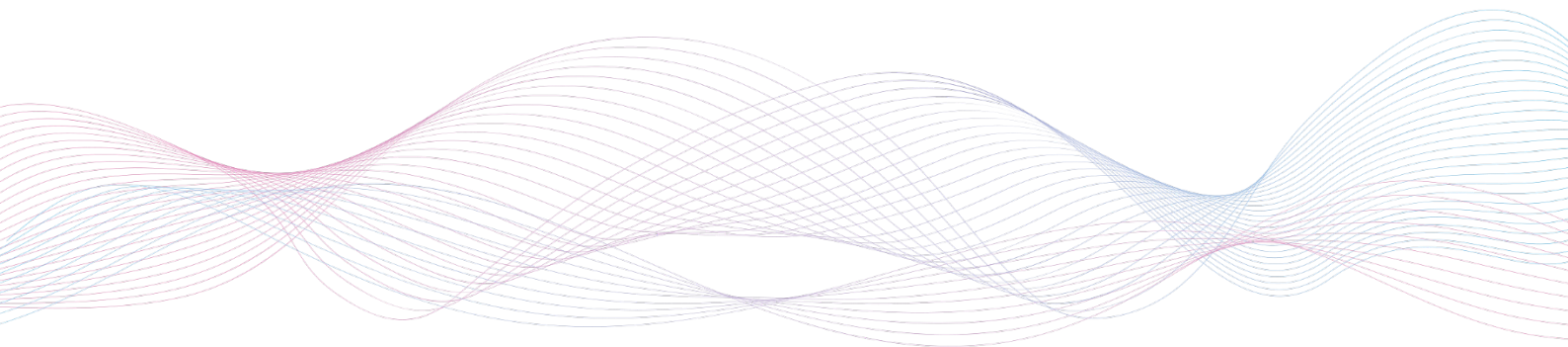


# 日本企業にとっての DX の本質

WHITE PAPER



## 目次

はじめに.....	2
<b>I. 日本企業の現在地.....</b>	<b>3</b>
1. DX サーベイの目的.....	3
2. DX のトレンド.....	4
3. DX の成功確率.....	11
4. DX の成功を阻害する要因.....	13
5. DX が成功しない典型的な症例.....	16
<b>II. 日本企業の DX 成功のカギ.....</b>	<b>18</b>
1. そもそも DX とは何か？.....	18
2. DX の成功要因は？.....	19
3. DX を推進するための考え方は？.....	21
終わりに.....	24

## はじめに

世界中に感染が拡大したコロナウイルスの影響により、多くの日本企業において、あらゆる面でデジタル化が十分進んでいないことが明らかになった。2020年4月7日、日本において緊急事態宣言が発令された後、人々の接触を極力避けるための措置として、企業におけるテレワークの移行は急務となったが、全ての会社が速やかに対応できるわけではなく、多くの会社員が不安を抱えながら出社を続けていた。

2018年9月に経済産業省が「【DXレポート～ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開～】」を発刊し、2020年5月に独立行政法人情報処理推進機構（IPA）が認定制度を始めた。さらにはデジタル庁の創設など、国レベルでもデジタル化の必要性を認識し、日本のデジタル化を後押ししようとしている。

今企業に求められているのは、“デジタルツールを導入する”“既存のアナログな仕組みをデジタル化する”といったレベルではなく、企業そのものをデジタルテクノロジーにより変革することである。かつてないほど、短命化する企業の競争優位性、パーソナライズ化されたニーズへの対応、そして業界の垣根を超えた競争環境の変化などに対応するため、デジタルテクノロジーを活用した抜本的な改革は待ったなしの状況だ。

このような状況から脱却し企業が新たな競争力の源泉を得るには、デジタルテクノロジーを活用した“変革＝デジタルトランスフォーメーション（DX）”が必要不可欠だと考えている。

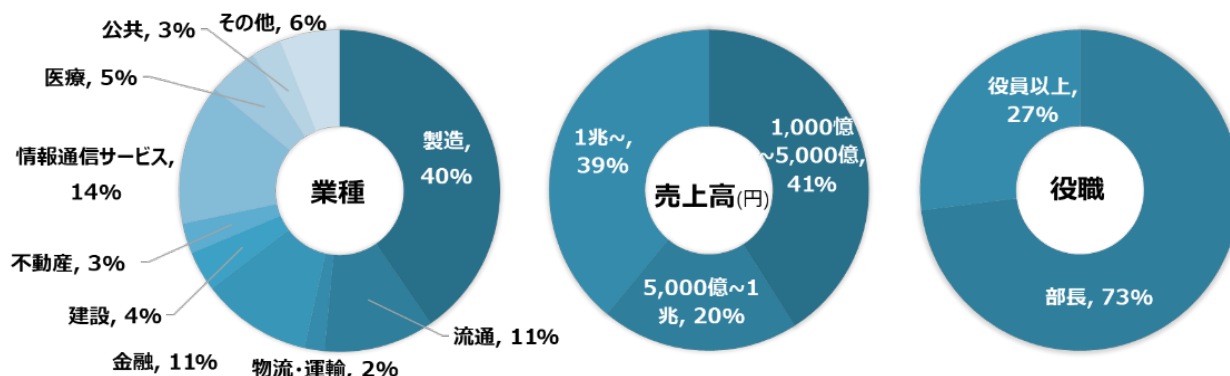
我々アビームコンサルティングは、DXを単なるデジタルテクノロジーの活用に留まらず、その活用を前提としながらも、DXで実現したいビジョンを掲げ、そしてそれを実現させるエンジンを企業の中に確立することだと考えている。不可逆なデジタル化の流れは待ったなしで、あらゆる産業に波及し浸透していく。企業にとってDXは必須且つ急務の対応と考えている。デジタル化の推進にあたっては、日本固有の阻害要因を踏まえた上で、変革をデザインし、実行していく必要がある。

本稿では新型コロナウイルスが加速した新たなニューノーマル時代に、企業が生き残りを賭けて取り組むべきDXの成功要因を紹介したい。

# I. 日本企業の現在地

## 1. DX サーベイの目的

図 1：回答者の属性



ここ数年 DX は企業の主要な取り組みテーマに掲げられ、CDO の設置も市民権を得てきた。しかしながら DX が成功したという声はあまり聞こえず、むしろ失敗しているという話を聞くことが多い。日本において、一定程度取り組みが進み実績が出て来たこのタイミングで、DX の取り組み実態を把握し、DX の成功と失敗の分岐点が何かを明らかにすることを目的に本調査を実施した。また本調査は、「年間売上 1,000 億円以上の企業に所属」、「部長職以上」、「DX の意思決定関与者」全てを満たす方にアンケートを行った。

※調査実施期間：2020 年 10 月末～2020 年 11 月初旬

## 2. DX のトレンド

図 2：取り組みテーマ

日本企業にとっては売上に資する取り組みが最も重要な DX の取り組みテーマ

	取り組みテーマ (複数回答)	最も重要な取り組みテーマ (単一回答)
新規事業の創出	43%	25%
ビジネスモデル変革 <sup>*1</sup>	28%	9%
新サービス・製品開発	37%	13%
顧客接点デジタル化	40%	14%
バリューチェーン改革 <sup>*2</sup>	17%	2%
RPA/OCR活用	34%	5%
オペレーション改革 <sup>*3</sup>	31%	11%
コーポレート機能高度化 <sup>*4</sup>	29%	9%
働き方改革	35%	11%
その他	2%	1%

