

特集「NRI未来創発フォーラム2022」より デジタルが拓くポストコロナの未来像

基調講演

## デジタルの先にある 日本の未来

本稿は、「デジタルが拓くポストコロナの未来像」と題して、2022年10月17日に開催された「NRI 未来創発フォーラム2022」における筆者の基調講演を取りまとめたものである。

長引く新型コロナウイルス感染症まん延などの要因によって日常生活にもデジタル化が広がり、テレワークに代表されるようにその多くは定着しつつある。企業のビジネスモデルでもデジタルによるトランスフォーム（DX）が進み、また、公共サービスにおいてもデジタル化が急速に動き出している。このように社会の仕組み全体がデジタルで変革されるのに伴って、これまでの経済システムのありようも大きく変化している。経済成長の担い手は、モノ（物質）からプラットフォーム上で提供されるデジタルサービス（非物質）になり、経済成長の源泉も労働力が生み出す価値（労働生産性）からアルゴリズムが生み出す価値（データ生産性）に変わろうとして

いる。旧来の経済システムが産業資本主義であるとすれば、筆者らは後者の新しい経済システムをデジタル資本主義と呼んでいる。

従来型のモノの経済が生み出す価値は創り出された瞬間が最も高く、その後、経年劣化しながら減価していくが（減価償却型）、デジタルサービスの経済ではソフトウェアがローンチされたときが最も低く、その後、アルゴリズムを修正する過程で価値は時間とともに高まっていく（「増価蓄積型」）。

「デジタル資本主義」をモチーフとしてきたNRI未来創発フォーラムであるが、今回は過去の内容も含めた「デジタルが拓く未来像」の総括と位置付け、基調講演では、デジタルによるウェルビーイング向上、日本企業のデジタル戦略、そして日本のとるべき方向性などについて提言した。



野村総合研究所（NRI）代表取締役会長 兼 社長

### 此本臣吾

1985年東京大学大学院工学研究科修了、同年野村総合研究所（NRI）入社。1995年台北支店長、2000年産業コンサルティング部長、2004年執行役員兼アジア・中国事業コンサルティング部長。2010年常務執行役員コンサルティング事業本部長、2015年専務執行役員ビジネス部門担当、2016年代表取締役社長を経て、2019年6月より現職

# I デジタルと生活満足度 (ウェルビーイング)

## 1 デジタルの活用と生活満足度

図1はこれまでのフォーラムでも紹介してきたデータであるが、野村総合研究所（NRI）が3年に一度実施している「生活者1万人アンケート調査」から、日本の生活者（15～79歳）の「世間一般から見た自分の生活レベルに対する意識」の推移を示したものである。今回は2021年のデータが取得されたので、その数字を含めて過去の推移を図1に示している。

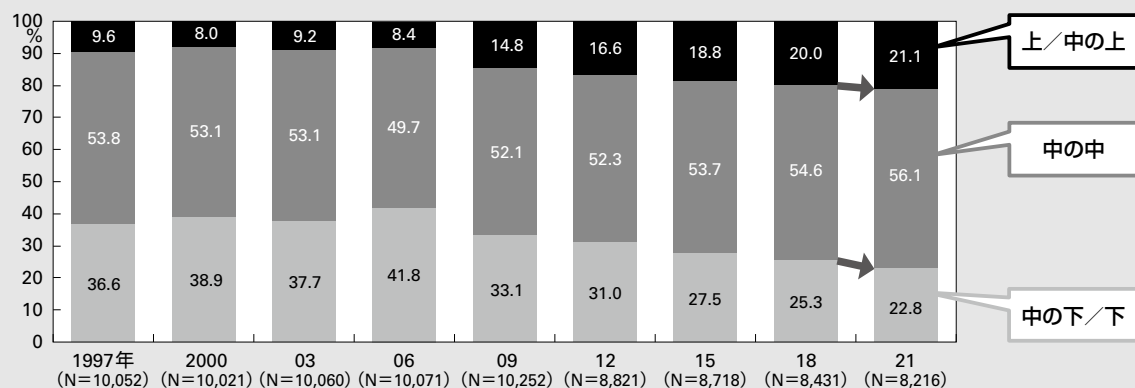
自分の生活レベルが「上／中の上」と回答した人の割合は、2000年は8.0%だったが10年代以降じわじわと増加し、18年は20.0%に到達した。21年はコロナ禍の最中の調査ということもあり、この数値が果たしてどのように変わるかと注目していたが、回答率はさらに1.1ポイント上がり21.1%になった。同時に「中の中」の回答率も上がっている。この間、日本経済は低迷し、賃金も増加しないと

いうネガティブな状態が続き、そこにコロナ禍という予測不能の事態に陥ったものの、日本人の生活満足度というのは一貫して上昇してきた。

筆者はこうした状況の背景には、デジタル化の影響があると主張してきた。それを検証するために、今回も以下のような分析を行った。

図2の左側を見てほしい。携帯電話やスマートフォン（スマホ）の利用頻度が高い人ほど、「自分の生活レベル」は高いと回答する傾向が見られる。「1時間に数回以上」スマホを使用する人は若年層が多いと思われ、彼らの年収はさほど高いとも思われませんが、それでも生活満足度は高くなっている。右側は、タクシー配車アプリやオンラインでの学習サービスといったデジタルサービスを利用する人ほど、やはり「自分の生活レベル」を高いと評価する結果が出ている。当然ながら、後述するように生活満足度は年収との相関性が高いが、同時にデジタルサービスをよく使う人ほど生活満足度が高いということも事実である。

図1 「世間一般から見た自分の生活レベルに対する意識」の推移

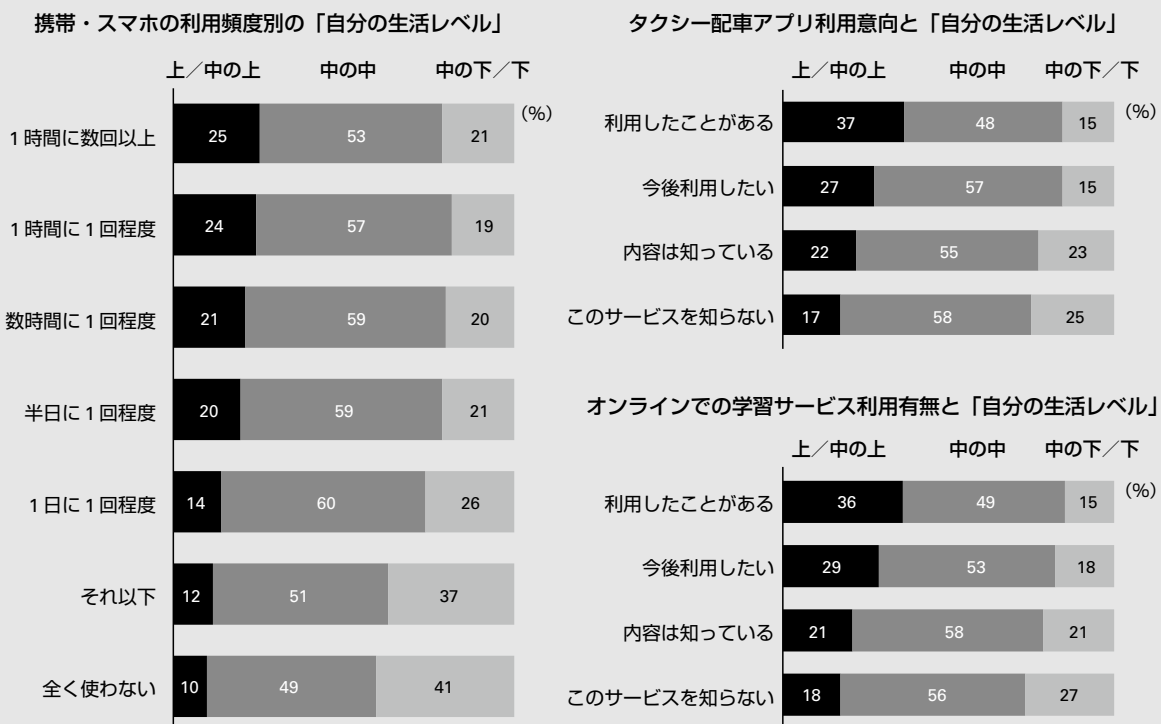


※無回答を除外して集計  
出所) 野村総合研究所 (NRI) 「生活者1万人アンケート調査」(1997年～2021年) より作成

またNRIでは、デジタル化に関する国際比較調査を21年から22年にかけて実施した（図3）。そこで明らかになったのは、「デジタルの活用で生活が快適になった。あるいは利便

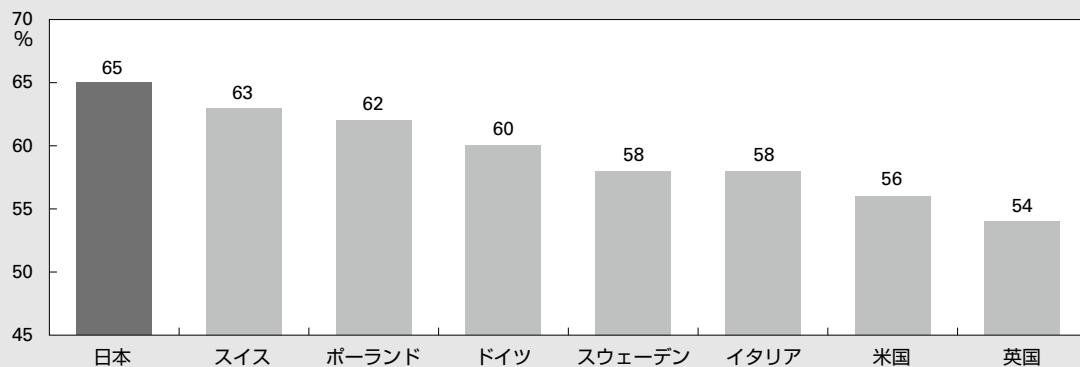
性が高まった」と回答した割合は、先進国の中で日本が最も高い。つまり日本の生活者は、それだけ生活の中でデジタルをうまく活用できているという結果である。ここから

図2 各種デジタルサービスの利用と生活満足度の関係



出所) 野村総合研究所 (NRI) 「生活者1万人アンケート調査」(2021年)より作成

図3 インターネットの普及・進化が自分の生活に利便性・快適さをもたらす



※いずれもYesの回答割合。N=9,400 (日本)、N=1,000 (ほかの各国)  
出所) 野村総合研究所 「Withコロナ期における生活実態国際比較調査」(2022年8月)より作成

も、日本人の生活レベルの満足度がじわじわ上がっている背景にはデジタルが関係している、という仮説が強く示唆される。

## 2 デジタルを活用すると生活満足度が上がる理由

消費者がモノやサービスを購入する際に、これぐらいだったら支払ってもよいという金額がある。これを「支払意思額」という。当然、消費者は実際の価格よりも支払意思額が高くなければそのモノやサービスを購入しないので、支払意思額よりも価格を下の方に設定する。一方、モノやサービスを供給する側は、コストが価格よりも低くないと事業として成立しないので、価格はコストよりも上のところに設定される。

この支払意思額と価格の差を経済学では「消費者余剰」と呼ぶ。簡単にいえば、これは消費者が得をしたと考える「お得感」である。ただし、これは主観的なものなので人によって異なり、ましてGDPというような形での定量的な計測はできない。一方、価格とコストの差は「生産者余剰」と呼び、供給する側の利潤ということになる。こちらは計測

可能で、この合計値がGDPということになる（図4）。

さて、デジタル化が進化したことで何が起こったのであろうか。たとえば、消費者がeコマースを利用してモノを購入する場合、そこから得られるモノの価値は、リアル店舗を利用した場合と同一である。つまり、オンラインとリアルの支払意思額は変わらない。ところが、eコマースで生産者から直接モノを手に入れることになれば中間マージンが削減されるので、当然コストは下がり、それに引きずられて価格も下がる。つまり、支払意思額は同じなのに価格は下がるので、リアルに比べるとオンラインの方が消費者余剰は増加する。また楽曲についても、かつてはCDやDVDを店舗で買って聴くしかなかったものが、ストリーミング（オンライン）で聴けるようになれば、同じ「楽曲を聴く」という点で支払意思額は同じでも、コストは大幅に下がるはずであるから、図5の右側にように、コストの低減に引きずられて価格も下がり、消費者余剰も大幅に増加することになる。

日本はデフレ経済が続いて物価が上がらないとよくいわれてきたが、実はその背景の一

図4 デジタル化が生み出す「消費者余剰」

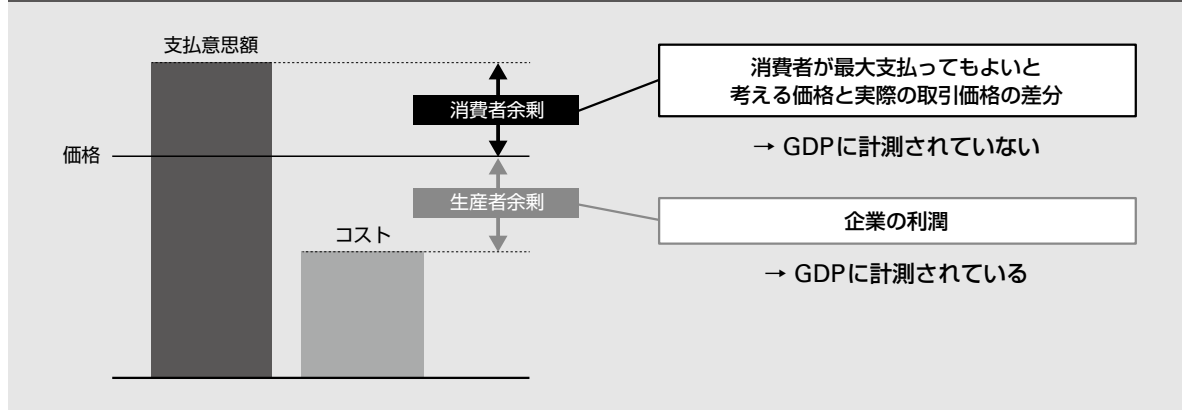
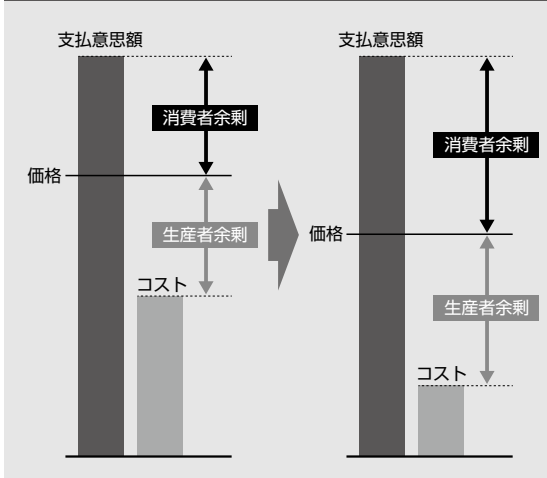


