

経済産業省 御中



中堅中小企業(SME)のデジタル化に向けた活動のご紹介

— 「日本のSMEが世界で最もデジタル化が進んでいる状態」の構築にむけて —

株式会社 リブ・コンサルティング

2019年 10月10日

1. 弊社の紹介
2. 弊社の理解
3. 弊社の活動のご紹介

会社名	株式会社リブ・コンサルティング (英名:LiB Consulting co.,ltd.)
事業内容	総合経営コンサルティング業務 企業経営に関する教育・研修プログラムの企画・運営
企業理念	“100年後の世界を良くする会社”を増やす
社員数	単体:130名 (2018年7月) / グループ計:300名 (パートナーコンサル含む)
代表取締役	関 巖 (せき いわお)
東京本社	東京都千代田区大手町1-5-1大手町ファーストスクエアウエストタワー19F
大阪オフィス	大阪府大阪市淀川区宮原4丁目1-45 新大阪八千代ビル 10F
韓国支社	ソウル特別市 永登浦區 國際金融路 10 Two IFC 15F
タイ支社	Level29, 388 Exchange Tower, Sukhumvit Road, Klongtoey Subdistrict, Klongtoey District, Bangkok 10110



代表取締役 関 巖(せき いわお)

保有資格： 国際経営コンサルティング協議会認定
マスター・マネジメント・コンサルタント

東京大学卒業後、大手経営コンサルティング会社入社。

住宅・不動産、自動車、電機メーカー、卸売など幅広い業界のコンサルティング支援に関わり、その多くが増収増益を実現。経営再建支援にも取り組み、赤字体質の企業に対して1年で黒字化を実現するなどの実績も持つ。

入社6年目時に全社400名中トップ賞を獲得。翌期には12名のメンバーをマネジメントし、全社50チームの中でトップマネージャー賞を受賞。その後、同社史上最年少で取締役、その後専務取締役に就任し、コンサルティング部門の責任者として活躍。

2012年、同社を退職し、株式会社リブ・コンサルティングを設立。

「“100年後の世界を良くする会社”を増やす」を理念に掲げ、トップコンサルタントとして幅広い業界のコンサルティング支援に携わる。

コンサルティング活動以外にも多くの業界団体向け講演活動も行っており、年間約5,000名を動員。著書「紹介営業が面白いほどできる本」はamazonマーケティング&セールス部門1位を記録するなどロングセラーとなっている。

“100年後の世界を良くする会社”を増やす

【対象企業群】 中堅中小ベンチャーカテゴリー

“100年後の
世界を良くする
会社”とは？

- ① 世界を良い方向に変えていく、**志がある**
- ② 新しい価値を生み出す、**独自性がある**
- ③ 挑戦しつづける、**情熱がある**
- ④ 人々と環境への貢献を想う、**社会性がある**
- ⑤ 世の中に大きな影響を与える存在になるために、**業績・仕組み、人材育成、社員感動満足、顧客感動満足を追求している**

リブ・コンサルティングは、“100年後の世界を良くする会社”を増やすことを使命とし、持続可能な未来社会の創造に貢献し続けていきます。

これを実現するため、自らが100年後の世界を良くする会社である事に対する努力を惜しまず、顧客企業と共に常に進化を続け、旧来型のコンサルティングとは一線を画し、現実的に成果を実現するサービスを提供しています。

■ 経営コンサルティング会社としてのポジション

	戦略	戦術	人財育成
グローバル大手 ・官公庁	外資系戦略 コンサル ティング会社	外資系総合 コンサルティング 会社	
準大手	国内系総合コンサルティング会社		
中堅・ ベンチャー	リブ・コンサルティング		
中小	国内系コンサルティング会社		

