

## 【2022年度 第1回】

### 法政大学専門職大学院イノベーション・マネジメント研究科入学試験問題 外国人・小論文

引用文:「SDGs とは。企業はどう取り組むべきか」を読み、それを踏まえて、以下の問いについて解答せよ。

問1 以下の文章で、「企業がSDGsに取り組むべき理由」はどのようなものだと指摘されているかをまとめた上で、その主張に対するあなたの意見を述べよ。(600文字以内)

問2 「日本は世界的に見ると取り組みが遅れている」理由はどこにあると思うか、あなたの自身の意見を述べよ。(600文字以内)

※以下、引用文:「SDGs とは。企業はどう取り組むべきか」

引用元 [https://www.softbank.jp/biz/future\\_stride/entry/column/20201221/](https://www.softbank.jp/biz/future_stride/entry/column/20201221/)より抜粋引用。

いま、企業はもとより多くの方がSDGs (Sustainable Development Goals 持続可能な開発目標)への取り組みに注目しています。2015年の国連サミットで採択されたSDGsは、国連加盟193カ国が2016年から2030年までの15年間で達成するために掲げた「世界共通の目標」です。いま世界中でSDGsへの取り組みが進み目標達成への努力がなされていますが、日本は世界的に見ると取り組みが遅れていると言われていています。今回はSDGsの具体的な目標や取り組み事例を紹介し、企業としての目標、また個人として取り組む意義と方法を紹介します。

#### SDGs とは

2000年9月に、国連ミレニアム・サミットで「国連ミレニアム宣言」が採択され、それをもとにして、開発分野における国際社会共通の目標として「ミレニアム開発目標」(Millennium Development Goals: MDGs)が2001年にまとめられました。

その後、2015年9月の国連サミットで、MDGsの後継として採択されたのがSDGs (Sustainable Development Goals)です。2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載されている世界が目指す共通目標です。

MDGsでは8つのゴールと21のターゲットが示されており、開発途上国の目標として掲げられていました。2015年に採択されたSDGsには17のゴールと169のターゲットが示されています。また、この目標に取り組むのは世界のすべての国としています。

#### SDGsの17のゴールと特徴

SDGsと前身のMDGsとの大きな違いは、MDGsが開発途上国向けの目標であったことに対して、SDGsはすべての国が取り組むべき普遍的な目標となっている点です。企業、地方自治体をはじめ、すべての人が目標を達成すべく行動しなくてはならないとしていることが特徴です。SDGsが掲げている17のゴールは、社会、経済、環境の3つの側面から世

界が取り組むべき課題を表したものです。

「① 貧困をなくそう」「② 飢餓をゼロに」「③ すべての人に健康と福祉を」「④ 質の高い教育をみんなに」「⑤ ジェンダー平等を実現しよう」「⑥ 安全な水とトイレを世界中に」「⑦ エネルギーをみんなに そしてクリーンに」「⑧ 働きがいも経済成長も」「⑨ 産業と技術革新の基盤をつくろう」「⑩ 人や国の不平等をなくそう」「⑪ 住み続けられるまちづくりを」「⑫ つくる責任 つかう責任」「⑬ 気候変動に具体的な対策を」「⑭ 海の豊かさを守ろう」「⑮ 陸の豊かさも守ろう」「⑯ 平和と公正をすべての人に」「⑰ パートナリシップで目標を達成しよう」。

これら 17 の目標は、開発途上国、先進国いずれかの問題ではなく、包括的に地球が抱えている課題であると捉えることができます。そして、総合的に課題を捉えながら、持続可能なより良い未来を築くために、グローバル・パートナーシップを活性化しなくてはならないとした姿勢がうかがえます。

(中略)

### 日本の取り組みの現状と最新テクノロジー活用への期待

では、日本の取り組みの現状を見ていきましょう。日本政府は 2016 年 12 月に SDGs 推進のための長期戦略として「SDGs 実施指針」を策定しました。その後、2019 年 12 月に改訂を行い、SDGs の 17 の目標を日本において具体的に達成するための優先課題を 8 つ提示しています。この 8 つの優先課題は、2030 アジェンダに掲げられている 5 つの P (People, Prosperity, Planet, Peace, Partnership) に対応し、日本オリジナルの課題も盛り込まれています。

### 8 つの優先課題

人間 People :

- 1: (あらゆる人びとが活躍する社会・ジェンダー平等の実現)
- 2: (健康・長寿の達成)

