

2024年2月21日開催「AOYUZU -Salon de Digital-」  
第12回の開催概要をご紹介します。



アサヒグループジャパン株式会社  
DX統括部 執行役員 DX統括部長  
山川知一様

モデレーターとして、三枝幸夫氏（弊社 社外取締役、  
クルスプリングス株式会社 Founder&CEO、出光興  
産株式会社 シニアアドバイザー）を迎え、セミナーを  
開催。「覚悟を持って進めるレガシーシステム刷新」  
と題して、アサヒグループにおけるDXの取り組みに  
ついてご紹介いただいた。

#### 【概要】

アサヒグループは1889年から酒類、飲料、食品を製造  
販売。扱う酒類、飲料は年間で100億リットルを超え  
る。最近は、ウェルビーイングなどのニーズの多様化  
に対応したスマートドリンクなどの推進、高付加  
価値型サービスの創造も図っている。

#### 【DX=BXと捉えて推進】

長期戦略のコンセプトは「新たなビジネスモデルを創  
出し変化するWellbeingに答え、持続可能な社会の仕  
組みを創造する」。このコア戦略の一つとしてDXを  
位置付けた。アサヒグループでは、DX=BX（ビジネ  
ストランスフォーメーション）と捉え、「Process Ino  
vation」「Organizational Innovation」「Business Inova  
tion」を3本の柱としてDXを推進する。

DXの戦略としては、成長、コスト、サステナビリティ  
を設定し、デジタル人材の確保や基盤の強化に力を入  
れている。「Strategy2030」というモダナイズの指  
針とロードマップを策定し、2030年までに実現する目  
標を掲げた。目標には、クラウドやサービスを組み合  
わせて、システムの柔軟性を高めたり、これまで特定  
の者のみが行っていたデータの活用を全社員に広げたり  
、いつでも、どこでも、どのような端末でも仕事に

取り組めるような環境を構築したりすることが含ま  
れる。

#### 【レガシーシステムのモダナイズ】

レガシーシステムのモダナイズのため、現状把握  
からスタート。従来使っていたシステムにはある  
問題があった。稼働してから30年ほど経ち、当時  
のプロジェクトに関わったメンバーがいなくな  
り、ドキュメントも残っておらず、ブラックボッ  
クスと化していた。また、作られた当時はデータ  
を活用する発想が今ほどに高くはなく、現在求め  
られている横断的な利活用への対応しにくさも課  
題となっていた。

クラウド化にあたっては、販売、物流などの各領  
域を疎結合状態のまま保つ方針とした。また、外  
部のエンジニアを呼び、既存のシステムの意図を  
汲み取り、今後も元の設計者の考えも継承する。  
その上でクラウド化を行うかの検討をし、実行す  
るかを決めている。

基幹システムをクラウドに移行するには大規模な  
テストが必要とされる。そのため、コストがかか  
ってしまうが、CI/CDの自動化を行うことなど  
で削減を図っている。

また、各DX戦略の方針について、ガイドライン  
の適用を促し、確実に成功に導けるような取り組  
みも行っている。

#### 【今後の展望】

会社全体の課題として、経営陣だけでなく全社員  
が認識することでモダナイズを推進していく。以  
前、システムを作った際にも、各領域の疎結合に  
は合意していたが、例外が少なくなかった。しか  
し、今後は原点に立ち返り、開発者の意図を残し  
ながら、システムを構築する。思想を維持するた  
めに、ロードマップはある程度柔軟に捉え、臨機  
応変に対応していく方針だ。最終的には、今後行  
いたい業務をしっかりと描けるかが重要となる。

本件に関するお問い合わせ先：

IIMヒューマン・ソリューション株式会社

03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp

2024年2月21日開催「AOYUZU -Salon de Digital-」  
第12回、第2部の講演概要をご紹介します。

登壇者：

アサヒグループジャパン株式会社 山川 知一 様  
弊社 社外取締役、  
クールスプリングス株式会社 Founder&CEO、  
出光興産株式会社 シニアアドバイザー 三枝 幸夫 氏  
弊社代表取締役社長 関 マサエ

