AIリーダーズ100

VOL.02
2025
特別編集版



AI社長からヒューマノイドまで
進化するAIエージェント
人間と協働、企業を変革

先進企業のAIエージェント活用
経営のアドバイスから
買い物代行まで大活躍

調査で浮かび上がったAI活用の課題
低迷する日本のAI国力
復活の決め手は経営者

AIリーダーズ会議リポート
AIとロボティクスが融合
日本企業にもチャンス

AIエージェントの未来

人間は置き換えられるのか

AIによる企業変革で日本企業の真価を解き放つ

ベイン・アンド・カンパニーは、AIを活用し
企業が本来持つ強みを再定義し、その「真価」を
最大限に発揮する変革をトップマネジメントと共に
推進しています。
私たちはAIを単なるツール効率化の手段ではなく、
経営の中核に据える戦略ドライバーと捉え、
事業モデルの再構築や組織オペレーションの
抜本的改革を一気通貫で支援します。
日本企業が持つ底力を、AIの力で競争優位へと転換し
クライアントと共に新たな成長ステージへと伴走する。
それが、私たちの使命です。

BAIN & COMPANY

SPECIAL FEATURE

004 # AIエージェントの未来
人間は置き換えられるのか

PART 1 AI社長からヒューマノイドまで
006 進化するAIエージェント 人間と協働、企業を変革

PART 2 先進企業のAIエージェント活用
010 経営のアドバイスから 買い物代行まで大活躍
❶ イオン AIエージェント開発に着手
❷ キリンHD、社長にも忖度しない「AI役員」
❸ 企業は「機械顧客」の台頭に備えよ

PART 3 調査で浮かび上がったAI活用の課題
016 低迷する日本のAI国力 復活の決め手は経営者

PART 4 AIリーダーズ会議リポート
020 AIとロボティクスが融合 日本企業にもチャンス
❶ ニック・ボストロム氏 哲学者、『スーパーインテリジェンス』著者
❷ アズビル山本社長×インフロニアHD岐部社長

初出一覧

Part 2-1 イオンがAIエージェント開発に着手 中山CDO「小売業の勢力図が変わる」
：日経ビジネス 2025年7月30日

Part 2-2 キリンHD、社長にも忖度しない「AI役員」 12の人格が経営に口出し
：日経ビジネス 2025年9月4日

Part 2-3 AIエージェント用決済プロトコル「AP2」、Googleが狙うeコマースでの覇権
：日経クロステック 2025年9月19日

Part 3 日本の「AI国力」がわずか2年で4位から9位に転落、韓国やUAEに抜かれた要因
：日経クロステック 2025年9月12日

企業の生成AI活用「進んでいる」と感じる従業員は14.4%、独自調査で判明
：日経クロステック 2025年9月3日

日本企業における生成AIツールの導入率は64.4%、AIエージェントは29.7%
：日経クロステック 2025年9月10日

なぜ我が社の生成AI活用は進まない、回答者の4割近くが「社内の無関心」に不満
：日経クロステック 2025年9月17日

Part 4-1 「超知能が数年後に登場する可能性も」、哲学者のニック・ボストロム氏が講演
：日経クロステック 2025年9月18日

Part 4-2 インフロニア岐部社長×アズビル山本社長「AI時代、非合理が経営の肝に」
：日経ビジネス 2025年9月29日

日本の「ソブリンAI」実現を目指す、経産省奥家審議官が語ったAI政策の展望
：日経クロステック 2025年9月19日

AIリーダーズ100 特別編集版 2025 VOL.02

©日経BP 2025
発行人 森重和春

◆編集
山崎良兵（経営メディアユニット）／中田 敦（AI・データラボ所長）／
矢口竜太郎（日経クロステック）／広岡延隆（日経ビジネス）／
森岡大地（日経クロストレンド）

◆広告
滝沢貴士（ビジネス企画ユニット長）
ソリューションビジネス企画部
村田友和（部長）／新里はるみ（次長）／平野未菜

◆日経BP 総合研究所
杉山俊幸（チーフコンサルタント主席研究員）

◆デザイン
エステム 伊藤健一
クロスアーキテクツ 河内愛／藤本民／麻生遥華／大塚匠海

◆お問い合わせ
本誌掲載記事に関するお問い合わせは、下記まで
日経BP読者サービスセンター
〒134-8729 日本郵便株式会社葛西郵便局 私書箱20号
お問い合わせページ: https://nkbp.jp/bpsqa

ご注意 本誌掲載記事の無断転載を禁じます。また無断複写・複製（コピー等）は著作権法上の例外を除き、禁じられています。購入者以外の第三者による電子データ化は、私的使用を含め一切認められておりません。詳しくはウェブサイト（https://nkbp.jp/copyright）をご参照ください。 日経BP

読者のみなさまへ
本誌の記事は『日経クロステック』『日経ビジネス電子版』『日経クロストレンド』の関連記事および日経BP発行の書籍に掲載された内容の一部を再編集したものを含みます。原則として記事は掲載当時の内容となっています。このため記事に登場する方の肩書きが本誌の発行時点とは異なる場合もありますが、ご了承ください。



AIエージェントの未来

人間は置き換えられるのか

PART 1 AI社長からヒューマノイドまで
進化するAIエージェント 人間と協働、企業を変革 — 006

PART 2 先進企業のAIエージェント活用
経営のアドバイスから 買い物代行まで大活躍 — 010

PART 3 調査で浮かび上がったAI活用の課題
低迷する日本のAI国力 復活の決め手は経営者 — 016

PART 4 AIリーダーズ会議リポート
AIとロボティクスが融合 日本企業にもチャンス — 020

「AIリーダーズ100」とは

AI（人工知能）が人間の社会とビジネスを劇的に変化させようとしている。生成AIに続いて、企業で人間の“同僚”のように働くAIエージェントが脚光を浴びている。

AI時代において重要なのが、その本質を理解して、どのように活用するかを考えるリーダーの役割だ。新時代のAIリーダーを支援するため、日経BPは2025年、経営、技術、マーケティング、医療などの専門メディアを持つ強みを生かし、「AIリーダーズ100」プロジェクトを立ち上げた。国内外の有識者、経営幹部、専門記者がAIの可能性と課題、活用法などを議論し、情報発信する。

本プロジェクトに連動する「AIリーダーズ100 特別編集版 VOL.02」では、人間を置き換える可能性があるAIエージェントの最前線と将来展望、先進企業の事例、日本のAI国力などを取り上げた。25年9月4日に東京で開催した「AIリーダーズ会議 2025 Autumn」で交わされた議論の内容も紹介する。

「AIリーダーズ100」特設サイト：
https://business.nikkei.com/feature/aileader/

写真=Zay Win Htai/stock.adobe.com





フィギュアAIのヒューマノイド「Figure03」は食器をシンクで軽く水洗いしてから食洗器の庫内に収納する（左）。調理したポップコーンを顧客の紙カップに器用に入れるテスラのAIヒューマノイド「オプティマス」（右）

PART 1

AI社長からヒューマノイドまで

進化するAIエージェント 人間と協働、企業を変革

人間の代わりに自律的に様々な仕事を実行するAIエージェントの進化が加速している。ソフトウエア型では社長や役員から、管理職、一般社員まで人間の“分身”となるAIが登場。脚光を浴びるAIヒューマノイドでは米国のテスラやフィギュアAIがいよいよ量産に乗り出す。

AI（人工知能）が自律的に判断して人間の代わりに仕事をする「AIエージェント」の進化が加速している。

AIの社長や役員から、管理職、一般社員まで、人間の“分身”のように働くソフトウエア型のAIエージェントが関心を集めてきたが、最近は物理的な身体を持つロボット型で、人間のような見た目のAIヒューマノイド（ヒト型ロボット）も脚光を浴びている。

2025年10月上旬、米フィギュアAIが発表したヒューマノイド「Figure03」が話題になっている。公開された動画には、テーブルに置かれた食器を運んで食洗器に入れ、洗濯物を洗濯乾燥機に入れて洗い、乾いた衣類を折りたたんで収納。さらに配送車から荷物を玄関に運んだり、物流センターで荷物を仕分けたり、工場の生産ラインで作業したりする様子が映し出されている。

「お皿を食洗器に入れる前に、目立つ汚れを水道の水で洗い流すのがすごい。こんなに気が利くロボットを安く買えるならぜひほしい」。東京・江東区に住む40代の主婦はこう期待する。

Figure03は、高性能AIを搭載し、身長は約173㎝で重量は約60kg、約20kgまでのものを持ち上げて運ぶことができ、連続稼働時間は5時間。価格は2万ドル（約300万円）未満が目標で、米シ

写真：Carlin Stiehl/Getty Images（右）

リコンバレーの工場で、年間1万2000台の量産体制を整えるという。

創業者で最高経営責任者（CEO）のブレット・アドコック氏は複数のスタートアップを成功させた後、22年にフィギュアAIを起業した。「ヒューマノイドは、世界で30億人以上の企業労働者や20億人以上の家事労働者、高齢者の介護などの仕事から、ほかの惑星での新しい世界の構築まで、様々な業界に革命を起こす」（アドコック氏）

マスクCEO「1億台生産も」

米テスラのイーロン・マスクCEOもAIヒューマノイド「オプティマス」の量産計画を明らかにした。これまでに試作機のオプティマス1と2を開発してきたが、25年10月22日の決算発表で「26年2～3月にオプティマス3の量産試作機を公開するつもりだ。年間100万台規模の生産ラインを構築する計画で、26年末までに量産を始めたい」と述べ、さらにその先に量産を予定する「オプティマス4は1000万台、オプティマス5は5000万～1億台を生産するかもしれない」と壮大な計画を口にする。

25年7月、テスラが米ロサンゼルスにオープンさせた複合施設では、すでにオプティマスの試作機が働いている。屋台で調理したポップコーンをすくって、顧客が差し出す紙カップに器用に入れて提供するサービスが人気だ。

「2026年はヒューマノイド元年になる」。25年9月25日に開いたイベントでGMOインターネットグループ会長兼社長の熊谷正寿氏はこう言い切った。その予言通り、AIヒューマノイドを量産する動きが加速している。

GMOは、熊谷氏の思考や哲学を学ばせたAIをヒューマノイドで実体化させたAI・CEO「ヒューマノイド 熊谷正寿」を実現。「AI・CEOは24時間365日働くことができる。1日8時間労働の人間と比べて、時間効率は3倍になり、しかもコピーが無限に可能だ」（熊谷氏）

ヒューマノイド以外のAIロボット開発も進む。ロボット掃除機「ルンバ」の米アイロボット共同創業者で元CEOのコリン・アングル氏は24年にAIロボットを手掛けるFamiliar Machines & Magic（FM & M）を起業した。

FM & Mは詳細な技術情報を公開しない「ステルスモード」で、まだ試作品を発表していないが、AIロボットのプラットフォーム構築を目指す。「AIソフトウエアとハードウエアのツールセットを提供する。このプラットフォームを使えば、人間の感情を理解できるロボットを開発できる」（アングル氏）

さらに「ヒューマノイドだけがAIロボットの選択肢ではない。例えば、倉庫で箱を移動させるためには、車輪を搭載した方が効率的だ。高齢者を介護するロボットも人間のような外観である必要はない。住宅がAIロボットのようになって、人間の生活を支援する可能性もある。26年にプロトタイプを公

AIエージェントの主な種類

ソフトウエアエージェント（アプリやクラウド上など仮想空間で動作）

- **会話型エージェント** ➡AI社長、AI役員、AI恋人、カスタマーサポート……
- **タスク実行エージェント** ➡AI秘書、プログラミング、データ入力……
- **データ分析・探索エージェント** ➡データ分析、データ収集、グラフ作成……
- **マルチエージェント** ➡複数のエージェントがやりとりして全体最適を実現

AIロボット（物理的な身体を持つAI）

- **AIヒューマノイド** ➡人間のような外見で自律的に動作して作業を代行
- **サービスロボット** ➡清掃、配膳、警備、接客、案内……
- **産業用ロボット** ➡組み立て、検査、溶接、塗装……



アイロボットの共同創業者、コリン・アングル氏は新たなAIロボットを開発中で2026年にプロトタイプを発表する予定

写真＝的野弘路

開する」とアングル氏は語る。

ヒューマノイドよりも先に普及が進むのがソフトウエアのAIエージェントだ。これまで人間が担ってきた様々な頭脳労働を代替できる可能性があるため、多くの企業が力を注いでいる。

「ソフトウエア業界は、クラウド、モバイル、ソーシャルの時代を経て、AIエージェントが牽引する新たな革命期に入りつつある」。25年10月中旬、米ソフトウエア大手のセールスフォースが開いたイベントで、マーク・ベニオフCEOはこう強調した。

同社がAIエージェント戦略を本格化させてからわずか1年。顧客サポート、営業、医療業界、小売業といったジャンル別に様々なAIエージェントを構築・運用できる「エージェントフォース」というツールの導入が加速しており、過去1年間に導入した顧客は約1万2000社に達したという。

イオン、中外製薬が開発を加速

世界的にAIエージェントへの関心が高まる中、日本の先進的な企業も動き出した。

例えば、イオンは様々な専門性を持つAIエージェントを自前で開発する。スーパー、ドラッグストア、ショッピングモール、金融まで、イオンのグループ企業は約300社で、約62万人の従業員が働く。多様な事業と業務で、AIエージェントを活用できれば、業務効率を大幅に改善できる可能性がある。

そこでイオンが取るのが、複数の独立したAIエージェントが連携して業務を遂行するアプローチだ。様々なAIエージェントを組み合わせ、それぞれが交渉したり、連携したりすることで複雑な課題に効率的に対応する。

例えば、「商品開発」では、商品情報を検索するエージェントと、関連する様々なデータを抽出するエージェント、商品情報の検索結果を自動生成するエージェントが、これらの業務を管理するスーパーバイザー役のエージェントと連携して、業務を遂行する。

イオングループが保有する商品、店舗、購買、顧客、在庫、販促、地理などの膨大なデータを活用し、「AIエージェントがイオングループの様々な業務の効率を高め、新しい価値を生み出すことを期待している」。イオンのチーフデータオフィサー（CDO）の中山雄大氏は25年9月に日経BPが開催したAIリーダーズ会議でこう語った。

AIエージェントと人間が協力して働くことで創薬ビジネスを変革しようとしているのが中外製薬だ。

「我々は従業員とAIエージェントが協働する世界観を描いている。社員一人ひとりに寄り添うAIエージェントのみならず、専門領域で動く専門AIエージェントもたくさん生まれてくるだろう」。同じ9月のAIリーダーズ会議で、中外製薬の鈴木貴雄デジタルトランスフォーメーションユニット長はこう強調した。

研究や臨床開発、製造、営業、コーポレート部門など、様々な部門で人間をサポートしたり、業務を代行したりするAIエージェントを開発しており、30年までに社内で10万個のエージェントを生み出すことを目指す。

ソフトウエアのAIエージェントで、とりわけ企業の関心が高いのが、「AI社長」や「AI役員」といった経営幹部の業務を代行するAIだ。多忙な社長の代わりに部下の質問に答えたり、出張で経営会議に参加できない役員の代わりに発言したりすることも可能になる。

25年7月、キリンホールディングスは経営層の意思決定を支える“右腕”として「AI役員 CoreMate」をキリングループ経営戦略会議で本格的に導入した。過去10年分の同社の取締役会やグループ経営戦略会議の議事録データや社



「成長著しいAIエージェントに経営資源を集中する」と宣言した米セールスフォースのマーク・ベニオフCEO


カイフー・リー氏は、AIの頭脳に相当するLLMで、中国企業が米国に匹敵する技術力を持つようになったと指摘する

内資料に加え、外部の最新情報を読み込ませ、独自の12人の人格を構築した。

これらのAI人格同士が経営戦略会議で議論すべき論点や意見を交換することで抽出された論点や意見を、実際の経営戦略会議で経営層に提示する。

もちろんAIエージェントについては懸念もある。人間の仕事を代行し、生産性を劇的に向上させられれば、多くの労働者が不要になる。DeNAの南場智子会長は25年2月に開いたイベントで「徹底的に生成AIを用いて生産性の向上に取り組み、現在、約3000人で運営している事業を、半分の人員で成長させていく。残りの半分の人員で、新規事業に取り組む方針だ」と述べた。

DeNAのようにデジタル分野に強く、成長余地が大きい企業なら余剰人員を振り向ける先があるが、成熟産業の企業がAIで大幅な効率化を実現できれば、人員削減に乗り出す可能性は当然高い。「AIリストラ」という言葉が注目を浴びるのはそのためだ。

AIエージェントは今後、どのように発展するのか。『AI 2041 人工知能が変える20年後の未来』著者で、米マイクロソフトやグーグルの幹部として活躍し、現在は中国を拠点にAIなどに投資するカイフー・リー氏はこう指摘する。

「今よりも強力な大規模言語モデル（LLM）が実現できれば、それはAIエージェントの思考と推論を担う“頭脳”になる。LLMは通常、人間の質問に答えるだけだが、私たちが本当に求めているのは単純なタスクから複雑なタスクまでこなせる賢いAIワーカーだ」。オープンAIやグーグルに限らず、中国ディープシークのLLMも、米国勢に匹敵する能力があり、オープンソースという優位性もあるとリー氏は指摘する。

AIエージェントは、自動運転車のように「レベル0（AIエージェントというよりも生成AIのようなLLM）」から「レベル1（特定のツールを利用できる）」「レベル2（複数の問題を解決して計画を策定できる）」へと段階的に進化し、賢くなっていくという。

自動化が進むと、最終的には自律型のAIエージェント同士が互いに相談しながら複雑なタスクを解決できるようになる。例えば、旅行、ホテル、コスト削減などの専門分野をそれぞれ持つ複数のAIエージェントが協力して業務を遂行する。「今後2～3年でAIエージェントは発展し、様々な問題を解決できるようになる。より強力で信頼できるAIエージェントが生まれるだろう」（リー氏）。

超知能を持つAIエージェント

その先にあるのが超知能を持つAIエージェントだ。

「あらゆる面で人間の知能を超えるAI『スーパーインテリジェンス（超知能）』の実現は目前に迫っている。我々は全社的に『超知能を真剣に受け止めよう』という理念を掲げている」。25年7月末に開いた同年4～6月期の決算発表で米メタのマーク・ザッカーバーグCEOはこう言い切った。

すべての人が超知能を持つAIエージェントを手に入れられたら、人間は自分が人生において価値があると考えているものだけに集中できる世界がやってくる――。そんな未来のビジョンをザッカーバーグCEOは描く。

9月のAIリーダーズ会議には、オックスフォード大学元教授で哲学者のニック・ボストロム氏も登壇した。2014年に、進化したAIが人類を滅ぼすリスクを指摘する『スーパーインテリジェンス』を著し、米オープンAIのサム・アルトマンCEOや米xAIのマスクCEOらに強い影響を与えた人物だ。

「AIのリスクは現在でも大きいが、超知能が実現すると人間が労働から解放され、テクノロジーの進歩で健康問題なども解決されて、ユートピア（理想郷）のような世界がやってくる可能性もある」（ボストロム氏）

（山崎 良兵＝日経BP 経営メディアユニット）

写真=Bloomberg/Getty Images

PART 2

先進企業のAIエージェント活用

経営のアドバイスから買い物代行まで大活躍

イオン、キリンHD、米ウォルマートなどの先進企業がAIエージェントの活用に動いている。人間の役員が忖度（そんたく）しがちな社長に対しても、本音で経営のアドバイスをしてくれる。利用者の好みを理解したAIエージェントが買い物を代行する世界も現実になろうとしている。

1 イオン　AIエージェント開発に着手

「小売業の勢力図が変わる」

「お客様の購買体験は劇的に変わる」。AIエージェント開発に着手した、イオンの中山雄大チーフデータオフィサー（CDO）に聞いた。

――中山さんは2021年にイオンへ入社し、データ分析の専門組織「データイノベーションセンター（DIC）」を立ち上げました。DICはどのような組織ですか。

イオングループのデータを集め、AI（人工知能）や機械学習を使って、グループに資するナレッジ（知見）を生んだり、ツールを開発したりしています。チームのメンバーは30人弱で、ほとんどが中途採用です。20ほどのプロジェクトに取り組んでいます。

DICはデータサイエンティストの基準を他の会社よりも高くして、厳選しています。アナリティクスはチーム力よりも個人の才能によるところが大きいからです。同じアルゴリズムでも、誰がやるかで結果は全く異なります。

――具体的な取り組みについて聞かせてください。

例えばデータ分析などを自動でできる、商圏分析のツールを自社開発しました。どこに出店すると売り上げを大きくできるか分析できます。（新店の）売り場面積や営業時間などを入れると計算して、4年後の日販（1日の売り上げ）を推定します。周囲の店舗の年齢や駅の出口からの距離、競合の合計の売り場面積などを考慮しています。

従来はベンダーのソリューションを採用していましたが、分析に時間がかかっていました。候補の物件が1万件ほどある場合、そこから数十件に絞るまでに数カ月かかっていたんですね。時



中山 雄大（なかやま・たけひろ）氏
大学院修了後、国内外のIT企業で自然言語処理やデータ解析の研究に携わる。2016年には生命保険会社のチーフデータオフィサー（CDO）に就任しデータ戦略を主導。21年からイオンのCDOを務める

写真＝都築 雅人

間をかけていると（物件を）他の会社に取られてしまいますので、そこを短くしたかった。予算未達になると店を閉めたり減損処理したりしなければならないので、分析の精度も重要です。

今はスマートフォンでもツールを操作できるようにしていて、店舗開発の担当者が現地で物件を見ながら分析できるようになりました。精度も世の中にあるツールに負けていません。

エコシステムが勝負の鍵

――生成AIには取り組んでいますか。

実は4年前ぐらいから取り組んでいます。例えばネットスーパーのサイトに載せる商品の説明文を生成AIでつくっています。生産性が高まりましたし、ページビューも増えました。

ID-POSデータを集計する生成AIも開発しており、店長や商品部の担当者から好評です。例えば「ゴールデンウィークに一番売れたアイスクリームは何ですか」と聞くとすぐ答えてくれる。今まではデータを調べるためにエンジニアへ依頼し、時間がかかっていました。

生成AIなら答えがすぐに返ってきて、次の質問がひらめくわけですね。マーチャンダイジング（商品政策）が変わると思いますよ。実際、イオングループでも店長が生成AIのツールを使ってデータをひもとき、根拠のあるプロモーションを考えるようになっています。

どれだけ効果が上がっているのかをトラッキングするのもDICの仕事です。ツールにどういうクエリー（処理要求）が来ているかもモニタリングしています。活用状況を客観的に見ていくことで、お店ごとのトレンドや店長の癖といったことも副次的に分かってきます。

――小売業はどう変わるのでしょうか。

AIエージェントが広がって、お客様の購買体験は劇的に変わるでしょう。お客様の予算や好みなどをエージェントがきめ細かく理解し、代わりにテキパキと商品を選んで買い物を代行する。

では、イオンの本部やお店側は何をするのか。AIエージェントが好む商品の陳列や、価格の提示方法を考えなくてはいけません。価格などの情報がトランスペアレント（透明）でないと、顧客のエージェントがイオンを使ってくれなくなるかもしれない。

お店の商品など全ての情報を見せることもできるかもしれませんが、それが企業秘密であったりもするわけです。AIエージェントが競合にその情報を提供するかもしれない。なので将来はお店側もエージェントを立てて、エージェント同士でディール（取引）をすることになるでしょう。特殊なプロトコルで秘密が外に漏れないようにやり取りするということを想定しています。

情報を全て見せると、小売業が面白くない商売になってしまいます。強みである顧客接点を失ってしまうことになるからです。今後、AIエージェントが一番お客さんのことを知っている存在になる可能性があります。

――世界が変わりますね。

業界の勢力図が変わると思います。傍観しているとやられます。AIエージェントの世界は、エコシステム（生態系）をどう築いていくかが一番大きなテーマ。エコシステムが変わる中、何にもしないと食われるだけです。私たちが、どうでもいいパーツになってしまいかねません。

お客様のことを一番知っている人がエコシステムの頂点に立つと思うんですね。それが機械（AIエージェント）になったとして、その機械を持っているのが誰なのか。新しいスタートアップ企業かもしれないし、小売業以外の業界の企業かもしれない。イオンもチャレンジするかもしれない。

AIエージェントは、我々のチームでつくっています。イオンが持つアセット（資産）を、てこにしていかないといけません。

（聞き手は梅国 典＝日経ビジネス）



イオングループでは店長や商品担当者が、生成AIを使って販促や商品開発のヒントを探っている



1つの議題について約30分議論する場合、AI役員の論点は2回ほど取り上げられる

2 キリンHD、社長にも忖度しない「AI役員」

12の人格が経営に口出し

キリンHDが経営会議に12の人格を持つAI役員を導入した。忖度（そんたく）のない意見で意思決定の質の向上を目指す。

キリンホールディングス（HD）が、会長、社長など経営幹部が出席する経営戦略会議にAI（人工知能）役員を導入した。異なる人格を持つ12のAI役員が鋭い指摘をする。企業トップにも忖度（そんたく）しない視点で議論を活発化させることを期待する。

キリンHDで会長や社長など約20人が出席し、月に3、4回開かれる経営戦略会議。海外のデジタル戦略について議論していると、急に鋭い指摘が飛んできた。

「グローバル拠点でのAI活用において、法令違反や監査漏れのリスクはないか？」

この問いを投げかけたのは人間ではない。指摘は、会議に出席した役員らが見るパソコンの画面上に突如、表示された。送り主はAI役員。指摘した表示の文言の下には、「策定中のAIポリシーにおいて、グローバル対応や監査体制の具体像を明らかにすべき」と記され、この問いを投げかけた理由も書かれている。