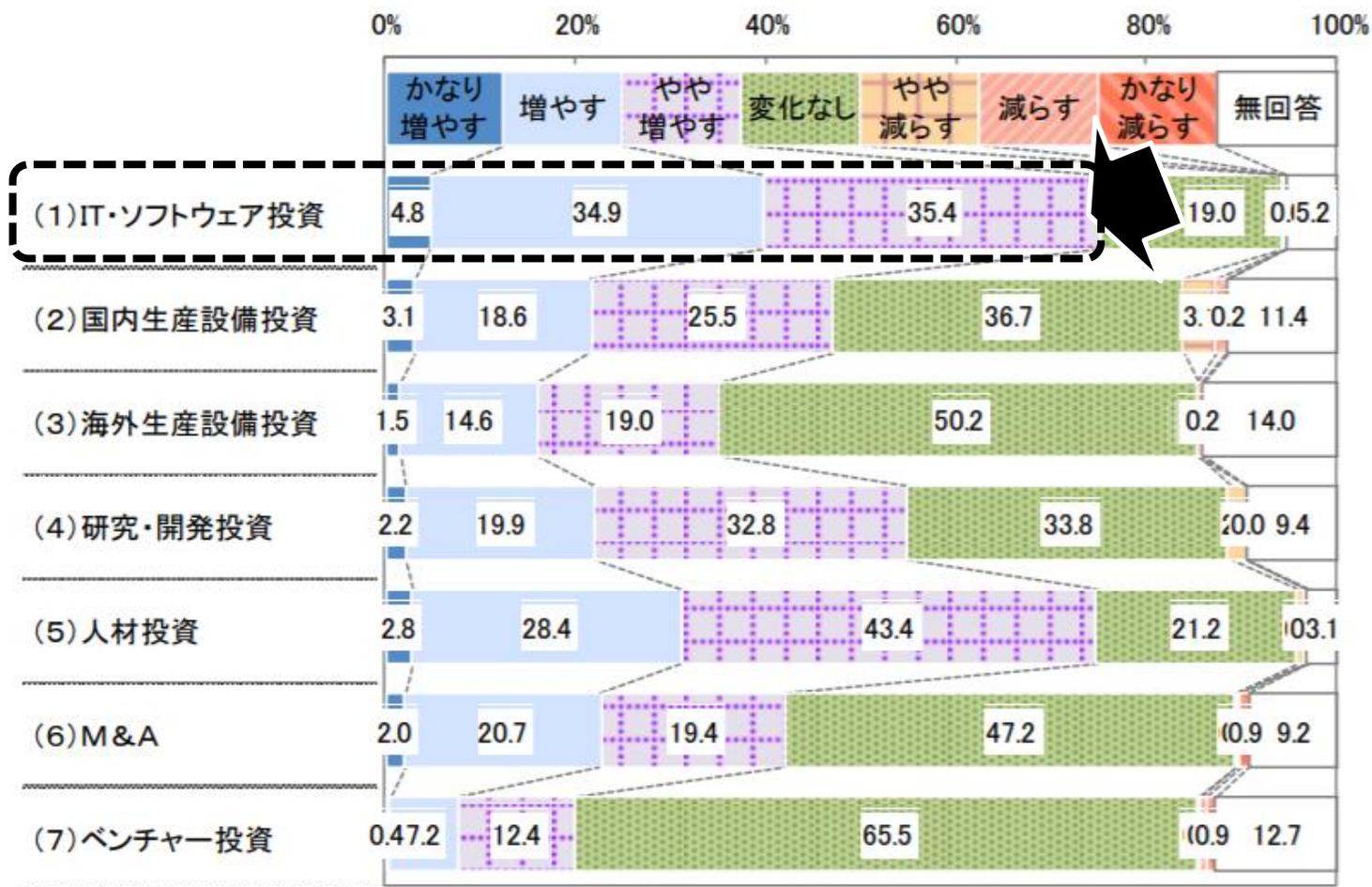
■ サービス別売上げ構成

No.	サービス内容	売上 構成
1	マーケティング&営業コンサルティング	50%
2	総合経営コンサルティング	25%
3	新規事業立上げ&新商品開発コンサルティング	10%
4	組織・人事コンサルティング	10%
5	リサーチ 他	5%

トップライン向上を実現させるコンサルティングが強み

1. 弊社の紹介
2. 弊社の理解
3. 弊社の活動のご紹介

- IT・ソフトウェアへの投資において、「かなり増やす」「増やす」「やや増やす」が7割超
- デジタル技術の進展も踏まえ、積極的投資傾向との認識



出典) 日本企業の経営課題 2018 調査結果[速報版](JMA) (N=458)

- 全てのテーマ領域において、デジタル化への取り組み(計画含む)対象となっている
- 既に取り組んでいる企業で、デジタル化の成果(有効性)を認識

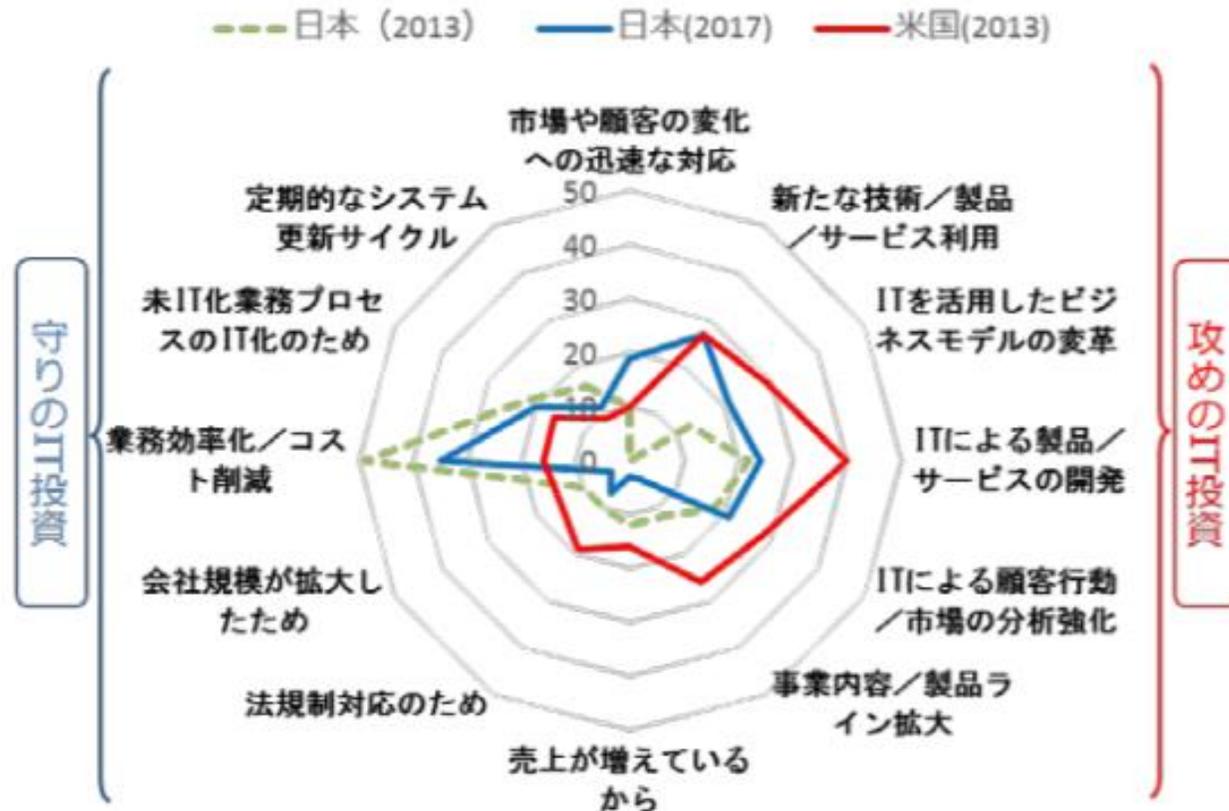


問25 付加価値向上や業務の効率化に向けた、ビッグデータやAI・IoT・ロボティクスなどデジタル技術活用
 ※n数の右側の数値は、取組状況で「既に取り組んでいる」と答えた数

出典) 日本企業の経営課題 2018 調査結果[速報版](JMA)

