

NISSAY IT REPORT



「DX推進」コトハジメ

～ DX取組みの現場で得られた
推進上のポイントを解説 ～



ニッセイ情報テクノロジー株式会社

vol.1

「我が社もDX^{*1}を始めよう」… そう言われたら何から始めますか？

昨今ではコロナ禍を受け、ニューノーマルへの対応も含めて「DX」への取組みが迫られています。各社では、DX専門部署を設け、取組みを推進しようとする動きも見られますが、その一方で、「DX推進といきなり言われても…」と、どうすべきか途方に暮れているご担当者も多いのではないのでしょうか。

当レポートでは、DXを初めて推進することとなったビジネスサイドのご担当者に向けて、ことはじめとして「まず何から始めるべきか」「何に気を付けるべきか」を、以下の登場人物を通して解説していきます。

*1 デジタルトランスフォーメーションの略

登場人物



DX推進担当

DX はじめさん

- ・生命保険会社の事務企画部に所属
- ・次年度から発足する「DX推進部」のリーダーに抜擢
- ・ビジネス側の立場で、システム開発プロジェクトへの参画経験はあるが、「DX」に関しては初心者

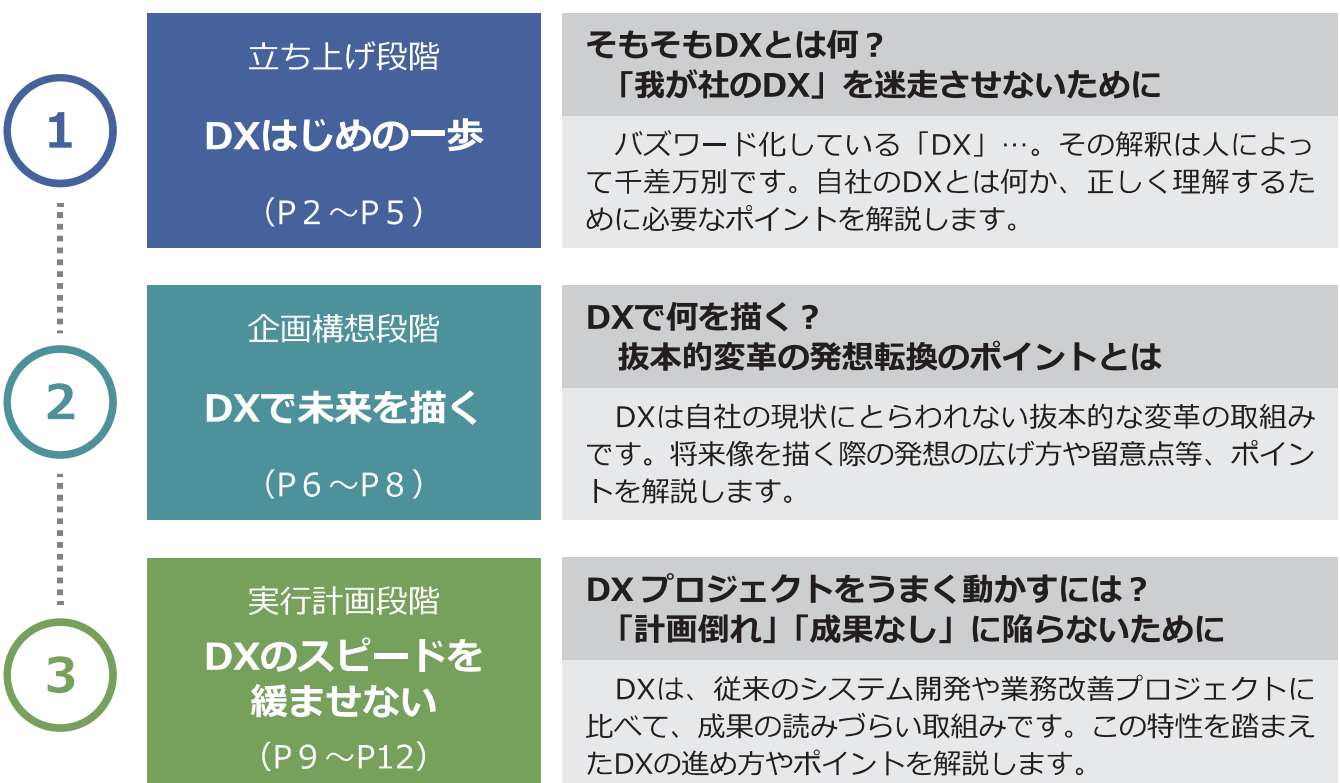
コンサル みらい(未来)さん

- ・DX推進コンサルタント
- ・これまで、数々のDX推進プロジェクトに携わり、保険・共済・年金をはじめとした金融業界各社のDXを成功に導いた経験あり



コンサルタント

当レポートの構成



1

立ち上げ段階 DXはじめの一歩

そもそもDXとは何？

「我が社のDX」を迷走させないために



DX はじめ さん

急にDX推進リーダーと言われても困ったなあ…。
