

DXとは何か

～小規模事業者にとってのとりえ方～

巷で話題のDX（デジタル・トランスフォーメーション）。実際のところ何なのか、曖昧なまま使われていることも多い。しかしこのDXの概念は、小規模事業者にとっても重要だ。

新たな顧客体験を創出する

よくDXは「単なるIT化ではない」といわれる。本来、IT化は広い意味をもつが、日本のIT化は業務効率化や自動化が中心だったと情報通信白書などで指摘されている。つまり「単なるIT化ではない」というのは「単なる業務効率化ではない」とほぼイコールとなる。

では、業務効率化でないなら何なのか。ポイントはDXの「X…トランスフォーメーション」にある。日本語に訳すと「変容」「形質転換」などが該当し、ビジネスの文脈ならば「企業（事業）変革」になる。変革というからには、既存の方向性に沿った業務改善とは異なる。新しいサービスやビジネスモデルによって、顧客に強く支持される新たな顧客体験を創出していくイメージだ。

変革を生み出すには、新しい要素を取り入れることが肝となる。そして今、テクノロジーやエンジニアリングの「民主化」という言葉が使われるように、ITツールは誰もが使いやすいものになっている。経営資源の少ない小規模事業者が、デジタル化による変革「DX」を起こすチャンスが到来しているといえるだろう。それでは、小規

顧客に支持される新たなサービス、 ビジネスモデルをつくる

模事業者がDXを実践していくにあたり、具体的にはどのようなところから検討を始めればよいのか。具体的なケース2つをもとに説明する。

① 新たな顧客接点をつくる

一つは、2020年春にコロナ禍による大きな影響を受けた飲食業のケース。外部環境の劇的な変化が起こり、変革の必然性が明確になった。店内での飲食サービス運営が制限されるなか、テイクアウトや、ウーバーイーツ、出前館などのデリバリーサービスに対応する事業者が急増した。

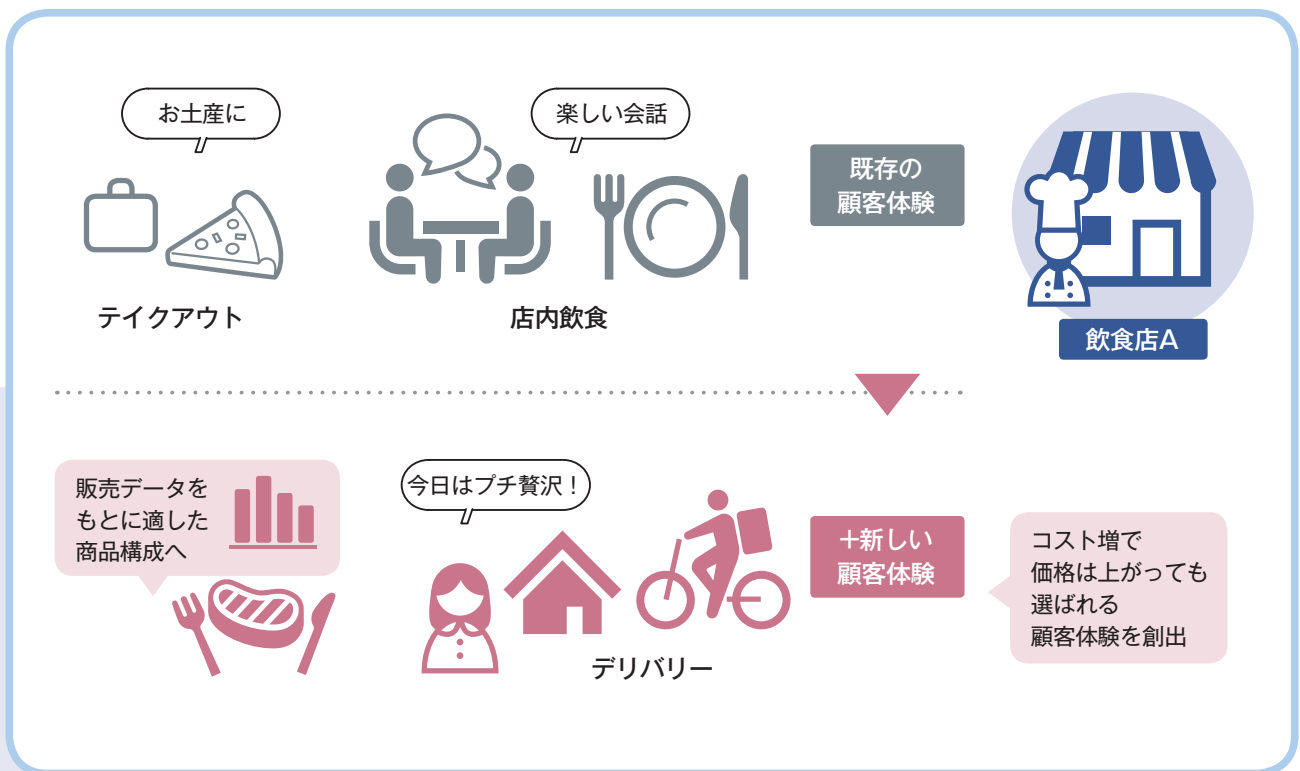
ある飲食店Aはもともとテイクアウトに対応しており、商品提供という面では、デリバリーサービスへの対応も比較的容易だった。しかし従来は店舗における対面注文しか受け付けておらず、デリバリーサービスの活用はネットで注文できる新しい顧客接点をつくるという意味をもつことになる。

