

今、企業に迫られる ビジネスのDX

対面でのビジネスに制約がかかったコロナ禍において、デジタル化の対応の遅れを痛感した企業も多いだろう。ビジネスにおけるデジタルトランスフォーメーション（DX）をどのように進めていけばよいのか。(株)神戸デジタル・ラボ取締役の玉置慎一氏、執行役員CSA（チーフセキュリティアドバイザー）の岡田良太郎氏に聞いた。

目的を考え抜き、
小さく始めることがDXの近道に

株式会社神戸デジタル・ラボ

Kobe Digital Labo デジタルで未来を創る



取締役
玉置 慎一 氏



執行役員CSA
岡田 良太郎 氏

— 日本のビジネスにおいて、DXが注目されている理由は

玉置 DXとは、元は2004年にスウェーデンのウメオ大学のエリック・ストルターマン教授が提唱した概念で、デジタルテクノロジーの発展によって私たちのライフスタイルがより良い方向に変化し、生活の質がどんどん向上していくという意味合いを持っています。

その後、スマートフォンの普及やデータの高速度通信化などにより、その概念通りの方向に社会が変わってきました。現在では、誰もが当たり前のようにインターネットを利用し、動画、音楽などのエンターテインメントからクルマまで、オンデマンド、あるいは定額の支払いで使いたいだけ使える「サブスク」のサービスも普及してきました。また、InstagramやTwitterなどのSNSが浸透したことにより、離れた人とのコミュニケーションも容易になりました。

このように「暮らしにおけるDX」が進む一方で、2010年ごろから「ビジネス領域におけるデジタル活用はどうなっているのか」と問われるようになりました。この背景には、経済や社会の変化が予測しづらくなる中で、海外からいわゆる“ディスラプター”（既存市場の破壊者）と呼ばれる企業が、デジタルテクノロジーを活用した便利なサービスをもって日本にも次々と流入してきたことが挙げられます。これにより、消費者と同様、日本企業がビジネスの質ややり方を変えていく必要に迫られてきました。そして今般のコロナ禍で、デジタル化の遅れが一気に顕在化し、企業の対応のあり方が大きく注目される状況になっています。

また、近年見られる日本企業の国際競争力の衰退の要因として、デジタルテクノロジーの活用が遅れていることが指摘されています。たとえば、スイスのビジネススクールが毎年発表している「国際競争力ランキング」の最新版を見ると、1990年代初頭に1位だった日本の順位は63カ国中34位まで落ち込んでいます。そのなかでも「ビッグデータやデジタルテクノロジーの活用」では62位です。また別の調査によると、「日本企業のデータリテラシー」、すなわち企業の従業員がデータを分析・活用する力については調査対象国10カ国中最下位で、欧米各国だけでなくインドやオーストラリアといった日本よりも遅れて成長してきた国をも大きく下回っているとのことです。これには、デジタルに対応しない日本の教育システムや、経営者層がデジタル活用の効果を懐疑的に考え、積極的な投資を怠ってきたという点が理由として挙げられます。

— **ビジネス分野におけるDXとは**
玉置 国際競争の遅れに危機感を持った経済産業省は、2018年12月に「デ

ジタルトランスフォーメーション（DX）を推進するためのガイドライン」を策定しました。そこではDXについて「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基に、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、より明確かつ具体的に定義されています。

DXに向かっていくステージを考えると、「デジタイゼーション」と「デジタルライゼーション」の2段階があります。「デジタイゼーション」はビジネスプロセスをそのままデジタル化することです。例えば、お問い合わせをメールで受け取る、といった具合です。次に「デジタルライゼーション」、つまりデジタルならではのプロセスを実現する段階へ移っていきます。例えば、お客様の関心に応じたお勧め情報を自動的に選択してすぐにお見せる、などです。このように、「デジタルライゼーション」まで行くと、デジタルテクノロジーを活用してプロセスやビジ

「ビジネスのDX」の定義



今、企業に迫られる ビジネスのDX

ネスモデルを変革することができ、新たな事業価値や顧客体験を生み出せます。まさに、この積み重ねがデジタルによるビジネス変革、すなわち本当のDXにつながります。

— 今なぜDXの導入が必要なのか

岡田 具体的なイメージの例では、江戸時代より前のこと、地域ごとに着物屋や特産品、娯楽などがありその地域の需要に合った商売をしていました。ところが江戸時代に入って参勤交代が始まると、地方で作られていたものが江戸へ集まったことで容易に比較されるようになり、突然、熾烈な競争が始まったわけです。それによって発達したのも多くありますが、地方によっては犠牲も大きかったでしょう。同様に、アナログ時代は地域に閉じた経済で守られていたものが、ネットの普及によって境界を越えた競争になったことで今、同じことが起こっています。ふるさと納税で地方の特産品をシビアに比較されているところにもその例が見られます。今般のコロナ禍により、日用品の世界でもネット依存が高まっており、各社の競争も一気に加速している状況と言ってよいでしょう。

アナログからデジタルへのシフトが進んだことで、顧客との接点に変化が起きています。まず店舗は、リアルからバーチャルにシフトしています。販売方式は、対面から非対面、つまりネット、オンラインにシフトしました。商談は、接触が前提だったものが、非接触、すなわちタッチレスへのシフト。

もはや、名刺交換すらご無沙汰している方も多いでしょう。市場は、地域の枠が外れ、インターネットでフラットな状況が主戦場になったということです。これに対応した新しい商流づくりが求められています。この変化に合わせて商売のやり方を変えるための方法がDXと言ってもよいでしょう。

