

# AI時代における「経営トップの仕事」の構造的変容と新たなリーダーシップ論

～松尾豊・中島達・高橋誠の対話から読み解く、2025年以降の企業進化論～

Gemini 3 pro

## 序論: 不可逆な地殻変動と経営の再定義

2025年、世界は人工知能(AI)による産業革命の只中にある。生成AI(Generative AI)の急速な進化と普及は、単なる業務効率化の範疇を超え、企業の存在意義、組織構造、そして経営そのものの定義を根本から覆そうとしている。この歴史的転換点において、日本の産業界を牽引するリーダーたちは何を考え、どのように行動しようとしているのか。

本レポートは、東京大学大学院工学系研究科の松尾豊教授、株式会社三井住友フィナンシャルグループ(SMBCグループ)の中島達執行役社長グループCEO、そしてKDDI株式会社の高橋誠代表取締役会長という、産学を代表する3名のリーダーによる対話「AI時代に『経営トップの仕事』はどう変わるのか?」<sup>1</sup>を起点としている。彼らの議論は、表面的な技術論に留まらず、日本企業の構造的な課題、意思決定のパラダイムシフト、そして人間性の再定義にまで及んだ。

AI時代において、経営者は従来の「管理・調整・最適化」という役割から脱却し、「構想・決断・倫理」という新たな領域へとその重心を移さなければならない。情報処理コストが極小化し、知識が民主化される中で、リーダーに求められるのは「正解を見つける能力」ではなく、「正解のない問いに立ち向かう覚悟」である。

本稿では、提供されたリサーチ資料および動画内の発言を精緻に分析し、AI時代における経営の要諦を体系化する。リスク管理の変質、組織構造のフラット化、人材戦略の転換、そしてテクノロジーとヒューマニティの融合について、15,000字を超える規模で網羅的に論じるものである。これは単なる対談の要約ではなく、現代の経営者が直面する複合的な課題に対する、実践的かつ理論的な解剖図である。

---

## 第1章: リスク管理のパラダイムシフト ～「不作為」が最大のリスクとなる時代～

AI時代の経営において最もドラスティックな変化を遂げるのが「リスク」の概念である。伝統的な日本企業経営において、リスク管理とは「失敗の回避」であり、「現状維持の安定性を損なう要因の排除」であった。しかし、松尾・中島・高橋の三氏は、この定義が完全に逆転したことを示唆している。

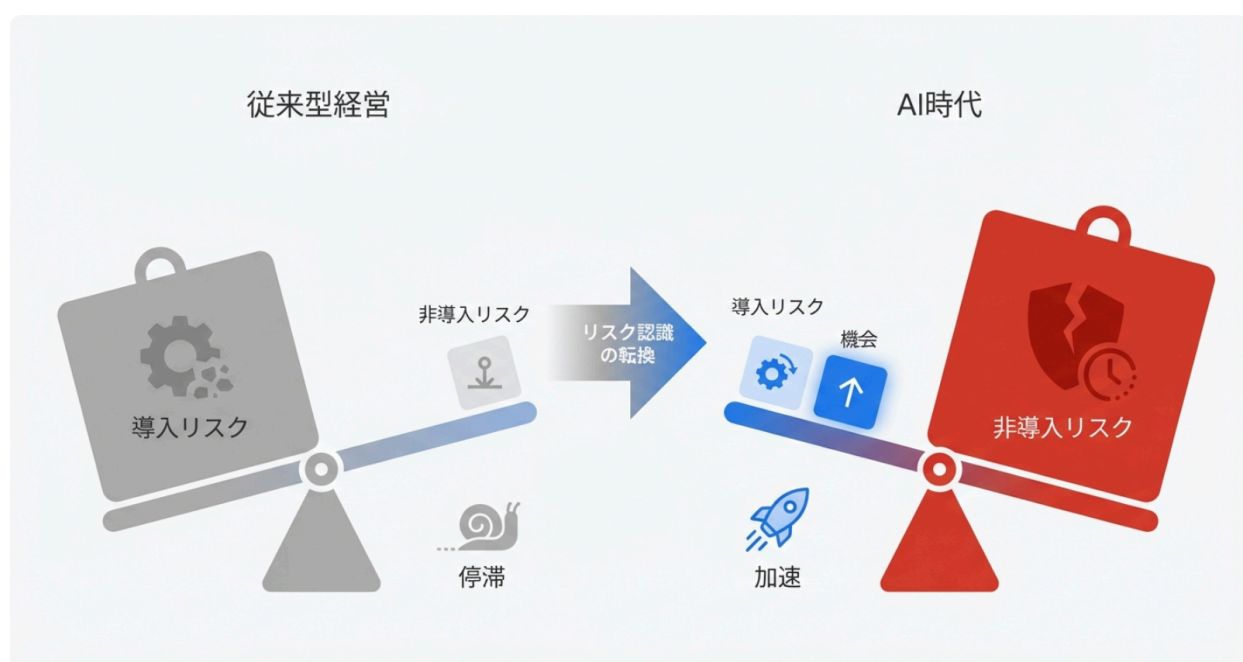
### 1.1 「何もしないこと(Inaction)」の致命的コスト

SMBCグループの中島達CEOが発した「AIを使わないことこそが、最大のリスクである」という言葉

は、現代経営におけるリスク認識の分水嶺を示している<sup>1</sup>。金融業界という、本来最も保守的で堅実性が求められるセクターのトップがこの認識を持っていることの意味は重い。

従来のリスク管理モデルでは、新しい技術の導入に際して、セキュリティリスク、コスト超過リスク、オペレーションミスリスクなどが詳細に精査され、それらが許容範囲内に収まることが確認されるまで「待機」することが正解とされた。しかし、AIの進化速度は指数関数的(Exponential)であり、線形(Linear)な時間感覚で動く企業的意思決定スピードを遥かに凌駕する。

## リスクのパラダイムシフト：行動のリスク vs 不作為のリスク



従来型経営（左）では「失敗による損失」を回避することが主眼であったが、AI時代（右）では「非導入による競争力喪失（陳腐化）」が最大のリスク要因として浮上している。中島氏の「使わないことがリスク」という発言を象徴する図。

なぜ「不作為」が致命的なのか。その理由は、AI技術の特性にある。

第一に、\*\*「学習効果の累積性」\*\*である。AIは早期に導入し、自社のデータやフィードバックを与え続けた組織ほど賢くなる。導入を1年遅らせることは、単なる1年の遅れではなく、競合他社が蓄積した膨大な学習データと、それによって最適化された業務プロセスという「見えない資産」の差として跳ね返ってくる。この差は、後から資本を投下しても容易には埋まらない。

第二に、\*\*「破壊的イノベーションの遍在性」\*\*である。AIは特定の部署だけでなく、あらゆる業務プロセスに浸透する汎用技術(GPT: General Purpose Technology)である。他社がAIを用いて開発期間を半分にし、顧客対応コストを10分の1にし、マーケティング精度を倍加させている間に、旧態依然としたプロセスを維持することは、座して市場からの退場を待つに等しい。中島氏の指摘は、リスク

の所在が「実行の失敗」から「機会の喪失と競争力の陳腐化」へと構造的にシフトしたことを意味している。

## 1.2 「石橋を叩く」文化からの決別とアジャイルなリスクテイク

KDDIの高橋誠会長もまた、通信インフラという極めて公共性の高い事業を担いながら、従来型の慎重な分析プロセスからの脱却を訴えている<sup>1</sup>。日本企業、特に大企業に深く根付いている「石橋を叩いて渡る」文化、あるいは「石橋を叩きすぎて壊してしまう」文化は、AI時代において最大の足枷となる。

