

# SOCIETY5.0 時代の ビジネス創造戦略

横塚 裕志

デジタルビジネス・イノベーションセンター (DBIC) 代表



## 1. 第4次産業革命の嵐の中にある

世界は今まさに、今まで経験したことがない大きな産業構造の変革の真ただ中にあり、第4次産業革命の嵐の中に、私たちは生きている。経団連も、すでにその変化を「SOCIETY5.0」というメッセージで、産業構造・社会構造・価値観の変化を伝えている。

トヨタの豊田社長も「100年に一度の大変革」と語り、危機感をあらわにしている。「馬車」の時代から「蒸気機関」の時代にシフトしたときのように、今、「アナログ」から「デジタル」に大きくシフトする時代の間にある。

トヨタ自動車は、3年前にすでに「自動車の製造販売業から移動サービス業にシフトする」と宣言して、新しいビジネスモデルへの変革、組織・人材の変革、自前主義から脱皮した多くの企業とのコラボレーション型に舵を大きく切り替えている。このような変革を、「デジタルトランスフォーメーション (DX)」と呼び、世界中の既存の企業が取り組みを強く進めている。

## 2. 「デジタルトランスフォーメーション (DX)」の本質

なぜ、第4次産業革命が起きているのか。なぜ、DXを進めないと生き残れないのか。その理由は以下の二つである。

### ①社会・ビジネスに大きなパラダイムシフトが起きていること

20世紀後半、大量生産によりモノはあふれ、お金の時代が続いた。その結果、市民は、モノ・お金より「心の中の満足感、幸福感」を求めように変化した。

### ②地球が悲鳴を上げており、人類の危機が迫っていること

2015年に国連がSDGsを宣言し、2030年までに世界中で17のゴールに取り組み、人類の危機を救うことが決められた。特にこの解決には、行政だけでは難しく、ビジネスというエンジンで課題に取り組む必要があり、ビジネスの責任が問われている。

DXが、AIやIoTなどのデジタル技術を活用することだと誤解する方々も多いがそうではない。新しい技術を武器として活用すること、デジタルにシフトすることは重要な視点であることは間違いないが、本質は「自社のビジネスを①②に対応したものに变革すること」、「第2の創業と覚悟して、自社のビジネス・組織・人材を新しいモデルに变革すること」であることを肝に銘じることが大事なことである。

## 3. 「新しい価値を作るビジネス創造」を推進するための課題

DXの本質である「①お客様は心の満足感を求めていること」に応えるためには、自社のビジネスにおいて、お客様の求める新しい価値を創造することが必要となる。さらに、その新しい価値とは何か、を探求していくと、結局それは、社会の課題を解決することと同義となり、DXのテーマである「②SDGsへの責任」につながっていくのである。

したがって、私たちがこの嵐の時代を生き抜いていくためには、「新しい価値を作るビジネス創造」を実現していかなければならない。

では、そのためにはどのように進めていけばいいのか。私たちDBICでは、DX実現のための課題を大きく3点と考えている。しかし、この課題の克服は大変難しい。スイスにある世界最高のビジネススクールであるIMD(国

際経営開発研究所)に所属する、DXの研究では世界有数のマイケル・ウェイド教授は、「世界の企業のDXの取り組みは95%失敗している」と最近の著書「DX実行戦略」で書いている。まさに、経営者が自社の企業の浮沈をかけて取り組む最も重要なテーマであるということである。

課題は以下の3つである。

- ①大企業が抱える組織能力の課題
- ②構想プロセスの誤解
- ③イノベーション人材の育成

以下に、これら3つの課題について述べる。

## 4. 大企業が抱える組織能力の課題

大企業の組織・カルチャーは、この30年ほとんど変化していない。また、大きな組織をミスなく運営していく制度設計になっており、「変化する」筋肉を失っている。新しい時代に合わせて変革しようと考えたとき、次の3枚のスライドに書いたとおり、超えなければならないハードルが大きく立ちはだかっている。

