

# Board Perspectives

ISSUE 189

## お金は有効に使われているのか AI投資のROI(投資対効果)をどう捉えるか

今回のBoard Perspectivesでは、CNA Insurance Companiesの元CEO、CFO、COOであるDennis Chookaszian氏をお迎えします。プロティビティのマネージングディレクタで、CFOソリューションおよびビジネスパフォーマンス向上プラクティス担当グローバルリーダーを務めるChris Wright氏がChookaszian氏と対談し、AI投資のROIをどう捉えるかについて対談しました。この対談は**ビデオQ&A**と**ポッドキャスト**の両方でご覧いただけます。

人工知能(AI)の導入が急増している中、取締役会はAIの効率性、革新性、優位性の面での変革力を十分認識しています。しかし、多くのビジネスリーダーは、AIの利用が戦略的目標とどのように結びついているのか、またAI投資のROIをどのように測定すればよいのか把握できていません。一方で、企業のAIへの支出は急増しており、Gartnerによれば、**世界のAIへの支出は今年の約1.5兆ドルから2026年には2兆ドルを超える**と予想されています。

AIの投資規模がこれほど拡大すれば、取締役会やビジネスリーダーが、果たしてAIは有効に使われているのかと疑問を持ち始めても不思議ではありません。そして、そのROIを把握することは、急ピッチでAIを導入している善意のCFOにとってさえ、難しいことなのです。



Dennis Chookaszian氏は、シカゴ大学ブース・スクール・オブ・ビジネスで戦略経営学の客員教授を務め、AIに関する講義を担当しています。これまでに100社以上の公開・非公開企業の取締役を歴任し、現在は30社の取締役を務めています。

プロティビティの年次 **Global Finance Trends 調査**によると、財務リーダーのほぼ4分の3(72%)がAIツールを使用していると回答しており、昨年(34%)の2倍以上となっています。先進的なCFOは、自動化、予測、リスク管理、コンプライアンスにAIを適用しています。

しかし問題は、AIを活用している財務リーダーのうち、半数以上(53%)はAI活用のための正式な戦略がないことを認めており、CFOのほぼ3分の2(63%)はAI投資を収益に結びつける信頼できる方法がないと回答しています。

シカゴ大学ブース・スクール・オブ・ビジネスでAIの講義を担当し、AIの戦略や活用方法について多くの時間をビジネスリーダーにアドバイスしているDennis Chookaszian氏は、AIの活用方法や有効な測定方法を知らない企業が多いことに驚きを隠せないといいます。

「企業が犯す最も大きな間違いは、AIを戦略的にどう使うか理解していない点です。計画性がなく、組織的な使用方法や効果の測定方法がないのです」とChookaszian氏は言います。「さらに深刻なのは、AIを十分に活用していない企業もあります。これは確実にROIを大きく損ないます」。

## 参入コストの低さ

今年、プロティビティは、AIの導入と利活用、ROIの世界的な状況を探るため、一連の **AI パルス調査に着手しました**。回答者の大多数(85%)が、AIへの投資は期待通り、または期待以上だったと答えています。それは確かに有望に聞こえますが、Chookaszian氏は、AIへの参入コストが比較的安価であることも、その積極性に拍車をかけているのだろうと述べています。

「AIのROIを見る際、私はそれを2つの部分に分けて考えるべきだと思います。1つ目は、従業員がAIをどのように利用しているかという点です。これまで主に調査や、作業タスクの改善や簡素化に焦点が当てられてきました。2つ目は、エージェント型AIで、企業がAIを使って人を置き換える、あるいは代替したりしているかということです」と彼は言います。「例えば、コールセンターで行われることの多くは、エージェント型AIで行うことができます。これらの用途におけるROIは比較的高いはずです」。

しかし、企業がAIエコシステムツールに時間、エネルギー、資本を費やし、組織全体でAIへの取り組みを強化すればするほど、ROIはより厳しく精査され、把握することが難しくなります。そこでCFOは、AIへの投資が確実にリターンを生むようにするために、より重要な役割を果たすことになります。

企業がAIエコシステムツールに時間、エネルギー、資本を費やし、組織全体でAIへの取り組みを強化するにつれて、ROIを把握することがより難しくなっています。そこで、CFOがより重要な役割を果たすことになります。

「『(Microsoft) Copilotのエンタープライズライセンスを取得するのにいくらかかるのか?』と言うだけでは意味がないと思います」とChookaszian氏は言います。「そうではなく、プロジェクトごとに見ていくべきです。コストはAIツールそのものにあるのではありません。AIツール自体は比較的安価なのです」。

コストは、プログラミング、プランニング、インフラ、テスト、メンテナンス、モニタリングにかかります。「コストは、AI導入に付随するあらゆるものにかかっているのです」と彼は付け加えます。

### AI ROIの課題

そして、「それらすべて」が、ROIの測定をつかみどころのないものにしています。戦略的優位性につながるイノベーションの強化など、AIの恩恵は間接的なもので、金額換算で定量化するのは難しい場合があります。一方、AIの利点は通常段階的なものであり、CFOがROIを測定するために一般的に採用している従来の実績のある財務指標よりも、具体化には時間がかかります。

