

AIが エンターテインメントを 変える

創造的知能が備わったテクノロジーは
企業によるコンテンツの制作と配信をどのように変えているか

著者：デボラ・ボースン、デビッド・ランスフィールド
監訳：朝来野 晃茂

AIは、金融サービスや医療、製造業など、さまざまな業界のビジネス活動に急速に浸透しつつある。クリエイティブ産業においても、例外ではない。自動化と機械学習によって、人間は単純な反復作業から解放される。しかし同時に、価値を生み出さなければならないという新たな圧力にさらされる。本稿では、AIとヒトを組織内で巧く調和させることで、従来の企業文化、組織、人材、そしてその働き方を大きく変革し得ることを説いている。(朝来野 晃茂)

2016年秋、あるポップソングが日本でリリースされた。ビートルズの楽曲を基にしたこの「Daddy's Car」は、心地よいビートと、「Good day sunshine in the backseat car / I wish that road could never stop (陽ざしが差し込む後部座席、この道がずっと続けばいいのに)」と、どこか希望を与えてくれるような歌詞の組み合わせだ。この曲は作曲者に際立った特徴がある。パリを拠点とするソニーのコンピューターサイエンス研究所が制作したこの曲は、Flow Machinesと呼ばれる人工知能(AI)システムが作曲したものなのである。旋律とハーモニーの構成はAIが行い、編曲と作詞は人間のミュージシャンが担当した。

会話認識や意思決定、学習など人間の知能を必要とする作業を行う新たなテクノロジーであるAIは、各国・地域のさまざまな業界のビジネス活動に急速に浸透しつつある。エンターテインメント&メディア(E&M)業界の中には、その可能性を軽視している企業が少なくない。結局のところ、E&Mはクリエイティブ産業であり、ビジネスの発想とその付加価値は、人間の創意と人々がアイデアを出し合うことから生まれる。大きな成功を収めているE&Mの商品

やサービスは、クリエイティブなコンテンツとブランド、そして体験を視聴者と結び付けている。

一般的に持ち前の創造力が高いほど、テクノロジーのさまざまな進化の恩恵を受けにくい。また、機械に真の創造力が備わるかという点については、懐疑的な見方も当然だと考えられる。PwCのコンシューマーインテリジェンスシリーズ(CIS)の調査では、24%の回答者が、2025年までにAIがビルボードHot100に入る歌を作ることができるだろうと答えたが、ニューヨークタイムズのベストセラーに入る作品を書けると答えた回答者は12%、ピューリッツァー賞を受賞できると答えた回答者は7%にそれぞれどまった。

それにもかかわらず、AIは金融サービスや医療、製造業など大半の産業に影響を及ぼしているように、クリエイティブ産業においても既に大いに存在感を発揮している。ただ、これは驚くには当たらない。デジタル化であろうとソーシャルネットワーキングであろうと形態を問わず、E&M業界にはイノベーションの促進に必要な創造力やコンテンツ、テクノロジーのノウハウ、そして消費者の

デボラ・ボースン

PwC米国法人の元プリンシパル。グローバル・エンターテインメント&メディア分野の責任者。ニューヨークを拠点に、クライアントのコンテンツや、マーケットプレイスの変革を支援していた。

デビッド・ランスフィールド

david.lancefield@pwc.com

Strategy& ロンドンオフィスのパートナー。メディア&エンターテインメント企業に対するコンサルティングに加え、リーダーシップやデジタルイノベーション、メガトレンドについての執筆や論評を行っている。

※本稿の執筆には、PwC米国法人のプリンシパルであるアーナンド・ラオと、PwC米国法人のディレクター、サリー・ボッツの協力を得た。

朝来野 晃茂 (あさくの・てるしげ)

terushige.asakuno@pwc.com

Strategy& 東京オフィスのディレクター。消費財、流通・サービス業、コンテンツ・メディア等、多岐にわたる業種のクライアントに対し、成長戦略、新規事業開発、新興国市場参入、M&A、事業構造改革、事業再生などの豊富なプロジェクト経験を有す。

