



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

米国

181

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

米国

20.7%

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

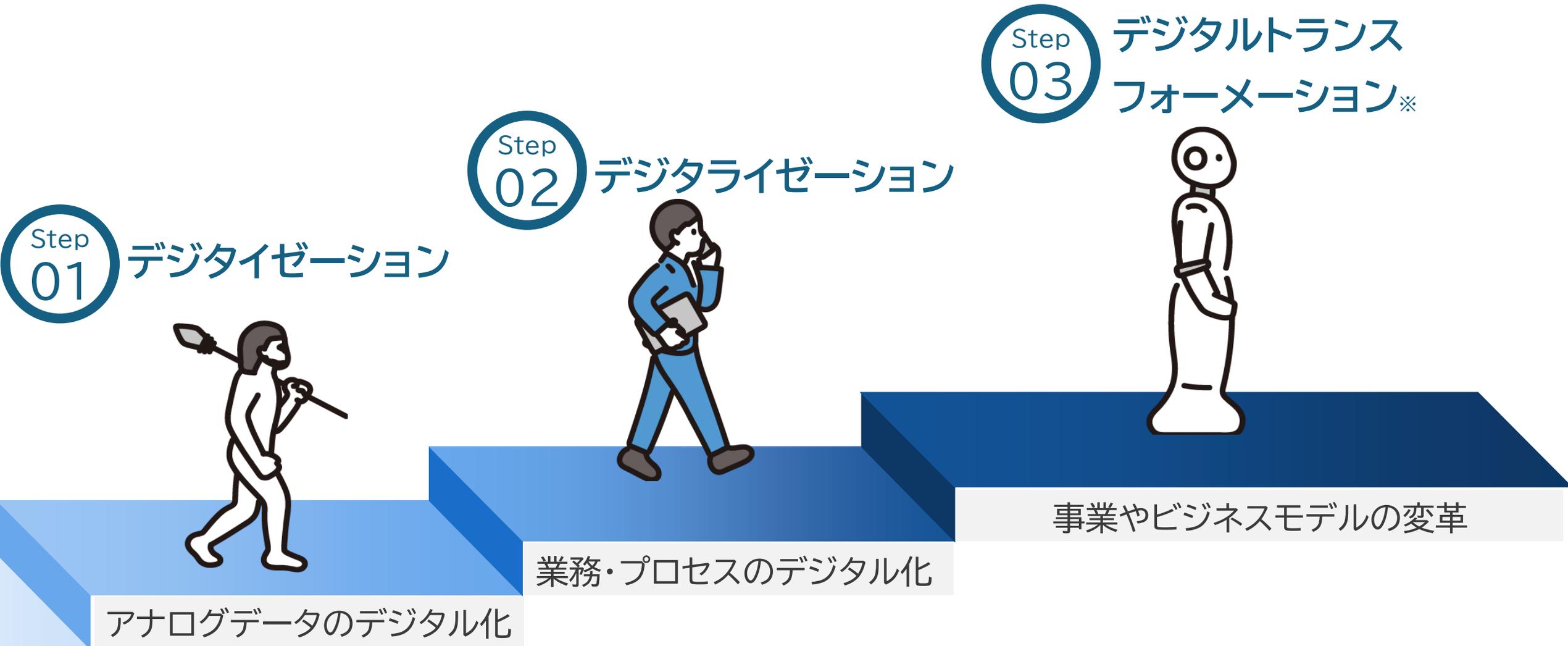
# DXの定義

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](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)



一番少ない!



