

特集 DXを支えるIT



DX事例に見る成功のポイント

公益社団法人日本文書情報マネジメント協会 理事長
技術経営士 勝丸泰志

0. まえがき

経済産業省が「DXレポート」において「2025年の崖」という衝撃的な言葉で警鐘を鳴らしたのが2018年9月であったが、あれから9年が経過した現時点ではDXを成功させて業績を向上させている企業がある一方で、掛け声だけでなかなか進まない企業もあるようだ。DXを成功させた企業の事例を経済産業省が選定しているDX Selectionから見て成功のポイントを探ってみる。



DX Selectionについては、次のURLからご覧いただきたい。
[DXセレクション（中堅・中小企業等のDX優良事例選定）](#)
(METI/経済産業省)

以降では、DX Selection 2024でグランプリを受賞した浜松倉庫株式会社の事例、DX Selection 2023でグランプリを受賞した株式会社フジワラテクノアートの事例、そしてDX Selection 2024で優良事例の一つとなった有会社るびやの事例を取り上げる。

1. DX Selection 2024 グランプリ受賞事例 【浜松倉庫株式会社】

・生き残りをかけて

浜松倉庫株式会社には20年にわたる変革の歴史がある。創立以来、事業を通じて浜松に貢献するという思いがあり、そのためには会社が生き残らなければならないことから時代に合わせて変革を続けてきた。

・常識を変える

浜松の男子高校生を中心に採用してきた慣習を、将来採用が厳しくなることを予測し2005年から現場に女性の採用を始め、その後も毎年継続し現在では男女半々になっている。この19年間やり続けてきたこともあって女性でもしっかりと物流業界で働けることを証明した。



・あるべき姿を明らかに

しかし、会社として生き残れるのかという不安は残り、人口が減り採用が厳しくなる中でも生産性を維持するために、2015年8月から2018年11月にかけてDXによる業務改革を社内プロジェクトで進めた。

この間は4つの期に分けられるが、第一期、第二期では、浜松倉庫の10年～20年後はどうあるべきかという議論のみを行い、システムについては考えなかった。議論に加わった従業員は10年～20年後にも浜松倉庫に残るはずの若手の従業員と管理職だった。そこである程度の方向性が見えた段階で新たな基幹システムの導入に着手した。

第1期	2015年8月～2015年11月<4か月> 方向性の検討、全体調整、問題点の設定
第2期	2015年12月～2016年6月<7か月> 業務スリム化（事務所）・営業力強化（営業）・品質向上（現場）の3つの視点で内容掘り下げ
第3期	2016年7月～2017年3月<9か月> 新システムの検討・業者選定・発注（コンサル導入）
第4期	2017年4月～2018年11月<1年8か月> 新システムの開発・導入

・DXの成果

プロジェクトの成果として

- 1) 業務のスリム化（ペーパーレス化・データ化・全倉庫無線LAN化による）
 - 2) 従業員の改善能力向上（従業員のアイデアでシステム連携を実現）
 - 3) 顧客との関係性向上（すべてをデータ化することで顧客と数字を基に対話）
- を実現した。

・マインドセットを変える

プロジェクトを進める上で注意したことは、

- 1) 現場が使うシステムであるためボトムアップのプロジェクトとし、一人一人が自分ごととして捉えられるようにすること
 - 2) 物流業はサプライチェーンの中に存在ことから自社のみならず客先も満足するシステムであること
 - 3) 仕事のやり方が大きく変わるため種々の施策を打ちながら従業員のマインドチェンジを進めること
- である。特に従業員にマインドチェンジを促すために、最初は数名の若手管理職からプロジェクトをスタートさせ、拡大させていきつつ、先進事例の視察会や社内広報を行い、小さなサイクルで達成感を感じられるように工夫した。

