

「アート思考」で進めるDX

— 大企業の新事業テーマを考えるために —



野村総合研究所 システムコンサルティング事業本部
産業ITコンサルティング二部 副主任システムコンサルタント

たんげ ゆうた
丹下 雄太

専門はデジタル技術を活用したビジネスモデル変革、企業内データの活用・分析

多くの企業がデジタルトランスフォーメーション（DX。デジタル化によるビジネス変革）を進めるなか、新しいビジネスモデルの創造を目指したDXが、大企業ほどうまく進まない現状がある。本稿では、既存事業に見劣りせず、新興企業に脅かされもしない、大規模で革新的な新事業テーマを考えるための思考法について提言する。

苦心するDXテーマの決定

技術革新に伴う製品やサービスの価値の変化、デジタルディスラプター（創造的破壊者）と呼ばれるテクノロジー企業の躍進などを背景に、多くの企業がDXに取り組んでいる。DXを大きく分けると、既存のビジネスモデルを高度化するためのDXと、新しいビジネスモデルの創造を目指すDXの2種類がある。

DXの出発点は、どのようなテーマに取り組むべきかを定めることである。これは、技術、データ、ビジネスモデル、業務プロセス、顧客体験などのさまざまな観点から変革の可能性を模索し、実証実験を繰り返しながら、自社が取り組まなければならないテーマを決める重要な活動である。しかし、このDXテーマの決定に苦心している企業は多い。「そもそもテーマが見つからない」「いくつものテーマを検討しているが、本当に取り組むべきだと判断できるテーマがない」という悩みはよく聞くところである。これは、既存ビジネスの変革よりも、新しいビジネスモデル

の創造を目指すDXにおいて顕著である。

野村総合研究所（NRI）と日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）は、JUAS会員企業を対象に「デジタル化の取り組みに関する調査」を共同で実施している。2018年12月～2019年1月に実施した調査（165社回答）で、「デジタル化への対応により解決したい課題」を順位を付けて選択してもらくと、約52%の企業が「新しい事業、ビジネスモデルの創出」を1位から3位までに挙げた。その一方、実際に新ビジネスモデルの創出に着手し、かつ成果を実感している企業はその内の21%にとどまっている。また、デジタル化に必要な能力・スキルを尋ねると、「事業企画力」を挙げた企業が最も多かった。以上の結果からいえるのは、特に新しいビジネスモデルを創造するためのDXについてテーマを見いだせずにいる企業が多いことである。

大企業に特有の難しさ

筆者は、新しいビジネスモデルを創造する

DXは大企業ほど難しいと考えている。既存のビジネスに関しては、その規模が巨大であるため、部分的な改善でも大きな効果が得られるのに対して、新しいビジネスモデルは対象が限定的になりやすいため、DXの効果が見通しにくいからである。

一般に、新しい事業やサービスを検討する方法として、シーズベース検討とニーズベース検討の2つがある。この2つの方法は、企業の規模にかかわらずよく使われている。

シーズベース検討とは、特定の技術や既存データの活用を探る方法である。「ロボットの導入で自社のビジネスモデルを変えられないか」「自社のデータを別の用途に活用して新しい事業にできないか」といったものが考えられる。この方法で検討されたテーマは、手段が明確で実証実験などにもつなげやすく、「新しいテーマに取り組んでいる」ことを手っ取り早く社内外にアピールできる。

ニーズベース検討とは、ユーザーの要望に応えるための新サービスを検討する方法である。ユーザーの要望はアンケート調査などで集められ、例えば「製品に関する問い合わせを気軽にできるようにしてほしい」「子供でも楽しめる店舗にしてほしい」といったものが考えられる。この方法で検討されたテーマは、ニーズの存在が明らかであるため、取り組みの意義を社内に説明しやすい。

しかし、シーズベース検討でもニーズベース検討でも、特定の技術や個別の課題から導かれたテーマは、対象とするユーザーとシーン（場面）が限定されたものになりやすい。そのため、巨大な既存事業を抱える大企業では、ビジネス効果が既存事業よりずっと小さ

