

2024 年度冬期  
グラデュエーションペーパー  
予稿

| 題 目                         |          |
|-----------------------------|----------|
| スタッフ組織のケイパビリティを核とした DX 推進戦略 |          |
| 技術経営論文                      | ビジネス企画提案 |

|      |         |    |       |
|------|---------|----|-------|
| 学籍番号 | 8823228 | 氏名 | 佐々木雄生 |
|------|---------|----|-------|

| 教 員        |        |
|------------|--------|
| 主査         | 田村浩道教授 |
| 審査委員<br>担当 | 青木英彦教授 |

東京理科大学大学院 経営学研究科 技術経営専攻

「スタッフ組織のケイパビリティを核とした DX 推進戦略」

## 目次

### 第 1 章 はじめに

- 1.1 問題意識と解決策の仮説
- 1.2 本書の構成

### 第 2 章 デジタルトランスフォーメーション (DX) とは

- 2.1 テクノロジーの観点 「デジタル」とは何か
  - 2.1.1 デジタルとは何か
  - 2.1.2 デジタルトランスフォーメーションの本質的成果
- 2.2 企業競争力の観点
  - 2.2.1 デジタルディスラプターと既存企業
  - 2.2.2 イノベーションの重要性
  - 2.2.3 価値創造経営の実現
- 2.3 組織変革の観点
  - 2.3.1 組織変革とリーダーシップ
  - 2.3.2 組織設計理論
  - 2.3.1 ナドラー・タッシュマンモデル (コングルーエンスモデル)
  - 2.3.2 デジタルビジネスアジリティ
- 2.4 本章のまとめ 企業における DX の目的とは

### 第 3 章 DX における当社の課題

- 3.1 当社 (Works Human Intelligence) について
- 3.2 当社のビジネスにおける状況と課題
  - 3.2.1 新業務領域への注力
  - 3.2.2 ビジネスエコシステムの拡大
  - 3.2.3 クラウドサービスプロバイダとしての展開
- 3.3 当社のデジタルヒストリー
  - 3.3.1 分社以前
  - 3.3.2 分社とコロナ禍対応
  - 3.3.3 業務改革の萌芽
  - 3.3.4 初期の試行錯誤
- 3.4 当社が取り組むべき課題

### 第 4 章 DX の困難さについて

- 4.1 DX 成果到達の困難性
- 4.2 ダイナミックケイパビリティの要求
- 4.4 本章のまとめ

### 第 5 章 解決の仮説 DX スタッフ組織

- 5.1 解決の鍵となる DX スタッフ組織
- 5.2 DX スタッフ組織の設置状況
  - 5.2.1 各社の事例
  - 5.2.2 DX スタッフ組織に対する疑問

5.3 歴史事例からスタッフ組織の本質を抽出する

5.3.1 スタッフ組織の源流

5.3.2 機能抽出のための分析手法

5.3.3 事例分析（プロイセン軍政改革）

5.4 DX 支援組織の中核的機能

5.5 モデルの整理

5.6 モデルの検証

5.7 まとめ

第6章 DX 進捗過程における組織の変容

6.1 DX の進捗段階

6.1.1 変革の端緒期

6.1.2 変革の実行期

6.1.3 アジリティのある組織

6.2 「DX 銘柄 2024」企業分析

6.2.1 DX 銘柄選定制度について

6.2.2 認定企業の類型

6.2.3 SG ホールディングスの事例

6.2.4 DX 推進組織の進化形

6.3 領域別の成熟段階

6.3.1 現場部門

6.3.2 IT 部門

6.3.3 財務部門

6.3.4 人事部門

6.3.5 経営層

6.4 成熟度の評価手法

6.4.1 DX 推進指標

6.4.2 DX 認定制度

6.4.3 海外の DX 指標

6.5 まとめ

第7章 当社への適用の提案

7.1 当社既存組織へのモデルの当てはめ

7.1.1 当社の成熟度

7.1.2 DX スタッフ部門

7.1.3 DRIV(E<sup>3</sup>)モデルにあてはめた現状認識

7.1.4 当社の DX リーダーへのインタビュー

7.2 主な課題とあるべき姿

7.2.1 短期的な課題

7.2.2 短期的な課題へのアプローチのまとめ

7.3 中長期的な理想像

7.3.1 DRIV(E<sup>3</sup>)能力のオーディナリケイパビリティへの組み込み

7.3.2 まとめ、バックキャストすべき将来像

## 第 8 章 より具体的な議論（社外秘内容を含む）

### 8.1 組織内サービスの課題

8.1.1 業務システムの整備

8.1.2 データ分析・活用基盤の整備

8.1.3 領域間を接続する API ゲートウェイの構築

8.1.4 顧客が直接利用するサービスからのフィードバック

### 8.2 外部サービスの課題

8.2.1 業務共通基盤の活用

8.2.2 業界共通基盤の活用

8.2.3 社会共通基盤の活用

8.2.4 外部サービスを通じた価値提供

### 8.3 本章のまとめ

## 第 9 章 まとめと課題

9.1 本ビジネス提案のまとめ

9.2 今後の課題

## 第 1 章 はじめに

筆者は、株式会社 Works Human Intelligence の情報システム部門長である。IT エンジニアとしてのキャリアを通じて、企業向けの IT 導入に取り組んできた。

