

~DXに成功している企業はわずか「8.6%」~

DXを成功に導くビジョン・戦略・ 予算の策定方法とは



DX成功に向けたビジョン戦略や 予算策定はできていますか？

DX推進の重要性がますます高まり、今やデジタル技術を事業に取り入れることは当たり前という風潮が強まっています。しかし、DXを成功させたいがどのように進めればいいのか分からない、何から手をつけていいか優先順位が分からないという悩みもあるでしょう。そこで本ホワイトペーパーでは、

- 「DX推進においてどのようなビジョンを描けばよいか分からない」
- 「DXに対して予算をどのように組むべきか分からない」
- 「計画を立てたり実行したりするリソースが社内がない」

といったお悩みを持つ経営層に対し、DXにおけるビジョン戦略の策定方法、DX予算の編成方法、コンサルティング企業の活用ポイントについて解説します。

目次

1. DXに成功している企業はわずか「8.6%」
2. DX推進にはビジョンと戦略設定が不可欠～DXにおけるビジョン・戦略立案の重要性～
 - 2-1. 企業がDXを推進する目的とは？
 - 2-2. DXにおけるビジョン・戦略立案の重要性
 - 2-3. DXのビジョン・戦略は経営者が主体的に策定すべき
3. ビジョンと戦略の策定方法
 - 3-1. DXのビジョンを描く
 - 3-2. DX戦略を策定する
4. DX予算の編成方法
 - 4-1. 予算の確保状況とDX成熟度の関係性
 - 4-2. DX予算をどこから確保するか
5. DX推進にコンサルティング企業を活用すべきか
 - 5-1. DX推進にコンサルを活用するメリット
 - 5-2. DX推進にコンサルを活用するデメリット
 - 5-3. コンサルを有効に活用するためのポイント
 - 5-4. 後悔しないDXコンサルを選ぶ時の3つのポイント
6. まとめ



1. DXに成功している企業はわずか「8.6%」

DXに成功している企業はどの程度存在するのでしょうか。IPA（日本情報処理推進機構）による「DX推進指標 自己診断結果 分析レポート（2020年版）」によれば、9割以上の企業は、DXに未着手、または散発的・部分的な実施に止まっていることが分かっています。DXに成功している企業はわずか「8.6%」です。まずはDXの第一歩を踏み出し、試行錯誤しながら全社的な取り組みへと広げていかなければなりません。

2. DX推進にはビジョンと戦略設定が不可欠 ～DXにおけるビジョン・戦略立案の重要性～

2-1. 企業がDXを推進する目的とは？

そもそも企業がDXを推進する目的とは何でしょうか？DXを推進する目的を一言で言えば、「高度デジタル化社会においても、企業を存続し、価値を提供し続けられるようになるため」と言えるでしょう。商品やサービスそのものによる差別化が難しい現代において、価値の源泉はデジタルの領域へと移っています。

また、予想もしないところから、デジタル技術を駆使して既存のビジネスモデルを破壊する新規参入者（＝デジタルディスラプター）が登場し、これまで提供してきた価値を横取りされる恐れもあります。したがって、デジタル領域においても価値発揮できるビジネスモデルへの変革が必要となっているだけでなく、外部環境が変化しても柔軟に対応できるような、システム基盤や、人・組織へと変革することが必須となっているのです。

2-2. DXにおけるビジョン・戦略立案の重要性

前述の通り、DXとは企業のあり方から変えていくという、企業変革そのものに他なりません。これまで行ってきた社内システムのリプレイスや既存業務のIT化はDXの一部に過ぎず、DXのグランドデザインに基づいて実行されなければなりません。

つまり、システム部や一部の業務担当者のみで推し進めるものではなく、然るべきリーダーのもと、全社一丸となって同じ方向に向かって取り組むべきことを示しているのです。そのためには、目指すべきゴールとその道しるべが欠かせないのです。このゴールと道しるべこそが、DXのビジョンと戦略そのものです。

