

## MRI MONTHLY REVIEW

# 日本の社会課題を解決するDX ——企業編——

コロナ禍後のニューノーマル時代においては、従前から積み上げられた多種多様な社会課題の解決とともに経済復興の両立が求められる。

国内においては産学官民それぞれの役割に基づく社会課題解決が求められるが、こと経済、イノベーションの両面で重責を担うのは民間企業だ。そのためには、ビジネスの変革が不可欠であり、ビジネス改革精神とともに改革の強力な武器となるデータ活用と技術革新の推進が求められる。デジタルの高度利用に基づくデジタルトランスフォーメーション(DX)推進の成否は多くの国内企業の命運を握ろう。

しかし、現状では改革は心もとない。経済産業省の研究会が2020年12月公表の「DXレポート2」で示した企業による自己診断結果によると、2020年時点で9割以上の企業が、DXに「まったく取り組んでいない」か「散発的な実施」のレベルにとどまっている。

まずはデジタルを活用した業務プロセス改革を通じて、効率化を超える高付加価値化や収益増につなげる。戦略立案のかじ取りが問われよう。次いで、その過程で自社の強みを見極め、強みを再利用できるようデータ化・ソフトウェア化することが肝要である。

こうした手順を踏み自社の強みをデジタル技術で増幅させることで、各企業は変革を通じて市場競争力を高められるはずだ。

研究理事 比屋根 一雄

### CONTENTS

1. 企業はDXにどう取り組むべきか
2. DXジャーニーを描き変革の成功を引き寄せる
3. 「データ駆動経営」による主力事業の進化成長
4. ニューノーマル対応DXの着眼点



# 企業はDXにどう取り組むべきか

- デジタルビジネス変革への突破口は「顧客接点」と「企業間連携」。
- 「選抜人材を鍛え上げる」ことで次世代DX推進リーダー育成を。
- 実現したい姿をゴールに据え、俯瞰的な方向性を定め変革を進めよう。

## 1. ポストコロナでの日本企業の課題

新型コロナウイルス感染症の拡大により、日本経済は大きなダメージを被った。コロナ禍で消失した既存事業の需要は、従来と同じサービス提供を続けるだけでは取り戻せない。

生活様式や働き方の変化を追い風に、デジタルプラットフォームやライフサイエンス、eコマースなどの業種が利益率を伸ばしている。資産規模が大きい従来型の大企業もポストコロナを生き残るため、失われた需要を回復させる努力を行いつつ、デジタルビジネス変革の実現による新たな需要創造を持続的な成長につなげていくべきだ。

## 2. デジタル化成功の糸口

コロナ禍による行動変容や経済活動抑制で、需要は大きく変化した。ポストコロナに向け、企業は革新技術とデータを駆使し、第4次産業革命とSociety5.0で掲げられてきた「レジリエントで持続可能な社会」を目指し取り組む必要がある。

それにはデジタル技術を活用したオペレーション改革や顧客接点の変革を通じ、効率的かつ高付加価値な新サービスを創出する必要がある。併せ

て、既存顧客のニーズも満たすため、自社のコアコンピタンスも磨き上げなければならない。

当社の企業幹部向けアンケート<sup>※1</sup>によると、デジタルトランスフォーメーション(DX)に先進的に取り組んでいる企業の79%にあたる127社が、サプライチェーン上での他社との連携に積極的だ。各社に、連携に期待する効果を聞いた(複数回答可)ところ、「商品・サービスを融合することで、顧客に対して高い価値を提供できる」が69%と、「営業機会拡大」(47%)や「生産性向上」(30%)を大きく引き離した。

この調査結果から、デジタル業務プロセス改革ひいてはデジタルビジネス変革成功の重要な要素は、顧客接点における提供価値の高度化と、サプライチェーン上での企業間連携におけるデジタル技術の活用の2点と考察される。

### ①顧客接点における提供価値の高度化

もともと顧客とのリアル接点に強みをもつ日本企業は、顧客開拓や消費性向分析をデジタル技術で強化できる。例えば、顧客とのやり取りの内容をデジタル化するとともに顧客データを詳細に分析すれば商機を拡大できる。

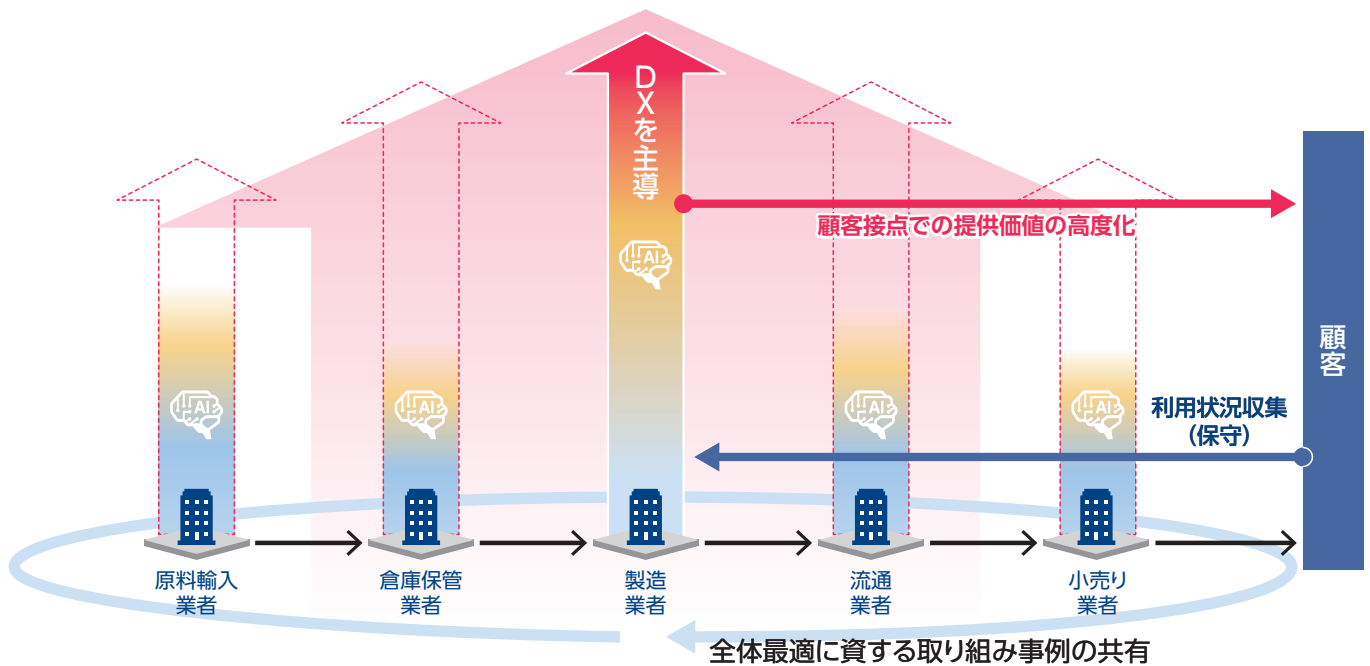
BtoCにおいてデジタルビジネス変革の旗振り役となっているのは、特化した情報のネット配信に強みを持つ企業である。コロナ禍で従来型企業の営業担当者が顧客にアクセスできない状況が長期化している中で、元来のマーケティング力を生かしてネット顧客を増やすなどしている。



