

## FOCUS

# 大企業と中小企業では DX は全然違う

麗澤大学 AI・ビジネス研究センター 客員教授 宗健

世の中の DX 熱は冷めやらず、数千人の従業員に DX 教育を施すといった会社も出てくるようだ。行政分野では、事務方トップ人事のバタバタがあったが、DX を推進するためのデジタル庁も設立から1年が経過した。

いずれブームも落ち着くだろうが、本稿では DX が組織規模によってどのように異なるのか、を考察してみたい。

なお、タイトルには「大企業」と「中小企業」とあるが、これは中央省庁と小さな自治体と読み替えても基本的には同じだ。しかし、民間と違い官庁には専門職を擁する情報システム部が存在しない、という特殊性がある。

## 大企業には資金があり人がいる

筆者は、DX というのは簡単に言えば、「データと IT を使いこなして新たな価値を生み出す」ことだと考えているが、そのためには当然一定のシステム投資が必要であり、一人の個人がパソコン一つで実現できるようなものではない。そして、システムというものは、規模の利益が極めて大きい。

例えば、年間に請求書を1万通発行するために1億円のシステムを構築すると、請求書1通当たりのコストは1万円だが、同じシステムで100万通の請求書を発行すれば、1通当たりのコストは100円になる。

逆に言えば、1通あたりのコストを100円とするなら、請求書を年間1万通発行する会社が

投資できる総額は100万円ではない。1億円のシステムと100万円のシステムでは当然だが実現できる機能は全く違う。

それ以前に100万円では専用システムを開発することはできず、出来合いのパッケージソフトか、汎用のクラウドシステムを使うしか選択肢がない。

一方の大企業は1億円かけてシステムを構築できるため、出来合いのパッケージソフトや汎用のクラウドシステムにはない独自の機能を盛り込むことができ、競争優位性を確立できる。

そして、大企業には何十人も専門職を抱えた情報システム部があり、そうしたシステムを開発する人材がいる。それらの人材がそのまま DX 人材の供給源になるのである。

ただし、大きな組織は総じて意志決定が遅い上に、リスクのある挑戦的な意志決定をしないことが多く、資金と人材を活かしきれない場合が多い。

そしてわずかな業務フロー変更だけでも、膨大な調整と準備、関係者への周知・教育が必要になり、新しいことに取り組むのは容易ではない。

## 中小企業は組織が軽い

中小企業や零細企業は、そもそも独自にシステム開発するだけの資金も人材もない場合が多い。そうした状況を「ひとり情シス」と言ったりするらしい。

こうした場合、DX だけでなくそもそものシステム運用が、出来合いのパッケージソフトや汎用のクラウドシステムを組み合わせ、細かい作業を Excel で繋いでいく、といったことが行われている。

また、大企業と違い業務フローやルールが整備されていないことも多いが、それが逆に仕事のやり方を柔軟に変更することができ、新しい価値を生む挑戦をしやすくしている。

そして、小さな組織ではトップダウンが効き、必要に応じてシステムを入れ替え、うまくいかなければ修正することが比較的容易だ。

このスピードの速さと柔軟さが、小さな組織の最大の強みになる。

### DX は現状否定だから抵抗される

DX とは「データと IT を使いこなして新たな価値を生み出す」ことだと冒頭で述べたが、データも IT も新たな価値も、全く新しいものではなく、その多くはすでにある事業・サービスを対象としている。

全くの新規事業や新サービスであれば、既存組織からの抵抗はあまり強くないが、既存にある事業・サービスに対して、「データと IT を使って新しい価値を生み出す」には、必ず既存事業・サービスを否定する部分が含まれる。

それがどんなに正しいものであっても、むしろ正しいものであればあるほど、現場は抵抗する。それは自分達がやってきたこと、今やっていることの否定に他ならないからである。

そのため実は DX を推進する側には、その新しい取り組みにどれだけ価値があることなのかを説明すると同時に、なぜそれが今までできなかったのかを合理的に説明して、現場は悪くない、仕方なかったのだ、という免罪符を与えることが必要なのだ。

### DX は小さく始める

最近は大規模な DX の失敗事例も報道されるようになったが、その多くは何をやるかを具体的に決める前に、組織の集約・拡大やデータ基盤構築といったことを優先していたようだ。

DX には成功のためのセオリーも方程式も存在せず試行錯誤が必要で、なにより起点になるのは「新しい価値を生むアイデア」だ。

アイデアは突飛なものでよく、最初はそのアイデアを生む人材とそれを実現するための人材で小さな組織をつくるほうがリスクは少ない。

そして、そこで生まれた小さな成功事例を種火に、組織と予算と適用範囲を拡大していくべきだろう。

### 人材が最重要だが最後はトップ次第

最近では統計モデルの構築ができる専門性を持つデータサイエンティストを採用するには年収 1000 万円以上、専門会社に発注すると 200 万円以上／人月というのが相場になっている。そしてこれは業種を問わない。

日本の給与水準は、初任給こそ同じような水準だが、その後は業種によって異なり、企業内でも職種による差があまりない年功賃金の傾向が強い。

そのため、若く専門性の高い人材に年収 1000 万円の待遇を提示することはそもそも制度的にできないことが多く、それができる会社に人材が集中している。また、人材を育成しようにも数百時間程度の研修で、成果を出せる DX 人材を育成できるわけもない。

そうした意味で、人事制度を変えることが、実は DX のための重要な第一歩になる。

そして、組織規模を問わずトップ次第なのは DX への取り組みだけではなく、民間も行政も同じだろう。