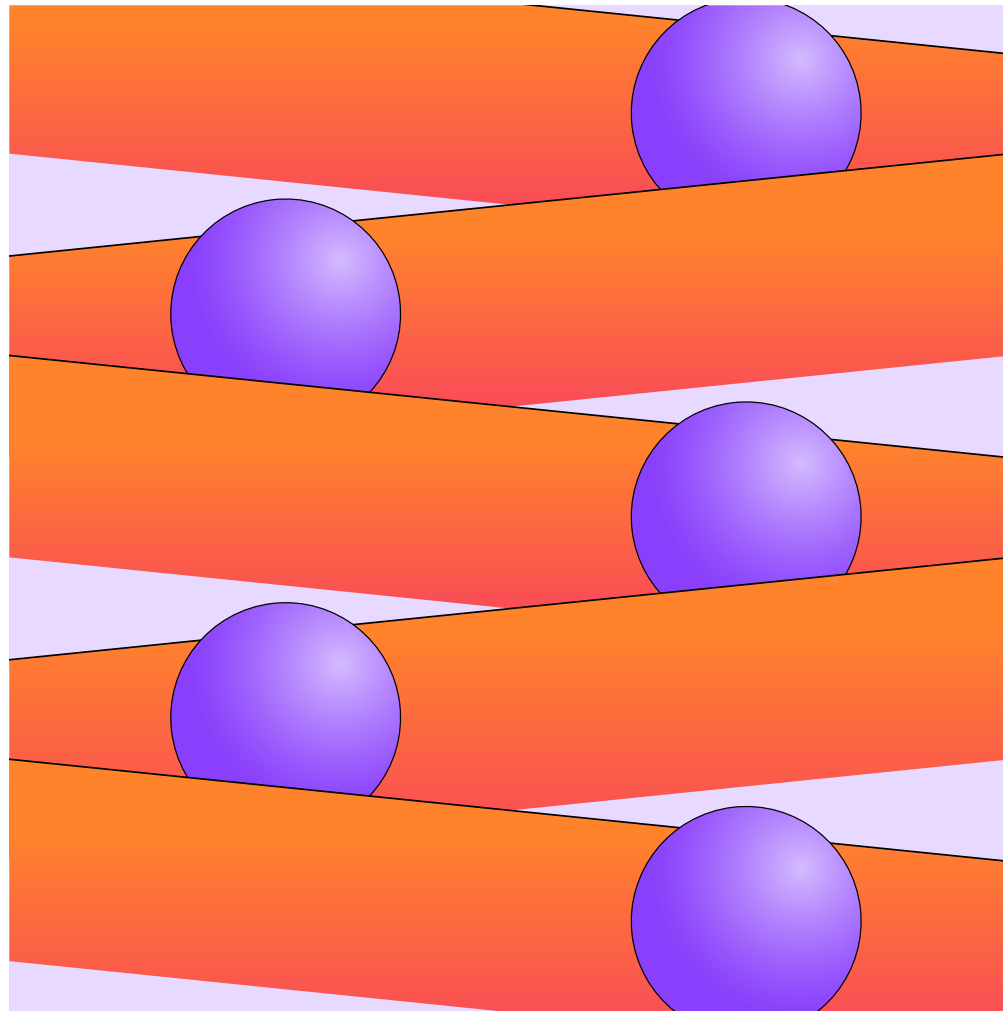


2024年 5つのトレンド

2024年に羽ばたくビジネスの両翼は、
「Deep Tech」、そして「Deepな“信頼”」



2024年の 5つのトレンドを考える

本レポートは、IBM Institute for Business Value の「5つのトレンド」レポートの第5弾である。各レポートでは、次の12カ月の間にビジネスに大きな影響をもたらすと予想される重要な機会や概念について特定を試みている。

そうしたトレンドの中で、ビジネス・リーダーはさらなる長期的な視野でものごとを見つめ、投資対象を決定しなければならない。以前、発表した関連レポート「成長を賭けた7つの決断」では、7つの長期的トレンドと、それらを機会として活用するために経営幹部ができる「賭け」に焦点を当てた。

そこでは生成AIから量子力学、サステナビリティからデザイン・リーダーシップ、さらには新しい働き方からサプライチェーンのレジリエンスまでを広く取り上げ、今後数年間でこれらのトレンドが展開されていく中で、経営層が知っておくべきこと、および実行すべきことを紹介した。詳細については、「[成長を賭けた7つの決断](#)」のページを参照されたい。

AI などのインテリジェントなマシンは、日々自律性を増している。それらに対応するためには、どうバランスを取ればよいだろうか？

その答えは、信頼の確保だ。

具体的には、データから人、マシンからオペレーティング・モデルに至るまで、あらゆるものに信頼を組み込むのである。

信頼は貴重な必需品の1つ

人間とテクノロジーのつながりがますます強まる中、何に信頼を置くのかについて慎重になるのは賢明なことだ。実際、信頼はビジネスにおける重要な差別化要因である。なぜそのようなことを言いきれるのかというと、経営層の81%が、自社を他社と差別化をする上で欠かせない要素としてセキュリティ、保証、そして信頼を挙げているからだ。¹

ところが、経営層は信頼の重要性を認識しているものの、信頼を獲得し、維持することに苦戦している。自社がデータのセキュリティとプライバシーに関し、ステークホルダーが求める情報を正確かつ完全に報告できていると答えた CEO は55%にとどまる。²

この問題は、消費者に対しても同様の傾向にある。例えば、企業のサステナビリティを信頼していると答えた消費者は20%しかおらず、2021年の約50%からその割合を減らしている。³

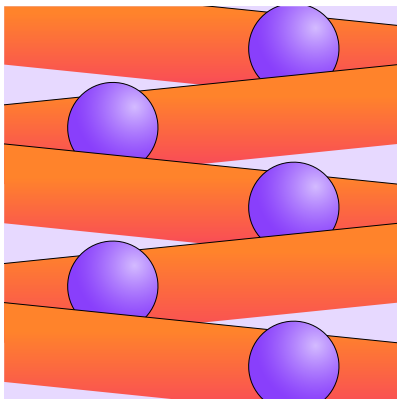
こうした中でも、ブランドを選ぶ際に信頼が最も大きな判断要因であると答えた消費者は90%もいた。⁴

2024年：マシン・インテリジェンスが信頼を高める

年により、特定の事象が盛り上がるのであれば、低迷することもあり、また収束することもある。例えば2008年には、住宅ローン問題が世界的な金融危機を引き起こした。また2020年には、コロナウィルスが世界中でまん延し、膨大な数の人命を奪い、世界経済に12兆ドル以上の損害を与えた。⁵そして2023年、生成AIが仕事の性質や働き方に革新をもたらし、多くの人々が将来の雇用の確保に不安を抱くようになった。信頼はどの時代においても重要であるが、今のような混乱の時代においてはなおさら重要である。

当社の調査結果から予見すると、2024年はビジネス・リーダーがテクノロジーと信頼とのバランスを取らなければならない年となるだろう。もちろん、組織のあらゆる側面において、信頼が重要であるという考えは、別段新しくもない。しかしながら、生成AI、世界の不確実性、競争の激化、次々と台頭するエコシステムにより、信頼を維持することはこれまで以上に難しくなっている。

2024年 5つのトレンド：



トレンド1

「AIを追加する」から
「AIから始める」へと変わる
組織が増えている。

AIへの信頼

生成AIは、信頼できるものなのだろうか。
できるとすれば、どの分野に対してどの程度
信頼できるだろうか。

トレンド2

AIを使わない人は、AIを使う
人にとって代わられる。

チームへの信頼

日々のビジネス・プロセスにおいて、AIは
新しいチームメイトのように、職場に入り
込んできている。従業員がAIを信頼できる
ようにするために、何ができるだろうか。