自社向けの IT システム導入が、グループウェアやセキュリティなどの業務色のないものから、特定業務領域向けの業務システム導入に変わっていくにつれて、業務のデジタル変革への困難さを実感するようになった。

ソフトウェア企業である当社においても、DX はやはり困難であるということは意外であるいっぽう、DX の本質的な困難さはデジタルではなくトランスフォーメーションのほうにあるとの認識を持った。

また、MOT での学びを通じて、それまで重視していたアーキテクチャの整合性や技術選択の的確性だけでなく、自企業のビジネスとの整合性も重要であるとの認識を持った。

これらの認識をもとに、自社がこれから取り組むべき DX に対応するための組織体制や課題について研究を行い、本書で提案する。

## 第 2 章 デジタルトランスフォーメーション (DX) とは

### テクノロジーの観点 「デジタル」とは何か

「IT」が情報技術というテクノロジーを指す概念であることに対して、「デジタル」は IT を包含し、先端 IT によって取り扱えるようになった大量のデータや、その活用すなわち実際にデータを用いて意思決定や判断を行う能力に焦点をあてた概念であるとまとめることができる。

### 企業競争力の観点

デジタルトランスフォーメーションの目的は競争優位性の確立である。

ポーターのいう国際市場で成功する企業が行う一連のイノベーションに、DX はあてはまる。また、経産省は企業の価値創造プロセス認識と一体のものと捉えている。

### 組織変革の観点

DX においては経営層のリーダーシップが重要と論じられており、とくにその中核を担う CIO/CDO の設置が進んでいる。



図 1 CIO の役割

出所：[日本情報システム・ユーザー協会, 2011]

2010 年代の DX を巡る議論に多く引用されている M.ウェイドらの理論によれば、DX を通じて「デジタルビジネスアジリティ」の獲得が必要であり、それは「ハイパーアウェアネス」「情報に基づく意志決定力」「迅速な実行力」の 3 つの要素で構成される。

また、ナドラーとタッシュマンのコングルーエンスモデルをあてはめれば、DX において考慮すべき事項が組織や業務だけでなく、働く人々の価値観や業務慣行にも及ぶことが示唆されている。

#### まとめ 企業における DX の目的とは

企業が DX に取り組む目的は、競争優位性を確立するための変化への対応であり、その手段として大量データを用いた意思決定を行って、急速に変化する社会や競争環境に追随することである。

### 第 3 章 DX における当社の課題

当社は、大手企業人事部門向けのソフトウェア「COMPANY」を製造・販売するソフトウェア企業である。

先行研究で見たように、DX とは競争優位性獲得のための活動であり、現在の当社が置かれた状況において、優位性の維持およびアップグレードのために、DX は必要不可欠な取り組みである。

そのために、自分たちがこれから取り組もうとしている DX と、それによる競争優位の獲得について、問題の全体像を把握し、それに立ち向かうための態勢やアプローチを整理していきたい。

