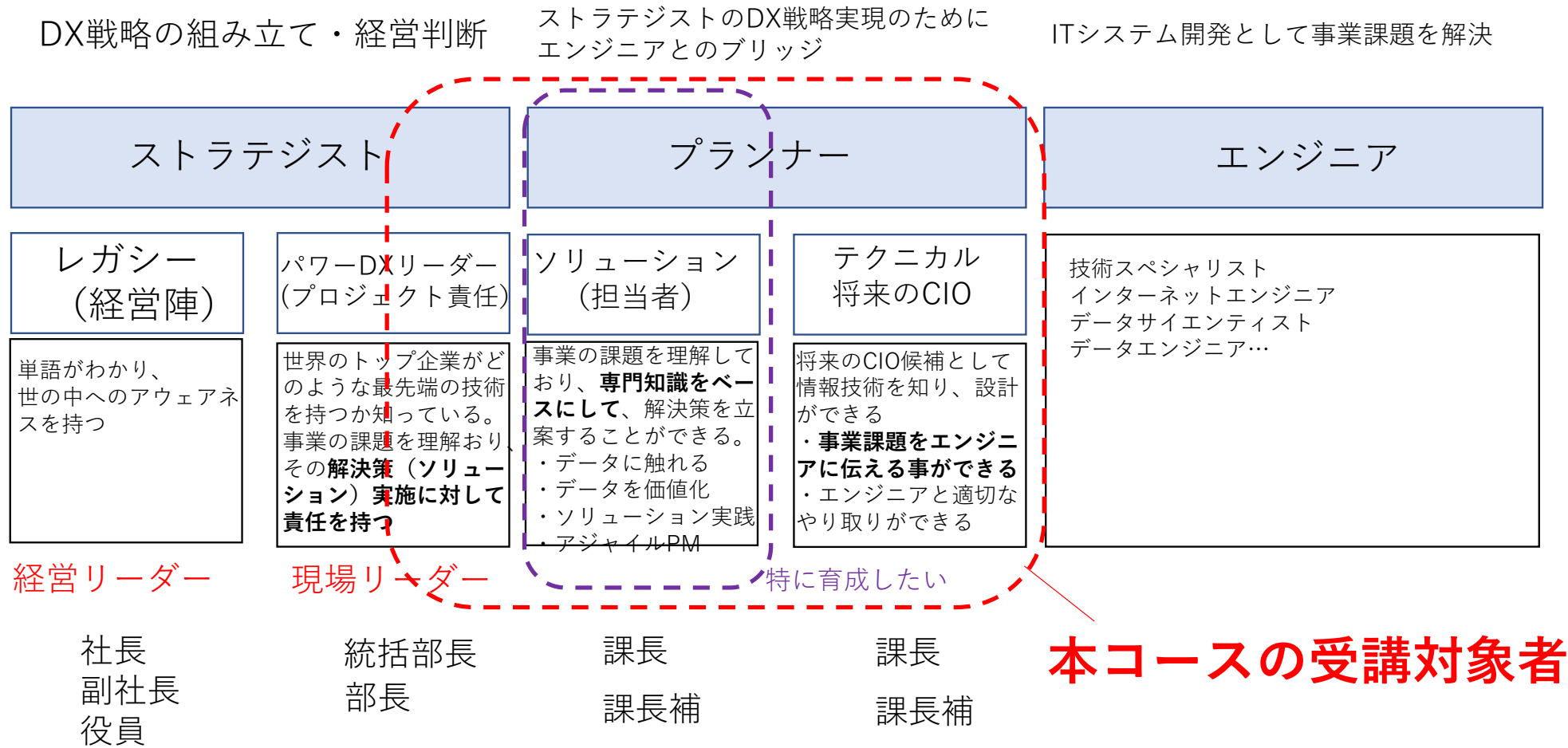


DX推進リーダー育成講座

筑波大学ビジネスサイエンス系教授
経営学学位プログラムリーダー（専攻長）
tatsumoto@gssm.otsuka.tsukuba.ac.jp
立本博文

本コースで想定している育成したい人物像

DXプロジェクトの体制（フォーメーション）



HOME >

DX推進リーダー育成研修



【コース概要】

- | 期間 | 2022年11月4日（金）～2023年3月3日（金）
- | 日程 | 原則 毎週金曜日 18：20～20：50
- | 対象 | 部署、役職に関わらずDX推進に関わるリーダー、メンバーが対象です。
- | 会場 | [経営アカデミー](#)（オンラインでの受講も可能です。2022

公益財団法人 日本生産性本部 Webサイト

[公益財団法人 日本生産性本部](#)
[経営アカデミー](#)
[ダイレクトメール（郵送物）送付先変更](#)
[【重要】新型コロナウイルス感染防止取り組み](#)

検索

検索するテキストを入力

重要なお知らせ



2023年度の各コースパンフレットが完成しました。
🕒 2022/9/14



「DX推進リーダー育成研修」11月新規開講
🕒 2022/8/24



【9/5（月）無料セミナー実施】「DX推進リーダー育成研修」11月新規開講
🕒 2022/8/29



【重要】2022年度 経営アカデミーの日程表を掲載しました（4/27更新）
🕒 2022/4/27

連絡先
公益財団法人 日本生産性本部 経営アカデミー
梅村政靖
e-mail: M.Umemura@jpc-net.jp

自己紹介

自己紹介

- 立本博文 (たつもと ひろふみ)
tatsumoto@gssm.otsuka.tsukuba.ac.jp
博士(経済学・東京大学)

- 筑波大学ビジネスサイエンス系教授
専門：競争戦略論、技術経営、国際経営

研究テーマ：国際競争力構築について

研究領域：ビジネス・エコシステムのマネジメント
プラットフォーム企業の競争戦略論
デジタル・トランスフォーメーション (DX)



書籍・紹介記事



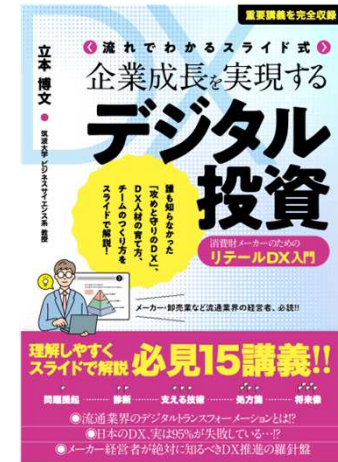
『プラットフォーム企業のグローバル戦略 : オープン標準の戦略的活用とビジネス・エコシステム』
立本博文, 2017 (有斐閣)

多国籍企業学会 2017年度 学会賞 (単行本の部) 入江猪太郎賞
国際ビジネス研究会 2017年度学会賞 (単行本の部)
日本公認会計士協会 2017年度 第46回協会学術賞(学術-MCS賞)
組織学会2018年度 学会賞 (高宮賞) 著書部門
電気通信普及財団 第34回テレコム社会科学賞 奨励賞



Platform Strategy for Global Markets
Tatsumoto, H., 2021, Springer

<https://www.springer.com/gp/book/9789813367883>



『企業成長を実現するデジタル投資 : 消費財メーカーのためのリテールDX入門』
立本博文(2022)

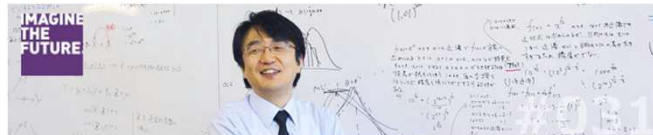


週刊エコノミスト
2020年5月19日号

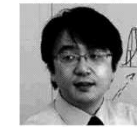
『組織科学』55(3)
データサイエンスと経営学研究



Tsukuba Future (筑波大学本学のWEB)
#031 : 成功する企業経営のセオリーを科学する
<https://www.tsukuba.ac.jp/notes/031/>



この1年、新型コロナウイルス感染症によってデジタルが常態化し、ネットサービスの利用が半ば強制的に拡大した。その結果わかったのは、日本企業のデジタルトランスフォーメーション(DX)推進があまりに進んでいない、という事実だった。DXは「デジタル技術の浸透が、生活や産業などのあらゆる分野をよりよい方向に変化させる」という概念である。デジタル技術は著しく発展しているものの、その利用は一部の前線に止まり、生活様式や仕事のやり方を変えるほどではなかった。という問題意識が背後にある。テレワークやネットサービスの拡大は、新型コロナによる強制的なDXだったわけだ。ただし、この強制DXは望ましい成果を上げているだろうか。むしろまだまだ不具合が二気に表出し、一部では生産性の悪化が起こっている。しかし、それにもかかわらず、今後より広く深いDXが必要であると言っている人が考えよう。



たつもと・ひろふみ
東京大博士(経済学)。専門は経営戦略論、イノベーション・技術経営論

コロナ後の日本企業 ⑥ 立本博文 筑波大学教授

DXに産業政策的な支援を

日経新聞(2021.7.22)

Analysis



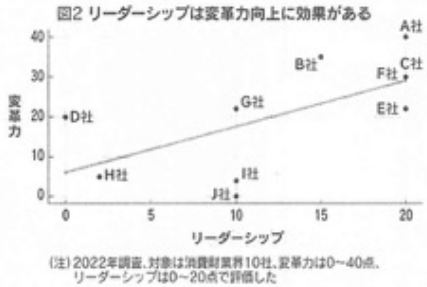
たつもと・ひろふみ 東京大博士(経済学)。専門は経営戦略論、イノベーション・技術経営論

デジタルトランスフォーメーション(DX)は日本企業にとっても、そして世界の課題である。しかしDXは様々な取り組みを促す一方で、目標を定めないまま、さらさらとした方向に進んでいる。経営の強がら目黒を整理すると、企業成長を指す「攻めのDX」と、生産性向上を目指す「守りのDX」(「DX」は、組織の課題をIT(情報技術)を用いて解決し、生産性を高めるものである。この点には、自らのあるべき姿と現状の理解、解決策の立案、実行の効果を把握といったシナリオを用いた改善策が不可欠だ。これにはデータを適切に活用して、現状をよりよくしとらへる視座の醸成が欠かせない。攻めのDXは、企業の将来にどのような事業変革を、ITを用いて行っていくのである。よって、顧客価値の実現のために部門間の協力を促す取り組みが必要になる。また、成長が緩やかなり、成長投資条件がつかず

DX再考 立本博文 筑波大学教授

経営層が推進の旗印たれ

Table with 6 rows and 2 columns: 1. いまのビジネス環境が読めないという勝手な思い込み, 2. 短期ではDXは不経済であるという不都合な事実, 3. DXによる事業変革への漠然とした不安, 4. 大変なDXに見合わない報酬体系, 5. 相談できるパートナー企業やコンサルタントの不在, 6. 組織が変わるため必須であるリーダーシップの欠如



ポイント
・成長のためには攻めのDXが必要条件に
・組織内に潜む現状維持のバイアス打破を
・リーダーが自分の言葉でDX推進を語る

経営層は守り攻守双方の視座でDX推進を維持しなければならぬ。攻めのDXではコスト効率性を考えるのではなく、将来の機会損失のリスクも考え、慎重に経営判断を要する。とらへる視座の醸成が不可欠である。基幹ITシステムへの過小投資が、成長を阻害している

