



お役立ちe-book

# DX 推進プロジェクトが 「失敗」に終わらない ためには

✓ DX推進が「失敗」に  
終わってしまう3つの要因

✓ DX 推進成功に向けて、  
おさえるべき4つのポイント

# はじめに

「DX」という言葉が社会的に広まりを見せている昨今、その必要性は認識しているものの何をすればよいのかわからない、または取り組み始めたものの効果を実感できていないといった企業が少なくないのも現状です。そこで、本e-bookでは、DX推進が失敗してしまう3つの要因と、DX推進成功に向けての4つのポイントをご紹介します。DX推進のヒントになれば幸いです。

## 目次

はじめに

第1章：DX推進の取り組み実態 P.3

第2章：DX推進が「失敗」に終わってしまう3つの要因 P.4

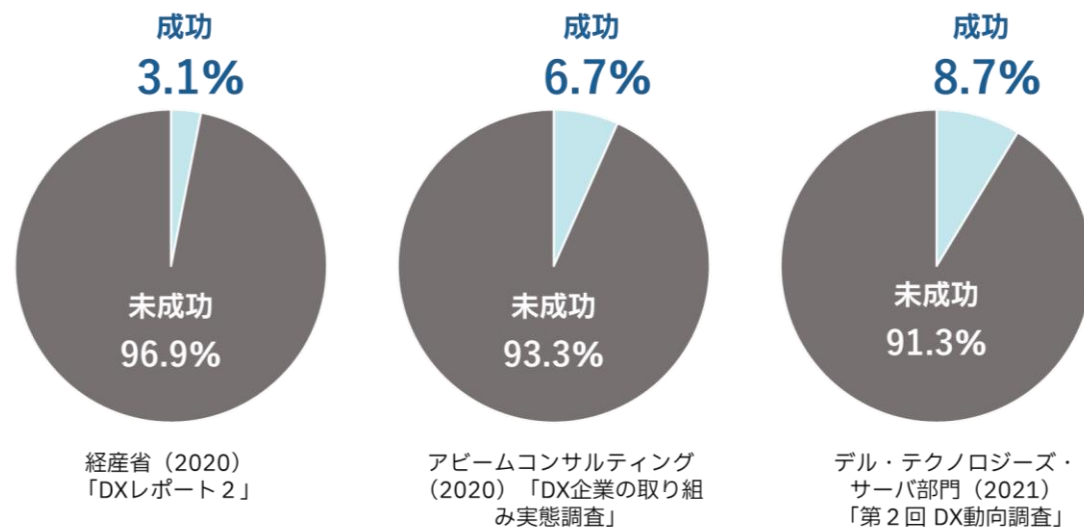
第3章：DX推進成功に向けて - おさえるべき4つのポイント - P.9

第4章：生産活動の目指す姿に向けて P.13

# 01 DX推進の取り組み実態

昨今、DX（デジタル・トランスフォーメーション）の取り組みは、製造業のみならず各業界で重要視されています。「製造業DX」「バックオフィスDX」「営業DX」というように、バズワードともなっているDXですが、その取り組みは進んでおらず、言葉が先行してしまっているという状況も少なくありません。

## DXプロジェクトの成功率はわずか「1桁」



経済産業省や各企業の調査（左図参照）によると、DXプロジェクトの成功率はわずか一桁台という結果を伺うことができます。

また、帝国データバンクによる調査（2021年実施）では、DXとしての取り組みは「オンライン会議の導入」や「ペーパーレス化の推進」等のデジタル化の延長線上のものが大半を占め、本格的なDXへの取り組みである「デジタル技術を活用して商品・サービスの変革」については約1割にとどまっていると報告されています。

