

HUMAN  TRANSFORMATION
調査レポート 2024

Table of Contents

はじめに	03
Chapter 01	
調査概要	04
Chapter 02	
日本企業における DX の現在地	05
Chapter 03	
企業変革 / DX 先進企業のドライバー要素	08
Chapter 04	
“人起点” 変革に必要なこと	10
Chapter 05	
4X 思考で分析 – DX 成功企業の戦略からみる勝ち筋–	13
Chapter 06	
Ridgelinez からチェンジリーダーへの提言	21
最後に	23

CX

EX

Purpose

MX

OX

はじめに

近年、デジタルテクノロジーの革新や個人の価値観の多様化、顧客ニーズの変化によって企業を取り巻く事業環境が目まぐるしく変わってきています。特に新型コロナウイルスの感染拡大といった時代背景も相まって人々の行動様式が激しく変化する中で、従来型の経営、組織、オペレーションでは競争環境への迅速な対応が難しくなってきています。

環境変化に柔軟に対応するために、企業はより一層の変革が求められます。企業変革が求められる要因としては、以下の3点が挙げられます。

個人の価値観・行動の多様化：

持続的な社会への消費者意識の高まりを含め、個のニーズや嗜好が多様化しています。また、急速なデジタル化の進展により、オンライン/オフラインの境界を意識することなく購買の意思決定を行うようになると、新たなビジネスモデルの開発が必要となります。顧客だけでなく、リモートワークの普及に伴う多様な働き方のような従業員が重視する価値観や行動にも目を向けなくてはなりません。

地政学的な不安定さ：

国際情勢の変化による貿易環境の変動や、地域紛争によるリスク増大などは、企業に対して新たなビジネス戦略の策定やリスク管理体制の強化といった変革を求めています。さらにはサプライチェーンの混乱を招くなど事業そのものに大きな影響を与えかねず、事業環境への柔軟な対応が不可欠です。

少子高齢化による労働力の減少：

昨今の人口動態による人手不足は、企業の労働力確保や生産性向上の必要性を高めています。企業は女性や外国人の活用促進、プロセスの自動化、従業員のリスクリングやアップスキリングなどを余儀なくされています。

企業変革 / DX とは、単なるデジタルツールの導入ではなく、ビジネス環境の変化に対応し、組織のあり方やビジネスモデルを抜本的に改革することです。事業環境の変化に合わせて柔軟かつ迅速に組織構造を変えられることが理想ですが、組織を跨って縦横のコミュニケーションができるリーダー人材の不足や、個の理解による変革を最大化させる取り組みの欠落、旧態依然とした制度・仕組みの経路依存症など、多くの壁が立ちはだかります。

本調査では、Ridgelinez 独自の変革フレームワークである「4X 思考」を使って、真のトランスフォーメーションに必要なキーファクターや変革を阻む壁について分析・考察しています。変革を推進する“チェンジリーダー”となる皆様の一助になれば幸いです。

Chapter 01

調査概要

調査方法:

インターネットリサーチ

調査期間:

2023年10月11日(水)～10月18日(水)

対象地域:

日本国内(全国)

調査対象者:

30～65歳の男女

年間売上高1,000億円以上の企業の経営者、役員、会社員(部長職以上)でDX業務関与者

会社形態:国内系日本法人/外資系日本法人/外資系日本支店・営業所

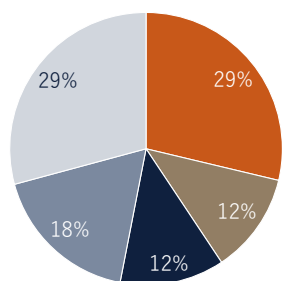
業種:建設業、製造業、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、運輸業、郵便業、卸売業、小売業、金融業、保険業、不動産業・物品賃貸業

有効回答数:

637サンプル

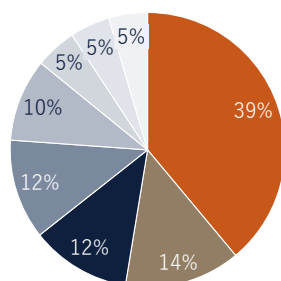
回答者属性:

年間売上高



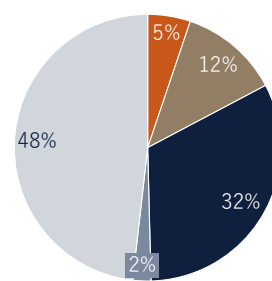
■ 1兆円以上
■ 7,000億円～1兆円未満
■ 5,000億円～7,000億円
■ 3,000億円～5,000億円
■ 1,000億円～3,000億円

業種



■ 製造業
■ 卸売業・小売業
■ 情報通信業
■ 金融業・保険業
■ 建設業
■ 運輸業・郵便業
■ 不動産業・物品賃貸業
■ 電気・ガス・熱供給・水道業

役職



■ 会長・副会長クラス
■ 代表取締役(社長)・副社長クラス
■ 専務取締役・常務取締役・役員・取締役クラス
■ 顧問・監査役クラス
■ 事業本部長・部長クラス

Chapter 02

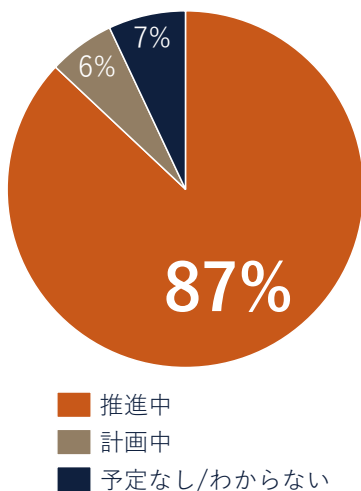
日本企業におけるDXの現在地

企業変革 / DX 推進中の企業は約 9 割に達しており、成熟期に入っているといえる

日本国内でDXが言われ始めて久しいですが、現在の普及状況を調査したところ、企業変革 / DX を推進している企業は約 9 割となっていることがわかりました。推進状況にもレベルの差がありますが、推進中の企業のうち約半数は企業戦略と連動した全社的・継続的な取り組みになっていることが明らかになりました。また、取り組み期間が5年を経過すると、全社的・継続的な活動になる割合が格段に上がり、10年以上で十分な成果を実感できる、という結果も出ています。成熟期を迎えている日本企業のDX現在地について詳しくみていきましょう。

企業変革 / DX の取り組み状況

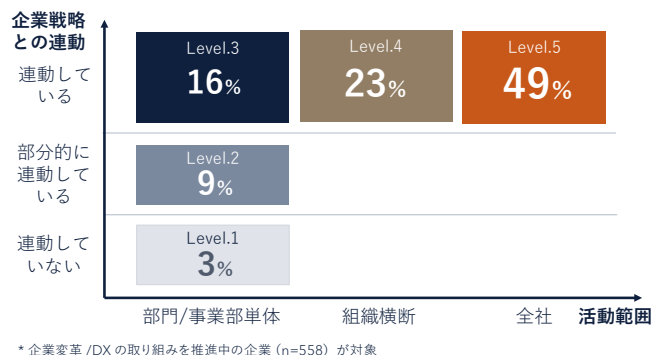
2023年10月に実施したRidgelinez株式会社による企業変革 / DX の調査結果によると、「現在DX推進中」の企業は87%、「計画中」の企業は6%、「予定なし / わからない」と回答した企業は7%となっています。9割近くの企業が何らかの形で企業変革 / DX に取り組んでいる状況が明らかとなり、DXの成熟期に入っているといえます(図1)。



* 回答対象者 (n=637) 全員が対象

図1 企業変革 / DX の取り組み状況

では、企業変革 / DX を推進中の企業は、どのようなアプローチをとっているのでしょうか。「企業戦略との連動性」と「活動範囲」の2軸で分析してみると、企業戦略と連動した取り組みになっている企業は、推進中の企業のうち約9割に達しています。さらに、企業戦略と連動したうえで全社的・継続的な取り組み(ここではLevel.5とする)に昇華している企業は約半数となっており、企業戦略の中核的な取り組みになっていることがうかがえます。全社的な取り組みにはなっていないが、部門 / 事業部の組織横断(Level.4)で取り組んでいる企業が23%、部門 / 事業部単体(Level.3)で取り組んでいる企業が16%になっており、個別最適な活動に終始してしまっている企業も少なくありません(図2)。



* 企業変革 / DX の取り組みを推進中の企業 (n=558) が対象

図2 企業変革 / DX 推進企業の取り組みレベル

取り組み期間による推進度合い： 5年以上で全社的・継続的な活動に

取り組み期間でみると、10年以上前から企業変革/DXを推進しているアーリーアダプターの企業は15%、5～10年未満の企業が26%、3～5年未満の企業が30%と、全体の約7割が3年以上の取り組みを行っていることになります(図3)。

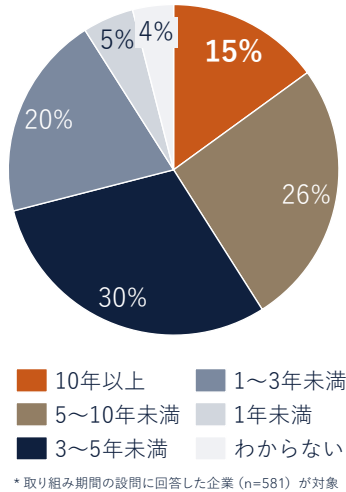


図3 企業変革/DXの取り組み期間

企業がLevel.5に達している割合は、取り組み期間が1年未満では26%、1年～3年未満で37%、3年～5年未満の企業

では40%、5年～10年未満は59%と高くなっており、5年を境に急激に増加しています。ここでわかることは、5年以上の年月をかけると企業変革/DXの取り組みが全社的・継続的な活動になるというのが一般的な傾向であろうということです(図4)。

