

利他主義で切り拓く新たな企業成長の道

CIO／CDOが仕かけるIT・デジタルアプローチ



村川友章

CONTENTS

- I 利他が問われる時代の必然性
- II データエコシステムという共創の土台
- III 利他と歩む企業成長の実践事例
- IV 真価獲得の要諦：利己と利他のリ・バランス
- V CIO／CDOへの提言

要 約

- 1 2020年代前半に主流であったSDGsやESG経営といった「持続的・利他的」な潮流に対し、地政学的なリスクや自国第一主義に起因する「短期的・利己的」な動きが世界の秩序を揺るがしている。この不安定な環境下で、企業は個社単独での対応に限界を感じ、業界全体やサプライチェーン全体での連携が不可欠となっている。
- 2 さらに、昨今のAI時代において、一般企業がビッグテックに対抗し得る競争力の源泉は、自社が長年蓄積してきた「固有データ」にある。しかし、個社単独でのデータ活用には限界があり、企業間連携やデータエコシステムという他社との共創の概念が不可欠となっている。
- 3 先進的な企業（Airbus、Michelin、MISUMI）は、まず「利他」の精神で自社の強みを業界に開放する。それがエコシステム全体を活性化させ、結果的に自社の競争優位として返ってくるという「自利利他」の好循環を生み出している。
- 4 国内でもデータ連携の動きは活発化しているが、国や業界団体の旗振りに受動的に参画するだけでは、ビジネスの成長には直結しない。これからのCIO／CDOに求められるのは、自らがアーキテクトとして自利利他のグランドデザインを描き、システムと人材の両面からオープンなIT戦略を能動的に仕かけていくことではないだろうか。

I 利他が問われる時代の必然性

1 ビジネスにおける利己と利他の再考

ビジネスに携わるヒトにとって、「利他」という言葉はどのような響きに感じられるだろうか。「ビジネスは本来、競争に勝つための利己的なものである」「いや、仕事とは本来、顧客や社会に貢献する利他的なものである」という問いかけは、古くから繰り返されてきたテーマである。

平安時代の僧、空海は「自利利他（じりりた）」という言葉を残した。自らの悟りを求めること（自利）と、他者の救済に尽くすこと（利他）は、二つの対立する概念ではなく、表裏一体であり同時に成し遂げられるべきものであるという教えである。この対極にあるのが、己の利益のみを貪る「我利我利（がりがり）」の亡者である。

2026年現在、この自利利他の精神が、企業のデジタル戦略や成長戦略の中核的な駆動力として、これまで以上に重要性を帯びてきている。なぜ今、ビジネスに利他の視点が必要なのか。それは倫理的な要請だけではなく、経済合理性に基づく生存戦略としての側面が強まっているからである。

2 世界秩序の揺らぎとサプライチェーンの再編

(1) 利他と利己の衝突が生む不安定化

2020年代前半、ビジネスの世界におけるドミナントな価値観は、間違いなく「持続的・利他的」なものであった。SDGs（持続可能な開発目標）への貢献、ESG経営の実践、カーボンニュートラルへの挑戦。これらは企業

の社会的責任（CSR）の枠を超え、投資家や消費者から選ばれるための必須条件として定着していた。「社会価値の追求こそが企業価値を高める」という合意形成が、グローバル規模でなされていたのである。

しかし現在、われわれはその反動ともいえる強烈な揺り戻しに直面している。地政学的なリスクとしての戦争・紛争の長期化、各国で台頭する自国第一主義（保護貿易的な関税政策や反移民政策）、そして経済安全保障を理由としたブロック化の動きである。これらは、地球全体の持続可能性よりも自国や自陣営の短期的な利益や生存を優先する「短期的・利己的」な力学といわざるを得ない。

(2) 個社対応の限界と連携への回帰

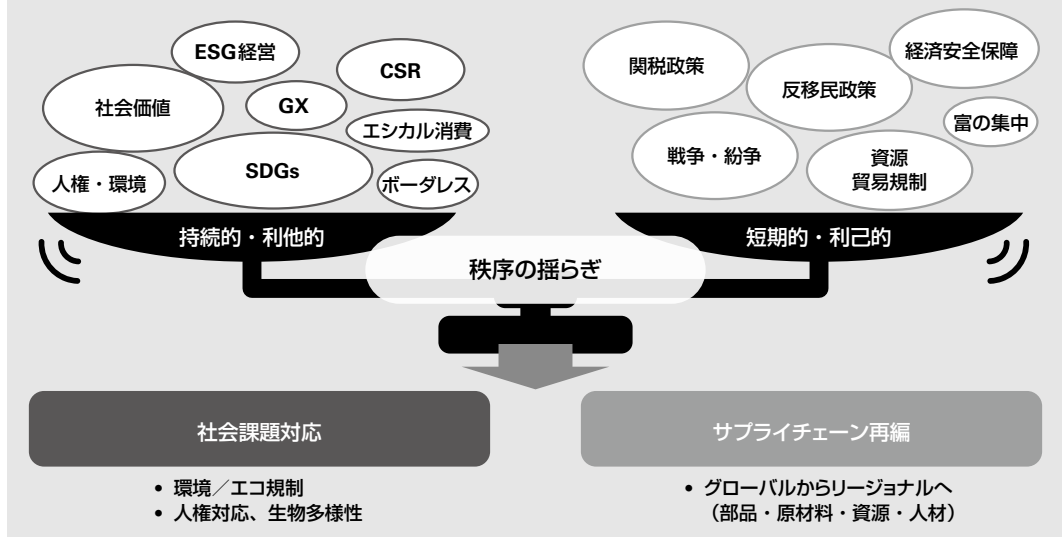
現在のビジネス環境は、この「理想としての利他（SDGsなど）」と「現実としての利己（分断・対立）」が激しく衝突し、世界の秩序そのものが揺らいでいる状態にある（図1）。

