

# DXの本質とこれからのビジネス戦略

デジタル化とDXは何が違うのでしょうか？  
何をすることが、DXなのでしょう？

2024年1月30日



# DXが失敗する5つの残念

- ✓ **DXとデジタル化の違いを分からないままに、DXに取り組もうとすること** → DXの本質を理解する
- ✓ 「DXをやらなくちゃ！」と気持ちがいや、**解決すべき重大な課題が置き去りにされ、合意できていないこと** → 事業を徹底して議論し合意せよ
- ✓ **デジタル・ツールを導入し、「DXやっています！」にして、そこで打ち止めにしたいと内心では願っていること** → ツールは手段、変革がゴール
- ✓ 本心では、「**いまやっていることを大きくは変えたくない**」と思いながら、変革に取り組むこと → 変革とは作り変えること
- ✓ **他社事例に「使えそうななにか」を探し、自分たちの正解を創ることを怠ること** → やってはいけない事例

---

デジタルとは何か

# デジタルとITの関係

コンピューターとネットワーク  
で作られた世界

**サイバー空間**  
Cyber Space

コンピューターやネットワークで扱える



9745 010110  
100101

**デジタル** Digital  
離散量（とびとびの値しかない量）

**ICT** 情報通信  
技術

Information  
and Communication  
Technology

**IT** Information Technology : 情報技術  
コンピューターやネットワークを実現し  
それを活用するための技術

**デジタル化**

センサー・web・モバイル  
などを介し  
アナログをデジタルに  
変換すること

私たちが生きている世界

**現実世界**

Physical World

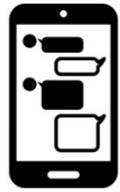
身体を介して体験し、実感できる



**アナログ** Analog

連続量（区切りなく続く値を持つ量）

# デジタル：ITを使って価値を生み出す仕組み



**CDO**

DX本部/デジタル推進室 など

## デジタル

技術力×人間力

ITを使って価値を生み出す社会やビジネスの仕組み

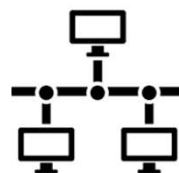
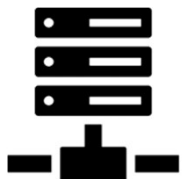
**CIO**

