

Gene ナラティブ

2026年4月 更新

本ナラティブの目的

本文書は、Gene社のナラティブ(＝企業の根幹を語る物語)を定義するものである。採用・営業・広報など、あらゆるコミュニケーションの「幹」となる思想、考え方を共有する。

■ 前提と課題(0章～3章)

0章:日本の2600年の歴史に通底する二つの力——「土着化」の原理と「長期関係構築」のDNA——を提示し、ナラティブ全体の座標軸を定める。1章:人口減少と競争力低下の現実を示し、デジタルが不可避であることを確認する。2章:25兆円のデジタル投資が空振りしている事実を、具体的な事例とともに描く。3章:その空振りの構造的原因を、ベンダー・コンサル・事業会社の3者関係として解明し、西洋型デジタルと日本的価値創出の根本的な不適合を示したうえで、「日本型デジタル」を定義する。

■ Geneの戦略と競争優位(4章～8章)

4章:Geneが「構造の外に立つ」という選択をした理由と、その立ち位置を定義する。5章:「日本型デジタル」の社会実装に向けた三段階のロードマップと、日本型CRMのグローバル展開可能性を示す。6章:第一手としてマーケティングを選ぶ根拠を、市場構造とCRM領域の構造的課題から論証する。7章:Geneの競争優位を、構造的ポジション(スキーム)とカッティングエッジ(横断知と実行力)の二軸で描く。8章:Geneの行動原理である「誠」を、武器を正しく使うための規律として定義する。

■ 組織と人(9章～10章)

9章:ファブレス型組織と羊飼い型リーダーシップにより、哲学が個人の善意でなく組織構造で担保されていることを示す。10章:Geneで働く個人に求められる姿勢と覚悟を描き、0章の「当事者」概念に回帰してナラティブ全体を円環構造で閉じる。

0章:すべての前提としての日本

日本は、世界の見本になれるか。

世界は混乱の中にある。国と国が自国の利益を守るために壁を築き、企業は四半期の数字を追い、資源を奪い合い、環境を後回しにする。協調よりも対立が選ばれ、長期よりも短期が優先される時代になった。

それぞれの国が、それぞれの企業が、自分たちのことばかりを考えた結果、格差は広がり、信頼は崩れ、社会は分断されていく。利己的な姿勢の先にあるのは、発展ではない。破滅である。

この時代にこそ、他者との関係性を大切にしながら変化を受け入れる力が求められている。自分だけが勝つのではなく、関わる相手とともに成長する精神。変化を恐れず吸収しながら、関係を途切れさせず持続させる力。

その力を、2600年にわたって実践してきた国がある。

2,600年間、一度も文化や歴史が途切れることなく、国家として存続し続けてきた国は、今や世界で日本だけになった。

なぜ日本だけが残ったのか。その背景には、構造的な条件がある。四方を海に囲まれた島国であること。単一の言語体系を共有していること。宗教的対立が深刻化しなかったこと。これらの環境が、外来の文化を受け入れながらも自らの連続性を保つことを可能にした。

しかし、条件が揃っていたというだけで、2600年は説明できない。幾多の戦乱、自然災害、そして外圧にさらされながら、この国はその都度立ち上がり、発展を遂げてきた。

なぜ、幾多の外圧にさらされながらも、発展し続けることができたのか。

その発展の原動力を深ぼってみると、ある一貫したパターンが存在する。外から来るものを、ただ受動的に取り込んでいたのではない。「こう生きたい」「こうありたい」という意志が、外のもを選び、改良し、日本のものへと統合する動きを生み出してきた。

6世紀、中国大陸から漢字が伝来した。日本はそれをそのまま使い続けるのではなく、漢字を崩してひらがなを、漢字の一部を取ってカタカナを生み出した。外来の文字体系から、世界に類を見ない三種の文字を使いこなす言語文化を築き上げた。

近代に入ると、この力はさらに大きなスケールで発揮される。幕末、黒船の来航という強烈な外圧に直面した日本は、わずか数十年で近代国家への変革を成し遂げた。西洋の鉄道技術を取り入れ、やがて新幹線という独自の高速鉄道を実現した。自動車産業においても、欧米の技術を学びながら、トヨタ生産方式という世界の製造業を変えるイノベーションを生み出した。

これらに共通するのは、「受容→選択→改良→統合」というプロセスである。ただし、このプロセスを動かしていたのは、外からの圧力ではなく、内からの意志だった。自分たちはこう生きたい、こうありたい、こうやって事業を成り立たせたい——そうした思いが、何を受け入れ、何を選び、どう改良し、どう統合するかを決めてきた。

見落としてはならないのは、このプロセスの主語が、いつの時代もその時代を動かしていた当事者自身だったということだ。朝廷が、職人が、技術者が、経営者が——目の前の現実に向き合い、自らの判断で何を取り入れ、何を捨て、何を自分たちのものにするかを決めてきた。

外から押し付けられたのではなく、当事者が自らの意志で選び取り、実現してきた。

これらの営み、すなわち「自分たちの実現したい姿に向けて、外のものを選び、改良し、統合していく」という動き。これこそが、2600年の歴史を貫く日本という国の根底にある力と言えるのではないだろうか。

しかし、日本を貫く力はもう一つある。関係を途切れさせず、積み重ねる力である。

日本には、100年以上続く企業が世界全体の41%、200年以上続く企業に至っては65%が集中している。これは他のどの国とも比較にならない数字であり、日本企業のDNAに「長期的な関係構築」が組み込まれていることを示している。

なぜこれほどの企業が生き延びてきたのか。先に述べた島国という環境は、商いの形にも深く影響している。大陸のように人口が大きく流動することがなく、顧客は移動しない。一度関係を築いた相手と、長く付き合い続けることが商いの前提になる。顧客を「使い捨て」にできない環境の中で、日本の商いは発展してきた。

この前提が、「おもてなし」という概念を育てた。相手の状況を察し、言われる前に動く。それは効率の追求ではない。信頼を一つずつ積み重ねることで、事業を持続させる知恵だった。

1億人という共通のコンテキストの中で、噂は早く伝わり、評判はすぐに広まる。誠実であることが、生存戦略そのものだった。

この日本の力に、早くから目を向けた人物がいる。

1922年来日したアインシュタインは、西洋の「極端な個人主義、熾烈な競争、贅沢と享楽への飽くなき追求」と、日本の「調和と落ち着き、見かけではなく本質のために生きる姿勢」を対比して記した。そして「日本人は西洋の知的成果に学びつつも、自らの偉大な特質を純粋に保ってほしい」と述べた。

ドラッカーは1971年、ハーバード・ビジネス・レビューに「日本の経営から何を学べるか」を発表した。合意形成による意思決定、長期的な人材育成、雇用の安定——日本の経営には世界が学ぶべきものがあると論じた。

土着化と長期関係構築。自分たちの実現したい姿に向けて外のものを選び取り統合する力と、関係を途切れさせず積み重ねる力。彼らが見抜いていたのは、この二つの力の本質である。

冒頭で見た通り、世界は今、混乱の只中にある。国と国は壁を築き、企業は四半期の数字を追ひ、長期よりも短期、協調よりも対立が選ばれていく。利己と短期の論理が広がり、信頼と持続が失われていく時代——だからこそ、土着化と長期関係構築という二つの力こそが、世界が次の局面に進むための鍵になる。日本は世界の見本になれる。いや、なるべきだ。

