



合従連衡のエコシステム

エコシステム構築によって高められる 3つの重要な価値

Executive Report

Strategy and innovation

IBM の経営戦略コンサルティングとアナリティクス・サービス

変化の激しい複雑な環境下において、企業は常に新たな可能性を希求しつつ、自らをも変革し続ける必要がある。そのためには、卓越したオペレーション能力を磨きながら組織内外との協創を推進し、優れたリーダーシップと多様なタレントを併せ持つ人・組織を育てていく必要がある。IBM Business Consulting Group は、経営戦略コンサルティングと科学的アナリティクスの両サービスを有機的に組み合わせることで、最先端の経営プラクティスや革新的事業を開拓する企業の皆さまをご支援いたします。詳細は次の URL をご参照ください。
(<http://ibm.biz/japanstrategy>)

エコシステムの優位性を考える

経営層は、エコシステムによって企業や業界、経済までもが再編成されていることを実感している。エコシステムは、企業の経営モデルの再定義だけでなく、新しい市場への参入と新規顧客の獲得を容易にする。調査対象企業の過半数は、エコシステム構築への投資に踏み込むためには、ビジネス全体にわたる利点の確認が必要だと回答した。しかし、同業他社よりも高業績な企業の経営層は、エコシステム構築が大きな価値をもたらすことをすでに認識している。具体的な恩恵は企業がエコシステム内で果たす役割によって決まるが、その貢献がその企業にしかできない重要なものである限り、どの役割においても利得が生じる可能性がある。

エグゼクティブ・サマリー

世界中のビジネス・リーダーが、エコシステムの構築は不可避であると考えている。調査対象となった世界中の企業経営層の49%が、エコシステムによって自社の主要な活動や重点領域が変化すると回答した（欧州58%、南米49%、北米48%、中国36%、日本43%）。¹

エコシステムが業界と企業に及ぼす影響は、さまざまな例によって明らかとなっている。小売業界では、現実と仮想の区別なく、店舗運営全般におけるビジネスモデルやサプライチェーン最適化、顧客対応モデルがテクノロジーを基盤としたプラットフォームへ移行したことにより、顧客の購買行動に対してほぼ無限の選択肢を提供できるようになった。プラットフォーム内では、共同デザインや決済・配送方法、新たな店舗構想、所有モデルなどにおいて、顧客の概念に従来の受け身な消費から積極的な参加へとパラダイム・シフトが起こっている。

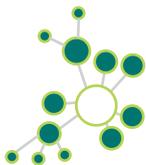
また自動車業界においても、自動車を販売するという従来のビジネスモデルから、場所や時間にとらわれない機動性のあるサービス提供モデルへと移行している。あまり頻繁に利用することのない自動車という高額資産を持つことに、疑問を呈する顧客が増えている。多くの顧客が自動車の所有を再考する中で、最も便利かつ快適で、費用対効果が高く、環境に優しい手段で移動したいという本来のニーズを実現しようとしている。



調査対象の経営層の **56%** は、エコシステムを構築することが、新しい市場や地域に参入するための最も効果的な方法であると回答した。



調査対象の経営層の **55%** は、新しいパートナーとの連携で獲得できる能力が重要であると回答した。



調査対象の経営層の **49%** は、エコシステムによって自社の主要な活動や重点領域が変化すると回答した。

銀行業界は、従来の支店とオンライン・バンキングを組み合わせ、より広範囲で多様なバンキング・エコシステムへと移行している。このエコシステム内で銀行は、調整者や顧客関係管理者のような役割を果たし、銀行が直接提供しているか、フィンテック企業²やその他のパートナー企業を通じて間接的に提供しているかにかかわらず、顧客が最も革新的で便利なサービスを利用できるよう支援している。

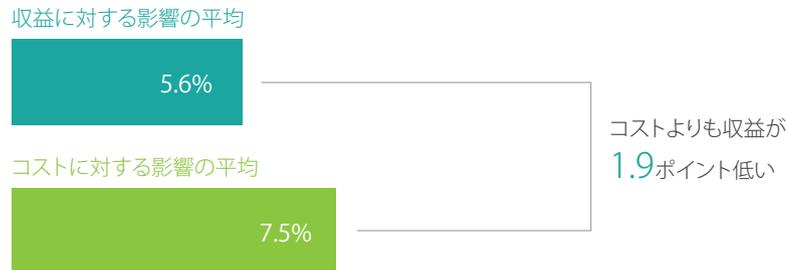
これまで見てきたさまざまな例で共通している特徴が3つある。それは、顧客の好みが変化し、業界が再定義され、これまでとは異なる新しいタイプの競合企業が台頭してきているということである。実際、2016年にIBM Institute for Business Valueがエコノミスト・インテリジェンス・ユニットと協力して行った、グローバル・エコシステムに関する調査によると、調査対象の経営層の54%が、顧客の購買行動が製品やサービスから顧客体験へとシフトしていると回答した。また、51%は業界の境界線が曖昧になり、再定義されていると回答し、55%は新興企業や予想外の企業が競合となったと回答した。³

