

# データプラットフォームの覇者

通信会社は、今日のデジタル業界において収益力のある事業を見つけるのに苦労している。そこで、個人データのコントロールを支援するというのはどうだろうか。

著者：フロリアン・グローン、ピエール・ペレードー、ライア・アブドル・サマド  
監訳：坂野 孔一

通信会社、特に携帯キャリアにとって通信トラフィックに依存しない非通信分野の収益向上は、この十数年、至上命題であった。携帯キャリアは、ヘルスケア、金融サービス（銀行、保険、決済、カード）、eコマース、コンテンツ配信（音楽、動画）などの非通信分野への取り組みを強化してきたが、異業種への後発参入ということもあり、大きな収益源には育っていないのが現状である。本稿で紹介するビジネスモデルは、携帯キャリアのコアコンピタンスに近く、現有のアセットを活用できる点で一つの有力な選択肢と考えられる。また、小売りや保険、自動車など多くのB2C企業にとって、パートナーとしての参画を検討する余地があるのではないだろうか。（坂野 孔一）

時は2025年、アレックスは辞職していた。アナログ生活とデジタル生活の間には、もはやいかなる区別もない。彼女のあらゆる行く先や購入したもの、例えばジムでのエクササイズやネットサーフィンに至る行動など全ての情報に対し、おびただしい量のデータが生成される。不気味なほどにターゲティングされ、パーソナライズされた広告メッセージで爆撃されているようなものである。街を歩けば、通りかかった店に関する広告メッセージがスマートフォン（スマホ）に表示される。スマホに限らず、タブレット、PCにもポップアップ広告が現れ、軽い体調不良向けの薬を勧めてくる。翌日、症状が現れるまで自分が患っていたと気づかない程度の体調不良にも関わらずだ。さらにひどいことに、最近彼女は職場で配置転換されることを知った。AIが、彼女の現在の仕事をマスターしてしまったのだ。彼女が会社のソフトウェアをどのように使うか、AIが分析したのである。

まるでアレックス自身よりも会社のコンピュータアルゴリズムの方が彼女のことを知っているかのようだ。そして、おそらくそれは真実だろう。一体どうやって彼女の一つ一つの行動や会話、さらには彼女の考えた内容までも、データストアに蓄積

できたのだろうか。何しろ「彼女自身」のデータなのである。彼女の好き嫌い、興味、友人関係、購買時の選択、アクティビティ、居場所、つまり彼女のアイデンティティそのものが収集・分析され、儲けの源泉とされ、さらには彼女を管理するのにまで使用されていたのだ。これらの企業は、こうした情報を売買して利益を上げていたようだ。彼女が生み出すデータを彼女自身がある程度コントロールできて何がいけないだろうか。そして場合によっては、そうしたデータを長年にわたり無料で収集してきた企業へデータを売ることでもいくらか収入を得て何が問題だろうか。

そこでアレックスは、プライバシーとアイデンティティをコントロールできる新たなサービス「パーソナル・データ・マネージャー」を契約した。このサービスは、米国に拠点を置くコネクティビティ会社（本稿ではDigiLifeと呼ぶが、2025年の時点でインターネットサービスを提供する、いずれの電話会社もこれに当てはまる可能性がある）が提供するものである。ここ数年でDigiLifeは、オンライン上でのメディアやインターネットサービスの利用、情報のやり取りの管理や記録をもっと容易にしたプラットフォームである「コネクティビティ基盤」に変貌してい

## フロリアン・グローン

Strategy&のプリンシパルでニューヨークを拠点とする。通信、デジタル、ソフトウェアといった業種における経営陣のアドバイザーを務める。デジタル時代における経営・テクノロジー戦略の策定の面で企業を支援する。

## ピエール・ペレードー

Strategy&のパートナーでパリを拠点とする。通信・ハイテク業界、さらにはデジタル変革を担当。通信、テクノロジー、エネルギー、公益事業、航空宇宙、小売業界においてデジタル戦略の策定に組み込む経営陣を支援する。

