

Deloitte.

デロイト トーマツ

企業における AIの活用状況 潜在期から萌芽期に

2026年3月

The Deloitte AI Institute



目次

はじめに	03	AIの潜在能力を最大限に引き出す	30
概要	04	使える状態であることと活用の間にある隔たりを埋める	30
本レポートについて	07	人間の強みを引き出す	31
主な調査結果	08	スケーリング前にガバナンスを構築する	32
従業員のAIへのアクセスとパイロットの拡大	08	ソブリンAIの要件に対応する	33
AIを活用した変革のインパクト	10	「進化する」テクノロジーとデータのインフラを構築する	34
AIフルエンシーと業務の再設計	12	戦略的な刷新を追求する	35
ソブリンAI	15	謝辞	36
エージェント型AI	17	Deloitte AI Instituteについて	39
フィジカルAI	22	調査方法	40
AI導入の準備状況	28		

※本レポートは2026年1月にGlobal Deloitte AI Instituteが公開したレポート『[The State of AI in the Enterprise](#)』を翻訳したものです。和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

◆◆◆◆ はじめに

歴史を振り返ると、人間の創意工夫が変革的なテクノロジーと結びついたときに、いくつもの大きな飛躍が生まれてきました。蒸気機関の活用からインターネットの構築に至るまで、各時代の画期的なブレークスルーは、新しいツールを活用して可能性を広げた瞬間に始まりました。人工知能（AI）は、このような歩みの新たなステージに位置付けられます。既に、AIは働き方や創造の在り方を大きく変えています。人間の専門知識とAIの能力が結びつくことで実現し得ることのごく一部しかまだ見えていません。

今日のビジネスリーダーは、パイロット段階を終えて組織の中核機能としてAIを定着させるという前例のない課題に直面しています。その対応には、人間がビジョンを定めて責任ある選択を行い、AIがそのビジョンに見合う成果を上げるためのインサイトと迅速性をもたらすとともに、大規模展開を可能にするという明確な転換が必要です。つまり、判断力、創造性、共感力、関係構築といった人間の強みを「自動化する」のではなく「高める」ことを前提に、AIを組み込んだ中核プロセスとオペレーティングモデルを再設計することが必要なのです。

今年のレポート「The State of AI in the Enterprise（企業におけるAIの活用状況）」では、この転換点について述べています。一方では、従業員のAIツールへのアクセスの拡大、初期の生産性向上、AIの可能性に対する信頼の高まりなど、組織におけるAIの促進が明確に見られます。他方では、試験運用段階と真の企業変革との隔たりも見られます。多くの組織は効率化を主な目的としてAIを活用していますが、ごく一部の企業は、ビジネスモデル、オフリング、役割、働き方を根本から見直し始めることでリードを広げつつあります。先進企業は、仕事の進め方、チームの構造、日々の業務における人間と機械の能力補完の在り方を見直しています。

また、AIの未来を再構築する重要なトレンドも進行しています。ソブリンAIは、国家と企業の双方における技術的自律性を再定義し、信頼性と競争力に影響を与えています。エージェント型AIは自律的に判断し行動することが可能であり、ガバナンスやコントロールの新たな課題を提起します。フィジカルAIはデジタル世界と物質世界を融合させ、安全性と人間による監督を最優先に位置付けます。

このようなトレンドにより、さらに大きな変革が進む未来が示されているため、テクノロジーのスケールングを人間の判断と意図に合わせる組織戦略が求められます。

今こそ先見性を発揮し、これまで不可能とされてきた方法で、組織構造、役割、業務フローを再構成するときです。本レポートのインサイトにより、リーダーが「人」「目的」「信頼」を常に中心に据えながら実践的な一歩を踏み出せるようになることを願っています。

私たちには共に、未来の働き方の変革と長期的な価値創出のために、人間とAIがどのように連携すべきかを再考する機会と責任があるのです。

概要

今日の組織は、未活用のAIの優位性を引き出す最前線に立っています。エージェント型AI、フィジカルAI、ソブリンAIの進展により、新たな課題と機会がもたらされています。モメンタムは高まっていますが、初期の進歩を大きなインパクトへと転換していく中で、最大の成果はこれから先にあります。AIがデジタルの中核を超えて拡大する中、成功の鍵は、構想を実行へと移す企業の力（試験運用や可能性を現実の事業価値へと大規模に変換する力）にかかっています。

デロイトによる最新の調査「企業におけるAIの活用状況」では、世界各地で自社のAI施策に直接関与する3,200人以上のビジネスリーダーおよびITリーダーからインサイトを収集しました。本レポートでは、この調査結果を詳しく掘り下げ、AI施策を進めるうえでリーダーが検討すべき重要なアクションを提示します。

主な調査結果

従業員のAIへのアクセスが拡大し、AIはパイロット・試験運用段階からエンタープライズ規模の展開へと移行している

調査対象企業では、従業員のAIへのアクセスがわずか1年で50%拡大し、社内で承認されたAIツールを活用できる状態にある従業員の割合は40%未満から約60%に増加しました。AIの試験運用について40%以上を本番に移行したと回答した企業はわずか25%ですが、54%の企業が今後3~6カ月でその水準に到達すると見込んでいます。

AIを活用した変革により、多くの企業が生産性を向上させ、ごく一部の企業は事業を根本から見直している

AIは既に生産性と効率を高めていますが、事業を再構築するためにAIを活用している企業はごく一部です。現在、34%の企業がAIを用いて事業を根本から変革し始めており、30%はAIを軸に主要プロセスを再設計しています。残りの37%は基盤となる業務プロセスをほとんど、または全く変更しない浅いレベルでの活用にとどまっています*。いずれのグループにおいても生産性と効率は向上していますが、現状の最適化ではなく、事業を抜本的に見直しているのは最初のグループのみです。

*四捨五入のため、合計が100%にならない場合があります。

企業は、AIを軸とした業務の再設計ではなく、AIフルエンシー（AI活用力）の向上に注力している

自動化への期待は高いものの、84%の企業はAIの能力を前提として職務や業務自体の性質を再設計していません。AIを事業に統合するうえで、従業員のスキル不足が最大の障壁と見なされていますが、人材戦略を大幅に調整している企業は半数未満です。従業員の教育に注力している企業が多い中、役割、業務フロー、キャリアパスの再設計に取り組む企業はごくわずかです。

ソブリンAIの浸透により、技術で実現できることだけでなく、技術が作られる場所も同等に重要視されている

ソブリンAIは、技術の所有だけでなく、戦略的な自立を意味します。新技術の選定において、AIの開発場所が重要な要素であると回答した企業は4分の3を超えており（77%）、今や、地理的主権がイノベーションと同等に重視されていることが示されています。

77% の企業が、新技術の選定において、AIの開発場所が重要であると回答しています。



エージェント型AIは安全策の整備より速いペースで拡大している

企業では、自律型AIエージェントの導入が急速に進んでいますが、監督体制の整備が追いついていません。約4分の3（74%）の企業が2年以内にエージェント型AIの導入を予定する一方、自律型エージェントのガバナンスモデルが成熟していると回答した企業は5分の1（21%）にとどまり、意図せぬリスクに対する懸念が高まっています。

フィジカルAIは既に業務に組み込まれ、その適用範囲は急速に拡大している

世界的に見て、フィジカルAIは急速に業務で欠かせない存在になりつつあります。既に、58%の企業がフィジカルAIをある程度活用しており、その割合は2年以内に80%に達する見込みです。世界では製造、物流、防衛の分野での活用が先行する中、その導入をリードするのはアジア太平洋地域の市場で、ロボティクス、自動運転車、ドローンの幅広い統合を推進し、産業オートメーションの次の流れを先導しつつあります。

74%

（約4分の3）の企業が、2年以内にエージェント型AIを導入する予定です。



リーダーはAI導入に関して、インフラや人材の運用準備よりも、戦略の準備ができていると感じている

生成AIにとどまらず、エージェント型AIやフィジカルAIに至るまでAIが急速に進化する中、42%の企業がAI導入に向けた戦略の準備が十分にできていると回答し、30%がリスクとガバナンスに対する準備が十分にできていると回答しており、いずれの割合も昨年から上昇しています。一方で、技術インフラ、データマネジメント、人材の準備度はわずかに低下し、システムとスキルをイノベーションのスピードに合わせてアップデートすることの難しさが根強く残っていることが明らかになりました。

42%

の企業が、AI導入に向けた戦略の準備が十分にできていると考えています。

年次レポート「企業におけるAIの活用状況」について

本年次レポートは、2025年8～9月に、24カ国、6業種の部長と役員クラスの3,235名を対象に実施された調査の報告です。対象の業種は、消費財、エネルギー・資源・産業、金融サービス、ライフサイエンス・ヘルスケア、テクノロジー・メディア・通信、政府・公共サービスです。調査データには、さまざまな業種の大規模組織におけるグローバルの役員およびAI・データサイエンスのリーダーの15名に対するインタビューから得た追加のインサイトも含まれます。調査方法の詳細については40ページをご覧ください。本年次レポートは、Deloitte AI Institute™が継続しているシリーズの一部であり、ビジネス、テクノロジー、公共部門のリーダーがAIの変化と導入の急速なスピードに対応できるように支援することを目的としています。

詳細



◆◆◆◆ 主な調査結果

従業員のAIへのアクセスが拡大し、AIはパイロット・試験運用段階からエンタープライズ規模の展開へと移行している

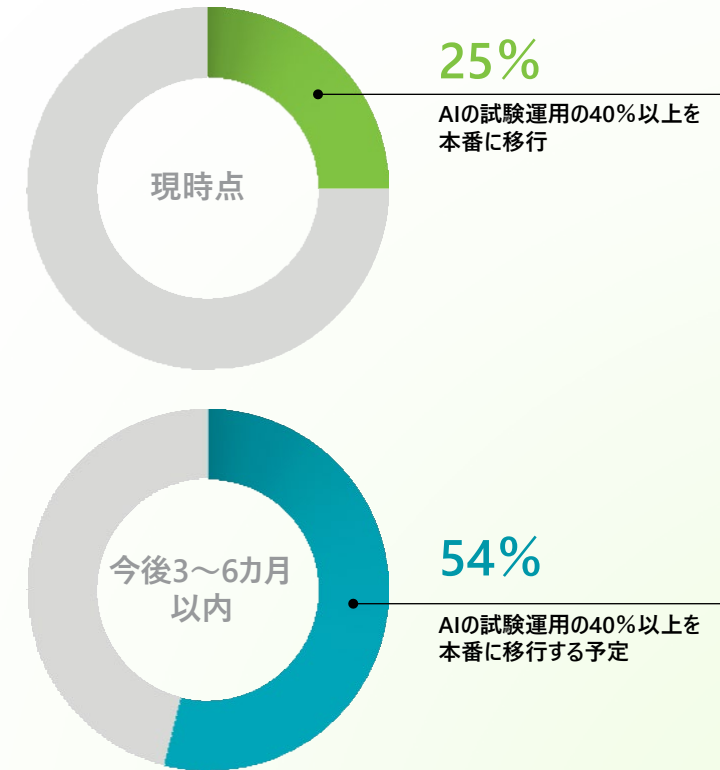
デロイトによる最新の調査によれば、従業員のAIへのアクセスはわずか1年で50%拡大し、社内で承認されたAIツールにアクセスできる従業員の割合は40%未満から60%未満に増加しました。また、先進企業の11%では現在、ほとんどの従業員（80%超）が社内で承認されたAIツールにアクセスすることができます。しかし、アクセス権のある従業員のうち、日々の業務フローで実際に活用しているのは60%未満で、この傾向は昨年から大きく変わっていません。この状況は、アクセスが広がっている一方で、エンタープライズAIの活用が依然として不十分であり、生産性とイノベーションの可能性の大半が未だに開拓されていないことを示唆しています。