サプライチェーンは寸断され、資源や部材の調達是不安定化し、人権や環境規制への対応コストは高止まりしている。このような中で、もはや一企業の努力だけで柔軟に対応していくことは不可能に近い。

だからこそ、逆説的ではあるが、日本企業は再び利他の視点に立ち返る必要に迫られている。それは理想主義的なスローガンとしてではなく、不安定な世界を生き抜くための実利的な手段としての利他である。

「自社さえよければいい」という利己的な振る舞いでは、サプライチェーンごと共倒れになるリスクがある。業界全体、あるいはサプライチェーン全体でデータを共有しながら最適化の形を模索し、リスクを分散し、対応力

図1 不安定な世界情勢化下での秩序の揺らぎ



を強化していく。この利他的な着想こそが、秩序の揺らぎに対する唯一の対抗策となるのではないだろうか。

II データエコシステムという共創の土台

1 AI時代における企業固有データの価値

生成AIの台頭により、デジタルの世界は新たなフェーズに入った。GoogleやMicrosoftといったビッグテックは、インターネット

上の膨大な公開データを収集・学習し、汎用的な価値を創出することで巨万の富を得ている。

これに対し、一般事業会社が彼らに対抗して企業価値を高める源泉はどこにあるのか。それは、各企業が長年の事業活動を通じて蓄積し、磨き上げてきた企業固有データにほかならない。設計図面、製造現場のセンサーデータ、熟練工のノウハウ、詳細な取引履歴といったものはインターネット上には存在していない、唯一無二の資産である（図2）。

しかし、この固有データを自社内だけで囲

図2 企業固有データの重要性

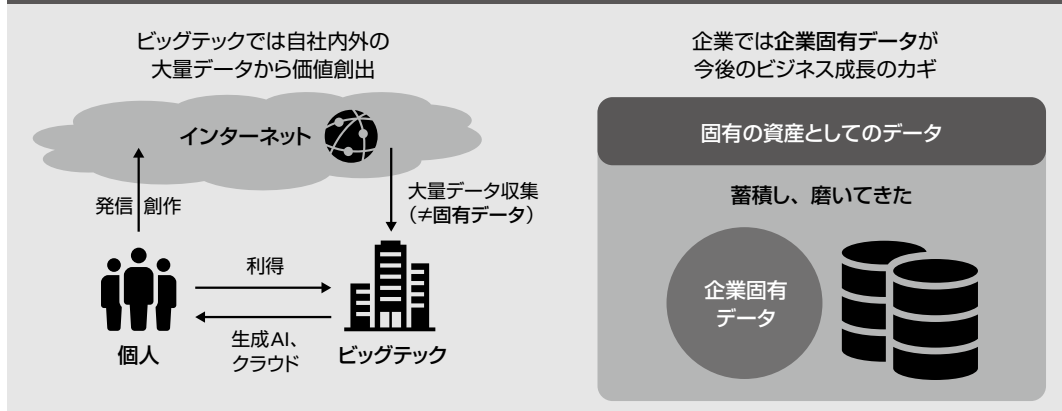


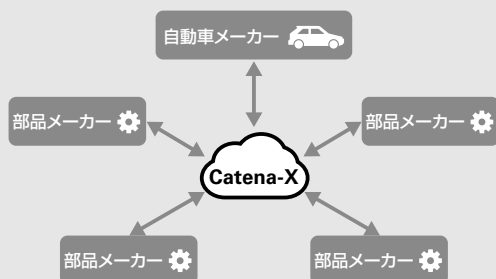
図3 データエコシステムの定義

本テーマでの定義

- 企業がデータを相互に連携・活用することで、単独では得られない新たな価値を共創する仕組み

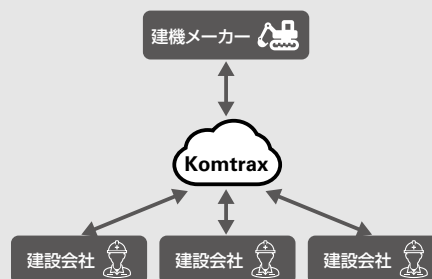
Catena-Xのモデル

- 自動車メーカーと部品メーカーがデータを共有し、サプライチェーンやCO₂排出量を可視化



Komtraxのモデル

- 建機のセンサーからデータを取得することで、メンテナンス情報や稼働状況を利用者に提供



い込み、活用しているだけでは、その価値を最大化することはできない。自社データのみでできることには限界があるからである。

2 データエコシステムの定義と必要性

ここで重要となるのが、データエコシステムという概念である。本稿ではこれを、「企業がデータを相互に連携・活用することで、単独では得られない新たな価値を共創する仕組み」と定義する。

たとえば、欧州の自動車業界におけるCatena-X（カテナ-X）では、自動車メーカーと部品メーカーがデータを共有し、サプライチェーン全体のCO₂排出量やトレーサビリティを可視化している。また、建機メーカー・コマツのKomtrax（コムトラックス）は、建機のセンサーデータを収集し、稼働状況やメンテナンス情報を利用者に還元している（図3）。

これらは、個社が単独で対応するには限界

がある課題に対し、他社との連携によってデータ価値を強化しようとする動きである。しかし、ここで一つの疑問が生じる。データを他社に渡すことは「敵に塩を送る」ことにならないか。競争力の源泉を流出させることにならないか。

次章で取り上げる事例は、この利己（自社の利益）と利他（業界の利益）のバランスを巧みに操り、データエコシステムを構築した企業の成功譚である。彼らは「誰に、どんな利があるのか」「どこまでを標準化し、どこで競争するのか」という問いに対し、明確な解を持っている。

Ⅲ 利他と歩む企業成長の実践事例

本章では、航空、タイヤ、機械部品という異なる業界において、データエコシステムを通じた変革を成し遂げた3社の事例（Airbus、Michelin、MISUMI）を深掘りする。

