

第一部： 情報サービス業界の ビジネスモデル進化に向けた ロードマップ

令和5年2月



一般社団法人
情報サービス産業協会

はじめに

業界内外のデジタル化・DXを推進していくには、我々情報サービス業界各社が変革の必要性を自覚し、経営を強化することが必要です。JISAビジネス委員会では、令和3年度からの2年間の活動を通じて、情報サービス業界の**企業変革（Corporate Transformation: CX）**をテーマとし、変革への仮説を立て、好事例の共有や仮説検証を行い、検討成果を取りまとめました。

企業変革に必要な要素の一つとして、ダイナミック・ケイパビリティ（変化対応的な自己変革能力）が挙げられます。企業は、環境の変化に応じて、柔軟に自社の既存資産、資源、知識等を構成する能力が要求されます。そしてその対応には、まさに経営者のリーダーシップが問われると考えます。

JISAビジネス委員会 委員長：船越真樹

情報サービス業界におけるビジネスの状況（白書より）

DXビジネスポートフォリオ

事象	状態
A.ユーザ企業の価値を高める (従来型SI)	ユーザ企業に対しても、情報サービス事業者自身も、特にビジネス変革を求めている「従来型SI」ビジネス。DXビジネスではない。
B.ユーザ企業の新しい価値を探索する(DX推進支援)	情報サービス事業者が、システム開発の請負にとどまらず、総合的にユーザ企業のDXを支援・伴走するビジネス。
C.事業主体として自社事業を成り立たせる(自社DX)	情報サービス事業者が自らDXビジネスを立ち上げ、ビジネス主体になる。情報サービス事業者が、ユーザ企業と同様の位置づけで、新しいデジタルサービス事業を立ち上げる。
D.ユーザ企業と共に持続的に事業を成り立たせる(共創DX)	情報サービス事業者がユーザ企業と共同で新しいDXビジネスを立ち上げる。

出典：
JISA『情報サービス産業白書2021 DXのための新しい「産業のカタチ」を目指して』
22頁 図表1-3-1-2 DXポートフォリオ 四つの事象

『情報サービス産業白書2021』では、左の「DXビジネスポートフォリオ」をもとに、情報サービス業界の状況について、以下のとおり示している。

- ・【A】のみのビジネスを行っている企業：59%
- ・【A,B,C】の3つの領域のビジネスを実施している企業：19%
- ・【A～D】の全ての領域のビジネスを実施している企業：22%

「従来型SI」ビジネスに留まっている企業が全体の約6割という現実を踏まえ、ビジネス委員会では、これらの企業がDXビジネスに舵を切るための第一歩として、どのような取組を行えば良いのかを検討した。

2年間の活動概要と成果①

＜令和3年度活動＞

JISAビジネス委員会では、令和2年度の調査結果より、情報サービス産業の今後について以下のように考えた。

【令和2年度「情報サービス産業DX推進に関する経営者意識調査」結果概要※】

- ・既存ビジネス（短期目線）でも当面困らない状況が変革を阻害
- ・DX人材には**既存の賃金体系・評価制度は不適**
→人材・組織面で、**既存ビジネスとの両立・再配置が必要**
- ・ユーザのDX支援は**内製化を誘発**し、ベンダの**役割縮小の懸念**
- ・経営による**ビジョンの明確化・コミット・決断が不可欠**



- ・顧客に十分な付加価値を提供できなくなるのではないか
- ・従来型のやり方では情報サービス業界は苦しくなる
- ・生き抜くためにも**企業変革（CX）の必要**あり

検討にあたり・・・

1. 経済産業省【DXレポート2.1】への対応

DXレポート2.1で指摘されている、情報サービス産業が企業変革する上での**3つのジレンマ**
（①危機感②人材育成③ビジネス）の克服をサポートするため施策を議論した。

2年間の活動概要と成果②

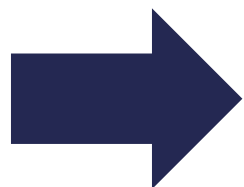
2. ダイナミック・ケイパビリティ論の共有

アドバイザーである菊澤氏の講義を通じて、ダイナミック・ケイパビリティ論への理解を深めた。

●企業の2種類のケイパビリティ

企業には、変化対応的な**ダイナミック・ケイパビリティ（変革能力）**以外に、与えられたビジネスモデルのもとで効率性を追求する業務遂行能力であり通常能力である**オーディナリー・ケイパビリティ（通常能力）**の2種類の能力がある。

ダイナミック・ケイパビリティは環境の変化に対応する外向きの、**sensing（感知力）**、**seizing（捕捉力・掌握力）**、**transforming（変容力）**の3つの進化適合力が束になったものである。



