

特集 中小企業の DX 支援

第1章

DX の基礎知識と取組みの現状



増田 雅英
大阪府中小企業診断協会

デジタル技術の進展に伴って DX（デジタルトランスフォーメーション）の必要性が叫ばれている中、コロナ禍によって働き方が大きく変わり、変革の必要性は一気に高まった。

DX が必要なのは大企業だけではなく、中小企業や地方自治体でも同様である。むしろ、コロナ禍による厳しい経営環境のもと、切実な生き残り策として DX を急ぐべきなのは中小企業のほうだといえる。そして、大胆なかじ取りが可能なのも中小企業である。

本特集では、中小企業診断士が本当に求められる DX 支援を行うために、身につけておくべき基礎知識と支援の勘所を整理したい。

1. DX の意味するところ

(1) IT が人々の生活を良くする

DX (Digital Transformation) という言葉は、2004年にウメオ大学（スウェーデン）教授のエリック・ストルターマン氏が提唱した概念といわれている。

「Information Technology and The Good Life」という論文の中で「ICT（情報通信技術）の浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」といった文脈で登場する。なお、英語圏では接頭辞「trans」を省略して X と表記することが多いため、「DT」ではなく「DX」と表記するようになっている。

つまり、DX の意味するところは「IT 化」や「デジタル技術の活用」ではなく、社会・経

済システムに浸透して生活を大きく変えるような、影響力の大きなものである。企業等における IT 導入は、DX への手段の 1 つにすぎないということを、まず認識する必要がある。

(2) 行政における DX の定義

経済産業省が2018年12月にまとめた「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン（DX 推進ガイドライン）」では、「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」と定義されている。

これまで各企業は、業務効率化やコストダウンなど業務の高度化を図ってきた。しかし、現在の激しい競争や変化の中、新たなビジネスモデルの出現により既存ビジネスが市場から撤退を余儀なくされることが起きている。

たとえば、当初は Web 上の書店からスタートした Amazon だが、独自のシステム構築により「あなたにおすすめの本」といったレコメンド機能の実装や人気書籍のランキングなどを行うことで、ユーザーに合った本を見つけやすくなった。つまり、Amazon は本を買うという行為に変化をもたらした。そして、Amazon の存在に太刀打ちできずに淘汰されていく日本企業が存在するのも、たしかだ。

このように、日本国内におけるDX推進は海外諸国と比べると大きく出遅れていることから、行政も危機感を募らせている。

2. 現在のDX推進状況

(1) 求められるDX推進の加速

経済産業省は2018年9月に「DXレポート～ITシステム『2025年の崖』の克服とDXの本格的な展開～」を公表し、DXを進めるように促してきた。それから2年後、DXを加速していくための課題および対策の在り方についての議論を重ね、その中間報告「DXレポート2（中間取りまとめ）」を2020年12月28日に公表した。

これによると、さまざまな業種、規模を含めた約500社からDX推進への取り組み状況を収集したが、実に全体の約95%の企業が「DXにまったく取り組んでいない」レベルか「散発的な実施に留まっている」状況であることが明らかになった（図表1）。

中小企業においては、単にITを使った業務効率化を指示するだけで終わっている場合が多いのではないだろうか。DXの必要性を感じるが、社内リソースだけで推進することが難しいと考えているのだろうとも思われる。しかし、逆に言えば中小企業のほうが大企業に比べアナログな業務が多いと考えられるため、伸びしろが大きい。行政や関係機関、中小企業診断士といった外部有識者が支援を行

うことでDXの推進が可能であるといえる。

(2) コロナ禍で突きつけられた業務改革

2020年初頭から現在まで続く新型コロナウイルスの感染拡大で、これまで進まなかったテレワークが大きく進展することになった。

しかし、テレワーク導入を見ても、社内のITインフラや就業規則などを迅速に見直し対応できた企業と、できなかった企業があることも認識すべきである。これは押印、客先常駐、対面販売といった、それまで当然と思っていた企業文化に対し、変革に取り組みたかどうか差となって表れているのである。