企業DX本部  
森 崇

※1：2021年4月に、売上高10億円以上の企業747社の幹部らにアンケートを実施した。このうち、161社が自社の事業DXに先進的に取り組んでいると回答した。

[図1] リーダー企業主導のDX推進がサプライチェーン全体のデジタル化を底上げ



出所：三菱総合研究所

BtoBの例としては、専門商社による「先回り納品」が挙げられる。業界特性や顧客ニーズを熟知した担当者の暗黙知と、AIによる在庫の一元管理とを巧みに組み合わせた。具体的には、富山の薬売りによる「置き薬」<sup>※2</sup>の要領で「受注確度向上」と「納期ゼロ」を実現して、顧客企業にきめ細かな価値を提供している。

## ② サプライチェーン上での企業間連携におけるデジタル技術の活用

リーダー的な企業が主導して、同じサプライチェーンに連なる企業群全体のデジタル化を底上げする。旗振り役企業がデジタル業務プロセス改革において成功した事例を企業間共有する。それによって、調達・生産・ロジスティクス・販売の全体最適が進み、サプライチェーン全体での収益性向上、環境負荷低減や人手不足解消などの恩恵を受けられる(図1)。

さらに、企業間連携により蓄積された実績データの解析サービスを推進することで、シナジー創出のコツが可視化され、サプライチェーンの外にも好影響が及ぶ。このような取り組みは業界全体の構造を変えるポテンシャルを有しており、推進が期待される。

上記について、ITの観点から留意すべきは、最終的にレガシーシステムの刷新が必要な場合であっても、顧客接点のアプリケーション開発のスピード感を落とさず、段階的な移行の実現を探ることである。

DXに先進的に取り組む企業では、アプリケーションとレガシーシステムを結ぶミドルウェアインターフェースを構築することで段階的な移行を実現している。

※2：江戸時代から続く薬の商法。各家庭に多彩な薬を先行して置いておき、実際に使った薬の代金を後になって回収する仕組み。

### 3. DX推進を阻む壁とその打開策

日本企業には、コロナ禍を機に比較的容易なデジタル技術活用による業務改善をDX推進と混同するケースが散見される。その結果、戦略性の乏しいアクションに終始しているのが実情である。

背景には手段であるはずのDXの目的化、イノベーションのジレンマ、社内推進人材とデジタルリテラシーの不足、レガシーシステム全面刷新に関する誤解などが考えられる。

#### ①DXの目的化

取り組み自体と、ツールやシステムの導入を混同してしまい、導入を支援することに終始する。変革に至る以前に、はやりすたりがツールにあって使われなくなる。その結果、過去の「IT化推進」が「DX」にすり替わっただけで中身は変わらず、誰も変革の本質に切り込めない。