これらをもとに、情報サービス産業白書で整理されたビジネスモデル（「従来型SI」「DX推進支援」「自社DX」「共創DX」）をベースとしたDX推進に向けた企業変革の「仮説」を立て、DXビジネスにおいて必要とされるケイパビリティ等について検討を行った。

その結果が、当報告書の第一部 **情報サービス業界のビジネスモデル進化に向けたロードマップ** である。

< 令和4年度活動 >

令和4年度はこれまでの議論をもとに、事例紹介による仮説の検証を行った。紹介した多くの好事例は、第二部 **DX推進に向けた企業変革事例集**に収録している。

会員各社がDXやCXを進める上で参考にされたい。

従来型SI企業から変革していくロードマップ (全体イメージ)



< 変革のロードマップ 全体イメージ >

社会やビジネス環境の変化(経緯)

トップの強いコミット

中期経営計画(財務分野及び非財務分野)で戦略を策定し、ビジネスモデルに落とし込み、発信する

組織や人事への反映

※非財務分野については、人材投資(リスクリング)、組織改革等

ACTION

左の図は、委員会で検討した企業変革(CX)のロードマップである。

中小企業を対象としたヒアリングでは、以下のような取組が見られた。

経営トップが、自社の強みや弱み、特長を把握した上で、どの方向に進んでいくかを見極めている。

中期経営計画を作成していなくても、経営方針や自社の目指す姿を役員及び社員との密なコミュニケーションによって社内に浸透させている例もある。

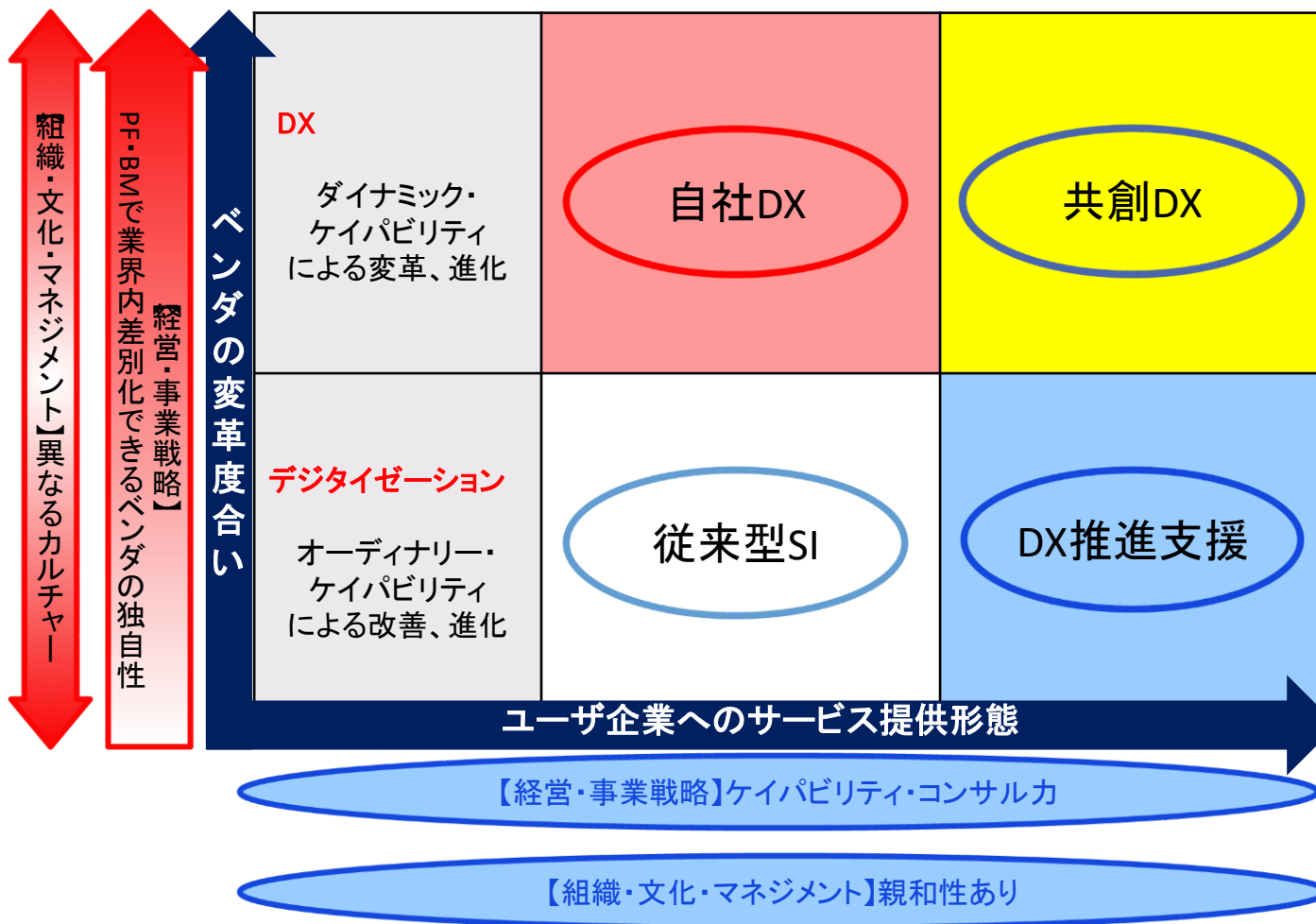
組織・人事を大幅に改変するのが難しい場合も、評価制度等の見直しにより個々人の意識を変えることができる。

