

DXの本質：変革はなぜ難しいのか？

2025年12月2日

株式会社電通総研

コンサルティング本部 コンサルティング第3ユニット

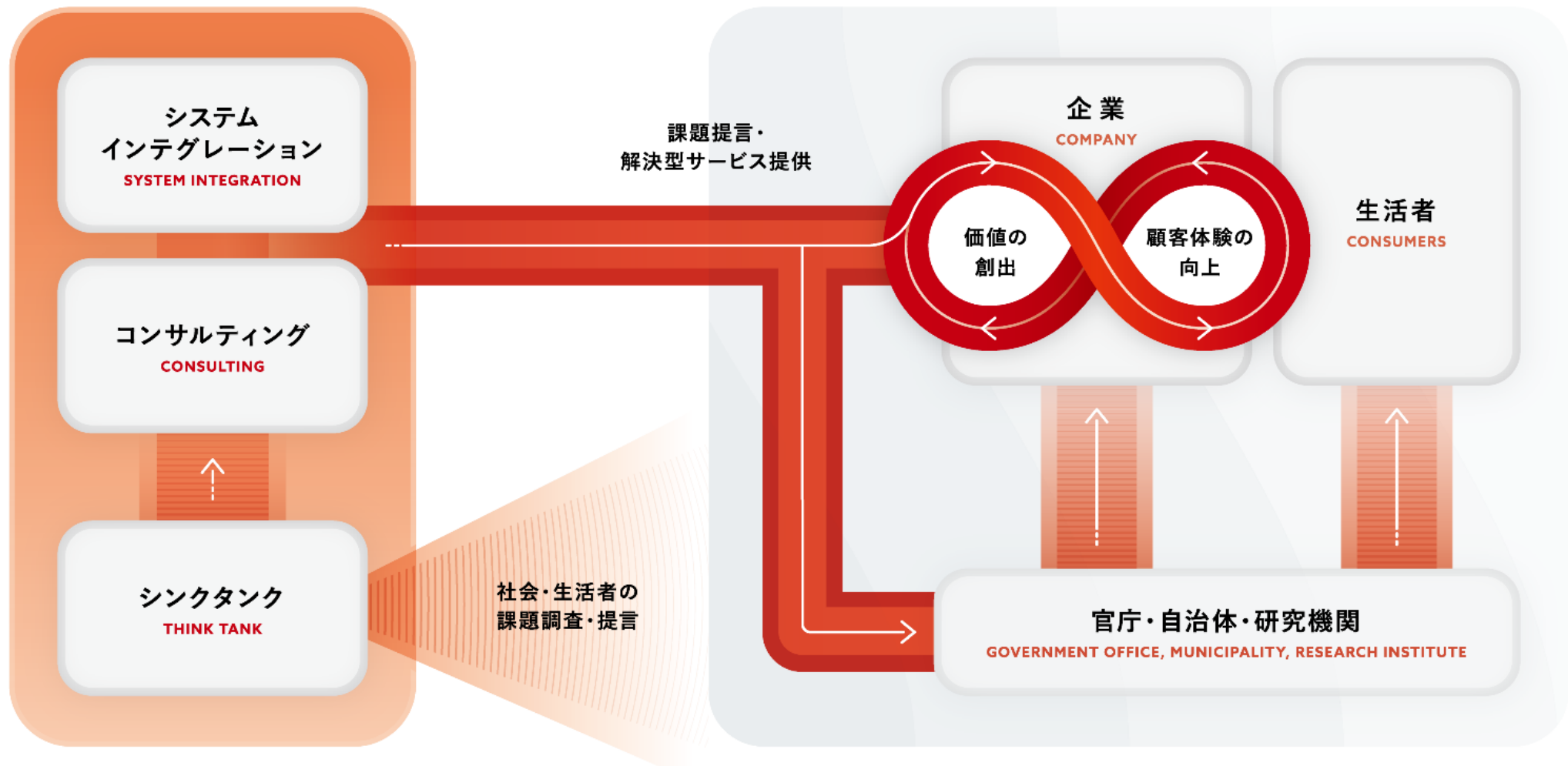
プロジェクトデザイン部 2グループ グループマネージャー

船山 裕輔



電通総研

社会



電通総研グループの事業コンセプト — 社会進化実装 —

A dark-themed graphic featuring a central globe of the Earth. The globe is surrounded by a complex network of white circuit lines that radiate outwards, resembling a printed circuit board. In the upper right quadrant, there are several lines of faint, light gray binary code (0s and 1s). The overall aesthetic is futuristic and technological.

