

■ 経営者のデジタル・マインド チェックリスト

	デジタル化を推進する 経営者個人のマインドセットチェック項目	“デジタル化” において特に 重要な項目	選択欄	5段階レベル					“デジタル先進 企業”の基準
				1	2	3 "must have"レベル	4 "nice to have"レベ	5 "best practice"レベル	
1-1	1.経営者のデジタル に対する 姿勢・考 え方 デジタル体験を実生活に 取り込んでいるか？	○		デジタルプロダクト・サービスが 身の回りに無い	(“3”に至っていないが、その ための努力・取り組みを行っ ている) ※以下同	日常の利便性を上げるツール としてスマートフォン、SNS 等 のデジタルプロダクト・サービ スを利用している	(“5”に至っていないが、その ための努力・取り組みを行っ ている) ※以下同	最先端の顧客体験を理解す ること自体を目的に、積極的 に新しいデジタルプロダクト・ サービスを試し、それらを通じ 自ら情報発信等を行っている	4以上
1-2	デジタルによる顧客価値 変化の本質的な意味合 いを理解しているか？			利便性・効率性向上以上 の価値をもたらすものは捉 えていない		単なる利便性・効率性向上 を超えた破壊的創造をもたら すものと捉えており、今後 2~3年のスパンで生じる変化 を見据えている		デジタル化の本質的な意味合 いについて自身のビジョンを 持っており、それを元に中長 期的なビジネス環境の変化 についてシナリオを描いている	3以上
1-3	デジタル化によるディスラプ ションのスピード・インパクト を理解し、その脅威につい て思考しているか？	○		自社ビジネスにとってのデジタ ル化の脅威を考えたことが無い		デジタル化によるディスラプシ ョンの脅威を理解し、危機感を 持って臨んでいる		自社ビジネスにとって具体的 にどのような脅威が生じ得る かを常に思考し、経営判断に 反映している	3以上
1-4	顧客が期待する "Outcome"に立脚しゼ ロベースで発想している か？	○		今まで築いてきた自社のポジ ションや取引先等との関係 性を守りつつ、新たな顧客 ニーズに応えるよう努めてい る		新たに生じる顧客ニーズに応 えるために、自社のポジション チェンジや取引先等との関係 性の変化も必要である		常に顧客が求める「成果」を 実現することを追究し、必要 とあらば率先して新たな事業 モデルの創造に挑む	3以上
1-5	多様な価値観を取り込ん でいるか？			社内外の人材と継続的に 議論する習慣が無い		社内人材・外部問わず積極 的に議論に参加している		自らが中心となって多様な人 材との議論の場を設け、多様 な人材を引き寄せる仕組み を作っている	3以上

	デジタル化を推進する 経営者個人のマインドセットチェック項目			"デジタル化" において特に 重要な項目	選択欄	5段階レベル					"デジタル先進 企業"の基準
	1	2	3 "must have"レベル			4 "nice to have"レベ	5 "best practice"レベル				
1-6		デジタルによる変革のコンセプトを社内外に発信し価値観を共有しているか？	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化による脅威や、自社の取るべき方向性について、自身の考え・姿勢を変革のコンセプトとして昇華させ明文化するとともに、積極的に発信することで、社員やステークホルダー、顧客と価値観を共有しているか？ 			デジタル化についての考え・姿勢を明文化・発信していない		デジタル化の脅威や変革コンセプトを何らかの形で明文化し、発信している		デジタル化の脅威や変革コンセプトを明文化・発信し、社員・ステークホルダー・顧客と価値観を共有するとともに、外部プレーヤーを自社の世界観に惹きつけている	3以上
2-1	2.デジタル時代の経営モデル	デジタル時代における不確実性に対し、将来変化のシナリオを以って臨んでいるか？	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化による事業環境の不確実性増大に対し、顧客の変化やサービス・製品の変化を先読みした中長期のシナリオを定義し、自社内、ステークホルダー、顧客と積極的にビジョンを共有することで、自社戦略に引き込み、不確実性をコントロールしているか？ また、環境変化に応じ継続的にシナリオを見直し、戦略や事業ポートフォリオに反映しているか？ 			デジタルによる将来変化のシナリオは定義していない		デジタルによる将来変化のシナリオを定義し、それに基づいた商品開発や事業展開を行っている		デジタルによる将来変化シナリオをステークホルダー・顧客に積極的に共有するとともに、継続的に見直しを行っている	3以上
