

BOARD PERSPECTIVES

ISSUE 181

AI導入を成功に導く取締役のためのロードマップ

世界中のほぼすべての組織が、AIが何を提供し、ビジネスを前進させるためにどのように導入するかを模索しています。ロードマップは、こうした戦略的対話に取り締役がより効果的に関与するのに役立ちます。

画期的な人工知能(AI)技術が、多くの分野や社会そのものに大きな影響を与えると予想される新たな時代を迎えようとしています。取締役は、AIの導入をビジネス戦略と調和させ、増え続ける規制要件に対応するために、経営陣と積極的かつ責任ある姿勢で戦略的な議論を行う責務があります。これらの対話の目的は、責任ある導入を確保し、投資収益率(ROI)を最大化し、リスクを許容可能なレベルまで低減することです。

AIの導入プロセスを包括的に理解することで、取締役は組織のAI導入の各フェーズで適切な質問を投げかけることができ、自信を持ってこのような議論に参加できるようになると、私たちは考えています。取締役会の議題に責任あるAIの導入を盛り込むことの重要性を踏まえ、本号の「Board Perspectives」は、取締役の業務遂行を支援することを目的としています。

プロティビティは、市場の複雑性と将来性に関する何千回にも及ぶクライアントとの対話や、何百回ものワークショップ、ソリューションセッションを通じて、多くの企業が共通して抱える疑問を特定しました。

- AIとは何か、私たちのビジネスにとって何を意味するのか。
- AIを適用するための最良のユースケースをどのように決定すればよいのか。
- 私たちが特定した解決策とそのアウトプットに自信を持つにはどうすればよいのか。
- 法規制の観点とテクノロジー自体の進歩の両面から、急速に変化する環境に後れを取らないためにはどうすればよいのか。

多くの場合、クライアントとの話し合いでは次の3つの目的を達成することに焦点を当てられます。

1. AIがもたらす価値を最大限に引き出す方法を見つける。
2. あらゆる分野の部門横断的なチームを通じて、AIのイノベーションとリスク管理の適切なバランスを保つ。
3. AIの導入をどこから始め、どのように責任を持って進めるかについて、十分な情報を得た上で資本配分を決定する。

自社へのAI導入の推進責任を負う
2,000人以上の経営幹部から、平均して
350%のROIが報告されています。

初期の成果は上々だが、 やるべきことはまだ多い

これらの重要な議論は大事です。初期の成果が示しているように、それらは深刻な影響をもたらします。

- AI導入を自社で実現する責任を担う2,000人以上の経営幹部が参加した、AI導入の主要企業のグローバル調査では、平均ROIが350%という結果が報告されており、このうち5%の参加者が平均800%という結果を報告しています¹。
- 4,500人のシニアリーダーを対象とした別のグローバル調査では、労働者の92%がAIはポジティブな影響をもたらしいと考えており、そのうちの26%がAIを「奇跡」と評価していることがわかりました。AIの生産性向上の主な効果として、時間の節約(67%)、仕事のスピードアップ(61%)、反復作業の削減・排除(45%)などが挙げられています。10人中4人の労働者(41%)が、「AIは私の働き方を完全に良い方向に変えた」と回答しています²。
- 生成AI (GenAI)の影響は広範囲に及びます。オックスフォード・エコノミクスと共同で実施したあるグローバル調査によると、経営幹部の62%が、このテクノロジーによって組織が顧客や従業員体験の設計方法が根本から変わると回答しています³。さらに、1万人のデスクワーカーを対象とした別のグローバル調査では、AIを使用し

ている従業員の81%が、生産性と仕事の質が向上したことを実感しており、さらにAIを使用している従業員は仕事に対するエンゲージメントが高まっていると報告されています⁴。

おそらく、GenAIに関して最も誤解されている側面のひとつは、大規模な導入がまだ初期段階にあるということでしょう。多くの組織が、少なくとも1つのビジネス機能でこのテクノロジーを実験したり、試験的に導入したりしていますが、調査⁵によると、大規模に導入している企業はわずか11%に過ぎないことが示されています。