2-3. DXのビジョン・戦略は経営者が主体的に策定すべき

このDXのビジョンや戦略は、経営者が主体となって策定しなければなりません。壮大なテーマであり、外部の専門家に丸投げしたくなるかもしれませんが、それでは自社の企業変革を自分事として捉えられず、推進力に欠けてしまいます。

DXを成功させるためには、必要なリソースを十分に確保するだけでなく、人事制度の変革や、場合によっては既存事業を縮小させるといった痛みを伴う判断も必要になる場合もあるなど、経営者のコミットが欠かせません。外部の事業者と上手く連携していくことも必要ですが、主導権は決して渡さず、経営者自身が徹底的に納得できて、かつ、実現可能と思えるビジョン・戦略を策定していく必要があります。

3. ビジョンと戦略の策定方法

3-1. DXのビジョンを描く

前章で述べたように、DXとは単なるIT導入ではなく、デジタル技術やデータを利活用した“企業変革”です。さまざまな部署、時には社外の協力会社などとも連携しながら取り組む場合も多く、一貫性を保ちながら推進するには、10～20年先の目指す姿である“ビジョン”を明確にしておく必要があります。



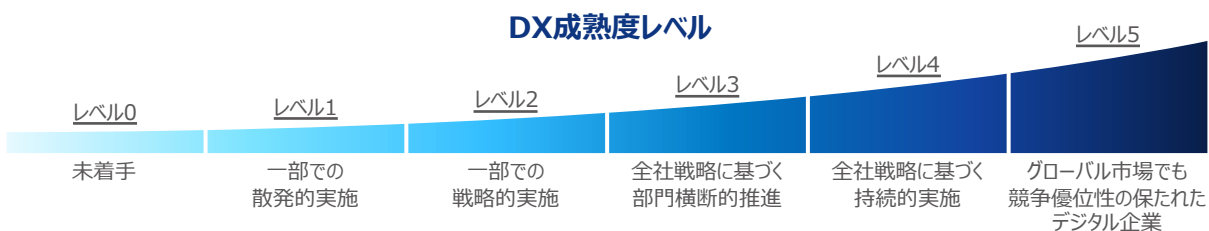
3-2. DX戦略を策定する

DX戦略とは、ビジョン実現のために、3～5年の中期的な期間で何を・いつまでに・どのような方法でやるのかを決めることです。ビジョンにたどり着くまでの道筋が、非現実的、または効果が見込めないものであれば、ビジョンの実現は遠いものになってしまいます。今後の明暗を分ける戦略は、経営者が主体的に策定する必要があります。以下の戦略策定の主なステップを参考にしましょう。



STEP1. 現状把握

DX戦略策定の第一ステップは、自社のDX推進状況が一般的にどのようにレベルにあるのかを把握することです。自社の現在地を客観的に把握することで、より実現性の高い短期的・中期的目標の設定が可能となります。現状を把握するには、外部のアセスメントサービスを利用する他に経済産業省のDX推進指標が活用できます。