く見え、本格的にリソースを投入して事業を立ち上げるまでには至らないケースが多い。先に挙げた調査でも、デジタル化を推進する上での課題として、約35%の企業が「事業規模・収益性」を挙げている。

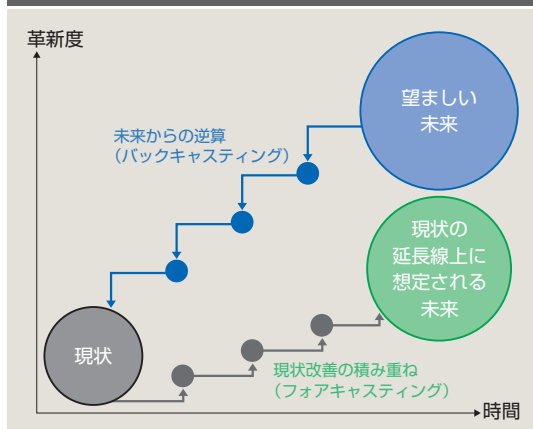
仮に事業の立ち上げに向けて動き出したとしても、特定の技術や個別の課題に特化して、大企業とは比較にならないスピードで事業の立ち上げと改善を行うことのできるスタートアップに対抗することは難しい。特定の技術や個別の課題に関する小さな事業のテーマは、自社が中心になって検討・実現するよりも、その領域を得意とするスタートアップに投資するか、スタートアップを買収してしまう方が高い効果を得られる場合が多い。この点は、大規模テーマを構成する個々の小テーマを実現する場合も同様である。

従って、大企業にとっては、実現するのに多少の時間を要したとしても、幅広いユーザーの多様なシーンに影響を与えるような大規模な事業のテーマが、DXのテーマとしてふさわしいことになる。

未来像を描くことから始める

大規模かつ新しい事業をつくり出すためには、「もっとたくさんのユーザーに利用してもらうためにはどうしたらよいか」「もっと多様なシーンに対応できるようにするにはどのようなサービスを付加すべきか」というような、既存事業の現状を出発点とする“フォアキャスト型”の思考から離れなければならない。既存事業の改善を積み重ねていくアプローチでは、従来の延長線上のビジネ

図1 DXテーマ検討の2つのアプローチ



にしかならないからである。従って、初めに望ましい未来像を描き、そこから“逆算”して現在のアクションへと落とし込んでいく“バックキャストिंग”型のアプローチでテーマを検討することが必要である。ここでいう望ましい未来像とは、「社会がより良い方向に変革され、自社の事業が望む収益を上げている姿」のことである。(図1参照)

あるべきビジネスの未来像は、多様なユーザーやシーンを対象とする以上、実現のために解決すべき課題もさまざまである。そこで、テーマを検討する際には、優先してアプローチすべきユーザーやシーンは何かを取り組みの進行段階に応じて判断し、今、取るべきアクション（小テーマ）に落とし込んでいくことが必要である。

図2に“バックキャストिंग”型のテーマ検討のプロセスを示し、以下に具体的な検討の内容を例示する。

①未来像の検討

社会と自社の双方にとって望ましい未来像を検討する。その未来像は、「人々が幸せに暮らしている未来社会の姿（ミッション）」「その未来社会を実現するために自社だから

こそ提供できる価値（バリュー）」「その未来社会の中での自社の在り方（ビジョン）」の3つである。

ミッションが「人が好きな時に好きな空間で快適に過ごせる社会の実現」であれば、バリューは「リアル空間でサービスを受ける際に生じるあらゆる面倒をなくすこと」であり、ビジョンは「人々とリアル空間でのサービス提供者をつなぐプラットフォームとなること」であるといった具合である。例えば旅行を考えたとき、実際の移動はもちろん、宿泊施設の比較や予約、決済などのさまざまな面倒が生じる。この面倒を極力少なくすれば、人にとって旅行というものがより身近になる。この考えを旅行から生活全般に広げていくと、人が家などの特定の場所に縛られることなく自由に過ごせる社会が実現できることになる。

