

# 経営者は デジタル革命に備えて 具体的な行動を

先進技術による経営革新委員会(2016年度)

委員長／小柴 満信、程 近智

(インタビューは7月31日に実施)

デジタル革命の中心となるデジタル技術の進歩や、既存のビジネスモデルの崩壊さえ起こし得るデジタル・パワーのインパクトについては、その本質や実感がつかめずに、懸念、苦悩している経営者も少なくない。企業の経営者はどこまで、どのようにデジタル革命に備え、行動を起こすべきか、小柴満信委員長と程近智委員長が語った。



## 経営者が先進技術の知識を向上し、それに対する備えを主導すべき

**小柴** 本委員会は2015年度に立ち上がり、デジタル革命について考察するところから始めました。委員会では、有識者による講演や意見交換を通して、「デジタル革命が現在進行中なのは間違いないが、大きなインパクトをもたらす本当の『変化点(インフレクション・ポイント)』は2020年代後半になる」と結論付けたのです。そして、それまでに経営者自身が先進技術に関する知識を向上すると同時に、その備えを自ら主導すべきだとしました。

**程** ただ、実際に行動を起こすには、経営者のマインドセットを変革する必要があります。そこで2016年度は、デジタルの観点から企業経営者が自己分析できる「デジタル・マインドセットチェックリスト」を作成しました(右ページ表)。

**小柴** たとえデジタルの本質が分かっても、自社のどこから手をつけていいか分からない経営者も多いのが現状だと思います。マインドを変え、具

体的なアクションを起こすためのチェックリストということです。

## チェックリストを使えば デジタル化の進み具合が分かる

**程** チェックリストでは、大項目として「経営者の姿勢・考え方」「経営モデル」「組織・プロセスのあり方」の三つを挙げ、それぞれにチェック項目を作り、デジタル化の進み具合を5段階で説明しています。全部で25の項目があり、自分のマインドセットが現在どのレベルなのかを確認することができます。先進的な取り組みを行っている企業経営者や有識者の意見を参考に作成しましたが、各項目をチェックすることで、どの領域で自社がどれくらい努力しなくてはならないかも分かるようになっています。

**小柴** このチェックリストは、レベル分け以外に、チェック項目ごとに具体的な企業の事例を紹介しているので、活用していただきたいと思います。この情報には経済同友会の会員だけがアクセスできる\*ので、参考にしてほしいですね。

**程** チェックリストは経営者自身が自己採点に使ってもいいですし、デジタル化を推進する幹部社員とリストをベースに議論をしながら会社としてのマインドセットを確認する使い方もできます。ただ、デジタルの世界は進歩が速いので、事例もどんどん陳腐化していく恐れがあります。随時更新すべきですが、事務的に難しいところです。また、業種・業界ごとに目指すデジタル化のレベルも違ってくるので、単純になんでもレベルが高い方がいいということでもないはずです。内容の更新やカスタマイズは、今後の課題したいと思います。

## 経営者同士の協力と行動を促す 四つの分科会

**小柴** 2016年度は、経済同友会創立70周年ということもあり、「行動する経済同友会に自己変革する」というビジョンを実現しようと考えました。そこで、将来のデジタル革命がもたらす新しいビジネスモデルの創生、新しい業界構造の発現、構造的な産業課題などのテーマに対して、異業種の経営者が協力し

\*企業事例は一般には公開されておらず、会員専用のサイトでのみ確認することができる



**程 近智 委員長**  
アクセンチュア 取締役会長  
(写真左)

1960年神奈川県生まれ。82年米スタンフォード大学工学部卒業、同年アクセンチュア入社。91年米コロンビア大学経営大学院(MBA)卒業後に復職、06年代表取締役社長などを経て、15年より現職。07年3月経済同友会入会。09～16年度幹事、17年度より副代表幹事。15年度東京オリンピック・パラリンピック2020委員会委員長、16年度先進技術による経営革新委員会委員長、17年度Japan 2.0検討PT委員長、先進技術による新事業創造委員会委員長。

