

DXから AI Empowered Growthへ

野村総合研究所（NRI）経営役
コンサルティング事業本部 副本部長

石綿昌平



ChatGPTという「物語」を創作するAIが登場してもうすぐ3年。その衝撃は非常に大きかった。ユヴァル・ノア・ハラリが『NEXUS 情報人類史』で指摘しているように、人類にとって物語の持つ力は特別である。物語に人は感動し、共感し、納得をする。そして、物語に突き動かされ、ときには宗教や政治活動のように大きな集団を動かすことすらある。

ビジネスでも、モノや最低限の生活が充足する時代において、コトという物語の重要性が増している。組織全体の統制のためのパーパスやMVV（ミッション・ビジョン・バリュー）はいうまでもなく、顧客と共感を共有する活動にも、物語が極めて重要な要素になっている。これまで物語は人間だけのものであったのに、これを人間以外のものが人間の言葉で語り始めたのである。たとえ最後の意思決定は人間がするとしても、それを大きく左右する物語を人間以外のものが創作することの重大さに、いろいろな人が意識的・無意識的に反応した。

この3年間、AI、とくに生成AIをめぐる活動は多種多様に行われている。ビジネス面では、コールセンターでの活用などから、商品開発、営業プロセスにおける活用などがある。2025年はAIエージェント元年ともいわれ、自律的かつ既存のシステムとも連携するAIの開発はさらに盛んになっている。その効果についての考え方は、生産性向上という観点の中でも、業務時間の削減効果などインプットの削減が分かりやすく理解されてきた。

一方で、アウトプット増加の効果による成長への貢献も十分に起こり得る。その直接的な例としてよく取り上げられるのが、AIチャット

ロボットによる24時間365日対応である。AIは人間が行う業務を高速かつ継続して対応できるので、さまざまな活動量を格段に増やすことができる。しかし、このような活動だけでは、3年前に気づかされたほどの重大さは感じられず、期待の幻滅期といわれてしまいかねない。

この先、AIの進化や活用を考えるとときに重要なポイントが2つある。1つは、生成AIだけがAIではないということである。AIにはいろいろな技術があり、それぞれ得意不得意が存在する。統計的手法や機械学習などのデータサイエンス技術を組み合わせることが重要である。そのため野村総合研究所（NRI）では、AIを単なる技術用語ではなく、人間の能力である「予測力」「識別力」「個別化力」「会話力」「構造化力」「創造力」を拡張するものと捉えている^注。この観点で捉えると、さまざまな場面でのAIの活用例や使用技術が分かりやすい。

そして、2つ目のポイントがこの「拡張」という観点である。上記はあくまでも人間の能力の拡張だが、組織として企業として、拡張・成長にAIをどれだけ活用できるのか。この観点での拡張は、既存の枠組みを前提として単にその量を増やすだけではない。新しいことにリスクを取って挑戦し、新しい試みを増やすことである。AIを活用すれば、たとえば予測力が向上し、企業としてもリスクテイク性向が高まるという研究成果がある。

ただし、AI固有のコストやリスクが新たに浮上してくることも忘れてはならない。AI導入は企業のチャレンジ性向の高まりと同時にリスク選好度を上げることになるので、短期的には資本コストが上昇する可能性が指摘されてい

る。

また、AIのブラックボックス化が、新たな不確実性やシステミックリスクを生む懸念もある。AIガバナンスにおいては、厳格に対応しようとする工数もかかり、製品へのローンチも遅くなるが、一方で甘くすればリスクが高まる。これは、AI時代特有の「成長を実現する際の本質的な問い」であり、このリスクをうまくコントロールできるかどうか、競争力を大きく左右することになる。

そして、こうしたリスク含みのチャレンジを意思決定する際に重要になるのが「物語」である。事業投資の意思決定においては複合的な観点が求められるが、最も重要であるのは成長のストーリーである。この「物語」に投資家も経営者も惹かれるのである。今後AIは、こうした物語の創作をも拡張する。

DXももう十分に浸透した。確かに変革は必要であるが、変革だけが目的では疲弊（DX疲れ）するだけである。人手不足が足元の社会課題であるため、どうしても効率的に物事を回すことにとらわれがちになるが、デフレからインフレに代わり、社会の意識もこれまで重要だったコスパやタイパから、少しずつ成長に目が向き始めている。変革の先にどういう成長の物語があるのか。そこにAIをどれだけ活用できるかが重要だろう。（いしわたしょうへい）

注

野村総合研究所Webサイト「AIが拡張する6つの知力とAIエージェント」（2025/2/17）

<https://www.nri.com/jp/knowledge/report/2025forum386.html>