

## DX 推進を支援する P2M 手法の適応可能性

KPMG コンサルティング マネージャ、早稲田大学 招聘研究員  
中山政行

### 1. はじめに

2018年に経済産業省がDXレポート[1]を公開した後、「2025年の崖を越える」(2025年以降、最大12兆円/年(現在の3倍)の経済損出が生じる可能性)のために、多くの企業でDX推進組織の整備が進められてきた。

一方、2020年に公開された「DXレポート2(中間取りまとめ)」[2]によれば、「2020年10月時点での企業約500社におけるDX推進への取組状況を分析した結果、実に全体の9割以上の企業がDXにまったく取り組んでいない(DX未着手企業)レベルか、散発的な実施に留まっている(DX途上企業)状況である」ことが明らかになった。この背景として、「DX=レガシーシステム刷新」、あるいは、現時点で競争優位性が確保できていればこれ以上のDXは不要である、等の本質ではない解釈が是となっていたと言及している。

経営陣は、将来の成長、競争力強化のためにDXが必要となることを理解しているが、その取組は既存ビジネスの範疇で検討されていることが多いように見受けられる。このため、本来あるべきDX推進の意義が正しく理解されていないことが想定される。

### 2. DXの定義と目的

DX推進指標[3]の「DX」の定義では、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を

変革し、競争上の優位性を確立すること」とされている。この定義を鑑みると、DXの目的は、環境変化へ対応するビジネス変革を迅速に実現できる企業のデジタル競争優位性を確保することであり、単に手段としてデジタル技術を活用することでない。

### 3. 変革目標と変革理念

#### 3.1 なぜDXは進まないのか、進んでいても成果が得られないのか

マイケル・ウェイドら[4]は、変革に向けた努力の多くは「ゴール」が明確でないため、はじまるまえから失敗する定めにあるとし、変革プログラムの多くが、曖昧な理念や極秘プロジェクトによるもので、寄せ集めのプログラムにすぎず、誰もが「改革」を自分なりに定義し、どうすれば自分好みの結果になるかを好き勝手に決めているとして指摘している。DXを推進するポイントとして、「カスタマーバリュー創出」「ビジネスモデル」「対応戦略」の3つの要素を合わせた「変革目標(guiding objectives)」を事業分野毎に設定することと、企業内の全部署、全事業の変革目標が持つ戦略的意図を集約し、変革に向けた目標をひとつにまとめる「変革理念(transformation ambition)」(変革目標のアウトラインを定めた声明)によって足並みを揃え実行することが重要としている。

#### 3.2 DX推進のステップ

DX推進には、1. 事業分野毎の変革目標を策定し、今後、企業が顧客に提供する新しい

魅力的な価値提案とそれを実現するために必要なビジネスモデルを特定する。2. 事業を手掛けている複数の市場での実現を目指すとともに、防衛的戦略と攻撃的戦略をミックスさせた戦略ポートフォリオを作成する。3. 変革目標を一つにまとめ、その後続く作業全ての基準となる変革理念を、利害関係者全員に共有する。4. 戦略の方向性について、経営陣の強固な合意を取り付ける。5. リソースを集約し協働させる。がステップとして考えられている[4]。

#### 4. DX 推進における P2M 手法の適用可能性

1～2のステップにあたる変革目標の策定は、事業部毎に設定する事になるが、この領域は、特命業務活動の中でも基本指針が与えられた活動となることから、主にPMやP2M Version 1.0[5]で取り扱うことが可能な領域と考えている。策定においては、デジタル・ディスプレイション診断ワークシートを活用することで、現在ならびに将来の顧客バリュー創出やビジネスモデル、対応戦略についてどのようなアプローチを採ればいいのかを特定することができる。(参照：DX 実行戦略[4]内、巻頭資料1「デジタル・ディスプレイション診断」p271-272、戦略を選ぶ20の質問p.94) また、DXを経営、ビジネスオペレーション、ITの3つの視点で整理するとそれぞれの役割を捉えることができると考えている。経営は顧客や社会ニーズに対して、企業の組織、文化、風土を含む既存概念から脱却し、新たなビジネスモデルを指揮する司令塔的役割、ビジネスオペレーションは経営のスピードとアジリティに対応できる業務プロセス変革を行う実行主体的役割、ITはこれらを底支えし変革に即応できるプラットフォーム的役割である。特にビジネスオペレーションでは、事業能力を示すケイパビリティを定義すること