IT部門/情シス など

## IT (あるいはICT)

技術力

コンピューターやネットワークを実現しそれを活用するための技術



# 2つのデジタル化：デジタイゼーションとデジタルイゼーション

## デジタイゼーション Digitization

- アナログ放送→デジタル放送
- 紙の書籍→電子書籍
- 人手によるコピー→RPA

### ビジネス・プロセス

## 効率化

改善・改良・修正  
コストや納期の削減・効率化

## 既存の改善

企業活動の効率向上と持続的な成長

## デジタルイゼーション Digitalization

- 自動車販売→カーシェア/サブスク
- ビデオレンタル→ストリーミング
- 電話や郵便→SNS・チャット

### ビジネス・モデル

## 変革

事業構造の転換  
新しい価値の創出

## 既存の破壊

新たな顧客価値や破壊的競争力を創出

# デジタル化がもたらすレイヤ構造化と抽象化



アレンジができる  
様々な料理に使える

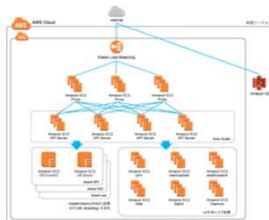


カレー料理でしか使えない



抽象的

0101010101010  
1010101001011  
1110101010110  
0011110011100



個別業務

具体的

コンピューター

プロセッサ  
ストレージ  
ネットワークなど

OS

Windows  
Linux  
MacOSなど

ミドルウェア

データベース  
認証基盤  
通信制御など

アプリケーション

業務専用のプログラム

販売管理

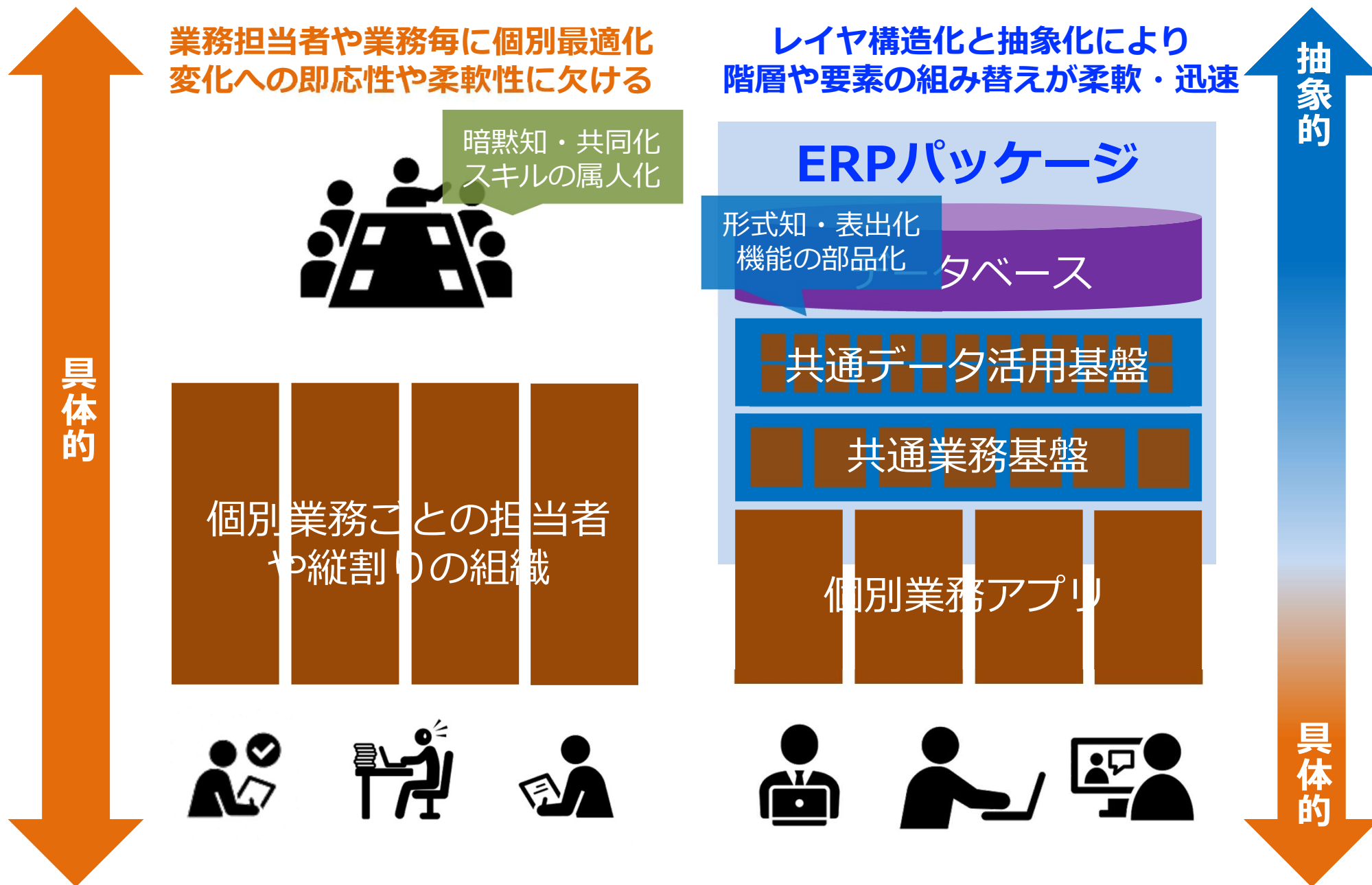
生産管理

会計管理

業務毎に異なる複雑な作業手順



# デジタル化とはレイヤ構造化と抽象化

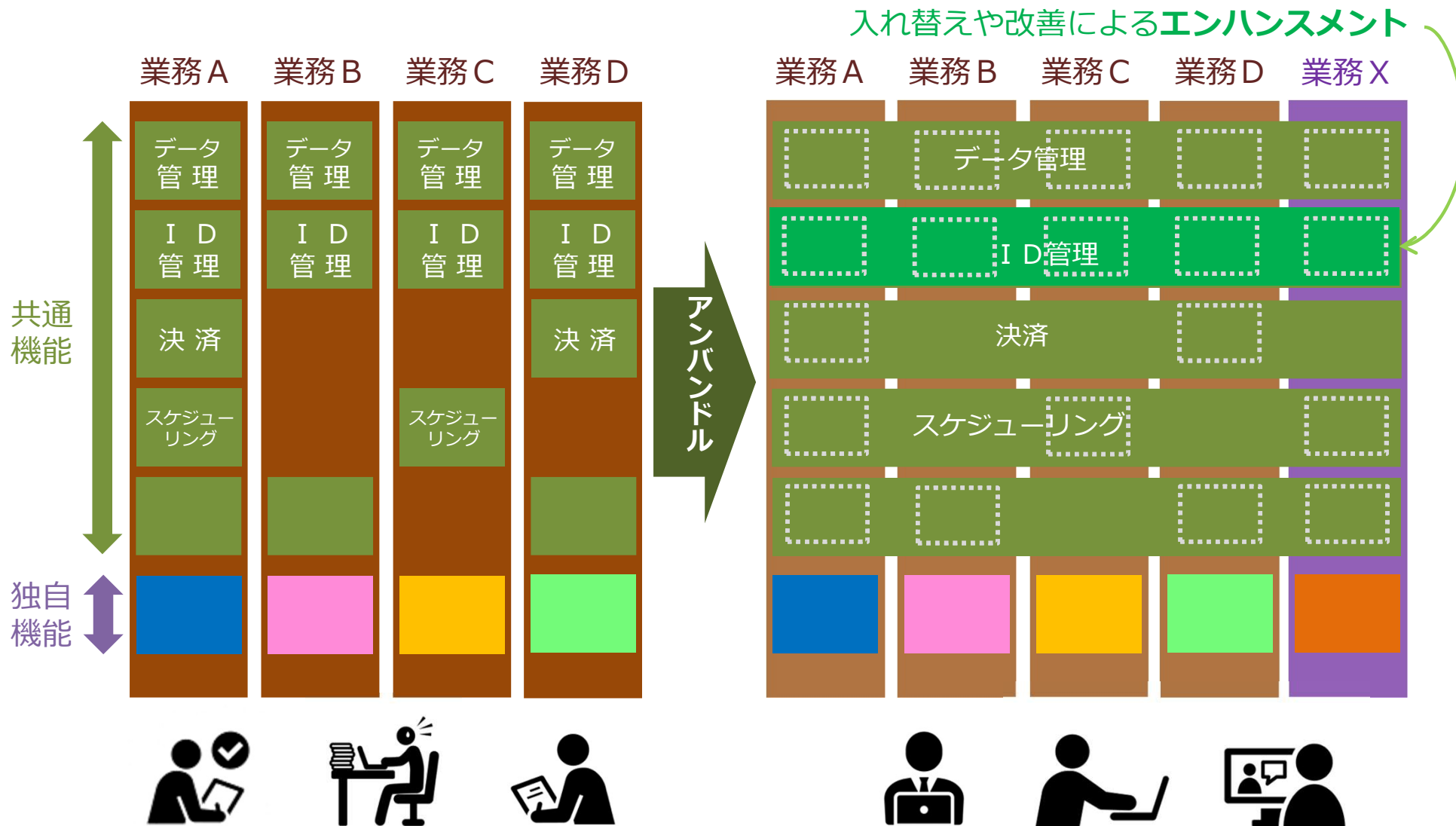




# アンバンドル／リバンドル／エンハンスメント

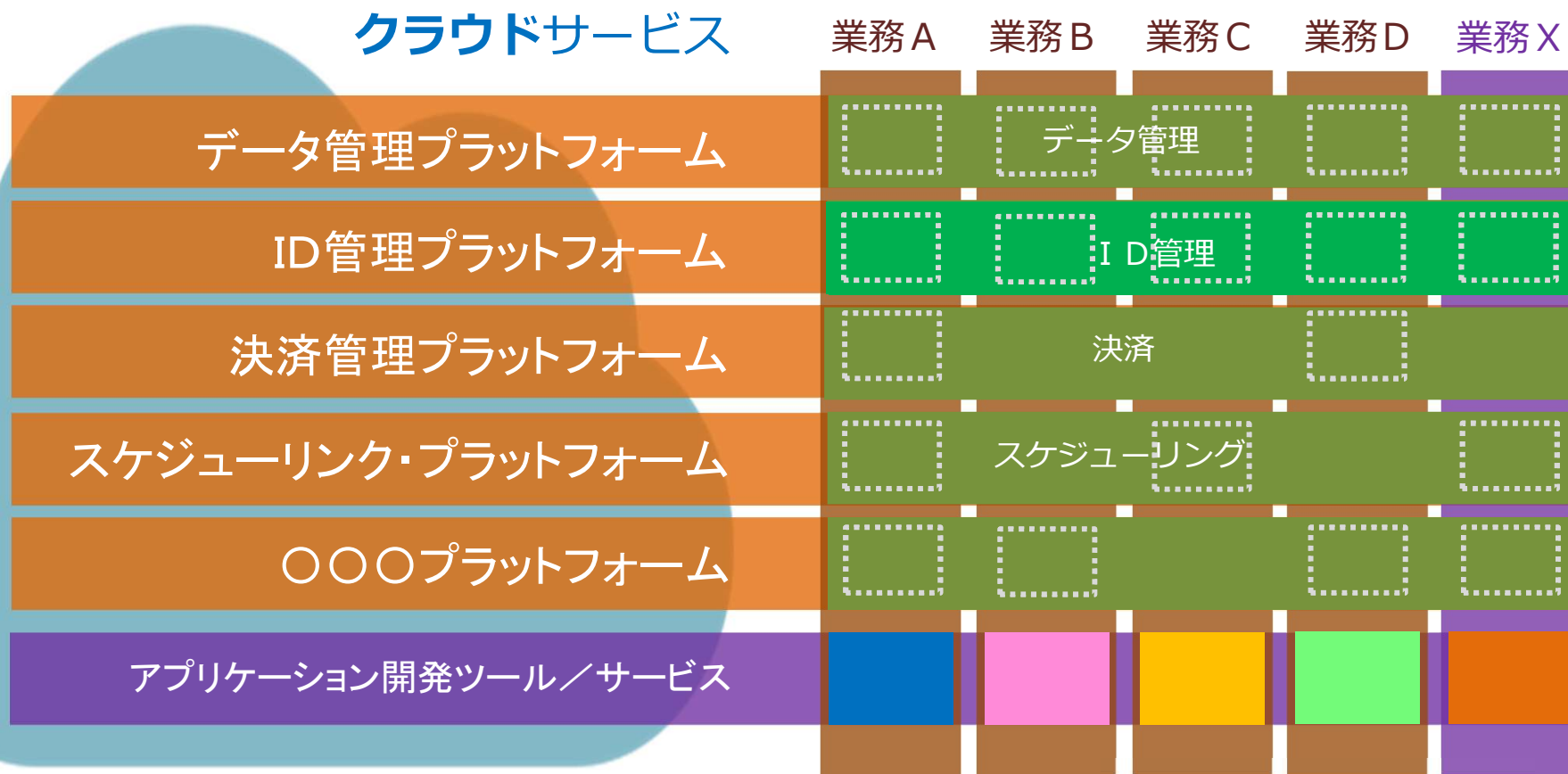
業務の改善や新規業務への対応が容易にできない

業務の改善や新規業務への対応が迅速・柔軟



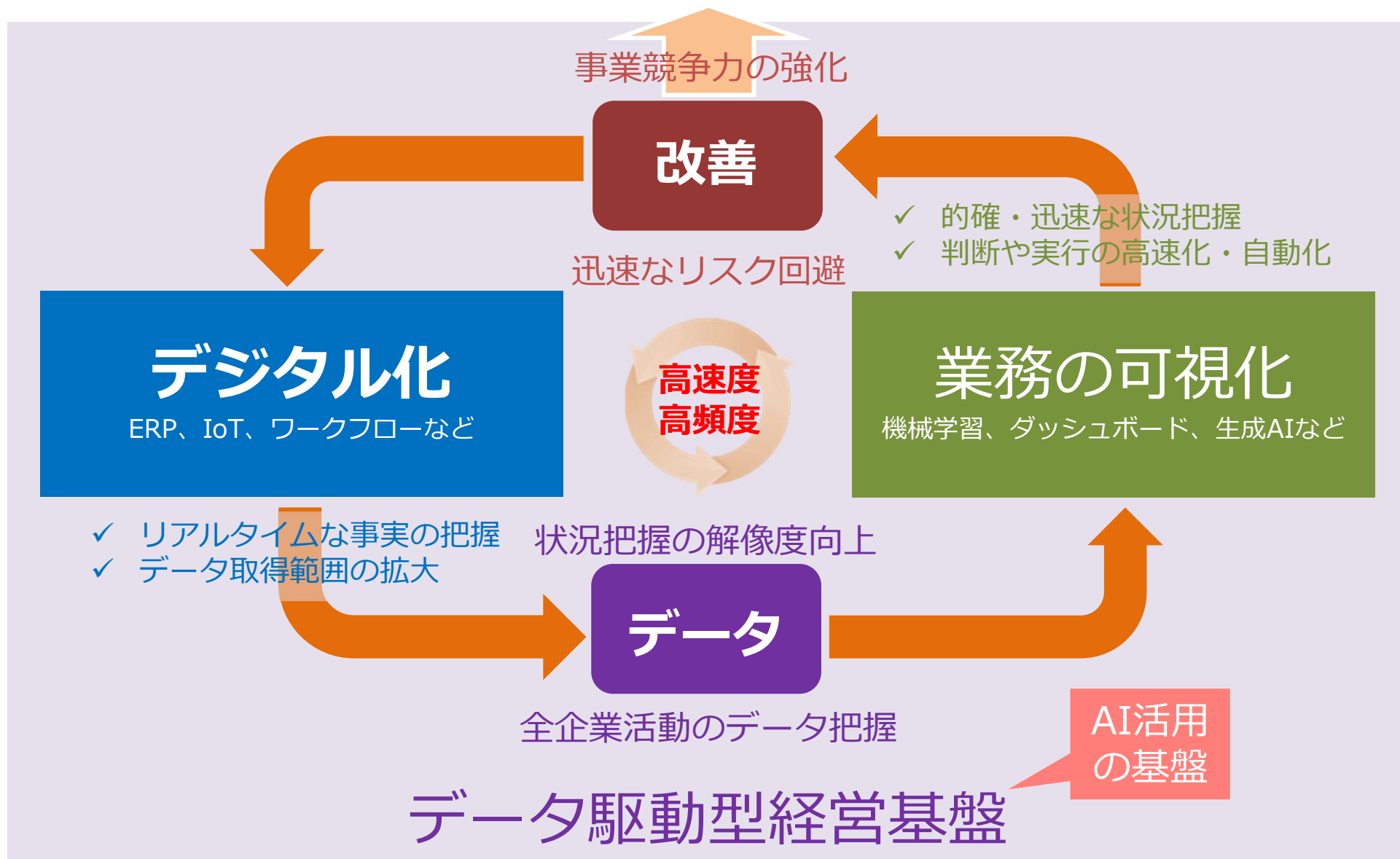
# アンバンドル／リバンドルとクラウド

できるだけ**プログラムを書かず**に、売上や利益、時間短縮などの**業務目的を達成**する

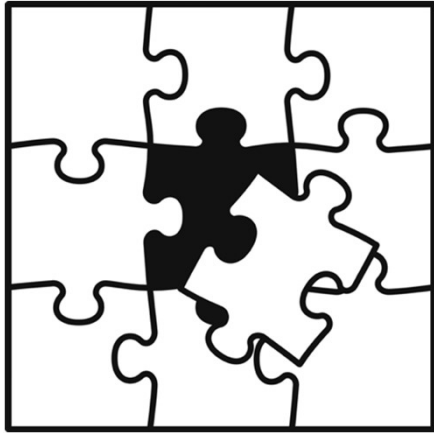


# デジタルが支える2つの経営基盤

## 変化に俊敏に対処できる経営基盤



# 「イノベーション」と「インベンション」の違い



## イノベーション Innovation

新しい組合せによって  
