



経営インサイト

管理部門担当者様にとって注目のテーマに気づきをお届けする

2021年11月

管理部門注目のイベント

- 1日……………計量記念日 経済産業省
- 1～7日……………教育・文化週間 文部科学省
- 4～17日……………
福祉人材確保重点実施期間 厚生労働省
- 9～15日……………秋季全国火災予防運動 消防庁
- 10日……………技能の日 厚生労働省
- 11日……………介護の日 厚生労働省



今、改めて理解する DX

第1回 顧客視点で新たな価値を創出する

デジタル技術によって生産性を向上させ、企業価値を高めるために有効なのがDX（デジタルトランスフォーメーション）です。

DXを推進して高い成果を上げている企業も多々ありますが、中小企業においては、DXが推進されているとはいいがたいのが現状です。そこで今回は2回にわたり、「今、改めて理解するDX」と題し連載企画をお届けします。今号ではITコーディネータ協会 会長 澁谷裕以氏にお話をうかがい、DX推進において欠かせない視点や成功するためのポイント、中小企業が置かれている現状についてお伝えします。

ITコーディネータ協会 会長
澁谷 裕以
(しづや ひろゆき)

東京海上日動火災保険と東京海上ホールディングスの執行役員IT企画部長、日本取引所グループの常務執行役員CIOを経て、2017年6月より現職。



デジタル技術を導入することだけがDXではない

2018年、経済産業省がDXレポートを出したことをきっかけに、国を挙げてDX（デジタルトランスフォーメーション）を推進する機運が高まっています。

しかしながら、DXというと、AIとかIoTとかいった、最新のIT技術を導入することばかり着目されるケースが多くあるようです。

経済産業省によれば、DXとは、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズをもとに、製品や

サービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義されています。端的に言えば、「お客様視点で新たな価値を創出すること」がDXの要です。

DXについて分かりやすくイメージしていただくために、ある一例をあげましょう。ここでは、「八百屋がDXを推進するシーン」を想定してみます。街の商店街でよく見かける、夫婦で経営している八百屋さんをイメージしてみてください。

その八百屋さんの店主に「お店にとってお客様は誰ですか」と聞くと、「そんな



なの、毎日買い物に来てくれるお客さんに決まっているじゃないか」と言われるでしょう。しかし、それでは「他の八百屋とは何が違うのか」という問いには答えられるでしょうか？

5年後、10年後も儲かる八百屋とするためには、やはり店独自の存在感を追求する必要があります。さて、どうするか？

まずは、遠くからよく買いに来る顧客を思い浮かべてみましょう。「お宅のトマトは格別においしいからわざわざ買ってくるのよ。ちよつと高いけれどね」と言ってくれているとします。そうすると、「そうか、あのトマトは、生産農家とたまたま親しくなり、抜群にうまいと思っただから特別に仕入れているんだった。こういう野菜を増やさないといけないな」という思いになるのではないのでしょうか。

他の常連客が「この店は野菜をおいしく簡単に食べる方法を教えてくれるのもいいわよね」と言っていたことに気づくかもしれません。そうすると、「うちの価値は生産者の顔が見えるおいしい野菜を、食べ方も含めて提供するところにあるのかもしれない」と思い至ります。ここまで来ると、妻と2人で朝から晩まで忙しくて、あつという間に1日が終わりがつたりしてしまう……というような経営を続けてはいけなないと気づくかも

しれません。

「このトマトみたいに格別においしい野菜をもっと発掘する時間が必要だ」「こんなに忙しくては、おいしく簡単なレシピを工夫する余裕もない」とも考えるでしょう。すると、「夕食後1時間かけてつけている帳簿くらい、デジタルとかいうもので楽にできないか。売れ筋をきめ細かく把握するために販売管理システムがあるといいかもしれない。さつき考えたようにするためには、お店を任せられる従業員もいたほうがよい」と先々を考えた手が思い浮かんでくるようになるでしょう。

更に「これだけ特別感のある野菜を仕入れているんだから、ネットでも売れるかもしれない」と考えるかもしれない。そういえば、常連客が「忙しくて買い物に来られないときにスマホで頼んだら、届けてくれると助かるんだけどね」と言っていた。「でも、どうやって運ぶ？100メートル先に幼なじみの運送業者がいたな。あそこで運んでくれないかな……」と、新たなビジネスモデルが膨らんでいくでしょう。

「お客様視点で新たな価値を創出する」というのは、こういうことではないでしょうか。決して突飛なことではなく、背伸びをしなくてはいけないことでもあ



りません。この八百屋さんのケースのように、顧客と価値の2つの視点を交錯させて将来ビジョンを描き、ビジネスモデルを検討するなかで、デジタル技術を生かせばもつとうまくできるかもしれないと考えます。むしろ後からデジタル技術がついてくるのが、自然な流れです。経営者が本当に真摯に考えるべきは、自社の顧客は誰で、その顧客に提供する価値は何かということなのです。