注) 基幹システムの更新・リプレイス、オンプレシステムのクラウド化、既存システムの保守を除く。

※1：サブスクリプション等の新たなビジネスモデルへの変革

※2：自社に留まらず関連するステークスホルダーを巻き込んだサプライチェーン変革

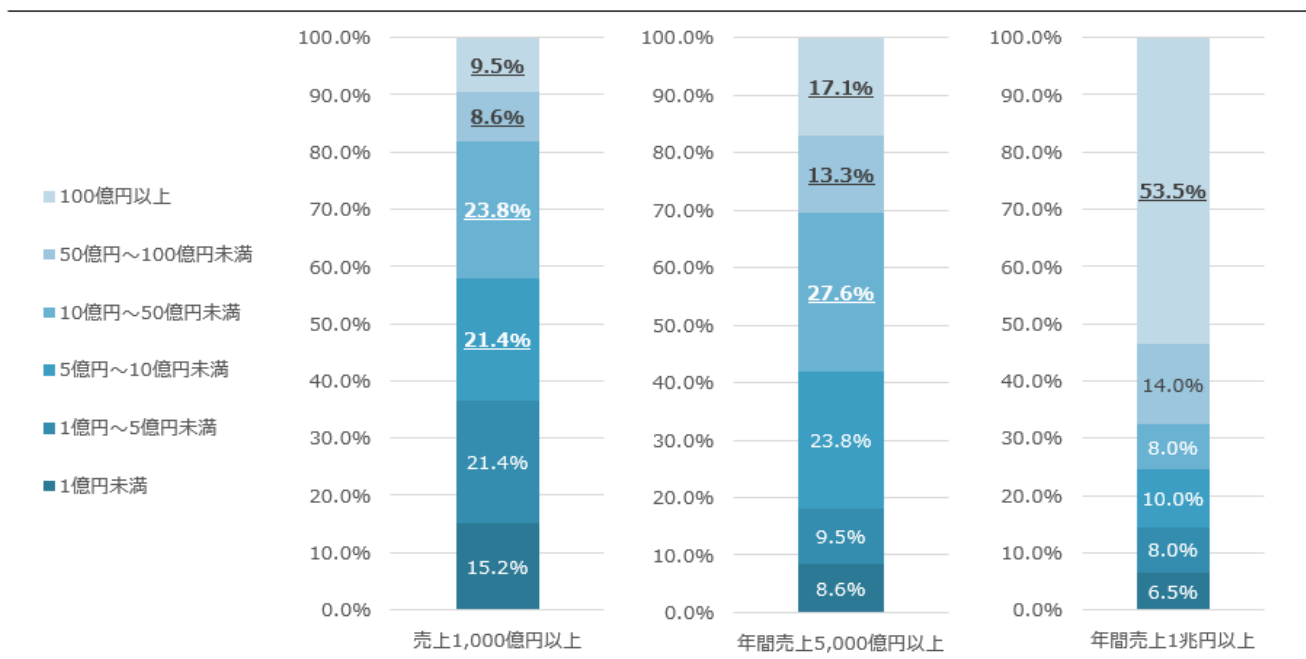
※3：RPA/OCR等のデジタルツールの活用に加え、業務ルールを含めたオペレーション全体の改革

※4：AI等を使った人材採用プロセスの見直し、データ利活用による経営管理高度化・リスク管理等の変革

多くの企業は、新たな事業の柱となる新規事業開発や既存事業の売上を伸ばすためのビジネスモデル変革、効率化に資する RPA やオペレーション変革・コーポレート機能の高度化に取り組んでいる。回答した会社にとって最も重要な取り組みテーマについては、売上向上に資する取り組みが多いことから、デジタルを活用して事業をスケールさせる、新たな事業の柱を構築することが、企業にとって重要な命題になっていると言える。

図 3 : DX に対する年間投資額

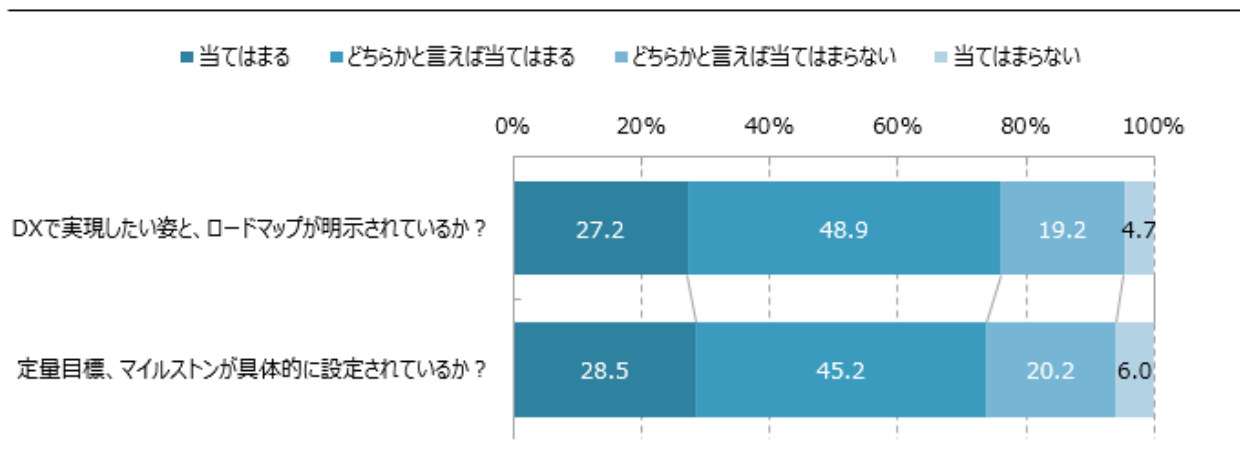
約 6 割が DX 予算に売上対比で 0.5%以上を投資



先ほど挙げた取組みテーマに対し、回答企業の 60%以上が売上対比で年間 0.5%以上の投資を行っている。多くの企業にとって、DX は「自前でとりあえず試してみる」「PoC で少し試してみる」といった試行フェーズから、変革に向け本気で取り組んでいるフェーズに入っているということが伺える。また、DX を実現させるためには、一定程度の予算を割り当てなければ効果が出ないと認識している企業が多いことも回答結果から読み取れる。

図 4 : DX 戦略・ビジョンに関する現状

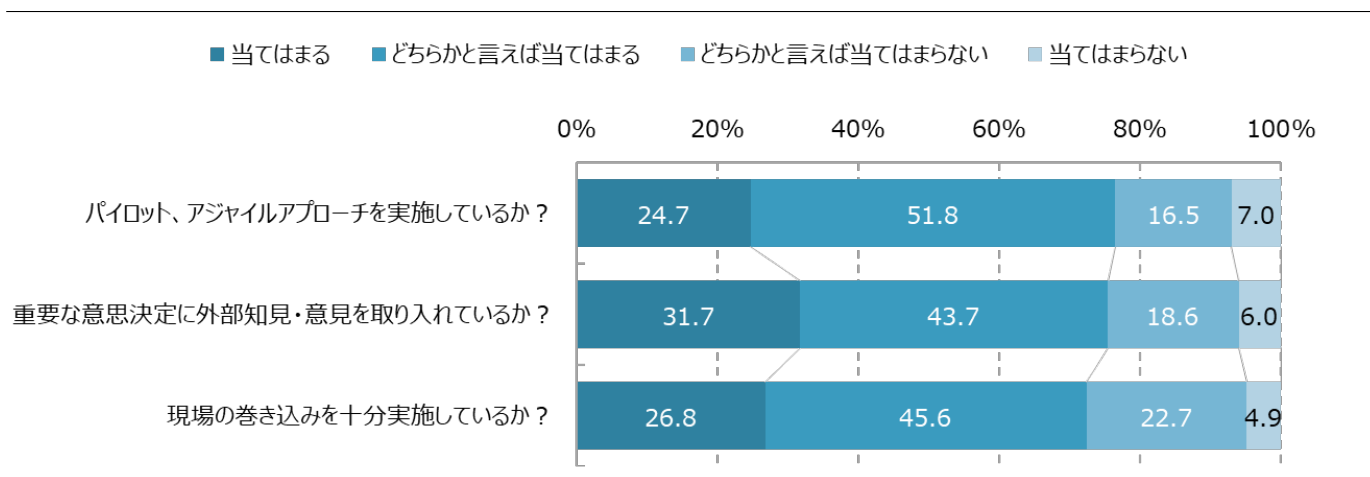
【戦略・ビジョン】DX ビジョンの具体的な達成状態の定義が弱い



まず「戦略・ビジョン」においては、「DXを通じて実現したい姿と道筋」が明確にしめされていること、その道筋を辿るのに「定量目標・マイルストーン」が設定されていることが重要ポイントとなる。“DX”という言葉自体がバズワード化しているが、自社としてどのようにDXを解釈し、DXを通じて会社がどう変わるか・何を求めるべきかを明確にすることが特に重要だと考えている。また、DXビジョンの定量目標・マイルストーン設定がされているかという設問に対し「どちらかと言えば当てはまらない」「当てはまらない」が回答の約3割弱となることから、この点について課題がある企業が多いのではないだろうか。

図5：DXの取り組みアプローチの現状 1/2

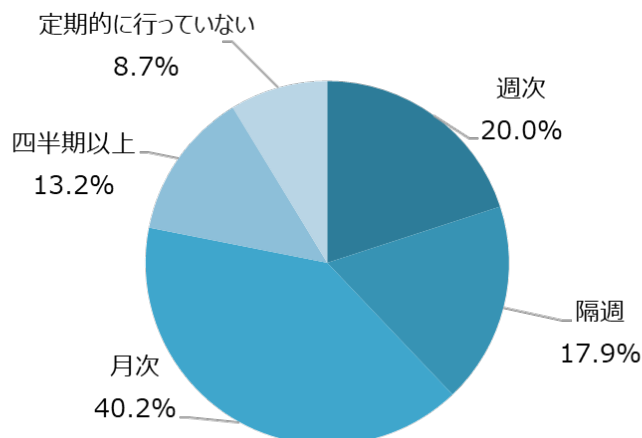
**【アプローチ】現場の巻き込みは十分とは言えない**



DXの取り組みは進めてみて始めて分かることが多分にあることから、実行しながら修正するアジャイル的なアプローチが重要となる。また、新技術や手法が絶えず開発されるため、トレンドを捉えるにも自社知見に依存せず適宜外部を活用した上での現場の巻き込み・浸透、そしてそれに加えて役員など経営陣の巻き込みが重要となる。また、現場の巻き込みを十分実施しているかの設問に対し、「どちらかと言えば当てはまらない、当てはまらない」の回答が約3割となっていることから、現場の巻き込みが課題の一つである。

