

# 生成 AI 時代のシナリオプランニング： AI を戦略パートナーとする次世代経営の羅針盤

AI 戦略コンサルティング部 シニアコンサルタント 新井 貴史  
AI 戦略コンサルティング部 シニアコンサルタント 土田 理央

## 1 はじめに：AI による戦略立案の前提変化と シナリオプランニングへの転換

### 1) 生成 AI による競争優位の喪失危機

昨今、生成 AI などの技術発展により、ビジネスの前提が大きく変わりつつある。これまで人間が多大な時間を費やしてきた情報収集や分析といった「高度な認知的重労働」の一部を AI が担えるようになってきた。これは単なる現場の業務効率化にとどまらず、企業のビジネスモデルのあり方、ひいては競争優位の源泉そのものが揺らぐ可能性を意味している。これまで自社の強みとしていた「情報の非対称性」や「熟練者の高度な分析・判断」が AI によって相対化されれば、各業界で築かれてきた参入障壁や収益構造も崩れかねない。

競争優位の源泉が変われば、既存ビジネスモデルの前提が成り立たなくなる可能性がある。さらに近年、地政学的な対立やマクロ経済の変動に加え、AI 規制の議論や異業種からの突発的な参入など、予測困難な変数がより複雑に絡み合うようになった。

こうした不確実性の高い環境下では、単一の未来を予測し、そこに資源を集中させる従来型の戦略アプローチは、想定外の事態を取りこぼすリスクをはらむ。

### 2) 不確実性に対処する「シナリオプランニング」 への転換

コンサルティングの現場でも、「想定していた前提を、AI の急速な発展が数カ月で覆してしまう」「次々と現れる技術を前に、どこに投資すべきか判

断がつかない」という悩みを聞く機会が増えてきた。つまり、変化の速度が、従来の戦略立案サイクルを追い越しつつある。

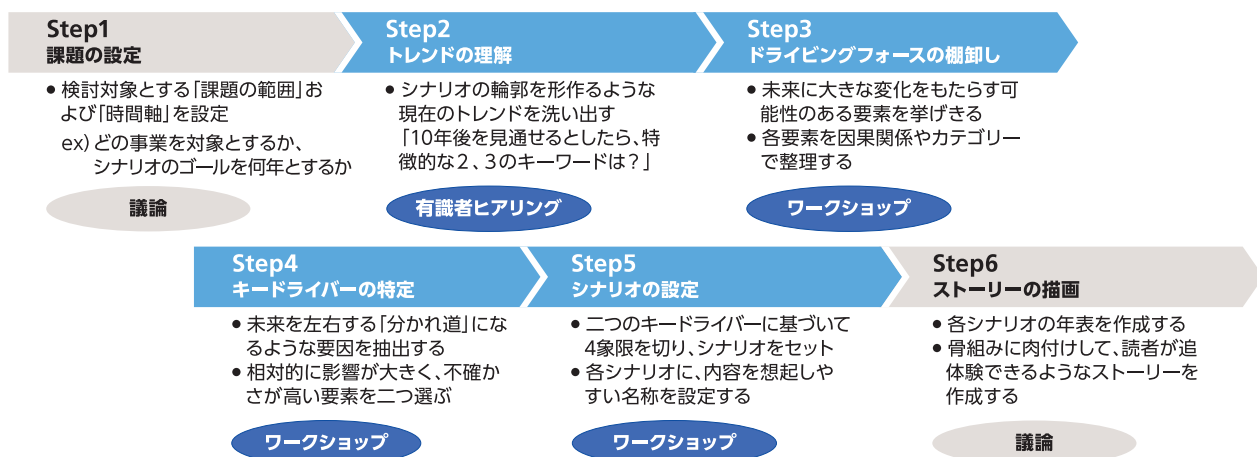
ここで有効になるのが、単一の未来を予測する旧来型の発想から、起こり得る複数の未来を想定して備える発想への転換である。自社ビジネスに大きな影響を与える変数を洗い出し、複数の未来（シナリオ）を描いたうえで、どのシナリオでも機能する共通の備えを講じつつ、変化の兆しに応じて打ち手を切り替えていく。この一連のアプローチを支える戦略フレームワークが「シナリオプランニング」である。