「DX」でネット検索すると、AIやIoT^{*2}、RPAといった情報が沢山出てくるぞ！とりあえず、ここら辺の情報を集めるところからやってみるか。

*2 Internet of Things の略

? お悩みポイント

デジタル技術・ツールの情報を集めてみたものの
その先は一体どうしたらいいの？！



ポイントⅠ



ポイントⅡ

解説

はじめまして！NISSAY ITでDX推進コンサルを担当しています。
「DX」＝デジタルツールの活用、と思われる方も多いようですが、
ツール＝手段に飛びつかず、DXで何を実現したいのか、まずは
「目的」を明確にすることが重要です。



コンサル みらい さん

ポイントⅠ：DXの正しい理解

DXは今や一種のバズワードと化しているため、一口にDXと言っても人によって指すものは千差万別です。よって、DXを進めるうえでまず取り組むべきは、自社にとってのDXの定義の明確化であると考えます。

ポイントⅡ：DX戦略の明確化

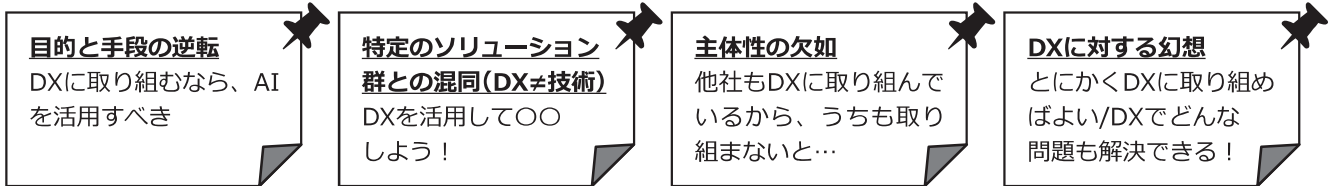
戦略を明確にしなければ、DXは総花的な取組みになり、中途半端な結果に終わります。「なぜDXに取り組むのか」「DXを通じてどのような未来を実現したいのか」ということを、経営トップと改めて認識を合わせつつ、戦略として全社に対して発信することが重要です。

ポイント I : DXの正しい理解

DXは曖昧模糊とした概念のため、DXに対する理解や期待は、100人いれば100通りのバリエーションが存在します。そのため、DXに取り組む前に、DXの意味するところを再確認し、関係者の認識を合わせておくことが何よりも重要と考えます。

