



「第2次世界デジタル競争」に突入 DXをドライブさせる組織能力とは？

「『第2次世界デジタル競争』では日本企業にも勝ち筋がある」——。そう語るのが、早稲田大学ビジネススクールの入山章栄氏だ。そのための方法論とはどのようなものか。入山氏、デジタルトランスフォーメーション（DX）の先駆企業であるソニーグループとSOMPOホールディングス、そしてアマゾン ウェブ サービス ジャパンのキーパーソンが、DXをドライブさせる組織能力について語り合った。

(2021年7月 AWSエグゼクティブセミナー抄録)



早稲田大学大学院
経営管理研究科
早稲田大学ビジネススクール 教授

入山 章栄氏

慶應義塾大学大学院修士課程修了後、三菱総合研究所を経て米ピッツバーグ大学経営大学院で博士号を取得。米ニューヨーク州立大学助教授、早稲田大学ビジネススクール准教授を経て、2019年4月から現職。近著に『世界標準の経営理論』（ダイヤモンド社）。



ソニーグループ株式会社
常務AIロボティクスビジネス担当
AIロボティクスビジネスグループ部門長

川西 泉氏

1986年、ソニーに入社。95年、ゲーム事業を担うソニー・コンピュータエンタテインメントに出向し、携帯型ゲーム機「PSP」や家庭用ゲーム機「PS3」の開発を担当。2014年、ソニーの執行役員に就任。同年に立ち上がったAIロボティクスビジネスグループの長として、ペットロボット「aibo」の事業や「VISION-S」の試作車の開発責任者を担当。



SOMPOホールディングス株式会社
デジタル事業オーナー グループCDO
執行役専務

梶崎 浩一氏

1981年、三菱商事入社。シリコンバレー駐在を経験。2000年転職以降、5社のソフトウェアスタートアップで事業開発や経営に携わる。2016年5月、SOMPOホールディングスグループCDO 執行役員、2019年11月 Palantir Technologies Japan 代表取締役CEOに就任。2021年4月からグループCDO 執行役専務およびデジタル新事業ユニットのオーナー・最高責任者、同年7月からはデジタル新事業の中核会社、SOMPO Light Vortex株式会社CEO就任。（上記全てを兼務）



アマゾン ウェブ サービス ジャパン合同会社
技術統括本部長
執行役員

岡崎 禎氏

大手システムインテグレーター、外資ベンダーなどのアーキテクトを経て、アマゾン ウェブ サービス ジャパンの技術統括責任者に就任。エンタープライズ、インターネットサービス・スタートアップ、パートナーの技術部隊を統括する。



第2次世界デジタル競争では「モノ」の質が重要になる

入山 DXに関する議論では、これまで「日本が遅れている」という話ばかりを耳にしてきました。ただ、ソニーグループやSOMPOホールディングスのように、グローバル企業と比べても先駆的な取り組みを展開している企業は存在します。また、私はこれから「第2次世界デジタル競争」が始まると常に言っているのですが、ここでは日本企業に勝ち筋があると考えています。そこで今回は、日本企業がDXで勝機を見いだすポイントについて議論したいと思います。

岡崎 まず、入山先生がおっしゃっている第2次世界デジタル競争とは、どのようなものなのですか。

入山 これまでのデジタル競争の主戦場は、PCやスマートフォンで閲覧するインターネット空間でした。ここではGAF(A (Google, Apple, Facebook, Amazon)などの巨大プラットフォーム企業が勝利を収め、残念ながら日本企業は勝ち残れませんでした。これが第1次です。

ただ実は、ここで扱われた価値は世界経済全体の数%程度です。残り90%以上はインターネットにつながっていない世界で生まれています。その領域が、これから超高速回線「5G」によってつながってきます。IoT (Internet of Things) によって、機器や建物、自動車、ヒト、動植物など、世の中のあらゆるものがインターネットにつながる——。この第2次世界デジタル競争の世界で競争優位性を左右するのは、センシングデバイスや設備機器といった「モノ」そのものの品質です。そのため、ものづくりに長じている日本にとっては大きなチャンスだと見ているのです。

