

コア業務における AI

# AI を「投資」から 「価値創出」へ

エージェント型 AI がもたらす  
持続的な成長

## IBM が提供するサービス

IBM は、豊富な経験と知識、高度な専門性、企業に特化したテクノロジー・ソリューション、そして科学に基づいた研究開発力を活かし、お客様が人工知能（AI）やアナリティクス、データの可能性をビジネスに活用できるよう支援しています。

IBM コンサルティングが提供する AI サービスの詳細については、[ibm.com/jp-ja/consulting/artificial-intelligence](https://ibm.com/jp-ja/consulting/artificial-intelligence) を参照してください。

IBM Software が提供する AI ソリューションの詳細については、[ibm.com/jp-ja/products/watsonx](https://ibm.com/jp-ja/products/watsonx) を参照してください。

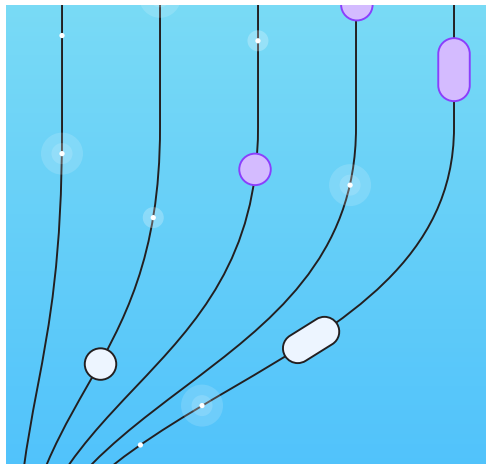
IBM Research が提供する AI イノベーションの詳細については、[ibm.com/jp-ja/artificial-intelligence](https://ibm.com/jp-ja/artificial-intelligence) を参照してください。

# 目次



はじめに	4
AI の ROI を見直す	6
エージェント型 AI による統合的な変革	12
岐路に立つ	18
アクション・ガイド	24
日本版監修者考察	26





## 主な ポイント

「AI ファースト」を掲げ、AI を活用した業務変革を成し遂げた企業は、営業利益を大きく伸ばしている。これはAI 活用力が業務効率の改善だけでなく、売り上げの大幅な増加に寄与することを示唆するものである。

■ 生成 AI は過度な期待が見直され、現実的な評価が進んでいるが、AI 全体としては持続的な成長を示し始めている

AI プロジェクトは短期的には目覚ましい成果が過去に見られたが、パイロット段階だったという側面もあるだろう。活用規模が拡大していくと、その投資対効果（ROI）は過去の AI サイクルと同程度の 7% という平凡な水準に落ち着くようになった<sup>1</sup>。しかしながら、AI によって営業利益は着実に伸びており、AI が株主にもたらす実際の価値は増大していることが見て取れる。

■ エージェント型 AI\* を中心とする AI を活用したワークフローの割合は、2024 年には全体の 3% に過ぎなかったが、2026 年までに 25% まで拡大する見込みだ。また、AI への投資も引き続き増加傾向にある

AI を活用したワークフローが 8 倍に増加することは、単なる段階的な改善ではなく、業務全体にわたるビジネス・プロセスの根本的な再構築が進んでいることを示している。こうした傾向は、AI 投資の継続的な伸びにも表れており、実際に AI への支出は IT 予算全体の約 12% に達している。これは、ビジネス部門および AI 部門の経営層が、AI の持つ長期的な変革力に依然として強い信頼を置いていることの表れであろう。

■ 堅牢（けんろう）な AI 基盤と変革志向のマインドセットを備えた企業は、依然として AI に関する主要なビジネス指標で、他社を大きく上回る成果を上げている

「AI ファースト」を掲げ、AI を活用した業務変革を成し遂げた企業は、営業利益を大きく伸ばしている。これは AI 活用力が業務効率の改善だけでなく、売り上げの大幅な増加に寄与することを示唆するものである。

\* 人間の監督なしに、定められた目的を自律的に達成できる AI システムのこと。目的に応じた複数の AI エージェントで構成される

## はじめに

生成 AI をめぐる当初の高揚感は収まり、その可能性と課題に対して、より緻密で現実的な理解が広まりつつある。この状況はディープラーニングに関わる初期の熱狂後に見られた状況と類似している<sup>2</sup>。ただし今回の変化は、さまざまな形式の AI やそのビジネス・インパクトをどう実現するかという点で、組織のアプローチが成熟してきたことを示しているようだ。

特に最近注目度が高まっている「エージェント型 AI」を中心とした AI の進化についてさらに詳しく知るため、IBM Institute for Business Value (IBV) はオックスフォード・エコノミクス (Oxford Economics) 社と共同で、経営層を対象にした 2 つの調査を実施した。1 つ目の調査は、18 業種 19 地域にわたる 19 種類以上の役職の経営層 2,500 人を対象として行われた。2 つ目の調査は、11 業種 6 カ国にわたる 15 種類の最高幹部職 400 人を対象に実施された (33 ページの「調査方法」を参照)。これらの調査は、企業による AI 導入の最新状況について、3 つのトレンドを明らかにした。

まず組織が AI に対する野心的な期待を抱きながらも、現実との折り合いをつけるに当たり、AI に対する考え方をどのように変えつつあるのか、という点だ。例えば、組織は「短期的なプロジェクトごとの ROI 測定」よりも、「最終損益に実際に影響を及ぼす要素の測定」を重視するようになっている。

次に最新の AI 技術であるエージェント型 AI の登場と、それがビジネスや社会に与える影響を探る。エージェント型 AI とは、人間との間に的確かつパーソナライズされた関係性を築きながら、複雑なワークフローを自律的に統合・実行するシステムである。

最後に、2 種類の異なるアプローチを取る組織について述べる。一方は、強固なケイパビリティを備えながら、AI の導入によって収益成長、営業利益、顧客満足度の各面で優れた成果を上げている組織である。もう一方は、断片的なアプローチにとどまっている組織である。

Trinity Healthcare 社の CFO（最高財務責任者）である Dennis Empey 氏は次のように述べている。「子どもの頃、私はいつも『スタートレック』を見ては、登場する未来の世界に心を躍らせていた。それが今まさに現実近づいている。そして、その実現を後押ししているのが、AI である」

結論は明快である。AI はすでに財務パフォーマンスに大きく貢献するようになっている。組織は注力を続け、最新の AI 技術がもたらす経済的な J カーブ<sup>3</sup> を乗り越える（途中で ROI が下がる局面があっても、その後に上昇するまで耐え続ける）必要があるということだ。



「子どもの頃、私はいつも『スタートレック』を見ては、登場する未来の世界に心を躍らせていた。それが今まさに現実近づいている。そして、その実現を後押ししているのが、AI である」

Trinity Healthcare 社、CFO  
Dennis Empey 氏

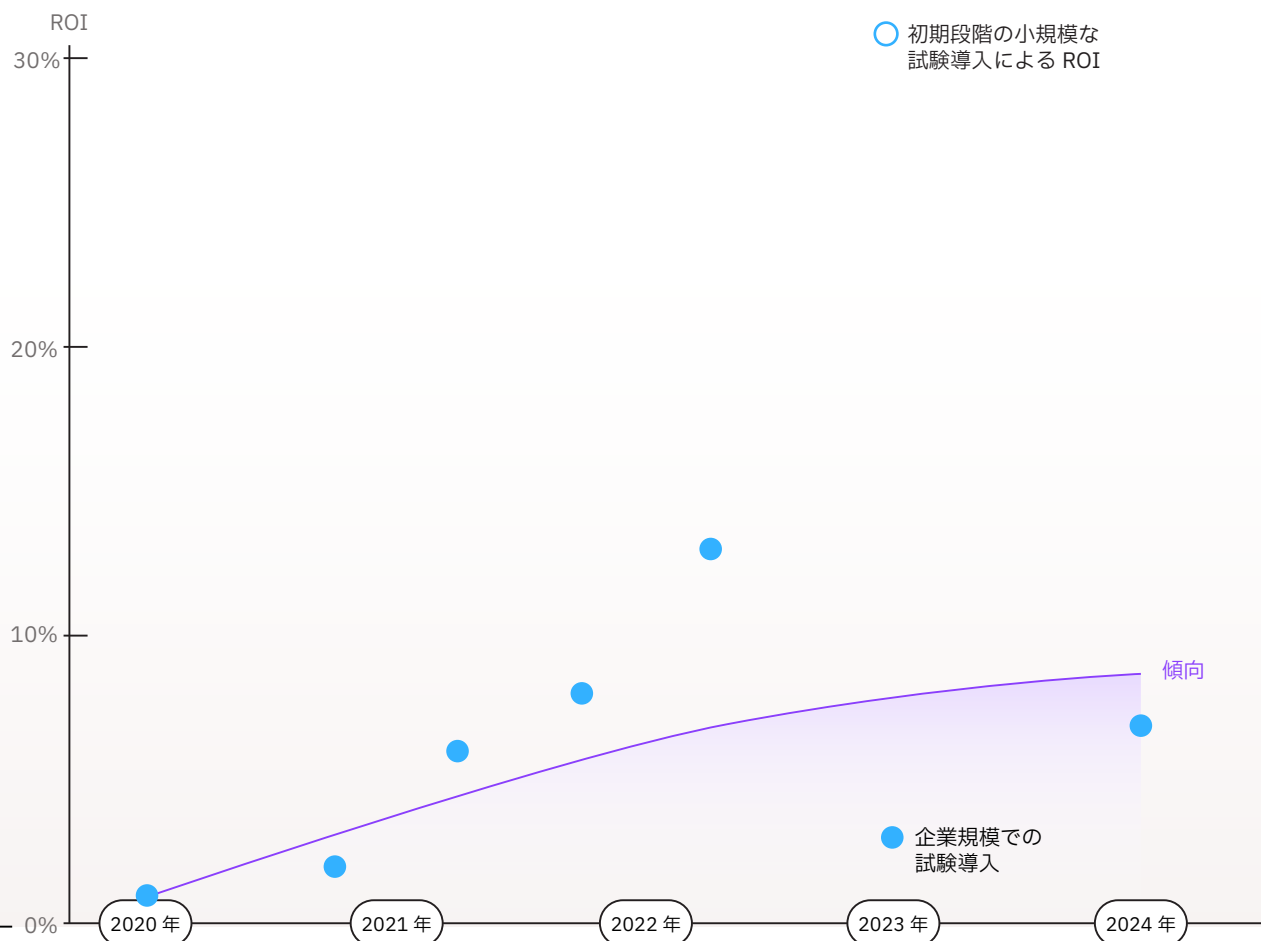
# AI の ROI を見直す

## プロジェクトから利益へ焦点をシフト

生成 AI が登場した当初の熱狂の中では、このテクノロジーはわずかな労力で膨大な経済的利益をもたらすものと期待されていた。2023 年には、企業の経営層はパイロット版の実装を急ぎ、当初は 31% という驚異的な ROI を達成した。しかし、皆が祝杯を挙げる一方で、現実はいより複雑な様相を呈するようになっていたのである。

