



本稿は2023年2月14日にデロイトが公開した[調査内容](#)を翻訳したものです。本稿の関連資料や注釈などの詳細はリンク先の原文をご参照ください。

## デジタルトランスフォーメーションの真の価値を引き出す： その進むべき道と落とし穴

デロイトはグローバル企業4,000社以上の10年におよぶ財務開示データを分析し、デジタルトランスフォーメーションに関する取り組みの中にも企業価値の向上に資するものと企業価値を損ねかねないものがあることを明らかにしました。

デジタルトランスフォーメーションは全ての企業が掲げる戦略課題です。しかし、あらゆるトランスフォーメーションにおいて最も難しいことは変革に手を付けるべきかの判断ではなく、投資に対する明確なリターンを見通せるかということです。最大のインパクトをもたらす取り組みや、企業価値の最大化につながる投資について、多くの企業が判断に苦労しています。

デロイトはデジタルトランスフォーメーションの成功につながる可能性の高い取り組みを調べ、その上で、企業価値向上に繋がる可能性が高い組合せを特定しました。適切な組み合わせではテクノロジー投資のリターンが大きく高まることがあり得るものの、単独で実施した場合には価値が損なわれることもあり得ます。そこから得られたことは、真のデジタルトランスフォーメーションには大きな志や大胆な投資以上のものが必要ということです。本調査を通じて、デジタルトランスフォーメーションに向けた取り組みの適切な組み合わせが、フォーチュン500の全企業の時価総額が合計1兆2,500億ドルも増加する可能性がある一方で、組み合わせを誤ると市場価値が損なわれ、1兆5,000億ドル以上が失われるリスクにもなることが明らかになりました。

### 意図ある言動が力となる

本調査では10年にわたる株主向け書類、投資家向け報告書、財務データを解析しています。具体的には、ニューヨーク証券取引所に上場している米国企業とグローバル企業4,651社の300万ページ以上におよぶ財務開示情報を分析の対象としました。デジタルトランスフォーメーションの施策が、時価総額で決まる企業価値に影響を及ぼすのであれば、それは何かを見極めることを目的にしています。

これらの財務開示情報の分析を通じて、各企業がどのようにデジタルトランスフォーメーションに向けた取り組みを語っているのか確認しました。その中で、(1) デジタル戦略の導入、(2) 戦略に即した個別のテクノ

ロー投資、(3) デジタルトランスフォーメーションに自社人材やプロセスを具備する努力、に関する取り組みに着目しました。こういった投資家向けのコミュニケーションはSEC（米国証券取引委員会）の規制下で行われるため、デジタルトランスフォーメーションに関する企業の意思と実際の取り組みを示すものとして見なすことができます。

自然言語処理を適用し、これらの取り組みに関連したキーワードで文書をスキャンし<sup>1</sup>、その上で、さまざまな財務モデル<sup>2</sup>を使って投資家などのステークホルダーに対する企業のデジタルトランスフォーメーションの計画に関する説明と、その企業に対する評価の間にある関連性<sup>3</sup>を見つけ出すことを試みました。

