

# 第2部 デジタル経営成長サイクル(C1)

## 部の目標

デジタル経営成長サイクル(C1)を理解する

## 部の概要

◆デジタル経営成長サイクル(C1)の概観

第1章 変革・成長プロセス(P1)

第2章 デジタル経営戦略プロセス(P2)

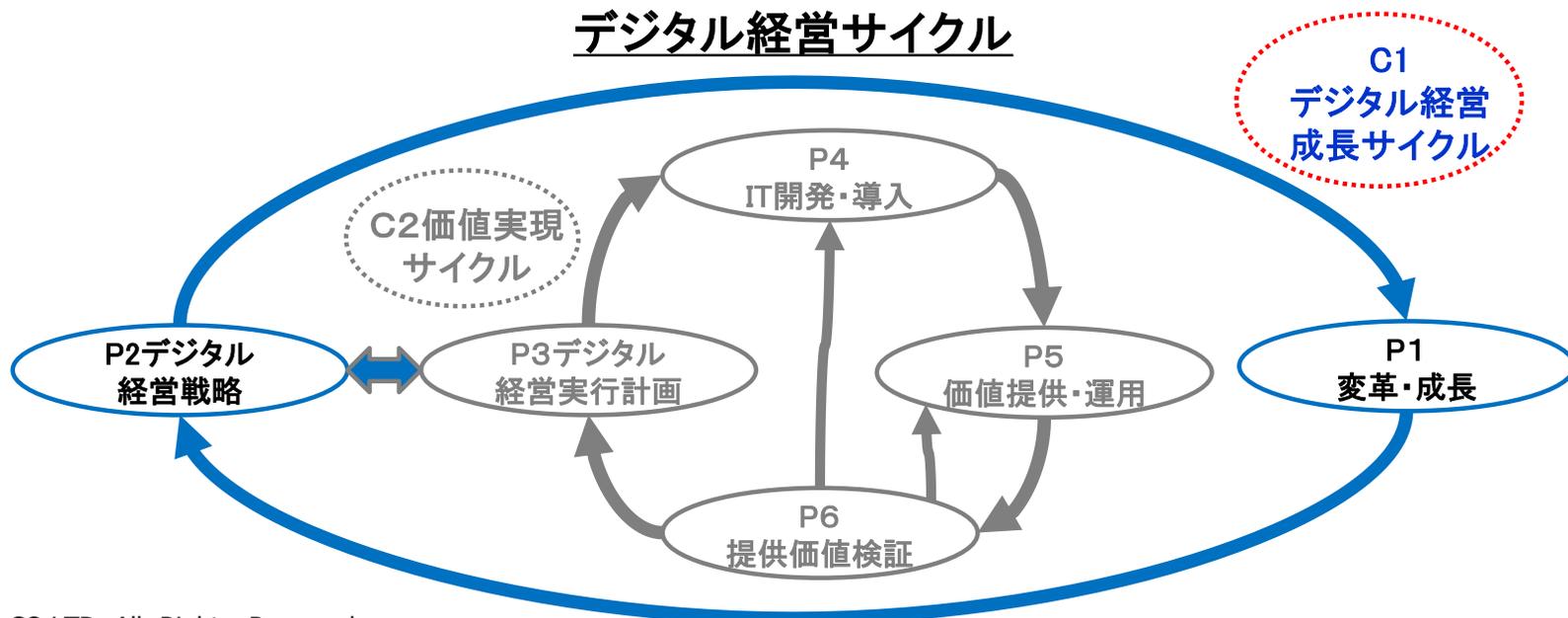
# ◆デジタル経営成長サイクル(C1)の概観

## 1. サイクル全体概要

◆デジタル経営成長サイクル(C1)は、経営環境の変化を的確に捉え、変革のための戦略を策定するサイクルである。経営環境の変化を捉える変革・成長プロセス(P1)と戦略を策定するデジタル経営戦略プロセス(P2)からなる。策定した戦略は価値実現サイクル(C2)で実行し、成果がC1のデジタル経営戦略(P2)にフィードバックされる。

\* デジタル経営成長サイクル(C1)は、策定したデジタル経営戦略を価値実現サイクル(C2)に展開した後も、並行して経営環境等の情報収集を継続的に行い、必要に応じて展開した戦略の見直しを行う。