2025年7月、キリンHDは経営戦略会議にAI役員を導入した。冒頭の様子は、AI役員を導入した同社の経営戦略会議について記者向けにデモンストレーションとして披露されたものだ。AI役員は財務、デジタル、マーケティングなど各専門分野を持つ。さらに、実在する人物の特徴を参考にしたため、思考パターンやコミュニケーションスタイルなど性格もそれぞれ違う。

AI役員の導入に当たっては、過去10年分の取締役会や経営戦略会議の議事録、外部のデータなどを読み込ませた。AI役員は会議の内容を聞き取りながら、見えないところで常に意見を提示している。その中から適切と判断された2つの意見が常時、画面上部に表示される。役員によって議論すべき内容と判断されれば、その観点について人間が話し合うという仕組みだ。

今やAIは単なる壁打ち相手ではない。経営に口出しする時代がやってきた。キリンHDがAI役員導入で狙うのは意思決定の質の向上だ。

「自分が出した案に対してAI役員が鋭い指摘を提示してくるとやめてくれと思う」

同社でデジタルやマーケティング戦略を率いる山形光晴常務執行役員はそう冗談交じりに話す。そのような鋭くて多角的な視点こそ、キリンHDがAI役員に求めた点だった。山形氏は「日本人には協調文化がある。AI役員が出すような忖度のない視点は重要だ」と強調する。

人間の役員にはない視点

最近では、社長の理念を踏まえて回答する「AI社長」が続々と登場している。25年夏には三井住友フィナンシャルグループ（FG）が導入したほか、スタートアップのTHAも企業向けにAI社長のサービスを展開する。「AI社長」と「AI役員」。一見、似た印象を受けるが、彼らが果たす役割は対照的だ。

AI社長は過去の発言やその背景にある考え方から、その社長に近い人格を形成する。多忙な社長に代わって気

写真＝キリンHD提供



キリンHDの山形光晴
常務執行役員



役員会議室の各席に設置されているディスプレー。進行中の議題に合わせて、AI役員の意見が画面上部に代わる代わる表示されていく

兼ねなくアイデアを壁打ちしたり質問したりできるという利点がある一方で、使い方によっては社長に認められる意見を自然と醸成する、いわば社長の「イエスマン」を多く誕生させることにもなりかねない。

一方、キリンHDが導入したAI役員には人間の役員にはない視点が求められる。発案者の木村弥由氏は「誰かに似せたものを作りたいわけではなかった」と話す。同社がAI役員に求めるのは、会長、社長にさえ、もの申す姿勢だ。日本企業にありがちな予定調和的な議論から脱するための手助けとなることにも期待する。

企業はAIをどう活用すべきか。AIに詳しいボストン・コンサルティング・グループの高柳慎一氏は「作業の一部ではなく、コアとなる事業にAIを組み込めるか。そのためにトップ層がいかにコミットできるかがカギになる」と話す。その点において、キリンHDのAI役員導入は「(企業の基幹となる)経営戦略会議に導入したという点でチャレンジングだ」と評価する。「トップ層が自ら旗を振り、AIの活用事例を示すことも社内でAI活用を促進させるために重要になる」と高柳氏はいう。

キリンHDのAI役員は、失敗や成功事例など、過去の教訓を生かす点でも役立つ。

例えば新任の役員は過去に買収があったことは知っていても、なぜその買収に至ったのかという意思決定のプロセスまでは詳しく分からない。当時その場にいた人であっても、正しく記憶できていないことは多い。そんな時、過去10年分の議事録を読み込ませたAI役員が当時の状況を正しく伝えてくれるのだ。

異動や転職により人材の流動性が高まる今、過去の事例が詳しく共有されれば、会議にとってはある種の経験知となり、新たな経営判断をしやすくなる。経験知がない状態から判断を下すよりも、過去事例を踏まえるほうが成熟した話し合いができるだろう。

AI役員の導入にかかったコストは「開発担当者の人件費のみ」(木村氏)。25年2月に発案、5月から開発を始め、6月末のグループ経営戦略会議でお披露目というスピード開発だった。社内の基幹となるデータを取り込むため、情報漏洩リスクも考慮して社内のリソースで開発したという。26年3月までには会議の場でAI役員と会話を交わせるようにする予定だ。

意思決定を下す経営層の「右腕」として導入されたキリンHDのAI役員。山形氏は「社内の視点だけでなく、常にお客様を見て意思決定をする。マーケットに近い案をどんどん出していく必要がある。その意思決定のスピード感にAIは寄与するだろう」と話す。鋭い指摘も容赦なく発するAI役員の導入で受け手側である人間の器も試されることになりそうだ。**(神山 奈々＝日経ビジネス)**

写真=2点：北山 宏一

3 企業は「機械顧客」の台頭に備えよ

購買エージェントを巡るバトルが勃発

AI（人工知能）エージェントが、消費者や企業の購買活動も担い始めた。購買エージェントの仕様を巡って、米グーグルと米オープンAIのバトルも始まった。

ユーザーの代わりに様々な業務を担うAIエージェント。米国では購買活動も担い始めた。米オープンAIは2025年9月29日、「ChatGPT」のチャットの中で、AIに話しかけることで商品が購入できる「Instant Checkout」を開始した。

当初購入できるのは手芸品などのマーケットプレイスである「Etsy」の商品だけだが、25年10月14日には、世界最大の小売りチェーンである米ウォルマートがInstant Checkoutに対応することを発表した。またカナダのショッピファイに加盟する100万以上のeコマースサイトでも、近日中にInstant Checkoutが利用可能になる予定である。

ChatGPTのInstant Checkoutでは、ユーザーがチャットで「友人の引っ越し祝いに、すてきな贈り物を探すのを手伝ってもらえますか？　手作りのセラミック製ディナーウエア（ディナー用食器）で、白と茶色、100ドル以下が条件です」などと質問すると、AIがEtsyで商品を検索し、最適な候補をチャット内でユーザーに提案してくれる。ユーザーが候補の中から商品を選んで購買（Buy）ボタンを押すと、チャット画面内で購買が完結する。

ユーザーはスマートフォンでEtsyのアプリケーションを起動したり、Webブラウザーを使ってEtsyのWebサイトを閲覧したりすることなく、商品を探して購買できる。

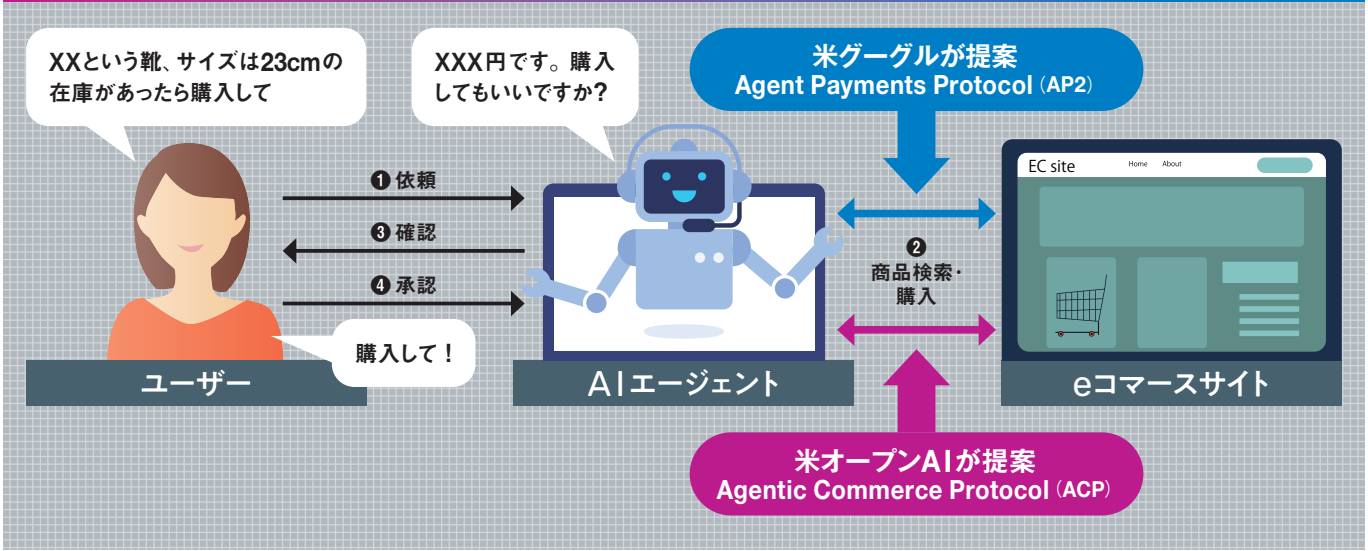
オープンAIはInstant Checkoutを実現するために、AIエージェントがeコマースサイトから商品を購入するための プロトコル である「Agentic Commerce Protocol（ACP）」を、決済サービスの米ストライプと共同で開発した。eコマースサイト側が自社サイトをACPに対応させると、ChatGPTがそのサイトで商品を検索・購入できるようになる。

グーグルとオープンAIが火花

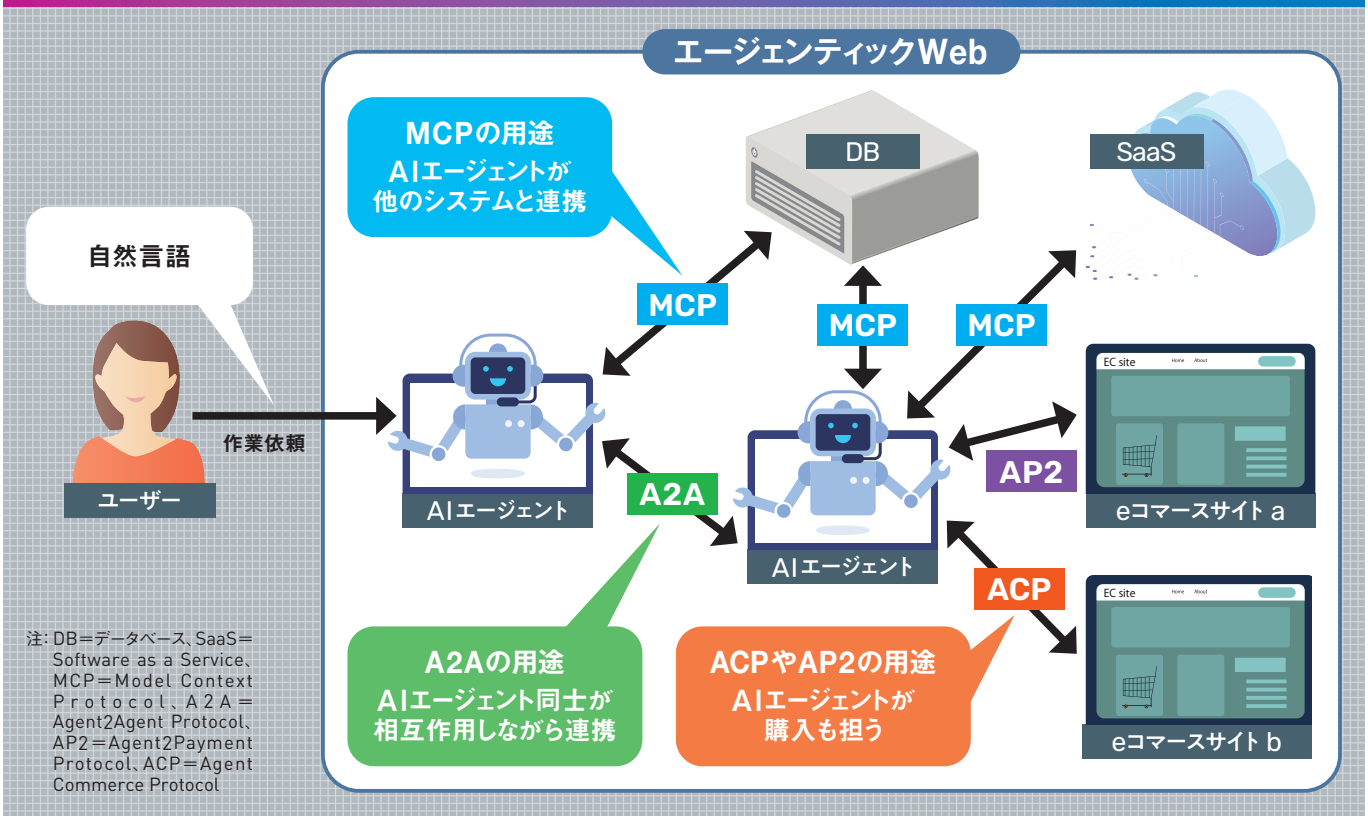
米グーグルもオープンAIに先立つ25年9月16日、AIエージェントによるeコマースサイトでの商品購入を可能にする プロトコル である「Agent Payments Protocol（AP2）」を発表していた。しかしAIエージェントの実装では、オープンAIがグーグルを出し抜いた格好だ。大規模言語モデル（LLM）の性能競争を繰り広げる両社が、購買エージェントの仕様を巡るバトルでも火花を散らしている。

米国の調査会社であるガートナーは

AIエージェントが購買まで担う　■購買自動化の仕組み



AIエージェント同士が連携へ　■「エージェンティックWeb」の概念図



23年の時点で、AIが購買活動を担う未来が間もなく到来すると予測し、そのようなAIを「マシンカスタマー（機械顧客）」と名付けた。同社のアナリストであるドン・シャイベンライフ氏は「マシンカスタマーは消費者市場だけでなく、法人市場でも存在感を増すだろう。あらゆる企業がマシンカスタマーの台頭に備え、自社の商品情報などをAIから利用可能な状態にする必要がある」と指摘する。

アプリはすべて作り直しへ

AIエージェントによって変わるのはeコマースサイトだけではない。「これまでの時代においてアプリケーションやWebサイトとして構築されてきた、個人や企業、チームなどによるエンド・ツー・エンドのビジネスプロセスが全て、AIエージェントやAIエージェント同士のコミュニケーションとして再構築される」。米マイクロソフトのサティア・ナデラCEO（最高経営責任者）は25年3月の来日時にこう力説した。

ナデラCEOはそうした新しいWebの世界を「エージェンティックWeb」と呼ぶ。様々なタスクを自律的に実行するAIエージェントが、現在のWebサイトやWebサービスのようにネットワーク上に無数に存在し、それぞれのAIエージェントがお互いに連携しあって、複雑なタスクを実行する。それがエージェンティックWebの世界だ。

エージェンティックWebを実現するプロトコルとしては「Model Context Protocol（MCP）」や「Agent2Agent Protocol（A2A）」が既に提案されている。前述の購買プロトコルであるACPやAP2も、MCPを拡張した仕様だ。

ユーザーは現状、商品やコンサートのチケット、旅行、食事配達といった購買行動の種類に応じて、Webサイトやアプリを使い分けている。それが今後は、ユーザーのあらゆる行動のユーザーインターフェース（UI）がAIエージェントに集約される可能性すらある。そうなれば、ユーザーが自然言語で語りかけるAIエージェントこそが、最強のプラットフォームになるだろう。

つまり購買エージェントを巡る現在のバトルは、スマホやWebに代わる新しい消費者向けのプラットフォームを巡るバトルの前哨戦でもあるのだ。

（中田 敦＝日経BP AI・データラボ）

PART 3

調査で浮かび上がったAI活用の課題

低迷する日本のAI国力 復活の決め手は経営者

日本のAI国力は、わずか2年で世界4位から9位に転落した。AI国力の復活には、民間企業のさらなるAI活用が不可欠だ。そのためには何が必要なのかを独自調査から解き明かす。

米スタンフォード大学が調査したAI（人工知能）国力のランキング「世界AI活発度ランキング（最新は2023年）」において、日本の順位は世界9位にとどまる。

実は日本は2019年から21年まで、AI国力ランキングで世界4位を維持していた。しかし22年にChatGPTが登場して世界が生成AIブームに沸くと、日本はその順位を落とし続け、アラブ首長国連邦（UAE）や韓国といったアジアのライバル国にも追い抜かれてしまった。

スタンフォード大学の世界AI活発度ランキングは、世界36カ国を対象に42の指標に基づいてAI国力を可視化する。42の指標は「研究開発」「責任あるAI」「経済」「教育」「多様性」「政策とガバナンス」「世論」「インフラストラクチャー」という8種類の柱（ピラー）に分類される。

各分野における日本の現状をライバルのUAEや韓国と比較すると、日本のAI活用の課題が浮かび上がる。

「研究開発」で上回る韓国

韓国と比較すると、日本は「研究開発」で22年から韓国に後れを取っており、23年もリードを許した。スタンフォード大学のランキングでは「研究開発」は、各国の「AI論文数」や「AI論文引用数」「AI特許数」「注目すべき機械学習モデル数」「基盤モデル数」などで評価する。AI論文数では日本と韓国はほぼ同じだが、AI論文引用数で韓国は日本を上回った他、AI特許数や基盤モ

日本のAI国力は世界4位から9位に転落 ■スタンフォード大学「世界AI活発度ランキング」における順位の推移

順位	2020年	2021年	2022年	2023年
1	米国	米国	米国	米国
2	中国	中国	中国	中国
3	インド	英国	英国	英国
4	日本	日本	インド	インド
5	英国	インド	日本	UAE
6	シンガポール	ドイツ	ドイツ	フランス
7	フランス	韓国	シンガポール	韓国
8	韓国	スペイン	フランス	ドイツ
9	ドイツ	フランス	韓国	日本
10	UAE	シンガポール	UAE	シンガポール

生成AIの導入率は64.4%、AIエージェントは29.7%



出典：日経BP AIリーダーズ100プロジェクト「生成AI活用状況に関する調査」

デル数などでも、韓国は日本を上回った。

研究開発が社会に与えるインパクトで、韓国が日本を上回っていることが分かる。

スタートアップ投資のUAE

UAEと比較すると、日本は「経済」の分野で差を付けられていた。経済に関する指標には、AIスタートアップに対する投資額、M＆A（合併・買収）額、公募投資額、AI人材のスキル熟練度やAI人材の採用数、AI人材の集中度といった数値が採用されている。

日本がUAEに見劣りしているのは、AIスタートアップへの公募投資額やAI人材の集積度などである。AIスタートアップへの公募投資額は、日本が2億2200万ドルであるのに対してUAEは14億8000万ドルだった。

本ランキングはAI人材について、ある国が他国からどれぐらいAI人材を引き付けているかを示す、ビジネス特化型SNSのLinkedInのデータから数値化した「AIスキルの純移動フロー（Net Migration Flow of AI Skills）」という指標を設けている。日本はこの指標について「計測不能」であったのに対して、UAEは世界3位の数値を記録している。UAEが国外から優れたAI人材を集めているという点を、同ランキングは評価しているわけだ。

スーパーコンピューターの台数やコンピューターの処理能力総量、インターネット接続スピードなどの指標を採用するインフラストラクチャーに関しては、国の経済規模の大きい日本の数値がUAEや韓国を上回っているが、その差は縮まりつつある。

これらの数値からは、生成AIがブームになった2023年以降、他国がAIスタートアップやインフラストラクチャーへの投資を加速させているのに対して、日本が勢いに乗れていないことがうかがえる。

ここでいう投資の主体は、政府機関ではなく民間部門である。日本企業のAIに対する姿勢が、他国企業に比べて消極的であることが、最終的なAI国力に悪影響を及ぼしているという傾向を読み解くことができるだろう。

独自調査でAI活用度を分析

日本企業のAI活用を活性化するためには、現状の課題を明らかにする必要がある――。そのような問題意識の下、「AIリーダーズ」プロジェクトは日経BPの各種媒体の読者1450人を対象に25年7月24日～25日、「生成AI活用状況に関する調査」を実施した。ここからは同調査で明らかになった実態と課題を紹介しよう。

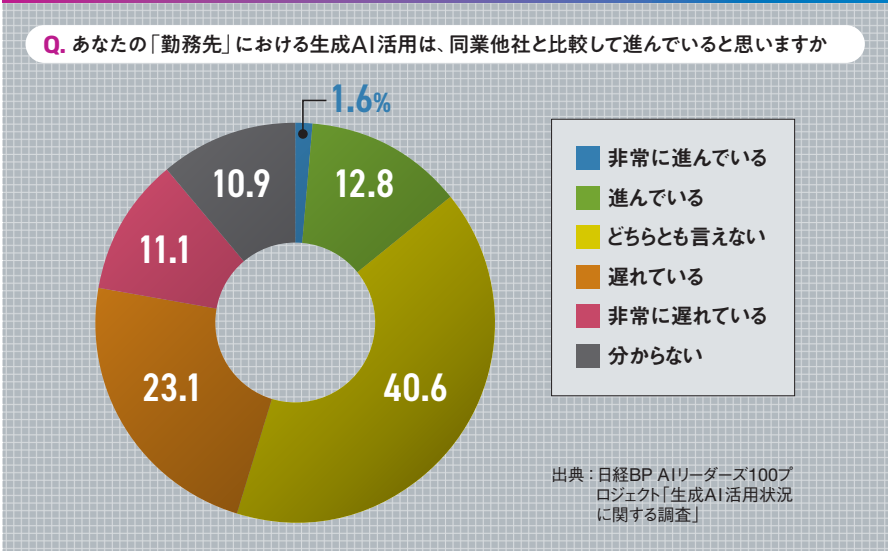
まず、勤務先における生成AIの導入や検討、PoC（概念実証）の実施などについて尋ねたところ「全社的に導入している」が38.8%、「一部の組織で導入

している」が25.7%だった。

本記事では「全社的に導入」と「一部の組織で導入」の合計を「導入率」とする。生成AIの導入率は従業員数5000人以上の組織では87.9%、1000～4999人で77.8%と高かったのに対して、100～299人では50%、99人以下では31.3%と、中小企業で導入率が低い実態が明らかになった。

生成AIの導入率を業種別に見ると、製造業が74.0%、IT・通信が72.5%と高かったのに対して、医療・福祉は22.2%、建設・不動産は46.9%にとどまった。

生成AI活用、自信があるのは14.4%だけ



AIエージェントの導入は初期

業務を自律的に遂行できるAIプログラムであるAIエージェントについては、「全社的に導入している」が9.6%、「一部の組織で導入している」が20.2%だった。

従業員数別に見ると、AIエージェントの導入率は、従業員数が5000人以上の組織では52.0%に達していたのに対して、300～999人で20.2%、100～299人で20.9%、99人以下では10.1%と低かった。

AIエージェントの導入率を業種別に見ると、製造業でも33.1%にとどまった。教育は20.0%、建設・不動産は18.3%、医療・福祉は11.7%と低い。

AIエージェントのような高度なAIの活用は、日本ではまだ緒に就いたばかりと言えそうだ。

生成AIツールを全社的または部分的に導入していると答えた合計64.4%の回答者に対しては、導入している生成AIのジャンルや用途、具体的な生成AIツール、API（アプリケーション・プログラミング・インターフェース）経由で利用するサービスやLLM（大規模言語モデル）を提供する「AI基盤」の種類についても質問した（いずれも複数回答可能）。

導入している生成AIのジャンルは「LLM・チャットボット」が最多の77.4%。「RAG（検索拡張生成）などを活用した社内情報検索システム」が40.3%、「ソースコード生成」が31.6%、「アプリケーションに組み込まれた生成AIツール」が29.7%だった。

生成AIの用途は「文書など事務作業の効率化」が86.6%と最多だった。以下、「ソフトウエア開発」の30.6%、「経営戦略の相談・壁打ち相手」の26.4%、「経理・財務・人事など間接部門業務の効率化」の26.0%、「サービスなど現場の効率化」の24.5%が続いた。いわゆるバックオフィス業務での導入が目立っているのが現状だ。

フロントオフィス業務での導入率はまだ高くない。「新製品・新事業の企画・検討」は23.8%、「営業支援」は22.6%、「新製品・新事業の研究・開発」は14.3%、「顧客対応（コールセンターを含む）」は15.0%、「製造現場の効率化」は12.0%だった。バックオフィス業務以外での生成AI活用が、日本企業におけるこれからの課題といえるだろう。

マイクロソフトが強い

勤務先が導入している生成AIツールのトップは、米マイクロソフトの「Microsoft 365 Copilot／同 Chat」の62.2%が最多だった。以下、米オープンAIの「ChatGPT／DALL・E／Sora」が48.6%、米グーグルの「Gemini」が25.7%、米ギットハブの「GitHub Copilot」が9.5%で続いた。

勤務先が導入しているAI基盤のトップはマイクロソフトの「Microsoft Azure OpenAI Service」の34.6%だった。米アマゾン・ウェブ・サービスの「Amazon Bedrock」の10.0%、オープンAIの「OpenAI developer platform」の8.8%、グーグルの「Vertex AI」の4.1%が続いた。

日本勢のAI基盤では、富士通の

「Kozuchi」の3.9％が最多となった。NTTグループの「tsuzumi」が2.5％、NECの「cotomi」が2.2％で続いた。Preferred Networksの「PLaMo API」は0.2％、ELYZAの「ELYZA Brain」は0.1％だった。

自信を持てない日本企業

調査で明らかになったのは、日本企業の従業員が自社の生成AI活用に自信を持てていない実情だ。

「あなたの勤務先における生成AI活用は、同業他社と比較して進んでいると思いますか」との設問に対し、「非常に進んでいる」と回答したのは全体の1.6％、「進んでいる」は12.8％にとどまった。一方、「遅れている」は23.1％、「非常に遅れている」は11.1％、「どちらとも言えない」は40.6％だった。

興味深いのは、従業員が生成AI活用について「遅れている」と感じる企業では、経営者自身が生成AIを活用しておらず、AIの活用方針も示していないなど、経営者のAIに対するコミットメントが「進んでいる」企業に比べて足りない実態が明らかになったことだ。