伝統的な経営会議における意思決定プロセスは、以下のようなステップを踏むことが一般的であった。

1. 網羅的な情報の収集(Data Collection)
2. 論理的な分析とリスクの洗い出し(Analysis)
3. 複数の選択肢の比較検討(Options)
4. 関係各所の合意形成(Consensus)
5. 意思決定と実行(Decision & Execution)

このプロセスは、環境が安定的で、未来が過去の延長線上にある場合には有効である。しかし、生成AIの登場により、前提条件が日々変化する環境下では、このプロセス自体が機能不全を起こす。情報を集め、分析し、合意形成をしている間に、技術トレンドが変わり、競合環境が一変してしまうからだ。

高橋氏が強調する「アジャイルな改善」<sup>1</sup>は、この静的なプロセスを動的なループへと置き換えるものである。すなわち、不完全な情報下でも仮説を持って「走り出し(Launch)」、市場や現場からのフィードバック(Data)を即座に取り込み、軌道修正(Pivot)を行う。OODAループ(Observe-Orient-Decide-Act)に近いこの意思決定スタイルこそが、不確実性の霧の中を進むための唯一のコンパスとなる。

経営トップに求められるのは、現場が失敗を恐れて石橋を叩き続けるのを止めさせ、「落ちても死なない装備(セーフティネット)」を与えた上で、早く橋を渡らせるリーダーシップである。SMBCがデジタル投資枠として8000億円を確保し、そのうち500億円を生成AI関連に充当するという巨額の投資判断<sup>2</sup>も、この「スピードを買う」ための戦略的リスクテイクの一環と捉えることができる。

## 1.3 スピードこそが唯一の差別化要因

AI技術そのものはコモディティ化しつつある。OpenAIやGoogle、Microsoftが提供する基盤モデル(Foundation Models)は、APIを通じて世界中の誰でもアクセス可能である。中島氏は「スピードが差別化要因になる」と語るが<sup>1</sup>、これは「同じ技術を使っているならば、早く実装し、早く使いこなした者が勝つ」というシンプルな真理を突いている。

差別化の源泉は、技術のスペック(何を導入するか)ではなく、実装のスピードと深度(いかに早く、深く業務に組み込むか)に移行している。

例えば、KDDIが取り組む「内製化」<sup>1</sup>も、このスピードを確保するための必然的な選択である。外部

ベンダーにRFP(提案依頼書)を出し、見積もりを取り、契約を結んで開発を依頼しては、数ヶ月のタイムラグが生じる。内製チームであれば、朝に思いついたアイデアを昼にプロトタイプし、夕方にはテスト運用することすら可能である。このスピードの差が積み重なることで、圧倒的な競争優位が生まれる。

リスク管理の観点からも、スピードは重要である。時間をかけて完璧な計画を立ててから失敗すると、その sunk cost(埋没費用)は甚大であり、修正も困難になる。しかし、小さく早く失敗すれば、傷は浅く、すぐに別の方法を試すことができる。つまり、AI時代においては「スピードこそがリスクヘッジ」なのである。

---

## 第2章:意思決定のアーキテクチャ～「常時最適化」と「覚悟」の二重奏～

AIの浸透は、経営トップの「意思決定」の質とプロセスをどのように変えるのか。データ分析や論理的推論をAIが代替する中で、人間のリーダーに残される役割はより高度で、より人間的な領域へと純化されていく。

### 2.1「正解のない問い」への覚悟(Resolve)

AIは「確率論的な正解」を導き出すことにおいては人間を凌駕する。膨大な過去データに基づき、最も成功確率の高い選択肢を提示することはAIの得意分野である。しかし、中島氏は、経営の本質は\*\*「正解が分からない中での意思決定」、すなわち「覚悟(Resolve)」\*\*にあると看破する<sup>1</sup>。

ビジネスの現場では、データが存在しない、あるいはデータが矛盾する状況が頻繁に発生する。

- 全く新しい市場への参入(過去データがない)
- 倫理的なジレンマ(利益か信頼か)
- 企業の存亡をかけた撤退戦
- 長期的なビジョンと短期的な利益の相反

こうした局面において、AIは「判断不能」あるいは「条件付きの複数のシナリオ」を出力するに留まる。最終的に「A案で行く」と決め、その結果に対する全責任を負うのは、生身の人間(経営者)でしかあり得ない。中島氏が語る「勇気」や「腹をくる」という精神的態度は、アナクロニズム(時代錯誤)ではなく、AI時代だからこそ際立つリーダーの核心的資質である。

また、松尾教授が指摘するように、AIによる分析結果を鵜呑みにせず、それを批判的に検討し、自社の文脈(Context)に合わせて最終判断を下す「目利き力」も重要になる。AIは「論理的に正しい」答えを出すのが、ビジネスは時に「論理を超えた情熱」や「非合理的な直感」によってブレイクスルーが生まれることがあるからだ。

### 2.2 常時最適化プロセス(Continuous Optimization)としての経営

松尾豊教授は、「AI技術は常に動いているため、一度決めて終わりではなく、常に最適なポイントを探し続ける必要がある」と指摘する<sup>1</sup>。これは、経営計画のあり方に対する根本的な問い直しを迫るものである。

従来の中期経営計画(3カ年計画など)は、ある時点で固定された前提条件に基づき、将来の目標地

点 (To-Be) とそこに至るロードマップを策定する「静的」なモデルであった。しかし、技術進化が日進月歩の状況下では、3年後の世界を正確に予測することは不可能に近い。固定された計画に固執することは、変化への適応を阻害するリスクとなる。

これに代わって求められるのが、「動的」な経営モデルである。

- 静的モデル: 分析  $\rightarrow$  計画  $\rightarrow$  実行  $\rightarrow$  検証 (サイクルが年単位)
- 動的モデル: 仮説  $\rightarrow$  AIによるシミュレーション  $\rightarrow$  実行  $\rightarrow$  リアルタイムデータ取得  $\rightarrow$  計画の自動修正 (サイクルが週・日単位)

経営トップは、ゴールに向かう「線路」を敷くのではなく、組織が環境変化に合わせて自律的に軌道修正できる「アルゴリズム」や「ルール」を設計する役割へと変化していく。KDDIが推進するアジャイル経営や、SMBCのボトムアップ型のAI活用は、まさにこの動的な最適化プロセスを組織全体に埋め込もうとする試みである。

## 2.3 トップダウンとボトムアップの新たな融合

KDDI高橋氏とSMBC中島氏の対話からは、トップダウンとボトムアップの役割分担が明確化されていることが見て取れる。

トップダウンの役割:

1. **Why** (なぜやるのか) の提示: AI活用の目的を明確にし、企業のフィロソフィーと接続する。
2. **Resource** (リソース) の提供: 失敗を許容する予算 (例: SMBCの500億円枠)、権限、インフラ環境を用意する。
3. **Culture** (文化) の醸成: 「AI社長」のような仕掛けを通じて、変化を歓迎する空気を作る。

ボトムアップの役割:

1. **How** (どう使うか) の発見: 現場の具体的な業務課題に対して、AIを適用するユースケースを創出する。
2. **Feedback** (フィードバック): 現場での試行錯誤の結果をデータとして経営層に還流させる。

