



# **経営者はデジタル・マインドセットに切り替えよ**

## **ーデジタル・マインドセット チェックリストー**

2017 年 5 月

**公益社団法人 経済同友会**

## 目次

1	はじめに.....	1
2	なぜ「経営者」なのか.....	1
3	なぜ自ら「デジタル」を理解すべきなのか.....	2
4	デジタル・マインドセットとは.....	3
5	デジタルマインド・チェックリスト.....	4
6	おわりに.....	5
	2016年度 先進技術による経営革新委員会 委員名簿.....	6

## 1 はじめに

2015 年度に当会は先進技術による経営革新に関する中間提言を作成し、指数関数的に発展するデジタルテクノロジーがいかに経済社会を革新するののかについての考察を行った。その他、創立 70 周年を機に、「Japan 2.0 最適化社会に向けて」において、戦後 100 年となる 2045 年を念頭に、めざすべき社会像を描き、バックキャストिंगで課題解決を図る必要性を問題提起した。

こうした中で、2016 年度の「先進技術による経営革新委員会」では、いかに企業が大変革の時代に向けて具体的に行動するべきかをテーマに掲げ活動した。活動の内容は、本論が示す「経営者個人のデジタル・マインドセットチェックリスト」作成と、「コンビナート」「医療・健康」「金融」「物流・生産」の 4 つのテーマに関する分科会の活動である。

「ビジョン」を企業が具現化するために最も大切なことは何か。それは、企業変革の指揮者である「経営者」個人のマインドセットを変革することである。「経営者の心の岩盤」が企業の変革のもっとも大きな障害となっていることは、当会として以前から主張してきたところである。いくらビジョンを示したところで、経営者が自ら変革を果たさない限り、企業が変革することはない。

激変の時代を迎えるにあたり、経営者はあらゆる観点で自らを変革していく必要がある。今回、特に「デジタル」という観点から、いかに経営者個人がマインドセットを変革するべきかを考察し、それをチェックリスト化することを試みた。

指数関数的に発展するデジタル・パワーの波は益々激しくなり、また、今後の発展は現在の想定を超えるものになるだろう。そういった意味で、本チェックリストは今後の大変革時代を乗り越えるための完全なマニュアルになるとはいえないが、最も先進的な取り組みを行っている企業経営者や有識者の意見を参考に作成したチェックリストは、大航海の頼りになる羅針盤となるだろう。

## 2 なぜ「経営者」なのか

デジタル化の波は経営の方向性の再考を迫っており、経営者は、デジタル・マインドセットを自ら身につけ、自社の方向性を決定しなければならない。

これまでもデジタル化がビジネスのルールを急変させ、企業や産業が消滅した例はある。例えば写真フィルム産業はデジタルカメラの普及と画像共有サイトの勃興により破壊された。

このように、コンピュータ・パワーや高速通信等の指数関数的発展に裏付けられたデジタル化の波は、ビジネス戦略の大前提となる規模の経済・取引コストを極小化し、かつてとは比べようもないスピードと破壊力をもってあらゆる業種においてビジネス・ルールの激変をもたらすだろう。

インターネット書店として創業した Amazon 社は、従来伝統的な情報産業企業の牙城であったコンピュータ産業におけるクラウドサービス分野に参入し、その圧倒的な価格競争力をもって既存ビジネスを破壊した。その後も同社は膨大な顧客接点を梃子に、メディア事業や決済サービス事業にも進出しているのみならず、音声認識プラットフォーム「Alexa」や実店舗の展開により、リアル世界における顧客接点さえも掌握しようとしている。

デジタル化が進行する現代社会では、Amazon 社のようなプラットフォーマーがより多くの情報を収集し、その情報量を梃子に、新たなビジネスへの参入を繰り返す。こういったディスラプターは、最新の技術を活用しユーザーへの価値提供のあり方、収益エンジンの作り方をゼロベースで再構築し、圧倒的なポジションを確立したという意味において、従来の「カイゼン」ではなく、「イノベーション」によってビジネス・ルールそのものを創造したと言えよう。