しかし足元を見れば、日本はその力を発揮できているとはいいがたい。むしろ今、私たちは大きな課題に直面している。

1章:現代日本が直面している壁

日本の人口は、2008年の1億2,808万人をピークに減少に転じている。2024年時点で1億2,400万人を下回り、2050年には1億人を切ると予測されている。中でも深刻なのは、生産年齢人口、つまり経済活動を支える15歳から64歳の人口の減少である。この層は、ピークだった1995年の8,700万人から、2050年には5,500万人程度にまで減少すると見込まれている。

この数字が意味するのは、今までと同じやり方では、同水準の経済活動すら維持できなくなるということだ。

地方では、すでにその影響が目に見える形で現れている。商店街の空き店舗、後継者のいない中小企業、人手不足で回らない介護や物流の現場。これらはニュースの中の話ではなく、日本全国の日常に広がっている現実である。

国際的な立ち位置も変化している。IMDが発表する世界競争力ランキングにおいて、日本は1989年には1位だったが、2024年には38位にまで後退した。かつて「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と呼ばれた時代は、もはや歴史の一頁になりつつある。

この壁を越えるための鍵は何か？

あらゆる手段が講じられている中で、最も着目されているのは、デジタルの実装。限られた人手で、これまで以上の生産性を実現しなければならない。デジタルの力は、「あれば便利」なものではなく、「なければ立ち行かない」ものになっ

ている。政府も動いている。デジタル庁の設立、DX推進政策、AI戦略。企業もまた、DX推進部門の新設やデジタル人材の採用に動いている。日本全体が、デジタルによる変革に舵を切ろうとしている。

しかしここで一つ、冷静に問わなければならないことがある。この大きな投資と変革への意志は、果たして成果に結びついているのか。

2章: デジタル実装の停滞

日本は年間25兆円をデジタルに投じている。対GDP比では米国と同じ約4%。決して、投資の「量」が足りないわけではない。

しかし現実には、DXプロジェクトの85%が期待した成果を上げられていない。

この数字の裏側にあるのは、次のような光景だ。

「今の時代、マーケティングオートメーションなしでは戦えません」。ベンダーからの提案を受け、ある企業は数千万円をかけてMAツールを導入した。提案書には「リードナーチャリング」「スコアリング」「ファネル最適化」と、華やかな横文字が並んでいた。

しかし蓋を開けてみると、自社の営業プロセスとかみ合わない。ツールの機能は豊富だが、現場の担当者はほとんど使いこなせない。結局、以前と同じようにExcelでリストを管理している。導入を推進した部門は「成功事例」として社内に報告するが、売上への貢献は見えない。

別の企業では、「全社的なDX変革が必要です」「まずはグランドデザインから」。大手コンサルティングファームが描いた壮大なロードマップに沿い、1年以上・数億円のプロジェクトが始動した。プレゼン資料には「アジャイル」「データドリブン」「カスタマーセントリック」。美しい言葉が並んでいた。

しかし現場の業務フローとの乖離が大きく、稼働後すぐに使われなくなった。残ったのは、巨額の投資に見合わない中途半端なシステムと、疲弊した現場の士気低下だけだった。

こうした話は、特定の企業に限った話ではない。日本中のあらゆる業界、あらゆる規模の企業で、似たようなことが繰り返されている。

結果として、25兆円のうち成長につながる「生き銭」になっているのは、わずか3.8兆円程度。残りの85%は、効果を生まないまま消えている。

1章で語った通り、日本は今、デジタルの実装なくして前に進めない局面にある。にもかかわらず、その実装がことごとく空振りしている。壁を越えるための手段であるはずのデジタルが、手段として機能していない。

この状態が続けば、日本は投資をしながら衰退するという、最も残酷な結末を迎えることになる。

3章：土着化の欠如という構造的課題

なぜ、これほどまでに失敗が繰り返されるのか。

原因は、0章で語った日本の強み、「受容→選択→改良→統合」という土着化のプロセスがデジタル領域では機能していないことにある。

漢字をひらがなに変えるのには数百年の時間がかかった。西洋の鉄道技術を新幹線に昇華させるまでにも、数十年の蓄積があった。しかし、デジタルの世界では、技術そのものが数年で入れ替わる。クラウド、SaaS、AI、生成AI——次から次へと新しい概念と技術が押し寄せ、咀嚼する間もなく次の波がやってくる。

このスピードの中で何が起きているか。「選択」も「改良」もないまま、海外の成功事例やソリューションがそのまま持ち込まれている。「米国ではこのツールがスタンダードだ」「グローバルではこの手法が主流だ」。そうした言葉とともに、日本の商慣習や文化との適合が十分に検討されないまま導入が進む。

これは0章で語った土着化ではない。単なる模倣である。

では、なぜ模倣が常態化しているのか。ここには、デジタル業界の構造的な問題がある。

事業者がデジタルを活用しようとするとき、ほとんどの場合、自社だけでは完結しない。社内にデジタルの専門知識が十分でないからだ。そこで外部のパートナーの力を借りることになる。ここに登場するのが、「ベンダー」と「コンサルティングファーム」である。

ベンダーとは、特定のツールやシステムを開発・販売する企業のことだ。CRM、MA、データ分析基盤など、それぞれが自社のプロダクトを持っている。ベンダーの収益は、当然ながらそのプロダクトが売れることで成り立つ。したがって、提案は自ずとそのプロダクトを起点に組み立てられる。事業者にとっての最適解が何かではなく、自社のプロダクトがどう使えるか。提案の起点がそこにある以上、事業者の実態との乖離は構造的に避けられない。

コンサルティングファームは、戦略策定や業務改善の助言を行う企業である。一見、特定のプロダクトに縛られない中立的な存在に見える。しかし、ここにはより構造的な問題がある。コンサルは、外部のプロフェッショナルとして介入し、議論をリードすることを本分としている。その構造上、本来は事業の主演であるはずの事業者——自社の顧客を誰よりも知り、現場のオペレーションを日々磨き上げてきた当事者——が、いつの間にか従属的な立場に置かれてしまう。主従が逆になるのだ。さらに、コンサルの売上はプロジェクトの単価と短期的な成果に比例する。短期間にハイコストで完了させる形が基本構造であるため、長期にわたって事業者の現場知を引き出しながら伴走するモデルとは本質的に噛み合わない。

そして事業会社——つまりデジタルを活用したい企業自身。自社の顧客をどう扱いたいのか、どんな事業として届けたいのかという願いを最も強く持っているのは、本来彼ら自身である。しかしデジタル領域では、その専門性を社内で抱えきれず、ベンダーやコンサルの提案をそのまま受け入れる構図に陥りやすい。

この3者の関係の中で、ある構造が固定化されている。ベンダーは自社のプロダクトを提案する。コンサルは外部から介入して主導権を握る。そして、本来の主役であるはずの事業者が、いつの間にか脇役に回ってしまっている。導入は進むが、現場の実態とかみ合わない。成果が出ないので、また新しいツールを導入する。あるいは、別のコンサルに相談する。そして同じことが繰り返される。