一方、他の2つの調査報告書⁶によると、北米と欧州の大企業150社のうち、業務関連領域でGenAIを大規模に導入しているのはわずか3%で、250以上のサービス業務ではわずかな前進しか見られないということです。このように、まだ多くの課題が残されています。そして、一般的に言われるリスクがあるにもかかわらず、取り残されたくないと考える人がほとんどいません。

AIの種類

背景には、AIの能力を段階的にとらえるための3つの主要な「タイプ」が存在します⁷。

- 特化型人工知能 (ANI : Artificial narrow intelligence) は、アルゴリズム、ルール、パラメータ、コンテキストを使用して、人間の能力を複製する特定のタスクを実行し、自動化します。チャットボット、レコメンデーション・エンジン、予測分析、セキュリティ・システムの一部としての顔認識などがその例です。機械学習 (ML)、自然言語処理、コンピューター・ビジョンを含む ANI システムは、製品やサービスの革新、日常的なタスクの自動化、安全性の向上、意思決定支援、よりの確なメンテナンス、顧客からの問い合わせへの迅速な対応を可能にします。

1 "The Business Opportunity of AI," by Ritu Jyoti and David Schubmehl, IDC, November 2023: <https://idcdocserv.com/US51315823-IG-ADA>.

2 "Future of Digital Work Enterprise insights: Productivity is a shared responsibility rooted in tech," Adobe Document Cloud Team, July 27, 2023: <https://blog.adobe.com/en/publish/2023/07/27/future-digital-work-enterprise-insights-productivity-shared-responsibility-rooted-in-tech>.

3 "Value increases when technology meets design. Value explodes when generative AI meets experience," IBM Institute for Business Value, August 29, 2023: www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/ceo-generative-ai/employee-customer-experience.

4 "81% of workers using AI are more productive. Here's how to implement it," by Vala Afshar, ZDNET, June 20, 2024: www.zdnet.com/article/81-of-workers-using-ai-are-more-productive-heres-how-to-implement-it/.

5 "Moving past gen AI's honeymoon phase: Seven hard truths for CIOs to get from pilot to scale," by Aamer Baig, Douglas Merrill, Megha Sinha, Danesha Mead and Stephen Xu, McKinsey, May 13, 2024: www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/moving-past-gen-ais-honeymoon-phase-seven-hard-truths-for-cios-to-get-from-pilot-to-scale.

6 "From promising to productive: Real results from gen AI in services", by Jorge Amar and Oana Cheta, McKinsey, August 16, 2024: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/from-promising-to-productive-real-results-from-gen-ai-in-services>.

7 "What is artificial general intelligence (AGI)?" Google Cloud "Topics": <https://cloud.google.com/discover/what-is-artificial-general-intelligence>.

- 汎用人工知能 (AGI : Artificial general intelligence) は、AI のより高度な形態です。AGI は、人間と同じような方法で知的タスクを実行できるソフトウェアを作成することを目的とした理論的研究分野であり、学習、推論、新しい状況への適応を可能にすることを目標としています。

- 人工超知能 (ASI : Artificial superintelligence) とは、人間の知能を超え、人間の能力を超える問題を解決する可能性を秘めた仮想的な能力です。例えば、ASI システムは、高効率のエネルギーシステムの設計をしたり、新たな治療法を開発したりする可能性があります。SF の世界のような存在である ASI は、依然として議論と推測の対象です。