またDXはデジタル技術で事業変革を促すため、多かれなれば、既存の事業プロセスは改善される。このため、DXによって過去の成功モデルが覆られてしまっている。という懸念が不安な組織内に発生しがちだ。

現状維持を打破するには、経営層、管理職層がリスクを背負って、強い信念と情熱でDX推進のプロジェクトを引き継ぎ、必要であれば、どのような場合に対しても、適切な詳細を定めていく必要がある。日本企業はこれをしていない。日本企業はこれをしていない。日本企業はこれをしていない。

日経新聞 2023.2.27

本題



受取スポットの初回利用で300円OFF

詳細を見る



この画像を表示

企業成長を実現するデジタル投資: 消費財メーカーのためのリテールDX入門 ペーパーバック

2022/12/12 立本 博文 (著)

★★★★☆ 7個の評価

すべての形式と版を表示

Kindle版 (電子書籍) ¥0 kindleunlimited

ペーパーバック ¥1,980 税抜 ¥2,178 税込 獲得ポイント: 22pt prime ¥2,178 より 1 新品



本書では15の講義をとおして、企業成長に資するようリテールDXの考え方を説明します。消費財メーカー・卸・小売の業界の方にはぜひ読んでいただきたい内容になっています。また、リテール業界だけでなく、マネジメントの視点からDXを理解したい、という方にもおすすめします。

本書は、びかびかのDX成功物語を紹介していません。いわゆる日本の会社におけるDXの進め方を説明しています。たとえば、イノベーションのゾーンマネジメントでは、既存活動のためだけに予算を使うの

続きを読む

本の長さ	言語	発売日	寸法
135ページ	日本語	2022/12/12	21.01 x 0.81 x 29.69 cm

新品: ¥1,980 (2,178 税込)

ポイント: 22pt (1%) 詳細はこちら

prime お届け日時指定便

無料お届け日時指定便 明日 8:00 - 12:00の間にお届け (7 時間 1 分以内にご注文の場合)

詳細を見る

10426 - 112-0012 にお届け

在庫あり。在庫状況について

数量: 1

まとめて購入する場合はこちら

カートに入れる

お客様情報を保護しています

この商品は、Amazon.co.jp が販売、発送します。

ギフトの設定

リストに追加

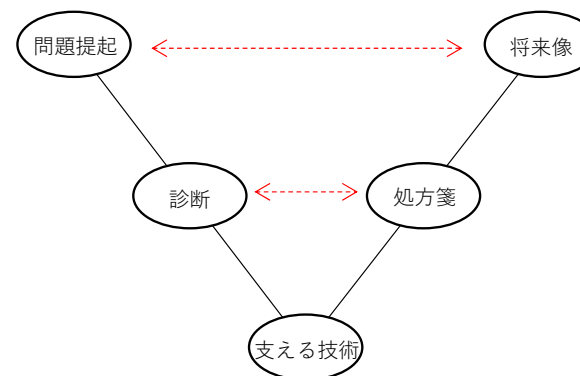
この商品をお持ちですか？

マーケットプレイスに出品する

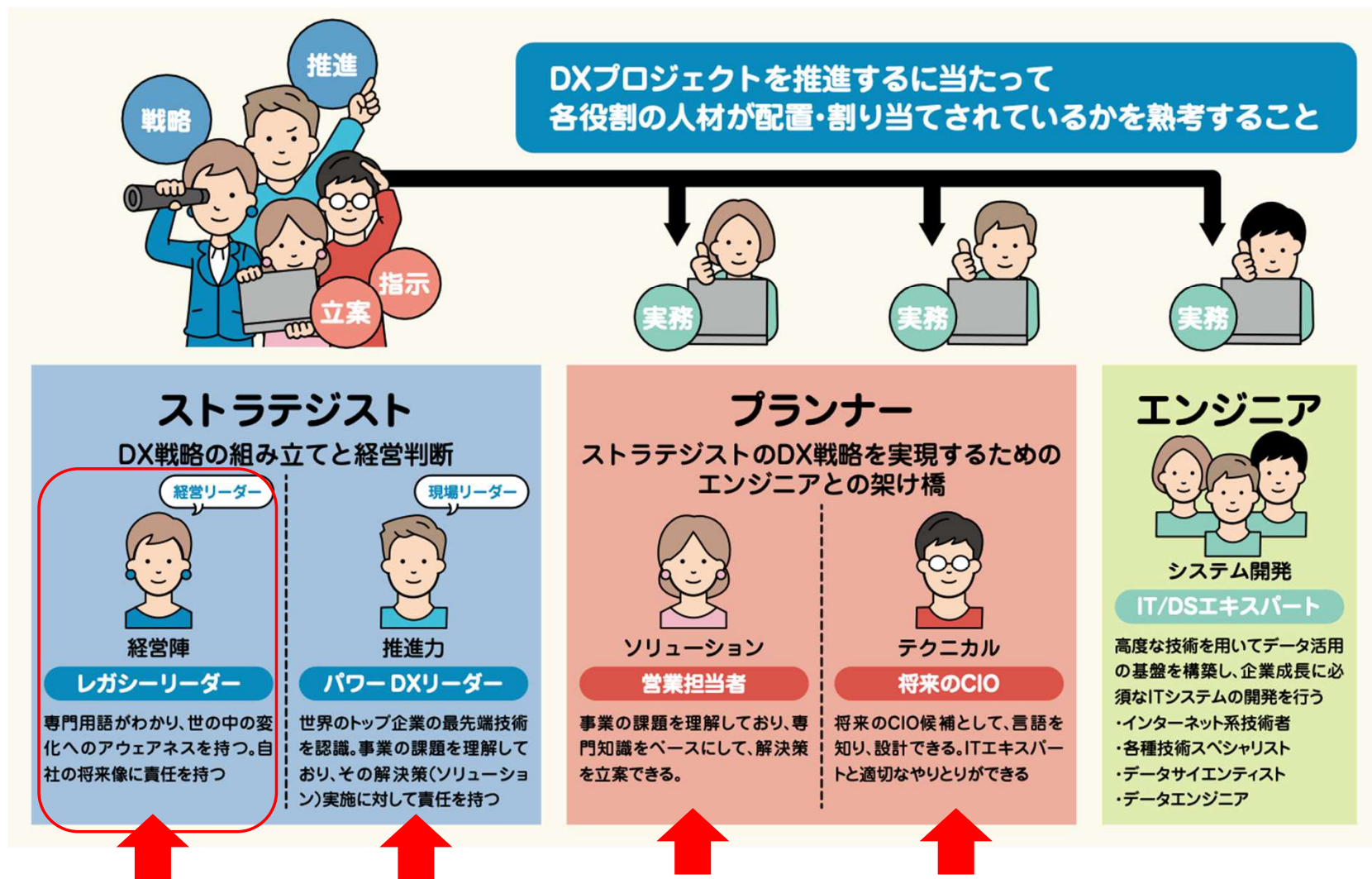
目次

第1部 問題提起編	3
第1講義 なぜ全ての企業にDXが必要か?	4
第2講義 変わる小売業、ネットとリアル	12
コラム「イノベーションとDX」	20
第2部 診断編	21
第3講義 あなたの会社のDX度はいくつ?	22
第4講義 DX診断シート(1)採点編	30
第5講義 DX診断シート(2)処方箋編	38
第6講義 DX診断シート(3)実例編	46
コラム「組織能力と競争力」	54
第3部 支える技術編	55
第7講義 リテールDXを支える技術	56
第8講義 DX改善七つ道具	64
コラム「DX改善とCPS」	72

第4部 処方箋編	73
第9講義 攻めのDXと守りのDX	74
第10講義 イノベーションのゾーンマネジメント	82
第11講義 アジャイルPM	90
第12講義 DXの本質とリーダーシップ	98
コラム「紛らわしいDX区分の用語」	106
第5部 将来像編	107
第13講義 顧客データを起点とした事業像	108
第14講義 ショッパーとメーカーがつながる未来	116
第15講義 1番手企業のその先に	124

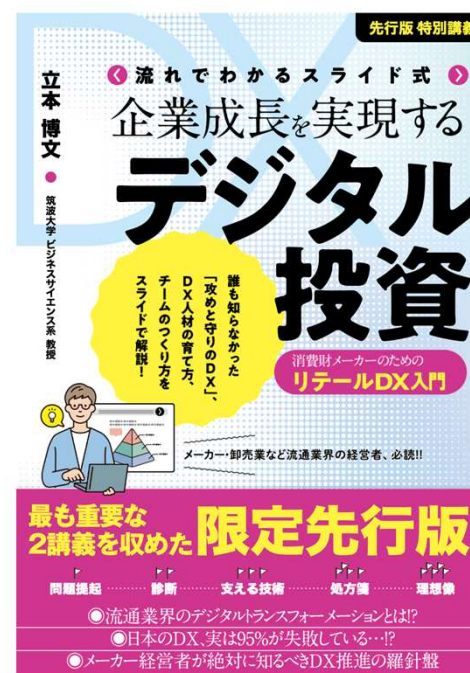


DXプロジェクトのフォーメーション

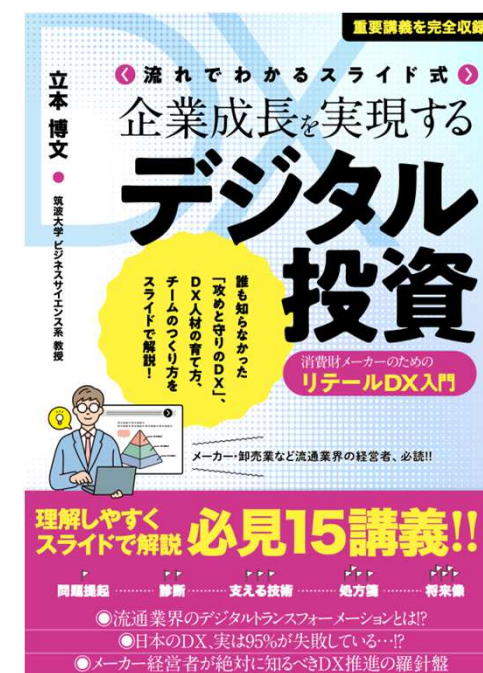


『企業成長を実現するデジタル投資： 消費財メーカーのためのリテールDX入門』

- まず先行版を読んでほしい
無料でダウンロードできます
- 「DXを成功させるため」が目的じゃない
企業成長を実現させる、がゴール
- 現場リーダー/経営リーダーに読んでほしい
- かわいいイラストで厳しいこと言ってる