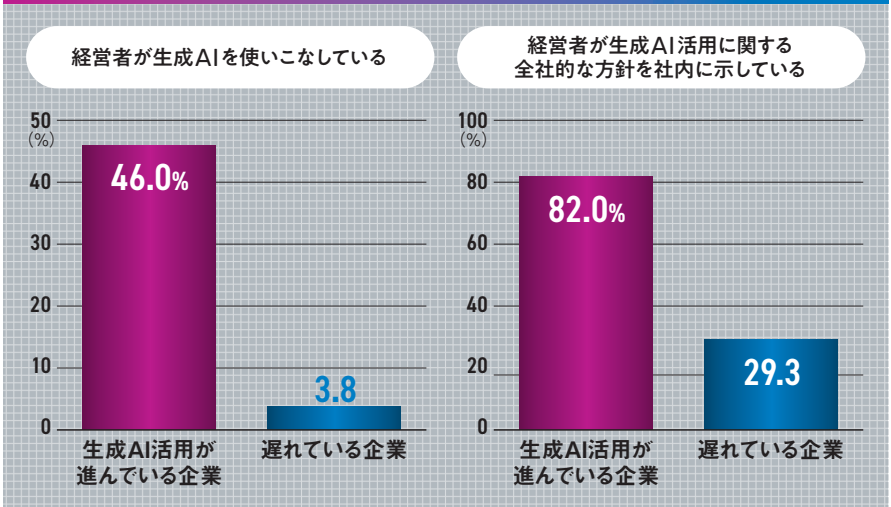
経営者の姿勢で左右

生成AI活用が「非常に進んでいる／進んでいる」とした回答者の46.0％が「経営者が生成AIを使いこなしている」と答えた。一方、「遅れている／非常に遅れている」という回答者では、その割合は3.8％にすぎなかった。

全体の傾向では「あなたの勤務先の経営者は生成AIを使いこなしていますか」との設問に対し、「使いこなしている」との回答が14.7％、「使いこなしていない」が27.8％、「経営者は生成AIを使っていない」は18.7％、「分からない」は38.9％だった。

また生成AI活用が「非常に進んでいる／進んでいる」とした回答者の82.0％が「経営者が生成AI活用に関する全社的な方針を社内に示している」と答えた一方、「遅れている／非常に遅れている」という回答者では、その割合は29.3％にとどまった。

重要なのは経営者の関与



出典：日経BP AIリーダーズ100プロジェクト「生成AI活用状況に関する調査」

全体の傾向としては、「あなたの勤務先の経営者は生成AIに関する全社的な方針を社内に示していますか」との設問に対する回答は、「示している」が47.1％、「示していない」が42.4％。「進んでいる」と回答した企業との差は大きい。

効果があるのは全社研修

生成AI活用が遅れている企業と進んでいる企業を比較すると、従業員に対する生成AI研修の実施状況にも違いが見られた。

具体的には、「全社員を対象としたAI研修を行っている」という割合は、生成AI活用が「非常に進んでいる／進んでいる」という回答者では58.5％に達したのに対して、「遅れている／非常に遅れている」という回答者では20.7％だった。

一方「一部の従業員を対象としたAI研修を行っている」という割合は、「非常に進んでいる／進んでいる」という回答者で34.6％、「遅れている／非常に遅れている」という回答者で36.7％であり、両者の間で大きな差は見られなかった。

これらの結果から、生成AIの利用を全社的に活性化するには、経営者がリーダーシップを発揮し、自ら率先して生成AIを活用するのと同時に、全社員に対する生成AIの利用に関する明確な方針を示すことが欠かせないと言えそうだ。また全社員を対象にAI研修を提供するといった、全社一丸となった活動が有効であることもうかがえる。

日本企業のAI活用が進むか否かは、経営者にかかっているわけだ。

（中田 敦＝日経BP AI・データラボ）



基調講演に海外からリモートで登壇したニック・ボストロム氏と、聞き手の山崎良兵経営メディアユニット長補佐（左）と杉山俊幸日経BP総合研究所チーフコンサルタント主席研究員

PART 4

AIリーダーズ会議リポート

AIとロボティクスが融合 日本企業にもチャンス

日経BPが2025年9月4日に開催した「AIリーダーズ会議 2025 Autumn」の基調講演。
サム・アルトマン氏やイーロン・マスク氏に影響を与えた哲学者ニック・ボストロム氏が登壇した。
アズビルとインフロニアの両トップも対談し、AIで経営をどのように変革できるかを議論した。

1 ニック・ボストロム氏 哲学者、『スーパーインテリジェンス』著者

超知能が2～3年で実現する可能性も

人間の知能をはるかに凌駕するスーパーインテリジェンスの実現が近づいている。
AIロボットが大量生産される時代には機構部品に強い日本勢にもチャンスがある。

「AI（人工知能）の進化は予想よりも早く、人間の知能をはるかに上回る『スーパーインテリジェンス（超知能）』が2～3年で実現する可能性がある」。スウェーデン出身で英オックスフォード大学の元教授である哲学者のニック・ボストロム氏は2025年9月4日、AIを活用した産業変革を議論する「AIリーダーズ会議 2025 Autumn」の基調講演でこう話した。

講演の後半では「AIが自我のような『マインド（心）』を持った時の『道徳問題』にも配慮が必要だ」とも指摘した。

ボストロム氏が14年に著した書籍『スーパーインテリジェンス』は、米オープンAIのサム・アルトマン最高経営責任者（CEO）や米xAIを率いるイーロン・マスク氏、米アルファベット傘下のグーグル・ディープマインドのデミス・ハサビスCEOらに強い影響を与えたことで知られる。基調講演は日経BPの山崎良兵経営メディアユニット長補

写真＝都築 雅人

佐と杉山俊幸日経BP総合研究所チーフコンサルタント主席研究員がボストロム氏に質問する形式で行われた。

AIの進化や競争はすさまじい

まず『スーパーインテリジェンス』を著した2014年から25年までの11年間に起きたAIの変化について問われたボストロム氏は、「想像していたよりもAIは劇的に進化した」と感想を述べた。同書の執筆中は「超知能やAGI（汎用人工知能）の実現はサイエンスフィクション（SF）だと世間では思われており、（ボストロム氏が所長を務めていた）オックスフォード大学の『人類の未来研究所』のメンバーを除けば、アカデミアでも超知能やAGIのことを考えている人はわずかだった」（ボストロム氏）と振り返る。「それが現在では、多くの人がAGIや超知能の開発について、この地球で最も重要なことであると考えるようになった。非常に興味深い変化だ」（同氏）



ニック・ボストロム（Nick Bostrom）氏
スウェーデン出身の哲学者。英オックスフォード大学マーティン・スクール哲学科元教授。同大学の「人類の未来研究所」所長、および「戦略的人工知能研究センター」所長を長年務めた。分析哲学のほかに、物理学、計算論的神経科学、数理論理学の研究も行う。哲学、数学、芸術などの、人間・自然科学分野での優れた研究者に授与されるユージン・R・ギャノン賞を受賞している。主な著書にAnthropic Bias（2002）、Global Catastrophic Risks（Ed., 2008）、Human Enhancement（Ed., 2009）、Superintelligence（2014）、Deep Utopia（2024）がある。

『スーパーインテリジェンス』で予言した超知能が実現する時期について問われたボストロム氏は「10年前と比べて、AIの進化は予想よりも早い」とした上で「今でも不確実性はかなりあるが、超知能が2～3年で実現しないとは言い切れない。もっと時間がかかる可能性もあるが、必ず5年、10年、20年かかるとも言えない」と語り、早ければ、2～3年内に超知能が実現する可能性があるとの見方を示した。

超知能が近い将来に実現するという可能性に、産業界や社会がどれぐらい備えられているのかという質問に対してボストロム氏は「最先端の研究者とそれ以外の一般の人々との間には、まだギャップがある」と語った。「最先端の研究者は、AIが従来のデジタル技術、例えばクラウドやモバイル、インターネットなどとは、全く異なる変革をもたらす技術であると真剣に考えている。しかしそうした考えはまだ一般社会やビジネス界に浸透していない」（同氏）

ただしボストロム氏は、少なからぬ人々が重要性に気付き始めたとも語る。「米国が半導体の輸出規制などを始めたことは、AIの重要性に政治レベルで気付き始めたことの一例だ」（同氏）

米国による中国への半導体輸出規制といったAIを巡る各国の勢力争いについて質問されたボストロム氏は「もちろん人類にとっては各国がもっと協力的であることが望ましい。しかし政治的な現実を見ると様々な国の間に対立関係やライバル関係があり、残念ながらせめぎ合いは今後も続く」と答えた。

ボストロム氏はAIに関する国家間競争が4つの領域で進むとした。第1はAIシステムそのもの、つまりはアルゴリズム設計などの開発競争。第2はAIシステムを構成するハードウエア、すなわちデータセンターから半導体に至るまでの開発競争だ。

アルゴリズムの開発競争についてボストロム氏は、「オープンAIやグーグル・ディープマインド、米アンソロピックなど既存の先進的なラボを追いかける形で、xAIや中国のディープシークなどの新興勢力が追い付いてきている。ディープシークはまだ非常に新しい会社であり、今後も新しいラボが参入できる機会は十分にある」とした。

第3の競争領域であるエネルギーの確保と、第4の競争領域であるロボティクスについては「これからさらに重要度が増す領域だ」（同氏）とした。エネルギーに関しては、データセンターに関連する電力需要の急増が見込まれるため、安価な電力を供給できるかどうかが鍵になるとする。

ロボティクスについては「これまでAIの活用が進んでいなかった領域だが、AIが人間の作業を学んで働けるようなれば、価値は高まる」（同氏）とした上で、「（AIを搭載する）ロボットを大量生産できるかどうかが競争優位性につながる可能性がある。そこで重要になるのが、ロボットに使うギアやアクチュエーターといった部品の供給だ。この分野でリーダーとなっている日本の企業も多い」（同氏）とし、日本の企業にもチャンスがあるとの見方を示した。（奥浜 駿＝日経BP AI・データラボ）

写真＝ニック・ボストロム氏提供



山本 清博（やまもと・きよひろ）氏
アズビル取締役代表執行役社長。1989年に山武ハネウエル（現アズビル）に入社。国内外において、ビルディングオートメーション事業のマーケティング、営業、事業企画に携わり、さらにエネルギーマネジメント事業の立ち上げ・JV（共同企業体）の経営等に取り組む。経営企画部長、同社グループ全体のマーケティング責任者を歴任後、2020年より代表取締役社長に就任。2022年6月より現職。

岐部 一誠（きべ・かずなり）氏
インフロニア・ホールディングス代表執行役社長兼CEO。熊本大卒業後、1986年前田建設工業へ入社。総合企画部長、執行役員土木事業本部副本部長、常務執行役員経営企画担当 兼 事業戦略本部長などの職務を経て、2021年より代表取締役執行役員副社長 経営革新本部長に着任。そして同年10月、前田建設工業・前田道路・前田製作所の3社共同でインフロニア・ホールディングスを設立し、現職に就任。

2 アズビル 山本清博 社長 × インフロニアHD 岐部一誠 社長

「AI時代、非合理が経営の肝に」

「日本の製造業がAIのルールチェンジで勝つ方法」とは。アズビルとインフロニア・ホールディングス（HD）の両トップが対談した。　（聞き手は熊野信一郎・日経ビジネス編集長）

――AIにどう向き合っていますか。

山本清博・アズビル社長：当社はオフィスビルや工場などの自動制御を主要事業としています。計測と制御という事業と、AIは非常に親和性が高いです。生成AIがここまで普及する前から活用を行ってきましたし、社内でもリスクはあるものの、とにかく全力で使い倒してくれと、話しています。

岐部一誠・インフロニアHD社長：経営に関するデータも様々あります。現状は自分の経験をもとに直感で判断する場合が多いと思いますが、AIを使ってこのデータを解析すれば人間がこれまで気づかなかった部分を発見できます。

――AIをどう事業に取り入れていますか。

山本：「生成KY」という、危険予知をサポートするAIを活用しています。工場などのメンテナンスで危険な場所への立ち入りを行う際に、効率よく危険を回避できます。ベテランの知見と事前のチェックリストの情報を掛け合わせることで、新人でもメンテナンスを行いやすくなりました。

――現場でのAI活用は一筋縄ではいかないと思いますが、経営側でどのように人を巻き込むのでしょう。

山本：現場の技術者はプライドも実績もあり、正直、導入には苦労もあります。しかし、時代は変わってきています。ベテラン技術者のノウハウをシステムに組み込み、それに新しい情報を加えたことで、新しい知見が得られた、というプロセスを技術者に理解してもらうことが重要です。

岐部：例えば原価管理と呼ばれる、工事ごとに発生する費用（原価）の管理業務。原価管理は人ごとに得手不得手が出てくる分野です。

今は、過去のデータを参考にした原価管理の提案をAIが作成する仕組みを導入しています。これまでは現場の施工管理、収益管理は属人的な部分が大きかったわけですが、本社が早めに数字を把握できるようになりました。

――AI活用のステータスは。

山本：24時間365日、顧客企業のビルをモニタリングするサービスを30年前から提供しています。建物を物理情報としてトレースできているという意味では9割ほどの進捗と言っていいのではないでしょうか。残り1割が肝で、ビルや工場で異常が発生したときの対処を行う必要があります。この1割を詰めるのが生成AIだと考えています。

岐部：上下水道などの劣化予測は難しく、これまでは設置したものを古いものから順番に取り換えるという手法がとられていました。今はAIを使って劣化を合理的・科学的に予測することに取り組んでいます。

写真2点＝都築 雅人、構成＝佐々木 大智・日経ビジネス

「ソブリンAI」の実現目指す、日本のAI政策の展望

「日本もソブリンAI（人工知能）に取り組まざるを得ない。そのためのトップチームを組成する必要がある。これが経済産業省のAI政策におけるフロンティア（最前線）だ」――。経産省の奥家敏和大臣官房審議官（商務情報政策局担当）は2025年9月4日、「AIリーダーズ会議 2025 Autumn」の基調講演でAI政策の展望を示した。

ソブリンとは「主権」を意味し、ソブリンAIは他国に依存せず、自国の利益や価値観に沿って開発・運用するAIを指す。奥家審議官は「『Qwen』や『Llama』のようなオープンの基盤モデルが日本になくていいのか。私たちもソブリンAIを真剣に考えなくてはいけない」と語り、国産のオープンLLM（大規模言語モデル）が必要との認識を示した。Llamaは米メタが、「Qwen」は中国アリババクラウドが開発したオープンLLMである。

奥家審議官は「米国でもスタートアップがQwenを基盤モデルに使い始めている。ここに政策課題がある」と述べ、AIの基礎部分で「中国依存」が進む危機感が、ソブリンAI整備の背景にあるとした。

経産省はかねて、「GENIAC（ジーニアック）」プロジェクトを通じて国産AIの開発を支援してきた。直近では適応領域を絞った軽量モデルの開発が多く採択される傾向があるが、今後は大型の基盤モデル開発が採択される可能性も出てきた。

製造業の「良質なデータ」に勝ち筋

奥家審議官は加えて「今後AIの性能を決めるのは、良質なデータ。データが全ての鍵を握る世界になる」とも指摘する。基盤モデルのトレーニングには従来、インターネット上に公開されたオープンデータが使われてきたが、手に入りやすいデータは既に使い尽くしたという現状があるためだ。ここに「日本の製造業の勝ち筋がある」と奥家審議官は言う。1つは専門データの蓄積だ。「日本は化学産業が強く、同分野のデータを豊富に保有している。このデータを使って化学分野の領域に特化した基盤モデルを開発すれば、世界中で使われる可能性がある」（奥家審議官）



経済産業省の奥家敏和大臣官房審議官（商務情報政策局担当）

もう1つはデータに関するノウハウである。奥家審議官は「製造プロセスのデータをAIに活用するためには、データをコンピューターが読める（理解できる）形に編集する必要がある。この編集作業はノウハウの塊だ。製造プロセスを支援するAIエンジンの開発にも日本の勝ち筋がある」と語った。この他、ロボットにAIを組み合わせた「AIロボティクス」も日本に勝算があると主張した。

生成AIで経営相談や壁打ちも

――お二人のAI活用術を聞かせてください。

山本：実は私が社内の第1号ユーザーとして、数カ月前から意思決定支援のための生成AIを使っています。例えば海外IR（投資家向け広報）のシミュレーションを実行すると、CEOやアクティビストなどの登場人物が設定した業績などを基に議論してくれます。

これまでは副社長やほかの経営層に意見を聞き、結局最後は自分で決めていました。今では悩んだときに、こっそりAIに相談しています（笑）。

岐部：個人的には高度な検索エンジンとして使用しています。哲学書や歴史書を読む際、最初に要約してもらってから読むと読書スピードが上がります。またAIに自分の考えを話すと、大学の先生と議論するレベルで返してくれますから、壁打ちとして有効ですね。

――経営者の役割や価値はどうなっていくのでしょう。

山本：情報をもれなく無駄なく分析して最適な解を出すという点では、生成AIが1番活躍できる職種は「経営者」だと思います。しかし逆説的には、その答えは一般的に考えつくことだ、ということでもあります。AIの答えと違う選択ができる勇気、覚悟、自信が重要なのではないでしょうか。岐部さんが言うように、哲学などリベラルアーツをベースに判断できることが重要になるかもしれません。

岐部：AIは合理的な判断をしてくれますが、合理的ではない部分に経営の肝があるのではないでしょうか。AIなどのサイエンスを活用しつつ、アナログのリベラルアーツを鍛えていくという両輪が大事だと思います。リベラルアーツ的な視点の高さや過去の歴史や哲学を現代にどう反映させていくかといった能力で、経営が差異化されるのではないかと思います。

写真＝都築 雅人

パネルディスカッション-1

AI国力を高めるには、非線形の成長を前提にすべき “フォロワー気質”改め、求める人材像の見直し重要

AI国力で世界の10位前後に低迷する日本には、なだらかな成長に慣れた体質の変革が必要だ。日本企業のリスク回避傾向を見直し、世界で求められている人材の大きな変化を注視せよ――。9月4日のAIリーダーズ会議の最初のパネルディスカッションではこんな議論が交わされた。

注目の発言

- **「“フォロワー気質”みたいなものが日本にある気がする。リスク回避傾向のようなもの。これにはROAの低さが関係している」**
- **「世界で求められているのは、“シンセシス（Synthesis）人材”とも呼ばれる人たちだ」**
- **「海外のVCは、化学やコンピューター科学の博士号を持った人が打ち合わせに出てきて、的を射た質問をしてくれる」**

ディスカッションのタイトルは、「世界AI国力ランキングに見る日本の立ち位置、産業力強化への処方箋」。登壇者は花王の浦本直彦執行役員、創薬AIスタートアップのSyntheticGestalt（シンセティックゲシュタルト、東京・新宿）の島田幸輝CEO（最高経営責任者）、アドビのデジタルエクスペリエンス事業本部のマニッシュ・プラブネ・プリンシパル、FIXERの松岡清一社長、デロイトトーマツコンサルティングの寺園知広執行役員である。モデレーターは日経BP AI・データラボの中田敦所長が務めた。

議論の冒頭でモデレーターの中田氏が、世界のAI国力ランキングを紹介しながら問題提起した。米スタンフォード大学による「Global AI Vibrancy Ranking（世界AI活発度ランキング）」や英トータスメディアの「Global AI Index（世界AIインデックス）」など、世界にはAI国力を示す指標やランキングが多数ある。日本は総じて10位前後で低迷しているのが現状だ。

スタンフォード大学のランキングでは日本は2019年から21年まで世界4位を維持していたが、22年に5位、23年に9位になり韓国やアラブ首長国連邦（UAE）などに抜かれた。「研究開発」という項目で日本は既に22年から韓国に後れをとった。UAEにはAIスタートアップ投資額やAI人材採用数などを勘案した「経済」の項目で差をつけられている。「ITインフラ」では韓国、UAEを日本がしのぐが、差は縮まってきている。

リスク回避傾向が要因の1つ

AI国力で低迷する日本の現状について、モデレーターの中田氏がデロイトトーマツの寺園氏に意見を求めた。寺園氏は今年8月28日に同社が発表した、「プライム上場企業における生成AI活用調査」を紹介しながら、「日本企業で全社的に導入するところは増えてきているが、社内での利用割合は限定的で、専門人材の育成に課題があるとの結果だった」と語った。

利用が進まない背景には、「なにか“フォロワー気質”みたいなものが日本にある気がする」（寺園氏）とした。リスク回避傾向のようなものだと言う。これには日本企業全体のROA（総資産利益率）の低さが関係していると寺園氏は分析する。企業の総資産に対する利益が小さいと、リスクを取って仕掛けることに消極的になりがちだ。AIへの積極投資で攻めの経営をするのか、それとも投資を



島田 幸輝氏
SyntheticGestalt
代表取締役CEO

リスクと考えそれを回避する経営をするのか。リスクを分散させたエコシステムを形成するといったことも考えるべきだという。「企業として失敗を許容する、そのためのお金を循環させる。1社でリスクを負わない環境づくりが必要なのではないか」と寺園氏は語った。

低迷する日本の背景について花王の浦本氏がコメントする。「日本は、人材や会社がなだらかに成長していくことに慣れきってしまっているのかもしれない。生成AIは、今から2年前は中学生ぐらいの知識水準だったのに、今はその分野の専門家すら凌駕するような、10倍、100倍の速度の成長を見せている。こうした非線形な動きに日本の人や会社が追いついていない」。

ソフトウエアのブランド志向が強すぎる

日本でのイノベーションという点についてFIXERの松岡氏は言う。「例えば日本でディープシークのような技術が開発、発表された時に、日本全体でそれを使おうという機運になるのか、日本のベンチャー企業として大いに疑問だ。いや、ウチは米オープンAIでとか米アンソロピックでとなりがちで、『ソフトウエアに対するブランド志向』が日本は強すぎる。だからこそ我々などが変えていかないといけないのではないか」。



松岡 清一氏

FIXER
代表取締役社長

シンセティックゲシュタルトの島田氏は2つの課題を指摘する。「1つが、(革新的な技術である)ディープテック分野のスタートアップに対する日本の投資環境がまだまだ厳しいという点だ。スタートアップ全般への投資は10年前よりかなり好転しているが、ディープテック分野の投資はまだ途上だと思う。韓国や中東のベンチャーキャピタル(VC)に会う時、事前に我々が『分子特化型基盤AIモデル』というものを開発していると伝えておくと、化学やコンピューター科学の博士号(PhD)を持った人が打ち合わせに出てきてくれることが多く、鋭く的を射た質問をしてくる。我々の技術を理解しようという姿勢を強く感じる。日本のVCの場合、こうした専門家はほぼ出てこない」。

2つ目が、「選択と集中」だ。米中など世界と戦っていく時に、日本で全分野を応援するのは難しいだろう。この分野のAIで全力突破すると決めて、そこにリソースを集中投下することが重要だと思うと語った。



寺園 知広氏

デロイト トーマツ コンサルティング
執行役員

アドビのマニッシュ・プラブネ氏はこう課題を指摘する。「まず個人的に私は数字には全く興味ない。重要なのは『オンリーワン』かどうか。そうした独自性を突き詰めていったら、結果としてナンバーワンになっているのかもしれない。私は日頃、企業の顧客体験(CX)関連の責任者と会うことが多く、アプローチとしてはブランドパーパスと一緒で、他社がどうしているとかじゃなくて、自社がどうなりたいかを重視すべきだと思う」。

モデレーターの中田氏が、シンセティックゲシュタルトの島田氏に、「スタートアップの立場から大企業、産業界への提言があればお聞きしたい」と聞けば、島田氏はこう返した。

「我々が手がけている、(AIなどの情報技術を使って材料探索する)マテリアルズインフォマティクス(MI)は、大企業もたくさん携わっている分野だ。当社が話をすると非常に関心を持ってもらえる。こうした分野でのAI活用はまだ課題も多いので、企業が単独で取り組んでもなかなか成果を出しづらい。差別化のポイントはデータの量だ。お伝えしたいのは皆で力を合わせましょうということ。日本にもすばらしい化学メーカーや製薬企業がたくさんある。これらの企業と力を合わせてデータを集めれば、海外の企業よりデータ量が多くなる。そうなれば、

我々が最大のAIモデルを作ることができる」。

これを受けて中田氏が大企業サイドの意見として花王の浦本氏にコメントを求めた。すると、企業には競争領域のデータと非競争領域のデータがあり、非競争領域のデータを中心に他社と共有できるものはたくさんあるし、それらを集めることで、業界全体が良くなっていく点は共感するところだとした。データを中心としたコミュニティが出てくるとコンテキスト(文脈)もきっと大事になる。「そのデータの位置づけを説明するコンテキスト、それは日本が得意な部分だ」と浦本氏は語った。

“シンセシス人材”が今後求められる

中田氏がプラブネ氏に人材に関する課題を問えば、こう返した。「人材面が課題だとよく言われるが、実は求められるスキルが変わってきている気がする。この10年くらい、データサイエンティストが足りないと言われてきた。確かにこれまで重視されてきたのはデータアナリティクスで、データを分析することだった。最近は分析するだけでなく、それらをどうまとめるかにシフトしており、それができる人材が重要になっている気がする。シンセシス(Synthesis)人材とも呼ばれる人たちだ。米国企業では、そうした分野の人材が4000万円の年俸で募集がかかっていたりする。日本もそこに注力しないと、どんどん米国の西海岸へ優秀な人たちが移ってしまう」。

中田氏は、シンセシスと同じ語源であるSynthetic(シンセティック)を社名の一部に使っている島田氏にコメントを求めると、「そう、各分野を研究するだけでなく、全体を理解する、まとめるというのがシンセシスで、当社名のシンセティックの語源でもある」(島田氏)とその重要性を指摘した。

