

経営関連学会協議会主催第12回公開シンポジウム

日時:2019年11月30日(土)13時50分～17時20分

場所:専修大学 神田キャンパス 1号館 301 教室

テーマ「デジタル変革時代にいかに適応するか！」

—DX推進の課題と新プラットフォーム創りの展開—

日時: 2019年11月30日 13:50～17:20

会場: 専修大学神田校舎1号館301教室

講演者・パネリスト:

- ・経済産業省 情報産業課 ソフトウェア・情報サービス戦略室長 田辺雄史氏
論題:DX推進指標と「2025年の崖」問題への対応
- ・日本航空(株)イノベーション推進本部 常務執行役員 西畑智博氏
論題:人財とテクノロジーの融合で地に足の着いたイノベーションを起こす！
- ・ペガジャパン(株) 社長 渡辺宣彦氏
論題:顧客体験を演出する次世代型デジタル変革スイート等の事例・展開
- ・慶應義塾大学常任理事・教授 國領二郎氏
論題:ネットワークでつなぐ価値共創のプラットフォーム創り

パネル討論会司会・コメンテータ:慶応大学常任理事・教授 國領二郎氏

総合司会: 経営関連学会協議会副理事長 植木英雄氏

開会の辞: 経営関連学会協議会理事長 内野 明氏



DX推進指標と「2025年の崖」問題への対応（講演要旨）

2019年11月30日

経済産業省ソフトウェア・情報サービス戦略室長 田辺雄史

経済産業省は、本年7月、我が国企業におけるデジタル経営改革を推進するため、『DX推進指標』とそのガイドンス』を取りまとめた。

本指標は、各企業が簡易な自己診断を行うことを可能とするものであり、経営幹部や事業部門、DX部門、IT部門などの関係者の間で現状や課題に対する認識を共有し、次のアクションにつなげる気付きの機会を提供することを目的とするものである。

また、DXの推進においては執行を担う関係者の取組だけでなく、経営の監督を担うべき取締役ないしは取締役会が果たすべき役割も極めて大きい。

このため、「DX推進指標」の内容を踏まえつつ、取締役会での議論の活性化に資する観点から、コーポレートガバナンス・コードにおいて実施が求められる取締役会の実効性評価にも活用できるものとして、「DX推進における取締役会の実効性評価項目」を策定した。

データやデジタル技術を活用してこれまでにないビジネスモデルを展開する新規参入者が登場し、あらゆる産業においてゲームチェンジが起きつつある。企業においてDXを推進していく重要なポイントは、単なる技術の導入ではなく、経営そのものについてデジタル技術を前提とした場合にどのような変革があり得るのかを検討したうえでシステムを刷新し、あるいは新しい技術の導入を進めることが必要であるということである。すなわち、ビジネスモデルの根幹に切り込むことなく、RPAの導入、AIの導入といった取組をしても、結局ビジネスモデルや業務を変革することは困難であり、DXは実現しない。

政府としては、こういった不確実性の高い時代にあっても、企業が継続的に競争力を維持・強化するために、これらの指標ならびに実効性評価項目がDXの推進に向けた関係者間での議論の活性化と認識の共有等のDXの推進に向けた取組の一助となり、DXの推進そのものが加速することを期待しており、本講演においてその活用方法と背景である「DXレポート」（昨年9月発表）について解説する。

以上。

人財とテクノロジーの融合で地に足の着いたイノベーションを起こす！（講演要旨）

2019年11月30日

日本航空株式会社 常務執行役員 イノベーション推進本部長 西畑 智博

○ イノベーションに向けた7つのキーワード

- ・社内外の「巻き込み力」
- ・3つの階層を同じベクトルに「マインド力」
- ・3ヵ月単位「スピード力」
- ・失敗から学び本気で実現にこだわる「失敗力」
- ・リソースは有限「プライオリティ力」
- ・小さな成果も見える化する「発信力」
- ・そして最後は何といても「チーム力」

○ SAKURA プロジェクトは DX の基盤

・JAL 中期経営計画の下で、50年ぶりの旅客システム刷新を全社プロジェクトとして位置づけ実現。

・「One boat」を合言葉に、「Project Marketing」と「Pro-Active Management」手法により、Amadeus を含めた 40 社を超えるパートナー企業と 2000 名体制、800 億円の投資規模で、2017 年 11 月 16 日に Day1 サービスイン。

