

企業のDX戦略と実現ロードマップを描く DX戦略コンサルティングサービス

精木 琢己

要 旨

SNSやモバイル、アナリティクスを介してパーソナライズ化された適切なコンテンツが提供されるなど、これらの新興技術により求められる顧客体験は大きく変化しています。このようにサービス活用による成果やサービス利用全体の体験に対してその価値が重要になるなか、企業は、AI、IoT、VR、AR、ドローンなどの新興技術を活用し、持続可能な競争優位を築いていくことが不可欠になっています。そこで本稿では、DX推進における課題を考慮し、企業が実施すべきDX施策の立案やDX実現に向けてのロードマップ策定の支援を可能とするDXオファリングである、DX構想策定コンサルティングサービスについて紹介します。



DX推進／DX構想／DX戦略／イノベーション／新規事業／ロードマップ／業務変革

1. はじめに

近年、SNSやモバイルが世の中に浸透するだけでなく、企業は、ビッグデータやAIを活用しお客様に対する理解を深めパーソナライズ化されたコンテンツの提供を進めています。このような変化により企業と消費者の関係性は、大きく様変わりしています。これまでは、より良い商品を所有することに価値を見出し、企業から発信される情報が重要で、カスタマージャーニーも商品を購入することを中心としたものでした。しかし、近年は技術の進化に伴い消費者の価値観も変化しており、カスタマージャーニーについても考え方を改める必要があります。いつでもどこでもサービスが利用できるようになり、所有よりもサービスを利用することに対する成果が重要で、また、企業とのコミュニケーションも双方向になっていることから、購入を中心としたカスタマージャーニーではなく、サービス利用後も関係を強化していくためのカスタマージャーニーを検討する必要があります。

また、新興技術の進展は、SNSやモバイル、アナリティクスにとどまらず、ARやXRなどの顧客体験自体を様変わりさせる技術や、自動運転、ドローン、3Dプリンティングといった流通形態そのものを変革させる可能性のある技

術、IoT、AIなど業務のあり方そのものを変革する可能性のある技術が提供され、現在、第5次産業革命であるデジタルトランスフォーメーション（DX）（以下、DX）の真ただ中にあると言われています（図1）。

本稿では、第2章においてDXを推進するうえで企業が答えるべき問いとDXを推進する対象とその期待効果について説明し、第3章においてDXの実情について述べます。続いて、第4章においてDX推進を実現するNECのDXオファリングについて紹介し、最後に本稿をまとめます。



図1 産業の変化

2. DXの推進に向けて企業が答えるべき問いと期待効果

DXは2004年にウメオ大学（スウェーデン）のエリック・ストルターマン教授により、学術的な発展を目的に定義されたことから始まります。近年は、2018年の経済産業省のDX推進ガイドライン上で定義されているように、デジタル技術を活用して企業を変革し競争上の優位性を確立することがDX推進の目的となります（表1）。DXを推進し競争上の優位性を確立するには、企業はいくつかの問いに対する解を導き出し、成果を生み出していく必要があります。

2.1 企業が答えるべき問い

企業はDXを推進するために、事業自体の変革、顧客への提供価値、DX推進に向けてのケイパビリティ構築の進め方、繰り返し検証し柔軟かつ適時適応することを可能とする組織のあり方、DX時代における事業のパフォーマンスを図る新たな指標の策定など、企業経営全般にかかわるさまざまな問いに答えていくことが必要になります（表2）。

表1 DXの定義の変遷

2004年	ウメオ大学（スウェーデン） エリック・ストルターマン教授	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学術的な研究を発展させるために定義されたもの。
2016年	IDCジャパン（調査会社） DX推進ガイドライン	企業が外部エコシステム（顧客、市場）の破壊的な変化に対応しつつ、内部エコシステム（組織、文化、従業員）の変革を牽引しながら、第3のプラットフォーム（クラウド、モビリティ、ビッグデータ／アナリティクス、ソーシャル技術）を利用して、新しい製品やサービス、新しいビジネスモデルを通して、ネットとリアル両面での顧客エクスペリエンス（経験、体験）の変革を図ることで価値を創出し、競争上の優位性を確立すること。
2018年	経済産業省 DX推進ガイドライン	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もちに、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。

表2 DXを推進するために企業が答えるべき問い

(1)	事業戦略	・DXによって生じる事業機会は何か？ ・新興技術を活用して主力事業の持続成長を図ることは可能か？
(2)	価値の定義・提供 顧客体験のデザイン・展開	・すべての接点でどのように顧客と交流することで、顧客との関係性強化を実現し、事業成長につなげることができるか？
(3)	ケイパビリティ構築と 変化に適応する組織運営 (プロセス/技術/情報/人・組織)	・新たなデジタル製品・サービスを素早く市場に展開し・検証するためにはどのようなプロセスや組織を構築すべきか？ ・企業内及びパートナー企業間でどのようなナレッジシェアリングやコラボレーションを実現することで生産性を高めることが可能か？ ・事業をセキュアかつアジャイルに変革するためには、どのようなテクノロジーアーキテクチャーやプラットフォームが必要になるのか？
(4)	組織構造	・アジャイルなオペレーションを実現するにはどのような組織構造にしていけるべきか？
(5)	DX自体の パフォーマンス管理	・どのような指標を設定し、どのように目標を設定することでDX時代の事業のパフォーマンスを適切に計測し・管理していくことが可能になるか？