2. DX Selection 2023 グランプリ受賞事例

【株式会社フジワラテクノアート】

・副社長の思いが出发点

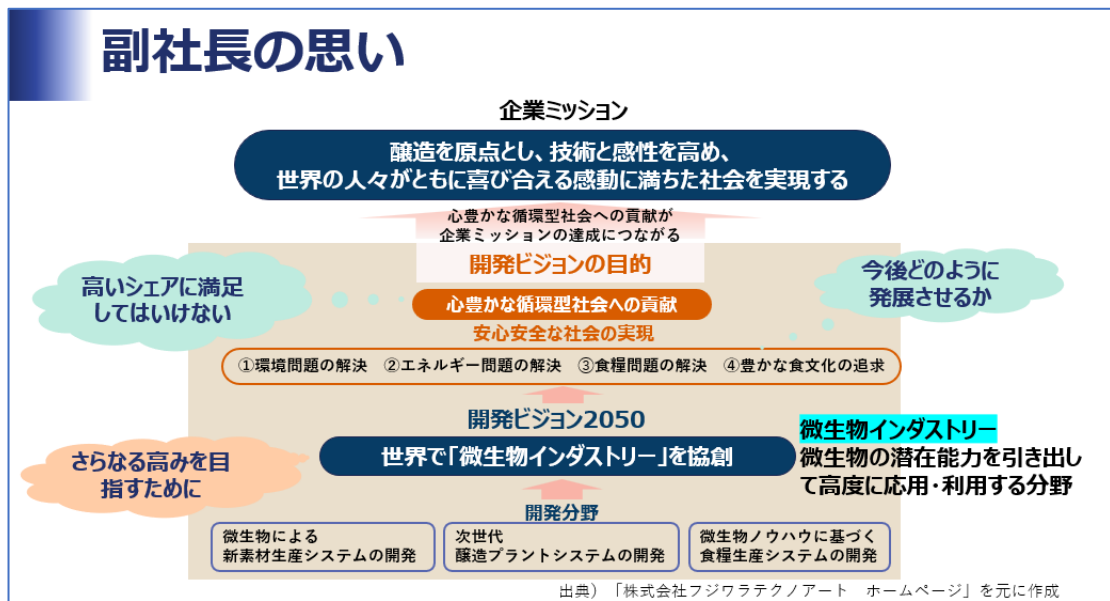
現副社長が株式会社フジワラテクノアートに入社した時には既にシェアが高い状態だった。しかし、副社長にはその状態に満足して技術イノベーションに対する努力を怠ると会社が衰退するとの強い危機感があり、今後どのように会社を発展させるか悩んでいた。

株式会社フジワラテクノアートの企業ミッションは、「醸造を原点とし、技術と感性を高め、世界の人々がともに喜び合える感動にみちた社会を実現する」ことであり、このミッションの下でさらなる高みを目指すために「開発ビジョン2050」を策定した。そのビジョンは、『世界で「微生物インダストリー」を協創する』というものである。

「微生物インダストリー」とは、微生物の潜在能力を引き出して高度に応用・利用する分野のことだそう。

現副社長はこのビジョンを達成する手段としてDXに取り組む決意を固めた。

副社長の思い



・DX推進のポイント

DXの目的はビジョンを実現すること。そのために、あるべき姿を全社で共有した。

また経営戦略とDXを連動させ、迅速な意思決定をするために経営者が直接関わり、部門の壁を調整して全社最適の視点で進めた。

専門部署を置かず全社でしかも自社で主導した。

・DXの成果

3年間の活動を通して、

- 1) 21個のITシステムとツールを導入
- 2) 全工程が進化
- 3) 情報セキュリティの強化
- 4) IT人材を内製化

の成果を得た。

・デジタル人材の育成

当初デジタル人材と呼べる従業員は一人しかいなかったが、

- 1) 一人ひとりがDXに向かってまずは実践
- 2) 実践を経験したからこそ更なる応用発展のため基礎の重要性に自ら気づく
- 3) 基礎習得のために自発的に資格取得を目指し挑戦する社員
- 4) ほかの社員も啓発されデジタル人材に