図 6 : DX の取り組みに対するモニタリングの現状

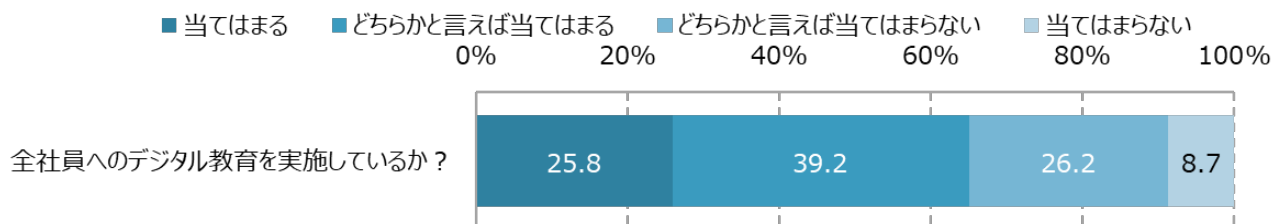
**【アプローチ】 約 4 割が週次・隔週による状況把握と意思決定を実施**



DX の取り組みを進めていくためには、部門間でコンフリクトが生じた、想定と異なるリソース調整が必要となったなど、問題がどこで発生しているかを的確に捉え、適宜対応方法を検討していく必要がある。DX の取り組みについて、どのくらいの頻度で役員以上に報告をしているかについては、約 4 割が週次・隔週と回答しており、状況を把握しながら機動的に意思決定を実施していると言える。

図 7 : DX リテラシーの浸透度合い

**【リテラシー】 約 3 割強がデジタル教育に課題**

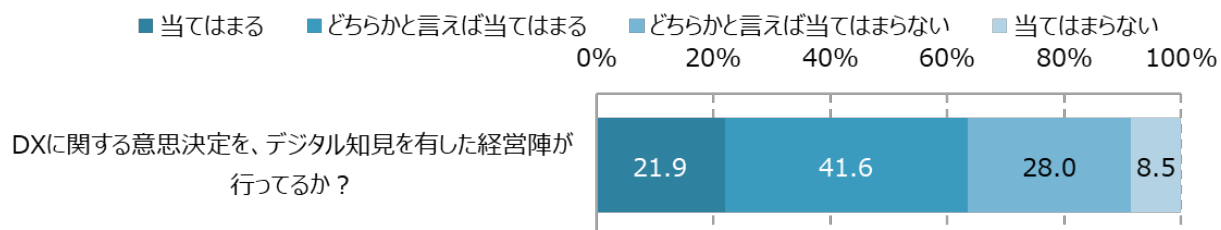


DX を実行するにあたっては、関係する全社員にデジタル教育がなされている必要がある。未だに AI を使えば全てを解決してくれる、何らかのツールを入れれば作業が全自動化される、と思っている人が一定数存在する。推進責任者や推進メンバーにしっかりとしたデジタル知見があっても、巻き込まれる現場側において一定程度の知見がなければ、改革に向けた取り組みは上手く進まない。ここでは約 3 割強の回答者が「あまり当てはまらない」「当てはまらない」と答えていることから、デジタルに関する適切な教育を実施・浸透させることに、一定のハードルがあると考えられる。



図 8 : リーダーシップの現状 1/2

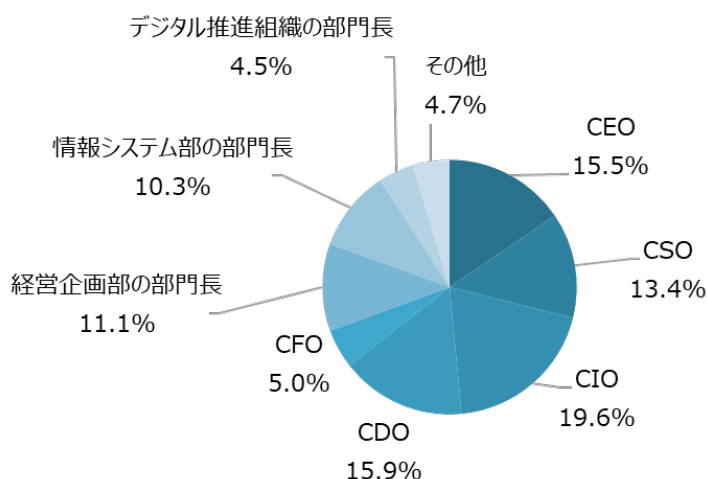
**【リーダーシップ】 約 4 割がデジタル知見を有していない経営者が意思決定**



経営陣は、「例えばどのようなことがトレンドとなっているのか」「システムやツールを使えば何がどこまで出来るのか」「他社はどのような点に力を入れ成功したのか」といった意思決定に影響する一定レベルの知見を有することが必要だと考える。ポイントをつかんでいなければ投資判断やアプローチに変更について、適切な意思決定ができないためだ。回答企業のうち、約 4 割が「どちらかと言えば当てはまらない」「当てはまらない」と答えている実情から、デジタルに関してキャッチアップできてない経営陣が意思決定を行っているケースが依然として多いことがうかがえる。

図 9 : リーダーシップの現状 2/2

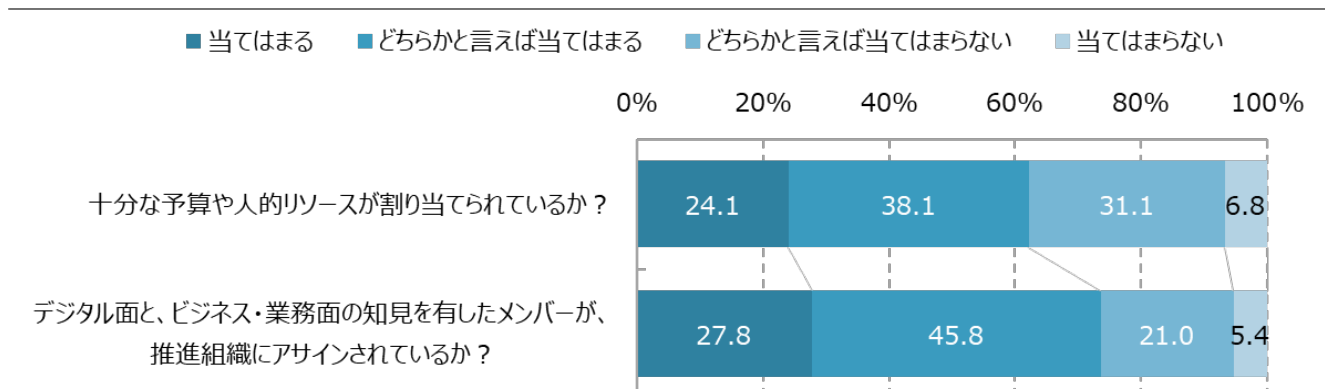
**【リーダーシップ】 約 6 割が DX の推進責任者は役員以上**



リーダーシップにおけるもう一つのポイントは、役員以上が推進責任者になるということである。これは DX の取り組みがその性質上、自部門だけでなく他部門も巻き込み推進することが多いため、部門間のコンフリクトを円滑に解消する上で必要な推進体制だ。ここでは約 6 割の回答者が推進責任者は役員以上と答えていることから、多くの企業では既にこの点を理解した推進体制を構築していると理解できる。