これまでにない価値を創造し  
不可逆的な行動変容をもたらすこと

**高速な試行錯誤**  
フィードバックとアップデート



## インベンション Invention (発明)

これまでにはなかった  
新しい「もの/こと」を創り  
新たな価値を産み出すこと

**丁寧な試行錯誤**  
知識の蓄積・ひらめき・洞察

# スマートフォンとは何か？



2007年



# イノベーションは Try and Learnの繰り返し

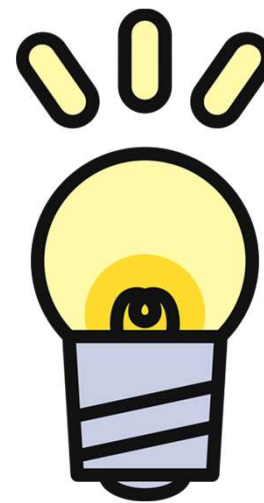
- ✓ 失敗を許容・奨励する組織風土
- ✓ 現場への大幅な権限委譲
- ✓ 迅速な意志決定とフィードバック

## イノベーション Innovation

新しい組合せによって  
これまでにない価値を創造し  
不可逆的な行動変容をもたらすこと

**Try and Learn!**

フィードバックとアップデート



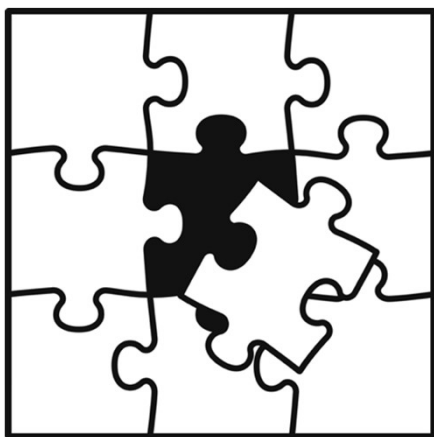
## インベンション Invention (発明)

これまでにはなかった  
新しい「もの/こと」を創り  
新たな価値を産み出すこと

**丁寧な試行錯誤**

知識の蓄積・ひらめき・洞察

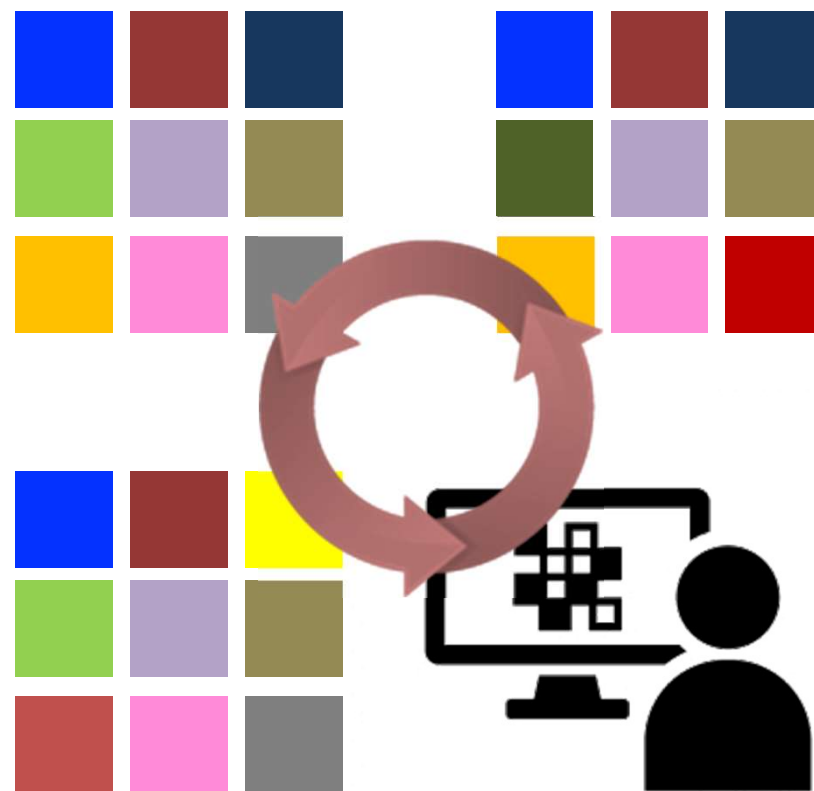
# イノベーションとデジタル



## イノベーション Innovation

新しい組合せによって  
これまでにない価値を創造し  
不可逆的な行動変容をもたらすこと

**高速な試行錯誤**  
フィードバックとアップデート



## デジタル

**様々な組合せを高速に検証**  
レイア構造化・抽象化された要素



## イノベーションのDNA [新版] 破壊的イノベータの5つのスキル

### 【本書の特長】

- 著名イノベータに聞き取り調査を行い、イノベーションの源泉を解き明かす
- クリステンセン教授だから協力を得られた、豪華人物たちのエピソードが満載
- 破壊的イノベータのスキルを5つに分類し明快に解説。実践までフォロー

### 【目次】

- 第1章 破壊的イノベータのDNA
- 第2章 発見力その1 関連づける力
- 第3章 発見力その2 質問力
- 第4章 発見力その3 観察力
- 第5章 発見力その4 人脈力
- 第6章 発見力その5 実験力
- 第7章 世界で最もイノベティブな企業のDNA
- 第8章 イノベータDNAを実践する 人材
- 第9章 イノベータDNAを実践する プロセス
- 第10章 イノベータDNAを実践する 理念



