

# データによる 優位性の獲得

最高経営責任者（CEO）の視点



本レポートは、IBM の第 4 回目のグローバル経営層スタディに参加した 2,131 人の最高経営責任者（CEO）の回答に基づいており、IBM Institute for Business Value（IBV）が実施してきた IBM CxO スタディ・シリーズの第 20 版です。15 年にわたり調査を行い、各社の CEO と 15,000 回を超えるインタビューを実施してきました。本調査では、探索的因子分析、回帰分析、相関分析などを含むさまざまな統計手法を用いてレポートを作成しました。また、IBM Watson の AI テクノロジーを駆使し、数千もの定性的回答に対するセンチメント分析を実施することで、IBM Watson Project Debater を通して、今話題のテーマが経営層の方々の目にどのように映っているのかを、さまざまな視点から特定しました。

# 序章

今回のグローバル経営層スタディでは、データや AI で世界が充溢する今日のデジタル時代をリードするために、何が必要なのかを熟考した。本調査では、世界中の 13,000 名以上の CxO（最高責任者）レベルの経営層にインタビューを実施した。インタビューでは経営層に対し、データから価値を生み出し、事業において独自の優位性を構築するために行っている活動や今後の計画について質問した。

回答から、少数ではあるが、データの利活用において先進的な企業群を特定することができた。これら企業の CEO は、データを利用することで、今まで以上にスマートにビジネス上の意思決定を行い、より強固なエコシステムを構築し、新しいビジネスモデルの探究・実験を行っていた。つまり、観測可能な宇宙にある星の数の 40 倍のバイト数を持つ「データ宇宙」を究めようとしていたのである。<sup>1</sup>

結果を見れば明白な通り、データの利活用において先進的な企業ほど、競合他社と比べて柔軟かつ革新的で、収益性の高いことが判明している。

### 「単なるデータ」から「洞察」へ

実際に多くの CEO が、テクノロジーの重要性を認識している。彼らは、自社に最も影響を与える外部要因としてテクノロジーを挙げており、この傾向は直近の CxO スタディ・シリーズ 5 回のうち 4 回においても変わらなかった。今回「市場の変化」が 54% であるのに対し、62% の CEO が「テクノロジー」を挙げ、他の外部影響要因に比して大差をつけるまでになっている。

「我々はデータが持つ可能性をフルに活用できる時代に入れた」という CEO の見解が、まさに現在の状況を言い表している。従来、データは主に製造や物流、ビジネス管理の目的で使われていた。それが今日では、人工知能 (AI) やモノのインターネット (IoT)、クラウド・コンピューティングが誕生した結果、単なるデータを洞察へと昇華させ、解釈が可能な予測的知見を得るに至った (図 1 参照)。

この調査に参加した CEO の 87% が、データを「洗練されたインテリジェントなオペレーションを通じて、パーソナライズした体験を提供するための基盤となる戦略的資産」とみなしていた。企業が膨大な量の顧客データにアクセスするとき、「顧客はすべて個客になる。彼らはコミュニティーのメンバーや市場セグメントの要素ではない」と、フランスの旅行会社の CEO は回答した。同様に、シンガポールのエネルギー、公益事業会社の CEO も、「従来のエンジニアリング技術とデータを組み合わせる」プラントの生産性を高めることのメリットを強調した。

### 「先導者」が行く先を照らす

では、最も成功している CEO は、データの戦略的価値をどのように見いだしているのだろうか。我々は本調査に参加したすべての企業を、データ利活用の段階に応じて 4 つのクラスターに分類することができた (図 2 参照)。

