

# HIGHDEF

HIGHDEF INC. / WHITE PAPER

WHITE PAPER 2026

## 見えない負債とAI

地方企業が「ツール導入」で失敗する理由と、正しい実装の順番。

---

サービスの解像度をあげる。

株式会社ハイデフ

HIGHDEF INC. / NIIGATA, JAPAN

[www.highdef.jp](http://www.highdef.jp)

## INTRODUCTION

# 「AIで何かできませんか」は、 失敗の入り口である。

手段から入るのは、プロの仕事ではない。問うべきは「どの課題を、何で、どの順番で解くか」だ。

この一年、地方の経営者から最も多く受けた相談が「AIで何かできませんか」だった。気持ちはわかる。だが、この問いの立て方そのものが、失敗の入り口になる。手段を先に決めて課題を後から探す。順番が逆だ。

本書の主張は、はっきりしている。**地方中小企業の本当の問題は「AIの有無」ではない。**属人化・手作業・粗利の不可視・経営者のワンマンが、長い時間をかけて積み上げてきた「見えない負債」だ。AIはそれを溶かす道具になりうる。しかし「全社一斉・雰囲気導入」では、必ず失敗する。

鍵は三つ。**第一に、判断と責任を手放さないこと。**AIは助言者にはなれるが、責任者にはなれない。**第二に、局地戦から始めること。**成果を数値で証明できる一部署から入る。**第三に、KPIと評価制度を先に作り直すこと。**使う前提を整えなければ、ツールは現場に根づかない。

本書は、その診断と設計の地図である。読み終えたら、巻末の「見えない負債」セルフ診断シートを印刷して、自社に当ててみてほしい。問いを具体的に変わるところから、すべては始まる。

## CONTENTS

01	地方中小企業の「見えない負債」	P.03
02	なぜAIは「効くのに失敗する」のか	P.05
03	正しいAI実装の型 — 診断・設計・実行	P.07
04	「地方 × AI × 経営実装」という空白	P.08
05	実装の厚み — 語るのではなく、作って動かす	P.09
06	ハイデフの仕事の流儀	P.10
WORK	「見えない負債」セルフ診断シート	P.11

# 地方中小企業の「見えない負債」

## DEFINITION

### オペレーショナル・デット = 企業の虫歯

手作業の継続、古いシステムの延命、業務の属人化。これらが積み上げる「見えない赤字」を、本書ではオペレーショナル・デット（運用負債）と呼ぶ。決算書には出てこない。だが確実に利益を蝕んでいる。**虫歯と同じで、放置するほど治療コストは膨らむ。**痛みが出てから治すのでは、削る量も費用も跳ね上がる。

この負債が厄介なのは、誰も「赤字」として認識していない点にある。毎月の業務はまわっている。クレームも出ていない。だから問題がないように見える。実際には、まわすために過剰な人手と時間を注ぎ込んでいるだけだ。

負債は、特定の一人のミスから生まれるのではない。「誰も会社の仕事として手をつけてこなかった領域」に静かに溜まっていく。地方中小企業には、この構造的な弱点が、おおむね六つある。

## 01 属人化

仕組み化を「会社の仕事」として担う人がいない。業務が特定個人の頭の中にあり、その人が抜けると止まる。

## 02 粗利の不可視

案件ごとの粗利が見えない。赤字案件を赤字と認識できない構造のまま、「忙しいのに儲からない」が続く。

## 03 経営者ワンマン

経営者が現場に貼り付く。中期戦略・組織づくり・採用が、すべて「あとで」に回される。

## 04 マーケ専任の不在

集客・発信を担う専任部署がない。誰かが片手間でやる。だから続かず、蓄積もしない。

## 05 課題設定の弱さ

「売上を上げる」で止まる。誰に何をどの順で、まで分解されない。打ち手が散らばり、成果が薄まる。

## 06 標準化されない

同じ作業を毎回ゼロから。手順書がない。改善が個人の経験に閉じ、組織の資産にならない。

## 数字で殴る — 「決まらない会議」という見えない赤字

抽象論で終わらせない。負債は数字に換算できる。最もわかりやすい例が、決まらない会議だ。

「いい話はした。でも翌週、誰も動いていない」。次の会議でまた同じ議題が始まる。原因は準備不足、正確には**構造化の不在**にある。「何を決めるか・選択肢は何か・判断基準は何か」を事前に並べないまま集まるから、議論は感想の発表会に終わる。

	構造化なし (Before)	構造化あり (After)
所要時間	60~90分	<b>20~30分</b>
発言の質	感想・意見の羅列	選択肢に対する評価
決定事項	「引き続き検討」	<b>「Aで進める。担当〇〇、期限〇日」</b>
次回の会議	同じ議題の繰り返し	次の論点へ進む

