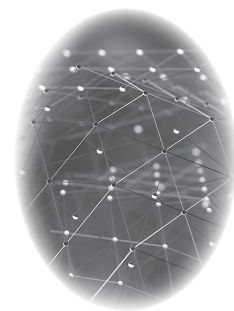


特集 中小企業のDX支援

第2章

日本のDX推進の真意と 中小企業診断士の役割

——日本デジタルトランスフォーメーション推進協会の
代表理事に聞く



宮田 昌尚
東京都中小企業診断士協会

社会全体のデジタル化が進む中で、企業は自らを変革しないと生き残ることができない時代を迎えている。過去のやり方にとらわれず、未来に向けた創造が必要となっている。果たして中小企業がDXを推進していくにはどうしたらよいか。発想を変える方法があるのか。中小企業診断士はどのように寄り添って、未来社会の姿を描いていくべきなのか。

一般社団法人日本デジタルトランスフォーメーション推進協会代表理事の森戸裕一氏は、国が中小企業や地域の情報化施策に予算を付け始めた2000年頃から、IT推進の最前線に立っている。福岡からオンラインで取材に応じてくださった森戸氏に、DXの考え方や中小企業診断士の役割について伺った。



一般社団法人日本デジタルトランスフォーメーション推進協会代表理事の森戸裕一氏

森戸氏は、ナレッジネットワーク株式会社代表取締役、内閣官房シェアリングエコノミー伝道師、総務省地域情報化アドバイザーなど多くの肩書きを持ち、多方面で活躍している。

1. 岐路に立つ社会

(1) 日本の生産性はなぜ低い

「日本の労働生産性が主要先進国の中で最も低いのは、中小企業の規模が小さいためだ」と、政府の成長戦略会議で議論されたのは記憶に新しい。しかし、世界水準で生産性が低いのは、マネジメントの問題が大きいと森戸氏は言う。

日本では、過去にうまくいったやり方を改善し続けて、緩やかに生産性を高めてきた。一方、世界では、ITをいち早く取り入れるだけでなく、「人間の考え方がアップデートされ」、猛スピードで生産性が上がった。マネジメントのプロとして企業を渡り歩くような経営者が少ない日本では、ITへの理解が遅れたのではないだろうか。その結果、自分たちのやり方を踏襲している現場でITに対処しきれず、余計に生産性が悪くなっているのではないかと考えられる。

(2) コロナ禍による断層を機会に

日本における経営では、昭和の時代の最適解をベストプラクティスとして磨き続けてき

たが、磨きすぎかと思われてきたところで今回のコロナ禍が襲った。これが大きな断層となって、過去のやり方と決別せざるを得ない状況となった。

社会全体がテレワーク対応を余儀なくされ、多拠点生活や副業の浸透など、今までのやり方では業務遂行が難しいという環境変化が訪れた。これは、いったん足を止めて働き方や業務の仕方を考え直すべき事態である。

しかし、「この断層はチャンスでもある」と森戸氏は言う。皆が会社に来るという常識がなくなり、気心の知れた人たちとこれまでのやり方を継承することが困難になった。そこで、「コロナで難しいから新しいやり方に切り替えましょう」ということがようやく言いやすくなったのだ。

(3) 事業プロデュースに視点を変える

中小企業の経営も、これまでの強みを磨きに磨くということから視点を変える必要がある。いわば、「過去を磨く」から「未来の創造」への転換だ。これは、企業に寄り添うべき中小企業診断士の視点を変えるということでもある。

今までのやり方を踏襲して、経営品質の向上や健全化といったことを言う代わりに、未来をどう創るかで伴走する。これからの事業プロデュースを一緒に行うことが、中小企業診断士に求められるのだ。これがDXの推進に直結する。中小企業が活躍できる事業をどれだけ創造できるかがポイントだと森戸氏は指摘する。

2. DXとは何なのか

(1) 「崖」から落ちるのか

経済産業省の「DXレポート」(2018年)では「2025年の崖」が注目を集めた。大手企業を中心に、社内システムが老朽化、複雑化して業務改革の障壁となり、保守できる人材もいなくなるという「レガシーシステム」問題に警鐘を鳴らしたものだ。

