

構想から戦略的実行へ

**TCS AI for Business Study（ビジネスにおける
AI 活用についての調査）－調査結果ハイライト**



目次

序文：TCS CEO K. クリティヴァサン	03
AI がビジネスの再構築を促す	04
AI がビジネスにもたらす変革の可能性	06
AI の現状	14
AI 実装上の主な課題	20
AI の未来	27
AI の可能性を組織の業績に変える	35
TCS の AI 実装手法	47
TCS のアプローチ	49
調査参加企業のプロフィール	50

AI を活用したビジネスの再構築に向けて

K. クリティヴァサン (K. Krithivasan)

タ コンサルタンシーサービシズ 最高経営責任者 (CEO)

TCS「ビジネスにおける AI 活用についての調査」の注目すべき結果をまとめた報告書を公表することをとてもうれしく思います。この報告書は、AI がビジネスに与える潜在的な影響に関して企業の経営層の多くが前向きであり、回答した経営者の 94% がビジネスに AI を取り入れる積極的な計画を立てているか、計画を既に実行していることを示しています。AI という技術の波が急速に浸透しつつあることがわかります。この報告書では他にも、AI がもたらす変革の可能性に全世界のあらゆる業界の組織が対応しようとしている状況について、独自の知見を皆さまにお伝えします。



この調査は 24 カ国の約 1,300 人の経営幹部からの回答を集約しており、この種の調査としては最大規模のものです。世界有数の企業と協働してきた TCS 独自の立場を活かして、全社員が持つ集合知を結集し、「知見の共有と学習のためのエコシステム」を構築する——そんなコミットメントを体現するものです。

ここ最近の人工知能 (AI)、中でも生成 AI のケイパビリティの拡大により、企業はバリューチェーン全体を見直し、幅広い範囲でパフォーマンスを高め、新しい働き方を創造するために AI を役立てることが可能となっています。同時に、今回の調査結果と、大規模な組織と協働してきた経験から、**大半の企業が AI 戦略の推進に当たってリスクと機会のバランスをどう取るかについても考えていることは明らかです。**興味深いことに、調査対象のリーダーのなんと 81% が、AI に関する一連の規制と基準をより「グローバルな」ものにすることを求めています。

現在、大半の組織は人間を支援するために AI を使用していますが、AI が成熟するにつれて、それが人間の活動を拡張するために使用されるようになり、最終的には人間は、機械の出力に基づいてアイデアを創出し、思考レベルを高めることで、ビジネスを変革する事例が増えるでしょう。**本調査によると、大半の経営幹部は、人の創造性や戦略的思考が今後 3~5 年にわたり競争上の極めて重要な差別化要因になると考えています。**AI は、人の創造性を前例のない新たなレベルに引き上げることができます。

本調査からは、**最近の AI の波を十分に活用するとともに AI のリスクを軽減するため、ほぼ 4 分の 3 の企業が既に戦略や事業運営モデルを改革していることも明らかになりました。**AI が急速に進化し続けていることに鑑みると、多くの組織が有効で長期的な AI 戦略と主要業績評価指標 (KPI) をまだ策定していないとしても意外ではありません。

AI は、世界中の組織が独自の文脈的知識*を活用し、優れたパフォーマンスを維持・向上させるための前例のない機会をもたらしています。TCS は AI 革命の一翼を担うことを誇りとしており、企業と連携して、業界主導でエコシステムを用い、データを活用した「企業に特化した」基盤を効果的に構築できるよう支援しています。この基盤により、企業は AI の可能性を持続的な業績へと計画的に転換することができます。

*顧客が置かれたさまざまな状況において適用すべき最適な知見

本調査に協力してくれた TCS の社員、当社のお客さま、そして知見を惜しみなく提供してくださったパートナーに深い感謝の意を表します。そして、この TCS 独自の調査により、私たちの考察が前進し、AI に関する議論が深まるとともに、新たなデータ主導の視点がもたらされることを願っています。

AI がビジネスの再構築を促す

最近の人工知能（AI）の波は、社会の状況を一変させつつあるだけでなく、ビジネスの進め方を根本的に変える新たな機会ももたらしています。従来型の AI と組み合わせた生成 AI の出現により、ビジネスにおいて、人はより有意義な仕事ができるようになり、組織は独自のデータから最大限の価値を引き出せるようになっていきます。