DXをめぐる言説

DXは今や一種のバズワード化しており、巷にはDXをめぐる様々な言説が溢れています。



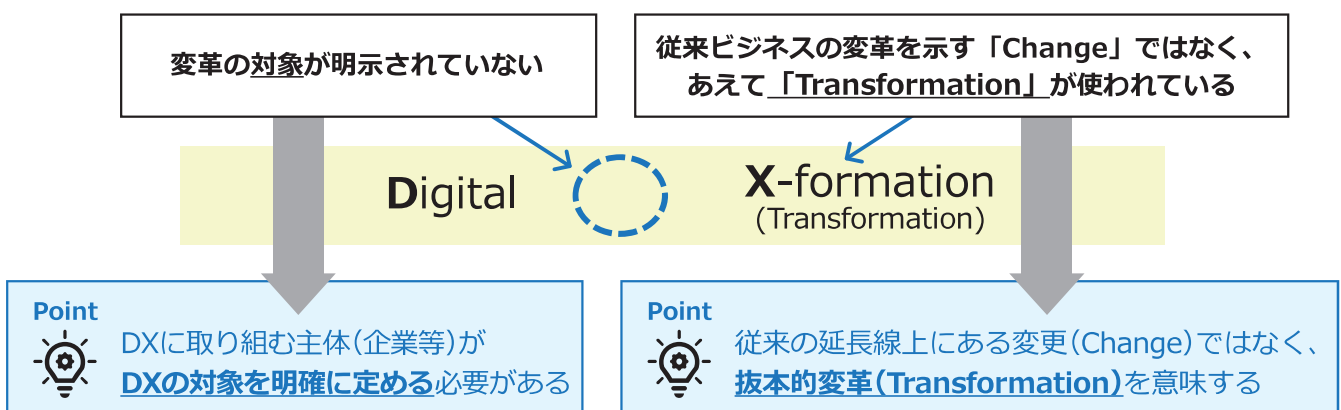
一般的に言われるDXの定義

DXには様々な定義がありますが、共通しているのは、DXが「高度な情報技術(いわゆるデジタル技術)を活用した変革」であると述べていることです。

参考元	DXの定義
スウェーデン・ウメオ大学のエリック・ストルターマン教授の論文(2004年)	「 ITの浸透 が、人々の生活をあらゆる面で より良い方向に変化させる 」という概念 ※初めて「DX」という概念が提唱された
デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン(2018年/経済産業省)	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
デジタル・トランスフォーメーション推進人材の機能と役割のあり方に関する調査(2019年/IPA情報処理推進機構)	AIやIoT等の先端的なデジタル技術の活用 を通じて、デジタル化が進む高度な将来市場においても新たな付加価値を生み出せるよう従来のビジネスや組織を 変革 すること

DXを正しく理解するためのポイント

改めて「DX」という言葉を紐解いてみると以下のようなことが分かります。



自社にとってのDXを定義する際には、「DXの対象は何か」「どのような抜本の変革を起こしたいのか」を明確化するように意識してみましよう。

ポイントⅡ：DX戦略の明確化

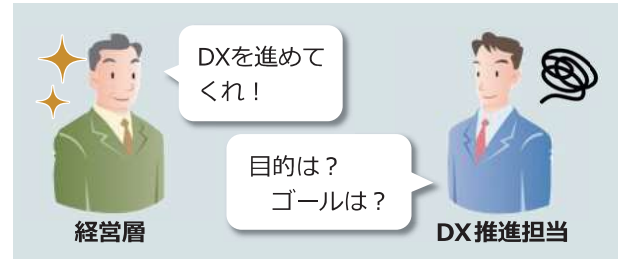
DXは企業のビジョンや経営戦略に直結した全社的な取り組みです。そのため、DXのスタート時点でDXの目的やゴール等の戦略を明確にし、関係者の認識を合わせておくことが重要です。

戦略なきDXの弊害

国内でDXに先行して取り組んでいる企業の様々な事例を研究した結果、DXを推進するうえで最も大きな障壁は、経営トップからDXに取り組む目的やゴール等の戦略が明確に示されていないことだと言われています。

何をDXの目的とするかによって、取り組みの方向性も範囲も大きく変化します。

もし、経営層から明確な目的が引き出せなければ、逆にDX推進チームから目的を提案するぐらいの心意気も必要かもしれません。



DXは全社足並みを揃えて

DXは企業全体の変革の取り組みであるため、個別の機能戦略(営業戦略、オペレーション戦略、システム戦略等)ごとに縦割りで取り組むのではなく、企業の理念・ビジョンに基づき定められた全体戦略に沿って取り組むことが望ましいと考えます。

〈よくある失敗例〉

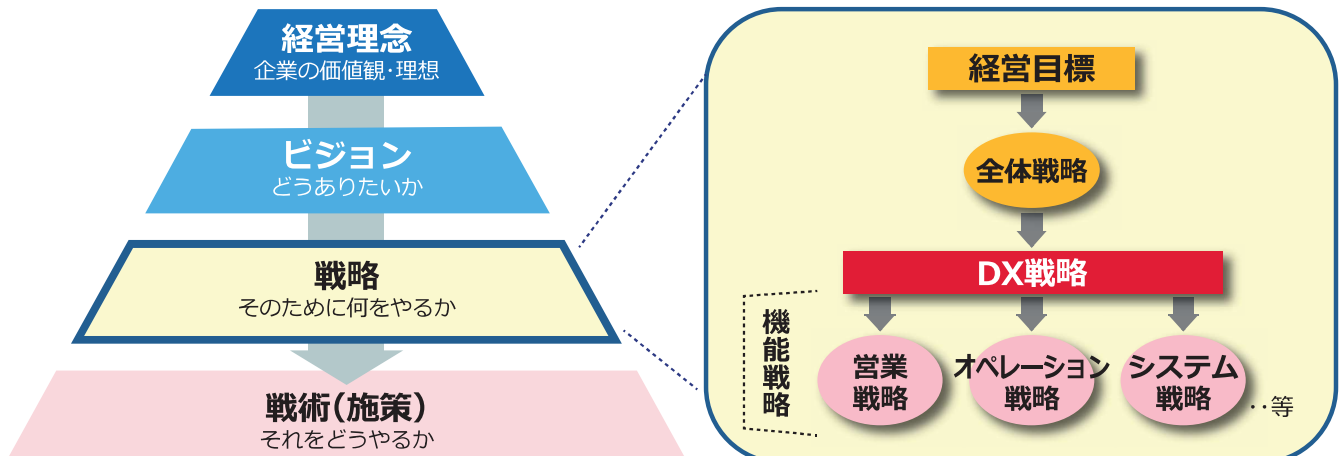
戦略が明確にされない中、個々の部署が戦術=施策に飛びつき、バラバラに実施しているケース

