

# Mirai News

|みらいニュース|

第11号

Jul.2019

MIRAI Consulting Business News letter

座談会

中小企業は  
デジタルシフトで  
強くなる

特集

デジタルシフト

- デジタル体験ツアー ～中国 <sup>シンセン</sup> 深圳～
  - 管理部門のデジタル化 ～クラウドとアプリの活用～
  - 営業力強化、売上増強 ～“中小企業の”デジタルマーケティング～
- 海外拠点開設のお知らせ

# 対談 デジタルシフト

## ～中小企業はデジタルシフトで強くなる～

デジタルシフトで仕事を効率化、空いた時間を“ワクワクする新しいこと”に充当。  
デジタルシフトは、従業員の幸せ、企業の成長を実現するもの。

中小企業のデジタルシフトの秘訣を、デジタルマーケティングの専門家である大城様にうかがいました。

### STEP.1 デジタル化体験

大谷：どのようにしたら中小企業でデジタルシフトを実現できるのでしょうか？

西村：実は、**業績が好調な企業ほどデジタルシフトは難しい**です。なぜなら、既存ビジネスがうまくいってればいるほど「成功体験」が増え、デジタルシフトの必要性を感じられないからです。また必要性を理解・認識されていても、いまのビジネスが何となくうまくいっていると変化するための時間と人材を使えないため、変化を先送りしてしまいます。

福田：まずはデジタルを体験してみることからでしょうか。

大城：私は5年前に中国へ行き、デジタル化に衝撃を受けました。「日本は10年遅れているぞ」と。中小企業経営者もこういった体験をされないとマズイのではないのでしょうか。

西村：私もデジタル化先進国エストニアへ行かせてもらった経験が大きく、現地では衝撃を受けました。昨年アメリカのシアトルで「AmazonGO (Amazonの無人レジなしコンビニ)」を見たことも大きいですね。

福田：**デジタル化の最新スポットを見て、触れて、五感で感じる「デジタル化体験」**。これがデジタルシフト「STEP.1」ですね。

### STEP.0 経営者の覚悟

西村：いまは変化が早く、先が読めない時代ですので「既存ビジネスの成功体験」に捉われず、新しいビジネスに取り組むべきです。既存ビジネスが好調であれば、失敗もしやすいので、今のうちにデジタルシフトに挑むべきではないでしょうか。

大谷：BtoCでは**売上がジワジワと減少、いつの間にかリアルからEC<sup>\*1</sup>等デジタルに顧客が移っている**というケースが多いです。急変ではないので対応が遅れがちになり、デジタル化しようとした時には既に勝敗は決しています。

#### 大城 浩司 *kouji Oshiro*

KABUKI Inc 代表取締役兼CEO税理士

沖縄生まれ。約1万6500m<sup>2</sup>の大型ショッピングセンターの店長を経て、2001年楽天入社。営業本部長、商品戦略室長の兼務を経て、2015年10月KABUKI Incを設立し現職。現在は、ECに特化したマーケティングオートメーションのシステムをクラウドで提供中。



#### 大谷 公紀 *Ohtani Masaki*

デジタルシフト支援部/中小企業診断士 情報処理技術者試験 (システム監査技術者)

食品会社で研究開発、生産技術、購買業務に従事後、みらいコンサルティングへ。経営改善支援、成長支援、システム監査、情報セキュリティコンサルティング等、経営支援から業務改善支援まで多くの支援実績あり。



大城：アパレル業界ではデジタルシフトに早く取り組んだ企業が成功しています。経営者が顧客の動きを敏感に察知し、世の中の少しの変化を必要以上に捕まえ対応する「決断」をしました。リアル店舗が苦戦を強いられる前にデジタルシフトに取り組んだ結果で、危機感によるものです。

福田：経営者がいかに危機感を持つかに尽きますね。これがいえばデジタルシフト「STEP.0 (ゼロ)」です。

西村：ご支援先の現場で「今の社内の課題は何ですか？」と伺うと「人手がほしい」という声を多く聞きます。一方で「外部環境はどうですか？」と伺うと「どんどん人は採用できなくなるでしょうね」と回答されます。つまり、**「人がいないのは当たり前」の時代に人で解決できることは限界がある**ことに気づいていないことが多いように感じます。「どうしたら業務をデジタル化できるのか？」に発想を切り替えないとはいけません。日本はますます労働人口が減っていくことは間違いのない事実ですから。