## 第 4 章 DX の困難さについて

### DX 成果到達の困難性

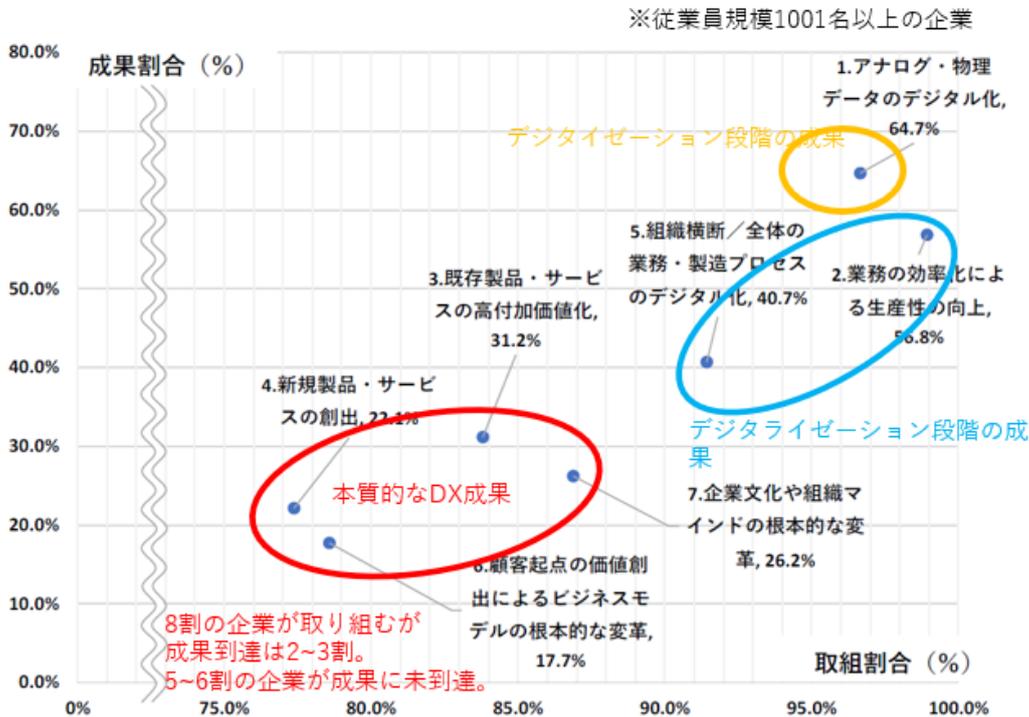


図 2 DX への取り組みと成果状況

出所：[情報処理推進機構, 2024] 色付き部分は筆者による加筆

情報処理推進機構の調査報告「DX 動向 2024」によれば、1000 名以上の企業において DX に取り組む企業は 96.6%に達する。いっぽう、その成果到達は十分ではない。

デジタルトランスフォーメーション、デジタル化段階の施策は半数以上の企業が成果を感じているものの、「顧客起点の価値創出によるビジネスモデルの根本的な改革」「新規製品・サービスの創出」といった本質的な DX 成果の創出については、80%近い企業が取り組んでいるが、成果を感じている企業は 20%前後にすぎない。すなわち 6 割近い企業が「取り組んでいるが成果が得られていない」段階に留まっている。

#### ダイナミックケイパビリティの要求

このことを説明するために、ティースらのダイナミックケイパビリティ理論による説明を試みる。ティースらはダイナミックケイパビリティを、自己変革を成し遂げる企業が備える一種のメタ能力であると説明する。また、ダイナミックケイパビリティではない能力としてオーディナリケイパビリティを挙げる。



図 3 ダイナミックケイパビリティとオーディナリケイパビリティの比較

出所：[TEECE, 2019]を参考に筆者作成

オーディナリケイパビリティは、組織が現在行っている事業をより良く遂行するための能力である。これに対してダイナミックケイパビリティは、本質的な成果に到達するために非連続な変化を組織にもたらす能力である。

通常の組織はオーディナリケイパビリティを備え、日々高めている。いっぽう、DXのような組織変革を実現するのはダイナミックケイパビリティである。通常の組織にダイナミックケイパビリティを要求しても、その能力は十分に構築されていない。

デジタルイゼーションまでに求められる能力はオーディナリケイパビリティである。デジタルトランスフォーメーションの本質的な成果に至るために必要な能力はダイナミックケイパビリティに属するといえるであろう。つまり、オーディナリケイパビリティに特化した既存組織では、ビジネス変革を行うことは困難である。

## 第5章 解決の仮説 DX スタッフ組織

### 解決の鍵となる DX スタッフ組織

前章でみた DX の困難性の解決には、通常組織の枠の外にダイナミックケイパビリティを体現する組織が必要であると考えられる。本書ではこの組織を DX スタッフ組織と呼ぶ。

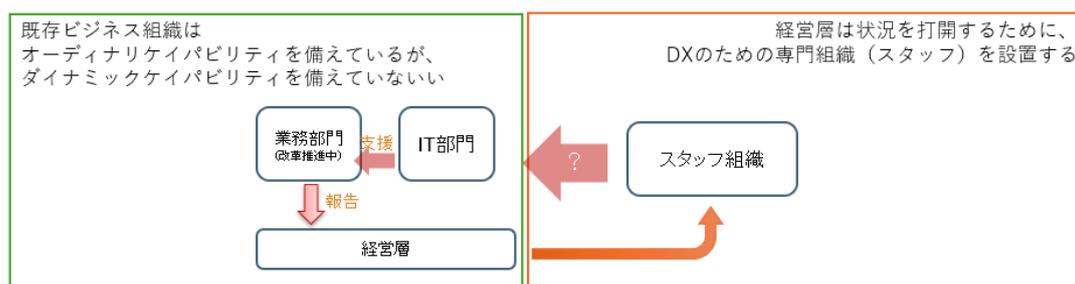


図 4 ダイナミックケイパビリティ理論による DX 困難性の理解

出所：筆者作成

### DX スタッフ組織の設置状況

IPA「DX 動向 2024」によれば、DX に取り組む 1000 名以上の企業の 89%が本書のいう DX スタッフ組織を設置している。

さまざまな企業の事例が公開されているが、企業の成り立ちや方針によってさまざまな姿があり、直接当社の参考とすることはできない。そこで、歴史的事例からスタッフ組織の普遍的な能力要求を求めてみることにした。