情熱が長年にわたり蓄積されてきた。E&Mにおける事業モデルを取り巻く法律・金融・規制上の障壁が低くなれば、新しいテクノロジーを試す格好の実験場となる。

AIにより、生産と顧客体験の両要素において、創造力が担う役割が転換しつつある。実質、全ての市場の両極において、目に見える影響が生じている。新興企業では、イノベーションと今までの常識を覆すメディアモデルが試されている一方、業界大手と呼ばれる企業は20世紀のプロセスやテクノロジー、事業構造を見直すことが急務となっている。

人間と機械の協働

AIが力を増す一方で、E&M業界にはある認識が根強く残っている。それは創造性・創意、魅力のあるコンテンツ、独創性などの要素と、標準化、規模、最適化、反復の間には相反関係が存在するという認識である。左脳と右脳、直感と実行。創造性は構想、映画、広告キャンペーン、歌、アプリを作り出す。標準化は、これら売れる商品や、拡張可能なビジネスに変換するのに必要になる。この観点から考えると、創造的な仕事は人間が担当する領域であり、AIが何らかの役割を果たせるとすれば、その領域は限られたものになると考えられる。機械に全てを任せれば、テクノロジーは退屈な物を作り出し、最悪の場合は道を踏み外すだろうというのがその考え方である。

しかし、こうした一面的な見方はあまりにも極端だ。CMソングの作り手は全員がモーツァルトで、コンピューターは全て『2001年宇宙の旅(2001: A Space Odyssey)』のHALであるかのような考え方である。私たちは、消費者と企業の幹部を対象に大規模な調査を実施してきた。また、E&Mやテクノロジー、メディア、電気通信業界全般のリーダーとの対話を行ってきた。そして現実人間と機械、どちらかを是とするのではなく、その中間にあるという結論に達した。動き手、コンテンツクリエイター、消費者として、ヒトと機械のあり方を再考することを通じ、企業は変化を遂げる。それを後押しする可能性がAIにはある。さらにAIには企業の中核業務に入り込み、創造性と独創性をより大きな規模で発揮させる可能性もある。創造的知能に関して言えば、人間と機械の間にあるといわれている相反関係はむしろ相乗作用をもたらすかもしれない。テクノロジー業界のリーダーが言うように、AIは電気の誕生と比肩し得る産業の進歩である。AIはそれほど画期的な存在なのである(コラム「人間vs機械」参照)。

リーダーにおいては、新しいテクノロジーに向き合うことは避けられないものになる。AIの原動力になっている2つの重要な構造的変化がその原因である。一つ目は、新しい商品やサービス、プラットフォームの供給である。実は一般的な人のメディア消費は、既にコンピューターベースの栄養士によって設計されている。数百万人にのぼるスポティファイ(Spotify)の利用者は日々、AIが生成する再生リストを参考にしている。コンピューターに自動執筆さ

人間vs機械

過去を振り返ると、強力なテクノロジーの出現は不安と希望を同時に呼び起こしてきた。しかし、AIが特に切実な脅威と感じられるのは、それが明らかに仕事を奪う可能性があるからだろう。

PwCによる直近の英国経済展望(UK Economic Outlook)によると、2030年代までに自動化される可能性が高い仕事は米国では38%、英国では30%にのぼる。最も「危険にさらされている」仕事は、補助的な事務や銀行窓口など反復性の高い、一定の手順・ルールに基づいて行われる仕事であるということ

は周知の事実である。こうした流れに逆らうのではなく、企業は、機械に仕事を奪われると考えられる多くのサービス従事者や製造作業員に対するスキルトレーニングに資源を振り向け、彼らが新しく創出が見込まれる仕事をこなせるよう、備えることを検討すべきである。

せるナショナル・ノベル・ジェネレーション・マンズ (NaNoGenMo) のとある回では、コーダーが書いたプログラムによって、約500作にのぼる小説が生まれた。「私に言わせれば、企業がAIの恩恵を受けられるかという質問は、企業がインターネットの恩恵を受けられるかと聞くようなものだ」と、あるリーダーは話していた。「それほど抜本的なテクノロジーの転換なのである。どのように活用し、利益を得るかを見出さなければ、廃業に追い込まれる。競争相手に圧倒されてしまうだろう」

