

DX2.0のためのビジネスデザイン

— 大企業のビジネス変革に必要なスキル —



NRI デジタル ビジネスデザインユニット ビジネスデザイナー

よしだ じゅんいち
吉田 純一

専門は不動産業界を中心とした産業領域のデジタル戦略の立案・実行支援

ビジネスモデルそのものを変革する「DX2.0」の実現には、既存ビジネスの業務プロセスを変革する「DX1.0」とは異なる難しさがある。本稿では、筆者が研究・推進する不動産プラットフォーム事業を例に、DX2.0ビジネスの難しさと、それを乗り越えるために必要な「ビジネスデザイン」のスキルについて考察する。

ビジネスのトランスフォーメーション

野村総合研究所（NRI）では、デジタルトランスフォーメーション（DX）を2つに分類し、業務プロセス変革に寄与するDXを「DX1.0」、ビジネスモデルそのものを変革するDXを「DX2.0」と呼んでいる。DXと聞くと「デジタル（D）」の部分が注目され“技術”の話と思われがちだが、その本質はデジタルを活用した“ビジネス”の「トランスフォーメーション（X）」である。

DXに取り組む企業は増えてきているが、DX2.0の領域まで踏み込んだ取り組みは少ない。筆者の専門である不動産業界も例外ではなく、取り組みを行っている企業もあるが、DX2.0の領域には、DX1.0の領域とは異なる難しさがあると感じている。

既存ビジネスの業務プロセス変革は、費用対効果が説明できれば、反対の声が出ることはない。これに対し、ビジネスモデルの変革は、その実施自体に賛否がある。DX2.0の取り組みでは、まず「既存ビジネスを変える必

要があるのか」の議論が必要だ。大企業におけるDXの取り組みでは、既存事業のアセットを活用できることが大きな強みとなると同時に、大きな障壁にもなり得る。

ビジネス変革（DX2.0）の課題

DX2.0の領域における取り組みについて、不動産業界を例に紹介する。

NRIでは、2030年までの国内の住宅市場の見通しを毎年発表している。2019年6月に発表した予測によると、新設住宅着工戸数は、2018年度の95万戸から、将来的には63～68万に減少する見通しである。住宅事業者にとって国内新設住宅に依存しないビジネスモデルを確立することが、大きな課題となっている。

このような背景から、住宅を販売するだけでなく、住宅を居住者に対するサービス提供のベースとする「住宅プラットフォーム」ビジネスに関心が集まっている。住宅の販売だけでなく居住者向けサービスを拡大していくという戦略は、多くの住宅事業者の中長期経

営計画にも明記されている。

しかし、具体的にビジネスの検討を始める
とさまざまな課題に直面する。ここでは「集
合住宅の中での物販」というサービスを仮定
し、DX2.0の検討で直面する課題を紹介
する。

①顧客ニーズの理解

物販を考える場合、何を販売するのが最
初の論点である。数十万規模の既存顧客に共
通するニーズは少ない。従って、既存顧客のど
のような層をターゲットとするのか、その方々
は何を望んでいるのかを理解する必要がある。

②制約の理解

法令などのルールの確認である。例えば食
品を販売する場合は食品関連の法令、器具類
を常設する場合は建築関連の法令が関連す
る。既存の事業とは異なる領域の法令確認が
必要になるだけでなく、過去に同一の事例が
ないサービスでは、自治体への確認も必要に
なることもある。

③既存事業部門との調整

新築物件に設備・サービスを提供する場合
には、新築分譲の部門との調整が必要に、既
存物件にサービスを提供する場合には、不動
産管理部門や管理組合との調整が必要にな
る。設備の追加は物件の原価の上昇につなが
り、サービスの追加はクレームなどのリスク
につながる可能性がある。既存事業にとって
は新規事業がリスクやデメリットになり得る
可能性がある。

④外部パートナーとの交渉

物販の商品について自社で在庫を持たない
とすると、外部のパートナーに頼ることにな
る。小売業界のパートナーと協業する場合

は、スーパーマーケットなのかコンビニエ
ンスストアなのか、スーパーマーケットだとし
たらA社とB社どちらと協業するのか。協業
相手と実際に交渉しながら、これらを見極め
る必要がある。

⑤技術的な実現方針の検討

販売のための器具類を設置する場合、鍵を
かけるのか、解錠にはどのような技術を使う
か、購入した商品をどのように検出するの
か、決済手段はどうするのかといった、無人
コンビニで議論されているような実現方式の
検討も必要になる。技術的な実現性だけで
なく、ユーザーにとっての使いやすさや分か
りやすさも重要である。

⑥ビジネスプランの策定

前例のないサービスでは不確定要素が多
く、意思決定のための情報が存在しないもの
もある。情報が少ない中で意思決定をしなければ
ならない。一方で、社内外の協力を得る
には、意思決定の根拠となる情報を求められ
る。また、住宅販売という、BtoCビジネス
の中で最も単価の高いビジネスと比較する
と、どのようなサービスであっても相対的に
非常に小さなビジネスに見えてしまう。この
ような状況の中で、将来的な事業拡大の可能
性や、既存事業に対するメリットを、定性
的、定量的に説明することが求められる。

⑦顧客による評価

ここまで挙げた課題を机上で検討して
も、実際に利用されるとは限らない。ビジ
ネスとしての良し悪しを判断するのはサー
ビスの利用者である。社内外の協力・承認
を得たあとは、いち早く利用者に評価して
もらわなければならない。

