

Gartner Business Quarterly

2026 年 Vol.2

AI ベンダー

との付き合い方

... 生成 AI ベンダーとの関係構築を成功に導く
「オプションナリティ」の考え方

Gartner®

目次

本 eBook では、『Gartner Business Quarterly — 3Q26: How to Work With AI Vendors』から 2 本の記事全文を掲載しています。
全 8 本の記事について、Gartner とご契約のお客様は完全版でお読みいただけます。

本 eBook に掲載

下記のページからすぐにお読みいただけます

AI ベンダーとの付き合い方

はじめに

ページ 3

生成 AI ベンダーとの関係構築を成功に導く 「オプショナリティ」の考え方

特集記事

ページ 5

完全版に収録

さらに 6 本の記事を収録 (Gartner とご契約されているお客様向け)

CEO の 76% が一致：AI のコンセンサスに潜む警告

CEO Watch 3Q26 (CEO の動向)

もし「AI の春」が「AI の秋」に変わったら？ 検討すべき 4 つのシナリオ

Scenario Insights 3Q26 (将来へのインサイト)

AI 支出をコントロールするための 4 つのステップ

特集記事

AI エージェントを活用すべき場面、すべきでない場面

特集記事

今こそ行動を：AI による市場変化を、SaaS コスト削減のまたとない好機に変える

特集記事

AI ベンダーのガバナンスを競争優位に変える

特集記事

全8本の記事は、完全版『Gartner Business Quarterly — 3Q26: How to Work With AI Vendors』でお読みいただけます。
既に Gartner とご契約のお客様は、こちらから完全版をご覧ください。ご契約内容によっては、一部の資料をご覧いただけない場合があります。

[お問い合わせはこちら](#)

AI ベンダーとの 付き合い方

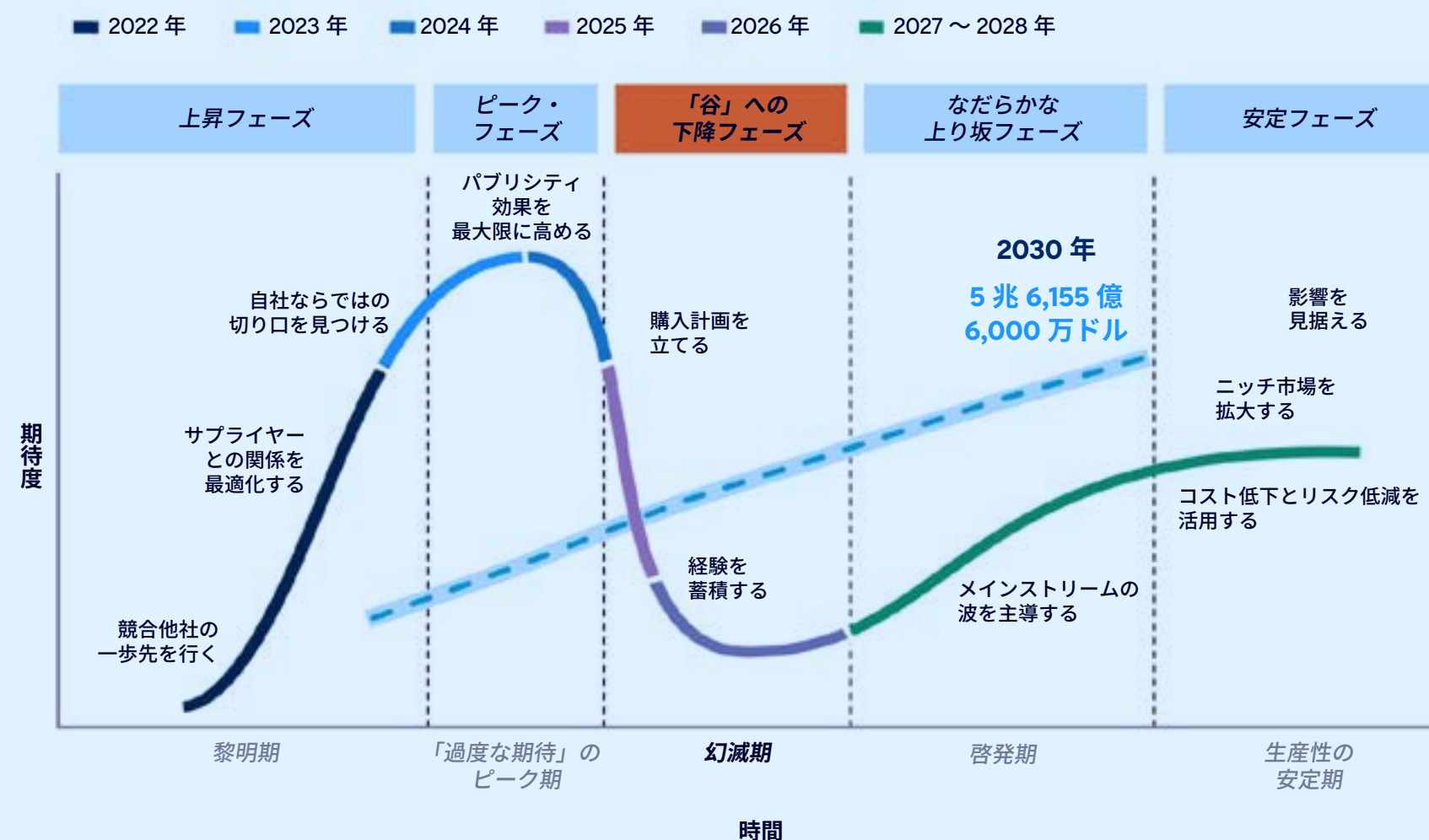
2026 年の世界の IT 支出は、前年比 13.5% 増というかつてないスピードで拡大し、6.3 兆ドルに達すると Gartner では予測しています。

