

第1回：今こそ！DXで未来を拓く 日本のモノづくり

VIDEO TRANSCRIPT

中藪: アクセンチュア、「今こそ！DXで未来を拓く日本のモノづくり」と題する本番組では、日本の産業の屋台骨となっているモノづくりに携わってくれている人々に向けて、アクセンチュアがこれまで培ってきた専門知識や知見のみならず、様々な分野において活躍されているスペシャルゲストの方々をお迎えすることで、新たな視点、違ったものの見方を取り入れながら、未来を切り開くメッセージを発信していきたいと思っています。

アクセンチュアでは、デジタルの力で日本のモノづくりをより強く元気にするをモットーに、イノベティブで、より効率的な活動の実現に向けた改革のお手伝いをさせていただくべく、昨年インダストリーXという事業本部を立ち上げました。本番組では複数回にわたって、モノづくりの様々なシーン、商品、サービスの企画から設計、製造や物流の現場におけるデジタルの活用についてシリーズ化して紹介していきたいと思っています。ぜひ、ご期待ください。

皆さん、こんにちは。アクセンチュア株式会社、常務執行役員、インダストリーX本部、日本統括本部長、中藪と申します。アクセンチュア オンデマンド配信番組、「今こそ！DXで未来を拓く日本のモノづくり」記念すべき第一回目のファシリテーターを務めさせていただきます。

本日のテーマ、日本のモノづくりを取り巻く環境や、強みや弱み、DXに取り組む必要性について考察を進めてまいりたいと思います。本日、ゲストには、国際ジャーナリストであり、コラムニスト、テレビ番組のパーソナリティなど、幅広い分野でご活躍の、モーリー・ロバートソンさんと共にお話を進めていきたいと思っています。

モーリーさん、本日はよろしくお祈いします。

モーリー: よろしくお祈いします。本当に今おっしやった様々なDX。これから喫緊の課題となっていくと思います。私も今のところはテレビで仕事いただいているんですけども、いつまでも続くわけではないと思っていますので、今日は色々勉強させていただきたいと思っています。

中藪: よろしくお祈いします。さて、モーリーさん、早速なんですけれども、我々アクセンチュアという会社をご存知でしょうか？

モーリー: (会社名から)何か大きいという印象がありまして、恐らく、何かロジスティックであるとか、物事を設計したり動かしたりされる側かなと想像します。

中藪: はい。アクセンチュアというのは、モーリーさんのおっしやられたお仕事もちろんやらせていただいておりますが、実は幅広くサービスを提供させていただいております。戦略立案、業務のコンサルティング、そういったいわゆるコンサルティングの仕事と共に、それらに伴う情報システムの開発であったり、またはデジタルに関するアプリケーションの開発、そういったところも含めて実施しております。また、最近ではオペレーションズという、お客様の業務の一部お預かりして、お客様の代わりに業務を行って成果を出すといった、まさにお客様の肩代わりとなってビジネスをするというようなこともやっております。さて、その中で、我々のインダストリーXというチームなんけれども、どのようなチームかご想像つきますか？

モーリー: インダストリーXですね。なんか「X」がつくとだいたい、次は宇宙にロケットを飛ばすというのが恒例になっているんですけども、やっぱり製造業を次の段階に進めるとか、そういう発想でしょうか？

中藪: まさにその通りです。もともと「インダストリー4.0」という言葉がありましたけれども、まさにその世界観を飛び越えるという意味も含めまして、アクセントではそれを文字って、部署名とさせていただいております。

モーリー: なるほど。

中藪: インダストリーXでは、日本のモノづくりに関わる様々なシーンにおいて、まさに設計、開発、製造、物流、そういったモノづくりプロセスをすべからずDX、デジタルトランスフォーメーションを持ち込むことによって、日本の製造業をより元気により強くしていきたい、よりイノベティブにしていきたい、そういった思いを含めて進めている、まさにそういった部署になります。

モーリー: ああ、そうですか。

中藪: さて、国際的なジャーナリストとしてご活躍注であり、国際的なネットワークもたくさんお持ちのモーリーさんだと思いますが、日本のモノづくりというと、モーリーさんは一体どのようなイメージをお持ちでしょうか？

モーリー: そうですね。毎週のようにのぞみ号に乗ったりであるとか、地下鉄で色んな都内のインフラを使っているの、この正確さ、設計の巧みさに毎回、深い感銘を覚えています。だから、日本は、精密さであるとか、すでに出来上がった、特に1980年代以降に開発されたシステムを改善させて、究極にまでオペレーターがチューニングしていくという、そこに匠を感じております。

