

AI時代は日本経済に勝機あり

生産性を巡る最前線の改革や今後の展望などを探る連載「生産性改革 Next Stage」では、生産性向上の鍵を握ると指摘されている「AI活用・DXによる生産性向上」をテーマに、リコー取締役会長の山下良則氏と、機械振興協会経済研究所長の森川正之氏がインタビューに応じた。両氏は日本企業のAI活用の勝機や今後の展望などについて見解を述べた。（2面に詳報）

日本では、業務での生成AIの利用率が、主要国と比較して進んでいない（下図）。AIを活用することによる生産性向上の効果に関しては、生産性を飛躍的に高めるとい

一方、量的にさほど大きくないという試算もある。

④

Next Stage 生産性改革

森川氏は、日本の労働者への調査に基づき、「粗い計算だが、AI活用によって、今後年率0・2％程度経済成長率を高める効果が見込まれる。ただし利用する業務によって違いがあり、仮にAIで研究開発の生産性を高められれば、より大きな効果があるかもしれない」との見通しを

介護医療のAIロボやAIボディなど

示した。

山下氏は、AIの活用による生産性向上の効果は「これからが本番だ」と話した。AI導入の効果を高めるには、「日本企業に多く見られる、属人的で人の暗黙知に頼った仕事のやり方を形式知化することが重要だ」と指摘した。また、AIが人の仕事を奪うといった指摘には、森川氏

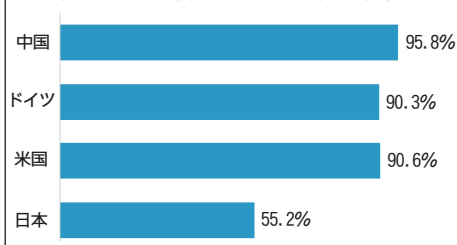
「AIは人の良きボディ（相棒）になってくれる。IT化の時代は、人の仕事をデジタル化しても、人が新しいやり方を進めるとデジタル化された仕事が置き去りになった。AIの時代は、AIボディが伴走して、やりた」と話した。

また、山下氏は、リコーが経済産業省のプロジェクトに参加し、マルチモーダルLLMなどの新技術の開発を進めていることを明らかにした。さらに、リコーは、技術開発だけにとどまらず、高セキュリティなオンプレミス環境で生成AI活用をワンストップで支援するスターターキットの提供も開始している。「AIは、まずは使ってみることが大事だ。営業や購買など専門分野のAIエージェントを作れば、何でも相談に乗ってくれる」と話した。

山下氏は「AIは人の良きボディ（相棒）になってくれる。IT化の時代は、人の仕事をデジタル化しても、人が新しいやり方を進めるとデジタル化された仕事が置き去りになった。AIの時代は、AIボディが伴走して、やりた」と話した。

また、山下氏は、リコーが経済産業省のプロジェクトに参加し、マルチモーダルLLMなどの新技術の開発を進めていることを明らかにした。さらに、リコーは、技術開発だけにとどまらず、高セキュリティなオンプレミス環境で生成AI活用をワンストップで支援するスターターキットの提供も開始している。「AIは、まずは使ってみることが大事だ。営業や購買など専門分野のAIエージェントを作れば、何でも相談に乗ってくれる」と話した。

企業における業務での生成AI利用率(国別)



(出典) 令和7年版情報通信白書

も山下氏も否定的な考えを示す。森川氏は「AIは、人間の労働と補完的であり、AIにできる仕事はAIにやってもらい、人は人でなければできない仕事をやることで、経済全体としての生産性が上がる」と話した。

山下氏は「AIは人の良きボディ（相棒）になってくれる。IT化の時代は、人の仕事をデジタル化しても、人が新しいやり方を進めるとデジタル化された仕事が置き去りになった。AIの時代は、AIボディが伴走して、やりた」と話した。

■AIで社会課題解決に貢献
昨年2月に最新AI技術を活用したDX実現のための価値共創拠点「RICOH BUSINESS INNOVATION LOUNGE TOKYO」(リコー・ビル・東京)をリニューアルオープンした。お客様企業をお迎えし、経営者との対話やワークショップを通して、AIを活用した価値シナリオやビジネスデザインの設計から実装に至るまでを伴走支援し、本質的な部分での課題解決と新たなビジネス共創を目指している。お客様とのコミュニケーションの中で「AIを活用したい」という熱意の高まりを感じることが、現実にはAIを使ってみて、その効果を実感するまでには至っていない。

AI活用の鍵は暗黙知の形式知化

ことに伴って仕事の評価方法も変わるなど、働き方が変革した。多くの企業が直面する人手不足や事業承継等の社会課題の解決に向けて、AIが果たす役割への期待は大きい。これからがAI改革の本番になるだろう。

■紙データのデジタル化推進
中小企業のお客様にデジタルのサービスを提供しているが、まだ、注文書が紙で送られてくることが多く、デジタル化は大きな課題だ。このほかにも、デジタル化されていない紙のデータはまだ多い。紙のデータを簡単にデジタル化することができれば、DXは大きく進む。



