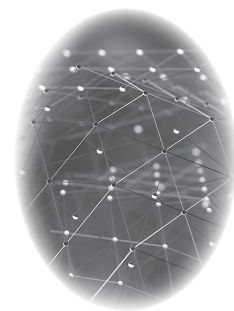


特集 中小企業のDX支援

第3章

中小企業のDX推進の取組み

——株式会社WORK SMILE LABO,
株式会社ウチダレックの事例



川村 匡弥
東京都中小企業診断士協会

DX推進について、確固たる意志を持って取り組んでいる中小企業がある。「2020年度全国中小企業クラウド実践大賞」（日本商工会議所等を構成員とするクラウド実践大賞実行委員会主催）の全国大会にて、全国中小企業団体中央会会長賞を受賞した株式会社WORK SMILE LABOと、全国商工会連合会会長賞を受賞した株式会社ウチダレックの2社である。

本章では2社に取材し、どのようにDXを推進してきたか、その取組みを伺った。

1. 株式会社WORK SMILE LABOの取組み

(1) 事務機から働き方を提供する会社へ

株式会社WORK SMILE LABOは、1911年の創業以来、100年以上にわたって地元・岡山でオフィス用品の販売を行ってきた老舗企業である。



株式会社WORK SMILE LABOの石井聖博代表取締役

しかし、オフィス用品は価格競争に陥りやすい商材であるため、いかに競争を回避するかを検討していた。

「お客様はオフィス用品やITツールが欲しいわけではない。より快適で生産性が高く、安心安全な働き方ができることに対してお金を払っているのだと発想を変えました」

そう語るのは、同社代表取締役の石井聖博氏だ。石井氏は2015年に代表取締役就任すると、事業の定義を「笑顔溢れるワークスタイル創造提案業」に変更した。

お客様に働き方を提案するのであれば、まず自分たちが「まねしたい」と思ってもらえるような働き方を実践する必要がある。そして、自社で導入し機能するようになった働き方を事例として展開できれば、それが同社オリジナルの商材となる。

こうして、同社は新しい働き方を積極的に取り入れるようになったのだ。

(2) テレワークから始まった業務変革

同社は、2016年からテレワークを取り入れている。当時、病気がちのお子さんを抱えたパート社員がおり、勤務に影響を来していたことがきっかけだ。

当時は、テレワークという働き方がまだ一般には浸透していなかったが、家で仕事ができれば解決できるのではないかと考え、導入に踏み切った。そのときに心がけたのは、いかに職場と同じ環境を作り上げるか、という

点だった。通信環境整備はもちろん、紙媒体の削減やデータをクラウドに保管するなど、社外で業務ができる環境を整えていった。

併せて、制度面にも手を入れた。テレワーク中の社員もそうでない社員も、平等に評価できるよう、働いた時間ではなく、出した成果で評価する人時生産性の考え方を取り入れた。

その際には、見える化にもこだわった。

「感覚的なもので評価すると不公平感が出ます。営業だけでなく間接部門の人員もすべて人時生産性が見える化し、それに基づいて評価しています」

この変化は、一朝一夕に起きたものではない。課題が顕在化するたびに、IT技術を導入して対応するのか、社内制度や業務の在り方を変革して対応するのかといった判断を行い、少しずつ見直しを重ねることにより、業務の形が変わっていった。

(3) 人的阻害要因を取り除く

業務のやり方が変われば、当然、反対する社員も出てくる。そのような社員に対して、石井氏は自社の目指すべきビジョンや理念を理解してもらうように、ひざ詰めで対話を重ねていった。

また、変革を押し進めるためにキーマンの掌握にも努めた。これからの会社のことを真剣に考え、一緒に創り上げていこうと思ってくれる若手社員を中心に据え、そこから変革を始めていった。

その際、年配社員にも「アドバイスしてほしい」と声をかけることで、年配社員と若手社員の間にある壁が低くなり、取組みに協力的になってくれたという。

しかし、DX推進において一番重要なのは、経営者がやると決めたらやり抜くことだ。

「経営者が一度やると決めただにもかかわらず、社内の反対に押されて変革を中止してしまうと、理念に共感し協力的だった社員が失望し、辞めてしまうことがあります。それは何よりも避けなければなりません」



WORK SMILE LABOのオフィスは働き方のショールームも兼ねている

「理念に共感しているのに変革に反対している社員は、変化を避けたいだけです。経営者がやると決め、変革を推進する社員が多数派になれば、自然と受け入れるようになります」

中小企業がデジタル化やDXを進めるにあたり、石井氏は「IT人材は外注を活用すれば十分」と語る。

変革を進めるにあたっての一番の障害は社内の人的阻害要因であるため、自社の社員はその点を解決することに注力すべきと考えるからだ。その障害を前述のような地道な活動で乗り越えることができれば、結果はついてくる。

(4) モデル社員から広げる変化

同社が働き方の提案を行う際に意識していることの1つが、「困りごとを抱えている社員を見つけてモデルケースとする」ことだ。困っている社員にモデルケースとして新しい働き方を実践してもらうことで、必然的に成果が上がりやすくなり、全社導入の大きな弾みとなる。

「中小企業は、デジタル化すらできていないところが多いのが現状です。このように小さなところから始めて、デジタル化が自分たちの業務効率を引き上げ、負担が軽くなるという体験を積み重ねることがDXにつながっていきます。DXへの取組み姿勢が、会社の発展に直結するようになってきています」

「DX というと、ハードルが高いイメージを持たれていますが、お客様の満足度や社員満足度をいかに高めるかに着目することで、おのずと何をすべきかが見えてくるだろうと思います」