繁栄 Prosperity :

- 3: (成長市場の創出、地域活性化、科学技術イノベーション)
- 4: (持続可能で強靱な国土と質の高いインフラの整備)

地球 Planet :

- 5: (省・再生可能エネルギー、防災・気候変動対策、循環型社会)
- 6: (生物多様性、森林、海洋等の保全)

平和 Peace :

- 7: (平和と安全・安心の社会の実現)

パートナーシップ Partnership :

- 8: (SDGs 実施推進の体制と手段)

そして、全省庁による具体的な施策を盛り込んだ「SDGs アクションプラン」を毎年策定し、国内・国際協力の両面で推進する方針を示しました。実際、2017 年 12 月に「SDGs

アクションプラン 2018」、2018年6月に「拡大版 SDGs アクションプラン 2018」、2018年12月に「SDGs アクションプラン 2019」、2019年6月に「拡大版 SDGs アクションプラン 2019」と改訂を続け、2019年12月の「SDGs アクションプラン 2020」の策定につながっています。

(中略)

### 日本の企業・団体の取り組みと現状

グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (GCNJ) と地球環境戦略研究機関 (IGES) は、GCNJ 会員企業・団体を中心に、日本の企業・団体が持続可能なビジネスを推進する上で、17のSDGsの実現にいかに取り組んできたかを、2015年から2019年までに5回調査しています。

5回目にあたる2019年の調査結果をもとに、日本の企業・団体の取り組みと、現状を確認してみましょう。(今回の調査・ヒアリングをもとに考えるにあたっては、回答した企業のおよそ8割が大企業であり、その66%が売上規模1,000億円以上で、さらに、73%がグローバル市場で事業展開をしている企業であったため、中小企業の動向が反映されていない点には留意が必要です。)

この調査によると、売上規模1,000億円以上の企業において約90%の企業がSDGsの実施段階に入ったと回答しています。そして、取り組みが進展した要因としては「世間の認知度の高まり」「トップの意識の変化」がそれぞれ前回の調査と比べて43%から65%へ、33%から51%へと増加しています。また、SDGs推進活動の主体として多くの企業が回答したのがCSR部門でしたが、CEOや取締役会、経営執行会議体、経営企画部門が主体となっていると回答した企業も増えていました。

さらには、過去1年間における取り組みに対する連携についての質問では、従業員、顧客、取引先、株主・投資家、地方自治体との連携が大きく伸び、連携した動きが定着しつつある傾向を示しています。

今後の取り組みに対する姿勢への問いについては、「CSRの重点課題に反映する」という回答が減少しているのに対し、「自社の戦略・経営計画に反映する」と回答した企業が増加し、「評価の仕組み、指標を検討する」「SDGsに貢献できる新しいプロジェクトを立ち上げる」「外部との連携・パートナーシップを強化する」と回答した企業も増えていました。

つまり、企業内ではトップの意識もSDGsへの取り組みの重要性を認識するものへと変化し、企業活動を通して連携が進みつつあると言えるでしょう。また多くの企業はSDGsへの取り組みを経営計画や戦略に反映することを重視していると見ることができます。

(中略)

### なぜ企業はSDGsに取り組む必要があるのか

SDGsは2030年までに達成すべき持続可能な開発目標です。その目標を達成するために、すべての企業に対して、それぞれが持つ創造性およびイノベーションを活用して、取り組むことが強く求められています。国連に参加しているすべての国の、すべての政府によって取り組み推進が合意されていますが、取り組み活動の主体となるのは企業や団体、個人

の行動や協働に依存していると言えます。影響力という観点で、主体となることを求められている企業、団体、個人を見ていくと、社会に大きな影響を与える活動ができるのは企業でしょう。言い換えれば、最も重大であると全世界が認識している課題を解決するための策や技術を、企業が主導して開発し、実行し、継続していくことが求められていると言えます。

そして、企業にとって世界規模の課題を解決するために活動をすることで、企業戦略を地球的優先課題につなげることになると言えます。

具体的に見ていくと、以下の点で企業にとってのチャンスになると考えられます。

ビジネスチャンスを見極めができる：

世界経済の流れ、投資の流れが SDGs 達成のための取り組みを支援する方向に動くことが予想されるため、革新的なソリューションや抜本的な変革を進めていく企業が飛躍できるチャンスになると考えられます。例えば、省エネルギーやエネルギー蓄積、あるいは廃棄物の少ない製品開発に取り組むなど、持続可能で包摂的なビジネスモデルを通して、技術や解決策を提供することができる企業は、より広い市場を得ることが可能になると考えられます。

