

探索から変革へ

AIの成功とはどのようなものか

AIパルス調査 - 第1弾

protiviti®
Global Business Consulting

目次

0 3 エグゼクティブ・サマリー

0 6 AI導入と投資満足度

1 1 AI最適化の課題

14 AIで成功を収める - Christine Livingston

1 6 AIがもたらすメリット：成功とはどのようなものか

1 8 AIで勢いをつけたいですか？大胆に考え、迅速に行動しましょう -Bryan Throckmorton

2 0 成功をつかむために：組織が今なすべきこと

23 付録：調査概要



エグゼクティブ・サマリー

AI利活用の成功は、成熟度、投資目標、テクノロジーのシフト、データ統合方法等の課題の解決と習得によって進化する多次元的な旅路です。AIの準備状況と導入、およびAIの価値と投資利益率に焦点を当て、全世界を対象として調査したプロティビティの第1回「AIパルス調査」は、AI革命の極めて重要な時期における、この進化するプロセスのスナップショットを示しています。

多くの調査結果の中で、私たちのグローバル調査は、ほとんどの組織がAIを積極的に試験運用しているか、導入の初期段階にあることが明らかになりました。この傾向は、調査対象地域、セクター、職務にわたって全体で一貫しています。

調査対象となった組織のうち、AIがイノベーションと競争優位を促進する段階である最高成熟度レベルにあるのはわずか8%でした。AIの投資収益率は非線形軌道をたどり、導入と統合の進展に伴い、初期のハードルが取り除かれるにつれて勢いを増していきます。

全体として、回答者の85%がAIの投資利益率（ROI）は期待通り、または期待以上であると報告しています。調査参加者の半数近くがAIから価値を見出しており、4分の1以上が予想以上の成果を経験しています。AIの成熟度が高まるにつれ、ROIの満足度も高まります。AIの導入が最も成熟した段階では、回答者の95%がAI投資に高い満足度を示しており、成熟度と予測ROIの達成・超過との間に強い相関関係があることが明らかになっています。

AIの成功に対する認識も成熟とともに進化します。初期段階にある企業は、主な目標やROI指標としてコスト削減に重点を置いています。AIの成熟度が高い組織は、長期的な成長と持続力強化を促進する能力への投資の重要性を認識しています。役割分担の中でも、Cクラス（最高財務責任者、最高情報責任者など）はAIが最も大きな利益をもたらすと好意的です。

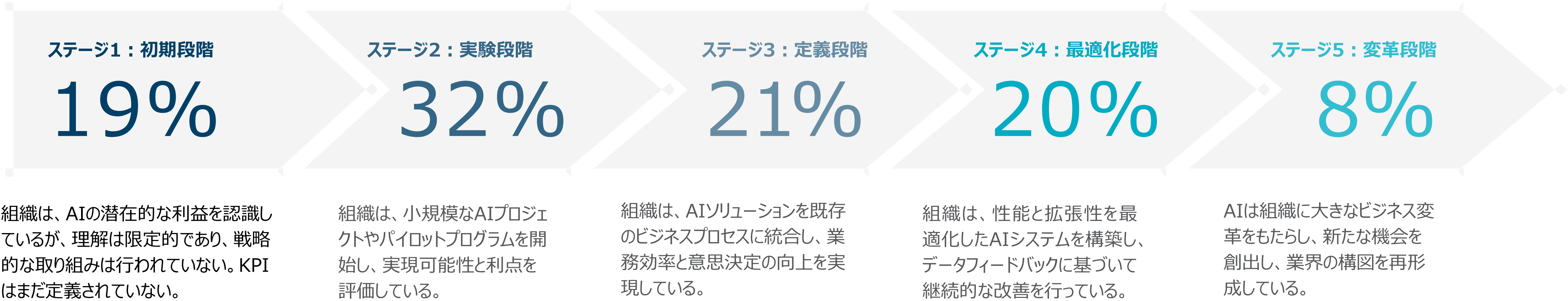
システム統合、ユースケース、データアクセスに関する課題は、AIの利活用プロセスを通して、特に初期段階と変革段階において顕著です。

この調査結果は、コスト削減だけに焦点を当てると初期段階の組織は圧倒的な成果を得られないのではないか、組織は短期的な利益から持続可能なAI主導の成長へとどのように移行できるのか、長期的なイノベーションを構築することが目標の場合にROIはどのように測定するのか、といった重要な問題を提起しています。

私たちの専門家は、企業が今すぐ取ることができる行動を含め、これらの質問に対する重要な洞察を提供しています。ビジネスリーダーは、AIの可能性を現実的に捉え、AIを組織戦略、企業文化、ビジネス目標に合致させることに注力すべきです。そして、この結果が示すように、AIユースケースをサポートするために、組織データの価値を最大化し、データインフラを強化する大きな機会があります。



図1： 成熟度：AI導入段階における企業の位置づけ





注目すべき調査結果

01

調査対象のほとんどの組織はAI導入の初期から中期の段階にあり、51%近くがAIを検討し始めたばかりか、パイロットプロジェクトを通じてAIを実験していると回答しています。

- テクノロジー部門はAIの成熟度において大きく先行しています。70%以上がステージ3か4にいます。
- 製造業の37%が実験段階にあり、予知保全、品質管理、ロボット工学などのユースケースを積極的にテストしていることを示しています。

04

AI技術を既存のシステムに統合することが最大の課題です（30%）。特に初期段階と変革段階では、理解不足とデータ入手の困難さも大きくなっています。

02

全体として、85%の組織がAIへの投資は期待通り、あるいは期待以上であったと回答しています。一方で、リターンが期待以下であったと回答した組織はわずか15%です。

05

機能別では、IT部門がAIの活用事例で常にリードしており、特にテクノロジー部門での採用率が高いです（82%）。顧客サービス、マーケティング、セールスは、金融サービス、テクノロジー、製造業などの分野で力強い採用が見られます。

03

組織が成熟の段階を経るにつれて、AI投資の収益に対する満足度は大幅に向上します。

- ステージ1では、約3分の1の組織が期待を下回るリターンを報告しています。
- ステージ2と3では、期待を少し上回る変化が見られます。
- 最も成熟した段階になると、リターンが予想を上回ったと報告する組織の数は75%近くに急増します。

06

AIのメリットについては、従業員の生産性、コスト削減、プロセスの効率化が、成熟度のどの段階においても上位を占めています。

- 黎明期の企業（ステージ1～2）にとっては、コスト削減、従業員の生産性、業務効率が焦点となります。
- 成熟期（ステージ4～5）になると、顧客満足度と収益拡大への注目度が顕著に高まります。



AI導入と投資満足度

この結果は、AIに対する強い関心を示していますが、多くの組織はAIを効果的に導入する方法をまだ見いだしていません。AIから具体的な利益を見出し、ソリューションの拡張と最適化に投資する企業が増えています。（図1参照）

成熟度別のAI導入

- **ステージ1：初期段階(19%)**
 - 組織は、AIの潜在的な利益を認識しているが、理解は限定的であり、戦略的な取り組みは行われていない。KPIはまだ定義されていない。
- **ステージ2：実験段階（32%）**
 - 組織は、小規模なAIプロジェクトやパイロットプログラムを開始し、実現可能性と利点を評価している。
- **ステージ3：定義段階（21%）**
 - 組織は、AIソリューションを既存のビジネスプロセスに統合し、業務効率と意思決定の向上を実現している。
- **ステージ4：最適化段階（20%）**
 - 組織は、性能と拡張性を最適化したAIシステムを構築し、データフィードバックに基づいて継続的な改善を行っている。
- **ステージ5：変革段階（8%）**
 - AIは組織に大きなビジネス変革をもたらし、新たな機会を創出し、業界の構図を再形成している。