さらに、Chookaszian氏が指摘するように、多くの組織がビジネス課題の定義を明確に理解しないまま、AI導入に踏み切っています。いわゆる“他社に倣う”導入アプローチは、勝利のための戦略とは言えません。AIイニシアチブを中心的なビジネス目標に整合させることなく、CFOはしばしば、AI投資をインパクトや有意義な成果につなげようとする任務を負わされることがあります。これは「言うは易く、行うは難し」という状況です。

他にも注目すべきAI ROIの課題がいくつかあります。

- AI技術は急速に進化し、その応用範囲は時間とともに拡大することが多いため、固定的な評価基準がつかみにくい
- 非現実的な期待、不適切な実装、不十分なデータ品質により、目標を達成できないことが多いため、AIプロジェクトに対する信頼が欠如する
- AIイニシアチブには、ビジネス状況の変化に応じてモデルを再トレーニングするなどの隠れたコストが発生することが多く、それがROIを低下させる可能性がある

### 複雑な状況をうまく乗り切る

プロティビティのAIパルス調査では、財務リーダーがROIを巡る複雑な状況を乗り切るのに役立つ、以下のような有益な提案を提供しています。

多くの組織が、ビジネス課題の定義を明確に理解しないまま、AI導入に踏み切っています。いわゆる“他社に倣う”導入アプローチは、勝利のための戦略とは言えません。

- **AIの成熟度とROIの関連性を理解する。**組織は、初期段階では定量的なリターンを見出せないことが多いのですが、能力を向上させ、AIを完全に統合した後には、実証可能な価値を見出すことができます。95%が高い満足度を報告し、75%はAIが期待するROIを超えていると回答しています。
- **データの信頼性を高めることが報われる。**データに自信のある組織は、AI ROIの期待値を上回る可能性が3倍高くなります。組織が成熟するにつれて、データを管理し信頼する能力が向上し、それがAIの成功に直接貢献します。
- **体系的なアプローチを採用する。**AIへの高額な初期投資は、導入初期段階でのリターンを遅らせる可能性がありますが、AI能力を体系的に強化することでROIを向上させることができます。そのため、組織はAIアプリケーションの拡張に焦点を当てたロードマップを作成する必要があります。

## ROIの障害を克服する

戦略的AIアプローチは、短期的な財務的利益と長期的な戦略的価値の両方を考慮する必要があります。CFOは、IT部門やオペレーションチームを含む様々な関連部門と連携し、AIイニシアチブの現実的な影響について見識を深める必要があります。このコラボレーションは、より明確な目標と明確な期待につながります。

さらにCFOは、AIの価値をより包括的に把握するために、従来の財務指標と顧客満足度やイノベーションの影響などの非財務KPIを組み合わせることを検討する必要があります。

最後に、あらゆるビジネスイニシアチブと同様に、CFOは会社のAIのパフォーマンスと収益への影響を注視する必要があります。ここでは、AIへの取り組みを軌道に乗せるための羅針盤となる5つの重要な質問を紹介します。

- AIイニシアチブは、中核の事業目標と整合しているか
- AIイニシアチブは、明確に定義されたビジネス上の問題を解決しているか
- AIイニシアチブの、定量化可能な指標（コスト削減、収益の伸び、効率性の向上）はあるか

取締役会は、COOの任務の根幹であるオペレーション・エクセレンスと顧客満足の関連性をより重視しています。

- AIイニシアチブの、定性的な利益(顧客満足度、リスク低減)は追跡されているか
- AIイニシアチブの、実装に必要な予算とスケジュールは明確になっているか

### プロティビティの視点

クライアントから「どこから始めるべきか」あるいは「財務内のどの領域が最初のAIパイロットに最も適しているか」と質問を受けた際、常に念頭に置かれるのが、R2R (record to report) プロセスです。R2R機能にAIソリューションを導入することで、私たちは一貫して、明確でかつリアルタイムな効果が得られることを確認してきました。

AIによるトランスフォーメーションは、以下のような測定可能な結果をもたらしています。

- 締め処理サイクルを2～7日短縮
- 最大30%のコスト削減
- 94%に達する精度向上
- 全体の決算クローズサイクル時間を25%短縮

これらの成果は、生成AIとエージェント型AIの両機能を活用することで、より無駄がなく、より正確で、非常に効率的な財務機能を構築できることを示しています。自動化、推論、インテリジェント生成を組み合わせることで、組織は財務業務全体にわたって持続可能なイノベーションを実現できます。

自動化、推論、インテリジェント生成を組み合わせることで、組織は財務業務全体にわたって持続可能なイノベーションを実現できます。

## 筆者／専門チームのご紹介



### Chris Wright

#### プロティビティ、マネージングディレクタ

Chris Wrightは、プロティビティのCFOソリューションおよびビジネスパフォーマンス向上プラクティスのグローバルリーダーであり、財務変革、サプライチェーン、オペレーション、人材と変革の各プラクティスを統括しています。また、グローバルESGサービス運営委員会のメンバーも務めています。35年以上の経験を持つChrisは、取引や事業再編に取り組む企業や、決算の修正、規制当局の調査、株式報酬や財務に関する調査、新しい会計基準の導入が困難な企業を支援しています。Chrisは複数の慈善団体、市民団体、教育団体、企業団体の取締役を務めています。



### Joe Kornik

#### プロティビティ、シニアディレクタ

Joe Kornikはプロティビティの編集プログラムのリーダーであり、**Board Perspectives**および**VISION by Protiviti**の編集長を務めています。以前はコンサルティング・マガジンの発行者および編集長を務めました。

### 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。