図 1

## 洞察の時代

時を経て、人類はデータが持つ可能性をフルに活用できる時代に入れた

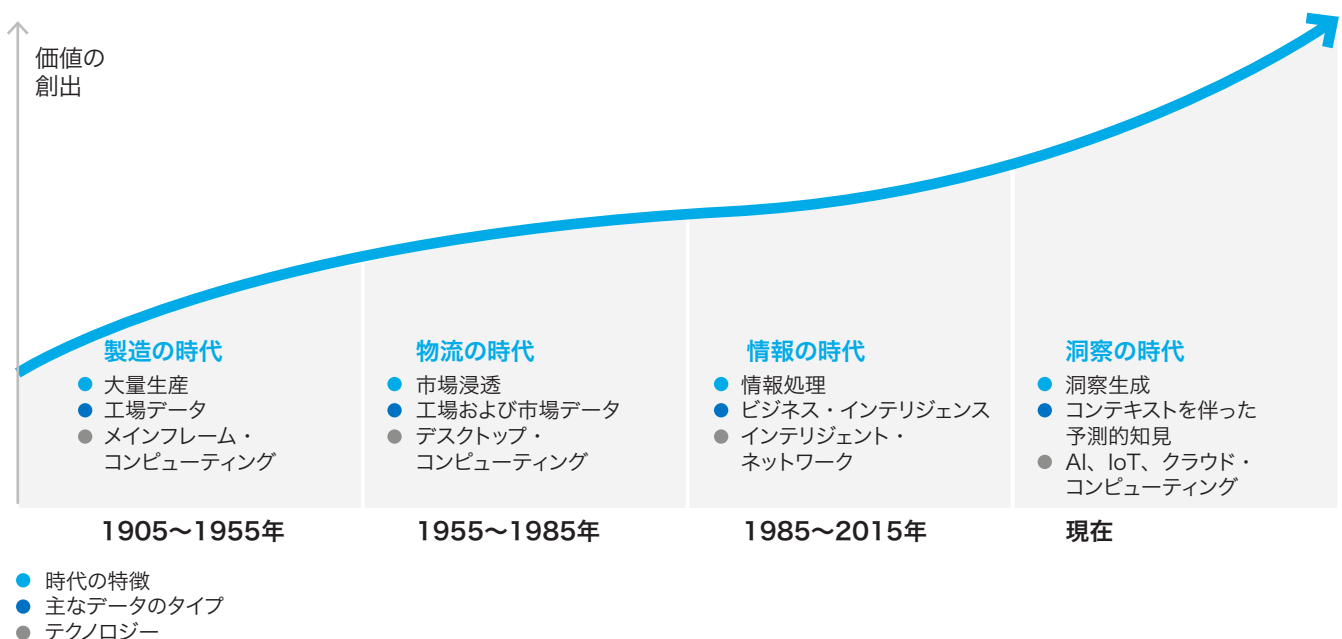
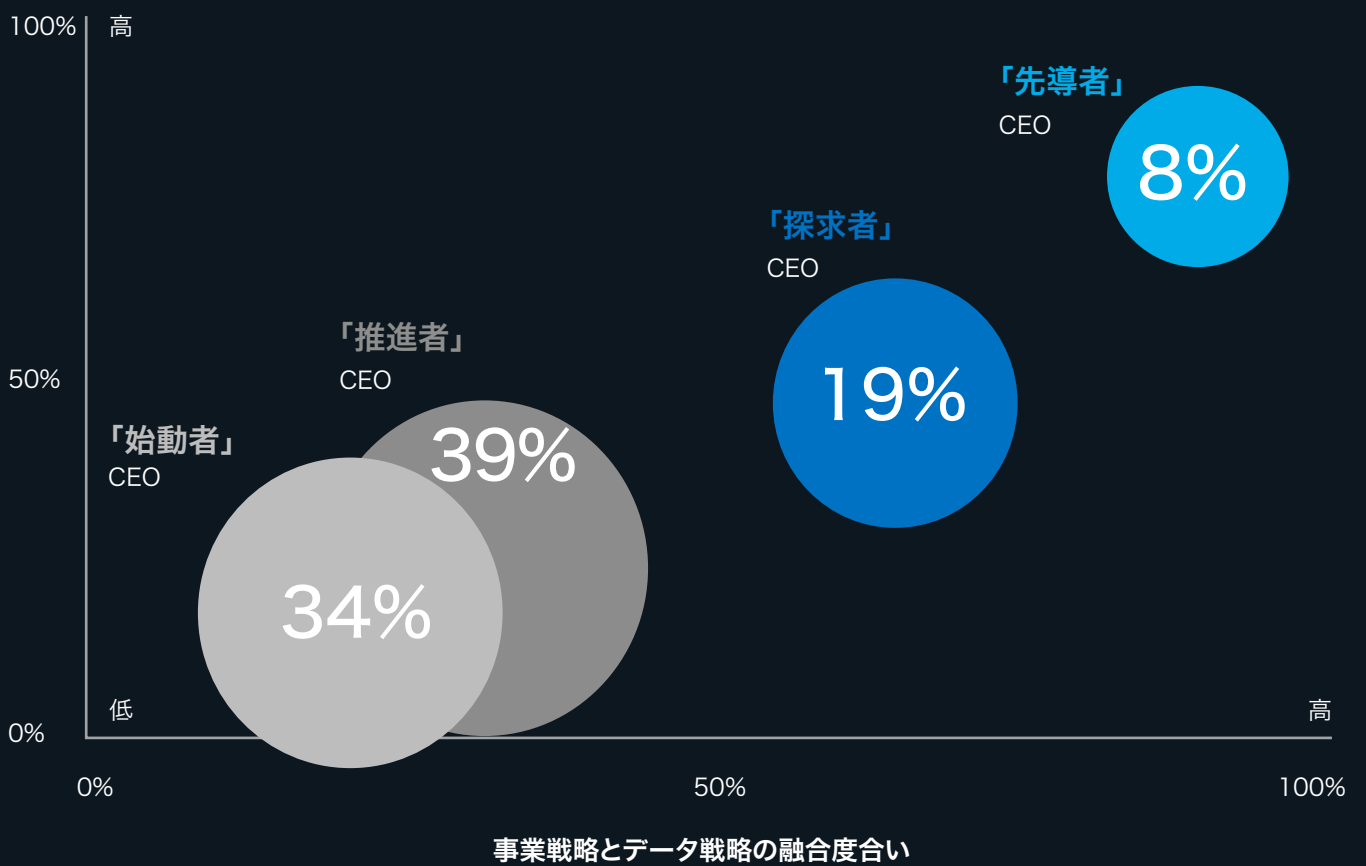


図2

## データによる優位性

「先導者」はデータから価値を生み出す新たな道を確立

### データからの価値創出能力



「今でこそ私の時間の  
約 40% は、  
テクノロジーやデータ  
施策の推進に費やす  
ことができているが、  
3 年前はそうは  
いかなかった」

CEO、ヘルスケア、アルゼンチン

「始動者」は、まだ船出をしたばかりの状態である。全社的な事業戦略とデータ戦略の融合に着手したばかりで、まだデータ駆動型の企業文化を持っていない。さらに、データからの価値の創出において限定的な成功しか収めていない。「推進者」は、「始動者」よりも事業戦略とデータ戦略の調整を進めながら、データを信頼する企業文化の醸成を行っているところである。それでもまだ両者ともに、データを適切に活用するところまではきていない。

一方で「探求者」は、データ活用の道半ばにいる。事業戦略とデータ戦略を融合する方法や、データから価値を創出する新しい方法について、実験段階にある。まだ一貫して高い価値を実現できるわけではない。この両方を理想的に実現できているのは「先導者」だけである。データ戦略と事業戦略を高いレベルで融合させ、かつ豊富なデータを基にデータを信頼して意思決定をする企業文化の中で事業を運営している。

