

HBAソリューションフォーラム2025

BluStellar Report DX経営の羅針盤2025 AI活用をはじめとする デジタル変革の成功要因とは何か

2025年10月29日

NEC シニアエグゼクティブコンサルタント
信州大学特任教授
宇都宮市CDXO補佐官
井出 昌浩 masahiro-ide@nec.com

DX経営の羅針盤2025
ダウンロードはこちら



井出 昌浩

シニアエグゼティブコンサルタント
IDE MASAHIRO

経歴

- メーカの生産技術の研究開発職、コンサルティングファームを経て、2021年にNEC参画。現在はシニアエグゼティブコンサルタント
- 様々な業界のデジタル活用支援、デジタル人材育成に従事
- デジタル活用に関して、セミナーの講演、雑誌寄稿、国際会議・海外大学での講演
- コンサルティングサービス事業部門の部門長を担当(2022年度～2024年度)

専門領域

- デジタルビジネス、デジタルイノベーション
- デジタル活用／データ活用
- デジタル人材育成／デジタル組織運営
- ソフトウェア工学／要求工学

Profile

- 博士(数理情報学)
- 信州大学 特任教授(2022年～)
- 東京農工大 非常勤講師(2016年～)
- インドネシア BINUS大学 客員教授(2019～2021年)
- 宇都宮市CDXO補佐官(2023年～)
- デジタル人材育成学会 役員
- 経済産業省 DX加速に向けた検討会 WG1 委員
- 日本原子力研究開発機構DX統括推進委員
- 文化庁、2019年度文化遺産・観光コンテンツバンク 運用方針検討委員会委員
- 経済産業省関東経済産業局:令和2年度デジタル×観光による安全安心な稼げる観光の確立に向けた調査事業の有識者委員



DXとは

「あるべき社会像、産業の姿、組織の経営・事業の在り方」を
 起点として変革(トランスフォーメーション)を推進することで、
 人々の生活をより良き方向へ変革すること

変革のための原動力

健全な危機意識

「安定こそが不安である」という覚悟のもと、
 健全な危機意識を組織全体で育てていく

共創の機運

前向きな気持ちを育み、「一緒にやろう！」と
 いう共創の機運を醸成する

CxOインタビューから探るDXの本質

DXは自社の提供価値を変革する経営手法

マクロ(経営課題や社会課題・市場動向)とミクロ(現場業務課題)の両方の視点で考える

DXは経営課題を解決する手法の一つです。そこにいきなりDXツール導入から始まるのは本末転倒で、**先ず最初にどこに経営課題があり、原因を徹底的に考え抜くことが重要**です。そのため当社ではDXエンジニアだけでなく、経営コンサル経験者も採用し、上流の課題解決に年単位で対応し、その後DXツール導入を行います。時間はかかりますが、後戻りしないための重要な手法の一つであると考えています。

矢崎総業株式会社
執行役員 AI・デジタル室兼情報システム統括室 室長
丹下 博 氏

本日の アジェンダ

- 01 DX経営の羅針盤2025からみるDX
推進の最前線と成功要因
- 02 DX経営の羅針盤2025からみるAI活
用の最前線と成功要因
- 03 まとめ、今後のDX推進

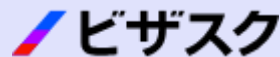
01

DX経営の羅針盤2025からみるDX推進の最前線と成功要因

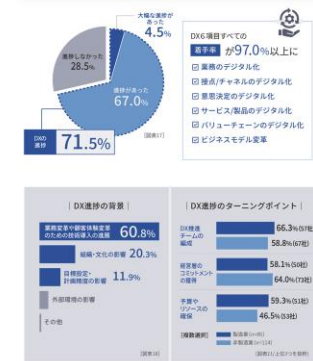


DXは、未来を創る経営手法だ 「NEC DX経営の羅針盤2025」発刊

～CxOから学ぶベストプラクティス～



ダウンロードはこちら



DX加速や課題解決のヒントに

進むDXの現状と さらなる加速の原動力

- ✓ 71.5%の企業がDXの進捗を実感！
200名のDX推進リーダーへの
3カ年の定量アンケート分析
- ✓ 76名のCxOインタビューから
進捗の要因を探る
- ✓ デジタル庁CPOインタビュー
- ✓ 学校現場のDXインタビュー

提言

調査結果から読み解く
日本社会のDX推進に向けた処方箋とは

特別寄稿

ビジョンを現実に落とし込み、
経営効果を最大化させる日本組織のDX実現へ

15年後の2040年の未来に向けて

これからの経営者が 捉える視点

- ✓ 企業のCxOと徹底議論
これからの日本が進む未来
- ✓ NECが考える
2040年、デジタル社会の予測
- ✓ 2040年に社会の中核を担う
中高生が構想する未来

