

I センター情報

1. SIC経営者研修講座2023「企業を超えた全体最適化の道を探る」開催報告

主催：一般社団法人システムイノベーションセンター(SIC)人財育成協議会

開催日時：2023年2月1日(水) 13:30-16:40

開催場所：ザ・プリンスタワー東京(地下2階会議室)、オンライン聴講も併設

参加者総数：48名(受講者35名、パネラー等6名、SICスタッフ等7名)

受講者内訳：正会員11名、非会員24名 計35名(内会場参加22名)

受講者役職内訳：取締役・執行役員・本部長クラス18名、部長クラス他17名

テーマ：「企業を超えた全体最適化の道を探る」パネルディスカッションの場で経営者同士が語る

総合司会・報告：松本隆明(SIC理事・実行委員長)

1. 開催の目的

変革期を迎えた産業技術を経営および社会の変革に有効にむすびつけるためには、日本がかつて世界を支配した時の「ものづくり成功体験」を捨て去り、新しいビジネスの形とそれを推進する企業文化を作り上げなければならない。そのための鍵となるのは異なる業種業態間の連携であり、その要となるのが、高い性能と強い進化能をもつ卓越したシステムである。企業の意思決定を担う経営層が企業内あるいは業界内で強いイニシアティブを発揮し、新しい目標を指し示すことが求められる。SICはそのような熱意と危機感を持つ企業が集まって作り上げた企業のチームである。



司会の松本隆明氏

本研修講座は、SIC活動のリーダーシップを取っている理事らが、「企業を超えた全体最適化の道」のイメージを自分の経験と重ねて語り、会場の参加者と議論することによって、日本の経営者層が全体最適化への理解を深め自社のビジネス変革の音頭を取り、それを通して日本の産業界の変革が進むことを目的として開催した。

2. 内容

冒頭、主催者を代表して浦川伸一SIC代表理事・センター長から開催に当たったの挨拶と趣旨説明が行われた。昨今、デジタル化は進んでいるが真の意味でのトランスフォーメーションは進んでおらず、コロナのせいになっているところもあるのではないかと。SIC創設の趣旨に立ち返り、アーキテクチャ等の議論をきちんとしていく必要があるとの説明がなされた。

続いて、木村英紀SIC理事・副センター長から、高度成長期における分野連携の成功事例として、鉄鋼業と自動車産業の連携についての紹介が行われた。両業界は相互の品質向上、生産性向上を目指して、国の指導も受けずに自律的に1957年から共同研究を開始し、現在も継続している。様々な視点から共同で課題解決に取り組むことにより、高度成長期における鉄鋼と自動車という我が国の2大産業を確立することができた。全体をシステムとしてとらえ全体最適で考えたことで成功につながったとの指摘がなされた。



スピーチをする木村英紀氏

その後、株式会社野村総合研究所シニアチーフストラテジストでSIC実行委員の藤野直明氏をコーディネータとして4名のパネリストを交えたパネルディスカッションが行われた。パネルの進め方として、全体最適に向けて連携していく「仕組み」をどうするかということと、エコシステムとして連携していくための「経営の考え方」はどうあるべきかの大きく2つのテーマに沿って議論が進められた。まずは3名のパネリストからプレゼンテーションがなされた。



コーディネータの藤野直明氏

(1) 浦川伸一氏(損害保険ジャパン株式会社 取締役専務執行役員)

題目:「最新テクノロジー活用におけるアーキテクチャの重要性」

内容:テクノロジーの急速な進展が多層的な視野を導くようになり、ビジネスモデルを変える抜本的な変革としてDXを実現する必要性が増してきている。特に協創DXとして垂直統合から水平統合へのシフトが重要となり、その際のキーとなる技術はWeb3となろう。連携にあたってはTrustが重要となり、またAI-Ready化されたデータが重要な役割を果たす。リファレンスアーキテクチャを決めて厳密に連携の仕組みを考えるのはハードルが高いと思われるので、まずはシンプルな標準化から目指していくべきである。



プレゼン中の浦川伸一氏

(2) 齊藤裕氏(独立行政法人情報処理推進機構(IPA) DADCセンター長)