スケーリングの加速化が始まっている

パイロット段階から本番への移行は、AIの価値を享受するうえで最も重要なステップといえますが、多くの企業がこの段階で行き詰まっています。企業はAIの試験運用を加速させていますが、測定可能なインパクトをビジネスにもたらすソリューションへと規模を拡大させることに苦戦しています。

現時点では、AIの試験運用の40%以上を本番に移行したと回答した割合は25%です（図1）。また、54%が今後3～6カ月以内に本番への移行を見込んでおり、価値創出への道筋が明確で実現可能であることが示されています。このように早期にスケールできる企業は、パイロット段階からエンタープライズ規模への加速的な移行に重点を置いています。

図1：AIの試験運用を本番に移行した割合（百分率）



設問：貴組織では、AIの試験運用（パイロット、テストケースなど）を現時点でどの程度本番に移行しましたか。
N=3,235

主な調査結果

PoC（概念実証）の落とし穴

なぜ多くのパイロットが本番に移行されないのでしょうか。それは、パイロットと本番の要件に根本的な不一致があるためです。パイロットは、整備済みデータを用いた隔離環境で、小規模チームが数カ月で実行できることが一般的です。これに対し、本番への移行には、インフラ投資、既存システムとの統合、セキュリティの見直し、コンプライアンスの確認、監視体制、継続的な保守などが必要であり、いずれも相当なリソースと調整を要します。

本番はまた、パイロットでは見えなかった現実を露呈させます。テスト時に高精度を達成したモデルでも、スケール時のエッジケースに対処できず不十分となる場合があります。3カ月で完了すると見積もっていたユースケースが、統合の複雑性が顕在化することにより18カ月に延びることもあります。パイロットでは学習機会と捉えられていた失敗が、本番ではビジネスリスクになるのです。

AIで試験運用を行う組織は、コントロールされた条件下では前向きな成果を得る一方で、どのユースケースが最も高い投資対効果を生むかを一貫して予測できないことが少なくありません。

このように価値の実現が明確でない状態では、既存の成功事例の規模を拡大するという比較的困難な作業に向き合うことはせずに、相対的に低コストかつ低リスクである新規パイロットへの資金投入を継続するという悪循環が生まれます。

個別のパイロット段階から次の段階に進み、企業全体に実際のインパクトをもたらす難しさは、現場でAIを主導する人々の声にも表れています。あるヘルスケア分野のAIリーダーはこう述べています。「組織に首尾一貫したAI戦略がなければ、パイロット疲れに陥りやすくなります。実際の計画がないままAIで何かをするというプレッシャーの中で、次々と流行りを追いかけることになるのです。パイロットに着手する多くの事例を見てきましたが、成功後の大規模展開について質問しても、答えがないことがよくありました。明確なロードマップがなければ、100件のパイロットを実行しても、成果は乏しく、価値は創出されません」

「組織に首尾一貫したAI戦略がなければ、パイロット疲れに陥りやすくなります」

AIを活用した変革により、多くの企業が生産性を向上させ、ごく一部の企業は事業を根本から見直している

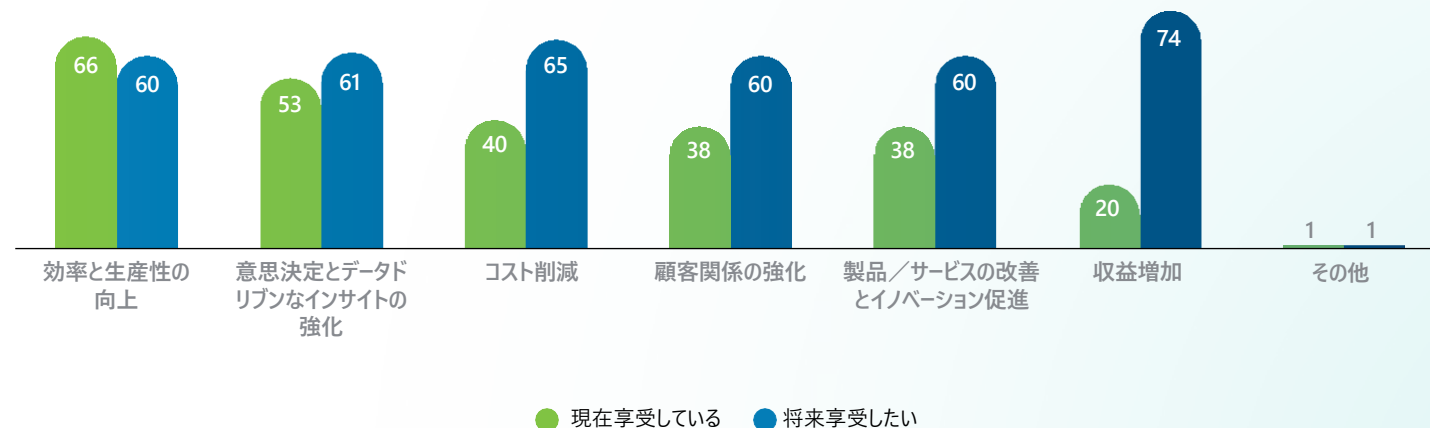
現実世界ではAIのビジネスへの影響は急速に高まっており、25%のリーダーは今回、AIによる変革的な影響を受けていると回答しています（1年前の12%から2倍以上増加）。AIに対する信頼と投資も急激な上昇傾向にあり、84%の組織がAIへの投資を増やし、78%のリーダーが技術に対する信頼が高まっていると述べています。しかし、多くの企業は、AI主導の大規模な変革の入口に立っている段階にすぎません。

生産性と効率以外

AIは既に効率と生産性を幅広く向上させていますが、その他の側面については恩恵を享受するまでに時間を要しています。特に、収益成長は依然として実現されておらず、AI施策によって将来的に収益を伸ばしたいと考える組織が74%であるのに対し、既に実現している組織は20%にとどまります（図2）。

この結果は、AI活用が本格的に広がり、効率や生産性の向上以外にも幅広い恩恵をもたらす局面に差しかかっていることを示唆しています。最終的には、AIを活用したことで得られる成功は、単に効率を高めたり収益を伸ばしたりすることにとどまりません。市場において戦略的な差別化を実現し、持続的な競争優位性を獲得することにあります。

図2：現在享受しているAIによる恩恵と将来享受したいもの（パーセント）



設問：AIの取り組みによる恩恵について、現在享受しているものと、将来享受したいものをお選びください。
N=3,235

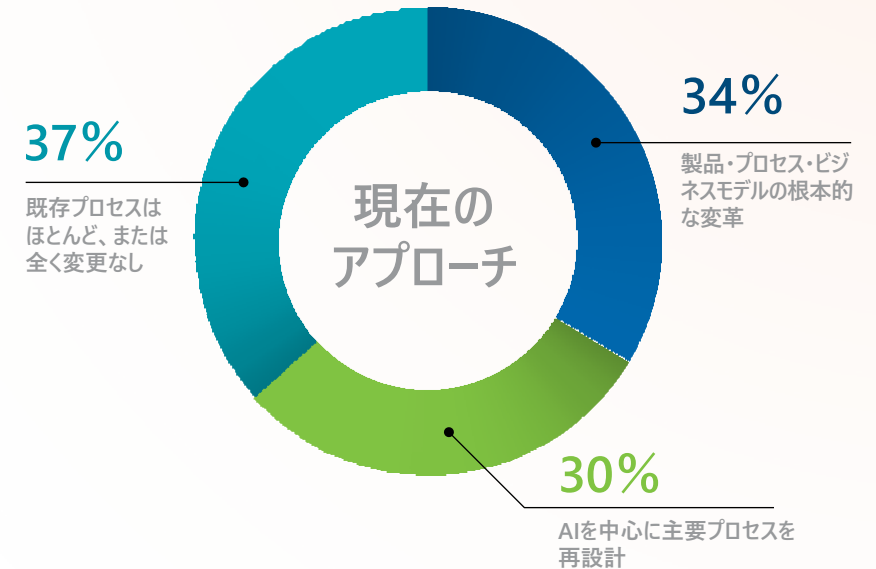
主な調査結果

組織は働き方を見直しているが、取り組みの程度は一律ではない

調査対象企業のうち3分の1（34%）は、既にAIを活用して事業を根本的に変革しており、新たな製品やサービスの創出、中核プロセスの再構築、さらにはビジネスモデルの本質的な変更さえ取り組んでいます。別の3分の1（30%）は、ビジネスモデルをそのまま維持しつつ、AIを中心に主要プロセスを再設計しています。そして、残りの3分の1（37%）は、既存プロセスをほとんど、または全く変更しない浅いレベルでのAI活用にとどまっています※（図3）。いずれも生産性と効率は向上していますが、現状の最適化ではなく、事業を抜本的に見直しているのは最初のグループのみです。

ある鉱業企業のAI・自動化およびグローバルエンジニアリングの責任者は、AIを中核のオファリングと製品に組み込むという大胆かつ戦略的なアプローチについて、「AIは単なるテクノロジーではありません。AIを誰もが日常的に使えるようにし、あらゆる場所に浸透させたいという思いもありましたが、同時に、市場を一変させたいという思いもありました」と説明しています。特に注目すべきは、従来の採掘機器をセンサーと予測分析を備えたインテリジェント・コネクテッドプラットフォームへと変革したことです。同社は、社内の改善に注力することにとどまらず、AIを活用して事業を見直すことにより、自社とクライアントの双方にとって新たな価値をもたらし、デジタルソリューションと収益源を創出しています。

図3：AI活用による現在の変革アプローチ※



設問：AI導入時のプロセス変革に関して、貴組織が採用している現在のアプローチとして最も近いものをお選びください。

※四捨五入のため、合計が100%にならない場合があります。

N=3,325

「AIは単なるテクノロジーではありません。AIを誰もが日常的に使えるようにし、あらゆる場所に浸透させたいという思いもありましたが、同時に、市場を一変させたいという思いもありました」

※四捨五入のため、合計が100%にならない場合があります。

企業は、AIを軸とした業務の再設計ではなく、AIフルエンシーの向上に注力している

3分の1を超える（36％）調査対象企業が、1年以内に業務の少なくとも10％が完全に自動化されると予想しています。3年先を見据えた場合、回答者の割合は大多数（82％）になりました。

このような変化があるため、キャリアパスに関しては慎重に検討する必要があります。定性調査インタビューに参加したリーダーは、自動化が人材育成のパイプラインに混乱をもたらす可能性を懸念しています。各社で、データ入力、照合作業、カスタマーサポートの初期対応といったエントリーレベルの業務が優先的に自動化の対象となりますが、このような業務は長期的なキャリアの出発点であることが多いのです。組織はキャリア向上のために代わりとなる道筋を整備することで、従業員が基礎的プロセスを含めた専門知識を得られるようにする必要があります。



