

DX推進フレームワーク

企業DX分科会

第1.0版

2024/06/30

#	内容	制改定日	責任者
1	初版制定	2024/06/30	CIO Lounge 企業DX分科会*
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

*デロイトトーマツコンサルティング合同会社協力のもと作成

1. 本フレームワークの概要（本DX推進フレームワークのねらい・構成など）
2. DX推進計画策定の標準的な進め方
3. DX推進戦略パターン
4. DX取り組み状況のセルフチェックリスト
5. DX推進上の主な課題例
6. DX推進計画を策定する際に陥りがちなポイント／意識すべきこと

1. 本フレームワークの概要

(本DX推進フレームワークのねらい・構成など)

- 本フレームワークは、各企業におけるDXの企画立案に際して効果を最大化するため、「**中長期のDXビジョンを明確化し、目標達成に向けた最適なDX推進計画を策定する手法・考え方**」をまとめたもの。
- 主に**中小企業のCIO/IT部門責任者**がDXを進める際に本フレームワークを参照いただき、どのようにDXを進めたらよいかのヒントを得るという使い方を想定。
- DX推進においては、**経営層・事業部門・IT部門が三位一体でDXを推進することが重要**である。本フレームワークは経営層や事業部門およびIT部門が緊密なコミュニケーションをとるためのツールとして役立つものとする。

- 本フレームワークは、経産省が定める下記DXの定義を前提としています。

【DX（デジタルトランスフォーメーション）とは】

「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。

（出所：経産省 デジタルガバナンス・コード2.0）

【補足】

つまり、DXとは、顧客視点で新たな価値を創出していくために、ビジネスモデルや文化の変革に取り組むことですが、そのためには、はじめに経営者が自社の理念やパーパス（存在意義）を明確にした上で、実現したい未来＝経営ビジョン（5年後 10 年後にどんな会社になりたいか）をしっかりと描き、その実現に向けて関係者を巻き込みながら、現在の状況と目指すべき状況の差を埋めるために解決すべき課題を整理し、デジタル技術を活用しながらこれらの課題解決を通じて、ビジネスモデルや組織文化の変革に戦略的に取り組んでいくことが求められます。

（出所：経産省 デジタルガバナンス・コード実践の手引き2.0）

本フレームワークの構成

- 本フレームワークは、以下のコンテンツで構成されます。
必ずしも上から順番に参照する必要はなく、自社の困りごとに応じて、必要な個所のみを参照することが可能です。

タイトル	内容	活用シーン
①本フレームワークの概要	本フレームワークの全体像を解説	本フレームワークをどのように使えばよいか知りたいとき
②DX推進計画策定の標準的な進め方	DX推進計画を策定する際の推奨ステップをWhy/What/Howの流れで解説	DX推進計画をどのような順番で考えればよいか知りたいときに活用（まずは本内容を参照することを推奨）
③DX推進戦略パターン	事業戦略・IT/DXの成熟度・IT部門の体制等の違いによって生じるDX推進戦略のパターン例を整理	いくつかのパターンを参照することで、どのような方向性・ステップが自社にふさわしいかヒントを得たいときに活用
④DX取り組み状況のセルフチェックリスト	DX推進計画策定時に検討すべき項目のリスト	DX推進計画策定において検討すべき項目に漏れが無いかをチェックするために活用
⑤DX推進上の主な課題例	DXを推進するうえで各企業が抱える主な課題を例示	DX推進計画策定において検討すべき課題に漏れが無いかをチェックするために活用
⑥DX推進計画を策定する際に陥りがちなポイント／意識すべきこと	上記②に沿って自社のDX推進計画を策定した企業の生の声を掲載 (CIOラウンジ主催DX推進ワークショップ参加者の声)	DX推進計画を作る際に何が肝になるのか実際の体験談を知りたいときに活用

2. DX推進計画策定の 標準的な進め方

- 本章ではDX推進計画を策定する際の推奨ステップをWhy/What/Howの流れで解説しています。
- 経営層・事業部門・IT部門が三位一体でDXを推進することが重要であり、DX推進計画策定の中でどの部門が検討の役割を担うのか、部門間でどのタイミングで連携するのか、標準的な進め方を示したものです。
- DXを成功させるためには関係組織・関係者の合意形成を図り、協力体制を構築することが重要であり、そのために最初に必要になる自社のDX計画全体を示したストーリー（Why/What/How）を簡潔に表現したフォーマットを掲載しています。

DX推進計画策定の標準的な進め方

- 顧客に対して実現したい付加価値をしっかりと描き、現在の状況と目指すべき状況の差を埋めるために解決すべき課題を整理したうえで、デジタル技術を活用しながら実現ステップを具体化することが求められます。

①DX目的設定 (Why)

自社が抱える悩みの深堀り

- DXにより**顧客に対してどのような付加価値を生み出すのか**、事業戦略に沿ったフォーカスポイントを設定する

検討終了時の状態：

- 自社の課題がどこにあるのか現在地点を認識
- 何のためにDXをやるのか方向性が見えている

②DX施策立案 (What)

