

AI 活用による不連続型イノベーションの推進と新規事業創出に向けた戦略提案

1. 序論: 我々の現在地と既存 DX の限界

AI を中心としたテクノロジーが融合し、イノベーションが指数関数的に生み出される「AI コンバージェンス」の時代が到来しました。この変革期において、競争優位性の源泉は、既存業務の効率化から、未来を見据えた新規価値の創出へと決定的にシフトしています。これまで多くの日本企業が推進してきた DX (デジタルトランスフォーメーション) 戦略は、今、その本質的な転換を迫られています。

我々が直面する現実を客観的なデータで見てください。世界知的所有権機関 (WIPO) が発表した「Global Innovation Index 2024」において、日本のイノベーション創出能力は**世界第 13 位**に留まっています。さらに深刻なのは、イノベーションの核となる AI の活用状況です。総務省の調査によれば、事業企画における生成 AI の活用率はわずか****12%****であり、これは諸外国に比べて極めて低い水準です。この事実は、我々がイノベーションを巡る国際競争から取り残されつつあるという厳しい現実を示唆しています。

国内に目を向けると、多くの企業が DX に着手しているものの、その取り組みには明確な偏りが見られます。ITR が実施した「DX 成熟度調査」によれば、ビジネスチャットの導入といった「漸進型イノベーション」(業務効率化や既存事業の高度化) 施策の実施率は高い一方で、データやデジタル技術を活用した新サービス・新規事業の創造といった「不連続型イノベーション」(新規事業創出やビジネスモデル変革) への取り組みは大きく遅れています。

この方向性の違いは、企業の持続的な成長に決定的な差をもたらします。AI を「効率化や生産性向上」のみに活用した場合、その効果は時間と共に陳腐化し、いずれはコモディティ化します。これは、かつて ERP や表計算ソフトが競争優位の源泉ではなくなったことと同じです。一方で、AI を「新規価値の創出」に活用すれば、新たな顧客体験や市場を切り拓き、その競争優位性は時間と共に増幅していきます。

本提案の目的は明確です。一時的な効率化の追求から脱却し、持続的な成長を可能にする「不連続型イノベーション」の創出へと、全社的な戦略の舵を切ることです。そのためには、まず我々の発想の起点そのものを変革する必要があります。

2. 戦略転換：未来から発想する「問題発見型アプローチ」へのシフト

新規事業の創出に求められる「不連続型イノベーション」は、日々の業務改善や既存事業の高度化とは根本的に異なる発想を必要とします。それは、現状の延長線上には決して見出すことのできない、大胆な飛躍を伴うアイデアです。

これまで我々が慣れ親しんできたのは、テクノロジー活用における「問題解決型アプローチ」でした。

- **従来の問題解決型アプローチ:** このアプローチは、現状(As-Is)を綿密に分析し、あるべき理想像(To-Be)とのギャップを特定し、そのギャップを埋めるための解決策としてテクノロジーを当てはめる手法です。業務改善には有効ですが、その思考の起点が常に「現状」にあるため、生まれてくるアイデアは現状の制約に縛られた改善策に留まりがちです。

不連続型イノベーションを創出するためには、この思考の順序を逆転させる必要があります。我々が採用すべきは、未来を起点とする「問題発見型アプローチ」です。

- **不連続型イノベーションのための問題発見型アプローチ:** このアプローチでは、まず未来における外部環境の変化を予測し、そこから社会や顧客にとってのあるべき姿(To-Be)を描き出します。そして、その未来を実現するためのアイデアを創出し、検証していくのです。現在の事業や業務が消滅してしまったと仮定して思考することで、現状の制約から解放され、真に新しい価値の創出に集中できます。

この「問題発見型アプローチ」の核心は、**「将来視点の外部環境の変化を起点とすること」**にあります。社会構造、産業、テクノロジー、消費者行動の変化といった未来の潮流を捉え、そこから生まれる新たな課題(ネガティブな現象)やニーズ(ポジティブな機会)を発見することが、すべての始まりとなります。

この未来志向のアプローチは、単なる精神論ではありません。大胆なアイデアを偶発的なひらめきに頼ることなく、体系的に生み出すための具体的なプロセスが存在します。次章では、その実行手法を詳述します。

3. 実行手法:不連続型イノベーションを創出する 8 段階 プロセス

常識を打破するような大胆なアイデアは、一部の天才によるひらめきに依存するものではありません。ITR が提唱する以下の 8 段階のプロセスは、多様なバックグラウンドを持つメンバーが協働し、体系的に不連続型イノベーションを創出するための強力なフレームワークです。

