

# 松村通信第122号

2021年12月6日  
松村勝弘

## 猿でもわかるDX

**人間は猿である** 最近DX(デジタルトランスフォーメーション)という言葉が流行っている。気になっていたもので、まず手始めに西山圭太著・富山和彦解説『DXの思考法』(文藝春秋、2021年)を読んでみた。それを読み終える前後に、『日経ビジネス』2021年11月29日号に「DX人材の作り方 リスキリングでの成長再び」という特集が組まれていた。リスキリングとは、「DX……に対応すべく、営業職がデータ解析のスキルを身につけるなどを主にIT分野の技能習得」(11頁)のことであるとされ、いまやビジネスにおいてDXを知ることが必須となっているわけである。

かつて、私が学生時代技術論担当の星野芳郎教授がいわれた言葉が耳に残っている。それが冒頭の「人間は猿である」という言葉であった。世の中どんどん進んで行くけれども、人間にはどうしても動物の本能、さらには感性がついて回っている。それを忘れてしまうととんでもない方向へ行ってしまふ、というような意味だったと思う。DXにもそれを感じる。デジタルという言葉が一人歩きし始めているという警鐘が鳴らされている。酷い場合はデジタル化が自己目的化して、ビジネスモデルの変革に至っていないという。人の現場、ビジネスの現場が変革されなければならないというわけだ。それはその通りだろうが、人間は猿であるのであるから、エンドユーザーである人間の生活にまで降りてこないといけないのではないかと感じるのである。

**流行語の危うさ** DXという言葉が、いつ頃から使い始められたのだろうか、調べてみた。日経4紙記事で「デジタルトランスフォーメーション」という用語を使った記事がいつ頃から登場したのかを調べてみた。なんと、初出は2015年11月と、新しい。それも同年11月10日、11日と二日間にわたって行われた「日経フォーラム世界経営者会議」関連の記事が最初なのである。いわば仕掛け人は日本経済新聞だったということになる。さらに、経済産業省がこれを後押ししているように見える。「2025年までにシステム刷新を集中

的に推進する必要がある――。経済産業省は18年9月に公表した『デジタルトランスフォーメーション(DX)レポート』でこう記載した。いわば国が企業に対して基幹システムの刷新を迫った格好だ。言うまでもなく、システムの更新時期は企業が独自に判断すべきこと。異例の報告書と言ってよい。』(『日経産業新聞』2018年11月9日号)上記レポートのサブタイトルがまた「～ITシステム『2025年の崖』の克服とDXの本格的な展開～」と、なんともおどろおどろしい。

しかもデジタルトランスフォーメーション」という用語自身きわめてミスリーディングであることがわかる。その英語表記はデロイト・トーマツによると「Business Transformation with Digital」なのである。邦訳すれば「デジタルによる経営の変革」とでもなろう。デジタルという言葉が冒頭に使って、人を驚かそうとしているかに見える。そしてまた、それにミスリードされた「ビジネス変革」よりも「デジタル化」という理解を先行させている場合もあるという。確かに今回のコロナ禍でも官庁のデジタル化が遅れていることは事実だし、それもあってデジタル庁なども設置されたばかりだ。だから、あえてデジタルという言葉が先行させる意図もわからないではない。

**DXって何だ** とにかくデジタルというのだから、ITに関わっているには違いないと思われるが、もっと広いし、深い。一歩ずつ読み解いていきたい。宇野智之「DX(デジタルトランスフォーメーション)とは? 意味・定義をわかりやすく解説」2020.7.17 ([https://monstar-lab.com/dx/about/digital\\_transformation/](https://monstar-lab.com/dx/about/digital_transformation/))では、「デジタル技術を浸透させることで人々の生活をより良いものへと変革すること。既存の価値観や枠組みを根底から覆すような革新的なイノベーションをもたらすもの」と書かれていて、さらにわかりやすくするために、具体的にこう書かれていた。

### ① デジタイゼーション

・フィルムカメラをデジタルカメラに変える  
↓

### ② デジタイゼーション

・写真現像の工程がなくなり、オンライン上で写真データを送受信する仕組みが生まれる  
↓

### ③ デジタルトランスフォーメーション

・写真データを使った新たなサービスやビジネスの仕組みが生み出され、SNSを中心にオ

デジタルトランスフォーメーション関連日経4紙記事件数	
掲載年	件数
2015	5
2016	42
2017	50
2018	88
2019	178
2020	1052
2021	2035
11月30日まで	