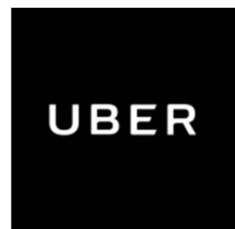
---

ビジネスの前提を再定義する

# デジタル・トランスフォーメーション

# DXが注目される背景

# デジタル・ネイティブが既存の業界を破壊する理由



UBER



タクシー・レンタカー業界



Airbnb



ホテル・旅館業界



NETFLIX



Digital Disruption  
デジタルによる破壊

レンタルビデオ業界



Spotify



レコード・CD業界



PayPal



銀行業界（決済・為替）

# デジタルネイティブが既存の業界を破壊する理由

デジタル化による  
レイア構造化と抽象化

圧倒的なスピード

を武器に

ユーザーニーズや社会環境の

変化に即応

タクシー・レンタカー業界

対応が追いつかず  
格差が拡大し  
顧客から見放される

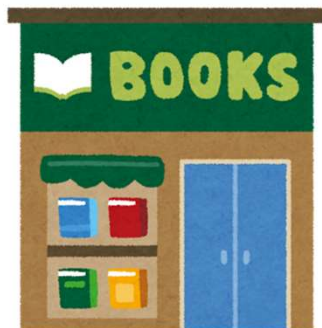
レンタル・ビデオ業界

プレイヤーが  
置き換えられる

銀行業界（決済・為替）

# デジタル・ネイティブの発想

既存事業を抱える  
一般的企業



既存事業をデジタルに適應させる



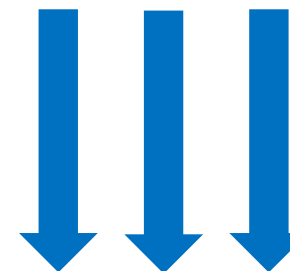
デジタル  
ネイティブ企業



デジタル前提で既存事業を再構築する



顧客体験の追求  
圧倒的スピード  
常識からの逸脱



デジタル前提で  
新規事業を生み出す

提供者側の制約をデジタルによって解消し、既存市場でのプレーヤー置き換えを狙う

# デジタル・ネイティブの発想

既存事業を抱える  
一般的企業

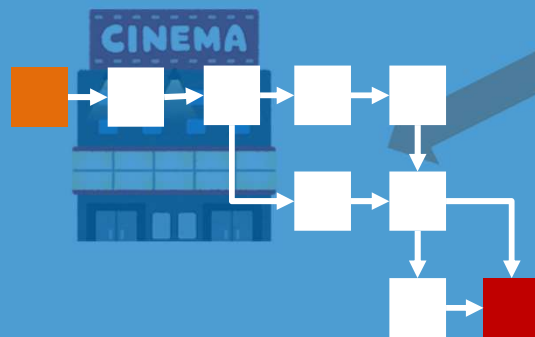
既存の事業の仕組みを変えずに  
業務プロセスをデジタルに置き換える



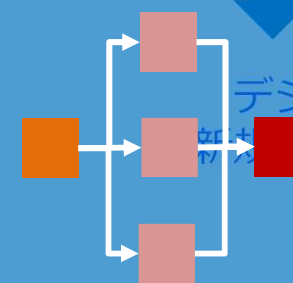
デジタル  
ネイティブ企業

デジタル前提の社会に合わせて  
既存ビジネスの常識にこだわらず  
最適なビジネスの仕組みを創る

デジタル前提で既存事業を再構築する



デジタル前提に  
最適を作り直す



デジタル前提で  
新たな事業を生み出す

**Digital Disruption**

**デジタルによる破壊**

デジタル・ネイティブは  
圧倒的なスピードを武器に

既存の置き換えを狙う



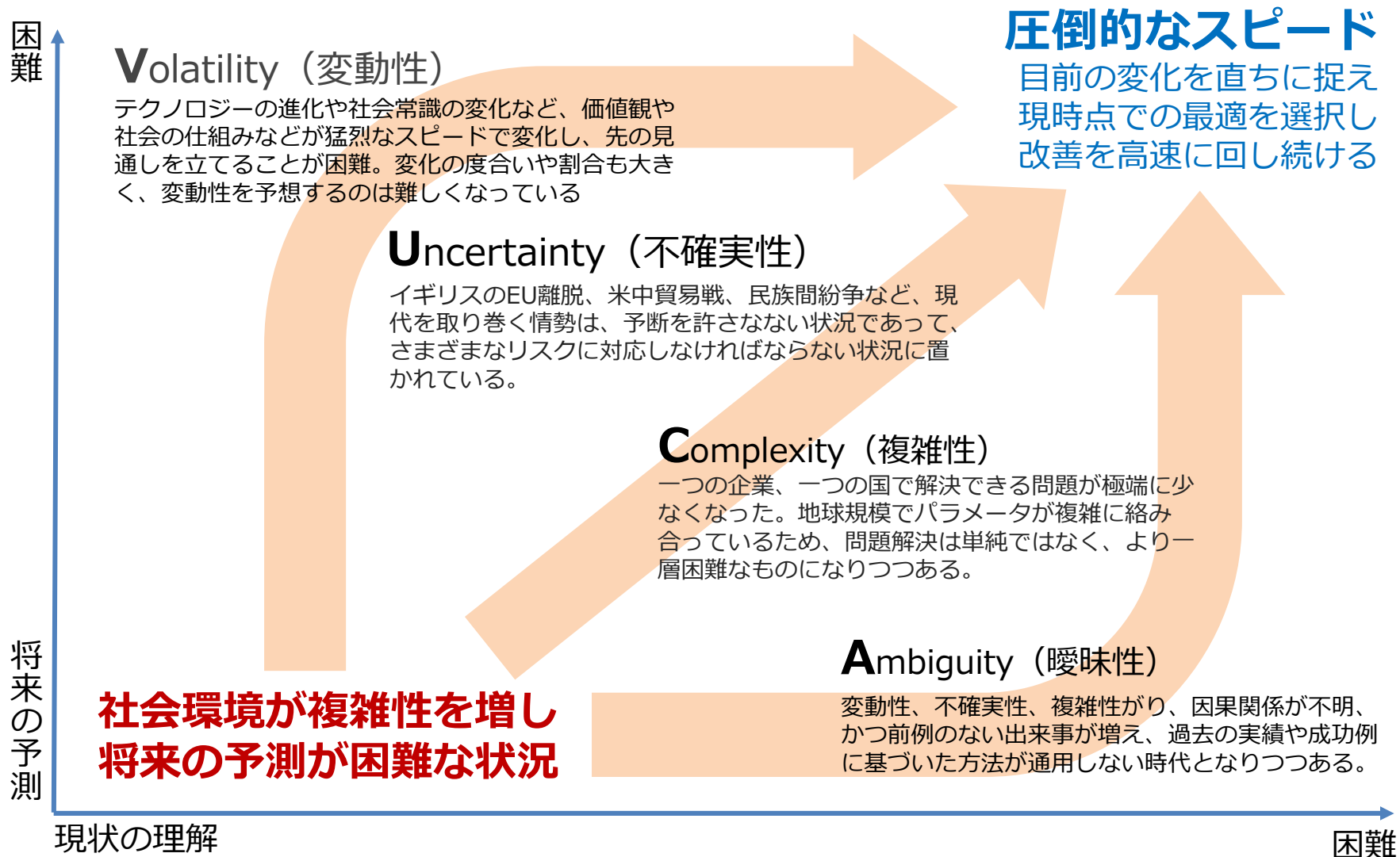
**ハイパーコンペティション**

加速するビジネス環境の変化、予期せぬ異業種からの参入  
ひとつの優位性を維持できる期間は極めて短くなっている

**市場の変化に合わせて、戦略を動かし続けるしかない**

# VUCAが強いビジネス戦略の転換

**VUCA(ブーカ):** 2016年のダボス会議（世界経済フォーラム）で使われ、注目されるようになった。昨今は、ビジネスシーンでも一般的に使用されており、コロナ禍によって我々は身をもって体験している。働き方や組織のあり方、経営などの方針に関わる考え方の前提にもなっている。





# VUCAが強いビジネス戦略の転換

**VUCA(ブーカ):** 2016年のダボス会議（世界経済フォーラム）で使われ、注目されるようになった。昨今は、ビジネスシーンでも一般的に使用されており、コロナ禍によって我々は身をもって体験している。働き方や組織のあり方、経営などの方針に関わる考え方の前提にもなっている。

困難

## Volatility (変動性)

テクノロジーの進化や社会常識の変化など、価値観や社会の仕組みなどが猛烈なスピードで変化し、先の見通しを立てることが困難。変化の度合いや割合も大きく、変動性を予想するのは難しくなっている

## Uncertainty (不確実性)

イギリスのEU離脱、米中貿易戦、民族間紛争など、現代を取り巻く情勢は、予断を許さない状況であって、さまざまなリスクに対応しなければならない状況に置かれている。

## Complexity (複雑性)

一つの企業、一つの国で解決できる問題が極端に少なくなった。地球規模でパラメータが複雑に絡み合っているため、問題解決は単純ではなく、より一層困難なものになりつつある。

## Ambiguity (曖昧性)

変動性、不確実性、複雑性ががり、因果関係が不明、かつ前例のない出来事が増え、過去の実績や成功例に基づいた方法が通用しない時代となりつつある。

**社会環境が複雑性を増し  
将来の予測が困難な状況**

未来を正確に予測できる能力  
ではなく  
変化に直ちに対処できる能力  
を持つ

将来の予測

現状の理解

困難

# ビジネスの前提となる時間感覚の変化

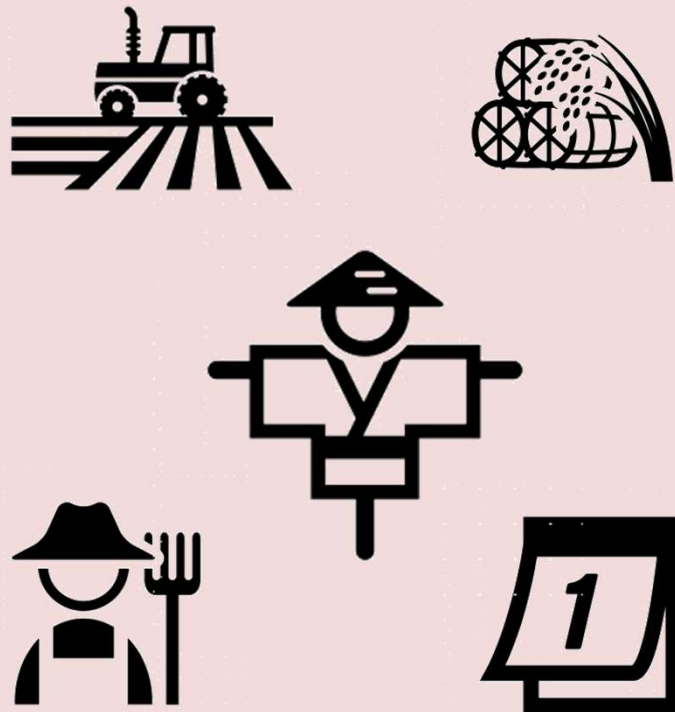
ビジネス・モデル

お客様との関係

働き方

情報システム

社会環境の変化が緩やかで中長期的な予測が可能



高い精度で未来を予測し計画通りに実行

社会環境が複雑性を増し将来の予測が困難な状況



リアルタイムに現状を捉え直ちに最適を実行

# いま求められている価値観

デジタル・ディスラプション  
デジタル前提にビジネスを再構築

VUCA  
変化が速く予測困難な社会

## 圧倒的なスピード

仮説・実践・検証を高速に回すこと

他人の正解は  
自分の正解ではない



- ✓ 自分たちで考えて、答え(仮説)創る。
- ✓ 直ちに実践に移し、結果を確認する。
- ✓ 結果から議論して、仮説を更新する。

- 直ちに行動しなければ、チャンスを逃してしまう。
- 失敗しても直ちにやり直しでき、大きな痛手を回避できる。
- スピードを徹底的に追求すれば、物事を単純化して足らなく  
てはならず、本質のみに集中できる。