このように、あらゆる企業が、自社が提供する価値の根源を問いただされ、マーケットの中でのポジショニングまで含めた大きな変革を迫られる中、全社の経営レベルで方向性を導き出す必要があり、現場や一部門に考えさせ、任せるのではなく、経営者が全社の方向性を見据えた上で、自ら改革を主導しなければならない。

### 3 なぜ自ら「デジタル」を理解すべきなのか

その前提として、経営者は、自ら「デジタルとは何か」を知る必要がある。

デジタル技術の指数関数的な発展は、あらゆる産業におけるコスト構造に激変をもたらし、究極的にはあらゆる限界費用がゼロに近づく一方、クラウドファンディングの出現など企業に対する資金提供のあり方も急激に多様化することで、「一瞬」にしてグローバルスケールのビジネスが立ち上がる土壌を構築した。

また、デジタル技術はサービス構築のコストだけでなく、ユーザー獲得、サービス浸透にかかるコストも究極的にはゼロに引き下げることで、これまで企業が多大の費用と長い年月をかけて築き上げてきたプレゼンスを、一夜にして築

き上げることを可能にしてしまう。

例えば、2013年に創業した、個人間の電子商取引（CtoC-EC）サービスを提供するメルカリ社は、我が国でまだ少ないユニコーン企業（時価評価額が10億ドル超のスタートアップ企業）に4年間で成長。同社のアプリケーションダウンロード数は、既に国内外合計で6千万件に達し、CtoC-ECビジネスにおけるグローバルなビジネスの土壌を築こうとしている。

このような傾向は、デジタル技術の発展に伴い、今後さらに加速を続けることになるだろう。

経営者は自ら「デジタル」とは何かを理解し、自社のビジネスのどの要素がデジタルにより無力化されてしまう可能性があるのか、どのような領域に大きな機会があるのかを見定めなければならない。

#### 4 デジタル・マインドセットとは

戦略の見直し・再構築、事業のポートフォリオの見直し、といったことは常に行うべきであるが、飛行機が戦争のあり方を抜本的に変えたように、デジタル化の波が押し寄せている大変革の時代においてはより一層その重要度が高まり、世の中の変化やトレンドを常に把握したうえで戦略を構築することが経営者に求められる。

「過去の延長線上に未来は無い」と自覚し、社会トレンドに敏感になり、自社の戦略を常に見直さなければならない。そのためには、様々なトレンドを見極める必要があるが、「デジタルテクノロジー」が、デジタルに直接携わっている会社だけではなく、あらゆる企業に大きな影響を及ぼし得るという事実を考慮すれば、「テクノロジートレンド」は最も重要なメガトレンドのひとつであるといえる。具体的には、量子コンピューティング、人工知能、バイオテクノロジー等の破壊的技術の進展を注意深くフォローすることが望ましい。

テクノロジーのリテラシーを上げ、世界の動きを視野に入れ、ダイナミックな活動をし、変革をしていくということが日本の経営者に今、求められている。そのためのマインドセットのひとつが、デジタル・マインドセットである。

## 5 デジタルマインド・チェックリスト

本チェックリストは、大企業・中小企業を問わず経営者を対象とし、企業としての進展度ではなく、経営者個人のマインドセットにフォーカスしたものである。経営者自身のデジタルメンタリティを客観的に見つめなおし、デジタル化を推進するために持つべきマインドセットの方向性を導くツールとして作成した。

項目は①経営者の姿勢・考え方、②経営モデルのあり方、③組織・プロセスのあり方、の3つである。

①経営者の姿勢・考え方 の項目では、経営者自身が「テクノロジートレンド」を敏感に学習したうえで、それらが商品、サービス、消費者の価値観、取引のあり方などビジネスのあらゆる点に対してどのようなインパクトをもたらすのかを理解し、内部・外部のパートナーと議論しているか否かといった、経営者としての姿勢・考え方をチェックする。