価値の向上ができる：

資源の効率的な利用や持続可能な代替策への転換を進めている企業の活動には、より高い価値が認められるようになると考えられます。

社会と市場の安定化ができる：

SDGs の達成に取り組むことは、世界の市場において持続可能な開発を目指したルールに基づく活動が要求されることでもあります。また、より健全で経済的にも安定した社会が実現することにもなります。具体的には、世界中の貧困を無くすことで市場が拡大すると考えられますし、充実した高度な教育が提供される社会では、多様な能力を持つ人材を確保することも期待できます。さらに、ジェンダー格差を解消することで、女性の地位向上が促進されることが期待されます。こうした社会こそ、企業が成功を目指せる環境が整っていると言えます。

企業の影響力、パフォーマンスを示すことができる：

SDGs 達成への取り組みを進めることは、世界規模で相互に協力できるパートナーとの結び付きを強化することになります。これにより、企業はより効果的にステークホルダーと意見を交換する機会を得ることになるとともに、企業の影響力やパフォーマンスを一貫して示す機会を得ることになります。また、海外の事例でも確認したように、協力できるパートナーと強く結び付くことで、自社の得意分野を伸ばすだけでなく、付加価値の高い製品の開発や新しいビジネスの創出にもつながる可能性を広げることができます。

以上、引用ここまで

【2022年度 第2回】

法政大学専門職大学院イノベーション・マネジメント研究科入学試験問題  
外国人・小論文

問題

以下は、2019年12月23日の日本経済新聞に掲載されたクレイトン・クリステンセン ハーバード大学教授とエフォサ・オジヨモ クリステンセン研究所上級研究員の「イノベーションへの課題「破壊的」戦略 再び追求を」という論文である（一部修正）。これを読んで設問に答えなさい。

日本の大企業は、人工知能（AI）などの分野で米国や中国の企業になかなか対抗できないでいる。(1)「破壊的イノベーション（技術革新）」への投資に及び腰で「イノベーターのジレンマ」に直面しているように見える。どうすればこのジレンマを打破し、革新的な技術、製品、サービスを生み出せるのだろうか。

第2次世界大戦直後の日本は絶望的に貧しかった。産業はほとんど破壊され、ゴム、磁石、電動モーター、金属などの原料はほぼ入手不能だった。日本経済が短期間で立ち直る可能性は極めて低いと思われた。

だがそれから数十年で日本は経済再建を果たし、世界有数の富裕国になった。終戦から50年とたたないうちに、日本経済はイノベーション主導型経済に変貌を遂げ米国に迫った。これほど見事な成長を日本が実現できたのはなぜだろうか。答えは破壊的イノベーションに投資したことにある。

破壊的イノベーションには2種類ある。一つは市場のローエンド（低機能・低価格帯）向けだ。既存品は高機能すぎると感じる顧客をターゲットに、低価格帯で使い勝手の良いモノやサービスを提供する。もう一つは新規市場向けだ。既存品が高すぎる、複雑すぎる、時間がかかりすぎるなどの理由で購入を見送った人々をターゲットにする。

ともに市場の中で最も利幅が低いと目される顧客をターゲットにするので、破壊的イノベーションに投資する企業はトップ企業との真っ向勝負を避けられる。トップ企業は利幅の大きい層を相手にするからだ。

だがローエンド向けも時間の経過とともに改良を重ねてハイエンド（高機能・高価格帯）市場に近づき、多くは低価格のまま主流的な顧客に受け入れられていく。モノやサービスがこうして「民主化」する過程で、破壊的イノベーションは業界を変え、企業ひいては国全体の経済的繁栄をけん引するようになる。

ソニー、トヨタ自動車、ホンダ、パナソニック、京セラ、日本製鉄などはまさにこの方法で成功を収め、わずか50年で日本を貧困から繁栄へと押し上げた。

例えばソニーの前身は東京通信工業というラジオ修理店だ。空襲で焼け残った古い建物に事務所を構え、それから数十年間、ほぼ破壊的イノベーションだけに絞って投資した。次々と世界初の製品を世に送り出し、大成功を収める。