図 10 : DX の推進体制の現状 1/3

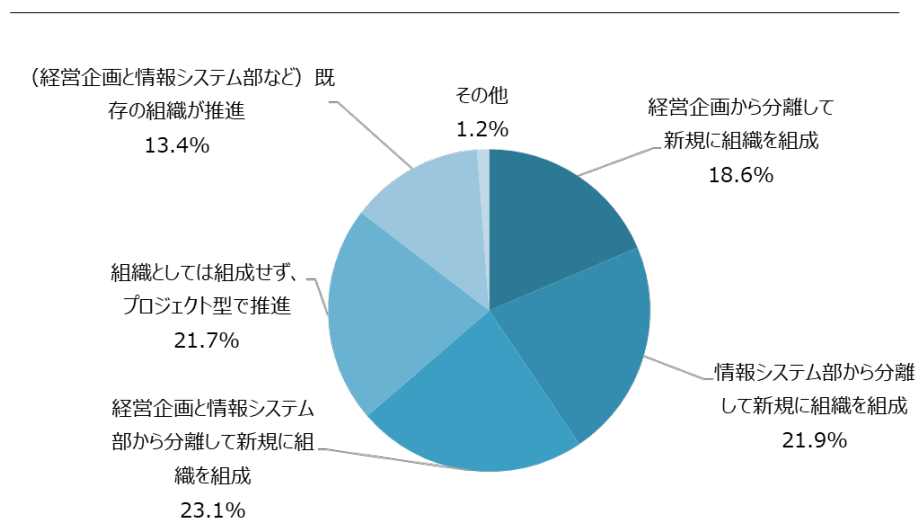
**【体制】メンバーアサインされるも、予算や人的リソース面で課題**



DX は冒頭に説明のとおり、試行フェーズは終わり、実を取るフェーズへ移行しており、そのためには十分なヒトとカネへの投資が必要となる。ヒト・カネに対するリソース資源配分に関しては約 4 割が不十分だと回答している。これは会社として重要テーマに掲げながらも、人員体制やカネの部分で本来必要となるレベルに対してギャップが大きい実情がうかがえる。

図 11 : DX の推進体制の現状 2/3

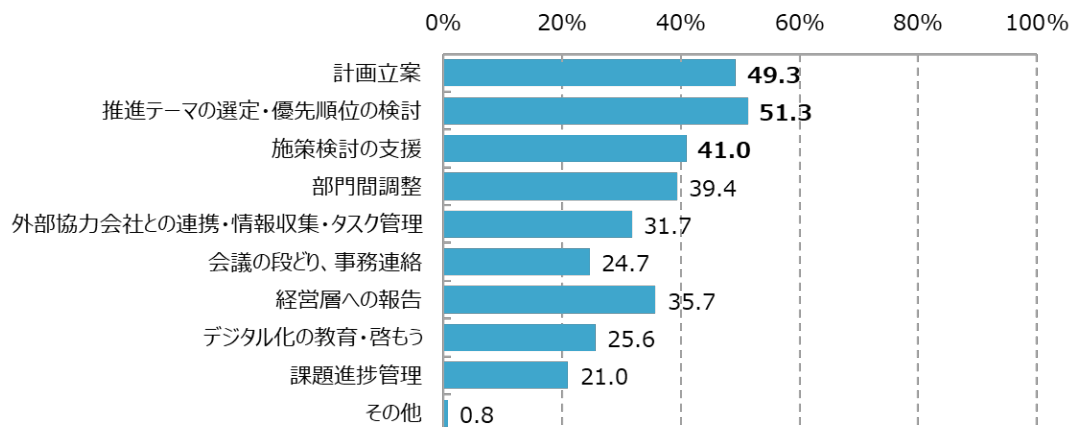
**【体制】6 割以上が DX の推進体制は新組織で組成**



DX の取り組みは、新たな事業の柱となるビジネスの創出、既存の業務やビジネスモデルを変革させることが主題となる。既存の業務や部門毎のしがらみから離れて取り組みを推進する必要があるため、既存の組織とは別の体制を組成することが重要になると考えている。約 6 割の企業が経営企画もしくは情報システム部がベースとなり、新たな DX 推進組織を組成している。

図 12 : DX の推進体制の現状 3/3

**【体制】 6 割以上が DX の推進体制は新組織で組成**

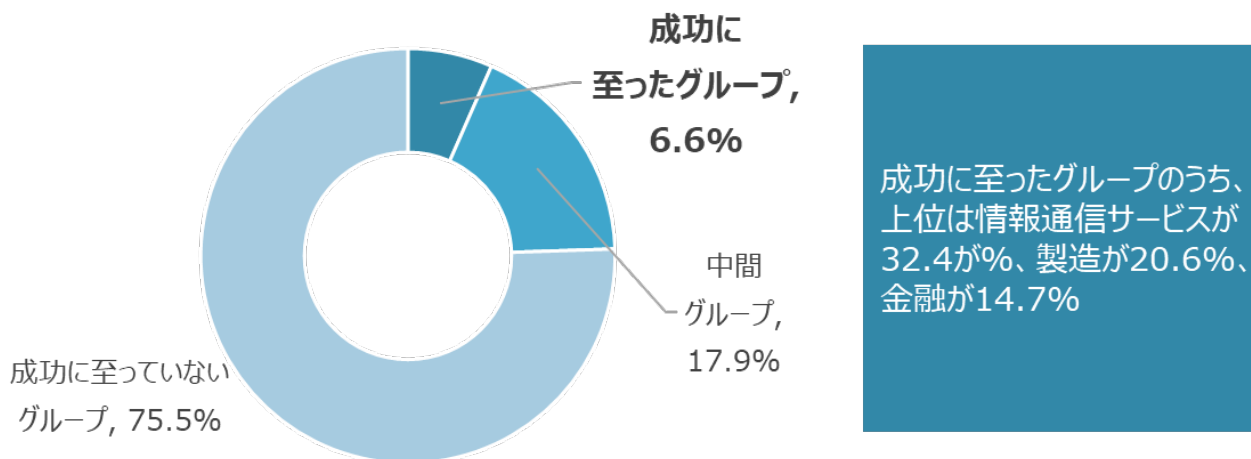


推進組織で担う役割としては、約 4 割以上を「計画立案」「推進テーマの選定・優先順位検討」「施策検討の支援」が占めている。これは推進組織のミッションが単なる取りまとめではなく、DX の取り組み全体を積極的に推進し、そして施策自体の自身にまで突っ込んだ支援が求められていることを意味する。

### 3. DX の成功確率

図 13 : DX の取組みで成功に至ったグループ

**DX の取組みで成功に至ったのは僅か 6.6%**



多くの企業が何らかのデジタルに関連する取組みを行っているが、成功と言える状態まで辿り着いたのは僅か 6.6%であった。そもそも変革するという取組み自体の難易度が高い上、DX はその中でもさらに難易度が上がり、成功したと認識できるレベルに達するまでの道りは非常に険しい。加えて、システム導入やプロセス変革に留まらず、事業の変革、リソース配分、新たな体制の構築などこれまでとは異なる次元の変革も必要となり、経営レベルの覚悟がより一層求められる。

図 14 : 取り組みテーマ別 DX の成功割合

**取り組みテーマに限らず成功に至るのはごくわずか**

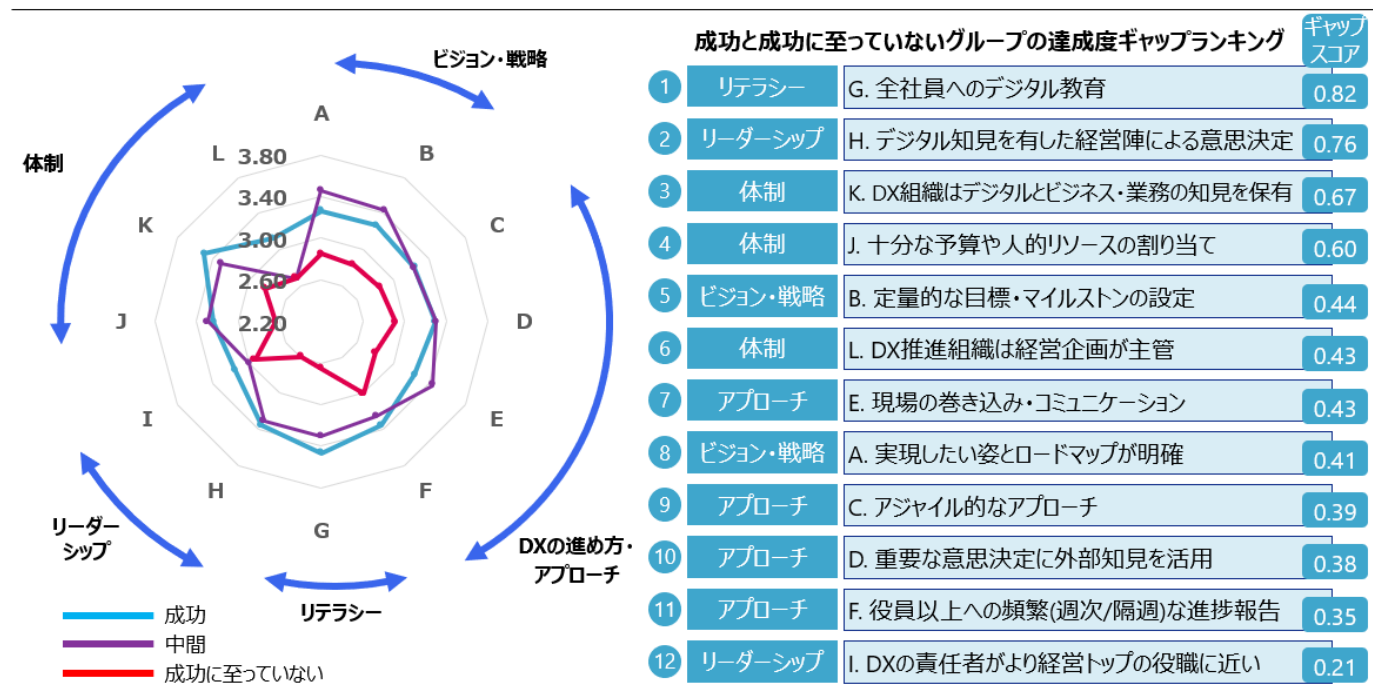
	新規事業の創出	ビジネスモデル変革	新サービス・製品開発	顧客接点デジタル化	VC改革	RPA/OCR活用	オペレーション改革	コーポレート機能高度化	働き方改革	その他	Total	
成功	8.5%	10.9%	4.5%	5.5%	9.1%	3.7%	1.9%	14.9%	1.9%	16.7%	34	6.6%
中間	16.9%	21.7%	17.9%	16.4%	9.1%	14.8%	20.4%	25.5%	13.0%	7.2%	92	17.9%
成功に至っていない	74.6%	67.4%	77.6%	78.1%	81.8%	81.5%	77.8%	59.6%	85.2%	83.3%	389	75.5%
Totals	130 25.2%	46 8.9%	67 13.0%	73 14.2%	11 2.1%	27 5.2%	54 10.5%	47 9.1%	54 10.5%	6 1.2%	<b>Grand total</b> <b>:515</b>	

