

# ● ● ● 経営情報あれこれ ● ● ●

》》》》》》》》》 令和4年6月号 《《《《《《《《《《

## ★DXとビジネスモデル★

令和4年3月、経産省は、多くの日本企業に関し、既存ビジネスの効率化のためにデジタル投資を行うとともに、さらに、デジタル投資先を「既存ビジネスの効率化」から「新規ビジネスの創出」に向けていくべきだとのレポートを公表しました。

今月は、経産省が推進するDXとビジネスモデルの関係について紹介します。

### 1, DX (デジタルトランスフォーメーション)

#### (1) DXの意味

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です。

DXのポイントは、データやデジタル技術によって、製品やサービス、ビジネスモデルを「変革」することにあります。

#### (2) デジタル化の種類

各企業は、新たなデジタル技術・機器等を用いて、何を変革しようとしているのかを理解する必要があります。

経営者としては、DXを推進していると考えていても、その実態は、既存業務の効率化の推進、データのデジタル化の推進を行っているにすぎない場合がほとんどです。

##### ①DX

DXとは、全社規模で価値創出を可能にするデジタル技術・機器・ソフトの等の導入により、顧客起点の価値創出のための事業やビジネスモデルの変革であり、これにより競合企業との優位性を確保し、高い生産性・収益性を実現していくことです。

##### ②デジタルイゼーション

デジタルイゼーションは、特定のプロセスに限ったデジタル化であり、既存業務の効率化であるが、事業やビジネスモデルの変革ではありません。

##### ③デジタルイゼーション

デジタルイゼーションは紙やパンチカードなどの物質的な情報をデジタル形式へ変換することを指します。これは、情報のあり方の変更です。



## 2. IT化とDXの違いと関係性

IT化とは、手段であり、DXとは目的です。IT化が既存の業務プロセスの効率化を達成するための方法であるのに対し、DXは、大局的なレベルで製品・サービスやビジネスモデルの変革を目指すものです。

### (1) IT化

一般にIT化、IT導入という場合、既存の業務プロセスは維持したまま、その効率化・強化のためにデジタル技術やデータを活用することです。具体的には、次のようなものです。

#### ①Eメールやチャットツール

電話や手紙であった連絡手段を、Eメールやチャットツールに変更する。

#### ②RPAやAI、ビッグデータ

RPAやAI、ビッグデータ技術を用いて、既存プロセスの効率化を行う場合も同様に、IT化の事例です。

### (2) DXは目的

DXは、デジタル技術の活用によって製品・サービスやビジネスモデルに変革をおこすものです。

したがって、IT化はDXの手段であり、DXはIT化の先にある目的であります。

### (3) 両者の違いと関係性

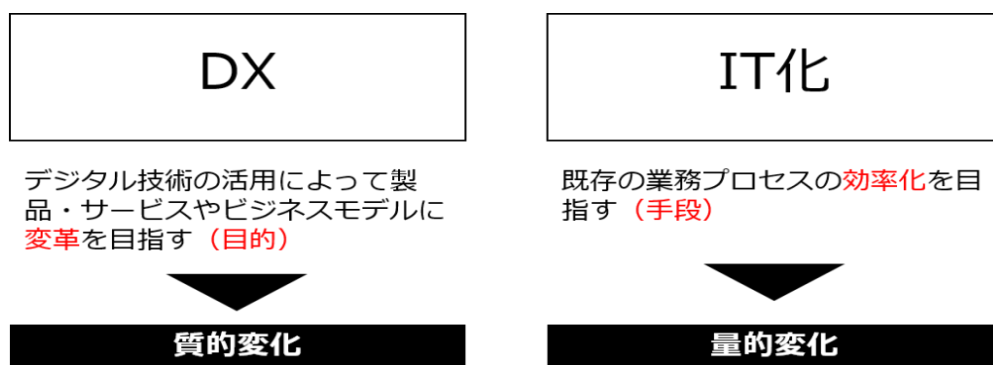
IT化による変化は既存業務が、効率化により良くなることであり、DXによる変化は事業・ビジネスモデルの変化と言えます。

### ①IT化の特徴

IT化は、既存プロセスの生産性を向上させるものです。何がどのように変化するか、社内でも分かりやすいのが特徴です。

### ②DXの特徴

DXは、プロセス自体を変化させます。単に「作業時間が減る」「作業プロセスを自動化する」などの分かりやすい変化ではなく、「顧客との接客方法がデジタルを通じて根本的に運用が変わる」「物流の配送計画に関し、デジタル技術等を用いて確認プロセスが抜本的に変わる」など、会社全体に関わるようなドラスティックな変化であるのが特徴です。



## 3、DXがビジネスに求められる理由とDXのあり方

### (1) DXがビジネスに求められる理由

あらゆる産業において、新たなデジタル技術を利用してこれまでにないビジネスモデルを展開する新規参入者が登場し、ゲームチェンジが起きつつあります。こうした中で、各企業は、企業の存続、競争力維持・強化のために、DXの展開を迅速に進めていくことが求められています。

特に、日本においては、次のような理由でDXが必要とされています。

#### ①労働人口の減少と低い労働生産性

少子高齢化・人口減少社会の日本では、毎年、労働人口が減少し、人材の確保が難しくなり、人件費負担が上昇しています。他方、労働生産性は、OECD加盟国の中でも最も低く、利益の出にくい企業体質となっています。