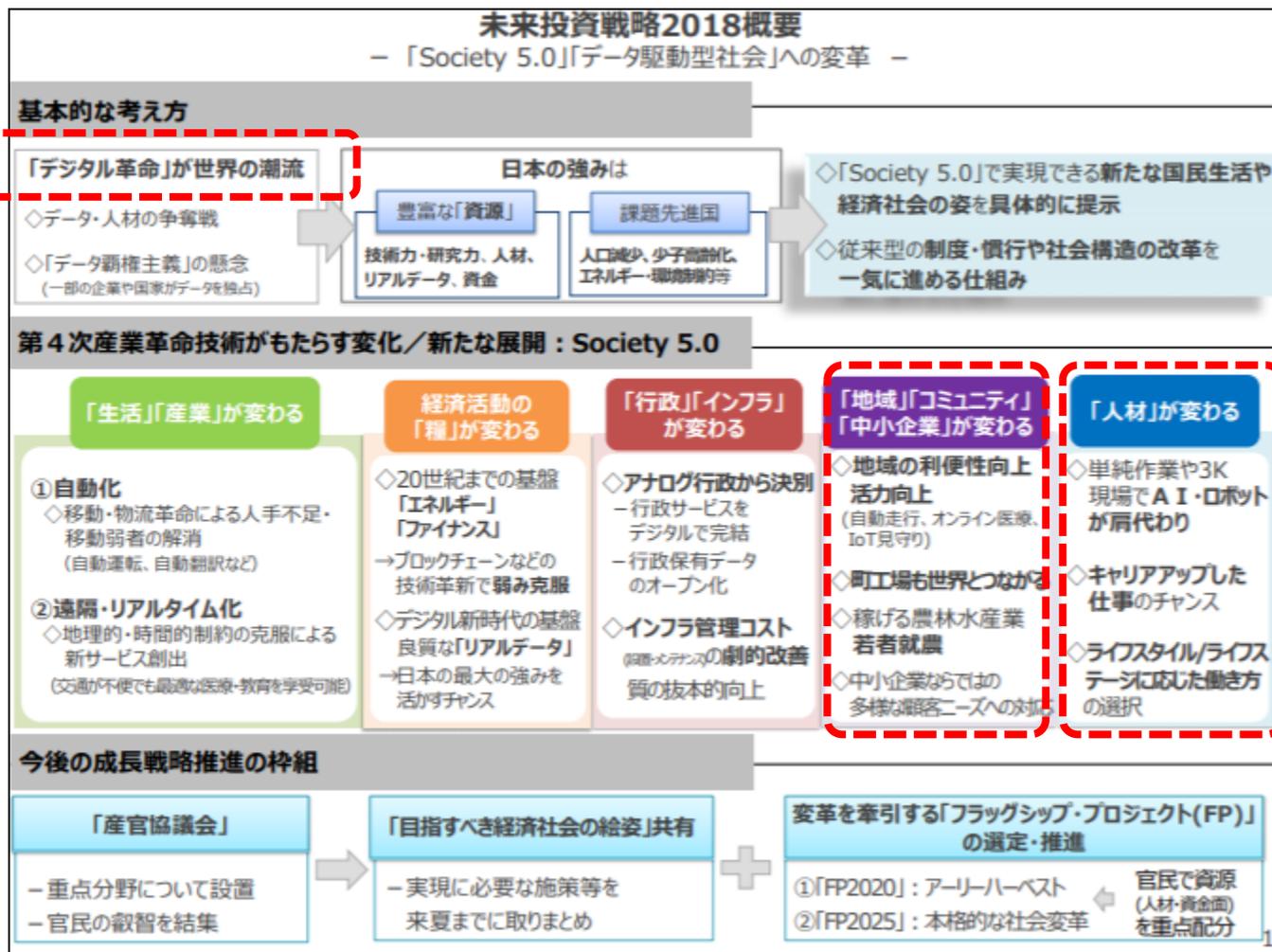
■ ITの利活用も、業務の効率性から、事業、顧客へ、と適応範囲が多様化

IT投資における日米比較



出典) 「2017 年国内企業の「IT 経営」に関する調査」(JEITA、2018 年1月)

- 「社会、事業の構造を改めてデジタルで創る転換期」との意識が重要
- 「既存の事業構造においてデジタルを活用する」でない



『Digital or die』 (デジタル化か、さもなくば死か)

ソフトバンク 孫社長
(「Softbank World 2013」の基調講演)

グローバル化、デジタル化を軸に 世界の構造が激変する

ファーストリテイリング 柳井社長
「今後の展望」(2017年4月)

Easter Parade on Fifth Avenue, New York, 13 years apart

1900: where's the car?

1913: where's the horse?



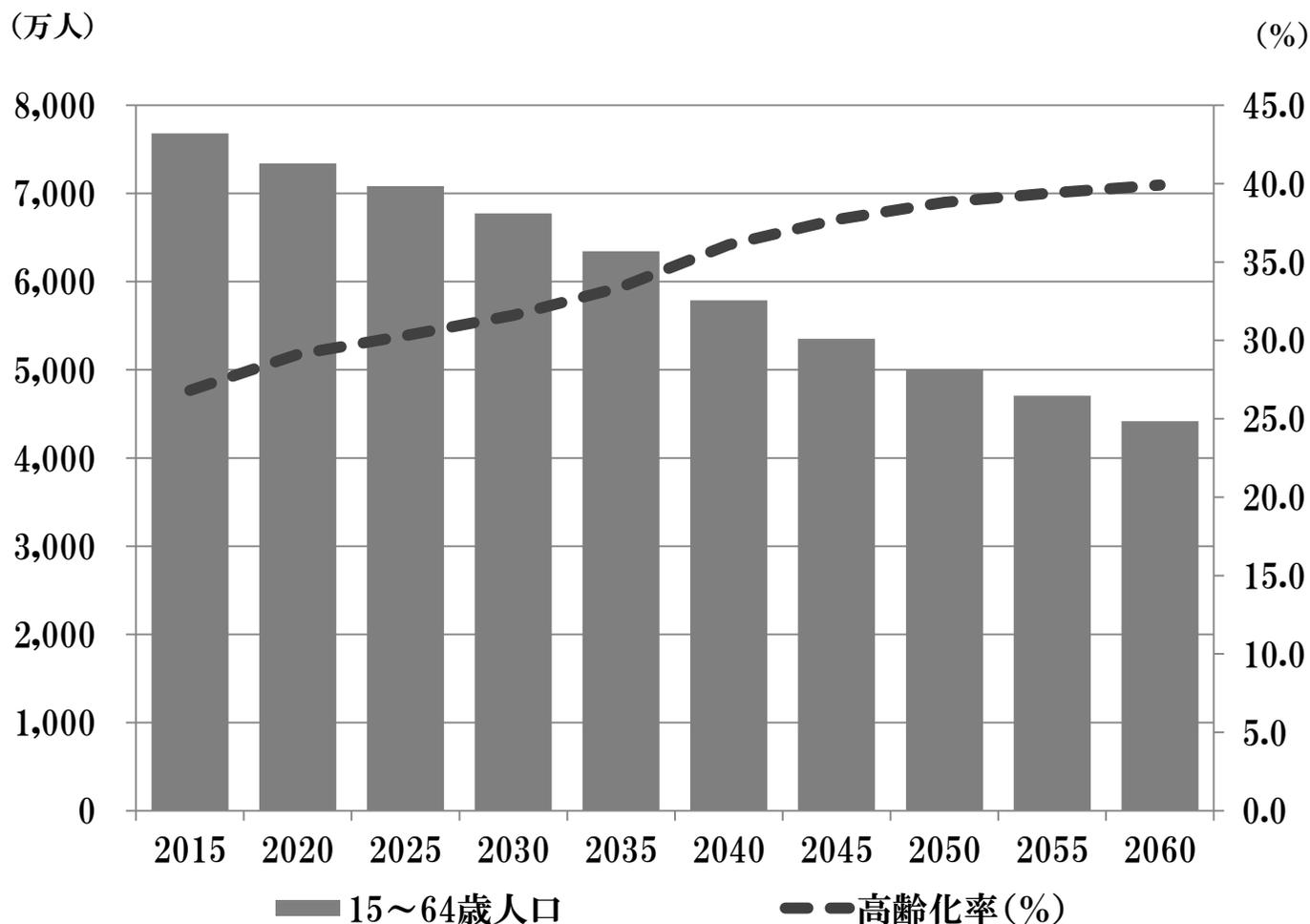
Images: L. National Archive, www.archives.gov/research/american-cities/images/american-cities-101.jpg
R. shorpy.com/node/204.

