



DXの前にデジタル化を推進しよう分科会

# 防御は最大の攻撃なり

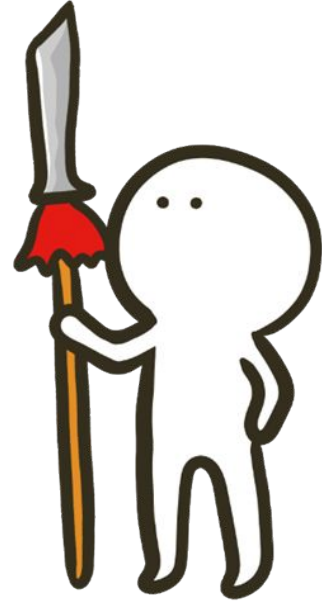
## ～DX推進に行き詰まる要因と対応策～

2024/02/08



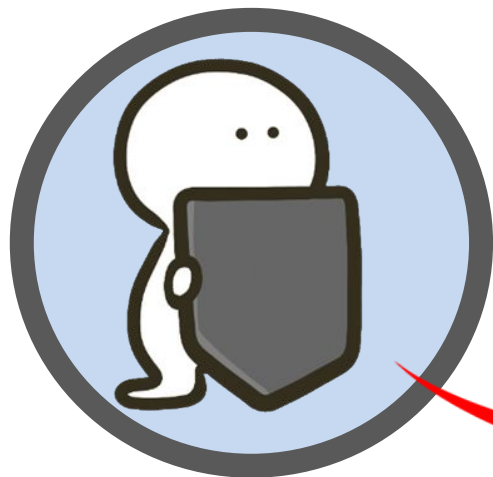


or



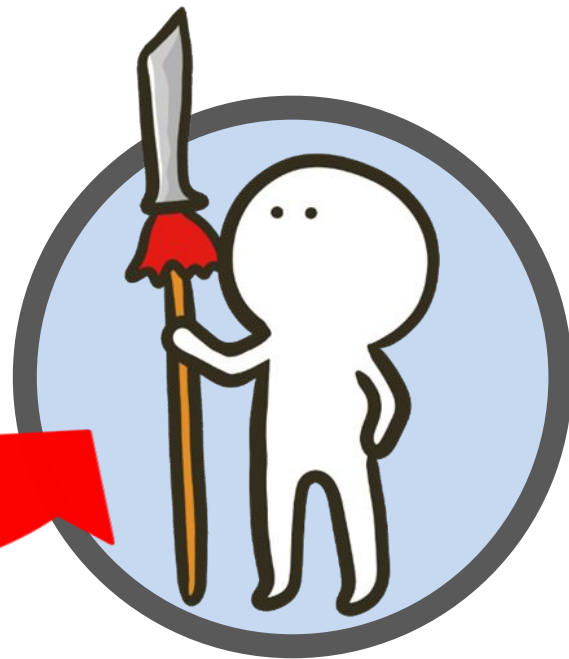
# 攻撃は最大の防御なり

古代中国の兵法書「孫子」より



① 守りのDXに習熟

デジタル化



② 攻めのDXに着手

# 私たちが研究したこと&伝えたいこと



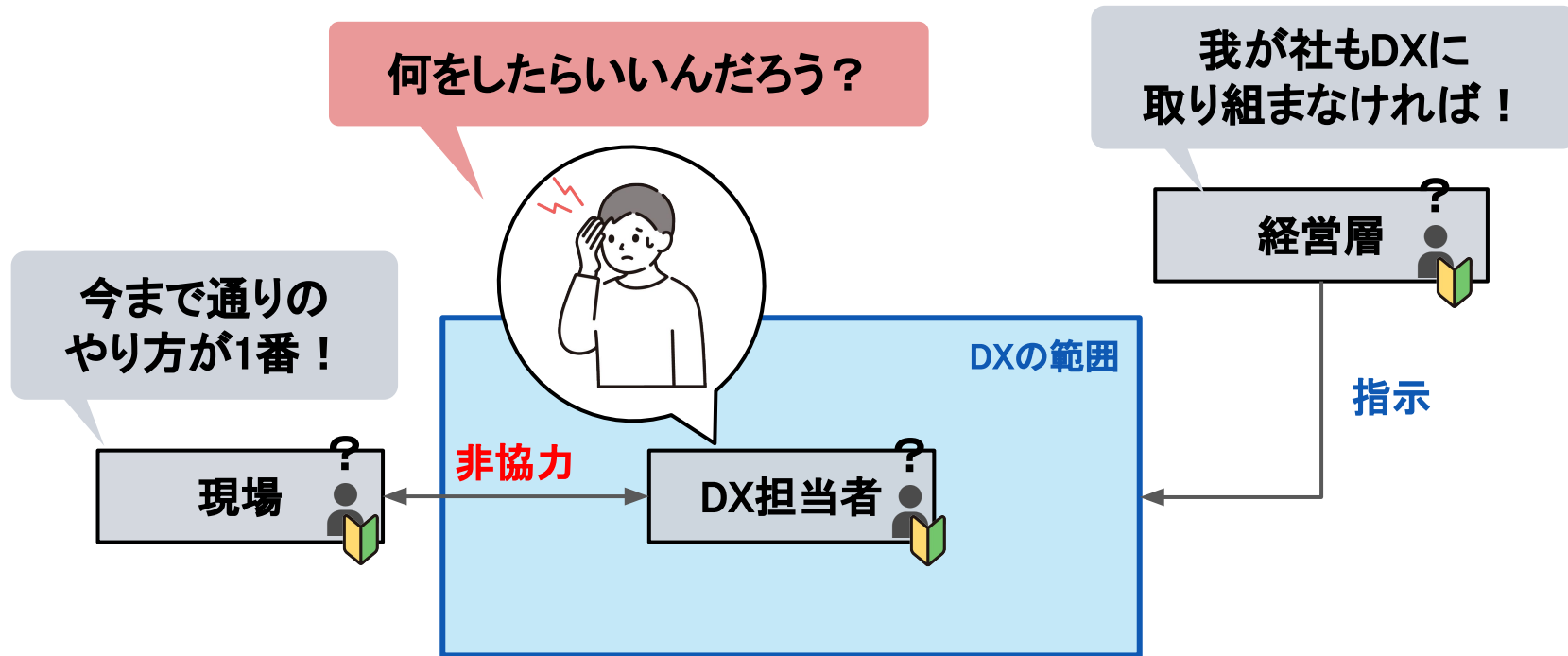
こんな困りごとありませんか？

**担当者がDXの進め方が分からず  
協力も得られないまま行き詰まっている**



# DX推進で遭遇する困った状況

私たちが研究したこと  
& 伝えたいこと



理想

経営層・現場の理解を得て、全社で守りのDXを展開



新たな価値を創造する「攻めのDX」へ





# DX推進における理想の姿

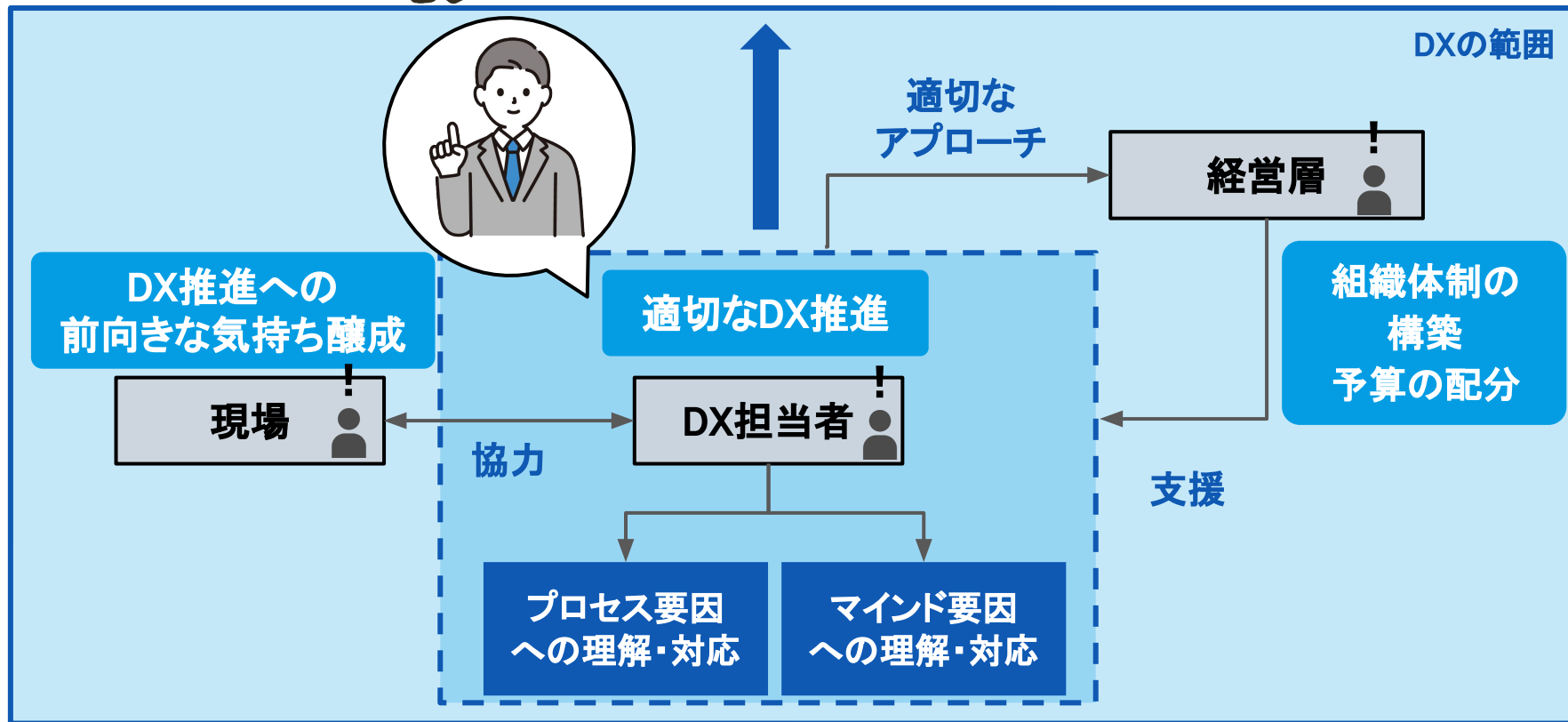
私たちが研究したこと  
& 伝えたいこと



全社で守りのDXを推進！



攻めのDXへ！



## 研究テーマ

守りのDXに行き詰まる要因と  
適切な対応方法を示す

DX担当者  
向けです！



DX担当者は  
何に困っているの？

DX独自の対応策を  
しないとイケないの？



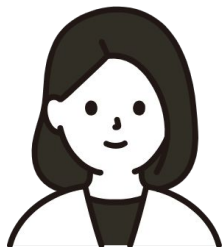
DX担当者は  
何に困っているの？

DX独自の対応策を  
しないとイケないの？

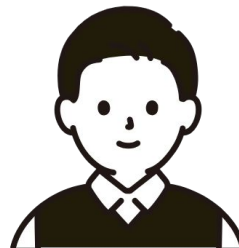


## DXの前にデジタル化を推進しよう分科会

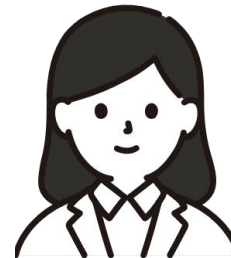
情シス



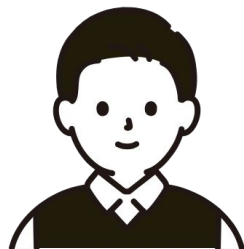
DX推進



営業



SI



プリセールス



# メンバーも様々な立場で困った経験をしてきた

私たちが研究したこと  
& 伝えたいこと

経営層と現場で  
意見が分かれて  
板挟み…

経営層から  
指示されたけど、  
何をすれば  
いいの？

現場の人が  
新しいシステムを  
使用してくれない

他の部署に  
どうやって  
協力してもらえば  
いいの？



# DX推進で数多くの人が困っている

私たちが研究したこと  
& 伝えたいこと



DX担当者は  
何に困っているの？

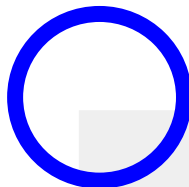


DX独自の対応策を  
しないとイケないの？





DX独自の手法が  
必要なのかな…



- ・よく知られるフレームワーク
- ・異業種で使われている手法



DXで実際に困ってきたからこそ  
適切に対応できる方法を明らかにし  
「DXが進まない・・・」と頭を抱える**担当者に寄り添いたい！**