\* 価値実現サイクル(C2)からのフィードバックを踏まえ、次なる変革に向けたデジタル経営戦略の策定や、実行中のデジタル経営戦略の変更、転換等の検討を行う。



## 2. 登場人物と役割

### ◆経営者

変革への気付きを得るための「情報収集」、「社内文化醸成」、「変革の構想を打ち出す」ことが求められる。デジタル経営成長サイクル(C1)では経営者が主役です。

- \* 情報収集は、経営者が自らの経験や人的ネットワーク等を活用して率先して行い、同時に、全従業員がそれぞれの分野で情報収集に努め、気付きや新たな価値の発見につなげられるように支援する。(P1-1の活動)
- \* 経営者は、様々なネットワークに基づいた創発的活動が行われる社内文化を醸成する体制を整備していく必要がある。ここでは、デジタル経営共通基盤(CB)の組織学習アクティビティ(CB-5)への取り組みが重要になる。(P1-2の活動)
- \* 経営者は、変革の構想を打ち出し、策定時呼応された経営戦略に最終的責任を負い変革にコミットする。価値実現に向けて自ら動き、従業員の活動を支援し続ける姿勢を示すことで従業員の組織へのエンゲージメントを高めることになる。(P2の活動)

### ◆デジタル経営推進者

- \* 変革・成長プロセス(P1)では事業分野での情報収集を積極的に行う。デジタル経営戦略プロセス(P2)では担当する事業の戦略立案において経営者を支援し、概念実証(PoC)の実施等仮説検証型の情報収集・分析では、価値実現サイクル(C2)の実行を主導する。

		1. 経営者 (事業責任者)	2. デジタル 経営推進者	3. 開発 リーダー	4. 運用 リーダー
デジタル経営 成長サイクル (C1)	変革・成長プロセス(P1)	◎	○		
	デジタル経営戦略プロセス(P2)	◎	○		

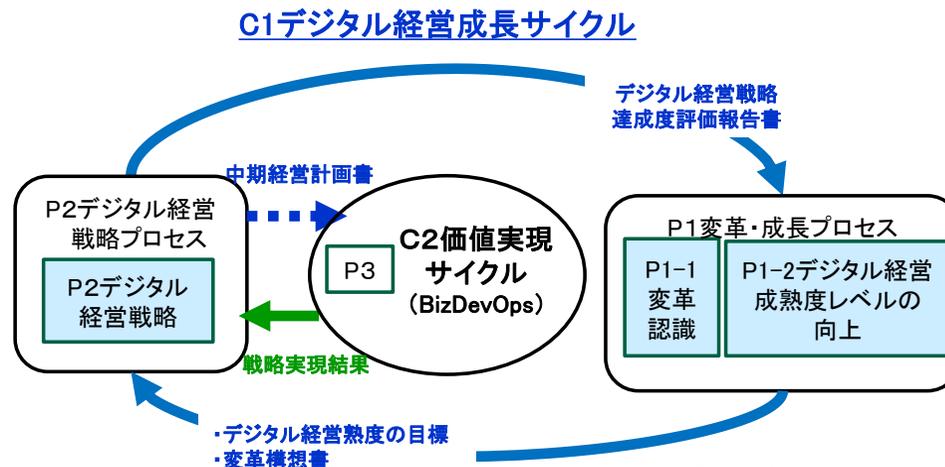
### 3. サイクル全体のプロセス

#### ◆全体構成

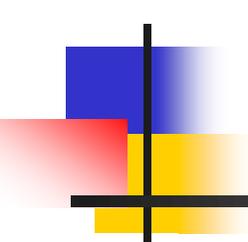
- \* デジタル経営成長サイクル(C1)のプロセスは、P2 デジタル経営戦略プロセスと変革・成長プロセス(P1)からなり、P1は変革認識(P1-1)とデジタル経営成熟度レベルの向上(P1-2)の2つのアクティビティで構成される。

#### ◆デジタル経営成長サイクル(C1)のプロセスのアクティビティ

- \* 変革認識アクティビティ(P1-1)では、変革のための情報収集と共有を行い、新たな価値への気付き等を踏まえて変革の方向性をまとめた変革構想を打ち出す。
- \* デジタル経営成熟度レベルの向上アクティビティ(P1-2)では、変革構想をもとに、現在の成熟度評価を行い、成熟度の向上目標を設定する。
- \* デジタル経営戦略プロセス(P2)では、P1からの「デジタル経営熟度の目標」、変革構想書」にもとに、経営環境情報の収集・分析を加え、デジタル経営戦略企画書と中期経営計画を策定する。  
C2のデジタル経営実行計画プロセス(P3)からのフィードバックの評価を踏まえデジタル経営戦略達成度評価報告書を報告する。



出典: ITCプロセスガイドラインVer.4.0



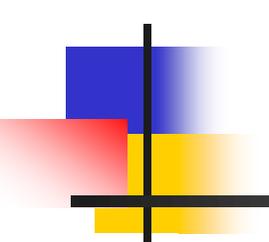
# 第1章 変革・成長プロセス(P1)

## 章の目標

変革・成長プロセスのタスクアクティビティーの全体像と進め方を理解する。

## 章の概要

1. 変革・成長プロセス(P1)の全体像
2. 変革認識アクティビティ(P1-1)
  - 2-1. アクティビティーの位置づけ
  - 2-2. 進め方
3. デジタル経営成熟度レベルの向上アクティビティ(P1-2)
  - 3-1. アクティビティーの位置づけ
  - 3-2. 進め方



