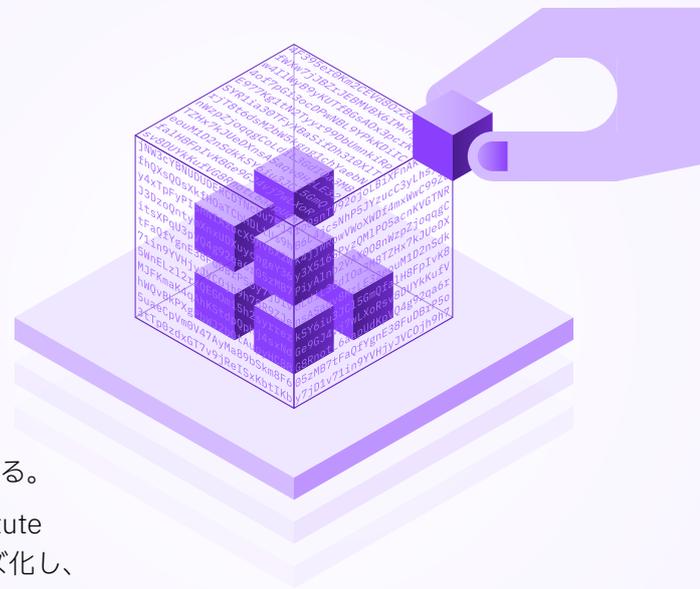


クリエイターになれ、 消費者となるなかれ

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。

今回は第五弾として「プラットフォーム、データ、そしてガバナンス」をお届けする。



生成AIの登場は、ディスラプター（破壊的イノベーター）を ディスラプト（破壊的に再構築）する—そして、 プラットフォーム・ベースの企業の優位性を高める。

Netflix社からNvidia社に至るまで、今日、トップクラスの業績を誇る企業は、プラットフォーム・ベースである。デジタル・プラットフォーム上に構築されたビジネスモデルは、ユーザーとさまざまなプレーヤーをつなぐことで、より大きな価値を生み出している。つまり、プラットフォームは単に製品を売るのではなく、市場そのものの場、仲介役の役割を果たしている。

プラットフォーム・ベースのビジネスの最初の波は、サービスを顧客に提供する、そのかつてない素早さと効果の高さによって、全産業を席卷した。既存企業のほとんどは、いまだに対応できていない。それは株価においても一目瞭然であり、デジタル・ネイティブ企業と従来型企业との間には大きな差がある。

生成AIは、この差を埋めるチャンスである。生成AIにおいては競争条件はみな同じである。生成AIは、あらゆるフロントラインにおいて、より少ない労力でより多くのことをこなせるようになるだろう。しかし、生産性の向上は始まりにすぎない。真の価値は、ビジネスモデル自体を変革することによってもたらされるのである。

この新しい市場環境で企業が勝ち抜くためには、ビジネス・プラットフォームとテクノロジー・プラットフォームにおいて、単に利用する消費者（コンシューマー）にではなく、自ら作る構築者（クリエイター）にならなければならない。

ビジネス・プラットフォームはエコシステム全体にわたって参加者相互のやりとりを活発化させる。一方、テクノロジー・プラットフォームはビジネスで利用するアプリケーションの開発と管理を行うためのフレームワークを提供している。だが、これからのビジネスモデルは、この2つのプラットフォームが切り離せないほどに密接に統合されたものになるだろう。例えば、生成AIのプラットフォームは、ビジネス・プラットフォームでありながら、プラットフォーム・ベースのビジネスを行う上で必要なテクニカル・サポートを受けることができる。

このようなビジネスモデルのイノベーションで鍵を握るのが、最新のITアーキテクチャーであるとともに、信頼できるAIの原則である。また、生成AIの機能とビジネス・プラットフォームの両方が、従来の企業の枠を超えて蓄積される膨大なデータへのアクセスを必要としている。もはや、プラットフォーム・エコノミーにおいては、オープン・エコシステムは選択肢ではなく必須の要件なのである。

こうして、従来は IT 部門のメンバーだけで話されていた AI とデータ・ガバナンスが、経営層の話題の中心に上るようになった。これからの企業が競争力を獲得するためには、煩雑で硬直化した意思決定プロセスからの脱却が求められる。また同時に、戦略的に AI 倫理に取り組み、プラットフォームの透明性、信頼性、公平性を確保しなければならない。

