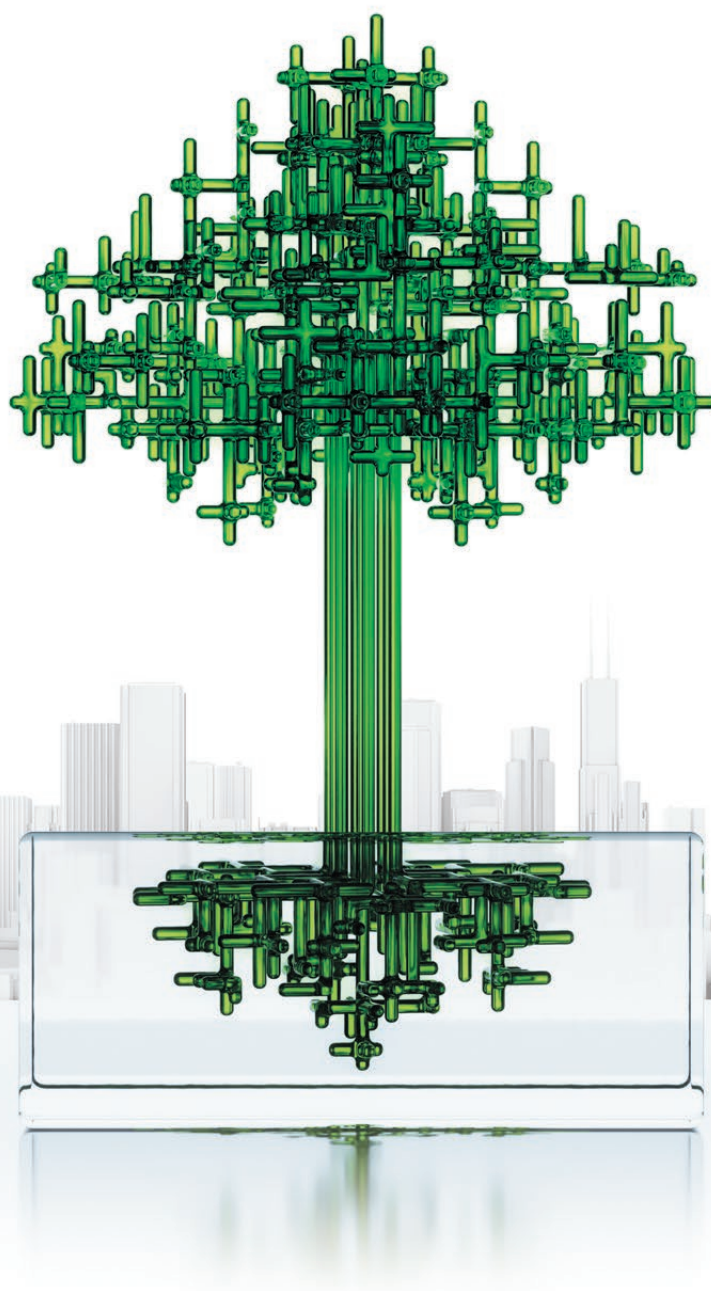


NRIの デジタルトランスフォーメーション

いつも、
世界に新しいこと。
NRIのデジタル。

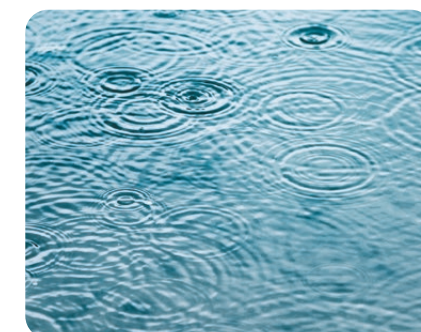
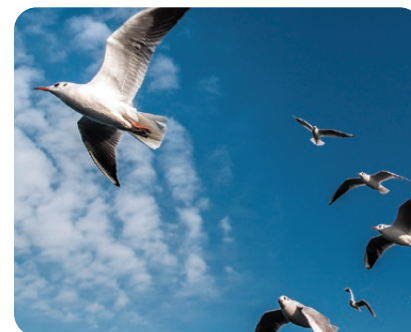


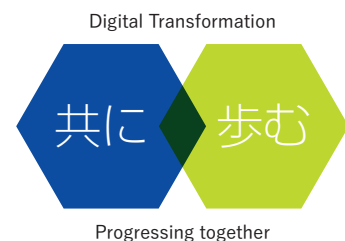
ITが業務プロセスの効率化に貢献する時代から、
ITを駆使してビジネスモデルそのものを変貌させる時代へ。

デジタルトランスフォーメーション(DX)で
どんな未来を創り出せるのか。

DX によるビジネスモデルの変革には、スピードだけでなく、
中長期のビジョンと経営戦略に基づく意思決定や、
多くの社員や業務を巻き込んだ挑戦が必要です。

今こそ、 未来を創る選択を





「DX3.0」と呼ぶのにふさわしい 新たな変革に挑戦していきます。

株式会社野村総合研究所
代表取締役会長兼社長 **此本 臣吾**



NRI グループは、主に業務プロセスやインフラの変革などに貢献する「DX1.0」、デジタル技術を活用して新しいビジネスモデルやエコシステムの創造に貢献する「DX2.0」という、主にお客様と業界のトランスフォーメーションに貢献する DX 戦略を推進してきました。一方、近年では、脱炭素や地域社会創生など社会課題の解決がより強く求められるようになっていますが、デジタル技術はそこでも大きな役割を果たすことになると考えています。そのため NRI グループは、社会課題起点の新たなテーマでさまざまなパートナーと共創する「DX3.0」に挑戦していく考えであり、有力なテーマのひとつが「カーボンニュートラル」です。