プラブネ氏が付け加える。「顧客体験のことを考えてみてほしい。こういうロケーションで、こういう属性、年齢の人たちでこんな行動をしている人には、この商品が売れるかもしれない。そう分析するのが一般的だ。売れるかもしれない。が、必ず買ってくれるわけではない。どうすれば買ってもらえるのかを考えるのがエクスペリエンスデザインであり、それができるシンセシス人材を企業は欲しいのだ」。

島田氏も、「先ほど花王の浦本さんからもあったように、各社のデータを持ち寄る際に難しい面もあるとすれば一緒に新しいシンセティックデータ(合成データ)を作っていくというやり方もあるのではないか」とコメントした。

議論の冒頭で出た「フォロワー気質」について、それを打開する手だてを中田氏が改めて聞くと、デロイトトーマツの寺園氏はこう返した。「フォロワー気質を仕組み(エコシステムづくり)でバックアップすることも可能だ。リスク回避傾向が強い国の1つにフランスが挙げられ、そこでの取り組みは参考になる」。パリに設けられた、世界最大クラスのスタートアップ支援施設『STATION F』の取り組みだ。フランスの起業家が300億円超の私財を投げ打って作ったもので、さまざまなスタートアップやVCなどが拠点を構えてインキュベーションを起こすプログラムを提供している。米グーグルや米メタなどの大企業も参加する。

またエコシステム形成の成功例として、米国で始まったDecentralized Science(DeSci、分散型科学)の事例を寺園氏が紹介した。ブロックチェーンや分散型自律組織(DAO)などWeb3の技術を活用して、科学研究活動が抱える課題を解決する仕組みだ。22年あたりから始まって、世界で3000億円超の資金調達をした。スタートアップに限らず研究者自身が資金調達することも



浦本 直彦氏

花王
執行役員 デジタル戦略部門データインテリジェンスセンター長



マニッシュ プラブネ氏

アドビ
デジタルエクスペリエンス事業本部 プリンシパル、インダストリー ストラテジー

可能だ。「こうした取り組みを日本も早く始める必要がある」（寺園氏）。

「日本の実力底上げの視点で、データの重要性について松岡さんいかがでしょう」と中田氏が問えば、FIXERの松岡氏がこう答えた。「藤田学園と当社は、メディカルAIソリューションズという会社を設立しており、医療DXを目指しながらデータを効果的に活用している。診療データはまさに機微情報であり、セキュリティの確保された環境を構築しながら活用しているところだ」。そしてこう付け加えた。「また日本の国力を高めるという点でいえば、AI単体で世界で勝負できる状況に今はない。日本が強い輸出品という分野で、例えば『AI搭載率』といった指標を設けて、それを付加価値として日本の成長を目指すといったアイデアがあってもいい」。

中田氏が、「AIを使ってコスト削減よりも売上増へつなげていくメッセージですね」とコメントすると、「コスト削減のAIより、付加価値を高めて利益増を図るAIと位置づけた方がポジティブで受け入れられやすい」と松岡氏も指摘した。

さらに話題は、ディープテックが抱える課題への処方箋に及んだ。シンセティックゲシュタルトの島田氏が言う。「VCによる投資の従来のKPI（重要業績評価指標）がディープテックには適用しづらい面がある。事業会社が投資をするコーポレートベンチャーキャピタル（CVC）による投資の方がなじみやすい面もあるのではないか」。



AI国力を高めるには、AI活用のエコシステムの構築が大切。そんな議論をする5人の有識者

最先端の研究の目利きが必要

投資のエコシステムをいかに作るべきかについて、デロイトトーマツの寺園氏が答える。「先ほど話した『DeSci』のところで触れたDAOの運営側に、最先端の研究の目利きができる専門家がいれば、投資家サイドそのものに技術に詳しい人がいなくても構わない。共同で使える知識部隊みたいなものを作るというわけだ」。

モデレーターの中田氏が、今後どんな人を育てていくべきかについてコメントを求めれば、FIXERの松岡氏は、「IT人材が何年も不足している現実があるわけで、そこで私は、非IT人材のAI人材化を提案している」と語った。プログラミングができない人でも、AIの活用によってノーコード・ローコードでシステム開発ができるようになった。IT人材やAI人材そのものを育てなくとも、ビジネスに関係する誰もがAI分野にアダプション（適用）をしていけば、AIに携わる人が増え育っていく。結果としてAI国力の伸長につなげることができるのではないかと指摘した。

アドビのプラブネ氏は、「社員一人ひとりがAI活用に向けて自発的に取り組めるようにするには、経営者がフィロソフィー（哲学）と成長戦略を社内外に明確に示し、何のためにAIを導入するのかを社員にしっかり伝えなければならないと思う。AIの導入で自分の仕事が奪われるという不安を取り除きながら、AI活用の推進のためのエコシステムを形成する必要がある」と語った。

中田氏は、「我々メディアはもっとAI活用で日本の産業が活性化していくためのメッセージを届けていく必要があることを痛感した」と語ってディスカッションを締めくくった。


中田 敦（モデレーター）
日経BP
AI・データラボ所長

パネルディスカッション-2

AIエージェントをいかに育てるべきなのか イオン・中外製薬・リコーに学ぶ

AIエージェントを育てること、それは日々の業務の棚卸し、そして自分を成長させること。AIを開発する人と同じくらい、社内に眠る「暗黙知」をAIに教える人も重要――。AIリーダーズ会議の2つ目の議論ではこんなやり取りが交わされた。

注目の発言

- **「業務の総点検やデータの整備を進めておけば、そこに生成AIの最新技術をかけ合わせることで自社の強みを発揮できる」**
- **「AIエージェントはパラダイムシフト。まず人は何をすべきか、AIと人はどう協働するかをビジョンでまとめることが大切」**
- **「バディつまりエージェントを育てることは自分が成長することなんですよ」**

ディスカッションのタイトルは「AIエージェントを企業はどう育てるべきか、企業導入への羅針盤」。登壇者はリコーの山下良則会長、中外製薬の鈴木貴雄デジタルトランスフォーメーションユニット長、イオンの中山雄大チーフデータオフィサー（CDO）、dentsu Japanの並河進グロースオフィサー、伊藤忠テクノソリューションズのデジタルサービス開発本部の久保田さえ子本部長、博報堂DYホールディングス（HD）の森正弥CAIOの6人である。モデレーターは日経BPの浅見直樹専務取締役が務めた。

議論の冒頭、浅見氏は、日経BPの読者など1450人を対象にした生成AI活用の独自調査について9月3日付の日経クロステックの記事を画面に映しながら紹介した。「自社の生成AI活用は非常に進んでいる／進んでいる」と感じる回答者は全体の14.4%にとどまる結果だった。そこで、このディスカッションでは生成AI活用の先進事例を参考に導入への課題解決を議論するとした。

最初の先進事例はイオン。全社的なデジタル戦略の柱としてデータとAIエージェントの活用を掲げている。その中心が、登壇した中山氏が取りまとめるデータイノベーションセンター（DIC）だ。データサイエンティストやエンジニアが集まり、「100%内製でAIエージェントを作っている」（中山氏）。イオングループは流通のほか金融、ヘルスケアなど事業領域は幅広い。AIを使うニーズも多岐にわたる。そこで、「マルチエージェントシステム」というアプローチを取った。料理のレシピのレコメンドやキャンプのプラン、ビジネス分析といったタスクを管理するスーパーバイザー役を担うAIエージェントがいて、必要に応じモジュール化されたエージェントを呼び出し協調しながらタスクを進める。



中山 雄大氏

イオン チーフデータオフィサー（CDO）

「イオングループの強みはなんといっても膨大なデータ資産だ」と中山氏。商品をはじめ店舗、購買、顧客、在庫、販促、地理などのデータを持つ。これらデータに対し、モジュール化された各エージェントがアクセスして自律的にSQLクエリーを生成し情報を取り出して、スーパーバイザーのエージェントに伝える仕組みだ。

イオンの取り組みについてモデレーターの浅見氏がdentsu Japanの並河氏にコメントを求めた。並河氏はその先進性に驚いたと話しながら、「業務の効率化から一歩進んで、人ではたどり着けないような答えを導くにはどうすれば良いか、意見を聞きたい」と語った。イオンの中山氏は、「グループにある膨大なデータベースから瞬時の目的データ抽出は人にできない。また自律的に推論しながら問題を解くので、いちいち指示しなくても

やってくれる点も生成AIの強みだ」と応じた。博報堂DYHDの森氏は、「実に本質的な取り組みをされていると感じた。AIの技術進化は速いのでキャッチアップしただけでは次がリリースされた瞬間に後れをとる。イオングループのように業務の総点検や膨大なデータの整備を進めておけば、そこに新しいAI技術をかけ合わせれば良いので、自社の強みを発揮しやすい。データの整備にはグッときましたね。そこが強みだ」と語った。

10万個のAIエージェントを作る

2社目の事例として中外製薬の鈴木氏が取り組みを紹介した。冒頭で鈴木氏は、「パラダイムシフトが起こる中、そこで人は何をすべきか、AIと人はどう協働するのかを考える必要がある。最初にこれをビジョンとして掲げないと、恐れる人やうまく使わない人が出てきてしまう」と語った。そして2030年を想定したスライドを見せながら、「社員とAIエージェントがバディ(相棒)として働くという世界観だ。社員一人ひとりに寄り添うAIエージェントのみならず、研究、臨床開発、製造、営業、コーポレートなど様々な専門領域のAIエージェント化も進めている。実は30年までに10万個のAIエージェントを作ることを目標としている」。



並河 進氏

dentsu Japan
グロースオフィサー/エグゼクティブ・クリエイティブディレクター/主席AIマスター

どうやって10万個作るのか――。個人の業務という“点”をつなげてプロセスシステムという“線”にして、より大きな組織とつなげて“束”にしていく。AI同士が会話して自律的に問題を解決する仕組みを作るという。「人とAIエージェントの全体のオーケストレーションをどう実施し、また日進月歩で新モデルが出てくる中で、どこが自社の競争領域で自前にこだわるべきかを決めることが大切」と語った。



鈴木 貴雄氏

中外製薬 参与 デジタルトランスフォーメーションユニット長

モデレーターの浅見氏が、「10万個のAIエージェント、つまり1つひとつはすごく小さいのですね」と問えば、「そうです。例えば『研究者AIエージェント』では粒度が粗すぎる。論文の検索特化エージェント、他社状況リサーチエージェント、データサイエンスエージェントといった感じで機能分解してマイクロサービス化する考えだ」と返した。「業務の棚卸しとセットですね」(浅見氏)と聞けば鈴木氏がうなずいた。中外製薬の取り組みについて伊藤忠テクノソリューションズの久保田氏は、「AIエージェントの導入では『既存のこの業務を置き換えて効率化しよう』となりがち。だが中外製薬は業務プロセスそのものを、それも一人ひとりが見直すことで効果を最大化していく点に驚いた」と語った。

「他社も参考にできる手法か」と浅見氏が問えば、久保田氏は「そう思う。AIエージェントの推進はトップダウンアプローチかスモールスタートかという相談もよく受ける。トップダウンだとどの業務を対象にするかに時間を費やし、ボトムアップだと単なる業務の置き換えに終始しがち。中外製薬のように社員一人ひとりが業務を見直しつつ、トップが全体をコントロールするアプローチは多くの企業に参考になる」と述べた。

浅見氏がリコーの山下氏にコメントを求めると、「ゴールを設定している点と、AIをバディとして協働する点がすばらしい。自分の仕事が奪われることを心配する人もいるが、そうではないと最初にビジョンを示した点にも共感した」と語った。そしてこう付け加えた。「日本には暗黙知が多く、それを踏まえた取り組みで興味深い」。うなずきながら鈴木氏は、「勘と経験。暗黙知が日本の強みだった一方で、それに縛られてAIの導入が遅れてきた面もある」と語った。

浅見氏が「暗黙知については森さん、先ほど別のプレゼンで紹介していましたね」と促せば森氏がこう答えた。「はい。暗黙知を形式知にするため今2つの取り組みを進めている。1つはAIが得意な若手社員が社内の熟練社員にAIを教えること。熟練社員はAIに詳しくなり、若手社員は業務や業界の知識を得られる。もう1つはAIから質問をさせること。これによって社員は自分でも認識していないバ

イアスに気づき、これって暗黙知なんだと認識する」。

3社目の先進事例としてリコーの山下氏が紹介を始めた。「当社は最先端の技術を次々導入するより身の丈に合った形でAIを導入する取り組みを進めている。自社で開発を進める日本語のマルチモーダルLLM(大規模言語モデル)も、顧客が本当に困っている部分に刺さるようにしよう、と社内で言いながら進めている」。自身でも、「Jake Jr.」というバディを作っていることを披露し、「バディつまりAIエージェントを育てることは自分が成長することなんですよ。以前、企業の管理職は社員を管理する姿勢が強かったが、今後は支援者であるべきで、自分がさらに成長することで社員を育てるスタイルに変わると思う」と山下氏。リコーは1977年に業界で初めてOA(オフィスオートメーション)を提唱。その趣意書には「機械にできることは機械に任せて、人はもっと創造的な仕事をしよう」と記されている。チャットGPTの登場で山下氏は「リコーの思想が社会全体に求められる時代になった」と感じたという。

浅見氏が、「生成AIを自社で作るのは、そこまで理解しないと使い方も深まらないからか」と聞けば、山下氏は、「お客様が困っているから作るんです。日本企業の社内資料には文字や絵が混在して整然と書かれてないものも多い。それをAIが読めるようにしないとノウハウやナレッジがデータベースにならない。これに対応するため、経産省が進める国産生成AI開発を支援する『GENIAC』プロジェクトの支援を受けて、基本モデルの開発を完了しオープンソースとして提供し始めたところだ」と返した。



山下 良則氏

リコー 取締役会長

AIエージェントの本質は業務変革

ここから後半の議論へ入っていく。モデレーターの浅見氏が、「AIエージェントは具体的にどんな体制でいかに作っていけばいいのか」と問いかけるとまず博報堂DYHDの森氏が応じた。「実は現在のLLMのアーキテクチャには技術的な限界がある。例えば、文章で学んだことと物理的な空間をリンクさせようとすると、小学生でも解けるような問題がAIは解けなかったりする。だからAIエージェントは専門特化型をたくさん作って、それを組み合わせるアーキテクチャ設計がとても重要だ。既にそこに到達されている本日の事例を聞いて、これはすさまじいなと思った」。そしてAIエージェントの生かし方がポイントだと語った。『Harvard Business Review』の今年の1月号に掲載されたコロンビア・ビジネススクールのブルース・コグー教授による「AIがチームに加わるとパフォーマンスが落ちる」という記事を紹介した。AIエージェントをチームに入れると全体のパフォーマンスが下がったという記事だが、これには例外があった。チームの中に業務や業界を熟知したメンバーがいれば、AIエージェントを効果的に使いこなせるという。



久保田 さえ子氏

伊藤忠テクノソリューションズ
デジタルサービス事業グループ デジタルサービス開発本部・本部長

続いてdentsu Japanの並河氏はAIエージェント活用で3つの指摘をした。1つ目がAIエージェントの本質は業務変革という点だ。AIツールを使えるようにしたので、皆で使いましょうでは効果は生まれない。多くの会社が業務特化型AIエージェントに取り組む中で、「業務そのものの変革が重要になる」と語った。2つ目がデータが重要という点だ。人を育てるにもOJT(職場内訓練)的なやり方や、メソッド的なやり方など様々あり、「AIエージェントに効果的に教えるデータが重要になる」と語った。3つ目が取りまとめ役が重要という点だ。マルチエージェントの肝は、「オーケストレーション」をする司会進行役のエージェントをいかに賢くするかにある。「何か変わったことはしていないのに議論がはずむまとめ方ってある。ムードメイクみたいな。AIのオーケストレーションにこれを移植できないかと考えている」(並河氏)。

伊藤忠テクノソリューションズの久保田氏が言う。「人はどうしても、組織の壁を前提にしがちだが、それを取り払ったかたちでAIエージェントに業務を教えること

ができれば、横の連携がスムーズになり、とても効果的ではないか」。これを受けてイオンの中山氏はこうコメントした。「AIエージェントを洗練させるには現場の知識を持つ人とのチューニング作業が重要だ。ビジネス分析として例えばマーチャンダイジングをするAIエージェントを考えるときに、過去のPOSデータを見てどんな気温だと何が売れて、この販促をしたら他のどの商品とカニバリが生じるかも勘案する必要がある。それができるエージェントへ洗練させる必要がある」。

「その作業は、現場主導で進めるのかIT部門主導か」と浅見氏が聞けば、中山氏は、「私が取りまとめるDICでAIエージェントを作って、現場の方に使ってもらい、意見を聞きながらブラッシュアップしていく」と返した。

浅見氏は中外製薬の鈴木氏に、「AIエージェントを10万個作るとのことだが、今どの段階か」と聞くと、「最初は社内で笑われたんです。10万個とか言って、そもそも誰が作るんだ、と。その点ではイオンのアプローチとは少し違って、我々は10万個を社員が作る。最初は40点でいい。それが60点になればほめて、80点になればすばらしい。100点を目指す必要は全くない。例えば、マイクロソフトで言えばエージェントビルダーの『Copilot Studio』があるので、そこから取り組んでもらう。役員にも使ってもらう。経営会議の資料をAIエージェントで作ってそのレビューを社内ですると、『え、役員があそこまで作っているなら自分たちもやらないとまずいよね』となる」。



森 正弘氏

博報堂DYホールディングス
執行役員CAIO・Human-Centered AI Institute代表



浅見 直樹（モデレーター）

日経BP 専務取締役CMO

「日々の改善より変革を」と副社長

ここで、モデレーターの浅見氏は冒頭で紹介した日経クロステックの記事を再び取り上げた。生成AI活用が「（非常に）進んでいる」とした回答者のうち46.0%もの人たちが「経営者が生成AIを使いこなしている」と答え、また実に82.0%が「経営者が生成AI活用に関する全社的な方針を社内に示している」と答えた。つまりAI活用が進んでいる企業は経営トップの関与が強い傾向がある。この傾向について登壇者に意見を求めた。dentsu Japanの並河氏は、「マルチエージェントで、組織の壁や企業をまたいでエージェント同士をつないでいく取り組みが重要になる。経営層もそれを認識すべきだろう」と語った。博報堂DYHDの森氏は、「AIエージェントはRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）の焼き直しで、自然言語で少し自律的な判断をするものとしか認識していないなら、その認識は大きく変えるべき」と指摘した。

中外製薬の鈴木氏によれば、人間のAIへの関わり方は2つあり、「1つはどれだけAIをうまく使いこなすか。もう1つはどれだけAIにうまく教えられるかではないか」だという。デジタルが苦手な人も、暗黙知など今まで積み重ねてきた強みがあればAI活用に貢献できるとした。伊藤忠テクノソリューションズの久保田氏は、「暗黙知を形式知にする話題が今日は非常に印象的で、それをするにはドキュメント化することが重要と言われてきたが、AIエージェントに教えるかたちで進めていけば自然とそれが形式知化し企業の競争力になっていく。それはとても良い循環だと思う」と語った。

イオンの中山氏は言う。「幸いなことにイオングループはデジタル担当の副社長が、とても力強くAIエージェントを推進してくれている。日々の改善より変革をやってほしいと言われているので、私自身、かっ飛んだことをやっていこうと日々取り組んでいるところだ」。

リコーの山下氏は、「『“はたらく”に歓びを』をリコーの『使命と目指す姿』に据えている。それにはAIが不可欠で、明確に仕事のパートナーに位置づけている。導入には、失敗しても良いっていうカルチャーにしないとこれは進まない。ぜひ皆さんと一緒に進めていきたい」と促した。「学びの多い50分、ぜひ皆さんとこれを実践していくことで、日本を強くしていきたい」として、浅見氏は議論を締めくくった。

パネルディスカッション-3

AI民主化は、自発的と強制的のバランスが重要 失敗をどこまで許容できるかがポイント

AI（人工知能）の民主化は、日本企業の価値の源泉である現場力を引き出すのに不可欠だ。自発的なボトムアップを重視しつつ、一部強制的なトップダウンも効果的ではないか――。AIリーダーズ会議の3つ目のパネルディスカッションではこんな議論が交わされた。

注目の発言

- **「AI民主化へ早い段階で進めば、細かい作り込みが得意な日本は国際競争力も発揮できる」**
- **「現場に『暗黙知』という企業の宝があり、その形式知化には民主化が効果的」**
- **「経営層、従業員、推進役の専任部署、そのトライアングルをうまく作ることが重要だ」**

ディスカッションのタイトルは、「AI民主化への道、日本企業の現場力をいかに引き出すか」。住友商事の浅田和明主任、一橋大学大学院ソーシャル・データサイエンス研究科の小町守教授、ベイン・アンド・カンパニーの井上真吾パートナー、パーソルワークスイッチコンサルティングの熊倉晃太事業部長が登壇した。モデレーターは日経BPの中山秀夫技術プロダクツユニット長補佐が務めた。

最初の議論テーマは「AI民主化がなぜ重要か――専門人材任せで済まない理由は何か」である。モデレーターの中山氏は、議論に先立って「AI民主化」の定義について紹介した。「AIを使って社員一人ひとりや各現場が主体性をもって業務や事業の変革に取り組むこと」と定義したいと語った。AI民主化の重要性について、まずは一橋大学の小町氏に意見を求めた。



小町 守氏

一橋大学大学院
ソーシャル・データサイエンス研究科・教授

小町氏が言う。「20年ほど前、大学で私がAIに学習させるデータベースを作る時に8年かかった経験がある。しかし今では、個人レベルで手元に持っているデータを共有し合って生成AIに教えることで、様々な課題を解決できるようになってきている。それも、1回で100%の利用者が満足いくものを完成させるというより、いったんでき上がったものの実力を見ながら、少しずつ改善を重ねるようになってきている。そうした大きな変化が起きている」。

そして小町氏はこう付け加えた。「AIの民主化への動きが後戻りすることはないと思っていて、あとは民主化実現の時期が早いか遅いかの違いだろう。気になるのは海外と比べた場合の日本の速度で、そこに注視している。わりと早い段階で進みさえすれば、日本人は細かいところを作り込むのは得意なので、国際競争力も発揮できると思っている」。

現場の暗黙知をAI民主化で掘り起こす

ベイン・アンド・カンパニーの井上氏は、AIの民主化に向けては3つの観点が重要だとした。1つ目は、専門的な知識がなくても使えるという点だ。2つ目がその汎用性で、適用範囲が非常に広いということである。3つ目が、現場の良さを引き出せるという点だ。「特に3つ目が重要で、結局、現場にこそ企業の宝が眠っている。とりわけ日本企業は現場に価値の源泉があり、『暗黙知』



井上 真吾氏

ベイン・アンド・カンパニー
パートナー

が現場に多く眠っている。それぞれの現場が工夫を凝らして、これを形式知化することで、組織全体の生産性が上がり、企業の競争力につながっていくはず」と井上氏は語った。

住友商事の浅田氏は小町氏と井上氏に賛同した上で、こう語った。「DX（デジタルトランスフォーメーション）の専任組織のような『社内外注先』に対して、全部やってください、と依頼したのでは、現場の当事者意識が育たない。現場の従業員も巻き込みながら意識変革をしつつ、ボトムアップで全社のレベルを上げていくのが良いと思う」。

パーソルワークスイッチコンサルティングの熊倉氏は言う。「日本企業の強さの源泉の1つとして確かに『現場力』がある。その一方で、属人化も進んでしまっていて、それがAIを活用する上で悪さをする。そこをマネジメントがどう変えていけるかがポイントになるだろう」。

こうした議論を受けて、次のテーマ「日本のAI民主化はなぜ遅れているか」に議論は進んでいった。モデレーターの中山氏は、日本企業の生成AI利用率が低いことを表す資料を示しながら課題を提示した。総務省の「国内外における最新の情報通信技術の研究開発及びデジタル活用の動向に関する調査研究」によると、企業の業務での生成AI利用率は中国95.8%、米国90.6%、ドイツ90.3%といった具合にそれぞれ90%を超えているが、日本は55.2%にとどまっているという結果だった。

利用率の日本の低さに加えて、各業務におけるAI活用の成果への手応えも低い。例えば米国との比較では、「社内向けヘルプデスク機能」について、「業務で使用中（期待を上回る効果になっている）」と回答したのが米国57.5%に対して日本9.7%、「同（期待通りの効果になっている）」と回答したのが米国21.4%、日本20.6%だった。「メールや議事録、資料作成などの補助」について、「同（期待を上回る効果になっている）」と回答したのが米国21.1%、日本8.8%、「同（期待通りの効果になっている）」と回答したのが米国53.9%、日本23.3%だった。つまり、日本企業は海外企業より生成AIを使う割合が低く、使っていても効果が乏しいと感じている。

こうした現状を踏まえて、「日本企業がAI民主化を進める上での課題は何か」と登壇者に問いかけた。ベイン・アンド・カンパニーの井上氏がコメントする。「業務で生成AIを使うと、なにか怠けているように社内で受け止められる、という心理的な抵抗感があるのではないか。実際、当社の若手コンサルタントが議事録を作る際に、『生成AIを使ったら、コンサルタントとして怠慢だと思われるのではないか』と悩むケースがあった」という。井上氏は「むしろ使ってほしい。それによって、他の付加価値の高い業務に時間を振り分けられるから」と若手に伝えたという。

失敗を許容できない企業文化

住友商事の浅田氏が言う。「一般的に企業における情報システムにはある意味これまでの負債の積み重ねという面があると考えている。システムを使いこなせない人の水準に全体を合わせてしまうということだ」。また、「生成AIを使って出てきた答えの精度でAIを評価しがちで、その精度が低いと、もうこのモデルは使えないとしてしまう傾向があるのではないか」とも語った。