中島氏が「現場から上がってくる40~50のプロジェクト」に予算をつけている事例<sup>1</sup>は象徴的である。経営トップが全てのAI活用法を指示することは不可能であり、非効率である。現場の解像度を持つ社員が、自律的にAIを使い倒し、そこから生まれた成功事例を全体に横展開する。この「創発的戦略」を機能させるためのプラットフォームを作ることこそが、トップの仕事である。

---

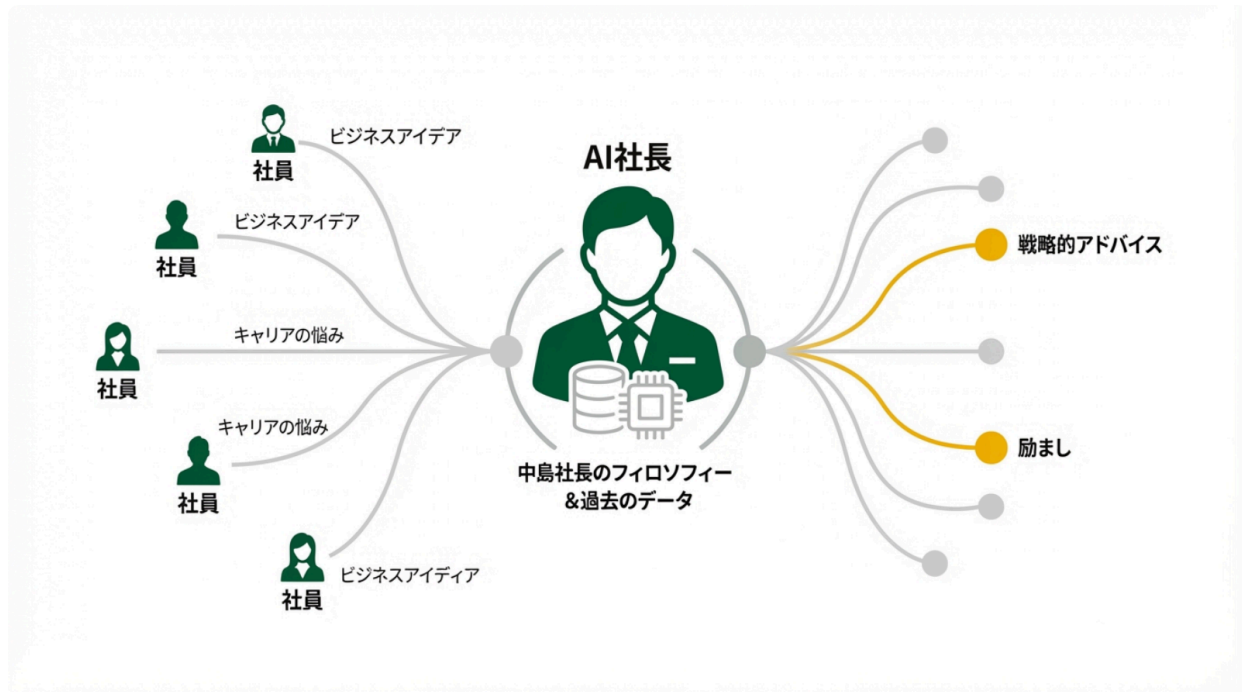
## 第3章: 組織のメタモルフォーゼ ~「遊び心」と「数」がイノベーションを生む~

イノベーションを偶発的なものではなく、組織的な必然として生み出すためには、組織文化と構造の変革が必要不可欠である。ここでは、「遊び心 (Playfulness)」と「多産多死 (Volume)」というキーワードを軸に、AI時代の組織論を展開する。

### 3.1 「遊び心」という戦略的資産

伝統的な大企業において、「遊び」は非効率の代名詞であり、排除されるべきものであった。しかし、中島氏はあえて「遊び心」を組織に取り入れる戦略をとった。その象徴が\*\*「AI社長」\*\*である<sup>2</sup>。

## ケーススタディ：SMBC「AI社長」のエコシステム



中島社長の分身である「AI社長」は、全社員3万人の相談相手となり、社長の思考ロジック（フィロソフィー）を学習したAIが24時間365日フィードバックを行う。これにより、経営理念の浸透とボトムアップの活性化を同時に実現する。

#### 「AI社長」プロジェクトの多層的な意義：

1. 心理的ハードルの破壊 (Psychological Safety):  
いきなり「業務効率化のためにプロンプトエンジニアリングを学べ」と命令されても、現場は抵抗感を示す。しかし、「社長とチャットできるアバター」であれば、エンターテインメントとして接触できる。社員が「AIで遊んでみる」体験を通じて、AIに対する心理的な壁を取り払い、リテラシーを自然に向上させる狙いがある。「遊び」は、学習への最も有効な導入経路なのである。
2. フィロソフィーの偏在化 (Ubiquitous Philosophy):  
中島氏自身の過去の発言、著書、社内メッセージ、さらには性格や思考プロセスを学習させたこのAIは、3万人の社員一人ひとりに対して、社長の「声」と「価値観」で直接語りかけることができる。物理的な制約を超えて、経営トップのフィロソフィーを組織の隅々にまで浸透させる、究極のインナーブランディングツールとして機能する<sup>2</sup>。
3. 現場インサイトの収集 (Voice of Employee):

社員がAI社長に何を相談しているかというデータは、経営層にとって極めて貴重な情報源となる。組織のどこにボトルネックがあるのか、社員が何に悩んでいるのか、どんな新しいアイデアが眠っているのか。匿名性を担保しつつこれらのデータを分析することで、経営の解像度は飛躍的に向上する。

### 3.2 「数」の論理と失敗のROI

イノベーションは確率論である。1つの完璧なプロジェクトを狙って長期間準備するよりも、100の実験を行い、そのうちの1つが大成功すれば良いという「多産多死」のアプローチがAI時代には適している。

生成AIを活用すれば、プロトタイピングのコストは劇的に下がる。コードを書く、デザイン案を作る、文章を作成するといった作業が数秒で完了するため、アイデアを形にするコストがほぼゼロに近づく。これにより、従来は予算がつかなかったようなニッチなアイデアや、失敗確率が高いがホームランになる可能性のあるアイデアにも挑戦できるようになる。

KDDIの高橋氏は、この文脈で「失敗」に対する評価制度の見直しを示唆している。失敗を「損失(コスト)」と見なす減点主義から、失敗を「学習データ(Asset)」と見なす加点主義への転換である。失敗したプロジェクトから得られた教訓やデータが、次のプロジェクトの成功確率を高める。このサイクルを高速で回すこと(Fail Fast, Learn Faster)ができる組織だけが、不確実な未来を生き残ることができる。

---

## 第4章：構造改革の核心 ～「内製化」と「ジョブ型」による組織OSの書き換え～

AIを経営の中枢に据えるためには、表面的なツールの導入だけでなく、組織のハードウェア(構造)そのものを変える必要がある。議論の中で特に強調されたのが、日本企業の長年の課題である「Sler依存からの脱却(内製化)」と「メンバーシップ型雇用からの移行(ジョブ型)」である。