**小柴 満信 委員長**  
JSR 取締役社長  
(写真右)

1955年東京都生まれ。80年千葉大学大学院工学研究科修士課程修了後、81年日本合成ゴム(現JSR)入社。2002年理事、電子材料事業部電子材料第一部長、04年取締役、電子材料事業部長、08年専務取締役などを経て、09年より現職。09年6月経済同友会入会。12年度より幹事。15～16年度先進技術による経営革新委員会委員長、16年度先進技術による経営革新委員会コンビナート分科会座長、17年度先進技術による新事業創造委員会委員長。

て行動するのを促す場として、四つの分科会を立ち上げました。

程 「コンビナート」「医療・健康」「金融」

「物流・生産」の分科会にさまざまな企業経営者が集まり、報告書をまとめま

した。従来の経済同友会の政策提言と

はだいぶ違うものになりましたね。

小柴 私が参加したコンビナート分科会では「革新技術を取り入れたミレニ

提言概要(5月29日発表)

## 経営者はデジタル・マインドセットに切り替えよ ーデジタル・マインドセット チェックリストー

「デジタル」の観点から、いかに経営者個人がマインドセットを変革するべきかを考察し、それをチェックリスト化した。

デジタル化を推進する 経営者個人のマインドセットチェック項目(抜粋)	5段階レベル				
	1	2	3 “must have” レベル	4 “nice to have” レベル	5 “best practice” レベル
<b>1.経営者のデジタルに対する姿勢・考え方</b> デジタル体験を実生活に取り込んでいるか？	デジタルプロダクト・サービスが身の回りにない	レベル3には至っていないが、そのための努力・取り組みを行っている	日常の利便性を上げるツールとしてスマートフォン、SNSなどのデジタルプロダクト・サービスを利用している	レベル5には至っていないが、そのための努力・取り組みを行っている	最先端の顧客体験を理解すること自体を目的に、積極的に新しいデジタルプロダクト・サービスを試し、それらを通じて自ら情報発信などを行っている
<b>2.デジタル時代の経営モデル</b> デジタル変革をトップダウンで進める経営ガバナンス体制を構築しているか？	デジタル変革を担う人材を経営トップ層には配置していない	※同上	CIO(Chief Information Officer)など、既存の取締役メンバーにデジタル変革のミッションを与えている	※同上	デジタル変革を主導する上で最適な人材を社内外問わず抜てきし、取締役レベルに配置している
<b>3.デジタル時代の組織・プロセスのあり方</b> デジタルに知見のある人材を積極的に外部から登用しているか？	デジタル人材の登用について特に方針や目標は定めていない	※同上	デジタル・ビジネスに向け自社として必要なスキルセットを定義し、採用や評価基準に組み込んでいる	※同上	スタートアップや研究機関との接点を積極的に構築し、自社として必要なデジタル人材を能動的に獲得している

詳しくはコチラ



アル世代のための将来の現場保安と働き方のビジョン」というテーマで、ミレニアル世代に最適な教育手段の策定を試みました。現場で起こり得る事故を未然に防ぐため、ICTを使って遠隔で指示を出す、学習を重ねたAIと対話するなどの案がまとまりました。なお、ビジョン策定にあたっては、委員会参加企業各社の若手社員に参加してもらって2回のワークショップを行い、その前後には集中的な討議を開催しています。その内容を基に、将来の現場保安や働き方をイメージできるアニメーション・ビデオも作りました。

### 先進技術の最新情報に触れられる委員会にすることを目指す

程 他の三つの分科会もそうですが、

さまざまな会社の一般社員がこのような活動に参加したことで、新たなエコシステム、人脈ができたのではないのでしょうか。経済同友会が何をしているのかを彼らに知ってもらうきっかけにもなったかもしれません。企業提携には多くの方法がありますが、この活動が一つのきっかけになればと思いました。

