

DXの目標はビジネスモデルの変革 本格導入の前に投資対効果の 高い業務効率化ツールで 体質改善を図ろう

青山システムコンサルティング株式会社 ディレクター

長谷川 智紀 Tomonori Hasegawa

筑波大学大学院修了後、外資系コンサルティング会社および大手アパレル企業の情報システム部門で経験を積む。システムを軸にした課題解決を多くの中堅・中小企業に提案したいとの思いから、青山システムコンサルティング株式会社に入社。クライアントに近い立場で業務改善を主軸にしたコンサルティングを行ない、セミナーなどの講演実績も豊富。共著書に「勝ち残る中堅・中小企業になる DXの教科書」(日本実業出版社)。



「大同生命サーベイ」の調査テーマから
中小企業のDX推進
について専門家の視点から深掘りしていただきました!



「デジタルテクノロジーを駆使して、経営のあり方やビジネスプロセスを再構築」するDX(デジタルトランスフォーメーション)。人的資源や資金が豊富でない中堅・中小企業が、どのようにして先端デジタル技術を取り入れるか。その正しい考え方と具体的な進め方を長谷川智紀氏に伺った。

聞き手・経済ジャーナリスト 川島睦保(元週刊東洋経済編集長)

▼旧来のIT化とDXはどこがどう違うのでしょうか。

DXにはいろいろな定義があるのですが、私は「ビジネスモデルの変革を伴うかどうか」がIT化との違いだと思っています。DXは「売上や利益に直接的な貢献をする取り組み」です。今までのIT化はバックオフィスの会計システムなど、手作業で行なっていた業務をシステムに置き換えて、コスト削減や省人化を目標にしました。そのため、ビジネスモデルを変えたり、直接、売上を向上させたりするものではありませんでした。DXにはそれが含まれています。

▼中小企業はなぜ今、DXへの取り組みが重要とされるのでしょうか。

競合他社にDXを先に進められると、自社が競争力を失ってしまうからです。どんな業種の企業でもマーケットを独占するような、強力なDX

に成功した企業が登場して、自社が淘汰されてしまうリスクは常に抱えています。それに対抗するには自社もDXでビジネスモデルの変革に取り組んでおくことが重要になるのです。

こうした危機感から、業界全体が縮小している企業ほどDXに取り組み意欲が高いと私は感じています。新規事業を一から起こすことは非常に難しいのですが、自社のマーケットを深掘りして、新しい需要を開拓すれば成功の可能性が高くなります。たとえば、既存のお客様には今までどおりの販売を続ける一方で、高価格帯の製品を作つてインターネットで新たな販路を開拓するなど、チャネルの切り分けを検討している企業はたくさんあります。新しい需要開拓のためには業務改善の必要があり、そこでDXを推進するテクノロジー(DXツール)を活用するわけです。

▼DXは中小企業の生産性に寄与して働き方改革を推進するとい

【大同生命サーベイ調査結果のポイント①】「DX(デジタルトランスフォーメーション)*」について、「名称を知っている」と回答した企業は約7割となりました。一方で、「内容も知っている」企業は34%とまだまだ認知されていない結果となりました。*企業が経営環境の変化に対応するため、AIなどのデジタル技術を活用し自社の競争力を高めること。



われませんが、なぜでしょうか。

DXの取り組みには段階があり、多くの中小企業では本来の意味でのDXの前に、いわゆるデジタル化のステップを踏む必要があります。このステップでは、業務の見える化や自動化が行なわれるため、結果的に生産性が向上します。具体的には、ワークフローを可視化し、無駄や非効率な部分を自動化することにより生産性を上げていくこととなります。

▼ 経営者はどのような心構えでDXに取り組むべきですか。

DXの最終目標である「ビジネスモデルを変革する」には、会社をどう変

えたいのか、方向性を明確にする必要があります。基幹システムの導入などの大規模なシステム化計画では「あるべき姿(To Be)」を描くステップを踏みますが、DXでは「ありたい姿(Will Be)」を描くことが最初のステップになります。経営者がやるべきことは、数年後、会社はどうありたいのか、考え抜いて決めることです。それには社員との目線合わせも必要です。経営者がいくらDXの旗を振っても、社員がついてきてくれなければうまくいきません。

▼ 中小企業が取り組みやすいDXツールは、どのようなものですか。

投資対効果が出やすいものから取

コラム

日々の単純作業を自動化するRPA

RPAは、人間がコンピュータ上で繰り返し行なう、キーボード入力や集計などの定常的な業務を完全自動化する技術のこと。日々のルーティン作業の大幅な高速化・効率化が図れるため、最近、中小企業でも導入が急速に進んでいる。AIやOCR(文字認識ソフト)などと組み合わせる場合も多い。

たとえば、卸売業などで受注情報をシステムに入れるために、商品番号などを調べて手でパソコンに打ち込む作業を毎日何百件と行なっている場合、RPAはそれを高速かつ自動でやってくれる。毎日決まった時間、また夜間に働かせることもできるため、残業時間が減って働き方改革につながり、人件費の抑制にもなる。RPAツールは多くのソフトメーカーから提供されている。ライセンス費用は必要とする機能や活用規模によって大きく変わるが、年間50万円程度からが目安になる。

