

特集

リーダーシップと スモールスタートが デジタル化の鍵

コロナ禍によって企業のデジタル化に拍車が掛かった。しかし、これまで続けてきた業務の流れを変えることに躊躇したり、IT ツール・アプリ導入後の仕事のイメージを掴むことができない企業も多い。今回の特集では、当所でとりまとめた中小企業のデジタル化を推進する報告書の内容を中心に、中小企業のデジタル化に必要なプロセスについて探っていく。

DX時代に向けた中小企業『デジタル化』ノススメ

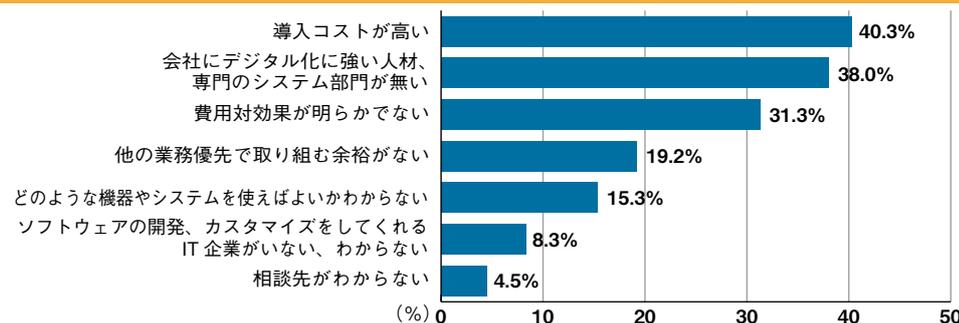
今年9月に社会全体のデジタル化を推進する「デジタル庁」が創設される。デジタル化の波は産業分野にも既に押し寄せ、オンラインでの会議やセミナーは今や当たり前となり、日常生活においてもキャッシュレス決済の普及によって財布を持ち歩かないことも少なくなっている。この変革の流れに乗り遅れれば、自社の市場が失われ、ひいては売上減少や集客力がダウンする可能性がある。

しかし、デジタル化の必要性を理解しながらも「何から始めたら良いのか分からない」等の理由から、円滑に進めることができている企業は多い。福井県が実施した調査（グラフ1）では、費用対効果や自社に有効な機器・システムが不明である等、「進め方が分からない」という回答が目立った。

福井商工会議所では「中小企業のためのデジタル技術活用研究会」を発足させ、報告書「DX時代に向けた中小企業『デジタル化』ノススメ」を作成した。今回の特集では、様々な経緯

からデジタル技術を導入し、製造現場や社内のバックオフィス業務、顧客へのPR方法等を変革させた中小企業の担当者から話を伺い、デジタル化によって得られた効果や導入のターニングポイントについて紹介する。

グラフ1 デジタル化を進める上での課題（複数回答可、n=313）



【引用】福井県「県内企業の『経営改善とデジタル化に関するアンケート』調査結果」

(2020年11月、グラフは集計データをもとに当所にて作成)

機械による農園環境の管理で 労働時間を大幅削減



明城ファーム(株)
代表取締役
明城 義和 氏

越前市で農作物の生産や加工・販売を行う明城ファーム(株)の明城社長は、父が開業した農園を令和元年に引き継いだ。農業は開業時に利用できる補助金があるが、世代交代の際には活用できるものが少ないため「既存事業であるトマトやイチゴを守り、農作物の栽培を続けていくためには新事業を展開する必要がある」と明城社長は当時を振り返る。

農業は新しい設備投資に多額の費用が発生するほか、ビニールハウス内の灌水(水やり)にも約2時間かかる等、人件費も膨らむ。また、天候によってハウス内の環境に影響が出ていないかの確認作業が発生していた。そこで、IoTベンダーに相談の上「IoT・AI・ロボット等導入促進事業補助金(福井県)」を活用し、遠隔地からでも自動灌水や入口の開閉ができるセンシングシステムを導入した。



ビニールハウスの外に設置されたセンサー



スマートフォンを通じていつでも施設内環境の確認と制御が可能に。

その結果、年間で約100時間も労働時間削減に成功。ハウス内の環境データを蓄積することで農作物にとって最適な状態を数値化でき、勘や経験に頼らない品質管理が可能となった。「以前は人によって『完熟』の基準が異なっていたが、数値化によって色や味にバラつきがなくなった」と導入に手応えを感じている。現在、従業員はほかに農園開業を目指す若者の受け入れも行っている。明城社長は「せっかく農業の道を志しても、資金やノウハウがなく挫折する方が多い。今後は地域の農業を守っていく仲間を増やしていきたい」と福井の農業の未来を見据えてデジタル化に一層取り組む。