DXを推進する 経営者の 3つの特徴

残念ながら、いまだに中小企業ではDXが十分に浸透しているとは言いがたいのが現状です。その要因はどこにあるのでしょうか。

その問いには、むしろDXを推進している経営者の特徴は何かという観点からお答えしたほうがいいかもしれません。DXを推進されている経営者は3つの特徴をお持ちだと考えています。

① 経営ビジョンを明確化している

第1の特徴は、DXを推進されている経営者は、5年先、10年先にこういう会社になりたいという「実現したい未来」、あるいは経営ビジョンを明確にイメージされていることです。

残念ながら、「今は特にこれといって課題がない」という経営者は少なくありません。理想がなければ課題も見えてこないという状況かと思えます。

「お客様視点で新たな価値を創出する」という変革を行うためには、やはり「実現したい未来」をしっかりと描き、どうしたらそれが可能になるのかを考えることが最初の一步です。

② 業務プロセスを把握している

「実現したい未来」が見えてきたら、今の仕事のやり方の延長線上でそれが実現できるのかを考えてみるのが次の重要なステップです。意外なことに経営者のなかには、社員が日々、どのようなやり方で仕事をしているのかを把握しきれていない方もいるようです。また、忙しい社員の仕事を邪魔してはいけないと、細かい業務内容に立ち入らずに遠慮して

まうケースもあるようです。

社員の仕事の仕方をしっかり「見える化」してみると、さまざまな課題が見えてきます。中小企業で一番多いのは、一人ひとりの社員の仕事のやり方がそれぞれ違っていて、個別最適になっているという点でしょう。

その仕事を20年以上担当してきた猛者のような方がいて、「私が20年間工夫してやってきた、このやり方が一番」とおっしゃることが少なくありません。しかし、そのやり方を具体的にフローとかマニュアルに落としていくわけではないので、他の従業員は実はその人の仕事のやり方を知らないということもあります。

経営者が、「実現したい未来」を描き、その実現のために毎日の仕事のやり方をしっかりと「見える化」すると、いろいろな改善点が見えてきます。経営者は個々の従業員とは違って全体最適の高い視点を持っていることが多いですから、「もっとうこうしたらいいのではないか、会社全体でこういうプロセスをつくって皆が同じようにやるべきではないか、ここはデジタル技術を使うべきところではないか」と気づくことが多く、それこそがDX推進の原動力になると考えられます。したがって、DXを推進されている経営者の2番目の特徴は、社員の仕事のやり方に関心を持ち、それを全体最適の視

点で標準的な業務プロセスとして整理していることだと思います。そういう整理が行われたうえで、デジタル技術を適所に使っていけば、お客様に継続的に価値をお届けし続けることのできる強靱な業務プロセスの構築につながっていくでしょう。

③ 外部専門家を上手に使う

3番目の特徴は、ITコーディネータのような外部の専門家を上手に使われていることです。

第1の特徴としてあげた「実現したい未来⇨経営ビジョン」の策定についても、経営者が一人で考えても、なかなか先に進まないことが多いものです。専門家と、ああでもない、こうでもないという対話しながら進めていくと、ある時ばあつと未来への道筋が見えてくると思います。

また、2番目の特徴である、全体最適の業務プロセスの構築についても、最初にやるべき社員の仕事の「見える化」は、経営者自らがやるよりも、外部の専門家を使ったほうがスムーズに進みます。前述のように経営者が従業員に遠慮してしまいうケースもあるかもしれません。従業員にとっても、経営者よりも外部の専門家のほうが自分の仕事について話しやすいことも多いでしょう。

優れた経営者は、DXに限らず、検討の初期段階から外部の専門家を対話のパートナーとして上手に使われています。社内に多くの人材を抱えているわけではない中小企業にとっては、それは肝要なことだと思います。是非、専門家と対話を繰り返しながらDXを進めてみてはいかがでしょう？

顧客視点で 新たな価値を提供するために

5年先、10年先に
こういう会社になりたい
というビジョンを描く

今の仕事の仕方の延長線上で、
そのビジョンが達成できるのか？

ビジョンの実現に向けて、
どのように仕事の進め方を
変革していく必要があるのか？

その時、デジタル技術はどこで活用すべきか？

次号では、より実践的なDX推進の方策について解説いたします。



DXを推進することで 業務プロセスの改善に成功した事例

熊本県に拠点を置く運送会社の例 株式会社ヒサノ

※ITコーディネータ…経済産業省推進資格。ITコーディネータは、経営者に伴走し、経営者と対話を繰り返しながら、経営ビジョンをともに作り、その実現のためにデジタル技術をどのように活かしていくかの戦略を一緒に策定する専門家。

● 株式会社ヒサノの概要

- 約90名の従業員を抱える運送会社
- ピアノや半導体製造装置など「重く・精密な」ものをチームで輸送、設置までを行うところに特徴がある。
- 年間売上は8億円規模であるが、利益率は10%以上と業界平均をはるかに上回る。

