

Deloitte.
Private



プライベートカンパニーが歩む
生成AI導入の道筋とは

はじめに

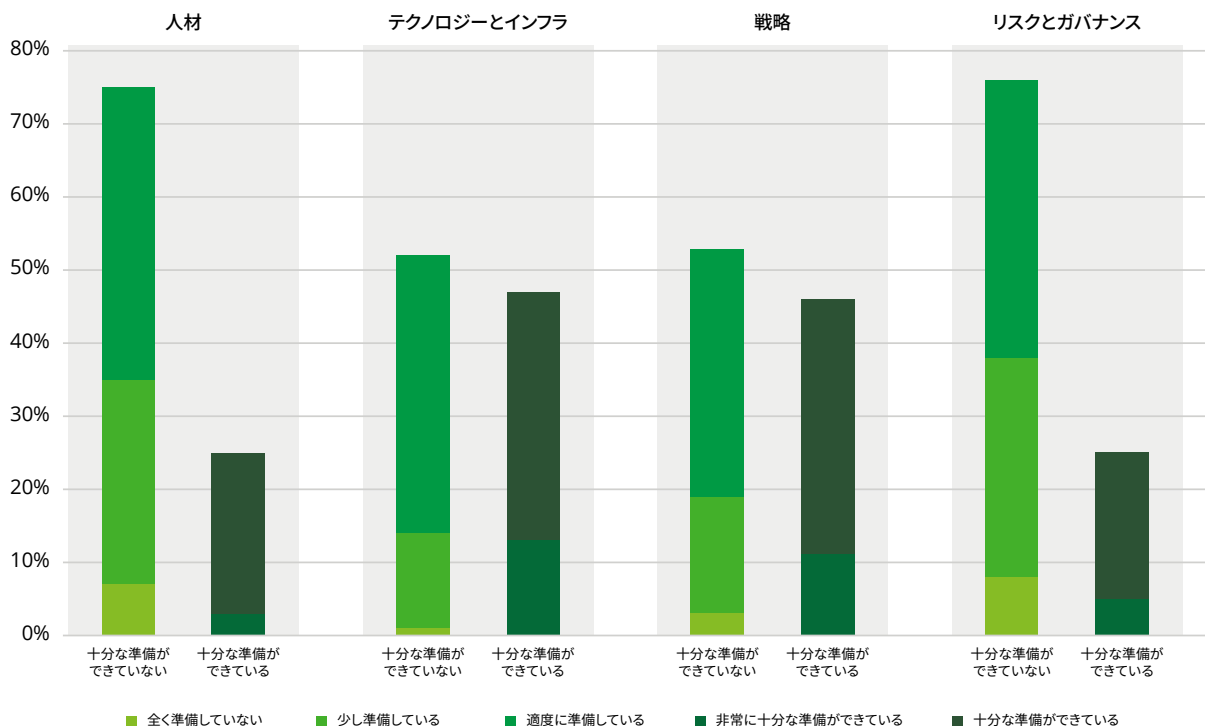
生成AIによるビジネス変革の可能性をプライベートカンパニーが認識しつつあることについて裏付けがさらに必要なら、ワイン業界を見るとよいでしょう。最近行われたワイン業界の財務責任者のフォーラムで議論の中心となったのは、ブドウの収穫量や新しいブレンド、天候ではありませんでした。最も関心を集めていたのはAIの話題だったのです。

「1年前は、AIの話題を持ち出した途端、会話が途切れてしまいました」と語るのは、Deloitte & Touche LLPのプリンシパルで、Winery Solutions and Services部門のリーダーとして定期的にワイン業界向け懇親会を主催しているMichael Juergensです。「今年は皆、AIのことだけを話したい様子でした。」

その理由はおそらく、AIが経済的価値を生み出しているからでしょう。Juergensによると、ウェブサイトにAIチャットボットを導入したところ、結婚式の予約が10倍に増えたワイナリーがあるといいます。また、別のAI搭載アプリでは、レビュー投稿用のQRコードをスキャンしたユーザーに対して、注文やワインクラブのメンバーになることを促してきます。今後は、ブドウの品質予測やワインのブレンドの最適化にAIが広く活用されるという見方もあります。「販売とマーケティングの面では実際にチャンスが生まれてきていますが、それは手始めにすぎません」とJuergensは言います。

世界中のプライベートカンパニーのリーダーたちは、近い将来、AIがビジネスに大変革をもたらす可能性が高いという確信を強めています。15カ国のビジネスリーダーを対象としたプライベートカンパニーに関する [Deloitte AI Instituteの最新の調査](#)では、AIによってすでに業界変革が進んでいるという回答はわずか5%にとどまる一方、3分の2は今後3年以内に変革が起ると予想している結果となりました。また、生成AIのツールとアプリケーションが自社のビジネスと運用中のモデルにとって「最大級の脅威」になると考えている割合は5分の1でした。