図 1

AI の ROI は一時的に急伸していたが、  
小規模な生成 AI の概念実証（PoC）が企業全体に  
展開されるにつれ、より現実的な水準に落ち着いた



注：S 字カーブの傾向線に外れ値（31%）は含めていない。

出典：IBM Institute for Business Value



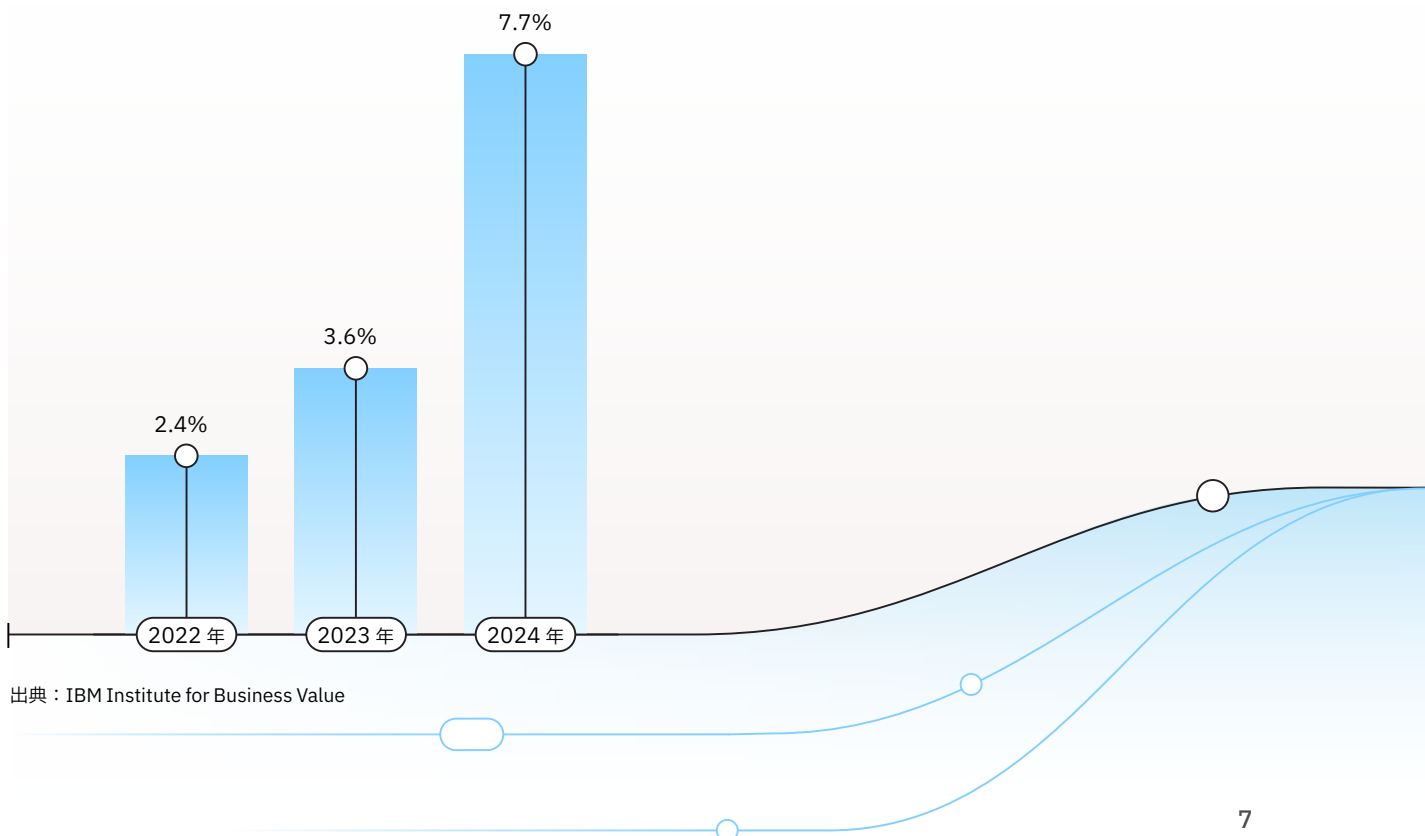
PoC 段階で見られた驚異的な ROI の報告は減少した。かつては目覚ましい短期的成果を誇っていたプロジェクトも、企業全体に展開されるにつれ、約 7% という現実的な水準に落ち着いた（図 1 参照）。この数値は、資本コストに対する一般的なハードル・レート（最低限必要な割合）とされる 10% を明らかに下回っている。過去 3 年間に於いて、わずか 25% の AI 施策しか期待された ROI を達成しておらず、ビジネスおよびテクノロジーのリーダーには、財務的な成果を明確に示すことがこれまで以上に求められていると CEO は述べている<sup>4</sup>。

一方で、上位 10% の組織では、およそ 18% の AI 施策が ROI を達成し、資本コストのハードル・レートを大きく上回っている。つまり、高いリターンは十分に実現可能である。

さらに注目すべきことに、2022 年以降、AI による営業利益が継続的に向上していると報告する企業が増えている（図 2 参照）。これは単なる机上のビジネスケースではなく、株主に実際に還元される「確かな成果」である。

図 2

AI による営業利益の向上効果は、  
着実に伸び続けている



多くの企業が、AI 投資をコア業務へと振り向けつつあり、現在では AI 予算の 64% を充てている。これに対し、ノンコア業務への投資は 36% にとどまっている（図 3 参照）。このような配分の見直しは、AI 活用の成熟度の高まりの現れであると考えられる。つまり、AI はノンコア業務ではなくコア業務に活用した場合に、最も価値を発揮するという認識が広まっているということだ<sup>5</sup>。

コア業務での活用は、ノンコア業務で簡単に得られる成果を追求することに比べ、はるかに複雑だ。このことは、コア業務へのシフトと、ROI の低下が同時に起こっている理由の 1 つとも考えられる。長期的に見れば、コア業務における AI の活用は、はるかに大きな規模の拡大と持続的なリターンをもたらすはずだが、実現にはより一層の全社的協調が必要である。

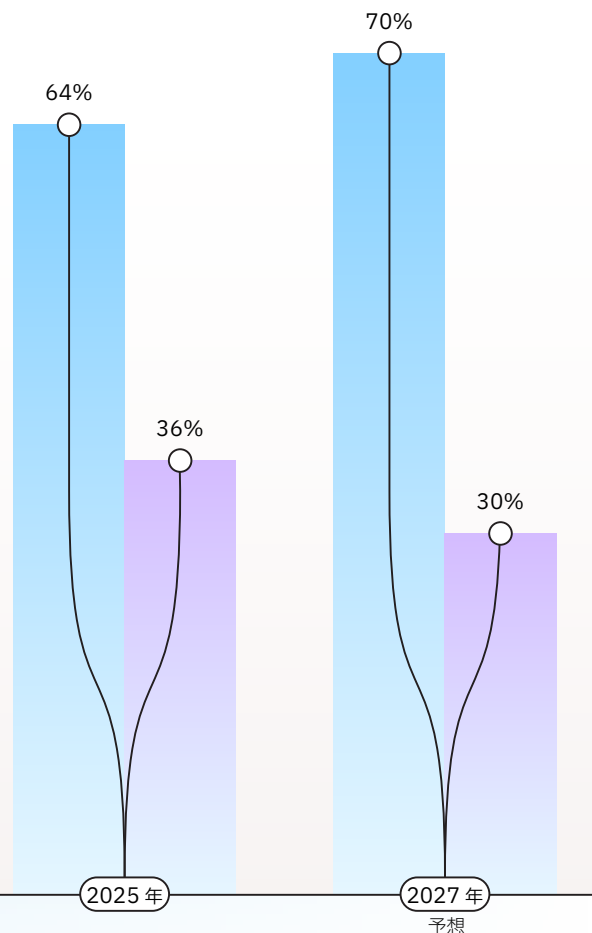
組織では、経験が知恵をもたらす。AI を場当たりに導入する企業は、1 年前には 19% 存在していたが、現在ではわずか 6% に減少している<sup>6</sup>。こうした変化の背景には、戦略的に AI を導入しようとする傾向の広がりがある。部門横断的な業務や、業界特有のワークフロー、製品とサービス、さらにはビジネスモデルにおいて、そうした動きが見られる。個別のパイロット・プロジェクトは、時に学びをもたらすとしても、協調の取れた全社的なアプローチと信頼できるデータから得られる体系的なメリットには及ばないことを、企業は認識し始めているようだ。

図 3

### 企業は AI 投資をコア業務へ 振り向ける意向である

AI 投資におけるコア業務と  
ノンコア業務の比較

- **コア業務**  
企業の競争力の源泉であり、バリュー・プロポジション（価値提案）や市場における差別化と密接に関連
- **ノンコア業務**  
主にコア業務を補完するものであり、一般的に外部委託や専門部署が対応する



出典：IBM Institute for Business Value

## とはいえ、活かしきれていない機会も 残されている。

サウジアラビアのアルラジ銀行（Al Rajhi Bank）で AI・データ戦略担当ディレクターを務める Azaz Rasool 氏は次のように述べている。「私たちが直面した最大の課題は、AI を既存のレガシー・システムにどう統合させるかだった。この課題はテクノロジーのみならず、プロセスや人間にも関わっていた。あるプロジェクトでは、技術的には 2、3 カ月で可能なことが 1 年以上かかる、という経験もした。その原因は、異なるチーム間の連携不足や、プロセスの不備にあった」

AI を中心に据えてワークフローを再構築している企業、つまり、製品の成長の中心的な原動力として活用したり、ビジネスモデルを根本から見直したりしている企業は、全体の 4 分の 1 に満たない（図 4 参照）。

慎重な漸進主義には、大きな機会損失を生む危険性が潜む。AI の最大の可能性は、既存プロセスのわずかな効率化ではなく、価値の創造と提供のアプローチを根本から変えることにある。

今のところ AI 革命は当初の過度な期待には及ばないものの、AI を戦略的に活用できる段階に到達しつつある。それは驚異的とまでは呼べないかもしれないが、最終的には有意義な歩みにつながるはずだ。次章で述べるエージェント型 AI の登場は、この方向性における重要な一歩と言える。

AI の最大の可能性は、  
既存プロセスのわずかな  
効率化ではなく、価値の創造と  
提供のアプローチを根本から  
変えることにある。

図 4

### 多くの企業は AI を活用したエンドツーエンドの 変革のチャンスを逃している



わずか

23%

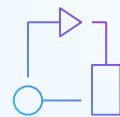
が「AI を活用して  
ビジネスモデルの  
**再構築**に取り組んでいる」  
と回答



わずか

22%

が「AI を製品・サービスの  
イノベーションの  
**中心的原動力**として  
活用している」と回答



さらに、わずか

22%

が「業務プロセスの  
**エンドツーエンドの変革**  
に AI を活用している」  
と回答

出典：IBM Institute  
for Business Value

## ケース・スタディー

大腸がん検出に革命をもたらす：  
Informed Genomics 社と CanSense 社の提携<sup>7</sup>

英国を拠点とする Informed Genomics 社はゲノミクスの先駆者であり、CanSense 社と提携して、大腸がんの非侵襲的な検出に向けた革新的な血液検査の開発を進めている。世界では毎年 70 万人が大腸がんのため死亡しているが、そのうち 54% は早期発見により予防が可能だとされている。両社は協力し合いながら、がん診断における重要な課題に取り組んでいる。

Informed Genomics 社はこの提携を通じて、IBM の AI 搭載プラットフォーム上に構築された CanSense 社の AI 技術を活用し、モデルの信頼性と透明性を確保している。CanSense-CRC と呼ばれるこのソリューションは、分光法と独自の AI を用いて血液サンプルを解析し、腫瘍マーカーを検出することで、診断プロセスを大幅に改善する。

この技術は、医療現場のボトルネックを解消する。臨床医は大腸内視鏡検査の待機リストに優先順位を付け、最もリスクの高い患者にリソースを集中させることができる。この非侵襲的な血液検査は、従来の内視鏡検査よりも迅速かつ低コストな代替手段となることで、増え続ける需要への対応を可能にする。

Informed Genomics 社がこのソリューションを英国の自社ラボから実用化に向け準備を進める中、同社の CEO である Simon Davis 氏は次のように述べている。「CanSense 社が IBM のソリューションを使って AI のパフォーマンスを常時モニターしていることを認識しているので、この製品の市場での成功と、規制当局にその有効性を証明できることを確信している」

この提携は最先端の分光法と AI、そして IBM の技術インフラを一体化することで、イノベーションがいかにがん診断を変革し、それによって早期発見や個別化治療、患者の予後改善を実現できるかを示している。

**主な KPI（重要業績評価指標）\***

- － 大腸がん治療プロセスの改善により、NHS（英国国民保健サービス）のコストを年間 3 億ポンド削減できる見通し
- － 診断の期間を数週間から数日へ短縮
- － 90% もの高感度によって、診断結果の精度向上を実現

\* Key Performance Indicator の頭文字で、日本語では「重要業績評価指標」と表記する。目標を達成するためのプロセスを計測・監視するための定量的な指標を指す