# 1. 変革・成長プロセス(P1)の全体像

〈目的〉 変革・成長プロセス(P1)では、組織の現状と変革の必要性を認識した上で、デジタル経営成熟度を次のステップへ成長させることです。

実施アクティビティは、変革認識アクティビティ(P1-1)とデジタル経営成熟度レベルの向上アクティビティ(P1-2)で構成される。

## 1-1 変革・成長プロセス(P1)の位置づけ

### (1) 変革認識アクティビティ(P1-1)の位置づけ

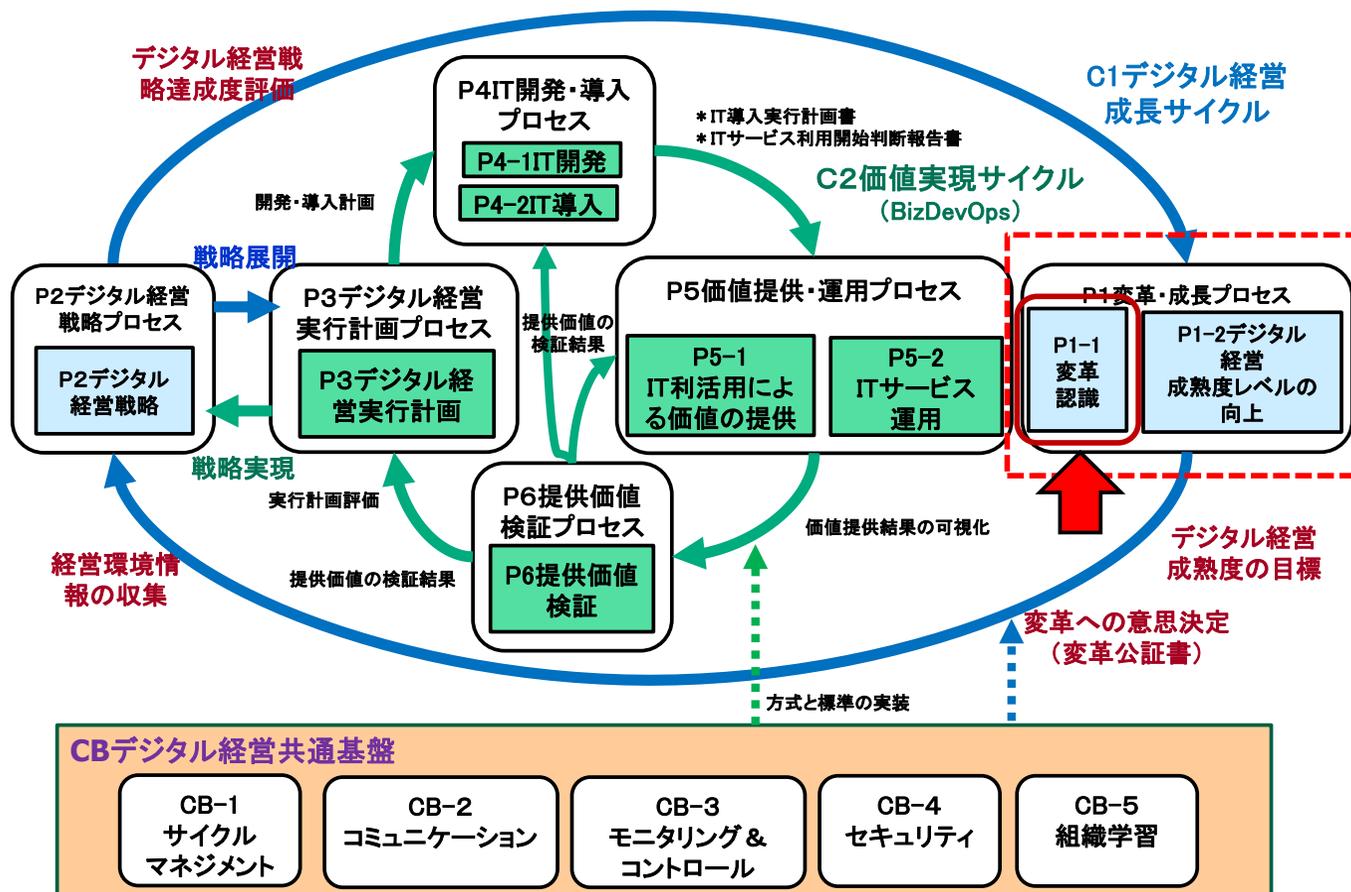
- ①デジタル経営成長サイクル(C1)の「変革・成長プロセス(P1)」にある変革認識アクティビティ(P1-1)の位置づけは、デジタル経営戦略プロセス(P2)の実施結果(デジタル経営達成度評価)を評価し、外部環境の分析を行い、変化を認識し、変革について意思決定(変革構想書)とデジタル経営成熟度目標を設定し、デジタル経営戦略プロセス(P2)へアウトプットする。(図表2.1.1)。
- ②P1内において、「デジタル経営成熟度レベルの向上アクティビティ(P1-2)」と変革の意識とデジタル経営成熟度を検討し確定した段階でP2へ「目標とするデジタル経営成熟度」と「変革構想書」をデジタル経営戦略プロセス(P2)へ提供する。