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 はプラットフォームを再構築する可能性を開く。



2. データの活用には大きな挑戦が伴うが、同時に競争優位性をもたらす。



3. AI とデータに対するガバナンスは取締役会レベルの重要事項である。



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. プラットフォームを「破壊的」に再構築する機会を逃さないようにする。



2. データ整備の一層の推進を図る。



3. ガバナンスを生成 AI のライフサイクルの中核に据える。



1. プラットフォーム + 生成 AI

リーダーが
知るべきこと



生成 AI はプラットフォームを再構築する可能性を開く

今やプラットフォームは、世界でトップクラスの資産価値を誇る企業にとって、中核をなす要素である。こうした企業の成功を再現することは容易ではないが、生成 AI を活用すれば、企業はビジネスモデルにおいてイノベーションの新たな波を起こすことができるだろう。実際に経営層は、プラットフォームへの投資によって、2023 年には 2020 年比で 57% 高いリターンを得られると見込んでいる。また、2022 年にプラットフォーム・ビジネスモデルに参加する計画があると回答した企業は、94% にまで増加した（2018 年にはわずか 46%）。

成功するプラットフォームは、適切なデータ、モデル・アーキテクチャー、ガバナンス、コンピューティング・インフラを統合することで、エコシステム全体において信頼性の高い価値の創造を可能にし、「誰でも、どこでも (anyone, anywhere)」を実現している。しかし、Harvard Business Review によると、過去 20 年間においてプラットフォームで成功を実現した企業の割合は、**わずか 17%** にすぎなかった。

生成 AI は、そんなプラットフォームを成功に導くパズルの最後のピースとなるかもしれない。生成 AI は、組織のあらゆる部門において変革を起こすことで、プラットフォームが持つ強大な力を組織全体に注ぎ込む。実際、経営層は、生成 AI に対して、販売 (57%)、研究やイノベーション (55%)、製品開発 (40%)、カスタマー・サービス (37%) の部門において最も高い効果を期待している。

94%

の経営層は、2022 年に
プラットフォーム・
ビジネスモデルに参加する
計画があると回答した

2018 年の
46% から
大幅に増加

1. プラットフォーム + 生成 AI

リーダーが
実行すべきこと



プラットフォームを「破壊的」に再構築する機会を逃さないようにする

プラットフォーム・ビジネスを構想した当初欠けていた、“パズルのピース（必要な要素）”をすべて取り込む。

スタートアップ企業のように迅速に行動する。現状に継ぎ足ししていくようなやり方を避ける。3年以内に生成 AI プラットフォーム・ビジネスを、自社における最大にして、最も成長著しく、最高の収益性を上げられるビジネス・ユニットにするよう設計する。

成果重視で設計し、突発的な変化にも対応する。ユーザーとのすべての接点においてプラットフォーム参加者がリアルな価値を享受できるようプラットフォームを構築する。データ量の増大に合わせてパフォーマンスを恒常的に評価し、改善を繰り返す仕組みを構築する。

投資する前にテストする。大規模な投資を決断する前に、プラットフォームが依拠する生成 AI 機能を検証する。すでに実施している自社の顧客向けの AI からの教訓を活かす。

2. データ + 生成 AI

リーダーが
知るべきこと



データの活用には大きな挑戦が伴うが、同時に競争優位性をもたらす

データは新しい石油のようなものである。広大で、高価で、抽出には困難が伴う。もし汚染されれば、エコシステム全体に影響が及ぶ。しかし、責任を持って活用すれば、その価値は金鉱山ほどに生まれ変わる。

生成 AI の登場によりデータの価値はこれまで以上に高くなった。企業は競合他社よりも、少しでも早くそのデータの可能性を引き出そうと競っている。実際に、豊富なデータを持つ企業ほど、優位に立つ傾向がある。品質の高いデータを大量に保有し、データを効果的に収益化している企業で、社内外のステークホルダーから自社データは信頼されていると回答した企業は、AI 機能の ROI (Return On Investment) が他の企業と比較して 2 倍近くもあった (他の企業の ROI 平均値が 4.8% であったのに対し、当該企業は 9%)。

