

生成 AI×ナレッジマネジメントにおける 三つのジレンマとその実態

株式会社野村総合研究所 AI コンサルティング部
コンサルタント 藤中 峻

株式会社野村総合研究所 AI コンサルティング部
シニアコンサルタント 坂 拓弥



1 生成 AI と親和性が高い領域の考え方

1) 生成 AI 利活用のさらなる推進に向けて

ChatGPT から始まる生成 AI 関連テーマの盛り上がりは、2022 年 11 月のリリースから早 2 年が経過した。2024 年 4 月（坂・露木 [2024]）^{*1}では、効果的かつ効率的な生成 AI のユースケース拡大や現場導入の考え方を実践例として提示した。しかし、成功事例を複数創出し、利活用が十分に進んでいると断言できる企業は依然として一部であり、多くの企業では概念実証（PoC）以降へのステップアップや社内利用率向上といった浸透活動や社内文化形成に至る部分で足踏みをしている状況である。したがって、ユースケースで摘み取るべき成果を最大化するためには、いま一度立ち止まり、活動を見直す必要がある。

本稿では、生成 AI の実務導入を円滑に推進するための要諦について、NRI 社内事例を題材にリアリティーのある形での紹介を試みる。NRI 社内事例では、土業やコンサルティングといったプロフェッショナルサービスの業務内容に着目して内容を詳述するが、どの業界・業種にも、社内ナレッジや資料を共有しながら業務を行うことはあると考えられる。それらの共通項を認識しながら以降の内容を読み進めることを推奨する。

2) 生成 AI 登場による先端技術活用領域の変化

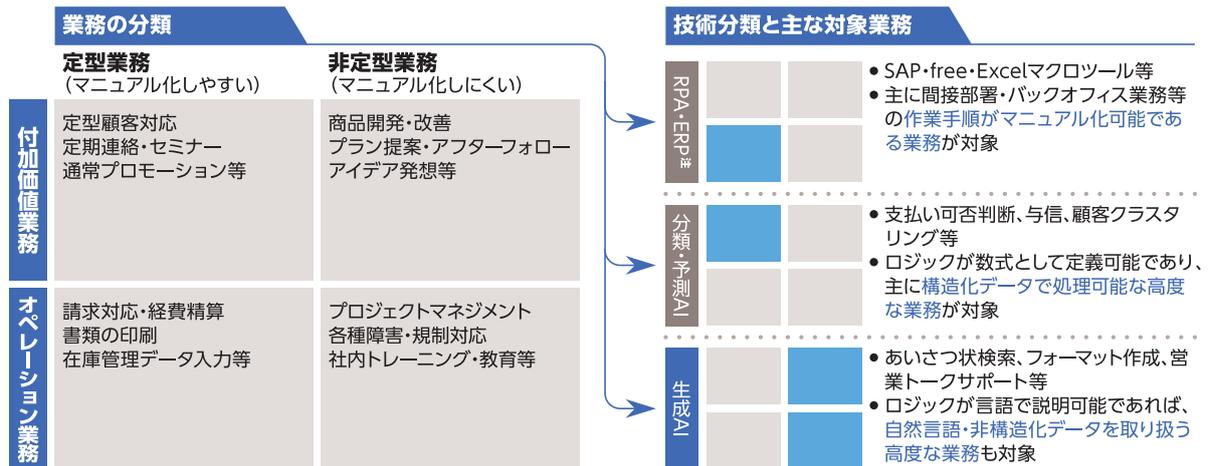
まず、実務導入の要諦について説明する前提として、生成 AI との親和性が高い領域について説明する。

従来の先端技術活用は、ある程度定型化された業務において推進されていた。図表 1 の形式で整理しているように、その対象業務は二つに分けられる。一つ目は、事務処理など単純かつルール化することができるような業務である。この種の業務は、人が実施していることを作業手順としてマニュアル化することが可能であり、その内容をプログラミングに落とし込むことによって RPA^{*2}等を実現している。二つ目は、発注業務などロジックが数式として定義可能かつ構造化データで処理することができる業務である。この種の業務では、ロジックを精緻に組み立て、分類や予測 AI を構築することで、既存業務における判断の精緻化に活用している。他にも、金

※1 坂拓弥・露木浩章「生成 AI のビジネス活用実現に向けた羅針盤」NRI マネジメントレビュー 2024 年 4 月号

※2 Robotic Process Automation（通称 RPA）は、これまで人間のみが対応可能と想定されていた作業、もしくはより高度な作業を、人間に代わって実施できるルールエンジンや AI、機械学習等を含む認知技術を活用して代行・代替する取り組み。出所）日本 RPA 協会