「先導者」の CEO と「始動者」の CEO を比較してみよう（わかりやすくするため、本書ではあえて両者を取り上げる）。すると、彼らが運営する企業のパフォーマンスに大きな差があることがわかる。イノベーションを例にとると、「先導者」の CEO の 79% が業界をリードしていると回答しているのに対し、「始動者」の CEO ではわずか 25% にとどまる。同様に、変化に効果的に対応しているかという質問に対しては、両グループの回答は反比例のような結果となった。

こうした「先導者」の強みが及ぼす好影響は、業績の数字にも表れている。「先導者」の CEO の 64% は競合他社よりも高い売上成長率を達成している、66% は高い収益性を実現していると回答した。しかし「始動者」の CEO で同様の回答をした割合は、それぞれ 23% と 22% にとどまった。

両グループ間の格差はそれだけではない。100 以上の質問に対する「先導者」の CEO の回答を分析したところ、特に以下 3 つの領域で大きな違いが見られた。

- AI およびインテリジェントな自動化
- エコシステム
- 新しいビジネスモデル

以降の 3 つの章で、これら各テーマをさらに詳しく解説していく。

## 第1章

# インテリジェントな自動化： データによる価値の創出

世界経済フォーラムでは、あらゆる業界のデジタル変革による（社会および産業にとっての）価値の合計が、2025年までに100兆米ドルを超えると推定している。<sup>2</sup> 「先導者」のCEOは、どうすればテクノロジーをより効果的に利用し、さらに多くの価値を引き出せるかをすでに検討している。彼らのうち84%は、今後数年以内に多くの意思決定プロセスを自動化する方針を打ち出しているが、「始動者」のCEOでは63%に過ぎず、両者の間には乖離が見られる。

「すべては、  
インテリジェンスの  
相互接続に必要な、  
コグニティブの機能に  
かかっている」

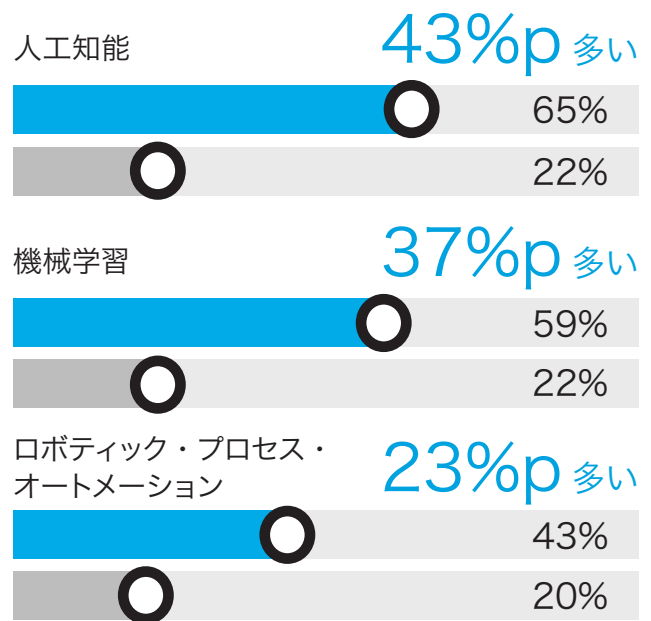
CEO、情報技術 (IT)  
および専門サービス、  
アラブ首長国連邦

「先導者」の CEO は、オペレーションの自動化に役立つテクノロジーへの重点的な投資を検討している（図 3 参照）。AI またはそのサブセットである機械学習は、彼らの投資計画の中で特に重要な位置を占めている（10 ページのサイドバー「大韓航空：AI とともに大きく羽ばたく」を参照）。「AI とアナリティクスのおかげで、カスタマイズされたリスク・プロファイルを作成することができる」と、エクアドルの保険会社の CEO は説明する。またインドのエレクトロニクス業界の CEO も、AI のメリットについて同様の考えを示した。「我々はアナリティクスと機械学習を活用して、Web サイトや店舗を訪れる数千人もの顧客データを分析することで、より良い意思決定を行いたいと考えている」

図 3

### 自動化と高速化

「先導者」の CEO は、AI やロボット技術に大規模な投資を予定している



先導者の CEO  
始動者の CEO



これほど多くの「先導者」のCEOがAIを支持するのは、AI関連への投資がもたらすリターンについて、「始動者」のCEOよりもはるかに強い確信を持っているからだろう。恐らく、AI構築のためのより強固な基盤をすでに持っていることがその理由だ。「先導者」のCEOは、「始動者」のCEOに比べ、ビジネス上の意思決定を支援するために、データや高度なアナリティクス、AIを4倍も効率的に活用している。

「現代のアナリティクスでは、『what-if』シナリオや予測などを利用することで、データに基づく意思決定をサポートできる」と、ニュージーランドの教育業界のCEOは語る。ポーランドのメディア・エンターテインメント業界のCEOも、同様の考えを持つ。「出版社では直感的に意思決定を行うことが多いため、良いビジネス機会を失うこともある」と同氏は残念そうに回想する。「かつてポーランドでは、誰もハリー・ポッターの本を出版しなかった」。眼鏡をかけた若い魔法使いが人気になるという証拠があれば、考えは変わっただろう。「適切なデータさえあれば、誰でもスマートにビジネス上の意思決定ができる」と、同CEOは付け加えた。

もちろん、ここでのキーワードは「適切な」である。適切なデータを適切な方法で入手できるようにすることが肝要だ。そして「先導者」のCEOは、自社でその両方を実現するための努力を惜しまない。彼らは有意義なインテリジェンスを収集し、それらを利用しやすく加工して、他のソースからの情報と統合することで、その価値を強化することを非常に重視している。「先導者」のCEO 10人のうち8人は、正確で関連性のあるデータを収集するとともに、さまざまなデータ・セットを関連付けて、パターンやつながりを検出することに重点を置いていた。対照的に、これら2つの目的を重視している「始動者」のCEOは、10人中それぞれ3人と4人のみであった。

