

デジタルビジネスの変革に向けた 共創のためのサービス拡充

Aiming for Digital Business Innovation by Expanding Services for Co-creation

● 阪井章三 ● 日高豪一

あらまし

デジタル技術が社会や産業構造に大きな影響を及ぼしつつある中、お客様を取り巻く環境は日々大きく変化している。富士通は、2015年にお客様の新たな事業やサービスの創出に向けた新しいインテグレーションコンセプト「FUJITSU Knowledge Integration」を提唱した。2016年には、このFUJITSU Knowledge Integrationを具現化する共創のためのサービス体系を発表した。同時に富士通のSEとお客様がワークショップなどを実施する共創の場「FUJITSU Knowledge Integration Base PLY(プライ)」を富士通ソリューションスクエア(東京都大田区)に開設し、オープンイノベーションの創出に取り組んできた。そして、これまでの多くの共創実践と実績による経験を活かして、デジタルビジネスの変革に向けてお客様とともにゴールを目指す旅路を「デジタルジャーニー」と呼ぶとともに、共創のためのサービス体系の拡充を図った。

本稿では、まず富士通の共創の取り組み全体とそのベースとなる考え方「OODAループ」について述べ、次に今回拡充したサービスを紹介する。

Abstract

While digital technology is exerting a considerable influence on society and the industrial structure, the environment surrounding customers is undergoing significant changes on a daily basis. In 2015, Fujitsu proposed FUJITSU Knowledge Integration, a new integration concept for creating new businesses and services for customers. In 2016, we announced a service framework for co-creation to embody this FUJITSU Knowledge Integration. At the same time, we opened FUJITSU Knowledge Integration Base PLY, a facility that serves as a place for co-creation where Fujitsu systems engineers and customers can hold workshops. It was launched in Fujitsu Solution Square (Ota-ku, Tokyo) with the purpose of leading to open innovation. We have made the most of our experience based on many past cases of practical co-creation and achievements and, together with customers, are heading toward the goal of digital business innovation, which we call the “digital journey.” We have also expanded our service framework for co-creation. This paper first describes all the co-creation activities of Fujitsu and the OODA loop, an idea that forms the basis of such activities, and presents the services that have been expanded.

ま え が き

近年、先の読めない世界の現状を指す「VUCA（ブーカ）ワールド」というキーワードが盛んに使われている。VUCA⁽¹⁾とは、Volatility（変動）、Uncertainty（不確実）、Complexity（複雑）、Ambiguity（曖昧）の頭文字をつなぎ合わせた造語で、現在の社会経済環境が極めて予測困難な状況に直面していることを表す言葉である。例えば、突如として新興企業が出現したり、思いもよらなかったデジタル技術が出現したりするなど、旧来の事業構図を一変させる出来事が次々に起きている。この破壊的な変革の波に無縁でいられる業界や企業はほとんどないと言っても過言ではなく、デジタルビジネスへの取り組みを加速させ、新たな事業の柱を生み出していかなければ持続的な成長は見込めない。

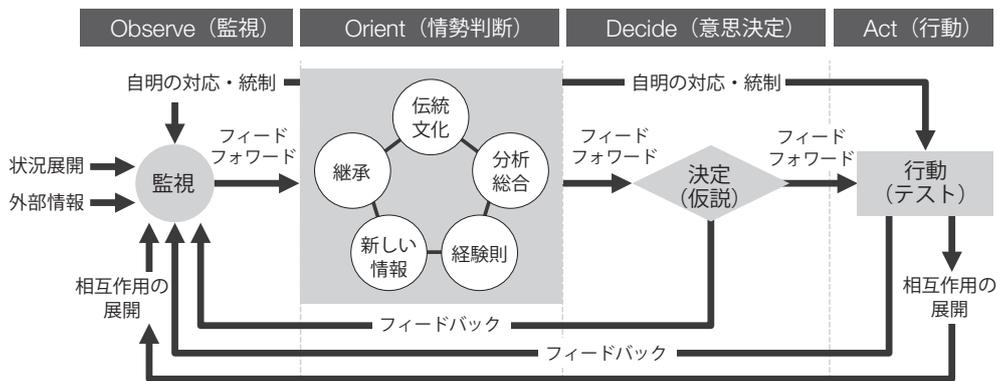
富士通は、このような状況を踏まえてICTを活用し、ビジネスモデルの変革や新たな価値創造を図るデジタルビジネス時代を牽引するインテグレーションコンセプト「FUJITSU Knowledge Integration」を2015年に提唱した。⁽²⁾ 翌2016年には、FUJITSU Knowledge Integrationの具現化に向けて、スマートデバイス、IoT（Internet of Things）、ビッグデータなどの先進的なICT活用により、お客様の新たな事業やサービスの創出を支援するサービス体系を発表した。同時に、富士通のSEとお客様とのハッカソン、アイデアソン、ワークショップなどを実施する共創の場「FUJITSU Knowledge Integration Base PLY（プライ）」を

