ローランド・ベルガー東京、「みんなでうごこう！」

初の社内ベンチャーで移動総量を高める事業に挑む

パートナー、みんなでうごこう！総括責任者
高橋 啓介

◆社内ベンチャー発足の経緯

ローランド・ベルガー初の社内ベンチャー・カンパニー「みんなでうごこう！」を2018 年 10 月に発足しました。その背景には、大きく 2 つの理由があります。

1 つ目は、移動するモノや人が増えることで、経済が活性化するという仮説を立てていることです。20〜30 年の長期の視点で世界各国の 1 人当たり GDP と移動量を比べると、相関しています。

もちろん、GDP が上がることにより、移動量も増えるという考え方もできます。しかしある研究では、健康状態は良いが無趣味で家にこもっている高齢者と、腰痛などの不調を訴えつつも、囲碁や俳句、友達との交流など日々出かけていく高齢者とでは、後者のほうがより幸福度が高いことがわかりました。外に出かけて、新しい人、モノ、場所と出会い、刺激が増えれば、脳も身体も活性化します。また、お金を使う機会が増え、経済活動も活発になります。私たちは、移動総量を上げるという目的を掲げて、社会を活性化し、日本を元気にしたいと考えています。

もう 1 つの理由は、弊社が取り組んでいる「和ノベーション」のコンセプトを自ら実践していくことです。コンサルティングの

仕事には、プロフェッショナルとしてアドバイスはできても、その先の実行部分にまで踏み込めない歯がゆさがあります。私たち自身が事業を具体で構想し、世に問うことで、和ノベーションというアプローチの有効性を実証していきたいと思ったのです。

◆「うごきたくなる」×「うごきやすくなる」

移動総量を高めるためには、「動きたくなる状況」と「動きやすくなる状況」の 2 つが必要です。「みんなでうごこう！」の活動は、いわゆる MaaS（モビリティ・アズ・サービス）の 1 つですが、世の中で行われている MaaS の取り組みは総じて、アプリでタクシーを呼ぶ、公共交通サービスを乗り放題にするなど、移動コストを安くし、利便性を高め、「動きやすさ」を追求する試みが多いようです。一見すると、これは移動量の向上につながりそうですが、車両の稼動率を高めて最適化、効率化を図るので、最終的には車両の販売台数が減少し、GDP の低下につながるという側面もあります。

これに対して、私たちが大切にしているのが、「動きたくなる状況」の創出です。行きたい場所、刺激が得られる場所をつくることで、需要の増加を狙うのです。そこで現在は主に 3 つの活動に取り組んでいます。

1 つ目が、地方のバスを基点とした事業です。石川県小松市と日野自動車と連携協定を結び、バスを効率的で便利な移動手段にするだけでなく、利用者を増やす施策も同時に検討しています。たとえば、町に賑わいをつくるために、公民館に集合するような企画はないか。買い物の後で重い荷物を運ぶ支援をして、バス利用を促せないか。あるいは、昭和の大ヒット歌謡曲をバスで流し、乗客に楽しんでもらうのはどうか。泥臭いアナログ的な手法も含めて、大小さまざまな施策を試しています。10 月末から 3 ヵ月間、小松市での実証実験がスタートします。

◆ミニマムモビリティ「バトラーカー」を開発

2 つ目がミニマムモビリティの開発です。同じ志を持つ「和ノベーションチーム」*10 社と共同で、遠隔操縦付きの小型 EV「バトラー（執事）カー」を「2019 東京モーターショー」に出展します。慶應義塾大学 SFC 大前研究室よりもアドバイスを得ました。

この車は、特に地方でのちょっとした移動に使う新しい車で、対話や出会いを活性化する触媒やプラットフォームだと位置づけています。地方自治体や企業と提携し、地域における移動総量を増やすことで、地域経済を活性化させることを目指しています。

「バトラーカー」の最大の特徴はゆっくり走ること。昨今、高齢者による交通事故が増えていますが、あえて時速 10 キロしか出せないように設計したことにより、運転が容易となり、街の景色をゆったり眺めながら、新しい発見をできたり、同乗者との会話も弾んだりするはずです。また、遠隔操縦ができるので、乗り捨てと回収が可能で、次の利用者のところに配車できる機能も装備しています。スタイリッシュな外観にもこだわりました。新しい街にも古い街並みにも溶け込むようなこれまでのミニマムモビリティにないデザインです。軽自動車を手放した高齢者の中には、代替の移動手段として電動カートを検討するものの、見栄えが悪い、老人というレッテルを貼られているよ

うで嫌だと敬遠する方もいらっしゃいます。こうした声を踏まえて、高齢者だけでなく、乳幼児を抱えるファミリー層も含めた移動困難者が、誇りを持って楽しく乗れるものを目指しました。

また、開発にあたり、私たちが目指しているのは、最先端の技術を駆使することではありません。今ある技術を組み合わせて、安価にすぐに実現できることにフォーカスしています。2019 年の東京モーターショーに出展し、最先端の自動運転車の隣にこの"いつでも、だれでも、何でも運ぶ"ミニマムモビリティを並べて、ありものの組み合わせというイノベーションのアプローチを提案したいと思っています。

3 つ目は、企業と組んだ地域活性化の取り組みです。ある物流会社との例ですが、トラック内のスペースを活用し地域の人たちの役に立つものを運ぶ仕組みができないかを画策しています。それによって、地域住民同士の交流、地産地消の促進、届いたものが日々の暮らしの助けになる、といった効果を生み、地域を元気にすることが目的です。コンサルティングとは異なるアプローチで、企業のサポートも進めています。