図表1 デジタル企業への変革の取組み

超短期 (コロナ禍を契機に直ちに)
<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業環境のオンライン化 ・ 業務プロセスのデジタル化 ・ 従業員の安全・健康管理のデジタル化 ・ DXの認知・理解
短期的対応
<ul style="list-style-type: none"> ・ DX推進体制の整備 ・ DX戦略の策定 ・ DX推進状況の把握
中長期的対応
<ul style="list-style-type: none"> ・ デジタルプラットフォームの形成 ・ 産業変革のさらなる加速 ・ DX人材の確保

出所：経済産業省「DXレポート2(中間取りまとめ)」(2020年12月)より抜粋

その後の各企業の取組み状況は、第1章でも触れているとおり立ち遅れが見られるところであった。しかし、コロナ禍がコミュニケーションや働き方の大転換をもたらしたことで、「崖」を持ち出すまでもなく、企業経営の在り方を考え直すという本質的なDXが待ったなしになったわけである(図表1)。

(2) DXのもたらすもの

「DXの定義とは」という問いにはさまざまな解答があるといえるが、本特集では、第1章に示した「DX推進ガイドライン」の定義に加え、「DXは人々により良い生活をもたらすし、組織の持続可能性を高めることを目的とする」という視点を大事に考えたい。この点について森戸氏に聞くと、スマートフォンの万能性を例に挙げて解説してくれた。

「『人々により良い生活を』というのは、たとえば、顧客に対してより良い生活をどう提供するかということです。スマートフォンの利用が生活の一部になっているわけですから、企業側もスマートフォン活用によって多種多様なことができます。コミュニケーションをオフィスに限定しない、スマートフォンやタブレットを活用したレジ、実店舗のない小売業(ネットショップ)の出現など、ビジネスの形態は変わってきています」

森戸氏からは、「そうすると DX の先に SDGs（持続可能な開発目標）の世界があり、『SX（Sustainable Transformation）』が見えてくる。企業の稼ぐ力と社会の持続可能性を両立させる経営に近づくことができる」という展望を提示してもらった。

(3) 枠を超えて未来を考える

SDGs は、皆が力を合わせて世の中の抱えている課題を解決していこうという世界。そこには大手も中小も、東京も地方も、シニアも若者も関係なく、さまざまな枠をなくして今から未来に向かって何をやっていくかを考えることが重要となる。

そのときに「コミュニケーション・インフラが全部オンラインであって、スマートフォンでコミュニケーションをとるとというのが前提だと思います」と森戸氏。スマートフォンのインフラがあれば、会社や地域や世代という境目は全部なくなる。その環境でもう一度、経営者と一緒に企業経営について考えることが中小企業診断士の役割ということになる。

さらに「そうした経営者が考えるときに『壁打ち』の相手になってくれるのが中小企業診断士であれば、中小企業にとってこれほど頼もしいことはないのでは」と森戸氏は言う。「経営者同士で『壁打ち』をしていると、自分たちは何をしてきたか、といった同窓会話になります。必要なのは過去の最適解ではなく、これからの最適解です」と指摘する。

3. 中小企業ならではの勝機もある

多くの中小企業を見てきた森戸氏からは、専門分野に特化した中小企業ならではの勝機を見いだす例も示された。大手がカバーしきれない小規模の印刷会社や製造会社の業務システムなど、社会全体がデジタル化を進めていく中で、自らの業態として IoT や AI ロボットを使うサービスを作り上げていくケースだ。

それは今後伸びるはずの仕組みであり、そのシステムをサービスとして同業者に提供す

るという業態を今作れば、大きなビジネスチャンスになる。業務内容を熟知した中小企業にこそできることだといえる。

商店街はどうだろうか。外出の意味が薄れてインターネットで多くの買い物をするようになると、従来の存在理由はなくなってくるかもしれない。だが、そこに多彩な人材があり、クラウドを使ったユニークなサービスで外部とつながっていくと、起業希望者の長屋的「インキュベーション」のような機能を持つかもしれない。このように、今までと異なる価値から DX に紐づく可能性があると言っている森戸氏は言う。

