

## 挑戦と期待：DX 銘柄 2024 選定企業発表会を振り返って

宮元万菜美 (みやもと まなみ)  
大阪経済大学経営学部

### 1. はじめに

さる5月27日、東京のイイノホールで開催された「DX 銘柄 2024 選定企業発表会」にご招待をうけ参加した。まずは受賞された各企業の皆さまへの敬意と、主催の経済産業省、株式会社東京証券取引所、独立行政法人情報処理推進機構および、選定にあられた委員各位への敬意を表したい。本稿では当日の様態と公開されたレポートをベースに、日本企業のDXについて、雑感を交えながらの考察を申し述べる。なお筆者は選定に関与しない部外者であり、本取組みに対する立場は極めて中立である。また本稿は、いずれの組織・団体の意見を代表するものでもない。もし誤認や理解不足があれば、それは全て筆者個人の責であることをあらかじめ明らかにしておきたい。本稿の目的は、日本企業のDX推進の足がかりとなるいくつかの観点を読者と共有し、経営情報学と実務社会の架橋を試みることにある。

### 2. DX 銘柄とは

DX 銘柄は主催の経済産業省、株式会社東京証券取引所、独立行政法人情報処理推進機構の三者により、東京証券取引所（東証）に上場している企業の中から選定される。デジタル技術を前提にビジネスモデル等を抜本的に変革し、成長や競争力強化につながる取組みをデジタルトランスフォーメーション(DX)と定義し、これに取り組む優良企業を選定するものである。前身は2015年からの「攻めのIT経営銘柄」と呼ばれるもので、本名称によるのは2020年からとなっている。

選定は、東証上場企業約3800社を対象とするアンケート調査や、ROE、PBRといった財務指標によるスコアリングに基づき、本年はDX銘柄として

25社、このうち3社が特に優れた取組みを行ったDXグランプリとして選定された。さらにこれらに選定されていない企業の中から、注目されるべき取組みを実施している企業21社がDX注目企業として選定された。発表会当日は、主催者の講演をはじめ、受賞企業代表者の言葉、選定委員会のメンバーによるパネルディスカッションなどを通じて、さまざまな感想や意見、問題意識などが披露された。以下ではそこでの話題にインスパイアされつつ、必ずしもそれらにとらわれない視点でいくつかの考察を行っていききたい。

### 3. 経営情報資源としてのDX

今回披露された取組みにおけるキーワードの一つは「統合」であったように思う。

IT投資には、自社のビジネスを後押しするために、効率的なプロセスや模倣困難な仕組みを作り上げる内部指向性が高いものと、顧客や取引先など自社の外にいるステークホルダーとの関係性を強固に結び付けていく外部指向性が高いものがあることは、比較的広く知られている。これが、IT投資は目的を明確にせよとの言であることは論をまたないが、ともすれば内向けには内向けの、外向けには外向けのITがそれぞれに必要なかとイメージしがちになる。今回いくつかの受賞企業が取り組んだデータ統合基盤整備の試みは、必ずしもそれが合理的な文脈ではないことを現している。

データ統合基盤を構築することは、複製や加工のコストが限りなく小さいデジタルデータを無為に散在させることなく、それぞれの組織や業務に応じて活用したりアレンジしたりすることができる資源として、同時多発的な利用を可能にするということだ。

それは、個別の業務に高度に（ときに必要以上

に) カスタマイズされ、拡張性を失った孤独なオンラインプレミスシステムを皮肉っているわけではない。つまり、誰かが一度使うと消耗してしまう資源と異なり、陳腐化しない限り繰り返し使うことができる情報資源を幾通りもの場面で並行活用できると気づき、自家菜籠中の物とするところに意義がある。持続的競争優位性の源泉は、価値ある経営資源を保有するだけでなく、それを活用する組織能力にあるというリソース・ベースド・ビューを地で行くケースがわが国にも存在していることは、研究者としても意を強くするところである。

#### 4. DXの成果指標を考える

企業は誰のものかという議論がある。株式会社は株主のものであり、経営者は投資家から経営目標の達成を委任されている。営利企業の成功とは、端的には企業価値をあげることである。したがって実行された戦略の成果は測定可能でなければならないし、比較可能であることが重要で、そういった指標の代表がROEやPBRなどの財務指標である。今回の選考過程でもこれらの指標が評価に用いられたのは、主催組織の性格によるところも大きいのだろうが、あながちおかしな話でもない。ただDXの成果を何で測るかは、企業の当事者にとってはそれほど直線的な議論ではないかもしれない。

