

本気で探索しているか？ ——生成 AI 時代に問われる経営の覚悟

望月 愛子

経営共創基盤（IGPI）マネージングディレクター 取締役
 CFO
 IGPI グループ 共同経営者

1. 探索とは何か ——定義と誤解の整理

経営の世界ではすっかり馴染み深くなった両利き経営の「探索」だが、まずはその意味を再確認したい。「探索」とは、自社にとって未踏の領域を切り拓き、継続的に磨き上げて新たな収益の柱を生み出す活動である。単なる既存の製品やサービスの改良、例えば、サービス提供に少しデジタル要素を足すことや従来の仕組みに「AI 搭載」というラベルを付け替えるような対応は、マーケティング効果はあるものの新たな収益の柱を生み出す「探索」には当たらない。

一方で、探索はゼロからの発明に限るものではない。社会や産業に既に存在する知識・技術・仕組みを組み合わせ、新たな付加価値を創出する営みも探索に含まれるといえる。また、世の中全体にとって新しいことはもちろん探索だが、探索の範囲はそれに限らない。IGPI グループの一員であり、交通事業者各社への経営支援を行っているみちのりホールディングスを例にとると、交通自体は決して新しい産業ではないが、広域連携や経営の力によって新たな付加価値を生み出してきた取り組みは、IGPI グループにとって探索にほかならない。要は、その企業にとって新しく、次の収益の柱へとつながるものであれば探索といえよう。

そして、探索と深化はどちらかを選択するものではなく、互いに資源と可能性を循環させて支え合う関係にある。深化が探索の原資と信頼をつくり、探索が深化の持続性と選択肢を拡張する。深化なくして探索なし、探索なき深化もない。この関係は一方通行ではなく、常に行き来する双方向の営みである。深化を徹底することで資源を確保し、その資源を探索に振り向ける。探索で新しい価値が生まれればそれが深化の土台に加わり、さらに強固な収益基盤となる。これが循環の本質であり、探索を語るうえでの前提条件となる。



図1：探索と深化の循環モデル

この考え方は学術的にも裏付けられている。たとえば、ドイツ企業を対象とした実証研究（Springer, 2023 『Location is everything: Explorative and exploitative learning, firm performance, and the moderating role of non-scale-free resources and competition』）では、探索と深化を適切に組み合わせた企業ほど業績が向上していることが明らかになっている。また、サプライチェーン混乱下のインド企業を対象とした調査（Emerald, 2023 『Frequent supply chain disruptions and firm performance: the moderating role of exploitation, exploration and supply chain ambidexterity』）でも、両方を持つ企業はよりレジリエントであることが確認されている。

さらに、143 件の研究を統合したメタ分析（Journal of Business & Industrial Marketing, 2020 『Exploration and exploitation in business markets: A meta-analysis and future research directions』）でも、探索も深化もそれぞれが企業業績に正の効果を持ち、両立させることが一層の成果につながるという普遍的傾向が示されている。探索だけが突出して成功する企業は観測されていない。

実務例でも同様だ。Amazon の AWS は、小売という深化を極めたからこそ成功した探索である。AWS は現在、Amazon 全体の営業利益の大半を稼ぐ事業に成長しているが、もし小売の稼ぐ力がなければ、この膨大な先行投資は不可能だっただろう。日立もまた、社会インフラという深化を基盤に、Lumada を軸としたデジタルソリューション事業に探索を広げている。一方、Kodak は世界で最初にデジタルカメラを発明しながらも、既存のフィルム事業を守ろうとして探索投資を先送りし、結果的に衰退した。Nokia もまた従来型携帯電話の覇者でありながら、スマートフォンという探索を本格化できずに地位を失った。古典的だが普遍的な教訓である。

