



K P M G N e w s l e t t e r

KPMG Insight

Vol.

48

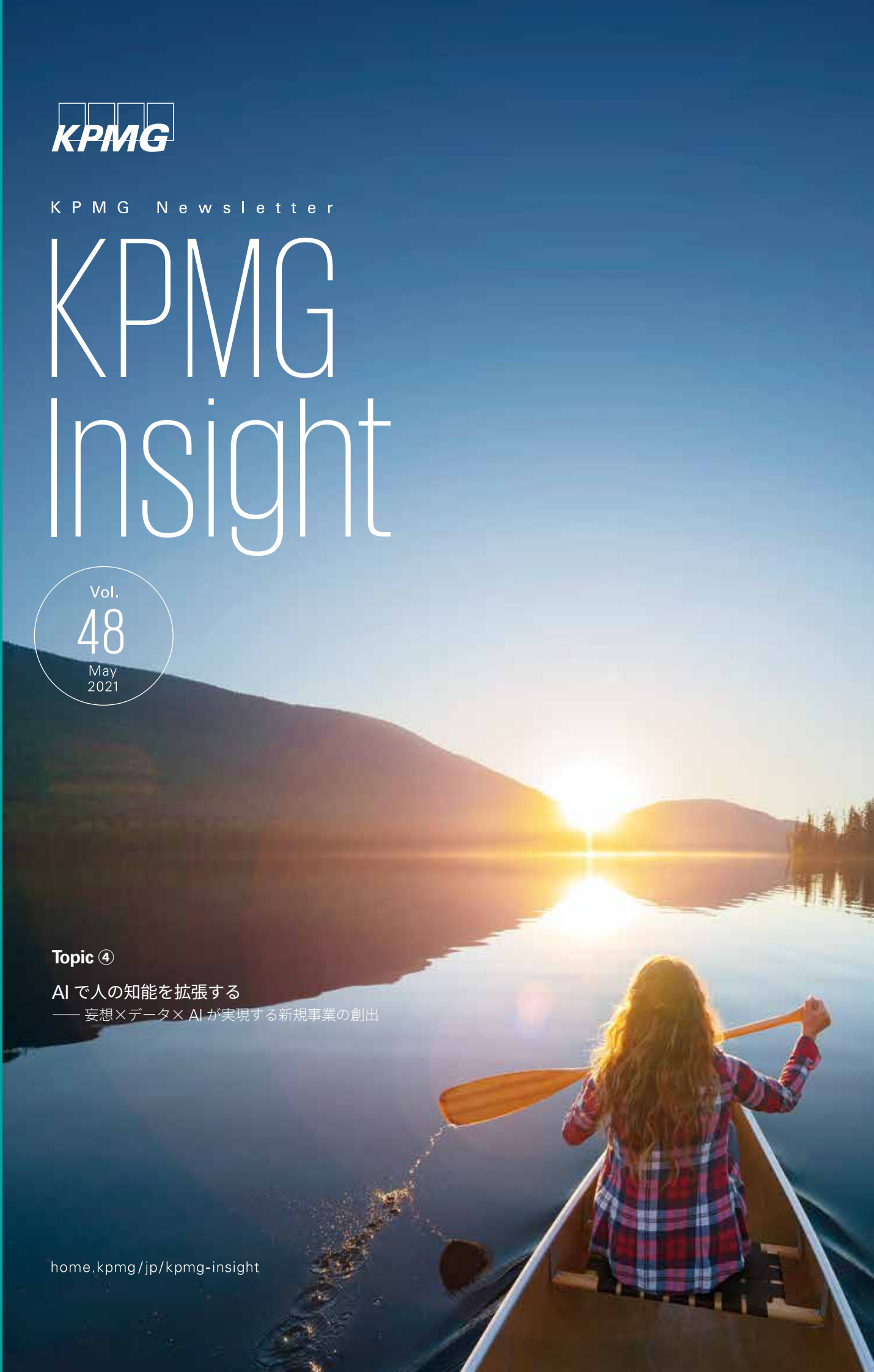
May
2021

Topic ④

AIで人の知能を拡張する

—— 妄想×データ×AIが実現する新規事業の創出

home.kpmg/jp/kpmg-insight



AIで人の知能を拡張する

——妄想×データ×AIが実現する新規事業の創出

KPMGコンサルティング

山本 直人 / プリンシパル

新型コロナウイルス感染症（以下、「COVID-19」という）拡大の影響もあり、100年に一度の変化の時代と言われるほど、先の見えない不確定な時代となっています。消費者の生活における体験欲求が高まる中、企業が生き残っていくためには、人の欲求や世の中の変化を効果的に把握しなくてはなりません。世の中の変化に先んじ、新規事業の創出を実現するためにはどのようなアプローチが必要なのか、「データ×妄想」というキーワードについて解説します。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

✔ POINT 1

AIを人の行う業務を代替して自動化するだけでなく、人の能力の拡張に活用していくことが求められる。

✔ POINT 2

先端技術を活用し、他社の一歩先を行くUXを実現することで、マーケットの拡大に成功するだけでなく、ゲームチェンジを達成した例は多い。

✔ POINT 3

UIデザイン、ビジネス、テクノロジーを包括的な視点で捉えられるか、高まり続ける人や世の中の欲求を把握するための仕組みづくりができていくかが今後を左右する。

✔ POINT 4

新規事業を成長に導くには、関連するビジネスをいかに連結させていけるか、既存技術を応用した新サービスをいかにして立案していけるかが重要となる。



山本 直人
Naoto Yamamoto

I KPMGが考えるAI活用のコンセプト

AIの活用方法にはさまざまなものがあります。一般的に、ビジネスにおけるAI活用といえば、人の行う業務を代替して自動化するというイメージがもしもありません。しかし私たちは、代替ではなく、AIを含むあらゆる先端技術を活用して、人の能力を拡充させることができなかと考えています。