この急拡大は、従来のトレンドの単なる延長ではありません。新たな需要と支出の源泉、そして新製品・サービスの爆発的な増加がけん引しており、その渦の中心に生成 AI があります。

組織がビジネスモデル、オペレーション、カスタマー・エクスペリエンスを根本から変革する機能に投資するにつれ、IT 支出と AI 支出の境界は曖昧になっています。2030 年までに、企業のテクノロジー投資は、情報テクノロジーからインテリジェンス・テクノロジーへと全面的に移行するでしょう。

一方、2026 年は重要な転換点でもあります。生成 AI がハイプ・サイクルの「幻滅期」に入ったためです（図 1 参照）。

» 図 1：生成 AI への期待は低下する一方、支出は増加：2030 年までに 5.6 兆ドルに達する見込み



出典：Forecast: AI Spending, Worldwide, 2025-2030, 1Q26

生成 AI への期待は最低水準にあり、AI ベンダーに新たな課題を突き付けています。新興ベンダーへの圧力は高まり続けています。市場再編が進む中、一部は淘汰されるか、買収されるでしょう。AI の買い手が安定性と規模を求める中、既存の AI パートナースhipは見直し、統合されつつあります。不安や懸念を和らげつつ、コストやリスクに対処する必要があることから、契約はますます複雑になります。一方で、ハイパースケーラーは投資を加速させ、大規模なインフラストラクチャを構築して、AI が牽引する次なる成長の波を捉えようとしています。

こうした市場動向を踏まえ、経営幹部は、複雑化し、変化が速く、判断の成否が重大な影響を及ぼすベンダー環境を適切に舵取りしなければなりません。

本 eBook では、生成 AI ベンダーとの関係に「オプションリティ（将来の選択肢）」を組み込む方法を取り上げています。

— John Lovelock
Distinguished VP Analyst, Chief Forecaster

... 経営幹部は、
複雑化し、変化が速く、
判断の成否が重大な影響を
及ぼすベンダー環境を
適切に舵取りしなければ
なりません

生成 AI ベンダーとの 関係構築を成功に導く 「オプションリティ」の考え方

Dave Aron

例えば、大学卒業を控えた家族から、キャリア選択について助言を求められたとします。彼女の選択肢には、分野が極めて限定的なものも、複数のキャリア・パスにつながるものもあります。助言としては、漠然と「選択肢を残しておきなさい」と言うだけでは物足りず、かといって精緻なスプレッドシートで選択肢を比較して見せるのもやり過ぎでしょう。恐らく皆さんは、その中間を狙うはずです。

多くの経営判断にも、これと同じような判断の粒度が求められます。つまり、「選択肢はあったほうがよい」という漠然とした認識だけでは足りません。一方で、高度な数式も、誤った確信を生むだけの見せかけの精緻さも不要です。こうした大まかな考え方と詳細な分析の間には、実用的な中間のアプローチがあります。経営幹部はこれを用いることで、生成 AI ベンダーに関するものを含め、より多くの選択肢を見いだせます。