二つ目の構造的変化は需要の変化である。消費者はコンテンツの消費やコミュニケーション、さらには商取引のカスタム化・パーソナライズ化が進んだ社会への移行を望み、それが産業の転換を促している。CIS調査ではミレニアル世代の半分以上(55%)が、AIが作成したおすすめリストに基づいてメディアを選択するか、あるいは全ての選択をロボットに任せたいと答えた。新たな形態のデジタル体験に対する需要、デジタルメディアのキュレーションとアクセスの複雑化、そしてセキュリティと個人情報保護に関する懸念への対策を要する今、AIの発達がちょうどよいタイミングで訪れつつある。

このように考えると、効率性の向上、新しいユーザー体験や商品の創造、より創造的な作業に打ち込めるようするために仕事から人間を解放し、価値創出を実現するには、AIは戦略的に欠かせない存在であると同時に、絶好の機会でもある。AIは業務プロセスからマネタイズ、流通、創造的な仕事まで、あらゆる分野の企業活動に活用できる。これまでのところ、多くの企業がAIを直視していないが、一部には、特定の活動(例えば、事務処理やカスタマーサービスなど)に焦点を当て試験的活用を始めている企業や、戦略的に組織全体で取り組んでいる企業もある。しかし、AIを最大限活用するためには、リーダーは目の前の課題と機会についてもっと真剣に考えることを学ぶ必要がある。

機会を掴む

AIをE&M事業に導入するための最善の道は一つではない。カギを握るのは、AIが仕事を支援し、役に立ち、最適化を図り、向上

させ、時には人間に取って代わることができる側面を理解することである。また、企業が既に取り組んでいることから学ぶことも大切である。次に、機会に優先順位を付け、自社のケイパビリティでAIを効果的に導入できるか否かを評価する。そうすることで、資本を有効活用できる場合もあれば、新たな課題が生じる場合もある。

現在こうした作業を進めているクライアントからのヒアリングを参考に、私たちは、AIプロジェクトを評価するためのフレームワークを作成した。同フレームワークではAIツールの活用と戦略を二つの側面から検証している(P.30図表参照)。一つ目(縦軸)は、機能の主たる目的が既存の業務の最適化なのか、消費者体験におけるイノベーションの創造なのかを検討する。二つ目(横軸)は、活動がヒトとAIの連携を伴うのか、あるいは完全自動化を目指すのかを検討する。なお、左下は成績が悪く、右上に最も進化している企業が来るという従来の2x2のマトリクスによる前提は必ずしもここでは成立しないことに注意してほしい。むしろ、そのマトリクスのどのマスにおいても、顕著なビジネス上の価値を達成し得る。中には、複数のマスに該当する活動やイニシアチブを進めている企業もあるだろう。各マスにおける投資の程度は、価値創造に関する組織の考え方、変化に対する意欲、リスク特性、そして実行力によって決まる。アリババは毎年11月に中国の「独身の日」向けプロモーションを展開し、大成功を収めている。同社はこのプロモーションで特別割引を提供して顧客を実店舗に誘導するとともに、オンラインでは新製品を販売している。2017年には24時間のプロモーション時間中に250億ドル近くを売り上げ、発送した荷物は約7億7,700万個に達した。

反復作業からの解放

実績のある既製のAIソリューションが存在するため、左下のマスから始める企業が多い。つまり、人事部門・財務部門などが担う業務の自動化から始める傾向が強い。多くのメディア企業が、事務処理業務とテクノロジーの効果的な導入において後れを取っている。よって、AI応用の余地は大きい。イベント業界の大手である