4. 中小企業での DX 導入心得

(1) デジタル頼みは論外

まず IT ツールを導入してから DX に取り組もうという動きは「論外」だと森戸氏は言う。将来を思い描いて変えるのは考え方であり、発想である。デジタル技術だけで何とかしようというのは勘違いであり、アイデアを出すためには人が変わらなければならない。

では、人が発想を変えるにはどうしたらよいだろうか。森戸氏は、経営コンサルタントの大前研一氏の主張を引いて、人間が変わる方法は「時間配分を変える」「住む場所を変える」「付き合う人を変える」の3つしかないと解説する。

(2) 発想を変えるヒント

中小企業経営者は、同じ業界や地域のいつものメンバーと集まる機会が多いようだが、面白い発想を得るためには、別の業界や地域の方と話をしてみることだ。中小企業診断士が支援する際にはそのことを勧め、遠隔地でもオンラインでどどん結ぶのがよい。

「時間配分」については、8時間連続で労働時間を提供してもらおうという発想から離れることだ。今や、有能な副業人材や短時間勤務の活用などでニーズに沿ったスタッフィングができる環境になっている。なお、その際

は、たとえば労務規程を早く変えるべきといったアドバイスも必要になる。

(3) コミュニケーションの必要条件

基本的なデジタルツールとして、入口となるコミュニケーションツールは最低条件として必要だと森戸氏は強調する。

「何を入れたらよいですか。ZoomとWebexとTeamsでどれがよいですか」と聞かれることがあるが、森戸氏は「選択権はありません」と答えるという。そこは相手の都合に合わせて何でも使えるようにして、入口をまず開けておくべきであると語る。

(4) とりあえず手伝ってと言われたら

「DXをやりたいので手伝ってほしい」とIT化の進んでいない中小企業経営者から言われたら、中小企業診断士はどう対処すべきなのだろうか。

森戸氏は間髪入れず、「まずはコミュニケーションです」と答える。その企業にコミュニケーションの口を開けてもらう、つまり、これまで会社を作ったら電話とFAXを引いたように、スマートフォン1つでも済むため、アプリを入れてコミュニケーション・インフラを作ることだ。

それは中小企業診断士もしかりで、自分でそのツールを使い、支援先企業の方を訓練することから始めるのが一番大事だという。

5. 中小企業診断士に求められること

(1) 2030年の姿が描けているか

事業者の支援のためには、「壁打ち相手」になって、一緒に将来の事業プロデュースを考える必要がある。そのため、自分がかに未来社会の姿を描けているかが試される。その未来とは、まずは2030年というSDGsの目標地点である。

それから先はあまりに変化が大きいため予測は難しいが、2030年にはこの国はどのような姿になっているのか。教育、医療、各産業

はどうなっているのか。これが、中小企業診断士の「共通言語」だと森戸氏は指摘する。

(2) バックキャストで考える

未来のビジョンを一緒に予測し、そこから逆算して、9年後にこの会社はどのようなポジショニングとするかを考える。そのうえで今何をすべきか、たとえば、新規事業を何割くらいにしていこうかといった計画を練る。本来の経営そのものといえることなのだ。

(3) 勇気づけること

中小企業は大手企業と比べて、即断即決で動きやすい面がある。そのため、DXに向くともいわれる。しかし、経営者は確信を持って決断できるわけではない。そこは中小企業診断士の役割として、いわば「共犯者」になってバックアップすることが必要だ。万が一失敗したとしても、気づきが得られる。気づきの得られる支援でなければならない。

(4) 率先垂範し自らが学ぶこと

今回の森戸氏のインタビューで得られた最大のポイントは、中小企業診断士が自ら率先垂範してツールを使いこなし、未来を見据えて勉強せよということである。それも悠長にはしてられない。DXは待ったなしである。

世界規模で加速するデジタル化の中で、企業が生き残るには変革が不可避だ。ただし、森戸氏の話からわかるように、中小企業ならではのチャンスもある。DXの真意を理解することは、未来に向けての企業経営そのものであるということ、取材を通じて再認識した。

宮田 昌尚

(みやた まさなお)
熊本県宇城市出身。早稲田大学政経学部卒業後、メディア企業で広告営業やCSR推進活動等に従事し、現在はグループ会社勤務。2020年中小企業診断士登録。