・DX への挑戦のスタートラインとしての基盤であり、またチームメンバーは最後までやり遂げた自信と

実行力を実感。

○ JAL のイノベーション

・人財とテクノロジーの融合で地に足の着いたイノベーションを起こす！

・そのために以下の 3 つから成る「JAL イノベーションプラットフォーム」を 2018 年に構築し運営中。

1. イノベーション拠点：JAL イノベーションラボ
2. 社内人財活用：創造の翼、ラボ会員
3. 社外パートナーシップ：JAL Innovation Fund、ラボ・アライアンス、シリコンバレー駐在所

・これまでに 200 社以上のパートナー企業がラボに来訪し、10 社とラボ・アライアンスを締結。

・5つのキーテクノロジー (IoT, AI, 5G, xR, Robot) と

5つの P (People, Place, Process, Partnership, Prototyping) をベースに、

Customer Journey と Operation Process で他社協業によるイノベーションの取り組みを推進。

・目指すのは、CX (Customer Experience) と EX (Employee Experience) の最大化。

以上。

顧客体験を演出する次世代型デジタル変革スイート等の事例・展開（講演要旨）

2019年11月30日

ペガジャパン株式会社 代表取締役 渡辺 宣彦

1. 自己紹介

pegasystemsは、米国マサチューセッツ州に本拠地を置く、デジタル改革ソフトウェアのプロバイダであり、当社はその日本法人として多くの大手法人顧客のデジタル化を支えている。

2. 課題認識

現在、日本国内でも「デジタル改革」が日常的に使われる言葉になったが、その意味するところは人により千差万別であり、また、その内容・質も玉石混交といった実体化と思う。

本日のメッセージとして、私が考える「真のデジタル改革」とは、以下のような問いをクリアできるようなものである。

- 局所的合理化のためのデジタル「的」取り組みにとどまらず、End to End で最大限の効果を生み出せるようなデジタル「抜本改革」になっているか？
- オムニチャネルを媒介とした多様な顧客接点の中核に Single Brain としての AI を置く。AI 活用を断片化させず、シームレスな顧客体験を実現できているか？
- テクノロジーそのものだけでなく、デリバリーモデル、取り組み体制は、アジャイル、デザイン思考などをしっかりと組み込み、DX の成果を最大限に抽出できるようなものになっているか？

• End to End のデジタル化・DPA を通じた抜本改革

一つ目のテーマである End to End の DPA について、当社が提唱するアプローチは、業務の入り口から出口までの流れを「ケース」に着目して整理するやり方であり、「ケースマネジメント」とも呼ばれる。

当社プラットフォームでは、このケースマネジメントを土台として、業務の流れ、その中で必要となる UI/UX、他システムとのインタフェースなどを全て No-Coding(プログラミング無し)で作っていく。弊社顧客である三菱 UFJ 銀行では、この方法を用いて 28 のデジタル化 SI プロジェクトを同時並行的に推進中である。

• リアルタイム・オムニチャネル AI を活用した Customer Engagement

第二のテーマである Single Brain としての AI 活用について、当社では、顧客との接点の都度リアルタイムに独自 AI を活用したデータ分析を行い、最適なオファーを届ける仕組みを提供している(必要な処理時間は 0.2 秒以下)。

当社が英国においてサービスを提供している顧客 Royal Bank of Scotland(RBS)では、70年代の同社の「バンカー」が顧客一人一人の顔をイメージしながら提案内容を決めるような緊密な顧客接点を現代に再現するため、この「リアルタイム 1to1」を活用し、大きな成果を上げている。

- **アジャイル・デザイン思考の徹底による DX 価値実現体制・アプローチ**

最後に、アジャイルを含むアプリケーションづくりの推進アプローチに関して、より小さな実現単位を短期間で、繰り返し実現していく取り組みの徹底活用を推奨する。

国内で、特に大手企業の基幹業務領域におけるアジャイル活用は非常に低水準にとどまっているが、欧米では完全に定着したと言える。

単なるウォーターフォールの細切れ化等ではなく、価値の早期実現に着目し、また、参画者(ユーザー、IT 部門、SI ベンダーなど)の協同実施を通じて、メンバーの知的好奇心を刺激できるような取り組み形態が求められる。以上。

ネットワークでつなぐ価値共創のプラットフォームづくり (講演要旨)