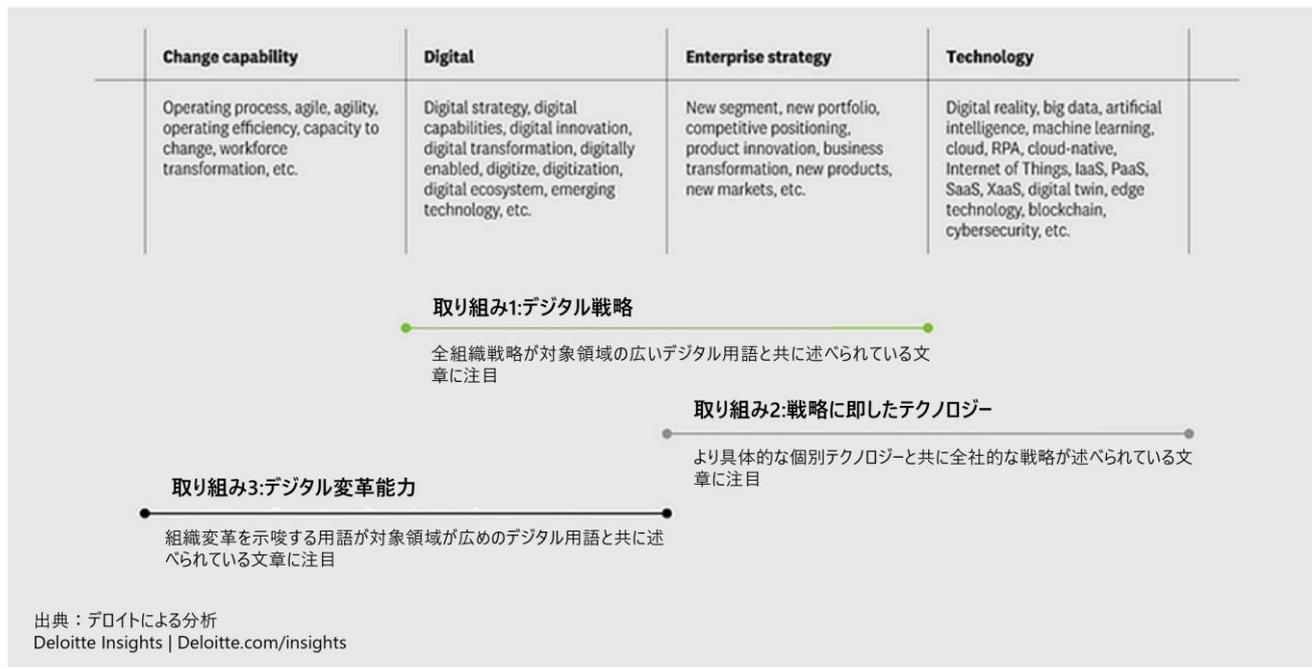
## 調査結果

企業がデジタルトランスフォーメーションから最大の価値を引き出せるかどうかに関わる決定的な要因は戦略と取り組みのつながりにあることが分かりました。これらの取り組みが意図を伴って実行に移された場合には企業価値向上につながりますが、すべての取り組みから同じような価値が生まれるわけではないことも調査で示されました。

## 取り組みを解明する

本調査ではまず、戦略の策定、テクノロジーの活用、デジタル変革に向けた全社的な活動、を表現するものとしてよく使われる用語の頻度分析を実施しました。このデータセットを作成した後、これらの関係性に注目しました。その上で、関係性を分析するために、用語を異なる取り組みの3グループに分けました（図表1）。

図表1: 3つの取り組みはデジタルトランスフォーメーションに関連する以下のキーワードを用いて決定された



この3つはデジタルトランスフォーメーションを進めているクライアントとの間でも頻りに議論の俎上に載る論点であり、企業がどのように取り組みを進めているのかを理解していく枠組みとしても役立ちます。具体的な各取り組みの定義は次の通りです。

- **デジタル戦略**：デジタルトランスフォーメーションによって創出される戦略的な可能性。デジタル戦略に関連する言葉として、新しいデジタル能力、新市場、新製品といったものが挙げられます。基本的には、より大きな戦略を実現するための施策を表す言葉であり、時には複数の事業部門にまたがるような表現になります。
- **戦略に即したテクノロジー**：デジタルトランスフォーメーションに伴うテクノロジー。「戦略に即した」というのは、個別の目標を達成し戦略を実現するために利用されるテクノロジーを指すためです。
- **デジタル変革能力**：新しいプロセスやリソース、新しい働き方に適応して取り入れていく組織としての能力。トランスフォーメーションに不可欠な定性的かつ人的側面のことであり、人材に関するさまざまな領域が含まれます。

## 個々の取り組みがもたらす価値の向上

本調査ではそれぞれの取り組みと時価総額を関連付けました。単体の取り組みだけではなく、さまざまな取り組みを組み合わせた場合のインパクトを分析し、どの組み合わせが最大の価値を生み出し、どの組み合わせが最も価値を生み出さないのかについて検討を試みました。これにより、いくつか明らかなパターンが浮き彫りになりました。

## デジタル戦略

財務開示においてデジタル戦略を明確に説明している企業には企業価値評価に明らかに大きなプラスの影響がみられました。多くの企業がデジタルトランスフォーメーションの道筋の最初にデジタル戦略に着手します。しかし、この取り組みについて成熟している企業は44%にとどまっています<sup>4</sup>。ここからの仮説は、市場はどの業界であってもあらゆる企業に「デジタル」が影響を与えることを理解しており、より大きな戦略に向けて事業の近代化を図る取り組みを行っていれば経営陣が評価されることです。概略であっても取り組みの確認ができれば、企業としてはデジタルの目標を優先付けしていることを示せるのです。

## 戦略に即したテクノロジー

企業の財務開示に「戦略に即したテクノロジー」の言及が見つかり、デジタル戦略のみの言及と比べて2倍にも上る企業価値評価へのプラス影響があることが分かりました。言及されているテクノロジーが具体的であると企業価値評価が高まっていくと考えられます（図表1）。ステークホルダーとしては採用されている戦略をより具体的に捉えられるようになり、資本が投下されている分野（巨額な資本が投下される場合も多々あります）に注意を向け易くなるためだと考えられます。多くは新しいテクノロジーや最先端のテクノロジーであるとも見なされ、業績向上のために先進的なアプローチを取っていることを示すことができます。

## デジタル変革能力

前出の2つの取り組みについては前向きな結果が得られましたが、本調査ではデジタル変革能力に関しては警鐘を鳴らさざるを得ません。財務開示の中で変革プログラムについて一般論で語られている場合や、具体的なデジタルの施策を伴わないで言及されている場合には、時価総額が減少していることが判明しました。変革プログラム単体の場合はデジタル戦略の3分の1ほどの影響しか見られず、既存の時価総額が損なわれるリスクを帯びることになります。