エコシステムの構築にはまだ早い

エコシステムは、複数の業界と地域で急速に立ち上がり始めており、参加者に多くの利点をもたらす。経営層の56%は、エコシステムを構築することが、新しい市場や地域に参入するための最も効果的な方法であると指摘した。また55%は、新しいパートナーとの連携で獲得できる能力が、さらに新たな能力を開発するために必須であると回答した。⁴

このようにエコシステムが拡大する必然性と明確なビジネス上の利点があるにもかかわらず、ほとんどのビジネス・リーダーは、未だエコシステム構築の投資対効果に関して否定的である。調査対象企業全体を検証してみたところ、押し並べて経営層は、エコシステムの構築が自社のビジネスにマイナスの影響を及ぼすと予想していることが判明した。具体的には、経営層はエコシステム構築に起因するコストの増加率と収益の増加率を比較した場合、1.9ポイントのマイナスになると推定している（図1参照）。

図1
エコシステム構築の投資対効果に否定的



出典：IBM Institute for Business Value Global Ecosystems Survey, 2016.

エコシステムの定義

エコシステムとは、全体としての収益拡大・配分を目的とした、連携する複数の企業や組織によって形成されるネットワークである。エコシステムは、公共機関や民間企業、消費者を含め参加者が広範囲にわたる傾向があり、複数の地域や業界をまたぐこともある。

しかし、売上成長率と経営効率に関して競合他社より秀でた高業績企業では、エコシステム構築が利益をもたらすとの考え方が支配的である。高業績企業でコストの予想増加率と収益の予想増加率を比較した場合、調査対象企業全体とは異なり、エコシステムの構築が 1.7 ポイントのプラス効果をもたらすと予想していることが判明した（図 2 参照）。

明らかにこれらのデータは、エコシステムから得られる潜在的な価値に関して、高業績企業とそうでない企業の認識と見通しに大きな差があることを示している。そもそも高業績企業は、エコシステムを構築することに対してどのような認識を持っているのだろうか。その認識から得られる示唆をどのように応用すれば、比較的業績の低い企業が自信を持ってエコシステムの構築を進めることができるのだろうか。

図 2

高業績企業の認識は異なる：エコシステム構築の投資対効果に肯定的

収益に対する影響の平均

12.6%

コストに対する影響の平均

10.9%

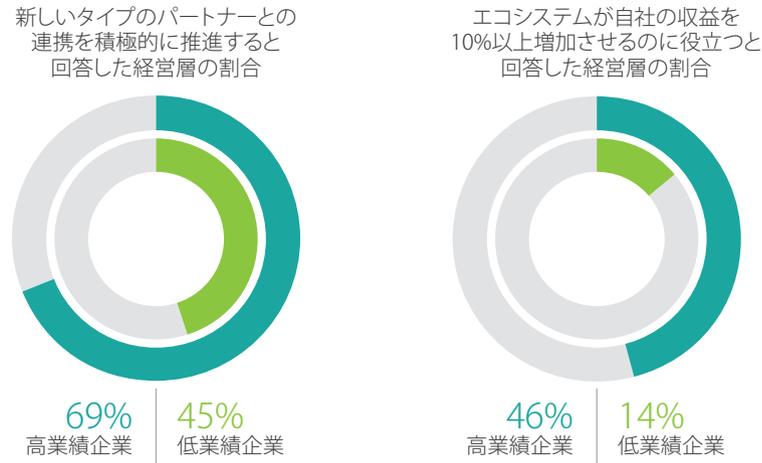
コストよりも収益が
1.7 ポイント高い

出典：IBM Institute for Business Value Global Ecosystems Survey, 2016.

新たなエコシステムの衝撃

ほとんどの高業績企業が、より包括的にエコシステムを活用している。ここでも売上成長率と経営効率の面で比較的業績の低い同業他社と比べてみると、高業績企業の方が、タイプの異なる新しいパートナーとの連携を進める予定が54%多い。また、エコシステムが収益を10%以上増やすのに役立つと予想している割合も、3倍以上多い。高業績企業は、予期していたか否かにかかわらず、エコシステム以外にも価値の向上やイノベーションを実現している(図3参照)。

図3
高業績企業の楽観的な見通し



世界中のさまざまな業界で、エコシステムで成功した顕著な例が出てきている。中国では Apricot Forest 社が、医師が専用モバイル・アプリ MedChart を使って患者のカルテや医学雑誌、掲示板等にアクセスできる独自のエコシステムを構築した。⁵ 2013 年にリリースされ、医師向けの Evernote と呼ばれるこのアプリでは、毎日ユーザーから数百件の症例に関連した 1 万件を超える投稿がアップロードされている。⁶ 現在このエコシステムは、アジア全域の 2 億 5,000 万人を超える患者と 8,500 万人の医師、約 200 万の病院から構成されている。⁷

また、フィンテック企業の bizfi.com 社は、小規模企業向けのエコシステムを構築し、動的な新しい形の資金調達サービスを提供している。同社では、従来の貸し手と借り手の関係ではなく、売上履歴と予測に基づいて 3 万 5,000 社の既存および潜在的な借り手を評価し、貸し手の取引口座への返金額に基づいて返済スケジュールを都度変更できるようにしている。⁸