図表：創造的知能マトリクス

企業がどこに属するかは、対象ユーザー（働き手が消費者か）と、作業を行う上でのAIの役割（完全自動化かヒトとの連携か）によって決まる。

<p>消費者向けの イノベーション</p>	<p>コンテンツ制作の簡略化 AIによって生成される音楽 Facebookのタイムライン・ムービー・メーカー Google Photosの顔認識 Google Photosのムービーアシスタント</p>	<p>顧客体験の向上 アスリートのパフォーマンスのモニタリング（コンテンツの向上） 動画探索（コンテンツの双方向性） レコメンド機能（映画、テレビ、音楽） コンテンツのキュレーション（例:Spotifyのプレイリスト） デジタルアシスタント（例:Alexa）</p>
<p>既存業務の最適化</p>	<p>反復作業からの解放 カスタマーサービス業務の自動化 与信管理業務の自動化 解約予測エンジン 運用型広告 ニュースレターのキュレーション、作成、配信 コンテンツのタグ付け コンテンツの編集（例:映画の予告） AIによって作られたスポーツのハイライト AIによって作られた映画採点表、音楽集</p>	<p>より優れた、より創造的な決定 営業チームのスピードアップ 映画収益の最大化 コンテンツのライセンス供与の最大化 規制リスクの軽減 コメントのモニタリング・フィルタリング 動画から得られる洞察 ソーシャルメディアから得られる洞察</p>
<p>完全自動化</p>		<p>人間とAIの連携</p>

出所：PwC分析

英国のあるメディア会社は、事務処理の自動化を試験的に進めており、与信管理や顧客獲得などの活動に適用し、マージンの増大を見込んでいる。

もっとも、こうした取り組みは事務処理に限られたことではない。これまで屋外広告業界は、他のメディアバイイングのトレンドに後れを取ってきたが、日本のある大手広告会社の一部門が、広告看板など屋外広告のスペース購入用のAIソリューションを開発した。これにより、同部門はクライアント向けのオンライン入札プロセスの自動化を実現した。

コンテンツの制作を目的とした取り組みもこのマスに該当する。AP通信などのニュース配信サービスは現在、ワードスミス（Wordsmith）などのAIのプラットフォームを使用し、統計を通じて野球の試合のダイジェストや、上場企業の決算記事を作成している。ある映画制作会社は、IBMのワトソン（Watson）を活用して予告編を作成している。映画全編を鑑賞して6分相当の場面を選択することで、このAIソリューションは、通常であれば10日から30日かかる作業を24時間もしないうちに行うことができる。メディアテクノロジーのコンサルタントであるシェリー・パーマー氏は、毎

日発行しているニュースレターを作成するとき、まずは自身で新しい記事を1件書く。すると、後はアルゴリズムが他の記事を集約する（strategy+business、Summer 2017のインタビュー記事参照）。次にAIが4つのバージョンのニュースレターを生成する。一つはエンゲージメントの最大化、もう一つはクリック数の最大化など、それぞれ目的が異なる。そしてプログラムが購読者に関するデータを利用し、4種類のうちどのバージョンを各購読者に配信するかを決定する。

より優れた、より創造的な決定

雑誌の編集・発行や映画の配給、広告キャンペーンの計画など特定の業務プロセスを管理するためのマニュアルや「定石集」がある時は、アルゴリズムを開発してそれをより効果的に実践することができる。図表右下のマスに示すとおり、AIがヒトと連携し、複雑だが反復の多い作業を行うことで、極めて有用な情報を生成し、かつ時間を節約できる。働き手はそうした情報と時間を利用し、もっと高度な意思決定が可能になる。

映画制作会社は、 高度な分析とリアルタイムの反応を活用して、マーケティング戦略を 洗練させる能力を獲得しつつある。

映画制作会社は、高度な分析とリアルタイムの反応を活用して、マーケティング戦略を洗練させる能力を獲得しつつある。新作映画の初動と口コミの分析を活用しているある映画会社は、AIを用いたソリューションを使用している。同ソリューションは、有料のケーブルテレビやビデオオンデマンドなどの川下市場においてコンテンツを売り込むための提案を行う。映画会社が構築している新たな「データ工場」は、特定の時間に放送・配信するコンテンツの視聴者数を測定するだけでなく、消費者のオンライン体験・行動を分析し、新たな体験・行動に誘導することにも役立つ。

