

DXは「新たな価値を創出し、明るい未来を創る」考え方

※DX……… Digital Transformationのこと

01 「DXはもう古い、次は生成AIだ」は大きな勘違い

時々、「DXはもう古い、次は生成AIだ」とおっしゃる方がいます。これは大きな勘違いです。

勘違いのポイントは3つあります。

DXは明るい未来を創るために経営者に示された考え方であって、生成AIのようなデジタル・ツールと比べるものではありません

この言い方には、「生成AIを使ってどのような明るい未来を創るのか」のビジョンが感じられません

新しい技術に目移りするスタンスはDXとは無縁のものです

02 意識的に「違い」を創り出さなければ利潤を生み出せない

「利潤は差異性からしか生まれない」。2023年に文化勲章を受章された経済学の泰斗・岩井克人東京大学名誉教授が40年間言われ続けていることです。

今、私たちは「ポスト産業資本主義」といわれる時代にいます。16世紀から19世紀にかけての商業資本主義時代のように、ヨーロッパでは自生しない胡椒をインドや東南アジアから安く買って来て高く売る、それが「差異性」だという時代は過ぎ去り、さらに産業革命以降、大量生産機械を持てる財力があれば高い生産性という「違い」を生み出せ、利潤が生まれた産業資本主義の時代でもありません。ポスト産業資本主義の時代においては、意識的に「違い」を創り出していく必要があります。意識的に創り出された「違い」が価値です。

「違い」は、新製品、新技術、新市場、どこで違いを創り出しても良いですが、最終的に顧客に響く究極の「違い」は、その会社の歴史、あるいは経営者と社員の個性が両相まって生まれる会社全体の魅力的な個性から創り出されるのだと思います。

国のDX認定では、DX戦略を「パーパス>ビジョン>戦略」という道筋で考える必要があるとしていますが、この道筋で考えることによって、会社のパーパスに根差し、時代環境の変化のなかでの「違い」、

すなわち価値をどう創出していくのが明確になってきます。

そうやって考え抜いた「違い」を生み出す戦略において、凄まじいまでの力を持つようになったデジタル技術を活用しないなどあり得ない。ここで初めてデジタル技術がでてくるのです。

03 デジタル技術を経営の力として活かすために大切なこと

デジタル技術を経営の力として活かすための4つのポイントを述べます。

- ① 「ウチにはデジタル人材がいないからDXができない」は禁句です
- ② “Don't pave the cow path.”
「牛の歩いたぐちゃぐちゃの道をそのまま舗装するな」
- ③ 「職人」から脱皮しよう
- ④ 「費用対効果」ではなく、「費用対ビジョン」で考えよう

① 「ウチにはデジタル人材がいないからDXができない」は禁句です

経営者から「ウチにはデジタル人材がいないからDXができない」という話をよく聞きます。この時想定されているデジタル人材は、技術人材のことでしょう。しかし、DXは経営の話です。DXを進めるうえで最も大切なのは、会社のパーパスにもとづき、今の時代環境のなかでどのような「違い」を出していくのかのビジョンを描き、多くの困難を乗り越えてビジョンを実現しようとする「ビジネスアーキテクト」(IPA「DX推進スキル標準」参照)です。これは誰よりも経営者自身が果たすべき役割です。

