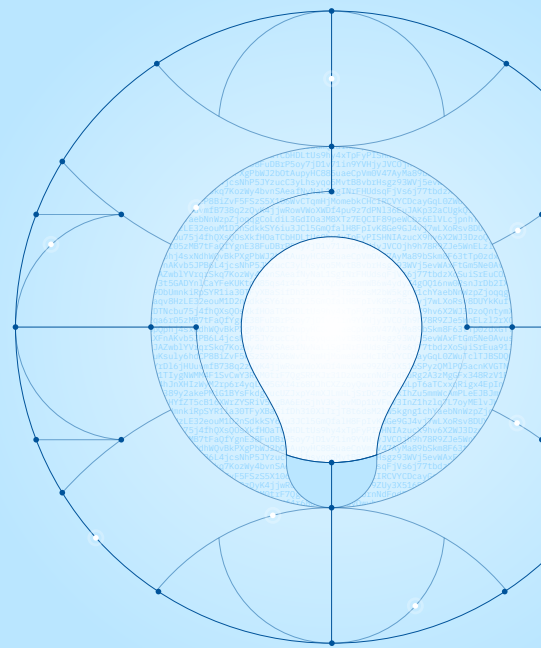


# エコシステムの中で イノベーションを生み出せ

生成AIは過去のどのテクノロジーとも異なっている。瞬く間にビジネスと社会を揺るがす存在になりつつあり、リーダーはこれまでの想定や計画、戦略の見直しを迫られている。こうした変化にCEOが対処するための一助として、IBM Institute for Business Valueは生成AIの調査に基づくガイドをシリーズ化し、テーマごとに公表している。内容はデータ・セキュリティからテクノロジー投資戦略、顧客体験にまで及ぶ。

今回は第十弾として「オープン・イノベーションとエコシステム」をお届けする。



## イノベーションは自社だけでは起こせない

イノベーションは、いわばチーム・スポーツのようなものだ。いかなる組織も単独では、画期的な成果を生み出せない。ソリューションやサービスのプロバイダーがそのスキルと能力を結集し、エコシステム・パートナーとして戦略的に連携することが、真に革新的なイノベーションを生むためには不可欠である。IBM IBVが過去に実施した調査によると、エコシステムに投資する組織は収益成長が同業他社を40%上回っていた。生成AIの時代を迎え、今後こうした投資は収益をより増大させるはずである。

生成AIは、エコシステムに参加するすべての組織の協力から生まれる集合知を、素早くかつ容易に活用することで、エコシステムからイノベーションを起こすための起爆剤となる可能性を秘めている。共有された専門知識を統合することで、生成AIは大きな問題の解決策についてアイデアを生み出し、どの製品が最も大きな成功を収めるかを予測し、プロジェクト計画を最適化することができる。しかし、こうした統合が成功するかどうかは、膨大なデータの蓄積、大規模な演算能力、必要とされるスキルの有無にかかっている。

生成AIを使って競争優位性を獲得するには、エコシステム・パートナーが、互いに労力を厭わず、社内外の壁を取り除かなくてはならない。生成AIが必要とするデータは複数の組織、アプリケーション、サイロ、クラウド、データレイク（構造化データと非構造化データを保存するための一元化されたリポジトリ）に遍在している。そのため、オープン性が要となるのである。

もちろん、オープン性には常に優れたガバナンスが伴わなければならない。CEO はイノベーションを進める際には、エコシステムのパートナーが適切な人材、テクノロジー、顧客関係を有していることを確認し、自分たちと共通する原則や価値観を持っているかどうかを評価する必要がある。次世代型の生成 AI モデルの時代の到来が急速に迫る中、エコシステムによるイノベーションは、透明性と信頼性を堅固な基盤の上に築かなくてはならない。