企業が生成 AI ベンダーと取引する際には、複数の選択肢を確保する必要があります。しかし通常、その選択肢の価値は金額で評価されていません。経営幹部は、複雑な計算を増やさずに意思決定の厳密さを高める実用的な手法を使い、オプションリティを収益やコストなどの財務指標と同列の評価要素として扱うことができます。

リアル・オプションを検討する

真のアジリティ（俊敏性）を実現するうえで、選択肢の確保は重要な要素の1つです。金融市場で取引されるオプションとは異なり、**リアル・オプション**とは、プロジェクト、プロセス、製品、取引関係を迅速に開始／縮小／終了したり、必要に応じて範囲を変更したりできる選択肢です¹。事業環境の変動が大きいとき、経営幹部はリアル・オプションを見極め、行使することで企業価値を生み出せます。

リアル・オプション評価に関する研究では、延期（待機）、拡大／縮小、撤退、切り替えといったカテゴリが示されています（図2参照）。

生成 AI ベンダーなどの外部プロバイダーと取引する際は、事業活動にどのような選択肢を組み込めるか検討してください。例えば、次のような選択肢です。

- **ベンダーやパートナーを、過度な負担なく迅速に切り替えられるようにする**：例えば、AI サービス・プロバイダーであるベンダー A と契約すると 2 年間契約に拘束される一方、ベンダー B との契約なら、3 カ月前に通知すればいつでも解約できるケースを考えてみる。この「3 カ月前通知による解約条項」には、金融オプションと同様の価値がある
- **業務能力を外部委託し、必要に応じて再び内製化する**（このオプションは実際には特殊な例であり、自社に切り替える場合に限られる）
- **ベンダー独自のクローズド AI モデルを契約するのではなく、よりオープン AI モデルやアプローチを使用する**：例えば、Anthropic や OpenAI が提供する商用のファウンデーション・モデルと、DeepSeek や Alibaba (Qwen) が提供するオープン・ウェイト・モデルのどちらを採用するかを検討する。一般に、後者の方が切り替えやすいと考えられる

- **AI サービス、機能、利用者数を、必要に応じて開始／拡大／縮小／停止する**：サービスの利用レベルや性能レベルを切り替える選択肢は、多くの AI サービス・プロバイダーが提供している
- **規制やデータ主権の変化に適応できるようにする**：例えば自国外にデータを保管するクラウド型 AI サービスを使用している場合、規制や地政学上の変化に応じて、データの処理・保管拠点を迅速に見直す必要が生じる可能性がある

どれも当然のことに思えるでしょう。一般的に、選択肢を持つことは望ましいことです（ただし例外として、あえて退路を断ち、前進以外の選択肢をなくすことで意欲を高めるという戦略もあります）。ただし、注意点が 2 つあります。

- あらゆる領域で柔軟性を追求しない
- リアル・オプションを財務的な価値で評価する

図 2：リアル・オプションの例

カテゴリ	説明
実行時期の選択	将来の取引機会を確保したうえで、条件がより有利になるかを見極めながら、実行時期を判断できること
撤退	プロジェクトの中止や、資産／事業の売却を、より迅速かつ低コストで容易に実行できる選択肢
リスク回避	保険への加入やプット・オプションの購入など
段階的投資	投資を段階的に実行できること
柔軟性	複数の方法で実行したり、複数の領域に適用したりできること
規模の調整	規模を拡大／縮小できること

出典：Gartner

» あらゆる領域で柔軟性を追求しない

まず、あらゆる領域で柔軟性を高めても、真のアジリティは得られません。柔軟性を高めることで、通常はコストや複雑さが増大します。真のアジリティは、どこに柔軟性を持たせ、どこを徹底的に標準化するかを戦略的に判断することで生まれます。あらゆる事態に保険をかけられないのと同様に、あらゆる不測の事態に備えてオプションリティに投資することはできず、そうすべきでもありません。

オプションリティの必要性をビジネス戦略に結び付けてください。実効性のあるビジネス戦略では、どのビジネス・プロセスが汎用的で、どのプロセスが市場で勝つための差別化要因となるのかを明確にします。

特別な理由がない限り、汎用的なプロセスは簡素化・標準化し、差別化要因となるプロセスには柔軟性を確保します。企業の差別化要因には、顧客との関係など目を引く要素もあれば、サービス品質のような一見ありふれた要素もあります。

