

DXビジョン・ロードマップ策定の要諦



須藤 快

CONTENTS

- I 金融機関のDX実現を阻む障壁
- II DXビジョン・ロードマップ策定の意義
- III DXビジョン・ロードマップ策定における落とし穴
- IV DXビジョン・ロードマップ策定の要諦
- V キーメッセージ抽出のフレームワーク

要 約

- 1 金融機関には、DXを成功に導くうえで、システム上の課題やセキュリティ上の制約など、一般の事業会社以上に、配慮すべき要素がいくつか存在する。しかし、これらの要素以上に金融機関のDXを阻む大きな障壁は、経営陣のDXに対する理解と関与の不足、そして部門間調整を重視し過ぎる組織風土にある。
- 2 DX実現に向けた障壁を一気に打破することは容易ではないが、明確な目標と具体的な計画を定めることで、組織や風土の壁に風穴を開けることはできる。そしてDXビジョン・ロードマップはそのための強力な道具・武器となり得るものである。
- 3 一方で、DXビジョン・ロードマップの策定においては、つまづきやすい落とし穴が存在する。特に、「誰も反対しないDXビジョン・ロードマップをつくってしまう」ことや「各部門の役割分担など、難しい議論を棚上げにしてしまう」ことは、金融機関ではよく見られるケースであり、DX推進がスムーズに進まない要因になり得る。
- 4 DXビジョン・ロードマップ策定の落とし穴にはまらないためには、策定に十分な時間をかけて、段階を踏んで焦らずに進めること、要所で経営者が「決める」ことがポイントになる。ここではDXビジョン・ロードマップの策定をうまく進めるためのプロセスをフレームワークとして提示する。
- 5 最後に、DXビジョンの中で最も重要なキーメッセージの抽出方法について、具体的な手法を紹介する。エッセンスを抽出した端的で分かりやすい「キーメッセージ」の策定はDXビジョンを浸透させるうえで大切なポイントになる。本稿では、キーメッセージの策定時に活用可能なフレームワークを紹介する。

I 金融機関のDX実現を阻む障壁

企業経営におけるデジタルトランスフォーメーション（DX）の重要性は、多くの経営者が認識しているが、一方で米国企業と比較すると、DXの成果を実感できている日本企業は少ないのが現状である（図1）。

加えて、金融機関においてはDXを成功に導くうえで、システム上の課題やセキュリティ上の制約など、一般の事業会社以上に、配慮すべき要素がいくつか存在する。しかし、これまでのDX支援の経験から見ると、これらの要素以上に金融機関のDXを阻む大きな

障壁は、経営陣のDXに対する理解と関与の不足、そして部門間調整を重視しすぎる組織風土にあると考える。

1 経営陣の理解と関与の不足

金融業界に限らず、DXを成功させるためには経営陣がDXの重要性を理解し、積極的に関与することが重要である。金融機関のDX推進部門からも、DXがうまく進められなかったり、途中で挫折してしまったりする要因として、経営陣のDXに対する理解度が十分にそろわないままDXに着手してしまったケースがよく聞かれる。

図1 DX取り組みの成果（2022年度）

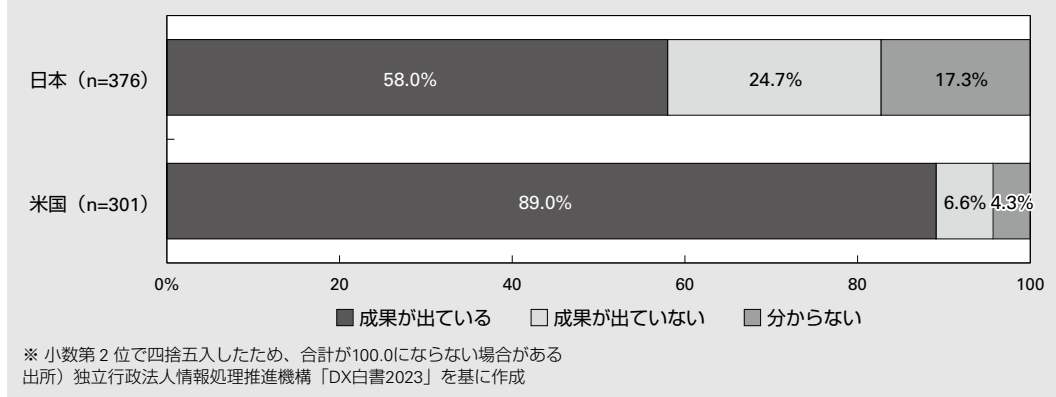
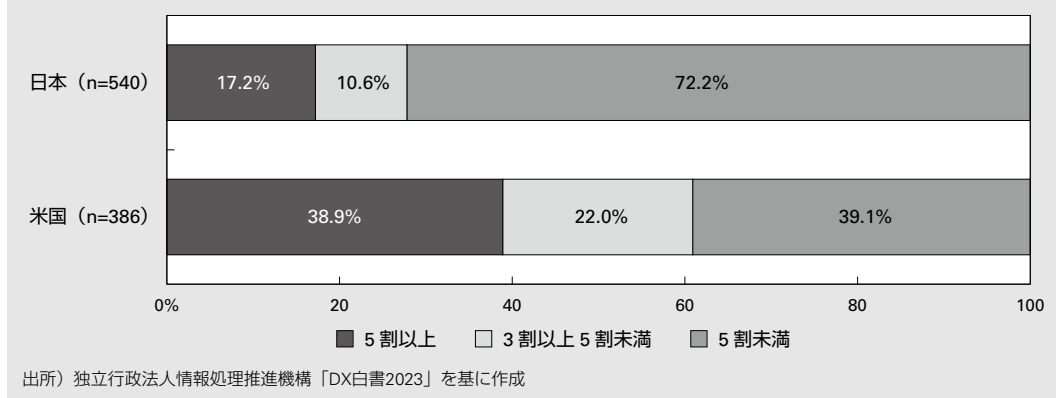


