

2020年12月14日
No.2020-033

デジタルトランスフォーメーション(DX)に 挑む老舗企業の実像

調査部 主任研究員 佐藤 浩介

《要 点》

- ◆ 老舗企業は中堅・中小規模のものが多く、さまざまな事業環境の変化を乗り越えながら地域経済・社会を支えてきたが、ここに来て倒産、休廃業・解散件数が増加傾向にある。地域経済の長期停滞や後継者難、さらには新型コロナ禍にも直面し、厳しい経営環境に置かれていることが推測される。そうしたなかで、逆境を生き延びる手段として、デジタルトランスフォーメーション(DX)に取り組む老舗企業が出現している。
- ◆ 本稿では、業種別にみて企業数の多い、旅館・ホテル業、清酒製造業、服小売業、一般土木建築工事業、飲食業の5業種から各々1社を選出し、その取り組みを概観・比較考察した。その結果、デジタル技術の導入にとどまらず、①業務プロセスや人員配置も見直すことによって、自動化・合理化で生じた余力を、人が行ってこそ威力を発揮できる業務に振り分けることで付加価値の向上を実現している、②知見や情報を一元化したうえでデータとして集積を図り、属人的であったものを社員全体が共有できるものにしてさまざまな用途で活用している、という類似性が確認できた。
- ◆ さらに、これらの企業では、①経営者が自社の抱える経営課題を認識し、デジタル技術を通じて変革していこうという強い意志を持っている、②社員の仕事に対するモチベーションの向上を図っている、③企業内にIT・デジタルを理解し中心となって実践する人材が存在する、の3点においてほぼ共通していることも明らかになった。
- ◆ 老舗企業の事例からわかるとおり、DXは決して大企業にしかできないことではない。中小企業も自社の課題を解消するためにデジタル技術を活用して事業を変革していくことは十分可能であろう。

本件に関するご照会は、調査部・主任研究員・佐藤浩介宛にお願いいたします。

Tel: 090-6477-3677

Mail: sato.kosuke@jri.co.jp

日本総研・調査部の「経済・政策情報メールマガジン」はこちらから登録できます。

<https://www.jri.co.jp/company/business/research/mailmagazine/form/>

本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。本資料は、作成日時点で弊社が一般に信頼出来ると思われる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を保証するものではありません。また、情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがありますので、ご了承ください。

1. はじめに

デジタル技術を駆使しながら、これまでにない自由な発想で事業を展開する企業として、真っ先に思い浮かぶのはスタートアップ（ベンチャー企業）であろう。スタートアップにそれが可能であるのは、ゼロからのスタートであるため過去のしがらみに束縛されることなく、身軽で俊敏に動けることによる。

スタートアップと対極にあるのが老舗企業といえる。環境変化への適応力が高いために長期にわたり存続できたとはいえ、伝統を重視する経営姿勢、代々引き継がれてきた取引先や顧客、長年勤めてきた社員を抱え、新しい取り組みを始めるには様々なしがらみも多い。

そうしたなか、積極果敢にデジタル技術を活用しながらビジネス手法を変えるなど自己変革して生き残りを図る、すなわちデジタルトランスフォーメーション（DX）に取り組む老舗の中小企業がここに来て登場している。これは、デジタルから最も遠いとみられがちな老舗企業であっても、存続のために DX に取り組む必要性が生じつつあることを示唆するものである。

本稿では、それら老舗企業に焦点を当てて、具体的な取り組みや特徴について考察することにより、中小企業が生産性を向上させるための一つの手段である DX に取り組む際の視点を提供したい。

2. 老舗企業の概観

DX に取り組む老舗企業の個別論に入る前に、わが国の老舗企業の状況を概観してみよう。

（1）社数と規模

2018年時点の帝国データバンクの調査によれば、同社が「業歴100年以上を有する企業」と定義する老舗企業は、全国に約33,000社存在している。これは世界的にみてもきわめて多い。日経BPコンサルティング・周年事業ラボの調査¹によると、創業100年以上の企業数の41.3%は日本企業であり、世界で最も多い。