#### ②改善と効率化の限界

多くの企業が業務改善、業務効率の向上によるコスト削減を行ってきましたが、これも限界に達しており、存続・成長のためには、旧態依然とした企業経営のあり方からの脱却が必要です。

### ③既存事業のビジネスモデルの限界

既存事業のビジネスモデルは、そのビジネスモデルを構築した環境の中であれば収益を出すことができます。しかし、事業環境は大きく変化し、市場・顧客の要求、競合企業のあり方、情報のあり方、労働のあり方等も大きく変化しています。

### ④デジタル技術を利用した競合企業の躍進

あらゆる産業において、新デジタル技術を利用してこれまでにないビジネスモデルを展開する新規参入者（創業者）が登場し、ゲームチェンジが起きています。創業から10年で1,000億ドルの価値のある企業（ユニコーン企業）が世界中で誕生しています。

今後、加速的に、このような企業が増加するとともに、創業からの期間も短くなり、各産業界でゲームチェンジ（既存事業のあり方が抜本的に変化）が生じ、大手企業といえども存続のリスクが高くなります。

### ⑤中小企業の存続・成長

収益性の低下、後継者不足等により、中小企業の廃業・譲渡等が増加しています。他方、新規創業者が増加し、短期間で急速に成長している企業もあります。

存続・成長のためには、中小企業ではDX等により、既存のビジネスモデルを創造的に破壊し、新たなビジネスモデルを構築し、収益性、生産性の高い事業に変革する必要があります。

## (2) DXによるビジネスモデルの変革

DXの意義は、デジタルの力によってビジネスモデルなり、製品・サービスなりを変革することで、市場における優位性を打ち立てることにあります。ここで問題になるのが、単に新デジタル技術の導入やデジタル人材の採用だけでは、優位性につながらないことです。

### ①デジタル技術とデジタル人材

パソコン等デジタル機器、AIやIoT、大量のデータ処理技術を導入しても、それを使えるスタッフがいるだけで、すべてがうまくいくわけではありません。これらは必要要件にすぎません。

### ②DXによるビジネスモデルの変革

重要なことは、経営層が全社的な経営課題としてテクノロジーによるビジネスモデルの変革を考え、実行し、成果を出していくことが必要不可欠です。

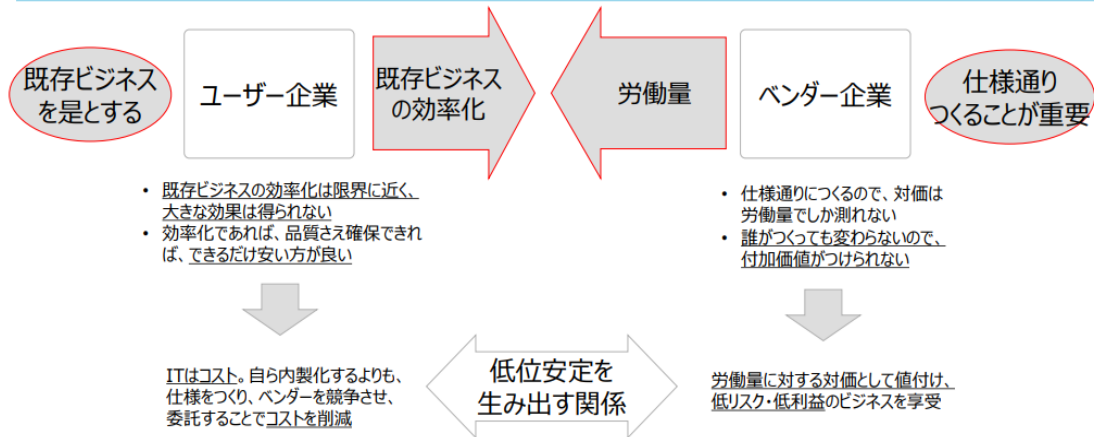
## (3) 参考資料

経産省では、DXのあり方に関し、その課題と方向性を明示しています。

### ①課題

### 1.3 「低位安定」の関係を生み出す本質的な課題

- 企業がITの活用目的として「既存ビジネスの効率化」を中心に捉えていることが本質的な課題ではないか。
- その背景には、ユーザー企業は環境が変化している状況下においても、過去の成功体験から「既存ビジネス」を手放さず、改善のみに終始している実態がある。一方、ベンダー企業は目の前に提示されるユーザー要求に応じ続けた結果、労働量を対価とする受託型ビジネスから脱却できていないのではないか。



#### ②方向性

- 目指すべきDXとは、「デジタルの力で新しい高収益ビジネスを生み出すこと」と捉えた上で、あるべきデジタルの活用目的としては、収益に直結しているか否かを判断軸とし、「新規デジタルビジネスの創出」と「収益に直結する既存ビジネスの付加価値向上」とする。

新規/既存	活動内容	目的	目指すべきDXの方向性
新規ビジネス	新規デジタルビジネスの創出 (デジタルでしかできないビジネス)	収益向上	目指すべきDXの方向性
既存ビジネス	収益に直結する 既存ビジネスの付加価値向上		
	効率化・省力化を目指した ITによる既存ビジネスの代替	コスト削減	

#### ★事務所から★

2022年の税制改正に関するレジメが出来上がりました。事業を行っている方には、レジメを送付させていただきます。また、希望者には、ご提供させていただきますので、事務所までご連絡下さい。(公認会計士辻中事務所、税理士法人みらい)