

DXに取り組む意義

昨今のDX（デジタルトランスフォーメーション）に関する記事の中には、デジタルを導入することが変革であると謳（うた）っているものも少なくない。しかし、DXとは売上および利益を生み出すために、ビジネスモデルを変革することである。既存のアナログ業務を単純にデジタルに置き換えることではない。言い換えると、ビジネスモデ

デジタル導入の先にあるべき本当の変革



長谷川智紀

青山システムコンサルティング(株)
シニアマネジャー

ルの変化がなければDXではない、ということである。

また、上記と根本的に関連するが、DXが人減らしの手法であると勘違いしている人もまだまだ多い。バブル崩壊以降、1人当たりGDP（国内総生産）が1988年の2位から2019年は25位に凋落（たふさ）した。そのため、DXに取り組むことで売上および利益が拡大するイメージを持つこと自体が難しいのだろう。しかし、DXにより経営が継続可能な状態にしなければ、労働条

件を整えることも難しいし、それこそ人減らしをせざるを得ない状況に陥ってしまう。DXに成功している企業は、「同業他社と比較して、利益率および資産に対する売上が高くなる」というデータが出ている。また、DXに成功し、利益率が改善された状態になるには3〜4年を要すると言われている。他社の事例を見てからDXに取り組むか否か判断しようとする企業も散見されるが、すでに高い利益率に到達した同業他社は、その利益を次のデジタル投資に回すため、着手が遅れば遅れるほど、先行する企業との差は開いていく。この差は、マーケティングのシェアを奪われることにつながり、企業存続の脅威になりかねない。

時代遅れによる不利益

DXに取り組まなければ、競合他社にシェアを奪われて売上が縮小するだけでなく、既存の取引先を失うリスクもある。

今でも多くの日本企業が利用するFAXは、アナログ業務の象徴であり、技術的負債といえるだろう。いかに素晴らしい受発注システムを自社が持っていたとしても、FAXで情報が送られてくると、自社のシステムに手入力しなければならない。手入力の工程があれば、ダブルチェックをするのは当然のこと。さらに、読めない文字などがあれば、電話やメールなどにより、双

(1) World Economic Outlook (WEO) database (IMF) :

<https://www.imf.org/en/Publications/SPROLLS/world-economic-outlook-databases/>

(2) ジョージ・ウェスターマン他『一流ビジネススクールで教えるデジタル・シフト戦略 テクノロジーを武器にするために必要な変革』（ダイヤモンド社、2018）

方で確認のやり取りが発生する。まさに、人的コストの塊である。

解決策の一つ

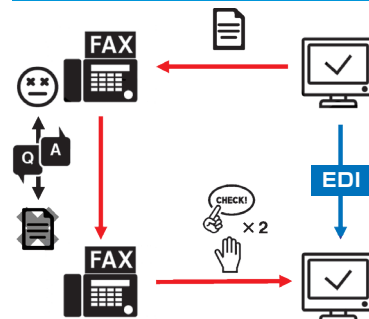
に電子商取引の仕組みである

EDI (Elec-

tronic Data In-

terchange「電子データ交換」があるが(図

図① FAXとEDIの比較



ことが、容易に想像ができる。

DXの導入手法

今日からDXに取り組み始める企業は、デジタルの勉強や^{ちまた}巷のデジタル製品を調べるところから着手してはならない。なぜなら、知識が先行すると、デジタル導入が目的になりがちだからである。では、何から着手すべきか。それは自社の「ありたい姿(Wiir Beモデル[®])」を描くことである。では、どうやって描けばよいのか。そのポイントを三つお伝えする。

一つ目は、一般消費者を意識することだ。一般消費者とどのような接点を持ち、どうやって自社の価値を伝え、どういった会社であると認知されたいのか。つまり、CX(カスタマー・エクスペリエンス)を考えることである。これを「カスタマー・ジャーニー」としてまとめることを私はオスス

メしている。あるいは、顧客ニーズを起点としてサービスを設計・開発する手法である「デザイン思考」も有効である。

手段は何であれ、一般消費者の体験に自社の「ありたい姿」を反映していくことは必要なプロセスである。仮にB to Bのビジネスを営んでいたとしても、その先には必ず一般消費者がいる。カスタマー・ジャーニーには、そこま

S	Specific	具体的に
M	Measurable	測定可能な
A	Achievable	達成できる
R	Related	関連した
T	Time-bound	期限を決める