Inspiration: Tona Seba's keynote lecture at AltCar, Santa Monica CA, 28 Oct 2014,
<http://www.altcar.com/2014/10/28/altcar-2014-10-28-100-annual-transportation-100-solar-3039/>

出典) Campanale, Carobntracker

『WANT』だけでなく、 『MUST』の側面も

- 生産年齢人口(15-64歳)は、2015年から2060年では40%以上減少、人材採用が益々困難に
- 生産年齢人口減少を前提に、いかに事業を存続、発展させるか、は重要な経営テーマ



出典) 国立社会保障・人口問題研究所

- 働き方改革等、一人当たりの労働時間が減少する中、企業の成長の仕組みをどのように最適化するか、は重要な経営テーマ

《ポイント1》 労働時間法制の見直し

■ 見直し内容

- ① 残業時間の上限を規制します
- ② 「勤務間インターバル」制度の導入を促します
- ③ 1人1年あたり5日間の年次有給休暇の取得を、企業に義務づけます
- ④ 月60時間を超える残業は、割増賃金率を上げます
- ⑤ 労働時間の状況を客観的に把握するよう、企業に義務づけます
- ⑥ 「フレックスタイム制」により働きやすくするため、制度を拡充します
- ⑦ 専門的な職業の方の自律的で創造的な働き方である「高度プロフェッショナル制度」を新設し、選択できるようにします

デジタル化は、
全ての中堅企業の存続・発展
において『必須』

1. 弊社の紹介
2. 弊社の理解
3. 弊社の活動のご紹介

日本の中堅中小企業(SME)が
世界で最もデジタル化が進んでいる状態をつくる

【補足】

日本の中堅中小企業(SME)が、デジタル化によって経営効率を高め、
社会課題を解決している状態

世の中はデジタル化による
産業構造の変革期

- デジタルデータ技術を活用したビジネス・サービスが台頭
(マッチング、シェアリング、定額、キャッシュレス)
- 政府の取り組み(Society 5.0:データ駆動型社会へ)

デジタル化への取り組みが
企業の命運を分ける時代

- デジタル企業が世界を支配するといわれている
(GAFA:Google、Amazon.com、Facebook、Appleの台頭)
- 新興企業が高い評価を得ている
 - ・ LINE(2011年～) = 上場価格:約5880億円
 - ・ メルカリ(2013年～) = 上場価格:約6700億円)

デジタルは対象範囲は広く
目利きが必要

- 導入が容易なサービスが数多く提供されている(拡大中)
- 技術領域(AI、ロボット、IoT、RPA)、活用領域(自動化・省力化、未来予測、マッチング)と選択肢は多岐にわたる
- 間違った取り組みでは効果が出ない

- 中堅中小企業にとって「デジタル化」は大きなメリットがある
- 導入ハードルも低下し積極活用する時期を迎えている

顧客とのコミュニケーション
難易度が低下

スマートフォン普及率の増加、多くの顧客と直接コミュニケーションが可能

- 20-40代のスマートフォン所有率は85%以上(2018)
- 常時所有しコミュニケーションの中心機器として一般化
- Web/アプリのコミュニケーションが日常化

