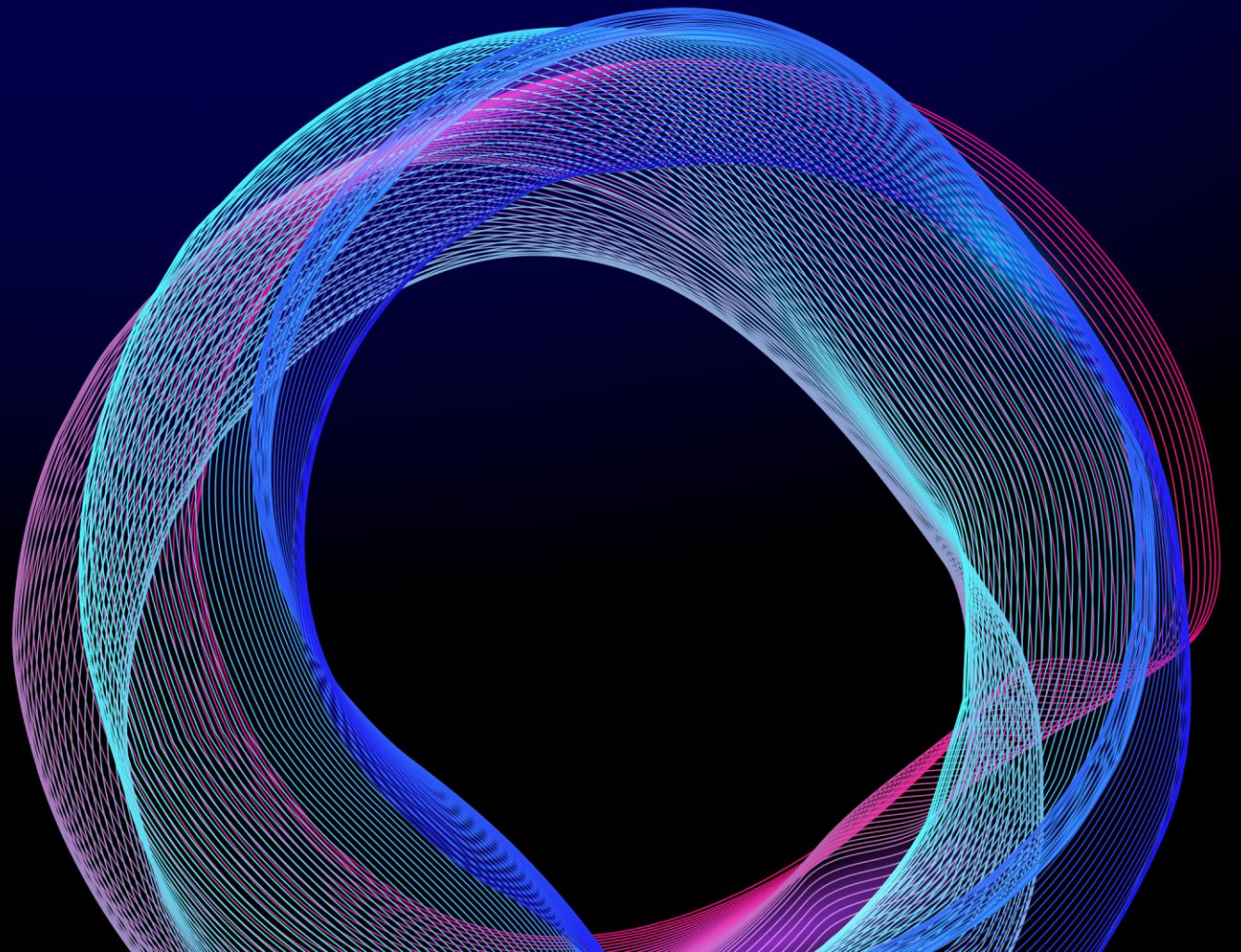


AI時代を勝ち抜く企業の視点 — 「同質化問題」と「人間中心のAI活用」

博報堂 D Y ホールディングス
執行役員・CAIO
内閣府AI戦略専門調査会委員
森正弥



自己紹介



森 正弥（もり まさや）

博報堂DY ホールディングス 執行役員

CAIO (Chief AI Officer) / Human-Centered AI Institute 代表

アクセンチュア、楽天を経て

デロイト トーマツにて先端技術・AI領域をリード (APACリード)