トレンド3

IT部門だけでなく経営層も
データを扱うことがますます
求められている。

データへの信頼

自社のデータの正確性とセキュリティは
信頼できるだろうか。

トレンド4

オペレーティング・モデルは
壊れないような柔軟性が
必要である。

オペレーティング・モデルへの信頼

自社のシステム、プロセス、戦略は
信頼できるだろうか。

トレンド5

エコシステムはもはや戦略の一部
ではなく、戦略そのものである。

パートナーへの信頼

顧客エンゲージメントと価値創造において、
エコシステムが中心的な存在となりつつ
ある中で、信頼できるエコシステムを構築し、
維持することは可能だろうか。

トレンド 1

「AI を追加する」から
「AI から始める」へと変わる
組織が増えている。

「AI から始める」とは、AI を後付けするのではなく、最初から AI ありきで設計することを意味する。

CEO の 4 人に 3 人が、企業の優位性は、その企業が最も先進的な生成 AI を備えているかどうかで決まると答えている。⁶ CEO の 43% が、実際に生成 AI を戦略的な意思決定に利用していると回答している。また 36% が、生成 AI を業務上の意思決定に活用していると述べている。⁷ 2024 年には、これらの割合はさらに伸びると予想される。

しかし企業の 60% 以上が、いまだに組織全体にわたる一貫性のある生成 AI へのアプローチが取れていない。だが、これこそが、責任と信頼を備えた「AI から始める」を実現する上で不可欠なステップなのである。⁸



「生成 AI モデルは
驚嘆と感銘、
脅威がすべて
一体となった存在だ」

Gonzalo Gortázar 氏
カイシャバンク (CaixaBank)、CEO

スピードと知恵の バランスを取る

「AIから始める」への移行は、人材戦略の見直しを伴う。しかし当社の調査によると、CEOの3人中2人は、AIがもたらす混乱や避けられない変化に対して、従業員をどう支援すべきか明確な見解なしに行動を起こしている。⁹ また生成AIが従業員に与える潜在的な影響について、調査を行ったCEOは3人中1人にも満たない。¹⁰

それでもAIを導入している企業は、導入していない企業と比較して、一貫して高い実績を上げている。¹¹

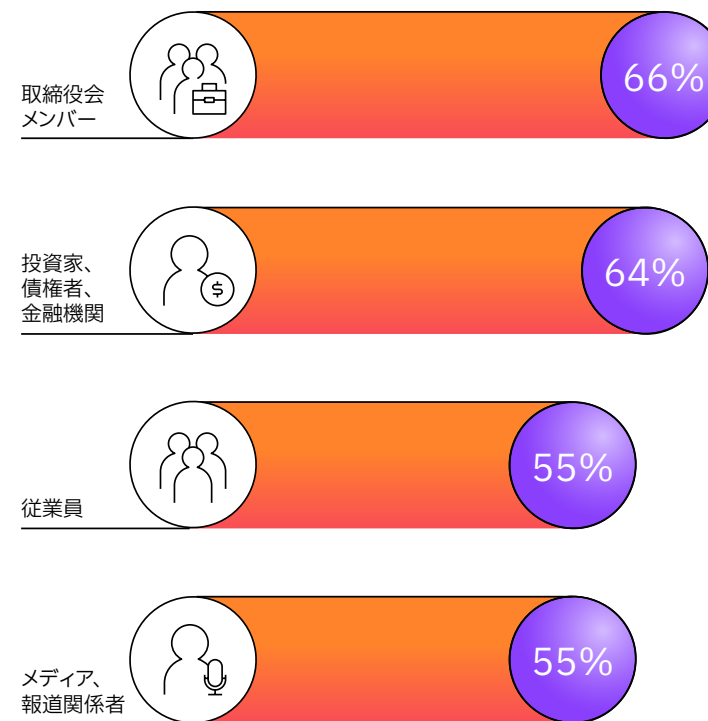
生成AIの導入はすでに時代の流れであり、導入のさらなる加速を求めるプレッシャーも強まっている（図1参照）。後戻りすることはできない。だが2024年に、その流れにブレーキがかからないとも限らない。ビジネス・リーダーの72%が倫理的な懸念があれば、メリットが見込めたとしても生成AIの導入を諦めると回答しており、69%は生成AIを導入することで、規制当局から罰金を科されることを覚悟している。¹²

責任を持ってAIの導入を進めるためには、組織とそのリーダーたちは、人間としての最良の資質（優れた知恵、高い倫理観、ステークホルダーへの配慮など）をもって、道を切り拓いていかなくてはならない。

図1

CEOはAI導入を加速させるべきだという ステークホルダーからのプレッシャーを感じている

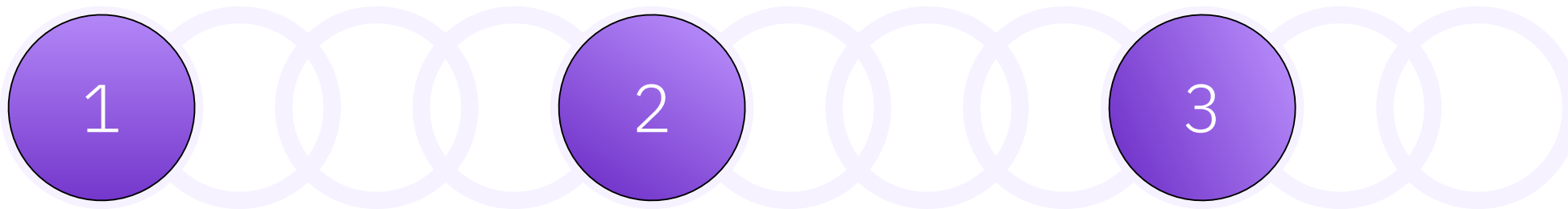
以下の各ステークホルダーのグループは、それぞれどの程度、生成AIの導入を減速または加速させるべきだというプレッシャーをかけていますか？



出典：CEO decision-making in the age of AI: Act with intention. IBM Institute for Business Value. 2023. 邦訳「AI時代の到来で変わるCEOの意思決定 - 明確な意図に基づくアクションが不可欠に -」
<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/c-suite-study/ceo>

アクション・ガイド

「AI から始める」のレンズを通して
オペレーティング・モデルの設計を見直す。



AI の管理と監督を担う 役職を設ける

AI の導入に責任を持つ最高 AI 倫理責任者（Chief AI Ethics Officer）の役職を設け、AI に関する指導権限と拒否権を付与する。AI の責任ある利用を促進する。AI が利用しやすく、信頼、信用できるものであることを保証する。開発のライフサイクル全体にわたり、倫理的な配慮を統合的に組み込む。なお、一部の企業は、より広範に、AI からデータ、顧客感情に至るまで、あらゆることに対処するために最高信頼責任者（Chief Trust Officer）を経営陣に加えることを検討している。

AI スキルを IT 部門の外にまで 拡張する

従業員が最初から生成 AI を受け入れる体制を構築する。創造性とコミュニケーション・スキルに重点を置いた、リスキリングとスキルアップを従業員に促す。強力なデータ・インフラに予算を配分する。組織全体で透明性を高め、AI 関連の知識を共有することで、AI の潜在能力を最適化する。