これには2つの理由があると考えられます。1つ目は、目的やより大きな戦略との関連性に欠けた「変革のための変革」では不十分であるという理由です。ステークホルダーを動かし、共通の関心に向けてステークホルダーの力を結集する具体性が欠けています。2つ目の理由は、変革には非常に大きな不確実性が伴うことが

ステークホルダーにも理解されていることです。具体的な計画がない場合には、経営陣が組織を動かせるかどうかステークホルダーとしては割り引いて考えることになります。信頼が失われ、勢いが損なわれ、リーダーシップは昨今の経営の流行を追っているだけだとみなされてしまう可能性があります。

複数年にわたるアジャイルな導入を頭に浮かべてください。組織全体でうまくアジャイルを展開し、企業としてのアジリティ<sup>5</sup>を達成していくというのは確かに難しい取り組みです。人材のスキル向上、適切な製品チームの構築、新たな組織マインドセットの植え付けといったものが求められるでしょう。しかしそれ以上のことも必要になります。アジャイルによる価値の実現とは、商品が創出され、スピードが高まり、顧客体験が向上することです。こういったものはすべて企業戦略に紐づけられている必要があります。これらを考えないでアジャイル組織を構築しようとするのは、単に経営トレンドを取り入れているだけであり、ソリューションとしてのアジャイルを活かしていないこととなります。こういった場合には価値が損なわれてしまうことが本調査で示されています。

### 個々の取り組みの注目点

本調査を見ると、何か1つの取り組みに注力するのであれば「戦略に即したテクノロジー」にすべきであることが分かります。より高い市場価値が生み出されるためです。ステークホルダーに対して具体的にしなければなるほど、市場では報われます。投資家をはじめとするステークホルダーに対して、自社の取り組みをはっきりと伝えることが強みになります。自社の打ち手の中で投資家向け広報活動はもしかしたら見過ごされているかもしれません。投資家向け広報活動とは、策定した計画や今後講じる予定の取り組みに関して自社が自信を持っていることを伝え、自社の計画にデジタルトランスフォーメーションがしっかりと織り込まれていることを示す手法なのです。

### 取り組みの組み合わせが生み出す価値

それぞれの取り組みを個別に分析した後で、さらなる価値を引き出す（または損なう）可能性のある組み合わせを探したところ、興味深い結果が得られました。特定の組み合わせで時価総額が最大で5%増加し、異なる特定の組み合わせでは最大で9%も企業価値の損失につながる可能性があるというものです。

### トランスフォーメーションの果実：意図を持って実施すれば価値を手に入れられる

最も前向きな組み合わせは3つ全てが揃っていることです。明確なデジタル戦略があり、具体的なテクノロジー投資が戦略に即して定められており、全社を挙げて変革を推進していく準備が整っている組み合わせです。3つが揃っていると企業価値に対する影響が個別にデジタル戦略を適用した場合の1.2倍となり、デジタル変革能力のみの場合の3.5倍近くになります。

この3つの組み合わせを平凡なものとするのは簡単ですが、そうではありません<sup>6</sup>。分析対象となったフォーチュン500の企業の中で、財務開示においてテクノロジー投資に戦略を持って実施している様子が見られた企業はわずか34%にとどまりました。残りの企業も重要な投資をしている可能性はありますが、筋立てがないのか、競合に「開示しすぎない」ようにしているのか、テクノロジー投資のインパクトの最適な伝え方が分かっていないのか、でしょう。

### トランスフォーメーションにおける留意点：意図したことを実行していく方法を確保する

本調査では、デジタル変革能力というものがプラスマイナスのどちらにでも転びうる不確定要素であることが明らかになりました。デジタル変革能力があると企業の価値が創造されることも損なわれることもあり得ます。変革能力だけしかないと価値は損なわれます。3つの組み合わせに変革能力が入っていると、価値を推進する

ものとなります。しかし変革能力が全くない場合には、全ての中で最悪の結果となります。デジタル戦略と即したテクノロジー投資があっても変革能力が伴わない場合には企業価値が大きく損なわれるという証拠がありました。変革能力だけでも企業価値が損なわれますが、変革能力を伴わないデジタル戦略と投資ではその10倍もの損失が生まれます。実際のところ、この2つだけを組み合わせるとマイナスが最大になります。9%の価値が損なわれるリスクがあり、フォーチュン500の企業全体で1兆5000億ドルの企業価値の損失になり得るものです<sup>7</sup>。