老舗企業を年商ベースで見ると、1億円未満が約13,000社で41%、1～10億円未

（図表1）年商別老舗企業数（2018年）

（社、%）

年商	社数	割合
1億円未満	13,786	41
1～10億円未満	12,986	39
10～100億円未満	4,919	15
100～500億円未満	1,000	3
500億円以上	568	2
合計	33,259	100

（資料）帝国データバンク『老舗企業』の実態調査（2019年）

満もほぼ同様に13,000社近く、39%を占めている（図表1）。年商10億円未満の会社が80%と、太宗が比較的小規模な業容であることがわかる。

¹ 日経BPコンサルティング・周年事業ラボ「世界の長寿企業ランキング、創業100年、200年の企業数で日本が1位」

(2) 細分類別でみた業種

同じく帝国データバンクの調査で老舗企業を業種別で見ると、元々の本業を廃業し、営業していた場所を他の企業に貸す「貸事務所」が894社と一番多い(図表2)。「老舗企業」という言葉から連想される一般的なイメージとは異なるものの、本業が時代に合わなくなるなか業態転換することで生き残りを図ったと捉えることができる。二番目に多いのが、日本酒を醸造する「清酒製造」の801社である。清酒製造が、以前からの本業を継続している老舗企業の業種のトップと考えてよいだろう。酒関連では「酒小売」が611社で4位に、また、「酒類卸」

(図表2) 老舗企業の業種(細分類別)(2018年)
(社)

業種	社数
1 貸事務所	894
2 清酒製造	801
3 旅館・ホテル	618
4 酒小売	611
5 呉服・服地小売	568
6 婦人・子供服販売	535
7 木造建築工事	492
8 一般土木建築工事	479
9 酒類卸	475
10 土木工事	434

(資料) 図表1と同じ

が475社で9位に入っている。上位10業種5,707社のうち、酒関連が合計で1,887社ランクインしており、酒関連の業種に老舗がいかに多いかがわかる。旅館・ホテルが618社で3番目に多く、古くから続く旅館が日本各地に点在していることが確認できる。そのほかに企業数が多い業種として、服の小売関連(呉服・服地小売568社、婦人・子供服販売535社)、工事関連(木造建築工事492社、一般土木建築工事479社、土木工事434社)が続く。

(3) 地域経済・社会を支えてきた老舗企業の変調

老舗企業は、これまでさまざまな事業環境の変化を乗り越えながら存続してきた。その背景には、「社是」に代表される明確なビジョン、環境変化への適応力の高さ、ブランド力の高さなどがある。メディアでは、有名な製品を製造販売する大手企業を老舗企業の例として紹介することが多い。しかし実際には、中堅・中小企業が多く、しかも酒関連に象徴されるように、地域密着型が多いことが確認できる。老舗企業は地域に税収と雇用をもたらすにとどまらない。地域の経済団体の要職を担う、商店街の運営や祭などの伝統行事に積極的に貢献するなど、地域経済・社会を支え、さらに、地域を代表する企業として住民が誇りに思う、いわば地域の「顔」としての役割を果たしてきた。

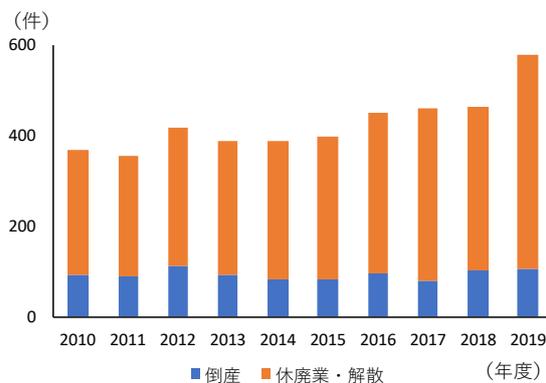
ところが、ここにきて老舗企業に変調がみられる。帝国データバンクの調査²によれば、老舗企業の倒産、休廃業・解散件数は、2015年度以降5年連続で増加して、2019年度に

² 帝国データバンク[2020].「老舗企業の倒産など 全国で579件、過去最多を更新～小売・卸売など流通業種で急増 新型コロナによる老舗倒産も発生～」

は前年比 24.5%増の 579 件となり、件数・増加率ともに過去最高を大きく更新した（図表 3）。この間、全企業の倒産、休廃業・解散件数自体はむしろ減少基調にあり（図表 4）、老舗企業がとりわけ厳しい経営環境に置かれていることが推測される。