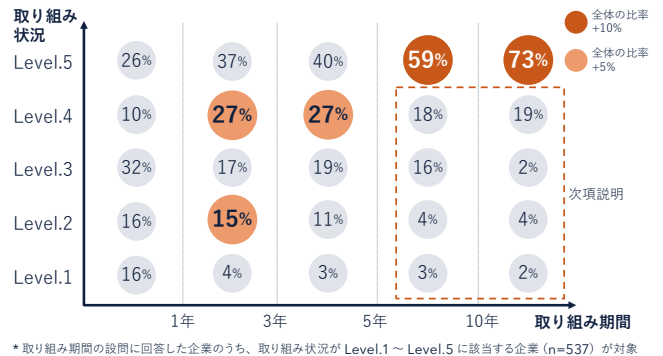


図4 取り組み期間別の取り組みレベル

そこで、長期間の取り組みにもかかわらずLevel.5に達していない企業は何が障壁になるのか、をみていきましょう。

点線で囲われた企業(取り組み期間5年以上で、全社的・継続的な取り組みにまで至っていない:Level.1～Level.4)にフォーカスして推進課題をみてみると、一番多いのは「強いリーダーシップの不足(29%)」、次に「企業変革・DX推進できる組織構造になっていない(機能していない)(26%)」が続きます。活動をドライブする推進力の欠如が要因としてありそうです(図5)。

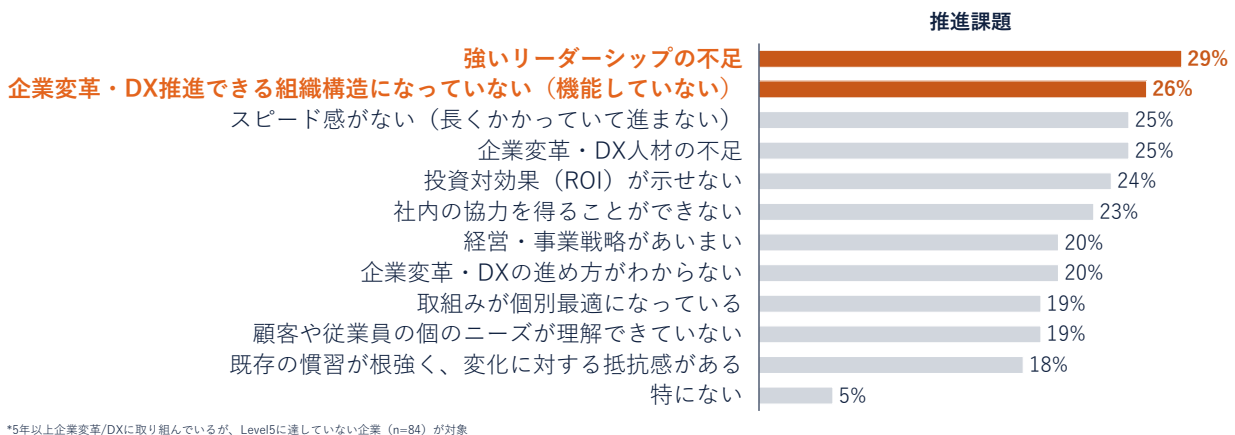


図5 Level.5に達していない企業の推進課題

成果が出始める時期は推進期間3年以上

企業変革/DXの取り組み状況は成熟期に入っていることが調査結果からわかってきましたが、「成果が十分に出ている」と実感している企業はテーマ平均で19%となりました。成熟期を迎えているとはいえ、本来の目指す姿に到達できていない企業は一握りであるといえます。取り組み期間別にみると、推進期間が3年を超えると、「限定的な成果」「十分な成果」を実感し始める企業の割合が合計75%以上と、大幅に増加することがわかりました。さらに、10年以上の取り組み期間で「十分な成果」を実感している企業の割合は56%に達しており、改めて変革の推進には年数(経験値)が必要であることがうかがえます(図6)。

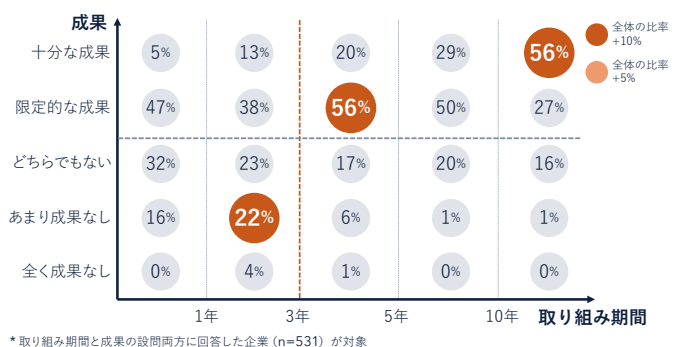


図6 取り組み期間別の成果の実感

よく取り組まれているテーマと成果を出しやすいテーマは異なる

取り組みテーマとして多くの企業が取り組んでいる分野は、「業務プロセス変革」が55%で最も高く、「情報システム変革」が45%でそれに続く結果となりました。これらは多くの企業でこれまでよく取り組まれてきた変革テーマ（従来の変革テーマ）と変わらず、比較的早く結果を刈り取るテーマが上位にきていることがわかります（図7）。

一方で、各テーマに対し「成果が十分に出ている」「成果は出ているが限定的」と回答した企業の割合についてみると、

前述の取り組み企業数の多いテーマの順位とは入れ替わり、「組織・働き方変革」で69%と最も高く、次いで「サプライチェーン変革」が66%と、上位になりました。

これは、コロナ禍に伴うリモートワークの普及やウクライナ情勢等によるサプライチェーンの混乱への対応など、ここ2～3年の大きな事業環境変化に柔軟に対応した企業が成果を実感できているとみることが出来ます。

取り組みテーマ (n=558)	取り組み企業数	成果ありの企業 (%) *
業務プロセス変革 55%	309	61%
情報システム変革 45%	253	62%
組織・働き方変革 43%	242	69%
営業プロセス変革 37%	209	63%
新規事業創出・サービス開発 35%	198	55%
経営管理変革 35%	196	61%
顧客接点変革 30%	167	62%
サプライチェーン変革 29%	161	66%

*各テーマに取り組んでいると回答した企業のうち、「成果が十分に出ていると思う」「成果は出ているが限定的であると思う」と回答した企業の割合

図7 企業変革/DXの取り組み領域(テーマ)

企業変革/DXの狙いは業務効率化から新規価値創出まで

企業変革/DXを成し遂げるためには相応の労力・期間が必要です。「なんとなく周りがやっているから」「トップが言っているから」といった曖昧な目的意識では必ずしもゴールには辿り着けません。今回の調査では、変革における期待・ゴールをどこに設定しているかを調査しました。

その結果、「業務効率化・コスト削減」をゴールに設定している企業が54%と最も多く、次に「従業員生産性の向上」が49%と続きます。これらは従来の変革の中心テーマであり、

短期間で結果が出て、かつ効果も可視化しやすいことから関心が強いテーマであるといえます（図8）。

しかし、調査から新たな視点もみえてきました。「ビジネスモデルの変革(41%)」や「顧客体験・満足度の向上(36%)」など、新規価値創出を目的に据えたテーマも選ばれています。ビジネスの競争環境が激化する中、これまでの業務効率化一本槍では手遅れになることを多くの企業が実感しつつあるのかもしれない。

生産性の向上	新規価値創出	対外価値の向上	既存事業の変革																						
平均 47%	平均 36%	平均 31%	平均 28%																						
<table border="1"> <tr> <td>業務効率化・コスト削減</td> <td>54%</td> </tr> <tr> <td>従業員生産性の向上</td> <td>49%</td> </tr> <tr> <td>スピード経営・的確な意思決定</td> <td>38%</td> </tr> </table>	業務効率化・コスト削減	54%	従業員生産性の向上	49%	スピード経営・的確な意思決定	38%	<table border="1"> <tr> <td>ビジネスモデルの変革</td> <td>41%</td> </tr> <tr> <td>顧客体験・満足度の向上</td> <td>36%</td> </tr> <tr> <td>新規ビジネスの創出</td> <td>36%</td> </tr> <tr> <td>新商品・新サービスの創出</td> <td>30%</td> </tr> </table>	ビジネスモデルの変革	41%	顧客体験・満足度の向上	36%	新規ビジネスの創出	36%	新商品・新サービスの創出	30%	<table border="1"> <tr> <td>サステナビリティの実現</td> <td>32%</td> </tr> <tr> <td>自社ブランドの価値向上</td> <td>31%</td> </tr> </table>	サステナビリティの実現	32%	自社ブランドの価値向上	31%	<table border="1"> <tr> <td>既存製品・サービスの高付加価値化</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>既存製品・サービスの販路拡大</td> <td>27%</td> </tr> </table>	既存製品・サービスの高付加価値化	29%	既存製品・サービスの販路拡大	27%
業務効率化・コスト削減	54%																								
従業員生産性の向上	49%																								
スピード経営・的確な意思決定	38%																								
ビジネスモデルの変革	41%																								
顧客体験・満足度の向上	36%																								
新規ビジネスの創出	36%																								
新商品・新サービスの創出	30%																								
サステナビリティの実現	32%																								
自社ブランドの価値向上	31%																								
既存製品・サービスの高付加価値化	29%																								
既存製品・サービスの販路拡大	27%																								

