

# AI活用の成熟度と ROI検証の交差点

AI導入、ROI、最適化課題に関する年次調査結果

AI PULSE SURVEY — LESSONS LEARNED

protiviti®  
Global Business Consulting

# 目次

03 エグゼクティブサマリー

06 リターンの足かせとなるパイロットの長期化を防ぐ

07 AIのROI向上に対して高まるプレッシャーへの対応

08 AI最適化における課題の克服

09 進化を続けるエージェント型AIの複雑性への備え

10 規制の明確化とトラスト・エンジニアリング（信頼性設計）が重要である理由

11 プロテビティのAIソリューションの提供について

12 プロテビティについて

# エグゼクティブサマリー

多くの企業において、人工知能（AI）への投資がどのような成果を生み出しているのかを明確に示すことへのプレッシャーが高まっています。プロテビティが2025年を通じて実施した3回の「AIパルス調査」の分析によると、AIをパイロットや小規模な社内実験の段階にとどめるのではなく、事業変革を牽引する高度に最適化されたAIシステムへと迅速に成長させている企業は、投資対効果（ROI）に対する期待を超えて達成できる可能性が約3倍に高まることが分かりました。AIのパイロットプロジェクトは、一定の示唆や学びをもたらすものの、全社レベルの効率化を実現するケースは限定的です。AIが基幹業務プロセスに十分に組み込まれていない場合、企業は、自動化やデータのフィードバックループによって得られる累積的な効果、測定可能なROIを生み出す部門横断での影響、そしてAIを単なるコスト要因から成長を牽引するエンジンへと転換する戦略的な変革、といった重要な価値を十分に享受できません。これは、当社の調査からも明らかになっています。

## ROIの再考

AIは単に業務タスクを置き換える存在ではなく、業務プロセスそのものを再構築し、より高度で知的な意思決定を可能にするものです。そのため、多くのケースにおいて、コスト削減といった従来型のROI指標や主要業績評価指標（KPI）だけでは、AIがもたらす本質的な価値を十分に捉えきれない可能性があります。AIのROIを測定するには、「リターン」とは何を意味するのかを改めて定義し直す必要があり、定量的な効果だけでなく、定性的な価値も含めて評価する視点が求められます。例えば、AIによって変革された新たな働き方や業務モデルを、成長性、レジリエンス、俊敏性といった事業成果、あるいは従業員満足度やユーザー満足度と結び付けて評価することが考えられます。これらは金額換算が難しいものの、極めて重要な指標です。そのため、KPIはコスト関連の指標に加え、生産性の向上、売上成長、顧客満足度、市場投入までのリードタイム短縮、新製品や新市場の立ち上げ加速といった観点まで評価範囲を広げる必要があります。また、競合他社や同業他社と比較した際のイノベーションのスピードも、有効なパフォーマンス指標となり得ます。総じて、経営層には、基幹業務（Tier 1オペレーション）の統合管理や、セキュリティ対応の自動トリアージといったAI主導の変化を、売上やリスク指標とどのように結び付けるかを整理・可視化する支援が必要となります。加えて、AIが業務プロセスの所要時間に与える影響や、意思決定の質をどの程度向上させているのかを分析するための支援も不可欠です。最終的な目標は、AIが既存プロセスを単に自動化・高度化することとどまらず、より効率的で、かつ顧客志向の高い形へとプロセスそのものを近代化することにあります。

<sup>1</sup> プロテビティは2025年に3本のAIパルス調査を発表しました： 探索から変革へ：AIの成功とはどのようなものか、混乱のデータから確信のAIへ：データは信頼できるAIの基礎、自動化から自律化へ：AIIエージェントの能力と複雑性