産業別では、テクノロジー業界はAIの成熟度において大きく先行しており、約30%の組織がステージ3（定義段階）として認定され、ビジネスプロセスへのAIの統合が強力で、ステージ4（最適化段階）にあるのは40%です。これは、その他の業界では全体でわずか21%に対する数字です。



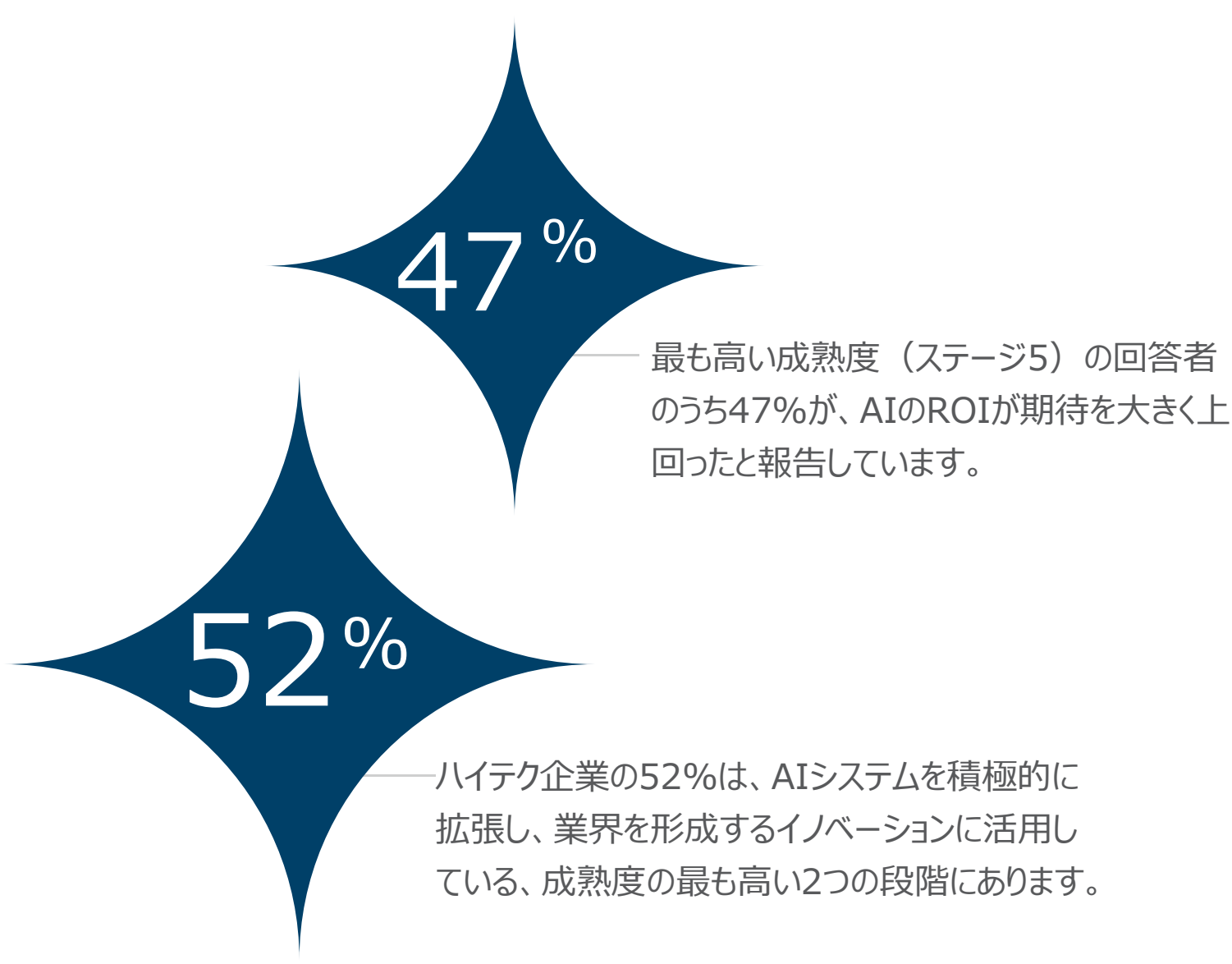
AIを活用した組織機能

- IT部門が最もAI導入率が高く（53%）、AI導入における中心的役割を反映しています。
- カスタマーサービスとオペレーションが48%と僅差で続き、自動化と効率化におけるAIの価値を強調しています。
- マーケティングとセールスも、AIがパーソナライゼーションとアナリティクスに影響を与えるためと思われる、強力な採用率（43%）を示しています。
- 法務部門と製造部門は、おそらく規制と統合の課題のため、下位に位置しています。

ROI満足度（全体および業種別）

AIの投資収益に対する満足度は、業界や機能によって異なります。

- 全体として、85%の組織がAIから期待した価値を得ているか、あるいは期待以上の結果を残したと回答しています。
- 最も多く「予想をわずかに上回っている」と回答（38%）したのがテクノロジー業で、「予想を大きく上回っている」の回答数でも好調（20%）です。これに対し、小売業では、「期待通りである」で高い期待値（61%）を示し、「期待を下回っている」の回答（4%）を大きく上回っています。
- 半数の製造業者がAI投資は期待通りであったと回答している一方で、21%はリターンが期待を下回ったと回答しています。
- 金融サービスの回答者の4人に1人近くが、AIへの投資が予想を大きく上回ったと回答しています。他業界の回答者に比べ、同業界の不満の割合は最も低くなっています（8%）。





