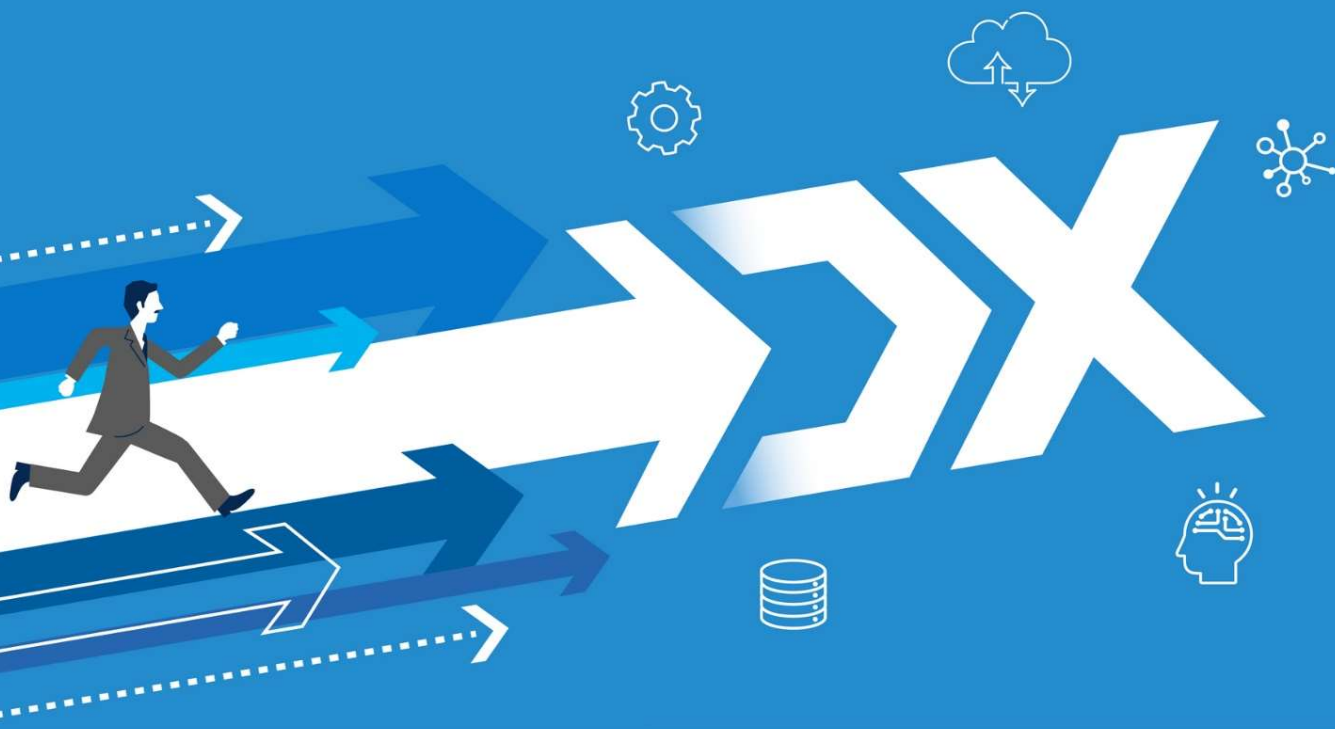


DX推進ハンドブック

高知県中小企業デジタル化促進モデル事業



高知県
Kochi Prefecture

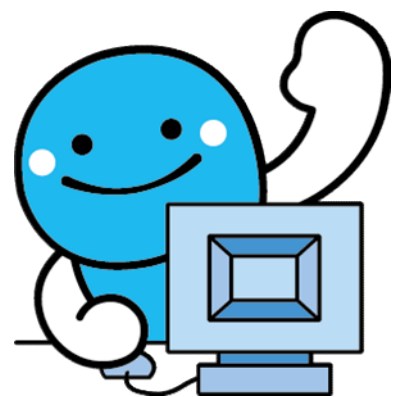
はじめに

中小企業デジタル化促進モデル事業は、デジタル化に取り組む意欲を持つ中小企業に対して、デジタル化計画の策定支援、デジタル化計画の実行支援、社内の人材育成までを一貫して行い、県内の中小企業がデジタル化に取り組むきっかけとなるモデル事例を創出し、その成果と過程を県内に広く普及することにより県内企業のデジタル化の促進につなげることを目的に実施しました。

令和2年12月上旬から令和4年3月末までの間、県内企業から選抜されたモデル企業5社がデジタル化に取り組んだ結果、高知県の未来を担うデジタル化促進モデルが複数誕生しています。

本冊子は、県内の中小企業がデジタル化に取り組む際の参考としていただくため、モデル企業5社の取り組みの過程や、取り組みにより得られた効果などを検証・整理した事例集です。

ぜひ、ご一読ください。



本事業におけるデジタル化とは、ITシステムやデータ、AIやIoTなどのデジタル技術を活用し、業務の効率化による生産性向上、製品やサービスの高付加価値化またはビジネスモデルの変革を実現することを指します

本書について

- ・本書は、令和2年12月上旬から令和4年3月末にかけて実施した「高知県中小企業デジタル化促進モデル事業」を題材としたハンドブックです。
- ・本書では、実際のプロジェクトで使用したワークシートを用いるとともに、本事業で実行した一連の活動プロセスを解説します。

目標	自社のデジタル化促進を行うための、実行イメージを持つことができる
対象	自社の事業競争力を高めたい組織と個人 ・デジタル化推進担当者 ・経営層、現場（実務担当者）、情報システム部門（IT技術者）など、デジタル化促進に係わるすべての部門等
前提知識	特にございませんが、デジタル関連の専門用語が多々登場しますので、随時の個別学習が必要になります。



目次

高知県デジタル化促進モデル 全体像	P. 5
-------------------	------

高知県デジタル化促進モデル	P. 6
主要活動成果	P. 9

Step1 現状分析

P. 14

1	事業構造の可視化 現状	P. 16
2	システム構成の可視化 現状	P. 17
3	DX推進力の可視化 現状	P. 18

Step2 未来構想

P. 20

4	DX推進の未来洞察	P. 22
5	事業構造の可視化 未来	P. 23
6	事業課題の可視化	P. 24
7	事業課題解決策	P. 25
8	システム構成の可視化 未来	P. 28
9	システム構成シフト案	P. 29
10	システム投資対効果	P. 30

Step3 デジタル化計画立案

P. 32

11	プロジェクト計画書	P. 34
	①プロジェクト定義	P. 34
	②スコープ定義	P. 35
	③プロジェクトスケジュール	P. 37
	④成果物一覧	P. 38
	⑤プロジェクト運営計画	P. 39
	⑥人材育成計画	P. 40

Step4 デジタル化実装

P. 42

12	プロジェクト実行	P. 44
13	プロジェクト型学習	P. 52

Step5 評価/次期計画

P. 54

14	プロジェクト評価	P. 56
15	プロジェクト教訓	P. 57
16	DX推進力の可視化 プロジェクト活動後	P. 58
17	今後の計画	P. 59

デジタル化モデル事例

株式会社 垣内	P. 61
高知通運 株式会社	P.105
株式会社 城西館	P.139
新進建設 株式会社	P.177
和光商事 株式会社	P.215

メンタリング支援概要

P. 270

01	人材投資	P. 272
02	デジタル技術投資	P. 274
03	資金調達 主に補助金適用	P. 275

デジタル化人材育成

P. 248

目指すべき人材像	P.249
教育メニュー	P.249
デジタルリテラシー	P.251
データマネジメント	P.253
データサイエンス	P.256
テクノロジー	P.259
プロジェクトマネジメント	P.263
セキュリティ	P.265
ビジネススキル	P.266

成果発表会

P. 276

各社の取り組みを発表	P.277
------------	-------

終わりに	P. 281
-------------	--------

高知県デジタル化促進モデル 全体像



本事業では、デジタル化促進により組織を変革していく活動を推進するため、3つの支援メニューを準備しました。「人材投資」「デジタル技術投資」「資金調達」です。これらの支援と組織活動を組み合わせたプロジェクトを1年間推進した、高知県内のモデル企業5社の事例をもとに、高知県版デジタル化促進のDXモデルを作成しました。

DX Digital Transformation

デジタルテクノロジーを活用して、既存のビジネスを変革したり、新たなビジネスを生み出し、企業の競争力を高めること

本事業の目的

デジタル化促進を図ることで、付加価値や生産性の高い事業構造への変革につなげる

組織活動

モデル企業5社 デジタル促進活動

企業課題をデジタル技術の適用から解決に導く

行政/専門機関/IT事業者等支援メニュー

①人材投資

- 時代感、トレンド等をインプットし、マインド醸成
- リスタートアップ手法等プロジェクト推進手法
- AI/BI/Cloudなどの技術や主要ツールの概念理解

②デジタル技術投資

- オンラインミーティング/ChatOps/プロジェクト管理等、デジタルツールの活用
- データプラットフォームの導入、構築、運用
- AI/BIなどの実装ツール導入

③資金調達

- 本事業での少額支援
- 補助金活用、IT導入補助金/ものづくり補助金等
- 地域金融機関支援

高知県デジタル化促進モデル

DXモデル

DX活動プロセス

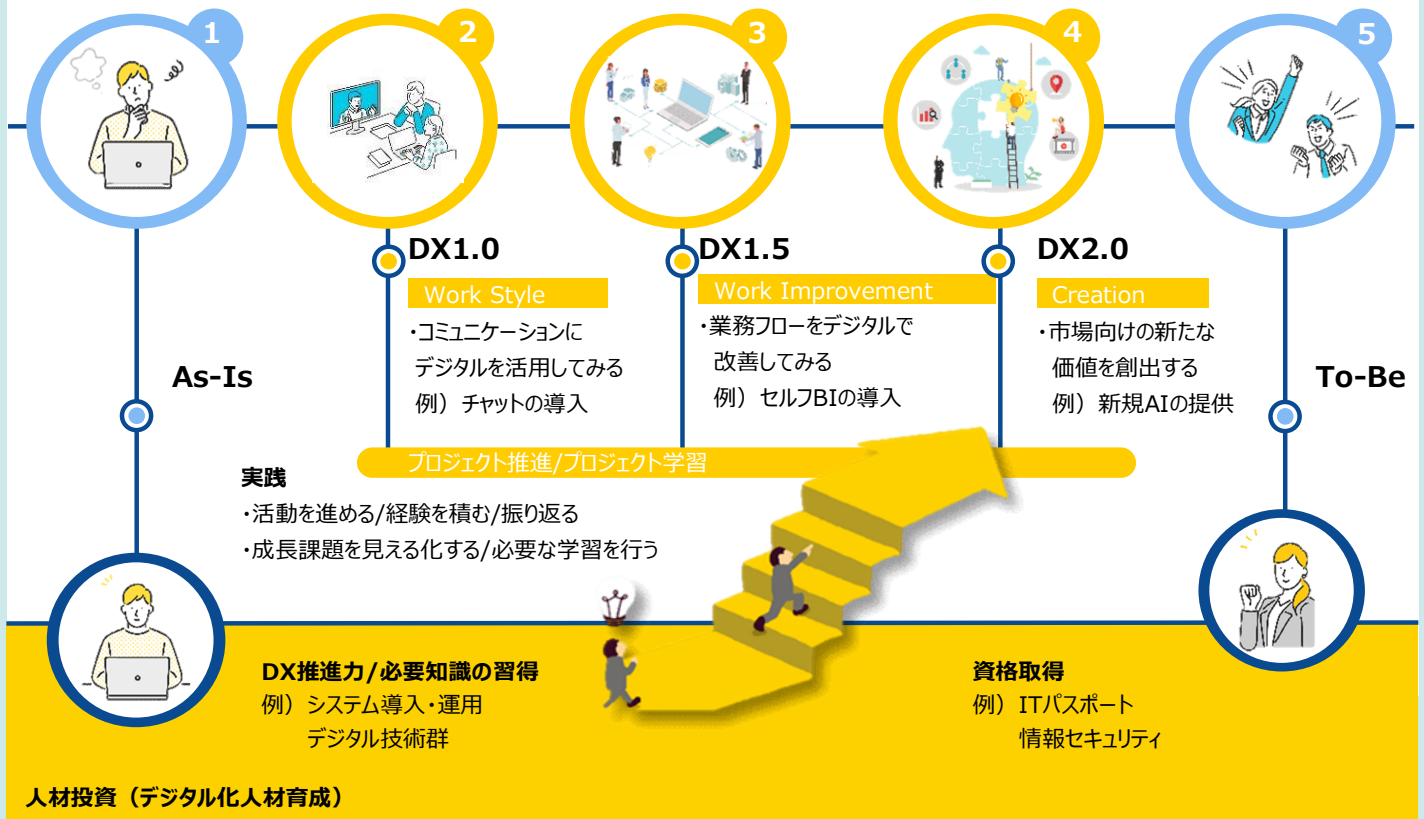
高知県デジタル化促進モデル 全体像

高知県デジタル化促進モデル

DXモデル

DXは一朝一夕に実現されるものではなく、また一足飛びにも実現できません。DXのビジョンは大きく、プロセスは堅実に進め、以下のステージアップを行います。

デジタル技術投資/資金調達



DX活動プロセス

上記のDXモデルを堅実に進めていくための活動プロセスを、モデル企業の取り組みから5つのStepに整理しました。

Step1
現状分析

Step2
未来構想

Step3
デジタル化計画
立案

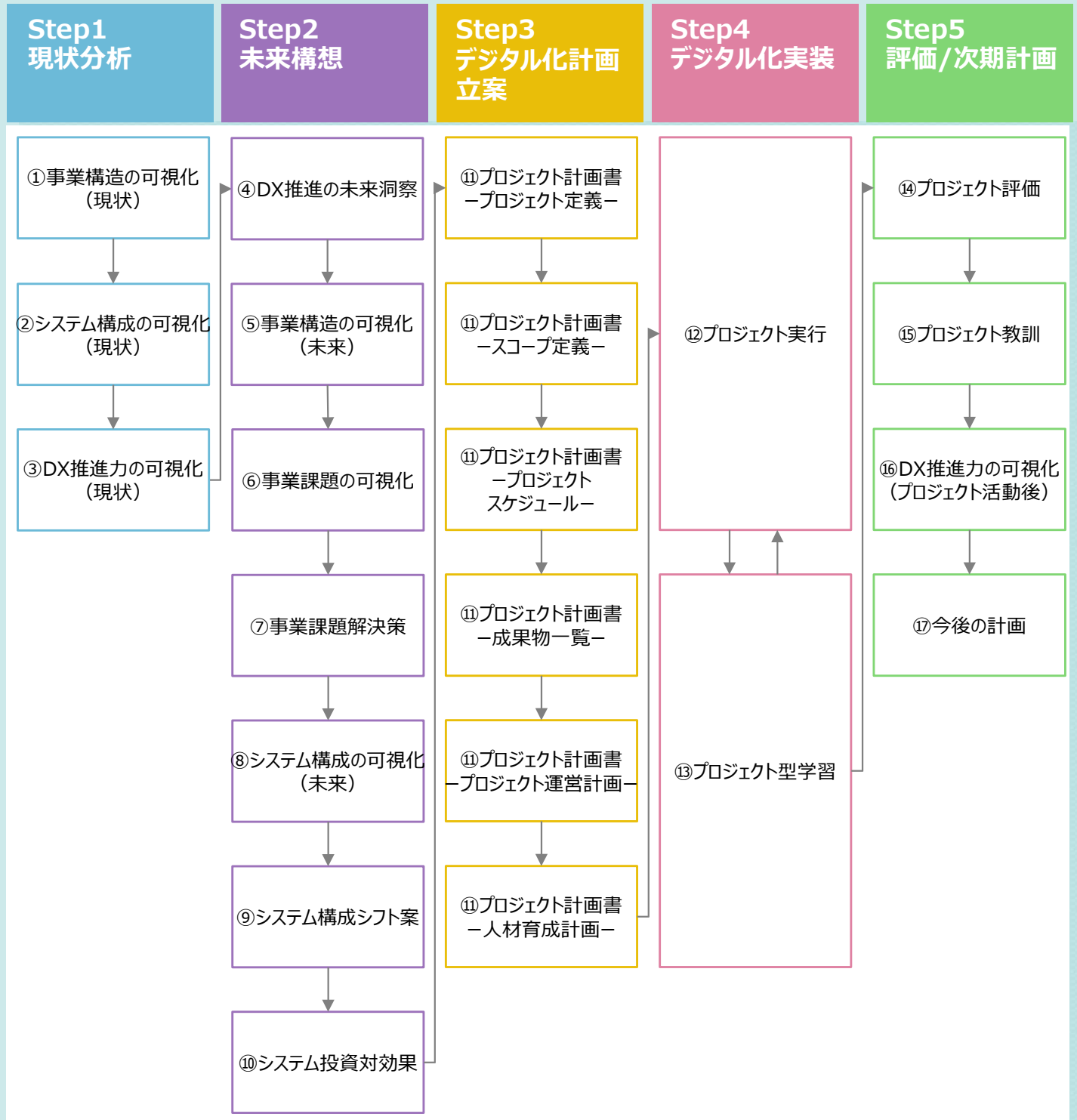
Step4
デジタル化実装

Step5
評価/次期計画

高知県デジタル化促進モデル（5Step/17Action）

モデル企業の取り組みをトレースし、5つのStepを更に17のActionに細分化してプロセス化しました。

DX活動プロセス



高知県デジタル化促進モデル 全体像

DX実践ポイント

現代はVUCA時代と言われています。つまり変化が早く、不確実性が高く、複雑で、曖昧な時代です。そしてボーダーレス化も進みます。先を見据える力と同じくらい**“実行する力”**の重要性が高まっています。データやAIで差別化できるのは、今だけです。パソコンもExcelもインターネットもスマートフォンも、すでに多くの企業が使っています。アクションし続けることに挑戦してください