### 【概要】

第2部はBIや生成AIを活用したデータドリブン経営をテーマに、山川氏、三枝氏、関の3名でどのような課題があるのかディスカッションを実施した。

### 【高い注目を集めるBIツール】

IIMヒューマン・ソリューションはPower Platformの無料セミナーを毎月実施しており、とくにPower BIの入門セミナーは受講者が増加傾向にある。受講者アンケートを元に傾向を分析すると、BIを活用したデータベースの利用が急速に増加しており、BIツールの利用が大いに注目されていることが分かった。また、ガートナー社の分析結果を取り上げ、現在の日本のビジネス環境におけるデータ利活用状況に関する分析結果を発表した。分析によると、多くの企業がDXを進めていると述べているが、成果に結びついていないというのが現状である。具体的な課題点としては、「データの利用方法の理解不足」、「分析可能なデータの不足」、「必要なデータ利活用スキルの不足」などが挙げられる。先進的な企業との差を埋めるためには、これらの問題を解決し、より効率的なデータ利活用環境を構築する必要がある。

### 【進み始めた「デジタル」進まない「トランスフォーメーション」】

三枝氏からは「環境認識」についてデジタル技術の進化と企業の変革について説明があった。「失われた30年」と言われる日本の状況と、時価総額ランキングでテックジャイアントのアメリカ企業が支配的である現状を指摘した。また、三枝氏は野中郁次郎氏が指摘した日本企業が直面している3大疾病として、「過剰分析」「過剰計画」「過剰コンプライアンス」を取り上げた。新しい取り組みに対する慎重さや過度な計画性、常識に囚われすぎる姿勢が、新しいものを試すエネルギーを阻害し、企業がデジタル変革を進める際の大きな障害となっていると述べた。企業は利

益が見えない段階で新しい試みをチャレンジすることが難しく、その根底には企業の文化や理念が影響していると指摘した。日本企業におけるDXとAIの活用方法は、主に作業効率化やヒューマンエラーの低減、品質改善といった内向きな活動に利用されている。対照的にアメリカの企業は新規顧客開拓や新しい価値創出など、トップラインを伸ばす方向にDXとAIを活用していると分析している。そして、具体的なビジネス課題を解決するためにデータを活用するという視点が日本企業にはまだ十分ではないのではないか、との見解から、AIプラットフォームを活用した「AIのぐるぐるモデル」（新しいサービスや価値創出のアイデアを生み出し、データを増やし、分析することによってそのサービスを更に改善する等、好循環的にビジネスを伸ばしていくモデル）の導入が必要であると述べた。三枝氏は、データ活用の観点で「データドリブン」ではなく新たな考え方として「データフォワードイング」を提唱した。データドリブンは既存のデータに基づく意思決定をするが、データフォワードイングは積極的に新たなデータを作り出し、それに基づく新たな価値創出やサービス変革を試みる考え方である。このデータフォワードイング経営を推進することで、企業がデジタル化に成功し、より大きな成長を達成できると論じた。

### 【デジタルスキルは全社員に必要】

三枝氏は、すべてのビジネスパーソンが身につけるべき「デジタルスキル標準」について述べた。これは、業界や職種を問わず必要とされる基本的なデジタルスキルを明確化したもので、主に「ビジネスの理解」「データ理解」「データ分析」「データ戦略」の4つのカテゴリーに分けられる。これらはデータ駆動の経営を進める上で不可欠なスキルであり、これらを身に着けることで個々のビジネスパーソンがデータを活用し、新たな価値を創造する能力を向上させられる。また、これらのスキルを組織全体に浸透させることで、企業のデジタル変革を実現することが可能になると論じた。

本件に関するお問い合わせ先：

IIMヒューマン・ソリューション株式会社  
03-4333-1111 / web@iimhs.co.jp