

AIの進化がもたらす 不確実性の時代に 日本の強みを活かすには

企業のDX推進委員会

委員長／伊藤 穰一・上野山 勝也・鈴木 国正

AIの技術が加速度的に進化し、スマートフォンなど身近な製品にも活用されるようになってきた。他方で、日本はAI技術において他国に後れを取っていると指摘する声も多い。激動する深化と適応の新時代に向けて日本と日本の経営者が考えるべきことについて、伊藤穰一・上野山勝也・鈴木国正の3委員長が語った。

(インタビューは3月13日に実施)

自然言語での活用が可能に 不確実性と変化を俯瞰的に捉える

上野山 AIという言葉が示す先進技術は時代によって変わります。2025年時点ではChatGPTに代表される「生成AI」でしょう。それが社会に対してどのような意味を持つかという、英語や日本語などの「自然言語」で操作するソフトウェアを出現させた点が非常に大きいと言えます。ご存じのように学習して言葉を話すものもあれば、ドキュメントを要約するものもあります。プログラミング言語ではない、自然言語での利用を可能にした点で革新的であり、より広範に活用し得るものとなっています。

現在のAIのレイヤー構造は「基盤モデル(LLM)」と、その上に「アプリケーションソフト」とその「ユーザー」があり、下には「半導体」「電力」という基盤があります。AIはこれら五つのレイヤーから構成されていると捉えることができます。例えば、国家覇権を争う半導体や爆発的な消費電力など、各レイヤーで起きていることを俯瞰的に捉えるこ

とが必要でしょう。

鈴木 AIは23年度の委員会でも複数回テーマにしてきました。また昨年6～10月にかけて、日本経済新聞主催のAIニッポン活性化会議というラウンドテーブルにおいて、川添雄彦・日本電信電話取締役副社長・副社長執行役員・CTO、樋口泰行パナソニック コネクト取締役執行役員プレジデント・CEO、野中賢治マッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレイテッド・ジャパンシニア・パートナー、大野誠インテル取締役社長や本委員会の3委員長も含めてAIについて別途議論をしました。

今回の提言はその際に浮かび上がった論点を含めて、委員会においてさらにブラッシュアップしたものです。

AI領域で、日本は遅れているのか ハード中心の設計思想は足かせか

伊藤 AIの研究において、日本はかなり遅れているとの見方が一般的です。論文の数から言っても今は中国が1位で、インド、米国も結構進んでいます。レイヤーごとに違いはありますが、基

盤モデルについて日本は主たる存在とはなっていません。また、企業の導入率も非常に低い。海外の調査では、日本のAI競争力は世界で11番目*とされています。

鈴木 日本はハードウェアのものづくりを基本とした文化を培ってきました。デジタル分野においてもソフトウェアやインターフェースから考えるのではなく、製造技術のコアから組み立てる独特の思考をしており、進化の速度という点ではこれが弱みの原因になっているのでしょうか。ソフトウェアを使う側の視点から試してみる、動かしてみる、そういう文化が本格的に入っていないと、常に後れを取る可能性があると思います。

上野山 情報技術で日本はずっと後れを取ってきたと思いますが、現在の技術は全世界で一瞬に同期される性質があり、遅れの幅は狭まってきています。他方で、日本では社会全体のインフラのクオリティーが高いからAIを使わなくても大丈夫だという感覚があり、その意味では導入する必然性をあまり感じない人が多いという課題もあるかも

