

シンガポール日本商工会議所

MCI (P) NO.086/01/2021
Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore
Website: <http://www.jcci.org.sg>



テクノロジーファーストではなく、 ヒューマンファースト

SOLXYZ CO., LTD.
Regional Manager
高橋 湧熙



はじめに

新型コロナウイルスが世界各国に広がる前まで、ITは“Nice to have / Good to have”だったのに対し、最近では“Must-have”に変化してきたように感じます。激しくビジネス環境が変化中、企業がデジタル企業への変革とグローバル競争での優位性を確立していくための戦略を検討する際に、お役にたてれば幸いです。

コモディティ化してきたワード「DX」

『時代はDX！うちの会社もDXだ』とDX推進の号令が聞こえてきていると思います。しかしDXの

目的や必要性を十分に理解して進められていますか？ビジネスをどのように変えていくのか明確なビジョンがないままDXに取り組んでしまうと、実際のビジネス変革に繋がらず、既存のビジネスをデジタル化するなど、表面上だけの取り組みになってしまいます。

実は「DX」（デジタルトランスフォーメーション）という言葉は、ここ数年で急に出てきた概念ではなく、2004年にスウェーデンのウメオ大学教授のエリック・ストルターマン氏が述べた「ITの浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」という概念¹で、下記の3つの構造から成り立っています。

成熟度レベル	特性
レベル0 『未着手』	経営者は無関心か、関心があっても具体的な取組に至っていない
レベル1 『一部での散発的实施』	<p>全社戦略が明確でない中、部門単位での試行・実施にとどまっている</p> <p>(例) PoCの実施において、トップの号令があったとしても、全社的な仕組みがない場合は、ただ単に失敗を繰り返すだけになってしまい、失敗から学ぶことができなくなる。</p>
レベル2 『一部での戦略的实施』	全社戦略に基づく一部の部門での推進
レベル3 『全社戦略に基づく部門横断的推進』	<p>全社戦略に基づく部門横断的推進</p> <p>全社的な取組となっていることが望ましいが、必ずしも全社で画一的な仕組みとすることを指しているわけではなく、仕組みが明確化され部門横断的に実践されていることを指す。</p>
レベル4 『全社戦略に基づく持続的实施』	<p>定量的な指標などによる持続的な実施</p> <p>持続的な実施には、同じ組織、やり方を定着させていくということ以外に、判断が誤っていた場合に積極的に組織、やり方を変えることで、継続的に改善していくということも含まれる。</p>
レベル5 『グローバル市場におけるデジタル企業』	<p>デジタル企業として、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベル</p> <p>レベル4における特性を満たした上で、グローバル市場でも存在感を発揮し、競争上の優位性を確立している。</p>

図1 DX推進指標 成熟度レベルの基本的な考え³

デジタイゼーション (Digitization) :
アナログ・物理データのデジタル化

デジタライゼーション (Digitalization) :
個別の業務・製造プロセスのデジタル化

デジタルトランスフォーメーション
(Digital Transformation) :
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

経済産業省は、2018年に「DXレポート」²を公開し、DXへの取り組みの重要性に言及しており、もし2025年までにDXが進まなければ、「2025年以降、最大年間12兆円の経済損失が生じる可能性がある」と警告しています。2019年には、経営者や社内関係者が、自社のDX推進の現状と照らし合わせて認識の共有や軌道修正をするための指標として、「DX推進指標」(図1)が策定されました。DX推進指標は、DX推進の成熟度を6段階で評価しており、最終的なゴール(レベル5)を「デジタル企業として、グローバル競争を勝ち抜くことのできるレベル」としています。

独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) のDX推進指標の自己診断結果⁴によると、成熟度レベル2(一部での戦略的实施)が26%、レベル1(一部での散発的实施)が31%、レベル0(未着手)が24%と、DXの成熟度の半数が未着手や一部での実施レベルにあり、レベル5の最終的なゴールである「グローバル市場におけるデジタル企業」までは、まだ程遠いのが実情です。

この成熟度を高めるためには、明確なビジョンと経営トップのコミットメントが、組織全体に浸透し、企業文化や人事評価制度の変革に繋がっているかが重要です。ここで気をつけなければならないのが、この指標はビジネスモデル自体を評価するものではなく、企業の変化に対する対応力を見るためのもので、この指標に沿うことが目的とならないよう注意が必要です。