まずは自社で使いたいと思えるシステムを開発し、改良を重ねて自社DXとして販売する例もある。

変革に向けた全体イメージ

～DXビジネスとダイナミック・ケイパビリティ～

企業はオーディナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティの相互作用を通じて持続的に進化・成長していく。



左の図は、「従来型SI」から特に「自社DX」「共創DX」へと進化する上で、ダイナミック・ケイパビリティが重要なことを表している。

顧客のDX指向を捉え、「従来型SI」を「DX推進支援」へとサービス提供形態を進化させていくことも必要であり、まさに今、その機運が高まっている。

「DX推進支援」や「共創DX」の実践により、技術力や事業化力を磨き、「自社DX」に必要なケイパビリティを獲得することも可能であろう。

なお、委員会では「従来型SI」は、淘汰・縮小のおそれはあるものの、IT企業にはそれぞれ特徴があるため、各社の事業戦略により、4つのビジネスモデルはそれぞれ生き残り得るのではないかと意見もあった。

変革に必要な事柄(共通)

4つのビジネスモデル（「従来型SI」「DX推進支援」「自社DX」「共創DX」）全てに共通して必要とされる
 ケイパビリティ等は以下のとおりである。

<【仮説】変革に向けた共通のWHAT及びACTIONとKPI>

【WHAT及びACTION】

[経営・事業戦略の視点]

- 1.経営者の強いコミット
- 2.ベースとなる既存事業の高度化・幅出しと再構築、自社の強みの棚卸
- 3.ビジネス戦略の明確化(事業再編・撤退の判断、技術分野の特定等)



[組織・文化・マネジメントの視点]

- 1.(各象限で程度の差こそあれ)
組織、人材、技術の整理
- 2.DXに適した文化の創造、共創に企業文化
- 3.経営の柔軟性



【KPI】

[財務]

- 1.売上(スケールを優先)
- 2.DX売上比率
- 3.CF指標
- 4.既存ビジネスの強化指標

[非財務]

- 1.資格・技術
- 2.多様性指標
- 3.品質関連指標

委員からの意見詳細(変革に必要な具体的取組) は、この後ビジネスモデル別に紹介する。

従来型SI企業から変革していくケイパビリティ等一覧 (ビジネスモデル別)