が重要となるが、デジタル化による価値創出や脅威となる領域を明確にすることができれば、防衛的戦略と攻撃的戦略をミックスさせた戦略ポートフォリオのインプットとすることができ、デジタル化戦略のプライオリティを設定することもできると考える。

一方、3のステップで用いられる変革理念は、未来における特定の時点に自社が競争力をどう変化させたいかを表すものであり、ミッションの創出や不確実性への対応が求められる領域であるため、P2M Version 2.0[5]で取り扱うべき領域として整理できる。特に変革理念は、「正確 (Precise)」「現実的 (Realistic)」「包括的 (Inclusive)」「簡潔 (Succinct)」「測定可能 (Measurable)」により意思決定と実行を容易にする目的もあるため、ロードマップ、ミッションロジックモデル、階層構造などでの整理が有効であると考えられる。こうしたプログラムの思考で整理する時に有効な手法として、ロジックモデル[6]が挙げられる。ありたい姿の実現するために、現在の問題・課題、今後予想される想定事項を明確にし、短期、中長期のアウトカムを定め、その戦略やアクションプランを明確にすることにより、意思と行動の統一を図ることができる。経営、ビジネスオペレーション、ITそれぞれにおいて、実施すべきアクションの中には前後関係があるものも存在する。これをアウトプット、アウトカム、インパクトの時間軸で整理し、全体を1枚で表現できる点もロジックモデルの特徴である。

#### 5. まとめ

DXが進まない、進んでいても効果が得られない課題の対応として、DX 実行戦略[4]を参考に、変革目標の策定とこれを基とした変革理念の重要性に言及した。変革理念(変

革目標のアウトラインを定めた声明) を整理するにあたっては、ミッションの創出や不確実性への対応が求められるため、P2M 手法の適応可能性が見込まれ、特にロジックモデルは親和性が高いと仮定した。具体的なアプローチや適用可能性の評価については、今後継続した研究が必要である。P2M 学会内においては、オンラインコミュニケーション時代の企業 R&D マネジメント[7]や、P2M によるデータドリブン経営実現へのアプローチ[8]の報告が行われており、DX 領域への P2M 適応の関心も高くなってきている。更なる P2M 研究の発展に期待したい。

本文中の意見にわたる部分は筆者の個人的な見解である。

## 参考文献

[1]経済産業省、DX レポート ～IT システム「2025 年の崖」克服と DX の本格的な展開～ (2018)

[https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/digital\\_transformation/20180907\\_report.html](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation/20180907_report.html)

[180907\\_report.html](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation/20180907_report.html)

[2]経済産業省、DX レポート 2 (中間取りまとめ)、pp. 4-5 (2020)

[3]経済産業省、DX 推進指標 (2019)

<https://www.meti.go.jp/press/2019/07/20190731003/20190731003.html>

[4]マイケル・ウェイド他、DX 実行戦略、pp. 68-69, 94, 104-106, 271-272 (2019)

[5]国際 P2M 学会、「P2M Version 2.0 コンセプト基本指針」(2009)

<http://iap2m.org/pdf/p2mconcept200906.pdf>

[6]亀山秀雄、ロジックモデルの歴史と P2M 理論への応用、P2M マガジン No. 1, p21 (2016)

[7]梅田富雄、P2M によるデータドリブン経営実現へのアプローチ、P2M マガジン No. 10, pp. 24-29 (2020)

[8]和田義明、オンラインコミュニケーション時代の企業 R&D マネジメント、P2M マガジン No. 10, pp. 30-33 (2020)

(2021 年 2 月 14 日 受理)