### 4.1 Sler依存からの脱却と「脳」の取り戻し

KDDI高橋氏は、「AI活用の本質はインソーシング(内製化)にある」と断言する<sup>1</sup>。これは、日本のIT産業構造に対する痛烈な問題提起である。

長年、多くの日本企業(特に大企業)は、ITシステムの開発・運用を外部のシステムインテグレーター(Sler)に丸投げ(アウトソーシング)してきた。その結果、社内には「発注管理」ができるジェネラリストしか残らず、技術の中身を理解し、手触り感を持ってシステムを動かせるエンジニア人材が空洞化した。システムは「コスト」として扱われ、仕様書通りに作ることが目的化した。

しかし、AI時代において、ITシステムはもはや単なる「効率化ツール」ではなく、企業の競争力の源泉そのもの(Core Competence)である。自社の顧客データ、業務ノウハウ、そしてそれを処理するアルゴリズムは、企業の「脳」に等しい。この「脳」を外部ベンダーに依存することは、自社の運命を他人に委ねる最大のリスクとなる。

内製化(Insourcing)が不可欠な理由：

1. アジリティ(**Agility**): 外部発注に伴うRFP作成、見積もり、契約締結といった事務手続きのリードタイムを排除し、環境変化に即応してシステムを改変できる。
2. ナレッジの蓄積(**Knowledge Retention**): 開発プロセスにおける試行錯誤や失敗の経験が社内に蓄積され、組織の学習能力が高まる。
3. 当事者意識(**Ownership**): 「言われた通りに作る」ベンダーと、「自社のビジネスを良くするために作る」社員では、コミットメントの質が異なる。

#### 4.2 KDDIに見る「ジョブ型人事制度」への必然的移行

内製化を進めるためには、高度な専門スキルを持つ人材(データサイエンティスト、AIエンジニア、クラウドアーキテクト等)を確保・育成しなければならない。しかし、従来の日本型雇用慣行である「メンバーシップ型(年功序列、職務無限定、ローテーション)」では、こうしたスペシャリストを適切に評価・処遇することが困難である。

そこでKDDIが2020年から強かに推進しているのが\*\*「ジョブ型人事制度」\*\*である<sup>6</sup>。

特徴	従来のメンバーシップ型	KDDI版ジョブ型
基本概念	「人」に仕事をつける	「仕事(ジョブ)」に人をつける
人材像	何でもできるゼネラリスト	特定領域のプロフェッショナル
給与体系	年功・職能給(能力期待値)	職務給(役割・成果・市場価値)
キャリア	会社主導のローテーション	自律的なキャリア形成
採用	新卒一括採用(ポテンシャル)	通年・中途採用(スキルマッチ)

高橋氏は、AI時代こそが、メンバーシップ型からジョブ型へ移行する絶好の機会であると捉えている<sup>1</sup>。なぜなら、AIが進化すればするほど、一般的な事務処理や調整業務といった「ゼネラリストの仕事」は自動化され、価値が低下するからである。人間に残されるのは、AIには代替できない高度な専門性や、創造的な業務である。

KDDIのジョブ型制度は、単に欧米の制度を模倣したものではなく、「人間力」も重視するハイブリッドなものである点が特徴的だが、その根底にあるのは「プロフェッショナルとして自律した社員」と「その専門性を最大限に活かす場を提供する企業」という、対等で緊張感のある関係への再構築である。

#### 4.3 スペシャリストが輝くためのプラットフォーム

ジョブ型への移行は、人材獲得競争(War for Talent)における防衛策かつ攻撃策である。優秀なAI人材は、自分のスキルを高く評価し、挑戦的な課題と潤沢なリソース(データ、計算環境)を提供してくれる環境を選ぶ。年功序列で給与が抑えられ、意思決定に時間のかかる古い組織からは、人材は流出する一方である。

松尾教授の研究室出身者が立ち上げたスタートアップとの連携や、外部からの高度人材の登用(例:DeNA出身者が開発に関与したAI社長<sup>11)</sup>)など、組織の境界線(バウンダリー)を越えた人材エコシステムを構築できるかが、経営トップの手腕にかかっている。

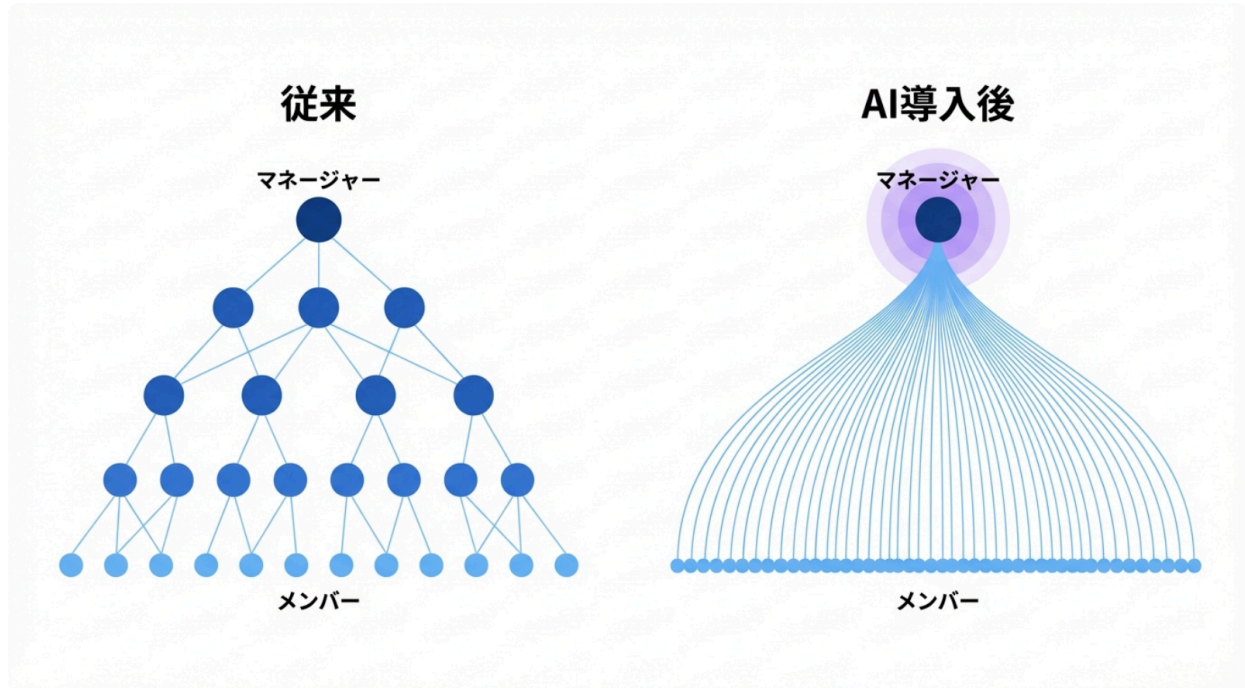
---

## 第5章:組織のフラット化とマネジメントの再定義 ~中間管理職の役割消失と再生~

AIの導入は、情報の流れを変え、組織の形そのものを物理的に変形させる力を持つ。中島氏は、AIによって管理職の「スパン・オブ・コントロール(一人の管理者が直接管理できる部下の人数)」が劇的に拡大し、組織がフラット化すると予測する<sup>1</sup>。

### 5.1「スパン・オブ・コントロール」の劇的拡大

## 組織のフラット化：AIによるスパン・オブ・コントロールの拡張



従来（左）は情報の集約・伝達コストの制約により多層的なピラミッド構造が必要だったが、AI時代（右）はAIがモニタリングや報告業務を支援することで、1人のリーダーが多数のメンバーを直接マネジメント可能になり、組織は極めてフラットになる。