取り組みテーマ別に考察してみよう。ビジネスモデル変革やコーポレート機能の高度化については成功に至ったと認識している割合が他のテーマと比較し若干多い。ただし現時点でいかなる取り組みであっても、DXで成功に至っているのはごく僅かである。

## 4. DX の成功を阻害する要因

図 15：成功と失敗グループのギャップ

リテラシー、デジタル知見を持つ経営陣の意思決定、推進メンバーに課題



ここからは成功に至ったグループと、成功に至らなかったグループを中心に分析したい。弊社は前項までに説明した各種ポイントは DX の取り組みを推進する上でいずれも重要だと考えるが、それぞれの回答結果をスコア化しそのギャップを紐解くと、「全社員へのデジタル教育」「デジタル知見を有した経営陣による意思決定」「デジタルとビジネス・業務知見を有した推進組織の組成」が上位にランキングされる。特に、ギャップが 0.5 ポイント以上開きのあった項目について考察したい。

### ギャップランキング 1：「全社員へのデジタル教育」

DX の取り組みに巻き込まれる側がデジタルを活用して何が出来るかが分かっていないと、理解度に起因する期待感の温度差が大きくなり、いざ取り組みを推進しようとする際に上手く進まない原因になる。

### ギャップランキング 2：「デジタル知見を有した経営陣による意思決定」

弊社が DX の推進をサポートする際にはまず、経営陣のデジタル教育から開始する。DX で何かを実現するためには、経営陣がデジタル活用により何がどこまで実現出来るかを把握した上で、各種意思決定が行わなければならない。また、競合他社や世の中のトレンドを理解し、自社はどのレベルまで DX を実現しているかをよくよく把握する必要がある。経営陣のデジタルリ

テラシーが低いと、投資すべきテーマに対して中途半端な予算の割り当てや社内リソースの融通に対してブレーキがかかるなど、推進を阻害すると事項が生じてしまう。

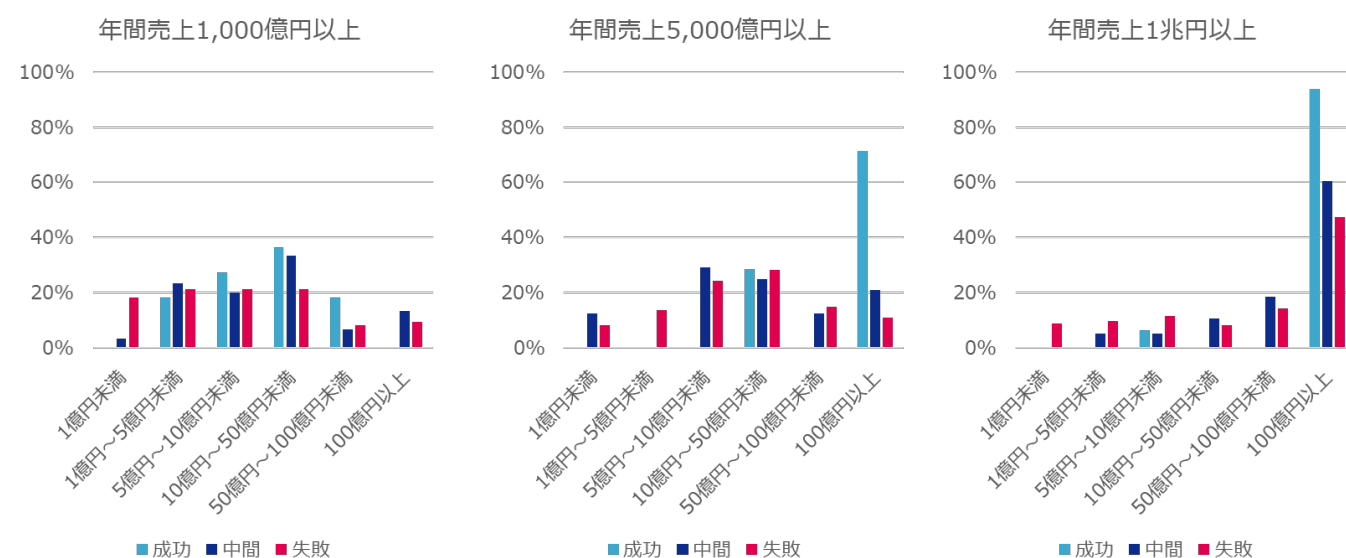
### ギャップランキング 3 : 「DX 組織はデジタルとビジネス・業務知見を保有」

よくあるのは経営企画部が中心メンバーとなって推進体制を組み、各部からエース級の人材を引っ張ってくるケースである。しかし、DX の推進において求められるケイパビリティと、各部で結果を残すケイパビリティは異なる。例えば営業成績が抜群によい、オペレーション中心の業務で上司から言われたことを正確に実現するなど高く評価されてきたことと、新たな取り組みの計画立案が出来る、各部を巻き込みや社外メンバーとの各種折衝を行いながらプロジェクトマネジメントが出来るというケイパビリティは全く異なる。体制を新たに組む際には、どういったメンバーが適切かをしっかりと見極めアサインをすることが重要となる。デジタルだけでなく、組織のビジネス・業務を理解しているメンバーで体制を組むことが重要となる。

### ギャップランキング 4 : 十分な予算や人的リソースの割り当て

図 16 : 企業規模と投資額

#### DX に対する投資額の目安は売上に対して 1%以上



当然ながら DX の取り組みはツール導入、外部企業の活用、人的リソースの割り当てなどが必要となり、年間の予算規模としても一定程度の投資が必要となる。DX の取り組みに対し、成功に至っている企業は当然ながら年間予算として十分な規模の投資を行い成果につなげている。投資額の目安としては売上 1,000 億円以上の企業の場合、投資金額は二桁億円以上、売上対比で 1%以上が下限となるのではないだろうか。

以下では直接ランキングに寄与しないが、DX 推進組織がどこまでの役割を担うべきか、成功に至ったグループと成功に至っていないグループの差を紹介したい。

図 17：推進機能の役割

**成功グループにおける DX 推進機能は計画立案、テーマ選定・優先順位検討に関与**

※複数回答	成功グループ (34人)	中間グループ (92人)	失敗グループ (389人)	成功グループと 失敗グループのギャップ
計画立案	23人(68%)	59人(64%)	172人(44%)	<b>23.4%</b>
推進テーマの選定・ 優先順位の検討	20人(59%)	54人(59%)	190人(49%)	<b>10.0%</b>
施策検討の支援	15人(44%)	43人(47%)	153人(39%)	4.8%
部門間調整	14人(41%)	40人(43%)	149人(38%)	2.9%
外部協力会社との連携・ 情報収集・タスク管理	12人(35%)	39人(42%)	112人(29%)	6.5%
会議の段どり、事務連絡	11人(32%)	27人(29%)	89人(23%)	9.5%
経営層への報告	10人(29%)	40人(43%)	134人(34%)	-5.0%
デジタル化の教育・啓蒙	8人(24%)	33人(36%)	91人(23%)	0.1%
課題進捗管理	6人(18%)	33人(36%)	69人(18%)	-0.1%
その他	0人(0%)	0人(0%)	4人(1%)	-1.0%