# DX動向2024のデータ分析

デジタルトランスフォーメーションの段階まで  
成果が出ていると回答した会社の割合



米国に大きく  
遅れをとっている



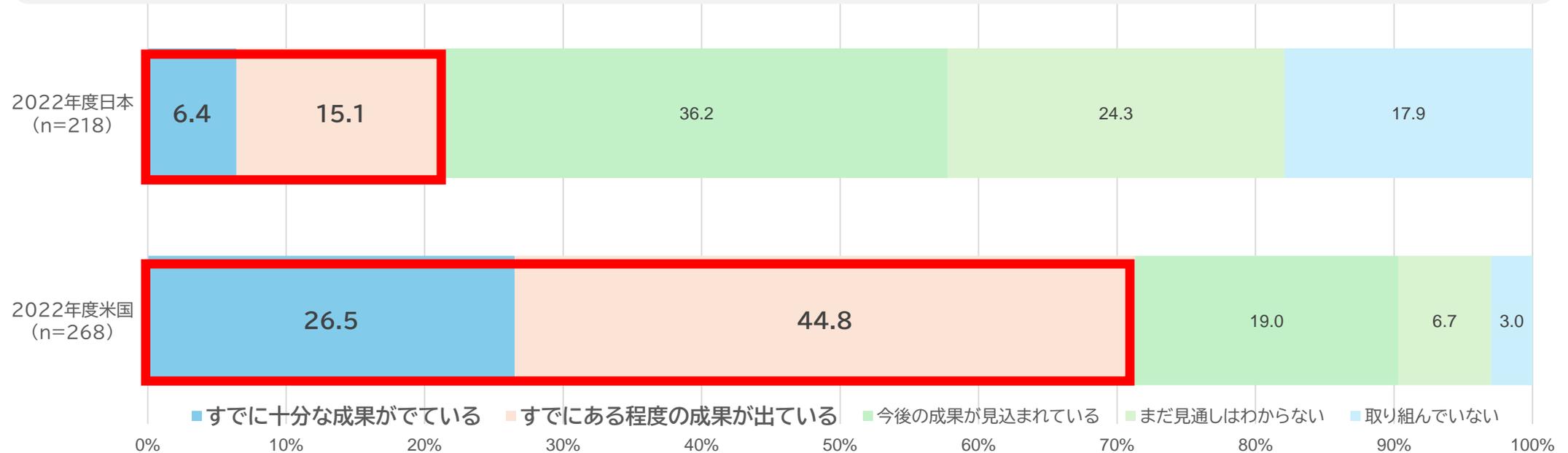
※解答社数 米国:268 日本:218

I PA DX動向2024を基に当分科会にて作成  
<https://www.ipa.go.jp/digital/chousa/dx-trend/eid2eo0000002cs5-att/dx-trend-2024.pdf>

# 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？

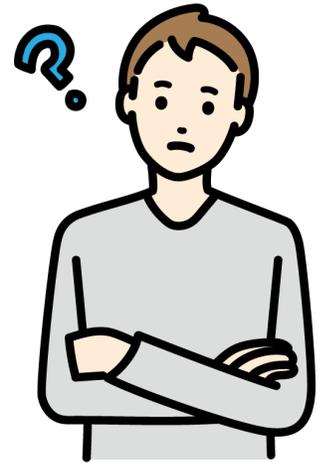
日米のDXにおける成功と失敗事例を調査しその要因を考察する

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

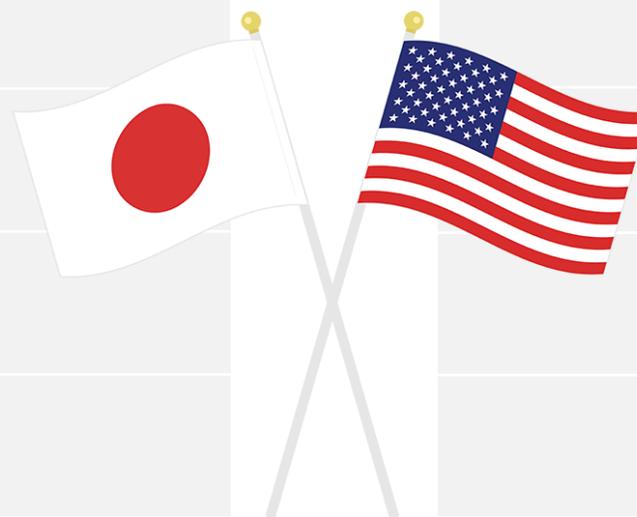
## 日本企業

終身雇用

年功序列

不確実性回避

カイゼン文化



## 米国企業

高い流動性

成果主義

失敗に寛容的

イノベーション重視

# 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
カイゼン文化	イノベーション重視

- 1 労働市場や重視される考え方の違いにより、米国企業の方が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

# 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

2. 日本企業の不確実性回避思考が  
リスクを伴う意思決定が必要なDXと相性が悪い

# 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

3. 日本企業のカイゼン文化は、部分最適な取り組みに偏りやすいため、横断的な取り組みのDXと相性が悪い

# 要因を解決するためのアプローチ

1. 労働市場や重視される考え方の違いにより、米国企業の方が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偏りやすいため、全社的なDXと相性が悪い