②経営モデルのあり方 の項目では、デジタル化がもたらす新たなビジネスモデルの性質について理解し、その性質に適した意思決定や KPI の設定を行っているか否かをチェックする。

③デジタル時代の組織・プロセスのあり方 の項目では、新たなビジネスを生み出すための内部組織のあり方と、外部組織との協働のあり方が確立しているか否かをチェックする。

各項目について 5 段階のうち、自身がどのレベルにいるのかを選択することにより、現在の「デジタル・マインドセット」到達度を測ることができる。なお、概ねレベル 3 が、デジタル時代において経営者として必須で求められるレベルであり、レベル 5 が、デジタルの文脈における先進企業において実践されているベスト・プラクティスである。

## 6 おわりに

「デジタル化」が叫ばれるこの時代は、非常に重要な戦略的転換点（インフレーション・ポイント）である。物理空間とサイバー空間が融合し、新たな付加価値の創出や、限りなくゼロに近い水準まで無駄を排除することも可能となる。従来の競争原理の変質や業際の再定義、産業の構造転換など、計り知れないインパクトを企業にもたらす。この稀有な時代に経営者として生きている我々は、デジタルが生まれながらに側にあるミレニアル世代とは異なり、自ら意図してデジタル・マインドセットへの切り替えを行わなくてはならない。従来の成功体験をもたらしたマインドセットを放棄し、新しいマインドセットに切り替えることは困難であり苦痛を伴う作業となるが、我々経営者が自ら変革しない限りは企業の変革もなしえず、いずれ「ディスラプト」される運命にある。

我々経営者が、デジタル・マインドセットで自社を変革し、激変の時代に持続的な成長を遂げる。このチェックリストがその一助になれば幸いである。

以上

2017年5月現在

## 2016年度 先進技術による経営革新委員会 委員名簿

(敬称略)

### 委員長

小柴 満 信 (JSR 取締役社長)  
程 近 智 (アクセンチュア 取締役会長)

### 副委員長

内田 士 郎 (SAPジャパン 取締役会長)  
栗島 聡 (NTTコムウェア 取締役副社長CIO)  
高村 藤 寿 (コマツ 取締役)  
中島 好 美  
中谷 康 夫 (日立物流 執行役社長兼取締役)  
原 俊 樹 (りそな銀行 取締役兼執行役員)  
樋口 泰 行 (パナソニック 専務役員)  
宮坂 学 (ヤフー 取締役社長最高経営責任者)

### 委員

赤池 敦 史 (シーヴィーシー・アジア・パシフィック・ジャパン 取締役社長 パートナー)  
赤林 富 二 (ニッセイアセットマネジメント 取締役社長)  
麻生 修 司 (富士ゼロックス 執行役員)  
有田 喜一郎 (群栄化学工業 取締役社長)  
有富 慶 二 (ヤマトホールディングス 特別顧問)  
飯村 慎 一 (光陽電気工事 取締役社長)  
池上 芳 輝 (イケガミ 取締役社長)  
諫山 滋 (三井化学 取締役専務執行役員)  
石井 健太郎 (石井食品 取締役会長)  
石田 建 昭 (東海東京フィナンシャル・ホールディングス 取締役社長 最高経営責任者)  
石塚 達 郎 (日立建機 代表執行役会長)  
石橋 さゆみ (ユニフロー 取締役社長)  
石村 和 彦 (旭硝子 取締役会長)  
伊藤 秀 俊 (ズッフィアレクサンダー Inc. 取締役会長)  
井上 広 樹 (長島・大野・常松法律事務所 マネージング・パートナー)