DXビジョン・具体的な解決方針の検討

- 目的達成に向けた現状とのギャップを埋めるための**ビジネスモデル／オペレーションモデル**、**必要な施策を整理し**、DX投資承認を得る

検討終了時の状態：

- どの領域において誰に何を提供するか、DXの実現イメージが見えている

③DX施策の推進計画策定 (How)

DX推進方法の検討

- DX施策の**推進体制を立ち上げ**、オペレーション／データ／ツール／IT環境／教育等の**推進計画を具体化する**

検討終了時の状態：

- DXの進め方や体制、推進上の課題が明確化されている

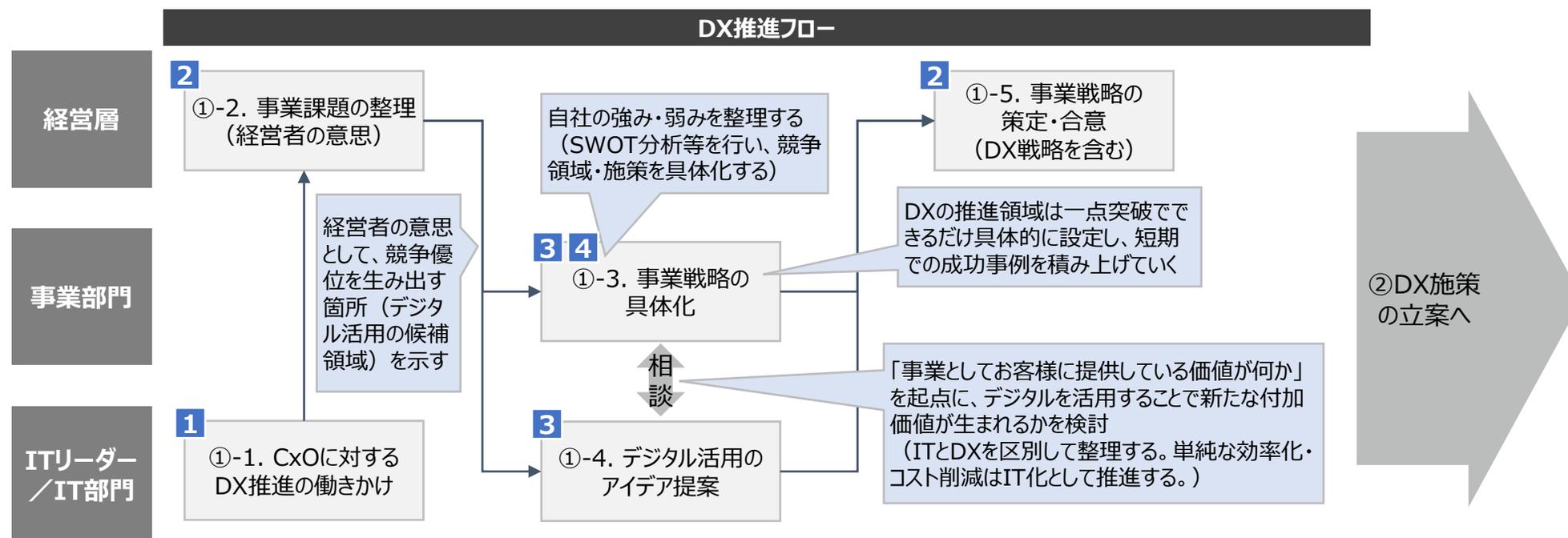
①DX目的設定の進め方例 (Why)

■よくある失敗パターン

- ・経営層がDXを丸投げ (IT部門or新設DX部門に)
- ・DXを誤って理解し、方向性が間違っている
 - DXとITの境界・区別があいまい
 - DXは事業変革を伴うものという意識が無い
 - DXが目的化している (事業課題ではなく方法論から入っている)
 - DXが指す範囲が広すぎて方向性が合わない
 - DXのターゲットが顧客に向いていない
- ・ITリーダー/IT部門の事業変革に対する取り組み意識が希薄

■成功パターン

- 1 ITリーダー/IT部門が積極的に事業課題を捉え、CxOへの働きかけを行っている
- 2 経営層がDXの活用シーンを理解したうえで、経営者の意思を伝えて推進のかじ取りをしている
- 3 事業戦略に沿った形で、顧客に向けた新たな事業価値・付加価値を生み出すための事業変革としてDXが位置付けられている
- 4 一点突破で1つの目的に絞って、短期間で成功事例を作っている



②DX施策立案の進め方例 (What)

■よくある失敗パターン

・DX投資の承認が下りない

- DXの効果や費用の根拠を経営層が理解してくれない
- 中長期的な視点での基盤整備への投資に消極的である
- 目先の現場改善への投資を優先してしまう
- セキュリティリスクが理解されず、セキュリティ投資は後回し

