

## デジタル資本主義時代の日本企業の落とし穴

18世紀以来続いてきた「産業資本主義」から、「デジタル資本主義」への移行期にある。産業資本主義の時代は、労働力・労働生産性が企業の付加価値・富の源泉であったのに対し、デジタル資本主義の下ではデジタルデータの集積と、それを活用した知識生産性が富を生む。

デジタル資本主義への移行に際し、日本企業には固有の落とし穴がある。その一つは、完璧を求める「品質へのこだわり」である。「無人店舗」の取り組みはその一例である。デジタル技術を活用して小売店舗を無人化する取り組みが各国で始まっているが、そのアプローチは、日本と米国・中国ではかなり異なる。

日本は、商品にICタグを付け、ロボットレジでデータを読み取るというアプローチである。誤精算や万引きの恐れがなく、確実に安心できる仕組みである。しかし、現在の単価が10円/個のICタグを売価100円の清涼飲料水の缶に付けても経済面では成立しない。読み取る機械も高額で、故障の可能性もある中では有効な解決策にはなりえない。

対して米国や中国のアプローチは、店内に設置された複数のカメラで来店客の動きを把握し、棚から商品を取って買い物かご等に入れた時点で購買したものとみなす。確かに万引きや誤精算のリスクをゼロにすることはできないが、設置・運営のコストは圧倒的に安く、すぐに実装できる強みがある。既にAmazon Goでは、この方法を実現している。

デジタル資本主義の時代では、いかに早く商品・サービスを市場に出せるかが勝負であり、多少のミスや損失があっても、走りながら修正すればよい。その辺りを割り切らないと、世界で勝負することはかなわない。

もう一つ、デジタル時代の落とし穴がある。それは「現場の自主性」である。日本のある自動車販売会社では、ビッグデータ分析によるターゲット顧客の優先順位付けに着手した。コンピューターが有望顧客を判定し、営業をかけるタイミングや営業トークをアドバイスするものである。これまでの成功体験やプライドが邪魔をし、コンピューターが導き出した有望顧客に対して真剣に取り組まなかったベテラン営業マンに対し、ノウハウも実績もない若手社員たちは、その指示通りに営業を行った。そして半年が経過してみると、成績の低かった若手社員が、平均を上回る営業成績を残したのである。また、全店の販売実績が減少する中、ビッグデータ分析を導入した店舗は前年を上回るようになった。

日本企業はこれまで、この会社のように「現場の自主性」を尊重してきたが、デジタル時代になると、社員にコンピューターからの指示を忠実に守らせることがより重要になる。つまりデジタル時代は、従来の組織マネジメントの常識を変えなくては行けないのだ。

以上のことを通じて強く言いたいのは、産業資本主義の時代には日本的経営の美徳・強みとされてきた「品質へのこだわり」や「現場の自主性の尊重」などが、デジタル資本主義の時代には、その使い方を誤ると、一転して弱みに変わってしまうという残酷な「現実」である。コンピューターが示す現地・現物・現実から学び実行することが、日本企業がデジタル資本主義を勝ち抜く力につながるのだと思う。

常務執行役員  
コンサルティング事業本部長  
村田 佳生