*期待・ゴールの設定に回答した企業 (n=581) が対象

図8 企業変革/DXの期待・ゴール

Chapter 03

企業変革 /DX 先進企業の ドライバー要素

早くからDXに着手している企業ほど、顧客価値 / 企業価値を高めるための変革に目的が移行している

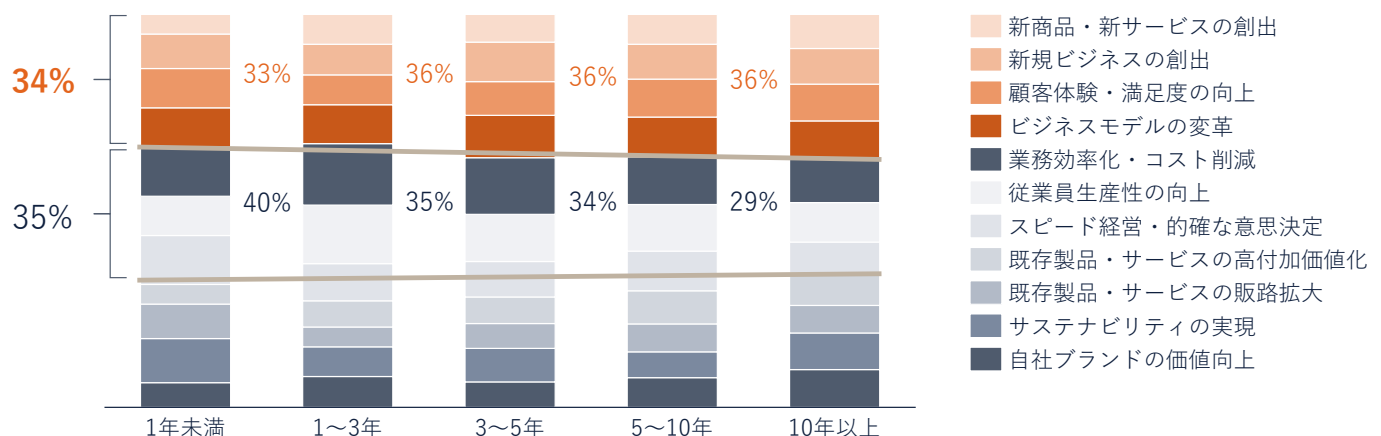
前章でみたように、企業変革 /DX の取り組みを始めてから1年に満たない企業から、10年以上経つアーリーアダプターまで、取り組み状況は様々ですが、変革の目的においては明らかに違いがあることが分かりました。また、先進企業といえども、難なく今の状況に至っているということではなく、リーダーシップや人材の不足、組織・推進体制のサイロ化変化への抵抗感といった様々な課題を乗り越えたからこそこの”今”があるといえます。先進企業の真の目的がどこにあるのか、変革をドライブさせる要素は何なのか、詳しくみていきましょう。

変革先進企業ほど価値創造型の目的にシフト

前述した取り組み期間のデータから、企業変革 /DX を10年以上推進している企業は15%ほどであることがわかりました。早くからDXに着手しているアーリーアダプターの企業は変革の真の目的を何であると捉えているのでしょうか。

新規価値創出に関わる上位4つの項目「新商品・新サービスの創出」「新規ビジネスの創出」「顧客体験・満足度の向上」「ビジネスモデルの変革」が選ばれた割合は、1年未満の企業

で34%、3~5年で36%となり、そのまま10年以上まで続いていることが分かります。一方、生産性の向上に関わる中央の3つの項目「業務効率化・コスト削減」「従業員生産性の向上」「スピード経営・的確な意思決定」が選ばれた割合は、1年未満の企業で35%、10年以上の企業で29%と、徐々に減少傾向にあります(図9)。



* 取り組み期間(不明を除く)と期待・ゴール(その他、わからないを除く)の設問に回答した企業(n=557)が対象

図9 取り組み期間別の期待・ゴールの傾向

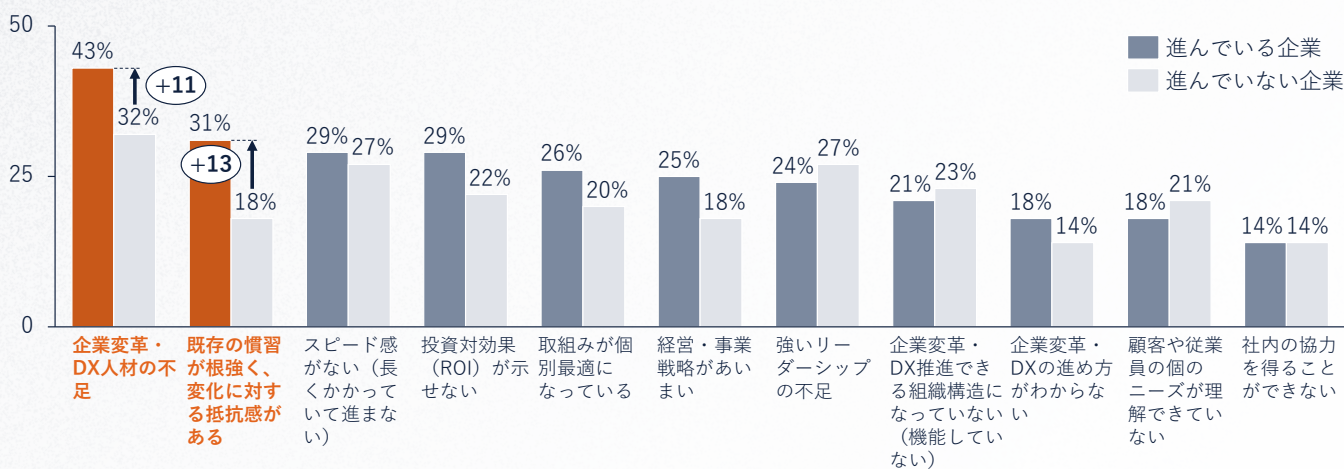
このことから、生産性の向上など効果が分かりやすく比較的企業内部で取り組みやすい項目から着手し、徐々に企業価値を最大化するための価値創造型の目的にシフトしている、といえます。

早くから企業変革/DXに着手している企業ほど、変革の真の目的を理解し、個別最適な取り組みではなく、企業戦略と連動した全社的・継続的な取り組みとして成果を出しているといえそうです。

全社的・継続的な取り組みが進むほど、経路相互依存性の課題に直面

推進状況の違いによりどのような差があるのか、もう少しみてみましょう。まず、進んでいない企業 (Level.5 に達していない企業) は、進んでいる企業と比較して「強いリーダーシップの不足」や「企業変革・DX 推進できる組織構造になっていない (機能していない)」といった変革のドライバー要素に関することや、「顧客や従業員の個のニーズが理解できていない」といったニーズの把握について課題を抱えています。全社的・継続的な取り組みにまで達していない企業では、**変革を前進させる“推進力”と“個の理解”に関する課題が障壁**になっていることがわかります (図 10)。

次に、進んでいる企業 (Level.5 に達している企業) は、進んでいない企業と比較して「企業変革・DX 人材の不足」「既存の慣習が根強く、変化に対する抵抗感がある」といった課題に直面しているようです。取り組みが進んでいるからこそ、最終的に、「**人・スキル不足**」といった一朝一夕には解決できない課題や、「**変化に対する抵抗感**」といった経路相互依存性の課題に直面しており、人起点での変革の重要性が浮き彫りになっているといえます。



* 進んでいる企業：企業変革/DXを推進している企業のうち、全社的・継続的な取り組みをしている企業 (n=274)
 * 進んでいない企業：企業変革/DXを推進している企業のうち、部門横断的推進、または特定の事業部/部門単位で取り組みをしている企業 (n=284)

図 10 取り組み状況による推進課題の違い



Chapter 04

“人起点” 変革に必要なこと





変革を成功させるキーファクターは、「個の理解」によって 変革の原動力を最大化させることである

前章では、企業変革 /DX を阻む壁として、人材・スキルの不足や変化に対する抵抗感など“人”にまつわる課題に多くの企業は直面することがわかりました。では、逆に、変革を加速させる要因とは何なのでしょう。本章では、変革を成功させるための要素であるキーファクターと、企業内外の関係者（ステークホルダー）との関係性といった2つの観点から、“人起点”の変革に必要なことを明らかにしていきます。

変革を加速させるキーファクターとは： 成果を実感する企業ほど、組織体制や組織を跨った連携を重視

今回の調査にて、企業変革 /DX を推進するうえで重要なキーファクターは何か、という質問をしたところ、多くの企業が「変革を推進するリーダー人材・スキル（42%）」「経営陣の

コミットメント（熱意）（40%）」「企業戦略・パーパス（36%）」と回答しました。多くの企業が強力なリーダーシップの必要性を実感していることが確認できました（図 11）。

 Leadership	変革を推進するリーダー人材・スキル	40%
	経営陣のコミットメント（熱意）	37%
	企業戦略・パーパス	32%
 Environment	組織体制・構造	31%
	組織間の連携	30%
	企業文化・風土	30%
 People	従業員の納得感（自分事化）	32%
	従業員・顧客に対する理解	31%
	従業員の行動変容	30%
 Measure	デジタルツール	30%
	予算	30%
	インセンティブ	21%
	第三者的な視点・アドバイス	20%

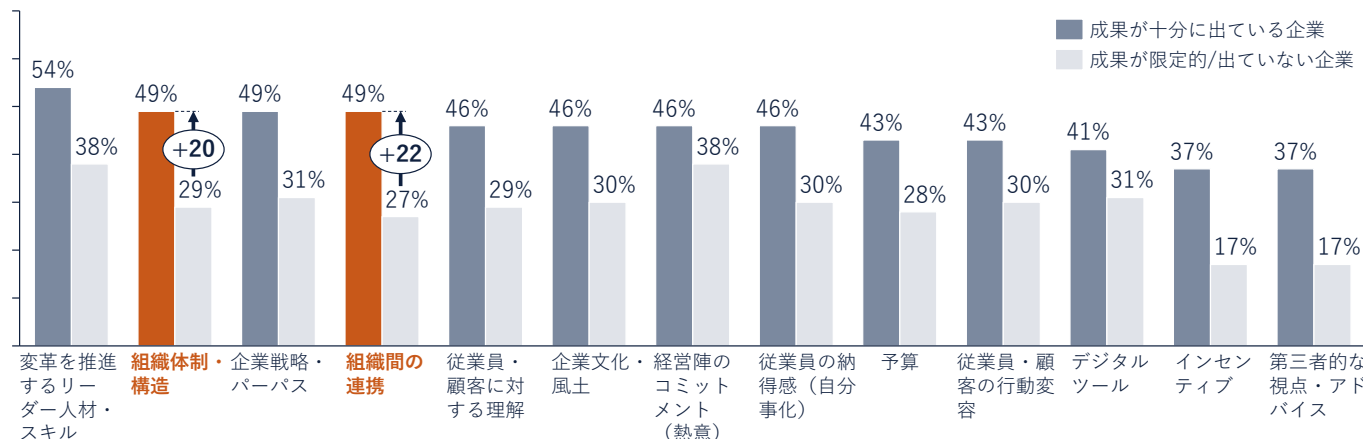
*キーファクターの設問に回答した企業（n=637）が対象

図 11 企業変革 /DX のキーファクター

では、成果が十分に出ていると実感している企業は、そうでない企業と比較し、何を重要視しているのでしょうか。

まず、成果が十分に出ていると回答した企業は、全般的に

複数のキーファクターを重要視していることがわかります(図12)。これは、リーダーシップなど単一的な要因だけでは変革は成し得ないと実感していることを表していると考えられます。