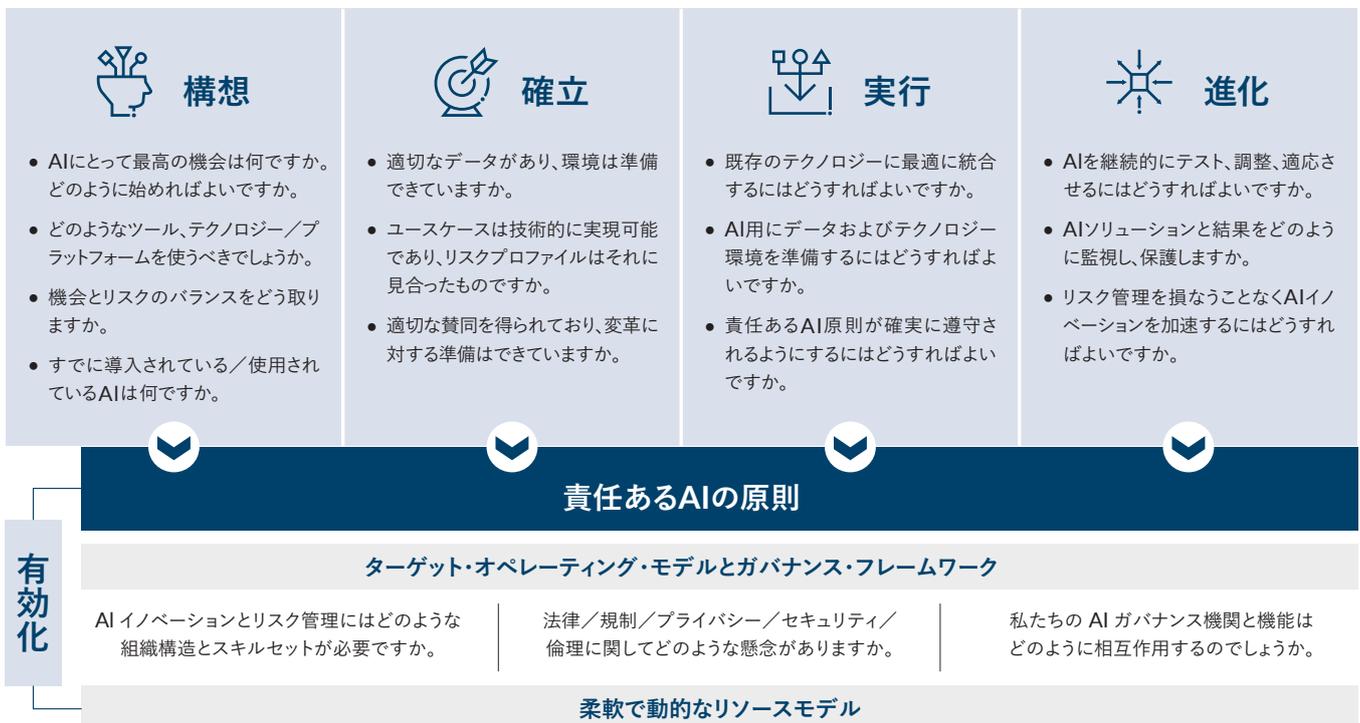
現時点では、企業の市場は ANI の段階にあり、一部のアプリケーションやモデルは AGI に近づきつつあります。GenAI⁸ システムは、創造力を提供し、データや情報へのアクセスや整理を斬新な方法でショートカットすることを可能にします。この能力は、最終的には上記のいずれかの AI カテゴリのサブセットとして適合する可能性があります。GenAI モデルは、創造と革新に関わるプロセスや領

域に革命を起こし、品質を向上させ、効率を高め、時間を短縮し、また人々を訓練し、開発し、サポートするための無限の機会を提供するでしょう。

構造化された責任ある方法で AI に取り組む

AI がビジネスのあり方を再構築し、ビジネス機能を変革し、競争上の優位性を高めるという議論を喚起する一方で、データプライバシー、サイバーセキュリティ、倫理的配慮、労働力の課題に関連する新たなリスクも生み出しています。したがって、取締役役にとっては利害関係が非常に大きいのです。包括的導入ロードマップを可視化することで、AI の機会と課題に関する集中的な議論を促進することができます。

以下のロードマップは、責任ある AI 導入を戦略的にアプローチする際に、先進企業が抱えている疑問を示しています。ロードマップは、構想、確立、実行、進化の 4 つのフェーズで構成されており、責任ある AI の原則と、リスクとイノベーションの間の微妙なバランスを考慮したターゲット・オペレーティング・モデルによって支えられています。



8 “The Director’s Playbook for Generative AI,” Board Perspectives, Issue 167, by Christine Livingston, Protiviti, August 2023: <http://www.protiviti.com/us-en/newsletter/bp167-generative-ai>.

