

DX推進にあたっての注意点

前述の通り、DXはビジネスの効率化や業績拡大といった現状の延長線上にある「改善」を目指すのではなく、「トランスフォーメーション=変容」を目指す施策です。

デジタル技術を用いて現状を改善することに加えて、「新たな価値の創出」を目指しビジネスを変革していくためには、必ず押さえておくべきポイントがあります。

ここではまず、3つのポイントを押さえておきましょう。

経営陣のコミットメント

1つ目は、「企業のトップが覚悟を持ってDXに立ち向かえるか」という点です。

DXを推進するためには、時に今の企業理念やビジネスモデルそのものを変えていくことすら求められます。

コロナ禍がもたらしたニューノーマルと呼ばれる生活様式の急激な変化は多くの業種にビジネスモデルの変革を迫りましたが、仮にライバル企業がDXによる画期的なビジネスを展開した場合、あなたの属する業界自体にコロナ禍以上のパラダイムシフトの波が押し寄せられることも考えられます。

刻々と変化する時代に合わせて企業理念やビジネスモデルの変革までを射程にいれてDXを推進するためには、経営陣がしっかりとコミットして以下のようなタスクを担う必要があります。

- ・DXに携わる人材の確保
- ・DX投資
- ・変革に対するステークホルダーの意見調整

上記のようなDX推進に必要な不可欠なタスクに、どれだけ経営陣がコミットしDXに向き合えるかが、DX推進を成功させるための最初の大きなハードルです。

経営陣にしか行うことのできないタスクがある以上「DXについて詳しくない」からと言って、外部企業や現場担当者に丸投げしては真のDX推進を行うことはできません。

DX推進は、時代の変化に対応し、10年後、20年後の未来で自社が生き残るための重要な施策だと正しく認識することが必要です。

そして、企業の未来のために「自ら陣頭指揮をとってプロジェクトを完遂する」という覚悟を持った経営陣のコミットメントが求められます。

[【中小企業のDX推進】経営者自身がボトルネックにならないための3ステップ](#)

ユーザー目線の徹底

DXを成功させるための重要なポイントとして、「UXデザイン」と「事業価値」が挙げられます。

「UX（ユーザーエクスペリエンス：User eXperience）」とは、「ユーザーが1つの製品やサービスを通じて得られる体験」のことで、これを考えることが現代のビジネスにおいては最も重要な視点です。ここで言う「ユーザー」とは、単に「顧客」のことだけを指す言葉ではありません。

例えば、社内の既存業務に関わるシステムをデジタル化する場合、そのシステムを使うのは従業員であり、この場合の「ユーザー」とは「従業員」のことを指します。

つまり、顧客に限らず製品やサービスを利用する人（＝ユーザー）の視点に立ち、それらを通じて得られる体験を向上するために取り組むことが「UXデザイン」の本質なのです。

例えば、いくら最先端のAIを導入したとしても、従業員の業務実態に即した使いやすいシステム設計・UI（ユーザーインターフェイス：User Interface/ユーザーとの「接点」を指す）設計を行わなければ、業務負荷は軽くなるが業務の効率化やコスト削減も実現できないでしょう。

ECサイトや店舗型ビジネスなど直接的に顧客と接するシステムのUXの重要性は言うまでもありません。UXと同様にDX推進に欠かせない概念である事業価値とは、文字通り「事業の価値」の本質を考えることに他なりません。

「自社は顧客に対してどのような価値を提供しているのか？」を考え、そこに向けたデジタル化を推進することこそが、DX推進に繋がります。

例えば飲食店を例にとっても、その事業価値は「食事を提供する」ことではなく、ある店にとっては「顧客が豊かな時間を過ごすお手伝いをする事」であったり、またある店にとっては「食文化へ貢献すること」であったりするでしょう。

そうした事業価値の本質を捉え、場合によっては再定義し、それをデジタル技術でどのようにUX（ユーザー体験）として届けられるかを考えること。

つまり、徹底してユーザー目線を突き詰めることが、DX推進においては重要となってきます。

[DX時代のIT導入成功の鉄則～ユーザー視点編](#)