» 生成AIベンダーの選択肢を財務的な価値で評価する

リアル・オプションに関する2つ目の注意点こそ、最も重要です。経営幹部はオプションリティの重要性を認識し、議論でも定性的に言及しているものの、**通常は金額やその他の定量的メリットとして評価していません。**

例えば、経営幹部がベンダーCとベンダーDのAIサービスを比較しているとします。ベンダーCのサービスは20%安価ですが、ベンダーDなら6カ月後に契約を終了できるのに対し、ベンダーCでは1年後まで終了できません。通常、経営委員会や取締役会では、数字が物を言います。経営幹部は、コスト削減効果が一見明確で金額でも測定できることから、オプションリティを考慮せずにベンダーCを選ぶ可能性が高いでしょう。しかし状況が変われば、サービスを6カ月早く停止できることの方が、財務的価値が高い可能性も十分にあります。

リアル・オプションを金額で評価し、オプションリティを収益やコストなどの財務指標と**同列の評価要素として扱えるようにします。**

変動性が高いほど、投資判断におけるオプションの価値の比重は大きくなります。事業環境が安定している場合、オプションナリティの重要性は限定的です。しかし、データ主権に関する要件が一夜にして急変し、強力な AI イノベーションが次々と登場する状況では、オプションナリティの重要性は飛躍的に高まり、他の価値評価要素を大きく上回る可能性があります。

過度に複雑な計算は避ける

組織はさまざまな手法を使用して、リアル・オプションの価値を評価できます。こうした手法の一部では、ブラック・ショールズ・モデル、二項モデル、モンテカルロ・シミュレーションなど、金融オプションの価格評価に用いられる複雑な数式を使用します。一般的な経営チームには複雑すぎて、理解も納得も得にくい手法です。

この方法でリアル・オプションを評価する場合、さらに2つの問題があります。

- 金融オプションには当てはまっても、リアル・オプションには当てはまらない前提が、手法の中に隠れている。例えばブラック・ショールズ・モデルでは、オプションの対象となる原資産が、対数正規分布に従うことを前提としている。この前提はリアル・オプションには必ずしも当てはまらず、実際には当てはまる可能性は極めて低いと言える

- モデルのブラックボックス性が、見せかけの精密さを生む。例えば経営幹部が、あるベンダーの製品に2,000万ドルを投じるか、別のベンダーの製品に3,000万ドルを投じるかを選択する場合、知りたいと思うのはオプションナリティに数百万ドルの価値があるのか、それとも数千万ドルの価値があるのかということである。「723万ドル」のような精密な数値は求められておらず、必要でもなく、信頼もされない

自社の状況に合った実用的な評価手法を選ぶ

リスクが顕在化した場合に、いかに良い結果を得られるかを基準としてオプションナリティを実用的に評価する方法は、より有効です。計算しやすく、理解や納得も得やすくなります^{2,3,4}。

