

A background image of Mount Fuji, partially covered in snow, under a blue sky with some clouds. The mountain's slopes are visible, showing some snow patches and rocky terrain.

日本の企業文化に合った 「日本流DX」 で変革を推進

2024年度 アシストソリューション研究会 中日本
日本の企業文化に合った「日本流DX」で変革を推進 分科会

分科会メンバー紹介



リーダー
トヨタバッテリー株式会社
石野 直



サブリーダー
株式会社豊田自動織機
ITソリューションズ
佐藤 隆史



河村電器産業株式会社
松本 正嗣



鈴与システムテクノロジー
株式会社
佐藤 裕斗



鈴与システムテクノロジー
株式会社
横澤 信幸



NDSソリューション株式会社
城 洋志



愛三工業株式会社
野口 雄生



株式会社アシスト
奥田 将之



株式会社アシスト
山内 太一

なぜこのテーマ
に取り組むのか

日本

181

米国

621

もっとランクインできる！！

フォーブス・グローバル2000(2024年版)より2000社にランクインしている国ごとの企業数

日本

20.7%

米国

71.3%

「新規製品・サービスの創出」や「顧客視点の価値創出によるビジネスモデルの抜本的な改革」で成果がでている企業の割合

出典:IPA DX動向2024

DXを推進する全ての日本企業を救う！

日本流DXの推進で競争力を強化！



- ① 背景・目的
- ② 日米企業の比較
- ③ 日本流DXの探求

① 背景・目的

② 日米企業の比較

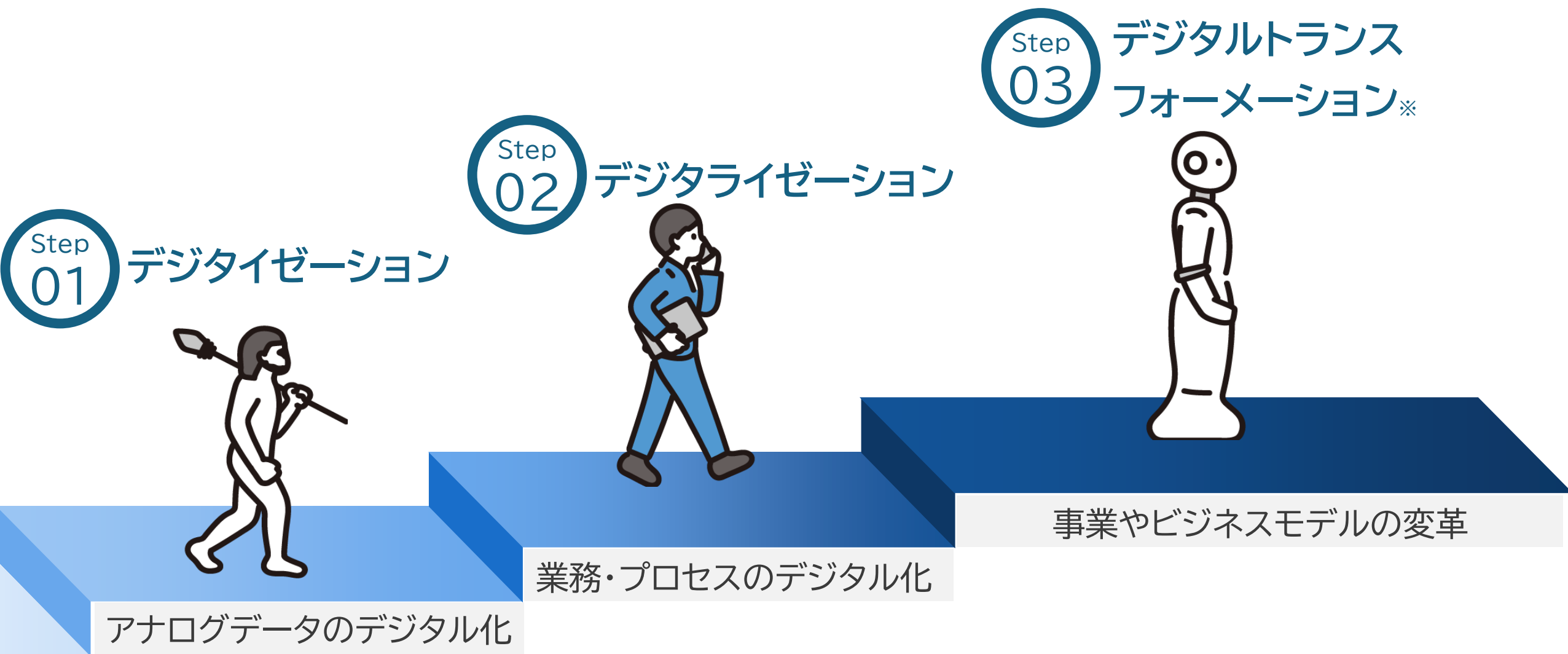
③ 日本流DXの探求

DXの定義

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。

(出典: 経済産業省 デジタルガバナンスコード2.0
https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dgc/dgc2.pdf)

DX実現に至るまでのフェーズ



※「デジタルトランスフォーメーション」はビジネスモデルの変革のフェーズに限定される意味で使用します。10
「DX」はデジタイゼーション、デジタライゼーション、デジタルトランスフォーメーションの3つのフェーズを総合した意味で使用します。

分科会アンケート結果(回答数63名)

問.貴社のDXの取り組み状況を教えてください(複数回答可)

