

DXを成功させるための重要なポイント

第3回 どうやってDXを達成するのか？



コリニア株式会社
代表取締役CEO

小倉 朗

(2023年8月5日付でコストサイエンス株式会社から
社名変更いたしました)

前回までの2回にわたり、「DXとは何か」、「なぜDXをするのか」について、弊社のこれまでの取り組み事例を踏まえながら整理しました。過去の内容をおさらいすると、要点は以下の4点にまとめられます。

1. DX（デジタルトランスフォーメーション）のスタートは、「自社の問題やビジネス目標を、顧客や従業員の視点から考えること」が重要です。新たな顧客体験、従業員体験、または特定の課題をデータとデジタル技術で解決することがDXへの道筋を作ります。
2. DXが現場に浸透しないときは、「顧客や従業員の視点を無視していないか」、「手段が目的そのものになってしまっていないか」を確認することが重要です。
3. DXとは、データとデジタル技術を活用してサービスやビジネスモデルを変革し、同時に、オペレーションと組織構造を変革することで新しいビジネスモデルを作り出し、競争優位性を確立することを含みます。企業がDXを追求する理由は、「競争優位性を得ること」、「働き方改革を進めること」、「変化と予期せぬ状況に対応すること」などが一般的です。
4. DXを推進するためには、「DXがなぜ必要な

のかを明確にし、“目標”を設定し、全てのステークホルダーが共通の理解を持つこと」が重要です。効率的なビジネスプロセスに沿って単純にシステム化するだけでは効果は十分でないかもしれません。DXを推進するための方針を設定し、目的を明確にし、現場レベルの従業員を含む全員がその目的を共有する理解を作り出すことが求められます。

以上の4つを踏まえたうえで、本稿では、実務において「DXをどのように実現するのか」という点について、弊社の事例を交えながらお話しします。

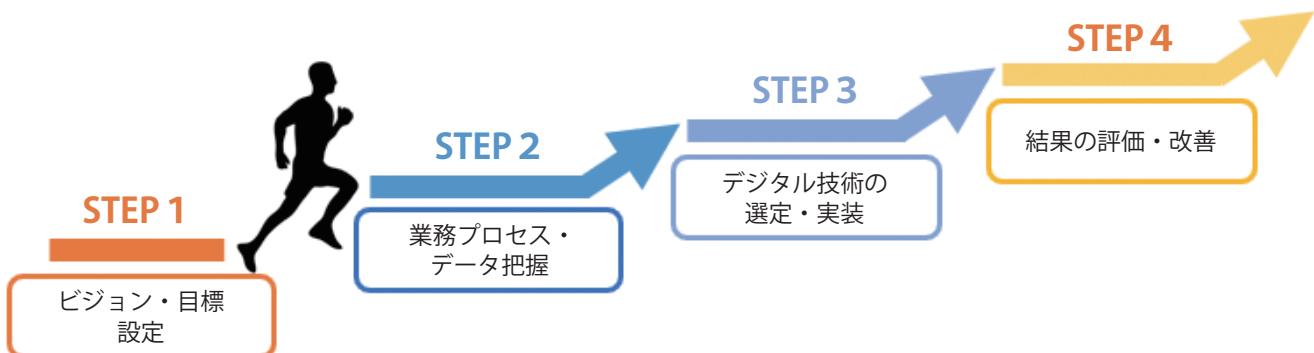
DXを達成するための基本的なステップ

DXは、今日の企業にとって重要な課題となっています。このトレンドは、企業が自身の業務を効率化し、競争力を高めるための鍵となります。しかし、その実現にはいくつかの基本的なステップが必要です（図1）。

STEP 1 ビジョン・目標設定

まずは、明確なビジョンと目標を設定することが重要です。これは、何を達成しようとしているのか、どのような結果を期待しているのかを理解するためのものです。

図1 DX達成に向けた基本的なステップ



一部の企業では、ビジョンと目標設定が明確になっていないため、DXプロジェクトが計画通りに進まないことがあります。適切なビジョンと目標を設定することで、全体の方向性が定まり、個々のアクションが統一されます。