Act-First

- DXは段階的に推進する
 - As-Is 現状
 - DX1.0 Work Style コミュニケーション変革
 - DX1.5 Work Improvement 業務変革
 - DX2.0 Creation 新しい価値の創出
 - To-Be ありたい姿
- データを知る/キレイな（デジタル）データについての重要性を認識する
 - 正しく、欠損の少ないデータを持っているからデータ分析やAI適用で成果が出る
 - 自社データは貴重だが、自社だけでは限界があることを知り、他社、パートナー、オープンデータ等を活用する
- テクノロジーを知る/AIを知る（AIはトレンドではなくメインストリーム）
 - データを活かすのがテクノロジー データを使った価値創出 ≡ AIを活用した価値創出
 - 価値創出は「非属人化」、「省力化」、「品質向上」の3点に大別される
- 課題ドリブン、仮説思考、ドメイン知識ありき
 - 技術、データではなく、課題から着想する
 - 課題毎にData、Information、Value、Achievement の4つを抽出する
 - 特定課題一つを検討するのではなく、課題を一覧化し、ROIの高い課題に絞り込んでいく
- 人材の育成（概念理解の重要性）
 - 最低でもひとり、主要テクノロジーの概念を理解している担当者の育成は必須
 - ベンダーコントロールをしっかりと実施するためにも知識習得が欠かせない
- 伴走してくれるパートナーを見つける
 - あらゆる意味でパートナーは重要 技術的な活用ポイントや未知のデータは山ほどあり、技術やツールはもちろん、データそのものにも精通するメンターの存在が必要

主要活動成果

モデル企業が実行した5つのStep/17のActionの主要成果を以下に示します。

モデル企業	取り組み前	
<p>株式会社 垣内</p> 	<p> 業務</p> <p> 組織</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 生産工程管理の人力調整 ■ 設備稼働率の人力集計 ■ 2Dモデリング主体の設計 <ul style="list-style-type: none"> ■ 新しいデジタル技術の導入検討に苦戦 ■ デジタル化への関心が薄い ■ 属人化されたスキル・ノウハウが未共有
<p>高知通運株式会社</p> 	<p> 業務</p> <p> 組織</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 配車担当者の属人手配 ■ 配車表とシステムの手動連携 ■ 配車表の人力作成 <ul style="list-style-type: none"> ■ アナログ作業が当たり前の文化 ■ DXに対して無関心 ■ 情報セキュリティへの低い取り組み意識
<p>株式会社城西館</p> <p>四国 高知の老舗旅館</p> 	<p> 業務</p> <p> 組織</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 月次データ集計の人力作業 ■ 紙でのアンケート共有 ■ 競合分析の人力データ収集 <ul style="list-style-type: none"> ■ ITベンダーとの交渉や話し合いが苦手 ■ デジタル化やDX化へ後ろ向き ■ DXの進め方が不明瞭

高知県デジタル化促進モデル 全体像

取り組み後

取り組み後の主要な変化を記載します。



数値評価

- 生産工程管理のシステム活用
調整時間 50%削減
- 設備稼働率のIoTセンサー集計
集計時間 1.5時間/週削減
- 3Dモデリング主体の設計
顧客折衝含む設計工程 50%削減

取り組み後の変化

- 各種業務へのデジタル技術の適用推進
- 個々人のデジタル化への知識量増加
- 属人化されたスキル・ノウハウを社内共有



数値評価

- 配車担当者のノウハウ共有/手配
空車運行距離 12.5%削減/月
- 配車表とシステムのデータ連携
事務作業 1日→2時間へ短縮想定
- 配車表を一部AI作成
人員4.0名→3.5名で対応可

取り組み後の変化

- デジタル技術の適用で作業が楽になる
- 個々人のDXへの意識/知識量増加
- 情報セキュリティ対策を順次適用



数値評価







- 月次データ集計の自動化
15分短縮/月 + 資料作成時間削減
- グループウェア上でアンケート共有
回覧時間5日→掲載作業10分へ
- 競合分析の一部にRPA適用
7.5時間削減/月

取り組み後の変化

- IT知識量増によりベンダー交渉力向上
- DXの目的・必要性を実感
- 経営陣参画により事業戦略とDXを親和性を持って推進

主要活動成果

モデル企業が実行した5つのStep/17のActionの主要成果を以下に示します。

モデル企業	取り組み前
新進建設株式会社 	 業務 <ul style="list-style-type: none"> ■ 老朽化した基幹システム ■ 口頭・電話・メールでの情報共有 ■ 施工現場での人力での測量
	 組織 <ul style="list-style-type: none"> ■ この業務はこうやって行う固定観念 ■ 誰がどの情報をもっているか不明瞭 ■ 印刷配布の文化
和光商事株式会社 	 業務 <ul style="list-style-type: none"> ■ 老朽化した基幹システム ■ メールでのファイル共有 ■ 紙のスケジュール管理
	 組織 <ul style="list-style-type: none"> ■ 仕事増 = 人員増の意識 ■ 他部署の知識が少ない ■ 長年のアナログ業務への慣れ

取り組み後

取り組み後の主要な変化を記載します。

数値評価

- 新基幹システムの導入
書類整理等100→20時間/月短縮
- 口頭・電話・メールでの情報共有
対面打合せ100→10件/月削減
- 施工現場でのICT機器を用いた測量
測量業務30日→3日へ短縮

取り組み後の変化

- 自動化、システム化検討が習慣化
- マニュアル、FAQ化が進展
- データ共有、共同編集の文化へ



数値評価

- 基幹システムの機能改修
720時間/年 事務工数削減想定
- ファイル共有の仕組み活用
調整コスト 20万円削減/年
- グループウェアによるスケジュール管理
調整時間 20時間削減/月

取り組み後の変化

- 仕事増でも省力化検討の文化へ
- 業務フロー作成から連携内容理解
- 従来のやり方に捉われない方法を検討する思考変容へ



取り組み内容について、詳しくは各社のページをご覧ください。

Step1

現状分析

デジタル化を推進して自社の競争力を高めていくためには、事業を取り巻く環境の理解が欠かせない。事業構造やシステム構成、組織力を正しく把握することで、未来に向けた正しいアクションをとるべく自社の現在地を確認する。

飲食・物販事業を営む企業をケースに現状分析の例をご紹介します



Step1の進め方

現状分析



自社事業の現状を分析するための3つのデジタル化アクション/必要スキルを事例を交えて紹介します。

01 事業構造の可視化
(現状)

デジタル化推進アクション

現状の事業構造を
図解で整理する

必要スキル

現状のプレイヤーを
抽出し、関係性を
紐解く

02 システム構成の可視化
(現状)

現状のシステム構成を
図解で整理する

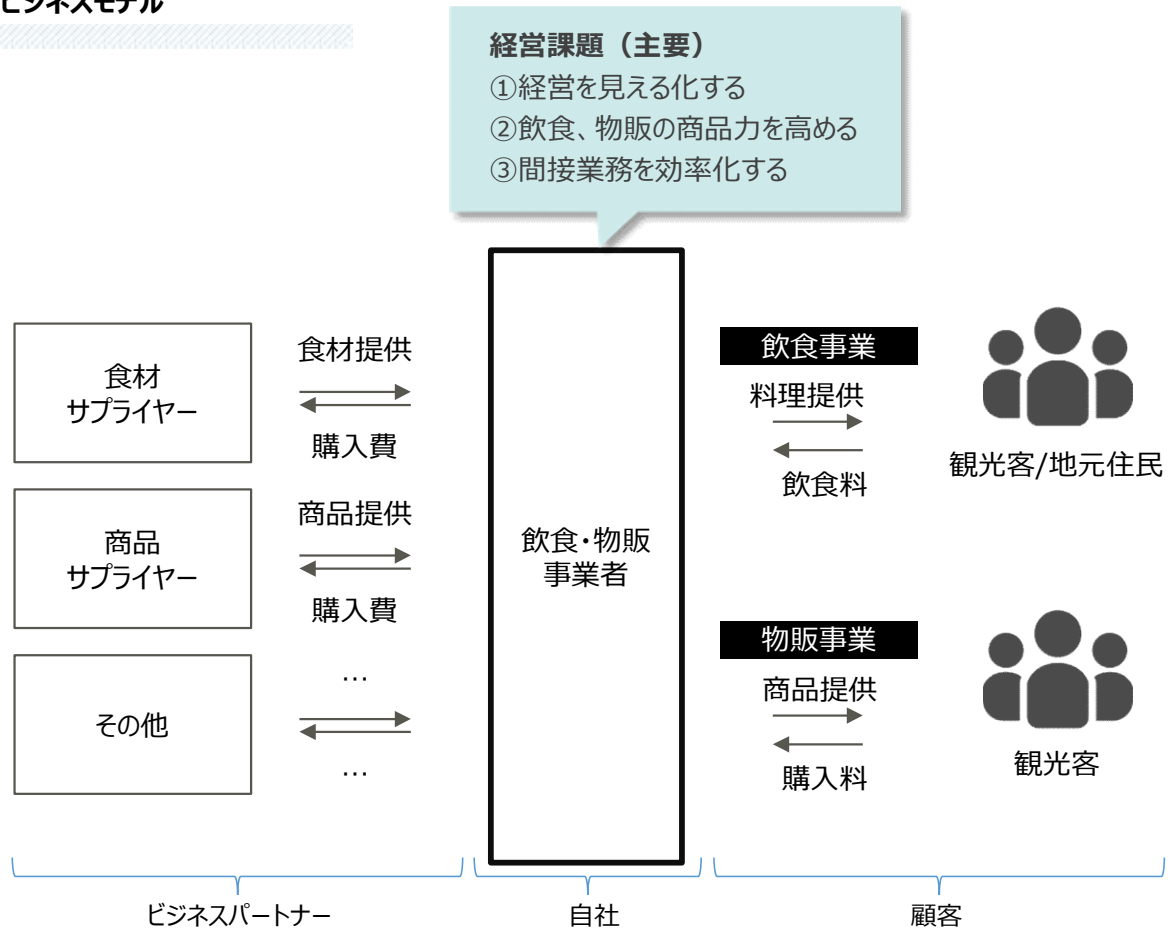
現行システムを抽出し、
関係性を紐解く

03 DX推進力の可視化
(現状)

DX推進力を指標を
もとに現状評価する

各種指標を理解し、
事実に基づいて
現状評価をする

ビジネスモデル



現状の事業構造を図解で整理する（現状のプレイヤーを抽出し、関係性を紐解く）

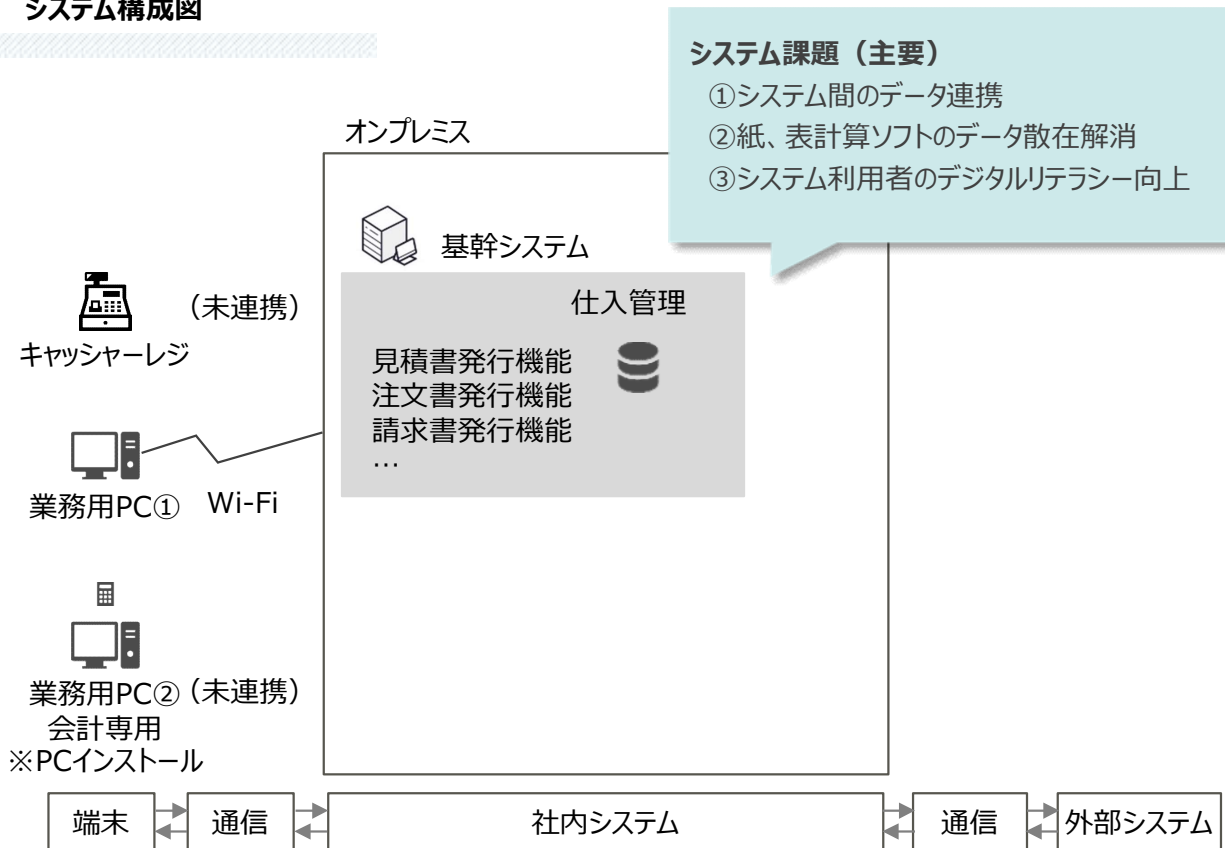
目的：企業の競争力を生み出している事業構造を鳥の目（広い視野でもって物事全体を理解する）で見直すことで現状の事業環境と経営課題を見える化し、関係者で共有/相互理解する。

手段：ビジネスモデルを整理する手法を用いて事業構造を図解する。

- ① 現在の事業に関わるプレイヤーを顧客とビジネスパートナーに分けて抽出する
- ② 抽出したプレイヤー間のコミュニケーション内容を双方向で各々記述する
- ③ 顧客側のコミュニケーションを事業単位で整理する
- ④ 日々の事業活動で抱えている困り事のうち、主要なテーマを経営課題として3件程度抽出する
- ⑤ それら経営課題が、顧客との関係性/ビジネスパートナーとの関係性/自社内部の活動のどの領域で起こっているのか吹き出してプロットする

参考）ビジネスモデルを見える化するピクト図解 板橋 悟（著）により詳しいビジネスモデルの説明有

システム構成図



現状のシステム構成を図解で整理する（現行システムを抽出し、関係性を紐解く）

目的：自社の事業運営を支えるシステム構造を虫の目（現場の視点から物事を具体的に理解する）で見直すことで現状のシステム環境とシステム課題を見える化し、関係者で共有/相互理解する。

手段：システム環境を整理する手法を用いてシステム構成を図解する。

- ① 現在の事業に関わる端末と社内システム及び社外システムを分けて抽出する
- ② 社内システムについては、利用頻度の高い機能を追記する
- ③ 抽出した端末とシステム間の連携可否を線で結ぶ
- ④ 線を結んだ箇所の通信に関する情報を持ち合わせている場合は、有線/無線LAN、光回線等を記述する
- ⑤ 日々のシステム利用/運営で抱えている困り事のうち、主要なテーマをシステム課題として3件程度抽出する
- ⑥ それらシステム課題が、「端末/通信/社内システム/社外システム」のどの領域で起こっているのか吹き出しでプロットする