「我々は、動画や  
音声データなどの  
非構造化データの  
分析にAIを利用したいと  
考えている」

CEO、教育、シンガポール

## 大韓航空： AI とともに大きく羽ばたく

大韓航空には、何百もの機体を長年にわたって保守してきた記録の蓄積がある。問題は、つい最近までこの重要なデータを事実上検索できなかったことにある。そのため同社の整備士は、過去のノウハウが詰まった文書記録を参照せずに、機体の診断や問題箇所の特特定・修復を行わなければならなかった。<sup>3</sup>

しかし今日では、技術的ガイドラインや非定型のログ、在庫記録、トラブル・シューティング記録、フライト中の事故履歴など、数多くのソースから得られた膨大な量の構造化・非構造化データを、AI に基づくアルゴリズムで検索できるようになった。そして、問題の根本原因を特定したり、ソリューションを提案したりすることが可能となった。この情報を手に入れた大韓航空の整備士は、年間 20 万件以上の保守案件で、診断にかかる時間を 90% 短縮することに成功した。<sup>4</sup>

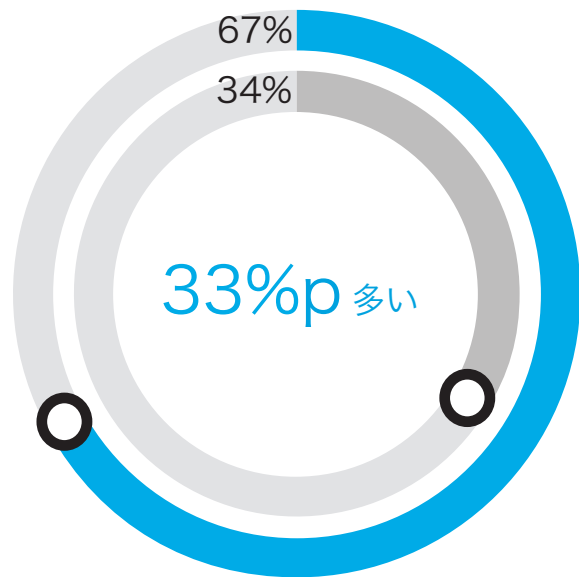
AI の活用は、大韓航空の整備士が機器障害の隠れたつながりやパターンを特定し、潜在的異常の予測や予防保全の実施を可能にした。結果として、2,500 万人の乗客を目的地へ迅速かつ安全に運ぶための工夫に、より多くの時間を割くことができるようになった。<sup>5</sup>

「先導者」の CEO は、構造化データと非構造化データを組み合わせ、いずれか片方のみでは得られないような洞察を得ることに、他の回答者よりもはるかに秀でていた（図 4 参照）。ソーシャル・メディアへの投稿や、スマート・センサーからのデータ・ストリーミング、その他同様のリソースから顧客に関する包括的な洞察を得ることで、より一層親密で人間味溢れる体験の提供に役立てることができる。

図 4

### ミックス&マッチ

「先導者」の CEO は、構造化データと非構造化データを組み合わせて利用することで、より良いサービスを顧客に提供している



構造化・非構造化データの  
組み合わせ活用状況

先導者の CEO  
始動者の CEO

「先導者」のCEOは、他に比して、はるかに厳しくデータの品質を管理している。「先導者」は、データのクレンジングやキュレーション、必要であれば破棄も行うが、この割合が「始動者」の2倍ある。「先導者」のCEOは、インテリジェンスが必ずしもデータ量に比例せず、実際にはむしろその逆であることを理解している。というのも、データが多すぎるとかえって業務を滞らせ、情報を知悉するあまり、迅速になされるべき経営判断を妨げることとなるからだ。そのため、不要となったデータについては、保管庫に貯め込むことはせず、破棄する戦略を推進することが不可欠となる。

他の先進テクノロジーと同様に、データ・サイエンスとアナリティクスのスキルは、AIの力を最大限引き出すために同じくらい重要である。そしてここでも、「先導者」のCEOは先行している。彼らの55%は、「自社の人材はすでにデータ・サイエンスとアナリティクスに関する豊富なスキルを有している」と回答しており、これは「始動者」のCEOの2倍以上である。同様に、「先導者」のCEOの77%は、自社のデータ活用能力（特にAIの活用）を積極的に高める計画があると回答した。これとは対照的に、「始動者」のCEOでさらなる分析スキルの開発のために投資していると回答した割合は、わずか34%に過ぎなかった。

もちろん、データが溢れる環境でしっかり業務をこなせるように、社員に適切に権限を付与することは、思っているほど簡単なことではない。CEOによれば、人材の問題は確かに今後に向けた課題の一つではあるが、関連するスキルを有する人材の不足だけが問題ではない。むしろ重要なのは、この移行期に社員をどのように導いていけるかである。「変化する役割や必要なスキルについて、当社の多くの社員が不安を抱えている」と、スイスの消費財企業のCEOは語る。カナダの銀行のCEOも、「現在、社員の再トレーニングに向けた当社の責任は重い」と、これに同調している。

## アクション・ガイド

### インテリジェントな自動化を実現する方法

#### 1. コグニティブ・エンタープライズ™を構築する

ハイブリッド・クラウド、5G、IoT、およびエッジ機能に基づき、堅牢な技術的インフラを構築する。<sup>6</sup> 業務プロセスとワークフローを再設計し、適応力を高める。明確な移行計画を備えた、データに基づくAI戦略を策定する。

#### 2. データ戦略を再検討する

ビジネス上のすべての意思決定に際し、その中心にデータを据える。常に最新でクリーンかつ、キュレーションされた状態のデータを保持し、不要となったデータは破棄する。機械学習などのAIやアナリティクスを主なプロセスやインタラクションに組み込む。