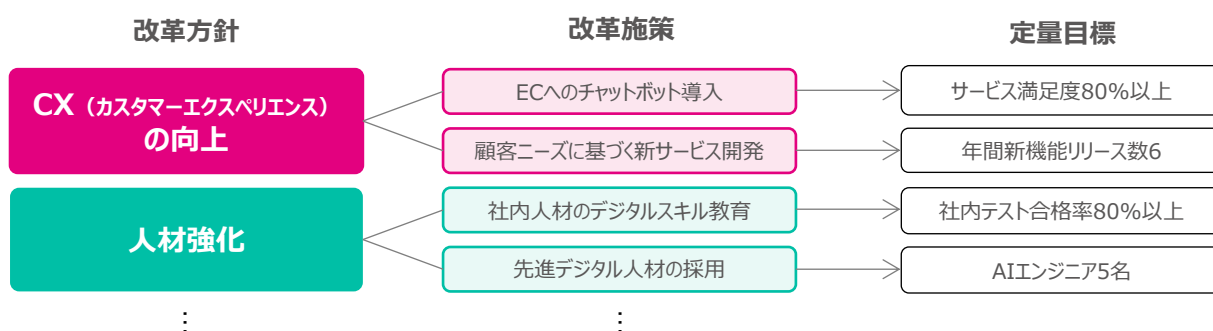
STEP2. 外部環境分析

戦略を策定し実行しても、「顧客に受け入れられない」「規制上実行できない」「市場が縮小していた」となれば元も子もありません。そのような事態を避けるために、直近の数年で外部環境がどのように変化し、事業にどのような影響を与える可能性があるかを予測しておく必要があります。以下は、外部環境分析のフレームワーク例（PEST）についてです。



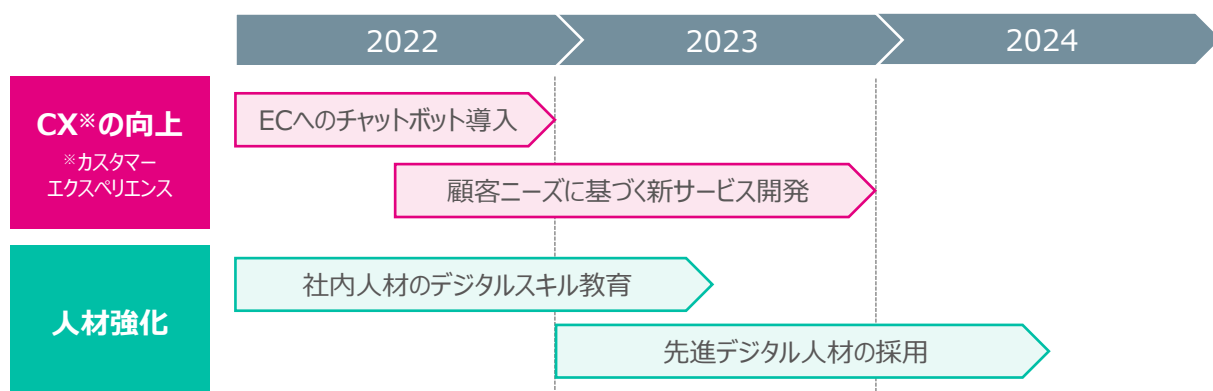
STEP3. 改革方針・施策の策定

リソースを集中投下する対象、反対に縮小する対象を決めましょう。集中投資先は、「ユニーク性の強化」「脆弱性の克服」という視点から決定することが有効です。また、改革方針について具体的な施策を策定します。この施策は、定量的に測れるものにしておき、改善を重ねていくことが重要です。下記の、改革方針・施策・定量目標の例を確認してみましょう。



STEP4. ロードマップ作成

それぞれの施策をいつ実行するのか、視覚的に把握できるようロードマップを作成します。戦略期間で目指すゴールから逆算する、事業継続のために緊急性が高いものからとり組む、効果が出やすい施策からとり組むなど、各社のDX推進状況やリソースに応じて決定します。



4. DX予算の編成方法

4-1. 予算の確保状況とDX成熟度の関係性

戦略を策定しても、戦略を実行するための人材や資金がないのでは、正に絵に描いた餅になってしまいます。経済産業省の調査では、DX銘柄企業の93%はDXに必要な予算が個別に確保できている一方で、DXの進捗が目立たない企業で個別に予算を確保できているのは15%にとどまっています。

特に、新規事業開発や既存ビジネスの変革といった、他社との差別化を目指す部分においては、アジャイル手法が取られることも多く、他の予算に影響されることのない個別の予算が十分に確保できなくては、挑戦し、失敗から学びを得るカルチャーを根付かせることが難しくなってしまいます。