Step1 現状分析

DXポートフォリオ



中核メンバー以外の関係者の目標ゾーン



中核メンバーの目標ゾーン

		As-IS 現状（ゼロベース含）	DX1.0 コミュニケーション変革	DX1.5 業務変革	壁	DX2.0 新規開拓	To-Be 価値創造
組織 領域	踏み出す力 コミットした難題解決に対して多様なアクションがとれる	現状活動のまま （踏み出せていない） 	従来とは異なる既知な行動に挑戦している	従来とは異なる既知の成果に挑戦している	壁を突破する 以下5つの準備 新市場設定 / 新技術調達 / 新能力獲得 / 資金調達 / リーガル対応 / 新体制	未知領域の行動に挑戦している	未知の成果に挑戦している
	巻き込む力 コミットした難題解決に対して有効なプレイヤーを巻き込むアクションがとれる	現状活動のまま （巻き込めていない） 	社内既存メンバーを巻き込めている	社内新規メンバーを巻き込めている		社外の未知のメンバーを巻き込めている	既存、新規、未知のメンバーを巻き込めている
	継続/連続する力 コミットした難題解決に対して最善の手段を打ち続けられる	現状活動のまま （変化していない） 	課題発見と共有を継続できている	課題解決活動が継続できている		新しい業務/事業を継続企画できている	新しい業務/事業を継続改善できている
企業 価値 領域	顧客理解力 顕在ニーズの事実を確認し、潜在ニーズの探求を行い、可視化できる	社内外の関係者と現状の関係性のまま 	社内外の関係者への理解を深めようとしている	社内外の関係者の課題を語る		従来とは異なる社内外の関係者の理解を深めようとしている	従来とは異なる社内外の関係者の課題を語る
	有用性構築力 顧客理解した結果、最も価値あると思われる手段を提示し、関係者と合意を得られる	社内外の関係者向けのモノ・サービス・施策を展開している 	社内外の関係者にとって価値が期待できるモノ・サービス・施策を構築している	社内外の関係者にとって価値が確認できるモノ・サービス・施策を構築している		既存/新規市場、及び社会にとって価値が期待できるモノ・サービス・施策を構築している	既存/新規市場、及び社会にとって価値が確認できるモノ・サービス・施策を構築している
	収益性構築力 有用性を生み出すための資金マネジメントができる	投資効果の据え置き（リターン曖昧） 	業務への投資効果を試算している（リターン試算）	業務への投資効果を検証している（リターン有）		事業への投資効果を試算している	事業への投資効果を検証している
	持続可能性構築力 ステークホルダー全員が継続的に利用する開発することが可能なスキームを構想・構築できる	現行踏襲型のリソース配分 	業務改善可能なリソースプランを立案している	業務改善可能なリソースプランを実行している	事業創出、改善可能なリソースプランを立案している	事業創出、改善可能なリソースプランを実行している	
	ビジョン共鳴力 ステークホルダーへ訴求される言葉・行動（信頼）をつくれる	語れない、知らない 	キーパーソンだけ語れる	社内関係者は語れる	社内外関係者ともに語れる	社内外の関係者以外も語れる	
デジタル 領域	競争優位データ 企業価値を高める、他社にないデータを収集、調達、蓄積・活用できる	特に意識をしていない 	他社にないデータを発見している	他社にないデータを管理している	他社にないデータを価値転換している	他社にないデータを価値改善しながら進化させている	
	事業運営データ 事業運営データ保有力、企業価値を持続させるデータを収集、調達、蓄積、活用できる	必要最低限のデータのみで、後は人力で回している 	業務に必要なデータが抽出・見える化できている	収集したデータが業務改善に寄与している	事業に必要なデータが抽出・見える化できている	収集したデータが事業改善に寄与している	

DX推進力を指標をもとに現状評価する（各種指標を理解し、事実に基づいて現状評価をする）

目的：DXに取り組むための組織力を魚の目（時代の流れを見極めて何をすべきか理解する）で見直すことで現状の「組織として変革する力（組織猟奇）」「変革が生み出す価値の訴求力（企業価値領域）」「訴求力を支えるデジタル環境（デジタル領域）」を3カテゴリで評価及び見える化し、関係者で共有/相互理解する。

手段：DXポートフォリオを評価指標とした自社DX推進力の現状レベルを各項目にプロットする。

- ①「縦軸：3つのカテゴリと10の評価指標/横軸：5段階のDXレベル（壁を除く）」とした全体の評価項目の内容を把握する
- ②DXを推進する中核メンバーと中核メンバー以外に分けて、縦軸の「踏み出す力」から「事業運営データ」までの評価項目毎に、現時点でのメンバーの思考や行動とマッチしている場所にアイコンをプロットする
- ③設定した目標ゾーンと現状の評価結果のギャップを確認し、組織課題を把握する

Step2

未来構想

デジタル化促進活動を推進した先にある自社の未来を描く。経営/事業のありたい姿を定め、その姿を実現するための事業構造やシステム構成をデザインする。未来の解像度を上げることで、現状から未来へのロードマップの精度を高めた組織アクションを示す。

飲食・物販事業を営む企業をケースに未来構想の例をご紹介します



未来構想



自社事業の未来を構想するための7つのデジタル化アクション/必要スキルを事例を交えて紹介します。

04 DX推進の未来洞察

デジタル化推進アクション

未来の提供価値を
デザインする

必要スキル

未来の価値創造の
メカニズムを設計する

05 事業構造の可視化
(未来)

未来の事業構造を
図解で整理する

未来のプレイヤーを
抽出し、関係性を
紐解く

06 事業課題の可視化

経営/事業課題と
解決策を体系化する

現状と未来のギャップを
課題とし、解決策を
展開する

07 事業課題解決策

課題解決の全容を
スケッチする

課題解決の概要を
言葉とビジュアルで
表現する

08 システム構成の可視化
(未来)

未来のシステム構成を
図解で整理する

未来のシステムを抽出し、
関係性を紐解く

09 システム構成シフト案

現状から未来のシステム
への移行プロセスを
描く

システム移行のロード
マップを策定する

10 システム投資対効果

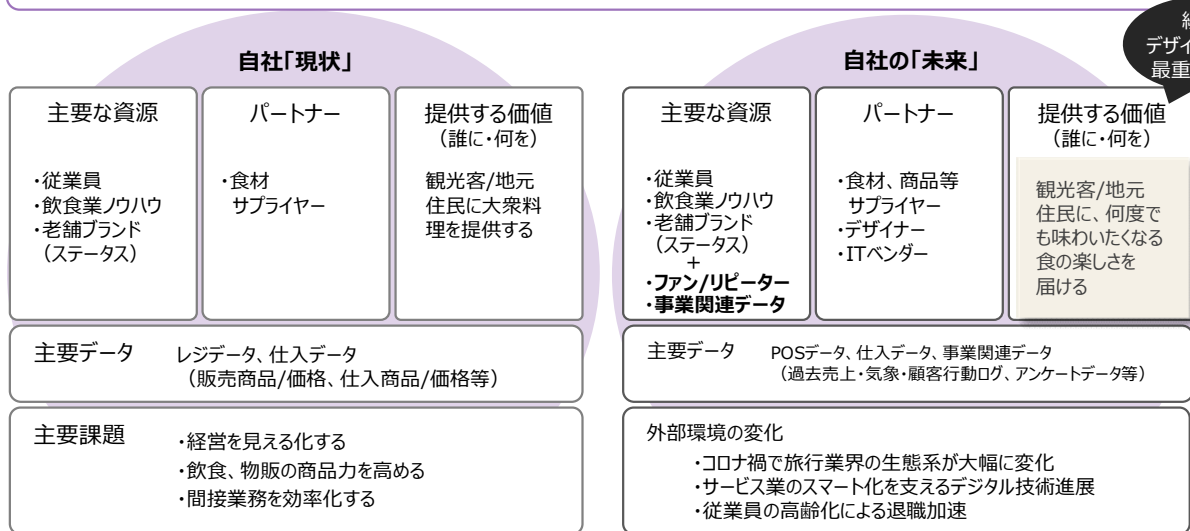
システム移行への
投資対効果を
試算する

ロードマップと連動した
効果とコストの関係性
を紐解く

経営デザインシート

自社の5年後に向けた事業テーマ

“ここでしか”体験できない価値を、地元の旬の料理とおもてなしから提供する

経営
デザインシート
最重要項目ターゲット
領域

変化する環境を受け止め、5年後に向けて今からどうするか

「Dx1.0 : コミュニケーション変革」

社内外のコミュニケーションをデジタルツールの利用から円滑化

「Dx1.5 : 業務変革」

IT活用による顧客リテンションと業務効率化

- 経験と勘に頼らない、徹底したデータに基づく戦略立案/執行 -

「DX2.0 : 新しい価値の創出」

飲食・物販データ分析事業の新規収益化

未来の提供価値をデザインする（未来の価値創造のメカニズムを設計する）

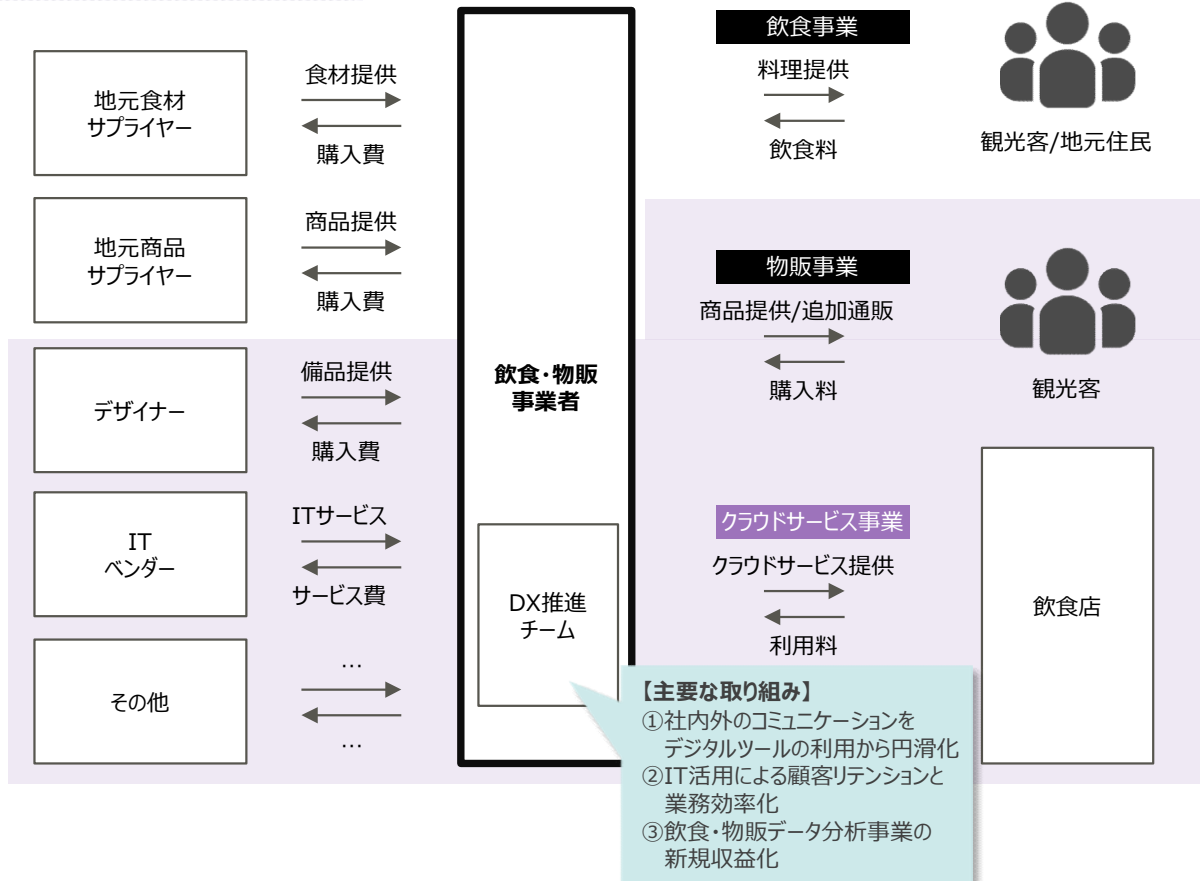
目的：DX推進により生み出す未来の価値を5年以上の長期視点を持って構想/計画することで、企業として持続的な事業変革を行うことを経営層がコミットメントする。

手段：経営デザインシートに、5年以上先の未来における自社の提供価値を設定する。

- ① 自社の5年以上先に向けた事業テーマを自社の経営理念を起点に発想/設定する
- ② 自社の「未来」領域の「提供する価値（誰に、何を）」を事業テーマに則して設定し、その価値を生み出すために必要な主要な資源、パートナー、主要データを設計する
- ③ 同じ流れで自社の「現状」領域にも、価値創出に関する情報を展開する
- ④ 自社の「未来」と「現状」のギャップを主要課題として抽出し、その課題に影響を与える外部環境の変化を併せて設定する
- ⑤ 主要課題を解決するためにDXで何を実行すべきか、その方針を「コミュニケーション変革/業務変革/新しい価値の創出」の順に設定する

参考) 内閣府 知的財産戦略推進事務局 「経営をデザインする」 サイトにより詳しい説明有

ビジネスモデル



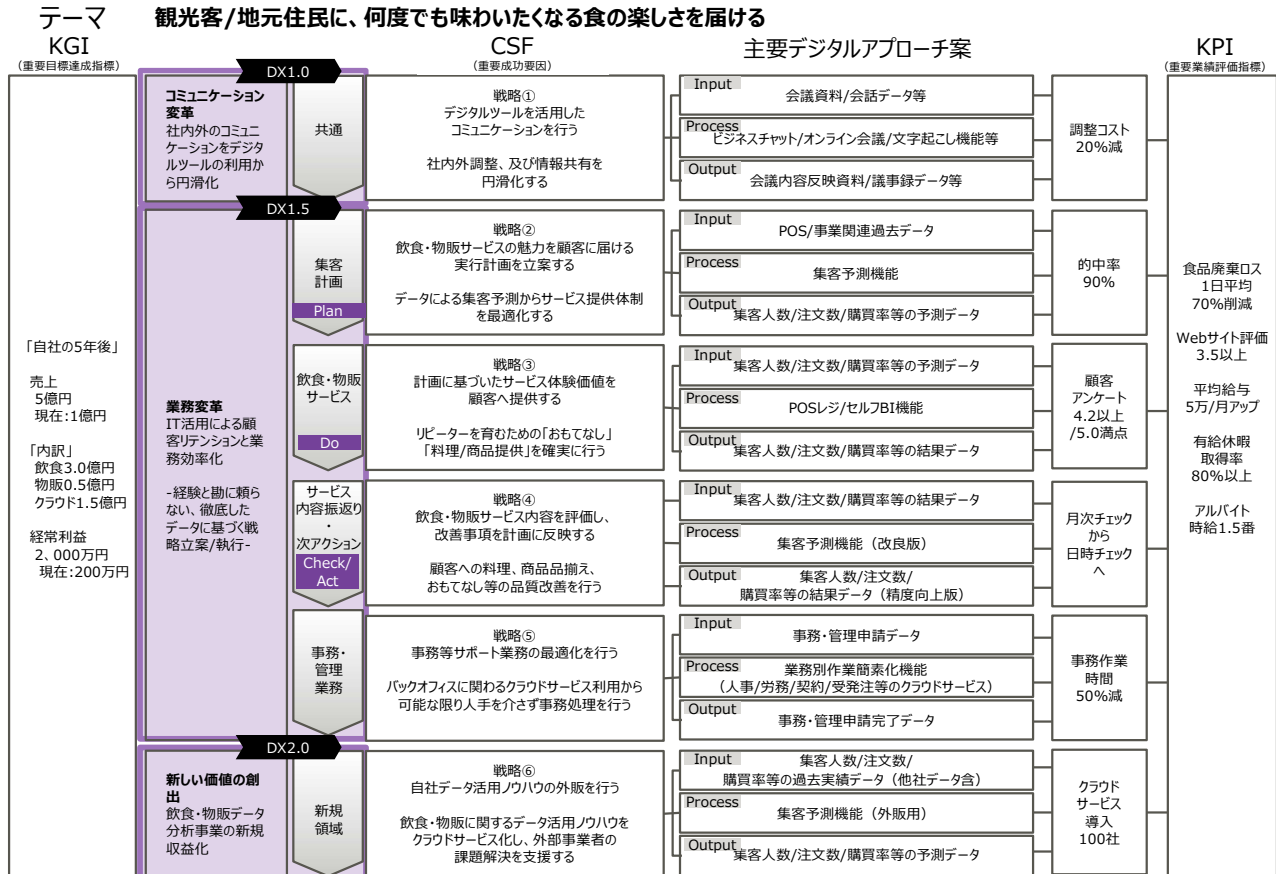
未来の事業構造を図解で整理する(未来のプレイヤーを抽出し、関係性を紐解く)

目的：未来の企業の競争力を生み出している事業構造を、改めて鳥の目（広い視野でもって物事全体を理解する）で発想することで、事業環境と主要な取り組みを見える化し、関係者で共有/相互理解する。

手段：ビジネスモデルを整理する手法を用いて事業構造を図解する。

- ① 未来の事業に関わるプレイヤーを顧客とビジネスパートナーに分けて抽出する
- ② 抽出したプレイヤー間のコミュニケーション内容を双方向で各々記述する
- ③ 顧客側のコミュニケーションを事業単位で整理する
- ④ 未来の事業活動で主力となる取り組みを経営デザインシートの内容と照らし合わせて3件程度抽出する
- ⑤ それらの主要な取り組みが、顧客との関係性/ビジネスパートナーとの関係性/自社内部の活動のどの領域で起こっているのか吹き出しでプロットする

課題体系図





経営/事業課題と解決策を体系化する（現状と未来のギャップを課題とし、解決策を展開する）

目的：構想した未来に向けて目標とすべき指標と、取り組むべき課題/アプローチを体系的に見える化し、関係者で共有/相互理解する。

手段：課題解決策を体系的に整理する手法を用いてDX活動の全体像を情報展開する。

- ①経営デザインシート、未来のビジネスモデルで描いた構想をもとに、具体的な数値目標をKGI（重要目標達成指標）として設定する
- ②KGIを達成するために必要なデジタル文脈の課題解決の方向性をCSF（重要成功要因）として、コミュニケーション変革、業務変革、新しい価値の創出の3カテゴリに分けて検討する
- ③CSFに関する主要なデジタルアプローチ案をInputデータ/Process機能/Outputデータに分解し、“何をデジタル実装していくのか”を具体化する
- ④各デジタルアプローチ案を実行することで、どのような効果が生まれるかをKPI（重要業績評価指標）として仮説定する
- ⑤KGI-CSF-KPIの関係性を再度確認/修正し、課題体制図の内容を推敲する