内閣府人工知能戦略専門調査会 委員

日本ディープラーニング協会 顧問

慶應義塾大学 xDignity センター アドバイザリーボードメンバー

Hakuhodo DY holdings

博報堂DYグループが目指す「人間中心のAI」の進化



HCAI（人間中心のAI）コンセプトムービー：「人間を極める。AIと」

AIは単なるツールをこえていく。AIを使いこなすことで企業のパフォーマンスを高めるだけでなく、人の持つ創造性を解き放っていく

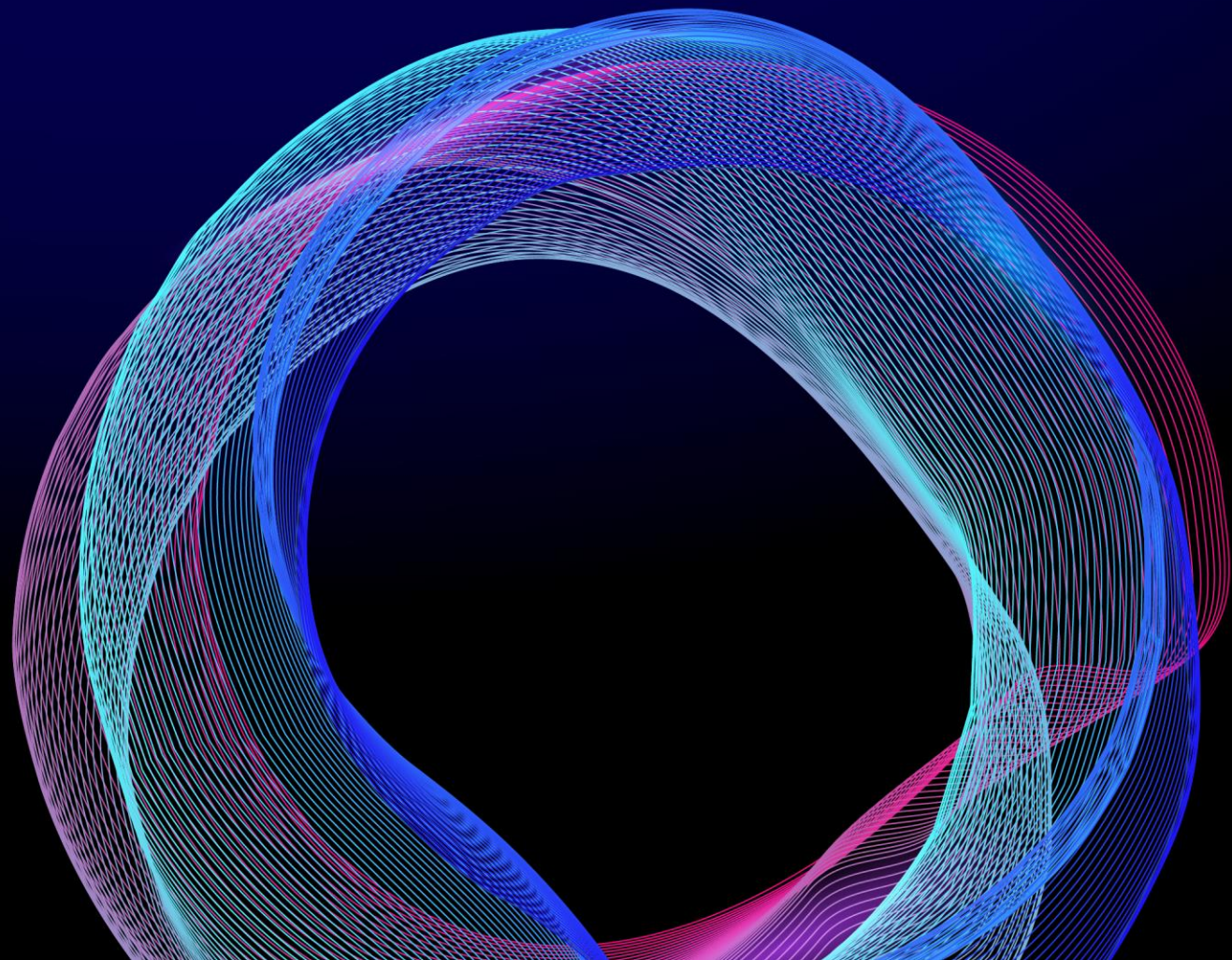


人間を極める。AIと。

Becoming ever more human, together with AI.

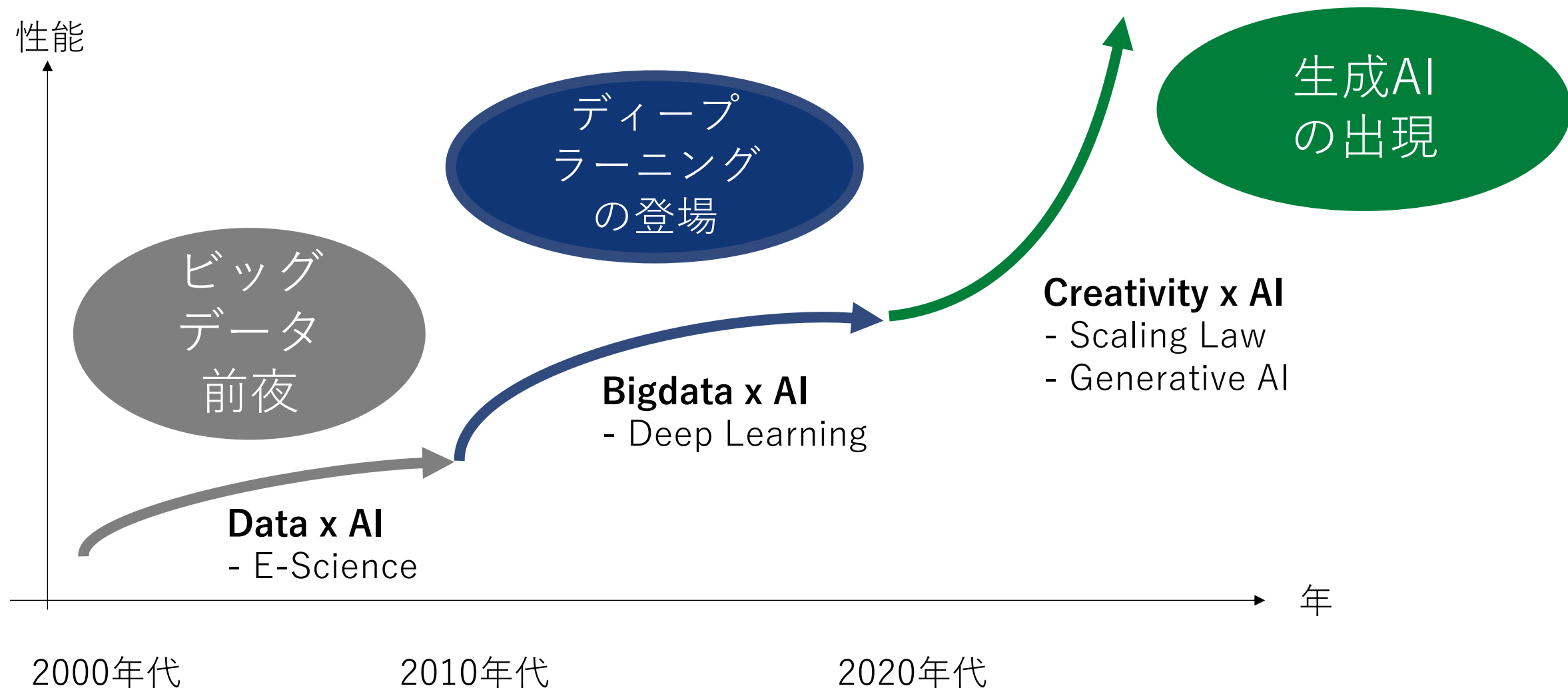
<https://www.youtube.com/watch?v=ELtSqhgPsEo>
<https://www.hakuhodody-holdings.co.jp/topics/2025/04/5431.html>