図5 デジタル化による「価格」と「コスト」の低下が消費者余剰を生み出す



つとして、このeコマースやストリーミングのようなデジタルサービスの普及が価格を押し下げている事情もあるのではないかとと思う。いずれにしても、この消費者余剰がデジタル化の進展によって非常に膨れ上がっているというのが筆者らの考えである。

さらに強烈なのが無料のデジタルサービスである。こちらはそもそも価格がゼロなので、支払意思額そのものが消費者余剰という

ことになる。LINE、Facebook、Twitter、それからInstagramの四つがどの程度の消費者余剰を日本国内で生み出しているかを試算すると、実に20兆円に上る。日本のeコマース市場規模が全体で20兆円であるから、ほぼそれに匹敵するほどの莫大な消費者余剰が生まれているということになる(図6)。

このような消費者余剰が日本全体でどれだけ生まれているかを試算した結果が図7である。直近では2020年の値が推計可能となり、コロナ禍で数値がどのように変化したかをうかがうことができる。

結論をいえば、20年は消費者余剰が263兆円で、対前年比15.2%増と大幅に伸びた。一方、実質GDPはというと、残念ながら18年に比べて19年、20年はマイナス成長となっている。一般に、GDPがマイナス成長になれば暮らし向きは悪くなり、生活満足度は下がると思われがちだが、冒頭に紹介したように、実際の調査結果では21年のコロナ禍でも生活満足度は上がっている。つまり、生活満足度上昇の背景には、デジタル化に伴う消費

図6 無料のデジタルサービスも莫大な消費者余剰を生み出す

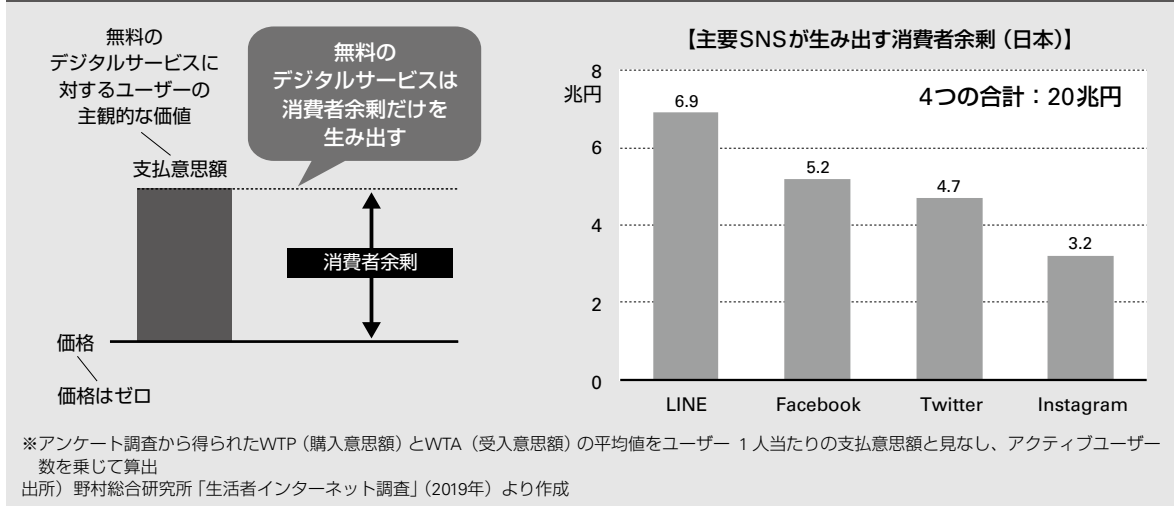
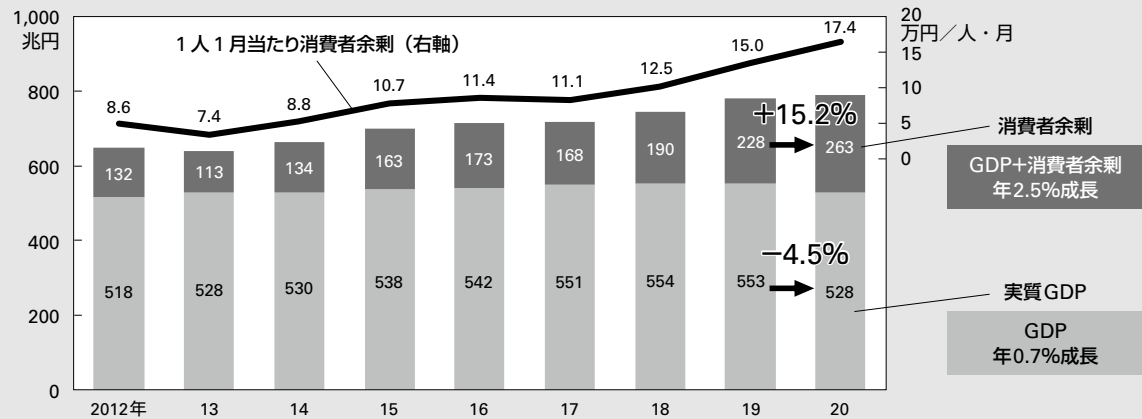


図7 デジタルサービス（無料・有料）が生み出す消費者余剰とGDP（日本）



出所) 消費者余剰：野村総合研究所とHandong Global Universityの共同研究（2022年）より作成

者余剰の影響があるという説が、図らずもコロナ禍によって傍証されたと筆者は思っている。

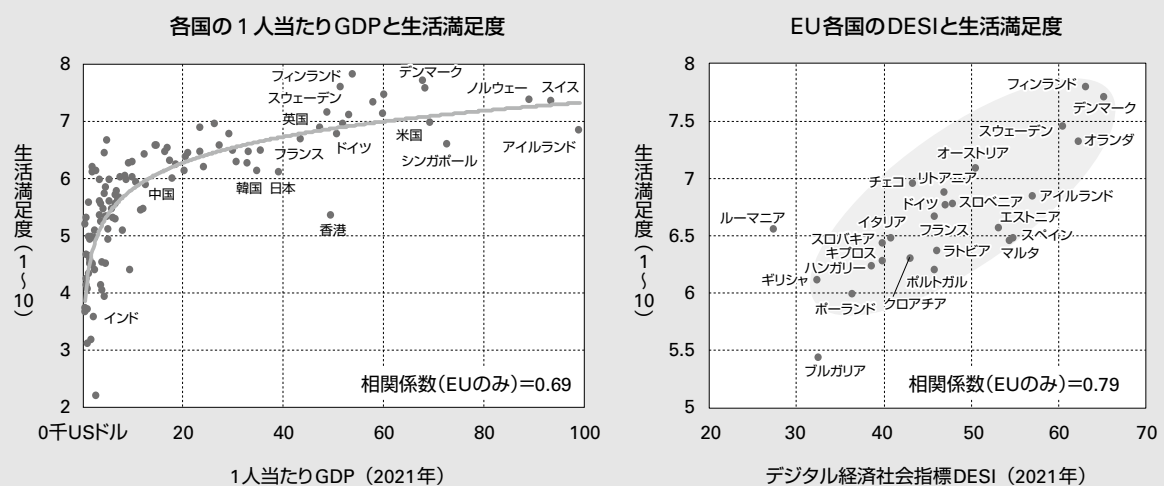
### 3 生活満足度とGDP

このように考えてくると、人々の暮らし向きは、もはやGDPの多寡とはリンクしていない、つまりGDP成長率との相関性が低下

してきているのではないかという可能性が浮かび上がってくる。

図8は以前のフォーラムでも紹介したもののだが、左側のチャートは横軸に世界各国の1人当たりGDPを、縦軸に生活満足度をプロットしたものである。つまり、GDPと生活満足度の相関関係を分析したのである。これを見ると、グラフの左側に近い1人当たり

図8 生活満足度とGDP、DESIとの相関関係



出所) 生活満足度：World Happiness Report (2021年)、1人当たりGDP：世界銀行、DESI：欧州連合より作成

GDPがまだ小さい発展途上国ほど、GDPが少し増えただけでカーブが急に立ち上がる様子が分かる。つまり、発展途上国の生活満足度はGDPの増加率に敏感に反応して向上していくのである。ところが、あるポイントを過ぎると、このカーブはフラット化してくる。1人当たりGDPが増加し、国が発展途上の段階から先進国を経て成熟国（概ね1人当たりGDPが2万ドル程度）になってくると、いくらGDPが増加しても、それに応じて生活満足度が向上していくというわけではないのである。

一方、図8右側のチャートは、横軸にDESI（デジタル経済社会指標）を、縦軸にEU各国の生活満足度をプロットしたものである。EU委員会は、加盟各国の経済や社会のデジタル化がどの程度進展しているかという指標を毎年発表している。これがDESIである。

これを見ると、生活満足度との相関性は図8の左側のチャートよりも右側のチャートの方が高いことが分かる。つまり、国が成熟段階になってくると、人々の生活満足度を上げ

るためには、GDPを成長させることよりも経済や社会のデジタル化を進める方が効果があることになる。

これをNRIでは「GDP + i」という概念で整理した（図9）。横軸にGDP、縦軸に生活満足度を取るこの図では成熟国に向かうとカーブがフラット化してくるわけだが、筆者らの仮説では、経済・社会のデジタル化を進めることで、このカーブを引き上げることができるということになる。生活満足度は主観的なものなので、虚数になぞらえて「i」という印を縦軸につけている。また、デジタル化が進むほど生活者の満足度は消費者余剰総額との相関性が高くなるため、縦軸の生活満足度は消費者余剰に置き換えて考えてもよい。そこで横軸にGDP、縦軸に試算した消費者余剰を入れたものが図10である。これを見ると、2020年はGDPこそ減少したものの、消費者余剰は増加した様子が分かる。図1で指摘したように、20年の生活満足度が相対的に向上したことに符合する形になっている。

図9 GDP + i で生活満足度を表現

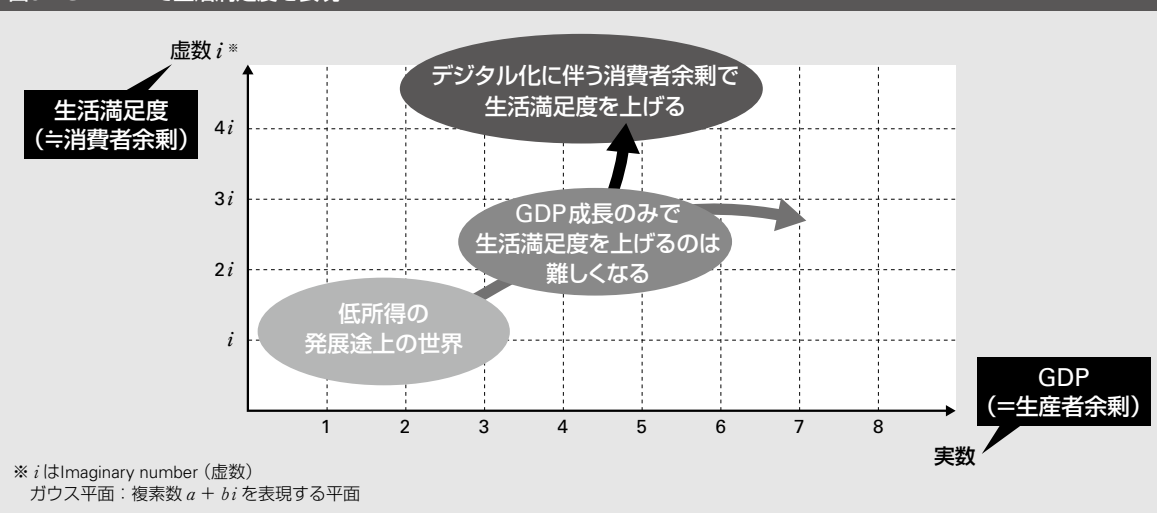
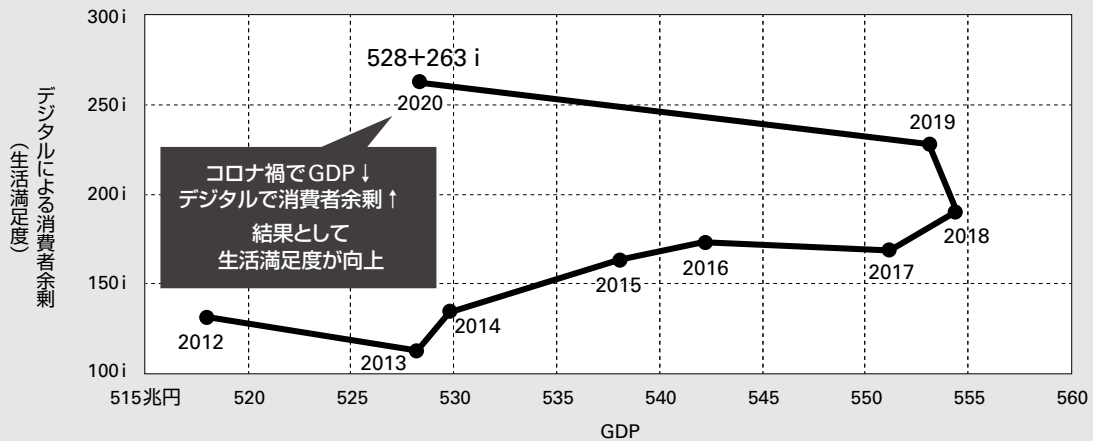


図10 日本の「GDP+ i」の推移 (2012～2020年)



出所) 消費者余剰：野村総合研究所とHandong Global Universityの共同研究 (2022年) より作成

#### 4 デジタル活用による所得増加効果の試算

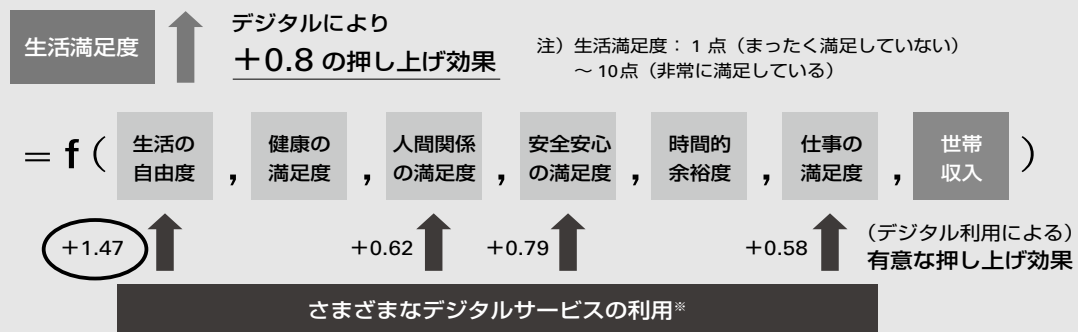
さて、当然ながら、生活満足度は所得水準とも関係がある。一方で、生活満足度はデジタルの利活用とも関係があることから、「生活満足度という観点から見てデジタルの利活用がどの程度の所得増効果を生み出すか」を試算してみた。