多くの企業が
デジタル化を推進

関連企業のデジタル化により、業務連携の迅速化/低コスト化が可能

- メール、メッセージ、Web会議が普及
- デジタルデータによる情報共有、管理が一般化
- 業務データデジタル化による、手作業が減少

自社導入の阻害要因が
大幅に解消

クラウド型のデジタルサービスが数多く利用可能

- クラウド化により、機器投資、人財確保が不要
- 様々な業務領域のサービスが提供中
- コストが安価で、原価償却の考慮不要のため気軽に利用開始/ 停止が可能

■ デジタル化推進における課題は、主に3つに集約できる

何をやるべきか
わからない

- 「デジタル化」の定義が広く、変化のスピードが速い
- 事業領域や目的によって取り組む内容が違う

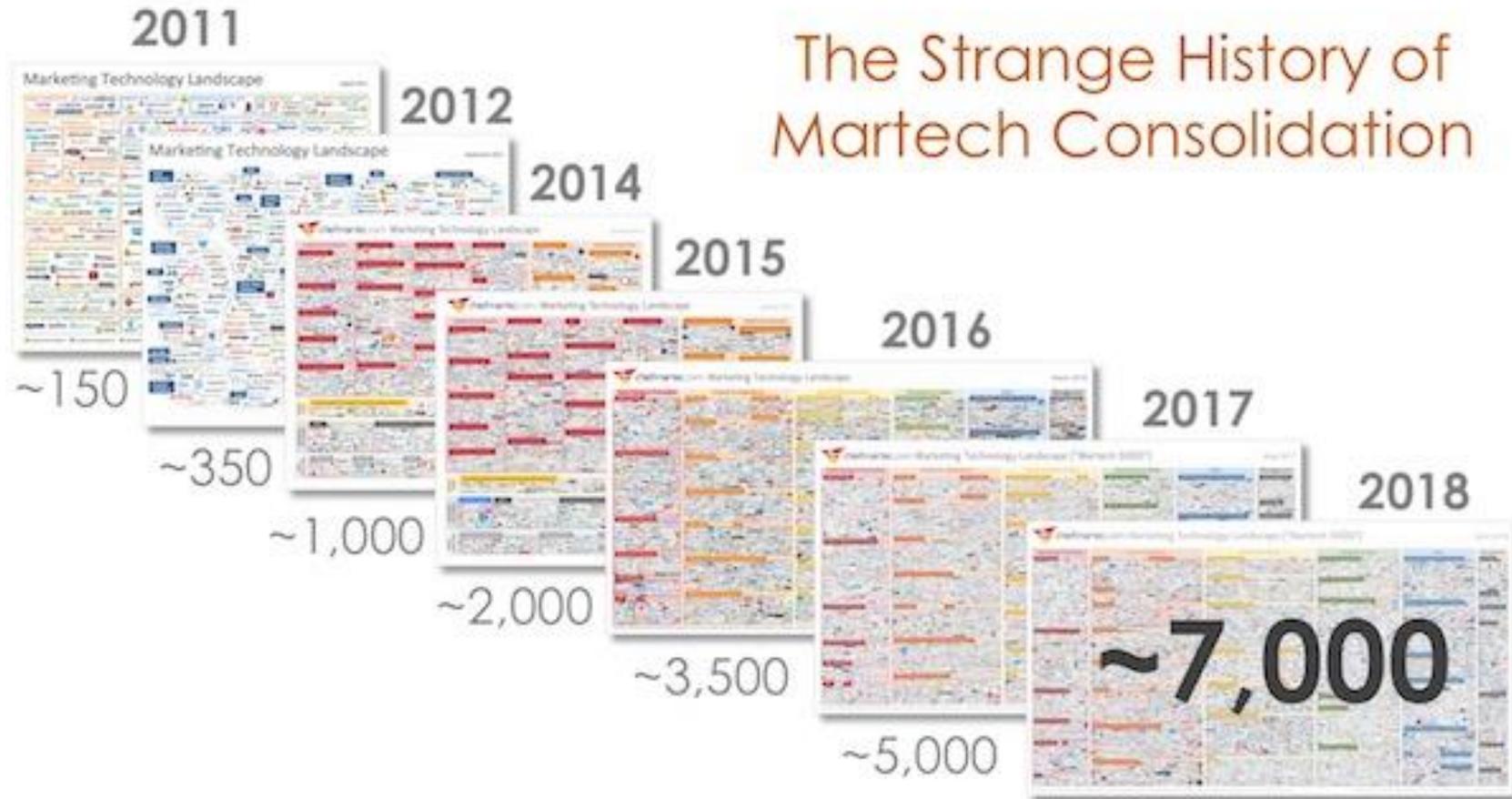
投資余力や取り組む
時間がない

- システム・ツールに投資する余力がない
- システム・ツールの導入維持を行う時間がない

デジタルを理解できる
人材がない

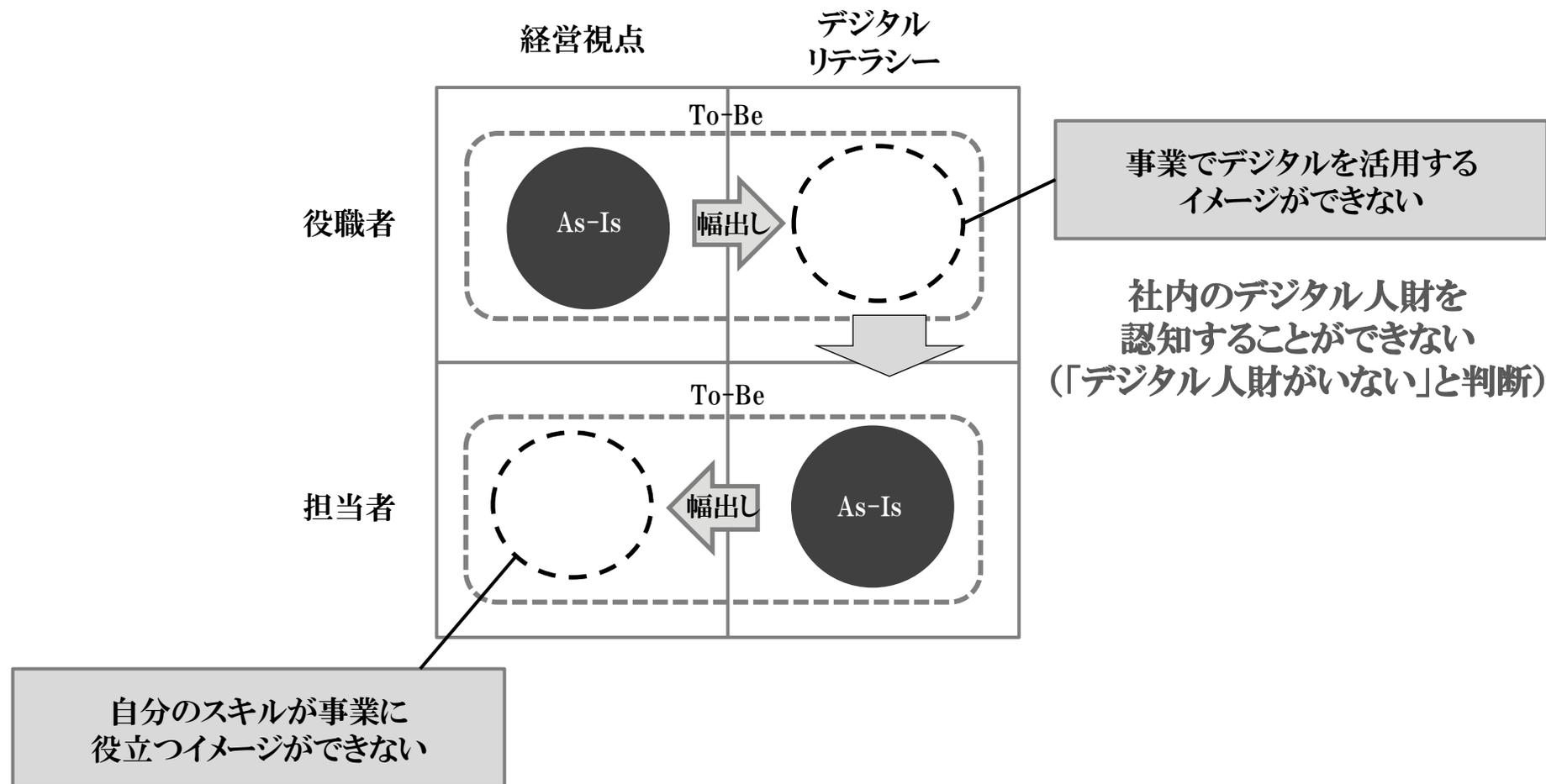
- 技術的に理解できるスキルを持った社員がいない
- データ分析や活用をできるスキルを持った社員がいない