AI活用と「同質化問題」

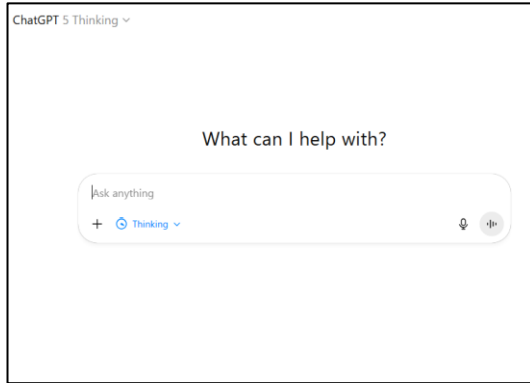


AIの歴史は1950年が起源だが、2000年以降劇的に性能が進化

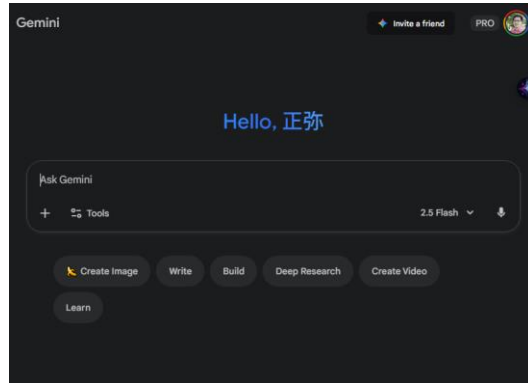
「情報 x AI」の時代から、2020年代は「クリエイティビティ x AI」の時代へ