中藪: なるほど、なるほど。

モーリー: ただ、一方でこの日本が昭和の末期くらいに完成したシステムを、このままずっと21世紀に全部持っていけるかっていうと、そろそろあちらこちらで、アイデアの出がらしというか、曲がり角みたいなものを感じていて、その点、要領の悪いアメリカの方が、アイデアという点では破壊力を持ち続けていますね。

中藪: なるほど。モーリーさんがおっしゃられる通り、一度出来上がったシステムを究極に研ぎ澄ませて、スムーズにストレスなくオペレーションさせる力は日本の方が優れている。逆にいうと、まだまだ雑だけれど、新しいものを生み出す力みたいところは、若干、日本企業は弱いかなと、そういう風に、お考えでしょうか？

モーリー: そうですね。実はですね、これはモノづくりと直接は関係ないんですけど、あるとてもおいしいキャラットケーキを出すお店が都内の繁華街にありました。そこはお客様の間でも評判がいいんですけど、ある真夏日、1個か2個しか売れ残っていませんでしたので、「お金払うから、その冷蔵庫に置いておいてもらって、後で一時間くらいしたら取りに来ていいですか」と。持ち歩くと、例えば、保冷剤を入れても真夏日だとドロドロになるじゃないですか。なので、ケーキやそのお店へのリスペクトを込めて、「一時間くらいで帰ってきていい？」って言ったら、「当店は取置きはしておりません。」って。「ああ、はい。じゃあいいです」って言って、帰ってきたら、まだ売れ残っていたんです。ちょっと融通があれば……。こういう事例が、実は結構日常的に頻発しているなあ。皆さん、きちんとしているんだよね。

中藪: ルールや決められたことに関して、きちんと守るっていったところが、やはり先程の正確性であるとかに役立っているけれども、若干、もうちょっとやってくれば、もっと新しいものが生み出すチャンスがあるのについて。

モーリー: そのお店としては、売り上げを、ケーキ切れ分上げるチャンスが、商機があったんですけども、(融通をきかせることによって)ワークフローのマニュアルから外れることを現場の方が多少引き気味だった。そういう時に、個人の判断で、いいよそれぐらいっていう幅があると、これが次のチャンスを生んだりするんだと思うんですけどね。

中藪: なるほど。ありがとうございます。日本においては、モノづくり、いわゆる製造業って、日本の屋台骨の産業の一つだと思うんですね。そういった意味で、これから考えた時に、今モーリーさんがおっしゃられたようなことも含め、様々な課題、チャレンジもあると思うのですが、一般的には、80年代くらいの日本の製造業は元気だったという話もたくさんあります。ただ、昨今を見ると、東南アジアの企業が台頭してきたり、もしくは日本の社会そのものをとってみても、少子高齢化が進み、いわゆる労働人口がどんどん減っていている。また、日本の消費者そのものが欲張りになってきている。昔みたいに、物があれば買うよ、ではなくて、この機能がついていないと、こういう便利なものがないと買わないよ、というような「消費者のわがまま化」みたいな言葉で言われています。そういったものがあって、どんどん、昔と同じスキームでは、日本の製造業は、なかなかチャレンジしづらいね、難しいねというところがあると思うんですね。そういったところについてモーリーさんはどのように思われますか？

モーリー: そうですね。社会全体の中でもいろいろな変化というのが同時進行していると思うのですが、ひとつは、やはり「商型のマスという社会の概念が、完全に再構築されている」と思います。マス社会が完全に消失しているわけではないんですけども、昔のマスの、例えば大成功例でいうと日本のラジカセとかウォークマンとか車みたいなものですね、性能は良くてしかも、そこそこ値段が安く圧縮されている。それは、人件費を日本側のモデルで抑えたからなんですけれども、その質の良さと安さで、大量に10万、100万単位で世界中に売れるというあのパラダイムが変わってきてしまっていますね。いわゆる一見、わがままに見える消費者というのは、よく見ると人によっては、物欲そのものが、とても低く抑えられていて、ミニマルに生きていたりする人もいますね。クオリティオブライフを別の形で追求して。だから「あの人が持っているから、自分も欲しい。」そうした、みんなが雪崩を打って大ヒットが生まれるという社会ではなくなっていると思うんですよ。それを、昭和に大きな大きな成功体験を持った日本型ビジネスモデルの大企業が、ちょっと後ろ髪を引かれているというか、「全員が同じものを欲しがるとは生まれません。」ということにまだ向き合えないような気がします。