各ビジネスモデルに必要なケイパビリティ等をまとめたものが、以下の表である。

【自社DX】 【WHAT及びACTION】 [経営・事業戦略の視点] 1. 研究開発、先行投資強化 2. 社会課題・顧客ニーズの先取り 3. 業務の標準化に関する知見蓄積、サービス化、プラットフォーム化等、自社ソリューションのビジネス化 [組織・文化・マネジメントの視点] 1. アジャイルな新組織の立ち上げと自立 2. 多様性の容認(失敗できるカルチャーの構築、高い人材流動性) 【KPI】 [財務] 1. サブスク売上比率、成長率 2. CF経営指標 3. (新規)企画案件投資の強化、案件数 4. 研究開発費強化 [非財務] 1. 失敗を許容する文化やアライアンスを推進する文化の醸成に寄与する指標(失敗から学ぶ勉強会実施状況、業界NW参加、社会、地方課題解決数等) 2. 企画・開発人材の確保・育成に関する指標 3. 自社DXサービスモデルの確立(ユーザー数、販売チャネル確保数等)を示す指標 4. 自社サービス創出のための業務知識蓄積指標	【共創DX】 【WHAT及びACTION】 [経営・事業戦略の視点] 1. <共通><DX推進支援><自社DX>の各視点 2. 信頼できる他社とのアライアンス 3. アライアンスに必要な社会的認知(ビジネス・技術両面での高いケイパビリティの獲得、ESG・SDGs経営の実現、グローバルにスケールされたネットワーク等) [組織・文化・マネジメントの視点] 1. シニアと若手層、外部と内部、DXと従来型等多様性を持つ組織・文化の融合 2. 権限の委譲等、独立性の確立 3. 社会貢献組織の設置や外部知見の取り込み等、社会性の内包 【KPI】 [財務] 1. <共通><DX推進支援><自社DX>の各指標 2. 社会貢献事業の成長やESG投資指標 [非財務] 1. 自社を認知させるマーケティング指標や社会貢献度を示す指標等、社会とのつながりを示す指標 2. スキルローテ状況や中途採用やグローバル拠点等多様性を示す指標 3. コンサル等、上流ビジネスに関する指標 4. 共創案件数やPoc案件数、M&A等、アライアンスを示す指標
【共通】 【WHAT及びACTION】 [経営・事業戦略の視点] 1. 経営者の強いコミット 2. ベースとなる既存事業の高度化・幅出しと再構築、自社の強みの棚卸 3. ビジネス戦略の明確化(事業再編・撤退の判断、技術分野の特定等) [組織・文化・マネジメントの視点] 1. (各象限で程度の差こそあれ)組織、人材、技術の整理 2. DXに適した文化の創造、共創の企業文化 3. 経営の柔軟性 【KPI】 [財務] 1. 売上(スケールを優先) 2. DX売上比率 3. CF指標 4. 既存ビジネスの強化指標 [非財務] 1. 資格・技術 2. 多様性指標 3. 品質関連指標	【DX推進支援】 【WHAT及びACTION】 [経営・事業戦略の視点] 1. 自社の強みの深化・拡充 2. 顧客起点での支援 [組織・文化・マネジメントの視点] 1. DX組織(推進役の設置等シンプルで可) 2. 顧客起点の組織、文化 3. 上流ビジネスを担う人材、協業 【KPI】 [財務] 1. 利益の拡大、利益率の向上 2. キー顧客とのビジネス実績 3. 上流ビジネスの成長指標(DX度のチェック) [非財務] 1. 社員アンケート等、文化の浸透 2. 技術深化や上流工程への幅出しを示す指標 3. DX度を意識した指標(Poc件数、平均案件期間) 4. キー顧客満足度やRM活動指標

変革への具体的な取組 ～ビジネスモデル別の詳細～

- ◆ 共通・・・・・・・・11頁～13頁
- ◆ DX推進支援・・・14頁～16頁
- ◆ 自社DX・・・・・・・・17頁～19頁
- ◆ 共創DX・・・・・・・・20頁～22頁

9頁のケイパビリティ等一覧を取りまとめる上で、ビジネス委員会の委員から寄せられた変革に必要な具体的な取組を「参考情報」として紹介します。各社が目指す変革の方向性（ビジネスモデル）ごとに整理しています。

【共通】 変革への具体的な取組（委員会意見詳細）



※9頁図表左下、【共通】【WHAT及びACTION】【経営・事業戦略の視点】に対応

WHAT及びACTION 【経営・事業戦略の視点】

種別	ポイント(9頁に対応)	補足及び具体的内容
経営	1.経営者の強いコミット	●経営者の強いコミットと社内外への発信 ●トップがストーリーを鮮明に示し、社内外に情報発信することが必要
事業戦略	2.ベースとなる既存事業の高度化・幅出しと再構築、自社の強みの棚卸	●既存ビジネス（従来型SI）の高度化、幅出し等、提供価値の向上と持続力強化 ●ベース事業の再構築、自社の強みの棚卸し ●既存ビジネスで、自社の技術力、業界知見等の強みを活かせる強化事業を明確化（含む撤退事業の特定）、以下IT提供領域毎、適切な新技術、ソリューションを組み合わせ、提供価値（収益力）、持続力を高める ○基幹系：システムモダナイズ/ERP等、○運用管理系：RPA/PM/ローコードPF等、○戦略的ビジネス：DA/AI等
		●ビジネス戦略の明確化、事業計画の策定 ・ビジネス面での方向性が示されないと、DXは意味をなさない
		●事業再編、撤退等の経営判断、人材育成 ・顧客起点での提供価値、開発生産性含めた競争力の観点で強化事業を明確化、その領域への採用技術、ソリューションの戦略及び人材戦略の策定
		●技術分野の特定（新技術、ソリューションの積極採用） ・自社が得意とする業種、業務、自社の技術ベースを踏まえて取り組む分野を特定、或いは新規分野へ取り組める機会を見出す ・ユーザ、アライアンスパートナーとの対話を通じ、ニーズの見極めが必要
	3.ビジネス戦略の明確化（事業再編・撤退の判断、技術分野の特定等）	●アライアンスの重要性 ・専門技術や人材の面、予算の面等で自社以外のプレーヤーと連携し補完していくことが極めて有効