何故DXが進まないのか

理由の一つとして、「経路依存性」(Path Dependence)が挙げられます。今まで作り上げら

れてきた日本の社会の仕組みが、全体的に上手く噛み合い・機能してきた為、既存の企業文化や商習慣に疑問を持つことなく、業務効率向上などに焦点が当てられてきたことが考えられます。一昔までは、ある程度先が読める時代、いわゆる作れば作るほど売れる時代でしたが、今は何が正解で、どうすれば成功できるのか判断が難しい時代になりました。この不確実性が高い世の中でビジネスを成功させるためには、まず意識の変革と既存の仕組みの変革・再構築が必要となり、コロナ禍において人々の固定観念が変化してきた今が、経路依存性から脱却できる最後のチャンスかもしれません。今このタイミングでビジネスを変革できない企業は、ポストコロナのデジタル競争社会でスタート地点に立つ前に、淘汰される可能性があります。

「場所」という概念の再定義

世界規模で新型コロナウイルスが感染拡大したことにより、「場所」という概念が再定義されつつあります。リモートワークの整備や社内ルールを速やかに変更して足場を固めて、事業継続していくことが欠かせなくなっています。日本では、東京都及び経済界と連携し、東京オリンピック・パラリンピック競技大会を契機とした働き方改革の国民運動として、「テレワーク・デイ」を2017年から取り組んでいます。2020年3月までの実際の導入率は、24%で低迷していました。しかし、日本政府が2020年4月7日に発令した緊急事態宣言後には、1ヶ月間で2.6倍に増加して60%を超えました(図2)。

この緊急事態宣言を受け、弊社の企業向けクラウドストレージ「Fleekdrive」(フリークドライブ)

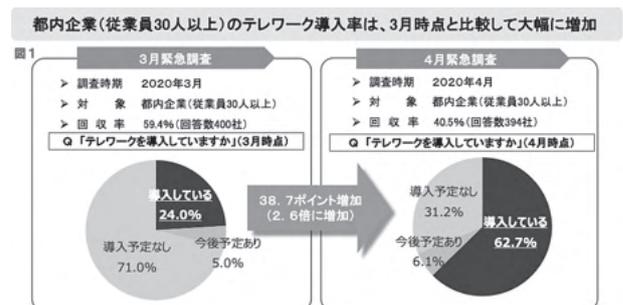


図2 テレワーク「導入率」緊急調査結果⁵

を無償提供させていただいた際も、各社様から多くのお申し込みをいただき、改めてテレワーク・リモートワークの環境整備の重要性を実感することができました。

シンガポールでは、テクノロジーで生活、仕事、遊びに意味ある変化をもたらすための「スマートネーション」を長年掲げており、2017年には当プロジェクトの計画と実行のため、大統領オフィスの直下にThe Smart Nation & Digital Government Office (SNGD) を設立するなど、国全体のテクノロジー浸透に積極的に取り組んでいます。

シンガポール国内のリモートワーク体制は、政府によるサーキットブレーカー(部分的ロックダウン)時の号令もあり、大部分の企業で環境が整っており、新型コロナウイルスの市中感染状況によって再びフルリモートワークせざるを得ない場合も、速やかに対応できるようになりました。シンガポールの企業を対象に調査したEngageRocketのレポート(図3)によると、サーキットブレーカー後もリモートワークを継続したいと思う人は90%を超え、50%以上の業務時間をリモートワークにしたいと思う人は82.8%と、働く側もリモートワークへ意識がシフトしてきたことが窺えます。

こうした状況を踏まえると、経営判断によっては短期間で変革が可能であり、将来におけるディストラクションに対して、どのくらい危機感があり、準備・対応できるかが、今後の企業の進展に大きく関わっていくと考えられます。