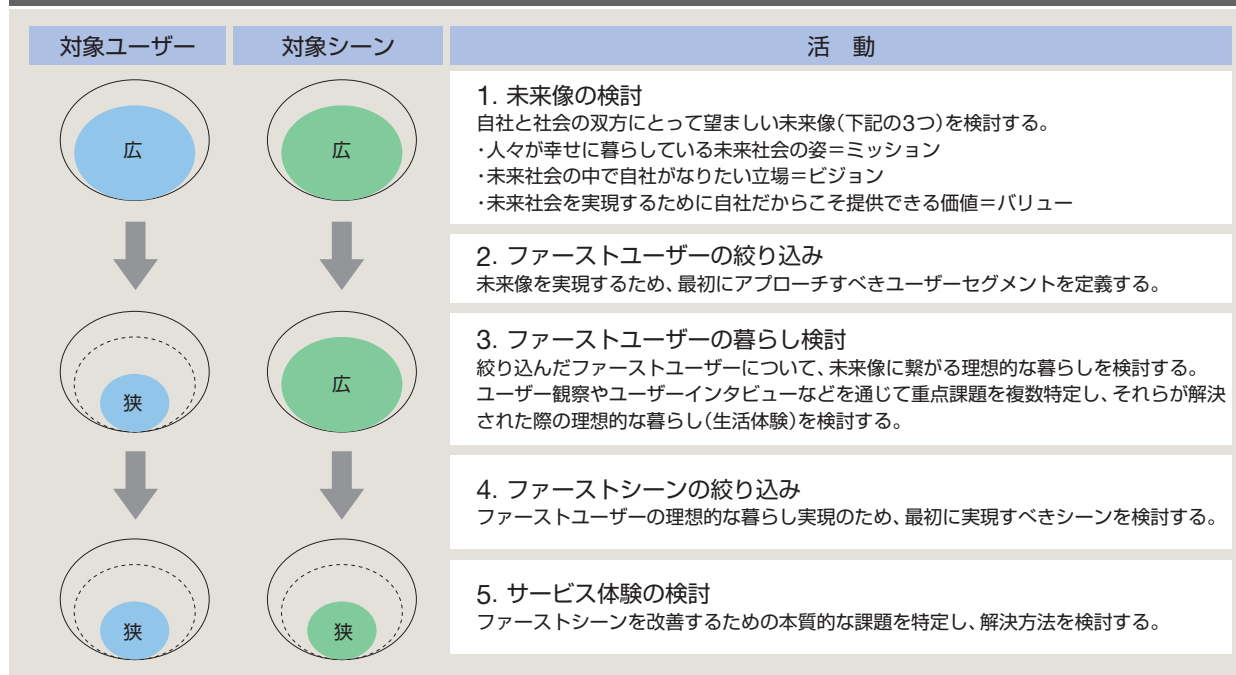
②ユーザーの絞り込み

次に、望ましい未来像を最初にどのような人たちに対して実現すべきかを考え、その人たちを「ファーストユーザー」とする。「ファーストユーザー」は、自社が描いた未来像を最も強く望んでいると思われる人たちである。上の例でいえば、「本当は外出が好きだが、仕事や家事に忙殺され、家と職場を往復する日常を過ごす人」が「ファーストユーザー」の候補として挙がる。スマートフォンの活用が念頭にあるとしたら「デジタルネイティブ世代」という条件を加えることも考えられる。

③「ファーストユーザー」の暮らしの検討

「ファーストユーザー」が決まれば、ユーザー観察やインタビューなどを通じて重点課

図2 DXテーマ検討の具体的プロセス



題を抽出し、それらが解決された際の理想的な暮らしのイメージを検討する。例えば、「ファーストユーザー」が快適に家の外で過ごせるような社会では、食事、睡眠、娯楽、入浴などの具体的な暮らしがどんなものになっているかを検討する。

④「ファーストシーン」の絞り込み

「ファーストユーザー」の暮らしのうち、まず実現すべきシーンを「ファーストシーン」として決める。通常は、ユーザーが最も価値を感じるはずだと思われるシーンであり、これを考えるためにはいかにユーザーに共感できるかが大切である。

⑤サービスの検討

最後に、ユーザーを理想的なシーンに近づかせるための課題を考察し、その解決策としてサービスを検討する。ここで例示してきたケースでいえば、「温泉や温浴施設の利用とそこまでの交通を組み合わせたサービス」な