### (2) デジタル経営成熟度レベルの向上アクティビティ(P1-2)の位置づけ

C1デジタル経営成長サイクルの「変革・成長プロセス(P1)」にある「デジタル経営成熟度レベルの向上アクティビティ(P1-2)」の位置づけは、変革認識(P1-1)からの変革構想書を受けて、現状の成熟度を評価し、成熟度レベルの向上に向けた目標を4つの評価視点(後述)で設定し、デジタル経営戦略プロセス(P2)のへアウトプットにする(図表2.1.2)。

# 図表2.1.1 変革認識アクティビティーの位置づけ

デジタル経営戦略プロセス(P2)の実施結果(デジタル経営達成度評価)を評価し、外部環境の分析を行い、変化を認識し、変革について意思決定(変革構想書)とデジタル経営成熟度目標を設定し、デジタル経営戦略プロセス(P2)へアウトプットする。

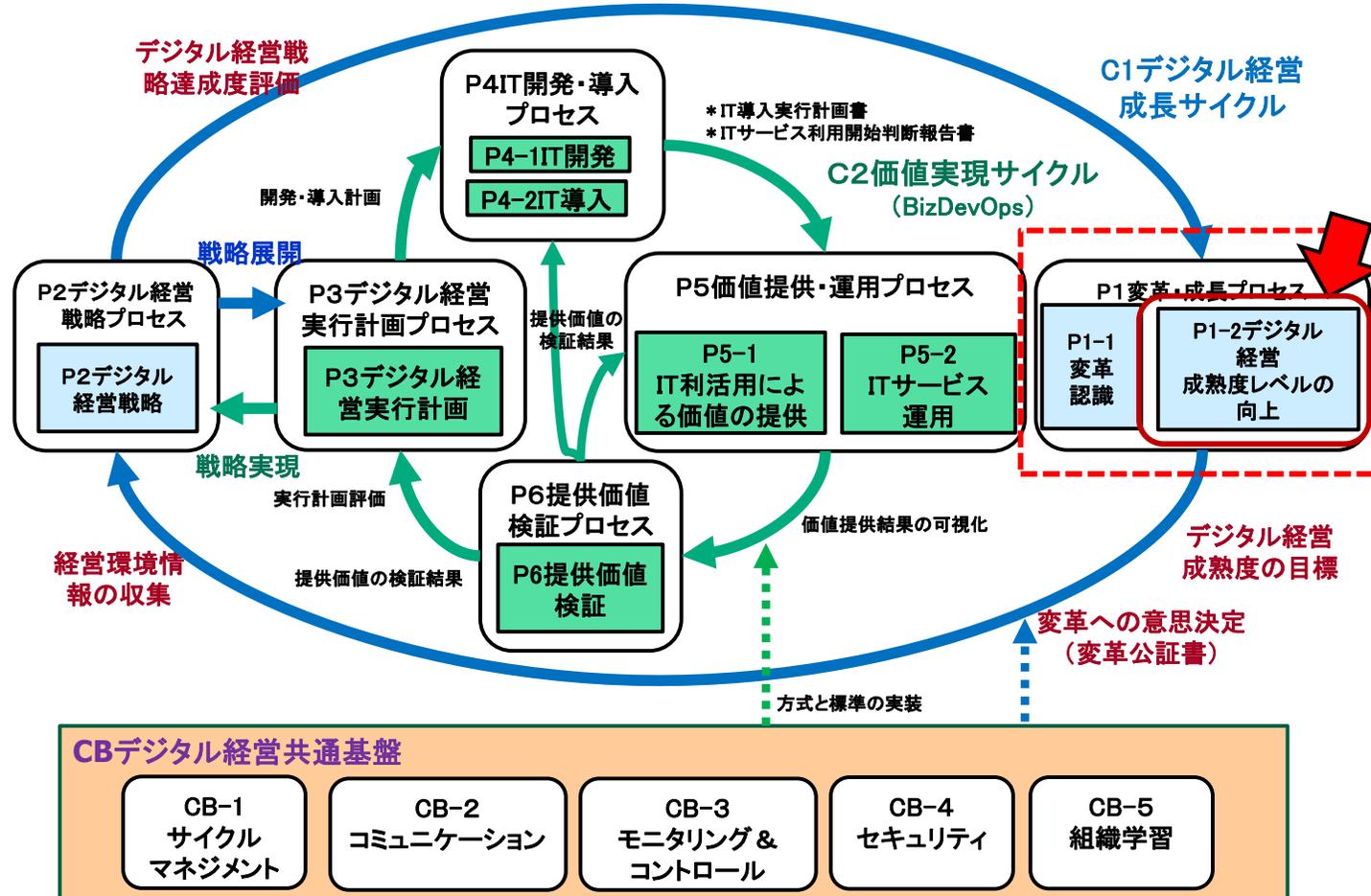


凡例 C:サイクル、P:プロセス、CB:共通基盤

出典:ITCプロセスガイドラインVer.4.0

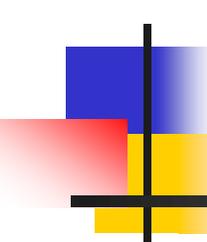
