

科目名	年度	レポート番号	クラス	学籍番号	名前
API 実習	2023	3	B	20122039	斎藤 真誇人

レポートは3ページ以上、5ページ以内とします。5ページを超えても構いません。ページ数や文字数よりも、わかりやすく書けているかどうか、点数アップの分かれ目です。改行で稼ぐ行為は減点対象です。

調査レポート名 AI 時代の到来で変わる CEO の意思決定 (<https://www.ibm.com/downloads/cas/AAYNYWE2>)

## 調査レポートの要約

CEO は会社の業績と業務報告を軸に直感と経験で最善手を模索していたが、それでは今の時代だと不十分である。AI やサステナビリティ、サイバーセキュリティなど複雑な問題が最優先課題としてのしかかっているからである。利害関係者の管理もあり、ギリギリの状態の CEO もいる。

メディアなどの利害関係者はどんな判断をしても非難してくる。CEO の内 77% は機微な問題でも立場を明確にせざるを得ないと考えており、明確な利益がない場合でも同様という回答もそのうちの 66% だった。過去三年間で見解を公にしたことを後悔している CEO も 44% いたが、現状を踏まえると意外ではない。今の時代と割れているのは行動ではなく結果であり、良い結果は行動が適切でなければ生まれない。

最近出てきた AI は、説得力のある根拠のもと、厄介な質問にも一瞬で答えられる。AI を導入すべきという声は、投資家よりも取締役会メンバーの方がわずかながら上回っている。この声に CEO は答えたいが、他の経営陣は消極的で、導入時のメリットよりも従業員のスキル不足を懸念しているようだ。

これら最新テクノロジーを扱える知識、スキルについて、自社従業員が持っていると思う CEO は 74% に上っているのに対し、CEO 以外でそう回答したのは 29% となっている。また、責任を持って生成 AI を導入できるとする回答も 30% 以下だった。

CEO に突きつけられた諸問題はコロナ、気候変動、サイバー攻撃など一段と複雑化しており、自身の経験を超える意思決定を求められている。何らかのテーマに決定を下すと複数の問題が浮上するケースもある。これに加え、サステナビリティやプライバシーといった新しい領域では、決定の基準が明確でなく、CEO を悩ませることが多い。

共通基準があれば意思決定も迅速になるという指摘もある。それを踏まえると生成 AI に魅力を感じることも当然だが、その回答が誤りなことがあり、むしろ妨げになる可能性がある。そのため、様々な場面で使うツールとしてはなく、一貫した戦略に沿って運用する必要がある。

CEO 達の今の最重要課題は「AI の活用方法」である。AI の脅威に言及し時価評価が数十億ドル下がった企業もあれば、将来に渡り追い求める究極の目標とする企業もある。現状、AI を採用している組織の 43% は戦略的な意思決定に、36% は業務上の意思決定にそれぞれ活用。50% が商品、サービスに統合している。

反面、CEO はこうした迅速な行動を求める圧力に応えながら、潜在的な脅威に配慮する必要がある。セキュリティの脆弱性、バイアスやデータの正確性を危惧する声もあり、果敢な挑戦か、慎重姿勢を貫くか CEO 達は葛藤の中にいる。この問題は、生成 AI からインテリジェント・オートメーションに至るまでプラス面とマイナス面が明らかになっていない中考えなければならない。

CEO は様々な情報をもとに意思決定を行なっているが、ESG など新たな分野が登場し検討するデータが増えている。社外からの情報も増えているためかつてない量の情報を吟味しなければならない。ただ CEO 達が頼りにしているのは依然としてオペレーショナルデータと財務データだが、それでも 4 人中 3 人が最重要の意思決定はデータでは行えないと強調している。

現在のような意思決定をめぐる複雑な状況下でうまく対応している CEO の特徴は「デジタル・インフラとデータに高い信頼を寄せている」とこと、「それらの指標を活用することが組織の行動を促すと考えている」ということである。

おそらく最も重要なのは不確実性が多いこの状況でこうした CEO グループがどう戦略を練っているかである。また、彼らはデータの他にも

モデリング、シナリオプランニングなど様々な手法を用いて計画立案を行なっている。

CEO 達が生成 AI を導入する際最初に懸念するのはデータである。優れた AI でもデータが不十分なら出力に誤りや偏りが出るからだ。ただそれを整える作業も楽ではなく、企業の多くは完成には遠い。ただし上位企業は他社に真似できないやり方でデータの標準化と品質向上をしてきている。優れた CEO 達はデータ問題の修正の重要性に気づいている。