図1: 5段階の成熟度における主要な傾向

	ステージ1 (初期段階)	ステージ2 (実験段階)	ステージ3 (定義段階)	ステージ4 (最適化段階)	ステージ5 (変革段階)
特徴的な要素	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。	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。	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。	組織は、性能と拡張性を最適化したAIシステムを構築し、データからのフィードバックに基づいて継続的な改善を行っている。	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。
投資成果に対する期待値	主に期待を下回るか、期待通り	主に期待通り、一部はわずかに期待を超えている	期待通りか、わずかに超えている	期待をわずかに超えるか、顕著に期待を超えている	多くの場合、顕著に期待を超えている
共通の課題	ユースケースの理解不足 不明瞭な規制ガイダンス リソースのギャップ	統合の問題 スキルのあるリソースの不足 コンプライアンス/セキュリティの制約	データの利用可能性 明確でないユースケース	既存システムとの統合 スキルのあるリソースのギャップ	データの利用可能性とアクセス、 統合の複雑さ
必要な支援	トレーニングやスキルアップ 戦略的計画支援 技術インフラ	トレーニング/スキルアップ、 データ管理ツール	戦略的計画支援、技術インフラ	技術インフラ、先進的なガバナンスフレームワーク	戦略的計画、技術インフラ、 先進的なAI人材

## 最適化の課題

ROIの議論にとどまらず、経営層には、AIの成熟度の段階を問わず、AI最適化に関する主要な課題への対応を一段と強化することが求められます。調査によると、レガシーシステムへのAI統合、熟練した人材不足、データガバナンスといった課題は、依然として多くの組織に共通する、解決が難しい論点です（共通課題については図1参照）。

信頼できるAIの基盤となるデータへの信頼性（品質、可用性、ガバナンス、データリテラシー）を確保することは、自律型AIEージェントやマルチエージェントシステムへと成熟を目指す企業にとって不可欠です。調査結果もこの点を明確に示しています。例えば、公共の大規模言語モデル（LLM）に共有可能なデータについて明確なガイドラインを定めている企業は、ROIが期待を上回ったと回答する割合が大幅に高く（40%）なっています。一方で、明確なガイドラインを持たない企業の36%は、ROIが期待を下回ったと報告しています。さらに、AIのROIが大きく期待を超えた企業のほぼすべて（97%）が、自社のデータ活用能力に対して高い信頼を持っていると回答しています。

強固なデータセキュリティとガバナンスに加え、AIの自動化と、責任ある安全なAI活用とのバランスを取ることも、成熟度を問わずすべての組織に求められます。特に、複数の国・地域で事業を展開し、異なる規制の適用を受ける組織にとって、このバランスの確保は一層複雑な課題となります。

一方で、規制の不確実性は、企業が単なる「能力の獲得」ではなく、レジリエンスの強化に注力する機会でもあります。例えば、AIEージェントを効果的に統制するためには、複雑性の管理や、AI施策を全社的な経営目標と整合させることに特化した専任チームの設置が必要となる場合があります。

規制の曖昧さは、単なる能力ではなく回復力に焦点を当てる機会を企業に提供します。例えば、AIEージェントを効果的に管理するために、組織は複雑性の管理とAIイニシアチブを包括的なビジネス目標と整合させることに特化した専任チームを設置する必要があるかもしれません。

*総括すると、2026年は「AIへの備え」と「ROIの検証」が本格的に交差する年となります。AIは、もはや恒常的なパイロット実験として扱われるべきものではなく、企業の競争力を左右する戦略的な能力として位置付けられる必要があります。*

成功の鍵となるのは、セキュリティとデータガバナンスを、単なるコンプライアンス対応としてではなく、信頼性とスケーラビリティを実現するための要素として捉えることです。

次のページでは、私たちの1年間にわたるAIトレンド調査の主要な知見を紹介し、組織がこれらのインサイトを活用して、AIの全体像における自社の現在地を把握し、課題を特定し、ROI向上の方法を見出すための手法を示します。

