



慶應義塾 常任理事  
慶應義塾大学総合政策学部 教授  
國領 二郎氏

# 一大転換期を迎える企業と社会 「見える」がビジネスを変える

技術革新に伴い、世界は社会システム全体におよび一大転換期を迎えています。鉄道網と通信網の普及により成立した20世紀型の大量生産・大量販売モデルは、商品の作り手も買手も見えなくなること前提にした仕組みでした。対価を支払えば商品やサービスを利用できるため、出自を問わない自由な社会の形成に貢献しました。見えないことが20世紀型モデルの特徴とするなら、現代は見え、つながる時代が到来しつつあるといえます。そのキーテクノロジーがIoTとクラウドです。あらゆるモノがネットワークにつながり、人間の行動履歴もビッグデータとしてクラウドに蓄積されていきます。膨大な

見える情報は単独で価値がなくても、ほかの情報とつながることによって大きな価値を生み出します。例えば過去の販売履歴と情報と紐づけて分析することで、販売の結露点として力発揮してきたのがPOS(販売時点情報管理)システムです。商流(所有権)情報、物流情報、決済情報が1カ所に集約され、どの年代が、どの商品を、どれだけ買ったかを正確に把握できるようになり、小売業の成長を後押ししました。最近ではスマートフォン(スマホ)などのモバイル端末からクラウドに情報が集約されるようになってきました。こうしたPOU(利用時点情報)はPOSより生活者の生活実態に近く、プラットフォームに大きな力を与える源泉になり得ます。例えば自動車メーカーは販売した自動車が廃車になるまで追跡できるようになり、販売後も様々な機会を捉えてサービスを提供できるように

つながりが生む価値 データを分析して意味を見いだすAIも加速度的に進化しています。見えるようになることで、ビジネスはどのように変わるのでしょうか。すでに宿泊施設や自動車、自転車などのシェアリングが進んでいます。IoTにより、いつ、どこで、誰が、何を借りたか、借りたものは今どこに、どんな状態であるかが見えるようになり、積まれた個人の信用情報を利用して、非対面でも安心して個人間の貸し借りができるようになっていきます。こうしたシェアリングエコノミーの経済的な意義は、保有資産の回転率が高まることです。我が国における自動車の稼働率は数%といわれていますが、IoTによって需要と供給が可視化され、それらをマッチングするサービスを生み出すことで、自動車の稼働率を大きく高めることができるといえます。見える情報は単独で価値がなくても、ほかの情報とつながることによって大きな価値を生み出します。例えば過去の販売履歴と情報と紐づけて分析することで、販売の結露点として力発揮してきたのがPOS(販売時点情報管理)システムです。商流(所有権)情報、物流情報、決済情報が1カ所に集約され、どの年代が、どの商品を、どれだけ買ったかを正確に把握できるようになり、小売業の成長を後押ししました。最近ではスマートフォン(スマホ)などのモバイル端末からクラウドに情報が集約されるようになってきました。こうしたPOU(利用時点情報)はPOSより生活者の生活実態に近く、プラットフォームに大きな力を与える源泉になり得ます。例えば自動車メーカーは販売した自動車が廃車になるまで追跡できるようになり、販売後も様々な機会を捉えてサービスを提供できるように

Vol. 2  
第3期 価値創造リーダー育成塾  
あらゆるモノがネットワークにつながるIoTや人工知能(AI)など、テクノロジーの進化は目覚ましい。IT(情報技術)の動向を知ることは、経営者にとって重要な仕事となっている。1月31日に東京・大手町の日経ホールで開催された第3期「価値創造リーダー育成塾」(主催=一般社団法人価値創造フォーラム21 価値創造リーダー育成塾、第2期エグゼクティブCIO



NTTデータ 社長  
岩本 敏男氏



日本電気 会長  
遠藤 信博氏

理解を深めること  
グローバル・カンパニーへの変革で大切なポイントは何でしょうか。岩本 当社は法人顧客のグローバル事業を支援するため、2005年頃から積極的に海外企業とのM&A(合併・買収)を実施し、グローバル・カンパニーへの変革を進めてきました。現在では51カ国・地域、210都市に拠点を拡大し、11万人を超える従業員を擁しています。岩本 環境適応を担う経営者は、次に向かうべき方向を指し示す役割も担っています。その役目を果たすには、歴史的視点とスームイン/スームアウトの視点を持つことがポイントになります。これまでの成功や失敗などの歴史の経緯を踏まえて現状を考察し、マクロ/ミクロの複眼的視点で自分や会社の立ち位置を把握することが有効です。岩本 自分にとって正しい道は何かを得ていけば、どんな障害があっても前進できます。だから自分は今、何をすべきかと常に自問することが大切です。自分のミッションは何か。仕事に限らず家庭や地域の役割もあるでしょう。自分がやるべきことを認識、納得できれば、こんなに喜ばしく、心強いことはありません。自己認識は難問ですが、歴史的視点とスームイン/スームアウトの視点が助けになると思います。