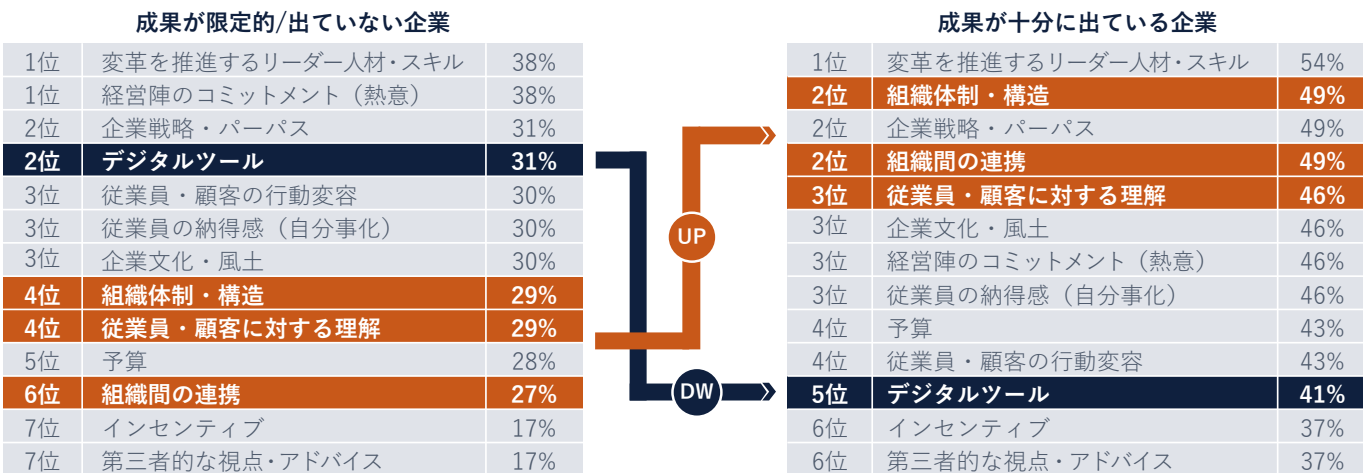


*成果が十分に出ている企業：8つの取り組みテーマに対し、1つでも「十分な成果が出ている」と回答した企業 (n=140)
 *成果が限定的/出していない企業：8つの取り組みテーマに対し、1つも「十分な成果が出ている」と回答しなかった企業 (n=407)

図12 成果実感によるキーファクターの違い

次に、キーファクターの順位で見ると、成果が十分に出ていると実感している企業とそうでない企業の間で特に差の大きい項目として、「組織間の連携(22ポイント差)」や「組織体制・構造(20ポイント差)」、「従業員・顧客に対する理解(17ポイント差)」が挙げられています。これは、**変革を推進するためには組織や従業員など「個の理解」を深めることから組織の連携を強めること、すなわち“人起点”での変革が必要**であることの重要性を示唆しているといえます(図13)。

また、デジタルツールの優先度の違いにも特筆すべきものがあります。成果が限定的/出していないと感じている企業は、13項目のうち2位に「デジタルツール」を挙げていますが、成果が十分に出ていると実感している企業は5位となっており、評価が分かれています。このことから、**一般にDXの「D」の部分のみにフォーカスされがちですが、デジタルツールは成果を上げるための手段にすぎないと捉える必要**がありそうです。



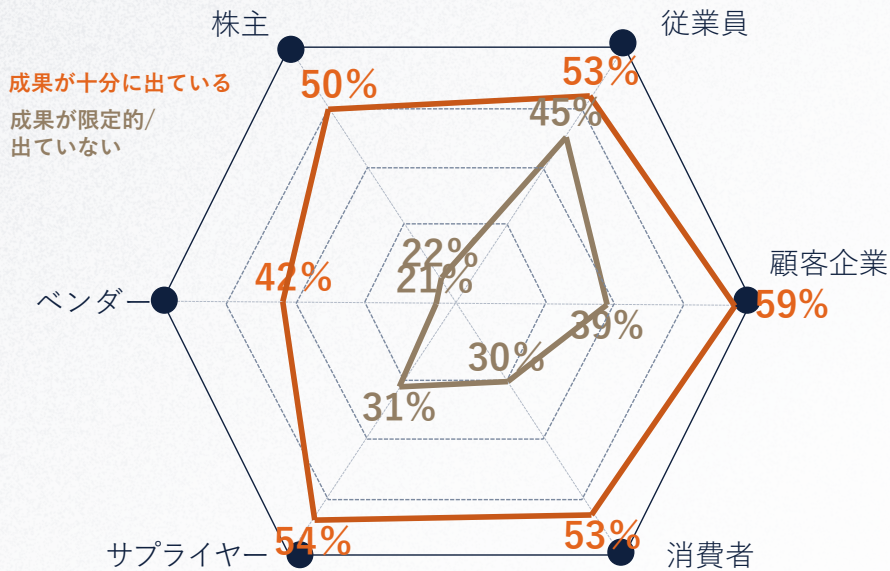
*成果が十分に出ている企業：8つの取り組みテーマに対し、1つでも「十分な成果が出ていると思う」と回答した企業 (n=140)
 *成果が限定的/出していない企業：8つの取り組みテーマに対し、1つも「十分な成果が出ていると思う」と回答しなかった企業 (n=407)

図13 成果実感によるキーファクター順位の違い

成果の実感が高い企業ほど多方面とのリレーションを構築し変革を推進

“人起点”での変革を語るうえで重要な観点の1つとして、「ステークホルダー」が挙げられます。今回の調査において、ステークホルダーとして重要視している相手は誰か、という質問をしたところ、1位が「従業員 (44%)」、2位が「顧客企業 (41%)」、3位が「サプライヤー (33%)」という結果でした。どの企業も従業員や顧客の理解に努めようという意識を感じることができます。ただし、成果が十分に出ていると実感している企業とそうでない企業を比較すると、どちらのグループも従業員を重視していますが、

成果が十分に出ていると実感している企業ほど顧客企業、消費者、サプライヤー、ベンダー、株主など多方面とのリレーションシップをバランスよく重要視しているといえます。一方、成果が限定的 / 出ていないと感じている企業は従業員以外のステークホルダーに対する意識がそれほど高くないということがわかりました (図 14)。このことから、“人起点” 変革の成功には“マルチステークホルダー”の観点が必要であるという示唆が得られました。



* 成果が十分に出ている企業：8つの取り組みテーマに対し、1つでも「十分な成果が出ていると思う」と回答した企業 (n=140)
 * 成果が限定的 / 出ていない企業：8つの取り組みテーマに対し、1つも「十分な成果が出ていると思う」と回答しなかった企業 (n=407)

図 14 成果実感によるステークホルダー重要度の違い



Chapter 05

4X 思考で分析

—DX 成功企業の戦略からみる勝ち筋—

4X を戦略的に駆動させることで成果が見えてくる

本章では、レポートのタイトルでもある“Human Transformation”とは具体的に何を指し示すのかを明らかにしていきます。まず、“Human Transformation”を語るうえで欠かせないのが、Ridgelinez 独自のメソドロジー「4X 思考」のもととなる CX (Customer Experience : 顧客)、EX (Employee Experience : 従業員)、MX (Management Excellence : 経営)、OX (Operational Excellence : 運営) の4つの“X”です。また、Ridgelinez がお客様の企業変革/DX を支援していく中で変革テーマを分類したところ、大きく3つのテーマが抽出されました。この「3 テーマ」を「4X」で紐解くとどうなるのか、分析結果をみていきましょう。

4X 思考とは

「4X 思考」とは、「人を捉える2つのexperience」と「ビジネスを高度化させる2つのexcellence」で包括的にトランスフォー

メーションを実現することです (図 15)。

(<https://www.ridgelinez.com/hx/about/>)



図 15 「4X 思考」の概念図

「人を捉える2つの experience」:

- CX:** 顧客それぞれが持つ本質的な価値観を見極め自社の提供価値を再定義すること
- EX:** 従業員を重要なステークホルダーの1つとして再定義し、提供価値を細やかに設計すること

「ビジネスを高度化させる2つの excellence」:

- MX:** 情報を的確に把握・予測し、目標数値を適切に設定し、タイムリーに意思決定すること
- OX:** 単なるオペレーションの効率化ではなく、組織が持つ価値創造能力を最大化すること

市場において経営課題として昨今重要視・注目されているテーマ

① LTV (顧客生涯価値)の拡大

ダイナミックな顧客変化を捉え、企業の提供価値を進化させながら企業独自の価値 (アイデンティティ) を起点にモダンな方法で顧客や従業員との関係性をアップデートし続けること

- ・関連テーマ: 顧客接点変革、営業プロセス変革、新規事業創出・サービス開発

② データドリブン経営

組織横断的なデータプラットフォームを整え、新たな経営指標を策定し、企業の組織文化や個性に寄り添い設計しながら、データ戦略がトップ/ボトムの両方から組織に定着させること

