

1 コンサルティング & アセットビジネス変革本部

Foresight 起点のコンサルティング力を 組織全体に浸透させ推進していく

NTT データは、今中期経営計画の戦略に「Foresight 起点のコンサルティング力強化」と「アセットベースのビジネスモデルへの進化」を掲げている。コンサルティング&アセットビジネス変革本部（C&A 変革本部）は、この二つの戦略の着実な遂行のために、社長直轄組織として設立。各インダストリー別組織・テクノロジー組織のコンサルティング力強化・アセットベースビジネス進化に向けた事業変革や人材育成の仕組みを全社的に構築し、組織改革・行動変革を推進することをミッションとしている。

強化されたコンサルティング 組織体制

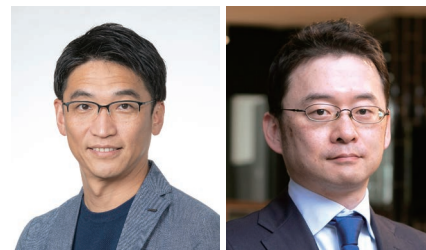
インダストリー分野別コンサルティング 組織の整備

NTT データは、これまで公共・社会基盤分野、金融分野、法人分野それぞれの事業部やプロジェクトにコンサルティング人材を抱え、個々のお客様にコンサルティングサービスを提供してきたが、今般、分野別のコンサルティング専門組織を新設・再編した。今回の組織再編では、各業界の知見を持った社内人材に加え、外部の専門人材も招き、体制を

強化。現在は、インダストリー分野別に注力テーマを定め、Foresight の構想からそれに基づく事業変革、さらに必要な組織能力の変革まで、エンドツーエンドでお客様と伴走し、共に新しい未来を実現すべく取り組んでいる。

分野横断組織の整備

新設されたテクノロジーコンサルティング&ソリューション分野では、CX/Design、EAS (Enterprise Application Services)、D&I(Data & Intelligence)、Cloud の4つの領域を重点とし、各分野・インダストリー組織に横断的に活用可能なテクノロ



株式会社 NTT データ
コンサルティング & アセットビジネス変革本部
(左) 副本部長 野崎 大喜氏
(右) 統括部長 新田 龍氏

ジーコンサルティングや、アセットベースのオフリング創出・展開を担っている。

C&A 変革本部は、インダストリー別組織・テクノロジー組織を支える全社

横断組織だ。Foresight Design Method の策定・普及、コンサルティングプロジェクト支援、ナレッジ/リサーチ支援、人材育成/採用支援、情報発信、アセット整備/展開など、全社の組織改革・行動変革に資する仕組みを構築・推進している。