STEP 2 業務プロセス・データ把握

次に、現状の業務プロセスやデータを把握し、デジタル化のための準備をします。これは現状の業務フローの理解と、それを改善するための施策を見つけるための重要なステップです。また、データはDXのガソリンとなりますので、データの管理と解析能力を高めることが重要です。

STEP 3 デジタル技術の選定・実装

その後、適切なデジタル技術を選択し、実装します。これは、最新の技術トレンドを理解し、その中から最も適した技術を選択することを意味します。選択された技術は、目標の達成を適切にサポートします。

STEP 4 結果の評価・改善

最後に、結果を評価し、必要な改善を行います。このステップでは、導入されたデジタル技術が期待通りのパフォーマンスを発揮しているかを確認し、必要に応じて調整を行います。

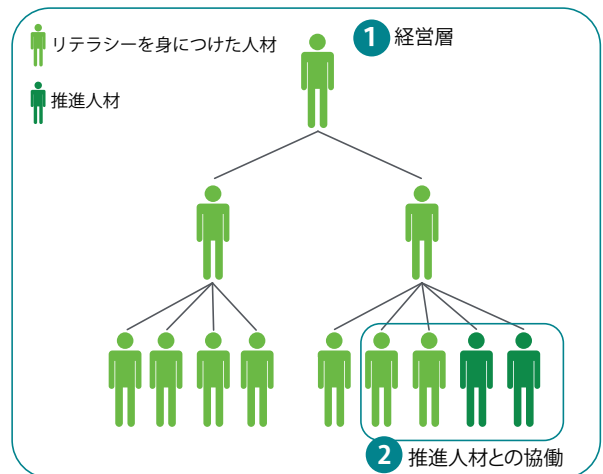
これらのステップは一方ではなく、常にフィードバックを取り入れ、改善と進化を続けるサイクルです。この反復的なプロセスは、企業が自身のビジネスをデジタルで進化させる上での基本的な道筋を示しています。

DXを実現するために必要な企業文化と組織の変革

DXを成功させるためには、企業文化と組織の変革も重要な要素です。新しい技術を導入するだけでなく、従業員がその技術を理解し、活用するための環境を整備することが求められます。このためには、新しいスキルの習得を支援する教育プログラムが必要です。

地方中小企業のデジタル化支援に取り組んだ際の事例として、業務の属人化の解消を目指してデジタル化施策の立案からツールの選定までを支援したケースがありました。選定したツールは、操作が簡易で、データの取り扱いも専用の機器からPCに有

図2 本標準に沿って学んだ人材が増加した組織・企業イメージ



出所：DXリテラシー標準、経済産業省、2022.3

線ケーブルやUSBで流し込むだけのものとなっていました。しかしながら、導入検討段階になって、対象部門のメンバー構成に変更があり、PCの利用が苦手なメンバーが部門の約半数となったことで、今度は機器の導入がデジタルリテラシーの側面（一部の人しか利用できないという）新たな属人化を生む可能性が高まりました。その結果、前述のシステム導入は暗礁に乗り上げました。

経産省が公表する「DXリテラシー標準ver.1.0」においても、「本標準に沿って学んだ人材が増加した組織・企業イメージ」として掲げている組織の人材は、漏れなく全員がリテラシーを身に付けた状態であることを示しています（図2）。

企業がデジタル化・DXを進める上で、最低限のデジタルリテラシーが必要となることから、今一度DXの成功のためには、ただ技術を導入するだけではなく、必ず「社員教育も伴って取り組みを進める」必要性を感じていただけたのではないのでしょうか。

そして、現場担当者の教育だけでなく、「変革を受け入れ、推進するためのリーダーシップ」が必要です。これには、「組織のトップからの明確なメッセージング」と、「DXを推進するための支援体制」が必要です。

それらの変革は、DXの成功を支えるための基盤となります。しかし、変革を成功させるためには、「組織全体の理解と協力が不可欠」であり、そのためにも、組織全体でDXの重要性と利点を理解することが必要です。