DXの定義が前述のように主催者によって示されたとおりだとすれば、おそらく財務指標に成果が現れてくるまでにはそれなりの時間がかかる。経営の抜本改革に迫る大掛かりなものであればなおさらである。投資はリターンに先行するからだ。さらに、経営の成果はIT以外の要因にも依存するため、評価にかかる要因の分離はそれほど容易ではない。

このことから、経営者は財務成果に責任を負うとしても、DXの現場に財務指標を直接持ち込むことは、副作用が大きい可能性があると考えられる。なぜなら単年で算出可能な指標をちらつかせることで、現場が短期的な評価を意識して委縮するあまり、DXの本質を矮小化してしまう恐れがあるからだ。そのうえ人は、因果のパスが長い目標にはリアリティを持ちにくい。

副作用を最小限に抑え、経営陣が最終成果に向けてDXを方向付けていくことは、どのような中間

指標を設定するかにかかっている。デジタルガバナンス・コードがあってもなくても、DXとは変化を伴うべき状況や課題をどうひも解き、どのように資源を投入していくかというシナリオ(戦略)の問題であり、経営の総力問題だ。古典的な物言いではあるが、複雑に絡まり合う業務、顧客接点、自社をとりまくエコシステムなど、あらゆる局面をくまなく注意深く観察することによってしか、望む着地と現在地との間のギャップも道程も明瞭にはならない。経営者がITに精通しているかどうかという、単純な技術知識の問題ではないことに、改めて思いを致さずにはいられない。

#### 5. ボードのリテラシー

IT系業界に属さない企業において、IT出身ではなく他の領域をバックグラウンドとするメンバーが構成比のうえで大きくなることは珍しくない。むしろ普通のことだとも言えるそのことを「わが社のDX」が進まない理由だとして、企業人を嘆かしているように見えることもある。だが、どのような業界に属していようと、ダントツの速さで成果に達することの経営的な意味がとてつもなく大きいことは、ITの専門家でなくとも少し考えればわかる話だ。

デジタルやオンライン導入の特徴的な利点のひとつは、単位時間当たりの仕事量(情報処理量)を大きくできること、すなわち「速い」ということである。何を速くすべきかという状況の解像とシナリオの再構築の考察にあたり、デジタル経営戦略研究の先端をいくマイケル・ウェイドら(2019)は、CTOとは最高技術責任者(Chief Technology Officer)ではなく、Chief Transformation Officer(最高トランスフォーメーション責任者)だと言い、ルークスら(2016)は、既存企業が変化に対応するのに必要なメタ能力を、卓越した認識力(hyper awareness)と情報に基づく意思決定力および、迅速な実行力の3つからなる「デジタルビジネス・アジリティ」と呼んだ。DXは経営責任であるという見方とも符丁が合う。

マイケル・ウェイドら(2019)は、変革を先導するのはCTOや変革推進室のようなポストや組織で、見晴らしのよいポジションから各所に散在する

リソースを機能的に結び付け、相乗効果を生み出すことだと考えている。それは限りなく経営者に近い立場の仕事である。だとすれば、何というポスト名で呼ぼうが、当事者には自らを現在の地位に押し上げてくれたバックグラウンド以外の、畑違いの相手ともコミュニケーションが成立する程度の知識と能力が必要だ。それどころか、変化が不可避なものだとすれば、常に先端の事情を誰より早く正確に察知する能力を、必死で研ぎ澄ます必要がある。「それ（IT）はわからん」と言い「自分の得意なお山に住まう大将」ではいられない。それこそが組織の、そして経営者のリスクリングの基本であり出発点というものではないだろうか。

受賞企業のレポートを見ると、経営陣のコミットの前で組織横断的なプロジェクトを駆動させ、DXの成果をあげたところがある。「失われた〇〇年」という紋切型の評論にいささかうんざりしている筆者<sup>1)</sup>としては、日本企業の経営陣もダメで遅れているばかりではないと光明を見る思いであった。

## 6. DX人材育成論を考える

### 6.1 現実の憂鬱

「そうは言っても、現実問題としてDX人材がないのだ、学者は対岸から何を暢気なことを言っているのだ」という怨嗟にも似た声が聞こえてくるような気がする。発表会場でも人材不足問題は繰り返し俎上にあがった。ここでは、教育者としての自省もこめて人材育成問題に切り込んでみたい。