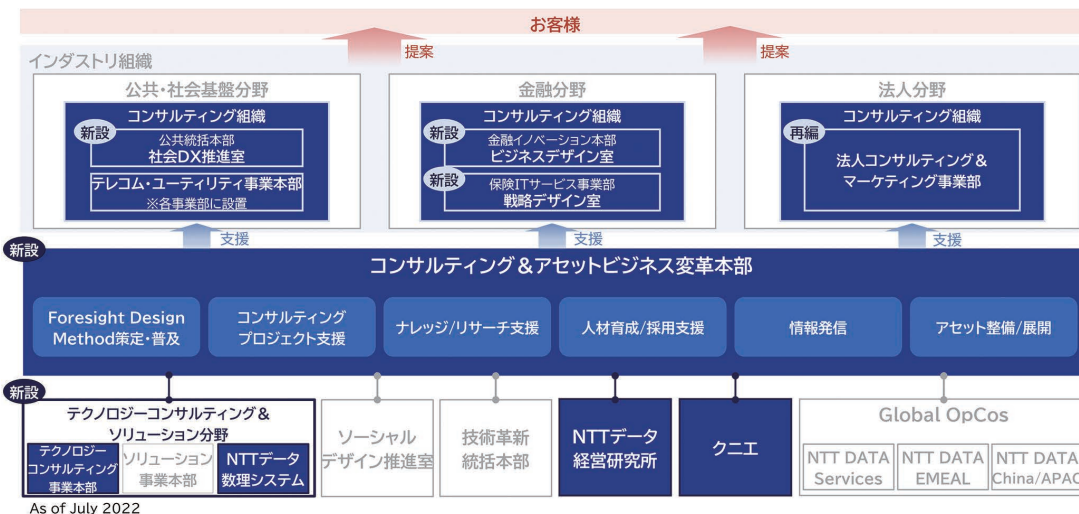


図1 コンサルティングサービスの組織体系

グループ会社との連携強化

NTT データは、NTT データグループが一体となったコンサルティングサービスの提供体制整備にも注力している。各省庁の政策対応、環境、エネルギー、地域に強みを持つNTT データ経営研究所、製造業のサプライチェーンやプロダクトライフサイクルマネジメントで数多くのコンサルティングを手掛けているクニエ、統計解析や数理最適化などを専門とするNTT データ数理システムといった、グループ会社との連携強化を進めている。

社内外に Foresight 起点のコンサルティング浸透を図る

C&A 変革本部が現在進めている取り組みの一部を紹介しよう。

Foresight Design Method の浸透「Foresight 起点のコンサルティング」とは、お客様がデジタルを活用した新たな顧客価値を提供し、それを支えるバリューチェーンを実現するための将来のあるべき姿 (Foresight) を設定し、そこに向けた事業変革をお客様とともに進めていこうとするものである。

そのための方法論として、C&A 変革本部は、Foresight Design Method を策定した。このメソッドでは、お客様のビジネスの現状を紐解いた上で、環境の変化、デジタルテクノロジーの変化への洞察と、お客様のパーパス・ミッション・バリュー・強みを踏まえて、デジタルテクノロジーを活用して誰にどのような新しいサービスの価値を提供するか、そのためにバリューチェーンをどのように変革していくかを明確化する。そして、NTT データならではの提供価値と実現方法を検討して実現計画に落とし込んでいく。

C&A 変革本部は、このメソッドの現場浸透と実践を目的に、研修や対話型イベントを実施している。具体的には、メソッドの考え方や活用事例を解説した動画の配信、現場社員との Q&A イベントやリーダークラスへの対面研修の開講など、様々な方法で Foresight 活動の浸透の仕組みを提供している。このような取り組みは、C&A 変革本部が運営する社内ポータルから毎週発信し、社員への認知向上と実践に貢献している。

Foresight の外部発信強化

C&A 変革本部や各インダストリー分野では、自社のビジネスで各業界をけん引するリーダーが考える Foresight を、外部発信する取り組みを行っている。

具体的には、業界の変化や課題、NTT データの提案やソリューションなどを示したホワイト

ペーパーを、これまでに6つの業界に向けて作成し、公式 HP に掲載している。

また、News Picks などの社外メディアを経由して、各業界の有識者と自社の業界別リーダーが、業界の将来像などについて語る対談記事を発信している。

さらに、講演活動やイベントへの参加なども積極的に行い、NTT データの考える業界将来像を発信している。

このような形で積極的に Foresight の発信に取り組んだ結果、お客様とのタッチポイントにも変化が見られるようになってきている。これまで NTT データが取り組むシステム開発の場合、相対するお客様はシステム部門で閉じていることがほとんどであったが、お客様の業界の未来像を構想し発信することで、ビジネスサイドの経営層の方々ともディスカッションさせていただく機会が増えてきている。

アカデミア連携

将来を見通していくためには、デジタル変革における最新の知見を常に取り入れる必要がある。C&A 変革本部では、そのひとつの取り組みとして、海外で活躍するデジタル変革有識者との連携を進めている。