デジタル技術とデータ活用の 具体的な事例と導入までの道のり

デジタル技術とデータの活用は、DXの中核をなしています。具体的な事例としては、本シリーズ第2回で紹介した不動産業A社における全社横断的なDX化支援や、食品製造業向けの需要予測AIの開発導入などがあります。これらの事例は結果として、業務効率の向上や新たなビジネスモデルの創出、顧客体験の向上など、多くの効果をもたらしています。

例えば、不動産業A社の「業務効率化をベースに、データ活用による事業拡大を目指す」では、全社的なDX化推進のため、以下の3点に注力しました。

1つ目は、「トップダウンで経営層から全社向けにDX化を推進する」という点です。全社でDX化を進めるにあたり望ましくない例として、各部門が他部門との連携を取らずに個別最適のもとで開発を進めた結果、さまざまなシステムが乱立し、業務フローが複雑化して、効率化を図るどころか、かえって当初より業務が煩雑になるということがあります。特定の部門の最適な業務の在り方が他部門では最適でないということはよくあることです。しかしながら、その問題の解決のため、ボトムアップで他部門を巻き込んで広く進めようとした途端に組みのスピード感が落ち、いつの間にか頓挫しているケースは多いのではないのでしょうか。

これにはさまざまな理由が考えられますが、担当レベルの優先度の兼ね合いから目の前の定常的な業務が優先され、そこから外れるような取り組みに業務時間を割くことができないという現状があるかと思えます。この場合、当該担当者の定常業務の負荷を下げた上で、DX化の施策に時間を充てるようマネジメントすることが合わせて必要と言えます。ただし、その対象が一部門ではなく複数の部門にわたるとなると、コントロールは非常に難しく、複数部門を管轄するような上位役職者が号令を掛けることが必要となります。DX化に向けては、特に営業部門のようにフロントとバックオフィス部門双方に大きな影響を及ぼすケースも多く、全体を管轄する経営層から号令を掛けることがDX化に欠かせないと言えます。

2つ目に注力した点は、「メリットが大きくデリバ

リーが短いDX化の種を見つけることに拘る」ということです。DX化の取り組みについては、多くの会社で情報システム部門がその役目を担っていることが多くあります。そして、それらの情報システム部門は、営業部門や経理財務部門などの各部門からの御用聞きとなっている会社が多いのではないのでしょうか。仮に情報システム部門がDX化の役目を担っているのに全社の御用聞きになってしまっているとすれば、その文化と袂を分かつたなければDX化は前に進みません。なぜならば、DX化は現場に明確なメリットを感じてもらいながら協力体制を築けなければ、前に進むことは困難だからです。DX化の取り組みには、組織の日々の業務の在り方から変えていくものが多く、特に取り組み初期は大きな現場の反発を乗り越えながらも、現場の協力を得ながら、あるべき会社の姿に変えていくことが必要となります。もし、取り組み対象の種を、メリットが小さいがデリバリーが長く現場に掛かる負担が大きいものを選んではしまった場合、現場担当者としては手伝い損と感じてしまい、その後の協力体制が得られなくなる可能性まで視野に入れておいた方が良いでしょう。

もし情報システム部門に各部門の課題が集約されており、全社の課題を俯瞰して把握することができる立場にあるならば、現場とのコミュニケーションを取りながら各施策の優先度を明確に定めることが重要です。そして、メリットが大きくデリバリーが短い種を見つけ、まずはそれに注力する体制を築きましょう。その繰り返しで、全社横断でのDX化に向けた良い循環を生んでいきます。

3つ目として、「社員へのデジタルリテラシー向上の取り組みを必ず並行して進めること」が重要です。DX化を進める上での理想的な環境は、社員それぞれがDX化により自らの業務が楽になること（売上向上や業務時間の削減など）を実感し、自らがDX化取り組みの旗振り役となるモチベーションを作り出すことです。そのためには、各種デジタル技術の使い方やデータの活用方法などについて一定の知識レベルに達していることが必要になります。図2でも示したように、社員全員が一定のデジタルリテラシーを持っていることが、これからの時代を勝ち抜く組織に必須であることを、国が示していると捉えることができます。華々しいDX化の成果に辿