富士通ソリューションスクエア（東京都大田区）に開設した。⁽³⁾ 更に、これまでの多くの共創実践と実績による経験を活かして、デジタルビジネスの変革に向けてお客様とともにゴールを目指す旅路を「デジタルジャーニー」と呼ぶとともに、共創のためのサービス体系の拡充を図った。⁽⁴⁾ デジタルジャーニーとは、デジタル技術を駆使し、常に試行錯誤しながらも前に進み、時には引き返しながら別の道を探しゴールを目指すプロセスである。

本稿では、富士通がお客様・共創パートナーとともにデジタルジャーニーを歩むために整備してきた共創のためのサービス体系、および体系のベースとなる考え方「OODAループ」について紹介する。⁽⁵⁾

OODAループの実践と共創を実践する
三つのフェーズ

FUJITSU Knowledge Integrationは、お客様の内外にある知恵や知見を結集してビジネスイノベーションを実現することを目標として位置付けたものである。また、2016年4月に発表した共創のためのサービス体系は、富士通がお客様のパートナーとして事業革新や事業創出を共同で行うためのアプローチとして位置付けたものである。この体系のベースとしたのがOODAループ⁽⁶⁾である（図-1）。OODAループは、アメリカ空軍のジョン・ボイド大佐によって提唱された意思決定理論であり、朝鮮戦争の航空戦での実経験を基に、時々刻々と状況が変わる中で、最善の手を打つための意思決定に関するプロセスを理論化したものである。OODAとは、Observe（監視）し、それを基にOrient（情勢判断）とDecide（意思決定）を行い、



The Essence of Winning and Losingの「The OODA 'Loop' Sketch」⁽⁷⁾ に掲載の図を基に作成

図-1 OODAループ

Act（行動）に移す。これら四つをできるだけ迅速に並行してこなすことに主眼を置いており、PDCA {Plan (計画), Do (実行), Check (評価), Act (改善)} と比較すると、Observeを最優先にする点が大きく異なる。ビジネス環境が目まぐるしく変化する中で、先回りして対応するにはObserveが重要であることは明白である。

このOODAループを基に整備した共創のためのサービス体系は、図-2に示すように大きく三つのフェーズから構成される。OODAループと同じく、この3フェーズは必ずしも順番どおりに実施する必要はなく、同時並行や順番が入れ替わったり飛ばしたりしながら、迅速かつ臨機応変に進めていくものである。

(1) 情報収集・問題発見

デジタルジャーニーを進めるテーマを決めるために、デジタル技術の動向や先進事例などに関する情報をできるだけ広く深く収集する。具体的には、海外視察の実施や調査などを通じて、先進事例やデジタル技術動向の収集を支援する。

(2) アイデア創出

収集した情報を基に定めたテーマから、何を行うべきかという具体的な事業創出のアイデアを生み出す。これは、OODAループにおけるOrientとDecideに該当する。

