

「長野県企業のDX実態調査」

調査結果解説

一般社団法人長野県経営者協会

本日の内容

- 調査概要
- 本調査におけるDXの考え方について
- 調査結果
- 提言

調 査 概 要

調査概要

■ 趣旨

- 長野県下における企業のDXの取り組み実態をヒアリング調査する
- 専門家のアドバイスを踏まえて長野県下における企業のDXの在り方を整理する
- 長野経営者協会として長野県下の企業に対して調査レポートを発信し、各社のDX推進に貢献する

■ ヒアリング時間

- 2時間

■ 実施形式

- 対面またはZOOM

実施方法

■ 調査実施期間

- 2021年11月～2022年3月（今年度も調査継続中）

■ 実施体制

- 実施主体：長野県経営者協会（原田・坂田）
- 専門家：渋谷健（フィールド・フロー^{（株）}代表・本会DXアドバイザー）
- 実施協力：長田淳（ライトスコープ）

■ 実施内容（以下の内容にて各社にてヒアリング実施）

- 前提となる考え方の共有
- DXに関する課題認識の整理（ヒアリングシートを用いて実施）
- DX推進に向けた成熟度の診断（体験価値システム 成熟度診断ツールにて実施）
- DX実践を通じた発展可能性についての意見交換

本調査におけるDXの考え方について

重要なことは“変容”

誤解されがちな認知

Dx



How重視

現状の延長＋
デジタル技術活用

【求めるゴール】
効率的な作業と延命措置
(ゆるやかな衰退)

本質的に求められる認知

dX



Why重視

原点から変容するための
デザイン&デジタル

【求めるゴール】
時代に合わせた

ひと・組織・事業の**変容**



DXは経営課題

単純な過去の延長ではない持続可能な社会・産業構造に適応するために、ひと・組織・事業を変容することは、“経営課題”として求められている。

持続可能な社会への変容

(Carbon Neutral/SDGs/ESG/Well-being/D&I etc.)

産業構造の変容

(Society5.0/循環経済 etc.)

ひと×組織×事業の変容

(DX/GX etc.)

UNLOCK

直面する日常

(1900年代/昭和の延長の世界観)

体験価値とは

- 社会変化により適応性高く持続性高い、幸福・信頼などの体験価値を起点とすることで他の価値創出も加速する。



調 査 結 果

全体：属性分布

- 属性が異なる長野県経営者協会会員 14社を対象に実施。
※今年度も調査を継続中、累計20社に。

	製造業	非製造業（IT分野含む）
大規模 （従業員500名以上）	1社	1社
中規模 （従業員101～499名）	5社	4社
小規模 （従業員100名以下）	1社	2社

全体：ヒアリングAI分析

※ヒアリング結果をUSER LOCALにて分析し、要約結果を基に記載

■ 経営体として生き残るために変革が必要なことを認識しているが、その担い手である人財の育成・転換・確保に課題を抱えている。

基本コンセプト		あるべき姿に向けた地道な挑戦				
活動前提	理念	目指すべき姿			意義	テーマ
自社経営方針	信頼を大切に みんなを幸せに	ひと：コンダクターシップ - 顧客との価値共創をコーディネート - 未来志向で価値観を拡大し、挑戦し続ける - 強い想いをもって継続探求	組織：トップライン伸長型 - 個々人の自律性を後押し - 困難な目標にスクラムを組み挑戦し続けるチーム - 新たなチャレンジができる風土・文化と、余白がある	事業：地域社会・経済を牽引 - 過去に囚われず新しい分野に挑戦している - ファンが集まってくる - 子どもたちに豊かな感動ある体験を届ける	事業価値の質と量を高める 生き残り戦略	デジタル・トランスフォーメーション
	哲学	現状認識			背景	
	変わり続けること 人が大事 地域のつながりが価値の源泉	ひと：質的・量的な不足 - 頑張っているがコミュニケーションが不足 - 保守的な考え方をどう変えるかが課題 - 次の世代を育てられない	組織：組織昨日の形がい化 - 仕組みが古く、しがある - 属人性を排除する必要性 - チームとして動いていない、拡張・発展性の不足	事業：顧客との関係性の転換 - 主体的に事業を仕掛けることができてない - 顧客ニーズに部分的にしか応えられてない - 受託体質が強い	顧客との価値共創の必要性 現状維持から次のステップに進む	
意志	向き合うべき問題			課題		
付加価値を探究し創出する 責任を果たすために持続可能である 信頼に応える	ひと：組織内の古い価値観 - あきらめムードの中で主体性と創造性と想いのある実践者の育成 - 人財の若返り - リテラシーの再構築	組織：つながらない組織構造 - 変革リーダーが不在・不足 - 変革に向けた地道な積上げができてない - 過去の遺産に対する投資負担の大きさ	事業：事業的な変革の合理性 - 目先の現実的な事業収益が優先される - 単独の経営資源の限界、発信力・巻き込み力不足 - 本質的な顧客課題の理解不足	経営的なスキルの育成と次世代への継承 自らの変革を踏まえた顧客への価値提供 ツールの前に戦略		
中核アクション		最大の経営資源である“ひと”を活かすための学びと実践の機会づくり				