パーソルワークスイッチコンサルティングの熊倉氏は、「日本企業は、ツールへのこだわりが強すぎる」と指摘した。新規にツールを導入する場合、候補を複数並べて星取表みたいにしてどのポイントは良いが、どれは良くないといった



熊倉 晃太氏

パーソルワークスイッチコンサルティング
テクノロジーコンサルティング事業部 事業部長

Showcasing Copilot Champions Efforts

100名以上のCopilot Championが現場でさまざまな施策を実施
Copilot Movementの醸成に向けて、ITと連携しながら認知・理解・活用・定着に協力



Knowledge Sharing

社内SNSでCopilotのシナリオやTipsをChampionが自発的に共有



グループ発表会

森林資源ユニットのChamp主導でユニット内勉強会＆ピッチイベントを実施



ハンズオンセミナー

物流管理部やSFM等の組織のChampion企画で組織向けセミナーをIT企画より実施



グループ内相談会

鉄鋼GのChampionが有志でグループ内Copilot相談会を開催

住友商事は「Copilot Champions」というアンバサダープログラムで当事者意識の醸成を重視した（出所：住友商事）

感じで評価を進めて、PoC（概念実証）を実施して、結果が良かったものを本格導入することになる。「選定から本格導入までの時間がとても長い。評価に1年、予算は来年付けましょうとなると結局2年も経ってしまう。海外ではまずツールを決めてしまって社員がそれをどんどん使う。そこで得た経験をためる方がよほど社内の財産になると思う」。

AI導入に慎重になることについて一橋大学の小町氏は、「日本人には減点法で評価する気質があり、また連帯責任を取るという文化があって、それらがAI導入の妨げになっている」と述べた。「新しい技術を導入して何らかの問題が発生した場合、その組織全体で責任を負うというリスクを考えると、AIの積極導入に躊躇する構造があるのかもしれない」（小町氏）。

大学の学生たちは生成AIを大いに活用しているという。「若い世代は互いにほめ合う傾向がある。そのため彼らは自己肯定感が強く、失敗をあまり恐れない。従って今後は、『便利なツールがあれば、少しぐらい精度が低くてもまず使ってみよう』と考える人が多数になっていくのではないか」と将来を語った。

そして最後の議論のテーマが、「現場の課題とその処方箋」である。モデレーターの中山氏は、現場活用の先進事例として、住友商事の浅田氏に解説を求めた。浅田氏は、



浅田 和明氏
住友商事
主任／Microsoft MVP for Microsoft 365 Copilot

Microsoft MVP for Microsoft 365 Copilotに選出された実績がある。

当事者意識を重視、住友商事の事例

浅田氏が紹介していく。同社は2024年の4月から、グローバルで約9000人の従業員がマイクロソフトのCopilotの利用を始めた。Copilot活用の推進を司る事務局が当初考えたのは、「Copilotをどのように位置づけるか」だった。Copilotにはアップデートの頻度が高く、アウトプットの方法が多様といった特長がある。また住友商事の社内の業務も多様だ。あるユースケースを見つけて、それに沿ったゴールデンプロンプトを作っていく、というアプローチが取れないと浅田氏は考えた。「ちょっと表現は悪いが、“餌”を社員に与えたとしても、その餌が腐ってしまったら意味がない。社員が自分で餌を取り、魚を取れるようにすべきと考えた」。

そのためまずは、風土づくりから取りかかった。これまで一般的だった、情報システムやDXの部署が現場に出向いて御用聞きのようにしながら改善を重ねるというやり方では、現場での当事者意識が生まれづらい。「こうしたプロダクトアウト的な、使わせる施策ではなくて、そもそも社員が自発的に、楽しみながら自分の業務を改善していけるような仕組みを考えた」（浅田氏）。

具体的な取り組みの1つが、「Copilot Champions」というアンバサダープログラムだ。日本、上海、ニューヨークなどの社員が参加する。現場でポジティブな思いのある人たちに一緒に参加してもらい、事務局と進めている。何か強制したものではなく、こんな使い

方ができた、こんな改善が生まれた、こんな失敗をしたといったナレッジシェアリングを、社内SNS（交流サイト）や勉強会、ピッチイベントで共有してもらう。事務局は、こうしたChampionsの活動を支援し、そこ経由で全社員に活動を広げていくイメージだ。

モデレーターの中山氏が、Championsは各組織に一定の割合で配置しているのかと問えば、浅田氏はこう返した。「内発的な動機が重要なので、事務局から指名してやってもらうというアプローチは取っていない。金銭的なインセンティブのような外発的動機だと、そのインセンティブがなくなった時に仕組み全体が破綻してしまう」。

住友商事の取り組みについて、中山氏はベイン・アンド・カンパニーの井上氏にコメントを求めた。「住友商事のように、トライアングルをうまく作ることがポイントだと思った。1つ目は経営者など上司が率先して使い、部下を導いていく。2つ目に、現場にちゃんと権限を与えてツールを使ってもらい、現場は現場でAI活用で自発的に業務改善を進めていく。3つ目が、事務局というCoE（センターオブエクセレンス）の役割として、現場の活動を支えるインフラを作ってあげる。ガードレールを敷いてこれはダメですあれはダメです、とすることより、使ってもらうための支援を優先させた。この3つがそろうとAI民主化が進みやすいのではないか」と井上氏は語った。



現場の暗黙知を形式知に変える。それにはAI民主化が欠かせない。そんな議論をする4人の有識者

トップダウンの強制力も必要

パーソルワークスイッチコンサルティングの熊倉氏が言う。「AIを使ってほしいから、まず『この資料を作るのにAIを使ったの？』と部下に聞くようにするのもいいのではないか。トップダウン的のようだが、まずは使うようになる。便利だなという実感、あるいは成長の実感を部下などが得られれば、少し強制的であっても活用が進んでいくのではないか」。

一橋大学の小町氏が、住友商事の取り組みについてコメントする。「実は教える側ってものすごく勉強するので、住友商事のChampionsのような制度を作ることで、自発的に勉強が進むようになるのがすごくいいと思った。あと個人的には、ある程度は強制してもいいのかなと思っている」。

そしてこう付け加えた。「教育経済学では、報酬の設計をする時、例えば試験の成績が良かったら報酬をあげるというのはあまり良くなくて、勉強をしたらあげますという方が効果的としている。やっているうちにだんだん問題が解けるようになる。AIエージェントも、使っているうちに新しい仕事の仕方ができるし、指示をするのに業務を理解しないとできないので、自ずと理解の促進につながる」。

最後にモデレーターの中山氏は、「AI民主化は、今後も日本企業の重要なテーマであり続けると思う。今日の議論は役立つはずである」と締めくくった。


中山 秀夫（モデレーター）

日経BP
技術プロダクツユニット長補佐／技術書籍プロデューサー

初の2Days開催決定!

世界激変、AIで産業変革を起こす

AIリーダーズ会議
2026 Spring

2026.3.3(Tue)-3.4(Wed) Online

国内外から卓越した知見と実績、見識をお持ちの
有識者・経営者・リーダーズが集結!

ー開催概要ー

開催日時	2026年3月3日(火)・4日(水)
開催方法	オンライン
受講料	無料(事前登録制)
主催	日経BP
協力	日経ビジネス、日経クロステック、日経クロストレンド、日経メディカル、日経BP 総合研究所

ー注目コンテンツー

- 海外著名有識者による基調講演
- 国内有識者によるパネルディスカッション
- CEO対談

ー参加者の声ー

- どのセッションも非常に学びが多く、登壇者が互いのAIに対する考えを共有し合い、質問を交わす中で新たな気づきが生まれる様子が創造的だった。
- 現状の取り組みや課題、国としての方向性などが示され、今後自社の方針を検討するうえで大変参考になった。
- AI活用に成功した企業と構築ベンダーが同席し、それぞれの立場から意見を述べるパネルディスカッションは非常に興味深く、貴重な話を聞くことができた。

※開催概要・内容は変更になる可能性がございます。予めご了承ください。
※更新情報はAIリーダーズ100Webサイト、日経ビジネス電子版、日経クロステック等で随時お知らせいたします。

AIリーダーズ会議
2025 Autumn

Partner Pitch & Discussion

「AIリーダーズ会議 2025 Autumn」では、AIリーダーズのパートナー企業に加え、
AI翻訳や業務DXなど、先進的なソリューションを提供する2社が、
スタートアップピッチパートナーとして登壇。
本レポートでは、ピッチを通じて語られた最先端のソリューションとメッセージ、
分科会で交わされた、AIエージェントの進化やAI時代のビジネス、
さらにはガバナンスや人材像といった多岐に渡る議論を紹介する。

Google ····· p.38
dentsu Japan ····· p.42
ベイン・アンド・カンパニー ····· p.46
博報堂DYホールディングス ····· p.50
アドビ ····· p.54
伊藤忠テクノソリューションズ ····· p.56
パーソルワークスイッチコンサルティング ····· p.58
FIXER ····· p.60
LayerX ····· p.62
DeepLジャパン ····· p.63

Google Partner Pitch

Google DeepMindが拓くAIフロンティア

Google DeepMindはAI技術の最前線で研究開発を進め、多様な産業分野で革新的なソリューションを創出してきた。プリンシパル サイエンティスト・東京拠点 リードの全炳河氏はAIがいかにして企業の可能性を解き放ち、新たな競争優位性を確立することで、日本の産業のパラダイムシフトを実現することができるのか、具体的な視点を解き明かした。



全 炳河氏

Google DeepMind
プリンシパル サイエンティスト・東京拠点 リード

“大胆かつ責任あるAIの開発”を通じて、無限の可能性を切り開く

Google DeepMindは、汎用人工知能（AGI）の実現を目指すDeepMindと、AI研究を牽引してきたGoogle Brainが2023年に統合して誕生した。2024年にノーベル化学賞を受賞したデミス・ハサビスが率いる同社は、「Build AI responsibly to benefit humanity（人類に恩恵をもたらすAIを責任を持って構築する）」という使命のもと、AI時代のGoogleの中核として研究開発を推進している。

全氏は、AIによる変化を産業革命、情報革命に続く「知能革命」と位置付け、その鍵となるAIによる「自律化」が人間の能力を拡張し、社会に無限の可能性をもたらすと語る。かつて特化型AIで成功を収めたDeepMindは、その知見を基に汎用AIの開発を進め、マルチモーダルAI「Gemini」を進化させてきた。アルゴリズムを自律的に考案する「AlphaEvolve」や、国際数学オリンピックで金メダル級の性能を達成した「Gemini 2.5 Pro Deep Think」など、汎用AIでありながら特定の分野で専門AIに匹敵する能力を示している。

最新のGeminiは、画像・音声・動画を人間のように知覚し、プログラミングやコンテンツ制作など多様な分野で創造性を発揮する。AIが高度な問題解決を担う時代が現実となった。全氏は、先進事例として、吉本興業による桂文枝師匠とGeminiの創作落語、中外製薬の「AlphaFold」を応用した創薬支援などを紹介した。研究開発のサイクルを加速させる「AI Co-Scientist」にも触れ、「人の役割は『どう解くか』から『何を解くべきか』へ変わる」と強調した。最後に「Googleは『大胆かつ責任あるAI』の理念のもと、この知能革命を牽引し、日本の可能性を共に切り拓きます」と締めくくった。

AI研究開発をリードしてきた2つの組織を統合し、Google DeepMindが誕生

Google DeepMind





高度なAIが利用可能になることで、エンタメ分野における新たな創作への挑戦や、製薬会社の創薬プロセスの革新といった様々なビジネス革新が生まれている

分科会Discussion Report

Google DeepMindが先導するAI時代のパラダイムシフト

パートナーと共に描く新たな社会像

エンタメから、気象、生命科学まで。AIは、私たちの社会や生活の未来をどう塗り替えていくのか。吉本興業グループのFANY、ウェザーニューズ、京都大学iPS細胞研究所という、各分野のトップランナーを迎え、AIがもたらす進歩の最前線と、その先に見据える可能性について議論する。ファシリテーターは、日経BP 総合研究所 所長の河井保博。

Google DeepMindが牽引する汎用AIと生成AIのフロンティア



左から、Googleの加山博規氏、FANYの梁弘一氏、京都大学iPS細胞研究所の齊藤博英氏、ウェザーニューズの安部大介氏、Google DeepMindの全炳河氏

―― 現在のAIの基礎であるTransformerはGoogleから生まれました。Google DeepMindは、今そのDNAをどのように発展させ、どのような技術の研究開発を進めているのか、改めて説明していただけますか。

全 Google DeepMindは、前身のDeepMindの創業以来、膨大な試行回数を経て学習する「強化学習」を発展させ、自律的なAIの実現を目指してきました。初期には「AlphaGo」が囲碁の世界で勝利を収め、その技術はタンパク質の立体構造予測を行う「AlphaFold」といった科学技術分野へと応用されています。

DeepMindは、汎用AIと生成AIの両分野におけるパイオニアとしてフロンティアモデルを開発し、AIの新たな到達点を示しています。汎用AIの取り組みの象徴がマルチモーダルAI「Gemini」であり、オープンモデルの「Gemma」です。Geminiは2025年に入り飛躍的な進化を遂げ、数学やアルゴリズム開発といった複雑な領域において、特化型AIに匹敵する精度を達成しています。

一方、生成AIの分野では、画像生成の「Imagen」、動画を生成する「Veo」、音楽生成の「Lyria」といった技術を通して、クリエイティブな表現の可能性を広げています。科学技術分野においても革新を推進しており、生命科学では「AlphaFold」や「AlphaMissense」（ゲノム解明）、気象科学では「GraphCast」や「GenCast」といった気象予測モデルを提供しています。このように、Google DeepMindは、社会、ビジネス、科学技術分野の発展に貢献することを目指し、AIの研究開発を進めている、いわば「AI時代のGoogleの心臓部」です。

―― FANYとウェザーニューズはGoogle DeepMindと協業。エンタメ、気象と分野が大きく異なりますが、それぞれ事業においてAIをどのように位置付け、どのような取り組みを行っているか教えてください。

梁 FANYは、デジタルとテック分野に注力する吉本興業の子会社です。創業113年で約6000人のタレントを抱えていますが、吉本興業はAIを「脅威」ということよりも、ディープフェイクの問題なども対策しつつ、どんどん「商売のタネ」になるんだったらやっていこうという考え方でいます。

具体的には、AI、特にGoogleのGeminiを使って、エンターテインメントの新しい可能性に本気でチャレンジしています。

まずは「新しいIPビジネスの創出」。芸人EXITのデジタルヒューマン「AI EXIT」を開発し、劇場でも有料のスタンドアップライブを行い、興行として成立させています。ファンデータを学習させ、AIが日々進

化する仕組みも構築しました。次に、「コンテンツ制作の効率化」。縦型ショートドラマ制作において、プロの脚本家がGeminiと協業。Geminiにアイデア出しやプロットの第一稿を任せることで、制作プロセスを効率化しています。さらに、お笑いの海外進出も進めています。お笑いの複雑なニュアンスを海外に届けるため、Gemini基盤の翻訳AI「CHAD 2」を開発。「お笑いの腑に落ちる感覚」を学習させ、従来の翻訳では伝わらない文脈の変換を実現しています。

安部　ウェザーニューズは気象サービスを提供していますが、気象の予測は今、「変革前夜」を迎えています。従来の物理法則に基づく数値予報に対して、AIモデルが大きなインパクトを与えています。

例えば台風の予測は各国の気象モデルがバラバラですが、そこにGoogleのAI予測モデルを重ね合わせ、より高精度な予測を行っています。2025年4月の検証では、台風位置の予測誤差が従来モデルに比べてAIモデルの方が45%も減少しており、私自身、大きな衝撃を受けました。

国際展開にも意欲的です。この高精度なAIモデルを世界中で使用してもらうべきという考えから、Googleと協力しベトナムの気象局などへの導入を進めています。

さらに社内でも生成AIを活用し、1か月あたり10000時間の業務削減を実現しました。具体的には1万隻に及ぶ船舶の危険航路を自動検出する仕組み、自治体への警報連絡の自動化などです。加えて従来は手作業だった44市場の解説情報を自動生成することで、産業別に最適化した予報を可能にしました。

―― 次は、京都大学iPS細胞研究所に聞いてみたいと思います。生命科学、まさに人間の「いのち」や健康医療分野において、AIはどのように活用できるのでしょうか。

齊藤　私たちの研究所は、iPS細胞や、細胞を制御する生体分子に対し、積極的にAIを活用していきたいと考えています。特に、私自身が研究を続けるRNAは、DNAの親戚のような分子であり、細胞の個性や生命の起源にも関わる重要な分子です。最近ではRNAを追加することでiPS細胞の作製効率が格段に向上することが見えてきました。2024年のノーベル化学賞を受賞したAI技術はタンパク質の構造予測でしたが、これはRNAにも応用できるはずです。現在、私たちの研究室でも生成AIを活用して、目的の機能をもつRNAを人工的に作り出そうとしています。もしこれが実現すれば、創薬やiPS細胞、さらには様々な細胞を自在に作り出せるようになると期待しています。Google DeepMindの技術によって、より効率的に万能細胞を作る新たな遺伝子配列を発見できるかもしれません。

AIを活用することで、老いた細胞を健康な細胞に変えるといった、次世代の医療や、今は治らない病気を治すということに挑戦していきたいと考えています。

AI活用先駆者の、それぞれの転換点

―― 単なる業務の効率化にはとどまらない、先駆的なAIの活用のあり方に驚きました。AIはハルシネーションなどの信頼性の課題から、本格的な活用が遅れた企業・組織もありました。しかし、皆様は、いち早くその可能性を見いだし、先進的な活用を推進されてきました。この転換点はどこにあったのでしょうか。

齊藤　生命科学分野での転換点はAlphaFoldの登場です。タンパク質の構造予測ツールを研究者が日常的に使うようになりました。RNAへの応用にはまだ課題が残っていますが、自分たちで開発したAIが生成したRNAが、天然のものを超えるような良い結果を出したときに、「これは本当に使える」とマインドセットが変わりました。ただし、AIが常に正解を出すわけではないので、AIの予測と実験の検証サイクルをいかに速く回していくかが鍵を握ると考えています。

安部　もともと気象分野では、AIや機械学習が活用されていたのは、「東京の明日の気温は何度か」といったピンポイント予測でした。拡大のきっかけは大規模言語モデル（LLM）の登場です。解説文の作成など、言葉に落とし込む部分がスムーズに流れるようになったことが大きいと思います。さらにここ1年ほどで台風モデルの予測精度が格段に上がり、その力を実感できるようになりました。

梁　AIの可能性に気付いたのは、2022年から登場し始めたAI チャットサービスだったかもしれません。2014年にソフトバンクの「Pepper」で使うダイアログシステムを開発する機会がありましたが、当時は単純な形式でさえ四苦八苦しました。ところがわずか8年後にChatGPTが登場し、「嘘だろ」と驚いたのを覚えています。2014年時点では無理だと思っていた、膨大な知識から大人の会話を自然に紡いだり、文脈や記憶を保持しての会話の継続が実現して「これはすごいことが起きる」と直感しました。

加山　皆様のお話から、AIに対する信頼や理解は、新しい利用価値の発見で一気に高まっているように感じています。使う前にAIの可能性を決めてしまうのではなく、皆様のように、関心を持って一度ご活用いただくのが大切だと考えます。

まずは利便性を知らしめよ 実践者が語る普及の道筋

―― 使う側のマインドセットが変わることも重要です。AI活用を組織に浸透させるためにどんな工夫をしていますか。

梁　AIの便利さをどんどん啓蒙していくことから始めました。特にスケジュール調整など、時間の無駄が多い作業を、GoogleカレンダーとGeminiを連携させて自動調整すれば、大幅な時間削減になります。実際に効果を見せればスタッフも活用してくれますし、楽になるというインセンティブが得られる点が大きいと思います。

安部　当社ではまずCEOが「自分たちでやるんだ」という強いメッセージを出し、全社で生成AIを体験しました。毎週月曜日に成果を報告する仕組みを作り、モチベーションも生産性も向上させています。さらに気象データを読み込ませたツールを用意し、オペレーション中心のスタッフでもすぐ活用できる環境を整えました。また、よくいわれる「仕事がなくなるのではないか」という不安も、経営層が効率化で生まれたリソースを新たな領域に充てると明言したことで払拭されました。

齊藤　これからAIの活用をさらに進めていく立場にありますので、皆さんの意見は参考になります。研究者というのは、どうしてもまず「本当にそうかな?」と疑ってかかる傾向があります。だから、AIを組織に浸透させていくには、「こんなに役立つんだ」という具体的な事例を示すことがすごく大事だと思います。先ほどもお話ししたように生命科学の研究にAIが必須であることは間違いないので、事例を積み重ねて広げていくしかありません。研究者は一度「すごい」と思えばのめり込む人が多いので、浸透していく可能性は大きいと思います。

さらに、自分の経験値も高めたいと考えています。例えばAIに強いインフォマティクスの人とバイオロジーに詳しい人を交ぜて議論すれば新しい発想も出やすい。そういう場を研究室の中だけでなく、組織全体で作っていけば、AIの活用はもっと広がると思っています。

AIは異分野をつなぐ橋渡し役 ユースケースの充実が進化を促す

―― 今後の展望と、AIが進化した未来での人間の役割についてお考えを教えてください。

梁　お笑いを通じて世界をもっと良くしていきたいです。私は社内で「笑いと健康プロジェクト」も担当しているのですが、もし笑いのメカニズムをAIで科学的に解明できたら、人びとのウェルビーイングや健康増進に役立つ形で応用できるのではないかと考えています。人間の強みは、「0から1をやろうとする欲求」、つまり何かを作り出そうという意志だと考えています。そして、AIと作った「2〜8」を、「9、10のめちゃくちゃいいアウトプットに仕上げていく能力」が非常に大事になってくると思っています。あと、Google DeepMindには大阪弁をもっと自然にしゃべれるAIを作ってほしいですね(笑)。

安部　ウェザーニューズの夢は、AIを活用して世界中に気象サービスを届けることです。日本では民間気象サービスが当たり前ですが、アジアではまだその概念すらない国もあります。だからこそAIで広げていきたい。さらに、今後は台風だけでなく、AIがまだ苦手としている線状降水帯など極端現象の予測精度を向上させることを期待しています。

人間が最後まで残る領域としては、船長への進路決定など、合理性だけでなく「エモーション」が関わる部分がやはり残るのではないか。そして、「新しい価値を作る」、すなわち0を1にする、8を10にする能力が残ると思っています。

齊藤　私の願いは治らない病気を治すこと。RNAやiPS細胞の技術をAIと組み合わせれば、新しい治療の道が開けると期待しています。さらにAIは様々な分野をつなぐ力がある。生命科学に限らず、宇宙や食料、健康など異分野が交わることで新しい科学やビジネスが生まれるのではないでしょうか。Google DeepMindにその橋渡し役をぜひ担ってほしい。教育面では、AI時代を生きる若い学生の「自分で考える力」をいかに育てるかを真剣に考えていきたいです。

加山　AIが分野や人をつなげるという視点は非常に興味深いですね。元京都大学総長の山極壽一先生も、人の進化や脳の大きさに対する、コミュニティ規模の影響を指摘されていました。もしAIが人を分断するなら進化は止まってしまう。でも逆にAIが人を結びつけ、社会の広がりを保てるなら、人の進化はまだまだ続くのではないかと感じています。

全　今日の議論からも分かるように、AIは皆さんに実際に使ってもらって、いろいろ試していただくのが一番です。自分たちだけで考えるとバイアスに縛られてしまいますが、パートナーの使い方から新しい発想がどんどん生まれる。我々にとってはフィードバックが最大の糧になります。これからも皆さんと一緒に新しい機能を作り続けていきたいと思っています。

Google DeepMind
https://deepmind.google/

dentsu Japan Partner Pitch

米国動向から読み解く「さらに未来のAI時代の体験設計」と マーケティングへのAIエージェント活用の現在地

プロの仕事を自動化するAIエージェントが次々に実用化され、それらを統合するマルチエージェントの開発も進んでいる。生成AIのプラットフォームに引用されることを目的とする新たな広告ビジネスが始まり、生成AIは物理空間と融合して新たな体験を提供し始めている。生成AIを取り巻く最新動向を紹介した。



山本 覚氏

電通デジタル CAIO（最高AI責任者）
dentsu Japan主席AIマスター

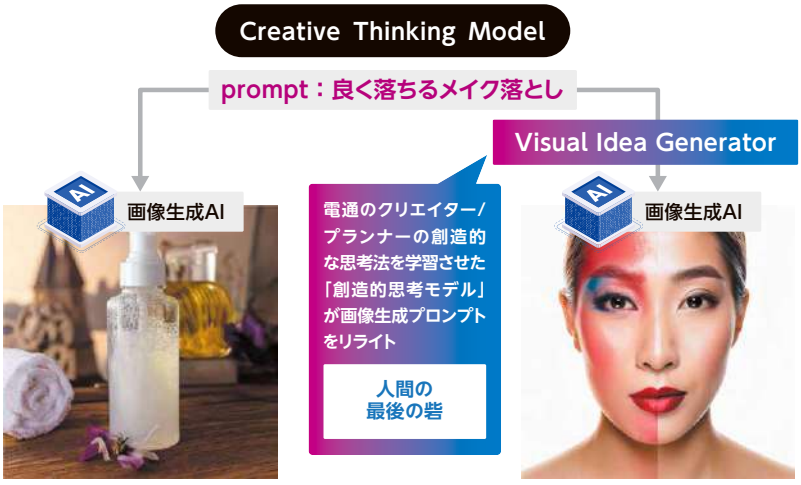
AIの基本機能はほぼ出揃った「プロの仕事」の自動化が加速

AIのビジネス活用は、ChatGPTが登場した2022年11月に始まった。「AIの基本機能は、ロボティクスを除いてほぼ出揃いました。向こう3年間は、品質の争いになるでしょう」と、電通デジタルCAIOの山本氏は話す。

