

# 創発 Mail Magazine

創発は「インキュベーション」のプロ集団。-問題解決のための新しい戦略・進化-

[日本総研 創発戦略センター](#) | [研究員紹介](#) | [セミナー・イベント](#) | [書籍](#) | [掲載情報](#) | [ESG Research Report](#) |

最近のビジネス、政策のキーワードの一つとしてDX（デジタルトランスフォーメーション）が挙げられます。社会を変革する重要な取り組みである一方で、内容がよく分からない、流れに乗り遅れてしまうのではないかと心配の声も聞かれます。今回のコラムでは、日本総研が参画する「まちなかサービス」での経験を踏まえ、DXの心理的な壁とそれを乗り越えるための考え方について紹介します。

## 1. IKUMA Message

[・コロナ対策で見えた、日本の「専門的な知見に基づく政策運営体制」不足](#)

## 2. 創発eyes

[・DXと心理的な壁](#)

## 3. 連載\_スマートインフラ

[・街の世代交代を支える配電事業](#)



専務執行役員  
井熊 均

## IKUMA Message

### コロナ対策で見えた、日本の「専門的な知見に基づく政策運営体制」不足

1月8日から始まった第二回目の緊急事態宣言は、3月21日ようやく全国で解除されました。この1年間を振り返ると、検査体制整備、緊急事態宣言の発令・解除の意思決定、医療体制の再構築、ワクチン接種のための体制整備、法制度の整備など、多くの人が日本のコロナ対策が後手後手であったり、統一性に欠けていると感じたのではないのでしょうか。その理由の一つとして挙げられているのが科学的な知見に基づく政策運営体制の不足です。有識者会議はありますが、専門的な知見が政策判断に適切かつ機敏に活かされているようには思えません。

そう考えた時、さてこれは政府だけの問題なのだろうか、と考えてしまいました。日本には世界的に高い評価を受けている企業がたくさんありますが、産業界全体を見れば、ITを中心とした技術革新の波に乗り遅れ苦戦している面が多いことは否定できません。その理由も先進的な知見、特に技術的な知見に基づく戦略の立案・実行体制が不足しているからだと思うのです。

「和を以て貴しとなす」、という価値観が今でも根強い日本の組織では、色々な意見を聴いて判断できる人が組織の長となる傾向が強くなります。そこでは専門的な人材は長に対して知見を提供する役割の一つになりがちで、専門的な知見も薄まらざるを得ません。近年のように技術革新が企業や国の成長に大きな影響を与える時代には、こうした体制では、戦略が後手に回る可能性が高くなります。

1990年代から始まったITを軸とする技術革新の時代は当分の間続きます。日本が世界の先端の潮流から取り残されないようにするためには、専門的な知見が判断の軸となるような組織作りが不可欠だと思うのです。



創発戦略センター  
水澤 杏奈

## DXと心理的な壁

デジタルを活用してビジネスを変革しようとするDX（デジタルトランスフォーメーション）の実証実験が次々と始まっている。日本総研が進める「まちなかサービス」もその一つだ。郊外ニュータウンの移動課題を解決し、持続可能な住み継がれる街にアップデートをするため、ラストマイル移動サービスをはじめとしたモビリティサービスとコミュニティサービスをワンストップで提供することを構想している。今年度はコンソーシアムを形成し神戸市北区で実装に向けた事業性検証を進めている。私自身もその現場に立ち会ってきた。

「まちなかサービス」の利用では、実証用に開発した「まちモビ☆アプリ」を使ってもらうことを想定している。地域生活にスマホを使ったデジタルサービスを導入する、いわばコミュニティのDXだ。スマホを持たない方のために一部電話を使った機能も準備したが、利便性と効率的な運用体制を目指し、アプリによる利用をメインとしていきたい考えだ。そのためには地域でのスマホとアプリ利用の浸透がカギとなる。すなわち、地域コミュニティのDXを前提として、スマホとアプリを通じた個々人のDXが必要になる、という想定だ。

どのようにアプリの利用を浸透させていくか。まちなかサービスのユーザーは大きく3グループを想定していた。高齢者と、子どもおよび子育て世代だ。地域の高齢者のスマホ保有率は決して低くはない。しかし、せっかくスマホを持っていても、電話とLINE程度しか利用していないという方が想定以上に多く、スマホを使いこなせていない現実が浮かび上がってきた。高齢の方に「まちモビ☆アプリ」の利用を勧めても、到底自分には無理だと最初は固辞されてしまうケースも少なくなかった。

ただ、説明会を開催して操作方法を説明し、一人ひとりに付き添って操作を練習するところまでやれば、「意外と簡単ね」とスマホの操作に自信をつけていける方も多く出てくるのが分かった。

また、身近なロールモデルも重要な役割を果たす。「まちなかサービス」では、地域の住民が立ち上げたNPO法人が住民サポートを行っているが、自分と同年代のNPO法人の高齢者がスマホをすいすい操作して説明している様子を見て、自分でもできるかもしれないと勇気づけられた高齢利用者のケースも多くみられた。

子育て世代はスマホやアプリ自体の操作は問題ない。ただ、サービスの存在は知っていてもなかなか利用に踏み切れないという方が多く見受けられた。移動サービス＝高齢者向けのサービスと思う方も多かったようだ。それが、駐車場の少ない児童館に行くのには、実は便利なサービスだというような実際の利用者の声が伝わると、新たに利用を始める方が出てきた。口コミや説明会で、具体的に自分たちの年齢層でも利用できるシーンがあることが共有され利用が促される結果となった。やはり、コミュニケーションが非常に重要な要素となっていることが実感として分かった。