カーボンニュートラルを契機とし、さまざまなモノがプラットフォーム上でサービス化・共用化され、資源の使用量や温室効果ガス排出量を削減しつつ、豊かな社会へと最適化されていく構造変化が、この10年で一気に進展するでしょう。そしてこうしたシェアリングエコノミーに象徴される新たな経済システムは、社会提言・制度提案の発信の一環として、私たちが「NRI 未来創発フォーラム」や書籍等で提言してきた「デジタル資本主義」の本質そのものと言えます。

人口増加を前提とし、生産と消費が経済活動の中心だった産業資本主義は、先進国で人口が減少し、

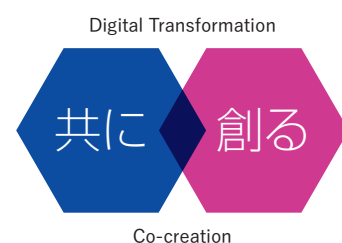


※ D2C(Direct to Consumer)：EC などによる直販

デジタル化が急速に進展する中、データが付加価値の源泉となるデジタル資本主義という新たな形に転換しつつあります。それは、経済システムの主役が工業資本家や労働者からデジタルプラットフォームや利用者に、価値の定義が保有や利用から「効用」へと移行していくとともに、As a Service がデジタルプラットフォーム上でさまざまな産業を横断して未稼働資産の共用を拡大していくという社会像です。その実現のためには、安心して豊かな生活や生産性の向上に向けてデジタルガバメントの推進、デジタル共通基盤の整備、社会や産業構造の再設計などに官民一体となって取り組み、デジタル社会資本の構築

を加速していく必要があります。

NRI グループはデジタル資本主義の進展をにらみ、例えば、さまざまなプレイヤーが As a Service を提供するプラットフォーム型の事業など、従来の常識の枠を越えたビジネスモデルの進化に挑戦していく考えです。場合によっては、NRI グループ自身がプラットフォームを提供する可能性もあるかもしれません。そうした仕組みを開発し、社会に実装していく上では、ステークホルダーとの共創が不可欠になります。私たちは、NRI らしい社会価値をお客様やパートナーと共創することで、持続可能な未来社会づくりに貢献していきます。



「未来に向けて、共に新たな価値を」 企業の枠を超えた共創への取り組み

企業の DX 戦略は「ビジネスを IT 化」する時代から、「IT によってビジネスを創り出す」時代へ。この流れを加速するために、NRI グループはさまざまな企業と協業しながら事業を推進しています。企業同士がお互いの強みを生かし、多様な人材の総力を結集し、オープンに共創することで、これまでの常識を打ち破る新しい価値を次々と生み出しています。



NRIグループの総合力を DX領域に結集し、 優れた競争力を持つ企業へ

<設立順>

本コーナーの内容は2021年10月時点のものです。



ビットリアルティ



<https://www.bit-realty.com/>

不動産アセットマネジメントのケネディクスと NRI が構築したオンライン不動産投資プラットフォーム「bitREALTY (ビットリアルティ)」を通じて、幅広い投資家層の資産運用をサポート。専門家による目利きと高い透明性、IT を活用して、株式や債券投資に対する「本当のオルタナティブ投資の手段」を提供します。

DMG MORI

テクニウム

TECHNIUM

<https://www.technium.net/>

テクニウムはデジタル技術を用いて、生産設備の効果的な活用を支援するシステム・サービスを専門に提供しています。DMG森精機と NRI のノウハウを融合させた新たなサービスを通じて、多能化が進む工作機械の使いこなしをサポートし、製造業の発展に貢献していきます。

DENSO

エヌディアス



<https://ndias.jp>

NDIAS は、グローバル自動車部品メーカーであるデンソーと情報セキュリティ専門企業である NRI セキュアテクノロジーズの共同出資会社です。両社の強みを生かし、自動車の開発段階から量産後の対応に至るまで、車載電子製品のセキュリティ診断およびコンサルティングサービスを一貫して提供しています。



KDDIデジタルデザイン



<https://www.k-digitaldesign.com/>

KDDI と NRI、双方の持つ強みを生かした KDDI デジタルデザインは、企業の DX を戦略立案から、事業化検証、システム構築まで一貫して支援。企業の IT 投資が、売上拡大や新サービスにつながる「ビジネス IT」にシフトしていく中、早期のビジネス実現と成果拡大に焦点を当て、社会や産業の発展に貢献しています。

NOMURA



BOOSTRY

BOOSTRY

<https://boostry.co.jp/>

野村ホールディングスと NRI は、BOOSTRY (ブーストリー) を設立。BOOSTRY にはその後、SBI ホールディングスも資本参加しています。各社から知見を集め、事業法人等が有価証券やその他の権利を発行・流通するためのブロックチェーン技術を活用した新たな基盤の構築に取り組みます。こうした仕組みを社会に提供することで、新しい金融の在り方を実現していきます。

Quick

Financial
Digital Solutions



<https://www.financial-ds.jp/>

Financial Digital Solutions は、QUICK と NRI の共同出資会社です。金融機関の環境変化や多様化するニーズへ対応するため、両社のもつ開発力とノウハウを最大限に活用し、より効率的なソリューション開発を行っています。

コマツ
(株)NTTドコモ
ソニーセミコンダクタソリューションズ(株)

EARTHBRAIN



<https://www.earthbrain.com/>

EARTHBRAIN は、建設業界に DX をもたらし、安全性、生産性、環境性の飛躍的な向上を実現するために発足しました。NRI は、デジタル化によるビジネスモデル変革の知見を活かしたソリューション開発・サービス、ノウハウ提供などで建設業界の DX を支援していきます。

NRI Voice

Digital Transformation

共に進化

Evolving together

NRIグループの専門家の知見を音声で発信する 新コンテンツ「NRI Voice」

2020年12月、新たなオウンドメディアとして音声コンテンツ「NRI Voice」を開始しました。視覚情報が溢れる中、ビジネスマンへの新たなコミュニケーションメディアとしてNRIグループの専門家たちによるトピックスを発信しています。

