

## 「なぜ EDI×CDI か？その肥沃なフロンティア」

企業が研究者を採用し、内部で経済学や専門性の高い研究をビジネスに活用することが増えつつある現代。経済学とビジネスの架け橋となる専門家集団「エコノミクスデザイン」（以下 EDI）と経営コンサルティングファーム「コーポレートディレクション」（以下 CDI）が協業することで、どのような新たな価値を創造することができるのでしょうか。

対談の第一弾として、EDI 代表 今井誠氏と CDI 代表 小川達大が、経済学をはじめとした学知のビジネス活用の可能性と実態を中心に、今後の協業に対する可能性について、話しました。



### 【対談者紹介】

#### 株式会社エコノミクスデザイン

エコノミクスデザインは、経済学をビジネスに活用することを目指した経済学者を中心とした専門家集団。企業が保有するデータを分析し、学術知見を用い科学するデータサイエンスの重要性は高くなっている近年。経済学の先端学知を活用することにより、これからのビジネスでの意思決定に重要な示唆を与えている。

<プロフィール>

#### 代表取締役 / 共同創業者 今井 誠

関西学院大学卒業。不動産オークション黎明期に実務に従事、その後（株）デューデリ&ディールでオークション理論の導入に取り組み、多くの企業役員を兼務。EDI 共同創業者の内、唯一のビジネスサイド出身。クライアントの要望を的確に把握し、学知と架橋する。

**Managing Director / 代表取締役 小川 達大**

東京大学法学部卒。コーポレイトディレクション参画後、日本およびアジアにおいて、様々な業種のクライアント企業に対して、全社経営方針立案、グローバル展開、新規事業開発、M&Aなどのテーマでコンサルティング経験を持つ。

大学院大学至善館 特任准教授、経済同友会 日ASEAN委員会 副委員長。

**【対談】**

・・・こちらは後編となります。「対談第一弾／前編」よりご覧ください。

**■ 学知で繋がる企業と研究者のエコシステム**

**小川 達大（以下、小川）**：最近、データサイエンティストを採用しようとする企業が増えてきています。ところが、なんとなく人材要件を作るけれど、そこで言っているデータサイエンスに何が含まれて何が含まれてないか、解像度があまりにも荒いことも多い印象です。

その結果、入社しても活躍できないのだとすれば、企業にとっても人材にとっても、お互い不幸ですね。

**今井 誠氏（以下、今井）**：それって、企業側にも責任があると思っています。

そもそも「自社の課題の解決策ってどんな方法があるか？自社に必要なデータサイエンスって何なのか？」具体的なイメージがつかめていないのに、データサイエンティストだからと採用されても、うまく回らないですよ。

**小川**：ちゃんと回っていく先には、企業と学知の融合がより進みますよね。

それに、アカデミックな人たちのキャリアプランも、より素晴らしいものになるので、結果としてチャレンジしたくなりますね。

**今井**：大学院で博士になって、いざ社会に出ようとした先に研究の道しかなかったら、今後博士になりたい人は増えないと思います。もう一つ企業で専門知を活用する道が増えてきたら、学びたい学生も増えていくと思います。

ビジネスでも、高度な分析の重要性が増してきて、その分野の人材の重要性が増してくる。この取り組みで、企業での経済学の社会実装が広がれば、学生ももっと学ぶ。そんなエコシステムが広がっていけばよいなと思います。



**今井：**あとは、企業で専門知を持つ学生の採用が増えていくだけでは、まだまだだと思います。

実際、その専門知をうまく活用するためには、企業側にも専門知を持つ管理職人材もしくはサポートチームが必要です。

企業内で新しい課題にぶつかり、新たな専門知で解決する施策を検討する。専門知を持った人材を採用すると、社内のいくつかの課題が研究を活用すると解決できるかもと気づくかもしれない。

そこで、EDIのような会社があれば、その課題について解決に向けて動くことができる。このような循環型のエコシステムを考えていく必要があると思っています。

**小川：**すごくイメージが湧きます。

確かに、学知に限らずですが、企業経営におけるダイバーシティや多様性というコンセプトは、社内に様々な人がいれば良いよね、ということにとどまらず、自分たちが理解できる範囲の外にある専門知、より尖った知恵みたいなものを、いかにマネジメントしながら活かすか、というテーマだとだと思っています。ところが、ほとんど日本の会社は、そのテーマに正面から向き合っていないのではないかと感じます。

ただ世の中がどんどん変わっていくので、データサイエンティストなどの専門人材を社外から採用するけれども、うまく活かしきれない状況も多く起こっています。

EDI がチャレンジしていることは、この問題に対してブリッジ役としてうまく繋ごうという発想だと理解しました。このアプローチは、日本企業に求められていますし、フィットするように感じています。