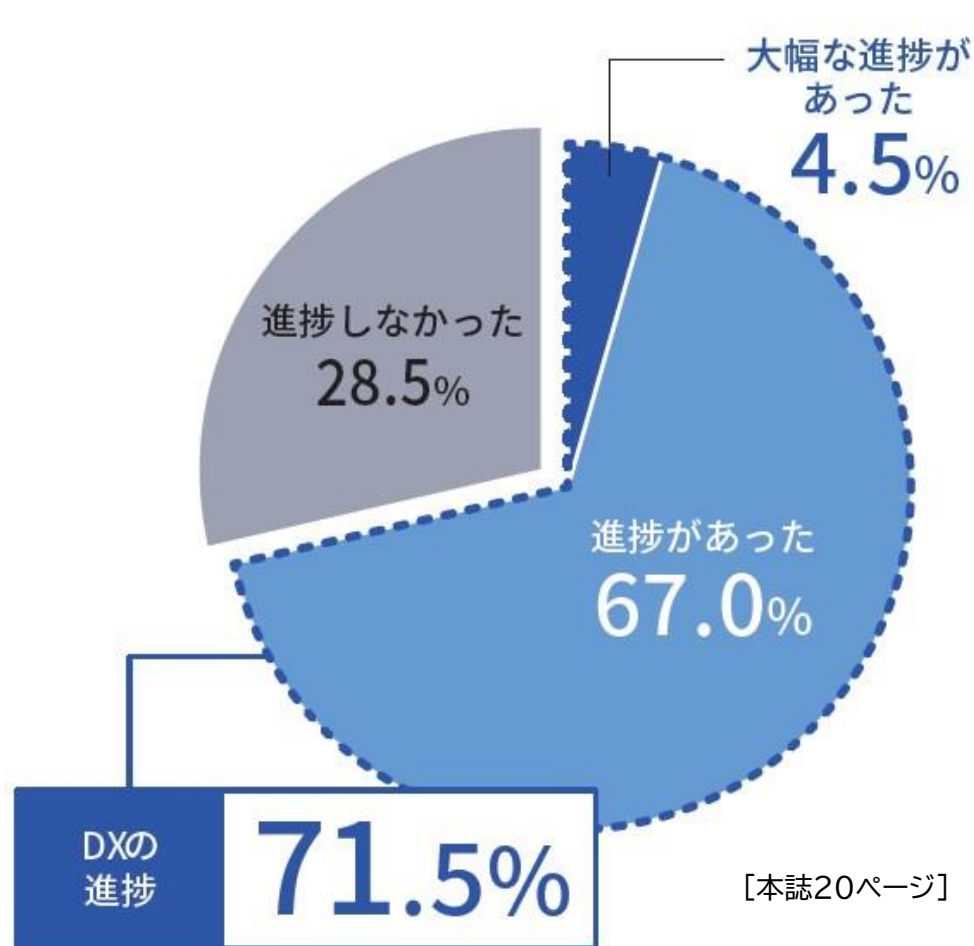
提言

- 01 業務と組織の変革による基盤強化
- 02 顧客と社会との関係を再設計する変革
- 03 新たな価値創出と倫理的責任の両立

早稲田大学 教授 鷲崎 弘宜 氏

次なる一步を踏み出すための一助として、ぜひご活用ください

2025年、71.5%の企業でDXが進捗



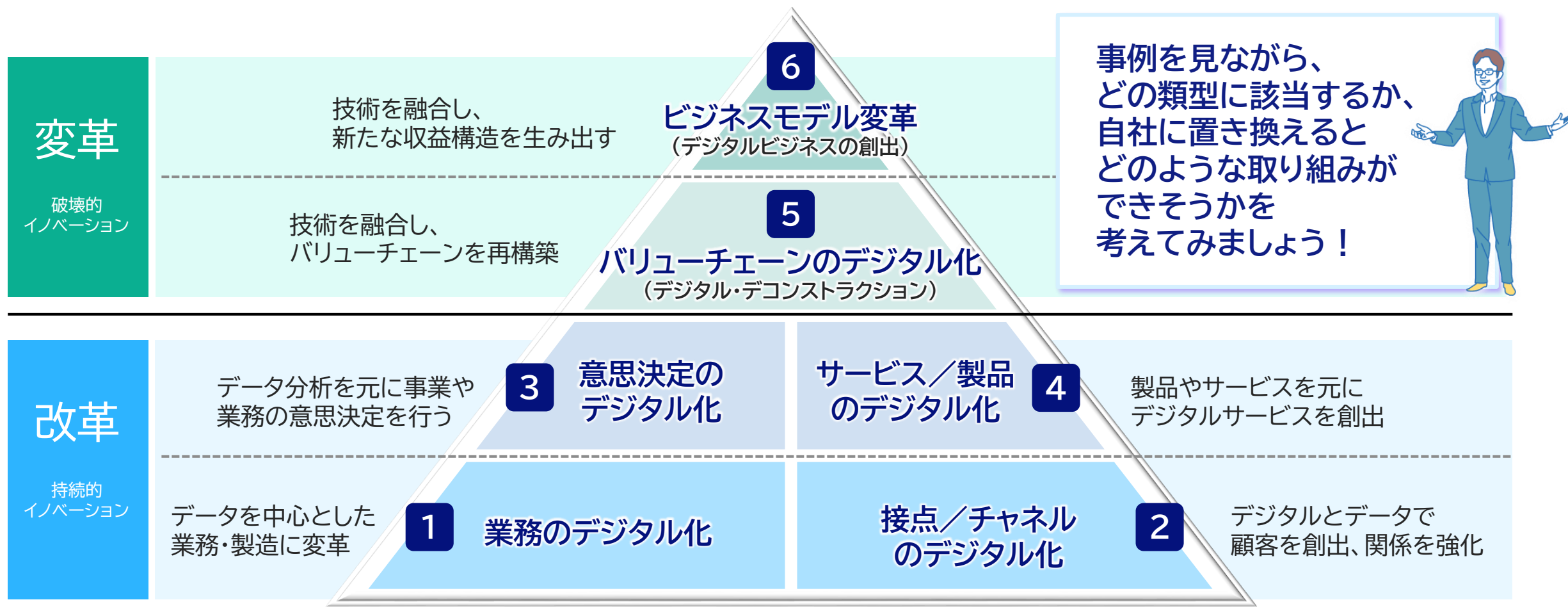
DX6 項目すべての

着手率 が**97.0%**以上に

- ☒ 業務のデジタル化
- ☒ 接点/チャネルのデジタル化
- ☒ 意思決定のデジタル化
- ☒ サービス/製品のデジタル化
- ☒ バリューチェーンのデジタル化
- ☒ ビジネスモデル変革

DXの実現類型（経営アジェンダのもと）

DXには、大きく6つの実現類型があります。
まず、自社のDX対象を類型から定義することが重要です。

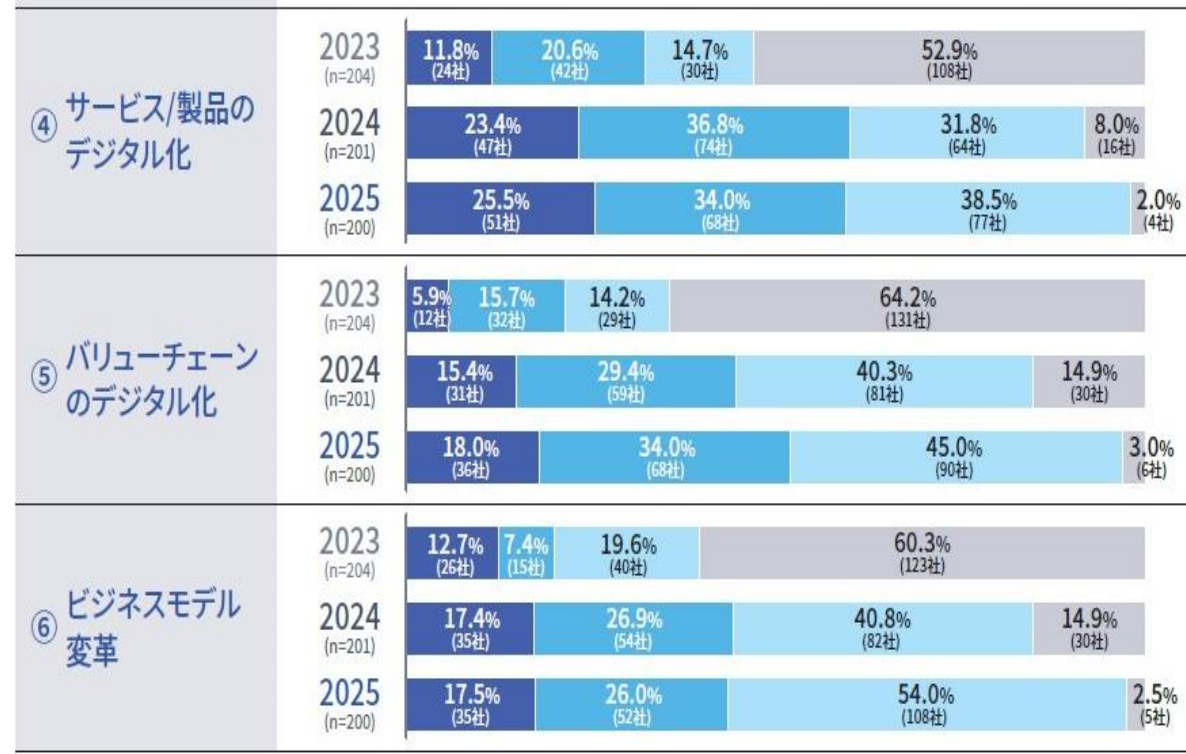
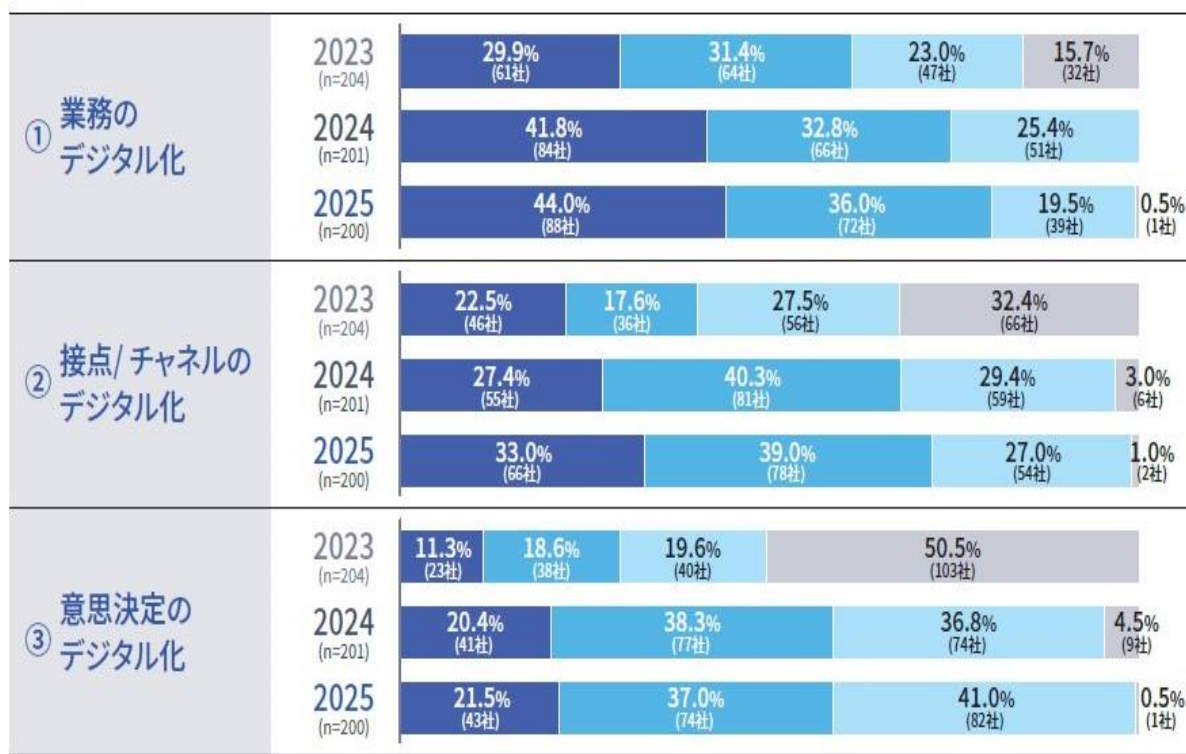