デジタイゼーション

55

デジタイゼーション

44

デジタルトランスフ
ォーメーション

31

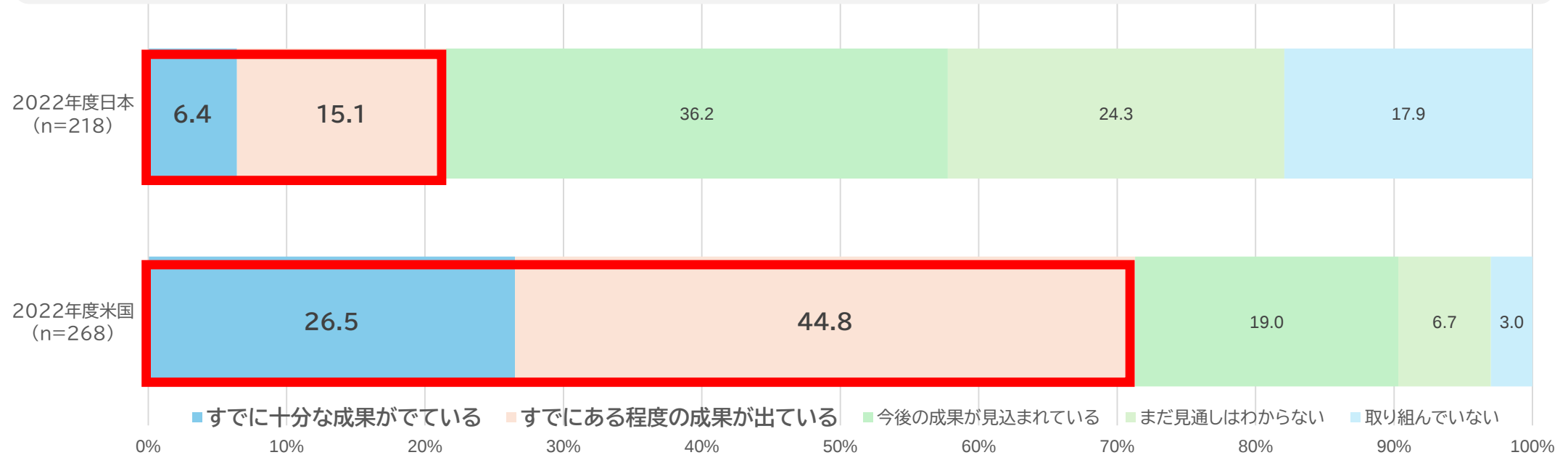
一番少ない！



DX動向2024のデータ分析

DXの具体的な取組項目別の成果(経年変化および米国との比較)

デジタルトランスフォーメーションに関しては
米国と比較して日本は大幅に遅れている



① 背景・目的

② 日米企業の比較

③ 日本流DXの探求

日米のDX成功・失敗事例の調査

現状

日本企業は米国企業と比較してデジタルトランスフォーメーションフェーズへの移行が**大幅に遅れている**



調査・分析

日米で差が出ている要因は何か？

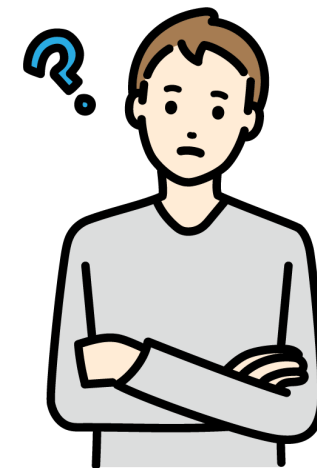
日米のDXにおける成功と失敗事例を調査しその要因を考察する

組織風土

教育

経営層のリード

ビジョン



日米企業におけるDX事例の成功と失敗要因

成功要因



顧客体験/従業員体験の向上

経営陣のリーダーシップ

従業員の教育促進・サポート強化

外部パートナーとの共創

失敗要因



DX取組みの目的が不明確

IT技術導入前の準備不足

従業員の教育不足

部門間の連携不足

成功、失敗要因に関しては日米に関係なく同一の要因であり、
国としての大差が無いことが分かった

日米企業のDX事例調査では、
大きな差に繋がる決定的な要因は見つからなかった

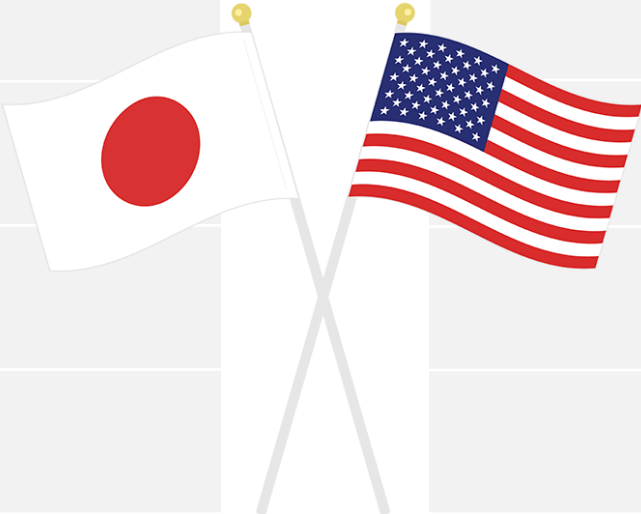
では、なぜうまく進まないのか？
スタート地点へ逆戻り



日米企業の前提条件(企業文化や風土など)に
立ち返ってみる

日米企業で差が大きかった特徴

日本企業	米国企業
終身雇用	高い流動性
年功序列	成果主義
不確実性回避	失敗に寛容的
カイゼン文化	イノベーション重視



日米企業の特徴比較から見えてきた要因

1. 米国の労働市場や重視される考え方の違いにより、従業員のスキルアップや成果創出のモチベーションが高まりやすい
2. 日本企業は不確実性回避の思考が強く、リスクを伴う意思決定が必要なDXと相性が悪い
3. 日本企業はカイゼン文化が根付いているが、現場主体で部分的な取り組みに留まり、全社的なDXと相性が悪い

要因を解決するためのアプローチ

1. 米国の労働市場や重視される考え方の違いにより、従業員のスキルアップや成果創出のモチベーションが高まりやすい
2. 日本企業は不確実性回避の思考が強く、リスクを伴う意思決定が必要なDXと相性が悪い