大谷：オーナー経営者が多い中小企業だからこそデジタルシフトに決断、即行する事ができます。

福田：経営者の皆さまに健全な危機感を持っていただき、デジタル化体験に導くのが我々の役目です。

大城：みらいコンサルティングでも社内のデジタルシフトに取り組みられていますね。いかがですか。

西村：我々自身がデジタルシフトを体験してみないとお客様のご支援はできない、という考えで取り組んでいます。2019年1月にデジタルシフト支援部を立ち上げて、専門人材も採用しています。

大城：組織を作られたのは大きいですね。トップが必要性を説き続けられたと伺っています。

村上：私は当社に入って2年7ヶ月です。確かに入社以来、経営者はずっと「デジタル」という言葉を発しています。

大城：経営者の覚悟に尽きますね。

## STEP.2 既存業務のデジタルシフト

大谷：デジタルシフトを進めていく際、ポイントとなるのはどういったことでしょうか？

福田：実務的にはスモールスタートが有効です。業務の一部をデジタルに置き換えるところからスタートします。ゆるやかにデジタルシフトを進め、従業員の負担を減らしていくことが大切ですね。

西村：確かに、いきなり社内の全業務をデジタルシフトするのは現実的ではありません。デジタルシフトの対象業務を段階的に広げていくのが現実的なアプローチです。これがデジタルシフト「STEP.2」です。

大城：皆さまもそうでしょうが、日々の業務においては「整理整頓」が一番「面倒」です。例えば、勤怠入力や経費精算処理など。こういった「面倒」と感じるものからデジタル化するのが有効です。

大城：デジタル化とは「見える化」です。データ収集の仕組みを作り、データを整理して蓄積、データで見えるようにするわけです。そしてKPI<sup>\*2</sup>を設定して、これを追っていきます。

福田：一番「面倒」な日常業務、あるいは既存業務の一部からデジタル化していくわけですね。

大城：デジタル化できる業務は極力デジタルに置き換えて効率化しましょう。

大谷：KPI設定のポイントは何でしょうか？

大城：例えば毎週1回等、定期的に振り返りの機会を設けて目標を見直すことです。

西村：「目標設定→実行→振り返り→目標見直し」、これを短期間で繰り返すことです。振り返りはデジタル、つまり数字に基づいて行います。

大城：そう、数字です。だからデジタルが必要であり、有効です。

西村：振り返りは「ダメ出し」ではなく、「承認」が大切です。実行を認めること。KPIと承認はセットで取り組むと効果的です。デジタルによって「見える化」された数字を実行するのは、「人」です。「人」は「人同士の信頼関係があるからこそ」実行することを忘れてはいけないと思います。

大谷：デジタルシフトの対象業務を広げていくうえで留意事項は何でしょうか？

大城：やはり「目的」でしょうね。何のためにデジタルシフトを行うのか。そこが明確でないと失敗します。

村上：デジタルツールの導入が目的になってしまう「手段の目的化」ですね。私がお支援しているマーケティングツールの導入でもよく見られます。折角収集したデータが、他の情報システムや部門と連携していないために統合できず、活用できていません。全社デジタル戦略の視点が必要になります。

## STEP.3 デジタルシフトで生まれる新しい世界

大谷：既存業務のデジタルシフトの次は、より付加価値の高い業務や新しい業務にシフト、もしくは創り出す段階になります。

大城：デジタルシフトで既存業務にかかる時間を短縮し、空いた時間で何をするか。ここが一番大切です。

福田：デジタルシフトの「目的」の部分ですね。

西村：空いた時間で、「ワクワクする新しいことをする」でしょうね。それがデジタルシフトの本来の目的だと思います。結果、従業員が幸せになり、企業は成長します。

西村：我々みらいコンサルティングは、デジタルシフトをご支援するだけではありません。その先の「ワクワクするビジネス」、「新しいビジネス」、「働く人が幸せになれる組織」をご支援先と一緒に創っていきます。