これらの調査結果の背景には、「DXの必要性は認識しているものの、実際に進めるとなると順調に進んでいない」という状況があると考えられます。

DX推進が「失敗」に終わってしまう3つの要因とは？

# DX推進が「失敗」に終わってしまう3つの要因

① 各部門のデータがバラバラ  
(サイロ化) の状態

② 従来の取り組みの  
延長線上の活動

③ 部分最適に終始し、  
全体最適ができていない

システムが部署ごとに分断されてしまい、データが連携されていない状態のことを、**データのサイロ化**と呼びます。サイロ化という言葉はデータ自体もそうですが、ビジネスにおいて業務が**縦割りの組織構造**によって分断されている状況に対しても用いられます。

データのサイロ化という言葉自体はイメージしやすくするための表現にすぎず、どの企業でも起きる問題です。そのため、根本的理由が見えづらく容易に肥大化してしまうため、この問題をどのようにして解決していくかが重要です。



サイロ化のパターンとして、多いケースは主に次の2つです。

1. **縦割りの組織構造によるデータのサイロ化**
2. **ツールやシステムのアーキテクチャ設計によるデータのサイロ化**

# DX推進が「失敗」に終わってしまう3つの要因

① 各部門のデータがバラバラ  
(サイロ化) の状態

② 従来の取り組みの  
延長線上の活動

③ 部分最適に終始し、  
全体最適ができていない

## 1. 縦割りの組織構造によるデータのサイロ化

会社としてさまざまな目的はありますが、事業部を縦割りに構成することは一般的なことです。縦割りの構造であることは、単一機能として成果を出すためにはメリットのある構造といえます。

一方で、他の部署と連携することでシナジーの生まれるはずの**情報が部署間で分断されてしまう状態**を作り上げてしまう危険性ははらんでいます。

縦割り組織であるが故の、“**事業部ごとのデータのサイロ化**“は**企業成長の壁**となります。

また、縦割り組織では、他部署とのデータ連携をする際に、コストの負担先などの議論が先行してしまい、なかなかプロジェクトが推進できないという問題も同時にはらんでいます。

組織論はさまざまですが、**縦割りの組織構造を超えた新サービスの提供**を目的とした、**データ活用の取り組みをする際は、事業部を横串で管理し、横断的に判断を行う立場の役職**を作る企業が増えています。



# DX推進が「失敗」に終わってしまう3つの要因

① 各部門のデータがバラバラ  
(サイロ化) の状態

② 従来の取り組みの  
延長線上の活動

③ 部分最適に終始し、  
全体最適ができていない

## 2. ツールやシステムのアーキテクチャ設計によるデータのサイロ化

日々、各企業の事業を取り巻く環境が変化していく中で、**新規事業の立案**に向けた取り組みを行ったり、**既存事業の業務プロセスを変化**させる取り組みは当然行っていくべきことです。その結果として発生するのが、ツールやシステムの**アーキテクチャ設計によるデータのサイロ化**です。

これだけ聞くと、導入を進めた担当者に責任があるように聞こえるかもしれませんが、そうではありません。

初めからすべての影響範囲を考慮し、かつ既存の業務プロセスを変更せずに取り組むことは不可能です。リスクヘッジとして、広いスコープで設計を行う場合、工数・費用の無駄になる可能性が高くなってしまい、さらにスピードが出ないことがネックになるケースも多々あります。

