)

アクション欄 (任意)

●趣旨

✓ラン・ザ・ビジネス予算を縮小し、バリュー・アップ予算を拡大するためには、いかに非競争領域にかかるコストを削減するかが重要となる。現場の業務効率化や制度対応のためではなく、ビジョン実現のために他社と差別化すべき点は何なのか、そこを競争領域と捉え、それ以外はすべて非競争領域と捉えて、業界ごとの共通プラットフォームや、カスタマイズを抑制した標準パッケージの利用を積極的に行うなど、中長期的視点で非競争領域における自前の機能を圧縮する取組が必要となる。

●成熟度判定のエビデンス例

✓ 中期経営計画、事業計画、全社IT計画、DX推進計画

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)

* : 必須項目

OK!

: キークエスション

: サブクエスション

《ロードマップ》

8-8. ITシステムの刷新に向けたロードマップが策定できているか。



【成熟度レベル】

レベル0: ITシステムの刷新に向けた議論がされていない。
レベル1: 部門ごとにITシステムの刷新に向けた議論がバラバラになされている。
レベル2: 全社戦略に基づくITシステム刷新が議論されており、一部の部門でのロードマップが策定され、実行されている。
レベル3: 全社戦略に基づくIT刷新計画があり、全社システムに関するロードマップが策定され、実行されている。
レベル4: 環境変化を見越して、ロードマップの見直しを行う評価の仕組みがあり、全社で持続的によりよいシステム構築への対応がなされている。
レベル5: グローバル競争を勝ち抜くためのIT刷新に向けたロードマップとなっている。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法/エビデンス等 (任意)

Blank area for providing evidence and justification for the maturity level assessment.

アクション欄 (任意)

Blank area for listing action items.

●趣旨

✓ DX 推進におけるトップのビジョンを IT 資産の仕分けやプランニング、IT システムの再構築に反映させるためには、それらのロードマップが、DX 推進の戦略に沿った形で策定されていることが重要である。さもないと、経営としての優先順位や事業部門とのニーズとのミスマッチが発生し、DX 推進の足かせとなるシステムが残存するといったことにつながりかねない。

●成熟度判定のエビデンス例

✓ 全社 IT 計画、DX 推進計画、システム移行計画、バランスト・スコアカード

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)

* : 必須項目

OK!

: キークエストション

: サブクエストション

《ガバナンス・体制》

9. ビジョンの実現に向けて、IT投資において、技術的負債を低減しつつ、価値の創出につながる領域へ資金・人材を重点配分できているか。
 (「技術的負債」: 短期的な観点でシステムを開発し、結果として、長期的に保守費や運用費が高騰している状態のこと)



【成熟度レベル】

レベル0: できていない。
レベル1: 現場からの要請に応じて配分しており、全社最適の観点から横串を通した取組には至っていない。
レベル2: 技術的負債を低減しつつ、価値の創出につながる領域への資金・人材の配分を、一部の部門で実施している。
レベル3: 全社最適の観点から、技術的負債を低減しつつ、価値の創出につながる領域への資金・人材の配分を、全社的に実施している。
レベル4: 全社最適の観点から資金・人材が配分され、その効果のモニタリングに基づいて、定期的リソースポートフォリオ(*)の再配分を実行している。
(*)リソースポートフォリオ 資金・人材の構成。注力する領域に必要となる資金・人材を投入すること。
レベル5: グローバル競争を勝ち抜くために、サプライチェーン、バリューチェーンの最適化の観点から、資金・人材が配分され、その効果のモニタリングに基づいて、定期的リソースポートフォリオの再配分を実行している。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法/エビデンス等 (任意)

アクション欄 (任意)

●趣旨

✓ DX 推進に向けて、価値創出に向けた投資の必要性を理解し、何を削減してそのための資金・人材を生み出すかという発想が必要である。そのためには、部門を超えた判断が必要であり、横断的に全体最適に向けたガバナンスが効いた体制を構築し、経営トップが意思決定を下していくことが必要である。これにより、競争領域と非競争領域における IT 予算のメリハリを利かせ、ラン・ザ・ビジネス領域からバリュー・アップ領域へ資金・人材のシフトを迅速に行う。
 ✓ これができないと、DX の基盤となるべき IT システムが構築できず、ラン・ザ・ビジネス中心の IT 投資が継続し、技術的負債が解消できず、経営的にも体力を削いでしまうことになる。

