

EBXM実現のカギを握るリアルタイムエビデンス化

2024年2月

野村総合研究所 未来創発センター

エキスパート研究員 相馬 祐



EBXMとは何か？

EBXMとは「データや事例などの証拠に基づき、政策や事業戦略を立案すること」を指す造語である。Xの部分には立案するものによって違った単語が入る。

政策領域では、EBPM（Evidence Based Policy Making）と呼ばれ、内閣府では、これを「証拠に基づく政策立案」と訳している。またその目的は、平成30年度 内閣府本府EBPM取組方針において、「政策の企画立案をその場限りのエピソードに頼るのではなく、政策目的を明確化したうえで政策効果の測定に重要な関連を持つ情報やデータ（エビデンス）に基づくものとする」と定義している。

このような概念は、公共分野に限定されるものではなく、むしろ民間分野で先行的な取り組みが行われている。近年ではデータドリブン経営と称され、経営上の重要なキーワードとして目にする機会も増えてきた。

民間と公共では目指すゴールやイシューは異なるものの、データ（エビデンス）に基づき意思決定をする点においては共通性があることから、本稿では、民間企業も含めた包括的概念をEBXMとして論ずることとする。

増加蓄積時代の主人公はデータ自体ではなく、データを価値に転換するメカニズム（DX）

デジタル革命を契機として、減価償却型社会から、増加蓄積型社会へとパラダイムシフトが起きた。議論の重心は、取得時に価値のピークを迎える有形固定資産から、データやIPのように、価値を蓄積することによって増価する無形資産一気にシフトしている。あらゆる領域でデジタルが活用されるようになり、特にマーケティング分野ではまさに生き馬の目を抜く早さで、デジタルの先端技術が次々と実装されている。その代表例となるのがAmazonのレコメンドアルゴリズムだ。過去の購買履歴や消費行動などをエビデンスとして蓄積し、ユーザがECサイトを閲覧すると同時に、推奨する商品候補を表示する機能だ。このメカニズムはEBXMの本質を捉えている。データをインプットすると、意思決定に直結する価値ある情報がリアルタイムでレスポンスされるからだ。このような世界観がEBXMで実現すべき未来像だと考える。

データは21世紀の石油と表現されるが、EBXMの本質はデータ自体にはない。データをリアルタイムで価値に変換するメカニズム、DX（デジタル・トランスフォーメーション）こそがその主人公なのである。

なぜEBPMは進まないのか

仮にこのメカニズムがあるべき姿とした場合、対極に近いポジションにいるのが公共分野のEBPMである。

公共分野においては、データをインプットすると、意思決定に直結する価値ある情報がリアルタイムで出力される。そんな形はほとんど実現されていないのだ。

公的統計はそれなりに整備されているのだが、政策立案に用いる際には都度抽出の上、加工、分析され、資料化されることになる。そしてその資料に基づく説明をベースに政策、成果目標が時間をかけて議論され、何らかの意思決定がなされる。実行、検証フェーズでは、意思決定責任者、実行責任者の責任が問われるために、すべての実績データがまとまるのを待って、時間をかけての慎重な議論、検証作業が繰り返される。これらのプロセスでもデータは使われてはいるものの、先に述べたような最新データを入れると次の最適なアクション、判断が提示されるといった形での活用からは程遠いというのが実態なのだ。

その大きな要因となっているのが公的データの持つ制約だ。EBPMの場合、エビデンスとして基幹統計を軸とする各種統計データを利用するケースが多いように思える。しかし、統計データは早くても月次、多くは四半期や年単位でしか更新されない。また、それぞれの統計は一斉に更新されるわけではなく、公表時期にタイムラグもある。このような状況では、統計間の連携はシームレスには行えず、迅速な意思決定の壁となっている。データの制約があるために有効なエビデンスやインサイトをタイムリーに生み出すことができず、誰も日々の意思決定には使えない。公的データというものはそもそもそういうものだという諦めもあって、公共分野におけるデータ活用の高度化の議論はなかなか深まらないのだ。

