



巻頭寄稿文 |||

デジタル時代は”ひと”こそ最優先

アクセンチュア株式会社
テクノロジー コンサルティング本部
Oracle ビジネスインテグレーショングループ
マネジング・ディレクター

野坂 謙吾

1. はじめに

私が応用技術に在籍していたのは大学卒業直後の 1996 年から 2000 年までです。現社長の船橋様はじめ尊敬すべき諸先輩方にご指導頂きながら、Win32 クライアント/サーバー、Oracle データベース、CAD 連携、数値解析、電子申請/審査 Web アプリケーション、情報検索サイトなどのソフトウェア開発と運用業務に従事しました。単なるプログラミングに留まらず技術的な業務もあり、非常に刺激のかつ充実したこの 5 年間の経験は、今でも決して忘れることのできない私の貴重な財産となっています。

2000 年に IT コンサルティング業界に身を投じ、2007 年からはアクセンチュアの Oracle 系ソリューションの専門部署にて Oracle EBS、JDE、CC&B などの業務パッケージや Exadata、Big Data Appliance などのデータベース/アナリティクス基盤の導入の支援を、製造、流通、通信、保険、資源/エネルギーなど幅広い業種のお客様に行なっています。

今回、テクニカルレポート巻頭文の寄稿という大変貴重な機会を船橋社長に頂きました。本稿では、特定業界・業態の技術動向ではなく、アクセンチュアがグローバルで毎年発表しているレポート「アクセンチュア・テクノロジービジョン」¹⁾の 2016 年版の

内容に基づいて、デジタルを中心としたテクノロジーの最新トレンドを紹介させていただくことにしました。

2. People First: 主役は”ひと”

「アクセンチュア・テクノロジービジョン」は世界のテクノロジートレンドに関してアクセンチュアが毎年発行している調査レポートです。おおむね 2~3 年後のテクノロジートレンドと、それがビジネスに与える影響の分析が紹介されています。2016 年版のテクノロジービジョンは、アクセンチュアの技術研究開発組織「アクセンチュア・テクノロジー・ラボ」による 25 人以上の外部有識者や約 100 人のアクセンチュア経営幹部へのインタビュー、世界 11 カ国 12 業界の企業経営者層 3100 人以上への調査をもとにまとめられました。

2016 年版テクノロジービジョンのメインテーマは「People First: 主役は”ひと”」で、人工知能(AI)などのデジタルテクノロジーが注目されている最中にあって”ひと”がテーマとなっています。Uber や Airbnb に代表される企業はデジタルをテコにして既存のビジネスに創造的な破壊をもたらしています。こうした「デジタルカルチャーショック」が起き続けている中で企業が勝ち残っていくためには、「”ひと”を最優先にする」ことが必要であり、従業員

のみならず顧客、消費者、ビジネスパートナーを含めたテクノロジーを武器として使いこなせる”ひと”

をいかに育成していくかが一番のポイントとなります。

Accenture Technology Vision : これまでの軌跡

これまで10年間発行してきたが、2013年から続くシリーズの中で、今年は特に”ひと”に着目した。

2013
すべてのビジネスがデジタルに
Every Business is a Digital Business

2014
デジタル化時代の創造的破壊者へ
From Digitally Disrupted to Digital Disrupter

2015
デジタルビジネスの時代：業界の垣根を越えて
Digital Business Era: Stretch Your Boundaries

2016
主役は“ひと”：デジタル時代は“ひと”こそ最優先
People First: Primacy of People in the Digital Age

Copyright © 2016 Accenture. All rights reserved.