●留意点

✓ 単なる既存の IT システムの運用保守・改修に対する投資管理ではなく、バリュー・アップとラン・ザ・ビジネスを区別し、戦略的にバリュー・アップへの比率を高めるような継続的なリソース再配分の仕組みを確立し、それが機能しているかどうかを明確にすること (指標化すること) が必要である。

●成熟度判定のエビデンス例

✓ 事業計画、全社 IT 計画、DX 推進計画、IT 予算管理簿、調達管理簿

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)

* : 必須項目

OK!

: キークエスチョン

: サブクエスチョン

《体制》

9-1. ビジョンの実現に向けて、新規に投資すべきもの、削減すべきもの、標準化や共通化などについて、全社最適の視点から、部門を超えて横串的に判断・決定できる体制を整えられているか。

(視点: 顧客視点となっているか、サイロ化(*)していないか、ベンダーとのパートナーシップ等)

(*)サイロ化

業務プロセスやシステムなどが部門で縦割りになっており、他のアプリケーションや他部門との連携を持たずに自己完結して孤立してしまう状



【成熟度レベル】

レベル0: 体制ができていない。
レベル1: 形としての体制はできているが、実質的には、部署ごとにバラバラで判断しており、横串的に判断・決定できていない。
レベル2: 投資ポートフォリオ、標準化、共通化について全社最適の視点から判断基準が提示され、横串的に判断・決定する体制の指導の下、一部の部門で実践している。
レベル3: 全社最適の視点から判断基準が提示され、横串的に判断・決定する体制の指導の下、全社的に実践している。
レベル4: 横串的に判断・決定する体制のモニタリングがなされて、強化を含め適切な体制が持続的に維持されている。
レベル5: グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルで、横串的に判断・決定できる体制となっている。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法/エビデンス等 (任意)

Blank text area for providing evidence and justification for the maturity level.

アクション欄 (任意)

Blank text area for listing action items.

●趣旨

- ✓ 価値創出に向けた投資の必要性を理解し、そのために何を削減して資金・人材を生み出すかという発想が必要となる。この際、コストを使う部門と売上を生み出す部門が異なるため、部門を超えた判断が必要であり、IT投資のリソース配分について、経営トップのコミットメントの下、横断的に全体最適に向けたガバナンスが効いた体制とする必要がある。
- ✓ また、その組織を引っ張る横串人材をトップがアサインできているかが重要である。

●留意点

- ✓ 経営のコミットメントの下、横断的に判断・決定できる体制への適切な権限委譲がなされるとともに、その際の全社最適の視点からの判断基準が透明化されていることが重要である。
- ✓ 全社最適のために、IT部門を含めた横串体制が、「調達」を含め、お金の流れをおさえることも必要である。(現在は事業部からのオーダーに応じて調達していることが多い)

●成熟度判定のエビデンス例

- ✓ 全社IT計画、DX推進計画、組織図・体制図、事業部門とIT部門とのコミュニケーション記録、委託先管理簿、調達計画書、調達実績書

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)

* : 必須項目

OK!

: キークエストion

: サブクエストion

《人材確保》

9-2. ベンダーに丸投げせず、ITシステムの全体設計、システム連携基盤の企画や要求定義を自ら行い、パートナーとして協創できるベンダーを選別できる人材を確保できているか。



【成熟度レベル】

レベル0: 取組が行われていない。
レベル1: 部門ごとにバラバラでベンダとやり取りしており、企画、要求定義を自ら行うことができる人材もない (その結果ベンダ丸投げとなっている)。
レベル2: IT部門が全社的な観点からベンダ管理を行っており、一部の部門では、企画、要求定義を自ら行うことができている。
レベル3: IT部門が全社的な観点からベンダ管理を行い、企画、要求定義を自ら行うことができる人材を各部門で確保できている。
レベル4: 企画、要求定義を自ら行うことができる人材の確保、育成が持続的に進められている。
レベル5: グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベルで、ユーザ主導でベンダとのパートナー関係をリードできる人材の確保、育成ができている。 (グローバルベンダを使いこなすなど)

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法/エビデンス等 (任意)

Blank area for providing evidence and justification for the maturity level.