井上正明	(ポピンズ 常務執行役員)
入江仁之	(アイ&カンパニー 取締役社長)
岩城慶太郎	(イワキ 取締役社長)
上野守生	(プロネクサス 取締役会長)
宇賀神史彦	(アイ・エム・エス・ジャパン 取締役社長)
宇治則孝	(日本電信電話 顧問)
内永ゆか子	(J-Win 理事長)
内山幸樹	(ホットリンク 取締役社長CEO)
内山英世	(朝日税理士法人 顧問)
浦上彰	(リョービ 取締役社長)
江幡真史	(アドバンテッジリスクマネジメント 取締役)
大井滋	(JX金属 取締役社長)
大江匡	(プランテックアソシエイツ 取締役会長兼社長)
大岡哲	(大岡記念財団 理事長)
大川澄人	(ANAホールディングス 常勤監査役)
大久保和孝	(新日本有限責任監査法人 経営専務理事)
大古俊輔	(アンシス・ジャパン 代表取締役)
大塚俊彦	(EMCジャパン 取締役社長)
大西賢	(日本航空 取締役会長)
大庭史裕	(ICMG 取締役兼CSO)
大森美和	(バンク・オブ・アメリカ・エヌ・エイ東京支店 日本における代表者 東京支店長)
岡田伸一	(JFEホールディングス 取締役副社長)
小川恒弘	(帝人 常務執行役員)
小川富太郎	(住友ベークライト 相談役)
奥井規晶	(インターフュージョン・コンサルティング 取締役会長)
尾崎哲	(野村ホールディングス 代表執行役副社長グループCOO)
越智仁	(三菱ケミカルホールディングス 執行役社長)
小野傑	(西村あさひ法律事務所 代表パートナー)
海堀周造	(横河電機 取締役 取締役会議長)
加賀邦明	(地球快適化インスティテュート 取締役社長)
鹿毛雄二	(ブラックストーン・グループ・ジャパン 特別顧問)
片倉正美	(新日本有限責任監査法人 常務理事)
勝又幹英	(産業革新機構 取締役社長COO)
加福真介	(ワールド・モード・ホールディングス 取締役社長)

加 茂 正 治	(デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー シニアアドバイザー)
河 合 輝 欣	(ASP・SaaS・IoT クラウド コンソーシアム 会長)
川 上 登 福	(経営共創基盤 パートナー・取締役マネージングディレクター)
川 崎 弘 一	(J S R 取締役専務執行役員)
川 名 浩 一	(日揮 取締役社長)
河 原 茂 晴	(K P M G あずさサステナビリティ (K P M G J a p a n) エグゼクティブ アドバイザー公認会計士)
川 村 喜 久	(D I C グラフィックス 取締役会長)
神 林 比洋雄	(プロティビティLLC 会長・シニアマネージングディレクター)
菊 池 俊 彦	
菊 地 麻緒子	(三井倉庫ホールディングス 監査役)
菊 地 義 典	(菊地歯車 取締役社長)
北 地 達 明	(有限責任監査法人トーマツ パートナー)
北 野 泰 男	(キュービーネットホールディングス 取締役社長)
橋 田 尚 彦	(トランスコスモス 上席常務執行役員)
木 下 信 行	(アフラック (アメリカファミリー生命保険) シニアアドバイザー)
木 村 尚 敬	(経営共創基盤 パートナー・取締役マネージングディレクター)
桐 原 敏 郎	(日本テクニカルシステム 取締役社長)
桑 原 茂 裕	(日本銀行 理事)
小 泉 周 一	(千代田商事 取締役会長)
高 乗 正 行	(チップワンストップ 取締役社長)
神 津 多可思	(リコー 執行役員)
河 野 栄 子	(三井住友海上火災保険 アドバイザー)
肥 塚 雅 博	(富士通総研 取締役会長)
小 平 信 因	(トヨタ自動車 取締役)
小 林 研 一	(ニッセイ情報テクノロジー 取締役会長)
小 林 弘 明	(パロマ 取締役社長)
小 林 洋 子	(N T T コミュニケーションズ 常勤監査役)
斉 藤 剛	(経営共創基盤 パートナー・取締役マネージングディレクター)
齋 藤 正 勝	(カブドットコム証券 取締役代表執行役社長)
鷲 谷 万 里	(セールスフォース・ドットコム 常務執行役員)