### IBV が考える、すべてのリーダーが知っておくべき 3 つのこと：

1. 生成 AI は、イノベーションとエコシステムがもたらす価値を一新する。



2. イノベーションが常態化する。



3. かつて有益だったパートナーシップが、これからもそうであるとは限らない。



### そして、すべてのリーダーが今すぐ実行すべき 3 つのこと：

1. イノベーションを起こす方法をイノベーションする。



2. エコシステム全体に散在するスキルを活用して、自社がより価値の高い仕事を行えるようにする。



3. 外部との関係性を再評価する。



# 1. イノベーション + 生成 AI

リーダーが  
知るべきこと



## 生成 AI は、イノベーションと エコシステムがもたらす価値を一新する

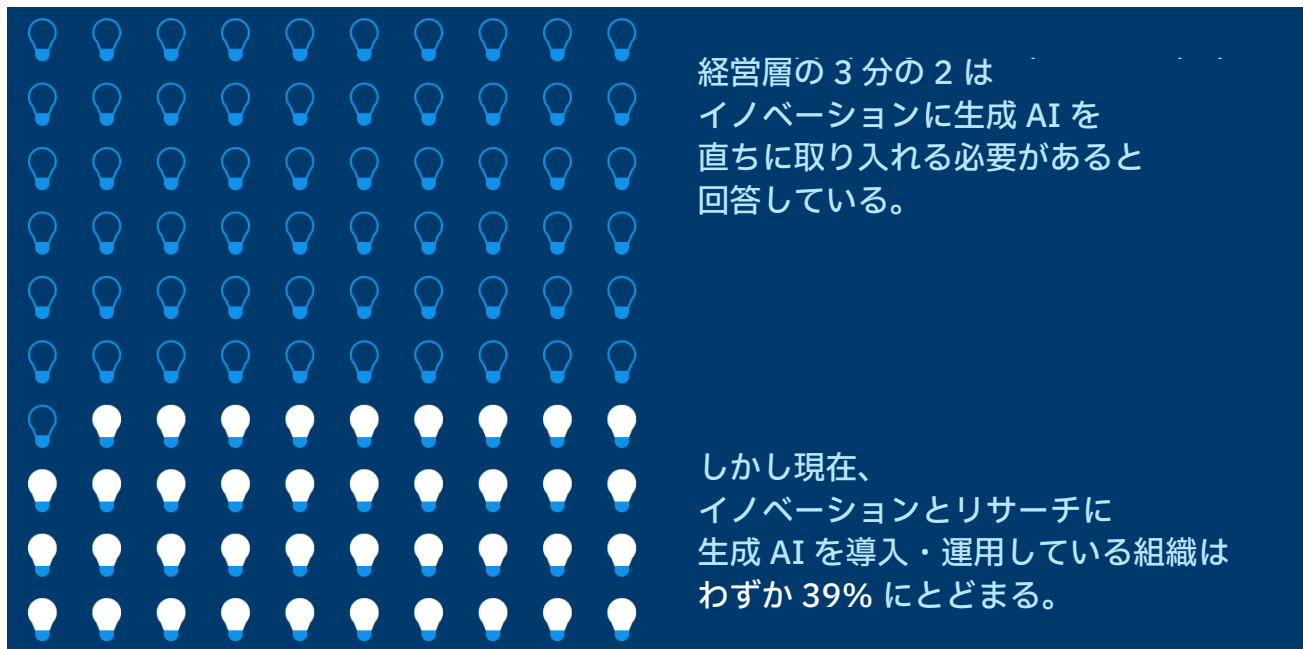
生成 AI は、単なるイノベーションのための新たなツールではない。それはイノベーションを生み出すワークショップそのものである。

日々、生成 AI を使って、作業の自動化やビジネス上の意思決定、将来の革新を生み出す計画の立案などを行う新しい方法が発見されている。リーダーはこうした動きに後れを取ることを看過しない。

CEO のほぼ半数が、生成 AI の導入を急ぐようビジネス・パートナーから圧力をかけられていると感じており、経営層の 3 分の 2 はイノベーションに生成 AI を直ちに取り入れる必要があると回答している。しかし現在、イノベーションとリサーチに生成 AI を導入・運用している組織はわずか 39% に過ぎない。

先駆者として新たな道を切り拓く組織は、大きな見返りを得ることになるだろう。イノベーションで他社に優る組織は、年間の収益成長が同業他社を 74% 上回っている。生成 AI は、ワークフロー全体を変革することで、エコシステムのイノベーションをさらに一段階向上させる。経営層の多くが、生成 AI は、アイデア考案 (80%)、発見 (82%)、イノベーションのためのパートナーとのコラボレーション (77%)、イノベーションの実行 (74%) を大幅に改善すると答えている。

この機会を最大限に活かすためには、CEO はビジネスのオペレーションを全体的に見直すべきだ。戦略全体を俯瞰しつつ、一から戦略を練り直す努力も厭わないことで、エコシステム内のパートナーとの連携から価値を提供し、また逆に価値を受け取る方法を新たに見つけられるようになるだろう。



# 1. イノベーション + 生成 AI

リーダーが  
実行すべきこと



## イノベーションを起こす方法を イノベーションする

生成 AI を活用して、イノベーション・サイクル全体を通して、創造性を喚起し、コラボレーションを進める。エコシステム全体に散らばる専門知識を結集することで、複雑な問題を解決し、競争力のある製品を開発し、従来のビジネスモデルを打破することができる。

**生成 AI をイノベーションのゲーム・チェンジャー（変革の手段）として活用する。** イノベーションで生成 AI の力を最大限活かすためには、イノベーションのオペレーティング・モデル全体を変える必要がある。イノベーションの効率と効果を高める変革の機会として、生成 AI を活用すべきだ。