先行版
無料でダウンロード



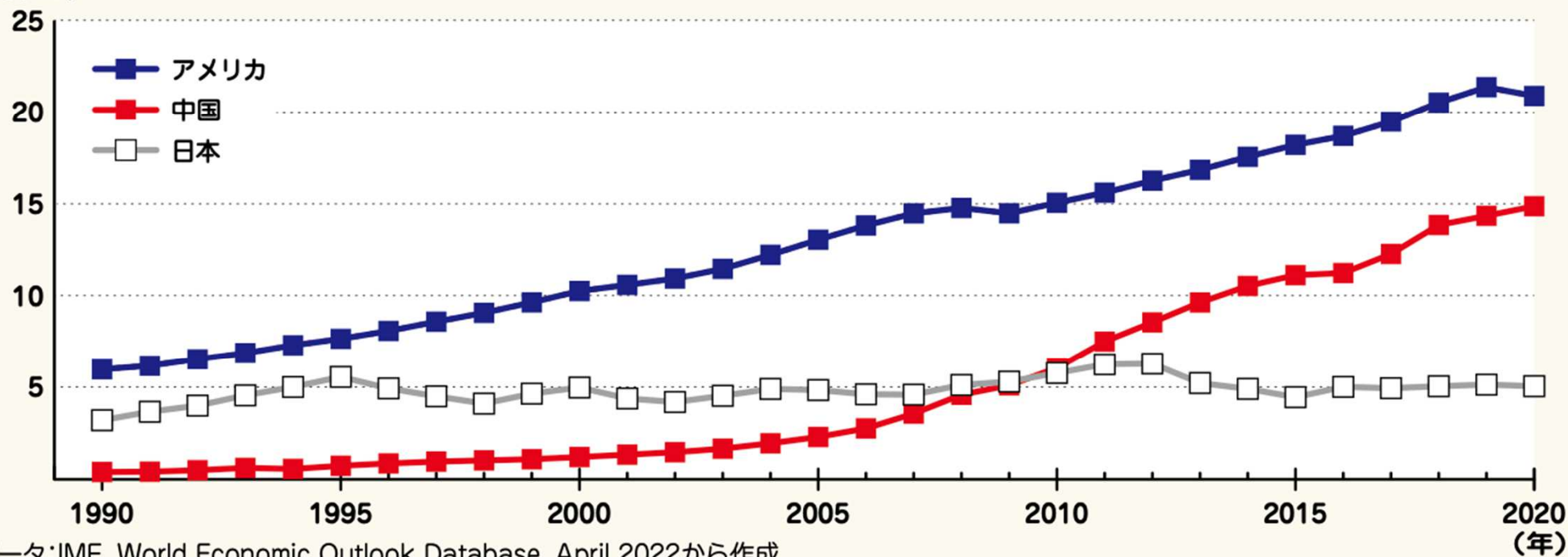
Amazonで売っています
電子書籍版・紙版

企業成長を実現するための DX推進リーダー

●日米中のGDP推移

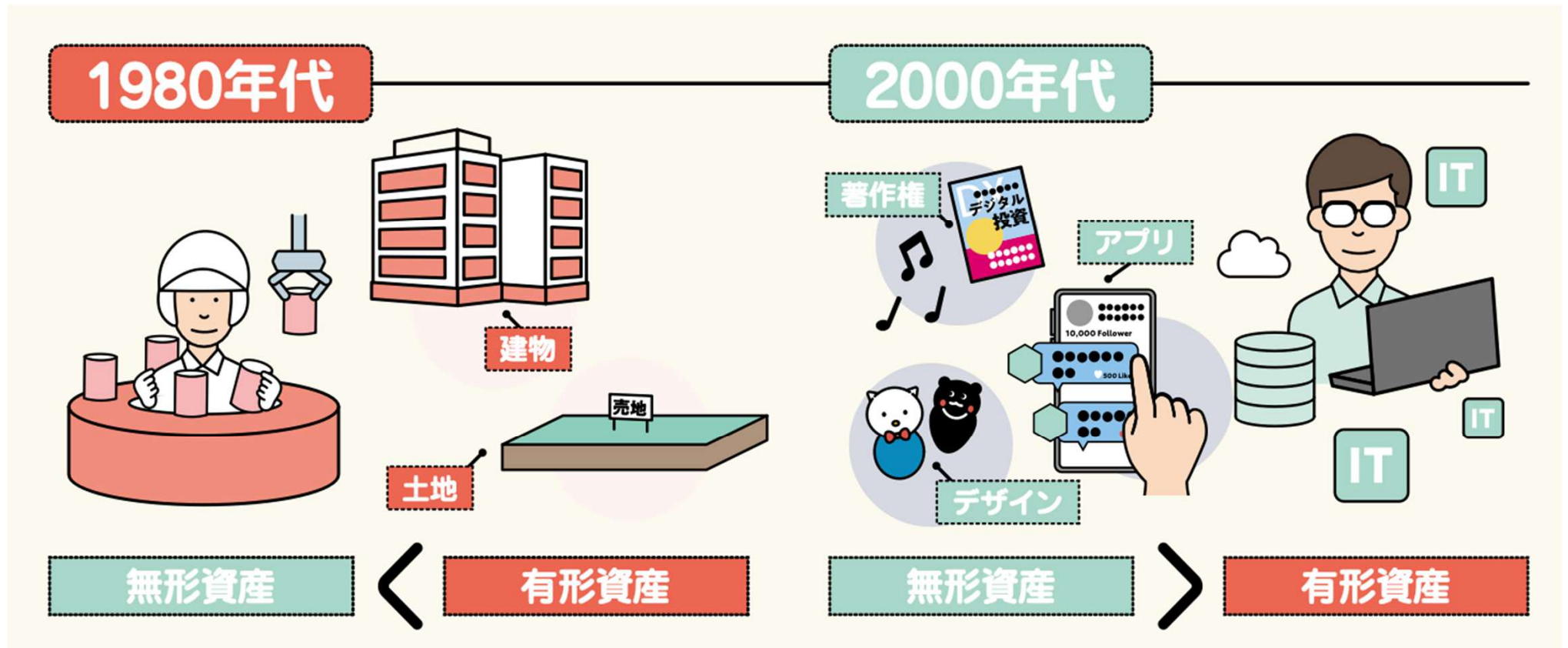
日本のGDPの伸び悩みは顕著です

(兆ドル)



データ:IMF, World Economic Outlook Database, April 2022から作成

米国の有形資産と無形資産の状況

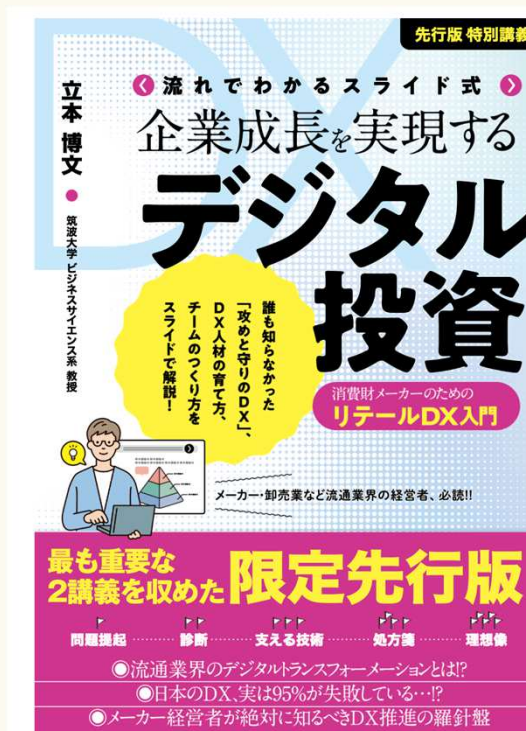


『企業成長を実現するデジタル投資： 消費財メーカーのためのリテールDX入門』



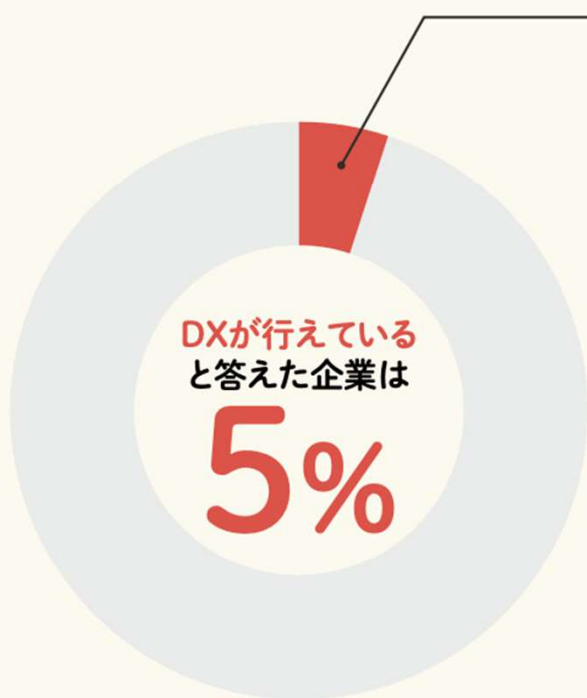
<https://note.com/ttmthf/n/n452d3a3da2b4>

- ぜひぜひ、本書（先行版）を読んでほしい
無料でダウンロードできます
- 「DXを成功させるため」が目的じゃない
企業成長を実現させる、がゴール
- 現場リーダー/経営リーダーに読んでほしい
- この本はかわいいイラストで厳しいこといつている



DXプロジェクトは、ほとんど失敗する

- DXを行っている
- DXを行えていない



経済産業省(2020年)

「DXレポート2」経済産業省(2020年)
95%の企業はDXに取り組めていない

DXが行えているのは5%のみ

他にも…

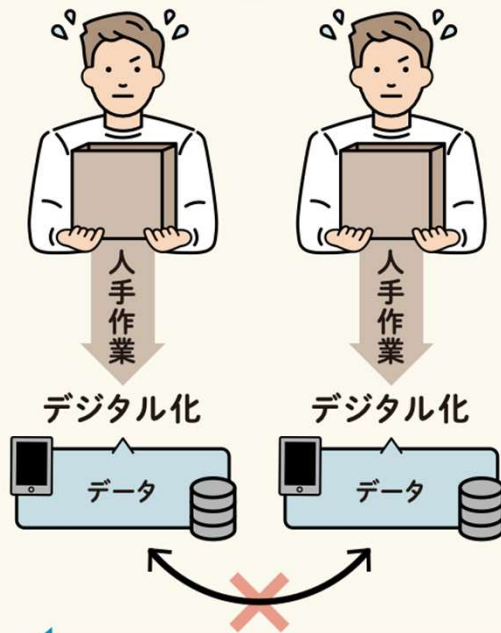
「第1回 DX動向調査」
デルテクノロジーズ(2019年)
デジタル化が進捗している企業は **9%**