DX?

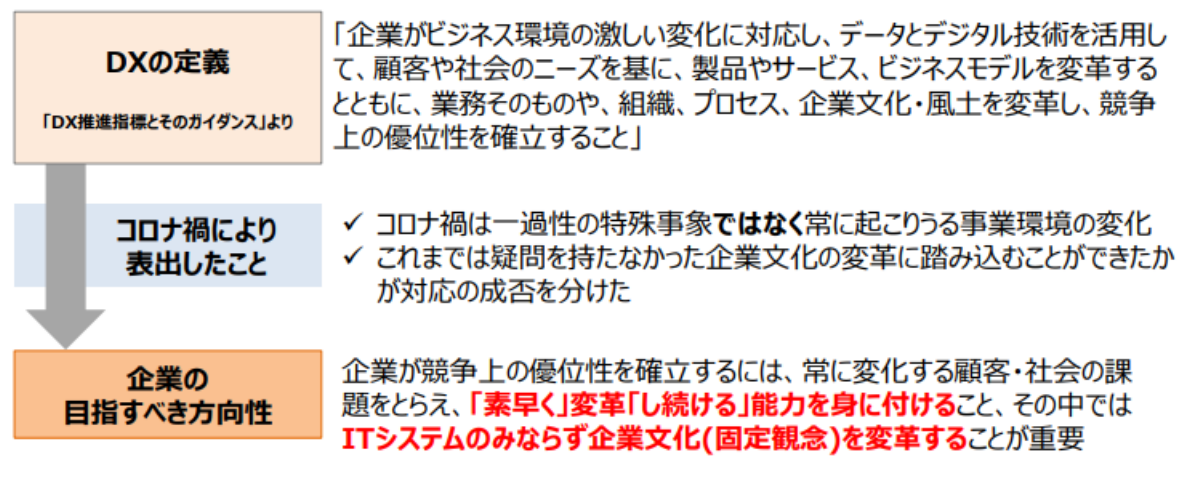
DXの定義と本質

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**

変化に迅速に適応し続けること、その中ではITシステムのみならず**企業文化(固定観念)を変革することがDXの本質**であり、**企業の目指すべき方向性**

2.4 企業の目指すべき方向性

- **変化に迅速に適応し続けること、その中ではITシステムのみならず企業文化(固定観念)を変革することがDXの本質**であり、企業の目指すべき方向性
- コロナ禍によって人々の固定観念が変化した今こそ企業文化を変革する機会。**ビジネスにおける価値創出の中心は急速にデジタルに移行しており、今すぐ企業文化を変革しビジネスを変革できない企業は、デジタル競争の敗者に**