1 Airbus × Skywise : 業界まるごとのデータ分析

(1) 航空業界が抱える構造的課題

欧州の航空機メーカーAirbus（エアバス）は、LCCの台頭による価格競争、燃油費の高騰、パンデミックによる運航停止など、不安定な事業環境に晒される航空会社（エアライン）を顧客に持っている。

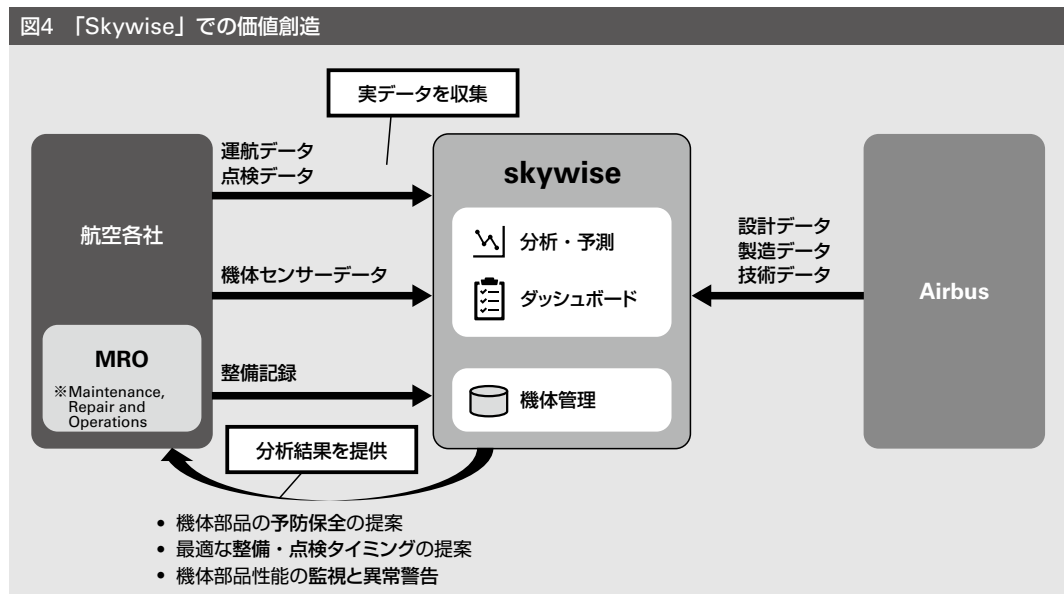
航空会社にとって、安全を大前提としつつ運航コストを削減することは至上命題であり、航空機の稼働率を高めることは運航コスト削減の大きな要素の一つである。しかし、機体の保守メンテナンスにおいては、「予測ができない」という課題があった。航空会社は、運航データを持っているが機体の設計情報は持たない。一方、メーカーであるAirbusは、設計・製造データを持っているが実際の運航状況は分からない。この情報の分断により、Airbusは画一的な定期保守しか提案できず、航空各社は突発的な故障による運航遅延（AOG：Aircraft On Ground）を防ぎ切れずにいた。

(2) 「Skywise」によるデータの開放

この状況を打破するためにAirbusが構築したのが、航空データプラットフォーム「Skywise（スカイワイズ）」である。Airbusは、航空各社から運航データやセンサーデータを収集し、自社の持つ設計・製造データとかけ合わせることで、高度な予知保全を実現した。

特筆すべきは、Airbusが航空機メーカーという業界の中核に位置する企業としての立ち位置を最大限に活かした点である。航空機メーカーは、機体の設計・製造に関する最も詳細な情報と、航空会社に対する強い影響力を持つ。この強みを活かし、Airbusは単なるデータ分析ツールを提供するだけでなく、航空業界全体を横断的にデータ収集・分析するエコシステムを構築した。

Skywiseは、航空各社が保有する膨大な運航データ、点検データ、機体センサーデータと、Airbusが持つ設計データ、製造データ、技術データを統合させた。これにより、個々の航空会社では不可能だった機体部品の予防保全の提案、最適な整備・点検タイミングの



提案、機体部品性能の監視と異常警告といった高度な分析・予測サービスを提供できるようになった（図4）。

これは、航空業界全体の運航効率と安全性を飛躍的に向上させる利他的な価値創造にはかならない。

(3) 拡大戦略

特筆すべきは、Airbusの経営判断と拡大戦略である。

当初、Skywiseは自社のみに閉じたシステムであった。そのような中で、彼らは社内の分散データを統合し、A350機体開発の生産性を33%向上させるなど、社内でのデータ活用（利己的活用）で成果を上げていた。当時のDTO（Digital Transformation Officer）は、「われわれは自社内で大きなビジネス価値を実現した。これを次のレベルに引き上げ、その利点を航空業界全体に提供する」と宣言し、社外への開放（利他的展開）に踏み切った。データ活用の価値を自社で証明したうえで、航空業界を巻き込むという手順を踏むことで、自身の提案を説得力のあるものとしたのである。

また、Skywiseの普及に当たり、Airbusは「導入のしやすさ」という初動の利を重視した。基本機能は無償で提供し、航空会社が参加するハードルを極限まで下げた。さらに、顧客の要望に応じて、競合であるボーイングの機体データさえも同一基盤で扱うことを許容した。これは顧客（航空会社）の利便性を最優先した結果である。

また、導入に際しては、エンジニアが航空会社に常駐し、システム連携やデータ分析を徹底的に伴走支援した。顧客の懸念（データ

が勝手に分析されるのではないか、本当にコスト削減になるのか）を一つずつ解消し、信頼を勝ち取っていった。

(4) 利他と利己の果実

結果として、Skywiseは140社以上の航空会社が参加する巨大なエコシステムへと成長した（2024年時点）。航空各社は、業界全体の悩みであった遅延回避や整備効率化という大きな果実を得て、Airbusは機体の稼働率向上による顧客満足度向上、さらには次世代機開発のための貴重な実データを大量に確保するという、計り知れない利己的なメリットを享受している。