アクセンチュア作成

People First: The Primacy of People in the Digital Age

主役は“ひと”：デジタル時代は“ひと”こそ最優先

- デジタルエコミーにおいてビジネスを成功に導く「主役は“ひと”」の原則に従って5つのトレンドを定義した。

<p>インテリジェント・オートメーション Intelligent Automation</p> <p>デジタル時代に不可欠な仕事仲間</p>	<p>流体化する労働力 Liquid Workforce</p> <p>デジタル化の要請に応える柔軟かつ高度な労働力の構築</p>	<p>プラットフォーム・エコミー Platform Economy</p> <p>テクノロジーによって外部からもたらされるビジネスモデル・イノベーション</p>	<p>破壊を予測する Predictable Disruption</p> <p>次なる変化の波に備え、デジタル・エコシステムを見つめる</p>	<p>デジタル時代の信頼 Digital Trust</p> <p>顧客との関係を倫理とセキュリティで強化する</p>
---	--	---	---	--

Copyright © 2016 Accenture. All rights reserved.

アクセンチュア作成

様々な業界の多数の経営者が、自社のビジネスにおいてデジタル化による影響が急増し続けていると回答しています。アクセンチュアが 3,100 人超の経営者に実施した調査では、86%が「ここ数年でテクノロジーが自社のビジネスに及ぼす影響は急速に増す/想像を超えている」と回答しています。テクノロジーは想像を超えるスピードで世界のあり様に創造的な破壊をもたらし続けており、単に多くのテクノロジーを取り入れる、あるいは人間をテクノロジーによって置き換えるだけでは、企業はデジタル時代の勝者にはなれません。

2. 1 インテリジェント・オートメーション(Intelligent Automation)

アクセンチュア・テクノロジービジョン 2016 年版は5つのサブトピック、つまり注目すべきテクノロジートレンドで構成されていますが、その1つ目が「インテリジェント・オートメーション」です。これは単なる機械化、自動化を意味するものではありません。機械やソフトウェアは新たな仕事仲間として“ひと”が新しい業務に取り組むことを支援してくれるようになってきています。

みなさんご存じの AI はインテリジェント・オートメーションを支える基礎技術です。一昔前の AI は「知識の活用」が限界でした。AI といっても所詮ルールベースで適用範囲は限られていました。現在の AI はディープラーニングに代表される新しい技術により「物事の認識」が可能となり、自然言語解析や顔認識ができるレベルにまで来ています。今後近い将来に AI は更に進化し「知的労働」が可能となり、実用レベルの機械翻訳や、介護や教育などの現場で「実戦力」となって活躍するパーソナルロボットが登場してくるでしょう。

現在、Walmart ではウェブサイトの訪問者に AI

でリアルタイムレコメンドする取り組みをしていますし、Airbnb や Uber では需要・供給に基づく動的な価格設定を AI が行っています。Industry 4.0 の代表企業である SIEMENS では製造ラインの一部を自動化し、数週間自走させており、千名を超える従業員のメイン業務はコンピュータによる製造工程のモニタリングとなってきています。高負荷な仕事を AI や機械が担い、“ひと”の仕事を高付加価値の領域にシフト、精緻な需要予測や高い顧客満足度を実現できる時代が既に到来しているのです。

日本に目を向けるなら、今後訪れる少子高齢化社会における AI は「人の職を奪うもの」ではなく「新たな働き手」となり、労働力不足を解消する有力な手段のひとつとなりえます。製造業/農業/医療/観光などといった日本が強みを持つ領域、または強化すべき領域に積極的に AI を適用していく必要があるでしょう。世界的に見ても日本に一日の長のある工業用ロボットの分野での今後の展開、進化に期待したいところですが、いかに日本語でのコミュニケーションを実装・克服していくかがポイントになりそうです。

2. 2 流体化する労働力(Liquid Workforce)

固着化した組織構造ではデジタル時代に追従することはできません。常に変化があることを受け入れ、変化を是とした組織構造を作らねばなりません。階層型の組織構造ではなく、コンサルティング業界に多いプロジェクト型の組織構造が一般企業にも広がっていくでしょう。

変化を受け入れるために企業は常に“ひと”をリスキル(re-skilling)、トレーニングし続けなければなりませんから、企業におけるトレーニングの位置づけはデジタル時代では更に重要になります。需要があるスキルを積極的に獲得できるように、学習を

