



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

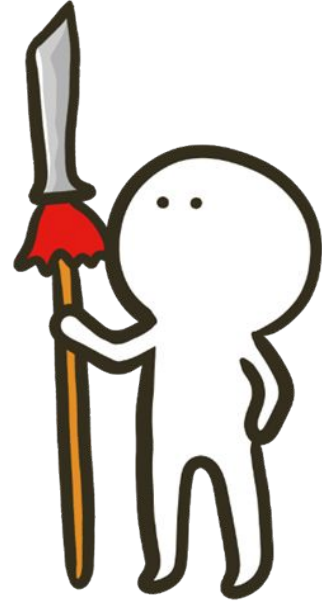
～DX推進に行き詰まる要因と対応策～

2024/03/19



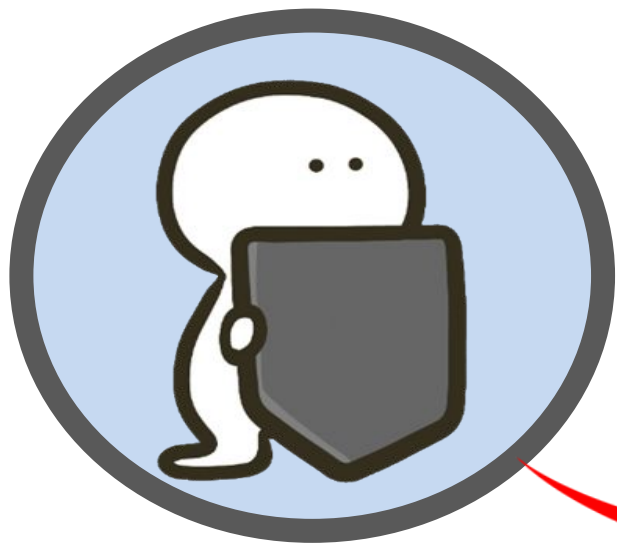


or

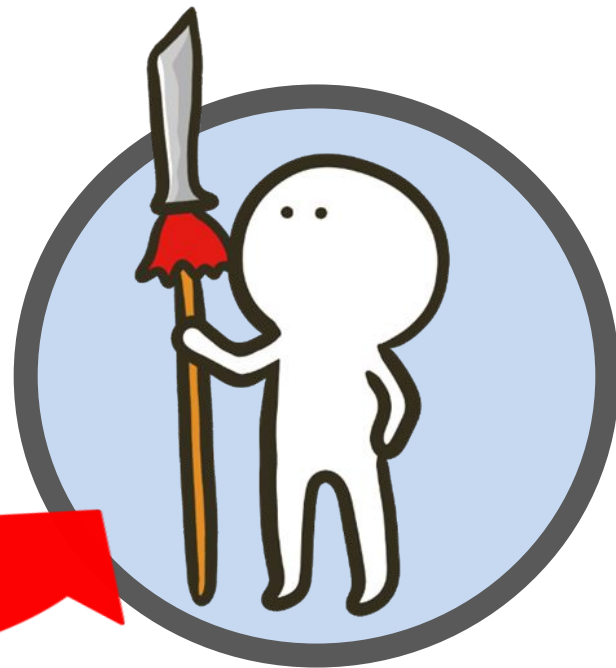


攻撃は最大の防御なり

古代中国の兵法書「孫子」より



① 守りのDXを固める



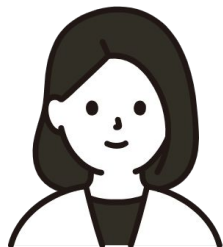
② 攻めのDXに転じる

デジタル化

本日のスピーカー

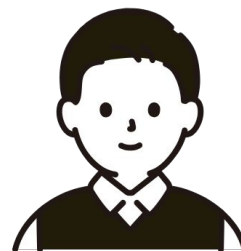
DXの前にデジタル化を推進しよう分科会

情シス・DX推進



ニチハ株式会社
坂本 梓

ユーザ部門・DX推進

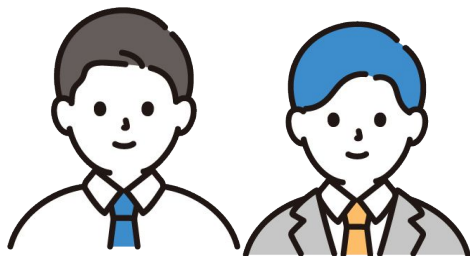


愛知県経済農業協同組合連合会
中川 靖大

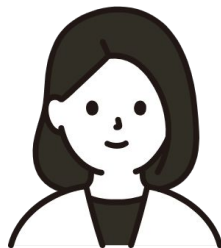
多様なメンバー構成

DXの前にデジタル化を推進しよう分科会

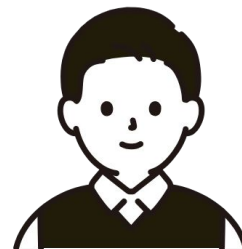
情シス



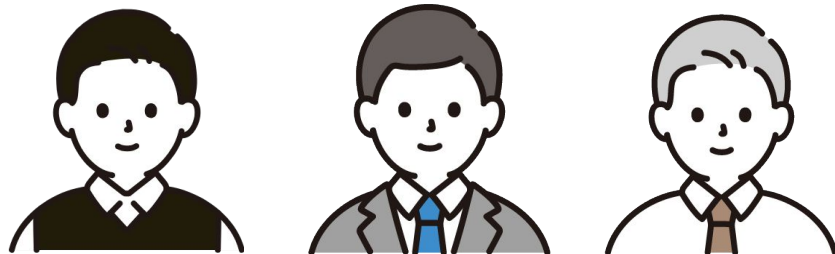
情シス・DX推進



ユーザ部門・DX推進



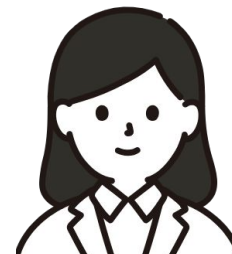
SI



プリセールス



営業



メンバーも様々な立場で困った経験をしてきた

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？

経営層と現場で
意見が分かれて
板挟みだったな…

DXへの対応の仕方
が最初からわかって
いたらよかった…



DX推進で数多くの人が困っている



DX推進担当者として実際に困ってきたからこそ

なぜ行き詰まるのか

そして**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を取り巻く状況は？



ペーパーレスなどの
デジタル化

デジタルを用いた業務
効率化・生産性向上

そもそもDXって…

データ活用による
経営情報の可視化

新規事業開発

企業が市場競争で優位に立つために必要不可欠な手段

①労働人口の圧倒的不足

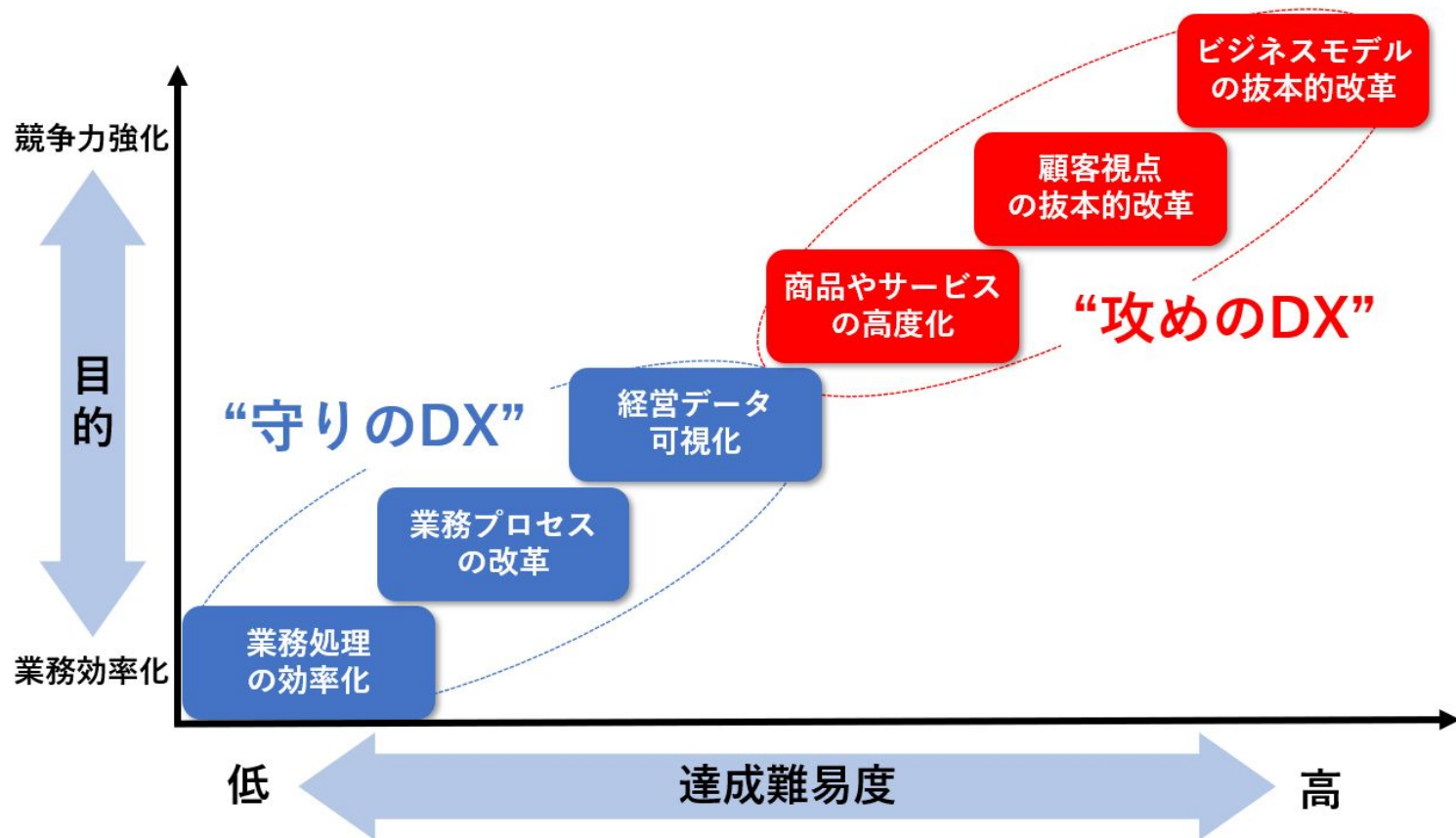
②既存システムの残存リスク
「2025年の崖」

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

DXの6つの段階



本研究のスコープ