- ・ポストコロナ
- ・デジタル時代の人材マネジメント
- ・ケータイの現在と未来
- ・データ活用マーケティングの最前線
- ・パーパス

など、さまざまなテーマで50本を超える音声コンテンツを発信（2021年9月時点）。DXに関するトピックスも数多く掲載しています。



NRI Voice のすべてのコンテンツは
こちらからお聞いただけます。
<https://www.nri.com/jp/voice>



経営DXコンサルティング部
グループマネージャー

伊吹 英子

パーパス

第1回 パーパスとは何か？

下記よりお聞いただけます。



https://www.nri.com/jp/voice/1st/2021/0720_1



コンサルティング事業本部
パートナー

北 俊一

ケータイの現在と未来

～2030年に向けてケータイはどのように変わるのか？～
第1回 ケータイ料金値下げの功罪

下記よりお聞いただけます。



https://www.nri.com/jp/voice/1st/2021/0302_1



研究理事 コンサルティング事業本部
副本部長 未来創発センター長

桑津 浩太郎

ポストコロナ

～日本の産業・社会・経営はどう変わるのか？～
第1回 ウィズ/ポストコロナの現状

下記よりお聞いただけます。



https://www.nri.com/jp/voice/1st/2020/1215_2



ヘルスケア・サービスコンサルティング部
グループマネージャー

松尾 未亜

バリューベース・ヘルスケア

第1回「バリューベース・ヘルスケア」
がもたれられる背景

下記よりお聞いただけます。



https://www.nri.com/jp/voice/1st/2021/0202_1

イノベーションのヒントがここに

NRI JOURNAL

DXで価値共創を生み出すWebメディア「NRIジャーナル」

NRI ジャーナルは、NRI グループが擁する多様な専門家による最新トピックスの解説や未来社会の展望を、Web 記事としてまとめたものです。その内容は、マクロ経済、DX などの経営戦略、AI や IoT、情報セキュリティ等の技術動向など、多方面にわたります。本冊子では、DX をテーマとした6 記事をご紹介します。



NRI ジャーナルはこちら
www.nri.com/jp/journal/



デジタル人材を育成する3ステップ ～デジタル時代を勝ち抜く競争力に自社人材は不可欠～

デジタルトランスフォーメーション（DX）を成功させるためには、デジタルテクノロジーに精通する人材を揃えるだけでは不十分です。自社のビジネスやルールを熟知し、多様な社内ステークホルダーを巻き込みながら、現場でDX施策を推進できる「デジタルリーダー」の存在が鍵となります。中川裕貴と紀ノ岡真理に、そうした人材の育成方法について聞きます。



記事URL <https://www.nri.com/jp/journal/2021/0125>



ITマネジメントコンサルティング部 中川 裕貴（左）、紀ノ岡 真理（右）

デジタルリーダー候補は社内にいる

－DX推進の際に、人材面に課題を感じる企業は多いのでしょうか。

紀ノ岡：ここ1、2年、デジタル人材に関する注目度が高まっているように感じます。NRIと日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）が共同で行った「デジタル化の取り組みに関する調査2020」でも、「デジタル化を推

進する上で、重要と考えている要因」として、「効果が不透明な時に実行するための決断・合意形成、リーダーシップ」（73.8%）や「これまでとは異なるデジタル人財の確保」（54.4%）などの回答が上位にきています。

デジタル人材というと、いわゆるテック系スペシャリストに着目して、高いお金を払って外部から調達しようとする企業も見受けられます。そうした取り組みはもちろん大事ですが、問題はテック系人材だけ揃えてもDXが推進できるとは限らないことです。

中川：そもそも自社のビジネスや業務プロセスなどを理解していなければ、自社にとって有益なデジタル技術の活用アイデアは生み出せません。経営層や関係部門を巻き込み、橋渡しや合意形成をしながら、デジタル戦略を愚直に実行できる「デジタルリーダー」を、社内ルールや文化を熟知する社内人材の中から育てていくことが重要です。

「点火」「体験」「実践」の3ステップで育成する

－そうした人材を育成するための良い方法がありますか。

紀ノ岡：NRIでは「点火」「体験」「実践」の3段階での人材育成を提案しています。

デジタルリーダー人材候補は既存事業での成功体験があり、新しいデジタル化の取り組みに対して関心や意欲が低く、否定的な考えを持って

いることも少なくありません。そこで点火段階で、「デジタル化を進めなければ今後どうなるか」を理解してもらい、デジタルマインドに火を灯し、関心や意欲を喚起します。

体験段階はOFF-JTで、必要な知識やスキルを習得します。NRIではデジタルリーダーについて、「ビジネス」「テクノロジー」「ヒューマン」という3領域の11要件を定義していますが、かなり広範囲の知識やスキルが要求されます。基礎的な知識を短時間で学び、企画・実施の模擬体験をするなど、効果的な研修プログラムを提供する必要があります。

実践段階では、OJTで実際のプロジェクトに参加し、実践を通じた成長を促します。メンターを配置するなど、有意義な育成の場となるようにサポート体制の整備も欠かせません。

現場の知見を盛り込んだオール・オンライン研修を実施

－NRIではどのような支援を行っていますか。

中川：2020年9月に半日×4日間で、点火と体験段階までをカバーした「デジタルリーダー育成研修（初級編）」のトライアルを実施しました。広範囲に及ぶデジタルリーダー要件に対応したプログラムにするため、NRIグループの英知を結集させ、外部講師の力も借りました。コロナ禍で急遽、オール・オンラインで開催しました。

トライアルには、さまざまな業界の企業から30名弱が参加。ワーク

ショップツール MURAL、多様なZoom機能、オンデマンド配信などを用いての実施となりましたが、時間配分、休憩や交流時間の入れ方など、オンラインならではの勘所も学習できました。