シナリオプランニングは、一般に六つのステップで実施する（図表 1）。まず Step1 で検討対象とする課題の範囲と時間軸を設定し、Step2 でシナリオの土台となる現在のトレンドを有識者ヒアリングなどから洗い出す。Step3 では未来に大きな変化をもたらしうる要素を棚卸しし、Step4 でそのうち影響が大きく不確実性の高い分かれ道となる要因を二つ特定する。この 2 軸から Step5 で四つのシナリオを設定し、Step6 でそれぞれを年表やストーリーとして描き込んでいく。ただし、このプロセスは情報収集や複数回のワークショップを伴う、相応に時間と労力のかかる取り組みでもある。

### 3) 生成 AI を「戦略パートナー」とするプロセス の進化

不確実性に対処する有効な手法であるシナリオプランニングだが、実行面の課題が存在した。シナリ

図表1 シナリオプランニングの実施ステップ



出所) NRI 作成

オの構築には、マクロ環境の調査、有識者ヒアリング、複数回のワークショップなど多大な時間と人的リソースを要する。数カ月をかけて精緻なシナリオを描き上げるプロセスは、激変する事業環境のスピードに合わなくなりつつあった。

生成AIの登場は、このボトルネックを解消する。膨大な情報の収集から初期シナリオの素案作成までをAIに担わせることで、これまで数カ月かかっていた検討プロセスが、わずか数十分から数時間に短縮される。

これは単なる作業の効率化ではない。時間をかけて一つの計画を作り上げるスタイルから、AIを戦略検討のパートナーとして用い、複数のシナリオを高速に発散させ、状況に応じてアジャイルに戦略を見直すスタイルへの移行である。本稿ではAIを戦略パートナーとすることで、シナリオプランニングは実際にどう変わるのか。AIの影響を強く受ける業界を題材に、その実例と次世代の戦略立案のあり方を示していく。

## 2 データから読み解く産業別の変革リスクと対象業界の特定

### 1) 競争優位の変化を捉える分析フレームワークの構築

第1章で述べた通り、AIの台頭は既存の競争優位のあり方に大きな変化をもたらす。では、具体的にどの産業がその変革の震源地となるのだろうか。AIが影響を与えやすいのは、物理的な制約を受けにくく、かつ情報処理や仲介機能を競争優位としているビジネス領域であると考えられる。そこで、この視点を2軸に落とし込み、客観的なデータをもとに各産業のポジションを可視化する評価マトリクスを構築した。

評価マトリクスは、公的データを用いた二つの軸で構成される。第1の軸（横軸）は「フィジカル関与度（物理的な動作の必要性）」である。厚生労働省の職業情報提供サイト「job tag」が定義するタスクデータ（立ち作業や屋外作業の多さなど）を組み合わせてスコア化し、国勢調査の産業別就業者数データと掛け合わせて加重平均をとることで、産業ごとのフィジカル要素の強さを算出した（図表2）。

第2の軸（縦軸）は「競争優位の源泉」である。経済産業省の「企業活動基本調査」の財務データをもとに、各産業の強みを三つに分類した。有形固定資産の割合が高く資産回転率が低い産業を「モノ（設

図表2 産業中分類別フィジカル関与度

フィジカル関与度の「低い」業界

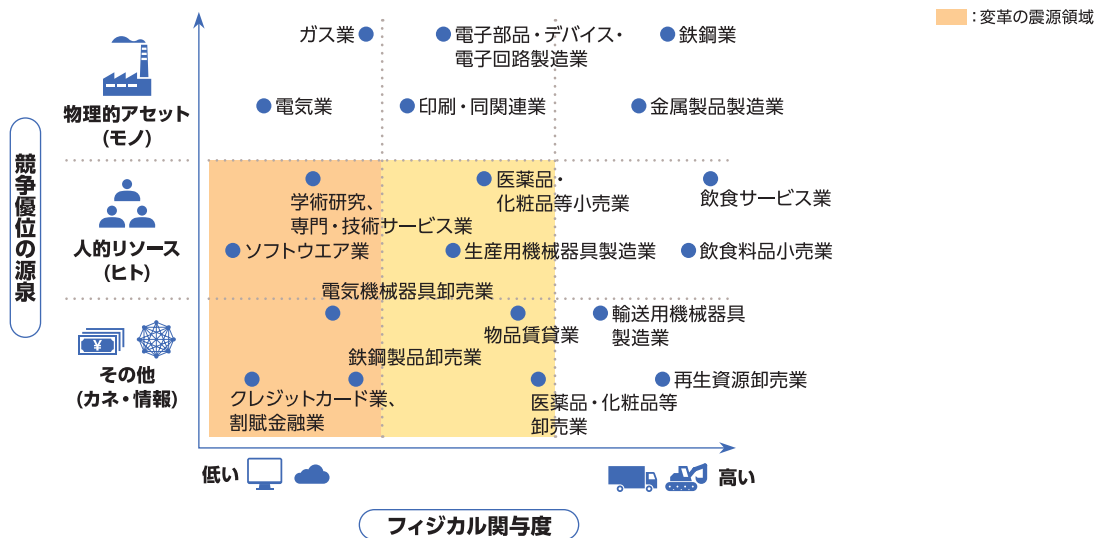
| 産業中分類            | フィジカル関与度 | 競争優位の源泉 |
|------------------|----------|---------|
| ソフトウェア業          | 1.52     | ヒト      |
| 情報処理・提供サービス業     | 1.62     | ヒト      |
| インターネット付随サービス業   | 1.65     | ヒト      |
| クレジットカード業、割賦金融業  | 1.69     | 情報・その他  |
| 出版業              | 1.85     | ヒト      |
| 新聞業              | 1.86     | モノ      |
| サービス業（その他のサービス業） | 1.90     | モノ      |
| 学術研究、専門・技術サービス業  | 1.91     | ヒト      |
| その他の産業           | 1.91     | モノ      |
| 個人教授所            | 1.93     | ヒト      |