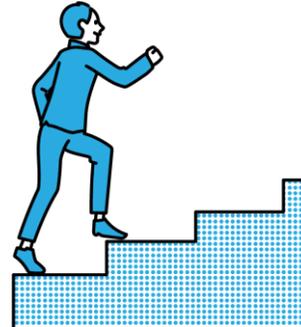
カイゼンを基に企業取組み  
の具体案を検討

# 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

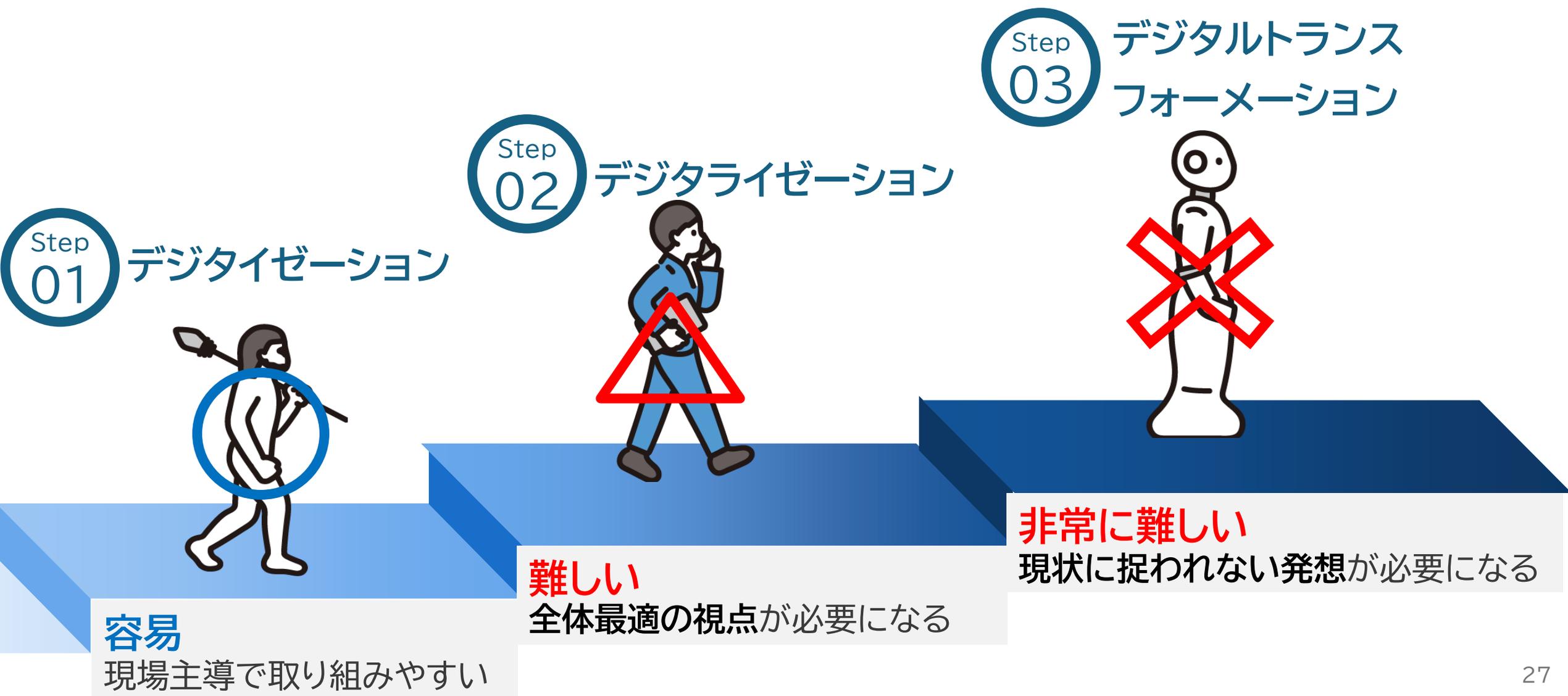
問題点を修正して、良い状態にすること

# 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

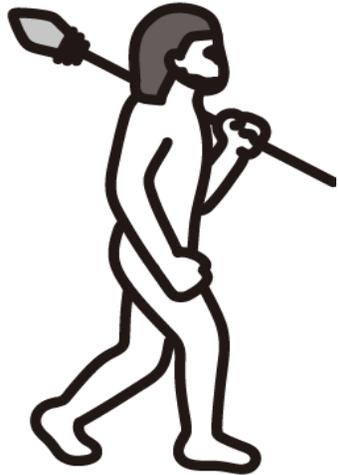
②

革新的思考への  
アプローチ

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