どが考えられる。これを月額利用料型のサービスとするかどうか検討に値するだろう。

以上の①～⑤の検討プロセスのうち、最も重要なのは①である。特に、資本の大きい大企業は、②～⑤のプロセスの一部を業務委託することもできるし、他企業を買収することで⑤のサービスを取り込むこともできる。個別の小テーマを外部の力を借りながらうまく組み合わせ、大規模なテーマへと導くための道標となる未来像こそ、大企業が最優先で描くべきものである。

「欠かせない「アート思考」

既存事業の現状にとらわれない未来像を描くには、従来のロジカル思考やデザイン思考とは異なる「アート思考」が不可欠であると筆者は考える。正解が1つに定まるロジカル思考のみではビジネスがコモディティ（汎用

品)化して差別化が難しく、個としてのユーザーに立脚するデザイン思考は、多種多様なユーザーやシーンを対象とした未来像の検討には向いていない。

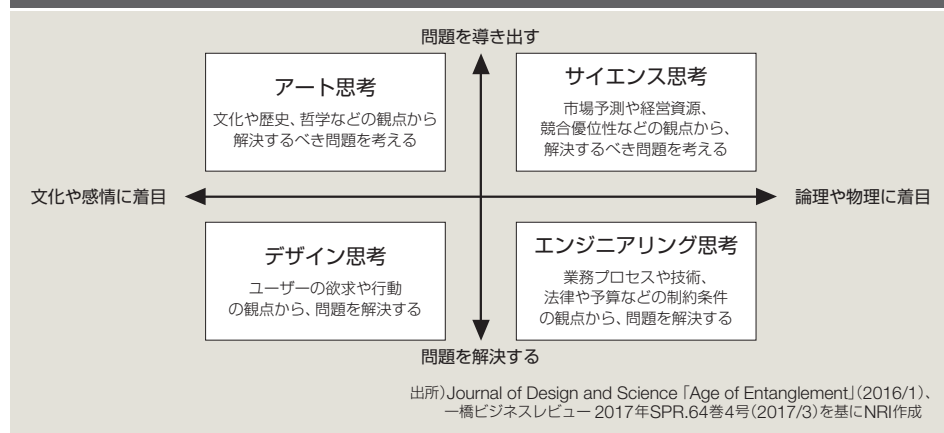
(1) DXとその思考法

図3に、DXと関係のある4つの思考法の特徴を示す。

サイエンス思考は、市場予測などに基づき、狙うべき事業領域や市場などをビジネス上解決すべき問題として論理的に導き出す思考法である。エンジニアリング思考は、問題解決のために最適な業務プロセス、システム、組織、制度などを設計する思考法である。サイエンス思考とエンジニアリング思考は、情報を論理的に組み立てることで答えを導き出すロジカル思考であり、元の情報が同じであれば導き出される問題や解決策が1つに定まる。

デザイン思考は、ユーザーが抱えている問題を抽出し、デザイナーの感性と手法を手本に解決しようとする、問題解決のための思考法である。ここ数年、ビジネスの検討にデザイン思考を活用することが流行しているが、多くの分野で多くの事業を展開してきた大企業では、経営理念として「豊かにする」「笑顔にする」「幸せにする」「変化させる」といった曖昧な目標を掲げがちで、自社の目標や解決すべき問題が明確になっていないために、デザイン思考を導入しても効果が薄いことが多い。そのため、DXのテーマを検討す

図3 4つの思考法の特徴



るに当たっては、経営層を巻き込んで、自社が解決すべき問題を具体的に定義する必要がある。

「アート思考」は、イノベーションを可能にする思考法として最近注目されているもので、芸術家が作品を生み出すときに使う思考プロセスをビジネスへ活用する思考法であり、すでに述べたようにDXには欠かせないものである。

(2)「アート思考」の方法

未来像の検討は、大企業が取り組む大規模で新しい問題を再定義することである。「アート思考」によってイノベーティブな未来像と提供価値を模索し、最も収益が得られる自社の在り方をサイエンス思考で論理的に導き出すことが、大企業のDXテーマを考えるための方法である。