“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

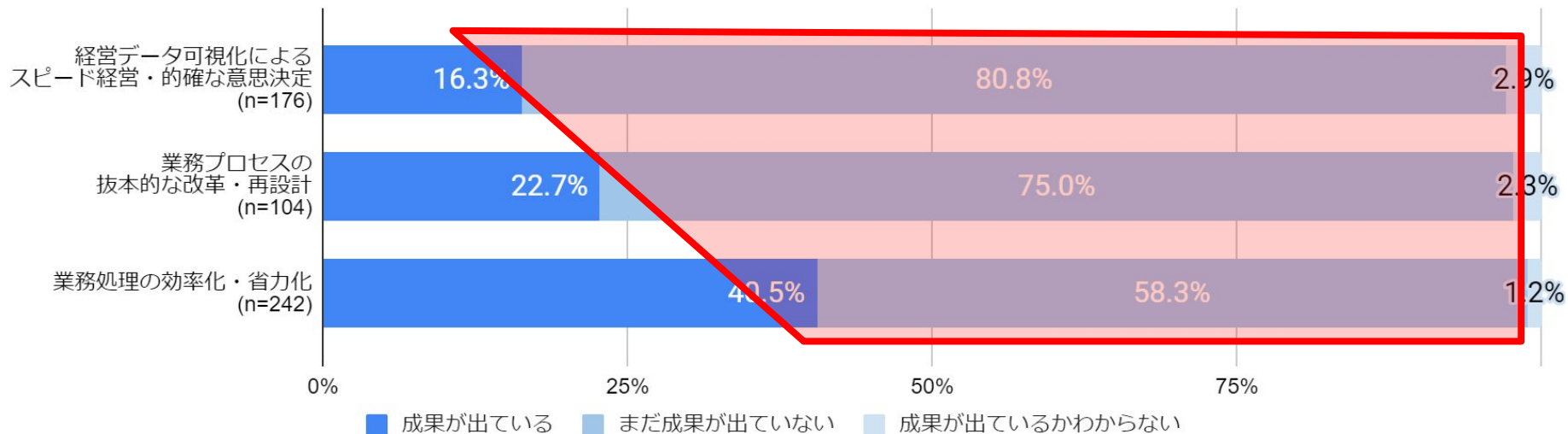
ビジネスモデル
の抜本的改革

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



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

守りのDXでも満足な成果が出ていない

メンバー企業の事例を持ち寄り共有

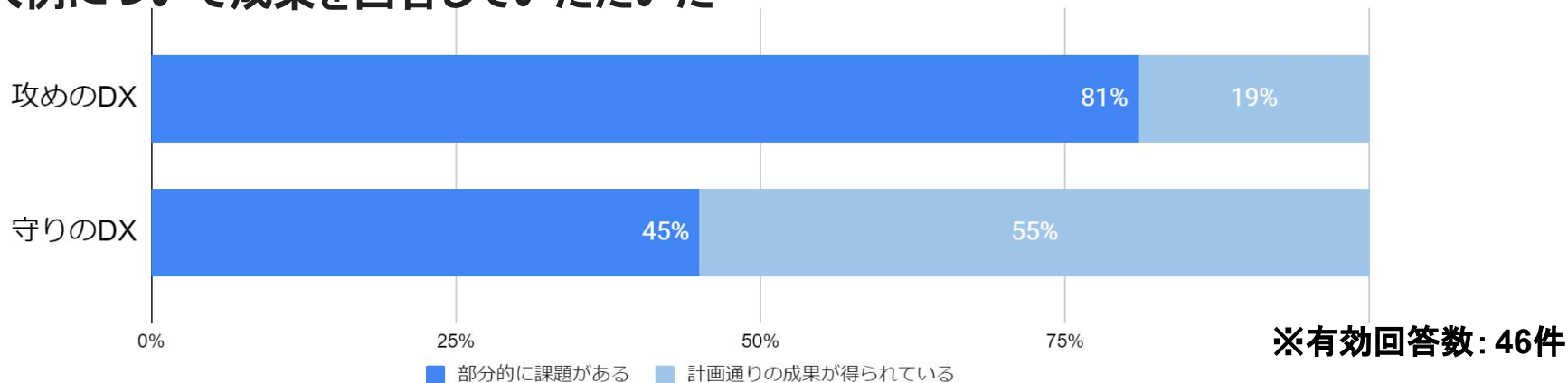


- ・持ち寄った20件以上の事例が
いずれも守りのDXに分類される事例だった
- ・失敗と分類される事例が多かった
- ・同一の事例であっても評価する人によって
成功・失敗の評価が分かれる場合があり
評価自体が難しいことも浮き彫りに...

守りのDXの取り組みが順調に進んでいないことが分かった

アンケート DXの推進状況調査

企業が本当に「守りのDX」でつまずいているかを把握するために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

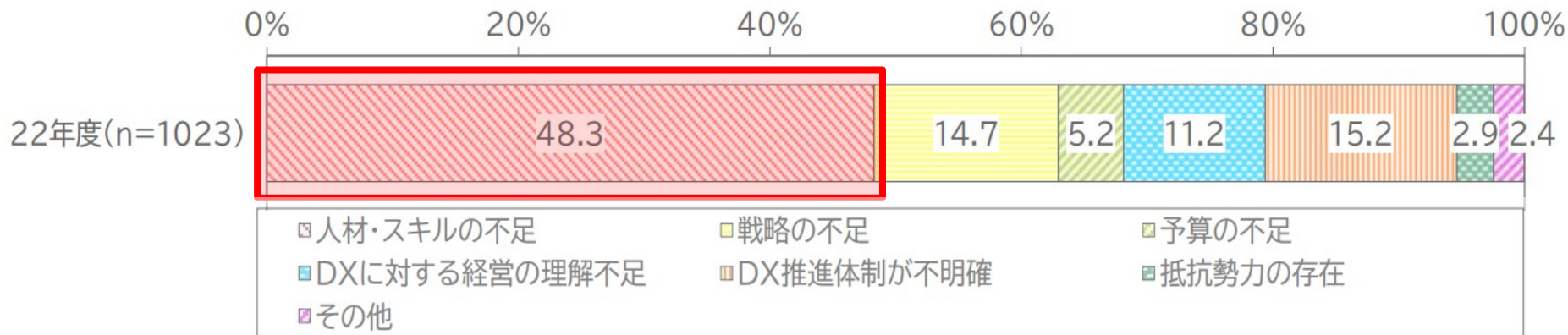


攻めのDXに該当するツール: 約80%が「部分的に課題がある」と回答
守りのDXに該当するツール: 約45%が「部分的に課題がある」と回答

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

企業IT動向調査報告書 2023



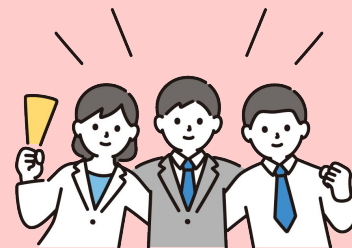
(出典: https://juas.or.jp/cms/media/2023/07/JUAS_IT2023.pdf)

「人材・スキルの不足」が半数を占める

守りのDXを推進する上での人材・スキルの不足



推進する担当者が少ない…



推進方法を
知っている人が少ない…



守りのDXを推進する上での人材・スキルの不足



推進する担当者が少ない



推進方法を
知っている人が少ない…



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！



守りのDXに行き詰まる要因と 推進のポイントは？



守りのDXに行き詰まる要因を抽出

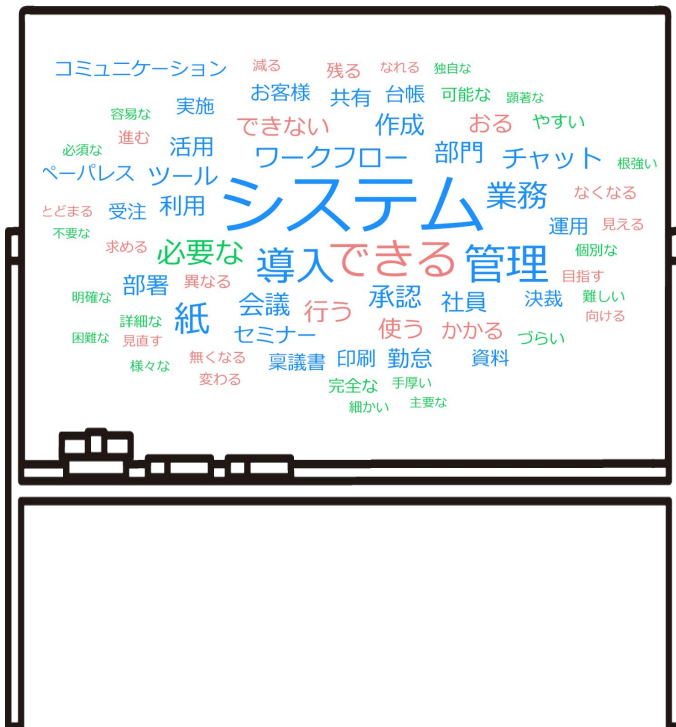
STEP1: 検討材料

1.メンバー個人の経験
業務経験
DXに対する印象

2.メンバー企業事例
取り組み、評価

3.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



トップダウンで指示されたけど何をする?