NRIはアンケート調査を実施して、日本人の生活満足度やそれを構成する項目、さらに

デジタルツールの利用有無を質問した。そして、さまざまなデジタルサービスの利用が、生活満足度を構成する「生活の自由度」「人間関係の満足度」「安心安全の満足度」「仕事の満足度」を高めていることを確認した。次にこれらの因子が、数値化された生活満足度にどう寄与するかを計量分析した。

その結果、最も生活満足度に寄与するのは「生活の自由度」であることが分かった。たとえば、後述するようにテレワークはワーク

図11 ロジスティック回帰分析に基づく生活満足度を説明する式



※LINE、Twitter、オンライン会議ツール (Zoomなど)、チャットツールがいずれも使えること。かつ、デジタルスキル (Word、Excel、PowerPoint、Photoshop、動画編集、プログラミングなど) が高いこと

出所) 野村総合研究所「日本のデジタル活用状況調査」(2022年7月) を基に分析



ライフバランスを向上させるが、このような事象が「生活の自由度」には含まれる。これらの因子の影響を総合化すると、デジタルの利活用が生活満足度を10点満点中0.8ポイント押し上げることが分かった（図11）。

一方、図12を見ると、デジタルの利活用が生活満足度を0.8ポイント押し上げるとするのは、世帯年収で400万～500万円の人が1000万～1500万円の人と同レベルの生活満足度を享受することを意味する。つまり、デジタルの利活用による生活満足度の上昇は、年収が500万円以上増えた効果に匹敵するということになる。簡易的な分析ではあるが、デジタルの利活用は相当に大きな所得効果をもたらす可能性があることが示唆される。

ここまで述べてきたように、社会生活のデジタル化を進めることで人々の生活満足度（ウェルビーイング）を高めることができる。言い換えれば、経済や社会のデジタル化は

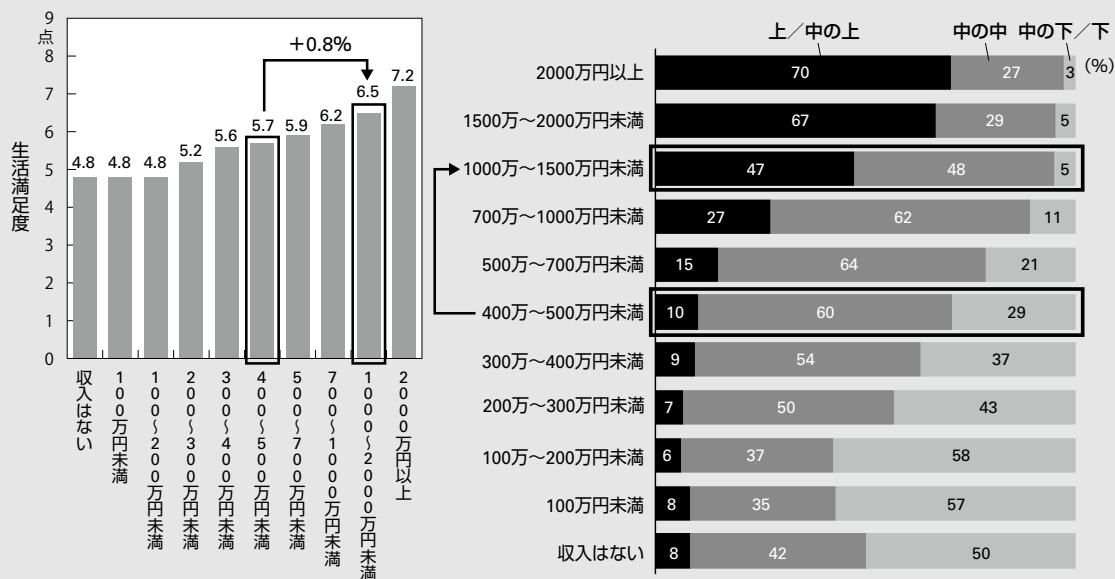
GDPを増やす、つまり経済規模拡大のために行うのではなく、市民生活の満足度を引き上げるために行うものと考えべきだろう。

## II デジタルと働き方改革

### 1 テレワークの普及

コロナ禍で否応なくテレワークへの対応に迫られたが、実際はコロナ禍が落ち着いてきてもテレワークはかなり定着している。図13は、コロナ禍発生前後での日本人の移動量の変化を示したものである。住宅周辺、小売・娯楽、職場、そして乗換駅での人の動きが、2020年2月を起点としたときに、どのように変化したかを示しているが、住宅周辺の人の動きは活発な一方、それ以外はほぼマイナスである。テレワーク普及の影響が多分にあると考えられる。

図12 世帯収入別に見た生活満足度



出所) 野村総合研究所 (NRI) 「生活者1万人アンケート調査」(2021年)より作成

ところで、日本でテレワークを実施している人はどの程度いるのだろうか。

NRIのアンケート調査結果によれば、22年8月で全就業者の21.7%が「自身はテレワーク対象者である」と回答している（図14左側）。しかし過去1カ月間で実際にテレワークをしたと回答したのは12.8%であった（図

14右側）。この数字を他国と比較してみると、たとえば英国や米国は約50%であり、EUでは平均すると約40%であるから、日本は先進国の中でもテレワークの実施率がかなり低い。

しかし、東京都内の企業に限定して調査すると52.3%という数字になり（図15）、欧米

図13 2020年1月と比較した移動量の変化（日本全体・平日のみ）

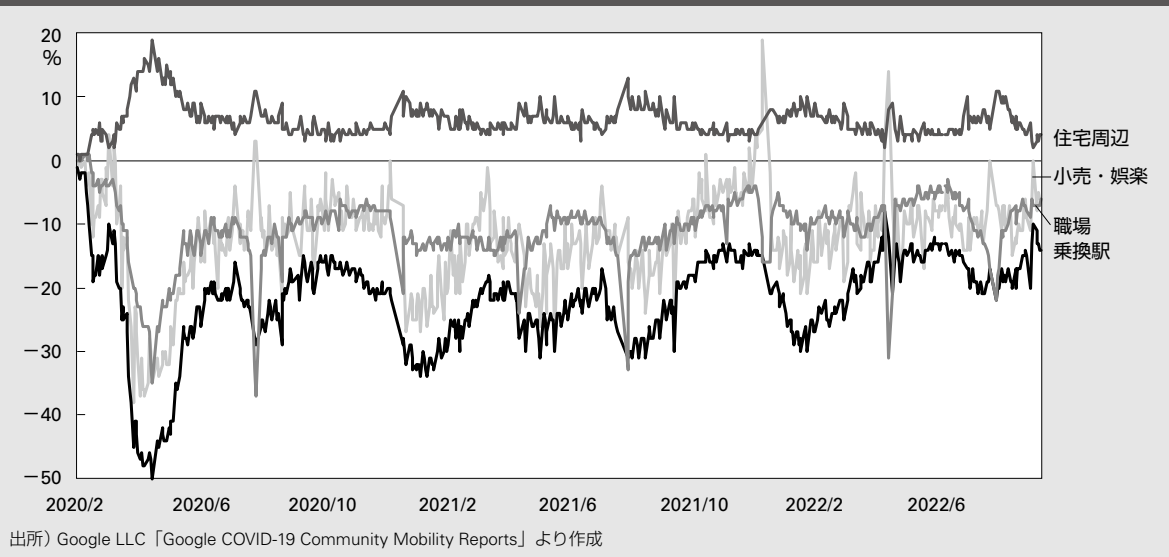


図14 日本のテレワーク実施率（2022年8月時点）

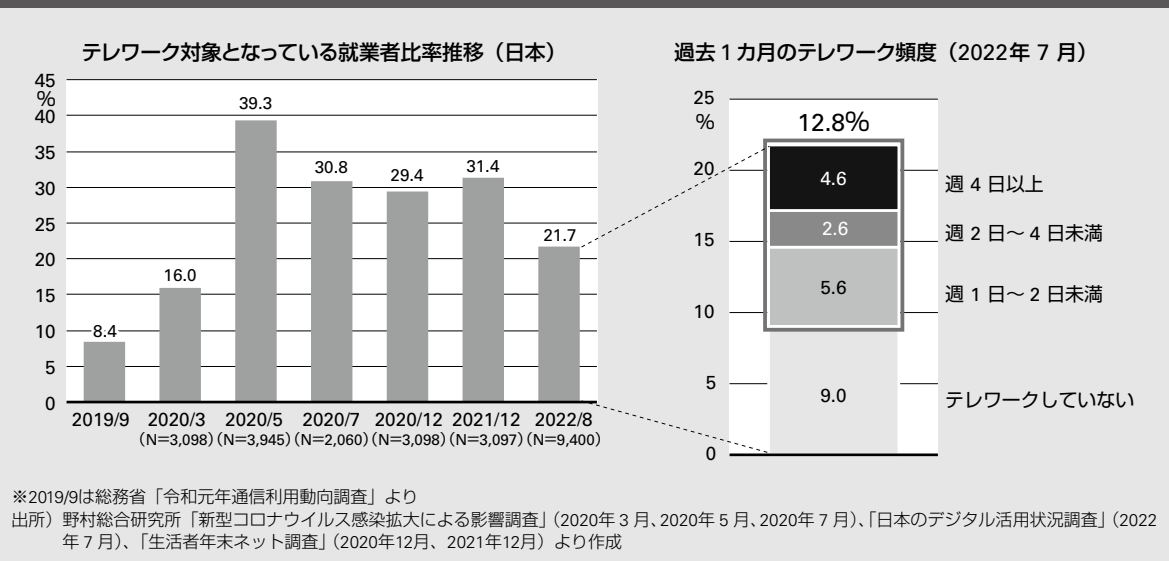
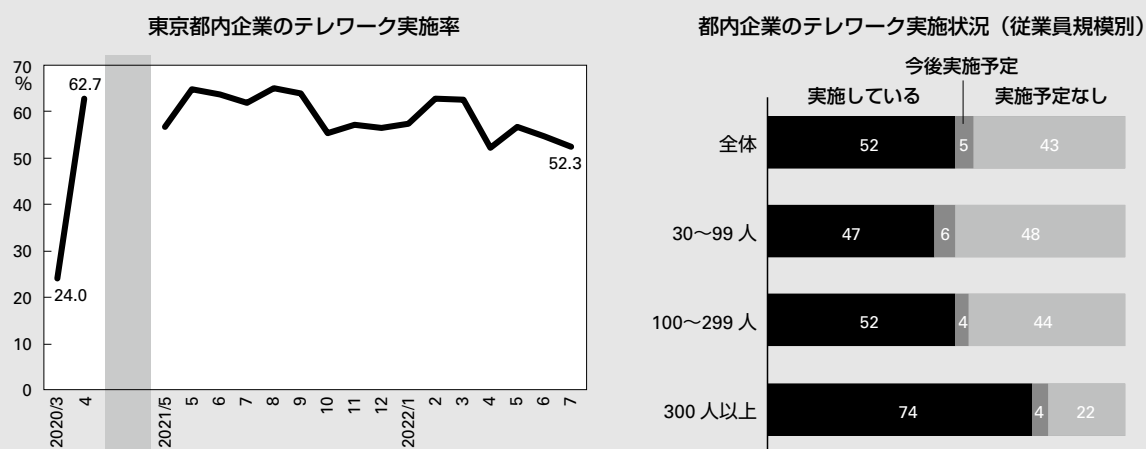


図15 東京都内企業のテレワーク実施率



出所) 東京都産業労働局「テレワーク実施率調査」(2022年6月14日)より作成

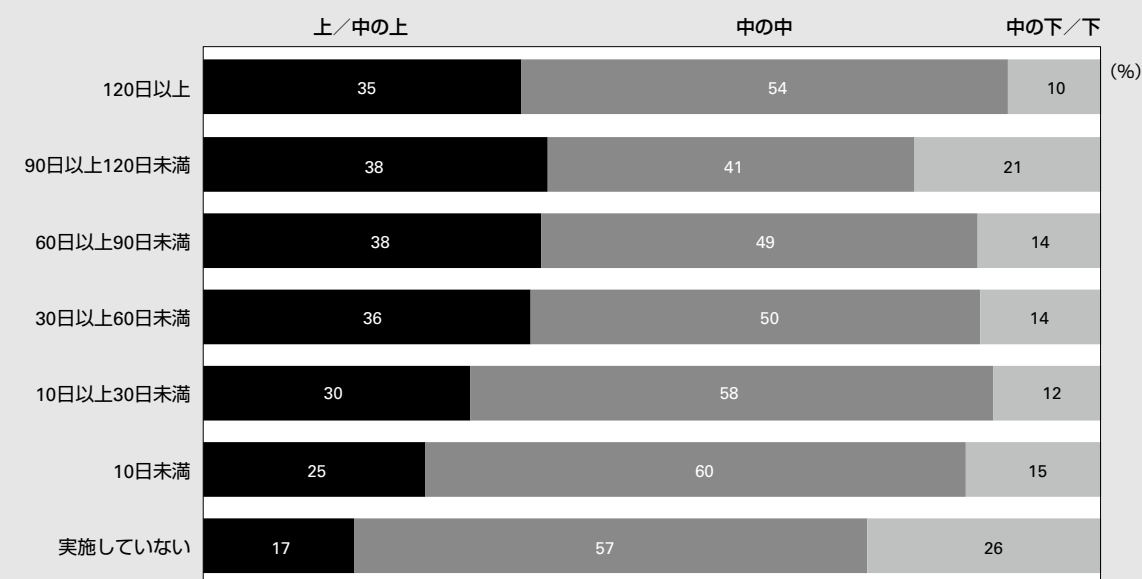
並みの水準ということになる。

## 2 テレワーク実施者の生活満足度

次に、テレワーク実施者の生活満足度について言及したい。図16は、テレワーク実施日数（年間）別に見た生活満足度の比較である

が、テレワークをしている人ほど自分の生活レベルが高いという意識を持っている。テレワークを実施することと生活満足度には強い相関関係があることは確かなのではないかと思う。