DXを取り巻く状況



行き詰まる要因の抽出



行き詰まる要因の対応策

**DXってどんなもの？**



DXは企業が市場競争で優位に立つために必要不可欠な手段



約3倍増加

	2022年度見込	2021年度比	2030年度予測	2021年度比
全体	2兆7,277億円	117.5%	6兆5,195億円	2.8倍
製造	2,990億円	115.4%	8,130億円	3.1倍
流通/小売	669億円	129.4%	1,852億円	3.6倍
金融	3,020億円	122.5%	8,880億円	3.6倍
交通/運輸/物流	3,842億円	119.5%	1兆1,795億円	3.7倍
不動産/建設	502億円	115.4%	1,514億円	3.5倍
バックオフィス(業種共通)	2,789億円	117.2%	6,515億円	2.7倍

※製造、流通/小売、金融、交通/運輸/物流、不動産/建設、バックオフィスは全体の内数

(出典: <https://www.fcr.co.jp/pr/23032.htm>)

DXへの取り組みは年々拡大している

# なぜDXに取り組むの？



①労働人口の圧倒的不足

②既存システムの残存リスク  
「2025年の崖」

③ICT発展に追従できない  
企業の競争力低下

今後起こりうる様々な状況に対応するためDX推進が求められる



# どうやってDXを進めるの？



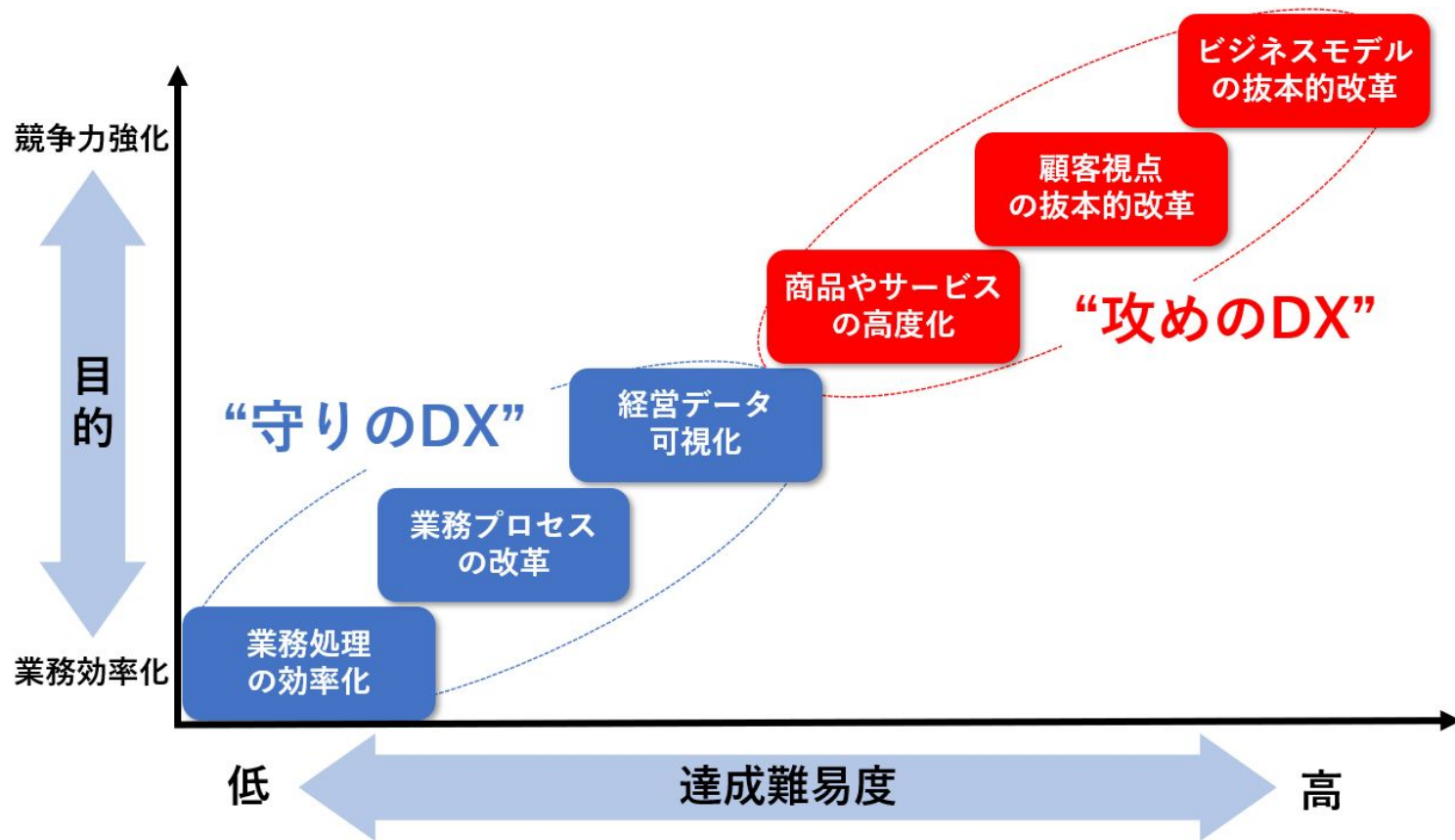
DXは幅広い

段階ごとに分類して取り組む必要あり



# DXの6つの段階

どうやって  
DXを進めるの？



## “守りのDX”

経営データ  
可視化

業務処理  
の効率化

業務プロセス  
の改革

社内の  
業務効率化

デジタル化

## “攻めのDX”

顧客視点  
の抜本的改革

商品やサービス  
の高度化

ビジネスモデル  
の抜本的改革

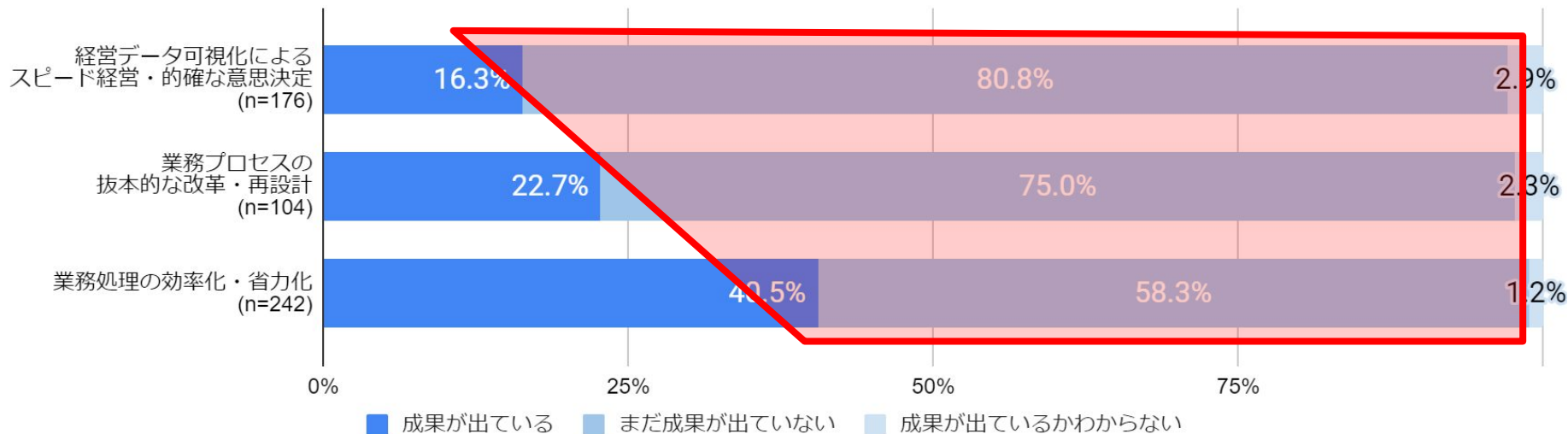
社外に向けた  
価値創造

守りのDXは順調なの？



# 守りのDXの成果を確認

守りのDXは順調なの？



(出典: <https://www.nttdata-strategy.com/newsrelease/190820.html>)

守りのDXでも成果が出ている状況ではない



- ・持ち寄った20件以上の事例が  
いずれも守りのDXに分類される事例だった
- ・失敗と分類される事例が多かった
- ・同一の事例であっても評価する人によって  
成功・失敗の評価が分かれる場合があり  
DXの評価自体が難しいことも浮き彫りに...

メンバー企業の実態からも  
DXの取り組みは順調に進んでいないことが分かった

## <目的>

企業が本当に「守りのDX」でつまずいているかを把握する

## <内容>

複数のツール導入例について成果を回答していただいた

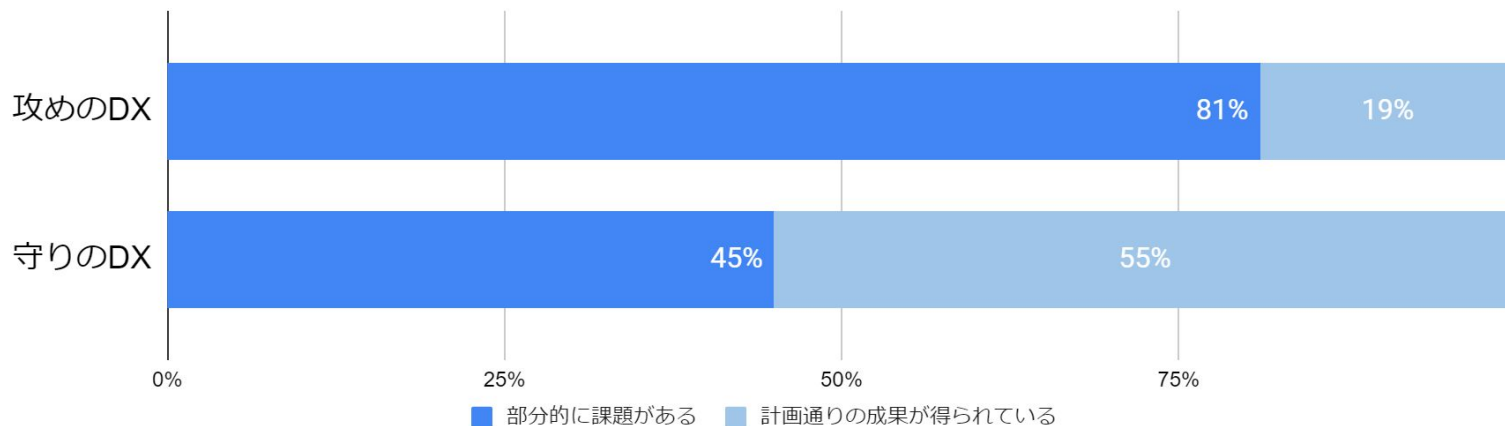
	ツール(一部抜粋)
攻めのDX	データ分析環境の確立(DWH、BIツール)
守りのDX	勤怠管理の電子化、ワークフローの導入 グループウェアの導入



