

日本の企業も、データと機械学習の活用を進めています。しかし、大半は既存業務の課題解決にとどまり、ビジネスプロセスやビジネスモデルを変革するまでには至っていません。データ革命でビジネス環境が激変する中で、日本企業は経営の航路を変えず、漕ぎつぼに向かうスピードを緩めているにすぎないようです。その原因は、データや分析力といった手段の不備よりも、日本企業の体質にあると考えます。

## 日本が低迷する理由

の合意形成の壁は高い、といった「変わらない企業体質」が形成されます。2つ目は、組織形態や業務プロセスを「作り込む習性」です。設備を切り替える故にオペレーションが複雑化する。COO(情報技術)システムを自社業務に合うように細部までカスタマイズする、といったこと。その結果、全体最適を進められない、変えるのに時間やコストがかかる、といった「変えにくい企業体質」が形成されます。

3つ目は「暗黙知カルチャー」です。現場において勘と経験に優れた人を尊重する、プロセスを問わず結果責任を問う、というふうなことです。その結果、勘と経験による意思決定権を手放したからない、暗黙知による仕事の居心地から抜けたがらない、形式知化することで露見する不適切な決め方に口を背ける、という「変えたがらない企業体質」が形成されます。わが国のサービスマンには、生活に支障をきたすような問題は多くありません。社会制度の硬直性もあって、ニーズ側から変革を促す機運は小さいのです。その結果、国内市場を相手にするだけで食べていける企業は「変わらなければ」という切迫感が薄くなりま

す。日本企業は、長年の成長期に培ってきたこうした組織文化を自ら否定し、不連続に変わることができる組織文化に脱皮できなければ、データ時代における国際競争力は、ますます低迷するでしょう。