村上：デジタルシフトは会社全体を変えること、企業の成長につながるのですね。

福田：だから、中小企業はデジタルシフトで強くなる。

大谷：最後に中小企業経営者の皆さまに向けてお願いします。

全員：全国の中小企業をデジタルシフトで元気にします！

\*1 Electronic Commerce：電子商取引、インターネット上の商取引

\*2 Key Performance Indicator：重要業績評価指標、目標の達成度を評価する指標

# デジタル体験ツアー

## ～中国 深圳～

### 「中国のシリコンバレー」深圳

IoT や AI などのテクノロジー分野で世界をリードする中国深圳。中国南東部に位置し、1980 年に経済特区に指定され、これまで急速な発展を遂げてきました。その勢いは、わずか 40 年足らずで、人口は 30 万人から約 1,400 万人に増加するなど、人類の歴史上比類のないスピードで発展し続けています。また、新たにスタートした「**粵港澳大湾区（グレーターベイエリア）構想**」においては、深圳や広州など 9 つの市に香港とマカオを加え、世界的なベイエリアであるニューヨークやサンフランシスコ、東京をしのぐ、人口 7,000 万近い大都市圏構築に向けて、今まさに動き始めています。

「中国のシリコンバレー」と呼ばれる深圳、この発展にあたっては、中国を代表する IT 関連企業が、ここ深圳に集まっていることも大きく関係しています。

**中国版「GAFA<sup>\*1</sup>」と呼ばれる「BAT<sup>\*2</sup>」の拠点を始め**、世界的な通信機器メーカーである華為技術（ファーウェイ）や中興通訊（ZTE）、SNS を代表する微信（WeChat / ウィーチャット）の騰訊（テンセント）、世界最大手の小型無人機（ドローン）生産メーカーである大疆革新科技有限公司（DJI）、電気自動車（EV）最大手の比亞迪（BYD）、ゲノム解析の華大基因科技有限公司（BGI）といった IT 関連企業が深圳に本社を置いています。

また、深圳は、中国において北京、上海に次いで 3 番目にスタートアップ企業が多く、その成長を支える多くの VC（ベンチャーキャピタル）、BAT などがスタートアップやベンチャー企業に対する出資や M&A を行うエコシステムを形成しています。



多数の VC やインキュベーションセンターが集まる、深圳「南山ソフトウェアパーク」。そのモニュメントには「来了、就是深圳人（来た、もう深圳人）」と刻まれている。

### 福田 芳明 Yoshiaki Fukuda

デジタルシフト支援部 / 特定社会保険労務士

大学卒業後、約 5 年間の社会保険労務士事務所での勤務を経て、当社に入社。主に、人事労務コンサルティング、アウトソーシングサービスを展開し、企業のデジタルシフトに関するコンサルティングを行っている。



今や、Google（グーグル）や Apple（アップル）、Facebook（フェイスブック）といった米国 IT 企業も、深圳に R&D（研究開発）拠点を設置している状況です。

### 深圳における「デジタル体験」

深圳では、WeChat や支付宝（アリペイ）のスマホ決済による電子マネーが日常的に使われ、キャッシュレス社会が実現しています。また、日本でも登場し始めた「顔認証決済による店舗」や、「無人店舗」といった仕組みも、深圳では以前から進んでおり、このような IoT や AI などを活用した新たなビジネスが、今も次々と誕生し、それらが日本では考えられないスピードで成長しています。

ここで日本国内に目を向けてみると、企業における「デジタルシフト」は、ビジネスの重要なキーワードとなっており、その取組みは確実に進んできています。一方で、多くの企業では、デジタルシフトの重要性は理解しているものの、肌感覚でその重要性や健全な危機感といったところまでは至っていないとも感じられます。**デジタルシフトへの取組みを進めていく上では、実際に深圳などデジタルの先進的な場所に実際に赴き、現地でのデジタル体験こそが、その最大の近道**と考えています。

みらいコンサルティンググループでは、今後もデジタル体験を目的とした視察ツアーの企画はもちろんのこと、この度、**深圳において、日系企業向けのインキュベーションセンター（「MIRAI イノベーションセンター深圳（MICS）」）を設立**し、イノベーションを求める全ての日本企業に対し、深圳での「ベース拠点」を提供して参ります。



深圳未来创新服务中心  
MIRAI Innovation Center Shenzhen

※1 GAFA…アメリカ合衆国に本拠を置く、Google（グーグル）、Amazon（アマゾン）、Facebook（フェイスブック）、Apple（アップル）の 4 つの主要 IT 企業の頭文字を取って総称する呼称