### 歴史事例からスタッフ組織の本質を抽出する

組織論におけるスタッフという言葉の源流は、19 世紀プロイセン陸軍の参謀本部（独：der Generalstab、英：the General staff）に求めることができる。プロイセンの事例から教訓を抽出するために、ダイナミックケイパビリティ理論をフレームワークとして用いる。

また、軍事組織であるプロイセン参謀本部の能力には平時と有事の 2 面性があることにも着目し、有事における振る舞いを抽出するために、ウェイドらのいうデジタルビジネスアジリティの 3 つの要素をフレームワークとして用いて分析を行った。



図 5 分析手法

出所：筆者

### モデルの整理

分析から得られた一般的能力を、今後の分析に用いるために整理して DX スタッフ組織への能力要求とし、各要素の頭文字から DRIV(E<sup>3</sup>)モデルと名付けた。

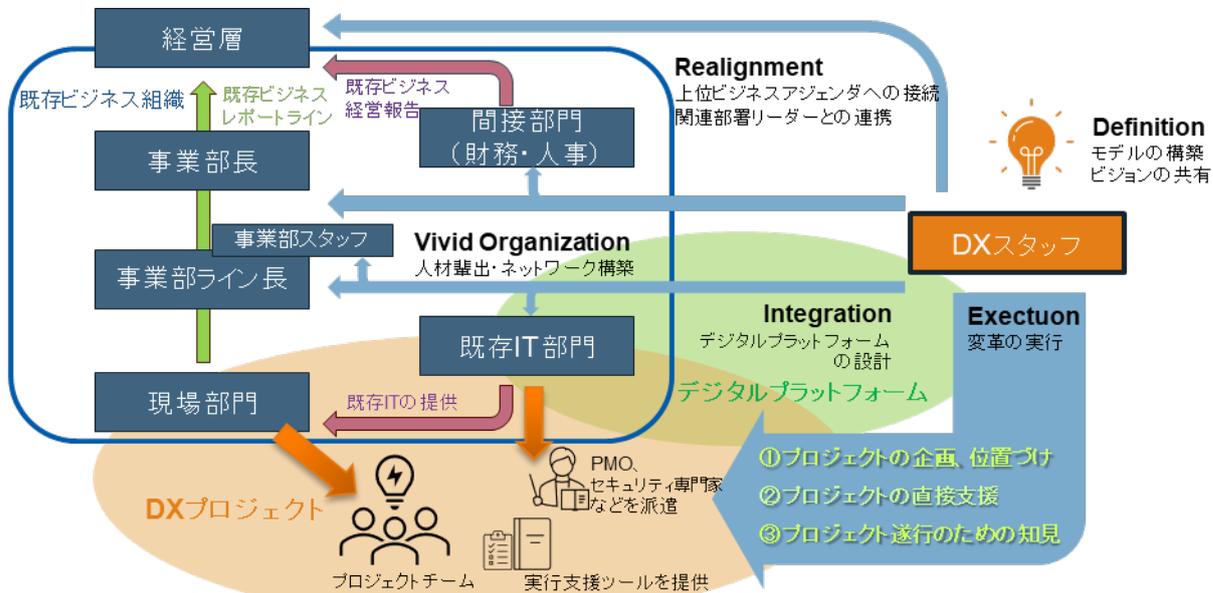


図 6 DX スタッフのあるべき能力

作成：筆者

| Definition                | Realignment   | Integration | Vivid organization | Execution to Engage to Establish to Enable |
|---------------------------|---|-------------|--------------------|--|
| <b>Definition</b>         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企業の問題意識とDXの目的を明確に紐づけて定義する。</li> <li>2. 自社のビジネスモデルと、その構成要素や影響要素を理解し、それらの要素がビジネスに与えたり受けたりする関係性を記述可能なモデルを構築する。</li> <li>3. 記述されたモデルを社内に共有可能な形に言語化し、表現する。</li> </ol>  |             |                    |  |
| <b>Realignment</b>        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 経営層と対話し、経営方針をデジタル目標に取り込み、デジタルの知見から得られた示唆を経営方針にフィードバックする。</li> <li>2. デジタル以外の領域のリーダーと協調して、施策の優先順位を調整し、共同してそれぞれの目的を達成できるようにする。</li> </ol>                           |             |                    |  |
| <b>Integration</b>        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. デジタルプラットフォームの現状を把握し、ドメインを整形する。</li> <li>2. 社内外から収集した情報に基づき、プラットフォームの将来像を設計する。</li> <li>3. 設計した将来像を実装するためのリソースを確保し、技術的・制度的その他の課題事項を明確化して解決のロードマップを作成する。</li> </ol> |             |                    |  |