(3) サービスの実装

最後は、必要なアプリケーションを開発して実際に試してみる工程である。OODAループではActに該当し、PoC (Proof of Concept: 新しい技術や概念の実証) とPoB (Proof of Business: 事業の実証) を通じて実現性を検証する。

以上が共創フェーズの大まかな流れである。共創のためのサービス体系を発表してから1年が経過した。サービス体系を更に具体化し、実践的なものにするために、お客様向けのプログラムの強化および提供を行った。次章以降で提供したプログラムについて詳しく説明する。

リサーチプログラム

デジタルビジネスの最新事例や技術動向のグローバルな把握を支援する情報収集のためのリサーチプログラムである。本プログラムは、現地視察、調査支援、研修の三つで構成している(表-1)。

(1) 現地視察

先進的な取り組みが多い海外に出向き、現地で実用化されている技術やサービスを調べ、その仕組みや利用手順を実際に体感するもので、最も重要と位置付けている。米国シリコンバレーに滞在期間3日で行った現地視察例を紹介する。

1日目は、まず現地在住のアナリストや富士

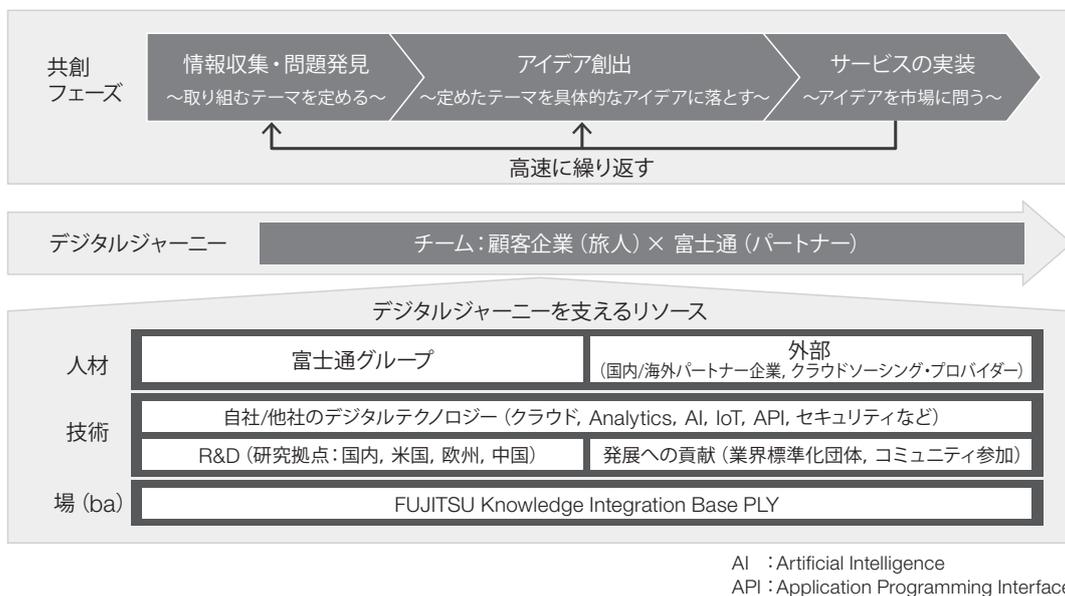


図-2 共創の取り組み全体像

表-1 リサーチプログラムの概要

	現地視察	調査支援	デジタルビジネス研修
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 先行事例や技術 ・ インキュベーション施設 ・ 現地エンジニアが参加するミーティング 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 最新の技術動向と有望視される技術の動向 ・ 先進企業の取り組みとビジネスモデルの考察 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 体系的な知識やスキルの習得 ・ デジタル戦略, デザイン思考, AI・Analytics, セキュリティの4テーマを設定

通の専門家から最新動向のレクチャーを受けた後、テクノロジーの活用現場を視察する。例えば、Knightscope社が製造・販売する2メートル大の卵型ロボットが、警備員に代わって駐車場をパトロールする現場や、ホテルで客室係をこなす「ロボット執事」などである。視察後は、現地のビジネスパーソンやエンジニアが集まるミーティングにゲスト参加して交流を深める。