同じ1時間でも、準備の有無でアウトプットはここまで変わる。

**月4回の定例会議がすべて空転すれば、年間48時間を捨てている。参加者が5人なら、240時間。**

これを人件費に換算すれば、立派な見えない赤字だ。設備投資なら稟議にかかる金額が、会議室では誰の決裁も通らず消えていく。「みんなで話し合って決める文化」を掲げる会社ほど、この赤字を量産しがちである。

ここで重要なのは、これがAIで解決する話ではない、という点だ。会議の空転は、ツールの不足ではなく**設計の不在**から生まれる。「今日決めること・選択肢・判断基準」を1枚にまとめる役割を、誰かが担えばいい。負債の多くは、新しいものを買う前に、順番と役割を決めるだけで溶け始める。

### 負債は「買い物」では消えない

AIツールを導入すれば負債が消える、というのは幻想だ。**順番が逆である**。まず負債のありかを特定し、どこを人の判断で、どこを仕組みで、どこをAIで溶かすかを設計する。道具の購入は、その後の話だ。

# なぜAIは 「効くのに失敗する」のか

---

AIは効く。これは前提だ。問題は、効くツールを導入した会社の多くが、成果を出せずに止まることにある。理由は四つある。

## |(a) 全社一斉導入の罠

最も多い失敗が、全社一斉導入だ。経営者が「わが社もAIを」と号令をかける。全部署に同時に展開する。結果、誰も本気で使わないまま、流行が去る。

**唯一の現実解は、局地戦から始めることだ。**成果を数値化しやすい一部署 — 営業かバックオフィス — から入る。削減できた時間、改善した粗利を数字で証明する。証明できてから、横へ展開する。順番を守れば、社内に「効いた事実」が残る。

## |(b) 「雰囲気導入」の断罪

次に多いのが、雰囲気導入だ。社員が個人で触っている。便利そうに見える。経営者も「うちはAIをやっている」と言う。だが、それは導入ではない。

**評価制度にもKPIにも組み込まれていない使い方は、趣味と変わらない。**誰がどの業務でどれだけ使い、何が改善したか。測られていなければ、続かないし、広がらない。雰囲気は、成果を可視化しない言い訳になる。

## |(c) 判断と責任の放棄

最も危険なのが、判断の外注だ。その逃げ道として使われるのが「AIがそう言っています」という言葉である。

これは、合理性の仮面をかぶった責任回避だ。**AIは助言者にはなれる。だが責任者にはなれない。**提案はしてくるが、結果の責任は取ってくれない。最後に決めるのは人間であり、その判断の重さは、AIの登場でむしろ増している。

## (d) AI導入は「ツール導入」ではなく「経営設計のやり直し」

四つの失敗を貫くのは、ひとつの誤解だ。AI導入を「ツール導入」だと思っている。新しいソフトを入れる、サブスクを契約する、その程度の話だと捉えている。

実際は違う。AIを業務に入れるとは、誰がどの判断を担い、どの工程を任せ、何を成果として測るかを決め直すことだ。これは経営設計のやり直しである。道具の選定は、その最後のひとマスにすぎない。

誤解（ツール導入）	実際（経営設計のやり直し）
何を買うかを決める	どの課題を解くかを決める
全社に同時展開する	成果を測れる一部署から始める
使えば成果が出る	KPI・評価制度を先に作り直す
AIが判断してくれる	判断と責任は人間が持ち続ける
導入＝ゴール	導入＝検証サイクルの起点

左の発想で入ると止まる。右の発想で入ると回り始める。

**問題は「AIを入れるか」ではない。「経営をどう設計し直すか」だ。AIは、その設計を実行に移すための、強力な一手段にすぎない。**

この理解の差が、効くツールを「効く成果」に変えられるかどうかを分ける。次章では、ではどう設計し、どう実行するのか。具体的な「型」を示す。

# 正しいAI実装の型

## — 診断・設計・実行

失敗の裏返しで、正しい型になる。四つの原則で要約できる。

### 01 手段から入らない

「AIで何かを」ではなく「この課題にはAIが最適だ」と入る。課題が主語、道具は述語。順番を守る。

### 02 局地戦から

成果を数値化できる一領域に絞って始める。小さく勝ち、その事実を社内の燃料にして横展開する。

### 03 KPI・評価制度を先に再設計

使う前提を整える。何を測り、どう評価するかを先に決める。制度がツールの定着を支える。

### 04 構造化が本丸 — 問いは仕様書

AIへの問いの精度が、出力の精度を決める。良い問いは仕様書だ。曖昧な問いからは曖昧な答えしか出ない。

## 自作・外注・伴走 — 地方中小はどれを選ぶか

選択肢	向いている会社	主なリスク
自作	社内にエンジニアと企画人材がそろい、試行錯誤の時間を割ける会社	人材がいなければ頓挫。属人化を新たに生む
外注	要件が明確で、丸投げできる仕様が固まっている会社	課題設定を任せられない。納品後に現場で使われず放置されがち
伴走	専任部署を持たず、診断から実行・定着までを一緒にやってほしい会社	パートナーの実装力に依存。見極めが必要

