

DXで競争優位性を高める秘訣とは

～経営層が戦うべき事業領域を明示することが成功の鍵に～



戸川 尚樹氏

日経BP
日経BP総研イノベーションICTラボ 所長

×

森田 宏之

日鉄ソリューションズ株式会社
代表取締役社長

世界中の企業が、競争優位性を創出するためデジタルトランスフォーメーション(DX)に取り組んでいる。日本企業もここへ来て本格的に向き合い始めた。DXを成功に導くための秘訣は何か。顧客を支援するIT企業は、どのような役割を果たしていくのか。日経BP総研イノベーションICTラボの所長を務める戸川尚樹氏と、日鉄ソリューションズ代表取締役社長の森田宏之が語り合った。(文中敬称略)

もはやDXはバズワードではない 想定以上に市場が広がっている

——戸川 経済情勢は予断を許さない展開を迎えています。日本の産業界の先行きを不安視する見方も増えてきました。

——森田 2019年の年始の挨拶では、製造業とサービス業で温度差があるなど感じていました。製造業の方々は、19年度の下期の情勢が不透明で経済が減速する可能性を指摘していました。一方でサービス業の方々は、インバウンド(訪日外国人旅行者)の増加や2020年に東京で開催されるオリンピック・パラリンピック大会に向けて年度内は業績が堅調に推移すると見ていました。

現状はおおよそこの見立ての通りなのですが、製造業にとっては中国経済の減速が大きなマイナスになっています。製造業に限らず、中国に依存したビジネスを展開している企業ほど、業績に影響が出ています。

そこで、お客様ごとに市場の動向を見極め、それぞれに対

応した提案をすることが大切だと考えています。現在の業績が成長過程の踊り場にあるのか、あるいは変曲点なのかを捉えなければなりません。このためには、営業もエンジニアもお客様に寄り添うような対応が求められます。

——戸川 現在のIT業界では、デジタルトランスフォーメーション(DX)に向けた取り組みが市場をけん引しています。この動きをどう捉えていますか。

——森田 DXは、もはやバズワードではないと考えています。当初の想定以上に市場が広がっています。特に、クラウド上でAI(人工知能)やIoT(インターネット・オブ・シングス)、ビッグデータ分析を活用する取り組みが加速しています。少し前までは、エンタープライズシステムのシステム基盤といえばオンプレミスが中心でしたが、需要の構造がクラウドに完全にシフトしています。クラウド上で最新のデジタル技術を活用することが当たり前といった状況です。

——戸川 私が所長を務める日経BP総研イノベーションICT

ラボでは19年11月に『DXサーベイ』という専門レポートを発行したのですが、この執筆のために多数の日本企業を取材しました。ほとんどの企業が成長のためには何らかの変革が必要だと考えており、さらに現在の変革ではデジタル技術を使うことが前提であると捉えていることが分かりました。

——森田 2～3年前までは、欧米に比べて日本企業はDXへの取り組みで後れを取っていると言われていましたし、実際、そうだったと思います。ただし、日本企業には新しいムーブメントが一気に広がるという特質があります。この1～2年で、日本企業が一斉にDXに対して本気で取り組み始めたと感じています。

——戸川 近年は、働き方改革の一環としてデジタル技術を導入する企業も増えています。「働き方改革」というキーワードが注目され始めた3～4年前には、残業時間を減らすことが目的とされたように思います。今では生産性の向上のために業務の「超自動化」を進めて、従業員がクリエイティブな仕事の時間を増やすことを目的に掲げ、その手段としてデジタル技術を活用する企業が増えていると感じます。

——森田 働き方改革の本質は、仕事の付加価値を高めることです。このためには、機械が賄える仕事はコンピューターに任せて、人間にしかできない仕事に集中できるような環境をつくるのが重要です。この実現に向けて、チャットボットや

機械学習のようなAI、あるいはRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）といったデジタル技術を導入する企業が増えているのです。この数年におけるデジタル技術の急速な進化が、働き方改革を変質させたといえるでしょう。

競争領域と非競争領域を明確にして 資源をどのように向けていくかを示す

——戸川 現在は日経BPのメディアを含めて、あちらこちらでDXの先進事例を目にするようになりました。そうした事例のほとんどが、顧客や社会とつながりを持たせる「SoE（System of Engagement）」に分類されるシステムです。言い方を変えると、DXとは「AIやIoT、クラウドなどのデジタル技術を駆使したSoE」と捉えることもできます。

——森田 情報の記録を中心としたSoR（System of Record）と異なって、SoEは業界やビジネスごとに価値の創出方法が違ってきます。だからこそ、競合他社との差別化につながりますし、競争優位性の源泉となり得るのです。DXへ向けた取り組みを成功に導くためには、まず競争領域と非競争領域を明確にして、どこで戦っていくかを定めることが大切です。

主にSoRのシステムが担う非競争領域では、いかにシステム構築・運用の負荷を軽減するかが重要です。このためには、標準化に取り組むことやパッケージソフトの活用が有効でし

