

企業理念なくして「真のDX」なし

— デジタル人材への理念の浸透が重要 —



野村総合研究所 コンサルティング事業本部付
パートナー

きた しゅんいち
北 俊一

専門は情報通信関連領域における新事業立ち上げ、競争戦略・マーケティング戦略の立案

デジタル技術の進展はますます加速し、デジタルディスラプター（創造的破壊者）たちが既存企業に対する脅威となっている。企業は、何を捨てて何を守るのかという判断を迫られ、それには企業理念の再定義が欠かせない。併せて、デジタルネイティブをはじめとするデジタル人材が自社を変革できるように、その理念の浸透を図らなければならない。

迫られる企業の再定義

デジタルディスラプターと呼ばれるスタートアップ企業たちが、国境を越え、想像をはるかに超えるスピード感を持って市場に参入し、既存業界および既存企業を脅かしている。その背景には、ビジネスの迅速な立ち上げが可能なインキュベーター（ふ化器）としての、Google社、Amazon.com社、Microsoft社といった米国の巨大プラットフォームの存在がある。

プラットフォームたちは、クラウド・ストレージはもちろん、アプリマーケットから認証・課金・回収代行機能、業務系アプリ、時にはファンド（資金）まで提供してくれる。しかも、エンドユーザーの手のひらにはすでにスマートフォンやタブレット端末があり、ユーザー同士がSNSでつながっている。スタートアップ企業に必要なものは、クールなアイデアと、誰にも負けない情熱だけだ。

デジタルディスラプターに脅かされた業界や企業は、強烈な危機感を持って自らのデジタルトランスフォーメーション（DX）に着

手している。その典型が自動車業界、銀行業界、ホテル・旅館業界である。

自動車業界では、「CASE」と表される4つの動向、すなわちConnected（コネクテッド化）、Autonomous（自動運転化）、Shared（シェアリング化）、Electric（電動化）が変革を迫っている。ライバルは既存の自動車メーカーではなく、Uber Technologies社などのライドシェア事業者や、Apple社、Google社のような米国の“ネットジャイアント”である。所有から利用へとシフトする時代に、自動車メーカーは、どのような価値を提供する企業になるのかという大きな問いに直面している。モビリティをサービスとして提供するMaaS（Mobility as a Service）事業者へと自社を変革しなければ生き残れないという、トヨタ自動車の豊田章男社長の危機感は、同社をソフトバンクとの提携へと駆り立てた。

銀行業界では、FinTech（ITを活用した新しい金融関連サービス）の勃興が変革を迫っている。QRコード決済のようなキャッシュレス化が急速に進行するなかで、平日15時

に窓口が閉まるような銀行の支店や大量のATM（現金自動預払機）の存在意義が問われている。新しい事業者の参入は、貸し付けなどの信用業務においても起きている。楽天やリクルートの他、通信事業者のような他産業の企業が、独自のスコアリングにより企業や個人に資金を提供し始めており、銀行は、銀行にしか提供できない価値は何かを問われている。

ホテル・旅館業界は、米国のAirbnb社をはじめとする民泊事業のディスラプターが参入したことで変革を迫られている。一見すると、競合するのは比較的価格の低い施設のように思えるが、民泊は世界的な広がりを見せており、これがホテル・旅館業の全体に影響を及ぼすことは十分に考えられる。最上級の“おもてなし”を提供する石川県和倉温泉の加賀屋、リーズナブルな価格でありつつ快適な睡眠にこだわるスーパーホテルやレム（阪急阪神第一ホテルグループ）、ロボットによるオペレーションで徹底的にコストを削減するエイチ・アイ・エスの「変なホテル」などの取り組みから見えてくるのは、自社にしか提供できない価値は何か、どのような価値を提供すれば選ばれ生き残れるかを、各社が試行錯誤しながら徹底して追求しようとする姿である。

このような企業の再定義があらゆる局面で進展しつつあり、企業の集合体である業界や産業といった枠組みさえも融解し、再定義されようとしている。企業の再定義とは、自社の強みを鮮明にすることに他ならない。他社にはない自社の強みを再発見・再認識し、それを徹底的に磨き上げるのだ。自社が提供し

ているサービスやプロセスを機能に分解し、競争力のある機能だけを残す。そして、外部から調達した、より競争力のある機能と再結合させ、新しいサービスやプロセスを構築する。それによって、他社にはまねのできない独自の価値を提供する企業への変革が成し遂げられる。

変革にはよりどころとなる 企業理念が不可欠

企業の変革には、そのよりどころとなる企業理念が欠かせない。自分たちは、誰に対してどのような価値を提供するために存在するのか、何を最も大切にしたい会社なのかといったことである。この理念にのっとり、何を守り、何を捨てるのかを判断し、磨くべき事業に経営資源を集中させ、それ以外の事業は縮減させる。また社員を再教育し、企業内で再配置する。このような大きな変革は多くの痛みを伴う。そのため、理念が全社員で共有されることが不可欠となる。これはDXにおいてもまったく同じだ。

DXは、それ自体が目的ではない。自社の目指すべき姿を実現するための、1つの有効な手段にすぎない。自社が守るべき価値がどのようなものかによって、DXの内容はさまざまである。場合によっては、また部分的には、アナログにこだわるという選択肢もあり得る。企業の変革にとって最も大切なのは理念であり、データサイエンティストなど、デジタル技術を駆使できる人材、すなわちデジタル人材をいくら集めても、自社のあるべき姿を実現できるわけではない。