中藪: モーリーさんのおっしゃること、非常によく分かります。ユーザーのそう言った細かいニーズであったりとか、物売るんじゃなくて、経験、エクスペリエンスを売るみたいなどころまで踏み込んだ形で、企業が追い求めて行かないと、まさにユーザーさんが求めるピンポイントの商品だったり、サービスが届けられない、そういうような形で、社会そのものが変わっていると思います。

中藪:最近私が個人的に面白いと思うのは、それこそ生活に密着したデマンド、ニーズが色々あるということで、昔では電気メーカーさんが作っていた商品を、いわゆる家具屋さんが作って売り出したところ非常に人気を博していたり。それこそ、炊飯器ひとつとっても、色んな機能がついているものではなくて、保温機能すら省いた、単純に炊くだけに特化したものがむしろ人気を博していたり。

モーリー:ほう。なんかキャンプみたいな。

中藪:そうなんです。ユーザーのニーズが色々変わってきているし、それこそどこを突いていくのかというのを日本企業が本気で考えて対応していけないと、この先は、厳しいんだろうなと思います。

モーリー:なるほど。そうですね。日本社会の需要のあり方や、ブームの起こり方が非常に、分布で言うと真ん中に寄った、正規分布のようになっていた時代があると思うんですね。そうすると、そこそこ企業は真ん中を狙うので、ヒットが出ると2匹目、3匹目のドジョウというように、だいたい個別のジャンルや商品において、テンプレートが決まってくるんですね。それで、やはり日本型モノづくりとか、日本式マネジメントと言ってもいいのかもしれませんが、(日本の製造業は)テンプレが決まったものに対しては、それを極限までチューニングしていくのは非常に上手なんです。そのクオリティコントロールも。

中藪:そうですね。

モーリー:ただ、いわゆるそもそもそこになかったものを、ボトムアップで、ゼロから設計っていうことになってくると、そのスキルセットとちょっとずれるんですね。

中藪:掃除機ひとつとっても、まさにそうだと思うんです。ロボット型の丸い床を這う掃除機であったりとか、サイクロン方式の掃除機とかも、おそらく、私の記憶が正しければ、あれは最初、海外の製品が日本に入ってきて、それから、日本の製品メーカーさんがそれに追従する形で、さらに機能を付け加えて、日本のマーケットを豊かにするという。

モーリー:なるほど、なるほど。

中藪:ゼロから1を作るのは日本企業はあまり得意じゃないけれども、それを広げていくといったところに強みがありますね。

モーリー:そうですね。例えば、日本(の経済)がとても強く、産官学で協力して、通産相などが光り輝いていた時代があるんですけども、その頃の日本は、いわゆる「キャッチアップエコノミー」だったと思うんですね。キャッチアップの mindset で大成功しているんですけども、今はキャッチアップされる側にいるんですよ。東南アジアもそうですし、新興国もそうですし。そうなった時に、バリューアデッドで、付加価値で、やっぱりインスピレーションやエクスペリアンスを与える必要があると。

中藪:そうですね。

モーリー:それで、私も色々な企業とお付き合いして、会議にも出ているんですけども、よくある会議の流れの中で、そういうふわっとした、これまでになかったアイデアが出る土壌をあまり目にしたことがないです。

中藪:まさに、そこがこれからの日本企業の課題であると思いますし、色々な企業でイノベーションを生むために、ダイバーシティであるとか、そういう多様性を取り入れる文化に取り組まれているかと思うんですけど、徐々に徐々に(新しいアイデアが出ていくという課題に)企業側も気づき始めた気がします。

モーリー: いつかはできると思うんですけども、できれば色んな補助を得て、皆さんには素早く進化して欲しいなど…。

中藪: ぜひ、我々アクセンチュアもその変化をスピードアップする、そういうお役立ちができるように色々頑張っていきたいと思います。

モーリー: 色々助けてください。

中藪: はい。

中藪: 前のテーマでは、日本の企業が今後に向けてチャレンジする課題などについてお話ししました。それではモーリーさん、次に、日本の企業が、日本のモノづくりが世界に通用する「強み」について、お話を伺いたいと思います。