ビジネス・チャンスの拡大

企業はエコシステムを構築することで、3つの重要な価値を高めることができる。

1. 自社のビジネスに与える戦略的影響を深化する。
2. 必要なスキルの獲得を容易にし、そのコストを削減する。
3. エコシステムをより効果的に活用して、戦略的なビジネス・チャンスとイニシアチブの範囲を拡大する。

1つ目は、企業がエコシステムがどういったもので、基本戦略にどう関係するかについてより広範に捉えることで、さらに深くエコシステムの戦略的な意義を見いだせることである。企業はエコシステムによって、通常は利用できない、または獲得が非常に困難な重要な能力を手に入れることができる。それと同時に新たな、異なる成長の機会も訪れる。新しい市場、地域、事業に進出できる可能性や、能力、資産、組織をこれまで想像もしなかった形で組み合わせることで、新たな商品やサービスが生まれる可能性がある。

たとえば、米国に本社を構えるスタートアップ企業の Citykey 社は、旅行ライターと旅行愛好者からの情報とともに、双方向でカスタマイズ可能なオンライン都市ガイドを提供している。ホテルや Airbnb の宿泊施設提供者などのユーザーは、おすすめの高級レストランから「穴場」のスポットまで、顧客の興味分野に合わせて自身の Web サイトを持つことができる。⁹

2つ目は、調査対象の経営層の多くがエコシステムの構築コストを懸念しているのに対し、高業績企業の経営層は、エコシステム・パートナーを利用することで、スキル・コストを効果的に削減できると指摘している。同様に、多くのエコシステムが非常に動的であるため、参加している企業の俊敏性や柔軟性を向上させ、革新および協奏の改善を促進する可能性もある。

エコシステムを構築することで、(1) ビジネスへの戦略的影響力を通じて価値を提供する、(2) 必要なスキルの獲得を容易にし、そのコストを削減する、(3) ビジネス・チャンスの範囲を拡大することができる。

たとえば、General Electric 社が設立したコラボレーション・プラットフォームの FirstBuild™ では、設計者やエンジニア、プランナーがつながり、新しいアイデアを共有することで共創を促進している。FirstBuild で着想されたアイデアが、新しい家電製品を生み出し、困難なビジネス課題に直面している企業に解決策を提示している。¹⁰

3 つ目は、エコシステムによって、新しい関係構築や収益化モデルを含む非常に広範な戦略的機会を得られることである。エコシステムは、既存のビジネスモデルを再定義し、新しいタイプのビジネスモデル構築をサポートする。また、より魅力的な方法で顧客を取り込み、新たなビジネス・チャンスを提供する。つまりエコシステムは、新しい収益獲得の機会を創出し、その方法を明らかにする。

たとえば、米国のホーム・オートメーション企業の Nest 社では、家庭の冷暖房システムの遠隔管理技術を活用した単一の製品から発想し、コネクテッド・デバイス向けの新しいテクノロジー・プラットフォームを作り上げた。同社ではその実現のために、Mercedes Benz 社や LG 社などのブランド企業とパートナーシップを締結している。Nest 社は、まさにパートナーの能力を活用することで、住宅所有者向けに新しい体験を提供している。¹¹

重要なのは「何をするかではなく、どうするか」だ

エコシステムを構築することに意味があるのは、従来の経営モデルよりもビジネス目標の達成がより効率的かつ確実視できる場合のみである。企業のエコシステムとのかかわり方にはさまざまな形態がある。我々は、その形態を具体的に4種類の役割で定義した(図4参照)。

体験提供者は、複数のパートナー企業の特徴を組み合わせる能力に長け、エコシステム内では独自の役割を果たす。この役割とは、顧客関係の管理、顧客中心の製品とサービスの開発、個客対応マーケティングや営業アプローチの創出、あるいは研究開発かもしれない。体験提供者が独自の体験を生成し、顧客の「定着率」を高めるほどに、エコシステム内やエコシステム間での活動がより活性化され、エコシステム全体が有益なものとなる可能性が高まる。

たとえば、米国最大級の住宅向け太陽光発電専門企業のSunrun社では、「サービスとしての太陽光発電」を提供している。各家庭の利用状況に合わせて、最適な太陽光エネルギー・システムを顧客が迅速に入手できるようにしたことで、同社は急速に発展しているエネルギーと公益事業のエコシステム内で、中心的な役割を担うことに成功した。¹²

資産提供者は、サプライチェーンやネットワーク内で生産に使用される有形資産やエコシステム内の重要な活動を提供または管理する。この取り組みにおいて資産提供者は、エコシステム間で最適な調整を行うために、事業計画に資産の利用を組み込むことがある。最も成功している資産提供者は、独自の資産を提供したり、一般的な資産を独自の形態で提供することで、高い価値を創出している。このことが、顧客やパートナーが資産提供者を切り換える際のハードルを高くし、結果として資産提供者のエコシステム内での役割を確立する。

図4
エコシステムの役割図



出典：IBM Institute for Business Value analysis.