ょう。一方、SoEのシステムが担う競争領域では競合にはまねできないような差別化が必要ですから、クラウド上の最新技術を駆使して独自開発する、あるいはパッケージソフトを利用する場合でもアドオンで付加価値を高めることが必要になります。ここでは、経営者が「私はITに関しては素人ですから」ということはあり得ません。

DXが競争優位性につながる時代ですから、競争領域をどう定め、どう投資するかを経営層が明示しなければいけません。

——戸川 とはいっても、DXに向けたPoC（概念実証）を見ていると、最新のITを使うこと自体が目的化してしまい、ビジネス面での成果が見えないケースが少なくありません。その最たる例がAIです。

——森田 DXに向けた取り組みでは、企業ごとに最適なシステムは異なります。現在は、AIをはじめとして最新のデジタル技術がクラウド上で安価に活用できる環境が整ってきましたが、だからといってど

んな企業でもDXの先進事例に登場してくるようなシステムを最初から構築・運用できるわけではありません。

これを象徴するエピソードがあります。AI技術で先進的な海外ベンチャーを訪れた際の議論です。その企業の経営層は「同じシステムを顧客企業に提案しても、デジタル技術に対するマチュリティー（成熟度）によって、早すぎる提案になることもあるし、陳腐な提案だと捉えられることもある」と指摘していました。自社における提案活動の経験から、私もそういう側面はあると思います。です。当社のようにDXを支援する企業にとっては、お客様のマチュリティーをきちんと計測して「ここから始めましょう」と最適な提案をすることも大切な仕事だと考えています。

——戸川 確かに、機械学習を使いこなしているような企業とそうでない企業とでは、最適な提案内容は変わってくるでしょう。IT企業にとっては、マチュリティーの低い企業を相手にするビジネスと、デジタル技術を高度に使いこなしている企業に対するビジネスの両方が成り立ちます。どちらに軸足を置くかは経営判断となりますね。

——森田 現在の経営方針は思い切り後者に振っています。ただし、大きい組織ほどイナーシャ（慣性）があるので、簡単には変わりません。当社に限ったことではありませんが、これまではSoRのビジネスが中核でしたが、これからはお客様の「DXジャーニー」を一緒に旅していかなければ大きな成長は見込めません。そのためには、お客様のビジネスに精通することが前提になります。NSSOLの立場で説明しますと、親会社（日本製鉄）と同じような関係をお客様との間に築いていかなければならないと考えています。

業種の垣根を超えた組織改革で 顧客企業の「ファーストDXパートナー」に

——戸川 『DXサーベイ』の国内企業900社調査では、DXプロジェクト推進の強化策として「IT企業との協業・提携」という回答がトップ3に入りました。大企業では、IT化・デジタル化の中核、つまりセンターとなるIT企業を1社に決めるケースが少なくありません。こうした役割を目指しているのでしょうか。

——森田 センターに位置するか否かという二元論ではないと考えています。これまでのIT化とは異なり、DXの世界は1社だけの技術では成功は難しいのが現実です。ラグビーのスクラムのように、多様な業態の企業が得意な領域の技術を持ち寄ることが必要です。これを実現するためには、IT企業にも変革が必要になります。

NSSOLを含めて、一般的にIT企業は産業別の組織体制を



戸川 尚樹氏

1996年、日経BP入社。「日経コンピュータ」編集記者として12年間、CIOを取材。「日経ソリューションビジネス」副編集長、「日経コンピュータ」副編集長、「日経ビジネス」編集記者、「日経情報ストラテジー」副編集長を歴任。2016年10月よりITpro編集長兼日経ITイノベーターズ編集長。2018年2月、日経 xTECH IT編集長。2019年4月から現職。

敷いています。製造や流通、金融といった業界ごとの知見やノウハウを蓄積するためです。しかし、最近では流通事業者が金融事業に参入したり、製造事業者がネットを活用した流通事業を手掛けたりするなど、業種をクロスオーバーするようなビジネスが増えてきました。こうした動きに対応するために、NSSOLでは業種横断でお客様を支援するサービスをソリューション企画・コンサルティングセンターやシステム研究開発センターで手掛けています。今後は、業種横断でお客様のビジネスを支援する組織改革を加速していく計画です。

——戸川 19年4月に設置した「Data Leverage Center (DLC)」も、その一環ですね。今後の展開に期待しています。

——森田 DLCはDataOpsを支援する組織として立ち上げました。DataOpsとは、多種多様な分野のエキスパートが連携して、データ利活用のライフサイクルを継続していく取り組みです。研究所におけるデータ分析・活用に関する長年の研究成果をベースとして、「データ活用における技術」という共通軸で人材や知見を組織横断で融合させて、研究成果をメニュー化して提供していく計画です。

当社はこの取り組みをはじめとして、NSSOL自身の変革によって、お客様のDXジャーニーにおいてガイド役を務める「ファーストDXパートナー」になりたいと考えています。



森田 宏之

1982年、新日本製鐵株式会社入社。新日鉄住金ソリューションズ株式会社では米国現地法人の立ち上げ、金融事業部門で営業や技術部門の責任者、および全社の企画部長、財務部長を歴任し、産業・流通事業部門を統括。2016年4月、取締役常務執行役員、2019年4月、日鉄ソリューションズ株式会社代表取締役社長に就任。