



慶應義塾 常任理事  
慶應義塾大学総合政策学部 教授  
國領 二郎氏

# 一大転換期を迎える企業と社会 「見える」がビジネスを変える

技術革新に伴い、世界は社会システム全体におよぶ一大転換期を迎えています。鉄道網と電網の普及により成立した20世紀型の大量生産・大量販売モデルは、商品の作り手も買手も見えなくなること前提にした仕組みでした。対価を支払えば商品やサービスを利用できるため、出自を問わない自由な社会の形成に貢献しました。見えないことが20世紀型モデルの特徴とするなら、現代は見え、つながる時代が到来しつつあるといえます。そのキーテクノロジーがIoTとクラウドです。あらゆるモノがネットワークにつながり、人間の行動履歴もビッグデータとしてクラウドに蓄積されていきます。膨大な

見える情報は単独で価値がなくても、ほかの情報とつながることによって大きな価値を生み出します。例えば過去の販売履歴と現在の在庫情報とを照らし合わせることで、どの商品が、どの年代が、どの商品を、どれだけ買ったかを正確に把握できるようになり、小売業の成長を後押ししました。最近ではスマートフォン（スマホ）などのモバイル端末からクラウドに情報が集約されるようになってきました。こうしたPOU（利用時点情報）はPOSより生活者の生活実態に近く、プラットフォームに大きな力を与える源泉になり得ます。例えば自動車メーカーは販売した自動車が廃車になるまで追跡できるようになり、販売後も様々な機会を捉えてサービスを提供できるようになります。カーシェアリング

つながりが生む価値 データを分析して意味を見いだすAIも加速度的に進化しています。見えるようになることで、ビジネスはどのように変わるのでしょうか。すでに宿泊施設や自動車、自転車などのシェアリングが進んでいます。IoTにより、いつ、どこで、誰が、何を借りたか、借りたものは今どこに、どんな状態であるかが見えるようになり、積まれた個人の信用情報を利用して、非対面でも安心して個人間の貸し借りができるようになっていきます。こうしたシェアリングエコノミーの経済的な意義は、保有資産の回転率が高まることです。我が国における自動車の稼働率は数割といわれていますが、IoTによって需要と供給が可視化され、それらをマッチングするサービスが生まれることで自動車の稼働率を大きく高めることができようになるでしょう。見える情報は単独で価値がなくても、ほかの情報とつながることによって大きな価値を生み出します。例えば過去の販売履歴と現在の在庫情報とを照らし合わせることで、どの商品が、どの年代が、どの商品を、どれだけ買ったかを正確に把握できるようになり、小売業の成長を後押ししました。最近ではスマートフォン（スマホ）などのモバイル端末からクラウドに情報が集約されるようになってきました。こうしたPOU（利用時点情報）はPOSより生活者の生活実態に近く、プラットフォームに大きな力を与える源泉になり得ます。例えば自動車メーカーは販売した自動車が廃車になるまで追跡できるようになり、販売後も様々な機会を捉えてサービスを提供できるようになります。カーシェアリング

Vol. 2  
第3期 価値創造リーダー育成塾  
あらゆるモノがネットワークにつながるIoTや人工知能（AI）など、テクノロジーの進化は目覚ましい。IT（情報技術）の動向を知ることは、経営者にとって重要な仕事となっている。1月31日に東京・大手町の日経ホールで開催された第3期「価値創造リーダー育成塾」（主催＝一般社団法人価値創造フォーラム21 価値創造リーダー育成塾、第2期エグゼクティブCIO



NTTデータ 社長  
岩本 敏男氏



日本電気 会長  
遠藤 信博氏

「遠藤氏」  
「岩本氏」  
その中で実感するのは、顧客を第一に考え、チームで協力してサービスを提供するなど、日本的な経営マインドが世界でも通じることです。M&Aの際も価値観を共有できるか相手先とデイスカッションを重ね、理解と共感を得てきました。遠藤 ローカルであれグローバルであれ、人間の本質的欲求をいかに理解し、それに応える価値を創造するかがポイントだと思います。例えば、いつでもどこでも、誰でもコミュニケーションを取りたいという本質的欲求に応えた携帯電話は、わずかの期間で固定電話と置き換わりました。市場で観測できるニーズよりの人間の本質的欲求に近いところ（パーソナリティ）を捉え、提供できたとき、それはインパクトと呼ばれるのです。岩本 競合の大半が顧客を第一に考え、自分自身の本質的欲求を理解し、ソリューションを提供してきたら、新たなビジネスを有利に展開できるでしょう。――次世代リーダーへのメッセージをお願いします。遠藤 人材という意味では「意志（ウィー）」が大切です。顧客に貢献したいという強いウィーがあればこそ、潜在的なリーダーとして活躍できると思います。岩本 岩本 自分が今、何をすべきかと常に自問することが大切です。自分のミッションは何か。仕事に限らず家庭や地域の役割もあろう。自分がやるべきことを認識、納得できれば、こなし、心強いことはいくらでもありません。自己認識は難問ですが、歴史的視点とスームアウトの視点が助けになると思います。

## 特別対談 「デジタル時代の経営戦略」

本質に近づく努力が大切  
環境に適応して変化続ける  
企業と経営者の役割  
――デジタル時代はどのような経営戦略を描いていますか。また、企業や経営者の役割をどう考えていますか。遠藤 私は社長在任中、事業の選択と集中に取り組み、不採算事業の整理と成長分野の絞り込みを注力しました。そして目指すべき姿について議論を重ね、2014年に「Orchestrating a righter world」という新しいブランドメッセージを策定しました。当社の強みであるコンピューティング技術とネットワーク技術を軸に、人が豊かに生きるための安全、安心、効率、公平という社会価値を創造する社会ソリューション事業をグローバルで取り組んでいく決意を示しています。その意味で、企業にとって最も重要なことは継続性です。100年後も価値を創出し、社会に貢献し続けること、人が活かされる場、貢献できる機会を提供し続けることが求められます。そのためには、世代交代し、必要に応じて、軸となるべきビジョンと企業文化を刷新する必要があります。善を使うことで衛生的に食事ができ、健康に大きな価値を生むように、意識せずとも価値を生み出している企業文化をいかに醸成するか。そのためには価値を生むプロセスや条件を仕組みとして整えるとともに、ビジョンの実現に強い思いを持つ「人材」の育成が不可欠だと考えています。岩本 「デジタル」とは何でしょうか。私はSocial, Mobile, Big data Analytics, Cloud, SecurityにIoTとAIを掛け合わせたものと考えてお

第2期「エグゼクティブCIO協議会」 コンソーシアム企業