

Title	DXプロジェクトの成功要因としての行動変容に関する調査研究：変革プロセスとしてのDXに対するミクロ的なアプローチを中心として
Author(s)	笠原, 英一; 中島, 成晃
Citation	年次学術大会講演要旨集, 38: 129-131
Issue Date	2023-10-28
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/19157
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

1 B 2 1

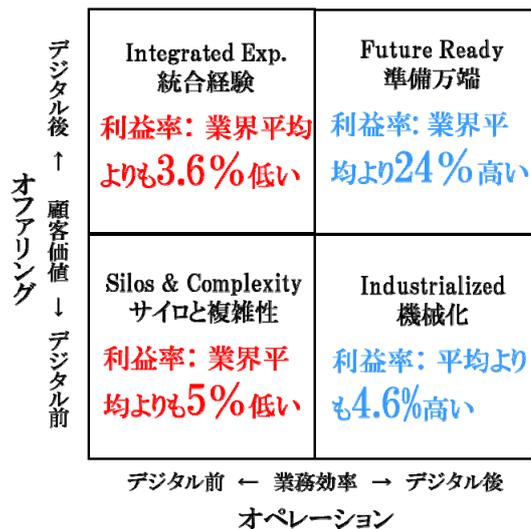
DX プロジェクトの成功要因としての行動変容に関する調査研究 ～変革プロセスとしてのDXに対するミクロ的なアプローチを中心として～

○笠原英一（立教大学大学院）、中島成晃（アジア太平洋マーケティング研究所）

はじめに

デジタル技術の経営への適用に関しては、単にデータ保管の形態がアナログ方式からデジタル形式へと変化しただけではなく、ERP や SFA に見られるように業務オペレーション全体へ適用されるようになり業務の効率化が図られるようになってきたということが指摘される。更には、顧客のインサイトに対してソリューションを提供する局面でも活用されるようになってきている。顧客のインサイトとは、顧客の立場になってはじめて感じることでできる真のニーズであるが、この顧客インサイトとデジタル技術によって実現できるソリューションを組み合わせていく領域において新たな顧客価値が創出されているのである。

DX とは、単なる技術の活用ではなく、従来のビジネスモデルや経営戦略を変えることも含めた活動(D. Rogers¹) と考えることができる。オペレーションの効率化（コストダウン）や顧客に対するオフリングの高付加価値化（単価アップ）によって経営の成果を挙げていくプロセスととらえることもできよう。このような変革を伴う DX 活動の成果に関しては、MIT グループ²の研究をはじめ、多くの実証研究がおこなわれている。以下のMITのグループによる研究は、デジタル技術が活用された領域と業績向上の関係を示したものである。まず、デジタル技術がオペレーションとオフリングの両面で活用された第一象限では、業界平均よりも24%高い利益率が達成されていることが指摘される。オペレーションを中心にデジタル技術が適用された第四象限のプロジェクトでは、業界平均よりも4.6%高い利益率になっている。第三象限は、オフリングもオペレーションもアナログで経営が行われているケースであるが、業界平均よりも5%低い利益率である。最後にオフリングのみがデジタル化された第二象限の場合は、業界平均にくらべて3.6%低い利益率という結果になっている。



P. Weill & S. Woener 2019 (2019), "Is Your Company Ready for a Digital Future?" *MIT Sloan Management Review* 35 を基に筆者が訳出一部加工修正

¹ David I. Rogers(2016), *The Digital Transformation Playbook*, Columbia Business School Publishing

² P. Weill & S. Woener(2019), "Is Your Company Ready for a Digital Future?" *Sloan Management Review* 35

我々も、日本における DX の状況を明らかにするために同様の簡易調査を実施した（実施時期は、2021年3月2日から5日、調査対象はデジタル化プロジェクトの実施経験のある日本企業の責任者もしくは管理者を対象に実施した。調査対象企業は 2,974 社、回答率は 13.2%で、有効回答数は 392）。ここでの成果平均とは、売上高、利益率、競争優位性等の要素を 5 段階尺度で評価した値の平均値である。

「顧客価値の向上」だけ が目的 67社 成果平均値 3.24	「顧客価値の向上」と 「業務効率の向上」が 目的 85社 成果平均値 3.67
特に明確な目的を 設定せず 140社 成果平均値 3.08	「業務効率の向上」だけ が目的 100社 成果平均値 3.24