フィジカル関与度の「高い」業界

| 産業中分類               | フィジカル関与度 | 競争優位の源泉 |
|---------------------|----------|---------|
| 飲食サービス業             | 3.06     | ヒト      |
| 飲食料点小売業             | 2.82     | ヒト      |
| 生活関連サービス業、娯楽業       | 2.74     | モノ      |
| 食料品製造業              | 2.70     | ヒト      |
| 繊維・衣服・身の回り品小売業      | 2.70     | ヒト      |
| その他の小売業             | 2.65     | ヒト      |
| 家具・建具・じゅう器小売業       | 2.59     | ヒト      |
| サービス業（その他のサービス業を除く） | 2.58     | ヒト      |
| 燃料小売業               | 2.58     | 情報・その他  |
| 木材・木製品製造業（家具を除く）    | 2.58     | モノ      |

出所) NRI 作成

図表3 AIによる変革リスクの評価マトリクス



出所) NRI 作成

備など)」優位、売り上げに対する必要人員数が多い産業を「ヒト（労働力）」優位と定義し、それ以外の領域を消去法的に「情報・その他（無形資産や仲介機能）」を源泉とする産業として分類した。なお、本分析はデータの制約上、「企業活動基本調査」が対象とする主要産業に限定している。

## 2) 産業評価マトリクスの可視化と浮き彫りになった傾向

上記の2軸を用いて各産業をスコア化し、プロットした結果が図表3である。この分析から、どのよ

うな業界が生成AIによる変革の影響を受けるのか、具体的な顔ぶれが見えてくる。まず、フィジカル関与度が高く「ヒト」を強みとする飲食サービス業や各種小売業などのエッセンシャルワーカーを中心とする領域、あるいは鉄鋼業のような「モノ」を優位性の源泉とする重厚長大産業は、保有する物理的アセットや人的作業そのものが参入障壁として機能するため、AIによる直接的な代替リスクは当面低いと考えられる。将来的なロボティクスの進化による影響は免れないものの、足元で起きている「情報やナレッジ領域の代替」という波からは相対的に距離が

あるためである。

一方で、本稿では、フィジカル関与度が相対的に低く、かつ競争優位をモノ以外に依存している領域を、AIによる変革リスクが集中する震源地と位置付けた。物理的アセットによる参入障壁を持たず、かつ情報処理や仲介機能といった、AIが代替・相対化しやすい無形の機能に競争優位を依存していると考えられるためである。

この領域には、ソフトウェア業をはじめとするナレッジワーカー型の産業が位置付けられたほか、鉄鋼製品卸売業や電気機械器具卸売業といった各種卸売業も包含される結果となった。

### 3) 卸売業（専門商社）への脅威

直感的には巨大な「モノ」を動かしているように見える卸売業が、なぜAIによる変革対象として浮かび上がったのか。

その理由は、彼らの競争優位の源泉を分解すると見えてくる。卸売業（専門商社）の機能は、大きく二つに分けられる。第一に、市場の情報格差（情報の非対称性）を生かして買い手と売り手をつなぐ「情報仲介機能」。第二に、加工拠点・物流網・在庫を通じて顧客にモノを届ける「実行インフラ機能」である。