## 特別対談 「デジタル時代の経営戦略」

### 本質に近づく努力が大切 環境に適応して変化続ける

企業と経営者の役割  
デジタル時代はどのような経営戦略を描いていますか。また、企業や経営者の役割をどう考えていますか。

遠藤 私は社長在任中、事業の選択と集中に取り組み、不採算事業の整理と成長分野の絞り込みを注力しました。そして目指すべき姿について議論を重ね、2014年に「Orchestrating a righter world」という新しいブランドメッセージを策定しました。当社の強みであるコンピューティング技術とネットワーク技術を軸に、人が豊かに生きるための安全、安心、効率、公平という社会価値を創造する社会ソリューション事業をグローバルで取り組んでいく決意を示しています。その意味では、企業にとって最も重要なことは継続性です。100年後も価値を創出し、社会に貢献し続けること、人が活かされる場、貢献できる機会を提供し続けることが求められます。そのためには、世代交代し、必要に応じて、軸となるべきビジョンと企業文化を継承し、善を使うことで衛生的に食事ができ、健康に大きな価値を生むように、意識せずとも価値を生み出している企業文化をいかに醸成するか。そのためには価値を生むプロセスや条件を仕組みとして整えるとともに、ビジョンの実現に強い思いを持つ「人財」の育成が不可欠だと考えています。岩本 「デジタル」とは何でしょうか。私はSocial, Mobile, Big data Analytics, Cloud, SecurityにIoTとAIを掛け合わせたものと考えてお

「遠藤氏」  
その中で実感するのは、顧客を第一に考え、チームで協力してサービスを提供するなど、日本的な経営マインドが世界でも通じることです。M&Aの際も価値観を共有できるか相手先とデイスカッションを重ね、理解と共感を得てきました。遠藤 ローカルであればグローバルであれ、人間の本質的欲求をいかに理解し、それに応える価値を創造するかがポイントだと思います。例えばいつでも、どこでも、誰でもコミュニケーションを取りたいという本質的欲求に応えた携帯電話は、わずかの期間で固定電話と置き換わりました。市場で観測できるニーズよりの人間の本質的欲求に近いところをソリューションを提供できたとき、それはイノベーションと呼ばれるのです。岩本 競合より半歩早く顧客を自己実現していない本質的欲求を理解し、ソリューションを提供できたなら、新たなビジネスを有利に展開できるでしょう。

「岩本氏」  
経営の鍵です。経営者はITのことを知らなければなりません。そこで当社は毎年、情報社会を取り巻く大きな潮流とITのトレンドを示す「NTT DATA Technology Foresight」を公表しています。18年版では60の重要課題と98の革新技術を抽出し、4つの情報社会トレンドと8つの技術トレンドを展望しています。多くの経営者にご活用いただければうれしく思います。私の定義では、経営は環境適応です。環境の変化にどう対応し、社会にどんな価値を提供するのかが考え、それが経営者の仕事ではないでしょうか。遠藤 経営者の役割として、部門を超えた現場のディスカッションを促し、多様性を価値につなげていくことも大切です。100人の従業員がばらばらに活動しても100以上の価値を生みません。コミュニケーションを促し、100+αの価値を生む仕組みづくりが重要です。岩本 環境適応を担う経営者は、次に向かうべき方向を指し示す役割も担っています。その役目を果たすには、歴史的視点とスームイン/スームアウトの視点を持つことがポイントになります。これまでの成功や失敗などの歴史の経緯を踏まえて現状を考察し、マクロ/ミクロの複眼的視点で自分や会社の立ち位置を把握することが有効です。岩本 自分にとって正しい道は何かを得ていけば、どんな障害があっても前進できます。だから自分は今、何をすべきかと常に自問することが大切です。自分のミッションは何か。仕事に限らず家庭や地域の役割もあるでしょう。自分がやるべきことを認識、納得できれば、こんなに喜ばしく、心強いことはありません。自己認識は難問ですが、歴史的視点とスームイン/スームアウトの視点が助けになると思います。

第2期「エグゼクティブCIO 協議会」 コンソーシアム企業