佐々木 正 人	(竹中工務店 専務執行役員)
佐 藤 葵	(ジェムコ日本経営 取締役社長)
里 見 治 紀	(セガサミーホールディングス 取締役社長COO)
椎 名 茂	(KPMGコンサルティング 取締役 副社長)
椎 野 孝 雄	(キューブシステム 取締役 (社外))
志 賀 俊 之	(日産自動車 取締役副会長)
篠 原 弘 道	(日本電信電話 取締役副社長)
島 田 太 郎	(シーメンス 専務執行役員)
島 田 哲 夫	(Eーグラフィックス コミュニケーションズ 取締役社長/ CEO)
島 田 俊 夫	(CAC Holdings 取締役会長)
清 水 弘	(アーサー・D・リトル・ジャパン シニア・アドバイザー)
下 野 雅 承	(日本アイ・ビー・エム 副会長)
正 田 修	(日清製粉グループ本社 名誉会長相談役)
新 芝 宏 之	(岡三証券グループ 取締役社長)
菅 田 史 朗	(ウシオ電機 相談役)
杉 野 尚 志	(レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役CEO)
杉 原 博 茂	(日本オラクル 取締役 代表執行役社長 兼 CEO)
杉 山 直	(大林組 取締役副社長執行役員)
鈴木 孝 男	(日本立地センター 理事長)
鈴木 廣太郎	(オークネット総合研究所 理事長)
鈴木 洋 之	(PwC ジャパン 顧問)
ケネス・G・スミス	(EY トランザクション・アドバイザリー・サービス 相談役)
銭 高 久 善	(銭高組 取締役社長)
曾 谷 太	(ソマール 取締役社長)
高 島 幸 一	(高島 取締役社長)
高 野 由美子	(オリエンタルランド 取締役専務執行役員)
高 橋 勉	(有限責任 あずさ監査法人 副理事長)
滝 久 雄	(ぐるなび 取締役会長・創業者)
田久保 善 彦	(グロービス経営大学院大学 常務理事)
竹 尾 稠	(竹尾 取締役社長)
竹 尾 直 章	
竹 中 裕 之	(住友電気工業 常任顧問)
橋 憲 正	(タチバナエステート 取締役会長)
田 中 一 行	(日立化成 取締役会長)
田 中 良 治	(三菱ケミカル 常勤監査役)

玉塚元一	(ローソン 取締役 会長)
田村修二	(日本貨物鉄道 取締役社長兼社長執行役員)
田村良明	(旭硝子 エグゼクティブ・フェロー)
近浪弘武	(日本コンベンションサービス 取締役社長)
竹馬晃	(横浜倉庫 取締役副会長)
津上晃寿	(キャノントッキ 取締役会長兼CEO)
月原紘一	(三井住友カード 特別顧問)
月山將	(関西電力 執行役員)
辻本博圭	(近鉄エクスプレス 相談役)
出口恭子	(色空会 お茶の水整形外科 機能リハビリテーションクリニック 最高執行責任者)
手納美枝	(アカシアジャパン・デルタポイント 代表取締役)
富田純明	(日進レンタカー 取締役会長)
鳥海智絵	(野村信託銀行 執行役社長)
鳥越慎二	(アドバンテッジリスクマネジメント 取締役社長)
中川陽一郎	(中川特殊鋼 取締役社長)
長島聡	(ローランド・ベルガー 取締役社長)
長嶋由紀子	(リクルートホールディングス 常勤監査役)
長瀬玲二	(長瀬産業 取締役副会長)
中谷昇	(ジャステック 取締役社長)
中野裕	(日本ATM 取締役社長)
中村彰利	(アスパラントグループ 取締役社長)
中分毅	(日建設計 取締役副社長)
西澤敬二	(損害保険ジャパン日本興亜 取締役社長)
能見公一	(ジェイ・ウィル・コーポレーション 顧問)
野副州且	(ユー・エム・シー・エレクトロニクス 取締役会長)
野田由美子	(PwCアドバイザリー パートナー、都市ソリューションセンター長)
濱口敏行	(ヒゲタ醤油 取締役社長)
林明夫	(開倫塾 取締役社長)
半田純一	(マネジメント・ウィズダム・パートナーズ・ジャパン 取締役社長)
東田幸樹	(日本レジストリサービス 取締役社長)
肥塚眞一郎	(サントリーホールディングス 専務取締役)
平井康文	(楽天 副社長執行役員)
平子裕志	(全日本空輸 取締役社長)