このうち実行インフラ機能は、物理的アセットや現場オペレーションに支えられており、AIによって直ちに代替されるものではない。一方の情報仲介機能は、AIが情報の非対称性を解消するにつれて、相対的に価値が低下していく。AIエージェントが市場分析から需給調整までを担う環境が整えば、人的ネットワークが生み出してきた付加価値の構造は大きく変容する。

既存のビジネスモデルが即座に消滅するわけではないが、中長期的には競争優位の源泉そのものが置き換わり、戦うための武器の再定義は避けられない。だからこそ、こうした領域では「起こり得る複数の未来」を描き、新たな競争優位を模索するシナリオ

プランニングの重要性が高まっている。

## 3 生成AIを活用したシナリオプランニングの実践

### 1) 専門商社モデルにおけるシミュレーションの前提

前章の分析を踏まえ、本章では卸売業の一つである「専門商社（鉄鋼流通）」を題材に、生成AIを活用して5年後の事業環境をシミュレーションした結果を提示する。

鉄鋼専門商社は、国内外のネットワークを通じた市場情報の集約力と人的な利害調整力を武器に付加価値を創出してきた。しかし現在、脱炭素化に伴うグリーンスチールへの移行圧力や、地政学的対立によるサプライチェーンの再編など、複雑な環境変化に直面している。

このように変数が極めて複雑に絡み合う状況下においては、いかに迅速に複数の未来を描き、アジャイルに戦略の軌道修正を図れるかが企業の重要な経営課題となる。しかし、従来のシナリオプランニングのように手作業でマクロ情報を集め、ワークショップを通じてシナリオを構築するアプローチでは、数カ月という多大な時間を要してしまう。

そこで今回はNRIが作成したAIを組み込んだシナリオプランニング実行アプリケーションにマクロ経済や法規制、技術動向などのデータを処理させたうえで、架空のAIペルソナを設定して、バーチャルワークショップを実施し、キードライバーの抽出からシナリオ素案の作成までを行わせた。前提条件を変えて複数回のシミュレーションを実施したが、一連のプロセスに要した作業時間は累計で1時間に満たない。AIによって初期仮説の構築プロセスを大幅に圧縮することで、人間は戦略の検討そのものへ早期に移行できる。

### 2) キードライバーの特定と未来の分岐

では、このアプリケーションは具体的に何を描き出したのか。環境分析では、炭素国境調整メカニズ



図表 4 生成 AI によるシナリオプランニングのシミュレーション

AIによるPEST分析 (抜粋)

| 政治的要因                       |      |     |                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------|------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 要因名                         | 分類   | 重要度 | 説明                                                                                                                                                                                                                                       |
| AIガバナンス・規制の国際的整備            | 既定要素 | 高   | EU AI法をはじめとする各国のAI規制強化が進む中、生成AIを活用した需給予測・価格算定・取引自動化などのビジネスプロセスに対して、透明性確保・説明責任・データ保護に関する法的要件が課される可能性がある。特に国際取引を主体とする専門会社においては、EU・米国・中国・日本それぞれの規制差異への対応コストが増大し、AIシステムの設計・運用方針に直接影響を及ぼす。グローバルサプライチェーン管理への生成AI適用においても、各国規制への準拠が競争優位の前提条件となる。 |
| 炭素環境調整メカニズム (CBAM) の本格運用と拡大 | 既定要素 | 高   | EUのCBAMが2026年より本格課金フェーズに移行することで、輸入鉄鋼製品に対する炭素コストが正式に賦課される。A社が取り扱う海外調達鋼材の競争力に直接影響するほか、グリーンステールの証明・トレーサビリティ管理への生成AI活用が競争上の必須要件となる。さらに日本独自のカーボンプライシング導入の動きと連動し、国内外のサプライチェーン再編を余儀なくされる可能性が高く、会社としての付加価値源泉がカーボン管理能力にシフトする。                     |

