

デジタル技術の活用力を高める



大川内幸雄

1 次の節目2030年に向けて

2015年近辺を境に「IT」という言葉が使われる頻度が次第に減ってきた。代わって頻繁に使われ始めた言葉が「デジタル」である。「デジタル」という言葉は、AI（人工知能）やIoT、クラウドといった最新のIT活用の文脈で使われることが多いが、旧来のITと同義で使っているケースも散見される。2000年初期のインターネットブームの頃、それまで使われていた「情報システム」や「コンピュータ」という言葉に代わって「IT」が一気に普及した流れと類似する。

「IT」はその後、インターネットの普及、通信・モバイル技術の発達、Web技術の進化などで「IT化」の流れが加速し、完全に市民権を得た。2000年代初期から約15年かけて「IT」が普及・進化した経緯を踏まえると、「デジタル」も約15年かけて2030年近辺まで普及・進化が進み、次の「何か」にバトンタッチするかもしれない。実際、2030年近辺は、汎用AIの出現や自動運転車が普及拡大期に入る^{文献1}など、それまでのデジタル技術とは大きく異なるレベルの技術的進化が見込まれており、次の「何か」へのバトンタッ

チとなる節目の時期としてふさわしそうである。

2030年に向けて、「デジタル」が普及・進化するには、技術の進化だけでなく、技術を新たな価値に結びつける「デジタル活用力」の進化も大事な要素となる。とりわけ、「デジタル」をビジネスに活かす立場である企業の経営者においては、進化するデジタル技術をビジネス価値に転換するデジタル活用力をいかに高めていくかは、重要な関心事といえる。

本論考では、今後のデジタル化の時代におけるデジタル活用力を高めていく上で、経営層とビジネス部門それぞれの観点から必要な取り組みについて考えてみたい。

2 デジタルにかかわる経営レベルの議論を活性化させる

「欧米企業28%、日本企業5%」。これは経営会議の中でデジタル関連の議論に時間を割く割合を調査した結果^{文献2}である。調査方法の違いもあり厳密な比較とはならないが、約6倍もの開きがある点を見ると、日本企業は欧米企業と比べて、デジタルに関する経営レ

ベルの議論の量が大きく不足している傾向がうかがえる。日本企業がデジタル活用力を高めていくためには、この現状を変えていく必要がある。

マサチューセッツ工科大学情報システム研究センター（CISR）の調査^{文献3}によると、デジタル技術のビジネス活用で成果を上げている企業とそうでない企業の差異として、①デジタル案件の調整能力、②経営層・CIOのデジタルに対するコミットメントの度合い、③デジタルサービスを行う共通プラットフォームの存在、という3つの要素があるという。3つの要素はいずれも、経営レベルで議論が必須な事項であることに鑑みると、日本企業の現状は、デジタル技術を活用した成果を獲得し難い状況にあることになる。

経営レベルの議論が不足している要因としては、デジタル化の流れにどう立ち向かっていくかという、議論の土台となる戦略が十分に定まっていない点が大きいと考えられる。2016年12月に日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）と野村総合研究所（NRI）が共同で行ったアンケート結果^{文献4}を見ると、デジタル化に対応する戦略を策定済みの日本企業はわずか12.5%しかなく、大半の企業が策定中か未着手の状態であった。つまり、大半の日本企業がデジタル化の流れに対して経営層が共通で認識する戦略がない状態にある。こうした現状を改めるべく、デジタルに関する戦略を定めた上で経営レベルの議論の活性化を進めていくことが求められる。

3 ハイブリッド型の デジタル活用力を磨く

デジタル活用力を高めていく上で、ビジネ

ス部門のレベルでは、ハイブリッド型のデジタル活用力を磨いていく点と、デジタルの発想力を持ったステークホルダーとのかかわりを深めるという2つの取り組みが挙げられる。前者は短期的な時間軸でデジタル活用力を高める上で、後者は2030年に向けた中長期的な取り組みとして有効と考えられる。

ハイブリッド型とは、デジタル技術と旧来のIT技術を対立したものと捉えず、両者を組み合わせながら成果を生み出していくという考え方である。

2030年に向けて、AI、IoT、クラウドなどのデジタル技術が進化していくのは間違いないが、これまでのIT化の流れで蓄積された技術やIT資産が完全に代替されていくわけではない。特に日本の大企業においては、従前から蓄積してきたITの技術や資産が大きいこともあり、これまでの蓄積を活かしながらデジタルの良さを取り入れるハイブリッドな活用施策を推進することが、デジタルにかかわる成果を生み出していく上で有効な方策と考えられる。

典型的な例として、デジタルマーケティング分野における視聴者参加型のテレビCMが該当する。たとえば、キリンビールが2017年6月に実施したテレビCMは、テレビCMの放映中に視聴者がスマホでゲームに参加し、コンビニエンスストアなどで引き換え可能な商品クーポンがもらえるという内容のものだが、放映後の20分間で6万本のクーポンを視聴者に配布することができた。さらに、配布した6万本のクーポンのうち8割が引き換えのために来店に至ったという^{文献5}。