・予算が部門単位に割り当てられており**全体最適が進まない**

・DXにチャレンジできるIT環境に無い

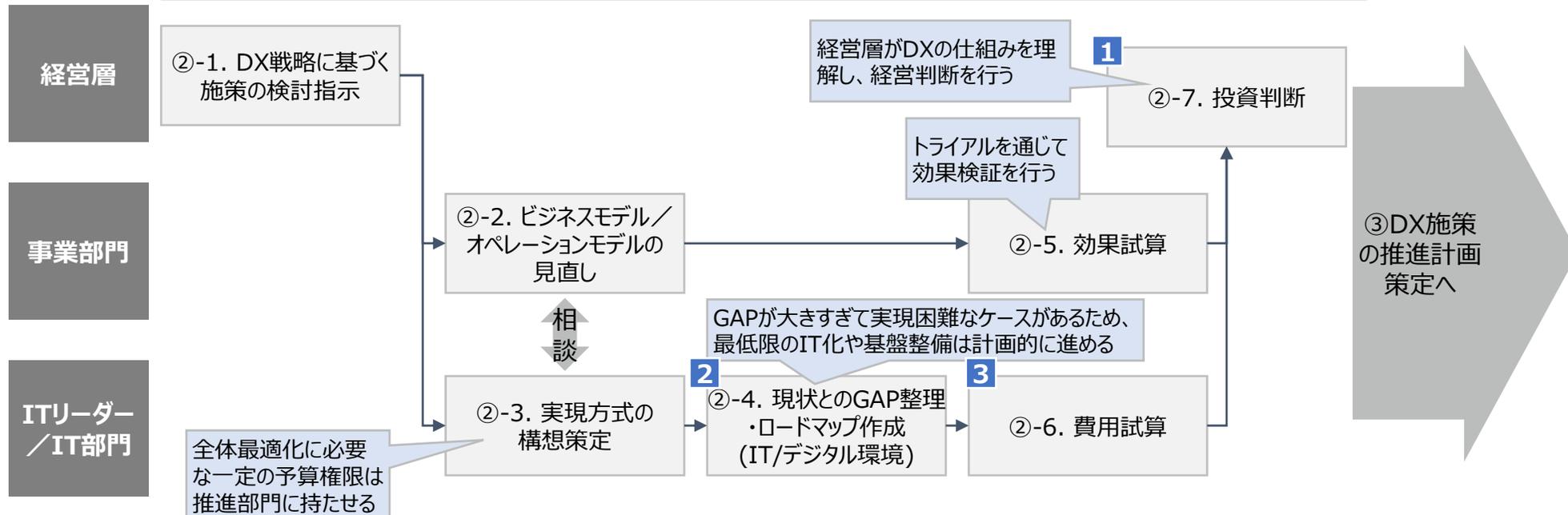
■成功パターン

1 経営層がDXの仕組みを正しく理解したうえで、事業変革構想に基づき、投資の経営判断を行う

2 DXにチャレンジするための最低限のIT化・基盤整備は計画的に進めておく

3 全体最適化・基盤整備の一定の予算をITリーダー/IT部門に持たせる

DX推進フロー



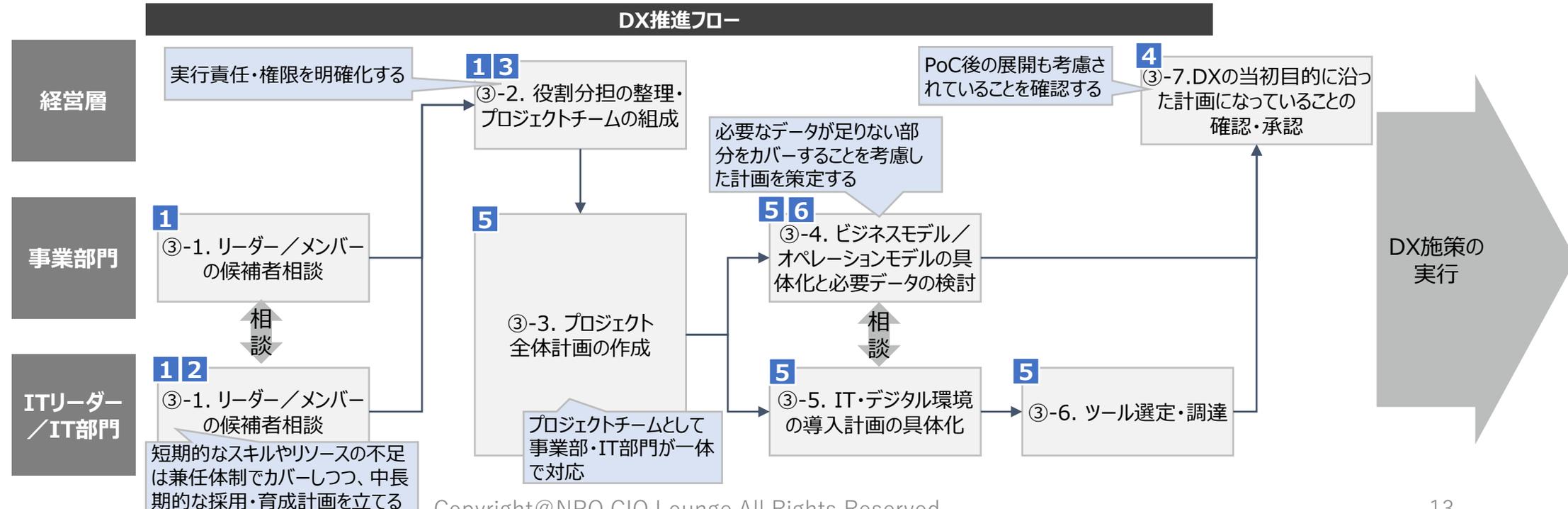
③DX施策の推進計画策定の進め方例(How)