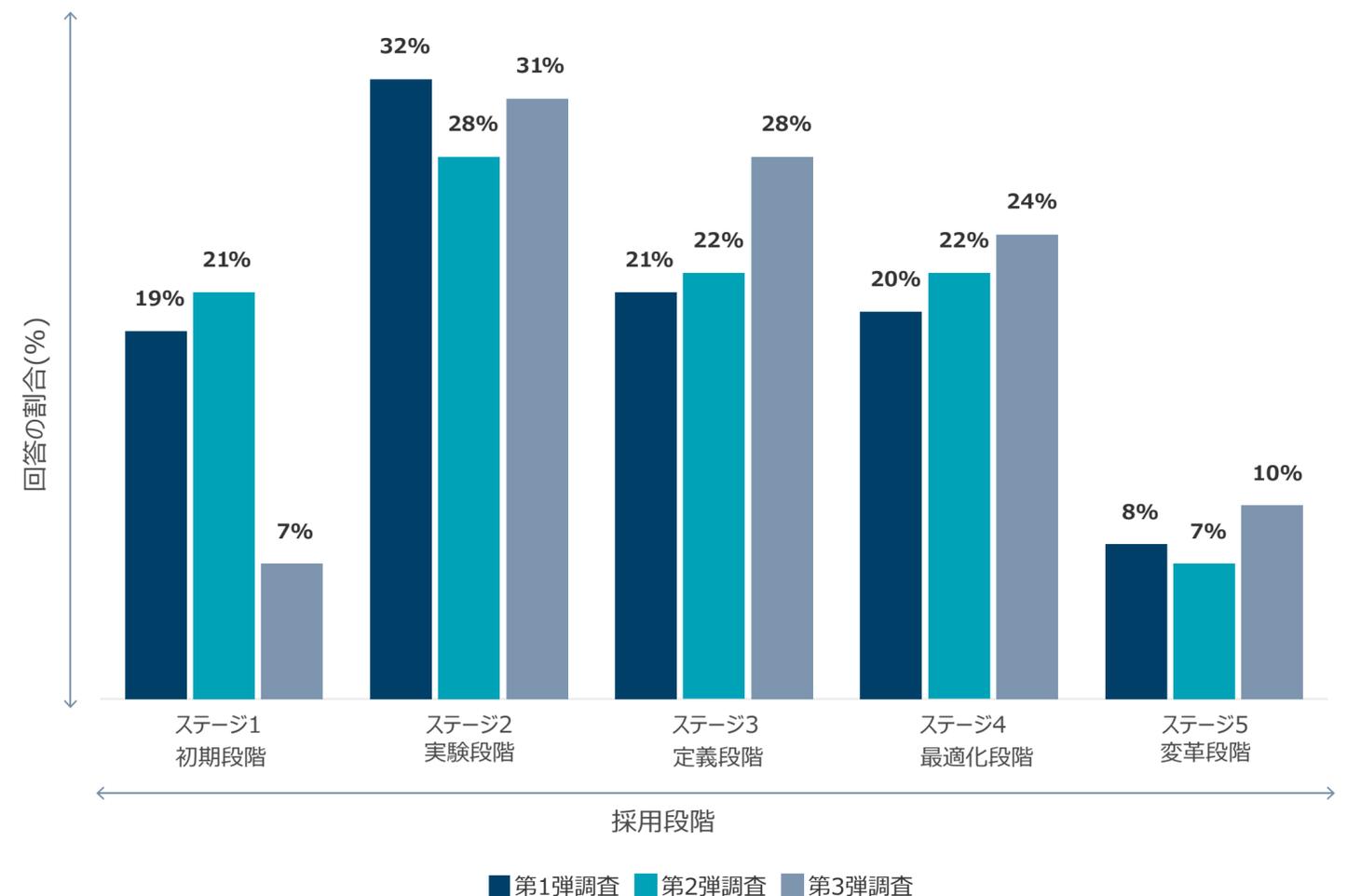
# リターンの足かせとなるパイロットの長期化を防ぐ

プロティビティが主要業界の数千人のビジネスリーダーを対象に実施した調査では、回答者の大多数が、自社の組織が主にステージ2（実験段階）の成熟度レベルにあると回答しました。図2をご参照ください。この初期段階における実験的な取り組みは、AIの能力を理解し、自社の業務プロセスにどのような変化が生じ得るかを把握する上で有益です。一方で、このステージは、投資に対して最適なリターンを得ることに多くの企業が苦戦する段階でもあります。また、調査結果からは、実験段階にとどまる組織と、AIの全社的なスケールが優先事項となっているステージ4（最適化：Optimisation）およびステージ5（変革：Transformation）へと進展した組織との間で、期待される成果水準や、必要とされる支援の内容に明確な差があることも示されています。

