

1 “Lighting the way to a brighter society.”

“フォーサイト起点 + 伴走型” コンサルの
実現へ向けて

NTTデータグループのコンサルティング専任会社として1991年にスタートして以来、30年以上にわたり活動してきたNTTデータ経営研究所。テクノロジーの変化が環境を急速に変える中、2023年に新ビジョン“Lighting the way to a brighter society.”を打ち出した。このビジョンのもと、コンサルタントが専門性をもとにクライアントへ価値提供する「フォーサイト起点」と「伴走型」のコンサルティング概要と関連する4つのコンサルティングサービスについて紹介する。

株式会社NTTデータ経営研究所 代表取締役常務 浦野 大 氏

「フォーサイト起点」と「伴走型」
コンサルティングのアプローチ

「フォーサイト起点 + 伴走型」コンサルティングは、未来志向のアプローチと地道な現状課題の改善というアプローチが、一見、二律背反しているように感じる方も多いのではないだろうか？

従来型のコンサルティング案件では、まずクライアントあるいは顧客（クライアントの顧客）の現状課題の抽出と、それらに基づくあるべき姿の策定後に、競合他社の動向分析やクライアントの経営方針などを十分に考慮した上で変革施策リストの作成と優先順位付けをし、最後にアクションプランを策定するという流れであった。

この進め方は現在でも一般的であるが、環境変化が比較的緩やかで、クライアント企業から見た顧客のスコアと定義は当面変わらず、競争相手は同一業界内の既存の競合他社であり、既存事業を劇的に変える必要がないという前提に基づいたアプローチである。しかしながら、環境変化が極めて速く、変革目標やゴールが不確実で何が正解なのか分からないような昨今の状況では、クライ

アントがコンサルタントに求めるニーズも明らかに変化してきている。「フォーサイト起点」とは不確実な状況においてもクライアントのパーパス、ミッション、バリュー、既存事業の強み、クライアントの顧客の本質的な課題を紐解き、テクノロジーの変化などを考慮して将来のあるべき姿を策定し、そこからのバックキャストによって今実施すべきアクションを決定していくアプローチである。クライアントの既存事業の強みを理解しないまま、既存の強みとは遠い領域でPoCを繰り返して事業変革を構想しても、クライアントが持つ独自の強みを活かすことが難しく、その領域での既存プレーヤーに勝つのは困難というのが一般論である。

「伴走型コンサル」とはTransformation（変革）にフォーカスし、クライアントの事業成果が出るまで伴走支援することを目指している。これはコンサルティング案件でよくある、「提言して終わり」「手段であるテクノロジーの導入プランを描いて終わり」がゴールではなく、クライアントが変革によって事業で成果が出るまで持続的

にサポートすることを意味する。また当社と関係のあるコロンビア大学ビジネススクールのデビッド・ロジャース教授も“DX is NOT a project with a start & end date. It's a continuous journey.”（訳：DXは期間を定めたプロジェクトではない。それは継続的に実施していくものである）と指摘している。つまりデジタル変革とは一過性のプロジェクトではなく、顧客の課題や市場の変化に対応し継続的に変革を実践する活動そのものである。クライアントの変革対応のリソースをコンサルタントが代行しながら支援し、クライアント側の立場で共に試行錯誤しながら成果が見えるまで支援することが、特にデジタル変革プロジェクトのニーズとして高くなっている。

日本企業のデジタル変革を支援する
NTT DATA DX Institute

これらクライアントの変革ニーズへ応えるため、当社では世界で先進的なデジタル変革の研究・調査を進める欧米ビジネススクールのトップ校の教授や調査・研究機関の研究者と連携し、日本企業のデジタル変革推進を支援すべく、NTT DATA DX