一企業では対応しきれないため、
検討外とする

要因を解決するためのアプローチ

3. 日本企業はカイゼン文化が根付いているが、現場主体で部分的な取り組みに留まり、全社的なDXと相性が悪い



カイゼンを基に企業取組み
の具体案を検討

カイゼンの定義

本プレゼンの対象

カイゼン

現場主導で現状をより良い状態へ変化させ続けること



改善

問題点を修正して、良い状態にすること

カイゼンの例(問題解決の8ステップ)

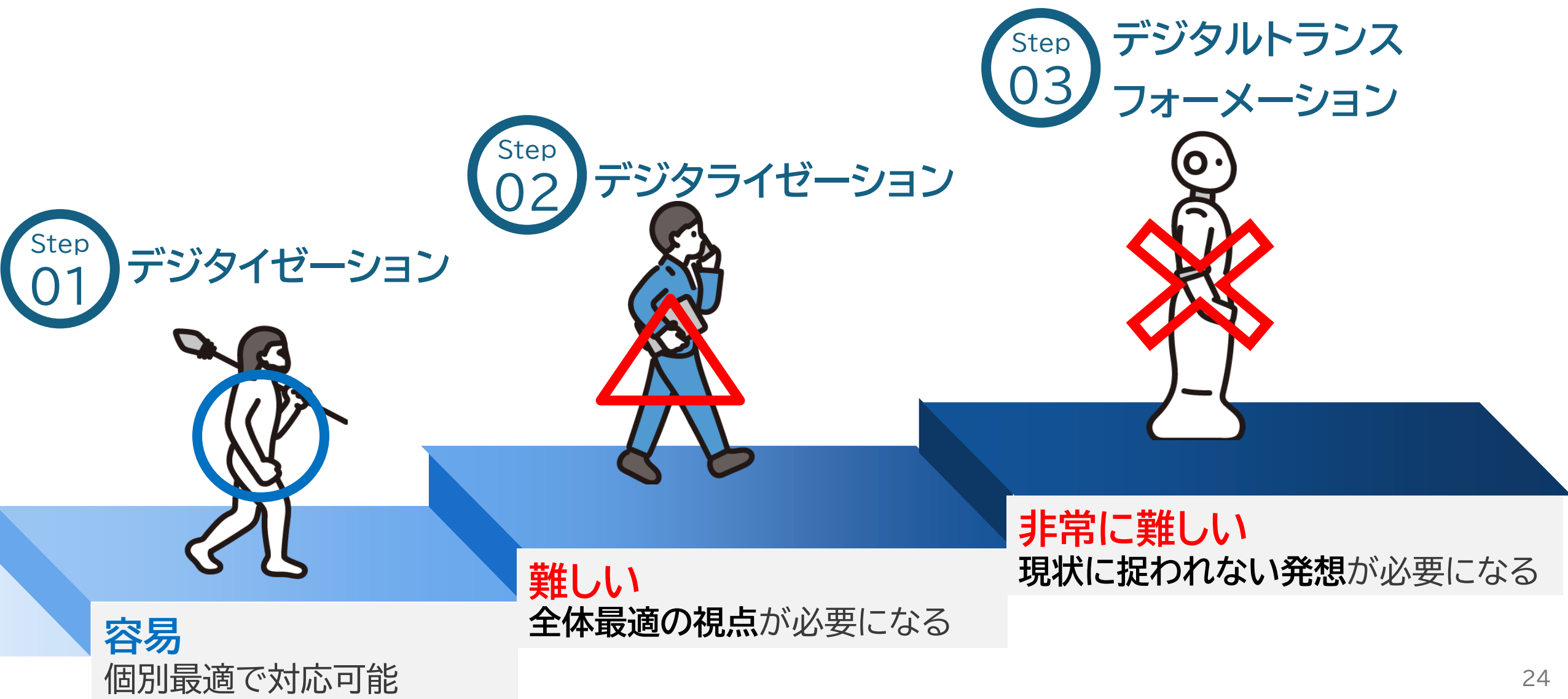
Step1	取り組むべき問題の明確化
Step2	問題の層別と問題点の特定
Step3	目標値と達成時期の明確化
Step4	真因の特定(なぜなぜ分析)
Step5	対策案検討とスケジュール策定
Step6	対策の実行
Step7	効果の確認と評価
Step8	標準化と横展開

