

第四次産業革命における 「デジタル文明開化」



松延智彦

昨今の世界的なデジタルトランスフォーメーション（DX）のうねりは第四次産業革命とも称されているが、第一次、二次産業革命期（江戸から明治期）の日本が、政治・社会システムや技術、文化に至るまでまさに「トランスフォーメーション」と呼ぶにふさわしい変革を遂げてきたことは周知の通りである。

福沢諭吉は、髪型や服装などの西洋風俗を取り入れる様子を、「文明開化（Civilization）」と称したが、これは、現在DXに取り組む多くの日本企業が「シリコンバレー的なもの」を半ばファッション的感覚で捉えて真似をする、というような軽いものではなかった。当時、欧州の列強諸国は相手国が非文明国または半文明国であるなら国家主権を認めず、自国の法体系と裁判機構と制度を強制するという植民地主義を取っており、文明開化は国の存亡をかけた危機感の中で生まれたものであったからだ。

江戸時代、300年近く鎖国していた日本は、「最後進国」であったが故に今でいうリープフロッグ現象が起き、欧米列強による植民地化を回避し得たともいえるかもしれない

し、当時東アジアの支配的立場にあった大国である中国（清）は、イノベーションのジレンマに陥り、植民地主義の渦に飲み込まれたと捉えることもできる。

本特集の第一論考「社会インフラサービスにおける新たなビジネス鉱脈」では、生活や産業の基盤であるとともに、デジタル社会の到来に伴い、変わりつつある社会インフラサービスにおける「新たなビジネス鉱脈」を発見する視点を考察する。第二論考「無形資産競争時代を勝ち抜くデジタルケイパビリティ変革」では、有形資産から無形資産に価値が移り変わる中、企業の競争力の源泉となる、デジタル化された知的資産（デジタル知的資産）をつくり、蓄積・成長させながら企業の競争力を高めていく方法を考察する。

本論考ではその前段として、第四次産業革命の最中において「デジタル文明開化」とも呼べる、デジタルを活用した顧客接点の一元化や業務オペレーションの最適化、これらに伴う責任・組織体制の再編や人材のリ・スキリングを進める際、日本企業が陥りがちなワナについて考察する。

多くの日本企業では、DX推進部門を組成し、副社長などの上級役員、もしくはIT部門担当役員、コーポレート担当役員などをCDOとして任命、DX推進部門には専任担当者を数人から数十人配置するとともに、網羅的に社内各部門から兼務者を1~2人ずつ配属させるとというのが典型的なやり方である。しかし、このような体制では権威づけはできても、実質的に強い力を持つ事業部門に対する影響力の行使が難しいことや、やる気のない部門の底上げに、限られたリソースを無駄に配分してしまうことが多い。実際に、影響力の強い部門の壁に阻まれ、大きな変革を進められない一方で、やる気のない部門から「何をすればいいか教えて」といわれるような状況を散見する。

現場が強く、ミドルアップ・ミドルダウンで実質的な意思決定が行われる多い日本企業において、このような体制で大きな変革が進むのは、トップダウンで変革をリードする力を持つ社長自らがCDOとなった場合に限るのではないだろうか。筆者はむしろ、全部門平等に「デジタル文明開化」を進めるのではなく、特定の一ないし二部門に、まずはリソースを集中して取り組むことを勧める。

幕末に倒幕の中心となり、明治政府の要職を担ったのが薩摩・長州藩であったのは、「武力があった」「経済的に余裕があった」「海外の脅威を実感し、情勢に精通していた」という背景があったからであるといわれている。「デジタル文明開化」を行う際も同様に、「変革を担う優秀な人材が多い」「予算確保ができる」「正しい外部環境認識ができている」部門に集中することが変革を成し遂げるカギであるといえる。

さらに、外部から当該部門に特化して「DX参謀」をつけるということが、日本企業において変革を進める可能性を高めると考える。

人材の観点で補足すると、汎用的に仕事を任され、オールラウンドに営業や管理・間接業務などを遂行する「文系」の社員、研究開発や生産業務を担う「理系」社員という、従来の典型的な価値観によるのではなく、テクノロジーやデータ分析、業務変革スキルを武器に事業や業務を変革する「DX系」社員を数多く育成することが必要となるが、このような人材の育成に最も必要となるのは実践の場である。OFF-JTで身に付けられるのは必要最低限の基礎的な知識であり、実践の場をどれだけ提供できるかが育成のカギを握るが、そのような観点でも特定の部門に集中して実践をサポートすることが、よい育成の場をつくることにもなる。

多くの日本企業で「デジタル文明開化」の支援をしている立場から見ると、残念ながら、今の日本企業の多くは、幕末から明治期と同じような変革に対する危機感があるとはいえない状況である。しかし、先人の成し遂げたことをあらためて振り返り、第四次産業革命を超えて日本が競争力を持ち続けるための努力を重ねることが必要である。

著者

松延智彦（まつのぶともひこ）

野村総合研究所（NRI）システムコンサルティング
事業本部統括部長

専門はデジタル戦略・IT戦略、テクノロジー組織改革、デジタル・IT人材など