こうした製品を日本そして世界の何百万もの消費者の手の届く価格で提供し、ソニーは一大帝国を築き上げた。今や世界に11万4千人の社員を抱え、年間売上高は790億ドルに達する。

他の企業も日本の高度成長期に破壊的イノベーションに投資し、すばらしい成功を収めた。だが残念なことに、これらのイノベーターは頂点を極めるとその業界の既存勢力と化し、成長は鈍化し、かつての輝きは色あせていく。

日本企業は、破壊的イノベーションに投資している間、すなわち日本や世界の全く新しい膨大な消費者層に向けて手ごろな価格の製品やサービスを提案すべく投資している間は、ハイペースで成長していた。ホンダ、スズキ、川崎重工業が創出したオートバイ市場から、トヨタと日産自動車が開拓した自動車市場に至るまで、様々な産業が日本経済を繁栄に導いた。

だが1980~90年代ごろから日本企業の投資戦略は変化し始める。破壊的イノベーションの追求から、持続的イノベーションにシフトしたのだ。この変化は当初こそ利益をもたらしたが、時がたつにつれ成長を鈍化させる。製品やサービスが高機能化し、顧客が払ってもいいと考える価格帯を超えてしまったからだ。

持続的イノベーションは市場で最も利幅が大きく、高度化した製品やサービスを気前よく利用してくれる主流の顧客層をターゲットにすることが多い。既存企業の利益率の改善または維持に寄与するので、魅力的な投資ではある。だが新規顧客は開拓できないので、新たな経済活動につながらない。しかも既存顧客以外の消費者や利幅が小さい顧客を無視することになる。だが破壊的イノベーションに的を絞り、やがてハイエンド市場で既存企業を打ち負かす新規参入者に思いがけないチャンスを与えるのはこうした人たちなのだ。

ソニーの例でいえば、80年代に同社の破壊的大冒険は終わりを告げる。今なお革新的な企業ではあるが、その後のイノベーションは主に持続的な性格のものになっている。テレビは世界最高と評価されるが、大方のテレビより高価だ。

ハイエンドを狙う戦略は短期的にはソニーに利益をもたらすかもしれないが、低価格帯に韓国サムスン電子や中国家電大手のTCL集団などの新規参入を許す結果となった。現に(2) 世界の液晶テレビ市場に占めるソニーのシェアは低下する一方、TCLのシェアは急拡大している。破壊的イノベーション理論が正しければ、これらの企業はテレビ市場でソニーを破壊することになるはずだ。

同じ流れがトヨタ、日産、京セラなどでもみられる。もはや破壊的イノベーション戦略は追求しておらず、イノベーターのジレンマに直面している。こうした企業は今後も利幅の大きい顧客をターゲットにする戦略を継続するのだろうか。

それともビジネスモデルを軌道修正し、新たな破壊的戦略に投資するのだろうか。

成功した日本企業はどうすればジレンマを乗り越えられるだろうか。まず実行すべきは、持続的イノベーションへの投資は間違った安心感を与えるだけだと、はっきり認識することだ。

持続的イノベーション投資の弊害を認識したら、次に実行すべきは、破壊的イノベーションの機会を発掘して投資する独立ユニットを設けることだ。このユニットは指揮命令系統も組織運営も優先順位も親会社とは完全に切り離れた独立組織としなければならない。

破壊的イノベーションを成功させるために必要なプロセスや価値基準は、持続的イノベーションと全く違う。このユニットを主流事業の中に発足させて持続的イノベーションの基準を当てはめたら、何の魅力もなくなる。しかし自由に羽ばたく機会を与えれば、会社に新たな成長エンジンを生み出せるだろう。並行して主流事業では持続的イノベーションを継続し、既存顧客の満足度を高められる。

日本企業が成長を取り戻すために必要なのは、数十年前に手掛けていた破壊的イノベーションの開発に再び取り組むことだ。独立ユニットを発足させれば、電力、移動、家電、娯楽などの分野で破壊的イノベーションの創出に取り組むだろう。そして既存品を入手できないか、既存品は高機能・高価すぎて手の出ないアジアやアフリカの数十億の人々に低価格のモノやサービスを提供できるだろう。

それは会社の新たな成長の原動力となり、ひいては日本経済に新たな息吹を吹き込むと期待できる。

問1 (1)「破壊的イノベーション(技術革新)」への投資に及び腰で「イノベーターのジレンマ」に直面しているように見える。とはどのようなことか。論文の中の言葉を使用し400字以内で説明しなさい。

