

AIをフル活用した トランスフォーメーション

野村総合研究所（NRI）取締役

嵯峨野文彦



AIは急速に進展しているが、現時点では技術的に発展途上であり、活用手法も日々変容している。私たち企業は、日進月歩の技術動向を的確にキャッチアップしながら、組織全体に落とし込む仕組みを構築しなければならない。こうしてSaaSやAIを使いこなす企業こそが、次世代の競争力を握ることになるのである。

とはいえ、AIは決して万能ではないことも肝に銘じておく必要がある。確かにAIは個々の業務の効率化を実現し、個人の能力を拡張する。しかし、AIは企業を変革することはできないのだ。企業を変革するのは、AIをフル活用したX（トランスフォーメーション）の方である。

すでに多くの企業はこのことに気づいており、取り組みにも着手している。たとえばある重電メーカーでは、個別カスタマイズが基本となっているが故に、これまでは設計・部材調達といった前工程が雑然としていたが、AIによってこれらを抜本的にスリム化している。さらに、製造工程全体の効率化をも実現しようとしている。

このように、AX、すなわちAIを活用したトランスフォーメーションに挑戦し、効率化に向かっている企業は多く、今ではそれをどううまく進めるかが論点になっているようだ。実際、第1弾ともいえるヒト・モノ・カネの無駄を省くことは、相当程度に進んでいる。第2弾であるAIによるヒトの能力の拡張も進んできている。今後は、AIによって創出されたヒト・モノ・カネの余剰部分と、拡張した能力をうまくかけ合わせ、高付加価値化を実現させながら、トランスフォーメーションをさらに加速させることが求められている。

そのためのカギは、階層を超えたリーダーシップにあると考えている。まず経営トップは中期的な改革目標、いわゆる「北極星」を明示し、AI活用によって組織がどこへ向かうのかを全社員に腹落ちさせなければならない。全体像が示されないままAIを導入すれば現場レベルの部分最適にとどまり、全体最適にはつながらないからだ。

事業部門のリーダーは、トップが示した改革目標に向けた中期的な活動と短期間で実現可能なQuick Winの両輪で、現場の求心力を高めながら成功事例を創出することが求められる。

さらに、CIO、CDOが中心になって、改革目標や現場の事業戦略に適したデジタル基盤やプラットフォームを整備することも必要になる。これによりトランスフォーメーションの柔軟性や強靱性を高めることができる。ただし、大規模な投資を要するため、着実に実現するには先行する事業部門から着手して実績を積みあげていくなどの工夫が望ましい。

そうした姿を実現するためには、経営者は今まで以上に覚悟を決めて取り組み、社内の縦割り組織を壊し、全体をコーディネートすることが求められる。事業部門リーダーも、自らの部門の状況を開示して相互に理解を深めながら自部門の最適化を優先するのではなく、企業全体の最適化を優先する考え方が必要になってくる。

AIによる合理的な進め方だけでは、このような取り組みに着手することすらできないだろう。その意味では、日本的な企業文化（いわゆるすり合わせの文化）がより重要になってくると、筆者は確信している。

そうした企業文化は、企業の枠を超えたトランスフォーメーションにも大いに寄与している。事例として、コマツ、NTTドコモ、ソニーセミコンダクタソリューションズ、そして野村総合研究所（NRI）が共同出資するアースブレインの次世代スマートコンストラクションが挙げられる。建設現場の全工程をオープンプラットフォームでデジタルに結びつけ、最適にコントロールすることで、安全性と生産性を同時に向上させるモデルは、4社の保有する知見、ノウハウ、技術を組み合わせながら、ユーザー企業をはじめ、建設現場全体での最適化を実現しようとしており、日本的なすり合わせ文化とAIの相乗効果を示す典型例といえる。製品の適用を主眼とした競合他社とは一線を画するビジネスモデルなのである。

実際のところ、AIをフル活用したトランスフォーメーション（AX）は、日本企業により適しているといえるのではないかな。

AXを実現するためには、経営トップと伴走しながら、社会経済環境を読み解き、方針策定を支援するコンサルティングが必要になる。また、社内の各部門、各機能の実態や課題を把握したうえで、全体最適を目指した調整役も求められよう。さらに、全体最適の実現を見据えたデジタル基盤を構築するとともに、使いやすいアプリケーションを提供することも必要になるだろう。NRIは、こうした要件をトータルでサポートできる稀有な存在である。

筆者はNRIを卒業するが、後輩たちには、今後も多くの企業のトランスフォーメーション実現をサポートしていくことで、そのポジションを担い続けてもらいたい。（さかのふみひこ）