トップダウン? ボトムアップ?

何から始めるか?

どうなれば成功なの?

費用対効果は求められる

STEP1-2 メンバー企業の事例からの抽出1

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！

STEP1-2 メンバー企業の事例からの抽出2

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
- ・後関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！

STEP1-2 メンバー企業の事例からの抽出3

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！

STEP1-3 アンケート1の自由回答からの抽出

「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

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

守りのDXに行き詰まる要因一覧

①事前の目的・目標設定

②通常運用の相定

計画段階



③例外対応の想定

④部公具済・会社具済

プロセス要因

⑤スキルアップ

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

人・文化

⑨利害関係
(反対勢力・現場の声)



⑩参加意識・当事者意識

マインド要因

アンケート2 各要因への対応状況調査

<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

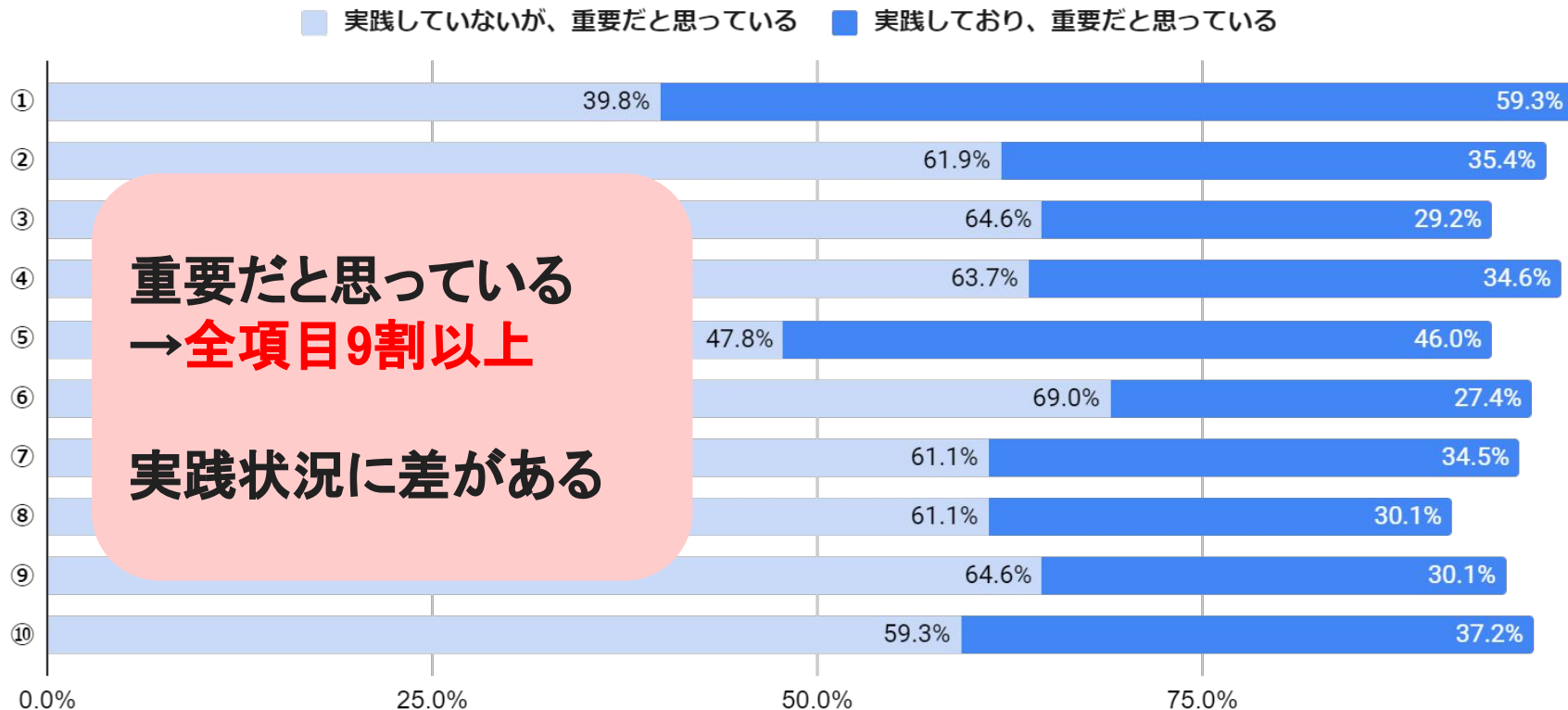
<選択肢>

- ・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

※有効回答数: 114件



要因から考える対応策(1/2)

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

要因から考える対応策(2/2)

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

アンケート2 対応策の実施状況

	未実施率		未実施率
1位: 目的を正しく設定しよう	39.8%	6位: DXが浸透しやすい組織風土をつくろう	61.9%
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%	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%
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%	8位: 例外対応を想定し曖昧さを無くそう	64.6%
4位: 業務を正しく理解し適切な運用を考えよう	61.1%	8位: 抵抗勢力を想定して適切に対応しよう	64.6%
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%	10位: 定性評価を活用し取り組みを継続しよう	69.0%

対応策のポイント



特別な対応は必要か

DX独自の手法が
必要なのかな…



難しく考える必要はありません

- ・守りのDX推進において独自の進め方があるわけではない
- ・よく知られるフレームワークや異業種で使われる手法が有効



アンケート2 対応策の実施状況

	未実施率		未実施率
1位: 目的を正しく設定しよう	39.8%	6位: DXが浸透しやすい 組織風土をつくろう	61.9%
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%	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%
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%	8位: 例外対応を想定し 曖昧さを無くそう	64.6%
4位: 業務を正しく理解し 適切な運用を考えよう	61.1%	8位: 抵抗勢力を想定して 適切に対応しよう	64.6%
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%	10位: 定性評価を活用し 取り組みを継続しよう	69.0%