◆中堅・中小企業におけるDXのありがちな失敗パターン

失敗の多くは、経営者、経営層の明確なビジョンと強い意志、的確な行動で防げる。部下への丸投げは禁物。

失敗パターン	防止策
1 経営者がIT・システムへの興味がなく、現場任せ	経営者はIT・システムにかかる費用はコストではなく投資と考える
2 現場の抵抗勢力が強く、なかなか話が進まない	従業員(特に高齢層)にDXの意義を説明して不安を取り除く
3 システム導入自体が目的となってしまう	多少時間がかかっても各現場のニーズを吸い上げて使いやすいシステムを構築する
4 システムの開発はできたが、定着がうまくいかない	DXの専任担当者を置くとともに、継続投資を怠らないようにする
5 全社管理領域と個別に任せる領域を使い分けてきていない	基幹系システムと現場で使う対顧客システム等は切り分けて構築・運用する
6 競争領域と非競争領域を同じプラットフォーム上で構築しようとする	競争領域である販売管理システムに非競争領域の社内の評価制度等をカスタマイズで作り込まない
7 全体のプログラムマネジメントができていない	まずDXの全体像を描いてから、個別のシステム化に取り組む

「勝ち残る中堅・中小企業になるDXの教科書」(日本実業出版社)より



【大同生命サーベイ調査結果のポイント②】「推進を検討中」「推進が必要だが、できていない」企業の課題は、「ノウハウがない」が多くなりました。特に「推進が必要だが、できていない」企業では、「IT人材」「予算」「時間」がないなど、さまざまな課題もあることがわかりました。

り組むといいでしょう。たとえば、ワークフローシステムや、電子決裁システム、勤怠管理システムのような、既存のアナログな業務フローをデジタルに置き換えるものです。またプロジェクト管理システム、生成AIを組み込んでユーザーからの問い合わせに自動で回答するチャットボットなど、コミュニケーションを効率化するツールも取り組みやすいですね。

RPA(コラム参照)は業務効率化ツールの最たるもので、中小企業でも経理、人事、総務、商品管理などバックオフィスで活用するケースが増えています。これはパソコン上で繰り返し行なう作業や、手順が決まっている作業を自動化する技術です。導入する中で属人化している作業手順が可視化され、現場で継続的に改善活動を行なえるので、DXの最初の一步としてお勧めしています。

こうした中小企業が取り組みやすいツールのほとんどは、従来のIT化やシステム化の流れをくむものですから、ビジネスモデルを変革し、売上を上げる本当の意味でのDXではありません。ビジネスモデルを変えるような取り組みは成果が現れるまで時間がかかります。そのため、まずはコストを下げて、投資できるお金をつくっておく必要があります。RPAなどを使得、まず会社の財務体質を筋肉質に変え、投資ができる体制

を整えてから本格的なDXにお金を投入する。それによって、「ありたい姿」に近づいていくというストーリーを描くことが中小企業では現実的です。従来型のIT化はDXのためのステップと考えればよいでしょう。

▼中小企業が初めてDXに取り組み、成功させるためにはどのようなことを心がければよいでしょうか。

あくまでもDXツールは「ありたい姿」を実現するための道具です。ツールを導入することを目的にしてはいけません。中小企業でありがちな失敗を、図表に挙げましたから参考にしてください。世界観としては、社内外の情報や活動をデータ化し、定量的なデータに基づく意思決定を目指していきます。導入の大まかな流れは以下のような手順となります。

- ・現在の業務フローを描く
- ・それをベースにありたい業務フローを描く
- ・ありたい業務フローを実現するのに必要なDXツールを導入する

このように大きく変革するものではなく、効率をよくすることにによって自分たちのビジネスを守っていくツールであれば、それほど大きな初期投

資はかかりません。

▼中小企業のDX推進に向けた政府の支援策や、その上手な使い方を教えてください。

多くの企業が対象となる国の補助金は2つあります。1つは「IT導入補助金」です。申請のハードルが低いので、公募要領をしっかりと読み込んで申請すれば採択される可能性はかなり高くなります。そのため、DXの取り組みの第一歩として利用するのが、上手な使い方です。もう1つが、「ものづくり補助金(ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金)」です。ただし、こちらは計画や実績の書類づくりにものすごく労力がかかり、申請の難易度は高くなりますから、社内で十分な検討をした上で申請する必要があります。

そのほか、都道府県や市区町村が独自に行なっているIT関連の補助金助成金がたくさんあります。それぞれ問い合わせてみるといいでしょう。

なお、こうした国の補助金は、かかった費用の半分から4分の3の補助が出ますが、残りは申請企業が負担することになります。支払いの証明がないと補助金は下りませんから、資金を全額用意して立て替えておく必要があることにも注意してください。■

川島の複眼思考

— 本稿のまとめとして —

長谷川さんと話してみても、新しいDXツールが改良を重ねられ続々と登場していることを教えられた。DXは今後の経営に欠かせないが、経営者がそのすべての知識を持つことは容易ではない。

中小企業の経営者は自前主義にこだわって、外部の力を借りたくないと考え人も多いが、ことDXに関しては、自前でやるには限界があり、長谷川氏のような専門家に相談して導入を図っていくほうがいいだろう。病院の総合受付のように、どの科で受診すればいいかわからないときに、オンラインセッションやアドバイスをしてくれる専門家がいたら、DXに取り組みやすくなるだろう。

そうしたアドバイスをネット上で提供してくれる会社も出てきている。中小企業庁が全国各地に設置している「よろず相談拠点」をはじめ、DXやITの公的な相談窓口も増えている。専門家からアドバイスを受けたことによつて、自社単独のDXではなく、取引先も巻き込んだより効率的なネットワークを構築した事例もあるのだ。(陸)

*本稿は2024年4月末現在の情報を基に執筆された原稿です。



「大同生命サーベイ」の月次レポートは、当社のWebサイトからご覧いただけます。

どうぞご利用ください。(https://www.daido-life.co.jp/knowledge/survey/)