DX を推進する機能として成功に至ったグループと成功に至っていないグループを見ると、10pt 以上差が開いているのは計画立案、推進テーマの選定と優先順位決めへの関与である。推進機能として社内の要望を取りまとめる、外部企業との連携の橋渡しといったサポートに限らず、DX を実現するためには、文字通り推進させるための役割を担わせることが成功のポイントとなる。



## 5. DX が成功しない典型的な症例

以下からは DX を推進するにあたって重要なポイントとなる 5 つ、「ビジョン・戦略、アプローチ、リテラシー、リーダーシップ、体制」について回答者からのコメントとともに、DX が進まないよくある症例をとして紹介したい。

### ビジョン・戦略：スローガン止まり

- 「全体ビジョンや全社における目標は明確化されているが、事業部や本部部門毎のロードマップや目標値まではブレイクダウンされていない」（製造業 機械：部長職）
- 「全社のビジョン定義が新たに創出する具体的な価値に落としきれていない。」  
（製造 その他：部長職）

DX を重要な取り組みとして掲げるものの、ビジョンの解像度が低く、DX を通じて変革したい姿を社内の誰もが分かる状態に落とし込みができていない。何をいつまでに達成するかが不明確であるため、対象期間が終わっても、結局何も変わらず終わってしまう。

### アプローチ：現場との温度差

- 部門毎にリーダーを任命し DX を進めてはいるが、現場の末端までその必要性が腹落ちしていない。  
（製造 その他：部長職）
- 現場の巻き込みは温度差があるため有効に機能しない危惧がある。  
（情報通信サービス：部長職）

日本ではジョブディスクリプションが曖昧なため、トップダウンは馴染まない。現場の巻き込みが必須となるが、現場への取り組み説明を十分にしないと結果的に温度差が埋まらず、DX のスムーズな推進を阻害する。特に現場のリーダー層を活動に上手く取り込み、変革の火をつけなければ推進はうまくいかない。

### リテラシー：デジタルの神格化

- 全社員に対するデジタル教育は実施されているが、認識レベルにばらつきがある。  
（製造業 機械：部長職）
- スペシャリスト的な人材が中心メンバーとして推進しているものの、現場との温度差を感じるケースが多々発生し、現場従業員への当該教育も課題となっている。（製造業 機械：部長職）

2020 年現在においても、「AI で今の業務が全自動化できる」と思っている方が実際には多い。会社一体で取り組むにはデジタル技術で何ができるか、世の中のトレンドがどうなっているか、競合他社は何に取り組んでいるか、自社の過去の取り組みはど

ういったものがあるかを踏まえデジタル教育することで関係者の前提を揃えなければ、期待していた成果が出なかったという現場との温度感を生み出す要因となる。

### **リーダーシップ：盲目的な判断**

- 経営陣のデジタルに関する知識が決して高くなく、今後必要とする知識の方向性の統一を図らなければならない。  
(製造業 輸送機：役員)
- 経営陣の旗振りができていないので現場が混乱している  
(製造業 その他：部長職)

ビジョン設定やリテラシーとも関連するが、意思決定する側がデジタルを通じて何ができるか分かっている必要がある。経営陣が、DXを通じて何が実現できるか、社内からの提案は企業変革に影響を与えるものなのか、他社事例などを踏まえながら意思決定しなければならない。しかし、実態としてDXをテーマに掲げるも重要性を理解できていないため、結果的に十分な予算や人的リソースを配分するといった判断が出来ず、大きな変革に繋がらないケースも多い。

### **体制：適切なリソース配分不足**

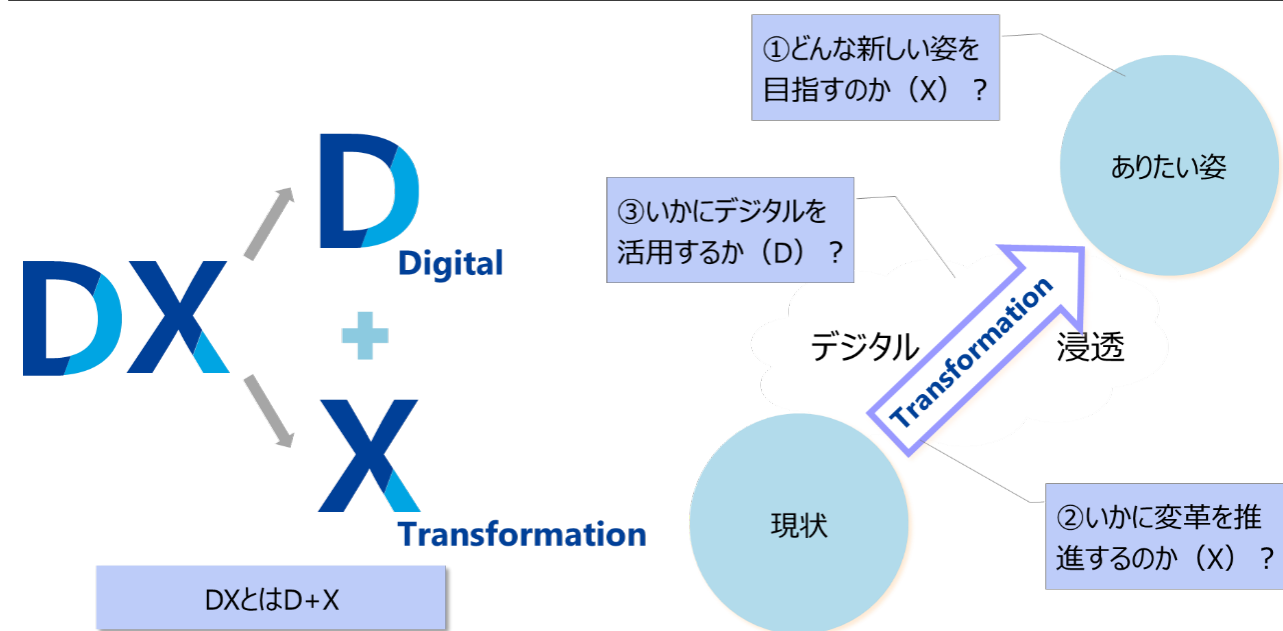
- 全社的にデジタル化の必要性は認識しているが、人員や予算が不足している。  
(建設：部長職)
- デジタル化組織は独立せず、本来業務と兼務しているため、中々調整が進まない。  
(建設：部長職)

ヒトの面では推進体制において「デジタル知見とビジネス・業務知見を有している」メンバーがプロジェクトを推進する必要があるが、推進組織が既存業務や既存組織の業務に引きずられ、検討時間が十分にとれないために、進まないといったケースも散見される。