全体：成熟度診断結果

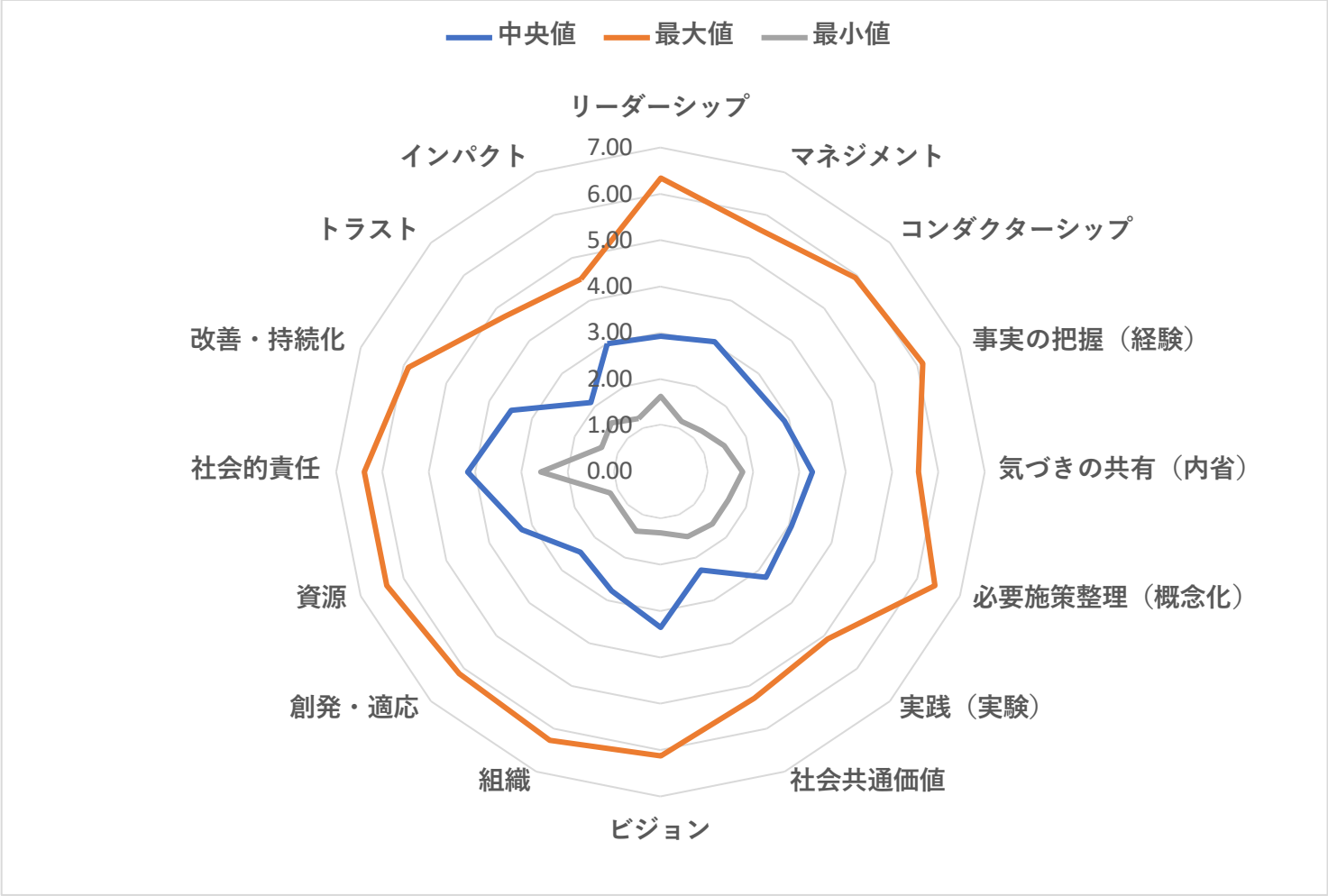
成熟度凡例
(小数点以下切り捨て)
1 2 3 4 **5** 6 7

- 事業としての外枠は整ってきているが、その実行を担う人財や目指すべき世界観はまだ整わず、全体としては混沌とした状態にある。



参考) 全体：成熟度診断結果（スコア）

- 社会共通価値とトラストの強化が共通課題であり、その担い手となる人財にいかに投資するかが重要になる。



2022/3/30 時点 n = 14

		中央値	最大値	最小値
全体		3.03	5.65	1.57
リーダーシップ		2.94	6.34	1.63
マネジメント		3.05	5.64	1.18
コンダクターシップ		2.74	5.93	1.25
経験学習	事実の把握（経験）	2.89	6.12	1.48
	気づきの共有（内省）	3.28	5.56	1.77
	必要施策整理（概念化）	3.05	6.40	1.58
	実践（実験）	3.21	5.09	1.58
カテゴリ別	社会共通価値	2.29	5.28	1.51
	ビジョン	3.36	6.12	1.31
	組織	2.77	6.26	1.38
	創発・適応	2.45	6.15	1.18
	資源	3.24	6.40	1.18
	社会的責任	4.16	6.40	2.59
	改善・持続化	3.49	5.89	1.38
	トラスト	2.13	4.75	1.50
	インパクト	3.00	4.50	1.25

提 言