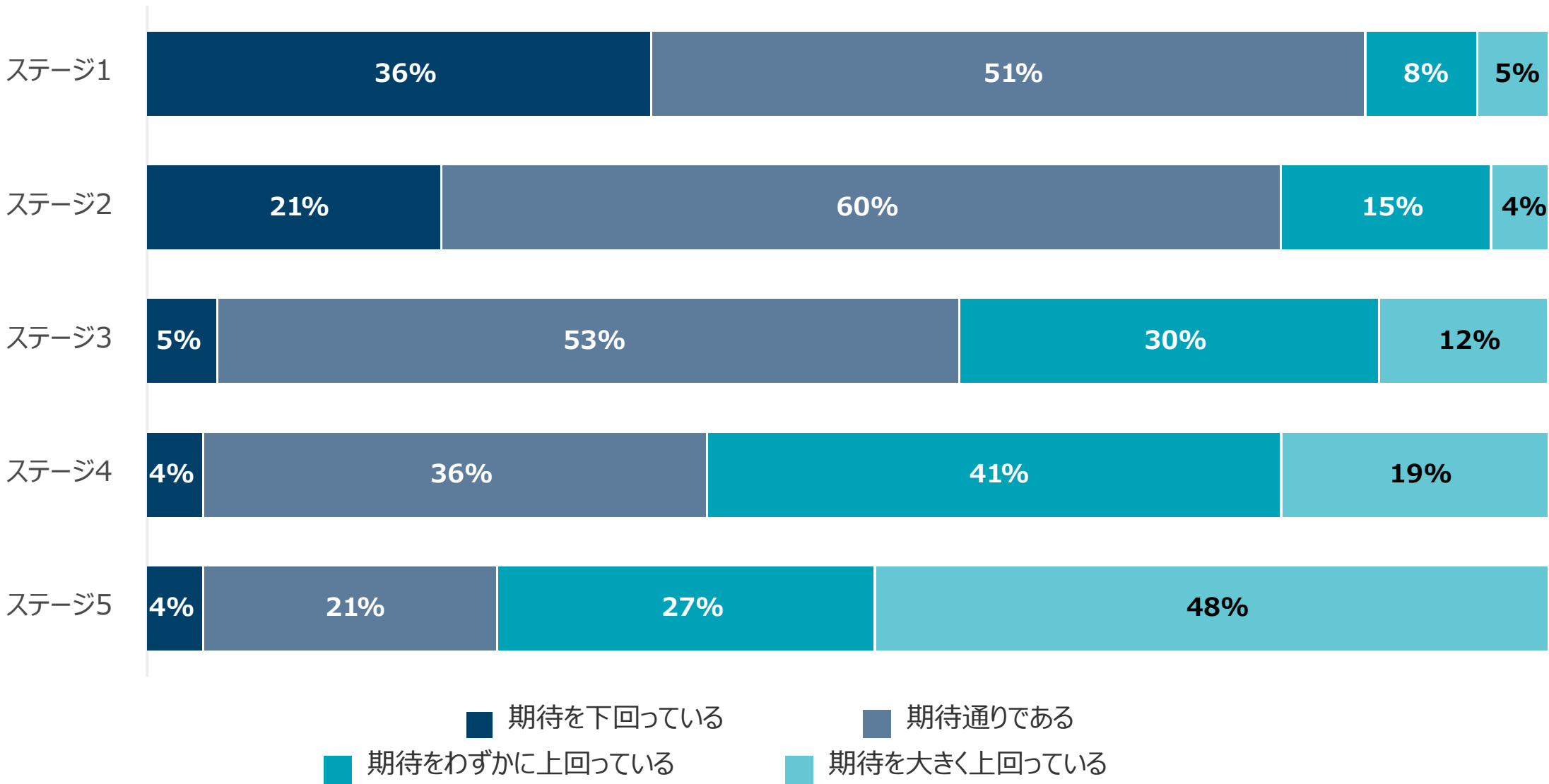
成熟度別ROI満足度

組織がAIの成熟度の様々な段階を経るにつれて、初期の段階の回答者に比べて、投資収益が期待通り、または期待を上回ったと報告する割合が高くなっています。具体的には、ステージ1（非常に初期段階のAI導入企業）の回答者のうち、36%がAI投資のROIが期待以下であったと回答しています。一方、ステージ2（組織が小規模でAIを試験している状態）では、その割合は21%に減少しました。「期待を下回っている」は、ステージ3が5%、ステージ4が4%、ステージ5が4%と、減少の一途をたどっています。

AIが成熟するにつれてROIの満足度が高まる例をいくつか紹介しましょう。

- ステージ1では、回答者の合計63%が、リターンは期待通り、やや期待通り、または大きく期待を上回ったと報告しています。
- アンケート回答者の大半を占めるステージ2では、77%がリターンは期待通り、わずかに上回った、または大きく上回ったと回答しています。
- ステージ5では、AI投資全体に真に満足している回答者が96%に急増します。

図2：成熟度別のAI投資リターン

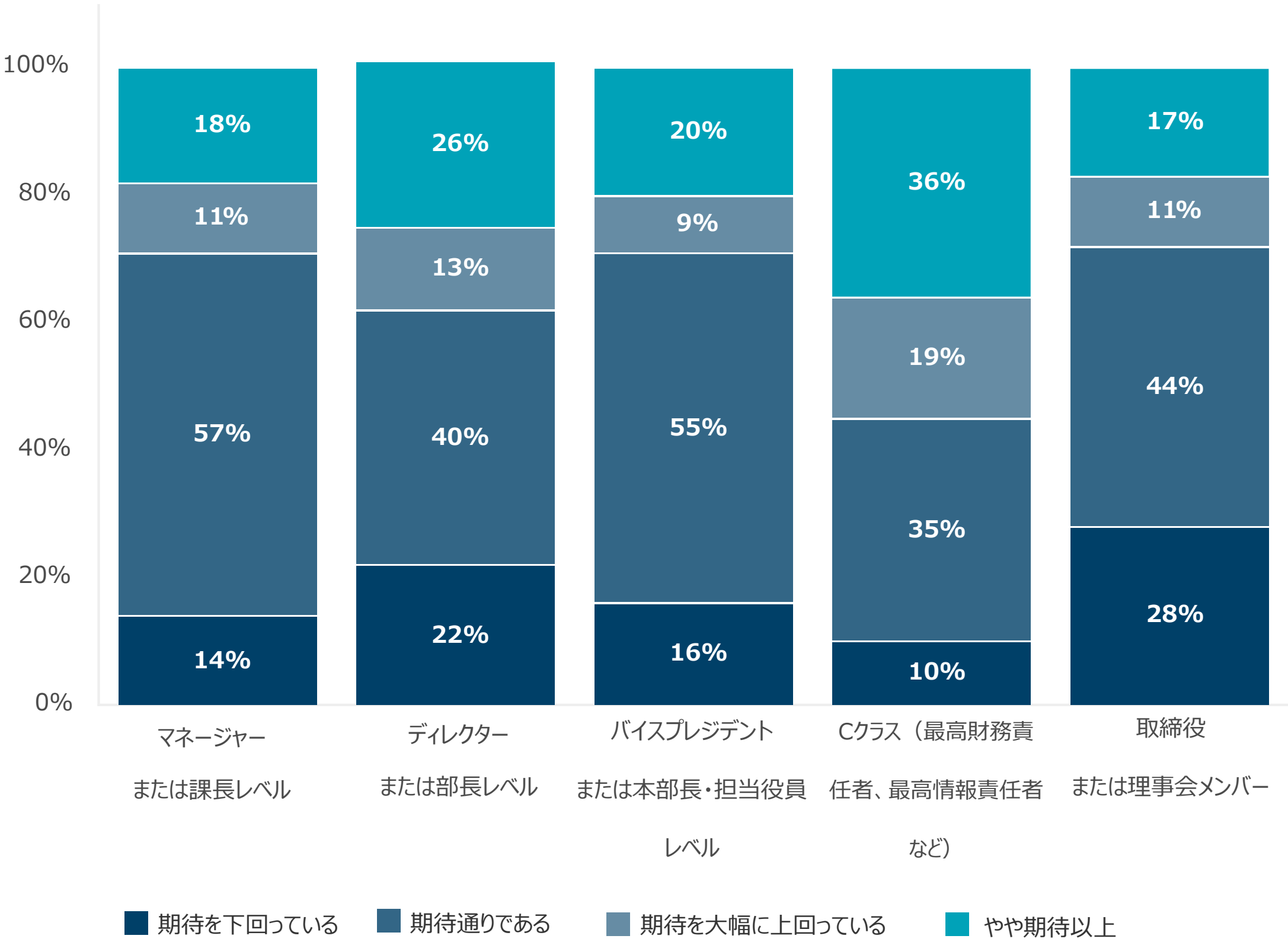




エグゼクティブ層はAIの利点を見ている

Cクラスは、他の職務のエグゼクティブに比べ、AIからのROIについて著しく楽観的であるという結果が示されました。Cクラスのリーダー達が、最も広い視野を持ち、複数のユースケースを理解し、業務全体の利益のバランスを取ることができることを考えれば、これは理にかなっています。管理職や部門長は、その恩恵に接する機会が少ないため、その恩恵をあまり感じない傾向があります。取締役会のメンバーもまた、日々の業務から遠ざかっているため、AIが期待に応えているとは考えにくくなっています。このことは、機能、複雑さ、ROIの成果の観点からユースケースを多様化するという組織の戦略に反映されるべきです。

図3：役割別のAI ROIへの期待



組織は、AIアプリケーションの拡張、データ・インフラの強化、AI人材への投資に重点を置きながら、AI成熟度を上げるためのロードマップを作成することが不可欠です。

重要なポイント

- AIへの高額な初期投資は、導入初期段階の組織にとってリターンを遅らせる可能性があるため、初期段階で現実的なROIの期待値を設定し、時間をかけて拡大する可能性を示すことが重要です。
- AIの成熟度とROIの満足度との関連は、AI能力を体系的に強化することがより良い財務結果につながることを示唆しています。組織はAIの異なる成熟度の段階に進むためのロードマップを策定し、AIアプリケーションの拡張、データインフラの強化、およびAI人材への投資に焦点を当てることが不可欠です。
- 変革の段階に到達することは、あらゆる部門においてまだ稀ですが、AIを効率化だけでなく、革新や市場リーダーシップに活用することで、早期参入企業が競争上の優位性を獲得する大きな機会があります。
- テクノロジー業界の高いROI期待と低い不満レベルは、同業界が、実施の不備、人材不足、目標の不明確さなどの初期段階の課題を大きく克服したことを意味しています。この業界におけるAIを適用するための強い理解と動機は、自らの技術の使用によって明確に示されています。またここでの成功は、ROIを高めるために人材、インフラ、そして明確なアプリケーションに投資することを指南しています。