経営者は漠然と「このままではいけない」という危機感を抱かれてはいたものの、具体的なビジョンや解決策の策定には至っていませんでした。そこでまずは、「10年後にどのような会社になりたいか」という点をITコーディネータ（以降、ITC）がヒアリングをし、経営ビジョンを策定するところからスタートしました。

○見えてきた経営ビジョン

ITCが経営者と対話を繰り返しながら経営ビジョンを掘り下げていくと、「現状は熊本と福岡で展開しているが、九州全域、やがては日本全国も視野に入れたい」というビジョンが見えてきました。そのための具体的なアクションとして、倉庫業に力を入れることがポイントであることが分かります。

株式会社ヒサノは通常の運送業と違って、「重く、精密なものを丁寧に運ぶ」ことをコアコンピタンスとして成長してきた会社です。1日で搬送が終わらない場合は、高価な機器を倉庫に預ける必要があります。当時は必要に応じて倉庫を借りていましたが、できれば倉庫も自社保有し、運送業と倉庫業を総合的に展開したいという希望が膨らんできました。そこで、「運送業と倉庫業とともに展開する総合物流業者として5年後までに九州全域をカバーする」ことをビジョンとして定めることになりました。

○浮き彫りになった課題

このビジョンから現状を見てみると、現在の仕事の仕方の延長線上ではとてもビジョンの達成が難しそうということが分かりました。そこで、ITCが主だった担当者10名のヒアリングを1人2時間かけて行い、業務フローに整理してみました。例えば一番のコア業務であるドライバー・チームの編成や最適車両のアサインが、1人の配車担当課長の頭のなかと「横便箋」という紙だけで行われている現状の問題が明確になりました。こ

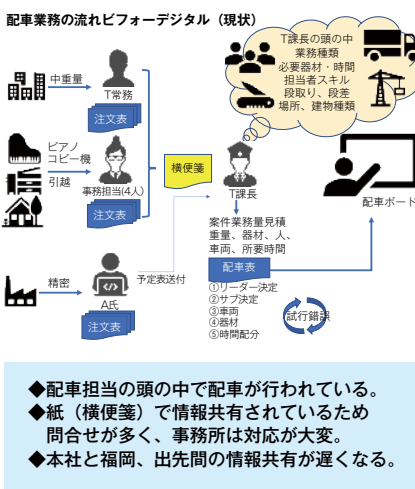
れでは、配車に時間がかかるだけでなく、80人のドライバーと50台の車両の稼働状況がよく分かりません。経営リソースを最適化することが難しいことが、経営者にも具体的によく見えてきました。

そこで、経営者とITCは、この配車業務をシステム化し、自動的に配車が行われるとともに、クラウド上で経営者や社員がドライバーと車両の稼働状況をリアルタイムで把握できる「横便箋システム」を構築することとしました。

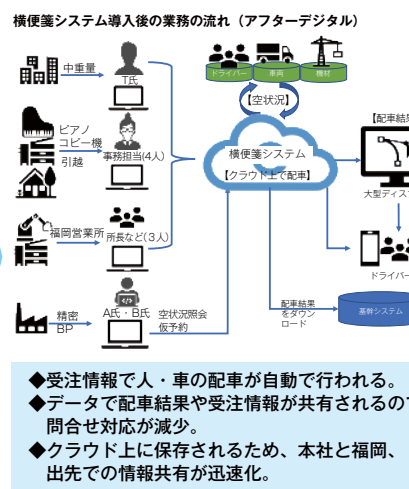
このシステムはまだ稼働を始めたばかりですが、本システムの定着が進めば、配車業務のスピードアップ・効率化のみならず、経営リソースの見える化が進みます。それにより、経営者も、稼働率が低い日にはもっと仕事を取ってくるなどの営業活動が効果的にできるので、収益の向上に間違いなく寄与するとの確信を持ち始めています。新倉庫の建設も進みつつありますが、経営者は倉庫ができて総合物流業者を目指す前に、このシステムができて運送業の業務プロセスを大きく変革できたことは本当によかったとおっしゃっています。

DX（デジタルトランスフォーメーション）は、「デジタル」に目が奪われがちですが、実は「トランスフォーメーション」のほうが大事です。経営ビジョンを描き、「経営ビジョンを達成する」という視点をもって現状を見ると、毎日の仕事の進め方に多くの課題があることが見えてきます。それをデジタル技術「も」活用して、どのように変容（トランスフォーメーション）させていくかが、経営にとって本当に大切なことであり、DXが求めていることです。

配車業務の現状（紙による情報共有）



横便箋システム導入（配車自動化）



本紙に掲載の記事は2021年10月10日時点での情報を基に作成しております。

発行：株式会社 星和ビジネスリンク

本社：〒108-0014 東京都港区芝 4-1-23 三田NNビル4階
TEL: (03) 5439-2370 (代表) FAX: (03) 5439-2371

※本誌からの無断転載、コピーを禁止します。(非売品)

●お届けいたしましたのは



NISSAY

(生 21 - 4477, 法人開拓戦略室)