

コンソリレーション によるDXの実現



野村総合研究所
代表取締役社長

このもと しんご
此本 臣吾

1988年1月、旧・野村総合研究所（NRI）と野村コンピュータシステムが合併し新生野村総合研究所が誕生した。当時、旧NRIに入社して3年目の駆け出しであった私は合併の意味がわからなかった。リサーチの会社とコンピュータシステムの会社の合併というのは世界でも例がなく、果たして両社間にどのような相乗効果が成り立つのかまったく想像もできなかった。それから30年がたった現在、ITを使ってビジネスモデルを変革する、いわゆるデジタルトランスフォーメーション（DX）はどの企業でも経営の優先課題となっている。そこでは、ビジネスモデルの検討とITが一体となって進められており、今ではコンサルティングとITサービスの相乗効果は当然のこととなっている。

30年前にこの合併を企図した当時の経営者の慧眼には感服するしかなく、当社はその志をしっかり受け継いでいく所存である。

デジタル化の影響力は猛烈である。

まず、スマートフォン（スマホ）の普及で世の中が一変してしまった。スマホは“電話”という名の“パソコン”である。パソコンと言われれば老若男女全員は持たないだろうが、電話ならば違ふ。結果的に生活者全員が“パソコンを携帯する”ようになり、あら

ゆるデジタル化が一気に加速した。

平成29年度の「情報通信白書」によれば、2016年におけるインターネット利用率は13歳～59歳で9割を超えており、60歳代でも7割を超えている。生活者は常にインターネットにつながっており、ビジネス側は消費者とのダイレクトなコミュニケーションができる。消費者と生産者がインターネットを通じて直接取引を行うことが日常化しており、中間流通マージンが蒸発してしまった。

また、インターネットを通じてダイレクトに消費者へマーケティングが行えるため、マーケティングの費用対効果が格段に改善された。消費者のデジタル化されたライフログ（日々の行動記録）や購買履歴を分析することで、きめ細かく消費者ニーズを把握することができ、プロモーションの精度も向上している。マーケティングという面だけから見ても、大幅なコスト削減やマーケティングの精緻化という劇的なDX効果が生まれている。

デジタル化という点では、さまざまな機械に内蔵されているセンサーも見逃せない。2020年には1兆個に達すると見られるセンサーから得られるビッグデータを活用した新しいビジネスモデルが続々と登場している。機械の遠隔操作や予防保全サービス、消費者のスマホと自動車の位置情報をマッチングさ

せるUberに代表される配車サービス、そして今後は自動運転の長距離トラック運送サービスなども期待されている。デジタル化により、販売されるものが機械そのものから、機械を使ったサービスへと変わっていく。

テクノロジーの面ではクラウド技術の影響力が大きい。大量のデータはクラウド上で保管しておけば済み、クラウド上ではデータ分析などのソフトウェアが安価に提供されているため、全てのビジネスインフラを自前で用意する必要はない。このため、サービスの立ち上げに必要な技術や資金のハードルは格段に低下している。

デジタル化される前は、製品を開発して生産し、流通網をつくり、販売してアフターサービス網を構築するなど、ビジネスプロセスを全て持つことが当たり前であった。そのための人材と資金がなければ事業が立ち上がらなかったが、今では、クラウドを提供するプラットフォームとさまざまなAPI（Application Programming Interface：プログラムの機能やデータを他のプログラムから利用するための規約）の活用によって、ビジネスアイデアがあれば容易にサービスを立ち上げることができる。

デジタル化というのは単なるテクノロジーの問題ではなく経済や産業の構造そのものを一変させる影響力を持つ。今、まさにこれまでの経験や常識を超越した世界が始まろうとしている。コンサルタントには、とことんお客様のDXを考え抜く覚悟が求められる。

同じように、DXに求められるIT（デジタルビジネスを生み出すITという意味でNRI

はビジネスIT：BiTと呼ぶ）はこれまでの業務システム系のIT（業務の効率化や合理化で利益に貢献するITという意味でNRIではコーポレートIT：CiTと呼ぶ）とはまったく性格が異なる。

BiTに関連する技術にはスマホに対応したものの、人工知能（AI）やアナリティクス、IoTセキュリティ技術など従来のCiTではなじみの薄い技術が多くある。また、BiTではビジネスとITを一体的に検討する必要があるため、お客さまを支援するチームはビジネスモデルを構想するコンサルタントとそれをITで仕組みとして構築するエンジニア、さらにはデザイナーやデータサイエンティスト、マーケターなどの専門家が1つのチームとして機能しなければならない。私たちはこのようなコンサルティングとITソリューションを一体化したサービス形態を「コンソリューション」と呼んでいる。ビジネスとITをお客さまと同時並行的に議論しながら高速でDXを立ち上げる手法である。

今、NRIが推進している長期経営ビジョン「Vision2022」のビジョンステートメントは「Share the Next Values!」である。このShareという言葉には、私たちが提供する価値はお客さまと共有して初めてその意味を持つという思いと、多様なNRIグループの人材がお互いの価値を共有し連携してこそNRIらしいサービスが興せるという思いが込められている。ビジネスや業務への深い理解、先端的なテクノロジーと緻密なエンジニアリング力の両輪を兼ね備えたNRIグループの総合力を発揮し、お客さまのDXを支えていきたい。 ■