米国のある大手デジタル会社は、自社の広告営業部のためにAIを用いたインターフェースを開発している。広告営業担当者がクライアントとのミーティングに関する情報を入力すると、誰をターゲットにすべきか提案し、過去の広告キャンペーンで生じた課題、特にどのような広告とどのような種類のキャンペーンが当該クライアントに響くかを示してくれる。

AIが実現できる大きな貢献の一つが、マス向けの商品企画者に対して、新たに生まれつつある流行を明らかにするという機能である。米国のある広告会社はテクノロジー企業と提携し、ソーシャルメディアを巡回してどのような種類の広告が消費者の心に響くかについての洞察を示してくれる独自のAIツールを開発した。これによってクリエイティブディレクターやライターは、何が消費者に響くかの仮説を立ててクリエイティブプロセスに取り組める。

コンテンツ制作の簡略化

消費者向けのイノベーションについて考える時は、「利用者の仕事」というレンズを通して見ることも有用な手段である。ハーバード大学のクレイトン・クリステンセンは次のように表現している。「利用者は商品やサービスを単に購入するのではない。利用者は商品やサービスを“雇って”特定の仕事をさせているのである」。そして、最終消費者であろうが企業であろうが、利用者がAIを雇って行う仕事の種類は広がっている。

図表の左上のマスでは、AIによって消費者向けのコンテンツや素材、サービスの生成が完全に自動化されており、こうした取

り組みはより「実験的」となる。実質、企業は完全にAIの能力に依存し、魅力的な商品やサービスの創造を行う。多くの場合、創造的知能が全てAIに置き換えられる。FacebookのアプリであるMomentsには、利用者が自分のタイムラインに掲載している動画や写真から短いムービーを制作するツールがある。

E&Mにおいては、初期段階のトライアルの多くが音楽に関するものだった。AIを用いてポップソングを作曲するというソニーの取り組みはその一例である。ウェストバージニア州の高校生であるボビー・バラットは、Linux搭載のノートパソコン上でオープンソースソフトウェアを用いて、一週間でコンピューターにラップを教えた。カニエ・ウェストの6,000にのぼるフレーズで経験を積んだ同コンピューターは、れっきとしたラップのセリフを生成できる。「最初は、既存のラップの歌詞にアレンジを加えるだけだったが、今は一語一語を紡ぎ出して実際に詩を書ける」とバラットは話す。

さらに、機械が優れた広告コンテンツを創造できるか否かのテストを進めている企業もある。マッキアン・ジャパンは、AIのディレクターを人間のクリエイティブディレクターと競争させ、クロレツガムの30秒間のCMを制作させた。日本の人々にCMの著作権者を明かすことなく、どちらのCMの方が優れているかを聞いたところ、人間のディレクターによって作成されたコンセプトの方が人気は高かったが、54%対46%と僅差だった。

その他にも、AIを活用してコメント欄から不要なものを削除してオンライン読者のユーザー体験を向上させるという試みもなされている。多くのニュースサイトやソーシャルメディアプラットフォームにおいて、読者や利用者が投稿する多くのコメントを人間が監視するというのは難しい。英国のエコノミストなどの出版社では、GoogleのソフトウェアであるPerspectiveを用いて、AIによるコメントのフィルタリングを行っている。機械学習能力が備わったコンピューターは、どのコメントがサイトの基準を満たさないかを自身で判断し、削除することができる。

顧客体験の向上

パーソナライズ化とカスタム化を大規模で実現する能力を

有するAIは、消費者に直に接する企業にとって差別化の強力なツールになり得る。AIは製品化の精度とスピードを向上し、相互作用、エンゲージメント、そして取引の可能性を引き上げる。図表の右上のマスは、企業がどのように人間とコンピューターの強みを組み合わせて、新しいサービスを創造できるか、そして人々が新しい方法でコンテンツやブランドを見つけ、それらとつながりを持てるようにできるかを例示している。SpotifyのプレイリストやFacebookのニュースフィード、ネットフリックス(Netflix)のオススメ機能などの代表的な例は、まだ始まりに過ぎない(コラム「ディスカバリーvsフィルタリング」参照)。