## ライア・アブドル・サマド

Strategy&のマネージャーでボストンに拠点をおく。テクノロジーとメディア業界を担当し、デジタル時代における成長・テクノロジー戦略について企業を支援する。

坂野 孔一 (ばんの・こういち)  
koichi.banno@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy&のシニアアソシエイト。通信、製造業を中心に全社戦略、事業戦略、ビジネスデューデリジェンスなど幅広いプロジェクトに携わる。

た。「忘れ去られる権利」などデジタルアイデンティティやデータ管理に関する成立したばかりの法律のおかげで、DigiLifeの「パーソナル・データ・マネージャー」は単なる見せかけにとどまらない存在になっていた。同サービスは、ユーザーに分かりやすい選択肢をいくつか提示しており、全てのインターネットサービスプロバイダーが、法によってユーザーのその選択を尊重することを義務付けられている。

まず、新サービスの助言に従い、アレックスはメディアやインターネットサービスプロバイダーが彼女についてそれまでに蓄積していたデータを消去するよう要請し、まっさらな状態で始められるようにした。それから、DigiLifeのデータ管理アプリにログインした。このアプリは、今後、彼女のデバイスからインターネットへ流れるあらゆる情報のゲートキーパー（門番）の役割を担う。

同アプリはアレックスに対し、彼女がメディアやインターネットサービスプロバイダー、その他の機関にどの程度情報を提供するかについて、いくつか選択肢を示した。彼女のユーザープロフィールを用いて彼女のニーズや意思を効果的に予測するAIが搭載された同アプリにより、サイトごとのプライバシーおよび開示の程度が選びやすくなったほか、彼女が生み出すデータの金銭的価値を容易に見積もれるようになった。

例えばアレックスは、オンラインで買い物や銀行取引ができるように、特定の限られたeコマース企業と金融サービス企業に対して本人認証データベースへのアクセスを認めるという選択をした。しかしながら、それらの企業が彼女の位置情報へアクセスすることや、彼女の買い物データを他の企業からのデータと組み合わせることは禁止した。また、彼女の携帯電話が生成する位置情報を地図アプリのプロバイダーへ開示すること、健康状態を観察してくれるリストバンドのデータを彼

女の主治医に送信することは承諾したが、保険会社へ送信することは禁止した。そして最後に、いくつかの限られたeコマース企業、ソーシャルメディア、保険会社、製薬会社などが彼女の関心、嗜好、ライフスタイル上の選択に関するデータを収集することを承諾した。その代わりにこれらの事業者はそれぞれ、自動車保険と医療保険の割引や彼女のDigiLifeのアカウントへの少額の払い戻しなど、金銭的なインセンティブを彼女に与えた。その後何カ月かの間、彼女は同アプリを頻繁に開き、新たなウェブサイトの追加や個人データに関する設定の変更を行った。

今日、2019年、アレックスが使用したような個人データを管理するアプリケーションは未熟なものしか存在せず、消費者がこれらのサービスを信頼しているという域にはまだ達していない。あるいは、自分のデータを売って利益を得ることもできない。ただ、巨大なニーズが存在しており、そのニーズを満たせる企業にとっては絶好の機会が存在する。現在構築されているようなデータエコノミーの価値は2025年までに総額4,000億ドル余りに膨れ上がると考えられ、消費者は自らが生み出す膨大な量のデータをマネタイズすることで、その総額の4分の1もの額を取り戻せる可能性がある。

デジタルエコノミーにおいて通信会社が担う重大な役割、すなわちデータネットワークの中心的存在、ネットワーク構築機能、顧客との関係性、行政への対応における経験などを踏まえると、通信会社はこうしたビジネス機会をつかむうえで優位な立場にある。ただ、単独では実現できないと考えられ、インターネットサービスプロバイダーやその他デジタル分野のパートナーとコンソーシアムを形成することが見込まれる。それでも、旧来のコネクティビティ会社にとっては、この種のサービス