アクション欄 (任意)

Blank area for listing action items.

●趣旨

✓ DXを推進する人材が、詳細についてベンダーに丸投げしてしまうと、特定のベンダーに依存してしまったり、取組が継続しなかったりしてしまう。自社でやるべきことは何なのかを具体的に理解している人材、何をベンダーに依頼するのかといった役割分担を明確にできる人材を確保することが重要である。

✓ その際、価値共創のパートナーとしてのベンダーの目利きができることがポイントであり、それができない場合は、費用の妥当性を議論するだけの人材になってしまう。

●留意点

✓ DXにおいては、ITベンダーは従来のようなITシステム構築の請負業者ではなく、事業のパートナーとして責任 (事業リスク) を分かち合う存在であり、互恵関係、エコシステムの関係にあることを意識することが重要である。

●成熟度判定のエビデンス例

✓ 全社IT計画、DX推進計画、プロジェクト計画書、システム開発体制、ベンダー選定基準とリスト、ベンダーとの役割分担表、事業部門とIT部門とのコミュニケーション記録

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)

* : 必須項目

OK!

: キークエストion

: サブクエストion

《事業部門のオーナーシップ》

9-3. 各事業部門がオーナーシップをもって、DXで実現したい事業企画・業務企画を自ら明確にし、完成責任まで負っているか。



【成熟度レベル】

レベル0: 事業部門がオーナーシップを持っていない。
レベル1: 事業部門はオーナーシップを持っているが、事業企画・業務企画を作成できない。
レベル2: 一部の事業部門では、オーナーシップを持ち、事業企画・業務企画を作成、完成責任まで負っている。
レベル3: 全社的に、事業部門が、オーナーシップを持って、事業企画・業務企画を作成、完成責任を負っている。
レベル4: 全社的に、事業部門が事業企画・業務企画を策定し、IT部門と協力しながらシステム開発にも携わっている。
レベル5: 事業企画・業務企画の作成からシステム開発までをリードする事業部門の能力が、グローバル競争を勝ち抜くレベルに達している。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法/エビデンス等 (任意)

アクション欄 (任意)

●趣旨

- ✓ 事業部門がオーナーシップをもって、事業企画や業務企画、要求定義を実施しない場合、でき上がったITシステムが満足できるものとならず、大幅な手戻りが発生し、コスト増につながってしまう。
- ✓ また、明確に要求を定義できない案件も多く、事業ニーズに合わせて作ったものを素早く改善していく必要があるため、ITシステムを作ったら終わり (IT部門がシステム開発を主導している場合はこの考え方に陥りやすい) ではなく、継続的な攻めのIT投資を行うためにも、事業計画・ニーズに基づいた形で進めることが重要となる。

●成熟度判定のエビデンス例

- ✓ 全社IT計画、DX推進計画、プロジェクト計画書、実績報告書、システム開発体制、役割分担、事業部門とIT部門とのコミュニケーション記録

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)

* : 必須項目

OK!

: キークエストion

: サブクエストion

《データ活用の人材連携》

9-4. 「どんなデータがどこにあるかを分かっている人」と「データを利用する人」が連携できているか。



【成熟度レベル】

レベル0: データの所在が認識できていない。
レベル1: データの所在は認識できているが、データの所在が分かっている人とデータを利用する人とが連携できていない。
レベル2: 一部の部門でデータの所在が分かっている人とデータを利用する人が連携できている。
レベル3: データの所在が分かっている人とデータを利用する人が全社的に連携できている。
レベル4: データの所在が分かっている人とデータを利用する人との連携を改善する仕組みができている。 (データ活用の成功事例、ノウハウの全社共有等)
レベル5: グローバル競争を勝ち抜く観点からデータの仕様を定義し、自社の枠を超えてデータを活用できるよう連携できている。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法/エビデンス等 (任意)

アクション欄 (任意)

●趣旨

✓ DX 推進の過程では、データの所在が分かっているにもかかわらず活用できるかのイメージが湧かない、またイメージは湧いているが実現性（そもそもそのようなデータが社内にあるのか）を検証できないといった事態がしばしば発生することがある。どのようなデータをどこに管理しているか、データ活用のアイデアに対して足りないデータは何なのか社内で議論できるように、人材が連携できる仕組みを構築することが重要となる。

●留意点

✓ データ活用の成功例等のナレッジの共有も重要となる。

●成熟度判定のエビデンス例

✓ 全社 IT 計画、DX 推進計画、事業部門と IT 部門とのコミュニケーション記録、データ管理ポリシー、データ利用ガイド、データ利用 API 一覧

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)

* : 必須項目

OK!