というようにして2018年には一人であったデジタル人材が、2023年には延べ21人にまで増やすことができた。

ボトムアップでこのような結果になったとのことで、組織に学びの文化が備わっていたと推察する。

DX推進のポイント

1. ビジョンの目的・あるべき姿を全社で共有
2. 経営者の本気、参加、見守り、支援
3. 部門横断委員会を発足し自社主導
全社最適の視点を大事に
4. ガイドライン活用 (デジタルガバナンスコード等)
5. 現状の業務プロセス可視化、ロードマップ
6. システムに合わせて業務改革
7. ダイバシティ、多様な人材をDX推進の力に
8. サプライチェーンも巻き込む
9. 同時にセキュリティ対策を推進



・成功のポイントはテクノロジーではなく「あるべき姿」への共感

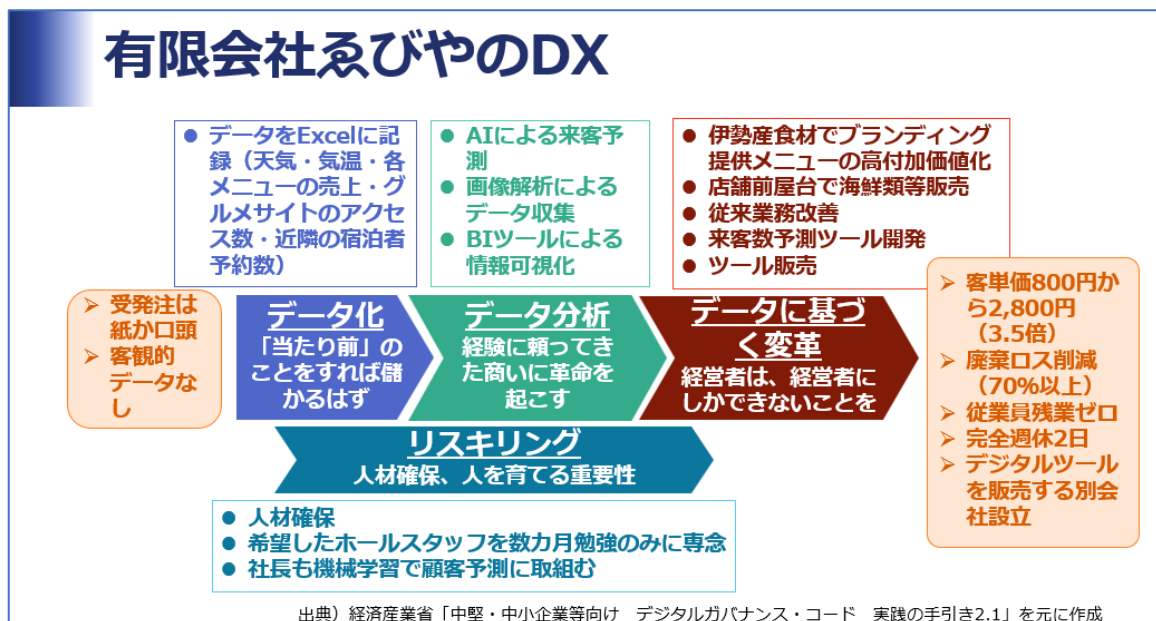
デジタル化を目的としてDXを推進してしまうと、大変なだけで何のためにやるのかが分からないと感ずる従業員が現れる。そこで、同社ではデジタル技術を活用したあるべき姿を明確にし、社内に『共感』して貰えるまで対話を続けた。DXはビジョン実現に向けた手段で、これまで続けてきたフルオーダーメイドのものづくりをさらに高度化するために全社で取り組んでいくということを、役員、そしてDX推進メンバーが繰り返し説明し続けた。そうすることで、社員のマインドセットを未来志向に進化させ、持続的な取り組みの推進につなげている。