#### 3. 社員とワークフローを再び連動させる

ワークフローの再エンジニアリングが社員にどのような影響を与えるかを評価する。社員と積極的にコミュニケーションを取りながら、必要なスキルの取得をサポートし、新しい人材を調達しつつ、既存の人材を管理する。優れたチームワーク、俊敏性、創造性を発揮した社員には報酬を与え、継続的かつ幾何級数的に学習を積み重ねる企業文化を醸成する。

## 第2章

# エコシステムを軸とした戦略策定： 多くの人から力を引き出す

アフリカには、「子どもは村全体で育てるもの」という古いことわざがある。言い換えるなら、子どもの教育、健康、経験、および全般的な福祉に貢献するためには、コミュニティ全体の力が必要となる。21世紀において、ビジネスで成功を収めるためには、何らかのエコシステム（例えば、サプライチェーンや共通プラットフォーム上で働くさまざまな組織など）が必要になるという傾向がますます強まっている。

本調査で業績が上位の CEO は、エコシステム上での協業の必要性に関しても、明らかに先駆的な認識を持っている。彼らはデータを特定の事業部門や自社内にとどめておくよりも、むしろ解放する方向で考えている（14 ページのサイドバー「BMW：コネクテッドカーのエコシステム展開」を参照）。「先導者」の CEO の 67% は、社内全体でデータを自由に共有することを奨励しているのに対し、「始動者」の CEO では 16% のみであった。

多くの「先導者」の CEO は、データ共有に対して非常に意欲的であるため、自社の事業戦略の中核に強力なエコシステムを位置付けている（図 5 参照）。そして、このことがさまざまなメリットをもたらしている。例えば、ライフサイエンス業界の CEO は、新薬の開発におけるコラボレーションの価値を強調している。同様に、スイスの運輸業界の CEO は、「我々の業界のサプライチェーンは極めて断片化しているため、適切なパートナーとネットワークを形成することが重要になる」と述べている。オーストラリアの専門サービス会社の CEO は、さらに辛辣に指摘する。「ブランドの持つ意味は薄れてきている」。今の顧客が関心を持つのは、「ソリューションとエコシステムのみだ」

「当社は、パートナーとエコシステムでつながることでデータを共有し、顧客向けの価値提案を作り上げている」

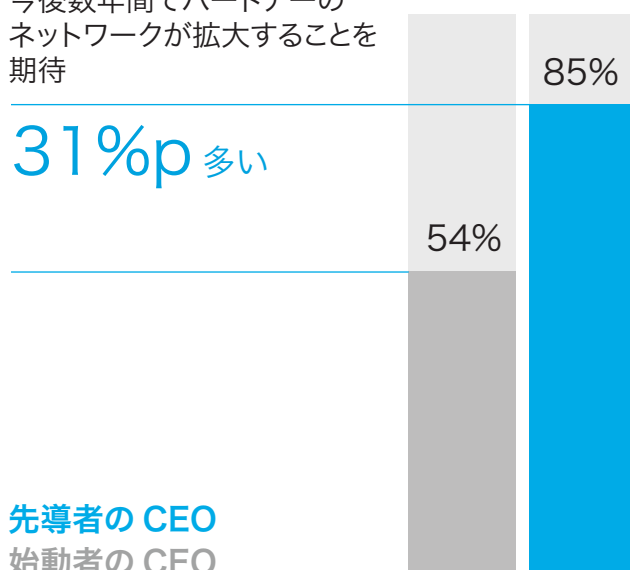
CEO、金融サービス、南アフリカ

図 5

## エコシステムの総力を結集する

「先導者」の CEO は、自社の事業戦略にエコシステムは不可欠だと回答している

今後数年間でパートナーのネットワークが拡大することを期待



先導者の CEO  
始動者の CEO

## BMW：コネクテッドカーのエコシステム展開

ドイツの自動車メーカーであるBMWは、「CarData」と呼ばれるプラットフォームを用いてパートナーとサービス・プロバイダーのデータ駆動型エコシステムを構築し、幅広いサード・パーティー・サービスを顧客に提供している。現在、世界中で800万台以上のBMW車に恒久的に有効なSIMカードを搭載し、診断データを収集している。データには、バッテリー電圧、エラー・メッセージ、冷却水温度、フルード・レベル、積算走行距離などの「メンテナンス」属性や、区間走行距離、充電状態、燃費などの「使用状況」属性の情報が含まれる。<sup>7</sup>

BMWは、顧客からの承諾を得て、プラットフォーム上に登録されているディーラーや独立系の修理業者、部品再販業者と診断データを共有している。診断データを利用することで、サービス・リマインダーを送ったり、部品が消耗する前に交換を提案したりすることができる。ドライバー、または顧客から署名入りの同意書を得た運行管理者、保険会社、その他の承認済みサード・パーティーも、「CarData」に登録することができる。<sup>8</sup>

BMWは、「サービスとしての自動車」事業と「サービスとしてのモビリティ」事業を立ち上げたことで、最近エコシステムを拡張した。現在は、モビリティ決済サービスを開発中で、2025年までに1億人の顧客獲得を目指している。多くの自動車メーカーが、依然車両から生成されるデータの維持管理や自社サービスの開発で四苦八苦している中、BMWは顧客が望む透明性と選択肢の提供に向けて着々と準備を進めている。<sup>9</sup>

「先導者」のCEOの半数以上が、ネットワーク・パートナーとのデータ共有を重視している。この割合が「始動者」のCEOではわずか4分の1となり、優先順位の低さがわかる。

しかし、「先導者」のCEOも、どうしても共有できないデータがあることは承知している。すなわち、独占的な優位性を与えるようなデータや、機密性が高く他社とは共有できないデータである。「先導者」の67%は、データの収集・利用・共有に優れているが、エコシステム全体にわたってデータを完全に透明化して共有できているのは、52%にとどまっている。

