

# デジタル技術の「枝と幹」

まだ若い研究者だった頃、先輩の研究者から聞いた話が強く記憶に残っている。学問の進歩は巨大な樹木のようなものだ。樹木で最も速く成長しているところは葉が生い茂っている枝の部分だ。多くの新しい研究は枝の部分で出てくる。最新の研究成果であるほど、枝の先端のようなところで伸びる。ただ、あるところまで行くと、そうした先端分野での研究成果は頭打ちになる。そうなるのと次の大きな研究は枝ではなく、幹から出てくる。だから、いつも自分の研究が幹に近いところにあるか意識する必要がある。



伊藤元重の

## エコノウオッチ

ある、というのだ。これはなんとなくビジネスにも当てはまる話だ。社会や技術の変化が激しい時期ほど、ビジネスでも大きく成長を続けるところに注目が集まる。多くの企業が成長分野に集まり、激しい競争を行うことになる。枝の先端の部分で競争に参加することは重要なが、ここで持続的な利益を確保することは難しいように思える。急速に社会を変えようとしているデジタル技術の活用にも当てはまる。AI（人工知能）でも、あらゆるモノがネットにつながるIoTでも、新しい

# 顧客価値提供に力点を

技術を積極的に取り入れることはビジネスを進化させる上で有効である。全ての企業が技術の変化に敏感であるべきだろう。ただ、新しい技術は所詮手段にしすぎない。手段を磨いて使えるようにするのは重要だが、それはビジネスモデルの構築の目標ではない。重要なのはそうした手法を活用しながら、どのようなバリューを提供できるのかということだ。バリューには様々なものがある。顧客、社員、株主など様々なステークホルダーにとっての価値を高めることが企業の目的である。

マーケティングの観点からは、とりわけ顧客の価値を高めることが重要となる。マーケティングの大家のフィリップ・コトラーも、「マーケティングとは自分の商品をもっと売るための手練手管ではない。自分の商品の価値を認識してそれを顧客の共有する手法である」というようなことを言っている。

このコメントの「マーケティング」の部分で「デジタル技術」に置き換えることができる。デジタル技術は商品売るための手練手管にとどまっていけない。新しいデジタル技術を利用してどのような価値を顧客に提供するのが重要なのだ。GAF Aのようなデジタル分野の巨人たちは、確かに顧客に高い価値を提供している。だからこそ高い成長を維持している。これは、これらの企業が幹に近い所から出ているからだ。新しい技術で顧客にどのような価値を提供できるか。それを常に考えている。残念ながら、多くの企業は枝の部分でのデジタル対応を余儀なくされている。新しい技術をどう活用するかに力点がおかれ、どのような価値を提供するのかが疎かになりがちなのだ。しかし、全ての企業にはもとも幹に近いところに価値のよりどころがあったはずだ。それをデジタル技術でどう伸ばすかが問われているのではないだろうか。（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。