



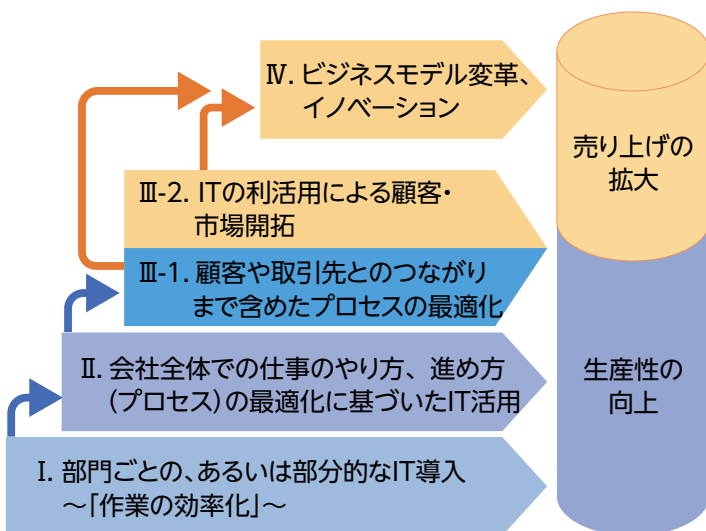
経営インサイト

管理部門担当者様にとって注目のテーマに気付きをお届けする

今、改めて理解する DX 第2回 DX推進事例から見る ビジネスモデルの革新

「今、改めて理解するDX（デジタルトランスフォーメーション）」と題した連載企画の第2回目は、九州エリアを中心にITコーディネータとして活躍するアイティ経営研究所代表・中尾克代氏（以下、中尾ITC）から、実際の支援事例をもとにお話を伺いました。紹介する3社の事例を通じて、DXはデジタル技術の導入そのものではなく、ビジネスモデルの革新のためにデジタル技術を活用することが重要であることが、理解いただけると思います。

図1 デジタル技術を経営の力にするためのステップ



事例を紹介する前に、ITコーディネータ協会の資料から「デジタル技術を経営の力にするためのステップ」（図1）を紹介します。この図は、ステップIからステップIVまで、段階を一つ一つ上げることで、デジタル技術が経営の力となる、つまり生産性が向上し、売上げが拡大する仕組みを表しています。

DX推進に求められる
「全体最適」と
見える化

2021年12月 管理部門注目のイベント

- 1日 世界エイズデー 厚生労働省
- 3～9日 障害者週間 内閣府
- 4～10日 人権週間 法務省



アイティ経営研究所代表
中尾 克代
(なかお かつよ)

ITコーディネータ。熊本県菊池市出身(実家はお茶農家)。慶應義塾大学大学院SDM研究科修了(シリアスゲーム優秀賞)。熊本県企画開発部、デザイン専門学校副校長。電子メーカー品質部門を経て、アイティ経営研究所創業
●中小企業庁 経営革新等認定支援機関(106543000511)
●農林水産省 6次産業化エグゼクティブプランナー(中央サポートセンター所属)
●日本政策金融公庫 課題解決サポーター受託
●ITコーディネータ協会 理事
●熊本県ITコーディネータ協会 理事

きました。

ビジネスモデルの変革に向けて、大きな転機となったのは熊本地震の際に開発したTVカメラ付きの高圧洗浄車の導入です。これにより、被災した配管の場所の特定が容易になりました。このノウハウを旧が可能になりました。このノウハウを活かして、現在、コロナ禍で在宅勤務が増え排水管の詰まりが深刻化するようになってきているなか、内視鏡カメラとAI診断、および工事・清掃結果のカルテ化・データベース化による「パイプケアシステム」の開発に取り組んでいます。これは、下水道管の問題発生後に対処する「治療」のビジネスモデルから、問題が大きくなる前にうちに検査して、問題発生を事前に予防する「成人病検診」サービスへと脱皮する試みとなっています。

更にこのサービスの提供は、排水管路や下水道処理施設の長寿命化や豪雨時のオーバーホール防止にもなり、自治体にとっても、今後発生しうるメンテナンスコストの削減にも繋がるのです。こうした取り組みが評価され、株式会社セイブクリーンは2009年の経済産業省「中小企業IT経営力大賞優秀賞 全国商工会連合会会長賞」を皮切りに数々の賞を受賞しています。また、「パイプケアシステム」の構想に至る中尾ITCとのパートナーシップは、

2021年11月5日のITCカンファレンスで「独立行政法人情報処理推進機構理事賞」として表彰されました。

セイブグループは、現在も「人が笑顔になるため」に、ITエコタウンの実現に向けて邁進しています。

見える化からスタートした「ヒサノ」

熊本の物流会社、株式会社ヒサノは、2019年に中尾ITCと出会い、対話を繰り返すなかで、2026年度までに、自社倉庫も持ち、総合物流業者として、現在の事業範囲である熊本・福岡から、九州全域に事業を拡げるという経営ビジョンを策定しました。この経営ビジョンから現在の仕事の仕方を見つめ直してみると、現在の仕事の仕方の延長線上では経営ビジョンの達成が難しいことを切実に感じたことが出発点でした。