では、企業理念が実際にどのようなものか、いくつかの事例を紹介しよう。

前述の加賀屋は「笑顔で気働き」をモットー（企業理念）に掲げ、旅行新聞社主催の「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」の「総合100選」において、2018年まで36年連続で日本一に選ばれている。加賀屋は、客の食べ物の好き嫌い、好みの酒の銘柄などを、客室係が客との会話を通じてしっかりと把握し、それを基に料理をカスタマイズする。その料理の配膳は、世界初の料理自動運搬システムによる徹底した管理・自動化が行われ、そのおかげで客室係は接客に集中できる。加賀屋の提供価値は、客室係との親密なコミュニケーションであり、客の期待を超える客室係の“おもてなし”にある。その価値を高めるために、客室係の接客を支える業務は効率化・自動化・省力化の徹底が図られている。

全国に100カ所以上のビジネスホテルを展開するスーパーホテルは、忙しく飛び回るビジネスパーソンをメインターゲットとして、「安全、清潔、ぐっすり眠れる」という価値を徹底的に提供し続けている。市場調査・コンサルティング企業のJ.D.パワーによる「ホテル宿泊客満足度調査」の「1泊9,000円未満部門」において、スーパーホテルは2014年～2018年の5年連続で第1位となっている。外壁・隔壁の防音設計、個室ごとの温度管理、低騒音型冷蔵庫、広いベッド、低反発マットレス、自分の好みで選べる枕など、安眠の追及への投資は惜しまない。その一方で、業界でいち早くノーキーチェックイン/アウトシステムを導入し、Web予

約システムと連係させたクラウドで顧客情報を一元管理するなど、徹底的な効率化・省力化を図っている。特に夜12時以降は全ホテルのフロントが無人となり、通信でつながった中央コントロールセンターのスタッフが集中管理するようにして、人件費の大幅な削減を実現している。その削減分が安眠という価値の提供に再投資される。

愛知県と岐阜県で22のauショップを運営する光通信システムでは、50数名の外国人が全従業員の約2割を占め、店舗スタッフとして活躍している。国籍は中国、韓国、ブラジル、フィリピン、ネパール、モンゴルなどで、家族と離れて日本で働くことを選択したスタッフたちは、日本人のスタッフに劣らず“おもてなし”の心を持って接客し、客から支持されている。実際に外国人スタッフに話を聞いたところ、日本で働けることの喜び、客に「ありがとう」と言ってもらえる仕事ができることの喜びで目が輝いていた。そんな外国人スタッフの多くが光通信システムの良さとして挙げていたのが「公平な人事評価システム」である。スタッフの活動の全てが点数化され、その点数が毎月公表される。点数のつけ方は極めて公平で、誰もが納得できるものとなっている。上司に好かれているか嫌われているかといった“日本的”な評価は徹底排除されており、頑張れば頑張っただけ評価される仕組みだ。母国を出て日本で働くことを選択した外国人スタッフは、働くことに一生懸命、お金を稼ぐことにハングリーだ。公平な人事評価システムなくして、彼ら彼女らの活躍はない。その頑張りは日本人スタッフをも刺激し、会社全体が活性化している。

若い日本人スタッフも公平な評価を望んでいたのだ。2019年秋からの、携帯電話の端末と回線の完全分離に伴い、携帯電話ショップのビジネスは大きく変わる。これまでのように、キャッシュバックなどによる端末代金の大幅な値引きはできなくなり、ショップの差別化要因は価格からサービスへとシフトする。そのサービスを担うのが店舗スタッフなのだから、携帯電話ショップのDXは、スタッフが生き生きと働ける環境をいかにつくるかということになる。光通信システムの創業時からのスローガン「接客でめざせ地域のナンバーワン！」がしっかりと全社員で共有されている限り、同社の発展は続くだろう。

栃木県のカメラ専売店サトーカメラは、カメラが搭載されたスマートフォンの普及によってカメラの販売数が減少するなかで、企業理念である「思い出をキレイに一生残すために」を社員に浸透させることで躍進を続けている。同社は、クレジットカード機能付きのポイントカードを日本で最も早い時期から導入し、10万人の会員を獲得していたが、カード運営会社の事業撤退を機にポイントカードを廃止することにした。ポイントカードがあれば、レジでカードをスキャンするだけで客の名前は購買履歴とともに瞬時に表示される。同社は、親密な接客のために客を名前前で呼ぶようにしていたが、ポイントカードがなくなり、アソシエイト（同社のスタッフの名称）は顧客の顔と名前、購買履歴などを自分で覚えなければならなくなった。しかし、それが逆に客とのコミュニケーションを活性化させた。名前が分からないときには尋ねることになるからだ。今では、再来店する

ほとんどの客を名前で呼ぶことができるという。客をポイントでつなぎ止めることができなくなったからこそ、アソシエイトは価格ではなくサービスで客に応えようとする。商いの基本は客とのコミュニケーションであり、これをデジタルに頼らず、あえてアナログで勝負することが奏功した実例だ。なお、同社はまったくデジタル化をしていないということではなく、オンラインショップも運営し、商品案内などの動画の配信も行っている。

「真のDX」の鍵はデジタル人材への企業理念の浸透

上記の4つの事例に共通するのは、企業理念と照らし合わせて、自社の強みや大切にすべき提供価値を見定め、それを徹底的に高めるために、デジタル技術を駆使して業務を効率化・自動化・省力化していることだ。このような「真のDX」は、デジタル技術を理解し駆使できるデジタル人材がいれば実現できるものではない。一方で、物心ついた時から身の回りにデジタル機器が存在していた、いわゆるデジタルネイティブたちがすでに企業の中核を担い始めているのも事実である。企業のあるべき姿を実現するための手段である「真のDX」を可能にするのは、このデジタルネイティブたちであることは間違いない。

今、企業に求められることは、まずは、自社は何のために存在するのか、世の中にどのような価値を提供するために存在するのかをうたった企業理念を再確認・再確立し、それをデジタルネイティブをはじめとするデジタル人材に浸透させることである。 ■