電通デジタルの広告生成AIソリューション「∞AI Ads 1&2」は、生成AIとの対話によって広告のクリエイティブを自動生成できる。AIが広告効果を学習し、クリエイティブの改善を提案する。すでに200社以上が導入し、広告効果の平均改善率は150%を超えた。バナー広告の平均制作時間を95%も削減している。

生成AIを用いたデータ分析基盤もある。「TOBIRAS Agent」は、Amazon Marketing Cloud（AMC）に蓄積されたデータの集計と分析を、AIとの対話によって進めることができる。外部データとの掛け合わせやクリエイティブの提案なども安全かつ迅速に実現している。もはや、データサイエンティストがSQL（データベースを操作するための言語）を組む必要はない。

広告レポート作成の自動化も進んでいる。レポート作成の熟練者がPCで作業する様子を動画で撮影し、画面キャプチャーと共に生成AIに学習させることで、一連の作業を自動化した。作業時間を約8分の1に短縮し、月間3000～4000件のレポートを自動生成しているという。

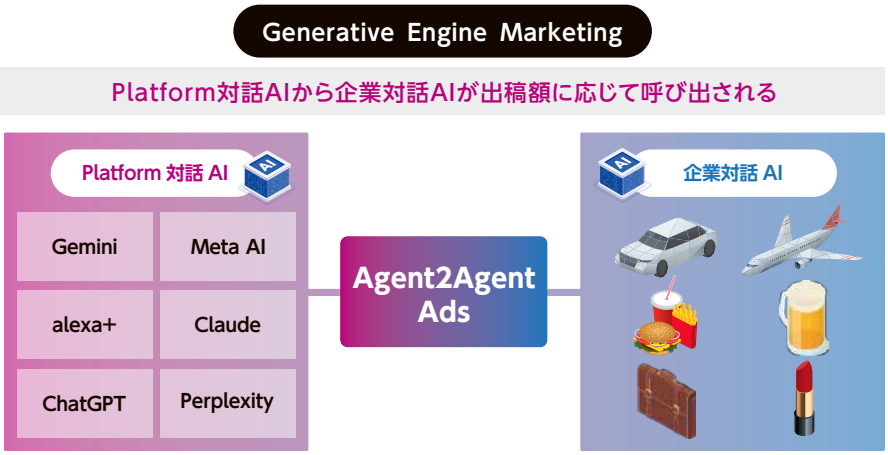


プロのクリエイターの「創造的な思考法」を学習した「Visual Idea Generator」。意図を伝えると飛躍的なアイデアでビジュアルを自動生成する。右はVisual Idea Generatorを使用して生成したもので、左はVisual Idea Generator以外の画像生成AIで生成したもの

「AIペルソナ」との対話により新商品のプランを最適化

AIを「壁打ち相手」にして、新商品を企画する仕組みも実用化されている。

「People Model」では、dentsu Japanが過去に多数実施してきた生活者の大規模調査のデータをAIに学習さ



世界の主要な生成AIプラットフォームが、企業の対話AIを呼び出す形の新たな広告モデル

せ、様々なタイプの「AIペルソナ」を自動生成できる。コストと時間をかけて実際にWeb調査をしなくても、AIペルソナを使って仮想的なアンケート調査を迅速に、かつ何度でも試せる。検証用データを使った精度検証では、相関係数が0.47から0.87に向上した。「信用に足る精度で仮想調査が可能になっています」(山本氏)

例えば、「癒やし重視」や「コスパ重視」、「SNS映え重視」といったペルソナを持つ仮想の生活者をAIで自動生成し、1対1で対話するデプスインタビューが可能だ。商品のアイデアやコンセプトをぶつけ、AIペルソナの反応を見ながら、ブラッシュアップしていく。インタビュアーとインタビュイーの両方をAIに演じてもらい、やり取りを観察することもできる。

新しいアイデアを斬新なビジュアルに落とし込むためのAIエージェントもある。「Visual Idea Generator」は、電通グループに所属するプロのクリエイターが持つ「創造的な思考法」を学習している。広告の意図を伝えると、斬新なアイデアでビジュアルを提案してくれる。

「このような個別目的のAIエージェントを統合し、マルチエージェントを作る取り組みも始まっています」(山本氏)

「Planning」「Research」「Creative」「Journey」「Execution」「Experience」「Measurement & Optimization」など、商品企画とマーケティングの各工程を自動化する個別のAIエージェントが実用段階に入り、それらを統合する「統合マーケティングAIエージェント」の開発がスタートした。「8割ほどがプロトタイプでつながり、2025年9月から試験運用に入りました」と山本氏は説明した。

AIが物理空間とつながり「体験」を自動生成へ

電通デジタルは、企業の独自データを活用してチャットAIを生成する「∞AI Chat」を使用し、ユーザー体験型のコンテンツの開発を進めている。

毛髪の専門企業と組んだ「薄毛相談AI」や、出版社と協働した「漫画推薦AI」などの事例を紹介した。「Visual Try-On」は、ファッション系のオンラインショップでユーザー自身のイメージを使った「バーチャル試着」を可能にしている。

今日では、「Gemini」「Claude」「Meta AI」「Alexa+」「ChatGPT」「Perplexity」など、多数の対話型AIプラットフォームが日常的に使われている。かつては「検索エンジンに載らないサイトは無いのと同じ」と言われたが、今日では、AIに引用されないと大きな機会損失につながる。

電通デジタルは生成AIに引用されやすくするGEO(生成エンジン最適化)のコンサルティングサービスを始めているが、さらにその先を見据えている。GEM(Generative Engine Marketing)がそれだ。生成AIに引用してもらうための「対話型広告」である。

その先には、AIと物理空間がつながり、AIが人の体験を自動生成する世界が広がっている。店頭でAIのカウンセリングを受けたり、最適な化粧水を出してもらうような顧客体験が生み出されている。店舗の中を歩いている間に、ユーザーの表情や心音を測定し、最適なPOP動画をその場で生成して見せるような仕組みもある。

シンガポールにある「AWS Innovation Hub」には、顧客が描いた手書きのイラストを3Dモデリングによってその場で商品化できるサービスがある。米国ではAIとつながる「AR(拡張現実)グラス」や「自動運転タクシー」などのサービスが本格化し、AIと物理空間を融合する新たなサービスへの期待も高まる。

プロの仕事を自動化してきた一つひとつのAIエージェントが統合され、ワークフロー全体を自動化しようとしている。それらが物理空間とつながることで、新たな体験を自動生成するようになっていく。物理空間とつながるAIが生み出す体験の可能性は、無限大だ。

「AIが人間を分析し、新たな体験を生み出す時代になります。人間のDNAの奥に刻まれている微妙な心の機微を見抜く能力が、今後の重要テーマになっていくでしょう」と山本氏は述べた。

分科会Discussion Report

人間はAIとどう向き合えばよいのか
社会、ビジネスにおけるAIの在り方とは

「AIと人間」「AIと社会」といった大きな視点に立つと、企業とAIの付き合い方に関する高次な議論が可能になる。本分科会では電通グループからの課題提起のもと、各大学の有識者が集まり、AIの今と未来を議論した。ファシリテーターは日経BP トレンドメディアユニット長補佐 兼 日経エンタテインメント!編集長の吾妻拓。

AIの使い方 依存と活用の線引きはどこに?

―― 人とAIの共依存関係が進み、未知の事態が起きています。

児玉　「#Keep4o」運動などが話題になりましたが、電通の調査でも「AIの支援がないと、不安で顧客や上司にメールが送れない」という若い人もいるようです。AIがあることが大前提の世の中に、変わりつつある。AIは「道具」だと言う人もいるし、「パートナー」であり共創関係にあると考える人もいますが、AIは人間の外側にあるのではなく、もしかしたらAIを「内包」した、新しい人間像が生まれつつあるのでは…とも感じています。

工藤　おもしろいですね。私もAIは人の精神的な支えになりつつあると感じています。世界保健機関（WHO）によれば、アフリカ全体で約85%の人々が専門家不足によって適切なメンタルケアを受けられていないそうです。そうした人々がAIに相談してカウンセリング効果を得ることが期待されます。一方で、米国で16歳の少年がAIとの共依存的なやり取りの末に自殺したと報道されました。閉鎖的な環境でAIに依存することの危険性を示しています。

佐倉　苦手なコミュニケーションを補強する程度ならよいですが、依存と共創には明確な境界線がありません。AIに依存して自殺を招くようなことは今後も起きるかもしれないので、ポジティブな面を強化していく必要があります。

三宅　お互いの顔が見えにくいネット経由のコミュニケーションは、元来、人の感性に合っていません。

人と人のコミュニケーションにAIが潤滑油のように入り込み、秘書的な存在として助けてくれる。ネット上のやり取りはAIを介して行うようになり、生身の人間がぶつかり合う場ではなくなっていくと思います。

3Dゲームでも、ユーザーの知らないところでAIがアバターの動きを助けています。ボタンを1回押すだけで勝手に柵を超えるし、ドアを開けたりもします。人間はすでにAIを身にまとい、能力を拡張し始めているのです。

「仕事やキャリア」から見た 人とAIの関係性とは

―― AIの活用が進んでいったとき、人間の仕事はどうなるのでしょうか?

児玉　AIにできることが増えていくにしたがって、人間にしかできない価値を求める風潮が起こり、今アニメや映画では「AI不使用宣言」がみられます。

「No AI」の動画につい手が伸びてしまうのは、「ヒューマンタッチ」に人間の本質に根差した価値を感じているからなのでは、と考えています。

三宅　そうですね、AIには「フレーム」という概念があり、決められた範囲内でやる仕事は人より上手です。産業革命から続く分業化により、多くの仕事がAIに置き換えやすくなっています。

ただし、音楽や芸術のような仕事には、まだ人間が創造性を発揮することによるオーラがあると思われています。職人の手作りによる価値を求める人はなくならないでしょう。

佐倉　ファッション業界もそうです。ベースとなるデザインをたくさん生み出すアシスタントの仕事は、AIに置き換わるかもしれません。しかし、例えばジョルジオ・アルマーニ氏のような巨匠が最後に手を加え、ようやく作品は完成します。作家による「ファイナルタッチ」という仕事には、AIに置き換えられない価値があります。

AIに代替される仕事は多いと思いますが、AIとの共創で新たな仕事もたくさん生まれるでしょう。

工藤　今、企業がAIを導入すれば、生

産性や業績は短期的に上がるでしょう。だからといって、若年層の新規採用を抑制する事態になれば、組織の年代構成に健全性を失い、将来の持続可能性に禍根を残します。中長期的な視点で考えるべきです。

人とAIの関係性を考慮したガバナンスのあるべき姿とは

―― AIが普及するにつれ、ガバナンスの重要性が高まっています。

児玉　AIガバナンスの課題は、個人のモラルや倫理に依存する部分も大きいと感じています。単一のルールでは十分ではなく、グレーゾーンが大きい。だからこそ、企業は変化し続けるシナリオの中で流動的に考えていく必要があります。

工藤　AI活用とガバナンスのガイドラインを作りたいという企業からの相談が増えています。その中で、チェックリストも作ってほしいとよく頼まれますが、私はお勧めしていません。チェックリストは思考停止を招き、かえってリスクを高めてしまうからです。

法律さえ守っていればよいというのは、誤った見方です。倫理的・社会的な観点から発生する「炎上」こそが、企業にとって大きなリスクだからです。

企業の判断に独自のビジョンや理念が反映されれば、ユーザーの納得感につながり、炎上は起きにくくなります。他方で、効率性や創造性を阻害しないことも大切です。9割方の判断はガイドラインで自動化し、微妙で悩ましい判断に人間は集中しましょうとアドバイスしています。

三宅　企業の立場としては、安全性を100%保証できないものは禁止せざるを得ません。ゲーム業界でも、生成AIの使用には慎重です。



左から、大阪大学社会技術共創研究センターの工藤郁子氏、実践女子大学の佐倉統氏、dentsu Japanの児玉拓也氏、東京大学インタースペース研究センターの三宅陽一郎氏、日経BP（ファシリテーター）の吾妻拓

例えば、生成AIが何かの拍子に他者の権利を侵害する内容を入れてしまうとアウトです。生成AIが生み出したものは、必ず人がチェックしてから外に出しています。しかしこの状況も、社会にAIが浸透し、人々がAIに慣れてくれば、変わるかもしれません。

佐倉　AIと人の関係性は、時代と共に変わっていくでしょう。電話や蓄音機など、過去に新技術が登場した時に起きた歴史が参考になると思います。科学技術は短期間に変化しますが、人の感性はあまり変わりません。様々な新技術にも、人は時間が経てば馴染んできました。

―― AI導入を検討している経営者にメッセージをお願いします。

佐倉　好むと好まざるとにかかわらず、AIを使わないという選択肢はもはやありません。専門家に相談したり、社内で議論を始めるなど、一刻も早く動き、自社らしいAI活用を模索すべきです。

三宅　「人にとってAIとは何か」ばかり考えるだけでなく、逆に「AIにとって人とは何か」を考えることをお勧めします。AI側の期待に思いを馳せれば、AIを味方に付けることができるでしょう。

工藤　一般的な情報を超え、事業ドメインや企業固有の情報を学習させることで、AIの能力は高まります。そのためには、現場で働く社員の協力が必要です。例えば、「AIに仕事を奪われるのではないか」といった現場の不安を和らげる、経営的な工夫が必要です。

児玉　AIと人の関係性は、今後も変化し続けるでしょう。正解はありません。AIを取り入れる社会の中で、人や企業が目指すべき道とは何か。相対的な視点で考えていく必要があります。

dentsu Japan
https://www.japan.dentsu.com/jp/

ベイン・アンド・カンパニー　Partner Pitch

エージェンティックAIの企業活用で効果続々
成功につながるAIシステムの開発手法とは

自律的に問題を解決する「エージェンティックAI」を活用する企業が増えてきた。グローバル戦略コンサルティングのベイン・アンド・カンパニーが、導入戦略の立案からソリューション開発、現場への導入まで、世界で多数の企業を支援してきた実績を基に、成功につながるAIシステムの開発手法を明らかにした。



岡 太朗氏

ベイン・アンド・カンパニー
シニア マネージャー

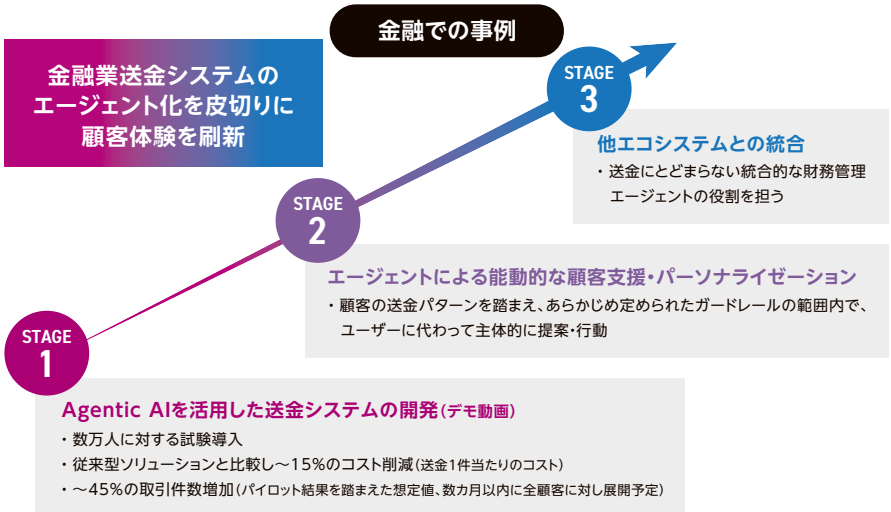
自律的に働くエージェンティックAI チャットで指示する即時決済が実現

企業のAI活用において、2025年は大きな転換点を迎えている。「エージェンティックAIを活用した先進事例が多数生まれており、すでにビジネスに対する導入効果を創出する段階に入っています」とベイン・アンド・カンパニーの岡氏は語る。ただし、導入効果を最大化するためには外せない開発プロセスがあるという。

同社が支援してきたエージェンティックAIの活用事例は主に、①意思決定の高速化、②顧客体験の刷新、③業務の高度化、④定型業務の代替―といった4類型の組み合わせになる。今回は②③において、開発したソリューションを社内展開して成果を上げている先進事例を紹介した。

エージェンティックAIで顧客体験を刷新したのは、ある金融会社が顧客向けの送金サービスの利便性を高めた事例だ。「WhatsApp」という日本のLINEのようなチャットアプリと、ブラジル中央銀行が開発した常時利用可能な即時決済システム「PIX」を使い、顧客が企業や個人に瞬時に送金できるサービスを実現した。開発のきっかけは、競合他社によるデジタル・バンキング・サービスのシェア拡大に危機感を持ったことだった。

15種類のエージェンティックAIを活用した点が特徴で、従来型のLLM（大規模言語モデル）を使うソリューションと比べて開発費用を15%削減できた。「今後はさらに、顧客の資産管理までのサービス拡張を視野に入れており、その土台となるAIアーキテクチャーとして開発されました」（岡氏）



新しいAI送金サービスでは、顧客がテキストや音声、写真などマルチモーダルな入力によって送金先や金額などを伝えると、AIが最適な送金手段などを自動的に判断して送金を完了する

切れ者マネージャーの思考をAI化 情報分析の作業時間が10分の1に

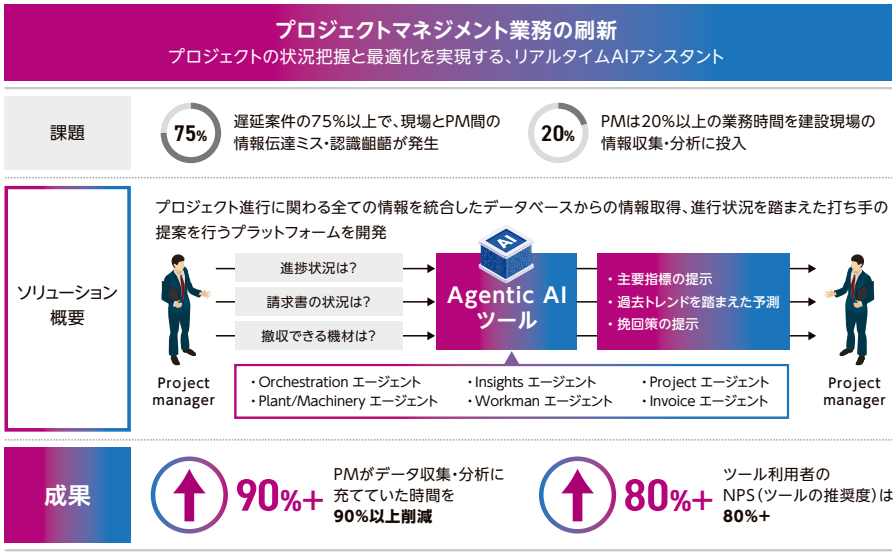
次に岡氏は、あるEPC（設計・調達・建

設）企業がプロジェクト管理業務を刷新した事例を紹介した。プラントやインフラなどの大規模プロジェクトにおいて、EPC企業はエンジニアリング、資材調達、設備施工を一括して請け負う。そのEPC企業は、次のような課題を抱えていた。情報連携の精度が低いために、建設現場とプロジェクトマネージャーの間で情報連携ミスが生じた案件が75%以上あった。プロジェクトマネージャーがその対策として、収集した情報の分析に業務時間の約20%を充てたために業務効率が悪くなっていた。これを解決するために、過去3万件という膨大なプロジェクトを網羅するデータベースをエージェンティックAIが参照して、現在の進行状況を踏まえて取るべきアクションを提案するツールを開発した。

このツールのプラットフォームにも役割が異なる多数のエージェントが格納されており、ユーザーが入力した質問は「オーケストレーション・エージェント」が受け付けて、質問の意図を分析する。その配下にはアクセスできる情報が異なる複数のエージェントがあり、オーケストレーション・エージェントの指示を受けたエージェントが情報を収集する。また、オーケストレーション・エージェントと並列の関係にある「インサイト・エージェント」も同時に発動して、プロジェクトのKPIや定性情報を基に過去の類似プロジェクトを参照して、打つべき挽回策やリスク評価などを出力する。

このようなツールの仕組みは、社内で高い実績を上げているプロジェクトマネージャーの思考プロセスを基に設計した。EPC企業はツールを社内のプロジェクトマネージャー全員に展開し、業務プロセスの効率化だけでなく、個々の業務品質を底上げする効果も生まれた。その結果、「プロジェクトマネージャーは情報分析に充てていた時間を90%以上削減し、決済リスクを低減させる活動に時間を割けるようになりました」（岡氏）

EPC企業での事例



EPC企業の業務工程は複雑であり、多くの関係者が絡むため、個々のプロジェクトの進捗管理の善し悪しが事業全体の成否を決定づける

AIを活かす業務フローを再構築 継続的な改善の仕組み化が重要

ベイン・アンド・カンパニーはこうした導入経験を数多く積み重ねることで、経営改善効果を最大化させる開発アプローチを定型化した。アプローチは4段階で構成され、特に「業務フロー最適化」と「継続的な性能改善の仕組み化」までを見据えた開発が成果最大化の鍵となる。

第1ステップでは開発領域の選定で、ビジネスインパクトや構造化データの有無を踏まえて経営上の優先度を定める。優先順位は唯一解ではなく、金融業の例ではデジタルプレーヤーの脅威を踏まえ、実現可能性よりも戦略的意義を重視した開発を選択する。

第2ステップのユースケース開発では、現場任せにせずにセントラルチームが現場をヒアリングし、業務課題を特定した上で進めることが重要である。

第3ステップのエージェンティックAIソリューション導入における「業務フロー最適化」では、現行プロセスの効率化ではなく、エージェント前提の新たな業務設計が真の効果を生む。設計時の問いは「どの業務をAIで効率化するか」ではなく「人に残すべき業務は何か」である。この「人に残すべき業務」は顧客提供価値の源泉であったり、多くの場合、ガバナンス上、人間の意思決定が必要となる部分になる。

第4ステップの「継続的な性能改善の仕組み化」では、各エージェントの精度維持と継続的な進化を前提にした設計が重要になる。

「世界のリーディングプレーヤーはこの開発アプローチを取り入れることで、AI導入を本格化して成果を出しています。今後、本格導入を検討している企業の参考になれば幸いです」（岡氏）

Interview

生成AI活用による全社改革をリードするベイン・アンド・カンパニーに聞く

全社での生成AI活用を成功に導く「3つの提言」

全社での生成AI活用においては、DX推進とは異なるアプローチが求められる。生成AIの戦略的活用を支援するベイン・アンド・カンパニー。パートナーを務める井上真吾氏に、導入初期と拡大フェーズのポイントについて日経BP 技術プロダクツユニット長補佐 技術書籍プロデューサーの中山秀夫が聞いた。

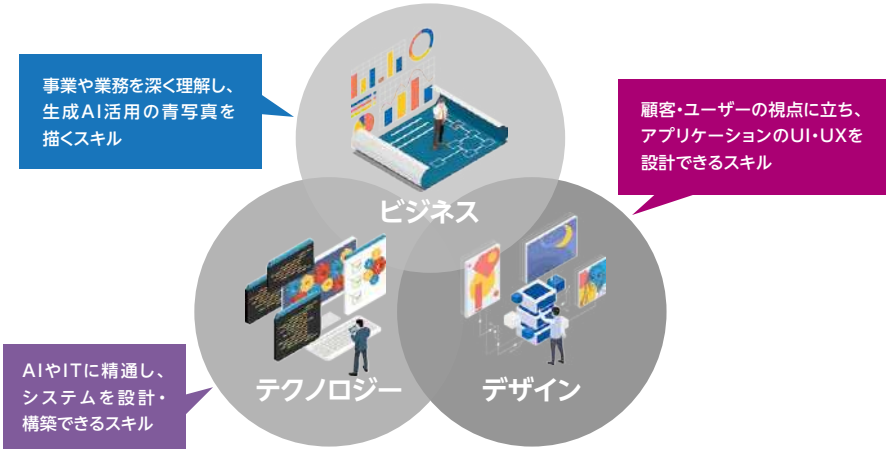
提言1:現場主導のボトムアップで推し進める

―― 日本企業が全社での生成AI活用を推進する上で、DXとは異なるアプローチや考え方が必要でしょうか?

ベイン・アンド・カンパニーは、戦略コンサルティングファームとして、多くの顧客企業のトップマネジメントとともに全社改革を支援してきました。現在、当社ではAI導入・活用をテーマにしたクライアントからの依頼が急速に拡大しています。トップと現場の両方に寄り添ってきた観点から、全社での生成AI活用においては、DXとは異なるアプローチが必要になると考えています。日本企業の多くは、トップダウンでDXを導入・推進してきました。業務が標準化されていない中で実現するには、それしか方法がなかったとも言えるでしょう。一方で生成AIは、現場主体で自然言語を使って日常業務の効率化を図れます。ボトムアップで進められるのは、DXとの大きな違いの1つです。

―― 全社での生成AI活用では、トップダウンとボトムアップの両方のアプローチが必要ということでしょうか?

そうです。トップダウンが不要ということではありません。生成AI活用に対する従業員の意識は様々です。全社活用という方向性を示して邁進(まいしん)するには、トップのメッセージが欠かせません。また、企業の競争優位につながる領域や、財務インパクトの大きなユースケースの開発は、トップダウンで行う必要があります。



生成AIの全社活用を主導する人材に求められる3つの要素

提言2:「3要素」の交点となる人材を育てる

―― ボトムアップ主導では何が課題となりますか?