※2 BAT…中国に本拠を置く、Baidu（百度 / バイドゥ）、Alibaba（阿里巴巴集団 / アリババ）、Tencent（騰訊 / テンセント）の 3 つの主要 IT 企業の頭文字を取って総称する呼称。Huawei（華為技術 / ファーウェイ）も加わり、「BATH」とも呼称される。

# 管理部門のデジタル化

## ～クラウドとアプリの活用～

### 管理部門のデジタル化の必要性

「働き方改革」のスローガンのもと、「時間外労働の上限規制」「年次有給休暇の年5日時季指定義務」など、中小企業にも適用範囲が拡大し、人材確保や業務の効率化が必要不可欠の状況となりつつあります。

一方、当社が支援している地方の企業では、経理・財務、総務といった管理部門の人材不足が顕在化しているにもかかわらず、「日々の入金は通帳記帳で把握」「経費は紙で申請、現金で精算」など、管理部門の生産性が著しく低い状況が多く見受けられます。中小企業においてこうした状況が続けば、管理部門への人員配置による多額のコスト負担は避けられず、決算や給与計算等の業務が自社ではできなくなるという事態も生じる可能性があります。「専門家への外注で対応できるだろう」という意見もありますが、外注したい企業数が増えれば外注コストも増加し、情報が必要な時にタイムリーに対応してもらえないことも考えられます。将来的に中小企業は、必要最小限の人数で業務を効率的に運営していくことが求められるのではないのでしょうか。

### 管理部門のデジタル化とそのポイント

デジタル化を進めるにあたり何から始めたらいいかとご相談を受けることがあります。例えば「会計システムのクラウド化」「勤怠管理としてタイムカードの廃止」などが考えられますが、クラウド型のシステムを導入してもある機能の部分だけが効率化される効果しか得られません。

みらいコンサルティングが考えるデジタル化とは、「クラウド」上で複数のサービスが繋がると業務が効率化され、最終的にデータ分析が可能になるということです。相互のシステムが繋がるという意味ではパッケージ型のシステムが有効という声もありますが、これは特定の機能だけに特化しているシステムより機能が弱く、一部の機能を入れ替えて利用し続けることが不可能なため、クラウド型のシステムに優位性があるといえます。

また、管理部門だけではなくユーザーである現場社員側にもメリットがなければデジタル化は進みにくいと考えます。そのためユーザー側が利用しやすいように、例えばスマホアプリで入力したデータを勤怠管理やプロジェクト管理、経費精算等に利用することで時間と場所を選ばず、かつ重複

### 近藤 雅浩 Masahiro Kondo

公認会計士 / デジタルシフト支援部

監査法人にて、会社法監査、金商法監査、M&A 及び企業再生に関する財務調査に従事、その後、みらいコンサルティングに入社。中堅企業を対象とした組織再編、管理部門のデジタル化支援など多数の案件に関与。



入力を避けるような仕組みを構築することが必要となります。

「フロント側の入力のしやすさ×バック側のクラウドシステムの連動」こそがデジタル化のスタートです。

### みらいコンサルティングにおける事例の紹介

当社では、交通費精算はPCで金額を入力し、印刷した帳票に領収証を貼り付けており、業務日報は毎週従業員がPCで業務内容などを入力していました。こうした状況を踏まえ、「クラウド」と「アプリ」を念頭においた「Pokebiz カレンダー」を開発しました。

このシステムは、スケジュール登録を起点として交通費精算を自動化する他、スマホのタイムカード画面で出退勤の登録が可能となります。入力されたデータは、会計システムや給与システム、顧客管理システムなどに適宜連携することで、経営データがリアルタイムで見えるようになる特徴があります。



「Pokebiz カレンダー」

### データの活用

これまで述べてきたとおり、管理部門のデジタル化は中小企業にとって必要不可欠ですが、これはデジタル化の最初のステップでしかないと考えています。

さらなる企業価値向上のために、管理部門のデジタル化で収集した大量のデータや営業上の重要なデータなどを融合させ、いかに経営に活かしていくのかが、次のステップとして求められるのではないのでしょうか。

# 営業力強化、売上増強

## ～“中小企業の”デジタルマーケティング～

### デジタルを活用して営業活動を再デザインする

営業は“顧客の窓口”を担う部署です。目的は“顧客の状況と予算を把握し、必要な受注を取り続けられる”関係を構築する、その1点であるといえますが、実際は幅広い社外向け業務および社内業務を担うことが多いようです。具体的には、①大企業では調査・マーケティング部門が担う「顧客名簿作り」②顧客を訪問、信頼関係を構築し提案を行う「営業活動」③受注後、サービスを提供する「販売活動」、④業務報告や部門間連携といった「社内調整業務」の4点です。