#### ②イノベーションのジレンマ

従来型の大企業はイノベーションの原資を既存事業から創出しなければならない。そのため、新

たな成長機会への注力が重要と理解していながらも既存事業の収益性と競争力の強化が優先され、イノベーションによるデジタルビジネス変革が中途半端なままとなる。

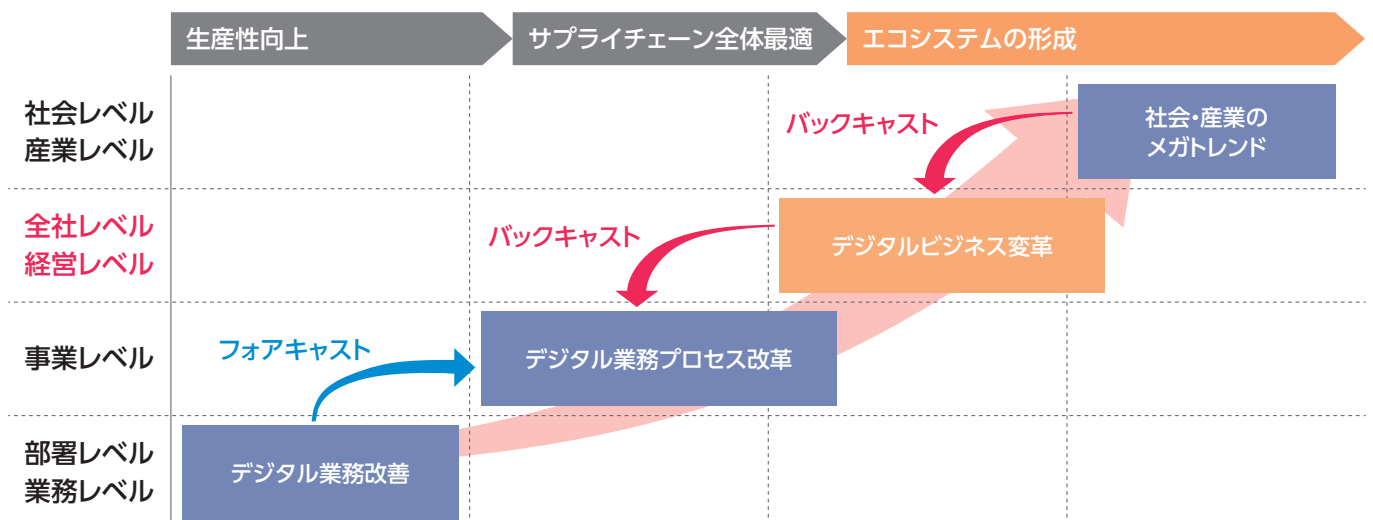
#### ③社内推進人材とデジタルリテラシーの不足

日本の大企業では、最高デジタル責任者(CDO)などDX推進で主導的役割を担う経営幹部のデジタルリテラシー不足が散見される。経営幹部が事業推進経験者から選ばれる例が多く、エンジニア経験者からの就任はまれなためと推察される。

#### ④レガシーシステム全面刷新に関する誤解

レガシーシステムは機能追加が繰り返され複雑化・肥大化しやすい。維持運用に多大な予算を費やし、エンジニアが高齢化するなどの課題も多い。「システムの全面刷新を実現できなければデジタル化やDX推進は難しい」と諦めてしまうケースも散見される。この誤解を解かなければ、メリットを享受できない。

【図2】 デジタルビジネス変革実現までのアプローチ



出所：三菱総合研究所



こうした現状を打破するため、経営幹部は社内で業務プロセス改革に熱心な若手人材を中心としたデジタル改革チームを組成すべきである。「顧客接点」と「企業間連携」を主眼に置いた戦略性の高いテーマを若手人材に体験させる。「アサインされた優秀人材」に答えを出させるのではなく、「選抜人材を鍛え上げる」ことで次世代DX推進リーダーの育成に踏み出すよう提案したい。

また、デジタル改革チームは、社内を巻き込んで全社のDXリテラシーを高める。これにより、本来の目的であるデジタルビジネス変革達成への取り組みを加速することが可能になる。

#### 4. DX推進に欠かせない「航海図」

最後にDXに取り組む経営幹部がもつべき視座と、必要なアプローチを紹介したい(図2)。

まずは視座。経営幹部がDXの全体像(グランドデザイン)を描くには、長めの時間軸で、社会・産業のメガトレンドを踏まえた自社の理想像を考える必要がある。その際、業務プロセス改革だけをイメージするのではなく、新規事業の成長戦略を描くことが重要である。

そのヒントとして、デジタル技術活用で企業間が連携した姿と実現した時の顧客接点や顧客提供価値の変化をイメージすると良い。前述のとおり、DXの恩恵は個社よりも、サプライチェーン全体で大きく享受しうる。デジタルビジネス変革は、業界構造だけでなく産業全体を変える可能性を有しているのだ。

そしてアプローチ。最初に取り組むべきはデジタルビジネス変革で実現させたい自社の姿を描くことだ。

次に現実と理想とのギャップを構造的に整理・理解した上で、デジタル業務プロセス改革の変革目標を設定する(バックキャスト)。焦点を当てるべきは「データ駆動(デジタル技術によるリアル業務補完)」推進だ。具体的には、自社のビジネスが生み出す客観的なデータを経営や業務の意思決定に活かし、既存のコア事業の収益力や競争力を強化する。

並行してデジタルビジネス変革の姿を見据え、自社の強みを強化する新規ビジネス開発に着手する。その際陥りがちなイノベーションのジレンマを避けるためにも、判断業務のデジタル化などによって組織の生産性を向上させておきたい。また、コロナ禍でリモートワークが広がったため顕在化した従業員の心身のケアや、情報セキュリティ強化も怠ってはならない。

以上の認識に基づき、DXに取り組む経営幹部と従業員が同じ航海図を見て目指すべき針路について要所所で確認・共有することが重要となる。その航海図ともいえるべき「DXジャーニー」の作成も欠かせない。

本号では引き続き、DX推進に欠かせない3つの取り組みについて述べる。

- DXジャーニー(特集2)
- データ駆動経営(特集3)
- ニューノーマルDX(特集4)

DX推進の航海図には一つとして、同じものは存在しない。自社の理念や成長戦略と整合したDXで実現したい姿をゴールに据え、俯瞰的に変革の方向性を定めることが肝要である。

# DXジャーニーを描き変革の成功を引き寄せる

- デジタルビジネス変革に至る航海図「DXジャーニー」を描くことが有効。
- 自社の文脈を織り込んだ「最適解」としての変革ストーリーを描く。
- 5つの変革領域を意識して変革コンセプトから筋の通った施策を推進。

## 事業変革に向けて中長期スパンでDX推進を

多くの企業にとり「デジタル技術を活用した事業変革を実現して飛躍的な成長を手に入れる」ことが、デジタルトランスフォーメーション(DX)の本来目標である。しかし、既存事業の維持拡大の方が短期的な計数インパクトは大きく、「成果の早期創出につながる足元のデジタル業務改善にとどまりがち」との悩みを聞くことが多い。

デジタルビジネス変革のポイントは「UX(顧客体験)」「オペレーション」「ビジネスモデル」「システム」「組織」の5つの課題領域を検討考慮することにある。ニーズ起点で提供価値の変革を考えるべくUXの分析に取り組むと、実際には他の4つの領域の課題も見えてくる。