慶應義塾大学総合政策学部教授 國領二郎

2011 年に自ら著した「創発経営のプラットフォーム」(國領二郎+プラットフォームデザインラボ、日本経済新聞社)において提示した概念図において、プラットフォームは、あたかも舞台のように、主体間の相互作用の下に基盤として描かれていた。これを今日描こうとすると、どうしても「上」にある雲の中に置くことになる。

プラットフォームのクラウド移行に伴う最も大きな変化と言っているのは、プラットフォームにおける情報の蓄積である。情報が通過する場所だったプラットフォームが、スマートホンや IoT によって現場から収集された情報を蓄積する、巨大なデータレポジトリ化したのが、過去 10 年間に起こったもっとも大きな変化だったと言っているだろう。

プラットフォームの生み出す価値の根源が創発であることは、この間も不変であると考えられる。ただし、200x 代にはネットワーク上での人、組織、製品などが結びつくことでどのような価値が創造されるかに注目していれば良かった。しかし、201x 代にはそれに加えてプラットフォーム上にデータが蓄積されるようになり、AI などの強力な「データ間の関連付け」のエンジンが進化したことも相まって、データ間の結びつきによる創発的な価値創造が大きな役割を演じるようになってきた。

このような変化の中で、将来をどのように見通せばよいのだろうか? 筆者は一般論として技術が何を可能にするか? という問いではなく、特定時点における技術的な制約条件「ボトルネック」に注目する分析を行うようにしている。その視点からは 20 世紀ビジネスモデルの最大のネックであった可視性の低さ(販売者にとって購入者が誰であるかわからない、連絡がとれない)が急速に除去されつつあるところが大きなポイントである。このトレンドに合わせてサプライチェーン上のパワー関係が大きく変化しつつあるのが現状であると言っているだろう。

可視性の高まりに伴って、データを蓄積する主体の信頼性が新たなボトルネックとしてクローズアップされている。すなわちプライバシー問題の高まりの中で、データを信託してもらえぬ事業者となることが重要な時代となっている。

プライバシー問題に象徴されるように、今日の技術進化は社会的インパクトが大きく、これまでのように、技術を出してしまってから、社会的インパクトを考えるのでは、問題が起こった時の手戻りコストが大きくなり過ぎるようになってきている。技術の設計と、社会制度（含むビジネスモデル）の設計をコンカレントに行うことが求められる時代だ。

以上。

シンポジウムパネル討論会（質疑要旨）

慶應義塾大学総合政策学部教授 國領二郎

次のような質疑があった

Q1 お三方のお話を通じて、デジタル化においては一連のプロセスを一貫してデジタル化することが重要である一方で、問題を小さく限定して確実に達成させていくことの重要性の両方が強調されていました。その一見矛盾する二つのゴールはどのように両立させていくのでしょうか？

A: 「捨てる」ことの重要性を認識すること。要望が出てきている機能を切り捨てる勇気を持つこと。その一方で期限を必ず守ること。ずるずるとカットオーバーを延期しないこと。

A: パッケージ(クラウドサービス)に合わせてプロセスを組むことを許容してもらうこと。

A: 共通化すべきデータ構造などについて明確な設計をもった上で、小さなプロジェクトを早く回していくこと。

A: DX 推進のためには取締役会まで含めた全体のガバナンス構造の中で推進することが重要である。「DX 推進指標」とそのガイドランス」を取りまとめた。

Q2: ビジネスとシステムの両方がわかる人材をどのようにして育成できるか？

A: オールマイティの人材はいらない。分野別によく理解している人間をリクルートしてチームを動かしていくうちに、それぞれに分野から全体が見える人材が育ってくる。

A: これからの時代は社外人材の活用が非常に大きなテーマとなってくる。有効に社外人材が生きる環境を整備していかなければならない。

A: Customer Experience だけでなく、Employee Experience の考え方を取り入れていく必要がある

Q3: アジャイル開発を軌道にのせるためにはどのような環境整備が必要か？

A: 最近のソフトウェア開発ツールの改善により、システム開発者がプログラムを書く必要はなくなってきた。業務プロセスを記述していくことによって、迅速な開発が実現できるので活用していくべきである。

A: 共通のアーキテクチャの元で、意味のある一つ毎のジャーニーを切り出して、それを迅速に最初から最後までデジタル化していく。

以上。