| <b>Vivid organization</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. DXスタッフ組織内でデジタル先端人材を育成する。</li> <li>2. DX活動を通して、他部門のデジタル人材を見出し、ネットワークを形成する。</li> <li>3. 企業全体のデジタルスキルを定義し、それが組織活動（人材育成、成果評価等）に組み込まれるようにする。</li> </ol>                |             |                    |  |
| <b>Execution</b>          |   |             |                    |  |
| <b>to Establish</b>       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. プロジェクトのDXにおける位置を明確化してDXプロジェクトとして定義する。</li> <li>2. 定義した位置づけをプロジェクトやその外部関係者に伝え、理解を得る。</li> <li>3. DX目標を達成できる体制となるよう、プロジェクト体制を調整する。</li> </ol>                       |             |                    |  |
| <b>to Engage</b>          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. DXプロジェクトに直接参画し、その達成責任を現場部門と共有する。</li> <li>2. 現場部門が達成しにくい専門性を要するタスクを引き受ける。</li> <li>3. プロジェクトの遂行を通じて、現場の課題を吸い上げて理解し、全体方針にフィードバックする。</li> </ol>                     |             |                    |  |
| <b>to Enable</b>          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. DXプロジェクトの遂行に必要なナレッジやスキルを蓄積する。</li> <li>2. 蓄積したナレッジやスキルを再利用可能な形に標準化してツール化する。</li> <li>3. 教育やプロジェクト参画を通して、ツールを活用する方法を組織に浸透させる。</li> </ol>                           |             |                    |  |

図 7 DRIV(E<sup>3</sup>)モデル

出所：筆者

## 第 6 章 DX 進捗過程における組織の変容

### DX の進捗段階

本章では、DX の進展をいくつかの段階に区切り、各段階ごとの DRIV(E<sup>3</sup>)モデルの展開を考察する。

1. **変革の端緒期**では、漠然とした危機感を仮説により取りまとめ、会社の方向性を揃えていく活動が中心となる。

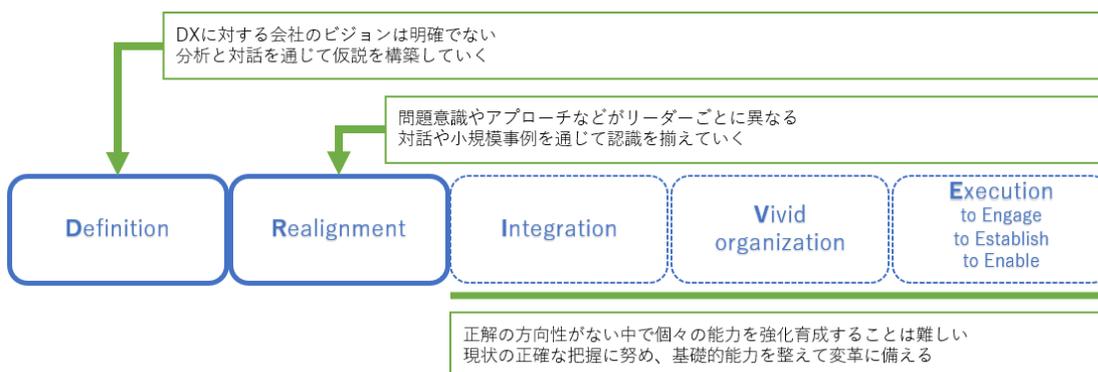


図 8 変革の端緒期の DRIV(E<sup>3</sup>)能力

出所：筆者

2. **変革の実行期**では、デジタルビジョン仮説と会社全体のアジェンダに基づいて個々のプロジェクトを実行し、デジタルプラットフォームと人的ネットワークを育て、デジタルビジョン仮説へフィードバックを行っていく。