TCS ソートリーダーシップインスティテュートが作成したこの包括的な調査レポートにより、大半の経営幹部が AI について前向きな感情を抱いていることが明らかになりました。実際、大多数の経営幹部は AI が自社のビジネスに与える潜在的な影響を肯定的にみていますと述べています。また、ほとんどの経営幹部は、AI は職場で人間の活動に取って代わる存在ではなく、今後数年にわたり人間の活動を支援し強化し続ける存在だと考えています。さらに、従業員が生成 AI を日常的に使用するケースは増加するものの、競争上の差別化を図るうえでは人間の創造性と戦略的思考が引き続き不可欠なものとなるという点で意見が一致しています。

この調査からは、企業の経営幹部は AI に投資することの価値は理解しているものの、多くの場合、一貫した戦略や AI 実装の成功度合いを測定する手段を持っていないことが判明しました。これは、AI の進化のペースがますます加速していることを考えると、それほど驚くべきことではないかもしれません。しかし、成功指標がなければ、AI の実装に対する役員会の賛同を得るのはおそらく困難でしょう。企業の経営幹部は、AI がもたらすあらゆるメリットを最大限に活用するにはビジネスモデルとインフラに大きな変更を加える必要があることも認識しています。AI を受け入れる文化の醸成と人材育成も、組織のリーダーにとって重要な課題です。この調査レポートは、世界中のほぼすべての業界における大企業のリーダーから得たこうしたインサイトや、その他のインサイトについても明らかにしています。

本調査について

2024 年初め、TCS ソートリーダーシップインスティテュートは、AI の導入状況と AI がさまざまな業界の企業に与える影響に関する世界的調査を実施しました。

この調査は、損益に責任を持つ約 1,300 人の最高経営責任者（CEO）およびその他の経営幹部を対象に実施しました。調査参加者が所属する企業は世界 24 カ国、12 の業界にわたり、そのうち約半数は年間収益が 10 億～50 億米ドルの企業で、残りの半数は年間収益が 50 億米ドルを超える企業です。

私たちは、経済的に最も成功している企業が AI 戦略をどのように考え、実行しているのかを理解するため、調査に参加した他の企業と適宜比較しました。このレポートでは、こうしたトップパフォーマーを「ペースセッター」と呼び、そこまでは成功していない企業を「フォロワー」と呼んでいます。



このレポートはビジネスリーダーを対象としており、AI の現状を広範な視点に立って概観しています。生成 AI 時代が幕を開ける中、企業が AI を活用するうえで何を重視しているのか、企業は AI が自社の事業にどのような影響を与えると予想しているのか、企業は世界の規制環境に照らして政府に何を期待しているかなど、企業にとって現時点で何が重要かに関する非常に優れたインサイトを提供しています。AI 戦略を策定中の企業にとってこのレポートは必見です。



- Zscaler 最高 AI 責任者 経営学修士 博士 クラウディオ N. コエーリョ・ジュニア (Claudionor N. Coelho Jr) 氏

調査内容：

世界中の CEO とその他の経営幹部は、AI が持つ変革の可能性にどのように対応しようとしているのか？

経営幹部は自社の AI 戦略をどのようにマネジメントしているのか？

AI の進化が加速する中、組織は AI に対応できるのか？

経営幹部は AI が自社の事業にもたらす潜在的な価値を理解しているのか？

経営幹部は AI がもたらすそうした可能性とリスクをうまくバランスさせているのか？

経営幹部は AI に対する独自のアプローチを取るため、AI の実装に自社内で取り組もうとしているのか、あるいはテクノロジーパートナーと協力しようとしているのか？

AI は企業の生産性と収益性を高めることができるが、企業をより優れた企業にすることもできるのか？



検討ポイント：



AI の実装を推進する主な経営目標



AI 戦略の方向性



AI と関連 KPI に関する組織の現在の対応状況と認識



AI は全体的な業績をどの程度向上させると予想されているのか



AI が従業員の経験、スキル、役割に与える影響



AI が顧客エンゲージメントとより良い顧客体験の創造に与える影響

AI の定義

この調査で言及されている AI とは、生成 AI の他、予測分析および予測ツール、パーソナライゼーションおよびレコメンドエンジン、ロボティクス、インテリジェントオートメーション、シミュレーション、機械学習など、既に確立されている AI ツールをいいます。