そのため、新たな取り組みを行う際にツールやシステムを導入し、それらを**スモールスタート**で行うことは必要です。

ただし、時間の経過とともにアーキテクチャを見直し、整合性を取る必要性を忘れてはいけません。



# DX推進が「失敗」に終わってしまう3つの要因

① 各部門のデータがバラバラ  
(サイロ化) の状態

② 従来の取り組みの  
延長線上の活動

③ 部分最適に終始し、  
全体最適ができていない

多くの企業は、最新の方法を使用することで時間とお金を節約しながら、ビジネスプロセスと運用を改善できると考えています。

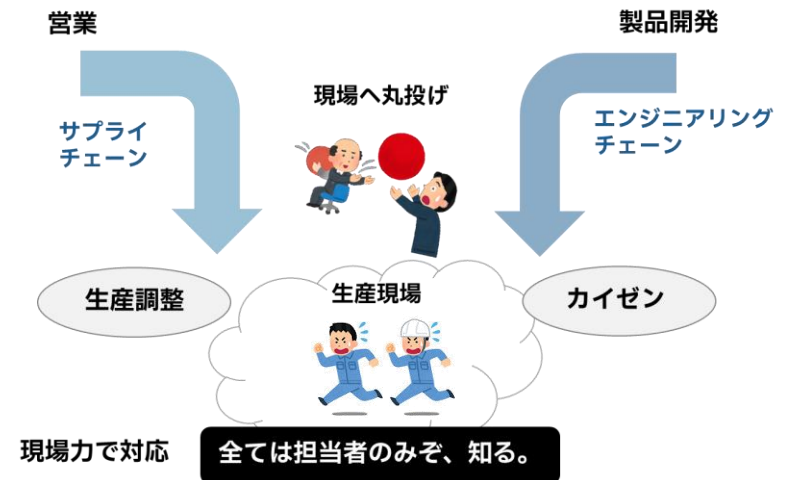
しかし、DXのようにビジネス変革を伴うプロジェクト推進には、適切な計画と、それに基づいたマネジメントが必要不可欠です。さらには、痛みを伴う改革を推し進める覚悟が経営層に求められます。

日本の製造業では経営戦略と現場が乖離し、**上から下へと丸投げ、現場力で何とか乗り切る**という体質が往々にしてあります。これはDX推進においても同じで、この流れで進めてしまう企業も少なくありません。

経営層が覚悟をもたず、現場に丸投げされたプロジェクトでは、組織の壁を突破することは難しく、現在の業務の効率化等が最大限の改革可能範囲となってしまう。

また、一任された担当者以外が、全体を把握していないため、**何が行われているのか、効果があったのか、等を客観的に判断できない状態**となってしまう。

上流、経営戦略と現場の乖離



# DX推進が「失敗」に終わってしまう3つの要因

① 各部門のデータがバラバラ  
(サイロ化) の状態

② 従来の取り組みの  
延長線上の活動

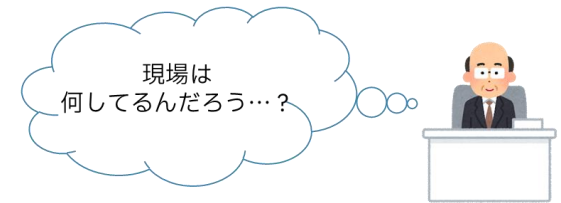
③ 部分最適に終始し、  
全体最適ができていない

データがサイロ化されてしまい、かつDXプロジェクトも現場に丸投げで、現在の業務の延長線上にしかない場合、結果として部署単位・現場単位での効率化にしか繋がりません。

企業全体から見たときに、**全体最適を求めるべき立場の経営層が全体を把握できていない**ためです。

DX推進を任された各担当者は、自身ができる範囲で頑張ったとしても、他部署を巻き込んだ企業全体のDX推進にはたどり着けません。また、いくら**部分最適**のプロジェクトを行ったところで、**全体としては歪みがあるまま**です。

そのため、経営層はなぜDX推進を掲げたにも関わらず、「**何も進んでいないのか(=現場の取組に意味があるのか)**」、**と感じてしまう**のです。



終わりのないカイゼン



DX成功にむけて、おさえるべきポイントとは？



# DX推進成功に向けて -おさえるべき4つのポイント-

## ① DXには、業務プロセスの「変革」が伴う - DX = デジタル化ではない -

DXとはデジタル・トランスフォーメーションの略です。ビジネスにおいて、一般的にトランスフォーメーションは主に「**変革**」の意味合いで使われています。一方で、本来の使い方としては「**変化**」という意味もあるため、DXとデジタル化は混同されてしまう要素を含んでいます。また、DXをするための説明を極限までカットしていくと、「デジタル化すること」と言ってしまうのも注意が必要な点です。