3. DX Selection 2024 優秀事例より

【有限会社ゑびや】

・勘と経験に頼った経営

現社長が経営を引き継ぐ2012年の直前は、経営者の高齢化で運営がままならない、人も採用できない、そもそも人口が減って事業の成長が見込めない状況であった。当時は全くのアナログ経営で、データは何もなかった。手切りの食券で注文を受け、手書きの帳面で売り上げを管理し、会計はそろばんだった。メニューは少なく、かつどこにでもあるようなもので特徴がなかった。来店予測も勘と経験に頼っていて、売れなかった原因をエビデンスで確認することはできなかった。



・まずは現状の可視化から

誰に、何が、どのようなタイミングで売れているのかを可視化するために、あらゆることのデータ化を始めた。背景として、色々な施策を打って売上は上がってきたが、当時は伊勢神宮の式年遷宮を迎えていて、観光客の増加が予測されてはいたものの、売り上げが増えた要因は客が増えたためなのか、それとも打った施策の効果かがわからなかった。そこで、その要因を見極めるためにデータ化を始めた。

売上台帳をExcelに転記し、天気・気温なども付加した。団体客が入れるようにと確保していた180席の利用状況を調べた。店頭にはカメラを設置し、店舗前の通行者数を調べた。

・集めたデータを分析し改革

次に集めたデータを当初はExcelで、その後AI、画像解析、BIツールなどを使って分析した。

その結果、時期と売れた商品の傾向、回転率の低い席、店舗前の通行者数と来店者数の関係などが把握できた。把握した情報を基に時間・天候ごとに設置する看板を変え、メニューを変えることで、販売予測精度の向上、および利益率の向上を達成した。また、回転率の低い席は撤去し、お土産やテイクアウト商品の売り場に変えた。

こうした改革を経て、2012年に1億円だった売り上げは2023年で8.3億円で、利益は1,200万円から1.3億円で伸びた。

	売上／利益	従業員数
2012	売上 1億円 利益 1,200万円	42名
2014	売上 4.8億円 利益 6,000万円	45名
2023	売上 8.3億円 利益 1.3億円	52名
2024 想定	売上 8.7億円 利益 1.5億円	

・リスクリング

ゑびやの従業員にデジタルスキルのある人はいなかった。システムやITツールを開発したのは店長候補として入社した人、データベースの構築を行ったのは旅館の仲居から転身した女性と元お土産屋の女性で、どの人も専門知識はなかった。しかし、彼・彼女らにはデジタルに対する興味と適性があったため職種転換を勧めた。ただし、リスクリングのためには、半年間仕事をさせずに勉強だけさせるくらいの覚悟が必要だ。

・経営者自身のマインドセットを変える

チャレンジを続け、失敗しても許容されるカルチャーを企業内に浸透させることが経営者の仕事であり、そのためには自身がそのマインドセットを持たなければならない。

中小企業でDXを本気でやろうとしたら従業員をリスクリングさせるしかないだろう。そのためには、学んだら即実践、その先にある失敗を許容するカルチャーがなければリスクリングは成功しない。

4. 事例が示すこと

3つの事例に共通していることは1) 経営者のリーダーシップ、2) ありがたい姿を描く、3) テクノロジーよりも変革のマインドセットである。

・経営者のリーダーシップ

経営者にはデジタル化ではなく、変革に向けたリーダーシップが求められる。困難に遭遇したときに経営者の方針が揺らぐと従業員は不安になる。経営者は迷うことなく変革を進めなければならない。

・ありがたい姿を描く

変革を進めるためには、なぜそれを行うのか、何を目指すのかがはっきりしていなければならない。現状に対する危機感に変革を決断する強いきっかけとなるが、どうなりたいのかは危機感からではなく自社の存在意義を考えることから明らかになる。

・テクノロジーよりもマインドセット

変革を決断できるかどうかは、自社にテクノロジーがあるか、あるいは人材がいるかではなく、経営者のマインドセットが変革を促すか否かである。一般的に、中小企業にはデジタル人材はいないと割り切り、適性のある従業員を見つけて勉強させ、失敗も許して前に進めようとするマインドが経営者になければならない。そして経営者は、組織としても失敗を咎めずチャレンジを推奨するカルチャーを醸成するように努めることが、DXを成功させるポイントだと事例は示している。