

# デジタル競争力を左右する 重要な無形資産



松延智彦

デジタル化が社会全体に押し寄せる不可逆なトレンドであることは、もはや論をまたない。一方で、AIを中心とした新たな技術が堰を切ったように企業のあらゆる階層・職場に入り込んでくる中、これらを最大限に活用し、企業価値向上に転換するための組織能力向上が急務である。

野村総合研究所（NRI）が毎年実施している「ユーザー企業のIT活用実態調査」の最新結果では、売上高が3000億円以上の企業の半数以上が、「情報システム部門・情報子会社以外の組織で統計やデータ分析のスキルを持った人材や、新技術を理解した人材」を確保することの優先度が高い、もしくは比較的優先度が高いと回答している。

同調査においては、同じく売上高が3000億円以上の企業の半数以上が、「分析用のデータベースやツール等の環境整備」「営業・販売データや顧客データの標準化・統合化」の優先度が高い、もしくは比較的優先度が高いとも回答している。

これらの課題への対応は、今や経営のアジェンダであり、その結果がデジタル化による

企業価値向上の源泉となる「ヒト」や「データ」という無形資産として蓄積されていくことになる。

本特集の第一論考「デジタル人材確保に向けた指針」では、企業のデジタル化が進展する中、デジタル化を推進するリーダーとしてどのような人材が必要となるのか、人材流動性が低い日本において、どうやって既存社員のスキルやマインドを「デジタルシフト」するのかを考察する。

また第二論考「新たな競争優位獲得に向けた新時代のデータ活用」では、データを活用して既存事業の枠を広げ、新たなビジネスモデルを確立した企業の事例を通じ、データを起点とした企業価値向上の方法を考察する。

本稿ではその前段として、日本企業のデジタル変革という文脈における「ヒト」や「データ」に関する課題を整理しておく。

## 1 企業のデジタル化と 「ヒト」の適応

将来、AIやロボットに仕事を奪われてしまうのではという議論が活発である。本稿で

は少し解像度を上げ、この先5～10年の間で多くの企業へ広がっていくと思われるデジタル化された業務の具体像を明らかにし、その上でどのような「ヒト」の適応が必要になるのかを考察する。

### (1) あらゆる業務で必須となるデータを中心にした高速PDCAサイクル

デジタル化された業務を抽象的に表現すると、「多種かつ大量なデータをリアルタイムに捕捉し、AIを活用した分析から知恵を産み、各種デバイスやロボット、ヒトなどのさまざまなフィードバックチャネルを通じてアクションを行う高速サイクル」だといえる。

たとえば、既にデジタル化が進展しつつあるマーケティング業務では、デジタルテクノロジーが実装された店舗・自動販売機・Webサイト・スマホアプリ・スマート（AI）スピーカーなど、あらゆる顧客接点や製品自体に搭載されたセンサーから、さまざまな顧客データがリアルタイムで収集される。このようなデータをAIの力も借りながら分析し、複数のデジタルもしくはリアル世界での顧客接点を横断しつつ、素早く数多くの施策を打っていくことになる。

また、営業業務に関しては、さまざまな製品が「As a Service」の度合いを高めるにつれ、購入前だけでなく購入後の利用状況データを継続的に把握し、サブスクリプション契約の継続や、クロスセル、アップセルを促進し、顧客ごとのLTV（Life Time Value）を最大化させる「カスタマーサクセス」と呼ばれる役割へとシフトしていこう。

製造業の生産現場やサービス業の店舗においては、自動化・無人化が進展するととも

に、「デジタルテクノロジーを装備したヒト」によるオペレーションが進化するであろう。VR/ARのヘッドセットを装着した作業員や店員が、AIからサポート（もしくは指示）を受けながら作業を行うといったように、ヒトがツールとしてデジタルテクノロジーを使うだけではなく、デジタルテクノロジーとヒトが補完しながら業務を遂行することになる。

一方、このようないわゆる現場の業務だけでなく、戦略策定や企画といった業務においても、事業に影響を及ぼす各種外部指標やさまざまな業務のKPIなどがリアルタイムに一元的に可視化され、意思決定の一部にAIが使われるようになることが予想される。

### (2) デジタルリーダーの必要性

このようなデータを中心とした高速PDCAサイクルを実現するには、ソフトウェアエンジニアやデータサイエンティストといった専門スキルを持つ人材を外部から獲得することが重要である。一方、既存の社員を、デジタル化による世の中の変化を見通し、デジタルテクノロジーをビジネスと結び付け、事業や業務を変革し、データ分析から次のアクションを打ち出せる、「デジタルリーダー」とも呼ぶべき人材へどれだけ育成することができるかが鍵となる。

### (3) 日本企業における「ヒト」の問題

デジタル化が進展するにつれ、前述のようなソフトウェアエンジニア、データサイエンティスト、デジタルリーダーといった「既存業務をデジタル化する」もしくは、「デジタルビジネスを生み出す」人材の重要性が増す

一方で、それ以外の人材の付加価値低下が顕在化することになる。

アマゾン・ドットコムの人材情報を見ると、最も提示報酬が多いのはIT系エンジニアで、10万ドルを超える水準となっているが、競合として取り沙汰されることが多い大手小売業のウォルマートにおいても、上位の大半はIT系エンジニアやデータサイエンティストで占められている。