2021年度長野県経営者協会 DX実態調査報告概略

DX推進の要は“ひと”の変革実践者としての覚醒であり、 重要戦略はトラストある共創的關係性＝「エンゲージメント」

調査前提

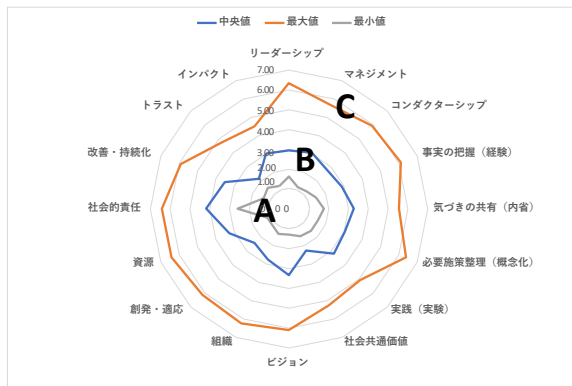
- DXは持続可能な社会に向け自らの在り方を問い直す経営課題
- d<Xであり時代に合わせたひと・組織・事業の変容（変革）
- トラスト（信用×信頼）を高める経験学習の質が変革の要

調査概要

- 長野県経営者協会会員のうち業種・規模が異なる14社
- 経営層を対象に個別に2時間のヒアリングを実施
- 調査実施期間は、2021年11月～2022年3月

【調査結果概要】

- 変革の必要性は共通して強く認識
- 共通課題は人財の確保・育成・転換
- 経験学習の質には大きな差があり、
変革が進むほどその質は高い



【特徴点】

経営に対して
共感する組織

自らを再定義し
社会起点で共創

全体を俯瞰した上で
“そもそも”からの探究

成長基盤としての
両利きの経営

経験学習を高める
戦略的コミュニケーション

課題の本質をつかむための
哲学的探究

経営のコミットに基づく
自律分散的实践

変革推進を支える
個の覚醒

【気づき・学び】

変革の礎となる
共感のエンゲージメント

戦略ターゲットは
社会共通価値創出

価値創出の根本である
“ひと”から変容

多面的な視点で捉える
思考の技術

集合知の形成する
ファシリテーション

自律的成長を促す
“気づく力”