岡崎 今回は、実際にソニーグループ、SOMPOホールディングスのお二方にもお越しいただいています。実体験に基づく話を、ぜひお聞きしたいですね。

入山 同感です。それではまず、「DXを成功させるために最も大事なこと」についてお聞きします。一言でいうと、どのようなキーワードになるでしょうか。

「俺が全責任を取るから どんどん失敗しろ」

川西 私は技術者なので、やはり「テクノロジー（技術）」です。イノベーションを起こすためには、開発者が技術力を高めることはもちろん、使う側がテクノロジーを理解していることがとても大切です。テクノロジーを正しく理解していれば、どのように活用すると効果を最大限引き出せるのかが分かるからです。

また、このことは経営層も同様です。新技術のことを1から10まで知っている必要はありませんが、概要を把握していれば、部下から提案があった際に「価格が高いか安いかわかる」だけでなく、「投資対効果」の観点で判断できるようになるでしょう。

岡崎 川西さんの意見に賛成です。DXのX、すなわちトランスフォーメーション（変革）では、組織としての目的を明確化した上で、どのテクノロジーをどう組み合わせるかを判断することが重要です。その際に、経営層がテクノロジーを理解していることがカギになるからです。

入山 SOMPOホールディングスの榎崎さんにもお聞きします。「DXを成功させるために最も大事なこと」は何でしょうか。

榎崎 いろいろあって迷いますが、1つに絞るなら「向こ





う傷を負うこと」ですね。向こう傷とは、前のめりで戦う人間が負う、体の前面に受ける傷のことです。既存のサービスを維持したり、強化したりすることは当然、ビジネスにおいて重要なことですが、そればかり行っているのはイノベーションを生み出せません。失敗を恐れず、思い切って新しいビジネスに挑む姿勢が重要だと私は考えています。

傷を負えば痛むし、心が折れそうになることもあります。それでも前進し続けるには、組織を率いるリーダーの後押しが不可欠です。私の場合、自分の部下に「俺が全責任を取るからどんどん失敗しろ」と伝えています。部下の失敗は私の責任、部下の成功は部下の手柄にする。これがDX成功のカギではないでしょうか。

「現場の失敗」は失敗と捉えるべきではない

入山 「リーダーが全責任を取る」。榎崎さんは簡単におっしゃいますが、これを言うのは大きな覚悟があることです。ソニーグループの川西さんはどう感じましたか。

川西 素晴らしいですね。ここでのポイントは、「事業の失敗」と「現場の失敗」を切り分けることではないかと思っています。事業の失敗には経営責任が伴いますが、企画担当者やエンジニアによる現場の失敗は失敗と捉えるべきではなく、次の挑戦に向けて必要なプロセスと捉えるべきだと感じました。

榎崎 おっしゃる通りです。かのエジソンも「私は失敗したわけではない。勉強したのだ」という旨の言葉を残しています。この感覚は、今こそ重要だと思います。

入山 現場の失敗を許容し、「どんどん失敗する」ための具体的な仕組みは用意しているのでしょうか。



榎崎 DX推進組織である「SOMPO Digital Lab」を、本体から切り離れた“出島”として設置しています。出島の中では爆発やケガが多数起こっていますが（笑）、向こう傷を負いながら、新規ビジネスのPoC（概念実証）を繰り返しています。CEOの櫻田からも「DXは任せた。自由にやってくれ」というお墨付きをもらっており、ありがたいですね。ここで得た知見を、グループ全体に波及させていければと考えています。

入山 一方、アマゾン ウェブ サービス（AWS）のユーザー企業の成功事例を多数見てきた岡崎さんは、DX成功に向けたキーワードは何だと考えますか。

岡崎 「志」です。先ほども少し触れましたが、DX成功に向けてはトップのビジョンや志が明確であることが何より大切です。クラウド活用も、方向性が明確な企業の方が明らかに成功率は高いですし、結果を出すまでのスピードも速い。詳細までは決まっていなくても、まずはトップが方向性を打ち出すことが肝心です。