今まさに、変化の方向に舵を切るのが経営層の役割である。

### 課題1. 危機感が薄く、マインドセットが古い(20世紀のまま)



- ①経営幹部の意識：危機感が薄い、世界を知らない、長期的ビジョンがない
- ②社員の意識：外の世界を知らない、自信がない、勉強しない
- ③組織が硬直化：楽しく働いていない、忙しい、予算がない、暗い
- ④感性が鈍い：AI、IoT、ブロックチェーンの事例を調べるだけ

### 課題2. 顧客の視点から考える能力がない



- ①自社の製品へのプライドが強い、自社の強みが頼り、発想が硬直的
- ②「会社員」になりきってしまい「生活者としての自分」を見失っている
- ③「デザイン思考」を知らない、変わる必要性を感じていない

### 課題3. 新規事業(イノベーション)を立ち上げる能力がない



- ①専念できる環境がない
- ②マネタイズの理論で前へ進めない
- ③イノベーションの評価ができない
- ④熱意を持ったイノベーターがいない

## 5. 構想プロセスの誤解

日本企業は、新しいビジネスを構想するときに大きな間違いを起こしている。構想する順番が逆になっていて、技術や道具をどのように使うかの「ハウ」から入るが、「何がしたいのか」からスタートしないと本質的なイノベーションは構想できない。「ハウ」から始めると、いいアイデアが浮かばなかったり、POC（概念実証）と称する実験（おもちゃ）でとどまりビジネスにならない。

構想のプロセスは以下のように進める。

「ビジネスのテーマ設定」→「プロブレムステートメントを記述」

決して、既存のビジネスに「AIを入れてはどうか」、「データを活用するビジネスを考えてみよう」、「自社の強みを生かそう」など、間違いを起こしてはいけない。お客様の価値を作る作業のため、技術や自社の強みなどは意味がない。

次にプロセスの概要を説明する。

「テーマの設定」という作業がかなり難しい。仮テーマを設定し、誰のどんな課題を解決するのかを議論しながら深掘りしていく。

DBIC での3年間の経験では、以下のエリア<sup>(※)</sup>にフォーカスしていくことが重要かと感じている。

※「会社のビジョン」（自社はどんな価値を社会に作っていくのかというビジョン）と、「担当者が自分の人生をかけて取り組みたいと思うこと」と、「社会課題」の3つが重なるエリア（図表1）

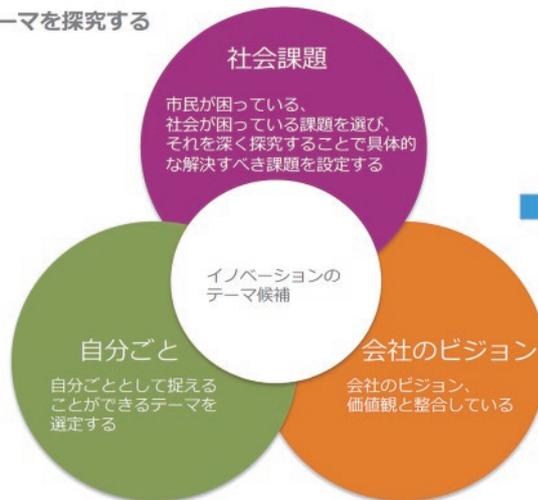
つまり、会社のビジョンが売り上げや利益のような古い時代のものであると検討が進まず、担当者が自分のテーマを持っていないと進まない。実はかなりハードルが高い。

テーマ設定ができれば、次は「プロブレムステートメント」を記述する。誰のどんな困りごとを、どのようにして解決するのか、実現可能性、マーケットサイズなどを企画する。

この作業も、生活者にしっかり寄り添う気持ち、外に出て、生活者を素直に観察する純な気持ちがないと進まない。しかし、大企業のサラリーマンは、五感が失われており、そういうマインドになれないのが現実である。ここもかなりハードルが高い。

図表1 イノベーションのテーマ設定するための2ステップ

### 1. テーマを探究する



### 2. プロブレムステートメントを描く

実行すべきテーマを深掘りして解決策の実現可能性、一定期間での実行可能性、マーケットサイズ、社会的インパクトなどをしっかり検討して、誰のどんな困りごとをどのように解決するのかステートメント形式で描く