「アート思考」の方法は、実際にアート作品をつくるものや、その思考プロセスのみを応用したものまでさまざまものが提唱されている。DXを念頭に特徴的な要素を取り出すと以下ようになる。

①自分の感性に基づいて判断する

思考プロセスで生まれるさまざまなアイ

デアの良しあしは、検討する人が自分の倫理観や美的感覚に基づいて判断する。これは、ユーザーの行動や心理に基づくデザイン思考や、数値や論理的整合性に基づくロジカル思考と大きく異なる点である。

② コンテキスト(文脈)を理解する

自社の価値を捉える

ために、自社に関連する物事の成り立ちや現在までの歴史をコンテキストとして理解する。また、未来像を描く助けとして一般的な未来予測を参照する。

③ 創造と破壊を繰り返す

検討したアイデアを可視化し、自分たちが本当に求めているものなのかを確かめる。特に、前提となっている概念を疑ってみることが大切で、時には創造と破壊を繰り返すことが必要である。

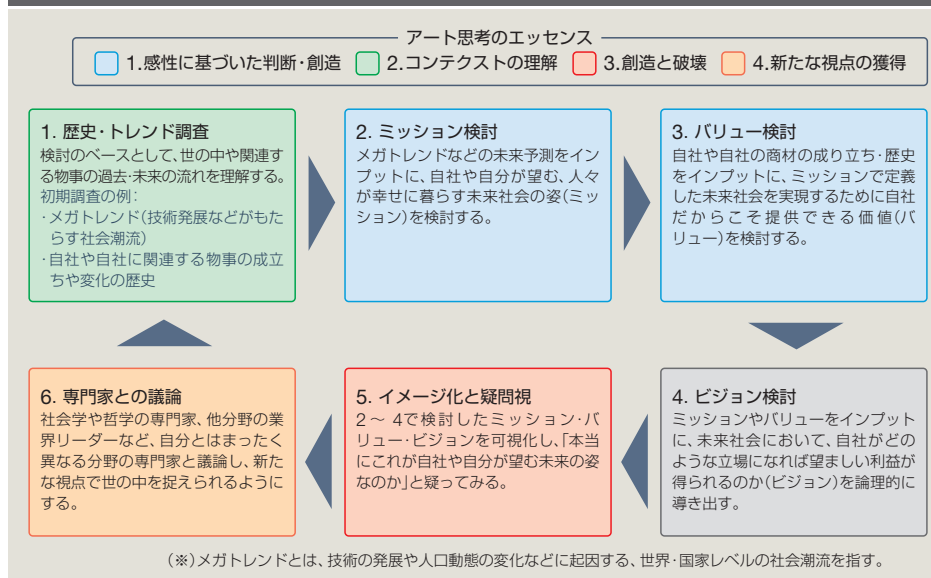
④ 他分野の専門家から新しい視点を得る

社会学や哲学の専門家、他分野の業界リーダーなど、企業の枠を超えた異なる分野の専門家と議論する。逸脱した発想も排除しないことが必要である。

以上の4つの要素は、社会を新しい視点で捉えつつ、自社のアイデンティティに向き合い、自社が本当に取り組むべき問題を考えるために非常に重要である。

図4に、「アート思考」を活用した未来像検討プロセスの一例を示す。

図4 「アート思考」を活用した未来像検討のプロセス



「アート思考」の可能性

本稿では、大企業が取り組むべき新事業テーマを考えるための方法について提案した。重要なポイントは次の2点である。

- ①現状の延長線上で考えるのではなく、望ましい未来像を描き、そこから「逆算」して現在のアクションを検討すること。
- ②望ましい未来像は、「アート思考」を用いて社会を新しい視点で捉えつつ、自らの在り方と向き合いつくり上げること。

このやり方は、誰が取り組んでもテーマを見つけられるというわけではなく、ある程度、個人の感性に頼る部分がある。しかしながら、浮世絵や日本庭園、アニメ・ゲームに代表されるように、われわれ日本人は、世の中を独自の感性で捉え表現する技を磨いてきた。技術の進展によってあらゆる既成概念が覆されようとしている今、このような感性こそが日本経済復興の鍵を握るのではないだろうか。