「当社のネットワーク・メンバーには、それぞれ異なる利害関係や関心事がある」と、ベルギーのライフサイエンス企業のCEOは指摘する。また「顧客データを使って信頼を構築し、我々との対話を推進することが大事だ」と、英国のメディア・エンターテインメント企業のCEOは付け加える。機密情報である顧客データを他社と共有してしまうと、このような目標は果たせなくなる。

それゆえに、ほとんどの「先導者」のCEOが、データの収集・利用・共有に関するルールを明確に定義しているのに対し、それができている「始動者」のCEOがごくわずかであることは合点がいく（図6参照）。「私はさまざまなデータ委員会やガバナンス委員会に参加して、ITアーキテクチャー・チームと緊密に連携しながら仕事をしている」と、南アフリカの銀行のCEOは語る。またデンマークのエネルギー企業のCEOは、ガバナンスに「個人的に関与している」ことを強調した。

図 6

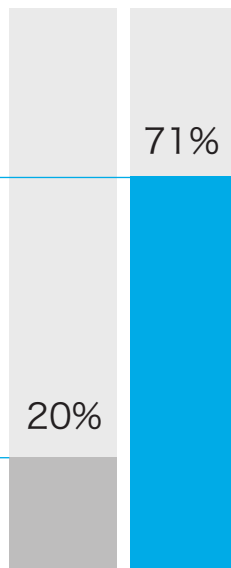
## エンゲージメントのルール

「先導者」の CEO は、エコシステム全体のパートナーをサポートするために、優れたガバナンスを実践している

データの収集・利用・共有に関するルールが明確に定義されている

51%p 多い

先導者の CEO  
始動者の CEO



要するに「先導者」の CEO は、適切なバランスを保つことの重要性を知っているのである。データを共有しすぎると、独占的なインテリジェンスの価値や、顧客からの信頼を損なう恐れがある。しかし、必要な共有を怠れば、新しいビジネス機会を逃してしまう恐れがある。そのために彼らは、データ共有に関するポリシーを、細心の注意を払って策定している。あたかも英国の童話『3びきのくま』で「ちょうどいい」と言うゴルディロックスのように。それとは対照的に、「始動者」はデータの収集や共有に関する高いスキルを持っておらず、パートナーとのデータ共有にもあまり前向きでないことが多い。

## アクション・ガイド

### エコシステムを軸に戦略を策定する方法

#### 1. ネットワーク効果の力を利用する

プラットフォームやエコシステムを構築したり、それらに参加したりする新しい機会を模索する。参加者間でリスクとリターンをどのように割り当てるかを定義する。競争優位性を確立するために、自社とパートナーで投資すべき領域を、包括的な視点から特定する。

#### 2. 適切なガバナンスを実践する

データ（自社で直接集めるデータ、およびセカンド・パーティーやサード・パーティーから取得するデータを含む）の収集・利用・共有に関する会社全体やエコシステム全体のルールを定義する。共有するデータに対して、安全性と透明性を確保し、説明責任を果たす。

#### 3. データ共有には細心の注意を払い調整を行う

どのデータを共有し、どのデータを共有せずに自社内に保持しておくかを決定する。透明性が確保されるようにワークフローを設計し、パートナーや顧客と自由かつ安全にデータを共有できるようにする。占有データの価値を定量評価し、その価値を実現するためのロードマップを作成する。

## 第3章

# 新しいビジネスモデルによる 価値創造： 企業を再構築する

30年前、ほとんどの営利事業者は、製造業、物流業、小売業、またはフランチャイズ加盟店の4つのカテゴリーのいずれかに分類され、どのカテゴリーで事業を行っているかが、企業間の差異を決定づける主な要因となっていた。しかし、今日では、デジタル技術とエコシステムの組み合わせにより、全く新しいビジネスモデルが台頭しており、このプロセスの中で、新たに生まれる産業もあれば、消滅する産業もあり、競争環境は刻一刻と変化している。



高まり続ける消費者の期待は、この「創造的破壊」と再構築の起爆剤として大きな役割を果たしてきた。実店舗のみの小売業において、ビジネスの基本的なあり方は変化しつつある。ショッピングモールを訪れる消費者が減り、融通の利かないリース条件によって営業コストが押し上げられている環境下では、より俊敏な対応が求められる、と米国の小売業者のCEOは語る。「こうした複合的な条件下では、競争から取り残されないように、ビジネスモデルを大きく変えていく必要がある。小売業者は、顧客との多岐にわたる接点で、自社の資産、パートナー、および社員をいかに最適化していくかを考えなければいけない。そうすることで、ブランド・プロミスが店舗を超えて生き続ける」と、彼は詳細に説明した。

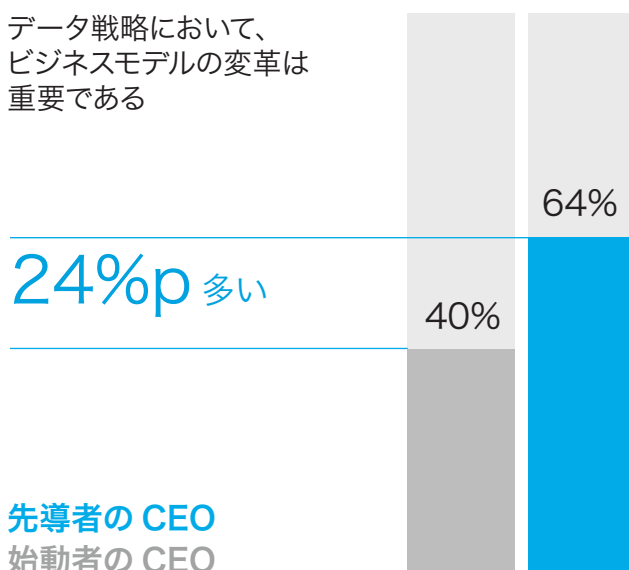
しかし、「先導者」のCEOにとって新しいビジネス環境の伸展は、脅威というよりは、むしろ機会である。彼らは今後数年間にわたって、とりわけビジネスモデルのイノベーションを重視し、大きな飛躍を遂げるつもりである。実際、今回調査対象となった「先導者」のCEOの3分の2近くは、「新しいビジネスモデルがデータ戦略の中心にある」と述べている（図7参照）。