の提供が最も持続可能な事業上の選択肢になるかもしれない。また、人々が自らの個人データであふれるデジタル世界において個人データをコントロールする力を保持しようとするなか、私たちにとって最も適な選択肢になるかもしれない。

## データの価値の試算

各種データを見ると、ここ数年でデータエコノミーがいかに大きく成長したか、そしてどれだけ収益力をつけたか、さらには今後どれだけ速いペースで成長するかが分かる。IDC<sup>1</sup>によると、2018年、世界中のあらゆるデータソースから生成されたデータは、33ゼタバイトに達した。わずか5年前、これは4.4ゼタバイトだった。これは、年平均成長率50%に相当し、こうした情報の大海原は2025年までに175ゼタバイトにまで増加し、2018年比で5倍を超える水準にまで膨れ上がると予想されている（ゼタバイトとは10億テラバイト、すなわち10の21乗バイトに相当する。データサイエンティストのリザ・ベルカンは、1ゼタバイトのデータを印刷した本にすると、地球と太陽を5往復するまで積み上げる必要があると試算している）。

データのやり取りの圧倒的多数が機械と機械の間で行われている。それらの多くがオンライン上で行われているが、特にIoTを通じて行われるデータのやり取りが増えている。確かに、ほとんどのデータは保管されて数ミリ秒で消去される。それでも、1年間で約3.7ゼタバイトのデータが、人々によって生成され保管されている。インターネットユーザー一人当たりが生成するデータは、平均すると約117ギガバイトに達する。その約25%がGoogleによって保管されており（単一企業が保管するユーザーのデータとしては、ずば抜けて大きな割合である）、さらに1%をFacebookが保管している。2025年までに、一人当たりのデータ生成量の平均は300ギガバイト近くに達すると予想されている。Seagate社が委託したIDCのレポートでは、平均的な人が1日当たりに生み出すデータのやり取りは4,900件余りに達すると見積もられている。つまり18秒ごとに1件のデータがやり取りされ、そのうち約20%は日常生活に欠かせないものになると試算されている。こうしたデータの約90%

が、不正なデータの取得またはサイバー窃盗の危険にさらされるものの、セキュリティが確保されるのはその半分に満たないと考えられている。

誕生からたった20年で急速に成長し続けている、こうした巨大な世界規模のアルゴリズムエコシステムに保管・分析されている全データの、途方もない規模と細かさを考えると気が遠くなる。さらに私たちの試算によると、これらの情報は、最新の解析技術と組み合わせさせて、毎年2,500億ドル近くの経済価値を創造している。このうち、個人にもたらされている価値はゼロである。個人の行動こそが、データの源泉であるにもかかわらずだ。的を絞った広告を可能にするために個人データを用いている会社（GoogleやFacebookなど、検索エンジンやSNSを提供している会社）は2018年、約1,780億ドルの収益をあげた。データブローカー（仲介業者）は約210億ドルの収益を得た。そして、自身の価値を向上させるために消費者のデータを用いている企業（通信会社や決済会社、自動車メーカーなど）も280億ドルを生成した（図表1参照、「収益源別データ価値」では「直接販売・分析」として表示）。