DXジャーニーマップの重要性

	課題認知	情報収集と絞り込み		導入検討	
検討段階	①課題感の認識	②課題解決の情報収集	③課題解決策の絞り込み	④候補の比較検討	⑤導入サービスの決定
ヘルソナの課題					
ヘルソナの情報ニーズ					
ヘルソナの情報収集チャネル					
ヘルソナのとる行動					

経営陣がDXにコミットし、UXの向上を目指して課題をピックアップしたとしても、それをDX推進に携わるスタッフのみならず、全社員、場合によっては金融機関や投資家など社外のステークホルダーも含めた共通認識が無ければ、せっかくのDX推進施策も台無しです。

DX推進施策を着実に実行に移していくためには、DXに取り組む前にしっかりと設計図を作成し、それを誰もが共有している状態でDXを進めていくことが求められます。

【DXジャーニーマップ】と呼ばれるこの設計図は、DX推進における重要なキーマップです。

DXジャーニーマップを作成するメリットは、大きく分けて次の3つです。

- 1.ゴールが見えるので、迷子になりにくい
- 2.進捗状況を可視化し、共有できる
- 3.適切なDX投資が検討できる

DXジャーニーマップは、モノづくりには必ず必要となる設計図と工程表を1つにまとめたようなもので、自社の業務に照らして導入すべきデジタルツールやサービス、追跡し評価すべきKPI（重要業績評価指標）を整理して書き記します。

DXジャーニーマップを作成せずにDXを始めた企業の多くは、「DX推進を掲げながら、実際は一部業務のデジタル化のみしか行えていない」、「場当たり的なDX投資を行った結果、余計な経費ばかりがかかってしまう」といった壁にぶつかってしまいます。

このような事態に陥らないためにも必ずDXジャーニーマップを作成し、関係者全体に共有しておくことが、DXを成功させるための重要なポイントとなります。

後述するDX推進計画のステップを基に、適切なジャーニーマップを作り上げてください。

[ちょっと待って！設計図なきDX推進は危険!?【DXジャーニーマップ】](#)

ステップ1：事前準備

～DXに取り組む前に決めておくこと、準備しておくこと～

ビジョンの策定・提示・共有

本マニュアルの最初でもお伝えした通り、「何のためにDXに取り組むのか」を明確にしておくことが最初のステップです。

まず、「DXを推進しよう」と思い立ったら、経営陣のコミットメントによって経営戦略やビジョンを確立させることが必須です。

加えて、そのビジョンをDX推進に携わる関係者だけでなく、全社員、全ステークホルダーが共有できるように経営トップからのメッセージとして提示・共有することが重要です。

これにより、「DXが目的」のではなく「目的達成のためのDX」という認識が全社的に共有され、変化する社会・業界の中で競争力を高めるための新たな価値を生み出す下地を作ることができます。

このプロセスを踏まずビジョンが曖昧なままDXを進めようと、現場社員からは

「面倒なことをするぐらいなら、今までのやり方のほうがいい」という後ろ向きな意見や不満が噴出する可能性もあります。

そのような事態に陥らないよう、DX推進を実現するためには事前準備としてのビジョンの提示と共有は確実に行ってください。

[経済産業省／「DX推進指標」とそのガイダンス（14、15ページ）](#)

プロジェクトチームの立ち上げ

全社的にビジョンが共有できたら、実際にDX推進に携わるプロジェクトチームを立ち上げます。

企業規模によってチームの規模も変わるかと思いますが、重要なのは必ず現場任せにするのではなく、経営陣も最低1人は密にプロジェクトに関わることです。

それにより意思決定のスピードも上がり、社内外の政治活動もうまく行くはずですよ。

プロジェクトチーム立ち上げの際は、次のようなポイントに注意して行います。

部署・部門にとられないチーム作り

DXによって達成したい目的が、社内の一部門だけではなく企業全体に関わるものであれば、DX推進のプロジェクトについても、企業全体で取り組む必要があることは間違いありません。