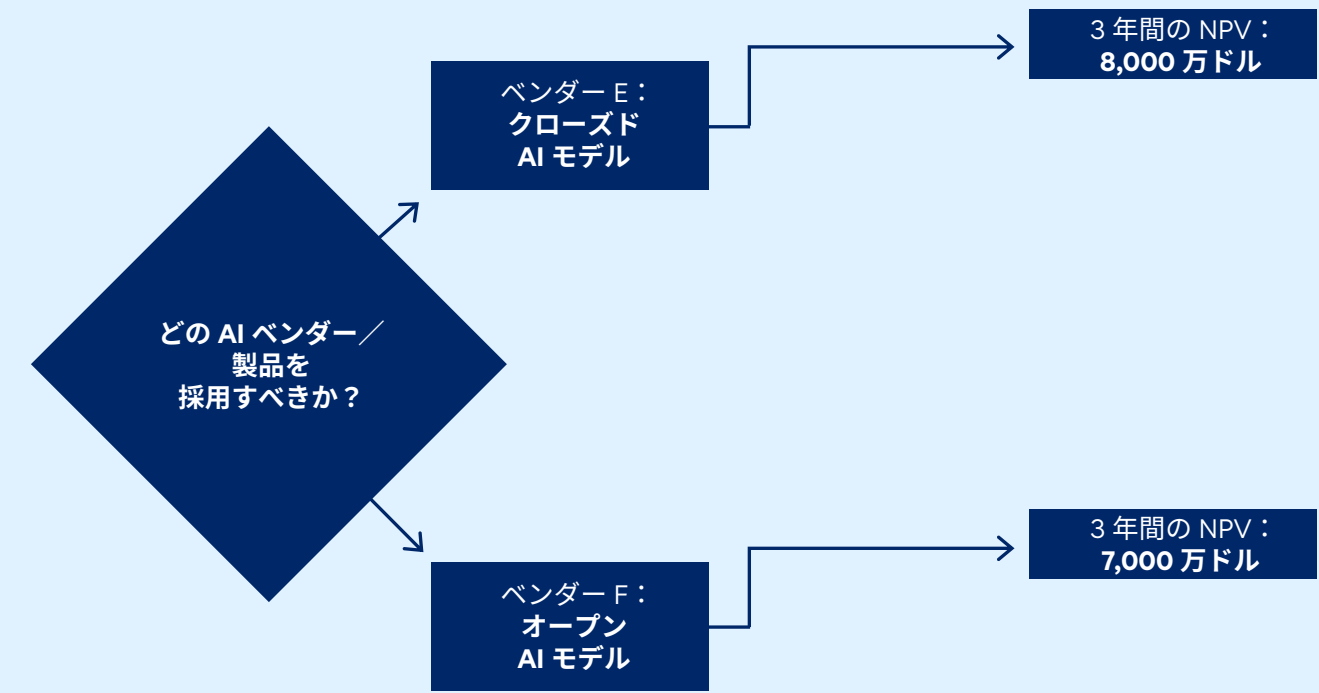
一般的な手法の1つは、一定の条件が生じる確率と、それぞれが価値に与える影響を示す**簡潔なデシジョン・ツリー**を作成することです(この手法は、金融市場で用いられる二項オプション価格評価モデルを簡略化したものです)。

リスクが顕在化した場合に、いかに良い結果を得られるかを基準としてオプションナリティを実用的に評価する方法は、**より有効です。計算しやすく、理解や納得も得やすくなります。**

注：以下の例は、分かりやすくするために意図的に大幅に単純化しており、一部の詳細は現実的ではありません。

ある銀行は、生成 AI を使用して富裕層の顧客向けに新たなレポートを作成予定であり、2 社のプロバイダーから 1 社を選定しようとしています。**ベンダー E** のモデルは、独自のクローズド・モデルです。一方、**ベンダー F** のモデルは、よりオープンで高額ですが、機能面でわずかに劣ります。ベンダー E のモデルを採用してこのプロジェクトを推進した場合、3 年間で 8,000 万ドルの正味現在価値 (NPV) が見込まれます。ベンダー F のモデルでは、NPV はそれよりも低く、7,000 万ドルとなります。この時点では、ベンダー E が明らかに適切な選択肢に見えます (図 3 参照)。

