

AIの可能性と現実のギャップ



森 健

AIプロジェクトの95%が 財務リターンにつながっていない

2025年7月、マサチューセッツ工科大学(MIT)の研究チームが、企業の生成AI導入に関する興味深いレポートを発表した^{注1}。それによると、企業の生成AI導入プロジェクトのうち、95%は財務リターンをまったく出していないという。

同レポートの概要を筆者なりにまとめると以下ようになる。まず指標面でのギャップがある。2025年9月に野村総合研究所(NRI)が実施したアンケート調査によれば、仕事で生成AIを使っている人は、1日の業務時間を平均すると24分ほど節約できていることが分かった。これを日本全体に拡大して金銭換算すると、約9兆円の価値が生み出されることになるが、この時間節約効果は残念ながら企業の財務指標には表れていない。各従業員にわずかな時間の余裕を与えたに過ぎないからだ。つまり、AIはすでに価値創出(バリュー・クリエーション)はしているが、企業にとっての価値獲得(バリュー・キャプチャー)にまでは至っていないということになる。

業種によってAIのインパクトがかなり違うことも同レポートは指摘している。テクノロジー業界やメディア、情報通信、専門サービス業ではAI導入の財務リターンが出ているケースが見られるが、それ以外の業種ではほとんど見られないという。さらに、カスタマイズされた特定タスク向けの生成AI活用がほとんど進んでいないことも指摘されている。ChatGPTのような汎用的なAIについては、多くの企業で導入まで進んでいるのに対して、特定タスク向けにカスタマイズされたAIはそのほとんどが検討段階で止まっており、導入まで進んでいるのは5%しかないという。MITの研究チームは、AIの活用が汎用的な部分にとどまっていることも、財務リターンが見られない一因だと見ている。汎用的なAIでできることは比較的シンプルなタスクに限られるからだ。

では、なぜ特定タスク向けにカスタマイズされたAIでは、導入まで進むプロジェクトが少ないのか。同レポートでは、大半のカスタムAIツールの学習能力が低いことと、ワークフローにうまく統合されていないことをその理由として挙げている。レポートには、

カスタムAIが同じ間違いを繰り返すため（学ばないため）、毎回教育しないといけないというフラストレーションを語る企業幹部のコメントも紹介されている。

つまり、会議の議事録をつくるといった一般的なタスクについては、ChatGPTなどで十分解決できるのに対して、企業特殊なタスク（その企業の文脈にのっとったうえで行うタスク）にまではAIが対応できていない、ということになる。

また企業がAI導入を検討している領域面でのギャップも指摘している。多くの企業が営業やマーケティングといった部門に売上増加のためのAI導入を検討しているが、実際に財務リターンが見られるのは、コスト削減を目的にしたバックオフィス部門（本社部門）でのAI導入だという。効果が出ている代表例として、これまで外部に委託していたBPOサービスのAI代替が挙げられるが、そうしたタスクは標準化された一般的なものであり、企業ごとの特殊な文脈理解が必要なタスクではない。

AIの文脈認識力

つまりAIが生み出す価値が大きくなるためには、AIの文脈認識力が高まる必要がある。そうなればさまざまなタスクで活用できるようになるからだ。スイスのビジネススクールIMDでAIと経営について教えるアマット・ジョシ教授は、「文脈認識AI」の登場が求められているとし、技術的にはRAG（検索拡張生成）、知識グラフ、知的エージェントなどの登場によって、AIの文脈認識力は徐々に高まっていると指摘する²²。

このことがどう価値創出につながるのか。

それを理解するためには「文脈」という概念を少し掘り下げて理解する必要がある。ジョシ教授は、文脈の3つの層、具体的にはタスク、社会性、関係性という概念を紹介している。

タスクの文脈とは直面しているタスク自身が持つ文脈で、そのタスクで達成したい目標や、緊急度・重要度などが該当する。社会性の文脈とは、そのタスクを行う人の置かれた環境が持つ文脈である。たとえば法務部の人であれば、そのタスクに対してリスク回避を重視する一方、調達部の人であれば、コスト要因を重視する、といった文脈が挙げられる。関係性の文脈は、タスクにかかわるメンバー間の関係性が持つ文脈で、良好な関係にある、上下関係にある、お互いのことをよく知っている、といった文脈が該当する。そしてAIの文脈認識力がカバーする層が広いほど、われわれが日々膨大な時間を費やしてお互いのニーズや主張を確認するような「調整」業務（会議）をAIが肩代わりしてくれる、というのがジョシ教授の主張である。

しかし、AIの文脈認識力向上は別の問題を生むかもしれない。あまりに文脈認識力が高まると、AIがユーザーに忖度するようになり、商品開発時にメンバー全員の意見を平等に取り入れたりすることで、非常につまらない結論になってしまうこともあり得るだろう。プラス、マイナス両面を注意深く見ていく必要がある。