2日目は、インキュベーション施設であるPlug and Play Tech Centerを見学し、その後スタートアップ企業を訪問する。2016年に訪問した企業を2社紹介する。磁場技術を得意とするArx Pax社は、磁力を使ってビル全体を一時的に地面から浮かせることに取り組む企業であり、耐震技術の考え方を根本的に変える可能性がある。Modbot社はレゴブロックのような部品を組み合わせてロボットを製作する企業であり、利用者の要望に応じた機能を備えたロボットを低価格で提供することを目指している。こういった技術の最前線に触れ、開発方法やスピード感を体験できるのは大きな利点である。

3日目は、FinTechの動向を探るために現地の金融機関を訪問する。続けて、決済方法を学ぶため店舗も視察する。その後は、デザイン思考で知られるスタンフォード大学のd.schoolなども訪ねて視察を終える。

なお、視察する業種や国も様々である。例えば、製造業ならドイツや中国、ハイテク分野ではイスラエルなどが挙げられる。訪問先もベンチャー企業、大企業、行政機関など目的に合わせて調整できる。それが立体的な状況把握につながる。

(2) 調査支援

現地視察を補完する位置付けである。お客様の代わりに、富士通の調査員が現地を視察・調査して報告するものである。これは、お客様に視察する時間がない、あるいは視察するほどとは思えないといった場合に有効である。

(3) 研修

情報システム部門のリーダ層に向けて、富士通が2017年7月にスタートした研修コース「Fujitsu Digital Business College」である。デジタル戦略、デザイン思考、AI・Analytics、セキュリティの4テーマを設定している。各分野の第一人者を講師に招いた講義や、富士通の技術者によるワークショップを通してデジタルビジネスのスペシャリストとなる人材を育成する。

素早く作り、素早く試すPLY-Dash

本章では、事業化につながるアイデアの具体化を支援するプログラム「PLY-Dash（プライ-ダッシュ）」について述べる。

(1) 課題

アイデアをすぐにカタチにして試すリーンスタートアップの本質は、できるだけ手間をかけずに問題や課題を特定し、その解決策の有効性を検証することである。しかし、共創フェーズのアイデア創出からサービスの実装へとつなげる上で以下のような課題があり、なかなかビジネス検証に進まないという現状があった。

- ・ 具体的なサービスをイメージ・共有できない。
- ・ プロトタイプ的设计に時間がかかる。
- ・ 意思決定者や企画メンバーの時間が取れない。

(2) 施策

これらの課題を解決するため、2016年度下期に共創実践の場であるPLYの企画として、短期間でアイデアからサービスの実装（検証）へとつなげ、新規事業開発を加速させるためのトライアルを行った。コンサルタント、デザイナー、エンジニアの精鋭によるクロスファンクショナルチームを形成して、ビジネス化、ラピッドプロトタイピング、ユーザーエクスペリエンスなどの観点を盛り込み、PLY-Dashとしてまとめた。生み出したアイデアをすぐにカタチにし、ブラッシュアップすることを目的にしたもので、わずか2週間でアイデア評価と



図-3 素早く作り，素早く試すPLY-Dash

改良を高速に繰り返すことを可能にした（図-3）。PLY-Dashは、2週間の実施期間で3段階のアイデア検証を行うことにより、MVP（Minimum Viable Product：最小限の機能を搭載した製品）を明らかにしていき、次に進むべきビジネス化検証の早期立ち上げを促すものである。アイデアを具体化していく段階では、より素早く仮説の精度を上げていくことが重要である。

(3) プロトタイピング検証

そこでPLY-Dashでは、ダーティプロトタイピング、ペーパープロトタイピング、ラピッドプロトタイピングの3段階の検証フェーズを実施しながら、徐々にカタチにしていくことで機能（サービス）のイメージを共有する。また、コンサルタント、デザイナー、エンジニアが一体となって常に情報共有することで、コミュニケーション不足による手戻りを減らすことができる。そして、最大限の検証につなげるための機能（サービス）にまとめていく。