2-2		デジタル変革をトップダウンで進める経営ガバナンス体制を構築しているか？	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化による変革をトップダウンで進めるために、ボードメンバーとしてデジタル領域に精通し、デジタル変革のミッションを担ったリーダーシップ人材を配置しているか？ (デジタル企業出身者、自社のデジタルサービス担当者、デジタル・トランスフォーメーションの経験者、など) 	○		デジタル変革を担う人材を経営トップ層には配置していない		CIOなど、既存の取締役メンバーにデジタル変革のミッションを与えている		デジタル変革を主導する上で最適な人材を社内外問わず抜擢し、取締役レベルに配置している	3以上
2-3		失敗を恐れず挑戦し、失敗から学習し素早く"ピボット"することを奨励しているか？	<ul style="list-style-type: none"> デジタル時代における不確実性を受容し、リスクをとって挑戦することを奨励しているか？ また、失敗から学習し素早く次に生かすため、海外拠点等の"テストベッド"的な活用や、得られた知見・技術を機動的に転用（ピボット）する風土・仕組みを有しているか？ 			リスクを取り挑戦する風土は自社には希薄であり、それを評価する土壌や活用する仕組みも無い		リスクを取って挑戦することを奨励し、失敗から学習する文化の醸成や、そのための仕組みを構築している		リスクを取って挑戦した上で、失敗から学び機動的にピボットすることを自社のDNAとしている	4以上
2-4		デジタル時代に即したスピード感と、時間軸を持って経営しているか？	<ul style="list-style-type: none"> デジタル・ディスラプターのスピードの脅威を理解し、それと伍し得る経営判断・事業展開のスピードを自社のデジタル・ビジネスにおいて実現しているか？ また、変革が進展する時間軸を見通し、適切なタイミングを見極めて事業展開を行っているか？ 			従来型のビジネスと同じスピード・時間軸に留まっている		デジタル・ビジネスに対し、従来の経営スキームの範囲でのスピードを高める工夫や、タイミングの判断を行っている		デジタル・ビジネスに対し、従来の発想にとらわれずスピードやタイミングを最優先した経営スキームを構築している	4以上

	デジタル化を推進する 経営者個人のマインドセットチェック項目		"デジタル化" において特に 重要な項目	選択欄	5段階レベル					"デジタル先進 企業"の基準
					1	2	3 "must have"レベル	4 "nice to have"レベ	5 "best practice"レベル	
2-5	既存ビジネスへの配慮や過去の成功体験の過信が変革を妨げないために、独立性をもったイノベーションの仕組みを有しているか？	<ul style="list-style-type: none"> 既存ビジネスへの配慮やしがらみ、過去の成功体験の過信により自由な発想が阻害されることが無いよう、既存ビジネスからの独立性を備えたイノベーション専門組織を有しているか？ 			既存事業と独立したイノベーション専任組織や、外部の意見を取り入れる仕組みは無い		自社内にイノベーションの役割を担う専任チームや横断的タスクフォースを構築し、一定の権限・予算を委ね他事業部からの独立性を高めている		イノベーション専門組織を経営直下に配置する等により、既存事業からの独立性を確保している	4以上
2-6	データ活用型経営を実践しているか？	<ul style="list-style-type: none"> データ活用の重要性を理解し、自社ビジネスにとって競争源泉となる、真に重要なデータを識別しているか？ またそれを経営に活用しているか？ 	○		経営において活用しているデータの種類や分析手法は5年前と変わっていない		データの価値を理解し、新たなインプットデータや分析手法を積極的に取り込んでいる		データ活用力こそが最大の競争源泉であり、最重要課題に位置付け、自らが率先して実践している	4以上
2-7	最前線の顧客体験を把握し、それに立脚した商品・サービス開発を実践しているか？	<ul style="list-style-type: none"> 最前線の顧客接点における情報を常に収集し、デジタル時代の顧客の特性や、自社プロダクト・サービスの"顧客体験"を把握しているか？ また、「デザインシンキング」等の手法も活用し、顧客ニーズに立脚した商品・サービス開発を行っているか？ 			自社ビジネスを巡る顧客の価値観や消費行動が5年前とどのように変わっているか把握していない		顧客の価値観・消費行動を常に情報収集し、顧客ニーズに即した商品・サービス開発を行っている		顧客接点における情報の分析から、将来の顧客価値の変化を先読みし、能動的に新たな価値を提案することでマーケットをリードしている	3以上