図2 ITに見識がある役員の割合（2022年度）



「DX白書2023」では、日本企業は米国企業に比べ、ITに見識のある役員の割合が低いことが指摘されており、特にITシステムの複雑化やITベンダーによるロックインが問題視されている金融機関においては、経営陣のDXへの理解を深めることの重要性は高い(図2)。

経営陣のDXへの理解がそろわないままDXに着手してしまうと、たとえば経営会議でDXについて議論しようとしても、DXの定義まで議論が手戻りしてしまったり、突如個別の手法論に話題がそれてしまったりして、議論が散漫になり前進しない。さらに、経営会議での承認を何とか取りつけてDX実行の段階に至っても、関連部署の担当役員からの協力が得られなかったり、経営会議では賛成していたにもかかわらず、役割分担や予算などの具体的な議論になると、途端に役員の足並みがそろわなくなったりするといったケースもよく見られる。

その結果、実行される施策はDXとは名ばかりの単なるツール導入や、PoC (Proof of Concept) の乱立など、トランスフォーメーションからはほど遠いものばかりになってしまう。

2 部門主導・部門間調整を重視しすぎる組織風土

金融機関では、全社レベルの戦略の検討に当たっても、部門主導や部門間の調整を重んじる組織が多く存在する。たとえば、経営計画の策定においても、各部門から提出された計画を事務局が「ホッチキス」して会社全体の経営計画とする、という策定の仕方はよく見られるところである。

また、事務局主導で策定を進める場合でも、根回しや事前調整といった非公式なコミュニケーションを経て、最終的にでき上がる計画は事務局案から大きく乖離しているケースも見られる。もちろん、事業単位での戦略を着実に実行することが重視される局面においては、このようなボトムアップ型の計画策定も、必ずしも否定されるものではないだろう。しかし、DXの構想段階においては、このような検討の進め方は失敗のリスクを大きく高めてしまう。その理由として大きく次の3点が挙げられる。

1点目は、DXの本来の目的が、その用語が示すとおり企業の変革にあるからである。しかし、通常の組織では、組織の階層が下があれば下がるほど、変革に対する不安や抵抗感は大きくなるものである。特に金融機関では、歴史的、文化的にも安定性が重んじられてきたため、大きな変革を苦手とする組織も多い。そのため、DX構想策定の段階で各部門との調整を試みようとする、各部門が各々の利権を主張したり、できない理由やリスクを過剰に並べ立てたりしてDX構想は徐々に角が取れ、抽象化・矮小化されてしまうのである。

2点目は、DXで成果を出すために不可欠な戦略的投資が阻害されてしまうからである。DXでビジネスにインパクトをもたらすには、ある程度の規模での経営リソースの投入が必要である。したがって、全社レベルで投資領域の選択と集中を行うことが求められる。一方で、各部門がそれぞれにDXを進めようとする、各部門や担当者が独自の解釈によってバラバラにDXに突き進んでしまう。その結果、投入できるリソースが分散し