図16 テレワーク実施日数（年間）別に見た「自分の生活レベルの意識」



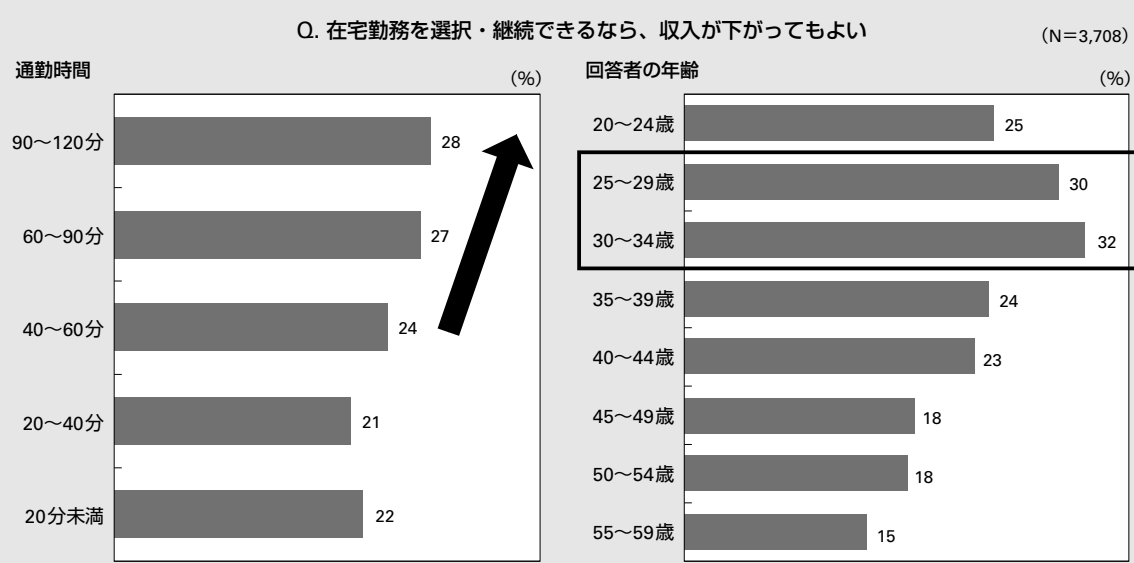
出所) 野村総合研究所「生活者1万人アンケート調査」(2021年)より作成

### 3 テレワークの継続意向

図17は、NRIの調査において「在宅勤務を選択・継続できるなら、収入は下がってもよい」という設問に対して肯定的な意見（「そ

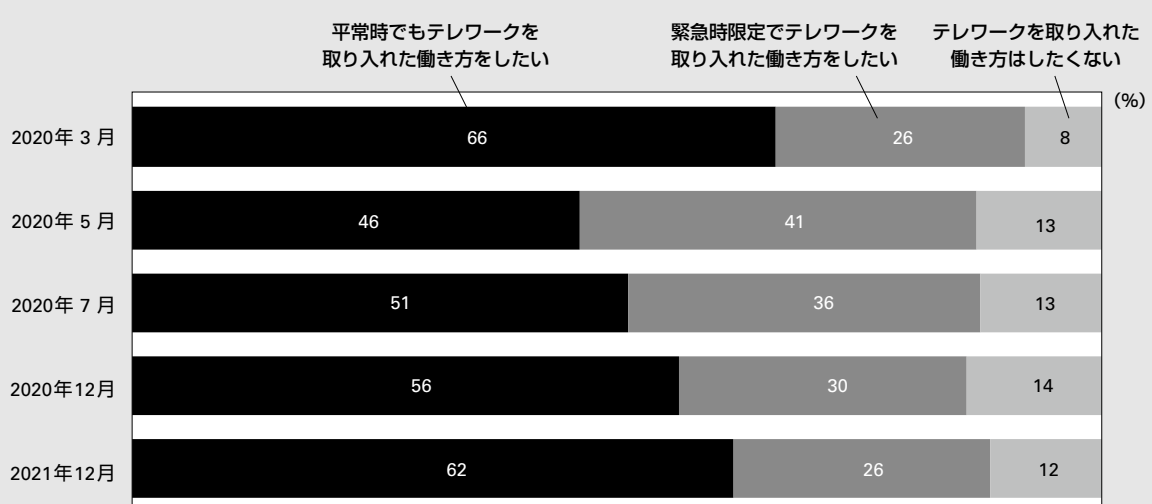
う思う」と「ややそう思う」の回答合計）を述べた人たちの割合を示したもののだが、この数字はそのままテレワークを志向している人たちの割合と捉えてよいだろう。

図17 在宅勤務と収入との関係



※「そう思う」+「ややそう思う」の回答者割合  
出所) 野村総合研究所「在宅勤務活用による働き方・暮らし方の変化に関する調査」(2020年7月)より作成

図18 テレワーク業務の継続意向



出所) 野村総合研究所「新型コロナウイルス感染拡大による影響調査」(2020年3月、2020年5月、2020年7月)、「生活者年末ネット調査」(2020年12月、2021年12月)より作成

図17の左側のグラフを見ると、当然のことながら通勤時間が長い人ほど在宅勤務をしたいと回答しているし、右側のグラフを見ると、ちょうど子育て世代に該当すると思われる20代後半から30代前半の人たちが在宅勤務をしたいと回答する傾向がある。最近、テレワークから出社に勤務形態を切り替える企業も増えているが、そうした企業では子育て世代の若い女性社員のエンゲージメントが落ちてしまったという声を聞くことがある。まさに図17右側のチャートにその背景があるということだと思う。

当然のことながら、平常時でもテレワークを続けたいという人の割合も、時間が経つごとに増えている。図18にあるNRIの調査結果を見ると、2020年3月から5月にかけて「平常時でもテレワークを取り入れた働き方をしたい」という回答比率はいったんは下がったが、この頃はまだテレワークを実施するための環境整備が十分にできていなかったことが

背景にあるものと推察される。その後、企業側もさまざまな環境整備に努めてきたので、平常時でもテレワークを希望する人たちがこのように増えてきているのだと思われる。

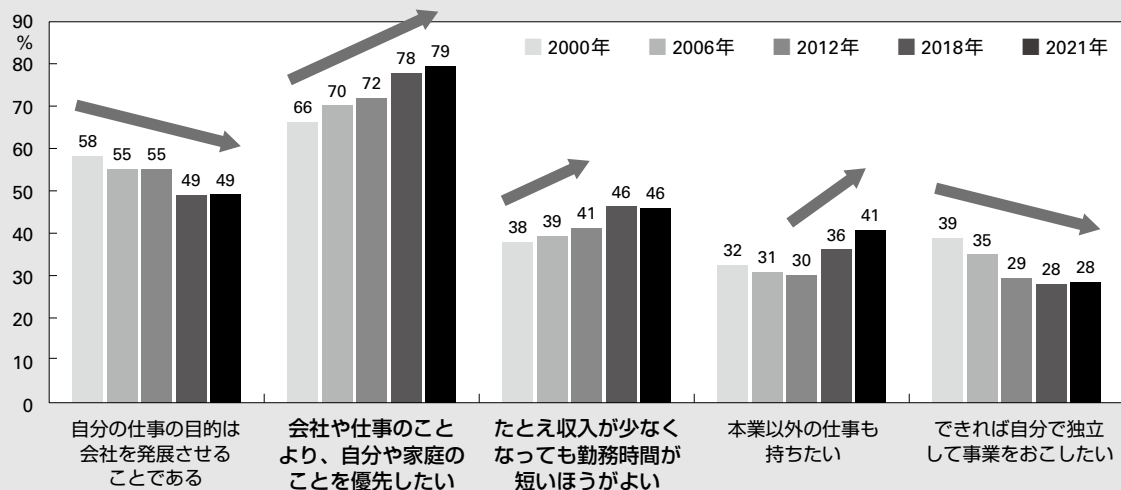
#### 4 就業価値観の変化

また、テレワークへの志向が強まる根底には、就業価値観の変化があるのではないかと考えている。

図19は、2000年から2021年にかけての日本人の就業価値観の変化を表したものである。年を追うほど、たとえば図の左から2番目にある「会社や仕事のことより、自分や家庭のことを優先したい」の回答比率が増えている。その隣の「たとえ収入が少なくなっても勤務時間が短いほうがよい」もじわじわと増えている。

「ワークライフバランス」という言葉がよく使われるが、これはワークを重視すればライフが影響を受ける、ライフを重視するとワー

図19 就業価値観の変化



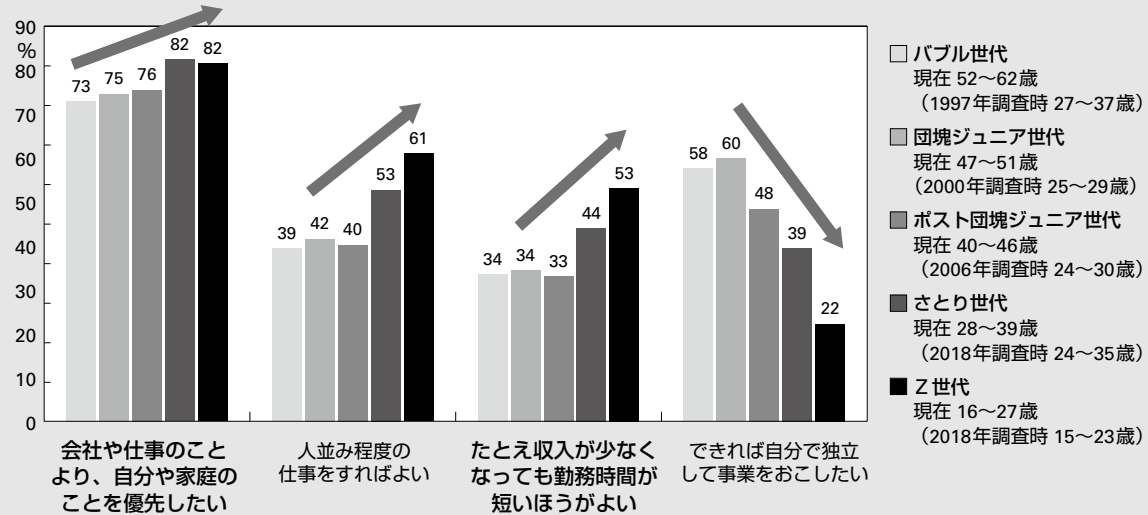
※「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の合計  
出所) 野村総合研究所「生活者1万人アンケート調査」(2000年、2006年、2012年、2018年、2021年)より作成

クに影響が出る、という二項対立の概念である。それが最近では「ワーク・イン・ライフ」、つまり仕事はあくまでも生活の一部、ライフが主という考え方が広まってきている。図19は、まさにワーク・イン・ライフ志

向を表しているといえる。

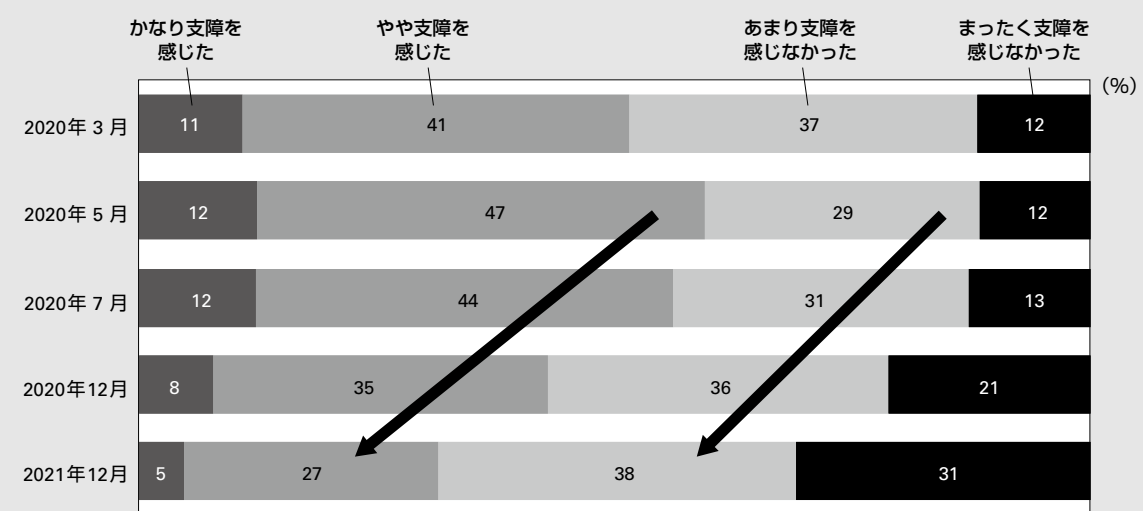
さらに、図20に示した調査結果はかなり衝撃的である。このグラフは世代別に就業意識を比較したものであるが、左から「バブル世代」「団塊ジュニア世代」「ポスト団塊ジュニア世代」「さとり世代」「Z世代」

図20 同年齢時期における男性の就業意識



※「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の合計  
出所) 野村総合研究所「生活者1万人アンケート調査」(1997年、2000年、2006年、2018年)より作成

図21 テレワーク業務の支障感



出所) 野村総合研究所「新型コロナウイルス感染拡大による影響調査」(2020年3月、2020年5月、2020年7月)、RI「生活者年末ネット調査」(2020年12月、2021年12月)

ア世代」「さとり世代」「Z世代」と並んでいる。これを見ると、「会社や仕事のことで、自分や家庭のことを優先したい」という回答は若い世代の方が増えている。「たとえ収入が少なくなっても勤務時間が短いほうがよい」も若い世代ほど多い。

またZ世代は、「人並み程度の仕事をすればよい」が非常に高い一方で、「できれば自分で独立して事業を起こしたい」は低い数字になっている。これをどのように見るかであるが、まだ社会に出たばかりなので、これから意識が変わっていく可能性はあるものの、この世代があと10年経って会社の中核を占める頃には、今以上にワーク・イン・ライフという考え方が強くなっている可能性が高い。

一方、テレワークにはまだ課題がある。20年3月から21年12月にかけての継続調査において、テレワーク業務で「支障を感じた」と「かなり支障を感じた」というネガティブな回答は、時間が経過するにつれて減ってはいるものの、それでも21年12月時点で約3割を占めている（図21）。

また経営者側でも、「イノベーションのためには対面のリアルの世界でないとうまくいかない」「若年層の育成のためには対面が不可欠なので、もっと対面を重視したい」という声がよく聞かれる。確かにこれも事実であろう。しかし筆者は、ここまで定着してきたテレワークの流れをここで途絶えさせてしまうべきではないと思っている。逆に、社員のエンゲージメント効果という点もあるが、そもそも今あるテレワークの課題は、テクノロジーを使うといずれも乗り越えることができると考えるからである。

## 5 メタバースの可能性

図22は、当社でメタバース上の模擬会議を行ったときの結果である。Zoomなどを利用する現在のテレワークは、パソコン画面の平面（2D）の世界での会話にとどまるが、メタバースは三次元の仮想空間（3D）をつくることができる。3Dの環境で議論すれば前からも横からも背後からも声が聞こえてくるので、非常に立体感が出てくる。立体感が

