

## サマリー

本報告書は、東北大学知の創出センターと東京エレクトロンによる 2022 年度協働プログラム「デジタル×サステナブル社会のデザイン」の社会実装プロジェクト・産学連携セミナーでのゲスト講演について取りまとめたものである。本セミナーは同年度において第 1 回から第 6 回まで東北大学片平キャンパスにて開催された。

本セミナーでは、地域企業にとって実践的に役立つ「SDGs & DX 経営のコツ」を探求してきた。多くのゲストの講話を通じて浮き彫りになったのは、KPI などの目標設定というより、その前提として、何のための DX なのか、SDGs になぜコミットすべきなのか、というマインドセットの重要性である。

第一に、DX 導入は事業変革を意識したものでなければならないということである。ワイヤードビーンズの三輪氏は、DX とは、IT を活用して新たな事業へ変革を図ることであり、現在の事業を分析し、新たな領域に IT 化を伴って進出していくことだと述べている。つまり、自分の会社にとって DX の領域とは何なのかをイメージする必要がある。たとえば販売データを活用し、顧客対応力を上げ、それまでのサービスを飛躍的に向上させることや、サプライチェーン上のメーカー・卸間での情報共有を進めることでタイムリーな商品投入を可能にさせるなど、事業の枠組みを大幅にアップデートさせることが DX の真の目的であることが分かる。その際にポイントとなるのは、常に顧客目線に立つことである。顧客がどのようなサービスを期待しているか、どうすれば満足度を高められるか、そのためのデータ活用でなければいけない。

ミヤックスの高橋氏もまた DX を「データ活用で競争力のあるミライの事業活動に転換・変革する」とものと定義する。地方の中小企業が、デジタル時代を生き抜くためには、重要な経営資源となっているデータを活用し、自分たちの本業の発展に使うことが大事だと高橋氏は指摘する。蓄積された過去のデータに対し AI などを活用しながら解析することで、新たな事業のヒントが見えてくる。たとえば小売業における適切な販売予測に基づく食品廃棄の低減や、飲食店における顧客増のための施策などに生かすことができる。

第二に、このように事業力の向上のために DX を導入することもあれば、社員の離職率防止の観点から上司と部下がコミュニケーションを図るツールとして DX が導入されることもある。ビック・ママの守井氏は、部下の不安をリアルタイムで察知する「マインドウェザー」のオンラインプログラムを開発した。日々の不安を匿名で打ち明けることも可能で、離職率の低下やパワハラ・セクハラ防止・改善に貢献し得る。働きがい重視する職場づくりは SDGs の課題達成にも寄与し得る。同社の危機感から生まれたツールであったが、他の組織にもパッケージとして売り込み横展開を図ろうとしている。自社のみならず地域企業が抱える課題を解決することは、地域の持続可能性を高める。

第三に、DX 導入を進めるにあたって自社の経営理念にも目配せする必要があるということである。グッドホールディングスの赤澤社長は Dx 化の推進により業務改善を進め、労働

時間の削減につなげている。たとえばこれまで電話受付のシステム入力統合や、作業完了報告書の現場作成の自動化などで実績が上がっている。同社では人材を大切にする社風が生きている。同社が掲げる経営理念(ミッション)はユニークで、「五方よし」(売り手よし、買い手よし、世間よし、手代よし、孫子(まごこ)よし)であり、将来世代のことまで考えたものとなっている。ミヤックスはまた「三方よしの理念を遵守し、社会の発展に貢献する」という社是のもと、時代の流れの中で「価値」に重点を置き、主事業とデータを組み合わせで価値提供することを意識してきた。また支援者側の七十七銀行も、地域全体でのSDGs推進に精力的に取り組み、「地域経済の成長」と「地域価値の向上」を目指すとしている。こうした理念に裏打ちされて、地域企業のDX導入やSDGs対応などが促進されると考える。

SDGs経営の観点からは、地域企業にとって取引先となるような大企業のSDGsの取り組みも参照される。サプライチェーン上での同期化が求められる中、取引先の大企業の動きに合わせることも必要である。東京エレクトロンのケースでは、脱炭素や気候変動問題への対応のほか、サプライチェーン上での人権リスクに対応するため、人権デューデリジェンスの手続きをとるなど、労働問題への対処も進められている。DX導入で業務の効率化を図ることは、ただ組織の生産性を上げるだけに留まらず、従業員にとってワークライフバランスの改善にもつながり得る。よりトータルに従業員の労働生活を検討する視点が重要である。

以上、地域企業が学び取れる「SDGs&DX経営のコツ」について、マインドセットのレベルで議論を重ねてきた。顧客や従業員の目線に立ったDX経営の取り組みは、サステナブルな事業の再構築につながり、SDGsと関わる社会課題の解決を支えるものとなり得る。今後は企業の現場の実情に沿った形で、KPIなどの個別具体的な経営指標の設定に向けて歩みを進めることができればと思う。

## 謝辞

熱心に聴講参加いただいた参加者のみなさま、本企画の趣旨にご賛同いただきフィードバックいただいた佐藤金属のみなさま、資金面でのスポンサーとして本セミナーを支えていただいた東京エレクトロンのみなさま、毎回のセミナーの運営を機材面含めご支援いただいた本学知の創出センターのみなさま、講演録をまとめていただいた高浦ゼミのみなさんに心より感謝申し上げます。