2. 探索を語る前に —— 深化の不徹底が招く落とし穴

探索の相談でよくあるのは「既存事業が伸び悩んでいるので、新規事業を検討したい」というケースだ。しかし、稼ぐ力を失ったまま探索に挑んで成功することはない。前述のとおり、探索にはその元手が必要である。こうした相談は、探索を検討する以前に既存事業の再生をしなければならないという結論に行き着くことが多い。

アクティビストの突っ込みも典型は深化の不徹底だ。「不動産を売れ」「ノンコア事業を売れ」と言われるのは、資産効率や稼ぐ力が低いからだ。そして問題はその後である。売却資金の投下先が定義されていない場合、配当や自社株買いでその場をしのぐ。しかしそれは持続的な戦略ではなく、株価は再び下がり、またアクティビストがやってくるという悪循環に陥る。

企業価値を高めるために資金をどこに振り向けるかを常に考えていなければ、この悪循環からは抜け出せない。探索と深化を結びつける設計がなければ、資産の切り売りは企業価値を損なうだけである。資産を売却してから「次は何を」と考えるのでは遅い。なお、資金を振り向ける先は必ずしも探索である必要はない。既存事業の救済的な延命投資は論外だが、意味ある深化への投資は探索と同様に企業価値を高める。重要なのは、深化と探索をどう循環させるかである。

3. 探索の成否を分ける条件

探索が前に進む条件はシンプルだ。「やりたいこと」と「エコノミクス」が揃うことに他ならない。図2のマトリクスの右上のように、熱量とエコノミクスの両方が揃った領域が、探索に踏み出す条件が整った状態にあると言える。

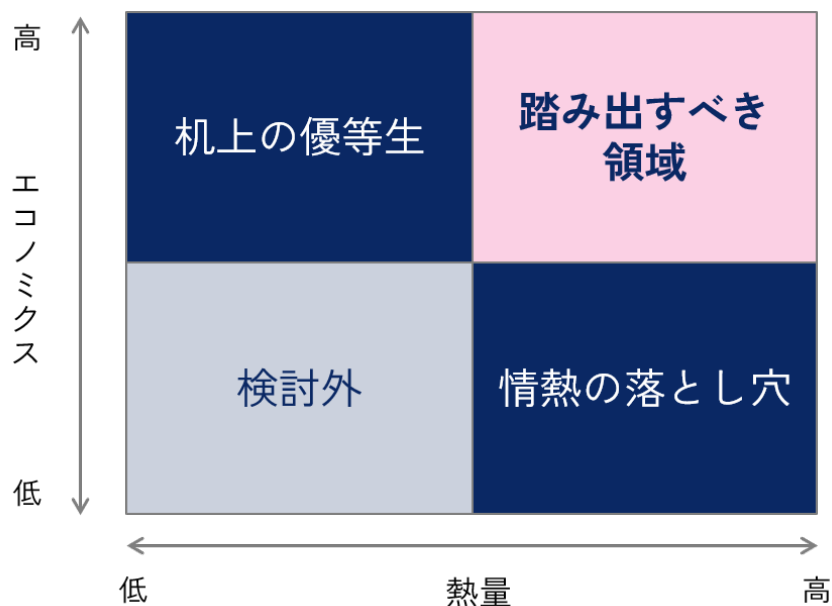


図2：探索条件のマトリクス

「市場が伸びるから」という理由だけで着手した探索案件は、本格化することなく立ち消える。結局人はやりたいことしかやらない。熱量こそが探索を前に動かす推進力である。そもそも、「市場が伸びる」はすべての企業に共通の前提条件にすぎず、社会課題を整理した資料も各社ほぼ同じ内容になることが多い。こうした資料が「作っただけ」で終わってしまうのはそのためであり、実行へとつなげる推進力というスパイスが欠けている。

ただし、熱量だけでエコノミクスを無視すれば破綻する。どんなに熱意があっても変えられない構造はある。探索事業を考える局面では、必ずしも関係性のない複数のメリットを寄せ集め、根拠の乏しい合理性を演出する説明も散見されるが、「やってみないとわからない」と「構造的に成立し得ない」ことは区別しなければならない。ここでいうエコノミクスとは単なる収益性にとどまらず、市場・競合や事業経済性、自社の強み・文化を含めた広い状況を指す。