たとえば、2015年にAudi社、BMW社およびDaimler社は、自律運転機能を補強するために、Nokia社からHEREマッピング事業を買収した。カー・シェアリングやライド・シェアリング、その他の業界の垣根を超える用途など、まだ発展途上にあるコネクテッド・モビリティ・サービスにおいて、HEREマップおよびそのデータの重要性が高まっている。¹³ マップの作成が自動車企業にとって不可欠なものとなる中、このドイツ自動車企業3社が連携することで、毎年販売する約1,000万台の自動車を通じて、マップ開発のために必要となるより詳細で正確なデータの収集が可能になるだろう。¹⁴ 同時にこの買収によって、3社はGoogle社のようなテクノロジー・プロバイダーに頼る必要もなくなるだろう。

プロセス提供者は、プロセス効率の最適化を目的として共有されるサービスや機能、活動全般に及ぶエコシステム・プロセスとサービス・レベル合意書を管理する。プロセスの一体性と迅速性を高めることで、エコシステムとそれを支えるプロセス提供者の重要性と価値を向上させることができる。

たとえば、インドのZomato社は、急速に拡大しているレストランと顧客を結ぶネットワークの構築において、シンプルかつ利便性の高い独自のプロセス・モデルの確立に成功した。まず同社では、23カ国1万の都市に及ぶ約100万軒のレストラン情報を含んだ情報プラットフォームを構築した。¹⁵ 当初は顧客への単なる情報提供だったものが、レストランの予約と注文を受け付けるまでに発展し、今ではこのプラットフォームを通じて通常1カ月当たり100万食を超える注文がなされている。¹⁶

プラットフォーム提供者は、エコシステム上での活動を支援する統合環境を提供する。その具体的なプラットフォームには、買い手と売り手をマッチングするマーケット・メイキング・プラットフォームや、エコシステムの参加者が遵守すべき包括的な基本ルールを作成する提携管理・統治システムなどがある。最も成功しているプラットフォーム提供者は、顧客にコンタクトしやすいなど、卓越した対応力や高度な知識、広範な適用領域を持ち、プラットフォーム上で利害関係者を獲得し、囲い込む独自の能力を備えている。

たとえば、AliveShoes 社は、オーダーメイドの靴をデザインして生産するために、シンプルで魅力的なプラットフォームを消費者と企業に提供している。イタリアでの生産と世界中への配送を可能にし、特注のイタリア製の靴を求める世界の顧客にサービスを提供することで、同社はグローバルな高級ファッション分野のプラットフォームの 1 つとしての地位を確立した。¹⁷

近年、プラットフォームの所有に関しては、多くの知見が得られてきた。“Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy”¹⁸ や “How To Succeed With A Platform Business Model”¹⁹、“The Age of the Platform”²⁰ などの主要な研究では、「エコシステム内で真に価値のあるものはプラットフォームである」との仮説が唱えられている。我々の調査でも、調査対象の経営層の過半数から自社でエコシステム・プラットフォームを構築したいとの回答を得ており、この仮説を裏付ける形となっている。App Store と iTunes を有する Apple 社や、雇用者が多くの採用希望者とコンタクトできる LinkedIn、宿泊施設所有者と世界中の旅行者をつなげる Airbnb など、大成功した多くの例によって、調査対象の経営層の間でもこの認識が強まったと言える。

しかし、我々の分析が示しているように、すべての価値が必ずしもプラットフォーム内にのみ存在するわけではない。他のエコシステムの役割においても、その独自性と不可欠性から、新たな価値を創出して獲得できるチャンスは十分にある。体験提供者、資産提供者、プロセス提供者それぞれが提供するモノやサービスに十分な価値があり、差別化要因を有し、模倣が困難である場合、エコシステム内で多くの利益を得ることができる。

企業は、エコシステム内で果たすことができる最適な役割を決定し、顧客と自社にとって大きな価値をもたらす可能性のある領域を特定するために、さまざまなツールを利用することができる。たとえば、デザイン・シンキングやソリューション・ベースのツールとアプローチは、企業が新しい機会を予測、検討するにあたり、市場の力学を詳細に調べる際に役立つ。

企業がエコシステム内でプラットフォーム提供者以外の役割を担う場合、独自性と不可欠性が新たな価値の創造と獲得を可能にする。

このようなツールは、今日のエコシステムを理解するだけでなく、今後のエコシステムの発展を予想することにも利用できる。これによって得られる洞察は、将来の環境下で不可欠な存在となるために、企業が追求すべき行動や役割を決定する際に役立つことがある。

コンポーネント・ビジネスモデル（CBM）ツールでは、論理的表現、つまりビジネスの構成要素、機能または活動のマップを重ね合わせる技法を採用している。CBMは、今後需要が高まる可能性のある機能と、その需要を満たすために企業に必要な能力を特定するために、個々の企業だけでなく業界にも適用することができる。これにより、CBMは従来の組織モデルには適合しないが、新しいビジネス・エコシステム環境で大きな成功を収める可能性がある、これまででない機能の組み合わせや構成を概念化することで、企業は従来のモデルに捉われずに考察を重ねることができる。

エコシステム内での中心的な活動の1つに調整がある。具体的には、システム全体でのコラボレーションの方法に関して、ルールやガバナンス、各種支援を提供する。また、対立や衝突が起こった場合の解決にもかかわる。多くの文献は、調整役としてのプラットフォーム提供者の重要性に焦点を当てている。²¹しかし、4つの主要な役割のいずれを担う企業であっても、エコシステムの調整役として行動することがある。どの役割においても実例が存在する。