図表 1 AI 関連の先端技術と親和性が高い業務領域



注) ERPとはEnterprise Resource Planningの略称であり、企業全体が持つ資源を一元管理することで経営効率化を目指した統合システムを指す
出所) NRI 作成

融業界では融資の審査プロセスにおけるリスク評価へのAI活用など多くの事例が存在する。

一方、生成AIの活用は、これまでと異なる非定型業務の領域で取り組みが推進されている。これは、生成AIの自然言語を扱うことができるという特徴に由来しており、例えば文章生成、会話対応、コンテンツの生成など、自然言語をインプットしたさまざまなタスクでの活用が可能である。また、非定型業務は、これまでマニュアル化することが難しいか、人の知見や判断に依存することが多く、いわば思考が必要だった。この点においても生成AIでは、プロンプトの指示に知見や判断基準を盛り込むことで、多くの自然言語を取り扱いながら人の思考を部分的に代替することができる。この点が、生成AIの最大の強みだと筆者は考える。

3) 生成AI利活用で必要な導入効果の試算

生成AIと親和性が高い領域を考えるうえで、PoCや実運用で避けて通ることができない導入効果についても説明したい。

前節で説明した通り、生成AIは思考を代替する

可能性があるため、構想段階においてその期待値は非常に高まりやすい。一方で、定式化が比較的容易な定型業務と比較して、収益やコストへの影響を直接的に見積もることが難しい。これに対する一つの解が、人の思考を短縮することによる人件費ベースのコスト試算である。現時点での生成AI活用では、RPAのように特定の業務を完全代替することはほぼなく、補助として活用されることがほとんどである。したがって、人の思考時間短縮による人件費の削減量を試算することで、その導入効果を推定することができる。

しかし、PoCで実現可能性はわかったが、導入効果が小さいため現時点では検討をいったん止める判断を下すケースも少なくはない。これは、API※3利用量の大きさといったビッグテックに依存する要素もちろんあるが、対象とした業務が元から人のリソースつまり人件費が小さかったという理由も挙げ

※3 APIとはApplication Programming Interfaceの略称であり、ソフトウェア同士が互いに情報をやりとりするために使用するインターフェースを指す

ることができる。生成 AI との親和性が高い領域を判断する際には、思考が求められる非定型業務という観点に加えて、人件費がコストの大部分を占めるか否かという観点を持つと、業務効率化に対する導入効果がより出やすくなり、取り組みの意義が高まる。

4) プロフェッショナルサービスと生成 AI の親和性

これまでに述べた二つの特徴を色濃く持つ業界の一つが、プロフェッショナルサービスである。プロフェッショナルサービスとは、専門知識の提供が業務の核となるサービスであり、市場規模は今後数年間で大幅な成長が見込まれており、2028 年までに年平均成長率（CAGR）5.2%の成長が予測されている^{※4}。

プロフェッショナルサービスの業務は、情報収集、分析、文書作成、プレゼンテーション、顧客対応など、多岐にわたる。生成 AI はこれらの業務において、情報の自動収集・要約、文章や報告書の生成、データの可視化、さらに顧客の要望を理解し適切な提案を行うことが可能である。例えば、法律や会計などのプロフェッショナル領域においては、膨大なインプットデータから必要な情報を抽出し、専門的な知識を基に、顧客へのアドバイス案を生成することが可能である。

実際に、株式会社 Exa Enterprise AI が 2023 年 12 月 12 日に実施した生成 AI の利用実態アンケートによると、「専門サービス」において生成 AI を「時々使用」「日常的に使用」している割合は、業種別でトップの 80.0%となっている。これは、複雑な文脈理解と高度な判断といった思考が必要な業務が多い、かつ、人件費削減が収益に大きく影響するビジネスモデルであるからと考えられる。今後、生成 AI の導入によって、プロフェッショナルサービ