アンケートで実施率が低かった3項目をPick Up



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



10項目全て知りたい方は成果報告書へ！

守りのDXに行き詰まる要因の対応策



例外対応を想定し曖昧さを無くそう



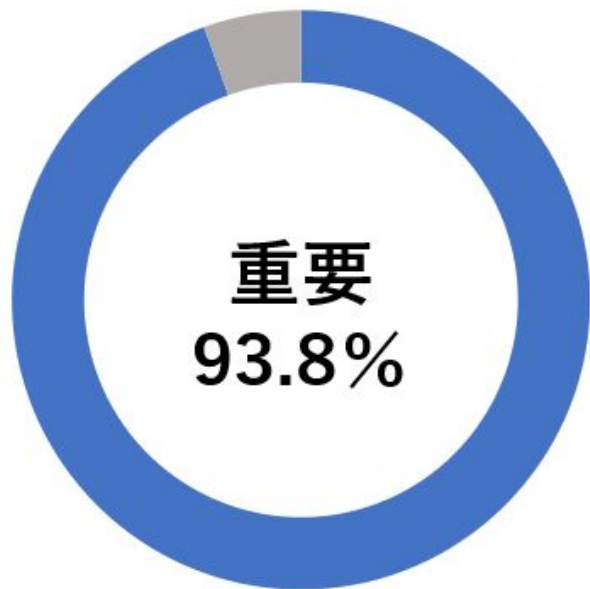
抵抗勢力を想定して適切に対応しよう



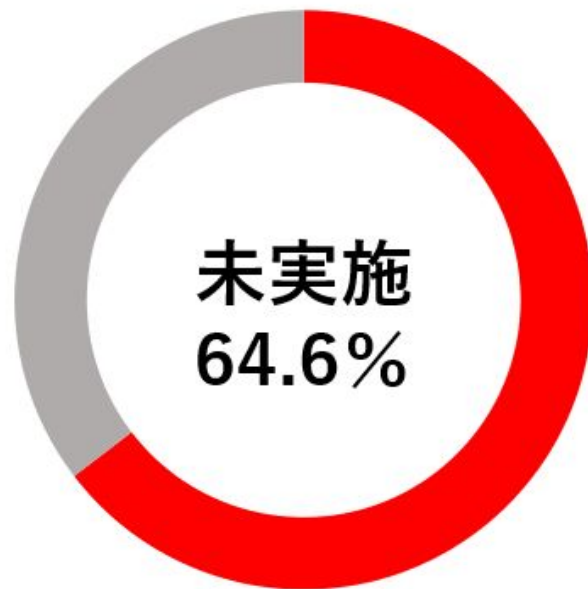
定性評価を活用し取り組みを継続しよう

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



例外対応を想定し曖昧さを無くそう

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・例外対応とは

「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

例外対応を想定し曖昧さを無くそう

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



基本的に認めない

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？



例外対応を想定し曖昧さを無くそう

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

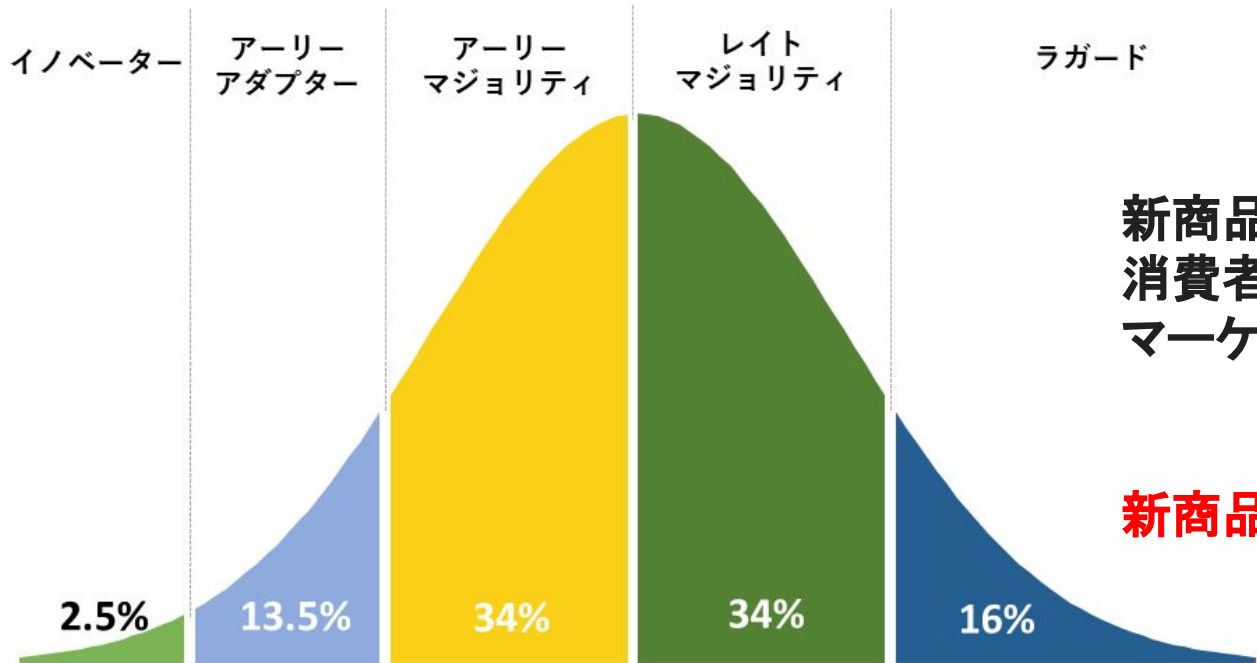
反発へのアプローチを理解する

- 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



反発へのアプローチを理解する

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

タイプ別アプローチ方法(1/3)

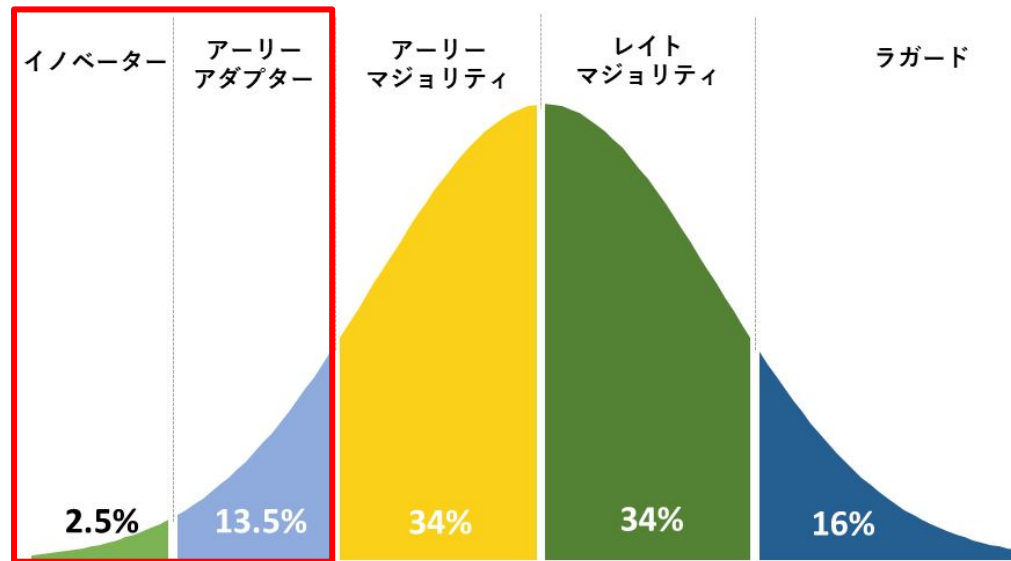
①イノベーター

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



タイプ別アプローチ方法(2/3)

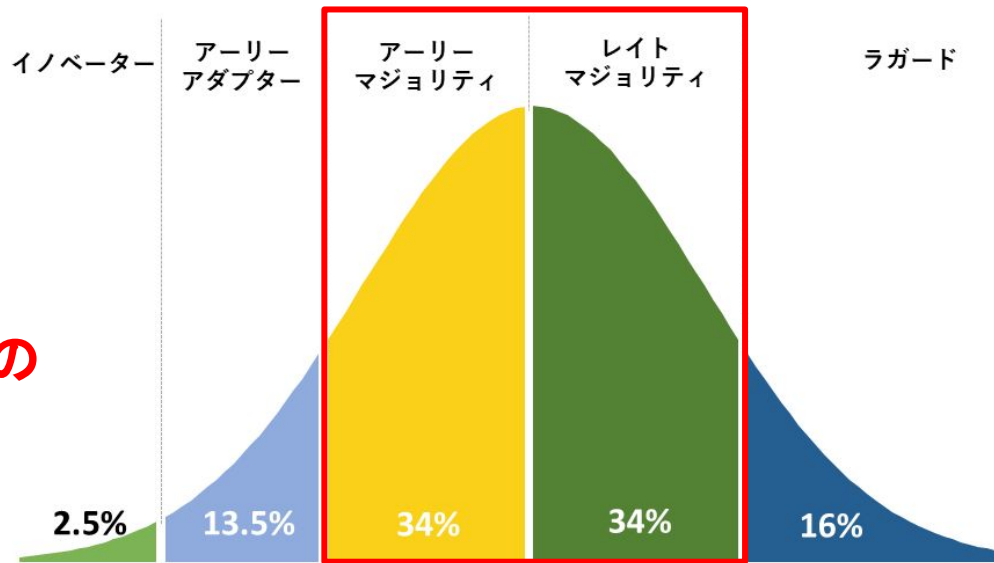
③アーリー・マジョリティ

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



タイプ別アプローチ方法(3/3)

