

A I時代の新経営

経営学修士。

日本生産性本部主任経営コンサルタント

高橋 佑輔



■筆者略歴■筑波大学大学院経営システム科学修了。専門領域は経営戦略、マーケティング戦略、マーケティングリサーチ、データサイエンス、創造的思考。中小企業診断士。

AIの登場は経営をどのように変えるでしょう？コロンビア大学のロジャースは「DX戦略立案書」（2021、白桃書房）において、DX下で戦略は新たな拡張を迫られるとしました。とりわけ重要なのが「データ」であり、筑波大学の立本も同様の指摘をしています（2020、一橋ビジネスレビュー）。AIはデータの塊であり、付加価値の源泉として、今日の経営者にとって無視出来ない存在です。

競争戦略に変化の兆し

Generative Pre-trained Transformer（生成型訓練済みトランスフォーマー）の意味です。Transformerの意図は、Googleが開発した高度な言語モデルであり、ChatGPTはこれをベースにしています。TransformerはChatGPT以外のAIにも採用され、今も発展しています。筆者も日々のコンサルティング活動にChatGPTを用いています。具体的な企業名をあげて4Pの比較をさせたり、ファイブフォースで業界の分析を任せたり、有能なパートナーです。もちろん、ChatGPTにも苦手領域があります。プロフェッショナルな文章を書かせたり、高度な数学的処理をさせたりするのは難しいようです。とはいえ、簡潔書きで研修骨子を書き出す分には悪くない出来映えですし、帰帰分析程度ならいけそうです。使い方次第と工夫が要でしょう。

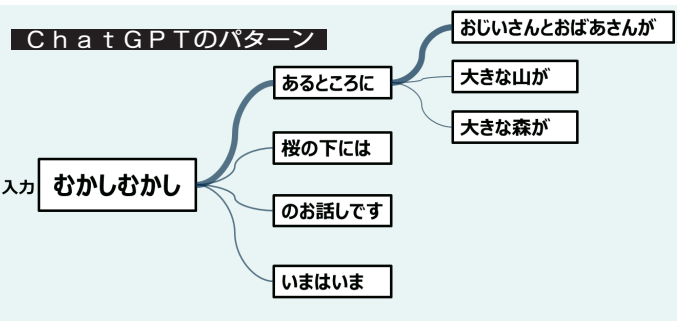
が自然でしょう。その結果、平均点の向上と回答の個人差（分散）の縮小が進みます。生成AIの更なる普及は、多くの競争領域で品質の向上をもたらし、同時に、パフォーマンスの均衡を生む可能性があります。

本連載の関心はこの点にあります。ビジネスには競争が付きものであり、競争戦略とは「違い」の作り方を考えることです。AIがビジネスの参謀になった時代では、いかに「違い」を作るかが、AI時代以前よりシリアスな経営課題になります。このことを本稿では「AI時代の分散の問題」と呼びます。この問題の解法を述べるのが本連載

最近では研修で講師を務める折にも、「課題はChatGPTを使って解いてもOK」としていただきます。すると、7割程の受講生がChatGPTで回答を作成してきます。完全に同じではないものの似通った内容で、しかし及第点の出来映えです。これに対して、自力で考えたと思いついた回答は時に落第点もあります。この状況を見れば、やがて受講生のほとんどがChatGPTを使い始めるの

の趣旨です。そもそも、どうしてChatGPTの回答は似通ったものになるのでしょうか。筆者の試算によると、ChatGPT4.0の学習量は、日本語による本に換算して約160万冊、蔵書規模で言えば横浜市中央図書館（全国5位）に匹敵します。控え目に言っても、地球上でChatGPTと知識比べをして勝てる人間はほとんどいません。

イフであれ、AIへのインプットに差がなければ、アウトプットは大外れのない一定の水準で均衡する、と推測出来ます。要は、面白くないのです。AIへの過度な依存は、創造性の欠如をもたらし、競争優位性たる「違い」を損ないます。そもそも、「創造性」とは何でしょうか。強調したいのは、それが一部のアーティストやデザイナーの専有物ではないことです。例えば3歳の頃の私達は（記憶はないですが、多分）木のブロックを重ねることで「お城」「宇宙」「ジャングル」「動物園」などを生み出しました。木のブロックを「レンガ」「未知の金属」「森」「獣」などに見立てて遊んでいるわけで、これをアートでは「異化」と呼びます。日常的に馴染んだものを別の角度から見ることで、解釈をあたえることで、創造性をもたらす手法です。ビジネスでも、知の探索理論は自社領域から遠く離れた情報がインベションに結びつく可能性を述べており、異化の重要性を指摘しています。これらは経営のアートの側面と言えます。アートという概念には様々な解釈が可能ですが、ここでは独自性や閃きを生み出す創造性という意味合いで用います。分散の問題を解くには、「アート」が重要な変数となります。しかし、巷には「経営はアートかサイエンスか」のような二項対立の議論があります。確かに、創造性が生み出した「違い」が真に独創的であるほど、組織の中で多くの反発にあります。本当に売れ



このため、テストのレポートであれ、広告のクリエイティブ

るのか？正しいのか？失敗したら誰が責任をとるんだ！…と考えてみれば、世界には多くの優れた表現者・芸術家いますが、彼ら・彼女らの作品は、どうして影響力を持ち得たのでしょうか？その類い稀なる創造性を賞美すべきはもちろん、「世に知られた結果である」という単純な事実を忘れてはいけません。世界中の「知られているアート」は、等しく否定や反発を乗り越えたものです。アートが健全な経営的リアリズムの壁を乗り越えるため、今こそサイエンスとアートを二項対立から解放すべきだと思います。サイエンスは創造性を現実世界に連結する際に有効です。統計的に正しい調査で需要を可視化する。あるアイデアがコア・ターゲットのニーズと合致していることを定量的に示す。サイエンスの助けがあれば、経営層も新しい挑戦に前向きになるでしょう。アートだけでは経営的リアリズムに太刀打ちできず、サイエンスだけでは新しい発見が出来ません。AIの時代に目指すべきは、アートとサイエンスの共振です。共振とは、物体の固有振動数と同じ周波数の振動を外部から加えることで、振幅自体が増すことです。アートとサイエンスは同じ固有振動数を持ち、同時に用いることでそのパフォーマンスを飛躍的に高めます。本連載では、アートとサイエンスの共振について、ChatGPTの活用に触れつつ論じます。次回は、アートの必要性をあらためて論じます。（7回連載予定）