経営学の古典的な理論では、一人の人間が注意を払い、適切に管理できる部下の数は「7～10人程度(マジックナンバー7)」が限界とされてきた。部下の業務進捗の確認、日報のチェック、メンタルケア、評価、指導などに物理的な時間がかかるためだ。その結果、組織が数千人規模になれば、課長、部長、本部長、本部長...と階層(レイヤー)を積み重ねる必要があり、巨大なピラミッド構造が形成された。これが意思決定の遅延や、現場と経営層の乖離(情報の伝言ゲーム化)を招く主因であった。

しかし、AIがこの「管理コスト」を劇的に引き下げる。

- **モニタリングの自動化:** 業務ログやコミュニケーションツール(Slack/Teams)のデータをAIが解析し、進捗状況をリアルタイムで可視化する。
- **一次報告の要約:** 部下からの膨大な日報や報告書をAIが要約し、重要なトピックだけをマネージャーに通知する。
- **業務QAの代行:** 部下からの日常的な質問(経費精算の方法、技術的な仕様確認など)にAIチャットボットが即答する。
- **コンディション把握:** テキストや音声の感情分析により、部下のメンタルヘルスの不調やモチベーション低下の予兆を検知する。

中島氏は、こうしたAIの支援により、「1人のマネージャーが100人を見ることも可能になる」と示唆する<sup>1</sup>。これは組織の中抜き(Delaying)を加速させ、経営トップと現場の距離を極限まで近づけることを可能にする。

## 5.2 中間管理職の役割転換: GatekeeperからEnablerへ

組織がフラット化するということは、従来型の中間管理職(ミドルマネジメント)の役割が消失、あるいは根本的に変わることを意味する。かつてのように「上からの情報を下に伝え、下からの情報をまとめて上に上げる」だけの「情報の結節点(Gatekeeper)」としての管理職は不要になる。AIの方が正確かつ高速に、バイアスなく情報を伝達・集約できるからだ。

これからのマネージャーに求められる役割は、「管理(Control)」から「支援(Empowerment)」へとシフトする。

1. **People Management & Coaching:** AIにはできない、部下の深い悩みへの共感、キャリア形成のコーチング、モチベーションの着火。人間的な信頼関係の構築。
2. **Obstacle Removal:** 部下が成果を出すための障害(他部署との対立、リソース不足、古い慣習)を取り除くこと。
3. **Vision Sharing:** 組織のビジョンやフィロソフィーを熱量を持って語り、多様なメンバー(正社員、業務委託、AIエージェント含む)のベクトルを合わせること。

## 5.3 境界なき組織(Boundaryless Organization)とエコシステム経営

さらに、組織の「内」と「外」の境界も曖昧になる<sup>1</sup>。AIを介して外部のフリーランス、スタートアップ、パートナー企業、さらには顧客と直接的につながり、プロジェクトベースで協働する「エコシステム型」の働き方が主流になる。

例えば、KDDIが外部のスタートアップと連携してAIサービスを開発したり、SMBCが異業種と連携してデータビジネスを展開したりするように、自社のリソース(ヒト・モノ・カネ・データ)と外部のリソースを柔軟に組み合わせる能力(オーケストレーション能力)が、これからのマネージャーや経営者には必須となる。

---

## 第6章: 人間回帰 ~リーダーに残される最後の聖域~

AIがあらゆる知的作業や管理業務を代替していく中で、逆説的に「人間にしかできないこと」の価値が高騰する。松尾・中島・高橋の三氏が異口同音に唱えるのは、\*\*「倫理(Ethics)」「フィロソフィー(Philosophy)」「人間性(Humanity)」\*\*への回帰である。

### 6.1 AIには代替できない「フィロソフィー」と「倫理」

中島氏は、「AIの回答の背後には、その企業のフィロソフィー(哲学)がなければならない」と語る<sup>1</sup>。生成AIは、インターネット上の膨大なテキストデータから学習しているため、統計的に「もっともらしい」回答を生成する。しかし、そこには善悪の判断や、「我が社としてどうあるべきか」という固有の美意識(Corporate Identity)は存在しない。

例えば、金融機関において、AIが「最も収益性が高い(手数料が高い)金融商品」を顧客に推奨したとする。それは短期的には利益を生むかもしれないが、「顧客本位」というフィロソフィーに反する場合、長期的には顧客の信頼を損ない、ブランドを毀損する。AIの出力に対して、「それは我々の倫理に反する」「我が社のブランドに相応しくない」と判断し、ストップをかけるのは、最後は人間の役割である。

経営トップの仕事は、細かい業務指示から、\*\*「AIに学習させるべき倫理規定やフィロソフィーを言語化し、インストールすること」\*\*へと高度化する。いわば、AIという強力なエンジンの暴走を防ぎ、正しい方向へ導くための「憲法」を制定する役割である。SMBCが「AIガバナンス」や「責任あるAI」への取り組みを強化している<sup>12</sup>のも、この文脈にある。

## 6.2 共感と信頼: アルゴリズムが計算できない変数

ビジネス、特にサービス業やBtoBビジネスにおいて、最終的な成約や協力関係の構築を左右するのは「信頼(Trust)」である。中島氏が指摘するように、「正論」だけで人は動かない。「この人のためなら一肌脱ごう」「この会社を信じてみよう」という\*\*「共感(Empathy)」\*\*は、AIがいかに進化しても計算できない変数である<sup>1</sup>。

AIは完璧なプレゼンテーション資料を作成できるかもしれないが、それを顧客の目を見て、熱意を込めて伝え、相手の心の琴線に触れさせることは人間にしかできない。失敗時の誠実な謝罪、困難な状況でのチームへの激励、ビジョンを語る際の高揚感など、感情的なエネルギーの伝播(Emotional Contagion)は、生身のリーダーにしか成し得ないパフォーマンスである。

AI時代には、論理的思考力(これはAIが補完してくれる)以上に、\*\*「人間力(Charisma, Warmth, Integrity)」\*\*がリーダーの要件として重要視される。中島氏が「キャラが立っていること」の重要性を説く<sup>1</sup>のは、AIによる標準化が進む中で、個性が最大の差別化要因になるからである。

## 6.3 「構想力(Vision)」と「熱量」の源泉

中島氏や高橋氏は、リーダーの資質として「構想力」と「ワクワク感」を挙げる<sup>1</sup>。

AIは「過去のデータ」から未来を予測(Extrapolation)するのは得意だが、過去の延長線上にない「全く新しい未来」を妄想し、それを魅力的に語ることは苦手である。

「こんな社会を作りたい」「こんなサービスがあったら楽しいはずだ」という、ある種の論理飛躍を含んだ\*\*「熱量のある妄想」\*\*こそが、イノベーションの起点となる。AIはその妄想を実現するための手段(How)を提供してくれるが、目的(What/Why)を設定できるのは人間だけである。経営トップは、AIという最強の右腕を使いこなしながら、自らは夢を描く「ドリーマー」であり続ける必要がある。

---

## 第7章: インフラストラクチャへの投資戦略 ~ 計算資源は国力なり ~

精神論や組織論だけでなく、物理的な投資戦略もまた、AI時代の経営の要諦である。AIを動かすための「足回り(インフラ)」を誰が握るかが、企業の、ひいては国の競争力を決定づける。

### 7.1 競争力の源泉としての「計算資源(Compute Power)」

KDDIの高橋誠氏の発言からは、通信キャリアとしての強い危機感と使命感が読み取れる。\*\*「計算資源こそが国力・企業力である」\*\*という認識である<sup>14</sup>。