「日本企業のDX取り組み実態調査」
アビーム(2020年)
DXの成功率は **7%**

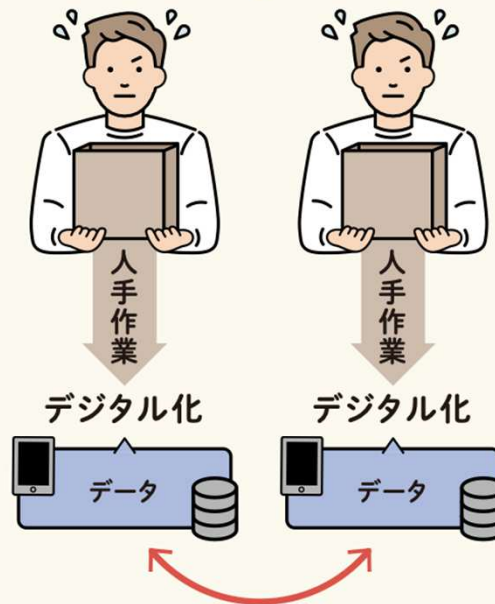
「デジタル革命の本質」
マッキンゼー(2020年)
DXの成功率は **16%**

「デジタルトランスフォーメーションに関するグローバル調査」
BCG(2020年)
日本企業のDX成功率は **14%**

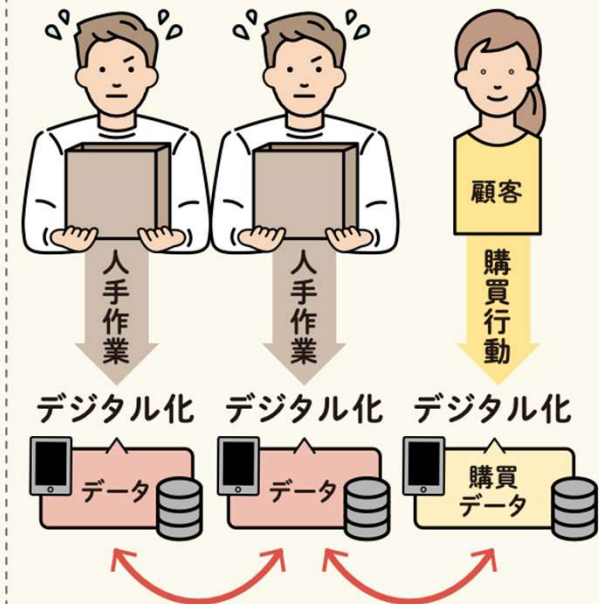
業務のDX



事業のDX



価値のDX



守りのDX

生産性の向上

攻めのDX

企業成長の追求

守りのDXだけやっていると、だめなの？

- 守りのDXは**対処療法**です
- 寿命が少し伸びるだけです
- 攻めのDXをしないと**根本治療**になりません

企業成長を実現するには**攻めのDX**が不可欠

DXピラミッド

自社は何番手に
当てるのだろうか…

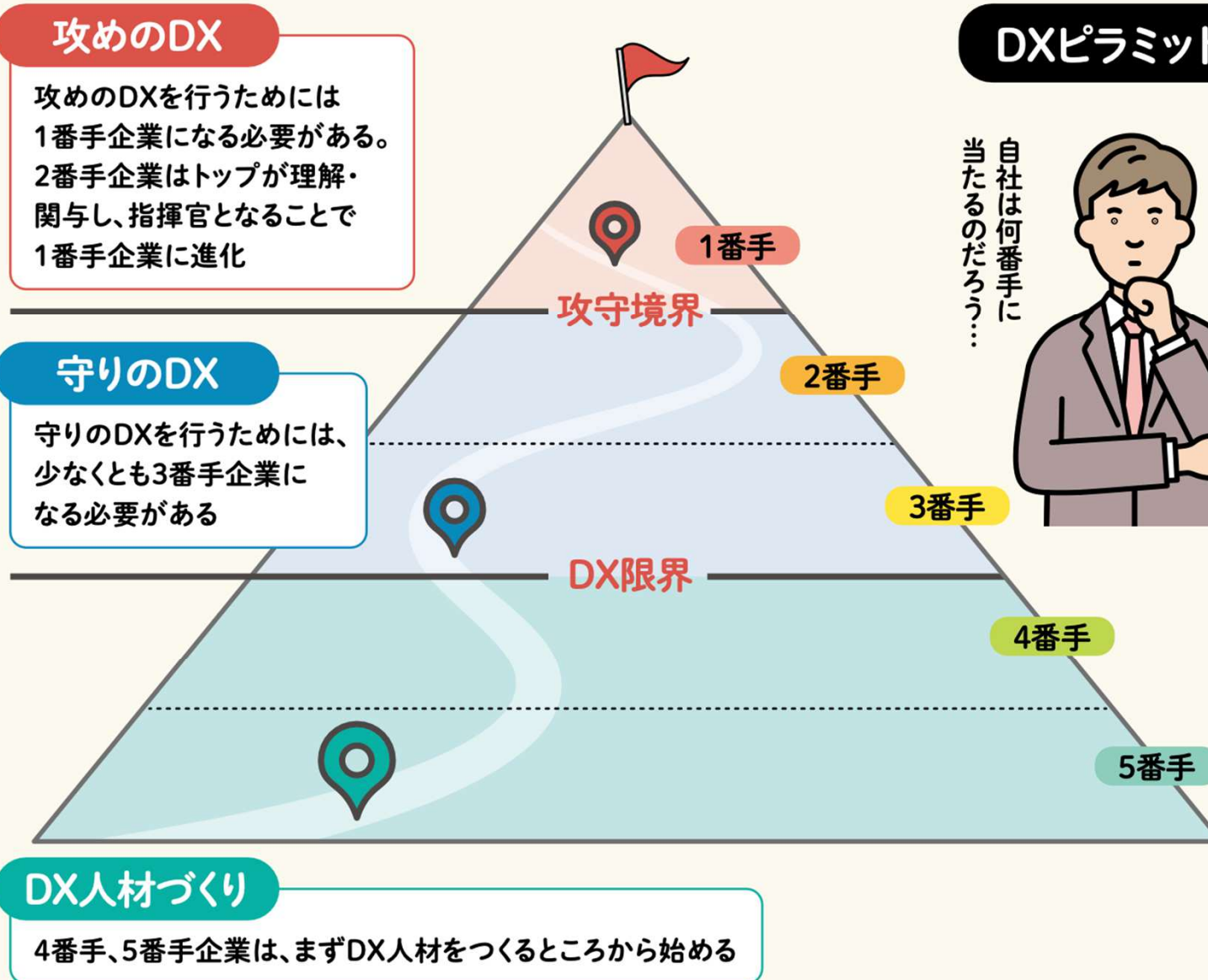
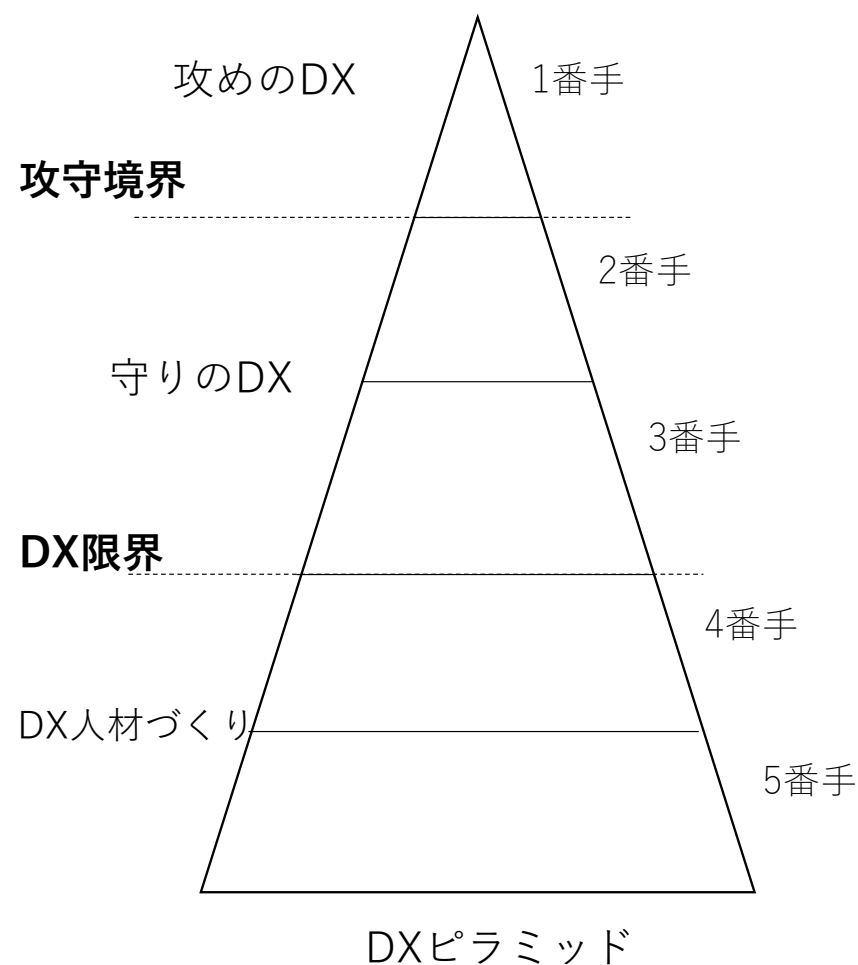


