

DXとプロスペクト理論

日本のDX（デジタルトランスフォーメーション）は米国や中国に比べて周回遅れになっている。コロナ禍が警報（ウェークアップコール）となって、DXのスピードが速まることを期待したい。その警報の重要性についてあらためて考えさせられることがあった。

ある企業の方々とDXについて議論していた。DXを積極的に進めれば利益を大きく伸ばすチャンスではあるが、そうした投資にはリスクも伴うので、うまくいかないときのことも考えなくてはいけない。全般的にDXについてあまり積極



伊藤元重の エコノウオッチ

的な議論ではなかったという印象だ。そこで「質問してみた。「当社がどう行動するかどうかに関係なく、世の中のデジタル化はどんどん進んでいる。DXに積極的に取り組まないと大変なことになるのではないだろうか」と。

私の頭に思い浮かんだのは、行動経済学でノーベル賞を受賞したカーネマン教授らによるプロスペクト理論だ。簡単な数値例を使って説明しよう。DXを進めないと50しか利益が確保できない。しかし、もしDX対応で積極的に投資すれば、運が良ければ100の

対応遅れは「淘汰の危機」

利益を獲得できる。ただ、リスクもあってうまくいかなければ利益は0になってしまう。投資行動にはいつでもリスクが伴うものだ。企業がリスクをとって行動を起こすかどうかはリスクへの評価次第だが、例えば成功確率が50%程度では、リスクをとってまで投資をしようとは思わないだろう。

ここで問題の設定を少し変えてみる。世の中でDXが進行している時、それに対応しなければ企業は50の損失を出すだろう。ただ、今ここで手を打って大胆な投資をすれば、うまくいけば0の利益（損失の回避）、失敗すれば100の損失となる。確率は上と同じく50%ずつとする。プロスペク

ト理論の重要な指摘は、最初のケースで確実な50の利益を選択した人が、後のケースでは0とマイナス100の組み合わせを選ぶことが多いということだ。リスクをとって大きな利益の可能性を求めるとに消極的な人が、損失を避けるチャンスがあれば損失を拡大させるリスクがあってもあえてそれにかかるということだ。

プロスペクト理論は人間のリスクへの反応の重要な性質を指摘した。人々は現状よりも良くなることへの評価以上に、現状よりも悪くなることを恐れる気持ちは強い。このような行動原理が企業の行動にも反映されているとすれば、DXに

ついても見方の違いが企業の行動に大きな影響をもたらすことになる。「DXに積極的に取り組むことは大きな利益機会になる」ということと、「DXへの取り組みが遅れると企業の存続が危くなる」というのは、大違いである。コロナ禍の中で起きている社会や経済の変化で、どれだけ多くの企業が「DX利益機会」モードから、「DX淘汰危機」モードに変わっているのかが気になる。そうした気持ちの切り替えをする企業が増えていけば、コロナ禍が日本経済のDXを加速化する警告となるのだが。

（学習院大学国際社会科学部教授）

*この記事・写真は日本経済新聞社の許諾を得て転載しています。無断転載、複製を禁じます。