この報告書は、高まる AI 熱の中でもっと効果的な対応を行い、急速に進化する AI 時代へ向けて自社をリードしようとする経営幹部に、独自の知見や指針となる情報を提供しています。

AI がビジネスにもたらす変革の可能性

AI ほど人々の想像力をかき立てる技術の進歩はめったにありません。今回の調査結果によると、経営幹部の大多数は、AI の影響力がインターネットやスマートフォンの出現によってもたらされた変革と同等またはそれらを上回ると予想しています。

経営幹部の大多数が、AI が自社のビジネスモデルに与える影響がこれまでの破壊的テクノロジーと同等以上になると回答



AI が与える影響がインターネットと同等以上になると考えている回答者



AI が事業に与える影響がスマートフォンと同等以上になると述べている回答者

問：AI が貴社のビジネスモデルに与える潜在的な影響を次に挙げる技術開発と比較した場合、あなたはどのように評価しますか？



世界の経営幹部は、AI がビジネスを変革する可能性についても肯定的な見方を示しています

AI には、業務を再構築し、新しいバリューチェーンを創造し、顧客体験を再定義する可能性があります。



57%

AI が自社の事業に与え得る影響に期待を寄せている、または肯定的な見方をしていると述べている回答者

問：AI が事業に与える潜在的な影響について、あなたが感じていることに最も近いものは次のうちのどれですか？

AI の可能性について最も肯定的な見方をしている業界：



銀行・金融・保険



ハイテク



製造



グーグルの Gemini モデルファミリーが実現しているような、複雑な推論とマルチモーダル機能（テキスト、画像、音声などの幅広い入力をプロンプトとして処理し、それらのプロンプトをソースタイプだけでなくさまざまな出力に変換できる機能）の可能性を備えた AI を戦略的に実装することで、人の能力が高まり、ひいては事業の成長、イノベーション、生産性向上が促進されると私たちは考えています。

企業は、TCS によるこの詳細な調査で明らかになった AI の可能性を現実のものにできます。具体的には、Google Cloud AI の包括的なソリューションを活用して革新的な生成 AI を実装し、アジリティ（俊敏性）、対応力、およびレジリエンスを向上させることで、効率を高め、新しい働き方を創造できます。

それにより、日常業務のほぼすべての側面を改善し、複雑な課題に対処し、よりインサイトに富んだ革新的な成果をより速いペースで生み出せるようになる可能性があります。

— Google Cloud AI/ML パートナー・エンジニアリング ディレクター アリ・アルサンジャーニー (Ali Arsanjani) 博士

成功事例 1

実世界における AI の実装：ある大企業の経営幹部との匿名インタビュー

顧客が望み、必要としていることを深掘りする

ある大手鉱業会社は、AI の能力を活用することで、サブスクリプションサービスからの収益を増やし、エラー率の 20% 低下による予測精度の向上、顧客満足度の改善を実現しました。



国：
スウェーデン

業態：
鉱山機械メーカー

役職：
AI&オートメーション部門の責任者

売上高：
100 億～200 億米ドル

“ 昨年、ChatGPT が登場した後、人々はこのサービスに夢中になりました。多くの人が「AI で何ができるのか」と問いかける中、私は、さあ、「ビジネスの理由」から話を始めましょう、と言いました。何をする時でも、私たちは「なぜこれをするのか、ビジネス上のどのような問題を解決しようとしているのか、ビジネス上の最大の課題は何か、ここで何をしようとしているのか」と問いかけるべきです。いついかなる時も最初に取り組むべきは他ならぬデザイン思考なのです。もちろん、こうしたビジネス上の課題を解決するには、あらゆるテクノロジーとプラットフォームを備え、意のままに活用できるエコシステムが必要です。しかし、順序が逆であってはなりません。AI に関して「10 個のユースケースを実行したい」という目標を設定したところで、何の役にも立ちませんよね。...イノベーションに関わるような革新的 AI にもっと焦点を当てるべきです。競合他社との差別化——それが私たちが実現したいと望む投資目的なのです。