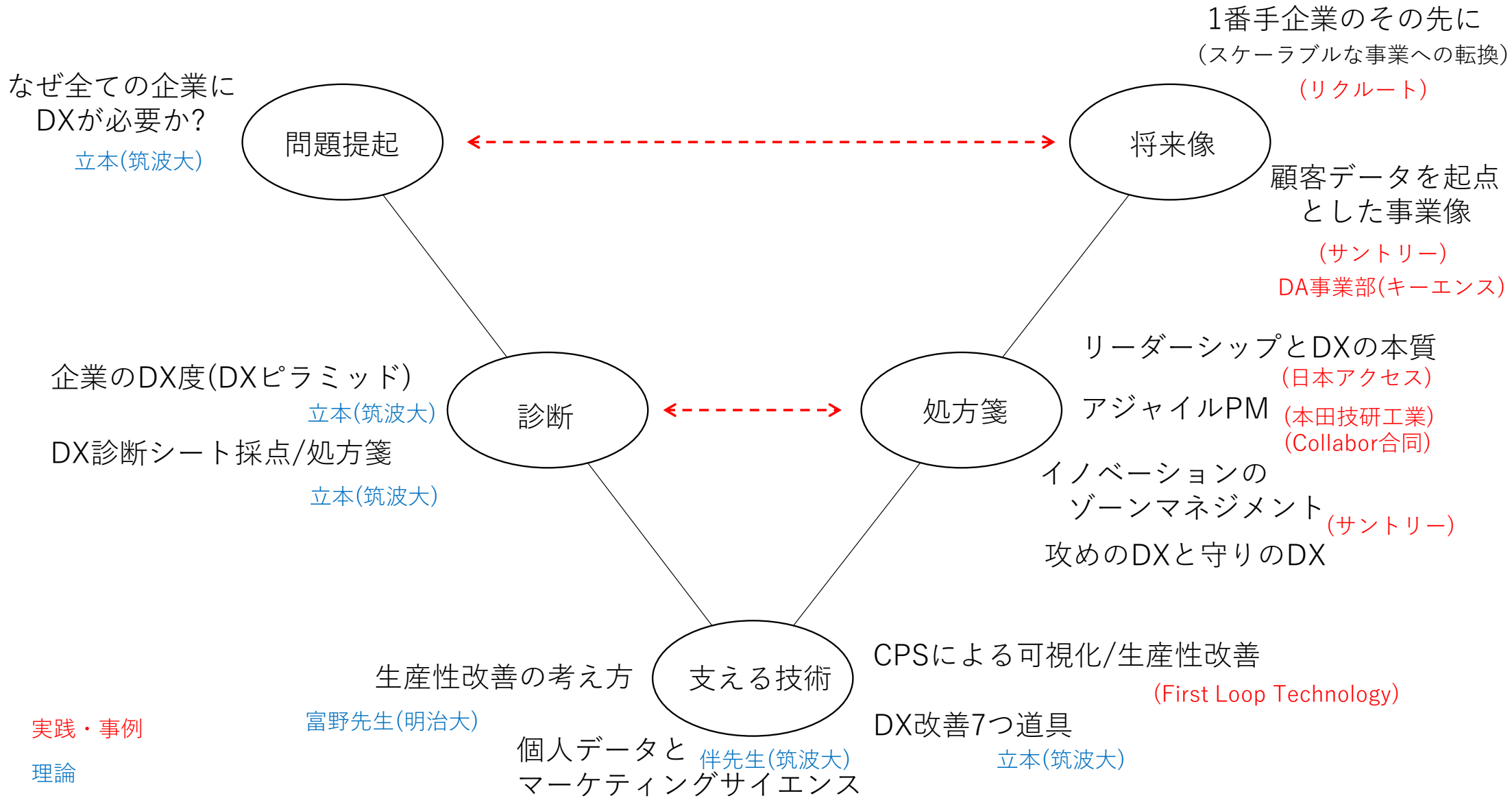
図1 DXピラミッドと企業のDXレベル



- 1 番手企業**：すでにDXについて経営陣もマネージャーも勉強済み。計画や具体案があり、DXを自社組織中心で回せる
もっと大胆に攻めのDX
- 2 番手企業**：中期計画にはDX推進と書いてあるが模索中。アクションは開始。コンサルタント企業への依頼が発生。
リーダーシップの一押しが欠如
- 3 番手企業**：計画はしていなかったけれども、トップは周りの状況を見て、DX推進を決断。DXチームを組成したところ。
変革のモメンタム不足
- 4 番手企業**：DXの意味を経営陣がよく理解していない。社内に少数の情報システムの人材がいる程度。
ゆでガエル状態
- 5 番手企業**：会社規模が小さく、DXを無視。
自分はITと関係ないという思い込み
1人でもDX人材がいればメリット大きいとその1人がいない。

コース概要と狙い

コース全体の構成



課題共有による受講生間のつながり コースのイメージと狙い

- ①将来像（あるべき姿）を知る
- ②到達するための手法を知る
- ③知識ベースを構築する
- ④他社・他業界から学ぶ
- ⑤人的ネットワークを作る

1	11月4日(金) 16:00-20:30	16:00-16:15 オリエンテーション	16:15-19:15 課題発表及び自己紹介	19:20-20:30 開講講義	立本 博文 筑波大学ビジネスサイエンス系 教授
2	11月11日(金) 18:20-20:50	I. デジタル経営変革の実際 I-2. 「DX度とその診断」			立本 博文 筑波大学大学院ビジネスサイエンス系 教授
3	11月18日(金) 18:20-20:50	I. デジタル経営変革の実際 I-3. 「BtoC:攻めのDXの現場」			サントリー株式会社セールスマーケティングカンパニー リテールAI推進チーム
4	11月25日(金) 18:20-20:50	I. デジタル経営変革の実際 I-4. 「現場と経営をつなぐリーダーの役割」 「PMマネジメントの考え方と現場での実践」			サントリー株式会社セールスマーケティングカンパニー リテールAI推進チーム
5	12月2日(金) 18:20-20:50	IV. 自社デジタル経営変革課題 IV-1. 「DX診断と自社のデジタル変革」 「課題共有」			立本 博文 筑波大学大学院ビジネスサイエンス系教授 日本生産性本部 経営コンサルタント
6	12月9日(金) 18:20-20:50	III. 増大する個人データとマーケティングサイエンス III-1. 「営業活動データから攻めのDXへ」			株式会社キーエンス データアナリティクス事業グループ
7	12月16日(金) 18:20-20:50	II. 効果的なDX推進手法 II-1. 「アジャイルPM」 「PMとして何を知っておくべきなのか」(ユーザーサイド/PMサイド編) 「PMIとして何を知っておくべきなのか」(エンジニアサイド編)			本田技研工業株式会社 新事業開発部 & Collabor
8	12月23日(金) 18:20-20:50	II. 効果的なDX推進手法 II-2. 「データ&デジタル生産性革新の進め方」			富野 貴弘 明治大学商学部専任教授
9	1月13日(金) 18:20-20:50	IV. 自社デジタル経営変革課題 IV-2. 「課題共有&コメント」 *1月~2月、要望により1社1時間以内で課題相談機会を設けます			立本 博文 筑波大学大学院ビジネスサイエンス系教授 日本生産性本部 経営コンサルタント
10	1月20日(金) 18:20-20:50	II. 効果的なDX推進手法 II-3. 「CPS(Cyber Physical System)の活用」 「CPSによる現場改善の考え方、見える化・最適化の考え方」			ファーストループテクノロジー株式会社
11	1月27日(金) 18:20-20:50	III. 増大する個人データとマーケティングサイエンス III-2. 「マーケティングサイエンス:個人データの価値化」			伴 正隆 筑波大学大学院ビジネスサイエンス系 准教授
12	2月3日(金) 18:20-20:50	III. 増大する個人データとマーケティングサイエンス III-3. 「個人データの価値化:リクルート(Indeed)実践事例」			株式会社リクルート
13	2月10日(金) 18:20-20:50	II. 効果的なDX推進手法 II-4. 「DX改善7つ道具」			立本 博文 筑波大学大学院ビジネスサイエンス系 教授
14	2月17日(金) 18:20-20:50	I. デジタル経営変革の実際 IV-2. 「両利きの経営と経営者のリーダーシップ」			株式会社日本アクセス
15	2月24日(金) 18:20-20:50	IV. 自社デジタル経営変革課題 IV-3. 「課題共有&自社課題プレ発表」			日本生産性本部 経営コンサルタント
16	3月3日(金) 13:30-19:00	IV. 自社デジタル経営変革課題 IV-4. 「DX自社課題&DX構想発表」/終講式			立本 博文 筑波大学大学院ビジネスサイエンス系教授 日本生産性本部 経営コンサルタント

アイスブレイク

DXの考え方、
自社の現状の把握
(課題認識)