スケッチ①

施策名		DX1.0	
コミュニケーション変革			
施策イメージ（スケッチ）  <p>社内コミュニケーション、情報共有等をグループウェアで実施</p>  <p>スケジュール、掲示板、メール、ビジネスチャット、 ファイル管理、ワークフロー等の機能有</p>		具体課題 <ul style="list-style-type: none"> 紙書類での事務処理を削減する 特に社内決裁と稟議関連 社内調整/コミュニケーションにより社内調整の効率化、情報共有の迅速化を行う 社員全員のスケジュールやタスクの共有を行う 社内会議のための移動コストを削減する 社内ネットワークの通信速度を高め、安定化する 	目的 社内外のコミュニケーションをデジタルツールの利用から円滑化する 利用/入力データ（Input） 会議資料/会話データ等
		課題解決アイデア <ul style="list-style-type: none"> 企業内のコミュニケーションを円滑にし、業務効率化を促進するため、グループウェアを導入する スケジュール、掲示板、メール、ビジネスチャット、ファイル管理、ワークフロー等の機能有 社内の各部署にIT推進担当者を専任し、グループウェアの部署内相談対応者とする IT推進担当者は事前にグループウェアに関する講習を受ける 社内通信料増加を想定した、ネットワークインフラの見直しを行う 	機能/ツール（Process） ビジネスチャット/オンライン会議/文字起こし機能等 結果/出力データ（Output） 会議内容反映資料/議事録データ等
施策の評価指標 ・調整コスト：20%減	施策コスト ・クラウドサービス利用料/月額 ・スマートデバイス購入費 ・ITベンダー外注費 等	懸念事項（Risk） 情報伝達不足や誤解 ツール操作の不備等	

課題解決の全容をスケッチする（課題解決の概要を言葉とビジュアルで表現する）※DX1.0

目的：課題体系図のコミュニケーション変革におけるデジタルアプローチ案の実行イメージを関係者で共有/相互理解する。

手段：実行イメージの共有に最適なスケッチ手法を用いてコミュニケーション変革の概要を情報展開する。

- ①課題体系図で設定した目的、Inputデータ/Process機能/Outputデータをスケッチ上で再設定する
- ②目的実現のためにデータの利活用を加味した具体的な課題やアイデアを発想する
- ③発想した内容をよりイメージしやすくするため、ビジュアライズする
- ④併せて、評価指標と投資コストを仮説設定する
- ⑤課題体系図とスケッチの関係性を再度確認/修正し、スケッチの内容を推敲する

スケッチ②

施策名		業務変革		DX1.5	
施策イメージ (スケッチ) 				具体課題 <ul style="list-style-type: none"> 集客計画と実績の乖離を減らし、アルバイトのシフト、食材の仕入等のリソース配分を最適化する 飲食から物販へ顧客導線をつくる 従業員/アルバイト全員で、飲食・物販サービスの品質向上活動ができる 人事/労務/契約/受発注等の間接業務コストを削減する 多様なITサービスを安全に利用するための情報セキュリティを確保する 	目的 IT活用による顧客リテンションと業務効率化を行う -経験と勘に頼らない、徹底したデータに基づく戦略立案/執行- 利用/入力データ (Input) POS/事業関連過去データ、集客人数/注文数/購買率等の予測及び結果データ、事務・管理申請データ
施策の評価指標 ・集客数的中率：90%以上 ・顧客アンケート4.2以上/5.0満点 ・月次チェックから日時チェックへ ・発注作業時間50%減				課題解決アイデア <ul style="list-style-type: none"> 売上データ/気象情報/日時・曜日等から、翌日の集客数を精緻に算定するAIサービスを導入する POSレジ/カード決済/オーダーシステムにおけるスマートデバイス (IoT機器) を導入する 飲食・物販サービス時の顧客感情分析を導入する 商品/店舗デザインを郷土の魅力を詰め込む、及びSNS映えする内容へ刷新する 業務別クラウドサービスの導入する RPAを導入から事務処理の一部を自動化する 情報セキュリティポリシーの策定、業務への適用を行う 	機能/ツール (Process) 集客予測機能、POSレジ/セルプBI機能、業務別作業簡素化機能 (人事/労務/契約/受発注等のクラウドサービス) 結果/出力データ (Output) 集客人数/注文数/購買率等の予測及び結果データ、事務・管理申請完了データ 懸念事項 (Risk) IT投資・運用コスト増大 セキュリティ脅威 等
施策コスト ・クラウドサービス利用料/月額 ・スマートデバイス購入費 ・センサー類購入費 ・ITベンダー外注費 等					

課題解決の全容をスケッチする (課題解決の概要を言葉とビジュアルで表現する) ※DX1.5

目的：課題体系図の業務変革におけるデジタルアプローチ案の実行イメージを関係者で共有/相互理解する。

手段：実行イメージの共有に最適なスケッチ手法を用いて業務変革の概要を情報展開する。

- ①課題体系図で設定した目的、Inputデータ/Process機能/Outputデータをスケッチ上で再設定する
- ②目的実現のためにデータの利活用を加味した具体的な課題やアイデアを発想する
- ③発想した内容をよりイメージしやすくするため、ビジュアライズする
- ④併せて、評価指標と投資コストを仮説設定する
- ⑤課題体系図とスケッチの関係性を再度確認/修正し、スケッチの内容を推敲する

スケッチ③

DX2.0		
施策名	新しい価値の創出	
施策イメージ（スケッチ） 	具体課題 <ul style="list-style-type: none"> IT投資に関する社内効率化等のアイデアを継続的に生み出す 現行の飲食・物販事業の強化だけでなく、新しい事業を創出する 自社リソースだけでは実行できることに限界があり、他社とのコラボレーションを積極的に進める 	目的 飲食・物販データ分析事業の新規収益化する
		利用/入力データ（Input） 集客人数/注文数/購買率等の過去実績データ（他社データ含）
	課題解決アイデア <ul style="list-style-type: none"> 他社に自社システムと同様の機能を持ったクラウドサービスを利用頂くことで、自社にはない改善アイデアを収集する 蓄積したデータを活用したAIサービスを新規事業として立上げる クラウドシステム利用企業と連携した相互送客モデルを構築する 	機能/ツール（Process） 集客予測機能（外販用）
		結果/出力データ（Output） 集客人数/注文数/購買率等の予測データ
施策の評価指標 ・クラウドサービス導入 100社	施策コスト ・クラウドサービス利用料/月額 ・ITベンダー外注費 等	懸念事項（Risk） 社内デジタルデバイドの拡大 セキュリティ脅威 等

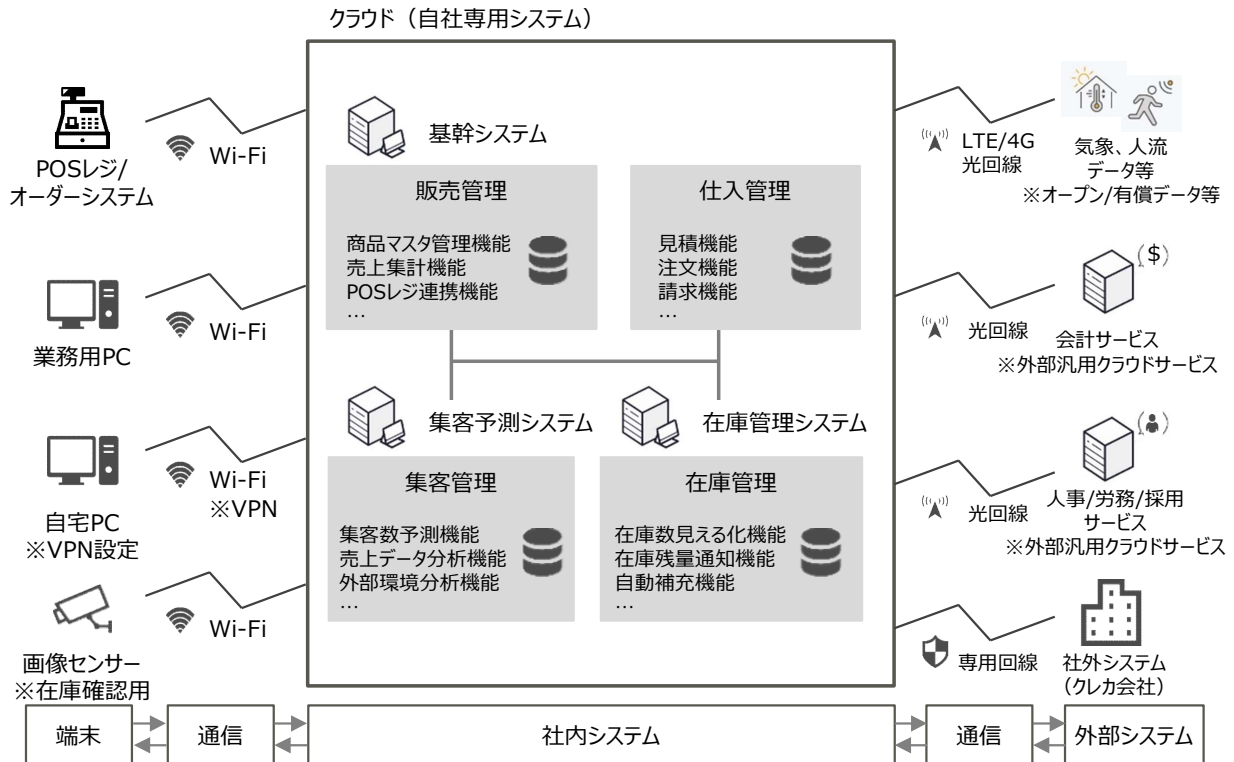
課題解決の全容をスケッチする（課題解決の概要を言葉とビジュアルで表現する）※DX2.0

目的：課題体系図の新しい価値の創出におけるデジタルアプローチ案の実行イメージを関係者で共有/相互理解する。

手段：実行イメージの共有に最適なスケッチ手法を用いて新しい価値の創出の概要を情報展開する。

- ①課題体系図で設定した目的、Inputデータ/Process機能/Outputデータをスケッチ上で再設定する
- ②目的実現のためにデータの利活用を加味した具体的な課題やアイデアを発想する
- ③発想した内容をよりイメージしやすくするため、ビジュアライズする
- ④併せて、評価指標と投資コストを仮説設定する
- ⑤課題体系図とスケッチの関係性を再度確認/修正し、スケッチの内容を推敲する

システム構成図



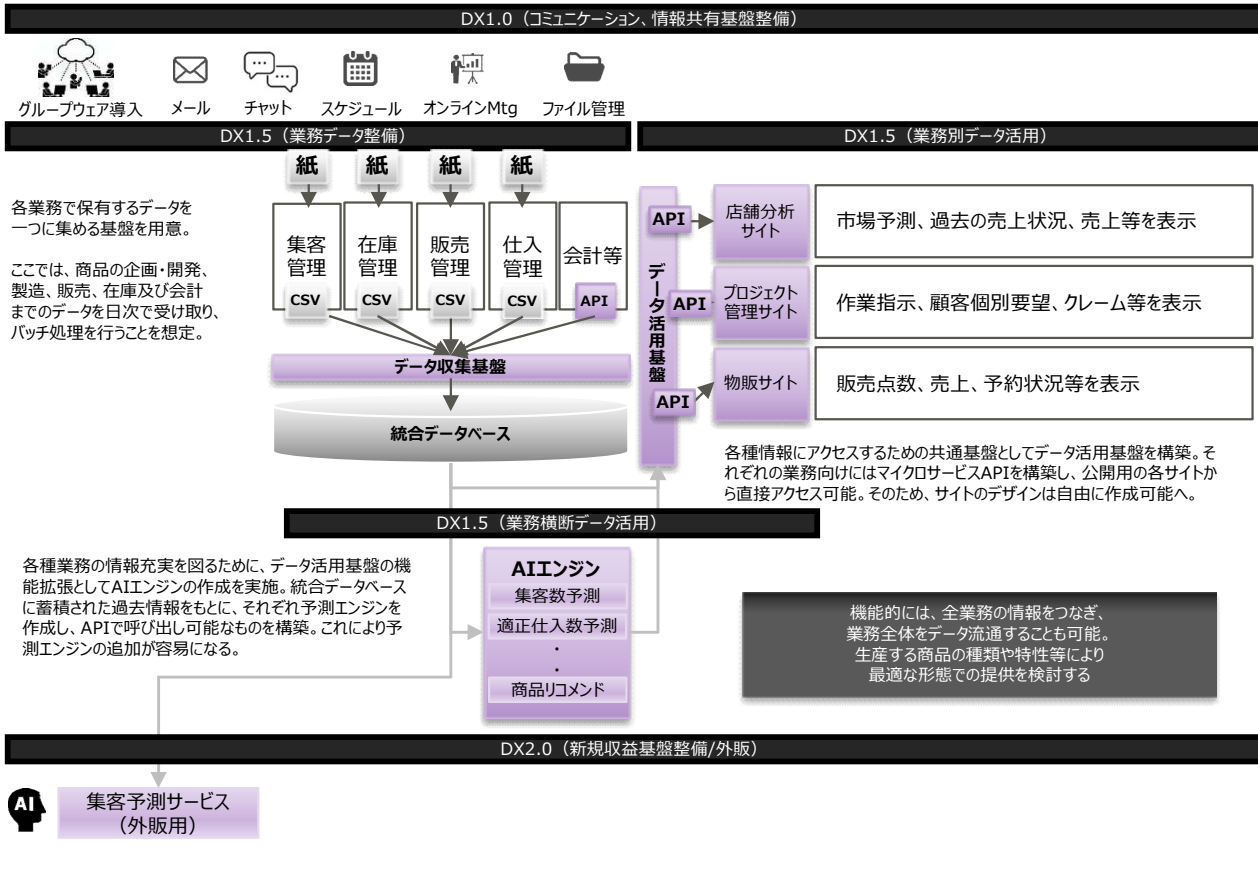
未来のシステム構成を図解で整理する（未来のシステムを抽出し、関係性を紐解く）

目的：未来の事業運営を支えるシステム構造を虫の目（現場の視点から物事を具体的に理解する）で発想することでシステム環境が見える化し、関係者で共有/相互理解する。

手段：システム環境を整理する手法を用いてシステム構成を図解する。

- ① 未来の事業に関わる端末と社内システム及び社外システムを分けて抽出する
- ② 社内システムについては、利用頻度の高い機能を追記する
- ③ 抽出した端末とシステム間の連携可否を線で結ぶ
- ④ 線を結んだ箇所の通信に関する情報を持ち合わせている場合は、有線/無線LAN、光回線等を記述する
- ⑤ 課題体系図やスケッチで描いた内容とのシステムとの親和性を確認/修正し、システム構成図の内容を推敲する

システムステージ



現状から未来のシステムへの移行プロセスを描く（システム移行のロードマップを策定する）

目的：現状から未来のシステム構成に移行していくプロセスの全体感を見える化し、関係者で共有/相互理解する。

手段：システム環境を未来の事業にフィットさせていく定石的なプロセスを用いてシフト案を図解する。

- ①DX1.0のコミュニケーション変革に関して中核となるグループウェアの機能を列挙する
- ②DX1.5の業務変革に関して、業務データの整備、それらデータの統合及び活用の流れを設計する
データ活用を高度化する意味で、業務横断データの利用も検討する
- ③DX2.0の新しい価値の創出では、外販向けのサービスを想定する
- ④現状/未来のシステム構成図、及び課題体系図やスケッチで描いた内容とシステム構成シフト案との親和性を確認/修正し、システム構成図の内容を推敲する

ROI (Return On Investment)

		DX1.0 (コミュニケーション、情報共有基盤整備)				
		DX1.5 (業務データ整備/業務別データ活用/業務横断データ活用)				
		DX2.0 (新規収益基盤整備/外販)				
		Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
	利益 (補助金含)			1,000,000	6,000,000	10,000,000
	削減額	1,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
累積効果		1,000,000	4,000,000	8,000,000	17,000,000	30,000,000
IT投資コスト/年		4,000,000	3,000,000	8,000,000	4,000,000	4,000,000
	デバイス スマートデバイス、汎用センサー等	1,500,000	500,000	1,000,000	500,000	500,000
	ネットワーク 無線LAN/光通信等	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
	クラウド サービス利用費等	1,500,000	1,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000
	アプリケーション 自社開発費/SIer外注費	0	0	3,500,000	0	0
	その他費用 調査費、運用費用、データ購入費等	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
累積IT投資コスト		4,000,000	7,000,000	15,000,000	19,000,000	23,000,000
ROI (投資利益率)		25%	57%	53%	89%	130%

システム移行への投資対効果を試算する (ロードマップと連動した効果とコストの関係性を紐解く)