スの業界は大きな変化を遂げる可能性があるだろう。

2 プロフェッショナルサービスに生成 AI が及ぼす影響

1) 生成 AI がもたらす競争環境の変化

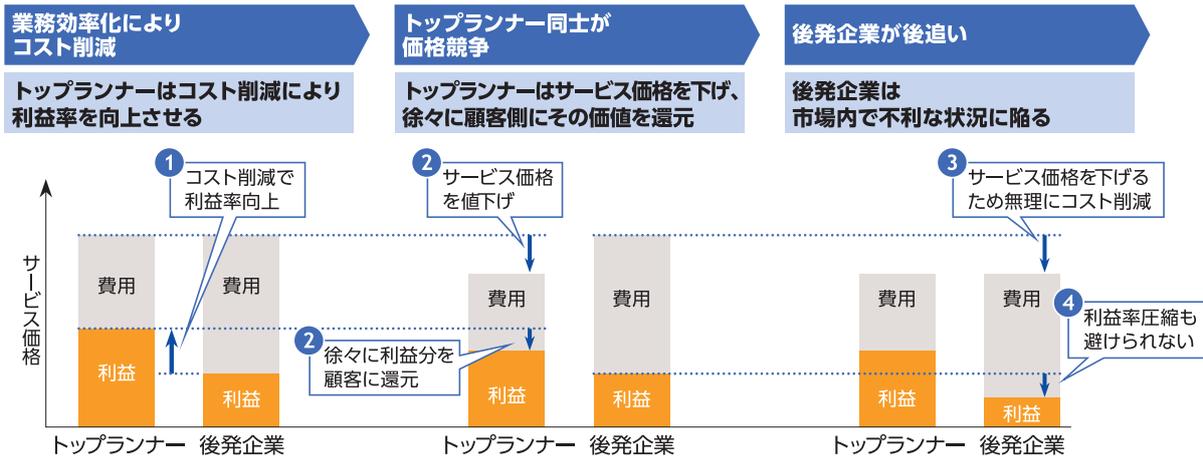
前章では、プロフェッショナルサービスと生成 AI の親和性の高さについて述べたが、本章ではプロフェッショナルサービスに生成 AI がもたらすインパクトについて説明する。

まず、マクロな視点から、生成 AI 導入がもたらす変化について述べる。先端技術の導入である以上は、どのような業界であっても取り組みが進んでいる企業とそうでない企業が生まれ、その企業間には何かしらの差異が生じる。日常的な事務業務や顧客コミュニケーションの方法などさまざまな要素を想定することはできるが、よりマクロな視点ではトップランナー企業による価格破壊が生じると筆者は考えている。具体的には、生成 AI を用いた業務効率化を迅速に行っているトップランナー企業がコスト構造を大きく変化することによって、それ以外の企業が追従できなくなる状況が生じる。この変化は既に述べた通り、人件費削減が収益に直結するビジネスモデルを持つ業界や企業で顕著であり、その代表的な例がプロフェッショナルサービス業界である。

コスト構造の変化を端的に可視化したものを図表 2 に示す。初期段階に、生成 AI による業務効率化により人件費抑制を進めた企業が、利益率を向上させる。次に、コスト削減を実現したトップランナー

※4 The Business Research Company
「プロフェッショナルサービスの世界市場
レポート 2024 年」

図表2 プロフェッショナルサービスの業界構造に大きな変化をもたらす生成 AI



出所) NRI 作成

企業は、元の利益率を目安に徐々にサービス価格を下げることで、顧客側にもその価値を還元し始める。これによって、トップランナー企業は高品質かつ低価格という優位な状態に立つようになる。さらに、トップランナー企業同士で価格の下げあいが始まり、市場全体で価格競争が激化する構造が形成されることが想定される。

このような状況では、後発企業も、当然サービス価格を下げる必要があるだろう。そのような企業は、後追いでの生成 AI 利活用だけでなくそれ以外でのコストの削減や利益率の圧縮に取り組むようになる。しかし、このような状況は、後発企業が成長する余地を狭め、市場内でますます不利な状況に陥るはずだ。技術進展が速い生成 AI の導入で遅れを取り戻すことは非常に難しい。最終的には、生成 AI の利活用を先進的に行ったトップランナーが市場を支配するようになり、後発企業は淘汰（とうた）されてしまうだろう。