AIモデルの学習(Training)および推論(Inference)には、膨大なGPUリソースと電力が必要となる。現在、このリソースの多くは米国の巨大テック企業(Google, AWS, Microsoft, NVIDIA)に依存している。これを海外に完全に依存することは、経済安全保障上のリスク(データの越境移転規制、地政学リスク)のみならず、コストコントロールやレイテンシ(遅延)の観点からも経営上の脆弱性となる。

KDDIが、大阪・堺のシャープ工場跡地にアジア最大級のAIデータセンターを建設し、NVIDIA等の最新AIチップを大量に配備するのは、単なる設備投資ではない。「AIを動かすための土台(Platform)」を国内に確保し、自社だけでなく日本企業全体に計算資源を提供することが、次の時代の覇権につながると理解しているからである。

特に「推論(Inference)」フェーズにおいては、ユーザーに近い場所(エッジ)で処理を行うことで、遅延をなくし、セキュリティを高めることが求められる。ここに通信キャリアの勝機がある。

## 7.2 松尾豊教授の提唱する「逆算(Gyakusan)」思考

松尾豊教授は、AI実装の成功には「逆算」のアプローチが重要であると説く<sup>18</sup>。

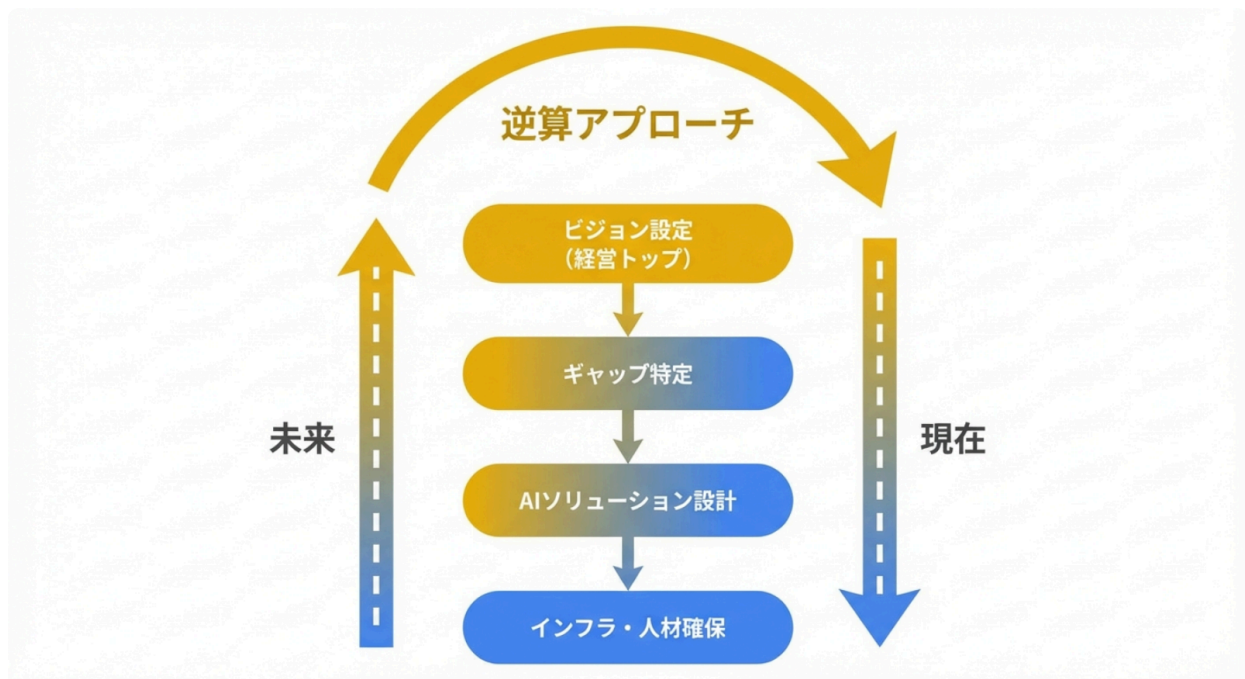
多くの日本企業は、「生成AIという技術がある。これで何ができるか?」というシーズ(Seeds)発想に陥りがちである。しかし、これでは「チャットボットを入れて終わり」という小粒な成果に留まってしまう。

必要なのは、「どのような未来・価値を実現したいか(Vision/Outcome)」から出発し、そこから逆算して、

1. どのような体験・サービスが必要か?
2. そのためにはどのようなAIモデルが必要か?
3. そのモデルを作るにはどのようなデータが必要か?
4. そのデータを処理するにはどのような計算資源(GPU/インフラ)が必要か?

という順序で戦略を組み立てる思考法である。

## 松尾式「逆算（Gyakusan）」 AI実装フレームワーク



技術（Seeds）からではなく、実現したい未来（Vision）から逆算して必要なリソースや技術を定義するアプローチ。経営トップの役割は最上流の「ゴールの設定」にあり、そこからAI戦略、データ戦略、インフラ戦略が導き出される。

この「逆算」思考において、経営トップの最大の役割は、最上流にある\*\*「解くべき課題」と「実現したい未来」を圧倒的な解像度で定義すること\*\*にある。ゴール設定が曖昧であれば、AIは何を最適化すればよいか分からず、高価なGPUリソースを浪費するだけの結果に終わる。

### 結論：2025-2030年の経営アジェンダ ～変革者への招待状～

松尾豊、中島達、高橋誠の3氏による議論は、AI時代の経営トップに対して、残酷なまでの自己変革を迫っている。それは「AIツールを導入する」という戦術レベルの話ではなく、「AIを前提として会社（OS）を作り直す」という戦略・構造レベルの変革である。

本レポートの総括として、経営トップが明日から直ちに取り組むべき5つのアジェンダを提示する。

1. リスク定義の書き換え (Redefine Risk) :  
「AIを使わないことによる競争力喪失リスク」を役員会で定量的に議論し、過剰なPoC(概念実証)貧乏を脱して、本番導入へのスピードを最優先する評価軸を導入する。
2. 聖域なき内製化 (Relentless Insourcing) :  
経営のコアとなる業務プロセスとデータ基盤をブラックボックス化(外注)せず、社内のエンジニアとジョブ型人材の手で掌握する体制へと移行する。これは数年単位の痛みを伴う改革となる

が、避けては通れない。

3. 組織の「遊び」の設計 (Designing Play) :  
「AI社長」のようなシンボリックな施策や、失敗許容型の予算枠 (サンドボックス) を設け、組織全体の硬直性を解きほぐし、ボトムアップのイノベーションを誘発する。
4. フィロソフィーの再言語化 (Philosophy as Code) :  
AIに学習させるに足る、明確で強固な倫理観と企業哲学を再定義し、それをあらゆるチャンネルで発信し、アルゴリズムに実装する。
5. インフラへの覚悟ある投資 (Invest in Compute) :  
計算資源をコストではなく「競争力の源泉 (資産)」と捉え、中長期的な投資枠を確保する。自社でデータセンターを持っていない場合でも、どのクラウド、どのモデルを使うかという「計算戦略」を経営マターとして扱う。

AIは経営者の仕事を奪うものではない。むしろ、雑務や調整業務、過去の分析といった「管理者としての仕事」から解放し、\*\*「人間としての覚悟」「未来への構想」「倫理的判断」\*\*という、真に経営者が為すべき「リーダーとしての仕事」へと集中させるための、最強のエンパワーメントツールとなるだろう。