【共通】 変革への具体的な取組（委員会意見詳細）



※9頁図表左下、【共通】【WHAT及びACTION】【組織・文化・マネジメントの視点】に対応

WHAT及びACTION 【組織・文化・マネジメントの視点】

種別	ポイント(9頁に対応)	補足及び具体的内容
組織	1.（各象限で程度のこそあれ）組織、人材、技術の整理	●DX組織（体制）の整備 ・DXビジネスは従来のSIビジネスと異なるため、マネジメントスタイル、組織評価、人事評価に至るまで従前と異なる形にしていくことが有効
人材		●人材(DX人材) 育成計画の策定 ・育成方法の確立と実行
		●人材の多様化
		●既存開発要員、スペシャリストの育成・確保
		●新技術、ソリューションの人材育成
文化	2.DXに適した文化の創造、共創の企業文化づくり	●クラウド、アジャイル、デザイン思考等DXに適した技術、手法の導入、全社展開 ・DXにマッチした手法の全社的導入、失敗を恐れない文化の醸成
		●共創の企業文化づくり ・自社の強みと他社の強みの融合（他社から学ぶ、他社を活かす）
		●改革意識の醸成 ・ビジネスを変える必要性や危機感が全ての根幹
マネジメント	3.経営の柔軟性	●DXを超えて、マネジメント、組織評価、人事評価等の経営の柔軟性が必要（多様性含む）
		●社内への理解・浸透（対話や集会等） ・DXを推進するためには従来以上に研究開発など先行投資の重要性が高まる

【共通】 変革への具体的な取組（委員会意見詳細）



※9頁図表左下、【共通】【KPI】に対応

KPI（財務・非財務）

財務(9頁に対応)	非財務(9頁に対応)
1.売上（スケールを優先） ・売上・利益の拡大、営業利益率の向上 2.DX売上比率 3.CF指標 ・非人月事業比率（サービス比率） ・EBIT、EBITDA等キャッシュフロー経営的視点の導入 4.既存ビジネスの強化指標 ・ビジネス戦略に合致した指標（非対面チャネル比率等） ・既存ビジネスの強化領域の事業成長	1.資格・技術 ・資格取得率（ITSS+等） ・DXに適した技術、手法の習得者率 ・強化領域の新規顧客、案件数及び新技術、ソリューションのスキル別人材数 2.多様性指標 ・エンゲージメント指標 ・外国人比率（多様性として） ・女性役職者比率（多様性として） ・中途採用者比率 3.品質関連指標 ・ソフトウェア品質指標（信頼性、性能、セキュリティ等）

【DX推進支援】 変革への具体的な取組（委員会意見詳細）

※9頁図表右下、【DX推進支援】【WHAT及びACTION】【経営・事業戦略の視点】に対応

WHAT及びACTION 【経営・事業戦略の視点】

種別	ポイント(9頁に対応)	補足及び具体的内容
経営 事業 戦略	1.自社の強みの深化・拡充	●顧客の経営レベルの信頼 ・キー顧客と経営層レベルでの信頼感の醸成・維持
		●自社の強みの活用、及び、DXケイパビリティの追求 ・ベンダとしての専門性の高さ（DXケイパビリティ）を突き詰め拡充していく
		●コンサル領域へのビジネス拡大、ビジネスパートナーとしてDX推進支援
		●アジャイルな開発への対応
	2.顧客起点での支援	●DXに積極的な顧客を獲得し、DXケイパビリティを強化する
		●ビジネス＋ITコンサルによる顧客起点での伴走支援 ・既存顧客や強みのある業界の新規顧客への支援 ・自社のDX商材、ソリューション起点ではなく、顧客起点、伴走でのビジネスとIT両面でのコンサル及びDX技術を活用したソリューションの創出、他社ソリューションとの協業
		●ユーザニーズに合わせた支援 ・ベンダはユーザニーズに合わせて業務をしていくうちに自然とDX化、すなわちDX推進支援に足を踏み出す
		●長期的な顧客との関係性に配慮する視点