| 技術的要因                 |        |     |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------|--------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 要因名                   | 分類     | 重要度 | 説明                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 生成AIによる需給予測・価格最適化の高度化 | 既定要素   | 高   | 生成AIおよび大規模言語モデルの進化により、鉄鋼市場における需給予測精度が飛躍的に向上する。過去の取引データ、マクロ経済指標、地政学リスク情報などを統合的に学習したAIモデルが、在庫最適化・価格設定・調達タイミングの意思決定を支援する。これにより商社の中核機能である「情報の非対称性を活用した価値提供」が根本から問い直され、AIを活用した企業と非活用企業の間で競争力格差が急速に拡大する可能性がある。A社にとっては、AIツールの先行投資が差別化の源泉となる一方、顧客も同様のツールを持てば中間商社の存在意義が希薄化するリスクも孕む。 |
| AIエージェントによる調達・商取引の自動化 | 高度不確実性 | 高   | 自律的に行動するAIエージェント技術の成熟により、鉄鋼の発注・受発・契約・決済といった商取引プロセスが部分的または大幅に自動化される可能性がある。大口顧客がAIエージェントを通じて直接メーカーやスポット市場と取引するようになれば、従来型の商社機能（ルーティン的な仲介・調達代行）が代替され、商社は高付加価値領域への業態転換を迫られる。自動車・建設等の大口需要がサプライチェーンのデジタル統合を加速させる中、A社がAIエージェントの「制御主体」として機能するか、「代替される側」になるかは、今後5年の戦略投資の方向性に大きく依存する。 |

出所) NRI 作成

ム (CBAM) の本格運用や国内需要の縮小といった「既定要素」と、AI エージェントによる取引の自律化や米中対立に伴うサプライチェーン分断、調達の内製化といった「ドライビングフォース」を、PEST (政治・経済・社会・技術) の観点から数多く洗い出した。続いて、社長やCFO、外部有識者など6人分の架空のAIペルソナによるバーチャルワークショップを実施し、論戦を通じて数あるドライビングフォースを2軸へと絞り込んだ (図表4)。

その結果、5年後を決定づけるキードライバー (最重要のドライビングフォース) として、以下の2軸が提示された。

- **第1の軸 (X軸)：**業界特化型プラットフォーム (PF) が出現しAIエージェントが取引を自律化するか、既存商流が維持されAIが補助にとどまるか。
- **第2の軸 (Y軸)：**自由貿易による統合市場が維持されるか、経済安保や規制により世界が分断するか。

これらを掛け合わせ、四つのシナリオが描出された (図表5)。

**シナリオ A：**物理インフラへの統合者 (PF化・AI

AIによるバーチャルワークショップ (抜粋)

| Phase 1: オープニング・コンテキスト設定 30分 |                                                                                                                                           |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ファシリテーター:                    | 本日はお集まりいただきありがとうございます。今日のワークショップではCBNメソッドを用い、生成AIの進化がA社のビジネスモデルと競争優位にどう影響するかを、複数の未来シナリオとして構造化していきます。正解を出す場ではなく、不確実性を直視し戦略的選択肢を広げることが目的です。 |
| 横田誠一郎:                       | 早速に申し上げます。AIは脅威ではなく構造変化のトリガーです。問題は使うか使わないかではなく、どう使いこなして会社としての判断価値を高めるか、5年後に生き残る会社像をここで具体的に描き切りたい。                                         |
| 福島雅之:                        | 社長のお気持ちはわかりますが、私が気になるのは投資の時間軸です。生成AIへの先行投資が5年以内にROICとして回収できるのか。グリーンステールとAI、二つの大型投資を同時並行で走らせる財務的余力の議論を避けては通れません。                           |
| 藤原直子:                        | CFOのご指摘は重要ですが、もう一つの視点を加えてください。顧客側でのAI内製化が加速すれば、従来の情報仲介機能の価値が先に減衰します。収益回収を待つ前に、会社としての役割定義そのものが問われる可能性があります。                                |

| Phase 2: 既定要素の確認と合意形成 30分 |                                                                                                                                      |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ファシリテーター:                 | では既定要素の確認に入ります。PEST分析から、ほぼ確実に起こると考えられる要素をいくつか整理しました。まず「生成AIによる情報の非対称性の解消」「グリーンステール規制の強化」「国内需要の長期縮小」の3点は既定として扱っていいか、皆さんのご意見を聞かせてください。 |
| 大野裕司:                     | 情報の非対称性の解消は既定と見て間違いないと思います。ただ速度の問題があります。5年どころで終わりが嫌で、完全に解消されるという前提で戦術を組むのは少しリスクではないか。『急速に縮小する』という表現のほうが正確では。                         |
| 藤原直子:                     | 大野さんの指摘は重要ですが、学術的に見ても情報非対称性の完全消滅は幻想です。ただ、主要顧客の購買部門がAIツールを武器に交渉力を持ち始めるという変化は、すでに一部製造業で観測されており、5年以内の既定事項として扱うべき水準に達しています。              |
| 西川俊介:                     | 私が既定として追加すべきと感じるのは、AIエージェントによる調達自動化の部分的実用化です。大口顧客が自社内にAI調達エージェントを持ち始めるのは5年以内に確実に起きます。これをまた不確実性として扱うのは、デジタル戦術上の判断を遅らせるリスクがあります。       |

| Phase 3: 重要不確実性の特定・深掘り 45分 |  |
|----------------------------|--|
|----------------------------|--|