2.2 DXの対象と期待効果

DXの対象は、ビジネス、顧客体験、オペレーションに大きく分けることができます（表3）。ビジネスでは、既存事業を対象にデジタル技術を活用して変革させることと、企業のコアコンピタンスに対してデジタル技術を活用し新たな事業を構築・展開することが対象になります。顧客体験においては、ビッグデータやAIなどを活用し、これまで見出せていなかった新たな顧客インサイトを導き出し、導き出したインサイトをもとに適切な顧客体験を提供し、売上・利益向上につながるように顧客との関係を強化することが対象となります。最後にオペレーションにおいては、業務のスマート化、デジタル技術を活用した働き方の変革を進めて従業員がより付加価値の高い業務へシフトすることを進め、各従業員の業務シフトの実現に向けて、必要となるリスキルを考慮した新たな従業員パフォーマンス管理指標の策定などが対象になります¹⁾。

2.3 日本におけるDXの取り組み

図2にあるように日本においては、業務生産性向上や商品の付加価値向上を重要な経営課題ととらえている企業が多い状況にあります。新規顧客の開拓や新規事業の開発についても、半数近くの企業が重要な経営課題ととらえています。既存事業の徹底的なスマート化を進めつつ、並行して新規顧客の開拓や新規事業の開発を進めていくことが予想されます。デジタル技術が進展するなかで、業界の垣根が曖昧になったり、収益の柱となる事業が変化したりする可能性もあることから、業務効率化がある程度進んだタイミングで、新規顧客の開拓や、新規事業の開発の経

表3 DX推進対象領域と期待効果

対象領域		期待効果（想定価値）
ビジネス	現行ビジネスの デジタル化・自動化	・現状のビジネスをデジタルを活用し変革する。プロセス・人・組織を変革することで売り上げ成長・利益改善を実現
	新規事業	・新規事業の立案・ローンチ・スケール化を進め、新たな事業の柱を育てる
顧客体験	顧客アナリティクス	・IoT、AIなどを活用し、より深く顧客を理解しこれまで見出せていない顧客インサイト（事業機会・事業改善機会）を導き出す
	売り上げ成長	・顧客体験変革により顧客エンゲージメントの強化及び売り上げ成長を実現
オペレーション	顧客接点	・他の企業における顧客接点の体験が消費者の体験ニーズを高めるため、直接の接客先以外も顧客接点変革ニーズに対応する
	業務の デジタル化・自動化	・現状の業務の省人化・効率化・スマート化を進めることで利益率の改善を進めるとともに、より付加価値の高い業務へのリソースを投下する
	働き方変革	・人口動態、法制度に加えて人の特質・特性変化やテクノロジーの進展に適應する働き方変革により従業員のエンゲージメント・パフォーマンスを向上
	パフォーマンス 管理	・体験経済の時代における適切なKGI/KPIを設定し、高サイクルでPDCAを回すことで変化に適應する（顧客エンゲージメントと事業貢献、効率性と利益）

営課題の重要度が増していくことが想定されます²⁾。

3. DXの実情

現在、第5次産業革命（DX）の真ただ中であり、多くの企業がDXの推進に取り組んでいます。しかし、経済産業省のDXレポート2（中間取りまとめ）に記載されているように、DXプロジェクトの多く（約90%）は、目的としている成果を得られていないと言われています。図3にあるように、DXプロジェクトが当初想定していた成果を得られない理由は多岐にわたります。

3.1 プロジェクトマネジメントにおける課題

DXは本来継続的に事業を変革するものであるにもか

かわらず、ワンショットのプロジェクトとして組成するケースが散見されます。また、リーダーシップが不在のままプロジェクトが進められたり、新興技術が魅力的であるがゆえに、技術偏重でプロジェクトを進めてしまうなどのプロジェクトマネジメントにおける課題が散見されます。

3.2 DX推進の各ステップにおける課題

DXプロジェクトは、通常取り巻く環境をさまざまな視点から把握して導き出されたインサイトをもとにアイデアを検討し、検討したアイデアを小さく検証しながらコンセプトをアップデートし、定着化・スケール化を進めて行います。これら各ステップにおいても、さまざまな課題が散見されます。それらは、アイディエーションのステージでは新しいアイデアの芽が着目されなかったり、その逆に良いコンセ