伊藤 穰一 委員長

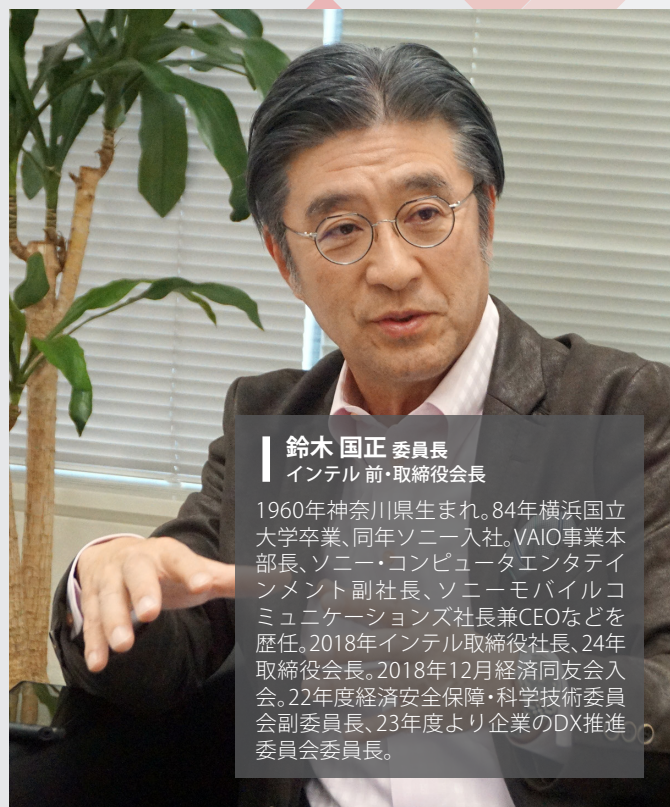
デジタルガレージ 取締役 兼 専務執行役員
千葉工業大学 学長

1966年京都府生まれ。95年デジタルガレージ設立、代表取締役、2006年取締役。11年米マサチューセッツ工科大学(MIT)メディアラボ所長。クリエイティブコモンズ最高経営責任者の他、ニューヨーク・タイムズ、ソニーなどの取締役を歴任。21年千葉工業大学変革センター長。1997年経済同友会入会(2005年退会、23年5月再入会)。23年度より企業のDX推進委員会委員長。



上野山 勝也 委員長
PKSHA Technology 代表取締役

1982年大阪府生まれ。2007年東京大学大学院工学系研究科修了、13年松尾研究室にて博士(機械学習)取得。07年ボストンコンサルティンググループ入社。12年AppReSearch(現PKSHA Technology)設立、取締役、12年代表取締役。2021年7月経済同友会入会。23年度企業のDX推進委員会副委員長、24年度同委員会委員長。



鈴木 国正 委員長
インテル 前・取締役会長

1960年神奈川県生まれ。84年横浜国立大学卒業、同年ソニー入社。VAIO事業本部長、ソニー・コンピュータエンタテインメント副社長、ソニーモバイルコミュニケーションズ社長兼CEOなどを歴任。2018年インテル取締役社長、24年取締役会長。2018年12月経済同友会入会。22年度経済安全保障・科学技術委員会副委員長、23年度より企業のDX推進委員会委員長。

しません。

「おもてなし」できるロボット その発想こそが日本の強み

伊藤 西洋ではAIは競争に勝つための道具と捉えられています。そのため、コントロールせずに独断で判断・作業させるのは危険だ、というのが基本的な考え方です。一方、日本はそれとは大きく異なります。「ドラえもん」や「鉄腕アトム」のようなロボットアニメが文化として根付いており、AIと一緒に行動しようとしています。その中ではAIが人間のために「おもてなし」の方法を自分で考えて、任せると自律的に助けてくれることを期待しています。きちんと育てればAIはうまくやってくれる、というのが日本人の楽観的な考え方ですが、その方がうまくいくのではないかと思います。

鈴木 AIと戦う米国と、AIと共創する日本という対比ができそうです。そうした観点で活用できそうな分野が二つあります。一つは「おもてなし」。特に観光や医療・介護の分野で有効ではないかと考えます。もう一つは「匠の技術

との擦り合わせ」です。例えば、カメラレンズの製造は微細な技術を要する匠の世界ですが、レンズ職人は激減しています。そこでAIで多くの部分を補完し、職人並みの技術を発揮させることが期待できるかもしれません。

どのように活用すべきか 事業の本丸・コア業務へのAI活用

上野山 提言の一つとして、企業の人事や金融機関の事務処理など事業の本丸であるコア業務へのAI活用の推進を挙げています。人手が足りないから業務にAIを掛け合わせた結果、その本業自体の形態が変わるということがあり得ます。例えば、AIを活用し、与信が仮に10秒でできるようになれば、金融のビジネスモデルに競争力が生まれます。業務効率化というより、コア業務を強化するような活用が求められているのではないのでしょうか。

伊藤 日本の企業は伝統的な工法や経営を守りながら少しずつ改善するノウハウに長け、それが他国にはない強みなのですが、ビジネスモデルを劇的に転換することは苦手です。しかし現在

の国際的な競争下では、日本の会社は利益率が低く、改善が必要です。AI化をきっかけに革新的にモデルを変える企業もあるべきでしょうし、AIを理解・活用できる経営層を備えることが求められます。

鈴木 提言ではCAIO(最高AI責任者)の重要性を強調しました。経営者の資質、マインドセットが非常に重要で、AIを有効に使って機会創出できる経営とそこに行き着かない経営とは違いが出るでしょう。企業間のみならず、日本企業とグローバル企業体のディバイドにつながるのではないかと思います。