ロードマップの各段階について、以下で詳しく解説します。

構想フェーズ：AIがビジネスに貢献できることを構想し、機会、潜在的リスク、利用可能なスキルセットを考慮した上で、検討すべきツールやテクノロジーを探ります。AIを導入する最適な機会が定義されると、構想フェーズではユースケースの優先順位付け、必要なAI技術コンポーネントの決定、選択されたユースケースを実装するために必要なターゲットアーキテクチャの概要の決定も行います。導入されるユースケースの選択は、その潜在的な利点、課題、意図しない結果を考慮しています。

確立フェーズ：選択したAIアプリケーションの運用に必要な環境、データ、人材、アプローチを確立します。各ユースケースをサポートするデータセットは、信頼性、関連性、最新性、アクセス性、完全性について評価する必要があります。データセットは、倫理的かつ合法的な使用を保証するために、プライバシー規制を遵守し、機密データ取り扱い要件を満たし、差別禁止法を遵守しなければなりません。AIのユースケースの実現可能性とリスクプロファイルを実証するために、実証済みの方法論を適用して、アイデア出しから機能プロトタイプまでを加速させる必要があります。最も影響を受ける個人を特定し、主要なステークホルダー間の信頼を築き、期待される結果について利用者を教育することによって、賛同を得て、変革の準備を整える必要があります。

実行フェーズ：購入、借用、構築のテクノロジー獲得戦略を組み合わせ、責任あるAIソリューションの展開を実行します。ソリューションは反復的に実行され、その結果が評価され、基礎となるデータとモデル・アルゴリズムが改善され、望ましいパフォーマンス・レベルに達した後、ビジネスに統合されるべきです。データ保護法および業界規制は、適切な倫理要件および公正性、透明性、説明責任、監査可能性、セキュリティの原則が効果的に対処されるように考慮する必要があります。

進化フェーズ：内部で開発され、市場に投入されたソリューションとして、展開されたAIソリューションをスケーリング、セキュリティの確保、監視することで進化させます。リスクの高いAI機能を大規模に展開するには、欠陥や脆弱性を特定するためのテストが必要です。有害な出力や差別的な出力、望ましくないシステム動作、誤った情報や偽情

報、その他の機能障害が見られた場合、AIシステムは改良されるまで、以前の状態に戻すべきです。利用者やステークホルダーからの継続的なモニタリングやフィードバック収集のための仕組みを整備する必要があり、また、ユースケースのパフォーマンスを評価するために、モデル・パフォーマンス指標とリアルタイムのアラートを使用し、時間をかけて人間による監視を効率化する必要があります。

私たちの経験では、「早期」にAIの実験を行った企業は、「様子見」の競合他社に比べ、思考の成熟度や実行スキルの面で、はるかにリードしています。このような革新的な環境では、学んだ教訓はしばしば独占され、共有されにくい傾向にあります。

有効化フェーズ：ターゲット・オペレーティング・モデルとガバナンスの枠組みを開発することにより、責任あるAIを実現します。責任あるAIの原則は、AIガバナンス、セキュリティとリスク管理、適用される法律、規制、倫理ガイドラインの準備と遵守を通じて実現されます。これらの必要なガードレールは、AI技術の導入と実装を遅らせることを目的としているのではなく、むしろ企業全体への責任ある展開を加速し、最適化することを目的としています。適切なスキルセットの有無も、AIソリューションの導入における組織の成功に大きく影響します。

つまり、AI技術はあらゆる分野の多くの組織に変革の可能性をもたらすということです。企業が関連性と競争力を維持しようとするならば、その可能性を受け入れることは戦略上不可欠です。だからこそ多くの企業は、AIを活用したイノベーションの避けられない波が押し寄せる前に、その波に乗ることを選択しているのです。さらに、私たちの経験では、「早期」にAIの実験を行った企業は、思考の成熟度や実行するためのスキルセットという点で、「様子見」の競合他社をはるかにリードしています。このような革新的な環境では、学んだ教訓はしばしば独占され、共有されにくい傾向にあります。

取締役会の責務

上記のロードマップは、AIの構想、確立、実行、進化、有効化のプロセスに関するハイレベルな戦略的視点を提供し、責任ある導入を確実にするために各段階で問うべき質問の性質を示しています。AIの導入は、ワークフロー、定型業務、分析プロセス、データ処理の再設計に関する発想の転換を促しています。分析による洞察を促進し、業務効率、意思決定支援、クライアントサービスを向上させる可能性があるため、AIを取締役会の議題に加えることは極めて重要です。