8

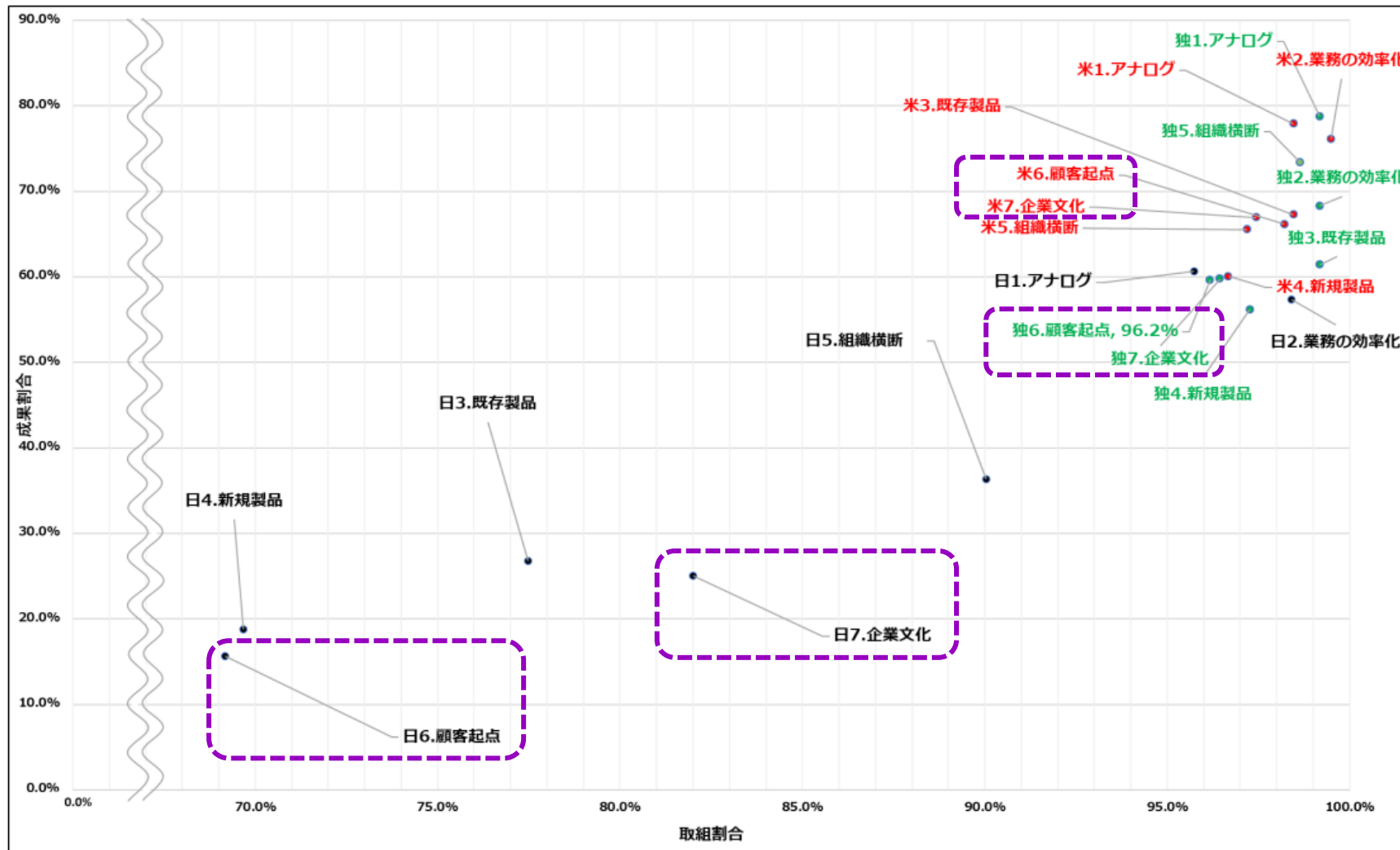
出典：経済産業省 DXレポート2中間とりまとめ
https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation_kasoku/pdf/20201228_2.pdf

DXの成否：日本企業の現在地

図表 1-21 DXの具体的な取組項目における取組割合と成果割合の関係

1. アナログ・物理データのデジタル化
2. 業務の効率化による生産性の向上
3. 既存製品・サービスの高付加価値化
4. 新規製品・サービスの創出
5. 組織横断/全体の業務・製造プロセスのデジタル化
6. 顧客起点の価値創出によるビジネスモデルの根本的な変革
7. 企業文化や組織マインドの根本的な変革

組織変革、ビジネスモデル変革に至っている企業は米国・ドイツと比較して半分以下の現状



出典：IPA DX動向2025 <https://www.ipa.go.jp/digital/chousa/dx-trend/tbl5kb0000001mn2-att/dx-trend-2025.pdf>


変革はなぜ難しいのか？

目的・目標の納得感がない



総論賛成
各論反対

手段と目的の逆転




いつの間にか
ツール導入が目的に
AI使って何かできないか？

効率化偏重




ROIは？
ROIは？
ROIは？

過剰/過少のトップダウン

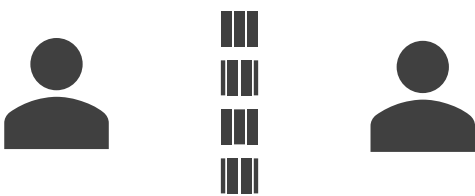


役員が何をいう？




やれやれいうが
支援がない…

改善が重ねられたサイロ化組織




今更変えられない
影響がわからない

当事者意識不足



DX推進部が
やってくれるんでしょ？



自分たちは最適化
されているから関係ない

変革はなぜ難しいのか？

設計

設計自由度

一品設計

設計変更

VS

生産技術

生産性

ライン標準化

設備制約

営業

売上

納期遵守

顧客個別仕様
(多品種少量)