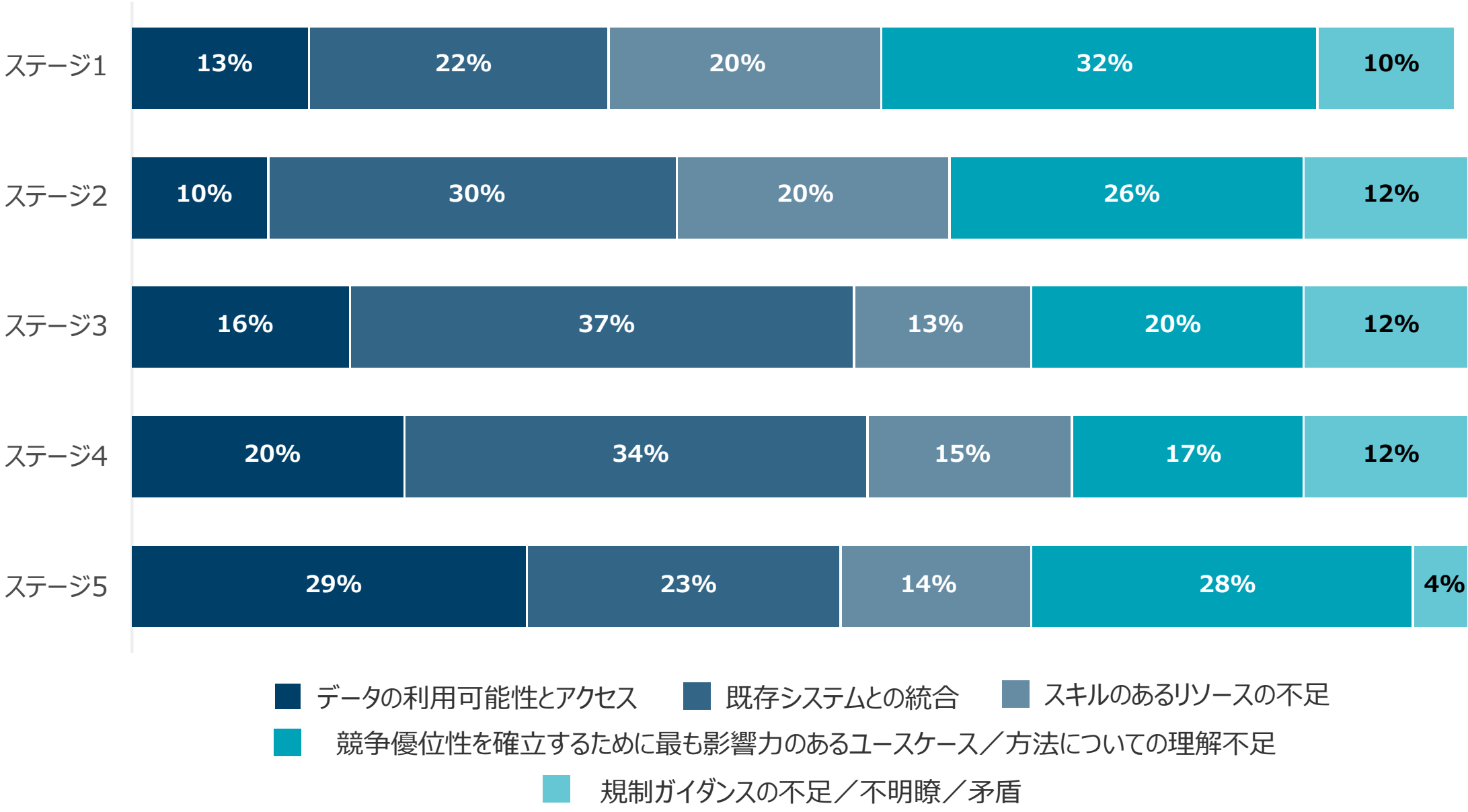


AI最適化の課題

AIの成熟度の段階によって、企業の課題はどのように変化していくのでしょうか。

- **ステージ1**：主な懸念は、最も影響力のあるAIの利用法についての理解不足（32%）、次いで既存システムとの統合の必要性（22%）、およびスキルのあるリソースの不足（20%）です。
- **ステージ2**：既存システムとの統合の問題が前面に出ており（30%）、競争優位性を確立するために最も影響力のあるユースケース／方法についての理解不足（26%）を上回っています。これは、組織がAIの実行可能なユースケースを特定し始めていることを示していますが、それを既存システムへ組み込むことに課題を抱えていることを示しています。
- **ステージ3**：統合の優先順位はさらに高くなり（37%）、以前のユースケースやリソースに関する問題への懸念は小さくなっているようです。この段階では、データの利用可能性とアクセスが課題として浮上しています（16%）。これは、競争優位性を確立するために最も影響力のあるユースケース／方法についての理解不足と既存システムとの統合の問題に次いでいます。
- **ステージ4**：データの利用可能性とアクセス（20%）の課題がより顕著になりますが、既存システムとの統合の問題（34%）が依然としてトップの課題です。
- **ステージ5**：データの利用可能性とアクセスが最重要課題（29%）であり、組織がデータを効果的に活用することに注力しているAI成熟度の高度な段階を反映しています。次いで、競争優位性を確立するために最も影響力のあるユースケース／方法についての理解不足（27%）、そして既存システムとの統合の問題（22%）となっています。

図4：業種別AI活用の最適化における最大の課題（各業種グループの回答上位2つ）



29%

成熟度がステージ5の組織のうち、29%がデータの利用可能性とアクセスがAI活用の最適化における最大の課題であると考えています。一方、ステージ1の組織では13%、ステージ2の組織では10%でした。

重要なポイント

- **既存システムとの統合の問題**：多くの組織は、AIを念頭に置いて設計されていないレガシーシステムに依存しています。これらの古いシステムとAIを統合することは、互換性のないデータ形式、時代遅れのアーキテクチャ、制限されたアプリケーション・プログラミング・インターフェース（API）機能のために困難です。
 - 既存システムとの統合の課題はAIの成熟度の中間段階でピークに達するため、早期に強固な統合戦略を策定することで、AIの導入規模が拡大するにつれてこうした問題を軽減できることが示唆されます。
 - この問題を解決するには、単に新しいテクノロジーを導入するだけでなく、データの互換性、システムアーキテクチャ、変更管理などを考慮した総合的なアプローチが必要です。
- **データの問題**：質の高いデータは、AIの成功のための真のゲームチェンジャーであるにもかかわらず、特に初期段階ではその重要性を見落としている人が多いです。適切なデータがなければ、十分に準備されたインフラでさえ不足します。それはコンセントのないホームオフィスを作るようなものです。プロジェクトが成熟するにつれ、ギャップと課題はより具体的になります。自分のデータがAIに対応しているのか、あるいは優れたものなのか、実験を始めてからでないと本当にはわかりません — そして、さらなる課題を明らかにし始めます。
 - 組織は、最初からデータの可用性と質を優先すべきです。これは、ミッションクリティカルなアプリケーションをサポートするために、ガバナンスと承認プロセスでデータのニーズを評価し、データの強靱性と安全性を確保することを意味します。
 - データ戦略の継続的なモニタリングと更新が、プロジェクトの成功に近づけます。
 - インフラはデータのシームレスな統合と管理をサポートしなければなりません。
- **反復学習**：AIのユースケースを理解するという課題は、導入の初期段階でも変革段階でも、継続的な学習と適応の必要性を浮き彫りにしています。組織は、AI戦略の見直しと改善に柔軟に対応できるよう、常に俊敏性を保ち、オープンな姿勢を維持すべきです。

