

AI時代の新経営

日本生産性本部主任経営コンサルタント

高橋 佑輔

現代では経営の「一機能」をAIが代替することは当然になりました。製造業では不良検出や工程の動作解析に画像認識AIが活用されていますし、小売では発注に連動した需要予測AIが欠かせない存在になりつつあります。製品開発の効率もAIによって大幅に改善したという話も聞きます。その活躍場面は生成AIの登場によって日常の領域まで拡張し、議事録をAIに任せている企業や、問い合わせ対応にAIを用いている企業も増えていきます。生成AIが特に大きな影響を及ぼした業界はマーケティングでしょう。クリエイティブ生成と配信の半自動化が実現しており、過去のデザインやパフォーマンス結果といった学習アセットをAIに与えることで、自動でイラストやロゴが生成され、それを人間がチェックしています。このように、著作権や機密情報の扱いなどに難しさも抱えながら、AIを経営に生かす取り組みは積極的に進められています。

では、経営そのもの、特に意思決定をAIに任せることはできるのでしょうか？今のところは、AIを重要な意思決定のパートナーとすることへの評価は定まっています。そこで、AIによる「戦略策定機能」を評価するため、次

は、AIの貢献として次の2点を高く評価できます。

①戦略策定
ウハウの速やかな移転ができたこと。ChatGPTを使ってクライアントが自主的に戦略策定プロセスを進めることは、受動的な学習と比べて大きな効果がありました。②高速PDCAが実現したことで。アドバイザー役をChatGPTが担うことで、クライアントにとっては「24時間手軽に、かつ安価で相談できる体制」が実現しました。これらは、人的資源が不足しがちな中小企業にとって大きなメリットと言えます。

野では、妥当な回答が得られないケースがあります。これでは、戦略をAIに依存するのは非現実的です。少なくとも現時点のAIは、人を出し抜き、差をつけることが苦手です（人類社会への脅威という観点からは安堵できます）。このことは生成AIに限りません。AIによる画像認識や需要予測といった「機能」は熟練者のスキルを代替する、あるいは未熟者のスキルを向上させる技術です。例えばコールセンターにおけるAI導入実験では、最大の恩恵を受けたのはローパフォーマー層で、ハイパフォーマー層への効果は限定的でした（アンドリュー・マカフィー

競争はフラット化へ
AIも道具、結果は人間次第

いた情報は、観光業界の動向に関するレポート、当該地域の観光情報、予約サイトに掲載された施設紹介および口コミデータです。ChatGPTは、地域の観光情報を元に、どのような観光ニーズがあるかを分析し、それに応じて見込客をセグメントしました。「シニア」「若年女性」「ワーケーション」「歴史・文化愛好家」「自然愛好家」などです。そして、セグメントに対する自社と競合の相性を分析し、「歴史・文化愛好家」向けに「伝統的な食事と、地域の伝説を体験できる宿泊プランを作成すべき」という提案を行ったのです。

この実験は、AIが「意思決定」そのものに影響を及ぼしうることを示唆しました。しかし、現時点での影響は限定的です。相談相手としては良いですが、決定は人間が行わなければならない、というのが結論です。

他 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2024年3月号）。AIはパフォーマンスを底上げしますが、その効果には天井があります。AIの恩恵をより受けるのは、相対的に劣る側なのです。

現在のビジネスシーンでは、「機能型」のアートが強くなり、創造性を発揮できないのはスキル（機能を習得していないからだ、という認識は部分的には正しいと思います。しかし、考えてみれば明らかですが、目的を欠いた機能はありえず、機能を欠いた目的は無効です。両者は不可分であり、デザイン思考を学んだだけでは豊かな発想は身につけませんし、アート思考を学ん

ただで優れた作品を生み出せるわけではありません。例えば、前回はアートの手法として異化に触れました。異化は物事の見方を変える手法であり、「機能型」のアプローチです。3歳児は自由な発想であらゆるものを異化しますが、社会人は常識に縛られていて、そうはいかない。これは異化を生むために多くの試行が必要になる点で、質的な劣化であり、量的アプローチで代替できます。発想法の古典「アイデアの作り方」（ヤング、CCCメディアハウス）には、「資料」を収集することの重要性が述べられています。未知の膨大な情報を集めることで、組み合わせ

生成AIがアウトプットするのは膨大なデータから抽出した「もっともらしいパターン」であるため、情報公開やその分析が進んでいる市場では回答の均質性が高まります。実際、同じプロンプトを「別の地域にある競合」を想定して実施したところ、地域や名称は異なるものの、実に似通った出力が得られました。逆に未知の領域が多い分

程度差こそあれ、AIは競争をフラット化します。戦略的展望が欠けていた企業は一定水準の戦略を獲得して成長へのきっかけを掴むかもしれません。卓越したスキルが競争力の源泉だった企業は、競合とのスキル差縮小という憂鬱な経営課題を抱え込むかもしれません。こうして生ま

るのは、異化は機能型のアートが強くなり、創造性を発揮できないのはスキル（機能を習得していないからだ、という認識は部分的には正しいと思います。しかし、考えてみれば明らかですが、目的を欠いた機能はありえず、機能を欠いた目的は無効です。両者は不可分であり、デザイン思考を学んだだけでは豊かな発想は身につけませんし、アート思考を学ん

ただで優れた作品を生み出せるわけではありません。例えば、前回はアートの手法として異化に触れました。異化は物事の見方を変える手法であり、「機能型」のアプローチです。3歳児は自由な発想であらゆるものを異化しますが、社会人は常識に縛られていて、そうはいかない。これは異化を生むために多くの試行が必要になる点で、質的な劣化であり、量的アプローチで代替できます。発想法の古典「アイデアの作り方」（ヤング、CCCメディアハウス）には、「資料」を収集することの重要性が述べられています。未知の膨大な情報を集めることで、組み合わせ

（次回は6月25日号に掲載予定）