平 田 正 之	(D T S 取締役)
廣 澤 孝 夫	(日本自動車査定協会 理事長)
廣 瀬 雄二郎	(日本情報通信 取締役社長)
福 井 英 治	(オー・ジー 取締役社長)
福 田 誠	(あおぞら銀行 取締役会長)
藤 井 晋 介	(三井物産 取締役専務執行役員)
藤 岡 誠	(新化学技術推進協会 専務理事)
藤 崎 清 孝	(オークネット 取締役社長)
藤 重 貞 慶	(ライオン 相談役)
藤 原 浩	(コダック 代表執行役員社長)
船 越 真 樹	(インフォメーション・ディベロプメント 取締役社長)
古 河 建 規	(S O L I Z E 取締役社長)
降 簾 洋 平	(日本信号 取締役会長)
堀 江 章 子	(アクセンチュア 執行役員)
堀 切 功 章	(キッコーマン 取締役社長CEO)
本 城 正 哉	(住友生命保険 取締役 代表執行役専務)
本 間 洋	(N T T データ 取締役副社長執行役員)
益 戸 宣 彦	(G C A 統括執行役員 マネージングディレクター)
松 江 英 夫	(デロイト トーマツ コンサルティング パートナー)
松 崎 正 年	(コニカミノルタ 取締役会議長)
松 林 知 史	(マーケットファクトリー 顧問)
松 本 佳 久	(出光興産 取締役副社長)
三 木 泰 雄	(ヴィエムウェア 取締役会長)
水 留 浩 一	(スシローグローバルホールディングス 取締役社長 C E O)
三 田 昌 弘	(キーウェアソリューションズ 取締役社長)
三津家 正 之	(田辺三菱製薬 取締役社長)
蓑 田 秀 策	(オプトホールディング 取締役)
宮 下 永 二	(フェリック 代表取締役)
森 川 智	(ヤマト科学 取締役社長)
森 川 徹 治	(アバント 取締役社長)
森 田 均	(マニユライフ生命保険 代表執行役)
矢 口 秀 雄	(スカイマーク 専務取締役)
安 川 健 司	(アステラス製薬 上席執行役員)
八 杉 茂 樹	(大和不動産鑑定 相談役)
安 田 育 生	(ピナクル 取締役会長兼社長兼CEO)

築田 稔	(コア アドバイザリーフェロー)
山内 雅喜	(ヤマトホールディングス 取締役社長 社長執行役員)
山岡 和馬	(構造計画研究所 取締役専務執行役員)
山川 隆義	(ドリームインキュベータ 取締役社長)
山田 英司	(日本電子計算 取締役社長)
山田 匡通	(イトーキ 取締役会長)
由利 孝	(テクマトリックス 取締役社長)
横山 隆吉	(不二工機 取締役社長兼グループCEO)
吉丸 由紀子	(ニフコ 執行役員)
吉本 和彦	(サステナビリティ・プラザ 名誉理事)
湧永 寛仁	(湧永製薬 取締役社長)
渡部 一文	(アマゾンジャパン バイスプレジデント)
渡邊 達雄	(シグマクシス マネージングディレクター)
渡辺 博文	(辻・本郷 ITコンサルティング 取締役社長)

計 206 名

#### 事務局

齋藤 弘憲	(経済同友会 企画部 部長)
原 洪平	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)
坂内 卓	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)
丹野 恒平	(経済同友会 政策調査部 アシスタント・マネジャー)