

SDNET-300 先見情報 No.96

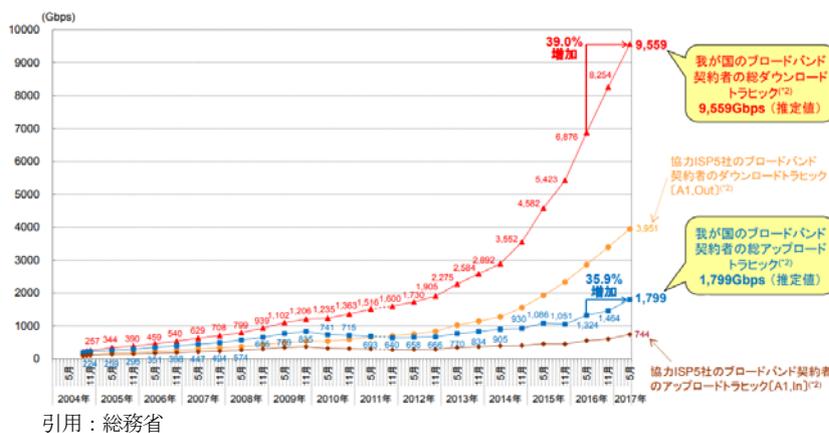
「本業の強化とDX（デジタルトランスフォーメーション）」 創造経営 2020年マネジメントガイド

※DX推進ガイドライン（経済産業省 2018）の定義

「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」

1. 5G、6Gの時代へ

2020年4月より5Gが日本において商用化される。そして、政府は2030年をめどに次の6G実現のための総合戦略の策定に向けて有識者会議を2020年1月27日に立ち上げることを発表した。2時間の映画を3秒でダウンロードできる5Gの10倍以上の速度を目指すという。あらゆるモノがインターネットにつながるIoTの進展に対応し、一度にネット接続できる機器数も10倍を目標としている。



我が国のブロードバンド契約者の総ダウンロードトラフィック^(注) 9,559Gbps (推定値)

協力ISP5社のブロードバンド契約者のダウンロードトラフィック (A1.Out)^(注)

我が国のブロードバンド契約者の総アップロードトラフィック^(注) 1,799Gbps (推定値)

協力ISP5社のブロードバンド契約者のアップロードトラフィック (A1.In)^(注)

離れた会議室に個人の立体映像を浮かび上がらせたり、人工知能（AI）が健康診断したりする2030年代の社会を描いていく。

2. 「デジタル・ボルテックス」による市場破壊

「デジタル・ボルテックス（渦巻き）」は、市場に起きる破壊現象であり、「デジタル化できるものはすべてデジタル化される」という一点に向かって、企業を否応なしに引き寄せさせる性質を持っている。製品やサービス、ビジネスモデル、バリューチェーンはデジタル化され、競争を阻害している物理的な構成要素（従来の投下資本や物理的なインフラ、人力によるプロセス）は取り除かれる。破壊的な企業（ディスラプター）はデジタル技術とデジタル・ビジネスモデルによって、バリューチェーンのつながりを破壊（アンバンドル化）し、その過程で新しいカスタマーバリュー（顧客価値）と市場の変化を生み出す。

デジタル化とディスラプションによって、最も苛烈な渦巻きの中心に吸い寄せられていくにつれ、企業は互いに衝突し、新しい競争形態が創造される。銀行業と小売業、ヘルスケアと通信など、業種を問わない融合が多々発生する。テンセントやアマゾンといった破壊的な企業は、デジタル能力を使ってまたたく間に業界の境界線をまたぎ、「セクター」や「業種」といった従来の概念の境目を曖昧にする。

エグゼクティブや変革に取り組んでいる実践者は、デジタル・ボルテックスがもたらすインパクトと、それが自社の競争力に対して持つ意味を理解し始めている。DBTセンター（注）が2017年から行っている調査では、エグゼクティブの約50%が「デジタル・ディスラプションは自分たちの業界で、すでにそれなりに発生している」と回答した。2015年時点で行った調査では、たった15%だった。

（注）DBTセンター：IMDとシスコの共同プロジェクトとして、2015年6月23日に正式に発足した「グローバルセンター・フォー・デジタルビジネス・トランスフォーメーション（DBTセンター）」は、スイスのローザンヌにある世界有数のビジネススクールIMDのキャンパスを拠点とし、シリコンバレーを本拠地と

するハイテク業界のリーダー、シスコとIMDの研究者で構成される。「デジタル・ディスラプション」や「ビジネスモデル・イノベーション」「人やプロセス、テクノロジーが関係する変革」などのテーマを中心にリサーチを行っている。

(引用：「DX実行戦略」マイケル・ウェイド他著 日本経済新聞出版社)

3. 技術革新が生み出す我々の生活の変化

上述したようなデジタル通信技術の革新やデジタル業界における変化は、我々の生活やビジネスモデル、そしてバリューチェーンへの対応を迫っている。

インターネット技術の革新により、グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾンのGAFA、UberやAirbnbなど、目に見える形での変化は、確かに我々の生活や働き方に密着して、これまでの生活スタイルを大きく変えた。私自身もアップルのスマホを使い、グーグルで検索をして、アマゾンで買い物を普通にしている。確かに便利になった。

最近東京では、「Uber Eats」の配達員を目にすることが非常に多くなった。また、動画配信サービスのNetflixが2019年にコンテンツに投じた費用は150億ドル（1兆6000億円）で、NHKの年間制作費の5倍でNHKと民放キー局の制作費をすべて足しても及ばない。全世界の定額契約者に支えられたコンテンツづくりは、スポンサーや国という境目とこれまでの常識を簡単に超えようとしている。