# 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、

要因2. 成功の有用性のある他組織が



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

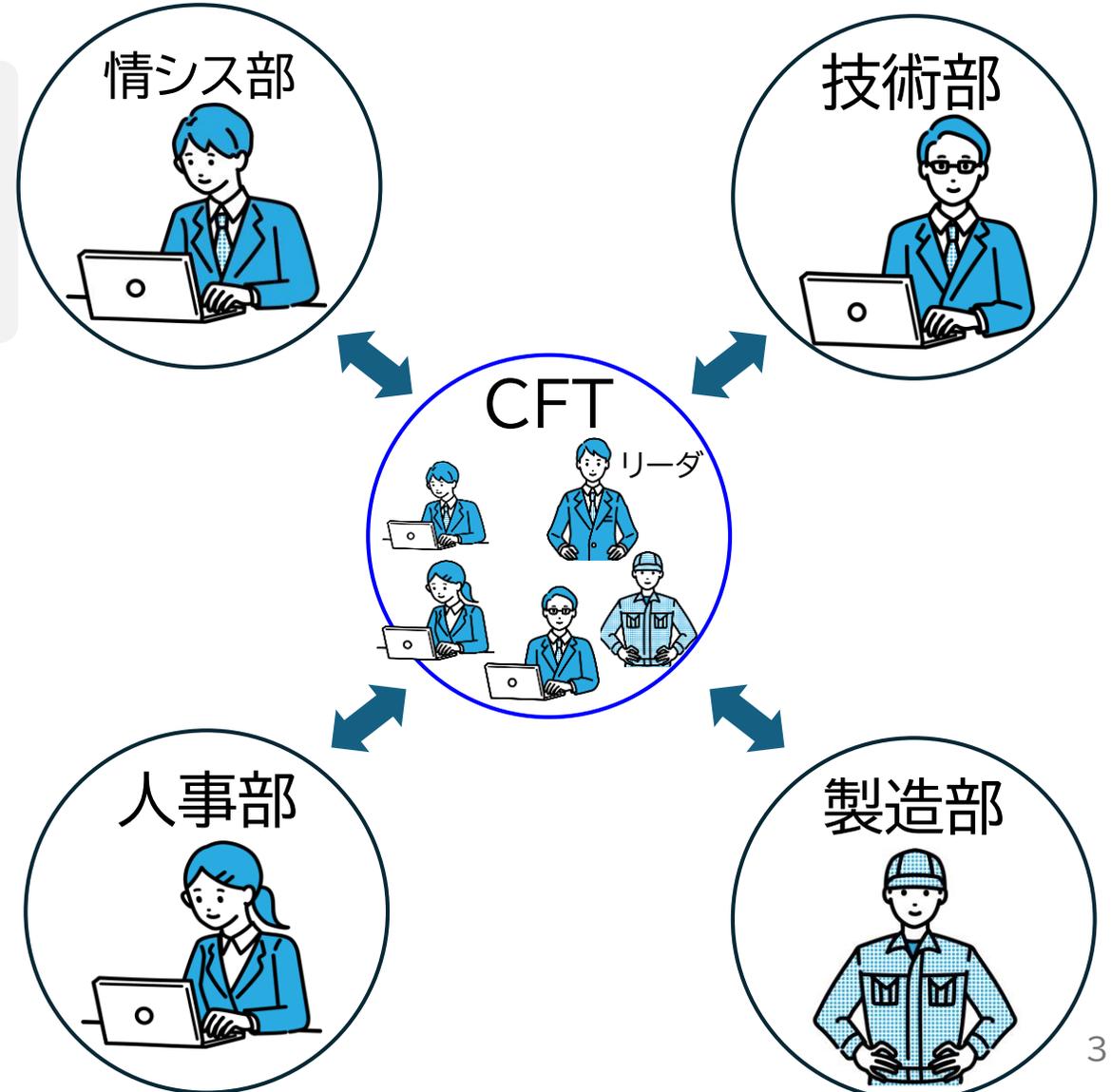
全体最適への  
アプローチ

CFT(クロスファンクショナルチーム)とは

全社的な課題解決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(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