従業員・パートナー向け

顧客・社会接点向け

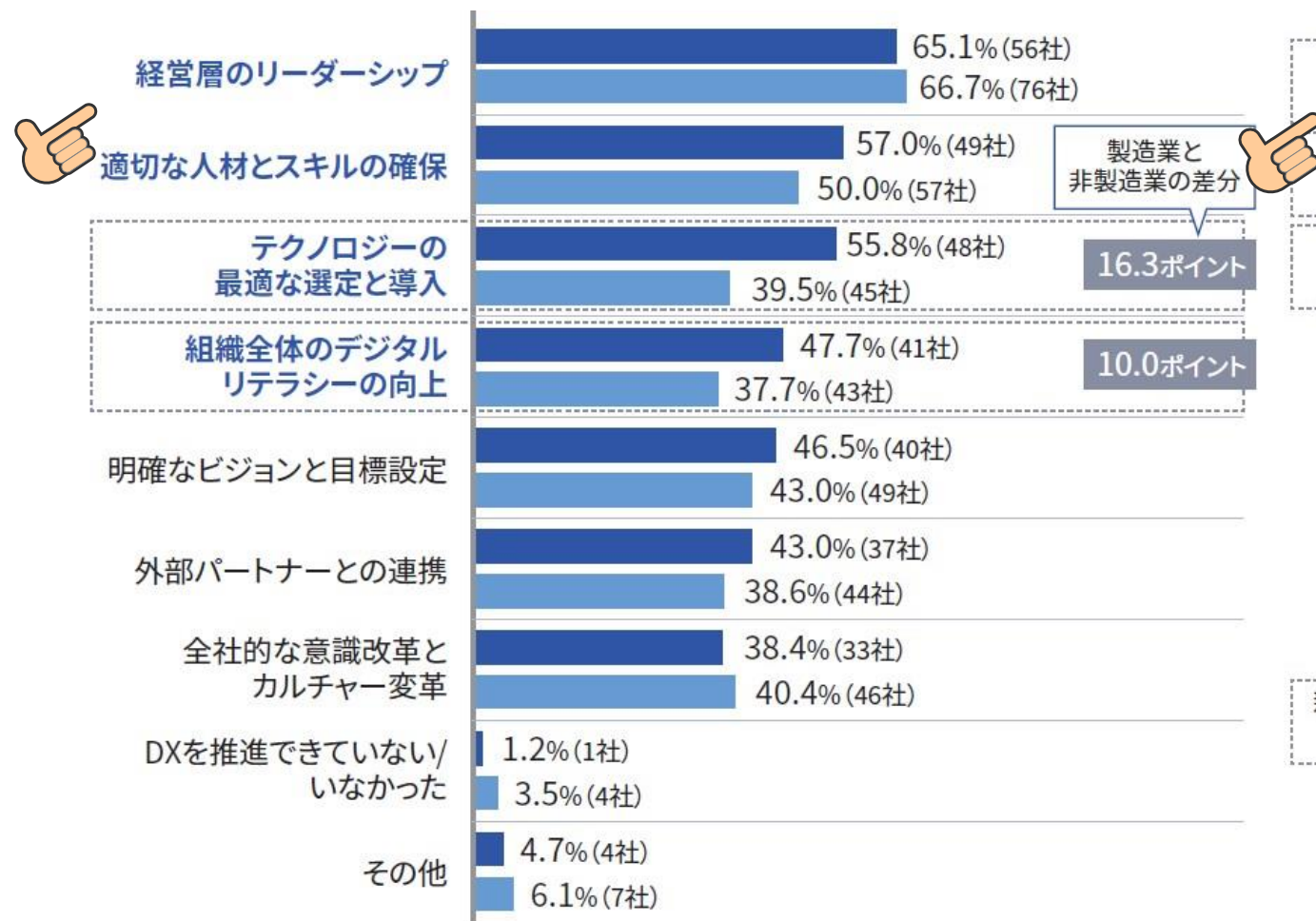
DX6項目の着手率はすべて97.0%以上に！ 先駆企業の割合も、6項目とも増加

DXの項目の進捗度合い ■ 先駆 ■ 平均 ■ 途上 ■ 未着手 [単一選択]



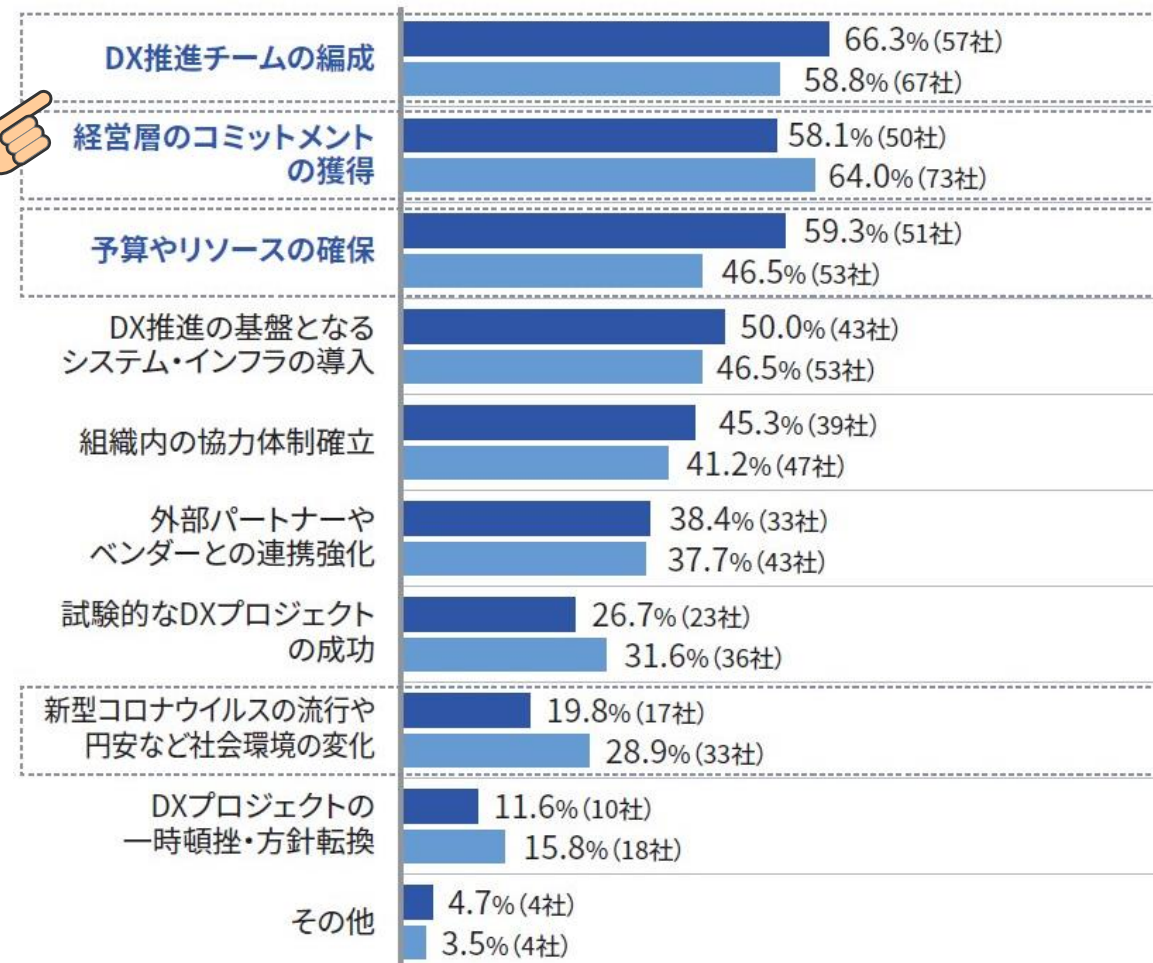
[本誌11ページ]