しかし、既存の取引関係などが新たなUXの実現の足かせになることも多い。その場合、幅広く課題を突き詰めることがゴール到達に欠かせない。その道程を「DXジャーニー」として描くことが、さまざまな変革の実現に有効だといえる。

## 自社の文脈を織り込んだ最適解が必要

従来のIT活用のアプローチでは、同業種内でベストプラクティス(成功事例)を展開することが

多い。しかし、この方法ではストーリーを伴わないデジタル業務改善の実現にとどまりがちである。

さらに、既存の取引関係がUX変革の実現の足かせになるケースでは、一時的に衝突が起きるとしても、環境や経緯なども踏まえた上で変革に至る手段やストーリーを考えることが重要である。改革を成功に導くには内発的なアプローチが有効であり、戦略に沿った競争優位性の実現とともに「自社にとっての最適解」を得ることができる。

## 経営の適切な関与で旅のように「変革」実現を

デジタルビジネス変革に向けては、「社内各階層のデジタルリテラシーの不足」「レガシーシステムの存在」など一朝一夕には解決できない障壁を乗り越えねばならない。しかも新たなデジタル技術が実務水準で利用可能となる時期は不確実だ。実際の採用には留意が必要である。

これらの課題解決の取り組み自体が時には5年以上に及ぶ長い旅となる。この息の長い「旅=航海」は、継続できる環境になれば座礁する。デジタルビジネス変革への道筋を見失うことなく、アジャイル<sup>\*1</sup>やリーン<sup>\*2</sup>といった試行錯誤を伴う取り組み手法でスピーディかつ成果を検証しながら進捗することで成功の可能性が高まる。その際に、DXの推進者が社内外の求心力を維持し続けるポイントは以下の3つの取り組みに集約される。

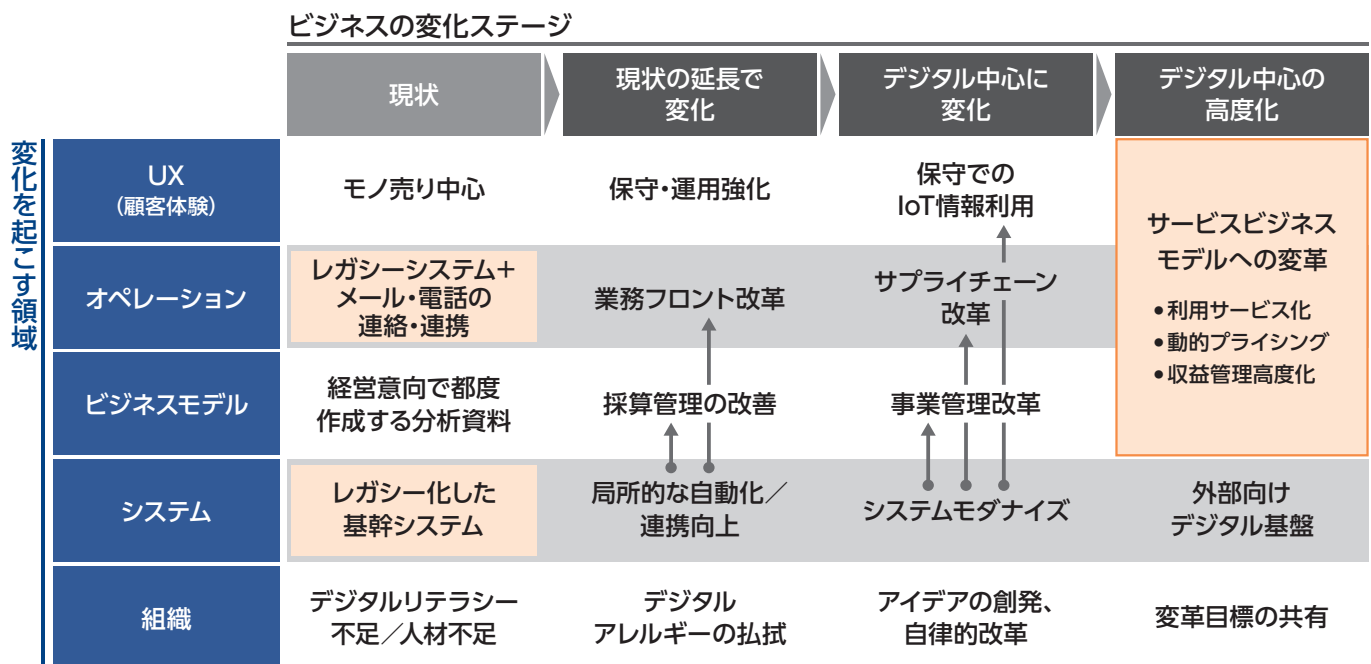
- ① 戦略・組織レベルの変革コンセプト策定
- ② 変革コンセプトから筋の通った施策の立案
- ③ 目標から外れない事業変革のリード



企業DX本部  
中西 祥介

※1：小刻みな工程を繰り返すことで、素早く柔軟な成果を得る手法。 ※2：「ぜい肉がない、引き締まった」を意味するleanから転じた「無駄がない、効率的な」開発手法。

【図】DXを進めるための航海図「DXジャーニー」の例



出所：三菱総合研究所

当社はこれらの取り組みを「DXジャーニーの策定」と呼ぶ。息の長い旅のような取り組みを最後までブレずに完遂できるよう、変革コンセプトの実現に至る中間段階である「取り組みゴール<sup>※3</sup>」を明示した、そして各施策の意味付けを明確にした航海図としてDXジャーニーを描くのだ(図)。