図 3：生成 AI ベンダーの選択肢が事業価値にもたらす影響：デシジョン・ツリーの例
ベンダー E とベンダー F の比較

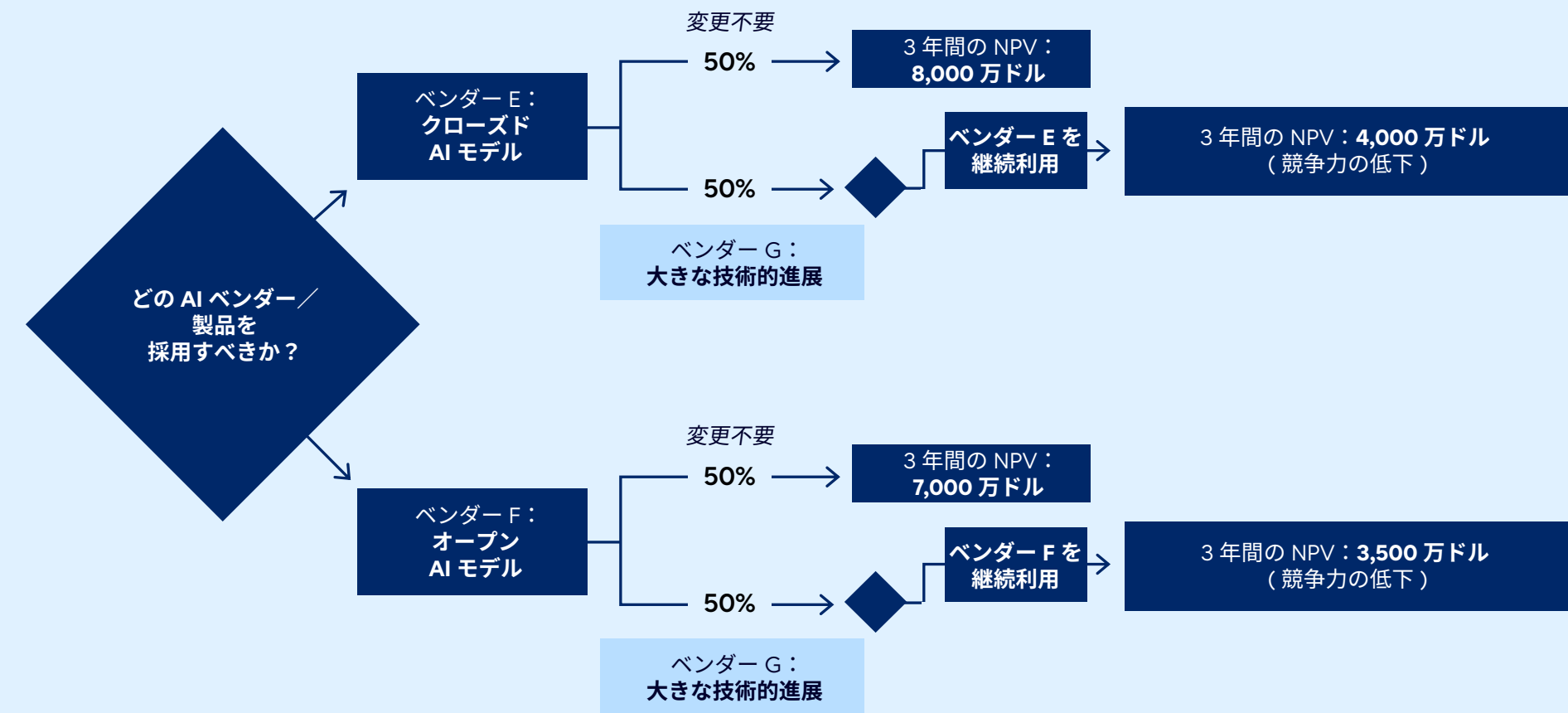


出典：Gartner

ここで、変動性とオプションリティの要素を加えてみましょう。**ベンダー G** が、ベンダー E やベンダー F のモデルを大幅に上回る生成 AI モデルを開発中で、想定期間内に市場投入される確率が 50% だと仮定します。

ベンダー G のモデルが利用可能になった場合でも、この銀行には採用済みのモデルを継続利用する選択肢があります。採用済みのモデルをそのまま利用し続ければ、プロジェクトの NPV は半減する可能性が高くなります。したがって、ベンダー E の場合は (8,000 万ドルではなく) 4,000 万ドル、ベンダー F の場合は (7,000 万ドルではなく) 3,500 万ドルとなります (図 4 参照)。