- ・関連テーマ: 組織・働き方変革、経営管理変革

③ バリューチェーン変革

人・業務・組織をつなげ、環境変化に応じた新たな付加価値業務を生み出し、優秀な人材が継続的に組織に関われるような企業文化の醸成や制度・人事施策を設計すること

- ・関連テーマ: サプライチェーン変革、業務プロセス変革、情報システム変革

3つのテーマを4Xで紐解く

上記3つのテーマをRidgelinez独自の「4X思考」で分析するため、まず仮説として各Xに2つずつの項目を設定し、それを基に今回

の調査で企業の重要度の認識や取り組みの実態と照らし合わせ、分析を行いました。(図 17)。

		LTV拡大	データドリブン経営	バリューチェーン変革
4X	HX Human Transformation	カスタマーサクセスと収益の最大化を両立する新たな事業開発	抵抗勢力を自律的な行動変容へと導く体験のマネジメント	バリューサイクルをつなげた新たなサービス創出に伴う業務DX
	CX Customer Experience 顧客体験の向上	<ul style="list-style-type: none"> 多様化する顧客のアイデンティティを理解する仕組み作り 顧客満足度・ロイヤリティの強化と持続的な関係性構築 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客からの適切なデータの収集 収集データを用いたパーソナライゼーション 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客接点・販売強化と提供するサービスの品質改善 顧客のフィードバック取得と改善サイクルの整備
	EX Employee Experience 従業員体験の向上・組織変革	<ul style="list-style-type: none"> 自社のアイデンティティ (独自性・差別化) 再構築と浸透 LTV経営を実行するための横断型組織の確立やマインド変革 	<ul style="list-style-type: none"> 属人的な経験と勤からのマネジメント・文化からの脱却 人材や経営資源投入に関わるリソースマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> 各組織の役割設計と適切な人材配置によるリスキリング 人材育成やスキルトランスファーなど人材・スキルの内製化
	MX Management Excellence 経営の高度化	<ul style="list-style-type: none"> LTV戦略の明確化と全体像の設計 LTV経営をマネジメントするためのKPI設計/マネジメントシステム 	<ul style="list-style-type: none"> 全社・事業戦略の明確化と経営重要指標の策定 データに基づく意思決定と推進力 	<ul style="list-style-type: none"> 業務や組織をつなげた意思決定のメカニズム再構築 コーポレートファイナンスの高度化
	OX Operational Excellence オペレーション変革	<ul style="list-style-type: none"> LTV経営を前提とした事業開発プロセスの構築 顧客データの適切な収集と分析活用 	<ul style="list-style-type: none"> 横断的で拡張性のあるデータ基盤 (プラットフォーム) の整備 実行段階の管理サイクルや利活用の定着化 	<ul style="list-style-type: none"> 環境変化に応じた業務プロセスの見直し 定常業務から付加価値業務へのシフト
		基本: 8項目	基本: 8項目	基本: 8項目

図 17 「3テーマ」×「4X思考」の仮説

「4X 思考」での分析結果

テーマ「LTVの拡大」において、戦略的に重要な取り組みとして最も多く挙げられたのがCXとOX(66%)で、中でも重要度が高いとされたのが「CX:顧客満足度・ロイヤリティの強化と持続的な関係性構築(49%)」、「OX:顧客データの適切な収集と分析活用(49%)」、次に「CX:多様化する顧客のアイデンティティを理解する仕組み作り(41%)」という結果になりました。いずれも顧客との接点に焦点が当てられていることがわかります(図18)。

テーマ「データドリブン経営」において、戦略的に重要な取り組みとして最も多く挙げられたのがMX(74%)で、中でも重要度が高いとされたのが「MX:データに基づく意思決定と推進力(56%)」、次に「OX:横断的で拡張性のあるデータ基盤(プラットフォーム)の整備(52%)」、3番目に「MX:全社・事業戦略の明確化と

経営重要指標の策定(47%)」という結果になりました。経営による意思決定とそれを支える基盤が重要視されているのがわかります(図18)。

テーマ「バリューチェーン変革」において、戦略的に重要な取り組みとして最も多く挙げられたのがOX(67%)で、中でも重要度が高いとされたのが「EX:人材育成やスキルトランスファーなど人材・スキルの内製化(47%)」、次に「OX:環境変化に応じた業務プロセスの見直し(46%)」、「OX:定常業務から付加価値業務へのシフト(46%)」という結果になりました。人材と業務プロセスに課題があることがわかります(図18)。

これらの結果から、各テーマの特性に応じたXの重要性が反映されているといえます。

テーマ	X別重要度	重要度が最も高いX
LTV拡大 (357)	<p>66% 57% 56% 66%</p> <p>CX EX MX OX</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 CX:顧客満足度・ロイヤリティの強化と持続的な関係性構築 49% 2 OX:顧客データの適切な収集と分析活用 49% 3 CX:多様化する顧客のアイデンティティを理解する仕組み作り 41%
データドリブン経営 (342)	<p>54% 70% 74% 66%</p> <p>CX EX MX OX</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 MX:データに基づく意思決定と推進力 56% 2 OX:横断的で拡張性のあるデータ基盤(PF)の整備 52% 3 MX:全社・事業戦略の明確化と経営重要指標の策定 47%
バリューチェーン変革 (439)	<p>56% 64% 53% 67%</p> <p>CX EX MX OX</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 EX:人材育成やスキルトランスファーなど人材・スキルの内製化 47% 2 OX:定常業務から付加価値業務へのシフト 46% 3 OX:環境変化に応じた業務プロセスの見直し 46%

図18 3つのテーマ別の4Xの傾向

「LTVの拡大」のテーマでは OX-CX を戦略的な取り組みとして重視

本テーマにおいて、戦略的に重要な取り組みとして優先順位を尋ねたところ、最も重要な取り組みとしてOXを選択した企業は31%で一番多く、次いでCXが25%となりました。
二番目に重要な取り組みとしてCXを選択した企業が26%で最も多く、次いでOXが22%となりました。

本テーマに関しては、優先順位1位2位にOX-CXを選択した組み合わせが最も多く、顧客ロイヤリティの強化による持続的な関係性を築きながら、顧客からの適切なデータ収集・分析に取り組む傾向があるといえます(図19)。

戦略的に最も重要 (n=348)

		CX	EX	MX	OX	計	
		25%	24%	20%	31%	100%	
二番目に重要	CX	26%	11	27	14	37	89
	EX	17%	14	4	21	19	58
	MX	21%	17	23	8	25	73
	OX	22%	31	18	19	10	78
	無回答	14%	14	12	8	16	50
計	100%	87	84	70	107	348	

*LTVの拡大の3つのテーマ「顧客接点変革」「営業プロセス変革」「新規事業創出・サービス開発」のいずれかに取り組んでいると回答した企業を対象

図19 LTVの拡大：戦略的に重要な取り組み

十分な成果が出ていると実感している企業と、成果は限定的/出ていないと感じている企業で比較分析してみると、OX-CXの組み合わせだけでなく、OX、MX、EXの観点においても差が出ていくことがわかります。OXでは、「LTV経営を前提とした事業開発プロセスの構築」の項目で30ポイントもの大きな差があります。MXでは、「LTV戦略の明確化と全体像の設計」の項目で20ポイントの差があり、EXでは「自社のアイデンティティ(独自性・差別

化)再構築と浸透」の項目で22ポイントの差があります(図20)。

このことから、**戦略の明確化と全体デザイン(MX)を行ったうえで事業開発プロセスを構築し(OX)、自社のアイデンティティ再構築と浸透を図ること(EX)**がLTV経営で成功する要因といえます。

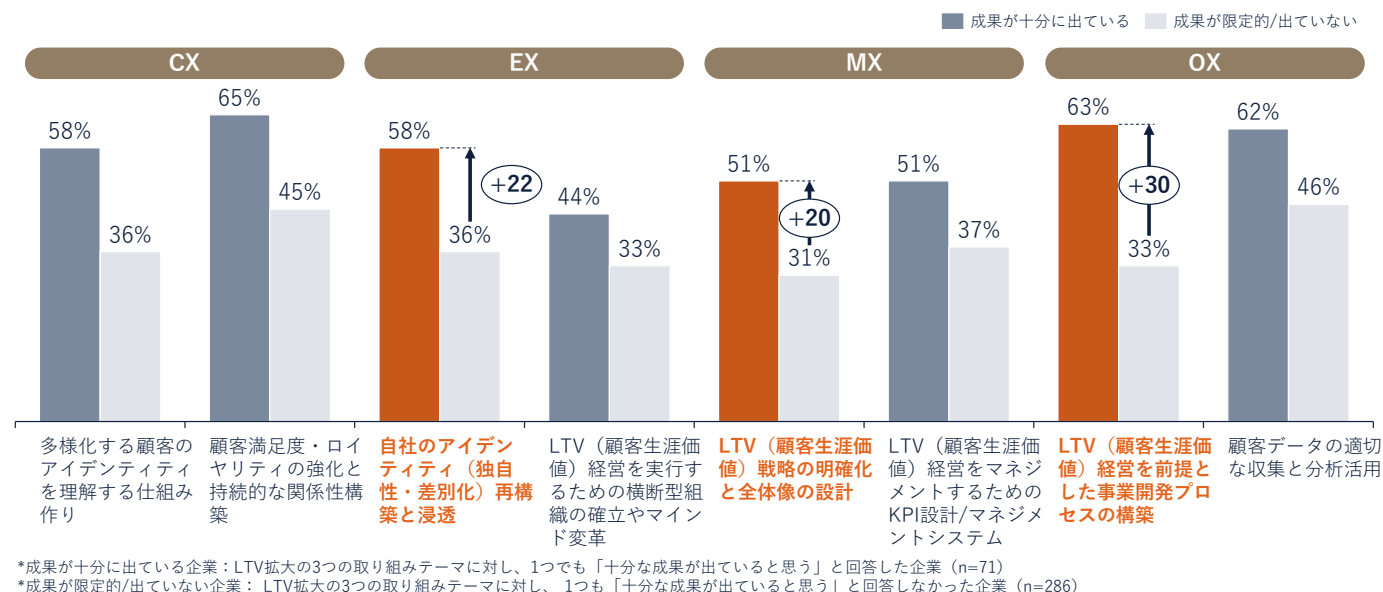


図20 LTVの拡大：成果実感による重要な取り組みの違い

「データドリブン経営」のテーマでは MX-EX を戦略的な取り組みとして重視

本テーマにおいて、戦略的に重要な取り組みとして優先順位を尋ねたところ、最も重要な取り組みとして MX を選択した企業は 38% で一番多く、その次に EX が 25% と続きます。