AI に関する明瞭なガバナンスと 教育を導入する

主要ビジネスに AI ガバナンスを統合して、説明が可能であること、AI モデルにバイアスがないこと、信頼性が担保されていることを確実にする。従業員向けに包括的な AI 教育プログラムを実施する。生成 AI の能力を従業員が十分に活用できるように支援する。顧客やステークホルダーに対し、どのような場合に AI が対応しているのか、またどのような場合に AI で能力を拡張した人間が対応をしているのかを明らかにする。

トレンド 2

AI を使わない人は、AI を使う人にとって代わられる。

眠らない同僚の誕生である。2024 年までには、組織のほぼすべての職種と役職は生成 AI の影響を受けるだろう。2025 年までに、エントリーレベルの仕事を行う従業員の 77% の仕事は、その役割を変えたと見られており、上級経営幹部の 4 人に 1 人以上にも同様の変化が起きると見込まれている。¹³

組織の AI 導入が成功するかどうかは、新しい AI ツールやアプリケーションを組織が歓迎して受け入れるかどうかにかかっている。そのためには、生成 AI を信頼できなければならない。

AI ボットは特に新しいものではないが、2024 年には「同僚」としての AI が急増すると予想されている。AI ボットは単調で反復的なタスクに 24 時間体制で取り組めるため、人間はより価値の高い戦略的な仕事に集中できるようになる。

創造性（2025 年までで最も価値があるとビジネス・リーダーが考えるスキル）、細やかな意思決定、共感といった人間固有の特性が、これからはさらに重要になるだろう。¹⁴

今は先行きが不透明なものの、CEO の 87% はそれぞれの仕事の役割は生成 AI によって「置き換えられる」のではなく、「拡張される」と予想している。¹⁵



重要なのは、
現在でなくても、
次の雇用主の下で、
雇用条件に適ったスキルを
身に付けることである。

AI を使える従業員の 影響力はさらに強くなる

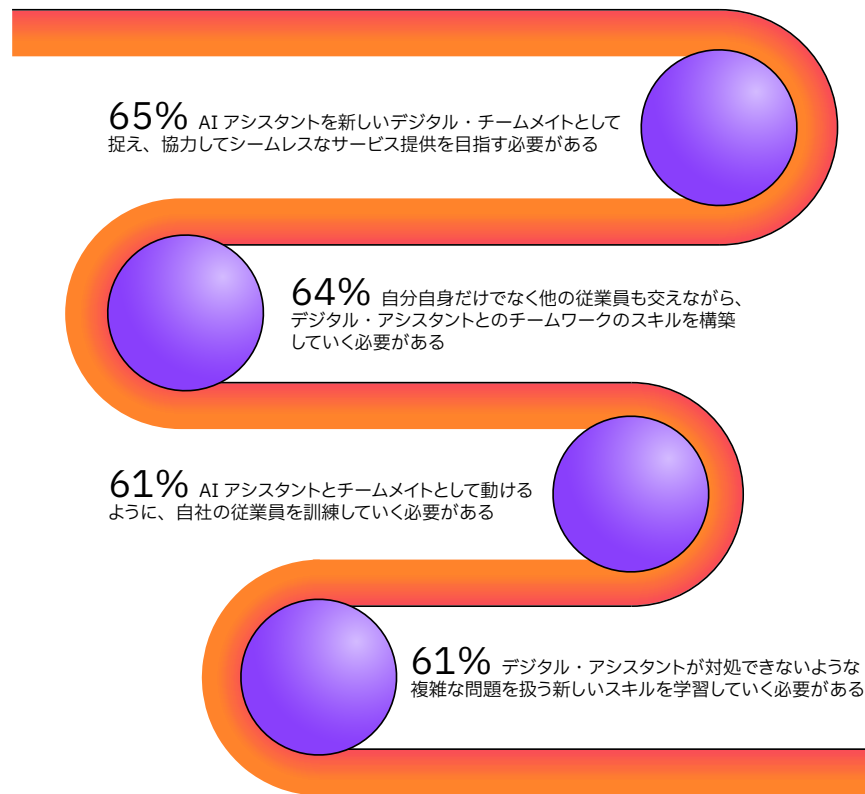
AI によって能力が拡張される従業員と置き換えられる従業員の比率は今後変わる可能性が高い。生成 AI が急速に成熟するにつれて、あらゆるレベルの仕事において、AI の影響は大きくなり、影響を受ける人の数は増えていくだろう。例えば、政府機関のリーダーの多くが 5 年後には、人間に対するよりも AI や自動化に多くの予算を投じることになると予想している。¹⁶

CEO は、今後 3 年間で AI と自動化を導入する結果、リスキリングが必要な従業員の割合は 4 割程度と見込んでいる。¹⁷ 従業員が進んでリスキリングを行い、新しい仕事内容に適応できるかどうかは、そこに信頼があるのかどうかによって左右される。大局的に見て重要なのは、新しい現実の中で従業員が雇用条件に適ったスキルを身に付けることである（それが現在の雇用主の下であるのか、まったく異なる環境の下であるのかにかかわらず）。

経営層の 80% 以上は、生成 AI が自社のワークフローと従業員の働き方を根本的に変革するだろうと予想している。¹⁸ しかしそれらを成功に導くためには、従業員がこの新しい同僚を信頼することが要になる。そして、彼らから信頼を勝ち取るためには、AI の基盤モデルの性能だけでなく、従業員に対するリスキリングや研修に力を入れることが大切な要素となってくる。

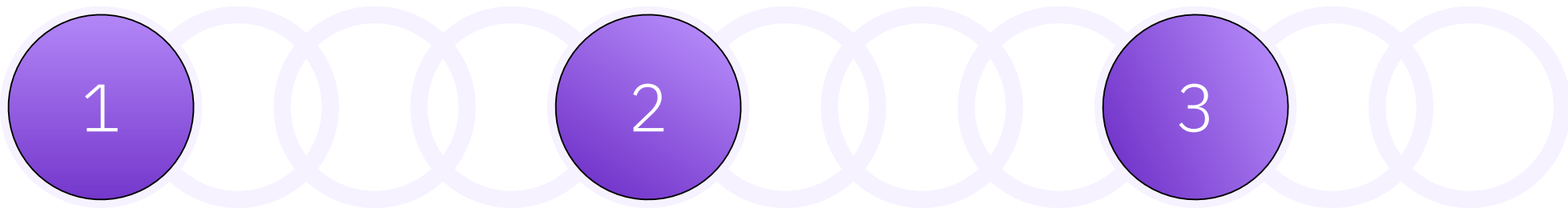
図 2

AI アシスタントとチームを組むことで、 新たなスキルと働き方を獲得する従業員が増えつつある



アクション・ガイド

働き方が大きく転換する時代においても、従業員を最優先することを忘れてはいけない。



1 生成 AI に関するリスクリングを、従業員の昇進の機会にする

人事部門、IT 部門、その他の主なステークホルダーから意見を集約して、柔軟なスキリング戦略を策定する。人間の従業員が担うより高度な仕事と、ボットが実行するルーチン・タスクをそれぞれ定義する。それぞれの仕事に沿った主要スキルを特定した後、生成 AI を使用して、社内トレーニングや外部リソースを活用した研修プログラムを作成する。

2 人を最優先しながらも、AI による拡張を取り入れてビジネス・プロセスを再定義する

テクノロジーを活用して、仕事の進め方を分析し、非効率的な業務やボトルネックを見極める。これらのインサイト（洞察）に基づいて業務を見直し、デジタル・ワーカーに任せたい領域を特定しつつ、意思決定のプロセスに人間を残す。