WHAT及びACTION

【組織・文化・マネジメントの視点】

種別	ポイント(9頁に対応)	補足及び具体的内容
組織	1.DX組織（推進役の設置等シンプルで可）	●DX推進役の設置 ・別建てで組織を立ち上げなくても、推進役を設置することで十分にビジネスモデルを進化させていくことが可能
		●アジャイルな指揮命令系統の敷設
	2.顧客起点の組織、文化	●キー顧客担当組織の設置 ・キーとなる顧客向けに社員常駐とその後方支援組織を設置し、顧客対応力を強化
		●顧客起点の意識醸成、ビジネス+ITコンサル力の向上（含むコンサルファームとの協業）、上流人材育成 ・アカウントプラン等で既存顧客の業界、ビジネス動向、課題等の把握、コンサル含めたソリューションの知見積上げ、キャリア採用含め上流人材拡充プランの策定
		●顧客第一主義の考え方を組織内に醸成、全社でキー顧客重視の考え方共有
	3.上流ビジネスを担う人材、協業	●アジャイル・コンサル要員の確保
文化		●新たな技術、手法に対するチャレンジ精神の醸成 ・社員の保守的なマインドをリセットし、新たな技術、手法に対する柔軟な対応力を向上させる
		●待ちの姿勢から共創の姿勢への転換 ・お客様からの指示を待つのではなく、共に創り出すという姿勢に転換させる
マネジメント	1.DX組織（推進役の設置等シンプルで可）	●組織間連携の推進 ・自社内での単独の強みだけではなく、様々な組織の強みの連携により、顧客から認められる高付加価値を追求

※9頁図表右下、【DX推進支援】【KPI】に対応



KPI（財務・非財務）

財務(9頁に対応)	非財務(9頁に対応)
1.利益の拡大、利益率の向上 ・付加価値単価 ・DX分野の売上（ユーザとの取組実績（数、売上、利益））、比率 2.キー顧客とのビジネス実績 ・キー顧客の売上比率 3.上流ビジネスの成長指標（DX度のチェック） ・上流ビジネスの事業成長 ・人材育成投資の強化	1.社員アンケート等、文化の浸透 ・社内への意識浸透を更に深める 2.技術深化や上流工程への幅出しを示す指標 ・DXスキルアセスメント ・技術力の深化（DXに適した技術、手法の習得者率、アジャイル開発要員の確保/育成数） ・コンサル要員の確保/育成数 ・中途採用者比率 3.DX度を意識した指標（PoC件数、平均案件期間） ・PoC件数、平均案件期間（Xか月以下） ・DX推進支援の既存及び新規顧客数、上流スキルレベル別人材数 4.キー顧客満足度やRM活動指標 ・キー顧客満足度 ・キー顧客向けRM活動指標

【自社DX】 変革への具体的な取組（委員会意見詳細）



※9頁図表左上、【自社DX】【WHAT及びACTION】【経営・事業戦略の視点】に対応

WHAT及びACTION 【経営・事業戦略の視点】

種別	ポイント(9頁に対応)	補足及び具体的内容
経営	1.研究開発、先行投資強化	●シーズアプローチ、先行投資の増強 ・自社DXを推進するためには研究開発など先行投資の増強が必要
		●早期の利益計上（少額で可）
		●研究開発費の強化
事業戦略	2.社会課題・顧客ニーズの先取り	●業界、社会、地方等の分野の特定、課題やDXニーズの把握 ・強みを発揮できる分野を特定し、業界等のネットワークを活用しつつ、課題やDXニーズを把握した上で、ソリューションやPF構築プラン等を策定
		●自社DXの立ち上げは新しいビジネスモデルの立ち上げに直結するため、ベンダの側から先取りして社会課題や顧客ニーズの解決を考えておく
		●デジタルマーケティング力
	3.業務の標準化に関する知見蓄積、サービス化、プラットフォーム化等、自社ソリューションのビジネス化	●特定のデジタル技術に関する卓越した知見を保有
		●業務（標準化）に関する知見 ・SaaS型サービスの実現には業務に関する深い知見をベースに標準化を指向する考え方が重要
		●自社知財・サービスによる共通プラットフォームの提供（SaaSやPFで差別化） ・上記プランをもとに、個社対応ではなく、強みのある業界・業種、社会、地方をターゲットとしたサービスプラットフォームを確立・提供（参加企業間でのデータ連携によるサービスの拡充）し、差別化

【自社DX】 変革への具体的な取組（委員会意見詳細）



※9頁図表左上、【自社DX】【WHAT及びACTION】【組織・文化・マネジメントの視点】に対応

WHAT及びACTION 【組織・文化・マネジメントの視点】

種別	ポイント(9頁に対応)	補足及び具体的内容
組織	1.アジャイルな新組織の立ち上げと自立	●従来組織とは別に柔軟に組み替えられるアジャイルな組織を立ち上げ、兼務は避け、責任範囲を明確にすることが必要
		●自社DXの推進組織の立ち上げ
		●研究開発部門の強化
マネジメント		●クラウド、アジャイル、デザイン思考などDXに適した技術、手法の全社展開
人材	2.多様性の容認	●高い人材流動性（ナレッジ更新） ・高い業務知識はSaaS型ビジネスの中からは生まれない。SI経験者とのローテーションや外部調達を含めた組織運営が重要
文化		●失敗できるカルチャーの構築 ・顧客の指示通りに実現し、失敗を許さないような従来型SI企業のカルチャーでは難しい。早期に立ち上げ、早く利益をあげることでビジネスモデルの成立を立証することが有効（規模や金額は二の次）。そのためにもトライ＆エラーを繰り返せる失敗を恐れないカルチャーを作ることが必要（人事評価方法の変更も不可欠）。