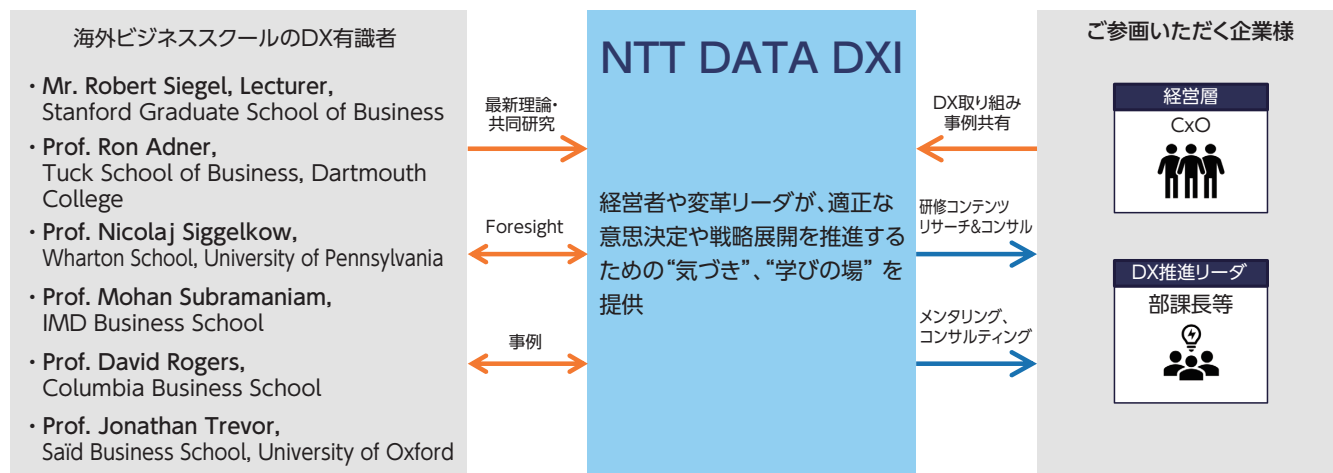


図1 NTT DATA DXIの全体像

Institute（以下、NTT DATA DXI）を2023年4月に設立^{*}し、活動している。（図1）

NTT DATA DXIは、特に既存事業で強みを持つ日本企業のクライアントが世界のデジタル変革の有識者との議論を通して、エコシステムの中での適切な戦略、顧客価値の提供方法の変化、組織論、欧米の伝統的企業のデジタル変革の成功／失敗事例、必要とされるリーダーシップ論などを見極めることで、クライアントのデジタル変革の促進に貢献していくことを目指している。NTT DATA DXIは、2023年度の実施結果をもとにさらに高度化し、2024年度も継続していく予定である。

^{*}関連記事：<https://www.nttdata.com/global/ja/news/topics/2023/120501/>

サービス展開と新ビジョン：クライアントニーズへの対応と組織力強化の推進

コンサルティング会社として世界の先進事例を自ら学びつつも、クライアントのフォーサイトを描き伴走型コンサルティングでの支援を実現するには、クライアントから評価を

頂きながら難易度の高いプロジェクトに対応できるコンサルタントを採用し、育成していく必要がある。

当社では、従来からの強みである中央省庁への政策提言やコンソーシアムの運営、課題先進国である日本が持つ地方創生、テクノロジーを活用した生活者の利便性向上に向けた実証実験といったコンサルティング案件を数多く実施している。これらに加えて近年は特に、環境問題、エネルギー、地域、ヘルスケア、企業変革などの領域でのプロジェクト案件が多く、企業や省庁単独のプロジェクトに加え、複数組織を横断した社会課題全体に対応する専門的なコンサルティングが求められている。

今回の寄稿では、最新のクライアントニーズや市場の変化に対応したコンサルティングサービスについて紹介する。具体的には2023年度にライフ・バリュー・クリエーション・ユニットが立ち上げた「こどもチーム」、クライアント企業の成長領域で重要となるビジネス・トランスフォーメーション・ユニットの「技術戦略マネジメント」、クライアントの先にある最終顧客の真の課題解決に必要

なソーシャル・デジタル戦略ユニットの「Human Experienceのアプローチ」、そして、どの変革プロジェクトでも最終的には重要テーマとなる組織・人材変革コンサルティング室の「組織・人材マネジメント」について、各領域の専門性を持ったコンサルタントが順を追って紹介する。

最後に環境変化やクライアントニーズの先取りと迅速な対応、およびコンサルタント育成による組織力の強化をさらに推進し、クライアントから見て価値のある組織になりたいとの思いから、2023年11月に新ビジョンとして“Lighting the way to a brighter society.”を策定した。

専門性やバックグラウンドの異なるコンサルタントが集まっているNTTデータグループの戦略コンサルティング専任会社だからこそ、共通のビジョンの元で一体となり、“フォーサイト起点＋伴走型”コンサルティングにより世の中に新しい価値を提供し、調和のとれた豊かで明るい社会の実現に貢献していきたいと考えている。