私たちは今、蒸気機関や電気が登場した時と同じか、それ以上の産業史的な転換点に立っている。この荒波を乗り越えるのは、AIに怯える者ではなく、AIを友とし、自らを再定義できる「変革者 (Change Maker)」である。

---

免責事項: 本レポートは提供された動画および関連資料に基づき、AI時代の経営論を分析したものであり、特定の投資勧誘や経営指導を意図するものではありません。

使用データソース:

2

1

## 引用文献

1. AI時代に「経営トップの仕事」はどう変わるのか？日本企業の構造改革【松尾豊×高橋誠×中島達×秋山咲恵】, 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://www.youtube.com/watch?v=pjOPho-u5l4>
2. 三井住友FG「AI社長」の導入に関する詳細レポート, 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/45b7f48d32998967738e.pdf>
3. 戦略分野の検討 - 経済産業省, 12月 22, 2025にアクセス、  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shinsangyo\\_kozo/pdf/011\\_07\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shinsangyo_kozo/pdf/011_07_00.pdf)
4. 日本経済新聞社 パワーポイントテンプレート, 12月 22, 2025にアクセス、  
[http://khsaa.sakura.ne.jp/gmt\\_report/pdf/r07\\_handouts.pdf](http://khsaa.sakura.ne.jp/gmt_report/pdf/r07_handouts.pdf)
5. 【AI経営の最前線】AI役員・AI社長とは？導入メリットや ... - WEEL, 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://weel.co.jp/media/ai-board-member/>
6. 人間力を重視した独自アプローチ KDDI人事トップが明かす ... - Mercer, 12月 22, 2025

にアクセス、

<https://www.mercer.com/ja-jp/insights/people-strategy/human-capital-management/chro-interview-kddi/>

7. 人財育成 | 社会 | KDDI株式会社, 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://www.kddi.com/corporate/sustainability/society/employee/>
8. KDDI版ジョブ型人事制度 導入事例, 12月 22, 2025にアクセス、  
[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii\\_sihonsyugi/bunkakai/roudousijou\\_dai4/siryou1.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/bunkakai/roudousijou_dai4/siryou1.pdf)
9. 30の専門領域ごとのプロ人財を全社公開 | KDDI News Room, 12月 22, 2025にアクセス、  
[https://newsroom.kddi.com/news/detail/kddi\\_nr-362\\_3632.html](https://newsroom.kddi.com/news/detail/kddi_nr-362_3632.html)
10. 【KDDI】平均6パーセントの賃上げの裏側にあるジョブ型人事制度 ..., 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://unite.unipos.co.jp/3286/>
11. 統合報告書 - DeNA, 12月 22, 2025にアクセス、  
[https://asset.dena.com/files/jp/ir/pdf/report/00\\_2025\\_v2.pdf](https://asset.dena.com/files/jp/ir/pdf/report/00_2025_v2.pdf)
12. 責任あるAIポリシー - 三井住友銀行, 12月 22, 2025にアクセス、  
[https://www.smbc.co.jp/ai\\_policy/](https://www.smbc.co.jp/ai_policy/)
13. ITガバナンス, 12月 22, 2025にアクセス、  
[https://www.smgf.co.jp/gr2025/pdf/2507\\_ird\\_26.pdf](https://www.smgf.co.jp/gr2025/pdf/2507_ird_26.pdf)
14. エッジで動作するAIモジュールを搭載したドローンで、リアルタイム ..., 12月 22, 2025にアクセス、  
[https://newsroom.kddi.com/news/detail/kddi\\_pr-821.html](https://newsroom.kddi.com/news/detail/kddi_pr-821.html)
15. 【堺市】ソフトバンクとKDDI、AIデータセンターを地方に分散へ ..., 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://waryaji.com/20009-2/>
16. KDDI決算 次の成長を支える、モバイル構造改革やAI時代に向けた ..., 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://tobira.kddi.com/enhancing-power/article00294/>
17. KDDI『大阪・堺AIデータセンター』2026年1月稼働！旧シャープ堺 ..., 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://saitoshika-west.com/blog-entry-9769.html>
18. 2020 年度～2021 年度詳細版 人工知能 (AI) 技術分野における ..., 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://www.nedo.go.jp/content/100942443.pdf>
19. 「DXで日本のGDPは2倍になる」松尾豊氏が語る - Ledge.ai, 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://ledge.ai/articles/nvidia-aidays2022-keynoteday1-matsuo>
20. 生成AIの産業における可能性, 12月 22, 2025にアクセス、  
[https://www8.cao.go.jp/cstp/ai/ai\\_senryaku/9kai/shiryo1-4.pdf](https://www8.cao.go.jp/cstp/ai/ai_senryaku/9kai/shiryo1-4.pdf)
21. 磯和 啓雄の詳細と関連する記事一覧 | GLOBIS学び放題×知見録, 12月 22, 2025にアクセス、  
[https://globis.jp/person\\_articles/7ze5zu012w/](https://globis.jp/person_articles/7ze5zu012w/)
22. Session | SusHi Tech Tokyo 2025, 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://sushitech-startup.metro.tokyo.lg.jp/2025/session/>
23. G1経営者会議 | イベント | 一般社団法人G1, 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://g1.org/g1executive/>
24. Session Speakers | SusHi Tech Tokyo 2025, 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://sushitech-startup.metro.tokyo.lg.jp/2025/speakers/>
25. AI時代の「新」事業戦略 - エキスパートAIで変貌する企業のコア, 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://newspicks-stage.com/lobby/receptions/st-new-business-way-ai>
26. 三井住友銀行の新着記事2ページ目 | アメーバブログ (アメブロ), 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://blogtag.ameba.jp/news/%E4%B8%89%E4%BA%95%E4%BD%8F%E5%8F%>