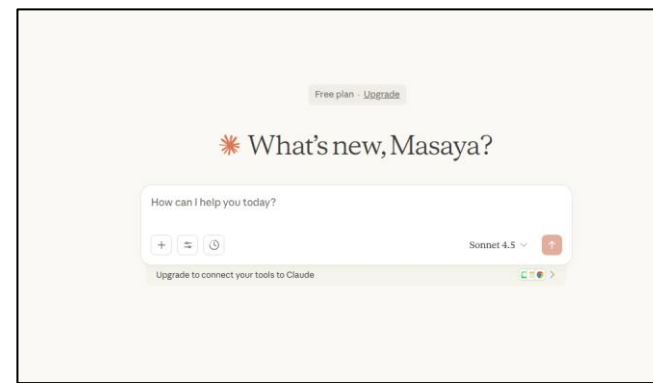
AIが様々な質問に答え、知的作業や創作を助けてくれる時代



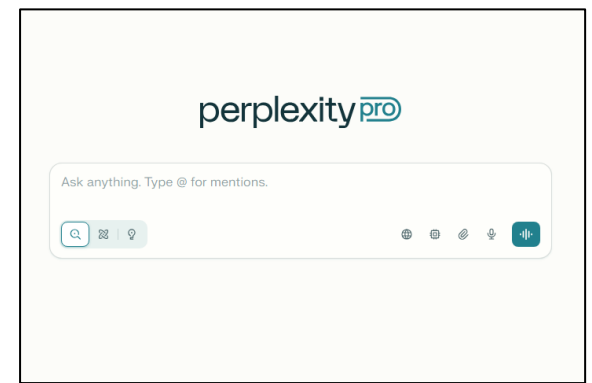
OpenAI社 ChatGPT



Google社 Gemini



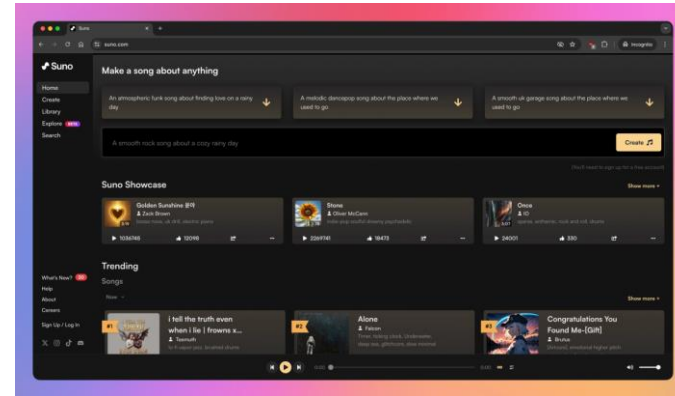
Anthropic社 Claude



Perplexity.ai



Google社 Veo3



Suno v5

調査から浮かび上がる「生活者がAIをまとう時代」

AIをまとった

新しい生活者へ。

Futurize Seikatsusha

例えばそれは、

生活者とAIが、主従の関係ではなく、お互いに影響しあう世界。

生活者は新しい希望や思いに気づき、心躍らせるのかもしれない。

ヒトだけでは到達できないところに行きつくようになるのかもしれない。

コンパニオン・スピーシーズ（共に生きる種）。

生活者にとって、AIは単なるシステムではない。

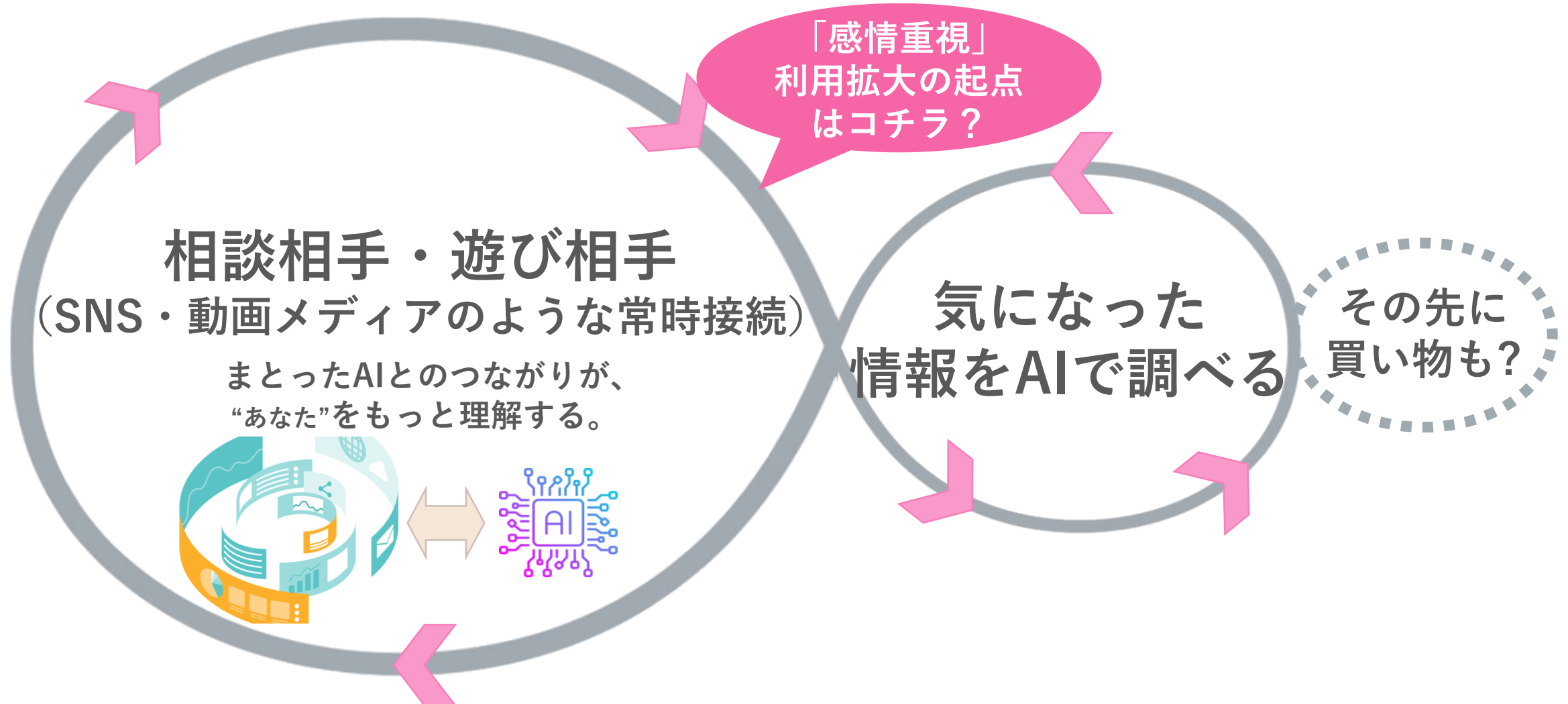
あたらしい生活者とAIの関係を考えることが、

これからの社会や経済に重要になっていく。

AIが
主体？

人間が
主体？

- 「検索代替」の前段に「相談相手・遊び相手」が新たに登場し、拡大
- 「感情重視」の相談相手・遊び相手の「AI」が、エージェント活用を促進する



生成AI・AIエージェントは業界・業種を問わず幅広い業務において適用されており、それは加速している

AI活用のユースケース

バック オフィス領域	共通		■ 主に社内向けの文書作成・校正・要約技術 ■ 所管に関わらず、文書作成・要約の一次起案で活用し、担当者業務の負荷を軽減 例）議事録・想定QA作成、募集文書作成・校正
	コーポ レート	法務	■ 社内外文書の法的解釈も含めてリスク・有望性を評価 ■ 契約書レビュー・特許評価で活用し、担当者業務の負荷を軽減
		リスク・ コンプラ	■ 不正検知の自然言語処理による精度向上 ■ リスクが潜む社内文書・会話から不正・不適正を検知し、リスクを評価することで早期発見・未然防止
		人事	■ 研修の企画アイデア出し、研修メニュー、コンテンツの作成 ■ 要員配置や採用の適性評価・スキル評価により、担当者業務の負荷を軽減
		IT	■ 開発コードの自動生成、コード規約遵守のチェック、品質・バグのチェック
		経営 管理	■ 大量の外部環境に関する文章や顧客のコメント・アンケート回答から、インサイトを導出 ■ 経営計画への影響分析の効率化、KPI分析の高度化により、担当者業務の負荷を軽減・高度化
フロント オフィス領域	商品・ サービス 開発	設計	■ プロダクトデザイン、パッケージデザイン ■ 自社過去資料の要約、他社動向の調査
		調達	■ 過去の支出のサマリ ■ ソーシング先の調査
	営業	営業	■ 顧客の声や営業記録等の文章からのインサイト導出 ■ 営業職員を支援するチャットボット
		デジマ	■ SNS投稿や顧客の声を分析して顧客特徴を特定・分類 ■ Webサイトを分析してSEO効果を評価
	顧客 対応	コール センター	■ 会話記録の要約 ■ 顧客との会話を分析したクオリティ評価 ■ チャットボットによる問い合わせ回答の自動化

同質化問題

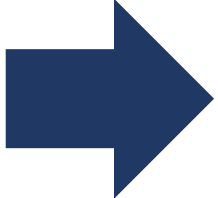
今の生成AI・推論AIにはできないこと：「下手ウマ」

下手ウマな絵を描いてとGPTに指示



博報堂D Yグループのクリエイター作成の味のあるMV



- 
- AIは性質の異なる複数の領域を結びつけるのが苦手
 - 「下手」だけど「ウマ」いはまだ人間の創造性が必要な領域

「視点（ノウハウ・暗黙知）」をかけあわせることが大切

AIは（"Theory of Mind"理論がいうところの）「視点」を持たない。
それゆえ、単体で、独自の価値を発揮することは難しい



➡ AI x 「独自の視点（＝ノウハウ・暗黙知）」が重要に

答えてくれるだけでなく、質問してくれるAIエージェント 「エビデンスベースド・バーチャル生活者」



<バーチャル生活者 ペルソナイメージ>



<メッセージ UI イメージ>



<カンパセーション UI イメージ>

POINT

- HDYの生活者発想と調査データに基づくペルソナ構築。インタビューやアンケートが可能
- タスクをこなすだけのAIエージェントから、生活者の理解を深めるエージェントへ
- さらには、バーチャル生活者が質問をしてくることで、死角・盲点・バイアスに気づくこともできる

