

日本の未来を変える AI 活用

— 少子高齢化・労働力不足への社会変革とマネジメント戦略 —

経営管理研究科 教授

重田 孝夫

【要約】

日本経済研究センターの 2025 年報告書によれば、AGI（汎用人工知能）を活用した人的資本拡大と産業変革により、日本は 2075 年に GDP 世界 4 位を維持し、一人当たり GDP は現在の 29 位から 25 位に上昇する可能性がある一方、改革が進まない場合は GDP 世界 11 位、一人当たりの GDP は 45 位まで後退すると予測されている。本論文では、生成 AI を中心とした次世代 AI 技術の経営活用について、二つの視点から考察する。第一に、ダロン・アセモグルとサイモン・ジョンソンの『技術革新と不平等の 1000 年史』の知見を援用し、AI を単なる業務効率化の道具ではなく、人間の能力を拡張し新たな価値を創出する「補完型イノベーション」として位置づける重要性を論じる。第二に、ジョン・コッターの組織変革理論を踏まえ、AI 導入を技術導入ではなく組織変革として捉え、真の緊急性の確立、変革推進チームの形成、明確なビジョンの提示など、中長期的な視点からの組織開発の必要性を示す。最後に、日本の低い起業率・廃業率という構造的課題に対し、AI を活用した急成長型中小企業（ガゼル企業）の創出を通じた産業変革の方策として、データ駆動経営への転換、付加価値創造型ビジネスモデルの構築、人的資本投資とリスクリング、オープンイノベーションの推進、AI ガバナンスと倫理の確立という 5 つの経営戦略を提案する。

【キーワード】

生成 AI、補完型イノベーション、組織変革、ガゼル企業、人的資本投資

【目次】

1. はじめに
2. 新しい価値の創出
3. AI カウンセラー導入 — 見本となるケース
4. 組織変革、組織開発の視点を持つ
5. AI 時代におけるガゼル企業創出と産業変革の方策

1. はじめに

日本経済研究センターは 2025 年 6 月、「2075 年 次世代 AI が変える日本経済」と題する報告書を公表した。同報告書では、人間と同等の能力を備えた AGI（汎用人工知能）が社会に浸透し、幅広い業務を担うと推定している。わが国が AGI を活かす人的資本拡大と産業変革を行えば、日本は 50

日本の未来を変える AI 活用

年後に GDP 世界 4 位を維持し、一人当たり GDP は現在の 29 位から 25 位に上昇する。名目 GDP は 2040 年には 1,000 兆円を超えるとともに、一人当たり名目賃金は 2024 年比で約 6 割増となると予測している。他方、改革が進まない場合は、2075 年の GDP ランキングはカナダやフランスの後塵を拝して 11 位、一人当たりの GDP は 45 位に低下する見込みである。

生成 AI (Artificial Intelligence) のパーソナルアシスタントを導入することで、起業家が自身の不得手とする分野でも効率的に対応でき、ビジネスアイデアをより円滑に実現することが可能になり、AI の支援により時間とリソースを節約し、より戦略的な意思決定に集中することができることについては、SBI 大学院大学紀要第 12 号の小論¹で解説した通りである。分野やテーマごとに人間の専門家に依頼すると、多大なコストが発生する。これは、受験生が国語や数学などの教科ごとに家庭教師を雇うのと同様である。しかし、生成 AI ならば僅かな費用で、分野ごとのパーソナライズされた支援を受けられる。

組織の様々な分野で AI が導入され、活用される時代となった。生成 AI だけでなく、タスクを自律的に遂行する AI エージェントも 2025 年から普及が加速している。米国の大手 IT 企業では、AI の活用を図ることで、人員削減に乗り出している²。プログラミングでは生成 AI により、生産性が飛躍的に向上した。初級プログラマーの雇用を停止する動きが広がり、学位を得ても、就職先が見つからない若者が増加傾向にあるとの報道がみられる³。