組織間のヨコの交流で社員の好奇心を刺激する

川西 志というキーワードが出ましたが、まさに今、我々ソニーグループもその重要性を感じています。トップのもと、「自分たちは技術を強みとする会社なのだ」ということを全社員が認識した上で、例えばエレキ領域とエンタテインメント領域など、複数の事業会社間のヨコの交流を加速しているのです。自分の専門と異なる情報に触れることで社員の「好奇心」が刺激され、クリエイティブなテクノロジーの活用が浸透してきました。

入山 トップが明確な志を持つとともに、組織内のヨコの

交流も加速する。このあと「これからDXに取り組む企業に向けたアドバイス」をお願いしようと考えていたのですが、その辺りがポイントとなるのでしょうか。

川西 そうですね。特に、社員一人ひとりが好奇心を持つ環境を用意することは、経営層の役目だと考えています。社員が常にアンテナを張り巡らせている状況をつくることで、新しいテクノロジーを取り入れたり、新たな施策に取り組んだりすることが容易になるからです。

梶崎 川西さんのお話は、プロダクトアウト（企業視点の商品開発）かマーケットイン（顧客視点の商品開発）かといった話にもつながりそうですね。例えば、従来の日本企業では、製品開発部門が「いいものを作ったから売ってこい」と販売部門にゴリ押しする光景がよく見られました。しかし、部門間の交流が進めば、異なるビジネスミッションを背負った人の立場が理解できるようになります。結果、プロダクトアウトからマーケットインへの動きも進んでいくのではないのでしょうか。

入山 面白いですね。DXの話をしているのですが、「リーダーが責任を取る」「志」「ヨコの交流」といった、デジタルと無関係なキーワードが次々登場しています。やはり、人や組織の変革がDXの本質ということなのですね。

技術に明るい人材とともに、 経営判断を実行する

梶崎 「これからDXに取り組む企業に向けたアドバイス」について、私からは「Fail Fast, Fail Many（早く、何度も失敗せよ）」を挙げたいと思います。極端な話、DX推進組織を立ち上げる際は、失敗の数をKPI（重要業績評価指標）にす

べきとさえ考えているのです。先ほどの、リーダーが全責任を取る話ともつながりますが、失敗をクイックに繰り返して経験を重ねる。これを是とする組織にならないければ、これからの時代、競争に勝つことはできないと思います。

岡崎 完全に同意します。Amazon創業者のジェフ・ベゾスも、イノベーターに最も大切なのは「失敗する勇気を持つこと」だと語っています。この考えに基づき、Amazonが培ったイノベーション創出のメカニズムは、お客様向けのプログラムとしても提供しています。AWSは、クラウドサービスそのものの提供はもちろん、こうした支援プログラムも提供することで、お客様が第2次世界デジタル競争を勝ち抜くためのサポートを続けていきます。

入山 Amazonも、これまで無数の挑戦と失敗をしてきた企業として知られています。そこから生まれたサービスであるAWSは、今や世界のクラウドの大メジャーとなった。まさに失敗は成功の母ということですね。最後に川西さん、梶崎さん、一言ずつお願いします。

川西 色々話してきましたが、そうはいつでも「俺はデジタルは分からない」というトップは少なくないと思います。そんな時は、テクノロジーに明るい人材を身近に配置することも1つの方法です。最終的に、組織全体として正しい判断がなされれば良いわけで、それに向けた体制を構築することもトップの責務だと思います。

梶崎 私は「DX or Die」と言っていますが、残念ながら現在の日本は、そのくらい切迫した状況にあります。ただ、冒頭で入山先生もおっしゃった通り、第2次世界デジタル競争は、きちんと取り組みさえすれば日本企業が勝てる戦いです。互いに知恵を集めて、この戦い、ぜひみんなで勝ちましょう。





アマゾン ウェブ サービス ジャパン合同会社
〒141-0021 東京都品川区上大崎3丁目1番1号 目黒セントラルスクエア
<https://aws.amazon.com/jp/>