しかし、より高い視点から見比べた場合、DXとデジタル化は違う意味を持つ用語となります。ここでは、DXとデジタル化の定義について解説します。

**DXとは、デジタルを活用し、新たな業務・ビジネスモデルへの変革を実施していく事**と定義されます。

一方で、デジタル化は、あくまでも既存の業務・ビジネスを前提としています。人がやっていることを、システムによって「自動化してくこと」と定義されます。

DXとデジタル化の違いを一言で表すならば、**業務の変革を伴うのか、効率化を進めるのか**、という点になります。

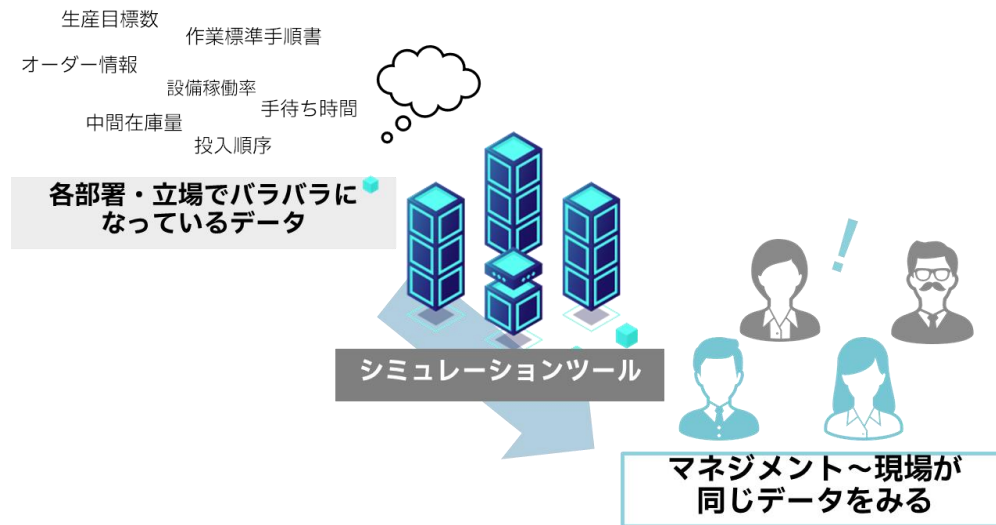


# DX推進成功に向けて -おさえるべき4つのポイント-

## ② 各部門にあるデータを統合し、マネジメント層から現場担当者が同じデータを見て意思決定をすること

「サイロ化」の弊害は、適切な情報が共有されない以上のものがあります。それは、**マネジメント層と現場が同じデータを元に意思決定することができない**ということです。

たとえば経営・マネジメント側は収益に関わることだけ、購買は注文情報のみ、製造は生産高のみ、営業はオーダー情報のみ、とそれぞれが各部門の情報だけを持ち、それぞれが自分の情報を元に判断をすることは、適切な意思決定プロセスを進めることはできません。



生産性向上につなげるための意思決定を円滑に進めるためには、**マネジメント層と各現場が同じデータを見ながら合意形成を図ることが重要**です。

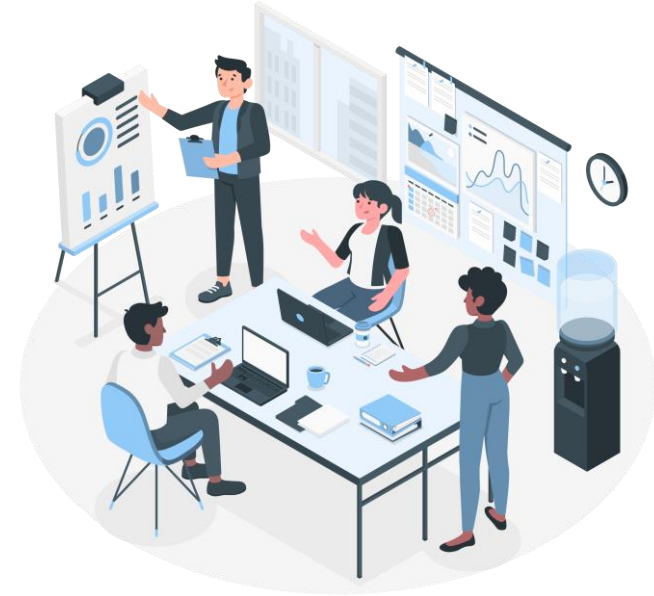
ここでは、**シミュレーションツール等の生産活動における各データを統合し、活動の見える化、意思決定に求められる定量的な指標を導出**することのできるツールが有効です。

