



デジタル時代の ビジネスと社会

Business and society
of digital society

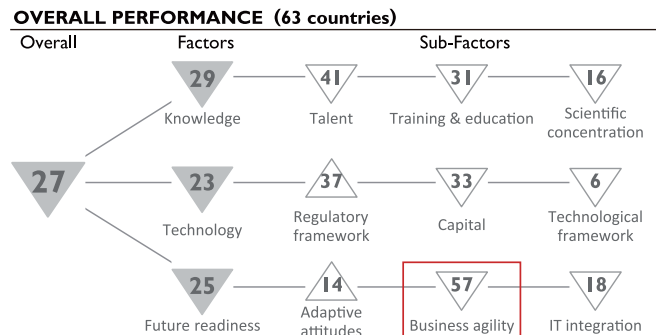
世界からの遅れが目立つ日本のデジタル化

▶ 世界63カ国中27位

わが国でもここ最近では、デジタル化への関心が高まっている。しかし実際に日本企業がデジタル化に向けて素早く動いているかどうかと言えば、それは疑問である。驚くべきリサーチ結果がある。世界のトップビジネススクールであるIMDが発表した「デジタル化世界競争力ランキング」である(IMD World Digital Competitiveness Ranking2017)。この調査は世界各国のデジタル化への取り組みを、Knowledge(デジタル化を担う人材、デジタル化に必要なスキルや知識)、Technology(デジタル化の技術インフラ)、Future readiness(変化対応力)という三つの観点から評価している。2017年の調査では、シンガポールが世界ナンバーワンと評価された。KnowledgeとTechnologyに関して世界1位、Future readinessに関しては世界6位という、堂々の1位である。トップ5にはスウェーデン(2位)、フィンランド(4位)、デンマーク(5位)など、北欧の国が3カ国もランクインしていることも注目される。充実した社会保障体制を背景にしたデジタル化に伴う職種転換の促進、小国というサイズを生かした俊敏な対応が、高ランキングの要因だ。それでは日本はどうだろうか。調査対象とされた世界63カ国中、27位という

のが日本のデジタル化に対する評価である=図表。GDPが依然として世界3位ということを考えると、この評価はかなり低いと言わざるを得ない。

最近、最新の2018年の調査結果が発表された。日本は5ランクアップして22位となった。



The direction of the triangle indicates the performance change from the last year:
△ improved or stable ▽ declined

OVERALL & FACTORS - 5 years	2013	2014	2015	2016	2017
OVERALL	20	20	23	23	27
Knowledge	23	20	24	23	29
Technology	19	16	21	19	23
Future readiness	20	19	22	23	25

出所は<https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2017/>

▶ 変化対応力の低さが致命的

日本におけるデジタル化の促進に関して注目すべきことは、Future readiness、つまり変化対応に関して極めて低い評価がなされていることである。変化に対する企業の俊敏な対応(Agility of Companies)という調査項目に関していえば、驚くことに日本は世界最下位という評価なのである。日本のデジタル化対応への評価が2013年の20位からランキングダウンを続け、2017年に27位まで下がってしまったのも、企業がデジタル化に対して

機敏に対応できていないためである。2018年によりやくランクアップしたものの、企業の俊敏な対応に関しては依然として世界最下位である。

日本企業のスピードの遅さは、世界的に有名だ。「NEMAWASHI(根回し)」は既に英語化しており、意思決定に時間がかかることで日本企業の悪評は高い。もちろん、「NEMAWASHI」によって、利害関係者間のコミュニケーションと利害調整が図れ、実行が徹底されるというメリットもある。しかし、デジタル化が急速に進む中で、日本企業の従来的な意思決定の仕組みとプロセスは機能不全を来しつつある。2018年、わが国では「忖度」という言葉が流行になった。しかし、忖度は決して官僚や政治の世界に限られるものではない。ある意味では、それは日本の社会、組織に深く根付いている。世の中で起きている環境変化に速やかに対応することよりも、トップの意向への配慮が優先されてしまう忖度社会。そのような社会に、デジタル化の未来はないと言っても過言ではない。

▶ GUCCIの革新

ところで、デジタル化の問題は、ミレニアル世代と呼ばれる、未来の顧客獲得という経営の重要課題とも密接に関連している。ミレニアル世代は、インターネットと共に育った世代。彼ら若い世代がこれからの顧客であり、社員となる。彼らは、デジタル・ネイティブ(生まれつきデジタル世代)であるから、デジタル化しない企業は彼らに見放されてしまう。自分の質問、要望に、わざわざ電話をしないと対応してくれないような企業は、彼らには相手にされない。なぜならば、彼らの主なコミュニケーションは電話でも、電子メールでもなく、LINEなどのメッセージだからである。

ファッションブランドの老舗、グッチの顧客の55%は

既にミレニアル世代である。それは偶然の産物ではない。2015年にグッチのCEOになったマルコ・ピッツァーリ氏の決断した戦略転換の結果である。グッチの新社長としてピッツァーリ氏が取り組まなければならなかった最重要経営課題は、グッチのブランド価値の再構築だった。長い歴史あるグッチの業績に、当時は勢いが見られなかったからである。そこでグッチ再生の道を、ミレニアル世代の獲得に見出した。しかしピッツァーリをはじめ、グッチの経営陣はミレニアル世代とはほど遠い。そこで彼は30歳代以下のミレニアル世代の社員を集めて「シャドーコミュニティ」を設け、若手の意見を積極的に経営に反映させた。一連の変化によってグッチの企業文化は若返り、ミレニアル世代に最も支持されるブランドとして若がえった。トップのリーダーシップが、グッチをデジタル時代にも輝くブランドに変革したのである。



■ 一條 和生 ichijo kazuo

一橋大学大学院社会学研究科、ミシガン大学経営大学院卒 経営学博士(ミシガン大学) 現在、一橋ビジネススクール、国際企業戦略専攻、専攻長、教授、IMD(スイス、ローザンヌ) 特任教授 専攻は組織論(知識創造論)、リーダーシップ、企業変革論 近著として、『リーダーシップの哲学』。日米の数多くのリーディング・カンパニーで長期的な経営者育成プログラム、企業変革プロジェクトを設計、指導している。

地元密着の静岡新聞、国内外の経済情報を網羅する日本経済新聞の情報を同時検索

静岡新聞データベース plus 日経テレコン

■ お問い合わせ 静岡新聞社総合メディア局
TEL 054-284-9661 (平日9:00~17:00)

[当サービスのご利用について]静岡新聞データベースplus日経テレコンは、インターネットを通じて提供する有料・会員制のサービスです。サービスご利用には、契約お申し込みが必要です。【利用料金】サービスご利用には、ご契約の当初料金、月額基本料がかかります。