図7

## 創造的破壊に向けて

「先導者」のCEOが採用するデータ戦略の中で、ビジネスモデルの変革は重要な役割を果たす

データ戦略において、  
ビジネスモデルの変革は  
重要である



先導者のCEO

始動者のCEO

「技術的なイノベーションは、  
従来のビジネスモデルを  
完全に覆しつつある」

CEO、情報技術（IT）  
および専門サービス、中国

## 「データをマネタイズする ビジネスモデルを 開発するために、 専門のデジタル・ チームを編成した」

CEO、ライフサイエンス、  
スイス

「先導者」の CEO の大多数は、自社が保持しているデータをマネタイズする方法も模索している（図 8 参照）。しかし彼らのほとんどが、恐らく何をすべきかまで詳細に落とし込めておらず、曖昧な計画しか持っていない。「データを売却できる資産にまで変換するのは難しい」と、フィンランドの工業製品メーカーの CEO は言う。また南アフリカの IT 企業の CEO も、異なる理由から、同様に慎重な姿勢を示している。「法律的に正しいものが、必ずしも倫理的にも正しいとは限らない」と彼は自らを戒める。

図 8

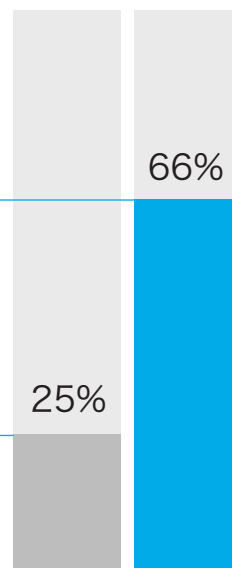
### データから収益へ

「先導者」の CEO は、データの収益化を図る方法を模索している

データの収益化を  
追求しているか

41%p 多い

先導者の CEO  
始動者の CEO



しかし、多くの CEO にとって究極の目的は、収集したデータを売ることではない。むしろ、データを使って戦略的な優位性を獲得し、新しいビジネスモデルを開発して、検証することにある。例えば、ある消費財メーカーの CEO は、直接販売 (D2C) モデルを立ち上げることを検討している。彼によると、小売業者は自社の顧客情報のみを保持しているため、他社との情報共有には消極的である。しかし、彼の会社には数多くの小売業者から広範な販売データが集まるため、全体を俯瞰した上で次の手を打てる立場にある。

各種プラットフォームのポテンシャルを調査している CEO もいる。その目的は、自らのプラットフォームを構築するためのものであったり、サード・パーティーが運営するプラットフォームにおいて、自らの地位を確立するためのものであったりする。また、サービスとしてのモビリティを提供する方法や、シェアリング・エコノミーが内包するさまざまな矛盾を解決する方法などを模索している CEO もいる (サイドバー「Savvy: 患者に自身のデータが価値あるものだと認識させる」を参照)。

## Savvy: 患者に自身のデータが価値あるものだと認識させる

米国の協同組合である Savvy は、健康データを倫理的にマネタイズする斬新な方法を考案した。従来、臨床研究者が、特定の疾患を持つ患者が何を必要としているかを知りたい場合には、患者本人ではなく、医師に尋ねていた。しかし Savvy では、その質問に答える機会を患者自身に与えている。特定の疾患を持つ人々を対象とするソーシャル・ネットワークとして 2017 年に立ち上げられた Savvy は、現在では患者と医師の間を取り持つプラットフォームにまで進化している。患者は自身の体験を医療機関と共有し、その洞察の対価として報酬を得ている。<sup>10</sup>

このプラットフォームの仕組みは、次の通りである。まず、特定の患者に関する情報を探している医学研究者や医療専門家が Savvy に連絡を取る。次に、Savvy が求められている情報を提供できる患者がいないかをネットワーク上で探す。そして該当する患者は、調査票への記入、デジタル製品やサービスのテスト、フォーカス・グループや対一のインタビューへの参加など、さまざまな方法で情報を提供できるようになっている。<sup>11</sup>

Savvy は、このサービスを利用する医師から一定の利用料を徴収し、患者には参加したプロジェクトの件数に応じて報酬を支払っている。これまでは、患者が医師を訪問したり、医療アプリ上で情報を入力したりすることで、彼ら自身の貴重なデータを提供しているにもかかわらず、報酬が支払われることはなかった。Savvy は、患者は何らかの対価を得るべきとの使命を持って事業を展開している。<sup>12</sup>

「顧客との接点である  
デジタル・ゲートウェイを  
手中に収めている者が、  
優位な立場にある」

CEO、運輸、日本

## アクション・ガイド

新しいビジネスモデルを通じて  
価値を創造する方法

### 1. ビジネス・ケースから逆算する

潜在的なユース・ケースやアプリケーションを特定してから、それらを運用するために必要なデータを突き止める。最も導入しやすいアプリケーションの選定から着手し、早い段階での成功（クイック・ウィン）を目指す。DevOpsとアジャイルな方法論を適用し、プロトタイプモデルを迅速にテストするとともに、開発のライフサイクルを短縮する。

### 2. データに埋もれている宝を探す

自社データを最も貴重な資産の一つと位置付け、自社データの包括的なレビューを実施する。データからのリターンを定量的に評価する。新しいタイプのデータまたはデータ・ソースにより、手持ちのデータの価値をさらに高めることができるか判断する。自社をデータ・スチュワード、つまりデータを安全で、理にかなった、無理のない方法で収益化する、信頼できる企業、に変えることを目指す。