DXが進捗した要因[本誌21ページ]



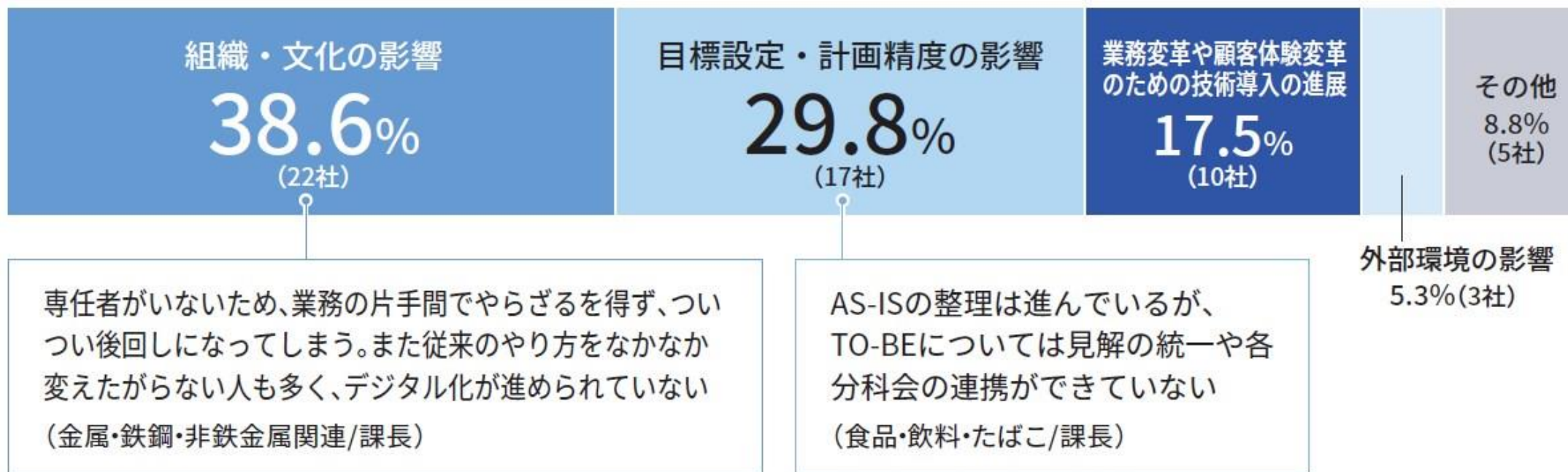
[複数選択] (n=200)

DXが進んだターニングポイント[本誌21ページ]



[複数選択] (n=200)

DXが進捗しなかった企業では、 推進体制の未整備や目標・計画の不明確さが 妨げになっている



[自由回答] (進捗しなかった n=57)

[本誌20ページ]

経営層の関わり・マインドセット

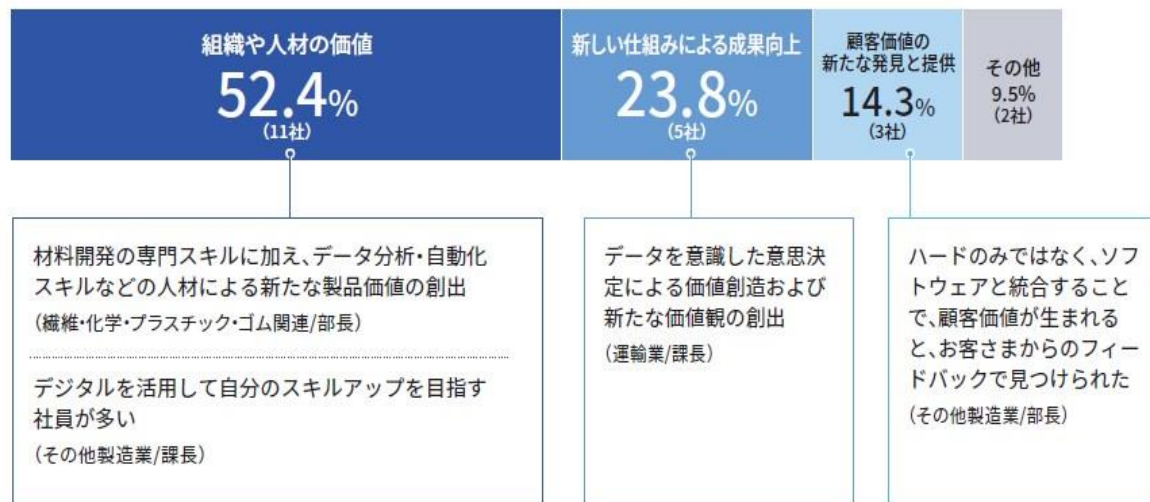
各部門にITエバンジェリストを配置し、部門ごとにDXを推進していこうという方針で人材育成を実施しました。目標人数は達成できたものの、**研修後に現場に戻っても、現業が忙しくDXがなかなか進まないことが課題に。そのため、役員やITエバンジェリストの上長を「DX環境整備人材」と定義して育成し、DX推進活動への理解を深めてもらう・部内のマインド醸成**を支援してもらうなどの基盤づくりに取り組んでいます。

株式会社神戸製鋼所
IT企画部 部長
難波 信充 氏

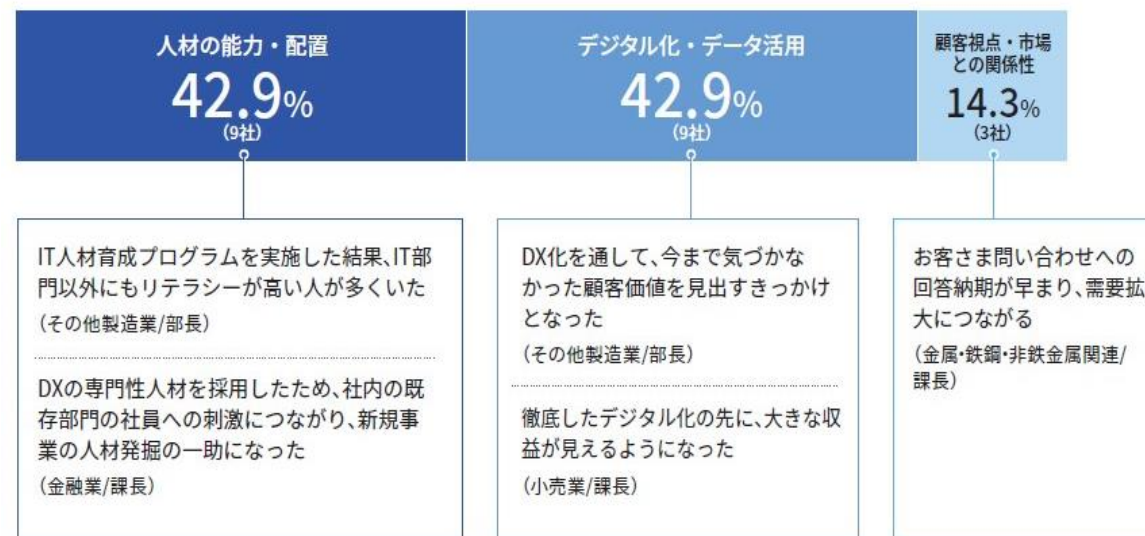
IT企画部 DX戦略プロジェクトグループ グループ長
中尾 浩和 氏

DXの結果得られた成果として 「自社の企業価値の発見」を実感した企業は10.5%。 その中には「組織や人材の価値」を発見できた企業が最も多い

■ 発見した企業価値 (n=21) [自由回答]



■ 発見した経緯 (n=21) [自由回答]



[本誌23ページ]

CxOインタビューから探るDXの本質

DXは自社の提供価値を変革する経営手法

マクロ(経営課題や社会課題・市場動向)とミクロ(現場業務課題)の両方の視点で考える

デジタルイゼーションやデジタルトランスフォーメーションによるアウトプットを、最終的には**自社**ならではの**付加価値**として**お客さまに提供できることが重要**ですし、海運を軸とした低炭素・脱炭素化への貢献による企業価値の向上に役立つことが大事だと考えています。