自律型 × 市場統合型)

多様な取引PFに横断的に接続し、自社の加工拠点や物流網を実行インフラとして稼働させ、実空間への納品を担保する「統合者」へ再定義する。

**シナリオ B：**ローカル規制対応の専門家 (PF化・AI自律型 × 市場分断型)

AIでは超えられない政治リスクやローカル規制に対し、現地当局との交渉や認証手続きを担い「規制対応済みの安全な実物供給」に特化する。

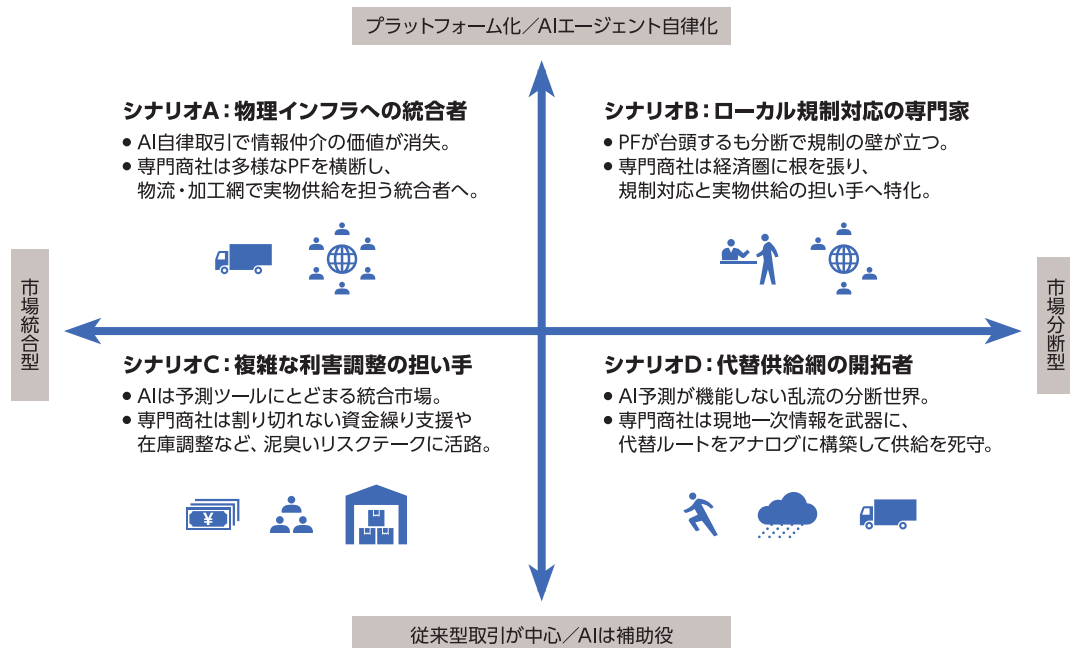
**シナリオ C：**複雑な利害調整の担い手 (AI補助型 × 市場統合型)

AIによるデータ武装を前提としつつ、メーカーと需要家の間での利害調整やリスクテーク (資金繰り支援、在庫バッファなど) に活路を見いだす。

**シナリオ D：**代替供給網の開拓者 (AI補助型 × 市場分断型)

現地駐在員の一次情報を頼りに、突発的な規制を回避する代替の調達・物流ルートを構築し、供給網を死守する。

図表 5 導出された四つのシナリオ



出所) NRI 作成

### 3) 全シナリオ共通の備えと分岐に応じた戦略オプション

AI は、四つのシナリオを踏まえ「いかなる未来でも機能する共通の備え」と「分岐に応じたオプション」を併せて出力した。まず、共通の備えは主に3点である。地政学リスクに備えた「マルチソース調達体制の構築」、自社の加工・物流網を「実行インフラ」へと再定義すること、需給予測などの「AI / データ基盤の構築」である。

次に、分岐に応じたオプションである。AI 自律化と市場統合 (A) の兆候を検知すれば、取引 PF と自社アセットを接続するデジタル投資に踏み切る。逆に市場分断 (B・D) のシグナルが見えれば、ローカル規制に精通した専門チームで勝負する局地戦へ構えを切り替えるアプローチが有効と示唆された。