# アンケート1 DXの推進状況調査 結果

守りのDXは順調なの？

※有効回答数：46件



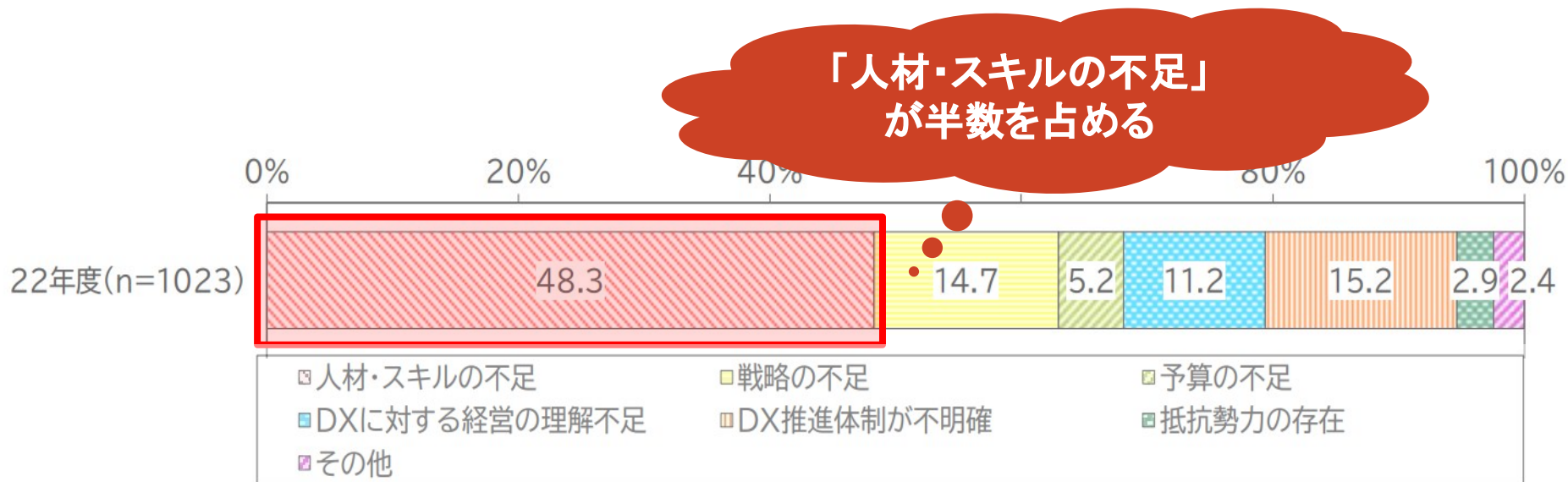
攻めのDXに該当するツール： 約80%が「部分的に課題がある」と回答

守りのDXに該当するツール： 約45%が「部分的に課題がある」と回答

多くの企業において守りのDXの段階で課題を抱えている

# 企業が考えるDXが進まない要因

守りのDXは順調なの？



(出典: [https://juas.or.jp/cms/media/2023/07/JUAS\\_IT2023.pdf](https://juas.or.jp/cms/media/2023/07/JUAS_IT2023.pdf))

DX担当者が行き詰まりを感じる要因を研究することで  
この課題を解消できるのではないかと

## 研究テーマ

守りのDXに行き詰まる要因と  
適切な対応方法を示す

DX担当者  
向けです！



# なぜ守りのDXが進まないの？



# 守りのDXに行き詰まる要因の抽出方法

なぜ守りのDXが進まないの？

## STEP1: 検討材料

### メンバー個人の経験

- 業務経験
- DXに対する印象

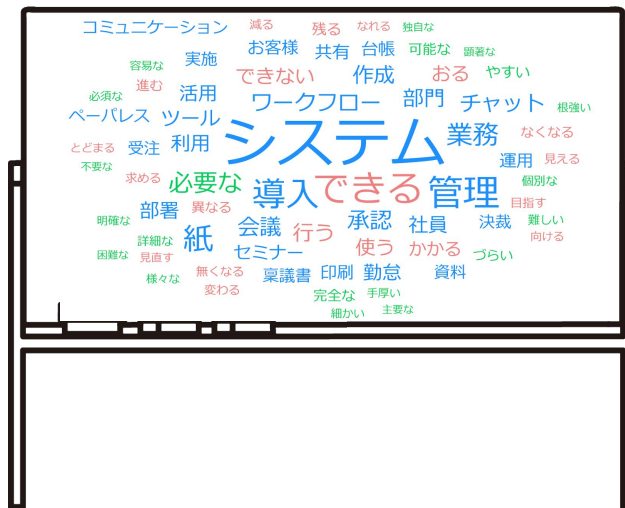
### メンバー企業事例

- 取り組み、評価

### アンケート自由回答

- 回答者の課題

## STEP2: 共通点



## STEP3: 要因抽出

### ①目的・目標設定

### ②スモールスタート

### ③.....

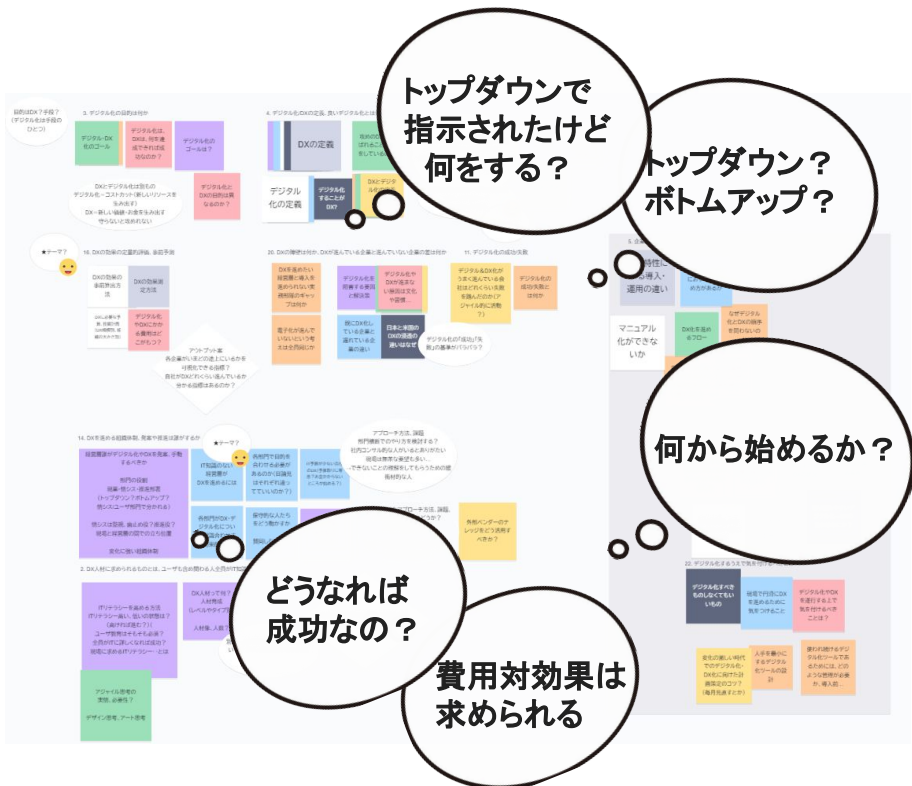
### ④.....

### ⑤.....

# STEP1-1 メンバー個人の経験からの抽出

なぜ守りのDXが進まないの？

## メンバー個人の経験・意見を全員で共有し分類



### 抽出された要因例

トップの意思決定がないとDXは進まない！

効果測定や再計画が重要！

まずはスモールスタートで実施する！

## 事例1:チャットボットの導入

### 事例の振り返り

- ・問い合わせ対応を効率化したいという  
目的を部門内で共有できていた
- ・導入後の姿がイメージできていた

- ・マニュアルを整備し、周知徹底した
- ・関係者に対し研修を実施した
- ・電話問い合わせを受けた際に  
チャットボットの利用を促進した

### 抽出された要因例

目的や目標を明確にした  
ことが成功に繋がった！

利害関係者への働きかけ  
が必要！

## 事例2:ワークフローの導入

### 事例の振り返り

- ・トップからペーパーレス化を進めるよう  
号令が出た
- ・社会情勢としてハンコ文化から脱却する  
動きがあった

- ・一部で紙の運用が継続された
- ・ワークフロー処理に加えて口頭での  
説明を求める上司がいた
- ・後戻り機能がないことへのクレーム

### 抽出された要因例

**トップダウンや強制力が重要！**

**あらかじめ例外を  
想定する必要がある！**



## 事例3:生産管理システムの共通化・統合

### 事例の振り返り

- ・既存システムへのこだわりが頻出した
- ・変えたくないという保守的な意見を抑えられなかった
- ・経営層と現場にギャップがあった



### 抽出された要因例

保守的な考えを変える  
必要がある！



- ・いつまでに何を完成させるというゴールが曖昧だった
- ・目途が立たず頓挫している

効果測定・再計画の  
基準を定めておく必要が  
ある！

### 「どんな課題を抱えているか」の自由回答(一部抜粋)

#### アンケート回答

- ・部門や人によって考え方に差がある
- ・利用方法が浸透していない
- ・取り組みについて詳しく知らない

- ・一部は紙の運用が継続している
- ・年配層の抵抗を受ける、部下も  
気を遣ってデジタル技術を使わない
- ・自社の闇ルールや保守的な考え方がある

#### 抽出された要因例

利害関係者への働きかけ  
が必要！

運用後のルール設定  
が必要！

# 守りのDXに行き詰まる要因一覧

なぜ守りのDXが  
進まないの？

①事前の目的・目標設定

②通常運用の想定

③例外対応の想定

④部分最適・全体最適

⑤スモールスタート

⑥効果測定・再計画

⑦保守的な考え方・組織体質

⑧トップダウンの意思決定・  
強制力

⑨利害関係者  
(反対勢力・現場の声)

⑩参加意識・当事者意識

# アンケート2 各要因への対応状況調査

なぜ守りのDXが  
進まないの？

## <目的>

- ・抽出した要因の妥当性を確認する
- ・各企業で要因への対応が実践できているのかを調査する

## <内容>

各要因に対して対応の実践状況と重要度を回答していただいた

## <選択肢>

- ・実践しており、重要だと思っている
- ・実践していないが、重要だと思っている
- ・実践しているが、重要だとは思っていない
- ・実践しておらず、重要だとも思っていない