**生成 AI による拡張と自動化をイノベーションに活かす。** イノベーションのワークフロー全体に生成 AI を取り入れて、スピードを加速させ、規模を拡大し、効果を高める。自動化によって社員をルーチンワークから解放し、社員が組織全体のイノベーションのワークフローにより大きく関与できるようにする。

**大規模な実験を行う。** 生成 AI をイノベーションに活用する方法について仮説を立て、試験を行い、管理された方法で調整を行う。生成 AI を使ったイノベーションと「人手」によるイノベーション、それぞれの成果同士を比較して評価し、価値を測る。

## 2. 人材 + 生成 AI

リーダーが  
知るべきこと



### イノベーションが 常態化する

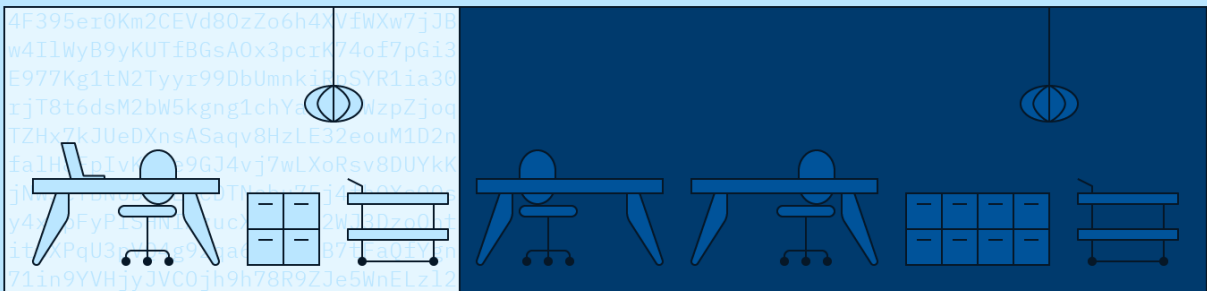
生成 AI は従業員をルーチンワークから解放し、未開発の能力を開花させる力を秘めている。しかし生成 AI でイノベーションを進めようとしても、組織の内外に存在する制約が、せっかくの能力を阻害している場合が少なくない。

3分の2以上の69%の組織が2025年までに生成 AI をオープン・イノベーションに使用すると答え、その割合は2022年の29%から大きく増加している。しかし、イノベーションに生成 AI を取り入れるのに必要な専門知識が社内にあると答えた経営層は38%に過ぎなかった。生成 AI を用いたイノベーションの具体的なユースケースを特定していると答えた経営層は45%で、また、責任を持ってイノベーションに生成 AI を取り入れる体制が整っていると答えた経営層は48%と、共に半数に達していない。

社外のパートナーと効果的な協力関係を築こうとしたとき、CEOに求められるのは、障害を取り除くことである。生成 AI をオープン・イノベーションに取り入れるためには、最先端のツールを導入する必要があるが、その際に最大の障害となるのはテクノロジーではなく、データや人材に関する問題だと経営層は答えている。具体的には、データのプライバシー、機密性、セキュリティ、さらには生成 AI のスキルや専門知識の不足が挙げられる。

こうした中、経営層は、生成 AI が組織のイノベーション能力を強化するのに役立つことを期待している。生成 AI をイノベーションに活用することを検討している経営層の92%以上が、生成 AI を従業員の代わりではなく、従業員を強化する手段であると考えている。

イノベーションに生成 AI を取り入れるのに必要な専門知識が社内にあると答えた経営層は38%に過ぎない。



## 2. 人材 + 生成 AI

リーダーが  
実行すべきこと



### エコシステム全体に散在するスキルを活用して、自社がより価値の高い仕事を行えるようにする

組織内の障害に対処することで、生成 AI を活用したエコシステムの潜在能力を引き出し、イノベーションを進める。またエコシステムを長期的な成功に導くため、データやスキル、組織文化を育成・開発することが必要だ。

**組織の内外にあるデータの質を上げて、イノベーションを促進する。** 明確なデータ・ガバナンス体制を構築し、透明性と信頼性を確保する。組織全体で必要なデータを必要な場で利用できるよう、エンタープライズ・データ・ファブリックを確立させる。データのサイロ化を解消し、パートナーと容易にデータを共有できるようにする。

**従業員の内なる革新性を引き出し、その能力を外に向かって拡大させる。** 組織が有するイノベーションや生成 AI に関する能力とスキルを定義し、育成し、そして管理する。その際、チェンジマネジメントが、組織において生成 AI を使ってイノベーションを進める要となる。エコシステムのパートナーと協力して、これらに必要な能力の向上を図っていく。