問2 (2)世界の液晶テレビ市場に占めるソニーのシェアは低下する一方、という記述に対し、ソニーは液晶テレビ市場において今後、どのような行動をとれば良いのか。あなたの考えを400字以内で自由に述べなさい。

問3 この論文の要点を400字以内でまとめなさい。

## 【2022年度 第3回】

### 法政大学専門職大学院イノベーション・マネジメント研究科入学試験問題 外国人・小論文

以下の資料は、某大学研究センターが発表した論文です。この資料を読み、設問に答えてください。

[資料]

<sup>(a)</sup>海外におけるデジタルトランスフォーメーション (DX) の概念の登場とその後の議論の経緯を振り返った上で、DX の定義を整理する。

DX の概念は、もともと、2004 年に、スウェーデン・ウメオ大学のエリック・ストルターマン教授が提唱したものとされている。同氏は、当時、DX について、「デジタル技術が、人々の生活のあらゆる面に対して引き起こし、影響を与える変化」と定義している。特に、同氏は、今後の情報システムに係る研究の方向については、「社会のデジタルトランスフォーメーション (DX) の進展に係る全体的な影響に係る調査研究である」と説明している通り、DX を「企業のデジタル戦略」の一形態として捉えているのではなく、むしろ目指すべき「社会のデジタル化」の視点で DX を定義していると言える。

また、その後においても、このように社会のデジタル化の進展を「DX」として議論する例は多く見られる。実際に、アカデミックな研究においては、2016 年までにかけて、DX を「デジタル化 (Digitalization) のプロセスと、その結果としての影響」と定義し、「産業や公的セクターを横断する既存のバリューチェーンを根本的に変化させる世界的なメガトレンド」であるとの認識の下で研究が進められている。また、2015 年に、世界経済フォーラム (WEF) が、アクセントゥアとともに立ち上げたデジタルトランスフォーメーションイニシアティブ (DTI) では、その後 2016 年～2018 年にかけて報告書を発表しているが、同報告書では、デジタル化 (Digitalization) によって、「ビジネスと社会が変革されつつある」との認識のもと、13 の産業、5 の横断的分野の分析を通じて、「社会変化としての DX」を論じている。

一方で、2010 年代初頭から、世界の著名な経営系の大学・ビジネススクールが、グローバルな IT コンサルティング企業の全面的な協力を得て、「企業のデジタル戦略」の観点から、DX の推進の方策について議論してきている。

例えば、2011 年に、MIT デジタルビジネスセンター (MIT Center for Digital Business) との連携のもとで、Capgemini が発表したレポートでは、DX について「企業のパフォーマンスと取組範囲を革新的に改善するための技術の利用」との定義の下で、15 か国 50 以上の企業の調査を行っている。また、2015 年に、同じく MIT デジタルビジネスセンターが、Deloitte とともに発表したレポート (MIT Management Review) では、デジタル技術の利用により「ビジネスを変革 (Transform) させる」という DX の推進の観点から、トップダウンでの経営戦



略と組織文化を有する組織（デジタルに成熟した組織（digital maturity organization））が必要との認識のもと、129 か国、27 の産業、4800 名以上の幹部への調査を行い、分析を行っている。さらに、2015 年に、スイスのビジネススクールである IMD が、Cisco との連携のもとで設立した Global Center for Digital Business Transformation（DBT センター）では、DX について「デジタル技術とデジタル化によるビジネスモデルがもたらす組織変化や業績変化」と定義し、これまで 14 か国、1030 名以上の幹部への調査を行い、DX に係る書籍を 2 冊発刊してきている。これらは、いずれも、企業のデジタル戦略として、デジタル技術の導入によりビジネスを変革（Transform）させる観点から、DX という用語を使っている。

このような流れの中、2010 年代後半から、グローバルな IT 系に係る調査会社においても、それぞれ異なるものの、「企業のデジタル戦略」の観点から、DX に係る概念の整理・定義を行っている。具体的には、IT 調査会社の IDC 社は、同社の主張する第 3 のプラットフォームを利用して、「新しい製品やサービス、新しいビジネスモデルを通して、ネットとリアルの両面での顧客エクスペリエンスの変革を図ること」を DX として定義し、その訳を日本で紹介している。一方、IT 調査会社の Gartner 社は、むしろ「デジタルビジネストランスフォーメーション」という用語で、「頑強で新たなデジタルビジネスモデルを構築するプロセス」と、いわゆる DX に近い概念を定義している。