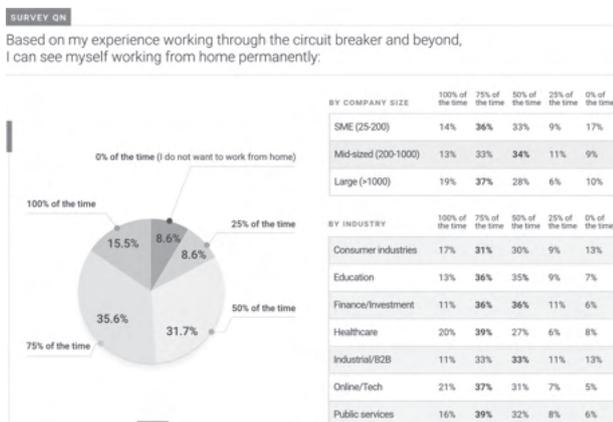


図3 The Resilience of the Singapore Workforce 2020 research report⁶

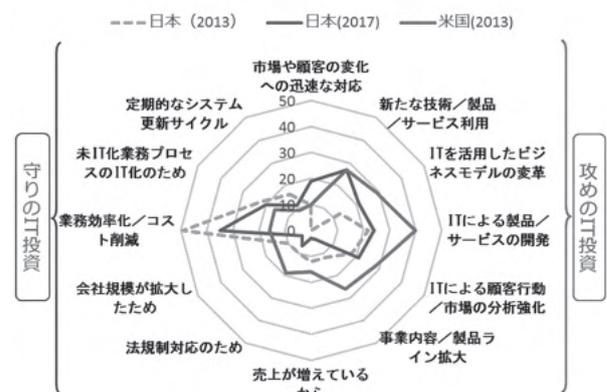
DXのスタート地点に立つためには？

日本は世界に先駆けて情報システム化を推進してきましたが、システムが複雑化・老朽化し、企業全体としての管理が困難になってきました。DXのスタート地点に立つためには、これまで長年続けてきた業務形態に囚われず、現行ビジネスの維持・運営(ラン・ザ・ビジネス)の見直しを図り、利益率が低い部分は排除して「身軽」になることです。又、自前主義から脱却して外部の企業向けのクラウドストレージやオンライン会議システムなどのSaaS(インターネット経由のソフトウェアサービス)を利用するなど、業務環境のオンライン化・スリム化することで、貴重な人材・予算・時間を、新ビジネス・新市場の領域に投入できるようになります。

意識の変革とビジョン

最新テクノロジーを使ってシステムを構築したものの、結局なぜ取り組んだのか、何のためだったのか分からなくなった経験はありませんか？冷静に本質を見極めることができず、ビジョンやゴールが定まっていない曇った軸とテクノロジー起点に推し進めると、単なる業務改善・効率化で終わってしまう可能性があります。実際、IT投資において日本企業は「ビジョンと戦略の不足」「時間と費用の制約」が、課題とされています。貴重なIT人材資源がレガシーシステムの保守・運用に割かれている為、最

IT投資における日米比較



(出典) 一般社団法人電子情報技術産業協会「2017年国内企業の「IT経営」に関する調査」(2018年1月)より

図4 既存システムの運用・保守に割かれてしまう資金・人材⁷

先端デジタル技術を担う人材不足に繋がっています。日米比較では、日本は守りのIT投資、業務効率化・コスト削減に重点を置いているのに対し、アメリカはITによる製品・サービスの開発に重点を置いており、同じテクノロジーでも使い方が全く異なることが見受けられます（図4）。

まず、ビジネスの源泉が、デジタル空間にシフトしたことを認識し、常に「人」にフォーカスを当て、顧客視点でどのような価値を創出できるかビジネス起点で考えることが、DXの第一歩と考えます。

足元のビジネスの変革

日本の内需ビジネスで事業を継続できる部分はまだ残っていますが、今後、日本の人口減少で市場が減少していき、成長率は物価の上昇率程度に留まる可能性があります。既存ビジネスのIT化のみの対応をした場合、縮小した市場の奪い合いになることが予想されます。

これまで「日本語」という言語が、海外の企業やサービスの日本進出をある程度妨げ、日本市場が守られてきた背景がありますが、テクノロジーが更に進化して言語の壁が取り払われた場合、海外で実績ある新サービスが次々と日本市場へ上陸し、既存市場の破壊と新しく作り出す市場を独占してしまう可能性があります。今、日本全体が本格的にDXに取り組まなければ、将来迫り来る海外サービスに対抗できず、世界市場はもちろん、日本市場さえも守れなくなるかもしれません。

現在の非常識が未来の常識に

紙への押印、紙での承認、プロジェクトの客先常駐、訪問対面営業など、そもそも本当に必要なのでしょうか？経路依存性が強く働く環境では、HOWやWHATの表面部分は多く語られますが、一番中枢となるWHYの部分まで考えて進められていますか？根本部分である人々の意識変革を無視して推し進めると、変革した「風」で終わり、失敗の繰り返しに繋がってしまいます。勿論、人の意識変革は一夜にして実現できるものではないため、各人が普段

「常識」「当たり前」と思っていることに対して俯瞰的に捉え、本質を理解する習慣をつける訓練が必要です。既存の前提や常識に縛られない状態に意識を持つことができれば、ゼロベースで様々な切り口から新サービスを考えやすく、実現できるテクノロジーを的確に選んで利用し、そのサービスをより早く市場で試すことができると考えます。『それしかないわけないでしょう』という絵本⁸の中で、「おとなは よく『コレとコレ、どっちにする？』とかいうけれど」という描写があります。子供のように想像を膨らませ、アイデア間の横断もできるようになれば、決まり切った答えに縛られない独創的な新サービスが生まれるかもしれません。

