



Redefining Markets

新たな顧客体験の創出

グローバル経営層スタディからの洞察 - CMOの視点

当レポートは、2003年から、IBM Institute for Business Valueが実施してきた経営層スタディ・シリーズの18回目であり、延べ28,000名を超える世界の経営者へのインタビューに基づいている。本レポートは、最高マーケティング責任者(CMO)の洞察を中心にまとめたものである。

インタビューを実施したCMOの総数	723名
北米	188名
中南米	77名
西ヨーロッパ	136名
中欧・東欧	82名
中東・アフリカ	63名
アジア太平洋地域	98名
日本	79名

嵐の真ただ中で

CMOたちは今、重大な岐路に立たされている。テクノロジーの進歩が従来のマーケットを破壊し、大きな混乱をもたらしている。猛烈な勢いで業界の再定義が進み、新たな競合企業が頭角を現してきている。この熾烈な嵐の中、CMOたちはどのように舵を取っているのだろうか。

本レポートに先立って発表したグローバル経営層スタディ2015『Redefining Boundaries 境界線の再定義 テクノロジーで切り拓く新たな地平』では、経営層が、将来どういった事態が起こり得ると考えているのか、そして、「混乱した時代」においても力強く成長を続けるために、自社をどのように位置付けているのかを調査した。本調査にあたり、IBMは5,247名の経営層にインタビューを実施した。本レポートでは、調査に回答いただいた723名のCMOの見解と、最も成功している企業のマーケティング部門を牽引するCMOに顕著に見られる特性について、深く掘り下げている。

我々は、イノベーション企業としての確固たる評価と、優れた財務業績の両方を併せ持つ企業群を特定し、「さきがけ企業」と名付けた。「さきがけ企業」のCMOは、インタビューに回答したCMO全体の6%を占める。一方で、マーケットにおける自社の注目度が他社に劣っていると認識しており、財務業績も低迷している企業群を抽出して「マーケットフォロワー」と名付けた。「マーケットフォロワー」のCMOは、全体の33%を占めている。

この2つのグループを比較すると、「さきがけ企業」のCMOと「マーケットフォロワー」のCMOの行動には顕著な違いがある¹。「さきがけ企業」のCMOは「創造的な破壊」を積極的に取り入れ、新たな顧客体験を提供して顧客との結びつきをより深めている²。組織のデジタル・リテラシー向上に尽力している点は、ほかのCMOと同様である。しかし、データの爆発的な増加や、ますます複雑化するマーケティング部門の役割および責任への準備度合については、ほかを大きく引き離している。

「破壊的なテクノロジーがいつ出現し、どのような影響を及ぼすかを予測することは、非常に難しい」

CMO, Electronics, 中国

「業界の再定義に伴って、
覇権を握る企業と、
淘汰される企業に分かれてきている」

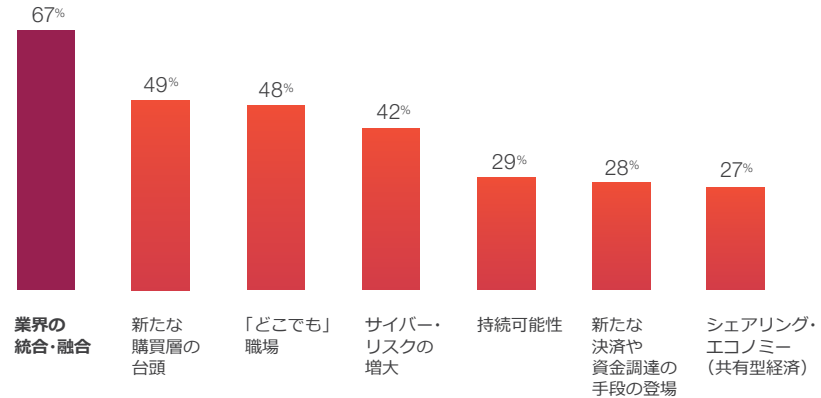
CMO, Banking and Financial Markets, イタリア

業界の再定義、競争、混乱

CMOたちは、かつて業界を明確に区別していた境界線が崩壊しつつあること、そして、ある企業が自社の専門知識・技術をほかの業界にも応用していく中で、ハイブリッド型企業に進化し、新たな競争環境が生まれていることに気が付いている。これがビジネスの世界を大きく変える唯一にして最大のトレンドであると、彼らは述べている(図1)。それは良いことでもあり、悪いことでもある。