モーリー: はい。今、2つのちょっと両極端の事例を思い浮かべているのですが、ひとつは、はやぶさ2ですね。太陽系の向こうまで一億キロ単位で飛んで行って、何かを採集して戻ってきて、しかもそのサンプルが実際にあったというのは、あんな小さなデバイスでそこまでやるっていうのは、例えばアメリカのNASAとかの場合は、もっと巨大化するプロジェクトだと思うんですよ。で、NASAの火星探査機に続いて、インドが、マンガルヤーンという探査機をとっても小さな予算とスケールで、成功させた時の大ニュースを覚えているんですけど、はやぶさにおいては、その延長線上で、もっとすごいなと思いました。なので、そういう宇宙であるとか、誰も行ったことのない場所に、いざ行くとなると、急に隠れた、眠っている日頃あまり発揮されない日本人の極端な個性、個人主義みたいなものが、ドカンと出てくるなと感じます。もうひとつの極端な例は、「おにぎり」です。コンビニの「おにぎり」は、何度食べてもすごい。鮮度を保ち、(包装から)シュルンって抜くと、そこで初めて海苔がお米につく。あれは日本にしかないんじゃないかな。

中藪: なるほど。はやぶさみたいな例はまさに日本の細かい技術の積み重ねが実現して、人類がまだ経験していないところまで行っても、きちんと(サンプルを)持って帰ってこれるという、その品質、精度、ものすごいと思います。また、おにぎりについても、生もの・食べ物を、作って簡単にむきやすくするのも、作ったところから腐らない間に運んで店頭で並べるという、その一連の流れのところも含めて、正しいもの、素晴らしいものを最終的に送り届ける…。そういったところに対する「こだわり」が、やはり日本の強みかなと思います。

モーリー: なので、世界全体は多様性だったり、次のパラダイムに行くと言っておきながら、おにぎりのようなものは、やっぱり10万、100万単位で皆さんが決まった時間帯に、大量に買って消費するので、その需要が見込めるからこそ、生産ラインを作れるという非常にマスに特化した成功例だと思うんです。もうひとつ面白いと思うのは、恐らくドイツ人やアメリカ人(などの欧米人)はおにぎりを2つ買って、1つは冷蔵庫に入れておいて、2日くらいたって、カチカチになったものでも何とか食べられないかなって頑張る、あるいは諦めると思うんです。一方で、日本人の場合は、消費者側もルールを守るんです。マニュアル通り、「あっ今夜の11時までって書いてあるから、ちゃんと時間までに食べよう」みたいな。

中藪: なるほどなるほど。

モーリー: 真面目で、生産者から消費者までが、集団でコラボするんですよ。

中藪: なるほどなるほど。

モーリー:これが日本式モデルなんだなと。一方、世界へ出て行った時に、そうでない、おにぎりを冷蔵庫に入れておいて、明日の昼に食べたいという人たちに対して、どう向き合うかなんですよね。

中藪:なるほどなるほど。モーリーさんにお話しいただいた通りですね。やっぱり、私自身も感じるのは、日本のモノづくり、品質であるとか、そういったものに対する、「こだわり」が非常に強い一方で、それを実現している、現実的なものにしてしているのは、やはり現場で働いている人々、個々人の能力が実は優れている、非常に高いところにあるといえると思います。あとは、規律、Disciplineみたいなところに対する道徳性。そう言ったところがうまく、コラボレーションできているからこそ、成り立っている世界がたくさんあるんだろうなっていう風に思うんですね。例えば、よく日本人の現場の能力が高いと言われますが、逆に欧米の人の能力が低いのかというような観点でよく議論をさせてもらうことがあるんです。

モーリー:そうですね。私が今まで体験、あるいは出会ったあらゆる日本の現場の人はずいぶん、本当に頑張っていて、臨機応変に、工夫を凝らして。 (物事を) ならだらかにして行く、バンピーな部分をスムーズにしていくのに長けていて、日本の皆さんは子供の頃からそういう教育でも受けているのか！というくらいすごいなあって思います。ところが、グローバル経済において何が起きるかっていうと、アウトソースが可能になるために、賃金の体系というものは、新興国や途上国の賃金体系と連鎖してくるわけですよね。