ただし、問題が1つだけあります。それは、プライベートカンパニーのリーダーたちは、AIがそれぞれの業界に変革や混乱をもたらすと考えている一方で、大多数は組織としてAI導入の準備が整っているとは感じていないことです（下の関連図を参照）。デロイトカナダのAI & DataパートナーであるNihar Dalmiaはこのギャップについて、「民間セクターにとって、AIが最大のリスクと最大のチャンスになりつつあることを示しています」と指摘します。



導入の障壁

プライベートカンパニーがAI導入のプレッシャーを感じていることは、疑いの余地はほとんどありません。前述の調査では、AIの適切な用途を見つけなければならないという社内圧力を感じているという回答が4分の3以上となり、外部からの競争圧力により導入に踏み切らざるを得ないという回答はさらにそれを上回りました。

しかし、広範なAI導入の妨げとなっている重要な課題が依然として残っています。調査では、組織が直面する最大の障壁として、規制遵守に関する懸念、リスク管理の難しさ、導入をめぐる課題、テクノロジー人材の不足やガバナンスモデルの欠如、活用事例の特定の難しさなどが挙げられました。

こうした懸念の中には、一部の企業におけるテクノロジー投資に対する従来の断片的なアプローチに起因するものがあると考えられます。このような場合、個々の新規ソリューションは差し迫ったニーズを満たす一方で、組織の「データ負債」を積み増すことにもなりました。「データ負債」とは、つまり、レガシーシステム間の相互連携ができないがゆえにアクセスしづらく、増え続ける膨大なデータのことで、

デロイト フランスでTechnology Consulting部門に所属し、大規模な変革プロジェクトを指揮するディレクター、Robert Lohmannは指摘します。「問題は、プライベートカンパニーの多くが、技術成熟度曲線において自社が中間辺りにいると考えていることです。こうした企業は、実際にはまだ初期段階にあり、ビジネスの大半を依然として紙ベースで行っています。まずは基礎を固めて、着実に取り組みを進めていく必要があります。」





強固な基盤の構築

どこから始めればいいのかわからない。方向を間違えたかもしれない。そう考えるプライベートカンパニーのリーダーには、生成AIを中心に据えてテクノロジー変革に成功した事例が参考になるでしょう。こうした事例から得られたインサイトについて、取り組みを実現可能にする4つの領域に分けて紹介します。

ガバナンス

テクノロジー関連の大規模な投資やプログラムに関しては、全員が足並みを揃えて業務に集中できるように、効率的な意思決定やリソースの割り当て、優先順位付けを可能にする枠組みを作る必要があります。特に重要なのは、AIへの投資を組織のトップが推進し、監督することです。なぜなら、受け入れと導入には**信頼が不可欠**だからです。

市場での一例として、非上場企業であるグローバルなエンジニアリング建設会社を挙げることができます。この企業に対しては、Deloitte Consulting LLPがロボティックプロセスオートメーション（RPA）やデジタルツインなどのテクノロジーの広範な導入をサポートしてきました。それでも同社は、CEOとCOOが自社のビジネスリーダーに対し『AIを理解し、取り残されないようにしましょう』と促した2024年後半まで、AI導入に対する懸念を示し続けていました。経営陣は、各事業部が利用できる資金プールを用意し、アイデアを提案する一方で、投資の構想を評価し、承認を行う中央ガバナンス機関を新設しました。2名のエグゼクティブが最終的な責任を負い、説明責任を果たすとともに、各部門に結果を出すように求めました。


この種の「創業者のメンタリティ」こそが、AI時代に成功するためには重要であると、デロイト グローバルのAI Markets, Ecosystem & AllianceリーダーであるJas Jaajは指摘します。「こうした心構え、つまり、リスクを冒して部門間の障壁を打ち破ろうとする意欲を持って行動する時、まさに決定的な瞬間になる可能性があるのです。」

さらに、組織は、アイデアの評価・提案のために、センターオブエクセレンスなどの中央ガバナンス組織の設立を検討する必要があります。この組織は、内部リソースの活用や外部プロバイダーとの連携により、各市場における規制動向を常に把握する役割も担います。また、取締役会では、独立した立場（特に、テクノロジーに精通したリーダー）の意見が得られるようにし、社外の視点がテクノロジーの議論に反映されるようにしましょう。

戦略

組織は生成AIに**思い切った投資を行っています**が、誰もがたどれる絶対に確実な一本道はありません。プライベートカンパニーであることの利点の1つは、ウォール街を満足させるためにAIソリューションへの投資を急ぐ必要がないことです。プライベートカンパニーのリーダーたちは、四半期ごとに責任を問われることなく自由に投資を行うことができると言えるでしょう。大切なのは、そうした柔軟性があるからといって、スピードを落とさないようにすることです。