有能なDX人材を配置したプロフェッショナルなチームを作ったとしても、そのチームが車内の各部署・各部門から協力を得られる体制でなければ、何の成果も生み出すことはできないでしょう。

そのため、プロジェクトチームを立ち上げる際には、まずそれぞれの部署・部門の責任者の協力が得られる体制を作り上げ、全社横断的に情報の収集・伝達が行われる構造にしなければなりません。

一般に、日本企業の典型的な組織構造である「縦割り型組織」のままではプロジェクトチームはまともに機能せず、社内でも孤立したチームとなってしまいます。

部署・部門にとられないチーム作りこそ、DX推進に携わるチームに求められる考え方です。

[【進まぬDX】デジタル庁発足！民間企業がDX推進のために学ぶべき5つのこと](#)

人材育成・登用

DX推進のためには、IT技術に長けたプロフェッショナルなIT人材、DX人材が必要です。

基本的にDX推進は内製化で行なうことが望ましく、外部企業（ベンダー、コンサルタント等）に一部業務を委託する場合でも、その舵取りは社内プロジェクトチームが担わなければなりません。

この点を踏まえ、社内に適切なスキルを持った人材がいない企業においては、外部から新規に人材を採用するだけでなく、既存社員のIT育成を行なうことも中長期のDX推進施策の中では重要になってくることがわかります。育成人材の選出に際しては、これまでの経歴や担当するポジションへの適性を加味して行なうことが一般的ですが、DX推進においては、これまでの経歴がITとは無関係の人材も含め、できるだけ多くの部署・部門から希望者を募って選出することも有効な施策です。

なぜなら、DX推進においてはIT技術の知識・技術だけでなく、より広い視点で既存事業・業務の課題や発展可能性、業界全体の今後などを考える必要があるからです。

外部ベンダーの登用、プロフェッショナル人材の新規採用、社内人材の育成。

この3つのバランスをうまく取ることが、DXプロジェクトチームの編成には重要となってきます。

[三菱総合研究所／DX成功のカギはデジタル人材の育成 第3回：DX人材に求められるスキルとマインドセット](#) 

DX推進の2人のリーダー

DX推進には、役割の異なる2人のリーダーが必要となります。その1人がDX責任者、もう1人がDX執行者です。

DX責任者はプロジェクトチーム内の最終決定権を持つプロジェクトの責任者です。

そのため、この役目は、企業の経営陣が担うことが望ましいでしょう。

DX責任者の主な役割は、DXを進める方向性や進捗状況を踏まえた計画遂行に向けたプランを経営陣とすり合わせるなど組織の意思決定をリードすることに加えて、同時に現場リーダーから上がってくる個別の案件の承認です。

さらに、DX予算の確保や社内内外のステークホルダーとの調整など、いわゆる社内政治や交渉に関わる部分も担当します。

迅速な意思決定を可能にしプロジェクトを統括する立場のDX責任者は、すなわち「DXを経営に落とし込む責任者」という役割を担います。

一方、DX執行者と呼ばれる現場のリーダーは、その名の通り現場で実際にDX推進を執行する役割を担います。企業の規模にもよりますが、一般にこのDX執行者はDX事業部長やDX推進企画室長等の肩書を与えられることが多いでしょう。

DX執行者は経営陣の示すDXビジョンや長期経営計画に基づいて、事業計画や予算に関する短期・中期の経営計画を策定し、実際にPDCAを回す実務を担っています。

予算や計画の策定などは最終的にDX責任者の承認を得ながら進めますが、人的リソースの確保、不足したクイパビリティ（組織能力）の補填、外部ベンダーの登用も含んだ具体的な組織設計を行い、実際のアクションに落とし込む役割も担当します。

[中小企業のDX推進を支える2つのリーダーシップ | 成功のカギは分離と連携](#) 

DX推進チームに必要な5つの役割

2人のリーダーが率いるプロジェクトチームには、様々なスキルを持つ人材が求められます。

当然、単にITスキルだけではDX推進は実現できません。多岐にわたるスキルを持つ人材が求められますが、ここではDX推進のために最低限必要な5つの役割（ロール）とスキルについてご紹介します。