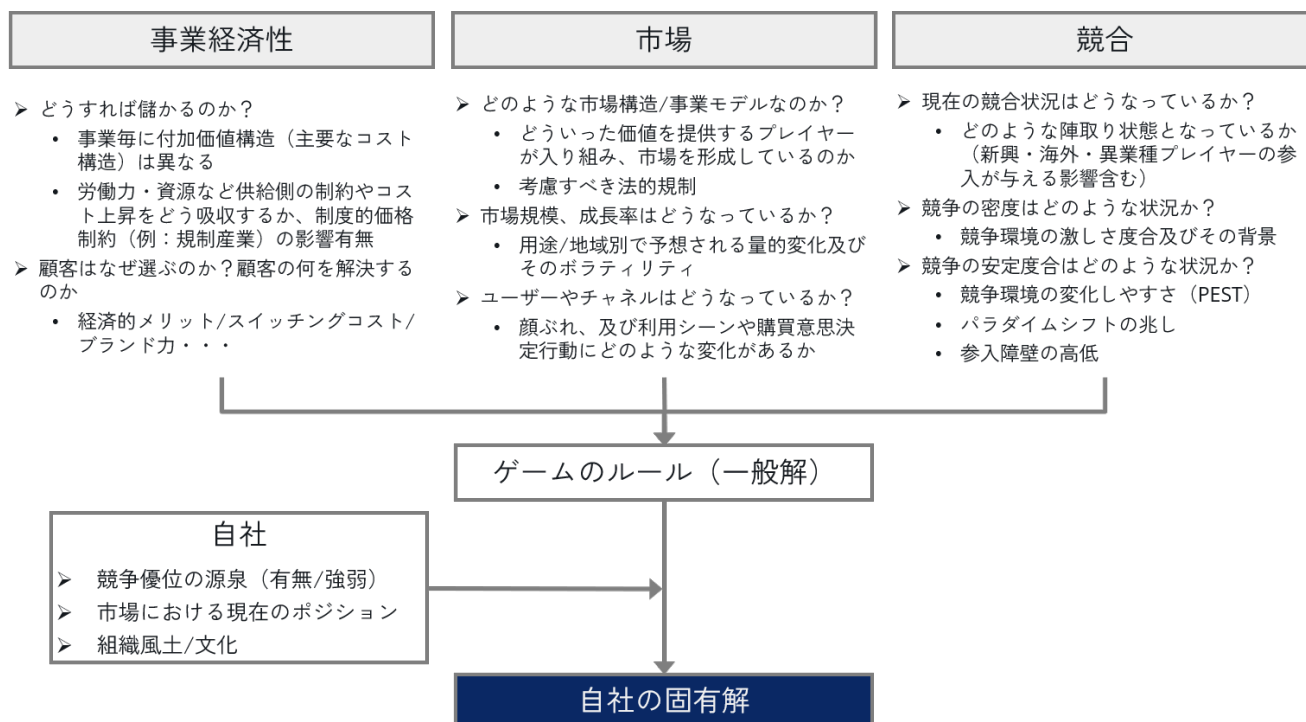


図3：エコノミクスを考える際の典型的な論点

そして、実行を続けていくうちに手持ちの組織能力だけでは足りなくなる局面も出てくる。そのときにどう補うかが次の勝負どころである。探索を前進させるのは、企画書ではなくケイパビリティであり、その手段としてM&Aは有効である。内製の積み上げでは追いつかない学習密度や速度を獲得でき、新結合、すなわちパクリ力で既知の要素を自社の勝ち筋に編み直すことができる。探索領域においては「まだM&Aは.....」という迷いが生じやすいが、その迷いを中途半端な小出しの投資に安易に置き換えることは避けるべきである。勝負どころでは厚く投資する決断が必要であり、盲目的なマイノリティ投資はコントロールも効かず、資金が溶けていくだけの結末を招きやすい。