ら俯瞰^{ふか}して自社と一般消費者の接点を洗い出し、可能な限りの創造力を働かせて、理想的かつ現実的なCXを描きたい。

二つ目は、サプライチェーンの透明性を意識することである。デジタル活用で自社のサプライチェーンを可視化し、モニタリングすることは、データドリブンな意思決定のために必要不可欠である。ただし、こ

企業に近づくことができる。

三つ目は、ビジョン・目標をSMARTに整理することである。SMARTとは、「具体的に」「測定可能な」「達成できる」「関連した」「期限を決める」を意味する英単語の頭文字を取ったフレームワークである。ビジョン・目標を整理する目的は、

(3) 中小企業庁『中小企業白書』(2016年)

社員に伝え、「ありたい姿」を実現することだが、いざ設定するとすると、理念的で抽象的になる落とし穴に陥りがちだ。SMARTに整理することで「ありたい姿」に向かって社員が自律的に動くのに役立つ指針となる。ぜひとも活用していただきたい。

「ありたい姿」を描く三つのポイントは、多くの場合は一つ目から着手することになるが、二つ目および三つ目を検討しているなかで、一つ目に戻って検討し直すかどうかで悩むことがある。そのときは臆せず再検討をしていただきたい。むしろ、必ず戻って検討していただきたい。時間がもったいないと感じるかもしれないが、このあと数年単位で取り組むDX全体のスケジュールを考えれば、それは相対的に短い時間である。DXを推進している間、羅針盤のように常に進むべき方向を指し示すのが「ありたい姿」である。納得いくまで検討すべきである。

DXの推進に配慮する1人1人

DXに限らずプロジェクト体制で進めるものは、計画・推進・評価のサイクルで管理する必要がある。管理対象の四つの経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）のうち、DXを推進する際にトップダウンで特に配慮する必要があるのが、ヒトとカネである。DXを推進するヒトは、社内外と連携す

る際の触媒の役割を担うため、社内で人望が厚いことが必須であり、できれば社外にも人脈がある人が望ましい。そのため、外部の人間を責任者に据えても円滑に進めることは難しい。社内外の調整は想像以上に労力と努力が必要なので、必ず社内から専任で登用していただきたい。専任の責任者が少なくとも一人いれば、DX推進上のさまざまな事態に柔軟な対応が期待できる。

また、DX推進に必要なカネは、資本が小さい中小企業にとって小さな額ではない。頭を悩ませる問題だが、これに対するアプローチは、大きく分けて二つある。

一つは、小さくてもすぐに成果が出る案件から着手し、そこで得た利益を再投資することである。

もう一つは、補助金や特別融資を活用することである。戦略的基盤技術高度化支援事業（サポイン事業）やものづくり補助金などが代表的なものになるが、申請要件として基盤技術の高度化や革新性が求められる。DXにより申請要件を満たせることもあるので、自社が条件に合うのか確認しつつ、うまく活用していただきたい。

失敗しないためのポイント

残念ながら、DXに失敗するパターンが存在する（図②）。特に、経営者が初期段階に指示だけを出し、担当者もしくはシス

テムベンダーに丸投げするケースである。このパターンは後を絶たず、弊社が支援させていただくケースでも、プロジェクトで経営者不在になると、スピード感が極端に落ち、最悪のケースでは途中で中止になることすらある。冒頭で説明したように、最も大きな失敗は何もしないことである。つまり、取り組みが中止になることは最大の失敗だと、ご理解いただけるだろう。

DXに限らず、システム構築には投資が伴う。必ず利益として回収できるかどうかには不確実な側面があることは否めない。しかし、金融商品などの投資と異なり、経営者の関与により回収できる確度を上げることができる。中小企業の事業規模であれば、経営者自らが先陣を切り、積極的かつ継続的に関与することが、DXを成功に導く最も重要なポイントとなる（図③）。

例えば、神奈川県鶴巻温泉にある老舗旅館「陣屋」は、経営者主導のデジタル活用でV字回復を成し遂げた代表的な事例である。宮崎富夫氏は2009年のリーマンショック直後に、7000万円の赤字、10億円の借入金を抱えた倒産間近の状態で陣屋の4代目社長に就任した。当時は、原価管理も勤怠管理もなされておらず、従業員間のコミュニケーションも粗雑で、宿泊客からのクレームも多かった。売上アップと徹底的なコスト削減のためには統合的な経営管理ソフトが必要だと判断して、エン