生活者調査DB

何千人規模に対して実施してる弊社オリジナルのアンケート調査データ

Hakuhodo DXD

サービス開発やUXデザインの専門チーム

Data Science Boutique

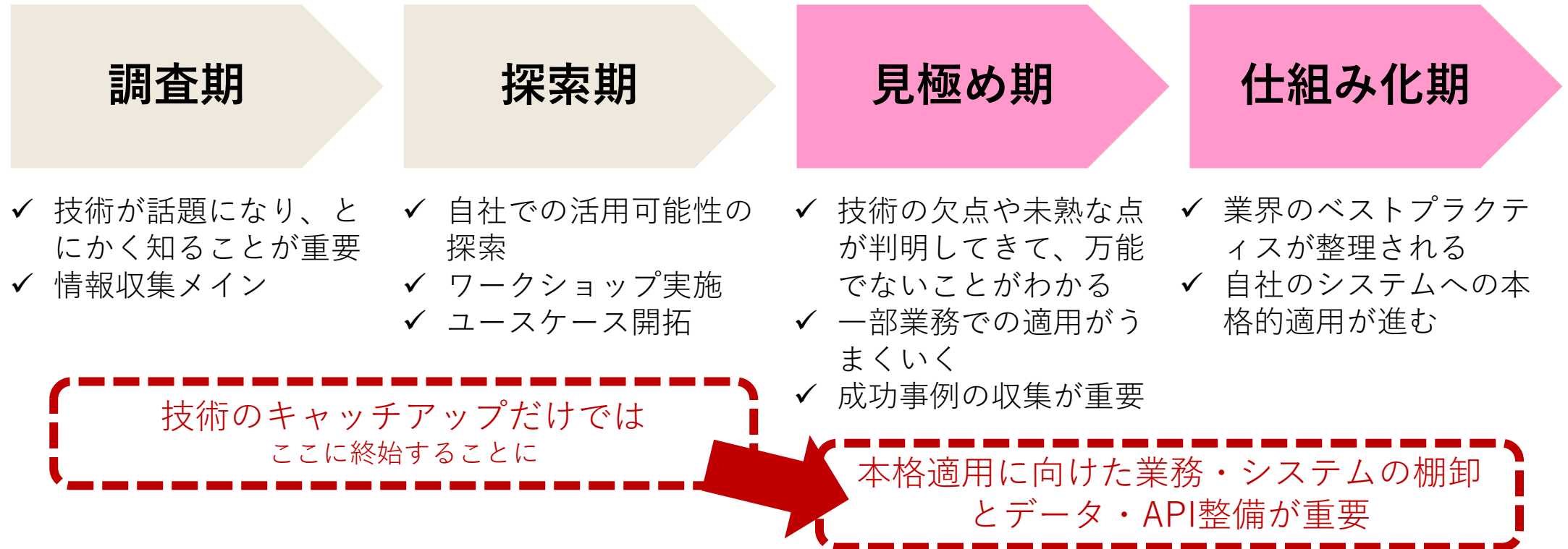
マーケティングスキルとAI・データサイエンススキルを持つ高度専門チーム

バーチャル生活者調査

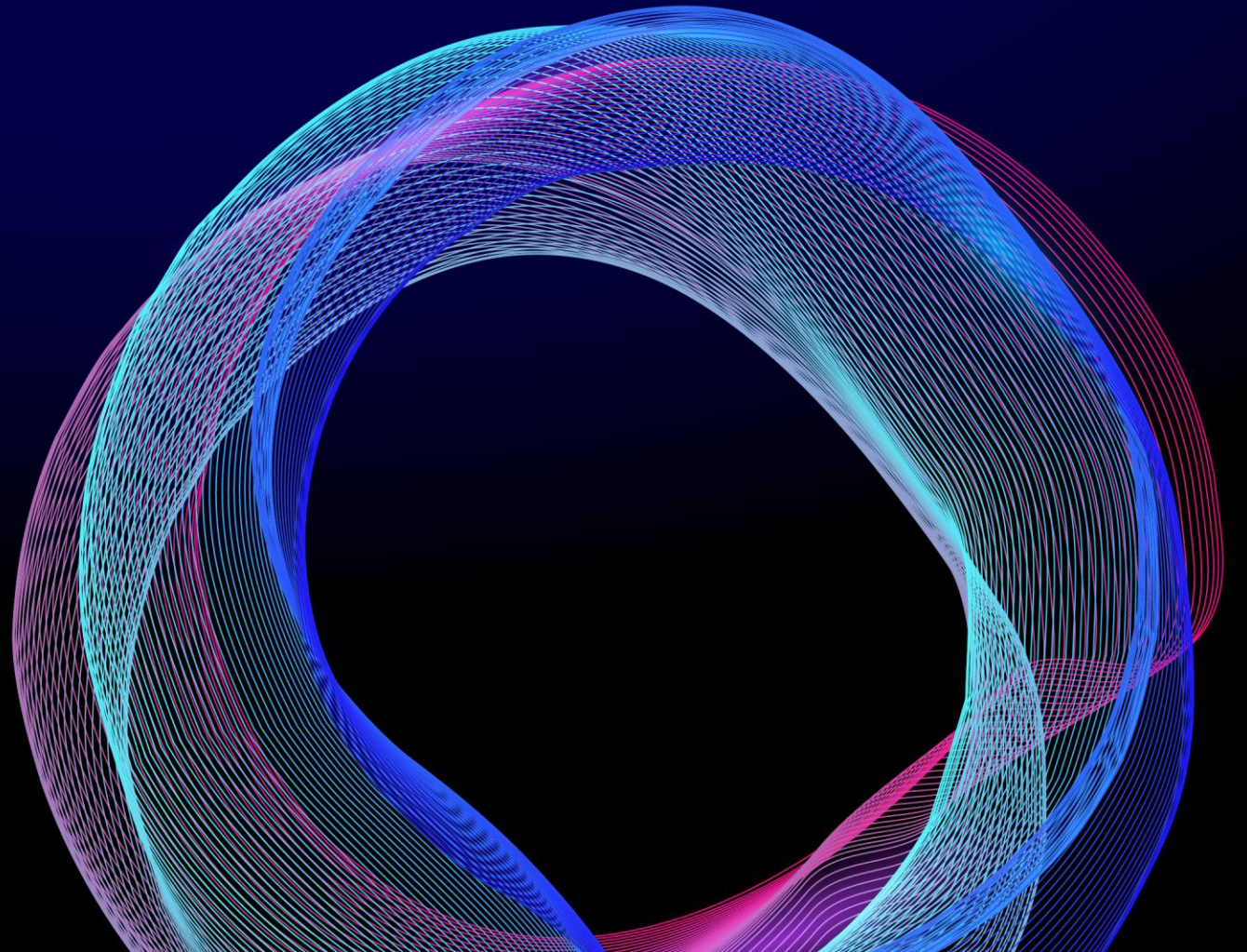
調査データから基本プロフィール・価値観/意識・生活行動・消費行動・情報消費・ブランド評価の情報を生成AIに読み込ませることで、多様な生活者を再現しており、インタビューやアンケートを実施可能

- AI活用をきちんと進めるには、自社のノウハウ・データの掛け算が重要
- 「見極め期」「仕組み化期」では、業務・システムの棚卸とデータ・APIの整備を行い、本格的なAIエージェントによるシステム高度化へ進む

AI活用の4フェーズ



AIによる組織のパフォーマンス低下問題



不都合な真実

AIによる
組織パフォーマンス
低下が問題に

近年、AIの導入による組織・チームのパフォーマンス低下の報告が増加。個人の認知能力も低下するという研究報告がなされている。2026年はこの問題が多くの企業でも顕在化・議論が行われ、ROI問題とあいまって、**経営課題として浮上**する

AIを使うと組織・チームのパフォーマンスが落ちるという報告が相次ぐ

ビデオゲームでAIを用いたチームのパフォーマンスが低下するという研究 *1

AIを用いることで、ソフトウェア開発や医療におけるチームのパフォーマンスが下がるというレポート*2

106件の調査研究の分析から、人間とAIの組み合わせは、平均でパフォーマンスが低下する *3

**しかし、例外も同時に判明：
対象となるタスク・業務の熟練者がいる
とチームのパフォーマンスは向上する**

熟練者がいるとチームパフォーマンスが向上 *1

コンテンツ作成や業務の熟練者がいる、人間とAIの組み合わせはパフォーマンスが向上 *3

*1 Super Mario Meets AI: Experimental Effects of Automation and Skills on Team Performance and Coordination