紀ノ岡：トライアルでの反省点や参加者のフィードバックを踏まえ、初級編研修パッケージを完成させました。さらに、体験段階を中心とした実践編研修を2021年8月より提供しています。今後も実体験を持つ講師が、現場のリアルな状況やつまずきやすいポイントを紹介するなど、NRIらしい研修を追求していきます。また研修後も、実際のプロダクト開発や構想立案など、さまざまな形で支援できればと考えています。

－最後に、デジタル人材に課題を抱える企業にアドバイスをお願いします。

紀ノ岡：組織や会社は人がつくるものです。どんなスキル・知識、経験を持ったデジタル人材が自社に必要なのか、経営層を交えながら議論していくことが、デジタル時代の人材戦略の第一歩です。その上で、従来の枠組みにとらわれることなく、採用や育成、働く環境などを1つ1つ地道に変革していくことが大切です。

中川：人に関わるテーマは報酬や昇進などデリケートな部分を含むので手をつけにくいのも事実ですが、これまでと同じ採用・育成方法では優秀な人材を獲得しにくくなっています。先進企業に後れをとらないためにも、「今」このテーマに取り組むことが重要です。



中国のデジタル社会実装はなぜうまくいったのか

中国は情報インフラの整備に着手してからわずか 20 数年で、世界トップレベルのデジタル社会を築きあげました。2019 年、中国デジタル経済の規模は既に GDP の 36.2% を占め、経済の成長エンジンとなっています。書籍「チャイナイノベーション 2 中国のデジタル強国戦略」の著者であり、中国のデジタル活用事情に詳しい李智慧に、中国のデジタル社会実装の現状を聞きました。



記事URL <https://www.nri.com/jp/journal/2021/0413>



未来創発センター 李 智慧

中国のコロナ禍の短期収束に貢献したデジタル社会実装

中国では、官民一体の「デジタル・社会ガバナンス」が新型コロナウイルス感染拡大の防止と経済の再開の両立を支えました。

2020 年 1 月 23 日に始まった武漢のロックダウンは、4 月 8 日には解除されました。短い期間で封じ込められたのは、挙国体制で厳しい施策を

実施したことが功を奏したからです。そこでは、透明性のある情報公開とともに、さまざまなデジタル技術を迅速に導入した効果が大きかったと思われます。

デジタル経済が加速する「コロナ後」の中国

新型コロナウイルスの感染拡大が収まった「コロナ後」の経済活動再開で活躍したのは、スマホアプリ経

由で地方政府が発行した「健康コード」と呼ばれるデジタル証明書です。感染リスクの高さを QR コードの色の違いで見える化することで、安全に経済活動を再開することができました。

一方、地方政府は消費回復のために、決済アプリや生活サービスアプリを活用したデジタル消費券を発行しました。短時間での配布が可能で、一人あたりの受領回数の設定なども簡単に行えます。「レバレッジを設ける」（支給された額面より多くの金額を消費しなければならない）や「利用先を限定する」ことによる特定の業種における消費拡大の誘導もできます。また、これらの消費行動はすべてデータとして蓄積され、効果の分析を迅速に行うことができるため、施策の有効性を見極めながら新たな消費喚起の展開につなげられました。

消費生活だけではなく、コロナ後の中国では、リモートワークやオンライン授業など、さまざまな分野においてデジタル技術の応用が加速しました。数億人からの大量なアクセスに対応できるように、これらのサービスは、クラウドシステム上で構築されていることが一般的です。そのため、中国では、「クラウドエコノミー」という新しい名称が生まれるほどです。

「量」から「質」へと戦略の重心を転換した中国のデジタル強国戦略

中国のデジタル社会実装がこれほど急速に進展した理由は、第一に中

国政府がトップダウンで明確な政策を推し進めたことにあります。数年毎に策定されるデジタル戦略は、当初の「量」的な追い上げから、近年のイノベーション駆動型の「質」へと変化を遂げてきました。

2006 年公表の「2006 - 2020 年国家情報化発展戦略」は、中国がデジタル国家をめざして策定した最初の国家戦略です。ここでは、情報インフラの基本的な普及、デジタル・ディバイドの縮小計画、電子商取引や電子政府の推進などを目標に据え、これをきっかけにインターネット利用者が急増しました。このネット利用者が生み出す巨大市場を背景に、e コマースを始めとしたデジタル生活サービスもこの時期に発展していきました。

この長期戦略のもと、中国の情報通信インフラは飛躍的に「量」的発展を遂げました。インターネットユーザー数は、2006 年の 1.37 億人から 2020 年には 9.4 億人、モバイルユーザー数は 2006 年の 1,700 万人から 2020 年には 9.32 億人に拡大、都市と農村のネット普及率の格差は 6.5 倍から 1.4 倍へと縮小しました。基本行政サービスのオンライン実施率は 2006 年の計画策定時は 57%、2020 年の目標は 80% としましたが結果はそれぞれ 100%、125% の達成率を実現しました。

明確なグランドデザインのもとに推進されたイノベーション

もちろん中国も発展の過程では、新規参入に対する規制のあり方、縦割

り、イノベーションのジレンマ、先端人材の不足など、他国と同じような課題はありました。しかし、政府が後追い規制やイノベーションの環境作り、公共サービスのデジタル化の推進、先端人材の海外からの誘致などを行い、こうした課題を解決していきました。その一例が、AI 等の新興産業分野で関連企業を育成するための、米国シリコンバレーを模した先端技術の産業集積基地の創設です。

また、中国のデジタル技術の急速な浸透には、変化を主導した中国テック企業のめざましい躍進が大きく影響しています。成功する中国テック企業は、いずれも研究開発や優秀な人材の確保に力を入れています。そして型破りなインセンティブ制度を設け、優秀な社員をつなぎ止め、長期戦略に立った取り組みを可能にします。