【自社DX】 変革への具体的な取組（委員会意見詳細）



※9頁図表左上、【自社DX】 【KPI】に対応

KPI（財務・非財務）

財務(9頁に対応)	非財務(9頁に対応)
1.サブスク売上比率、成長率 ・売上・利益の拡大、営業利益率の向上 ・フィーベース収入、サービス事業 2.CF経営指標 ・EBIT、EBITDAなどキャッシュフロー経営的視点の導入 3.（新規）企画案件投資の強化、案件数 4.研究開発費強化	1.失敗を許容する文化やアライアンスを推進する文化の醸成に寄与する指標 ・（失敗から学ぶ）研究会実施状況 ・業界等のネットワーク参加、パートナー企業との協業、社会、地方課題解決 2.企画・開発人材の確保・育成に関する指標 ・中途採用者比率 ・DXに適した技術、手法の習得者率 ・自社ソリューションを企画・開発できる要員の確保/育成数 3.自社DXサービスモデルの確立（ユーザ数、販売チャネル確保数等）を示す指標 ・ユーザ数（自社サービスの） ・自社ソリューションの販売チャネルの確保数 4.自社サービス創出のための業務知識蓄積指標 ・業務知識の組織的評価指標

【共創DX】 変革への具体的な取組（委員会意見詳細）



※9頁図表右上、【共創DX】【WHAT及びACTION】【経営・事業戦略の視点】に対応

WHAT及びACTION 【経営・事業戦略の視点】

種別	ポイント(9頁に対応)	補足及び具体的内容
経営	1. 「共通」+「DX推進」+「自社DX」の各視点	● パートナー企業や新規共同事業の想定顧客を対象としたコンサルティング機能 ● 顧客とベンダの2者だけでなく、他のパートナーも含めたエコシステム運営能力
		● シーズアプローチ・ニーズアプローチ（先行投資の増強） ・ 共創DXを推進するためには研究開発等先行投資増強が必要
事業戦略	2. 信頼できる他社とのアライアンス	● 相手が持っていない要素を提供し合う必要があるため、既存顧客と始めるのが理想 ・ リスクをシェアすることから、信頼関係のある相手と始めることが大切。また、小規模でも一緒にビジネスを始めることが大事
		● DXに積極的な顧客とアライアンスし、社会課題の解決に寄与する新たなサービスを創出。また、同業界或いは他業界をターゲットにした共創DXビジネスを展開
	3. アライアンスに必要な社会的認知（ビジネス・技術両面での高いキャパビリティの獲得、ESG・SDGs経営の実現、グローバルにスケールされたネットワーク等）	● ESG経営の実現、加えてESG、SDGs等の社会課題解決への共創企業グループ、ソリューションの構築 ・ 未来に向けた社会課題解決の一端を担うべく、業際ビジネスへの取組みを検討、他企業との共通認識を醸成する ・ 社会課題テーマごとの産官学連合、コミュニティの組成、共創ソリューション事業の構築（スマートシティ、大阪万博、グリーンエネルギー等）
		● ビジネス・技術両面での高い能力の獲得とそれらを社会に認知してもらう仕組み ・ 顧客や社会課題に対する深い知見と洞察を養い、IT事業者を越えた業種専門性を確立する（パートナー候補として見出してもらえるように）
		● グローバルビジネスの拡大