主な示唆は以下のとおりです。

- ROIの観点では、実験よりも拡張が重要です。ステージ4-5に到達することは、ROIが期待を上回る結果と強く関連しています。
- 組織がステージ2に留まる場合、スケールした企業に比べてROIが「期待を下回る」と報告する可能性が約5倍高く、「期待を上回った」と報告する可能性は約3分の1にとどまります。
- 業務プロセスの自動化が進み、データ活用の厳格性が高い業界（例：テクノロジー、通信、金融サービス）では、先進的なステージに位置する企業の割合が最も高く、これは、より成熟したAI運用モデルやプラットフォーム活用が進んでいることと整合しています。

図2:組織がAI成熟度の5段階基準でどこに位置しているか



# AIのROI向上に対して高まるプレッシャーへの対応

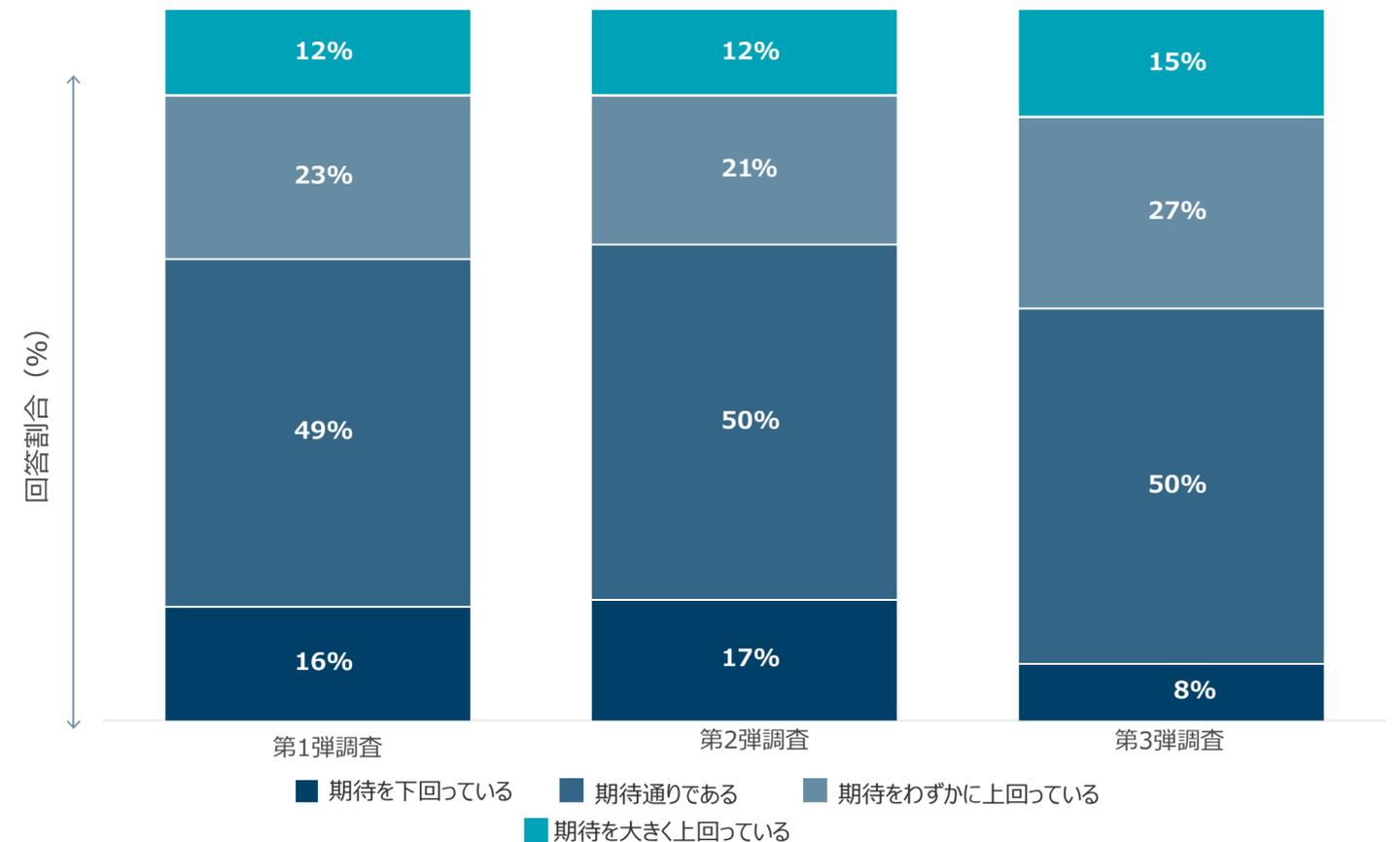
AIの成熟度を高めている組織ほど、ROIが期待を上回ったと報告する可能性が高いことが分かっています（**図3**参照）。これは、AIを迅速に業務へと実装・定着させることが、AI投資に対して早期にROIを創出するというプレッシャーに対応する上で、最も効果的なアプローチであることを示唆しています。

