

日経 **xTECH**記事URL : <https://tech.nikkeibp.co.jp/atcl/nxt/column/18/00841/062500003/>

このページに掲載されている記事・写真・図表などの無断転載を禁じます。著作権は日経BP、またはその情報提供者に帰属します。掲載している情報は、記事執筆時点のものです。

2019/07/16 05:00

先進企業が明かす、DXに必要な3つの「E」

「AIやIoTに惑わされてはいけない」、DXに挑む4人が語った理念

白井 良 = 日経 xTECH

日経 **xTECH**

「テクノロジー活用の本質」をテーマに、日本を代表するCIO（最高情報責任者）やCDO（最高デジタル責任者）、有識者など約40人が議論した。日経 xTECHが2019年6月18日に都内で開催した「ITイノベーターズ会議」で飛び出した発言を紹介しよう。

デジタルトランスフォーメーション（DX）を実現する際、AI（人工知能）やIoT（インターネット・オブ・シングズ）といった新しい技術を活用するケースが増えている。ここで注意すべきは「目的志向が重要」ということだ。ITイノベーターズ会議では「AIやIoT、ビッグデータといったパスワードに惑わされてはいけない」という発言が多く出た。

AIやIoTの活用はたまたま、目指すは唯一無二の商業施設

——パルコ 執行役 グループデジタル推進室担当 林 直孝 氏

パルコは2019年11月、東京・渋谷の旗艦店「渋谷パルコ」をリニューアルオープンする。館内では多くの最新テクノロジーを活用する。AIやIoTを使って顧客の購買行動を分析したり、ネット通販を併用する売り場「CUBE（仮称）」を設置したりする予定だ。



パルコの林直孝執行役グループデジタル推進室担当

（写真：井上 裕康）

[画像のクリックで拡大表示]

関連記事：[IT満載の渋谷PARCO、214億円投じる「坂道と一体化した建物」が11月開業](#)

パルコの林直孝執行役グループデジタル推進室担当は、6月18日に発表したプレスリリースのタイトルにある「唯一無二の次世代型商業施設」という表現が、渋谷パルコのキーワードであると説明する。

「渋谷パルコに行かないと味わえない、ネットよりも楽しい出会いを得られる仕掛けをちりばめている」。林氏は渋谷パルコの目指した価値をこう話す。「100人来て100人とも楽しいというのはあまり追い求めている。ある人にとってはすごく楽しい唯一無二かもしれないが、別の人には全く響かない唯一無二かもしれない」。

そうしたとがった商業施設の実現を目指し、目的志向で技術を模索した。「重要なのはAIやIoTを用いることではない」。林氏はこう言い切る。技術は「顧客が何かと出合う」という目的を実現するための手段にすぎない。「AIやIoTを用いるのはたまたま」と言う。

「個人の欲望」と「社会的課題」で目的を明確化

——アビームコンサルティング IoTセクター シニアマネージャー 安藤 有紀 氏

「ビジネスの目的は、突き詰めると『個人の欲望』か『社会的課題』が根源にある」。アビームコンサルティングの安藤有紀P&T DigitalビジネスユニットIoTセクターシニアマネージャーはこう指摘する。個人の欲望とは「面倒くさい」や「やせたい」といった消費者個人のニーズ、社会的な課題とは環境汚染や貧困など社会レベルの困りごとである。



アビームコンサルティングの安藤有紀P&T DigitalビジネスユニットIoTセクターシニアマネージャー

（写真：井上 裕康）

[画像のクリックで拡大表示]

「DXの狙いは、ビジネス面での目標を達成すること。プロジェクトの途中で本来の目的を見失わないよう注意する必要がある」（安藤氏）。DXプロジェクトが進むうちに、AIやIoTなどの技術活用が目的になりがちである。何のためのDXなのか。これを常に意識してプロジェクトを推進する必要がある。

安藤氏は、顧客企業とともに目的志向でビジネスアイデアを検討したDX事例を次のように紹介する。

ある食品メーカーの目的は、消費者においしい食べ物を提供することだった。課題は、研究開発が“職人芸”になっていることだと分かった。解決策の1つとして、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）の分析で地域ごとの嗜好を明らかにして、レシピを調整するというアイデアが出てきたという。

道路保全会社の場合、社会的な課題になっている「インフラの老朽化」と「人手不足」が重くのしかかっていた。解決策として、自動車に搭載したドライブレコーダーが撮影した動画を大量に収集して道路を自動点検するため、ディープラーニング（深層学習）を使った動画解析を活用することにしたという。

安藤氏は「やりたいことが明確であれば、必要な技術を選択するのはそれほど難しくない」と言う。「個人の欲望」と「社会的課題」の2軸でビジネス目的を明確にするのが、遠回りなようでいてDXを成功させる近道となる。

DX成功の鍵は創業の理念に立ち返ること

——ヤンマー 取締役 ビジネスシステム部 部長 矢島 孝應 氏

「DXの神髄は『社会のため』『人のため』で、それを達成して初めて成功といえるのではないか」。ヤンマーの矢島孝應取締役ビジネスシステム部部長はこう話す。



ヤンマーの矢島孝應取締役ビジネスシステム部部長

(写真：井上 裕康)

[画像のクリックで拡大表示]

「100年前に日本の製造業を切り開いたいずれの企業も『社会のため』『人のため』を目指して創業し、成功を収めてきた。ディーゼルエンジンエンジンや電化製品、自動車などをつくったのは、たまたまなのだと思う」。矢島氏はヤンマーやパナソニック、トヨタ自動車などの歴史を振り返った分析をする。

DXも同様であるというのが矢島氏の主張だ。「技術ありきではなく、なぜ自社が創業されたのかに立ち返って考えたほうがいい」。DXの目的がうまく定まらないとき、経営理念が羅針盤になる。

AI、IoT、ビッグデータはパスワード三羽がらす

——JFEスチール 常務執行役員 IT改革推進部長 新田 哲 氏

「AI、IoT、ビッグデータはパスワード三羽がらすだ」と総括するのは、JFEスチールの新田哲常務執行役員IT改革推進部長だ。パスワードを使って物事を考えると、誤った結論を導いてしまうと指摘する。



JFEスチールの新田哲常務執行役員IT改革推進部長

(写真：井上 裕康)

[画像のクリックで拡大表示]

新田氏は「重要なのは課題設定だ」と話す。課題を設定して、解決策として技術を検討するアプローチが欠かせないという。ただ、課題が漠然としていると解を見つけられない。「課題を因数分解して、技術で解決すべき課題なのか、組織や体制の課題なのかを見分ける必要がある」と言う。