このような人材シフトの流れは、日本でも、銀行、メディア、製造業などの業界の一部で既に顕在化しており、デジタル化の進展とともに加速していくであろう。しかし、デジタル化されたビジネスの将来像を前提に、自社の適正な従業員規模をあらためて想定し、従業員の処遇や中期的なキャリアパスの再設計とともに外部からの人材獲得、既存人材転換を行うといった、人事面での見直しに着手している企業は少ない。前述の「ユーザー企業のIT活用実態調査」においても、「デジタル人材の確保・育成として何を行っているか」という質問に対し、「何も行っていない」と回答した企業が58%に上っている。

人材は10年の計である一方で、企業のデジタル化がこの数年で一気に加速することを考えると、ヒトの問題への対応はもはや待ったなしである。

## 2 データ活用のために 備えておくべきこと

データ活用によって企業価値を高めていく際、大きな課題となるのは、「分析に必要なデータが足りない」ということである。具体的には、「自社では必要なデータが獲得できない」という課題と「データは存在している

が、活用コストが高い」という課題である。

### (1) データを獲得する前に知るべき法規制

分析に必要なデータが足りないという課題認識の多くは、顧客データに関するものであるが、昨今、一部の企業によるパーソナルデータ（個人を識別できる個人情報だけでなく、匿名加工された移動や行動、購買の履歴を含む）の無断かつ独占的な利用が問題となり、さまざまな法規制が整備されていることをまず理解しておくことが重要である。

国内では、大手鉄道会社が乗降履歴データを第三者へ提供したことが契機となり、2017年に改正個人情報保護法が施行され、欧州連合（EU）では18年にGDPR（EU一般データ保護規則）が施行されている。一方、パーソナルデータの活用で先行している中国でも、ネット詐欺の横行が社会問題化したこともあり、17年に施行された中華人民共和国サイバーセキュリティ法でユーザー情報の収集に関する規制など、ネット上のパーソナルデータ保護に関する法制度を整備している。

また、これらの法制度では、パーソナルデータにかかわらず、国を越えたデータの移転を制限している場合も多い。

このような海外の法制度は、東京五輪で来日する諸外国の人々にデジタルサービスを提供する際に対象となり得るため、事業をグローバル展開しているかどうかにかかわらず、すべての企業で認識しておくべきである。

このような法制度対応は、どうしてもコンプライアンスの側面でのみ認識されてしまうことが多いが、パーソナルデータは企業が独占すべきものではない、という考え方が広まりつつある中、パーソナルデータの保護に万

全を期することは、「この企業にはパーソナルデータを預けても大丈夫」という顧客からの信頼感の醸成（企業ブランド作り）のためにも重要である。

## (2) 外部からのデータ獲得に関する動向

一方で、自社で獲得できないデータをどこから獲得するのかという課題についても官民での取り組みが始まっている。

具体的には、2016年に施行された官民データ活用推進基本法に関連した動きとして、情報銀行やデータ取引市場設立の動きが活発化しつつある。また、政府や地方公共団体などが保有する公共データを公開し、二次利用を促進する「オープンデータの活用」も進んでいる。

一方、企業独自の動きとしても、保有するデータを他社へ提供する事業をヤフーやNTTドコモなどが発表するなど、活発化しつつある。

企業間での相対でデータを獲得するという以外に、これらの動向にもアンテナを張っておく必要がある。

## (3) データ活用コストが高止まりする理由

もう一つの、「データは存在しているが、活用コストが高い」という課題については、データ分析スキルを持つ人間が少ないという、前述の「ヒト」に関する課題に加え、データを組織横断で管理・活用するという仕組みの欠如が大きな原因となっている。

同じ対象物でも、組織（≒情報システム）

が違えば名称やコード体系は全く別物だということや、自組織、場合によっては担当者の範囲を超えると、どこにどのようなデータがあるのかは誰も知らないという状況は、現場重視の日本企業ではよくある話である。他方、ある企業では各部門が保有する顧客関連データを集めようとしたが、「このデータは自部門が蓄積したものだから、無料では提供したくない」という反対意見が出て頓挫しているという話もある。

加えて、データを蓄積する情報システムからデータを抽出する際にも、既存業務以外での活用を想定した構造にはなっていないため、都度システム改修が必要になることがコストを上げる大きな原因となっている。

各組織（各担当者）の業務処理にだけ最適化されたデータの管理・活用や、既存情報システムの構造が温存されたままでは、データ活用が企業全体で進むほどにそのコストが重くのしかかってくることになるだろう。

今後、新たに蓄積される分も含め、企業が保有するデータは増大の一途をたどる。その前に、このような課題の解決に向けた取り組みを経営のアジェンダとして取り扱うべきである。

### 著者

松延智彦（まつのぶともひこ）

野村総合研究所（NRI）ITマネジメントコンサルティング部長兼戦略IT研究室長

専門はデジタル戦略、IT戦略策定、IT組織改革、ITサービスマネジメントなど