一方で、一部の組織においては、ROIやAIの成功をどのように測定するのか、その定義自体を最初に見直す必要があります。プロテビティの調査によれば、AI投資でROIがプラスとなった企業は単なるコスト削減だけに注力するのではなく、成長、顧客体験の向上、従業員の能力拡張など、より広範な領域にAIを組み込んでいます。

ROI期待値について新たに得られた示唆は以下の通りです。

- 投資リターンが期待を上回った組織は、コスト削減や顧客満足度に加え、従業員の生産性向上や売上成長を主要な成功指標として重視しています。これに対し、ROIが期待を下回ったと報告する企業は、業務効率化やコスト削減といった、従来型の自動化指標に強く依存する傾向があります。
- ROIを創出している企業は、人材のリスキングや専門人材層（タレント・キャダー）の育成、役割設計の見直し、そして運用モデルの進化に投資しています（例：AIプロダクトマネジメントの確立や、リスク・コンプライアンスを業務プロセスに組み込む「human-in-the-loop / risk-in-the-loop」）。

図3:調査ごとのROI満足度の傾向（回答割合）



データに関する課題に向き合う際には、まずは手元にあるものから着手することが重要です。完璧なデータを追い求めるあまり、AI活用の取り組みが停滞してしまったりはなりません。進歩とは、立ち止まって待つことではなく、適切な判断のもと、確信を持って前進することを意味します。

## AI最適化における課題の克服

AIの最適化を阻む要因は何でしょうか。プロテビティの調査によると、主な障壁として、システム統合やデータ連携の課題、ユースケースや価値の定義が不明確であること、人材・スキル育成の不足、セキュリティおよびコンプライアンス上の制約、そしてテクノロジーやプラットフォームの限界が挙げられます。

ただし重要なのは、AI最適化は直線的なプロセスではないことに留意する必要があります。成熟度の各ステージごとに、新たな運用面、ガバナンス面、アーキテクチャ面の課題が顕在化し、それぞれに応じた対応が求められます。以下は、AI導入において、成熟度の異なる組織が直面する主な課題に関する追加的な示唆です。