■よくある失敗パターン

- ・スキル不足、人的リソースの不足
- ・役割分担や実行責任が不明確
- ・事業部門とIT部門の協力体制ができておらずPoC止まり
- ・成功事例・成功経験が少なく、適切な計画が策定できない
- ・データ整備が進んでおらず、データの利活用ができる状態になっていない

■成功パターン

- 1 DX専任とはせず、事業変革の一環として経営層により任命を行う
- 2 自社のDXに必要なスキルセット・キャリアモデルを整備し、アウトソースも視野に入れたうえで、中長期的な採用・育成活動を行う
- 3 事業部が全体を推進・牽引する体制とし、一定の責任を持たせる
- 4 PoC後の展開を見据えた計画になっていることを経営層が確認・承認する
- 5 先行企業の成功事例を参考として自社へのあてはめを行う
- 6 構想段階からデータ収集・整備の手段を含めた計画を策定する



DX推進計画の整理フォーマット例

- DXの取り組みを以下のようなフォーマットで整理すると関係者での合意形成が容易になります。

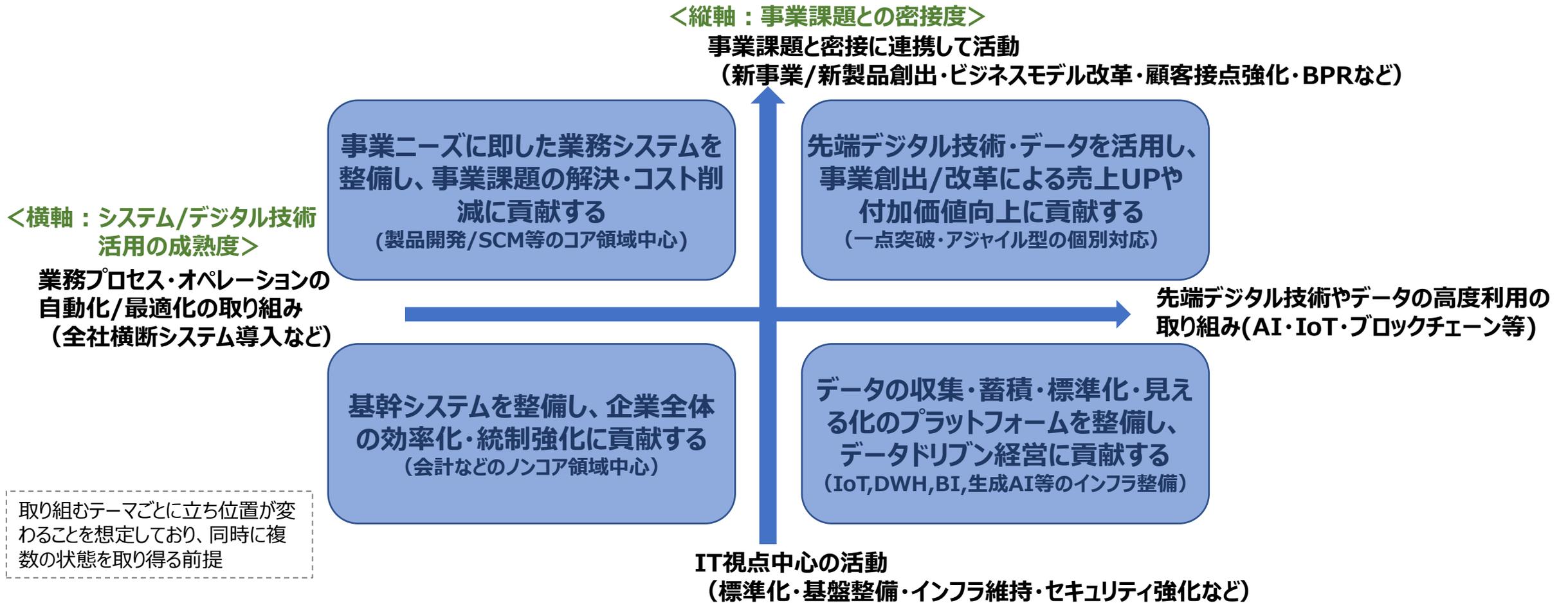


DXの進め方 実現に向けやるべきこと (How/When)	取組事項	現在置かれている状況・想定リスク・課題	解決の方向性
	DXビジョンの社内合意形成	→ 役員の説得が難しい	→ DXビジョンの原案を作成し、役員と議論
	DX予算の社内承認	→ 必要性の伝え方が難しい	→ 自社の課題からストーリーで説明し、期待効果についても具体化・定量化