VS

生産管理

生産平準化

在庫最適化

設備稼働率

アフター サービス

顧客満足度

保守性

マニュアル整備

VS

設計

設計コスト

性能・デザイン性

設計変更

品質保証

不具合防止

品質統制

改善要求

VS

製造

タクト維持

現場判断

作業習熟

部門間のKPIが対立構造。それを前提にしたときにどう解決をするか？

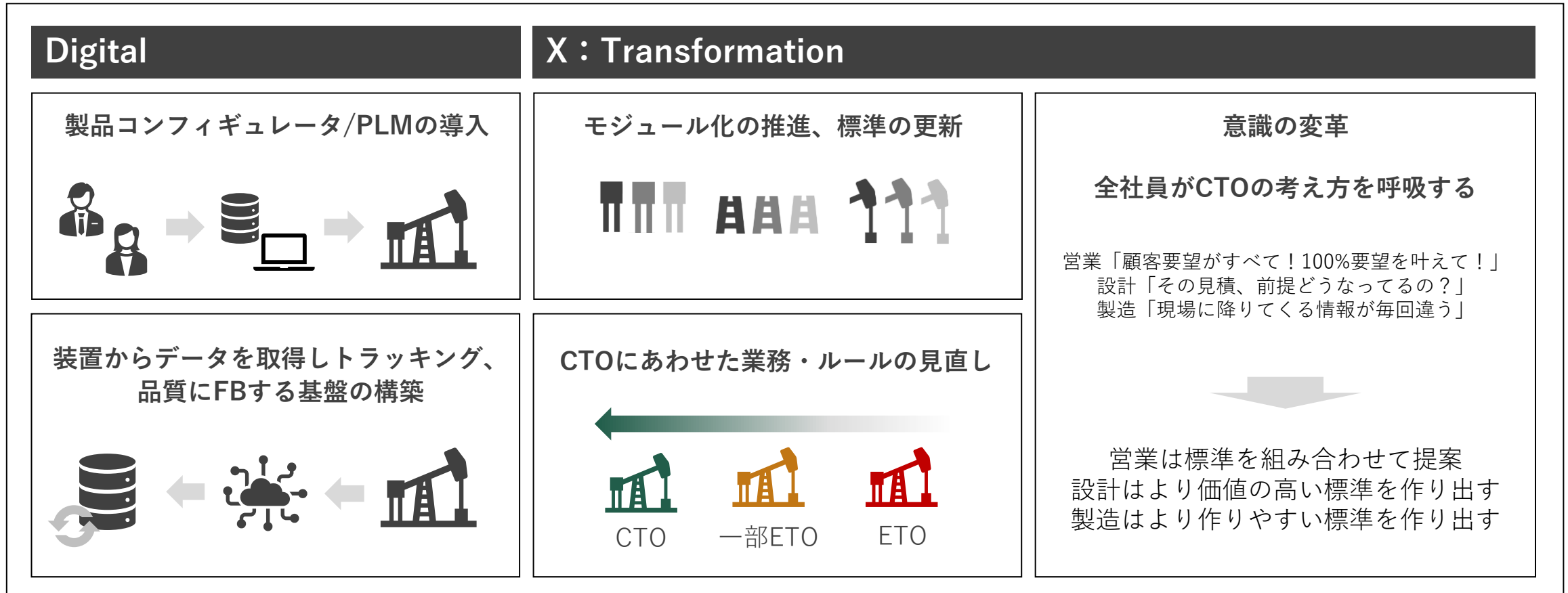
DX成功事例①：オランダ SELMERS

概要

ETO（個別設計・受注生産）からCTO（受注組み合わせ生産）への転換

背景

増え続けるエンジニアリング/管理コスト、属人化によって成長が止まってしまっていた