- **統合の課題:** 実験段階から最適化段階へとスケールする際の最大のボトルネックであるだけでなく、成熟度の高い組織ほど、その影響を強く実感しています。
- **データの準備状況:** データの課題は成熟度が高まるにつれて軽減するのではなく、むしろ複雑化します。高度なAIは根本的なデータの問題を拡大します。
- **ユースケースの明確化:** この課題は、組織が経験を積む中で中間段階では減少しますが、変革型AIの機会にシフトするステージ5（変革段階）では再び浮上します。
- **セキュリティとコンプライアンスの圧力:** AIが業務に組み込まれるにつれて、規制やコンプライアンス要件が増加し、リスク管理としてだけでなく、設計上の重要な制約として重要性を増します。
- **スキルと能力のギャップ:** スキルのギャップはすべての成熟度レベルで広範に存在しますが、特にカスタムまたは内部開発されたエージェント型AIソリューションを追求する組織で顕著に現れます。



# 進化を続けるエージェント型AIの複雑性への備え

昨年、AIの活用領域において大きな転換が見られました。単一のAIエージェントによるアシスタント活用から、エンドツーエンドの業務プロセスを管理する、オーケストレーションされたマルチエージェント型のチームへと移行が進み、これにより業務効率が向上するとともに、多くの場合で従来のプロセスの改善も実現されています。こうしたエージェント型AIの複雑化は、今後も急速に進展していくことが予想されます。

導入タイムラインの観点では、調査対象となった成熟度の高い組織の多くが、すでにエージェント型AIを導入済み、もしくは今後6か月以内に導入予定であると回答しています。一方、成熟度の初期段階にある組織では、12～36か月以内の導入を目標とするケースが一般的です。さらに、以下のような追加的な示唆も得られました。

- エージェント型AIは、POC（概念実証）からプラットフォーム戦略へと移行しています。高い成果を上げている組織ほど、企業全体のエコシステムを活用し、モジュール化され再利用可能なエージェント・フレームワークを構築することで、複数ステップにわたる業務を安定的に統合しています。
- 人材の役割も、AIエージェントを管理・統括する方向へとシフトしていきます。多くの組織が引き続き「Human-in-the-loop」を重視する中で、人材はAIエージェントの成果を最大化するための管理や調整役としての役割を担うようになります。

## AIエージェントのガバナンスボード（AGB）の役割

AIエージェントの複雑性が高まる中、先進的な組織では「AIエージェント・ガバナンス・ボード（AGB）」の設置が進んでいます。AGBは、全社戦略、ポートフォリオにおける価値創出の流れ、そして実行・開発チームに横断的に組み込まれ、以下を実現します。

- **透明性:**すべてのAIエージェントを登録・可視化・体系化し、その役割や目的を明確に把握します。
- **コラボレーション:**アーキテクチャ、セキュリティ、UX、コンプライアンス、プロダクトといった各チームが、エージェントの目的や設計について整合を図ることを可能にします。
- **依存関係管理:**エージェント間の接続関係を可視化することで、冗長な機能開発や脆弱な連携構造を回避します。
- **パフォーマンスの可視性:**どのエージェントが価値を創出しているのか、また、最適化や廃止を検討すべきエージェントはどれかを、経営層が把握できるようにします。
- **優先順位付け:** エージェントは、単に有用に見えるからという理由で場当たり的に作成されるのではなく、他のイニシアチブと同様に審査されます。

アジャイル・リリース・トレイン（ART）が、組織におけるチーム運営の在り方を変えてきたのと同様に、AGBは、大規模かつマルチエージェント型のエコシステムや機能をどのように統制・調整するかという点において、今後大きな変革をもたらすと考えられます。



# 規制の明確化とトラスト・エンジニアリング（信頼性設計）が重要である理由

システム統合の複雑さや、明確に定義されたユースケースの欠如に加え、規制の不確実性は、AIを最適化する上で重大な障壁となっています。特に、AI活用を加速させたいと考える企業にとって、この点は極めて重要です。一部の企業では、より先進的なAI規制を有する地域で事業を展開する競合他社に後れを取るのではないかと懸念があり、そうした競合は、より高いイノベーションを実現しながら、同時にコンプライアンス戦略も強化できる可能性があります。