	推進人財の育成・募集	→ 事業部側のITリテラシーが低く、IT部門のリソースだけでは足りない	→ 事業部側を巻き込む形で体制を構築し、システムテストなどを通じて教育を行う
	...	→ ...	→ ...
...	→ ...	→ ...	

3. DX推進戦略パターン

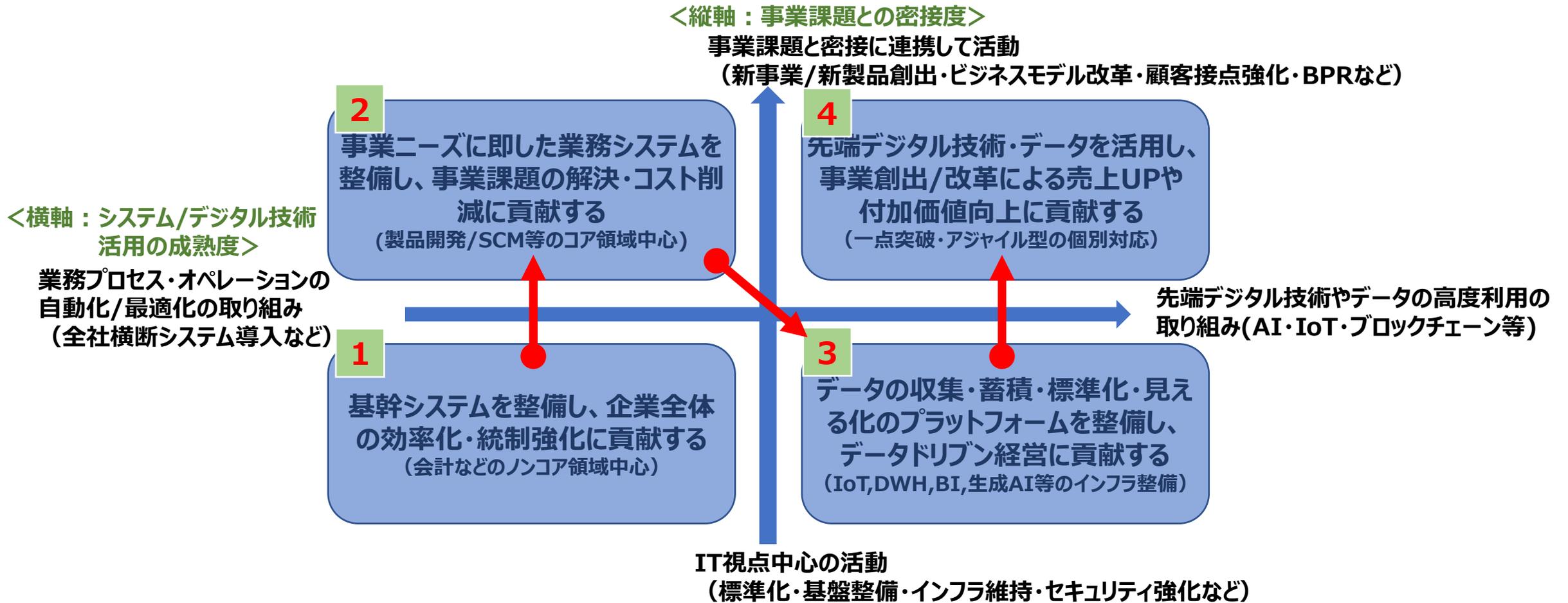
- 本章のDX推進戦略パターンに当てはめてDXの取り組み・優先順位を議論することにより、関係組織間でのディスカッション・合意形成を円滑かつスピーディに実施できるようになることが狙いです。
- 本章では代表的な4つのDX取り組み区分と、それらを組み合わせた3つの戦略パターンを提示していますが、実際は各社のビジネス環境やDX推進体制を考慮したパターン展開が必要となることが想定されます。DXの取り組み推進にあたっては、この取り組み区分・戦略パターン例を理解した上で、各社の実情に即した取り組みとは何かを十分議論してください。
- DXを通じて、必ずしも新規ビジネスを創出する必要があるわけではありません。どこで競争優位性を確保するのか、自社の事業戦略を勘案し、既存ビジネスのスキーム転換（例：モノ売りからコト売りへの転換）やオペレーションコスト削減をゴールとする 것도有効です。
また、老朽化更新であってもアプリケーション改修を伴う場合は、事業戦略上の狙いや効果を明確化することが必要です。