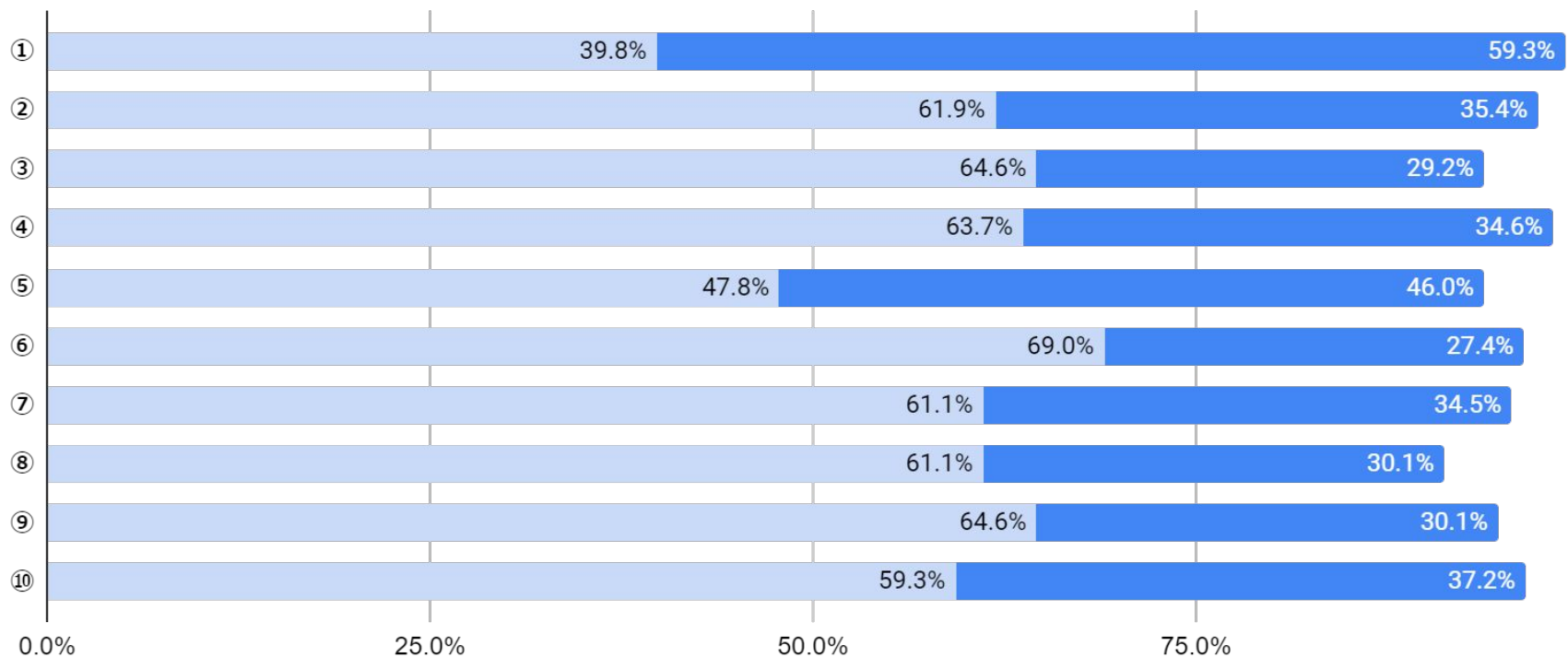
多くの企業で共通する要因があると考え  
アンケート回答を基に各要因のランク付けを行った

# アンケート2 各要因への対応状況調査 結果

なぜ守りのDXが  
進まないの？

※有効回答数：114件

■ 実践していないが、重要だと思っている ■ 実践しており、重要だと思っている



# 守りのDXに行き詰まる要因の対応策



## 抽出した要因

- ①事前の目的・目標設定
- ②通常運用の想定
- ③例外対応の想定
- ④部分最適・全体最適
- ⑤スモールスタート
- ⑥効果測定・再計画

## 対応策

- ①目的を正しく設定しよう
- ②業務を正しく理解し  
適切な運用を考えよう
- ③例外対応を想定し曖昧さを無くそう
- ④最適なパフォーマンスを目指し  
全体最適を意識しよう
- ⑤小さく始めて大きく育てよう  
(スモールスタート)
- ⑥定性評価を活用し取り組みを  
継続しよう

DXの計画時に検討すべき**プロセス要因**

## 抽出した要因

⑦保守的な考え方・組織体質

⑧トップダウンの意思決定・強制力

⑨利害関係者(反対勢力・現場の声)

⑩参加意識・当事者意識

## 対応策

⑦DXが浸透しやすい組織風土をつくろう

⑧経営層の意思決定を引きだし  
取り組みに強制力を持たせよう

⑨抵抗勢力を想定して適切に  
対応しよう

⑩参加意識・当事者意識をもたせ  
変革を定着させよう

DXの実行時に注意すべき**マインド**要因





**例外対応を想定し曖昧さを無くそう**



**抵抗勢力を想定して適切に対応しよう**



**定性評価を活用し取り組みを継続しよう**

アンケートで実施率の低かった3つの項目についてご説明します

# アンケート2 対応策の実施状況

守りのDXに行き詰まる  
要因の対応策

1位: 目的を正しく設定しよう 39.8%

2位: 小さく始めて大きく  
育てよう(スモールスタート) 47.4%

3位: 参加意識・当事者意識を  
もたせ 変革を定着させよう 59.3%

4位: 業務を正しく理解し  
適切な運用を考えよう 61.1%

4位: 最適なパフォーマンスを  
目指し全体最適を意識しよう 61.1%

6位: DXが浸透しやすい  
組織風土をつくろう 61.9%

7位: 経営層の意思決定を引きだし  
取り組みに強制力を持たせよう 63.7%

8位: 例外対応を想定し  
曖昧さを無くそう 64.6%

8位: 抵抗勢力を想定して  
適切に対応しよう 64.6%

10位: 定性評価を活用し  
取り組みを継続しよう 69.0%

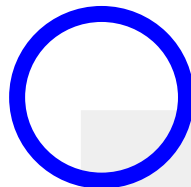
※記載の数字は未実施率

# 対応策のポイント





DX独自の手法が  
必要なのかな…



- ・よく知られるフレームワーク
- ・異業種で使われている手法



# 守りのDXに行き詰まる要因の対応策

対応策のポイント

1位: 目的を正しく設定しよう 39.8%

2位: 小さく始めて大きく  
育てよう(スモールスタート) 47.4%

3位: 参加意識・当事者意識を  
もたせ 変革を定着させよう 59.3%

4位: 業務を正しく理解し  
適切な運用を考えよう 61.1%

4位: 最適なパフォーマンスを  
目指し全体最適を意識しよう 61.1%

6位: DXが浸透しやすい  
組織風土をつくろう 61.9%

7位: 経営層の意思決定を引きだし  
取り組みに強制力を持たせよう 63.7%

8位: 例外対応を想定し  
曖昧さを無くそう 64.6%

8位: 抵抗勢力を想定して  
適切に対応しよう 64.6%

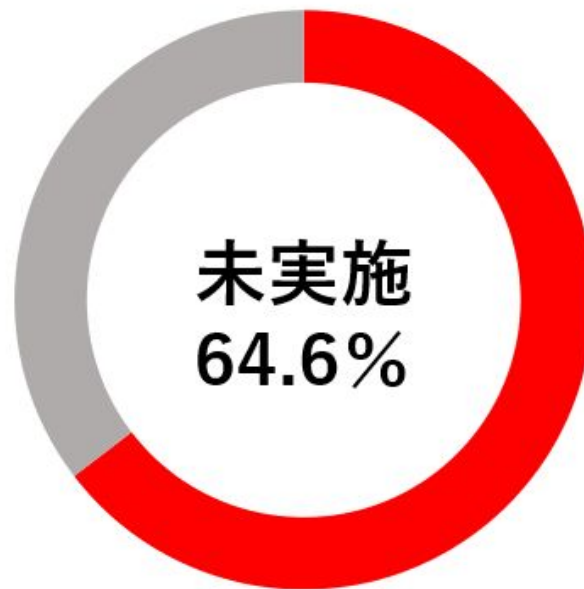
10位: 定性評価を活用し  
取り組みを継続しよう 69.0%

## 例外対応の想定

重要かどうか



考慮して実施できているか



## 例外を抽出する

- 現運用とDX後の運用を比較し、例外候補を抽出

## 基本的に認めない

- あるべき運用が原則
- 例外が波及するリスクを評価して例外対応判断

## 反発へのアプローチを理解する

- 反発は必ず起こる
- ユーザーが勝手に例外対応することも一種の反発
- 変化への受容度に合ったアプローチが重要

## 「例外」「例外対応」の定義

- 例外  
DXの推進によって新たに遂行する業務において、  
事前に想定されていない方法で、手続きや処理などを行うこと
- 例外対応  
例外を特別に認めること



