

中小企業のDX推進に向けて

岡 田 浩 一
 (明 治 大 学)
 (経営学部専任教授)



今日、DX (Digital Transformation) やGX (Green Transformation)、SX (Sustainability Transformation) など、いたるところに“X” (エックス) の文字がみられる。「超える」「横切る」という意味の“Trans”は、その同義語の“Cross”が交差する形の“X”で示されることから代用されることが多い。その“X”が世にあふれているのは、日本社会が、現状の何かを超えたい、変わりたい、つまり変革を求めていることの表れなのではなかろうか。

DXを求める背景には、日本経済の力、経済の豊かさの低下があると思われる。経済力の指標といわれるGDPは、いまのところ世界3位をキープしているものの、一人当たりGDPや一人当たり労働生産性は、先進資本主義国のなかで決して上位に位置しているわけではない。

日本生産性本部から毎年出されている『労働生産性の国際比較』をみると、日本の一人当たり労働生産性は、OECD加盟国のなかでもともと高くなかった。2000年代に入ってからその順位をみると、しばらく20位前後で推移してきたのであるが、近年は順位を下げ続け、直近ではOECD加盟38か国のなかで29位という状況である。

それゆえ、GDPで世界3位といっても、実際にはその経済力を感じることができないのが日本経済の現状であり、それが長く続いてきているのである。この状況から脱却し、経済の力、経済の豊かさを高めていくために現状を変えていくこと、つまり変革が求められていることの表れが“X”なのである。

そして、日本経済の力、経済の豊かさを高めていくためには、企業社会で圧倒的多数を占める中小企業の労働生産性向上が重要な意味をもつことになる。そこで、いかに中小企業が労働生産性を高めていくのかを考えると、変革によって現状を超えていくことへの期待があり、それを実現するための有効な手段はITの活用、DXの推進だと思われる。なぜなら、中小企業が労働生産性向上を目指すとき、その前提には社会の変化があり、その変化の大きな要因の一つが情報通信技術の進展であるからである。情報通信技術の進展によって変わる社会には、情報通信技術を用いた対応が必要なのである。ゆえに、今日の企業経営を考えると、IT活用、DX推進は必然であるといっても過言ではない。

経済産業省は、DXを「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」

と定義し、企業のDX推進をはかっている。

この定義は、単にDXの定義というよりも、今日、企業に求められる経営のあり方、社会変化への対応のあり方を示しているものであるともいえる。

しかし、中小企業の現状は、DX以前のIT活用ということでさえも決して芳しいものとはいえない。そうした状況で、これまで以上に変革を意識し、変革を目指す経営が求められるDX推進は、中小企業にとってより高いハードルとなってしまう。

このような中小企業では、比較的取り組みやすいことから着手して、その後にDX推進につなげていくことがよいのではなかろうか。例えば、いま紙ベースでおこなっている業務をペーパーレス化するなど、業務をデジタル化するデジタイゼーションを入り口にして取り組みをはじめてみる。それを踏まえて、業務プロセス全体をデジタル化したうえで新たな価値の創出やビジネスモデルの創出につなげていくデジタライゼーションへと進めることで、その先のDX推進に向かっていくことが比較的容易になると思われる。

中小企業にとって、デジタイゼーションやデジタライゼーションといったデジタル化の取り組みも業績に効果があるというデータがある。『2021年版中小企業白書』で示された「デジタル化推進による業績への影響」のデータは、デジタル化推進への投資状況と業績の関係を示したものであり、中小企業がまずはデジタル化を進めることで業績向上につながることを期待させるものである。

それは、デジタル化に向けて積極的に投資している企業の業績は、IT投資に積極的ではない企業に比べて高くなっていることを顕著に表している。さらに、部署単位ではなく、全社的に取り組んでいる企業ほど好業績となっており、その傾向は、いずれの業種、いずれの規模の中小企業においても確認できたのである。さらに、経営者がデジタル化推進に積極的に関与している企業ほど好業績であることは重要な点である。なぜなら、IT活用やDX推進は、経営者の積極的関与をもって社員の意識を向上させ、全社的な取り組みにしていかなければならないからである。

東京商工会議所の『IT活用実態調査』（2021年）によれば、中小企業のIT活用への取り組みについては、従業員の平均年齢が高いほど活用が敬遠されており、全社的な取り組みを難しくしていることがみてとれる。それゆえ、中小企業のIT活用やDX推進には、老若にかかわらずITやDXへの社員意識を高め、全社一丸となって取り組む組織にしていく必要がある。

このことを考えるとき、近年注目されている「パーパス経営」が重なってみえてくる。「パーパス経営」は、企業のパーパス（経営理念や社会的存在意義）を明確にしたうえで、企業の目指す姿、ありたい姿に向かって何をどのようにしていくのかを社員たちと意識共有し、全社一丸となって事業展開していくものである。社員を一致団結させ、モチベーション向上、パフォーマンス向上、そして企業価値の向上につなげる経営として注目されているのである。

IT活用、DX推進で何をを目指すのか、何のための取り組みなのかについて意識共有をし、全社一丸となって取り組んでいかなければならないDX推進は、「パーパス経営」そのものなのかもしれない。多くの中小企業が、この「パーパス経営」でDX推進をはかり、労働生産性の向上につなげていくことが、日本にとっての“X”として求められていることではなかろうか。