## ケース・スタディー

# AI が支える安全対策：Edsvärd Hållbarhet 社と IBM による建設業界向けソリューション<sup>8</sup>

スウェーデンの企業である Edsvärd Hållbarhet 社は、地元で起きた悲惨な建設事故をきっかけに、「AI で同様の事故の再発を防ぐことはできないか」という命に関わる問いに取り組み始めた。このビジョンをもとに、建設業界における安全性の課題に対応するため、IBM Client Engineering との革新的な提携が実現した。

この課題の解決は非常に困難なものだった。建設業界は、世界的に見ても労働災害や死亡事故の件数が最も多い業界だ。高電圧設備、火災リスク、交通量の多い場所など、さまざまな危険が混在する環境において、複雑な作業が日常的に行われている。安全な職場を実現するための包括的な規制は存在するものの、現場のスピード感の中で、それらを解釈・実行することは困難な場合が多い。

Edsvärd Hållbarhet 社は IBM の協力のもと、コミュニケーションの円滑化と安全手順の徹底を支援するインテリジェントなシステムの開発に取り組んだ。この技術統合により、複数の作業チームが高リスクな共有空間で作業する際に必要な、緻密で的確な連携が可能となり、事故を防ぐための本質的な課題に対応している。

両社はこの先駆的な取り組みを通じて、AI が高リスク業界における安全対策の課題を解決しつつ、同時に業務効率と持続可能性を改善できることを証明した。

**MVP（最小限の機能を備えた製品）を運用段階にスケールする時点で、以下の KPI が期待される**

- 作業効率を 50% 以上向上
- ビジネスの価値創造を 80% 以上増加
- 情報検索時間を 50% 以上削減
- 手動データ入力などの反復的な管理タスク業務を 75% 以上削減

**その他のメリット**

- 日常業務における技術情報のより適切な活用
- 保守業務におけるコミュニケーションの最適化
- 資産管理における持続可能性の向上
- MVP が本番環境にスケールアップされる際の、安全性の大幅な改善

同社 CEO の Alexander Edsvärd 氏は次のように述べている。「まったく新しいタイプの製品の提供が可能になった。これにより不動産や建設業界の、複雑な作業環境で働く人々の健康を守り、安全を確保できるようになった。人命を救うことが、このプロジェクトにおける最大の成果だ」

# エージェント型 AI

## エージェント型 AI による統合的な変革

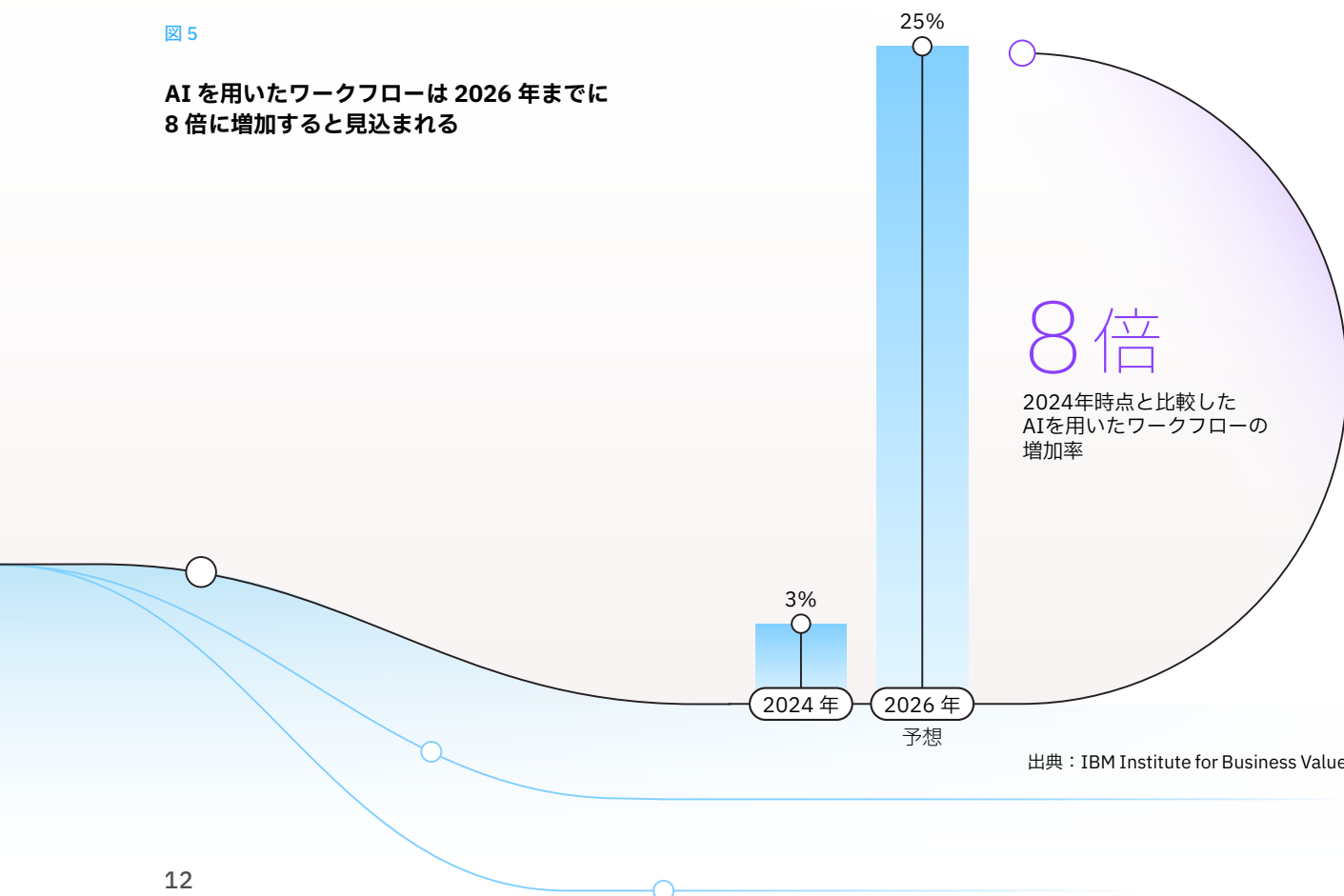
「エージェント型 AI」という用語は、もっぱら専門家の中で使われていたが、いつの間にか役員会議で頻繁に聞かれるようになった。エージェント型 AI のシステムは、ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）のような、より静的で受動的な既存技術とは異なる。高度な自律性を備え、「生産性向上から本格的なビジネスへの移行」「固定的なワークフローから動的なワークフローへの変化」「単なる計画から実行への転換」といったパラダイム・シフトをもたらす可能性を秘めている。

この変革は、組織独自のデータ、目的に合った AI モデルの組み合わせ、強固なガバナンス、モジュール型ツールなどを活用し、それらを統合する適切なプラットフォームによって推進することで、本当のビジネス成果を生み出せるようになる。

これにより、仕事の進め方に劇的な変化が起きると予想される。AI を用いたワークフローの割合は 2024 年には 3% だったが、26 年までに 25% に拡大すると見込まれる（図 5 参照）。実に 8 倍の増加であり、単なる段階的な改善ではなく、あらゆる職務にわたるビジネス・プロセスの根本的な再構築が進んでいることを意味している。

図 5

AI を用いたワークフローは 2026 年までに  
8 倍に増加すると見込まれる

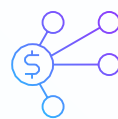


こうした企業の意欲を反映して、AI への優先的な投資が進められている。IT 支出に占めるその割合は約 12% に達しており、これは短期的なリターンがさほど期待できなくとも、AI の長期的な変革力を経営層が確信していることを示している。この傾向は、過去の調査が示すとおり、AI の長期的な成功に欠かせない基盤的な能力を、小規模な AI プロジェクトを通じて構築するための投資が続けられているという現実を反映している<sup>9</sup>。

経営層の 70% が、エージェント型 AI は自社の将来にとって重要だと考えており、同じく 70% が、自社は同技術の市場投入の準備が整っていると認識している。これは、CEO の 61% が自社は AI エージェントの積極的な導入と大規模展開を進めているとする、別の調査結果とも一致している<sup>10</sup>。中でも注目すべきは 76% が試験導入を積極的に奨励していることだ。理論的な理解だけでは不十分であり、自社の戦略に即した実践的な経験によって補完する必要があるという認識が広がっているようだ（図 6 参照）。AI 活用力が高く、十分な経験を有する組織であれば、PoC やパイロット運用を省略し、いきなり大規模展開に進む可能性があることをこれらの調査結果は示唆している。

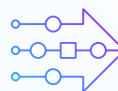
図 6

### 経営層はエージェント型 AI の 価値を高く評価している



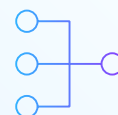
# 70%

の経営層が、  
エージェント型 AI は  
自社の将来にとって  
重要だと考えている



# 70%

の経営層が、エージェント型  
AI の市場投入の準備が  
整っていると認識している



# 76%

さらに注目すべきは、  
の経営層が、試験導入を  
積極的に奨励している  
ことだ。実践的な経験が  
いかに重要であるかを  
示唆している

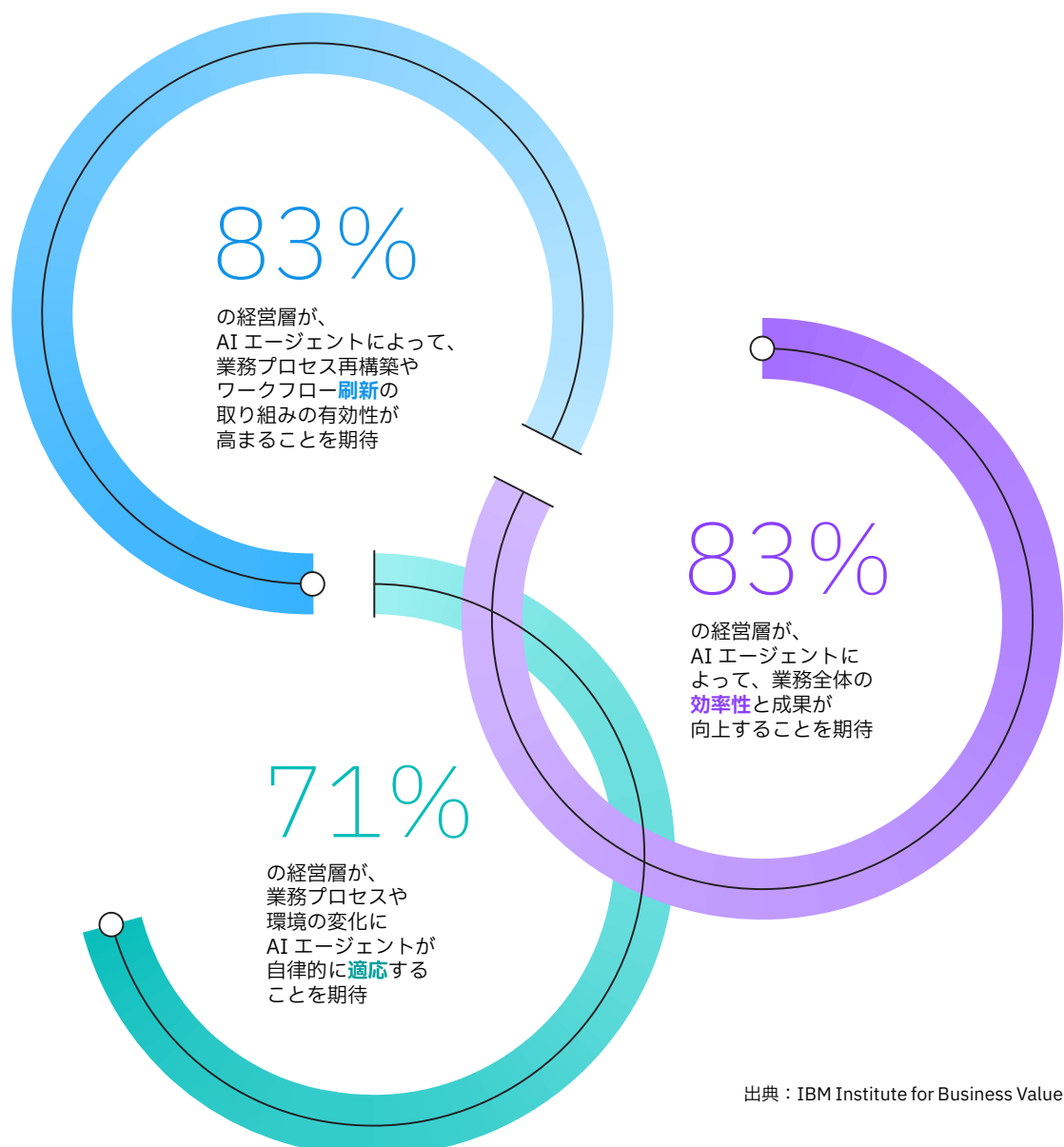
出典：IBM Institute  
for Business Value



幅広い関心が、明確な期待へと形を変えた。経営層の 83% が、ルールに基づく反復的なタスクを AI エージェントが人間を上回るスピードで処理することで、2026 年までに業務全体の効率性が劇的に向上することを期待している。また同じく 83% が、AI エージェントによってプロセスの再構築が根本的に強化されると考えている（図 7 参照）。こうした見解には十分な説得力がある。エージェント型 AI は、単なる自動化にとどまらず、インテリジェントなオーケストレーション（全体的な調整・統合）を実現することで、最適なワークフロー設計の在り方を再定義する可能性を秘めている（オペレーションにおけるエージェント型 AI に関する詳細なインサイト（洞察）については、IBM IBV のレポート「Orchestrating agentic AI for intelligent business operations」邦訳「エージェント型 AI で指揮する、次世代の業務オペレーション - AI と人間の協働で獲得する競争優位性 -」<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/agentic-process-automation> を参照）。

