

# デジタル化は 改革のファーストステップ

文〓柴田一樹 ザック・ストラテジー代表取締役

「デジタル化なくして、我が国の成長はありません。官民でデジタルやデータを徹底して活用し効率性や創造性を高め、力強く成長する社会を実現します」

これは2021年12月24日のデジタル社会推進会議での岸田総理の言葉です。その後政府は「デジタル社会の実現に向けた重点計画」を閣議決定しました。

コロナ禍で顕在化したわが国のデジタル化の遅れを取り戻し、日本社会の様々な仕組みをデジタル前提の時代に作り変えていくのが目的です。

ここには世界における日本のプレゼンス(存在感)が落ちてしまったこともさることながら、このままでは今の豊かさも維

持できない我々の将来像があるからです。

この状況は国民一人当たりのGDP推移から推察することができます。(順位はOECD加盟国中、数値は一人当たり名目GDP)

1995年	4万2642ドル	3位
2000年	3万7835ドル	4位
2010年	4万3038ドル	14位
2020年	4万48ドル	19位

日本経済研究センターでは、高齢者人口の増加に加えデジタル化に起因する労働生産性の伸びの弱さが主因であり、2027年には韓国、2028年には台湾を

下回る予測を立てています。

経済財政諮問会議の「選択する未来」委員会は2014年に50年後の日本を見据えた提言で日本の労働生産性の低さを大きな課題として取り上げています。2019年の日本の一人当たり労働生産性は81183ドルでOECD加盟37か国中26位、先進7か国では最下位です。2014年のこの提言では生産性を上昇させるにはデジタル化とイノベーションが鍵

であることが訴えられています。

もちろん重要なのは、国の順位ではなく国の活力だと思えます。将来、子供や孫たちに国としての豊かさをつないでいけるかどうかは、待ったなしで今の私たちの行動にかかっていると思えます。

さてここで、富士フィルムの事例を取り上げてみたいと思います。

富士フィルムは1934年に写真フィルム製造の国産工業化計画に基づき設立されました。

写真の普及とともに会社は成長し、日本を代表する企業へと成長していきます。しかし写真フィルムの世界需要は2000年でピークを迎え、デジタルカメラの広がりとともにフィルム市場は2010年までの10年間で10分の1までに縮小してしまうのです。

利益の7割を占めるフィルム事業での破壊的イノベーションの出現に対し、その破壊者側となったのも富士フィルム自身でした。またフィルム売上が拡大中の1988年に世界初のフルデジタルカメラ

2020年の主な国の1人当たり名目GDP 単位:ドル

1	ルクセンブルク	116,233
2	スイス	87,025
3	アイルランド	85,514
5	米国	63,285
13	ドイツ	46,253
18	英国	41,207
19	日本	40,048
20	フランス	38,788
21	イタリア	31,770
22	韓国	31,631

出所:OECD、内閣府

「FUJIFILM DS・1P」を開発。その後「FinePix」をコンシューマ向けに展開します。自社の商品が自社の別の商品を浸食するカニバリゼーションを起こしながらもデジタル商品への取り組みを進めます。

そして1990年代末から数年間は世界のデジタルカメラ市場のシェアを30%以上確保するまでに成長します。反面、デジタル化はアナログより差別化が難しく、さらに異業種からの参入障壁も低くなり、2000年代前半にはデジタルカメラ市場はメーカーが乱立し価格競争に陥ります。これにより富士フィルムはついにフィルム事業の収益をカバーできなくなりました。

2001年度までは10%以上あった営業利益率は年々減少し、2006年度は2.6%となります。

デジタルによる破壊的イノベーションを知る富士フィルムはここで思い切った改革を断行します。

2003年にCEOに就任した古森重隆氏(現最高顧問)は2004年から2009年にわたる中期計画「VISION 75」を打ち出し、経営全般に関わる徹底的な構造改革と新たな成長戦略の構築に着手しました。古森社長は自らのリーダーシップの元、社員の危機意識を高め、ビジョンと戦略で方向性を示し、周知徹底しました。コミュニケーションの障害となっていた

組織構造上の問題を取り除き、従業員の自発性を促したのです。

これにより2007年には化粧品品の「アフタリスト」の発売や2008年の医薬品分野への本格参入が図られました。2022年の富士フィルムは2期連続で最高益を記録する見込みです。改革によって生れたヘルスケアやバイオ医薬が業績を牽引、それを支えるのがDXなのです。

この事例には前号で触れさせて頂いた「トラスコ中山」と共通する二つの段階が存在します。最初に効率化や商品化のためにデジタルを取り入れられていること、その後イノベーション創出のための組織改革を行っていることです。

これらの例のごとく、デジタル化の取り組みから組織改革に進む工程を考えると、時間的にもデジタルへの取り組みはもう待ったなしであることを改めて考えさせられます。

デジタルを取り入れながら新たな時代に生き抜くための組織改革を断行する。おのずと手段としてのDXが事業のあるべき姿を支え、新たな価値を生み出していく武器になっていくのが想定できるので

トヨタやロイヤルの事例を振り返っても、会社を変革するには経営者の強い意志が必要でした。

今こそ経営者のリーダーシップが問われている時であることは間違いありません。



しばた たかゆき  
1989年エフソ販売株式会社入社。営業、販売推進、企画を経て2011年ザック・ストラテジー株式会社を設立。趣味は読書、座右の銘は「本気挑戦思いやり」。