経済産業省が 2018 年に発表した「DX レポート」では、日本国内の企業が市場で勝ち抜くためには DX の推進が必要不可欠であり、これに失敗すれば 2025 年から年間で現在の約 3 倍、約 12 兆円もの経済損失が発生すると予測し、「2025 年の崖」と表現しました。こうした中で、日本がデジタル改革を推進するには、海外の先端 IT 人材や先端技術の活用を検討すべきです。その際、デジタル社会実装が先行して進んだ中国の事例を客観的に理解し、その成功と失敗の経験を参考にしつつ、中国の豊富な IT 人材やイノベーション企業の活用を日中双方にとって有益な形で進めることも必要ではないかと考えます。



閉塞する日本の物流に DX で突破口を開け

コロナ禍をきっかけに電子商取引（EC）や宅配サービスの利用が増え、物流業界全般でも需要が急増中です。しかし同時に、細かな数量調整や時間指定、急な計画変更など要求が高度化、複雑化し、対応に追われる現場は疲弊しています。円滑な経済活動に不可欠なインフラ産業ともいえる業界の危機的現状と、今なぜ物流のデジタルトランスフォーメーション（DX）が急務であるのか、物流企業を支援している土屋明義、武居輝好、井関夏帆に聞きました。



記事URL <https://www.nri.com/jp/journal/2021/0830>



YH プロジェクト部
グループマネージャー 土屋 明義（中央）、
武居 輝好（左）、井関 夏帆（右）

多様なプレーヤーで構成された複雑な業界構造

ー物流業界の DX の現状について教えてください。

武居：メディアでは、大手 EC 事業者や物流事業者が最先端のテクノロジーを活用する様子がよく報じられますが、それはごく一部の話にすぎません。新興企業や新設の倉庫の場合、新しいテクノロジーを導入しやすいのですが、業界大手でさえ既存

拠点の改革は難航しています。ましてや、業界全体の 99% 以上を占める中小企業の多くは、デジタル化から取り残されています。

井関：物流現場では依然として紙伝票や電話、ファクシミリなどが多用され、いまだアナログな運用が中心の現場もあります。中小企業は荷物が増えて倉庫スペースが足りなくなると他社に再委託します。下請けが多重化すると、自分たちの管轄できない業務の範囲が広がり、メスを入れることが難しくなります。

土屋：自社だけで生産から配送まで完結すれば情報管理もしやすいのですが、物流業界ではバトンパスのようにモノが流れ、フローの各所に複数の下請け企業に関わります。取引相手が複数あり、それぞれが異なるシステムを使い、業界全体で共通化されていません。

実態を見える化し、全体へと展開する

ー構造的な要因により、デジタル化が進まないわけですね。

武居：ほかにも理由があります。そもそも物流の現場は IT がなくても業務が回ります。ベテランのドライバーは勘と経験で道の混み具合や近道を熟知しているので、ルート最適化ソフトなど IT 導入の必要性を感じづらい場合もあります。しかも最近では、高齢化が加速しており、IT リテラシーの問題もあります。

ーその中で、DX をどう進めればよいでしょうか。

武居：いきなり AI など高度なテクノロジーを入れて最適化や自動化を実現させようとしてもうまくいきません。まずは現場の動き、物事の様子をデジタル化し、データとして扱える状態にするところから始めます。例えば、入荷、保管、ピッキング梱包、出荷など各工程の作業状況を収集しデータ化・見える化するなど、地道な作業が第一歩となります。

次に、一部の拠点や業務だけでなく、全体のモノの流れを把握できるようにします。取得したデータを統合的に見られるポータル画面を用意して、全体の動きを見える化したことで、受注から出荷までの時間が大幅に短縮された事例もあります。

井関：新しいソフトウェアやデバイスを提供して、物流業界の課題解決に貢献しようとするプレーヤーは多いのですが、一部の現場だけの改善など部分的な視点に偏りがちです。NRI が支援する際には、大きな目的に沿って課題を整理しつつ、中立的立場で、柔軟に最適なソリューションを考えていきます。

モノを運ぶのは「人」だからこそ、現場に配慮して味方につける

ー物流 DX の成功の鍵は何でしょう。

武居：一番の鍵は現場の人々の信頼を得て、協力を得ること。現場にとってはモノの運搬、保管、荷役などが本業です。例えば、先ほどのデータ化の例ですと、機械を操作して情報を入力させるのは忙しい現場にさらなる負担を強いることになりかね

ません。センサーによりデータ取得を自動化する、どうしても人手での作業が必要な場合、極力入力負担を減らすなど、技術的な支援が欠かせません。また、現場にはアナログな業務で培った工夫や改善がたくさんあり、それを無視してトップダウンで進めることには無理があります。報告書を作成しなくてもいい、長時間労働がなくなるなど、現場の人々に早い段階でデジタル化のメリットを感じてもらう。現場を大事にすることが物流 DX の肝です。

土屋：物流 DX の本質は、現場をデジタル化し物流全体の変化にリアルタイムかつダイナミックに対応することだと考えます。デジタルの力を使って、見えない実態を視覚化したり、最適化したりすることで直接メリットを感じるのには、ピラミッド構造の上位にある企業やマネジメント層です。物流を支える裾野部分の現場の人々が楽になったと実感できる要素もセットで入れることが重要です。今、欧米を中心に「フィジカルインターネット」という、企業や業種の壁を越えて倉庫や輸送力など物流資源をシェアリングし、稼働率向上と持続可能性追求を狙った次世代物流システムを構築するための研究が進んでいます。物流企業側だけではなく、荷主企業をも巻き込んだオペレーション革新で物流問題を解決しようとするものです。

NRI としても、本来目指している高度なデジタル活用と現場の目線を両立させながら、我々の知見や経験を活かした業界全体の課題解決に貢献していきたいと思います。



一人一口座で証券保有の日常化を目指す 「ベーシック・アカウント」構想

「貯蓄から投資へ」の転換促進は、預貯金に偏重するわが国の個人金融資産の構成を是正するため、20年以上にわたり叫ばれ続けてきた金融業界のテーマです。その実現に寄与すると期待されるのが「ベーシック・アカウント」。新型コロナウイルスの流行による影響で社会経済のあらゆる側面に変化が生じる中、その変化の機運と共に注目を集める「ベーシック・アカウント」構想について、竹端克利に聞きました。