二番目に重要な取り組みとして EX, MX, OX を選択した企業はいずれも 24% 前後と、ほとんど差異は見られませんでした。

本テーマに関しては、優先順位 1 位 2 位に **MX-EX** を選択した組み合わせが最も多く、**全社・事業戦略の明確化と経営重要指標の策定を行ったうえで、経営資源のリソースマネジメントに取り組む傾向がある**といえます (図 21)。

(n=335)

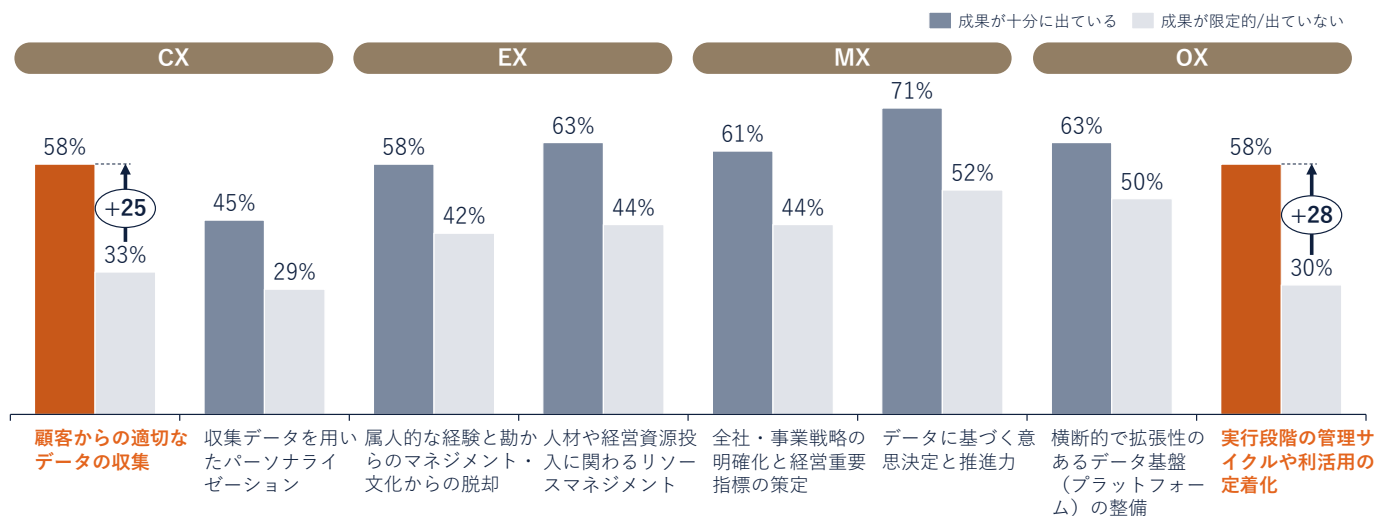
		戦略的に最も重要				計	
		CX	EX	MX	OX		
		15%	25%	38%	22%	100%	
二番目に重要	CX	18%	9	14	22	17	62
	EX	25%	11	10	39	23	83
	MX	24%	12	25	18	24	79
	OX	23%	10	27	35	4	76
	無回答	10%	7	9	12	7	35
	計	100%	49	85	126	75	335

* データドリブン経営の 2 つのテーマ「組織・働き方変革」、「経営管理変革」のいずれかに取り組んでいると回答した企業を対象

図 21 データドリブン経営：戦略的に重要な取り組み

十分な成果が出ていると実感している企業と、成果は限定的 / 出ていないと感じている企業で比較分析してみると、MX-EX の組み合わせだけでなく、CX, OX の観点においても差が出ていることがわかります。CX では、「顧客からの適切なデータ収集」の項目で 25 ポイントの差があり、OX では「実行段階の管理サイクルや利活用の定着化」の項目で 28 ポイントの差があります (図 22)。

このことから、データドリブン経営で成果を出すためには、顧客からの適切なデータ収集 (CX) によるデータ取得フェーズから、管理サイクルや利活用の定着化 (OX) の実行段階フェーズまで、一貫したマネジメント体験をデザインする必要があるということがうかがえます。



* 成果が十分に出ている：データドリブン経営の 2 つの取り組みテーマに対し、1 つでも「十分な成果が出ていると思う」と回答した企業 (n=62)

* 成果が限定的/出ていない：データドリブン経営の 2 つの取り組みテーマに対し、1 つも「十分な成果が出ていると思う」と回答しなかった企業 (n=279)

図 22 データドリブン経営：成果実感による重要な取り組みの違い

「バリューチェーン変革」のテーマでは OX を戦略的な取り組みとして重視

本テーマにおいて、戦略的に重要な取り組みとして優先順位をつけてもらったところ、最も重要な取り組みとして OX を選択した企業は 32% で一番多く、その次に EX が 28% と続きます。二番目に重要な取り組みとして EX を選択した企業は 24% と最も多く、次に OX が 21%、CX が 20% と続きます。

本テーマに関しては、OX を起点としているが、特定の“X”との強い結びつきは見られず、環境変化に応じた業務プロセスの見直しと、定常業務から付加価値業務へのシフトに取り組む傾向があるといえます (図 23)。

(n=433)

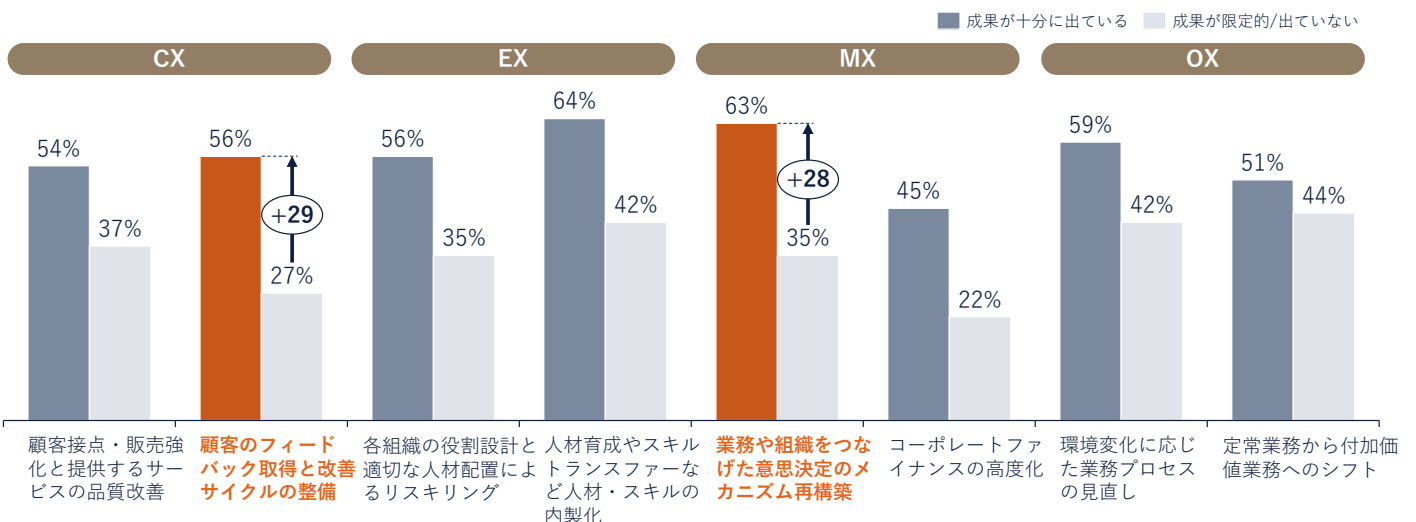
		戦略的に最も重要				計	
		CX	EX	MX	OX		
		19%	28%	21%	32%	100%	
二番目に重要	CX	20%	11	32	19	26	88
	EX	24%	27	19	19	37	102
	MX	18%	15	26	15	20	76
	OX	21%	16	26	21	30	93
	無回答	17%	13	19	15	26	74
	計	100%	82	122	89	139	433

*バリューチェーン変革の3つのテーマ「サプライチェーン変革」、「業務プロセス変革」、「情報システム変革」のいずれかに取り組んでいると回答した企業を対象

図 23 バリューチェーン変革：戦略的に重要な取り組み

十分な成果が出ていると実感している企業と、成果は限定的/出ていないと感じている企業で比較分析してみると、OX だけでなく、CX、MX の観点においても差が出ていることがわかります。CX では、「顧客のフィードバック取得と改善サイクルの整備」の項目で 29 ポイントの差があり、MX では、「業務や組織をつなげた意思決定のメカニズム再構築」の項目で 28 ポイントの差がありました (図 24)。

このことから、バリューチェーン変革で成功するためには、業務プロセスの改善だけでなく、顧客からの評価・改善サイクルを整備し (CX)、業務や組織がつながる意思決定の仕組み構築 (MX) も同時並行的に取り組むことが重要であるといえます。



*成果が十分に出ている：バリューチェーン変革の3つの取り組みテーマに対し、1つでも「十分な成果が出ていると思う」と回答した企業 (n=98)
 *成果が限定的/出ていない：バリューチェーン変革の3つの取り組みテーマに対し、1つも「十分な成果が出ていると思う」と回答しなかった企業 (n=339)

図 24 バリューチェーン変革：成果実感による重要な取り組みの違い

4Xの優先順位

ここまでテーマごとの分析結果をみてきましたが、当然ながらテーマによってその特性は変化しつつも、共通して言えることがあります。それは「単一的な“X”では十分な成果を実感することは難しい」ということです。では、この4つの“X”をどのような優先順位でドライブすることが“勝ち筋”となるのでしょうか。今回の調査では、テーマによらず4つの“X”の優先順位を調査しました。

- ・CX：顧客それぞれが持つ本質的な価値観を見極め自社の提供価値を再定義すること
- ・EX：従業員を重要なステークホルダーの1つとして再定義し、提供価値を細やかに設計すること
- ・MX：情報を的確に把握・予測し、目標数値を適切に設定し、タイムリーに意思決定すること