4-2. DX予算をどこから確保するか

では、DXの予算はどこから確保するべきなのでしょう？大きく分けて、以下に示す短期と中長期での考え方があります。

短期での考え方

まず考えられるのは、既存事業の利益を当てる、または、外部から資金を集めるなどによって、既存の予算とは別に予算を立てるという考え方です。新型コロナウイルス感染症による変化が追い風となっている企業や財務的に体力のある企業であれば、余剰資金を優先的にDX推進に当てることができるでしょう。

一方で、コロナ禍によって利益が減っている企業も少なくなく、そのような企業にとっては既存の予算配分を変えてスモールスタートしていくことの方が現実的かもしれません。経営企画予算やR&D予算、IT予算など、直近の取り組み内容に合わせて配分を変える努力が必要になります。ここで重要なのは、DX資金を確保するために、既存投資の何をやめるのかということです。

IT予算であれば、一貫性のあるシステム構築に予算を回すため、短期的な視点でのシステム改修は行わない、R&Dでは最大の強みを活かすための市場調査を行うために、大きな成長が見込めない領域での技術開発を最低限にするという具合です。スモールスタートして、成功体験を増やし、少しずつ配分を増やしていくことも考えられるでしょう。

中長期での考え方

中長期的には、短期的施策によってカットされたコストや、生み出された利益を更に活用していくという正のスパイラルを回していくべきです。特にIT予算については、現在“守りの予算”にコストがかかり過ぎている現状があり、如何にこの守りの予算を攻めの予算に転換できるかが重要であると言われています。

また、デジタイゼーションやデジタルイゼーションで人力作業がデジタルに置き換わると、その分の人的リソースが浮くために、DXの推進人材として再配置したり、リスキリングによってIT人材化を進めたりすることで、採用コストを減らすこともできるでしょう。

5. DX推進にコンサルティング企業を活用すべきか

ビジョン戦略の策定や予算確保の重要性を説明してきましたが、社内で計画立案や実行のためのリソースがないという企業も少なくないでしょう。そこで本章では、DX推進にコンサルティング企業（コンサル）を活用すべきかについて解説します。

5-1. DX推進にコンサルを活用するメリット

まず、DX推進にコンサルを活用するメリットを考えていきましょう。ここでは以下3つを紹介します。

① ノウハウを活用してスピーディに進められる

コンサルティング企業には、DX推進の方法論がノウハウとして溜まっているため、そのノウハウを活用してスピーディに進めることができるというメリットがあります。さまざまなメソッドが他社の実績によって磨かれているため、それを自社向けにカスタマイズして進めることができます。

② 先端技術をいち早く取り入れられる

AIやIoTなど先端技術をいち早く取り入れられることもメリットと言えるでしょう。先端ITスキルを持つ人材は日本国内において大幅に不足しており、自社で確保することは難しい状況があります。コンサルを期間契約で活用して、最適な導入方法を検討したり、プロトタイプ（試作品）を構築したりすることで、ビジネスを具体化し、それをベースに中途採用や人材育成をするという活用方法も期待できるでしょう。

③ 第三者視点から合理的な判断ができる

DXとは企業変革であり、変革の度合いが大きくなればなるほど、社内の反対勢力の存在は無視できなくなります。それに対しコンサルタントは社内にしがらみがない分、客観的事実に基づいて、何にリソースを割くべきか、そのために何をやるべきなのかをはっきりと突きつけることができます。

5-2. DX推進にコンサルを活用するデメリット

一方で、コンサルを利用するデメリットも存在します。デメリットを以下で3つ紹介します。

① 自社ビジネスを理解してもらうのに時間がかかる

自社のビジネスを理解するのに時間がかかる点はデメリットと言えます。各ビジネスの商流、物流、業務プロセス、組織構造など一から理解しなければ戦略や計画の策定も実行も最善の結果は得られないでしょう。そのために整理された資料がなければ、インタビューを行うなど、一定の時間とお金がかかることは避けられません。