記事URL <https://www.nri.com/jp/journal/2020/1124>



金融デジタルビジネスリサーチ部
竹端 克利

投資への追い風が吹いた5年 間でも預貯金偏重は変わらず

家計金融資産に占める投資(株式・債券・投資信託)の割合は、米国の約50%に対し、わが国ではわずか14%。家計金融資産の半分以上を現金預金が占めています。これを株式や投資信託に振り向けることで、世界の企業成長・経済成

長の果実を家計に還元させられます。「貯蓄から投資へ」を実現し、金融資産を上手に活用して経済成長のメリットを個人が享受しやすい環境を整えることは喫緊の課題です。

わが国における過去5年間の家計金融資産の内訳を見ると、現金預金が増加し、株式や投資信託等

は5年間の累積で見ても資金流出状態にあります。この間、NISAやiDeCoなど資産形成を後押しする制度が整備され、フィンテック企業による投資未経験者向けサービスが拡充され、アベノミクスにより株価が上昇トレンドで推移するなど、投資への追い風が吹いていたと言えます。それにもかかわらず、「貯蓄から投資へ」が促進されない現実、これまでの延長線上で考えてしまうと解決が難しいことを示唆しています。

今般のパンデミックは、社会経済のあらゆる側面に非連続的な変化をもたらしており、新しい発想や考え方が受容されやすい環境にあると考えます。そうであれば「貯蓄から投資へ」のように、長年試行錯誤しながらも、なかなか前に進まない政策課題に対して、従来とは違うアプローチから考える良い機会なのではないか。これが、今回ベーシック・アカウント(BA)構想を提案した背景です。

個人が投資サービスにアクセスしやすい環境の整備をBAによって促進する

投資の裾野が広がらない理由を見ていくと、投資に関する知識の習得が容易でない、証券口座開設の手続きが煩わしいなど、いくつかのハードルがあります。これらのハードルを一つ一つ下げていくことも

大事ですが、BA構想では、全ての国民にアカウント(口座)を自動付与し、「証券を保有するだけなら特別な手続きなく誰もがができる」環境を整備することで、「スタートライン」に立つ人の裾野を広げられるのではないかと考えました。

とはいえ、BAで想定する口座は、一般の証券口座と少し違い、「有価証券を無償で受け取る」ことに機能を限定しています。一般の証券口座の機能は、「買う」「売る」「持つ」に分解できますが、このうち「買う」「売る」については損失リスクやマネーロンダリング等のリスクがあり、投資家の保護や犯罪防止のための諸対応が必要になります。しかし、無償で証券を受け取って「持つ」だけならリスクは限定的なので、一人一口座が実現できるのではないかと考えています。

先ほど「特別な手続きなく誰でも」と述べましたが、BAを利用するのに申請や申し込みは不要で、出生時に自動的に付与され、既に生まれている人にも自動的に付与されることを想定しています。したがって、マイナンバーとの紐づけが理想的であり、公共性の高い組織によって運営されるイメージです。そして、受け取った有価証券を売却したい場合は、証券口座に移管します。その場合、証券口座を持っていない人は、新規に口座を開設する必要があります。

BAが整備されれば教育用途にも住民サービスにも活用が広がる

BAが整備されたら何に使えるか。有識者・実務家を交えた意見交換では、いくつかの具体的なシーンが浮かび上がりました。例えば教育用途では、学校が生徒全員のBAに株式や投資信託を配賦し、金融教育の副教材にする。市区町村による住民サービスでは、出生祝いや子育て支援、また移住者向けなどで地方債を発行して配賦する用途に活用できます。また、将来的な話として、日本銀行保有のETF(指数連動型上場投資信託受益権)の「出口」として全国民に無償配布するなどのアイデアも出てきました。BAを通じて証券保有が日常化することで、有価証券が国民全員にとって「当たり前」にそこにあるものとなることが期待されます。

なお、実際にBAを具体化する際には、さまざまな課題を検討する必要があります。例えば、株式であれば配当金はどうやって受け取るか、株主総会通知書をどうやって受け取るのか等々の論点があります。

BA構想は、現時点ではコンセプトが先行しており、まだ粗削りな部分が多くありますが、金融業界を中心に反響があり、この先、業界内でも議論が盛り上がる可能性は十分にあると感じています。



「この街に行く理由」を DX で実現する ～より便利で豊かな体験価値で選ばれる街づくり～

三菱地所が手掛けるオフィスや住宅、商業施設、ホテル、空港などの幅広いアセット、プレイドの顧客体験（CX）プラットフォーム「KARTE」、NRI デジタルの持つデジタルトランスフォーメーション（DX）のノウハウを掛け合わせて、3社はオンラインとオフラインを融合させた、新しい出会いで街を進化させる施策を打ち出しています。



記事URL <https://www.nri.com/jp/journal/2021/0722>



三菱地所株式会社 DX 推進部主事 春日 慶一氏（中央）
株式会社プレイド カスタマーエクスペリエンス・デザイナー 大畑 充史氏（右）
NRI デジタル株式会社 萩村 卓也（左）

その場所に行く『意味』をつくる

コロナ禍でリモートワークが浸透し、オフィスの位置づけが変化するなど、街づくりの前提は大きく変わっています。「これまでは人が来ることを前提に『何を提供するか』を考えてきましたが、なぜその場所に来るのかという『意味』を考えるようになりました」と語るのは、三菱地所の春日慶一さん。「個人の生活ス

タイルが多様化する中では、建物や施設を利用する個人に注目し、そのニーズや考えを捉えなければ、適切なプロダクトはつくれません。B2B 事業であっても、デジタルを活用して個人と直接的に関係性をつくり、それをプロダクトに反映させ、スピード感を上げて変化に合わせることが大切になっています」