- ・OX：単なるオペレーションの効率化ではなく、組織のもつ価値創造能力を最大化すること

その結果、一番優先度が高いと回答されたのはOX(32%)で、2位と3位には特徴が見られず、一番優先度が低いとされたのはEX(33%)でした(図25)。

OXのように、「取り組みやすいところ」「短期的な成果が見えやすいところ」から着手する傾向がみえてきた一方で、重要なステークホルダー1位(従業員)のはずのEXが一番後回しにされてしまうといったパラドックスが起っています。

優先順位	CX	EX	MX	OX	計
1	23%	19%	26%	32%	100%
2	25%	23%	25%	27%	100%
3	26%	25%	27%	22%	100%
4	26%	33%	21%	20%	100%

*4Xの優先順位の設問に回答した企業(n=581)が対象

図25 4Xの優先順位

優先順位、すなわち取り組みの順序と解釈したとき、大きく2パターンの傾向が見られました。1つ目は、優先順位1位にOXを選び、2位にMXを選んだパターン。2つ目に、優先順位1位に

OXを選び、2位にCX、3位にMXを選んだパターンが多くみられました。ここでもやはり、EXが優位のポジションにいないことがわかります(図26)。

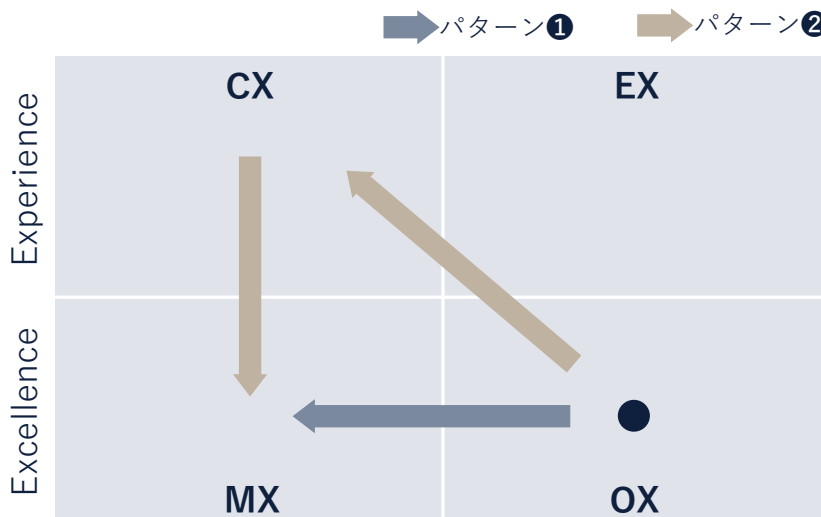
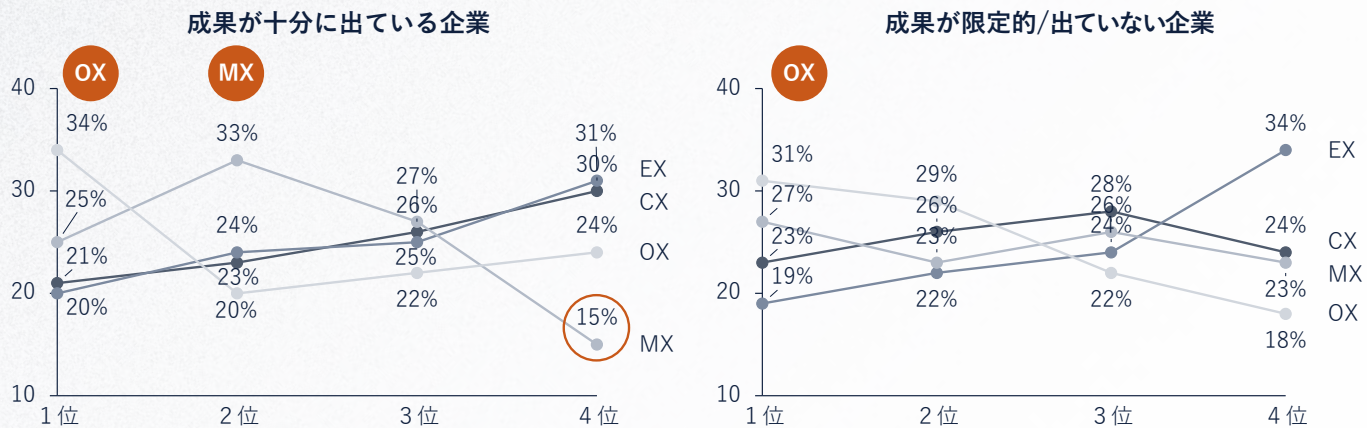


図26 4Xの優先パターン

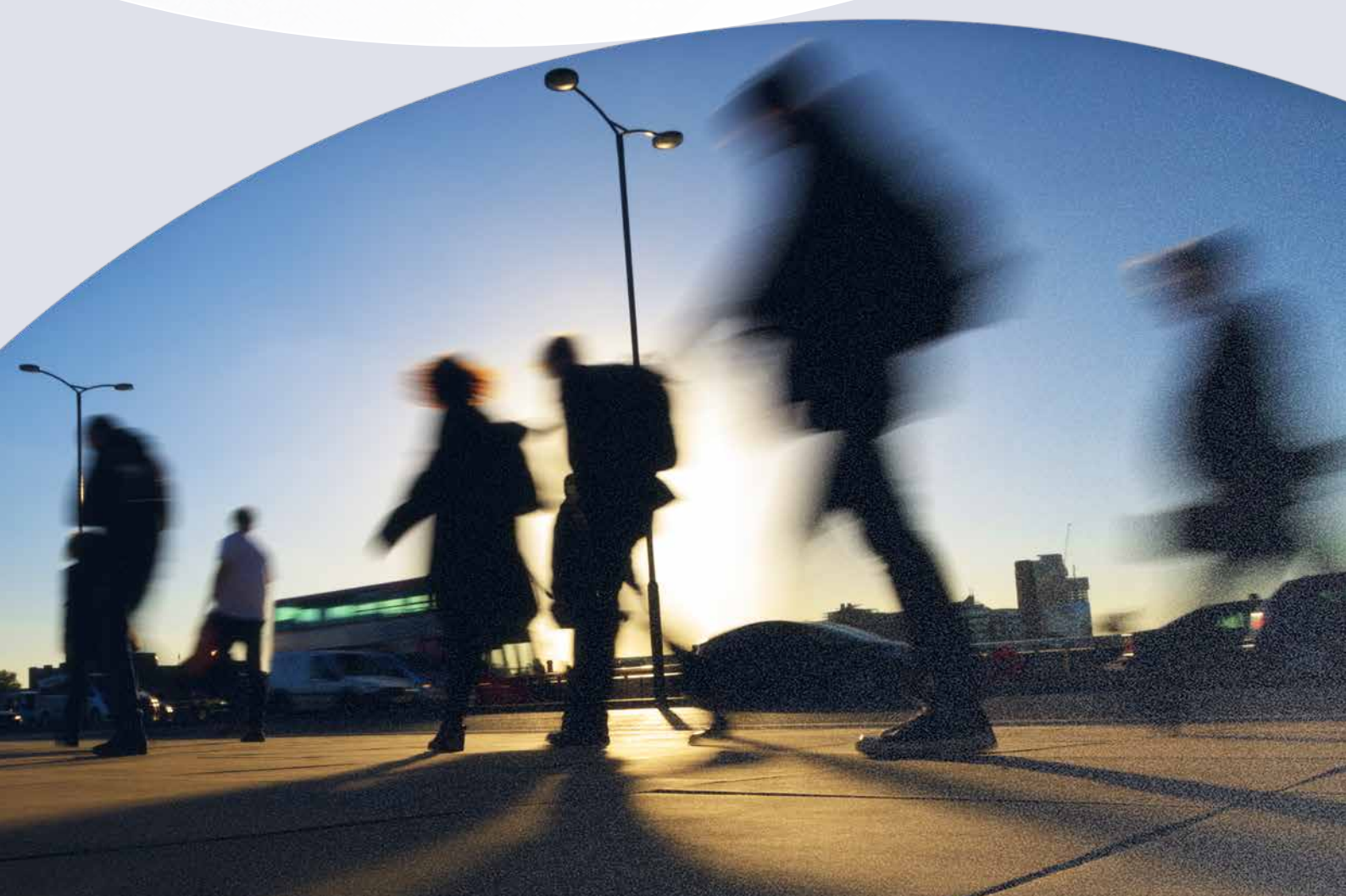
さらに、十分な成果を実感している企業とそうでない企業で比較分析をしてみると、OXの優先度が高いことはどちらも共通しているのですが十分な成果を実感している企業ほどMXを有意に2番目に選択していることがわかりました(図27)。

テーマによる違いはあるものの、成果を得るためには**MXの優先度を下げないことが肝要**といえます。



*成果が十分に出ている企業：8つの取り組みテーマに対し、1つでも「十分な成果が出ていると思う」と回答した企業 (n=140)
 *成果が限定的/出していない企業：8つの取り組みテーマに対し、1つも「十分な成果が出ていると思う」と回答しなかった企業 (n=407)

