

## “Global Users & Buyers of Insights 2023” (2023年9月) への寄稿

### 5. インサイト企業は、クライアントの内製化からどのような恩恵を受けるか

日産自動車 コーポレート・マーケット・インテリジェンス シニア・アドバイザー 高橋直樹

---

今回の調査結果に現れた事象にはさまざまな背景があるだろうが、私見では以下の3つを挙げたい。

#### I. クライアントのインサイトチームが直面しているビジネス課題：

市場の不安定化、ビジネスのアジャイル化が進行している。これらはインサイトチームの仕事に根本的な変化を促す。結果を早く出すために、リサーチを進めるプロセスの一部がスキップされたり早くされたりする。リサーチの実施とその結果を受けるビジネスプランニングや実施はシーケンシャルではなく同時並行となり、リサーチタスクはビジネス遂行と不可分なものになる。ビジネス貢献により直結するリサーチからのアウトプットが求められるようになる。多様な活用を可能にするインパクトあるインサイト獲得がますます重要になる。

#### II. クライアントのインサイトチームにとって **available** なデータやツール：

DIY ツールによってリサーチの DIY がシンプルな単体のリサーチなら自分で早く安くできる。しかしそれは内製化の要因の一部に過ぎない。異なるサプライヤーから多様なデータが提供されており、それらを統合してインサイトを出すようになった。このタスクはクライアントインサイトチームでしかできないことが多い、なぜなら各サプライヤーの価値提供は自らが保有・提供するデータに限定されていることが多いから。こうしたタスクの外注先が少ないことは内製化促進の大きな要因である。

#### III. AI がもたらす変化：

GPT を含む AI の能力は急速に進展している。AI でできることはわざわざ外注する必要はないので、AI の活用は内製化を促進する。しかし、どういう領域にどのように AI を用いるかのノウハウはまだ不足している。

上記は全てインサイトチームにとっては外部要因であり、かつ不可逆な変化であるため、どのインサイトチームもこれらへの対応を避けることはできない。つまり全てのクライアントにとってのビジネス課題であり、それらへのサポートに対する大きく長期的な需要が存在する。

ここにサプライヤーにとっての大きなビジネス機会が存在するが、それを実現するには、これまでとは少し違ったビジネスモデルの構築が求められるだろう。

#### 1. クライアントインサイトチームの中に入り込むこと

- ・ インサイトチームは試行錯誤しながら、非構造な課題をリサーチに落とし込むこと、アジャイルにイ

ンサイトを出すプロセスを開発し実践すること、ビジネス貢献に直結するインパクトあるインサイトを出すことを行なっている。そうした試行錯誤の効果的なサポートに需要が存在する。

- このような状況で、リサーチのタスクを切り出して外注することはクライアント側のビジネスのローダウンにつながる。クライアントインサイトチームの一員として機能することは、プロトコルを必要としない実利的な価値提供につながり、深い関わりはクライアントの依存を増すため、スイッチングコストが高くなるだろう。
- 特にビジネス貢献へのインパクトには、そのクライアントとは異なる業界の事例や経験が刺激となることが考えられる。カテゴリー横断の知識や経験を持つ担当者は歓迎されるだろう。

## 2. 他のサプライヤーのデータも含め、多様なデータを使ってインサイトを出すこと

- 「一つの課題を解決するために一つのリサーチプロジェクトを実施する」という発想は前世紀の遺物。新たなプライマリーリサーチを行わずとも既存の多様なデータを用いて課題解決のためのインサイトを出すことは対価に値する価値提供であり、クライアントインサイトチームでより頻繁に行われることである。
- やり方によっては法律的な問題が出てくるかもしれないが、やりようはあるはず。

## 3. AI の活用サポート

- AI の活用範囲が今後広がることに異論を唱える人はいないだろう。であれば、AI の新しい活用範囲が提案されるごとに新しいノウハウが必要とされ、そこにビジネス機会が生まれることにも異論はないだろう。大きなポケットを持ち先進課題に取り組む一部のクライアントを除いては、誰も試行錯誤に余計な時間や労力をかけたくないものだ。新たな試行錯誤の種類の数だけサポートを求めるビジネス機会が生まれる。であれば、クライアントが苦勞しそうな試行錯誤を先回りして経験して、蓄積したノウハウを用いてクライアントの AI 活用促進サポートもビジネスポートフォリオとしてはアリなのではないだろうか。
- リサーチや分析のうちオペレーショナルな作業部分の多くは AI が肩代わりしてくれるので、見積りにおける金額は少なくなり、プロジェクトの受注額は減ることになる。金を取れるのは人間が価値を出せる部分のみ。
- インサイト発見は AI にはできない。AI はサマリーすることはできるだろう。しかしインサイト発見には、データや発言に表れたことのサマリーではなく、それらに表れていないこと、それらの裏側にあることを解釈することが求められる。AI ができるようになるには時間がかかりそう。

このように、クライアントにおける内製化そのものはサプライヤーにとっての市場規模の減少をもたらすが、その背景や要因となっていることに対処するサービスを提供することで、新たなビジネス機会をものにすることができるのではないか。クライアント側のインサイトチームの 1 人として私自身そうしたサービスが増えることを切に願っている。

注記： 本解説は筆者の個人的な見解に基づくものであり、必ずしも日産自動車の見解を反映したものではない。

# 5. How insights agencies will benefit from their clients' internalisation



By Naoki Takahashi, Senior Advisor, Corporate Market Intelligence, Nissan Motor Co., Ltd.