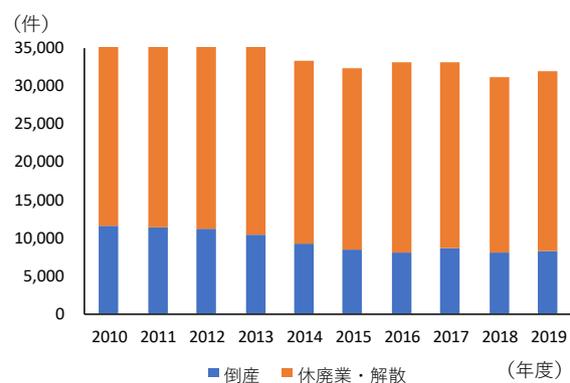
地域経済の長期停滞、後継者難、労働力不足、顧客ニーズの変化などに直面し、適応力に秀でているはずの老舗企業であっても存続が難しくなっている現状を示しているのであろう。なお、2020 年度には、新型コロナウイルス感染症による悪影響で 2019 年度をさらに上回る規模で倒産、休廃業・解散件数が増加すると予想される。

（図表 3）老舗企業の倒産、休廃業・解散件数



（資料）帝国データバンク「老舗企業の倒産など 全国で579 件、過去最多を更新」

（図表 4）全企業の倒産、休廃業・解散件数



（資料）帝国データバンク「全国『休廃業・解散』動向調査(2019年)」

（４）注目した企業事例

老舗企業が逆境にさらされるなか、生き延びる手段として DX に取り組むところが、数は少ないながら出現している。本稿では、（２）の分布を参考に、企業数の多い旅館・ホテル業、清酒製造業、服小売業、一般土木建築工事業の 4 業種、それに大分類の業種分類で全体の約 1 割を占めるサービス業のなかから飲食業を加えた 5 業種について、それぞれ 1 社ずつを選出して DX の取り組み事例として考察することにする。

選定にあたっては、まず、各社とも創業ないし設立から 100 年程度の長い業歴があることを出発点とした。ただし、建設業の場合、高度経済成長期に設立された企業の数に圧倒的に多い一方で、創業 100 年以上の企業はほとんどみられない。このため、戦後まもなく設立され 70 年の業歴がある C 建設を選出した。また、服小売業以外では、その企業が提供する製品・サービスや経営手法が、外部の賞を受賞して客観的な評価が高いことを基準に加えた。服小売業については、それに該当する企業が抽出できなかったため、2010 年代半ばからオーダースーツの製造・販売で先取的な EC ビジネスを推進することで知られている B 社を選出した。選出した 5 社の概要をまとめると図表 5 のとおりである。

(図表 5)DXに取り組む老舗企業の概要

名称	所在地	業種	設立・創業	社員・パート数	主な受賞歴等
ゑびや	三重県	飲食業	1912	50	「第3回日本サービス大賞 地方創生大臣賞」ほか受賞
元湯 陣屋	神奈川県	旅館業	1918	40	「第2回日本サービス大賞 総務大臣賞」を受賞
A酒造	中国地方	清酒製造業	1860年代	約20	某日本酒コンクールで入賞
B社	関東地方	服小売業	1920年代	約300	-----
C建設	関東地方	建設業	1950年代	約80	建設現場の先進的な取り組みを表彰する賞を受賞

(資料)各種資料から日本総合研究所作成

3. 老舗企業の DX 取り組み事例

(1) 飲食業：ゑびや

ゑびやは、例年 1,000 万人以上の参拝客が訪れる伊勢神宮のある三重県伊勢市において、社員（パートを含む）約 50 人で食堂を営む、創業 100 年を超える飲食業である。同社は、船井財団主催の「グレートカンパニーアワード 2019」の「ユニークビジネスモデル賞」や、日本生産性本部主催の「第 3 回日本サービス大賞（2020 年）」の「地方創生大臣賞」を受賞している。