欧州の旅行業界のリーダーであるTui Travel社は、顧客との信頼関係を構築・維持し、関連する旅行およびエンターテインメント企業のエコシステムを通じて、顧客毎にカスタマイズした魅力的な旅行とエンターテインメント体験を提供している。²²

General Electric 社によって構築された産業用 IoT プラットフォームである Predix は、PaaS（サービスとしてのプラットフォーム）環境で最新のテクノロジーと業界の知見を組み合わせ提供している。セキュリティを確保しながら大量の機器データを取得、分析し、さまざまなビジネス・アプリケーションをサポートしている。²³

時に企業は連続して、または同時にエコシステム内で複数の役割を果たすことがある。差別化され、評価される重要な役割を担い続けるために、企業は参加しているエコシステムで必要とされている機能や役割、活動に自らの能力を合わせる必要がある。

以前行った IBM Institute for Business Value の調査 “The new age of ecosystems” で説明したように、エコシステムの特徴は、オープン性、相互性、柔軟性、ダイナミズムおよび透過性の観点から捉えることができる。²⁴そして、エコシステムはその複雑さや調整の難しさの点でも違いがある。エコシステムの基本ニーズに企業の能力をうまく合わせるために、企業は3つの質問を検討する必要がある。

- ・ エコシステムを構築する主要な目的は何か。
- ・ 既存のビジネスとエコシステムの受容の間でどのように最適なバランスを取るか。
- ・ エコシステムで重要な役割を果たすために、基本となる既存の能力の活用や、新しい能力の開発をどのような方法で実現するか。

企業は、差別化され、評価される重要な役割を担い続けるために、エコシステムで必要とされる機能や役割、活動に自らの能力を合わせる必要がある。

デジタル革命の基礎

デジタル技術のビジネスに与える影響が増加するとともに、ビジネス・エコシステムも急速に発展している。つまり、この2つの力は相関関係にあると言える。デジタル技術は、エコシステムを構築し、発展させるための基礎および原動力となる。そして、エコシステムは企業が新興テクノロジーを採用し、利用するのに役立つと、我々の調査に参加したグローバル企業の経営層の52%が回答している。

デジタル化は広範な破壊と新たな業界の創造を引き起し、結果この2つの現象が新しいビジネスの枠組みを推進する。このことは、新興のビジネス・エコシステムという文脈において、すなわちデジタル知能とデジタル化によって生まれ変わる企業、またはデジタル改革を推進している企業において、特に影響が大きい。デジタル知能とデジタル改革の組み合わせによって、コグニティブ企業が生まれる（図5参照）。

図5
デジタルの向かうところ



デジタル知能とは、人間の脳を模した方法で動作するテクノロジーを指す。これは、人間のように情報を理解するシステムが基盤となっている。デジタル・インテリジェンス・システムは、基礎にある概念を理解したうえで、仮説を形成し、推論を行い、新たなアイデアを導出したり抽出したりする。このシステムは、ある特定の時点での知識に制約を受けることなく、動的に学習し、時間の経過とともに新しい知識を吸収することで、より理解を深める。また、話す、聞く、その他のコミュニケーションにより、周囲の環境とも相互作用する。

デジタル改革によって、企業全体の機能とプロセスにデジタル技術が適用される。デジタル企業は常に変革を繰り返し、絶えずより良い成果を求めて企業活動の統廃合を進めている。すべてのチャンネルを統合して提供する一貫した顧客体験や顧客情報の一元管理などは、デジタル変革を推進している企業の基本的な特徴の1つである。デジタル改革とは、単に企業に変革をもたらすだけでなく、顧客中心の視点に立って企業そのものの存在意義を再検討し、構造や運営、ガバナンスを再構想することを意味している。

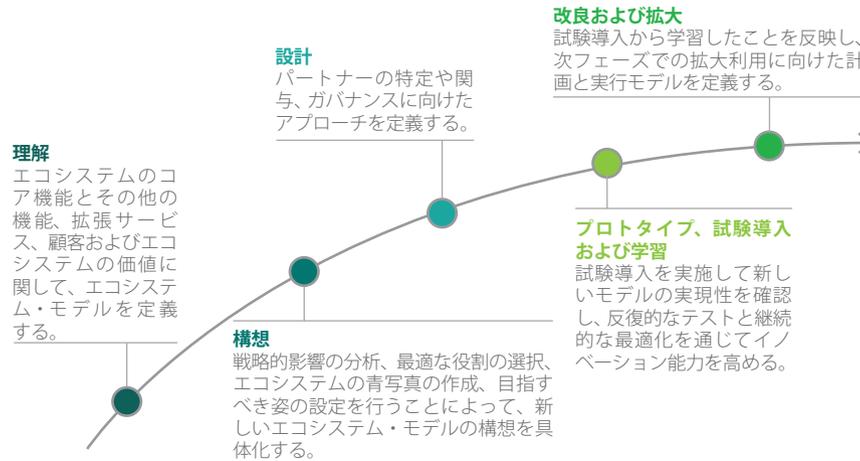
新たにエコシステムを通じて提供される魅力的な顧客体験やビジネスモデル、収益化の機会、まさにデジタル改革によってもたらされる恩恵の最たるものである。事実、調査対象の経営層の半数は、現在顧客が求めている体験のほとんどは、ビジネス・エコシステムを通じてのみ提供できると回答した。