あるグローバルテクノロジー企業はスポーツ選手と協力し、センサーとAIを活用して、選手のパフォーマンスを今までにないレベルで可視化する取り組みを行っている。スポーツ選手は、自身のパフォーマンス指標をその場で測定することができる。同社はまた、この情報を用いてより豊かで、双方向型のスポーツ観戦体験をファンに届けている。

ニューヨークのメディアテクノロジーの新興企業である Tagasaurisは、テレビ番組や映画をショット・特定の場面に分解し、ストーリーの主な要素(登場人物、テーマ、ロケ地、音楽、プロダクトプレイスメントなど)を文書化するプログラムを開発した。同社の消費者向けのアプリは、番組内のイベントや人物、番組中の場面と実世界のロケ地、俳優、ソーシャル・メディア・コンテンツをつなげる役割を果たす。こうすることで視聴者は、物語が一話ごと、シーズンごとに公開されるたびに、ドラマへ深く入り込める。

中国のオンライン小売企業のJD.comは、コンピューターによる知覚・認識を研究するためのAIラボを設立した。研究成果は、顔認識やテキスト・画像の検索に応用される予定である。さらに、最初は利用者がアパレル商品等を試着できる仮想現実の試着室に使用されることになっている。

ディスカバリー vs フィルタリング

コンテンツディスカバリーは、メディア消費者がAIの恩恵を受ける代表的な方法の一つである。オンラインコンテンツが急激に増大する中、人々はアルゴリズムを利用して、SpotifyやNetflix、Amazonなどお気に入りのプラットフォーム上でカスタマイズされたおすすめリストを取得している。しかし、ディスカバリーとキュレーションをより効果的に機能させるには、業界は2つの課題に対処しなければならない。

一つ目は、消費者はさまざまなプラットフォームでコンテンツを探してアクセスする傾向にあるにもかかわらず、AmazonやHBO、Netflix、Hulu、iTunesなど複数のプラットフォームにまたがって検索・ディスカバリーが行えるツールを開発した会社はほとんどない。2016年にGoogleの元幹部が立ち上げたMightyTVが、消費者がそうした検索をできるようにすることを目指したが、2017年3月にSpotifyにより買収されると、間もなく解散した。

二つ目は、コンテンツディスカバリーが消費性向に基づくアルゴリズムに左右されるようになる中、私たちの「個人

化」された世界がより狭くなり、入り込むことが難しくなっているという課題である。多くの場合、消費者は自身が入る可能性が高いものに囲まれやすくなっている。その結果、消費者は、あらかじめ決まった安全地帯の外にある新たな種類のコンテンツやパースペクティブを見つけにくくなっている。利用履歴に基づいてオススメを行う方法は洗練されてきたため、AIの進化に向けた次のステップは、こうしたフィルターを通り抜け、ディスカバリーの幅を広げる方法を見出すことになるだろう。

自分の会社がマトリクスのどこに位置するかを ある程度理解しておけば、 事業戦略上どのように対処する必要があるかを特定しやすくなる。

AIの活用計画を立てる

AIが活用される領域は流動的である。このマトリクスのマスの活動の全てに取り組んでいるということも十分あり得る。現在使用しているスマートフォン上のアプリが仕事用の人もいれば、遊びのためという人、両方の目的を果たすためという人もいる。同じことがAIにも当てはまる。P.30の図表は、AIの試験的取り組みを立ち上げるに当たりどの領域が最適か、狩り取りやすい果実はどこにあるか、さしあたってAIを活用するために必要なものを理解するのに役立つはずである。準備段階で大切なのは、自分が扱うAIテクノロジーの成熟度について一定の理解しておくことだ。チャットボットやニュースレターの自動生成を一方とし、自動運転車を他方とした場合、その間には大きな違いが存在する(コラム「AIの成熟度曲線」参照)。