— そうした動きを踏まえて、DXに着手するコツは

岡田 IoTやAIといったデジタルツールそのものの導入を目的とすると失敗します。まずはDXによって業務やビジネスをどう変えていきたいのかを突き詰めて考えることです。

例えば、販売・サービス関連企業でDXを進めるためにどうすればいいか考えてみましょう。まず、リアルからバーチャルへシフトしたことで実際のお店でなく、ネットを通じて購入・調達することが当たり前になりました。自前で販売サイトやアプリを作成する方法もありますが、最初にお勧めしたいのがLINEや楽天、Amazonなど、すでに大量に集客できているプラットフォームを活用すること。これが一つ目のコツです。これらのプラットフォームはすでにDXへの対応を終えており、それに乗ったほうが近道です。認証機能もついていて、顧客データの管理などもできるようになっています。

もう一つは、オンライン上で販売や予約、相談などを完結できるようにすることです。これはローカルなサービ

スでも重要でしょう。ユーザは何にしてもスマホで検索してサービスを選ぶ時代です。

次に、デリバリーです。非接触のデリバリーは、店舗に来店することを前提にしないということになります。神戸エリアは、コンパクトな街に大勢が住んでいますから、それだけでも有利です。さらに、全国発送をうまく活用することです。神戸は、全国から見れば、事実上日本のちょうど中央に位置しており、そのため全国発送したときにボリュームゾーンとなるエリアが遠くない。結果的に、配送料金の計算もしやすく、全国の輸送ネットワークにのせやすい。全国発送を意識すると有利な立地条件だと思えます。積極的に手掛けていくべきでしょう。

あとひとつ加えるとすれば、神戸にあるそれぞれの魅力をローカルに閉じず、インターネットに展開することです。世界中に神戸の魅力を知る人がいることを忘れてはいけません。そのためには、デジタルコミュニティを活用することです。SNSではハッシュタグをつければそのワードで検索に引っかかるようになります。ローカルな寄り合いをオンラインにするだけでなく、広く神戸の魅力に関心のあるマーケットを意識すると良いと思います。デジタルを活用した幅広いファンづくりが可能になります。

— DXをうまく利用した企業の事例は
玉置 Microsoft社の事例を考えると

ビジネスのDX 分野別のキーワード例

消費者向けサービス ・D2C・デリバリー ・サブスク	労働環境 ・リモートワーク ・分散型・ジョブ型	出張・観光 ・バーチャルツアー ・SNS・動画共有情報	アパレル ・お出かけ消費減少 ・使い心地最優先
コミュニケーション ・デジタル・ツール ・オンライン会議	医療・ヘルスケア ・遠隔診断・遠隔診療 ・電子カルテ連携	セールスプロモーション ・デジタル・ツール ・SFA(セールスフォースオートメーション)	業務推進 ・プロセス変更 ・電子契約
教育・訓練 ・オンライン教育 ・非同期・余裕時間	組織 ・フラットへの再設計 ・中間管理職の見直し	ファイナンス ・ネット融資 ・キャッシュレス	企業連携 ・専門サービス ・クラウドソーシング

DXの活用についてわかりやすく理解できます。昔は「Office」に代表されるソフトのライセンスを購入していました。しかし、パソコンからモバイルにデバイスが移っていく中で同社の業績が急に低迷してしまいました。そこで、2014年にCEOに就任したサティア・ナデラ氏が一気にDXによる改革を進めたのです。

まず、自分たちの存在意義をゼロから考え直した上で、ソフト販売会社からサービス提供会社へ変革させ、あらゆるサービスのモバイル化とクラウド化をしたわけです。「Office」のクラウド版を開発し、自社のOSと一緒にソフトのライセンスを売るという従来の戦略を、ソフトの利用に対してサービス費用をもらう戦略、今で言う、「サブスク」に変化させました。これにより、ライバル会社のOSでもソフトを使えるようにし、結果的に多くの

利用者を獲得しました。これが、今ではMicrosoft社だけでなく、サービス提供企業の主要なビジネスモデルの一つとなっています。

— 中小企業におけるDX導入における注意点は

岡田 デジタルの利用に対して消費者の意識がどんどん進んでいる一方、企業がその動きについていけないというのが今の状況です。デジタルをうまく活かすことによって、スピードを上げたり、コストをカットしたり、商流を増やしたりすることができるというメリットに着目し早急に対応すべきでしょう。今はプログラミングの知識やスキルがなくとも業務を構築できる「ノーコード」や「ローコード」に対応するサービスもたくさん出てきています。

まずは目的をしっかりと考えること。

その上で、小さく試してみることをお勧めします。例えば、リアルでうまく売っている商品・製品・サービスラインナップから1つだけでもネットで販売し、徐々に変化させていくというスタイルをとれば、仮に失敗しても傷は小さく、むしろ改善しやすいと思います。

もし今の新型コロナウイルスが終息したとしても、また新たなウイルスが蔓延するリスクは十分にあります。また元に戻るだろうからと安穩としていると、次に同様のことが起こった時にさらに大きな傷を負うことになるでしょう。当社でも、単にスキルやノウハウを伝えるだけでなく、実践を通じて学んでいく「DX道場」のような場を設けてデジタル活用をサポートしていきたいと考えています。

(資料協力：(株)神戸デジタル・ラボ)