ゑびやは、業務運営・経営管理の向上のために、DX に取り組んでいる。大手 IT 企業に勤めていた前社長の娘婿が 2012 年に同社に入社し、専務から社長に転じたのを機に取り組みを本格化した。来客数や注文メニューなど過去のデータ、気象などの外部データ、店外に設置したカメラが映す往来人数などを一元管理し、それらを基に、機械学習を用いてその日の注文メニューと時間毎の来客数を推計する仕組みを開発したほか、仕入発注作業などを自動化した。

こうした業務効率化に伴い、社員は顧客対応に時間を割くことが可能となり、サービス品質が改善するとともに、地元食材を使ったオリジナル料理の構想を広げることができた。それが顧客の評判となって大手グルメサイトの評価が向上した。このほかに、その日の天候と過去のデータの分析から、店の前を往来する人たちの目を引くような店頭のディスプレイに変えるなどの営業プロモーションにも取り組んだ。それら一連の取り組みから来客数や客単価の向上が実現した。その結果、2012 年から 2018 年の 6 年間で、売上高が 1 億円から 4.8 億円へ、経常利益が 200 万円から 2,000 万円へと大幅な増収増益となった。

同社は業績向上を受けて、社員の昇給を実施した。また、来客予測により長期的な見込みを立てられるようになったことから、社員の 2 週間連続休暇が可能になるなど、社員の福利厚生面での充実が実現した。

(2) 旅館・ホテル業：元湯 陣屋

元湯 陣屋は、大正時代に神奈川県で創業された、客室数 18 室、社員数 40 名の温泉旅館である。2018 年に「第 2 回日本サービス大賞（2018 年）」の「総務大臣賞」を受賞している。

元湯 陣屋は、顧客情報管理・業務運営・経営管理の向上を目的に DX に取り組んだ。2009 年に大手メーカーに勤務していた現経営者が就任する時に発案し、実行に移したものである。システムエンジニアを経験し IT の知識のある社員 1 名を担当に任命して、大手 IT 企業のクラウドアプリケーション・プラットフォームをベースに、クラウド型基幹システムを独自に開発し、すべての業務の統合を行った。これにより、IoT を活用した旅館内情報の一元管理や、経営状況の日次把握が可能となり、社員の作業負担は軽減し、逆に接客の時間が増え顧客に対するサービスの質を向上させることができた。

一般に旅館が収益率を高める有力な方法として、リピーターを増やすことが挙げられる。リピーターは多くの場合、手数料が発生するエージェントを通さず旅館に直接予約を行うためである。元湯 陣屋では顧客がリピーターかどうかの情報が社員全員に共有された。それによって、電話で予約に対応する社員が、リピーターにはたびたびの利用に対する御礼などを申し添えることが可能になっている。あるいは、リピーターの苦手な食べ物の情報が調理場にも共有され、顧客に尋ねなくても調理士たちが当日の献立を調整し、変更することができるようになった。このようにしてリピーターの満足度を高め、元湯 陣屋への親近感を一層醸成することに努めている。

また、それまでベテランの門番が来訪する顧客の自動車ナンバーを確認したり、湯守が露天風呂の湯温管理を行ったりしていたのを、モニターやセンサーといった IoT 機器を導入することによって、きめ細やかさを保ちつつも、他の社員でも担当できるようにした。このような体制の構築により、それ前はパート・アルバイトを含めて 120 人態勢で対応していた業務を、マルチタスク化を通じて約 40 人で対応できるようにした。

サービス向上に加えて社内コミュニケーションの向上に一役買っているのが、フロント、客室、レストラン、調理場、営業などの社員全員が参加する社内 SNS である。社員らが発信した報告に対して経営者をはじめ上役が返信したり、また、顧客対応の好事例となるメッセージには「いいね！」で皆が称賛し合ったりすることで、コミュニケーションが円滑になった。

それらの結果、売上高が 2008 年の 3 億円から 2016 年には 4.5 億円へ、税引前利益は約 6,000 万円の赤字から 1.2 億円の黒字に転換した。また、こうした業績向上に併せて社員の昇給を実施するとともに、旅館休館日を 2014 年には 2 日に、2016 年には 3 日へと増やし、社員の休暇制度を充実させるなどの取り組みも行っている。