このキャンペーンの仕組みでは、依然とし

てリーチの大きいテレビCMの力を活用しつつ、デジタル技術によりテレビCMの弱点であった視聴と実際の行動とのつながりを明確化することに成功している。

もう1つ例を挙げると、製造業における製品の品質検査（目視検査）業務に対して、AI手法の1つであるディープラーニングによる画像認識を組み込む事例もハイブリッドな活用施策といえる。AI活用のため、一見するとデジタル技術を全面的に活用した施策のように思えるかもしれないが、実際にこのような活用施策を実現するためには、旧来からある画像処理技術との住み分けや、エラー時や例外時のシステム処理など、さまざまな考慮が必要となる。このため、現実の業務オペレーションに最新のデジタル技術を適用するには、旧来のIT、デジタル技術、場合によっては人手によるアナログ対応などを組み合わせながら、業務適用に耐えられる信頼性とコストを実現させることになる。

デジタル技術の活用を現実のビジネスの中で進めるには、こうした新旧の技術や活用アイデアを適材適所で組み合わせるハイブリッドな活用ノウハウが鍵を握る。

4 デジタル発想力を持つ ステークホルダーとの かかわりを深める

短期的には、旧来のITとデジタルを適材適所で組み合わせるハイブリッドな視点が有効だが、中長期的には、旧来のITの発想とのハイブリッドではなく、デジタル時代に即した新しい発想に拘る必要がある。旧来のITの発想を念頭に置くと、どうしてもこれまでの常識や制約を前提とした発想にとどま

り、デジタル本来のポテンシャルを活かした製品やサービス、あるいは業務オペレーションを上げるための発想が薄れるからである。

そうした新しい発想を生み出していく際に重要となってくるのは、デジタル活用が進む環境に身を置く企業を顧客や取引先として意識的に深くかかわっていくことである。

顧客へ納入した製品に対して、センサーデータを活用して故障予知情報を提供するというサービスを例にとると、日本国内では従前より故障時の対応スピードが一定水準以上に達しているため、わざわざ故障予知情報を提供しても付加価値を顧客に認めてもらえず、結果としてサービスが発展していかないという話をよく耳にする。こうしたケースでは、故障によるダウンタイムの影響が深刻で、故障予知の潜在ニーズが高い海外拠点の顧客層へサービス展開を進めてサービスの質を鍛えるといった方策が考えられる。取引先についても、テクノロジースタートアップなど、デジタル技術が企業の生命線となっている企業と連携を進めることで、デジタル活用を主眼とした発想を強く意識することが可能になる。

「必要は発明の母」という諺があるが、強いニーズに基づく牽引力がない中ではデジタル技術を活用した発想を継続的に生み出していく動機は生まれ難い。デジタル活用を進めるために社内でテーマ開発を進めるなど、社内への意識付けも大事だが、同時にデジタル活用に対して強いニーズを持つ企業との付き合いを深め、自社の発想を外から引っ張ってもらう仕組みを持つことも不可欠である。

デジタル活用の発想力を高める上で、もう1つ注目すべき観点は、デジタルネイティブ世代とのかかわりである。物心がついた頃からインターネットに慣れ親しんでいるデジタルネイティブ世代は、現時点では20歳代半ば以下の層で、社会全体ではまだ少数派であるが、2030年頃には30歳代後半以下の層となり、社会全体を牽引する層となる。加えて、今後増大するアジア地域のデジタルネイティブ世代も、日本企業にとっては大きな存在となる。

アジアの新興国では、2030年にかけて1日当たりの消費支出が10～20ドルの上位中間所得層が約3億人増加するという予想^{文献6}がある。このうちデジタルネイティブ世代に該当する割合は不明だが、消費者として魅力的な所得水準を持ったデジタルネイティブ世代が、相当な規模で日本の近隣に現れることは間違いない。

「デジタル」が普及・進化するには、技術サイドの革新が進むだけでなく、使い手である需要サイドの牽引力が必要である。2030年に向けて、日本国内およびアジア地域で相当な規模のデジタルネイティブ世代が現れることを踏まえると、消費者、働き手、投資家など、企業を取り巻く有力なステークホルダー

としてこの世代とのかかわり、この世代が持つデジタル時代ならではの発想力を積極的に取り入れていくことも2030年に向けてデジタル活用力を高める上で大切な観点である。

参考文献

- 1 一般社団法人 日本自動車工業会資料「豊かなクルマ社会の実現に向けて」
- 2 マサチューセッツ工科大学情報システム研究センター (CISR) 「Workshop on Digital Leadership」
野村総合研究所「ユーザ企業におけるIT活用実態調査」(2016年)
- 3 マサチューセッツ工科大学情報システム研究センター (CISR) 「IS YOUR COMPANY A DIGITAL LEADER OR A DIGITAL LAGGARD?」
- 4 日本情報システム・ユーザー協会 (JUAS)、野村総合研究所「デジタル化の進展に対する意識調査」
- 5 日経デジタルマーケティング「テレビは沈みゆく船か」(2017年8月号)
- 6 三菱総合研究所 政策・経済研究センター「内外経済の中長期展望」2016-2030年度 P49

著者

大川内幸雄 (おおこうちゆきお)
戦略IT研究室上席コンサルタント
専門はデジタル技術を活用した業務革新、ITガバナンス、ソーシング戦略など