**今井：**業務もジョブ型のアメリカでは、専門性の高い人材がそれぞれのポジションにいる世界観があります。しかし、メンバーシップ型中心だった日本では、マネジメントクラスに専門知の研究者クラスが少ないので、ビジネスと専門知をブリッジする役割があったほうがよいと思います。

研究者の中にも、ビジネスパーソンとしても優秀な人はいます。しかし、そういった人ばかりではありません。自身の研究と企業のビジネス課題を照らし合わせて進めようとしても、双方が理解し合うのは簡単ではありません。企業側でもこの課題とこの研究が近いと気づける人たちも、まだまだ少ない。

EDI としての価値は、双方を橋渡しして、企業成長を推し進めていくこと。企業が抱えている課題に対して、この研究を活用すると企業成長に貢献できると提示し、一緒に実務を動かしていくこと。こういった事例を作っていくことにより、多く研究されている分析手法などを実社会に活用するエコシステムができてくるのだと思います。

## ■ EDI × CDI の可能性

**小川：**今回 CDI と EDI さんで連携する話になったときに、「橋渡し」がキーワードだと改めて思います。

学知を経営や企業の中に実装することを考えたとき、CDI が貢献できる場所は、モヤッと漠然とした経営上の悩み、何だかうまくいかない状態を、課題のレベルに分解することだと思います。それは、私たちは経営コンサルティング会社が日々取り組んでいることなのです。

今度この課題を学知で解ける問いに転換するのは、僕たちには出来ないところで、そこは EDI さんが橋渡しをされて、EDI さんを中心にしたアカデミックなネットワークの中でその問いを解き、またそこに意味付けをして、企業側に返していくということですよ。

そして今度は、その意味付けされたものを実際に実行していくために、経営上の意思決定が必要で、何らか人材や資金といった経営資源の配置を変えるのか、組織図を変えるのか、ルールを変えるのか、そういった意思決定に作用していくのは、僕らが普段やっていることです。

つまり、漠然とした経営上の悩み⇒論点化できる課題⇒学知で解ける問い⇒問いへの回答と意味づけ⇒経営上の意思決定、という流れを、シームレスに繋ぐ「橋渡し」になるということです。

企業側とアカデミックを結ぶ橋が、EDI と CDI で二段階になると、よりインパクトのある学知の生かし方になるな、と期待が高まります。

**今井：**コンサルティング会社との協業は、一つのテーマでした。弊社への相談は、クライアント企業自ら課題だと顕在的に認識している案件が中心です。しかし、企業が持つ本来の課題はもっと抽象的な課題も多く、弊社の提案はどうしても手段として対応しているものが多い。

EDI は、課題解決のためのソリューション提案が多いので、漠然とした課題に対しての提案機会は少なかった。企業側の課題の棚卸から分解までをご一緒していただけるパートナー企業の必要性を感じていました。



**小川：**CDIは、様々な会社さんと協業させていただきますけど、1つのモジュールを渡す相手ではなく、自分たちと違う考え方や、専門性をもった方々と一緒に話をして、僕ら自身も変わっていくし、結果として混合物としての新しい知恵ができると、それが価値になる感覚を強く持っています。

お互いの考え方やプロトコルが擦り合うまで結構時間がかかるんですけど、そのレベルの協業にチャレンジしないと、切り出したものを渡すだけでビジネスライクになるじゃないですか。それは、つまらないと思うんですよね。

## ■ 現実世界と経済学の歩み寄り

**小川：**最近、「経済圏」という言葉を掲げる企業が増えてきましたよね。自分たちのお客さんが、経済圏のなかで様々な行動をして消費をする。それらの行動をデータとして把握できるので、より良いマーケットデザインをしていきましょう、ということになります。

これって、まさに経済学ド真ん中の観点ですよ。

**今井：**そうですね。企業がそれぞれのマーケットで完結させようという流れも大きくなってきていて「経済圏」という流れが出てきていますね。IT企業などを中心に、全体を俯瞰的に見ながら「経済圏」を作っていこうという流れは、ここ数年ですごい増えているなって感じます。

**小川：**個別の企業や企業連合が経済圏をつくって運営するということは、企業が経済圏のデザイナー役・コントローラー役をするということを意味します。マーケットデザインやプライシングなどの経済学の学知が経営のド真ん中に関わってくる状況になっていますよね。