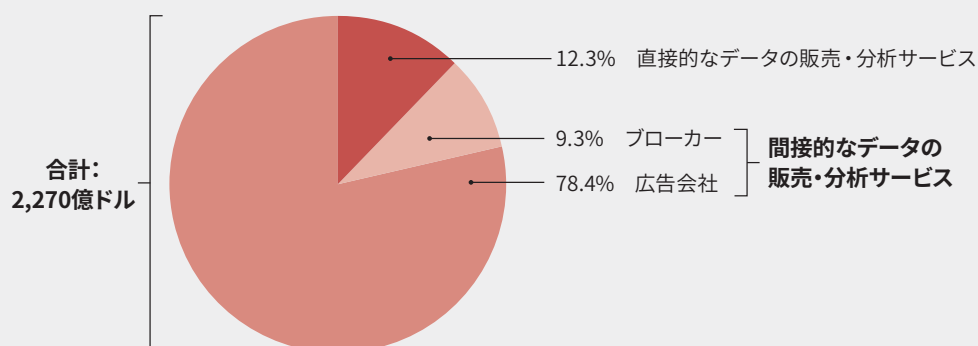
現在、データエコノミーにおける価値の創造は、オンライン広告が圧倒的割合を占めている。オンライン広告は2018年、オンライン市場の収益の80%近くを生み出し、その大半をGoogleとFacebookが占めた。しかしながら、やがて、価値の創造に占める広告の割合は低下すると考えられる。実質的に全ての広告がデジタル化されると、広告がどれだけの的を絞ったとしても、その成長は限界に達する。さらにデータブローカーによる個人データの販売は、規制当局が情報の拡散に制約を課し、そしてユーザーもその収集を制限し始めると、苦勞するようになると考えられる。

そこで、自動車メーカーや小売企業、決済会社、通信会社など企業への直接販売から成長が生まれるようになると見込まれる。これらは全て、売上の増加と事業運営の改善を模索している。持続可能な商業的データエコシステムが創造され、それを通じてサービスプロバイダーやユーザーを含む全ての関係者がデータの売買・取引を行い、そしてデータから利益をあげられるようになると、新しい種類のデータをベースとする工

1: IDC White Paper (November, 2018) "The Digitization of the World - From Edge to Core"

図表1  
収益源別データ価値

現在、データエコノミーにて生み出されている価値の大半を広告が占めている。直接販売が出現し、企業が製品やサービス、プロセスの開発に使用する消費者データに対して料金を払うようになるなか、そうした状態に変化が生じると予想される。



出所: IDC『Global DataSphere』(2018年11月)、IDC and Open Evidence『European Data Market Smart 2013/0063 Final Report』、Strategy&分析

コノミーが成立する条件が整うだろう。そうしたエコノミーは種々の画期的なサービスから成り、ヘルスケアや銀行、保険、メディア、娯楽など既存の分野における新たなサービスもあれば、まだ想像もつかないようなサービスも生まれるだろう。

ユーザーのデータにはどのくらいの価値があるのだろうか。Strategy&の分析によると、平均的なインターネット利用者の個人データは、現在1カ月当たり約1.18ドルの値が付けられている。そして、オンライン広告市場が他の国や地域よりはるかに大きい米国では、1カ月当たり4.91ドルにのぼる値が付けられている。例えば、自家用車にテレマティクス装置を設置(加入している保険会社ヘリアルタイムで運転データを提供)しても構わないという人は、もちろん安全運転を実践しなければならないが、自動車保険の保険料が最大50%割引かれる。完全なデータエコシステムが生まれれば、消費者行動のデータの価値は高まると見込まれる。とりわけ、保険やヘルスケア、eコマース企業は自らの顧客データを集計し、それをより効率的な事業運営とより確実な新商品・サービスの導入に生かすよ