川崎汽船株式会社
常務執行役員 CDIO
デジタル戦略担当 IT・ビジネスプロセス担当
内田 洋 氏

02

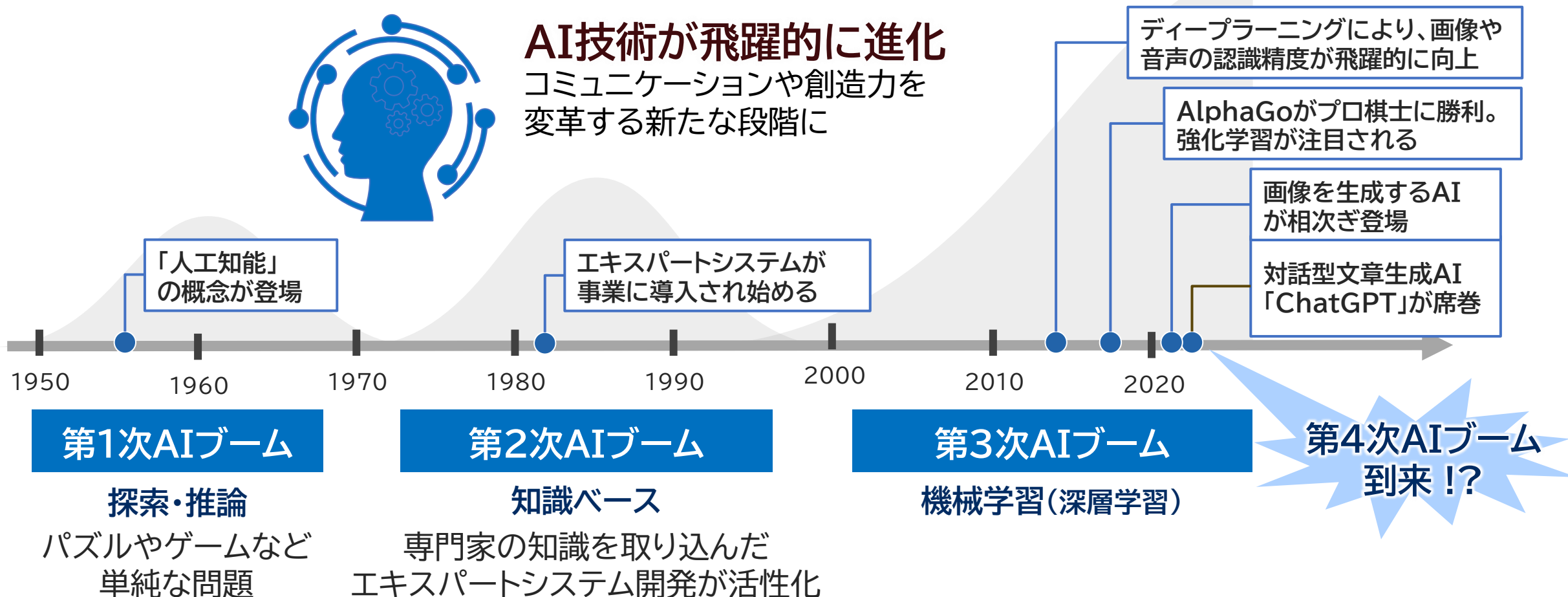
DX経営の羅針盤2025からみるAI活用の最前線と成功要因



AI技術が飛躍的に進化の中で、ChatGPT等の「生成AI」に次ぐ、「AIエージェント」という新しいモデルが到来しようとしています



AI技術が飛躍的に進化
コミュニケーションや創造力を
変革する新たな段階に



生成AI導入の成果で最多は「業務プロセスの大幅な効率化」

業務プロセスの
大幅な効率化

32.0%

データのインサイトを得る
速度の向上

20.0%

コスト削減につながった

19.0%

上位3つを抜粋 [本誌44ページ]

「生成AIを活用して実現したいこと」でも
業務プロセスの効率化が
53.2%で最多



[本誌46ページ]

生成AI導入の成果は「業務プロセスの大幅な効率化」が最多。 ただし46.5%は、明確な効果が見られていない



業務プロセスの大幅な効率化が達成された

32.0% (64社)

データのインサイトを得る速度が向上した

20.0% (40社)

コスト削減につながった

19.0% (38社)

製品・サービスの開発スピードを早められた

11.0% (22社)

顧客対応やエンゲージメントが改善された

9.5% (19社)

新たなビジネスモデルを創出できた

3.5% (7社)

その他

8.5% (17社)

明確な効果はまだ見られていない

46.5% (93社)



〔複数選択〕 (n=200) 〔本誌47ページ〕

生成AIの成果

若手メンバーを集めた生成AI活用プロジェクトを作り、社内業務や事業での利活用を進めています。例えば、**社内業務の効率化では生成AIを「文房具」と呼び、活用を推進し、4割程度が利用**しています。用途としては、議事録の要約や翻訳、問題解決事例、データの参照など細かい時間のかかる作業の効率化に役立っています。また、事業への貢献では、顧客相談情報等を生成AIに学習させ、商談への活用、何が顧客にヒットするかの検討等を進めています。

オムロン株式会社
グローバルビジネスプロセス & IT革新本部 企画室室長
関戸 隆明 氏

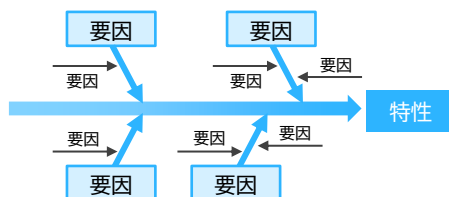
生成AIの成果

ChatGPTの社内版は全社に開放していますが、個人を中心とする小規模な活用にとどまっていた。そこで**IT部門と各部門のメンバーが横断でチームを組み、それぞれが設定したテーマでPoCを実施する活動**を始めています。今後は、開発・設計・技術部門に大量に蓄積された過去製品やトラブル、品質情報をAIで取り出し、問題解決に活かし、スピードや品質の向上を期待しています。

株式会社ニコン
ITソリューション本部 IT戦略企画部長
戸部 通宏 氏

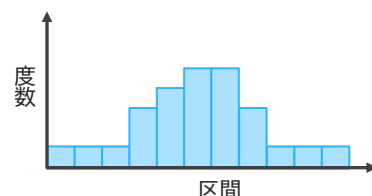
QC7つ道具は、データ活用の重要なスキルです。誰でもデータを活用して価値創造ができます。製造現場での成功例では、全社的品質管理、QCサークル、現場科学者。

特性要因図



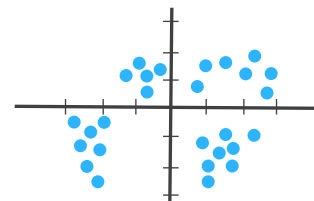
結果(特性)に影響を与えていると考えられる各種原因(要因)を体系的に図示し、それらの相互関係を把握するために利用。フィッシュボーン図(魚骨図)ともいう

ヒストグラム



統計的数値データをいくつかのクラス(級)に区分し、それぞれに含まれるデータの度数に比例した面積の長方形を配置し、データの分布状態を分析する

散布図



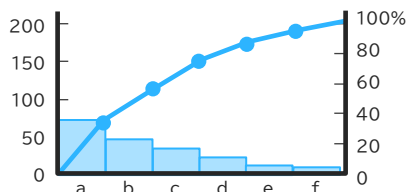
収集したデータについて、縦軸と横軸で示される2つの変数間における相互の関係性(相関関係)の有無やバラツキの度合いなどによってデータの傾向を分析する

チェックシート

oooooooo	oooooooo
oooooooo	☒
oooooooo	☒
oooooooo	☒
oooooooo	☒
oooooooo	☒

人為的なミスによる業務手順の抜け落が発生していないかどうかを確認するために、日常的に行われる点検表による調査のこと

パレート図



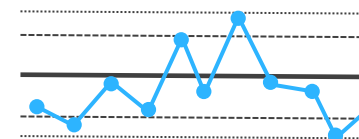
データを項目別に出現頻度の降順に配置し、それに累積和を組み合わせることで重点管理すべき項目の決定を行う。ABC分析に利用される