最大のポイントは、活動の出発点にふさわしい変革の設定だ。UX、オペレーション、ビジネスモデル、システム、組織の5つを、UXを起点に組み合わせ、自社にとって必要な変革を描く。例えば、サービスビジネスへの転換を図るまでに、まずは局所的なシステム連携の向上を図りつつ業務改善レベルであってもデジタルによる変化を実感する。次にデジタルデータを本格的に活用した保守サービスの変革などを組み合わせる。これらの発展をなし得てから初めてビジネスモデル自体の変革にまで至るのだ。

実際に変革コンセプトを定める際には、現場の創発的な議論や知恵を引き出すための工夫が必要だ。例えば、「事業のサービス化の推進で新たな価値創造」「顧客体験の刷新のために保守業務を改革」といったわかりやすい標語も設定したい。

さらに、5つの変革領域を踏まえた「変革コンセプトツリー」を作成し階層間の断絶を防止する。そのプロセスでは「新規事業開発的」な進め方が適合しやすい。現状を分析した上でデザインワークショップなどを開催して徹底的に議論することも有効だ。

これにより経営は、大きなストーリーの発信、アイデアを創発する組織文化の醸成、組織・予算面でのサポート、施策展開の合理性の確認、現状ビジネスとの競合がおきた場合の対処に集中できる。競争優位性の実現に向けて第一歩を確実に踏み出すことができる。

※3：最終的に目指すデジタルビジネス変革の手前で実現する、デジタル業務変革の目標や現状の延長での改善目標。

# 「データ駆動経営」による主力事業の進化成長

- データ駆動経営は収益向上に直結する主力事業から着手すべき。
- 創造性や対人対応などが重視される業務をAIにより強化する。
- 人材・システム・データを整備してデータ駆動経営を内製化。

## 今こそデータ駆動経営に取り組むタイミング

市場変化の激しい近年、前例踏襲では企業経営が立ち行かない。定量的・科学的な事実に基づいた意思決定、すなわちデータ駆動経営へとかじを切ることが望ましい。コロナ禍で業務のデジタル化やペーパーレス化が促され、企業活動のデータ化も急速に進んでいる。データ駆動経営に取り組む環境が整ってきているといえよう。

データ駆動経営は企業における全ての意思決定が対象だ。KPI(重要業績評価指標)を可視化する「ダッシュボード経営」が代表的だが、日々の営業活動や社内稟議などを含む事業運営上の意思決定、人事・財務会計の意思決定も包含される。

## 主力事業を強化し収益力・競争力を向上

どこから着手すべきか。規模が大きく、改善・改革が収益向上に直結する「主力事業」に注目したい(図)。主力事業のデジタル業務プロセス改革は、直接的に競争力・収益力を向上させる。一方、経営や人事・財務における意思決定は、収益への影響は間接的である。これらは事業の正しいデータに基づき意思決定されるべきであり、その点からも事業のデータ駆動化に優先的に取り組みたい。



DX技術本部  
清水 浩行

ただし一口に主力事業といっても、さまざまな業務で構成されている。初めに取り組むのは、商品開発、評価・検査といった判断業務や営業など、創造性や対人対応などが重視される業務がふさわしい。これらの業務は、AI技術と人間が協働することにより、効率化と同時に収益向上・業務品質向上が期待できるからである。

例えばAIを活用して熟練者のノウハウをモデル化し経験の浅い社員を支援する仕組みを作れば、業務レベルを熟練者並みにできる。熟練者から思考過程や秘訣<sup>ひけつ</sup>を聞き取り、モデルに組み込むことが重要だ。取るべき行動とその理由を一緒に示すことが、若手の柔軟な応用力を醸成する。

当社の支援実績から商品開発、判断業務の例を挙げたい。

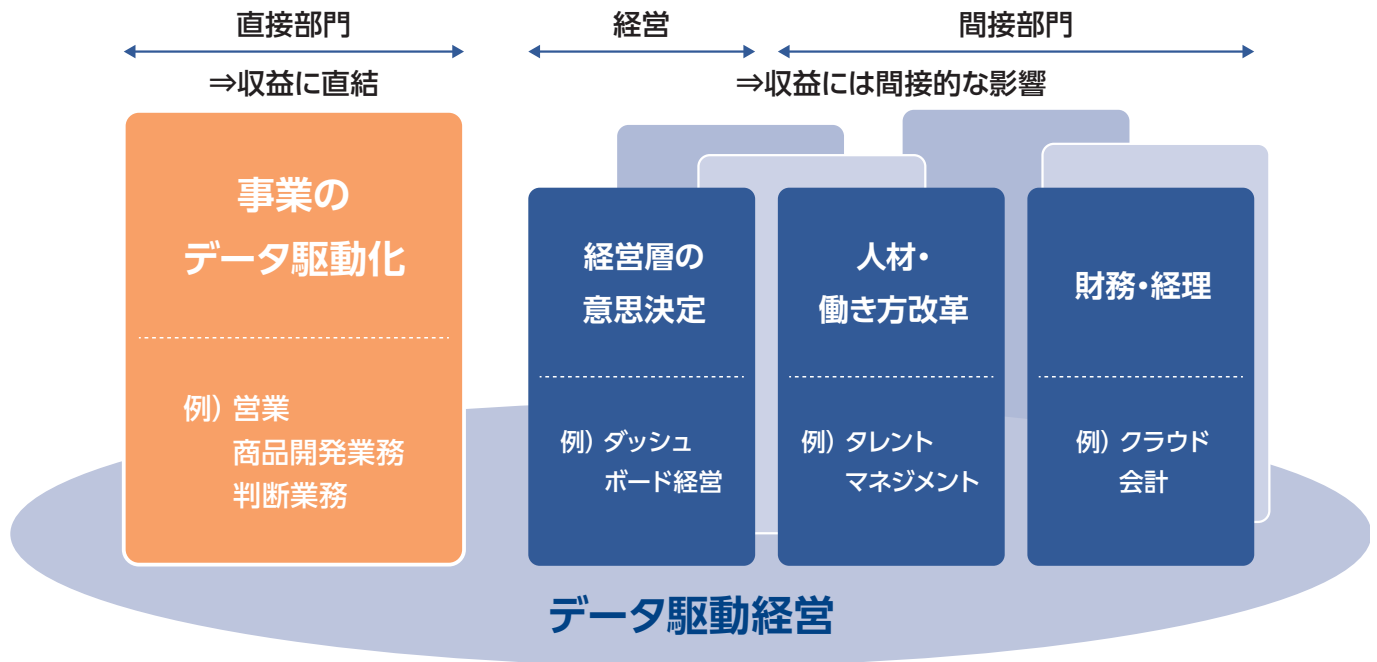
商品サイクルが短い飲料製造業では商品開発期間の短縮が競争優位性に直結する。当社は麒麟株式会社と共同で、過去の原料配合や製造プロセスの情報から完成品の成分を予測する「醸造匠AI」を開発し、ビールの新商品開発者を支援<sup>※1</sup>。時間を要する試製造の回数削減につなげている。また、予測ロジックを可視化し若手開発者へのノウハウ継承も実現している。