つまりデジタル技術を生かしたサービスを地域に導入し住民に使ってもらうには、デジタル以前のコミュニケーション、人間の力が必要になるということだ。企業や行政は、サービスやシステムを用意さえすれば使ってもらえると思いがちだ。確かに広域で考えれば、説明がなくとも使える層が一定数確保できるかもしれないが、特定の地域で考えた場合、母数が少ないため、使えない人を置き去りにするとサービス自体が成り立たない。

だからこそ、システムサイドだけに目を向けるのではなく、どうすれば想定ユーザーに利用してもらえるかを想像し、そのための仕掛けや働きかけを用意して、利用できる人を一人でも増やしていく地道な努力がカギになるのだ。

スピードが速いDXの世界では、ともすればシステムを開発し、サービスをローンチすればあとは順調に普及していくだろうという幻想を抱きがちだ。だが、実践を通じて痛感するのは、実態はそれほど単純ではないということだ。導入に

は、スマートの対極にある人の手やあえての必要となる人間味に目を向けていかなければならない。



創発戦略センター  
シニアスペシャリスト  
[瀧口 信一郎](#)

## スマートインフラ

### 街の世代交代を支える配電事業

昨年10月に菅首相が2050年カーボンニュートラル（脱炭素社会）を宣言した。しばらく経った頃、エネルギー政策を担当する責任者の1人が雑談の中で「カーボンニュートラル宣言で企業の方は元気になりましたね」と感想をもらした。これまで、安価なエネルギーの供給を優先し、コストのかかる気候変動対策に慎重だった部署の責任者から漏れた言葉としては、少し意外だった。東日本大震災以降、再生可能エネルギーの導入が拡大し続けたものの、2050年にどこまで脱炭素を目指すかについて、政策担当者や企業には迷いがあったように思う。菅首相の宣言はその迷いを吹き飛ばした。

この宣言にはEUを中心とする持続可能な社会（サステナビリティ）の潮流も影響しているだろう。国連が提唱する持続可能な開発目標（SDGs）は世界に大きな潮流を作りつつある。コロナ後の世界に向けてEUでは環境対策を進めるグリーンリカバリーが提唱され、日本は乗り遅れているとの論調もあった。国際社会で日本が脱炭素に向けて行動を取らない選択肢はかなり狭められていた。

しかし、このような政策が進んだ背景には、世代交代による構造変化があるのではないかと感じる。エネルギー政策を担当する責任者の大半は40代で、それ以降の世代は気候変動対策を推進する国際的枠組みの京都議定書が1997年に締結されて以降に働き始めており、再生可能エネルギー政策になじみ、心情的には脱炭素を含めエネルギー政策の転換を望む人が増えているように感じる。SDGsは社会課題を解決するための行動指針のため、一見、関係者は社会を良くするために行動しているだけに見えるが、結果として世代交代メカニズムが埋め込まれているように感じる。SDGsは今後の社会の基準となり、社会はそれを前提に組み立てられるだろう。将来を担う中学生や高校生はSDGsを学校で学び、自らの将来の夢を考える際にSDGsをそのよりどころにしている。論文や面接で将来やりたいことを見て選抜する大学のAO（総合型選抜）入試では、SDGsの考え方を取り入れる動きもあるようだ。頭が柔軟なうちに埋め込まれる考え方は、次世代の自然な行動指針となることは間違いない。

日本総研では、脱炭素社会の持続可能な街のインフラ事業を考えるローカルグリッド研究会（※）を立ち上げた。2020年6月のエネルギー供給強靱化法の成立を機に、街の太陽光発電導入を最大化するため、稼働していない電気自動車の蓄電池に電気を貯める配電事業について、ビジネスモデルを具体化し政策提言を行うことを企図している。

まだ電気自動車もほとんど見かけない日本でこの仕組みを実現するには時間がかかる。ただ、配電事業は街の骨格となるインフラを運営するもののため、長期中で新たな仕組みを実現するには、次世代の街づくりに取り組むことが不可欠となる。高齢者に優しい街づくりは当然だが、子供が住み世代交代を進める街を目指すことが大切だと思いたい。

他方で、次世代の街づくりは理想だけでは実現できない。若い世代は理想に向かう強さがあるが、コスト低減の方策や旧来の仕組みの利点を考えきれないこともある。街を変えていくにはより経験を積んだ人材の発想が必要でもある。物事が長く続いていくためには、コストなどの現実的な課題を直視し、それを乗り越えるビジネスモデルが必要だからだ。

異なる世代が協力して持続可能な街に取り組む活動を拡大していきたい。

※日本総研ニュースリリース「[地域密着型の配電事業の事業モデル検討と政策提言を行う研究会を設立](#)」（2021年2月1日）

この連載のバックナンバーは[こちら](#)よりご覧いただけます。

---

株式会社日本総合研究所 創発 Mail Magazine  
(第2・第4火曜日配信)

このメールは創発戦略センターメールマガジンにご登録いただいた方に配信させていただいております。

【発行】 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター  
【編集】 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター編集部  
〒141-0022 東京都品川区東五反田2丁目18番1号  
大崎フォレストビルディング  
TEL：03-6833-6400 FAX：03-6833-9481  
<配信中止・配信先変更>

<https://www.jri.co.jp/company/business/incubation/mailmagazine/privacy/>

※記事は執筆者の個人的見解であり、日本総研の公式見解を示すものではありません。

Copyright (C) 2021 The Japan Research Institute, Limited.