ジニアだった経験を生かして旅館・ホテル管理システムを開発。「陣屋コネクト」と命名し、予約管理機能から徐々に勤怠管理機能や原価管理機能などを追加した。当初はシステムに慣れない従業員もいたが、全従業員が使わざるを得ない状況となり、その結果、わずか3年で黒字化を達成した。

陣屋コネクトの機能はさらに磨き上げられ、外販するようになる。今ではシステム外販に関連する売上も数億円規模となっている。その後、システムを外販する事業は(株)陣屋コネクトとして子会社化し、初代社長は宮崎氏が務めた。つまり、システムの導入から活用、それを軸にした経営改革。

そして、システム単体で売上を作る段階まで、経営者が継続的に主導してきたのだ。

この経営者の強いコミットメントが、陣屋のDXを成功させたと言つて過言ではない。経営者が関与すべきポイントとして、もう一つ強調しておきたいのは、経営者だけがコンピテンシー・トラップに陥ることを防げる、ということである。これは経営学用語で「知の探索を怠り、短期的に利益を出しやすい知の深化に傾斜すること」である。具体的な例に置き換えると、利益が出ている既存商品の改善(知の深化)に注力し、新商品の開発(知の探索)を怠るということである。DXは、知の探索にあたる取り組みであり、人的コストも時間的コストも決して低くないため、意思を持つて自

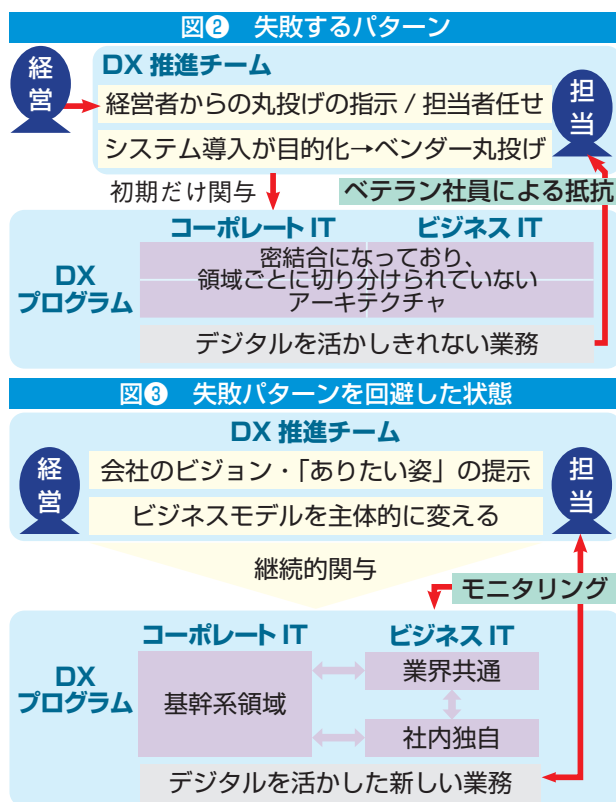
社のリソースを配分しなければ、簡単に傾斜する。また、DX推進メンバーに対し、社内評価やルールを特別に規定しなければならぬケースも出てくるが、経営者が関与しないと迅速に決めることができない。

なぜ今なのか

とはいえ、陣屋のような倒産の危機に瀕していなければ、DXに取り組む必然性は見いだしにくい。できるだけ早く取り組むべきだとは理解していても、相対的に資本が小さい中小企業では、難しい判断になるだろう。DXが投資である以上、リスクをゼロにすることはできないが、数年前と比

較してリスクが低くなったことが、「今」である理由だと、私は考えている。

以前であれば、デジタル技術を業務に組み込むためには、ゼロから大規模システムを開発するため億単位の大きな資本が必要だった。つまり、大企業でなければ、デジタル技術の導入は困難だった。しかし、今は違う。XaaS(X as a Service)と呼ばれるインターネットでアクセスできる情報システムが提供され、使った分だけの月額数百円単位からの料金で利用することができるようになった。サービスがベースとなるため、ゼロから作るよりも早く利用開始ができる。相対的に必要な資本が小さくなり、投資リスクも低くなったと言える。



最先端のテクノロジーを大企業と同じ条件で利用できる環境が整い、同じ土俵で戦えるようになったとも言えるが、逆に、ここで大企業に先手を取られてしまえば、今まで以上に大企業のシェアが大きくなってしまふ。この機会を生かし、中小企業が飛躍を遂げることを切に願っている。