図1

境界線の崩壊：CMOは今後2-3年の間に業界の統合・融合がさらに進むと予想している

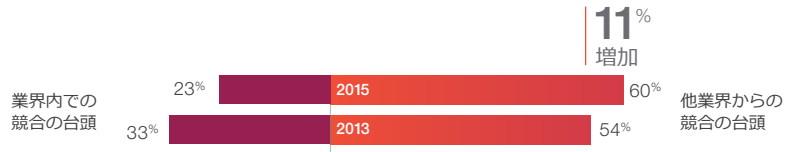


業界の再定義は、企業活動の焦点を自社単独での製品・サービスの提供から、業界の垣根を越えた顧客体験の提供へと移行させ、まったく新しい成長機会を創出している。しかし一方で、ある企業が異なる業界に参入し、既存企業の中核事業を奪う可能性もあり、競争は激化する。ある企業による業界の再定義は、別の企業にとっての侵略を意味する。

したがって異なる業界から侵略してくる新たな競合との、競争激化を予想するCMOは、前回2年前の調査よりも増えている(図2)。実際に、CMOはほかの役割の経営層以上に、その危険性を強く認識している。

図2

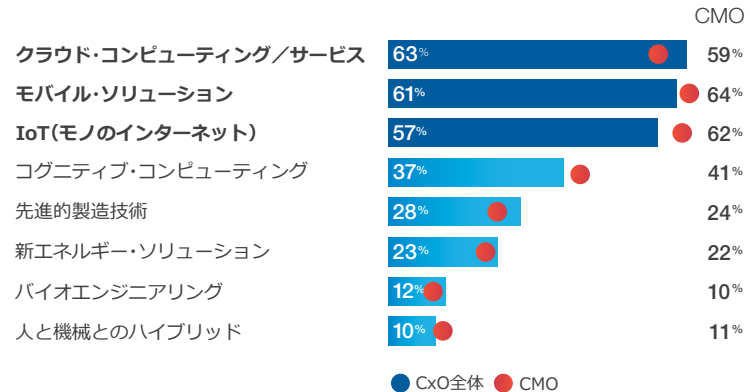
敵対勢力：CMOはアウトサイダーが自社の領域を侵略してくることを危惧している



競争環境においてこの変化を後押ししているものは何か。CMOはほかの経営層と同様に、新しいテクノロジーの破壊的な影響を指摘している。モバイル・ソリューション、IoT(モノのインターネット)、クラウド・コンピューティングが、今後3-5年間で自社に極めて大きな影響を与えると考えている。その一方で、計り知れない利益をもたらす可能性のあるコグニティブ・コンピューティングや、その他の先端テクノロジーにも注目している(図3)。

図3

変革をもたらすテクノロジー：CMOは、3つのテクノロジーが自社に計り知れない影響を与えると考えている



創造的破壊を受け入れる

将来への備えとして、CMOは大局的な観点から準備を始めている。テクノロジーの進歩が、今や市場を破壊しつつあることから、67%のCMOが戦略の方向性を見直す意向である。英国の小売企業のCMOはこう語った。「考え方を変えなければならない。画一的な考え方ではだめだ。視野を広げる必要がある」。スペインの保険会社のCMOはこう付け加えた。「競争環境の変化に合わせて自社を改革することができず、消滅した企業が数多くある」。環境の変化に適応し、成長を続けたいと考える企業はすべて、マスター・プランを作成する必要があると考える。

「さきがけ企業」のCMOと「マーケットフォロワー」のCMOが遂行する戦略には顕著な違いがある。まず第一に、「さきがけ企業」のCMOの方が、市場への参入戦略を見直す傾向が強い。「さきがけ企業」のCMOの3分の2が、ライセンス販売や定期購入(Subscription)などの新たな収益モデルを模索しているのに対し、「マーケットフォロワー」のCMOでは半分にも満たない。

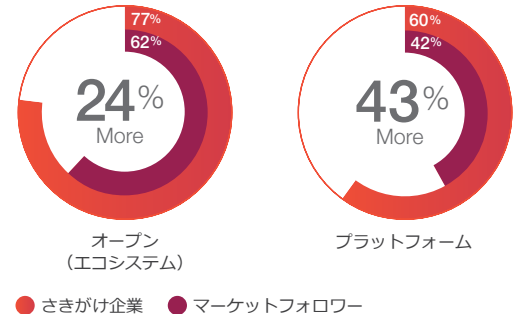
また、「さきがけ企業」のCMOは、オープン型やプラットフォーム型など、より協業的なビジネスモデルを試しているか、すでに利用している比率が高い(図4)³。「エコシステム(ビジネスの世界での“生態系”)」に参加すれば、すべての参加企業がビジネスの規模と範囲を拡大することができ、自社単独で行うよりも大きな価値を共に創出できることを理解している。イタリアの通信事業者のCMOは、「CMOの役割は将来を見通すことだと考えている。それは隣接するマーケットに目を向け、新たな機会やビジネスモデルを見つけることでもある」と説明した。