そうすると、どの先進国もそうなんですけれど、これまで中産階級のお仕事だった内容の賃金がやっぱり、下落圧力で圧迫されるので、日本の匠や現場の人たちの頑張りがっていうのは、ある程度のクッションというか、まあ福利厚生であったり、賃金が少しずつ緩やかでもいいから上がってくれるっていうことが前提になっている。みんな頑張れるんですけども、悪いシナリオにいくと、いわゆるギグワーク的に、過酷な労働条件なのに、頑張った結果出して人に迷惑かけないようにするという、当たり前みたいなプレッシャーになっちゃうんですよ。匠が悪く作用するとみんな燃え尽きるんで、ここら辺を経営する側も配慮する必要があるなと思います。

中藪:なるほど、面白いですね。おっしゃる通り、現場、特にモノづくりの現場における作業っていうのは、やはり欧米型アウトソースであるとかっていうのを前提に、作業や仕事の流れをどこかできちんと区切って、どこからどこまではプランニング、どこまではエグゼキューション、どこからは単なるオペレーションとかっていう、そういうような仕切りをクリアにしている反面、日本は良くも悪くもそこがシームレスに繋がっているからこそ、いい品質のものが出来上がっていくと言ったところもあると思います。一方で、逆に言うとそここの境界線が曖昧だから、現場でチョロチョロっと調整しきれから、逆に言うとデジタル化(DX化)しようと思った時に、なかなかハードルが高い、難しいっていう…。

モーリー:そうですね、DX化するためには、指揮系統やワークフローが、完璧に論理的に区切られている必要があるんで、あんまりよく分からないオーバーラップがあると難しくなりますね。

モーリー: だから例えば、最近では家電リサイクルがどんどん進んでいて、皆さん、エコロジーのことをコンシャスで考えていらっしゃるの、私も自分の持っている古いデジタル機器とかは、買い替えたときは、量販店に持って行って、色々下取りをするんですよ。で、ほとんど、別に0円でいいから、下取りして欲しくて、ただ捨てるのはもったいないから、誰かに役に立って欲しいと思ってやるんですけども、そのワークフローの中で、すごくボトルネックが起きていて、何でこんなに待っているんだろうって思っていたら、FAXが送られていた。なんか、支店同士のコミュニケーションが、(未だ)FAXで行われていて。レガシーで残っているんですよ。担当窓口の方も疲れ切っているんですよ。対応が「はい」みたいな感じで。だけど、できちゃうんですね。無理にやられて言われた時にやっちゃうの、日本の方は。そこがDXのインセンティブを逆に削るのかなって思いますね。

中藪: なるほど。本当にモーリーさんがおっしゃられた通りで、私も日本の企業の方々とお話して、匠の方がいらっちゃって、色々調整してくれると。なので、自動化だったりロボット化だったり、そういったDXを取り入れてはいるんだけど、ポイントポイントで、最後の最後に人に頼ってしまっていて、そしてそれをあまりにも重要視しすぎて、そういった意味でのDXがなかなか進まない。匠がいるからこそ進まない側面も実はたくさんあるんですよ。

モーリー: そうですね。「デジタル」はここ数十年で新しい物なので、DXの強みをえば、匠の技や匠のエネルギー、リソースをもっとすごいことに使えるっていうことを理解するのが大事かもしれないですね。

中藪: そうですね。おっしゃる通りですね。実は匠の存在がDXの推進っていうのを妨げるという側面があるのは、確かにその通りだと思うんですけども、実は私どもアクセンチュアの中では、その匠の方々が持っているノウハウそのものをDX化することが、日本の製造業、モノづくりにとっては非常に重要で、実は一番価値があることではないかと考えているんです。

まさに匠の技って言いましたけれど、匠の技って、それこそ色々な企業であったり、製造現場だったり設計の現場であったり、現場の中で培われたノウハウそのものだと思うんですね。で、そのノウハウ、言ってみれば無形、形のない財産であったりするんです。先程申しましたように、日本の社会が、少子高齢化であったりとか、色々な社会課題っていうのを今後考えていくと、それをなんとかして有形化して、次の世代に、さらに色々な情報を付け加えることで、もっと広がった形で、その資産を有効活用していかなければ、それこそ日本企業(生き残ることが)厳しいと思いますし、今後の発展がないと思うので、まさに匠の中身こそデジタル化したいというのが我々の考え方です。

モーリー: なんか、タンスの中に鉱脈が眠っていると言っても言うか、その匠の技っていうのは、無形だったり、これまでは値段がつかない、企業ごとに蓄積したノウハウの集積だと思うんですけども、これにある種、付加価値として、なんらかの値段がつけられるようになると…。可視化するとか…