取締役会の課題は、最高経営責任者(CEO)と経営陣に助言する立場を確立することです。上記の議論は、影響力の大きいユースケースを特定し、機会とリスクを評価し、適切なポリシーを確立し、長期にわたってパフォーマンスを監視するための状況に応じた考え方の枠組みを取締役に提供します。興味深いことに、S&P500の企業⁹を調査したところ、AI関連の専門知識を持つ取締役が少なくとも1人いる企業は、わずか13%でした。さらに、これらの企業のうち、AIに関する取締役会の監督について委任状説明書で何らかの開示を行っている企業は約15%に過ぎません。ビジネス・プロセスの変革におけるAIの重要性が強調されることで、取締役会が同社のAI導入に重点的に取り組むことに対する投資家の関心が高まる可能性があります。従って、企業による投資の増加と従業員によるAIの利用拡大は、取締役会の注目に値します。

対話を始めるにあたり、責任あるAIの導入について経営陣と戦略的な議論を行うために、取締役は以下の質問を使用することが推奨されます。

- 取締役会に十分なAIの専門知識がありますか。取締役会として、AIとそのビジネスへの影響について、どのように知識を深めていけばいいのでしょうか。
- AIをどこに適用すべきか、またAIを導入する際の戦略について考えたことがありますか。もしそうなら、競争戦略を支える形でAI技術への投資をどのように優先順位付けしていますか。
- AIの開発と利用に適用される規制フレームワークの要件を十分に理解していますか。そのために、安全保障を適切に認識していますか。
- AI特有のリスクへの対処や軽減方法を含め、AIの活用方法に自信を持っていますか。例えば、AI技術の導入時に知的財産や機密データ、専有データの安全性をどのように確保していますか。
- 私たちがビジネスを展開しているすべての国・地域において、AIに関連する法規制の動向を注視していますか。責任を持ってAIを導入する際に使用している倫理的枠組みは、私たちのブランドイメージと一致していますか。
- AIの価値を引き出すために必要な人材が揃っていますか。ROIの期待値を確実に達成するために、従業員のスキルアップや再教育をどのように行っていますか。
- 事業におけるAIの導入を指導・促進し(すなわち、組織におけるAIの導入理由、導入場所、導入方法、導入時期を定義し)、責任ある導入を効果的に監督する諮問委員会(またはそれに相当するもの)がありますか。

ビジネス・プロセスの変革におけるAIの重要性が強調されることで、取締役会が同社のAI導入に重点的に取り組むことに対する投資家の関心が高まる可能性があります。従って、企業による投資の増加と従業員によるAIの利用拡大は、取締役会の注目に値します。

⁹ "AI Governance Appears on Corporate Radar," ISS Insights, March 25, 2024: <https://insights.issgovernance.com/posts/ai-governance-appears-on-corporate-radar/>

プロティビティの支援

AIはビジネスのやり方を変えようとしています。テクノロジーからヘルスケア、金融サービス、消費者製品まで、あらゆる業界において、企業はAI、インテリジェント・オートメーション、高度なアナリティクスを採用し、プロセスを改善し、新たなビジネスチャンスを生み出し、競争優位性を高めています。

私たちは、本号の「Board Perspectives」で取り上げたフレームワークの各要素において、取締役会と上級管理職を支援してきました。これには、取締役会教育セッションの実施、AI活用の機会を優先するためのファシリテーションやデザイン思考セッションの主導、AIガバナンスやポリシーの見直しや助言、クライアント体験の向上や業務効率・スピード・信頼性の向上を実現するデータ主導型ソリューションの導入支援、サードパーティリスクやコンプライアンス要件の管理などが含まれますが、これらに限定されるものではありません。

プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、90を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、デジタル、オペレーション、人材・組織、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、米国フォーチュン誌の働きがいのある会社ベスト100に10年連続で選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500の約80%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティはRobert Half (RHI)の100%子会社です。