層別

仕様	A機能	B機能	C機能	D機能	E機能
品質保証					
設計工程	○		○	○	○
製造工程		○			○
検査工程	受入			○	
	概要	○			○
	最終				○

性能や機能、品質、故障率などの統計データをほぼ同じ階層集団ごとに区分して比較することでデータの傾向を分析し問題点を発見する

管理図



期待値を設定し、現実値がどの程度か離れているかを時系列的に図示することで、工程に何らかの異常が発生していないかどうかを判断する

DX・AI活用には、両端の「課題を見つける力」と「使ってもらうように現場を巻き込み、定着する力」が欠かせません。

(そもそも変革・改革の
ゴールにつながる)
課題を見つけて、
具体化する力

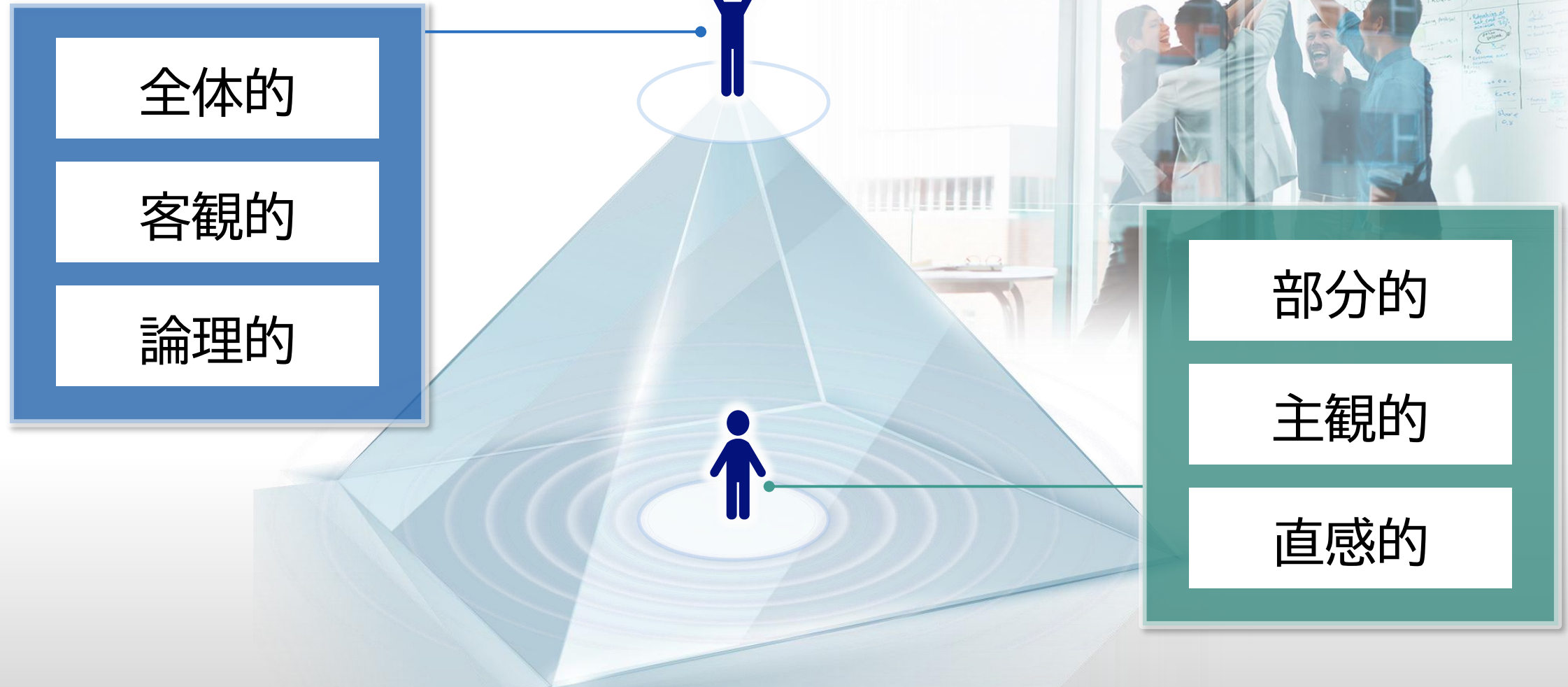


(デジタル・データを活用
して解くべき課題かの)
課題の解き方を
見極める力
.
(デジタル・データを活用
して課題を)
課題を解く力



(デジタル実装、
データ分析結果を)
使ってもらうよ
うに現場を巻き
込み、定着して成
果をあげる力

全体俯瞰視点と自分中心視点



CxOインタビューから探るDXの本質

DXは牽引する人材の働き方と思考のデザイン

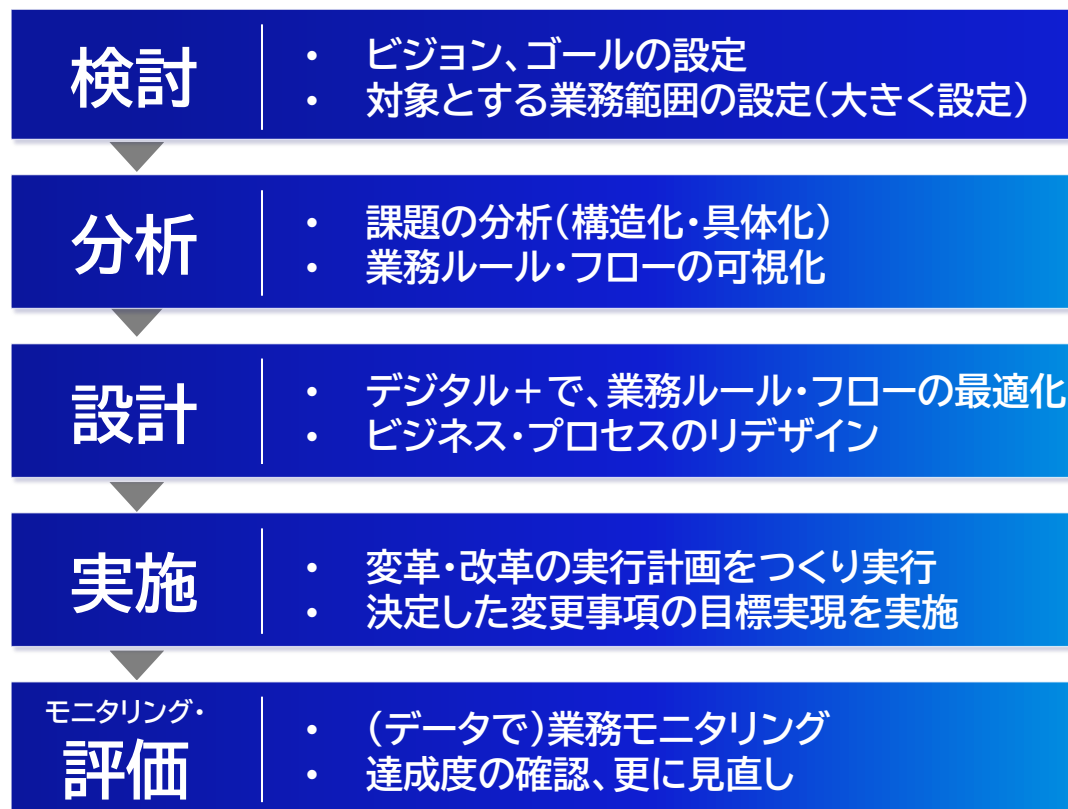
人が、どのような目的で仕事を実行しているかを踏まえることが不可欠

DX戦略の柱である手続きのオンライン化は、目標通りに実現を実行できています。引き続き、住民と職員の両方の視点を持ちながら、**職員が担うバックオフィス業務を含めて住民起点で、提供するサービス全体を俯瞰的にみて課題を特定することや、仮説を立案するデザイン思考・システム思考を大切にして取り組ん**でいきます。