30%

回答者の30%が、AIを最適化するための最大の課題として、既存システムとの統合を挙げています。



AIの課題における最優先事項

図5a：ステージ1の組織が直面する課題

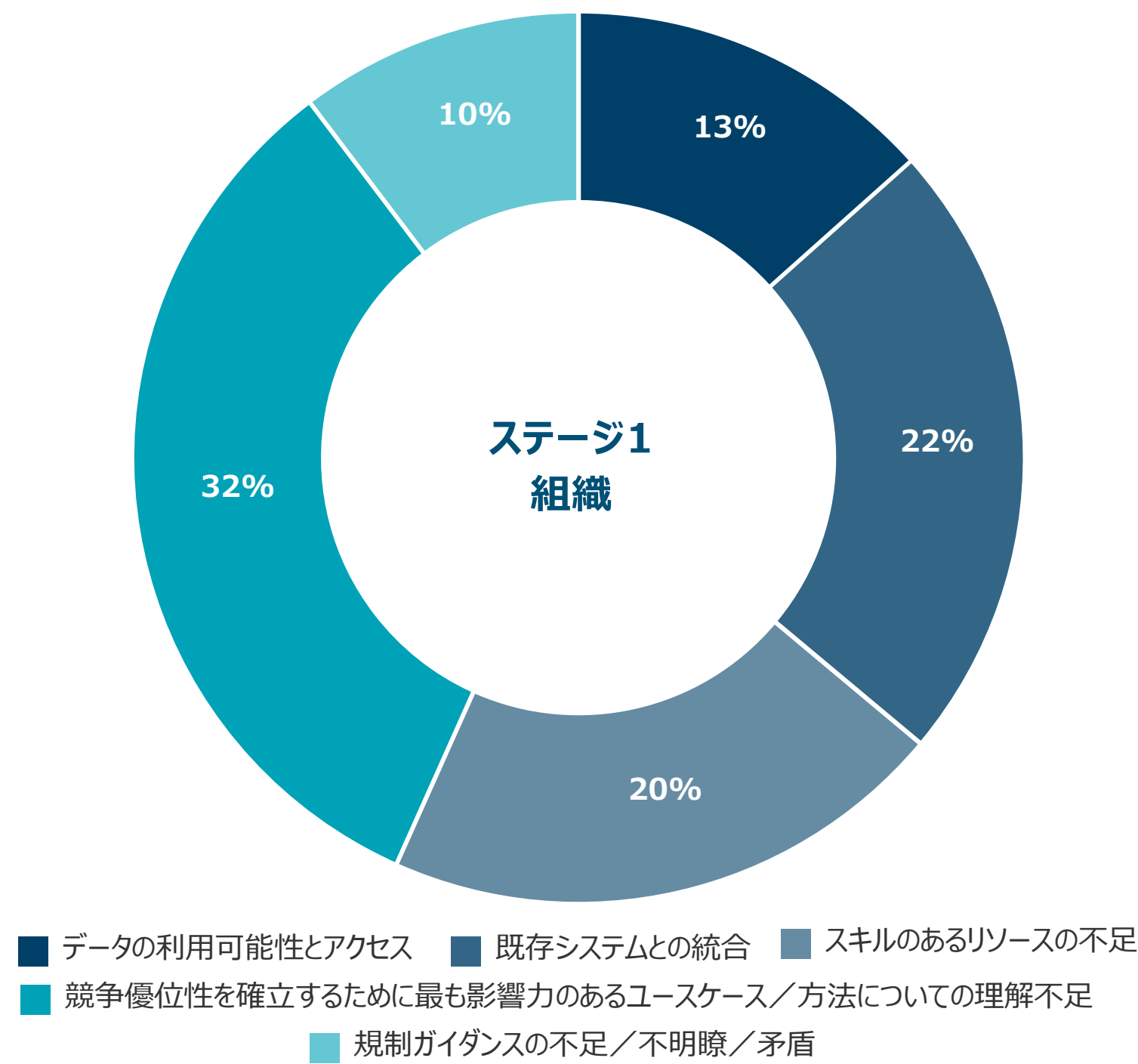
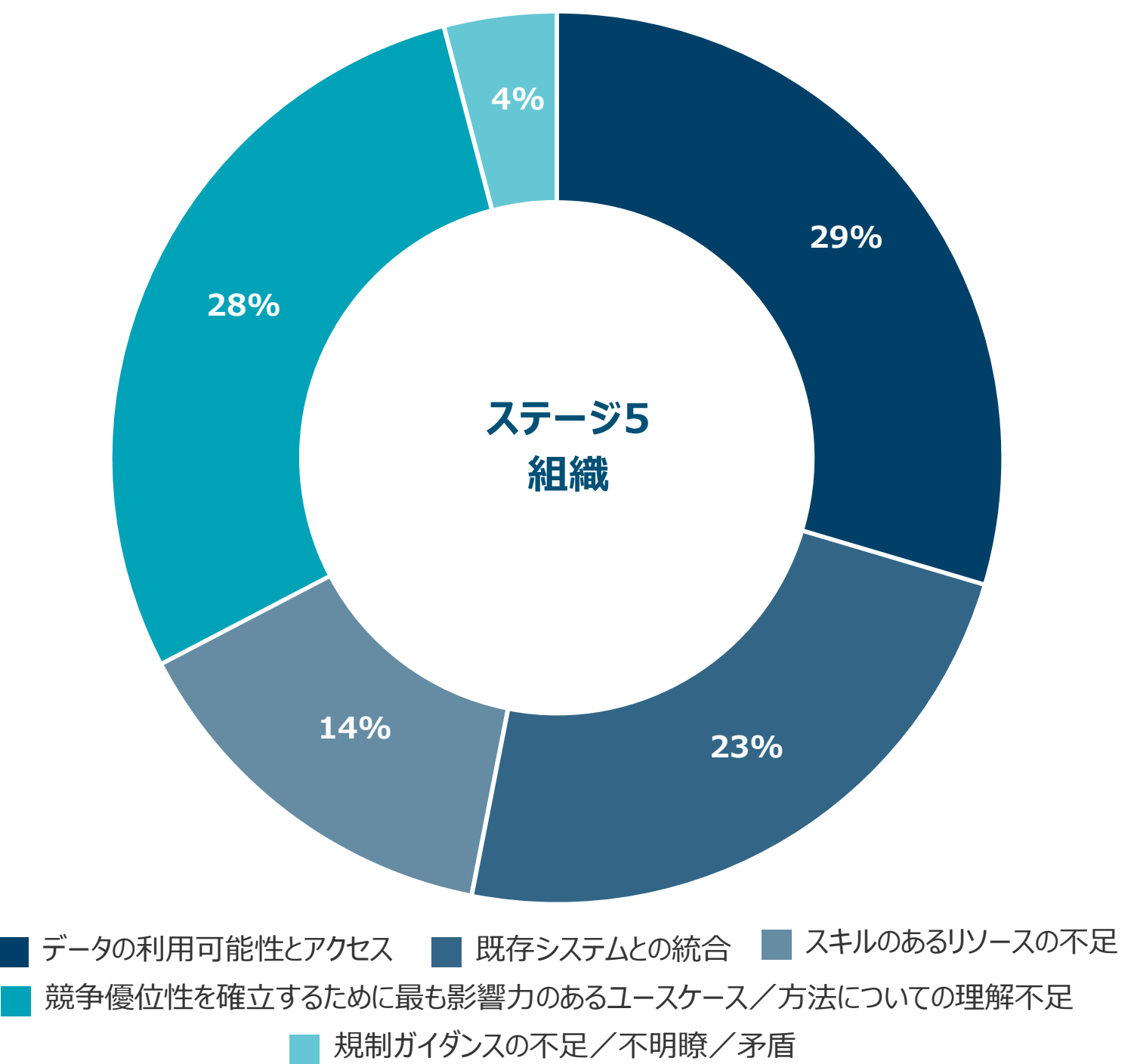


