

# AI による新しい成長戦略

～ 総チャレンジ社会 ～

コンサルティング事業本部 副本部長 石綿 昌平

「AI の進化」は、これまで「業務効率化」や「生産性向上」といった効率化の観点で語られることが多かった。それでは「企業や経済の成長モデル」に対してはどのような影響を及ぼすのであろうか。

売り上げ増加の直接的な例（安直ではあるが）としてよく取り上げられるのは、AI チャットボットによる 24 時間 365 日対応である。人間によるサポートが及ばない領域でも、AI チャットボットであれば休むことなく対応が可能である。AI は人間が行う業務を、高速かつ継続して対応することが可能であるので、さまざまな活動量を格段に増やすことができる。アンゾフの成長マトリクスにおける「既存市場×既存製品」といった領域においても「成長への余力」を増大させることが可能となる。

さらに変革が期待されるものは、いわゆる新規市場、新規製品といった事業の多角化に関する領域といえる。AI は人間の知力を拡張する<sup>※1</sup>。また、組織や企業の実力も間違いなく拡張させる。例えば、AI が拡張する予測力と新製品や新事業の企画が組み合わされることにより、リスクの低減を図ることが可能となる。すなわち、そのケイパビリティが高められることが可能となるのである。AI を導入することにより、企業のチャレンジ性向は高まり、経済成長の原動力となりえるのではないか。企業の事業の周辺の領域を取り込み、事業拡大を加速させるであろう。さらに「Tesla の人型ロボット」や「Amazon の診療支援サービス」など、多角化と思われる新たな領域においても、既存事業とのつながりを見だし、相乗効果をもたらしうる事業として立ち上がる可能性もありうる。新しい形のコングロメラットともいえるかもしれない。また、顧客、ひいては最終顧客である消費者のチャレンジ性向が高まるであろう。新しい旅行先、新しい商品、新しい体験の購入、新しい出会い、これらの演出そのものが、大きなマーケットを創出することになりうる。

一方で、従来型のリスクについては低減されるものの、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あ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も指摘されている<sup>※2</sup>。また、市場構造の変化や 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。このところ、AI ガバナンスにおけるリスク審査バランスについての相談がよくある。厳格に対応しようとすると工数もかかり、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、このリスクをコントロールできるかどうか競争力を大きく左右する要因になるのであろう。

※1 NRI ウェブサイト「AI が拡張する 6 つの知力と AI エージェント」2025 年 2 月 17 日

※2 China Journal of Accounting Research Volume 17, Issue 3, September 2024 [Artificial intelligence and corporate risk-taking: Evidence from China]