生成 AI をはじめとした AI とロボットの進化により、それらに任せられる業務は人間の手から離れざるを得ない。例えば、会社の経費の精算にかかわる申請や承認の業務には、ほぼ全ての会社で毎月、多くの時間が費やされている。しかし、AI を有効活用できる仕組みに変更することで、経理部門の業務時間を削減できるだけでなく、社員全員の時間を節約できる。かつて、電話の自動交換機の導入で、交換手の仕事が人から機械に移ったように、人がやっていた仕事が AI エージェントに置き換わるケースが今後、増大するに違いない。

大転職時代が到来すると見ている専門家が増えているのも当然である。過去を振り返ると、18 世紀前半まで、インドは高品質な綿布をイギリスに輸出していた。しかし、産業革命により、自動織機が発明され、機械製の綿織物が大量に生産されるようになり、イギリスの安価な機械製綿織物が大量にインドに流入した。その結果、インドの伝統的な綿織物産業は大きな打撃を受け、多くの職人が仕事を失った。AI は電気と同じく汎用技術なので、幅広い産業、業種、分野で利用されるようになり、転職、職種転換が求められるようになるであろう。

転職や職種転換とまで行かなくても、職務内容が大きく変わる仕事も増えるはずである。一例として、教師の仕事を見てみよう。伝統的なマス教育では、生徒は一人ひとり能力や得手、不得手、興味や関心が異なるにもかかわらず、平均的な生徒に合わせて、同じ内容の教材で、一律の講義を行い、テストを出題、採点、評価するのに教師の多くの時間が費やされていた。今後は、教科書はこれまで通りに市販されているものを活用するにしても、九九を覚えたり、ピタゴラスの定理を理解したり、歴史上の出来事を学ぶための補助教材の準備は、オープンソースで優れたものを利用し、AI を活用して、テストを出題、解答状況に応じて個人別に復習課題を作成するとともに採点することが可能になる。それによって、教師は、アクティブラーニングの支援や個別の学習指導、生徒や学生との対話により多くの時間を割くことができる。個別指導できめ細やかなフォローアップが可能になるので、

1 重田孝夫「生成 AI パーソナルアシスタントが拓く起業の新時代」SBI 大学院大学紀要 第 12 号、2025 年

2 日本経済新聞 2025 年 11 月 4 日付「米企業 95 万人削減、迫る「AI リストラ」の現実 雇用なき成長探る」

3 日本経済新聞 2025 年 10 月 5 日付「インド、AI で人員削減の波」

知識の伝達ではなく、批判的思考や共感、創造性、志、チームワークといった人間としての成長を図るための時間を持てるようになる。当然、AI を的確に活用する環境や使い方を教え、身につけてもらうことも欠かせない。

本論では、まず次の 2 つの視点から AI を経営に活かすための課題と方策を探る。

第一に、単に人間の業務を AI に置き換える業務効率化、合理化でなく、これまでにない価値を生み出し、その分野では新たな雇用を創出するイノベーションを図ることの大切さ。この点を明らかにするために、ダロン・アセモグルとサイモン・ジョンソンの共著『技術革新と不平等の 1000 年史（原題:Power and Progress）』が取り上げている過去のイノベーションの事例を振り返るとともに、同書の生成 AI 活用に際しての留意点を紹介する⁴。

第二に、組織変革、組織開発の知見を活かし、中長期的なビジョンを掲げ、具体的な成果を明確にした目標を設定する必要性をはじめ、よりよい社会を築くことに貢献するための生成 AI の導入、展開のあり方。

そして最後に、日本では既存の企業と雇用を存続させる政策が優先されることが多く、起業率、廃業率ともに低いので、AI を有効に活用して、ガゼル企業が増え、産業変革に貢献できるようにしていくための経営者への提案をまとめる。

2. 新しい価値の創出

近年、生成 AI（Generative AI）の急速な進化は、私たちの働き方やビジネスに大きな変化をもたらしている。ChatGPT をはじめとする生成 AI は、文章の作成、データ分析、画像やプログラムコードの生成など、かつては人間にしかできないと考えられていた知的作業の多くを遂行できるようになった。その結果、企業や行政の現場では、業務の効率化や合理化のために AI を導入する動きが急速に広がっている。しかし、ダロン・アセモグルとサイモン・ジョンソンの共著『技術革新と不平等の 1000 年史（原題:Power and Progress）』が鋭く指摘するように、技術革新の成果は自動的に社会全体に還元されるわけではない。技術を「どのように使うか」、そして「誰の利益のために使うか」が問われるのである。