自分の会社の現在の計画または試験的取り組みがマトリクスのどこに位置するかについてある程度理解しておけば、事業戦略上どのように準備し、対処する必要があるかを特定しやすくなる。

戦略の構築

これまでに挙げたさまざまな例が示すとおり、ついにE&M業界がAIを活用する準備が整った。仮にあなたがE&M企業の幹部であれば、良いニュースは、先述の要素の多くが既に手の届くところ

にあるという点である。それ以外の要素は、多額の投資と思いついた賭けを要する。先述のマトリクスのいずれのマスにおいても、最初の一步を踏み出すには対象を絞った投資を必要とする他、働き方と、その仕事の段取りにおいて根本的な変化が求められる。E&M企業は反復が多く、一定のルールに沿った大量の作業をこなすための伝統的な組織構造と考え方から脱却しなければならない。

主力の人材と連携して働かせるのか、特定の作業と機能の全てを引き継がせるのかを問わず、AIのビジネスへの応用は不可欠である。AIを生み出した時と同様のIT革命の下、AIを活用する必要性は高まっている。多くの企業が新しい市場へ進出する中、組織の複雑化が進み、かつてない長さのサプライチェーンへの対処、さまざまな規制や制度への対応を迫られている。企業が生成・収集している非構造化データの量は飛躍的に増えている。個々のツイート、取引、ソーシャルメディアへの投稿、動画の視聴——これらの行動全てが、管理が必要な有効活用できるデータを生み出す。消費者ならびに提携先、従業員と企業とのつながりも同じく拡大し、強化された。Excelをどれだけ使いこなせたとしても、私たちのシステムが日々生成する膨大な量のデータ、コメント、意見、購入情報、各種のシグナルを管理し、理解できると期待することはできないだろう。

AIの成熟度曲線

本誌P.18「AIの戦略的活用に向けて」では、AIの成熟度曲線を構成する3つのステージを示している。最初のステージ「支援知能」では、人間が全ての意思決定を行うが、人が行う一定の

ルールに沿った作業にかかるコストをAIが減らしてくれる。例えば、Google Gmailの自動並び替えタブがこれに該当する。次のステージは「拡張知能」である。このステージでは、ヒトとAIが協調し、自己学習が意思決定の改善をもたらす。例えば、過去の行動やユーザーの口コミに基づくNetflixのオススメ機能

がこれに該当する。三つ目のステージは「自律知能」で、このステージではヒトがルールを設定し、AIが意思決定を行う。人間の関与や監督はかなり限定的だ。アルゴリズムを使った株取引がこれに該当する。

単なるツールではない

AIはITではない。AIは単なるツールや機能ではなく、むしろ戦略の一要素に進化しつつある。よってリーダーや役員は、AIが果たす戦略的役割を定義しなければならない。また、直接・間接を問わず、競争相手の戦略にAIがどのように関わっているかも理解する必要がある。その上で、株主価値や企業価値に変換できる効果をAIが最大限発揮できる領域がどこなのかを自らに問わなければならない。主な目的は、コスト削減や収益性の管理なのか？それとも、新しい収益の成長源の確保や、新たな顧客のエンゲージメントを創造することなのかを問う必要がある。

これらの問いに答える一方で、リーダーはAIを利用するための最初のステップを決定しなければならない。E&M業界ではリーダーの大半が、AIについて話したり、実際にAIを使用する環境を経験していない。大半の直属の部下についても同様だ。AIを巡る過大な宣伝もしくは恐怖に打ち勝つために、リーダーは、AIの可能性について自分自身とパートナーを教育しなければならない。クリエイティブな分野の担当者には特に教育が必要である。AIの組織への導入は、多くの人が考えているよりも遥かに速いペースで実現するため、迅速に動く必要がある。ある企業の幹部が語ったように、AIは今や、企業のインフラとして機能するソフトウェア群の一部である。

