

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	A	20122072	山口翔太

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に求められる意思決定は、不確実性が高い。これは、膨大なデータや情報が必要とされるような複雑な課題が多いためである。だが、多くのCEOは、意思決定をし、立場を明確にする必要があると考えている。だが、CEOの意思決定は、ときに非難の対象となったり、後悔のもととなったりするため、CEOは損な役回りなのかもしれない。結果が重要視される現在、適切な意思決定がなければ、結果は生まれない。今日、生成AIが表舞台に現れたが、これは、高度な分析力と豊富なデータを備えているため、CEOの意思決定に有用な存在となった。必ず正しい意思決定を返してくれるわけではないが、AIの導入を求める投資家は多い。CEOは、これらの意見に応えようとするが、他の経営層は、デメルットなどから、AI導入に対して消極的になっている。IBVのCEOに対する調査によると、不確実性のもとで身動きが取れなくなっているCEOが存在することがわかった。実績を上げているCEOは、情報を有用なものと無用のもので見分けることに神経を研ぎ澄ませている。イノベーションにより、CEOは意思決定と行動の迅速化を迫られている。

第一部

現在CEOは、さまざまな外部要因によって、一段と複雑化した課題の意思決定を強いられている。これは、不確実性が高い課題や、関連する要因が増えているためである。現在、CEOの意思決定の中心テーマは、複雑化が進んでおり、さまざまな要素を伴うため、意思決定が他の問題を浮上させる場合がある。このような課題以外にも、サステナビリティなどの明確な公的基準がない課題の意思決定もCEOの頭を悩ませている。そのため、CEOは生成AIなどの、意思決定を簡素化・迅速化できるツールに魅力を感じている。一方で、生成AIによる返答が、ハルシネーションである場合があるため、場当たり的な対策ツールとして使うのではなく、一貫した戦略に沿って運用する必要があると考えている。現在CEOが判断を迫られている最重要課題の1つは、AIの活用についてである。生成AIツールの普及は、CEOも無視できないものになっている。CEOの大半が生成AIを持つ企業が競争優位を持つと信じ、AIの優位性確保に努めている。ただ、CEOは、バイアス、倫理、安全性といった潜在的な脅威にも配慮する必要があるため、AI分野に果敢に挑戦すべきか、慎重姿勢を貫くべきか、葛藤の中にいる。AIのプラス面とマイナス面のトレードオフが明らかでない中、この問題に対処するのは難しい。あるCEOは、ビジネスを簡単にするために、テクノロジーを役立てることは必要だが、それがもたらす影響も常に考慮していると述べた。CEOは、検討すべき情報の量が増えたことで、以前より多くの情報の吟味が必要になっている。グローバル調査によると、CEOが主に頼りにしているのは、オペレーショナル・データと財務データであるが、大半のCEOが最重要の意思決定はデータだけでは行えないと強調していることがわかった。意思決定をめぐる複雑な状況にうまく対応しているCEOの特徴の解明を、調査により試みた結果、財務上の観点で優れ成果を出していた。また、自社のデジタル・インフラとデータに高い信頼を寄せており、これを利用することで、投資の改善と価値提供の効率化が可能になると考えているが、同時にデータだけに頼ってはいけないという信念を持っていた。また、各種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CEOが多いという特徴があった。だが、最も重要なことは、こうしたCEOグループが、不確実な状況の中で、どのように戦略的な意思決定を行なっているかである。調査の結果、計画立案に、データだけを重視するのではなく、幅広い手法を用いる傾向が強いことがわかった。あるCEOは、データを役立てるべきだが、振り回されてはいけないと指摘している。そのため、顧客の悩みに有用なデータの入手方法について知ることが重要だと話す。建築大手セメックス社のCEOは、意思決定の大方はデータに基づくもので問題ないと考えているが、投資判断など、さまざまな要素を考慮しなければならない場合もあると指摘している。また、意思決定に使用するデータの信頼性や、データ以外の根拠も重要であり、データだけで意思決定は足りるかという点も見極める必

要があると述べている。「smart Europe」社の CEO は、データと人間の経験と知恵を多用することによる意思決定の方が、自身が考え続けるより効果的だと述べている。