2.1 技術進歩と社会的便益の非自動性

アセモグルとジョンソンは、過去の産業革命の歴史を紐解きながら、技術の進歩が必ずしも人々の生活水準向上に直結しなかった時期があったことを指摘している。例えば、18～19 世紀のイギリスにおける産業革命では、生産性は大きく向上したものの、労働者の実質賃金が長期間にわたり上昇しなかった。生産の機械化が進む一方で、労働者の交渉力は低下し、劣悪な労働条件が広がったためである。すなわち、技術の方向づけと制度の設計を誤ると、社会全体の豊かさは実現せず、一部の資本所有者に富が集中する結果を招く。

生成 AI の導入も、同じ構図に陥る危険をはらんでいる。単に人間の業務を AI に置き換えるだけでは、セルフレジ等の「そこそこ自動化（so-so automation）」と呼ばれる効率化にとどまり、全体の生産性や新しい価値創造には結びつかない可能性がある。むしろ、雇用機会の減少や賃金の低下といった負の側面が顕在化しかねない。だからこそ、AI を「置換の道具」ではなく、「補完のパートナー」と

⁴ “Power and Progress” からの要点の抽出には Open AI の ChatGPT 5.0 を活用した。

日本の未来を変える AI 活用

して設計・運用する発想が不可欠なのである。

2.2 人間補完型イノベーションの意義

生成 AI は、人間の創造力や判断力を拡張し、新たな価値を生み出す潜在力を持っている。例えば、医療分野では AI が膨大な画像データから疾患の兆候を検出することで、医師の診断を補完し、早期発見・治療を可能にする。教育分野では、生成 AI が学習者のレベルに合わせた教材を自動生成し、教師がより創造的な指導に集中できる環境をつくる。こうした補完的な利用は、単なるコスト削減ではなく、サービスの質を高め、社会全体の価値を向上させる方向に作用する。

重要なのは、AI 導入の目的を「人を減らす」ことではなく、「人の能力を拡張する」ことに置くことである。AI がルーティン業務を担うことで、人間はより高度で創造的な仕事に時間を割くことができるようになる。このように労働の質を転換することが、AI 活用でのイノベーションであり、同時に新たな雇用を生み出す契機ともなるのである。

2.3 制度と教育の役割

『Power and Progress』が示す歴史的教訓は、技術革新の成果を社会全体に行き渡らせるには、制度と教育の整備が不可欠であるという点にある。20 世紀初頭のアメリカでは、電化による工場再編といった技術革新が大きな生産性向上をもたらしたが、その背景には労働組合の成立や社会保障制度の発展、そして教育への大規模投資があった。これらの社会的基盤があったからこそ、技術の恩恵が広く共有され、中間層が拡大したのである。

現代の生成 AI 時代にも、同様の構図が求められる。AI を活用できる人材を育成し、企業内外でリスティングやアップスキリング（高度化教育）を推進することが、雇用の創出と経済の活性化につながる。また、AI による意思決定が不透明にならないように、ガバナンスや倫理的基準を整えることも欠かせない。特に、データの独占やアルゴリズムの偏りが権力の集中や差別を助長しないよう、透明性と説明責任を制度的に担保する必要がある。

2.4 新しい価値創出の方向性

生成 AI を活用した新しい価値創出には、いくつかの方向性がある。第一に、「人と AI の協働」による新サービスの創出である。例えば、デザインや広告制作の分野では、AI がアイデアを提示し、人間がそれを取捨選択・発展させることで、これまでになかった表現やマーケティング手法が生まれている。⁵第二に、「個別最適化」の実現である。AI が個人の嗜好や行動データを解析し、きめ細かな製品・サービスを提供することで、顧客体験の質が大きく向上する。第三に、「社会課題の解決」である。気候変動対策やエネルギー効率化、少子高齢化などの複雑な問題に対し、AI がデータ解析とシミュレーションを行い、より持続可能な解決策を提示することができる。