企業経営では、いろいろな場面で意思決定を行います。そうした際に重要となるのが、未来を見据えた発想(妄想)です。しかし、先行きが見通せず、不確定要素が多い現在では、過去の知見や現状把握だけで、未来への意思決定をするのは容易ではありません。また、意思決定に必要なデータを人の力だけで処理しようとするのは、非常に難しいことです。今回は、この「人が行う意思決定の能力を拡張させるためのAI活用」についてお話していきます。

まず、今世界で何が起きているのかという変化を見ていきます。その変化を捉えようとして、さらに先んじるためには、どのような一手を打っていかなければいけないかを考えます。ここでは、「データ×妄想」でのアプローチについて、小売、ECを例にご説明します。最後に、そのアプローチをほかの業界に応用するとどういったことが言えるのかについて触れます。

II GAFAsの登場を機に変化した消費者心理を捉える

GAFAsやそれに続くプラットフォームの登場により、消費者だけではなく、提供者にも大きな変化をもたらしました。ECにおいてプラットフォームが目指す究極のコンセプトは「究極の顧客第一主義」です。これは「究極のユーザーエクスペリエンス(UX)の実現」「人の買い物に対するわがまを究極的に叶えること」とも言い換えら

れます。

人の買い物に対するわがまとは、たとえば、「お店に行った際、レジの列を通らずに商品を持ち帰ることができる」「日用品がなくなったら、家にいながらボタンを押すだけで品物が届く」といったことが考えられます。

こうしたわがまをプラットフォームが叶えていくと、消費者に変化が生じました。従来の購買体験は、単純に「モノを買うこと」で完結していましたが、今ではモノそのものや、そのモノに関する情報へのアクセスビリティなども含めた「モノを買う一連の体験」を、人が評価するようになったのです。(図表1参照)

消費者心理にこうした変化がある中、作り手側である企業が従来のままでいると、生き残っていくことは非常に困難です。刻々と変化していく消費者心理の現状を把握できなければ、競合との勝負に勝てない、そもそも勝負にならない、という時代が既に到来しているのです。世の中、人が何を求めているのか、会社としてどう変わるべきなのかを常に考察し続けなければなりません。