図5b：ステージ5の組織が直面する課題



「その他」の回答はグラフには示していない。

AIで成功を収める - Christine Livingston



AIの施行・導入の初期段階における強固な基盤の構築は、成功のために不可欠です。最もよくある間違いは、期待値を設定することではなく、そもそもAIで何を達成しようとしているのかを明確に理解していないことです。これが明確でなければ、AIの可能性を最大限に引き出し、望ましい成果を達成することは難しいでしょう。

AIの施行・導入の初期段階において強固な基盤を築くために、ビジネスリーダーはまず次のような質問をすることから始めるべきです。

具体的には、なぜAIを導入・活用しようとしているのですか、どのような目的でAIを導入・活用しようとしていますか？あなたが解決しようとしている問題は何か？

AIの課題に取り組む

構造化されたアプローチの欠如が、多くの企業のAIソリューション開発を妨げています。調査が示すように、主な課題には次のようなものがあります。

- 明確なプロジェクト目標の設定：明確な目標がなければ、プロジェクトは方向性を見失い、貴重なリソースを浪費してしまう。
- AIの既存システムへの統合：AIの "インテリジェンス" は、企業データに基づく必要があり、有意義な価値を実現するためには既存システムとシームレスに統合する必要がある。
- データの信頼性を検証する：データの正確性を確保することは、有意義なAIインサイトにとって不可欠である。

AIの成功を理解する

AI投資で期待されるリターンは、組織の成熟度によって異なります。AIの導入初期段階にある組織の過半数が、期待を下回る成果を報告しています。これに対し、導入が高度な段階にある組織では期待を下回っているわずか8%に留まっています。この結果は、早期の実験段階を乗り越えることが、意味のあるビジネス価値を実現するために不可欠であることを示しています。

認識される利益もまた、時間の経過とともに変化する可能性があります。多くの企業にとって、成熟するにつれ、焦点は目先のコスト削減から戦略的成長、収益向上、イノベーションへと移っていきます。

“

成功している組織は、AI戦略をビジネス目標と整合させ、質の高いデータインフラに投資し、競争力を維持するために文化的な変化を受け入れています。

AI成功のための戦略

構想：最適なAIの機会を特定し、適切なツール、テクノロジー、プラットフォームを選択することによって、どのように開始するかを決定します。潜在的なシナリオとリスクを評価し、バランスの取れたアプローチを確保します。主な質問には次のようなものがあります。

- AIにとって、最良の機会は何だろうか。
- どのようなツール、テクノロジー、プラットフォームを使うべきか。
- どんな問題を解決しようとし、どんな新製品や新提案を生み出せるのか。

確立：データ準備のための戦略を策定し、技術的な実現可能性を評価します。

AIユースケースのリスクプロファイル次の質問を考えてみましょう。

- 正しいデータを持っているか。
- ユースケースは技術的に実現可能か。

実行：成功させるには、AIを既存のテクノロジー基盤に統合する必要があります。

データ環境の準備業界のベストプラクティスに従い、完全性を維持しセキュリティ検討すべき質問には次のようなものがあります。

- AIを既存のスタックに統合するには？
- 責任あるAIの原則が守られていることを確認するには？

進化：長期的な成功のためには、AIシステムの継続的なテストと適応が必要です。定期的な監査と更新により、コンプライアンスと効率性を確保します。主な質問は以下の通りです。

- 自分のAIを継続的にテストし、適応させるにはどうすればいいのか。
- リスク管理を損なうことなくAIイノベーションを加速するには？

AIをリードする

AIの成功を定義するには、技術的な卓越性だけでなく、戦略的統合と文化的変革が必要です。成功している組織は、AI戦略をビジネス目標と整合させ、質の高いデータインフラに投資し、競争力を維持するために文化的な変化を受け入れています。新しいアイデアを奨励し、競争に勝ち残る企業は、AIの未来をリードし、標準を設定し、新しい技術に影響を与えるでしょう。

Christine Livingstonは、プロティビティのAI部門のグローバルリーダーを務めるマネージングディレクタであり、AI-MLの全イニシアチブを担当しています。