2 Michelin × GDSO : 標準化による市場創造

(1) RFIDタイヤ普及の壁

タイヤ業界は、高まる環境意識と運輸業界の人手不足という二重の課題に直面している。不法投棄やマイクロプラスチック汚染といった環境問題への対応、資源リサイクルの推進は喫緊の課題であり、同時に、トラックドライバーの労働時間規制強化や人手不足により、タイヤ管理の効率化・高度化が強く求められている。

こうした背景から、タイヤのライフサイクル全体にわたるトレーサビリティの確保と、個体ごとの詳細な管理が不可欠となっていた。そこで注目されたのが、タイヤにICタグを埋め込むRFID技術である。これにより、タイヤ個体を電子的に識別することができ、製造履歴、使用状況、摩耗度、リサイクル情報などをデジタルデータとして取得・管理することが可能になる。

タイヤ業界の巨人、Michelin（ミシュラン）は、このRFID技術の可能性にいち早く着目し、タイヤの個体管理を実現するために先行してICタグの開発に取り組んできた。しかし、優れた技術を持っていても、市場への普及には大きな壁が立ちはだかった。

タイヤユーザー（運送会社や自動車メーカー）からすれば、トラックや乗用車にはMichelinだけでなく、ブリヂストンやコンチネンタルなどさまざまなメーカーのタイヤが装着されている。メーカーごとにID体系などのデータフォーマットやタイヤ詳細情報の取得手段がバラバラでは管理の手間が増えるだけであり、誰も使おうとはしない。Michelin 1社が優れた技術を持っていても、業界標準になれば意味がないのである。

（2）標準化団体「GDSO」の設立

そこでMichelinは、競合である他メーカーと連携し、「GDSO（Global Data Service Organization）」の設立に大きく関与していくことになる。GDSOは「どのメーカーのタイ

ヤでも、同じ手順でタイヤ情報を取得できる」仕組みをつくることを目的に立ち上げられた非営利の標準化団体である。

業界標準化の道のりは決して平坦ではない。業界標準化は、必ずしも企業個社に直接的な利益をもたらすものではなく、ともすれば競争優位性の喪失懸念、投資回収の不確実性の懸念がつきものだからである。

しかしながら、Michelinをはじめとしたタイヤ業界は、この壁を乗り越えながら、短期間での業界標準化のデータエコシステムを立ち上げることに成功した（図5）。

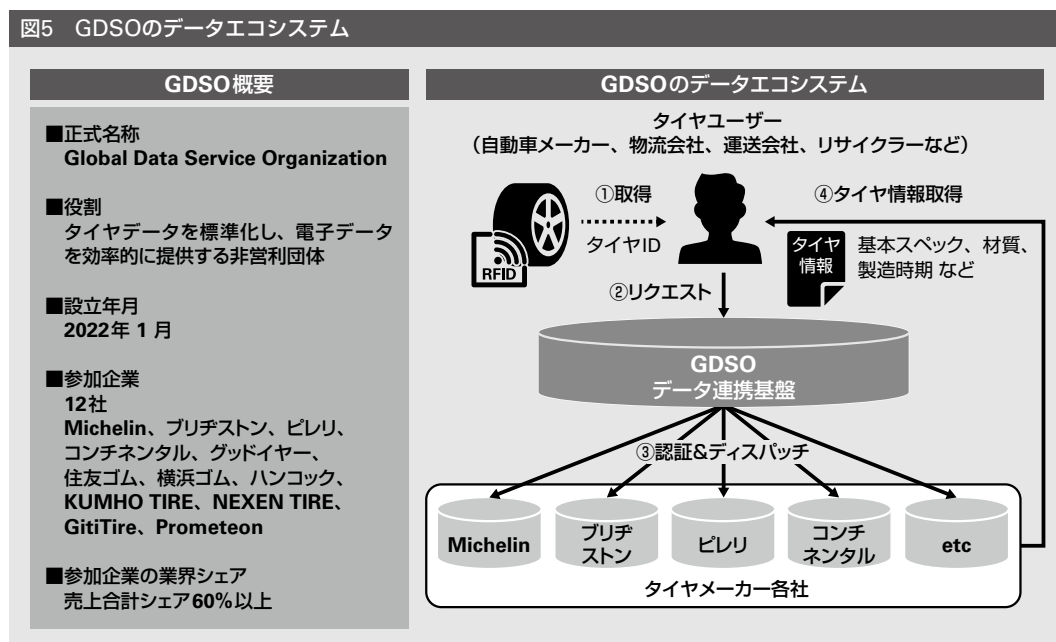
（3）標準化の取り組み

GDSOが業界標準化を推進するうえで重要だったのは、以下のポイントである。

① シンプルな「標準化の範囲」

「どのメーカーのタイヤでも、同じ手順でユーザーにタイヤ情報を提供する」というシンプルなユースケースに絞り込んだ。まず、タイヤのデータそのものは集約せず、参加各社

図5 GDSOのデータエコシステム



がデータを保有管理する仕組みとすることで、データ主権の問題をクリアした。そして、固有識別ID (UID) と、そのIDから情報を取得するための共通アクセス手段、公開データのフォーマットのみを標準化し、各社の競争領域であるデータは標準化の対象外とした。これにより、企業の独自性や競争力を維持しつつ、共通基盤のメリットを享受できるバランスを見いだした。

② シンプルな「システム構成・機能」

ISO20909/20910、SGTIN-96といった既存の標準技術を活用し、複雑なシステムを避け、開発・維持コストを抑制した。各社がデータを自社で保持し、GDSOはリクエストに応じて認証・ディスパッチする分散型アーキテクチャを採用することで、セキュリティリスクを低減し、早期の運用開始を可能にした。