36%

の調査対象企業が、1年以内に業務の少なくとも10％が完全に自動化されると予想しています。

主な調査結果

多くの企業は、AIを軸とした業務の再設計を実施していない

自動化への期待が高いにもかかわらず、84%の企業は、AIの能力を軸とした業務の再設計を実施していません。

AIは既存プロセスを強化するだけではありません。多くの場合、オペレーティングモデルや仕事の進め方そのものを根本から見直す必要があります¹。例えば、これまで経験と判断で融資可否を決定してきた融資担当者は、提案機能を備えたAIシステムと協働しなければなりません。ここで次のような疑問が生じます。どのような場合にAIの提案ではなく担当者の判断を採用すべきか。顧客にどう説明するのか。担当者の専門性やキャリアの方向性はどくなるのか。

日常的で時間のかかる作業は自動化で置き換えられる可能性があるため、最も影響を受けやすいのはエントリーレベルやタスクベースの役割です。しかし、現場で業務の自動化が進むにつれて、監督者や管理職の役割も変化し、人間とAIから成るチームの調整をすることになるでしょう。このため、多くの組織がよりフラットな構造を模索しています。POD型モデルや非階層型モデルでは大きなチームの管理があまり必要とされないため、53%の組織がそのようなモデルへの移行を検討しましたが、「大部分」または「最大限」の移行を実施したのはわずか16%でした。

84%

の調査対象企業は、AIの能力を軸とした業務の再設計を実施していません。

主な調査結果

人材戦略は期待を満たしていない

従業員のAIに対する感情は、賛否が混在しつつも慎重ながら肯定的です。技術系以外の従業員のうち13%は、AIに対して非常に意欲的で積極的に活用を模索し、55%は少なくとも検討する姿勢を示しています。一方で、懐疑的な姿勢は依然として残っています。調査対象企業の21%がAIを使いたくはないが必要なら使用しており、4%が強い不信感があるため使用を避けていると回答しています。

調査対象のリーダーによると、既存の業務フローにAIを統合する際の最大の障壁は従業員のスキル不足です。それにもかかわらず、人材戦略を大幅に調整している企業は半数を下回り、社員教育によるAIフルエンシーの向上に注力している企業は53%でした（図4）。ほとんどの企業が社員教育に注力する一方で、役割、業務フロー、キャリアパスの再設計に取り組む企業は圧倒的に少数です。

ある大手物流企業のAI・イノベーション部門のディレクターは、新しいAI技術に適応していくためには、従業員のアップスキリングとビジネスチームへの支援が重要だとし、「ビジネス部門の人材をリスキリングし、新しいAIツールを導入できるように大きな投資をしています。

そうすることで、より大きく、より良く、より賢い成果を出せるようにします」と述べています。同社の人材変革のビジョンは、基礎的なスキリングにとどまりません。AIツールを活用することで、従業員が従来の役割からより戦略的な役割へ移行できるようにすることに重点を置いています。「例えば、現在の価格分析担当者が、AIを使うことで将来的には価格戦略の専門家になることを目指しています」

図4：AI活用に伴う人材戦略の調整（パーセント）



設問：貴組織では、AIツール／機能の導入に伴い、人材戦略をどのように調整していますか。
N=3,235

主な調査結果

ソブリンAIの浸透により、技術で実現できることだけでなく、技術が作られる場所も同等に重要視されている

ソブリンAIとは、国家とその国で事業を行う企業が、自国の法律に基づき、自ら管理するインフラ上において、ローカルで管理されたデータを用いてAIの設計・学習・展開を実施することを指します。その目的は、AIの重要な能力について海外ベンダーへの依存度を減らすことです。

経営層の新たな課題

10社のうち8社以上（83%）が、ソブリンAIは戦略立案においてある程度重要であると考えており、半数近く（43%）が非常に重要または極めて重要と評価しています（図5）。

同様に、66%の企業が外国資本のAI技術やインフラへの依存についてある程度の懸念を示しており、22%が強い懸念または極めて強い懸念を抱いています（図6）。

図5：戦略立案におけるデータ配置の制約と計算資源の考慮事項の重要性※（パーセント）

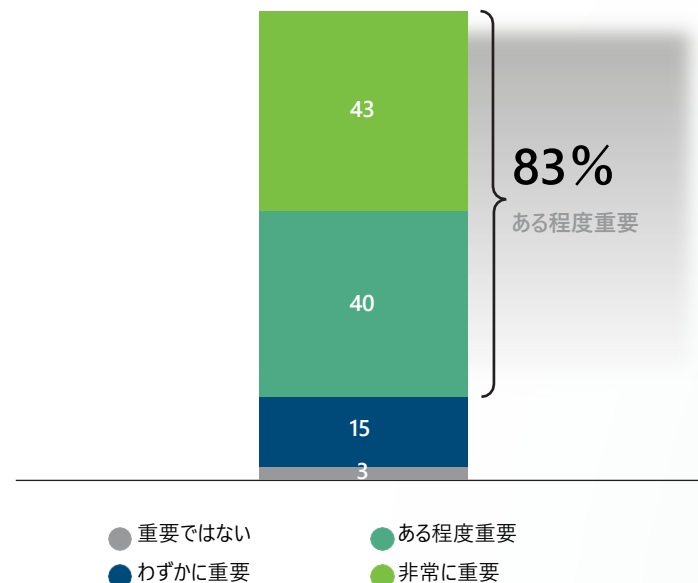
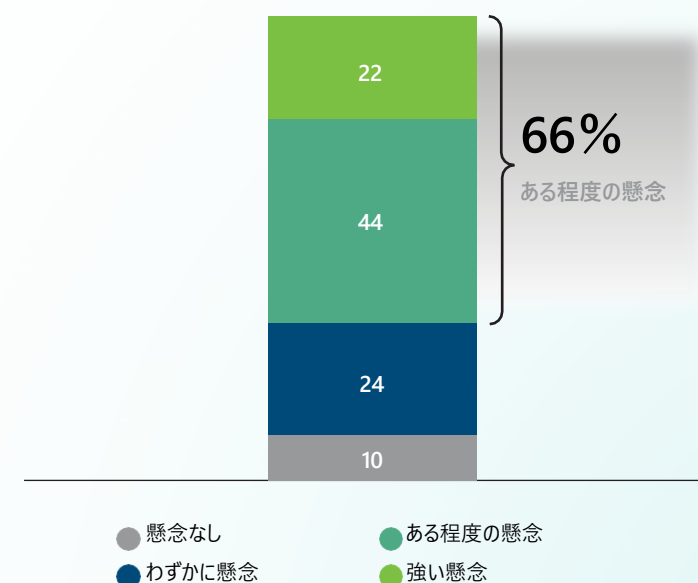


図6：外国資本のAI技術への依存に関する懸念の度合い（パーセント）



設問：データレジデンシーの制約や、国内／地域内でのコンピュータに関する考慮事項は、貴組織の戦略立案においてどの程度重要ですか。

※四捨五入のため、合計が100%にならない場合があります。

N=3,235

設問：外国資本のAI技術やコンピュータの提供に依存することについて、どの程度の懸念がありますか。

N=3,235

主な調査結果

実務としてのソブリンAI

ソブリンAIの台頭は、実務に直接的な影響をもたらしています。国境を越えて事業を行う企業は、国ごとに異なる複雑な要件に対応しなければならず、市場ごとにカスタマイズしたソリューションを構築せざるを得ません。4社のうち3社以上（77%）が現在、ベンダー選定の判断にAIソリューションの開発国を考慮しており、また5社のうち約3社（58%）がAIスタックを主にローカルベンダーとともに構築しています。これは、地理的主権が今やイノベーションと同等に重要であることを示しています。

大手通信会社の元オブザーバビリティ担当副社長は次のように述べています。「最近、多くの国際企業と仕事をしていますが、彼らは断固として国内インフラの使用を主張します。このような顧客に対しては、その国で蒸留した小規模言語モデルを構築することで、輸出入管理規制に適合するアプローチを取っています。特に国営企業については、国外のものを使うことに懐疑的です」

ソブリンAIに関するプレッシャーは、地域や産業によって大きく異なります。自社のAIスタックの大半を海外調達ソリューションに依存している企業の割合は、南北アメリカでは11%にすぎませんが、欧州・中東・アフリカ（EMEA）で32%に上ります。米国では、州レベルでの導入に関する考慮事項が、状況にますます影響を及ぼしています。

結局のところ、ソブリンAIは単なる技術の所有ではなく、戦略的独立性に関わるものです。自社の管理下にあるインフラ（自社のデータ、モデル、人材、エコシステムによって支えられるインフラ）上に構築することで、企業は安全かつ責任ある形でイノベーションを進める力を得られます。

77%

の調査対象企業が、
現在、ベンダー選定の判断に
AIソリューションの開発国を考慮しています。

エージェント型AIは安全策の整備より速いペースで拡大している

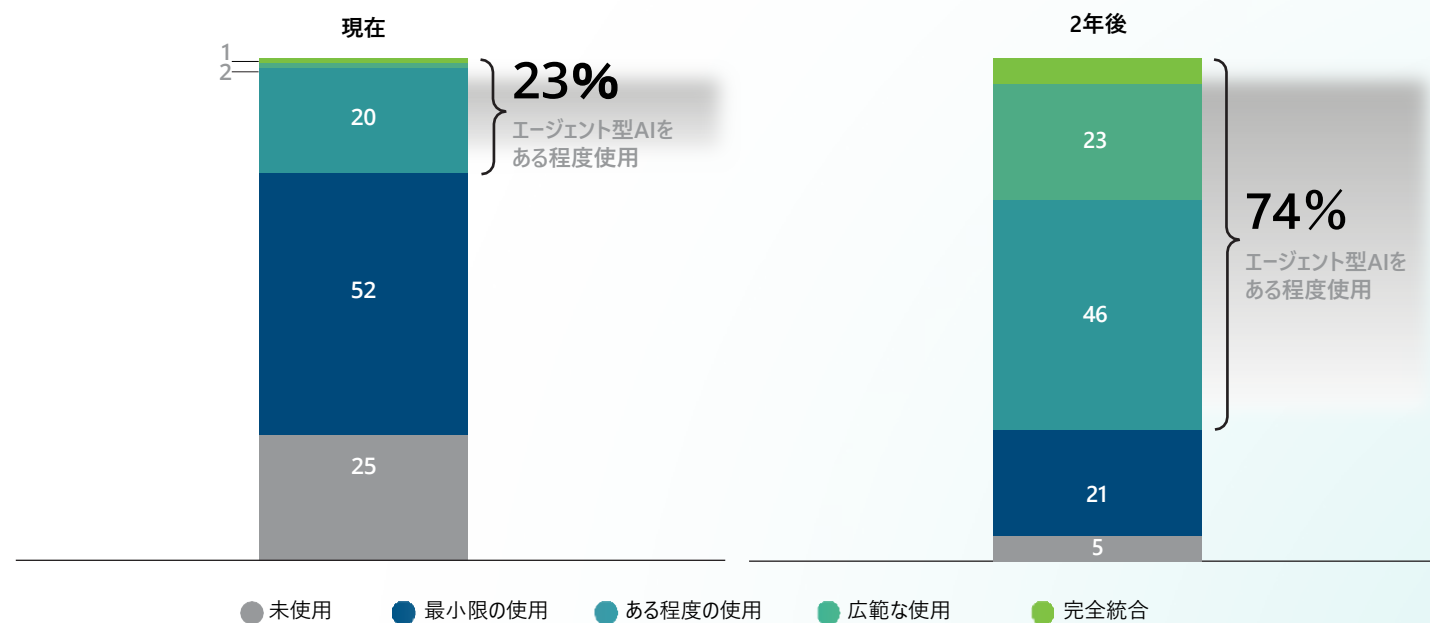
長年にわたり、基本的な質問に答える非AI型チャットボットが使われてきましたが、企業は今、目標設定、多段階タスクの論理的推論、ツールやAPI（アプリケーションプログラミングインターフェイス）の活用、人や他のエージェントとの業務の調整を行うことができる高度なAIエージェントを導入しています。この変化によりAIは、情報とインサイトの提供源から別の役割を担うシステムへと変わりつつあります。