求められるEBPMのバージョンアップ

社会が安定して、今後半年、1年の状況がかなりの確度で読めるような時代であれば、最新データに基づいて日々意思決定をしなければならないといった事態はほとんどなかったかもしれない。しかし、ここ数年来、国内外の政治、経済、社会情勢の変化が加速し、意思決定が遅延すれば社会の混乱につながる可能性も増えてきた。能登半島地震などの災害、イスラエルやロシア軍による他国への侵攻などは、通常なら数年から数十年かけて起こる変化、いや百年かけても容易に起こらないであろう変化を1日も待たずに引き起こしている。1日と言わないまでも、新型コロナウイルスのパンデミックや生成AIによるビジネスモデル革命などは、数カ月という極めて短い時間で決して抗えない巨大な潮流となり、人類の生活様式ビジネスや既存のビジネスの形を一変させてきた。

統計更新のタイミングを待たないとデータ不足で判断できないとか、公表時期の違いで統計間の連携がとれないのでデータが出揃うまでは意思決定できないとか言っていたのでは、この変化のスピードには完全に取り残されてしまうことになる。スピーディに的確な意思決定を行うためには、公的統計の制約を補う知恵が必要なのだ。EBPMのバージョンアップが求められる。そのカギはデジタルの活用にある。

EBXM実現に有効なリアルタイムエビデンス化という選択肢

では、EBXMにおいて（特にデータの制約もあり遅れている公共分野のEBPMにおいて）、どのようにデジタルを活用すれば少ないインプットから最大限の有効なアウトプット（アウトカム）を生み出すことができるのか。

1つの解として提案したいのが、「リアルタイムエビデンス化」である。リアルタイムエビデンス化とは、たとえ十分な情報がないような状況（例えば、公式統計の公表前で現時点の情報がない等）であっても、予めデータの様式、分析軸、分析結果の判定方法や用途等を決めておくことで、過去の実績データに基づいて構築した予測モデルを使ってその時点で利用可能なデータを最新のエビデンス（使えるデータ）に変換するアプローチである。

新設統計から重要なデータが得られるようになった場合や統計のリバイズが実施された場合等は、モデル自体をチューンアップする。この仕組みを自動的に循環させることで、意思決定に必要なエビデンスを創りつつ、予測モデルの持続的な精度向上を図っていく。このようなメカニズムが構築できれば、たとえデータが不十分であっても、既存の理論や要素技術を活用することでリアルタイムエビデンスを自動生成できるのだ。

このモデルは過去の因果関係が今後も継続することを前提しているため、あらゆる状況で使えるものではもちろんない。過去に全く経験したことのないような事象、すなわち類似のデータが全くないような状況はモデルでは説明できない。また、経験に基づく暗黙知や責任者の覚悟など数学的に表現しにくい、モデルに取り込みにくいものももちろんある。

ただ、ここで主張したいのは公共分野ではデータの取得頻度も低いし、データの揃うタイミングもまちまちなので、タイムリーな意思決定に使うのは無理と活用の努力自体を放棄するのは間違いだということだ。確かにDXが進む先進民間企業の現場と比べればデータ収集量、データ収集頻度は見劣りするかもしれないし、データ間の連携もとれていないかもしれない。それでも過去の蓄積データを活用して高度な予測モデルを構築することで、限られたデータし

かなくとも、十分に意思決定に使えるリアルタイムエビデンスを生み出し、行政の中で活かしていく余地は決して小さくないのだ。

公共分野でもタイムリーにあらゆる必要情報をとれるようになるのが理想であるが、それには膨大なコストと時間がかかる。「リアルタイムエビデンス化」というコンセプトに基づき、少ないインプットから最大のアウトプットを生みだしていく。そんな現実的なアプローチがEBXM（特にEBPMでは）には求められている。

執筆者



相馬 祐

株式会社野村総合研究所（NRI）

未来創発センター 戦略企画室 エキスパート 研究員

2024年2月発行

NRI 未来創発センター

NRI未来創発センターは、「未来志向型シンクタンク」を目指しています。各領域で高い専門性を有したメンバーが、日本・世界が直面する社会課題・経済課題を洞察し、科学的な判断に基づき、その処方箋を提言・発信していきます。

<https://www.nri.com/jp/service/souhatsu>

E-mail : miraisouhatsu-report@nri.co.jp

株式会社野村総合研究所 未来創発センター

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-2 大手町フィナンシャルシティ グランキューブ