補完的イノベーション

AIの可能性を開花させるために重要なものがもう一つある。それは経済学で「補完的イノベーション」と呼ばれる存在である。補

完的イノベーションとは、ある技術の可能性を開花させるようなイノベーションで、技術だけでなく新しい制度・仕組みの場合もある。たとえば、電気の可能性を開花させた補完的イノベーションとしては、モーターやベルトコンベアがある。モーターが登場したことで局所的な電力供給が可能となり、工場内の機械の配置について自由度が大きく高まった。さらに、ベルトコンベアが機械と機械を結びつけることで、生産プロセスが高速化した。

モーターとベルトコンベアのアナロジーで、AIの補完的イノベーションについて考えてみよう。産業革命後に生まれた蒸気機関や電気は社会の「動力」を拡張したのに対して、AIは社会の「知力」を拡張しつつある。産業革命は生産をインフラ化し、「工場」を生み出したが、AIは思考のインフラ化によって、「考場（こうじょう）」とでも呼べるような場を生み出しつつあるといえる。そうであれば「考場」にも同じような補完的イノベーションが求められるのではないか。

モーターが局所的な電力供給を可能にし、さらに機械の配置の自由度を高め、それらをつなぐベルトコンベアが生産プロセスを高速化したように、AIの補完的イノベーションは、①局所的にAIが持つ知力の供給を可能にし、②思考プロセスを組み替え高速化できる、といった特徴を持っているのではないか。筆者は英国のAIスタートアップ企業CEOに、AIの補完的イノベーションは何だかと思うかを聞いたことがある。彼の答えは「ウェアラブル機器」だったが、これは前述した①の要件を満たしている。スマートグラスとそこに搭載されているエッジAIは、知

力の局所的な提供を可能にする。

では、②の要件を満たすものは何か。その答えは分からないが、おぼろげなイメージはある。

人間の思考プロセスには、演繹法、帰納法、アブダクション、アナロジーといったものがあるが、われわれ人間はこれらのプロセスが当たり前（あるいはこれしかない）と考えがちだ。しかし、電気とモーター、ベルトコンベアが工場内の機械の配置を大きく変えてしまったように、AIとその補完的イノベーションによって、思いもよらない思考プロセスが今後生まれるのかもしれない。それは個人レベルではなく、集団的な思考プロセスかもしれない。BMI（ブレイン・マシン・インタフェース）が関係するのかもしれない。答えはまだ分からないが、いずれにせよ、AIの可能性を解放する補完的イノベーションは必ず登場するだろう。

本特集の構成

本特集では、AIの可能性を解放するという視点でヒントになる論考を3本掲載している。第一論考「AIと組織の未来」では、現在の組織を縛るさまざまな制約を、AIが解き放つ可能性について論じている。

トロント大学のアジェイ・アグラワル教授らの研究者は、AIの潜在的な価値はポイント・ソリューションではなく、システム・ソリューションとして使われた場合に最大限発揮されると論じている^{注3}。既存の組織や仕組みを前提にピンポイントでAIを導入するのがポイント・ソリューションなのに対して、システム・ソリューションとは、AI導入を大前提に組織や仕組みを刷新したうえで

導入するイメージだ。そのような組織の特徴として、本論考では「バリュー・オーケストレーション」というキーワードを提示している。

第二論考「AI時代に存在感を増す『創造業』」では、AI導入領域についての新しい視点に注目した。MITレポートでは、コスト削減を目的にしてバックオフィス部門を中心に財務リターンが出ていると言及しているが、われわれ研究チームは、研究開発（R&D）などアイデアを創造するプロセスにおいても、AIがもたらすポテンシャルは大きいと考えている。そこで本論考では、コンテンツやメディア産業など創造をなりわいに行っている「創造業（クリエイティブ・インダストリー）」に着目し、創造業においてはAI活用がコスト削減だけでなく収益増にもつながっていることを示している。

第三論考「AI時代の無形資本」では、人的資本、知的資本、社会関係資本といった無形資本がAIによってどう影響を受けるかについて論じている。MITレポートも指摘しているように、現時点でのAIは一般的なタスク処理には強いが、企業の文脈理解を要するタスクの処理には弱い。そうすると人間は、一般的な人的資本よりもその企業だけに通用する企業特有的人的資本を蓄積した方がよいのだろうか。また、AI活用が増えるほ

ど、人間と人間の社会関係資本（信頼）だけでなく、人間とAIの間の社会関係資本という概念も重要になるのだろうか。そうした論点の下、本論考ではAI時代における無形資本のあり方を提言している。

AIが企業経営にもたらすインパクトはまだ小さい。しかしそれは、AI自体にインパクトがないということではなく、組織構造やビジネスのやり方など、これまでの社会を形成している「当たり前」の前提が変わっていくことが必要だ。AI自身の進化だけでなく、AIの潜在能力を開花させる補完的イノベーションの登場も待たれる。目の前には広大なビジネスチャンスが広がっている。

注

- 1 MIT NANDA “The GenAI Divide: State of AI in Business 2025” (2025/7)
- 2 Amit Joshi他 “The AI-Centered Enterprise: Reshaping Organizations with Context Aware AI” Chapman and Hall, 2025/7/13
- 3 アジェイ・アグラワル他『AI経済の勝者』早川書房、2024年

著者

森 健（もりたけし）

野村総合研究所（NRI）未来社会・経済研究室長
専門は技術と経済社会の相互依存関係の研究