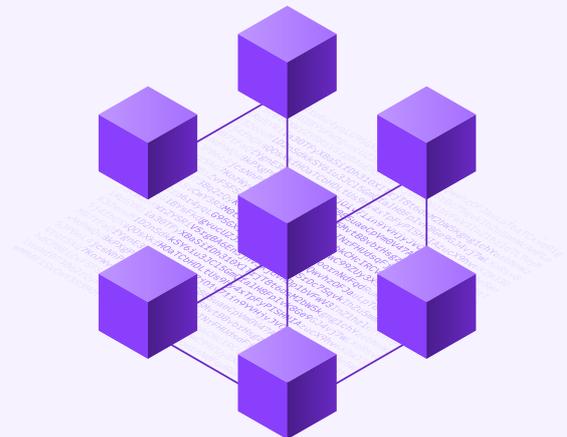
ただし、独力だけでデータを獲得しようとしても、十分な量は簡単には得られない。実際に、「所有するデータの少なさが、生成 AI イニシアチブの成功を妨げている」と回答した CEO は 53% もいた。プラットフォームを基盤とするビジネスモデルは、顧客をはじめとする、すべてのエコシステム参加者から独自のデータを調達できるため、この問題の解決に役立つ。

さらに生成 AI のプラットフォームを構築すれば、データの準備から、モデルのトレーニングとチューニング、アプリケーションの開発と展開といった開発のサイクルを

統合できるため、ビジネスモデルを一気に革新させることが可能になる。このアプローチはフライホイール効果 (ある活動や取り組みが一度動き始めると、その運動を続けるのが比較的容易になり、その運動が増幅されていく現象のこと) をもたらす。プラットフォーム上のデータが増えれば、多くの価値を顧客に提供できるようになり、顧客が増え、さらにデータが増加し、結果として、生成 AI モデルのトレーニングにつながるからである。また同時に、パートナーシップの価値が全体的に高まる。経営層は、生成 AI の導入に際してイノベーションの観点から最も期待されるメリットとして、エコシステム・コラボレーションの拡大を挙げている。

しかし、エコシステム全体で価値の流れを構築するためには、基本的なインフラを整えなくてはならない。そのためには、データ・ストア、デジタル・プロダクト、自動化ワークフローを統合するとともに、オープンなプラットフォームに求められる相互運用性が必要である。IBV の『2023 Chief Data Officer Study』によると、パフォーマンスも、相互運用性も最も高かったデータ運用では、セクショナリズムを破壊するプラクティスとテクノロジーが採用されていた。具体的にはハイブリッドクラウドの利用 (78%)、プロセスやタスクのマイニングの実施 (70%)、データファブリック・アーキテクチャーの利用 (68%) が挙げられる。

経営層は、生成 AI の導入に際してイノベーションの観点から最も期待されるメリットとして、エコシステム・コラボレーションの拡大を挙げている。



2. データ + 生成 AI

リーダーが
実行すべきこと



データ整備の 一層の推進を図る

プラットフォームが必要とするデータを、あらゆるところから集める。データレイク、データマイニング、データウェアハウス、コンテンツ管理システム、さらにはノートパソコンのハード・ドライブさえも、その対象になる。

必要なデータ・セットを定義する。顧客体験から逆算し、次のことを検討する。顧客やエコシステム参加者を引きつけるために、生成 AI プラットフォームは何を提供すべきだろうか。そのような価値提案を生成 AI から引き出すためには、どのようなデータが必要だろうか。

あらゆるデータ・ソースを探索する。構造化されていないデータも、徹底的に掘り起こす。このようなデータマイニング能力の開発を競争優位性を持つ域にまで高めることで、自社のプラットフォームが提供する価値を競合他社のものと差別化する。

エコシステムに助けを求める。データを探索する範囲を拡大し、自社の顧客や潜在的なエコシステム参加者だけでなく、さらにその潜在的なエコシステムの顧客にまで範囲を広げる。プラットフォームのネットワーク効果を増幅するには、このように広範なデータ・ストリームを活用することが必要である。

3. ガバナンス + 生成 AI

リーダーが
知るべきこと



AI とデータに対するガバナンスは 取締役会レベルの重要事項である

生成 AI を信頼してもよいのだろうか。この疑問は、企業がこの革新的な技術をどこでどのように活用すべきかを議論するとき、必ず核心となるテーマである。今日の世界では、複数のソースから膨大なデータ量（およそ 1 ゼタバイト、10 の 21 乗ほどのバイト数）が生成 AI の学習に使用されているため、データとそのガバナンスを理解することが、かつてないほど重要になっている。

ほとんどの CEO は、このことを理解しているようで、生成 AI を導入するときの障壁として、データ・リネージュ（データ履歴の可視化）とプロヴェナンス（来歴）に関する懸念（61%）とデータ・セキュリティー（57%）を挙げている。一方、データ・プライバシーが障壁となっていると答えた CEO は 45% であった。

こうした環境下では、AI とデータ・ガバナンスは単なる IT 部門の問題ではなく、価値創造のための戦略として扱われるべきである。企業が AI を使って何をできるかは、