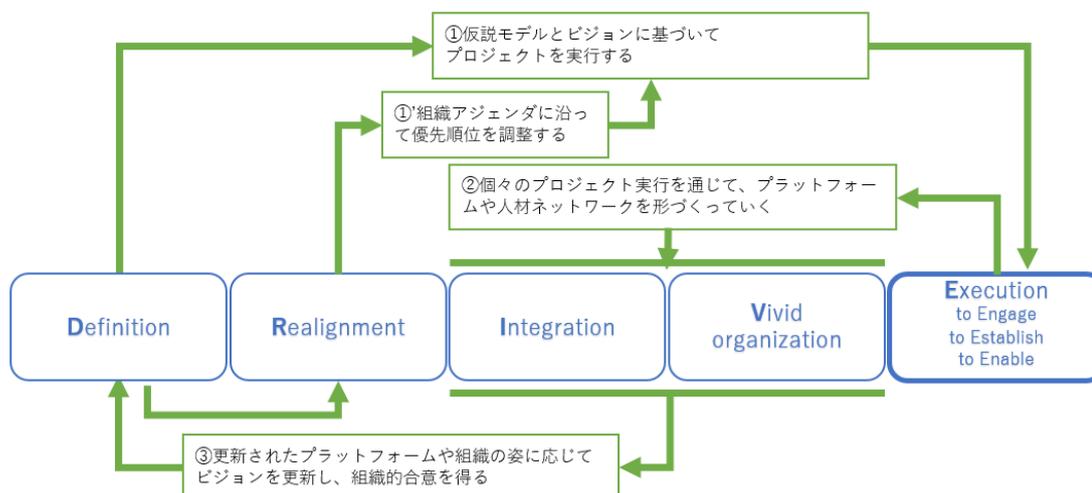


図 9 変革の実行期の DRIV(E<sup>3</sup>)能力

出所：筆者

3. **アジリティのある企業段階**では、大変革としての DX は終わりを迎え、それまではダイナミックケイパビリティの発露として行っていた会社の変革を、組織のオーディナリケイパビリティに落とし込み、特別な変革ではなく日常の活動としていく。

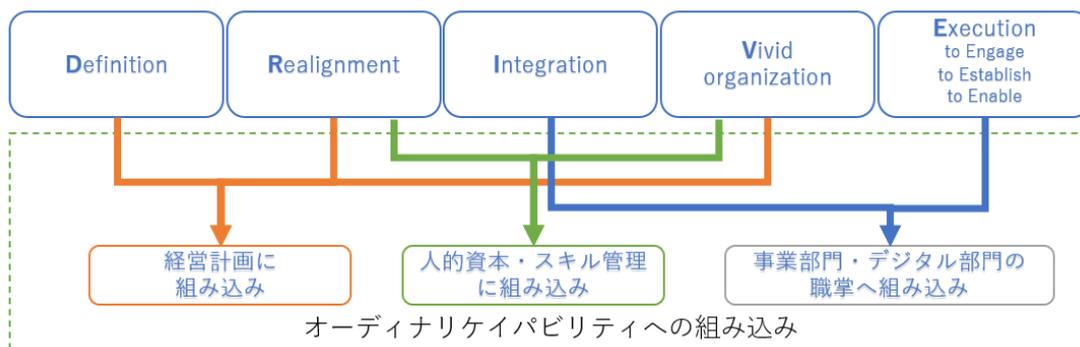


図 10 アジリティのある組織の DRIV(E)能力

出所：筆者

### 「DX 銘柄 2024」企業分析

一定の成熟度段階に達した企業の具体像を探るために、経済産業省と東京証券取引所が実施している「DX 銘柄」に認定された企業群 25 社について、DX 推進リーダーと推進部署を調査した。