うになるだろう。これだけでも、値下げや現金の支給という形で個人に一人当たり年間数百ドルがもたらされる可能性がある(図表2参照)。

## 権利と期待

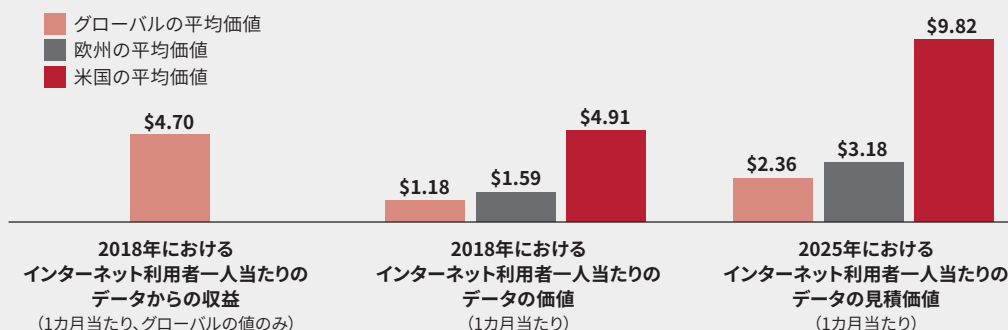
データエコノミーの巨大さと複雑さに鑑みると、そもそもそれが機能しているのか不思議である。しかしながら、大部分は機能している。図表3にユーザーとサービスプロバイダー双方の具体的な権利とニーズを、「プライバシー」「セキュリティ」「認証」「データの所有権」「関連性」「スムーズな体験」という六つの主要分野に分けてまとめた。プライバシーの向上および、生成されたデータの使用方法に関する透明性へのユーザーの期待は、時間の経過とともに強まると考えられる一方、個人データを収集・分析・販売する企業はおそらく、今よりも一層厳しいプライバシー規制の遵守を迫られるようになるだろう。

2: Secure Telephone Identity Revisited/Signature-based Handling of Asserted information using toKENS

図表2

あなたのデータの将来価値

米国では2025年までに、一人当たりのオンラインおよびオフラインでの行動に関する情報の金銭的価値は1カ月当たり10ドルに達する可能性がある。データ活用型サービスへの直接販売（図表には表示なし）も含めた場合、その金額はさらに高くなる可能性がある。



出所：IDC『Global DataSphere』（2018年11月）、『Facebook Annual Report 2017』、Strategy&分析

通信会社が機会に乗じプライバシーの向上に寄与できる方法の一例として、STIR/SHAKEN<sup>2</sup>と呼ばれる規格を考えてみよう。この規格は、着信電話番号の認証をすることでロボコール（自動音声による営業などの電話）によるストレスを減らすための暗号化システムである。米国で2019年に導入されたSTIR/SHAKENでは、同規格を採用する会社は正真正銘の発信者かどうかを確認する共通の管理システムを採用する必要がある。STIR/SHAKENは、コネクティビティ会社が将来使用する認証・プライバシー保護システムの原型になる可能性を秘めている。

ユーザーはまた、オンライン上での本人確認についても、より簡単なシステムを求めている。おそらくこれには、ブロックチェーン技術が組み込まれるだろう。そうしたシステムが、ユーザーが現在のところ頼りにしているユーザー名とパスワードの組み合わせに取って代わると考えられる。AIと機械学習が、ウェブサイトの紹介やアクセスに一役買うようになるほか、各ユーザーのインターネットサービスの質、帯域幅、スループット、通信の遅延、およびセキュリティの最適な水準の決定にも資するようになるだろう。5G時代の幕開けにおいてユーザーが要求するコネクティビティの種類は、ユーザーが使うインターネットサービスに左右されることになると考えられる。

データ会社の中には、これらのニーズの一つまたはそれ以上への対応を図っている会社もあるが、全てのニーズへの対応を実現した会社はまだ存在しない。おそらく、現時点で最も近いところまで到達しているのはVerimiである。さまざまなサービスへのシングルサインオンをユーザーに提供する業界横断型のユーザー認証・データサービスである。2018年5月にドイツにて導入されたVerimiを用いれば、ユーザーは、どのサービスプロバイダーがどのデータへアクセスできるかを定めることができる。このサービスには、アリアンツやアクセル・シュプリンガー、ダイムラー、ドイツテレコム、ルフトハンザ航空などがパートナーとして参加している。

より規模の小さい会社やスタートアップも同じような活動に加わりつつある。その一例がSolidである。1989年にワールド・ワイド・ウェブ(www)のプロトコルを開発したティム・バーナーズ＝リーによって2015年に設立されたSolidは、ユーザーが「pods」や自身のPC、またはクラウドに自らのデータを保管することを可能にし、ウェブの「再分散化」を図るという取り組みである。ユーザーは、どのアプリやウェブサイトが自身の個人データへアクセスできるかを選択する。