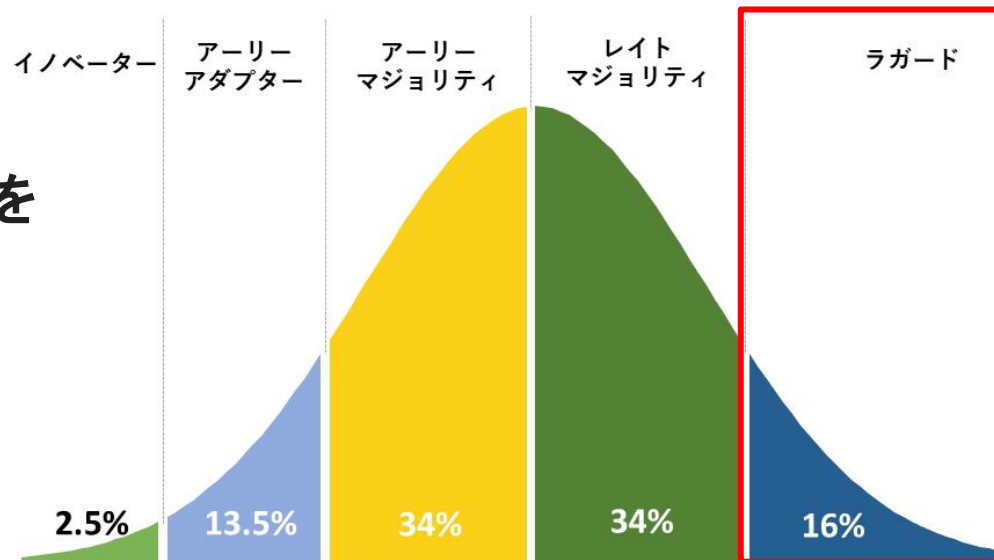
⑤ラガード

- ・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



例外対応を想定し曖昧さを無くそう

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



守りのDXに行き詰まる要因の対応策



例外対応を想定し曖昧さを無くそう



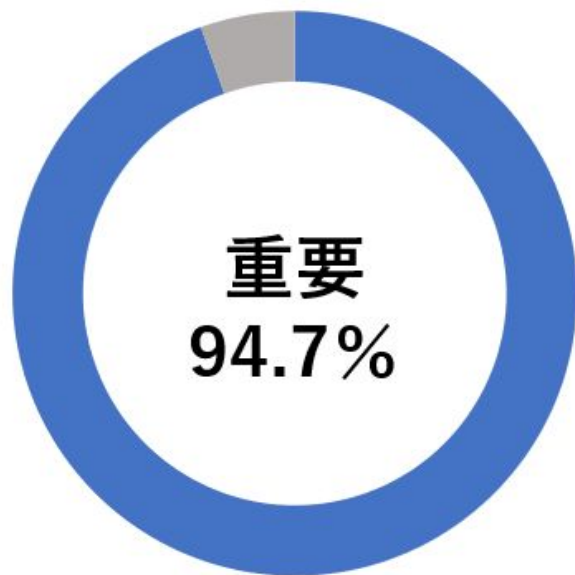
抵抗勢力を想定して適切に対応しよう



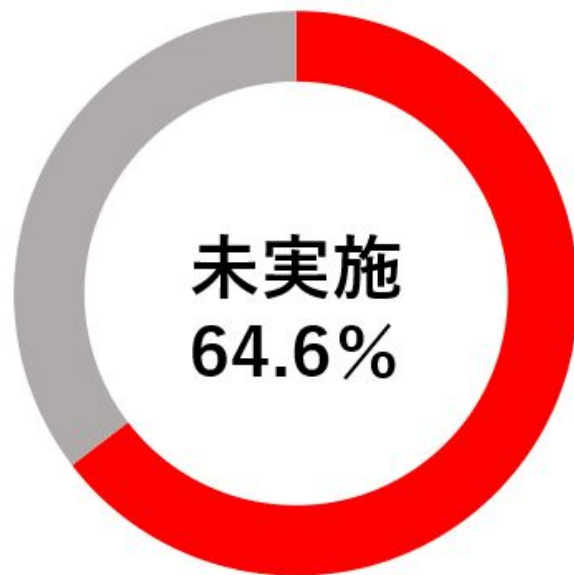
定性評価を活用し取り組みを継続しよう

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



抵抗勢力を想定して適切に対応しよう

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



抵抗勢力を想定して適切に対応しよう

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

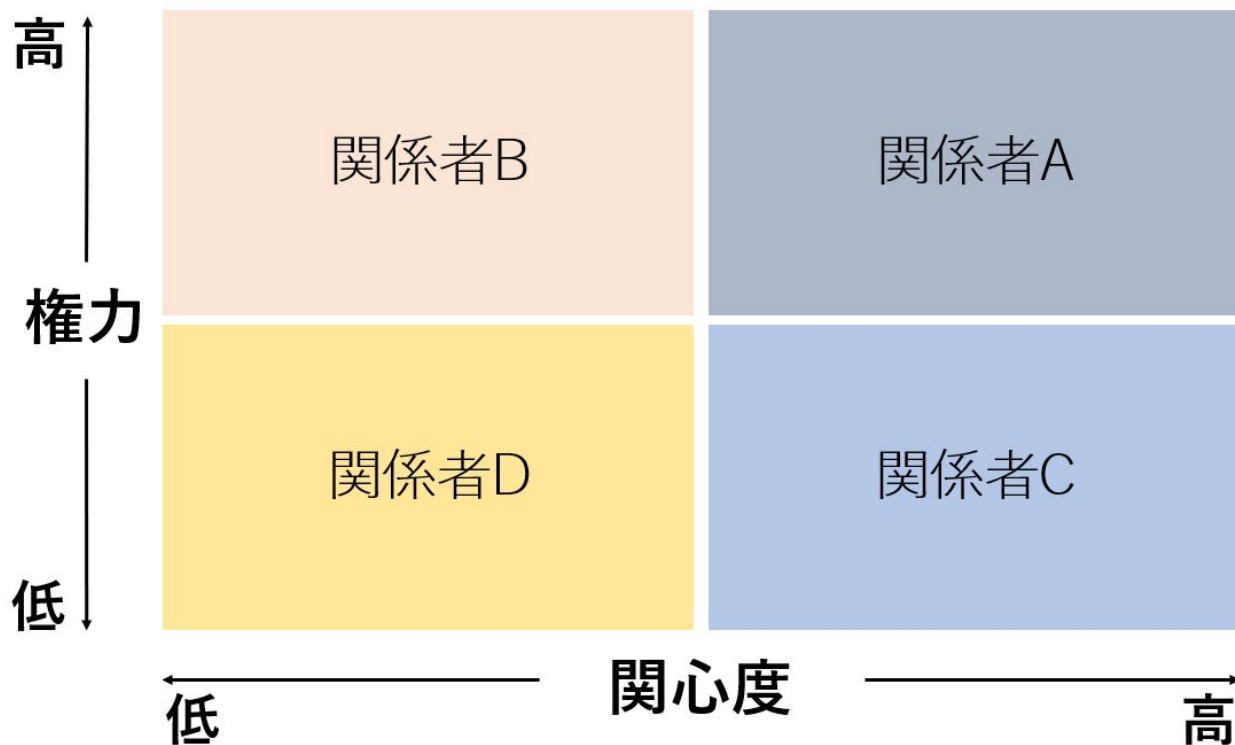
情報の非対称性を解消する

- 情報が無い＝不安 となる



利害関係者を把握する

PMBOKの「ステークホルダー分析」

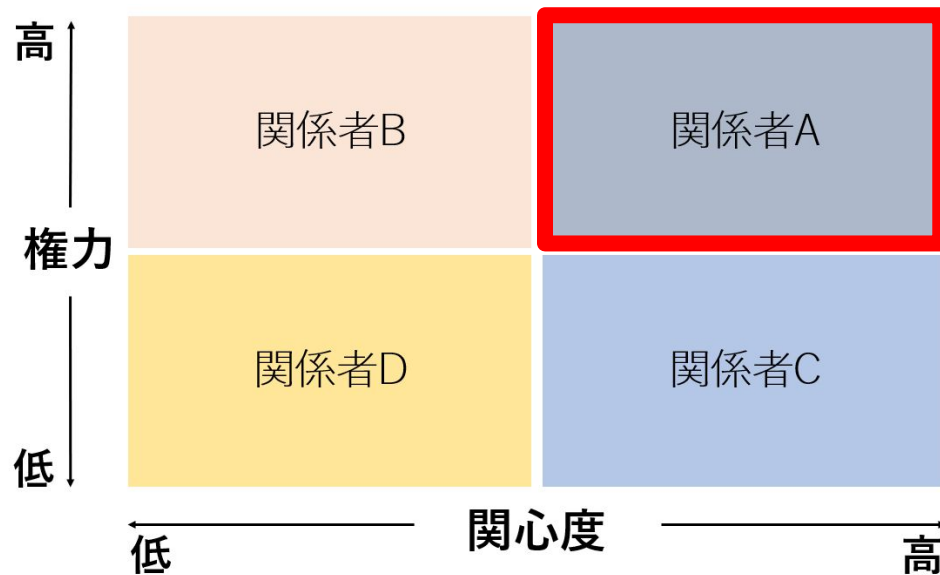


PMBOKのステークホルダー分析(1/4)

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

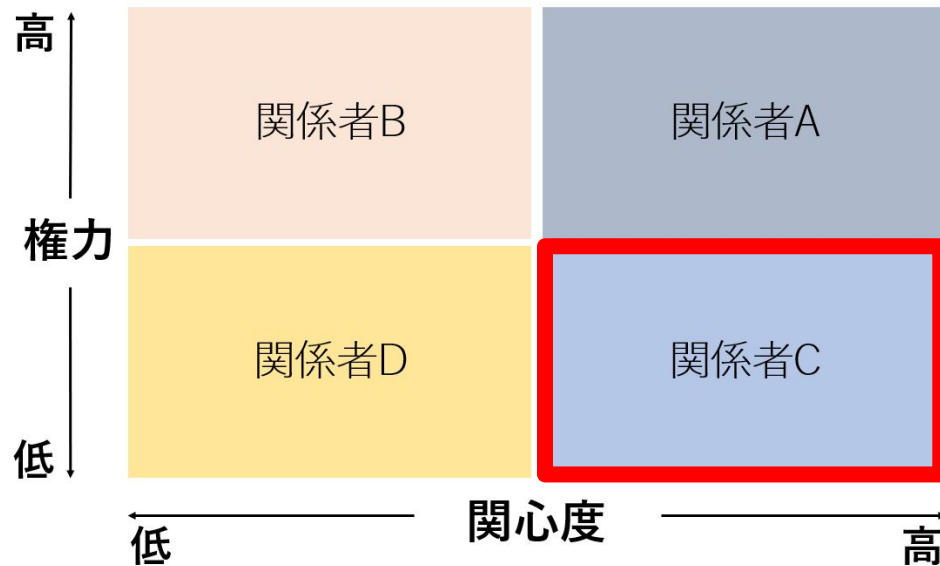


PMBOKのステークホルダー分析(2/4)

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

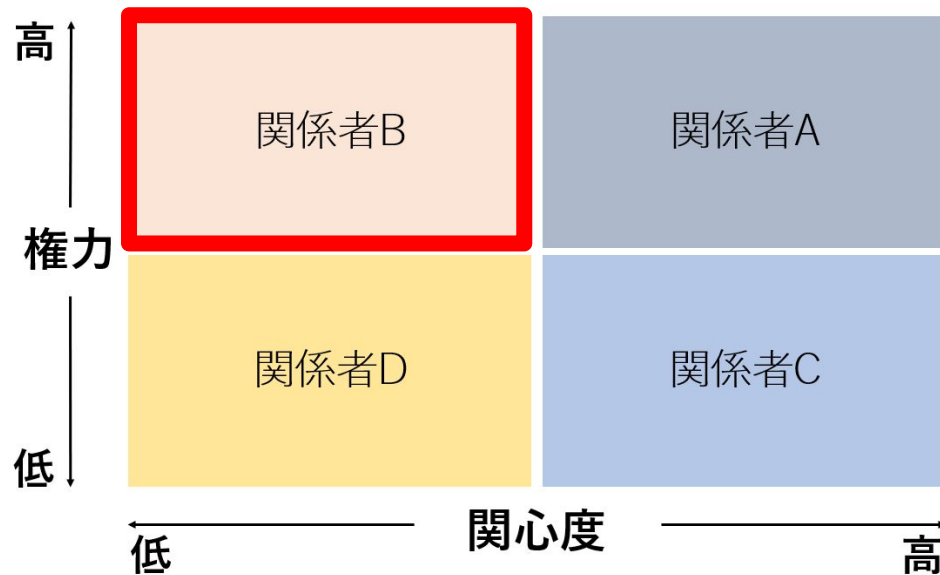


PMBOKのステークホルダー分析(3/4)