: キークエスチョン

: サブクエスチョン

《プライバシー、データセキュリティ》

9-5. DX推進に向け、データを活用した事業展開を支える基盤（プライバシー、データセキュリティ等に関するルールやITシステム）が全社的な視点で整備されているか。



【成熟度レベル】

レベル0: 基盤が整備されていない。
レベル1: 部門ごとでバラバラに取り組んでいる。
レベル2: 一部の部門でプライバシー、データセキュリティ等に関するルールやITシステムが整備されている。
レベル3: 全社の事業基盤としてプライバシー、データセキュリティ等に関するルールやITシステムが整備されている。
レベル4: 環境変化に対応して基盤を改善する仕組みができています。
レベル5: グローバル競争を勝ち抜く観点から事業基盤が競争力の源泉となっている。 (基盤があることで顧客がデータを提供などのデータ活用が進む)

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法/エビデンス等 (任意)

アクション欄 (任意)

●趣旨

✓ プライバシー保護やセキュリティなど、データを活用した事業展開を支える基盤があることで、顧客やビジネスパートナーが安心してデータを提供し、そのデータの活用が競争力の源泉となる。

●成熟度判定のエビデンス例

✓ 全社 IT 計画、DX 推進計画、事業部門と IT 部門とのコミュニケーション記録、セキュリティポリシー、プライバシーポリシー

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)

* : 必須項目

OK!

: キークエストion

: サブクエストion

《IT投資の評価》

9-6. ITシステムができたかどうかではなく、ビジネスがうまくいったかどうかで評価する仕組みとなっているか。



【成熟度レベル】

レベル0: 仕組みができていない。
レベル1: 一部の部門で仕組みが明確化・実践されているが、全社的な仕組みとなっていない。
レベル2: 全社的に仕組みが明確化され、一部の部門で実施されている。
レベル3: 全社的に仕組みが明確化され、実践されている。
レベル4: 仕組みが明確化され、全社で持続的なものとして定着している。
レベル5: ITが実現する変革の取組がビジネス価値に直結することでグローバル競争を勝ち抜ける水準となっている。

なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法/エビデンス等 (任意)

アクション欄 (任意)

●趣旨

✓ 一般に IT 投資評価は、要件に対するコストの大小や、経費の前年度比較で行われることが多い。しかし、DXの本質は価値創出であり、DX推進のための変革を実現するためには、IT投資とビジネス価値が連動していることを明確にすることが重要である。

●留意点

✓ ITシステム構築への投資と売上や利益等のビジネス価値が直接紐づいていないケースや、結果が出るのに時間がかかるケースが多いため、定量的なリターンやその確度を求めすぎて挑戦を阻害しないようにすることに留意する必要がある。