# 図表2.1.2 デジタル経営成熟度レベルの向上アクティビティ(P1-2)の位置づけ

変革認識(P1-1)からの変革構想書を受けて、現状の成熟度を評価し、成熟度レベルの向上に向けた目標を4つの評価視点で設定し、デジタル経営戦略プロセス(P2)のヘアアウトプットにする。



凡例 C:サイクル、P:プロセス、CB:共通基盤

出典:ITCプロセスガイドラインVer.4.0



## 1-2 変革・成長プロセス(P1)アクティビティのタスク構成

### (1) 変革認識アクティビティ(P1-1)の構成

デジタル経営戦略プロセス(P2)の結果を評価し、外部環境の分析を行い、変化を認識し、変革について意思決定を行う。実施タスクは以下の通りです。

- ・タスク1 現状分析と戦略評価
- ・タスク2 外部環境の変化を認識
- ・タスク3 変革の可能性を発見
- ・タスク4 変革への意思決定

### (2) デジタル経営成熟度レベルの向上アクティビティ(P1-2)の構成

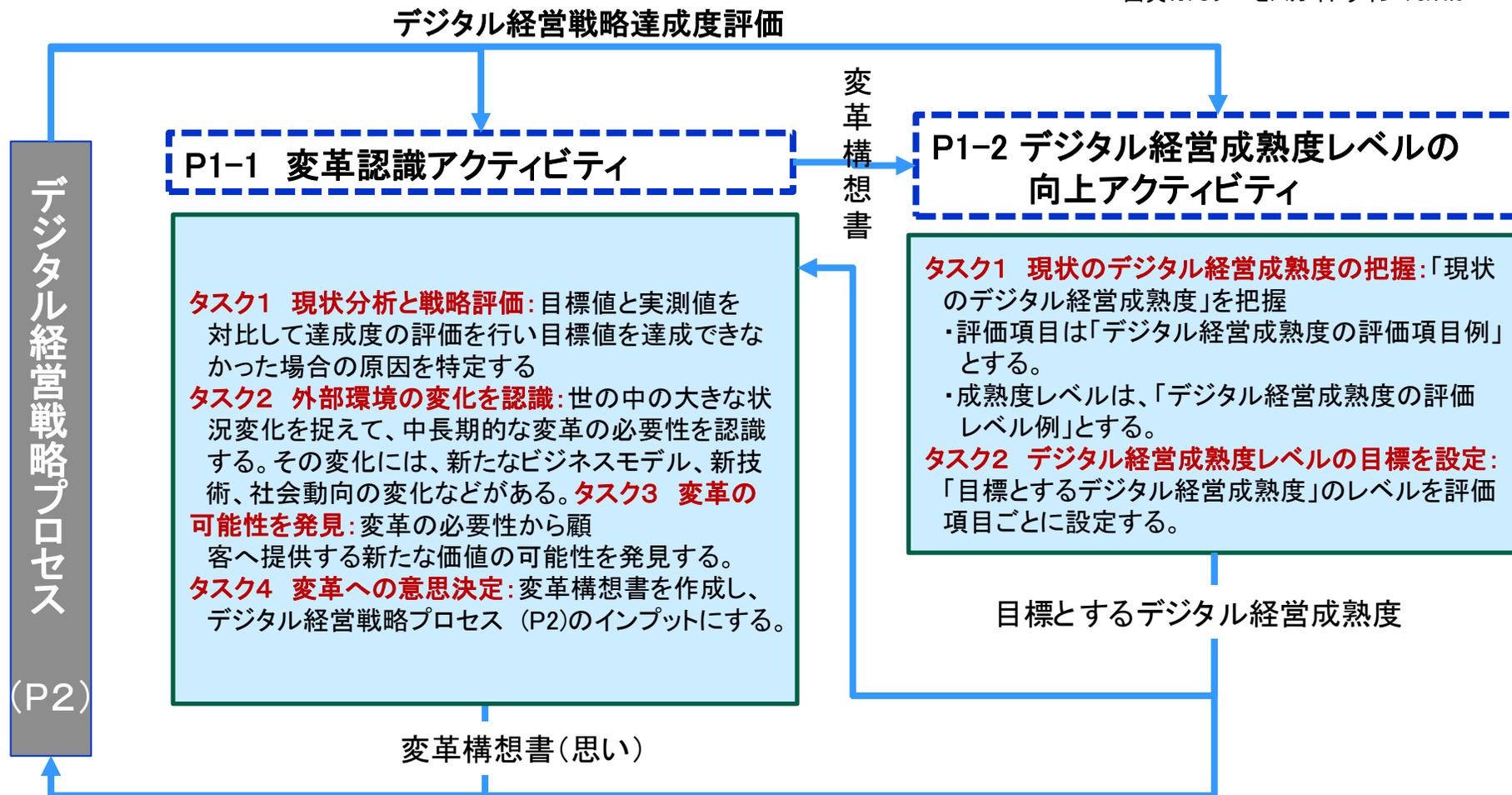
現状の成熟度を評価し、成熟度レベルの向上に向けた目標を4つの評価視点で設定する。実施タスクは以下の通りです。