◆想いを伝え、人々を巻き込む難しさ

私は個人的に事業開発に興味があり、従来のコンサルティング業務でも効率化よりも需要創出にチャレンジしたいと思ってきました。しかし、いざ実践してみると、コンサルティング会社が新しい事業をつくる難しさを日々実感しています。自動車会社は自動車、アプリ会社はアプリ、ホテル経営の会社はホテルというように、MaaS に取り組む他社はベースとなる売り物を持っています。私たちは自治体の公募に応募してみたり、興味を持ってくれそうなお客様を紹介してもらって働きかけたりしてみるものの、実体として示せるものがなく、説得力に欠けてしまいます。自分たちの頭と身体と想いだけで、人々に巻き込み、物事を実現させるのが、いかに難しいかを痛感しました。

それでも、小松市などと連携協定が結べたのは、私たちチームにとって非常に嬉しいことでした。地方の自治体から見れば、聞いたこともないドイツ系企業から提案され、実績も、成功する保証もないのに、私たちのことを信じて一緒にやろうと思ってくださったのです。想いを持って動けば、きっかけはつかめるのだという手応えを感じました。

ミニマムモビリティの企画でも大きな収穫がありました。スタートから 4 カ月できちんと動くものが開発できたことは、大きな自信となりました。それから、1 枚のスケッチが持つ力にも目を見張りました。実は、「新しい移動のプラットフォーム」という構想を口で説明してもうまく伝わらず、誰も話に乗ってくれませんでした。ところが、私たちの仲間企業である GK 京都さんが 1 枚の絵を描いてくれたことで、周りの温度感が一変。みんなが同じ夢に向かって走り出せたのです。まだ存在しないものだからこそ、ビジュアル化してイメージを共有することが大切で、人々を動かす力になることを学びました。

◆打ち手カードを使ったワークショップ

チームで活動する中で新しいツールも生まれました。それが「打ち手カード」です。世の中で既に取り組まれていることや、新たに考えたアイデアを洗い出し、グループ

分けし、打ち手のエッセンスを数十枚のカードにまとめました。さらに、社内にいるワークショップのデザイナーとカードゲームのマニアに協力してもらい、これを用いたゲーム形式ワークショップを開発したのです。

このワークショップでは、まず例えば、「鎌倉エリア内で移動を活性化したいが、どんな手が打てるか」といったテーマを設定します。各チームがカードの中から 5 枚程度をとり、それをヒントに、テーマに即したアイデアを生み出していきます。そして最後にストーリーをつくり、外部からの訪問者、内部の関係者、自治体の担当者などの役割に分かれて発表をして、他のチームにプレゼンテーションします。

こうしたカードを使うことで、無から発想するよりもアイデアが浮かびやすくなり、楽しみながら頭の体操ができます。さらに、寸劇を通して多角的な立場から課題を検討できるようになります。関係者と一緒に最初にこのワークショップをすることで、プロジェクトが格段に進めやすくなりました。

この一連の開発プロセスは、メンバーの成長にもつながっています。カードには既存の打ち手がほぼ網羅されているため、移動を増やす手段のストックとしてメンバーの頭に蓄積され、それぞれの提案力が向上したのです。メンバーの中にはコンサルティング未経験者もいましたが、その成長や変化には驚かされます。

◆B 面から A 面に貢献する

私は「みんなでうごこう！」の説明をするときに、よくカセットテープの A 面と B 面に例えます。ローランド・ベルガーの場合、A 面が本業のコンサルティングで、B 面が私たちの活動です。弊社の戦略であるジャパン・ストラテジーを実践するうえで、この 2 つは表裏一体の関係にあるのです。

たとえば、B 面の私たちが今回、仲間企業と一緒に 4 カ月でミニマムモビリティを開発した事実により、A 面で様々な業界のお客様を開拓する際に「ローランド・ベルガーは 4 カ月で実体のあるものをつくる力を持ったコンサルティング会社だ」と思っていただける効果があるかもしれません。会社に対してそういう形で貢献したいと思っています。

社内ベンチャーとして、さまざまな実験を許されています。失敗を恐れず、ミニマムモビリティのようなソリューションをスピーディーに打ち出し、世の中に認知してもらうことで、A 面を引っ張っていきたいと考えています。

これまで手探りでやってきた活動は何一つ無駄になったことはないと思っていますが、さらに加速させる方法があるはずだと感じています。移動を増やす、地域を巻き込む、仲間をつくるなど、学んだエッセンスをほかの人にも使ってもらいながら、日本中の移動量を増やすためにチャレンジを続けたいと思っています。

【みんなでうごこう！　プロジェクト】

ローランド・ベルガーが社内ベンチャーとして立ち上げた、モビリティに関する課題を解決し、**“移動をデザインする”**活動です。
　よりうごきたくなる、うごきやすくなる社会をつくります。

*「和ノベーションチーム」

「今ある技術の組み合わせで、社会に新たな価値を生み出す。人々が移動を通じて、刺激を受け、楽しく生きている社会」を作りたい。この取り組みに共感し同じ志を持つチーム。車両の開発、サービスプラットフォームの構築に協力している。
構成メンバーは、コアコンセプト・テクノロジー、GK 京都、新明工業、浜野製作所、原田車両設計、二葉工業、ベッコフオートメーション、マリス creative design、MIRAI-LABO、ラックの 10 社。

パートナー

みんなでうごこう！総括責任者

高橋 啓介

慶応義塾大学環境情報学部卒業後、ローランド・ベルガーに参画 自動車、商社、鉄道など幅広いクライアントにおいて、事業戦略の立案及び、営業・マーケティング戦略、ブランド戦略の立案・実行支援に豊富な経験を持つ。顧客の”思い”を大事にした、顧客の「腹に落ちる戦略」の実現を信条に「地に足が着いた」コンサルティングを志向。