図 4：生成 AI ベンダーの選択肢が事業価値にもたらす影響：デシジョン・ツリーの例
ベンダー E、ベンダー F、ベンダー G の比較

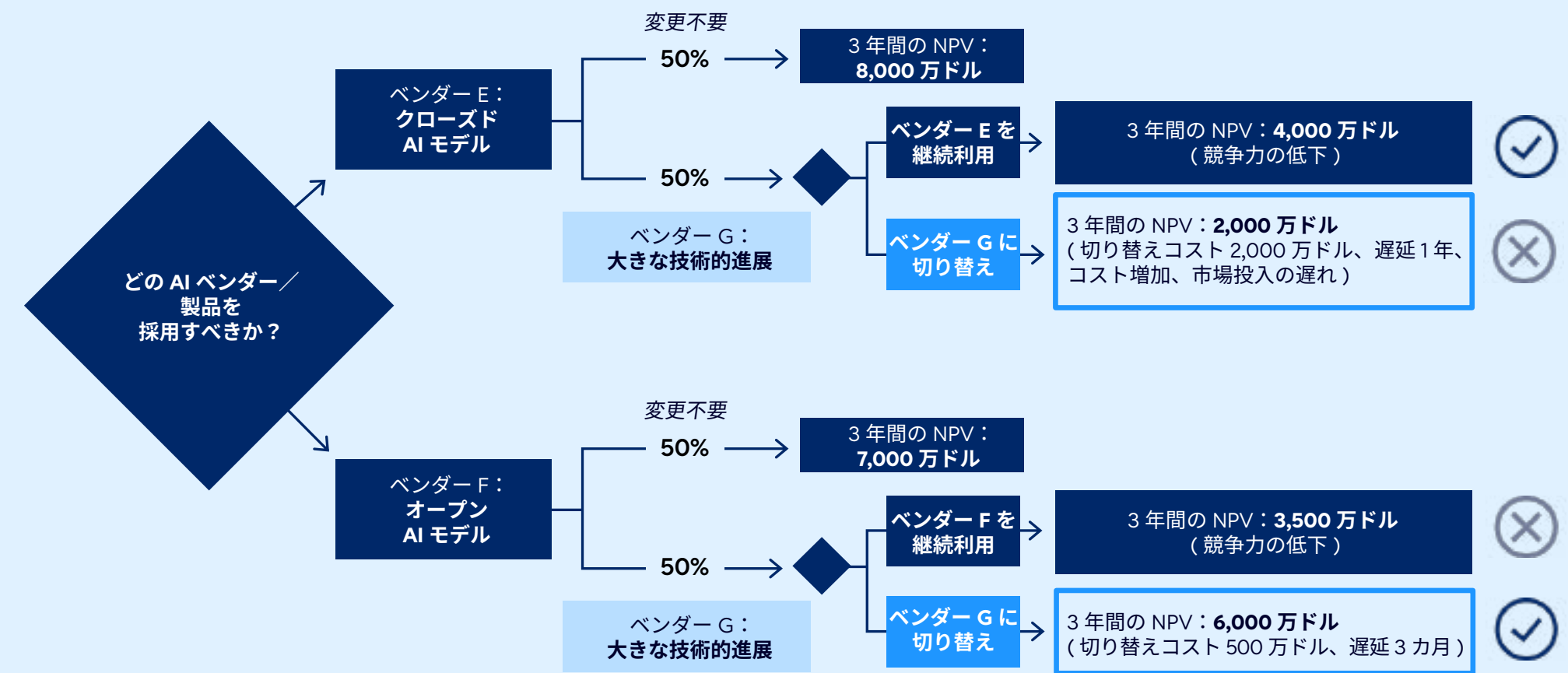


出典：Gartner

仮にこの銀行が、ベンダー E のクローズド・モデルからベンダー G に切り替えると決めた場合、2,000 万ドルの切り替えコストが発生し、プロジェクトは1年遅れ、NPV は 2,000 万ドルに減少します。この場合は NPV が低くなるため、銀行はベンダー E のモデルを継続利用し、4,000 万ドルの NPV を得ることになります。

もしこの銀行がベンダー F のモデルを使用していた場合、ベンダー G への切り替えコストは 500 万ドルのみで、プロジェクトの遅延はわずか 3 カ月で済み、NPV は 6,000 万ドルになります。ベンダー F を継続利用するよりも NPV が高くなるため、銀行はベンダー G に切り替えるでしょう (図5参照)。

図 5：生成 AI ベンダーの選択肢が事業価値にもたらす影響：デシジョン・ツリーの例
ベンダー E、ベンダー F、ベンダー G の比較 (継続利用か切り替えか)



出典：Gartner

結論：

銀行が**ベンダー E**を選ぶ場合、プロジェクト価値の期待値は $(50\% \times 8,000 \text{ 万ドル}) + (50\% \times 4,000 \text{ 万ドル}) = \mathbf{6,000 \text{ 万ドル}}$ です。

ベンダー Fの場合、プロジェクト価値の期待値は $(50\% \times 7,000 \text{ 万ドル}) + (50\% \times 6,000 \text{ 万ドル}) = \mathbf{6,500 \text{ 万ドル}}$ です。

ベンダー G が新モデルを投入すると、計算結果は、ベンダー E 案の 1,000 万ドル優位から、ベンダー F 案の 500 万ドル優位へと逆転します。ベンダー F 案がもたらす追加のオプションナリティには、1,500 万ドルの価値があります。

実際には、こうしたデシジョン・ツリーはもっと複雑であり、複数の段階や多くの選択肢が存在します。例えば、この単純なケースでも、ベンダー G の市場投入の成否が見通せるようになるまで意思決定を延期するという選択肢は考慮していません。