E&M会社がAIの導入に成功するために必要なケイパビリティ

は、「データ能力」と「組織能力」の2つに大別できる(コラム「成功に欠かせない要素のチェックリスト」参照)。AIはその根底では、膨大な量のデータを回収し、管理し、抽出し、分析し、そして守るのに、ヒトと機械の能力に依存する。企業はデータサイエンティストやコンピューターサイエンティストを取り込む必要がある。これらの専門家を獲得した後は、今日の競争環境を乗り越えるために、それらの人材を定着させ、権限を与えなければならない。企業は、PwCのトッド・サブリーが言うところの「データ工場」、つまり独自の情報源や第三者の情報源、公共部門が生成した情報源、そして提携先が生成した情報源からのデータを組み合わせ、価値を引き出せるシステムの構築に投資をしなければならない。一方で、データガバナンス機能を確立させる他、透明性や個人情報に関する基準や規制に注意を払わなければならない。私たちのCIS調査では回答者の47%が、コスト削減効果があるとしても、自身のオンライン上でのエンターテインメント、メディア消費行動のトラッキングを認めることに消極的であると答えている。

人的要素

AIの導入においては、人材を重視する姿勢が極めて大切である。これは、AIに内在する機会と、その機会を活用できる技能を持つ人材の数とのギャップが大きいからだ。これは、企業が文化の転換を図らなければならないことを意味する。CEOやリーダーが

成功に欠かせない要素のチェックリスト

- 「データ工場」を設け、AIプロジェクトに「栄養」と「体力」を付けさせる。
- AIをチームの新たな一員として位置づけることで生産性を向上させ、競合の先を行く。
- AIをビジネスに応用し、その戦術を主導する者を育成して権限を与える正しい環境を創造する。
- 人材への投資を増やす。AIがヒトの技能を向上させ、情報量とクリエイティブな知見を高める可能性があることを周知する。
- AIへの関心を高め、AI導入を促進するために、企業全体で啓蒙や教育に取り組む。

テクノロジーの言語にもっと精通すればよいという単純な問題ではない。むしろ、会社の従業員との関わり方を見直す必要があるかもしれない。

シェリー・パーマー氏が言うように、AIは、組織の生産性の向上に資する新しい従業員である。リーダーはこの新入社員（およびその新入社員と協力して働く人）に、既存のプロセスと行動を破壊するよう積極的に促さなければならない。企業は自らとその職場環境を、AIとともに働く人にとって、より開かれた魅力的なものに変える必要がある。柔軟で魅力的な職場を若い従業員にアピールしなければならないという一般的な必要性に加えて、企業は日々の業務から隔離された、実験のための自由が確保されたプロジェクトを創造してもいいだろう。

逆説的ではあるが、AIの出現に伴って、企業は人的要素への投資を増やさなければならなくなる。自動化と機械学習によって、人間は単純な反復作業から解放される。しかし同時に、価値を生み出さなければならないという新たな圧力にさらされる。従業員は関係構築や競争環境の理解、次世代のイノベーション、社内外でのエンゲージメントの創造にもっと時間を費やせるようになる。「AIが一定の水準に達すれば、広告会社にみられる怠慢と平凡なコンテンツを大量に排除できると私は考えている」と、広告会社のVMLのジョン・クックCEOは語る。「AIが生成するコンテンツよりも遥かに優れたものを生み出さなければならない。AIによって、私たち全員が成長を迫られている」

AIはあなたのビジネスを破壊しに登場するわけではない。だが、あなたのビジネスを混乱から救うために存在するわけでもない。むしろ、E&M業界とその業界内で働く人々の進化における極めて重要な瞬間が到来したといえる。AIは正しく関われば、企業の中でも、成長にとって最も重要な核心部分に再び活気を与えるきっかけになり得る。AIは、人間により大きな価値を生み出す余地を与える。創造力を発揮し、判断を下し、そして管理プロセスではなくワークフローそのものに考えを向ける余裕をもたらす。適切に理解して管理すれば、標準化と創造性は必ずしも対立しない。ソニーのAIが作曲したポップソングのように、標準化と創造性は調和を生む可能性を秘めている。

“AI Is Already Entertaining You” by Deborah Bothun, Dabid Lancefield, strategy+business, Issue 87, Summer 2017