**There may be various underlying factors behind the phenomena revealed in this survey, including internalisation, but from my perspective, I would like to highlight the following three:**

## **I. Business challenges faced by client's insight teams:**

Market instability and business agility are increasing. These drive fundamental changes in the work of insight teams. To deliver results quickly, a portion of the research process is skipped or expedited. The execution of research, business planning, and implementation, based on its results, becomes simultaneous and parallel rather than sequential. As a result, research tasks become integral to business operations. The demand for research outputs that directly contribute to the business and enable their diverse utilisation increases, emphasising the importance of acquiring impactful insights.

## **II. Available data and tools for a client's insight teams:**

With self-serve tools, simple standalone research projects can be conducted quickly and inexpensively. However, this is only a part of the factors driving internalisation. Different suppliers provide diverse data, and a client's insight teams need to integrate them to derive insights. This task is often exclusive to the client's insight team because the offering by each provider is, in most cases, limited to the data they own. The fact that the outsourcing of options for integration tasks is not more common is a significant factor that drives internalisation.

## **III. Changes brought by AI:**

AI capabilities, including Generative Pre-trained Transformer (GPT), are rapidly advancing. Tasks that can be accomplished by AI do not necessarily require outsourcing, thus promoting internalisation. However, there is still a lack of expertise in determining in which areas and how AI should be utilised.

All of the above are external factors and irreversible changes for insight teams, making it inevitable for any insight team to address these challenges. In other words, they are business challenges for all clients, creating a significant and long-term demand for support in these areas.

Herein lies significant business opportunities for providers, as discussed below, but realising them would require constructing a slightly different business model than before.

### **Generating insights using diverse data, including data from other suppliers:**

The notion of a single research project for a single problem is a relic of the past century. Providing insights for problem-solving using existing diverse data without conducting new primary research is a valuable proposition and is increasingly carried out by client's insight teams.

Legal issues may arise depending on the approach, but there should be ways to address them.

### **Integrating into the client's insight team:**

Insight teams are engaging more than ever before in trial-and-error processes, transforming unstructured issues into research, developing and implementing processes to provide agile insights, and generating impactful insights that contribute to the business. There would be a demand for supporting these trial-and-error processes.

In this context, identifying and outsourcing research tasks could slow down the client's business. Functioning as a part of the client's insight team would lead to practical value offering to clients without time-consuming protocols. By doing so, deeper involvement with the client business would make the insight team more dependent on the provider, raising their switching costs.

Further impact on business contribution could be driven by the provider's experiences and cases in industries different from that of the client. Providers with cross-category knowledge and experience would work as the competitive edge.

# AI

I do not expect AI to gain the ability to discover insights, at least in the near future

### **Supporting AI utilisation:**

No one would disagree with the forecast that AI applications are expanding their scope on an ongoing basis. Then, no one would also disagree with the deduction that more business opportunities will be created by the need for new expertise as new applications of AI emerge. Except for a few clients with deep pockets and actively tackling advanced challenges, it should be fair to say that nobody wants to invest extra time and effort into trial and error. Each new trial-and-error creates a business opportunity calling for support. Therefore, I would suggest it would make the provider's business model portfolio

richer to anticipate and take the trial-and-error before clients do, and struggle with, in order to offer support for their client's utilisation of AI by accumulating the knowledge from that trial-and-error experience.

Since AI can handle many operational tasks in research and analysis, it will drive a decrease in research costs in those areas and lead to revenue reduction for providers. What providers can charge would be limited to the value only humans can provide.

I do not expect AI to gain the ability to discover insights, at least in the near future. It does a good job of summarising information, but insight discovery requires not just a summary of what is explicitly expressed in data and mentions. It needs an understanding of what lies beneath them and what is not told. It may take time for AI to acquire the capabilities.

As discussed, while internalisation within clients may lead to a decrease in the market size for providers, there are new business opportunities by providing services that address the background and factors driving internalisation. Like many in the client's insight teams, I am really looking forward to seeing providers take the opportunity to work with us closer together.

Note: This commentary reflects the author's own personal viewpoint and does not necessarily reflect the views of Nissan Motor Co.