この循環の中で、事業者は最も大切なものを少しずつ失っていく。「自分たちのやりたいことを、自分たちで判断し、実現する力」である。

0章で語った通り、「受容→選択→改良→統合」の主語は、いつの時代もその時代を動かしていた当事者自身だった。何を取り入れ、何を捨て、どう自分たちのものにするか。その判断と実現は、現場で事業を営む人々の手の中にあった。

しかし今、デジタルの領域において、その主語が失われつつある。当事者は、自らの意志で選び取り実現する立場にあるはずなのに、気づけば外部の提案を受け続ける側に回ってしまっている。

しかし、問題の根はさらに深いところにある。3者の構造だけではなく、デジタルそのものの思想が、日本の事業構造と噛み合っていない。

業務システムやERPに代表されるデジタルの本流は、属人性を排除し、業務を規格化する思想の上に成り立っている。その起源はアメリカにある。多様な人種、多様な言語、多様な宗教を持つ人々が一つの組織で成果を出すためには、明確な職務定義で業務を定義し、仕組みと構造で事業を動かす形が不可欠だった。デジタルの基幹領域は、この構造化をさらに徹底するための手段として発展してきた。

利用者体験や画面設計の思想も同様である。より大きな市場にアクセスするためには、言語や宗教の垣根を越えた、人間のより根源的な習性に委ねるしかない。直感的で、言語に依存しない設計や体験が発展したのは、そうした背景がある。

一方、日本の企業が価値を生み出してきた方法は、これとは根本的に異なる。日々の創意工夫の積み重ね。現場の一人ひとりが試行錯誤し、お客様に向き合い、柔軟に対応し続けることで、複雑だがきめ細やかなサービスが形づくられてきた。その価値は一言では言い表せない。現場主導の改善と変化の連続の中にこそ、日本の事業の強さがある。

ここに、根本的な不適合がある。一度導入したら変わらないルールに則った運用を前提とする西洋型デジタルと、日々変化させ続けることを前提とする日本の事業運営。この二つは、思想のレベルで噛み合わない。

もちろん、すべてが柔軟なわけではない。守破離の考え方であれば、業務の7割は「守」——定型化された運用である。しかし残りの3割——現場の創意工夫や改善が最大限に発揮される領域——は、変化し続けることが前提にある。この3割を殺さないデジタルのあり方を見つけること。ここにこそ、日本のデジタルの本質的な課題がある。

3者の構造が主語を奪い、デジタルの思想そのものが現場の力を抑え込む。この二重の構造が、25兆円の投資が生き銭にならない根本的な原因である。

本来、日本が目指すべきは、この二重の構造を乗り越えることだ。海外の技術を盲目的に模倣するのではなく、日本の文化、商慣習、現場の力に根ざした形でデジタルが実装され、事業の成長を支えている状態。定型化すべきものは定型化し、現場が変化させ続けるべきものには自由度を残す。それを、GeneIは「日本型デジタル」と呼んでいる。

しかし、この「日本型デジタル」を実現できるプレイヤーが、今の市場には存在しない。

4章：構造の外に立つという選択

3章で描いた構造を変えるには、どうすればいいのか。答えは明快に見えるかもしれない。「中立的な立場で事業者を支援するプレイヤーがいればいい」と。

しかし、それが実現しない理由もまた、構造にある。

ベンダーは自社プロダクトを売ること成り立っている。そのプロダクトを手放した瞬間に、ビジネスモデルが崩壊する。コンサルティングファームは、短期間にハイコストで大規模プロジェクトを設計・運営することで成り立っている。「小さく始めましょう」という助言は、自社の売上を削ることを意味する。

つまり、既存のプレイヤーがこの構造を変えようとすることは、自らの存在基盤を否定することに等しい。だからこそ、この構造の「中」にいるプレイヤーには、構造を変えることができない。

必要なのは、この構造の「外」に立つ存在である。

Geneは、その選択をした企業である。Geneは自社のプロダクトを持たない。これは単にまだ作っていないということではなく、意図的に持たないという選択である。プロダクトを持った瞬間に、提案はそのプロダクトに引きずられる。それでは3章で描いた構造と同じになってしまう。

Geneは大規模プロジェクトを組成する動機を持たない。収益構造をプロジェクトの規模に依存させていないからだ。必要なことを必要な分だけ、素早く実行する。それが事業者にとっての最適解であるならば、たとえ売上が小さくても、それを選ぶ。

Geneは特定のベンダーとの資本関係や業務提携に縛られていない。どのツールが良いか、どのパートナーが最適か。その判断を、利害関係なくフラットに行える立場にいる。

この3つの「持たない」が、Geneの立ち位置を規定している。ベンダーでもなく、コンサルでもなく、事業会社でもない。3者のいずれにも属さない、構造の外側にいる存在。ベンダーとクライアントの間に立つ「ファイアウォール」として、利害のフィルターになる。

では、この立場があることで、事業者に何が起きるのか。

まず、事業者の見え方が変わる。「このプロダクトを導入すべきかどうか」という売り手発の問いではなく、「自分たちがやりたいことに対して、最適な規模感とコストは何か」という問いが成立するようになる。事業者は、自分たちに必要な投資の大きさを、自分たちで見極められるようになる。

次に、意思決定のスピードが変わる。不必要に大きなプロジェクトを組む必要がなくなる。本当に必要なことを見極め、小さく素早く動く。成果が出なければすぐに修正する。このサイクルが、事業者のリスクを最小化し、投資の精度を高める。

そして最も重要なこと。事業者自身が「自分たちのやりたいことを、自分たちで判断し、実現する力」を取り戻す。Geneは事業者の代わりに判断するのではない。事業者が自ら判断し、自ら動けるようになるための情報と視点を提供し、その判断と実行を支える。主語はあくまで事業者自身であり続ける。

0章で語った「受容→選択→改良→統合」のプロセスを、事業者の手に取り戻すこと。それが、Geneが構造の外に立つ理由である。

構造の外に立つことで、事業者自身が判断し、実現する力を取り戻す。それは単にGeneの立ち位置を説明するための理屈ではない。3章で描いた「日本型デジタル」——当事者が主語を取り戻し、自分たちの文脈に合わせて選び、改良し、統合していくデジタルのあり方——を実現するための、最初の一步そのものである。

5章：目指す先と、その第一手

3章で語った「日本型デジタル」。それは、0章で描いた「受容→選択→改良→統合」のプロセスが、デジタル領域においても当たり前機能している状態のことだ。当事者が主語を取り戻し、自分たちの判断で何を取り入れ、何を改良し、何を自分たちのものにするかを選んでいる世界。

Geneが最終的に目指しているのは、この「日本型デジタル」の社会実装である。4章で語った立ち位置をもって、この実現に向かう。

その道筋は、3つの段階で描かれる。

第一段階は、事業会社が主導権を持つデジタルマーケティングの実現である。

デジタルマーケティングは、今の日本において、最も主導権が外部に渡ってしまっている領域である。同時に、最もその必要がない領域でもある。なぜなら、マーケティングとは本質的に「顧客にどう向き合うか」という問いであり、その答えは事業者自身の中にあるからだ。