DXによる事業の将来像をイメージ

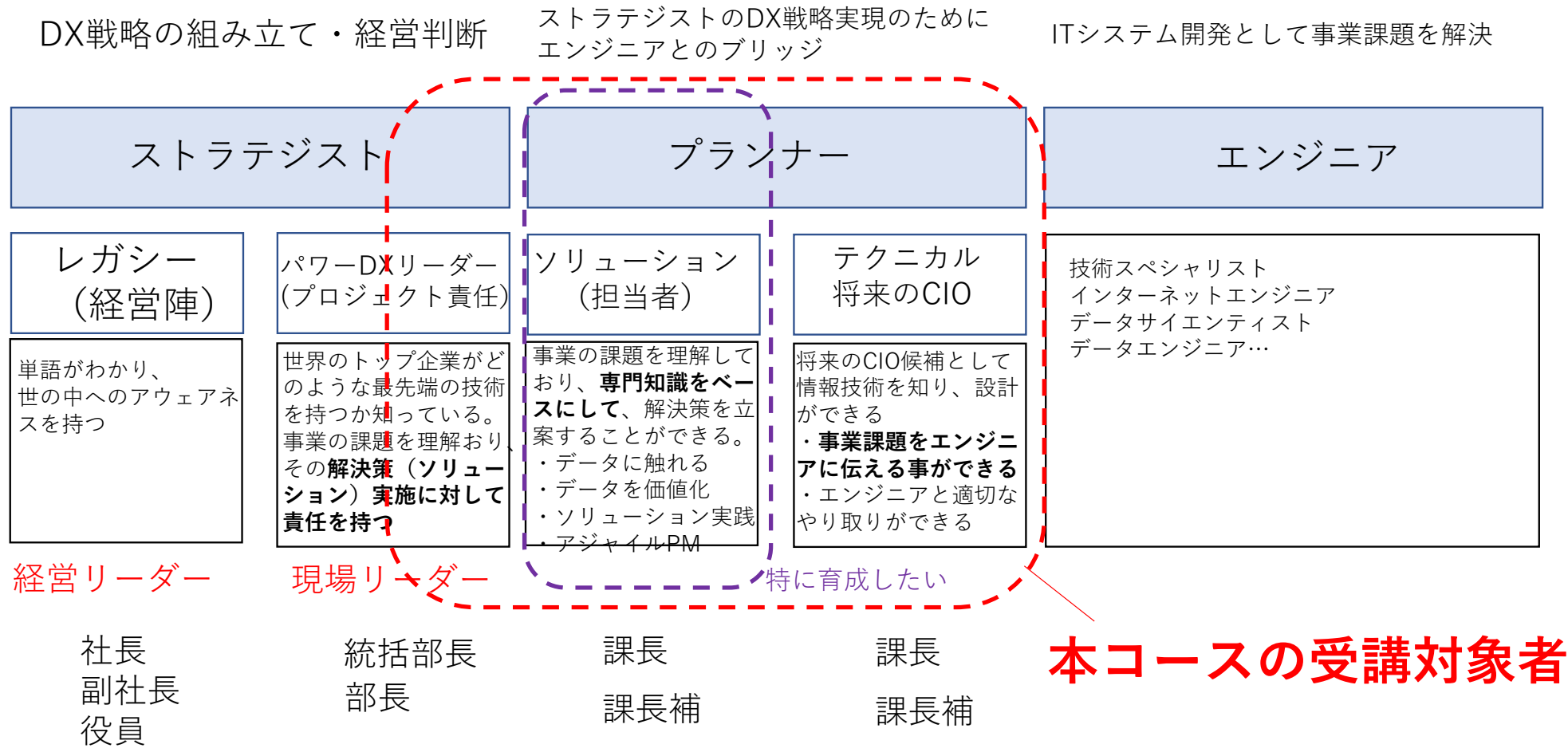
課題に対する処方箋紹介・
DX支える技術紹介

DX推進におけるリーダーシップ

DX課題と構想発表

本コースで想定している育成したい人物像

DXプロジェクトの体制（フォーメーション）



なぜ変わらないのか

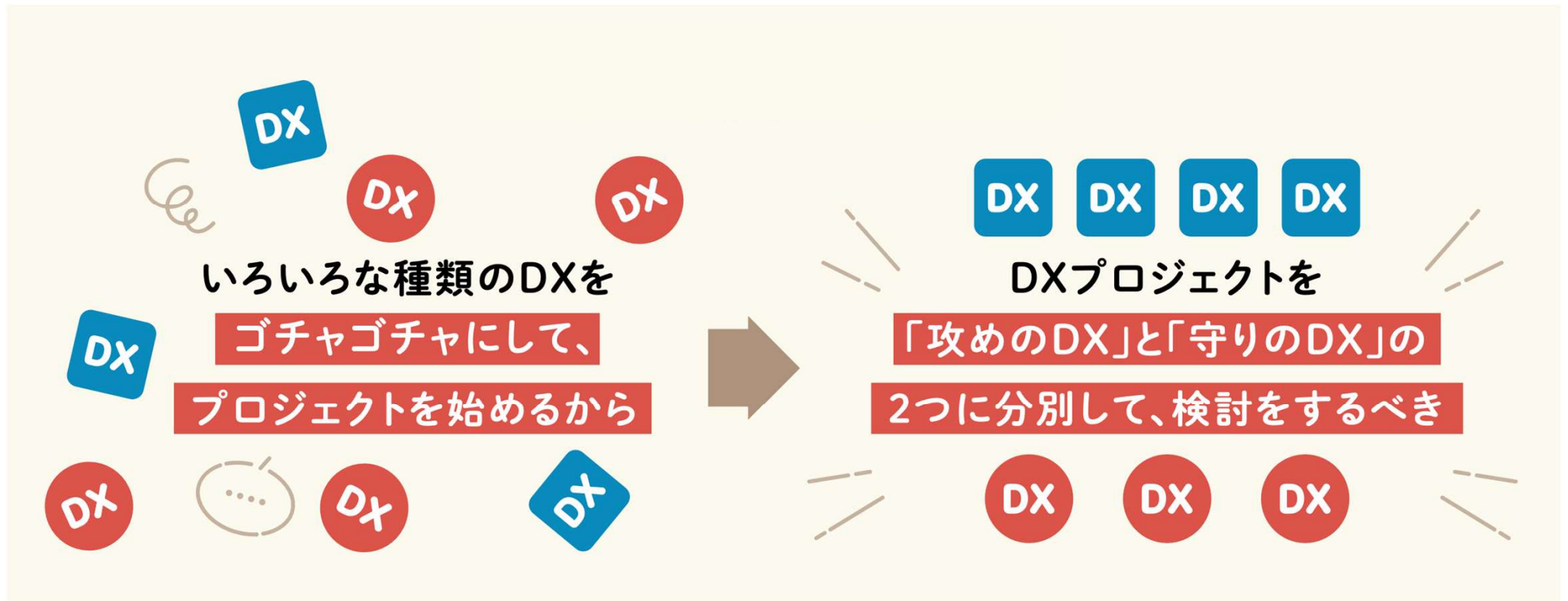
DXを阻む6つの壁

- ① いまのビジネス環境が続くという勝手な思い込み
- ② 短期ではDXは不経済であるという不都合な事実
- ③ DXによる事業変革への漠然とした不安
- ④ 大変なDXに見合わない報酬体系
- ⑤ パートナー企業やコンサルタントの相談相手の不存在
- ⑥ 組織が変わるため必須であるリーダーシップの欠如

処方箋のヒント

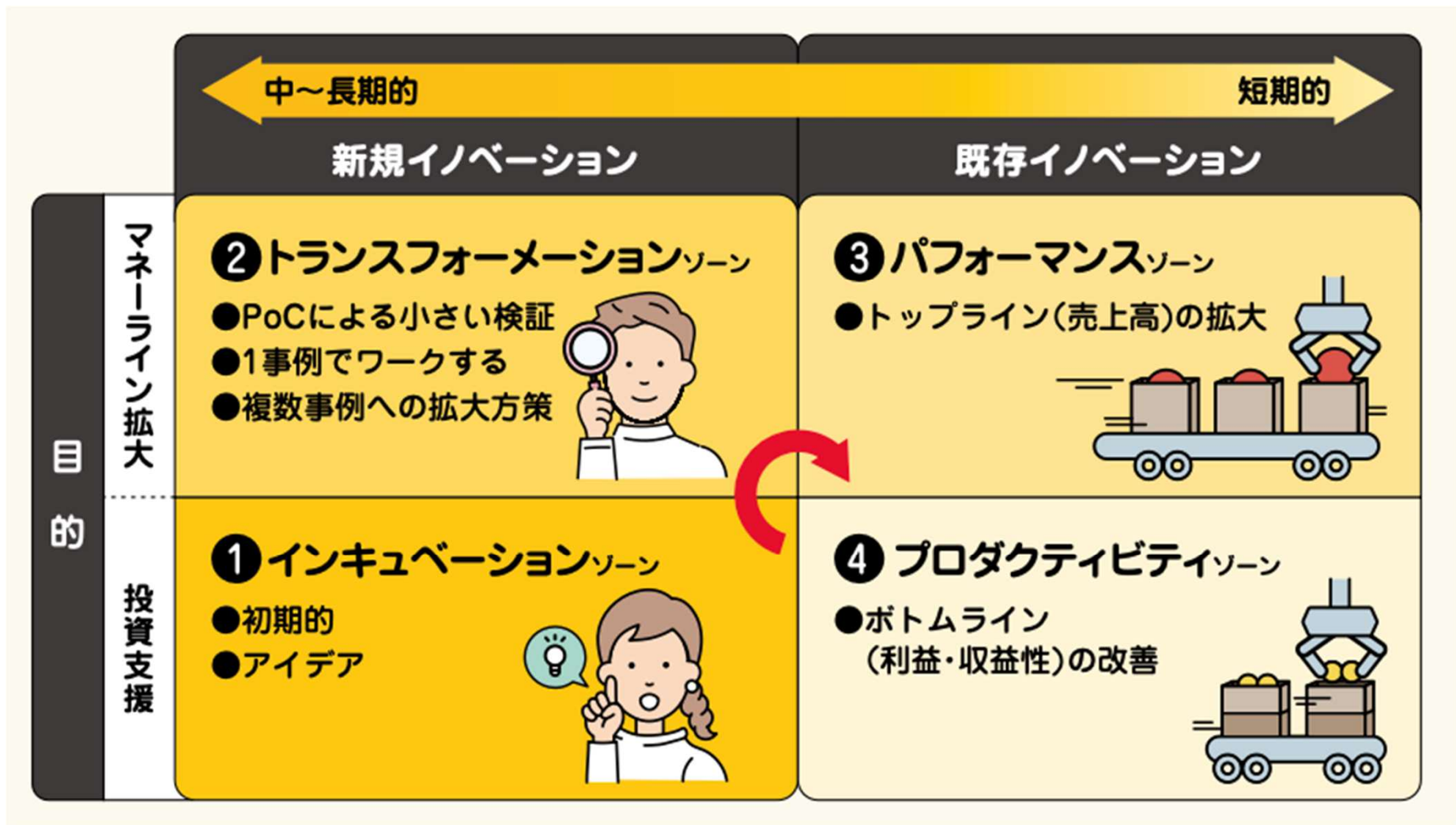
1. 攻守DXの区分
2. ゾーンマネジメント
3. アジャイルPM
4. リーダーシップ
5. 評価報酬制度
6. DXの進め方（モメンタム）

攻守DXの区分

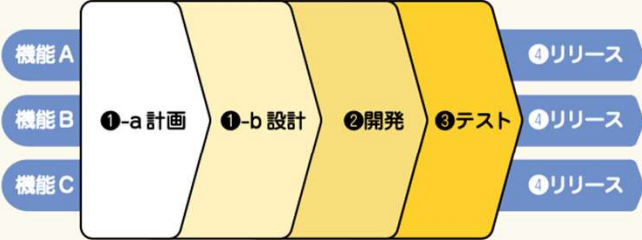
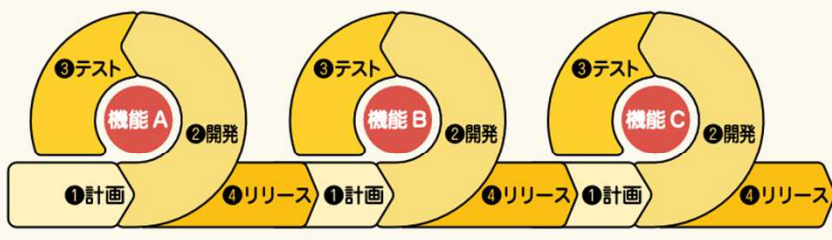


攻めのDXと守りのDXの2つの視点を常に持つ！

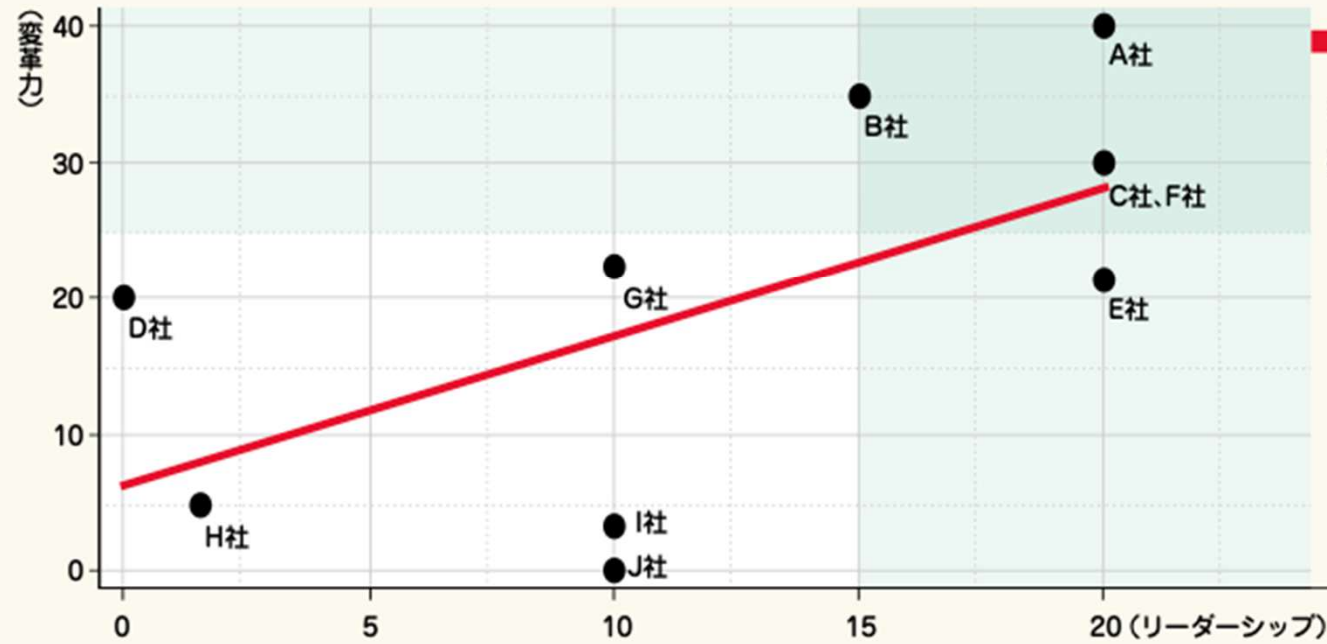
イノベーションのゾーンマネジメント



アジャイルPM (プロジェクトマネジメント)