当時は、営業、配車、管理それぞれの



株式会社ヒサノ

部門が、それぞれのやり方で「横ばい」と呼ばれる紙のシートで管理をしていました。

同社の久保誠社長も、漠然と「このままではいけない」と危機感を抱いていました。中尾ITCと対話を繰り返し、経営ビジョンを明確に描きながら、改めて現状を見てみると、業務フローが「全体最適」になっておらず、この延長線上ではビジョンの達成が難しいことに久保社長も気付きました。これが、同社のDX推進の原動力となりました。そこで、久保社長は中尾ITCに委託して、社内各部門のキーパーソン10人に1人2時間のヒアリングをしてもらい、それぞれの仕事の仕方を業務フローに書きあげてもらいました。その結果、デジタル技術をどこでどのように活用すれば「全体最適」のプロセスとなるかが明確になりました。それが、前号で取り上げた「横ばいシステム」です。

株式会社ヒサノはホームページに「DX戦略」のページを設け、同ページで、デジタル技術を効果的に活用して顧客開拓、商品企画、人材の確保を強化することを宣言しています。また中期経営計画として、2022年の福岡新倉庫稼働のタイミングで福岡エリアの営業を強化すること。そして、2026年までに九州全域の輸配送網を構築し、売上高を

拡大することを目標に定めています。

株式会社ヒサノもITCカンファレンスで中尾ITCとともに最優秀賞の経済産業省商務情報政策局長賞を受賞しています。

ビジネスモデルを 変革し続ける 「みらい蔵」

最後に、大分県豊後大野市の株式会社みらい蔵の取り組みを紹介しましょう。ここも、山村恵美子社長（現、会長）が長年にわたり中尾ITCと対話を繰り返しながら、時代の変化に応じてビジネスモデルの変革を継続的に成し遂げてきた会社です。

株式会社みらい蔵は1997年の設立ですが、創業時は個人農家向けの農業資材の現金売りを事業の柱としていました。当時の農業資材は農協から購入されていることが多く、掛け売りが主でした。株式会社みらい蔵は、現金売りにすることで、低価格販売を可能にし、一定の顧客を集めます。しかし、2000年に入るとホームセンターなどでも農業資材を販売するようになり、差別化が図りにくくなりました。

そこで2001年から外商を開始し、農家のニーズをくみ取ることで、土壌分



「ソイルマン」を
活かした農
業（デジタル
目したデータ
づくり）に着

析や営農指導、更には顧客の生産した米の売り先開拓へと、事業の転換を図ります。待ちの営業から攻めの営業に転じたことにより、農家は経験と勘に依存しすぎて、肥料を適切に使いこなせず、収穫量を増やすことができていないことが分かりました。土壌分析を行うことで、適切な施肥設計ができるようにすることが、自社の価値であることに気づいたので、そこで、2014年に、土壌を採取し、データの分析をすることにより最適な肥料設計ができるシステム「ソイルマン」を開発しました。同時にインターネット販売を強化して、全国の農業生産法人にソイルマンを提供することで、システム使用料という新しい収益源を獲得しました。「ソイルマン」は4つの特許を取得しています。

創業時、店舗から30キロ圏内の個人農家を顧客にしていた同社は、山村会長と中尾ITCが対話を繰り返し、「お客様は誰なのか?」「届ける価値提案は何なのか?」を検証し続けたことで、時代の変革に合わせてビジネスモデルを変革してきました。今では全国の農業生産法人に顧客が拡大し、提供する価値は、「土

農業」経営の提案に発展してきています。今後は、国の推進する「みどりの食料システム戦略」に対応すべく「ソイルマン」を「ソイルマンII」に改修していく予定です。

社員の抱える 3つの「壁」と 経営者が陥る「罠」

ここまで、3つのサクセスストーリーを紹介しました。しかし、DX推進において、すべて順風満帆に進むとは限りません。そこで最後に、一般論として、想定される「壁」や「注意点」について述べておきます。

図1の「デジタル技術を経営の力にするためのステップ」におけるステップIからステップIIに上がるときに、3つの「壁」に直面することがあります。

それは、自分がそれまで自由にやりたようにやってきたという「習慣の壁」。また組織間で共有できなかったり、主導権争いだったりする「組織の壁」、そして、難しそうだが、変わりがたくないという「心の壁」です。

この「壁」を乗り越えるためには、経営者のビジョンや、ビジョンに裏打ちされた言葉、そしてリーダーシップが大切です。実際のDX推進のリーダーは現場

に任せてもいいのです。しかし、責任は自分で取るという意識を持ち、「全体最適」を図るための目配りをしていくことが、DX推進には欠かせません。

一方で、経営者が陥る罠もあります。その一つが、「現場の社員の見ている景色を理解しないこと」です。これは前述した3つの「壁」を理解しないことでもあります。正しいことをやろうとしているのに、なぜ理解してくれないのだという思いが先走ると、経営者と現場の社員の間齟齬が生まれ、立派なデジタル技術を導入しても、それは宝の持ち腐れになるでしょう。同じ景色を見るためにも、社員の現状を把握し、そのうえでDX導入のメリットを数値化して共有することが大切なのです。

もう一つの罠が、「過剰な期待」です。経営ビジョンを策定し、実際にデジタル技術を導入しようとする段階で、あれもこれもと欲張るケースです。デジタル技術の導入も優先順位を付けなければなりません。また、なかなか成果が出ないことに對してしびれを切らしてDXをあきらめてしまうことも多いのです。ビジネスモデルの変革も、一朝一夕で成し遂げられるものではありません。一步一步、確実に、できることから取り組み、データで成果を測り、検証し、改善する。デジタル技術は、そのためのツールなのです。

本紙に掲載の記事は2021年11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

●お届けいたしましたのは



NISSAY

(生 21 - 5080, 法人開拓戦略室)