組織のコアコンピテンシーとして構築する必要があります。

個々のプロジェクトの進め方にも更なる柔軟性が求められます。新たな革新的プロジェクトを積極的に推し進め、社内外にとらわれない才能を自在に融合・解放するためにはデジタルテクノロジーの活用が必要です。

「スキル」、「プロジェクト」、「組織」、この3つの柔軟性を高める戦略を策定する必要があります。例えば、元ラグビー日本代表ヘッドコーチのエディー・ジョーンズ氏は選手強化のために緻密なデータ管理を行いました。「体重」「体温」など、客観的データだけでなく、「疲労度」「睡眠の質」などの主観的データを蓄積、さらに練習/試合中の運動量を GPS で計測しました。内外の専門家の力も結集しながら、選手一人ひとりに合わせた練習による個の強化とチーム力向上を図った結果、日本代表チームの走力は秒速 8.5m から 9.0m にまで向上しました。こういったプロフェッショナルスポーツの世界で行われているパフォーマンス向上のアプローチは企業でも実践できるはずで

2.3 プラットフォーム・エコノミー (Platform Economy)

プラットフォームと聞くとアマゾンやグーグルが思い浮かびます。彼らは圧倒的な顧客ベース(顧客数)を獲得した上で顧客が欲する機能を提供しつつつけています。その上でプラットフォームの API(Application Programming Interface)を次々と公開することで、多くのパートナーを自社のプラットフォームに惹きつけ、巻き込むことで成功しています。プラットフォームはパートナーとの間をつなぐデジタル・エコノミーの接着剤であり、ビジネスの成否を分けるものとなっています。

プラットフォームによって、世の中のビジネスの仕組みは従来のサプライ起点の一方方向型から、デマンド側つまり”ひと”のニーズが起点にもなれる双方向型に変わりました。多くの企業がプラットフォームによるビジネスモデルを重要なものと考えており、新しいテクノロジープラットフォームが世界中で次々とビジネスイノベーションを加速させています。2018 年までに、大企業と先駆的企業によって 500 以上の業界プラットフォームができると予測されています。^{2),3)}

2.4 破壊を予測する (Predictable Disruption)

プラットフォームプレイヤーの動きを注意深く見ることによって、次に起こる「変化」「破壊」を予測する、これが「破壊を予測する (Predictable Disruption)」ということです。アクセンチュア・テクノロジービジョン 2016 年版では、82%もの経営者がすでに業界の垣根が消失していると指摘しており、新しいパラダイムの出現と既存産業への大きなインパクトを認めている、と報告されています。業界内の競合他社の動向調査からは予測不能だった「未来」を、業界外のプラットフォームプレイヤーの動向に注目することで逆説的に「予測」しようとしている業界リーダーたちが存在しています。保険業界を対象にしたアクセンチュアの調査では 44%の保険会社が今後 2 年間で保険業界以外の外部パートナーとの協業を意図していると回答しています。デジタル・エコシステムがすでに業界の垣根を壊しているのです。

例えば、Uber は自社のプラットフォームを活用したオンデマンド医療サービスに参入しています。これまで製薬業界や医療業界が全く競合とみなしていなかった Uber が、自社プラットフォームを活用し、Uber に登録した看護師を派遣することで、イ

ンフルエンザ予防接種の往診サービスを提供しています。

日本のタクシー会社も負けてはいません。Uberが法規制により日本での本格展開に足踏みしている間に Uber の本質的価値を学び、自社のサービスをユーザー視点で強化しています。様々な業界、分野でこれから起こる変化を、プラットフォームプレイヤーの動静を通じて読むことは、デジタル時代に成功を収める上で重要な観点の一つです。

2. 5 デジタル時代の信頼 (Digital Trust)