表 1 DX 銘柄 2024 選定企業 25 社の DX 実行体制

| 会社名                   | 業種        | 選出   | DX責任者役職   | DX責任者職位                               | 執行部門                    | 類型     | 主な取り組み                             |
|-----------------------|-----------|------|---|---------------------------------------|-------------------------|--------|------------------------------------|
| 株式会社ニチレイ              | 食品        | 1回目  | 戦略本部長   | 取締役上席執行役員                             | 情報戦略部                   | 経営戦略   | 全社員デジタル教育                          |
| 株式会社ワコールホールディングス      | 繊維製品      | 1回目  | グループDX推進担当                                      | 執行役員DXマーケティング担当                       | イノベーション戦略室              | 経営戦略   | 3D計測サービス起点のポディータ活用                 |
| 旭化成株式会社               | 化学        | 4回目  | デジタル共創本部長                                       | 副社長執行役員                               | デジタル共創本部                | デジタル本部 | デジタルKPIと経営指標の統合                    |
| 第一三井株式会社              | 医薬品       | 2回目  | CDXO  | Head of Global Digital Transformation | DX企画部                   | 経営戦略   | データ駆動創薬                            |
| 株式会社ブリヂストン            | ゴム製品      | 10回目 | Global CDXO                                     | 執行役員 副社長                              | デジタルソリューション<br>IoT企業戦略部 | 技術本部   | タイヤモニタリングシステム                      |
| A G C株式会社             | ガラス・土石製品  | 4回目  | CTO/技術本部長                                       | 代表取締役専務執行役員                           | デジタルイノベーション推進部          | 技術本部   | データ駆動製品設計                          |
| J F Eホールディングス株式会社     | 鉄鋼        | 8回目  | DX戦略本部長   | (事業会社) 専務執行役員                         | DX戦略本部                  | 技術本部   | データプラットフォーム「Piacello」              |
| 日本郵船株式会社              | 海運業       | 5回目  | 技術本部長<br>技術戦略会議議長                               | 専務執行役員                                | 技術本部 DX推進グループ           | 技術本部   | 船舶IoT                              |
| ダイキン工業株式会社            | 機械        | 3回目  | DX戦略推進担当<br>経営企画室長                              | 執行役員                                  | テクノロジーイノベーションセンター       | 技術本部   | 空調機器売りから空調システム売りへ                  |
| 株式会社LIXIL             | 金属製品      | 3回目  | Marketing・Digital 担当<br>兼 Chief Digital Officer | 執行役員 専務                               | IT部門                    | 情シス進化  | オンラインショールーム                        |
| 三菱重工業株式会社             | 機械        | 1回目  | CTO   | 常務執行役員                                | デジタルイノベーション本部           | 技術本部   | DXブランド「S SynX」                     |
| オムロン株式会社              | 電気機器      | 1回目  | 技術・知財本部長  | 執行役員子会社社長                             | 技術・知財本部                 | 技術本部   | 現場データ活用「i-BELT」                    |
| 横河電機株式会社              | 電気機器      | 1回目  | デジタル戦略本部長 (CIO)                                 | 常務執行役員                                | デジタル戦略本部                | デジタル本部 | OT/ITの統合                           |
| 株式会社アイシン              | 輸送用機器     | 1回目  | DX戦略センター長                                       | センター長                                 | DX戦略センター                | デジタル本部 | Cyber physical information factory |
| 株式会社アシックス             | その他製品     | 2回目  | CDO   | 執行役員                                  | GIT戦略部                  | デジタル本部 | ランナーデータ集約                          |
| SGホールディングス株式会社        | 陸運業       | 3回目  | デジタル企画部長  | 部長                                    | デジタル企画部                 | デジタル本部 | 伝票フルデジタル化                          |
| 日本航空株式会社              | 空運業       | 5回目  | デジタルテクノロジー本部長                                   | 執行役員                                  | デジタルテクノロジー本部            | デジタル本部 | 航空機整備DX                            |
| 三菱倉庫株式会社              | 倉庫・運輸関連業  | 1回目  | 経理・情報システム担当                                     | 取締役常務執行役員                             | 情報システム部                 | 情シス進化  | 物流データプラットフォーム                      |
| ソフトバンク株式会社            | 情報・通信業    | 4回目  | CTO<br>テクノロジーユニット統括                             | 専務執行役員                                | テクノロジーユニット              | 技術本部   | 生成AI子会社                            |
| マクニカホールディングス株式会社      | 卸売業       | 1回目  | CIO   | 執行役員                                  | マクニカIT本部                | 情シス進化  | 人員そのまま売上2倍                         |
| 株式会社三井住友フィナンシャルグループ   | 銀行業       | 3回目  | グループCDIO  | 執行役員 専務                               | デジタルソリューション本部           | デジタル本部 | Olive                              |
| 株式会社大和証券グループ本社        | 証券・商品先物取引 | 4回目  | CIO兼CDO   | 執行役員副社長                               | IT統括部                   | 経営戦略   | デジタルxオルタナティブ                       |
| 株式会社クレディセゾン           | その他金融業    | 2回目  | CTO兼CDO   | 取締役専務執行役員                             | CSDX推進部                 | デジタル本部 | 基幹システムクラウド化                        |
| H. U.グループホールディングス株式会社 | サービス業     | 2回目  | CIO   | 執行役員                                  | デジタル企画本部 デジタル基盤         | 経営戦略   | 臨床検査業務DX                           |
| アスクル株式会社              | 小売業       | 2回目  | CDXO  | 執行役員                                  | テクノロジー本部                | 技術本部   | データPF「ASUKUL-EARTH」                |

調査の結果、DXに取り組む起点によって、いくつかの類型を見ることができる。



図 11 DX 先進企業の類型

出所：筆者

### 技術本部型 (CTO リーダー型)

会社の技術全体をとりまとめる CTO の配下で、自社保有技術の 1 カテゴリとしてデジタルを組み込んでいる。製造業が多いようである。

技術本部型企业の例：AGC、オムロン、日本郵船、ソフトバンク

### デジタル本部型 (CDO リーダー型)

新たな概念であるデジタルに対応するため、CDO などのそれまでになかった新たな役割や組織を生み出して、既存業務変革や新規事業創造に取り組もうとしている。B2C 型の企業が多いようである。