# CFTメンバーの選定

解決策

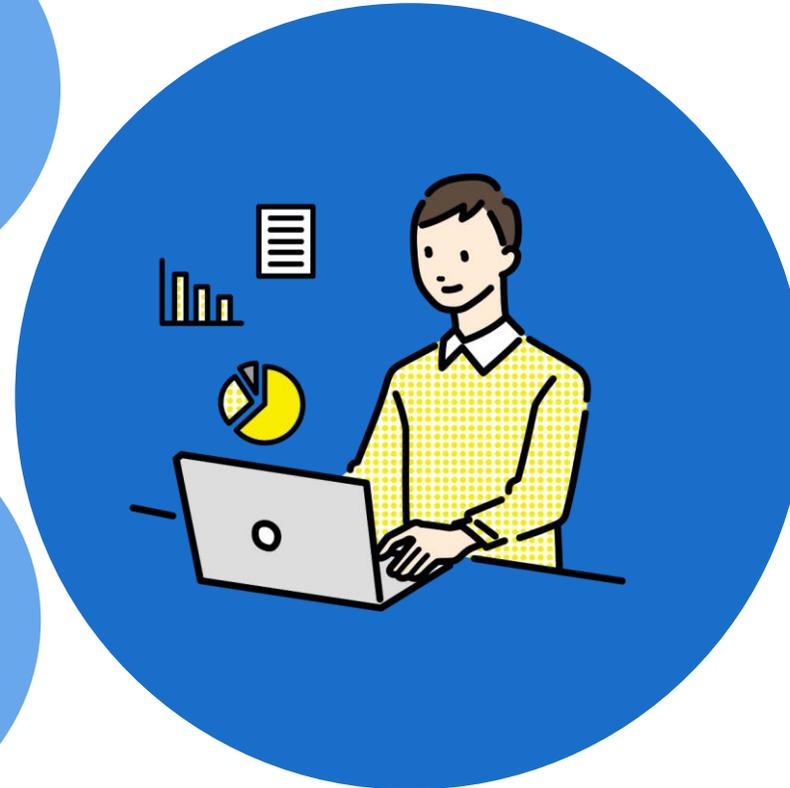
①

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

データ  
管理と分析



全社視点  
部門横断

情報共有  
プラットフォーム  
の構築

# DX実現におけるカイゼンの課題と解決策

課題

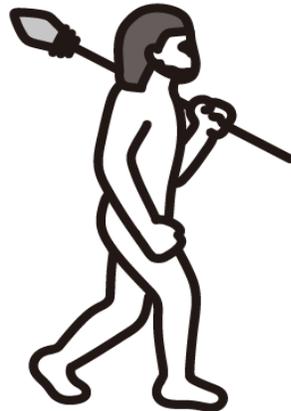
①

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



CFTの結成



# 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

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



A製品の性能を5%向上させる

根拠がある  
見通しがつく = 取り組みやすい

根拠がある  
見通しがつく

≠

変革

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