2021 年春に大丸有（大手町、丸の内、有楽町）エリアで実施した三菱一号館美術館スタンプラリー・イベントでも、そこに行く理由の創出を軸に、個人が保有する端末を使ってスタンプを集めながら、美術館と大手町・丸の内エリアの書店をめぐるという、リアルとデジタルを横断させた体験をデザインしました。

街レベルでホワイトスペースを埋めていく

NRI デジタルの萩村卓也は、従来の紙ベースのスタンプラリーでは見えなかった参加者の行動がつかめたことが収穫だと振り返ります。「データを分析すると、当初の予想と違って、周辺オフィスのワーカーよりも、他のエリアから参加した人のほうがゴールに到達する割合が高かったのです。ラリーの未完走者にもっとアートに触れてもらう余地があるなど、いろいろな示唆が得られました」

「個々の商品や店ではなく、街とい

う単位で1人の行動を捉えていく状況を作り出せることは、すごく可能性が大きいと思います」と、プレイドの大畑充史さんも手応えを感じています。例えば、データ分析により「周辺ワーカーはこの店の前を素通りしている」などのホワイトスペースを突き止め、それを埋める打ち手を考え、「こんな商品を打ち出したらどうか」と提案することで、店も街も魅力が増し、スケールの大きなマーケティング活動が可能になります。

しかし、その実現のためには、ユーザーが積極的に自分の情報を開示してメリットを享受できる関係性をつくっていくことが欠かせません。また、データベースなどの裏側の仕組みはクラウドの進化によってスケーラブルで高速処理が可能になっているのに対し、リアルをデジタル化するIoT機器などハード面の課題が明らかになってきました。

街に根差したアプリでしかできない体験を目指す

3社では今後も、データ基盤をしっかり作りながら、リアルとデジタルの接点を適切に融合させてCXを高める取り組みを次々と展開していく予定です。最近リリースされた「丸の内ポイントアプリ」は、買い物に関する情報を提供する機能にとどまらず、今後はリアルな施設への入館や、人やサービスとのマッチ

ング、エリア内のお店のデリバリーや置き置き注文の窓口として使えるなど、新しい体験づくりに挑んでいます。

また、2021 年 6 月 30 日には、東京駅前の新たなランドマークとなる TOKYO TORCH 常盤橋タワーが竣工しました。「これまではデジタルによるユーザー体験を作り出すことに注力してきましたが、常盤橋タワーなどの取り組みは、リアルも含めたお客様の体験のアップデートにも踏み込むものです。みんなで知恵を絞りながら、全力で新しい体験を生み出したいです」と、大畑さんも意欲的です。

「三菱地所が保有するリアルとの接点、アプリなど街に対応したデジタル接点から、お客様から好意的な形でフレッシュなデータが常に入ってくる状態をつくり、将来的には、得られた分析データ、顧客接点をオープンにして街で活動するいろいろな企業に使ってもらえる『Mitsubishi Estate Local Open Network』（MELON）にしていこう構想を打ち出しました。働き方、楽しみ方が多様化する中で、企業としてもこれまでの枠組みを超えた領域で連携し、面白いもの、新しいものを生み出す循環を作りたい。そんな街づくりを目指しています」と、春日さんは展望しています。



リモートワークを支えるゼロトラスト

コロナ禍を背景にリモートワークを活用する企業が増えていますが、その実現・普及には、場所を問わず安全かつ快適に業務を行うためのセキュリティ環境が重要です。リモートワーカーの増加にともない、情報漏洩やサイバー攻撃にさらされるリスクの増大、大量トラフィックによる通信速度の低下など、多くの問題が明らかになってきました。これらを解決するセキュリティ概念として注目を集めるゼロトラストについて、豊富な実務経験と知見を有する NRI セキュアテクノロジーズの石井晋也と、NRI の江口勲、大野剛に聞きました。



記事URL <https://www.nri.com/jp/journal/2021/0323>



NRI セキュアテクノロジーズ デジタルセキュリティコンサルティング部長 兼 コンサルティング事業戦略部長
石井 晋也（中央）

クラウドネットワーク事業一部 グループマネージャー 江口 勲（右）

デジタルワークプレイス事業三部 大野 剛（左）

なぜ今、ゼロトラストなのか？

インターネットは、もともと性善説に基づいた仕組みで、悪意のある者に技術があれば、たやすくサイバー攻撃を仕掛けることができます。そこで、企業等がインターネットに接続する際には、内部のネットワークと外部のインターネットとの間にファイアウォールと呼ばれる境界をつくり、内部にある情報資産を守る

ようにしました。社内は安全だが社外は危険なので、その境界を防御するという考え方で、いったん社内ネットワークへのアクセスが許可されればどのような状況でも信頼（トラスト）されます。これが従来のネットワークセキュリティの基本です。しかし、このやり方では、マルウェアに感染したモバイル PC や USB などが社内を持ち込まれると、簡単に社内ネットワークに感染が広がるリスクがあります。メール添付のマルウェアに社内の一台でも感染した場合も同様です。リモートワークの拡大で社外から社内アクセスすることが増えていますが、その際に利用する VPN ゲートウェイの脆弱性を悪用して社内に侵入されると対処できないなどの問題もあります。そこで、社内社外を問わず、「すべて信頼しない（ゼロトラスト）」ことを前提としたセキュリティ対策が注目されるようになりました。

「ゼロトラスト」という用語自体は、2010 年に米国の調査会社 Forrester Research 社の John Kindervag 氏によって創られたものですが、リモートワークが拡大し、社内と社外の境界が曖昧になっている中、近年あらためて脚光を浴びることになりました。今では多くのデータやアプリケーションをクラウド上に置いている企業が増えていて、攻撃対象となる領域も拡大しています。リモートワークの普及にともない、社外から社内、そこから再び社外へとネットワークを通過す