デジタル本部型企业の例：クレディセゾン、ワコール、日本航空

### デジタル経営戦略型 (幹部役員リーダー型)

副社長や戦略担当執行役員など、中核となる経営者の役割や経営企画機能の中にデジタルの専門性を加えている。金融系、B2B 型企业が多いようである。

デジタル経営戦略型企业の例：旭化成、SMBC、横河電機、ニチレイ

### 情シス進化型 (CIO リーダー型)

既存の IT システムガバナンスを強化したり、置換したりする形でデジタルへの対応を行っている。物流、流通系の企業が多いようである。

情シス進化型企业の例：三菱倉庫、マクニカ、LIXIL、アスクル

## 第 7 章 当社への適用の提案

ここまで求めた DRIV(E<sup>3</sup>)モデルと、DX の進捗段階を自社に当てはめ、各要素ごとの現状と課題を整理し、短期的な打ち手を求めた。また、中長期的に「アジリティのある組織」となっている当社が、経営計画、人的資本、業務分掌として DX を組み込んでいる姿を考察し、現時点からの方向づけを行うべきことを提案した。

### 主な課題とあるべき姿

当社の進捗段階：「変革の実行期」

#### Definition 変革の目的定義とビジネスモデリング

課題：当社の価値創造プロセスとデジタル戦略が直接にリンクしていない。

打ち手：データの生成と需要関係を軸に当社の価値創造プロセス記述を進める。

#### Realignment 組織活動の調整

課題：現場からのボトムアップ策が中心であり、大局観に欠ける。

打ち手：DX 認定制度に沿って既存施策の方向性をまとめる。また、顧客やパートナーと、データ基盤に関する議論を開始する。

#### Integration デジタルプラットフォームの構築

デジタルプラットフォームの各領域課題（8 章で詳述）に投資優先順位をつけ、ロードマップを策定する。

#### Vivid organization 人材活躍の場づくり

課題：各部門に点在する主要な DX 人材が、戦略的に配置されていない。

打ち手：各部門の主要 DX 人材の集結の場を作る。

## Execution 変革の実行

課題：体制構築の途上である。各取り組みに財務的な裏付けがとれていない。

打ち手：小規模な M&A も視野に体制づくりを加速する。

### 中長期的な理想像

1. 経営計画：自社 DX を通じて、デジタル対応における自社製品 COMPANY の価値を再認識し、意識的にそれを高める。
2. 人的資本：自社 DX を通じて、デジタル時代の人材が持つべき競争力を特定し、当社の評価基準や行動特性をデジタル時代に対応したものにアップグレードする。
3. 各部門職掌：自社 DX を通じて、当社の価値創造プロセスを、当社の DX に対する知見やスキルの蓄積が反映されたものにする。

## 第 8 章 より具体的な議論（社外秘内容を含む）

この章では、前章では省略したデジタルプラットフォームの整備（Integration）に関する課題を詳述したが、予稿では割愛する。

## 第 9 章 まとめと課題

今回の研究の主要な成果は、DX の困難性をダイナミックケイパビリティ理論にあてはめ、困難性突破のカギをリーダーシップではなくスタッフ組織の機能に求めたことである。DX スタッフ組織に対する一般能力要求モデルである DRIV(E<sup>3</sup>)モデルと、DX 進捗段階から当社の DX 課題と進むべき方向性を示した。さらに以下のような課題に取り組んでいく。

### 今後の課題

1. 当社の強みや資源、とるべきポジショニングについて、会社の各階層に共有し、取り組みの精度を高めていく。
2. 当社がコアとして保持すべき能力と、アウトソースあるいはオープンに取り組むべき事項を見極めていく。
3. 当社製品 COMPANY を通じて、顧客から入手することのできるデータを当社の競争力源泉にするとともに、COMPANY を中心とした社会基盤を形作っていく戦略を構築する。
4. 上記を成し遂げる人材が、なぜ当社にあり、それを活用する組織力がなぜ当社にあるのかを理論的に明らかにする。

## 参考文献

- GörlitzWalter. (2000). ドイツ参謀本部興亡史. 学習研究社.
- HaffnerSebastian. (2000). 図説プロイセンの歴史：伝説からの解放. 東洋書林.
- PorterE.Michael. (1999). 競争戦略論 2. ダイヤモンド社.
- TeeceJDavid. (2019). D.J.ティース ダイナミック・ケイパビリティの企業理論. 中央経済社.
- WadeMichael, LoucksJeff, MacaulayJames, NoronhaAndy. (2017). 対デジタル・ディスラプター戦略：既存企業の戦い方. 日本経済新聞社.

デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会. (2020). DX レポート 2 (中間とりまとめ). 経済産業省.

経済産業省、東京証券取引所、情報処理推進機構. (2024). DX 銘柄選定企業レポート 2024. 情報処理推進機構. (2024). DX 動向 2024. 情報処理推進機構.

渡辺昇一. (2012). ドイツ参謀本部. ワック.

日本情報システム・ユーザー協会. (2011). 「IT人材育成強化加速事業 (CIO育成カリキュラム実証事業)」-報告書-. 経済産業省.