旅館の常識にとらわれない サービスと働き方を



(株)八木
常務取締役
八木 司 氏

あわら市の温泉街で「ホテル八木」を経営する(株)八木は10年前から人口減少による顧客減や働き手不足を危惧していた。そこで、限られた人員で収益を出すため業務の見直しを図った。

まず、顧客100組に無料で宿泊してもらい、ヒアリングを実施し旅館側と顧客側が求めているサービスの差異がないか調査した。結果、各部屋の配膳等で拘束時間が長い仲居や食品ロスが多い宴会の廃止等、抜本的な業務改革に踏み切った。仕入や予約、シフト管理システム導入もその1つだ。非効率的な手作業が減り、シフト調整等のマネジメントが容易になった。

その一方で、業務の変化に戸惑い、従業員は10年間で半数が退職した。八木常務は「専門家と相談しスムーズにシステムを導入できたが、従業員に浸透させるには5年かかった」と苦労を語る。それでも辛抱強くシステム運用を続け、2019年度には営業利益率が旅館平均1.3%を大きく上回る8%を達成し、黒字化を実現。また、宿泊客が少ない火・水・木曜日を定休とし、不規則であった従業員の週休を2日間付与することができた。

「時代の流れとともに多様化するニーズに対応し、お客様と従業員の満足度を高めていきたい」と今後の事業への思いを語った。



従業員は明確な役割分担せず、清掃やレストランスタッフ等を兼務。



レストランではその日の朝に仕入れた旬の食材を提供できるようになった。

メディアミックスで
自社の強みをアピール



(株)東協
取締役営業部長
川端 隆志 氏

大野市にある(株)東協は創業以来、コンクリート圧送施工を業務としてきたが、近年では同社が長年培ってきた技術を活かした中古ポンプ車の整備・販売も開始し、売上向上に繋がっている。

しかし、3〜4年前から類似の事業を展開する競合他社が増え、ホームページへのアクセス数や受注が減少する等、自社の優位性を保てなくなった。「自社の強みである技術力の高さをPRしていくために、情報発信のチャネルを増やす必要がある」と考えた川端部長はホームページのリニューアルやSNS等の活用に取り組んだ。

SEO（検索エンジンの最適化）対策だけではなく、同社の4部門（コンクリート圧送・中古ポンプ車販売・独自ブランドポンプ車販売・レンタル事業）の情報集約など、ホームページ

ジの見やすさを重視した。さらにYouTubeチャンネルから実際の施工の様子やポンプ車の性能を動画で配信すると、直接商談しなくとも受注が舞い込むようになった。昨年はコロナ禍でも、新車10台を販売し、業績を維持している。

川端部長は「現場の職人はデスクワークに懐疑的なこともあり、初めは周囲の理解を得られなかったが、売上に繋がると評価が一転した」と成果を実感。「あくまで1つのツールだが、SNSの情報発信もホームページと同様に重要だ。リピーターや口コミをより効果的に増やしていきたい」と意気込む。



即稼働の状態に整備できる点が評価され、韓国最大手のポンプ車メーカー「JUNJIN」と公式ディーラー契約を結んでいる。

経営者の強いリーダーシップで
デジタル化を推進



平野純薬(株)
デジタル推進室室長
加藤 圭亮 氏

福井市の平野純薬(株)では、平野社長が「デジタル化に取り組みなければならぬ」と意識を高めたところから『DXプロジェクト』がス



室長の加藤氏（中央）をはじめとしたメンバーが職場とデジタル化を繋ぐ役割を担っている。

ターゲットした。デジタル技術に長けた人材がいなかったため、各部署の若手社員から立候補により社内でのデジタル化を推進するチームを組織。定期的にチーム内で勉強会を開催し、デジタル技術への理解を深めていった。メンバーは各自の仕事を抱えながら学習しているので、デジタル化への検討に専念できる環境を作ることが必要だと感じた。そこで、令和2年4月から正式にデジタル推進室を発足させ、加藤氏が中心となってメンバーと各業務のデジタル化について意見交換を行っている。

最近では、社内でのITリテラシーを高めるための情報発信を行ったり、無料で利用できるRPA（一連の事務作業を自動化するソフト）をメンバーで試した結果を社長に報告した後、全社的な導入に至った例もある。

「デジタル技術は導入後も重要」とする加藤氏。会社を変えていくためには、業務の中からデジタル化が可能な部分を検証し続ける必要がある。また、経営者自身が強いリーダーシップを発揮してくれていることも社員の理解促進と業務のデジタル変革に繋がっている。