また、探索に失敗はつきものだ。だからこそ、「明るいご臨終ルール」を設けることが成功の前提になる。一定期間までに「新たな収益の柱になる」という問いへの道筋が見えなければ、次の探索に向けてリソースを開放すべきだ。終了は辛い決断だが、遅れるほど苦しみが増し、リソースの浪費を見過ごすことになる。探索は常に次へつなげる営みであり、終わりの設計も成功条件の一部である。

なお、探索に向けて自社のアセットを棚卸しする動きも多く見られるが、これは必ずしも有効とは言えない。「やりたいこと」との掛け算に使えるアセットがあったらそれは非常に幸運だが、アセットを活かすことを出発点にしてしまうと、結局小さな取り組みに留まってしまうことが多い。筆者の経験上、探索に役立つ普遍的なアセットは、ブランド・経営力・資金の3つだけである。納得感を得るための整理自体は否定しないが、アセットの洗い出しに過度の時間を費やすことは避けるべきだ。

4. 新規事業「ごっこ」はもう許されない —— 経営者に問う

探索は、PoC（Proof of Concept、概念実証）を繰り返したり流行のキーワードを並べたりするだけでは進まない。こうした新規事業「ごっこ」がもはや通用しないことは日本企業の現状を見れば明らかである。

探索の数自体は決して少なくない。大企業には新規事業部門やコーポレートベンチャーキャピタル（CVC）が設置され、多くの PoC やスタートアップ連携が進められている。しかし、現実の成果に結びつく例は極めて少なく、収益の柱にまで育つケースはさらに稀だ。つまり、数はあるが勝率が低いのが実態である。

その背景にはいくつかの要因がある。第一に、PoC 偏重で事業化への道筋がそもそも設計されていないか、あっても実効性が乏しいこと。社会課題や外部環境を整理した資料は多く作られるが、そこから事業化に踏み出す推進力が欠けている。PoC や検討会議を繰り返すこと自体が目的化し、「探索をやっている」と主張する状況になりかねない。

第二に、制度・文化的な制約である。多くの企業では探索担当がローテーションや兼務で割り当てられ、腰を据えて取り組む体制が整わない。加えて、失敗を前向きに評価できず、収益責任を持つ部署からの不公平感も生まれやすい。その結果、挑戦がすぐに成果へと結びつかない場合にはキャリアリスクや評価低下と直結し、「探索は成果が出ない」「探索をやるのは損だ」といった誤った学習が組織に残ってしまう。逆に、成果が伴わないにもかかわらず、探索をやっている「ふり」だけで評価されるケースも散見される。こうした評価の歪みは、探索を形骸化させる大きな要因となる。

第三に、優柔不断なリソース配分である。海外では探索に厚く投資し、M&A で 0→1 を積極的に取り込むのが当たり前だが、日本企業は小出しの予算やマイノリティ投資に留まりがちだ。学習もコントロールもできないまま資金が失われる「焼け石に水」のケースが後を絶たない。

自社でも探索の「ごっこ」が起きていないか、以下の典型症状を手掛かりに振り返ってみてほしい。こうした要素が積み重なると、探索は往々にして形骸化してしまう。

新規事業「ごっこ」の典型症状

- PoC だけが積み重なっている
- 事業化への道筋が考えられていない
- 探索担当は兼務やローテーション人材である
- 失敗すると単純に人事評価が下がる
- 中途半端な少額を投下し「焼け石に水」になっている

図 4：新規事業「ごっこ」の典型症状

一方で、探索を本気で推進し、新たな収益柱を生み出した企業もある。ソニーは、エレクトロニクス中心の会社からエンタメ・IP 事業へと大転換し、ゲーム・音楽・アニメなどの事業を利益の柱に育てた。楽天も EC という