Point



DX戦略に基づき、企業全体のDXの取り組みの「ヨコを通す」

ボトムアップでの取り組みを否定するものではありませんが、企業の目指すべき姿を達成するためにも、企業全体のDXの取り組みの足並みを揃えることが重要です。DX戦略を明確にし、それに基づき各部門が機能戦略を立て、戦術(施策)を組み立てるようにしましょう。



ポイントⅡ：DX戦略の明確化(続き)

DX戦略策定のポイント

自社の全体戦略をそのままDX戦略に落とし込める状態が最も望ましいと考えます。しかしながら現実には、表現が曖昧すぎる/あまりにもスパンが長すぎる/方向性が複数存在する等の理由から、そのままDX戦略に落とし込もうとすると、「目的が定まらない」「目的がブレ始める」といった失敗に陥るケースがよく発生します。このような失敗に陥らないよう、以下のポイントを押さえて戦略を立てるとよいと考えます。

〈よくある失敗例①〉

目的にあらゆる要素を盛り込み過ぎて、総花的・多方向に拡散したDXとなり、十分な成果が出せないまま失敗に終わるケース

Point



目的をできるだけ絞り込む/優先度を付ける

目的の中でもトレードオフの関係にあるものもあるでしょう。どうしても絞り込めない場合は、優先度を明確にしましょう。トレードオフスライダーを活用し、関係者間で何をより重要と考えるのか、可視化・共有化することも1つの方法です。

〈例：トレードオフスライダー〉

優先度	目的
高 ← ● ———— ● → 低	新規顧客の獲得
高 ← ———— ● ———— → 低	事務コストの削減

〈よくある失敗例②〉

表現が曖昧であったため、関係者によって違った解釈に繋がってしまい、目的がブレてしまう / 見失ってしまうケース

Point



関係者間で誤解の無いように、目的をできるだけシンプルに表現する

よくある例として、社内でDXを受け入れやすくするために、キャッチーな表現を使うケースがあります。ただし、表現の抽象度が上がってしまうことで、受け手によっては誤解が生じるおそれがあります。参加するメンバーが正しく目的を理解し、共感を持って取り組めるよう、分かりやすく、シンプルなメッセージにしましょう。

〈「曖昧な表現」の目的例〉



- ・お客様との「絆」の強化
- ・One Team !

〈「明確な表現」の目的例〉



- ・アップセル・クロスセル^{*3}強化
- ・従業員定着率の向上

*3 アップセル=顧客単価の向上、クロスセル=顧客当たりの購入数の増加

2

企画構想段階 DXで未来を描く

DXで何を描く？

抜本的変革の発想転換のポイントとは



DX はじめ さん

よし、DXとは何か理解できたぞ！
とはいえ、DXを通して具体的にはどうなっていたいのかなあ。
それに「抜本的変革」と言うけれど、具体的にどんなことをすればいいんだろう？

？ お悩みポイント

DXで未来を描くってどういうこと？

いいアイデアが出ない・浮かばない…



ポイントⅠ



ポイントⅡ

解説

たしかに、何も無い状態で未来を描くというのは、なかなか難しいことですね。
ここでは、DXを通じた未来を描く際の考え方・発想の膨らませ方について、解説していきましょう。