●成熟度判定のエビデンス例

✓ 全社 IT 計画、DX 推進計画、IT 予算管理簿、ビジネス貢献度を測る評価軸

「DX推進指標」自己診断フォーマットver2.3

2. 「DX推進指標」自己診断票		自己診断内容一覧（参照用）				
DXを実現する上で基盤となるITシステムの構築						
ITシステム構築の取組状況（定量指標）※任意						
● ITシステム構築の取組状況						
分類	指標 (例)	説明	現在	目標 (3年後)	算出方法／エビデンス等	アクション欄
予算						
	ラン・ザ・ビジネス予算とバリュー・アップ予算の比率	ラン・ザ・ビジネス予算とバリュー・アップ予算の比率、と3年後の目標値 ※ IT部門の支出するもののみでなく、事業部門のIT投資も足し合わせていることが望ましい				
人材						
	DX人材（事業）の数 [人]	事業部門などにおいて、顧客や市場、業務内容に精通しつつ、データやデジタル技術を使って何ができるかを理解し、DXの実行を担う人材の数と3年後の目標値	1	3	DX人材としての能力を証明する関連資格の取得	自己啓発の推奨、評価処遇制度での考慮（手当など）を明確化し社内に公表する
	DX人材（技術）の数 [人]	デジタル技術やデータ活用に精通した人材の数と3年後の目標値	3	5	DX人材（技術）としての能力を証明する関連資格の取得	自己啓発の推奨、評価処遇制度での考慮（手当など）を明確化し社内に公表する
	DX人材育成の研修予算 [円]	DX人材を育成するための研修予算と、3年後の目標値	1000000	1500000	年度予算表で明示する	次回年度予算策定時に予算設定を行う。
データ						
	データ鮮度 [リアルタイム／日次／週次／月次]	経営が迅速に把握すべきと考えているデータをいくつか特定し、それについてどの程度の頻度（期間）で締め（確定）処理が行われているかと3年後の目標値				
スピード						
	サービス改善のリードタイム [日]	リードタイムの短縮を目指すサービスをいくつか特定し、それぞれに対するITシステムについて、改修企画の立案からサービス開始までの期間と3年後の目標値				
	サービス改善の頻度 [回]	サービス改善の頻度向上を目指すサービスをいくつか特定し、それぞれに対するITシステムについて、サービス改善（リリース）頻度と3年後の目標値				
アジリティ						
	アジャイルプロジェクトの数 [件]	アジャイルプロジェクトの数と3年後の目標値				

上記以外に、「ITシステム構築の取組状況」に関して重要視している定量指標があればご記入ください（最大5件まで）。

分類	指標 (例)	説明	現在	目標 (3年後)	算出方法／エビデンス等	アクション欄

●留意点

<予算と人材>

- ✓ DXの推進や技術的負債の低減に向けては、ラン・ザ・ビジネス予算に比してバリュー・アップ予算の比率を高めることが経営課題となる。
- ✓ また、人材の育成・確保に向けた経営の取組の進捗を可視化する上では、まず、DXに必要な人材の質と量を、技術に精通した人材、事業に精通した人材の双方の観点から具体化することが重要である。
- ✓ バリュー・アップ予算、DXに必要な人材の比率（旧来ビジネスからどれだけ人材のトランスフォームができているか）は、経営としてのDXへのコミットメント度合いの重要な指標である。

<データ>

- ✓ 鮮度を把握すべきデータを特定するに当たっては、例えば、顧客視点での価値創出のためにカギとなるデータを選択することなどが考えられる。
- ✓ なお、データ鮮度とは別に、バリューチェーンを考えた際にどこまで細かいデータが見たいか、データ粒度を定量指標の一つとして把握することも一案である。

<スピード・アジリティ>

- ✓ 新しいサービスの提供、機能変更における「スピード」やビジネス変化への追従力である「アジリティ」は、デジタル化する社会においてグローバル競争を勝ち抜くために重要な要素であり、ITシステムを評価する指標としても有効である。

[自己診断内容一覧（参照用）](#)