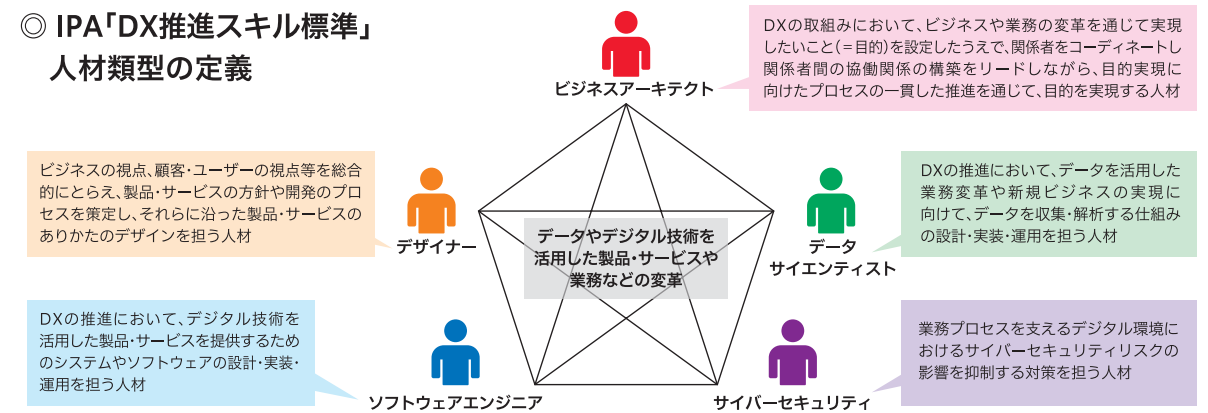
② 「牛の歩いたぐちゃぐちゃの道をそのまま舗装するな」

成長途上にある会社においては、それぞれが自分の仕事のやり方で仕事をしています。「俺は20年来こういうやり方で仕事をしてきた」という「主」のような方がいますが、他の人は彼が

どういう仕事のやり方をしているか知らないまま少しずつ違うやり方で仕事をしている。このように社内には、ウサギの路、キツネの路、タヌキの路が錯綜して張り巡らされていることがよくあります。

デジタル技術がもっとも得意なことは、誰もが雨の日も、風の日も、雪の時も、快適に通れる道を「舗装paveする」ことですが、少しずつ違うグチャグチャのケモノ道を舗装したのでは膨大な無駄を固定化することになります。ビジョン達成のためにあるべき全体最適の道を設計したうえでデジタル技術を用いましょう。

◎ IPA「DX推進スキル標準」 人材タイプの定義



③ 「職人」から脱皮しよう

「職人」とは、「手を動かすことが大好きな個人主義者※」のことです。「パイを焼くことが大好きで得意だからパイ屋を開業した」。そのままでは会社は成長しません。自分がいなくても、他の人が同じようにパイを上手に焼き、事業を回せる仕組みをつくる。経営者が「手を動かすことの大好きな個人主義者」から「ビジョン実現のために全体最適の仕組みをつくるビジネスアーキテクト」にどう脱皮できるか、経営者自身のトランスフォーム、すなわち変容が問われています。

※世界20か国で翻訳されている全米ベストセラー『成功する人たちの起業術 はじめの一步を踏み出そう』のなかで著者マイケル・ガーバーが言っていること

④ 「費用対効果」ではなく、「費用対ビジョン」で考えよう

「かかる費用を効果で割って3年以内に回収できないならやらない」。これがいわゆる「費用対効果」の考え方です。しかし、画期的な改革であればあるほど、計画時点で効果はよく見えないし、測れない。小さく見えるものです。その小さな効果と費用を見比べてはいけません。

経営者が直観した本質的な課題を解決するビジョンは、それが実現した暁には実施前には想定もできなかった大きな効果を生みます。「費用対効果」という小さな枠組みに縛られることなく、高く、長期的な視点で描いたビジョンの実現に対して、この費用が妥当かどうか(費用対ビジョン)で考えるようにしましょう。

DXは、「新たな価値を創出し、明るい未来を創る」ための考え方です。この考え方にしたがって、経営者のお考えを整理することで、明るい未来の絵姿が具体的に立ち現れてきます。

明るい秋田の未来のために、是非DXジャーニーに一步踏み出しましょう。



執筆者

株式会社DX経営研究所
代表取締役(共同代表)

澁谷 裕以 Shibuya Hiroyuki

東京海上日動火災及び東京海上ホールディングスの執行役員IT企画部長、日本取引所グループ(東京証券取引所、大阪取引所)常務執行役CIO、ITコーディネータ協会会長を経て、現職。
活性化センターが令和5年から実施している「地域密着型DX支援事業」において、DX戦略策定勉強会等の講師を務めている。