人が求めているものを実現するには、さまざまなチャンネルを通してデータを収集、蓄積したデータから消費者が何を求めているのかを考察します。たとえば、消費者インターフェースはどうあるべきか。その

消費者インターフェースを実現するための製造、倉庫、物流などのあり方はどうか。それを実現するためには、どういう人材を集めないといけないのか。全社連動型の働き方改革としても成り立つものであると考えます。ここで社員がエンパワーされ、それが最終的にユーザーエクスペリエンスとして消費者にフィードバックされていくという、そういう流れです。

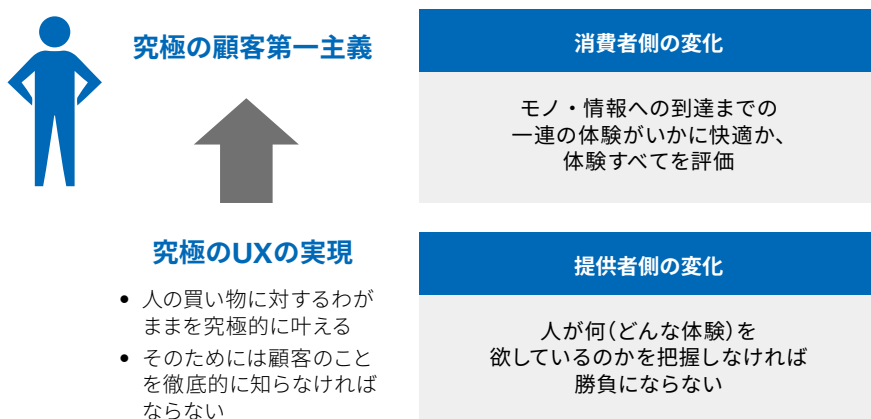
この一連の流れにAIを活用できれば、大きな力になります。ただ、AIが教えてくれるのはあくまでも傾向であり、ダイレクトな答えではありません。AIが教えてくれたことから、人は一歩先の未来を考察しなければいけないのです。私は、この考察のことを「妄想」と言っています。

人の考察プロセスにAIを使う。さまざまな角度でデータを切り刻んで、人のインサイトを得るような形でデータを使う。そういうデータ活用が人の能力を拡張させ、新たな発想の創出につながると考えます。

III 既に実現された「一歩先を行くUX」

先端技術を活用し、人の能力を拡張させ、他社の一歩先を行くUXを実現することで規模を拡大したり、売上を伸ばしている例があります。いずれも中国の例となり

図表1 GAFAsがもたらした生活の変化



ますが、ここではスーパーマーケットの盒馬鮮生(フォーマーフレッシュ)、ECにおける共同購入、ライブコマースをご紹介します。

1. アプリを通じてOMOなジャーニーを実現する盒馬鮮生

盒馬鮮生は、中国最大のECサイトを持つアリババが運営するスーパーマーケットです。盒馬鮮生のポイントは、OMO(Online Merges with Offline)なジャーニーを実現すること。OMOとは、顧客体験の最大化を目指し、オンラインとオフラインの垣根を越えてサービスの提供を行うものです。盒馬鮮生はアリババが運営しているため、アリババの決済サービスAlipay(アリペイ)が使えるのはもちろん、それ以外にも特筆すべき次のような3つのポイントがあります。(図表2参照)

(1) 食品安全性の確保

食品の安全性は購入時の重要な判断要素の1つです。盒馬鮮生では、この食品安全性をスマートフォンアプリで確認できる仕組みを構築しています。店舗に陳列され

ている食品に貼られているタグをスマートフォンアプリで読み取ると、産地や店舗に並ぶまでのルートなど、ブロックチェーン上で管理された情報を確認できます。

(2) おいしい献立のレコメンド、OMOジャーニーへのいざない

そもそもスーパーで買い物をする目的は何でしょうか。食材を買うことが目的ではなく、ここで紹介するケースでは家族がおいしい食事を食べることが目的であると私は考えます。

スマートフォンアプリでタグを読み取ると、その食品を使った自分好みのおすすめレシピや、おいしいおかずの組み合わせなどがレコメンドされます。これにより、顧客にとっては作りたい料理に必要な食材がわかり、効率的な買い物が実現します。これだけでも非常に有用な機能といえますが、実はこれがOMOな購買ジャーニーの入り口になっているのです。