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

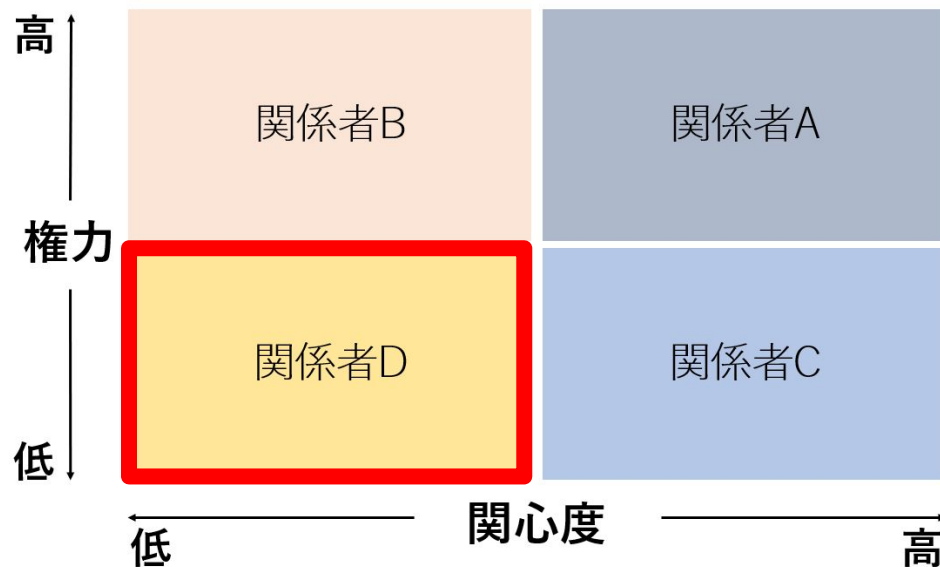


PMBOKのステークホルダー分析(4/4)

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



抵抗勢力を想定して適切に対応しよう

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

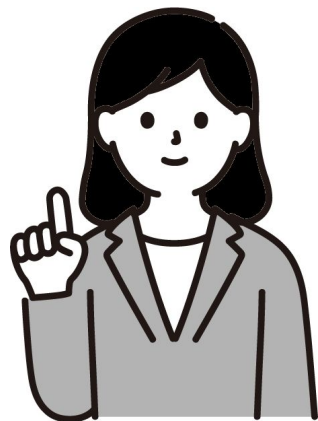
情報の非対称性を解消する

- 情報が無い=不安 となる



情報の非対称性を解消する

把握している
情報量



DX推進者



現場の方

よく分からない…
不安だな…

仲間外れに感
じる…

情報の非対称性を解消する

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



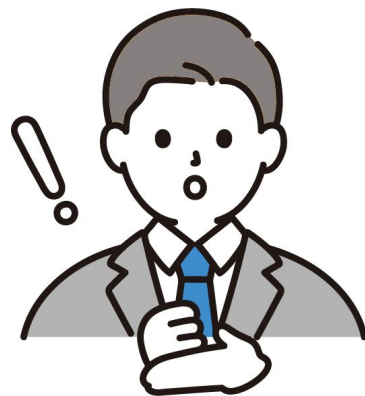
抵抗勢力を想定して適切に対応しよう

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



守りのDXに行き詰まる要因の対応策



例外対応を想定し曖昧さを無くそう



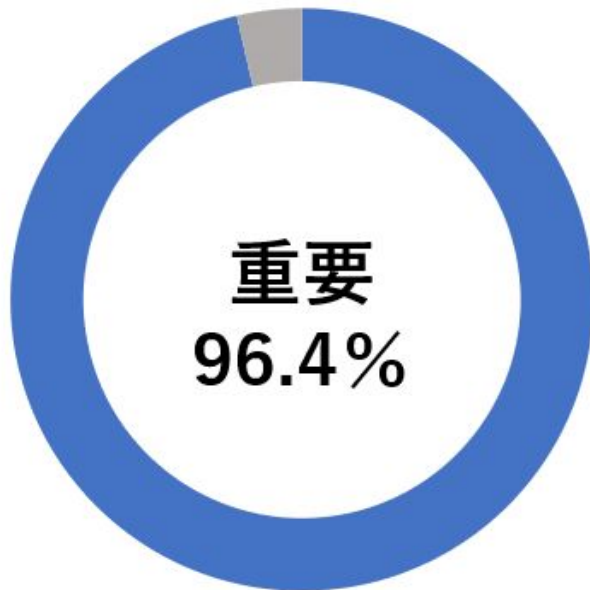
抵抗勢力を想定して適切に対応しよう



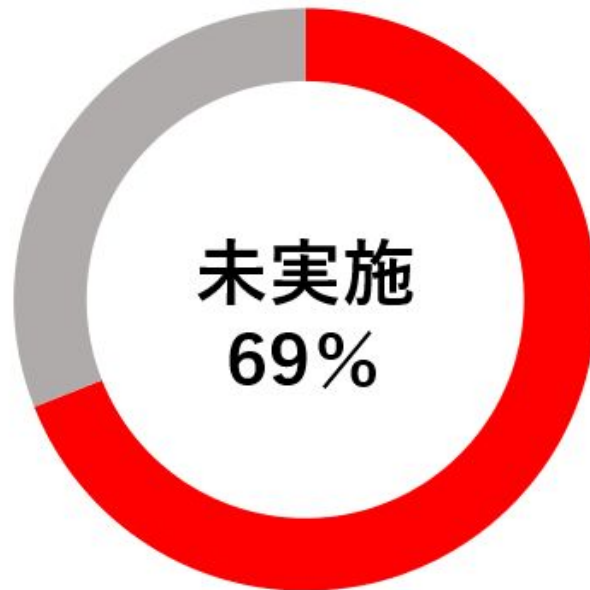
定性評価を活用し取り組みを継続しよう

定性評価を活用し取り組みを継続しよう

重要かどうか



考慮して実施できているか



定性評価を活用し取り組みを継続しよう

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・改善を繰り返す



定性評価を活用し取り組みを継続しよう

定性評価を取り入れる

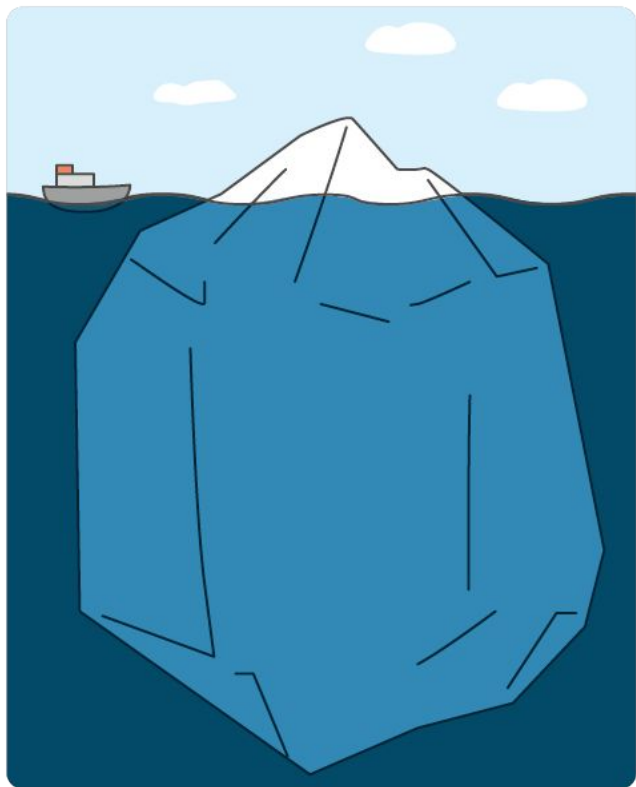
- 数値では見えない部分の評価も重要

評価に基づき改善に取り組む

- 定めた目標に対し、評価・改善を繰り返す

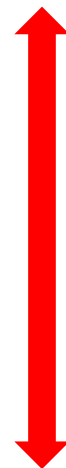


定性評価を取り入れる



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)

具体的な定性評価の例

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」を設定する

定性評価を活用し取り組みを継続しよう

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

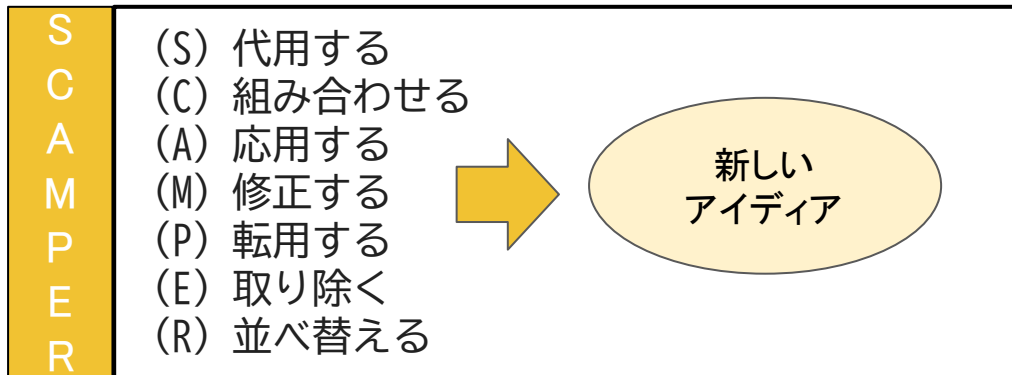
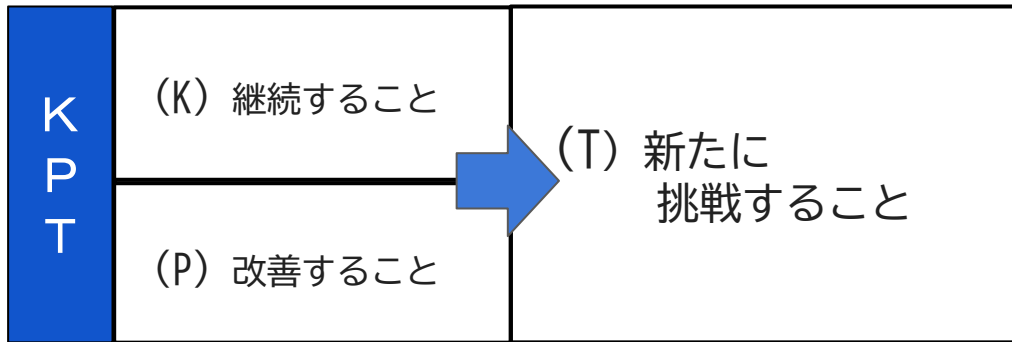
評価に基づき改善に取り組む