しかしなぜこのようになるのでしょうか？大きなリターンを生み出すはずの取り組みが企業価値を損ねてしまう理由がどこにあるのでしょうか？デジタルトランスフォーメーションには開始時点で皆からの賛同が必要であり、維持していくためのコミットメントや、対応していくための組織的な動機付けが求められます。もし、順応してテクノロジーを利用していく能力がなければ、また、変革にあわせて組織を動かしていく能力がなければ、膨大な時間や集中力、資本を無駄にすることになります。この場合、デジタルトランスフォーメーションは経営陣や優秀な人材にとって邪魔者になります。ステークホルダーは大きな変革の難しさを熟知しており、よって、企業価値を大幅に割り引いて考えることになります。

このリスクに対抗するには、変革能力をどのように、またどの時点で発揮していくのが問われることになります。変革能力は単独では時価総額にはマイナスの影響を及ぼしますが、他の取り組みと組み合わせると企業価値向上に不可欠なものになります。最も後ろ向きなシナリオを最も前向きなシナリオに変えていくのです。

## 個別テクノロジーが時価総額にもたらすインパクト

本調査では、「戦略に即したテクノロジー投資」を個別に実施すると、単に「デジタル戦略」を備えているだけよりも2倍もの優位性のある時価総額につながり得ることが示されています。とはいえ、テクノロジーによって価値が生み出されるスピードは異なります。

デジタルトランスフォーメーションの火付け役となったのはまずクラウドでした。クラウド導入は、戦略から業務モデルまでの一貫した変革とその完遂を迫ることになります。そのため、個別テクノロジーとしてクラウドに言及することが、将来的な期待も織り込みつつ企業価値を高めることに繋がります。AIとサイバーも企業価値を高めるものですが、それには時間がかかります。ただし採用が加速していく中で同じように価値へのインパクトが生まれると考えられます。基本的なテクノロジーは意図を持ってうまく利用するとリターンの増加につながります。クラウドがこの点を示す有力な指標になっています。

## パフォーマンスの高い企業の取り組み

デロイトは他の価値計測手法も用いてデジタルトランスフォーメーションのインパクトを調査しており、同じように前向きな結果が得られました。米国大企業500社を対象にしたデロイトのExponential Enterprise インデックスでは、高い変革能力と成功できる力を兼ね備えている「リーダー」（飛躍的な企業）の予想株価収益率は、同じ業界でパフォーマンスの低い企業と比較すると平均して176%高くなることが示されています。<sup>8</sup>

パフォーマンスの高いこの企業群に対してデロイトの財務モデルをあてはめたところ<sup>9</sup>、「飛躍的な企業」の時価総額の増加は他の企業の12.5倍にもなることが分かりました。ただし、時価総額の増加につながる高スコアの取り組みは他の企業よりも優れていますが、低スコアの取り組みが他の企業に劣るリスクも大きく、優越的な地位を当たり前だと捉えられないことが分かります。

## 業界や企業規模、その他の属性の違いによる調査結果の違い

本調査結果は調査対象となった全ての業界（消費者、エネルギー、資源、生産財、金融サービス、官公庁、ライフサイエンスとヘルスケア、テクノロジー・メディア・通信）にわたって、また、あらゆる規模の企業についておおむね一貫性のあるものでしたが、一部例外もありました。

- 大企業（時価総額100億ドル以上）はそれ以外の企業よりも「戦略に即したテクノロジー」からの恩恵をより多く受けています。
- 中小企業（時価総額100億ドル未満）は大企業よりも「デジタル戦略」の恩恵をより多く受けています。
- 金融サービスについては、「デジタル戦略」以外の要因がない場合には「デジタル戦略」に関連して時価総額にプラスの影響はありませんでした。むしろ、財務開示の中で「デジタル戦略」だけを語っている金融機関については時価総額が低下する傾向がみられました。さらに、金融サービス企業にとって「デジタル戦略」と「戦略に即したテクノロジー」の組み合わせは非常に前向きなシナリオとなります。特に他の業界を比較すると顕著です。
- エネルギー、資源、生産財については、「戦略に即したテクノロジー」は他の要因と組み合わせない場合には、時価総額へのプラスの影響は見られませんでした。生産財のグループに限って言えば、「戦略に即したテクノロジー」が「変革能力」によって推進されるという特定の組み合わせについて、他の業界では顕著ではなかった統計的有意性が見られました。この業界の企業にとって、この新しい組み合わせは時価総額にプラスの相関になっていました。
- M&Aを経た企業と比べると、そうでない企業は「戦略に即したテクノロジー」の重要性が高いです<sup>10</sup>。
- 無配当の企業と比べると配当のある企業<sup>11</sup>は、個別の要因や組み合わせた要因との間に相関があまりありません。配当支払いそのものが時価総額の向上と密接に関連しているという理由によるものだと考えられます。
- MITカルチャーインデックスの高スコアを獲得しているイノベーション企業には時価総額にプラスの相関がみられました。非常にイノバイティブな企業は時価総額にプラスの影響を及ぼし得るということが示されています<sup>12</sup>。