① 背景・目的

② 日米企業の比較

③ 日本流DXの探求

カイゼンを用いてのDXの実現性



DX実現におけるカイゼンの課題と解決策

課題

①

部分最適に偏りやすい

解決策

①

全体最適への
アプローチ

課題

②

現状にとらわれやすい

解決策

②

革新的思考への
アプローチ

DX実現におけるカイゼンの課題と解決策

課題

①

部分最適に偏りやすい

解決策

①

全体最適への
アプローチ

課題

②

現状にとらわれやすい

解決策

②

革新的思考への
アプローチ

部分最適に至る要因分析

課題

①

部分最適に偏りやすい

Step1 取り組むべき問題の明確化

Step2

Step3

Step4

Step5

Step6

Step7

要因1. 共通問題が他組織にもあるか確認しない

要因2. 成果の有用性のある他組織が分からない

Step8 標準化と横展開



部分最適に至る要因分析

課題

①

部分最適に偏りやすい

部門を横断し問題解決、成果を統括するチームが必要

Step2

Step3

Step4

Step5

Step6

Step7

要因1. 共通問題が他組織にもあるか確認し、解決策を共有する

要因2. 成功の有用性のある他組織が、自組織にも導入できるか確認する



Step8 標準化と横展開
CFT(クロスファンクショナルチーム)の設置をご提案

CFTについて

解決策
①

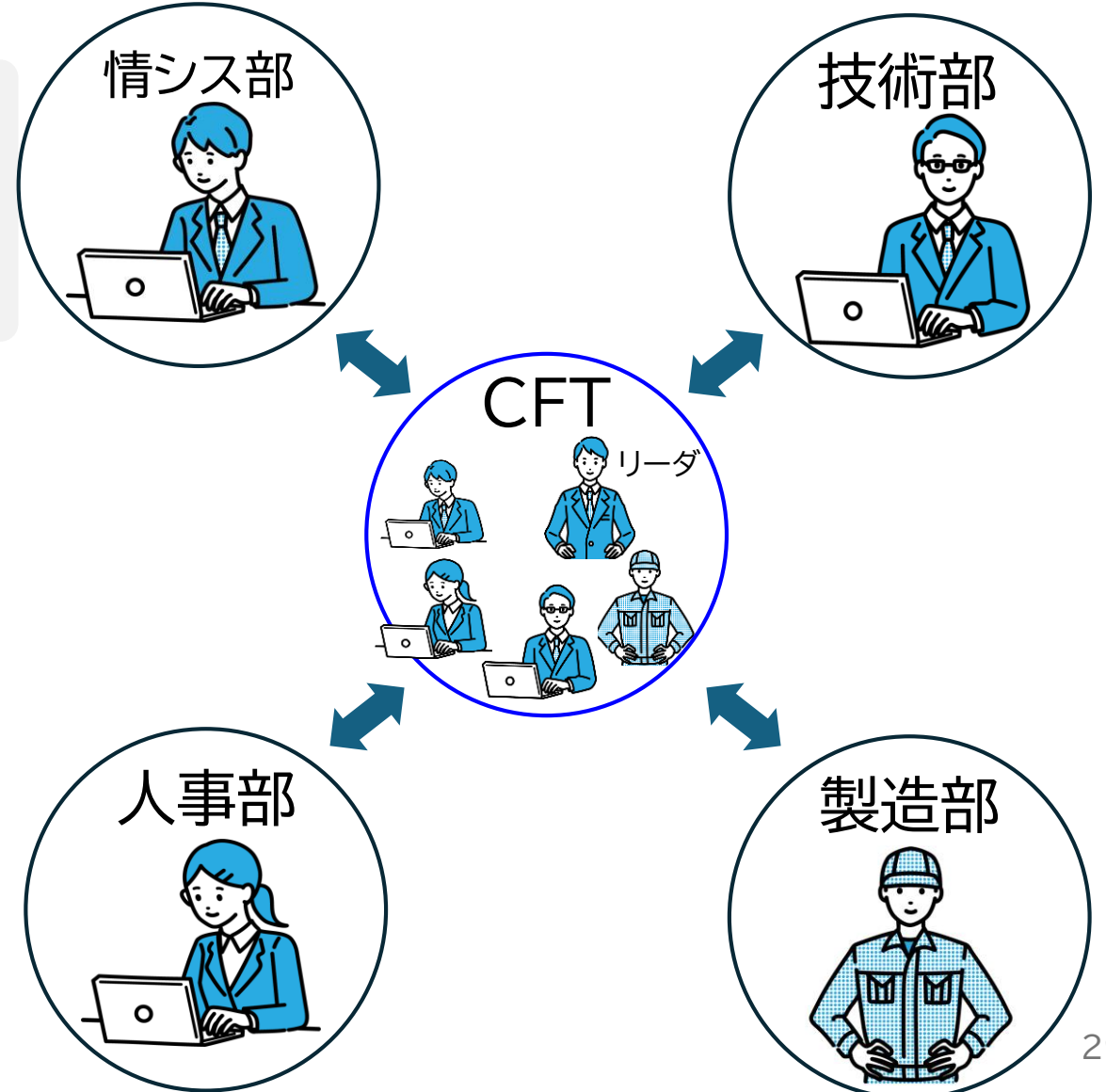
全体最適への
アプローチ

CFT(クロスファンクショナルチーム)とは

ある目的のために異なる部門から集まった
チーム

CFT結成のメリット

各部署の知見が集まることで多角的な議論
ができ「全体最適」に繋がる解決策を導き
出すきっかけとなる



CFT導入のポイント

解決策
①

全体最適への
アプローチ

明確な目標設定

- ・具体的で測定可能な目標
- ・メンバーの役割と責任の明確化



多様性の活用

- ・異なるバックグラウンドメンバーの選定
- ・革新的なアイデア、解決策の創出



定期的なコミュニケーション

- ・進捗状況の共有と信頼関係の構築
- ・ポジティブな意見と建設的な意見



CFTメンバーの選定

解決策
①

全体最適への
アプローチ

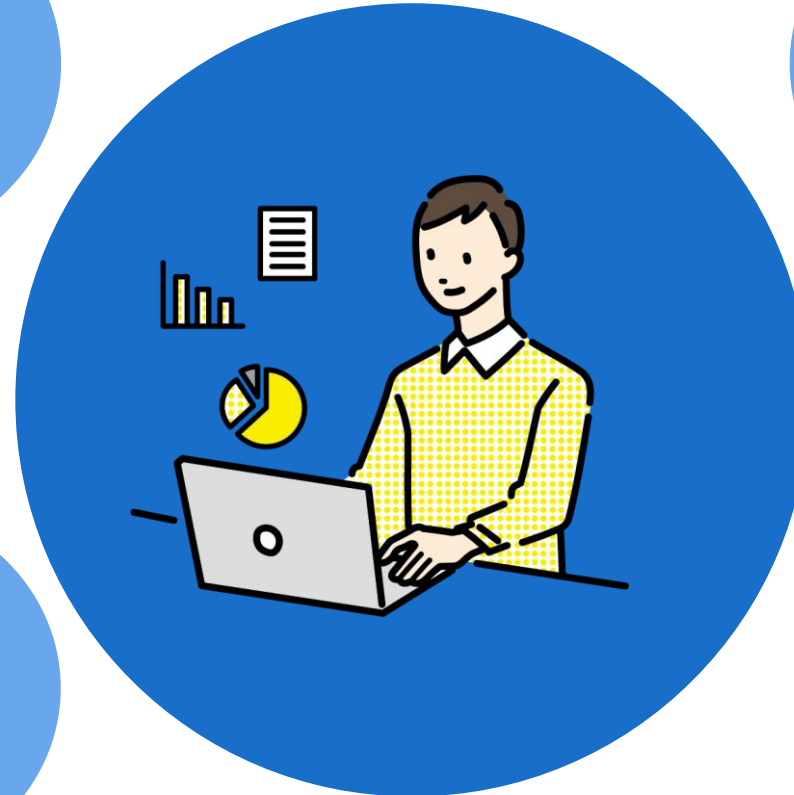
情報システム部門が主導

新しいIT
技術の導入

全社視点
部門横断

データ
管理と分析

情報共有
プラットフォーム
の構築

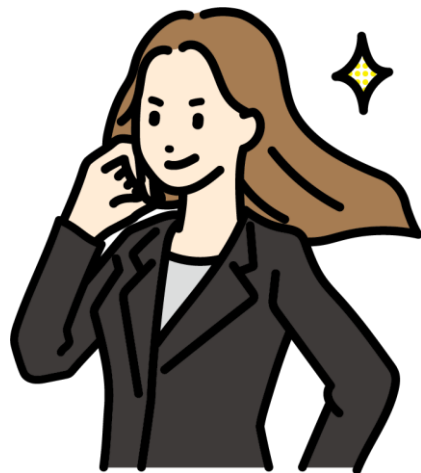


CFTメンバーの選定(人事情報の可視化)

解決策

①

全体最適への
アプローチ



教育部門

佐藤 花子 (さとう はなこ)

経歴

小学校教師として10年間の経験

スキル

教育計画とカリキュラム開発



営業部門

鈴木 一郎 (すずき いちろう)

経歴

前職で広告代理店での経験あり

スキル

営業戦略の立案と実行



サポートセンター

田中 太郎 (たなか たろう)