このように顧客接点をデジタル化することで、既存の事業形態ではアクセスできなかった顧客にもサービスを提供していくことは、DXでまず検討しやすいところだ。デリバリーは飲食のネットショップ化といえるが、他業種の一般消費者向けネットショップはもちろん、企業間取引でECを導



吉田 明弘 よしだ・あきひろ

中小企業診断士。ソフトウェア開発会社で17年間勤務し、印刷会社の生産性向上のためのシステム開発など、多くの開発プロジェクトに参加。開発以外でも新規事業企画、新人研修、営業なども担当し、企業経営に関しても学ぶ。2016年に診断士資格を取得して独立。現在、中小機構の中小企業向けIT導入支援サイト「ここからアプリ」運営にも関与



入するケースもある。ここで注意したいのは、それによって新たな顧客体験が創出されるということ、コスト構造も従来とは異なってくることが多いということだ。

飲食店AではPOSが導入されていて、いつ何が売れたか、つねに記録している。また、デリバリーサービスも集計機能を提供している。それにより何がどれだけ売れたかを調べると、テイクアウトとデリバリーでは売れやすい商品が違うことがわかった。デリバリーのほうが単価の高いメニューが選ばれやすいのだ。少額の注文だと支払い額に占める配送手数料が割高になるため、高い商品が選ばれやすく、顧客体験としてはデリバリーが「プチ贅沢」になっていると考えられる。

店側が既存ビジネスの延長線上で捉えていたとしても、客からすれば、異なる体験を、異なるコスト構造のもとで得ている。実際には店側も手数料がかかってコスト構造が異なるため、商品構成からあらためて顧客体験を設計する必要がある。このケースのように、データをもとにして顧客体験を向上させていくことも重要であるため、POSなどデータ蓄積のためのデジタル化も検討してほしい。



教室／セミナー



既存の
顧客体験



栄養士Bさん

+新しい
顧客体験

時間と場所の制約がなく参加しやすい



チャット



Web会議



月額制オンラインサロン

これまでに醸成したつながり
を生かして新サービスに集客

できる範囲で 顧客サービス向上になることを

② 継続的なサービスをつくる

もう一つのケースはオンラインサロンだ。栄養士のBさんは、対面やオンラインで料理教室や同じ栄養士へのセミナーなどを数多く開催してきた。そのなかで、食に関わる人同士でつながりをもつて、ノウハウなどを共有できる場を提供したいという思いをもち、近年、著名人が主催して話題になっているオンラインサロンを自分でも主催することにした。

オンラインサロンではチャットやウェブ会議システムなどを使うので、必ずしも同じ時間、同じ場所を共有する必要がない。その分、メンバーも参加しやすく、住んでいる地域に関係なく、継続的な関係を構築しやすくなる。ビジネスモデルとしては、いわゆるサブスクリプション（定額制サービス）

で、単発のセミナーなどよりも収益を安定させやすいといえる。ただし、同じ顧客に継続的に価値を提供する工夫が必要で、Bさんもメンバーとのやりとりからヒントを得ながら、イベントや情報発信の内容を変化させている。

集客はSNS、ブログなどからの流入が主体で十数人が集まった。どのような事業でも同様だが、既存ビジネスと顧客層が重なる新規ビジネスの場合、普段から顧客にしっかりアプローチできていることが前提になるといえる。

以上の話から、小規模事業者にとっても「DX…デジタル化をとまなう新たな顧客体験の創出」は自然な取り組みであることが伝わっただろうか。もちろん、IoTやAIを取り入れた独自のシステムを開発する先進的なDXもあるが、まずはできる範囲で、しかし積極的に変革に踏み出してほしい。