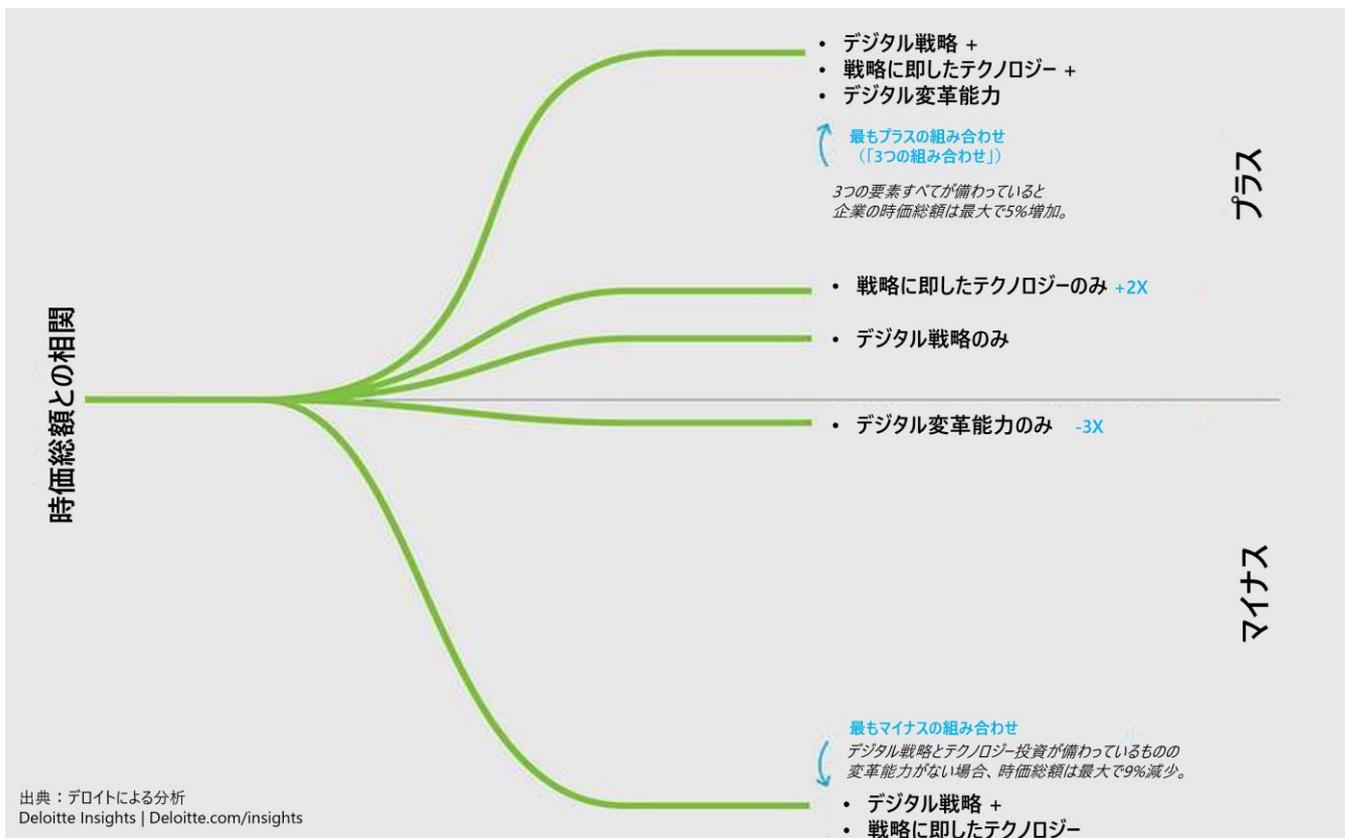
## あらゆるものを活かす

本調査では、具体的なテクノロジー投資によって実現される変革能力に裏打ちされたデジタル戦略の力こそが、企業価値を有意に動かし得るものであることが示されました（図表2）。

これは「言うは易く行うは難し」とも言えるでしょう。なぜならば、それぞれの力を引き出すためには、多大な時間や労力、専門性が必要になるためです。今日この分野で必ずしも抜きこんでいない企業の経営陣には何ができるでしょうか？本調査の結果から4つのアクションが浮かび上がります。

1. 意図を持ちましょう。デロイトは財務開示文書約300万ページを分析しましたが、その際、「デジタル戦略」「戦略に即したテクノロジー」「デジタル変革能力」が揃っているかどうかだけを見たわけではありません。むしろ、こういった要素が揃っているかどうかとあわせて、それぞれの要素がどれだけ近い関係にあるかも調べ、こういったコンセプトを意図的に関連付けている会社を洗い出すことができました。同業他社よりも優れた市場評価を得られそうな会社を区別する際にも、この関係の近さに着目することで可能になりました。簡潔に言えば、意図をもってデジタル戦略を推進し、特定のテクノロジーへの投資を選択し、自社の変革能力を進化させていく中で、この3つの要素がお互いに支え合い、強化しあっているということを理解する必要があるということです<sup>13</sup>。この3つの調和がとれていなければ、投資してもその投資が生み出すべきリターンが実現しない可能性があります。