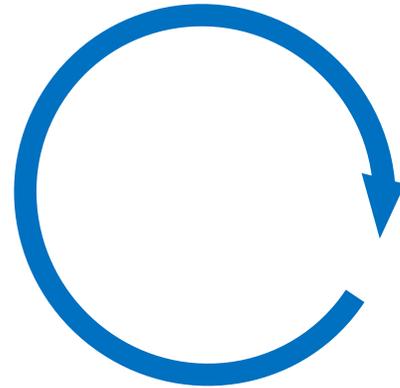
創業者

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？

# ビジョン思考



## 視覚化



## 言語化



01

STEP

妄想

02

STEP

知覚

03

STEP

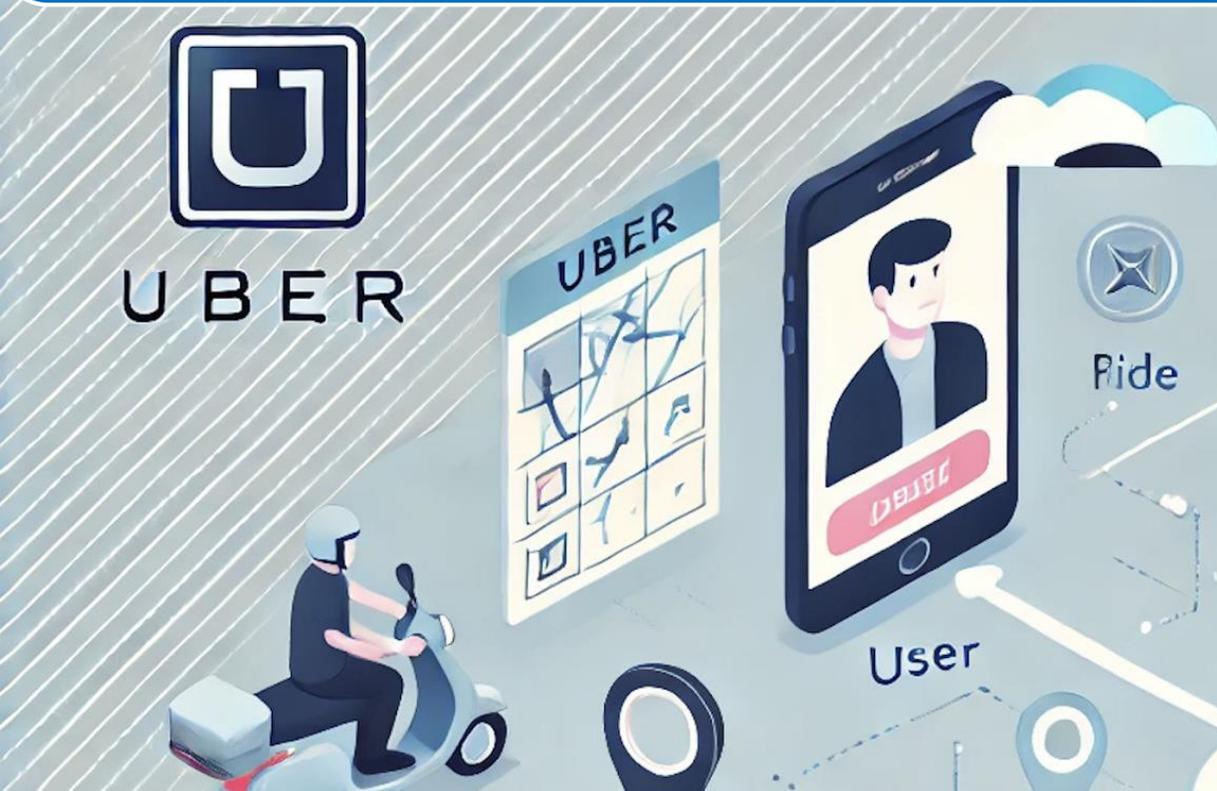
組替

04

STEP

表現

運転手が自分の位置情報を把握できる





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





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



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

手を上げて呼ぶ

現金払い

Uber

個人が所有している一般車

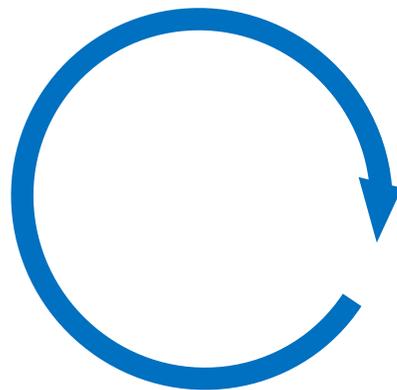
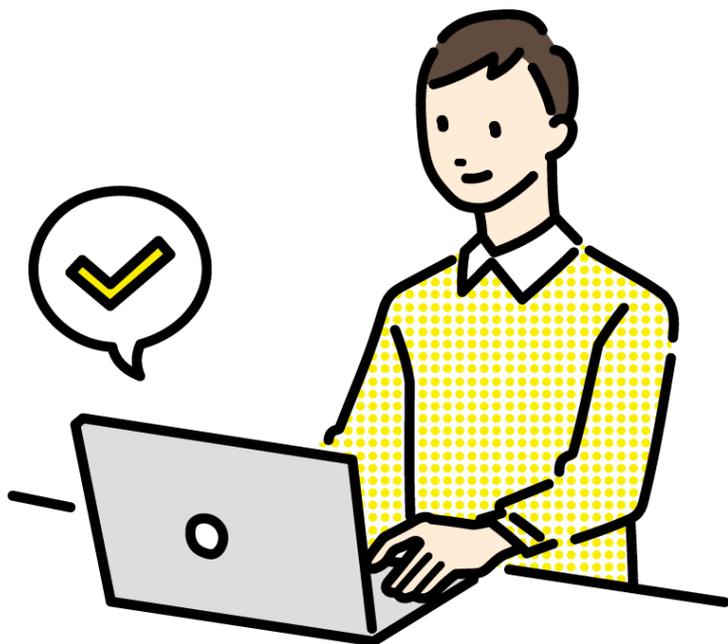
アマチュア(一般)のドライバー