1. **外部環境の分析** 将来視点に立ち、社会、産業、業界に起こりうる変化の兆候を洗い出します。
2. **課題・ニーズの抽出** 予測される環境変化によって生じる、社会や顧客の新たな課題(困り事)やニーズ(ビジネス機会)を導き出します。
3. **外部環境と課題・ニーズの紐づけ** 「どのような環境変化が」「どのような課題・ニーズを生むのか」という因果関係を明確にし、構造的に整理します。
4. **ビジョナリーワードの定義** 解決したい課題や満たしたいニーズの先にある「実現したい未来の姿」を、簡潔で誰もが共感できる魅力的な言葉で表現します。
5. **解決策・施策の立案** 抽出した課題・ニーズと、活用可能な技術シーズ(デジタル技術、新たなビジネスモデルなど)を掛け合わせ、ビジョナリーワードで示された未来を実現するための具体的なアイデアを考案します。
6. **目指すべき未来像の描写** 立案した施策が実現した未来の姿を、図や表などを用いて具体的に描き出し、関係者間で共有できるイメージを構築します。
7. **ビジネスモデリング** アイデアを事業として成立させるため、「誰に、どんな価値を、どのように提供し、どう収益を得るか」をビジネスモデルの観点から検討し、表現します。
8. **ビジネスモデルの評価** 考案したビジネスモデルを、市場性、技術的実現性、事業実現性といった複数の観点から客観的に評価し、実行の優先順位を判断します。

このプロセスの中でも特に重要なのが、ステップ 4 の**「ビジョナリーワード」

これは、ソニー創業者の一人である井深大氏が掲げた「ポケットに入るラジオ」**のよう

に、チーム全員が同じ未来の景色を鮮明に思い描くことができる「未来からの絵葉書」のような言葉です。優れたビジョナリーワードは、発散しがちな議論の方向性を定め、チームのエネルギーを一点に集中させる強力な羅針盤となります。

この体系化されたプロセスは、それ自体が非常に強力なツールですが、現代のテクノロジー、特に AI を組み込むことで、その効果とスピードは飛躍的に向上します。

4. 触媒としての AI: イノベーションプロセスを智能化・加速する

AI、特に生成 AI は、単なる業務効率化ツールではありません。それは、前述のイノベーション創出プロセス全体を強化し、加速させる戦略的パートナーであり、思考の触媒です。AI を組み込むことで、8 段階の各プロセスは以下のように進化します。

イノベーションプロセス	AI による付加価値・実行内容
① 外部環境の分析	Deep Research による事実・予測の洗い出し(発散)
② 課題・ニーズの抽出	環境変化から生じる社会・顧客ニーズの網羅的な抽出
③ 外部環境と課題・ニーズの紐づけ	生成 AI による膨大な情報間の関係性の整理・可視化(収束)
④ ビジョナリーワードの定義	生成 AI との対話を通じた、魅力的な言葉のアイデア創発
⑤ 解決策・施策の立案	生成 AI との「壁打ち」による多角的なアイデア創発
⑥ 目指すべき未来像の描写	生成 AI による KPI 設定や図解を含む成果物案の作成
⑦ ビジネスモデリング	ビジネスモデルのシミュレーションと収益性予測
⑧ ビジネスモデルの評価	実現性・市場性の評価およびシミュレーション

このように AI を活用することで、プロセスを通じて創出された分析結果、アイデア、評価などの成果は、単発の活動で終わることなく、デジタルデータ化された**「ナレッジ」**として組織に蓄積されます。

このナレッジベースを基盤とすることで、組織は**「学習(Learn)」「試行(Try)」「観察(Observe)」**から成る「Ideation Cycle」を高速で回転させることが可能になります。AI

は、迅速なデータ統合によって「学習」フェーズを自動化し、シミュレーションを通じてより野心的な「試行」を可能にし、結果に対する予測分析によって「観察」**を強化することで、このサイクルを加速させます。これこそが、組織全体のイノベーション創出力を持続的に高めるエンジンとなるのです。