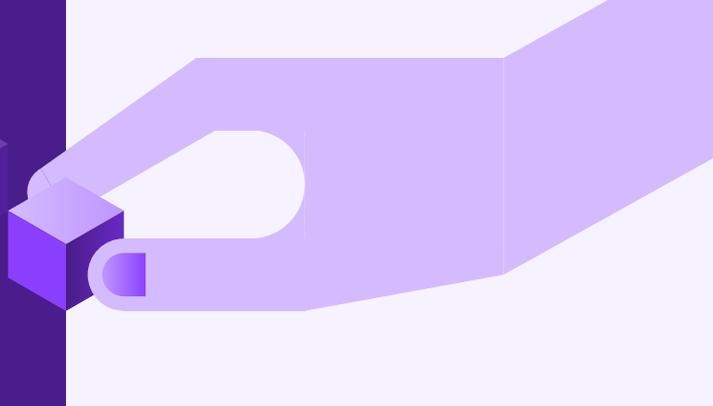
企業全体においてデータをいかに選択・管理・分析・適用するかによって、ほぼ決まるからである。そして信頼は、そのプロセスを高い透明性をもって共有することによって、築かれるのである。

AI の ROI が平均の 2 倍（13% 対 5.9%）に上る業界トップの企業は、AI の実験と、実務レベルへのスケーリング（大規模化）のバランスを取るためにインフラやプロセスを評価している。またデータ・チームは、人々が企業やエコシステムのデータにアクセスし、理解し、信頼をかけるように、データのガバナンス、マネージメント、倫理、リテラシーなどのフレームワークを見直している。

AI やデータ・ガバナンスの議題を経営層にまで引き上げた企業は、プラットフォームの活用の前に立ちふさがる障壁を克服し、従業員、エコシステム・パートナー、および顧客から信頼を獲得できる可能性がある。

企業が AI を使って何をできるかは、
企業全体においてデータをいかに
選択・管理・分析・適用するかによ
って、ほぼ決まる。

そして信頼は、そのプロセスを
高い透明性をもって共有すること
によって、築かれるのである。



3. ガバナンス + 生成 AI

リーダーが
実行すべきこと



ガバナンスを生成 AI の ライフサイクルの中核に据える

ガバナンスを経営層チームのアジェンダとして定着させる。生成 AI の持つパワーと、それを信頼できる形で実行するために必要なルールやガイドラインとの間でバランスを取ることが必要である。

ガバナンスに精通した役員レベルのチームを作る。 経営層レベルのチームと取締役会のメンバーをまず教育する必要がある。その上で、AI とデータ・ガバナンスを定例の議題として取締役会で取り上げ、常に必要な注意を払うようにする。他人任せにして放置することなく、ご自身が積極的なリーダーシップをもって対処することが必要である。

断片的にではなく、システム全体としてガバナンスを実施する。 AI ライフサイクルの各段階でガバナンスを行ってほしい。組織間の障壁を越えて、AI とデータ・ガバナンスを設計および実行する。エンド・ツー・エンドのシステムが必要である。

責任者を任命する。 経営層の人材を、組織全体の AI とデータ・ガバナンスの責任者に任命し、権限を与える。責任と権限が組織の壁により分断されることによって生じる失敗のリスクを、積極的に軽減する。

プラットフォーム、 フォーム、 データ、そして ガバナンス

本レポートに記載されたインサイトは、IBM Institute for Business Value が実施した独自調査のデータと複数の外部ソースに基づいている。IBM Institute for Business Value のデータには、2023 年 4 月～5 月に実施された生成 AI に関する米国の CEO 200 人の意識調査、2023 年 5 月～6 月に実施された生成 AI のオープン・イノベーションへの応用に関する米国、英国、ドイツ、オーストラリア、シンガポールの経営層 315 人の調査、2021 年に実施されたビジネス変革に関する世界の経営層 2,895 人の調査、そして「2023 Chief Data Officer Study (2023 CDO スタディ)」、「Generating ROI with AI (AI で ROI を生み出す)」、「COVID-19 and the future of business (新型コロナウイルス感染症はビジネスの未来をいかに変えるか)」などが含まれる。外部ソースには、S&P Global、Statista、Harvard Business Review などが含まれる。



<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/platforms-jp>



© Copyright IBM Corporation 2023

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America | September 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 (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: Platforms, data, and governance - Be a creator, not a consumer」の日本語訳として提供されるものです。

QXMVOWQ8-JPJA-00