(3) リアル店舗とECの連動(OMOなジャーニーの実現)

レコメンド機能により提案された食材や調味料が自宅にあるかどうかの確認漏れで、スーパーで買ったものが重複してしまったり、必要な食材を買い忘れることもあったりするでしょう。その際は、アプリの「カート」に食材や調味料を入れておき、帰宅後に冷蔵庫の中を確認して、なければアプリから購入することができます。3km圏内であれば30分以内に商品が届きます。

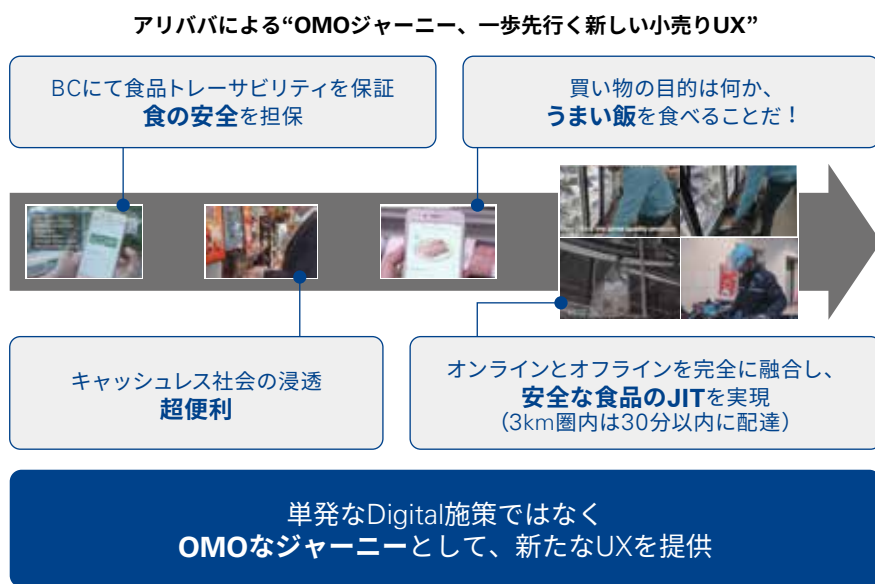
その日使う予定の食材を通販で注文しても、多くの場合、必要な時には間に合わないものです。盒馬鮮生は、スマートフォンアプリをECと連動させることで、安全な食材のジャストインタイムを可能にしました。オンラインとオフラインが見事に融合し、まさにOMOの好例であると言えるでしょう。

2. インフルエンサーがドライバとなって成長する共同購入型ECとライブコマース

中国における共同購入型ECも、興味深いUXの事例です。これは、日用品を中心として、多くの人が商品をまとめて大量購入することにより、価格を抑えるという仕組みのECです。安価で安定した品質のものが購入でき、コロナ禍の支出抑制需要にマッチしているということで、評価されています。

しかし、本当の成功の要因は別のところにあると、私は考えています。これまで、中国のECは主に都市部の高所得者に向けて発信されていました。一方、共同購入型ECの対象は、これまでECではあまり重要視されてこなかった地方に住む庶民層です。SNSで共同購入者を募り、人数が増えれば増えるほど、大きい割引率が適用されるようになります。たとえば、多くの共同購入者が集まり、条件が満たされることで、商品によっては90%OFFといった値引き率を実現することもあるといいます。消費者の購買意欲喚起の手段としてSNS

図表2 小売りにおけるさらなる発展例 盒馬



画像出典 : <https://www.alizila.com/hema-food-tracking/>

が活用されており、“インフルエンサー”の存在が共同購入型EC市場の急速な拡大を牽引しているといえます。インフルエンサーによる情報発信が、これ以上ない広告効果をもたらしているというわけです。

インフルエンサーが重要な役割を担うのは、ECだけではなく。ライブコマースも同じです。ライブコマースは、プレゼンター（インフルエンサー）がインターネットのライブ中継にて商品を紹介し、視聴者とその商品を購入できるという、昔ながらの実演販売に似た形態のECです。