以前はDXの理解や協力を得るのが難しい状況であったが、コロナ禍によって社内理解も得られるようになったのではないだろうか。

3. DX成功のための推進プロセス

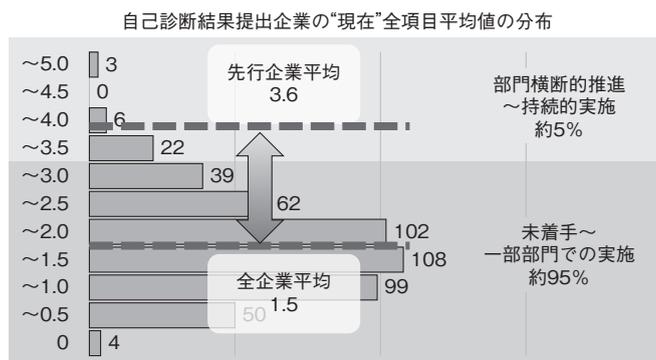
(1) 自社の目標・ビジョンを決める

まずは、経営とITが表裏一体であることを認識することだ。ビジョンや事業目的に基づき、どこを目指すのか、どうすれば持続的成長が達成できるのか。企業全体の方針を決める際に、経営者・IT部門・業務部門が対話し、共通認識を持つておくことが重要である。

(2) 自社の現状把握と課題の明確化

現状分析や課題の明確化といえば、中小企業診断士が得意とするプロセスではないだろ

図表1 DX推進指標の分析結果



出所：経済産業省「DXレポート2 中間取りまとめ（概要）」

うか。しかし、いざDXで支援先企業と他社とのベンチマーキングを行おうとしても方法に行き詰まり、取るべきアクションの検討も容易ではなくなる。

そこで、IPA（独立行政法人情報処理推進機構）の「DX推進ポータル」が活用できる。

このポータルサイトには「DX推進指標」、 「DX認定制度」、 「DX銘柄」といった主要機能があり、特に「DX推進指標」では支援先企業のDXへの取組みについて自己診断を行うことができる。診断票はDX推進の枠組み（定性指標）、DX推進の取組み状況（定量指標）、ITシステム構築の枠組み（定性指標）、ITシステム構築の取組み状況（定量指標）の4つのカテゴリからなり、質問形式は、現在と3年後の成熟度レベルを決定し、その根拠やエビデンス、アクションの記入を行う形だ。

自己診断結果を送信すると、後日他社との比較を可能にするベンチマークによる分析結果が提供される。これにより、次に取るべきアクションの検討がしやすくなる。

(3) 課題解決の検証を繰り返す

DX推進は、仮説を立てて、検証を短いサイクルでスピード感を持って繰り返すことが重要である。最初は重点部門の小さな取組みから始め、小さくても成功体験を重ね、この成功を足がかりに他部門にDXを拡大させて

図表2 DXの3段階構造



出所：経済産業省「DXレポート2 中間取りまとめ（概要）」

いく方法が良い。図表2ではDXの3段階構造を示しているが、必ずしも下から順に実施するものではない。

このように、DXは一度導入したら完了というわけにはいかない。また、投資に対する考え方にも変革が必要だ。これまでのITシステム導入では、IT構想策定からシステム要件をまとめ、ITシステムの費用対効果やROIなどの考え方が当然のように重要視されてきた。

しかし、DXでの取組みはすぐに効果が出るとは限らず、さらには確実に効果が出ることも限らないのである。この点からも段階的な短いサイクルで進め、都度推進状況を確認し、継続・拡大・縮小などの判断をスピーディに行う必要があるといえる。

(4) 補助金の活用も検討する

中小企業のDX推進やIT化には、既存の制度としてIT導入補助金や自治体の助成金がある。さらに、2021年から新設された「事業再構築補助金」（中小企業等事業再構築促進事業）も活用できるようになった。

これは、新分野展開、事業転換、業種転換、業態転換、または事業再編という思い切った事業再構築に意欲を有する中小企業等の挑戦を支援する補助金である。補助金の審査項目の1つに「先端的なデジタル技術の活用、新しいビジネスモデルの構築等を通じて、地域のイノベーションに貢献し得る事業か」とあり、DXを推進したい中小企業にとってはぜひ活用を検討すべき補助金といえる。

第2章以降では、DX推進の専門家に支援のポイントを聞き、企業や地方自治体の推進事例を示し、東京商工会議所の取組みなども取り上げていく。

増田 雅英

（ますだ まさひで）
大阪府出身。大学卒業後、大手Slerに入社。基幹システム開発・保守やDX推進プロジェクトのプロジェクトマネージャー業務に従事。2020年中小企業診断士登録。