組織内外を巻き込む
ボーダレスな相互発達

勇気ある変革実践者として
泥臭く地道に

【DX推進への提言】

最低限のITリテラシーと環境は
大前提として整える

コンフォート・ゾーンに留まらず
常に可能性に踏み出し続ける

経営のコミットをもって
“ひと”を起点に未来へ投資する

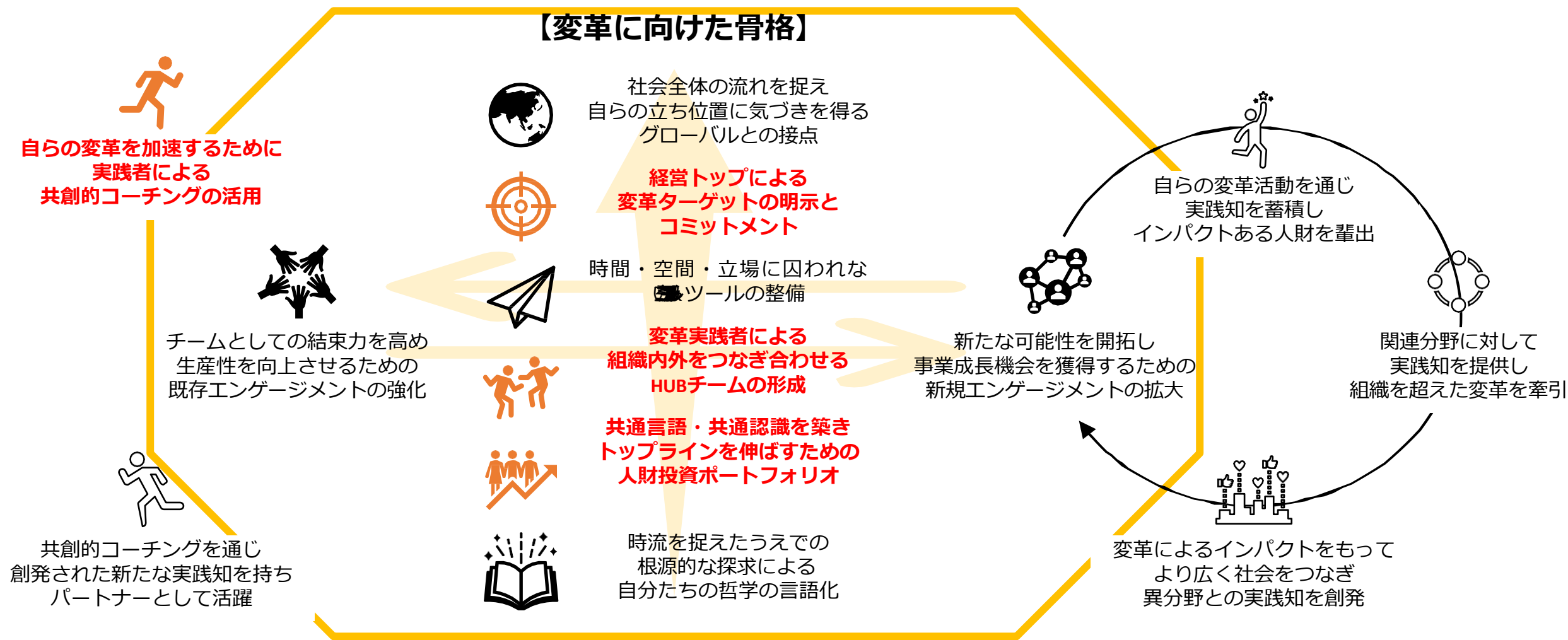
実践者をコーチとして招聘し
スモール&ステルスで素早く動く

アクションを具体化するための
成長の地図を手に入れる

トラスト（信用×信頼）を育み
共創の輪を広げる

必要な処方箋

- 共創的に動ける実践者をコーチとして迎え入れ、
変革の骨格を“ひと”中心で整え、具体施策を展開することが求められる。



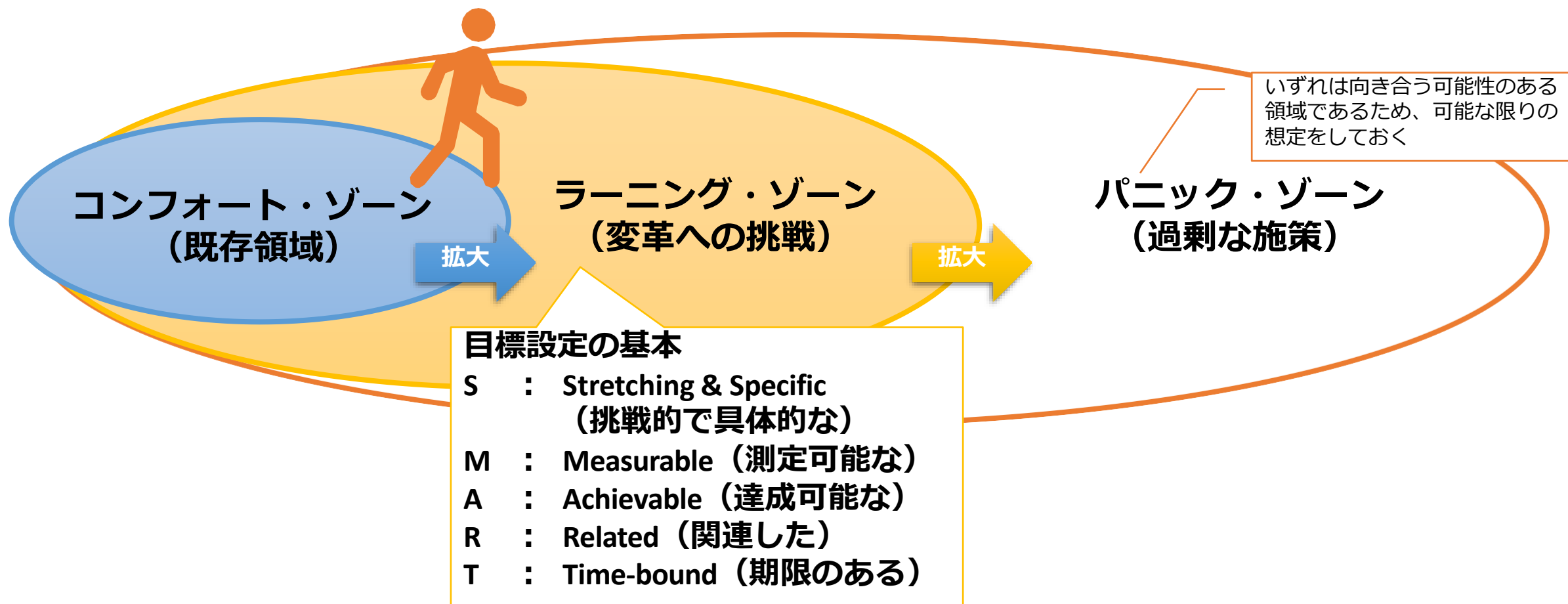
最低限必要なITリテラシー&環境を持つ

- データに基づいて透明性の高いマネジメントを可能にするため、ITリテラシー&環境は大前提で必要となる。



可能性を踏み出し続ける

- 常にコンフォート・ゾーン（既存領域）から一步踏み出して、ラーニングゾーン（変革への挑戦）に具体的な目標をもって取り組む。



ひと起点で投資する

- 求める変革成果に対して投入可能な費用と時間を鑑みながら、明確な意図のもとに経営が“ひとの変容”を起点に未来へ投資する。経営のコミット

= 投資意図

経営

リターン

実施前提

主要な実施内容

期待値

ひとの変容
(人財開発)

- ・対象者となる本人が変容へコミットしていること
- ・コーチと対象者の信頼関係が形成できること

- ・マインドセットの獲得
- ・知識の獲得
(視座・視野の発達)
- ・スキルの獲得
(デジタル、デザイン等)

財強化 実践

知獲得

タレントDB整備

関係性の変容
(組織開発)

- ・組織としての変容に主要関係者がコミットしていること
- ・コーチが組織の内情に介入できる信頼関係が築けること
- ・実際に利害関係者が動けること

- ・協業ネットワーク形成
- ・組織内外関係者との対話
- ・上記を踏まえた課題解決
(業務見直し、IT環境整備等)