注： 成果平均値は、売上高、利益率、競争優位性等の要素の 5 段階尺度評価の平均
Data: Asia Pacific Research Institute of Marketing (APRIM) March 2021

上記の 2 つの実証研究は、いずれも、デジタル技術が適用された領域と、そのプロジェクトによって達成された成果との関係を示したものである。こうした研究は、デジタル技術が適切に適用されることによって、それなりの経営成果につながるということを実証したという点で有意義なものである。しかしながら、オペレーションの現場で、または、顧客にデジタルサービスが提供される市場で、どのようなプロセスで成果向上が達成されていくのかということが十分明らかにされたわけではない。特に我々の研究では、オペレーションのみにデジタル技術が適用されたケースと顧客へのオファリングのみに使われたケースでは、経営成果に差は認められなかったものの、MIT の研究では、オペレーションにのみデジタル技術が活用されたケースでは、それなりに経営成果が出ているにもかかわらず、顧客へのオファリングにのみ活用されてケースでは、業績がわずかではあるが、低下する傾向が示されている。デジタル技術が使われても、内部の業務オペレーションでは成果が出やすく、顧客へのオファリングでは、いったん業績が下がる傾向があるというのはどのような理由からなのであろうか。サプライヤーから新たに提供された価値提案に対する認知、理解、態度形成に時間がかかるということなのであろうか。こうした点に関しての解明が求められている。

本調査研究の目的

顧客へのオファリングを開始する際に、まず顧客価値を創出するためのデジタルサービスを検討開発し、それを実行するためのコードを作成し、デジタルプラットフォームを形成する。オファリングを形成するためのデジタル技術が選択され、スタッフに習得され、顧客価値として決定が行われ、場合によっては、衝突が生まれる中で、成果達成までにどのような出来事が展開されてるのだろうか。内部の業務オペレーションにデジタル技術が使われる際にも、どのようにデジタル技術が選択され、内部で学習され、成果を生み出すまでに至るのであろうか。こうしたことを明らかにすることが本研究の関心領域である。オペレーションの効率化のプロセスやオファリングにおける高付加価値化を実現するプロセスにおいて、デジタル技術が選択され、その後どのようなプロセスで業績の向上が実現されるのかを明らかにすることを目的として本調査研究を実施した。

調査研究の方法論

本研究を始めるにあたり、DXの本質やICTプロセスを研究内容とする先行研究をレビューした。次に、B2B企業のDX担当者に対するヒアリング調査を実施し、調査研究の基本的な枠組みと調査項目を定めた。そのうえで実査によって実態を明らかにすると同時に、基本的な仮説に関する検証を行った。研究のフローは以下の通りである。

- ① 先行研究のレビュー
- ② ヒアリング調査
- ③ 調査研究の枠組み
- ④ 調査項目および仮説の設定
- ⑤ 実査

調査研究の枠組み

DXプロジェクトの目的が設定され、その目的推進のための技術が選択され、現場メンバーにその利用が推奨される。その後どのように業績の向上という成果の達成に向かうのかということに関して、プロジェクトリーダー経験者にヒアリング調査を実施した。それらを踏まえて策定したモデルが以下である。

DXプロセス進展に関するモデル

- ① 各メンバーの当該デジタル技術に関するスタンス（積極採用、消極採用、不採用など）が形成される。トップから方針が伝えられ、トレーニングも実施されるにもかかわらず、全メンバーが当該技術を無条件的に採用するとは限らない。
- ② どのようなデータをどのように取得し、どのように活用するかということが徐々に定着する。
- ③ 各メンバーの行動が変容すると同時に役割も徐々に変わってくる。時として、メンバー間、あるいは部門横断的に協働的交換が行われる。
- ④ 組織の一部の業績が改善し、全体に波及し、目的が達成される。
上記プロセスの中で、特に③にスポットを当て、DXプロジェクトの成功のメカニズムを明らかにしていく。

調査研究の概要

国内約300のDXおよびICT担当者を主対象にアンケート調査を実施した。その結果を踏まえて上記モデルの検証とDXプロジェクトの運営に関する提言を報告する。