2) プロフェッショナルサービスの価値源泉に対する生成 AI の影響

続いて、ややミクロな視点から、プロフェッショ

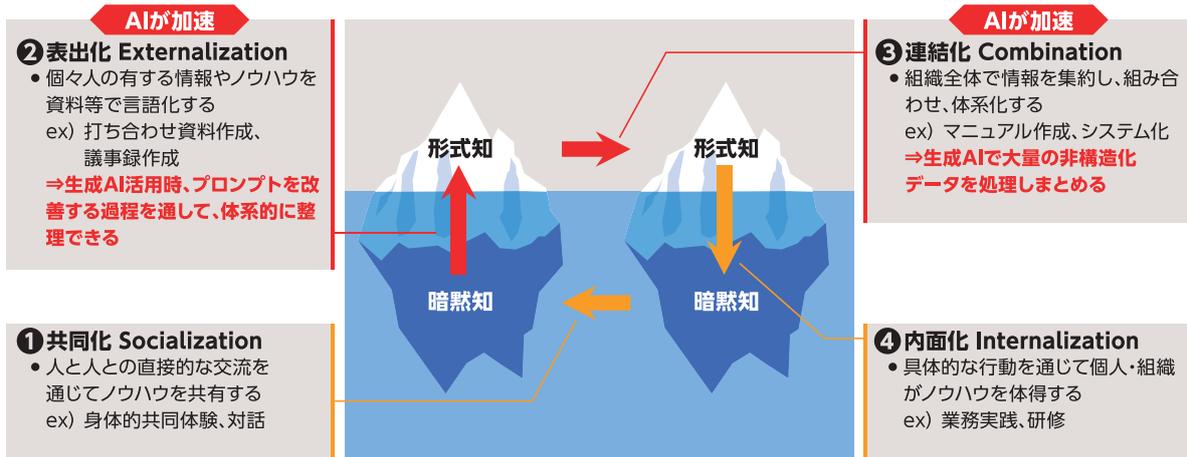
ナルサービスに対する生成 AI のインパクトについて説明する。

生成 AI には、RAG^{※5} に代表されるように大量の構造・非構造データを 1 カ所に集めることで、自然言語による指示で適切な情報を検索することができるという特徴もある。この特性をナレッジマネジメントに当てはめることによって、プロフェッショナルサービスに対して大きな影響を与えると考える。

ナレッジマネジメントとは、知識やノウハウなどを企業全体で蓄積し活用する方法のことである。プロフェッショナルサービスは、本質的には過去の経験や幅広い知見をベースに顧客へ価値を提供する事業であり、膨大なデータから必要な情報を抽出し顧客へのアドバイスをを行っている。したがって、ナレッジマネジメントそのものが競争力または顧客への提供価値の源泉であり、生成 AI がナレッジマネジメントに与える影響は、プロフェッショナルサービス

※5 Retrieval-Augmented Generation (RAG) は、大規模言語モデル (LLM) によるテキスト生成に、外部情報の検索を組み合わせることで、回答精度を向上させる技術のこと

図表3 生成 AI がもたらす、ナレッジマネジメントへの影響



出所) NRI 作成

の価値源泉に与える影響に等しい。

生成 AI でナレッジマネジメントがどのように強化されるのか、図表3の「SECIモデル」に当てはめて考察してみる。「SECIモデル」とは、ある個人の暗黙知を組織内の形式知化するためのサイクルを示したものであり、個人の暗黙知を互いに共有する共同化、共同化された暗黙知を言語化された形式知へと変える表出化、表出化された形式知を組織全体で集約して体系化する連結化、連結化された形式知を個人や組織が体得する内面化の四つのプロセスから構成される。図表3でも示しているように、この中で生成AIの影響が顕著なプロセスは、表出化と連結化である。

表出化では、個人が有していた暗黙知である情報を言語化することで形式知へと変換し、組織全体で客観的かつ論理的に説明できる状態にする。

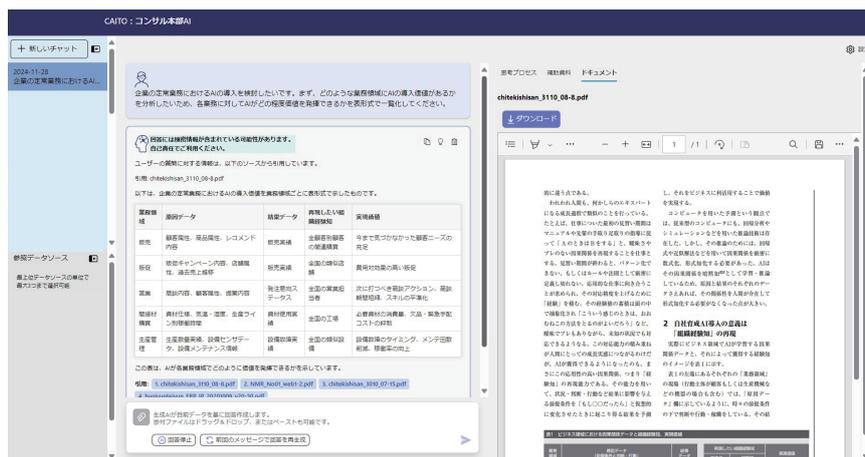
生成AIを活用することは、表出化を加速させる。生成AIから正確な答えを得るには、自分の持っている知識をAIが理解できるように文章にする必要がある。この作業自体が自分の知識や指示内容を明確にすること、つまり表出化につながる。実際にプロンプトを改善する過程で、多くの気づきを得るこ