ラピッドプロトタイピングを成功させるポイントは、プロトタイプの実行基盤にもある。数多くのハッカソンやPoCから得られた知見を基に、ラピッドプロトタイピングに最適な実行基盤を型決めと事前検証をしておくことで、短期間でアイデア出し～プロトタイプ作成～評価・検証までも可能にしている。

(4) 成功のポイント

PLY-Dashの最大のポイントは、図-3で示したDay1からのフェーズではなく、Day0までの事前準備にある。つまり、本プログラムの成功は、始める前に決まってしまうと言っても過言ではない。事前準備で重要なのは、参加者のゴールを合意し、次のビジネス化検証に進むための意思決定者を巻き込むことである。Day3におけるユーザーテ

スト・ラップアップにおいて、意思決定者を巻き込んだ検証を行うことがアイデアのブラッシュアップには欠かせない。また、実施メンバーには意思決定者が判断できるだけの検証結果をまとめることが求められる。こうした実装と評価のサイクルを高速に繰り返していくことが、事業創出への取り組みを継続することにつながっていくと考える。PLY-Dashは、まさにデジタルジャーニーを歩むための第一歩である。

む す び

この1年の共創実践を通して、AIを活用したコールセンター業務改善やIoTによる高所作業者の安全性確保などの事例をはじめ、様々な案件が具体化されてきた。また、共創実践の場であるPLYでは、富士通のSEのみならず、社外の企業やベンチャーなど、約18,000人が利用し、約170のプログラムが実践されており、オープンイノベーションに向けた活動が活発に行われている。もはや従来のような単独企業によるビジネス創出は難しくなっており、様々なバックグラウンドを持つ多様な人材の知見を基に、新しい価値を創出する動きは今後も加速していくと思われる。

本稿で紹介した共創のためのサービス体系は、デジタルジャーニーを成功に導くために、今後もOODAループを実践しながら進化・発展させていく。デジタルビジネス時代に求められるインテグレーションを具現化し、お客様・共創パートナーとの新しい役割分担や契約のあり方（成果報酬型など）についても実践を通して整備していきたいと考えている。そして、是非一度は共創実践の場であるPLYに足を運んでいただき、多様な人材が集うオープンなイノベーション環境を体感していただきたい。

参考文献

- (1) N. Bennett et al. : What VUCA Really Means for You. Harvard Business Review, Vol.92, No.1/2, p.27 (2014).
- (2) 富士通：新たなインテグレーションの考え方に基づくデジタルビジネス・プラットフォームを提供。
<http://pr.fujitsu.com/jp/news/2015/05/12.html>
- (3) 富士通：新たな事業の創出を支援する、共創サービスを体系化。
<http://pr.fujitsu.com/jp/news/2016/05/12.html>
- (4) 富士通：デジタルビジネス変革に向け、共創のためのサービスを拡充。
<http://pr.fujitsu.com/jp/news/2017/05/11.html>
- (5) 富士通：Knowledge Integration in Action－今、“デジタルジャーニー”に乗り出す－Part2「共創のためのサービス体系」のすべて。
http://www.fujitsu.com/jp/documents/services/knowledge-integration/knowledge_integration_2017summer.pdf
- (6) 野中郁次郎：知識機動力経営：知識創造と機動戦の総合。一橋ビジネスレビュー, Vol.61, No.3, p.120-137 (2013).
- (7) The Essence of Winning and Losing : The OODA Loop.
<http://www.danford.net/boyd/essence4.htm>

著者紹介



坂井章三 (さかい しょうぞう)
デジタルフロントビジネスグループ
デジタルフロント事業本部
共創ビジネスセンター
共創のためのサービス体系の企画・整備、および共創の機会創出活動に従事。



日高豪一 (ひだか こういち)
グローバルデリバリーグループ
サービステクノロジー本部
先端技術統括部
デジタルビジネスにおけるメソドロジーの整備・展開、およびPLYの企画・運営に従事。