ンライン上で世界中の人々が写真データをシェアするようになる

さらに、経済産業省のサイトから引用して、それがビジネスにもつ意味が紹介されていた。すなわち「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と。

でも、これだけではDXの広がりはまだ十分伝えられていない。

『DXの思考法』そこで、先ほどの著書『DXの思考法』を見てみたい。その第1章は「デジタル時代の歩き方」となっていて、まずはデジタル時代について考えられている。だから「あなたが経営する立場に立っているとして、DXに取り組むうえで、システムの技術的構成から、企業間関係、日本企業の組織風土に至る幅広い話の全体像をどうとらえて、どういう手順で考えたほうが良いのか。その基本的な視座を提供することができないか。それが本書で取り組もうとしていることである。」(14頁)といわれている。そして、「高度成長期の成長を支えたカイシャや日本産業のもっていた基本的な原理やロジックと、現在のグローバル経済を突き動かしているロジック、デジタル化のロジックとが合わなくなってしまっている。換言すればタテ割りの行動様式とは合わない、デジタル化のロジックがある、ということである。」(15頁)これを理解することがデジタル時代の歩き方だというわけである。

そこで「デジタル化のロジックとは『具体ではなく抽象』だということ、つまり『この手を打てば目の前にある具体的なもの以外のものを含めて、何でも処理・解決できてしまうのではないか』という発想である」(42頁)という。そして、「デジタル化の時代に不可欠なのはこの『まずは抽象化してみ、それから具体化する』、つまり感覚的に言えば『上がってからはじめて下がる』という発想である」(43頁)という。

デジタル化では下図のように、「こうした



篠崎 裕介 | 決定版 #DXの思考法 #西山主太 総まとめ (https://note.com/shinojackie/n/ndb08ebc0489a) より。

レイヤー構造ができることで、これまではなかったような新しいソリューションを次々に実現してしまうことになる。これもまた、

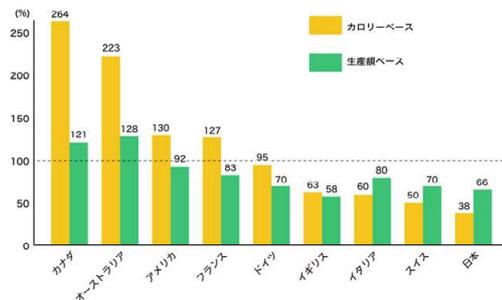
単一の製品を作るためだけにあるピラミッド構造との決定的な差だ。レイヤー構造は、まさに日本企業が今やらなければいけないこと、日常的に[守備位置の決まっている野球と違ってフィールドを駆け回る]サッカーをするための仕組みなのである」(70頁)という。

発想の転換が求められている。ハードウェアの問題でなく、まさに課題を発見しこれを解決することが求められているのである。猿同様生きる人間の課題の解決が求められているのである。DXはカイシャで行われる必要があるのも、まさにそれはCX(コーポレート・トランスフォーメーション)であり、カイシャが変われば産業も代わりうるのである。それがIX(インダストリー・トランスフォーメーション)である。このIX時代の歩き方の正誤表が下記ように示されている(194頁)。

正	誤
課題から考える	手元にある解決策から考える
パターンを探る	既存のカテゴリー、ルールを当てはめる
アジャイルにこなす	要件定義をしっかりと書く
抽象化する	目の前の具体に囚われ、さらに細分化する

人間は猿である(その2) とはいうものの、DXはエンドユーザーである[猿としての]人間のためにあるはずである。人の生活の基本は、衣食住である。とりわけ食べないでは生きていけない。とすれば、食料生産がいかに大事であるかがわかる。日本は食糧自給率は先進国中で最低である(下表参照)。

日本と世界の食糧自給率比較



資料 | 農林水産省「食料自給率の現状と課題について」より作成

<https://www.sangyo.net/contents/myagri/zikyuru.html>

「食べる」という基本を忘れてDXを叫ぶのも変な話だ。そういう大きな基本を踏まえたうえで抽象化し、DXを考えなければならぬのではなかろうか。人々の生活の質を向上させるためのDX、CX、IXはいかなるものであるべきだろうか。

HP, FBを見て下さい。又何でも意見を。皆さんのご意見を歓迎します。HP (<http://www.ritsumei.ac.jp/~matumura/>) もご覧下さい。フェイスブックもやってます。また、メールで意見交換しましょう。メールをよこして下さい ([matumura@mba.ritsumei.ac.jp](mailto:matumura@mba.ritsumei.ac.jp))。