アプリで呼ぶ

キャッシュレス支払い



## Uber Cab



## フィードバック



# 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



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



# DX実現におけるカイゼンの課題と解決策

課題

②

現状にとらわれやすい

解決策

②

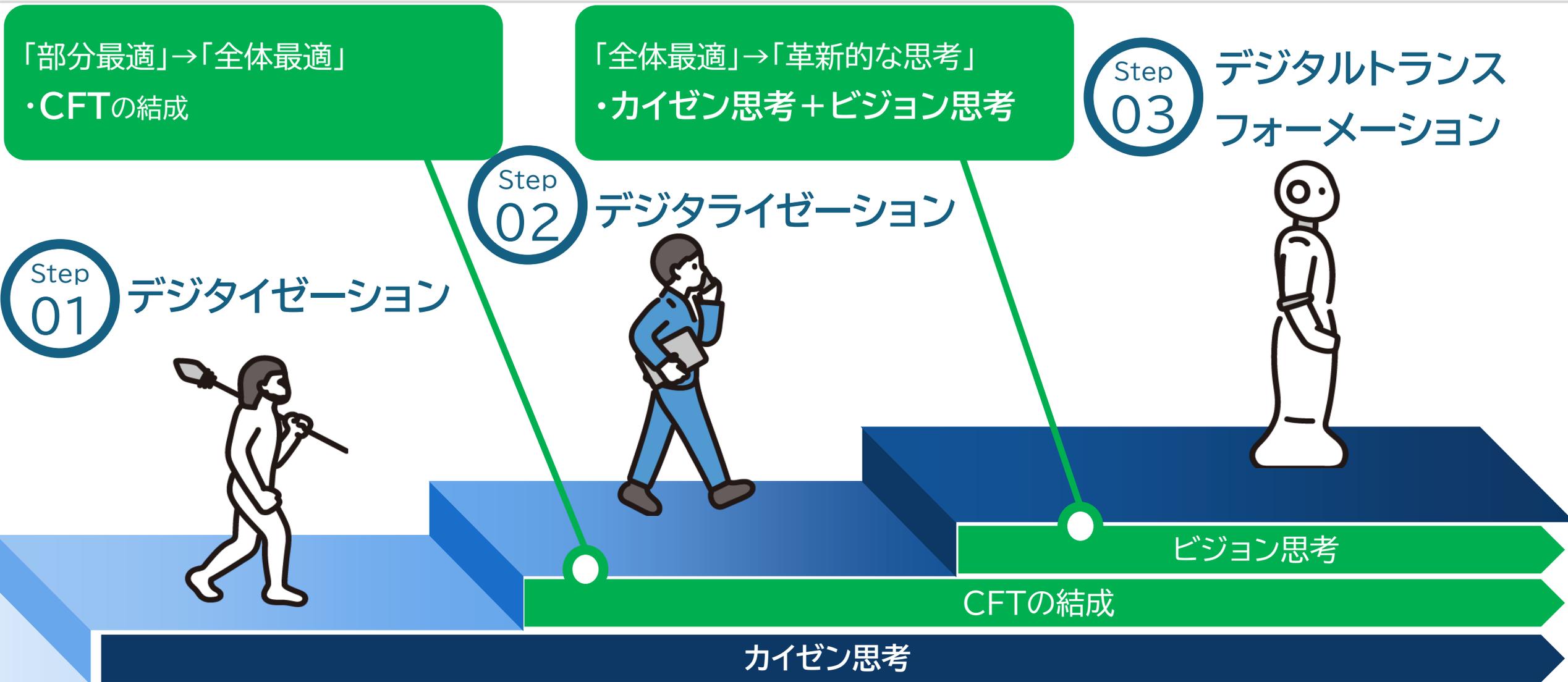
革新的思考への  
アプローチ



ビジョン思考



# 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

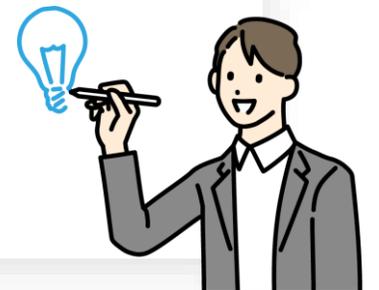
- 米国に遅れを取っている

## 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「**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」
  - 「全体最適」→「革新的な思考」
- にアプローチし、**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！