図 7

### 幅広い関心が、明確な期待へと形を変えた



出典：IBM Institute for Business Value



**エージェント型 AI に関連する具体的なメリットについて問われた経営層は、次の 2 つを主な重要項目として挙げた（図 8 参照）。**

- 最も多くの経営層が挙げたのは、データとインサイトへのアクセス改善による意思決定の向上（69%）だった。これは、企業内の情報から、いかに実用的な知見を引き出すかが、根強い課題であることを反映している。
- 僅差で 2 位に挙げられたのが、自動化によるコスト削減（67%）だった。業務効率化が重視される昨今の経済環境においては、当然の結果とも言える。

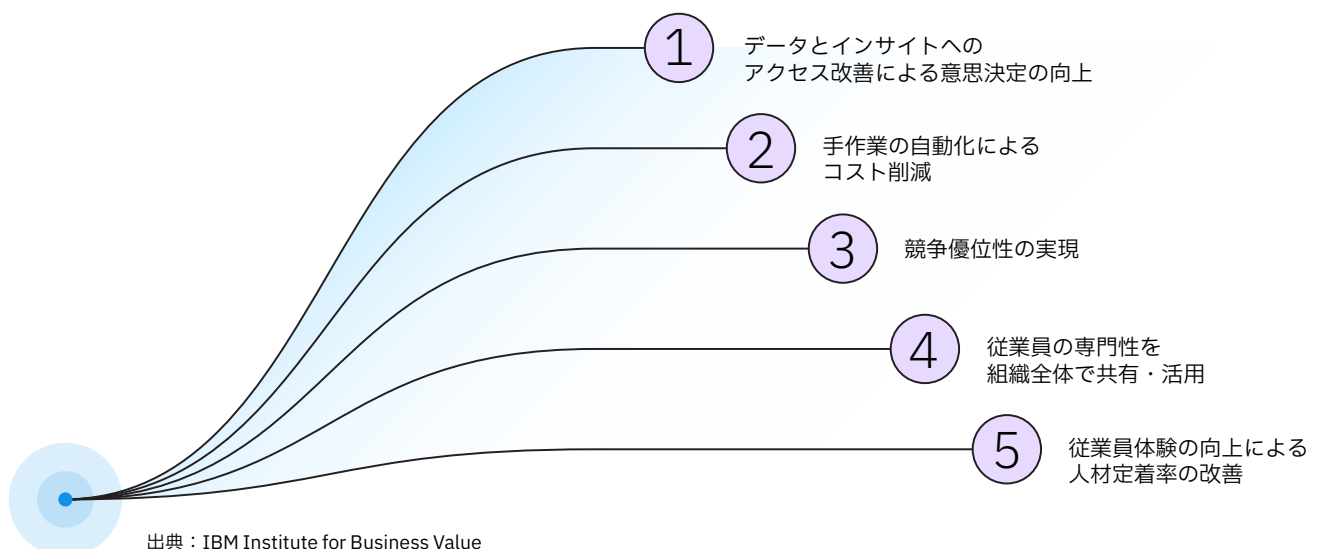
この結果は、企業がプロジェクトを実行した際に生み出す価値に関して IBV が調査した結果とも一致している。確認された例としては、鉱物探査のような低ボリュームで高価値なビジネス意思決定や、航空運賃の価格設定のような高ボリュームで低価値な意思決定が含まれる。また、重要な業務を横断的または縦割りに体系化して重点的に取り組んでいる大企業では、人件費の削減や労働力の増強といった効果も確認されている。

AI 導入における機能面でのメリットは、本レポート第 1 章で指摘した組織の優先事項を裏付けている。研究やイノベーションの管理、サプライチェーン、セールスといった分野への AI 導入は、いずれもコア業務へのシフトを反映している。また IBV が 10 年間にわたり実施してきた AI 調査において、カスタマー・サービスは一貫して最も重要な重点領域であり続けている。

しかし、こうしたエージェント型 AI の急速な普及が、コア業務での利用を考えない企業で進行する場合、どのようなリスクを生むだろうか。個別のパイロット・プロジェクトがさらに断片化し、ROI がますます低下する可能性はないだろうか。予算、チーム、プロジェクト間の整合性を取るのが一層困難にならないだろうか。あるいは一貫性を欠いた導入が原因で、業務上のリスクは増大するだろうか。

図 8

**エージェント型 AI に期待する効果は、意思決定の改善とコスト削減にある**



統計データからは分かりづらいが、AI 導入を成功させるには組織の抜本的な再設計が必要だ。エージェント型 AI の導入においては、単なる技術導入にとどまらず、業務の構造、意思決定のプロセス、人と機械の協働の在り方を抜本的に見直すことが求められる。組織は、自律性と説明責任、スピードと安全性、イノベーションと信頼性のバランスの取れた、新たなガバナンス・フレームワークを構築せねばならない（この点に関する詳細は、IBM AI 倫理委員会による「AI agents: Opportunities, risks, and mitigations」<https://www.ibm.com/granite/docs/resources/ai-agents-opportunities-risks-and-mitigations.pdf> を参照）。

さまざまなメリットが期待される一方で、エージェント型 AI 導入における大きな障壁が依然として残っている。まず最も多くの組織が指摘するのが、知的財産に関する懸念（50%）と、データの正確性やバイアスに関する懸念（49%）である。これらは、どれほど高度なエージェント型システムであっても、本質的には基盤となる情報の品質、アクセス性、ガバナンスに依存していることを示している。次に多かったのが信頼の問題（46%）であり、これにはシステムに対する疑念だけではなく、人間による適切な監督の在り方に対するものも含まれている。さらに、スキル不足（42%）も大きな問題である。技術的な能力があっても、それに見合う専門性を人間が備えていなければ、問題を解決するどころか、さらなる問題を生み出すことになるからだ。

しかし、組織がこれらの課題を克服できれば、その戦略的意義はプロセスの改善にとどまらず、競争上のポジショニングにまで拡大する。エージェント型システムの能力が向上するにつれ、単に AI を導入しただけの組織と、それを効果的に統合・活用した組織との間には、明確な差が生まれることになる。

テクノロジー自体は必要不可欠だが、それだけでは不十分だと理解している組織が真の勝者となるだろう。成功には、組織独自のデータ、目的に適した AI モデルの組み合わせ、モジュール型ツール、そして包括的なプラットフォーム戦略が不可欠だ。この戦略には、ビジネス・アプリケーション、AI エージェントによるオーケストレーション、データ・プラットフォームやユーザー体験レイヤーが含まれる。これにより、企業のハイブリッド環境全体において、即応性、レジリエンス、信頼性を確保することができる。また、データをさまざまな業務の AI エージェントが活用しやすいように、収集・整理し、信頼できる、再利用可能な「プロダクト」になぞらえたデータセットとして整備することで、さらなる成果を生み出すことが可能となる。

その際には、業務プロセスや働き方も変革する必要がある。

エージェント型 AI の導入においては、  
単なる技術導入にとどまらず、業務の構造、  
意思決定のプロセス、人と機械の協働の在り方を  
抜本的に見直すことが求められる。  
組織は、自律性と説明責任、スピードと安全性、  
イノベーションと信頼性のバランスの取れた、  
新たなガバナンス・フレームワークを  
構築せねばならない。

## ケース・スタディー

# AI を活用したプロアクティブな IT 運用： IBM の事例<sup>11</sup>

IBM は、オープンで高性能かつ信頼性の高い AI モデル群を活用し、大規模言語モデル (LLM)\* とエージェント型 AI を組み合わせて、IT による課題解決を自動化するソリューションを提供している。初期リリースの段階では、マイクロサービス\*\*やコンテナ化\*\*\*されたプラットフォームにおける分析や、トラブルシューティングを支援する機能が、IBM オブザーバビリティ（可観測性）プラットフォームに組み込まれている。

このソリューションは、IT 運用 (ITOps) やサイト信頼性エンジニア (SRE) 向けに設計されている。診断や提案、およびアクション生成の各工程を自動化することで、IT 課題の解決に要する平均時間を大幅に短縮し、深刻なインシデントの予防を目指している。2024 年から 25 年にかけて、複数の業界賞を受賞した。

このソリューションの診断機能には、因果関係に基づく AI アルゴリズムを用いた、革新的な Probable Root Cause Identification (PRCI: 蓋然性の高い根本原因の特定) アルゴリズムが活用されている。

### 競合ソリューションと比較した根本原因分析の結果

- インシデントの真陽性率が 1.6 倍に向上
- インシデントの偽陽性率が約 200 分の 1 に減少

\* 大量のテキスト・データを学習した汎用的な基盤モデル

\*\* 複数の独立した小さなコンポーネントやサービスの組み合わせによりアプリケーションを開発する手法で、柔軟で速やかな修正と更新が可能となる

\*\*\* アプリケーションをパッケージ化し、それぞれの入れ物である「コンテナ」に隔離する仮想化技術

# 岐路に立つ

## 成長への分岐点

世界各地で AI 導入が急速に進む中、企業の業績が二極化されつつある。もはや問題は、「AI を導入しているか否か」ではない。むしろ、AI を全社的な協力体制のもとで戦略的に導入している企業と、断片的な戦術的アプローチにとどまる企業との間で格差が生じていることだ。

IBV の調査によると、「AI ファースト」と呼ぶにふさわしい企業は全体の約 25% にとどまる。こうした先進的な企業と、AI を段階的に導入する企業の間には、顕著なパフォーマンスの差が生まれており、これは注視すべき問題だ。

財務的なインパクトを考慮すべきである。AI ファーストの企業は、AI 施策に起因する収益や営業利益の向上において、同業他社を上回る成果を残している。このことは、AI 活用力は、売り上げの成長だけでなく、業務効率の根本的な改善にも影響を与えることを意味する(図 9 参照)。利益の成長率の減少が常に憂慮されるビジネス環境において、この優位性は時間の経過とともに複利的に拡大し、さらなる AI 投資の原資となる可能性がある。また、より間接的な効果ではあるが、AI 活用力は顧客満足度や従業員の生産性にも影響する。

しかし、最も本質的な違いは現在の業績指標ではなく、将来の機会に向けてこれらの企業がどのように自らを位置付けているかにある。AI ファーストの企業は、単に現状を最適化するために AI を利用しているのではない。これまでになかった新しい可能性を一から考え直し、創り出そうとしているのだ(併せて「The ingenuity of generative AI: Unlock productivity and innovation at scale」邦訳「生成 AI の真の価値を引き出す - 企業の中核業務の変革へ向けて -」<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/scale-generative-ai> も参照)。また AI ファーストの企業は、AI を活用して新たな顧客や市場を開拓する傾向があり、既存の枠内で競争力を高めるばかりではなく、自社のビジネスモデルを拡張している。