2017年に立ち上げられた、香港拠点のDatumも同様に、

ユーザーが自らの意志でデータを共有したり売ったりできるマーケットプレイスの創造に取り組んでいる。ブロックチェーン台帳によってバックアップされたそのデータベースが、SNS上のデータやウェアラブル機器からのデータ、スマートホームその他IoT機器からのデータを安全かつ非公開、そして匿名で保管することを可能にする。

## 通信会社の役割

通信会社にとっての機会は、利用者のプライバシーやコネクティビティの権利を含む、利用者によるインターネット体験の管理・サポートにある。新データエコノミーにおいて通信会社が果たす役割は、ネットワークの構築とコネクティビティという事業者の中核機能、あらゆるデジタルトラフィックのキャリアとしての中心的立場および大きな顧客基盤に立脚する。既に多くの大手通信会社が自己の中核事業を強化し、生来備わっている固有の力を発揮できる分野で価値を向上させる覚悟を固めている。

データエコノミーと深い関わりがある通信会社のさまざま

なアセットを考えてみよう。

**ネットワーク:** 物理的なインフラはデジタル通信にとって今も欠かせない存在であり、将来的には今よりも強力なアセットになる可能性を秘めている。通信網は、サービスエリア・容量・機能の強化が急速に進んでいる。2020年の本格開始が予想されている高速の5Gへの移行は、通信会社がより多くの顧客データを顧客の同意のもと収集できるようにし、通信会社をコネクテッドエクスペリエンスを可能にする欠かせない存在に押し上げると考えられる。しかしながら、通信会社は世界展開していないところが多い。よって他国の同業と協力して、国内市場以外にも影響力を広げ、世界的な基盤を構築する必要があるだろう。

**顧客データ:** 通信会社が現在アクセスできる、ユーザーとサービスプロバイダーの間を流れる個人データの種類は限られているが、顧客に関する貴重なデータを大量に保管している。通信会社は通信市場に大きな顧客基盤を構築しており、利用者の支払いや決済に関するデータ、住所、電話番号やeメールのアクセスポイントの情報にアクセスできる。ネットワーク層では、通信会社は移動通信に用いられた無線アクセスネット

図表3  
データエコノミーにおけるユーザーのニーズ

ユーザーのニーズ	データ生成者(検索エンジンおよびソーシャルメディアを含む)ができること	データ集約型サービスプロバイダー(通信会社を含む)ができること
プライバシー	ユーザーによるプライバシー設定管理のサポート、個人データの利用状況の可視化、簡単にオプトイン・オプトアウトができる機能の提供	プライバシー規制の遵守と透明性の確保
セキュリティ	データの破損、漏洩や紛失の防止	サイバー攻撃に対する防御
認証	本人確認・認証手続の簡素化	簡単で安全な方法でのユーザーIDの照合と規制の遵守
所有権	ユーザーがデータの価値の恩恵を享受することを目的とする、ユーザーによるデータの所有および収益化のサポート	新しいサービス、ビジネスモデル、およびパートナーシップを通じた、データの収益化
関連性	ユーザーが自分に関連のあるパーソナライズされた情報およびサービスへのアクセスを可能にするサポート	顧客のニーズに基づくサービスのカスタマイズとパーソナライズ
スムーズな体験	シームレスなトランザクションと目的に適したネットワークの品質の提供	チェックアウトプロセスの簡素化、手数料の最小化、ユーザーの体験の保証

出所: Strategy&分析

ワークを基に利用者の位置を追跡できる。ユーザーが所有する各機器を個別のアカウントへ関連付け、機器レベルの情報も把握できる。これにより例えば、SMSで送信されるパスコードを使った認証に頼るのではなくバックグラウンドでユーザー認証を行える。また、こうしたデータを用いて社会的相互作用や人口動態、地域社会の動向を深く知ることもできる。