エージェント型AIは急速に拡大する

昨年レポートでは、26%の回答者が、大規模または極めて大規模に自律型エージェントの開発を検討していると答えました。こうした早期の検討から現実利用できる形になりつつあり、近い将来に導入が急増することが見込まれます。

現在では、23%の企業がエージェント型AIをある程度使用していますが、今後2年以内にほぼ全体に行き渡ることが予想されます。約4分の3（74%）の企業では「ある程度の使用」が見込まれ、そのうちの23%が「広範な使用」、5%が「業務の中核要素としての完全統合」です（図7）。

図7：エージェント型AIの使用水準（パーセント）



設問：貴組織では業務でエージェント型AIをどの程度使用していますか。
N=3,235

主な調査結果

AIエージェントは幅広いユースケースを実現する

エージェント型AIはカスタマーサポートで最も大きなインパクトが期待される一方、サプライチェーン管理、研究開発、ナレッジマネジメント、サイバーセキュリティのユースケースも特に高いポテンシャルがあると考えられています²。インタビューに回答した企業は、既に複数の部門でAIエージェントを展開しています。



ある金融サービス企業は、エージェント・ワークフローを構築することにより、ビデオ会議でのアクション項目の自動抽出、参加者に次のステップを思い出させるための連絡文の下書き、実行状況の追跡を実施しようとしています。



ある航空会社は、航空便の再予約や手荷物の別便への振り替えといった最も一般的な手続きを顧客が完了できるようAIエージェントを使用し、人間の担当者がより複雑な案件に対応する時間を確保しています。



あるメーカーは、新製品開発の取り組みを支援するためにAIエージェントを用い、コストや市場投入までの期間など、競合する目的間の最適なバランスを見いだしています。



公共部門は、人手不足を補うためにAIエージェントが使用され、人間の職員と連携することで主要プロセスが遂行されています。

85%

の企業が、自社固有のニーズに合わせて
エージェントをカスタマイズすることを見込んでいます。

主な調査結果

AIエージェントは人間の価値を奪うものではない

短期的には、エージェント型AIの導入により、適応力や判断力といった人間ならではの強みが求められる機会が増えるかもしれません。大手通信会社の元オペレーター兼副社長は次のように語っています。「業務を自動化すると思っていましたが、そうではありませんでした。既存従業員がより効率的に、生産性を増幅することができる手段を与えるのです。そのうちに、このような仕組みではダッシュボードの指標を基に動くだけのヘッドレス化が始まり、大きな問題が起きたときに注意喚起したり、画面を赤く点滅させたりするアラートが出たときに備えて従業員を待機に回すことができるようになるかもしれません。

しかし、初期には業務はむしろ増え、手持ち無沙汰になることはありません。エージェントを監視し、ボリューム指標が正しいか、定性的な指標が正しいかを確認します。また、エージェントがヒューマン・イン・ザ・ループのゲートに到達して説明責任の観点から人とのやり取りが必要になった場合には、その場で対応します」

「業務を自動化すると思っていましたが、そうではありませんでした。
既存従業員がより効率的に、
生産性を増幅することができる手段を与えるのです」



主な調査結果

エージェント型AIのリスク管理

調査対象企業5社のうち約1社（21%）が、現在、自律型エージェントのガバナンスに関する成熟したモデルを有していると回答しています。技術が急速に普及しているトレンドを踏まえると、これは大きな制約となり得ます。エージェント型AIのパイロット段階から本番導入への展開に伴い、リスクを管理しつつ価値を獲得するためには、堅牢なガバナンス体制の確立が不可欠です。

エージェント型AIのガバナンスには、従来のAI監督体制を超える新たなアプローチが求められます。実行するための推奨事項を人間に提供する従来のAIシステムと異なり、エージェントは購買、メッセージの送信、システム変更といったことを直接行います。組織は、エージェントの自律性に明確な境界を設け、エージェントが単独で意思決定できる範囲と、人間の承認が必要な範囲を定義する必要があります。エージェントの挙動を追跡して異常を検知するリアルタイム監視システムが不可欠であるのと同様に、責任の所在を明確にして継続的な改善を可能にするために、エージェントの一連の行動を記録する監査証跡も不可欠です。

最も成果を出している企業は、慎重で段階的なアプローチを取り（低リスクのユースケースから着手）、ガバナンス能力を構築し、慎重にスケールしています。これには、IT、法務、コンプライアンス、事業部門のリーダーを部門横断的に結集してポリシーを策定し、パフォーマンスを監視し、エスカレーションを管理するガバナンス体制の構築が含まれます。こうしたガバナンスの基盤を整備する前に拙速にエージェントを広範に展開すると、重大なリスクにさらされかねません。

21%

の企業が、現在、自律型エージェントのガバナンスに関する成熟したモデルを有していると回答しています。

ガバナンスの詳細

成長のカタリストとしてのAIガバナンス

AIが試験運用から導入段階へと進む中で、スケールアップに成功するか行き詰まるかを分ける決定的要因がガバナンスです。AI時代において、ガバナンスは単なる安全策ではなく、責任ある成長のカタリストです。

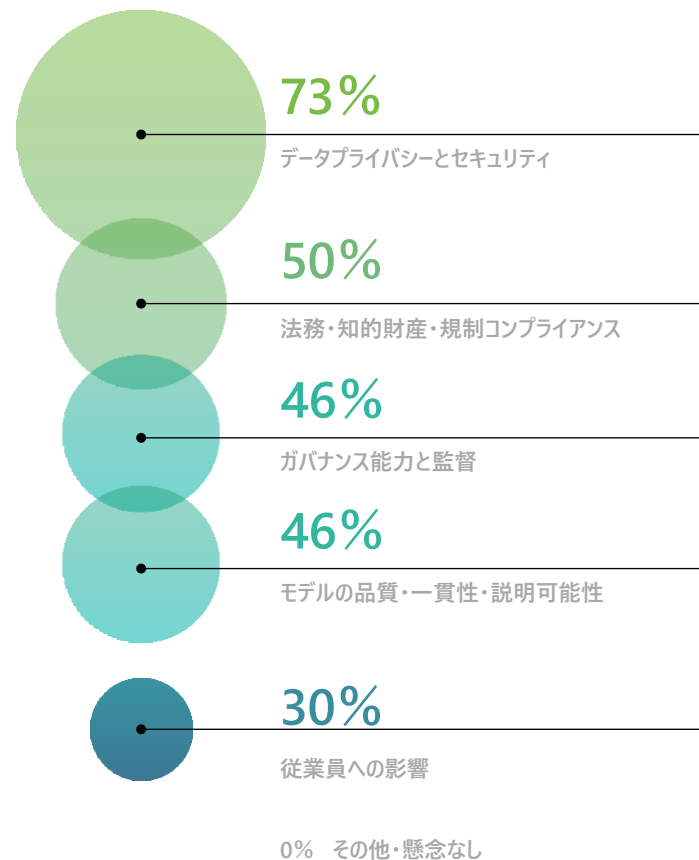
企業が最も懸念するAIリスクは、すべてガバナンスに関するものです。トップはデータプライバシーとセキュリティ（73%）で、法務・知的財産・規制コンプライアンス（50%）、ガバナンス能力と監督（46%）、モデルの品質・一貫性・説明可能性（46%）と続きます（図8）。

AIリーダーへの定性インタビューで得られたインサイトにより、ガバナンスが懸念事項であることが浮き彫りになりました。組織によっては、正式な監督や監視のプロセスがないままAIモデルが本番に移行されていたことを、リーダーが後から知るケースが見られます。

例えば、あるAIリーダーは、本番で稼働しているものについて体系的な追跡や一元的な可視化がないまま開発が進んだ結果、稼働中のすべてのAIツールやモデルに明確なインベントリが存在しないことを発見しました。

AIの価値獲得に本気で取り組む組織は、ガバナンスを後付けにするのではなく、戦略的ケイパビリティの一つとして扱うべきです。今、強固なガバナンスの枠組みを構築する組織は、AIを迅速かつ安全にスケールできるでしょう。逆に、ガバナンスを形式的なチェック作業として扱う組織は、対処を怠ったリスクそのものに足を取られ、AIをパイロットから本番へ移行できない状況に陥る可能性があります。

図8：最も懸念されるAIリスク（パーセント）



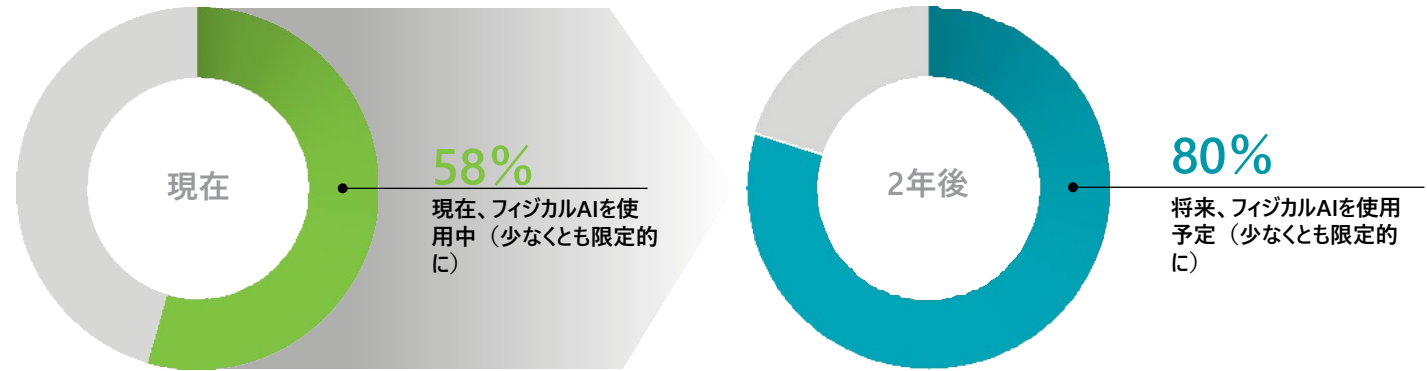
設問：AIツール／アプリケーションに関連するリスクのうち、貴組織が最も懸念しているリスクをお選びください。
N=3,199