(やました・よしのり) 1980年、リコー入社。同社代表取締役社長等を歴任し、2025年に現職。23年から日本生産性本部理事。

リコーは、経済産業省が推進する国内の生成AIの開発力強化を目的としたプロジェクトに参加し、企業の知の結晶である様々な企業内ドキュメント群を読み取るマルチモーダルLLMの開発に取り組んでいる。

マルチモーダルLLMは、テキスト・画像・音声・動画など複数の種類のデータを一度に処理できるAI技術で、スクリーンショットからのテキストの要約や、図を使った質問への適切な回答など、さまざまなタスクに優れており、幅広いデータ形式を効果的に処理する適応性に期待が集まっている。

これまで、企業秘密に敏感なお客様には、顧客情報等をクラウド上で処理することには抵抗感があった。しかし、半導体技術の向上で、オンプレミスのサーバーでも10テラレベルの大規模な処理が可能になっている。

■生成AIは良きバディに
AI・DX推進に向けた企業の課題は、ナレッジやノウハウが属人化しているため、AIを活用するためにはそれらの暗黙知を形式知化する作業が必要になるといふことだ。日本は労働の流動性が欧米に比べて高くなく、ナレッジを持った人が長く活躍する傾向がある。暗黙知を形式知化しないまま、プロセスのデジタル化は進みにくい。

職場には、何のためなのか分からないまま、前例を踏襲しているような仕事はまだ散見される。無駄な仕事を人から機械に置き換えるのではなく、仕事の目的をはっきり定めて、プロセスをシンプル化しないとデジタル化の効果がでないばかりか、かえって複雑なシステムになってしまう。AI・DXを本格的に導入する前に、一つひとつの仕事が、誰のために役立っているのかを、原点に戻って整理するチャンスである。

ChatGPTが出た時は、インターネットが商用化された時と同じくらいの衝撃が走った。最近は急速に進化し、映像や音声、画像を取り込んで理解できるようになった。人が仕事をを行う上で良きパートナー、バディになっている。人を越えることはないが、人がしなくてもいい仕事をAIのパートナーにやってもらうようにすれば、もっと人間らしい仕事ができる。仕事のプロセスや業務の目的を明確にして、暗黙知を形式知に変え、膨大な資料を読んで学習させることで、AIは人の良きバディになってくれる。日本企業にとってはすごいチャンスが来たと感じている。

■AI利用と生産性向上の関係
AIの利用拡大が、日本の生産性向上に重要な役割を担うまでもないが、過大な期待はしないほうがいい。私が行った調査や、欧米で行われている研究を見ると、AI利用が生産性向上に量的にどれだけ寄与するかについては、見方が分かれている。

例えば、マサチューセッツ工科大学(MIT)の経済学者、ダロン・アセモグル教授は、AIによる経済成長は「年率0・1%に満たない」と慎重な見方を示している。

日本におけるAIの効果に関する私の調査結果に基づく数字はその数字よりは高いが、極端に大きくはない。AIを利用する労働者の数、AIを使って行うタスクの割合、タスク遂行の効率向上効果から概算すると、現時点でのAIによる生産性の水準への寄与は、AIがなかった場合に比べて0・5%程度で、今後の生産性上昇率への効果は年率0・2%程度である。

日本ではAIが使われている業務は、研究開発やマーケティング、顧客管理・顧客対応などが多い。研究開発に多く使われているのは注目すべきで、仮にAIが研究開発の生産性を高める効果を発揮するならば、AIの経済成長への効果はもっと大きくなる可能性がある。

■中小企業や中高年齢層が課題
私が日本企業に行った調査によると、AIを使っている企業は、規模が大きく、大学卒や大



(もりかわ・まさゆき) 経済産業省、経済産業研究所長、一橋大学教授等を経て現職。専門は経済政策、応用経済学等。

労組持つ企業はAIを積極活用

Iが研究開発の生産性を高める効果を発揮するならば、AIの経済成長への効果はもっと大きくなる可能性がある。

■戦略的活用で生産性向上を
AIやデジタル化を進めていく際に重要なことは、顧客や労働者など使う人の目線でサービスの質を改善していくことだ。AIやDXは誰もが簡単に使えるものでなければならず、インフラをしっかりと整備することが重要になる。

日本企業のAIの利用度は高くないというレポートもあるが、企業や労働者の利用実態に関する欧米の調査と私自身が行った日本企業の調査を比較して

も、日本企業が大きく遅れているということはない。

日本生産性本部が公表している「労働生産性の国際比較」で生産性の水準を見ると、日本はOECD加盟国の中で低位に位置しているが、生産性の上昇率で比較すると、日本は主要国と比べて遜色のない数字だ。日本政府が、かなり前からDXやAIに力を入れ、経済成長戦略の中で重点を置いているのは心強い。

今後は、介護や物流など、労働力不足が深刻になっている分野に、もともと日本の強みであったロボットなどの自動化技術を導入することが、生産性改革の力になる。AIを搭載したサービスロボットの開発を加速し、「コスタダウンを図ること」で、経済全体の生産性の改善に寄与することが期待される。