**ブランドと顧客関係:** 自国内の通信会社に対する消費者の意識は市場によって著しく異なるが、一般的にユーザーは、通信会社はユーザーのデータを安全に扱っていると信頼している。大手通信会社は、強力なブランド認知度と、自国政府とのつながり(多くの場合、確立されている)を武器に、おのおのの市場で安定した基盤を築いている。そして、それらの通信会社がここ数年で被害に遭ったセキュリティ侵害事案は、たとえあったとしてもごくわずかであり、特に数多くのOTT<sup>3</sup>と比較すると、その数は極めて少ない。

**規制への対応力:** OTTなど潜在的な競合と異なり、通信会社は既に厳しい規制の対象となっており、規制当局(日本では総務省)の要求に応えるうえで必要な作法をわかまえている。通信会社はそうしたポジションを足掛かりにして、「規制当局認定という信頼感」をユーザーおよびサービスプロバイダーへ一様に与え、競争優位を得ることができる。ロビイストと規制関連のスペシャリストから成るよく組織されたチームが、不可避的に訪れる政府関連の難題や事業機会の中でうまくかじ取りする上で力になる。

## データプラットフォームの構築

以上の貴重なアセットのおかげで通信会社は、データエコノミー関連事業における重要な機能を提供できるはずである。つまり、ユーザーとデータ集約型サービスプロバイダーの両方が自身のオンライン作業を非公開で安全に行い、かつ、自身の個人データを誰にどのような条件で開示するかについて選択できるようにするデータプラットフォームを構築できるに違いない(図表4参照)。

現在、通信ネットワークは主に、ユーザーとサービスプロバ

イダー間のデータのやり取りを受動的に可能にするという「ダムパイプ(土管)」の機能を果たしているにすぎない。各サービスプロバイダーは、サービスの提供内容、トランザクションおよびパーソナライゼーションまわりの取り決めを各ユーザーと直接決めなければならない。

これはデータプラットフォームにより一変する。データプラットフォームは、プライバシーやセキュリティ、アイデンティティ管理など、ユーザーおよびユーザーがやり取りをするオンライン企業の、データに関する数多くのニーズをカバーする機能群と、ユーザーが生成するデータについてユーザーが所有権を取得し収益化することを可能にするソフトウェアやアプリで構成されることになる。通信会社と、ヘルスケアや金融サービス、メディアなどシステムにつながるその他のサービスプロバイダーは、ユーザーのデータプラットフォームに接続でき、自社のサービスを提供する。そしてユーザーは、アプリを使用して各サービスプロバイダーとのつながりを一元管理する。

業界はこれをB2B2Cプロセスと呼んでいる。エコシステム的一方では、システムを構築するプラットフォームがサービスプロバイダーと契約を結ぶ。そして他方では、プラットフォームは消費者を取り込む。システムの成否はプラットフォームに対する信頼に大きく左右される。消費者へのアクセス獲得と信頼性に関するブランドの評判向上を呼び水にサービスプロバイダーに参加してもらう一方で、プラットフォームのアクセス性、信頼性、安全性が常に担保されると消費者に信じてもらわなければならない。

このような針路を取るプラットフォームは、こうしたプラットフォームの構築に求められる技術的要件に加え、「パートナーシップ」と「行政への対応」という2つの重要なケイパビリティも磨かなければならない。

**パートナーシップ:** データプラットフォームの導入には、他のコネクティビティ会社およびさまざまな業界における各種サービスプロバイダーとの協力が求められる。パートナー企業の中には、同時に規模の拡大を模索する企業もあるだろう。例えば、国内ベースの通信会社は国内外の他の固定電話・携帯電話・ケーブルテレビ事業者と提携し、最大限のエリアを網羅す

3: 動画コンテンツや音声通話、SNSなどインターネット経由でサービスを提供する事業者、オーバー・ザ・トップ

るデータプラットフォームを提供しようとするかもしれない。また、企業価値を追求するパートナーシップもあるだろう。その場合、成否は提供するサービスの種類に大きく左右されることになる。こうしたパートナーシップを構築する際、通信会社はさまざまな障害を乗り越えなければならない。例えば、独占禁止法に関する問題、戦略の不一致、テクノロジーおよびネットワークの統合に伴うハードル、求められる変化のペースに対する見方の相違、それぞれのリスク回避文化、そして有能な人材確保の難しさといった障害が待ち受けている。パートナーシップを成功させるためには、オープンイノベーションと入念なコラボレーションを促すことでこうした障害を乗り越える必要がある。