ふと新しいビジネスのアイデアが浮かんだ場合、既に存在するかネットで検索せず、ペラ紙一枚で架空のビジネスモデルやプランを立てます。案が仕上がってきたら、ネットでそのサービスが存在するか検索してみましょう。考えたアイデアが既にビジネスとして市場で成り立っていれば、正しい思考に進んでいるという意味で自信を持ち、また新たなアイデアを模索して意識と思考を鍛錬させ、まだ世に出ていない世界市場を見据えたアイデアが出せるように日々努力してみましょう。いつの日かイノベーションに繋がる新サービスが生まれるでしょう。

新しい発想を持った社内の人材や社外からの人材を集めることも大事で、周りからすると「浮いている」「空気を読めない」「変わっている」と思われてきた人達は、これからの未来の常識を牽引していく貴重な人材になり、良い意味で非常識で革新的なアイデアが生まれるきっかけになるかもしれません。

求められるDX人材として、自社のビジネスを深く理解し、デジタル技術とデータを使って新サービスを構想でき、明確なビジョンを持って自ら組織をリード・実行できることが挙げられます。唯、この条件だけでは足りず、先述した物事の本質を理解して、多局面で柔軟に考えられること、人間の行動心理を知り、今の時代に生きる人々のニーズの把握と変化するニーズを予測すること、そして、今ある最新テクノロジーの把握と今後進化するテクノロジーの調査を基に、新たなビジネスの仕組みを考えられるこ

とが、真に求められているのではないのでしょうか。

企業として取り組めること

DXの取り組みは、すぐに結果がでるとは限りません。シンガポールが大統領オフィス直下にスマートネイションの実行部隊を設立したように、企業でも社長直轄でDX推進の部隊を設置するなど、経営者自ら変革の必要性を直接伝えて、社員一人一人に十分に腹落ちしてもらうことが大切です。又、スピーディーなトライ&エラーの繰り返しを許す企業文化を作ること、社内外で挑戦を恐れない優秀な人材を発掘できるかもしれません。社員一人一人も受け身にならず、社内の他部門間、社外でのコミュニティなどを通して、多様な価値観に触れる機会を積極的に作っていきましょう。例えば、社内でベンチャーキャピタル的な部門を設立し、社内向けの投資ラウンドの仕組み用意すると面白いかもしれません。部署・役職が全く関係ない様々な有志チームが、「企業内起業戦士」として挑戦できる実践の場となって、面白いアイデアと新サービスが生み出されるかもしれません。

企業文化の他に忘れてはならないのは、DXに携わる人材に対する評価制度です。いくら新しい発想を持った社内の人材や社外からの人材を集めても、古い評価体制のままでは、DXに取り組む人材が活躍できる環境が整っていない為、参画している人材が適切に評価されなくなり、せっかくの人材が離れてしまいます。DXを進める上で、評価制度に関しても事前に考慮しましょう。

DXスタート地点からいざ走り出す

意識・企業文化の変革の準備が整い、正式に新サービス開発のGOサインが出たら、いよいよシステムの企画と開発が始まります。以前までは、最初にシステム全体の要件定義を行い、全ての機能の設計、開発、テストが完了して初めてシステムをリリースするウォーターフォール開発が主流でした。近年では、要件変更を前提とし、システムを小さな機能に分割、短いサイクルでシステムをリリースが

できる「アジャイル開発」の開発方法を取り入れるプロジェクトが増えています。ケーキに例えるなら、ショートケーキを一切れずつ作っていき、市場の敏感な変化に柔軟に対応しながら形・内容を変え、ホールケーキに仕上げていくようなイメージです。このように、小さなサイクルで、仮説、実行、検証、仮説修正を繰り返し、都度集めたデータで判断、精度をあげていくアジャイル開発が主流となっていくと考えます。これからは、言われたことを唯々開発するようなベンダーではなく、ベンダー企業とユーザ企業が対等なパートナーシップで顧客目線を持ち、顧客の目的を達成するために一緒に考えて伴走するようなベンダーと組むことが、成功の鍵となってくるでしょう。

