

# Q7

## DXを進める手順とは？

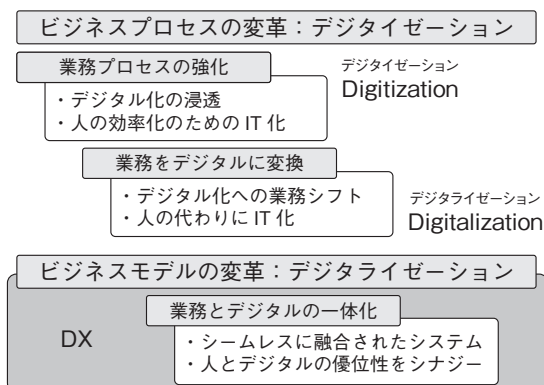
DXに取り組む時に重要なことの1つとして、取り組む順序、いわば手順をどうすればよいのかを考える必要がある。手順を考える前に、今ここで再度DXの位置付けを図1で確認しておく。

図1にあるように、デジタイゼーションとなるビジネスプロセスの変革から始めていく場合や、デジタルライゼーションとなるビジネスモデルの変革からの取組みで実現できる場合が考えられる。また、ビジネスプロセスの変革の中でも、人が行ってきた業務を、効率化やコスト削減、付加価値の向上などの援護的なIT導入による業務プロセスの強化と、人が行ってきた業務を代わりにこなすIT導入による業務のデジタル変換に分けて考えることもできる。いずれの場合にも、さまざまな角度からのアプローチが考えられるので、以下で紹介する。

### ▶いく通りかの手順が考えられる

たとえば、自社がDXに取り組めるまでのプロセスによって、それぞれ最適な手順がある。また、進めやすい、あるいは親しみやすい手順は、会社によって違うことも考えられる。ほかにも、現在

図1 取組み手順を考えるDXの位置付け



抱えている課題の内容によっても、その手順がいくつか考えられる。さらに、長期的な観点と短期的な観点でも、その手順に違いが出てくることがある。

では、ここで手順を紹介する前に、今一度DXに取り組む手順の定義について認識を合わせるために、DXによるビジネス変革の大きな流れを確認しておく(図2)。

まず1つ目は、課題の可視化である。具体的な課題や解決したいテーマ、一体化したい業務や目指す会社像などから考える。この課題があやふやになると、途中で方向性を見失うことになる恐れがある。明確なデータや文字で、可視化できる状態にしておくことが重要である。

次に2つ目として、DXについて思い描くイメージを抽象化してみる。この抽象化は、ビジネスモデル変革の可能性を広げる意味でとても重要な要素である。今までの固定観念や価値観とは違った考えが浮かんでくるかどうかは、この抽象化がポイントとなる。

実は、今まで意識していなかった分野でも、この抽象化された変革を私たちは目にしてきた。たとえば、普通の人間だったのに、怪獣が現れると突然変身して正義のヒーローになり、怪獣をや

図2 DXによるビジネス変革の大きな流れ

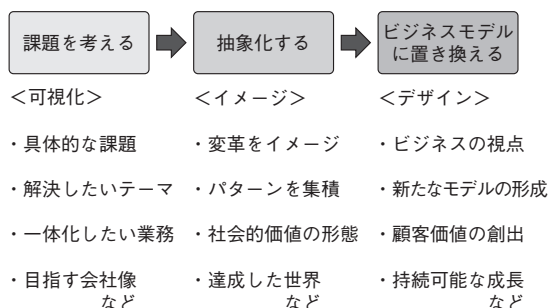
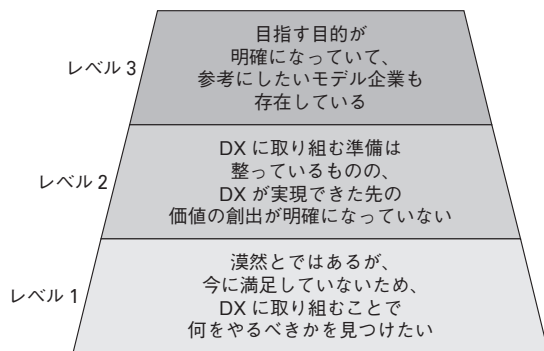


図3 成熟度のレベルによる分類例



つつけるというの、その一例である。人間の状態なら到底勝ち目のない相手でも、変身することで勝つことができるというものである。また、普段は自動車なのに敵がやってくると大きなロボットに変身し、これまた敵をやっつけるというのと同様である。このような変身もののアニメや特撮のほかにも、からくり人形やブロックやパズルなどの玩具があり、意識していないだけで、たくさん触れていたことになる。

このように、抽象的にイメージを持つことが可視化の次に重要になってくるのである。変革をイメージできたら、そのパターンをノウハウとして集積し、社会的価値につながる形態に置き換えてみることや、達成できた社会をイメージしていくことも必要な流れとなる。

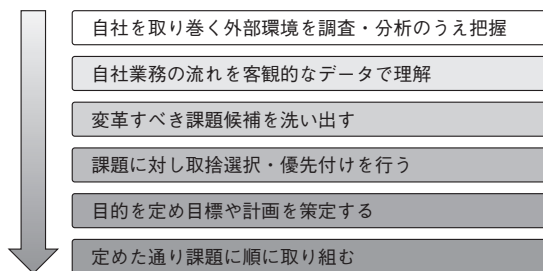
そして3つ目は、それを自分なりの理解でデザインしてビジネスモデルに置き換えることである。抽象化されたイメージをビジネスの視点で置き換えることがその1つである。新たなビジネスモデルを形成していくこともある。顧客価値の創出につながるものや、持続可能な成長につながるものも、ビジネスモデルに置き換えられることで考えられ、DXの大きな流れにつながった成果になると考えている。

では、そういった流れの定義に対して、いくつかの具体的な手順を以下に紹介する。

## ▶デジタル化の成熟度合により手順を分類する

デジタル化についての認識や、利用度などから考えられる成熟度は、DXに取り組む手順にも影

図4 レベル1での取組み手順例



響がある。認識を十分に持ち、すでに各所でデジタル化が進んでいけば、DXそのものから取り組むことが可能となる。DXには一定の理解があるものの、ビジネスモデルが変革された姿が不透明な場合は、変革の意義や価値を明確にする必要が出てくる。

一方で、知識やその必要性、具体的な課題も十分に備わっていない場合や、デジタル化の進展がこれからという場合には、DXに入る前に取り組むべきことがあると考えられる。ここでは、成熟度を単純化して3つのレベルに分けて紹介する(図3)。

まずは、レベル1である。現状に満足していないため、漠然とはあるがDXに取り組みたいと考えている場合などである。次のレベル2では、DXに取り組む必要性は認識しており、その前からデジタル化についてもかなり進んでいる。ただ、DXが実現できた先の顧客価値の創出が、明確になっていない状態である。そして最後に、レベル3としては、目指す目的や具体的な課題が明確になっていて、参考にしたいモデル企業にも目星がついている状態である。

では、レベルごとに、その手順の案について解説しよう。

### (1)レベル1

#### DXに興味があり、取り組みたいと考えている

レベル1での取組み手順は図4の通りである。まずは、漠然とした課題を明確にして、どのようにビジネスモデルを変革していけばよいかについて考える必要がある。自社を取り巻く外部環境を調査・分析することで、自己認識することから始まる。特に、内部環境では主観に頼らず客観的なデータで正確な理解が必要となる。そして、出てくる課題は、最初から絞り込まずにすべてをさら