経歴

システム開発プロジェクトに従事

スキル

問題解決とトラブルシューティング

DX実現におけるカイゼンの課題と解決策

課題

①

部分最適に偏りやすい

解決策

①

全体最適への
アプローチ

課題

②

現状にとらわれやすい

解決策

②

革新的思考への
アプローチ



不安遺伝子を保有する日本人の割合

80.25%

あなたの職場でこんなことないですか？

課題

②

現状にとらわれやすい

既存の商品・サービス改良が多く、
新しいものを生み出そうとする雰囲気がない

ルールに従うのが優秀という教育・文化であり、
前提そのものを壊す思考が生まれにくい



今ある在庫を3%削減する

根拠がある
見通しがつく

= 取り組みやすい

A製品の性能を5%向上させる

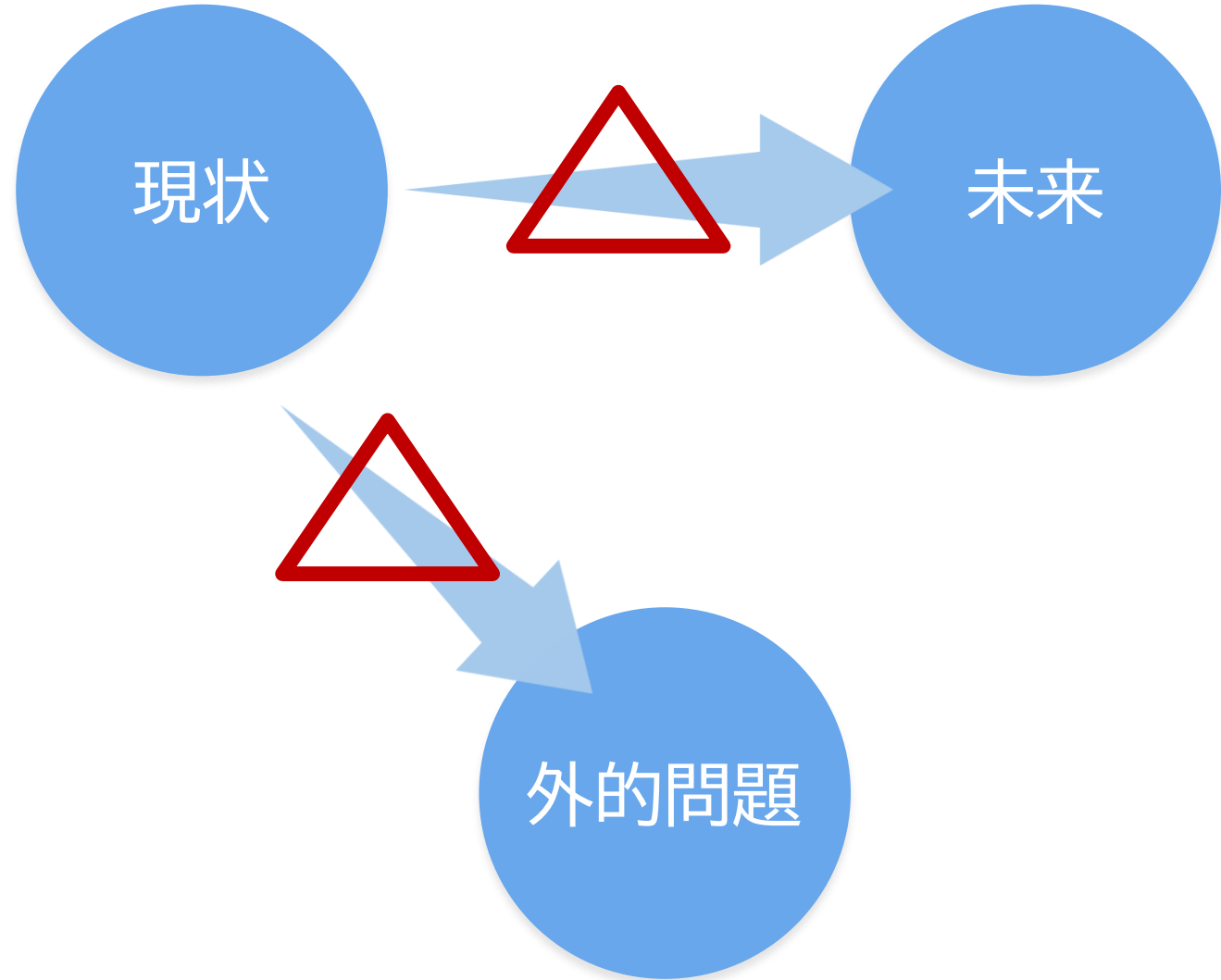
根拠がある
見通しがつく

≠

変革

私達が置かれている環境

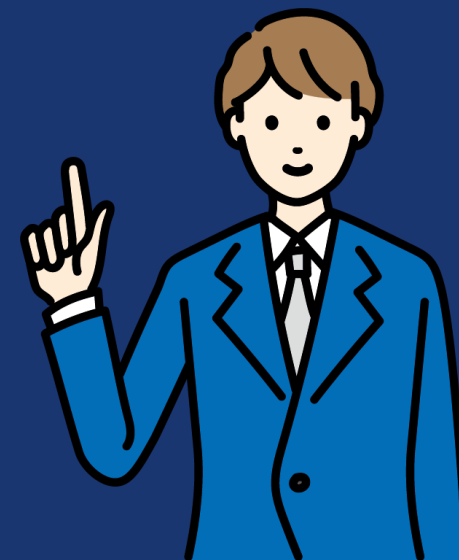
VUCA



現状に捉われない革新的な考え方が必要



ビジョン思考をご提案