経営層の承認に関係なく従業員達は生成 AI を業務で利用している。システムがしっかりしていれば確実に効率化ができるからだ。ただ誤情報を避けるためにはどのように生成したかがわかる AI が欠かせず、企業秘密を安全に使用できるプラットフォームが必要になる。生成 AI は様々な事業計画に先行している。多くの企業がまだ試行錯誤の状況にあり、10 数種の業務に関して CEO が「一年以内には事例が完成し準備が整う」という旨を話した。また、生成 AI にルールを設けている企業は 4 社中 1 社だったことと対照的に一部業種では一時停止、禁止に走る CEO もいる。これらの判断がどのような結果を招くかは注視していきたい。

AI で他者と差をつけるためと安全策を徹底するため優れた CEO は社内チームと検討を重ねている。そのためには自社のポリシーに沿った「ガードレール」とスキルを持った人間が必要となる。一方で、AI のために人員を削減しようとする動きも出ている。削減に踏み切った企業と、向こう一年で検討している企業はそれぞれ 46%、28%だった。

しかし、人員の追加採用を行なった、予定している企業も同程度いるため、人員体制に関しては明確な答えはまだ出ていないようだ。組織の意思決定に AI を導入できる準備はあるのかというのも大きな疑問だ。CEO の 10 人中 7 人は AI のメリットは社内全体に及ぶと述べているが、残り 3 人は慎重な見方をしている。AI については会社全体で明確な意思決定をした上で、CEO の目標に合わせて人員計画を練るべきである。そうしなければ AI の移行にあたって出遅れる企業が相次ぐだろう。

CEO をはじめとする経営層の半数は現在、サステナビリティ目標にリンクした報酬を受け取っている。前年は 15%ほどだったがここ一年で半数にまで伸びた。サステナビリティ戦略をデジタルトランスフォーメーションに組み込んでいる CEO は、他社より 1.4 倍ほど高い収益成長率を実現している。

しかし ESG 目標を掲げている企業がほとんどでも、そのうちの割ほどしか大きい成果を挙げていない。その目標に対し真剣なのか、はたまた口先だけなのかを見分けることが重要とされている。

また、サステナビリティをめぐる問題が複雑化している背景は、定義が広がっているせいでどの指標が正しいか確信を持ってないことである。それらの活動の報告書についても信頼性に疑問が残る。実際にデータのセキュリティ、プライバシー、ESG の戦略や取り組みについては自社が正確にレポートする能力があると回答した CEO は 45%ほどだった。

この課題に関しては、不確実性についても時間をかけて検討し、克服する必要があるとされている。

CEO の 76%はビジネスエコシステム全体でサイバーセキュリティ効果を高めるには基準とガバナンスの一貫性が必要と答えている。国内の大規模企業でも難しい問題だが、グローバル企業に関しては多様な基準、規制を遵守しないとけないため対応は不可能だ。生成 AI と量子コンピューティングによってこの問題はさらに複雑化するだろう。

CEO 達はデータとセキュリティの意思決定が増えるにつれ CDO を頼みとする場面が増える。自社データが安全であるとする CDO は 61%に達するがデータ管理上で信頼性、法規制上の障壁、不明確なデータ所有など問題があることも彼らは指摘している。データのサイロ化や統合の不十分という問題もあり、これらがデータとプライバシー保護のあり方を難しくしている。

人間の作業に AI が加わることによって競争力のあり方に新しい動きが出ている。CEO は単一の意思決定モデルを捨て、傘下チームの人材を信頼し投資して成果を上げなければいけない。また、先見の明がある CEO は推しなべて世界の将来に明るい展望を持っている。それらの実現のため、AI の有効活用を優先的に進める必要がある。

AI の時代を生きる CEO のより良い決定のため、必要とされているのは五つある。

行動より成果を掲げ、データに振り回されず効率よく使い従業員を引っ張るための「リーダーシップ」

サステナビリティと収益性のバランスを取れるロードマップの作成や、データセキュリティ、プライバシー、加えてあらゆる AI に対して基準を定義できる「指標と意思決定性」

デジタルファーストのソリューションを導入し、効率性を高め人材との連携を図るほか、有望な人材をどう見つけるか理解を深めて「人材と

## 従業員の質上昇」

AI の活用を補完目的から新たな事業の出発点にし、今ある問題を修正する他、自社の原則や幅広いルール、アーキテクチャに合致する AI ユースケースを特定するための「テクノロジー、データへの理解」、エコシステムパートナーとの目標をすり合わせてエコシステムに関しての行動の足並みをそろえるといった「エコシステムとパートナーとの対話」である。