**テクノロジーを自在に操る組織文化を育てる。** KPI（重要業績評価指標）を設定し、インセンティブ制度を整えることで、生成 AI によるコラボレーションとイノベーションを促進させる。組織全体でイノベーションを進めるために、意思決定権を適正に割り当てることが重要である。

### 3. エコシステム + 生成 AI

リーダーが  
知るべきこと



かつて有益だったパートナーシップが、  
これからもそうであるとは限らない

生成 AI によってあらゆるものが交渉の場になるようになった。そしてそこから、かつてないビジネスプロポジション（提案）をもたらす道が拓かれてきた。

今日の環境下、経営層は新たな分野でパートナーを探しており、生成 AI がそのことを支援するのではないかと期待している。実際に経営層は、生成 AI をイノベーションに使用することで得られる最大のメリットは、イノベーション・エコシステムの拡大であると考えている。

しかし、エコシステムでパートナーシップを成功させるためには、パートナーの数だけではなく、質が鍵となる。CEO が生成 AI をエコシステム内でイノベーションに活用するときは、パートナーの選択は慎重に行う必要がある。まず、リーダーは自社の強みを評価し、優先度の高い問題点を探るべきだ。そこから、補完を要する専門知識や、特殊なデータ機能、より良い市場へのアクセスなど組織が最もサポートを必要とする領域を特定することができるようになるからである。

リーダーは、生成 AI の導入を機に、既存のパートナーシップを見直し、共通の基盤や価値観のもとにエコシステムに集約しなくてはならない。その過程で自社が保有するデータはどのような戦略上の価値があるのかを、またそれが存在する場所（どのアプリケーションか、管理者は誰か）を把握する必要がある。それらのデータの競争上の優位性を定義し、対象となるパートナーからどのように価値を得るかを決定する。そうすることで、リーダーは、イノベーションを推進する上で、いつ、どこでエコシステム・パートナーと情報を共有すればよいかを判断しやすくなるのである。

エコシステムでパートナーシップを成功させるためには、  
パートナーの数だけではなく、質が鍵となる。CEO が  
生成 AI をエコシステム内でイノベーションに活用するときは、  
パートナーの選択は慎重に行わなければならない。

### 3. エコシステム + 生成 AI

リーダーが  
実行すべきこと



#### 外部との関係性を 再評価する

今こそ、エコシステム全体の協力から生まれた集合知を活かすときだ。パートナーがイノベーションに役立つのかを評価し、そうでない場合はそのパートナーとの関係を見直さなければならない。

**新しいエコシステム・パートナーシップを通じて、イノベーション戦略を刷新する。** パートナーと連携し、より多くのデータやインサイト（洞察）、発見を生み出し、成果に結び付ける。多様な能力やテクノロジーを素早く取り込み、その活用につながる道を多く持つパートナーを選択し、彼らと重点的に関係を深めるべきである。自社の強みは何なのか、秘匿すべき知見は何かを把握し、その強みをどのようにパートナーに補完してもらうかを明確にする。

**新たな関係を結ぶパートナーに対するチェックリストを作成する。** 必要となる AI のガードレール(指針)や原則をそのパートナーが共有しているかどうかを評価する。信頼性や安全性を確保した上でイノベーションやコラボレーションを進められるようにするために、明確なガバナンスや基準を確立する。何が契約違反となるかも明確にすることが必要である。

**エコシステムの EQ（心の知能指数）を高める。** ハイブリッドクラウドとオープン AI プラットフォームを活用して、データを共有し、コラボレーションと共創 (co-creation) を実現する。オープン・スタンダードを採用し、補完性と互換性を確保する。



# オープン・ イノベーションと エコシステム

本レポートに記載されているインサイトは、IBM Institute for Business Value がオックスフォード・エコノミクス (Oxford Economics) 社の協力を得て実施した 2 度の独自調査のほか、IBM Institute for Business Value が公表したいくつかのレポートに基づいている。第 1 回調査は、生成 AI のオープン・イノベーションへの適用について、米国、英国、ドイツ、オーストラリア、シンガポールの企業の経営層 315 人を対象に 2023 年 5 月～6 月に行った。第 2 回は、生成 AI が従業員に与える影響について、米国企業の経営層 300 人を対象に 23 年 5 月に実施。参照した IBM IBV 発行の調査には『2023 CEO Study: Decision-making in the age of AI (邦訳「AI 時代の到来で変わる CEO の意志決定」)』、『Extending digital acceleration』(21 年)、『Open the door to open innovation』(21 年) が含まれる。



<https://ibm.co/ceo-generative-ai-innovation>



© Copyright IBM Corporation 2023

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America | November 2023

IBM、IBM ロゴ、ibm.com、Watson 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「The CEO's guide to generative AI: Open innovation & ecosystems - Harness the power of ecosystem innovation」の日本語訳として提供されるものです。

GWJZBJYZ-JPJA-00