- 定めた目標に対し、評価・改善を繰り返す



評価に基づき改善に取り組む

複数の手法を組み合わせて考える



Action
改善行動



定性評価を活用し取り組みを継続しよう

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・改善を繰り返す



守りのDXに行き詰まる要因の対応策

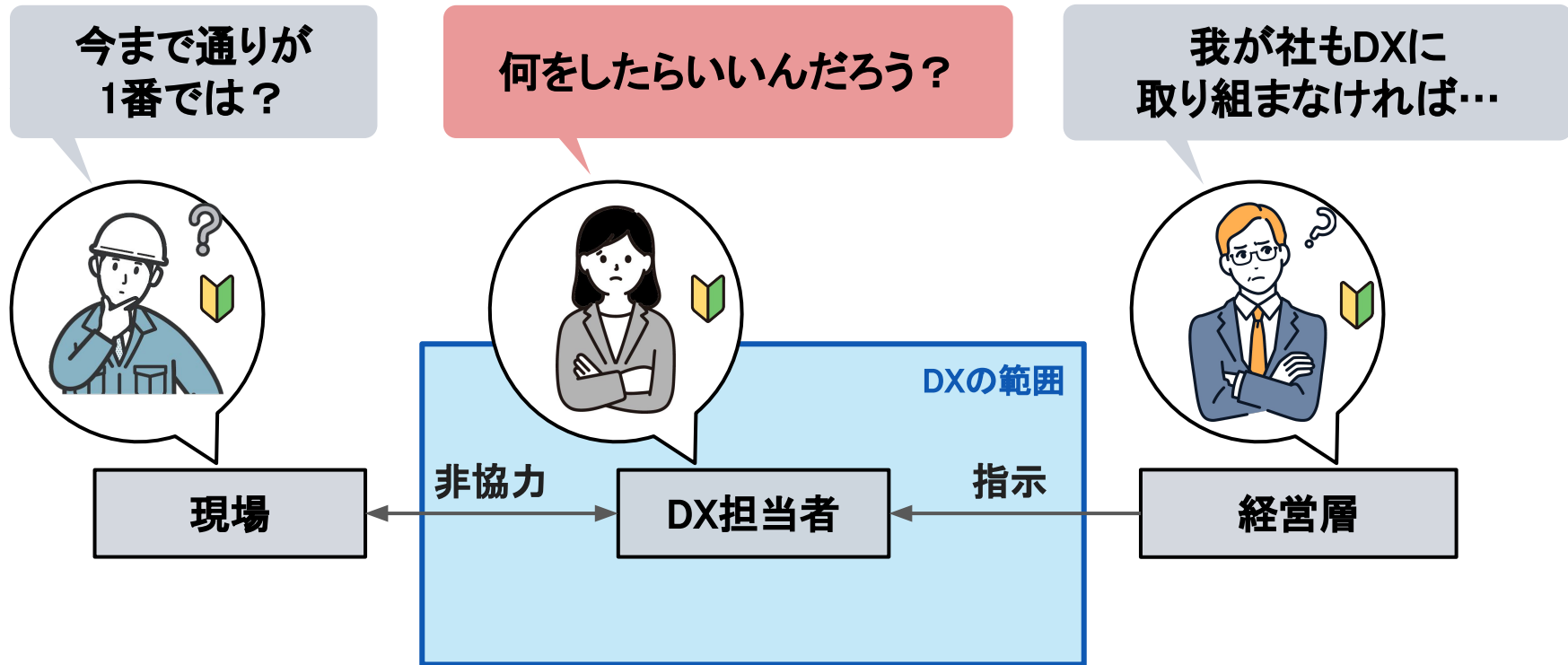


10項目全て知りたい方は成果報告書へ！

まとめ



守りのDXが進んでいない実態も浮き彫りに



守りのDXに行き詰まる要因一覧

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

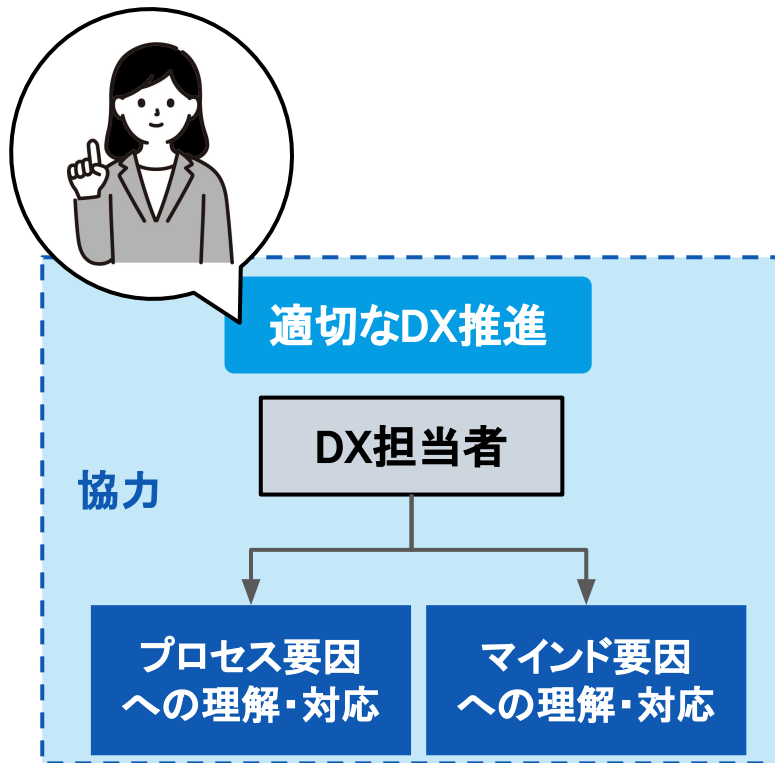
⑦保守的な考え方・組織体質

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)