## 例外を抽出する

- 現運用とDX後の運用を比較し、例外候補を抽出

## 基本的に認めない

- あるべき運用が原則
- 例外が波及するリスクを評価して例外対応判断

## 反発へのアプローチを理解する

- 反発は必ず起こる
- ユーザーが勝手に例外対応することも一種の反発
- 変化への受容度に合ったアプローチが重要

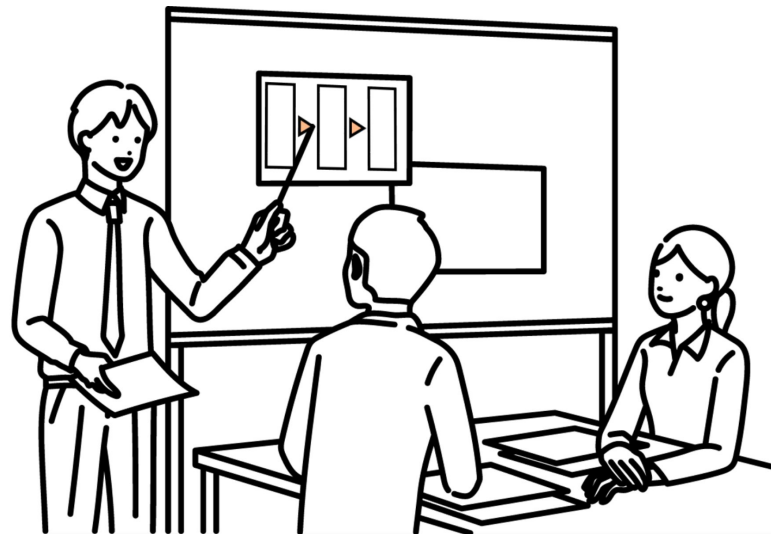
現在の業務プロセス・業務フローとDX後のあるべき姿を比較



例外となりうる業務を抽出する



DX推進者側・現場側で認識を共有



## 例外を抽出する

- 現運用とDX後の運用を比較し、例外候補を抽出

## 基本的に認めない

- あるべき運用が原則
- 例外が波及するリスクを評価して例外対応判断

## 反発へのアプローチを理解する

- 反発は必ず起こる
- ユーザーが勝手に例外対応することも一種の反発
- 変化への受容度に合ったアプローチが重要

## あるべき姿の中での方法を提示することが原則

そもそも  
何のためにDXをするの？

あるべき姿は？  
DX後の業務で対応できる？



例えば…  
例外対応件数が10倍になっても、  
DXの効果は得られる？



## 例外を抽出する

- 現運用とDX後の運用を比較し、例外候補を抽出

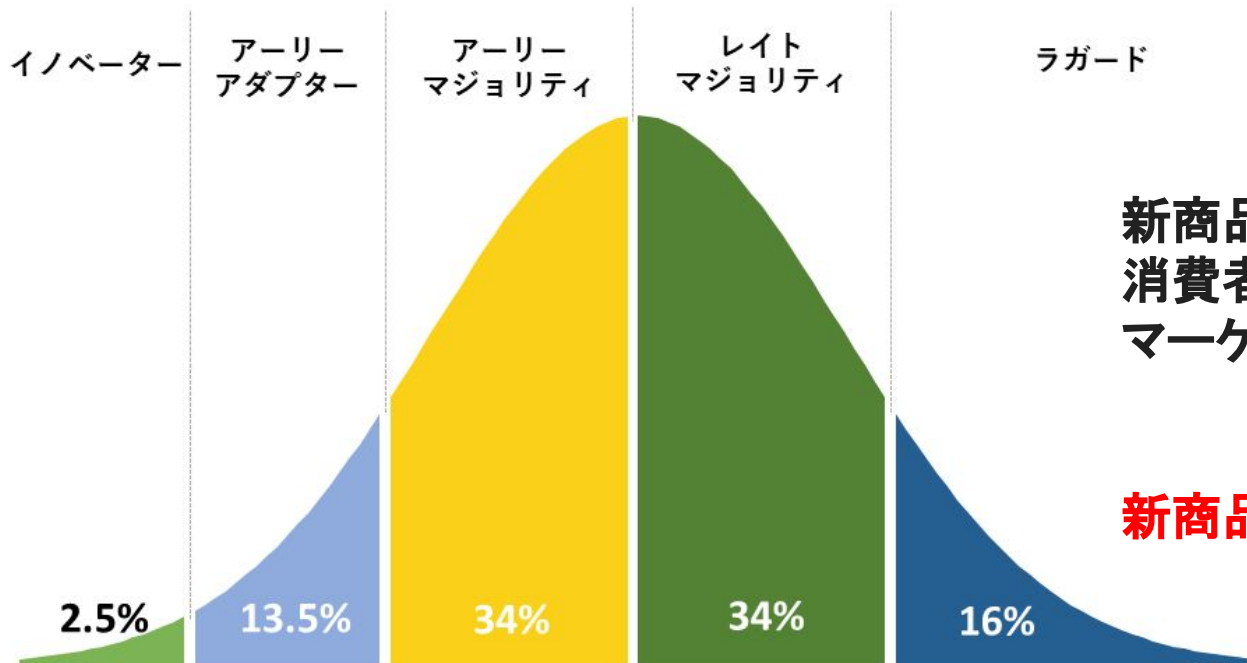
## 基本的に認めない

- あるべき運用が原則
- 例外が波及するリスクを評価して例外対応判断

## 反発へのアプローチを理解する

- 反発は必ず起こる
- ユーザーが勝手に例外対応することも一種の反発
- 変化への受容度に合ったアプローチが重要

## イノベーター理論



新商品の普及率をもとに  
消費者を5つに分類する  
マーケティング理論

新商品への感度 $\equiv$ DXへの受容度

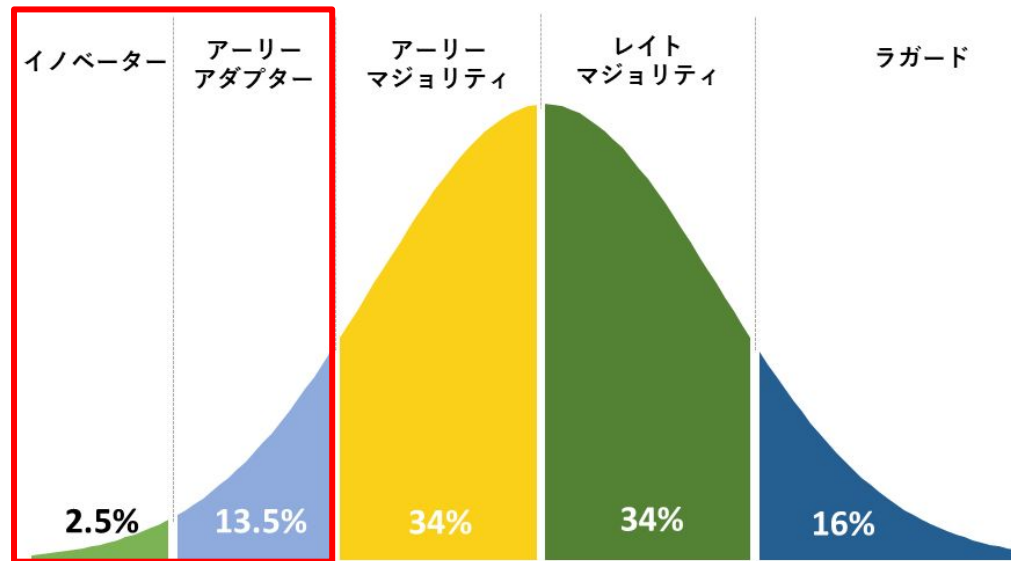
## ①イノベーター

## ②アーリー・アダプター

- ・新しいものへの受容度:高
- ・自ら成果を実感してくれる  
→基本的にアプローチ不要

## 適したアプローチ方法

- ・積極的に情報を開示



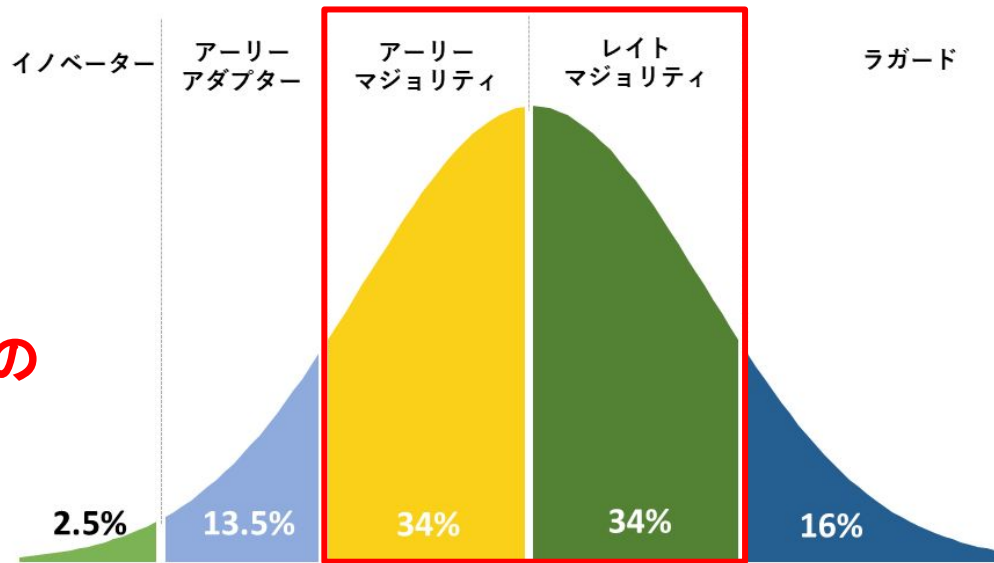
## ③アーリー・マジョリティ

## ④レイト・マジョリティ

- ・新しいものへの受容度: 中
  - ・リスクを嫌う
  - ・合理的
- 全体の過半数を占めるこの層へのフォローが最重要

### 適したアプローチ方法

- ・得られる成果を明確に提示
- ・リスク・手間の可能性を隠さず、解決策とともに提示





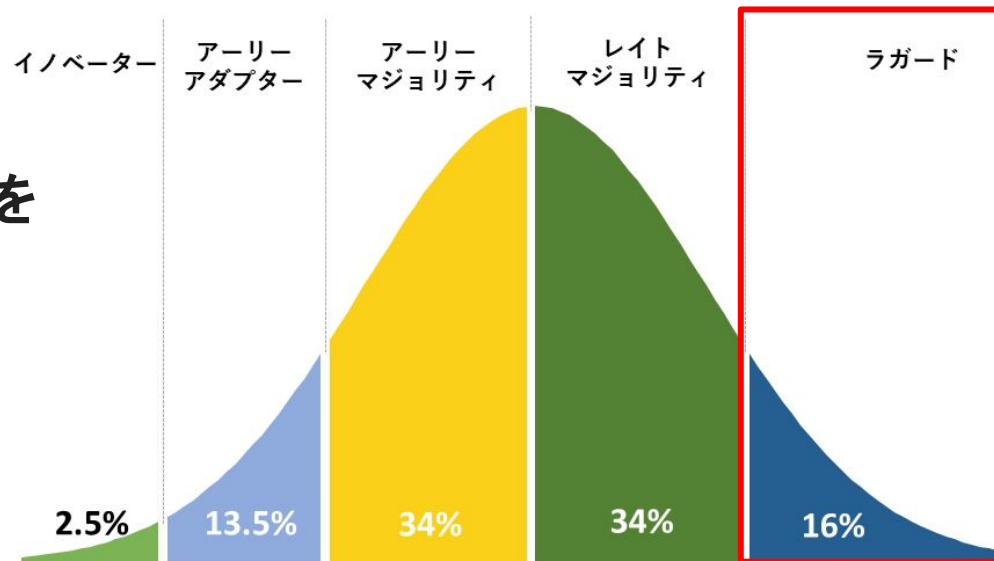