ダートマス大学タックビジネススクール教授のロン・アドナー氏やスタンフォード大学経営大学院のロバート・シーゲル氏など、先進研究者や海外ビジネススクールの気鋭の教授らとの関係を構築し、デジタル変革に関する自社の知見の洗練とプレゼン向上のための取り組みを強化している。さらに、これらの有識者の最新書籍を翻訳出版するプロジェクトや山口副社長との対談記事・動画の

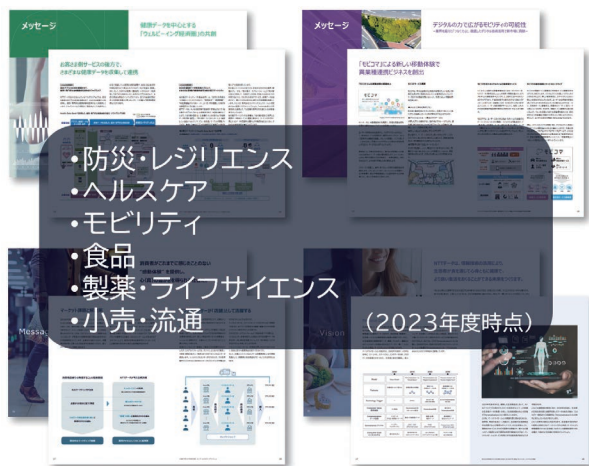


図2 ホワイトペーパー例

配信を通じて、最新のデジタル変革に関する知見の発信も行っている。

注力コンサルティング領域における取組事例

NTT データが注力するコンサルティング領域に関するこれまでの実績や取り組みについて、いくつかご紹介しよう。

Data & Intelligence

Data & Intelligence 領域においては、長年に渡り手掛けてきたノウハウを集約し、データ活用の変革構想、継続的データ分析・活用、基盤構築、ガバナンス、データ活用組織の立上げ・人材育成までを一貫してサポートする「デジタルサクセスプログラムR」を提供している。

同プログラムに関連し、2022年10月には、デジタル活用と事業変革を複数の企業で学び合う共育・共創の場として「デジタルサクセス・アカデミー」を開始した。

デジタル人材の社内育成に関しては、多くの企業が「研修が一過性で学びが定着しない」「学びを実践する業務機会が少ない」などの課題を抱えている。

そこで、DX 推進を担う多様な人

財が複数の企業から集まる場を形成し、参加企業が抱える実際の DX テーマに取り組みながら、「研修受講によるインプット・職場実践によるアウトプット・実践課題の検討」を繰り返すことで、確実なスキルアップを図りつつ、企業の DX テーマを推進する“生きた学びと実践の機会”を創出する。

このような営みを通じて参加者の DX ノウハウやスキル向上を図るとともに、企業間交流の促進に伴う競争や業際ビジネスの創出・拡大につなげていく。

グリーン・サステナビリティ

幅広い企業から注目されているグリーンコンサルティングについては、グループ会社のクニエ、NTT データ経営研究所と連携して進めている。

例えば、調達原料や外注加工を含む製造プロセス全体を網羅して最終製品別の Carbon Footprint of Product (CFP) 算出を行い、社内の管理会計・経営管理の仕組みと連携させることが可能な CFP 管理基盤を、お客様企業と共同で開発してきた。

また、サプライヤーごとの排出量

削減を反映することのできる「総排出量配分方式」を用いた温室効果ガス排出量可視化プラットフォーム「C-Turtle™」を構築し、サプライチェーン全体での排出量削減に向けた戦略策定から実行までの支援を手掛けている。

ビジネスデザイン

イノベーション創出メソッドとしてグローバルで用いられている「FORTH Innovation Method」と、NTT データが開発したビジネス創出ドリル「Business Design Sprint (BDS)」を活用した、アイデア創出ワークショップの展開やビジネスデザイン・サービスデザインコンサルティングを行っている。

また、自動運転自体の新たな移動体験というモビリティの未来構想から自社サービスとして立ち上げた観光 MaaS「モビコマ™」は、お客様との共創によりβ版から商用提供へと展開が進んでいるところだ。