事業者の中にこそ、「自分たちの顧客にどう向き合い、どんな価値を届けたいか」という願いがある。それは長年の事業運営の中で練り上げられてきた意志であり、外部のコンサルやベンダーが持ち得ないものだ。顧客のことを完璧に把握しているかどうかではない。顧客をどう扱いたいのか、事業をどうしていきたいか——その問いへの答えを持っているのは、事業者自身だけである。

デジタルの専門性は、その願いを形にするための手段にすぎない。

Geneは、事業者が持っている「顧客への願い」を、デジタルの世界で形にする橋渡しをする。事業者の中にある意志や哲学を引き出し、それをデータ分析やCRM設計、施策の実行を通じて、顧客接点の現実にも落とし込む。具体的には、顧客の購買行動を図式化し、その行動の周辺にある本質的なKPIを発見する。「売上を上げる」という漠然とした目標を、事業者自身が「なるほど、ここがポイントだったのか」と納得できる具体的な指標に変換する。

これは、事業者の代わりにマーケティングをやるということではない。事業者が自分たちの判断でマーケティングを動かせるようになるための仕組みを、一緒に作るということだ。その過程で、すでに導入されているMAツール、CRM、データ分析基盤といったデジタル資産も見直される。新しいものが足りないのではなく、すでにあるものの使い方を変えるだけで成果が変わることも少なくない。

なぜマーケティングにこれほどのポテンシャルがあるのか、そしてなぜそれが活かされていないのか——その構造的な背景は、次章で改めて論じる。

一社での成功は、そこで終わりではない。Geneが一社と深く向き合う中で得た知見には、その企業固有のものと、業界や規模を問わず通底する構造的な学びの両方がある。後者こそが、第二段階の原動力になる。

第二段階は、個社の成功を横に展開すること。

たとえば、ある小売企業で顧客の購買行動を図式化する過程で、日本の消費者に共通する意思決定のパターンが見えてきたとする。その知見は、飲食業でもサービス業でも応用し得るものかもしれない。しかし、個々の企業は自社の中しか見えない。業界を横断して知見を翻訳し、別の文脈に適用できる存在が必要になる。

Geneの組織構造が、ここで意味を持つ。ファブレス型であるGeneは、特定の業界やソリューションに閉じていない。複数の企業と同時に向き合い、それぞれの現場で得られた学びを、別の現場の文脈に翻訳して持ち込むことができる。

これは単なる「ベストプラクティスの共有」とは異なる。ベストプラクティスの共有が形骸化するのとは、文脈を無視して「成功事例」をそのまま持ち込むからだ。それは3章で描いた模倣の構造と同じである。Geneが行うのは、ある企業で得られた学びの本質を抽出し、別の企業の文脈に合わせて再構築することだ。模倣ではなく、翻訳である。

複数の企業が並行して学習し、Geneがそのハブとなって知見を循環させる。Geneはこれを「パラレル学習」と呼んでいる。一社ずつ順番に取り組むのとは、学習の速度も深さも根本的に異なる。

パラレル学習が広がり、業界や地域を超えた知見が蓄積されていくと、ある変化が起きる。個社ごとに毎回ゼロから設計していたもののの中に、共通の型やルールが浮かび上がってくる。

第三段階は、その共通部分を基盤として構築することだ。

ここで重要なのは、何を共通化し、何を共通化しないかの線引きである。データの取り扱いや分析の方法論、業務プロセスの設計原則——こうしたものは、業界を超えて共有できる。一方で、顧客との関係性の築き方、ブランドの世界観、事業者固有の哲学——これらは共通化してはならない。それは、それぞれの企業の土着化そのものだからだ。

過去のデジタル化が失敗してきたのは、この区別をせずに、すべてを一つの標準に押し込もうとしたからだ。グローバル標準のツール、統一されたオペレーション。それは3章で描いた模倣の構造そのものである。Geneが構築する共通基盤は、そうではない。各社が自分たちの判断で選び取った「自分たちのデジタル」を支える土台である。

そしてこの第三段階には、もう一つの可能性がある。日本で磨き上げてきたCRMの知見を、世界に展開することだ。

0章で語った通り、日本は1億人の共通コンテキストの中で、顧客との長期関係構築を独自に進化させてきた。使い捨てにできない環境の中で、現場の一人ひとりが顧客と向き合い、関係を積み上げていく形が磨かれてきた。

サーバーコストの低下、AIの普及、言語の壁の消失。これらの技術変化により、日本で培ってきたCRMの知見は、世界で実現できるものになりつつある。日本型CRMを世界に提供できるようになれば、それは「日本型デジタル」の具体的な形の一つになる。

この三段階を通じて、Geneが直接支援する経済規模を16兆円にまで拡大していくこと。「日本型デジタル」をテーマとしたカンファレンスを民間主導で開催し、業界を超えた知見の循環を加速させること。そして最終的には、国家戦略の中に「日本型デジタル」というキーワードが組み込まれる状態を目指すこと。それが、Geneのビジョンの具体的な姿である。

日本で磨き上げてきたCRMの知見を、世界に提供する。日本型**CRM**を世界のスタンダードに——これが、Geneのビジョンである。

6章：マーケティングという最前線

5章で、Geneの第一手はデジタルマーケティングであると述べた。なぜ、数あるデジタル領域の中で、マーケティングなのか。

それは、最もポテンシャルがありながら、事業会社が自ら主導権を握って取り組んだ経験がほとんどない領域だからである。そこには歴史的な背景がある。

戦後の高度経済成長期、日本は「ものづくり」の国だった。人口は増え続け、市場は拡大し、良いものを作れば売れた。トヨタ生産方式に代表されるように、日本企業が磨き上げてきたのは「何を、どう作るか」というプロダクトアウトの力である。この時代、「どう売るか」は勝負の分かれ目ではなかった。

広告、販促、流通、営業、店頭施策——日本企業にも独自のマーケティング実務の蓄積はある。ただ、西洋型の理論体系として整理され、経営の中核に据えられることはなかった。

この事実は、日本の弱さではない。むしろ、マーケティングを必要としない市場構造があったことを意味する。

一方、マーケティングという体系が発達したのはアメリカである。理由は明確だ。広大な国土に多様な民族が暮らし、対面で会えない顧客にどう届けるかが事業の生命線だった。だからこそ、セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングといった概念が体系化され、マーケティングは経営の中核に位置づけられた。

日本はその対極にあった。国土は狭く、民族性は統一的で、消費者の反応は比較的均質だった。テレビCMを流せば、同じメッセージが同じように届いた。マス広告という手段と、日本の市場構造は相性が良かった。精緻なマーケティング理論がなくても、市場が成長しているうちは、それで十分だったのである。

しかし、その前提は崩れた。

人口増加は止まり、市場は拡大から縮小へと転じた。消費者の価値観は多様化し、「同じものを大量に」では通用しなくなった。日本企業は、マーケティングに本腰を入れなければならない時代に入った。

このとき、日本は何をしたか。アメリカで体系化されたマーケティング理論を参照した。コラーの理論体系、CRM、セグメンテーション。それ自体は合理的な判断だった。しかし、自分たちの市場や商慣習に合わせて咀嚼し、作り変えるプロセス——0章で語った土着化——が十分に行われないうちに、手法がそのまま持ち込まれた。