とが多い。無意識に行っていた作業を分解し、順序立てて文章にすることで、体系的に整理されるからである。

連結化では、組織全体で点在する形式知を一つに組み合わせることによって体系的な新たな知見へと昇華させる。例えば、マニュアル作成やシステム化などがこれに当たる。既に述べた通り、生成AIは大量のデータを1カ所に集約しながら、その情報の必要部分だけを検索して内容を回答することができる。従来のやり方であれば、組織の情報が構造的に整理されたサイトを作成した後に、その情報を検索して内容の該当部分のみを探すことが必要であった。一方、生成AIの利活用では、データ化および集約がされていれば、情報整理と探索のプロセスを短縮することができる。これは、連結化プロセスの代替ともいえるだろう。

これまでプロフェッショナルサービスは、ナレッジマネジメントに大きな費用と時間をかけることで、その優位性の確保や顧客に対する付加価値向上を実現してきた。業界のトップランナー企業となるためにも、生成AIを前提としたナレッジマネジメントと業務の再設計がいま求められている。

図表 4 生成 AI ツール「CAITO」



出所) NRI 作成

3 プロフェッショナルサービスにおいて、生成 AI ツールを導入するうえでの三つの障壁

1) ナレッジマネジメント機能を備えた生成 AI ツールの導入事例

前章では、プロフェッショナルサービスにおいて生成 AI 利活用は先進的に行うべきであると論じたが、実際のところ生成 AI の導入が飛躍的に進んでいるわけではない。そこで本節では、生成 AI を導入・実装・浸透する過程における障壁と解決方法を NRI の「CAITO (Consulting AI Tool)」(図表 4) 導入を題材として詳述する。

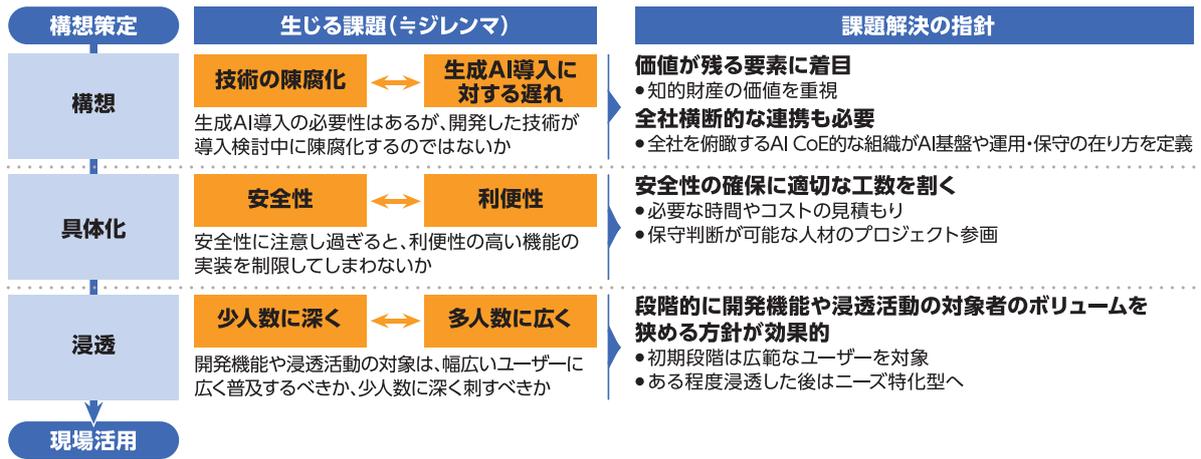
CAITO は、NRI の多数のナレッジを集約したプラットフォームである。業界全体観の初期インプットを必要とする若手から、営業の場で瞬時に適したナレッジを出力したいエキスパートまで、幅広い層のコンサルタントの利用を想定している。中でも若手社員における本機能の業務活用率は過去 1 カ月で 60%を超えており、ニーズの高さがうかがえる。CAITO の主な特徴として、「ナレッジの質・量の充実」「生成 AI の出力の信頼性を検証可能な環境」「高いセキュリティ」が挙げられる。以下これらの特徴について詳述する。

CAITO には、NRI の定期刊行物をはじめとした公開資料や、業界に精通するコンサルタントが個別に保有していた知見、コンサルティングプロジェクトの推進方法等のナレッジ資料を格納している。現在、アクセス可能なナレッジ資料は数万ページに達しており、今後さらに拡張予定である。