協業パートナー開拓

実態の見える化

生産性向上

社会の変容
(事業開発)

- ・社会価値創出に向けた変容に主要関係者がコミットしていること
- ・コーチが事業活動に対して介入できる信頼関係を築けること
- ・実際に市場へ展開できること

- ・事業戦略の策定
(ビジネスモデル)
- ・商品・サービスの開発
(POC含む)
- ・マーケティング活動の展開

ビジネスモデル構築

新規商品・サービス

市場拡大・収益UP

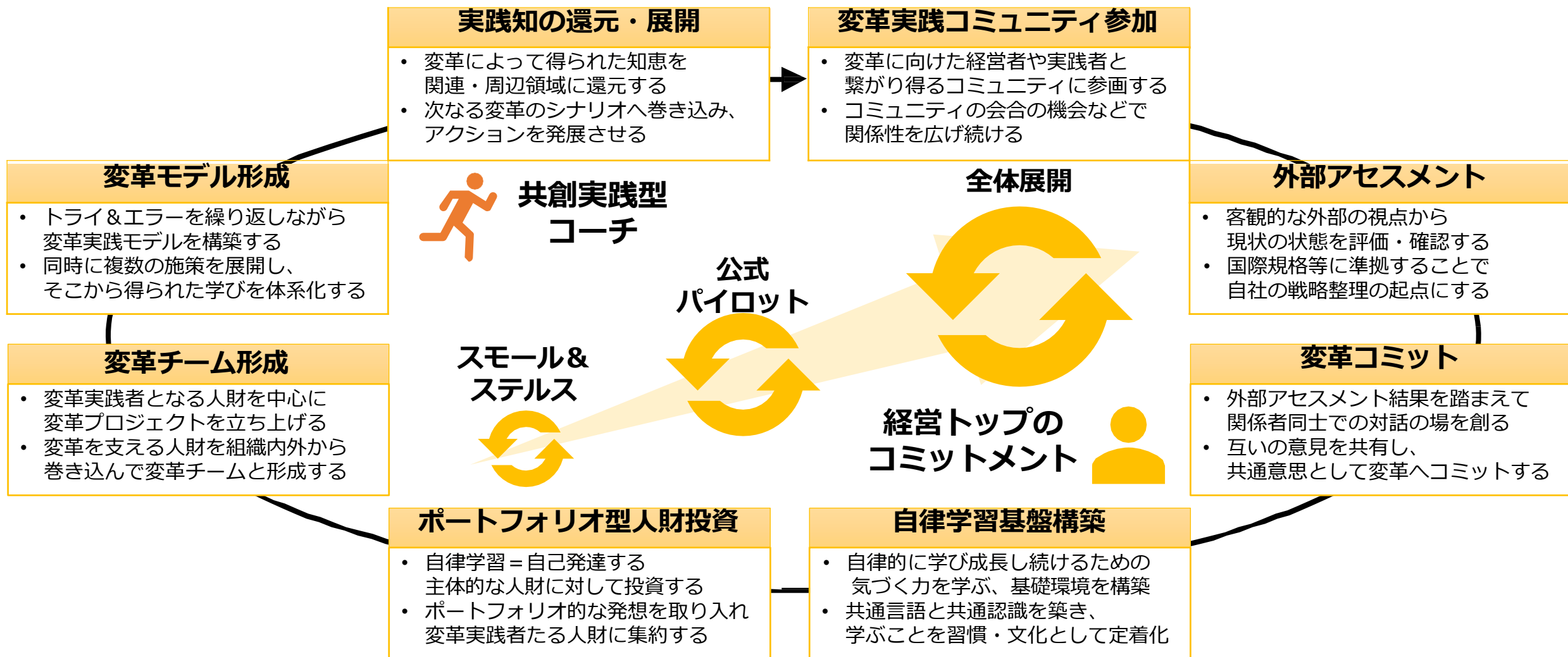
確度

品質・費用・時間の観点から実施内容を整理

三方同時

成長の循環を描く

- 経営トップのコミットメントの元で共創実践型のコーチを招聘し、成長のための循環を、ノイズを除去してスモール&ステルスではじめる。



変革を楽しむ

- 同質化することなく、一人一人の特性を最大限に生かすために、何事にも囚われずに探究し、その変革という冒険を楽しみ続ける。

いろいろやってみる (囚われなき探究)