特にデジタルマーケティングの登場が、この構造を決定的にした。Web、アプリ、データ分析——新しい技術と手法が次々と登場する中で、日本企業は後発だった。自分たちで体系を作る間もなく、海外のツールとプラットフォームがそのまま導入された。ツールベンダーやプラットフォーマーが主導権を握り、事業会社は「言われた通りに運用する」立場に置かれた。

振り返ると、日本企業が西洋型のマーケティング理論を自らの手で日本の文脈に翻訳し、主導権を握った経験は乏しい。プロダクトアウトの時代は、そもそも体系化された理論を必要としなかった。必要になった時には、すでに外部の方法論とツールが出来上がっていた。

つまり、事業会社が自らの文脈に合わせて、本気でマーケティングに向き合い直したらどうなるか——その可能性は、まだ十分に拓かれていない。ここにこそ、最大の伸びしろがある。これが、マーケティングを第一手に選ぶ理由である。

そもそもマーケティングとは何か。顧客にどんな価値を届け、どんな関係を築くかを設計し、実行する営みである。一人ひとりの顧客に向き合うこと、顧客の状況に合わせた繊細な対応——日本の商いにおいて「おもてなし」として語られてきたものも、その一つの表現である。

人口が増えない時代に求められるのは、まさに一人ひとりの顧客と向き合い、関係を築くマーケティングである。日本企業が現場で積み上げてきた顧客対応の力は、その素地になり得る。

ここで、人口が減る時代のマーケティングが何を意味するのか、もう一段踏み込んで考えたい。

多くの事業者は、すでにこの変化を肌で感じている。新規の顧客が、去年より少ない。来年はもっと少ない。新規が減れば、翌年にリピートする母数そのものが縮む。新規集客だけで成長を描ける時代は、すでに終わっている。

この構造の中で、企業が事業を持続させるために最も重要なのは、今いる顧客との関係を深め、離さないことだ。新規集客はもちろん必要だが、それだけでは縮小する市場の中で走り続けることになる。既存の顧客と、いかに長く、深い関係を築けるか——これが、人口減少時代における事業の本丸である。

しかし、この本丸に本気で取り組んでいる企業は驚くほど少ない。そしてそれには、構造的な理由がある。

まず、既存顧客との関係構築は、成果の切り分けが難しい。新規集客なら「何人来たか」で測れるが、既存顧客の施策は「来なかったはずの人が来た」「離れるはずの人が残った」という不在の証明になる。たとえば、150店舗でリピート率を改善し、月6万円の売上増を実現したとしても、それは客数にして3人分に過ぎない。新規顧客が3人以上減っていれば、現場は「増えた実感がない」と感じる。売上がどれだけ上がったか、どれだけ削減を防いだか——経営者にとっても投資対効果を実感しにくい。

成果が見えにくいから、予算がつかない。予算の大半はシステム構築や運用の人件費に消え、マーケティングに回せる費用がほとんどない。成果が見えにくいから、エース人材が配属されない。評価が難しい領域には、組織の中で力のある人間は来ない。

さらに、既存顧客に向き合おうとした瞬間、ステークホルダーが爆発的に増える。システム部、商品部、店舗スタッフの教育、調達部——事業のオペレーション構造そのものに関わるため、一つの施策を動かすために複数の部門の合意が必要になり、プロジェクトが止まりやすい。

そして、この領域は通常のコンサルティングモデルとも合わない。通常のコンサルはプロジェクト単位で、なるべく短期間にハイコストで完了させるのが基本構造だ。しかし顧客との関係性は時間をかけて築くものであり、プロジェクトが終わったら終わりではない。新規集客は常に焼き畑だが、顧客との関係は長い時間軸をかけて作り続けていくものだ。これに対応するには、LTVコンサルモデル——長い時間軸で信頼を蓄積し、継続的に伴走する形——でなければ成立しない。

事業の本丸であるにもかかわらず、成果が見えにくく、予算がつかず、人が配属されず、プロジェクトが止まりやすく、支援する側のビジネスモデルとも合わない。この構造が積み重なった結果、既存顧客との関係構築という領域には、外部から参入するプレイヤーがほとんどいない。

本当に日本の事業者の未来を考えるならば、ここにこそ向き合うべきだ。では、この構造を理解し、この領域で成果を出せるプレイヤーには、何が必要なのか。

7章: Geneの競争優位

6章で、既存顧客との関係構築が事業の本丸でありながら、構造的にプレイヤーがいない領域であることを描いた。

ここで問うべきは、「なぜGeneにそれができるのか」ではない。むしろ、「なぜGene以外にやっている会社がないのか」である。その答えのヒントは、ここまでのナラティブの中にすでに描かれている。

Geneの競争優位は、三つの層で成り立っている。

第一層は、そもそもこの領域に腰を据えて取り組む企業がほとんどいないことだ。

6章で描いた通り、既存顧客との関係構築は、成果が見えにくく、予算がつかず、人が配属されず、プロジェクトが止まりやすい。しかもこの領域のプロジェクトは、複雑怪奇になる。データ基盤、組織横断の調整、ベンダーとの関係再構築、現場のオペレーション変更——関わる変数が多く、一つ解決しても次の壁が現れる。その割に、短期的なリターンが見えにくい。

面倒で、地味で、華やかさが無い。しかし、人口が減り続ける中で企業が生き残るための本質的な活動はここにある。本質的だが複雑で、リターンが見えにくい領域に、腰を据えて向き合うプレイヤーがいない。これが、この領域の現実である。

第二層は、取り組もうとしても、既存のプレイヤーの構造では対応できないことだ。

3章で描いた、ベンダー・コンサル・事業会社の3者構造を思い出してほしい。この構造が、既存顧客の領域でもそのまま機能している。

コンサルティングファームの収益構造は、高い単価で、短期間にプロジェクトを仕上げることで成り立っている。しかしCRMは、時間をかけて少しずつ成果が積み上がる領域だ。半年で結論を出し、次の案件に移るプロジェクトモデルと、年単位で顧客との関係を育てるCRMとでは、時間軸が根本的に合わない。

ベンダーにとって、主役はデジタル(自社のプロダクト)だ。ツールの導入と活用が目的であり、事業の本質に踏み込む構造になっていない。

この違いは善悪の問題ではない。売上構造、評価制度、組織設計といった構造的な問題だ。コンサルが小さなプロジェクトを推奨すれば自社の売上が減る。ベンダーが自社プロダクト以外を薦めれば存在意義が揺らぐ。構造上、そうならざるを得ない。

Geneにとって、主役は事業会社自身だ。Gene自身は主役にならない。事業会社が自分で判断し、自分で動けるようになることがゴールである。Geneはファブレス型の組織であり、個人ノルマを持たない。自社プロダクトがないからバイアスがかからず、プロジェクト規模に依存しないから小さく始められる。4章で述べた「構造の外に立つ」という選択が、ここで具体的な意味を持つ。

しかし、面倒な領域を選び、構造の外に立っているだけでは、まだ足りない。その上で、何を提供できるかが問われる。第三層は、Geneが持つカッティングエッジ——「何をやるか」と「どうやるか」のナレッジである。そしてこのナレッジこそが、500社を超える実績の中で積み上げてきた先行者優位にほかならない。