- 下記の4つの区分に当てはめて取り組み順序を整理することで、自社の取り組みがどこに位置づけられるのか、どこを目指すのか可視化できます。



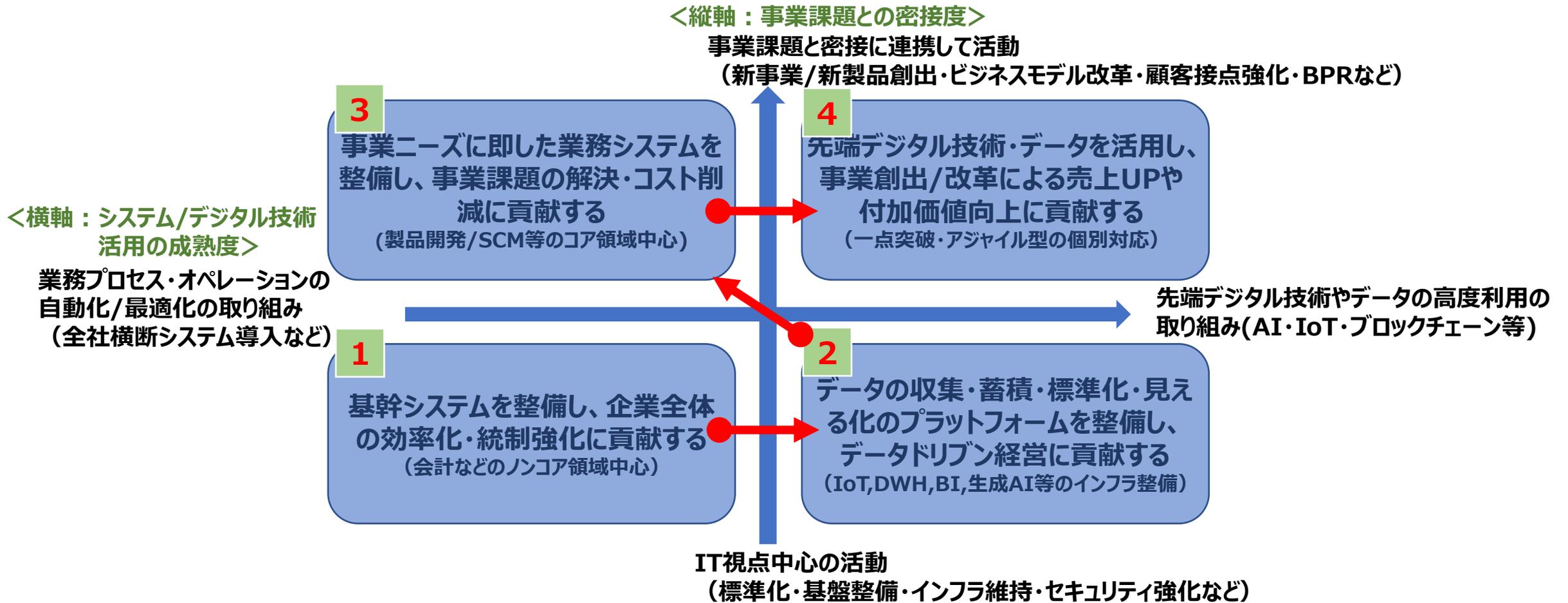
①王道パターン

- 経営層の合意のもと、「1~2.基幹システム整備を行い、データをしっかり揃えて」、「3.データ加工基盤を作り」、「4. その活用を考え、エッジが効いたソリューションを展開」