2-8	デジタル型経営と従来型経営を適切に使い分けているか？	<ul style="list-style-type: none"> デジタルビジネスや用途開発などスピード・革新性が求められる領域と、既存ビジネスや基礎開発など安定性・確実性が求められる領域の違いを理解し、その違いに応じた経営モデル-資源配分の動的見直し、KPIや評価サイクルの使い分け、人材・スキルポートフォリオの配分等-を行っているか？ 			既存ビジネスの枠内でデジタルの活用に取り組んでいる		既存ビジネスと性質が異なるデジタルビジネスに対し、別の枠組み（意思決定プロセス、KPI等）で管理している		既存ビジネスからデジタルビジネスを完全に切り離し、独立性を持たせて経営している	3以上
2-9	デジタルを活用した徹底的な生産性向上と、社員のスキルの継続的アップデートに取り組んでいるか？	<ul style="list-style-type: none"> AI・ロボティクス等の先進デジタル技術の活用により生産性を徹底的に高めると共に、機械が人間を代替し得る業務が拡大する現実を直視し、機械での代替が不可能な領域での人材の再活用を企図し、スキルのアップデートと人材シフトを進めているか？ 			デジタルによる自動化・効率化は従来の業務効率化の発想の延長で捉えている		デジタルによる生産性向上を積極的に進めつつ、それにより生じる余剰人材の別業務へのシフトを同時に進めている		将来的に機械により代替可能な領域とそれ以外を見極め、前者に対してデジタルの活用を進めつつ、後者への人材シフトに備えスキルのアップデートに取り組んでいる	3以上

	デジタル化を推進する 経営者個人のマインドセットチェック項目			"デジタル化" において特に 重要な項目	選択欄	5段階レベル					"デジタル先進 企業"の基準
	1	2	3 "must have"レベル			4 "nice to have"レベ	5 "best practice"レベル				
2-10		デジタル化がもたらすリスクを予見し、備えを構築することで、リスク・キャパシティを高めているか？	<ul style="list-style-type: none"> デジタルビジネスによる不確実性・複雑性がもたらす、サイバー攻撃・システミックリスク等の新たなリスクに対し、経営トップが積極関与して備えることで、自社のリスク許容度（リスク・キャパシティ）を高めているか 	○		デジタル化による変化を踏まえたリスクの把握・対策は特段講じていない		デジタル化の進展を踏まえ、固有のリスクシナリオを定義し備えている		デジタル化の進展に伴うリスクを経営層が把握し、低減するためのアクションを定義・実践することでリスクへの対応力を継続的に高めている	3以上
3-1	3.デジタル時代の組織・プロセスのあり方	イノベーション・シーズを積極的に収集・発掘しているか？	<ul style="list-style-type: none"> 革新的なビジネス、サービスの着想を得るために、革新的な技術やサービスを持つ外部プレーヤーと積極的に接点を構築し、イノベーション・シーズの収集を行っているか？ 			自社の研究開発部門に委ねている		外部セミナーへの参加、個別プレーヤーとの共同研究などの形で会社として積極的に取り組んでいる		オープン・イノベーションの仕掛け構築や、有望スタートアップへの出資など、自ら中心となってシーズ育成に投資している	3以上
3-2		デジタル・トランスフォーメーションやイノベーションを推進する新たなリーダーシップチームを有しているか？	<ul style="list-style-type: none"> デジタルに関する知見の蓄積と、それを活用したビジネス変革・創造の推進をミッションとした新たなリーダーシップチームを保有しているか？ 	○		デジタルの取り組みは経営企画・IT部門など既存部門に任せている		デジタルに関する情報収集・企画立案を行う専門チームを有している		既存事業部門と独立し、事業責任を負ったデジタル専担チーム(または核となるチーム)を有している	4以上
3-3		ゼロベース、デジタルファーストの発想でテクノロジーの整備・獲得に臨んでいるか？	<ul style="list-style-type: none"> デジタル時代に適したオペレーションやビジネスモデルを実現するため、必要なテクノロジー要素を識別し、既存テクノロジーの制約にとらわれず（必要に応じ既存インフラを捨てることも選択肢として）、自社テクノロジーの整備・獲得に積極投資しているか？ 			ビジネス上の必要に対応して既存テクノロジーの拡張を行っている		ビジネスのデジタル化の中長期プランに基づき、計画的にテクノロジーの高度化・ケイパビリティ強化を進めている		デジタル時代のビジネス変革を見据えてゼロベースでテクノロジーの将来像を構想し、自社内での育成、M&A等での外部調達等、手段を問わずテクノロジー整備を進めている	3以上