## ⑤ラガード

- ・新しいものへの受容度:低
- ・新しいものに抵抗、懐疑的な態度を見せる

→対応に時間を要する

適したアプローチ方法

- ・気を使いすぎない
- ・他タイプを味方にする



**例外を抽出する**

**基本的に認めない**

**反発へのアプローチを理解する**

# 守りのDXに行き詰まる要因の対応策

対応策のポイント

1位: 目的を正しく設定しよう 39.8%

2位: 小さく始めて大きく  
育てよう(スモールスタート) 47.4%

3位: 参加意識・当事者意識を  
もたせ 変革を定着させよう 59.3%

4位: 業務を正しく理解し  
適切な運用を考えよう 61.1%

4位: 最適なパフォーマンスを  
目指し全体最適を意識しよう 61.1%

6位: DXが浸透しやすい  
組織風土をつくろう 61.9%

7位: 経営層の意思決定を引きだし  
取り組みに強制力を持たせよう 63.7%

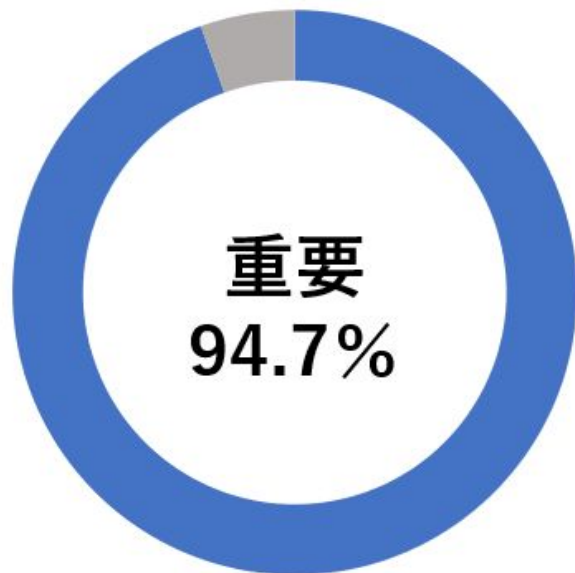
8位: 例外対応を想定し  
曖昧さを無くそう 64.6%

8位: 抵抗勢力を想定して  
適切に対応しよう 64.6%

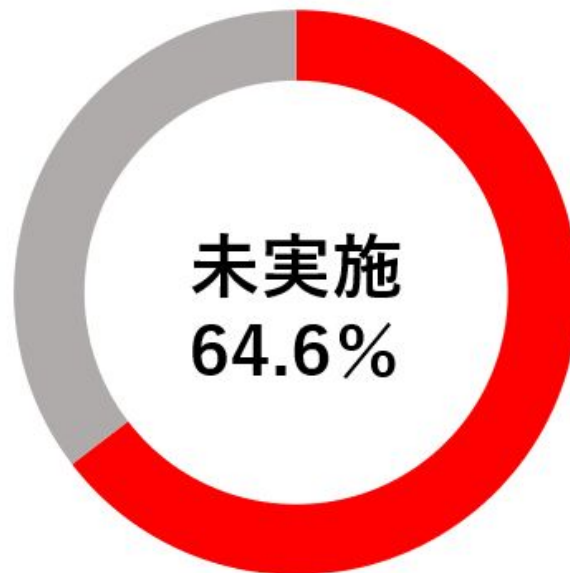
10位: 定性評価を活用し  
取り組みを継続しよう 69.0%

## 抵抗勢力への対応

重要かどうか



考慮して実施できているか



## 利害関係者を把握する

- 「自分の立ち位置」「関係者」「影響力」を把握
- ステークホルダー分析

## 情報の非対称性を解消する

- 情報が無い＝不安 となる

## 立場に応じて対応する

- 抵抗勢力の立場によって対応は異なる

## 利害関係者を把握する

- 「自分の立ち位置」「関係者」「影響力」を把握
- ステークホルダー分析

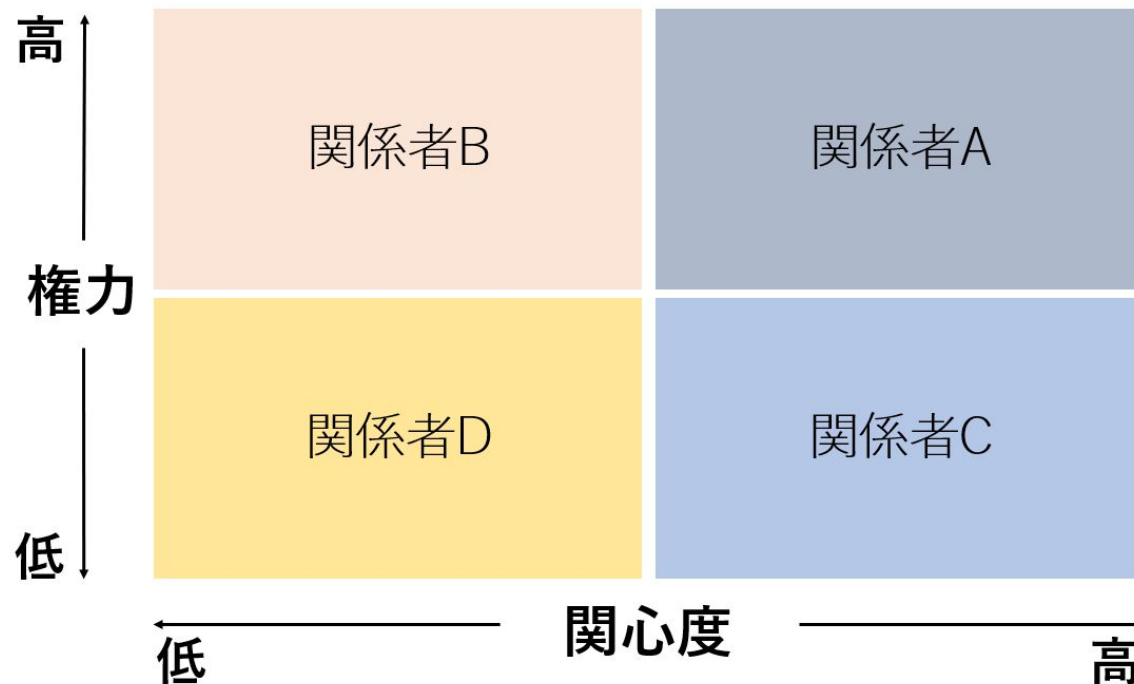
## 情報の非対称性を解消する

- 情報が無い=不安 となる

## 立場に応じて対応する

- 抵抗勢力の立場によって対応は異なる

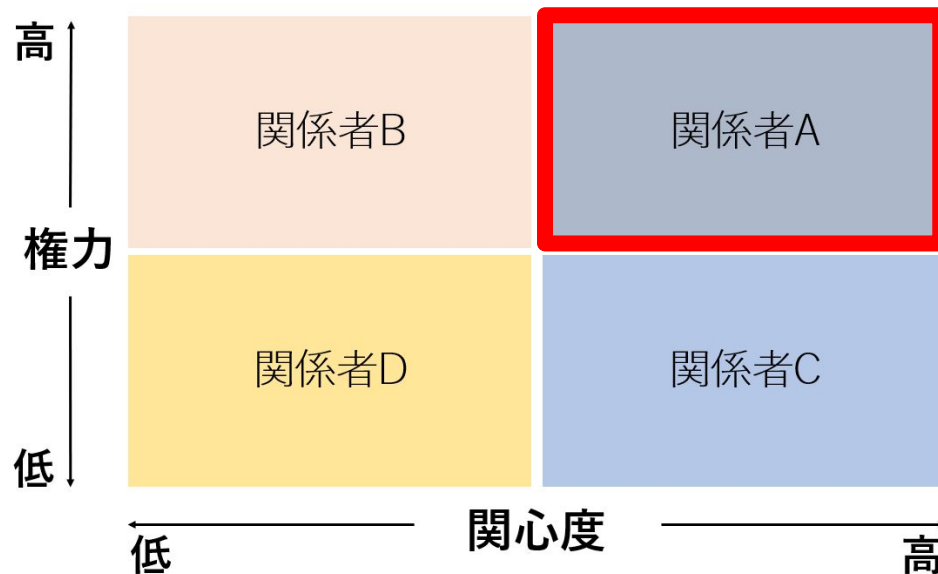
## PMBOKの「ステークホルダー分析」



## アプローチ

### 密接に管理する

- ・常に情報共有をする
- ・事前の相談をする
- ・協力体制を築く

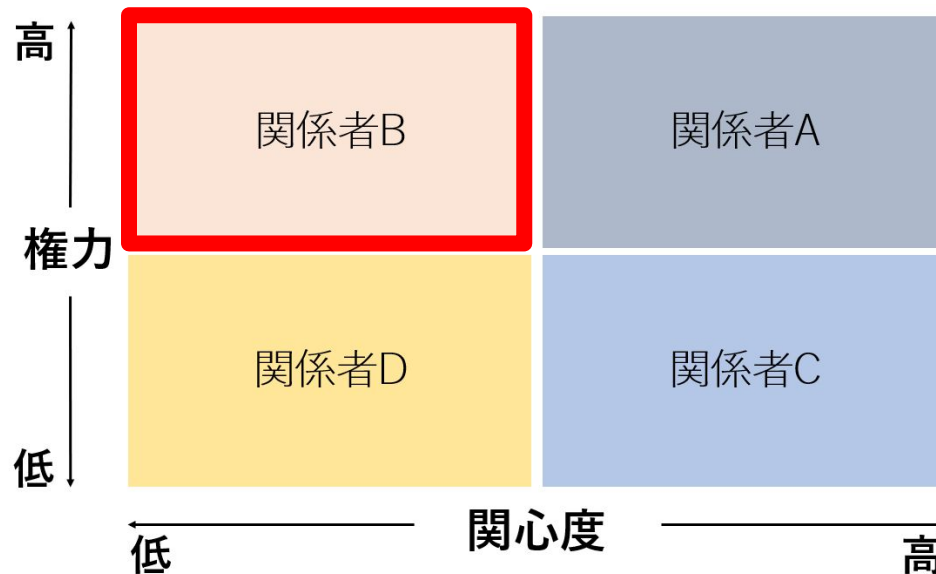




## アプローチ

### 満足な状態を保つ

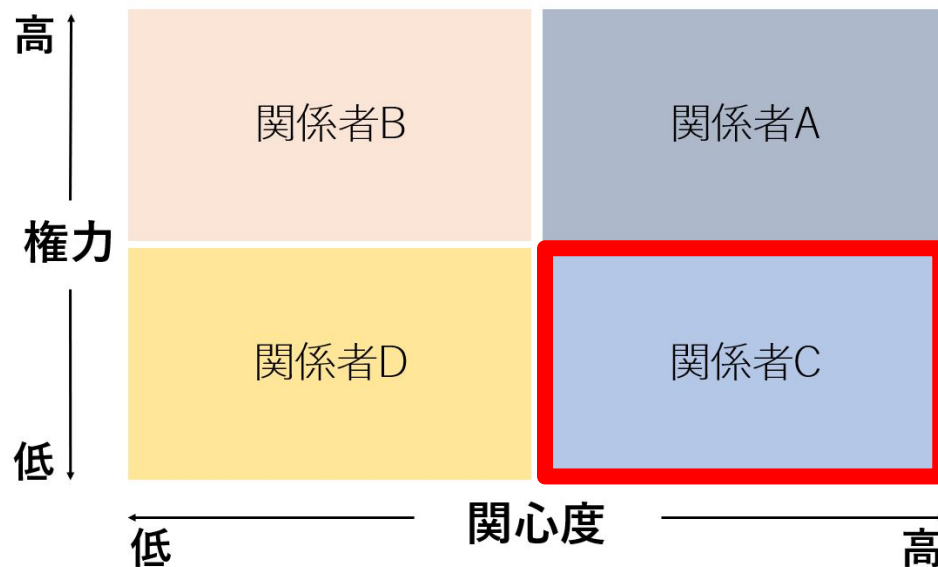
- ・状況や成果の情報を共有
- ・過度なアプローチはしない
- ・適切な距離感を築く