③ トップ企業5社による標準化

当初、多くの企業が参加して検討を開始したが、議論が停滞した背景から、業界トップ5社 (Michelin、ブリヂストン、ピレリ、コンチネンタル、グッドイヤー) での出資とコミットメントを進め、早期に仕様を固めて標準化したうえで、デファクトスタンダード化を推進した。後から参加する企業は、その確立された標準に同意してもらえれば加入してもらおうという割り切りが、合意形成のハードルを押し下げた。

(4) Michelinの利己利他の戦略

Michelinは、GDSOを通じた標準化を、自社のRFIDタイヤ戦略と両輪で強力に推進し

た。これは、まさに利他と利己を巧みにバランスした戦略であった。

この取り組みは、タイヤ管理業務の効率化、環境負荷低減、リサイクル促進といった業界全体の課題解決に貢献し、自動車メーカー、運送会社、リサイクル業者など、タイヤのライフサイクルにかかわるすべてのステークホルダーに価値を提供した。

業界全体への利他を追求する一方で、Michelin自身も、先行投資してきたRFID技術の市場浸透を加速させ、自社製品の付加価値向上につなげた。さらに、標準化を主導することで、タイヤ業界における技術的・戦略的なリーダーシップを確立し、ブランドイメージを強化するという利己的なリターンを享受している。

Michelinは、自社の先行した技術を囲い込むのではなく、業界全体に開放し、共通の基盤を築くことで、結果として自社の競争優位性を確立し、新たな市場を創造したのである。これは、まさに「自利利他」の精神を体现する戦略といえるだろう。

3 MISUMI × D-JIT : 商習慣の打破と三方よし

(1) 機械部品調達の「時間の無駄」

日本の機械部品商社でありメーカーでもあるMISUMI (ミスミ) は、「小口短納期」を武器に成長してきた。しかし、事業が拡大するにつれ、業界構造に起因する深い課題に直面していた。

顧客 (工場の調達担当者) は、急ぎで部品が欲しいときや多くの部品が欲しいときは、複数の代理店や商社に電話をかけ、在庫を確認し、見積もりを取るというアナログな調整