**小柴** 今回の経済同友会での出会いや活動が成果につながるよう、分科会活動は今後も何らかの形で継続させたいです。東京はヒトやモノが集約していて、経済規模もあるので、活動の展開のさせ方によっては画期的なオープン・イノベーションを実現させられる場所になり得るはずです。

**程** 本年度、本委員会には300人以上の登録があるので、責任も感じます。



皆さんの思いがいろいろとあるはずなので、それを反映したいと思いますが、自ら分科会を立ち上げる気概を持った方にも参加していただきたいですね。

**小柴** デジタル化といっても、現状のAIはハードウェアの面で消費電力が高いため、より広範に活用されるためには、さらなる技術的な革新がなければサステナブルなものにはなりません。だからこそ、デジタル化が遅れている企業でも、今から準備してまだ間に合うとも言えるのです。委員会では、常に先進技術の最新の情報に触れられる場にしたいと思っています。

報告書概要(7月5日発表)

## 先進技術による経営革新

—「コンビナート」「医療・健康」「金融」「物流・生産」各分科会報告—

将来のデジタル革命がもたらす新しいビジネスモデルの創生、新しい業界構造の発見、企業が抱える構造的な産業課題などのテーマに対して、異業種の経営者が協力し、解決に向けた「行動」を起こすという趣旨のもとに「コンビナート」「医療・健康」「金融」「物流・生産」の四つの分科会を設置し、各検討課題における将来ビジョンを検討した。

分科会	問題意識(抜粋)	検討の結果・先進技術活用のポイント(抜粋)
<b>コンビナート</b> 座長:小柴 満信 (JSR 取締役社長)	○課題は「稼働率」と「コスト」。 ○若い世代がオペレーションの中心になり、事故リスクが上昇。 ○現場作業員の熟練スキルの伝承などについて、先進技術活用の可能性を探る。	○将来の現場保安や働き方のイメージをアニメーションで見える化。 ○AIが設備の状態を監視し、適切な作業方法を提示。 ○研修センターでAR/VRを活用し、事故を疑似体験。 ○ベテラン作業員がAR/VRを通じて作業員に指示。
<b>医療・健康</b> 座長:宮坂 学 (ヤフー 取締役社長 最高経営責任者)	○働く人のストレス、疲労の蓄積が仕事のパフォーマンスに影響を及ぼしている。 ○従業員の心と体のコンディションを計測し、企業として従業員のコンディショニング・サポートを行う可能性を探る。	○有志を対象に行ったアンケートで、企業が従業員の心身の状態を把握することについて6割以上が「抵抗はない」という結果に。 ○産官学連携で、①コンディション定点調査、②測定技術の開発支援、③コンディション・マネジメントの教育・普及、④コンディションと業績連動の調査研究を行う。
<b>金融</b> 座長:原 俊樹 (りそな銀行 取締役兼執行役員)	○既存の金融機関も、Fintechの波に乗ることで、消費者生活や企業活動に活力を与え、社会問題の解決や経済成長への貢献が可能。	○AIの機械学習による決済の自動化(決済)、顧客情報以外の情報(EC取引履歴など)を活用した新たな与信モデルの構築(融資)、接客用AIロボットなどによる顧客コミュニケーションの効率化(窓口)など、顧客利便性向上のための先進技術の活用。
<b>物流・生産</b> 座長:中谷 康夫 (日立物流 執行役社長兼取締役)	○「メーカー」「物流会社」といった既存のサイロ型産業構造が高度な効率化を阻害。 ○サプライチェーン全体をカバーし、肉體労働を機械に代替し、極限まで生産性を高めた物流「Logistics 4.0」を目指す。	○物流を含めた全レイヤーをデジタル技術でつなぎ、データを「可視化」する。 ○長距離輸送トラックの自動運転などで「省人化」する。 ○モノの輸送(商品の梱包方法、発送、受け取り、保管)と、モノの情報管理の「標準化」を進める。

詳しくはコチラ