「単に製品を売るのではなく、定期販売のような経常的に収益が発生するビジネスモデルへの移行を目指している」

CMO, Industrial Products, 米国

図4

協同戦線：「さきがけ企業」のCMOは、オープン型、プラットフォーム型といった協業型ビジネスモデルにより重点を置いている

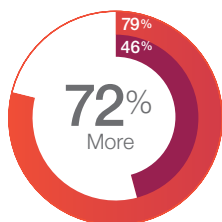


「社内外のネットワークを 活用できるオープンな 企業文化を醸成したい」

CMO, Pharmaceuticals, 米国

図5

牽引役: 「さきがけ企業」のCMOは、強い決意を持って
市場への一番乗りを目指している



新製品、サービス、ビジネスモデルを
他企業より早く展開

● さきがけ企業 ● マーケットフォロワー

さらに、「さきがけ企業」のCMOは、新たなビジネスモデル、製品、サービスのいずれであろうと、マーケットに一番乗りすることを重視している(図5)。多くのCMOが認めているように、これは容易なことではない。ポーランドの金融機関のCMOはこう打ち明けた。「我々はパイオニアになりたいと思っているが、そのためには将来を見通す力を高める必要がある。プロトタイプが想定どおりの成果を生まなかったときに、後戻りすることは難しい」

それでもなお、「さきがけ企業」のCMOは力を尽くさねばならない。他社に先駆けて市場に参入した企業は、「大きな話題」(buzz)になったり、プレミアム価格を設定できるなど、常に一定のメリットを享受できる。しかしながら、イノベーションの中心が企業からエコシステムへと移る中、マーケットへの一番乗りは、かつてないほど困難になっている。

エコシステムへの参加企業が増えれば増えるほど、提供できるビジネスの範囲も拡大する。そして、規模の大きいエコシステムほど、より多くの買い手を引き付ける。参加企業にもより魅力的な機会を提供することができるようになり、最終的には規模の劣るエコシステムを市場から締め出すことができる。そこには強烈な「勝者一人勝ち」の構図が成立する。アップルを例に考えてみよう。同社はスマートフォン、mp3プレイヤー、あるいはタブレットを最初に市場投入した企業ではない。しかし、デバイスとアプリを調和させた消費者向けテクノロジー分野を最初に開拓し、その功績により株価は過去5年間で2倍に上昇した⁴。

最後に、「さきがけ企業」のCMOは、マーケティング、営業、顧客サポートを統合して旧態依然とした組織体制の破壊と改革を進め、顧客に対して一貫性のある、信頼に値する対応を行う機会を追求する傾向にある(図6)。当然ながらこれは難しいことである。チリの小売企業のCMOによれば、それは「顧客との接点がある社内のすべての業務・組織を活発に結び付けることを意味する」。CMOは、社内のすべての部門の従業員に、直接的または間接的に顧客に与える影響を理解させ、自社のブランド・プロミスにあった全方位的な顧客体験をデザインしなければならない。そのためには、顧客中心のビジネスプロセスを構築するとともに、顧客に関する洞察の結果と同期させ、共有することが必要である。

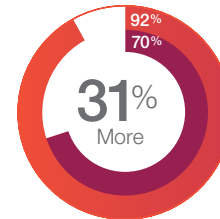
顧客が自然に感じるようにパーソナライズされ、一貫性のある体験を提供することの見返りは大きい。それを示す典型的な例として、ザッポス(Zappos)が挙げられる。このほかにも、インドのオンライン衣料小売企業のジャボン(Jabong)のように、顧客中心主義をブランドの真髄としている企業は何社かある。ジャボンは卓越した顧客サービスを提供することで高い評価を得ている⁵。たとえば、顧客が商品配送時の梱包に対する苦情をツイートすると、即座にプロダクト設計者、エンジニア、物流の専門家たちによるデザイン・ハッカソンを開催し、より良い梱包方法の設計と、さらなる顧客体験の向上に取り組む⁶。