- ・タスク1 現状のデジタル経営成熟度の把握
- ・タスク2 デジタル経営成熟度レベルの目標を設定

# 1-3 変革・成長プロセス(P1)アクティビタスクの主機能

## 図表2.1.3 変革・成長プロセス(P1)タスクの主機能

出典:ITCプロセスガイドラインVer.4.0



## 補足：変革・成長プロセス(P1)アクティビタスクの主機能

変革・成長プロセス(P1)における各アクティビティのタスク機能を鳥瞰してみましょう(図表 2.1.3)。

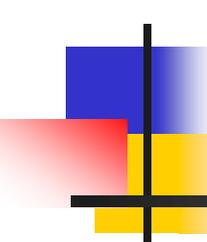
デジタル経営成長サイクル(C1)における「変革・成長プロセス(P1)」の各アクティビティのタスクは、同サイクルにおけるデジタル経営戦略プロセス(P2)からのフィードバック「デジタル経営戦略達成度評価」を受けて実施される。

(1)「変革認識アクティビティ(P1-1)」のタスクは、

以下の4つのタスクで構成されている。それぞれのタスクの主機能とアクティビティ間の情報連携を押さえておきましょう。

- ①タスク1 「現状分析と戦略評価」をします。デジタル経営戦略プロセス(P2)におけるデジタル経営戦略達成度評価をインプットにし、目標値と実測値を対比して達成度の評価を行い目標値を達成できなかった場合の原因を特定する。
- ②タスク2 「外部環境の変化を認識」です。世の中の大きな状況変化を捉えて、中長期的な変革の必要性を認識する。その変化には、新たなビジネスモデル、新技術、社会動向の変化などがある。
- ③タスク3 「変革の可能性を発見」です。変革の必要性から顧客へ提供する新たな価値の可能性を発見する。
- ④タスク4 「変革への意思決定」です。企業としての事業ドメインやビジネスモデルをグランドデザイン(事業コンセプト)として示す変革構想書をストーリーとして作成し、デジタル経営戦略プロセス(P2)のインプットにする。

作成した「変革構想書」は、「P1-2 デジタル経営成熟度レベルの向上アクティビティ」に渡され、「目標とするデジタル経営成熟度」のためのインプットになる。



**(2)「デジタル経営成熟度レベルの向上アクティビティ(P1-2)」は、**

以下の2つのタスクで構成されている。当該アクティビティは「変革認識アクティビティ(P1-1)」の成果物「変革構想書」を受けて、「目標とするデジタル経営成熟度」を成果物として作成する。

それぞれのタスクの主機能をとアクティビティ間の情報連携を抑えておきましょう。

①タスク1「現状のデジタル経営成熟度の把握」です。「現状のデジタル経営成熟度」の把握は、デジタル経営成熟度の評価項目を「デジタル経営成熟度の評価項目例(図表2.1.5)」とし、成熟度レベルは、「デジタル経営成熟度の評価レベル例(図表2.1.6)」に従い、把握する。

②タスク2「デジタル経営成熟度レベルの目標を設定」です。「目標とするデジタル経営成熟度」のレベルを評価項目ごとに設定する。

P1-2での検討の後、最終的に確定した「目標とするデジタル経営成熟度」と「変革構想書」をデジタル経営戦略プロセス(P2)へ提供する。

## 2. 変革成長プロセス(P1)の進め方

### 2-1 変革認識アクティビティ(P1-1)の進め方

#### タスク1 現状分析と戦略評価

- ◆実施事項は、  
デジタル経営戦略プロセス(P2)における「デジタル経営戦略達成度評価」を入手して、  
目標値と実測値を対比して達成度の評価を行い目標値を達成できなかった場合の原因を特定する。
- ◆入力情報は、
  - ①デジタル経営戦略プロセス(P2)における「デジタル経営戦略達成度評価」、そして
  - ②原因の特定に向けて外部環境の変化や内部環境における現行のP1-2の「デジタル経営戦略達成度評価」  
情報を参考にする。