図22 NRIにおけるメタバース模擬会議の様子

交流会	セミナー	打ち合わせ
		
<p>画像) メタバース空間「Spatial」をカスタマイズして使用</p>	<p>画像) メタバース空間「Spatial」を使用</p>	<p>画像) Meta Platforms「Horizon Workrooms」を使用</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• オフィスのような偶然の出会いをつくれる</li> <li>• 地方在住社員も参加し一体感向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3Dアイテムを使った説明で説得力向上</li> <li>• ゲーム的イベントでその場にいる感覚に</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 話者が自然に切り替わり話題が交差</li> <li>• 身振り手振りなど対面のような感覚</li> </ul>
<p>8割以上が対面と同等以上に「参加している実感」を得たと回答</p>	<p>9割以上が3Dアイテムでの説明で「内容を深く理解できた」と回答</p>	<p>9割以上が通常のWeb会議より「一緒に会議した実感」ありと回答</p>

伴うと会議への参加の実感や内容の理解が深くなる上、AIとつないでおけばさまざまな実物に近い映像を動かしながら議論することができるので、会議の臨場感は現実以上となり得る。

メタバースの現在のボトルネックはスマートグラスである。まだ技術革新の途上であり、かなり重いので、メタバース空間で長時間議論することは難しい。しかし、いずれスマートグラスも軽量化できるだろうし、AIが仮想空間とよりコネクタされるようになれば、自動翻訳や自動通訳も実装されて、国籍

の異なるさまざまな人々がコラボレーション可能なワーキングスペースができるだろう。

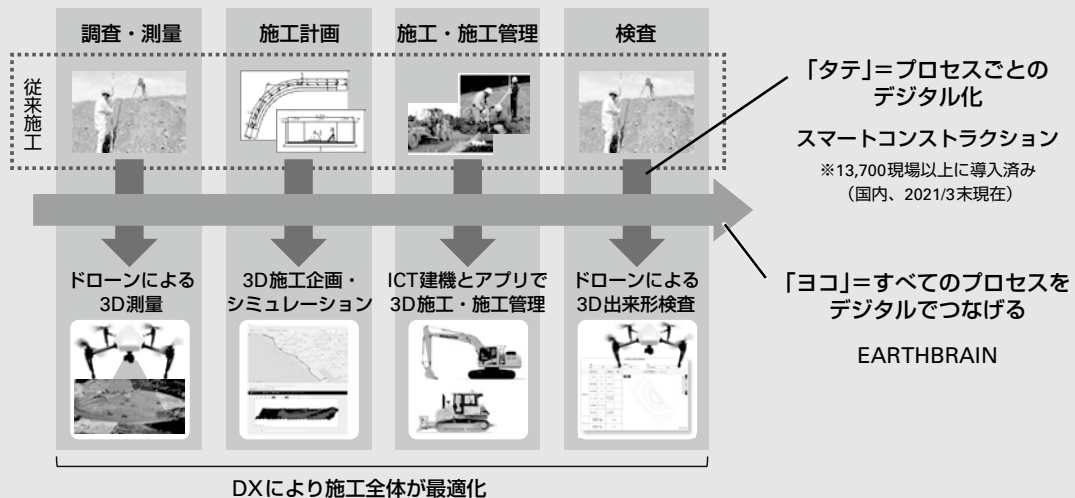
### Ⅲ デジタルと ビジネスモデル改革

#### 1 デジタルサービスの時代の 増加蓄積モデル

ここからはデジタルとビジネスモデル改革について論じたい。

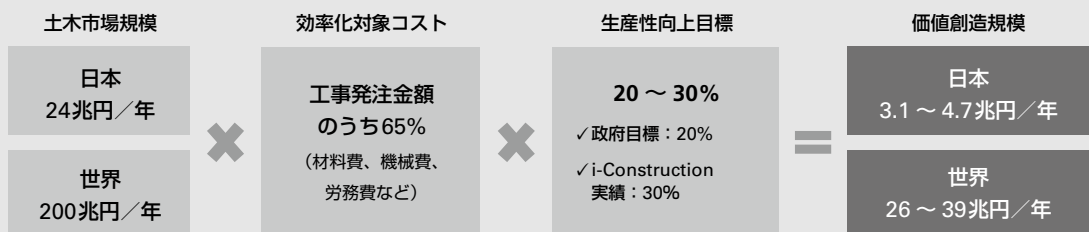
図23、24は今年のフォーラムで紹介した、

図23 EARTHRAINの業務内容



出所) コマツ公表資料より作成

図24 日本および世界の土木市場規模を踏まえたコマツの価値創造規模



出所) コマツ公表資料より作成



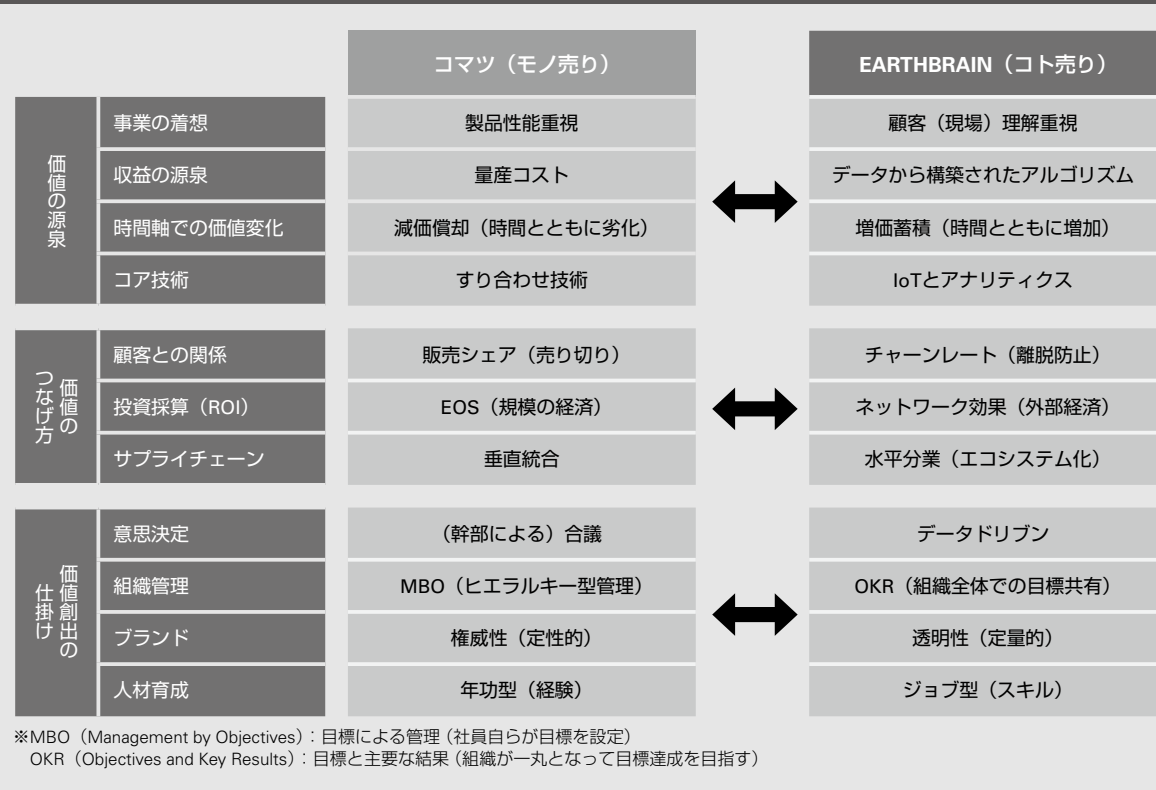
NRIも出資しているコマツの子会社「EARTH-BRAIN」の事例である。コマツは既に調査・測量、検査にドローンを使ったり、マシンにセンサーをつけて施工の状況をオンラインで可視化したりと、それぞれの工程ごとのIT化を進めてきた。これを「スマートコンストラクション (SMART CONSTRUCTION)」と呼んでいるが、EARTHBRAINはそうして得られたデータを一元化し、工程すべてを横でつないで可視化する。

このプラットフォーム上で複数の現場が可視化されれば、各現場のマシンの稼働率を最適化したり、人手の手配のタイミングを事前に想定して過不足がないように調整したり、あるいは、資材の調達や投入のタイミングを正確に予測したりなど、徹底して無駄を省く

ことができる。また、リアルデータが毎日上がってくるので施工計画どおりに進行しているかどうかも日々正確に確認することが可能となる。このような現場の効率化で大幅に生産性を引き上げれば、日本だけでも3～4兆円ぐらいの価値をつくり出すことができると見ている。

コマツの本業は、建設機械を売る「モノ売り」のビジネスであるが、モノは売ったときの価値が一番高く、そこから経年劣化に伴って価値は減価していく（減価償却の発想）。一方、EARTHBRAINのようなデジタルサービスでは、ソフトウェアをローンチしたときの価値が最も低く、そこからデータを蓄積していきアルゴリズムを改良、アップデートを重ねるたびにサービスの価値は高まっていく

図25 コマツにおけるデジタル・ファースト経営への進化



(増価蓄積の発想)。

モノ中心の経営に対してデジタルサービス中心の経営に転換することを私たちはデジタル・ファースト経営へのシフトと呼んでいるが、このトランスフォームを成功させるには、単にデジタルサービスを立ち上げるだけではなく、事業運営の根本から意識を改革する必要がある。詳細は図25のとおりであるが、価値の源泉は、量産によるコストダウンからデータでアップデートを繰り返してつくられるアルゴリズムに移り、連鎖的に価値を生み出すプロセス目標は、高い販売シェアの維持からチャーンレート（顧客の離脱防止）になる。

## 2 NSM (North Star Metric)

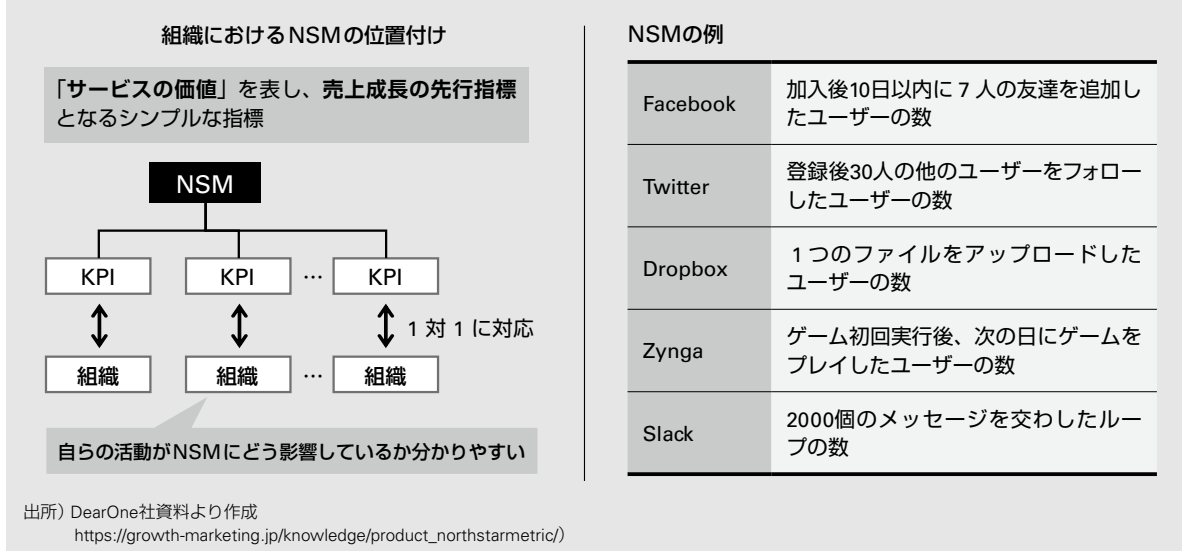
ここではデジタル・ファースト経営に向けた経営管理モデルNSM (North Star Metric) を紹介する (図26)。North Starとは北極星のことで、「動かない」というシンボリックな存在である。Metricは尺度であり、何かを

計測するという意味なので、北極星的な絶対的な目標に対して、毎日さまざまなデータをアップデートした数字とのギャップを分析しながらその目標に近づけていくことだと理解してもらえればよい。

それではNSMとはどういうものか。図26にあるように、Facebookは、NSMを「加入後10日以内に7人の友達を追加したユーザーの数」と定義しており、極論すれば、組織全体がこのNSM一点を見つめて日々オペレーションしていることになる。Twitterは、「登録後30人の他のユーザーをフォローしたユーザーの数」をNSMとしている。このような、絶対に揺るがない、この数字を磨き上げていけば、売上や利益は後ろからついてくる、そのような唯一無二の指標がNSMである。

図27は音楽配信サービスをデジタルで提供しているSpotifyのNSMの事例である。同社のKGI (Key Goal Indicator: 経営目標達成指標) は「プレミアム会員による月額サブスクリプション収益の増加」であるが、売上目

図26 組織全体を顧客価値のための活動に集中させる指標



標や利益目標では組織の行動が短期志向に陥りやすいので、NSMとして「月間コンテンツ再生時間」を設定し、この時間を毎日少しでも増やすことに努めている。そしてその下にKPIがあり、KPIを高めるための施策と組織がつくられ、日々のオペレーションが行われている。

かつてのモノづくりの組織は、開発、生産、販売、アフターサービスといったビジネスプロセスが横一線に並んでいるイメージであったが、デジタルサービスの場合は、まずNSMがあり、それがKPIに分解され、それぞれのKPIに紐づいた組織がつくられ、NSMという一つの指標（ピラミッドの頂点）を全員が追いかけていくということになる。図26右側にNSMの具体例を示しているが、NSMを見いだすことがデジタル・ファースト経営の神髄ともいえる。

ここでの例にあるように、NSMはどれもが非常に分かりやすく、組織の構成員が見てすぐにイメージができるものであり、決して

複雑怪奇なものではない。そして、もう一つの特徴は、顧客への提供価値に注目しているということである。顧客の体験価値をどれだけ高めることができたかということに徹底してフォーカスした指標になっている。

以下では、こうした指標を使いながらデジタルサービスを提供している企業の事例をいくつか紹介したい。

### (1) ソニー

ソニーのゲーム事業は、2021年度で売上高2兆7000億円、営業利益3460億円と、今やソニーの屋台骨を支える重要な事業になっている（図28）。

事業の変遷を見ると、15年頃から営業利益が増加してきているが、それ以前は浮き沈みがあり、苦心の跡が見て取れる。ブロードバンドが登場し始めた06年に、それに対応する機種として「PS3」を発表。その後、10年にオンラインに対応した「PS Plus」を発表。このとき、ゲーム機器の販売に並行して、ゲ

図27 SpotifyのNSM・KPIの体系

KGI	プレミアム会員による月額サブスクリプション収益の増加			
NSM	月間コンテンツ再生時間			
	広がり ユーザー数	深さ エンゲージメントレベル	頻度 再訪頻度	効率 タスク完了までの速度
KPI	<ul style="list-style-type: none"> <li>プレミアムプログラムトライアル数</li> <li>プレミアムユーザー数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>セッション滞在時間</li> <li>コンテンツ共有数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>セッション数/週</li> <li>友達やアーティストのフォロー数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プレミアムユーザー転換率/週</li> <li>検索ヒット数</li> </ul>
施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>フレンド機能の追加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動再生機能の追加</li> <li>友達とのコンテンツ共有キャンペーン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規コンテンツ追加通知機能の追加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>検索予測ワード機能の追加</li> </ul>