カイゼン思考

外的問題

効率的 $1 \rightarrow \infty$

ビジョン思考

内的願望

創造的 $0 \rightarrow 1$

組み合わせ



・バランスの取れたアプローチが可能 ・イノベーションの促進 ・柔軟な問題解決

ビジョン思考の4つのステップ

解決策
②

革新的思考への
アプローチ

01

STEP

妄想

02

STEP

知覚

03

STEP

組替

04

STEP

表現



ビジョン思考

01

STEP

妄想

02

STEP

知覚

03

STEP

組替

04

STEP

表現



ビジョン思考

01
STEP

妄想

02
STEP

知覚

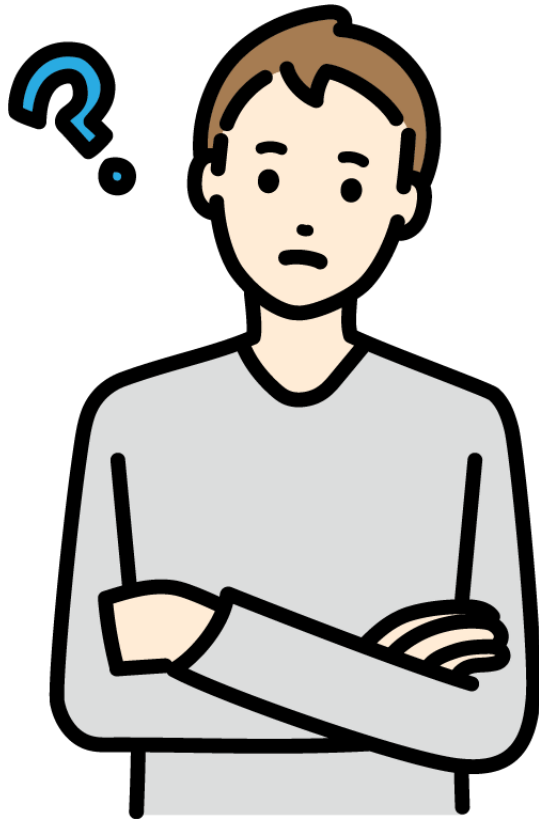
03
STEP

組替

04
STEP

表現

Uber



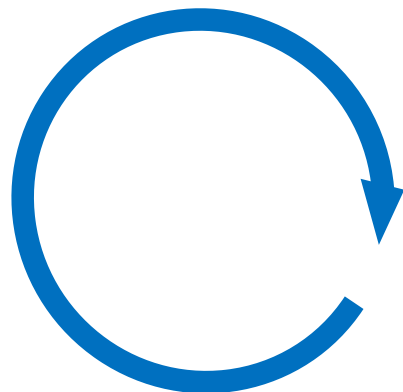
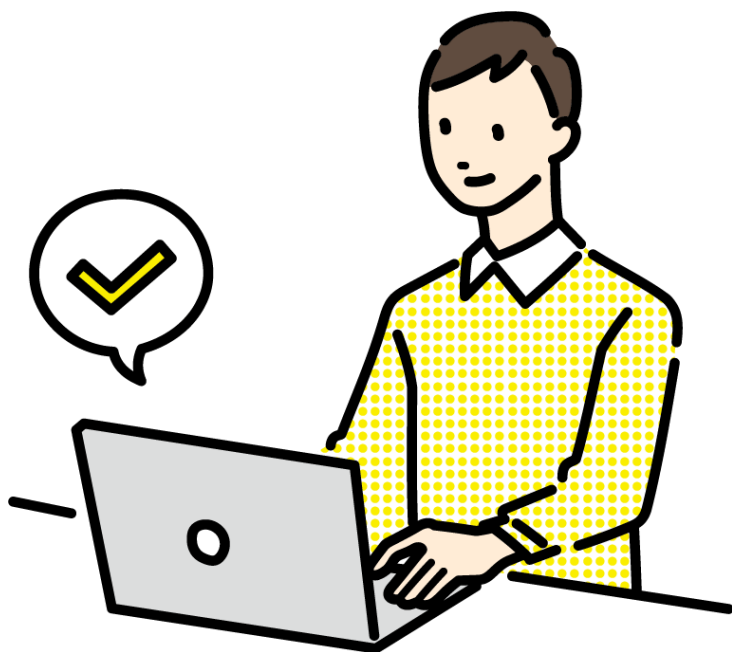
この車の行き先と私の
行き先が同じなら、どんなに
効率的だろうか？