また、CAITO の利用者はコンサルタントであり、生成 AI の出力の信頼性の確保が必要不可欠である。そのため、本ツールは生成 AI がチャットベースで回答するのみならず、生成 AI が回答の根拠とした引用元資料にワンクリックでアクセスできるユーザーインターフェース (UI) とすることで、生成された情報の前提条件や前後の文脈を含めて学習できるユーザーエクスペリエンス (UX) を実現している (図表 4)。

さらに、CAITO は社内の高いセキュリティー環境下に構築している。また、格納されている資料は細かにチェックする運用体制を設けており、情報管理には細心の注意を払っている。

図表 5 生成 AI 導入における三つの障壁とその解決策



出所) NRI 作成

2) ナレッジマネジメント機能を備えた生成 AI ツールの導入事例

生成 AI ツールを導入する際には、一般に図表 5 に示す三つのジレンマがあると筆者は考える。実際、CAITO の開発・利用推進を進める中でもこれらのジレンマに直面した。以降では CAITO という具体ケースを題材に、三つのジレンマの解像度を上げるとともに、その解決策を提示する。

三つのジレンマは、構想策定で発生する「生成 AI 導入の必要性はあるが、開発した技術が導入検討中に陳腐化するのではないか」、企画を具体化する過程で発生する「安全性に注意し過ぎると、利便性の高い機能の実装を制限してしまわないか」、ユーザーに浸透する過程で発生する「開発機能や浸透活動の対象は、幅広いユーザーに広く普及するべきか、少人数に深く刺すべきか」というものである。

3) ジレンマ①：生成 AI 導入の必要性はあるが、開発した技術が導入検討中に陳腐化するのではないか

まず、企画構想の段階では、生成 AI 導入で他社に後れは取りたくないものの、生成 AI の技術進展

の速さを考えると技術が陳腐化しやすく、その場での投資が無駄になってしまうのではという懸念から企画に消極的になってしまうジレンマが想定される。企画時点では先進的であった機能を実装しようとしても、その要件定義・開発過程で他のツールがより優れた機能をリリースすることで、自社ツールが使用者にとって有用でないと判断されるリスクがある。

このリスクに対しては、企画段階の投資が無駄になるように感じられる場合があるが、陳腐化するのはアプリ開発や LLM のみであり、企業が生成 AI 導入時に整備することの全体像の中ではごくわずかな領域にすぎないことに留意すべきである。図表 6 は企業が生成 AI 導入時にすべきことの全体像を示したもののだが、仮に企画が陳腐化したとしても、その導入時に検討した、恒久的に価値が変わらない資産は多く残る。例えば、データの整備を行ったノウハウは新しい技術にそのまま転用できる可能性があり、プロンプトの開発は新しい開発を行ううえでその実装工程をスピードアップさせる可能性がある。また、ユーザーへの教育面でも、生成 AI ツールとの適切な関係を浸透させたことは決して無駄になら

図表 6 生成 AI 導入における検討事項

		■ 技術が陳腐化しても資産として残るもの
プロンプト・データ	ユースケース開発	有効な用途の特定等
	プロンプト開発	プロンプトの蓄積等
	アプリ・デバイス開発	アプリ要件定義、開発等
	データ	社内データ収集、データ統合、データ分析基盤整備等
モデル・インフラ	ミドル	LLMフレームワークの整理、システムセキュリティ等
	モデル・LLM	LLM選定、ファインチューニング等
	GPU	GPUサーバー管理等
周辺活動	エンパワーメント(人材育成・啓発)	ユーザーのAIリテラシー育成、利用推進等
	ガバナンス	ハルシネーション対策、情報漏えい対策等
	AI戦略検討	AI戦略のローリング等

出所) NRI 作成

ない。このような資産が残ることに着目し、企画が陳腐化したとしても必ず活用される要素を企画時から定義することが重要である。

実際、NRI における CAITO の実装では、機能としては最小限の機能で運用を開始し、改善を重ねていくアジャイルな運用体制を採用した。これにより、上記のような資産を残しつつ、新しい技術の導入を迅速に実現している。

また、企画段階では、上記のジレンマ以外にも、複数の部署で同時多発的にニーズが発生し、同じような機能に二重投資が生じうるリスクが存在する。これにより、迅速に行うべき生成 AI 導入の工数を最小化できない懸念が想定される。このリスクを未然に防ぐためには、横断的な連携を図り、全社的な視点でプロジェクトを俯瞰（ふかん）することが重要である。例えば、社内の「AI CoE」のような組織がその役割を果たすべきである。CoE とは、Center of Excellence の略であり、AI CoE は組織内における AI 技術の導入、活用、最適化を推進するために設立する全社横断的な組織である。事業部・機能部・コーポレートから AI 専門人材を集約することで、全社の生成 AI 活用推進に関する議論、お