# Try and Learn!

DXとはこの価値観を企業活動  
の基盤に据えるための取り組み

# 社会的パラダイムの変遷とDX

2000年

## 安定性

### 生産性

Productivity

予測可能な未来に備え  
計画的・分析的に事象を捉え  
均質的・集团的に事業を遂行

### 大量生産・大量消費

- ✓ 大規模システム
- ✓ ウォーターフォール開発
- ✓ 長期開発・低頻度デプロイ
- ✓ オンプレ
- ✓ 標準的人材による人海戦術

2020年

## 俊敏性

### 多様性

Diversity

予測不可能な未来に対処すべく  
リアルタイムに事実を捉え  
独創的・自律的に事業を遂行

### 最適生産・多様消費

- ✓ 小規模システム
- ✓ アジャイル開発
- ✓ 短期開発・高頻度デプロイ
- ✓ クラウド（インフラ、PaaS）
- ✓ 自律的人材によるチーム戦術

## 人間性

### 持続可能性

Sustainability

資源の枯渇・環境破壊に直面し  
地球規模かつ包括的に世界を捉え  
共感的・倫理的に事業を遂行する

### 少量生産・循環利用

- ✓ マイクロ・サービス
- ✓ アジャイル+AI開発
- ✓ 超短期開発・継続的デプロイ
- ✓ クラウド（サーバーレス、SaaS）
- ✓ 自律人材によるチーム戦術