に膨大な時間を費やしていた（図6）。「部品が市場のどこに何個あるのか、誰にも分からない」という情報のサイロ化が、業界全体の生産性を下げていたのである。

また、MISUMI自身も、数千万点に及ぶ商品をすべて自社在庫として持つことは不可能であり、大口の注文が入ると在庫切れで断ら

ざるを得ない（機会損失）という課題を抱えていた。

（2）「D-JIT」による在庫の可視化

この課題に対し、MISUMIは自社の在庫だけでなく、サプライヤー（協力メーカー）の在庫データまでをリアルタイムに連携し、顧

図6 機械部品業界の問題点

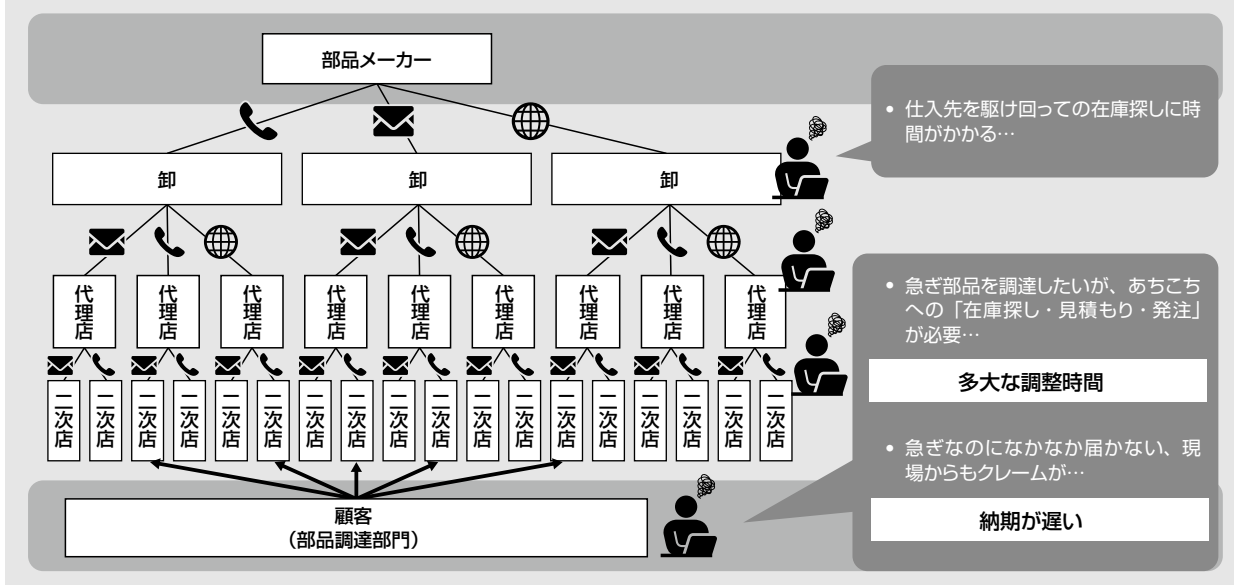


図7 D-JITの仕組み

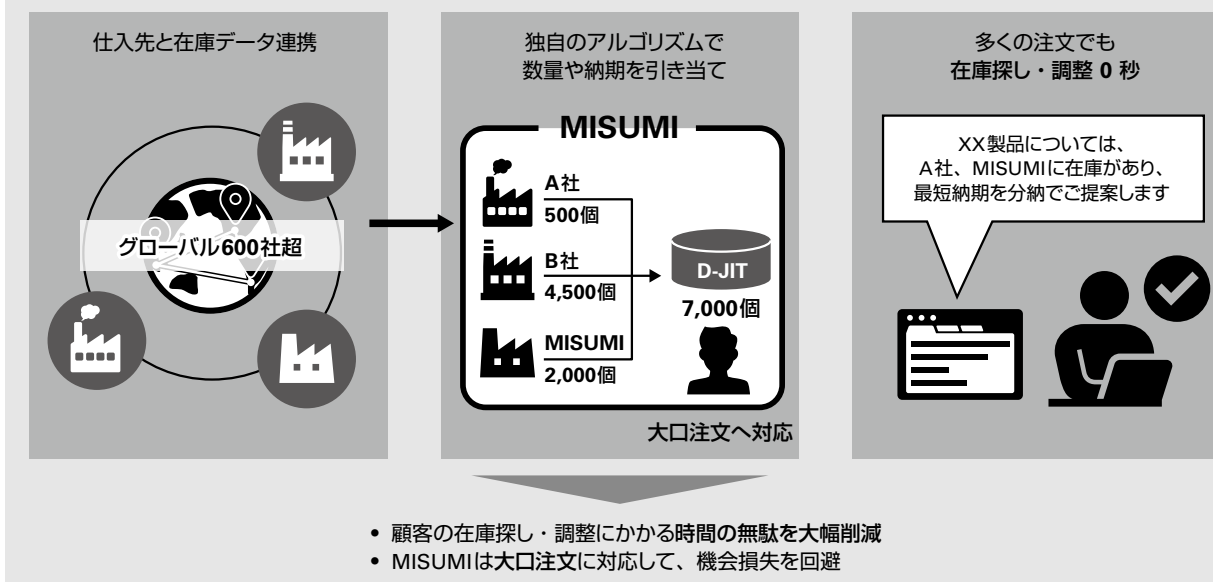
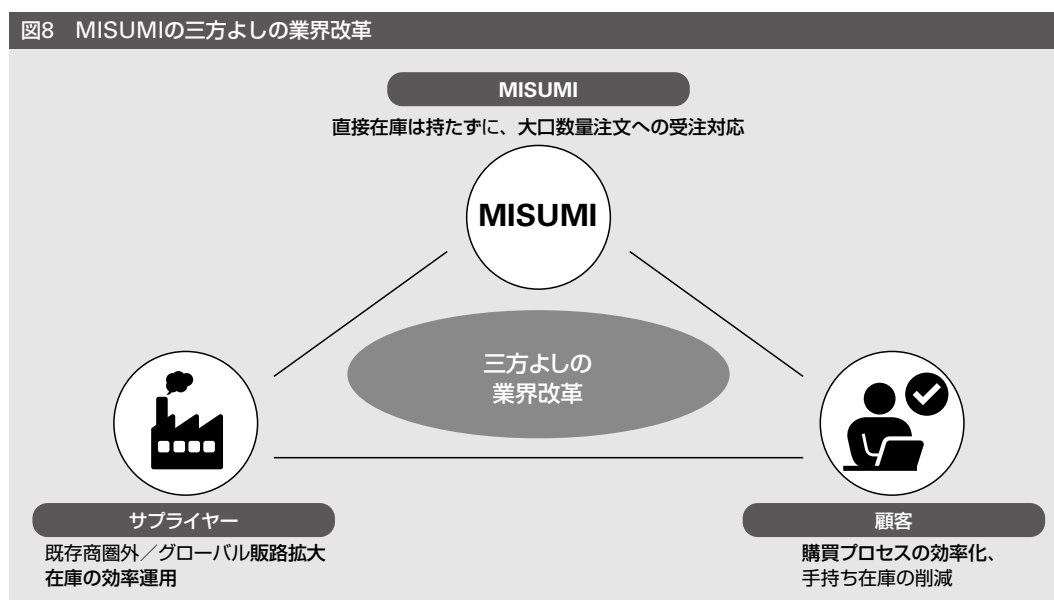


図8 MISUMIの三方よしの業界改革



客に提示するシステム「D-JIT（ディージット）」を構築した。

顧客が注文画面を開くと、MISUMIの在庫とサプライヤーの在庫が瞬時に引き当てられ、「最短でいつ、何個届けられるか」を即座に回答できるようになったのである（図7）。

（3）サプライヤーへの「利」の提示

サプライヤーにとって、自社の虎の子である在庫データを他社に公開することは抵抗が大きい。そこでMISUMIは、「D-JITに参加すれば、これだけ注文が増える」という定量的なメリットを実績ベースで提示し、説得した。

結果として、顧客は調達の手間ひまから解放され、サプライヤーは販路が拡大し、MISUMIは大口注文を取り逃がすことがなくなった。これは近江商人の「三方よし」をデジタルで実現した事例といえる（図8）。

Ⅳ 真価獲得の要諦： 利己と利他のリ・バランス

1 各業界で進むエコシステムの潮流と課題

現在、国内外を見渡すと、あらゆる業界でデータエコシステム構築に向けた企業間連携の動きが活発化しているが、それは第Ⅲ章で述べた企業主導の取り組みだけではない。日本国内では、製造・物流分野における「ウラノス・エコシステム」をはじめ、モビリティ分野の「Japan Mobility Data Space」、農業の「WAGRI」、都市・まちづくりの「国土交通データプラットフォーム」など、国や地域という枠組みで、業界を横断したデータ連携基盤の検討・整備も次々と進められている。

これらの取り組みは、国としてもデータエコシステムを日本の産業成長および国力強化のための実利的手段として位置づけていることを示しており、近い将来、データエコシ

システムはビジネスにおける前提条件といえる存在にまで発展する可能性を持っている。

しかし、これらのプラットフォームに参画する企業に目を向けると、国や業界団体の旗振りに呼応して参加したという受動的な姿勢や、実証実験（PoC）の域を出ないケースが少なくないのが実情である。システムという仕組みや連携の枠組みはできつつあっても、それが参加企業自身の本格的なビジネス成長に直結していないのはなぜだろうか。

