

# DX の成功に欠かせない 4つの要素と DX 企画人材の育成方法

岸 和良

(受付：2023年8月4日 受理：2023年8月4日)

## 1 はじめに

日本では多くの企業でDXの実行が進んできたが、進め方が難しいという話を聞く。筆者はDX型保険商品である「Vitality」や健康ウェルビーイングプラットフォームの開発を通じて、DXの成功に必要な要素とその対応策、特に重要であるDX企画・推進人材の育成について実務を通じて行ってきたので、その事例を述べる。

## 2 DXの成功要素

DXを成功させる要素として影響するのは「(1) 何をやるか」、「(2) 経営層の意欲」、「(3) 組織」、「(4) 人の能力」の4つである。

### 2.1 何をやるか

何をやるかは、絵柄が大きく、会社全体の経営戦略を設定することが必要である。また、その施策は具体的であることが重要である。何より、顧客価値を明確にすることも必要である。

商品やサービスの価値が客にとって高いことが必須要件である。これは形のあるモノ商材（有形の商品）だけでなく、旅行、イベントなどのコト商材（体験型商材）でも同様である。さらに他の商品やサービスとどれだけ差別化されているかも重要である。差別化とは、他の競合商品やサービスよりも、より素晴らしい、面白い、楽しい、役立つなどの要素である。

他の類似商品やサービスと比べても安い。価値に比して安いなど、価格は客の商品サービス選定に大きく影響する。経営戦略や実施内容を定めるうえでは、デジタルやデータまたはデジタルビジネスモデル（ビジネスの仕掛け）をど

住友生命保険相互会社

のように使うかを考える。これがデジタル戦略となる。

### 2.2 経営者の意欲と関与

経営者の意欲が高いこと、関与が強いことが必要である。DXでは、経営上の優位性を確保し、それを絶えず改善することが必要である。したがって経営トップが真剣にDXに取り組むこと、経営改革を実施する意欲を持つことが重要である。

また、最初からスケールを求めないことが大事であるものの、スケールしないのも問題であり、一定の拡張戦略を検討のうえ、PoCをすることが必要となる。

### 2.3 組織

DXでは既存のやり方を変えて新しい発想で進める必要があるため組織は重要である。たとえば、新しいビジネスモデルや今までとは異なる商品やサービスの場合は、新しい組織を作るほうが有効であることが多い。

また、組織のマインドも重要である。失敗を許容すると同時に学ぶことを大事にする。失敗や学びを組織的にスキルアップにつなげるような能力を持たせることが必要である。

### 2.4 人の能力

DXでは新しいことをやり遂げる必要があるので、DXに向く資質や能力要素を持った人材の選定とそれらの人材の教育が必要である。特にリーダー人材は自社のビジネスをDXでどのように変えるべきかを定義、社内に説明、上層部を説得できる企画、調整、説明能力、プロジェクトマネジメント能力などが必須である。

住友生命での事例や筆者の5年にわたる社内外900人の育成経験から考えると、人材はマインドセットできるかが重要であり、新しいものを最短でと入れられるように行動変容させることが重要である。

### 3 DX人材の育成のステップ

次の順番で進めていくことが重要である。①経営戦略を決める、②デジタル戦略を決める（データ、デジタルを使ってどのようなビジネスを行うか）、③組織と人材の役割を決める、④人材能力を定義し、足りない能力を明らかにする、⑤人材を選定する・教育カリキュラムを考える・教育を実施し評価する。

①と②については、項番1で説明した内容を基に検討する。住友生命の場合は、健康増進型保険「Vitality」を開発し、保険だけではない健康増進の価値を設定した。これは筆者が考えるデジタルビジネスモデルの4分類のうち、(3)「リアルビジネス+デジタル」に該当する。デジタルビジネスモデルは、(1)(2)のデジタル系ビジネスと、(4)のリアルビジネス、(3)のデジタルとリアルのハイブリッドで構成されると考えている。デジタル戦略を立案する際には、自社がどの分類を目指すのかを考え、それぞれの4分類の先行事例をベンチマーキングするとよい。

### 4 人材の選び方

住友生命では、DXに向く資質と仕事推進力をアセスメ

ントツールでデータ化し、数百人のDX人材候補から向いている人材を選定する取り組みを行ってきた。また選定した人材に、ビジネス発想力強化プログラムで「ビジネスを作り出す力」、「価値を生み出す力」を身につける教育や、顧客価値を高める方法の教育、生成AIを取り込んだワークショップなどを実施している。

### 5 DX人材向け研修プログラム

DX企画・推進人材の能力を伸ばすため、DX候補人材にマインドセット研修、DX企画・推進人材向けにビジネス発想力強化プログラムによる研修を実施しており、その結果でDX実務にアサインし、住友生命のDX案件に対応している。

### 6 おわりに

DXは手段の目的化が起こると何年やってもうまくいかない。まず、何をやるかを明確にし、会社全体でそこに向かう組織風土を作り、人材を適切に育成し、業務にアサインする。そのためには「人が何に価値を感じるか」、「デジタル知識」、「ビジネス発想力」を学ぶことが必要である。難しいことはない。愚直な取り組みがDXを成功に導く。