（３）酒造業：A 酒造

A 酒造は中国地方の清酒製造業者で、創業は明治時代の初めであり、現在の経営者は 10 代目になる。社員数は約 20 名で、同社の出品酒は某日本酒コンクールで金賞を受賞している。

A 酒造における DX の取り組みは、製造（醸造）管理の省力化を目的としている。日本酒の味は麴の発酵によって大きく左右され、これまでは製造を担う担当者が、夜中でも数時間ごとに麴の様子を見に行かなければならず、麴の成長を見守る時期は睡眠をとるのもままならない状態であった。そこで同社は、温度や湿度を計測できるセンサーを、地元にある web 開発会社と公的なソフト研究開発センターの協力を得て開発した。それによって、スマートフォンのアプリケーションを通じて蔵の中の麴の温度や湿度を製造現場に行かなくてもリアルタイムで把握することが可能となり、労働負担を大きく軽減することができた。この負担軽減により余力が生まれ、インターネットを活用して清酒の販売や酒造りの様子を動画配信するなど商品販売やマーケティングに取り組んでいる。

なお、センサーによる温度や湿度の計測を数年間にわたり継続することで、麴の発酵に関するデータが蓄積され、業務記録と合わせることで酒質検証が可能になり、将来的には酒づくりのノウハウを後継者に伝えやすくなることも期待されている。

（４）服小売業：B 社

B 社は社員約 300 人の企業で、関東地方に本社を構え、オーダースーツの製造から販売までを手掛ける。創業は 1920 年代と業歴 90 年を超える。4 代目である現社長は将来、父親の後を継ぐことを見越して大学卒業後に大手企業に勤め、2010 年代初頭に同社に入社し社長に就任した。

B 社における DX の取り組みは、まず自社工場に CAD（自動設計システム）・CAM（自動裁断機）を他社に先駆けて導入し、オーダースーツの低コストでの量産を実現したことである。これまで高価で特に若年層には買いにくいとされてきたオーダースーツを、低価格で販売することに成功した。

次に、スーツの販売手法を向上させるために、EC サイトをリニューアルし、モニター画面を通じて色や形のサンプルを示すシミュレーター機能を付加した。それによって、顧客は自宅に居ながら自分の嗜好に合ったスーツを選ぶことができ、自分で採寸する場合や、リピーターで採寸の必要のない場合は店舗に赴く必要がなくなった。同社はまた、収集した顧客情報のデータベースを構築し、それをいくつかのセグメントに切り分けることによって効率的なマーケティングを行っている。

このような取り組みは、近年多くのメーカーに注目されている、インターネット上の自社のサイトを通じて消費者に商品を直接販売する「D2C（ダイレクト・トゥー・コンシューマー）」の一例といえる。同社はこのようにインターネットをフル活用する一方で、店舗での採寸や工場での縫製には熟練者を充当し、オーダースーツならではの高品質を確保してい

る。

(5) 建設業：C建設

C建設は、関東地方で公共工事から民間工事までを手がける総合建設会社である。現経営者は3代目、創業は1950年代で約70年の業歴があり、高度経済成長期に創業した企業が多い業界内では老舗格にあたる。社員は約80名で、先進的なデジタル技術を用いた工事をを行う企業を顕彰する賞を受賞している。

C建設は、いまだ市場で出回っていない製品をいち早く自社に取り入れて、社内の技術レベルを向上させていくことに努めている。その一環として、一般に「スマートコンストラクション」と呼ばれる取り組みを行っている。ドローン、3Dレーザースキャナー、ICT建機などを使用し、測量、設計、施工といった工事業務全般の自動化・精密化を図るものである。たとえば、測量を人手ではなくドローンで行う、測量されたデータで工事対象物をコンピューターで3Dに復元再生する、工事に必要な土の量などを自動的に算出する、設計図をコンピューターで自動作成する、などを実施している。

こうした取り組みは、熟練工不足への対策および省力化に貢献している。工事現場に自動制御が可能な建機を導入することで、それまでは操作や工事に熟練した作業員が必要であった作業が、経験が少ない作業員でも担当することが可能になっている。これは工期の短期化にもつながり、たとえば、工事現場の測量に1週間を要していたのが、ドローンの活用により15分で完了させることに成功した。