#### タスク2 外部環境の変化を認識

- ◆実施事項  
世の中の大きな状況変化を捉えて、中長期的な変革の必要性を認識する。  
その変化事項には、新たなビジネスモデル、新技術、社会動向の変化などがある。
- ◆変化事項の捉え方
  - ①市場へ影響を与える変化
    - ・予測可能な変化: 人口動態、テクノロジーの進化による消費者行動の変化や政治的な変動による経済全体の影響等
    - ・予測が難しい事項: 兆候を捉え、変化が起きた場合に考えられるシナリオの検討

## ◆情報の捉え方(つづき)

### ②業界へ影響を与える変化

- ・これまで想定していなかったような異業種や新興企業による新規参入、業界の存在自体を脅かすような代替品等
- ・また、各省庁からデジタル経営に関わる様々な情報を収集し、グローバルの大きな潮流の中で日本の国家戦略がデジタル経営にどのように関わってくるかを認識する。

## タスク3 変革の可能性を発見

### ◆実施事項

外部環境の変化やデジタル経営戦略達成度評価を踏まえて、変革の必要性から顧客へ提供する新たな価値の可能性を発見する。

### ◆変革の可能性の発見の手順

出典:ITCプロセスガイドライン Ver.4.0

No	観点の例	手順の例
1	新たな顧客の可能性	<u>セグメントの見直し等により新たな顧客の可能性を検討する。</u>
2	新たなニーズと提供価値の可能性	<u>ユーザーインタビュー等から顧客の新たなニーズを発見し、新たな提供価値の可能性を検討する。</u>
3	新たな価値の提供方法の可能性	<u>デジタルの活用等も踏まえた、新たな製品・サービスの提供方法の可能性を検討する。</u>
4	内部活動やリソース見直しの可能性	<u>製品やサービスを生み出すための活動やコスト構造を見直すことで、従来よりも低価格で価値を提供することを模索する。</u>

#### ◆外部からの情報取り入れ

- ・同業他社や異業種と連携したオープンイノベーション、公募により広く参加者を集めてアイデアソン<sup>注1</sup>ハッカソン<sup>注2</sup>を実施すること等は、変革の可能性を発見するのに有効な手段である。

注1: アイデアソンとは、新規アイデアやソリューションを生み出すためのブレインストーミングセッションである。参加者は多様なバックグラウンドから集まり、限られた時間内に集中的にアイデアを出し合う。革新的なアイデアや斬新な解決策を迅速に見つけ出すのに適している。

注2: ハッカソンとは、主催者が提示した「問い」に対し、ソフトウェア開発分野のプログラマーやデザイナー、ユーザーインターフェース設計者、プロジェクトマネージャらが集中的に作業をして解決策を提示するソフトウェア関連プロジェクトのイベントであり、一定期間内に開発を行い、作成した成果物をチームごとに競う。

## タスク4

### 変革への意思決定

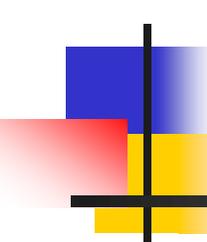
#### ◆実施事項

変革への意思決定を行い、変革認識や変革の可能性検討で得た情報から 変革構想書を作成し、デジタル経営戦略プロセス(P2)のインプットにする。

#### ◆留意点

##### ①変革への「思い」を語る

- ・経営者及び現場からの気づきを可視化し、変革の必要性の理解、共感につなげるこれまでの活動との相違点を以下の観点で明確にする。  
重要な環境変化、経営者の事業への「思い」、使命、事業の本質、問題意識、危機意識
- ・具体化にあたっては、経営者と中堅幹部・企画担当者・現場従業員の 対話と試行錯誤をし検討する。



◆留意点(つづき)

②変革の構想を描く

- ・変革の構想は、個々の変化に対しステークホルダーを意識した明瞭なストーリーにまとめ、ステークホルダーに共感を得るようにする。
- ・企業としての事業ドメインやビジネスモデルをグランドデザイン(事業コンセプト)として示すために次の点を明確にする。(図表2.1.2を参照)  
重要な対応策、基本的なスケジュール、重要なステークホルダーとの関係、投資の考え方

③チャレンジと失敗を許す

- ・経営者や上司は、失敗を恐れずチャレンジする組織風土の醸成への理解と支援を行う。
- ・今までに経験したことのない領域は、経験だけでは補えきれないことも多いため、経営者や上司の理解と支援が必要となる。