横浜市 CIO補佐監

福田 次郎 氏

パフォーマンスを劇的に改善するために、ビジネス・プロセスを、(AIをはじめとするデジタル+で、根本的に考え直し、抜本的にそれをデザインし直すことです。



根本的

なぜ現在の業務をおこなっているのか、なぜそれを今の方法で行っているのかという根本的な問いを投げかけ、ゴール指向で考えます。

抜本的

既存のものを修正するだけでなく、目的から照らし合わせて、前提も変えて、全体を一新する抜本的な変革・改革を指します。

劇的

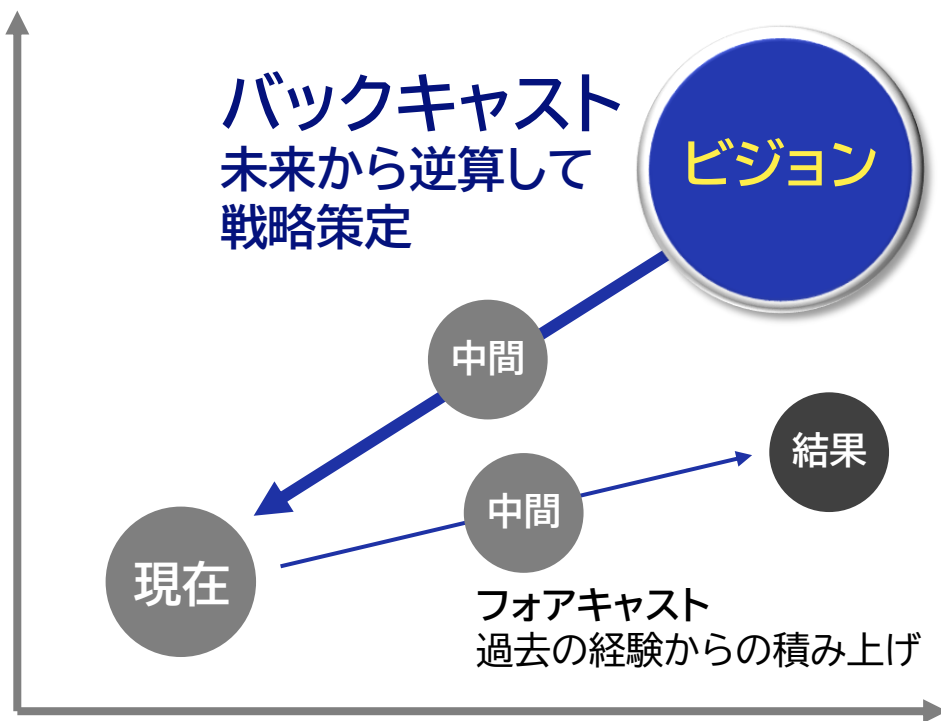
変革・改革であり、微調整や小規模な改善を指すのではゴールでなく一歩であり、大幅な進歩や劇的な変化を目指します。

プロセス

BPRとして、ビジネス・プロセス、つまり1つ以上の入力から顧客に価値を提供する出力を生み出す行動の集合、体験をリデザインします。

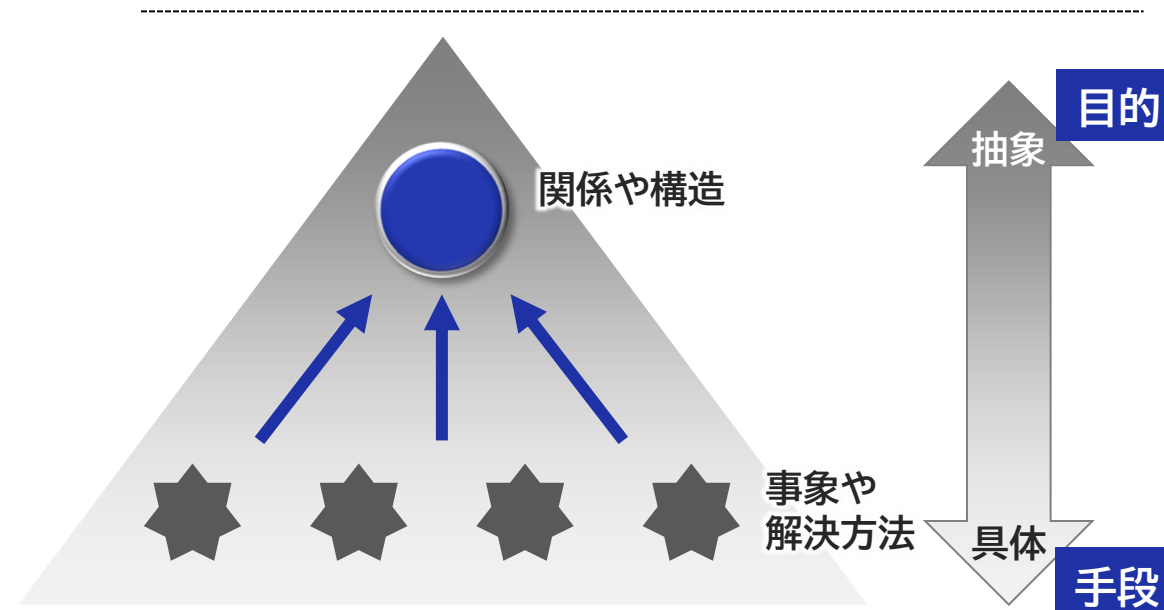
未来志向、目的(ゴール)志向で俯瞰的に考え、実行する

視点を「本来の目的」に定め
バックキャストで戦略を策定する



起きている事象を抽象化をし
目的・関係性からなすべきことを見いだす

抽象化とは



CxOインタビューから探るDXの本質

DXは牽引する人材の働き方と思考のデザイン

人が、どのような目的で仕事を実行しているかを踏まえることが不可欠

経営の本質は、本来あるべき姿を思い描き実現すること。そのためには、現場を知って判断できるスキルのある「人」が重要です。つまり経営では、人を育てることと、配置をきちんと行うことが大切で、そのようなことはデジタルで一朝一夕に達成できるものではありません。DXは、その前提のもとに人を助ける一助だと考えています。

ジェイアール東海情報システム株式会社
代表取締役社長

岡嶋 達也 氏

人材育成

DXを実現するためには、十分な効果が発揮できるまで面や密度の獲得を歯を食いしばって続ける必要があると考えています。多くのプロジェクトで時間がかかりすぎたりPoCの繰り返しで終わってしまうことで、経営や組織が目的を見失ってしまうことも多数あります。だからこそ、「D」の前提となる変革を生むための「X」を考える広い視野とスピード感をもって集積できる人材を日本社会は育てていく必要があると考えています。

H.U.グループホールディングス株式会社
執行役 兼 CIO

清水 俊彦 氏

AIをはじめとするデジタルが一般化(民主化)してきたことで、誰もがデジタルを活用でき、アイデアさえあれば、変革の実現が可能な時代になりました。

変革の取り組み

企業変革

既存事業の
深化

新事業の
探索

デジタル変革

デジタル
技術活用

データ活用



企業全体

デジタル活用で、誰でも変革を実現
(全員参加でDXを加速！)

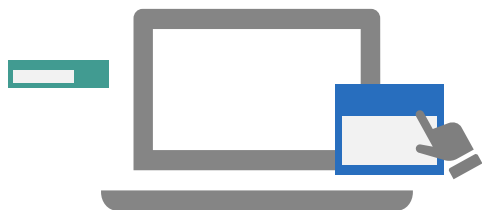
技術進化によるデジタル化
(デジタルが誰でも活用できる、デジタルの民主化)

アイデアを具体化するコストの低下

誰もが、アイデアがあれば変革が可能

代表的な業務アプリ開発ツールと、BIツールを扱うことで、さまざまなAI・データ利活用、DXにつながるマインド・スキルを獲得しましょう。

ノーコード・ローコードツール



簡単な操作、最小限のコーディングでアプリやシステムを開発できるプラットフォーム

ドラッグ＆ドロップで開発

開発期間の短縮

他システムとの連携

BIツール



データを分析・可視化してビジネス意思決定を支援するツール

ダッシュボードで見える化

データ加工・分析

データの公開や配信

人材育成

若い人の力に期待し、実践的なプロジェクトに入れたり、日常的に触れているSNS・外部セミナーなどで得たアイデアをどんどん言ってきてもらうようにしています。以前プロジェクトのリーダーを決める時も、人材育成の意味を込めて若手を登用しました。その時の一人が今のシステム部長・副部長になっており、様々な経験を積むことができたと思います。最近は理系大学生に有償インターンシップで参画してもらい、実際に入社してくれるケースもあります。