(6) 事例のまとめ

本章でみてきた5つの事例をまとめると図表6のように整理される。これら5社は、DXの目的や手法、採用技術は区々であるが、ほぼ共通する点として以下の2点を指摘したい。

① 高付加価値の業務の増加

今回、取り上げた老舗企業は、デジタル技術を取り入れるにとどまらず、業務プロセスや人員配置も併せて見直した。人手に頼っていた業務のうち可能な部分は自動化・合理化し、それによって生じた余力を、人が行ってこそ威力を発揮できる業務に振り分けることで、付加価値の向上を実現することができた。

たとえば、飲食業のゑびやでは、料理の下準備などの削減から生まれた余力で、顧客対応・おもてなしの機会を増やし、サービスの品質を向上させている。また、旅館業の元湯 陣屋も、情報の一元化とIoTの活用によってバックヤードの仕事を減らし、その分、接客の時間を増やしている。A酒造は、製造管理の省力化と併せてマーケティングを強化した。服小売業のB社では、CADやCAMを活用する一方で、採寸および縫製は熟練者が担うことで、高品質と低コストの両立を図っている。

(図表 6) デジタル化による事業改革事例

	ゑびや	元湯 陣屋	A酒造	B社	C建設
目的	業務運営・経営管理	顧客情報・業務運営・経営管理	醸造管理	商品の低コストでの量産販売 販売手法の向上	工事全般(測量、設計、施工)
技術	機械学習(ML)	クラウド、センサー	センサー	CAD・CAM インターネット(ECサイト)	ドローン、3Dレーザースキャナー、ICT建機
変革手法	来客数や注文メニューなど過去のデータ、気象などのデータを基に、機械学習を用いてその日の注文メニューと時間毎の来客数を推計する仕組みを導入したほか、仕入発注作業なども自動化。	情報機器を統合して顧客データを整備・統合。センサー等IoTを活用して館内情報を一元管理。これにより社員のマルチタスク化が可能に。	蔵の中の麹の温度や湿度をセンサーを使って社員のスマートフォンのアプリで24時間監視し、管理負担軽減。	CAD・CAMの導入によりオーダースーツを低コストで量産化。販売手法の向上のためにECサイトをリニューアル。モニター画面を通じてサンプルを示すシミュレーター機能を付加し、顧客は自宅からオーダーが可能に。	測量でドローンを活用、施工で自動制御可能なICT建機を活用。
成果	顧客対応に時間を割くことが可能となり、サービス品質が改善。来客数や客単価の向上が実現し、2012年から2018年の6年間で売上高が1億円から4.8億円へ、経常利益が200万円から2,000万円へと大幅な増収増益。	社員の作業負担が軽減し、顧客に対するサービスの質を向上。結果、売上高が2008年の3億円から2016年には4.5億円へ、また税引前利益は約6千万円の赤字から1.2億円の黒字に転換。	余力が生まれ、酒造りの様子をインターネットで動画配信するなど製品のマーケティングや販売にも注力。	CADやCAMを活用する一方で、採寸および縫製は熟練者が担うことで高品質と低コストを両立。	工事の精密化とともに、熟練工不足への対策および省力化に貢献。さらに、工期の短期化も実現。

(資料)各種資料から日本総合研究所作成

② 「経験や勘」のデータ化とその活用

老舗企業に限らず中堅・中小企業は人材に限られ、人事異動の機会が少ないため、各人が蓄積した知見は「長年の経験」や「ベテランの勘」の形で、他の人に引き継がれず属人的となりやすい。また、それに伴い強固な分業体制が確立されることで、作業の標準化や態勢の見直しといった取り組みを実施するのが大手企業以上に困難になりがちである。本稿で選定した企業は、知見や情報をセンサーや統合システムによって一元化したうえでデータとして集積を図り、属人的であったものを社員全体が共有できるものになっている。ゑびやでは、データの活用により、それまで経験と勘に頼っていた来客数と注文メニューを的確に予測できるようになった。元湯 陣屋では、属人的で引き継ぎや共有が難しかった知見がデータ化により共有可能になった。A 酒造では、センサーデータと業務記録を蓄積していくことで酒質検証を可能にし、酒造りに携わる人材の育成に活かすことができると考えている。C 建設では、これまでは工事に熟練の技を持つ作業員が必要であったが、経験の浅い人間でも担当できるようになっている。