◆成果物:

変革構想書、変革の表明

## 2-2 デジタル経営成熟度レベルの向上アクティビティ(P1-2)の進め方

### タスク1 現状のデジタル経営成熟度の把握

#### ◆実施事項

##### ① 4つの評価視点のインプットから現状のデジタル経営成熟度を把握する

- ・デジタル経営成熟度の4つの評価視点のうち、「デジタル経営マインド」と「デジタル経営ガバナンス」はデジタル経営全体に関わる視点である。
- ・「デジタル環境」と「デジタル利活用」については、価値実現サイクル(C2)の活動に関係する視点となる。
- ・各評価視点における評価項目の成熟度レベルを判断する情報は、デジタル経営共通基盤(CB)の各アクティビティから取得する。

##### ②評価項目

- ・「図表2.1.5 デジタル経営成熟度の評価項目例」を参考にして評価項目を設定する。

##### ③成熟度の評価レベル

- ・「図表2.1.6 デジタル経営成熟度の評価項目例」を参考にして、成熟度レベルを評価する。

#### ◆留意点:成長を客観的に見る

成長度合いを客観的に評価するには、評価はあらかじめ設定した定性的・定量的(KPI,KGI)な目標それぞれに対して行う必要がある。定性的な評価は、現場や顧客等のステークホルダーの声を活用する等の意見をもとに確認作業を行い、事実に基づく情報を収集して行う。

#### ◆成果物:現状のデジタル経営成熟度

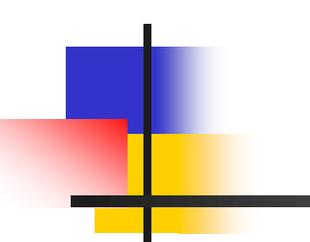
図表2.1.5 デジタル経営成熟度の評価項目例

サイクル	評価視点	評価項目例
デジタル経営全体	デジタル経営マインド	デジタル経営実現に向けたビジョン
		デジタル経営実現に向けた経営者のコミットメント
		経営者、デジタル経営推進者のリーダーシップ
		デジタル経営実現に向けたマインドセット・企業文化
	デジタル経営ガバナンス	デジタル環境・システムをマネジメントする体制
		デジタル環境・システムをマネジメントする人材の確保
		事業部門のオーナーシップ
		データの所在を把握する人と利活用する人の人材連携
		プライバシー・セキュリティ・コンプライアンス
		IT投資対効果の評価
価値実現サイクル(C2)	デジタル環境	ITシステムの変更・拡張へのスピード、アジリティ
		ITシステムの全体最適化
		ITシステムのリスク評価・対応
		IT資産の分析・評価
		IT資産の仕分けとプランニング (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、廃棄)
	デジタル利活用	ITシステムのデータ利活用
		ITとデータ利活用の推進・サポート体制、外部との連携
		デジタル人材と組織の育成・確保
		戦略・事業・オペレーションのデジタル化と価値の創出

図表2.1.6 デジタル経営成熟度の評価項目例

レベル	段階	主な特徴
0	無意識段階	デジタル経営の必要性を認識していない
1	初期段階 (探索)	デジタル経営の必要性を認識しデジタルシフトを試みるが、断片的、属人的で場当たりの性質
	発展段階 (形成)	
2	定義段階 (統合)	部分的ではあるが、基本的な枠組みが形成され、再現性と理解度が向上
	管理段階 (データ駆動)	
3	最適化段階 (革新)	組織全体で統合が進み、日常業務に不可欠
	管理段階 (データ駆動)	
4	最適化段階 (革新)	定量的に管理されたKPI（重要業績評価指標）等の指標を用いて、データを活用した意思決定と継続的な改善を促進
	管理段階 (データ駆動)	
5	最適化段階 (革新)	革新が組織文化の一部となり、業界全体のイノベーションを牽引
	管理段階 (データ駆動)	

出典：ITCプロセスガイドライン Ver.4.0



## タスク2 デジタル経営成熟度レベルの目標を設定

### ◆実施事項

- ① **変革認識アクティビティ(P1-1)の結果(変革構想書)を踏まえて、評価項目ごとに目標とする成熟度レベルを設定する。**
  - ・全体のパフォーマンスを向上するにはバランスよく全体の項目の成熟度を成長させていくことが重要である。
  - ・全ての項目を日常業務プロセス遂行に不可欠なスキルレベルであるレベル3まで成長させることがひとつの目安である。
  
- ② **組織として成熟度を引き上げられるよう組織的な対応を行う**
  - ・客観的な評価を行い、知の共有の仕組みや、イノベーションが起こせる企業文化、企業風土を構築する。

### ◆成果物: 目標とするデジタル経営成熟度