たとえば、米国に拠点を置くグローバルな農業機器メーカーは、デジタル技術を活用して、農家の穀物収穫量を大幅に増やす支援をしている。同社は市場価格や気候、在庫レベルなどの外部データに、土壌の状態、穀物の特性および機器の稼働状況に関するセンサー・データを組み合わせることで、戦略およびオペレーションの意思決定を強力に支援する新たな洞察を農家や企業、流通業者に提供している。顧客のニーズをビジネスモデルの中心に据えることによって、このメーカーは顧客に対して著しく改善された体験とビジネス上のメリットを提供できている。

Watson などの人工知能やコグニティブ・コンピューティング資産を活用することで、企業は顧客体験のさらなる個別化、深化、拡大を実現できる。²⁵ たとえば、大手グローバル・コーヒー・チェーン企業は、コグニティブ分析を適用して個客体験を創出した。同社では気候やニュースなどの外部データと、ロイヤルティ・プログラムおよび CRM プラットフォームから抽出した社内データを継続的に組み合わせることで、個人レベルでの嗜好とニーズを予測している。現在では、コグニティブ分析を利用して、好みや場所、時間などに基づいて顧客毎に分けて通知を出している。

先進的な企業にとってデジタル改革とは、急速に拡大を続けるデジタル・プラットフォームをサポートするうえで、すでに必要不可欠なものとなっている。実際にデジタル戦略によって、新しいビジネス・エコシステムとの結びつきが強まっている。エコシステムの構築は、5 つの具体的なステップを実施することで推進できる（図 6 参照）。

図 6
エコシステムの推進要因



出典：IBM Institute for Business Value analysis.

調査方法

IBM Institute for Business Value はエコノミスト・インテリジェンス・ユニットと協力して、2016年1月から5月にかけて世界29カ国、19の業界の2,151名の経営層に対して調査を実施した。調査対象者は、582名のCEO、243名のパートナーシップまたは提携のリーダー、361名の最高マーケティング責任者（CMO）、360名の最高執行責任者（COO）、359名の最高情報責任者（CIO）、246名の最高財務責任者（CFO）である。

業績グループは、競合他社と比較した自社業績の自己評価に基づいている。高業績企業は、過去3年間にわたる売上成長率と経営効率の両方に関して、1～5の尺度で自社を5と評価した企業である。低業績企業は、同じ期間に売上成長率と経営効率の両方に関して、1、2または3と自社を評価した企業である。標準企業は、その他の企業である。

エコシステムを構築する準備はできているか

- イノベーションを促進するために最適な、新しいコラボレーションの機会をどのように特定することができるか。
- 自社およびエコシステム・パートナーは、エコシステム全体の収益化に繋がる可能性のある、どのようなタイプのデータを生成し、共有することができるか。
- 変化する顧客の需要に対応するために、新しいビジネスやオペレーション、組織モデルをどのように適応させることができるか。

著者紹介

Steven Davidson は、Partner および Vice President であり、IBM Institute for Business Value の成長市場に関するリーダーである。25 年以上にわたる経営層に対する変革推進のコンサルティング経験を有する。現在では、デジタル改革による新しいビジネスモデルとオペレーション・モデルの推進支援に注力している。また、金融サービス、メディアおよび出版、オンライン・ビジネス・サービス、電機・電子、運輸、公益事業、不動産および土地管理、行政改革全般、医療、環境保護など、多岐にわたる分野での経験を有する。

連絡先：steven.davidson@hk1.ibm.com、[linkedin.com/in/steven-davidson-52aba11](https://www.linkedin.com/in/steven-davidson-52aba11)、
Twitter アカウント @StevenD30945700

Edward Giesen は、IBM Global Center of Competence のリーダーであり、デジタル戦略 / 改革、ビジネス・モデリング、イノベーションおよび顧客戦略を専門としている。業績の大幅な改善を目的とした革新的なビジネス / デジタル戦略の策定において、複数の分野で 20 年を超えるコンサルティング経験を有する。

連絡先：edward.giesen@nl.ibm.com

Martin Harmer は、Partner および Vice President であり、IBM Global Business Services の Finance Transformation CoC のグローバル・リーダーである。多文化環境下での複数の領域にわたる複雑なグローバル変革プログラムを 40 年以上手がけてきた。CFO レベルでの実務経験を持ち、会計と監査に精通し、ToBe モデルの作成とその実現に向けた変革、シェアード・サービス戦略の策定とその実行、およびビジネス・プロセス・アウトソーシングなどの広範な領域で活動している。

連絡先：martin.harmer@us.ibm.com

Anthony Marshall は、IBM Institute for Business Value において Research Director を務めている。コンサルティング、分析および政策分野での経験は 20 年に及び、イノベーション、破壊的テクノロジー、経営学など、その執筆活動領域は多岐にわたる。

連絡先：anthony2@us.ibm.com、[linkedin.com/in/anthonyejmarshall](https://www.linkedin.com/in/anthonyejmarshall)、
Twitter アカウント @aejmarshall