創業者

ビジョン思考



視覚化



言語化



01
STEP

妄想

02
STEP

知覚

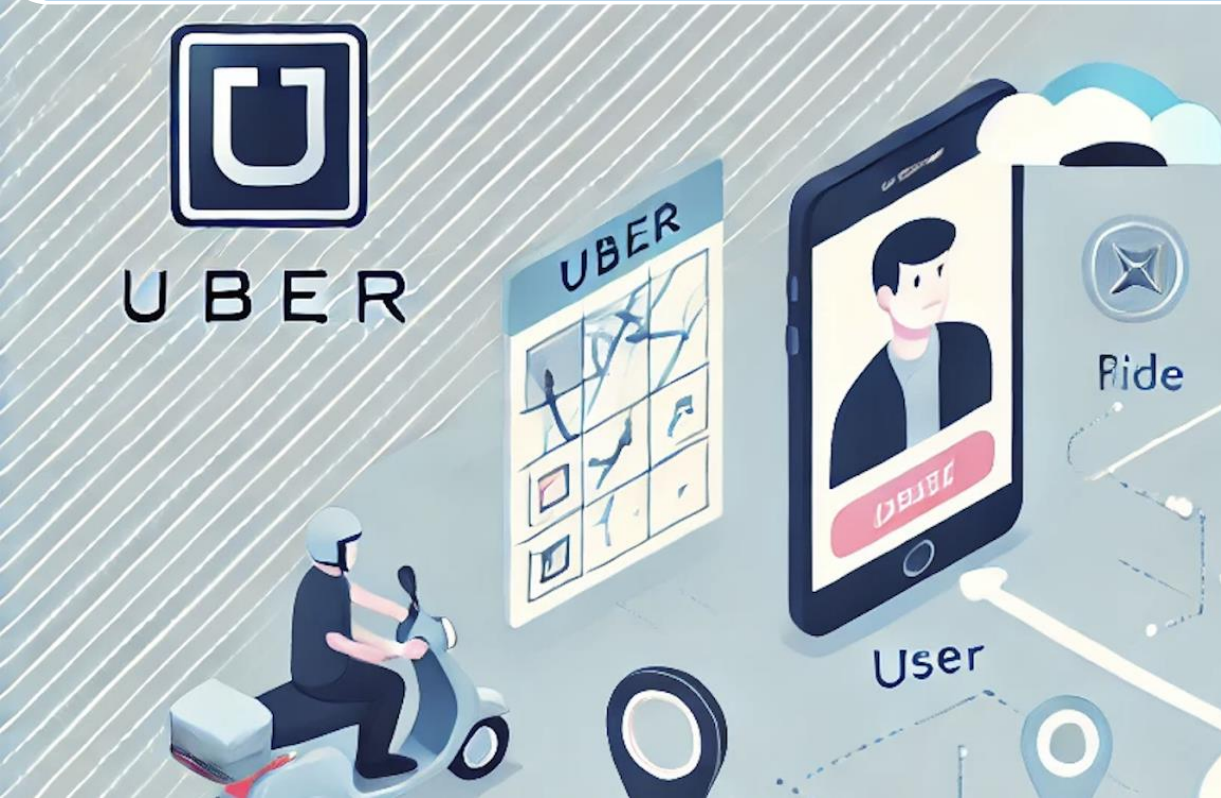
03
STEP

組替

04
STEP

表現

運転手が自分の位置情報を把握できる



01
STEP

妄想

02
STEP

知覚

03
STEP

組替

04
STEP

表現

運転手が自分の位置情報を把握できる



行先が同じ人の車に乗車できる



01

STEP

妄想

02

STEP

知覚

03

STEP

組替

04

STEP

表現

運転手が自分の位置情報を把握できる



UBER

行先が同じ人の車に乗車できる

乗車料金を運転手に支払う





ビジョン思考

01

STEP

妄想

02

STEP

知覚

03

STEP

組替

04

STEP

表現

ルール 普通
常識



一般的な考え方

会社が所有している専用車

プロのドライバー

現金払い

Uber

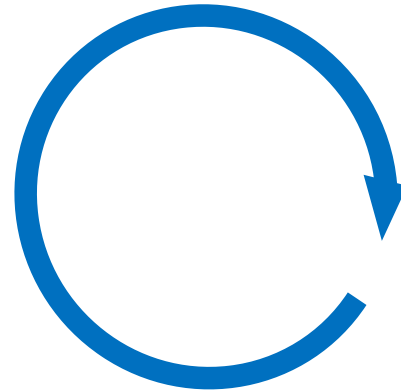
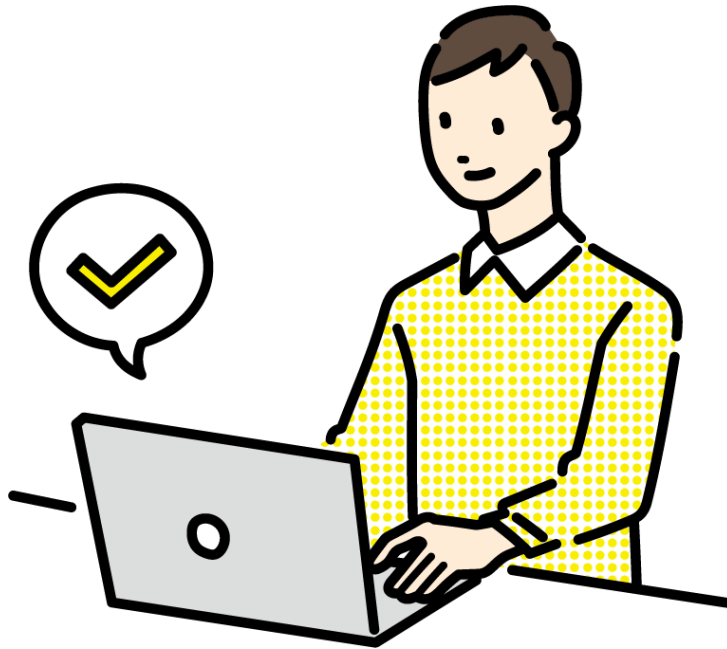
個人が所有している一般車