## アプローチ

### 常に情報共有する

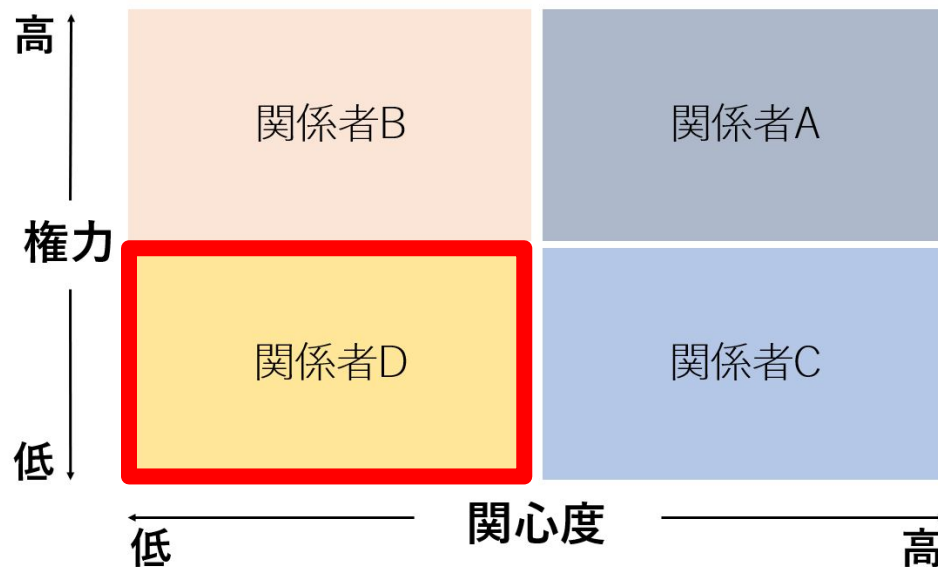
- ・進捗や決定事項を共有
- ・不満や不安を与えない



## アプローチ

### 監視する

- ・極力アプローチはしない
- ・変わった動きが無いかを気にしておく



## 利害関係者を把握する

- 「自分の立ち位置」「関係者」「影響力」を把握
- ステークホルダー分析

## 情報の非対称性を解消する

- 情報が無い=不安 となる

## 立場に応じて対応する

- 抵抗勢力の立場によって対応は異なる

把握している  
情報量



DX推進者



現場の方

不安だな…

仲間外れに  
感じる…

## 立場によって必要な情報は異なる

### 経営層

#### 大きな粒度の情報

- DXの目的や目標
- 経営資源への影響



### 現場

#### 粒度の小さい具体的な情報

- 業務への影響
- 業務の変化



## 利害関係者を把握する

- 「自分の立ち位置」「関係者」「影響力」を把握
- ステークホルダー分析

## 情報の非対称性を解消する

- 情報が無い=不安 となる

## 立場に応じて対応する

- 抵抗勢力の立場によって対応は異なる

抵抗勢力の立場によって対応を変える必要がある



経営層



現場



## 課題

DXの優先度や  
重要性を理解していない



## 解決策

- ・DXの重要性、費用対効果を説明する
- ・プロジェクトに参加してもらう



### 課題

環境の変化や  
仕事が減るといふ不安がある



### 解決策

- ・小さな抵抗であっても  
対応をおろそかにしない
- ・穏便な施策からスタートし  
意識を徐々に変えてもらう



**利害関係者を把握する**

**情報の非対称性を解消する**

**立場に応じて対応する**

# 守りのDXに行き詰まる要因の対応策

対応策のポイント

1位: 目的を正しく設定しよう 39.8%

2位: 小さく始めて大きく  
育てよう(スモールスタート) 47.4%

3位: 参加意識・当事者意識を  
もたせ 変革を定着させよう 59.3%

4位: 業務を正しく理解し  
適切な運用を考えよう 61.1%

4位: 最適なパフォーマンスを  
目指し全体最適を意識しよう 61.1%

6位: DXが浸透しやすい  
組織風土をつくろう 61.9%

7位: 経営層の意思決定を引きだし  
取り組みに強制力を持たせよう 63.7%

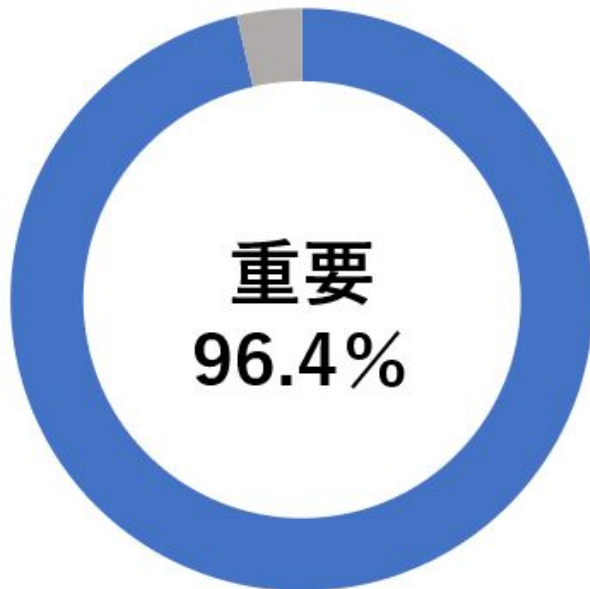
8位: 例外対応を想定し  
曖昧さを無くそう 64.6%

8位: 抵抗勢力を想定して  
適切に対応しよう 64.6%

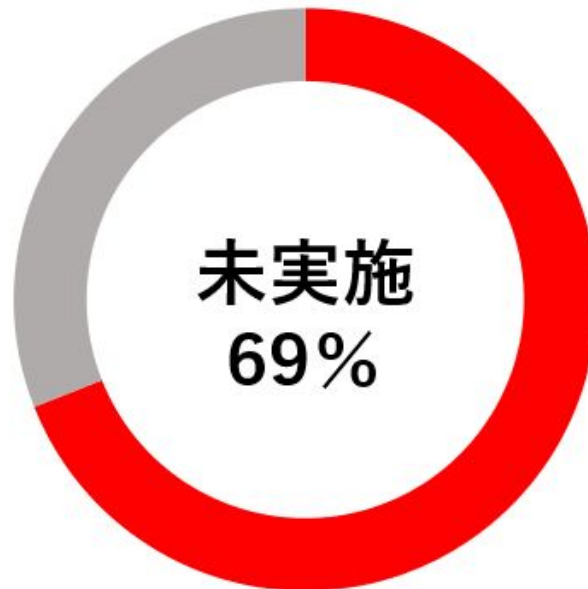
10位: 定性評価を活用し  
取り組みを継続しよう 69.0%

## 効果測定

重要かどうか



考慮して実施できているか



## 評価軸を設定する

- 取り組み前にしっかりと評価基準を定めておく

## 定性評価を取り入れる

- 数値では見えない部分の評価も重要

## 評価に基づき改善に取り組む

- 定めた目標に対し、評価をし改善を繰り返す

## 評価軸を設定する

- 取り組み前にしっかりと評価基準を定めておく

## 定性評価を取り入れる

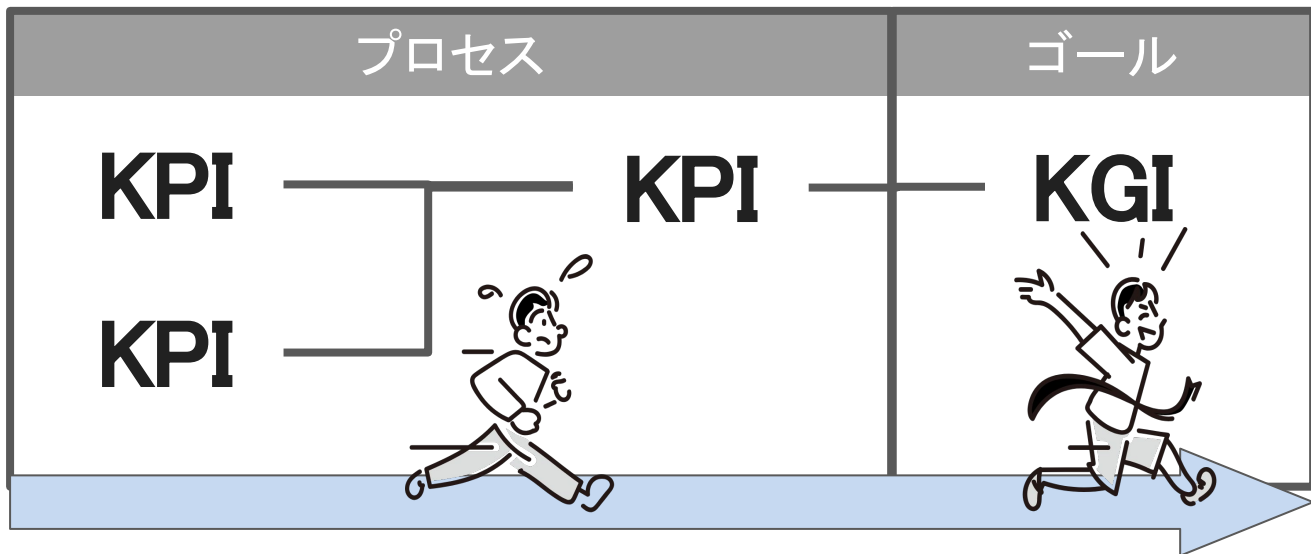
- 数値では見えない部分の評価も重要

## 評価に基づき改善に取り組む

- 定めた目標に対し、評価をし改善を繰り返す

## KGI・KPI

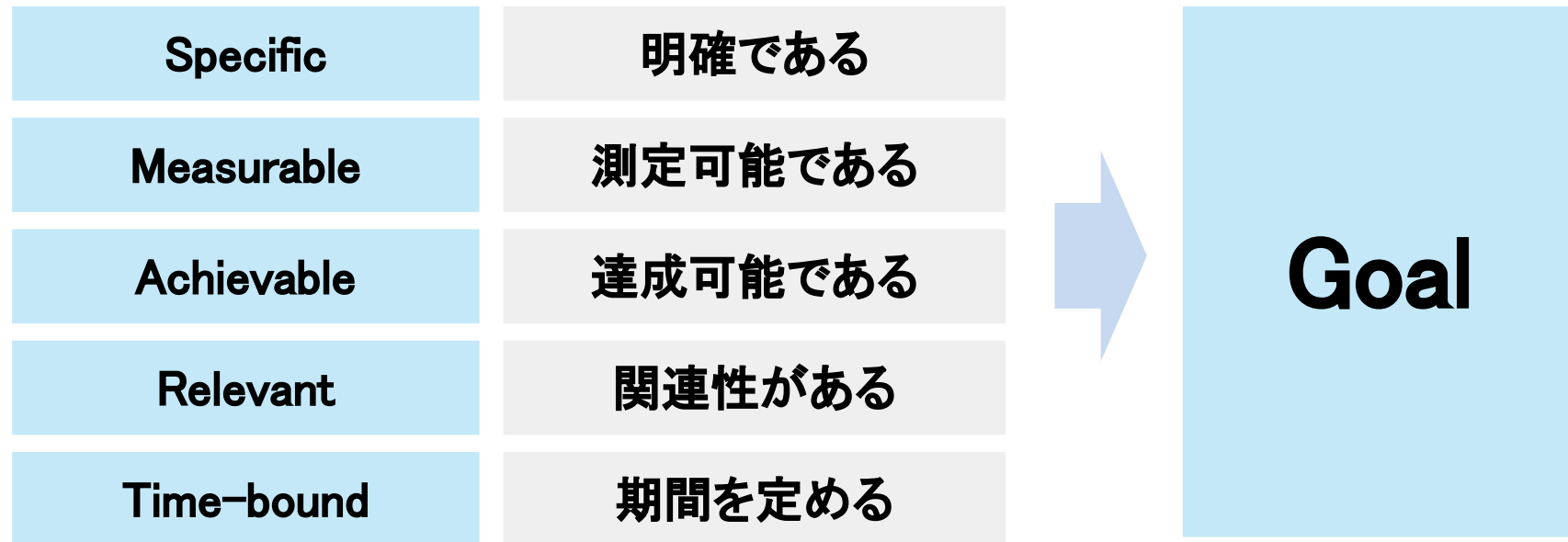
DX推進のパフォーマンスをはかるためのキーとなる指標  
目標に対する進捗の明確化や、具体的な数値目標を設定する





SMARTの法則で、KPIを設定しスムーズなゴールを目指す！

## SMARTの法則



## 評価軸を設定する

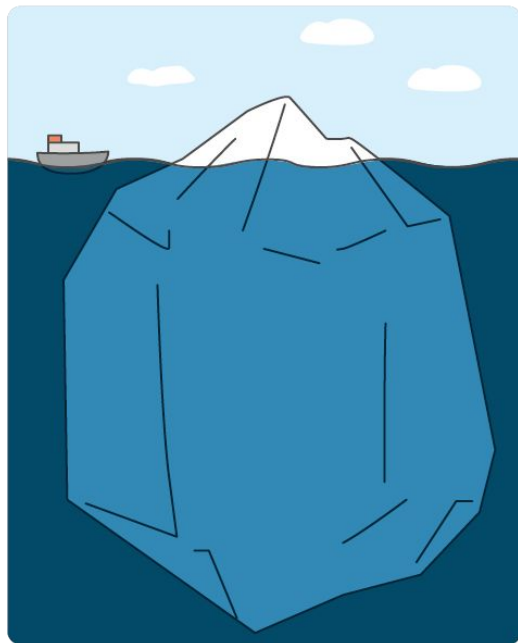
- 取り組み前にしっかりと評価基準を定めておく

## 定性評価を取り入れる

- 数値では見えない部分の評価も重要

## 評価に基づき改善に取り組む

- 定めた目標に対し、評価をし改善を繰り返す



## 一般的な目標設定

見える結果、数値化可能  
(定量評価)