中藪: まさに。

モーリー: まあそこもDXだと思うんですけど、そういうことが社内でも分かると、今まで当たり前だったり、個人の頑張りという名前だけつけられて、ふわっとしていたアセットが、より有形のアセットとして認識されて、経営する側もそういう人たちを大切にするという良い循環が生まれるといいですね。

中藪:おっしゃる通りですね。まさに我々もそのように考えていまして、デジタルトランスフォーメーション、まさに、欧米とはちょっと違うアプローチ、日本、特にモノづくりの現場においては、違うアプローチを進める必要があるなと思っていまして。デジタル、特にそこから得られるデータということに対して、欧米スタイルだと「データをベースに人に対して指示を出す、コントロールをする」という発想が大きいかと思うんですけど、日本はむしろ「データをベースに、人に対してサジェストする」、そこに最後の、人とデータ、人とデジタルの融合みたいなことを、その距離感を日本スタイルとして見つけ出して行くことでデジタル化、DX化が進むんじゃないかと風に私もは考えています。

特にデータであるとか、DXから得られるデータに対して面白いなと思ったのは、野球の話で恐縮なんですけれども、野球の世界もデータ化っていうのはかなり進んでいるという風に聞いていますけれども、メジャーリーグでは、バッターの打つ打球方向とかっていうのが、完全にデータ化されていて、それこそ守っている守備陣にはですね、「この打者のときはここを守れ」、「この打者のときにはここに行け」、完全にベンチからのオーダーとして各選手に言っているようなんですね。かたや日本は、試合前にコーチから、「こいつはこっちの方に打つから、こっちは…っ」というようなところでサジェストはされるけれども、最終的にその局面その局面での野手の、選手の感で、どこを守るかっていうのを決めている。これが何て言うんですか、データと人の関係っていうのを如実に違いとして表している例かなという風に思います。

モーリー:なるほど

中藪:日本はまさに、モーリーさんが先程おっしゃられたように、人をきちんと活かしながらもDX化を進めるとい、そういう方向で進んでいきたいなと思っています。

モーリー:なるほど

中藪:この後はですね、今後に向けてということで、日本の企業が未来に向かってどういう取り組みをしていくべきなのかという形で話を進めていきたいと思っています。

中藪:それではモーリーさん。少し視点を変えまして、これからの日本のモノづくりというと、どういった点がポイントになってくるでしょうか。

モーリー:そうですね。ひとつには皆さんの暮らす日常生活の形態が少しずつシフトしていると思います。例えば、コロナウイルスの影響もあって、リモートワーク、テレワークとリモート会議が増えてきたということですね。それと国際情勢が不安定化する傾向にありますので、原油、石油の値段が上がった結果、移動することそのものにサーチャージが非常に強く感じられたりする、物事の流通も、今まで安かった国際流通にどんどんプレミアがかかってきてしまう。ということはよりローカルにシフトしなくてはいけないとか、こういう環境の異変が起きた時に、上手に環境のシフトに対応できることが前提条件になってくると思います。

中藪:まさに、これまでの時代とは違って、今の地政学的な状況を考えて非常に将来の読みづらい世界になってくるんじゃないかなということだと思いません。

モーリー:そうですね

中藪:日本の企業でいうと、それこそ先程出てきました「匠」みたいな言葉で、わりと、「伝統」、「伝承」を守ってきたという世界があると思います。かたやこの先を見ていくと、地政学的な話、また社会的な変化でいったところで色んな変化、歪みみたいなものが兆しとして出てくる。そこにいかに新しいテクノロジー、技術を活用しながら、柔軟にいち早く取りかかっていけるのか、そういった姿勢を見せたところが実は勝ち組になりそうだと考えます。

モーリー: そうですね。エンジニアリングやシステム設計の柔軟さっていうのは、ハードに結構色んなロジックが組み合っている中で、チャンスや、オポチュニティを見出すということ。どちらかという高度な専門的な領域だと思うんですけども、価値観そのものの柔軟性という点では、民間でも、日本の社会全体で、発想の可動域というのかな(を広げるべき)。一つの例を申しますと、この前の東京オリンピックで、14歳くらいの女性選手が、スケートボードで金メダルを取った。すごかったですよね! あれ。信じられない動きで。だけど、スケートボードっていまだに、地方の新幹線の駅から降りると、大きく「スケートボード禁止」って書いてあるんですよ。だから、「金メダルを取っているんだから、迷惑行為じゃなくて、これはお金を生み出すの」ってことが、津々浦々に伝わって欲しいんですよ。ところが、「いやいや、これは一回決めたことですから」とか、「そこは人が通るのでスケートボードで行ったり来たりするの危ないでしょう」とか、そこにとらわれちゃうんですよ。

