

テクノロジーをもたない会社の 攻めの

デジタルトランスフォーメーション



うち やま さと し
内山悟志
Satoshi Uchiyama

Digital Transformation

CROSSMEDIA PUBLISHING

はじめに

デジタル技術を活用することによって飛躍的な成長を遂げる会社がある一方で、逆に世の中のデジタル化が進むなかでビジネスそのものが成立しなくなって危機に陥る会社もあります。世界中でデジタル化が急速に浸透する中、日本は1960年から1990年の高度成長期に形成された業界構造、事業形態、組織文化を温存し、停滞の30年を過ごしてきたことでデジタル後進国と言わざるをえない状況を生み出してしまいました。デジタル化する社会に適応した企業に転身できるかどうか、これからの日本企業の生き残りを左右すると言っても過言ではありません。

さて、世の中では「デジタル化社会の到来」や「デジタルトランスフォーメーション(DX)」といった言葉が飛び交っていますが、「それはIT業界やネット企業の世界の話だ」「自社の業界とは無縁だ」と思っている企業経営者やビジネスパーソンが少なからず存在します。私は、IT業界の産業アナリストという仕事柄、経営者向けセミナーで講師

をしたり、個別企業に対してIT戦略へのアドバイスをしたりしていますが、多くの経営者がデジタル化の本質を理解していないと感じています。

本書を執筆しようと思ったきっかけは、日本経済がコロナショックから立ち上がり、元氣を取り戻すためには、多くの企業がデジタル時代に適応した企業に生まれ変わることが不可欠だと思ったからです。そして、その中で重要な役割を担うのが、IT企業でもネット企業でもない、製造業、流通業、金融業などの事業会社であり、いわゆる非IT企業がデジタルシフトにおいて主役を演じなければならず、まさに攻めのDXを押し進めていかなければならないと考えたからでもあります。

本書では、非IT企業、非デジタル企業であるさまざまな業種の企業がデジタルを活用していくことによって飛躍的成長を遂げる可能性を示していきます。また、そのような企業の経営者がどのような考えを持ち、どのようにデジタル化に従業員と進めていくかという、非IT企業・非デジタル企業のDXのあり方や進め方を解説します。コロナショックによってリモートワークが推進され、図らずも働き方のデジタル化を強いられた企業も多いのではないのでしょうか。しかし、DXは単に書類をデジタル化したり、会議をWebで行ったりすることにとどまるものではありません。アフターコロナを見据え、

経営そのものを、そして組織やビジネスをどのようにデジタルにシフトしていけばよいかについても示していきます。

D X に関しては、技術的に難解な説明は多数聞かれますが、本書では私たちの身近に起こっていることや、一般的な企業が直面している問題に目を向け、技術者でない方々にもわかりやすく解説することに心掛けました。本書は、日頃 I T 技術やネット社会に苦手意識を持つていたり、他人事と思つていたりする経営者やビジネスパーソンにこそ是非読んでもらいたいからです。また、そうした非 I T 企業の非 I T 人材が D X の本質と可能性を正しく理解し、それぞれが一步を踏み出すことこそが、企業の変革を確実に前進させ、日本に元氣を取り戻すことにつながると信じているからです。本書が、そのための指南書として少しでも役立つことを願っています。

テクノロジーをもたない会社の攻めのDX もくじ

はじめに

002

第1章

非IT企業こそ DXを進めるべき理由

01 押し寄せるデジタルの波動

018

世の中が大きく変わるとき

人々の行動様式が変わるとき、無くなるものと生まれるものがある
社会がデジタル化するというのはどうということか？
既存の業界を破壊する新勢力の台頭

02 これからの企業に求められる DXとは

デジタルトランスフォーメーション（DX）の本質とは何か
DXの本質も変わっていく
デジタル化があまねく浸透した社会とは

029

03 デジタル化への対応が 企業の存続を左右する時代

デジタルに追従できず取り残されるリスク
業界や企業規模によって差があるDXに対する意識
日本は、DXにおいて周回遅れであることを自覚する必要がある
デジタルディスプレイの第2の波動があらゆる業界に押し寄せる