「CMOは、率先して統合された顧客体験を生み出し、顧客をファンに変えていかなければならない」

Paulo A. Pedó Filho, Brand Director, Grendene, ブラジル

図6

統一戦線：「さきがけ企業」のCMOは顧客への一貫した対応の実現に尽力している

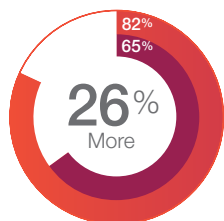


マーケティング、販売、
顧客サポートの統合

● さきがけ企業 ● マーケットフォロワー

図7

先駆者:「さきがけ企業」のCMOは、カスタマー・ジャーニーをより綿密に調査している

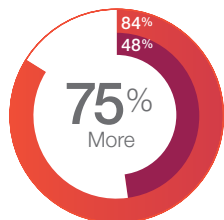


カスタマー・ジャーニーの把握を重視する

● さきがけ企業 ● 市場追随者

図8

フィジカルとデジタルの融合:「さきがけ企業」のCMOは、フィジカルおよびデジタルを活用した手法により、顧客との接点を作ることに積極的である



イベントや経験価値によるマーケティングを重視する

● さきがけ企業 ● 市場追随者

顧客とより深く結びつく

全方的かつ統合された顧客との関係構築を重要視する傾向が高まる中で、CMOは対策を練っている。3分の2のCMOが、より深く、充実した顧客体験の構築をマーケティングの最優先課題と考えている。ブランド・マネジメントのグローバル企業のCMOはこう語った。「CMOは単なる『クリエイティブ部門』の責任者ではなく、顧客体験の責任者にならなければならない」

CMOは、顧客とのやりとりが今後一層パーソナライズされ、デジタル化されたものになると予想している。米国の通信事業者のCMOはこう警告した。「マーケティングとは、もはやクリエイティブ・アワードを受賞することではない。顧客とのワン・トゥ・ワンのコミュニケーションのことである」。多くのCMOが、顧客が望む多面的な体験を作り出すためには社外のイノベーションをいま以上に取り入れていく必要があることを認識している。CMOの69%がパートナーシップの拡大を計画しているのはそのためである。

「さきがけ企業」のCMOは、「市場追随者」のCMOよりも全社横断的なカスタマー・ジャーニーの把握に注力している(図7)。すべての過程に加えて、関係するテクノロジー、人、プロセスを描くことで、メーカーは弱みを見つけ、それを修正することが可能になる。しかしデジタル化以前の時代と比べて現在のカスタマー・ジャーニーは格段に複雑になっているため、すべての過程を描ききることは難しい。

「さきがけ企業」のCMOが、全方的かつ多面的なカスタマー・ジャーニーの提供を重視しているということは、フィジカルおよびデジタルを活用した手段による顧客との接点作りにも意欲的な姿勢にも反映されている(図8)。たとえばオンライン販売の申し子であるアマゾン⁷は、先ごろ、書店の実店舗をオープンした⁷。一方、英国の高級小売業者、ジョン・ルイス(John Lewis)は実店舗での体験をより充実させることを目的としたさまざまなアプリを展開している。手始めに開始したのはインタラクティブなソファ・スタジオで、さまざまな生地を使って3D画像を作成し、完成イメージをより具体的に把握することができる⁸。

同様に、「さきがけ企業」のCMOは、顧客からのフィードバックを活用して新しいトレンドを探り、新たな製品やサービスを共創することに長けている(図9)。スイスの保険会社のCMOはこう述べた。「『顧客の声のリスナー』であることが、CMOの仕事である」。ただし、それは第一段階でしかない。第二段階は、顧客の声に基づいて実際に行動することである。それを実践している企業の例が、サンフランシスコに本社を構えるアパレル企業のモドクロス(ModCloth)である。同社は顧客とのコラボレーションを事業戦略の中核に据えており、ファッション・デザインのコンペや、商品にキャッチーな名称を付けるコンテストなど、コミュニティを巻き込んださまざまなイベントを開催している⁹。

本質的に、モドクロスをはじめとする企業は、巧みに設計された製品を作るために、単なる属性ではなく、顧客体験、特に感情的な体験に重点を置いたデザイン思考の原則を適用している。デザイン思考はまず、品質、効率性、収益性は必要だが、それだけでは十分ではない、ということをも前提とする。そしてそれは製品開発のみならず、事業戦略、システム、組織にもかかわる。優れたデザインは、顧客ニーズを社内業務の効率性よりも優先することによって、複雑な製品・サービスや企業との接点を可能なかぎり魅力的にすることを目標としている¹⁰。