3 現場が自ら自動化可能なタスクを提案できる場を用意する

人事においてもデジタル・チャンネルを活用し、オープンな意見交換が可能な仕組みを構築する。従業員に単に発言権を与えるだけでなく、仕事のあり方を変えていくかを設計する仲間の一員として従業員を扱う仕組みを整える。人間と AI が入り交じった労働環境の中で快適に働ける次世代のリーダーを育てる。

トレンド 3

IT 部門だけでなく経営層もデータを扱うことがますます求められている。

データは組織にとって血液のようなものだ。組織全体のすみずみまで流れ、戦略、業務上の意思決定、イノベーションを行うための情報を提供する。

データを信頼することはかつてないほど重要であり、それはデータそのものの完全性だけが求められているのではない。組織内外を縦横無尽に行き来するすべてのデータの安全性が保護されていること、そしてそこに信頼を置けることも重要なのである。

組織はこれまで常にデータを盗難から守る必要があった。しかし現在では、組織内外で移動するデータが汚染されないように保護する必要もある。

データが引き起こす財務上のリスクは大きい。信頼できる高品質なデータを大量に蓄積し、収益化できている企業では、AI 機能

に由来する ROI が、その他の企業と比べてほぼ 2 倍だ (9% と 4.8%)。¹⁹

このようにデータによるリターンは大きいリスクにさらされている以上、データに対する信頼が 2024 年には単なる技術的な課題ではなく、戦略的に重要なビジネス上の必須事項になると予想されることは当然と言える。データ・リネージュ (データ履歴の可視化) やプロヴェナンス (来歴) に関する懸念が、生成 AI を導入する際の障壁になると回答した CEO は全体の 61% におよぶ。²⁰ また障壁としてデータのセキュリティを挙げた CEO は 57%、データのプライバシーを挙げた CEO は 45% いた。²¹



「意思決定はデータに基づくべきだと普通は考えるし、大方それで問題ない。…ただ、そう簡単にいかないこともある」

Fernando González 氏
セメックス (Cemex) 社、CEO

データは信頼できるか？ そして何よりも安全か？

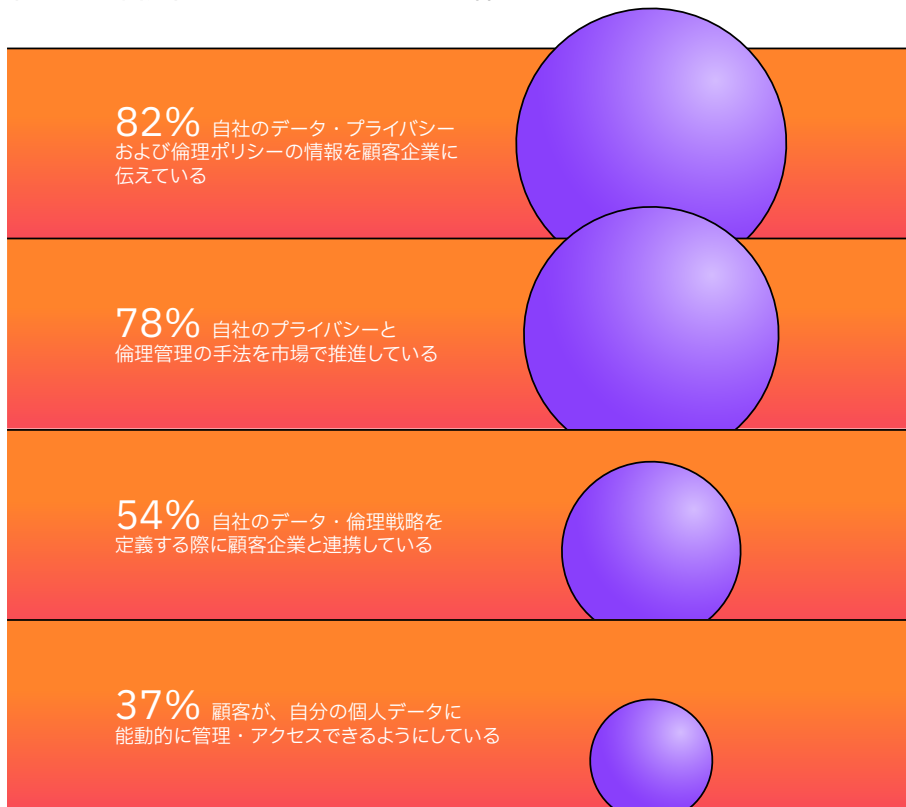
一方、操作されたデータの存在も大きな脅威として浮上している。自社ビジネスに悪影響を与えるものとして、最も多くの経営層が挙げたのが「信頼できるユーザーを装ったハッカー」であり、二番目に多かったのが「悪意あるコード」であった。²² 攻撃者が生成 AI ツールにさらに精通し、よりスマートなマルウェアを作れるようになれば、これまで以上にリーチが広く、より高速で洗練された、精度の高い侵入攻撃が行われるようになるだろう。

サイバーセキュリティ予算は 2023 年が 2021 年と比べて 51% 増加したのだが、それも特段不思議な話ではない。²³ 2025 年にはさらに 43% 増加すると予想されている。²⁴ 信頼できるデータがもたらす価値を実現するためには、企業はセキュリティを重要な戦略的差別化要因と見なすべきである。

2024 年のネットワークは引き続き、目まぐるしく移り変わるサービスと境界の拡散によって特徴づけられるだろう。そしてデータはそのすべてに流れ続ける。こうした環境において必要なのはゼロ・トラストの思考であり、価値を交換することに認証と検証を実施しなくてはならない。これは、現在の環境において最適と言える。信頼をオペレーション上のトランザクション変数とすることで、エコシステムのパートナーが、非常に機密性の高いワークロードやミッション・クリティカルな機能に対応することも可能にする。²⁵

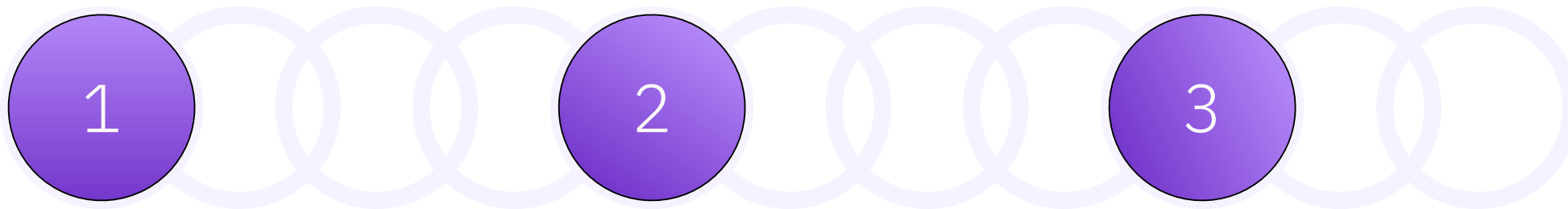
図 3

先進的な最高データ責任者が、顧客および顧客のデータについて前もって自発的に対策を打つケースが増えている



アクション・ガイド

価値実現への最速の道：データを保護し、信頼を確立し、意思決定を迅速化する。



1
セキュリティーに費用をかけるだけでは不十分だということを認識する

ゼロ・トラストとその先を見据えてセキュリティーへのアプローチを変革し、組織のあらゆる領域にセキュリティーを組み込む。安全で信頼できるデータを自社ブランドの主な長所とする。透明性と説明責任を重視することで、リスクを軽減し、バイアスを回避する。クリーンなデータの維持や法令遵守のような日常的なタスクの位置付けを見直し、強力な資産と捉え、目に見えるエビデンスとエクスペリエンスによって自社ビジネスを差別化する。