目的：現状から未来のシステム構成に移行していくプロセスと併せて時系列での投資対効果が見える化し、関係者で共有/投資判断を行う。

手段：累積効果と累積IT投資コストを試算し、投資回収までのシミュレーション結果を情報展開する。

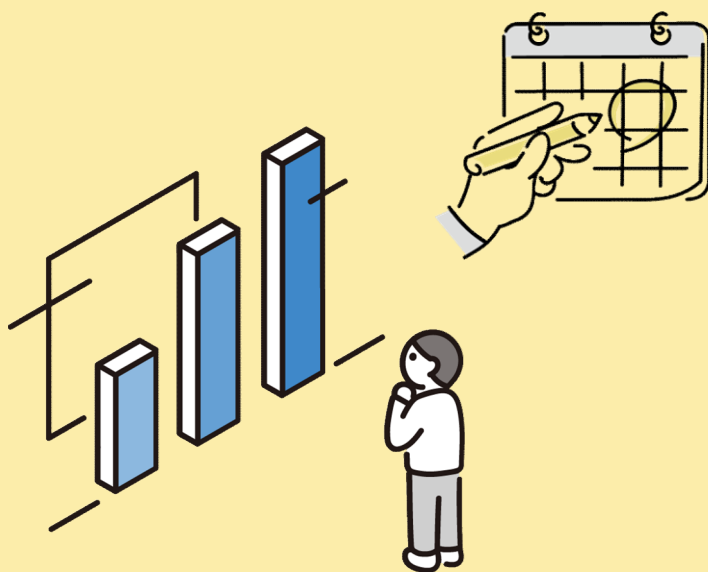
- ①システム構成シフト案をもとに、各年で必要となるIT投資コストをデバイス/ネットワーク/クラウド/アプリケーション/その他の5カテゴリに分けて概算費用を算出する
- ②各年のIT投資コストを積み上げた結果を、累積IT投資コストとして算出する
- ③各年のIT投資によるシステム構成の変化やIT施策の導入により、課題体系図のKPI達成がなされた場合の効果を想定利益/削減額として算出する ※補助金を適用した場合は利益として計上する
- ④コスト同様に利益/削減額についても積み上げを行い、累積効果として算出する
- ⑤累積効果/累積IT投資コスト = ROI (投資利益率) を計算し、投資回収の目処となるROI 100%以上のタイミングを確認する

Step 3

デジタル化計画立案

事業課題解決の実行計画をデジタル活用を基軸に立案する。現状分析と未来構想で描いた活動概要のうち、1年目に相当する内容を切り出してプロジェクト計画書に情報展開する。

飲食・物販事業を営む企業をケースに「デジタル化計画立案」の例をご紹介します



デジタル化計画立案



事業課題解決の推進するデジタル化計画を立案するための6つのデジタル化アクション/必要スキルを事例を交えて紹介します。

11 プロジェクト計画書

	デジタル化推進アクション	必要スキル
プロジェクト定義	プロジェクトで達成すべき目的と主要活動を定義する	事業課題解決に資する1年目の目的を設定及び関係者で合意する
スコープ定義	プロジェクトの目的を達成するための現実的なスコープを定義する	取り組む課題と期間の範囲を設定及び関係者で合意する
プロジェクトスケジュール	スコープ定義した期間における課題解決アクションを時間軸に落とす	プロジェクト活動をWBS及びスケジュール化し、関係者で合意する
成果物一覧	プロジェクト活動を成果物を定義する	プロジェクト活動の成果物を関係者で合意する
プロジェクト運営計画	プロジェクトを円滑に推進するためのルールや環境を計画する	プロジェクトのルールや環境を設定し、関係者で合意する
人材育成計画	プロジェクトを円滑に推進するためのメンバーの能力開発を計画する	プロジェクトメンバーの能力開発計画を関係者で合意する

①プロジェクト定義

プロジェクトの概要

飲食及び物販事業のデジタル化促進により、経験と勘に頼らない徹底したデータに基づく戦略立案/執行を行うことで、顧客に高い体験価値を届ける。併せて、間接業務の効率化を行うことで生まれる余剰時間を活用した社員スキルの強化を実現する。また、デジタル化に伴い発生するセキュリティリスクへの対応として情報管理ポリシーを定め、ステークホルダー全員で準拠するよう社内文化を醸成する

プロジェクトの目的

1. 社内外のコミュニケーションをデジタルツールの利用から円滑化する
 - ・ 社内調整/コミュニケーションにより社内調整の効率化、情報共有の迅速化を行う
 - ・ 社内通信量の増加に対応速度を高め、安定化する
2. IT活用による顧客リテンションと業務効率化を行う
 - ・ 集客計画と実績の乖離を減らし、アルバイトのシフト、食材の仕入等のリソース配分を最適化する
 - ・ 飲食に関するWeb評価を地域内のTop10へ格上げする
 - ・ 従業員/アルバイト全員で、飲食・物販サービスの品質向上活動ができる
 - ・ 人事/労務/契約/受発注等の間接業務コストを削減する
 - ・ 多様なITサービスを安全に利用するための情報セキュリティを確保する
3. 飲食・物販データ分析事業の新規収益化する
 - ・ 現行の飲食・物販事業の強化だけでなく、新しい事業を創出する

プロジェクトで達成すべき目的と主要活動を定義する（事業課題解決に資する1年目の目的を設定及び関係者合意する）

目的：現状分析及び未来構想で描いた内容のうち、初年度の取り組み目的を設定し、関係者で共有/相互理解する。

手段：プロジェクト計画書の基本フォーマットを用いてプロジェクトの概要と目的を設定する。

- ①1年間で、課題体系図のCSFをどこまで実行するか、システムシフト案をどこまで進めるか等を考慮し、初年度に実行すべき内容を自社能力と照らし合わせて設定する
- ②プロジェクトの概要は「何をするか」、目的は「何を達成するか」を軸に文章化する
- ③関係者で内容を確認の上、その他項目と合せたプロジェクト計画書を用いて、プロジェクト化の社内決裁を得る

②スコープ定義（課題/目的）

本計画書範囲

計画範囲

No	課題/目的	Action	Value	想定コスト	想定スケジュール
DX 1.0	1 「グループウェアの導入・運用」 社内調整/コミュニケーションにより社内調整の効率化、情報共有の迅速化を行う	グループウェアを“使いやすい/コスト/サポート体制”の3点で調査、テスト利用し、導入サービスを選定する	従業員及びアルバイトの全タスクや確認作業がスマートフォンで対応可能となり、情報のヌケモレ防止や円滑な意思疎通ができる	サービス利用料 10,000円~/月額	20**年*月 - 20**年*月
	2 「社内ネットワークの強化」 社内通信量の増加を考慮したネットワーク環境を構築する	自社のシステム及びネットワーク図を作成または更新し、通信状況のボトルネックを調査する。必要に応じて、社内ネットワークを見直し、強化する	従業員全員がストレスなく、オンライン上での業務遂行ができる	ネットワーク設計 100,000円~ 機器調達・工事費用等 200,000円~	20**年*月 - 20**年*月
DX 1.5	3 「集客予測サービスの開発/業務適用」 集客計画と実績の乖離を減らし、アルバイトのシフト、食材の仕入等のリソース配分を最適化する	クラウド上に自社独自のサービスを構築するための企画-要件定義-設計-実装-テスト-リリースの計画を立てる。その計画をマネジメントし、業務適用につなげる	従業員及びアルバイト全員が精緻な集客数値をもとにした計画から、仕入れ、仕込み、調理、提供まで無駄のないリソース配備ができる	サービス利用料 100,000円~/月額 ※10ユーザー~ サービス開発/運用委託 個別見積	20**年*月 - 20**年*月
	4 「飲食メニュー及び商品ラインナップの刷新」 飲食に関するWeb評価を地域内のTop10へ格上げする	集客予測サービスと外部データを組み合わせ、顧客ニーズの解析及び競合他社との比較分析を行う。その顧客ニーズにフィットした自社独自の飲食、商品メニューをデザイナー、料理人とともに開発する	従業員全員が納得した顧客フィットした飲食メニュー、商品を提供することで経営の安定化が実現できる	データ分析委託 個別見積	20**年*月 - 20**年*月
	5 「データ起点の改善活動」 従業員/アルバイト全員で、飲食・物販サービスの品質向上活動ができる	集客予測データやその他収集データを元に、顧客満足度と従業員満足度を高めるための改善及び新規施策を立案、展開する	従業員全員が納得した品質改善活動を行い、持続的に事業成長可能な環境構築ができる	自社データ分析 無料/個別見積	20**年*月 - 20**年*月
	6 「間接業務の効率化」 人事/労務/契約/受発注等の間接業務コストを削減する	業務別のクラウドサービスを選定/契約し、紙や表計算ソフトで扱っていた事務業務を移行する。また、勤怠や給与等連動すべきサービスはデータ連携を行う	従業員の中でPC上で行うルーチンワークや煩雑な事務作業をクラウドサービス活用で削減できる	サービス利用料 200円~/月額 ※1ユーザー	20**年*月 - 20**年*月
DX 2.0	7 「情報セキュリティポリシーの策定・適用」 多様なITサービスを安全に利用するための情報セキュリティを確保する	中小企業に適した情報セキュリティポリシーのひな形を活用し、自社向けに条項を修正する。その上で、全従業員とアルバイトにポリシー準拠するよう周知徹底する	従業員及びアルバイトともに安全にPC、スマートフォンを利用した業務遂行ができる	ポリシー策定 無料/個別見積	20**年*月 - 20**年*月
	8 「集客予測サービスの外販モデル構築」 現行の飲食・物販事業の強化だけでなく、新しい事業を創出する	社内構築した集客予測サービスを外販できるようサービス内容を再設計。外部事業者がクラウドサービスとして利用できるよう設計内容を実装し、運用を行う	経営者が求める事業成長と経営安定化を推進する環境が構築できる	サービス利用料 100,000円~/月額 ※10ユーザー~ サービス開発/運用委託 個別見積	20**年*月 - 20**年*月

プロジェクトの目的を達成するための現実的なスコープを定義する（取り組む課題と期間の範囲を設定及び関係者合意する）

目的：現状分析及び未来構想で描いた内容のうち、初年度の取り組みを具体的にスコープ（=範囲）設定し、関係者で共有/相互理解する。

手段：プロジェクト計画書の基本フォーマットを用いてプロジェクトで取り組む範囲を課題軸で設定する。

- ①プロジェクト概要と目的、及び1年間で課題体系図のCSFをどこまで実行するか、システムシフト案をどこまで進めるかを改めて考慮し、初年度に具体的に実行する課題を抽出する
課題抽出では、コミュニケーション変革/業務変革/新しい価値の創出毎に、実務/実働を意識した具体的な課題へ内容を落とし込む
- ②抽出した課題に対する想定アクションと価値（誰にどのようなメリットがあるか）を設計した上で、想定コストとスケジュールを調査して情報展開する ※必要に応じてITベンダーから関連情報を入手
- ③全体を俯瞰し、実行すべき内容を自社能力と照らし合わせてスコープ設定する

②スコープ定義（スケジュール）

計画範囲

本計画書の範囲は20**年**月～20**年**月までの実施内容です

		20**年度				20**年度				20**年度～			
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
DX 1.0	1	■											
	2	■	■	■									
DX 1.5	3			■	■	■	■						
	4			■	■	■	■	■					
	5			■	■	■	■	■					
	6			■	■	■	■	■					
DX 2.0	7			■	■	■	■	■					
	8									■	■	■	■

プロジェクトの目的を達成するための現実的なスコープを定義する（取り組む課題と期間の範囲を設定及び関係者合意する）

目的：課題軸で設定したプロジェクトスコープをもとに、1年間の活動範囲を期間を軸に改めてスコープ（＝範囲）設定し、関係者で共有/相互理解する。

手段：プロジェクト計画書の基本フォーマットを用いてプロジェクトで取り組む範囲を期間軸で設定する。

- ①抽出した課題をフォーマットに情報展開する
- ②現業との兼ね合い、及び自社能力とを鑑みて初年度に実行する内容を四半期単位のスケジュールに落とし込む
※補助金申請時は、その申請した制度に則ったスケジュール計画が必要
- ③スコープ定義を課題/期間の双方から全体俯瞰し、実行すべき内容を調整する

③プロジェクトスケジュール（WBS含）

全体スケジュール

以下スケジュールで各タスクを実行します。

デジタル化促進モデル Project (20**/**- 20**/**)							20**年						20**年														
種別	件名 (課題/目的)	カテゴリ	担当者	開始日	期限日	予定時間	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
親課題	「グループウェアの導入・運用」	DX1.0	**部長	****/**	****/**	***H																					
タスク	調査・企画		**	****/**	****/**	***H																					
タスク	選定		**	****/**	****/**	***H																					
タスク	導入		**	****/**	****/**	***H																					
タスク	運用		**	****/**	****/**	***H																					
親課題	「社内ネットワークの強化」	DX1.0	**部長	****/**	****/**	***H																					
タスク	調査・企画		**	****/**	****/**	***H																					
タスク	選定		**	****/**	****/**	***H																					
タスク	導入		**	****/**	****/**	***H																					
タスク	運用		**	****/**	****/**	***H																					
親課題	「集客予測サービスの開発/業務適用」	DX1.5	**部長	****/**	****/**	***H																					
タスク	調査・企画		**	****/**	****/**	***H																					
タスク	選定		**	****/**	****/**	***H																					
タスク	導入		**	****/**	****/**	***H																					
タスク	運用		**	****/**	****/**	***H																					
親課題	「飲食メニュー及び商品ラインナップ刷新」	DX1.5	**部長	****/**	****/**	***H																					
タスク	調査・企画		**	****/**	****/**	***H																					
タスク	選定		**	****/**	****/**	***H																					
タスク	導入		**	****/**	****/**	***H																					
タスク	運用		**	****/**	****/**	***H																					
親課題	「データ起点の改善活動」	DX1.5	**部長	****/**	****/**	***H																					
タスク	調査・企画		**	****/**	****/**	***H																					
タスク	選定		**	****/**	****/**	***H																					
タスク	導入		**	****/**	****/**	***H																					
タスク	運用		**	****/**	****/**	***H																					

スコープ定義した期間における課題解決アクションを時間軸に落とす（プロジェクト活動をWBS及びスケジュール化し、関係者合意する）

目的：スコープ定義した期間をもとに、具体的な活動内容とスケジュールへ分解設定し、関係者で共有/相互理解する。

手段：プロジェクト計画書の基本フォーマットを用いてプロジェクトで取り組むタスクとスケジュールを設定する。

- ①スコープ定義した活動期間を、課題毎に「調査・企画」「選定」「導入」「運用」の4つに分けてタスク化する
 - ※上記4つ以外のタスクも記述可
- ②親課題は幹部社員、タスクは実務者が担当し、各々が現業状況を加味した上で、いつまでにタスク消化すべきか関係者で協議/設定する
- ③カレンダー上に開始日と期限日をもとに活動期間を展開し、特に作業が集中する人や時期がある場合は、リソース調整を行い、現実的なスケジュールを策定する

補足）WBS：Work Breakdown Structureの略。「作業分解構成図」とも呼ばれ、プロジェクトのスケジュール管理に使われるツールの1つで、作業工程を細かな作業（Work）に分解（Breakdown）し、構造化（Structure）することで管理する手法

④成果物一覧

本計画書の対象アクションに対する想定成果物

No	課題/目的 アクション名称	成果物
1	「グループウェアの導入・運用」	<ul style="list-style-type: none"> グループウェア 契約済サービス グループウェア 利用マニュアル
2	「社内ネットワークの強化」	<ul style="list-style-type: none"> ネットワーク構築完了構築書 ネットワーク構成図
3	「集客予測サービスの開発/業務適用」	<ul style="list-style-type: none"> クラウドサービス 開発プログラム クラウドサービス 開発ドキュメント 利用マニュアル
4	「飲食メニュー及び商品ラインナップの刷新」	<ul style="list-style-type: none"> 飲食メニュー表 物販用商品メニュー表
5	「データ起点の改善活動」	<ul style="list-style-type: none"> 課題管理表
6	「間接業務の効率化」	<ul style="list-style-type: none"> 業務別クラウドサービス 契約済サービス 業務別クラウドサービス 利用マニュアル
7	「情報セキュリティポリシーの策定・適用」	<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティポリシー
8	「集客予測サービスの外販モデル構築」	<ul style="list-style-type: none"> クラウドサービス 開発プログラム クラウドサービス 開発ドキュメント 利用マニュアル