ライブコマースと実演販売との最大の違いは、視聴者との間でインタラクティブなやりとりが可能な点にあります。やりとりを通じて共感（一体感）、納得感が醸成され、視聴者の購買意欲が高まるのです。また、インフルエンサーが広告塔となることで、インフルエンサーのフォロワーに商品が伝播していき、マーケット自体が自然と大きく広がっていきます。

SNSなどのプラットフォーム上で動くミニプログラムも、このやりとりに一役買っています。ミニプログラムを効果的に使うことで、視聴者とインフルエンサーの間のやりとりにゲーム性が生まれ、さらなる消費者体験が向上するからです。

Ⅳ 一歩先に行くUXを実現する「データ×妄想」というアプローチ

それでは、一歩先に行くUXを実現するにはどうしたらいいのでしょうか。

1つは、UIデザイン、ビジネス、テクノロジーを包括的に捉えることです。従来、デザインシンキングで消費者とのインターフェースを考えるときには、UIデザインだけにフォーカスするケースが多かったように思います。

UIデザインも重要ですが、そもそもユーザー心理を掴むためのインターフェースがどのようなものか。そのインターフェースを実現するためのバックエンドの仕組みとはどうか。そうしたことを経営として意思決定するために必要なことは何か。実現するために必要な技術は何か。UIデザイン、ビジネス、テクノロジー、この3つを包括的に捉えたいという妄想が必要なのです。（図表3参照）

もう1つは、高まり続ける人や世の中の欲求を把握するための仕組みづくりです。世の中が非常に不確実な状態で、いかにして次の手を打つか。その次の一手を打つためには、企業が社会や人の変化に先ん

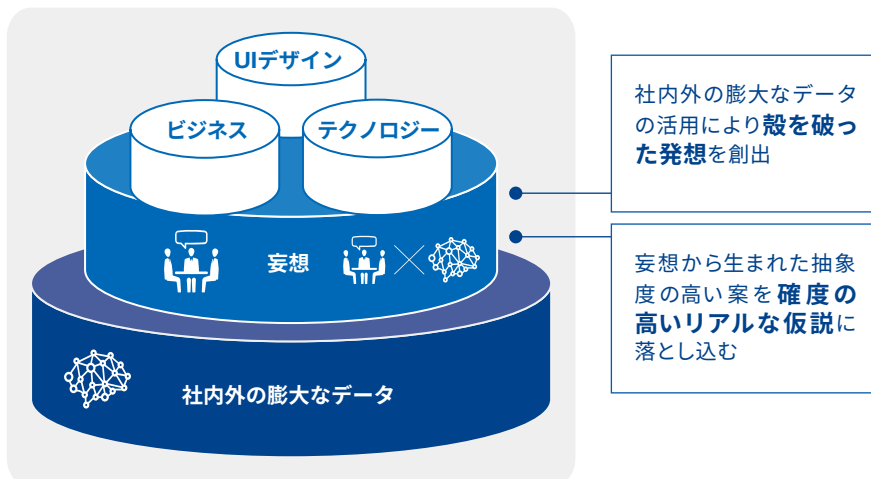
じる必要があります。オンラインとオフラインが融合して消費者体験が変わり、その結果として人の暮らしがどうなるか。それを考えるのです。

そこでポイントとなるのが「データ×妄想（What-If的思考）」というアプローチです。そもそも妄想とは、実際には起きないようなことを想像する、思いを巡らせるという意味の言葉です。しかし、単純に妄想するだけでは、ただただ思考が発散するだけで、変化に対応するための一手を創出するには片手落ちです。妄想を現実にするには、社内外の膨大なデータを効果的に活用し、確度の高い仮説に落とし込む必要があります。その仮説に対して、自社が持っている技術や価値を応用してつなげる。自社の強みを生かして、連続性ある成長に導くというわけです。