2
信頼関係を築くことを、すべてのインタラクションの起点とする

サイバー・リスク能力を強化し、サイバー・レジリエンスを優先することで、さらなる信頼を育み、ビジネスと人間関係を守る。信頼の獲得や失墜に関わる主要なタッチポイントの監視、管理に注力する。ベスト・プラクティスを提供することで、自社独自のアプローチを開示し、市場で優位に立つことを目指す。

3
全体を見渡し、先を見据えることで、サイバー脅威を阻止する

意思決定、価値の実現を妨げ、信頼構築を阻害する手続きやガバナンス上の要素に焦点を絞り、自社とパートナーとの間にある障害を特定する。パートナーを評価する際にはセキュリティーに特に注目し、パートナーのセキュリティー戦略および手順を定期的に調査する。

トレンド4

オペレーティング・モデルは壊れないような柔軟性が必要である。

企業システムが現環境で耐えなければならないさまざまな衝撃をしのぎ、そこからさらに力強く成長していくためには、オペレーティング・モデルに柔軟性を持たせることが不可欠だ。

リーダーたちは、信頼できるオペレーティング・モデルを構築することで、変化し続ける世界を乗り切る。

ところが、あまりにも多くの経営層が、自社のオペレーティング・モデルによってかえって制約を受けている。例えば自社のERP*ソリューションは、変化に迅速に対応できるように構成されていると回答した経営層は、55%に過ぎない。²⁶ さらに31%が自社のERP*ソリューションは、混乱に効果的に対応することが非常に困難、または若干困難であると指摘している。²⁷

政府機関のリーダーたちの60%が、衝撃的な出来事（天災、パンデミックなど）が起きる頻度はこれからますます増えていくだろうと予想しており、上記の調査結果は決して良

い兆候とは言えない。しかも政府機関のリーダーたちの70%が、そうした衝撃は今度、さらに強度を増し、影響は拡大するだろうと予想している。²⁸

経営層は何十年もの間、組織がセンス&レスポンス能力（状況を感じし、それに対応する能力）を付けることで、混乱を回避しようと試みてきた。しかし衝撃を管理して緩和するテクノロジーの開発は、思ったようには進まなかった。このような中での朗報は、最近になってようやく、これらの能力に十分なスピードと洗練さをもたらすテクノロジーが現れたことである。これにより現在では、ビジネス・システムが衝撃を受けた場合、それにほぼリアルタイムで対応できるようになった。



「覚悟を決めて、ある方向に踏み出すべきときもあり、必要な場合は自分の力を信じて道半ばでも方向転換を図ることだ」

Roberto Tomasi 氏

アウトストラダー・イタリア社、CEO

時代の変化に柔軟に対応できるオペレーティング・モデルを構築する

AI やアナリティクスのような高度なテクノロジーを活用すれば、より弾力的なオペレーティング・モデルが可能になり、世の中の変化に合わせて組織を調整し、進化させることができる。

AI モデルをトレーニングして、構造化されていない外部データからパターンを抽出し、内部パターンと組織の管理原則を組み入れることで、組織は衝撃に耐えられるようになる。さらに重要なのが、これによって、衝撃がさらに推進を生む手段となり、イノベーションの推進やビジネスの成長を後押しする点だ。

生成 AI をサプライチェーンに適用した企業は、すでに成功を収めはじめている。この事実、他の企業においても生成 AI を活用することで、センス&レスポンス能力を高められる可能性を示している。

経営層の 81% は、生成 AI の予測能力を活かせば問題をより早期に発見できると回答している。²⁹ また 77% は、生成 AI モデルによって地政学的リスクや気候

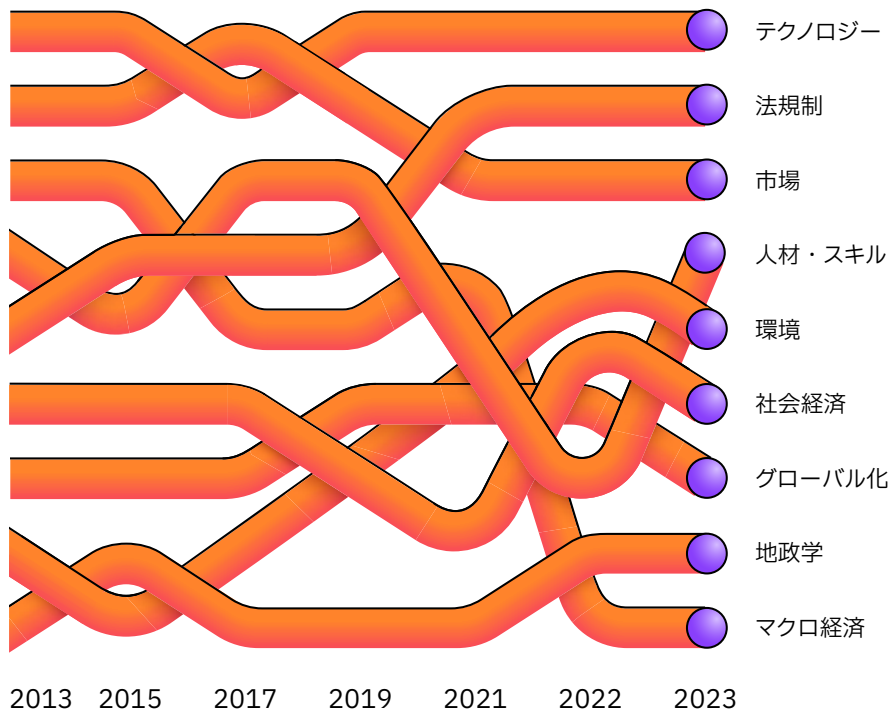
変動リスクの的確な特定が可能になり、予防的な対策を迅速に実施できるようになると回答している。³⁰

2024 年には、生成 AI を使いこなすためのダッシュボードがさらに洗練されると見込まれ、増大する一方の衝撃に対する可視性と対応力が向上すると予想される。先進的な CEO は、すでにこの方向に進んでおり、「自社のダッシュボードは優れたインサイトを可能にする」と回答した割合が、他の CEO の 13 倍以上となっている。³¹ しかし、多くの企業はまだそこまでは到達できていない。それぞれの組織のダッシュボードについて尋ねたところ、「ダッシュボードが、組織全体で完全に統一され、成果に直結し、戦略の中核となっており、エコシステムと連携できている」と答えた CEO は 6% にとどまった。³² だがこれらの要件は、どれも実現しなくてはならないことばかりだ。組織全体でダッシュボードが統一されれば、企業オペレーティング・モデルの信頼構築に欠かせない透明性は高まる。

* ERP は Enterprise Resources Planning（企業資源計画）の略で、企業経営の基本となる資源要素（会計、購買、在庫管理、製造、人事、販売）を適切に分配し、有効活用する計画を意味する。