朝日信用金庫 副理事長
三澤 敏幸 氏

DXに向けた有効な組織構築と、活躍できる人材獲得のために

1

研修から企業風土に至るまでの総合的な施策連動性の構築

- ✓ 組織や人材にまたがって**俯瞰的に施策を立案**し、連動できる組織機能を作る
- ✓ **フィードバックインザループ**を実行し、効果的なプログラムを醸成する

2

そもそもの目的に立ち返った施策の立案と実行

- ✓ 各施策が何を目的として**計画・実行されるのかを明確化**し、意識する



3

組織や人材における評価軸の変更

- ✓ **ジョブ型の人事制度を導入**するなど、**人材の流動化やリスクリングを加速**する仕掛けを実施



03

まとめ、今後のDX推進



DXとは

「あるべき社会像、産業の姿、組織の経営・事業の在り方」を
 起点として変革(トランスフォーメーション)を推進することで、
 人々の生活をより良き方向へ変革すること

変革のための原動力

健全な危機意識

「安定こそが不安である」という覚悟のもと、
 健全な危機意識を組織全体で育てていく

共創の機運

前向きな気持ちを育み、「一緒にやろう！」と
 いう共創の機運を醸成する

CxOインタビューから探るDXの本質

DXは自社の提供価値を変革する経営手法

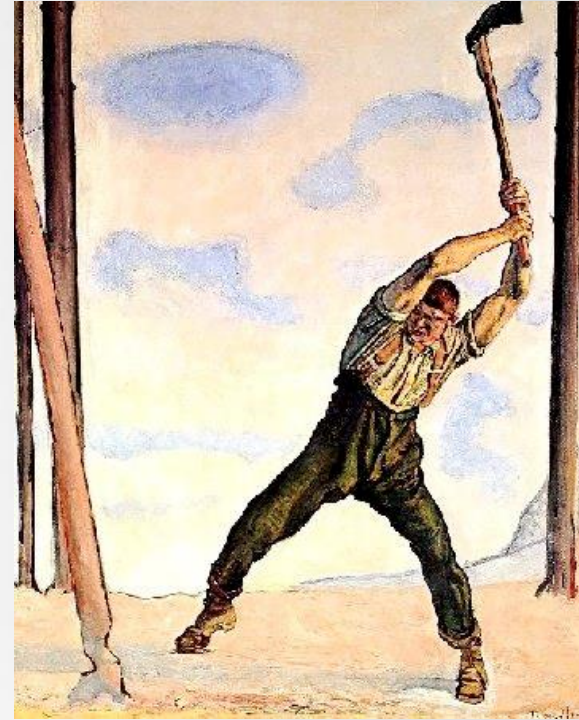
マクロ(経営課題や社会課題・市場動向)とミクロ(現場業務課題)の両方の視点で考える

シリコンバレーの自社ラボでは、技術を開発するより技術をいかに応用してお客さまに新しい価値を生み出すかということを重視していて、その思想に共感しました。デジタル技術は手段であって、目的は顧客体験価値の向上であることを前提に目標を立てています。

損害保険ジャパン株式会社
執行役員CDO COO DX推進部長
中島 正朝 氏

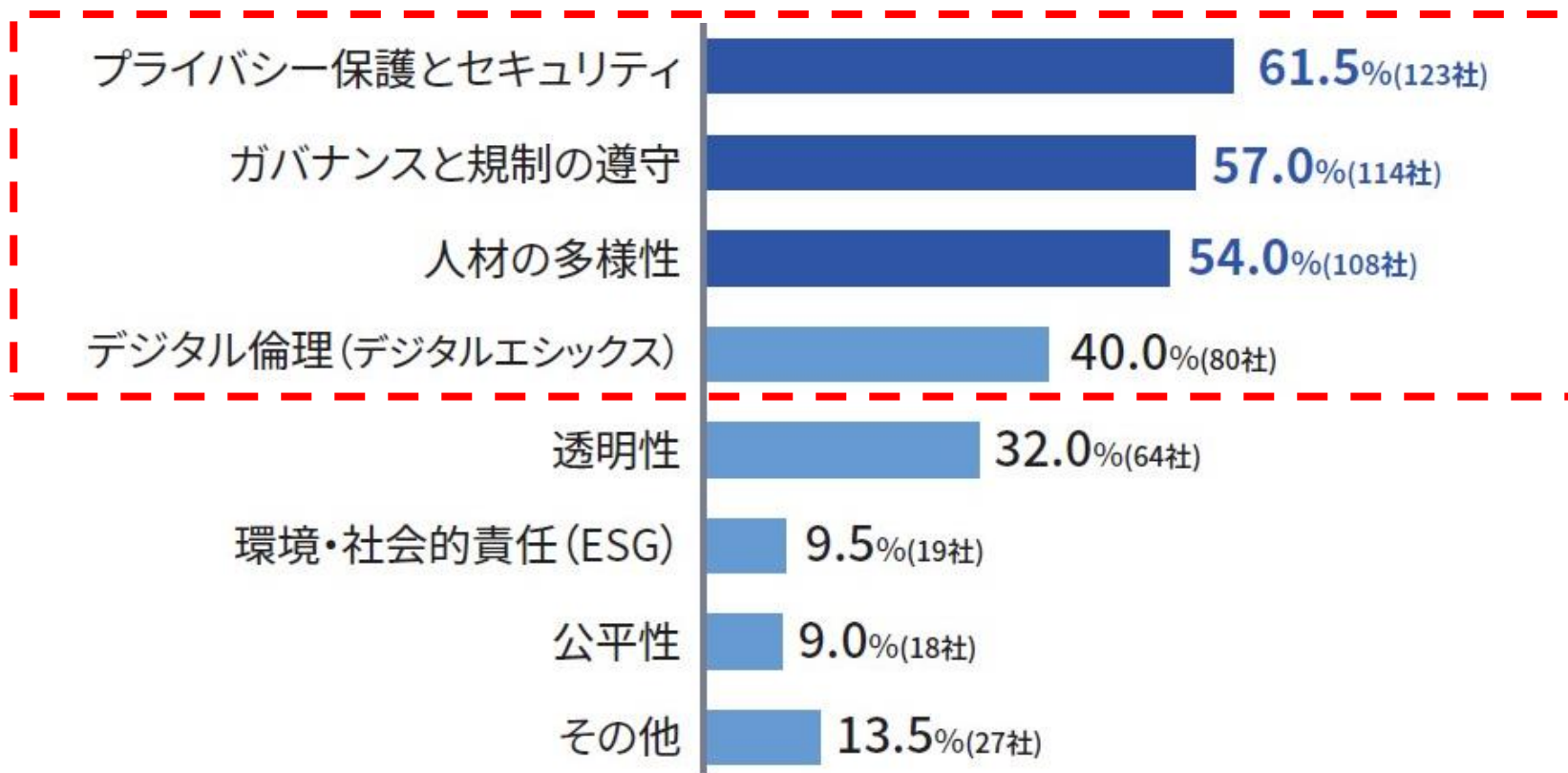
「木こりのジレンマ」に陥ってはいないだろうか **BluStellar**

木こりが木を切っていた。
通りがかった旅人がその様子を眺めていると、
斧を振るう勢いの割に、木が切れていないようだった。
よく見ると木こりの使っている斧が刃こぼれしている。
そこで、旅人は言った。
「斧を研いだほうがいいのではないですか？」
すると、木こりはこう答えた。
「そんなことは分かっていますが、
木を切るのに忙しくて
斧を研ぐ時間がないんですよ。」



**「DXはわかっていますが、業務が忙しくて
DXを考える時間がないんですよ」
変わらない苦労より、変わることに苦労を！**

重要だと考える価値観や基盤は、
「プライバシー保護とセキュリティ」「ガバナンスと規制の遵守」
「人材の多様性」の順で、いずれも54.0%以上の企業が選択



[複数選択] (n=200)

[本誌19ページ]

優れたチェンジマネジメントモデルを参考にしながら、組織自身が学習し、その時その時の組織や環境に最適な対策をうち、そこから学び、変化し続けることが変革の成功の鍵と言えます





未来の可能性は
我々全員の
手の中に

BluStellar

未来へ導く、光となる。