フィジカルAIは既に業務に組み込まれており、その存在感は急速に拡大している

フィジカルAIとは、現実世界を認識し、意思決定を行い、機械や制御システムを通じて物理的な動作を実行するAIシステムの区分を指します。また、フィジカルAIは、AIと機械学習、センサー、制御、ロボティクスが交わる領域にあります。

フィジカルAIの統合は既に拡大しており、58%の企業が少なくとも限定的にフィジカルAIを使用していると回答しています。そのうち18%は、ある程度かそれ以上のレベルで使用しています。一方、今後2年以内に何らかの形でフィジカルAIを使用する予定と回答した企業は80%に達し、そのうち15%が広範な使用、3%が業務の中核要素として完全統合する見込みです（図9）。

図9：フィジカルAIの使用水準（パーセント）

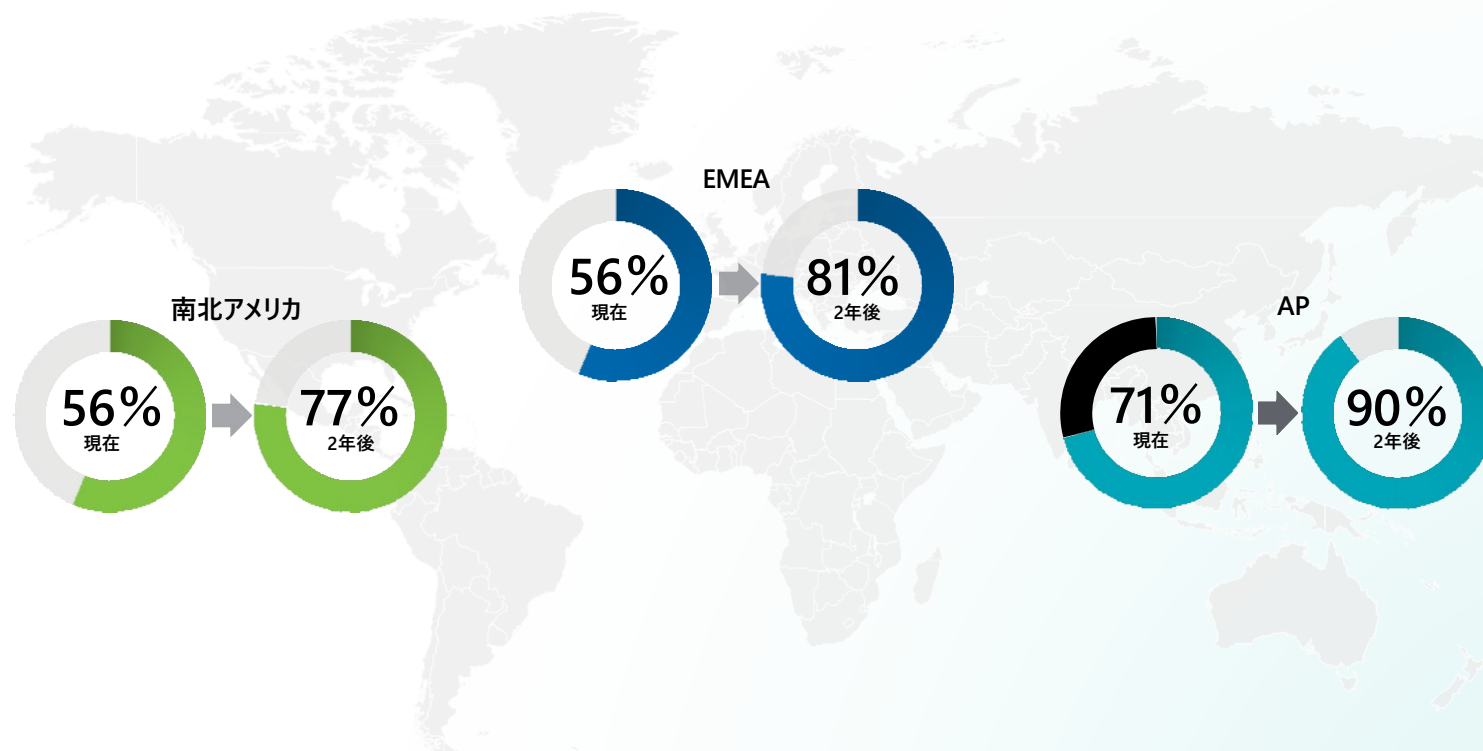


設問：貴組織では、業務でフィジカルAI（ロボティクス、自動化機械など）をどの程度使用していますか。
N=3,235

主な調査結果

調査結果によれば、アジア太平洋地域（AP）はフィジカルAIの早期実装で先行しています。APではフィジカルAIを少なくとも最低限でも使用しているのは71%ですが、南北アメリカとEMEAではいずれも56%であることから高い水準といえます。APは導入の裾野が最も広く、ある程度からそれ以上のレベルで使用していると回答する組織の割合も最も高い状態です（APが20%、南北アメリカが17%、EMEAが18%）。2年後にフィジカルAIを少なくとも最低限は使用する予定と回答した割合は、APでは90%となっており、南北アメリカ（77%）やEMEA（81%）よりも高くなっています。これは意味のある成長見通しです。しかし、同期間でのソフトウェアベースのエージェント型AIの導入（23%から74%へと跳ね上がる見込み）と比べるとフィジカルAIの導入曲線は明らかに緩やかです。この差は、物理的な導入に内在する課題（比較的高いコストと多額の資本要件、長い開発サイクル、厳格な安全規制、専用ハードウェアと保守の必要性）を反映しています。

図10：フィジカルAIの使用水準（パーセント）



設問：貴組織では、業務でフィジカルAI（ロボティクス、自動化機械など）をどの程度使用していますか。
N=3,235（南北アメリカ）、N=1,170（EMEA）、N=475（AP）

主な調査結果

管理された環境での使用が先行している

フィジカルAIの応用は、産業・商業の幅広い現場に及びます。例えば、インタビューに応じたある企業では、荷物の仕分けとルーティングを自動化するとともに、保管場所や保管方法の判断に関する倉庫ロボットの裁量を拡大し、床面積を最大限に活用しています。その他の一般的なユースケースには、組立ラインでの協働ロボット（コボット）、自動応答機能を備えた点検ドローン、ピッキング用ロボットアーム、自動運転フォークリフトなどがあります。導入が特に進んでいるのは製造、物流、防衛の分野で、ロボティクスや自動運転車、ドローンが既に業務の姿を変えつつあります。



初期導入を左右する重要な要因は、環境の管理です。工場や倉庫など、管理された環境下でのフィジカルAIのユースケースは、課題やリスクがはるかに複雑で予測困難な現実世界のオープン環境でのユースケースに比べて、はるかに速く進展する傾向があります。

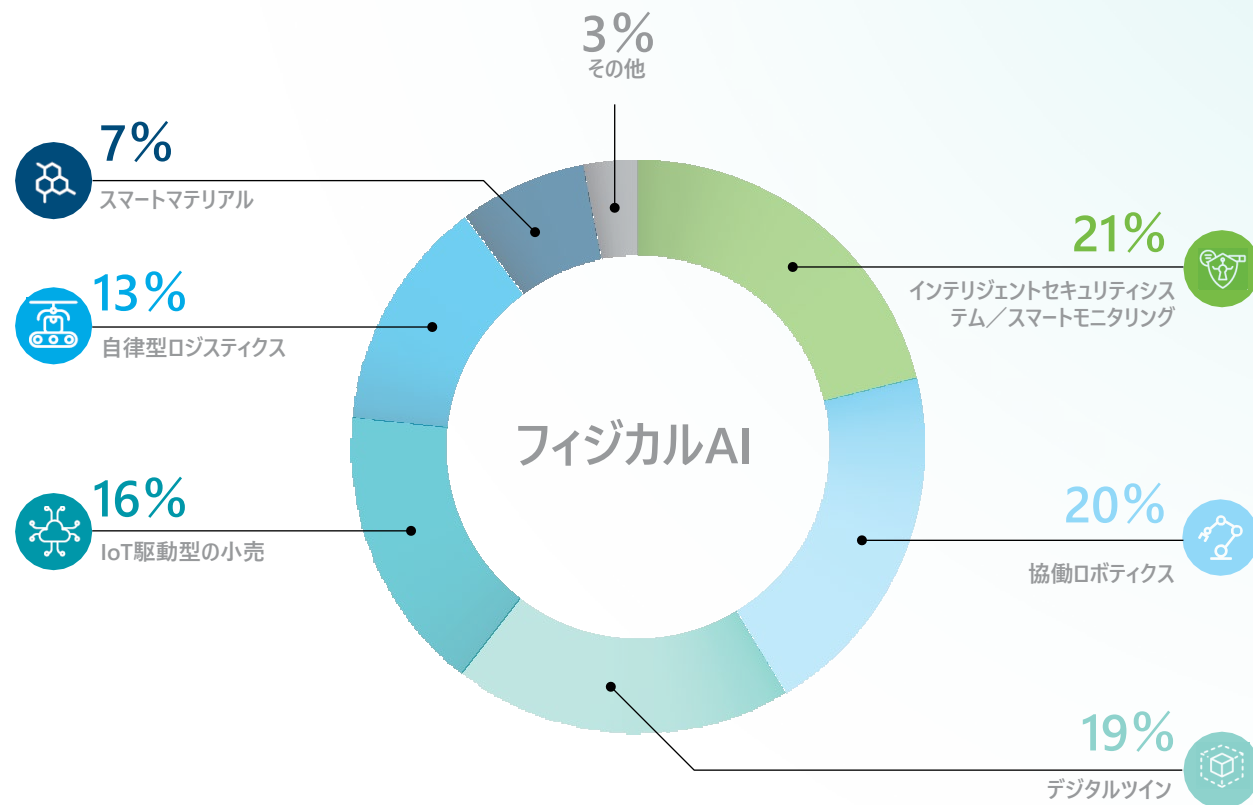
主な調査結果

最も大きな影響が見込まれるフィジカルAIの種類

フィジカルAIの導入が広がる中、他よりも長期に大きな影響が見込まれる種類として、インテリジェントセキュリティシステム／スマートモニタリング（21％）、協働ロボティクス（20％）、デジタルツイン（19％）が挙げられます（図11）。

インタビューに応じたAIリーダーは、スマートモニターとデジタルツインにより既に業務プロセスが大きく変革していると述べています。例えば、企業は店舗の3Dマッピングを用いて、インテリア設計と仮想現実（VR）トレーニングの両方に対応しています。こうした詳細なデジタルレプリカにより、設計チームは実店舗のスキャンに基づいてカスタマイズされた環境を作成でき、顧客対応スタッフや店舗従業員の両方に対して現実に近い研修体験を提供することができます。