3-4		オープンイノベーションを土台にして、エコシステム型のビジネスを構築しているか？	<ul style="list-style-type: none"> 新たな技術・サービスを保有するスタートアップや他業界プレーヤー、サプライヤー等様々なステークホルダーとオープンイノベーションによるビジネス創造を推進する仕組みを有しているか？ また必要に応じGAF A等の巨大デジタル・プラットフォームとの協業も選択肢としているか？ <p>*GAF A: Google, Amazon, Facebook, Apple</p>	○		外部プレーヤーとの協働型ビジネスを構築していない		個別案件ベースで異業種・スタートアップ等と共同型ビジネスを展開している		複数の外部プレーヤーとの協働ビジネスプラットフォームを構築し、それをういて継続的に新たなサービスを展開している	4以上

	デジタル化を推進する 経営者個人のマインドセットチェック項目		"デジタル化" において特に 重要な項目	選択欄	5段階レベル					"デジタル先進 企業"の基準
					1	2	3 "must have"レベル	4 "nice to have"レベ	5 "best practice"レベル	
3-5	デジタルに知見のある人 材を積極的に外部から登 用しているか？	<ul style="list-style-type: none"> デジタルに関する知見・技術力をもった外部 人材を積極的に登用し、マーケットの先端の動 向を自社ビジネスに取り込む仕組みを有してい るか？ 	○		デジタル人材の登用について 特に方針や目標は定めてい ない		デジタル・ビジネスに向け自社 として必要なスキルセットを定 義し、採用や評価基準に組 み込んでいる		スタートアップや研究機関との 接点を積極的に構築し、自 社として必要なデジタル人材 を能動的に獲得している	4以上
3-6	デジタルリテラシーの違いに 応じた自社社員の理解 力強化の対策を講じてい るか？	<ul style="list-style-type: none"> デジタルに対する理解度、感応度、受容性 についてはインターネット前・後、デジタルネイ ティブ等の世代により差異が存在する。 これを前提に、場合によってはデジタル変革の 抵抗勢力となり得るシニア層にも配慮し、リテラ シーの違い合わせた適切な対策を通じて社員 のリテラシー・スキルを高め、組織的にデジタル 活用能力を強化する仕組みを有しているか？ 	○		デジタルについては若手社員 や外部人材など、リテラシー・ 感応度の高い人材に委ねる こととしている		マネジメントやシニア層を含む 全社員に対して、会社として 組織的にデジタル理解力を 高め、底上げするよう取り組 んでいる		世代やマネジメント・レイヤー に応じて、デジタルの知見・ス キルを有した人材像を定め、 各層に合わせて組織的な教 育に取り組んでいる	3以上
3-7	ITとビジネスの組織間協 働の促進や、ロールモデル の再定義を行っている か？	<ul style="list-style-type: none"> テクノロジーとビジネス双方に関する深い理 解がビジネス変革を促進するという認識のも と、IT-ビジネス両部門の協働を促進する仕組 みを有しているか？ デジタル時代に合わせ、経営の視点から人 材の評価指標や評価サイクルの見直しを行 い、ロールモデルを明確にしているか？ 			ビジネス部門とIT部門は発 注者・受注者の関係にあり、 従来型のロールモデルが設 定されている		企画・構想段階からIT部門 を巻き込み、知見・スキルを 活用する態勢が構築されて おり、ビジネス貢献の視点で ITの人材評価がなされている		IT部門・ビジネス部門が、専 門家として対等な関係で議 論し、協働でビジネスを創出 する関係性であり、その関係 性に見合った人材評価の仕 組みが確立している	3以上
3-8	自社IT部門に対して、サ プライヤー型から創造型へ の転換を促しているか？	<ul style="list-style-type: none"> 企業の競争源泉としてIT活用力の重要性 が高まる中、IT部門自体が従来の受動的な 「サプライヤー型」発想から脱却し、能動的な 「創造型」発想へと転換しているか？ 			IT部門はビジネス部門から の要求を実現するという位 置づけから脱却していない		IT部門がビジネス理解や先 進的技術の把握を深め、競 争源泉となり得るよう、人材 モデルや組織態勢の変革を 行っている		技術を起点としたビジネスサイ ドへの提案や、先進技術の 先行的導入を主導するなど、 創造型IT部門として機能し ている	3以上
3-9	開発・市場投入スピードを 圧倒的に高め、実市場で 検証し改善する発想を 持っているか？	<ul style="list-style-type: none"> 絶え間なく変化する市場ニーズに対し、機動的 に先読み・追従・軌道修正するため、スピー ドをKPI化し、プロダクト・サービスを早期に市 場投入し、市場の反応から学びながらビジネス を育てていく発想を持っているか？ 			プロダクトの開発・市場投入 は過去5年で特に変わってい ない		デジタルの時代に合わせ、市 場投入スピードをKPIとして 継続的改善を図っている		既存の製品開発プロセスを 抜本的に見直し、1/10、 1/20といったスケールでの高 速化を実現している	4以上