AI ファーストの企業が採用するイノベーション・マネジメントのアプローチをすることで、それらの企業が持続的な優位性を保つ理由を知ることができる。AI 施策をイノベーション・ポートフォリオとして位置付けている割合は、AI ファーストの企業の方がその他の企業よりも高い（68% に対して 54%）。また AI ファーストの企業は短期的でリスクの低いプロジェクトと、変革的なインパクトをもたらす可能性を秘めた野心的な取り組みとの間でバランスを取っている。このようなポートフォリオ型のアプローチにより、実験の余地を確保しながら、組織の勢いや利害関係者からの信頼を維持するための安定した成果も同時に得ることができる。

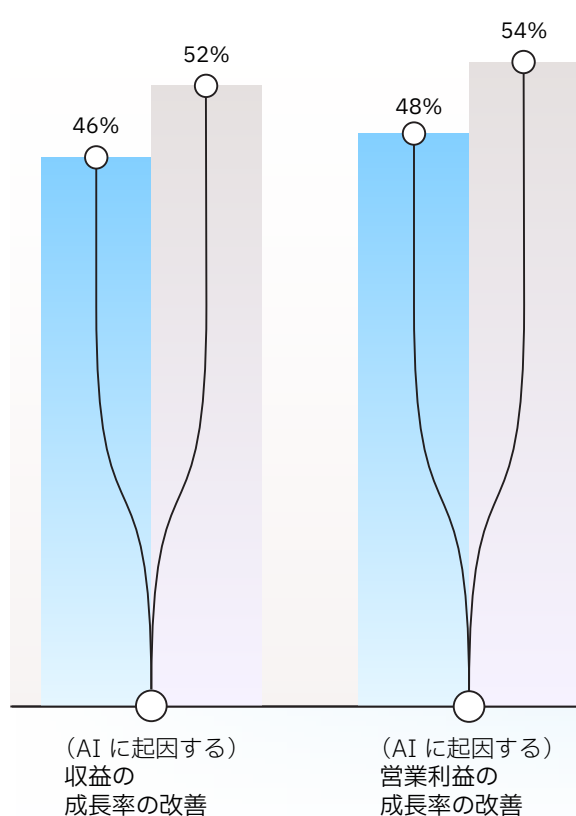


図 9

過去 1 年間に於いて、自社の収益成長と営業利益の向上のうち、半分以上が AI 施策に起因すると AI ファーストの企業は見なしている

### AI ファーストの企業 vs その他の企業

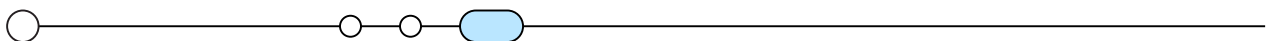
過去 12 カ月間における AI 施策によって改善された主要指標に関する評価

- その他の企業
- AI ファーストの企業

おそらく最も顕著な違いは、データ管理とガバナンスの能力にある。AI ファーストの企業では 68% が、成熟したデータ・ガバナンス体系を持ち、成熟度の高い明確なルールを確立しているが、その他の企業ではこの割合は 32% であった。最先端のアルゴリズムや野心的なユースケースほどの華やかさはないかもしれないが、このような構造化され、アクセス性と品質に優れたデータ基盤は、AI の持続的な活用に必要な前提条件である。先進的な企業は、いかにアルゴリズムが高度であったとしても、不適切なデータ・ハイジーン（衛生管理）を補うことはできないという認識のもと、それに応じた投資を行っている。また組織全体において、人と AI エージェントの双方が信頼性の高いオープンなデータにアクセスできる体制を確立することも同様に重要である。

この点について、米国のハネウェル（Honeywell）社でストラテジー・シニア・ディレクターを務める Praveen Sam 氏は次のように指摘する。「多くの企業が AI 戦略に注力する一方で、データやコネクティビティに関する戦略を後回しにするのは、失敗の原因になりかねない。実際、AI 技術が進化・成熟を続ける中で、明確なデータ戦略こそが、より重要な鍵となる可能性すらある」

スペインのテレフォニカ（Telefonica）社のテクノロジー責任者である Ana Delgado 氏はまた、次のように述べている。「新しい製品やサービスを開発するために、私たちは実際に AI を使って顧客フィードバックを分析し、ギャップ（不足している点）を特定している。これが可能なのは、ナビゲーション、クライアント、そしてその背景となるトラフィックなど、あらゆるデータを分析しているからだ。顧客が今行っていることと将来したいと望んでいることを一致させる上で、これは極めて強力な手段である」



先進的な企業は、いかにアルゴリズムが  
高度であったとしても、不適切なデータ・ハイジーン  
（衛生管理）を補うことはできないという認識のもと、  
それに応じた投資を行っている。

卓越した能力を備え、戦略を整えている企業は、単に実験をよりうまく成功させているだけでなく、自らの業界における競争条件を根本的に変えつつある。

高度な技術力と AI に関して明確な戦略を併せ持つ企業は、さまざまな財務・業務指標にわたって持続的に優れた体制を築いていると考えられる。これらの企業の優位性は、単一の AI アプリケーションに起因するものではなく、AI を活用したオペレーティング・モデルの構築にある。このモデルは、効率の改善や顧客関係の強化、イノベーションの加速を同時に実現する。しかし、多くの IT 部門はこのようなオペレーティング・モデルへの移行の準備が整っていない。なぜなら、これはテクノロジーの供給体制そのものの再編を伴う大きな取り組みだからだ。この点については IBV の別の調査で詳しく考察している（34 ページの「関連レポート」を参照）。

AI の立ち位置が単なる理論上の可能性から、現実の差別化要因へと変化したことは明らかだ。卓越した能力を備え、戦略を整えている企業は、単に実験をよりうまく成功させているだけでなく、自らの業界における競争条件を根本的に変えつつある。こうした企業の事例は、AI へのアプローチを思案中の経営層にとって、啓発となると同時に警鐘にもなる。競争上の対等な立場を築くための猶予期間は急速になくなりつつあり、ましてや競争優位性を獲得する余地はなおさら限られてくる。



## ケース・スタディー

### 資産評価の革新： Trust Anchor Group<sup>12</sup>

スウェーデンを拠点とする、IBM のビジネスパートナーである Trust Anchor Group は、従来の資産評価プロセスにおいて重大な課題に直面していた。資産価値は市場環境や金利の変動、外部要因によって日々変動するにもかかわらず、従来の評価手法では 6 ～ 12 カ月に一度しか評価を算出していなかった。その結果、投資家や企業は、保有する資産の真の価値を時代遅れの視点や誤った認識で捉えている可能性があった。

このギャップを埋めるため、Trust Anchor Group は、Fintechx プログラムおよび IBM Client Engineering を通じて IBM と協力し、AI を活用した動的資産評価アプリケーションを開発した。わずか 6 週間で、10 名の専門家チームがこの革新的なソリューションを構築し、テストした。

このソリューションは、以下のような重要な機能を備えている。

- 市場の変化や発生するイベントを分析することで、デジタル資産の価値をリアルタイムで算出
- 関連するイベントとそれに伴う市場のセンチメントを要約し、それらが資産価値に与える影響を文脈化
- 新たな情報に基づき、人的介入なしで資産評価を自動調整

さらに、Trust Anchor Group のウェブサイト全体に IBM のバーチャル・アシスタントを実装し、ユーザーがイベントの要約について自然言語で質問し、即座に応答を得られるようにした。

#### 主なメリット：

- イベントとそれが資産価値に与える影響を評価する所要時間を最大 96.7% 短縮
- ミスの起こりやすい手作業による調査や評価手順を排除
- 投資家に対し、正確かつ最新の資産評価に関するインサイトを提供
- 評価の影響に即時アクセスすることによる意思決定の強化
- 自然言語によるバーチャル・アシスタントで顧客体験を向上



## ケース・スタディー

# AI を活用した業務効率化と品質管理： Thermo Fisher Scientific 社<sup>13</sup>

医薬品および医療業界の有力企業であるサーモフィッシャーサイエンティフィック（Thermo Fisher Scientific）社は、さまざまな領域において AI を導入しながら、革新性と俊敏性を発揮している。社内には、AI を全社に組み込んで活用することに特化した専任チームを設けている。

特に注目すべき活用例の 1 つが、「GeneAI」と呼ばれる社内検索エンジンだ。GeneAI はセキュアな環境下で動作するため、従業員が外部データにさらされることなく社内ナレッジを検索でき、従業員の生産性を向上させている。

また、サーモフィッシャー社は、AI を製造ラインのパフォーマンス管理に組み込んで、根本原因の特定に用いることや、品質管理、特に逸脱と是正／予防措置（CAPA）管理に活用することを模索している。これにより、逸脱の根本原因分析や、過去事例の特定、是正／予防措置の提案、および実施計画の策定を効率的に遂行できるようになると見込んでいる。

将来的には予知保全においても、AI が重要な役割を担うことになるだろう。AI は機器の故障につながる傾向を検出し、予防的な保守作業や予備部品の事前調達を可能にする。医薬品部門におけるデジタルおよびオペレーショナル・エクセレンス責任者である Riccardo Picca 氏は次のように述べている。「AI は部品や設備資産の故障、破損を予測するのに役立つ。これにより、高度な保全計画を立てることができるだけでなく、必要に応じてあらかじめ予備部品を注文しておくことが可能になる」

さらに、サーモフィッシャー社はエネルギー管理における AI の可能性についても検証を進めている。天気予報や生産計画を活用することで、ボイラー、冷却装置、エアコンプレッサー、コージェネレーション・ユニットなどのサブアセット全体にわたるエネルギー消費を最適化し、コストと環境負荷の削減が可能になることを見込んでいる。

総じて、サーモフィッシャー社において、AI は業務効率や品質管理の向上に加え、新たな成長機会の創出にも貢献する存在となるだろう。多様な領域で AI を活用することで、同社は社内プロセスの改善にとどまらず、医薬品・医療業界におけるイノベーターとしての地位を確立しつつある。

## アクション・ガイド

一部の企業が依然としてパイロット・プログラムで試行錯誤を続けている一方で、先進的な企業はすでに複雑なワークフローを処理し、自律的に意思決定を行い、明確なビジネス成果を生み出す AI エージェントを導入し始めている。

こうした先進的な企業は、単に効率性を高めるだけでなく、市場における競争ルールを書き換え、新たなサービス水準とオペレーション能力を生み出している。これらはやがて業界にとって当たり前の前提条件となるだろう。競争への対応に残された時間は、年単位ではなく四半期単位だ。中途半端な対応では、AI ファーストを掲げている競合企業に対抗することは困難となることを認識しているリーダーにとって、以下に紹介する取り組みが不可欠となる。

### AI に対する明確かつ一貫した経営層のスポンサーシップを設定する

- 口先だけにとどまるのではなく、自ら実行に移すことでリーダーシップを示す。
- AI は部下の業務だけでなく、リーダー自身の業務にも破壊的変革をもたらすことを周知する。
- 「AI ファースト」を合言葉に、従業員を巻き込みながら、企業文化とマインドセットの変革を推進する。

### AI 施策を最も重要な戦略的優先事項と整合させ、 他は思い切って見直す

- 特にエージェント型 AI が真に価値を発揮できるビジネス課題や業務プロセスを明確に特定し、「AI ファースト」の姿勢と「AI ありき」の発想とのバランスを取る。
- 企業の KPI と AI 施策を結び付ける価値フレームワークを確立し、取り組みの特定・追跡・実現までのトレーサビリティを確保する。

## リスクを含む AI の責任を技術部門から事業部門に移すことで、 ノンコア業務にとどまらず、コア業務に十分焦点を当てられる 体制を整える<sup>14</sup>

- 各事業部門のリーダーに、自身の担当領域における AI のビジネス成果に対して責任を負うよう求め、具体的かつ定量的な目標を人事評価や報酬体系に組み込む。
- IT 部門も同様に、エンドツーエンドのプロセス変革に沿って整合性を保ちながら、AI 製品の運用管理を担わせる。