Dalmiaは言います。「急ぐこと自体が目的にならないようにしましょう。取り残されないように、危機感を持って勢いよく取り組まなければいけません。手順を踏んで慎重に進めていく必要があります。」



まずは、短期間でプラスのリターンと具体的なメリットを生み出し、なおかつ自社のテクノロジー成熟度にも合致する活用事例に集中しましょう。ある企業では、提案依頼書や請求書の不整合や誤りをチェックするといった単純な作業の実施や、紙の記録の電子化とデジタルシステムへの移行のためにAIを導入するかもしれません。また、ラインワーカーの意思決定の向上と迅速化に役立つAIエージェントに投資する企業もあるでしょう。

このような初期の試みに着手する際は、成功時にビジネス全体へ展開できるソリューションを優先します。

Multi-Health Systems (MHS) が採用しているのが、まさにこのアプローチです。行動科学と行動テクノロジーの先駆的存在である同社は、従業員にAI搭載アシスタントを提供する初期のパイロットプログラムを拡大し、投資額1米ドルあたり10米ドルの価値を生み出しました。現在では、全従業員がこのプラットフォームのライセンスを持っており、同社ではこの機能を製品開発、テクノロジー、販売、マーケティングにわたるコアワークフローに積極的に組み込んでいます。

「AIを独立したコスト削減ツールとして扱うのではなく、チームが自信を持ってより迅速に行動できるようにするためのリソースを追加することで、既存プロセスを強化する道を選びました」とMHSのCEOであるJohn Clarke氏は述べました。

企業は、AIが新しい製品やサービスを生み出すツールになることを見過ごす可能性があり、新しいビジネスラインを大胆に立ち上げるチャンスを見逃さず逃しません。デロイトのJaajは言います。「同じ轍は踏まないようにしましょう。AIは既存の枠組みを変革する一方で、機会の均等化をもたらします。AIの活用により周辺領域に進出し、シェアの獲得や拡大を目指すことができます。」

テクノロジーインフラ

Deloitte AI Instituteの調査レポートによると、ほとんどのプライベートカンパニーが社内に多くのAIツールを導入済みであり、トップを占めたチャットボット(77%)のほか、インテリジェントオートメーション、サイバーセキュリティ、予測と最適化のツールも取り入れられていました。調査対象であるプライベートカンパニーのリーダーたちの最も大きな関心を集めたのは、自動化を可能にする生成AIでした。

AIの次の波は、情報検索の枠を超えて真の自律性を備えたエージェント型AIであるとLohmannは考えています。こうした新興のAIエージェントは、複雑な目標の達成に向けて、自ら計画を立て、コンテンツ生成や問題解決を行い、行動を起こすことができ、単なるアシスタントというよりもデジタルコラボレーターに非常に近い存在です。「このようなエージェントを組み合わせ始めた途端、物事が本当に面白くなってきます」とLohmannは言います。

また、エージェント型AIの活用により、組織は財務やマーケティングのような部門を根本から見直すことができるとDalmiaは考えており、「生産性や効率性といった観点からの大きな飛躍になるでしょう」と言います。

このような機能を活用するには、AIエージェントが貴社のデータにアクセスする必要があり、その結果、複数のシステムを横断して、受注処理や財務の照合、顧客からの問い合わせ対応、レポート生成などのタスクを処理することができます。構造化データ及び非構造化データのいずれにおいてもAIをトレーニング可能であり、プライバシーと機密性の保護のために結果を隔離して管理することもできます。

以上のことを行うには基本的なITインフラが不可欠です。少なくとも、**ハイパースケーラー**やエンタープライズリソースプランニング(ERP)のサービスプロバイダーを選択の上、そのAIツールを活用することから始めるとよいでしょう。既製品だけにとらわれず、さりとて購入が可能な新しいAI機能を構築しようとリソースを無駄にすることがないようにしてください。市場には、適用される規制へのコンプライアンス対応に加えて、自社の特定のプロセスへの対応をエージェント型AIに行わせることができる既製ソリューションが存在する可能性があります。



人材

投資するテクノロジーを検討する際には、[社内のAIリテラシー \(AIを自在に使いこなす能力\)](#)を強化することに取り組みましょう。AIのワークショップやリトリートに自ら参加し、各事業部・部門のリーダーにも参加を呼びかけるとよいでしょう。

AIの取り組みについて従業員と話す際には、AIがビジネスに何をもたらすのかに加えて、それぞれのキャリアにもたらす影響についても説明しましょう。Deloitte AI Instituteの調査では、AIに関する全社的なトレーニングに取り組んでいるプライベートカンパニーのリーダーの大半は、生成AIによって従業員のそれぞれの役割が影響を受ける可能性を考慮し、リスク軽減を支援するためのトレーニングを行っていると回答しています。