多様な役割が求められ、働き方改革が叫ばれる昨今でも特に効率化が進んでこなかった営業部門にデジタルの力を掛け合わせ、再デザインして強化する。これが当社の考える“デジタルマーケティング”です。

### デジタル×「顧客名簿作り」の再デザイン

真に役立つ顧客名簿とは、顧客の基本情報に加えて、購入見込みや予算等の情報まで整理された名簿です。なぜなら、最も受注見込みの高い顧客に集中することで、営業活動を効率化できるからです。ここで役立つデジタルツールが、WebサイトとMA（マーケティングオートメーション）です。MAは、どんな資料をダウンロードしたか、どのページを見ていたか、顧客のWebサイト内の活動をデータで蓄積し、興味関心にあわせてメールなどで情報発信ができるツールです。営業員の成約事例や問合せ・相談への回答をサイトに記載、見てくれた人にMAで自動的に商品を紹介して反応を蓄積していくことで、営業ノウハウの共有と優良な顧客名簿作りが出来ます。

### デジタル×「営業活動」の再デザイン

興味を持たれているお客様の中には、実際の購入やサービスの利用前に説明を聞きたいという方もいます。このような場合、当社では“Web会議システム”の活用を推進しています。実際に会って得られる情報やスピード感には劣りませんが、資料などデータのやり取りも可能です。訪問活動の補完方法

### 村上 光義 Mitsuyoshi Murakami

デジタルシフト支援部／コンサルタント

消費財メーカーで、営業・商品企画・営業推進業務を経て当社入社。経営計画策定から関与し、営業・開発・企画部門に対する戦略立案、実行支援に強みを持つ。企業の営業力強化に向け、営業体制構築支援、商品開発支援、マーケティング力強化支援を行う。



として、お客様と一緒に活用を進められると相互の効率が高まります。

### デジタル×「販売活動」「調整業務」の再デザイン

受注後に重要なのが、販売活動（サービス提供）と社内連携（調整業務）です。多くの会社では、営業員がメンバーの決定や納品などのスケジュール調整を行っています。一方で、この部分を疎かにすると再販率の低下、途中解約を招くことは意識されていないのではないのでしょうか。ここで役立つデジタルツールが、セールスフォースオートメーション（SFA）です。営業日報、顧客カルテ、スケジュール管理表などを連携させており、メンバー間の連携ツールとして活用すると、顧客に適切なサービスが提供されたかを確認することができます。

### デジタル×営業がもたらす企業価値向上

強い営業体制とは、現在・未来の売上にとって有意な顧客に価値ある商品・サービスを適切に提案し、顧客から最適な評価を得続けられる企業状態です。ここにたどり着くために、あらゆる手段を講じて営業活動を再デザインする覚悟が求められます。デジタルの活用により、幅広い世界から顧客を引き付け、顧客に対する深い理解を得られ、営業員をはじめ従業員が相互連携し、より良い価値を提供し続けられる企業作りをご支援いたします。



デジタルを活用して営業活動を再デザインする



# 海外拠点開設のお知らせ *Information*

## シンガポール

### MIRAI Consulting SG Pte. Ltd.の設立

180 Cecil Street #10-02, Bangkok Bank Building, Singapore 069546

- シンガポールにて25年超の実績および経験を有するシンガポール勅許会計士グループ(Adept PAC Group (<http://reanda-adept.com.sg>))との合併により設立。
- Adept PAC Groupの有するシンガポールにおける高い専門性および現地企業への幅広いネットワークを統合しつつ、みらいコンサルティンググループのASEAN統括拠点として各国の情報やネットワークを統合し、M&Aや海外戦略構築、組織再編などを強力にバックアップします。



#### 金井 健一 *Kenichi KANAI*

公認会計士(日本)。みらいコンサルティング株 ASEAN Division 統括部長。監査法人国際部や弊社国際ビジネス部での経験を経て、2013年から5年間タイに駐在。ASEANを中心とした豊富な海外ビジネス経験を有する。



#### 松岡 靖介 *Yasuyuki MATSUOKA*

在シンガポールで約30年のビジネス経験者。豊富な経験を基に企業の営業拡大や海外ビジネス展開等の支援を実施。企業内メンバーとして意思決定に参加しながらサポートする参加型コンサルティング業務も行う。