## AI ガバナンスと責任を初期段階からライフサイクル全体に組み込む

- 信頼性の担保を前提とし、監視方法やガードレールおよび可観測性を設計段階から組み込むことで、安全性、コンプライアンス、拡張性に優れた形で重要な業務プロセスにエージェント型 AI を導入できるようにする（詳細については、「The enterprise guide to AI governance: Three trust factors that can't be ignored」邦訳『企業のための AI ガバナンス・ガイド - 「信頼」のために無視できない 3 つの要素 -』<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/ai-governance> を参照）。

## データの「資産化」を進める

- サイロ化された場当たり的なデータ・パイプラインから脱却し、さまざまな業務の AI エージェントが活用できるよう、収集・整理し、信頼できる、再利用可能な「データプロダクト」へと切り替えていく。
- データをプロダクトとして扱い、明確な責任の所在やサービスレベル合意（SLA：service-level agreements）を定め、品質管理策を組み込むことで、エージェント型アプリケーションが高精度かつ大規模に推論・判断・実行できるようにする。

# 日本版監修者考察

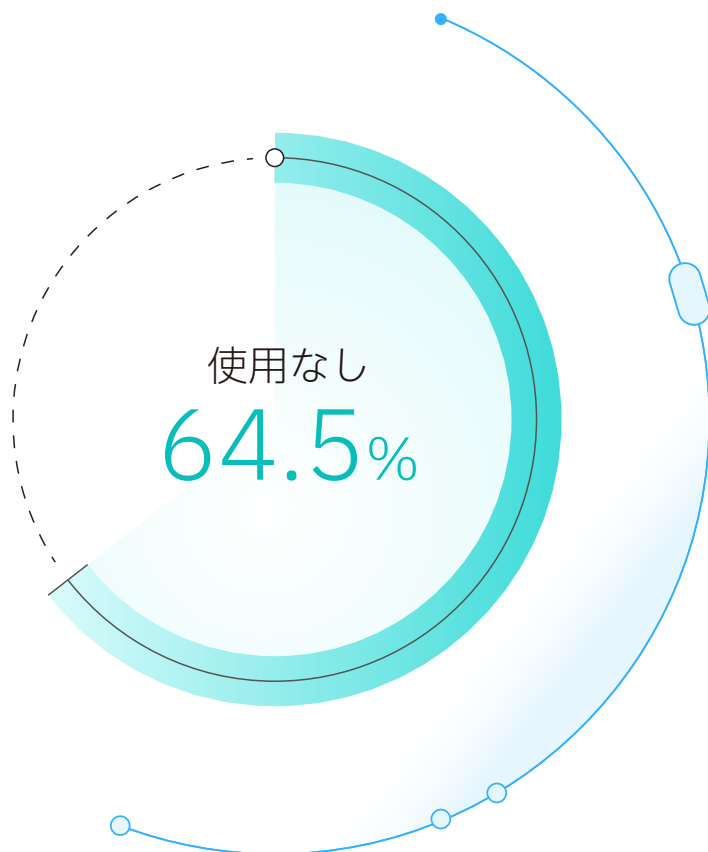
## 日本企業におけるエージェント型 AI 導入の課題と戦略的アクション

### はじめに

本レポートでは、生成 AI の次なる進化形である「エージェント型 AI (agentic AI)」が、企業の業務変革や持続的な価値創出においてどのような役割を果たすのかを明らかにした。世界の先進企業はすでに、エージェント型 AI を業務全体に組み込み、経営の意思決定や業務効率の大幅な向上につなげている事例が生まれている。一方、日本市場では基盤の整備やプロセスの標準化、データ統合などにおいて依然として課題が残り、導入のスピードや成果の面で差が生じている。

図 10

業務パッケージの使用状況  
(日本、2018 年～2020 年累計)



## 日本市場特有の 3 つの構造的課題

### 1. パッケージ利用率の低さ

一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）の調査によると、AI に限らず、2018 年から 2020 年の累計で「業務パッケージを使用しない」と回答した企業の割合は、64.5% に上る<sup>15</sup>。この結果から、標準的な業務パッケージの活用が限定的であり、AI プラットフォームが標準的に連携サポートしているパッケージを有効活用できない状態にあることが分かる。この傾向は、エージェント型 AI の導入スピードやコスト効率にも影響を与えることになる。

### 2. 全体最適の視点から見た業務標準化の遅れ

独立行政法人 情報処理推進機構の調査によると、「組織横断／全体の業務・製造プロセスのデジタル化」において『すでに十分な成果が出ている』と回答した割合には、日米間で著しい差がある<sup>16</sup>。これは、日本企業において AI を前提とした業務変革の土台がまだ整っていないことを示す。AI による価値創出には時間がかかる可能性がある。

### 3. 事業部門へのデータの散在

同じく、独立行政法人 情報処理推進機構の調査によると、全社的にデータを利活用している米国企業が 29.0% であるのに対し、日本企業は 19.0% にとどまっている。さらに、日本企業の 36.0% が事業部門や部署ごとにデータを利活用している状態にある<sup>17</sup>。これは事実上、データがサイロ化していることを意味する。エージェント型 AI を活用するためには、まずデータの統合から取り組む必要がある。

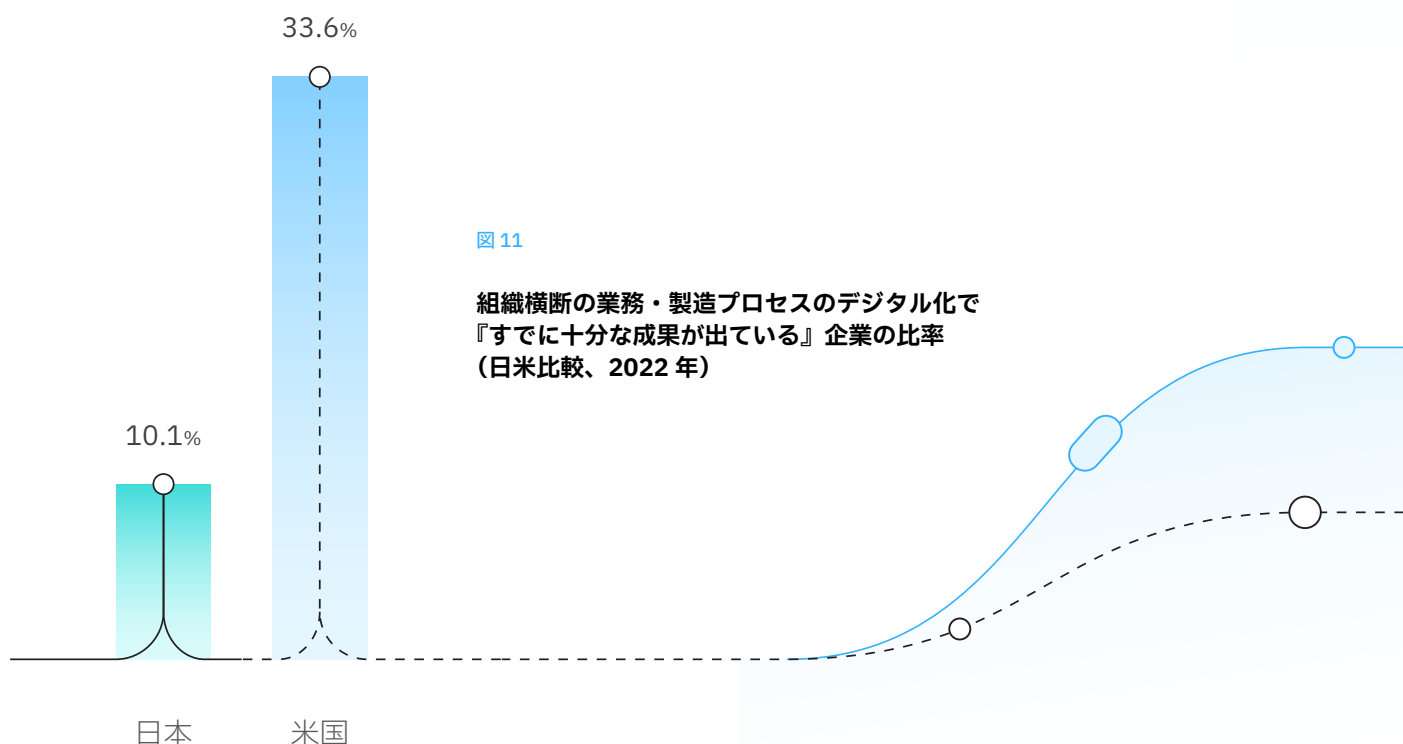
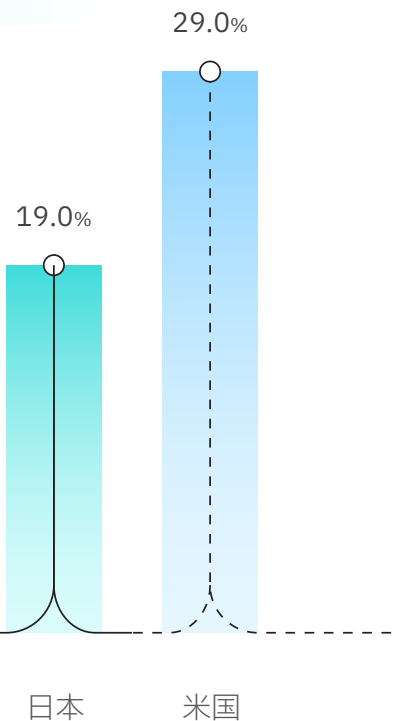


図 12

### 全社でデータを利活用している 企業の割合（日米比較、2022 年）

出典：独立行政法人 情報処理推進機構『DX 動向 2024』



## 日本企業が取るべき 5 つの戦略的アクション

### 1. パッケージ活用と業務標準化の同時推進

エージェント型 AI は、信頼性の高いデータ製品や業務テンプレートと統合された形で導入することが望ましい。日本企業では、依然として多くがフルスクラッチ開発に依存している。この現状を踏まえると、業務をシステムに合わせる「Fit to standard」の方針に基づき、パッケージ・ファースト戦略へ移行することが有効である。

BPO の適用が進んでいる業務領域（コンタクト・センター、人事、財務・経理など）は、エージェント型 AI による成果を得やすい。一方、それ以外の業務領域では、業務フローや意思決定ロジック、利用データがいまだ可視化されていないケースが多い。エージェント型 AI の適用に向けた前提を整え、適切な自動化や意思決定支援を実現するには、AI ファーストの業務標準化テンプレートの活用が望ましい。IBM では、IBM Consulting Advantage for Agentic Application を通じて、業界・業務別に特化したエージェント型 AI ソフトウェアと、AI ファーストの標準業務プロセスを提供している。

また、日本企業は組織構造の特性上、部門最適のまま AI を導入してしまうケースが多く見られる。このような導入を避けるためには、引合・受注・納品・問い合わせからクレーム・請求に至るまでの業務を顧客視点で再構成し、部門横断で全社的な標準化を進め、AI の適用範囲を可視化することが 1 つの有効な手段となる。

### 2. データ統合基盤の構築と再利用可能なデータ資産の整備

AI 活用の成果は、データの質と統合度に大きく左右される。日本企業は、事業部門内でデータがサイロ化されているケースが多く、分析や意思決定が部門単位にとどまる傾向が強い。短期的には、部門ごとのデータ品質を向上させるとともに、標準フォーマットの整備や名寄せなど、マスター・データ管理の徹底が求められる。

さらに、データは再利用可能な資産として管理することが望ましい。短期的には、パッケージが有するデータ・モデルを活用し、主要な業務データを統合することが近道となる。中期的には、顧客情報・製品情報・受注情報・調達情報など、性質や用途の異なるデータの連携を進める必要がある。そして長期的には、全社横断でのデータ・カタログ化を目指すことが効果的である。これにより、顧客接点から得られるインサイトと、製造・供給に関するデータを組み合わせた新しい価値創出や、リアルタイムでの経営判断が可能になる。