[DX推進を成功へ導く【5つの役割】とデジタル産業へ生まれ変わる【3つの鍵】](#) 

ビジネスアーキテクト

経営戦略上のDXのゴール（目的）を定義し、新たなビジネスモデルの考察やDXに関する企画立案を担当します。

経営層や社内外との調整も行い、チームのビジネス面でのゴール達成を目指すプロデューサー役です。

DX戦略の決定や経営層との調整なども担うため、この役割はDX責任者が兼任することも多いでしょう。

ただし、ビジネス系プロデューサー（ビジネスアーキテクト）の役割である「ビジネスゴールを目指しDXを推進する」という意識は、全プロジェクトメンバー、全社員が持つことが理想です。

テクノロジーアーキテクト

DXのゴール達成に向けて、最適なデジタルテクノロジーの選定やテクノロジーの導入に関するシステム面の分析・予測などを担当します。

また、経営層や社内での部署・部門に加えて、場合によってはパートナーエコシステムまでも含めた外部アクターなどに対する技術面のコミュニケーションに責任を持つテクノロジー系プロデューサーです。

DX責任者が、ITに関して十分な知識と技術を持っている場合、ビジネスアーキテクトと兼任することも可能かもしれませんが、本来はこの2つに求められるスキルは大きく異なるため、別々の人材を任命することが理想です。

エンジニア

別名をテクノロジストともいい、現場で実際にITテクノロジーを活用する役割を担っています。

DXに関しては、自動化、データサイエンス、IoT（モノのインターネット）、AI（人工知能）などの進行領域に注目しがちですが、確実にDXを推進するためには通信ネットワークやIT基盤、セキュリティ、クラウドなどの既存領域での取り組みも重要です。最先端技術を取り入れるだけでなく、こうした様々なテクノロジーを適材適所に導入し実際の運用に支障が無いよう調整します。

デザイナー

ソリューション、サービス、アプリケーションなどにおいて、実際の使い勝手などに留意したUX（ユーザー・エクスペリエンス）をデザインします。

同時に、UX面でのコミュニケーションや、UX及びデザインに関する社内理解の普及に向けた教育なども行うことが期待されます。

チェンジリーダー

デジタルテクノロジーの導入に伴う働き方（業務、意識、等）改革を積極的に推進するために、変革の目的やゴールの整理、変革のために必要なコミュニケーションや計画の作成などを担当します。

全社的な意識改革と行動変容に向けた施策の計画・展開を担い、プロジェクト推進をリードする役割です。この役割は、主にDX執行者が担当することが多いでしょう。

DXを実現するためには、上記の5つの役割を担うポストを作り、それぞれのタスクを明確にすることが重要です。これは、社内のDXをスケールアウトするためにも重要なポイントです。

なお、DX推進のための業務を外部ベンダーなどに依頼する場合においても、最低限この5つの役割に関しては「必ず」社内のメンバーが担う必要があります。

それだけ、DX推進を成功へと導く重要な役割だという点には注意が必要です。

目次

はじめに

DXは何のために行なうのか？

海外のDX事情

米国 中国 ヨーロッパ アジア

日本のDX事情

日本はDX後進国なのか
経済産業省の考えるDX推進

DX推進にあたっての注意点

経営陣のコミットメント
ユーザー目線の徹底
DXジャーニーマップの重要性

ステップ1：事前準備

ビジョンの策定・提示・共有
プロジェクトチームの立ち上げ

ステップ2：プランニング

ゴールの設定
課題の抽出
優先順位の決定
スケジュールの作成
費用対効果の見積もり

ステップ3：デジタイゼーション

紙書類のデジタル化
ワークフローのデジタル化
SaaSの導入

ステップ4：デジタライゼーション

データドリブン
データでビジネスモデルを転換
データ分析の外注化
RPAの導入

ステップ5：DX実行プロセス

新しいビジネスモデルの創出
アジャイルなPDCA
ユーザーテストの実施
QCAを高める
中長期プランのPDCA
ビジネスの可能性を探る

まとめ