※KGI：Key Goal Indicator（経営目標達成指標）  
出所）Amplitude社資料より作成  
<https://jp.amplitude.com/blog/how-to-find-the-north-star-metric>

図28 ソニーグループのゲーム&ネットワークサービス分野の売上高・営業利益

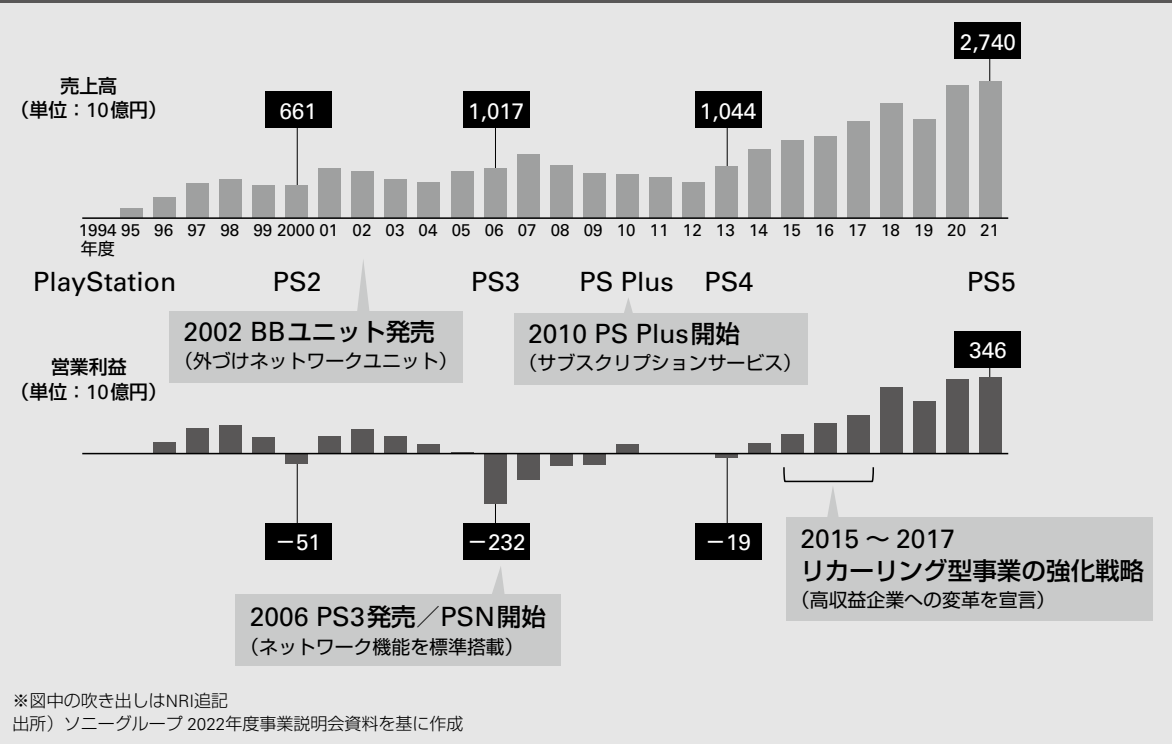
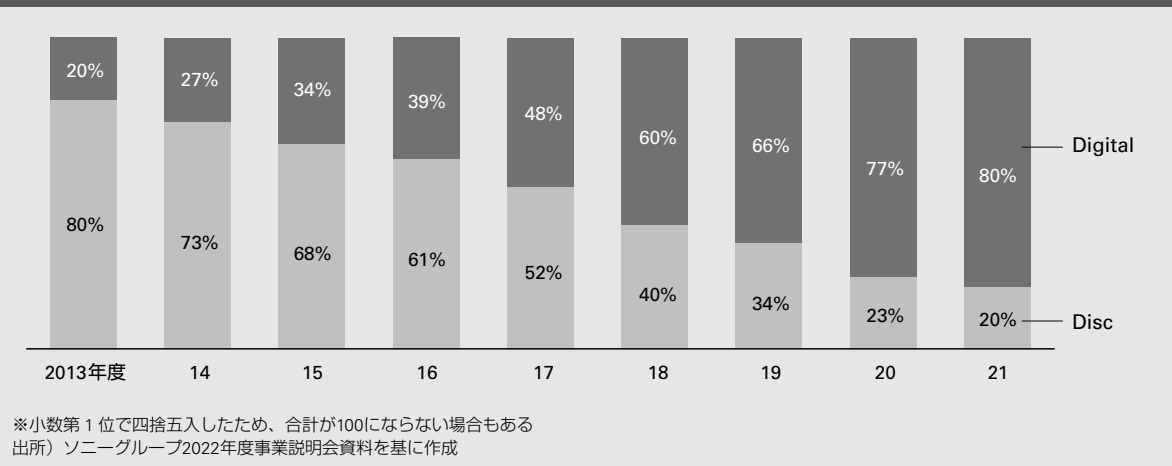


図29 PS4の支出におけるデジタルシフトの加速



ームのネット利用に対して課金するサブスクリプション型のサービスを導入した。そして13年にはウェブテクノロジーをふんだんに取り入れて顧客の体験価値を高めた「PS4」が投入された。PS4以降は売上高も営業利益も

右肩上がり成長している。

PS4は、13年の上市当初はハード売りの比率が大きかったが、年々デジタルシフトが強まり、現在ではソフトのディスク売りの比率は20%であり(図29)、ビジネスモデルがデ

ジタルサービスに置き換わっている。

ソニーがゲーム事業のビジネスモデルをサブスクリプション型のオンライン事業に切り替えたのは、時代の流れを読んだ正しい経営

判断ではあったが、ハード技術で成功体験が強いソニーにとっては大変な英断が必要だったのではないと思われる。この新しいビジネスモデルは10年にサブスクリプション事業

図30 ソニーのリカーリングビジネスへの転換の経緯

- 2010年にSNEIを設立、本格的なネットワーク投資を米国で実施
- 2016年にはSCEとSNEIを統合し、ハードウェア、ソフトウェア、コンテンツ、ネットワークビジネスを融合

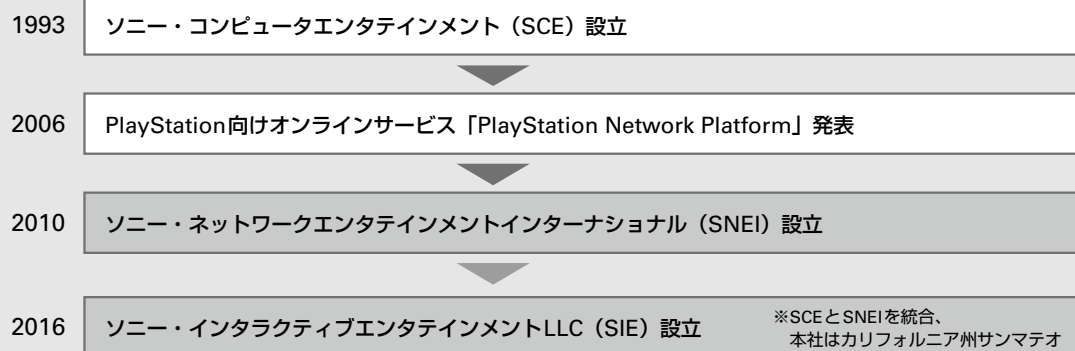


図31 ソニー (PS4、PS5) のエンゲージメント指標

指標	PS4 (2015年3月)	PS4 (2022年3月)	PS5 (2022年3月)
ゲームプレイのアタッチレート (%) (ゲームプレイのMAU / プラットフォームMAU)	92%	87%	94%
ゲームプレイのDAU / MAU (%) (平均ゲームプレイDAU / 平均ゲームプレイMAU)	39%	38%	46%
MAUのリテンションプレート (%)	86%	82%	88%
ユーザー当たり月間プレイ時間 (H)	44.1	39.7	50.0
PS Plus加入者アタッチレート (%) (PS Plus会員数 / アクティブコンソール)	33%	61%	82%
LTDストア取引アタッチレート (%) (ストア取引アカウント数*1 / アクティブユーザー数)	36%	34%	62%
LTDゲーム取引アタッチレート (%) (有料ゲーム取引アカウント数*2 / アクティブユーザー数)	67%	47%	71%

\*1 ストア取引には、適合する支出からのデジタルフルゲーム取引およびアドオン取引を含む。プラットフォームは、対象となるコンテンツの種類や取引デバイスの種類によって定義される

\*2 ゲーム内取引には、適合する支出からのデジタルフルゲーム取引、パッケージ販売およびアドオン取引を含む。プラットフォームは、対象となるコンテンツの種類や取引デバイスの種類によって定義される

※DAU：1日のアクティブユーザー MAU：月間アクティブユーザー  
出所) ソニーグループ2022年度事業説明会資料を基に作成

の専門会社として設立されたソニー・ネットワークエンタテインメントインターナショナル（SNEI）で開始されたが、実のところ同社はハード志向が強い日本ではなく、シリコンバレーに設置された。また、その当時、ゲーム事業に精通した平井氏（後にソニー代表執行役社長）がソニー本社の執行役EVPに就任しており、ビジネスモデルの改革をサポートしていたことも大きかった（図30）。

当然ながら、機器売りが中心だった時代から、リカーリングというサブスクリプションのビジネスモデルに転換したことで、KPIは全く違ったものになっている。現在のKPIはすべて顧客のエンゲージメントに関連した指標から構成されている（図31）。

また、サブスクリプションのビジネスモデルに転換した結果、KPIデータが毎日上がってくるので、そのデータを見ながら考えた施策を即座に打つことができる。かつての機器売りの時代は、どれだけ売れたかというデータが世界中から集められ、その数字を見て対

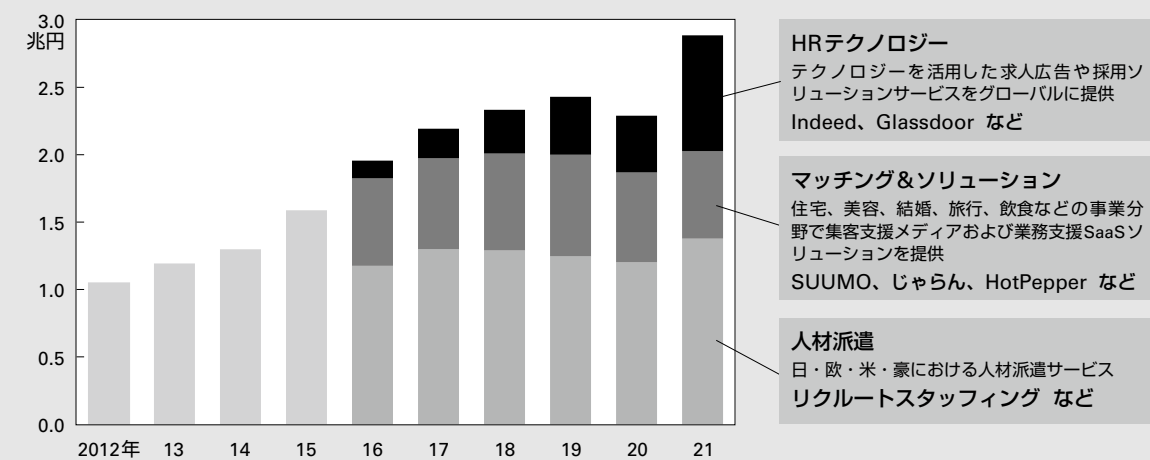
策を考えていたわけであるから、PDCAサイクルが全く異なる。プレイステーション事業のビジネスモデルは全く変わってしまったのである。

## (2) リクルート

リクルートのビジネスの中心にあるのは「マッチング・プラットフォーム」である。企業クライアントが求める情報と生活者が求める情報をプラットフォーム上でマッチングさせる、というもので、旅行予約サイト「じゃらんnet」やグルメ情報の「ホットペッパー・グルメ」など、いずれも旅行関連業者や飲食店とそれを利用したい生活者とをマッチングさせる事業である。かつてはフリーペーパーという媒体を使っていたが、インターネットの普及に伴い、デジタルプラットフォーム上でのマッチングに切り替わっている。

リクルートの売上高推移を図32に示す。最近では、2012年に買収した米国の企業Indeedを中核とする「HRテクノロジー」セグメン

図32 リクルートホールディングスのセグメント別売上高



※各セグメントは現在の名称  
出所) リクルートHDの決算資料を基に作成

トが急成長しているが、本稿で取り上げるのは「マッチング&ソリューション」セグメントについてである。

マッチング&ソリューション事業は前述のように紙媒体からネットにシフトしたわけであるが、この違いは非常に大きい。かつてのリクルートの営業組織は、紙媒体のフリーペーパーに広告出稿してくれる法人に対して営業を行っており、リクルートにとっての顧客は、フリーペーパーの読者であるエンドユーザーもさることながら、広告主である法人であった。

しかし、インターネット上でのマッチング・プラットフォームに切り替えることにより、最も重要な「顧客」は、プラットフォームを訪れる消費者となった。それに呼応するようにリクルートは、消費者にどれだけプラットフォームを訪れてもらえるかをKPIにするよう発想を切り替えている（図33）。

また、リクルートは、2009年にカスタマーアクションプラットフォーム（CAP）、つまり法人にフォーカスする営業ではなく消費者起点のKPIでビジネスを変えることを最優先に考える組織を立ち上げた。