てしまい、重要な領域に十分なリソースが投入できなくなってしまう。

3点目は、必要な人材をすべての部門で確保することが難しいからである。縦割り組織の中で各部門が独自でDXを推進しようとしても、すべての部門がデジタル人材を抱えることは容易ではない。たとえば、ビジネスモデルや業務をデザインし、それをデジタルで実現する構想を描ける人材は、デジタル施策の企画段階において不可欠である。しかし、このような人材をすべての部門がそろえることは容易ではなく、現時点でそれを実現している金融機関は多くないだろう。そのため、各部門がボトムアップでDXを進めようとしても、人的リソースが制約になり、取り組みにバラつきが生じてしまう。また、仮にいくつかの部署でデジタル施策を実行できたとしても、各部門内に閉じた施策だけでは、ビジネスに大きなインパクトをもたらすことも難しくなってしまう。

以上の理由から、DX構想を各部門に委ねてしまったり、各部門との調整を意識し過ぎたりすると、期待した成果が得られないリスクが高まってしまう。

II DXビジョン・ロードマップ 策定の意義

DX実現に向けた障壁を一気に打破することは容易ではないが、明確な目標と具体的な計画を定めることで、これまで述べてきたような組織や風土の壁に風穴を開けることができる。そしてDXビジョン・ロードマップはそのための強力な道具・武器となり得るものである。以下、DXビジョン・ロードマップ

策定の意義を4つ紹介する。

1 各役員のDXに対する スタンスを把握できる

経営陣がDXについて理解を示しているように見えても、すべての役員が等しくDXに意欲的であるというケースは、残念ながらまれである。総論ではDXを進めるべきと考えていても、実際に自身の担当部署のリソースを割かないといけないとなると、利害や思惑が複雑に絡み、尻込みしてしまうケースもある。

そこで大切になるのは、役員全員のスタンスがそろえることではないということを前提に、DX推進のキーマンを探索しておくことである。詳細は後述するが、DXビジョンの策定プロセスの初期に役員向け研修やワークショップを組み込んだり、経営会議での議論を観察したりする中で、キーマンは自然と浮き彫りになってくる。DX検討の早い段階でDXに意欲があり、実行力を備えた役員を発掘できれば、DX成功の確率は大きく向上する。

2 DXの目的を明確化できる

DXビジョンにおいて、自社が何を指すのか、また目指す姿の実現のためには何が必要なかを明確にしておくことで、具体的な施策や重点領域の検討段階において、取捨選択の基準を持つことができる。

目的や目標が不明確なままDX推進の旗を振ってしまうと、各部門がやりたいことやできることを無秩序に検討し始めてしまう。しかも、各施策への投資判断基準となるべき目的や目標が存在しないため、投資判断をROIのような定量評価に頼らざるを得なくなり、

結果として、実際に開発に着手されるのは投資対効果が出やすい施策ばかりになってしまい、経営戦略や目指す姿の整合性は忘れ去られてしまう。特にCXの領域などは、短期的なROIが見えづらく、戦略上の重要性とは裏腹に投資が後回しにされてしまうケースが多く見られる。

3 実行計画を具体化できる

DXを具体的に進めるためには、ビジネス部門やIT部門をはじめ、複数の部署の協力が必要になるケースが多い。しかし、当然ながら各部署は既存業務を有しているため、どうしてもDXに本腰を入れて取り組むことが難しく、業務上の優先度が劣後してしまう。

このような状況下では、DXプロジェクト推進において検討すべき論点、ToDoリスト、責任者、スケジュールを明確に定義しておくことが有効である。それらをDXロードマップに落とし込み、さらに全社に共有しておくことで、担当部署に対し、自部署の役割と責任を認識させやすくなる。ここでのポイントは、事務局がDXの構想や戦略の策定だけでなく、実行面にも踏み込んでToDo設計や責任者の明確化に至るまで主導することである。

4 会社が目指す方向性を社員と共有できる

最後に、DXビジョンの策定により、社員に対し、会社として大切にしたいことや、社員に何を求めるのかというメッセージを示すことができる点を挙げておきたい。ある会社では、すべての社員がデジタル化に対して前向きに取り組むことをDXの重点領域の一つ

に掲げ、その実現のために「社員一人ひとりがデジタルを活用した新たなチャレンジを行えるよう、全社を挙げて社員のデジタル活用を支援」というメッセージを社内に示した。同時に、システム改革や新たな人事制度の導入を含めた具体的な施策の内容やロードマップを公開することで、社員に何を求めているのか、会社としてどんな支援を用意するのか、を明確に示している。

Ⅲ DXビジョン・ロードマップ策定における落とし穴

DXビジョン・ロードマップの意義はここまで述べたとおりだが、その策定に際しては、認識しておくべき落とし穴が存在する。金融機関が、DXビジョン・ロードマップ策定においてつまずきがちな落とし穴として、特に次の2点には留意すべきである。