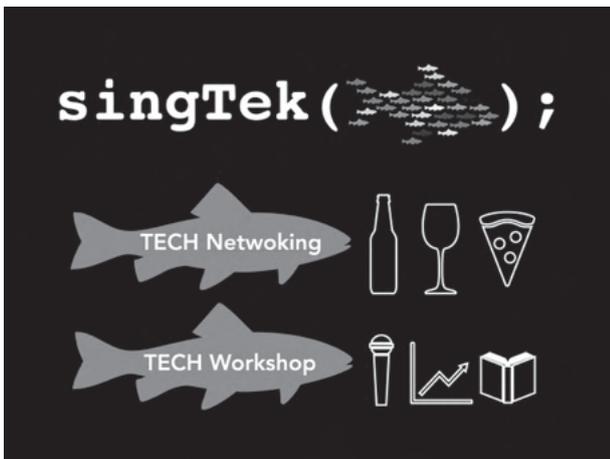
企業の垣根を超えたシンガポールテックコミュニティ

今は、どこの企業も何かしらのテクノロジーを利用してビジネスを展開していると思います。グローバルで戦う企業にとっては、異業種・同業他社とのコラボレーションも大切な為、ザ・テック企業に限らない間口を大きく広げたテック関連のコミュニティ「singTek () ;」(シングテック)⁹を創設しました。このシングテックのコミュニティに代表は存在せず、参加メンバーが自主的に交流会やセミナー・ワークショップを不定期に開催する非中央集権的なコミュニティです。

ワークショップでは、シングテックメンバーがスピーカーとなって自分の成功体験と失敗体験を共有し、参加者の学びの場としています。又、ランダムに編成されたチームでのディベートの機会も設けています。ディベートでは、チーム毎の議題と予め与えられた議題の答えを基に話し合っ、他チームとディベートを行います。例えば、「紙幣を廃止し、すべてデジタル通貨にすべきか？」という議題に対して、Aチームは、「すべき」という答えが、Bチームは「すべきでない」という答えが予め与えられた状態で、その答えの最善解を導き出し、反対意見のチームとディベートを行います。もし自分のチームに決められた議題の答えが、自分が思う答えと異なる場合でも、何とかその答えの正当性を見つけなけ

ればなりません。又、結論にいたる道筋をチームで辿ることになるため、より多角的に検討でき、視野が広がると信じます。

このコミュニティを通して、企業の垣根を超えて知識と経験の共有を行い、そこから生まれる新しい視野と気づきから、各々のイノベーションに繋がるきっかけとなれば幸いです。



テック関連コミュニティ singTek () ;

まとめ

DXは、あくまで手段・方法です。場当たりの取り組みで外側だけDX眼鏡をかけても、当人の視点と中身が変革できなければ、唯のファッションで終わってしまいます。もう“Play safe”をしている場合ではなく、今回のタイミングが、迫り来るデジタル競争社会の位置付けを左右する分岐点になり、最終列車になるかもしれません。

繰り返しになりますが、常に「人」に焦点を当て、「人」が抱えている課題が早いペースで変化していることを認識し、デジタル産業領域で世界規模の強みのある尖ったサービスを創出して、デジタル競争上の優位性を高めていきましょう。

<訳注>

- 1 Wikipedia <https://ja.wikipedia.org/wiki/デジタルトランスフォーメーション>
- 2 経済産業省「DXレポート」https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation/pdf/20180907_03.pdf
- 3 経済産業省「DX推進指標」とそのガイダンス<https://www.meti.go.jp/press/2019/07/20190731003/20190731003-1.pdf>
- 4 独立行政法人情報処理推進機構 DX推進指標 自己診断結果分析レポート <https://www.ipa.go.jp/files/000082544.pdf>
- 5 東京都テレワーク「導入率」緊急調査結果（2020年5月）
<https://www.metro.tokyo.lg.jp/tosei/hodohappyo/press/2020/05/12/documents/10.pdf>
- 6 EngageRocket "Based on my experience working through the circuit breaker and beyond, I can see myself working from home permanently"
[https://www.engagerocket.co/hubfs/Resilience % 20of % 20SG% 20workforce% 20Whitepaper_Aug% 2020_EngageRocket.pdf](https://www.engagerocket.co/hubfs/Resilience%20of%20SG%20workforce%20Whitepaper_Aug%202020_EngageRocket.pdf)
- 7 経済産業省 事務局説明補足資料
https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/dgs5/pdf/001_s01_00.pdf
- 8 ヨシタケシンスケ『それしかないわけないでしょう』（白泉社 2018年）
- 9 singTek(); <https://www.facebook.com/SingTek-115415613185588>

執筆者氏名

高橋 湧熙（たかはし ゆうき）

経歴

カナダの高校・カレッジを経て、株式会社ソルクシーズに入社。長年、様々な業界の基幹・業務システムの開発に携わった後、海外オフショア開発拠点の立ち上げでセブに駐在、6年間勤務。その後2018年来星し、現在はDX総合相談窓口や企業向けクラウドストレージ「Fleekdrive」などの自社サービスを海外展開中。