### 4) シミュレーションにおける AI の限界と今後の展望

AI により得られたアウトプットを、どう評価すべきだろうか。現状、シナリオの精度や深さにおいて、まだ人間の専門家に及ばない部分があるのも事実で

ある。一方で、この水準のアウトプットがわずかな時間で得られる意義は大きい。従来は数カ月をかけていた初期仮説を、短時間で立てるようになる。また、精度の限界も今後解消されていく可能性が高い。AI の性能向上に加え、自社の事業データや知見を AI に与えることで、シナリオの実効性は大きく向上する。技術の進化と独自のインプットが掛け合わさることで、シナリオ導出・戦略立案の質はさらに高まっていくと見込まれる。

## 4 生成 AI がもたらす戦略検討の進化と人間の役割

### 1) 多次元処理によるシナリオの質的進化

前章の例では、従来と同様にキードライバーを「2 軸 (2 次元)」に絞り込んで提示した。しかし、生成 AI がもたらす価値は、初期仮説構築の効率化にとどまらない。より本質的な進化は、情報処理の「次元」を引き上げ、シナリオの網羅性と質を大きく変革する点にある。

従来手法では、人間の認知限界から、検討する変数を 2 次元程度に絞り込むことが避けられなかつ

た。しかし現実の環境では、単一のトレンドや地政学の動きだけで決まるものではなく、法規制や異業種参入など無数の変数が絡み合う多次元の世界である。変数を無理に2軸へ絞り込む過程で、過去の経験則や希望的観測といったバイアスが介入し、想定外の複合リスクが経営の死角としてこぼれ落ちる課題があった。AIの演算力は、この認知の壁を突破する。多岐にわたる変数を多次元のまま同時に処理し、一見無関係な事象同士の相関を見いだすことで、人間の盲点となる「想定外の脅威シナリオ」を網羅的に抽出できる。AIの介在により、シナリオプランニングは経験依存のプロセスから、多次元のリスクを捉える強固な手法へと進化する。

## 2) 戦略の決断への集中

AIが多次元的な脅威やリスクを網羅的に提示できるようになれば、経営陣や事業責任者の役割はより高度で本質的な意思決定へとシフトする。

AIが弾き出すのは、あくまで過去のデータと論理的な演算の帰結に基づく結果であり、客観的な「選択肢」の提示にとどまる。不確実性の高い環境下で、提示された複数の未来の中からどれに賭けるか、どの領域から撤退するか。長年培ってきた企業文化や自社の強みと照らし合わせ、正解のない問いに最終的な意思決定を下すのは人間固有の役割である。

膨大な情報の収集や、ワークショップを通じた発散・整理といった認知的重労働をAIが代替することで、経営層は情報処理の負荷から解放される。だからこそ、「実際に自社のリソース（ヒト・モノ・カネ）をどう配分し、どのタイミングで動かすか」という、戦略の決断そのものに専念できるようになる。

## 3) 組織の合意形成とチェンジマネジメント

とりわけ、事業ポートフォリオの変革は、新規投資だけでなく既存事業からの撤退や縮小といった痛みを伴う決断を要求する。これは社内リソース再配分や権力構造移行を引き起こし、現場の抵抗やコン

フリクトを生みやすい。AIはデータから事業撤退の合理性を示せても、その事業に心血を注いできた社員感情に寄り添い、納得感を醸成することはできない。

ステークホルダーの感情への配慮や複雑な利害調整を伴う「合意形成」、変革に向けた「チェンジマネジメント」こそ、人間にしか担えない役割である。強力な分析基盤を得た今、経営層に求められるのは、レポートを眺めることではない。自ら対話を重ねて決断の意図を社内に腹落ちさせ、組織を新たな方向へ導くリーダーシップである。

## 5 次世代の経営インテリジェンスへ

### 1) 「過去の可視化」から「未来の動的モニタリング」への転換

本稿では、AI時代における不確実性の高まりと、それに対処するシナリオプランニングの進化、そして意思決定における人間の役割について論じてきた。しかし、いかに精緻なシナリオを描き、優れた戦略オプションを用意したとしても、陥りやすい落とし穴が存在する。それは「シナリオ策定自体に満足し、その後の運用が形骸化してしまうこと」である。

ビジネス環境は常に変動しており、今日描いたシナリオも明日には前提が崩れる可能性がある。そこで重要になるのが、外部環境の微細な変化を平時からモニタリングし、自社への影響を分析して経営陣に示唆を与え続ける仕組みである。NRIでは、この情報収集から意思決定までの持続的なサイクルを「次世代の経営インテリジェンス」と定義している。