このような中、日本では、2018 年に経済産業省が示した定義が広く共有されている。この定義は、「企業のデジタル戦略」の観点から示されたものであり、具体的には、同省が 2018 年 12 月にまとめた「DX 推進ガイドライン」において、以下の通り、DX を定義している。

「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」

この定義から読み取れるように、DX とは「データ、デジタル技術を活用」することにより、「競争上の優位を確立する」ための活動の一種ではあるが、それだけでなく「製品やサービス、ビジネスモデルの変革」を前提とすることがその本質とされる。また、そのためにも「業務そのもの」、「プロセス」や「組織、企業文化・風土の変革」も求めていることも、その特徴と言えよう。

上述の通り、この同省の DX に係る定義の本質は「製品やサービス、ビジネスモデルの変革」である。その際、一般的に、「ビジネスモデル」とは、製品・サービスによる顧客価値を創出・提供する「仕組み」のことであり、また、そのビジネスモデルを継続的に実現するための「一連の手続き・工程」が、（事業プロセスと業務プロセスからなる）「ビジネスプロセス」である。したがって、製品・サービス、ビジネスモデル、ビジネスプロセスのそれぞれ

れの関係は、以下の通り、整理される。

- ・ビジネスモデルの変革は、広い意味で、顧客に提供する製品・サービスの変革（特にサービスの変革）につながるものであるとともに、革新的な製品・サービスの改革には、ビジネスモデルの改革が前提となる。
- ・ビジネスモデルの変革には、当然にして社内外でのビジネスプロセスの変革を伴う。一方、逆に、ビジネスプロセスの全面的な変革は、ビジネスモデルの変革につながりうる。

このことを踏まえ、経済産業省の定義をベースとて、DXの基本要件を「ビジネスモデル」の変革と位置づけ、また、ビジネスモデルの改革を引き起こすような「ビジネスプロセス全体」の変革も、DXの対象とする。

一方、企業においては、従来から、情報技術（IT）に関して多くの投資がなされてきている。DXは、これらの情報技術（IT）投資と一体何が異なるのであろうか。

これらの従来のIT投資については、近年、デジタルイゼーション（Digitization）、デジタルライゼーション（Digitalization）との用語が使われている。このうち、デジタルイゼーションは、基本的には、デジタル機器等を活用することにより、アナログ情報をデジタル情報に置き換えることを意味し、また、デジタルライゼーションは、企業等におけるビジネスプロセスをデジタルに置き換えることを意味する。いずれにせよ、これらのIT投資は、多くの場合、計算作業を含め、従来手作業などで行っていた業務プロセスを、情報技術（IT）を活用することによって自動化・効率化することを目的としたものである。また、情報技術（IT）投資により、業務プロセスの効率化を図り、生産性の向上を図るためには、単に既存のプロセスをそのままをデジタル化するだけではなく、併せてそのビジネスプロセスの変革（BPR: Business Process Re-engineering）に取り組むことが必要であることは、以前より指摘されている。これらのIT投資を、DXとの対比で、「効率化IT投資」と定義する。

これに対して、DXでは、情報技術（IT）・デジタル技術を活用することによって、単に業務プロセスを自動化・効率化するだけではなく、上記の定義のとおり、新たな製品・サービスを創出すべく、原則「ビジネスモデル」の変革を行うことが求められる。すなわち、DXにおいては、単なる既存のビジネスプロセスの延長でのIT投資（併せてBPRを行うものも含む）ではなく、少なくともビジネスモデルの変革につながるようなIT投資であることなどが求められることが特徴になる。

「設問 1」 (a) について、DX の議論には 2 つの大きな流れがあるとしている。それぞれの内容を 100 字以内で示してください。(合計 200 字以内)

「設問 2」 本文では、IT 投資について 3 つの形態があるとしている。3 つの形態の用語（キーワード）ごとに、それぞれの相違点および共通点を明確に示しながら、それぞれの内容を 100 字以内で示してください。(合計 300 字以内)

「設問 3」 企業だけでなく、国においても迅速で利便性の高い国民サービスを提供するために DX が求められる。あなたの母国において、情報技術（IT）・デジタル技術を活用した国民サービスの事例を 300 字程度で示してください。

以上