図表2: デジタルトランスフォーメーションの取り組みと時価総額の相関



2. 目的を持ったコミュニケーションをしましょう。本調査では、企業の活動に関する説明のみを精査したわけではなく、企業の選択について市場にどのように伝えているのかについても確認しました。当然、今日の大半の企業は業務運営や市場参入の改善に向けて何らかのテクノロジー投資をしています。しかし、3分の2近くの企業はテクノロジー投資と戦略を紐づけておらず、テクノロジー投資と戦略の関係性についても語る事ができていません。このように行動を伴わない言葉では価値が損なわれます。言葉を伴わない行動についても価値のポテンシャルが制限されてしまいます。投資内容を精査し、よく考えてストーリーを練り、それに従ってコミュニケーションを図りましょう。
3. テクノロジーに親しみ具体的な説明をしましょう。デジタル戦略には価値がありますが、戦略に即したテクノロジーの価値はその2倍にもなります。戦略に即したテクノロジーに関して多くのメリットを享受している企業は、自社のテクノロジー投資について非常に具体的であり、テクノロジー投資が企業戦略の推進に資するものであることを示しています。経営陣としてテクノロジーを承認して資金を配分するだけでは十分ではありません。テクノロジーに関する基本的な理解も必要になります。関連ある投資をしていくためには、時間をかけてテクノロジーに親しむこと、つまりはテクノロジーとは何か、どのように機能するのか、どのように構成されているのか、なぜ重要なのかを知ることが大事です。そしてこういった理解を戦略のディスカッションに反映させていくのです。
4. 備えあれば憂いなしです。デジタルトランスフォーメーションへのアプローチは変革能力によって裏打ちされなければ十分な理解は得られません。迅速に動くために企業としてできることは限られています。変革能力とは適切なスキルセットや文化と共に、アジリティをもたらすことです。こういったものを全てを引き出すには時間がかかりますが、着手した人には必ずメリットがあります。今すぐ始めましょう。

デジタルトランスフォーメーションの成功とは、変数の多いパズルの正しいピースを組み合わせるようなものです。本調査では複数のアプローチを検証しましたが、一步引いて本調査の主題について考えると、究極的には「意図が重要」ということになります。

デジタルトランスフォーメーションは継続的な取り組みであり<sup>14</sup>、単一のテクノロジーやプラットフォーム、スキルセットをはるかに超えた分野にまで広がります。デジタルトランスフォーメーションは、ディスラプションが続く中で企業としての生存をかけた取り組みなのです。適切なデジタルトランスフォーメーションとは、目的を持ってデジタルに賭ける戦略を策定することです。適切なデジタルトランスフォーメーションとは、戦略的な取り組みを推進し得る新しいテクノロジーに資本を配分することです。適切なデジタルトランスフォーメーションとは、組織を結集し、期間を定めずに（または自分の任期以上の期間にわたって）変革のマインドセットを取り入れることです。さらに、適切なデジタルトランスフォーメーションとは、デジタルトランスフォーメーションの取り組みに持続的な成功を手に入れられるような意図的な目標が備わっており、それをステークホルダーに対して説明するということです。

## 本調査について

デロイトは、このデータサイエンス分析のために、10年<sup>15</sup>におよぶ事業データと財務データ<sup>16</sup>をニューヨーク証券取引所に2022年4月時点で上場している米国企業とグローバル<sup>17</sup>企業がSECに提出している10-K年次報告書から調査しました。調査対象となった企業は4,651社です<sup>18</sup>。

結果を歪めかねないため時価総額が高い異常値と低い異常値<sup>19</sup>を取り除き、18,039件<sup>20</sup>の報告書の300万ページ以上を分析対象としました。この手法とデータセットは、共著者であるTim Bottkeが自身の著作「Digital Transformation Payday」向けに実施した調査から着想を得ています<sup>21</sup>。

10-K年次報告書を利用したのは、財務開示に記載されている情報が規制要件に沿ったものであるためです。実施していないことを10-K文書に記載することはできません。よって、取り組みと結果を関連付けることができるのです。具体的には、自然言語処理を適用して文書をスキャンし、デジタル戦略、既存や計画中の戦略に即したテクノロジー投資、トランスフォーメーションに関する人材やプロセスの備え（変革能力）の3点について、投資家向け広報や経営陣によるディスカッション、公的な届出文書の中の分析セクションなどにおいて企業がどのように説明しているのか精査しました<sup>22</sup>。こういったトピックに関する言及や、特にその言及のされ方を見ると、デジタルやテクノロジー投資について企業が実際に採用している取り組みが明らかになります。その後、財務モデルを用いて<sup>23</sup>この3つの要因と企業の時価総額との間の相関を調べました。これは、テクノロジー投資が組織全体にもたらすインパクトについて直接的な価値（例えば、このテクノロジーによって効率が向上し、業務上の経費削減につながっているのか？）以上のものを測るのに役立ちました。