所有と消費

共有と循環

DX

# DXの定義

# デジタルがリアルを包括する社会

## Before Digital



リアルを支援する便利な道具  
としてのデジタル

## After Digital



リアルを包括する仕組み  
としてのデジタル

「[アフターデジタル・藤井保文 著](#)」を参考に作成

## デジタル・トランスフォーメーション

デジタルを前提に

ビジネスを変革すること

デジタルがリアルを包括する社会に 適応するために会社を作り変えること

デジタル・テクノロジーの進展により産業構造や競争原理が変化し、これに適応できなければ、事業継続や企業存続が難しくなる

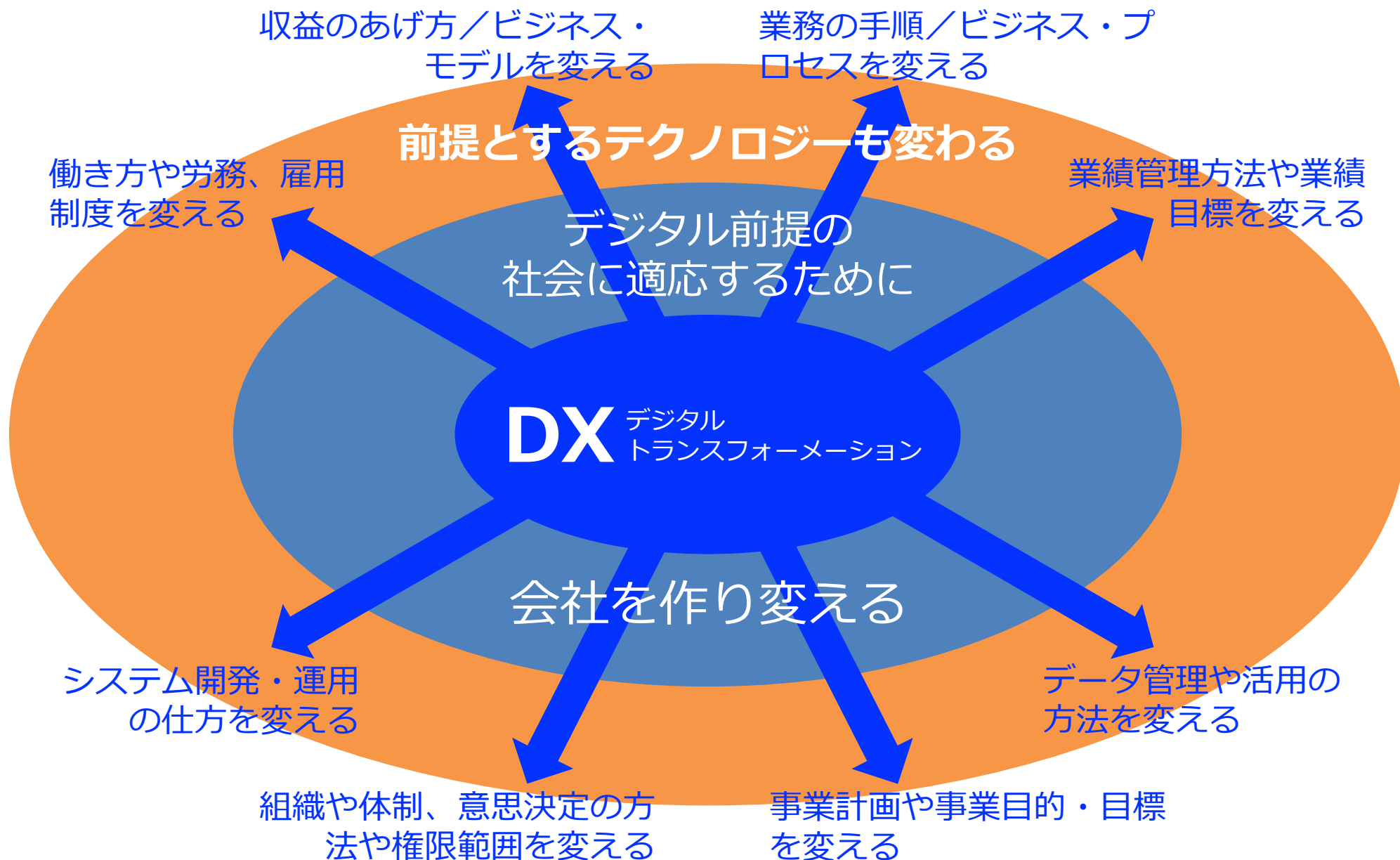


DXとは、このような状況に対処するために、ビジネス・モデルや業務の手順、顧客との関係や働き方、企業の文化や風土を変革すること。



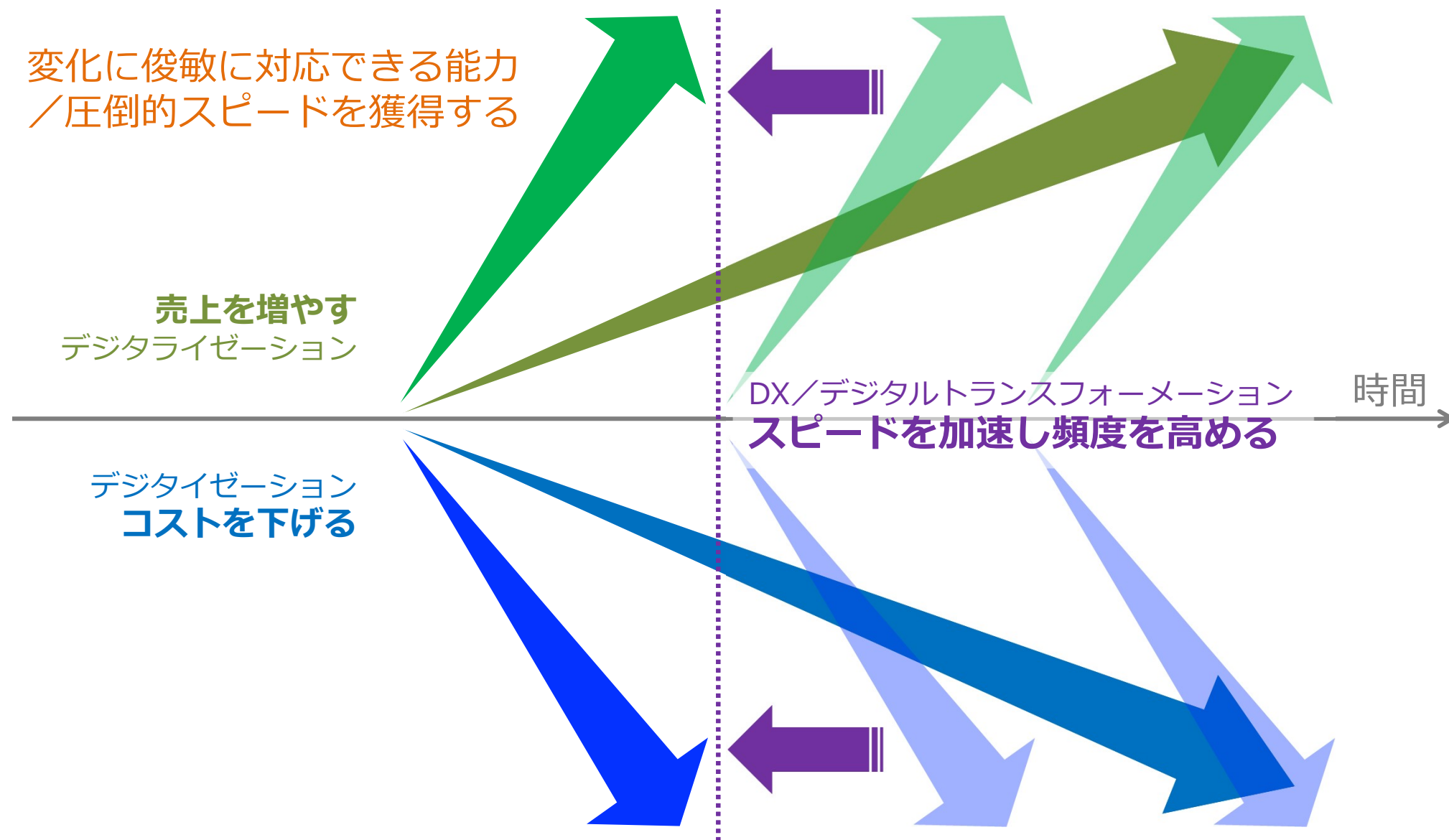
変化に俊敏に対応できる（アジャイル）企業に変わること

# DXとは何をするのか

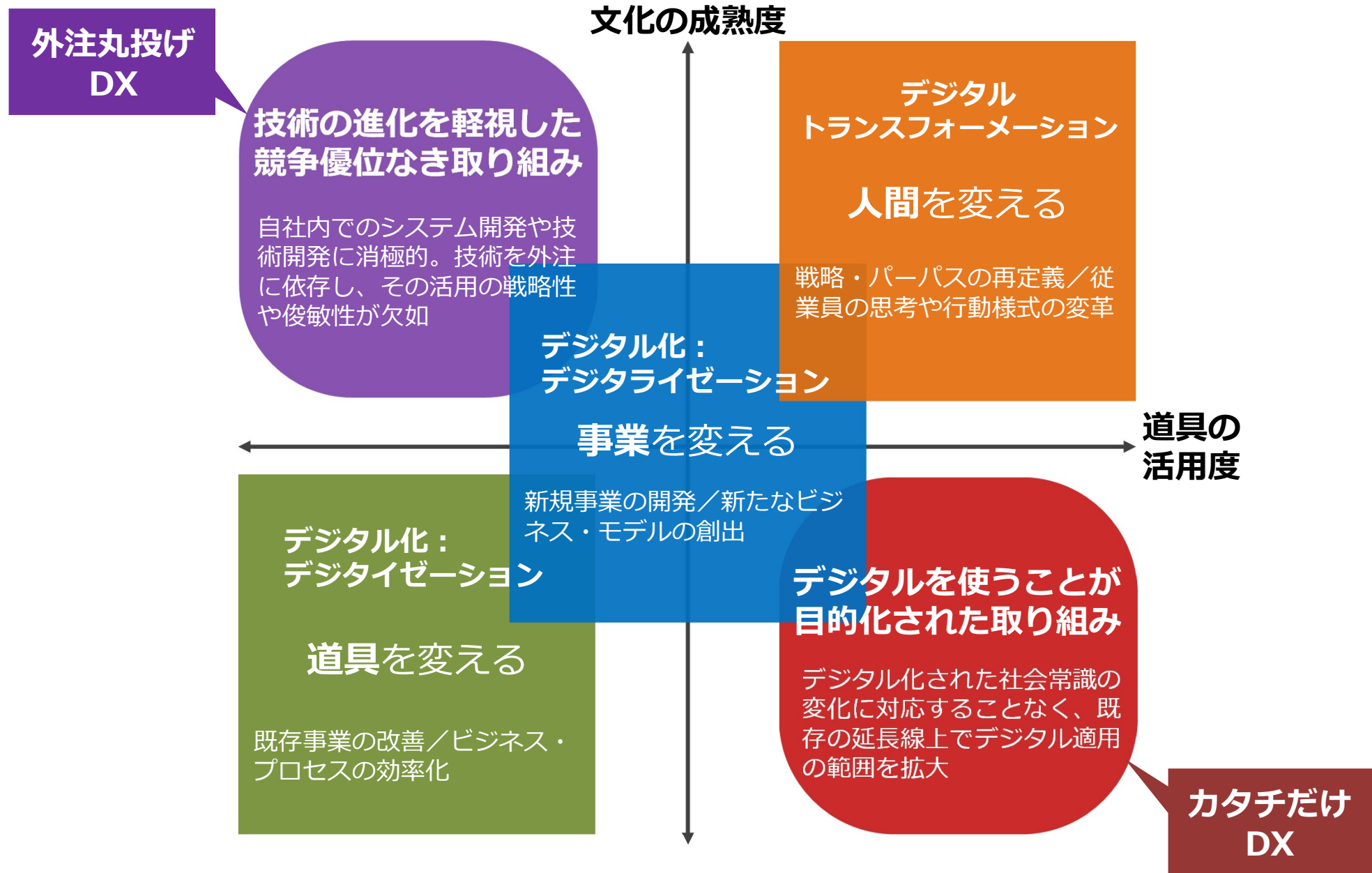




# 2つのデジタル化とDXとの関係



# デジタル活用の2つのベクトル



---

AIとDX

# 生成AIと人間の役割分担



テーマや課題などの問いの設定



情報収集

(思考の拡散・新たな気付き)



分類・整理

(思考の収束・範囲の絞り込み)



考察

(思考の壁打ち)



下書き

(プロトタイピング)