**今井：**今までは、自分たちが勝つために経営戦略を立てていました。しかし、今の経営戦略は、「経済圏」を理解しそれぞれ「関係者」がどう動くかまで考えないと勝てない。経営戦略の立て方がかなり複雑になってきていると感じます。



例えば、プライシング戦略でも、今までの多くの価格戦略では原価や競合価格から価格検討をしていました。

しかし現在は、競合はダイナミックプライシングなどの変動価格を採用したり、消費者はネットですぐに価格を調べる。この結果、企業は外部要因も検討に入れる必要が増え、競合のシナリオを含めた分析まで検討している状況です。戦略の立て方は、かなり複雑化していますね。

**小川：**とりあえず値下げをしてみても競合の出方を見てみましょう、ということだとしても、長い目で見ればダイナミックな価格調整機能が働いているとも言えますが...

**今井：**たしかに、それでもどこかで均衡には至るとは思いますが。

経済学への関心としては、そのダイナミックな動きを事前の戦略策定の時点で気にする人たちが増えているということでしょうね。

**小川：**そういうことを気にする人たち増えたのは、どうしてなんですかね。

確かに皆さん気にされているなって、感じがあります。

**今井：**みんな、情報過多になってきていますね。商品を購入するとき、多くの方は比較検討します。約20年だったら、各店舗の価格情報を入手するのはとても手間でしたし、比較するとしても主だった数店舗のみでした。しかし、今はネットを見ればすぐに価格の比較ができてしまう、情報収集コストがゼロに近づいていますよね。

その結果、この商品はどこが一番安いとか、あの商品の口コミを確認して否定的だとか。多くの商品で徹底的に比較してくれます。

**小川：**経済学の原始的な考え方でいうと、プレイヤーは基本的に情報へのアクセスがしやすく、完全な情報がある状態という前提があるじゃないですか。

世の中はそっちに近づいていっているんじゃないかって思うんですが、どう思われますか？

**今井：**そうですね、すべてがその理想の世界観に近づいているとは思ってないですが、その流れは大きくなってきていますね。フェアという世界観に世の中が近づいてきていますよね。昔は、勝つためには自分たちのアドバンテージがある部分を考えて、そこで攻めていく。情報過多になったことにより、アンフェアにアドバンテージが減っていきフェアを意識しないと勝ち筋が見えにくくなっている気がしますね。

**小川：**経済圏の運営者ってフェアで、かつヘルシーじゃないと続いていかないじゃないですか。

**今井：**経済圏ってそうですよね。

今までのような経営学的視点に経済学的視点を加えないと、企業なり「経済圏」なりが成長しないですよ。経営学的に自分たちの優位性を作りながら、経済学的にライバルからの優位性を見出していく。いち早く気づいた人たちは、ちょっとずつ考え方が変わっていていますね。

**小川：**それは、国や産業という大きな意味でのマーケットのプレイヤーとして自分たちの会社が存在しているという側面と、自分たちの会社が運営している経済圏があって自社はデザイナー役・コントローラー役であるという側面があるということ。つまり、二重の経済圏の中に企業が存在していて、そのバランスを取りながらのマネジメントが結構難易度高く必要になってきている、ということを意味しますか？

**今井：**そのぐらいの次元で考えている人も、以前より増えてきていると思いますね。

今、EDIで接しているクライアントの方々を見ていても、視座が上がってきていると感じます。スポット案件をご一緒していた企業の方々も、自社内の課題解決から競合のシナリオ分析にフェーズが変わったり、上場企業クラスだと「経済圏」というレベル感で検討しています。これからの勝負は分析等のレベル感が上がってきているな、と感じ始めているのかなと思います。

一方で、スタートアップ企業からの相談も、「経済圏」など今までとは違うレベル感での戦略が重要になってきていると感じます。このあたりの企業が、専門知の活用ニーズが非常に高まってきていますね。





小川：大企業と急成長スタートアップの2種類が EDI さんに期待しているというのは、すごくイメージ湧きますね

日本を代表するような大きな会社はこれまで、日本経済が伸びているのに乗って、新規顧客が増えていくフローのビジネスで売り上げや事業を大きくしてきた。ところが、日本経済が成熟してくると新規顧客の獲得の難易度が上がるので、顧客のストック化や囲い込みということが重要になってきます。フローからストックへ。モノからコトへ。そういう転換が必須になっています。

一方で急成長スタートアップは、自分たちの経済圏を広げながら、離脱する人たちを減らすということが最重要経営テーマです。

経済学の方が、行動経済学に代表されるように現実世界に近づいてきているという側面もあると思います。

今日のお話によると、経済学が現実世界に近づいていると同時に、ビジネスの現実世界の方も経済学の世界に近づいているのだと理解しました。つまり、現実世界と経済学の世界が両方から近づいてきている。

この領域に、学知の社会実装、そして EDI と CDI の様々な連携機会があるのだと思いました。