ウォーターフォール手法	アジャイル手法
<p>計画段階であるスタート時に全機能を確定させて、全て開発が完了してから顧客が確認する方法</p> 	<p>最初期の計画段階から顧客が関わり、機能一つひとつを一緒に確認しながら開発を進めていく方法</p> 
<ul style="list-style-type: none"> ● 複雑なので、つくる前によくよく検討し、完璧な仕様をつくるべきだ ● 仕様変更は悪である (仕様変更=無駄な開発をしてしまったという感覚) ● 一度仕様が決まった後には、仕様変更は受け入れない ● 仕様が決めれば、開発者はPOと会話しなくてよい。独立で開発できるので、大人数の開発者(数10人~100人)が同時に動ける ● 動くものができるのは、開発が終了した一番最後。全ての機能を網羅したITシステムができる。ユーザーはそのときに初めて評価できる ● フェーズドアプローチであり、納品・検品がある ● 開発したITシステムの責任はITベンダーが持つ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 不確実性が高いので、つくってみたいとわからない ● 仕様変更を喜んで受け入れるものとする ● 仕様は変化するし、仕様追加も行われる。仕様追加は、最も価値のある最小セットの機能を実現するように優先順位をつけて行われる ● 開発者は常にPOと会話する必要がある。チームは5~6人程度。多くても10人以下 ● スプリント(短い開発期間単位。2~4週間)の最中に機能開発を行い、スプリントの最後には動くようにする。動くのでユーザー評価ができる。スプリントは何度も繰り返される ● 連続アプローチであり、常に開発・評価が行われる ● 開発したITシステムの責任はPOが持つ

リーダーシップ



リーダーシップの存在が変革力の向上に効果あり!



リーダーシップ

リーダーシップが大きいと、変革力も大きくなる

評価報酬制度

- **DX推進をプロジェクトチーム形式で行うケース。** 本籍の部門長が人事考課の評価を専ら行っている
- DXプロジェクトのチームリーダーによる評価や、複数の部門長による多面的評価が、報酬に反映される仕組みが必要である。
- 事業ドメインの人材に、ITやデータサイエンスの専門知識を理解してもらおう。 **通常の事業ナレッジの取得よりも遙かに難しい。**
- **境界の橋渡しができるDX人材**が育つように、評価報酬制度を考える必要がある。
- **評価制度**は他の会社と比較することが少ないので、1つの会社の中では、気がつきにくい点に注意。

DXの進め方

- DX推進は「段階的に・着実に」という方針と「非連続に・野心的に」とう方針が常に対立している。
- **組織能力の蓄積**：守りのDXを行い、組織能力がついてから、攻めのDXを行った方がよい。**段階的・着実アプローチ**。
- **組織にモメンタム**：守りのDXだけでなく、攻めのDXも同時に行った方が良い。**非連続・野心的アプローチ**。
- どちらも必要なやり方であり、企業が置かれた状況によって、**ケースバイケース**でどちらを採用するか考える必要がある。両者のバランスを考えるのは、**リーダーの重要な仕事**。

DX下の組織におけるマネジメントとイノベーション

日本労働経済雑誌
2023年5月号(近日公開)

立本 博文
(筑波大学教授)

本稿では、日本企業におけるDX推進の現状について報告し、組織におけるDX推進の困難とその処方箋について説明を行った。DX推進は企業ごとに大きな格差がある。この格差は、DXプロジェクトの難易度と、DX遂行を支える組織能力に由来している。DXプロジェクトは生産性拡大(守りのDX)と企業成長(攻めのDX)を目的として行われる。攻めのDXは守りのDXよりも難易度が高い。DXを支える組織能力は、DI組織力、変革力、リーダーシップから構成される。DIはデジタルイノベーションを示す。本稿では、この理論枠組みを適用したアンケート調査(DX診断シート)の結果を示した。統計分析では、小さいサンプルサイズながら、理論枠組みと整合的な実証結果が得られた。この中で、とくに、リーダーシップ→変革力→攻めのDXというパスの強さが明らかになった。最後に、DX推進を阻む6つの要因について説明し、その処方箋を紹介した。処方箋には、イノベーションのための探索活動、リーダーシップ、評価報酬制度のような、組織慣性を打破するような組織マネジメントを含む。DXに関する困難は、技術的な困難というよりも、組織的な困難が多く、DX推進に対して組織マネジメントの観点からのアプローチが強く望まれる。

目次

- I 日本企業のDXの実態——DXピラミッドの5段階
- II 概念——攻守DXと組織能力
- III 分析モデルと実証結果
- IV DXを阻む6つの壁
- V 処方箋
- VI まとめ

I 日本企業のDXの実態 ——DXピラミッドの5段階

企業にとって、DXは、デジタル技術に関連して事業や組織の変革を行うことと定義できる(Hess et al. 2016: 124)。ITがこれだけ進化し、経済環境も大きく変化しているのだから、企業が

不断の事業変革・組織再編を行うのはある意味で当然である。そして、そのような変革にITの技術進歩の成果を用いるのは、自然な流れである。

今日、ある程度の規模の日本企業であれば、中期計画の中に何らかの形でDXに関係する目標が含まれている。それほど、DXは日本企業にとって共通の、そして、喫緊の課題である。しかし、残念ながら程度の差はあれ、デジタル技術を組織的に吸収し、事業変革の基盤として活用することに、日本企業は成功できていない。

ここでは、まず、日本企業がDXにどのように対応しているのかをイメージしてもらうために、筆者のフィールド調査から浮かび上がった典型例を紹介する。企業のDXレベルは、企業ごとに大きな差がある。いわゆるIT企業(ネット企業)

DX診断シート 実例

サンプル

- ・第1回 消費財メーカー10社
- ・第2回 上場企業32社
- ・第3回 上場企業26社
- ・第4回 上場企業13社

DX診断シートで自己評価をしてみよう

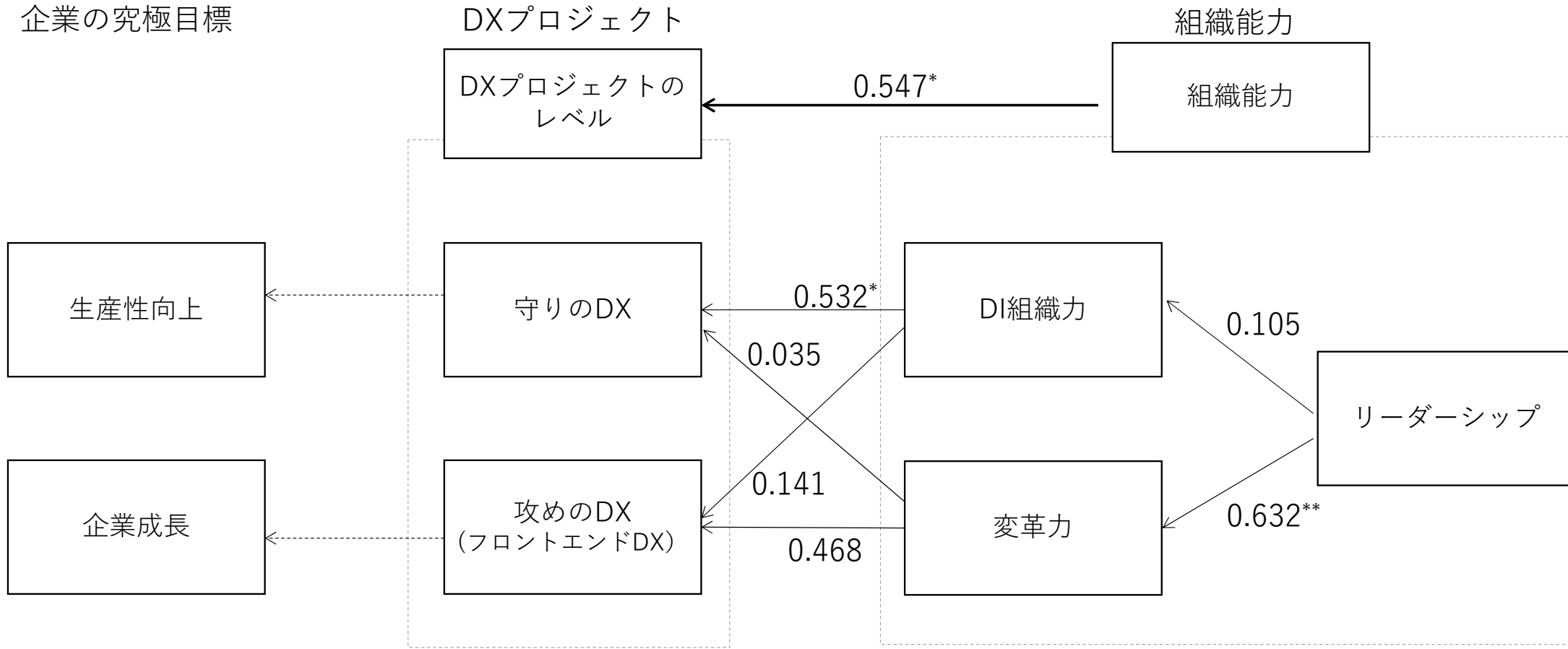
評価書き込みスペース ○...10点 △...5点 ▲...2点 ✕...0点 で自己診断してください

		カテゴリ	質問内容	
全体得点	DXプロジェクト レベル得点	バックエンドDX	Q 1 基幹システムを定期的に更新し、クラウド対応している	
			Q 2 バリューチェーンに沿って情報システム間のリンクができています	
		フロントエンドDX	Q 3 顧客とのタッチポイント(エンゲージメント)をつくっている	
			Q 4 顧客起点の事業計画(販売計画)をつくっている	
	組織能力得点	変革力	Q 5 消費者起点・消費者データ対応で事業開発している	
			Q 6 事業部門を統括するトップがDXを指揮している	
			Q 7 部門間のDXを推進している	
			Q 8 システム構築の際に、外部組織とアジャイルPMができる	
		DI組織力	Q 9 全社レベルで、イノベーション組織と、事業部組織を分け、それぞれの評価指標を設定している	
			Q10 事業部の中で短期(足元売上)と中長期(未来の売上)の双方に投資している	
			Q11 事業部横断型のIT部署に独立した予算を持ち、意思決定権を持たせている	
			Q12 DX人材の育成・採用に着手している	
		リーダーシップ	Q13 経営トップがDXを支援している	
			Q14 経営トップが自分のDXを発信している	

サンプル
2022年6月
消費財メーカー10社
(第1回調査)

DXプロジェクト	組織能力														得点		
	バックエンドDX		フロントエンドDX		変革力				D-I組織力				リーダーシップ		全体得点	DXプロ得点	組織能力得点
Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	会社			
A社																	
B社																	
C社																	
D社																	
E社																	
F社																	
G社																	
H社																	
I社																	
J社																	