図 4

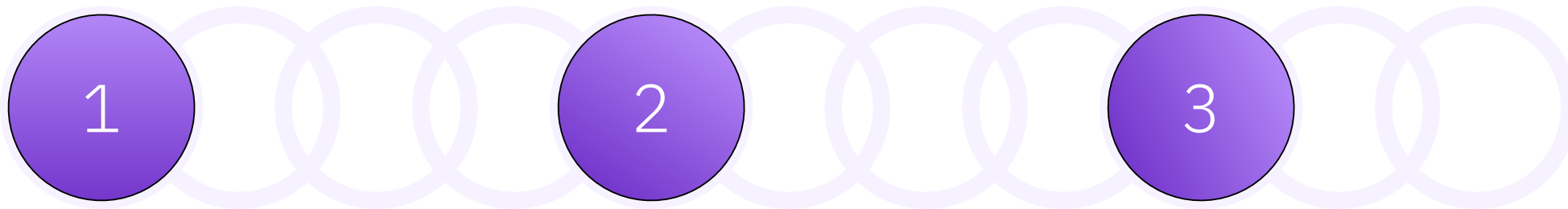
CEO に影響を与えてきた外部要因は劇的に変化し続けている



出典：CEO decision-making in the age of AI: Act with intention. IBM Institute for Business Value. 2023. 邦訳「AI時代の到来で変わるCEOの意思決定 - 明確な意図に基づくアクションが不可欠に -」
<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/c-suite-study/ceo>

アクション・ガイド

オペレーティング・モデルに弾力性を組み込む。



1 組織全体でシナリオ・プランニングを統合して運用する

考えられるシナリオに照らし合わせて業務プロセスや業務手順をテストする。衝撃的な出来事が起きる前に、各自の役割と責任、意思決定プロセス、説明責任の仕組みをパートナーと協力しながら明確化する。データを活用したモデリング、AI、その他のツールを使いながら、シナリオ・プランニングとリスク管理を実行する。

2 衝撃的な出来事に対処する際は、より良い未来に結び付くかどうかを基準とする

アジャイルな部門横断型のチームを中心に、アイデア創出、検証、反復作業をスピーディーに実行することで、さらなるイノベーションを進める。データ戦略とAIを活用し、そうしたイノベーションをビジネス・プロセスに統合することで、成功を大規模に展開していく。

3 将来の衝撃に備え、新たな軽減策を今のうちに構築しておく

事業継続のアプローチを見直し、時代遅れになったものに対処する。特に構造的、組織的、文化的な障壁に今から着目し、次の衝撃的な出来事に遭遇する前に対策を講じる。

トレンド 5

エコシステムは
もはや戦略の一部ではなく、
戦略そのものである。

エコシステムは、顧客との信頼関係の構築の成否を分ける。

信頼は築くのに何年もかかるが、失うのは一瞬である。組織が意思決定を行う際、顧客体験がますます大きな意味を持つようになってきており、企業に対する信頼は、エコシステム全体で判断されてしまうようになった。脆弱なパートナーが犯す顧客とのたった一度のやり取りの失敗やデータ流出で、信頼は簡単に破壊されてしまう。だからこそ、「信頼できる」エコシステムが競争上の優位性を獲得するために不可欠である。

2024 年、エコシステムは個々の組織の寄せ集めから、1つの目標に向かって進む一体化された場に進化するだろう。つまり目的を共有するバーチャルな集合体へ移行するのだ。すでに経営層の69%は、エコシステムに参加したことで業績が向上したと回答している。³³ また優秀な人材の重要性はこれまでにないほど高まっているが、経営層の65%がエコシステムを通じて、より適切で需要の高いスキルにアクセスできるようになったと回答している。³⁴



エコシステム・パートナーと
共同でイノベーションを
開発するために、共有・統合
されたテクノロジー能力を
活用していると答えた企業は、
10社中3社に満たない。

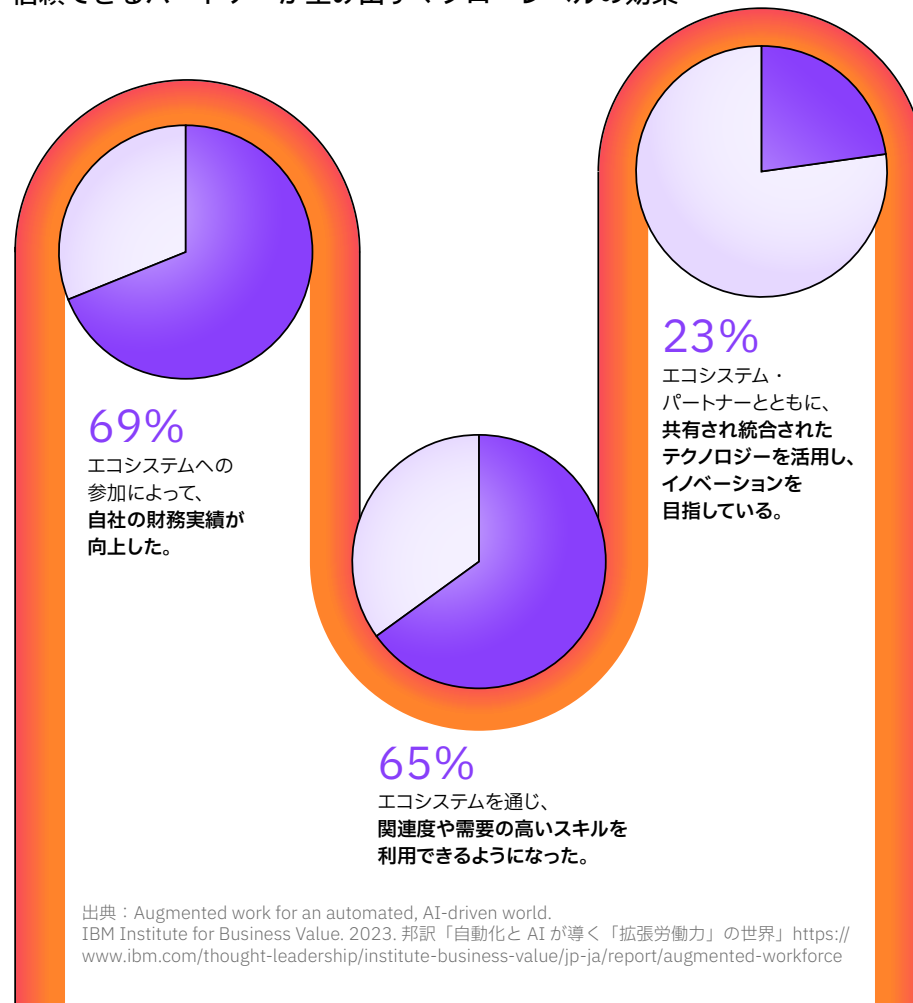
オープン・イノベーションは収益成長と結び付いている

この進化したエコシステムの特徴は「オープン・イノベーション」である。オープン・イノベーションにより、エコシステムの参加企業は、人材、アイデア、リソース、テクノロジーなどを共有できるようになり、製品設計からアフター・サポートに至るまでの広大な領域で大きな飛躍を遂げられるようになる。オープン・イノベーションを上手に活用している企業の収益成長率は、そうでない企業と比べ 59% も高い。³⁵ 一般的な大企業の収益の 10% がオープン・イノベーションに由来していることから、この 59% という数字は、非常に大きな意味を持つだろう。³⁶

しかしオープン・イノベーションを成功させるためには、前提として、エコシステム全体でデータを自由かつ安全に流通させなくてはならない。多くの企業はいまだに自社のデータ・ハウスを整えるのに苦労している。エコシステム・パートナーも同様であり、統合は依然として課題というのが現状だ。実際、最高データ責任者の 3 人に 1 人が、パートナーと構成するエコシステムは複雑すぎると認めている。³⁷