判断業務の代表事例は融資審査だ。借入金額や申込者の属性に加えて過去の取引や利用目的など多くの情報から総合的に判断する場面があり、属人性が高い業務とされる。しかしAIモデルであれば属人性が排除され、過去に類似事例のない特殊

※1：三菱総合研究所ニュースリリース「ビール新商品開発技術者を支援する『醸造匠AI』のアルゴリズム開発に着手」(2017年8月)  
<https://www.mri.co.jp/news/press/20170821.html>。



[図] データ駆動経営の概要



出所：三菱総合研究所

な案件に人間が集中できる。当社実績では、全体の50～70%を自動化することも可能だ<sup>※2</sup>。

融資審査以外の判断業務、例えば見積もり・品質の評価、入出荷・医療の検査なども件数が膨大なことからAIモデル化の成果を得やすいだろう。

#### 内製化・データ利用環境整備がポイント

最後にデータ駆動化のポイントを整理したい。

データ駆動化は持続的な活動である。変化の激しい市場に追随すべく常に見直しが生じる。しかし外部委託では素早い対応が困難なため、自社人材で内製化することが望ましい。重要なのは、業務知見を備えつつもデータ分析にたけた人材の育成計画だ。しかし一般的に、業務知見の獲得には時間を要する。社内業務部門の要員を分析人材化することはデータ駆動経営に至る近道となる。評価制度・処遇を整備してキャリアパスを明確にすることも人材の維持・成長に不可欠だ。

データ駆動化の範囲拡大やモデルの精度向上を目指し、データ収集にも取り組むことも有用だ。現行業務はデータ駆動が前提ではなく、社員の頭の中や文書ファイル内に散在している情報も多い。これらのデータを収集する仕組みを構築するには費用・時間がかかる。やみくもにデータを収集するのではなく、構築費用と期待効果から優先順位を設定して取り組むことが肝要である。

収集したデータを分析する環境も必要である。ITに不慣れな業務担当者でも使えること、クラウドサービスなどを活用し処理量の拡大に応じて柔軟に計算能力を高められることを意識したい。

データ駆動化は主力事業を強化して収益力を高める有力な手段である。しかし、人材・データ・分析環境ともに一朝一夕には整わない。中期的な視野で、一步一步、着実な成果を生み出して周囲の理解を得ながら進めることが不可欠である。

※2：三菱総合研究所ニュースリリース「三菱総合研究所、三菱自動車ファイナンスに審査AIサービスを提供開始」(2021年7月)  
<https://www.mri.co.jp/news/press/20210712.html>

# ニューノーマル対応DXの着眼点

- ニューノーマルにいち早く対応するべくDX戦略の見直しは急務。
- 顧客接点は、リアルが存在意義を見直し、デジタル起点で融合すべき。
- 顧客接点と働き方改革の両輪でニューノーマル対応DXを推進。

## 非接触・非対面という新たな働き方・生活様式

コロナ禍の中で1年以上が経過、公私共にわれわれの生活でデジタルシフトが進んだ。企業活動は非対面でのテレワークが定着し始めた。はんこレスやペーパーレスなど業務のデジタル化・オンライン化も進んでいる。

生活様式でも非接触を目的に、eコマースやキャッシュレスが拡大。流通、小売り、サービスなどのBtoC産業の中には事業ポートフォリオの見直しを余儀なくされた企業も散見される。ニューノーマルの時代にはスピード感と柔軟性・多様性が重視される。いち早く対応するべく、単なるリアルのオンライン置き換えではないDX戦略の見直しが急務である。

## バーチャルの利点をリアルに織り込む

キーとなるのは、バーチャル・デジタル技術の利点を織り込むことでリアルに新たな良さ(ニューノーマル)を付随させることだ。

販売業では、サイトで販売を完結しても市場での競合優位性を確保できるとはかぎらない。あくまでも重視されるべきは、コロナ禍での行動変容に伴う顧客のニーズの把握である。データ活用に

より、リアルとデジタルを融合した顧客体験を精査することで、質の高いリアル商品・サービスを顧客に届ける「場」が提供可能になるのだ。

例えば、日本マクドナルドのモバイルオーダーなどは好例だ。コロナ禍において同社が売り上げを伸ばした一因ともなっている。入店前に注文を完了して待ち時間ゼロで受け取れるとあって、3密予防の効果が大きいとされる。

地方銀行の店舗戦略も同様だ。インターネットバンキングが進んでも、リアル店舗は顧客接点として地域経済活性化を支援するハブであり続ける。地域貢献の担い手としての期待はむしろ高まっている。行内にデータを蓄積して観光振興、地域産品展開、防災、医療・介護など地域が抱える多様な課題解決を図るコンシェルジュ的な役割も期待される。