図11：最も大きな影響が見込まれるフィジカルAIの種類※（パーセント）



設問：フィジカルAIのどの領域が、貴業界に最も大きな影響を与えと考えますか。

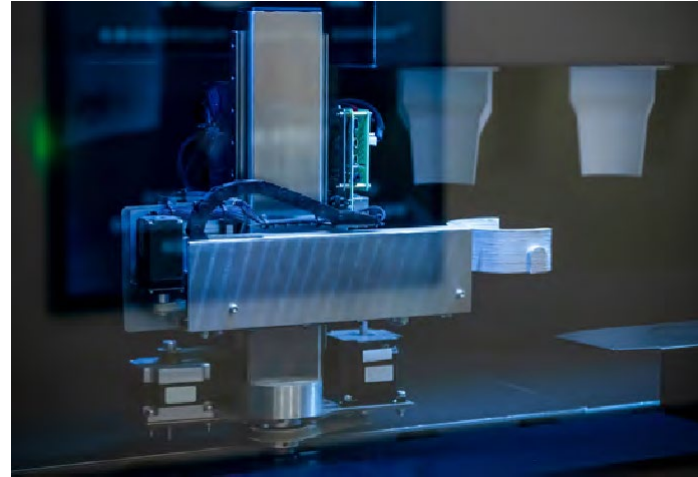
※四捨五入のため、合計が100%にならない場合があります。

N=3,235

主な調査結果

外食産業では、AI技術がターゲット型マーケティングや在庫管理の自動化に使用されています。例えば、コンピュータビジョンにより、注文から提供まで飲食店の業務フロー全体で飲食物の自動追跡や在庫管理の最適化が可能になるとともに、従業員を反復作業から解放することができます。

このようなソリューションが社会に受け入れられ、信頼を得るためには、企業はセキュアかつ相互運用可能で、障害やサイバー脅威に対してレジリエンスの高いソリューションの実現に注力する必要があります³。デジタル環境で動作するソフトウェアAIとは異なり、フィジカルAIシステムは人、設備、インフラと相互作用するため、不具合や侵害が発生した場合は安全上のリスクが生じ得ます。そのため、テスト、認証、継続的な監視の重要性は一段と高まります。



また、企業は業界や地域によって異なる複雑な規制環境にも対応しなければなりません。フィジカルAIシステムでは、多くの場合、安全規制当局の承認、業界固有の基準への準拠、自律システムを必ずしも想定していない責任の所在を定める枠組みの遵守が求められます。このような要件の導入には時間とコストを要しますが、責任ある導入のためには不可欠です。

主な調査結果

フィジカルAIの総コストを考慮する

本調査では、コストがフィジカルAIの導入を妨げる最大の要因として最も多く挙げられました。フィジカルAIのビジネスケースを評価する際、意思決定者は初期設備費だけでなく総保有コスト（TCO）を考慮する必要があります。全体像には、新設備に対応するための施設改修、センサーやロボットそのもの、既存のシステムや業務フローとの統合、保守と予備部品、導入やトラブルシューティング時のダウンタイムの可能性まで含まれます。

このようなコストは、AIモデルやソフトウェアの初期投資を大きく上回る可能性があります。例えば、倉庫の自動化プロジェクトでは、AI開発に係るコストが数十万ドルでも、物理インフラやロボットシステム、施設改修に要するコストは数百万ドルになる場合があります。こうしたコストを過小評価すると、プロジェクトが遅延したり、導入過程で中断してしまったりするリスクがあります。

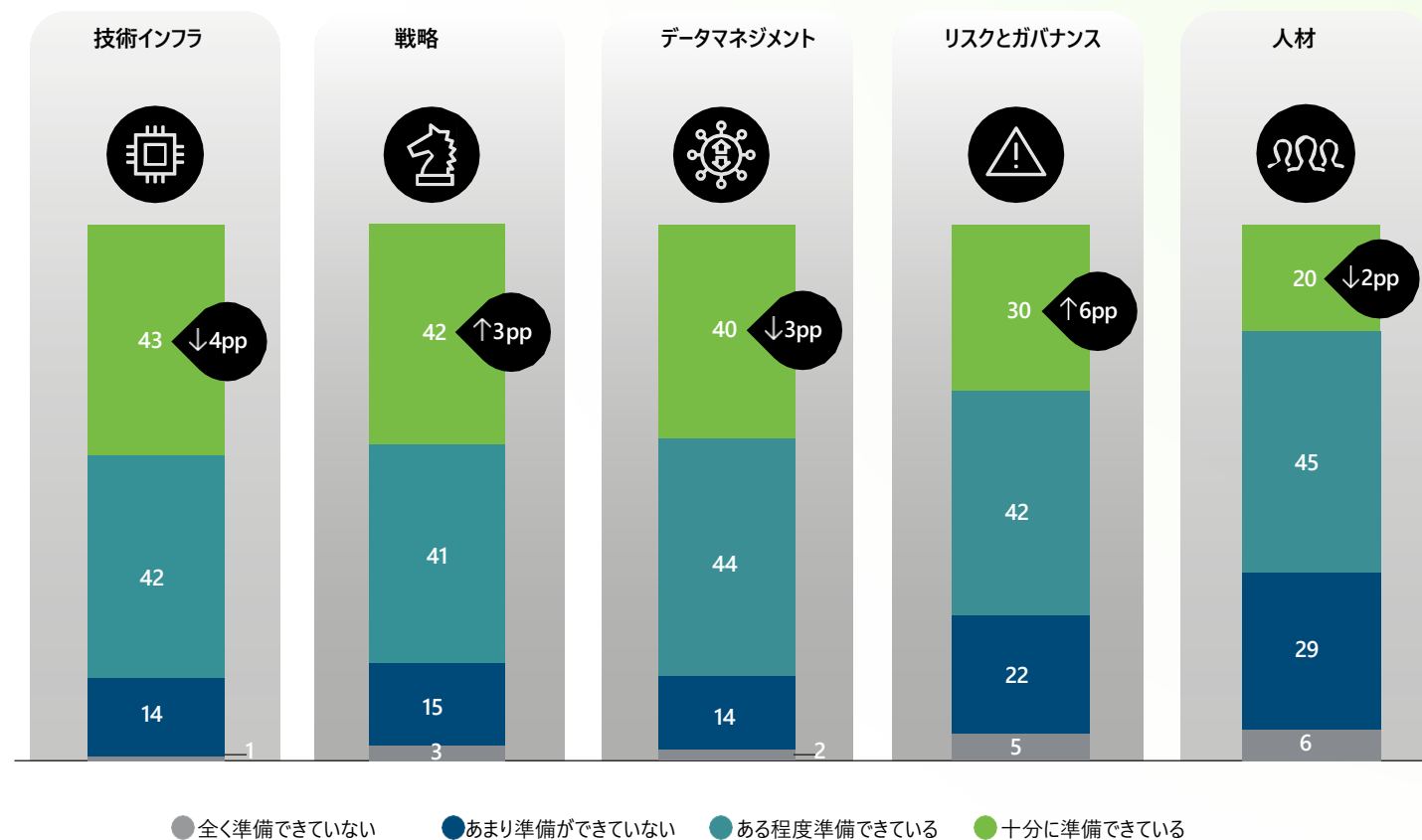


主な調査結果

リーダーはAI導入に関して、インフラや人材の運用準備よりも、戦略の準備ができていると感じている

生成AIにとどまらず、エージェント型AIやフィジカルAIに至るまでAIが急速に進化する中、42%の企業がAI導入に向けた戦略の準備が十分にできていると回答し、30%がリスクとガバナンスに対する準備が十分にできていると回答しており、いずれの割合も昨年から上昇しています（それぞれ、3ポイント増、6ポイント増）（図12）。この2つの領域は、主に経営層の意思決定とポリシー策定に依存しているため、相対的に進展が速かったと考えられます。

図12：AI導入に向けた準備状況※（パーセント）



設問：AIツール／アプリケーションを広く導入するにあたり、各項目について貴組織の準備状況をお選びください。

※四捨五入のため、合計が100%にならない場合があります。

N=3,235

● 前年からのポイント差

主な調査結果

一方で、技術インフラ（43%）、データマネジメント（40%）、人材（20%）については、昨年と比べて十分に準備できているという認識が低下しており、イノベーションの速度に合わせてシステムとスキルを更新するという継続的な課題が浮き彫りになっています。実際、回答者の多くは、優先的に進めているAI施策における主要課題を解決するには1年以上を要すると見ていますが、変化が速く、競争の激しい現在の市場環境ではあまりにも時間がかかりすぎます。

欧州のある大手銀行でAI戦略を率いる責任者は次のように説明しています。「多くの組織は、従来型AIモデルのインフラとガバナンスを構築してAIの将来に備えました。しかし、LLMの登場で、その取り組みは覆されました。これまでのAIにはなかった新たな能力が突如現れたのです。今では、モデルの一からの学習やカスタムインターフェイスといった従来のAIユースケースは減少しており、新規ユースケースの約80~90%が生成AIです。つまり、企業は準備をしていたものの、訪れた未来は別のものでした。生成AIには新しいケイパビリティが求められているのです」

「新規ユースケースの約80~90%が生成AIです。
つまり、企業は準備をしていたものの、訪れた未来は別のものでした。
生成AIには新しいケイパビリティが求められているのです」

◆◆◆◆ AIの潜在能力を最大限に引き出す

調査結果が示すとおり、AIが持つ変革の可能性は確かに存在しますが、それを実現するには技術投資だけでは到底十分ではありません。組織は、AIを基盤として扱う必要があります。最も成果を上げているのは、AIプロジェクトの数が多い企業や予算規模が最大の企業ではなく、AIを事業の運営・競争・成長の基盤として構築する企業です。

未活用のAIの優位性を引き出すための6つの重点領域



使える状態であることと活用の間にある隔たりを埋める

AIツールは多くの組織で導入されていますが、効果的に活用できている組織は限られます。使える状態であることと活用の間にある隔たりが、価値創出の主な障壁になっています。成果を上げている企業は、AIツールを使える状態にして終わらせるのではなく、活用することに重点を置いています。

導入において高い成果を上げるには、権限を与えられた従業員が試行し、初期の成果を共有し、社内の推進役となることから始まります。トップダウンの指示だけでは、有意義な変化はほとんど生まれません。上層部の支援を受けた草の根的な導入により推進力が生まれ、ソリューションが実際の業務フローに適合するようになります。

実際に活用するには、システム統合、データ権限、運用の信頼性といった実務上の制約を早い段階から考慮することが必要です。デジタルプロセスだけでなく、ロボティクス、IoT機器、機械などの物理システムにもAIを活用している組織には、実際の運用を視野に入れた早期計画が特に不可欠です。スケーリングを後付けで考えるのではなく、最初から展開を前提に設計する組織は、導入が大幅に進みやすくなります。実地の役割別トレーニングや、経営層からの目に見える支援は従業員の行動を大きく変えます。また、パイロットを単なる試験運用ではなく本番導入への足がかりと考えるリーダーは、迅速に持続的なインパクトを実現する可能性が高くなります。



AIを中心に業務を再設計し、 人間の強みを引き出す

AIはあらゆるレベルで仕事の在り方を作り変えています。現在、多くの組織が個人の生産性に焦点を当てていますが、リーダーは拡張されたAIの能力を前提にプロセス、役割、キャリアパスを再構築しています。