## II. 日本企業の DX 成功のカギ

### 1. そもそも DX とは何か？

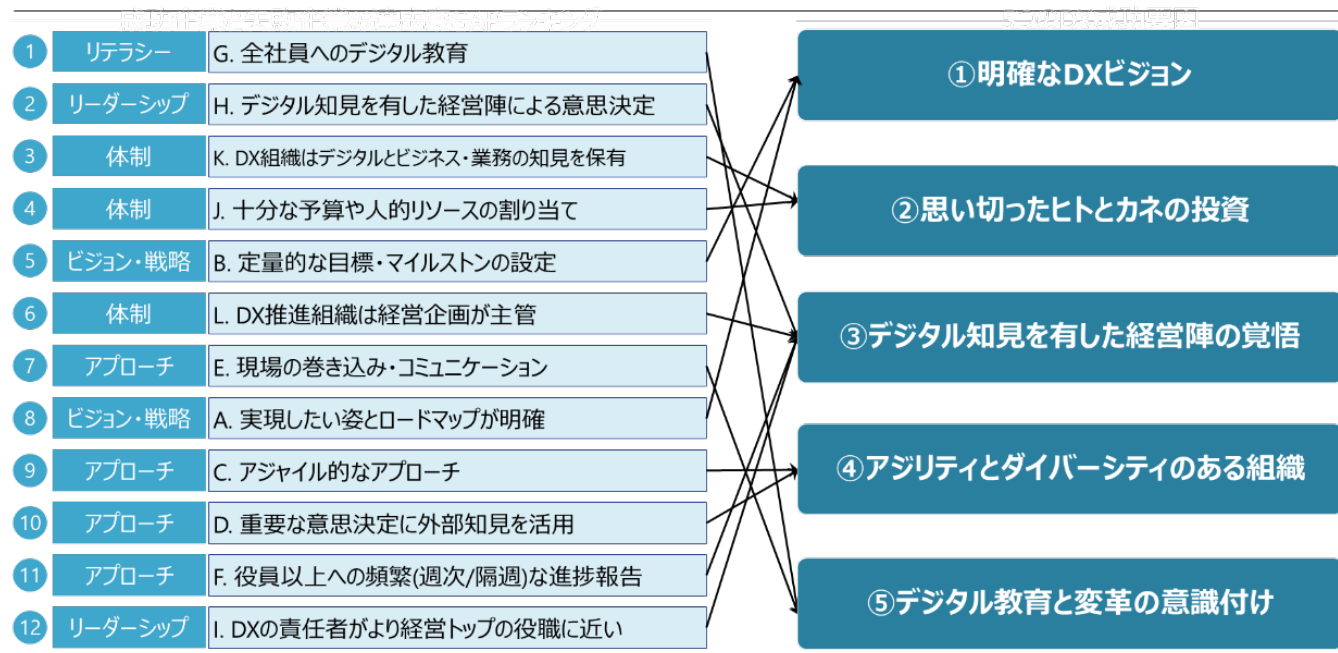
図 18 : DX はデジタルを活用した変革



DX は、2004 年に、スウェーデンのウメオ大学教授エリック・ストルターマン氏が提唱したのが始まりとされている。DX とは、『デジタル技術の浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる』という概念と定義されている。弊社は DX を「D = デジタルの活用」+ 「X = 変革」捉え、DX を「新たな価値創出に向けて、データとテクノロジーを活用し、ビジネスモデルと企業構造を変革すること」と定義している。変革の際には「①どんな新しい姿を目指すのか (X) ?」、「②いかに変革を推進するか (X) ?」、「③いかにデジタルを活用するか (D) ?」が重要な論点であり、特に「X」がポイントになると考えている。IT ツールの導入、各部署での独自の取り組み、ある特定業務に留まる変革ではなく、新たな競争優位を獲得するために、企業トップがリードし変革を推進するものであると考えている。

## 2. DX の成功要因は？

図 19 : DX5 つの成功要因



我々が実施したアンケートによると、DX の取り組みを成功させる要因は 5 つに収斂される。次の 5 つを踏まえながら推進することで DX の成功確率は高まると考えている。

### ① 明確な DX ビジョン

経営戦略、事業戦略と同様に、DX を通じて企業がどう変わりたいのか、何を達成したいのかを明確に描く必要がある。「いつまでに」「何を」「どういった状態にしたいのか」「そのための何をすべきなのか」をビジョンとして具体的に描かなければならない。そして、事業部門ごとのロードマップや目標値までブレイクダウンする必要がある。明確なビジョンを示すことが、全社を変える取り組みとしての DX の第一歩となる。

### ② 思い切ったヒトとカネの投資

DX に関する投資が売上の 1% 以上という回答結果にあるように、変革のためには一定のリスクを取りリソースの配分をしなければならぬ。ヒトの面においても社内で優秀且つ適性のある人材を選定するにとどまらず、必要に応じて社外の活用やアライアンスを組んで進めるといった、柔軟な対応、そして企業としてのコミットメントが必要となる。

### ③ デジタル知見を有した経営陣の覚悟

デジタル知見を有する経営陣が、事業、ビジネスモデル・プロセス、オペレーションといったあらゆる変革の取り組みに対して、意思決定をしなければならない。これはある特定部門に限らず、企業を変革する取り組みであるため、経営陣が陣頭指揮を執り、推進体制の責任者となり企業を変える覚悟を持ってリーダーシップをとる必要がある。

### ④ アジリティとダイバーシティのある組織

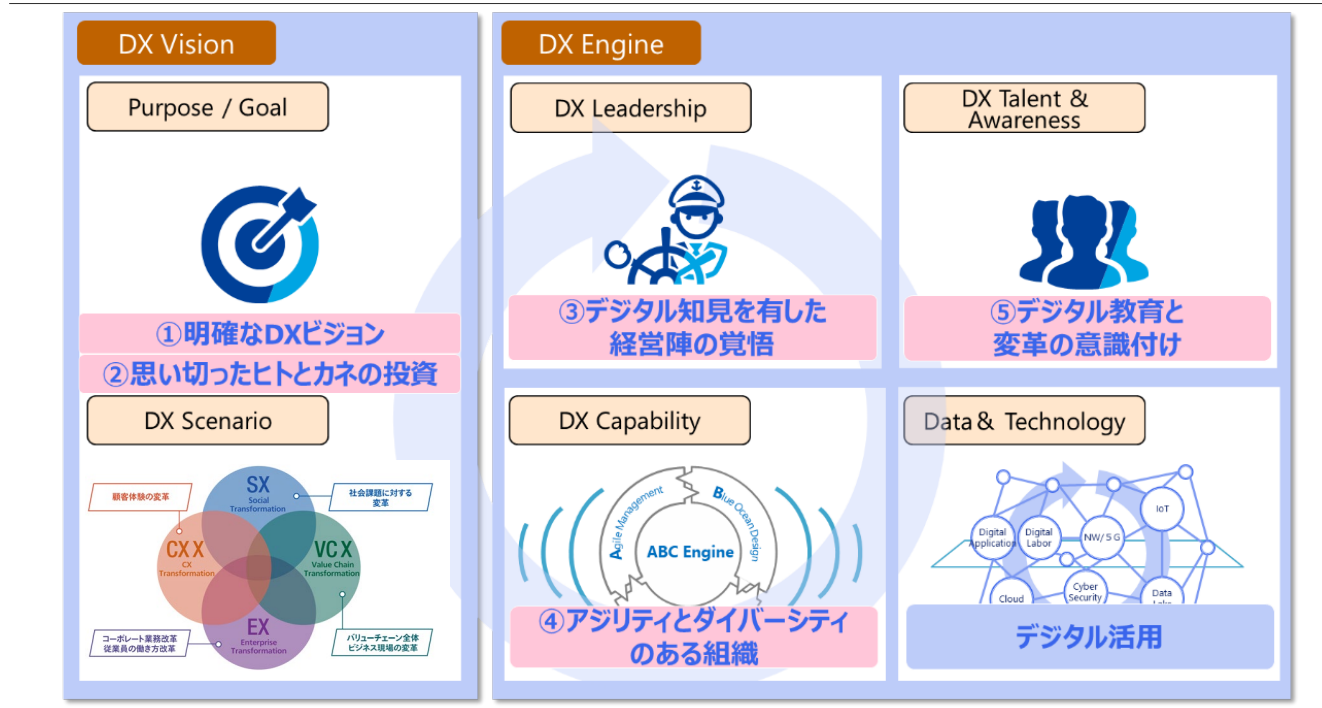
いきなり大きく展開させるのではなく、まずはパイロット的に始め必要に応じて適宜変更するという取り組みが有効だ。加えて自社内のナレッジだけに依存しないことも重要である。同じ会社での勤続経験が長くなると自社内で知り得ることが常識だと考えがちだが、外部の知見を入れることで視野が広がり、解決策に辿り着くこともできる。最新のトレンドや他社事例を踏まえながら、自社にとって最適な解を探していく必要がある。

### ⑤ デジタル教育と変革の意識付け

前提として経営陣、推進メンバー、現場全体にデジタル教育がなされ、デジタルを通じて何が出来るか、他企業はどういった取り組みをしているか、旧来のままだとどのような変化に対応できないかなど、デジタルがもたらす可能性やその影響についてしっかりと理解をすることが必要となる。加えて、変革には当然ながら現場の巻き込みが必要となるが、会社全体で何をしようとしているか、どういったアプローチを考えているのか、現場に何を期待しているのかなど、現場に沿った丁寧なコミュニケーションが求められる。

### 3. DX を推進するための考え方は？

図 20：企業が DX を推進するために持つべき機能



DXを進めるにあたり、考えるべきポイントは大きく分けて Vision2 つと Engine6 つの構成要素に分解される。

#### 【DX Vision】 Purpose/Goal

繰り返しになるが、DX で何をいつまで達成したいか、どのような状態をゴールとするのかを明確し、関係者が動けるようにロードマップと戦略を明確にすべきである。ただし、実行しながら変更する可能性もあるため、当初想定 of 計画に拘りすぎず、柔軟に対応していく必要がある。

#### 【DX Vision】 Scenario

DX を実現するにあたり 4 つの領域が存在する。「まち」や「地球」で発生する様々な社会課題を、業界横断で連携し解決する領域、「Sustainability Transformation」。バリューチェーン全体を通して、または業界をディスラプトすることで生まれる新しい価値を創出する領域、「Value Chain Transformation」。企業が顧客に対して、デジタルを活用して新しい価値を創出する領域、「CX Transformation」。デジタルを活用して企業のケイパビリティを獲得する領域、「Enterprise Transformation」。DX ビジョンはこの 4 つの領域のどれをベースに考え、どの領域と連携をしていくかを踏まえ実現シナリオを検討する必要がある。