図33 紙媒体からネットへのシフトの影響



図34 リクルートのKPIと組織構造の変遷

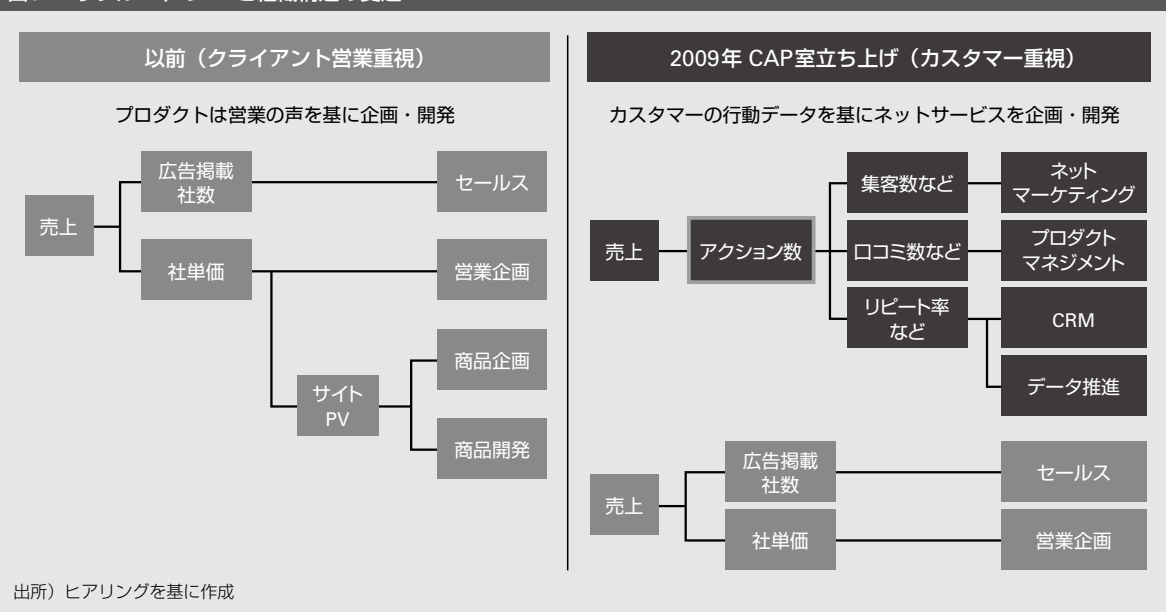
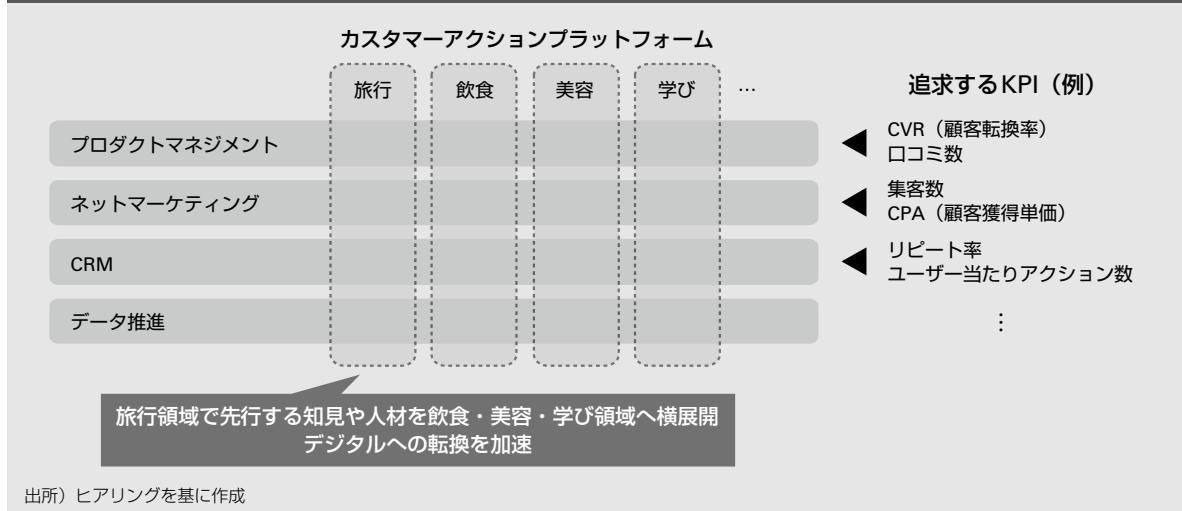


図35 リクルートの組織構造イメージ (2009年)



以前の営業は図34の左側のように、売上目標があり、そのためには広告をどれだけ取ってくるか、その広告を1社当たりどれだけの単価でもらってくるかがKPIであった。ところが右側になると、プラットフォームにどれだけ顧客が訪問してどのようなアクションをしてくれたかがより重要になるので、アクション数をKPIにしてその数を増やす、組織がそこに向け一丸となって取り組むという経営管理の仕組みに切り替える必要がある。

改革はまず、旅行予約サイト「じゃらんnet」から始めた。そこでの成功体験を飲食や美容や学びの分野に横展開していった。そして、それぞれのKPIに対応したプロダクトマネジメント、ネットマーケティング、CRM、データ推進という、従来の営業組織とは違う、KPIに沿った形の組織に構造を変えていった。それぞれの組織は自分たちが与えられたKPIを最大化することに集中し、それによって最終的にはKGI、売上高や利益がついてくると考える経営管理のスタイルに切り替えて

いる (図35)。

### (3) デジタルサービスへの変革に成功した企業の共通点

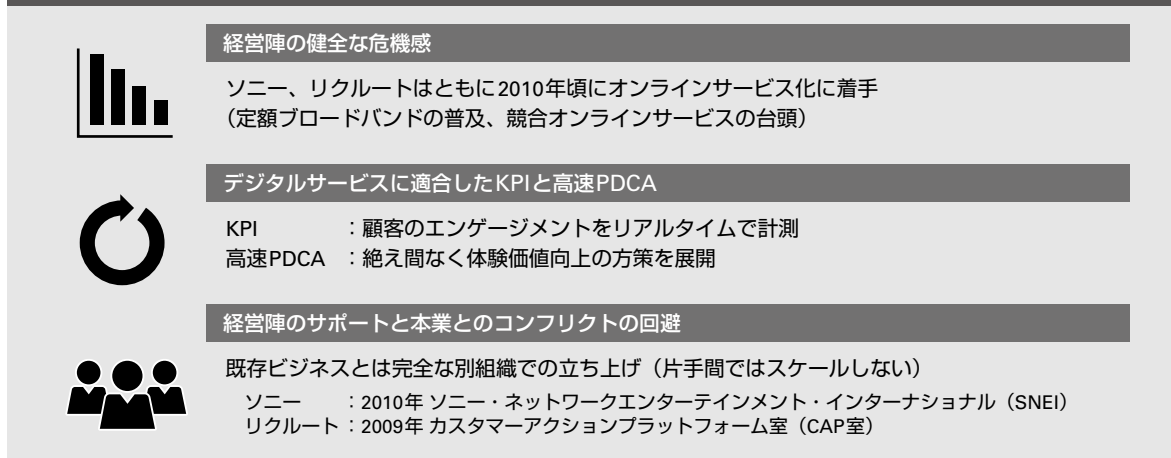
国内でデジタルサービスへの変革に成功した企業事例を二社紹介してきたが、ここで両社の共通点をまとめておきたい。

両社に共通した特徴の一つ目は、「経営の健全な危機感」があったことである。ソニーもリクルートも変革に着手したのが同じ2010年頃であった。この頃に定額ブロードバンドサービスが登場し、「つながっ放し」という言葉が流行ったように、インターネットの普及が一気に加速した。このタイミングでオンライン専門のサービスを提供する会社が続々と立ち上がってきたのだが、ソニーもリクルートも経営者がリアルビジネスに危機感を抱き、それが変革の原動力になっている。

筆者は当時、コンサルティング事業本部長であったが、リアルビジネスをメインにしている顧客の多くが、「これからはネットの時代だ」「ネットに対応したビジネスモデル



図36 デジタルサービスへの変革に成功した企業の共通点



に変えなくてはいけない」と宣言し、さまざまな取り組みに着手したものの、途中で頓挫したケースを数多く見てきた。

それはなぜかという、誤解を恐れずにいえば片手間で実施していたからである。「これからはデジタルだ」というのであれば、経営トップはそちらに経営方針を振り切らないといけない。自社の事業の行く末や危機感を、本業に携わる社員にしっかり腹落ちさせる必要があった。しかし、トップ自らがそこまでのアクションを取ったケースがどれだけあったらうか。多くの場合は大改革であるにもかかわらず、事業担当役員に任せただけで現場には危機感が伝わらなかったのではないと思われる。それではリアルの本業の社員に自らを変えようというモチベーションは湧いてこない。ソニーやリクルートの場合、経営トップがそれだけの決断をしたということだと思う。

二つ目の特徴は、「デジタルサービスに適したKPIと高速PDCA」である。デジタルサービスにおけるKPIの設定には非常に工夫が必要である。売上や利益ではなく、顧客の

エンゲージメントや満足度をしっかり計測できるようなKPIにしなければならない。そして、毎日上がってくるデータを分析しながら問題を発掘し、それに対して適切な手を打つというPDCAができるようになっていなければならない。

そして最後に、「経営陣のサポートと本業とのコンフリクトの回避」である。ソニーは北米でサブスクリプション事業を立ち上げた。リクルートの場合も、カスタマーアクションプラットフォーム室という専門の組織を立ち上げた。ビジネスモデルの変革は片手間ではできないので、やると決めたら本業と離れたところで専念できるような組織の設計が必要である (図36)。

## IV デジタルと危機管理

### 1 デジタルと危機管理の相関性

デジタルと危機管理の問題は、今回のウクライナ危機で大変注目を集めている。2022年8月にNRIは世界8カ国で生活実態国際比較

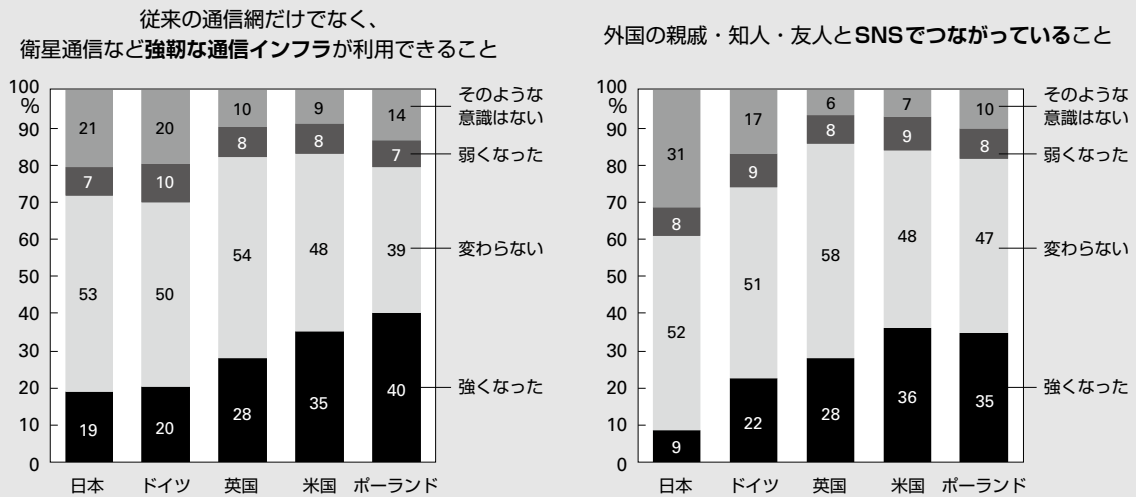
調査を実施したが、危機管理の基本というべき「強靱な通信インフラ」の重要性の認識について、日本は残念ながら問題意識が低かったが、逆に欧州各国は総じてこの1年で危機意識が高まった。そして「強靱な通信インフラ」によって支えられているのがデジタルサービスである。つまり、危機管理とデジタルの相関性は極めて高い（図37）。

## 2 電子行政への取り組み： ウクライナと日本の相違

2014年のクリミア併合の後、ウクライナはデジタル改革省を立ち上げ、国民がスマホですべての行政サービスを完結できる「Diiia」というシステムの開発に着手し、22年時点で人口の4割が使用するまでになった（図38）。

Diiiaはスマホ上のIDカードで、パスポート

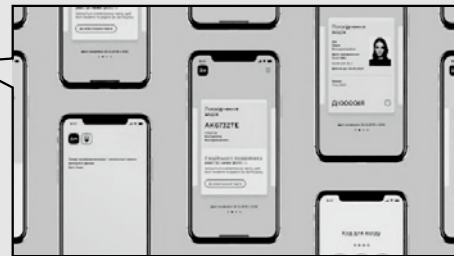
図37 この1年（ロシアによるウクライナ侵略の前後）の意識の変化



※N=9,400（日本）、N=1,000（ほか）  
出所）野村総合研究所「Withコロナ期における生活実態国際比較調査」（2022年8月）より作成

図38 ウクライナの電子行政の歩み

- 2014 **ロシアによるクリミア併合** 危機感から、デジタル戦略推進の契機に
- 2019 **デジタル改革省発足、Diiia開発開始**
- 2020 **Diiia正式リリース**  
パスポート、運転免許証、ワクチン接種証明などを提供
- 2021 **パスポートの利用範囲を拡大する法改正が採択**
- 2022 **人口の4割に浸透、72種の行政サービスが利用可能**  
Diiiaを通じて軍支援の寄付金約7億円を調達
- 2024 **全行政サービスをスマホでできることを目指す**



※画像提供：ウクライナ政府

や自動車運転免許証などの身分証明代わりとしてさまざまな場面で使用できる。一番重要なことは、たとえ国外へ避難したとしても、Diiaを使えばウクライナ国民としての行政サービスが受けられることである。ウクライナ政府は、スマホを2回クリックすることで国民がすべての行政サービスを利用できることを目標にして、現在、取り組みを進めている(図39)。

日本においては、ウクライナのような国家レベルの危機管理までのデジタル化は必要ではないかもしれないが、震災や台風などの大規模自然災害に対する備えという点でウクライナの例は参考になるだろう。つまり国家レベルの危機ではなく、防災に対する行政サービスのデジタル化を検討してはどうかということである。たとえば大規模自然災害で家財すべてがなくなってしまったとしても、スマホさえあれば自治体レベルのワンストップ行政サービスを迅速に受けられる、あるいは、身分証明書、銀行口座や運転免許証としてもスマホで代用できれば大変便利である。NRI

は現在、山形県鶴岡市と連携協定を締結し、Diiaにあるような、ワンストップでスマホ対応ができるようなプラットフォームの開発を行っている。

## V デジタルとインバウンド

最後に「デジタルとインバウンド」について述べたい。

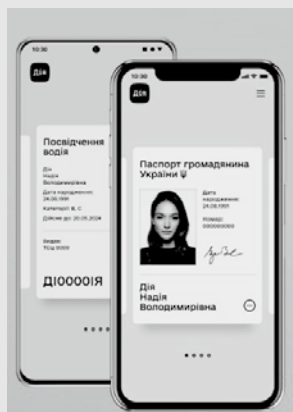
図40の左側にまとめたのはデジタルの効用である。デジタルの活用によってさまざまなメリット・効果があるわけだが、それに加えて今の日本が議論しなくてはならないのは「インバウンドの活用」にデジタルが使えないかという論点である。