コンサル みらい さん

ポイントⅠ：背伸びした未来を描く

DXで変革を目指すのであれば、現状の延長線上には無い、背伸びした未来（To Beモデル）を描く必要があります。

ゼロベースで考えるのが難しい場合には、発想を広げるために、先進的な情報技術（いわゆるデジタル技術）や外部事例からインスピレーションを得るアプローチも有効と考えます。

ポイントⅡ：「未来と現実」のバランスを意識する

一方で、理想だけでは実現性が伴わず、社内からの理解を得られない場合も往々にしてあります。そのため実務上は「未来と現実」両方の視点をバランスよく取り入れた中間目標（Can Beモデル）を描き、段階的にTo Be像に近づけていくことも重要です。

ポイントI：背伸びした未来を描く

DXは企業の現状にとらわれない抜本的な変革の取り組みです。ビジョンや目的に照らして自由に発想し、理想の未来を描きましょう。

現状起点の発想だけでは大きな変革は困難

通常のビジネス変革の取り組みにおいては、まず自社の置かれた内外環境を把握し、そこから課題を設定して対策を検討するのがセオリーです。しかしながら、そのアプローチだけでは、往々にして現状の在り方を大きく変えずとも十分に手の届く範囲の将来像しか描けません。

大きな変革を成し遂げるためには、現状起点のアプローチとは別に、ビジョンや目的に照らして自由に発想して理想の未来を描き、そこからの逆算で課題を設定するアプローチも重要です。

技術動向・事例に触れて視野を広げる

とは言え、いきなり「自由に発想」と言われてもなかなかアイデアが湧かない場合は、以下のような発想の広げ方を試してみることをお勧めします。

① 「テクノロジードリブン」で発想してみる

今やデジタル技術の進歩はスピードが目覚ましく、研究者でもなければ想像のつかないようなレベルに達しています。そのため、DXを通じた将来像を想像するためには、まず「今、デジタル技術で何ができるのか」を知ることから始めてみましょう。

Point



「手段の目的化」にご用心！

あまり「技術やソリューションありき」で思考を進めすぎると、「手段の目的化」という罠にはまるおそれがありますのでくれぐれもご注意ください。何事もバランスです。「手段」と「目的」を行ったり来たりしながら、ちょうどいいポイントを探りましょう。

② 外部事例を参考にする

外部のDX事例を参考に、自社に置き換えた時にどのようなDXができるかを考えると、発想を広げるきっかけとなることがあります。また、事例自体を学ぶだけでなく、他社の強みを発見することもあり、自社の強みとのコラボレーションで、業界の枠にとらわれない新たなビジネスが生まれるきっかけとなるかもしれません。

Point



同業他社だけではなく、異業種・異業界の事例から、新たなヒントを得る

同業他社の事例の場合、同じ業界であるため現実味はありますが、発想がそこにとらわれてしまうおそれもあります。より創造的に発想するためにも、先進技術の活用が進展している国外事例や、異業種・異業界の事例を参考にするのもよいでしょう。

ポイントⅡ：「未来と現実」のバランスを意識する

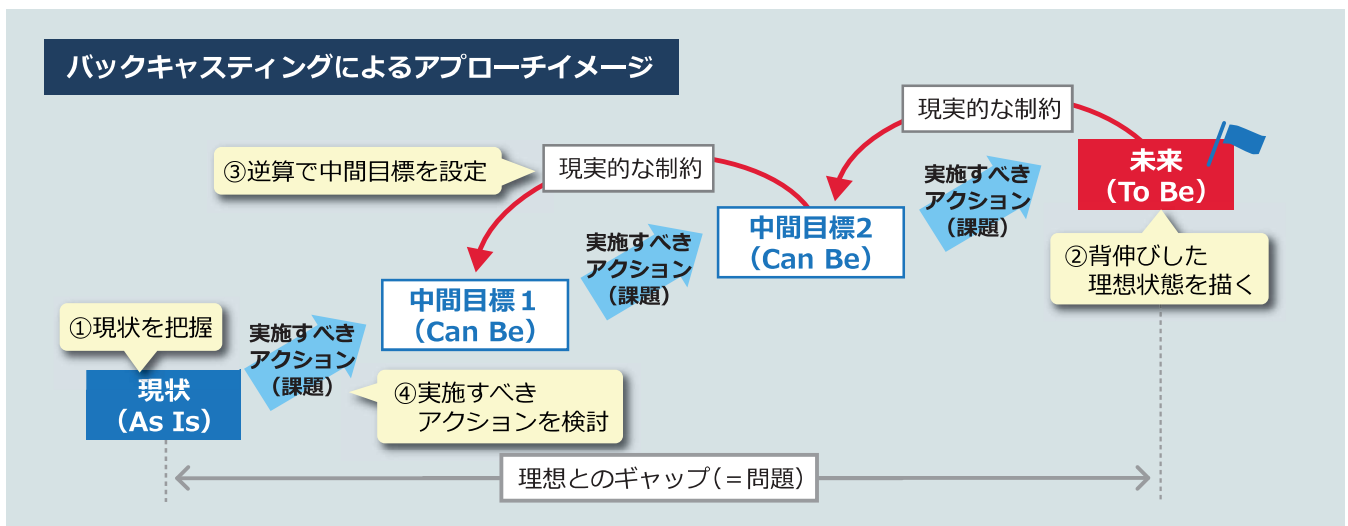
背伸びした未来を現実のものとしていくためには、それがただの「絵に描いた餅」にならないよう、「未来と現実」の両方の視点をバランスよく取り入れたアプローチも重要です。