1 誰も反対しないDXビジョン・ロードマップをつくってしまう

DXビジョンやロードマップの策定に当たり、経営会議の場で誰からも反対意見や異論が出ない場合は要注意のサインである。なぜなら、DXビジョンの策定を通じて、DXの重点領域を絞り、各部門に役割を分担させることになれば、必然的に偏りや不公平が生じるはずであり、それらを踏まえたうえで経営レベルでの戦略的な意思決定を演出することこそが、DXビジョンやロードマップ策定の意義だからである。

特に、金融機関では、経営計画や認定取得など、何らかの社外発信を目的にDXビジョ

ンやDX戦略を取りまとめるケースをしばしば目にする。このようなケースで策定したDXビジョンは、特に落とし穴にはまりやすい。これらのケースでは、発信の締め切りまでに構想を取りまとめるために経営陣のDXに対する理解度をそろえる間もなく、事務局が作成した「叩き台」をベースに各部門との調整や経営会議への上程へと進むケースも多く見られる。

このような進め方をしてしまうと、いつの間にかドキュメントを期限内に作成することが目的化してしまい、結果として、スムーズに経営会議で承認を得ること、早期に社内稟議で決裁を得ることが重視され、できあがるDXビジョンは、「何かをうたっているようだが、実はこれまでと何も変わっていない」「バズワードが散りばめられているものの、内容に具体性がない」といった魂のこもっていないものになってしまう。

そのようなDX構想を掲げても、社員を含め、ステークホルダーの心をつかむことはできないし、DX実行の段階に至って認識のズレが生じることも多い。そうこうしているうちに、せっかく掲げたDXビジョンは有名無実化してしまう。そうなると、DXがうまく進まないばかりか、掛け声ばかりで一向に前進しない状況に社員が掛け声疲れしてしまい、DXに向けた機運はむしろ低下してしまう可能性もある。

2 各部門の役割分担など、 難しい議論を棚上げにしてしまう

期限に追われてDXビジョンを策定しようとすると、各部門の役割分担など、難しい議論を棚上げにしてしまうケースもしばしば発

生する。これらの議論は、利害関係が発生するため、コンセンサスの醸成が簡単でないのは事実である。しかしながら、難易度が高いからといって、この議論を後回しにしてしまったがために、実行段階になってDXが頓挫してしまったり、議論が手戻りになってしまったりするケースは珍しくない。

また、具体的な実行計画の策定を各部門に委ねるといったケースも時折見られるが、各部門のコミットメントに自信が持てない段階では、この方法は勧められない。各部門にDXの実行計画を委ねてしまうと、各部門に論点抽出やToDo設計のスキルがなかったり、既存業務が優先されてしまったりするために、進捗が滞るケースが多いからである。