取り組みを行っていても年次報告書には記載していない企業もあるなど、このアプローチには限界があることも認識した上で、この分野における取り組みを明確に言及している企業には企業価値との間の相関があることを見つけました。ここでの仮説は、自信が根拠となる可能性があるということです。デジタルの取り組みに自信を持っている企業はそのインパクトの恩恵を受ける傾向があるということです。

## 1兆2,500億ドルの価値算出などについて

本調査では、デジタル戦略と組み合わせたデジタルトランスフォーメーション、戦略に即したテクノロジー、確固とした変革能力といったものを備えている企業が最大の果実を手にできることが明らかになりました。どれほどの成果なのでしょう？簡単に答えを引き出すことはできません。究極的にはそれぞれの企業による価値創出に向けた個別の取り組みということになりますが、「可能なこと」「起きそうなこと」「企業の潜在性」という3つの点に基づいて試算をしました。。

## 価値を最大にする道筋：可能なこと

全般的に、デジタルトランスフォーメーションの3つの取り組み全てを兼ね備えている企業は、そうでない企業と比較すると時価総額が最大で5%も増加していました。これはデジタルトランスフォーメーションに対応した売上

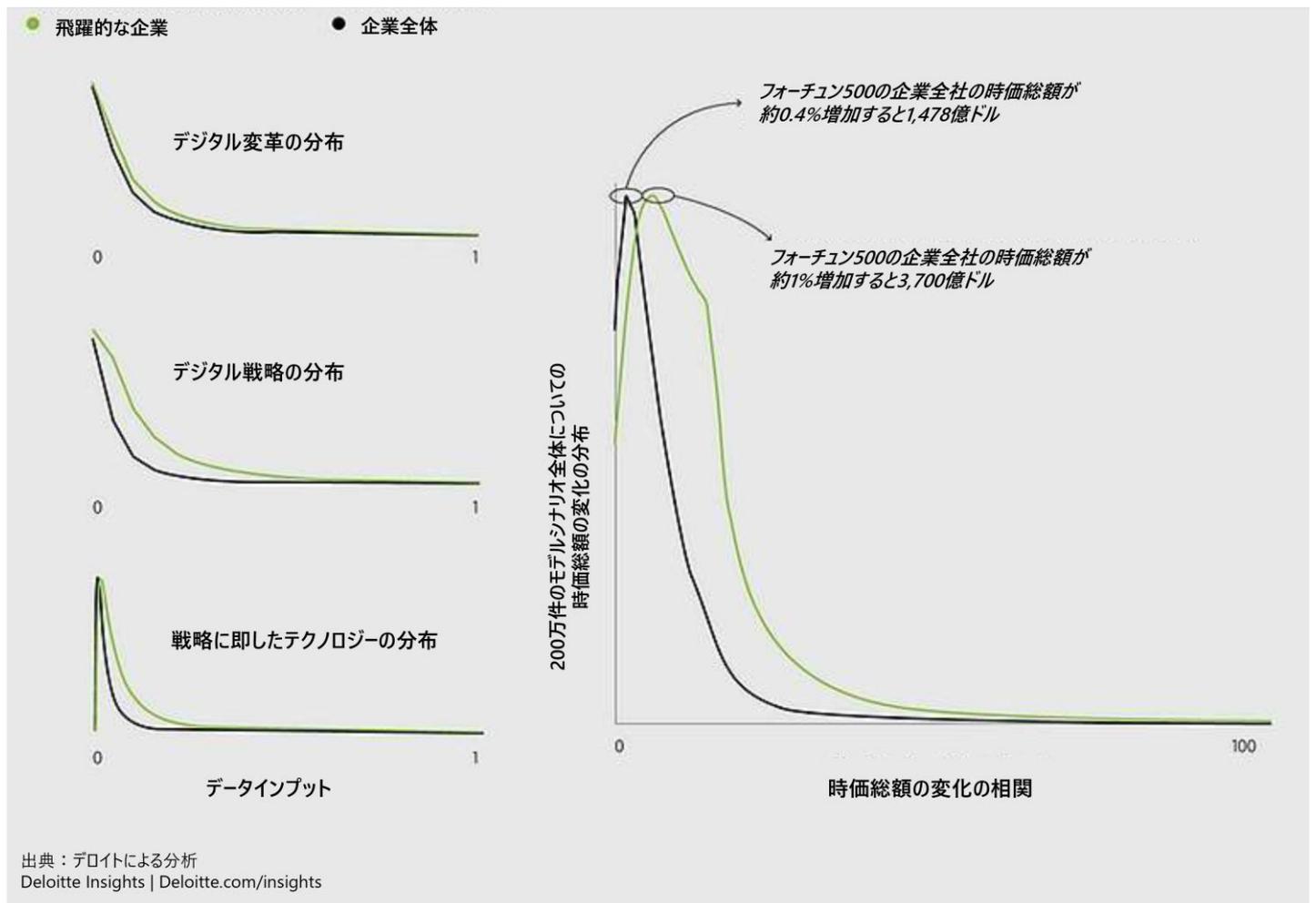
が5%上昇したという意味ではありません。むしろ、同業他社との相対的な差異であり、グループA（成功シナリオを備えた企業）とグループB（その他）を比較した場合にこの3つの取り組み全てを兼ね備えている場合に手に入れられる差異のことです。