プロジェクト活動の成果物を定義する（プロジェクト活動の成果物を関係者合意する）

目的：スコープ定義した課題毎の成果物を設定し、関係者で共有/相互理解する。

手段：プロジェクト計画書の基本フォーマットを用いてプロジェクトの成果物を設定する。

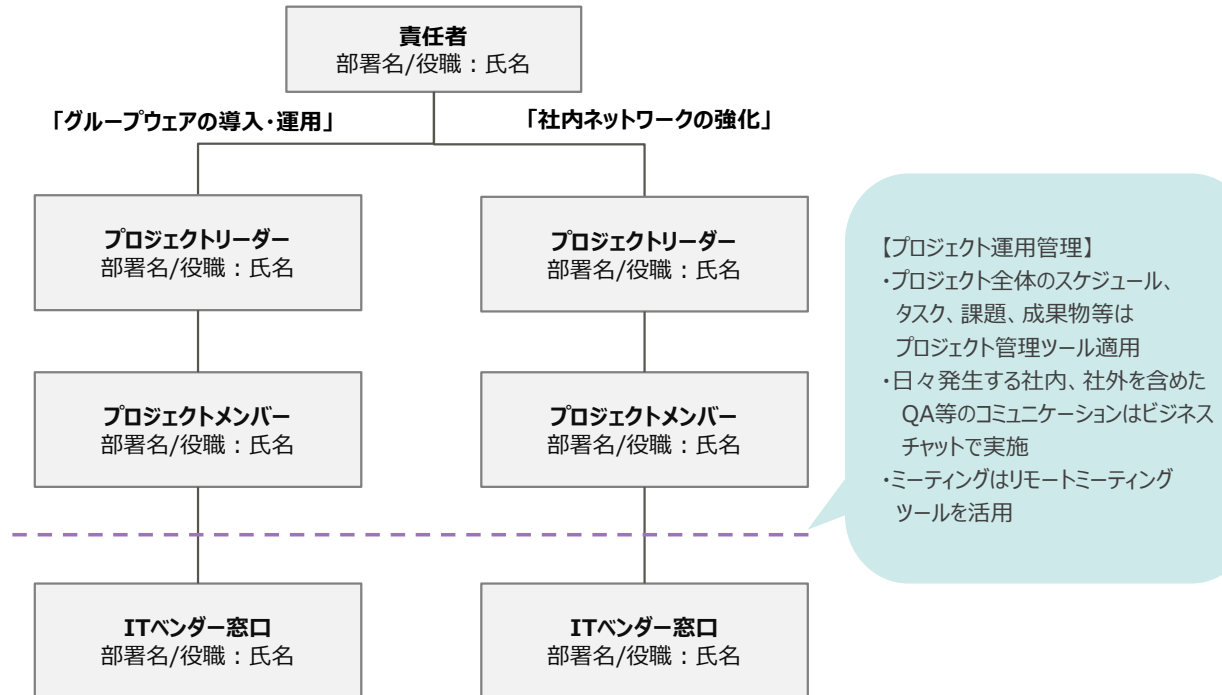
①スコープ定義した課題/目的毎に、成果物を定義する

契約したサービスやシステム開発物や管理ドキュメント、利用マニュアル含めて調整する

②成果物は関係者（特に、社外のプレイヤー）との合意形成を必須とする

⑤プロジェクト運営計画

体制表



プロジェクトを円滑に推進するためのルールや環境を計画する（プロジェクトのルールや環境を設定し、関係者合意する）

目的：スコープ定義した課題を実行していく体制と運営方法を設定し、関係者で共有/相互理解する。

手段：プロジェクト計画書の基本フォーマットを用いてプロジェクトの運営管理方法を設定する。

- ①スコープ定義した課題/目的毎にプロジェクトリーダーとプロジェクトメンバーを設置する
併せてITベンダー等外部プレイヤーとの連携が必要な場合は付記する
- ②課題/目的と統合し、プロジェクト全体の責任者を1名必ず設置する
- ③プロジェクト体制を決めた後、課題管理や進捗管理の方法、会議体の運営、QA等のコミュニケーションスタイルを協議の上、確定させる

⑥人材育成計画

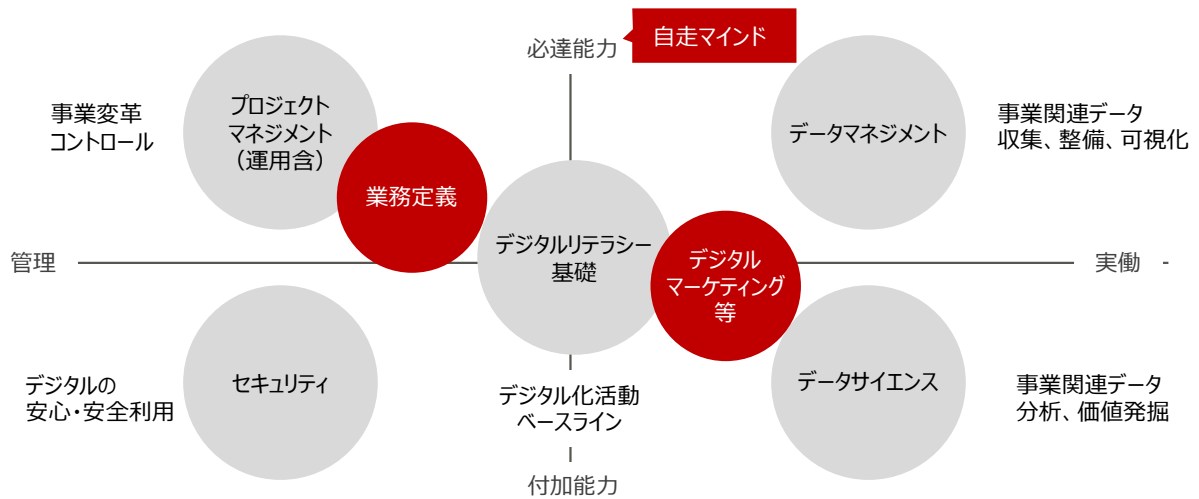
目指すべき人材像

自社起点で、IT企画-設計-開発（導入）を手掛けていく、プログラマブルなDX推進可能で、情報感度の高い人材。特に、ITベンダー含む社内外のステークホルダーマネジメントが重要。

※プログラマブル：ソフトウェアによって比較的自由に動作を制御できるハードウェアやアプリケーションのこと

開発能力

1つのマインド、5つの能力領域、及び2つのプロジェクト特化能力を中心に強化を図る



プロジェクトを円滑に推進するためのメンバーの能力開発を計画する（プロジェクトメンバーの能力開発計画を関係者合意する）

目的：スコープ定義した課題を実行していくために必要な能力と教育方法を設定し、関係者で共有/相互理解する。

手段：プロジェクト計画書の基本フォーマットを用いて人材育成の計画を策定する。

- ①プロジェクトで目指す人材像と開発すべき能力をベースとなる指針をもとに再定義する
人材像はIT企画/執行できる人材、開発能力はデジタルリテラシー、プロジェクトマネジメント、データマネジメント、データサイエンス、セキュリティを必達とする
- ②プロジェクトに参加するメンバーの能力値をテストや聞き取りから判断し、個々の特性に合わせた教育受講や資格受験までの計画を立てる
- ③プロジェクトの全体スケジュールと人材育成スケジュール、及び現業状況を総合的に勘案してスケジュールを再調整/推敲する

Step4

デジタル化実装

プロジェクト計画書の内容をもとに、デジタル化実装活動を推進する。「いつまでにどのレベルの品質で成果物を完成させなくてはならないか」を明確にし、そこから逆算してプロジェクト成功までのアクションを整備する。それらアクションを実行し、計画との差異を確認しながらプロジェクトをマネジメントする。

飲食・物販事業を営む企業をケースに「デジタル化実装」の例をご紹介します



デジタル化実装



プロジェクト計画書をもとにデジタル化実装するための2つのデジタル化アクション/必要スキルを事例を交えて紹介します。

12 プロジェクト実行

デジタル化推進アクション

プロジェクト計画書で設定した目的を達成する

必要スキル

プロジェクトをゴールに導くアクションとマネジメントを行う

13 プロジェクト型学習

目的達成のために必要な能力を習得する

プロジェクト推進に必要な能力を発見し、自律的に学ぶ

実装例①

「グループウェアの導入・運用」

・社内調整/コミュニケーションにより社内調整の効率化、情報共有の迅速化を行う

Before

- ・ 社内コミュニケーションツールがバラバラ
- ・ 情報の伝え漏れ、抜け漏れ
(言った言わない)
- ・ 情報共有・課題解決の遅延
- ・ 部署間でのコミュニケーション数が少ない



After

- ・ 社内コミュニケーション手段を統一することで業務効率アップ
- ・ 情報共有・社内コミュニケーションの効率化・記録化
- ・ 部署の垣根を超えたコミュニケーションが実現し、問題解決スピードが促進される



プロジェクト計画書で設定した目的を達成する [1/8] (プロジェクトをゴールに導くアクションとマネジメントを行う)

目的：社内調整/コミュニケーションにより社内調整の効率化、情報共有の迅速化を行う。

手段：プロジェクト計画書のタスクとスケジュールに基づいてのグループウェアの導入・運用を行う。

「調査・企画」

- ①プロジェクトメンバー以外へのツール導入メリットと初動負荷に関する認識合せを行い、協力支援を取り付ける
- ②Web調査と併せてツール群に詳しいITベンダーから有用ツールを複数紹介

「選定」

- ③全部署から代表者を複数名選出し、複数ツールのトライアル利用を実施。ツール評価をWebアンケート/聞き取り実施

「導入」

- ④トライアル評価が高く、コスト抑制可能なツールを1つ選び、事業者と契約を行う
利用プランや契約ユーザー数の調整を行い、オーバースペックや機能不足が起きないように考慮する

「運用」

- ⑤アクティブユーザー数、利用時間等のログチェックからコミュニケーション改善案をまとめて現場へ周知する

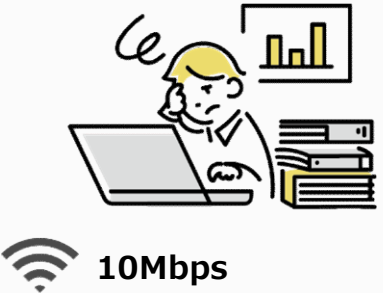
実装例②

「社内ネットワークの強化」

- ・社内通信量の増加を考慮したネットワーク環境を構築する

Before

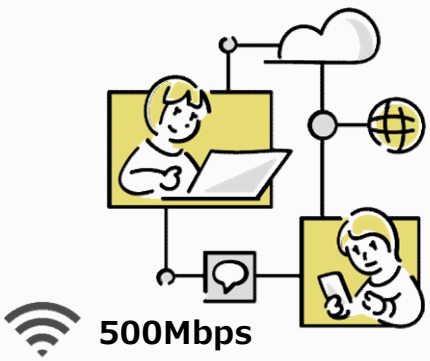
- ・ 社内の通信速度が低下している
- ・ 外部から社内へのアクセスまでの時間が、非常に長い
- ・ 動画がスムーズに再生されない



10Mbps

After

- ・ 社内でのデスクワークを円滑に実施
- ・ 拠点間、社外からのリモート接続もストレスなく実施



500Mbps

プロジェクト計画書で設定した目的を達成する [2/8] (プロジェクトをゴールに導くアクションとマネジメントを行う)

目的：社内通信量の増加を考慮したネットワーク環境を構築する。

手段：プロジェクト計画書のタスクとスケジュールに基づいての社内ネットワークの強化を行う。

「調査・企画」

①社内システム-ネットワーク構成図を最新化し、外部事業者と連携した調査からボトルネック箇所を特定する

②ボトルネック箇所の是正、全体のネットワーク強化含め、外部事業者へ提案依頼を行う

「選定」

③1社または複数社から提示されるネットワーク強化案から、「ストレスなく業務を行える」「コスト予算以内」「セキュリティ担保」「運用サポートや障害対応の充実」「リモートワーク対応可」を中心に最も評価が高い提案内容を採用する

「導入」

④ネットワーク機器の導入/工事、通信サービス契約変更、負荷テスト等を行い、提案内容通りの環境であることを確認

「運用」

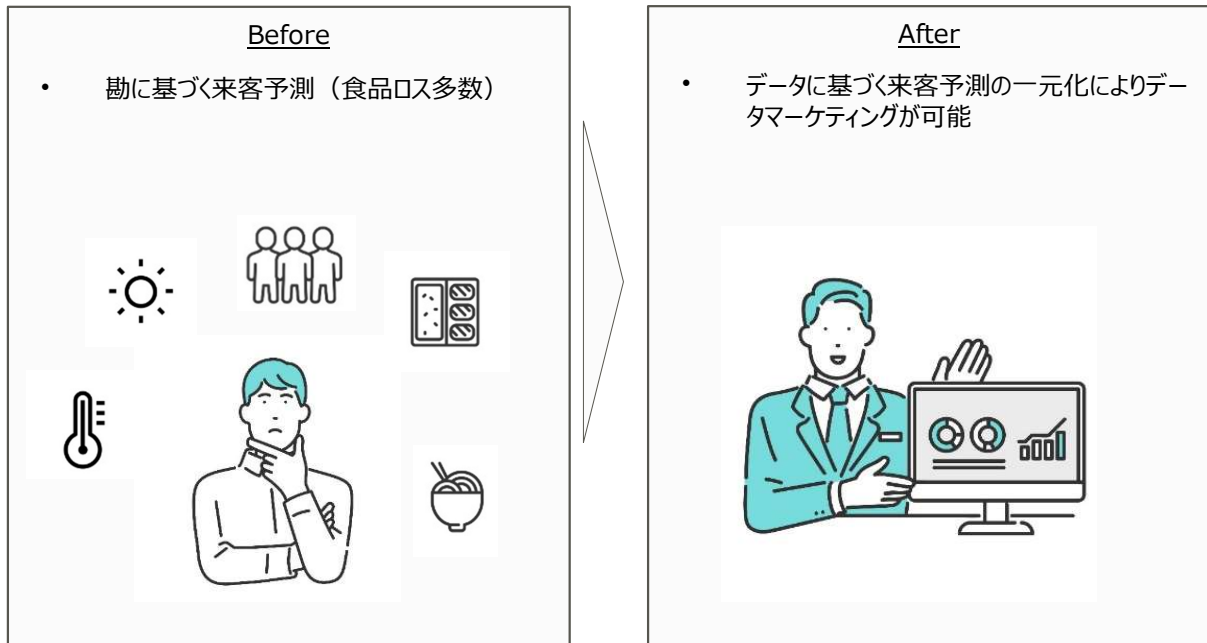
⑤障害対応、技術QA、通信環境の安定を確認し、問題なく外部事業者と連携したネットワーク運用が可能な旨確認

Step4 デジタル化実装

実装例③

「集客予測サービスの開発/業務適用」

- ・集客計画と実績の乖離を減らし、アルバイトのシフト、食材の仕入等のリソース配分を最適化する



プロジェクト計画書で設定した目的を達成する [3/8] （プロジェクトをゴールに導くアクションとマネジメントを行う）

目的：集客計画と実績の乖離を減らし、アルバイトのシフト、食材の仕入等のリソース配分を最適化する。

手段：プロジェクト計画書のタスクとスケジュールに基づいての集客計画の精度を高める。

「調査・企画」

①製造業で先行していたデジタル技術を活用した生産計画の精度向上を自社飲食・物販事業に適用する企画を立案

「選定」

②気象・曜日・近隣の宿泊客数、人流データと収集データの種類と量を増やしてデータ分析のプロトタイプを繰り返す

③予測精度の高い分析方法、その分析と相性の良いIoT機器、クラウドサービスを特定して個別契約を行う

「導入」

④既に試作していた予測サービスをスライドして本格稼働。売上分析、顧客属性分析、天候などの外部要因分析、通行量・入店率・売上昨対比較、顧客アンケート分析、原価分析等の分析結果の多様化に着手

「運用」

⑤AI等の新規技術を予測精度向上に取り込みながら、サービスの安定稼働が可能な環境構築ができたことを確認

実装例④

「飲食メニュー及び商品ラインナップの刷新」

・飲食に関するWeb評価を地域内のTop10へ格上げする

Before

- ・ Web上でのグルメサイトの評価が低い
- ・ 口コミの内容にネガティブなコメントが多い

★ ★ ☆ ☆ ☆ 2.19

- ・料理に特色がない
- ・期待していた味と違った
- ・電子マネーが使えない
- ...



After

- ・ Web上でのグルメサイトの評価が上昇
- ・ 口コミの内容にポジティブなコメントが増える

★ ★ ★ ★ ☆ 3.79

- ・地元の食材がふんだんに使われていて面白い
- ・SNS映えする
- ・決済がスムーズ
- ...