図27 成果実感別の4X優先順位



Chapter 06

Ridgelinezから チェンジリーダーへの提言

4つの“X”を戦略的に描き、変革を加速する

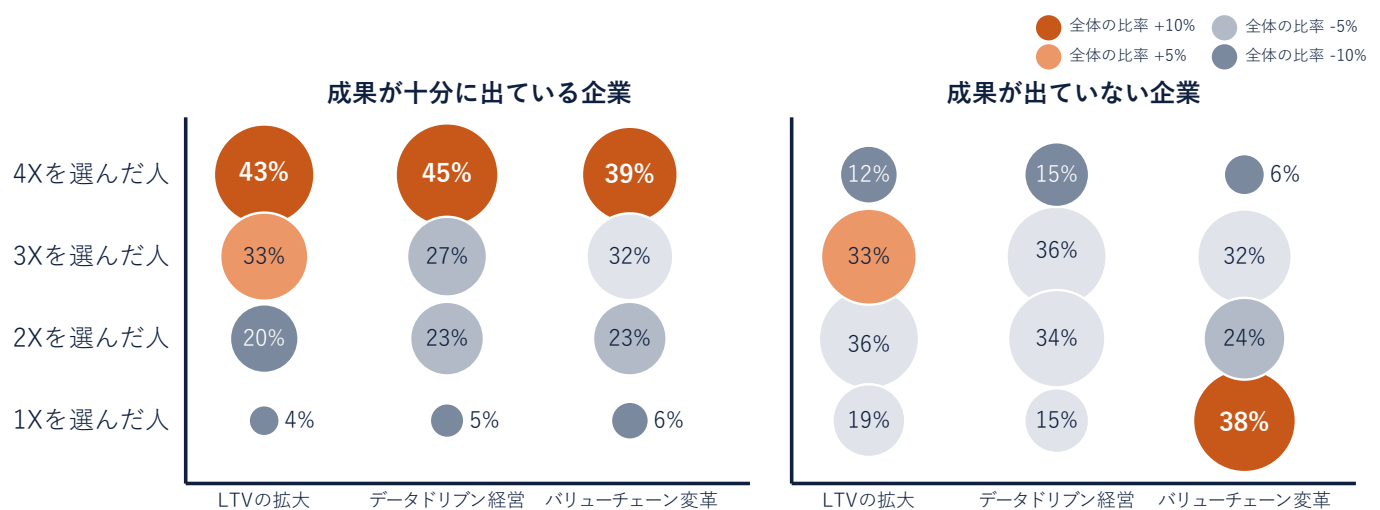
前章では、テーマごとに“X”の組み合わせや成果の実感の有無によるギャップ、4Xの優先順位など様々な角度から変革に必要なファクターを分析してきました。本章では、個別テーマによらず「4X思考による企業変革/DXは本当に有効なのか?」といった問いに対し、明確なアンサーを導き出しています。それでは最後のデータをみていきましょう。

「4X思考」で成果につながる

3テーマごとに十分な成果を実感している企業と、成果は出ていないと感じている企業で、戦略的に重要な取り組みと捉えている“X”の数を比較してみました。

その結果、「十分な成果が出ていると実感している」企業は、どのテーマにおいても4割近くが4つの“X”を選んでいることがわかります。反対に、1つの“X”を選んだ企業は10%以

下となり、有意に低い値となっています。一方、「成果はあまり出ていない」「成果は全く出ていない」と回答している企業は4つの“X”を選ぶ割合が10%前後と極端に低くなっています。また、LTVの拡大、データドリブン経営に関しては2X～3Xを選んだ企業が3割前後、バリューチェーン変革に関しては1Xを選んだ企業が4割近くとなっており、局所的な対応にとどまっているという結果でした(図28)。



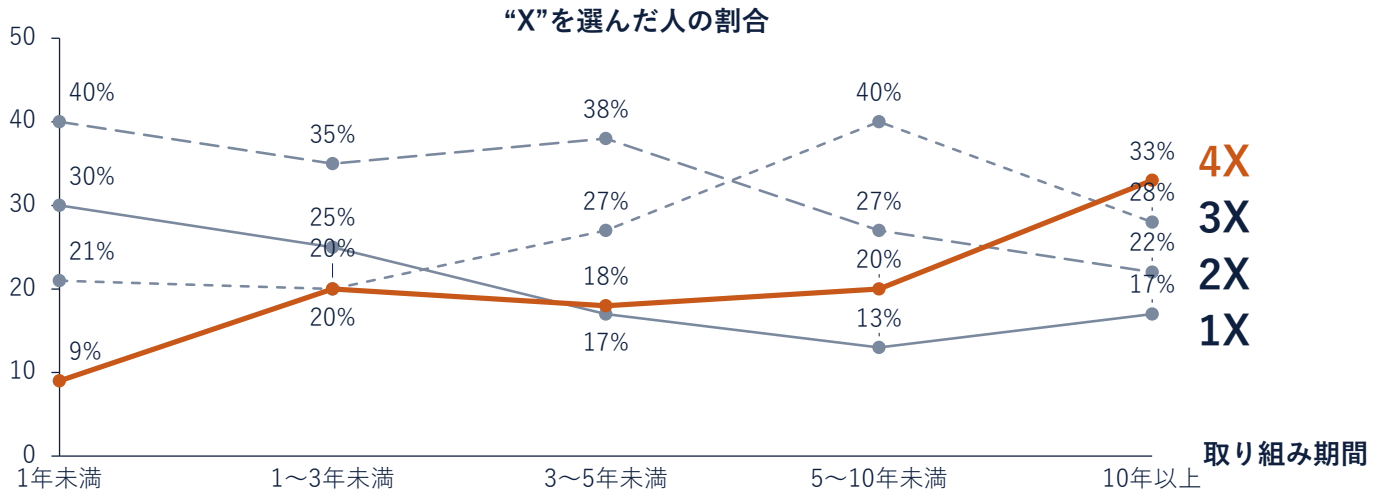
* 取り組みテーマに対し、1つでも「十分な成果が出ていると思う」と回答した企業を対象:「LTVの拡大」(n=70)、「データドリブン経営」(n=62)、「バリューチェーン変革」(n=98) * 取り組みテーマに対し、「成果はあまり出ていないと思う」「成果は全く出ていないと思う」と回答した企業を対象:「LTVの拡大」(n=42)、「データドリブン経営」(n=39)、「バリューチェーン変革」(n=50)

図 28 成果実感別重要な取り組みと捉えた“X”の数

このことから、**企業変革 /DX の十分な成果を得るためには4Xの包括的なアプローチが有効である**、と言うことができます。

また、取り組み期間と掛け合わせてみると、4つの“X”を選ん

だ企業はDX 経験値が高くなる（取り組み年数が長くなる）ほど多くなっていることがわかりました。4Xの包括的アプローチは有効である反面、実行には10年以上の時間を要するといった現実も出てきました（図29）。



*「LTVの拡大」に取り組んでいる企業 (n=339)、「データドリブン経営」に取り組んでいる企業 (n=331)、「バリューチェーン変革」に取り組んでいる企業 (n=424) をマージしたときの、各Xを選んだ人の割合

図29 取り組み期間による企業が“X”を選んだ数の変化

変革を加速するために

これまでみてきたように、変革を進めるための要諦について調査データをもとに考察してきました。取り組みを開始してから3年で徐々に小さな成果が出始め、5年で全社的な取り組みに格上げされ、そして10年を経てやっと「十分な成果を実感できる」ところまで到達している、そのようなストーリーが見えてきました。

変革においては、企業のパーパスの必要性や、変革を推進する力強いリーダーシップが必要不可欠であることは前述の通りです。また、「従業員や顧客の“個”の変化を素早く読み取り理解・対応すること」、そして「自律した個の集合体である“組織”同士が連携し柔軟に動けること」、といった“人起点”の変革

を推進している企業ほど成果を実感しやすくなっています。

企業変革のストーリーは、その企業の置かれた状況により異なるため、企業の数だけあるといえます。真のトランスフォーメーションには年月がかかることがわかりましたが、その苦労の分だけ成果が得られているということ、そして変革を加速するためには、取り組みの早い段階から4つの“X”に対する包括的な戦略・計画を設計し、取り組み期間を短縮していくことも変革リーダーとして重要であると考えます。変革がうまくいっていない、もしくは始められていないという企業の皆さんは、この「4X思考」を基盤とした取り組みを今すぐ実行することが変革への近道であると我々は考えています。

最後に

これまで見てきたように、企業変革 /DX の取り組みは約 9 割の企業で進んでおり、そのうちの半数は企業戦略と連動した全社的・継続的な取り組みとなっているほど成熟期を迎えています。10 年以上前から着手しているアーリーアダプターの企業も全体の 15%ほど存在し、年数が長いほど全社的な取り組みに昇華していることが判明しました。

一方で、十分な成果を実感している企業は 2 割に満たない状況でした。5 年、10 年と取り組みを推進していても個別最適な活動に終始してしまっている企業の多くは、強いリーダーシップの不足という問題や推進組織に関連する課題を抱えていることがわかりました。

変革に必要なキーファクターとして、変革を推進するリーダー人材・スキルや経営陣のコミットメント、企業戦略・パーパスが重要であることは浸透しつつあります。それに加えて、十分な成果を得るためには、組織体制・構造や組織間連携、従業員・顧客の個の理解に重点を置くことが肝要であることがわかり、改めて“人起点の変革”の重要性を確認しました。

「4X 思考」による分析から見えてきたことは、局所的な効果ではなく十分に成果があったと実感するためには、CX、EX、MX、OX の包括的なアプローチが有効であるということです。加えて、そこに至るまでにはある程度の“時間”が必要であり、初めから 4X の視点で全体設計を行い時間を短縮することが肝要であるといえます。

「“X”の欠落がトランスフォーメーションを阻害する」

4X 思考での変革の戦略・構想を描き、変革を加速するため、Ridgelinez とともに変革の一步を踏み出してみませんか。

参考文献

『HUMAN ∞ TRANSFORMATION』（ヒューマントランスフォーメーション）
日本企業をリデザインする、人起点の変革リーダーシップ
Ridgelinez 株式会社 編集、田中道昭 監修
日経 BP 日本経済新聞出版 2023 年 5 月 12 日発売

発行年月

2023 年 12 月

執筆者

関 優子 / Yuko Seki
執行役員 Partner
Chief Diversity & Inclusion Officer

菊地 哲也 / Tetsuya Kikuchi
Senior Manager
Research Center

松本 利奈 / Rina Matsumoto
Consultant
Research Center

免責事項

1. 本資料は一般的な情報提供のみを目的としており、専門のアドバイザーによるコンサルティングに代わるものとして使用することはできません。
2. 当社は、本資料の記載項目及び内容につき、正確性、完全性、信頼性その他一切の表明・保証をするものではありません。
3. 本資料の記載項目及び内容は、当社の自由裁量により、撤回、変更、追加がなされうるものであり、当社はこれに拘束されず、一切責任を負いません。

Contact

Ridgelinez Limited
〒100-6922 東京都千代田区丸の内 2-6-1
丸の内パークビルディング 22F
03-5962-9391
www.ridgelinez.com/contact/form/service/