う深化の基盤に加え、金融という自社にとって未踏の領域を収益の柱に成長させた。さらに、日立は Lumada を軸にデジタルソリューション事業へ大胆に舵を切り、IT と社会インフラを組み合わせた新たな成長領域を築いている。いずれも自社にとって未踏の領域に踏み込み、継続的に磨き上げて柱にまで育てた探索の成果である。

成功する企業もある一方で、大半の企業では探索が「ごっこ」に終わり、成果につながっていないのが現実だ。その違いを生むのは経営者の覚悟にほかならない。ここで、改めて経営者に投げかけたい問いがある。

経営者への問い

- ☐ 漠然と探索をやっていないか？
- ☐ 探索の定義を誤っていないか？
- ☐ 本気の体制で取り組んでいるか？

図 5：経営者への問い

探索は副業ではなく、既存事業と同等の本気度がなければ進まない。ここを直視しなければ、探索は形だけの取り組みにとどまり、やがて組織全体に「探索は成果が出ない」という誤った学習を残すことになる。

5. 生成 AI 時代の探索 —— 深化の大変革とどう循環するか

1 章から 4 章までは、探索の定義や前提条件、成否を分ける要素、そして経営者に突きつけられる問いを確認してきた。これらは時代を超えて不変の視座である。しかし、探索の進め方や求められる条件は、環境の変化によって大きく姿を変える。

ここ数年は「DX の時代」と言われ、IT やデータ、クラウドを活用して既存事業を効率化・高度化する取り組みが主流だった。探索もまた、新規事業部門で PoC を繰り返すことだとみなされ、既存事業や新たな収益の柱に結びつかなくても一定の存在意義が認められていた。一方で、今私たちが直面しているのは AI トランスフォーメーション (AX) と呼ばれる潮流だ。もっとわかりやすく言えば、既存事業への生成 AI 組み込みを前提とすることが避けられない時代、つまりは企業の OS を刷新することが必須の時代に入ったということである。この時代においては、間接業務を筆頭にあらゆる業務が AI 前提で再設計される。これは単なる効率化ではなく、事業モデルそのものの組み換えを迫る「深化の大変革」だ。短期的に経営の力点が深化に集中するのは自然だが、その深化を持続させ、次の収益の柱を育てる営みとして探索は不可欠である。では、この時代に探索はどう変わるのか。

A) リサーチから推進力へ

従来の探索はリサーチに多大な時間をかけていた。しかし生成 AI はその工程を飛躍的に短縮し、誰もが瞬時に情報を得られるようになった。だからこそ重要なのは、本質的な問いを立て実行に移す推進力である。探索の時間配分は「調べること」から「進めること」へと大きくシフトした。DX の時代に

においては、リサーチに多くの時間を割いていたが、これからの AX の時代においては、リサーチが効率化され、実行にリソースを振り向けられるようになる。

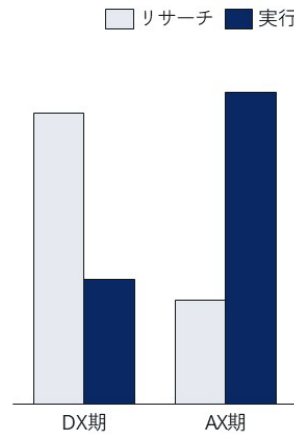


図 6：探索活動への時間配分の変化イメージ

B) 人材の再定義

DX 期の探索人材は、PoC を立ち上げて検証を回したり、外部の新しい技術や知見を持ち込み、橋渡し役として社内に導入したりする役割が期待されていた。しかし今や、データ整理や形式的な分析といった領域は生成 AI に代替される。探索でも深化でも、求められるのは「問いを立て、進める人材」である。単に AI を使いこなすのではなく、AI を活用して何を問うかを定め、不確実性の中で意思決定を進められる人材だ。こうした能力を欠く人材は、探索の最前線からは外れていくだろう。

