

不動産市場異聞-47  
小さな会社と大きな会社のDX

大東建託賃貸未来研究所・AIDX ラボ所長・麗澤大学客員教授 宗健

霞が関でFAXを原則廃止する、というニュースもあった(後に断念)が、不動産業界も霞が関と同様にFAX文化が根付いたIT化の遅れた業界だというイメージも一部にはあるようである。

しかし、10年前に比べればFAXの利用頻度は確実に下がっていて、小さな会社であっても図面はメール添付でやりとりされることが多くなっている。そうした状況の中、小さな会社と大きな会社のDX戦略の違いについて考えてみたい。

◎規模による戦略の違い

どんなシステムでも規模が大きくなるほど処理単価が下がる。例えばIT重説を年間10万件行う会社は、独自機能を持つIT重説システムに1億円投資しても、5年償却で考えれば年間コストは2000万円、1件当たりのコストは200円になる。一方、年間100件しかIT重説しない会社が1件200円のコストを負担しても、総額で2万円にしかならない。そのため、独自システムは作れず、汎用サービスを利用せざるを得ない。

これは規模の利益(スケール・メリット)そのものであり、大きな会社は独自性があり競争優位性を確保できる専用システムを構築でき処理単価も低くなるが、小さな会社は、クラウドの汎用システムを利用せざるを得ず、独自性や優位性を出しにくく、コスト的にも不利になる。

◎小さな会社の利点

それでも小さな会社にも有利な点がある。それは意思決定の速さである。小さな会社の場合には、(部下が数十枚のパワーポイント資料を作ることなく)トップの判断で、大抵のITツールをすぐに導入することができる。多くのITツールはクラウド化されており、独自システムに比べれば利用単価は高いが、利用件数が少ないため総額は低く抑えられる。

大企業が独自のシステムを構築できたとしても、それには数カ月から数年の時間がかかることが多く、その数カ月から数年を時間的に先行できることのメリットは大きい。最終的には、みんなが同じようなシステムを使うようになれば、競争優位性は失われるが、そのときには、おそらく次の新しいツールが登場している。また、小さな会社の場合には、管理コストの低さも大きな優位性になる。大きな会社では、誰がどのシステムをどう使ったのか、といった管理が必要になるが、従業員が数十人までならそうした管理の負荷は小さい。

ただ、こうした優位性を発揮できるかどうかは、経営者次第で、結局二極化していく。

◎大きな会社の課題

大きな会社はスケールメリットを享受して、独自性があり競争優位性を確保できて、処

理コストも低いシステムを作れるはずだが、実際にはそうになっていないことも多い。

そこには様々な組織の課題があるが、最も重要なのは、意思決定速度だろう。経営者と話す、「この会社の意思決定は速い」という自己認知が多い。しかし、それは「会議に上がってくればすぐに決めている」という意味であることが多く、「会議に上がってくるまでにどれだけの時間がかかっているか」については無頓着なことがほとんどである。意思決定の速度とは、「組織が課題を認知」してから「対策が実行される」までの時間で定義すべきであり、現場の課題認知をいかに経営がタイムリーに把握するかにかかっている。

そのほか、管理負荷の増大、システム開発を外部依存していることでの開発効率・品質の低下、人材確保の難易度上昇など、DXを阻む課題は多い。

その意味で、大きな会社のDXの成否を左右するのは、組織風土そのものだろう。DXによって組織を変えるのではなく、DXとは無関係に組織風土を変えることそのものを、まず最初の目標にすべきなのかもしれない、ということである。

(2021年7月13日掲載)

#### ■プロフィール

そうたけし・87年九州工業大学卒後リクルート入社。リクルートフォレントインシュア代表取締役社長、リクルート住まい研究所長を経て現職。博士(社会工学)筑波大学・ITストラテジスト