**行政への対応：**データプラットフォームの構築においてプラットフォームマーはまた、政治にも大きな役割を担ってもらうよう働きかける必要がある。つまり、何もしなければ完全民間型データエコシステムの立ち上げを阻害しかねない公共政策や規制を動かす必要がある。事業者は、「デジタルアイデンティティに対する権利」や「忘れ去られる権利」などデジタルまわりの権利を総合的に整備するよう働きかける必要があるだろう。現在、ほとんどの法域がデジタルまわりの各種権利を明確

に定めていない(コネクティビティへのアクセスに関する権利を定めている国や、プライバシーに関し一定の規制を整備している国もあるが、それ以外のものについて)。企業による個人データの収集・使用・転売のあり方を規定し、かつそれら企業のデータまわりの業務について高い可視性を求める、より厳格な規制を要求しなければならないだろう。そして、大量の個人データを保管する企業間の公正な競争に関するルールを確立させる必要もあるだろう。

## 機会の核心

ユーザー、サービスプロバイダー、そして通信会社はみな、新たなデータプラットフォームについて行動を決定する重要な機会を有する。ユーザーによっては、個人データの流れをほぼ完全に制限する設定をするだろう。そうしたユーザーは、必要最低限の本人認証データしかオンライン上で共有することを承認しない。その場合も共有する相手を基本的に、定期的な取引のある銀行やeコマース企業に限定するだろう。

他方、見返りに何か価値のあるものが得られると見越し、個人データの使用についてもっと自由度が高いユーザーもい

図表4  
未来のデータプラットフォーム

通信会社が設計・管理するインフラを通じて、データは黒色の矢印でここに示すように流れる。つまり、ユーザーから通信会社のネットワークを経由して、データがサービスプロバイダーへ流れるようになる。



出所：Strategy&分析



るだろう。eコマース企業は、購買傾向に関するデータを収集・購入させてくれる顧客に対しては特典を与えるかもしれない。消費者はまた、自分の行動を追跡し匿名化された大量のデータの中でそれを使用する権利を企業に売らなければならないだろう。2025年までには大半のインターネット利用者が数千にのぼるデータポイントを生成するようになると考えられるため、販売できるデータはかなりの量に達する。

通信会社は、自身のプラットフォームを利用するユーザーとサービスプロバイダーとの間で取引が行われるごとに少額の手数料を徴収し、現在のクレジットカード会社とよく似た機能を果たせる可能性がある。AIを活用してユーザーのデータを独自に予測分析し、取引先へ提供することもできる。または、各種手数料ベースのサービスをユーザーと企業へ一様に提供することもできる。不正防止やデジタルプライバシーの管理、本人認証、デジタルトランザクションの保証、加盟サービスプロバイダー向けの予測分析などを提供できるだろう。最終的には、消費者向けのコンテンツやアプリ、広告、eコマース関連のお得な情報などデジタルエクスペリエンスをユーザーのために整理するパーソナライズキュレーションの提供までも検討できるだろう。

確かに、通信会社がテクノロジーを牽引したという例はこれまで少なかった。この機会をつかむためには大胆な企業文化の変革が求められる。しかしながら、こうした方向に進み始めれば、成長への明瞭な道筋が目の前に現れ、顧客に信頼される透明性の高いパートナーとなる。そしてデジタル世界へのアクセスとデジタル世界をコントロールする力を顧客に与えることで、あらゆる価値と評判の向上を実現できると期待できるであろう。

*“Tomorrow’s Data Heroes” by Florian Gröne, Pierre Péladeau and Rawia Abdel Samad, strategy+business, February 19, 2019*