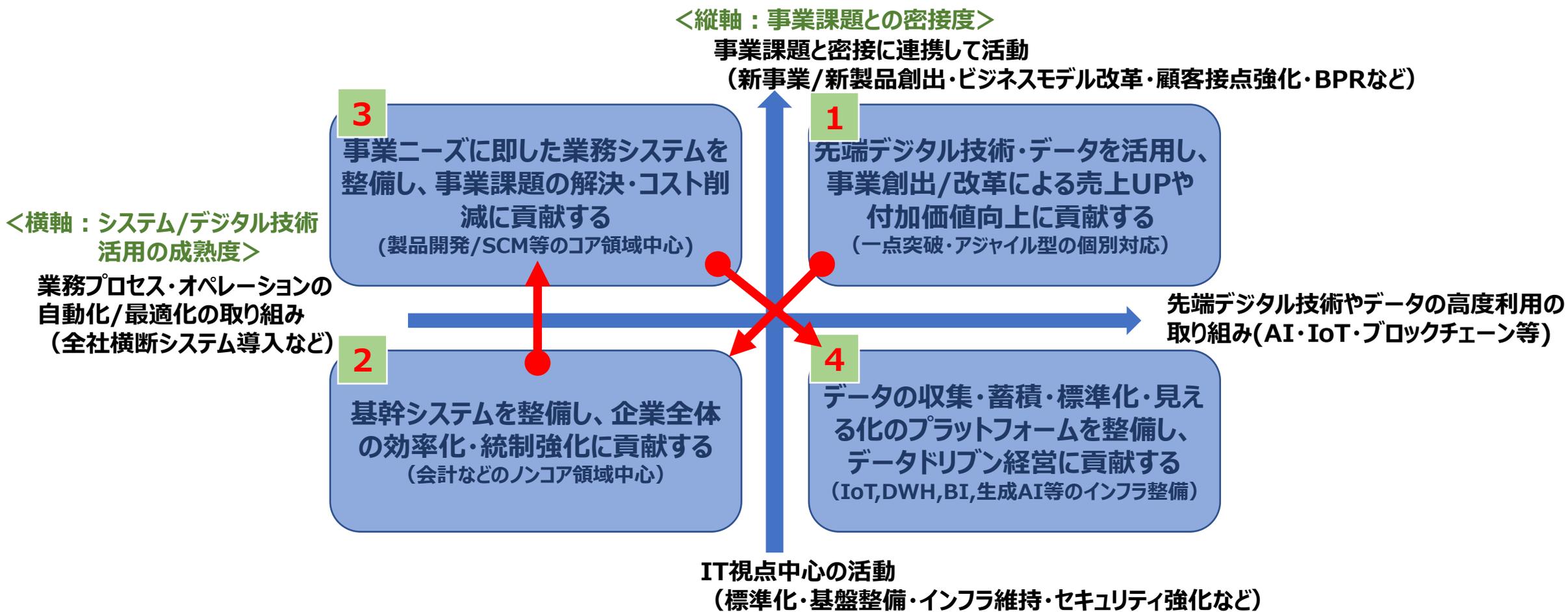
②情報システム部門主導パターン

- 情報システム部門が独自に予算を確保し、「1～2. 先行して基盤を整備」したのちに「3～4. 事業部門での活用」を考える



③フラッグシップビジネス先行パターン

- 「1. 特定の部門で先進的なビジネスを立ち上げ」、「2~3~4. 後追いで基盤整備を進める」



4 . DX取り組み状況の セルフチェックリスト

- DX推進計画の策定にあたり一般的に検討・調整・合意が必要な項目を一覧化しています。項目に漏れが無いかのチェックにご活用ください。
- 2章「DX推進計画策定の標準的な進め方」のフローチャートの各プロセスに照らして実行タイミングを記載していますので参考情報として活用ください。

DX取り組み状況のセルフチェックリスト

- DX推進計画の策定にあたり検討・調整・合意が必要な項目を一覧化しています。

#	項目	☑	標準的な実行タイミング
1	DXの目的・解決すべき課題の明確化	<input type="checkbox"/>	Why 「①-2. 事業課題の整理（経営者の意思）」 ～ 「①-5. 事業戦略の策定・合意（DX戦略を含む）」
2	DXビジョン（実現したい将来像）の明確化	<input type="checkbox"/>	What 「②-1. DX戦略に基づく施策の検討指示」 ～ 「②-3. 実現方式の構想策定」
3	事業部門との合意（業務プロセス変革）	<input type="checkbox"/>	What 「②-2. ビジネスモデル／オペレーションモデルの見直し」
4	想定効果の試算・検証	<input type="checkbox"/>	What 「②-5. 効果試算」
5	DX推進予算の確保	<input type="checkbox"/>	What 「②-4. 現状とのGAP整理・ロードマップ作成(IT/デジタル環境)」 ／ 「②-6. 費用試算」 ／ 「②-7. 投資判断」
6	経営層との合意（DXビジョン）	<input type="checkbox"/>	What 「②-7. 投資判断」
7	DX推進体制の確立	<input type="checkbox"/>	How 「③-1. リーダー／メンバーの候補者相談」 ～ 「③-2. 役割分担の整理・プロジェクトチームの組成」
8	DX人財のモデル定義・育成計画作成	<input type="checkbox"/>	How 「③-1. リーダー／メンバーの候補者相談」 ～ 「③-2. 役割分担の整理・プロジェクトチームの組成」
9	DX人財の確保	<input type="checkbox"/>	上記項目「DX人財のモデル定義・育成計画作成」以降
10	経営層・事業部門・IT部門の役割調整	<input type="checkbox"/>	How 「③-2. 役割分担の整理・プロジェクトチームの組成」 ～ 「③-5. IT/デジタル環境の導入計画の具体化」
11	データ収集・蓄積・活用の仕組み整理	<input type="checkbox"/>	How 「③-4. ビジネスモデル／オペレーションモデルの具体化と必要データの検討」 ／ 「③-5. IT/デジタル環境の導入計画の具体化」
12	導入するデジタル技術・サービス・製品等の評価・選定	<input type="checkbox"/>	How 「③-6 ツール選定・調達」
13	経営層との合意（推進計画）	<input type="checkbox"/>	How 「③-7. DXの当初目的に沿った計画になっていることの確認・承認」