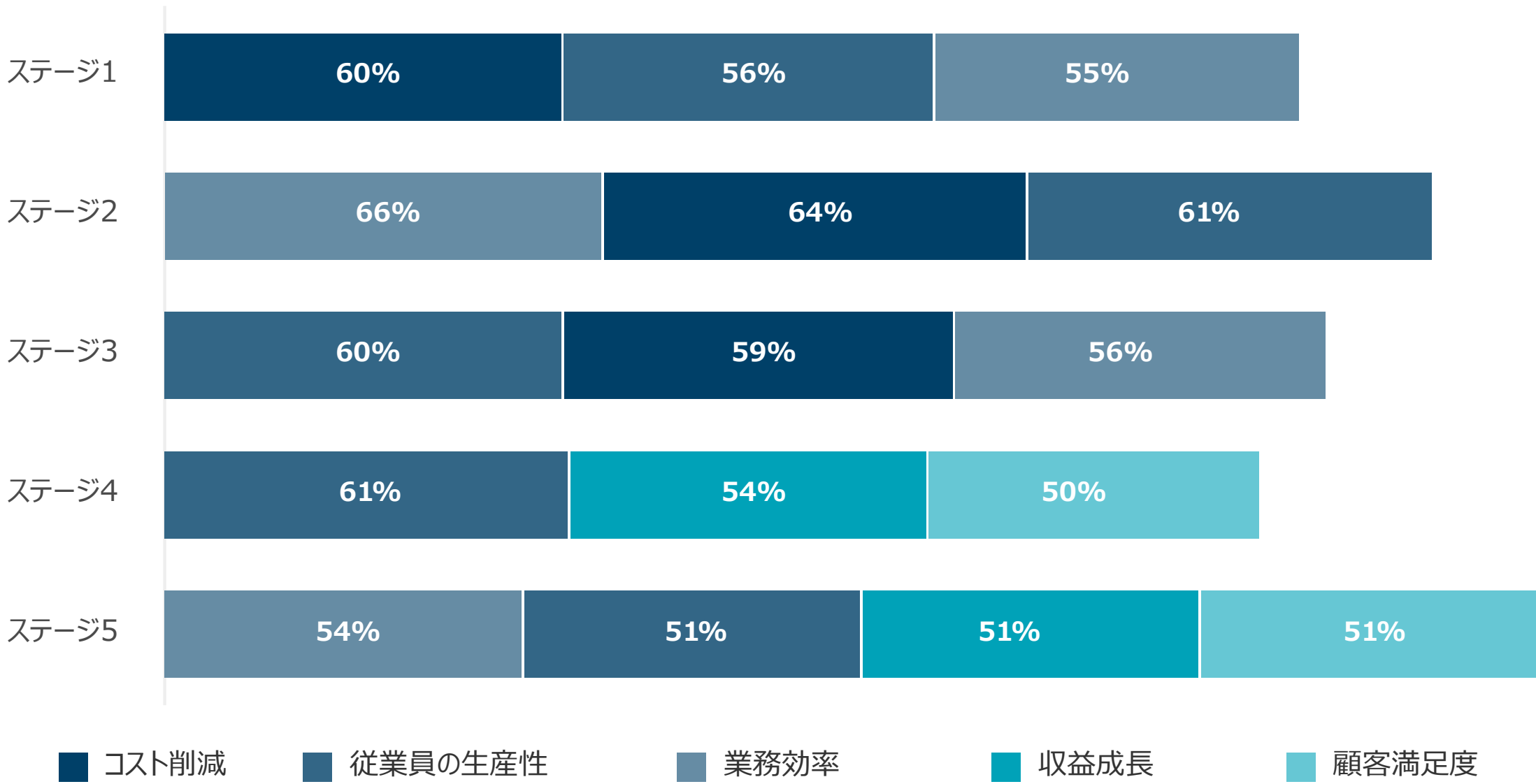
AIがもたらすメリット：成功とはどのようなものか

AIの成功をどのように測定するかは、組織のどこに位置するかによって異なります。例えば、営業部門の回答者は、AIの成功を測る指標として、コスト削減（75%）を他と大差をつけて選び、次いで顧客満足度（54%）を選びました。一方、コンプライアンス部門の回答者は、成功の2つの主要指標として、業務効率（84%）と従業員の生産性（80%）を挙げました。財務部門の回答者は、業務効率（57%）、コスト削減（55%）、従業員の生産性（53%）を上位の指標として選びました。

成功に対する業界の見方もさまざまです。金融サービスの回答者が選んだのはコスト削減（58%）、従業員の生産性向上（56%）、業務効率（56%）をAIの成功を測る最も重要な指標としています。一方、消費者製品・サービス部門では、業務効率とコスト削減（同率63%）がトップで、次いで従業員の生産性（53%）でした。

全体として、コスト削減と従業員の生産性がAIの成功を測る最も重要な指標として挙げられていますが、この結果は、これらの指標がAIの成熟度によって変化することを示しています。

図6:導入段階に基づくAIのメリット認識





調査結果からわかること

- **ステージ1（初期段階）**：これらの組織はコスト削減を優先し、回答者の60%が最も重要な指標と考えています。これに続くのが、従業員の生産性と業務効率です。
- **ステージ2（実験段階）**：業務効率が強く注目され、回答者の3分の2が重要な指標として選択しています。
- **ステージ3～5（定義・最適化段階～）**：組織が成熟するにつれて、AIの成功を測定する上での重要性が高まることを反映して、収益成長への明確なシフトが見られるようになります。

この傾向は回答者の54%が支持しており、組織がAI能力を洗練させるにつれて、より広範な戦略的連携が図られていることを示しています。従業員の生産性と顧客満足度は依然として重要であり、その持続的な関連性が強調されています。

なぜそれが重要なのか

AIの成熟度を問わず、これらの指標は、AI戦略をビジネス目標と整合させ、測定可能な改善を達成するために不可欠です。

重要なポイント

- AIの成功を測る指標として、コスト削減と従業員の生産性が最も頻繁に挙げられているという事実は、様々な部門においてコスト削減と業務効率の改善が普遍的に重要であることを強調しています。
- 組織の成熟度は、AIの成功にとってどの指標が最も重要であると認識されるかに大きく影響します。組織がさまざまな段階を経るにつれて、焦点は徐々に、根本的なコスト削減や業務効率から、生産性、効率性、成長をよりバランスよく重視する方向へと移っていきます。
- 組織は、AIのパフォーマンスを監視し、必要な調整を行うための継続的なフィードバックループを確立すべきです。
 - ビジネス・リーダーは、成功を測定する際に、AIプロジェクトが長期的にどのようにイノベーションと競争優位に貢献するかも考慮すべきです。
 - 組織は、AI導入の早い段階で関係者全員を巻き込み、AIが現実的に何を達成できるかを明確にすることで、賛同を得るとともに、現実的な期待を抱かせるべきです。

AIで勢いをつけたいですか？ 大胆に考え、迅速に行動しましょう - Bryan Throckmorton



調査結果からは、より成熟したAI能力を持つ企業がより大きな利益を生み出していることが明らかです。そこで問題になるのは、AIで勢いと経験を積み重ね、段階を進めた結果、価値を最大化できるようにするにはどうすればいいかという疑問が湧きます。遅々として進まない、断片的なAI導入の時代は終わりました。組織は、AIへの取り組みを成功させるだけでなく、リスクを効果的に管理し、課題をチャンスに変えるために、スピードをもって動く必要があります。

それをどうやってやるのでしょうか。手始めにいくつかの方法を紹介します。

- **明確なAI戦略を策定する**：この戦略は、具体的なユースケースを通じて、どのようにビジネス価値を高める予定なのかに焦点を当てるべきです。どのような価値を創出する要員（バリューレバー）が明確でない限り、ユースケースを進めないでください。少なくともメモ程度の概要で潜在的な価値をまとめたスプレッドシートを作成できない場合は、別のユースケースから始めるのが最良かもしれません。AIが生産性を向上させ、作業負担を軽減し、プロセスを改善できる分野を特定する必要があります。このプロセスには、行動と考え方の変化が求められます。
- **大きな思考と小さな思考のバランス**：簡単にプロトタイプを作成し、証明できるユースケースから始めるのが最良の方法です。しかし、経験を積み重ねるほど、ビジネスプロセス全体を総合的に見て、どのように変革できるかを見極めることが重要になります。これがユースケースの連携を意味するものであれ、可能性の限界を探るための戦略的な演習を実施するものであれ、大きな視点と小さな視点の両方を持ち、柔軟に考える能力は、影響力を発揮する上で不可欠です。
- **AIセンター・オブ・エクセレンス（COE）の検討**：宇宙産業のリーダーでさえ、ビジネスに対してAIプロジェクトを一貫して繰り返し提供することに苦労することがあります。限られたAIリソースを統合し、AIイニシアチブのためのターゲット運営モデルを構築することで、成熟度の向上を加速することができます。優れた運営モデルには、機会とリスクのバランスを保つためのリスクフレームワークが含まれています。

“

どのようなバリューレバーを引くのかを理解しない限り、ユースケースを進めてはいけません。



- **職務の役割と従業員エンゲージメントの再考**：多くの組織は、従業員を疎外することを恐れて、職務の役割を再考することをためらいます。しかし、ChatGPTのような生成AIの最近の進歩は、従業員がAIの利点を理解できることを示しています。すでに多くの企業が、マイクロソフトのCopilotのようなAIツールを使って、タスクを簡素化し、創造性を高め、効率を高めています。
- **確固たるAIコミュニケーション戦略の策定**：最も優先度の高いユースケースと、最も変革の可能性のあるプロセスを伝えます。
- **大きなビジョンを抱き、迅速に行動せよ**：パンデミックは、生存が危機に瀕したときにデジタルトランスフォーメーションがいかに迅速に起こりうるかを示しました。AI技術の急速な進歩は、チャンスとリスクの両方が存在することを意味し、既存の競合企業も新たな競合企業も優位に立とうとしています。迅速に行動するための組織的な筋力をつけることが、成功を確実なものにします。

Bryan Throckmortonはプロティビティのマネージングディレクタであり、グローバル・デジタル戦略&トランスフォーメーション部門を率いています。

成功をつかむために：組織が今なすべきこと

成功は能力構築から始まります。AI導入の黎明期（ステージ1～2）にある組織は、基礎的なスキルの構築、パイロットプロジェクトの実施、効率性の向上によるROIの証明（単なるコスト削減だけではない）に重点を置くべきです。

進歩するためには、中間期（3-4）の青写真に従わなければならない、そこではインフラとデータツールの拡張に焦点が移ります。組織は、顧客満足と従業員エンゲージメントを優先し、AIを戦略的計画とガバナンスに合わせることでこれを実現できます。

最高レベルであるステージ5に到達するには、市場での差別化と顧客中心のイノベーションが必要となります。高度なインフラと戦略的先見性に向けた支援ニーズのシフトがカギです。