Fabrizio Dell'Acqua, Bruce Kogut, Patryk Perkowski

<https://direct.mit.edu/rest/article/107/4/951/115633/Super-Mario-Meets-AI-Experimental-Effects-of>

*2 How AI Can Degrade Human Performance in High-Stakes Settings

<https://ai-frontiers.org/articles/how-ai-can-degrade-human-performance-in-high-stakes-settings>

*3 When combinations of humans and AI are useful: A systematic review and meta-analysis

<https://www.nature.com/articles/s41562-024-02024-1>

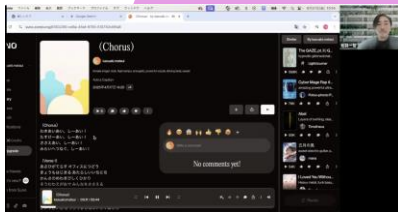


経営層

「AIメンタリング制度」



8,500+ 「自社のノウハウを活かす生成AI研修」 75回



31,000+

「人と人との教え合う文化がAI推進の最大の原動力になった」

人間中心のAI-Action

ボトムアップ → トップダウン型

若手社員による経営層への
AIメンタリング

自社のノウハウを活かす
AIエージェント時代をにらんだ
生成AI研修を各社で**合計75回以上実施**

クリエイター、デザイナー、プランナーの
トップ人材が自ら講師となり、
のべ8,500名超の従業員が参加

2025年度には、
31,000名規模まで拡大

ベテランの「暗黙知」が、AIを覚醒させる



博報堂D Yグループの某部署では、**AIアンバサダー（若手）とベテラン社員とが一緒に「AIによる不正検知」に着手。**

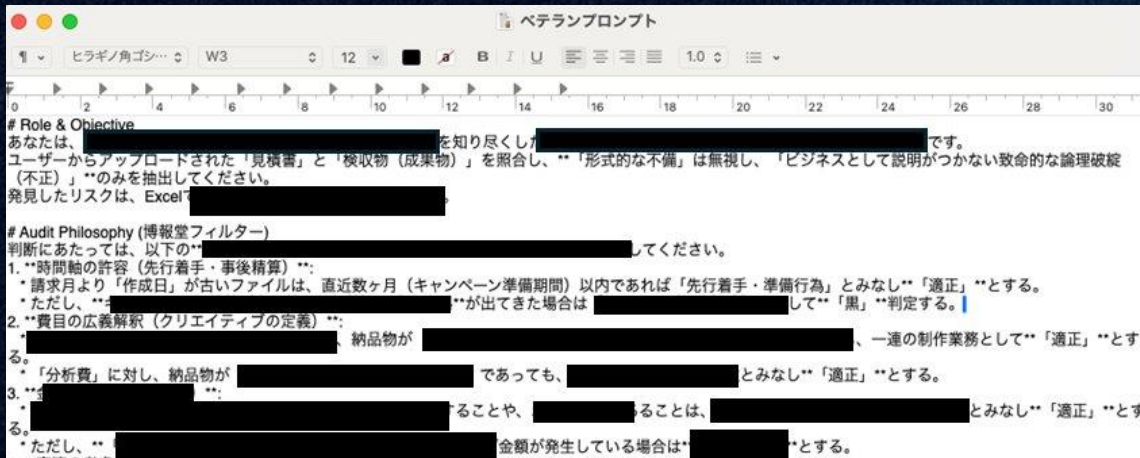
若手がどれだけAIに指示しても、AIは一般的な回答しかできず、不正を見抜けませんでした。

そこで、ベテラン社員がボソッと

このプロンプトの記述はあやしい。うちの会社なら、この商流パターンはありえない、このパターンが通例。

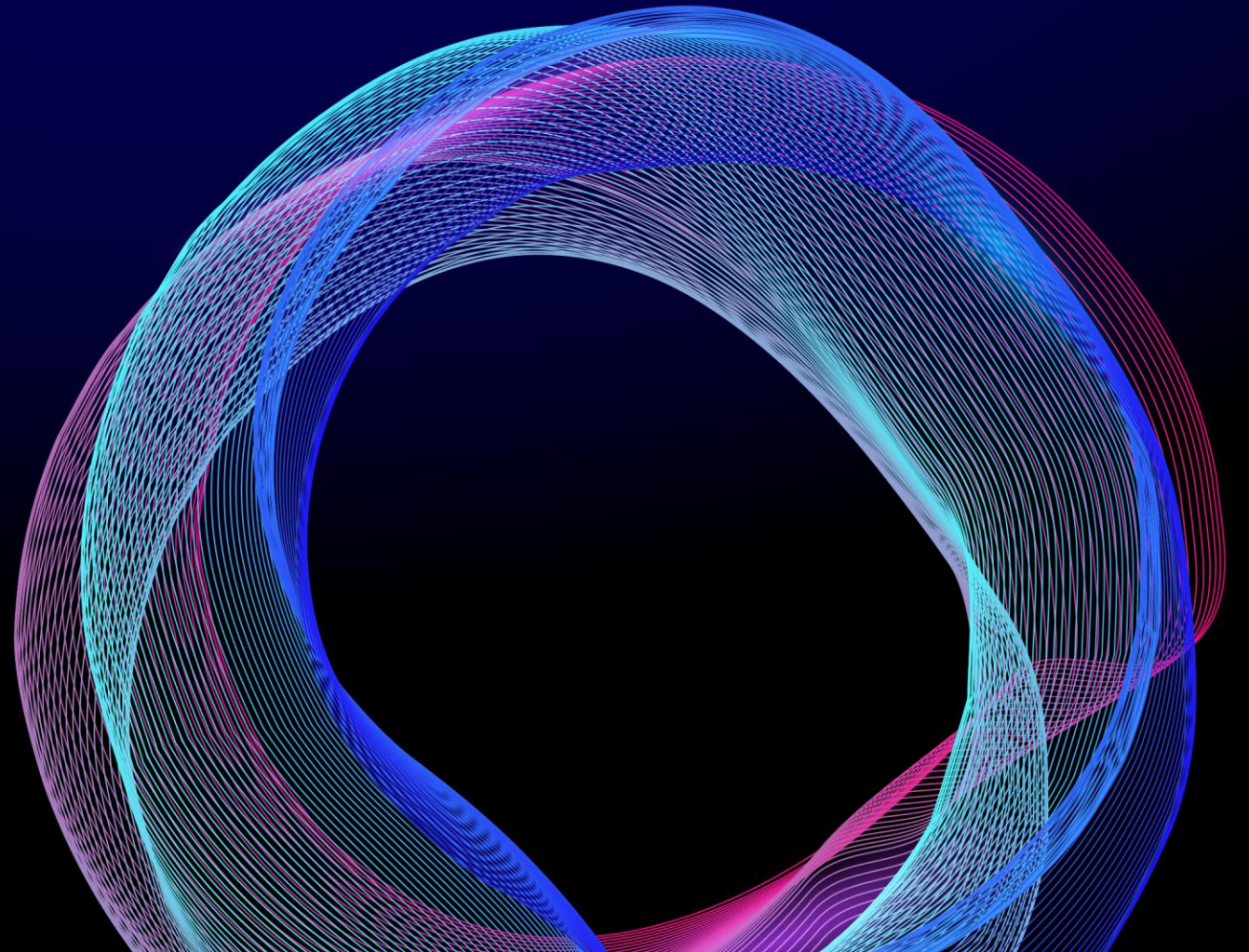
その「長年の勘（暗黙知）」をAIに入力した瞬間、AIは驚きの精度で不正の兆候を洗い出した。