関連レポート

Davidson, Steven, Martin Harmer and Anthony Marshall. "New age of ecosystems: Redefining partnering in an ecosystem environment." IBM Institute for Business Value. July 2014. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ecosystempartnering/>

Berman, Saul, Peter Korsten and Anthony Marshall. "Digital Reinvention in action: What to do and how to make it happen." IBM Institute for Business Value. March 2016. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/draction/>

邦訳「デジタル改革の実践 - 改革を加速する 3 つのドライバー -」<https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03752JPJA>

Abercrombie, Cortnie, Rafi Ezry, Brian Goehring, Anthony Marshall and Hiroyuki Nakayama. "Accelerating enterprise reinvention: How to build a cognitive organization." IBM Institute for Business Value. June 2017. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/accelentreinvent/>

日本語翻訳監修

瀬良 征志

日本アイ・ビー・エム株式会社

グローバル・ビジネス・サービス事業

事業戦略コンサルティング

アソシエイト・パートナー

詳細について

IBM Institute for Business Value の調査結果の詳細については iibv@us.ibm.com までご連絡ください。IBM の Twitter は @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ットの購読をご希望の場合は、ibm.com/iibv よりお申し込みください。

iPad またはアンドロイド向け無料アプリ「IBM IBV」をダウンロードすることにより、IBM Institute for Business Value のレポートをタブレットでもご覧いただけます。

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。

注釈および出典

- 1 エコノミスト・インテリジェンス・ユニットと協力して、2016 年に実施した IBM Institute for Business Value のグローバル・エコシステム調査
- 2 Brill, Jim, Nicholas Drury, Anthony Lipp, Anthony Marshall and Likhit Wagle, "Banking redefined." IBM Institute for Business Value. October 2015. <http://www.ibm.com/business/value/bankingredefined/>
- 3 Ibid.
- 4 Ibid.
- 5 Dongmei, Li. "Joincare Pharma Invests \$30M In Mobile App Apricot Forest." China Money Network. January 26, 2016. <https://www.chinamoneynetwork.com/2016/01/27/joincare-pharma-invests-30m-in-mobile-app-apricot-forest/>; "BRIEF-Joincare Pharma' s unit to invest in Apricot Forest." Reuters. January 26, 2016. <http://www.reuters.com/article/idU5L3N15A3RI>
- 6 Bischoff, Paul. "Apricot Forest Wants to Streamline Your Hospital Visits." Technasia.com. <https://www.technasia.com/apricot-forest-streamline-hospital-visits>
- 7 Xingshulin.com (www.xingshulin.com) translated to English. Accessed January 2017. https://translate.google.com/translate?sl=auto&tl=en&js=y&prev=_t&hl=en&ie=UTF-8&u=http%3A%2F%2Fwww.xingshulin.com%2F&edit-text=
- 8 LTP team. "Bizfi Hits \$2B Origination Milestone; Providing Financing to More Than 35,000 US Small Businesses." Let' s Talk Payments. December 26, 2016. <https://letstalkpayments.com/bizfi-hits-2b-origination-milestone-providing-financing-to-more-than-35000-us-small-businesses/>; "Bizfi Originates \$127M+ in Financing to Small Businesses Across the U.S. in Q3 2016." Business Wire. November 15, 2016. <http://www.businesswire.com/news/home/20161115005465/en/Bizfi-Originates-127M-Financing-Small-Businesses-U-S>; Myler, Larry. "Ten Companies That Are Disrupting Their Industries Through Technology." Forbes. October 3, 2014. <http://www.forbes.com/sites/larrymyler/2014/10/03/ten-companies-that-are-disrupting-their-industries-through-technology/#7c03bc466967>; Company Overview - bizfi. Accessed January 2017. <https://www.bizfi.com/about-us/>
- 9 Hustad, Karis. "CityKey Helps Airbnb Hosts and Hotel Owners Play Concierge." Chicagoinno. March 3, 2016. <http://chicagoinno.streetwise.co/2016/03/03/airbnb-rental-startups-grow-in-chicago-and-beyond/>; "CityKey." Hotelspeak.com. August 2016. <http://www.hotelspeak.com/supplier-directory/listing/citykey/>; About Citykey. Accessed May 2017. <https://citykey.travel/>
- 10 Freeman, Kim. "GE' s FirstBuild ™ Celebrates Breakout First Year." Business Wire. July 28, 2015. <http://www.businesswire.com/news/home/20150728005919/en/GE%E2%80%99s-FirstBuild%E2%84%A2-Celebrates-Breakout-Year>; Muller, John. "Big Ideas, Small Scale: How GE Is Using The Wisdom Of Crowds To Design Better Appliances." Forbes. July 20, 2015. <https://www.forbes.com/sites/joanmuller/2015/07/01/big-ideas-small-scale-how-ge-is-using-the-wisdom-of-crowds-to-design-better-appliances/#68f517864f8e>; FirstBuild. Accessed May 2017. <https://firstbuild.com/>
- 11 Edelstein, Stephen. "Heading home? Let Mercedes Benz AND Nest Thermostats prep your house for arrival." Digitaltrends. June 2014. <https://www.digitaltrends.com/cars/mercedes-benz-offers-nest-smart-thermostat-connectivity/>; Cooper, Daniel. "Nest products can now talk to LG appliances and Philips lightbulbs." Engadget.com. May 2015. <https://www.engadget.com/2015/01/05/more-companies-join-nests-bandwagon/>
- 12 "About Sunrun." Sunrun – Company website. Accessed February 2017. <https://www.sunrun.com/about/>; "Sunrun and National Grid, a Leading Global Utility, Form Multifaceted Strategic Partnership." GlobeNewsWire website. January 10, 2017. <https://globenewswire.com/news-release/2017/01/10/904789/0/en/>

