

DX時代における、「夢（ビジョン）」と「生活者価値創造」からの事業創造

博報堂ミライの事業室チームリーダー・ビジネスデザインディレクター

堂上 研
どのうえ けん



あなたは、どんなミライをつくりたいですか？

2020年のパンデミックにより、「自分を振り返る」時間を再び持つことができた。ちよつと先のミライでも予測不能なイマ、われわれは「どんなミライ」をつくりたいか、どんな人に、どんな生活を提供して、ワクワクする刺激的な世界をつくれるのか、ミライの妄想ばかりの毎日を送っている。あなたは、どんなミライをつくりたいですか？

2050年の東京のミライと
2020年の東京のイマ

2050年、東京。42歳になったばかりの娘が街の公園にいる。家にいる子どもたちが

何をしているのか、メガネをかけて家の様子をのぞいてみる。小学校3年生になったばかりの孫は、壁に映し出された映像に合わせて、サッカーがうまくなる身体拡張ゲームを楽しんでいる。75歳になった私と、遠隔で会話を楽しむ。娘のメガネに、私のウェルビーイングスコア「笑顔24 会話72 社会活動66 食事50 運動60 総合56」が表示される。同時に、私の家にあるモニターに私の好きなお笑いのアーカイブ映像が送られる。

さかのぼって、2020年、東京。44歳の私は、新規事業の仕事に没頭していた。12歳の子どもは、オンライン授業が日常になり、私たちはリモートワークとリアルハイブリッドな働き方が普通になり、オンライン医療相談や診断・問診を使い分けている。私は、

「2050年に、自分たちの子どもたちが、自分と同じ年くらいになったときに、どんな社会を遺せるか」という問いを立てて、未来からのバックキャストで考えて、新規事業を創造することでミライの生活者と社会を幸せにすることを心に誓った。

DX時代における、
新規事業創出の3つの条件

私は、いろいろな企業の新規事業開発の支援をはじめ、自社の新規事業開発に携わらせてもらっている。そんななか、大企業がイノベーションを起こすことに対して3つの条件が必要になってくると考えている。

1つ目は「経営者のコミットメントとリーダーシップ」だ。既存の自社事業の状況でイ

DX時代における新規事業創出の3つの条件

1	経営者のコミットメントとリーダーシップ
2	夢を共有できる仲間づくり
3	企業のなかで新規事業を生むための仕組み

ノベーションのスピードを緩めてしまう経営者がいる会社から新規事業は生まれにくい。自らが「自社産業のデジタルディスラプター」^(注)になるという気持ちで、産業構造のDX(デジタルトランスフォーメーション)を推進する旗振り役になり、DX時代に自社が進むべき道筋や存在価値を経営ビジョンで明確化することが最も大切なことである。スピードある経営判断、今まで培った技術や人材、資産をどう活かすか、新たな時代に事業の軸をどのように転換させるか、経営リーダーシップを発揮できる会社からイノベーションが起きるだろう。

2つ目は、「夢を共有できる仲間づくり」だ。「自分の殻を破って、世のなかの生活者に価値を提供できる人と、その求心力に引張られて一緒に歩んでくれるチーム」が

できると強い。新規事業はおおむね失敗するのである。ところが、失敗することを許されない大企業で育ってしまうと、新規事業担当者には、孤独で評価もされず、異端児のように見られてしまう。一人ですべては解決できない。「夢を描き構想」、人を巻き込み(チームング)、自らアクション(実装)する「人材がいて、ビジネスに転換できる仲間、アジャイルで開発できる仲間、事業領域の専門知識を持った仲間。社内外のいろいろな人を巻き込んでいける行動力ある人材は、大企業には必ず存在している」。

3つ目は、「企業のなかで新規事業を生むための仕組み」だ。トップダウンとボトムアップの組み合わせで事業開発をしていく仕組み、社内の稟議起案やステークホルダーを巻き込むキックチャー役の仕組み、中長期的な観点で人事評価をする仕組み、撤退や増資の基準を決めるステージゲートの仕組み、投資とイノベーションを連携させる仕組み、R&D(事業開発)部門など自社内アセットを活用する仕組み、早く大胆に動けるように事業開発部門や「出島」に対して権限移譲する仕組みなど、さまざまな仕組みをつくっていかないと、新規事業を創出できる環境が整わないまま、時間とお金を無駄にしてしまうことになる。さらには、短期的な前年比発想で、物事を見てしまい新規事業の芽を摘んでしまう。

これらの3つの条件を整えて、イノベーションを止めてはいけない。そして、2050

年のミライからバックキャストで見たときに、あの2020年のイマのタイミングで動いた企業だけが社会に新たな価値を創造するのである。

生活者価値の設計こそが、イノベーションの原点

何のために事業開発をするのか、と問われたら「生活者を幸せにする価値をつくるため」と言うだろう。従業員も含めた生活者にどんな新たな価値を提供できるか考えることがイノベーションの原点だと考えている。そのサービスや商品は、誰のためにどんな価値を提供できるかを問い続け、さまざまなプレイヤーと共創できることがまずは最初の一步となる。2050年には、生活者価値創出を起点としたイノベーションの結果、利他主義社会の創出につながり、周りの好きな人を助け合うためにデータを提供し合える社会になっていくだろう。

未来を担う私たちの子どもたちにどんな生活を送ってほしいか、夢を語ろうじやないか。そして、その実現に向けて、誰かがどんなフライングして動いたとき、新たなニューノーマル(新常态)が生まれる。そこには真のリーダーシップが求められる。率直さのなかにある透明性、信頼の担保、そして相手をリスペクトできる器の大きさが不可欠だ。DXは前提条件ととらえ、あとは熱い気持ちを持つている企業や人と仲間になって、大きな一歩を踏み出そうではないか。

(注)デジタルディスラプター：徹底したデジタルイゼーションにより、その汎用性から高いシェアを獲得し、既存事業を「破壊する」新たな事業者