第二部

IBM の調査によると、従業員はすでに生成 AI を業務で利用している。生成 AI でインサイトを得ることで、行動を大幅に迅速化できるが、誤情報も存在するため、インサイト生成までの透明性を示せる AI が欠かせない。また、企業秘密を安全に利用できるプラットフォームであることも必要だ。様々な業務領域で、生成 AI の活用事例は、正式な事業計画に先行している。これは、生成 AI 活用が試行錯誤の状態にあることを示している。調査によると、1 年以内に活用事例が整い、展開する準備が整うだろうと回答した CEO が多く存在した。生成 AI に関するルールを制定することでメリットを最適化することができるが、現在、生成 AI 利用に関する指針を出している CEO は少ない。また、社内での生成 AI 禁止の動きも見られる。一方で、包括的な組織計画のないまま、活用している従業員や企業も存在する。AI 活用で他社に先行するため、優れた CEO は、安全策などについて、社内チームで対話を重ねている。これは、「責任ある AI」を推進することが目的だ。そのためには、自社の価値観や基準に沿ったガードレールや AI スキルを持ったチーム・メンバーが不可欠だ。CEO の高屋智行氏は、デジタル専門家の獲得が課題で、柔軟な取り組みと多様な企業との連携が必要だと指摘している。生成 AI モデルは驚嘆と感銘、脅威が全て一体になった存在だという CEO もいる。AI が職場に進出するにつれ、人人体制の混乱が進んでいる。調査では、AI のために人員の削減・再配置を行ったり、今後そうした措置を予定していたりする CEO が存在した。一方で、人材の追加採用を行ったり、今後採用を予定していたりする CEO も同程度存在することがわかった。そのため、「人人体制はどうすべきか」という問いには明確な答えが出ていないようだ。しかも、生成 AI の自社従業員への影響についてすでに評価済みの CEO は少ない。AI が人人体制に混乱をもたらしている中で、ビジョンのないまま行動している CEO が多く存在しているという点は、注視が必要だ。特に CEO と他の経営層の間で、自社のスキルや準備状況に関して認識に隔たりが見受けられる。CEO は、AI 導入に対してメリットが幅広く及ぶと見ている。一方、他の経営層は AI と従業員の準備状況に対して慎重な見方をしている。「責任ある AI」の確立についても同様の懸念が見受けられる。ネステ社の CEO は、AI についての全社的な意思決定のもとで、データや IT、ビジネス・プロセスに通じた人材の確保を行うことで、価値創出の機会を活かせると指摘している。

第 3 部

CEO は生産性と収益性を最重要事項とする一方、今後 3 年間の最大の課題にサステナビリティとサイバーセキュリティを挙げている。現在、経営層の約 50% は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。報酬は前年比で大幅に増加した。企業によっては、サステナビリティが企業の健全性を示す指標であったりする。サステナビリティ戦略を DX に連携させて取り組んでいる CEO は、他社より高い収益成長率を実現している。だが、業務に ESG 目標掲げる企業は多いものの、目標達成による成果を上げている企業は少ない。そのため、企業がサステナビリティに対して真剣に見極めることが重要だと指摘している。トライアルホールディングスはエネルギー使用量の削減や脱炭素の取り組みを推進しており、既存の資源を活用する重要性を訴えている。サステナビリティの問題が複雑化している背景として、組織としての指標の選定が難しいことがあげられる。また、サステナビリティのレポートの信憑性にも疑問が残る。自社が正確にレポートする能力に自信があると回答した CEO は、半分に満たない。報告内容に対する世間の信頼も低下傾向にある。こうした課題について、ネステ社の CEO は、意思決定の際は、データによる正確なモデリングだけでなく、不確実性についての検討と克服に努めることも必要だと指摘している。また、サステナビリティの概念は広がっているため、概念の追跡と測定が大きな課題だと指摘している。CEO の大半は、ビジネス・エコシステム全体でサイバーセキュリティの効果を高めるには基準とガバナンスの一貫性が必要だと考えている。だが、この問題是对応が難しく、グローバル企業となると多様な基準や規制のため、ほとんど不可能である。また、生成 AI と量子コンピューティングの登場により、この問題はより複雑化するだろう。データとサイバーセキュリティに関する意思決定が増えるにつれ、CEO は CDO を頼りにする場面が増えてくる。自社のデータが安全に守られているとする CDO は半分以上だが、同時にデータ管理上様々な問題が存在することも指摘している。具体的には、信憑性、法規制上の障壁、不明確なデータ所有、データのサイロ化およびデータ統合の不十分さだ。これらの問題は、データとプライバシーのあり方をさらに難しくしている。「407ETR」社の CEO は、サイバーセキュリティを勝利することのないレースといい、準備とシステム変革の必要性について指摘している。ビジネスや意思決定のツールとしての

生成 AI の登場は、企業の将来に影響を与えるだろう。CEO に求められるのは明確な計画を策定することと、最適な機能を構築することだ。あらゆる混乱に対処することも必要だが、その際に、戦略ビジョン実現への歩みが失速したり、新たな流行に飛びついてしまったり、安易な弥縫策に流されてしまったり、現状に甘んじて向上心を失ってしまわないことも必要だ。

第 4 部

アウトストラーデ・イタリア社の CEO は、CEO が特に明確な展望がないまま決断を迫られることがあると述べている。また、将来の予見は困難であるため、自分の力を信じて決断し、決断を誤った場合でも、利害関係者に容認してもらうことが、先行きが不透明な場合に特に重要となると述べている。人間による作業に AI の力が加わるようになったことで、競争力に新たな動きが出ている。単一的意思決定モデルだけであらゆる状況に対応するのは不可能であるため、CEO は参加チームを信頼・投資し、成果を高める必要がある。「Claro Colombia」の社長は、情報と AI を使用し、同業他社との比較を行うことで意思決定を楽しんでいる。また、意思決定には人の直感や経験も必要だが、数字や分析で常に補強しなければならないと述べている。先見の明がある CEO は、世界の将来について前向きな展望を持っている。その展望の実現のために、AI の有効活用を進める必要がある。