■自己診断内容一覧（参照用）

※ 黄色の網かけ部分はキークエスチョン

No.	定性指標 No.	大分類	中分類	小分類	DX推進指標	定性	定量	現在	目標 (例えば3年後)	なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法/エビデンス等 (任意)	アクション欄 (任意)	
1	1	DX推進の枠組み	ビジョン	ビジョンの共有	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、社内外でビジョンを共有できているか。	○		3	4			
2	2			危機感とビジョン実現の必要性の共有	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。	○		3	4			
3	3			経営トップのコミットメント	経営トップのコミットメント	ビジョンの実現に向けて、ビジネスモデルや業務プロセス、企業文化を変革するために、組織整備、人材・予算の配分、プロジェクト管理や人事評価の見直し等の仕組みが、経営のリーダーシップの下、明確化され、実践されているか。 (注：各仕組みごとの進捗については、以下の「仕組み」の各項目で個別にチェック)	○		3	4		
4	4			仕組み	マインドセット、企業文化	マインドセット、企業文化	挑戦を促し失敗から学ぶプロセスをスピーディーに実行し、継続できる仕組みが構築できているか。	○		4	5	
5	4-1				体制	挑戦を促し失敗から学ぶプロセスをスピーディーに実行し、継続するのに適した体制が権限委譲を伴って構築できているか。	○		4	5		
6	4-2				KPI	挑戦を促し失敗から学ぶプロセスをスピーディーに実行し、継続するのに適したKPIを設定できているか。 (視点：進捗度をタイムリーに測る、小さく動かす、Exitプランを持つなど)	○		4	5		
7	4-3				評価	上記のようなKPIに即し、プロジェクト評価や人事評価の仕組みが構築できているか。	○		4	5		
8	4-4				投資意思決定、予算配分	上記のようなKPIに即した投資意思決定や予算配分の仕組みが構築できているか。	○		4	5		
9	5			推進・サポート体制	推進・サポート体制	DX推進がミッションとなっている部署や人員と、その役割が明確になっているか。また、必要な権限は与えられているか。	○		2	4		
10	5-1				推進体制	経営・事業部門・IT部門が目的に向かって相互に協力しながら推進する体制となっているか。	○		2	4		
11	5-2				外部との連携	自社のリソースのみでなく、外部との連携にも取り組んでいるか。	○		4	5		
12	6			人材育成・確保	人材育成・確保	DX推進に必要な人材の育成・確保に向けた取組が行われているか。	○		4	5		
13	6-1				事業部門における人材	事業部門において、顧客や市場、業務内容に精通しつつ、デジタルで何ができるかを理解し、DXの実行を担う人材の育成・確保に向けた取組が行われているか。	○		4	5		
14	6-2				技術を支える人材	デジタル技術やデータ活用に精通した人材の育成・確保に向けた取組が行われているか。	○		3	4		
15	6-3				人材の融合	「技術に精通した人材」と「業務に精通した人材」が融合してDXに取り組む仕組みが整えられているか。	○		4	5		
16	7		事業への落とし込み	事業への落とし込み	DXを通じた顧客視点での価値創出に向け、ビジネスモデルや業務プロセス、企業文化の改革に対して、(現場の抵抗を抑えつつ、) 経営者自らがリーダーシップを発揮して取り組んでいるか。	○		4	5			
17	7-1				戦略とロードマップ	ビジネスモデルや業務プロセス、働き方等をどのように変革するか、戦略とロードマップが明確になっているか。	○		4	5		
18	7-2				バリューチェーンワイド	ビジネスモデルの創出、業務プロセスの改革への取組が、部門別の部分最適ではなく、社内外のサプライチェーンやエコシステムを通じたバリューチェーンワイドで行われているか。	○		4	5		
19	7-3				持続力	改革の途上で、一定期間、成果が出なかったり、既存の業務とのカゴリが発生することに対して、経営トップが持続的に改革をリードしているか。	○		3	5		

■自己診断内容一覧（参照用）

※ 黄色の網かけ部分はキークエスチョン

No.	定性指標 No.	大分類	中分類	小分類	DX推進指標	定性	定量	現在	目標 (例えば3年後)	なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法/エビデンス等 (任意)	アクション欄 (任意)		
20	-	DX推進の取組状況	DXによる競争力強化の到達度合い	研究 & 開発	製品開発スピード スピード感： タイム・トゥ・マーケット (新製品開発における研究開発の予算措置から市場提供まで)		○						
21	-			マーケティング	新規顧客獲得割合 割合： 新規顧客からの売上割合、新製品からの売上割合。経年変化により着目。 ※流出顧客割合や廃止製品数を測定するか。新規顧客の絶対数を測定する案も。		○						
22	-			調達・購買	支出プロセスにおける効率性 効率性： 統制下にある支出の割合、定型の購買サービスを用いた支出割合。		○						
23	-			会計・経理	決算処理スピード 効率性： 代表的な会計処理として効率を測定。 ※決算処理日数（年次）など		○						
24	-				Cash Conversion Cycle 効率性： 資金繰りに関する指標として、仕入れから販売に伴う現金回収までの日数。		○						
25	-			フォーキャストサイクルタイム スピード感： 予算見直しをアジャイルに行っているか。		○							
26	-	DXの取組状況	デジタルサービス	企業全体に占めるデジタルサービスの割合 [%]	割合： 売上もしくは顧客数などで経年変化に着目		○						
27	-			デジタルサービス全体の利益 [円]	絶対値 or 割合：		○						
28	-			デジタルサービスへの投資額 [円]	絶対値 or 割合：		○						
29	-			デジタルサービスに従事している従業員数 [人]	絶対値 or 割合：		○						
30	-			新サービスを利用する既存顧客の割合 [%]	割合：		○						
31	-			デジタルプロジェクト	DXのためのトライアルの数 [件]	絶対値：		○					
32	-	業務提携	DXのための業務提携の数 [件]	絶対値： DXのためのExitプランが明確になっているアライアンスやM&Aの件数		○							
33	-	デジタル化	業務プロセスのデジタル化率 [%]	割合：		○							
34	-					○							
35	-					○							
36	-					○							
37	-					○							
38	-					○							