2025年12月のトランプ大統領の行政命令は、州レベルのAI関連法規を法的に争うことを目的としていますが、必要な規制の明確性をすぐにはもたらさない可能性があります。その結果、企業はAIガバナンスとコンプライアンスを自らの責任で管理することを前提に備える必要があります。以下に、AIガバナンスが不可欠である理由を示します。

- コンプライアンスやセキュリティの制約は、すべての成熟度レベルの組織にとってデータ面での最大の制約となっています。
- 組織がエージェント型AIへと移行するにつれ、AIエージェントには、顧客対応や業務オペレーションの支援にとどまらず、コンプライアンス対応、リスク監視、ワークフロー制御を担うことが期待されるようになります。これは、ポリシーチェック、監査証跡、例外処理といった要素を、日常業務プロセスに組み込む「ガバナンス・バイ・デザイン」の考え方を示しています。
- リスクに対する統制（Human-in-the-loop、監査可能性、データ境界の明確化）を組み込むことにより、企業はコンプライアンス負債を招くことなくスケールを実現できると同時に、AIが倫理的かつ責任ある形で、意図された目的のもとに活用されることを担保できます。

テーマ	調査結果	なぜ重要なのか
規制の明確性	11%が、不明瞭で矛盾するガイダンスを最大のAI阻害要因として挙げています（第1弾調査結果）。	曖昧さが投資を遅らせ、承認を遅延させ、KPIやリスク許容度の定義を困難にします。
コンプライアンス/セキュリティとリスクに対する統制	コンプライアンスとセキュリティの制約が最も大きなデータ課題となっています（51%）。ほとんどの組織が大規模言語モデルのデータ共有ガイドラインを持っています（73%）が、18%は持っておらず、9%は分からないと答えています（第2弾調査結果）。	強固な保護制約はデータと評判を守りますが、プロセスが効率化されていない場合、アクセスや相互運用性のボトルネックとなる可能性があります。
コンプライアンス/リスク管理におけるエージェント型AI	エージェント型AIは、コンプライアンスとリスク管理機能を支援することが期待されており、対象ユースケースとして現れています（第2弾調査結果）。	組織はAIエージェントを活用してワークフローにコンプライアンスを組み込み始めており、統制を維持しながら審査を迅速化することが可能になります。



# プロテビティの AIソリューションの提供について

プロテビティは、測定可能なビジネス価値を創出するAIソリューションの優先順位付けから構築、提供までを一貫して支援しています。私たちは、革新性があり、かつ適切に統制され、事業に対して説明責任を果たせるAIの実現に注力しており、すべてのAIソリューション提供が安全で、透明性が高く、お客様の目標と整合していることを重視しています。当社の専門家チームは、クライアントが安心して活用できるAIソリューションを構築し、強固なガバナンス、責任ある設計、そして全社規模で自信を持ってスケールできる仕組みによって、企業の信頼と成果を支えます。

また、変革のマネジメントや定着化の最大化を通じて、人材が学び、適応し、自信を持ってAIを活用・リードできるよう支援します。私たちのAIスタジオ、独自のアクセラレーター、技術パートナー、AIファクトリーを通じて、戦略策定からソリューション開発、導入、運用後のライフサイクル管理までを網羅するエンドツーエンドの支援を提供しています。これにより、AIを安全かつ効果的に、そして継続的に価値を生み出す存在として維持するための、信頼できるマネージドサービスパートナーとして、お客様を支援します。





# 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。

## 著者紹介



Tom Andreesen  
マネージングディレクタ



Bryan Throckmorton  
マネージングディレクタ



Margaret Smith  
マネージングディレクタ



Patrick Anderson  
マネージングディレクタ



Constantine Boyadjiev  
マネージングディレクタ

*Face the Future with Confidence*<sup>®</sup>

© 2026 Protiviti Inc. An Equal Opportunity Employer M/F/Disability/Veterans. Protiviti is not licensed or registered as a public accounting firm and does not issue opinions on financial statements or offer attestation services. 0226-IZ-EN

**protiviti**<sup>®</sup>  
Global Business Consulting