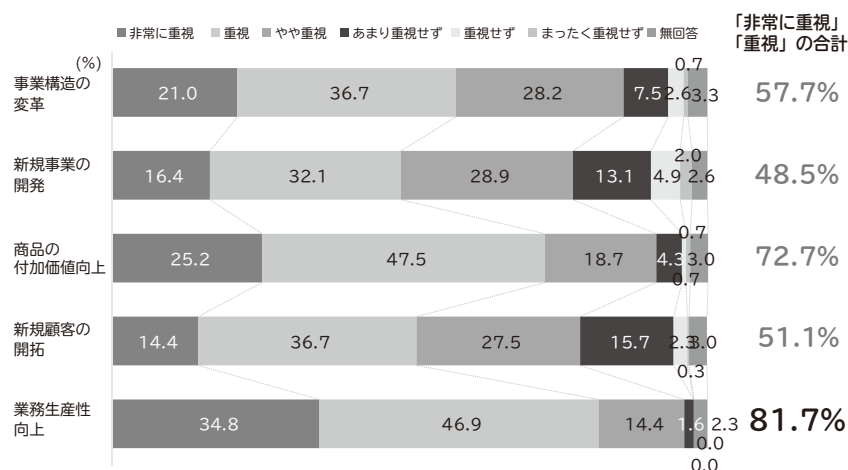


図2 当面する企業経営課題



HBR「The two big reasons that digital transformation fails」[Why So Many High-Profile Digital Transformations Fail]をもとに NEC で加工

図3 DXプロジェクト推進における課題

5. むすび

本稿では、DX推進対象と期待効果及びDX推進における実情と課題について説明しました。企業が持続成長を実現するには、DXを通じて競争優位を築くことが重要となります。

NECは自らのDXの経験を踏まえ、DX戦略コンサルティングサービスの提供を通じて企業のDX実現を支援していきたいと考えています。

参考文献

- 1) George Westerman et al.: The Nine Elements of Digital Transformation, MIT Sloan Management Review, 2014.1
<https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/>
- 2) 一般社団法人日本能率協会：当面する企業経営課題に関する調査, 日本企業の経営課題2020, 2020.11
https://www.jma.or.jp/img/pdf-report/keieikadai_2020_report.pdf
- 3) Mike Sutcliffe et al.: The Two Big Reasons That Digital Transformations Fail, Harvard Business Review, 2019.10
<https://hbr.org/2019/10/the-two-big-reasons-that-digital-transformations-fail>
- 4) Thomas H. Davenport et al.: Why So Many High-Profile Digital Transformations Fail, Harvard Business Review, 2018.3
<https://hbr.org/2018/03/why-so-many-high-profile-digital-transformations-fail>

執筆者プロフィール

精木 琢己

DX戦略コンサルティング事業部
顧客体験・イノベーション・行政
DX統括

NEC 技報のご案内

NEC 技報の論文をご覧くださいありがとうございます。
ご興味がありましたら、関連する他の論文もご一読ください。

NEC技報WEBサイトはこちら

NEC技報（日本語）

NEC Technical Journal（英語）

Vol.74 No.2 社会のデジタルトランスフォーメーションを加速するDXオフアリング特集

社会のデジタルトランスフォーメーションを加速するDXオフアリング特集によせて
NECがDXオフアリングで目指す社会のデジタルトランスフォーメーション
社会のデジタルトランスフォーメーションを加速するDXオフアリング

◇ 特集論文

お客様の事業変革やイノベーションを促進するDXオフアリング

企業のDX戦略と実現ロードマップを描くDX戦略コンサルティングサービス
「NECのデザイン思考」で新事業創造と事業改革を加速 Future Creation Design DXオフアリング Suite

お客様との接点を改革するDX オフアリング

イベント活性化—安全・安心と施設を核とした地域活性化
NECの生体認証技術が実現する安全・安心な空港運営
都市・不動産DXの現在地～データプラットフォームを活用した新たな価値創出のあり方～
DX効果の最大化のためのユーザーサポート～厚労省プロジェクトを通じての考察～

お客様の業務改革を推進するDXオフアリング

新たな働き方やビジネスを生み出す場所～NEC デジタルワークプレイス～
フィールドサービスマネジメント領域でのDXの取り組み
産業のDXを加速し豊かな社会を実現するローカル5G
SCM (Supply Chain Management) 高度化支援
データドリブン経営を実現する、DXオフアリングとその導入事例

デジタル人材の育成やデジタル組織運営を支援するDX オフアリング

デジタル時代のDX人材育成
DX時代の組織人材変革を支援するDXオフアリング

DXを支えるIT インフラ

DX時代のトータルサイバーセキュリティ
DXにおけるITサービスマネジメントの取り組み
DXオフアリングを支える「NEC Digital Platform」

DXオフアリングを支える先端技術及びメソドロジー

DXオフアリングを支える国産・自社開発のIaaS「NEC Cloud IaaS」
生体認証が切り拓く未来
加速度的な成長を実現するコンポーザブル経営とデジタル変革

◇ NEC Information

2021年度C&C賞表彰式典開催



Vol.74 No.2
(2022年3月)

特集TOP