中藪: なるほどね。

モーリー: これを、両者をうまくね。チャンスを生み出すような発想の柔軟さが、例えばあると次の金メダルも行くかなと思います。

中藪: 何かこう、日本の社会であったり、それぞれ企業活動ひとつひとつ取ってみても、今まで常識だと思っていたこと、そういったものを一度新たな視点で、もしくはその先の視点でっていったところで、一度棚卸して、それが本当に正解なのか、今後にとって正解なのかどうかっていったところの視点を持たないと、なかなか今の古いスキームの中から脱却できないという、そういう形になりますね。

モーリー: 先程から何回か出ていた匠であるがゆえに、無理をすることに現場のたくみな能力のある人たちが無理をする傾向にあると思います。それが、いわゆる、「スケートボードで金メダルが取れるから、そこはなんとかいかせたいんだけど、原則スケートボードは禁止です」っていう、無理な論理矛盾をなんとか成り立たせようとしてしまうのが、間違っただけの努力だと思うんですよ。それに匠を使ってもらったのはもったいないので、むしろ、どうやったら新たな形で、みんながハッピーになれるとか。そここま切れ切り替えを。本当に生々しく言うと、企業だったらトップの方がそういう号令をかけて、皆と違うことを言っても、悪いお釣りが来ないような環境を作っておけるとか、そういうことになるんじゃないかな。

中藪: まさに、最初に手を挙げた人の勇気をきちんと称える企業文化であったりとか、失敗を恐れさせない企業文化であったりとか、そういったところが、日本の企業として今後変貌していかなければならないところ。まさに、さらに、先程モーリーさんがおっしゃられた「匠」というキーワードがよく出てきましたけれども、匠そのものが実はDXにとって非序に相性がいいものだ。匠の人たちが今頑張ってる、無理してやっていることをDX化して、むしろもっとスムーズに、さらにそこで培ったノウハウをきちんとデータとして、有形の資産として、アセットとして残していくっていったそういったところの取り組みを日本企業としてこれからやって行かなければならないところだと思います。それに、有形資産化するということ、今後地政学的な、もしくは社会的な変化をした時に、ひとつの資産ですから、ベースになるものがあつたとして、よりフレキシブルに、色んなものに活用しやすい、転用しやすい。そういった意味で、企業にとっても今まさに取り組まなければ行けない一つのアクションなんじゃないかなと。

モーリー: 今の話を伺いまして、ひとつ浮かんでしまったことがあるんですけども、その有形の資産となったデータがね。明らかに今までとは違うやり方を指し示していると。みんな、矢印はこっちに向いているんですよ。ところが、いざそれを(覆す判断を)トップが決定しなくては行けない時に、「俺が責任とるんだよな」ってなって、「やっぱりあと2年待って、それまでに定年してしまえばいい」と思う人も出てくると思うんですよ。だから、勇気ですよ。最後の一步は。



中藪:「勇氣」。おっしゃる通りだと思います。それこそ、先程、日本企業はひとつ何かが出来た時に、それをスケールさせる(大きくする、改善する)ものは非常に得意だと思うんですけど、一番手となる、最初の一番手となることに関しては、なかなかhesitateするカルチャーがあるのかなと。

モーリー:なるほどね。

中藪:ぜひ、企業の皆様は「勇氣」を持って今こそDXを進める、今こそ匠の技をDXで有形資産化する、そのタイミングだと考えていただいでですね、新たなチャレンジに向かっていってほしいなと思います。我々アクセンチュアもそういった活動のお手伝いができるように、色々な人材がいます。我々、ITのエンジニアだけでなく、デザイナーであったり、様々なタレントがいますので、そういった我々の総力を結集して企業の皆様のお役に立てるよう頑張っていきたいと思っています。本日は、たくさん興味深いお話を、またインсайフルなお話をたくさんいただきました。モーリーさん、どうも今日はありがとうございました。

モーリー:ありがとうございました。