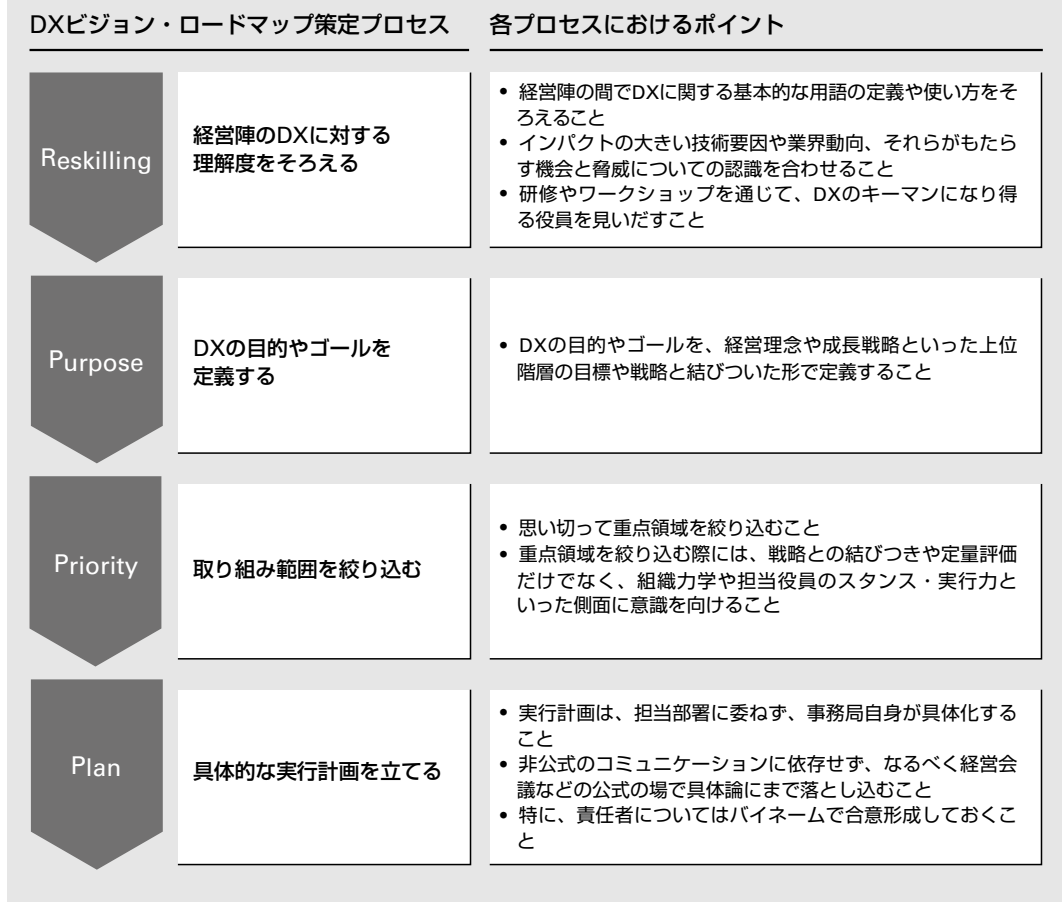
IV DXビジョン・ロードマップ 策定の要諦

DXビジョン・ロードマップ策定の落とし穴にはまらないためには、策定に十分な時間をかけて、段階を踏んで焦らずに進めること、要所で経営者が「決める」ことがポイントになる。ここでは、DXビジョン・ロードマップの策定における4つの重要なプロセスを整理したフレームワークを提示する(図3)。また、4つの各プロセスについて、それぞれのポイントも併せて紹介する。

1 Reskilling：経営陣のDXに対する 理解度をそろえる

多くの金融機関では、社員のDXリテラシー向上のための研修制度や資格奨励制度を整えているが、経営陣に対する再教育はそれと同じくらいに重要である。経営陣の間でDX

図3 DXビジョン・ロードマップ策定プロセスのフレームワーク「RPPP」



に関する基本的な用語の定義や使い方について認識がそろっていること、経営へのインパクトの大きい技術要因や業界動向、それらがもたらす機会と脅威についての認識がそろえられていることは、DXの始めのステップとして極めて重要になる。

ある金融機関では、DX戦略立案や実行経験が豊富なDXエキスパートを社外講師として招聘し、経営陣向けに研修を実施した。このプロセスは、DXに着手する最初の一歩として、経営陣の知識レベルをそろえるために有効なプロセスである。

ただし、研修で知識を得るだけでは不十分

であり、事例を自社に置き換えて経営陣同士で議論するワークショップを行うなど、インプットだけでなくアウトプットの機会も併せて提供することが効果的である。これらのプロセスを踏み、経営陣の事前知識をそろえ、DXを自分事として意識させることで、ようやくDXに着手する最初の準備が整うといえる。また、経営陣や事務局はワークショップなどを通じて、DXをリードできる有望な役員の探索を意識しておくことも忘れてはならない。

2 Purpose : DXの目的やゴールを定義する

次にDXの目的やゴールを定義する。DXの目的やゴールは経営理念や成長戦略と結びついていることが重要である。「DXは目的ではなく手段である」といわれるとおり、DXは経営理念や経営目標を達成するための手段である。したがって、DXの目的を議論する際には、経営理念や経営目標を常に意識して行うことが重要である。

3 Priority : 取り組み範囲を絞り込む

DXの目的・ゴールが定まったら、次は取り組み範囲の定義を行う。すでに述べたとおり、DXでビジネスにインパクトを与えるためには、一定の投資が必要になる。したがって、構想段階で重点領域を絞り込むことが重要になる。この領域の定義の仕方には、決まったフレームがあるわけではないため、自社の置かれた状況を踏まえて適切に定義を行うことが必要である。

特に、DXの最初のケースは改革の旗印となるものであるため、何よりも成果を出すことが重要になる。そのために、経営戦略や定量評価だけでなく組織力学やキーマンの存在にも意識を向けて、思い切って重点領域を絞り込むことが大切になる。ここで「やらないこと」を決めることこそ、DXビジョンを策定する大きな意義の一つであり、経営陣が果たすべき重要な責務である。