生成AIを活用して何をするのか。導入に際して絵を描くことが課題となります。課題を解決するには、アイデアを創造し具現化できる新しい人材が必要です。ビジネス(事業や業務を深く理解し、生成AI活用の青写真を描くスキル)、テクノロジー(AIやITに精通し、システムを設計・構築できるスキル)、デザイン(顧客・ユーザーの視点に立ち、アプリケーションのUI・UXを設計できるスキル)の3要素の交点となる人材の育成が求められます。

―― DXでは、ビジネスや特定の技術などの専門家を集めてチームを組んでいました。これからは3要素を兼ね備えた人材が望ましいのでしょうか?

各領域の専門家を集めたチームも有効だと思います。ポイントは、専門家をつなぐ役割を担う人材の需要が高まるということです。生成AI活用の絵を描くには、3要素の専門的スキルはそれほど高くなくても、それらを理解する力は必要です。初期導入段階やトップダウンで開

発する場合には、外部パートナーも活用しながら社内の人材との混成チームを組成し、開発と育成の両方を進めるというアプローチも有効だと思います。

―― 3要素の交点に立つ人材は、ビジネス側とテクノロジー側のどちらの部門にいる人材から育成すべきだとお考えですか?

両方あり得ると思います。方向としては、ビジネス側の人材がテクノロジーを理解する流れになると考えています。母数となる従業員の規模は、ビジネス側が圧倒的に多いからです。またテクノロジーにおいて、プログラミングなど生成AIによって代替され得る業務が拡大傾向にあるため、専門知識よりも「技術をどう活用するか」に軸足が移ります。これはビジネスパーソンにとって、自身のキャリア設計における重要な要素となります。生成AIやデザインを理解できる人材は、社内外で存在価値が高まると思います。

提言3:全社展開を支える組織・仕組みを整える

―― 全社生成AI活用における拡大フェーズの課題について教えてください。

全社に生成AI活用を広げる際に、ボトムアップはスタートラインとしては有効だと思います。懸念されるのは「PoC(概念実証)祭り」の状態に陥ることです。様々なユースケースが出てきて盛り上がるけれど、祭りの後には何も残っていない。それを回避するには、成功モデルを抽出・管理し、必要な時に必要な人が必要なものをすぐに使える、マーケットプレイス的な仕組みをつくることが大切です。また、インセンティブ設計など制度面の整備も必要となります。



ベイン・アンド・カンパニー パートナー 井上 真吾 氏

―― 拡大フェーズに向けた組織づくりのポイントをお聞かせください。

全社展開では、ユーザー、活用支援、インフラ整備の3つが柱となります。ユーザーは課題を持つ当事者です。課題解決に向けてAIエージェントを開発するのが、3要素の交点となる人材です。インフラ整備では、部門横断で安心安全に利用できる環境をつくります。データ整備、マーケットプレイス的仕組みの構築、AIエージェントの運用などIT部門が重要な役割を担います。セキュリティやガバナンスを司る部門の協力も必要です。3つの柱を連携させながら進めることが、全社展開の要諦となります。また、全社展開に向けた専門組織としてCoE(センター・オブ・エクセレンス)を設置する企業もあります。さらに、部署ごとに生成AIの取り組み推進や情報をとりまとめるアンバサダーを置くケースも増えています。全社展開を図る上で、本社組織のCoEは現場から距離が遠くなる傾向にあるため、より現場に近いアンバサダー的な役割は有効に機能すると思います。

―― 全社で生成AIを活用するには、従業員のマインドチェンジも必要です。打ち手はありますか?

当社で生成AIの活用を始めた当初、若手社員の間で「リサーチに生成AIを使うのは安易に過ぎるのではないか」という認識がありました。自分で汗をかいて探すことに価値があるという固定観念によるものです。解決策として、メンバーが調査レポートを提出する際、自分も含めて、リーダーから「最初に生成AIに聞いたのか」と声をかけるようにしました。「AIが事実と異なる情報を伝えるハルシネーションの確認も行った上で、生成AIの回答に対し、自分の考察に基づく付加価値を盛り込んだものを提示してほしい」と伝えると、利用するのが当たり前という文化になっていきました。リーダーが率先して利用する姿勢を示したり、メッセージを出すことは、メンバーの背中を押す力になると思います。このように、全社での生成AI導入を成功させるには、人材の育成に加えて、組織全体での利用を促す仕組みや文化の醸成が鍵になります。

ベイン・アンド・カンパニー

https://www.bain.com/ja/

博報堂DYホールディングス Partner Pitch

ツールを超えた人に寄り添うAI
生活者と企業をつなぐ「共創エージェント」

**博報堂DYホールディングスが掲げるAIの中心には「人間」がいる。
生活者と密着した姿勢を貫き、創造プロセスの変革と新しい共創による市場を目指すという。
同社の森氏が取り組みの全容を解説した。**



森 正弥氏

博報堂DYホールディングス 執行役員CAIO
Human-Centered AI Institute代表

鍵は新たなコラボレーション
人間中心のAIで共創を築く

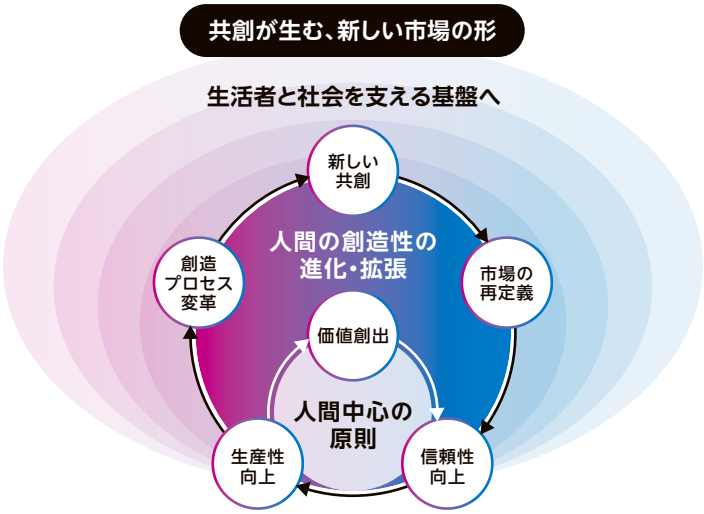
森氏は「私たちが掲げる理念はHuman-Centered AI(以下、HCAI)、つまり人間中心のAIです」と切り出した。この理念に基づき、博報堂DYグループは人の創造プロセスをAIでどう変革するかに挑んでいる。

「単なる効率化ではなく、企業と生活者が共に関わり合う新しいコラボレーションの形を生み出し、新しいマーケットを創り出す。そこにAIの可能性があります」と森氏は語り、コンセプトムービーを紹介。動画では生成AIと実写を融合し、人とAIが協働して未来を描く姿を体現した。

さらに森氏は、「AIと暮らす未来の生活者調査」で浮かび上がった「AIネイティブ世代」の意識に触れた。10代の28%が「AIを恋人にしたい」と答えるなどAIを感情的パートナーとして捉えている点を挙げ、「AIは便利さを超える相互理解を深めていく存在。我々は『共創エージェント』と捉えています」と語る。

具体的な取り組みも進む。生成AIを活用し、子ども向け遊戯施設での来場者の体験を聞き取り、オリジナル新聞を生成するサービスを開発。生活者の関心を自然に把握し、企業との新しい関係性を築いている。社内では「AIメンタリング」制度を導入し、若手と熟練社員がAIを介して学び合う体制を整備。その他にも、8500名以上が研修に参加し、450名以上のAIエージェント開発者を育成した。既に100個のAIエージェントアプリが稼働中で、96%の業務削減率や1万時間の削減効果が生まれている。

これらの成果を踏まえ、森氏は「AIを通じた共創の仕組みによって顧客企業や生活者を巻き込んだつながりを創り出すことで、社会全体に新しい価値と可能性を広げていきたい」と述べ、HCAIを核に据えた共創の未来に期待を寄せた。



AIを創造性や協働のプロセスに生かし、社員・顧客・生活者との新たなつながりから市場を再定義する取り組みを進めている

分科会Discussion Report

想定以上の速さで“パートナー化”するAIの現在地点

Human-Centered AIの考えを掲げる博報堂DYホールディングスでは、「AIと生活者の関係」に注目している。そこで、2025年1～2月に東京・上海・ロサンゼルス・ロンドンの世界4都市での「グローバルメディアテック調査」と「日本／上海のAI生活者インタビュー調査」を実施。博報堂 メディア環境研究所の山本氏が、興味深い結果を報告した。

上海では“愛着AI”が浸透中 日本の未来を占うヒントに

海外の生成AIの利用率は、上海は9割、ロサンゼルスは7割、東京でも過半数を超えていたという。さらに海外では趣味・娯楽での利用が進み、山本氏は「AIが日常の楽しみの一部になっています」と説明する。

最も急進的なのが上海の動向だ。日本でも情報検索や感情の吐き出しなど多様な用途が見られたが、上海では購買行動や意思決定、人間関係の改善、メンタルサポート、恋人にまでAIが生活に深く溶け込み、継続的な信頼・愛着関係が形成されている。

「結果を見ると、上海の数値が際立っていることが分かります。『信頼する情報源はAI』と答えた人が6割近くに達し、他の都市を大きく上回りました。『できる仕事はすべてAIに任せたい』『AIと融合して能力を高めたい』といった思考を過半数が支持。『AIをペットにできる』『AIと友達になれる』といった関係性の受容度も東京の2割程度に比べ、上海では過半数に達しており、AIとの共生を積極的に受け入れる姿勢が見えてきました」（山本氏）

上海の現地インタビューでは、「AIに相談して毒親との関係改善に役立て



野底 土南二・一氏

コクヨ

AIエージェントに任せて最終判断で人間が会話する新しい働き方が現実になると思います。



内海 璃久氏

群馬工業高等専門学校

同世代の若者でもAI活用の新しい視点を得ることは壁になっていると感じています。



中川 貴登氏

Ballista

「ときめき」が大事。AIを使いこなすにしても、まずは熱い気持ちが重要ではないでしょうか。



ルゾンカ 典子氏

コスモエネルギーホールディングス

日常利用からうまく突破口を見つけられればビジネス活用も変わる。そんな期待を感じました。



馬渕 邦美氏

Xinobi AI

いかに人間を良い方向に導くにはどうすべきか。本気で議論を深める必要があると思いました。



林 直孝氏

大丸松坂屋百貨店

人間の接客の延長線上でのAI活用。それをデザインすることが我々の価値だと考えています。



桑原 敏輝氏

サッポロホールディングス

相談相手としてのAIの使われ方がここまで進化しているとは驚きです。今回の調査結果はAIの未来を考える良いきっかけになりました。



山中 麻衣氏

リンクアンドモチベーション

日本のAI活用は遅れています。AI-Readyなインフラ構築を進めていく必要があると思います。



川村 将太氏

トヨタコネクティッド

プロダクトが自然な会話をする。それだけでも、体験価値は高まるだろうと期待しています。



幸崎 えみ子氏

楽天グループ 楽天インシュアランスプランニング

「愛着AI」のポジションはとても衝撃的。活用の目安として1つの指標になると考えます。



前刀 禎明氏

ディアワンダー

AIをどう使っていくかに尽きる。海外のAIを使いこなし、何を創造していくかが大切です。



藤枝 久美子氏

パナソニック コネクト

AIは過去のルールを劇的に変える可能性がある。マインドセットの転換も重要になります。



益子 宗氏

芝浦工業大学

学生のAI活用が進む中、自分の言葉をどう育てるか。教育の鍵は、そこにあると思います。



安井 也雄氏

三菱UFJ銀行

子どもの名前を絞るために「相談AI」を活用。様々なAIの活用を学べたのが今日の収穫です。



森 正弥氏

博報堂DYホールディングス

人間とAIは共創パートナーで一方的な関係ではない。一緒に社会をつくることが大事です。



山本 泰士氏

博報堂

AIを家族のような存在と捉える人もいます。もはや感情領域を支える存在と言えるでしょう。

た」「実際の彼氏の声をAIに学習させて“彼氏人格”を作り、悩み相談をしている」「理想のキャラクターをAIで作り、疑似恋人として複数キャラと付き合っている」などの回答が得られた。「こうした姿は、日本の未来を占う意味でも重要かもしれません」とした上で、山本氏は次のように分析した。

「私たちは、現代の生活者とAIの関係を『検索AI』『発散AI』『相談AI』『愛着AI』の4つに整理しています。これらの分類によって、AIが単なる情報ツールを超えて、感情の受け皿や問題解決のパートナーになりつつあることが見えてきます。つまり今後は賢いだけでなく、性格の良さを備えたAIが求められるということ。日本企業やコンテンツホルダーはこの潮流をチャンスと捉え、生活者一人ひとりと共感を築く“パートナーメディア”を意識すべきだと考えます」（山本氏）

そのためにもAIが出力しやすい“AI-Ready”の体制が必須となる。山本氏は「正しい情報の箱がないと、AIが生活者に正しい情報を届けられなくなるのではないか」と指摘した。

バーチャル生活者を介して生活者の本音を引き出す

森氏が講演で明かしたように、山本氏が紹介した上海の動きは、実は日本の10代とシンクロしている。

「今の10代は10年後には社会の担い手になります。それを踏まえると、将来の生活者ニーズとのズレが生じるに違いありません。利便性だけにフォーカスするのではなく、感情的に寄り添うAIの視点を取り入れてこそ、次世代にとって意味のあるAI活用が実現できると思います」（森氏）

そうした考えのもと、博報堂では30年以上にわたる生活者調査データ等を基盤に、AIで生活者を再現する「バーチャル生活者」を構築した。「バーチャル生活者との連動によって、新たな視点を反映した新しいマーケティング支援が可能になるはず。生活者と企業をつなぎ、人の可能性をさらに高めることができると考えています」と森氏は結んだ。

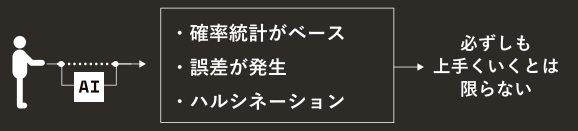
博報堂DYホールディングス

https://www.hakuhodody-holdings.co.jp

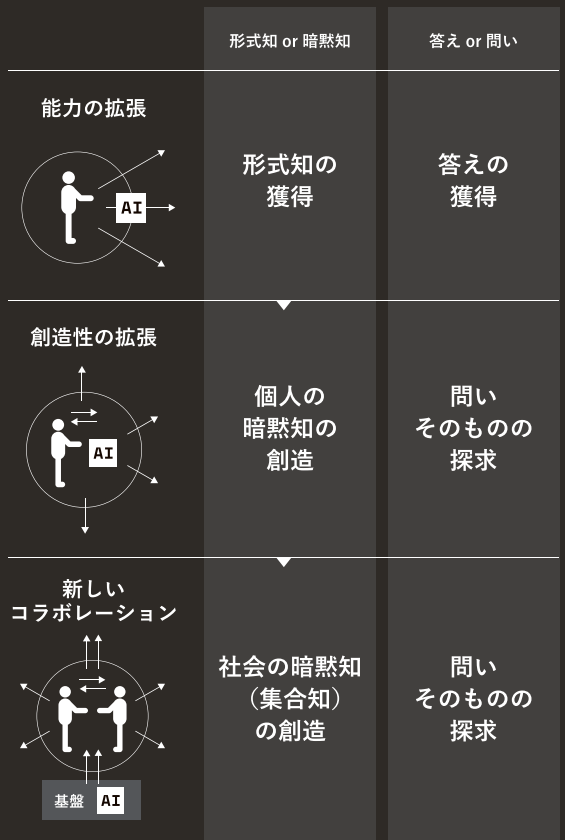
博報堂DYグループのAI研究機関
Human-Centered AI Institute の考える「人間中心のAIとは」

「人間中心のAI」観 概念図

従来のAI観（AIで正解を出す）



「人間中心のAI」観（AIと別解を出す）



生活者を真ん中においた AIテクノロジーを。

私達が追求するのは、単なる便利な道具としてのAIではない。

人を深く理解し、人とわかり合うAI
人の持つ創造性をより豊かにするAI
人と人との絆をより深めるAI

そして、生活、社会をより豊かにするAI。
それは、博報堂DYグループが育ててきた生活者発想とAIの融合。

わたしたちは、先端技術研究の真ん中に、生活者をおく。

（ACTION）

01 // ビジョン・ロードマップ策定

**AIが生活者や社会を支える基盤として
実現するまでのロードマップを示します。**

02 // 研究開発・実践領域

**長期的テーマと短期的なテーマを組み合わせ、
実効性の高い研究開発および実践を進めます。**

03 // アライアンス推進

**ビジネスパートナー・有識者と連携し、
HCAIの実現を加速させます。**

お問い合わせ先
博報堂DYホールディングス
HCAI Institute
HP：https://hcaii.com/ | Mail：Info@hcaii.com

アドビ Partner Pitch

「AI First」体験の新時代を切り拓く

AIによって顧客ごとに最適化されたコンテンツを大規模配信する「マスパーソナライズ」の期待が高まっている。生成AIによる引用を分析してWebサイトを最適化する新ソリューション画像生成AI「Adobe Firefly」および「Adobe LLM Optimizer」の紹介とともに、マスパーソナライズ戦略の要諦を解説した。



マニッシュ プラブネ氏

アドビ
デジタルエクスペリエンス事業本部
インダストリー ストラテジー
マーケティング プリンシパル

コンテンツのAI自動生成はもう古い 生成AIによる引用の分析が出発点に

アドビはここ数年、AIの活用によってWebコンテンツの作成を自動化し、企業の「より速く」「より良く」といったニーズに応える製品を提供してきた。例えば、2023年に発売した画像生成AI「Adobe Firefly」は、1枚の写真と講演のスクリプトデータさえ用意すれば、写真に写っている人物があたかも実際に講演を行っているような動画を自動的に作成できる。

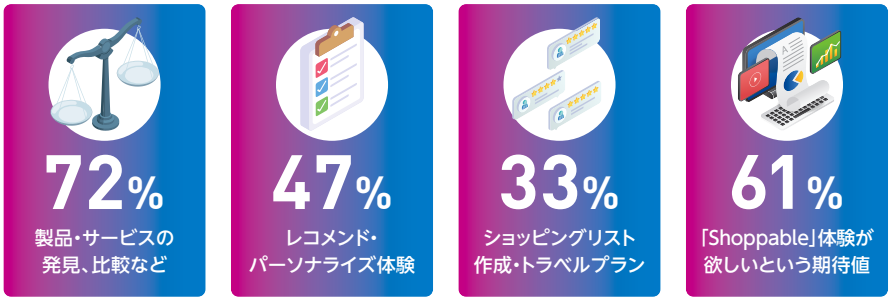
さらに2025年6月に発売した新ソリューション「Adobe LLM Optimizer」では、生成AIによる引用を意識して、Webサイトのコンテンツを最適化するための分析やアドバイスを提供する。導入企業は、消費者が生成AIに尋ねた結果に最適な自社商品情報を提供する形で、Webマーケティングの成約率を向上させることができるというわけだ。この製品を加えたAdobeの新ソリューションに触れると、ここ数年の生成AIを活用した業務改善の取り組みもかすんで見えてしまうことだろう。

消費者はAI経由での情報収集が主流に AI引用をブロックする企業は要注意

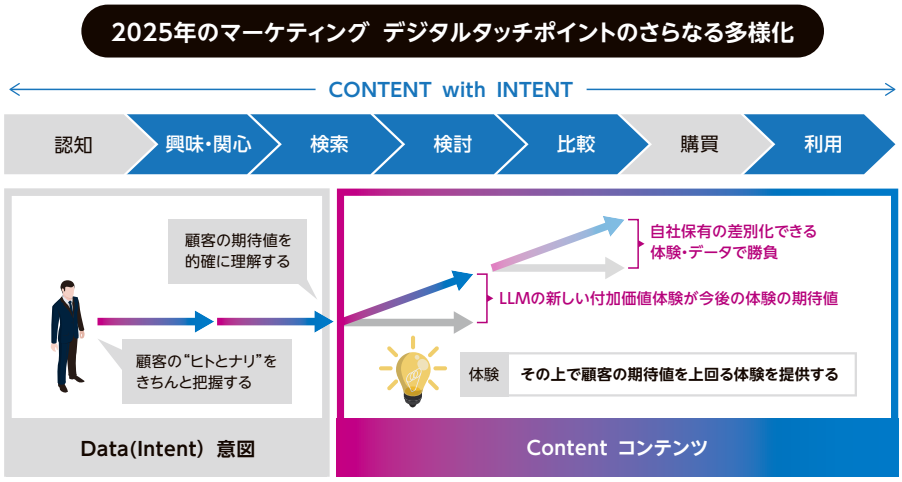
アドビのプラブネ氏は普及が進む米オープンAIの対話型AI「ChatGPT」を使う生活者の意識変化についても説明した。例えば、オフィスに置く家具を選定するために、おすすめの製品とオンライン商談の対応などを聞いてみたとする。ChatGPTは、質問者の意図をくみ取った上で、メーカー数社が提供する主要製品の比較分析結果を回答。生活者は従来のように、複数のWebサイトを見比べて調べる必要はなく、メーカーの立場からすると、AIが競合他社の情報を調べて、営業の商談までを代行してくれたことになる。つまり、マーケティングと営業のプロセスが一本化され、商品の発見から購入に至るまでの消費者行動にも変化が起きて

生成AIによって、商品の発見から購入に至るまでの消費者行動が大きく変化

消費者は従来のSEOや小売業者のホームページから始めるのではなく、
AIツールを利用して次のような行動を取ります。



生成AIは消費者がブランドを調査し、発見し、関わる方法を急速に変革する



デジタルタッチポイントは多様化する。LLMの新しい付加価値体験が期待を上回る体験となる

いる。

日本企業が認識すべき重要な視点としてプラブネ氏は「『Adobe Analytics』で日本のWebサイトのトラフィックを分析したところ、3〜5%はChatGPTを経由していますが、トラフィック全体は減少傾向にあります。その理由は日本企業のWebサイトの5〜6割がChatGPTからのアクセスをブロックするポリシーで運用しているためではないかと推測しています」と話す。AI経由で来るトラフィックが増加しており、成約率向上にも有効であることを考えると、日本企業はこうしたポリシーを見直す必要があるとともに、抜本的に変える時が来たということになる。既に米国ではテスラが、自動車の中にある組み込み型装置にAI機能を導入した。消費者の意図をWebサイトだけではなく、日常的に扱う機器のAI学習内容を通じても収集できる。「AIを単なる業務の自動化だけに利用するのではなく、新しい付加価値によるビジネスのレバレッジを利かせる観点から活用すべき状況になったと考えられます」(プラブネ氏)

AI引用に最適化する新ソリューション 企業経営層への貢献度向上を実現

後半でプラブネ氏はアドビの提供するAIビジネスの革命を支援する新ソリューションを紹介した。「Adobe LLM Optimizer」を活用すると、企業はAI経由のトラフィックを監視し、ブランドの露出度をベンチマークすることができるほか、「発見されやすさ」「エンゲージメント」「コンテンツを改善するためのアドバイス」などを受け取り、迅速にデジタルチャネル全体に展開することができる。

従来は、調査した顧客層の属性にマッチするコンテンツを提供するという発想で、Webサイトを構築していた。しかし、生成AIは消費者の属性を普段の何気ないコミュニケーションから学習、蓄積していく。例えば、消費者が自分の写真の加工をAIに依頼しただけで、容姿の属性がAIに暗黙のうちに学習されることもある。こうしたAIの能力を踏まえて、サイト最適化を検討すべき状況になっている。アドビ自身も、「アクロバット」という製品名で検索する消費者が減ってきたことを受けて、「PDFを編集したい」という意図を持った消費者にマッチするWebサイトに方向転換しているという。

アドビはAIを活用したWebサイト構築用ソリューションとして、コンテンツの作成、管理、効果測定を一元化、高速化する「Adobe GenStudio」を2024年に投入した。また、利用者の属性・ニーズを学習して、AIチャット機能を最適化する「Adobe Brand Concierge」を2025年3月から提供している。従来は新ソリューションを1年に1回のペースで開発していたが、今では四半期に1回のペースに加速し、Webサイトを最適化するプラットフォームを抜本的に刷新しているところだ。

プラブネ氏は最後に「アドビはこの2年間、主にビジネス活動のボトムラインを効率化したり、改善したりする方向で、Adobe FireflyなどのAI機能を製品に取り入れてきました。今後はワークフローの標準化や効率化、コンテンツ分析に関するデータ収集の低コスト化など、ボトムラインへの貢献は引き続き強化する方針です。加えて、顧客ごとに最適化されたコンテンツを大規模配信する『マスパーソナライズ』を新ソリューションで実現し、経営層などトップラインへの貢献度を高めていきます。アドビがこれまで15年かけて伝えてきたデータ×クリエイティブの世界観が、今ようやく実現することにエキサイトしています」と話し、講演を終えた。

アドビ
https://business.adobe.com/jp/

伊藤忠テクノソリューションズ Partner Pitch

日本企業のAI活用が急拡大、ROI創出へ向けた実装フェーズに
「AIで実現する未来図」、進化を成長ドライバーに

**最新の生成AI技術が数カ月後には古くなる。進化のスピードは速い。
それを捉え、いかに企業の成長ドライバーにしていくか。
伊藤忠テクノソリューションズ(以下、CTC)の考え方やソリューション紹介とともに、企業の未来図実現の道筋を示す。**

生成AIを成長ドライバーに考えるポイントは3つ

ユーザー自身のPCやサーバー上で動くローカルLLM(大規模言語モデル)、非エンジニアでも自然言語で開発できるバイブコーディング、業務を代行するエージェンティックAI、生成AIとロボティクスを組み合わせたフィジカルAIなど、生成AI関連技術は急速に進化している。CTCの久保田氏は、「AIは効率化のツールではなく、成長を加速する攻めの資産として位置付けられます」と指摘する。