最も成果を上げている組織は、人間の強みとAIの能力をシームレスに組み合わせて職務を再定義し、双方が最大限に活用されるようにしています。AIオペレーション管理者、人間とAIのインタラクション専門家、品質管理責任者などの新たな役割は、本質的な変化の兆しです。AIは今や、業務の構造における基盤的な構成要素です。先進的な組織は、AIがエンドツーエンドで実行できる業務フローを合理化しており、人間は判断や例外対応、戦略の監督といった役割を主に担っています。

ゴールは人間を置き換えることでも、単に支援することでもなく、人間とAIの補完的な協働関係を築き、両者の成果を組み合わせることで、単独では成し得ない水準を上回るようにすることです。

AIが定型的な実行業務を担っているため、組織構造がフラット化しつつあります。システムと人材設計を並行して発展させるために、テクノロジーと人材マネジメントの機能を統合する企業もあります。変化のペースは業界ごとに異なりますが、役割、スキル、キャリアパスは単なる調整ではなく再構築すべきという方向性では一貫しています。組織は、既存のプロセスにAIを後付けするのではなく、AIネイティブなアプローチを取り、業務全体を再設計する必要があります。



スケーリングの前にガバナンスを構築し、それを全員の役割にする

ガバナンスは、もはやコンプライアンスのための活動ではなく、迅速で確信を持ってスケールできるようにするための仕組みです。上層部がAIガバナンスの形成に積極的に関与している企業は、技術チームだけに任せている企業よりも、はるかに大きな事業価値を実現しています。真のガバナンスとは、監督を全員の役割としてパフォーマンス評価基準に組み込むことで、AIが処理するタスクが増えても人間が主体的に監督を行うようにすることです。このように責任を共有することで、従業員が課題を特定し、安全で信頼できるAIの活用を導く力を持てるようになります。

有効なガバナンスは、既存のリスクと監督の構造に統合されるものであり、並行して存在する「影」の機能ではありません。リスクの高いアプリケーションの特定、責任ある設計の徹底、必要な場合には独立検証の実施に重点が置かれます。先進的な組織は、変化する法的要件を積極的に監視し、安全性、公平性、コンプライアンスを証明できるシステムを構築します。

自律システムにより、データやサイバーセキュリティのガバナンスの必要性が高まります⁴。組織は、人間が関与すべき領域、自動化された判断やデータ利用の監査方法、システムの行動に関する記録の範囲を定義しなければなりません。テクノロジー、法務、コンプライアンス、ビジネスの部門横断チームが早期にガバナンスの枠組みを確立し、スケーリングが管理を上回らないようにします。同時に、リスク管理とイノベーションのバランスが保たれるようにガバナンスを調整・監督することで、試験運用を制約なく促進する必要があります。目的は余計な手続きを増やすことではなく、責任ある形で、迅速に前進することを可能にするような、明確で適応性のある安全策を整備することにあります。



ソブリンAIの要件に集中して 規律正しく対応する

各国政府がソブリンAIの能力の確立を加速させる中、企業はデータ管理、モデルの透明性、コンプライアンス、ローカライゼーションなど、ますます複雑化する期待に適切に対応していく必要があると考えられます。ソブリンAIはもはや公共部門に限定されず、機微なデータを扱う組織や複数の法域で事業を展開する組織の要件が再定義されています。同時に、コンピュータ戦略は中核であり、変化する規制や性能要件に整合させるため、データレジデンシーと処理場所（クラウド、オンプレミス、ハイブリッド、エッジ環境など）の両方を慎重に評価する必要があります。

先進企業は、次の重点的なアプローチを取ります。どのデータやワークロードを国内や地域内にとどめる必要があるかを評価し、ローカルでのモデルホスティングが必須となる場所を特定し、市場ごとに透明性・監査可能性・文書化の基準がどのように異なるかを明確にします。また、複数の規制制度に同時に対応できるインフラを基盤に、データレジデンシー、モデルの再学習、越境フローに関する明確なポリシーを整備します。

ソブリンAIの制約を無視する企業は、業務の混乱拡大、コンプライアンスリスクの増大、主要市場へのアクセス制限に直面します。一方、積極的に取り組む企業は、規制の不確実性を低減させ、顧客の信頼を高め、主権問題が最も大きな懸念となっている業界において好ましいパートナーとしての地位を築くことで、戦略的優位性を獲得できます。ソブリンAIへの備えは、もはや専門的なコンプライアンス業務ではなく、企業のレジリエンスとグローバルな競争力の中核になっています。



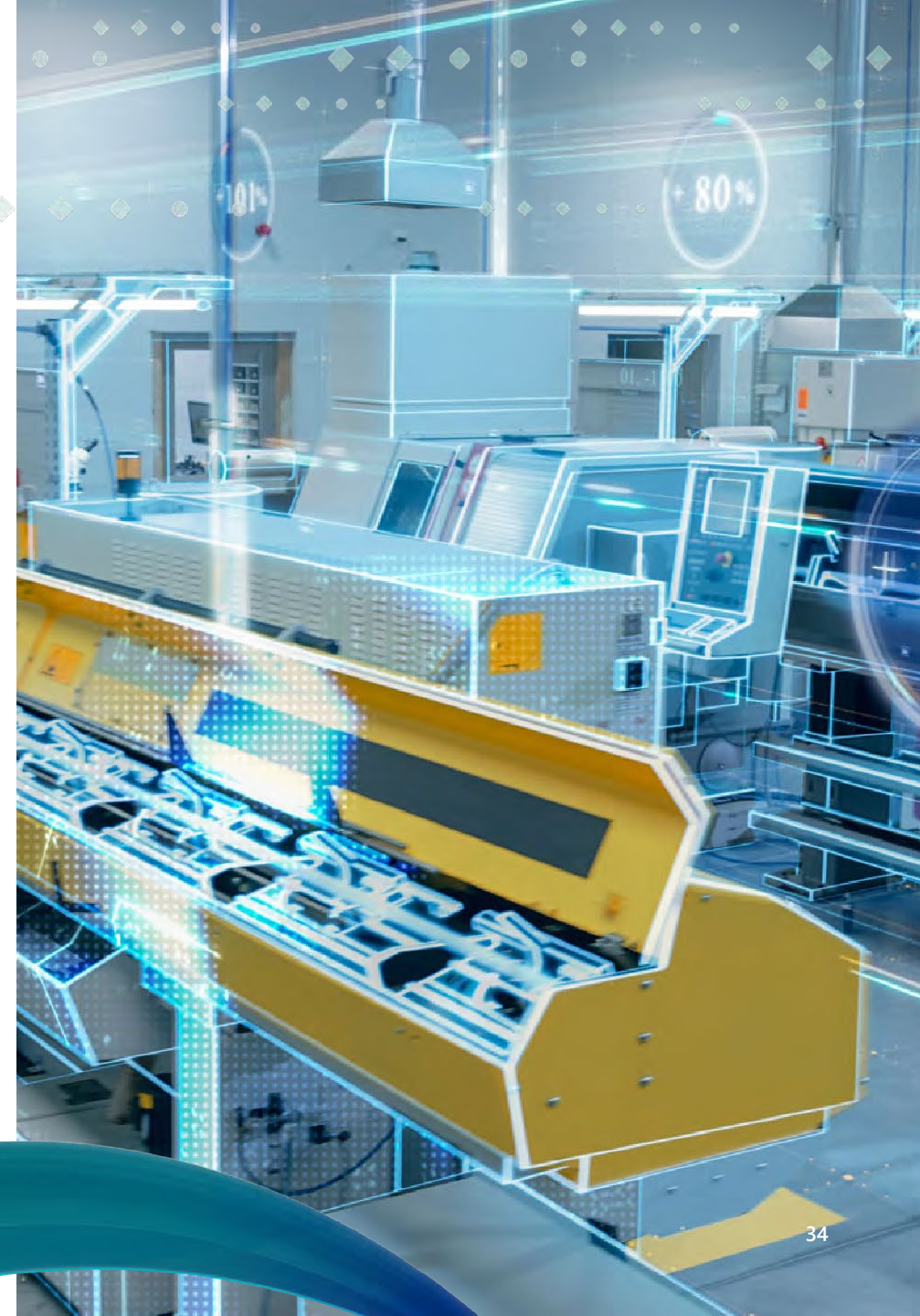
未来のAIに向けて「進化する」テクノロジーとデータのインフラを構築する

既存のデータやインフラのアーキテクチャでは、リアルタイムの自律型AIを動かすことはできません。AIの能力がソフトウェアからデバイス、機械、エッジ拠点へと拡大する中、組織は自社のテクノロジー基盤が潜在的なフィジカルAIの導入に対応できる準備が整っている状態かを評価する必要があります。モダナイゼーションは、進化するAI基盤を作る取り組みであるべきです。つまり、ビジネスや規制の変化に柔軟に適応する全社的なリアルタイムシステムを作り、インフラをIT施策から戦略的ケイパビリティへと引き上げるのです。

リーダーは、あらゆるデータタイプを安全に接続・管理・統合するモジュール型のクラウドネイティブ・プラットフォームを整備し、迅速な試験運用とシームレスなスケールアップを促進しています。

ドメイン所有のデータプロダクトでサイロを解消し、プライバシー、主権性、セキュリティ・バイ・デザインを組み込みつつ、品質、相互運用性、データリネージに関する全社基準を徹底します。このバランスの取れたアプローチにより、中央集権的な統制に支えられた分散型イノベーションが実現します。

統一された信頼できるデータ戦略は不可欠です。質の低いデータや分断されたデータはリスクを増幅させ、すべてのAI施策を弱体化させます。先見性のある組織は、業務データ、実験データ、外部データの流れを統合し、新たなAIのニーズを先取りする進化型プラットフォームに投資します⁵。企業の変革スピードはインフラによって決まります。つまり、早期にモダナイゼーションを行う企業は急速に前進しますが、そうでない企業は制約により動けないままとなるでしょう。





漸進的な効率化ではなく、 戦略的な刷新を追求する

AIを戦略の中核と捉える企業と、コスト削減の道具と捉える企業との間で、業績の格差が拡大しています。先進企業は、AIを活用して業務を再構築し、新たな収益源を創出することに積極的に投資しています。そして、流行する技術を追いかける圧力に動じず、戦略目標を着実に進め、実質的な価値をもたらす取り組みに注力しています。

このような組織は、現行の業務の強化、隣接市場への拡大、AIによって実現する全く新しいビジネスの創出など、複数の視野を持って事業成長を追求します。古いプロセスのデジタル化ではなく、既存の制約に縛られない組織の在り方をゼロから見直します。これは、ビジネスモデルの見直しや、ソブリンAIのような新たな潮流への適応にも及びます。

この計画的な再構築こそが、卓越した成果を上げるための最も強力な予測要因の一つです。

自律型AIシステムがこの変化を加速させています。知識集約型の産業では、自律型AIシステムが多くの定型業務を担えるため、人はより高度な活動に専念できるようになります。高い成果を上げる企業は、状況を把握し、意思決定を行い、自律的に行動するシステムを中心に再編を行い、大胆な変革と事業継続性のバランスを取っています。また、自社の準備状況に沿って着実に進め、慎重なトレードオフを行い、流行よりもエビデンスに基づいて意思決定します。戦略的な機会は、競合が容易に再現できない新たな価値の源泉を見いだすことにあります。