バックカスティングでCan Beを設定する

背伸びしたチャレンジングな未来を描いた場合、実現可能性を問われ、社内での抵抗を受けるケースも見受けられます。

そのため実務上は、将来のありたい姿を描いてから、そこから逆算する形で現実的な中間目標(Can Beモデル)を設定する「バックカスティング」というアプローチを取ることがあります。

未来と現状のギャップと、それを埋めるための可能性=強みを明らかにし、現実的なアクションに落とし込みます。各アクションをどのようなステップで実施し、未来へ近づけていくかを明らかにすることで、社内での理解も得られやすく、現実的なステップを踏みやすいでしょう。

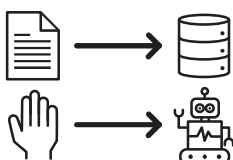


ご参考：DXの広義の捉え方と目標設定について

DXを広義で捉えると、ビジネスプロセスをデジタル化することで業務効率化を実現する「デジタイゼーション」、RPAのようにプロセスを大きく変えずにデジタル化する「デジタイゼーション」も含まれます。例えば、まずは紙をデジタル化するところから始めてみよう…等、目指す姿と自社のコンディションを踏まえて、中間目標に何を設定するか検討してみると、イメージが膨らみやすいのではないのでしょうか。

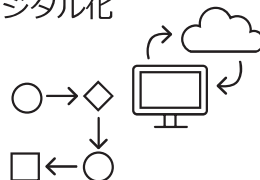
デジタイゼーション

アナログデータのデジタル化



デジライゼーション

ビジネスプロセスのデジタル化



DX

ビジネスモデル変革・新しい価値創造



DXプロジェクトをうまく動かすには？

「計画倒れ」「成果なし」に陥らないために



DX はじめ さん

DXで実現したい未来も描けたぞ！何だかワクワクしてきたな。
やりたい施策は沢山あるけれど、早く成果も出したい。
巷ではPoC*⁴で終わってしまうケースもよく耳にするなあ。
DXプロジェクトで成果を出すためには、どうすればいいんだろう？

*4 Proof of concept(概念実証)の略で、新たな概念の実証を目的とした検証工程のこと

お悩みポイント

DXで成果を出すには今までとやり方が違う？



ポイントⅠ

DXの予算確保がうまくいかない



ポイントⅡ

現場の理解・協力を得られない



ポイントⅢ

解説

DXは、これまでのシステム開発や業務改善と違って、成果の読みづら
い取組みです。DXの特性を踏まえて、従来のシステム開発等とは
異なる「進め方」「考え方」「巻き込み方」をしていくことがポ
イントです。



コンサル みらい さん

ポイントⅠ：アジャイル型で推進する

DXの取組みは、テクノロジーの進化や、市場や顧客ニーズの変化を柔軟・迅速に
捉えて推進していくことが求められます。まずは小さく始めて市場での反応を見つつ、
短いサイクルでブラッシュアップしていくスタイルが適していると考えます。

ポイントⅡ：DXの投資意思決定のあり方

DXの取組みは成果が読みづらく、経営層が従来のシステム開発等と同じ考え方でい
ると、予算確保が難しい場合があります。その場合には、中期的なスパンで、DX全体
として投資枠を確保し、戦略性を重視して投資額を決定する考え方を理解してもらえ
るよう提言することも重要です。