情報はいったんデータ化されれば、さまざまな形で加工・利用できるようになる。顧客のデータベースが構築できれば、それに基づくマーケティングが可能になる。服小売業の B 社では、収集した顧客をいくつかのセグメントに切り分けることによって、効率的な販売促進を行っている。

4. DXに取り組む老舗企業に共通してみられる特徴

5社はなぜDXにおいて一定の成果を上げることができたのか。ほぼ共通する特徴として3点を以下で指摘する。

(1) 経営者の課題認識と変革への強い意志

まず挙げられるのが、経営トップが自社の経営課題を認識し、それを解決するために強い意志を持ってDXに取り組んでいることである。一般に、老舗企業の経営者は伝統を重視する企業文化を背景に、多くの場合、経営手法が旧態依然としていてもそれを認識しづらく、また、デジタル技術を活用して事業変革を行うことまで考えが及ばない。その点、飲食業のゑびや、旅館業の元湯 陣屋、服小売業のB社の3社の経営者は、就任前に他の企業に勤めた経験があり、そこでの経験から自社を客観視して課題を認識するとともに、デジタル技術の可能性についての知識をある程度持っていた。このため、老舗企業の保守性に囚われない強い意志と相まって、DXに取り組むことができたと考えられる。

もっとも、経営者の他企業での勤務経験はDXを成功させる必須条件ではない。重要なのは、経営者が課題に気づき、それを解消するために何が必要かを認識することである。DX自体は、第三者からの助言³やITシステムベンダーなどの支援を得て実施可能である。経営者が自社の課題に気づき変革の意志を持つためには、さまざまな業種や自地域以外の人との交流の機会を積極的につくる、常日頃から最先端の動きを把握するためのアンテナを張っておく、などが考えられる。それによって自社を客観的・相対的に捉えるとともに、変革のためのアイデアを得ることができよう。

(2) 社員のモチベーションの向上

二つ目に挙げられるのが、社員の仕事に対するモチベーションを向上させている点である。

具体的にはまず、社員間や、経営者と社員の間でのコミュニケーションの活性化を図っている。旅館業の元湯 陣屋では、社員全員が参加する社内SNSが構築され、活発に利用されている。コミュニケーションが活性化すると組織としての一体感が生まれ、全社的に変革に取り組む気運を高められると考えられる。

次に、DXの成果が現れた後に社員の待遇改善を図っている。飲食業のゑびやでは、変革の成果が現れた後に社員の昇給を実施するとともに、連続休暇など福利厚生面での充実を図っている。元湯 陣屋でも業績向上に併せて、昇給の実施に加えて旅館休館日を週3日に増やして社員の待遇を改善している。待遇改善は、社員が直接的にDXを有意義なものとして実感できる重要な機会であるとともに、仕事に対するモチベーションを向上させるのに有効である。

³ 助言を依頼する第三者として、たとえば、「ITコーディネータ」が挙げられる。ITコーディネータとは、2001年、通商産業省（現経済産業省）が創設した、経営者の立場に立ちITを経営に活用する助言・支援を行うことができる知識を保有する人材に授与される公的資格で、現在全国に約6,500名が登録されている。

(3) 企業内に IT・デジタルを理解している人材の存在

最後に挙げられるのは、企業内に IT やデジタルを理解し中心となって実践する人材が存在していることである。デジタル技術を導入する際には IT 企業の協力を得るが⁴、IT 企業は往々にして実務の細かい知識に乏しい。そのため、デジタル技術と実務を結び付ける IT 人材が、DX に取り組む企業側に必要になる。自社でシステム開発を行った旅館業の元湯 陣屋では、システムエンジニアの経験のある社員 1 名がその任務に当たった。

もっとも、中堅・中小規模の企業では IT 人材の育成あるいは採用まで手が回らない、あるいは人材難のなか有能な IT 人材を採用できない状況が想定される。そこで、経営幹部の一人が IT リテラシーを身に付けるのが有効な解決策の一つと考えられる。IT に関する知識は企業経営においてもはや、会計などの財務知識や契約などの法務知識と同等の重要性を持つまでになっており、経営幹部は少なくとも基本レベルの IT 知識を身に付けておく必要がある。現在であれば、オンラインでの集中講座などを利用すれば、時間や場所を問わず基礎知識が短期間で習得可能である。実務に精通した経営幹部が IT 知識を持つことができれば、外部の協力を得てより実効性の高い DX に取り組むことが可能になる。