エージェント型AI、フィジカルAI、ソブリンAIの進化が可能性を急速に広げる中、企業はAIの潜在能力を最大限に引き出す時期に差しかかっています。最先端のイノベーションを価値につなげる方法を見極めること、パイロット段階から大規模展開へと跳躍すること、AIを活用して持続的な競争優位性を築くことのいずれであっても、世界中の企業はAIで自己変革する直前の段階に来ています。現在の課題は「実際に活用すること」です。すなわち、ツールを使える状態であることと有意義な導入の間にある隔たりを埋め、試験運用段階からAIの大規模な実用化に進み、AIを中核の業務プロセスに取り入れることで、テクノロジーの潜在能力を企業価値へと転換するのです。

◆ ◆ ◆ ● ◆ 謝辞

執筆者

ビジネスリーダー



Jim Rowan
US Head of AI
Deloitte Consulting LLP
jimrowan@deloitte.com



Beena Ammanath
Executive Director
Global Deloitte AI Institute
Deloitte LLP
bammanath@deloitte.com



Nitin Mittal
Principal
Global AI Leader
Deloitte Consulting LLP
nmittal@deloitte.com



Costi Perricos
Global GenAI
Business Leader
Deloitte LLP
cperricos@deloitte.co.uk

Global AI内部専門家ネットワーク

以下のデロイトの内部専門家による本調査や本レポート作成への貢献に、執筆者より感謝の意を表します。

Javier Echaniz Alonso、Lou DiLorenzo、Kyle Forrest、Marcus Goetz、Cliff Goss、Scott Holcomb、Jas Jaaj、Saurabh Kumar、Anjani Kumar Sripada、Patrick Laurent、Chris Lewin、Parth Patwari、Antonio Russo、Prakul Sharma、Rohit Tandon、Ed Van Buren、Greg Vert、Blaine Woodcock

制作協力者

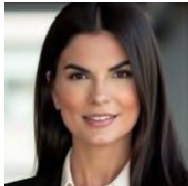
テクノロジー・リサーチチーム



Vivek Kulkarni
Managing Director
US AI Transformation Leader
Deloitte Services LP
vivkulkarni@deloitte.com



Lisa Hohener Senior
Manager Deloitte AI
Institute
Deloitte Consulting LLP
lhohener@deloitte.com



Caroline Ritter
Manager
US AI Transformation
Deloitte Services LP
carritter@deloitte.com

その他貢献者

また本レポートの発行とキャンペーンへの以下のプロフェッショナルチームメンバーの尽力に対し、執筆者より感謝の意を表します。


Stephanie Anderson、Andrew Ashenfelter、Hali Austin、Hannah Caslin、Vanessa Carney、Abigail Claiborne、Victoria Estacio、Behzad Eftekhari、Robert Fabbro、Alex Frole、Bharathi Gabbita、Karen Hogger、Michael Holt、Lisa Iliff、Anish Indukur、Bavapriyan K、Omar Khan、Ganapathy Subramaniam Kumar、Amy Lando、Fiona Maguire、Cullen Marriott、Meredith Mazzotta、Pamela Zamora Miranda、Hye Ra Moon、Melissa Neumann、Inal Omez、Kendall Phillips、Jose Porras、Priyadarshini、Arockia Pulavar、Preetham Raghu、Emily Rosenberg、Kate Schmidt、Brenna Sniderman、Lesley Stephen、Tina Trabucco、Olivia Tytla、Vaibhav Vasireddy、Ivana Vucenovic、Emilie Kuo Yang

問い合わせ先

Global Deloitte AI Instituteリーダー


 **Wessel Oosthuizen**
Africa
weosthuizen@deloitte.co.za


 **Jan Hejtmánek**
Central Europe
jhejtmank@deloittece.com

 **Alfredo Maria Garibaldi**
Italy
agaribaldi@deloitte.it

 **Carlos Labanda**
Spanish-Latin America
clabanda@deloitte.com

 **Chris Lewin**
Asia Pacific
chrislewin@deloitte.com

 **Martín Cabrera**
Chile
mcabreraa@deloitte.com


 **Tomotake Kozu**
Japan
tomotake.kozu@tohatsu.co.jp

 **Tomas Meca Figueras**
Spain
tomecafigueras@deloitte.es

 **Dr. Elea Wurth**
Australia
ewurth@deloitte.com.au


 **Roman Fan**
China
rfan@deloitte.com.cn

 **Nicolas Griedlich**
Luxembourg
ngriedlich@deloitte.lu

 **Sulabh Soral**
United Kingdom
ssoral@deloitte.co.uk


 **Geert Hallemeesch**
Belgium
ghallemeesch@deloitte.com

 **Richard Eudes**
France
reudes@deloitte.fr


 **Sultanbek Khunkaev**
Middle East
sukhunkaev@deloitte.com

 **Jefferson Denti**
Brazil
jedenti@deloitte.com

 **Björn Bringmann**
Germany
bbringmann@deloitte.de

 **Naser Bakhshi**
Netherlands
NBakhshi@deloitte.nl

 **Audrey Ancion**
Canada
aancion@deloitte.ca

 **Prashanth Kaddi**
India
kaddip@deloitte.com

 **Tiago Durão**
Portugal
tdurao@deloitte.pt

◆◆◆◆◆ Deloitte AI Instituteについて

近年、AIエコシステムは、非常にダイナミックかつ急速に進化しています。

Deloitte AI Institute (DAII) は、企業・組織がそのような強靱なAIエコシステムと結びつき、持続可能な成長を実現していくことを支援します。“Age of With™”（「人とAIが協調する社会」）においては人間とAIのコラボレーションを促進していくことが重要です。当研究組織は、最先端のインサイトを活用し、業界を超えたAIを原動力とするイノベーション議論をリードし、開発を後押しします。

DAIIは、AIに関する対話と開発を促進し、イノベーションを刺激するとともに、AI導入における課題とその実践的な対処法を調査することを目的としています。この実現に向け、当研究組織は、学術組織、スタートアップ企業、起業家、イノベーター、成熟したAI製品を手掛けるマーケットリーダー、およびAIに対し先見性のあるプレイヤーとネットワークを形成しており、リスク、政策、倫理、働き方と人材の未来、応用AIのユースケースなど、AIの主要分野を探求しています。デロイトのAIアプリケーションに関する深い知見と経験を組み合わせ、AIを取り巻く複雑なエコシステムを理解する手助けをし、その結果として、インパクトに富んだ視点を提示し、適切な情報に基づくAIの意思決定によって組織が成功を収める手助けをします。

当研究組織は、AI活用の取り組みがどの段階にあっても、役員やC-suiteのリーダーとして組織の戦略を推進する方から、現場でデータサイエンティストとしてAI戦略を具現化している方まで、世界各国の企業が競争優位性を得るためにAIをどのように適用しているかについてのインサイトを提供し、自社がどう動くべきかの理解を深めるサポートを提供します。サービスの全容については当研究組織のサイトをご覧ください。ポッドキャストやニュースレターをご購読いただき、ミートアップやライブイベントにご参加ください。

The Deloitte AI Institute

調査方法

AI活用の最先端を行く組織のAI導入状況をグローバル規模で把握するため、デロイトは2025年8月から9月にかけて、3,235名の経営幹部を対象に調査を実施しました。回答者は各組織のシニアリーダー（取締役会およびC-suiteのメンバー、社長、副社長、取締役相当の職位者など）です。調査サンプルは、IT部門と事業部門のリーダーで均等に分割しました。調査対象国は24カ国（米国1,200名、カナダ175名、ブラジル115名、メキシコ100名、英国220名、ドイツ170名、フランス150名、オランダ50名、イタリア75名、スペイン100名、オーストリア50名、ポルトガル15名、ポーランド40名、チェコ30名、サウジアラビア70名、アラブ首長国連邦130名、エジプト45名、クウェート10名、カタール10名、オマーン5名、日本100名、インド200名、シンガポール75名、オーストラリア100名）です。参加組織はすべて、日常的にAIを使用する実稼働環境を1件以上有しています。さらにAIを検証するためのパイロットプロジェクトを実施しているか、または日常的に使用する実稼働環境を1件以上有しています。回答者は、組織のAI・データサイエンスに関する戦略、投資、実装方法、価値測定において、意思決定に影響力を持つか、意思決定を行うチームの一員であるか、最終意思決定者であるか、またはAI技術導入の管理者もしくは監督者であることを必要要件としました。

本レポートの本文や図表に記載された統計は、2025年8月から9月にかけて実施したデロイトの年次調査報告書シリーズ「The State of AI in the Enterprise（企業におけるAIの活用状況）」から抜粋しています。リーダー層調査の総回答者数は、3,235名です。調査データの理解を補完する情報として、様々な業界や国の大手企業のエグゼクティブやAI・データサイエンス責任者15名へのインタビューから得られた事例や定性的知見を掲載しています。

巻末脚注

1. Sue Cantrell, David Mallon, Aniket Bandekar and Simona Spelman, "The path to achieving value from AI: Scaling your human edge," *Deloitte Insights2Action*, October 2025, <https://action.deloitte.com/insight/4740/the-path-to-achieving-value-from-ai-scaling-your-human-edge>, accessed December 12, 2025.
2. Nitin Mittal, Beena Ammanath and Jim Rowan, "The AI Dossier," *The Deloitte AI Institute*, <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/services/consulting/2025/ai-institute-ai-use-cases-10-06-2025.pdf>, accessed December 12, 2025.
3. Mark Osis, Raquel Buscaino, and Caroline Brown, "Robotics & Physical AI: Intelligence in motion," Deloitte, November 2025, <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/about/2025/robotics-and-physical-ai-tech-futures-report.pdf>, accessed December 12, 2025.
4. Sunny Aziz, Adnan Amjad, Naresh Persaud, Mark Nicholson, and Ed Burns, "Tech Trends 2026: The AI dilemma: Securing and leveraging AI for cyber defense," *Deloitte*, December 2025, <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/technology-management/tech-trends/2026/using-ai-in-cybersecurity.html>, accessed December 12, 2025.
5. Vivek Kulkarni, Scott Holcomb, Prakul Sharma, Greg Vert and Caroline Ritter, "Agentic enterprise 2028: A blueprint for cost savings, job creation, and faster growth through agentic AI," *Deloitte*, September 2025, p. 14, <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/services/consulting/2025/agentic-ai-enterprise-2028.pdf>, accessed December 12, 2025.
6. Jim Rowan, Beena Ammanath, and Costi Perricos, "Now decides next: Generating a new future. Deloitte's State of Generative AI in the Enterprise Quarter four report," *Deloitte*, January 2025.

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーである合同会社デロイト トーマツ グループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ 税理士法人およびDT 弁護士法人を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従いプロフェッショナル サービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、www.deloitte.com/jpをご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。Deloitte Globalおよびその各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。Deloitte Globalはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オーストラリア、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、最先端のプロフェッショナル サービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来180年の歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材の活動の詳細については、www.deloitte.comをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDeloitte Global、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対しても責任を負いません。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください

<https://www.bsigroup.com/clientDirectory>

MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845