2. 株式会社ウチダレックの取組み

(1) 厳しい外部環境を乗り越えるために

株式会社ウチダレックは、鳥取県米子市を中心に不動産業を営む地域密着型の会社だ。今でこそ、不動産業界初の週休3日制を取り入れるほど業務効率の高い企業であるが、その立役者である同社専務取締役の内田光治氏が入社した頃は、決して生産性が高いといえる状況ではなかった。

鳥取県は47都道府県の中で人口が一番少ない。同社がメインターゲットとする20~30歳代も含め、人口は減少の一途をたどり、2045年には2015年に比べ約8割になるといわれている。厳しい外部環境が想定される中、企業として利益を上げ、存続し続けるためには、生産性向上が急務だった。

たとえば、当時は管理している不動産入居者からの問い合わせがあった際には、電話を受けた担当者が紙の受付表に内容を記録して管理していた。担当者の机の上には今までの受付表が山積みで、少しも対応できていないことが明白だった。内容も担当者しか把握していないことが多く、属人化していた。

このような状態を目の当たりにした内田氏は、クラウドを活用した意識改革に取り組むことを決意する。

(2) フラットとマルチタスク

改革にあたっては、株式会社星野リゾートの事例をモデルに「フラット」と「マルチタスク」を意識して取り組んだ。

「フラット」というのは、現場の社員でもある程度は意思決定ができるような状態にしておくことだ。そのためにも、情報を開示して見える化することにこだわった。



株式会社ウチダレックの内田光治専務取締役

具体的には、営業支援システムを導入し、営業目標やリアルタイムに集計された成績などが確認できる環境を整えた。

「見える化することによって、社員のモチベーションが上がりますし、問題点を明確にすることもできます」

もう1つのポイントである「マルチタスク」は、1人が複数の役割をこなせるようになることだ。

たとえば、不動産の営業は賃貸営業、売買営業、オーナー営業と部署を分けて担当することが通常だが、同社では部署を1つにまとめ、少なくとも2つ以上の役割を担当できるようにしている。このような状況を作り出すためには、業務を標準化してマニュアルを整備することが大切になる。

これらの変革を内田氏は、初めは1人で取り組んでいった。変革をするという強い意思のもと、成果を数値で見せていくことで徐々に社内を変え、取組みを始めてから3年後には前述の週休3日制を実現できるほど、生産性は大幅に改善した。

(3) 本来の仕事は何か

生産性向上に取り組む背景には、内田氏の熱い思いがある。

「我々の本来の仕事は、お客様の不動産の資産価値を向上させることであり、より良い

物件を提供することです。しかし、さまざまな要因でお客様サービスに時間を割けていない。それが問題です」

たとえば、賃貸営業の場合、物件案内に約2時間、契約書作成に1時間半ほどかかり、その間、他の仕事はできなかった。必要な時間に思われがちだが、同社ではこの時間を約30分にまで削減した。

具体的には、契約書の作成は外注し、物件の案内はタクシーを使ってお客様自身に回ってもらうことにしたのだ。こうして削減した時間を他のお客様対応に充てることができるようになり、生産性は大きく向上した。

「最初は、営業担当もタクシー案内を使いながらもありませんでした。しかし、実際にやってみると、成果が数値として表れたのです。小さな成功体験を積み重ね、数値でも実感でもわかるようになっていたから、大胆な変革も実現できたのだと思います」

(4) 新たな顧客価値提供の可能性

これまでのIT化と、現在のDX推進の流れは異なると内田氏は言う。

「今までは、ITベンダーが作ったツールを使うことが多かったため、業務と合わないところがあり、紙や他のソフトで補ってきました。これからは、ITベンダーではなく、業務を知る人間が作ったITツールがたくさん出てきます」

同社もその先駆けの1つだ。自社の業務改革の成果を伴うノウハウをパッケージ化し、商品として販売を始めた。

「これまでのノウハウを他の不動産会社に提供することで、業界全体の利益を向上させていきたい」と内田氏は語る。

3. 事例からわかるDX推進のポイント

今回、取材した2社が行ってきたDX推進の取組みから、中小企業がDXを推進する際のポイントを検討した。

(1) 経営層がやり抜く意思を持つ

DX推進は単なる効率化ではなく、企業が自身の経営理念をもとに、生き残りをかけて取り組むべき命題である。その重要さを経営層が十分に認識し、やり抜く意思を持って取り組むべきである。

(2) 課題から逆算してアプローチする

DX推進と聞くと、ITツールの導入がすぐに思い浮かぶが、ITツールから入る業務改革は、いつかひずみが生じてしまう。

自社が抱えている課題を明確にしたうえで、その解決方法として、ITツールの導入だけでなく、制度改革や外注などといったさまざまな選択肢の中から最適なものを選ぶことが大切だ。

(3) 小さな成功体験を積み重ねる

初めから大きな課題にアプローチするのではなく、まずは取り組みやすい課題から手をつけ、その課題が解決されたことによるメリットを社員たちが実感することが効果的だ。

それにより、DXに対するハードルが徐々に下がり、大きな変革にもついていけるようになるだろう。

今後、中小企業診断士が支援先企業のDX推進に取り組む機会は増えてくるだろう。その際には、これら3つのポイントを心に留め置きながら助言することを忘れないようにしたい。

川村 匡弥

(かわむら まさや)
東京都葛飾区出身。明治大学大学院基礎理工学専攻修了後、SEを経てコンサルティング会社で各種プロジェクト支援に携わる。2020年中小企業診断士登録。執筆や企業研修を中心に活動。