5. おわりに

現在、中小企業の生産性向上がわが国の重要な課題となっており、その一つの手段としてデジタル技術を活用した業務変革である DX が挙げられている。

しかし、中小に限らず多くの企業は、既存の仕組みを変えるところには踏み込まず、単にデジタル技術を導入するだけにとどまっている。それでは、多少のコスト削減は実現するにしても、大幅な生産性向上や飛躍的なサービス改善までは期待できない。

本稿で事例として考察した老舗企業 5 社は、単にデジタル技術を導入したにとどまらず、①業務プロセスや人員配置も見直すことによって、自動化・合理化で生じた余力を、人が行ってこそ威力を発揮できる業務に振り分け、付加価値の向上を実現する、②知見や情報を一元化したうえでデータとして集積し、属人的なものから社員全体が共有できるものにして、さまざまな用途で活用する、という業務変革も併せて行っている。これこそが生産性やサービスの向上、ひいてはその企業ならではの付加価値の創出を実現させる DX といえよう。

デジタルから遠いとみられがちなこれら老舗の中小企業であっても、淘汰の波が押し寄せるなかで生き延びる手段として DX に挑み、素晴らしい成果をあげている。DX は決して大企業に限られたものではないことが、これらの例からも明らかである。中小企業であっても、また社歴が長い企業であっても、経営陣の意志と従業員の協力のもとにデジタル技術を活用し事業を変革していくことは十分可能であろう。

⁴ 飲食業のゑびやでは、的確な来客予測を算出するために、データ分析を専門とする会社の協力を得ている。旅館業の元湯 陣屋では、クラウド型基幹システムのベースとなったクラウドアプリケーション・プラットフォームを保有する大手 IT 企業がシステム開発に協力している。

参考文献

- キャリアハック「老舗旅館の危機を IT で救え！ホンダを退職したエンジニアの決心と奮闘 | 元湯 陣屋 宮崎富夫」<https://careerhack.en-japan.com/report/detail/511>
- 陣屋コネクト「旅館における IoT 活用の先進事例」<https://journal.jinya-connect.com/technology/YsB65>
- 中小企業庁「はばたく中小企業・小規模事業者 300 社」・「はばたく商店街 30 選」2018 年版
https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/sapoin/monozukuri300sha/2018/seisan078_ebiya.pdf
- 帝国データバンク[2019]「『老舗企業』の実態調査（2019 年）」
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p190101.html>
- 帝国データバンク[2020]「全国『休廃業・解散』動向調査（2019 年）」
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p200107.html>
- 帝国データバンク[2020]「老舗企業の倒産など 全国で 579 件、過去最多を更新～小売・卸売など流通業種で急増 新型コロナによる老舗倒産も発生～」
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p200512.pdf>
- 日経 BP コンサルティング・周年事業ラボ「世界の長寿企業ランキング、創業 100 年、200 年の企業数で日本が 1 位」https://consult.nikkeibp.co.jp/shunenjigyo-labo/survey_data/I1-03/
- 日本サービス大賞ホームページ <https://service-award.jp/result02.html>
- 元湯 陣屋「クラウドサービス活用による 旅館改革への挑戦」中小企業庁スマート SME(中小企業)研究会 平成 29 年第 2 回配布資料
<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/smartsme/2017/170419smartsme03B.pdf>
- 元湯 陣屋ホームページ <https://www.jinya-inn.com/>
- ゑびやホームページ <http://www.ise-ebiya.com/daisyokudo/>
- EBILAB「伊勢の老舗食堂『ゑびや』が『EBILAB』に変化できた理由」中小企業庁スマート SME(中小企業)研究会 平成 31 年・令和元年第 4 回配布資料
<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/smartsme/2019/190626smartsme04.pdf>
- IT コーディネータ協会ホームページ <https://www.itc.or.jp/about/index.html>