## DXで重要な目標設定

見えないプロセス、数値化不可能  
(定性評価)

## 定量評価

- 売上額／受注額
- 削減コスト
- 削減時間
- 定着率
- 期限

## 定性評価

- ビジョン
- 経営トップのコミットメント
- マインドセット・企業文化
- 推進・サポート
- 人材育成・確保

評価軸に「取り組みを継続しているか」を設定

## 評価軸を設定する

- 取り組み前にしっかりと評価基準を定めておく

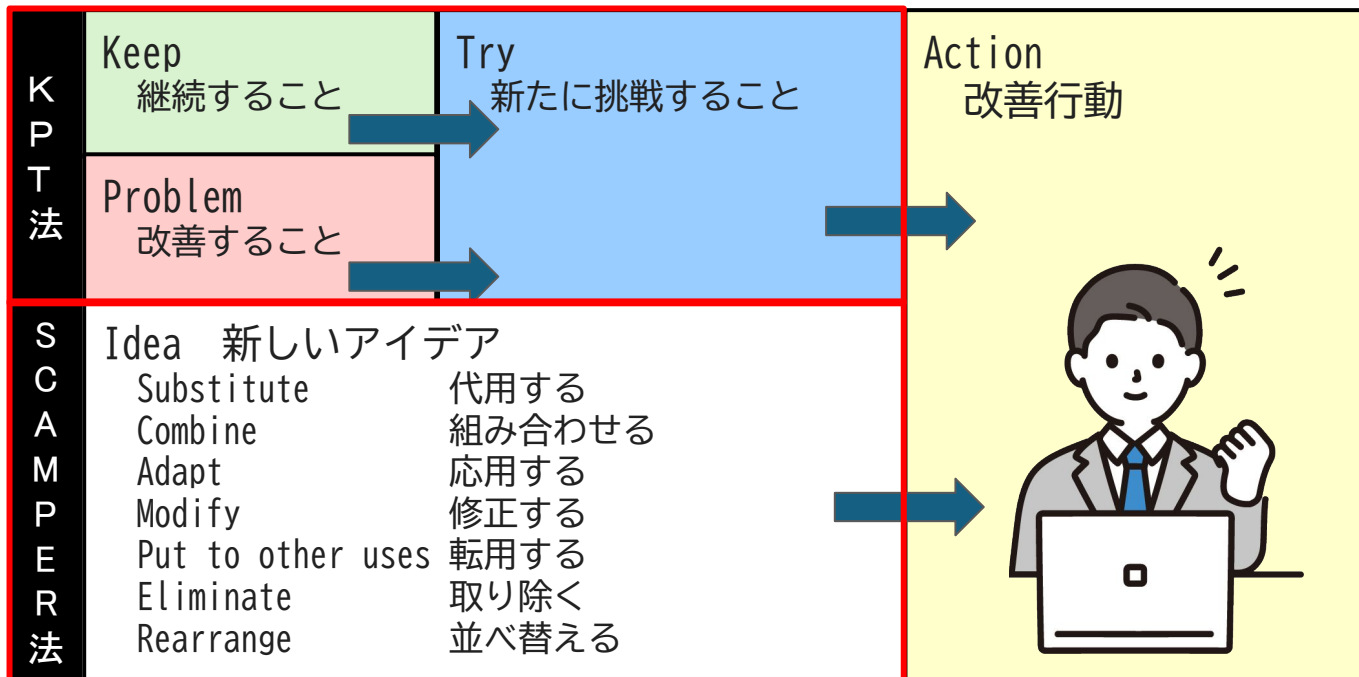
## 定性評価を取り入れる

- 数値では見えない部分の評価も重要

## 評価に基づき改善に取り組む

- 定めた目標に対し、評価し改善を繰り返す

## KPT法とSCAMPER法を組み合わせる



評価軸を設定する

定性評価を取り入れる

評価に基づき改善に取り組む

# まとめ





①労働人口の圧倒的不足

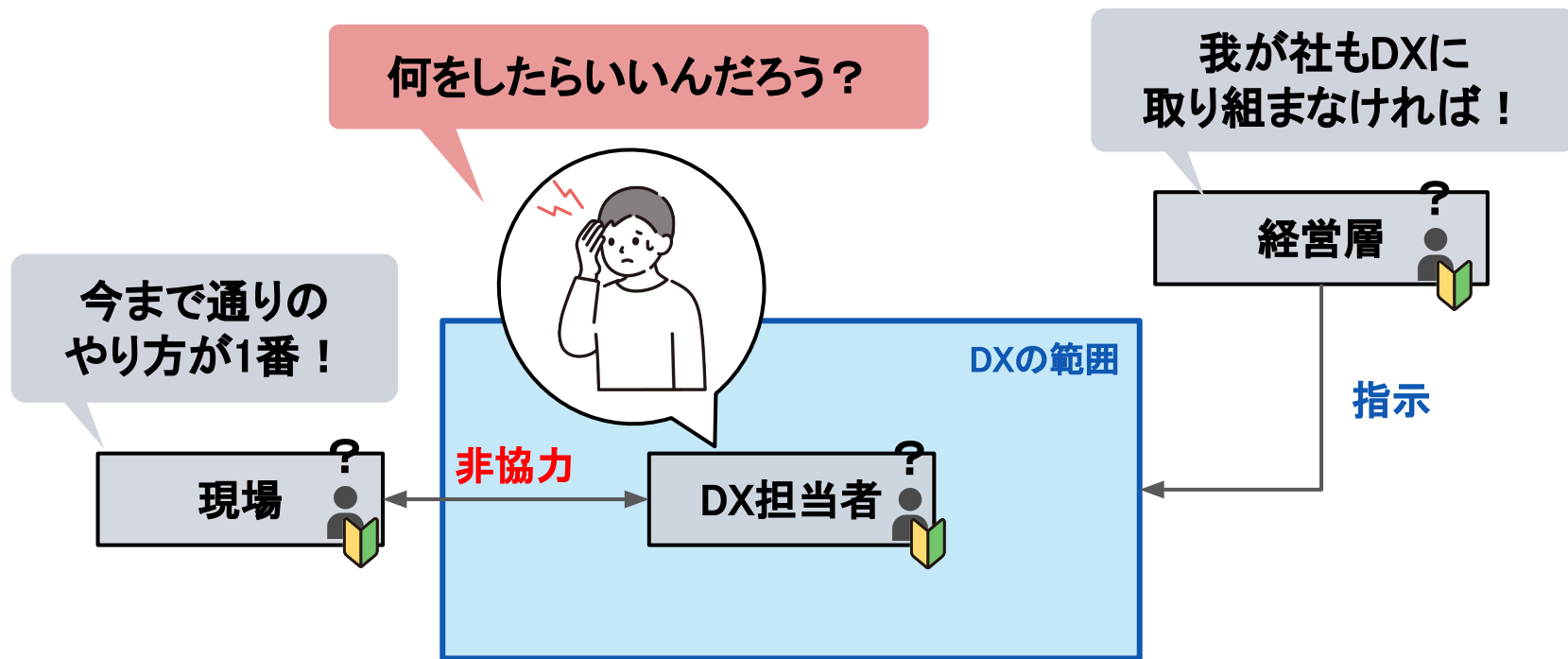
②既存システムの残存リスク  
「2025年の崖」

③ICT発展に追従できない  
企業の競争力低下

今後起こりうる様々な状況に対応するためDX推進が求められる

# しかし、守りのDXすら進んでいない実態が

まとめ



# 各要因への正しい理解や対応策が必要

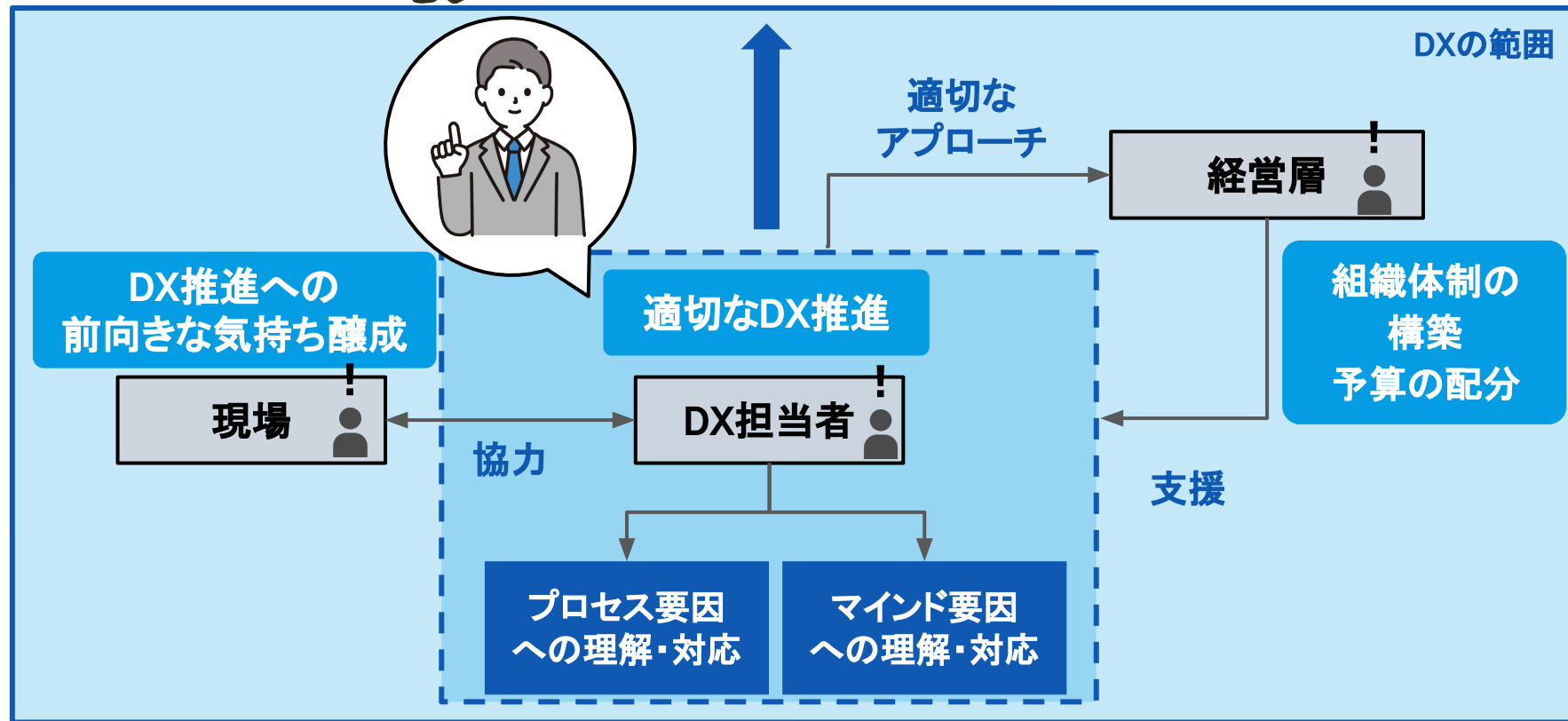
まとめ



全社で守りのDXを推進！



攻めのDXへ！



この研究がDX担当者の支援につながれば幸いです

**防御は最大の攻撃なり**



ご清聴ありがとうございました