サプライチェーンマネジメント (SCM)

企業の壁を越えた部品需給適正化や企業全体でのサプライチェーン最適化の支援を行っている。

クニエのビジネスコンサルティング力と、企業間や業務プロセス間での情報活用を推進するプラットフォーム「iQuattro®」を組み合わせ、企業間連携に伴う情報の可視化・共有化を、業務設計から実装・サービス提供まで一貫通貫で推進している。

社会ソリューション

官公庁や自治体に向け、従来の情報システムの開発・運用に加え、デジタル変革をサポートするコンサルティングを行っている。

山形県酒田市では、NTT データ

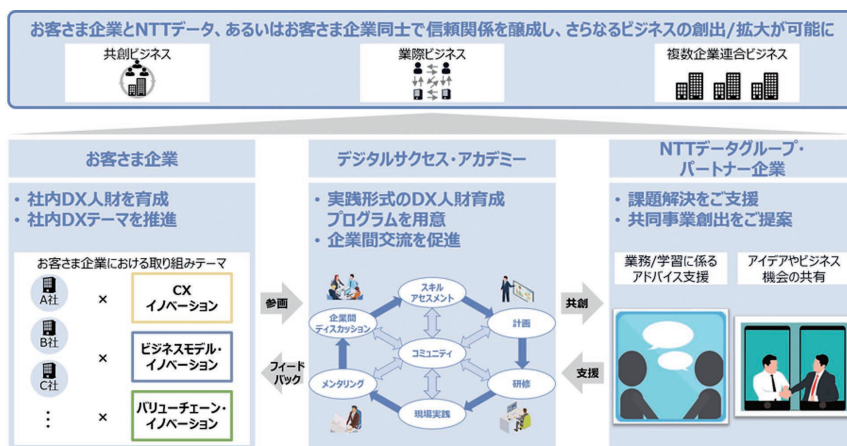


図3 GHG 排出量可視化プラットフォーム「C-Turtle™」

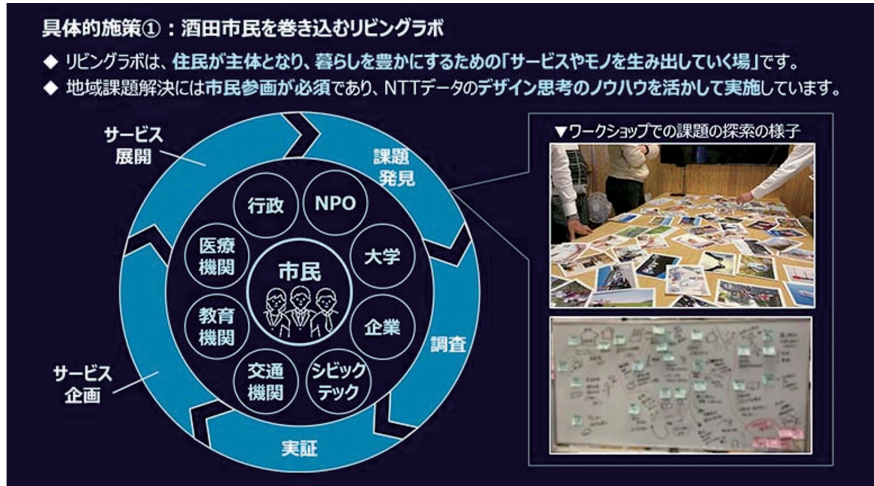


図4 酒田市リビングラボ

経営研究所と共同で市民参画型リビングラボなどに取り組み、地域DXを推進している。

また、「自治体業務の共通化やデジタル化を実現するプラットフォームのトライアル（茨城県行方市・つくば市）」や「社会問題解決に向け産学官民連携プロジェクトに取り組む“佐渡島自然共生ラボ”の開設（新潟県佐渡市）」などに取り組んでいる。