データに基づき顧客の嗜好や行動を分析するデジタルマーケティングの要素を対顧客業務に組み入れる必要性は今後さらに高まることだろう。

## 安心安全な「働き方改革」の思索

ニューノーマル時代は働き方改革にも、中長期的かつ戦略的な視点が求められる。例えばテレワークへの移行。「あえてオフィスに出社する」意義は変容した。人事労務、オフィスマネジメントへの対処など、コロナ禍を機に各種労務制度の見直しを進める企業も多い。

この結果、テレワークを始め多様な働き方が可能になったことは周知のとおりだ。しかし、オン

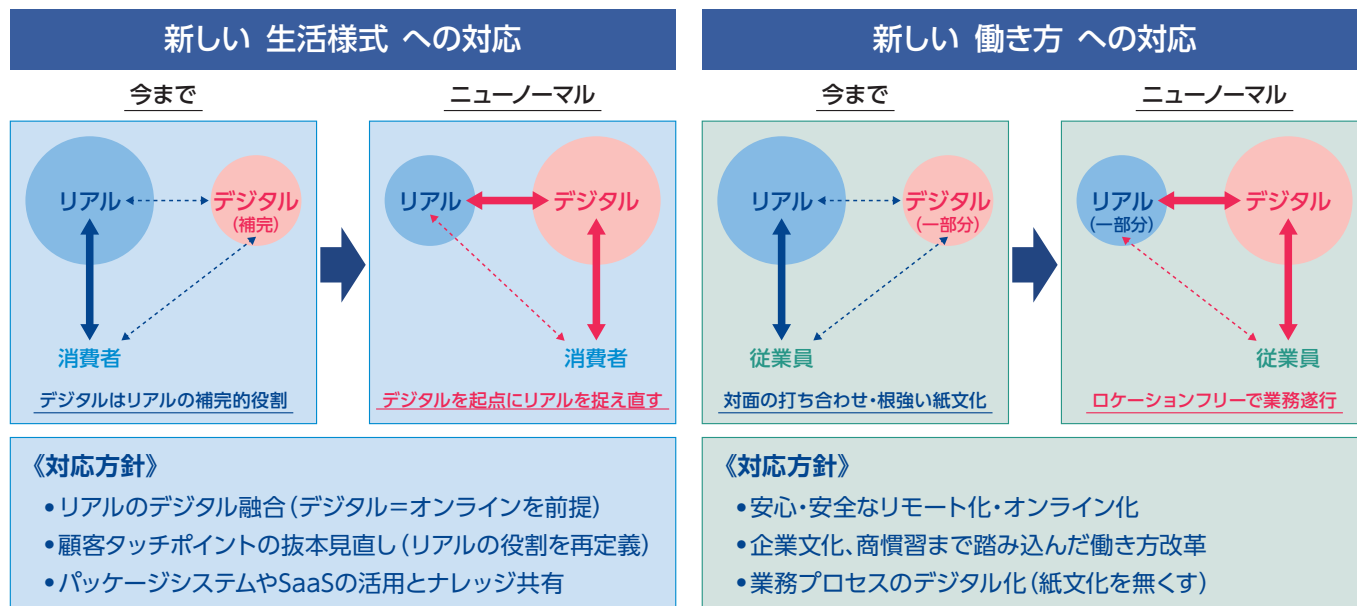


企業DX本部  
保本 徳一



日本ビジネス  
システムズ  
株式会社  
コンサルティング  
サービス本部  
六鹿 佑樹

## [図] 顧客接点と働き方改革の両輪で進めるニューノーマル対応DX



出所：三菱総合研究所

ライン会議の運営の難しさやコミュニケーション不全による疲労感、人的ネットワーク構築の難しさといった心身両面の新たな課題に直面している。

当社が実施したWebアンケート調査<sup>\*1</sup>において、回答者の約3割が「コロナ禍で他者への配慮・思いやりの重要度が上がった」とする結果が得られている。組織・チームへの帰属意識低下によるモチベーションダウン・退職、非定型なノウハウの伝承の難しさによる中長期の技術力の低下が発生する可能性がある。

今後の人事労務戦略にとって、心身共にストレスのないテレワーク環境の構築は不可避である。屋外や現場で作業するフロントラインワーカーに対してデジタル技術を活用したノウハウ共有で業務支援を行いつつ、ストレスモニタリングなどで従業員をケアする動きも加速するだろう。

企業のセキュリティ意識も変わると考えられる。今後も、会社のPCを持ち出したり、自宅や

サテライトオフィスでPCを利用するケースは増える。企業が管理できないセキュリティレベルの業務環境が増えるので、従来の境界防御の前提が崩れる。そこで「ゼロトラスト<sup>\*2</sup>」と呼ぶセキュリティ概念も注目されている。すでに業務環境のデジタル変革は待ったなしだ。

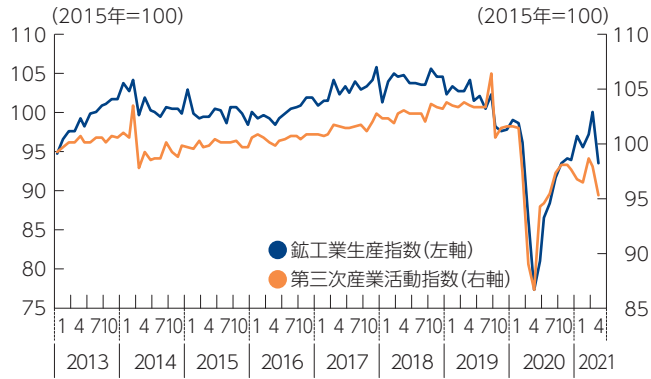
### 試行錯誤を繰り返し小さな成功事例を蓄積

ニューノーマル時代は、さらなる社会環境の変化に再三見舞われることも否定できない。最短・最速(Fast Path)で成果到達することも重要な経営施策である。重視されるべきは、小さな成功事例をタイムリーに積み重ねることだ。