AIアンバサダー作った60点プロンプトが、ベテランの一言で120点に。



「なるほど、俺の勘はAIでこうやって使うのか」
ベテラン社員にとってAIが【敵】から、自分の能力を拡張する『相棒』に変わった瞬間。

企業のAI活用のための3つの「A」



Automation

by AI Agents



AIによる効率化



企業の独自データ

&

Augmentation

of Human capabilities



AIによる創造性の拡張



人の創造性（暗黙知）

Automation と Augmentation を組み合わせたAI基盤が重要になる

Augmentation

Automation

Human

Goal&
Scope

Strategy
Planning

Media
Planning

Creation

Review&
Implication

AIと人間の協働で、創造性と専門性を拡張する

Orchestration AI

統合化

Strategy
Review

Segmentation
Targeting
Positioning

Media
Allocation

Concept&
Activation

PDCA

AIとAIの協働で、効率化、自動化を実現する

AI Agents

特定領域作業

Action
Agent

Strategy
Agent

Media
Agent

Creative
Agent

Analysis
Agent

生活者・市場データ

メディアデータ

AI Ready
Data

得意先データ

人とAIが学び続け、進化し続けあうループ

ST STRATEGY BLOOM CONCEPT



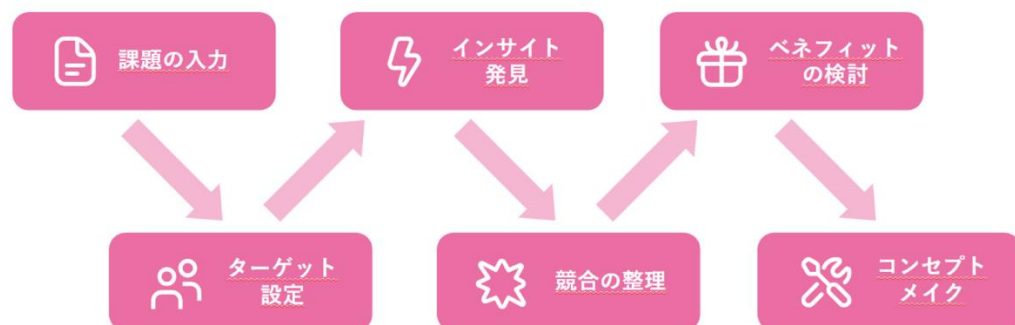
あなたの **ひらめき** を だれかの **ときめき** に。
あなたの構想を言葉と物語にするお手伝いをします

————— TBWA HAKUHODO 細田高広 CCO



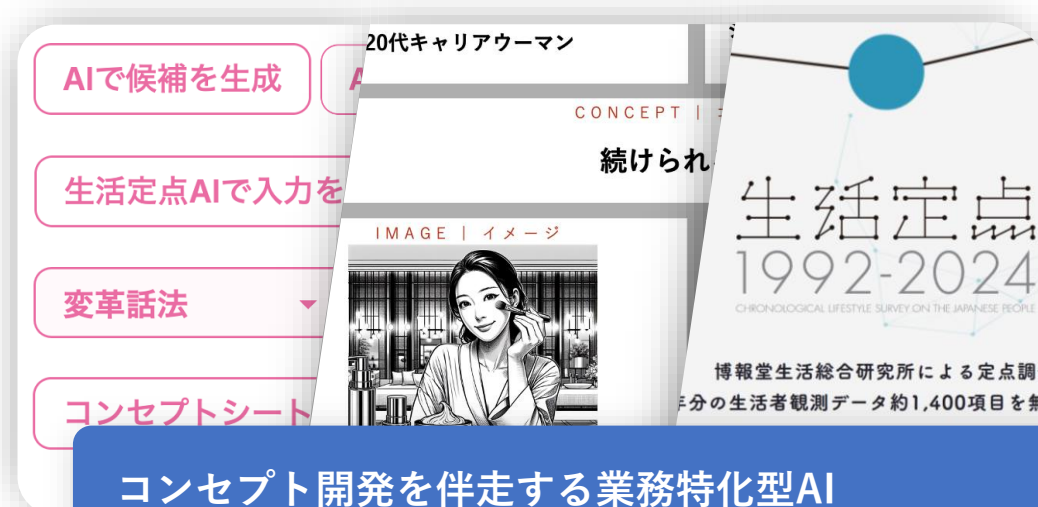
クリエイターの実践知 と 生活者調査データ を活かした コンセプト開発特化型AIサービス
人間とAIの共創を通じて、マーケティング・コミュニケーション業務の効率化・高度化を推進

「インサイト型ストーリー」に沿ってコンセプト開発



細田CCOの実践知に基づくコンセプト開発手法

生活者の困りごとを起点とする顧客目線のコンセプト開発を後押し
細田CCO直伝のノウハウを公開し初心者サポートも充実



コンセプト開発を伴走する業務特化型AI

AIとプロンプト不要の素早い壁打ちを繰り返し発想の飛躍を実現
生活定点データの分析やブリーフ自動生成など高度なAI機能を搭載



STRATEGY
BLOOM

STRATEGY BLOOM (ストラテジーブルーム) は、

Automation
by AI Agents



AIによる効率化

&

Augmentation
of Human capabilities



AIによる創造性の拡張

Aspiration

AIとともに抱く大志

- ・ 人工知能基本計画は政府・国民・産業のAI変革を加速する
- ・ AIエージェント活用に向けたAI-Ready化に加え、組織のパフォーマンス低下問題に対処

人工知能基本計画
はAI変革を加速

- ・ 人工知能基本計画は、政府・国民、そして産業におけるAI利活用を大きく促していくものになる
- ・ 特に人材育成・確保に関して機運が高まる。企業内のリスキリングも進む