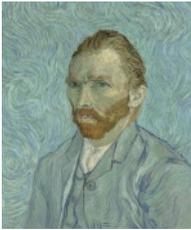
出典：DBIC が作成。図表 2 も同じ

## 6. イノベーション人材の育成

5. で記述したように、イノベーションを企画するためには、自分の人生をかけてもと思うテーマを持つことや、五感を取り戻して生活者に寄り添うマインドが必須なのだが、大企業の社員はそれに程遠い。大企業病にかかっているからである。

まずは、大企業病を根治することから始めなければならない。

大企業病の症状は次のスライドのとおりである。心当たりのある方も多いと思う。



### 1. 偏った MIND 問題

- ・上から目線病
- ・Japan as No.1 病
- ・サイロ病
- ・NDA 病<sup>1)</sup>
- ・忖度病



### 3. 最新の情報を知らない問題

- ・サイバー鎖国病
- ・ブロックチェーンはコイン病
- ・Agile より Waterfall 病
- ・ガバナンス大好き病



### 5. 自分では実行しない問題

- ・うちでもやっています病
- ・勉強になりました病
- ・進んだら教えて病
- ・POC 病<sup>3)</sup>
- ・上司がダメ病



### 2. 間違った考え方向問題

- ・会社のビジョンがない病
- ・自社の強みから考える病
- ・売上から考える病
- ・3年 ROI 病<sup>2)</sup>
- ・How To から考える病



### 4. 自分では考えない問題

- ・忙しい病
- ・いい提案がない病
- ・事例を下さい病
- ・予算がない病
- ・いい案件があったら教えて病

- 1) NDA、秘密保持契約を結ばないかぎり参加できないと守りの姿勢に終始し、創造性の意欲が見えない。挙げ句に、NDA を結ぼうとすると手続きに 3、4 ヶ月を要し、世界から笑われる。
- 2) バカの一つ覚えのように、3年で黒字が読めないプロジェクトはやらない、と意思決定する病気。こんな短期的、利益重視の考え方ではイノベーションは決断できない。
- 3) POC と称して技術的に新しいことを実験的にを行い、遊んでいる病気。本来、POC という意味は、新規ビジネスのマーケットでの実証実験を指すもので、おもちゃを会社の中で動かすこととは本質的に異なる。

## 7. DBIC の取り組み

DBIC は 2016 年 5 月に設立した。34 社の企業がメンバーとなり、DX を実践することを目標に活動している。

DBIC では、「DX の実践」をモデル化することで体系化してプログラムを開発している。そのモデルが、「4D + S」である。DX をモデル化している機関がほとんどなく、私たち自身がスタートアップとして大きなチャレンジを進めている。「4D + S」を紹介する (図表2)。

### 1. Digital Transformation

DX を実行するための戦略・課題を学ぶ。スイスの IMD と提携して、マイケル・ウェイド教授を軸とした世界の最新情報を学ぶプログラム。

### 2. Design Thinking

会社のビジネスからの発想ではなく、市民の価値作りから発想できるためのマインド変革プログラム。企業全体を価値作りというカルチャーに変えることがゴールで、シンガポールをリードするコンサルタントと提携。

### 3. Discover Myself

社員個人が「自分の生きる意味」を問い続けることで、人生をかける夢、仕事、テーマを見つけることを支援するプログラム。このプログラムでマインドを覚醒しないと会社人間のままでは何もできない。

### 4. Diving Program

新規ビジネスの創造を具体的にチャレンジするプログラム。机上の勉強では力がつかないのはスポーツと同じで、実際の試合に出る場を用意している。シンガポール半年コース、国内半年コースがある。

### 5. Social Innovation by Design

「社会課題をデザインで解決する」ことがヨーロッパでは主流となりつつある。デンマークデザインセンターと提携しながら、DBIC 自身でもプロジェクトを実践している。近年、小学生の 2 割にもなるといわれる「発達障害」、働く女性の健康問題、をテーマに取り組んでいる。

図表2 モデル「4D + S」



©2018, Digital Business Innovation Center, All Rights Reserved