プロジェクト計画書で設定した目的を達成する [4/8] (プロジェクトをゴールに導くアクションとマネジメントを行う)

目的：飲食に関するWeb評価を地域内のTop10へ格上げする。

手段：プロジェクト計画書のタスクとスケジュールに基づいての飲食メニューと物販用商品のWeb評価を高める。

「調査・企画」

- ①現状のWeb評価や口コミを数値/コメントの経年分析、他社比較を行うことで飲食と物販の課題を抽出する
- ②多くの課題の中で影響の大きい「見た目」「食材」「スピード」に絞り解決策を立案する

「選定」

- ③「見た目」はSNS映えを意識したデザインへ外部パートナー連携。「食材」は地元の食材にこだわり仕入業者を見直し。「スピード」は集客予測システムと連携した料理と物販の事前の仕込みで対応

「導入」

- ④選定した方法を継続改善しながら推進することで客層や客単価の向上及びWeb評価も着実に上昇

「運用」

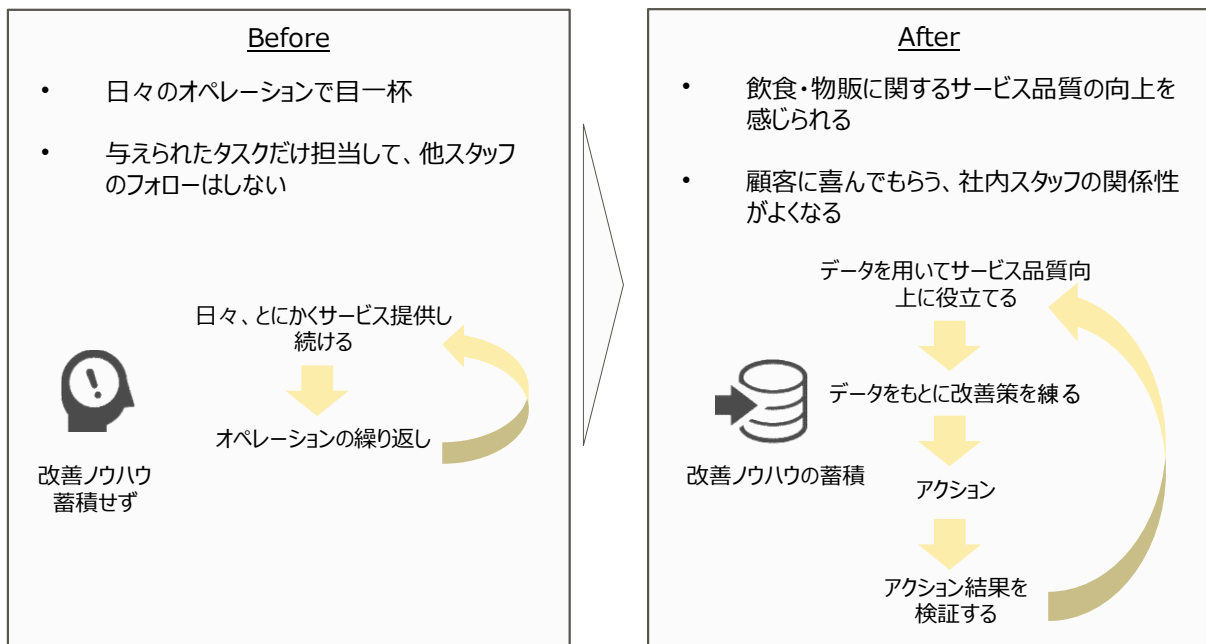
- ⑤3つの課題以外の空間の作り方、決済方法の多様化、EC充実等を確実に改善していく体制ができたことを確認

Step4 デジタル化実装

実装例⑤

「データ起点の改善活動」

・従業員/アルバイト全員で、飲食・物販サービスの品質向上活動ができる



プロジェクト計画書で設定した目的を達成する [5/8] (プロジェクトをゴールに導くアクションとマネジメントを行う)

目的：従業員/アルバイト全員で、飲食・物販サービスの品質向上活動ができる。

手段：プロジェクト計画書のタスクとスケジュールに基づいてサービス品質を向上する。

「調査・企画」

- ①集客予測データやその他収集データを元に、「CS：顧客満足度とES：従業員満足度」に関する課題を抽出する
 - ②スタッフの認識と近い「顧客の声の商品取込み」「担当外業務の理解」「デジタルリテラシー向上」に絞り解決策を立案する
- 「選定」
- ③「顧客の声の商品取込み」は接客時の会話内容をシステムへ反映する機能を実装。「担当外業務の理解」は動画マニュアルを社内公開。「デジタルリテラシーの向上」はオンライン講座で対応

「導入」

- ④選定した方法を継続改善しながら推進することで社内スタッフの能力強化が図られ、必然と顧客満足度も向上

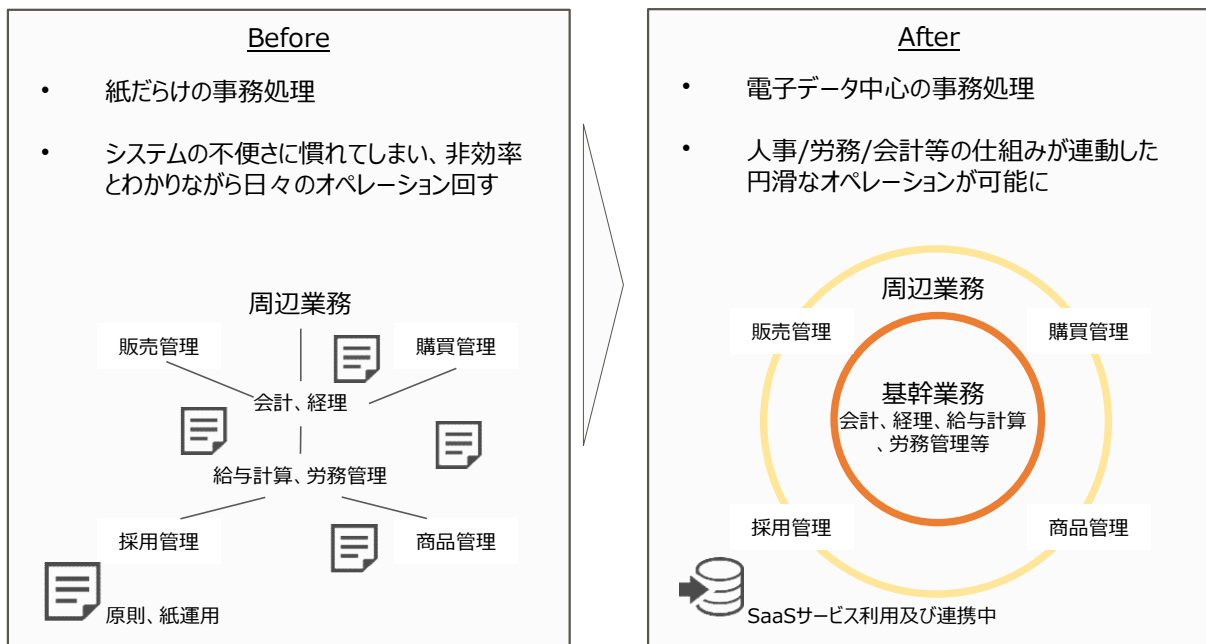
「運用」

- ⑤3つの課題以外の食材廃棄ロス、商品の説明力強化、PR見直し等をデータ起点で改善していく体制ができた旨確認

実装例⑥

「間接業務の効率化」

- ・人事/労務/契約/受発注等の間接業務コストを削減する



プロジェクト計画書で設定した目的を達成する [6/8] (プロジェクトをゴールに導くアクションとマネジメントを行う)

目的：人事/労務/契約/受発注等の間接業務コストを削減する。

手段：プロジェクト計画書のタスクとスケジュールに基づいて間接業務を効率化する。

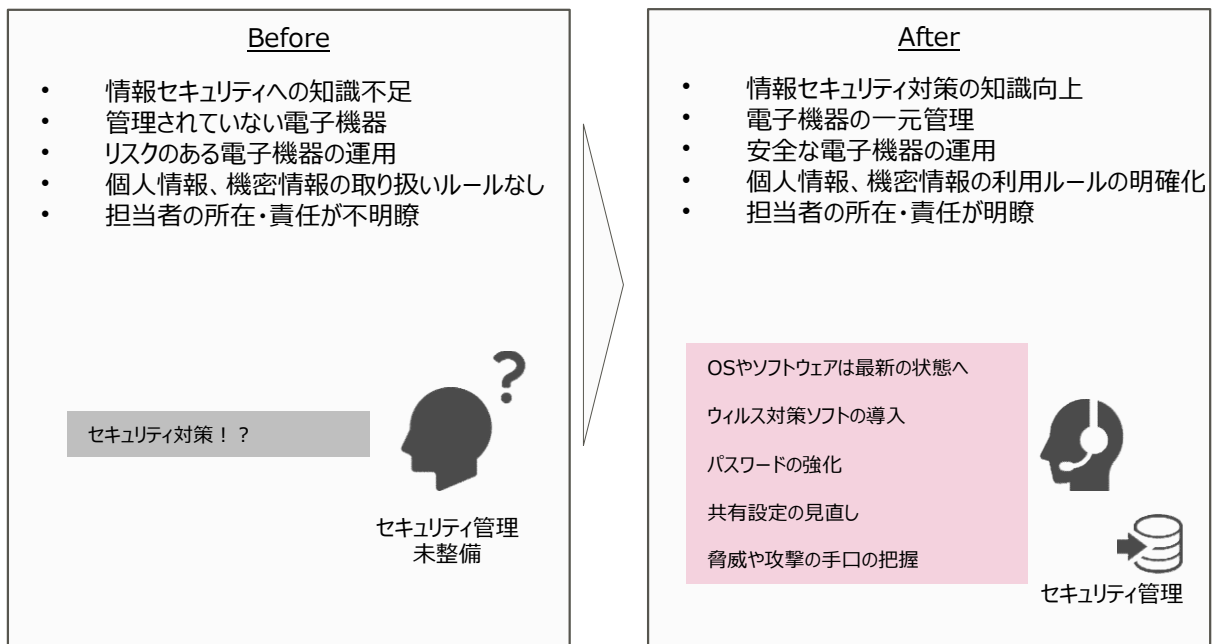
「調査・企画」

- ①紙で管理している/ルーチンワークが発生している業務を抽出し、その業務領域をデジタル化していく企画を立案する
「選定」
- ②業務別のクラウドサービスを複数選定し、「使いやすさ」「コスト」「サポート体制」「他システムとの連動性」から絞り込む
「導入」
- ③勤怠-給与の連携、販売管理と会計の連携、外部とのEDIでの受発注等順次契約したクラウドサービスを適用
在庫管理に関しては、IoTセンサーを利用し、在庫が不足してきたら自動発注の仕組みを構築
「運用」
- ④クラウドサービスのサポート充実もあり、間接業務を効率化していく環境構築ができたことを確認

実装例⑦

「情報セキュリティポリシーの策定・適用」

・多様なITサービスを安全に利用するための情報セキュリティを確保する



プロジェクト計画書で設定した目的を達成する [7/8] (プロジェクトをゴールに導くアクションとマネジメントを行う)

目的：多様なITサービスを安全に利用するための情報セキュリティを確保する。

手段：プロジェクト計画書のタスクとスケジュールに基づいてのセキュリティ対策を実施する。

「調査・企画」

①IPA発行の情報管理ポリシーの雛形を理解した後、自社向けへの管理規定の策定を企画する

「選定」

②雛形の内容は厳格な管理項目が多いため、「残す/残さない/修正する」条項を選定する

「導入」

③選定した内容をもとに、自社向けの情報管理ポリシーの1次版を作成し、現場聞き取りから譲歩可能な条項は現場の実情に合わせる

「運用」

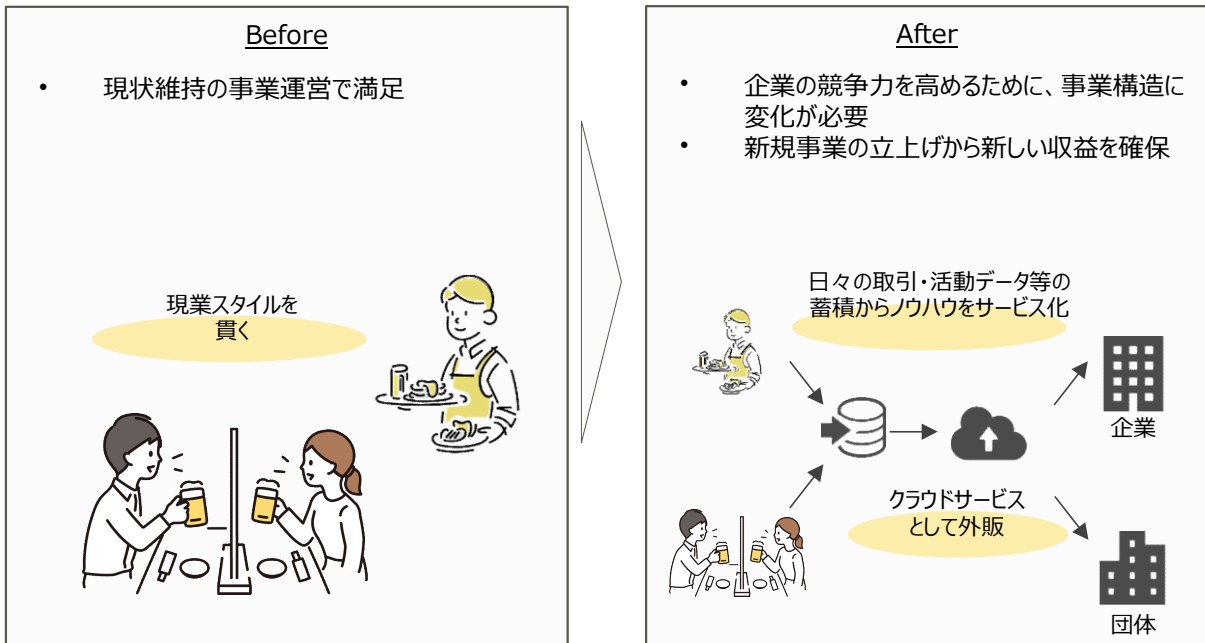
④情報セキュリティ委員会を立ち上げて、ポリシー運用を随時見直し/改善していく体制構築を確認

参考) IPA発行の「情報セキュリティ関連規定(サンプル)」により詳しい説明有

実装例⑧

「集客予測サービスの外販モデル構築」

- ・現行の飲食・物販事業の強化だけでなく、新しい事業を創出する



プロジェクト計画書で設定した目的を達成する [8/8] (プロジェクトをゴールに導くアクションとマネジメントを行う)

目的：現行の飲食・物販事業の強化だけでなく、新しい事業を創出する。

手段：プロジェクト計画書のタスクとスケジュールに基づいての自社デジタルサービスの外販モデルを構築する。

「調査・企画」

①社内構築した集客予測サービスを外販して事業化できるよう事業計画書を作成する

「選定」

②事業計画書にビジネスモデルの形態、コストシミュレーション、顧客分析、業界ポジショニング等を行い、一定の勝算があることを見える化し、社内決裁をとりつける

「導入」

③社内システムを外販可能な形態にするため、データ/アプリケーション/セキュリティ/サービスプラン等を整備する

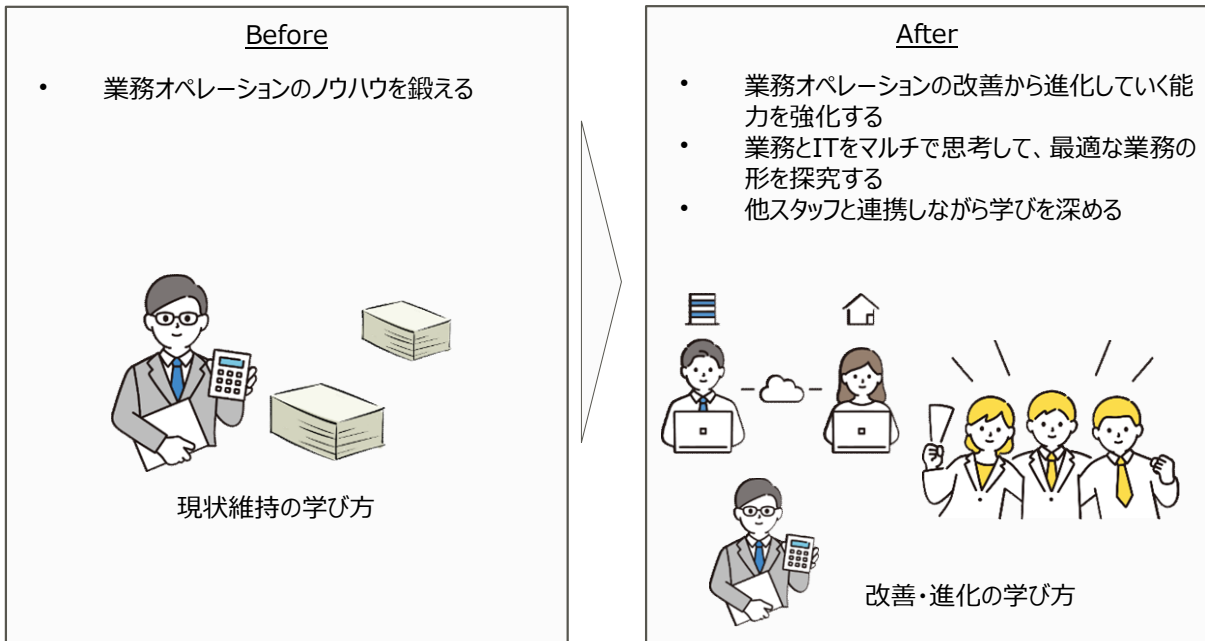
「運用」

④社内での実績を論拠に顧客開拓を進め、契約数を増加させる。会員向けのサポートを行いながら、顧客データの分析についてのコンサルティングを実施。事業化に向けた環境構築ができたことを確認

人材育成

デジタル化促進人材

- ・自社起点で、IT企画-設計-開発（導入）を手掛けていく、プログラマブルなDX推進可能で情報感度の高い人材。特に、ITベンダー含む社内外のステークホルダーマネジメントが重要。