5. DX推進上の主な課題例

- リスク・課題に先回りして検討できるよう、チェックリストとして活用されることを想定しています。
 - (ex.1) 関係各所との合意形成の場（例：意思決定時等）にて、想定リスク・課題についても認識合わせを行う
 - (ex.2) 人財等のリソースに関する課題など、解決に時間が掛かるものを早めに洗い出す
- 課題解決でお困りごとがある場合はCIO Loungeまでご相談ください

DX推進上の主な課題例

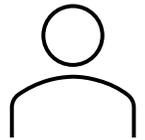
- 一般的に下記の内容が課題になるケースが多くあります。

分類	#	項目
対経営層	1-1	基幹システム刷新の必要性に関する経営層の説得
	1-2	基幹システム導入以外のDX戦略の方向性の検討・合意
	1-3	DX予算の必要性に関する経営層の説得
	1-4	経営層の巻き込み（トップダウン・ミドルアップの推進）
対事業部門	2-1	事業部門に対する意識改革の働きかけ
	2-2	DXビジョンの事業部門との調整・合意
	2-3	新しい業務に対する事業部門の習熟
	2-4	属人化している現行業務の見直し
組織・人財	3-1	DX推進組織の拡大計画の作成
	3-2	DX推進人財の育成・募集
データ活用	4-1	新基幹システムのデータ整備
	4-2	業務のデジタル化促進によるデータの拡充・蓄積
	4-3	大量データ分析の実現方法検討（内製+外注）
システム	5-1	新基幹システムの導入計画策定（クラウド利用検討など）
	5-2	SCM・会計をシームレスに繋ぐ基幹システムの導入

6. DX推進計画を策定する際に 陥りがちなポイント／意識すべきこと

- CIOラウンジでは、中小企業のDX責任者の方に参加いただき、実際に自社のDX推進計画を作成するワークショップを開催しました。
- 本章では、DX推進計画を作成する際に気を付けるべきポイントの参考として、上記ワークショップにおいてDX推進計画作成を行う際に得られた気付き（各参加者の生の声）をご紹介します。

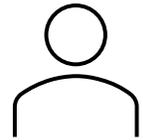
- DX推進計画策定のワークショップ参加者の体験談を紹介します。



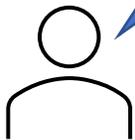
他人任せにせず、DXは顧客視点で主体的に取り組まなければならない。
「BX by D*」→デジタルの導入だけにとどまらずビジネスの変革が重要であることがわかった。

(※) Business Transformation By Digital

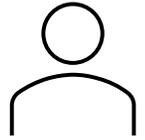
DX推進では、経営層の理解が大きな要素であると改めて認識した。
経営層の理解にも方向性（総論）の理解と内容（各論）の理解があり、ともに理解を得るのは容易ではないと感じた。



経営理念からスタートし、自社の顧客は誰か、自社の強みは何か、その強みを更に強化するためにはどのような施策を取るべきか、というDX戦略を立てる上でのアプローチを学ぶことができた。

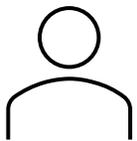
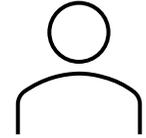


- DX推進計画策定のワークショップ参加者の体験談を紹介します。



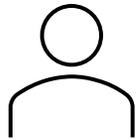
トランスフォーメーションを考える際に、会社の経営理念の実現をベースに考えることが重要である。
DX推進は、IT部門のみならず、全社的な課題として全部門による取組みを行うために、認識共有を図ることが必要である。

DX推進とは単にデジタル化することが目的ではなく、業務改革をはじめ事業改革も見据えた戦略を立てることが重要であることを学んだ。



情報システム部門中心ではなく会社全体での取組みが重要と再認識した。
DX人財の確保はもちろん、DX推進の目的を経営者を含め各部門に理解してもらい、単なるシステムの導入ではなく経営戦略に基づいて推進することで失敗しないと理解した。

- DX推進計画策定のワークショップ参加者の体験談を紹介します。



トップダウンとボトムアップの両方が必要だが、会社を変革するには、トップの強い意志とビジョンが必要。意識レベルが違う社員が同じ目標を目指すために、ストーリーを腹落ちして進めないと、あるべき姿の実現は困難。一方で、施策を小さく回して成功を見える化することも必要であり、経営目線と現場目線の両方で考える必要性も学習した。

DXは、結局のところ人(事業部門の巻き込み、人財戦略、心理的安全性の確保など)であると痛感。
Why→Who→What→How 見るべきは、顧客(そのさきの顧客)であり、当社はその意識が薄いため、DX担当としては強く意識していく。