038

04 コロナ禍であらためて問われた DXの重要性

外出自粛でアフターデジタルを疑似体験

ウィズコロナ、アフターコロナにおいて企業に求められる対応

047

05 ニューノーマルの 時代を見据えたDX

コロナ禍による企業のDX推進への影響

緊急対策と今後注目されるDX施策

ウィズコロナ／アフターコロナを見据えて取り組むべきDX施策

053

テクノロジーを持たない 会社でもDXは成功する

01 非IT企業にこそ 飛躍的成長の可能性がある

顧客への提供価値をネットに乗せて届ける

サブスクリプションモデルで、提供形態を変える

時代に適応してビジネスモデルを変える

データやノウハウを持つていることが強みになる

自社データが売り物になる可能性もある

02 DXに果敢にチャレンジする 非IT企業

製造業からサービス業への転換を図る小松製作所
逆転の発想をデジタルで可能にするトラスコ中山
強みを持ち寄った協業でDXを進める応用地質

080

03 非IT企業がDXを 成功させるカギとは

先進テクノロジーにこだわる必要はない
身近に手に入るテクノロジーで実現できるDX
素早くサービスを立ち上げられる
走りながら軌道修正し、ダメならすぐにやめる

087

非IT企業にとって

DXは何を意味するのか

01 非IT企業がDXの先に目指すべき 企業像とは

デジタル化が企業に及ぼす3つの影響とは
デジタルの時代に求められる企業の3つの要件
これからの企業には「両利きの経営」が不可欠
連続的なS字カーブを生み出し続ける

109

02 攻めのDXのための着眼点と アプローチ

既存事業を深化させるためのDXの着眼点

109

これまでの業務改善と異なる「深化」のためのアプローチ
新規事業を探索するためのDXの着眼点
新たな価値を創出する「探索」のためのアプローチ

03 非IT企業が取り組むべき攻めのDX施策とは

さまざまな業界で取り組まれている深化のための施策
モノのデータを活用する「深化」のためのDX施策
あらゆる業界で試みられる新規事業の探索
所有から共有へのシフトを見据えた「探索」のためのDX施策

119

04 DXを促進するための組織上の施策とは

DXを推進するための組織を設置する
DX推進組織は3つの役割を担う
既存事業と新規事業の共存を図るための組織とは
DXを促進するために組織を進化させる

131

デジタルを経営に 取り入れるためには

01 デジタルの浸透で 仕事や組織が変わる

テクノロジーの進展が仕事を奪う

人間とAIの役割分担が進む

多様化する人材とトライブ化する組織

従来の意思決定の方法が通用しなくなる

144

02 デジタル時代に求められる 組織カルチャー

デジタル時代に求められる6つの組織要件

156

03 組織カルチャーを変革するための 施策と仕組み

D Xの本質と変革の必要性を理解する
創造的な活動が自由に行えて、支持される
すべての意思決定はファクトに基づいて行われる
人材の多様性と組織のトライブ化に対応できている
個人の組織への貢献を可視化し、正当な報奨を与える
リスクを許容し、失敗から学習する

組織カルチャー変革に向けた5つの施策

テクノロジーを日常と感じられるような環境を企業内に作る

デジタルと変革を受け入れる制度を整える

付加価値業務の量と質を向上させる

意思決定のメカニズムを変革する

個人の成果と貢献の見える化

DX実現に向けて 社員を動かす

01 経営者に求められる5つの行動

「トップの思いを込めた宣言と行動

異質なものを受け入れる器量を持つ

自前主義と脱自前主義のメリハリをつける

挑戦者の後ろ盾となり、後押しをする

組織の自律性を高め、権限を委譲する

198

02 DX推進リーダーに求められる 5つの行動

ベンチャー企業経営者のように振る舞う

213

創造性を掻き立てる環境を整える
既存制度や他組織からの圧力への防波堤となる
ストレッチした目標を与えてメンバーを鼓舞する
外部の力を上手く活用する

03 すべてのビジネスパーソンに 求められる5つの行動

自ら、主体的に最初のひと転がりを起こす
過去の常識を捨て、ゼロから発想する
情報発信することで、さらなる情報と仲間を集める
実体験を重視し、抵抗感を取り除く
他流試合に出て、外の世界を知る