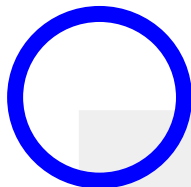
⑩参加意識・当事者意識

各要因への正しい理解や対応策が必要





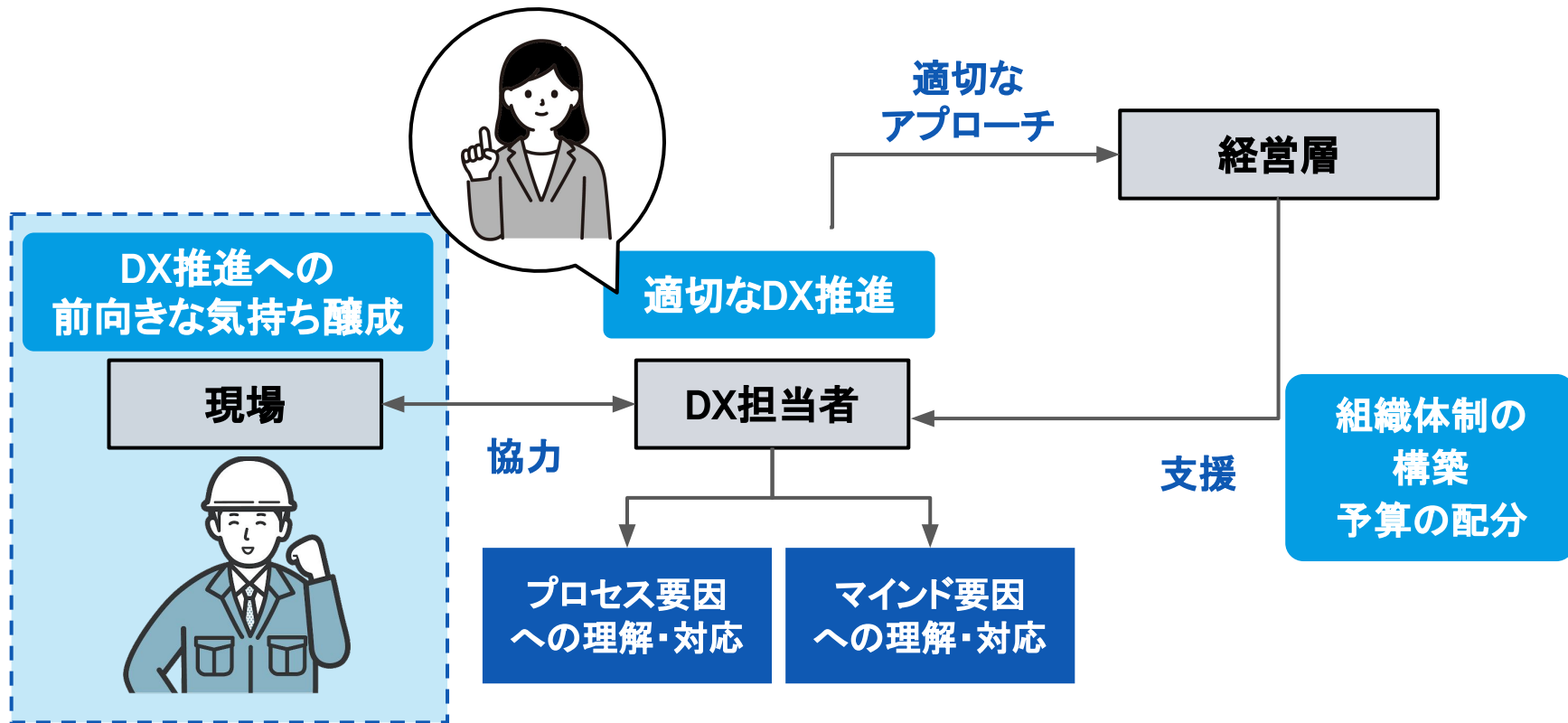
DX独自の手法が
必要なのかな…



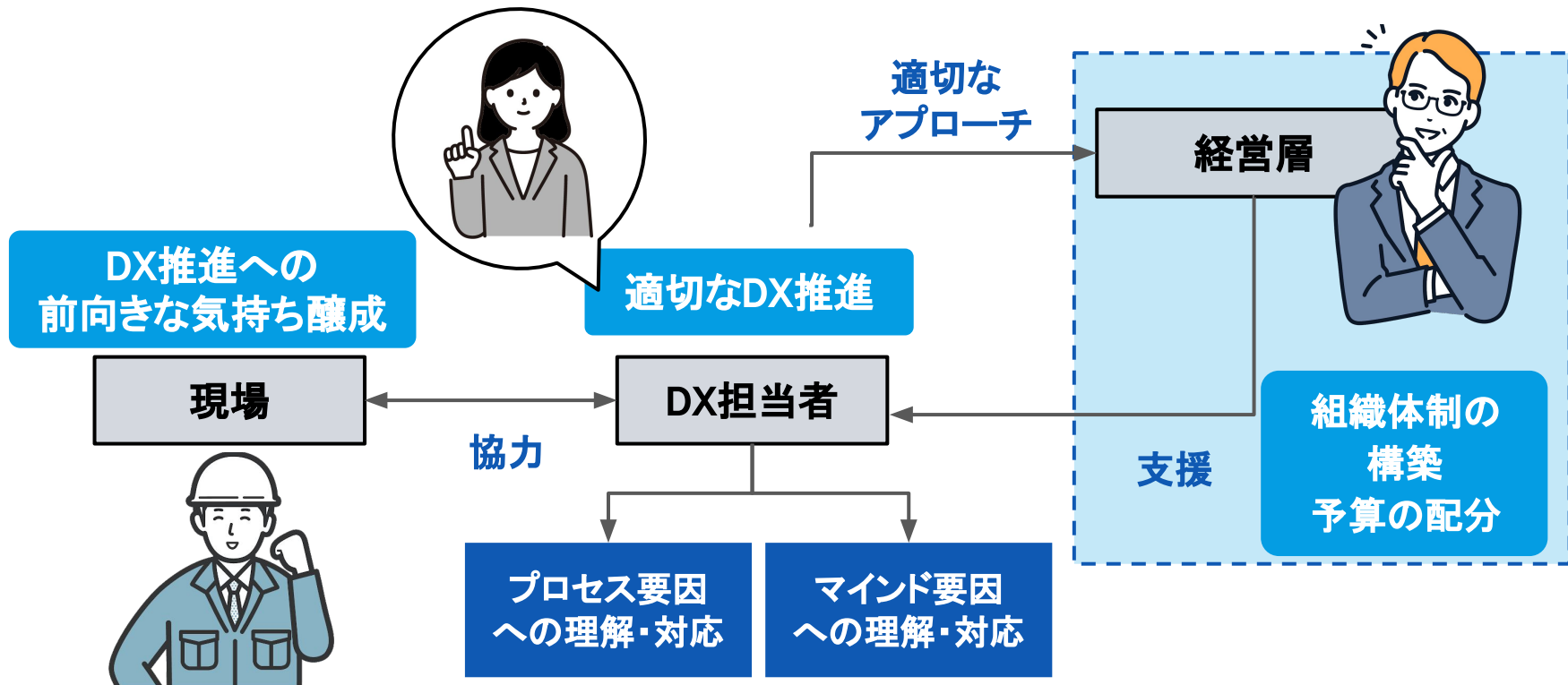
- ・よく知られるフレームワーク
- ・異業種で使われている手法



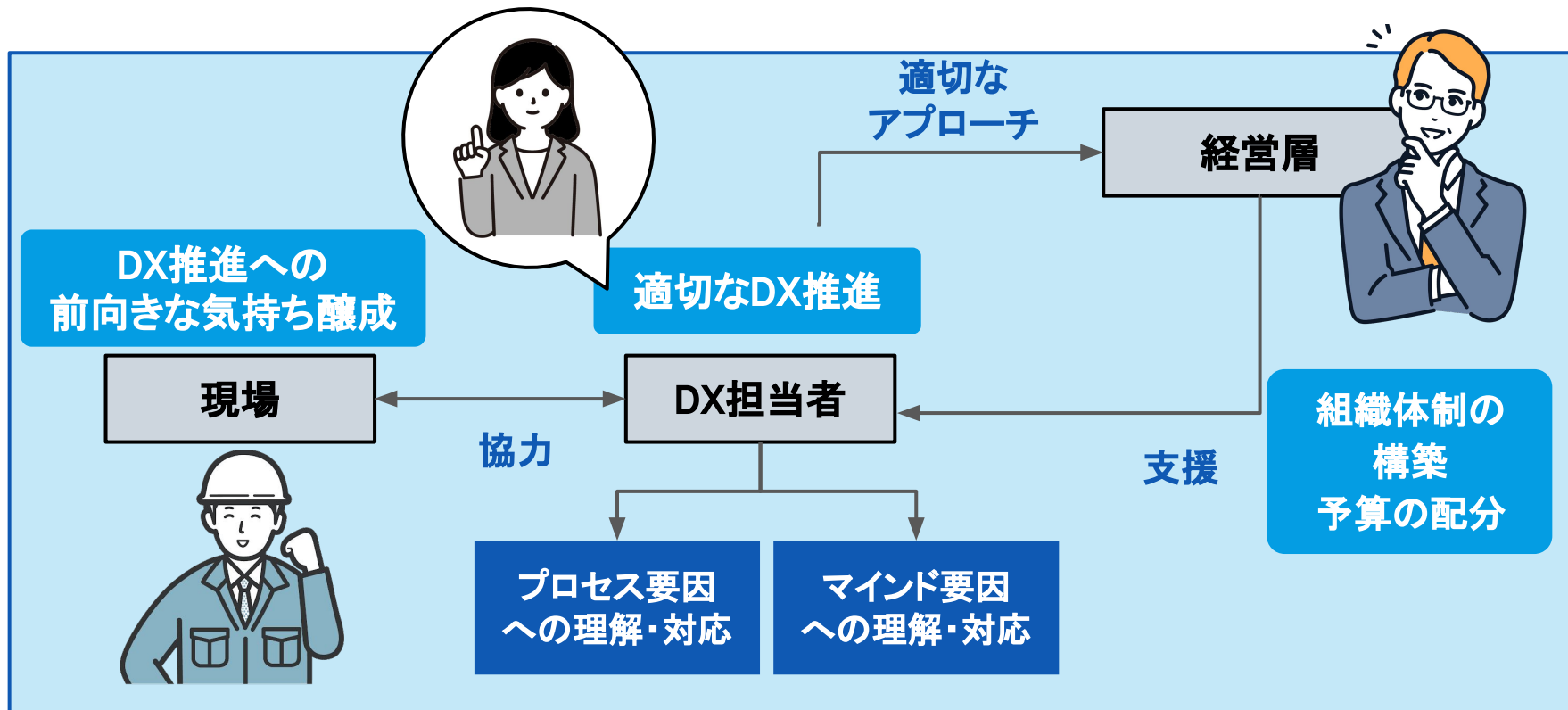
守りのDXは一人では成し遂げられません



守りのDXは一人では成し遂げられません



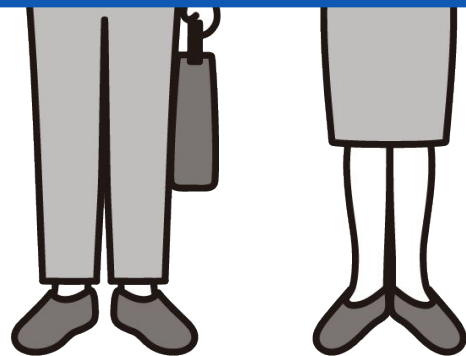
守りのDX推進における理想の姿



守りのDXを推進し、攻めのDXへ！！！！

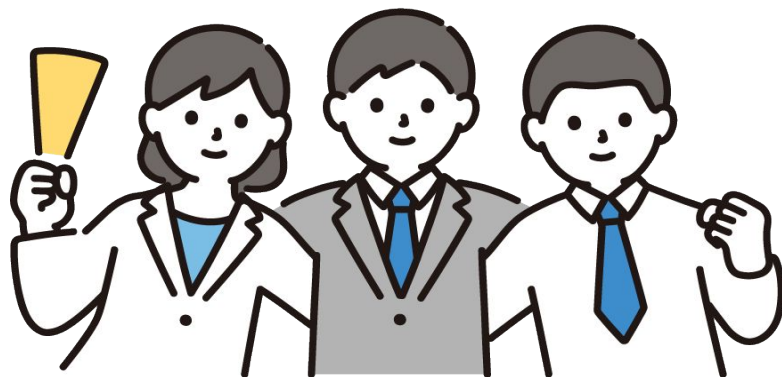


防衛は最大の攻撃なり



次のDX担当者はきっとあなたです

防衛は最大の攻撃なり



ご清聴ありがとうございました