C) 深化と循環する探索

生成 AI 時代の深化は、業務・組織・経営モデルを丸ごと AI 前提に書き換えるほどの大変革である。だがそれはゴールではなくスタートラインにすぎない。深化がこれまで以上に大規模かつ迅速に進むからこそ、探索もまた規模感やスピード感を変えざるを得ない。リサーチに時間をかける時代は終わり、問いを立てて素早く検証し、成否を見極めて次に進める推進力が不可欠になっている。

短期的には経営議論の重心は深化に寄るだろう。だからといって探索が劣後するわけではない。従来は「深化＝既存事業の改善」と「探索＝新たな柱づくり」が経営資源の配分や議論において両輪のバランスを保っていた。いまは深化の比重が増して見えるが、探索の必要性は不変である。求められているのは、探索をより速く回し、深化と連動させて成長につなげることだ。

D) 先行事例が示す方向性

海外ではその姿がすでに表れつつある。Microsoft は Copilot を Microsoft 365 等の中核プロダクトに実装し、全社的に AI ネイティブ化を進めながら新サービスの探索も並走している。リクルートが Indeed の買収を通じて手掛けている HR テック事業も、AI を前提に既存プロダクトを再設計し、AI マッチングや自動化機能を投入している。深化の変革を土台に探索を同時推進できる企業こそ、生成 AI 時代の荒波を自ら乗り越えている。

探索は「未来の芽を探す」という不変の営みである。しかし生成 AI 時代における探索は、リサーチに時間をかけるのではなく推進力を発揮し、問いを立てられる人材によって動かされ、深化の大変革と循環することで初めて成長を生み出す。依然として「ごっこ」で済ませるのか、それとも経営の中核課題として本気で取り組むのか。ここに未来を選び取れるかどうかがかかっている。

6. 結び：未来を選び取るために

探索は未来を切り拓くために企業が持ち続けるべき営みである。その本質は時代が変わっても不変だ。しかし深化との結びつきを前提にしなければ成果は生まれないし、探索は本気で挑まなければ「ごっこ」で終わってしまう。

生成 AI による変革が進む今、短期的には深化＝既存事業の AI ネイティブ化が大きな経営課題として迫っている。だがその深化を持続的な価値に変えるのは探索である。リサーチに時間を費やすのではなく、本質的な問いを立て、推進力を持って前に進め続けること。専任の人材を置き、やる・やめるの判断を恐れず、定期的な評価と意思決定のプロセスに組み込むこと。これらを実行できる企業こそが、探索を「未来の芽」から「収益の柱」に育て上げられる。

探索と深化の循環を設計し、実行しきることの難しさは、IGPI が数多くの企業に伴走してきた現場でも繰り返し直面してきた課題である。だからこそ、未来を選び取れるかどうかは経営者自身の覚悟にかかっている。

深化なくして探索なし、探索なき深化もない。この原理を時代に即して実行できるかどうか、企業の未来を決める。

執筆者

望月 愛子

経営共創基盤（IGPI）マネージングディレクター 取締役 CFO

IGPI グループ 共同経営者

監査法人での経験を経て、コンサルティング業界へ転身。以来、大手企業の事業ポートフォリオ改革、新規事業創出、M&A 戦略・PMI 支援を中心に、経営の意思決定を実行フェーズまで支援。特に、企業が M&A やベンチャー投資を活用しながら成長を加速させる戦略策定と実行支援を強みとする。

事業成長を見据えた投資戦略や PMI に加え、企業変革のための組織設計やガバナンスの高度化も支援。経済産業省や内閣官房の政府系委員も務め、企業経営と政策の接点における豊富な知見を活かしてアドバイザーを提供。近年は、製造業・インフラ・総合商社・IT・通信業界を中心に、成長戦略の策定・実行を支援している。

ユーグレナ社外取締役監査等委員、南海電気鉄道社外取締役、SmartHR 社外取締役監査等委員。

早稲田大学政治経済学部卒、公認会計士