

「ポストコロナ時代の企業経営」

第10回「SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）とDX」

1. SXとDXは何が違うのか

第7回で、SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）とは「企業のサステナビリティ（企業の稼ぐ力の持続性）と社会のサステナビリティ（将来的な社会の姿や持続可能性）を同期化させる経営の対話、エンゲージメントを行う経営の在り方や対話の在り方」であると定義（経済産業省）付けました。換言すれば、投資家などステークホルダーを巻き込み、「企業の持続性」と「社会課題の解決」の両立を図り、長期的な持続可能性を重視した経営、端的に言えば「地球（環境）よし」「社会よし」「経済（企業）よし」の「三方よしの経営」、もっと言えば「ステークホルダー経営」と考えても良いのではないかと説明しました。

また、DX（デジタル・トランスフォーメーション）については、第2回で「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」と定義（経済産業省）しました。

ここで、SXとDXの共通点、相違点について触れておきたいと思います。SXとDXの共通目的は、単なる変化ではなく変革を起こし、企業の稼ぐ力（収益力）を高めることにあります。そしてSXは単に稼ぐ力を高めるだけではなく、社会課題も併せて解決する点に違いがあると思います。また思考タームも、どちらかというDXは短・中期思考なのに対し、SXは中・長期思考で持続可能性を追求することにあります。さらに目的達成手段は、DXはデータやデジタル技術の活用、SXはデータやデジタル技術だけでなく投資家を含む幅広い力を結集する点が異なっていると思います。

2. SXとDXを上手に活用する

SXもDXも、企業の稼ぐ力（収益力）を高める目的は共通なのですから、夫々を個別のものと考えてるのではなく、企業経営に上手に取り込んで行くことが大切だと思います。

最近、ブーカ（VUCA）という言葉をよく聴くようになりました。変動性（Volatility）、不確実性（Uncertainty）、複雑性（Complexity）、曖昧性（Ambiguity）の頭文字をとった言葉で、軍事用語として使われてきましたが、昨今のコロナ禍やウクライナ戦争、新冷戦など変化が激しく、不安定な社会情勢を表す経営用語として使われるようになったようです。

このようなブーカ時代を生き抜くためには、良くダイナミックケイパビリティが必用だと言います。具体的には

- ① 感知（センシング）・・・顧客ニーズや環境の動向を分析し、変化の兆しに気付くこと。
- ② 補足（シー징グ）・・・保有資産や知識、技術などを活用して競争力を確保すること。

③ 変容（トランスフォーミング）・・・競争力を活用できるように組織を変革すること。

正に DX そのものではありませんか？ブーカ時代を生き抜くためにも、SX を推進するにも DX が欠かせないということです。

3. SX と DX の上手な推進例

前回、「もったいないを広げよう」をモットーに、循環型社会（サーキュラーエコノミー）を目指すことで地球環境課題に貢献しつつ、事業領域や活動領域を広げて業容を拡大している好事例として埼玉県の中小企業・(株) 浜屋を紹介しました。

鉄くずの輸出→鉄に加えて銅、アルミなどベースメタル事業へ、中古家電輸出→家電に加えて家具、雑貨、ブランド品、自転車、楽器、骨董品などを国内&世界 70 カ国の最適地へ販売するリユース事業へ、金や銀、パラジウム、プラチナなどの都市鉱山事業など、鉄くずの輸出事業から見事に事業領域を拡大し、業容を拡大しました。

同社にとって大事な顧客は、商品を購入してくれる国内や世界各国のバイヤーは当然ですが、不用品を回収し納入（販売）してくれる回収業者も大変大切な顧客です。不用品がなければリユース品もないのです。回収業者から仕入れる不用品（商品）は 1 品 1 品査定し、価格付けするため時間を要し、よく長蛇の列ができていました。そこでシステム投資（25 百万円）をし、全社員に iPad を持たせ、短時間に査定できるような体制に整備しました。

結果、査定時間は 1/5 に、買取品目数も 300 品目から 1,000 品目へと飛躍的に拡大、買取品と販売品の紐づけも実現し、査定による予定額よりも高く売れた場合は回収業者へキャッシュバックする制度が実現したため、喜ばれると共に更に事業拡大に繋がりました。

今後は上記だけでなく、回収業者とバイヤーの仕入&販売情報から多様かつ有効な情報が得られ、持続可能な収益力拡大に繋がるものと思われます。 **（次回に続く）**