その原因の一つは、多くの企業が自社の経営戦略の中で利他（業界連携や社会課題への貢献）と利己（自社の利益・競争優位の獲得）をどう両立させるかという、確固たるブランドデザインを描けていないことにあるのではないだろうか。「自社のデータを出して損をしないか」という利己的な懸念が先行しすぎている、あるいは「社会貢献のため」と割り切って本業の成長戦略から切り離してしまっているのではないかと考える。

エコシステムへの参画を単なるおつき合いやコストで終わらせず、企業成長の強力なエンジンとするためには、企業自身が自らの戦略のあり方を根本から見直さなければならない。すなわち、これまでの事業戦略とIT戦略において無意識に偏っていた利己と利他のバランスを意識的に捉え直し、時代や環境に合わせた新たな成長の道筋を再定義することが急務となっているのである。

2 新たな企業成長への道

データエコシステムを自社の持続的な成長に結びつけるためには、経営の根幹を成す事業戦略とIT戦略の双方において、利己と利他のバランスを最適化する（リ・バランスす

る）ことが不可欠である。

前述のAirbusやMichelinといった企業の事例が示しているのは、決して利己を捨てて利他に生きるという極端な転換ではなく、自社の利益を追求する力と業界全体を押し上げる力を巧みに融合させている点である。

本節では、これからの時代に求められる新たな企業成長の道を模索すべく、事業戦略およびIT戦略という2つの側面から、利己的なアプローチと利他的なアプローチの明確な違いを整理し、それらをいかにリ・バランスさせていくべきかについて考察していく。

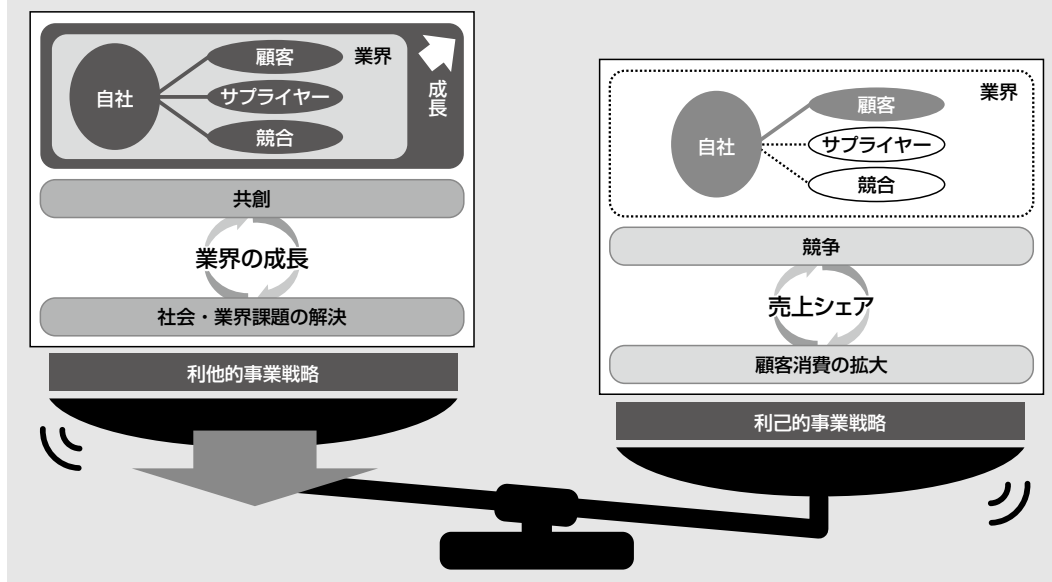
（1）事業戦略：競争から共創へ

まず、ここでいう「利己的事业戦略」とは、自社の売上シェアの拡大や顧客消費の増大を至上命題とし、競合他社との激しい競争に打ち勝つことを目指すアプローチを指す。これは資本主義において企業が成長するための王道であり、自社の利益を追求するエネルギーこそがイノベーションの源泉であるため、この戦略自体は今後も肯定されるべきものである。

しかし、前述したように個社単独では対応不可能な社会課題が山積し、サプライチェーンの分断リスクが高まる現在の環境下では、利己的なアプローチのみに頼る成長モデルは限界を迎えつつある。パイが広がらない中でシェアを奪い合えば、いずれ業界全体が消耗戦に陥ってしまう。

そこで求められるのが、業界全体の成長や社会課題の解決を志向する「利他的事業戦略」の視点を加えることである。競合他社やサプライヤーを単なる敵や取引先として見なすだけではなく、ともに価値を創出するパー

図9 「利他」「利己」の事業戦略



トナーとして捉え直し、自社の利益（利己）を追求する力と業界全体を押し上げる力（利他）を時代に合わせてリ・バランスすることで、結果として自社により大きな中長期的な成長の機会をもたらすことができるのである（図9）。

（2）IT戦略：クローズドからオープンへ

事業戦略の転換に伴い、IT戦略もまた新たなバランス感覚を要求されている。

「利己的IT戦略」とは、自社の固有データから独自の価値を創出することに特化し、そのデータを堅牢な統制の下で守り抜く「クローズド」なアプローチを意味する。情報漏洩やサイバー攻撃の脅威が増す中、情報資産を厳格に管理する守りの姿勢はIT部門の根幹的な責務であり、この重要性が失われることは決してない。