成果物



# AIエージェントとは



来週の大阪出張のための  
航空券とホテルを手配してほしい



## AIエージェント / AIエージェント

### 記憶

memory

文脈把握の短期記憶  
教訓保持の長期記憶

### 計画

planning

タスクばらし  
結果からの再計画

### 個性

profile

タスクにおける  
役割や性格

### 行動

action

タスク実行の  
具体的な行動

やりたいことを依頼すれば、その方法を自分で考え、計画し  
様々なツールを駆使して、結果を出してくれるソフトウェア

大規模  
言語モデル

旅行予約  
サイト

依頼者の  
スケジュール表

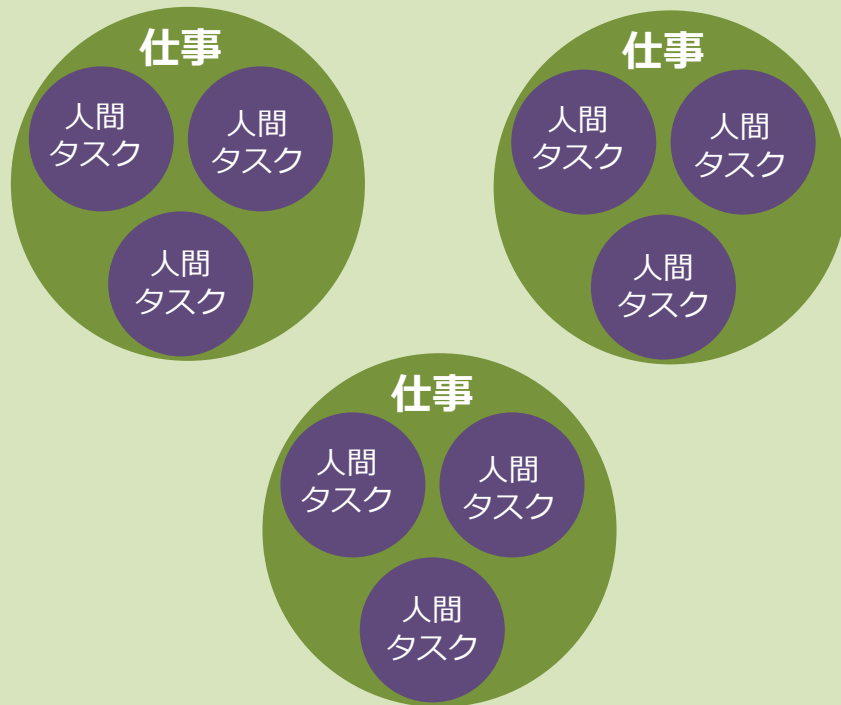
出張履歴や  
出張報告書



# 仕事の生産性をあげる



## 人間のキャパシティ



## 人間のキャパシティ



# 人間とデジタルとDXの関係

0



1



## 創造性

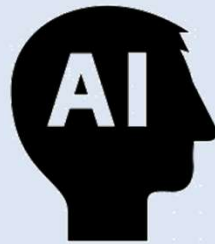
- ✓ 発見や発明
- ✓ イノベーション
- ✓ 芸術性や美意識



1



10



デジタル

## 生産性

- ✓ 効率化・スピード
- ✓ 自動化・自律化
- ✓ コミュニケーション

人間にしかできないコトへ  
時間と意識をシフトさせる

10 → 100



## 感受性

- ✓ 応用・転用
- ✓ 発展・拡張
- ✓ 決定・判断

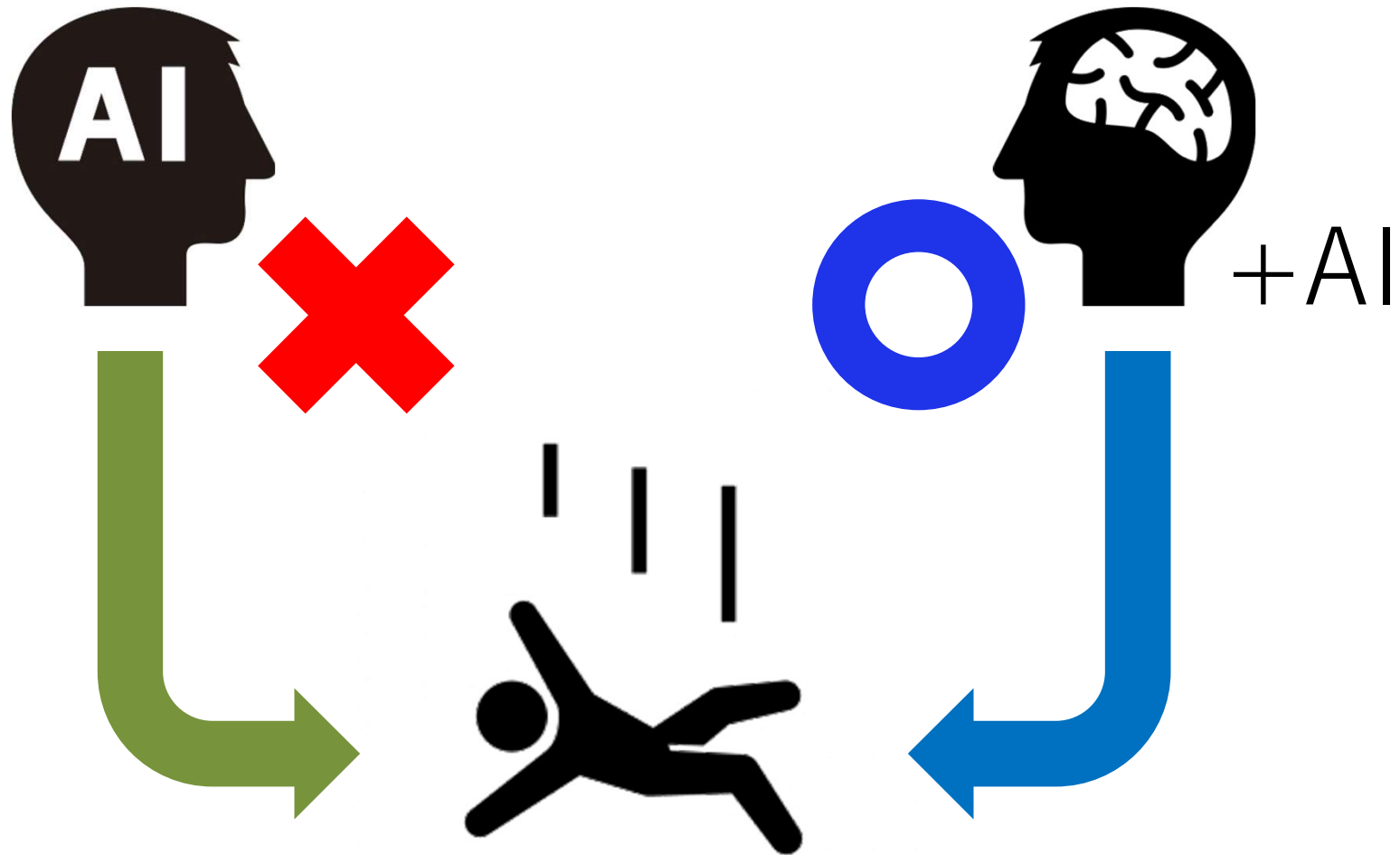


DXとは、こういう企業の文化や風土を作ること

# AIが仕事を奪う？

AIが  
人間の仕事を奪う

AIを使いこなせる人間が  
AIを使いこなせない人間の仕事を奪う





---

会社を作り変える

DXの実践

# DXの実践とは何をするのか

## ビジネス環境の変化

デジタルによる新しい競争原理の登場と変化の加速

**デジタル・デイスラプション**  
デジタル前提にビジネスを再構築

**VUCA**  
予測困難な社会

変わり続ける競争原理

会社を作り変える

データで事実を捉える

圧倒的なスピードの獲得

**イノベーション**  
新しい常識で不連続な変化に対処

**トランスフォーメーション**  
新しく会社を作り変える

デジタルの積極的な活用と当たり前前に使いこなす企業文化の醸成

**DXを実践する**

# DXという魔法の杖はない

社会の空気に迫られた  
**漠然とした不安**

上からの何とかしろよの  
**追い詰められた感**

情報のつまみ食いによる  
**浅い考察**

AI  
5G  
IoT



**はやり言葉**

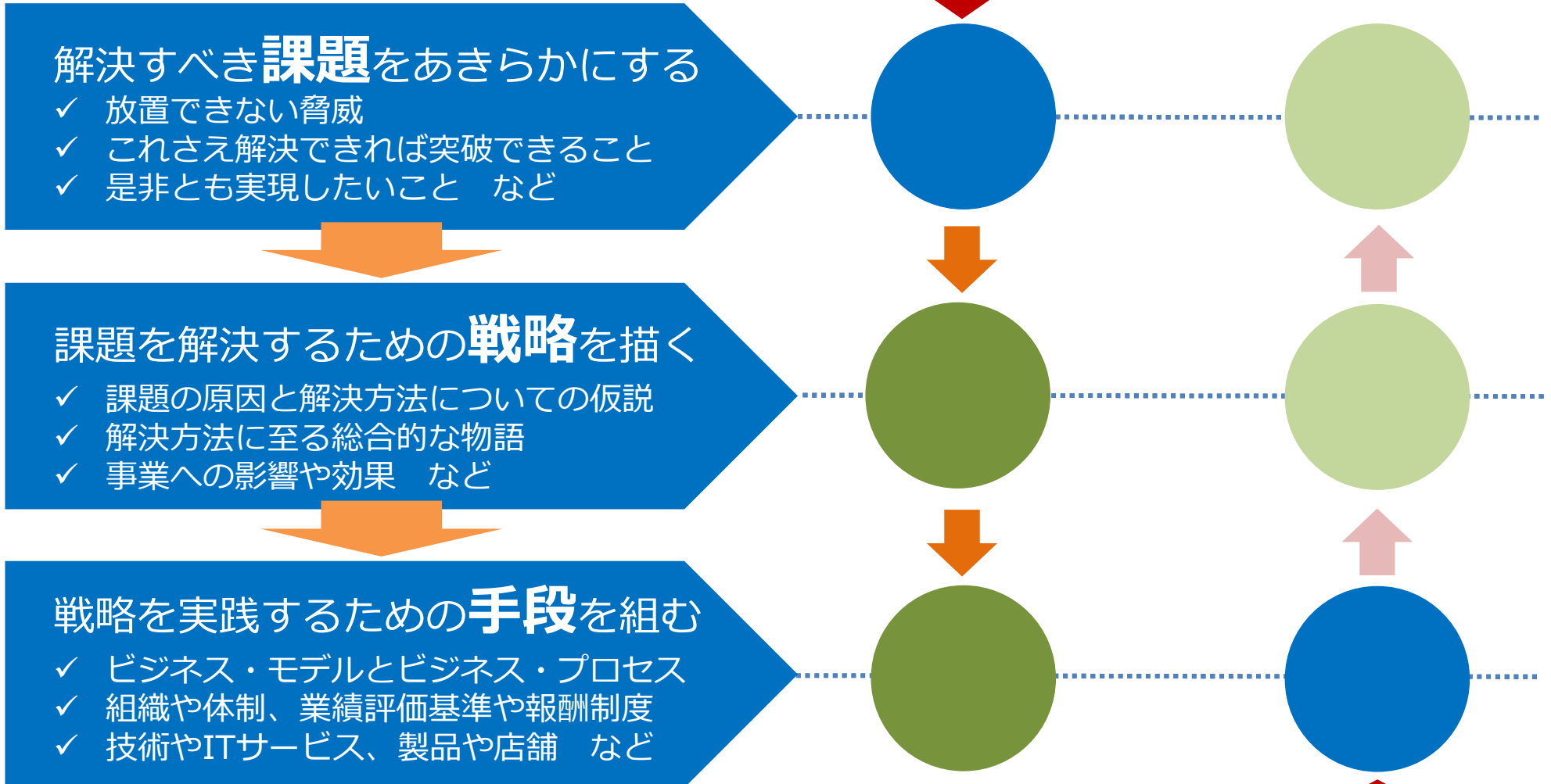
で拙速に解決しようとする

プラットフォーム  
サブスク サービス化  
DX Web3

自分たちは、何を解決したいのか、何をしたいのか？  
それらをはっきりとさせることが、全てに優先する。

# DX実践の3つのステップ

我が事業部が克服すべき  
重大な課題は何だろう？



AIを使った新しいビジネス  
ならば、何がいいだろう？

# DXに至る3つのステージ

当たり前前の日常  
ビジネスの前提

デジタル・トランスフォーメーション

人間を変える

戦略・パーパスの再定義／従業員の思考や行動様式の変革

無くてはならない手段  
価値を生み出す源泉

デジタル化：デジタルイゼーション

事業を変える

新規事業の開発／新たなビジネス・モデルの創出

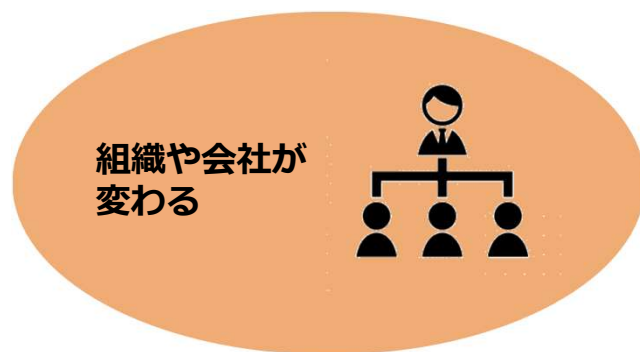
便利な道具

デジタル化：デジタイゼーション

道具を変える

既存事業の改善／ビジネス・プロセスの効率化

# 現場からの実践アプローチ



仲間が増える



仲間ができる



共感者が現れる



成功も失敗も  
正直に発信する



正しいことを  
とにかく始める



## デジタル・トランスフォーメーション

### 人間を変える

戦略・パーパスの再定義／従業員の思考や行動様式の変革

## デジタル化：デジタライゼーション

### 事業を変える

新規事業の開発／新たなビジネス・モデルの創出

## デジタル化：デジタイゼーション

### 道具を変える

既存事業の改善／ビジネス・プロセスの効率化

# 推進組織の役割

## 事業部門の垣根を壊す

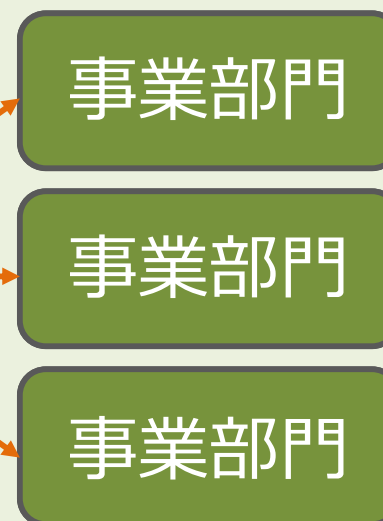
- ✓ デジタル前提で個別の事業を再定義
- ✓ 部門最適から全社最適へと連携を模索
- ✓ 全社シナジーで、全社／部門収益を拡大