ポイントⅢ：インナープロモーションの重要性

DXは全社的な変革の取組みであるため、その成功のためには現場の協力が欠かせま
せん。そのため、DXの取組みに対して、現場の理解を得るための「インナープロモ
ーション」により、社内の意識統一を図る活動も意識して実施しましょう。

ポイントI：アジャイル型で推進する

近年、新たなシステム開発手法として注目されている「アジャイル^{*5}」の考え方を、保険商品の開発や企業経営全体にまで広げて適用する試みが進んでいます。

DXの取組みにおいても、テクノロジーの進化や、市場や顧客ニーズの変化に迅速・柔軟に対応していくことが求められることから、アジャイル型で推進することが望ましいと考えます。

*5 従来のウォーターフォール型と異なり、「計画に従うよりも変化への対応」に価値を置き、机上の検討よりも動くプロダクトを早期に実現することを重視する考え方

まずは一歩踏み出すことが大事！

DXは大きな変革のため、各社とも入念に企画を練ってから実行しようとする傾向があります。しかし、そうしている間にも外部環境は大きく変化します。何もしないまま手をこまねいては、急速な社会の変化や高度化する顧客のニーズに応えられず、同業他社のデジタル化にも後れを取り、「デジタル競争の敗者」となってしまいます。

Point



アジャイル型で小さく・素早く…を繰り返す

まずは小さく始めてみて、素早く効果を検証し、改善を繰り返す、というアジャイルの発想に倣った取組みの進め方が推奨されます。

Point



「PoC疲れ」に陥らないように

「PoC疲れ」とも言われますが、単なる技術検証に留まり、成果を得られずに終わるケースがよくみられます。実用化における業務と技術の課題を明確化すること、そして、実用化するための判断基準を現場と事前にすり合わせることも重要です。

Point



施策を絞る重要性 ～優先度を付けて着実な成果を積み上げる～

せっかく理想を描いて検討した施策は全て実行したくなりますが、組織のリソースは有限です。そのため、目的への貢献度や、緊急度、施策間の前後関係等を考慮して優先度を付け、リソースを集中させながら着実に成果を積み上げることが重要と考えます。

緩やかに企業風土の変革を目指す、きっかけとしての「Quick Win」

アジャイル型でのDX推進を有効に機能させるためには、トライアンドエラーを許容する文化の醸成や、迅速柔軟な意思決定を可能とする組織構造や職務権限のあり方の見直しといった企業風土の大きな変革が必要となります。しかし、企業に深く根付いた風土の変革は、一朝一夕でできるものではありません。

Point



「Quick Win」で企業風土を変えるきっかけにする

「Quick Win」とは、小さくても早期に成果を出すことです。早い段階で成果を見せることで、DX推進担当者への評価・理解が高まり、関係者の意識変革につながることで期待できます。企業風土変革の土壌形成となるきっかけづくりとして、有効と考えます。

ポイントⅡ：DXの投資意思決定のあり方

DXは成果の読みづらい取組みのため、従来のシステム開発等とは異なる投資意思決定の考え方が必要になると考えます。DXの予算確保にあたっては、従来のシステム開発等における投資意思決定のあり方との違いを、DX推進担当者自らが経営層に説明し、理解いただくことも重要です。

「積み上げ型」ではDX予算の確保は困難

DXの取組みは、以下のような3つの特性があります。そのため、従来のシステム開発等のように、「年度ごと」に「施策単位」で「ROI*6を見極めて」投資額を決定するというプロセスには不向きであり、「中期的なスパン」で「DX全体」で投資枠を確保し、「戦略性を重視して」投資額を決定する必要があると考えます。

*6 ROI(Return On Investment)の略で、投資対効果のこと

DX取組みの特性

- ①必ずしもコストメリットにつながらない
- ②先が見えないため、失敗の可能性を許容する必要がある
- ③外部環境の変化に柔軟に対応するため、素早い意思決定が重要

投資意思決定の考え方の違い

	従来のシステム開発案件	DX取組み
投資計画 (予算作成)	個別案件からの 積み上げ型(ボトムアップ) で、必要な期間とコストを見積もっていく計画の立て方	トップダウン で事業投資として位置付け、まずは大枠の期間とコストを決める計画の立て方
投資管理 (実行管理)	従来通り 個別案件単位 の予算管理	仮説検証を繰り返し、選別された案件を実行するための DX全体での予算枠 の確保
投資判断 単位	個別案件単位	複数の案件を束ねた テーマ群単位
投資判断 プロセス	計画立案時の審議 で決定する	仮説検証を繰り返す中で段階的に 収益性・実現性を見極める
効果測定	計画時に 定量効果 での目標設定を行い、リリース後に事後評価	計画当初は 定性的な評価 を行い、段階が進むに従い 定量評価