注カインダストリ領域の Foresight とアセット

注カインダストリの Foresight とその実現へ向けたアセットベースのビジネス活動についても紹介しよう。

防災・レジリエンス

公共・社会分野の注カインダストリ領域のひとつである防災・レジリエンス分野では、避難行動や行政・企業の意思決定、地域の助け合いなどをイノベーションし、災害対応力の高いハイレジリエン

ト社会を構築するという Foresight を提言。中央省庁や地方自治体、民間企業などとのディスカッションを進めている。

また、災害対策における、情報収集、意思決定、応急対応、復旧・復興などの全てのフェーズにおいて、デジタル技術を用いて迅速で的確な災害対応を支援するプラットフォーム「D-Resilio」を構築し、活用を促進している。

ヘルスケア

同じく公共・社会分野の注カインダストリ領域であるヘルスケアにおいては、「健康データを中心とするウェルビーイング経済圏の共創」に向け、NTTデータが考える2030年のヘルスケアのあるべき姿を策

定。2030年においては、環境変化・テクノロジー進歩により、日常生活の中で自然とデータが取得・分析され、無理なく自分らしく健康で若々しくあり続けられる未来のヘルスケア社会が実現するという Foresight を構想している。

2002年以來、企業の産業保健業務や健康経営を支援するサービスとして、クラウド型健康管理ソリューション Health Data Bank を運用してきたが、2023年3月には、Health Data Bank に蓄積された NTT データの社員モニター約600名分の健康診断データやウェアラブル端末から得られる歩数、睡眠などのデータをラボ利用企業に提供し、利用企業がそれらのデータを利用して商品・サービスなどの企画や評価に活用することができる仕組みとして「Health Data Bank R 共創実証ラボ」を開設。

ラボ利用企業と健康データの活用に伴うベネフィットを体感・実感できるサービスを協創することで、生活者が健康データを活用してウェルビーイングを実現することが当たり前になる未来社会の実現を目指していく。

保険

金融分野では、注カインダストリ

2030年のヘルスケアの世界観

環境変化・テクノロジー進歩により、日常生活の中で自然とデータが取得・分析され、無理なく自分らしく健康で若々しくあり続けられる未来のヘルスケア社会が実現する



図5 2030年のヘルスケアの世界観

領域として、保険領域にて Foresight 策定・発信、共創ラボ棟の顧客提案が進行中である。

同領域では、保険業界の目指す姿は「保険契約者一人ひとりの安心・安全、万一の保障の高度化に加え、生活者、家族や友人、あらゆる生命を脈々とつなぎ合わせ新たな健康体験を創造し、持続的な社会・充実した人生を提供するウェルビーイング伴走パートナーとなる」ことであると考え、Foresight を策定している。

また、ヘルスケア領域とも連携し、未来のヘルスケアジャーニーを体感し将来ビジネスをお客様と創出することを旨とした「ヘルスケア共創ラボ」を 2022 年 12 月にオープンした。スマートフォンで写真を撮るだけでヘモグロビンの量などから健康状態を数値化・可視化するなどの最先端のテクノロジーを、お客様にも実際に見て触れていただき、ディスカッションしながら新たなビジネス・サービスの創出につなげていくことを目指している。

