

2020年7月28日 全3頁

# ポストコロナにおける変革の動向について

～DXによって既存ビジネスに新たな可能性を引き出す～

経営コンサルティング部  
主任コンサルタント 遠藤 昌秀

新型コロナウイルス感染症が実体経済に深刻な影響を及ぼしている。過去に起きた危機や近年頻繁に発生している大規模な自然災害からの回復を経験則として活かすことが難しい特異な状況を迎えている。新型コロナウイルス感染症に係る緊急事態宣言が5月25日に全面的に解除され、ウィズコロナの時代に経済面で日常を取り戻す動きが始まりつつあるものの、本稿執筆段階において新型コロナウイルスの感染が再拡大するなど、現時点においては道半ばの状況である。

経営者は目先の危機から回復させることを最優先で取り組みつつも、ポストコロナにおける企業の中・長期的な経営の方向性を示すべく変革に向けた動きにも迫られている。

## 1. DXによる既存ビジネスの変化について

「デジタルトランスフォーメーション (DX)」は、この1、2年でよく目にした言葉であったが、コロナ禍で大きく変化した事業環境下において頻繁に話題になってきたように思われる。

DXについて改めて説明すると、2004年にスウェーデンのウメオ大学のエリック・ストルターマン教授が、「ITの浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」<sup>1</sup>とその概念を提唱したものである。

また、IT調査会社のIDC Japanは、DXを「企業が外部エコシステム（顧客、市場）の破壊的な変化に対応しつつ、内部エコシステム（組織、文化、従業員）の変革を牽引しながら、第3のプラットフォームを利用して、新しい製品やサービス、新しいビジネスモデルを通して、ネットとリアルの両面での顧客エクスペリエンスの変革を図ることで価値を創出し、競

<sup>1</sup> The digital transformation can be understood as the changes that the digital technology causes or influences in all aspects of human life. (Erik Stolterman Umea University, Sweden)

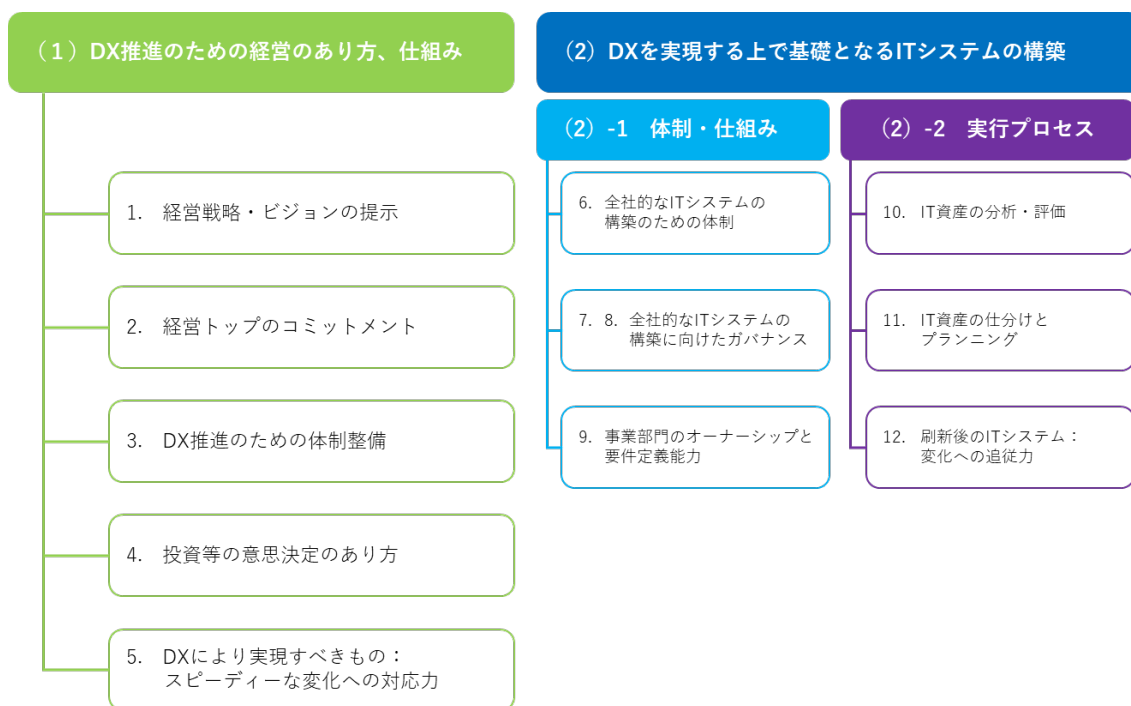
争上の優位性を確立すること」と定義している<sup>2</sup>。

経済産業省のデジタルトランスフォーメーションに向けた研究会は、2018年9月7日に「DXレポート～ITシステム「2025年の崖」克服とDXの本格的な展開～」<sup>3</sup>を公表した。同研究会では、DXを実現していく上でのITシステムに関する現状の課題やその対応策を中心に議論することとしたが、DXによりビジネスをどう変えるかといった経営戦略の方向性を定めていくことについても議論の対象とした。

本来であれば、多くの企業ではDXの検討段階に差し掛かっていたところを新型コロナウイルスによって時間的な余裕のないまま、見切り発車的に実践することを余儀なくされてきたところもあろう。

また、リモートワーク（テレワーク）による働き方に变革を促すためにITシステムの構築が行われてきたが、DX推進のための経営のあり方や仕組みを変えるところまで踏み込んだ企業も少なくないと思われる。

(図表1) DX推進ガイドラインの構成



出所：経済産業省「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン」（2018年12月）

<sup>2</sup> ～デジタルネイティブ企業への変革—DXエコノミーにおいてイノベーションを飛躍的に拡大せよ～  
IDC Japan プレスリリース（2017年12月14日）

<sup>3</sup> [https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/digital\\_transformation/20180907\\_report.html](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation/20180907_report.html)

---

例えば、アパレル業界では、百貨店や商業施設などリアルの売り場が緊急事態宣言による休業要請から営業できない状況が続いていたが、デジタルシフトの推進から新たな販売チャンネルとしてECによるD2C (Direct to Consumer) を構築してきた企業では休業による影響をカバーする効果を創出している。

また、学習塾や習い事、フィットネスジム、そして、音楽ライブなどエンタテインメントの分野といったリアルが中心であったビジネスは、コロナ禍を機にネットを活用することで新たな収益源を獲得するビジネスモデルを模索する動きも顕著である。

## 2. ポストコロナにおいて M&A の動向に生じる変化

選択と集中や事業の多角化を試みることで事業ポートフォリオを再構築する M&A はよく使われてきたが、コロナ禍のような事態に直面した場合、従来型の事業ポートフォリオマネジメントでは易々と対応できない事態に陥ることも明らかになった。

M&A が「規模の経済」「範囲の経済」を目的に行うことは引き続き有効な手段であるが、M&A による DX の実現が既存ビジネスに新たな可能性を引き出すことになれば、今後の M&A 動向にも良い変化を及ぼすことになるだろう。

—以上—