採用し、しかる後に育成する。このきわめて日本的なヒューマンリソースマネジメントを頭から否定する気はない。マックス・ウェーバーが、無限の進化の中で文明人の生には常に次の一步が存在し続けると言ったのは100年以上も前のことだが、その言葉は色あせるどころかますます凄みを増している。だからこそ企業が組織内の人材育成に心血を注ぎ、日進月歩の社会で学び続けることには理がある。ただ一方で、各社内部の努力を会場で聞くにつけ、それでは遅くないのか、怒涛の潮流への対応が間に合わないのではないのかとの思いを押さえることはできなかった。

ここからが筆者にとっての天つばである。

わが国では、早い段階から学生の進路を「文系」

「理系」の二分法で語ることが常態化している。学生たちも、自分は文系だ理系だとレッテルを貼り、社会でも「私は文（理）系出身ですから」と断りを入れてから何かを話し出す場面は少なくない。

このような中で、情報系分野は理系であると認識することの危うさを憂うのは筆者だけだろうかと考えた。ラベリングというものはどうかすると、その射程に入っていないものは捨象してもいいのだと、都合のいい口実を人に与えることになる。いわく、文（理）系だからわからなくてもいいよね、そこは勉強しなくてもいいよね、と。効率化の美名を被せ樂をするようでその実、自らのポテンシャルにリミッターをかぶせるもったいない話である。

繰り返すがDXは経営の総力問題だ。筆者は前職で「理系（情報学部）」の学生に経営戦略論を教え、現職では「文系（経営学部）」の学生に経営情報学を教えるという経験をしている。両者は地続きであり、コアは重なるところこそあれ分断されたものではない。それにもかかわらず、どちらの学生も学期初めには「自分はこういう分野外の科目は得意じゃないんですけど…」と言いに来る。何の免罪符を求めているのか、まるでこの学部を卒業して社会人になる自分の将来の地平にDXはない、と言わんばかりである。あえて文理二元論で語るとしても、DXにとって文理は車の両輪だ。この会話、何かの間違っている。子供のころから情報系科目を必修で学び、呼吸をするがごとくにプログラミングをするはずの人たち（現在の小・中学生）が社会に出てくるのは10年近く先の話だ。とても待ってられない。

### 6.2 リクルート・ギャップ問題を考える

だからといって、DX人材不足問題に手をこまねいているわけにはいかない。そう考えて実を言うとここ数年、学生にそれなりの日数を与え、DX銘柄企業の中から好きな1社についてのレポートを期末に書かせるということをやってきた。

よきにつけ悪しきにつけ興味深い点を紹介すると、まず学生が調査対象に選ぶ企業は案外偏りが無い。さらに論述の巧拙はあれ、多くの学生は期末試験が終わるころには「どのような企業にもDXは必要だ」と考えるようになってきている（多少は教員に対する阿りがあるのかもしれないが）。デジタル技術をベースとするビジネス開発やプロセス改革は、

ITの得意な組織がやる特別なことだとも思っていない。それが生まれたときには既に家に「ネット」があった、Z世代の率直な反応だ。DX銘柄にノミネートされる企業がさまざまな業種にまたがり、DXがあらゆる企業の共通テーマとなっていると思うにつけ、上記の傾向は各社の人材担当にとって Good news ではなからうか。あなたの会社にも、仕事としてのDXに興味を持つ人材が入社してくる可能性は十分にある。

Bad news は、こんなレポート課題でも出さなければ、あなたの会社がどれほど熱心にDXに取り組もうとしているか、どんな人がDXという取り組み甲斐のある仕事に向き合い、あなたの会社がどれほどDX人材を渴望しているのかを、外部の人間は中の人が思うほど理解してはいないということである。発表会の当日、企業の投資家への情報開示が十分ではないという指摘が何度かあった。積極的に情報開示すべきステークホルダーは投資家ばかりではない。

情報開示不足は人材を欲する企業と、勉強してみたらDXは面白い仕事じゃないかという感触を身につけた学生との間にギャップを生み出す。パネルディスカッションでも「DXは技術実装をする人材だけでなく、ビジネス観点から物を見るのが得意な人材も必要なのだ」という発言があった。おかしな二分法の中で、一方にはデジタル社会における自らの活躍の幅がうまくイメージできない学生がおり、もう一方にDXの推進問題と人材調達がうまくかみ合わない企業がいる。社会に出る前の教育不足は教育界に責任があるとしても、「情報は、受信者側が受け取って初めて“情報”たり得る」すなわち、発信者が発信したという事実だけでは情報発信は未遂なのであるというテーゼをあえてここで示しておきたい。社会が極端な人材不足を感じる背景には、絶対数の不足に加え、労働市場におけるリクルート・ギャップの追い打ちがあるのではないかというのが筆者の見立てである。