### 3. データを利用しながら戦略的な優位性を獲得する

社外の情報を自社に取り込み、コグニティブを活用して、自社データと社外データを組み合わせて深い洞察を得る。新しいデータ駆動型のビジネスモデルやオペレーションを、広範なデジタル・リインベンション® 戦略の一部として位置付ける。<sup>13</sup> データと分析リソースを長期的な事業目標にそれぞれマッピングする。データを実際に使用する人の手に渡し、データの「民主化」を図る。

## 結論

# データからの配当

新しいビジネスモデルの影響は、特定の業界での熾烈な競争や事業統合に見られるように、一部の企業を直撃する。「弱い会社は、たとえ協力し合っても勝てないような世界だ」と、日本のエレクトロニクス企業のCEOは語る。「成功するための唯一の方法は、技術的イノベーションに投資し、データの効果的な使い方を学ぶことだ」と彼は結論づける。

他のCEOも、大筋で同意見だ。「最終的に勝つのは、データを入手し、すばやく分析し、適切な意思決定を行うことのできる企業だろう」と、ポーランドのメディア企業のCEOは語る。過去には「経営陣は、トップラインの収益を推進する戦略と、ボトムラインの利益を推進する戦略でトレードオフを行う必要があった。二者択一だった」と、米国の小売業者のCEOは語る。「コネクテッド技術と新しい形の顧客エンゲージメントをサポートするデータがあれば、マージンを増やしつつ、成長戦略を描くこともできる『両得』モデルができ上がる」

それでも多くのビジネス・リーダーたちは、データからの配当という収穫を得るために、依然苦闘を続けている。「我々には膨大なデータがある」と、アラブ首長国連邦にある企業のCEOは言う。しかし問題なのは、「データがあるだけで、何にも使われていないことだ。データの内容が正確であるかもわからない」。米国のある経営層も、同様の懸念を示している。「我々の顧客データと企業データは、単一のデータベースにあるわけではなく、あらゆる場所に散在している」と同氏は嘆く。さらに悪いことに、「データをどう扱えば良いか誰もわかっていない」

本調査の「先導者」のCEOは、データ・リーダーになるための必要条件を示してくれた。「先導者」のCEOは、AIおよびインテリジェントな自動化に基づいた意思決定を行っている。彼らはデータを信頼する企業文化を醸成しており、エコシステムを事業戦略の中核に据えている。データをスマートに共有することで、競争優位性を失うことなく、ネットワーキングによるメリットを享受している。また、データに基づき新しいビジネスモデルを開発しており、大きなリターンを得る可能性もある。「先導者」のCEOは、データによる優位性を獲得し、洞察の時代の中で自社が成功するための準備をすでに始めている。

## 注釈および出典

- 1 Desjardins, Jeff. "How much data is generated each day?" World Economic Forum. April 17, 2019. <https://www.weforum.org/agenda/2019/04/how-much-data-is-generated-each-day-cf4bddf29f/>
- 2 Cann, Oliver. "\$100 Trillion by 2025: the Digital Dividend for Society and Business." World Economic Forum press release. January 22, 2016. <https://www.weforum.org/press/2016/01/100-trillion-by-2025-the-digital-dividend-for-society-and-business/>
- 3 "Korean Air is using Watson to search vast amounts of data to improve operational efficiency and on-time performance." IBM case study. Accessed January 15, 2020. <https://www.ibm.com/watson/stories/airlines-with-watson/>
- 4 同上
- 5 同上
- 6 Foster, Mark. "Building the Cognitive Enterprise: A blueprint for AI-powered transformation." IBM Institute for Business Value. January 2020. <https://ibm.co/cognitive-enterprise>
- 7 "BMW CarData: a sign of things to come for all OEMs." Ptolemus Consulting Group. November 29, 2017. <https://www.ptolemus.com/insight/bmw-cardata-a-sign-of-things-to-come-for-all-oems/>
- 8 同上
- 9 同上
- 10 Anzilotti, Eillie. "This co-op lets patients monetize their own health data." Fast Company. July 27, 2018. <https://www.fastcompany.com/90207550/this-co-op-lets-patients-monetize-their-own-health-data>
- 11 同上
- 12 同上
- 13 Berman, Saul J., Ph.D., Peter J. Korsten, Anthony Marshall. "Digital Reinvention®: Preparing for a very different tomorrow." December 2013. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/digital-reinvention#>

## 関連する IBV の調査

### **Build Your Trust Advantage: Leadership in the era of data and AI everywhere**

IBM Global C-suite Study 20th Edition

<https://ibm.co/c-suite-study>

邦題 「信頼による卓越

AI/Data 包摂時代のリーダーシップ」

### **Plotting the platform payoff**

The CEO Perspective of the 19th Global

C-suite Study

<https://www.ibm.com/downloads/cas/NJYY0ZVG>

### **Capturing rewards of platform business models**

It's time to tap into this transformational opportunity

<https://ibm.co/platform-business-models>

### **Shifting towards Enterprise-grade AI**

Resolving data and skills gaps to realize value

<http://ibm.biz/enterprisegradeai>

© Copyright IBM Corporation 2020

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America  
February 2020

IBM、IBM ロゴ、および [ibm.com](http://ibm.com) は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml) (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります。IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「Seizing the data advantage – Chief Executive Officer insights from the Global C-suite Study」の日本語訳として提供されるものです。

19030519JAJP-00

## 変化する世界に対応するためのパートナー

IBM はお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速な変化を遂げる今日の環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

## IBM Institute for Business Value

IBM グローバル・ビジネス・サービスの IBM Institute for Business Value は企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

## 詳細について

本調査または IBM Institute for Business Value の詳細については [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com) までご連絡ください。IBM の Twitter は [@IBMIBV](https://twitter.com/IBMIBV) からフォローいただけます。発行レポートの一覧または月刊ニュースレターの購読をご希望の場合は、[ibm.com/ibv](http://ibm.com/ibv) よりお申し込みください。