生成AIを成長ドライバーとするために、考えるポイントは3つあると久保田氏は説明した。「1つ目は、生成AIによる想定外の行動を前提とするセキュリティと権限の設計。2つ目は、技術と組織の両面から品質を維持するための対策の実施。3つ目は、生成AI技術を守るだけでなく、攻めの領域に使っていくコスト計画と最適化。リスクを理解した上で正しく対処することが重要です」

CTCは3つのポイントをベースに、エンタープライズ向けAIプラットフォームを提供。ガバナンスを含めた仕組みづくりを伴走型で支援していく。



久保田 さえ子氏
伊藤忠テクノソリューションズ
デジタルサービス事業グループ
デジタルサービス開発本部・本部長

分科会Discussion Report

DX担当者の本音に見る、AI活用の進化と変化

日本生命、イオン、東急不動産、アズビル、リコーからDXやAIを推進する担当者が参加したCTCの分科会。オーディエンスのいない環境で、率直かつ本音で語り合った。ファシリテーターは、日経BP 総合研究所の菊池隆裕。

AI活用が経営戦略と連動 成果を出す取り組みを促進

―― 企業の未来図に対し、実現に向けたAI活用の取り組みについてお聞かせください。

加藤　日本生命グループは、人生100年時代に応えるべく、生命保険を中心に介護、保育など「安心の多面体」としての企業を目指しています。実現に向け、AI活用では3つの軸を立てています。1つ目が業務の効率化・高度化。2つ目がCX(顧客体験価値)向上。3つ目が新規事業創出。米国の大学と共同研究に取り組んでいます。

八木　イオングループは暮らしを支える約300社により構成されています。グループのデータ活用を行う専門組織がDIC(データイノベーションセンター)です。データサイエンティストが現場に出向き、ヒアリングを通して業務知識を吸収し、AIモデルやAIエージェントを開発しています。

野村　アズビルは、「人を中心とした

オートメーション」を追求する総合オートメーションメーカーです。当社の課題は、従業員の高齢化です。5年後が怖いという危機感から、効率化に向けて現場自ら生成AIの活用を進めています。2023年には生成AIを全社に導入し、コミュニティ活動も盛んです。

村西　東急不動産では、中期経営計画の中でCX（顧客満足度）とEX（従業員満足度）の向上を掲げています。EXに関して独自の生成AIチャット環境を構築し、AIエージェントを組み合わせて生産性を高める取り組みを行っています。例えば、契約書を添付すると社内手続きに必要な情報を入力してくれるエージェントなどを作っています。

塩谷　リコーは、2020年にデジタルサービス会社になると宣言しました。市民開発の観点から、AIエージェントのアプリを開発できるプラットフォームを導入し、2025年8月に全社に展開しました。先導するCoE（Center of Excellence）の設置、AIエージェントの社内資格制度の整備など推進活動に取り組んでいます。



左から、伊藤忠テクノソリューションズの溝井英一氏、イオンの八木研一郎氏、リコーの塩谷晴久氏、東急不動産の村西俊郎氏、アズビルの野村由美子氏、日本生命保険相互会社の加藤勇一朗氏、伊藤忠テクノソリューションズの寺澤豊氏、日経BP 総合研究所の菊池隆裕

暗黙知の言語化にAIを活用
費用対効果より変革を重視

―― AI活用の先進的取り組みと、費用対効果に対する考え方についてお話いただけますか。

野村　ベテラン従業員の技術継承では、若い従業員に教える音声をテキスト化したデータを使ったAIチャットボットの作成を検討しています。最近、現場の技術者から熟練技術者の目線を捉えて分析すると、その人のノウハウをデジタル化できるのではないかというヒントをもらいました。

加藤　暗黙知の言語化には当社も取り組んでいます。現在は営業職員の活動データをもとに分析とレコメンドを行っており、今後はさらなる高度化に向けて、音声取り込みなど、新たな手法の検証を進めていく予定です。

八木　これまではAIエージェントに「昨日の売り上げベスト10を教えて」と質問し回答を得ていました。今は、エージェントを組み合わせ、「この店舗とこの店舗の昨日の売り上げトップ10を比較・分析してレポートを書いて」ということができるようになっています。

村西　費用対効果に関して、経営層からは個別施策としての効果について聞かれることはありますが、最新の技術を取り入れて現状を変えるべきという危機感があることで投資の判断をしてもらっていると思います。

塩谷　どのように従業員のストレスが減ったのか、定性的効果を重視しています。働く人の喜びにつながらないといけないと、トップからよく言われています。定量的効果も出せる見込みです。

溝井　2025年春のAIリーダーズ会議分科会では、データ整備やスキル不足のお話が多かった印象があります。わずか半年で、ここまで話の内容が進化したのは驚きでした。次の段階の課題がテーマになっていると思いました。

寺澤　今日のお話をお聞きし、私たちも業務を知らないといけないと痛感しました。お客様の課題を解決していくパートナーになっていかないと、SIerはお客様から置いていかれると危機感を感じました。

―― AIは、日本が遅れているという調査結果もありますが、今日のお話から実態はすごいスピードで活用が進んでいることが分かりました。本日はありがとうございました。

伊藤忠テクノソリューションズ
https://www.ctc-g.co.jp/keys/

パーソルワークスイッチコンサルティング Partner Pitch

ヒトとAIの協働で実現するウェルビーイングの未来

人手不足が深刻化する中、AIエージェントの活用に多くの企業が期待を寄せる。しかし、AIは万能ではない。業務プロセスを俯瞰し、ヒトとAIの協働モデル作りが重要となる。業務と生成AIの両方に精通するパーソルワークスイッチコンサルティングが、協働モデルの考え方や具体例とともに、ハンズオンを実施して、参加企業とポイントや課題を共有した。



小野 隆正氏
パーソルワークスイッチコンサルティング
代表取締役社長

ヒトとAIの協働モデルで実現する“はたらくWell-being”

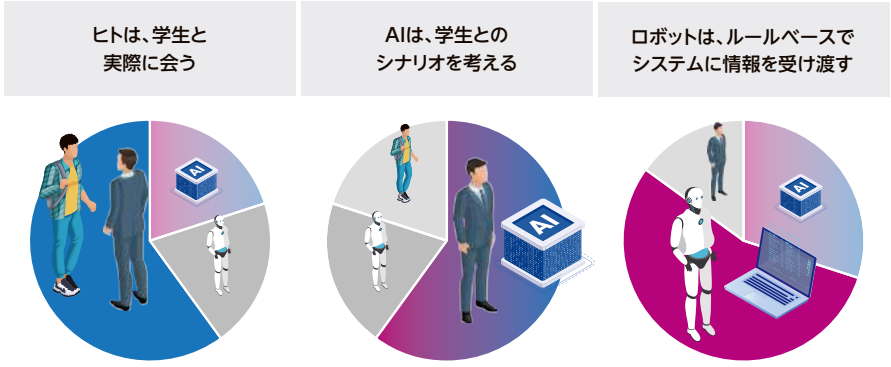
AIエージェントに任せる業務、人が担うべき仕事は何か。「業務プロセスを俯瞰し、ヒトとAIの協働モデルを作ることが重要です」と、パーソルワークスイッチコンサルティングの小野氏は提言する。

同社は、「はたらいて、笑おう。」をビジョンに掲げるパーソルグループに属し、“はたらき方の転換”を専門とするコンサルティング会社だ。「デジタル技術を活用し、人事に限らず様々な部門のBPR(Business Process Re-engineering)を支援。『はたらくことを通じてその人自身が感じる幸せや満足感』を表す“はたらくWell-being”の創造を目指します」(小野氏)。人材不足が深刻化する中、ヒトとAIの協働は不可避であり、生成AI技術の知見を業務プロセスの中に組み込むことが求められている。

ヒトとAIの協働モデルをいかに作るか。小野氏は、「BPO事業の新卒採用における協働モデル」を例に説明する。従来、採用エキスパートがノウハウと経験をもとに行っていた個別アプローチの作成は時間も手間もかかっていた。そこでアプローチシナリオやイベントの提案・設計部分をAIに任せ、属人化から集合知化へとシフト。AIが作成したシナリオをもとに人は面談に集中し、その結果をAIがフィードバックするという協働モデルである。「人にしかできないことに集中することで成果が上がり、それが“はたらくWell-being”につながると思います」(小野氏)

ただし集合知化の過程では課題もあった。「ノウハウを記述してもらう方法はうまくいかず、解決策としてエキスパートへのヒアリングデータを生成AIで取りまとめ、暗黙知を可視化しました」と小野氏は振り返る。「協働モデルは一度作って終わりではありません。技術も、はたらく人の意識も、環境も変わります。BPRと合わせ、継続的にモニタリングと改善を行うことが大切です」と強調した。

ヒトとAIとロボットの協働モデルの重要性



BPO(Business Process Outsourcing)事業の新卒採用における協働モデル。できる・できないよりも、誰がどこで何をするかを考える

分科会Discussion Report

AIエージェントは難しくない!?ハンズオンを実施

自動車、不動産仲介、半導体、生命保険、小売など幅広い業界のDX担当者が参加した。パーソルワークスイッチコンサルティングの分科会。AIエージェントのハンズオン&情報共有を実施した。ファシリテーターは日経BP 総合研究所の小林暢子。

参加企業は実装の準備段階 関心と活気あふれるハンズオン

今回の参加企業は、AIエージェント実装の準備段階だった。ハンズオンのテーマは、企業が必要とする人材に対し直接アプローチする、ダイレクトリクルーティングのAIエージェント。活用のポイントとして、定型業務の自動化、パーソナライズ化、エキスパートナレッジ反映の3つが示された。さらに応募者からのメール返信をAIに学習させ、改善ループを回すことで、「ヒトとAIの協働」につなげていく。

ハンズオンでは、AIエージェントが候補者の情報を読み込み、パーソナライズ化されたメールを作成。それを人が確認し、送信するというプロセスを実際に試した。参加者1人に1台のノートPCが用意され、パーソルワークスイッチコンサルティングの担当者がサポート。参加者は熱心にAIエージェントの開発や活用について質問し、真剣に耳を傾けていた。



企業が必要とする人材に対し直接アプローチする「ダイレクトリクルーティングのAIエージェント」を体験する様子

AIエージェントへの理解が深まり 「これは使える」と実感

ディスカッションは、体験を踏まえた感想からスタート。「AIエージェントがどういうものかを理解できて、これは使えると思いました」という声が多く、参加者の手応えがうかがえた。一方で「活用には業務の分解が肝になる」「現場でどこまでできるかは課題」との指摘もあり、別の参加者は「自然言語でプロンプトを作れるので開発しやすい」と前向きな意見を述べた。ヒトとAIの協働におけるベースとなる業務の分解について意見交換が行われた。

日常業務で個人が使う生成AIと、AIエージェントは進め方が違う。「今回は、お手本のお話をいただいたと思っています。また『業務プロセスにAIエージェントを組み込めば、生成AIを使いこなせるかどうかといったユーザーの意識に左右されず活用が進む』という点が、当社にとって重要になる」との発言もあり、実装が進む段階では、野良エージェントや類似エージェントの管理といった課題共有も行われた。

最後に、パーソルワークスイッチコンサルティングの熊倉氏は「AIは魔法ではありません。AIに何を任せるべきか、知見やノウハウをためることが重要です。目標を定め、達成していくことで先へ進むことができます」とアドバイス。ファシリテーターの小林氏は「AIエージェントはまず始めることが大事だと実感しました」とまとめ、会を締めくくった。

パーソルワークスイッチコンサルティング
https://www.persol-wsc.co.jp/

FIXER Partner Pitch

レガシー資産を宝のデータに
AIは一足飛びのDXをものにする

オンプレ大国の日本では、「まずはクラウド化から始めよ」という思い込みが強い。しかしFIXERが提供する「GaiXer（ガイザー）」は、レガシーと生成AIをつなぐ。代表の松岡氏が事例とともにその実力を紹介した。

レガシーと生成AIの連携により3カ月で1000時間を削減

2009年の創業以来、FIXERはクラウド構築に強みを発揮してきた。現在は自社開発の生成AIプラットフォーム「GaiXer」に注力している。GaiXerの特徴は、パブリッククラウド上でも他社からアクセスできない自社専用の区画でLLM（大規模言語モデル）を動かせる点にある。この専用区画により、安全なアクセスを可能にし、オンプレのレガシーシステムと生成AIの接続に成功した。

FIXERの松岡氏は「多くの企業や自治体ではセキュリティや法規制の観点からオンプレ環境を維持していますが、生成AIとのシームレスな連携が課題になっています。この壁を取り払い、オンプレでもAIエージェントを利用できるのがGaiXerです」と説明する。

例えば、藤田医科大学病院ではGaiXerの技術を生かし、退院時サマリー作成支援システムを実用化し、3カ月で1000時間の業務時間削減をもたらしたという。松岡氏は「GaiXerによってレガシー資産を生かした全体最適のDXを実現できます。深刻なIT人材不足を解決するためにも生成AIを活用してほしい」とエールを送った。



松岡 清一氏
FIXER
代表取締役社長

分科会Discussion Report

トップの方針と全社的な実践がマインドセットを変える

FIXERの分科会にはISENSE、カブ&ピース、鴻池運輸の最高情報責任者（CIO）経験者が参加。それぞれが「AI活用は必須の手段」と訴え、白熱した議論を交わした。ファシリテーターは日経BP AI・データラボ所長の中田敦。

まずは人の意識変革が重要“できない理由”を払拭せよ

―― 現場でITをけん引する立場から、AI活用の可能性をお聞かせください。

岡田　大事なのはまず社員が使ってみて「どんなことができるのか」を体感し、それを組織全体に広げていくこと。そこから自然に道具として定着していく流れが理想です。

日本のIT部門の実態は保守運用管理が53%、人事や教育が30%、業務とシステム開発は20%程度にとどまっています。しかし保守運用管理の50%はAIで代替できるはずです。まずはIT部門がAIを使って自分たちの仕事を楽にすればいい。そうすれば他部署にも「AIでやればもっと楽になりますよ」と提案できる。保守を10%程度に減らせるようなAI活用こそ、日本を良くする第一歩だと思います。

松岡　我々のGaiXerは、パブリッククラウドにある生成AIをセキュアに提供しています。これによりクラウドとオ

ンプレを安全に接続できるのが特徴です。

愛知県の藤田医科大学病院では、GaiXerによって医師が作成する退院時サマリー作成支援システムをクラウド上で構築しました。この仕組みによって医師が手入力していた作業が不要になり、PCに向かう時間を大幅に削減できました。まさにレガシーなオンプレに対しても生成AIを接続できる事例です。

佐藤　弊社では昨年12月に生成AI活用プロジェクトを立ち上げ、若手メンバーを集めて取り組みを始めました。今期は「全社で使える生成AI基盤の提供」と「各業務でのユースケースをクイックウィンで積み上げる」の2本柱で進めていますが、前者の生成AI基盤構築はうまく進んでいないところがあります。誰もが快適にセキュアに生成AIを使う環境を用意したいのですが、満足いく仕組みができず、全社への提供が遅れています。一方で、後者は既に事例が出始めていて、いくつか効率化につながっているケースもあります。この事例を機会にまた社内で引き合いが出てくるという良い循環が出来つつあります。

久保田　結局のところ、進まない要因は圧倒的に「人」だと思います。「ベンダーロックインが怖い」「クラウドにデータを上げるのが怖い」などと“できない理由”を挙げますが、正しく仕組みを理解できていればとても便利に使えるものなのです。ですから人の意識を変えるしかない。本当にそれに尽きるなと思っています。

AIは人間らしく価値のある働き方に移行する手段

―― 日経BPの調査でも経営者のスタンスによって活用の濃淡がはっきりと現れました。やはり上層部がAIにかじを切ることが大切でしょうか。



左から、日経BPの中田敦、鴻池運輸の佐藤雅哉氏、FIXERの松岡清一氏、ISENSEの岡田章二氏、カブ&ピースの久保田竜弥氏

岡田　そうだと思います。受け身の仕事はAIがほとんど担うようになり、残るのは能動的な仕事だけになるでしょう。人間にはアイデアを発想し、AIが出した結果を承認・チューニングする役割が求められています。

これからはAIを“人間らしく価値のある働き方”に移行する手段として捉えるべきです。だからこそ経営者は社員のためにも本気で取り組む段階に来ている。経営者自身が積極的に方向性を示すことが重要です。

久保田　私は「行間を読む力」が重視されると思っています。なぜなら、発注者がこれまで以上に曖昧な言葉で依頼することが増えると思われるからです。額面通りに受け取ってAIにアウトプットさせたら、的外れなものが多くなるに違いない。まずは業務を深く理解して本質を見極めた上でAIを活用し、根本から改革する提案をしていくことが鍵になります。そうした人材を育てることも大きなテーマになっていくでしょうね。

佐藤　生成AIの登場でDifyやMCPといった新しい仕組みが次々に出てきたように、技術面については心配していません。しかし、人に関わる課題は非常に難しい。特定の人だけが生成AIを使っても、企業全体の活性化にはつながりません。全社員がそれぞれに活用していくことでこそ、組織が活性化していくのだと感じています。そのためにも、AI活用を全社に広げていく取り組みを続けていきたいと思います。

松岡　皆さんに共通しているのは、AIは単なる技術ではなく、この国を豊かにするための道具だという認識です。日経BPが掲げる「AIリーダーズ」という枠組みも、その方向性を示しているのだと思います。「AIを活用しなければ企業や社会の存続すら難しい」、そうした結論に至るのではないでしょうか。本日はありがとうございました。

FIXER

https://fixer.co.jp/

Startup Pitch

LayerX 企業の個別性が高い業務をAIエージェントで自動化

LayerX × 三菱UFJ銀行 対談から見えるAI実装のリアル

LayerXは、企業のDXを支援する生成AIプラットフォーム「Ai Workforce」を提供している。先進事例として、三菱UFJ銀行が顧客宛提案書のナレッジシェア機能を実用化した例がある。LayerXと三菱UFJ銀行のキーパーソンが成功の秘訣を紹介した。モデレーターは日経BPの中川ヒロミが務めた。



松本 勇気氏

LayerX
代表取締役 CTO



木村 智彦氏

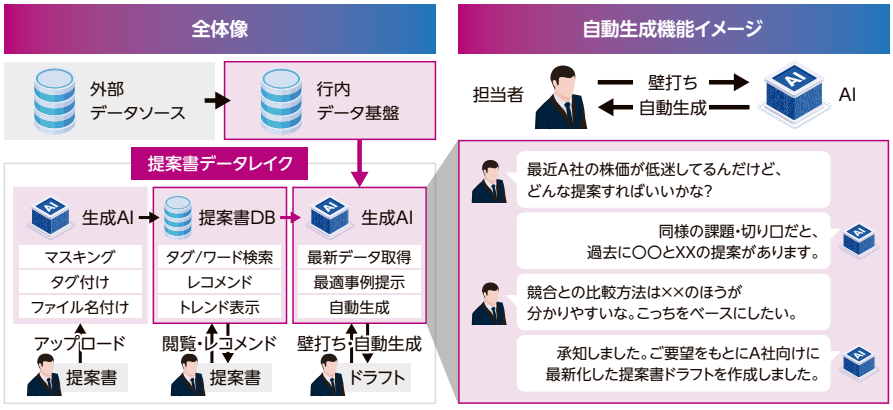
三菱UFJ銀行
コーポレートバンキング企画部 上席調査役

多様なワークフローを学習し AI自動生成機能を実現

AIシステム開発のスタートアップ企業であるLayerXは、AIで企業の経費精算や勤怠などを効率化するSaaS「バクラク」や、DXを支援するための生成AIプラットフォーム「Ai Workforce」を提供している。同社の松本氏は「企業の個別性が高い業務をAIで自動化するには、多くの社員が蓄積してきたワークフローを学習させる必要がありますが、それが不十分である点を課題と考えて開発を進めてきました」と語る。Ai Workforceでは、情報管理やセキュリティー対策、多様なワークフローテンプレートを備えるプラットフォームを構築した。その上で、多様な業務プロセスを教えるワークフローや、営業資料のナレッジシェアなどの機能を、AIエージェントとAIワークフローを組み合わせてユーザーに提供している。

このAi Workforceを活用して、クライアント企業の経営課題を解決する大企業顧客向け営業提案書のナレッジシェアポータル「提案書データレイク」を実用化した、三菱UFJ銀行の事例が紹介された。同行の開発メンバーである木村氏は、「個々の担当者に属人化していたノウハウを部内で共有するのは非常に困難でした」と振り返る。こうした困難な業務ニーズと、多様なワークフローの自動化を得意とするAi Workforceがうまくマッチした。

同行は、今後はさらに提案書データレイクを強化し、10月にはAIエージェント機能を実装。来年度早々には提案書のAI自動生成機能を実現し、中小企業向けや個人向けも含めた営業提案書やそれ以外のユースケースも含めて対象を広げていくことを目標に掲げている。



提案書データレイクに蓄積された良質なナレッジをベースに、行内外のデータを連携することで、個社に最適化されたアウトプットの創出を構想する

LayerX(Ai Workforce)

https://getaiworkforce.com/

Startup Pitch

DeepLジャパン「言語の壁」を取り除きビジネスチャンス拡大を支援

高精度なAI自動翻訳で、多言語が飛び交うオンライン会議も可能に

DeepLは言語AIを活用して、新たなイノベーションを起こすためのビジネスインフラを創造している。その成果が、高精度AI翻訳ツールだ。多言語複数文書の一括変換や、多国籍メンバーが自国語で話すオンライン会議の翻訳にも対応する。



高山 清光氏

DeepLジャパン
アジア太平洋地域統括 社長

AIが用語集をもとにカスタマイズされた翻訳を出力

DeepLは2017年にドイツで創業。言語の壁を取り除くことを使命に掲げ、高精度のAI翻訳ツールを提供している。「TIMEやフォーブスなどの著名メディアで高評価を獲得し、世界で20万社以上に利用いただいています」と同社の高山氏は述べる。

DeepLにとって日本は世界で2番目に大きい市場だ。日本の企業経営に言語の壁が与える影響は大きい。「多くのビジネスパーソンが言語の壁に直面しており、言語の壁が原因となった遅延や経済損失は多いと言われています」（高山氏）。具体的には、英語の国際会議で積極的に発言できず、せっかく良い技術を持っていても海外企業と連携したマネタイズが不十分に終わるケースなどがある。

DeepLの多様な翻訳ツールは、こうした「知識の断絶」や「イノベーションの機会損失」を様々なシーンで解決する。36言語に対応する主力製品の「DeepL翻訳」は、同社が実施した品質評価テストにおいて、他の言語AIサービスと比較してより高精度であると評価された。DeepL翻訳は、作成された用語集をもとにAIが文書内の専門用語や製品名などを統一した表現で翻訳。手直しの必要が少ないカスタマイズされた翻訳を出力する。

「ファイル翻訳」はオフィス文書をアップロードするだけで素早く希望の対応言語に翻訳することができる。また、「DeepL Voice for Meetings」はオンライン会議で音声をリアルタイム翻訳。多言語での発言にも対応するので、多国籍メンバーが自国語で話すオンライン会議が現実となる。同社の製品は、様々なシーンでビジネスをサポートする。

日本人の学力・知的財産・英語能力

学力・知的財産・言語能力

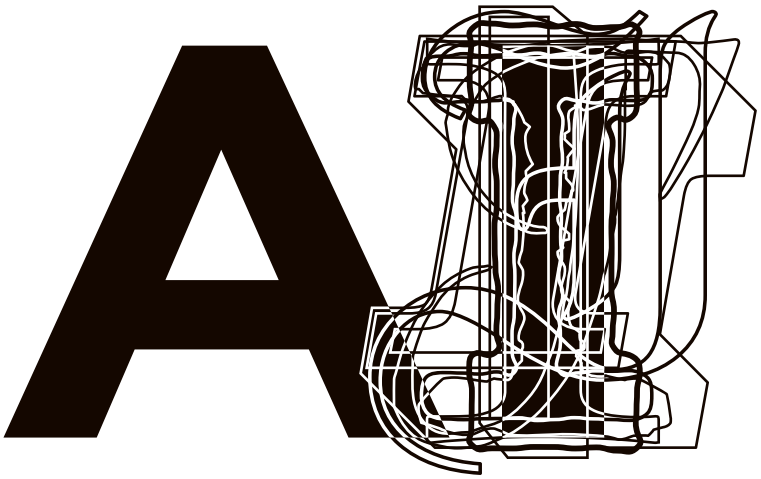
PISA 2022	有効知的財産	英語能力指数ランキング
数学的・科学的リテラシーで第1位	中国、アメリカにつぐ世界第3位	日本は非常に低いレベルの英語力
		
1位／OECD 37カ国	3位／193カ国	92位／116カ国

日本人の英語力は、他国に比べて低い。そのため、言語の壁を原因とする遅延や経済損失が起きており、損失額は7500万円から3億円と見積もられている

DeepL ジャパン

https://www.deepl.com/ja/translator

わたしたちは、ＡＩと高め合う。



人とAIの関係は、これからどう変わっていくのだろう。

dentsu Japan（国内電通グループ）が思い描くのは、

人とAIが互いに知を高め合い、共に成長していく未来です。

膨大な生活者データや、マーケティングをはじめとする

多様な知見をAIに学ばせ、そのAIを人が使いこなすことで、

人もAIも共に進化していく。

それは、単なる効率化を超え、新しい価値を生み出し、

ビジネスや社会そのものを変革する推進力になる。

AI For Growth　さあ、dentsu Japanと、次の成長へ。

dentsu japan