近い将来、Smart cityや各種モビリティからの情報がAPI経由で得られるようになるかもしれません。そこに、インターネット上の各種メディアの情報を重ね合わせて、さらに自社の情報を重ね合わせることで、今まで殻に閉じこもっていた部分、ハメを外し過ぎていた部分に対して、形を与えることができます。まさに人の思考の外側にある情報を、様々な切り口で活用して、1つの仮説を立てることができるのです。人の思考の外の情報を使うわけですから、人力でやることはほぼ不可能でしょう。人の発想力・妄想力、さらに仮説立案能力をデータ×AIで拡張するのです。

エコシステムは、世の中の変化、消費者動向を踏まえつつ、さまざまな関連ビジネスをつなぎ合わせることで構築されます。その中で、自社の強みを生かした新しい技術を開発し、それを社会的意義のあるサービスに反映させ、社会の変化からフィードバックを得る。このエコシステム拡大フィードバックループを回すことによって、社会貢献と企業の成長が目指せると考えます。

図表3 妄想×データ活用アプローチによるエコシステム創生 ～アリババ流からのヒント～



V 新規事業の創出に「データ×妄想」のアプローチを応用する

最後に、「データ×妄想(What-If的思考)」のアプローチを新規事業の創出に活用して考えてみましょう。新規事業を確実に連続性ある成長に導くためには、いかにして関連するビジネスを連結させていけるか。そして、既存技術を活用して新サービスを立案できるかがポイントになります。この2つを実践することによって、自社の強みを生かしたビジネスの拡大につなげていけると考えます。

イノベーションは、「既存の知と既存の知の組合せ」と言われます。既存データや既存技術に別業界の既存データや既存技術を重ね合わせることで、まったく新しい価値が生まれるのです。ここでは、データを分析するときに、社内のデータと社外のデータをどう掛け合わせるかが重要となり

ます。自社の強みを他業界での社会的課題に応用できるか、自社技術の新規性など、さまざまな観点があるでしょう。これら観点を突き合わせて、世の中に対する客観的な自社のポジショニングを得ていくことで、新規事業を効果的に発展させていくことができると考えます。

自社の強みはどのような業界と親和性があるか。自社が取り組んでいる事業以外の発展性はどうか。そうした中で、攻め込んでいくべき事業テーマの立案に向かっていきます。なお、新規事業に取り組むにあたっては、自社だけでは不足する技術や要素が出てきます。そこをいかにして埋め合わせていくかが、事業化構想として必要なポイントです。