これらの方向性はいずれも、人間の創造性や判断力を AI が支援する「補完型イノベーション」である。新たな価値が生まれれば、それに伴い新しい産業や職種も生まれる。実際、インターネットやスマートフォンの普及が Web デザイナーやアプリ開発者といった職業を創出したように、生成 AI も「AI プロンプトデザイナー」「AI 倫理監査人」「AI 教育コンサルタント」など、新しい雇用を生み出す可能性を秘めている。

⁵ 博報堂では単なる属性や状況による AI ペルソナでなく、価値観や動機を反映できるヴァーチャル生活者を使って心理や思考をシミュレーションし、新たなニーズ開発に役立てる AI の活用を図っている。

2.5 AI 時代の経営と社会への視座

生成 AI を活用する際、経営者や政策担当者が留意すべきは、「短期の効率性」と「長期の持続的成長」をどう両立させるかという視点である。AI による業務の合理化は確かに即効性があるが、同時に人間の能力開発や組織文化の再設計に投資しなければ、真の競争力にはつながらない。企業が AI 導入を通じて従業員の創造性を解放し、新しい価値を共創する仕組みを整えれば、社会全体の生産性も高まる。逆に、AI を単なるコスト削減の道具とみなせば、労働意欲の低下や格差の拡大を招く恐れがある。

また、AI が社会の情報空間に及ぼす影響にも注意が必要である。生成 AI が生成する情報は便利である一方、誤情報や偏りのリスクも伴う。したがって、透明性の高い情報管理と倫理的ガイドラインの策定が不可欠である。AI の信頼性を確保することが、社会的受容の前提条件となる。

2.6 共生的技術観への転換を

生成 AI は、人間の知的活動を代替する脅威ではなく、人間の能力を拡張する協働者として位置づけるべきである。技術の進歩が社会全体の幸福につながるかどうかは、私たちがそれをどのように方向づけるにかかっている。業務効率化や合理化の先にあるのは、人間と AI が相互に補完し合い、これまでにない価値を生み出す新たな社会像である。そのためには、教育・制度・倫理の三位一体による支えが欠かせない。

アセモグルとジョンソンが説くように、「進歩 (Progress)」とは単なる技術的發展ではなく、人間の尊厳と社会的包摂を実現する力のことである。生成 AI の時代に求められるのは、効率のための自動化ではなく、人間の可能性を最大限に引き出す「共生的イノベーション」の思想なのである。

生成 AI 導入・運用に関する以上のポイントを次にチェックリストとして整理した。

【実務チェックリスト（生成 AI 導入・運用）】

1) 目的設定

置換ではなく、補完（augmentation）を主目的に明記（例：顧客接点の品質向上、現場の意思決定支援、エラー低減）。KPI は労働需要・賃金・スキル向上の指標も併設。

2) 仕事の再設計

“細切れ自動化”は生産性が伸びにくい「そこそ自動化（so-so automation）」に陥りやすい。プロセス全体のボトルネックと補完関係を設計。

3) 現場参加と労使の声

導入過程に現場の参加（co-design）を組み込み、品質・安全・公平性に関する報告ループを常設。歴史的にも労働者の交渉力・制度が便益配分を左右。

4) 競争・データ・ガバナンス

ベンダーロックイン回避、相互運用性 / データ可搬性を確保。監視バイアスの最小化、広告最適化偏重からの脱却を方針化。必要に応じ独禁・競争政策を視野。

5) 人材投資

リスクリング / アップスキリングを同時実行。職務拡張（AI を使って付加価値タスクへ移る）を評価制度に接続。

6) 影響評価の現実主義

「短期で大幅な生産性上振れ」前提の投資は避け、段階導入 + 実測 KPI で更新。期待値管理と PoC → 限定本番 → 横展開のゲーティングを徹底。

7) 公平性と社会的影響

部門・属性別に雇用影響 / 所得配分をモニター。AI が不平等を拡大しない設計（例：タスク再配分・賃金設計・社内移動の支援）を義務付け。

8) リスク管理（情報空間）

生成物の誤情報・幻覚、出所表示、水印・監査ログを標準化。高リスク領域では人間の最終確認が必須。

3. AI カウンセラー導入 — 見本となるケース

ダロン・アセモグルとサイモン・ジョンソンは『Power and Progress』の中で、技術の進歩が自動的に人々の幸福をもたらすわけではないと指摘している。この視点は、現代の生成 AI 導入にも当てはまる。AI を、人間の能力や可能性を拡張する方向に活かすことが、今まさに求められている。