4 Plan : 具体的な実行計画を立てる

最後に、定義した手段を具体的な実行計画

に落とし込む必要がある。このプロセスは、各部門に委ねることなく、事務局が自らの手で具体化することが大切である。

実行計画の具体化のプロセスは、役割・責任分担や予算配分などの議論を含むため、抵抗や軋轢が生じやすく、コンセンサスの形成の難易度は高い。だからこそ、非公式のコミュニケーションに依存せず、なるべく経営会議などの公式の場で具体論にまで落とし込むことが望ましい。具体的には、定義した手段はどうすれば実現できるか、誰が、いつまでに実行するのかなど、可能な限り詳細な計画へ落とし込んでいく。特に、責任者についてはバイネームで合意形成しておくことがポイントになる。

事務局にとっては負荷の大きいプロセスになるが、この段階で、いつまでに、何をすべきか、責任者は誰なのか、を公式の場で合意形成しておくことで、後のDX実行段階にスムーズに移行できる可能性は高くなる。これらの議論に十分な時間を割くためにも、DXビジョン・ロードマップ策定の準備期間としては、最低でも6カ月以上を想定しておくことが望ましい。

V キーメッセージ抽出のフレームワーク

最後に、DXビジョンの中で最も重要なキーメッセージの抽出方法について、具体的な手法を紹介したい。残念ながら、DXビジョンやDX戦略の冊子に隔々まで目を通してくれる社員は多くないため、エッセンスを抽出した端的で分かりやすい「キーメッセージ」の策定はDXビジョンを浸透させるうえで大

切なポイントになる。

そして、これまでのDXビジョン策定支援の経験から、キーメッセージの策定に当たっては、ある程度普遍的なフレームワークを活用し得ると考える。ここでは、「キーメッセージ」の策定において留意すべきポイントや、「経営理念や経営戦略からの落とし込み」という抽象的な概念を、いかに具体的なプロセスに落とし込むか、という点について、その基本的な手順を解説したい。以下ではキーメッセージをwhat? とhow? の2つに分けて、それぞれの抽出方法について解説する。

1 what? の定義

まず、キーメッセージの策定においてもっとも重要なことは、何を実現したいのかを明確に言語化することである。多くの会社のDXビジョンやDX戦略のキーメッセージは「～を通じて (how?)、～を実現する (what?)」といったように、what? とhow? から構成さ

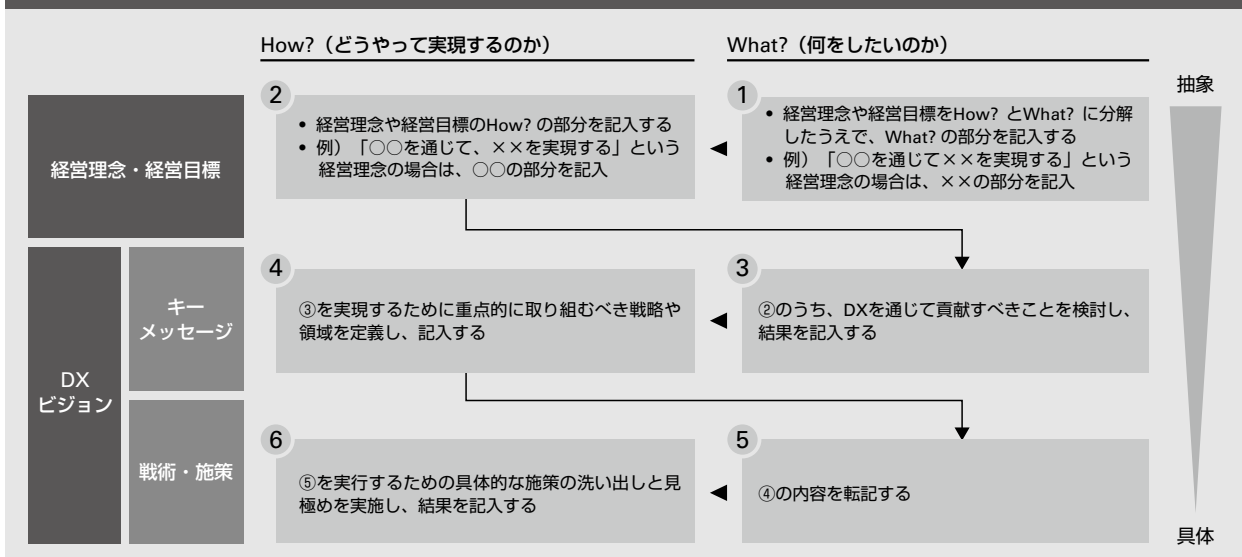
れている。

そして、ここで強調したいポイントは、what? の部分を耳当たりのよい抽象的な表現にとどめずに、いかに解像度を上げて具体的に言語化できるかという点である。しかし、実際にはwhat? の部分をしっかりと言語化できているキーメッセージはそれほど多くない。多くのキーメッセージは、how? については極めて具体的に記載されている一方で、what? については抽象的な表現にとどまっていることが多い。例を挙げると、「競争優位を確立する」「お客さま満足を実現する」といった表現を目にすることも多い。