このような「デジタル・ディスラプター」と言われる企業は、カスタマーバリューの最大化を目指し、既存のビジネスモデルとバリューチェーンを破壊する。我々には、これらの技術革新が生み出す変化への対応が求められているのである。

4. 唯一不変なことは変化すること

技術革新は確実に、我々の生活とともに、経営環境を変えつつある。そして、その外部環境変化に対して、唯一不変な対応は我々自身も変化していくことである。

2020年マネジメントガイド（第Ⅱ部1.）においては、その変化していく手順をまとめた。以下にその抜粋を記述する。

(1) 自社の本業を明確にして現状を正しく認識する

企業は、自社の商品・技術を掘り下げ、研究開発活動を継続することで存続することができる。しかし、経営資源は限られおり、研究開発活動は成功するとは限らない。そのため、研究開発活動でまず集中すべきは自社の本業である。そのため、企業は自社の本業を明確にして、限られた経営資源を集中して投下できる対象と範囲をある程度具体化する必要がある。

(2) QCDの追及を通して新しいシステムを開発する

本業の強化に欠かせないのが、QCD（Quality：品質、Cost：原価、Delivery：納期）の飽くなき追求である。顧客の要求に際限はない。そして、常に顧客からは競合他社と比較されている。現実的に求められる要求は絶対的評価ではなく、競合他社との相対的評価であり、競合他社が力をつければ当然自社にも同水準以上を求めてくる。

QCDは具体的な数値にすることが可能である。そして、数値化できるものはIT化が可能である。QCDの改善活動を通して、マネジメントの流れを明確にできれば、新しいシステムの導入を検討することが可能となる。

(3) 情報を生かす土壌づくり

数値は目標と結果である。目標を達成するためには、達成するための改善活動が必要となる。改善活動には成功するものもあれば失敗も当然ある。そこで重要なことが、成功例や失敗例のノウハウを組織として生かしていくことであり、組織として学習することである。

また重要なことは、会計を土台とした情報を展開することである。現場の数値は原単位としての会計情報となる。しかし、それは財務会計システムがしっかりと構築運用されており、会計情報が正確であるこ

とが前提である。月次決算情報が正確でなければ、それを基に算定される現場の原単位情報は正確なはずがない。そうなれば現場での改善活動と経営成果は結びつかない。正確な月次決算制度の確立が基本である。

(4)DX、IT化の基盤づくり

数値やノウハウを単に「データ」としてではなく、「情報」として組織が生かしてくためには、人づくりが先行しなければならない。

第一に、情報は組織のルールが守られてこそ、価値のある情報として活用できる。

第二に、情報の意味を共通理解するリテラシーが必要となる。

第三に、チームとしての活性化。

上記3つのポイントは、IT化、更にはデータとデジタルを活用して、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、というDXの展開の基盤づくりに他ならない。

(5)本業を中心として新たな事業展開

本業を充実した先に、求められるのは新商品・新技術の研究開発であり、新たな事業の開発である。

これまで述べてきた本業充実のプロセスにより、求められる変化やニーズ、目標に対して、新しいシステムや技術を生かして、業務そのものを変革していく組織能力が築かれていく。業務の変革は、一人で行えるものではなく、他部門や他工程にも影響を及ぼし、関係者との調整や協力を仰ぎながらチームで推進しなければ実現しない。また、目標を達成するためには、現状とは違う新たな技術やそれを生かすノウハウも蓄積されていく。

デジタル・ディスラプターはカスタマーバリューの最大化により、カスタマーの心をつかみ、既存のビジネスモデルやバリューチェーンを破壊する。しかも、デジタル技術を使えば、地域や国の壁を超えて、全世界のカスタマーへのアクセスが可能となる。しかし、カスタマーバリューの最大化だけでは、社会経済の課題の解決にはつながらない。

創造経営では、「生活者経済」を長年訴えてきている。上述したような技術革新に代表される第4次産業革命は、我々の子孫も含めた持続可能な社会の維持発展に向けて生かされてこそ意味がある。カスタマーだけでなく、明らかに悲鳴を上げつつある地球環境破壊を中心とした社会経済の課題（2020年マネジメントガイド第I部、および本日の解説参照）に応じてこそその第4次産業革命なのである。その担い手は、産業経済の中心である企業であり、地域の中核企業である。

そのためには、企業も単なる利益の追求ではなく、従業員そして家族の幸せ、そしてその先の地域経済社会への貢献が企業の経営目的には求められる。デジタル技術を活用しながらも、デジタル・ディスラプターとは異なり、その地域の生活者に根ざした地域の持続発展に向けた価値創造である。そして、地域の課題の解決には、一企業では困難なため、企業群づくりが必要となる。DXもその実現のためのツールとして活用していくことが求められる。

その入り口は、本業の強化であり、本業の強化による人づくりである。それは、そこで働く人が個人として自律し、家庭として自律して、企業活動を通じて、新技術（今回はITを中心）を生かして地域社会に貢献できる人づくりである。そして、本業により地域になくってはならない存在として、地域経済社会の持続発展に貢献していくのが生活者経済を支えていく中核企業である。

地域の中核企業づくりに向けて、創造経営では地域の支部活動を展開している。ぜひ一緒に地域の中核企業を目指すとともに、仲間づくりにご協力いただきたい。

以上