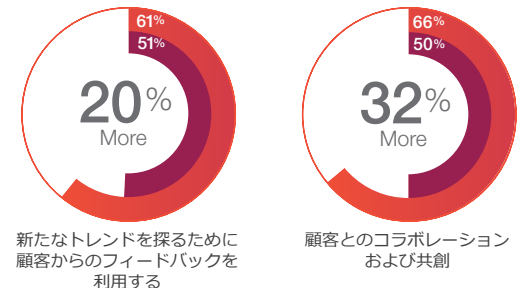
これは企業に大きな影響を及ぼす。顧客を理解し、顧客とともに新しい製品やサービスを共創し、エコシステムに参加するためには、企業は経営上の管理統制をある程度放棄する覚悟を持たなければならない。この点についても「さきがけ企業」のCMOは突出している。彼らの61%が、将来、意思決定の分散化がさらに進むと予想しているのに対し、「マーケットフォロワー」のCMOは48%にとどまっている。「さきがけ企業」のCMOは権限を委譲したマネジメント・スタイルに対して、はるかに居心地が良いと感じている模様である。

「将来、CMOはいなくなる。
そのかわり、カスタマー・
ジャーニー全体の責任を担う
最高顧客体験責任者
(Chief Experience Officer)が
生まれるだろう」

Mohamed Altajer, Head of Marketing, Branding and Corporate Communications, Commercial Bank International, PSC, アラブ首長国連邦

図9

協業: 「さきがけ企業」のCMOは、外部を活用したイノベーションのために提携の範囲を拡大しようとしている



● さきがけ企業 ● マーケットフォロワー

「コグニティブ・コンピューティングは、人々と企業のかかわり方や知識の共有・活用の仕方を変えるだろう」

Stephen Ingledeew, Managing Director, Standard Life, 英国

デジタル洞察力を高める

CMOも理解しているように、顧客の声を具現化した魅力的な体験を創出するには、優れたデジタル洞察力が必要である。今後3-5年以内にデータに基づく知見を活用してマーケティング・キャンペーンを実施したいと答えたCMOは60%で、現在の40%を上回っている。オーストラリアの消費財企業のCMOは、「我々はマッドメン(Mad men)ではなく、マスメン(Math men)になり、直感ではなく分析に頼る必要がある」と述べた。

実際、新しいトレンドを探るために、CMOの69%が予測的(Predictive)アナリティクスを利用し、45%が処方的(Prescriptive)アナリティクスを利用している¹¹。しかし、コグニティブ・システムに関しては、その処理能力が従来のシステムを圧倒的に凌駕しているにもかかわらず、現時点で利用しているCMOはわずか13%にとどまる。従来のアルゴリズム・ベースのシステムはあらかじめプログラムされたことを実行するだけであるが、コグニティブ・システムは経験を通じて学習し、学習したことを新しいタスクに適用する。コンテンツを文脈に当てはめ、確からしさと重み付けした回答を提供し、微妙なパターンを特定したり洞察を得たりすることができる¹²。

とはいえ、コグニティブ・テクノロジーは人間の知能に取って代わるものではなく、それを増強するものである。したがって多くのCMOはマーケティング部門のデジタル・リテラシーを向上させるために新しい人材やスキルを取り入れなければならない。問題は、その方法である。CMOの5分の4は、適切なスキルが備わった人材の採用を予定している(図10)。しかし適材を見つけることは簡単ではない。日本の保険会社のCMOはこう語った。「当社にはデジタル・ネイティブが必要だが、そうした人材を採用した経験がない」

図10
スキルの範囲：CMOは多様なリソースから新たな人材やスキルを取り入れることを計画している



CMOの4分の3は、社外の専門家や他社と協力して、その専門知識・技術を利用することにより自社のリソースを補填したいと考えているが、ここにはさらに派生的な問題がある。エコシステムの一員として機能するには、単独の企業として業務を遂行するのは異なるスキルが求められるのだ。たとえば、他社との関係を築き、深化させ、管理する能力は必要不可欠である。

さらに意外なのは、顧客に支援を求め、その支援に対して報酬を支払うことを予定しているCMOが比較的少ないことである。英国の携帯電話事業者のギフガフ(giffgaff)が証明しているように、顧客は特定の事業において重要な役割を果たすことができる。ギフガフは知識の豊富なユーザーに顧客サポートやプロモーションの支援を依頼し、応じたユーザーにはキャッシュに変換できるポイントを付与している。現在、同社は同様のモデルをローンの分野でも展開している¹³。