一方、ある会社では、what? の部分を「グループ内外のさまざまなサービスをつなぎ合わせた、独創的な金融サービスをお客さまに提供し続ける」とことと定義した。このようにwhat? を具体的に言語化することで、実現に向けてやるべきことを絞りやすくなる。

それでは、どのようにすればキーメッセージのwhat? 部分をうまく抽出できるの

図4 キーメッセージ抽出のフレームワーク



うか。ここでは、経営理念や経営目標をDXビジョンに落とし込むための手順について解説する。具体的には、図4で示したフレームワークを使用して、以下の手順に沿って進むことで、経営理念や経営目標と結びついた具体的なキーメッセージを抽出しやすくなる。

初めに、経営理念や経営目標をキーメッセージと同じようにhow? とwhat? に分解して、それを図4の①と②にそれぞれ記入してみる。次に、②の中で、DXが貢献すべきことを検討し、その結果を③に記入する。このようにして、上位の抽象概念を徐々に具体的な概念に「入れ子構造」のように連結させることで、経営理念や経営目標とDXビジョンとの間に一貫したストーリーを持たせることができる。さらに、キーメッセージのhow? (④) が絞り込めた後は、それを個別の戦術や施策に落とし込むことで、経営理念・経営目標が具体的な施策に落とし込まれていくつながりを視覚的に示すことができる。

少し話はそれるが、DXビジョンについて深く議論をすることで、逆に経営理念や事業ドメイン定義の見直しの必要性に気づくこともある。実際に、前述の会社では自社の事業ドメインを「決済サービス」と定義していたが、DXビジョンの策定プロセスを通じて、あらためて自社が提供すべき価値や目指す姿について再検討した結果、自社の事業ドメインを「金融サービス」と定義し直した。DXビジョンの策定は、平時にはあまり見直したり、議論をしたりする機会の少ない経営理念や事業ドメインについても、あらためて見直しや議論をするよい機会を提供してくれるかもしれない。

2 how? の選定

what? が定義できたら、続いてはhow? の選定である。これまで何度も述べてきたとおり、ここで重要になるのは重点領域を「絞り込む」ということである。

具体的な進め方として、まずはブレインストーミングや現場ヒアリングなどを通じて、キーメッセージで掲げたwhat? を実現するために解決しなければならない課題を洗い出す。そのうえで、一定の観点や評価基準に基づいて重点領域を絞り込んでいく。

ここでの絞り込みの観点は、「戦略整合性」や「投資対効果」などさまざまなものが考えられるが、特にDXの初期の段階では、担当役員のDXへの理解度とコミットメントを評価基準として重視することを強く勧めたい。たとえば、営業部門の担当役員がDXのキーマンになりそうであれば、デジタルマーケティングを最初の重点施策に選んでもよいし、人事部の担当役員がキーマンになりそうなら、人材開発やキャリア制度の見直しから取り組んでもよい。

これまでのDX支援の経験を踏まえると、DXに向けてうまく漕ぎ出せるかどうかの大きな分かれ道は、担当役員がいかに関心を持って理解を示し、強力で現場を動かせるかどうかにある。したがって、DXにおける重点領域や方策の絞り込みは、フレームワークを駆使した分析だけに頼ることはできない。各部門を牽引する役員・部長の人間性や組織の力学までを踏まえて、最後は経営者自身が決断することが望まれる。