## タイ

### FDIグループとの資本業務提携と現地駐在員の設置

FDI Accounting and Advisory Co., Ltd.  
 246 Sukkhumvit Rd. Khlong Toei, Khlong Toei, Bangkok  
 (+66) 2626-5999

- FDIグループは、1995年の設立以来、600社以上の日系企業に対して、タイ投資支援や現地での事業運営支援、ロジスティクス支援(通関業務や輸出入手配等)、人材紹介サービスを提供し、タイでの豊富な経験と広範なネットワークを有します。
- 資本業務提携後は、みらいコンサルティンググループの持つノウハウを加えて、人事制度構築、M&A、事業再生なども提供し、ワンストップでの支援を提供します。



#### 野口 直宏 *Naohiro NOGUCHI*

みらいコンサルティング株式会社 マネージャー／公認会計士  
 2007年みらいコンサルティング株入社。財務デュー・デリジェンス、事業計画策定支援、内部統制構築支援、会計監査等幅広く従事。特に近年においては、スポンサー型再生業務におけるフィナンシャルアドバイザーとして、多数の案件を成功に導く。

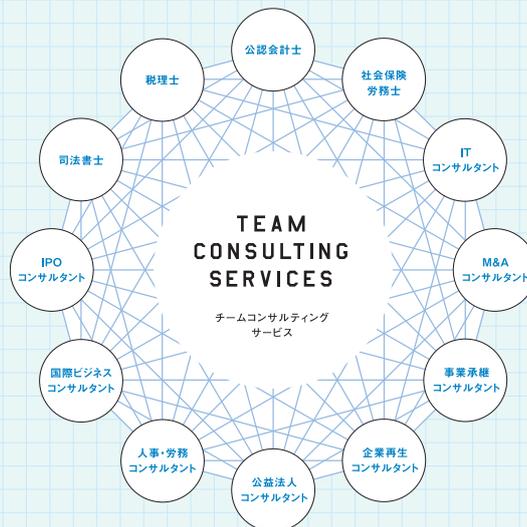


# 未来コンサルティンググループ

## SERVICE サービス

お客さま1社1社の課題発見・解決のために編成されたチーム  
 (=チームコンサルティング)によりワンストップサービスを提供する、  
 「実行支援型」コンサルティング会社です。

- 経営改善 ● 成長戦略 ● 企業再生 ● 人事労務
- M&A、グループ再編 ● 事業承継総合支援
- 会計・税務支援 ● IPO支援 ● 国際ビジネス支援



## GROUP PROFILE グループ企業概要

- 代表者 久保 光雄
- 設立 1987年4月6日
- 社員数 200名
- グループ企業
 

国内	みらいコンサルティング株式会社 税理士法人みらいコンサルティング 社会保険労務士法人みらいコンサルティング 株式会社みらいアウトソーシングSR MCA監査法人 みらいコンサルティング司法書士事務所 みらいバリュークリエイティブ株式会社
海外	唯来亜可亜企業管理諮詢(上海)有限公司 唯来企業管理諮詢(北京)有限公司 唯来企業管理諮詢(深圳)有限公司 MIRAI CONSULTING MALAYSIA SDN.BHD. Nippon MIRAI Company Limited (Vietnam) NEXT ONE株式会社 みらいCOACHING株式会社 みらいウェルス株式会社
- 本社所在地 〒104-0031 東京都中央区京橋二丁目2番1号 京橋エドグラン19階 ☎03-6281-9810
- ホームページ <https://www.miraic.jp/>

## OFFICE 拠点

- |     |              |    |              |
|-----|--------------|----|--------------|
| 東京  | 03-6281-9810 | 新潟 | 025-240-7390 |
| 大阪  | 06-6222-8330 | 広島 | 082-535-5337 |
| 名古屋 | 052-253-5628 | 仙台 | 022-713-9390 |
| 札幌  | 011-251-2280 | 岡山 | 086-800-1346 |
| 福岡  | 092-413-2220 | 沖縄 | 098-894-2669 |

上海・北京・深圳・クアラルンプール・ホーチミン  
シンガポール・タイ

### 海外Japan Desk

アメリカ(LA)／中国(大連)／台湾／香港／ミャンマー  
 フィリピン／インドネシア／カンボジア