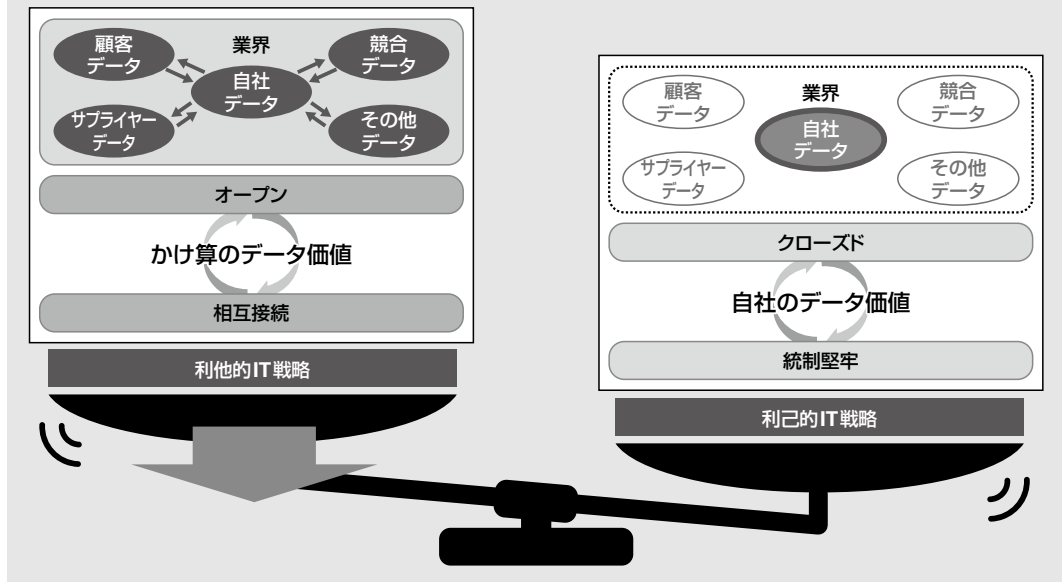
対して「利他的IT戦略」とは、自社のシステムを外部と相互接続し、自社データと他

社データ（業界、顧客、競合、サプライヤーなどのデータ）をかけ合わせることで、単独では得られない、かけ算のデータ価値を創出する「オープン」なアプローチである（図10）。

ここで強調すべきは、このオープンという概念が、APIの公開や標準プラットフォームの採用といった「システムアーキテクチャのオープン化」だけにとどまらないという点である。真のエコシステムを構築するためには、「人材と組織風土のオープン性」も不可欠となる。

一般的に、IT部門はセキュリティやガバナンスを担うその役割の性質上、どうしても自社内、あるいは自部門内に閉じこもりがちな「クローズド」な風土になりやすい。しかし、企業間連携を主導していくためには、IT部門自らが城壁の外へ出ていく必要がある。他社やときには競合企業のIT部門、業界団体、外部の技術コミュニティなどに積極

図10 「利他」「利己」のIT戦略



的に参加し、率直な情報交換やオープンな人脈形成を行うことが求められる。

従来の利己的IT戦略での堅守の側面と、利他的IT戦略での連携の側面を戦略的にリ・バランスしていくこと。これこそが、次世代のIT戦略の要となる。

V CIO／CDOへの提言

1 利他を入口とした成長ストーリー

CIO（最高情報責任者）やCDO（最高デジタル責任者）は、もはや単なる社内システムの管理者ではない。彼らは、データとテクノロジーを武器に、企業と社会の関係性を再定義し、新たなビジネスモデルを支えるアーキテクトである。

ビジネスにおける利他という言葉は、とすればボランティア精神やCSRといった、本業の利益とは切り離された文脈で語られがちであった。しかし本稿で論じてきたように、

これからのデータエコシステム時代における利他的なアプローチは、極めて合理的かつしたたかな事業戦略であると考ええる。

業界の課題解決や他者への価値提供（利他）を入口としてエコシステムを主導・参画し、その結果として、業界全体の成長をリードしながら、自社の利益（利己）も最大化させる。これこそが、ビッグテックに対抗し、予測不能な時代を生き抜くための自利利他の戦略への変革である。

CIO／CDOに求められるのは、自社の持つ固有データを開放・連携させることが、業界全体にどう貢献し、結果として自社にどのようなリターンをもたらすかという自利利他の成長ストーリーを描き、周囲の経営陣を説得し、その実装を主導することにある。

2 自社の「利他的な挑戦」はどこにあるか

最後に、業界をリードするCIO／CDOに問

いかけたい。

「自社のビジネスやIT戦略の中に、『利他的な挑戦』は組み込まれているだろうか」

「自社の短期的な利益を守るための城壁を高くすることに腐心していないだろうか」

その城壁の一部を開放し、外の世界とつながることで、初めて見えてくる景色があるはずである。

これからの時代、企業が持続的な成長を遂げるためには、IT部門こそが企業や業界を超えたオープンな人脈形成や情報交換を主導し、エコシステム構築の旗振り役となる必要がある。

さらに、データ連携基盤の構築やオープンな組織風土の醸成、そして何より他社との信頼関係の構築には、一朝一夕にはいかない長い時間が必要となる。エコシステムのうねりが自業界に本格的に到達してから慌てて動くのでは遅い。その必要性をいち早く見抜き、先んじて戦略的な投資とアプローチを開始することが、業界成長という利他を生み出し、将来の大きな利己の果実を得るための条件となる。

あるときはAirbusのように、労力を惜しまず顧客業界全体に働きかける勇気を。

あるときはMichelinのように、競合と手を取り合って共通言語を作る外交力を。

あるときはMISUMIのように、情報のサイロ化を解消して三方よしを実現する構想力を。

利他主義から切り拓く新たな企業成長の道は、CIO／CDOの「構想」「先見性」そして「覚悟」から始まるのではないだろうか。

参考文献

- 1 Airbus関係：Airbus Webサイト
<https://www.airbus.com/en>
- 2 Michelin関係：Michelin Webサイト
<https://www.michelin.co.jp/>
- 3 GDSO関係：GDSO Webサイト
<https://www.gdso.org/Home>
- 4 MISUMI関係：MISUMI「2025年度ロジスティクス大賞表彰式・受賞記念講演資料」

著者

村川友章（むらかわともあき）

野村総合研究所（NRI）社会ITコンサルティング部
社会基盤グループ 社会基盤グループマネージャー
公共領域を中心としたシステム構想、IT戦略・マネジメント、DX組織変革などのコンサルテーションを専門とする