このナレッジの核心を一言で言えば、日本の事業者が現場で積み上げてきた顧客対応の力を、データとシステムで拡張することだ。

日本の小売やサービス業には、現場の人間力で顧客と向き合ってきた蓄積がある。スタッフが顧客の顔を覚え、好みを把握し、文脈を読んで対応を変える。この力は、顧客体験の精度において世界的に見ても際立っている。しかし、属人的であり、スケールしない。一方、アメリカで発達したCRMの方法論——データで顧客接点を統合し、システムでパーソナライズを出し分ける——は、統合とスケールに優れている。しかし、現場の文脈を捨てる。

Geneがやっているのは、後者を前者のために使うことだ。アメリカで発達したデータとシステムの方法論を、日本の事業者の文脈に合わせて選び取り、改良し、現場の力を拡張する手段として統合する。0章で語った「受容→選択→改良→統合」のプロセスを、CRMの領域で実践している。

言葉を変えれば、こうなる。すべての場所で同じ温度の体験を——これが、Geneのミッションである。

顧客企業の中で、エンドユーザーに対する温度を、店舗が変わっても、スタッフが変わっても、チャンネルが変わっても、変えない。属人的に成立してきた顧客対応の精度を、データとシステムで拡張し、組織全体で同じ品質に再現する。これが、現場知の拡張という言葉の中身である。

では、この拡張と翻訳を、Geneは具体的に何をやり、どうやっているのか。

「何をやるか」。GeneはCRMを、マーケティング部門の一施策としては捉えていない。事業活動そのものとして捉えている。多くの企業がCRMと聞いて思い浮かべるのは、顧客データベースの管理やMAツールの運用だろう。Geneが見ているCRMは違う。事業戦略や経営戦略のレベルまで含めた、顧客との関係構築の全体像である。何をやるべきかは教科書には書いていない。現場で向き合い続けた結果として形成されてきた知見だ。

「どうやるか」。500社を見てきた中で、あらゆる業界の失敗パターンと、プロジェクトが止まる構造を理解している。データ基盤が整っていない。ベンダーの提案が現場と合わない。ステークホルダー間の利害が対立する。どこで止まるか、なぜ止まるか——500社の経験は、その構造を見えるようにしている。だからGeneは、データ基盤の整備から始め、一つずつ前に進める。試作して、成果を出して、評価して、次に進む。戦略を描くだけでなく、「どう進めるか」まで責任を持ち、実現することに価値を置く。

この知見が、現場ではどう機能しているか。まず、CRMの深さを示す事実がある。

あるグローバルスポーツブランドの日本法人で、本社がグローバルでマーケティングツールを統一する方針を打ち出し、日本法人が独自に使っていたCRMを廃止して、グローバル標準のツールに移行させた。導入直後、日本法人のKPIは軒並み悪化した。

グローバル本社が展開していたCRM施策は、実はきわめてシンプルなものだった。「初回購入者全員に、2回目購入を促すクーポンを配信する」。それが、世界標準の施策だった。一方、日本法人がそれまで行っていたCRMは、まったく異なるものだった。顧客の購買履歴や行動パターンに応じて細かく分岐するシナリオが設計され、クーポンに頼らず、ブランドの世界観やサービスの魅力で関係性を構築していた。グローバル本社の反応は、「そこまで細かいことをやっていたのか」というものだった。

日本企業はすでに「おもてなし」をマーケティングで実践する力を持っている。ただ、それがデジタルの主導権とともに失われかけている。

別の事例もある。あるアメリカ発のブランドが、本国の成功体験をそのまま日本に持ち込んだ。全顧客に毎日クーポンを配信する。売上の「ガサ」は確かに増える。しかし、全員がクーポン価格で購入するため、利益率は一向に上がらない。本質的な改善に移行しようとしたが、短期的な売上減を恐れて踏み切れず、最終的に日本市場から撤退した。

構造的な理由がある。アメリカは人口が多い。クーポンを送っても、気づかずに定価で買う人が一定数いる。クーポン利用率が低いからこそ、利益率が維持できていた。しかし、日本の消費者はクーポンが届けば必ず使う。同じ施策でも、市場の特性が異なれば結果はまったく変わる。海外のやり方をそのまま持ち込んでも、日本の市場構造では通用しない。

日本のCRMには、すでにこれだけの深さがある。Geneはこの深さを、一社ずつの現場で形にしている。

第一に、顧客行動の全体像を図式化する。ある生活協同組合のプロジェクトでは、会員の行動を「初回利用→定着→離脱→休眠」の全ステップで可視化した。各接点で何が起き、何が打てるかを設計する。それが全体像の図式化だ。業種が変わればフローも変わる。旅行サービスなら予約行動の分類、冠婚葬祭なら事業横断の顧客基盤。同じフレームワークは二度と使えない。

第二に、一社一社の固有の文脈に合わせた施策を設計する。その生協では、前回利用日の曜日、累計宅配回数、最終利用日からの経過日数といった粒度で複数の施策を設計した。旅行サービスでは、イベント日の9日前から当日まで段階的にコミュニケーション内容を変化させるシナリオを構築した。同じ「CRM施策」でも、そのビジネスの固有の文脈——宅配の曜日サイクル、旅行の予約リードタイム——に合わせて設計する。フレームワークの出番はない。

第三に、事業会社が自分で回せる構造を作る。Geneの仕事は、施策を代行することではない。ある企業ではGeneが事業会社と広告代理店の間に立ち、指標の洗い出しと定義、代理店改善案の妥当性評価を行った。Geneが代理店を置き換えるのではなく、事業会社が自社の判断で意思決定できる構造を整えた。ある設備販売企業では、デジタル集客の仕組みを社内メンバーが内製化できるところまで伴走した。これは4章で述べた「構造の外に立つ」の実践である。

こうした凡事徹底の積み重ねは、成果として現れている。ある大手ECサイトでは、顧客データの基盤整備から始め、一つずつ施策を積み上げた結果、数年で売上が大幅に成長した。ある大手百貨店では、店舗からECへの送客導線を設計し、同様に数年で売上を大きく伸ばした。ある旅行サービスでは、イベント日に向けた段階的なコミュニケーションを設計し、新規予約もリピート予約も倍増させた。

どれも特別な技術やツールの導入ではない。データを正しく整え、顧客の行動を理解し、一つずつ施策を積み上げた結果である。

Geneの競争優位は、特別な技術や秘匿されたアルゴリズムにあるのではない。構造上、他のプレイヤーがいない場所に立ち、500社の知見と実行力で事業会社の自走を支えること。当たり前のことを、当たり前、徹底してやる。凡事徹底である。

そしてこの構造には、もう一つの帰結がある。役割を特化しているからこそ、高い価値の支援を比較的安価に提供できるということだ。

Geneは、本当に投資対効果が合うことだけをやる。やることを絞るからこそ、費用が抑えられる。特定の道具や手段に縛られないから、施策の選択肢が限定されない。そして、事業会社自身が動ける領域は事業会社に移譲する。Geneがすべてを抱え込まないからこそ、費用が抑えられ、その分、本当に価値が出る領域に集中できる。

この構造が、他の支援者には真似しにくい。コンサルティングファームは人月で稼ぐ構造だから、やることを絞れば売上が減る。ベンダーは自社製品の利用拡大が目的だから、移譲という発想が生まれない。Geneの「持たない」構造が、費用と価値の両立を可能にしている。