題目:「企業連携によるデジタルエコシステムが実現するSociety5.0の世界」

内容:IPA/DADCのミッションはSociety5.0の実現に必要なアーキテクチャの設計である。Society5.0の中核は人間中心ということであり、各社がバラバラにDXを推進してもSociety5.0は実現できない。人間中心に視点を据えて社会全体のアーキテクチャをみんなで考えていくことが重要である。米国はプラットフォーム戦略、中国は市場独占、欧州は域内最適化を進めているが、日本はどこを目指すべきか明確にする必要がある。ビジョンの共有→戦略の策定→開発というエコシステムを明確に構築すべきであり、その際には政策との整合も必要となろう。

IPA/DADCはSICのような民間の取り組みを官につないでいくことがミッションであり、どんどん活用していった欲しい。



プレゼン中の齊藤裕氏

(3) 船生幸宏氏(横河電機株式会社 常務執行役員CIO)

題目:「グローバル全体最適を目指したシステムアプローチについて」

内容:日本で DX が遅れている主な要因はボトムアップ型の構造にあると考えられる。欧米はグローバル指向である。我が国の製造業の構造も階層化はされているが、縦型で統合されていて横にはつながらないのが実情である。横河電機が目指す DX は、Internal DX(社員の生産性向上)から External DX(お客様指向のビジネスモデル変革)への展開であり、社内システムの効率化→データの統合→お客様との連携といった進め方で進めている。まずは AP の統合化(数を減らす)、ビジネスプロセスの標準化(製品中心からお客様中心へ)に取り組んでいる。



プレゼン中の船生幸宏氏

ここで、一旦 Q&A を挟んだ。

Q: 新しい取り組みは早く実現すべきであり、スピード感を持つことが重要である。

A: 土管の議論は今から世界にキャッチアップしようとしても難しい。まずは民間を中心にデータの整備を急ぐべきである。

Q: アーキテクチャ設計をできる人材をどう育成すべきか。全体の設計をするためにはある程度ドメイン知識が必要となる。

A: アーキテクチャ人材の育成にはそれなりの時間がかかる。小さいところからでもひと通りのサイクルをまずは経験させていくことが重要ではないか。

Q: 成功事例の話は非常に興味深いが、連携を成功に導くヒントは何かあるか。

A: なぜ連携できたかまでは公表されていないが、鉄鋼業界は鉄は国家なりという意識が強く、課題は皆で共有して外に向かって共同戦線を張るという土壌があったのではないか。



会場からの質問者

続いて、残りのプレゼンテーションが行われた。

(4) 古田英範氏(富士通株式会社 代表取締役副社長COO)

題目:「企業の生き残りと日本を強くするためのシステム連携の仕組み」

内容:先日ダボス会議に参加した状況を踏まえ、企業の経営の最優先課題はサステナビリティとなるであろう。サステナビリティ課題は、企業固有である程度解けるものと企業共同でやらないと解けないものがある。欧州では、Manufacturing-X によりセキュアなデータ流通基盤の構築を目指そうとしているが、日本は遅れている。DFFTも数年前に謳われたが未だに実践が進んでいない。富士通も帝人との連携(リサイクル素材の再利用化)、みずほ銀行との連携(非財務情報の高度化)、IHIとの連携(環境価値プラットフォームの実現)等の企業間連携を進めている。



プレゼン中の古田英範氏

その後の Q&A では以下のような議論があった。

Q: 企業が連携するのは危機感がドライバになっているケースも多いように思う。

A: 今回のような研修講座を通じて危機感を共有することも重要で、単なる勉強会で終わらせるのではなく、ぜひ実践につなげていってもらいたい。

3. おわりに

今回の講座を通じて真のDXを実現していくためには企業を超えた連携が必要であるとの問題認識は参加者で共有できたものと思われる。ただ、連携を実現するための「仕組み」に王道はなく、少なくとも言えることはデータの共有がカギになるということであった。連携に向けた「経営の考え方」については、パーパスやビジョンを明確にすることが重要で、人間中心、サステナビリティといった考え方が求められていくというのが共通認識となった。最近よく耳にする失われた30年も個別最適による成功体験から未だに抜け出せていないことが大きな要因であり、今まさに経営層自らが発想の転換を行うべきタイミングを迎えていることが本研修講座で明らかとなった。

一方、進行面では、前回と同様オンライン参加者からの発言は皆無であった。設備上発言しづらい点があるのは否めないが、今後ハイブリッド形式で開催する場合には引き続き改善策を考えていく必要があるだろう。



会場風景