### **【DX Engine】 DX Leadership**

デジタル知見を有した経営陣が意思決定を行うことが最も重要ではあるが、経営陣が同じ危機感を共有し一枚岩となって変革をリードすることも重要なポイントとなる。例えば CDO が設置されるのが一般的だが、社内登用のみならず、外部採用を行い CDO の任命するケースも増えてきている。しかし、外部採用の場合、CDO が既存の経営陣から受け入れられず、退任されるケースも散見される。DX の推進においては、自ら変革のコミットを示すことも重要であるが、経営陣が一枚岩となって変革をリードすることも重要となる。

### **【DX Engine】 DX Capability**

変革する上で組織として内包すべき能力が重要となる。アジャイルにアプローチを変更でき且つ意思決定ができること、オペレーションを簡素化し重厚な組織体制を組まずコンパクト且つフラットな組織でありチャレンジすることが推奨される。そして既存のビジネスやプロセスをゼロベースで見直し変革をいとわず推進できること、推進に際しては取り組み意義を明確にした上で様々なステークホルダーを巻きこむことが重要となる。

### **【DX Engine】 DX Talent & Awareness**

DX が共通理解として経営陣／推進体制メンバー／現場で共有され、それぞれの階層に対して適切な DX トレーニングが行われる必要がある。社内意識の醸成させることで変革をよりスムーズに実現することが出来ると考えている。特に現場のリーダークラスのチェンジマネジメントが最も重要なポイントになると考えている。

### **【DX Engine】 Data & Technology**

社内でどのようなデータを集めどう活用すべきか、どのようなテクノロジーを活用すべきか、顧客接点から社内フローにおいてビジネスプロセスをどのように置き換えられるか、最新のトレンドを踏まえながら決定していく必要がある。この考え方は DX の取り組みのベースとなるものである。



## DXの変革に成功した事例

我々が定義した「DXを推進するために持つべき機能」にあわせ、ご支援したあるメーカー様の例を紹介したい。

この企業は弊社がご支援する前に、新たなデジタルテクノロジーを活用して遠隔監視の仕組みを導入したものの、売上獲得やコスト削減といった収益貢献が実現出来ず、次の一手を模索していた。弊社はまず、戦略・ビジョンの見直しを提案し、「最重要アジェンダはサービスにおける収益構造の変化」と再設定した。その背景には、機器の故障時に緊急の駆けつけ対応を行っていたのだが、コストを圧迫し収益を悪化させる要因となっていたためである。そこでサービスの契約形態をサブスクリプション型に移行し、新しい契約形態に同意してもらえない顧客に対しては緊急対応の費用を上げる仕組みに変更した。また、同時並行で機器の予防保全を実施し、緊急対応の頻度を少なくした（**Purpose/Goal/Scenario**）。

本プロジェクトでは、営業担当役員とサービス担当役員が実質的にプロジェクトの推進リーダーであったため報告のご支援は適宜行ったものの、二人の担当役員が自身の言葉で毎月社長及びCFOに対して討議を行うことを通じて、経営陣のプロジェクトへのコミットメントが高まり、関係する社員の士気を高めることに繋がった（**DX Leadership**）。

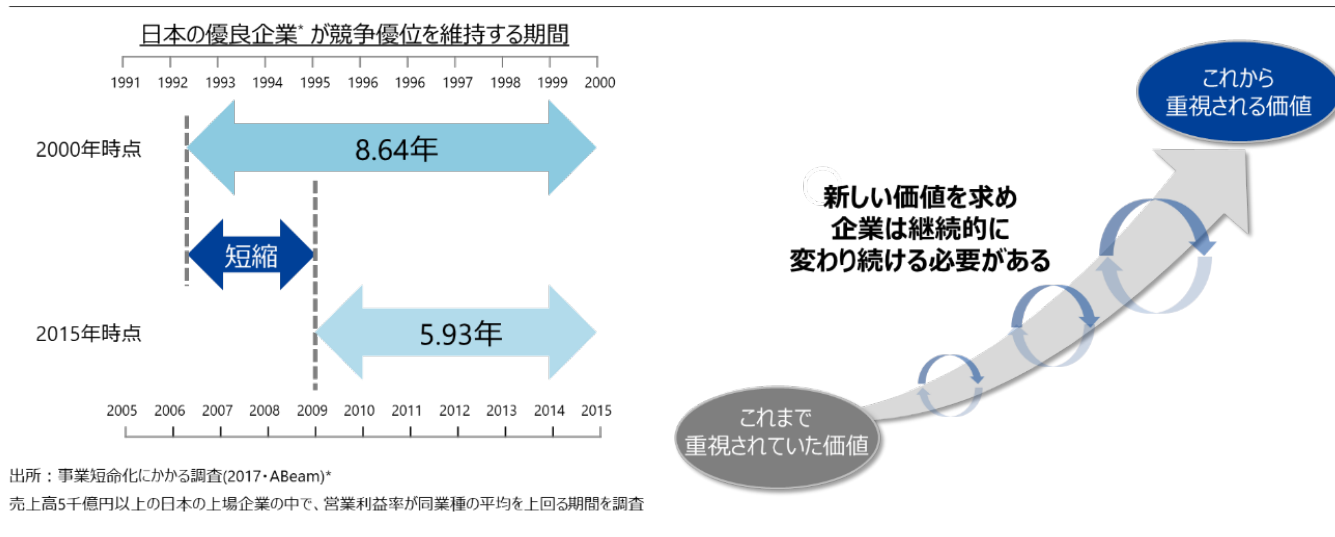
また、戦略や契約形態だけでなく、社員の行動を変えるためにKPIの変更にも併せて踏み切った。従来のKPIは失敗しないことを重視したものだったが、新たなチャレンジにどれだけ取り組んだかという指標もKPIに組み込み社員の行動も変えるように促した（**DX Capability**）。

現場への意識付けについてはワークショップを適宜実施しながら、現場のキーマンと多くの議論を重ね社内意識の変革を実現した。また、トップマネジメントからのコンサルスキルを教えてほしいという弊社への要望は、可能な限りOJT形式でスキルトランスファーを実施した（**DX Talent & Awareness**）。



## 終わりに

図 21：競争環境の変化と絶え間ない変革の必要性



新型コロナウイルス以前より、企業が事業の競争優位を確保できる期間は2000年時と比較し、2.5年程度短くなっている。但し、業界の垣根を超えた企業間競争が今後も続くことは想像に難くない。企業は耐えず競争力強化と新たな競争力の確保を両輪で、そして短期間のサイクルで身に付け続けなければならない。新型コロナウイルスにより、全世界でデジタル化が加速し、その中で自社が今後どのような絵姿を描くべきか多くの企業が考えているのではないだろうか。本稿が新たな競争力強化・そして確保に向けた一助となれば幸いである。

## 著者紹介

### 齋藤 岳

戦略ビジネスユニット長 兼 戦略ビジネスユニット Corporate Strategy セクター長  
執行役員 プリンシパル

### 熊上 忠志

戦略ビジネスユニット  
マネージャー

## アビームコンサルティング株式会社について

アビームコンサルティングは、アジアを中心とした海外ネットワークを通じ、それぞれの国や地域に即したグローバル・サービスを提供している総合マネジメントコンサルティングファームです。戦略、BPR、IT、組織・人事、アウトソーシングなどの専門知識と、豊富な経験を持つ約 6,600 名のプロフェッショナルを有し、金融、製造、流通、エネルギー、情報通信、パブリックなどの分野を担う企業、組織に対し幅広いコンサルティングサービスを提供しています。

ホームページ : <https://www.abeam.com/jp/>

## 本ホワイトペーパーに関するお問い合わせ先

アビームコンサルティング株式会社

コーポレートコミュニケーションユニット

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 1-4-1 丸の内永楽ビルディング

TEL : 03-6700-8144 FAX : 03-6700-8145 E-mail : [japan@abeam.com](mailto:japan@abeam.com)

© 2020 ABeam Consulting Ltd.

- \* 本ホワイトペーパーの無断転載・複写を禁じます。
- \* 本ホワイトペーパーは経営課題に関する情報提供を目的としており、経営アドバイスを目的として作成したものではありません。アビームコンサルティングは、本ホワイトペーパーによって直接または間接的に生じた顧客またはそれ以外の第三者の損害については、その内容、方法の如何にかかわらず一切の賠償責任を負いません。
- \* アビーム、ABeam 及びそのロゴは、アビームコンサルティング株式会社の日本その他の国における登録商標です。
- \* 本文に記載されている会社名及び製品名は各社の商号、商標又は登録商標です。
- \* 本文に記載されている会社名、肩書き、役職等は本ホワイトペーパー制作時のものです。

"ABeam" and its logo are registered trademarks of ABeam Consulting Ltd. in Japan and other countries.  
All other trademarks and trade names are the property of their respective owners.