ご参考：日本のDX推進を後押しする新税制の創設

2021年度の税制改正により「DX投資促進税制」が創設されました。産業競争力強化法等の一部改正に伴うもので、DX認定の取得やクラウド技術の活用等、一定の要件を満たすことにより、税額控除(3% or 5% ※条件によって控除率が異なる)や特別償却(30%)のいずれかの税制上のメリットを享受することができるとされています。

適用期間は2023年3月までと期限付きの制度ではありますが、この機にDX推進を加速させてみてはいかがでしょうか。



※上記は2021年6月時点での情報です。詳細は、経済産業省 公式HPを参照ください。

ポイントⅢ：インナープロモーションの重要性

DXを成功させるためには全社を挙げた取組みが必要です。そのため、現場従業員を含めた会社全体へのDXの理解醸成が重要と考えます。DXに対する社内の意識統一を図ることを目的に、社内に向けた「インナープロモーション」施策を実施することをお勧めします。現場従業員に、DXを「脅威」と捉えられてしまうか、「機会」と捉えてもらえるか…。インナープロモーションはDX成功の重要ファクターの1つです。

現場へのケアを軽視しない

DXの取組みは現場の協力なしには実行できません。一方で、変革の度合いが大きければ大きいほど、現場の戸惑いは強くなります。特に、現在の業務の仕方について大きな不満がない場合、既存の業務を変えるつもりのない現場との意識の乖離は大きく広がり、DX推進の大きな足かせとなるおそれがあります。



インナープロモーションのポイント・施策例

現場従業員の心を動かし、協調に向けた行動を促すためにはどうすればよいでしょうか。当社では、DX推進プロジェクトにおける実体験より、以下のようなインナープロモーション施策が有効であると考えます。

	ポイント	施策(例)
経営トップの後押し	<ul style="list-style-type: none"> 経営トップから全社員に対し、全社一丸となり、協業してDXを推進していくよう、トップダウンで説明してもらう 	<ul style="list-style-type: none"> 動画ビデオの配信 DXで実現される価値創造ストーリーを経営トップが語る動画ビデオの配信
DXの目的とメリットの理解	<ul style="list-style-type: none"> DXの必要性や、変革の目的を説明し、きちんと理解してもらう DXで描く理想に魅力やメリットを感じてもらおう 	<ul style="list-style-type: none"> 社内セミナー/ワークショップ DXの取組事例や技術動向を共有するセミナーや、DX企画構想を現場と語るワークショップの開催
DXの「我がこと」化	<ul style="list-style-type: none"> 現場のキーパーソンにも参加してもらい、DXを「我がこと」と捉えてもらう 	<ul style="list-style-type: none"> ハッカソン/アイデアソン 新たな技術・ツールを使ったアイデアの募集や、実際に開発して発表する社内イベントの開催

いかがだったでしょうか？今回のレポートではDXのコトハジメとしてポイントを整理しましたが、より詳しい説明をお聞きになりたい場合はNISSAY ITまで、お気軽にご連絡ください！



執筆者のご紹介



植草 辰也
コンサルタント

生命保険会社・共済団体の業務改革案件を多数経験。近年ではデジタルトランスフォーメーションを目指した基本構想策定等のプロジェクトに従事。



山岡 彩実
コンサルタント

生命保険会社・共済団体の業務改革案件、及び、RPAの導入支援や、BIツールを活用したデータ分析案件等、デジタル技術を活用した案件・社内研究活動に従事。

NISSAY IT REPORT

「DX推進」コトハジメ ～ DX取組みの現場で得られた推進上のポイントを解説 ～

2021年7月発行

発行 ニッセイ情報テクノロジー株式会社
〒144-8721 東京都大田区蒲田5丁目37番1号 ニッセイアロマスクエア
<https://www.nissay-it.co.jp>

発行人 田浦 達広

編集人 正留 修一

問合せ先 コンサルティング事業本部
TEL:03-6897-8861 E-mail : info@nissay-it.co.jp



ニッセイ情報テクノロジー株式会社

NISSAY
I T