### 3. コアコンピタンスの維持と AI 適用領域の明確化

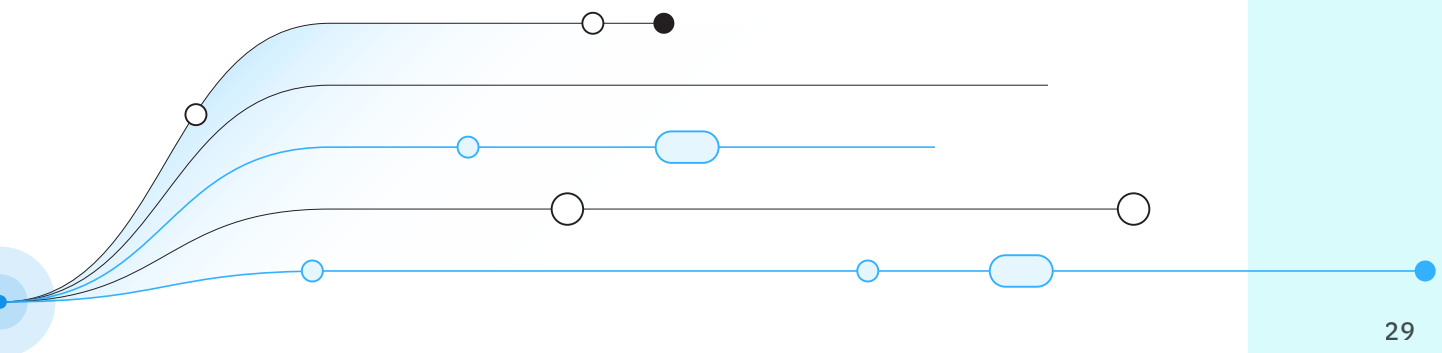
AI の活用によって、企業のコアコンピタンスが損なわれる可能性がある点は、経営層の間でも懸念されている。特に、ノンコア業務と見なされる領域にも、自社固有の強みや人材育成の機会が潜んでいる場合があり、安易な自動化は長期的な競争力の低下につながるリスクがある。したがって、業務設計の段階でコア業務とノンコア業務を明確に区別し、コア領域においてはスキルの継承や判断力の育成を妨げない AI 活用モデルを設計する必要がある。一方で、人材確保が困難になると予測されるコンタクト・センター、人事、IT 運用などの領域では、効率化を目的とした AI 適用を加速させるべきであろう。

また、AI の導入を一度に全社展開する必要はない。市場環境や競争状況に応じて、対象領域や導入スピードを柔軟に調整する段階的なアプローチが有効である。先行導入によって効果を検証し、その成果を他部門へ展開することで、リスクを抑えながら成功確率を高めることが可能となる。日本企業にありがちな PoC 止まりから脱却し、本格的な導入による価値を享受するには、「どこで競争優位を築くか」「どこを効率的に標準化するか」を明確にし、領域ごとの特性に応じて手法を使い分けることが重要である。

### 4. 投資効果の検証を組み込んだ AI プロジェクト運営

エージェント型 AI の導入に当たっては、単なる IT 化ではなく、AI を主体とした業務再設計が求められる。人間は監督・意思決定・付加価値の創出に集中し、AI が業務の実行を担うという発想が必要である。このため、成果責任を持つ業務部門がプロジェクト運営の主体となり、IT 部門はその実現を支える立場をとることが望ましい。日本は IT 部門主導のプロジェクトが多く、成果責任が曖昧になりやすい傾向がある。プロジェクト初期から経営層がスポンサーとして関与し、業務部門が明確な KPI 改善目標を掲げて推進する体制の構築が不可欠である。

AI の適用は目的ではなく手段である。ROI などの財務指標に加え、意思決定にかかる時間の短縮、自動化率の向上、エラー削減、新たな収益機会の創出、顧客満足度や従業員エンゲージメントの向上など、非財務的な KPI も含めた多面的な評価が求められる。さらに、短期的な成果だけでなく、中長期的な価値創出を見据えた KPI の設定と、定期的なモニタリング・見直しを通じて、継続的な改善サイクルを確立する必要がある。これにより、経営層に対して導入効果を明確に説明でき、次期投資判断やスケール展開の後押しにもつながる。既存の再利用可能な資産（ソースコード、モジュールなど）を活用することで、柔軟性と開発効率の両立が可能となる。コストとスピードのバランスに優れ、中長期的な拡張にも対応できる。





## 5. 戦略的な技術的柔軟性の確保

エージェント型 AI の導入戦略は、ビジネス目的、実行スピード、リスク許容度などの経営判断の軸によって最適解が異なる。導入形態は以下の 3 段階に大別され、それぞれ特性やリスク・リターンのバランスが異なる。競争優位を築く領域では高度なカスタマイズを、効率化を重視する領域では標準化されたパッケージを活用するなど、すみ分けを意識した AI 適用のロードマップ策定が重要となる。

### ① スクラッチ開発

業務最適化度が最も高く、自社固有の差別化を図る手段として有効である。ただし、初期投資の規模が大きく、技術トレンドの変化に対応する負荷も高い。長期的な競争優位を目指す重要領域に適している。

### ② アセットベース開発

既存の再利用可能な資産（ソースコード、モジュールなど）を活用することで、柔軟性と開発効率の両立が可能となる。コストとスピードのバランスに優れ、中長期的な拡張にも対応できる。

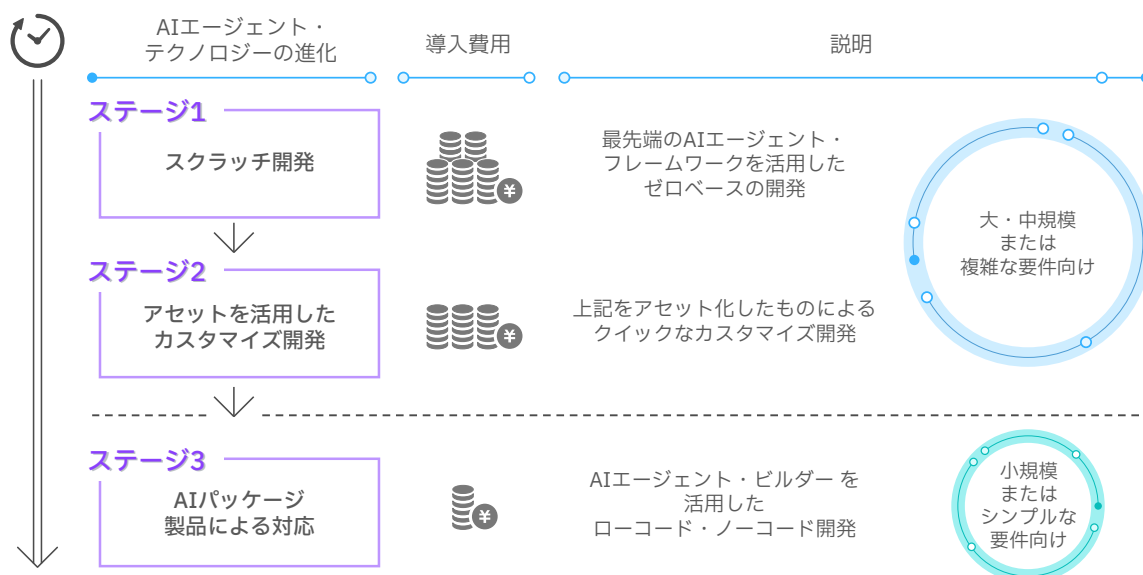
### ③ パッケージ活用

ローコード・ノーコード開発により、迅速な導入が可能となる。業務ユーザーが主体となり、短期間で成果を創出できる。ただし、複雑かつ高度な領域では、スクラッチやアセットベースとの併用が有効となる。

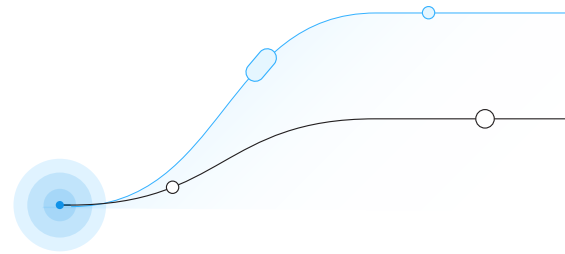
技術進化のスピードがかつてないほど加速する現在、自社開発に固執しすぎると、市場変化への対応が困難になるリスクがある。そのため、初期設計の段階から、パートナー企業や外部エコシステムとの連携を前提とし、将来的な機能追加や他システムとの連携を容易にする拡張性を確保することが、短期的な成果と長期的な競争力の両立において鍵となる。

図 13

## AI エージェント・テクノロジーの進化







## 終わりに

エージェント型 AI は、単なる業務効率化ツールではなく、企業の競争優位を左右する戦略的インフラである。世界の企業はすでにその価値に気づき、具体的なアクションに着手している。

日本企業の真価を発揮するためには、Fit to standard 型のパッケージ適用、業務標準化、データ統合といった基盤整備を最優先課題として位置付ける必要がある。また、全社レベルでの変革に対する覚悟と、短期的な ROI にとらわれない中長期視点での KPI 設定こそが、AI 投資の持続的な成功を支える鍵となる。

今こそ、部分最適から脱却し、全社規模での AI 活用戦略へと舵を切るときである。本レポートが、生成 AI の活用を次のステージへと進めようとする企業にとって、一歩を踏み出す契機となることを願う。

## [参考文献]

15. 一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会  
『ユーザー企業 ソフトウェアメトリックス調査  
システム開発・保守調査報告書 2020 年版』、20 頁
16. 独立行政法人 情報処理推進機構『DX 動向 2024』、9 頁
17. 独立行政法人 情報処理推進機構『DX 動向 2024』、14 頁

## [ 日本語翻訳監修 ]



日本アイ・ビー・エム株式会社  
AI エージェント事業部  
事業部長  
パートナー  
鳥井卓



日本アイ・ビー・エム株式会社  
成長戦略統括事業部  
アソシエイト・パートナー  
中矢徹



日本アイ・ビー・エム株式会社  
AI エージェント事業部  
アソシエイト・パートナー  
下川菜名

## 著者

### Kate Blair, PhD

Director of Incubation and Technology Experiences  
IBM Research  
(IBM Research、インキュベーションおよびテ  
クノロジー・エクスペリエンス担当ディレクター)  
[linkedin.com/in/kathrynleebclair/](https://www.linkedin.com/in/kathrynleebclair/)  
[kate.blair@ibm.com](mailto:kate.blair@ibm.com)

IBM Research において、ユーザー中心の無駄のない  
設計および開発手法を用いて、ディスラプティブ・テ  
クノロジー（破壊的革新をもたらす技術）のインキュ  
ベーションを主導する。新興テクノロジー分野での 10  
年以上の経験を有し、IBM の生成 AI トランスフォー  
メーションにおいて重要な役割を担い、言語モデルへ  
のアクセスを全社に提供する最初のサービスを立ち上  
げた。このサービスが watsonx® の基礎となった。

### Francesco Brenna

Senior Partner and Vice President  
Global Leader, AI Integration Services  
IBM Consulting  
(IBM コンサルティング、シニア・パートナー兼  
バイス・プレジデント、AI 統合サービス担当  
グローバル・リーダー)  
<https://www.linkedin.com/in/francesco-brenna/>  
[francesco.brenna@ch.ibm.com](mailto:francesco.brenna@ch.ibm.com)

世界の一流企業と緊密に協力しながら、20 年以上にわ  
たりグローバルなコンサルタントとして活躍する。最  
先端のテクノロジーを活用した革新的プロジェクトを  
主導し、大きな変化を促すとともに、業務効率の向上  
と、デジタル成熟度の加速化を実現してきた。チュー  
リッヒ応用科学大学でコンピューター科学の学士号  
を、ウォーリック・ビジネス・スクールで MBA（経営  
学修士）を取得している。

### Nicholas Fuller, PhD

Vice President of AI and Automation  
IBM Research  
(IBM Research、AI およびオートメーション担当  
バイス・プレジデント)  
<https://www.linkedin.com/in/nicholascmfuller/>  
[nfuller@us.ibm.com](mailto:nfuller@us.ibm.com)