これらプラットフォームを活用したビジネスには「デジタル時代の信頼」が必須です。新規にプラットフォームベースのデジタル・エコノミーに参画しようとする場合、サービスの提供には顧客からのデータ収集が必要となるため、「社会的信頼」を既に獲得していることが前提となります。一方でクラッキングやアタックの手法は更に高度化・多様化し、セキュリティ脅威は日々増大しています。信頼喪失の結果が新ビジネスにおける政府/当局の規制強化を招けば、イノベーション創出というプラットフォームが本来持つ価値を損失することに繋がってしまいます。デジタルビジネスにおける信頼は、倫理的な判断と行動(Digital Ethics)と、データを守る技術と規律(Security)の2つで成り立ちます。信頼こそがデジタル・エコノミーの礎なのです。

再び Uber を例にとりますが、同社は需給変動型のタクシー料金サービスを提供しており、その値付けはデマンド/サプライに基づきリアルタイムにAIが判断/決定しています。シドニーである事件が発生した際、人々が現場から脱出するために現場付近のタクシーへの需要が殺到した結果、通常時の4倍の料金が提示される事態となり「炎上」に

至ったのです。⁴⁾

逆の例は Apple です。日本でも大きく報道されていたのでご存じの方も多いと思いますが、米国捜査当局は捜査のために容疑者の使用していたパスコードロック済の iPhone からデータを抽出すべく、Apple へ技術協力を要請したのです。これに対し Apple は iPhone 保持者のプライバシー保護および技術的にクラック困難である点を理由として技術協力を拒否しました。Apple は顧客からの信頼を堅守したのです。

信頼の獲得には強い倫理感に加え堅牢なセキュリティが重要です。堅牢なサイバーセキュリティはユーザーまたはデータにより密接でなければなりません。アクセンチュアの調査によると、81%の企業が、今後は排他的な境界ベースのセキュリティモデル(例:ファイアウォール、侵入検知システム)から人的要因ベースのセキュリティモデル(例:コグニティブな生体認証、ハードウェア認証)を含めた仕組みへ移行する必要性を強く感じています。今こそデジタルビジネスの素地を整えるため、セキュリティの強化を通じ顧客信頼の屋台骨を強化すべきです。

3. まとめ

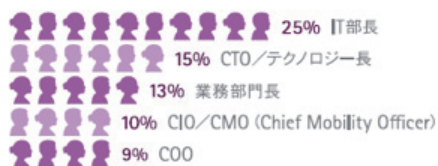
企業が自社中にデジタルカルチャーを組み込むには、デジタルテクノロジーを活用するだけでなくそれを活用する“ひと”や組織の育成/構築に力点を置かねばなりません。また、「破壊」を予期するためには、「プラットフォーム」の動向を注視し、プラットフォームに集う“ひと”の動向を注意深く見る必要があります。加えて、セキュリティと倫理の組み合わせによる信頼を隅々まで浸透させる努力を怠ってはなりません。

アクセントチャ・テクノロジービジョン 2016 調査概要

2015年の10月から12月にかけて調査を実施。

	オーストラリア	ブラジル	中国	フランス	ドイツ	インド
拠点	8%	9%	9%	9%	11%	8%
本社	246	274	269	289	337	254

	アイルランド	日本	南アフリカ	イギリス	アメリカ
拠点	1%	8%	8%	11%	17%
本社	36	267	237	337	546



<出典>

- 1) アクセントチャ・テクノロジービジョン 2016 サイト
<https://www.accenture.com/jp-ja/insight-technology-trends-2016>
- 2) "IDC Predicts the Emergence of "the DX Economy" in a Critical Period of Widespread Digital Transformation and Massive Scale Up of 3rd Platform Technologies in Every Industry," IDC, November 4, 2015
- 3) "Industry Cloud: The Largest Vertical Growth Opportunity for Technology Vendors and Services Firms Through 2025," IDC, November 19, 2015
- 4) "Uber Backtracks After Jacking Up Prices During Sydney Hostage Crisis," The Washington Post, December 15, 2015