DX戦略  
= 経営戦略/事業戦略

## 事業部門を個別に巻き込む

- ✓ DXが、できるところありませんか？
- ✓ お願いします、是非やりましょう！
- ✓ 予算を付けます、お手伝いします！



DX戦略  
= 業務改善/デジタル活用

# 変革は『いま』を終わらせることから始めよ



クルト・レヴィン Kurt Lewin 1890 -1947年

ユダヤ系ドイツ人としてドイツに生まれ、ベルリン大学の哲学と心理学の教授を務めていたが、ナチ政権の成立で1933年にアメリカに亡命。コーネル大学教授を務め、マサチューセッツ工科大学にグループ・ダイナミクス研究所を創設。場の理論や、リーダーシップ、集団力学（グループ・ダイナミクス）、アクション・リサーチなど、その研究業績は多岐にわたり、「社会心理学の父」と呼ばれている。

## 変革の3段階

### 第1段階：解凍（unfreezing）

危機的状況についての現状認識と危機感を共有し、新しい考え方、やり方によって改善していくといった雰囲気醸成。既存の価値観や先入観を捨てて、新たな企業の文化や風土を作っていくことへの考え合意し、推進力を生み出す。

### 第2段階：変革（moving/移動）

目指すべき改革の方向性や全体像を共有し、誰が、何を、いつまでに実行するかなどの具体的な実効策を定める。変革の効果を検証し、試行錯誤を重ねながら、変革をすすめる。

### 第3段階：再凍結（freezing）

変革の成果を組織内に定着させ習慣化させる。変革後の状態を当たり前のもので定着させて新しい企業の風土や文化を根付かせる。



- 経営や事業の現状を俯瞰、整理して、課題と原因を定義できる。
- 経営者や事業部門が示した事業課題を考察し、課題の精緻化や明確化を支援できる。
- デジタル技術やデジタル・ビジネス・モデルについての広範な知見を有している。
- デジタルについての知見を生かして、事業課題を解決する戦略を描ける。
- 描いた戦略の実践を主導、または事業責任者の伴走者として支援できる。



# DXの実践を支える人材の育成

## DX / デジタル・トランスフォーメーション

デジタル前提の社会に適応し、存続・成長しつづけることができる会社へと作り変えること

- ビジネス・モデル（顧客との関係や収益構造）
- ビジネス・プロセス（業務手順や決裁方法）
- 働き方や労務、雇用制度
- 組織や体制、意思決定の方法や権限範囲
- 事業計画や業績管理
- データの管理や活用
- システム開発（外注から内製への転換）
- その他 企業活動や仕組み全般

### 常識と世論の醸成（全社員）

変革に前向きな社内世論を形成し  
実践のスピードを加速させるため

- デジタル技術とその活用方法についての基本的な知識を有している。
- デジタル技術が、自分たちの業務とどう関わり、役立っているのかを知っている。
- 最新の動向を知り、これを活用することへの抵抗がなく、実践リーダーの取り組みを現場で支援できる。

### 実用スキルの習得（全社員）

業務の効率化や改善を加速するため

- 新しいデジタル・ツールを試してみることへの抵抗がない。
- 実務の現場での効率化や改善に役立つツールを使いこなせる。
- 実務経験を活かして、ツールの活用範囲を拡げることや、新たなツールの発掘に貢献できる。

### 実践リーダーの育成（選抜社員）

事業戦略の変革や新規事業の  
開発を推進、加速させるため

- 経営や事業の現状を俯瞰、整理して、課題と原因を定義できる。
- 経営者や事業部門が示した事業課題を考察し、課題の精緻化や明確化を支援できる。
- デジタル技術やデジタル・ビジネス・モデルについての広範な知見を有している。
- デジタルについての知見を生かして、事業課題を解決する戦略を描ける。
- 描いた戦略の実践を主導、または事業責任者の伴走者として支援できる。

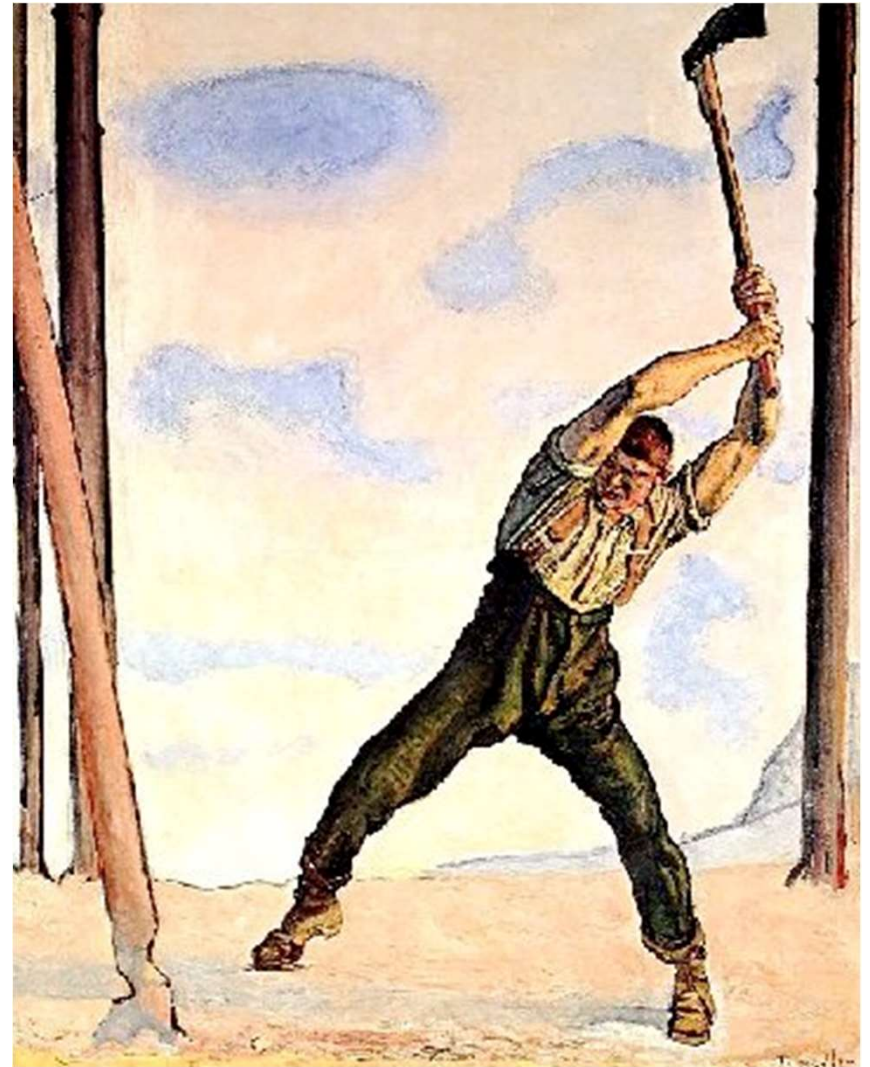
# 「木こりのジレンマ」に陥ってはいないだろうか？

木こりが木を切っていた。  
通りがかった旅人がその様子を眺めていると、斧を振るう勢いの割に、木が切れていないようだった。  
よく見ると木こりの使っている斧が刃こぼれしている。そこで、旅人は言った。

「斧を研いだほうがいいのではないですか？」

すると、木こりはこう答えた。

「そんなことは分かっていますが、木を切るのに忙しくて、斧を研ぐ時間がないんですよ。」



# 【図解】 コレ一枚でわかる最新ITトレンド 改装新訂4版



2022年10月3日発行の最新版

## ITのいまの常識がこの1冊で手に入る

- デジタルの重要性、価値や役割について理解できる
- デジタルを業務や事業に活用できる
- デジタルを活かしたビジネスが企画できる

本書は、そんな「デジタル・リテラシー」を、専門知識を持たない方に身につけていただくための1冊です。

- 
- |      |                          |
|------|--------------------------|
| 第1章  | コロナ禍が加速した社会の変化とITトレンド    |
| 第2章  | 最新のITを理解するためのデジタルとITの基本  |
| 第3章  | ビジネスに変革を迫るDX             |
| 第4章  | DXを支えるITインフラストラクチャー      |
| 第5章  | コンピューティングの新しい常識となったクラウド  |
| 第6章  | デジタル前提の社会に適応するセキュリティ     |
| 第7章  | あらゆるものごとをデータでつなぐIoTと5G   |
| 第8章  | 複雑な社会を理解するためのAIとデータサイエンス |
| 第9章  | 圧倒的なスピードが求められる開発と運用      |
| 第10章 | いま注目しておきたいテクノロジー         |
- 

**【特典1】** 掲載図版は全てPowerPointデータでダウンロード  
ロイヤリティフリーで利用できます。

**【特典2】** ITインフラやシステム開発についての解説も  
PDFでダウンロードできます。



ネットコマース株式会社  
180-0004 東京都武蔵野市吉祥寺本町2-4-17  
エスト・グランデール・カーロ 1201  
<http://www.netcommerce.co.jp/>