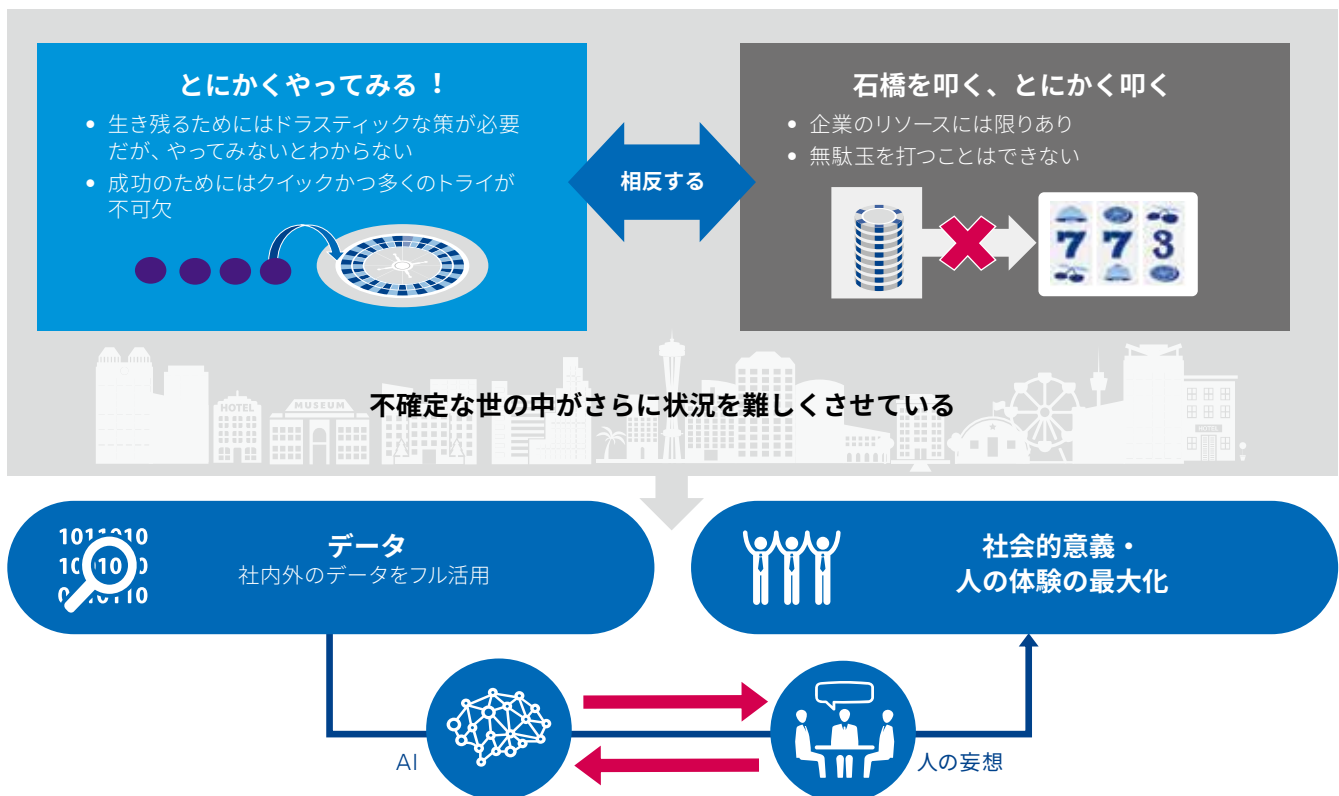
この考察プロセスにAIの力を借りると、さまざまなことができるようになります。たとえば、自社の特許などの情報より自社技術を棚卸し、技術が持つ価値を応用できそうな業界を探索する。新規事業の

タネとなりそうな技術や業界を見定めたい。また、メガトレンドやSDGsなど、さまざまな分析軸で新規性や事業性を評価する。さらに関連する世の中の事例情報を集めて整理する。自社の膨大な情報と社外の膨大な情報を様々な軸で重ね合わせる作業は、人の力だけでは困難ですが、AIを活用することで可能となるのです。

また、新規事業の創出においては、中長期的な視点も欠かせません。持続可能エネルギー、脱炭素、人の長寿化などのトレンドがある中で、気候変動、資源、人口動態、テクノロジーが今後どう変わっていくのか。そういったものの変化の中で、人の生活はどうなるのかを妄想していくことも必要です。

従来であれば、新規事業にはとにかくPoC(概念実証)が重視されていたように思います。しかしCOVID-19の感染拡大を受け、企業が新規事業に潤沢に投資をすることが難しい状況にあっては、石橋を叩

図表4



いて確実に進めていくことも求められるでしょう。(図表4参照)

攻めの新規事業戦略に対して失敗は許されないという相反する要素を踏まえて経営幹部は意思決定していかなければなりません。不確定な世の中であるからこそ、既存の枠を超えた妄想と、確度の高い仮説立案が重要なのではないかと考えます。データ×AIにより、企業の意思決定高度化、企業の打ち手の精度を上げていくことで、攻めと守りを高度に達成していけるのではないのでしょうか。

関連情報

KPMGでは、クライアントの多様化・複雑化するビジネスを最適化・高度化するためにAI(Artificial Intelligence、人工知能)を活用した業務改革支援を行っています。

ウェブサイトでは、「AIを活用した業務改革支援」等のAI活用ソリューションを紹介しています。

home.kpmg/jp/ai-bpr

著者プロフィール

<https://home.kpmg/jp/ja/home/contacts/y/naoto-yamamoto.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGコンサルティング株式会社
山本直人 / プリンシパル

✉ naoto.yamamoto@jp.kpmg.com

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp

home.kpmg/jp/socialmedia



本書の全部または一部の複製・複製・転写および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的のものであり特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2021 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.