目的達成のために必要な能力を習得する（プロジェクト推進に必要な能力を発見し、自律的に学ぶ）

目的：自社起点で、IT企画-設計-開発（導入）を手掛けていく、プログラマブルなDX推進可能で情報感度の高い人材を育成する。

手段：プロジェクト計画書のタスクとスケジュールに基づいてデジタル化促進に求められる人材を育成する。

「調査・企画」

①プロジェクト計画で示した人材を育成すべく、プロジェクト活動の推進に合わせて不足能力や知識を随時棚卸し

「選定」

②不足している知識や能力、及び共通理解が必要なデジタルリテラシーを統合した中で、必要な学習内容を選定する

「導入」

③選定した学習を研修受講や自己学習を通じて学び、プロジェクト推進に必要な能力を強化する

「運用」

④学習した結果をデジタル化促進のプロジェクト活動に即時適用することで、順次タスク消化していくことを確認

人材育成スケジュール

ケース事例における年間の人材育成スケジュール例

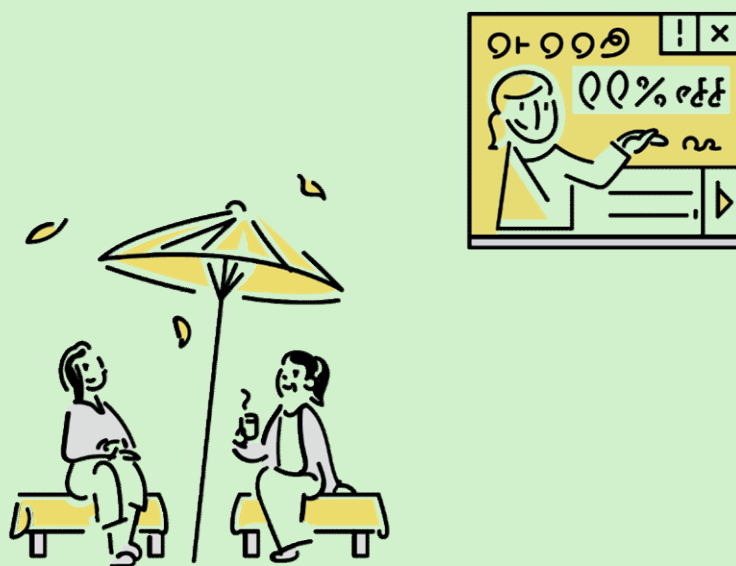
種別/件名	学習概要	20**年度											
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	
DX 1.0	「グループウェアの導入・運用」	サービス選定	▼サービス選定 (クラウドサービス)	▼グループウェア 操作学習	▼業務定義書作成/ 学習								
	「社内ネットワークの強化」	ネットワーク構築	▼ネットワーク学習 ① 一般論	▼ネットワーク学習 ② 自社環境	▼サービス選定 (ネットワーク)								
DX 1.5	「集客予測サービスの開発/業務適用」	データマネジメント/サイエンス			▼業務定義書作成/ 学習	▼データサイエンス学習①	▼データサイエンス学習②	▼データサイエンス学習③	▼データ活用実践①	▼データ活用実践②	▼データ活用実践③	▼データ活用実践④	▼AI活用学習
	「飲食メニュー及び商品ラインナップの刷新」	データマネジメント/サイエンス					▼デジタルマーケティング学習	▼BIツール活用					
	「データ起点の改善活動」	サービス改善			▼業務定義書作成/ 学習	▼データ保全① DOBOK	▼データ保全② OCR等	▼データ保全③ RPA等	▼Excel集計分析①	▼Excel集計分析②	▼BI可視化		
	「間接業務の効率化」	データマネジメント/サイエンス	▼サービス選定 学習	▼グループウェア 操作学習	▼業務定義書作成/ 学習①	▼業務定義書作成/ 学習②							
	「情報セキュリティポリシーの策定・適用」	セキュリティ対策		▼セキュリティ学習	▼書籍、QA学習	▼書籍、QA学習	▼セキュリティ学習	▼書籍、QA学習	▼セキュリティ学習	▼情報セキュリティ初級試験			
DX 2.0	「集客予測サービスの外販モデル構築」	ビジネス開発										▼新規ビジネス構築学習	
共通	【共通】ビジネススキル	企画力/思考力	▼デジタル化促進 オリエンテーション	▼論理思考力	▼課題解決力		▼仮説検証力		▼創造力	▼デジタル企画			
	【共通】デジタルリテラシー	ITパスポート資格取得			▼対策講座学習	▼対策講座学習	▼対策講座学習	▼対策講座学習	▼試験日設定				
	【共通】マネジメント	PMBOK/ITIL	▼PMBOK学習	▼ITIL学習							▼PMBOK学習	▼ITIL学習	
	【共通】イベント	外部ナレッジ調達				▼有識者接点				▼有識者接点			

Step5

評価/次期計画

プロジェクト活動の評価を、計画時との差異、組織力の変化から計測する。また、プロジェクトにおける成功と失敗を背景も含めて考察することで、今後に活かす教訓を残す。その教訓を適用した次期計画を併せて構想する。

飲食・物販事業を営む企業をケースに「評価/次期計画」の例をご紹介します





プロジェクト活動の評価と次期計画を行うための3つのデジタル化アクション/必要スキルを事例を交えて紹介します。

14 プロジェクト評価

デジタル化推進アクション

プロジェクト活動の目的
に対する達成度を
確認する

必要スキル

プロジェクトの達成度を
定性、定量的に
測定する

15 プロジェクト教訓

プロジェクトの成功、失敗
とその背景を振り返る

プロジェクト活動における
成功、失敗が発生する
要因を教訓として残す

16 DX推進力の可視化
(プロジェクト活動後)

DX推進力を指標を
もとにプロジェクト活動後
の評価をする

各種指標を理解し、
事実に基づいて
評価をする

17 今後の計画

未来の事業にアプローチ
する次の一手を計画する

未来の姿、当初計画、
教訓を複眼して次期計
画を策定する

定性、定量評価

	No	課題/目的	目標値	実績値（定量）	実績値（定性）
DX 1.0	1	「グループウェアの導入・運用」	調整コスト20%減	調整コスト30%減	社員全員が問題なくグループウェアを利用し、以前より情報のスクリーンが減少していることを実感
	2	「社内ネットワークの強化」	通信速度遅延連絡 1件以内/月	通信速度遅延連絡 平均1件/月	通信速度が一部の部署だけ遅延していたが、ネットワーク強化したことで、ストレスを感じるシーンは減少
DX 1.5	3	「集客予測サービスの開発/業務適用」	的中率90%以上	的中率85%	目標値には届かないが、従来の経験と勘で設定した集客数よりはるかに的確な数値が算出できており、リソースのムダが減少
	4	「飲食メニュー及び商品ラインナップの刷新」	顧客アンケート 4.2以上/5.0満点	顧客アンケート 4.3/5.0満点	データを活用した顧客ニーズの分析は、人間の感覚だけの商品開発に比べ、ヒット率が高いと日々の業務で実感中
	5	「データ起点の改善活動」	月次チェックから 日次チェックへ	日次チェック実施 6か月	月に1回だけの評価では対策が後手後手に回っていたが、日次に転換できてきて、先手の対策が可能になっている
	6	「間接業務の効率化」	事務作業時間 50%減	事務作業時間 30%減	高い目標には届かずも、紙中心の事務処理を撤廃したことで、作業ストレスは相当に緩和されている
	7	「情報セキュリティポリシーの策定・適用」	情報セキュリティ インシデント 2件以内/月	情報セキュリティインシデント 平均1件/月	扱うデジタルツールが増えたが、最低限のセキュリティ意識を持ち活動できており、大きな問題は現状確認されていない
DX 2.0	8	「集客予測サービスの外販モデル構築」	クラウドサービス導入 100社	(未対応)	自社サービスの開発と品質基準をクリアすることで、外販への道筋をつけた
共通	9	人材育成	IT/サポート合格者 受験者数の80%以上	IT/サポート合格者 受験者数の90%	社内外の関係者と会話する際に、デジタルに関係する内容でも問題なく意思疎通ができはじめている
	10				

プロジェクト活動の目的に対する達成度を確認する（プロジェクトの達成度を定性、定量的に測定する）

目的：当初設定した目標値に対する実績を定量/定性的に関係者で評価し、成績表をつける。

手段：プロジェクト計画書のスコープ定義で示した課題毎に評価を行う。

- ① 課題毎の目標値を改めて確認し、数値目標として設定する
- ② 顧客や現場の変化を観察、聞き取り、調査することで実際の効果を実績値（定量）として計上する
- ③ 併せて効果を数値以外で示す情報を、実績値（定性）としてまとめる

実践的な知恵

組織行動変容

Before	After
<ul style="list-style-type: none"> デジタルに興味を示すスタッフは少数 従来の業務スタイルのままが居心地が良い 紙媒体による管理や情報共有を行うことが多い 電子データは、個人管理中心で組織的な管理をしていない 属人的な作業が多く、スキル・ノウハウの共有が進んでいない 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト活動による強制的なデジタル化により、デジタルに興味を持つ/知識向上したスタッフが急増した デジタル技術について社内で検討し、各種業務（調理・接客・会計等）に取り入れる文化が醸成できた ムダ/ムリ/ムラな作業が減少した デジタル化により社内資料を再整備し、Web上に共有できた

プロジェクト活動での学び

Good	Bad
<p>「DX1.0 コミュニケーション変革」</p> <ul style="list-style-type: none"> ①社員全員のデジタルリテラシーが向上し、社内のデジタル化が急速に進んでいる ②社内ネットワークの遅延が解消したことで、ストレスなく業務を行っている <p>「DX1.5 業務変革」</p> <ul style="list-style-type: none"> ③集客予測サービスの開発/業務適用に対して、高い予測数値が算出されており、ヒト、モノ、カネ、情報をマネジメントする際の貴重な情報源になっている ④飲食メニュー及び商品ラインナップの刷新が、顧客増加につながっており、特にリピーターを生み出す施策になっている ⑤データ起点の改善活動ができ始めたことで、顧客提供しているサービスの品質を高めるスピードが格段に上がった ⑥間接業務の効率化が専業のクラウドサービスを利用することで、使い勝手よく作業できている ⑦情報セキュリティポリシーの策定・適用から、社員のセキュリティ遵守の意識は高まった <p>「DX2.0 新しい価値の創出」</p> <ul style="list-style-type: none"> ⑧集客予測サービスの外販モデル構築は、未稼働だが社内サービスの精度が徐々に高まっており、外部向け販売に向けた手応えはある <p>「共通」</p> <ul style="list-style-type: none"> ⑨デジタル化促進を行うリーダー候補の人材が複数名育ち、多様なプロジェクトを任せられる人的環境が整ってきた 	<p>「DX1.0 コミュニケーション変革」</p> <ul style="list-style-type: none"> ①操作内容が複雑な機能は、一部のメンバーで利用できておらず、宝の持ちくされになっている ②ネットワークのトラブルが発生した際、上司だけに報告し、IT担当まで情報共有できていない事案があった <p>「DX1.5 業務変革」</p> <ul style="list-style-type: none"> ③予測精度を高めるためのデータ分析方法が行き詰っている。より高い精度を出すための手法を再検討する必要がある ④飲食メニュー及び商品ラインナップには、依然として当たり外れがある。この外れを少しでも減少される手立てを考える ⑤データ分析の結果だけに頼るのだけでは片手落ちになっていた。現地での観察、検証活動がより重要になっている ⑥従来の自社業務とクラウドサービスの仕様に乖離があり、サービス側に合わせていくことに手間取った ⑦業務とセキュリティのバランスの見極めが難しい事案が複数発生。見極めの基準を順次見直しながら現場活動に支障がないよう、セキュリティ対策を進める <p>「DX2.0 新しい価値の創出」</p> <ul style="list-style-type: none"> ⑧サービス開発が中心で、ビジネスモデルを構築するためのマーケティングが不足。マーケット動向から先行顧客を発掘する <p>「共通」</p> <ul style="list-style-type: none"> ⑨自社内のデジタル化促進は目途がついたが、他社との比較や連携ができておらず、自社の強みが見いだせていない

プロジェクトの成功、失敗とその背景を振り返る（プロジェクト活動における成功、失敗が発生する要因を教訓として残す）

目的：プロジェクトの評価と活動の振り返りから、今後に向けた教訓を残す。

手段：組織行動変容と変化と、その変化の中で得たGood/Badな経験を抽出する。

- ①組織行動変容に関してプロジェクト開始前（Before）とプロジェクト終了後（After）の特徴的な行動を見える化する
- ②組織行動変容を起こしたプロジェクト活動での良い経験（Good）と、次期プロジェクトに向けて改善が必要な経験（Bad）を分けて見える化する

DXポートフォリオ



中核メンバー以外の関係者の目標ゾーン



中核メンバーの目標ゾーン

		As-IS 現状（ゼロベース含）	DX1.0 コミュニケーション変革	DX1.5 業務変革	壁	DX2.0 新規開拓	To-Be 価値創造
組織領域	踏み出す力 コソットした課題解決に対して多様なアクションがられる	現状活動のまま（踏み出していない）	従来とは異なる既知な行動に挑戦している	従来とは異なる既知の成果に挑戦している	壁を突破する 以下5つの準備 新市場設定 新技術調達 新能力獲得 資金調達 リーガル対応 新体制	未知領域の行動に挑戦している	未知の成果に挑戦している
	巻き込む力 コソットした課題解決に対して有効なプレイヤーを巻き込むアクションがとれる	現状活動のまま（巻き込めていない）	社内既存メンバーを巻き込めている	社内新規メンバーを巻き込めている		社外の未知のメンバーを巻き込めている	既存、新規、未知のメンバーを巻き込めている
	継続/連続する力 コソットした課題解決に対して最善の手段を打ち続けられる	現状活動のまま（変化していない）	課題発見と共有を継続できている	課題解決活動が継続できている		新しい業務/事業を継続企画できている	新しい業務/事業を継続改善できている
企業価値領域	顧客理解力 顧客ニーズの事実を確認し、潜在ニーズの探求を行い、可視化できる	社内外の関係者と現状の関係性のみ	社内外の関係者への理解を深めようとしている	社内外の関係者の課題を語る	壁を突破する 以下5つの準備 新市場設定 新技術調達 新能力獲得 資金調達 リーガル対応 新体制	従来とは異なる社内外の関係者の理解を深めようとしている	従来とは異なる社内外の関係者の課題を語る
	有用性構築力 顧客理解した結果、最も価値あると思われる手段を提示し、関係者と合意を得られる	社内外の関係者向けのモノ・サービス・施策を展開している	社内外の関係者にとって価値が期待できるモノ・サービス・施策を構築している	社内外の関係者にとって価値が期待できるモノ・サービス・施策を構築している		既存/新規市場、及び社会にとって価値が期待できるモノ・サービス・施策を構築している	既存/新規市場、及び社会にとって価値が期待できるモノ・サービス・施策を構築している
	収益性構築力 有用性を生み出すための資金マネジメントができる	投資効果の掘り出し（リターン確保）	業務への投資効果を試算している（リターン試算）	業務への投資効果を検証している（リターン有）		事業への投資効果を試算している	事業への投資効果を検証している
	持続可能性構築力 ステークホルダー全員が継続的に利用する開発することが可能なスキームを構築・構築できる	現行踏襲型のリソース配分	業務改善可能なリソースプランを立案している	業務改善可能なリソースプランを実行している		事業創出、改善可能なリソースプランを立案している	事業創出、改善可能なリソースプランを実行している
	ビジョン共有力 ステークホルダーへ訴求される言葉・行動（振興）をつくれる	語れない、知らない	キーパーソンだけ語れる	社内関係者は語る		社内外関係者ともに語る	社内外の関係者以外も語る
	デジタル領域	競争優位データ 企業価値を高める、他社にないデータを収集、調達、蓄積・活用できる	特に意識をしていない	他社にないデータを発見している		他社にないデータを管理している	壁を突破する 以下5つの準備 新市場設定 新技術調達 新能力獲得 資金調達 リーガル対応 新体制
事業運営データ 事業運営データ保有力、企業価値を持続させるデータを収集、調達、蓄積、活用できる		必要最低限のデータのみ、後は人力で回している	業務に必要なデータが抽出・見える化できている	収集したデータが業務改善に寄与している	事業に必要なデータが抽出・見える化できている	収集したデータが事業改善に寄与している	

DX推進力を指標をもとにプロジェクト活動後の評価をする（各種指標を理解し、事実に基づいて評価をする）

目的：現状分析と同じ指標を持ちて3カテゴリの評価を見える化する。

手段：DXポートフォリオを評価指標とした自社DX推進力のプロジェクト終了時のレベルを各項目にプロットする。

- ①「縦軸：3つのカテゴリと10の評価指標/横軸：5段階のDXレベル（壁を除く）」とした全体の評価項目の内容を把握する
- ②DXを推進する中核メンバーと中核メンバー以外に分けて、縦軸の「踏み出す力」から「事業運営データ」までの評価項目毎に、現時点でのメンバーの思考や行動とマッチしている場所にアイコンをプロットする
- ③設定した目標ゾーンと現状の評価結果のギャップを確認し、組織課題を把握する

次期スケジュール

次年度計画範囲

- 次年度の範囲は20**年**月～20**年**月までの実施内容です
- **はリスケジュール（スケジュールを組み直すこと。リスケはリスケジュールの略語）しましたが、その他**は予定通り進行しています

		20**年度				20**年度				20**年度～			
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
DX 1.0	1	■											
	2	■	■	■									
DX 1.5	3			■	■	■	■						
	4			■	■	■	■	■					
	5			■	■	■	■	■					
	6			■	■	■	■						
DX 2.0	7			■	■	■	■	■					
	8									■	■	■	■

未来の事業にアプローチする次の一手を計画する（未来の姿、当初計画、教訓を複眼して次期計画を策定する）

目的：本プロジェクトで実施した短期活動と長期展望の関係性を考慮した、次期計画のスケジュール案を提示する。

手段：プロジェクト活動時に設定した課題/目的をもとに翌年のスケジュールを設定する。

- ① 現行課題と必要に応じて追加課題をフォーマットに情報展開する
- ② 次年度の現業との兼ね合い、及び自社能力とを鑑みて実行する内容を四半期単位のスケジュールに落とし込む
※前年同様、補助金申請時は、その申請した制度に則ったスケジュール計画が必要
- ③ スcope定義を課題/期間の双方から全体俯瞰し、実行すべき内容を調整する