### 1 国の競争力

#### ——「積極度」と「魅力度」

欧州の代表的なMBAスクールであるIMDは、国の競争力を「積極度」と「魅力度」という二つの観点から分析している(図41)。

図39 Diiaを構成する機能



#### 国民のIDカードとして

生体認証パスポート、納税者カード、運転免許証、車両登録証明書、自動車保険、学生証、出生証明書、COVID-19証明書などに使用可



#### 企業を誘致するしくみとして

「Diia.City」に登録した企業は税率の優遇が受けられる。電子居住の制度も導入されており、海外からウクライナで働く・起業する土壌に



#### 国外への避難者のポータルとして

ポーランド政府と連携した「Diya.Biznes」で、避難しているウクライナ国民に「ホットライン」「合法的な滞在」「仕事を見つける方法」などを提供

フェドロフ副首相「私たちは国民が望んでいるように、政府というよりもウーバーのようなサービスを提供しようと考えたのです」

※画像提供：ウクライナ政府

出所) 渡部恒雄ほか『デジタル国家ウクライナはロシアに勝利するか?』(日経BP、2022年)より作成

積極度とは輸出や対外直接投資など外国の市場機会を活用する度合いを指し、日本が今までお家芸としていた部分である。他方、魅力度は外国の資本や人材などのリソースを自国に引きつけ、それらに経済を引っ張ってもらう度合いを指す。

魅力度の中でも観光は非常に重要な要素であり、図42にあるように、世界経済フォーラムの最新の調査で観光地として行きたい場所のトップになるほど、海外から日本の観光資源に対する評価は高い。

他方、ビジネス面でのG7諸国の積極度と魅力度を指標化したのが図43である。外国人投資家や外国法人がその国でどれだけの収入を得たか（当該国にとっては所得支出）を、

対GDP比で見たものが右側の魅力度であるが、見てのとおり、日本は他国と比べて積極度と魅力度のギャップが非常に大きい。なぜ魅力度が極端に低いのかであるが、かつてからよくいわれるように、日本に進出しようと思ってもビジネスコストや人材確保の面で課題があり、外国企業が諦めざるを得ない状況になっていることが窺える。

## 2 日本に外国人を引き込んでいくために

ではビジネス面でのインバウンドは全く可能性がないかといえばそうでもない。図44は移住したい先をGoogleで検索したときにどの国を入力したかを示したものである。あく

図40 インバウンドの活用による国の「魅力度」の向上

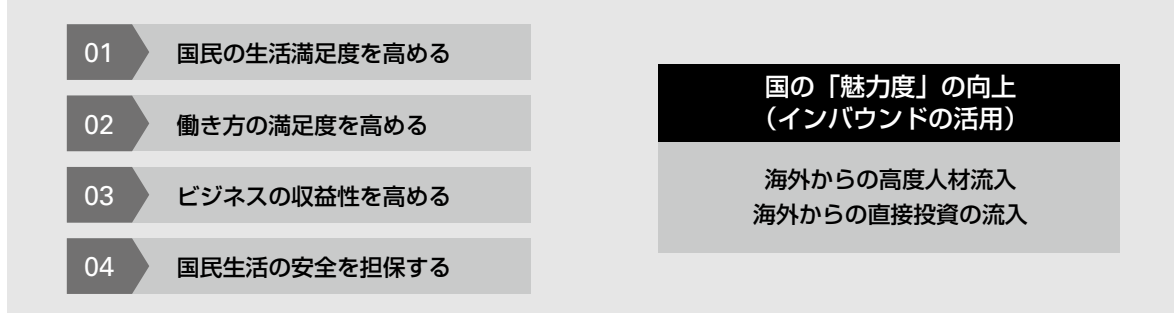
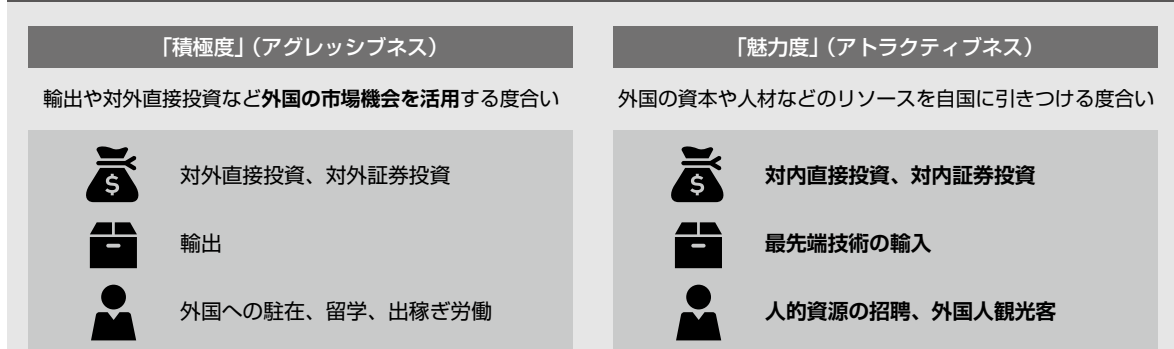


図41 国の競争力の二つの観点「積極度」と「魅力度」



出所) IMD, Fundamentals 「World Competitiveness Yearbook 2008」を基に作成

図42 日本の国際観光におけるデータ

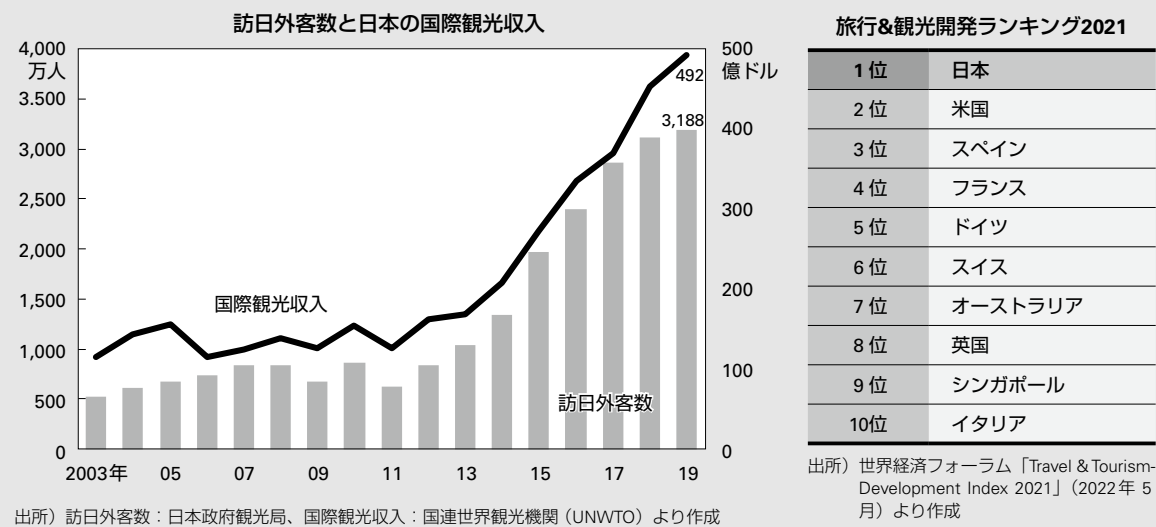
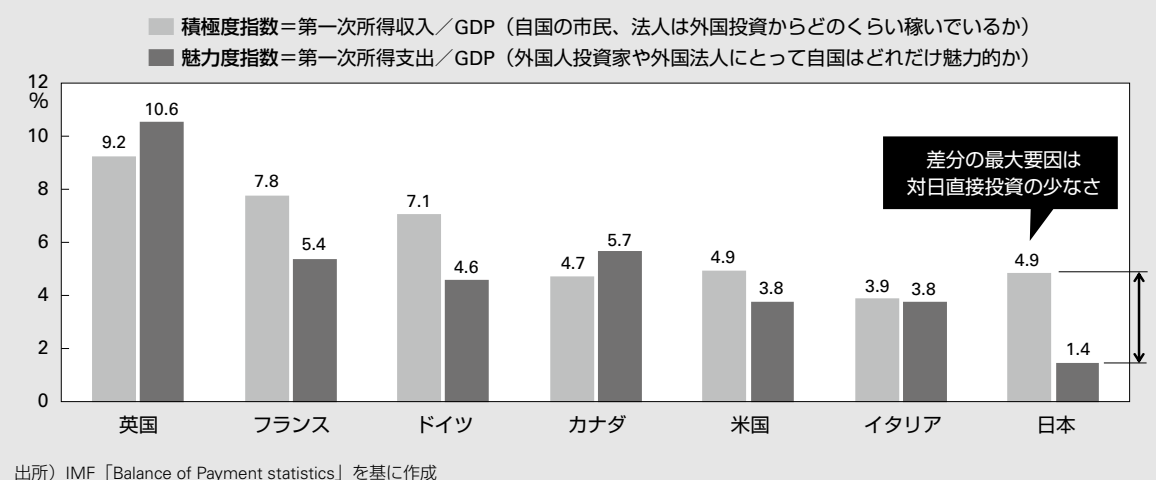


図43 G7諸国の積極度・魅力度指数



までGoogleが使える国だけのデータなので、Googleが使えない国、たとえば中国は黒い色になっている。また、まだウクライナ危機の前である2020年のデータなので、ロシアもGoogleを使っており、皮肉なことに、ロシア人が一番移住したい国は米国となっている。

移住先として人気の高い国のランキングを見ると、カナダが30カ国で突出した1位であ

る。途上国や英語が通じる国からの人気が高い。そして、実は日本が2位になっている。観光目的ではなく日本に住んでみたいというニーズを、特に先進国の人たちが強く持っているということである。

どのようにしたら日本にもっと外国人を引き込むことができるか。この点について二つほど提案をして本稿を締めくくりたい。

### (1) デジタル・ノマド・ビザ

一つは「デジタル・ノマド・ビザ」である。ノマドというのは「遊牧民」という意味なので、ここでは「住む国を転々としながら生活する人々」というニュアンスで用いている。自分が高い能力を持っていれば、米国企業に勤めていても米国に住む必要はなく、住んでみたい他国からオンラインで米国企業の仕事をすればいいと考えている人々である。これは大変知的レベルの高い人しかできないので、こうした人々を引き込もうと、欧州では専用のビザをつくっている国がかなりあり、通常の観光ビザより長い期間で就労可能なビザを提供している。たとえばクロアチアは、1年間はフリーパスでビザを発行しているし、ギリシャでは最大3年間延長可能なビ

ザを提供している（図45）。

日本もこのような制度を考えてみてはどうか。日本に来て仕事をしたいという人は多いわけだから、日本企業に勤めないとしても、まずは日本に移住してもらって、日本からオンラインでさまざまな国の仕事をしてもらえばよい。このような知的な外国人をデジタル・ノマド・ビザで引き寄せるのも一つの考え方ではないだろうか。ハードルの高い企業設立よりも、まずは知的な外国人を招聘するのである。

### (2) 電子市民制度

もう一つは電子市民制度である。エストニアでは、エストニア国籍を持っていなくても電子市民に認定する「e-Residency」という

図44 各国から見た「住みたい国」



※当該国への移住について最も検索されている国  
出所) Remitty 「Where the World Wants to Work: the most popular countries for moving abroad」(2020年)より作成

図45 デジタル・ノマド・ビザの提供国

デジタルノマドビザとは

国外の雇用主、もしくは国外に登録している自分の企業に対してテレワークする人向けのビザ



出所) Prithwiraj Choundhury, HBR. Org 「How Digital NomadVisas can boost local economies」を基に作成

実施例

クロアチア	「デジタル・ノマド・ビザ」(1年間)
エストニア	「デジタル・ノマド/フリーランサー・ビザ」(1年間)
アイスランド	「リモートワーカー長期ビザ」(6カ月)
ギリシャ	「デジタルノマド・ビザ」(1年間。最大3年間まで延長可能)
ケイマン諸島	「グローバル・シチズン・コンシエルジュ・プログラム」(2年間。年間10万ドル以上の所得証明が必要)
ドバイ(UAE)	「ワン・イヤー・バーチャル・ワーキング・プログラム」(1年間)

出所) Tracey Johnson 「42 Countries With Digital NomadVisas—The Ultimate List」を基に作成

制度があり、この申請を行えば、エストニアで外国人による会社の設立が簡単にできる。エストニアは小さな国だが、この市民制度の資格を持っている人が10万人程度いるといわれており、この1年間でエストニアに設立された会社のうち5社に1社は、電子市民の資格を持った人たちがつくった会社である。世

界のさまざまな才能を持った人たちを自国に引きつけるという意味では、こういう方法も有効だと思う(図46)。

本稿ではインバウンドの国の魅力を高める上で、デジタル・ノマド・ビザや電子市民制度などデジタルの利活用が有効ではないかと

図46 エストニアにおける電子行政の歩み

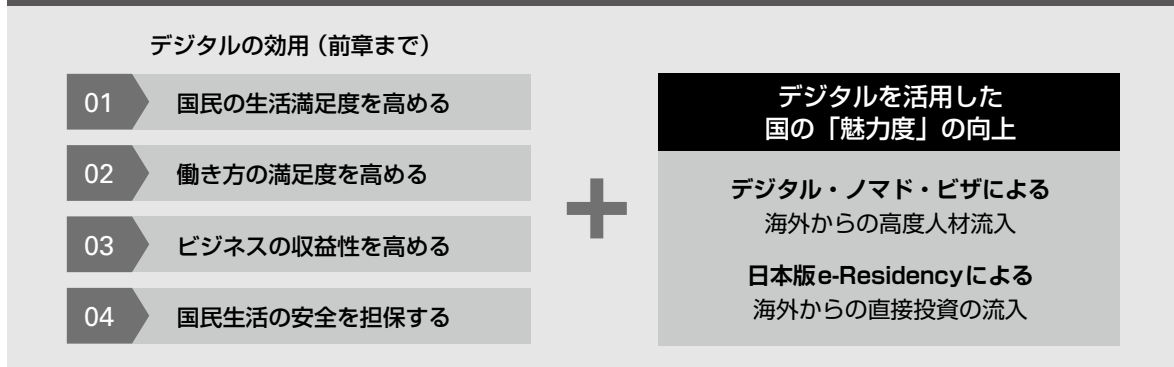
- 1991 旧ソ連から独立
- 2001 X-ROAD (電子データ共有システム) 運用開始
- 2002 デジタルIDの発行開始
- 2008 国家サイバーセキュリティ戦略策定
- 2014 e-Residency (エストニア電子市民制度) 開始
- 2016 900以上の機関が1500種類の電子公共サービスを提供
- 2018 データセンターをルクセンブルクに移管(データ大使館)
- 2020 50の公共施設でAIを活用

電子政府の中核に



出所) エストニア政府公式サイトより転載

図47 デジタルを活用した「魅力度」の向上



いう提案を行った。日本が観光にとどまらずビジネスにおいても、インバウンドをてこにした経済の底上げを行う上でデジタルは効果があるということである (図47)。

NRI未来創発フォーラムは、NRIが進めている長期ビジョン「Vision2022」に合わせて、このVisionのコア領域であるDX戦略を

広くご理解いただく目的で開催してきた。2022年度がVision2022の最終年度であることから、このフォーラムも今回でいったん区切りとしたいと考えている。これまで多くの方からご意見や励ましをいただいていたことに深く御礼を申し上げたい。