「AIに関する教育やリテラシーの水準が高い組織は、ポジションを問わずあらゆる人材の意識向上に投資してきたので、こうした取り組みを行っていない組織に比べて、AIに対する恐怖心ははるかに低いのです」とJaajは言います。

また、AIへの投資について、実行できない約束をしないことや、リーダーが投資の意図を明確にすることも重要です。一部の企業は、AIへの投資が雇用喪失につながることはないかと約束したにもかかわらず、これに関連する大規模な人員削減を間髪入れずに発表しました。

多くのプライベートカンパニーにとって、生成AIへの投資は役割を置き換えるというより強化する結果になるでしょう。デロイトの[信頼できるAI](#)の原則では、AIが関与する場合は常に人間による監視が義務付けられており、同様の方針を取っている企業はほかにも多くあります。

前述のMHSもその一つです。従業員はAIソリューションをチェックする重要な存在と捉えられています。同社では、AIによるアウトプットを人が確認し、指示を出し、その結果について責任を負い続けるという「Human in the Loop」と呼ばれる指針を維持しています。AIと人間の適切なバランスを取ることによって、品質や信頼に影響を及ぼさずに規模を拡大できることに加え、競争力と効率性を維持し、イノベーションに集中することができるとCEOのClarke氏は言います。

「この優位性を維持するためには、競合他社の一歩先を行き、AI革命を十分に活用できるように従業員の再教育を行うスキル戦略が必要です」と同氏は言います。

このようなアプローチに基づいたAIへの投資は、新たな雇用さえも生み出す、「戦力増強手段」になり得ます。事実、[Deloitte AI Instituteの調査レポート](#)では、回答者の29%が自社の生成AI戦略によって従業員数が増加すると予想しています。

重要なポイントは、率直かつ正直であることです。AIによって従業員にどのような影響が及ぶかわからない場合は、わからないことを率直に認めるのが最善の策です。

「この分野は変化のペースが非常に速くなっているため、組織はおそらく、現時点では全く理解できない形で、変革されていく可能性が高いと思います」とJaajは指摘します。

今こそ、最新の流れについていく時

言い換えれば、少なくとも生成AIの探求においては、不確実性を受け入れる時が来たということです。それでも、前述の4つの領域で規律を保つことにより、失敗やその他の意図しない結果を減らすことができ、AIへの投資から最大の価値を得ることができます。AI関連の取り組みやプログラムについて今後検討する際には、以下のことを念頭に置きましょう。



ガバナンス：

AI関連プログラムの主要なリーダーと潜在的な担当者を決め、リソースの管理と優先順位付けを効果的に行うとともに説明責任を持たせる。



戦略：

短期間でプラスのリターンと具体的なメリットを生み出し、なおかつ自社のテクノロジー成熟度にも合致する活用事例に集中する。



テクノロジーインフラ：

このインフラが未整備の場合は、ハイパースケーラーやERPサービスプロバイダーを選び、そのAIツールを活用することから始める。ただし、既製品のみにとらわれないようにする。



人材：

ビジネスリーダーや主要な人材にAI関連のワークショップやリトリートへの参加を促し、社内のAIリテラシーを強化する。

貢献者



Jas Jaaj

Global AI Markets, Ecosystem & Alliances leader
jjaj@deloitte.ca



Nihar Dalmia

AI & Data, Deloitte Canada
nidalmia@deloitte.ca



Robert Lohmann

SAP & AI, Deloitte Central Europe
rlohmann@deloitte.fr



Sergey Shchemelev

Digital Enterprise Strategy, Transformation,
Cloud and AI Technology,
Deloitte Consulting LLP
sshchemelev@deloitte.com



Michael Juergens

Deloitte Winery Solutions and
Services, Deloitte & Touche LLP
michaelj@deloitte.com

連絡先



Yali Yin

Global and Asia Pacific Deloitte Private Leader
yayin@deloitte.com.cn



Alexandra Genest

Canada Deloitte Private Leader
agenest@deloitte.ca



Gottfried Spitzer

Central Europe Deloitte Private Leader
gspitzer@deloitte.at



Pádraig Cronin

North South Europe Deloitte Private Leader
pcronin@deloitte.ie



Wolfe Tone

US Deloitte Private Leader
wtone@deloitte.com



樋口 亮輔 / Ryosuke Higuchi

デロイト トーマツ税理士法人 パートナー
ファミリーコンサルティング 部門長
デロイト トーマツ ファミリーオフィスサービス
合同会社 代表職務執行者社長
ryosuke.higuchi@tohmatu.co.jp



Deloitte. Private

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（オークランド、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”をバース（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。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



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