この AI 駆動型のプロセスは、決して理論上の空論ではありません。既に世界の先進企業はこれを実践し、具体的な成果を上げています。

5. 成功の形: AI を活用した新規価値創出の先進事例

本章で紹介する事例は、これまで述べてきた戦略が、いかに具体的な事業成果に結びつくかを示す力強い証左です。

海外の先進企業は、AI を自社のコアビジネスと掛け合わせることで、新たな価値と収益源を生み出しています。

- **Michelin(フランス)**: タイヤ大手である同社は、単にタイヤを売るのではなく、車両の稼働データを AI で解析。予防保全や運行効率化を提案する車両群運行管理サービス「Connected Fleet」を SaaS モデルで展開し、サービス事業者への変革を遂げています。
- **PepsiCo(米国)**: 飲料・食品大手の同社は、AI 予測モデルを用いて店舗や来店層ごとに顧客をクラスタリング。小売パートナーに対し、科学的根拠に基づいた最適な品揃えや棚割を提案するデータ&インサイト共同プラットフォームを構築し、協業関係を新たなレベルに引き上げています。

これらの事例は、本提案で示したプロセスがいかに強力であるかを物語っています。Michelin の「Connected Fleet」は、まさにステップ①(物流効率化という外部環境の分析)とステップ⑤(AI データ解析という「技術シーズ」と顧客ニーズの掛け合わせ)を実行し、新たなビジネスモデルを創造した典型例です。同様に、PepsiCo のプラットフォームは、ステップ②と③における AI の力を示しています。膨大なデータから顧客ニーズを抽出し、店舗の立地や客層といった環境要因と結びつけることで、新たな価値を生成しているのです。

これらの成功は、私たちにも無関係ではありません。同様のアプローチを用いることで、我々の事業領域においても革新的なアイデアを生み出すことが可能です。例えば、「自動運転」という外部環境の変化を起点に、提案のプロセスを適用してみましよう。

- **顧客・業界の課題:** 労働人口の減少によるドライバー不足、赤字路線バスの廃止
- **顧客・業界のニーズ:** 高齢運転者による交通事故の削減、過疎地域における「移動難民」の救済
- **ビジョナリーワード:** 「バスのように気軽に、タクシーのように自在に！」
- **技術シーズ:** GPS、自動運転車、地図データ、運行データ、スマートフォンによる予約システム
- **解決策(新規事業アイデア):** これらの要素を掛け合わせることで、**「自動運転車による巡回乗り合いタクシー」**という、地域の新たな足となる新規事業コンセプトが生まれます。

これらの事例が示すように、未来の外部環境変化を起点とし、AIを触媒として体系的なプロセスを実行することで、我々も同様の、あるいはそれ以上の成功を収めることが可能なのです。

6. 結論と提案:我々が踏み出すべき次の一歩

本提案で明らかにしてきたように、我々は今、歴史的な岐路に立っています。AIコンバージェンスという大きな潮流の中、イノベーションにおける日本の国際的地位は低下し、国内のDXは効率化に偏重するという課題を抱えています。しかし、未来起点の「問題発見型アプローチ」という戦略転換、体系化された実行プロセス、そしてAIという強力な触媒を手にするすることで、この状況を打破し、持続的な成長軌道に乗ることは十分に可能です。今こそ、具体的な行動を起こすべき時です。

以上の分析に基づき、以下の2点を実行することを強く提案します。

提案1:AI駆動型「問題発見アプローチ」の正式採用

今後の全社的な新規事業創出活動において、本提案で示した「AIを活用した未来起点の問題発見型プロセス」を標準手法として正式に採用します。これにより、属人的な発想に依存することなく、組織として体系的に不連続型イノベーションを生み出す文化と仕組みを構築します。

提案2:部門横断型イノベーション・ワークショップの即時開催

環境変化が著しく複雑化する現代において、**多様性こそがイノベーションの母**です。この思想に基づき、多様な部門、年齢層、専門性を持つ人材を全社から招集した部門横断型のイノベーション・ワークショップを即時に立ち上げることを提案します。

このワークショップの初期目標は、**「特定の戦略領域において、本提案の 8 段階プロセスを実践し、ビジネスモデル評価を含む具体的な新規事業コンセプトを最低 1 案創出すること」**とします。

この戦略転換を断行することは、単なる一つの事業機会を探求する活動ではありません。それは、冒頭で提示した「イノベーション世界第 13 位」「事業企画での AI 活用率 12%」という厳しい現実を覆し、AI コンバージェンス時代を勝ち抜くための必須要件です。未来の市場における当社の存在意義を確固たるものにするため、皆様の英断を心より期待いたします。