日経ＭＪ 2020 年 8 月 31 日 付

ＤＸが迫る企業変革

伊藤元重の
エコノウオッチ

社会の変化、コロナで加速

コロナ危機の中、以前にも増してＤＸ（デジタル・トランスフォーメイション）についての言及が増えている。「デジタル技術の浸透により社会を変える」との意味で利用している人が多いようだが、それは具体的にどのようなことなのか掘りドげる必要がある。

米国のジャーナリストのトーマス・フリードマンによる「遅刻してくれて、ありがとう」はデジタル技術が社会を変えようとする状況を見事に描いた好著だが、その中でＤＸを一つの図で説明する箇所がある。

この図には二つのグラフが描いてある。一つは技術革新のグラフでこれは加速度的に伸びている。もう一つは社会や企業の変化で、これは直線的（つまり比例的）にしか伸びていかない。技術革新のスピードがあまりにも速いので、社会がついていけないのだ。この図でＤＸが示唆することは、技術革新のスピードを推進力として利用し、社会や企業の変化のスピードを速めようということだ。

残念ながら、コロナ以前の時期には、日本ではこのメカニズムが十分に働かなかった。確かにデジタル技術は加速度的に進化しているが、社会も企業も旧来のやり方にこだわって、「デジタルはデジタル、経営は経営」という姿勢が強かった。コロナ危機は、こうした状況を変えようとしている。デジタル技術の革新に対応できない企業は生き残れないということが現実化しているからだ。

問題はデジタル技術が企業や社会の姿を変えるというＤＸが、どのような形をとるのかだ。企業のビジネスモデルは、過去から蓄積された経験の上に成り立っている。色々な要素が絶妙にバランスしていて、それが日々きちっと動くことで企業は業績をあげることができる。そこに少しでも狂いが生じると企業活動は機能しない。

しかし、それを続けるだけでは、企業の中に変化や革新を生むことができない。シュンペーターが指摘したように技術革新が企業や社会にもたらす変化は創造的な破壊だ。ＤＸによって企業が大きく変わっていくためには、旧来の仕組みの一部を捨てさる覚悟を持たなくてはいけない。

そうした覚悟を持って変革に臨むことは簡単なことではない。だから覚悟を迫るきっかけが必要となる。コロナ危機で様々な面で急速な変化が起きているが、この変化こそが企業に覚悟を迫るきっかけとなる。

３密を避けて消費者が店にこなくなったこと、インターネットやスマホで商品を取り寄せる人が急増したこと、オンライン会議や在宅勤務の仕組みをうまく利用できないと仕事を回せなくなったこと、海外出張が難しい中で海外とのオンラインでの会議の重要性が増したこと。コロナ以前から言われてきたことも多いが、コロナ危機で企業に待った無しの対応の覚悟を迫ることになった。

ＤＸとはデジタル技術の革新のスピードが社会や企業の変化の推進力になることだと言ったが、コロナ危機はそうした変化のスピードを速める触媒のようなものである。

（学習院大学国際社会科学部教授）

＊この記事・写真は日本経済新聞社の許諾を得て転載しています。無断転載、複製を禁じます。