図3 DX診断シートによる実測例

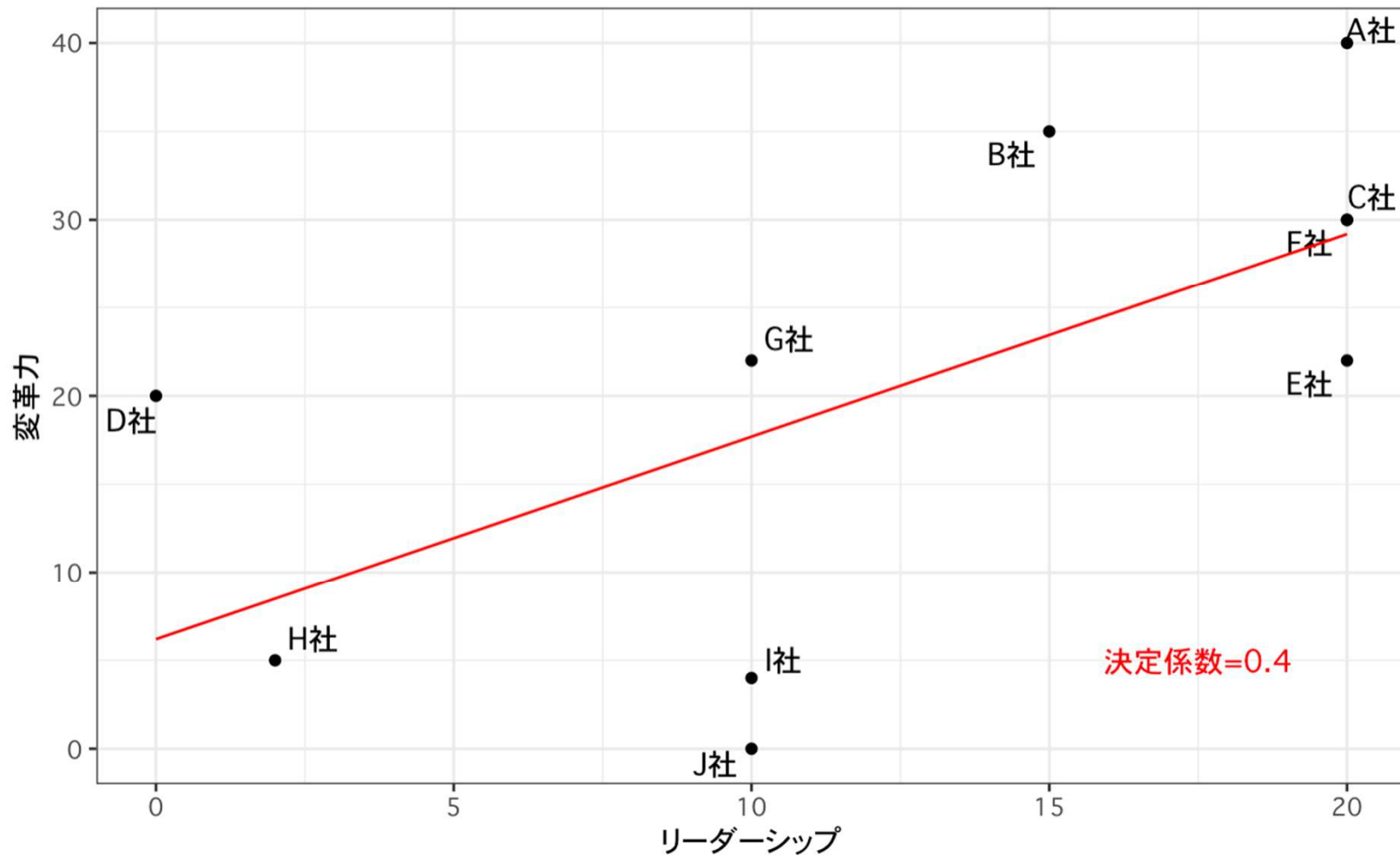


- ・ 今回の調査は非常に小さい観察数のため、統計的有意にはなりにくい点に留意
- ・ 今回のサンプルにはDXレベルで1番手から4番手企業のみが含まれていた
- ・ 係数はおおよそ-1から+1までの数値をとる

サンプル：消費財メーカー等10社
 数字は標準化偏回帰係数
 P値 *:<10% **:<5%

変革力とリーダーシップ

サンプル
2022年6月
消費財メーカー10社
(第1回調査)



リーダーシップが、変革力の向上に効果がある

Analysis



たつもと・ひろふみ 東京大博士(経済学)。専門は経営戦略論、イノベーション・技術経営論

デジタルトランスフォーメーション(DX)は日本企業にとっても、そして経営の課題である。しかしDXは従来の取り組みを刷新するのではなく、目標を完全に変え、さらなる成長の方向に進むべきだ。

DX再考

立本博文 筑波大学教授

経営層が推進の旗印たれ

Table with 6 rows and 2 columns: Rank and Barrier description. 1. Current business environment is tough... 2. Short-term DX is not economic... 3. DX leads to uncertainty... 4. Large DX is incompatible with current system... 5. Lack of partners... 6. Lack of leadership for change.

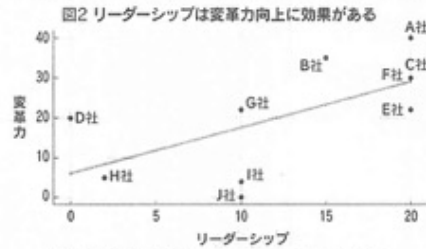


図2 リーダーシップは変革力向上に効果がある (注) 2022年調査。対象は消費財業界10社。変革力は0~40点。リーダーシップは0~20点で評価した

ポイント

- 成長のためには攻めのDXが必要条件に
組織内に潜む現状維持のバイアス打破を
リーダーが自分の言葉でDX推進を語れ

経営層は攻守双方の視点でDX推進を検討しなければならぬ。攻めのDXではコスト削減だけでなく、将来の機会損失のリスクも考えなければならない。...

日経新聞 2023.2.27

またDXはデジタル技術で事業革新を行うため、多かれなれば、既存の事業プロセスは改善される。このため、DXによって過去の成功モデルが覆られてしまっている、という懸念として不安が組織内に発生しがちだ。

さいごに

DXピラミッド

自社は何番手に
当てるのだろうか…



攻めのDX

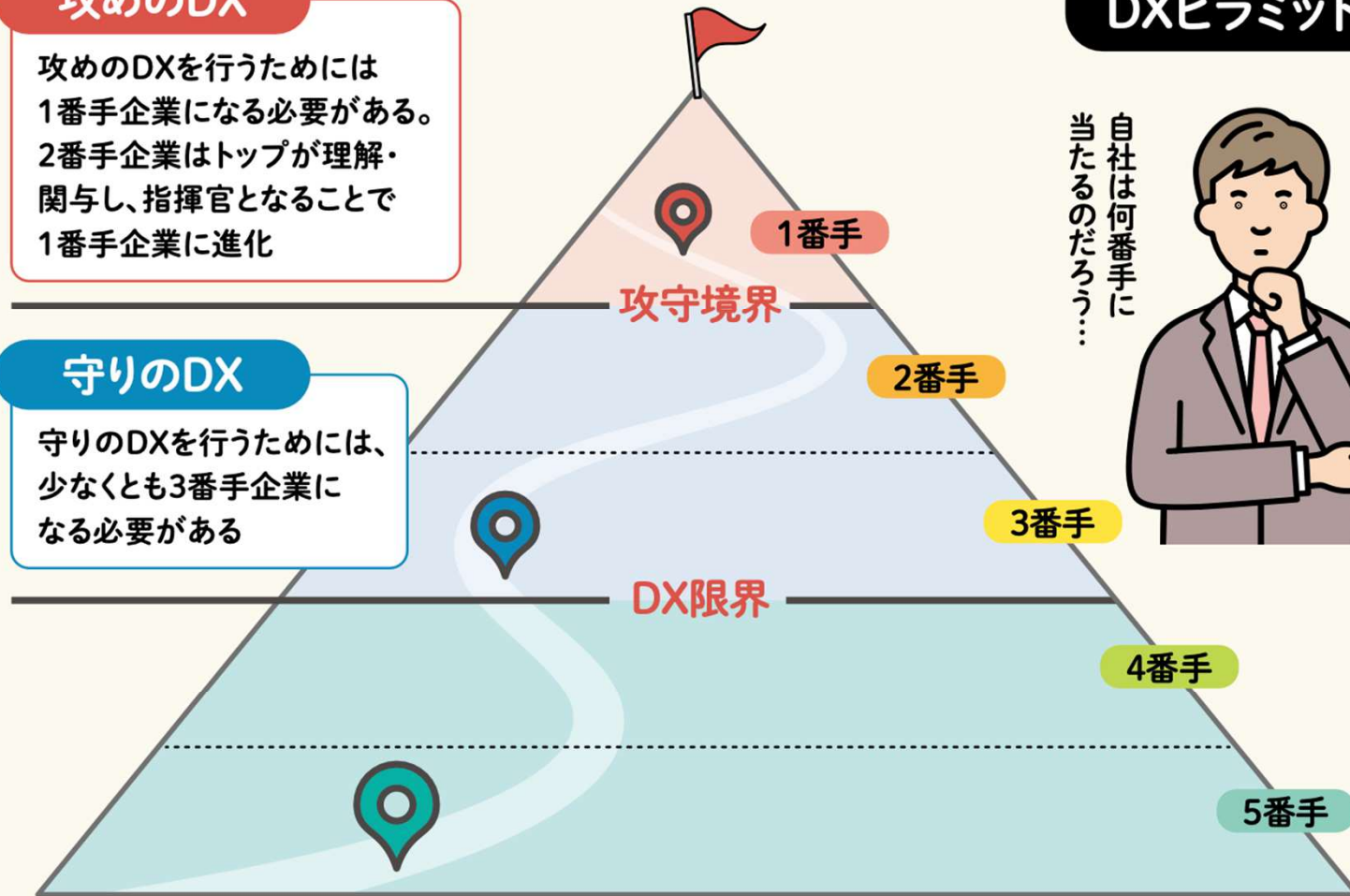
攻めのDXを行うためには
1番手企業になる必要がある。
2番手企業はトップが理解・
関与し、指揮官となることで
1番手企業に進化

守りのDX

守りのDXを行うためには、
少なくとも3番手企業に
なる必要がある

DX人材づくり

4番手、5番手企業は、まずDX人材をつくる
ところから始める



メッセージ

- DXはデジタル技術をつかって、事業変革を行うものです。すべての会社に必要です
- 本コースは、以下の5つの項目を念頭に設計しました
 - ①将来像（あるべき姿）を知る
 - ②到達するための手法を知る
 - ③知識ベースを構築する
 - ④他社・他業界から学ぶ
 - ⑤人的ネットワークを作る（社内・社外）
- コースの各講義は「企業がDXをするなら知っておくべき」と思うものをあげました
ハズレはないです
- すべての講師は「私がお話を聴くべき人だ」と思うリストから選びました
ハズレはないです
- まだまだ先は長い。一緒に学ぶ機会が作ればと思っています

ご清聴ありがとうございました