■自己診断内容一覧（参照用）

※ 黄色の網かけ部分はキークエスチョン

No.	定性指標 No.	大分類	中分類	小分類	DX推進指標	定性	定量	現在	目標 (例えば3年後)	なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法/エビデンス等 (任意)	アクション欄 (任意)
39	8	ITシステム構築の枠組み	ビジョン実現の基盤としてのITシステムの構築		ビジョン実現の基盤としてのITシステムの構築 ビジョン実現（価値の創出）のためには、既存のITシステムにどのような見直しが必要であるかを認識し、対応策が講じられているか。	○		4	5		
40	8-1			ITシステムに求められる要素	データ活用 データを、リアルタイム等使いたい形で使えるITシステムとなっているか。	○		3	5		
41	8-2				スピード・アジリティ 環境変化に迅速に対応し、求められるデリバリースピードに対応できるITシステムとなっているか。	○		4	5		
42	8-3				全社最適 部門を超えてデータを活用し、バリューチェーンワイドで顧客視点での価値創出ができるよう、システム間を連携させるなどにより、全社最適を踏まえたITシステムとなっているか。	○		4	5		
43	8-4			IT資産の分析・評価	IT資産の分析・評価 IT資産の現状について、全体像を把握し、分析・評価できているか。 (視点： アプリケーション単位での利用状況、技術的な陳腐化度合い、サポート体制の継続性等)	○		3	4		
44	8-5			IT資産の仕分けとプランニング	廃棄 価値創出への貢献の少ないもの、利用されていないものについて、廃棄できているか。	○		4	5		
45	8-6				競争領域の特定 データやデジタル技術を活用し、変化に迅速に対応すべき領域を精査の上特定し、それに適したシステム環境を構築できているか。	○		3	5		
46	8-7				非競争領域の標準化・共通化 非競争領域について、標準パッケージや業種ごとの共通プラットフォームを利用し、カスタマイズをやめて標準化したシステムに業務を合わせるなど、トップダウンで機能圧縮できているか。	○		2	4		
47	8-8				ロードマップ ITシステムの刷新に向けたロードマップが策定できているか。	○		2	4		
48	9		ガバナンス・体制		ガバナンス・体制 ビジョンの実現に向けて、IT投資において、技術的負債を低減しつつ、価値の創出につながる領域へ資金・人材を重点配分できているか。 〔技術的負債〕： 短期的な観点でシステムを開発し、結果として、長期的に保守費や運用費が高騰している状態のこと	○		4	5		
49	9-1			体制	ビジョンの実現に向けて、新規に投資すべきもの、削減すべきもの、標準化や共通化等について、全社最適の視点から、部門を超えて横串的に判断・決定できる体制を整えられているか。 (視点： 顧客視点となっているか、サイロ化していないか、ベンダーとのパートナーシップ等)	○		3	5		
50	9-2			人材確保	ベンダーに丸投げせず、ITシステムの全体設計、システム連携基盤の企画や要求定義を自ら行い、パートナーとして協創できるベンダーを選別できる人材を確保できているか。	○		3	5		
51	9-3			事業部門のオーナーシップ	各事業部門がオーナーシップをもって、DXで実現したい事業企画・業務企画を自ら明確にし、完成責任まで負っているか。	○		4	5		
52	9-4				データ活用の人材連携 「どんなデータがどこにあるかを分かっている人」と「データを利用する人」が連携できているか。	○		4	5		
53	9-5				プライバシー、データセキュリティ DX推進に向け、データを活用した事業展開を支える基盤（プライバシー、データセキュリティ等に関するルールやITシステム）が全社的な視点で整備されているか。	○		4	5		
54	9-6				IT投資の評価 ITシステムができたかどうかではなく、ビジネスがうまくいったかどうかで評価する仕組みとなっているか。	○		4	5		