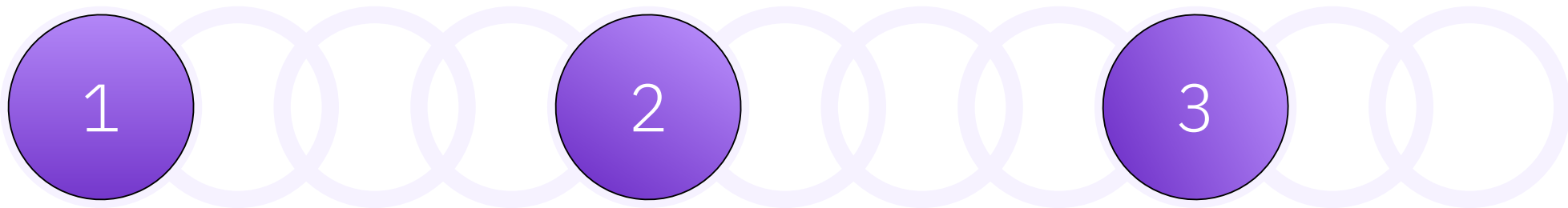
図 5

信頼できるパートナーが生み出すマクロ・レベルの効果



アクション・ガイド

エコシステムを、共通の目的を持ったバーチャルな集団として扱う。より大きなイノベーションを起こせる適切なパートナーが、そのエコシステム内に存在するかどうかを確認する。



1
エコシステム内のデータを一元化し、パートナーシップを安全にすることで、コラボレーションを引き出し、拡大する

エンタープライズ・データ・ファブリックを導入して、データへのアクセスをシームレスなものに変え、エコシステム内での共有能力を強化する。データ・インフラを統合し、データのサイロ化を解消することで、エコシステム内のどこからでもデータにアクセスできるようにする。パートナー間のコミュニケーションやデータ共有の透明性を高め、共に成長してイノベーションを推進できるようにする。

2024年5つのトレンド：ディープ・テックに求められる深い信頼性

2
量よりも質を優先する

パートナーをレビューする際は、自社の目標、文化、戦略に現在も合致しているかどうかを基準とする。将来のパートナーについては、エコシステム全体に利益をもたらす強固な信頼関係を共に築くことができるかを評価する。パートナーに特に求められるのは、広範な能力やテクノロジーへのアクセスを提供してくれることである。

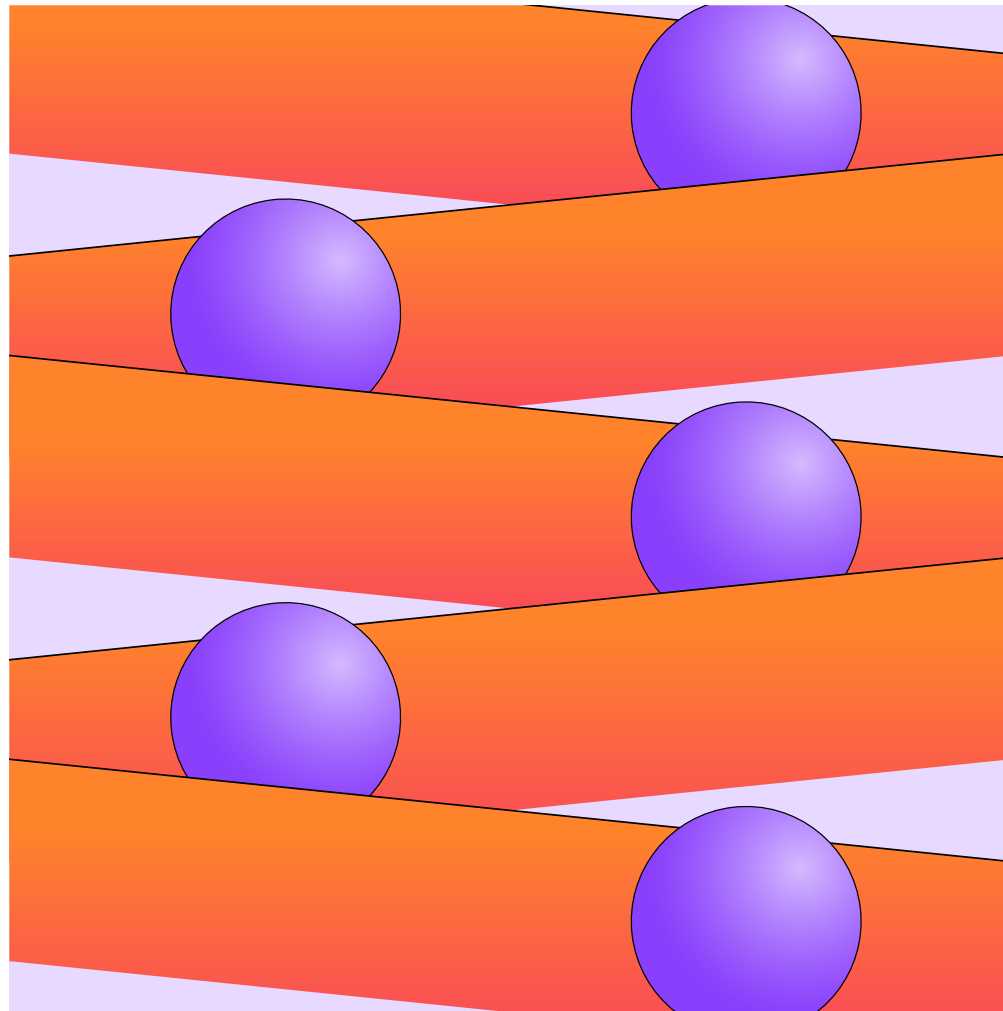
3
変革のための足掛かりとして、エコシステムを活用する

イノベーションに必要なスキルを特定して、エコシステム内の適切な人材とどのように連携するかを決める。オープンな標準に基づき安全なデータ共有を実現させ、エコシステム内でのコラボレーションと信頼を醸成する。

2024 年は 信頼を組織全体に 行きわたらせる 年である

ここまで取り上げてきたトレンドは、大局的な流れを捉えたもので、いかなる組織の事例も挙げずに説明してきた。だが、従業員、ステークホルダー、顧客、エコシステム・パートナーとの間の信頼の構築と維持を重視することは、明日ではなく今日において、取り組むべき戦略である。

人間の判断に含まれるきめ細やかな配慮が、ディープ・テックとのバランスを取り、足りない点を補完している。だからこそ信頼こそが重要であり、それは今日のビジネスにとっての貴重な資産なのである。



協力者

本レポートに貴重なインサイト、専門知識、そしてサポートを提供いただいた多数の専門家の方々に深く感謝申し上げます。Sara Aboulhosn、Cindy Anderson、Steve Ballou、Christian Bieck、Karen Butner、Annette Celio、Bill Chamberlin、Jane Cheung、Liam Cleaver、Marisa Conway、Haynes Cooney、Jacob Dencik、Wei Ding、Mandy Drouin、Catherine Fillare、Brian Goehring、Bruce Jarvis、Rachel Larkin、Kris Lawas、Anthony Marshall、Kathy Martin、Michelle Mattelson、Rakesh Mistry、Yu Muraoka、Hebatallah Nashaat、Toshiyuki Ohoka、Talita Cristina、Paro Fabene、Gerry Parham、Kristine Rodriguez、Wendy Roth、Sherihan Sherif、Ai Jun Sun、Li Wang、Joanna E. Wilkins、Andrew Womack、Mayuko Yasuda、Katsumi Yokoyama、Dave Zaharchuk。

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value (IBV) は、業界のソートリーダー、第一線の研究者、分野ごとのエキスパートの専門知識に、グローバル・リサーチとパフォーマンス・データを組み合わせて、信頼性の高い、テクノロジーに基づくビジネス関連の知見を提供します。IBV のソート・リーダーシップ・ポートフォリオには、詳細なリサーチ、ベンチマーキング、パフォーマンス比較、およびデータの可視化が含まれ、あらゆる地域、業界、テクノロジーにおけるビジネスの意思決定をサポートします。