出典：SELMERS社HP <https://www.selmers.com/news/from-eto-to-cto/>

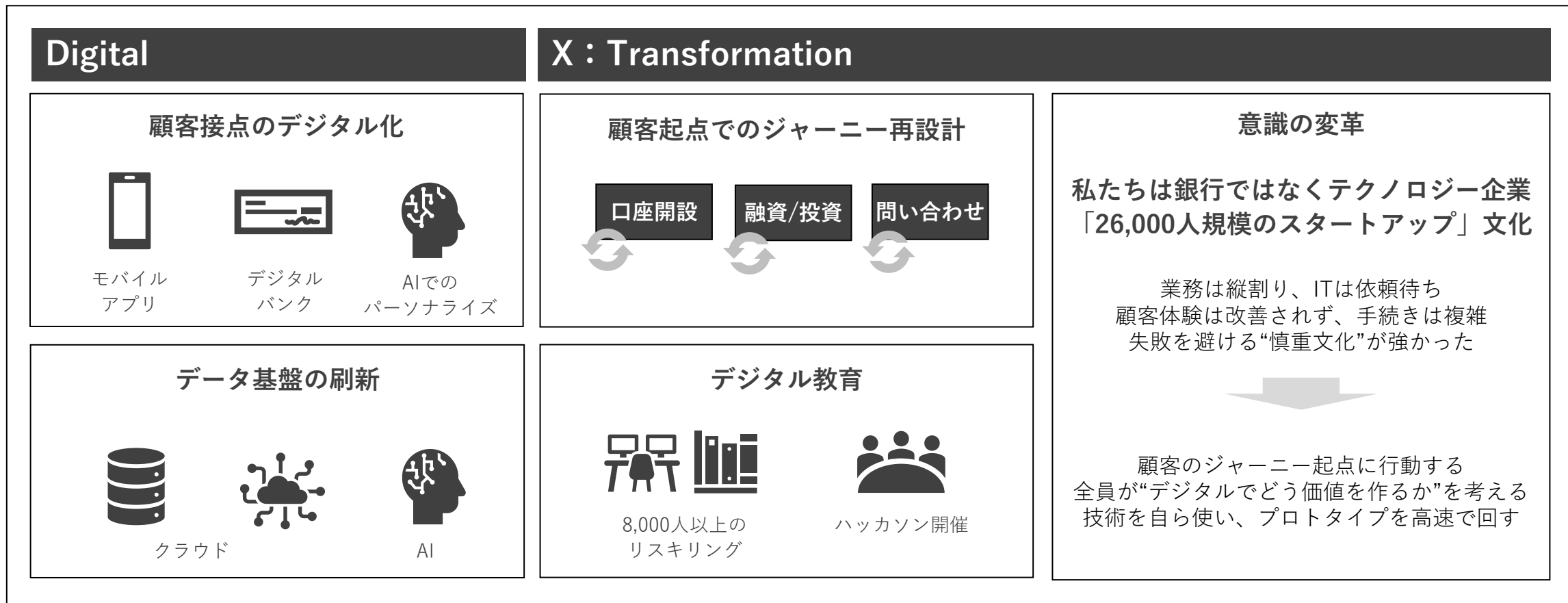
DX成功事例②：シンガポール DBS銀行

概要

旧態依然の銀行からテクノロジー企業への移行

背景

レガシーシステム・複雑な業務プロセス・顧客満足度の低迷により、競争力が低下
それに加えて、他業種からの参入脅威を感じていた



出典：DBS 世界最高のデジタル銀行: テクノロジー企業を目指した銀行の変革ジャーニー / <https://toyokeizai.net/articles/-/688085?display=b>