■自己診断内容一覧（参照用）

※ 黄色の網かけ部分はキークエスチョン

No.	定性指標 No.	大分類	中分類	小分類	DX推進指標	定性	定量	現在	目標 (例えば3年後)	なぜその成熟度と判断したかの根拠、確認方法/エビデンス等 (任意)	アクション欄 (任意)	
55	-	ITシステム構築の取組状況	ITシステム構築の取組状況	予算	ラン・ザ・ビジネス予算とバリュー・アップ予算の比率 ※ IT部門の支出するもののみでなく、事業部門のIT投資も差し合わせていることが望ましい	○						
56	-			人材	DX人材（事業）の数 [人]	事業部門などにおいて、顧客や市場、業務内容に精通しつつ、データやデジタル技術を使って何が出来るかを理解し、DXの実行を担う人材の数と3年後の目標値	○		1	3	DX人材としての能力を証明する関連資格の取得	自己啓発の推奨、評価処遇制度での考慮（手当など）を明確化し社内に公表する
57	-				DX人材（技術）の数 [人]	デジタル技術やデータ活用に精通した人材の数と3年後の目標値	○		3	5	DX人材（技術）としての能力を証明する関連資格の取得	自己啓発の推奨、評価処遇制度での考慮（手当など）を明確化し社内に公表する
58	-				DX人材育成の研修予算 [円]	DX人材を育成するための予算（絶対値 or 割合）と、3年後の目標値	○		1000000	1500000	年度予算表で明示する	次回年度予算策定時に予算設定を行う。
59	-				データ	データ鮮度 [リアルタイム/日次/週次/月次]	経営が迅速に把握すべきと考えているデータをいくつか特定し、それについてどの程度の頻度（期間）で締め（確定）処理が行われているかと3年後の目標値	○				
60	-				スピード	サービス改善のリードタイム [日]	リードタイムの短縮を目指すサービスをいくつか特定し、それぞれに対するITシステムについて、改修企画の立案からサービス開始までの期間と3年後の目標値	○				
61	-					サービス改善の頻度 [回]	サービス改善の頻度向上を目指すサービスをいくつか特定し、それぞれに対するITシステムについて、サービス改善（リリース）頻度と3年後の目標値	○				
62	-				アジリティ	アジャイルプロジェクトの数 [件]	アジャイルプロジェクトの数（もしくは全プロジェクト数に対する割合）と3年後の目標値	○				
63	-							○				
64	-							○				
65	-					○						
66	-					○						
67	-					○						

■自己診断内容一覧（ベンチマークデータ入力シート用）

※ 黄色の網かけ部分はキークエストion

No.	No.1	No.2	No.3	No.4	No.4-1	No.4-2	No.4-3	No.4-4	No.5	No.5-1	No.5-2	No.6	No.6-1	No.6-2	No.6-3	No.7	No.7-1	No.7-2	No.7-3	No.8	No.8-1	No.8-2	No.8-3	No.8-4	No.8-5	No.8-6	No.8-7	No.8-8	No.9	No.9-1	No.9-2	No.9-3	No.9-4	No.9-5	No.9-6			
大分類	DX推進の枠組み																ITシステム構築の枠組み																					
中分類	ビジョン			経営トップのコミットメント		仕組み				事業への落とし込み				ビジョン実現の基盤としてのITシステムの構築														ガバナンス・体制										
小分類	ビジョン共有				経営トップのコミットメント				マインドセット、企業文化				推進・サポート体制				人材育成・確保				ITシステムに求められる要素				IT資産の分析・評価				IT資産の仕分けとプランニング				ガバナンス・体制					
DX推進指標	ビジョン共有	危機感とビジョン実現の必要性の共有	経営トップのコミットメント	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	レビュー・チェックポイント	持続力	ビジョン実現の基盤としてのITシステムの構築	データ活用	スピード・アジリティ	全社最適	IT資産の分析・評価	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			
現在	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	2	2	4	3	3	4	4	4	4			
目標	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5			