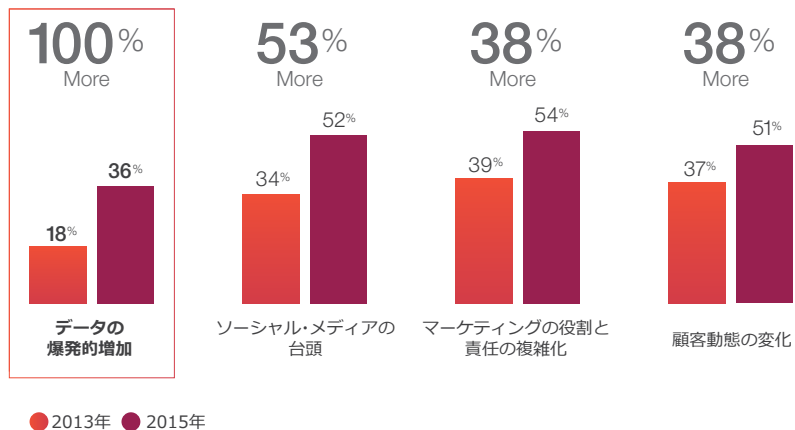
「従来の業界や提携モデルの
 範囲から大きく離れた組織と、
 新たなパートナーシップを
 構築する必要がある」

Jeffrey Evans, Vice President Digital APAC, Epsilon,
 オーストラリア

しかし、過去2年間に於いて、こうした有能な人材をめぐる絶え間ない闘いがCMOの前進を阻害することはなかった。CMOは、消費者の行動パターンの変化、ソーシャル・メディアの台頭、ますます複雑になるマーケティング部門の役割と責任に対応する準備は、比較的整っていると考えている。また、データの爆発的増加への対応は進んではいるものの、依然として最も頭を悩ます問題であることに変わりはない(図11)。ポーランドの決済サービス事業者のCMOはこう指摘した。「データの量は膨大であり、幾何級数的に増加している」

図11

前へ進め: CMOは主要なマーケティング課題への準備は進んでいると考えている



ここでも「さきがけ企業」のCMOが先行している。この2年間、「さきがけ企業」のCMOは膨大な量のデータの処理において、「マーケットフォロワー」をはるかに引き離す進展を見せている(図12)。また、かつてないほどに洗練された顧客に対して、より深い洞察を引き出し、より正確にターゲットを絞り、よりパーソナライズされた体験を提供できるテクノロジーを活用することにより、現代の複雑なマーケティングを操ることができる有利な立場にいる(図13)。

図12
データの第一人者:「さきがけ企業」のCMOは、データの爆発的増加に対処する自身の能力により強い自信を持っている

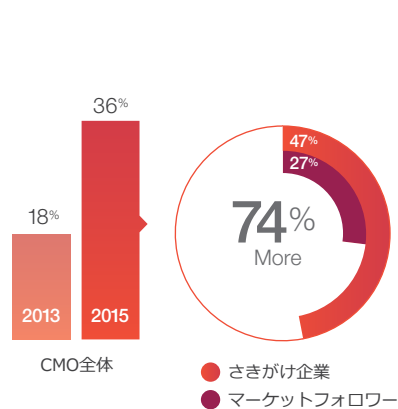
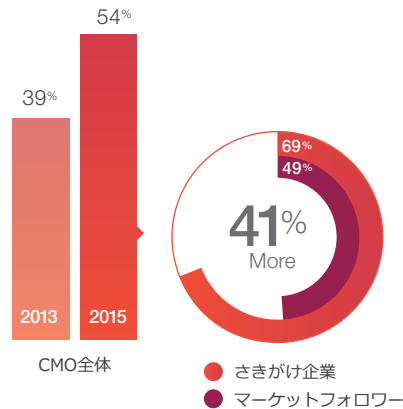


図13
多彩な能力:「さきがけ企業」のCMOはますます複雑化するマーケティング部門の役割および責任への対応に、より強い自信を持っている



「CMOはデータにより精通し、他部門にマーケティング戦略を伝えるためのコミュニケーション能力に秀でていなければならない」

Rikke Gransøe Lange, Head of Central Marketing, DFDS, デンマーク

新たな地平を切り拓く

CMOは、創造的破壊が広範囲に蔓延する将来への備えが必要であることを認識している。今後、テクノロジーの進歩によって業界の境界線はますますあいまいになり、新たな競合が異なる分野から台頭し、企業の価値はすべての顧客接点を通じた顧客との結びつきの深さの中に存在するようになる。マーケットが再定義される中で、どうすれば競争力を維持することができるのだろうか。我々の調査における「さきがけ企業」のCMOは、あらゆる業界のCMOにとって有益な教訓を提示している。