よびその浸透活動を各部門に対して実施する。ここで AI CoE は各部署で発生するニーズに対して解決策を提供するだけでなく、全社方針として AI ツール導入のあるべき姿を規定することが求められる。

ここで AI CoE が優先度高く取り組むべきは、図表 6 に示す項目のうち「GPU」「モデル・LLM」であり、具体的には GPU サーバーの運用保守の在り方の定義、LLM の選定、異なる LLM フレームワークの統合などが挙げられる。

4) ジレンマ②：安全性に注意し過ぎると、利便性の高い機能の実装を制限してしまわないか

次に、企画を具体化する過程では、生成 AI ツールの安全性を保障するために、利便性の高い機能の実装を断念せざるをえないのではないかと、というジレンマが想定される。ツールの利用促進を進める部署からは利便性を優先する要望が多く寄せられる一方で、開発・管理する部署は生成 AI の利用に伴う情報セキュリティや著作権対応など、安全性に関する課題に配慮する必要がある。このバランスの取り方は、取り組みを具体化し実装していく過程における障壁となりうる。

実際、NRIにおけるCAITOの実装においては、ユーザーが適切に生成AIを利用するための教育や、プロンプトインジェクションなどの攻撃に備えたセキュリティ対策の整備など、安全性に関する多くの考慮事項が存在した。これらの取り組みは時間を要するものであり、生成AIツールの迅速な導入を妨げるデメリットにもなる。

この課題に対しては、安全性と利便性の双方に求められる要素を企画段階でなるべく明確にし、それに要する時間やコストを見積もることが重要である。これらを事前に明確にすることで、企画・開発メンバーがそれぞれの担当分野を推進し、安全性と利便性を同時並行で満たすことが可能となる。また、安全性に関する検討に要する工数をできるだけ減らすために、管理・保守面の判断ができるメンバーをプロジェクトチームに参画させておくことも有効である。

CAITOでは、安全性と利便性を同時並行で進められた一方で、管理・保守面の判断ができるメンバーの参画が遅れたために、安全性の確保にかける工数が膨らんでしまった。管理・保守面の判断のたびに、関係部署に確認をすることは、プロジェクトを推進する負担になるだけでなく、関係部署との会議のたびに、プロジェクト進展情報を共有する時間が必要になるなどコミュニケーションにかかるコストが大きい。また、利便性推進と安全性確保の2者の間で対立構造をつくるのではなく、同じくゴールに向かうチームとして折衷案を考えることも重要である。CAITOでは、途中からではあったが、利便性推進と支全性確保に責任を有する担当者が協調しながら実現可能な利便性の最大値を模索する関係性を構築できた。主観にはなるが、このタイミングからプロジェクトの進捗速度が上昇したように感じたことは事実である。

5) ジレンマ③：開発機能や浸透活動の対象は、幅広いユーザーに広く普及すべきか、少人数に深く刺すべきか

最後に、浸透まで意識した開発機能整備の段階において、どの機能から優先的に開発を開始すべきかについては、対象ユーザーの数と利便性の高さのトレードオフを意識した検討が必要である。機能には、広範な利用者を対象とした誰でも使うことのできる機能と、特定の利用者に強くニーズが存在する機能が存在する。特に、開発に高いコストがかかる場合、どちらから着手するかは重要な決定事項となる。

NRIのCAITOの実装においては、機能開発、浸透活動ともに広範な利用者を対象とした形をファーストアクションとした。

まず初めの機能開発においては、ユースケース仮説から広範な利用者に利用されることが期待できる機能を選定した。具体的には、セキュリティの高い環境でNRIのナレッジ資料を容易に参照できる機能がこれに相当し、専門領域を問わない広い部署の利用者にニーズがある。この最初の機能をリリースした後、ツールの認知度を向上する活動として、「愛称募集企画」を行い、ユーザーに浸透しやすいツール名称の公募を行った。愛称を検討するためには、本ツール導入の目的や実装機能のイメージをユーザーに理解してもらう必要があり、ユーザーの認知度向上に大きく寄与する活動だったと考えている。

また、初期開発機能のリリース後には、優れたユースケースなど利用の助けとなる情報を運営側から積極的に発信することも重要である。CAITOにおいては、実際のユースケースを共有することで利用者の理解を深めることを目的に、利用者のユースケースをインタビューしたブログスタイルの記事を公開する活動を行った。また、定期的な情報発信活動や、プロンプトコンテストのような取り組みも同時期に