日本国内では多くの企業が生成 AI の試行に着手してはいるが、企業の多くは一部の部門、現場に取り組みを一任する傾向が強い。そのせいで部門を横断した指針の策定や投資に見合う使い方の発見が難しくなっている。

一方、過去に AI を使用していた企業は生成 AI を「従来型 AI やデジタル技術をさらに強化するもの」と位置付けており、競争力につながる生成 AI の使い方を検討し、限界や課題について積極的にフィードバックしようとする特徴が見られる。

AI から大きなビジネス成果を作るために乗り越える障壁は三つある。

一つ目に「リスクとガバナンス」であり、人事の採用、評価に生成 AI を使う場合、偏りを排し公平性を確保するのが難しい場合がある。

二つ目に「データとプラットフォーム」である。AI が学習するデータに含まれる個人情報には保護しなければプライバシー侵害のインシデントが起こる場合がある。同時に著作権を侵害するデータを排除する必要もある。

三つ目が「組織・スキルとプロセス」だ。特定プロセスに生成 AI を組みこむだけではビジネス用途として不完全であり、企業関連のプロセスやシステムとの連携にも配慮することが必須である。

日本特有の考慮点をまとめると以下の通りである。

英語と比較した際の精度差の影響を考慮し、事前学習済みのデータに対し日本語で追加学習を検討すること。

「人が介在する」ことを前提とした業務改善が好まれており、デジタル活用により人を減らすことが浸透していない。

生成 AI の活用意欲に対する DX 対応の遅れによって、どちらもさらに著しく遅れてしまう可能性があること。

が挙げられている。そしてこれらの現状を鑑みて、

生成 AI などの導入を「一つの段階」として捉え、さらに発展していくことを見据えて中長期的な視野で取り組むこと。

生成 AI などはあくまで手段の一つとして組織・プロセス・データを重視すること。

AI の活用が自社をどのように変革するのか、経営層のビジョンなどを発信し、AI ビジョンへの理解を深める。

などが今後日本の CEO が取り組むべき内容、アプローチの要点である。

## あなたの考え

本稿で書かれていたのは「AI によって CEO 達の立ち回りがどう変わったか」であり、それを通して生成 AI を中心とした人工知能に現代社会がどのように対応していくかということである

また、優れた CEO 達の共通点として、人工知能に対するスタンスが手段の一つとして扱っていることで一貫しており、それと同時に明るい展望を持っていた。

しかし、日本の考慮点に目を向けると、人が介在していることを前提とした業務改善を行なっているため、生成 AI などを導入しようにもこの状況が邪魔をしているように感じる。

また、導入をためらっているのは本稿の通り DX への理解が乏しいためであると自分は考えており、まずは DX の考えを浸透させ、人が介在していることを前提とした業務改善の状況から脱却することが、国内で生成 AI などの導入を促進し、海外とも肩を並べるための第一歩だと私は考える。

## 専門用語解説

CEO : Chief Executive Officer の略であり、最高経営責任者のことを指す。

サステナビリティ : 環境や経済などに配慮した活動を行うことで社会全体を長期的に持続させること。

サイバーセキュリティ：サイバー攻撃、情報漏洩を防ぐ対策、手段。

プライバシー：個人情報または他人の干渉を許さない個人の私生活上の自由

バイアス：認識の歪み、偏りを表現する言葉。この場合は先入観のことを指す。

インテリジェント・オートメーション：ビジネス・プロセスを自動的かつ継続的に管理・改善するために先端テクノロジーを組み込み、構成要素として人工知能や機械学習、自然言語処理、ロボティクス、予測的アナリティクスを含む。

オペレーショナルデータ：基幹業務処理系システムのデータのこと。

デジタル・インフラ：インターネットやクラウドコンピューティングなどデジタル技術を支える基盤を指す。

モデリング：本稿ではビジネスプロセスモデリングのことを指す。現在のプロセス、ビジネスモデルの分析、改善のために行う手法。フローチャートなどを使って改善できる部分を見つけ出す。

シナリオプランニング：今後起こりうる環境変化の可能性を複数のシナリオとして書き出す。

プラットフォーム：ソフトウェアやハードウェア、サービスを動かす基盤となる環境のこと。

ESG：Environment Social Governance を組み合わせた言葉。環境、社会、ガバナンスを考慮した投資活動、経営、事業を意味する。

ビジネスエコシステム：企業や顧客をはじめとする多数の要素が集結し、分業と協業による共存共栄の関係。（総務省より引用）

CDO：デジタル部門における最高責任者のこと。

DX：デジタル技術を社会に浸透させて人々の生活をより良いものへと変革すること。