筆者がちょうど学生レポートの採点で目一杯になる時期、社名だけを連呼する不思議な広告をよく目にする。このエネルギーを産学両サイドからギャップ解消のためにもう少しうまく使えないものかとも思う。

## 7. おわりに

最後に、選考の部外者であることをよいことに、最高にいいなと思うことと、少しばかり心残りと感じたことを書いて締めくくりとしたい。

DXは誰かに褒めてもらうためにすることではない。したがって、外部から何が良いの悪いのと気安く言うべきではないが、自社に閉じずサプライチェーンやエコシステムに切り込んでいく事例には慧眼に服す思いがした。

イノベーションをエコシステムで論じるロン・アドナーは、2012年の著書やAOM<sup>2)</sup>のような国際学会のディスカッションの場で、どんなに革新的な技術やアイデアも、パートナー企業がそれらをビジネス化する体制についてこれなければ、成功は困難だと繰り返す。社外のパートナーや業界を巻き込んだDXは、この主張を地で行くような事例だと思うことしきりである。具現化の難しさと引き換えに、エコシステムを巻き込んで業界を変えていくスケールの大きさを思うにつけ、挑戦された企業には心からの賛辞と、ここで中途半端に終わらないでほしいという願いにも似た応援の辞を送りたい。

心残りなどというのは、歴代の受賞企業の顔ぶれがいささか常連化しつつあるかと感じたことだ。前述の通り、改革が目に見える数値に現れるまでには時間がかかる。素晴らしいDXはそれを土台にさらに磨きがかかり、「勝ち(価値)が勝ち(価値)を呼ぶ」構造にもなっているのだろう。それは「継続は力なり」と賞賛すべきことだ。それでも、イノベーションの宝庫であるDXの顕彰の場が、年年転位で新たな輝きを放つ入賞者が登場する場であってほしいと願わずにいられないと蛇足に記して筆を置きたい。

## 注

- 1) これは筆者の感傷とばかりは言い切れない。2024年3月に邦訳が出版されたUCサンディエゴ校教授ウリケ・シェーデの著書を参照されたい。
- 2) Academy of Management

## 参考文献

- [1] Adner, R., *The Wide Lens: A New Strategy for Innovation*, Portfolio, 2012.

- [2] Loucks, J., Macaulay, J., Noronha, A., and Wade. M., *Digital Vortex: How Today's Market Leaders Can Beat Disruptive Competitors at Their Own Game*, DBT Center Press, 2016.
- [3] Wade, M., Macaulay, J., Noronha, A., and Barbier, J., *Orchestrating Transformation: How to Deliver Winning Performance with a Connected Approach to Change*, DBT Center Press, 2019.
- [4] ウリケ・シェーデ『シン・日本の経営 悲観バイアスを排す』日経プレミアシリーズ, 2024年.
- [5] 経済産業省報道発表資料, 「「DX 銘柄 2024」「DX プラチナ企業 2024-2026」を選定しました!」, 2024年5月27日, <https://www.meti.go.jp/press/2024/05/20240527001/20240527001.html>, 2024年5月31日閲覧.
- [6] 経済産業省, デジタルトランスフォーメーション銘柄 (DX 銘柄), [https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/investment/keiei\\_meigara/dx\\_meigara.html](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/keiei_meigara/dx_meigara.html), 2024年5月31日閲覧.
- [7] 経済産業省, 株式会社東京証券取引所, 独立行政法人情報処理推進機構, 「「DX 銘柄 2024」選定企業レポート」, [https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/investment/keiei\\_meigara/dxstockreport-2024.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/keiei_meigara/dxstockreport-2024.pdf), 2024年5月31日閲覧.
- [8] 経済産業省商務情報政策局, 情報技術利用促進課独立行政法人情報処理推進機構, 「デジタルトランスフォーメーション調査 2024 の分析」, [https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/investment/keiei\\_meigara/dx-bunseki\\_2024.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/keiei_meigara/dx-bunseki_2024.pdf), 2024年5月31日閲覧.
- [9] マックス・ウェーバー (著)・尾高邦雄 (訳)『職業としての学問 改訳版』岩波書店, 1980年.

---

## 略歴

### 宮元万菜美 (みやもと まなみ)

大阪経済大学経営学部教授, 一般社団法人経営情報学会副会長. 日本電信電話株式会社, 株式会社情報通信総合研究所, 早稲田大学ビジネススクール非常勤講師, 開志専門職大学情報学部教授などを経て現職. 経営情報戦略, IT と経営戦略, デジタルマーケティングが専門.