【共創DX】 変革への具体的な取組（委員会意見詳細）



※9頁図表右上、【共創DX】【WHAT及びACTION】【組織・文化・マネジメントの視点】に対応

WHAT及びACTION 【組織・文化・マネジメントの視点】

種別	ポイント(9頁に対応)	補足及び具体的内容
組織	1. シニアと若手層、外部と内部、DXと従来型等多様性を持つ組織・文化の融合	●ビジネス経験値が高いシニア層と新技術習得に優れた若年層をミックスさせた形が効果的 ●外部との連携組織・CVCの設置 ・自社事業だけでなく、特定ビジネス分野の成長を目的化する文化。例えばカーボンニュートラルはグローバルの共通課題であり、個社だけでなくサプライチェーンを含めた範囲で、実現可能性を検討することが必要
	2. 権限の委譲等、独立性の確立	●相反するDX推進支援と自社DXの組織を融合/連携強化 ・DX推進支援の組織と自社DXの組織の連携を促す組織運営 ●多様なキャリア・視点を持つ人材を集め、スピード重視の上、一定の権限を委譲（ラボ組織）
	3. 社会貢献組織の設置や外部知見の取り込み等、社会性の内包	●社会貢献組織の設置、非財務経営の実践、社員意識の醸成、コミュニティへの積極参加 ・営利主義の経営から、社会貢献をはじめ非財務へ重点をおく経営へのシフト、産官学コミュニティ等への積極参加、社員育成
マネジメント	3. 社会貢献組織の設置や外部知見の取り込み等、社会性の内包	●外部の知恵を取り込んでいけるような仕組みづくりが肝要 ●クラウド、アジャイル、デザイン思考などDXに適した技術、手法の全社展開 ・その上で、失敗を恐れない文化を醸成 ●共創機会の創出（異業種交流） ・他業種の顧客同士の共創も視野にいれた共創機会の創出

【共創DX】 変革への具体的な取組（委員会意見詳細）



※9頁図表右上、【共創DX】 【KPI】に対応

KPI（財務・非財務）

財務(9頁に対応)	非財務(9頁に対応)
1. <共通> <DX推進支援> <自社DX> の各指標 ・売上・利益の拡大、営業利益率の向上 ・DX売上高、比率、利益の拡大（さらにDX推進支援型事業と自社DX型事業の売上比率） ・EBIT、EBITDAなどキャッシュフロー経営的視点の導入 ・新事業の成長率、利益率 2. 社会貢献事業の成長やESG投資指標 ・ESG投資の強化、社会貢献事業成長	1. 自社を認知させるマーケティング指標や社会貢献度を示す指標等、社会とのつながりを示す指標 ・自社を認知させるマーケティング活動（数値化） ・ESG、SDGs等の社会貢献度 ・カーボンニュートラル（再エネ比率、GHG排出削減量等） 2. スキルローテ状況や中途採用、グローバル拠点等多様性を示す指標 ・人事/スキル・ローテーション状況 ・中途採用者比率 ・グローバル拠点数・海外ビジネス案件数 3. コンサル等、上流ビジネスに関する指標 ・DXに適した技術、手法の習得者率 ・コンサル人材の採用/育成状況 4. 共創案件数やPoC案件数、M&A等、アライアンスを示す指標 ・他社連携事例数、PoC案件数、M&Aの強化 ・ユーザ共創獲得活動（数値化）（共創DX創出数）

JISA令和4年度ビジネス委員会メンバー



◆委員長

舩越 真樹 (株) I Dホールディングス 代表取締役社長

◆委員

安藤 文男 アイエックス・ナレッジ(株) 代表取締役社長
浜田真希男 アイテック阪急阪神(株) 代表取締役会長
秦 享志 S C S K(株) 企画本部 経営企画部 部長
村山 剛 (株) N T Tデータ コーポレート統括本部
事業戦略室 企画調査部長
澤田 千尋 コムチュア(株) 代表取締役社長
三好 一郎 情報技術開発(株) 代表取締役社長
小林 裕嘉 T D Cソフト(株) 代表取締役社長
山田 英司 日本電子計算(株) 顧問
小粥 泰樹 (株) 野村総合研究所 研究理事
亀谷 広美 (株) パワーハウス 代表取締役社長
井上 清美 (株) ブリリアント 代表取締役
白木 利幸 三菱総研 D C S(株) 常務執行役員
舟橋千鶴子 ユース・情報システム開発(株) 代表取締役
小林 誉 (株) リンクレア 常務取締役

◆アドバイザー

菊澤 研宗 慶應義塾大学 商学部教授

◆オブザーバ

小川 宏高 経済産業省商務情報政策局 情報産業課ソフトウェア・情報サービス戦略室 企画官
沖藤 圭祐 経済産業省商務情報政策局 情報産業課ソフトウェア・情報サービス戦略室 課長補佐
石井 嘉範 アイエックス・ナレッジ(株) 執行役員
樊 娜 (株) I Dホールディングス 業務担当執行役員
兼 グローバル推進部 部長
小島 恭 (株) I Dホールディングス 経理部担当 兼
特命担当 兼 コーポレート戦略部副担当
荒木 靖博 (株) I Dホールディングス
コーポレート戦略部 部長

◆(一社) 情報サービス産業協会 事務局

宮本 武史 副会長・専務理事
栗田 豊滋 常務理事・事務局長
手計 将美 理事・事業推進本部長
茂木 智美 事業推進本部次長
増田 菜里子 事業推進本部・管理本部