専任人材も明確な仕様もない — それが地方中小の現実だ。

### 結論 — 地方中小には「伴走」が現実的

自作には人材がない。外注には課題を渡せない。**診断・設計・実行・定着まで一緒に走る「伴走」が、地方中小にとって最も現実的な選択になる。**ただし、提案書を書くだけのパートナーでは意味がない。手を動かして着地まで持っていけるかを見極めること。

# 「地方 × AI × 経営実装」 という空白

## コンサルでも、制作会社でもない。経営と現場の間に立つ、実務家。

提案書で終わらせない。複数当事者の利害を読み、着地点を文言レベルまで設計する。語るだけでなく、手を動かして実装まで貫く。それがハイデフの立ち位置だ。

なぜこの立ち位置が成立するのか。理由は、市場に明確な空白があるからだ。新潟という地方市場を、二つの軸で見ると、その空白がはっきり見える。

プレイヤー	得意領域	抜け落ちているもの
新潟のAI・IT支援企業	システム開発・IoT・インフラ寄り	経営課題やマーケへの接続が弱い
新潟のマーケ強者	広告・制作・ブランディング	AIを主語にした業務設計をしない
ハイデフ	地方 × AI × 経営実装の交点	— ここが空いている

AI支援はシステム寄り、マーケ強者はAIを主語にしない。その交点が空白だ。

## 渉外参謀という、無形の機能

ハイデフの仕事には、もうひとつ表に出にくい機能がある。官民連携や複数当事者が関わるイベントで、各者の立場と権限を読み、着地点を文言レベルまで設計する「渉外参謀」的な動きだ。

誰が何を譲れて、何を譲れないのか。どの順で握れば全体が前に進むのか。それを設計し、合意文に落とす。提案して終わりではない。着地まで設計するから、絵に描いた餅にならない。この無形の動きこそ、AIでは代替できない実装者の価値である。

## 実装の厚み

### — 語るのではなく、作って動かす

AIを語る会社は多い。だが、自社の業務をAIで動かしている会社は少ない。ハイデフは、語るのではなく、作って動かしている。以下は、公開可能なものに限った自社実装の一覧だ。

実装	中身
経営シミュレーター3兄弟	損益分岐点／雇用コスト計算（47都道府県の料率対応）／役員報酬の手取り最大化。いずれもWeb上で無料公開。
会計・業務システムの連携を自前実装	会計・チャット・カレンダー・グループウェアのAPIを連携。AIの「手足」として実務に組み込んでいる。
自社業務の自動化	AIエージェント群で、日次ブリーフィング・メールトリアージ・議事録作成・財務の異常検知・データベース監査を自動化。
月次レポートの完全自動化	複数クライアントのSNS実績を集計し、データベースを経由してPDFレポートまで自動生成。
予約SaaSをゼロから内製	施設向けの予約システムを自社開発。即時予約・請求書PDFの自動発行・ソーシャルログインまで実装。
大規模データの分析基盤	メーカー向けに、多数の代理店の複数期売上を分析。成長類型の自動分類とリスク検知の基盤を構築。

いずれも匿名で記載。社名・金額・指標の生値は本書では扱わない。

#### なぜ自社で作るのか

提案する手段を、自分たちで使っていなければ説得力はない。**自社の業務で痛みを溶かした経験だけが、クライアントの負債を正確に診断する目を育てる。**本書で述べた「診断・設計・実行」は、理屈ではなく、自社で回し続けている実務である。

## ハイデフの仕事の流儀

---

### 01 結果で語る。プロセスで語らない。

何時間かけたか、何本作ったかは関係ない。集客が増えたか、売上が動いたか、認知が広まったか。クライアントにとっての変化だけが、評価の基準だ。

---

### 02 「できます」より「やります」。

できるかを考える時間より、どうやるかを考える時間を増やす。不確実性を理由に、動きを止めない。まず形にして、直す。

---

### 03 手段に埋没しない。

デザインを作ることも、投稿することも、目的ではない。作業に没入するほど目的から遠ざかる。「これは結果に繋がっているか」を問い続ける。

---

### 04 何をやらないかを決める。

小さい会社だから、リソースも時間も限られる。だからこそ、何をやるかより何をやらないかが重要になる。課題に正直に向き合い、最短で結果を出す。それ以外に時間を使わない。