顧客体験というレンズを通してすべての業務を見直す

顧客を第一に考えることを徹底する。顧客体験を向上させるため、戦略、設計、業務のあらゆる側面を見直す。真に優れ、かつ独自性のある製品、サービス、顧客体験の提供に、より多くのエネルギーとリソースを投入する。マーケットへの一番乗りを確実にするため、エコシステムの構築に力を注ぐ。すべての部門の従業員に対し、縦割りの社内組織の解体と、一貫性があり信頼に値する顧客対応を求める。

新たなデジタル・エリートを受け入れる

チームにデジタルのDNAを植え付ける。差別化された顧客体験の創出に不可欠なデジタルの専門知識を育成する。「ブート・キャンプ」を開催して既存のスタッフを鍛え、新規採用とエコシステムのパートナー企業の人材を組み合わせることで大きなスキル・ギャップを補填する。そして顧客を専門知識の供給元として有効活用することを忘れてはならない。顧客からのフィードバックを取り入れ、協同企画者やイノベーターとして取り込む。

データ、デジタル、コグニティブを活用する

パーソナライズされ、適切で、タイムリーな顧客体験を大規模に提供するため、データに基づいた意思決定を行う。顧客に最適な行動を推奨するために予測的(Predictive)アナリティクスと処方的(Prescriptive)アナリティクスを活用する。新しいデジタル・インターフェース、モバイル・ソリューション、IoT(モノのインターネット)、クラウド・コンピューティングを使い、顧客エンゲージメントをより強化する革新的な体験を創出する。そして、顧客とのやりとりを根本から変える可能性を秘めるコグニティブ・テクノロジーを試行する。

最新の経営層スタディのレポート「境界線の再定義 テクノロジーで切り拓く新たな地平」は、ibm.com/services/jp/ja/c-suite/ もしくはiPadまたはアンドロイド向け無料アプリ「IBM IBV」をApp Storeからダウンロードすることにより、タブレットまたはスマートフォンでご覧いただけます。

詳細情報

IBM Institute for Business Valueのグローバル経営層スタディについては、iibv@us.ibm.comまでお問い合わせください。IBMのTwitterは@IBMIBVでフォローできます。調査全体の閲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/iibvよりお申し込みいただけます。

iPadまたはアンドロイド向け無料アプリ「IBM IBV」をApp Storeからダウンロードすることにより、グローバル経営層スタディのレポートをスマートフォンまたはタブレットでご覧いただけます。

企業変革のパートナー

IBMは、ビジネス・インサイトに高度なテクノロジーを組み合わせ、お客様の卓越した優位性の構築を支援しています。

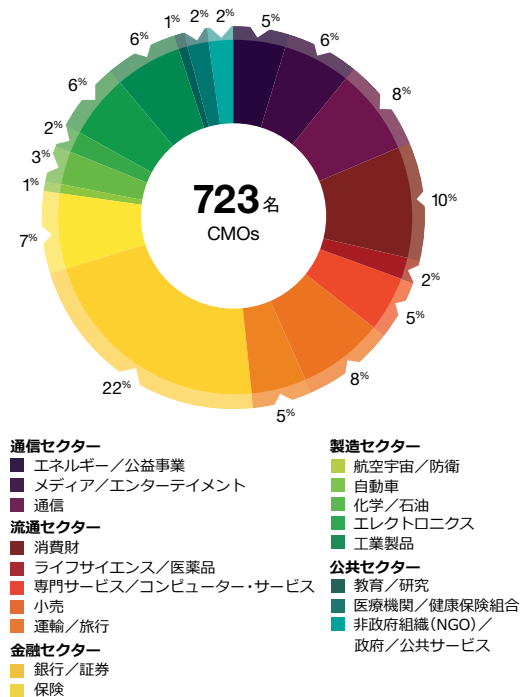
IBM戦略コンサルティング・グループ

IBMの戦略コンサルティング・グループは、経営コンサルティング能力とおお客様の成功への情熱を有するプロフェッショナル集団です。斬新かつ実行可能な戦略の策定、テクノロジーを活用した新たなビジネスモデルの構想策定などを通じて、お客様の成長と業績の向上に貢献します。

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提供しています。

図14
CMOインタビューを実施した企業の「業界」



調査方法

2015年の1月から6月にかけて、我々は70を超える国々、21の業界、5,247名の経営層を対象に調査を実施した。本レポートは、本調査にご協力いただいた723名のCMOの回答を基に作成されている(図14)。