- デジタルツールはこの数年で劇的に増加
- この状態において、最適な選択をすることは難しい



出典) Chiefmartec.com

- 「人財領域」では、「組織内にデジタル人財がいない」ではなく、「組織内のデジタル人財が発見されていない」というのが実態



- 現在、「デジタル化診断」を中心に数多くの企業様と面談
- 様々な「生の声」をいただき「リアルな実態」を把握、効果を生むご支援を提案

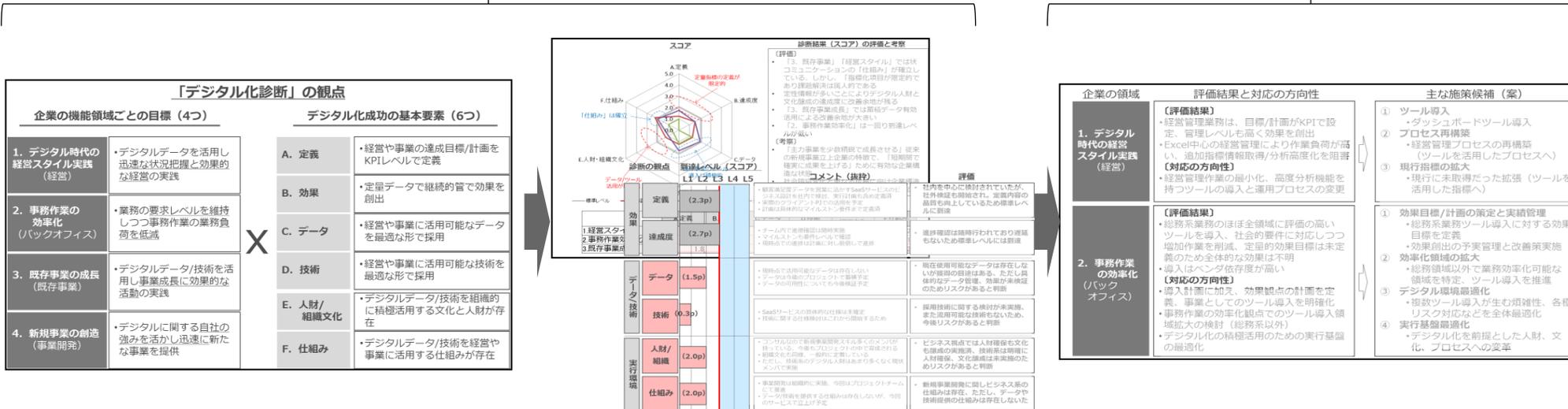
例:「デジタル化診断」におけるコミュニケーション

約2ヶ月

ステップ1
貴社事業デジタル化の「目的・ゴール」「対象領域」の明確化

ステップ2
貴社デジタル化の到達レベルの見える化

ステップ3
今後、貴社の取り組むべき施策の抽出



診断項目ごとの実態を各領域の責任者にヒアリング

更に達成状況や理解レベルの認識合わせ

対応施策(案)に対する認識や意見の確認

- 「デジタル化」には効果を創出するメカニズムが存在
- デジタル化診断では、このメカニズムを構成する各要素ごとに達成度を診断

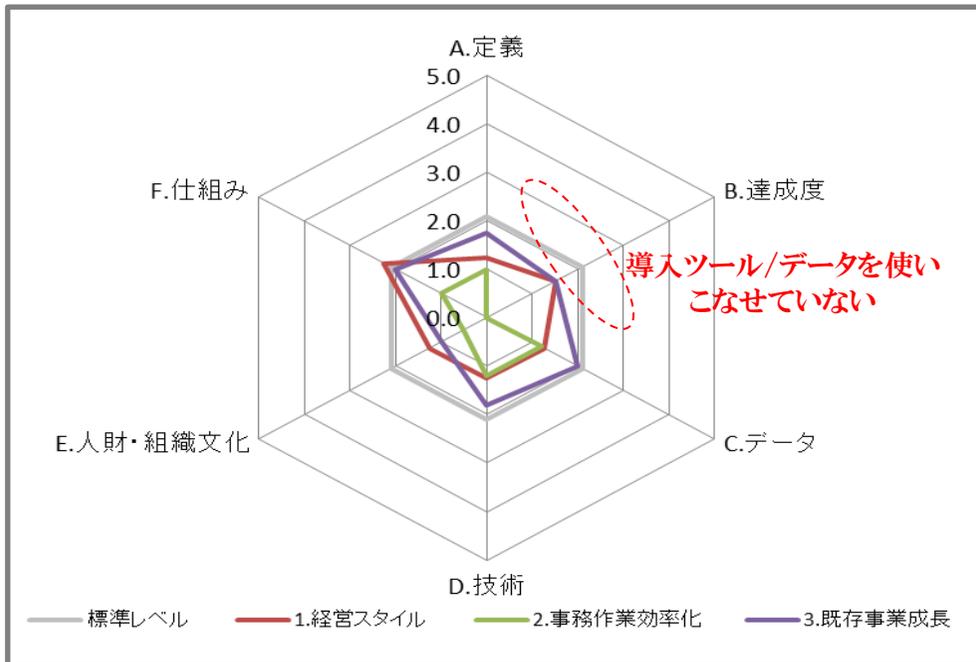
一貫性	効果	定義	<input type="checkbox"/> 目標/計画は定量データで定義されているか <input type="checkbox"/> 行動レベルのKPIとして設定されているか
		達成度	<input type="checkbox"/> KPIレベルで実績管理されているか <input type="checkbox"/> 効果が出ているか
	データ/技術	データ	<input type="checkbox"/> 目標/計画達成に必要なデータは収集、活用されているか <input type="checkbox"/> 投資対効果はあるか
		技術	<input type="checkbox"/> 事業/業務に適切な技術が導入されているか <input type="checkbox"/> 投資対効果はあるか
	実行環境	人財/組織	<input type="checkbox"/> 組織として定量データ、IT技術を活用する文化があるか <input type="checkbox"/> 定量データやIT技術を使える人財は存在するか
		仕組み	<input type="checkbox"/> 定量データ、IT技術を活用する仕組みはあるか <input type="checkbox"/> 適切に運用されているか