アクション・ガイドより良い意思決定のためにトップ CEO が優先して取り組むべきことについて

AI 分野に関する研修を提供し、専門知識とインサイトを備え、ビジネス、テクノロジー、データの各戦略の推進が可能な人材を CDO などに登用する。行動よりも成果を重要視する。データを幅広いプランニング・アプローチを利用しながら効果的に利用する。データソースと意思決定者との階層を解消し、柔軟性を優先させる。全社的な意思決定を主導し、意思決定に対しての枠組みを定める。データとサイバーセキュリティに関する意思決定については CDO に任せる。サステナビリティと収益性のバランスの取れたロードマップの作成を CSO と CFO に求める。AI に関するルール・基準を設定する。生成 AI が自社の従業員に与え得る影響を評価する。スキル不足の分野・競争において最も重要な分野に優秀な人材を配置する。テクノロジーとデータについて、AI の活用についてチームと対話し、「責任のある AI」を確立する。統合されたリアルタイムのインサイトを全社向けに提供する。データの問題やセキュリティに注力する。また、自社での AI の活用分野と活用方法を特定する。一貫性のある基準とガバナンスを確保することによって、サイバーセキュリティの効果を高める。簡素化やデジタル化、パートナー連携によりレジリエントな企業を構築することで、自社とパートナー・エコシステム向けに最適化を図る。エコシステム・パートナーと共通の指標を使用し、行動の足並みをそろえる。また、ゼロトラスト・セキュリティの採用により、エコシステム内のセキュリティの強化を図る。エコシステムで、中核となるパートナー企業を選び、関係強化を図る。

あなたの考え

現在の CEO は、さまざまな問題を考慮しつつ意思決定をしなければならないが、それには、後悔や、さまざまな立場の人からの非難がつきまとうので、ストレス耐性のある人にしかできなさそうな役回りだと考えた。自分は、優柔不断で、ストレスにもあまり耐性がないので、CEO はやりたくないと考えた。意思決定を行う際に、AI は分析などができるため、活用するのが良いと考えた。だが、AI は、もっともらしい嘘もつくため、AI に任せきりにするのではなく、意思決定を補強するための分析手段という形で用いるのが良いのではないかと考えた。テクノロジーが進歩していくことにより、先を見通すことが難しくなっていく中での意思決定は、非常に難しいものになってくるのではないかと考えた。調査レポートを通して、AI が会社にもたらすメリットが多いと感じたので、いずれ多くの会社で活用されていくだろうと考えた。そのため、これからの時代は、AI を最適に使いこなせるスキルを持った人材が求められてくるのではないかと考えた。現在の AI は、正しい情報を 100%返してくれるわけではないため、メリットとデメリットを考慮しつつ、メリットの方が大きい場合に、あくまでデータの補助として使用するのが現時点では、もっとも良い活用方法なのだろうということを、調査レポートを通して考えた。生成 AI は意思決定の上で非常に便利であるが、生成 AI に頼りきりになってしまうことで、向上心を失ってしまいかねないので、CEO は従業員に向上心を失わせないために、生成 AI 利用に関する指針を策定するべきだと考えた。サステナビリティに対して積極的な企業ほど、顧客からの信頼が高く、競争を有利に進めていると考えた。

専門用語解説

サステナビリティ：持続可能性

- ・DE&I：多様性（ダイバーシティ）、公平性（エクイティ）、包括性（インクルージョン）の頭文字を合わせた概念。性別や年齢、出身地や価値観などの違いを認め合い、一人ひとりが最大限に能力を発揮できている状態を指す。
- ・サイバーセキュリティ：インターネットやコンピュータを安心して使い続けられるように、大切な情報が外部に漏れたり、ウイルスに感染してデータが壊されたり、普段使っているサービスが急に使えなくなったりしないように、必要な対策をすること。

参考文献

- ・三井住友銀行.“サステナビリティとは？企業が取り組むメリットや指標、事例等を紹介”.2023-11-14.

<https://www.smbc.co.jp/hojin/magazine/planning/about-sustainability.html>(参照 2023-12-20)

- ・Johnson&Johnson.“DE&I（ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン）多様性を認め合う企業文化”.

[https://www.jnj.co.jp/sustainability/de-and-i#:~:text=「DE%26I（ダイバーシティ、エクイティ%26,いる状態を指します%E3%80%82\(参照 2023-12-20\)](https://www.jnj.co.jp/sustainability/de-and-i#:~:text=「DE%26I（ダイバーシティ、エクイティ%26,いる状態を指します%E3%80%82(参照 2023-12-20))

- ・総務省.“サイバーセキュリティって何？ | 国民のためのサイバーセキュリティサイ

ト”.https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/cybersecurity/kokumin/intro/intro_security.html(参照 2024-2-1)