- [8B%E9%8A%80%E8%A1%8C?amebald=ashiyadayori&entryId=12918254195&page=2&orderby=asc&sortKey=0\\_1753275198000](https://www.asci.jp/asci/entry/12918254195&page=2&orderby=asc&sortKey=0_1753275198000)
27. 2025年12月 - ASCII.jp: アーカイブページ, 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://ascii.jp/archive/biz/202512/>
  28. 労働関連ニュースクリッピング - 吉田誠, 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://myoshida.main.jp/labornet/labor.html>
  29. 三井住友FG社長・中島達が語る能力開発 - グロービス学び放題, 12月 22, 2025にアクセス、  
[https://globis.jp/article/o\\_1gp4pyx/](https://globis.jp/article/o_1gp4pyx/)
  30. CEOメッセージ - 三井住友フィナンシャルグループ, 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://www.smgf.co.jp/gr2024/ceo/>
  31. AI台頭時代、銀行はどう進化する？SMBCのデジタル戦略に学ぶ ..., 12月 22, 2025にアクセス、  
[https://www.smgf.co.jp/dx\\_link/article/0201.html](https://www.smgf.co.jp/dx_link/article/0201.html)
  32. 「AI-CEO」の開発を通じたAI活用の加速について - 三井住友銀行, 12月 22, 2025にアクセス、  
[https://www.smbc.co.jp/news/pdf/j20250805\\_01.pdf](https://www.smbc.co.jp/news/pdf/j20250805_01.pdf)
  33. SMBC Group CEO Tatsu Nakajima talks about the "win ... - YouTube, 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://www.youtube.com/watch?v=ulDMkG0ZBmc>
  34. 前社長の急逝で、改革はどうなる？SMBCグループ・中島新CEOに ..., 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://www.youtube.com/watch?v=SfOpGxKjD54>
  35. 不確実性とAI - 経済同友会, 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/uploads/docs/20250404c.pdf>
  36. インフラ維持管理へのAI技術適用のための調査研究報告書, 12月 22, 2025にアクセス、  
[https://committees.jsce.or.jp/opcet\\_sip/system/files/SIP\\_AI\\_report.pdf](https://committees.jsce.or.jp/opcet_sip/system/files/SIP_AI_report.pdf)
  37. 【高橋誠×富山和彦×松尾豊】経営者に求められる、生成AIへの対応 ..., 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://www.youtube.com/watch?v=jtGb6GFR4rE>
  38. Beyond 5Gに向けた情報通信技術戦略の在り方 - 総務省, 12月 22, 2025にアクセス、  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000811936.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000811936.pdf)
  39. 人事制度変革の一丁目一番地に1on1を使い勝手の良さから1on1の ..., 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://kakeai.co.jp/case/kddi>
  40. PEACE DAY 2021, 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://peaceday.jp/2021/message/>
  41. AI(人工知能)の私法上の法的性質についての一考察, 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://asia-u.repo.nii.ac.jp/record/2000017/files/10700787.pdf>
  42. ONE JAPAN CONFERENCE 2021, 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://onejapan.jp/ojc2021/>
  43. 月刊総務オンライン編集部, 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://www.g-soumu.com/authors/g-soumu-editorial-div>
  44. 2025年03月 - ASCII.jp: アーカイブページ, 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://ascii.jp/archive/top/202503/>
  45. AuthenticAI、新シニアマネージャーに三上 夏代。SaaSの0→1から ..., 12月 22, 2025にアクセス、  
[https://news.livedoor.com/pr\\_article/detail/29915635/](https://news.livedoor.com/pr_article/detail/29915635/)
  46. トピックス過去の更新歴 - am-net, 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://www.am-net.jp/tlog.html>
  47. BlackRock、AI時代の英国データセンターに5億ドル投資。日本株へ ..., 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://note.com/fintechken/n/n2b1b9725b7a8>
  48. ロンドンでAI時代のデータセンター「Telehouse West 2」を建設開始, 12月 22, 2025にアクセス、  
[https://newsroom.kddi.com/news/detail/kddi\\_nr-795\\_4168.html](https://newsroom.kddi.com/news/detail/kddi_nr-795_4168.html)

49. 5大陸の通信事業者が、NVIDIA を活用したソブリン AI インフラを構築, 12月 22, 2025 にアクセス、  
<https://developer.nvidia.com/ja-jp/blog/telcos-across-five-continents-are-building-nvidia-powered-sovereign-ai-infrastructure/>
50. KDDI、2026年4月に大阪堺データセンターでGPUクラウドサービス ..., 12月 22, 2025にアクセス、<https://enterprisezine.jp/article/detail/23024>
51. 西美濃のタマゴ 現る！ - 大垣市, 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://www.city.ogaki.lg.jp/cmsfiles/contents/0000045/45653/nisihiminonotamago.pdf>
52. 2025年9月2日現在 - 広島市立図書館, 12月 22, 2025にアクセス、  
[https://www.library.city.hiroshima.jp/news/20250902denshitosyokan\\_content.xlsx](https://www.library.city.hiroshima.jp/news/20250902denshitosyokan_content.xlsx)
53. 期間限定 超高価買取リスト, 12月 22, 2025にアクセス、  
[https://www.futabatosho.co.jp/wp-content/uploads/2025/05/%E9%AB%98%E4%BE%A1%E8%B2%B7%E5%8F%96\\_%E6%9C%AC\\_%E3%81%9D%E3%81%AE%E4%BB%96\\_20250515.pdf](https://www.futabatosho.co.jp/wp-content/uploads/2025/05/%E9%AB%98%E4%BE%A1%E8%B2%B7%E5%8F%96_%E6%9C%AC_%E3%81%9D%E3%81%AE%E4%BB%96_20250515.pdf)
54. 過去のKindle日替わりセール対象作品, 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://yapi.ta2o.net/kndsl/hgwr/more/>
55. 2022年度版 総合研究院年報 No.40 - 東京理科大学, 12月 22, 2025にアクセス、  
[https://www.tus.ac.jp/research/organization/insitute/pdf/rist\\_annual\\_reports40.pdf](https://www.tus.ac.jp/research/organization/insitute/pdf/rist_annual_reports40.pdf)
56. 企業に説明責任を求める『AI』の基本原則, 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://www.smd-am.co.jp/market/daily/keyword/2018/12/key181207jp.pdf>
57. 安全・安心なAIの実現に向けた取組 - 内閣府, 12月 22, 2025にアクセス、  
[https://www8.cao.go.jp/cstp/ai/ai\\_kenkyu/4kai/shiryoku6.pdf](https://www8.cao.go.jp/cstp/ai/ai_kenkyu/4kai/shiryoku6.pdf)
58. 三井住友FG「AI社長」が爆誕！トップの頭脳を誰でも相談可能に！, 12月 22, 2025にアクセス、  
[https://note.com/ohba\\_artlife/n/n9d48ef9c2954](https://note.com/ohba_artlife/n/n9d48ef9c2954)
59. AIで経営革命！「AI社長」はどこまで進化したのか？ - コトラ, 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://www.kotora.jp/c/119638-2/>
60. AIリーダー（AI社長、AI CEO）という新しい仲間 | LEADERS ..., 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://ameblo.jp/shimazuyoshinori/entry-12934897581.html>
61. 三井住友FG「AI社長」プロジェクトの全貌：金融業界におけるAI ..., 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/8ed32ff8ec0eb12c3720.pdf>
62. 三井住友FG「社畜の愚痴を聞く役割なんてAIでええやろ」AI社長を ..., 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://itest.5ch.net/hayabusa9/test/read.cgi/news/1754386164/>
63. 本文「三井住友FG|三井住友FG 活用」を検索 - はてなブックマーク, 12月 22, 2025にアクセス、  
[https://b.hatena.ne.jp/q/%E4%B8%89%E4%BA%95%E4%BD%8F%E5%8F%8BFG%7C%E4%B8%89%E4%BA%95%E4%BD%8F%E5%8F%8BFG%20%E6%B4%BB%E7%94%A8?date\\_range=y&safe=on&users=3&target=text&sort=popular](https://b.hatena.ne.jp/q/%E4%B8%89%E4%BA%95%E4%BD%8F%E5%8F%8BFG%7C%E4%B8%89%E4%BA%95%E4%BD%8F%E5%8F%8BFG%20%E6%B4%BB%E7%94%A8?date_range=y&safe=on&users=3&target=text&sort=popular)
64. ASCII.jp - 記事アーカイブ： - ASCII STARTUP, 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://ascii.jp/archive/494/202512/>
65. AIの判断を可視化する技術：Class Activation Mapping (CAM)を ..., 12月 22, 2025にアクセス、  
<https://zero2one.jp/learningblog/intro-class-activation-mapping/>
66. 000088602.pdf - 独立行政法人情報処理推進機構, 12月 22, 2025にアクセス、

<https://www.ipa.go.jp/publish/wp-ai/qv6pgp000000w5z-att/000088602.pdf>