3 キーメッセージの好事例

最後に、キーメッセージがDX推進に貢献

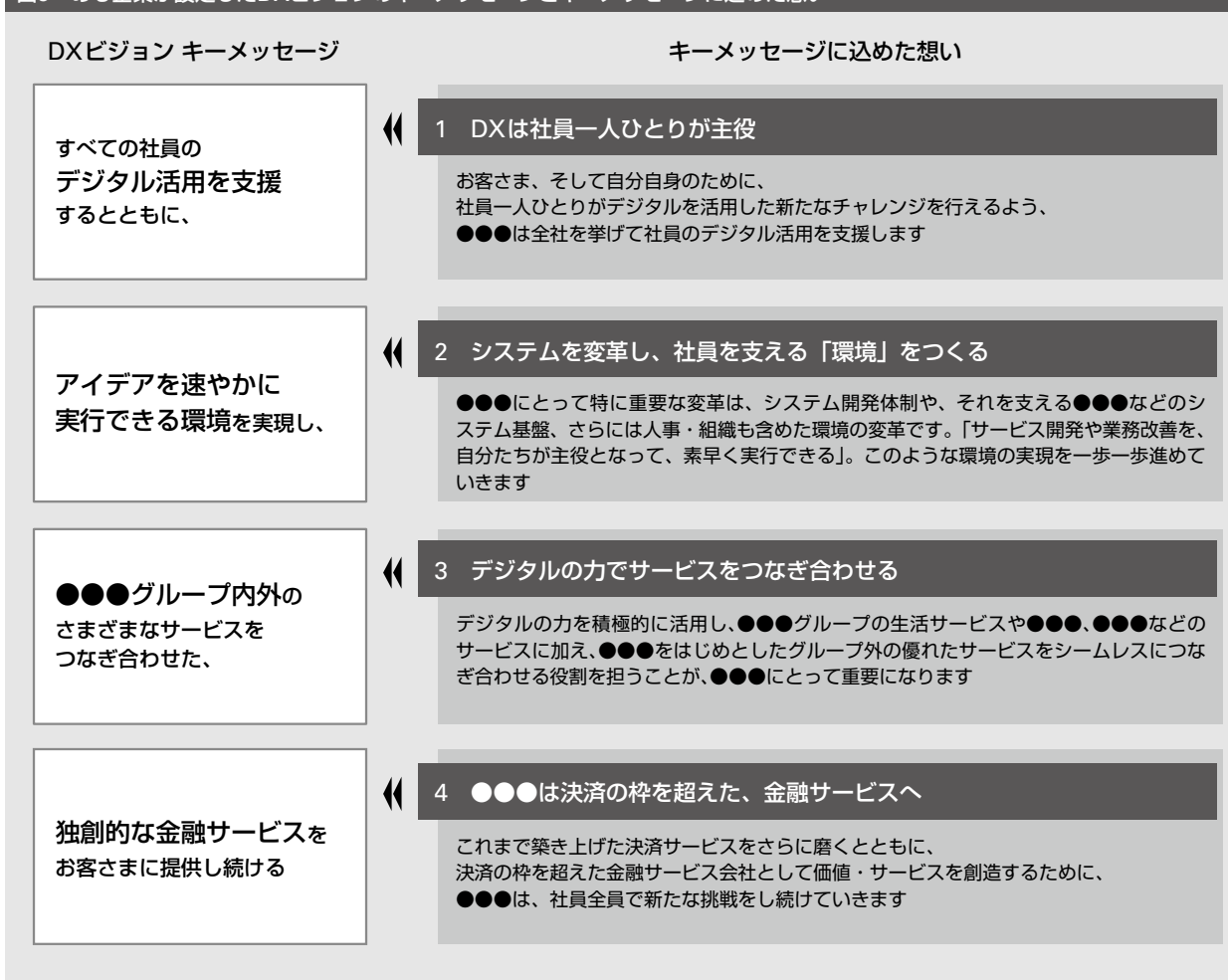
している事例を紹介したい。すでに何度か触れたとおり、ある会社では、DXの目標を「グループ内外のさまざまなサービスをつなぎ合わせた、独創的な金融サービスをお客さまに提供し続ける」ことと定義した。また、その目標達成に向けて、「システム開発体制や、それを支える●●●などのシステム基盤、さらには人事・組織も含めた環境の変革」を重要な改革領域に定めた（図5）。

そして現在、組織横断的なプロジェクトを立ち上げ、DXビジョンの実現に向けた取り組みを進めている。DX実行に際し、個々の

施策に関する判断基準や優先順位の設定が必要な場面も多くなっているが、キーマッセージを経営目標と連結する形で具体的に定義できたことによって、システム化構想やシステムの具体的な要件においても目指す姿を念頭にスムーズに議論を進めることができています。

また、もう一つの重点戦略である人事・組織変革においても、求める人材像やそのための支援策を社内に向けて発信した結果、各部門からも新たなDX研修制度などに対する提案や要望も出始めており、全社でDXに関する

図5 ある企業が設定したDXビジョンのキーマッセージとキーマッセージに込めた想い



る意識も高まりつつある。この事例は、明確で具体的なキーメッセージの発信がDXに向けた社内のベクトルを一致させ、社員のモチベーション向上にも寄与する可能性を示唆しているといえるだろう。

著者

須藤 快 (すとうかい)

野村総合研究所 (NRI) 金融コンサルティング部
シニアコンサルタント

専門は金融機関や事業会社の金融事業における戦略策定、DX支援など