

四次元企業を 目指して

取締役会長

嶋本 正



2015年度、創立50周年を迎えた当社は、「2030年の日本」をテーマに研究を進め、その成果を本誌において「創立50周年記念特集 2030年の日本」として、順次掲載してきた。その研究活動における検討結果を踏まえ、2030年以降、自己変革を通じて生き抜く企業の姿を「四次元企業」という言葉で表すこととし、その後も議論を深めてきている。

当社は、50周年を機に、次の50年に向けた第一歩として、長期経営ビジョン「Vision 2022」を策定した。また、2016年4月から新社長を核とした新たな経営陣を組成し、デジタル化とグローバル化の時代に旅立った。ここでは、その目指すところでもある「四次元企業」の姿をあらためて探ってみたい。

企業における重要な経営資源は、「ヒト・モノ・カネ」に加えて「情報」だといわれている。「四次元企業」とは、この情報という経営資源を他の経営資源と密接に連携させ、ダイナミックに組み合わせることで新たな能力や強みを創出し、異次元のサービスや製品を提供できる企業のことである。

経営資源としての情報は、もちろん、今までにも、ヒト・モノ・カネという他の3つの経営資源に多かれ少なかれ影響を及ぼしてきた。いわゆる「情報化」が進展する中で、「ヒト」に対しては、大量の計算処理や自動化をすることで単純作業から解放し、より高度な事業活動へのシフトを促した。また、ナレッジを共有する仕組みを提供することで、時空間を超えたコミュニケーションをも可能とした。「モノ」に対しては、小型化、モバイル化による軽薄短小化や保守の効率化で、コスト削減を実現した。

「カネ」に対しても、財務や経理の精緻化、資金管理の高度化を推進したことは論をまたない。

そして、デジタル化が進展することにより、経営資源としての情報のウエートがいつそう高まっていくと思われる。ヒトに対してのロボットやAI（人工知能）による労働や知的活動の代替、モノに対してのIoT（Internet of Things：モノのインターネット）による効率化・品質向上や、クラウドなどによる「所有から利用へ」の流れの促進、そしてカネに対するFinTechや仮想通貨の活用による利便性向上やコストパフォーマンス向上、また、クラウドファンディングによる資金調達の簡易化といったことが挙げられる。デジタル化により、情報が他の経営資源の変革をますます促すことも明らかであろう。

しかしながら、以上の情報化やデジタル化は、依然として「ヒト・モノ・カネ」の3つの経営資源が主であり、情報を従としてどう活用できるかに視点が置かれている。いまだに、主役は情報ではないのである。これに対して、情報が中核経営資源となる企業こそが、真の四次元企業である。

では、いったいどのような企業が四次元企業なのかを考えてみたい。

代表的な萌芽事例として挙げるならば、自家用車や個人の住居の空車・空室情報をネット上で公開し、利用者へと仲介するサービスを提供しているUber（ウーバー）やエアビーアンドビーであろう。これらの企業にとって、中核的な経営資源は情報であり、ヒト・モノ・カネより重要性が高い。ヒトは社員ではなく車や住居

の所有者であり、クラウド上にあるさまざまな情報を参照しながらサービスを提供する。また、モノも車や住居を所有しているのは企業自身ではない。カネについても企業価値（時価総額）のベースにあるのは、クラウドやビッグデータをベースとした情報を活かす仕組みへの期待である。そして、情報を活用することで、新しい市場や新しいビジネスモデルを創出したことも間違いない。

これらの事例は、シェアリングエコノミーに焦点を当てたシンプルなビジネスモデルであるが、デジタル化が進展する中で、さまざまな四次元化への取り組みも進んでいるように思われる。自動車分野でいえば、情報がなければ実現できない自動運転への取り組みがそれに該当するであろう。また、農業分野におけるスマートファームなども、同様に情報が成否のカギを握る。デジタル化が四次元企業への道筋を拓きつつあると強く感じる。

当社は1年後の2018年1月4日に、旧野村総合研究所と野村コンピュータシステムの合併30周年を迎える。合併による新生野村総合研究所の誕生により、別々の会社として存在していた「共存」の時代から、一つの会社の中でそれぞれの役割を発揮する「共生」の時代に突入した。そして東証一部上場を機に、それぞれの母体からの出身者がいずれも社長を経験するに至り、双方のシナジーを活かす「共創」を実現しつつある段階にきたといえる。

とはいえ、ここで述べた四次元企業への道筋が見えているとは言い難い。さらなる変革を起し続けることで、異次元の発展を遂げていければと考える。
(しまもとただし)