ビジネスデザイナーに求められるスキル

お客様と共にビジネス変革の課題に取り組む、DX2.0を実現するため、ビジネスデザイナーには次のようなスキルが求められると考

(1) ビジョンを提示するスキル

ビジネス変革の検討に着手するには、まずその必要性と可能性を理解する必要がある。人口動態や技術動向といった情報をインプットとし、社会全体の将来像を示すとともに、既存事業領域がどのような姿になるのか、未来像を描く。その上で、既存のビジネスを続けていけばよいのか、そうでないとしたらどのようなタイプのビジネスに変える必要があるのかの仮説を立てる。

不動産業界の例で言えば、今後、住宅市場がどの程度縮小するのかを定量的に予測し、住宅販売に加えて、居住者向けのサービスプラットフォーム事業の可能性を提示するといった具合である。

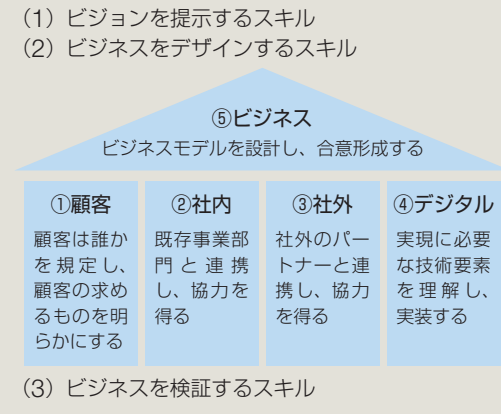
(2) ビジネスをデザインするスキル

ビジネス変革の検討を進めるには、どのようなビジネスをどのくらいの規模で実現するのかを具体化する「ビジネスデザイン」のスキルが求められる。これについては後述する。

(3) ビジネスを検証するスキル

検討する内容が、ビジネスとして成立するかを検証するスキルである。DX2.0の実現には机上の議論だけでなく、早い段階から実際のユーザーを巻き込んだ検証が不可欠である。検証結果によっては、中止を含めた計画の見直しをすることが重要である。

図1 ビジネスデザイナーに求められるスキル



検証のための手法は、検証用システムの開発だけではない。ペーパープロトタイピングやストーリーボードなど、紙の資料でも検証は可能である。またシステムを利用する場合にも、汎用的なツールを活用し、簡易に実施する方法もある。検証目的に応じた多様な検証手段を使いこなす必要がある。

ビジネスデザインの5つの観点

ビジネスをデザインするスキルには、5つの観点が必要であると筆者は考える。それぞれどのようなものか紹介する（図1参照）。

①顧客

新ビジネスの顧客は誰かを規定し、顧客の求めるものを明確にする。そのためには、取引履歴などの顧客データをマクロな視点で分析することが有効である。一方デザイン思考に代表される「ユーザー中心設計」の手法を使い、デプスイタビューや行動観察などから、顧客の1つ1つの行動に対して深い理解を得ることも必要になる。前者はデータアナリスト・マーケター、後者はサービスデザイナーが持つ専門スキルであり、各専門家と協

業しながら進めていくことが重要である。

②社内

既存事業部門と連携し、協力を得ることである。そのためには、既存事業のビジネスモデルや課題の理解が不可欠である。加えて、各企業の組織構造の把握や、ステークホルダー（利害関係者）の理解も必要だ。DX2.0はその検討自体に賛否があるため、適切な相談相手を選ぶことが極めて重要である。

また組織全体の機運を醸成するために、キーマンを巻き込むだけでなく、既存事業の置かれている環境や、他業界の事例の紹介の勉強会を実施することも有効である。

③社外

社外のパートナーと連携し、協力を得ることである。相手の業界のビジネスモデルや課題認識に対する理解が必要となるため、その業界の専門家や、各社のキーマンとの接点を有していることが重要になる。ビジネスモデルが固まる前の早い段階から他業界の有識者を交えた議論を重ねることで理解が深まる。

④デジタル

実現に必要な技術要素を理解し、実装することである。ユーザーに受け入れられやすいサービスを構築するには、実現方法についての知見も重要になる。IoT機器も普及した最近では、Webサイトやスマートフォンアプリにとどまらない顧客体験を設計できる。先進事例の知見と、実現のための実装能力が求められる。自ら実装するだけでなく、優れた技術を持つベンチャー企業などとの協業も必要だ。

⑤ビジネス

ビジネスモデルを設計し、合意形成するこ

とである。ビジネス化のためには事業アイデアからビジネスモデルを設計し、事業計画に落とし込み、社内外で合意を形成する必要がある。そのためには、先進的なサービスを「ビジネスモデル」のレベルで理解することに加え、自らの事業をモデル化し、中長期的な事業の広がりを試算することが求められる。また、論理的な説明だけでなく、ステークホルダーを動かすための熱意も重要である。

ビジネスデザイン機能をどのように獲得するか

DX 2.0に必要なビジネスデザインにおいては、求められるスキルの幅は広く、1人ですべての領域をカバーすることは難しい。その中でビジネスデザイナーには、各領域の専門家を束ね、全体をけん引する役割が求められる。そのためには次の3点が重要だと感じている。

- ①複数の領域に渡る経験と専門性
- ②自分と異なる専門性に対する敬意
- ③当事者としてDX2.0を推進する意志

特に、複数の領域を経験することは、多様な価値観を受容するマインドにつながり、各領域の専門家との協業を円滑にする。

ビジネス変革のためのプロジェクトを組成する際には、事業に対する熱意に加え、複数の事業領域での経験を持つ社員をリーダーに据えた上で、本稿に挙げた専門性を持つメンバーを割り当てることが望ましい。NRIでも、個別の専門性でお客様のビジネス変革を支援するだけでなく、お客様と共にビジネスを行う主体となり、DX2.0ビジネスの実現を目指している。 ■