アマチュア(一般)のドライバー

キャッシュレス支払い



Uber Cab



フィードバック



不安遺伝子を保有する日本人の割合

80.25%

実は..

21世紀に間に合いました。

プリウス開発の事例

解決策

②

革新的思考への
アプローチ

ビジョン思考

21世紀に必要とされる車

ハイブリッド
システムの開発

燃費2倍の実現

カイゼン思考

燃費を向上させるために多くの技術的な
カイゼンを実施

エンジンの
燃焼効率向上

高張力鋼板や
アルミ合金の採用

自動車の枠を超え
持続可能な社会を実現

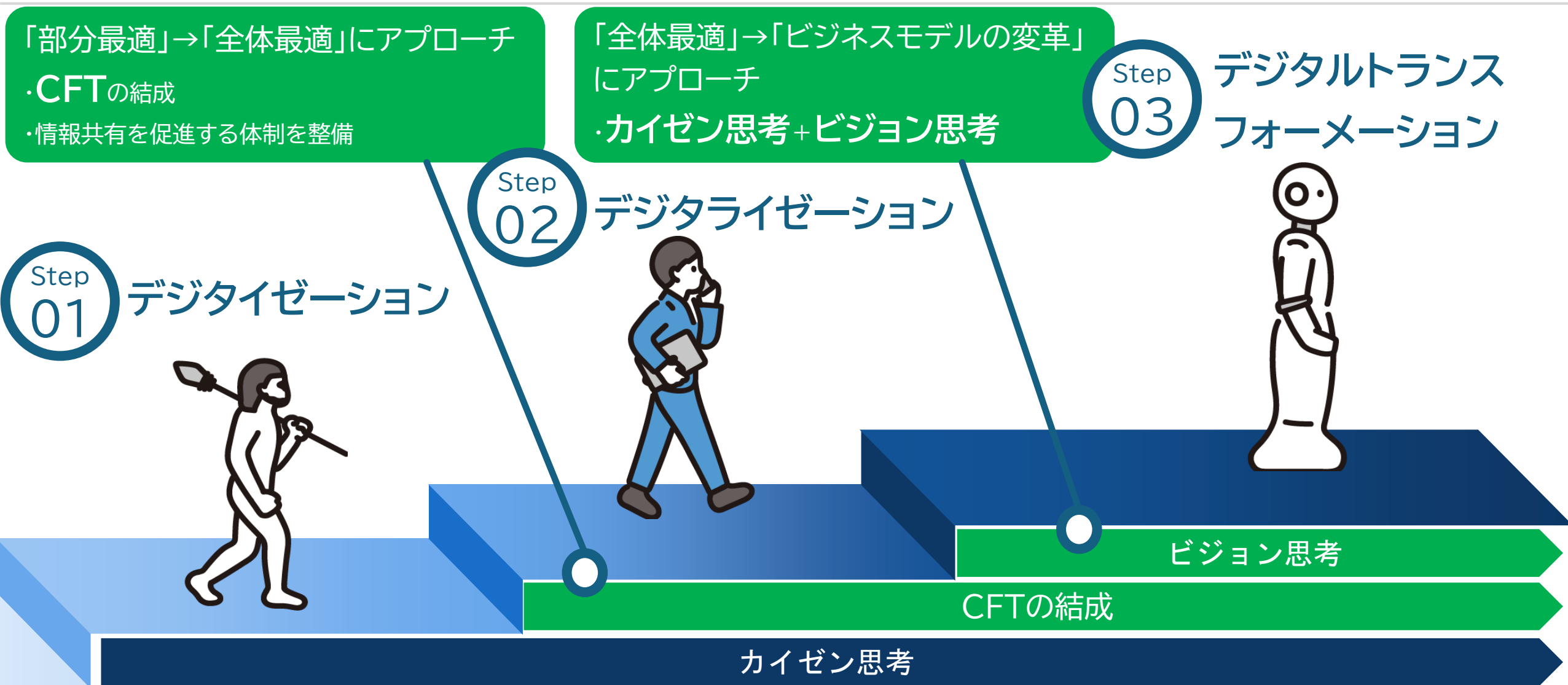
グローバルで合計
2,030万台のハイ
ブリッド車を販売

約1億6,200万トン
のCO2排出削減

エコカー市場全体の
成長を促進



日本流DXの探求のまとめ



本発表全体のまとめ

日本企業のDXの現状

- 米国に遅れを取っている

米国に遅れを取っている要因

- 日米企業の特徴の違いが起因していると考察
- 実現性が高いアプローチ「**カイゼン**」での変革に着目

カイゼンを基盤にした変革

- 「部分最適」→「全体最適」にアプローチ
- 「全体最適」→「ビジネスモデルの変革」にアプローチすることで**DXの推進と競争力強化**を達成



「デジタル技術を活用し、カイゼンを基盤とした変革を推進することで、日本企業の競争力を強化すること」



さいごに

本研究が日本企業のデジタルトランスフォー
メーション(DX)推進に尽力されている皆様
の一助となることを願っております！