モビリティ

法人分野の注力インダストリー領域のひとつは、100 年に一度の大変

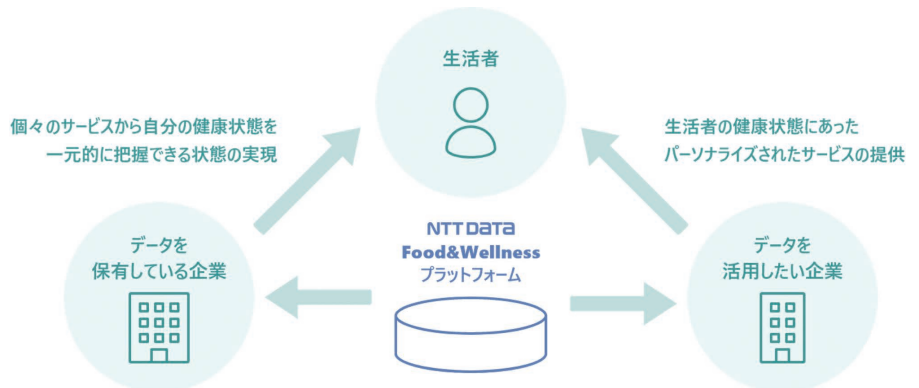


図7 Food & Wellness プラットフォーム

革期と言われている自動車業界を中心としたモビリティである。

モビリティ領域では「CASE/MaaS 時代の新たな移動体験と EV エコノミーの実現」のために、自動運転時代における移動価値を再定義。EV 時代に向けて、エネルギーシェア / カーボンクレジットなどを原資とした新たな経済圏の確立を目指し、顧客と共創を進めている。

なお、同領域では自動運転時代における新たなモビリティサービス市場形成には、多様な業界が協力して横断的な仕組みを構築し情報連携や一貫したコントロールを行うこと、多様なデータを総合的に活用することでユーザーの行動変容を促し新し

い価値を創出し続けていくことがポイントとなると考えており、CX（顧客接点関連サービス）、MX（自動運転を主軸とするモビリティサービス）、EX（EV を主軸とするエネルギーサービス）という 3 つの戦略領域を設定し新市場に貢献していく。

食品・消費財

食品領域においてもデジタル化の波が押し寄せ、FoodTech が加速している。このような中で、業界が DX を進めるうえで特に重要とされていることは、健康課題を背景としてパーソナライズ化が進む生活者接点のデジタル化であり、これを起点に食品分野のバリューチェーン全体の DX が加速していることが予想される。

こうした Foresight を下敷きに、「生活に寄り添ったウェルビーイングの実現」のため、より生活者にパーソナライズされたウェルビーイングサービスをリテラー、直販・D2C などのマルチチャネル（チャンネルレス）で提供。多品種小ロット短サイクル化するプロダクトにおける SCM 課題解決策も合わせて提供している。

その取り組みの一つとして、Food & Wellness プラットフォーム

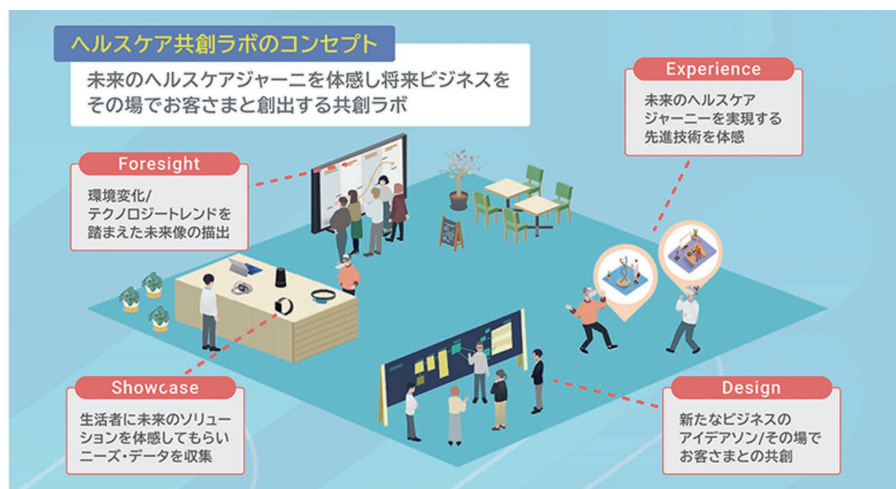


図6 ヘルスケア共創ラボ

では、NTTデータ社員1200名の健診データ、ゲノムデータ、バイタルデータなどを整備し、食と健康に関するパーソナライゼーションの有効性検証が可能なPoC環境の提供を行っている。