クラウドやSaaSなどの非オンプレミス<sup>\*3</sup>型の柔軟なテクノロジーを活用し、アジャイル<sup>\*4</sup>により開発の準自動化を志向することも必要だ。開発期間中にコラボレーションツールを用いれば、アイデアや意見、知見などの共有が可能となる。次の変革をけん引する人材の育成にもつながるだろう。

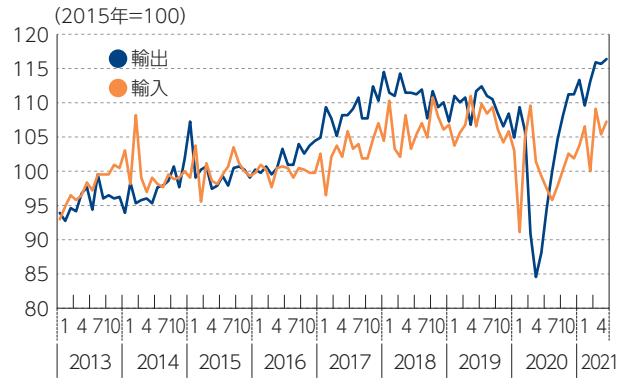
\*1：三菱総合研究所「生活者市場予測システム(mif)」を使用。n=5,000、2020年6月実施。 \*2：セキュリティを担保する上で「何も信用せず、全ての通信を疑う」というコンセプトモデル。防壁の内外にかかわらず全ての動きを検証確認する。 \*3：特定のデバイスがなくても業務ができるようにすること。 \*4：小刻みな工程を繰り返すことで、素早く柔軟に成果を得る手法。

**生産** 鉱工業生産指数、第三次産業活動指数



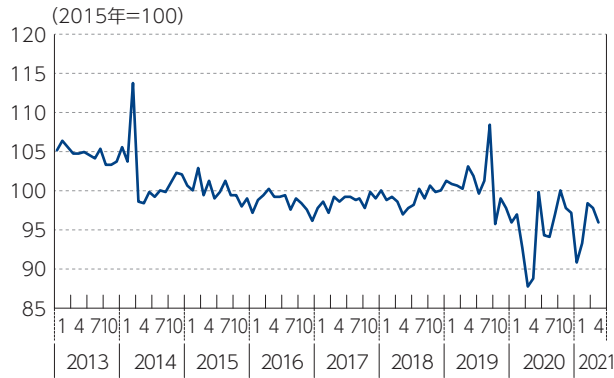
出所:経済産業省「鉱工業指数」「第三次産業活動指数」

**輸出入** 実質輸出入



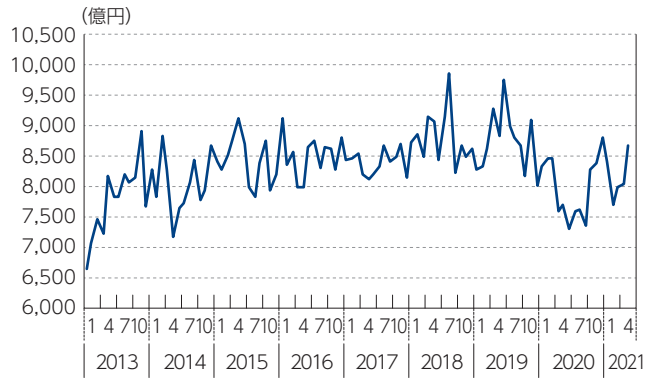
出所:日本銀行「実質輸出入」

**消費** 実質消費指数(除く住居等)



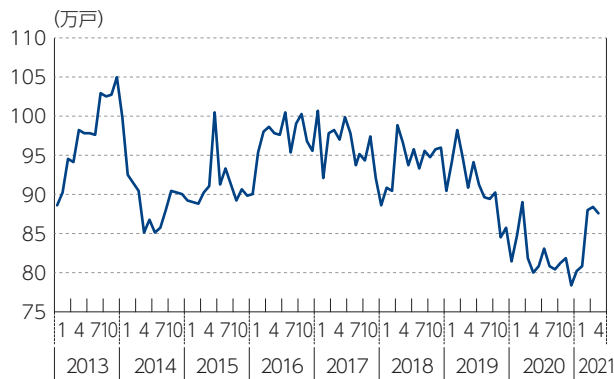
出所:総務省「家計調査報告(家計収支編)」

**設備投資** 機械受注額[民需(船舶・電力除く)]



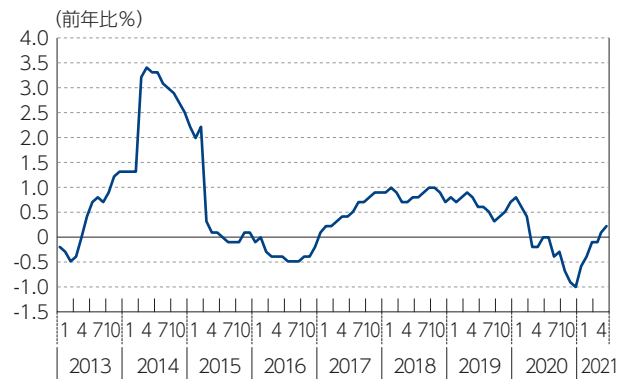
出所:内閣府「機械受注統計調査報告」

**住宅** 新設住宅着工戸数



注:季節調整済年率換算値の推移  
出所:国土交通省「建築着工統計調査報告」

**物価** 消費者物価指数(生鮮食品除く総合)



出所:総務省「消費者物価指数」

**MRI マンスリーレビュー**

株式会社三菱総合研究所 広報部  
〒100-8141 東京都千代田区永田町二丁目10番3号  
TEL 03-6705-6000 URL <https://www.mri.co.jp/>