すべての段階において、非テクノロジー業界の企業は、アジャイル実験、クラウドインフラ、AI人材戦略など、テクノロジー業界のベストプラクティスを研究する必要があります。自分たちの採用を加速させ、そしてすべての組織は、人材、プロセス、テクノロジーに焦点を絞るべきです。

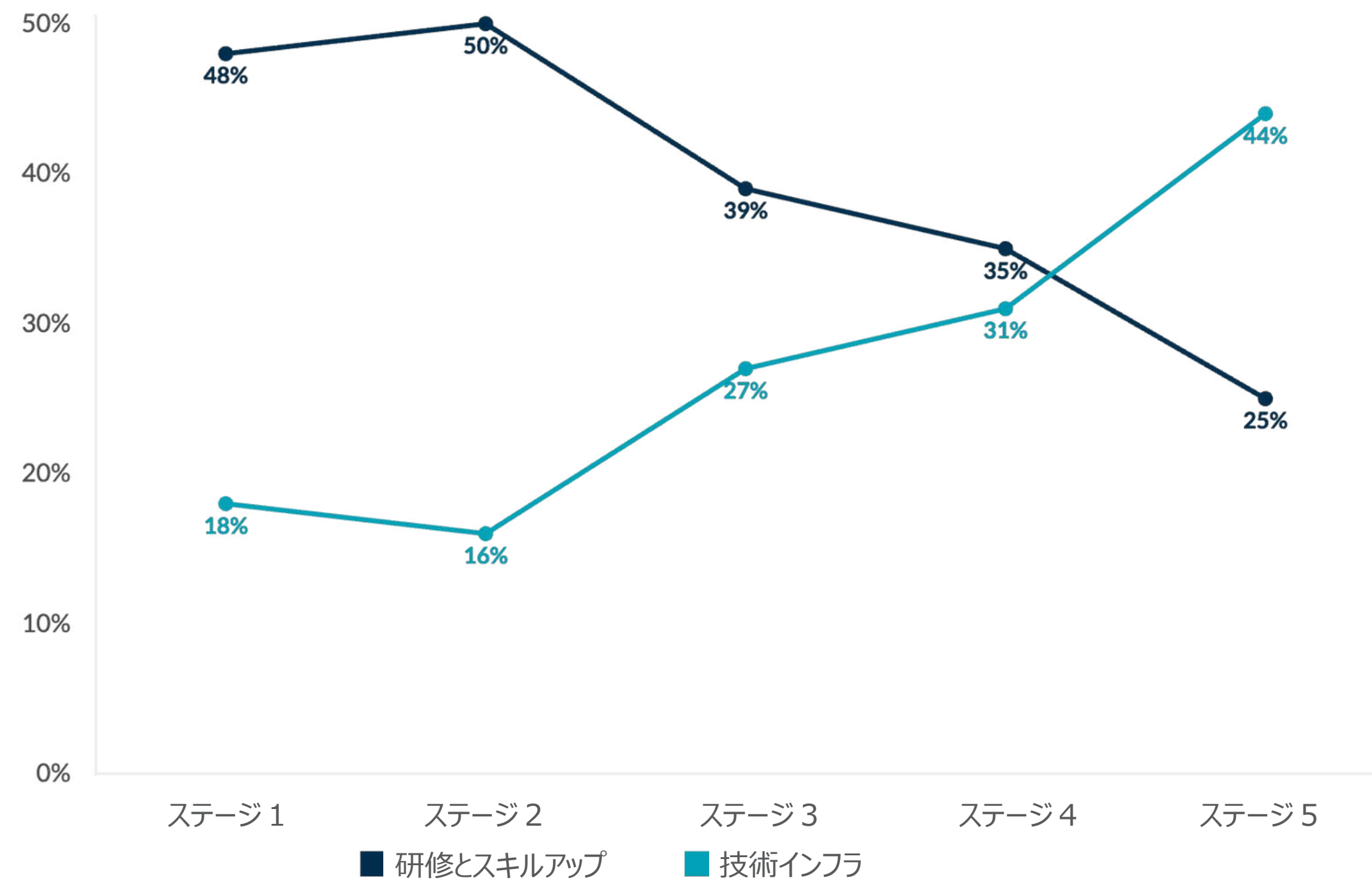


59%

— 回答者の59%が、従業員の生産性をAIの成功の最も重要な指標と考えています。

AIの成熟度が高まるにつれて、より優れた技術インフラの支援ニーズが高まる一方で、トレーニングやスキルアップの支援ニーズは低下します。

図7：AI導入に最も必要なサポート



AIの可能性を最大限に活用するための推奨事項をいくつか紹介します。

人：

- 多くの組織が直面しているAIリテラシー、技術力、チェンジマネジメントにおける大幅なスキルギャップに対処することを目標に、従業員を訓練し、スキルアップを図ります。
- 継続的に学び、適応し続けます。

プロセス：

- 初期段階での期待値と、価値を実現するためのタイムラインを明確にします。成功を顧客の成果という観点からとらえ、透明性のある成果指標を提供します。
 - 明確なユースケースを持ち、ビジネス目標に沿ったAIイニシアチブの具体的で測定可能な目標を設定する。
 - 主要なステークホルダーを当初から関与させ、インサイトを収集し、ビジネスニーズとの整合性を確保する。
- AI投資の価値を測定する方法を定義し、リソース削減などのメリットを追跡します。
- データの品質、コンプライアンス、セキュリティを確保するための強固なデータガバナンスを構築します。

テクノロジー：

- 既存システムとの統合能力、拡張性、使いやすさ、特定のユースケースのサポート、データセキュリティ、規制への準拠、ベンダーのサポートや評判などの要素を考慮します。
- 拡張可能で将来のニーズに適応できるインフラを設計します。
- 監視ツールを設定してAIのパフォーマンスを追跡し、フィードバックに基づいて繰り返し改善を行います。
- AIモデルから学び、その影響を評価しながら測定値を調整します。



調査概要

サンプルサイズとテクニック

プロティビティは今年、AIの利用状況や準備状況、成長の機会を見出している場所、関連する課題への対処方法について、幅広いリーダーや専門家の見解を収集するためにAIパルス調査プログラムを開始しました。

この最初の調査は2025年3月から4月にかけて行われ、1,000人以上の参加者（n=1,026）がアンケートに回答しました。そのうち176名の、CxO、取締役、副社長、取締役、ディレクターレベル、マネージャーレベルのプロフェッショナルが含まれていました。

今回の調査の主な特徴として以下の点が挙げられます。

- テクノロジー業（11%）と製造業（10%）を筆頭に、さまざまな業界から回答が寄せられました。
- 最大の単一国代表はアメリカが42%を占め、次いでインドとイギリス（各国10%）が続き、日本（8%）です。
- 組織の規模を問わず、同様の代表性が保たれています。
- IT部門（27%）、オペレーション部門（18%）、財務部門（11%）、コンプライアンス部門（10%）を筆頭に、各組織部門に幅広い回答者がいます。





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。

AI能力：AIは技術革新の最前線に立ち、企業の事業運営や競争方法に革命をもたらしつつあります。AIは将来の成長と価値の軌道を定義するために重要です。この機会は広範であり、戦略的かつ責任あるAIの利活用にはバランスが不可欠です。

私たちは、最先端のAIソリューションを提供し、既存のAIテクノロジーを活用したり、企業向けのカスタムソリューションを構築する手伝いをします。また、プロティビティ独自のAIプラットフォームもあり、これを活用してお客様により迅速に価値を提供し、貴社のアクセラレーターやイネーブラーとして利用することができます。当社独自のアプローチは、既存のデータとテクノロジー環境を活用し、お客様が投資から最大限の利益を得られるよう支援します。

Face the Future with Confidence®

© 2025 Protiviti Inc.

protiviti®
Global Business Consulting