課題を見つけ、手段を設計し、結果まで伴走する。この「診断・設計・実行」を一貫通貫でやるのが、私たちの仕事だ。

# 「見えない負債」セルフ診断シート

自社の負債を可視化する記入式チェックリスト。5つの観点について、当てはまる項目に「はい/いいえ」でチェックを入れる。「はい」が多いほど、その観点到に負債が溜まっている。各観点的「はい」の数を右の合計欄に記入してほしい。次ページで合計スコアを集計する。

## 01 属人化

特定の社員が抜けると、止まる業務がある  はい  いいえ

主要業務に、文書化された手順書がない  はい  いいえ

「あの人にしか分からない」仕事があいくつもある  はい  いいえ

「はい」の数 \_\_\_\_\_

## 02 粗利の不可視

案件ごと・商品ごとの粗利を即答できない  はい  いいえ

「忙しいのに儲からない」と感じるあことがある  はい  いいえ

赤字の案件を、赤字と認識する仕組みがない  はい  いいえ

「はい」の数 \_\_\_\_\_

## 03 経営者ワンマン

経営者が日々の現場業務に貼り付いている  はい  いいえ

中期戦略・採用・組織づくりが後回しになっている  はい  いいえ

重要な判断が、経営者一人に集中している  はい  いいえ

「はい」の数 \_\_\_\_\_

## 04 運用負債（手作業・古いシステム）

毎月、同じ手作業を繰り返している業務がある  はい  いいえ

古いシステムを「慣れているから」で使い続けている  はい  いいえ

転記・コピペ・手集計が業務に多く残っている  はい  いいえ

「はい」の数 \_\_\_\_\_

## 05 標準化されない

会議が空転し、決まらないまま終わることが多い  はい  いいえ

改善が個人の経験に閉じ、組織に蓄積されない  はい  いいえ

「誰がやっても同じ品質」になる仕組みがない  はい  いいえ

「はい」の数 \_\_\_\_\_

## 合計スコアの集計と、読み方

前ページの5観点の「はい」の数を合計する（最大15）。スコア帯ごとに、どこから手をつけるべきかの示唆を示す。

合計スコア（「はい」の総数 / 15） \_\_\_\_\_

スコア帯	状態	どこから手をつけるか
0～4	負債は軽め。土台は整っている	「はい」が付いた観点だけを局地的に潰す。標準化の維持に注力
5～9	負債が蓄積し始めている	最も「はい」が多かった観点を1つ選び、そこから着手。数値で効果を測る
10～15	負債が利益を圧迫している可能性が高い	新ツール導入の前に、判断・責任・役割の再設計から。外部の伴走を検討

スコアが高い観点ほど、AIや仕組み化の効果が出やすい「狙い目」になる。

## 会議の空転 — 年間時間コスト試算欄

「決まらない会議」の負債を、自社の数字で試算する。空転している定例会議を1つ思い浮かべて記入してほしい。

月の開催回数	×	1回の時間(h)	×	12ヶ月	=	年間時間(h)
_____		_____		_____		_____
年間時間(h)	×	参加人数	×	時給(円)	=	年間コスト(円)
_____		_____		_____		_____

この会議が空転している場合の、年間の見えない赤字 \_\_\_\_\_

### 記入後に

例として、月4回・1回2時間・5人・時給3,000円なら、年間480時間・**144万円**が会議室で消えている計算になる。この数字が、新ツールへの投資判断と、改善の優先順位を決める材料になる。

## 会社概要

会社名	株式会社ハイデフ (HIGHDEF INC.)
設立	2024年5月23日
資本金	100万円
代表者	代表取締役 佐藤 宏
所在地	〒943-0173 新潟県上越市富岡297-2-7
事業内容	<ul style="list-style-type: none"><li>- 広告・宣伝などのマーケティングに関する企画・調査・コンサルティング</li><li>- デジタルコンテンツの企画・制作・配信・販売</li><li>- ウェブサイトの企画・制作・保守</li><li>- イベント・展示会・キャンペーン等、販促行事の企画・運営</li></ul>
取引銀行	八十二長野銀行 / GMOあおぞらネット銀行 / 上越信用金庫

### この白書について

本書に記載した数値は、公開可能な範囲の検証済みデータと一般的な試算に基づく。「約」を付した数値は概算・例示であり、精度を保証するものではない。自社実績はすべて匿名化し、社名・金額・個別指標の生値は記載していない。

## CONTACT

# まずは、課題の 解像度を上げるところから。

何から手をつけるべきか。その整理から、一緒に始めます。現状の課題が漠然としていても構いません。問いを具体的に変えるところが、私たちの仕事です。巻末の診断シートを片手に、一度お声がけください。

---

## WEB

[www.highdef.jp](http://www.highdef.jp)

---

## CONTACT

[www.highdef.jp/contact/](http://www.highdef.jp/contact/)

お問い合わせフォームよりご連絡ください。

---