ポジション——自社プロダクトを持たないからバイアスがかからない。ナレッジ——横断知で「何をやるか」と「どうやるか」の両方を持つ。スタンス——事業会社の自走をゴールとし、主役にならない。人材——それを実行できる能力を持つプロフェッショナル。この四つが揃って初めて成立する。

付け加えるなら、Geneはこの領域に競合が参入してくることを歓迎する。既存顧客との関係構築に本気で向き合うプレイヤーが増え、この領域がより注目され、発展していくこと。それはGeneの脅威ではなく、Geneが目指す世界の実現にほかならない。先行者優位は、市場を囲い込むためのものではない。この領域の重要性を最も早く理解し、最も深く実践してきたという事実そのものである。

ここで正直に述べる必要がある。現時点でこの判断力は、代表の坂東や、大藪をはじめとする少数のプロフェッショナルに依存している。この実績の中で磨かれた、顧客行動の図式化、KPI設計のポイントの見極め、事業構造への介入判断——これらは、経験と能力の複合体であり、簡単にマニュアル化できるものではない。

しかしこれは弱点ではない。Geneが選んだ道は、仕組み化によるスケールではなく、プロフェッショナルの集団であること。組織規模30人。一人ひとりが高い判断力を持ち、顧客にど真ん中から向き合える人材で構成する。この規模と方針であれば、属人性は制約ではなく、むしろ競争優位そのものである。

では、この武器をどう使うのか。何が、Geneの行動を規定しているのか。

8章:顧客に"誠"の精神で向き合う

7章で語ったGeneの武器——これをいわば「刀」とする。

しかし、刀を持っているだけでは何も決まらない。刀をどう使うか。誰のために振るうか。それを規定するものが必要になる。

Geneにとって、それが「誠」である。

己に、人に、誠であれ——これが、Geneのバリューだ。

「うちは誠実です」は誰でも言える。しかし、500社の知見という刀を持った上で、それを顧客の利益のために使うと決める規律——それは、覚悟なしには成立しない。

4章で「構造の外に立つ」という立ち位置を定義した。7章で「何で戦うか」を示した。ここでは「どう向き合うか」を語る。

2章と3章で描いた構造を思い出してほしい。事業者が「売上を伸ばしたい」「DXを推進したい」と相談する。抽象的な要望だ。しかし、ベンダーやコンサルの頭の中では、この瞬間にすでに変換が始まっている。ベンダーは「自社のMAツールをどう提案するか」を考え、コンサルは「これをどう全社変革プロジェクトに仕立てるか」を考える。要望は、それぞれの収益構造に沿った形に変換される。

Geneは、そのどちらでもない。要望通りに動くのでもなく、自社の都合に紐付けるのでもない。

同じ「売上を伸ばしたい」という相談に対して、Geneはまず「なぜそう思ったのか」を聞く。すると景色が変わる。話を聞いていくと、事業者が本当に困っているのは、表面に見えている課題とは別のところにある。その奥には、まだ言語化されていない思いや、事業者自身も気づいていない構造がある。

Geneはそれを、購買行動の図式化やデータ分析で可視化する。顧客がどのような経路で商品と出会い、何をきっかけに購入を決め、その後どのような行動をとるのか。その一連の流れを丁寧にデータで追いかけていくと、事業者自身も気づいていなかった行動パターンが見えてくる。

事業者の反応は、「そこがKPIだったのか」というものだ。自分たちが見ていた数字とは違う場所に、本当の答えがあった。Geneは答えを外から持ち込まない。事業者が自分たちの事業の中にすでに持っている「正解」を、データで掘り起こすのである。

この向き合い方は、時にクライアントの期待と異なる結論を導く。「そのツールは今の御社には必要ありません」「今やるべきは、新しい投資ではなく、今あるものを見直すことです」。

こうした言葉は、短期的にはクライアントを失うリスクになる。しかし、クライアントの本質的な成功を考えたとき、言うべきことを言わないことの方が、はるかに不誠実である。

そしてこの姿勢は、結果を伴う。ある企業では、年間1億円を使っていたメッセージ配信を見直した。配信量を増やすのではなく、ターゲティングの精度を上げることで、コストを6,000万円にまで削減しながら、成果も向上した。新しいものを足すのではなく、今あるものの使い方を変えたただけだ。耳の痛いことを言う姿勢が、結果として最も合理的な成果をもたらしている。

7章で描いた「500社の知見×方程式」が刀だとすれば、「誠」は武士道である。どちらも必要だが、役割が異なる。「なぜ勝てるのか」の答えは刀の方にある。「誠」は、その刀を正しい方向に振るうための規律である。

Geneは、刀と武士道の両方を持つ組織として、時代を変える存在を目指している。日本型デジタルを実現するための武士道——それが、Geneにとっての「誠」の精神である。

Geneが大切にしているのは、この意味での「誠」の精神である。そしてこの「誠」は、顧客に対してだけでなく、社会に対しても向けられている。日本のデジタル投資が正しく成果を生む状態を作ること。25兆円が生き銭になる世界を実現すること。それ自体が、Geneにとっての誠実さである。

4章で語った立ち位置があり、7章で語った武器がある。この「誠」の精神は、それらをどう使うかを規定する行動規律である。

立ち位置と武器と規律。この三つが揃ってはじめて、3章で描いた構造を実際に変えることができる。

9章：哲学を貫くための組織設計

7章で、Geneの競争優位とその実行が少数のプロフェッショナルの判断力に依存していることを述べた。では、その属人的な力を、どう組織として成立させるのか。Geneの組織には、そのための特徴的な設計がなされている。

Geneは、自社で制作・開発・運用といった実行機能を持たない。社内にあるのは、データ分析部隊と事業開発プロデュース部隊のみ。制作が必要ならば制作に強いパートナーと、開発が必要ならば開発に強いパートナーと、その都度最適な相手を選んで連携する。

いわば「ファブレス型」の組織である。ファブレスとは、自社で工場（ファブ）を持たないメーカーの形態を指す。たとえばAppleは、iPhoneの設計は自社で行うが、製造は外部のパートナーに委託している。Geneもこれと同じ構造をとっている。設計と判断は自社で行い、実行は最適なパートナーと組んで実現する。

なぜ、この形をとるのか。理由は、3章で語った構造に立ち戻ればわかる。ベンダーが自社プロダクトを起点に提案してしまうのは、自社プロダクトを持っているからだ。同じように、もしGeneが自社に開発チームを持てば、開発を前提とした提案に傾きやすくなる。広告運用チームを持てば、広告運用を勧めやすくなる。特定の実行機能を社内に持つことは、3章で描いた構造の中に自ら入っていくことを意味する。

これは4章で語った「構造の外に立つ」とことと矛盾する。だからGeneは、実行機能を意図的に持たない。持たないことで、常にクライアントにとっての最適解を、利害関係なく提示できる状態を保つ。

つまりGeneの組織設計は、コスト効率やリソース配分の話ではない。4章で語った「構造の外に立つ」という選択と、8章で語った「誠の精神で向き合う」姿勢を、組織として構造的に担保するための設計である。個人の善意や努力に依存するのではなく、組織の仕組みそのものが哲学を体現している。