詳細について

IBV が発行するニュースレターは、ibm.com/ibv よりお申し込みいただけます。また、X [旧 Twitter] (@IBMIBV) や、LinkedIn ([linkedin.com/showcase/ibm-institute-for-business-value](https://www.linkedin.com/showcase/ibm-institute-for-business-value)) をフォローいただくと、定期的に情報を入手することができます。

注釈および出典

- 1 Thompson, Dr. Shue-Jane, Shawn DSouza, Shamla Naidoo, and Gerald Parham. *The new era of cloud security: Use trust networks to strengthen cyber resilience*. IBM Institute for Business Value, March 2021. <https://ibm.co/cloud-security-cyber-resilience>
- 2 *CEO decision-making in the age of AI: Act with intention*. The Global C-suite Study Series. 28th Edition. IBM Institute for Business Value. June 2023. 邦訳「AI時代の到来で変わるCEOの意思決定 - 明確な意図に基づくアクションが不可欠に -」<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/c-suite-study/ceo>
- 3 Biswas, Arun, Elizabeth Goos, and Jacob Dencik, PhD. *The ESG data conundrum*. IBM Institute for Business Value. April 2023. 邦訳「成長の原動力か、妨げか、それが問題だ - ESGの潜在力を最大限活用する方法とは? -」<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/esg-data-conundrum>
- 4 IBM Institute for Business Value 2024 global consumer research survey of 20,083 consumers from 26 countries. Unpublished data.
- 5 “IMF sees cost of Covid pandemic rising beyond \$12.5 trillion estimate.” Reuters. January 20, 2022. <https://www.reuters.com/business/imf-sees-cost-covid-pandemic-rising-beyond-125-trillion-estimate-2022-01-20/>
- 6 *CEO decision-making in the age of AI: Act with intention*. The Global C-suite Study Series. 28th Edition. IBM Institute for Business Value. June 2023. 邦訳「AI時代の到来で変わるCEOの意思決定 - 明確な意図に基づくアクションが不可欠に -」<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/c-suite-study/ceo>
- 7 同上
- 8 *The CEO's guide to generative AI*. IBM Institute for Business Value. 2023. 邦訳「CEOのための生成AI活用ガイド」<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/ceo-generative-ai-jp>

- 9 *CEO decision-making in the age of AI: Act with intention*. The Global C-suite Study Series. 28th Edition. IBM Institute for Business Value. June 2023. 邦訳「AI時代の到来で変わる CEO の意思決定 - 明確な意図に基づくアクションが不可欠に -」 <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/c-suite-study/ceo>
- 10 同上
- 11 Goldstein, Jill, Bill Lobig, Cathy Fillare, and Christopher Nowak. *Augmented work for an automated, AI-driven world: Boost performance with human-machine partnerships*. IBM Institute for Business Value. August 2023. 邦訳「自動化と AI が導く「拡張労働力」の世界 - 人と機械のベストマッチで競争優位を呼び込む -」 <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/augmented-workforce>
- 12 *The CEO's guide to generative AI: Responsible AI and ethics*. IBM Institute for Business Value. October 2023. 邦訳「人任せにはできない、「倫理への取り組み」」 <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/responsible-ai-ethics-jp>
- 13 *The CEO's guide to generative AI: Talent and skills*. IBM Institute for Business Value. July 2023. 邦訳「未来の仕事の新たなフロンティア」 <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/talent-skills-jp>
- 14 同上
- 15 同上
- 16 Mihm, J. Christopher, Rob Handfield, and Tony Scott. *Preparing governments for future shocks: A roadmap to resilience*. IBM Institute for Business Value. October 2023. <https://ibm.co/government-future-shocks-resilience>
- 17 Goldstein, Jill, Bill Lobig, Cathy Fillare, and Christopher Nowak. *Augmented work for an automated, AI-driven world: Boost performance with human-machine partnerships*. IBM Institute for Business Value. August 2023. 邦訳「自動化と AI が導く「拡張労働力」の世界 - 人と機械のベストマッチで競争優位を呼び込む -」 <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/augmented-workforce>
- 18 *The power of AI and automation: Accelerating performance with intelligent workflows*. Data story. IBM Institute for Business Value. April 2023. <https://ibm.co/automation-intelligent-workflows>
- 19 *The CEO's guide to generative AI: Platforms, data, and governance*. IBM Institute for Business Value. September 2023. 邦訳「クリエイターになれ、消費者となるなかれ」 <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/platforms-jp>
- 20 同上
- 21 同上
- 22 *The CEO's guide to generative AI: Cybersecurity*. IBM Institute for Business Value. October 2023. 邦訳「生成 AI を以って生成 AI を制す」— 新たな局面を迎えるサイバーセキュリティー対策とは」 <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/cybersecurity-jp>
- 23 同上
- 24 同上
- 25 McCurdy, Chris, Lisa Fisher, Gerald Parham, and Dr. Shue-Jane Thompson. *Getting started with zero trust security: A guide for building cyber resilience*. IBM Institute for Business Value. July 2021. <https://ibm.co/zero-trust-security>
- 26 *Crisis and continuity: New ERP strategies to help mitigate political risk*. IBM Institute for Business Value. November 2022. <https://ibm.co/business-continuity-erp>
- 27 同上
- 28 Mihm, J. Christopher, Rob Handfield, and Tony Scott. *Preparing governments for future shocks: A roadmap to resilience*. IBM Institute for Business Value. October 2023. <https://ibm.co/government-future-shocks-resilience>
- 29 *The CEO's guide to generative AI: Supply chain*. IBM Institute for Business Value. November 2023. <https://ibm.co/ceo-generative-ai-supply-chain>

- 30 同上
- 31 *CEO decision-making in the age of AI: Act with intention*. The Global C-suite Study Series. 28th Edition. IBM Institute for Business Value. June 2023. 邦訳「AI時代の到来で変わる CEO の意思決定 - 明確な意図に基づくアクションが不可欠に -」 <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/c-suite-study/ceo>
- 32 同上
- 33 Goldstein, Jill, Bill Lobig, Cathy Fillare, and Christopher Nowak. *Augmented work for an automated, AI-driven world: Boost performance with human-machine partnerships*. IBM Institute for Business Value. August 2023. 邦訳「自動化と AI が導く「拡張労働力」の世界 - 人と機械のベストマッチで競争優位を呼び込む -」 <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/augmented-workforce>
- 34 *AI-driven world: Boost performance with human-machine partnerships*. IBM Institute for Business Value. August 2023. 邦訳「自動化と AI が導く「拡張労働力」の世界 - 人と機械のベストマッチで競争優位を呼び込む -」 <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/augmented-workforce>
- 35 Palmer, Kirsten, Jacob Dencik, PhD, and Lisa Fisher. *Ecosystems and open innovation: Co-create or stagnate*. IBM Institute for Business Value and APQC. October 2023. <https://ibm.co/ecosystems-open-innovation>
- 36 同上
- 37 *Turning data into value: How top Chief Data Officers deliver outsize results while spending less*. The Global C-suite Study Series. 27th Edition. IBM Institute for Business Value. March 2023. 邦訳「2023 CDO Study : データから価値を創造する」 <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/c-suite-study/cdo>



© Copyright IBM Corporation 2023

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America | December 2023

IBM、IBM ロゴ、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 (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「5 trends for 2024: Deep tech requires deep trust」の日本語訳として提供されるものです。