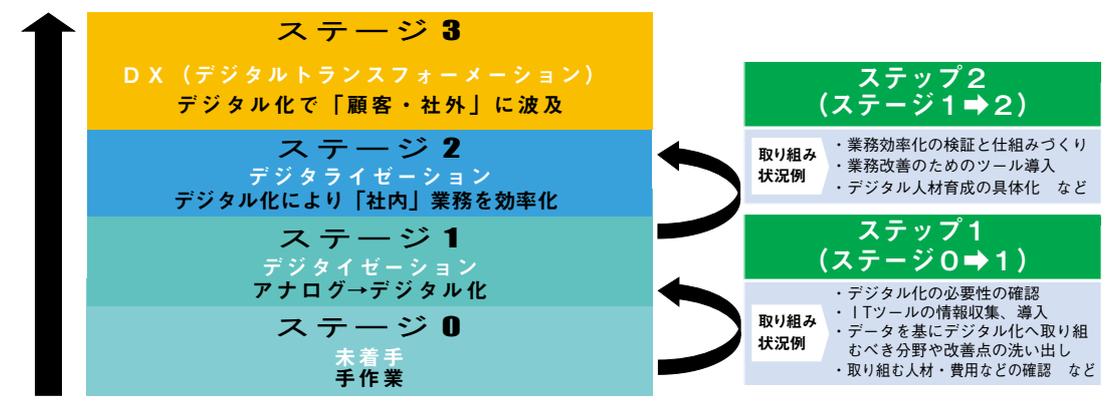
「業務の棚卸し」から
デジタル化は始まる

デジタル化は、単にITツール・アプリを導入しただけでは、時間やコストばかりかかってしまう。その第一歩は、自社業務の中から「人的ミスが多い」「単純作業の負荷を減らしたい」といった課題を抽出することだ。デジタル技術によって、いきなりすべての業務を効率化できるわけではない。経営者がリーダーシップを発揮し、中長期的な視野を持って推進しなければならない。

図1はデジタル化を進める上で、自社の立ち位置(4段階のステージ)と、それぞれの段階に合わせた2つの取り組み(ステップ)についてまとめたものだ。自社の状況や目的に応じて、段階的な取り組みが必要となるので、現状を把握する際に利用していただきたい。

また、デジタル化を進めるためには図2の①～④のサイクルを繰り返す必要があるが、まずは経営者の強いリーダーシップのもと「何のためにデジタル技術を導入するのか」という目的を全社的に共有・浸透させることが出発点になる。次に、デジ

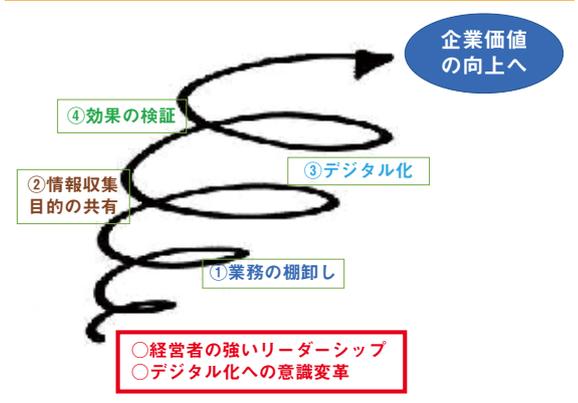
図1 ステップアップのイメージ



※経済産業省「攻めのIT活用指針」及び金融庁資料を参考に当所にて作成

タル化(デジタルツールの導入)の可否について「業務の棚卸し」を行い、可能な業務については、ツールの「情報収集」や「目的・計画の共有」を

図2 デジタル化の推進イメージ



業務ごとに①～④を繰り返す。

- ①業務の棚卸し**
デジタル化できること・できないことを見極める。
- ②情報収集・目的の共有**
デジタル化するためのツールの情報収集や、デジタル化を図る目的やビジョン、計画を共有する。
- ③デジタル化**
デジタルツールを導入する。
- ④効果の検証**
導入した効果を確認・検証し、他の業務への応用や、次のステップを検討する。

図り、「デジタル化」に至るが、大事なことは導入後の「効果の検証」だ。

お問合せ
福井商工会議所
まちづくり・産業振興課
0776-33-8252
「DX時代に向けた中小企業「デジタル化」ノススメ」は
こちらからご覧いただけます。

検証により、他の業務への応用や新たな気づきも生まれ、更なる業務改善へと結びつく。小さく始め、徐々に大きくしていくこと(スモールスタート)を心掛けて欲しい。そうした積み重ねの中から、生産性向上や売上アップといった企業価値を向上させるDX(デジタルトランスフォーメーション)が生まれるはずだ。
冒頭でも触れた通り、当所では中小企業が少しでも早くデジタル化対応できるように報告書を取りまとめ「何から取り組むべきか分からない」「自社業務はデジタル化できるのか」等、悩んでいる方はぜひご一読いただきたい。