■ 「デジタル化」の達成レベルを5段階で定義

「デジタル化」 到達レベル	診断基準(概要)	スコア	主要対策例
レベル5 (先進レベル)	デジタル化で目標以上の効果創出、リーダーとして注目 <ul style="list-style-type: none"> ・ 定量データ、技術の効果的な活用が定着 ・ 目指す効果を得ており先進事例として紹介可能 	4.1~5.0	↑ ベスト プラクティス
レベル4 (活用レベル)	全社的なデータ活用が機能、効果創出が確認可能 <ul style="list-style-type: none"> ・ 全社的にデータを中心とした事業推進が定着 ・ 定常的な効果測定と評価が行われ、効果創出を実感 	3.1~4.0	↑
レベル3 (標準レベル)	デジタル化の基礎は存在する、企業環境の再構築が必要 <ul style="list-style-type: none"> ・ システムもデータも組織単位で存在 ・ 定量的な効果測定は部門単位で確立、都度実施中 	2.1~3.0	効果創出の 仕組み整備
レベル2 (初歩レベル)	部分的にデジタル化実施、不足部分の充足が必要 <ul style="list-style-type: none"> ・ 必要最低限のシステムを導入、業務機能のみ活用 ・ 定量的な効果測定も評価も未実施 	1.1~2.0	↑
レベル1 (危機レベル)	デジタル化の基礎作りから必要 <ul style="list-style-type: none"> ・ 大半の業務が手作業で定量データやシステムを未活用 ・ 過去の経験と属人的な感覚が中心、デジタル化予定なし 	0.0~1.0	アナログから デジタルへの 転換

- 同規模の企業でも経営スタイルによりデジタル化の姿勢は異なる
- 結果的に「デジタル化」を促進する訴求ポイントが異なることとなる

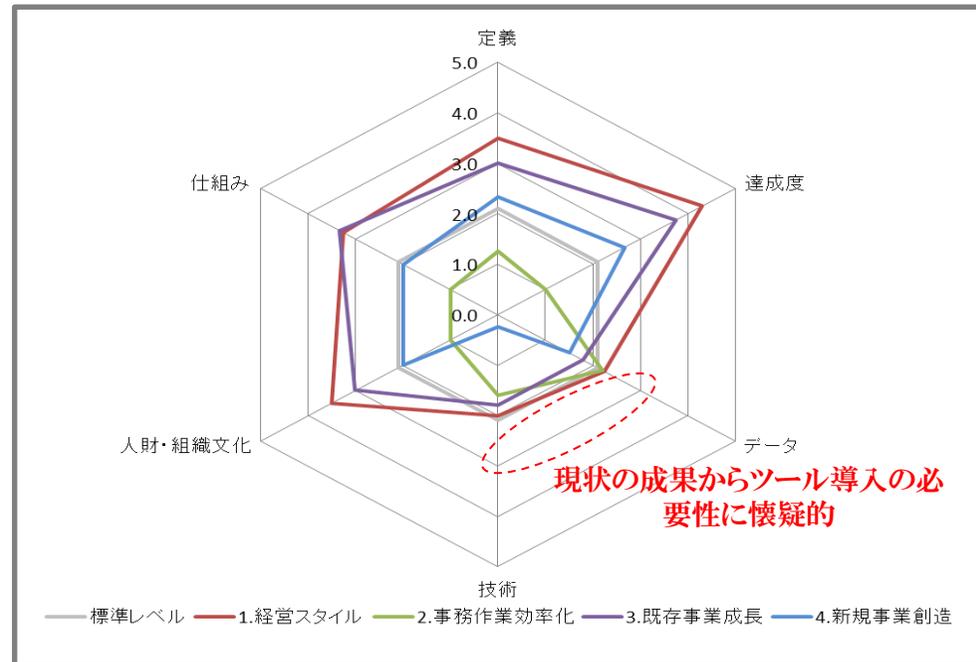
ツール依存型



- デジタルツール導入には積極的
- データ活用は進んでおらず実績管理も未実施
- 個別課題に対しツール導入を検討するため過剰投資のリスクあり
- データ活用の人財も育たない

〔訴求例〕データ活用による効果創出

ツール消極型



- 最低限デジタルツール導入は実施
- 事業目標の達成度は高いため、新規ツール導入には消極的
- ツール活用による大幅な効果創出による機会損失の可能性あり

〔訴求例〕ツール活用による機会獲得

- 「デジタル化」への認識/取組は企業規模により異なる
- 課題も異なるため、適切な施策の実践が重要

企業規模	特徴	主な課題
準大手企業 (800人程度)	デジタル化の認知度は高いが対策が進まない <ul style="list-style-type: none">デジタル化は認知しているが、デジタル化と創出効果までの理解はできていない既存業務が複雑で導入難易度が高い既存業務の維持力が強く抵抗勢力が強い	<ul style="list-style-type: none">事業構造が複雑化しておりデジタル化の実装が困難変化への抵抗力が強いデジタル化推進の人財確保が困難 など
中堅企業 (500人程度)	デジタル化自体への認知度が低く、抵抗意識が強い <ul style="list-style-type: none">既存業務が確立、従来型のツールを使用しているため、改めてデジタル化への関心はない担当業務が変わることへ抵抗感を感じる	<ul style="list-style-type: none">変化への抵抗感の存在組織が多段化しているため意識付けが困難 など
中小企業 (100人以下)	デジタルツールへの認知度は高いが導入が 目的 <ul style="list-style-type: none">業務に直結するに対する感度は高く様々なツールに興味を持つベンダ依存のため導入が目的化	<ul style="list-style-type: none">ツール選定の目利き力、実装力不足効果創出のためのデータ活用力不足 など