特定の役割や地域における回答者の人数の違いによって生じるオーバーサンプリング問題の補正には2次元傾斜加重処理法を用いた。

我々は、分析にあたって、最も成功している企業を識別したいと考えた。そこで、各CMOに、「自社の革新性に対する市場の認識」と「過去3年間の財務業績 – 具体的には売上成長性と収益性(公共セクターの企業の場合には予算増加と効率性) – 」という2つの切り口で、自社について評価するよう依頼した。

「過去3年間の財務業績」に関する経営者の回答については、2009~2014年における年平均売上高成長率と税引前利益率という2つの客観的財務指標を比較することにより、それらの回答の交差検証を行っている。

注釈および出典

- 読みやすくするために、「さきがけ企業」に分類される企業に所属するCMOを「さきがけ企業」のCMO、「マーケットフォロワー」に分類される企業に所属するCMOをマーケットフォロワーのCMOとした。
- Joseph Schumpeter famously referred to disruptive innovation as the “perennial gale of creative destruction.” See *Capitalism, Socialism and Democracy*. Routledge, London & New York, 1994. 2003 edition, pp. 83-84.
- オープン型のビジネス・モデルでは、新たな方法で価値を創出するために外部機関との体系的なコラボレーションが鍵となる。プラットフォーム型のビジネス・モデルでは、サプライヤーとユーザーとが直接やりとりできるフォーラムの企画・運営と、各取引に対する課金方法が鍵となる。
- Travlos, Darcy. “Importance of Being a Platform (Apple, LinkedIn, Amazon, eBay, Google, Facebook).” *Forbes*. 2013年2月26日、<http://www.forbes.com/sites/darcytravlos/2013/02/26/importance-of-being-a-platform-apple-linkedin-amazon-ebay-google-facebook/#2646e82f1f20>; 2010年12月1日時点のAppleの株価は45.20米ドルであった。2015年12月1日取引終了時には160%増の117.34米ドルに達している。

- 5 Shree, Shilpa. "Ecommerce In India: Customers Of Flipkart, Jabong and Snapdeal Are The Most Satisfied!" DazeInfo. 2013.年4月13日、
<http://www.dazeinfo.com/2013/04/13/ecommerce-in-india/>
- 6 "Jabong hosts design hackathon on last mile customer experience." BGR. 2014年5月12日、
<http://www.bgr.in/news/jabong-hosts-design-hackathon-on-last-mile-customer-experience/>
- 7 Thau, Barbara. "Amazon Makes Brick-And-Mortar Debut Today With Seattle Bookstore." Forbes. 2015年11月3日. <http://www.forbes.com/sites/barbarathau/2015/11/03/amazon-makes-brick-and-mortar-debut-today-with-seattle-bookstore/>
- 8 Carter, Meg. "How 4 Retailers Are Using Digital And Mobile To Create A More Seamless Shopping Experience." FastCompany. 2014年10月27日.
<http://www.fastcocreate.com/3037575/how-4-retailers-are-using-digital-and-mobile-to-create-a-more-seamless-shopping-experience>
- 9 "Want to See Your Sketch Produced and Sold on ModCloth?" ModCloth blog. 2014年5月14日、<http://blog.modcloth.com/2014/05/14/modcloth-make-the-cut-contest/>;
"Name It & Win It: Day One." ModCloth blog. 2015年11月11日、
<http://blog.modcloth.com/2015/11/02/name-it-win-it-day-one/>
- 10 Wladawsky-Berger, Irving. "The Evolution of Design Thinking." The Wall Street Journal. 2015年9月25日、<http://blogs.wsj.com/cio/2015/09/25/the-evolution-of-design-thinking/>
- 11 予測的アナリティクスの目的は将来を予測することであり、処方的アナリティクスの目的は特定の状況でとるべき最適な行動を特定することである。
- 12 Bellissimo, Jay, Shanker Ramamurthy, Sandipan Sarkar and Dave Zaharchuk. "Your cognitive future: How next-gen computing changes the way we live and work." IBM Institute for Business Value. 2015年1月、
<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/cognitivefuture/>
- 13 Burn-Callander, Rebecca. "Giffgaff, the 'bonkers' mobile network, proves that the crowd can run your business for you." The Telegraph. 2015年5月26日、
<http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/mediatechnologyandtelecoms/telecoms/11630738/Giffgaff-the-bonkers-mobile-network-proves-that-the-crowd-canrun-your-business-for-you.html>

© Copyright IBM Corporation 2016

IBM Global Business Services
Route 100
Somers, NY 10589

Produced in the United States of America
January 2016

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、または監査を行っていません。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。

GBE03728-USEN-00

IBM[®]