一例として、AI カウンセラーの導入を考えてみよう。中小企業の人材育成やキャリア支援の現場では、この「人間中心の AI 活用」の意義が特に大きいと考えられる。多くの中小企業は、専門のキャリアカウンセラーを配置できず、管理職が十分な面談スキルを持たないために、従業員一人ひとりの成長や将来像を把握しきれないという課題を抱えている。結果として、従業員の意欲低下や離職、スキルのミスマッチが発生し、企業全体の活力を損なうことにつながっている。

AI カウンセラーは、こうした課題の解決に有効な手段である。生成 AI は、多様なキャリアデータや心理学的理論、さらには過去の面談記録などをもとに、客観的で一貫性のあるキャリア相談を提供できる。例えば、従業員が AI との対話を通じて、自らの強み・弱み・価値観・キャリア志向を言語化しやすくなる。また、AI が過去の回答傾向や職務内容を分析し、成長課題を提示することで、自己理解が深まり、主体的なキャリア設計を後押しする。

さらに、AI カウンセラーの導入は、管理職の支援にもつながる。AI が従業員との面談記録を整理・要約し、各人の課題や希望を明確化してくれることで、管理職はより深い理解に基づいた面談が可能になる。こうしたデータに基づく支援は、従来の経験頼みのマネジメントを脱し、「エビデンスに基づく人材育成」へと発展させる。

ただし、AI カウンセラーは人間の感情や倫理的判断を完全に代替できるものではない。重要なのは、AI を「置き換え」ではなく「補完」として活用する姿勢である。AI が情報整理や客観的分析を担い、人間の上司や人事部門の専門スタッフが共感的な対話と最終判断を行う——この「協働モデル」が理想的である。

こうした AI と人間の協働は、単なる人事効率化にとどまらず、企業文化の質を変える可能性を秘めている。従業員一人ひとりが自らのキャリアに責任を持ち、AI を通じて自分の可能性を再発見できる環境が整えば、組織全体のエンゲージメントと創造性が高まる。

産業革命の歴史が示したように、技術進歩を真の社会的進歩に変えるのは「人間の意思」である。AI カウンセラーの導入は、中小企業における人間中心の経営を支える新たな技術活用の形であり、「人を活かす技術」という未来志向の価値を体現するものとなる。

4. 組織変革、組織開発の視点を持つ

生成 AI は、単なるツールや新しい IT システムではなく、業務のやり方や意思決定の構造そのものを変える可能性を持っている。AI が文章生成、分析、意思決定補助を行うようになると、既存の職務設計や評価基準、さらにはマネジメント層の役割までも再定義が必要になる。したがって、AI 導入は「技術導入」ではなく「組織変革」として捉えることが自然である。

しかし、多くの企業では、現場の文化やプロセスの変革を軽視しがちである。企業変革に関する論文や書籍を多く出版しているジョン・コッターによると、変革の約 70% は失敗すると言われる⁶。その原因は、技術や戦略の欠如ではなく、「人と組織の行動が変わらない」ことにある。したがって、生成 AI の活用においても、変革マネジメントの体系的なアプローチが不可欠である。

4.1 「真の緊急性」をつくる

コッターの変革プロセスの第一段階は「緊急性の確立」である。多くの組織では、「AI 対応は重要

⁶ John Kotter, Accelerating Change, Harvard Business Review, 2012

日本の未来を変える AI 活用

だが、まだ時間がある」という「偽の緊急性」や「形式的な議論」に陥りがちである。重要なのは、外部環境の変化——競合の動きや市場構造の変化、生成 AI による業界再編のスピード——を現場に実感させ、「今行動しなければ後れを取る」という危機感を共有することである。

真の緊急性とは、単に不安を煽ることではなく、「外に目を向け、重要な課題に集中する行動」そのものを指す。トップが自ら生成 AI を使いこなし、業務効率化や新しい価値創出の具体例を示すことで、組織全体に行動のスイッチが入る。