自分のスタイルを築く (楽しむ)

幸福度 (幸福感)

一人一人が感じる幸福感を追求し、実践する。

- 人生満足尺度 (「自分の人生はこれでよかった」と思える)
- 自己実現と成長 (「やってみよう」と意欲的に動ける)
- つながりと感謝 (「ありがとう」と素直に言える)
- 前向きと楽観 (「なんとかなる」と自然に思える)
- 独立とマイペース (「自分らしく」囚われなく生きれる)



出典)「幸せのメカニズム 実践・幸福学入門」
慶応大学教授 前野隆司

内的満足度

一人一人が、自分自身の人生に対して満足できる状態にすることを追求し、実践する。

- 人間関係 (家族や友人、同僚との信頼関係)
- スキル・経験 (自分自身の能力・才能)
- 心身の健康 (自分自身の健康状態)
- 在り方 (自分自身の存在意義、人生の目的)

外的満足度

一人一人が置かれている環境が、一人一人にとって満足している状態にすることを追求し、実践する。

- 社会全般 (環境問題、政治施策など)
- 提供価値 (自分自身がやっていること)
- 活動の質 (自分自身の物事の取り組み方)
- 周辺環境 (まちや家、オフィスなど生活環境)

参考) イーラーニング : 「0円から始めるDX！」

長野県経営者協会等会員向けに無償提供中 (全社利用可)



**DXは“
0円から”
できる**

参考) 「DX人財育成プログラム」

長野県経営者協会会員向けに提供中

DX 人財＝「“適応力” をもった実践人財」を最新の経営課題へのアプローチから育成

日程

8月2日(火)

10:00～17:00

長野市「モリヤホール」

テーマ

D&I

ダイバシティ&インクルージョン

講師

(株) ウィライ

浅田 崇裕氏

内容

価値観の多様化が進む組織において求められるのは高度なコミュニケーション力。互いの違いを分かち合い、本音で語り合えるコミュニケーション力を身につけます。

学び

対話力

共感力

日程

9月13日(火)

10:00～17:00

長野市「善光寺大勧進」

テーマ

DX

デジタルトランスフォーメーション

講師

フィールド・フロー(株)

渋谷 健氏

内容

複雑化した現代社会において、デジタルを前提にビジネスの在り方を問い直すプログラムです。そのために必要な考え方を捉え、実践的な事業の課題を整理し、アクションにつなぎます。

学び

デジタルリテラシー

創造力

日程

10月13日(木)

10:00～17:00

長野市「長野朝日放送」

テーマ

リスクマネジメント
&
クライシスコントロール

講師

(株) ZOAS

浅野 竜一氏

内容

災害や犯罪などの不確実なリスクに対して、ビジネスの観点からいかに備え、対応するか、その前提となる考え方を共有します。また自社におけるリスクマネジメントの在り方を検証し、課題とアクションを整理していきます。

学び

危機管理能力

判断力

日程

11月10日(木)

10:00～17:00

南箕輪村「森の学び舎」

テーマ

GX

グリーン・トランスフォーメーション

講師

(株) やまとわ

中村 博氏

内容

森林の中を歩くフィールドワークを通じて自然の重要性を知り、環境保全活動と経営との結びつきを捉えることで、持続可能な社会と経営のあり方を問い直します。

学び

システム思考力

洞察力

日程

12月中旬予定

※後日に案内いたします

10:00～17:00

長野市「ミールケア」

テーマ

食と健康

講師

(株) ミールケア

関 友樹氏

内容

ビジネスの提供価値は、人を幸せにこそ、社会を豊かにこそ意味があります。一人一人の気持ちによりそい、喜びの形を見現化するためのアプローチを食を題材に学んでいきます。

学び

倫理観

内省力

適 応 力

観察力

関連する情報の構造を把握する力

洞察力

物事の本質をとらえる力

判断力

具体的な行動計画に落とし込む力

実行力

実際に行動する力

受容

現実をありのまま受け入れる

好奇心

「面白い!」と感じる

探求心

「もっと知りたい!」と意欲がわく