- 現在、「デジタル化診断」を深化した中小企業向け(業界特化型)の提供を開始
- 項目を絞り込み、施策に直結する強化領域を特定

中小企業向けデジタル化診断(アンケート形式)

デジタル化アンケート		
貴社名:		
お名前(役職):		
戦略		
質問	回答	
	①はい	②いいえ
1 経営目標は具体的な数値目標として決めている(例:売上、利益など)		
2 貴社との競争で数値目標を設定している重要指標がある(例:認知度、集客数など)		
3 営業活動で数値目標を設定している重要指標がある(例:顧客対応率、成約率など)		
4 マーケティングで数値目標を設定している重要指標がある(認知度、集客数など)		
5 採材や工事などの業務で数値目標を設定している重要指標がある(処理件数など)		
6 アフターフォローの業務で数値目標を設定している重要指標がある(顧客満足度など)		
7 バックオフィス業務で数値目標を設定している重要指標がある(生産性、コストなど)		
システム活用		
質問	回答	
	①はい	②いいえ
[マーケティング/営業活動]		
8 お客様情報の取得や管理/共有は紙資料やExcelを使用する		
9 お客様への連絡は電話やメールが中心である		
10 営業活動ではお客様情報の分析結果を活用する(例:年齢、職業など)		
11 接客/顧客対応にシステムを活用する(例:動画広告、VR、接客ロボットなど)		
12 接客の効率化にタブレットなどの機器やシステムを活用する		
13 マーケティングにはリスティング/Web広告、LINE系、Twitter、Facebookなどを活用する		
14 マーケティング施策の分析にGoogle Analyticsなどの分析ツールを活用する		
[採材/納期/工事手配管理]		
15 採材情報の作成や共有はシステムを使用する(ペーパーレスである)		
16 採材情報の作成や承認はシステムを使用する(紙資料、Excelは使用しない)		
17 採材は電子契約システムを活用する		
18 工事手配/管理の効率化のため施工管理システム/アプリを活用する		
[アフターフォロー]		
19 既存顧客/物件の情報はシステムで一貫管理している		
20 既存顧客(OB客)の会報化/新築顧客の件組みの促進にシステムを活用する		
21 定期点検や修繕計画はシステムを活用し計画的に行う		
22 既存顧客からの連絡対応は、システムに接続した調査報告を活用する		
[OAシステム]		
23 社内社外の関係者との連絡は電話やFAXが中心である		
24 社内社外の関係者との連絡はメールが中心である		
25 社内社外の関係者との連絡はチャット/メッセージャーが中心である		
26 社内関係者のスケジュール管理や共有はカレンダーシステムを活用する		
27 メール、スケジュールは社外から活用可能である		
28 遠方の社内社外との会議はWeb会議が中心である		
29 資料の管理や共有は電子データで行う(ペーパーレス)		
30 採材管理は管理システムを使用する(紙、タイムカード、Excelは使用しない)		
31 採材情報は管理システムを活用する(申請用紙、Excelは使用しない)		



デジタル化診断結果(イメージ)

貴社得点			
全体平均	xx点/100		
	経営	マーケ/ セールス	設計~アフター/ バックオフィス
戦略	xx点/100	xx点/100	xx点/100
システム活用	xx点/100	xx点/100	xx点/100
データ活用	xx点/100	xx点/100	xx点/100
領域平均	xx点/100	xx点/100	xx点/100
人財活用意向	Xx点/10		
デジタル人財有無	Xx点/10		

- 診断結果では、他社結果との比較を実施
- 人財領域では、回答企業の傾向を可視化する

デジタル化診断結果(イメージ)

貴社得点																
全体平均	xx点/100															
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>経営</th> <th>マーケ/セールス</th> <th>設計~アフター/バックオフィス</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>xx点/100</td> <td>xx点/100</td> <td>xx点/100</td> </tr> </tbody> </table>	経営	マーケ/セールス	設計~アフター/バックオフィス	xx点/100											
経営	マーケ/セールス	設計~アフター/バックオフィス														
xx点/100	xx点/100	xx点/100														
xx点/100	xx点/100	xx点/100														
xx点/100	xx点/100	xx点/100														
xx点/100	xx点/100	xx点/100														
戦略	xx点/100															
システム活用	xx点/100															
データ活用	xx点/100															
領域平均	xx点/100															
人財活用意向	Xx点/10															
デジタル人財有無	Xx点/10															

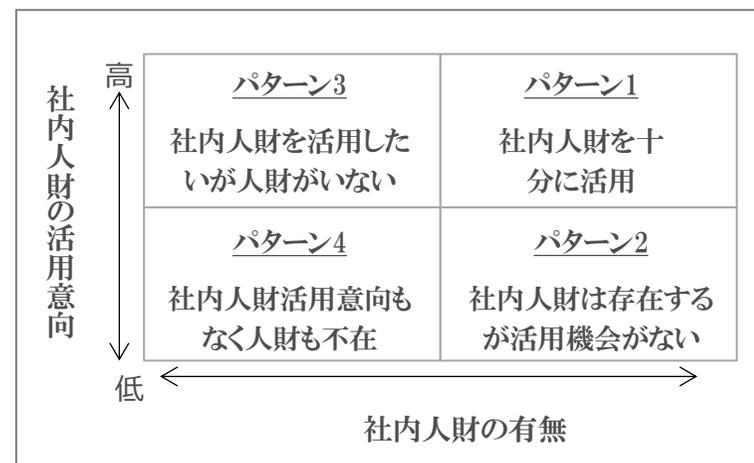
他社比較



参考：他社得点(平均)

参考：他社得点(平均)		
xx点/100		
経営	マーケ/セールス	設計~アフター/バックオフィス
xx点/100	xx点/100	xx点/100
Xx点/10		
Xx点/10		

人財活用深堀





LiB CONSULTING