4.2 「変革推進チーム」を形成し、情熱を共有する

次に重要なのが「変革推進チーム」の形成である。AI 導入を成功させるには、経営層、現場リーダー、デジタル人材が横断的に連携する必要がある。ここで大切なのは、役職や部署を超えた「信頼」と「共有目的」である。権限や立場ではなく、「変革を実現したい」という情熱を持った人材を集めることが成果につながる。

また、AI の専門家だけでなく、現場の業務を熟知したメンバーを巻き込むことで、導入が単なる「IT プロジェクト」ではなく、「業務変革」として進む。チームは小さくても構わない。重要なのは、組織内の信頼と熱意を伴った“変革の核”をつくることである。

4.3 明確で心に響く「変革ビジョン」を描く

AI 活用の目的を「効率化」だけに限定すると、現場には抵抗感が生まれる。人は「置き換えられる」ことを恐れるからである。したがって、AI 導入のビジョンは、単なるコスト削減ではなく、「人がより創造的で価値ある仕事に集中できる未来」を描く必要がある。

コッターが述べるように、良いビジョンは「大胆で実現可能」「感情に訴え」「60 秒で説明できる」ものである。AI を使うことで、社員がより人間らしい判断・洞察・共感を発揮できる——そんな未来像を共有することが重要である。

4.4 継続的コミュニケーション

変革のビジョンは一度説明しただけでは浸透しない。コッターは「壊れたレコードのように繰り返せ」と説く。経営会議、社内報、全体会議、イントラネットなど、あらゆる場で一貫したメッセージを発信し続けることが求められる。

また、言葉だけでなく「行動」が伴わなければ信頼は得られない。経営層自ら AI ツールを使い、成果を共有することで、社員は「本気なのだ」と感じる。反対意見や懐疑的な声にも耳を傾け、誠実に対話する姿勢が重要である。

4.5 「小さな成功」を積み重ねる

AI 導入が進まない要因の多くは、技術ではなく「制度」や「上司の意識」にある。評価制度が従来の成果基準のままでは、新しい AI 活用の試みは報われない。権限や承認プロセスを見直し、現場が試行錯誤できる環境を整えることが大切である。

また、「短期的な小さな成功」を意図的に設計することも有効である。例えば、「AI を活用して週報作成時間を半減できた」「顧客対応のレスポンスを向上させた」といった具体的成果を全社的に共有し、称賛する。これが次の挑戦への原動力になる。

4.6 変革を定着させ、文化として根づかせる

AI 導入が一巡した後にこそ、真の勝負がある。コッターが言うように、変革を文化に埋め込むには「成功体験の共有」と「人事制度への反映」が不可欠である。AI を使いこなす人を評価・登用し、成功事例を教育プログラムに組み込むことで、「AI を活用するのが当たり前」という文化が形成される。

変革の旅は一度で終わるものではない。常に学び続け、改善を積み重ねる姿勢こそが、AI 時代に生き残る組織の条件である。

5. AI 時代におけるガゼル企業創出と産業変革の方策

日本経済は長期にわたり、既存企業と雇用を守ることを優先してきた。結果として、企業の新陳代謝が停滞し、起業率・廃業率ともに先進諸国に比べて著しく低い水準にある。この構造的な停滞は、イノベーションや成長分野への転換を阻害し、国の成長率を押し下げている。

こうした課題に対して、AI を中核とした新しい経営モデルの導入は、停滞した産業構造を再編する有力な手段となる。特に、AI を活用して急速な成長を遂げる「ガゼル企業（Gazelle Company）」の出現は、地域経済の再生や雇用の質的転換に寄与する可能性がある。

以下では、AI の有効活用を通じて、急成長型中小企業である「ガゼル企業」を増やし、産業変革を実現するための経営戦略を考察する。AI は単なる業務効率化の手段ではなく、価値創造と構造変革の触媒として位置づけ、データ駆動経営、人材リスキリング、オープンイノベーション、ガバナンス体制の整備など、経営者が実践すべき 5 つの提案をまとめる。

5.1 日本企業の構造的課題

日本企業の多くは、終身雇用・年功序列・系列取引といった安定的構造のもとで成長してきた。しかし、この「安定志向」が新規事業創出やリスクテイクを抑制し、結果として革新の遅れを招いている。