② 頼り過ぎてしまうと内部にノウハウが貯まらない

コンサルに丸投げしてしまうと、内部にノウハウがたまらないリスクもあります。コンサルを活用して何らかを進めた場合は、社内のキーパーソンがその内容を自分ごととして確実に理解しておかなければなりません。DXのゴールは、変化し続けられる企業への変革であり、自社にノウハウを貯められなければ、外部環境の変化に合わせたスピーディな変革は望めないでしょう。

③ ハンドリングが不十分だと、想定外の成果物になることも

丸投げしてしまうと、ノウハウが貯まらないということ以外に、異なる次元の成果物が出てしまうリスクがあります。依頼する企業側の本気度が低く、関与が少ないと、「こういうことを決めたかった訳ではないのに…」という状況にもなりかねません。

5-3. コンサルを有効に活用するためのポイント

前述したようにメリット・デメリット両方あるコンサルですが、ここではDX推進にコンサルを有効に活用するためのポイントを紹介します。

依頼する目的・ゴールを明確にする

コンサルティング企業に支援を依頼する目的・ゴールを明確にしておくことが大前提となります。自分たちでやった方がいいこと、コンサルを活用した方がいいことを明確に区別しておかなければ、コンサルに依頼する範囲が次第に広がってしまい、投資額はいくらあっても足りません。

プロジェクトチームの組成&意識醸成

DXの取り組みは、コンサルではなく社員が主導するものです。そのためには、主導するチームを組成して明確に責任と役割を定義する必要があります。また、変革を起こすための方法論などはノウハウとして社内に貯めていくべきであり、貪欲に自分の中にノウハウを貯める姿勢も長期的な視点からは重要になります。

社内の基本情報は可能な限り整理しておく

どのコンサルを利用するにも、自社ビジネスを理解してもらうには、一定のコストと時間がかかります。可能な限り自社の情報（業務フロー、システム構成図など）を整理しておくことで、これらのコストを最小限にし、価値創出に向けた領域により多くのリソースを割くことができます。

5-4. 後悔しないDXコンサルを選ぶ時の3つのポイント

コンサルに依頼する目的・ゴールなどが明確になったものの、どのコンサル企業に依頼すべきか迷うことも多いでしょう。この章では、後悔しないコンサル企業の選び方を3つ紹介していきます。

ポイント1：コンサル企業のカバー範囲と強みを理解する

DXの推進にはさまざまな領域で取り組みを進める必要があり、ほぼ全ての領域でコンサルティング企業は活用できます。しかし、コンサルティング企業にはそれぞれ対応できる範囲と強みとしている領域があるため、それらを見極めることが重要になります。

ポイント2：コンペで比較する

目的に見合ったコンサルティング企業が複数ある場合は、コンペで比較することも有効でしょう。RFP（Request for Proposal：提案依頼書）を作成し提案を依頼することで、どのような成果物が出せるのか、どのようなアプローチで実行するのか、費用や期間はどの程度かと言ったプロジェクトの内容をまとめた提案資料を各社から受領することができます。

ポイント3：会社としての実績ではなく、個人で選ぶ

各コンサル企業の強みはあるにしろ、実際にサポートする個人の経験が少なければ、想定していた効果は得られません。契約する前に、プロジェクトメンバーと直接会話をし、これまでにどのような経験をしてきたのか、成功ポイントなどを聞いておきましょう。