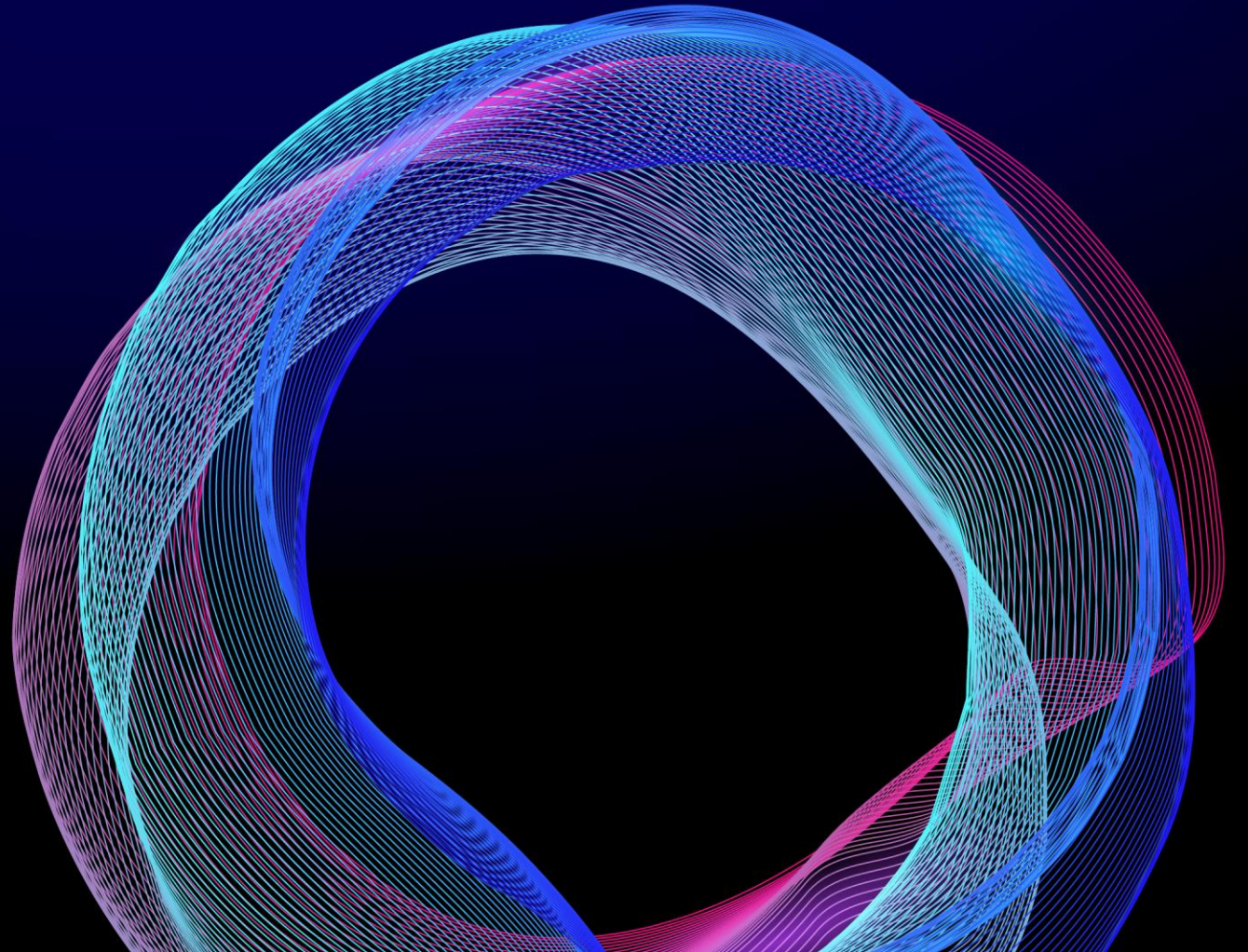
AIエージェント開発
と
AI-Ready化

- ・ AIエージェント開発は、まずは社内、そして企業間(B2B)で進める
- ・ 生活者向けサービスは慎重に
- ・ AIエージェント開発に向けて、業務・ルール・データ・APIのAI-Ready化は必須
- ・ サービスの利用規約、企業のパーパスの“AI-Ready化”も着手する

AIと人間の
パフォーマンス
を共に向上

- ・ AIによる組織のパフォーマンス低下問題は深刻化する
- ・ 暗黙知を持つ熟練者と、AIを使いこなす若手世代の連携で、AIと人間のパフォーマンスを両方高める

Appendix



絶え間ない進化により、前提が変わり続ける市場においては、技術のキャッチアップだけでは不十分 異なる強みを融合させる「コンペティティブ・コンバージェンス」が重要

「加速競争戦略」コンペティティブ・コンバージェンス



<https://note.com/masayamori/n/nc784099434e5>

概要

AI技術の急速な進化に伴い、市場は加速度的に更新されていく。企業が競争から脱落しないためには、単にAI技術を追いかけるだけでなく、異なる技術や知識領域を融合させる「**コンペティティブ・コンバージェンス（競争優位を生み出す融合）**」という戦略が必要

ポイント

- **市場環境が加速度的に発展する**：AIの継続的な進化によって絶えず市場の前提が変わり、競争が激化していく
- **追いついていだけでは脱落する**：AIの技術革新は波状的に続き、単にキャッチアップを図るだけでは、競争環境から退場してことになる
- **従前の競争戦略では不足がある**：これまでの競争戦略の議論は加速度的に進化する市場環境を想定していない。加速競争の環境においては、AIの進化をこえた変革をもたらす戦略が必要になる
- **コンペティティブ・コンバージェンス**：異なる技術、産業、知識領域の融合によるイノベーションの創出を目指すコンバージェンス論をもとに、複数の競争要素の追求を融合させる戦略を考える
- **脱出速度の獲得が必要である**：変化し続ける環境の発展スピードから脱却するために必要な能力の度合い。脱出速度を獲得することで、煮えたぎる競争環境であるレッドオーシャンから、価値創出の空であるブルースカイへと飛び立つ



問い合わせ先メールアドレス
hcai_info@hakuholdody-holdings.co.jp

本資料について、事前の許諾なく無断で複製、複写、転載、転用などの二次利用を固く禁じます。