り着くために地道にコツコツと社内人材のデジタルリテラシーの向上に努めた組織が、今後より一層大きな競争優位性を持って勝ち抜く時代となるでしょう。

また、その他の取り組みとしては、同じく第2回で掲載した【クライアント事例②】食品製造販売業B社「需要予測システムでロス削減と従業員の心の負担軽減を実現する」が挙げられます。商品販売数の需要予測システムの開発により、チャンスロス・廃棄ロス両面の削減が可能となりました。具体的には、需要を見誤ってしまうリスクに不安を抱えながら発注業務に費やしていた時間を大幅に削減し、その時間を販売機会の創出と売上単価の向上に充当するとともに、目標を上回る廃棄ロスの削減にも成功しました。

本取り組みは、担当者の勘と経験を頼りに紙とFAXで行っていた発注業務に需要予測システムを導入しようとするもので、需要予測値の活用が業務に自然に溶け込むよう、業務プロセスの改善も併せて実施しました。商品全般に対応した発注システムを開発し、システム上に需要予測値や過去実績数なども併せて表示するなど、日頃から紙の束を相手にしながら実施していた発注業務自体をタブレットで完結できる仕組みを作ることで、業務の利便性向上とデータを活用した業務の高度化を実現しました。既存の仕組みに無理にデータを用いるプロセスを組み入れるのではなく、データの活用が自然になるように仕組み自体をより良いものにブラッシュアップするという視点を持って取り組むことで、実際の導入

運用を実現した事例と言えます（図3）。

以上のように、デジタル技術とデータの活用は、企業がDXを達成し、その結果として競争力を強化するための重要な手段です。組織内で浸透させていくためには明確な戦略が必要であり、その戦略のもとDXを推進することが組織全体のDX化の成功に繋がります。

DXの成功を支える持続的な評価と改善の重要性

DXは一時的なプロジェクトではなく、組織全体が取り組むべき継続的なプロセスであると理解することが重要です。新しいデジタル技術の導入やプロセスの変更は、実施して終わるのではなく、その結果を見て都度調整していく必要があります。評価と改善は、DXの成功を確実なものにするための必要不可欠なプロセスです。

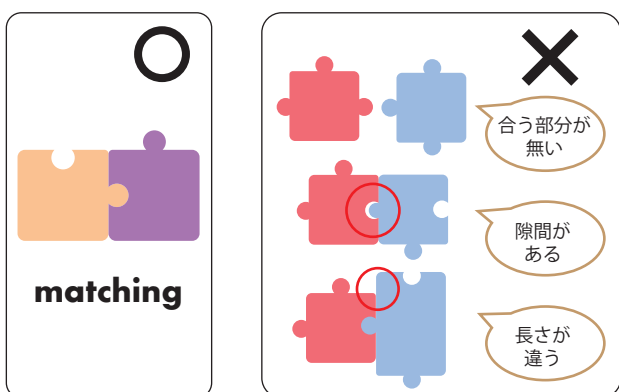
評価の段階では、新しい技術や変更が期待した結果をもたらしているかを確認します。これには、KPI（Key Performance Indicators）やその他のパフォーマンスメトリクスを使用します。また、従業員や顧客からのフィードバックも重要な評価指標となります。

改善の段階では、評価の結果に基づいて必要な調整を行います。これは新しい技術のさらなる最適化、業務プロセスの改善、または従業員の教育と訓練の強化を含む可能性があります。

DXは終わりのない旅です。新しい技術やトレンドが次々と登場する中で、企業はそれらを取り入れ、自社のDXを常に最新の状態に保つ必要があります。これを実現するためには、技術の動向を把握し、学習や試行を続けることが重要です。

DXは組織全体が取り組むべき継続的なプロセスであり、明確なビジョンと目標、適切なデジタル技術の選択と導入、企業文化と組織の変革、障壁の克服、そして持続的な評価と改善の重要性を理解することが重要です。これら全てが揃ったとき、真のデジタルトランスフォーメーションが実現します。

図3 DXに伴う業務整理の必要性



社内のデジタル化やDX等にご興味のある方、ご相談されたい方は、お近くの北陸銀行各支店、または以下までお問い合わせください。
©北陸銀行 コンサルティング営業部 ITコンサルチーム TEL076-423-7111