- [Sunrun-and-National-Grid-a-Leading-Global-Utility-Form-Multifaceted-Strategic-Partnership.html](#); Ola, Danielle. "Sunrun and LG Chem partner on solar-plus-storage." PV Tech. October 27, 2016. <http://www.pv-tech.org/news/sunrun-and-lg-chem-partner-on-solar-plus-energy-storage>
- 13 Newcomb, Doug. "Inside Audi, BMW and Daimler's \$3 Billion Bet On HERE's Mapping Business." Forbes. June 27, 2016. <http://www.forbes.com/sites/dougnewcomb/2016/06/27/inside-audi-bmw-and-daimlers-3-billion-bet-on-heres-mapping-business/#6bbd73eb13b6>; Alba, Davey. "BMW, Audi, and Mercedes Just Bought Nokia' s Mapping Tech." Wired. August 3, 2015. <https://www.wired.com/2015/08/bmw-audi-mercedes-just-bought-nokias-mapping-tech/>
 - 14 Bell Matt. "BMW, Audi, Daimler buy Nokia's mapping unit: an autonomous future is nigh." CAR. December 2015. <http://www.carmagazine.co.uk/car-news/industry-news/mercedes-benz/bmw-audi-and-daimler-purchase-nokias-here-system-an-autonomous-future-is-nigh/>
 - 15 "About the company – Zomato." Accessed June 2017. <https://www.zomato.com/about>
 - 16 Mishra, Aparna. "How Zomato Hit 1 Million Orders In A Month." Inc42.com. August 3, 2016. <https://inc42.com/buzz/zomato-1-mn-orders-july/>
 - 17 "Aliveshoes – How it works." Aliveshoes. Accessed January 2017. <https://www.aliveshoes.com/how>
 - 18 Marshall W. Van Alstyne, Geoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary. "Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy." Harvard Business Review. April 2016. <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy>; Choudary, Sangeet Paul. "Why Business Models Fail: Pipes vs. Platforms." Wired.com. October 2013. <https://www.wired.com/insights/2013/10/why-business-models-fail-pipes-vs-platforms/>
 - 19 Mezak, Steve. "How To Succeed With A Platform Business Model." June 22, 2016. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2016/06/22/how-to-succeed-with-a-platform-business-model/#67f48ade405b>
 - 20 Simon, Phil. "The Age of the Platform." October 22, 2011. Motion Publishing. <https://www.philsimon.com/books/the-age-of-the-platform/>
 - 21 Marshall W. Van Alstyne, Geoffrey G. Parker and Sangeet Paul Choudary. "Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy." Harvard Business Review. April 2016. <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy>; Choudary, Sangeet Paul. "Why Business Models Fail: Pipes vs. Platforms." Wired.com. October 2013. <https://www.wired.com/insights/2013/10/why-business-models-fail-pipes-vs-platforms/>
 - 22 "About TUI Group." TUI Group. Accessed February 2017. <https://www.tuigroup.com/en-en/about-us/about-tui-group>; Whyte, Patrick. "TUI Group Doesn' t Want to Be Known as a Tour Operator Anymore." Skift. December 13, 2016. <https://skift.com/2016/12/13/tui-group-doesnt-want-to-be-known-as-a-tour-operator-anymore/>
 - 23 About Predix. Predix.com website. Accessed February 2017. <https://www.predix.com/>; Weinberger, Matt. "GE says its software for smart factories and the 'Internet of Things' is now a \$6 billion business." Business Insider. November 15, 2016. <http://www.businessinsider.in/GE-says-its-software-for-smart-factories-and-the-Internet-of-Things-is-now-a-6-billion-business/articleshow/55440593.cms>; Woods, Dan. "What Is GE Predix Really Building?" Forbes. September 28, 2016. <http://www.forbes.com/sites/danwoods/2016/09/28/what-is-ge-predix-really-building/#67b4059c4822>
 - 24 Davidson, Steven, Martin Harmer and Anthony Marshall. "The new age of ecosystems: Redefining partnering in an ecosystem environment." IBM Institute for Business Value. July 2014. <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03617USEN>
 - 25 Kelly, John E. "Computing, cognition and the future of knowing: How humans and machines are forging a new age of understanding." IBM Research. October 2015. https://www.research.ibm.com/software/IBMRsearch/multimedia/Computing_Cognition_WhitePaper.pdf

© Copyright IBM Corporation 2017

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America
July 2017

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、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「In or out?: Succeeding in the ecosystem economy」の日本語訳として提供されるものです。

GBE03850JPA-00

IBM[®]