経営幹部への提言

今後 10 年にわたって企業が存続し、成長するには、オプションナリティの考え方に習熟する必要があります。経営幹部は、次の取り組みを進めてください。

- リアル・オプション評価を支援できる財務の専門家を育成または採用する。財務部門の人材でも、AI チームや IT チームに所属する財務の専門家でもよい
- できるだけ多くの従業員を対象に、オプションナリティに関する研修を実施する
- 自社のビジネス環境に適したリアル・オプション評価手法を策定する
- 戦略上で重要なベンダー、サービス・プロバイダーの選定や、パートナーシップに関するあらゆる意思決定に、オプションナリティの観点を組み込む

¹ MIT スローン経営大学院の Stewart Myers 教授は、「リアル・オプション」という用語を考案した人物として知られています。S.C.Myers、[Determinants of Corporate Borrowing](#) (Journal of Financial Economics、1977 年)

² Timothy Luehrman 氏は 1998 年、Harvard Business Review に 2 本の基礎的な論文を寄稿し、リアル・オプション評価に比較的シンプルに取り組む方法について概説しました。

³ T.A. Luehrman、[Investment Opportunities as Real Options: Getting Started on the Numbers](#) (Harvard Business Review、1998 年)

⁴ T.A.Luehrman、[Strategy as a Portfolio of Real Options](#) (Harvard Business Review、1998 年)

Gartner のサービスをぜひご検討ください。[Gartner にご相談いただく](#)ことで、速やかに行動を起こし、重要な優先課題の解決につなげることができます。

Gartner のお客様は、[こちら](#)から全文をご覧ください。

Gartner のコンテンツをご利用いただく際の注意点

ご契約内容によっては、一部の資料をご覧いただけない場合があります。

© 2026 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved. Gartner is a registered trademark of Gartner, Inc. and its affiliates. This publication may not be reproduced or distributed in any form without Gartner's prior written permission. It consists of the opinions of Gartner's research organization, which should not be construed as statements of fact. While the information contained in this publication has been obtained from sources believed to be reliable, Gartner disclaims all warranties as to the accuracy, completeness or adequacy of such information. Although Gartner research may address legal and financial issues, Gartner does not provide legal or investment advice and its research should not be construed or used as such. Your access and use of this publication are governed by Gartner's Usage Policy. Gartner prides itself on its reputation for independence and objectivity. Its research is produced independently by its research organization without input or influence from any third party. For further information, see “Guiding Principles on Independence and Objectivity.”

Any third-party link herein is provided for your convenience and is not an endorsement by Gartner. We have no control over third-party content and are not responsible for these websites, their content or their availability. By clicking on any third-party link herein, you acknowledge that you have read and understand this disclaimer.

853288

Gartner[®]

実用的で客観的なインサイト

各種のリソース／ツールを無償でご利用いただけます。

eBook



CIO レポート：CIO が直面する トップ3の疑問に答える

生成 AI の全社展開、急増する AI クラウド・コスト、巧妙化するサイバー脅威。CIO が直面する3つの重要課題に対し、いま取るべき具体的なアクションを解説します。

今すぐダウンロード

eBook



2026 年の戦略的テクノロジーの トップ・トレンド

今後5年間の方向性を形づくる10のテクノロジー・トレンドを解説します。

今すぐダウンロード

Webinar



IT コスト最適化と価値の最大化を 目指すベストプラクティス

TGR（変革・成長・運営）ポートフォリオ、投資の事前事後評価プロセスのベストプラクティス、さらに経営 KPI マッピングとビジネス価値ツリーといったそれぞれのフレームワークの具体的な活用方法を紹介します。

今すぐ視聴

eBook



AI 時代の CIO が目指す 戦略的コスト最適化

IT 支出の可視化、コスト削減、パフォーマンス向上、将来の価値創出につなげるための実践ポイントを解説します。

今すぐダウンロード

Gartner のお客様は、クライアント・ポータルでさらに多くのリソースをご利用いただけます。 [ログイン](#)

Connect With Us

Gartner は、経営幹部およびそのチームに対し、実行可能かつ客観的なビジネスおよびテクノロジーのインサイトを提供します。Gartner のエキスパートによるガイダンスやツールは、組織の重要な課題について、迅速で優れた意思決定と大きな成果の創出を可能にします。

[Gartner のサービスに関するお問い合わせ](#)

最新のインサイトをご確認ください



Gartner のコンファレンスにご参加ください

[コンファレンスの最新情報を見る](#)