IBM Research における AI およびオートメーション担  
当バイス・プレジデントであり、AI ベースのテクノ  
ロジーを開発し、IBM のエンタープライズ管理ソフト  
ウェア・ポートフォリオに提供する責任を負うグロー  
バル・リーダーである。AI、クラウド、半導体の分野  
で 20 年以上の研究開発の経験があり、IBM のソフト  
ウェアやインフラを利用するクライアントの多様かつ  
進化するニーズに応えている。また、さまざまなメデ  
ィアで業界動向に関する見解を定期的に発信する著名な  
ソート・リーダーとしても知られている。

### Brian Goehring

Associate Partner and Global AI Research Lead  
IBM Institute for Business Value  
(IBM Institute for Business Value、アソシエイト・  
パートナー兼グローバル・AI リサーチ・リード)  
[linkedin.com/in/bcgoehring](https://www.linkedin.com/in/bcgoehring)  
[goehring@us.ibm.com](mailto:goehring@us.ibm.com)

多くの業界や職務領域において経営幹部クラスをクラ  
イアントとし、25 年以上にわたり戦略コンサルタント  
として活動する。学識者やクライアント、その他の専  
門家と連携し、データに基づいたインサイトを提供し、  
ソート・リーダーシップを発揮している。プリンスト  
ン大学で哲学の学士号を取得し、認知研究およびドイ  
ツ語のコースも修了（Certificate）している。

### Matt Sanchez

Vice President, Product, watsonx Orchestrate™  
IBM Software  
(IBM Software、製品および watsonx Orchestrate™  
担当バイス・プレジデント)  
<https://www.linkedin.com/in/mbsanchez/>  
[mattsanchez@ibm.com](mailto:mattsanchez@ibm.com)

IBM の製品担当バイス・プレジデントとして、AI エ  
ージェントおよびアシスタントのための IBM プラット  
フォームである watsonx Orchestrate™ の戦略と開発  
を主導。エンタープライズ AI の先駆者であり、次世  
代のインテリジェント・ワークフロー\* を推進するこ  
とにより、グローバル組織が AI アシスタントやエ  
ージェント技術を活用して業務を刷新できるよう支援し  
ている。

\* IBM が推進する業務自動化の未来形。AI や IoT など、先端テクノ  
ロジーを駆使し、社内外に眠るデータを活用した意思決定を支援する  
ことで、人間的な判断を自動化する

## 協力者

Sara Aboulhosn、Namit Agrawal、Su Yin Anand、  
Nathan Boudreaux、Swati Gautam、Rachna Handa、  
Avdyl Haxhaj、Heba Nashaat、Arvind Raj、Sherihan  
Sherif、Lucy Sieger、Daby Sow、Devvrat Vaidya、  
Sebastian Weir

## 調査方法

本研究は、2025 年にオックスフォード・エコノミクス社と共同で実施した、2 つの経営層調査から得たインサイトに基づいている。調査の名称は「AI at the core survey（コア業務における AI の調査）」と「Agentic AI pulse survey（エージェント型 AI に関するパルス・サーベイ）」である。これらの調査は、エージェント型 AI 時代を迎えるに当たり、企業はどのような視点を持っているのかを探ることを目的とした。両調査の眼目は、収益、収益性、生産性、資源効率への影響など、現在のビジネス・オペレーションにおける AI が果たす役割に置かれている。

「AI at the core survey」は、18 業種 19 地域にわたる 19 種類以上の役職の経営層 2,500 人を対象にした。「Agentic AI pulse survey」の回答者は、11 業種 6 カ国にわたる 15 種類の最高幹部職 400 人である。両調査の目的は、AI の導入と統合を評価し、課題を特定するとともに、優れた実践事例を明らかにし、AI 活用の高度化とその変革力の最大利用に向けた戦略を提案することであった。

データセット内の主な関係性や傾向、相関を明らかにするために、相関分析、回帰分析、共分散構造分析などの一連の分析手法を用いた。

次に、K 平均法によるクラスター分析を用いて、AI 活用力における以下の 5 つの重要な分析軸に基づき、明確な組織プロファイルを特定した。

1. AI 導入の範囲：正式な戦略のない状態から、全社的な組み込みまで。
2. AI ツールおよび AI モデルの構成：既製のソリューションから、自社開発もしくは業界をリードする開発まで。
3. ガバナンス、リスク、倫理フレームワークの成熟度：場当たり的な慣行から、先を見越した全社的なポリシーまで。
4. 社内の AI スキルの深度：外部サポートに依存している状態から、高度で戦略的な能力に至るまで。
5. AI の戦略的重要性に対する認識：偶発的な使用から、中核ビジネス戦略としての位置付けまで、組織の優先事項に基づいて測定する。

これらの分析軸にまたがる一貫したパターンを、クラスター分析を用いて定義することで、明確な組織プロファイルを特定することができた。このプロファイルにより、AI 導入と AI 活用力における主要な傾向を浮き彫りにし、本研究の論旨の組み立てが可能になった。また、その後に明らかになった事項を解釈するための重要な視点が明確になり、分析の信頼性が高まり、研究全体の構成が論理的で一貫性のあるものになった。

## 関連レポート

### **Orchestrating agentic AI for intelligent business operations.** IBM Institute for Business Value.

2025 年 5 月。邦訳「エージェント型 AI で指揮する、次世代の業務オペレーション - AI と人間の協働で獲得する競争優位性 -」<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/agentic-process-automation>

### **Global C-suite Series: CEO Study. 5 mindshifts to supercharge business growth: Move from productivity to performance with agentic AI.**

IBM Institute for Business Value. 2025 年 5 月。

邦訳「グローバル経営層スタディ：CEO スタディ ビジネス成長を飛躍させるための 5 つの意識改革 - エージェント型 AI で生産性向上からパフォーマンス向上へ -」<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/c-suite-study/ceo>

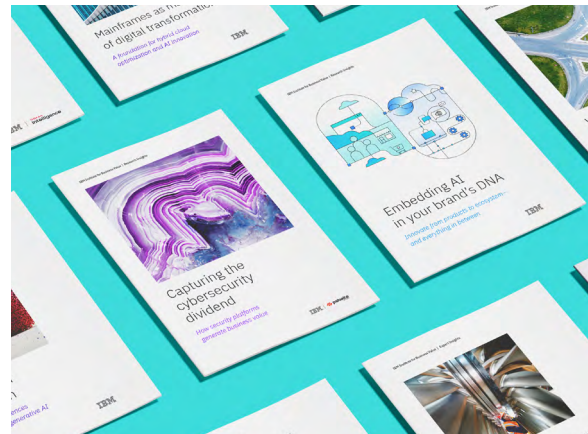
**The ingenuity of generative AI: Unlock productivity and innovation at scale.** IBM Institute for Business Value. 2024 年 6 月。邦訳「生成 AI の真の価値を引き出す - 企業の中核業務の変革へ向けて -」<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/scale-generative-ai>

## IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value (IBV) は、20 年以上にわたって IBM のソート・リーダーシップ・シンクタンクとしての役割を担い、ビジネス・リーダーの意思決定を支援するため、研究と技術に裏付けられた戦略的洞察を提供しています。

IBV は、ビジネスやテクノロジー、社会が交差する特異な立ち位置にあり、毎年、何千もの経営層、消費者、専門家を対象に調査、インタビューおよび意見交換を行い、そこから信頼性が高く、刺激的で実行可能な知見をまとめています。

IBV が発行するニュースレターは、[ibm.com/ibv](https://ibm.com/ibv) よりお申し込みいただけます。また、LinkedIn ([ibm.co/ibv-linkedin](https://ibm.co/ibv-linkedin)) をフォローいただくと、定期的に情報を入手することができます。



## IBV のニュースレター「IdeaWatch」に登録しませんか

インサイトを、お手元に、毎月お届けします。

Source Global Research 社による「ソート・リーダーシップの質」ランキングにおいて 2 年連続で第 1 位に選ばれた IBM Institute for BusinessValue が提供します。

調査に基づくソート・リーダーシップのインサイト、データ、分析を、ビジネスにおける賢い決断とより情報に即したテクノロジー投資にお役立てください。

登録はこちらから：[ibm.co/ideawatch](https://ibm.co/ideawatch)



## 注釈および出典

1. Brenna, Francesco, Giorgio Danesi, Glenn Finch, Brian Goehring, and Manish Goyal. Shifting toward Enterprise-grade AI: Resolving data and skills gaps to realize value. IBM Institute for Business Value. Executive Report. 2018 年 9 月。 <https://www.oxfordeconomics.com/resource/shifting-toward-enterprise-grade-ai/>
2. 同上
3. Dickson, Ben. “AI’s J-curve and upcoming productivity boom.” TechTalks. 2022 年 1 月 31 日。 <https://bdtechtalks.com/2022/01/31/ai-productivity-j-curve/>
4. Global C-suite Series: CEO Study. 32nd edition. 5 mindshifts to supercharge business growth: Move from productivity to performance with agentic AI. IBM Institute for Business Value. 2025 年 5 月。邦訳「グローバル経営層スタディ: CEO スタディ 第 32 版 ビジネス成長を飛躍させるための 5 つの意識改革 - エージェント型 AI で生産性向上からパフォーマンス向上へ -」 <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/c-suite-study/ceo>
5. Goehring, Brian, Manish Goyal, Ritika Gunnar, Anthony Marshall, and Aya Soffer. The ingenuity of generative AI: Unlock productivity and innovation at scale. IBM Institute for Business Value. 2024 年 6 月。邦訳「生成 AI の真の価値を引き出す - 企業の中核業務の変革へ向けて -」 <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/scale-generative-ai>
6. 同上
7. “Helping to save lives with AI-driven cancer detection: CanSense brings a pioneering AI-powered colorectal cancer screening solution to market in partnership with Informed Genomics and IBM.” IBM のケース・スタディ。2025 年 5 月 23 日閲覧。邦訳「AI を活用したがん検出で命を救う - CanSense は、Informed Genomics および IBM と提携し、AI を活用した先駆的な大腸がん検診ソリューションを市場に投入 -」 <https://www.ibm.com/jp-ja/case-studies/informed-genomics-cansense>
8. “Edsvärd Hållbarhet + IBM.” IBM のケース・スタディ。2025 年 5 月 23 日閲覧。邦訳「建設業界の健康と安全における watsonx.ai と watsonx.data の活用 - Edsvärd Hållbarhet + IBM -」 <https://www.ibm.com/jp-ja/case-studies/edsvardhallbarhet>
9. Ashoori, Maryam, Brian Goehring, Timothy Humphrey, Mahmoud Naghshineh, and Cathy Rodenbeck Reese. Generating ROI with AI: Six capabilities that drive world-class results. IBM Institute for Business Value. 2023 年 5 月。邦訳「AI で ROI を高める - AI 投資から世界トップクラスの成果を実現する 6 つの能力を構築する -」 <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/ai-capabilities>
10. Global C-suite Series: CEO Study. 32nd edition. 5 mindshifts to supercharge business growth: Move from productivity to performance with agentic AI. IBM Institute for Business Value. 2025 年 5 月。邦訳「グローバル経営層スタディ: CEO スタディ 第 32 版 ビジネス成長を飛躍させるための 5 つの意識改革 - エージェント型 AI で生産性向上からパフォーマンス向上へ -」 <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/c-suite-study/ceo>
11. IBM 社内の経験に基づく。
12. “Building a dynamic asset valuation solution with generative AI: Trust Anchor Group + IBM.” IBM のケース・スタディ。2025 年 5 月 23 日閲覧。邦訳「生成 AI を使用した動的な資産評価ソリューションの構築 - Trust Anchor Group + IBM -」 <https://www.ibm.com/jp-ja/case-studies/trust-anchor-group>
13. オックスフォード・エコノミクス社の調査やインタビューに基づく。
14. AI agents: Opportunities, risks, and mitigations. IBM AI Ethics Board. 2025 年 3 月。 <https://www.ibm.com/granite/docs/resources/ai-agents-opportunities-risks-and-mitigations.pdf>



© Copyright IBM Corporation 2025

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America | June 2025

IBM、IBM ロゴ、ibm.com、Watson は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml) (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります。IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「From AI projects to profits - How agentic AI can sustain financial returns」の日本語訳として提供されるものです。

131cf87a30b31decJPJA-01