AIの利活用推進のための環境づくり 不確実だからこそ着実に進める

伊藤 日本はAIと親和性の高い文化を有する一方で、テクノロジーの専門的観点が抜け落ちた法体系になっています。これはDX全般に言えることですが、AIの利活用のためのデータ活用と個人情報保護法をアップデートすべきだと思います。例えば、医療情報などでデータと産業を連携・接続させる仕

組みが必要です。あるいは知的財産関係の諸制度を整理するなどの環境整備が不可欠です。

鈴木 政府の構想では、2026年までに「デジタル推進人材」を約230万人育成するという目標を掲げています。ところがその経過を見ると、どのレイヤーの人材の話をしているのかがはっきり可視化されていません。省庁間での連携も図られてはいますが、強いリーダーシップで流れを作っていただきたいと思います。

上野山 現状、事業を行っていて個人情報保護法がブレーキになるケースがよくあります。こうした部分の改革や規制緩和が検討されており、大きな前進が期待されます。日本には技術はあるし、人材ポテンシャルも高いのですが、人の配置だけが適正化されていないのでは、という仮説を持っています。AIの進展で人材が必要となる分野、構築すべき組織はある程度ははっきりしているので、技術的な意味でも、企業の人事部門は適正な人材配置を考えることが必要ではないでしょうか。

鈴木 AIの世界で今後どのような変化が起こるのか、言い切ることは難しいですが、一つ確実なことは、AIが活用できるか否かで経営の質に大きな差が生じるということです。絶えず新技術を人に任せず自分自身で触れていくことが、企業経営者にとっては何より重要なことだと考えます。

伊藤 AI化によるさまざまなリスクについて、なぜそのようなことが言われているのか、一度立ち止まって考えてみるべきです。不確実だからこそ、「今後こうなる」といった予見に惑わされず、着実に歩みを進めることが大切ではないでしょうか。

提言概要(4月4日発表)

不確実性とAI ～進化と適応の新時代へ～

急速に発展する生成AIを含むAIの技術は、テクノロジーと生活者との関係を劇的に変える可能性がある。またグローバルでは、国や地域、企業が熾烈な競争(ゲーム)を日々繰り返している。

そこで今回は、AIを俯瞰的に捉え、さらに未来予測や日本の強みを分析しながら、AIによる不確実環境の下への対応能力を上げることを目的に、企業・政府・個人の視点について提言を示す。

I 企業への提言

1. 「ノンコア業務」だけでなく「コア業務」へAIを活用し競争力強化

AI導入の最大の効果は主たる事業の本丸に使うことで、事業価値の最大化が実現へ。

2. CAIOを設置し、ソフトウェア・AI設計の外部依存モデルを早期脱却

技術速度が速く、事業範囲が広い、かつリスク管理が重要なため、専門的責任者(CAIO)を設置すべき。

3. ソフトウェア・AI活用が評価・推進する人事制度・人材育成の仕組みへ変革

デジタル時代に対応するためには新たな評価基準が必要。人事制度・人材育成を変革すべき。

4. AI活用のガバナンス・ルールの設定・更新

ガバナンスにおける二重のループを更新し続けること。さらにサイバーセキュリティが重要である。

II 政府への提言

1. AI・半導体・エネルギーの3分野での横断連携の強化

「AIをそもそも何に使うべきか」を考え、五つのレイヤーを俯瞰して戦略に落とし込むべき。

2. 日本の強みを活かすAIoT領域への産業投資の促進

日本の強みを活かすAIoT領域への産業投資を促進。AI Embedded Machine領域へ重点的に投資を加速すべき。

3. AIの利活用促進のためのデータ活用・個人情報保護法へのアップデート

データ利活用による社会課題の解決が重

要な課題になる中で、個人情報保護法をアップデートすべき。

4. DFFTの流れを、データネットワーク構造立ち上げに接続させる

DFFT(Data Free Flow with Trust: 信頼性のある自由なデータ流通)の流れを、データネットワーク構造立ち上げに連携させ、データと産業を接続すべき。

5. デジタルやAIリテラシーへのさらなる強化

産業や教育界ではさまざまなベストプラクティスを基に、人材政策を点から線、線から面への活動にすべき。

III 個人への提言

1. 好奇心と批判思考の重要度が高まる

新たなテクノロジーであるAIを使いこなす好奇心や批判思考を養うべき。AI時代は「問題を解く力」よりも「問題を設定する

力」が重要。

2. AIに何を任せ、何を任せないか

AIをツールと考え、苦手な部分をAIに任せることで、個人の能力や才能を拡張すべき。

提言を分かりやすく
まとめた動画も配信中!



詳しくはコチラ