# DX推進成功に向けて -おさえるべき4つのポイント-

## ③ 担当者に「心理的安心感」をもってもらおう

DXを進める上では、柔軟な発想、アイデアが欠かせません。また、それらを引き出すには、社員が思い付いたことを気兼ねなく発言できる場を作ることが重要になります。

「無知と思われて恥をかきたくない」「無能だと思われたくない」上記のように気持ちが萎縮するのは、一般的に“個人の問題”だと捉えられることが多いですが、実際には そのように感じさせている“組織が抱えている問題”であることがほとんどです。



そのようなときに、「みんなが気兼ねなく意見を述べることができ、自分らしくいられる文化」という心理的安全性の視点が重要になってくるのです。

ただし、プロジェクトに集まったメンバーの性格や強みはそれぞれ異なります。その中で心理的安心感を高め、「一人ひとりが萎縮せずに、気軽に意見を述べたり行動できる組織」を実現するのは簡単なことではありません。**リーダーには、チーム内の風通りをよくするための、さまざまなスキル、ノウハウが求められています。**

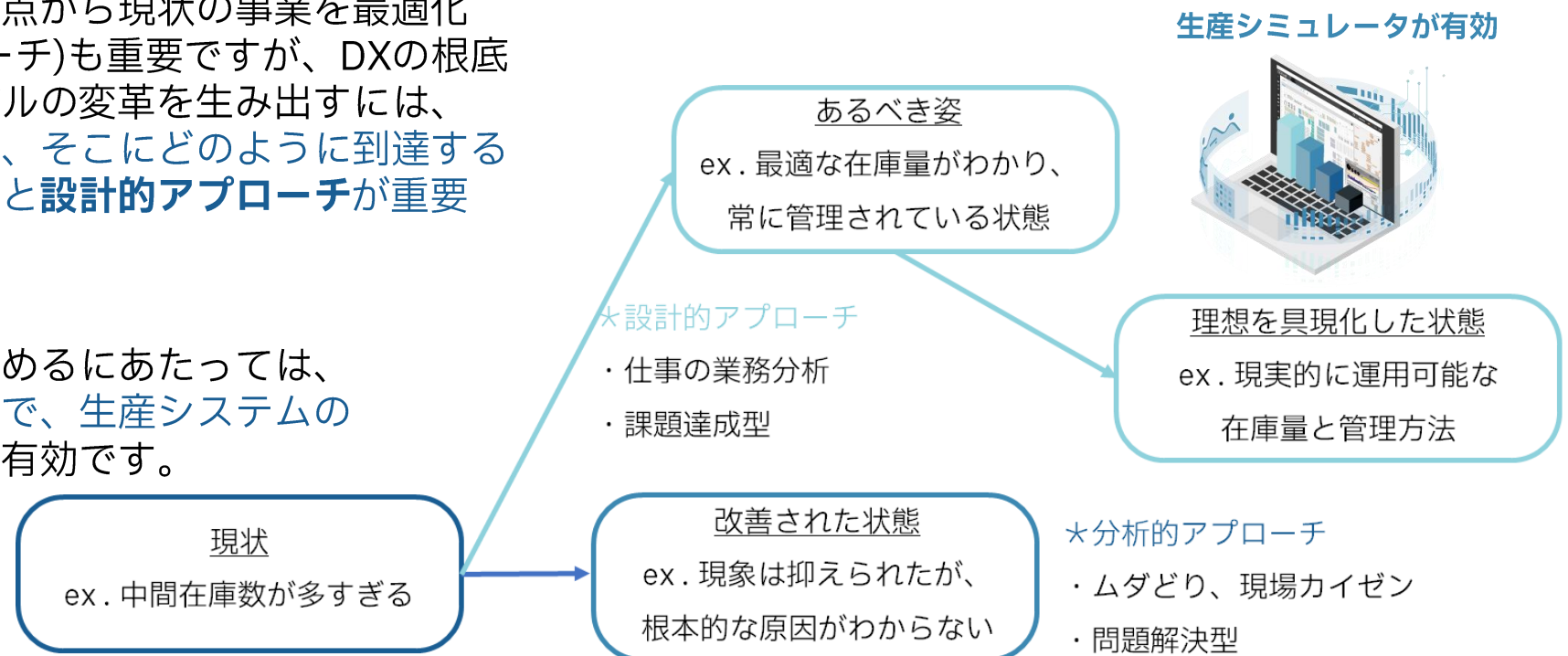
# DX推進成功に向けて -おさえるべき4つのポイント-

## ④ 単なるムダどりではなく、設計的アプローチを進める

デジタル世界が浸透し、産業が劇的な方法で変化し続けている中、古い製造モデルは機能しなくなりつつあります。意識すべき事は、マーケットニーズの急速な変化に乗り遅れることなく、新しく、より良いものを提供し続けるためには、生産性向上のための改善アプローチを再考する必要があるということです。

デジタル化を行いデータの観点から現状の事業を最適化していく方法(分析的アプローチ)も重要ですが、DXの根底である、業務・ビジネスモデルの変革を生み出すには、**まずはあるべき姿を定義して、そこにどのように到達するのかを検討する、ゴール設定と設計的アプローチが重要**です。