製薬・ライフサイエンス

製薬領域では、患者中心の医療体験（Medical Experience）が求められている中で、新たなバリューチェーンの構築を通して、予防から治療、予後まで一貫して患者の体験を支援するとともに、創薬や治験のバリューチェーン改革により、画期的創薬を実現し患者が享受する価値を最大化できるような取り組みを進めている。

製薬企業と医療機関による治験プロセスをつなぐ業界横断型のプラットフォーム「PhambieLINQ」では、製薬会社における治験の計画から申請データの作成・収集までをワンストップでサポートする他、派生するドキュメントの自動生成や、オントロジーを用いたデータ入力ナビゲーションなど、デジタル技術を駆使して作業負担の大幅軽減の実現を目指

す。また、製薬企業と共同で、各種法規制に対応する治験使用薬の情報管理システムの構築も行った。

小売・流通

小売領域では、生活者の消費行動が自己実現の達成に向かい、商品のヒットやロイヤリティの向上には生活者の感情を揺さぶるような価値の提供が求められるようになってきている。こうしたトレンドを受けて、同領域では「心動かされる特別な消費者体験企業と生活者の新たな関係性構築の実現」を業界のあるべき姿に掲げ、効率性重視と併走した、緩やかなつながりと時間を重視したコミュニティ形成の追求を目指している。

このような“あるべき姿”を実現するためのキーコンセプトが「スローリテール」である。消費者の精神的な側面に着目して、心が豊かになる、人とつながることができる、自己実現ができるという状態を目指し、店舗が消費者のコミュニケーション接点となり、消費者同士のコミュニケーションを生み出していくようなサービスを提供していくのが

「スローリテール」の考えだ。

一方で、消費者同士（C2C）のコミュニケーションの中で商品が選別される中では、企業はC2Cコミュニケーションと一体となった「B with C2C」の世界を構築することが必要となる。こうした仮説のもと、小売領域では個人を中心に消費者とブランドをつなぐセレクト型のC2Cコマースプラットフォーム「Lectit」を提供している。

全社員の Foresight 起点のコンサルティング力強化へ向けて

C&A 変革本部として昨年7月以来取り組んできた Foresight Design Method の社内への浸透は徐々に進み、社員の意識も高まってきた。今後は、実際に現場で実務を行う社員ひとりひとりが Foresight 起点のコンサルティングやアセットベースのビジネス活動を実践していくフェーズに入っていくこととなる。

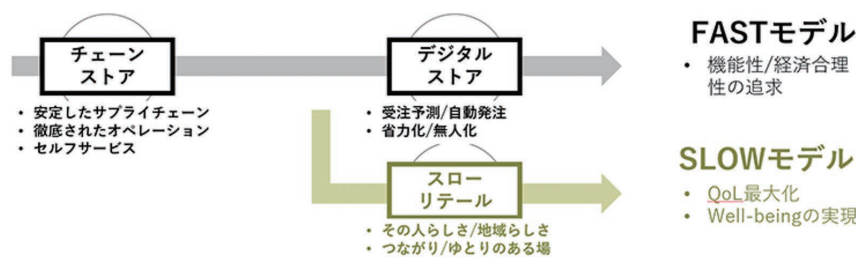
さらに、本年度からはグローバルでの取り組み、サポートにも取り組んでいく予定だ。

中期経営計画の基本方針である、未来に向けた価値を作り、様々な人々をテクノロジーでつなぐことでお客様とともにサステナブルな社会を実現していくために、Foresight 起点のコンサルティング力の強化とアセットベースのビジネスモデルへの進化は、欠かすことのできない重要な企業活動だ。

グローバルを含めた全社員の意識がお客様の Foresight へと向き、従来の仕事のやり方にとらわれないアセットベースのビジネスモデルに進化していくよう、サポートし推進していきたい。

二つの潮流が両立していく

今後、これまでのような成長重視のFASTモデルと持続重視のSLOWモデルそれぞれを追求する二つの潮流が両立していく。



SLOWモデルを体現した新たな小売のカたち、それが「スローリテール」

図8 企業と消費者のコミュニケーション