分かりやすく述べると、仮にグループAに現在のフォーチュン500の企業全社が含まれているとすると、合計時価総額は37兆ドルです。全500社の時価総額が約5%増加すると、他のグループと比較した場合に1兆8,900億ドルもの増加になるということです。既に適切に動いているであろう企業を考慮すると<sup>24</sup>、他のグループとの比較でこのグループには1兆2,500億ドルの企業価値向上の潜在性があることになります。

### 価値の現実的な道筋：起きそうなこと

現実的に考えると、最適なことが起こるとは限りません。一般的な企業が最適なことを実現するわけでもないでしょう。よって、分析をさらに深く掘り下げて平均的な企業に起きそうなことを見てきました（図表3）<sup>25</sup>。

図表3:3つの組み合わせのシナリオにおいて、企業全体とパフォーマンスの高い企業の時価総額増加の可能性



本分析では、低い目標を設定し、そのシナリオに向けて最小限のことしかしない組織であっても、同業他社との比較で平均すると時価総額の約0.4%の増加を期待することができることが分かりました。フォーチュン500の全企業が同業他社との比較で最小限の改善しかしなくても、この平均約0.4%の時価総額の増加は1,478億ドルになります。既に適切に動き始めている企業のことを織り込むと<sup>26</sup>、975億ドルの潜在価値となります。

### 取り組みがもたらし得るインパクト：潜在性

最後に、高いパフォーマンスを挙げている企業の取り組みを真似ることで潜在的な価値がどの程度影響を受

けるのか理解するために、もう1つシミュレーションを実施しました<sup>27</sup>。その結果、同業他社との比較で平均1%の価値増加の可能性があることが分かりました。現在のフォーチュン500の企業全社が含まれているとすると、合計時価総額は37兆ドルであり、全500社の時価総額が約1%増加すると、3,700億ドルにも上ります。しかし、企業の34%は既に戦略に即したテクノロジーを備えています。残りの企業について、他社と比較した場合の潜在価値は2,440億ドルと考えられます。

## 経営陣の積極的な関与がテクノロジーの価値に及ぼし得るインパクト

- **2022年デジタルフロンティア調査**では、**テクノロジーに精通している取締役会**を擁している100社のうち31社の前年比株価は、取締役会がテクノロジーに精通していない企業との比較で、平均して8%高くなることが分かりました。しかし、テクノロジーについて十分な監督を実施している取締役会は半分以下にとどまっています。
- **デロイトのデジタルトランスフォーメーションにおけるCEOの役割に関する調査**では、デジタルの取り組みを5つのレベルに分けて検討しています。CEOはこの枠組みを利用して、自社のデジタルに関する目標や組織としての準備状況を評価し、3つのシンプルな真理を指針としてトップダウンで取り組みを率いていくことができます。
- **デロイトのCFOシグナル**では、ITに関する経費の52%が日々のオペレーションの維持に使われていることが示されています。新たな事業能力の創出に充てられている経費はわずか22%にとどまっています。
- 今後発表予定の「**デロイト2023年グローバルテクノロジーリーダーシップ調査**」では、「テクノロジー投資を評価する際の最大の課題はソフトなメリットを数量化することである」とした経営陣が65%に上り、企業の89%ではテクノロジーのリーダーがデジタルトランスフォーメーションを推進していることが明らかになっています。

## デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社

〒100-8361 東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビルディング  
TEL : 03-5220-8600 / FAX : 03-5220-8601

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッド および デロイト ネットワーク のメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ 法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人 および デロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナル グループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約1万7千名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト（[www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー ファーム および それらの関係 法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数 を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバー ファーム および 関係 法人 はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課すまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバー ファーム ならびに 関係 法人 は、自らの作為 および 不作為 についてのみ責任を負い、互いに他のファーム または 関係 法人 の作為 および 不作為 について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッド は DTTL のメンバー ファーム であり、保証 有限責任 会社 です。デロイト アジア パシフィック リミテッド のメンバー および それらの関係 法人 は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オランダ、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500® の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約415,000名の人材の活動の詳細については、（[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー ファーム および それらの関係 法人（総称して“デロイト ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバー ファーム、関係 法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバー ファーム および それらの関係 法人 はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2023. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301