図表7 CAITO で実施した機能拡張と浸透活動の俯瞰図



出所) NRI 作成

行い始める活動として有効であると考えられる。

しかし、広範な層を対象とした浸透活動のみでは、利用率が一定の水準で停滞してしまう。生成 AI ツールを業務で活用できる場面があるにもかかわらず、本来生成 AI で代替できるユースケースまではその価値を訴求できていない可能性がある。したがって、この課題を解決するために特定のコミュニティに対する集中的な浸透活動も並行して立ち上げることが必要である。

CAITO では、この段階の活動として「エバンジェリストの指名と情報連携」を積極的に行った。エバンジェリストとは、特定の技術に対して深い理解を持ち、それを広く普及させることを使命とする各部署の専門家を指し、生成 AI ツールの使用意義を熟知した、利用者に近い存在として機能する。CAITO の部署ごとの利用率を分析したうえで、本来ニーズがあるはずだがあまり使用されていない部署の現状をヒアリングし、その部署のエバンジェリストとともに同部署のユースケースを検討した。このような一見遠回りに見える地道な活動こそが、個別のユースケースに特化した機能要件を拾い上げることができるため重要である。この地道な活動により生まれ

た機能の一つが、過去に NRI が支援したプロジェクトをまとめたリストを自動生成できる機能であり、実際にマネジメント層のコンサルティング業務の一部を効率化している。

実際に CAITO で行った機能拡張および浸透活動をマッピングしたものが図表 7 である。縦軸にはこれらの目的をおき、セルの横幅で対象となるユーザー層の広さを示した。そのうえで、各活動の初動の時期を時系列順に色付けし、その傾向を可視化している。既に述べた通り、おおむねユーザーセグメントが広いもの（横幅の大きいもの）から着手しており、徐々に狭くしていくことによって各ユーザーの業務へ深く入り込むことを意図した取り組みであることがわかる。

この手順で機能拡張および浸透活動を行った結果、リリース直後の利用率の高まりが減衰する前に利用率を増加させることができた。もちろん、本ケースにおける成功事例ではあるが、機能拡張および浸透活動の両面で、まずは広範な対象者をターゲットにし、その後徐々にスコープを狭めていく方法は比較的どの取り組みでも有効である可能性は高いと考えている。

4 おわりに

本稿では、現場への導入まで見据えた生成 AI 利活用推進の要諦を、NRI 社内事例を題材にしながらリアリティーのある形で紹介した。

プロフェッショナルサービスは、ナレッジマネジメントが競争力の源泉かつテキストデータを多く取り扱うため、生成 AI 利活用との親和性が非常に高い。また、今後の業界構造変化や価格競争まで見込むと、メリットがあるというよりむしろトップランナーになるべく注力しなければならない取り組みとしても位置づけられている。

ただし、既に多くの読者が認識している通り、生成 AI はプロフェッショナルサービスのみに影響を与える話ではない。国内の労働力減少が進行する中で、先端技術を活用した生産性の向上はいずれの企業にとっても最適な解決策となりうる。各企業における取り組みの成功可否は、これまでに提示した三つの障壁を乗り越えられるか否かが試金石である。いま一度、検討中あるいは試験導入中のテーマについて、三つの障壁への対応状況を振り返って活動内容を再考してもらいたい。

最後に、生成 AI の可能性は無限であると筆者は考えている。過去の NRI 支援事例を振り返ると、実現させたいことを極限まで細分化して理解し、その内容を指示として言語化することによって、業務活用等の要求水準にあう精度を実現できるケースがいくつもあった。したがって、その一つ一つの取り組みテーマを丁寧に導入まで成功させることは、企業の事業活動の高付加価値化や効率化に少しずつだが確実に寄与していくはずである。本稿がその一助となり、生成 AI 利活用をさらに促進する契機となることを期待したい。

(監修：大道 亮)

- …… 筆者
- 藤中 峻 (ふじなか りょう)
- 株式会社 野村総合研究所
- AI コンサルティング部
- コンサルタント
- 専門は、DX、アナリティクス、アプリケーション開発など。直近では生成 AI の利活用支援などに関わる
- E-mail: r-fujinaka@nri.co.jp
- …… 筆者
- 坂 拓弥 (ばん たくや)
- 株式会社 野村総合研究所
- AI コンサルティング部
- シニアコンサルタント
- 専門は、DX、アナリティクス、事業戦略立案・実行支援、人材戦略立案・実行支援など。直近では生成 AI の利活用支援などに関わる
- E-mail: t2-ban@nri.co.jp