るトラフィックも著しく増大しており、これを抑制するという観点からも、ゼロトラストの考え方を取り入れたセキュリティの構築が課題となってきました。

ゼロトラストで実現する3つのセキュリティ

ゼロトラストに基づいたセキュリティ対策では、社内社外を区別せずにすべてのアクセスを常時検証し、ファイアウォールだけではとえられなかった怪しいアクセスを検知・統制します。ここでキーとなるのが、PC やモバイル機器などの「エンドポイント」、アプリケーションやデータを格納している「クラウド」、それらを接続する「ネットワーク」の3カ所です。エンドポイントではマルウェアやサイバー攻撃に対する端末の統制・制御、クラウドではアクセス状況の統制・管理や多要素認証、ネットワークでは快適な接続環境とセキュリティを同時に実現するソリューションなどを利用して、その会社にとって最適で安全な環境を構築します。

ゼロトラストの目的は、社内における過度なトラストと過剰なリスクを排除し、利便性とセキュリティの確保をすることです。そのため、企業の業種や特性によって、当面 IT インフラの増強が課題にならない場合は、既存のネットワークポリシーやルールの見直しなどを行って、サイバー攻撃のリスクと影響を小さく

することでもゼロトラストの考え方を取り入れられます。一方、今後テレワークやクラウド利用の拡大が見込まれる場合は、ゼロトラストネットワークアクセス（ZTNA）をはじめとした各種ソリューションを組み合わせ、自社にとっての最適解を検討する必要があります。

ゼロトラスト導入に向けて

ゼロトラストを導入する際は、インフラなどのハード面だけでなく、ガバナンスやルールなどソフト面も同時に見直す必要があります。ゼロトラストベースの IT インフラができれば、リモートワークをする、クラウドを使うなど利用者にとって働く環境としての利便性が非常に高まるでしょう。その反面、企業側にとってみると、リスクや脅威と常に隣り合わせの状態です。IT インフラ環境の提供と同時に、ルールを整備し、使い方を定めるなど、ガバナンスを管轄する部署と協力することが不可欠です。

NRI グループには、エンドポイント、クラウド、ネットワーク、それぞれの分野にセキュリティの専門家がいて、お客様のワークスタイルに合わせたソリューションを提案、実現、サポートしています。また、ガバナンス整備も含めたセキュリティコンサルティングも行っています。安全安心を実現する社会インフラの高度化に少しでも貢献していきたいと思っています。

共に挑む

Challenge together

NRIグループが擁する DXのプロフェッショナルたち

NRI PEOPLE

DXに関する第一人者たちの一部をご紹介します。



NRI グループの専門家の詳細情報は
公式サイトでもご覧いただけます。
<https://www.nri.com/jp/people>



▶ NRIのデジタルビジネス創出を牽引するイノベーター

NRI デジタル プロデューサー

新井 朗

<https://www.nri.com/jp/people/pickup/arai>



専門分野

- ・新規デジタルビジネス創造
- ・事業投資型プロジェクトの企画・ディレクション
- ・上記に関する、特許・論文多数。



▶ デジタル時代の新しい掛け合わせを支援する

金融コンサルティング部長

鳩宿 潤二

<https://www.nri.com/jp/people/pickup/hatoya>



専門分野

- ・金融機関における、マーケティング、事業戦略、新サービス立ち上げ
- ・事業会社における、金融サービスの立ち上げ・導入支援



▶ 専門組織だからこそできる 日本全体のセキュリティレベルの底上げ

NRI セキュアテクノロジーズ
セキュリティアーキテクチャコンサルティング部長

山口 雅史

<https://www.nri.com/jp/people/pickup/yamaguchi>



専門分野

- ・セキュリティ戦略企画
- ・グローバルセキュリティガバナンス
- ・IoTセキュリティ
- ・サプライチェーンセキュリティ
- ・統合 PMO

▶ デジタルガバメントによるデジタル社会の実現に 本気で挑む開拓者

マイナンバー事業部長

南側 洋司

<https://www.nri.com/jp/people/pickup/minamigawa>



専門分野

- ・マイナンバー制度、デジタルガバメント政策
- ・官民連携、民間活用
- ・共同利用型／クラウド型サービスの事業化
- ・本人確認／認証、ID および、承認／同意
- ・個人情報保護



DXに関するさまざまな書籍を発行

NRI グループでは、産業全体、経営や人材などさまざまな切り口で DX をテーマとした書籍を発行しています。
ここではその一部を紹介しています。

書籍の詳細はこちらからご覧いただけます。
<https://www.nri.com/jp/knowledge/book>



デジタル国富論



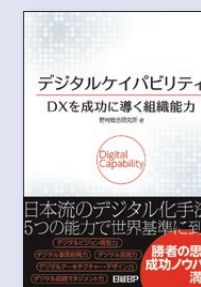
日本型プラットフォームビジネス



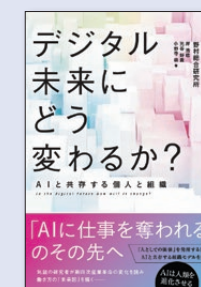
デジタル時代の人材マネジメント



DX推進から基幹系システム再生まで
デジタルアーキテクチャー
設計・構築ガイド



デジタルケイパビリティ
DXを成功に導く組織能力



デジタル未来にどう変わるか?
AIと共存する個人と組織



その未来、
NRIと挑もう。

NRI では、デジタル時代にふさわしい新たな経済指標として「GDP+i」を提言しています。
デジタルがもたらす新たな価値「i」を本冊子表紙の NRI に組み込んでいます。

2021 年 11 月発行

株式会社野村総合研究所

〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-9-2 大手町フィナンシャルシティ グランキューブ
Tel.03-5877-7100

このパンフレットに記載された会社名、製品・サービス名はそれぞれ各社の商標もしくは登録商標です。
無断転載禁止 Copyright © 2021 Nomura Research Institute, Ltd. All Rights Reserved.

www.nri.com/jp/journal/

NRI ジャーナル