AI 導入に関しても、多くの企業が「コスト削減」「省力化」に留まり、AI を用いた新たな価値創造にはまだ至っていない。ガゼル企業の特徴である「スピード」「柔軟性」「データ駆動型経営」を取り入れるためには、経営者自身が AI を戦略的資源として再定義する必要がある。

5.2 経営者への 5 つの提案

1) データ駆動経営への転換

AI の真価は、経営判断をデータに基づいて行う体制整備にある。営業、顧客、製造、財務などの情報を統合し、AI が学習可能な環境を整えることで、迅速かつ的確な意思決定が可能になる。経営者には「経験と勘」ではなく「データと仮説」に基づくマネジメントを組織文化として定着させることが求められる。

2) 付加価値創造型ビジネスモデルの構築

AI による効率化は出発点に過ぎない。重要なのは、AI を活用して新しい価値を創出することである。製造業では AI による熟練者の暗黙知を生かした技術支援、サービス業ではパーソナライズされた新しい顧客体験の提供などが有効である。経営者は「AI で何を省力化するか」ではなく、「AI でどのように顧客価値を拡張できるか」を問う視点が求められる。

日本の未来を変える AI 活用

3) 人的資本投資とリスクリング

AI 導入の目的は人員削減ではなく、人材の能力拡張である。AI を使いこなす現場力を高めるために、デジタルリテラシー教育や社内研修を再編することが欠かせない。経営者自身が学び続ける姿勢を示すことで、組織の学習文化が形成され、持続的な競争優位につながる。

4) オープンイノベーションの推進

ガゼル企業の多くは、大学やスタートアップ、行政との連携を積極的に進めている。AI 技術の発展スピードを踏まえれば、自前主義では限界がある。外部との共創を通じて、スピーディーな事業開発と社会実装を進めることが重要である。

5) AI ガバナンスと倫理の確立

AI の利用拡大に伴い、データプライバシー、説明責任、公平性など倫理的な課題が浮上している。企業は「信頼できる AI (Trustworthy AI)」の原則を策定し、社会的信頼の確保に努める必要がある。倫理的経営は長期的なブランド価値向上にも寄与する。

5.3 政策環境と経営者の役割

政府は「スタートアップ育成 5 か年計画」や「デジタル田園都市構想」など、起業支援・DX 推進策を強化している。しかし、真の変革を生むのは政策ではなく、民間経営者の主体的な行動である。AI を単なる業務効率化の道具とみなすのではなく、「新しい産業を創る戦略的資源」として活用する姿勢が求められる。

また、地方企業が AI を取り入れ、地域課題の解決と新産業創出を両立することで、地方発のガゼル企業誕生も期待される。

5.4 結語

経営者が変革を実現するためには、次の 5 つがポイントとなる。

- ・ AI 戦略を経営課題として明確化する
- ・ データ基盤と人材育成への投資を優先する
- ・ AI を活用した新市場・新事業を探索する
- ・ 外部連携によるスピード経営を推進する
- ・ AI 倫理・ガバナンスを整備し信頼を構築する

これらを並行的に進めることで、AI 導入が単なる効率化ではなく、組織変革の原動力となる。

日本が真に持続的成長を実現するためには、「既存を守る政策」から「新しい価値を創る経営」への転換が不可欠である。AI はこの転換の中心に位置づけられる。AI を活用したガゼル企業の増加は、産業再生のみならず、地域経済の再構築、人材流動性の向上、社会構造の柔軟化をもたらす可能性を秘めている。

経営者が AI を恐れず、使いこなす主体となることこそ、日本の次なる成長経済への第一歩なのである。

【参考文献】

Acemoglu, D. & Johnson, S. (2023) . *Power and Progress: Our Thousand-Year Struggle Over Technology and Prosperity*. PublicAffairs.

Kotter, J. P. (2012) . *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

岩田一政、日本経済研究センター (2025). 『2075 次世代 AI で甦る日本経済』 日経 BP 日本経済新聞 出版 .

経済産業省 (2022) . 『スタートアップ育成 5 か年計画』 .

OECD (2023) . *Entrepreneurship at a Glance*.