これまで多くの日本企業は、その仕組みとして経営ダッシュボードを整備してきた。売り上げやコスト、生産性といった重要業績評価指標（KPI）を一元的に集約し、事業の状況を可視化するものである。しかしその本質は、社内の実績データを中心に「すでに発生した事象」を確認し、事後的に対応策を講

図表 6 次世代の経営インテリジェンス

|               | 従来型のインテリジェンス                                                                                                                           | 次世代の経営インテリジェンス                                                                                                                               |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| データの対象        |  構造化データ（社内の実績データ）<br>例：売り上げ・費用・各種KPIなど                |  構造化データ＋非構造化データ<br>例：法規制・技術トレンド・SNS・特許など                    |
| データ収集・処理      |  人・システムで収集・集計・予測<br>定型レポートやダッシュボードを作成                 |  AIエージェントが常時モニタリング・<br>収集・解析し、変化や異常を検知                      |
| アウトプット        |  過去～現在の実績・進行度を可視化<br>重要目標達成指標（KGI）／KPIの<br>達成度をモニタリング |  AIによる多次元なシミュレーション<br>により、シナリオの変化・分岐を予測                     |
| 気付きの起点        |  人がダッシュボードなどを確認する<br>ことで変化に気付く                        |  AIエージェントが能動的に変化の<br>兆候を検知し、アラート・示唆を提示                     |
| 意思決定の<br>サイクル |  発生した事象に対して、打ち手を<br>検討・実行                             |  兆候を捉え、シナリオの分岐の前に<br>打ち手を検討・実行し、シナリオ自体を<br>更新する先手対応のサイクルを構築 |

出所）NRI 作成

じるサイクルにとどまる。ビジネスモデルを揺るがす外部環境の変化やその予兆を捉えるには至っていなかった。

次世代の経営インテリジェンスは、この基盤の運用を AI エージェントに委ねることで、次の 2 点において大きく進化する。第一に、監視対象の拡張である。従来の財務 KPI に加え、各国の法規制動向、特定技術の特許出願、地政学的言説といった非財務情報を監視対象に組み込むことが可能になる。第二に、検知の能動化である。AI はこれらを 24 時間 365 日クロールし、シナリオの分岐を左右する微細な予兆（シグナル）を自律的に検知する。設定した閾（いき）値を超えた瞬間に「それが自社の事業ポートフォリオにどのような影響をもたらすか」という示唆とともに、経営陣へ能動的にアラートを発するのである。

## 2) 経営企画部門の役割進化：実績集計から

### 意思決定の起点へ

この仕組みは、企業の中核を担う経営企画部門の役割そのものを根本から変容させる。

これまで経営企画部門は、各事業部門からの数値

実績の集計や予算管理といった定常業務に多大なリソースを割かざるを得ず、未来のシナリオ検討に十分な時間を充てることが難しかった。しかし、次世代の経営インテリジェンスが定着した世界において、過去データの集計は AI の役割となる。代わって人間に求められるのは、AI が捉えた予兆を読み解き、シナリオの分岐がどちらに振れているかを判断し、あらかじめ用意した戦略オプションへの切り替えを経営陣に提言することである。

すなわち、結果を追う「管理」の役割から、未来の分岐を見極め、組織を機動的に動かす「意思決定の起点」への進化が求められる。

## 3) 結語：AI を戦略パートナーとする次世代の経営の姿

生成 AI をはじめとする技術の進化は、既存の競争優位の源泉を揺るがし、ビジネス環境の不確実性がかつてない水準に引き上げている。このような時代において、AI を単なる現場の業務効率化ツールとして捉えるか、あるいは不確実性を乗り越えるための「戦略パートナー」として位置付けるかによって、企業の競争力に差が生まれる。



複数の未来を想定して共通の備えを固めつつ、AIによる能動的なシグナル検知を起点として、アジャイルに戦略オプションを切り替えていく。過去の実績管理から脱却し、変化に応じて事業ポートフォリオを組み替え続ける羅針盤としての役割を担うことこそが、次世代の経営層に求められる重要な責務である。

(監修：大道 亮)

#### 筆者



**新井 貴史** (あらい たかふみ)

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

専門は、AI / DX 戦略、AI による事業／業務改革、データサイエンスなど。直近では AI 時代における事業戦略立案や AI による業務改革などに関わる



**土田 理央** (つちだ りお)

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

専門は、データ分析を活用した業務改革、AI 社会実装など。直近では AI エージェントを活用した事業変革やアナリティクスによる意思決定の高度化支援に関わる