また、設計的アプローチを進めるにあたっては、**生産シミュレータ等のツールで、生産システムの最適化への指針を得ることが有効**です。

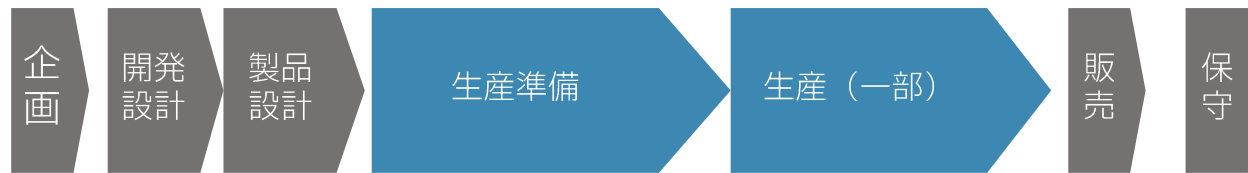


# 生産活動の目指す姿に向けて

## 生産シミュレータ GD.findiのご紹介

### 使える業務シーン

生産準備業務におすすめ！



GD.findi MS のシミュレーションは、生産準備業務における工程設計や人員編成、搬送最適化から設備等の投資採算性の検証などにご活用いただいております。また、量産立ち上げ後の、ライン見直しにもご活用いただけます。

### 解決できる課題例

- ✓ 工程ボトルネック評価
- ✓ 生産能力の評価
- ✓ 工場レイアウト評価
- ✓ 自動搬送機導入への評価
- ✓ 適正在庫量の評価
- ✓ 仕掛け置き場の評価
- ✓ 最適人員の評価 など



### 詳しい製品資料はこちら！

無料でダウンロード  
いただけます

> 詳しくはこちら



**Virtual,**  
powering everything



## お問い合わせ先



株式会社レクサー・リサーチ  
[gdfindi.contact@lexer.co.jp](mailto:gdfindi.contact@lexer.co.jp)



### 無料オンラインセミナーを開催しております

生産性向上につながるノウハウや  
生産シミュレータができることについて  
ご紹介しております。

[：詳しくはこちら](#)

本資料でご紹介したGD.findiに関する資料や事例については、  
[GD.findi公式サイト](#)をご参照ください。

[生産シミュレータ](#)

検索

※本資料掲載の情報・画像など、すべてのコンテンツの無断複写・  
転載を禁じます。