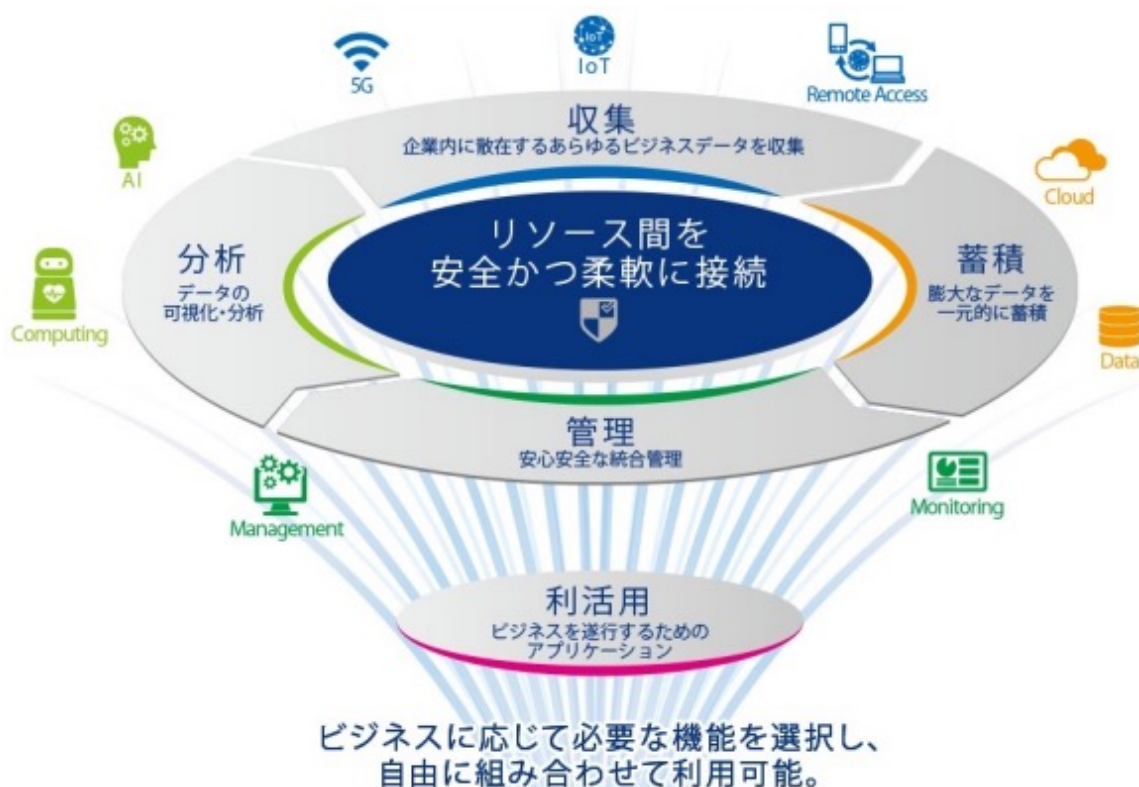
まとめ

本資料では、DXを検討する際に特に重要となる「ビジョン」「戦略」「予算」の策定方法を開設しました。

DXを成功させるためには、柔軟で強い企業へと導く確かな戦略と中長期的なスパンで推進していく忍耐力が必要不可欠です。しかし、日々発展し続けるテクノロジーによって何ができるのかを網羅的に理解することは簡単ではありません。自社の状況と照らし合わせて最適な製品・サービスを選択することが重要になりますが、判断が難しい場合は、デジタル技術やデータ利活用について専門知識と豊富な導入実績を有したパートナー企業との協力が重要です。まずはお気軽にお問い合わせください。

DXの「ビジョン」「戦略」「予算」の策定方法について詳しく知りたい方は、 NTTコミュニケーションズへご相談ください。

NTTコミュニケーションズでは、DXの実現に向けた取り組みをトータルでサポートしております。私たちは、企業に点在するデータの利活用を容易にし、成長エンジンに変える事でお客様のDX実現までのプロセスをトータルでご支援させていただきます。



〈新たなビジネス価値の創出〉
意思決定の迅速化による競争力強化・新たなビジネス領域への進出

データ収集	データ蓄積	データ利活用
エッジデバイスやデータレイクなどからセキュアなネットワークを介してデータをスムーズに収集	大企業のビッグデータを統合的に蓄積するクラウド型のデータ蓄積基盤。オンプレミスからの移行やハイブリッドクラウド化にも対応	BI /BAツールからデータマイニングツール、専門知識不要のデータ分析ツールまで幅広いソリューションをラインナップ

NTTコミュニケーションズのDXの取り組みsdpfとは？ ▶