誰が入社しても、どの案件を担当しても、Geneとしての判断にブレが生じない。それは、この組織設計があるからこそ実現できることだ。

そしてこの組織には、もう一つの特徴がある。Geneが連携するパートナーもまた、Geneの哲学に共感し、同じ方向を見ている企業や個人であるということだ。単なる外注先ではなく、「日本型デジタル」の実現に向けた同志として、共に事業者と向き合う。

5章で語ったパラレル学習のハブとしての機能は、このパートナーネットワークがあつてはじめて成立する。

しかし、組織の構造だけでは十分ではない。その構造をどう運営するかが問われる。

Geneのリーダーシップは、「羊飼い」に喩えることができる。羊飼いは、羊を一行に並ばせて行進させるわけではない。初動を与え、外れた羊を戻すだけだ。羊は自分の意志で目的地に向かう。

リーダーは一番後ろにいる存在である。前で旗を振り、号令をかけるのではない。誠でいる限り味方であるという安心感を作ること。それがリーダーの役割である。

強烈なカリスマが引っ張る組織は、カリスマが抜けた瞬間に崩れる。Geneが目指すのはそうではない。方向性は示すが、一人ひとりの判断と行動を信頼する。自由意志の確率分布を整える、という考え方に近い。

この運営思想は、ファブレス型の組織構造と一貫している。ファブレスは「機能を持たない」ことでバイアスを排除する構造設計。羊飼いい型は「管理しない」ことで主体性を引き出す運営設計。両方に共通するのは、「余計なものを足さない」という哲学である。

そして、8章で語った「誠」がここでも接続する。誠でいる限り味方である、という信頼の基盤があるからこそ、羊飼いい型が成立する。管理でもなく、放任でもない。「誠」が組織の重力として機能している。

Geneの組織は小さい。しかし、その影響範囲は組織の規模をはるかに超える。Geneの価値は自社の実行能力ではなく、事業者とパートナーをつなぎ、構造を設計し、全体を方向づける力にある。そしてその力は、トップダウンの号令ではなく、一人ひとりが自らの意志で動く組織だからこそ生まれる。

10章:この旗の下に立つということ

9章で、Geneの組織が「羊飼い型」であることを語った。管理ではなく信頼によって動く組織。それは自由であると同時に、その自由には前提がある。

「自分の意志で目的地に向かう」ためには、目的地を理解し、自分で判断し、自分で動ける人間でなければならない。

0章で語った「当事者」という概念が、ここで再び浮かび上がる。日本の土着化を支えたのは、いつの時代もその時代を動かしていた当事者自身だった。朝廷が、職人が、技術者が、経営者が、目の前の現実に向き合い、自らの判断で選び取った。

Geneの中にいる人間もまた、「日本型デジタル」を実現するための当事者でなければならない。指示を待つのではなく、自ら問いを立て、自ら動く。それが当事者の条件である。

8章で定義した「誠」の精神は、組織の行動原理であると同時に、一人ひとりの個人の行動基準でもある。顧客に対して言うべきことを言う。社会に対して正しいと思うことをやる。それは時に、不都合な真実を伝えることを意味する。

「誠でいる限り味方である」。これは組織から個人への約束であると同時に、個人から組織への約束でもある。

Geneで働く人間に求められる姿勢は、3つある。いずれも、7章で語った競争優位と8章で語った行動規律を、個人の覚悟として引き受けるものだ。

一つ目は、凡事徹底を自分自身に課す覚悟である。7章で述べた通り、Geneの競争優位は特別な技術にあるのではない。全てのデータを見る。全てのKPIを図式化する。一つずつ確認する。近道を探さない。それは華やかな仕事ではない。しかし、それをやりきることでしか見えない景色がある。「誰でもできるが、誰もやらない」ことをやるのが、Geneの一員としての覚悟である。

二つ目は、フレームに頼らず、自分の目で見える力である。7章で、Geneはフレームワークに当てはめないという選択を述べた。これは個人に対して高い要求を突きつける。フレームがないということは、目の前の事象を自分の力で構造化しなければならないということだ。3章で描いた3者の構造のような、目に見えない力学を読み取り、事業者が見落としている構造を可視化する。それはマニュアルで身につくものではない。現場に向き合い続けることでしか磨かれない力だ。

三つ目は、属人性を引き受け、磨き続ける意志である。7章で、Geneは属人性を弱点ではなく競争優位として認めた。裏を返せば、一人ひとりが自分の判断力を磨き続けなければ、組織の競争優位は失われる。昨日の正解が今日の不正解になるデジタルの世界で、自分の知識や経験に固執しない。個社から得た学びを横に展開し、自分もアップデートし続ける。パートナーや事業者の領域にも踏み込む越境の覚悟を持つ。

9章の羊飼いモデルにおいて、「羊」は無力な存在ではない。自分の意志で進む方向を選び、群れの中での自分の役割を自覚し、外れた時には自ら戻る。管理されない自由は、自律の裏返しである。この自律が成立するのは、全員が「誠」という共通の基盤を持っているからだ。

0章で語った日本の当事者たちは、誰かに指示されて土着化をしたのではない。目の前の現実に向き合い、自分の判断で選び取った。

Geneで働くということは、デジタル領域においてその当事者になるということだ。

「日本型デジタル」は、制度や仕組みだけでは実現しない。一人ひとりの意志と行動の集積として、初めて形になる。

ここで一つ、明確にしておくべきことがある。「日本型デジタル」は、Gene一社で実現できるものではない。事業者、パートナー、業界、国家——「日本型デジタル」は、当事者意識を持つ無数の人々の意志と実行が積み重なって、はじめて社会のものになる。

ただし、その実現には、構造の外に立つ第三者が不可欠である。3章で描いた構造の中にいる限り、事業者は判断と実現の主役には戻れない。利害から自由な立場で、事業者の主体性を取り戻す手助けをする存在——その役割を担う第三者がいなければ、「日本型デジタル」は構造的に成立しない。Geneは、その役割を引き受けた一社である。同じ役割を担う仲間が増えていくこと、それ自体がGeneの目指す世界の一部であり、だからこそGeneは競合の参入を歓迎する。

そのうえで、最後に言い切っておきたい。

「日本型デジタル」こそが、これからの日本が世界に提供できる唯一無二の価値である。属人性を排除し規格化する西洋型デジタルでは到達できない、現場の創意工夫と長期関係構築を統合した、もう一つのデジタルのあり方。それを実装し、磨き上げ、世界に示すこと。それは日本だけにできる仕事であり、今この時代にしかできない仕事である。

Geneは、その仕事に立ち会う一員でありたい。そして、この旗の下に立つ一人ひとりが、その実現の主役である。

© 2026 Gene Inc. All Rights Reserved.

本資料に掲載されている文章、図表、構成、デザインその他一切のコンテンツに関する著作権その他の権利は、株式会社Geneまたは正当な権利者に帰属します。

株式会社Geneの事前の書面による許可なく、本資料の全部または一部を、複製、転載、転用、改変、翻訳、編集、配布、公衆送信、第三者への提供、営業資料・研修資料・生成AIその他の学習用データとして利用することを禁止します。

本資料の利用を希望される場合は、株式会社Geneまでお問い合わせください。ただし、著作権法その他の法令により認められる利用を除きます。