Digital **X** Transformation

働く人の意識改革を
最重要視している

意識改革が実現できたポイント：良質な問いの存在

事例①：SELMERS社

そもそも、特注であることが
本当に顧客が重視する価値なのか？

もし標準割合を今より10倍にできたら
誰がどれくらい嬉しいだろうか？

このままの働き方を続けることで、
5年後にリスクがないだろうか？

事例②：DBS銀行

Amazonが銀行をやるなら
どうやるか？

顧客にどんな体験をしてもらったら
満足してもらえるか？

レガシーシステムが本当に問題なのか？
そもそもの考え方ではないか？

変革を起こすための問いとは？

そもそも、特注であることが
本当に顧客が重視する価値なのか？

レガシーシステムが本当に問題なのか？
そもそもの考え方ではないか？

もし標準割合を今より10倍にできたら
誰がどれくらい嬉しいだろうか？

顧客にどんな体験をしてもらったら
満足してもらえるか？

このままの働き方を続けることで、
5年後にリスクがないだろうか？

Amazonが銀行をやるなら
どうやるか？

そもそもの前提を疑う問い

顧客起点・未来志向の問い

行動と自分事化を促す問い

他者・他社から学ぼうとする問い

人の役割

問いを創る・判断する

答えを出すための問い
未来を創るための問い
AIの回答に対して判断する

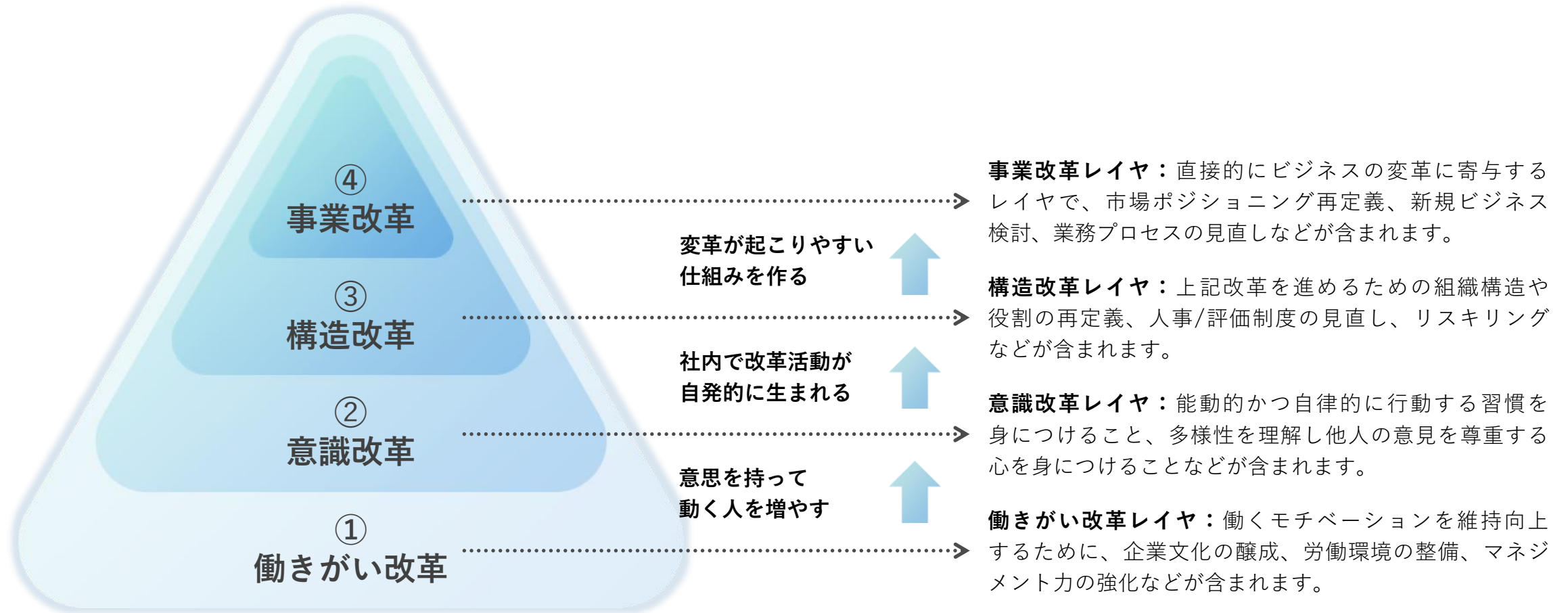


AIの役割

選択肢を造る

膨大なデータを整理する
既存の情報を組み合わせる
指示されたことを処理する

持続可能な変革をし続けていくために：企業変革ピラミッド



働く人の意志が持続可能な変革の基盤となる

道路整備 vs 国の継続的发展

某国の国際協力



速くて綺麗だが技術は現地に残らず
補修が困難で依存から抜け出せない

日本の国際協力



開発が遅く道路は凸凹で当初批判されたが
時が立ち感謝されている

道路整備
(某国の労働者と材料)



国の継続的发展

公的職業訓練校の講座
求職者→雇用創出者

規律を守り
真面目に仕事をする習慣

現地の雇用を生み出す
人間らしい仕事

DXの本質は企業文化の変革

働く人が意志をもつこと

そのためには良質な問いが必要



みなさんはどんな問いを立てて
進めていますか？



本資料に関するお問合せ

コンサルティング本部
シニアマネージャー
船山 裕輔



<https://www.dentsusoken.com>



funayama.yusuke@dentsusoken.com

CONFIDENTIAL

本文書(添付資料を含む)は、株式会社電通総研が著作権その他の権利を有する営業秘密(含サプライヤー等第三者が権利を有するもの)です。
当社の許可なく複製し利用すること、また漏洩することは「著作権法」「不正競争防止法」によって禁じられております。本資料内の社名・製品名は各社の登録商標です。