”



概要

このスウェーデン企業は、予測 AI や生成 AI などの AI から大きな恩恵を受けています。同社は AI を 4 つの領域における「機会探知機」のようなものと捉えています。1 つ目の領域は、同社が購入する製品やサービス（GitHub、Microsoft Copilot、その他の既成製品など）の一部として提供されます。今後は、AI が組み込まれた製品やサービスがますます増えるでしょう。第 2 の領域は、顧客体験です。生成 AI ソリューションを組み込むケースが多くなります。第 3 の領域は、サプライチェーンなど、組織内部の効率向上です。具体的には、AI を品質検査や需要予測などに活用します。4 つ目の領域は、競争における差別化要因となるもので、製品への AI の組み込みを指します。

同社は AI に接続した 1,200 台を超える掘削機械を保有しており、これらを予防保全や処方的保全に活用しています。これによって、機械が故障することを予測して解決策を提供し、鉱山の奥深くで働く労働者を保護できるようになりました。鉱山会社に機械を販売する際にオプションとしてこのような予防保全を提供することは、AI の最も有効なユースケースの 1 つですが、この経営幹部によると、他にも数多くのメリットがあります。

例えば、同社は需要予測に AI を活用することにより、エラー率を 20% 改善させました。また、単に製品を販売する方法から、AI を活用し、製品とサービスを組み合わせる方法に移行することで、収益と販売数量を増加させ、顧客にとってはダウンタイムの短縮、コスト削減を実現しました。



経営目標

- 売上予測、需要計画、在庫計画に注力することで、高止まりしていた純運転資本（NWC）を削減する
- 機械を販売して売上高を得るビジネスモデルから、製品とサービスを一体化したサブスクリプション契約を通じて収益を得るビジネスモデルに転換する
- KPI を活用してパフォーマンスの向上に注力し、リモート監視サービスを使用してダウンタイムを最小限に抑え、顧客満足度を高める（例えば、予測 AI を活用して、機械の保守性と作業者の安全性を予見的に改善し、顧客が不必要な機械の保守作業を行わなくて済むようにする）
- AI は生産性と品質検査プロセスを改善するうえで重要な役割を果たし、ひいては製品全体の品質を向上させる
- 生成 AI を活用することで顧客は問題の大部分を自力で解決できるようになるため、多くのサービス技術者を抱える必要がなくなる。これにより顧客満足度を高め、売上とサブスクリプション契約、ひいては収益を押し上げる
- ERP に AI を組み込むことにより社内の効率も改善すると期待される
- AI は同社を競合他社と差別化しつつあるため、AI ソリューションを自社で構築するか購入するかという導入に関する戦略的な検討段階に入る



AI 実装のメリットと影響

- 製品販売に注力していた従来のビジネスモデルから、製品とサービスを一体化してサブスクリプション契約で提供するビジネスモデルに転換する
- 予知保全を導入することによりソフトウェアのサブスクリプション契約を通じて新たな収益源を生み出し、機械の販売数量を増やすと同時に、サービススケジュールの最適化、顧客にとってのダウンタイムの短縮、コストの削減を実現して持続可能性を高める
- 需要予測のパフォーマンスを目に見える形で向上させ、エラー率を 20% 減少させるとともに予測精度を高める
- 組織の特定分野、特に予知保全、プラントのリコンデショニング（補修・修理）、生産ラインの自動化におけるイノベーションを促進する



得られた教訓

- データアクセスにエッジコンピューティングを活用する
- AI 活用の取り組みに対するビジネスリーダーの賛同と信頼を得る
- 行政の補助金を活用し、成功事例をつくる
- データに関する外部とのパートナーシップの内部監視を確実に実行する
- 優秀な人材を採用する
- 分散型組織を効果的に運用するために、AI 実装を一元的に推進する専任チームを設立する
- テクノロジーの進化と組織のニーズの変化に対応しながら、AI の導入を成功させるために、デジタルスキルの向上、倫理的配慮、実践コミュニティの育成に継続的に注力する



生成 AI の時代は、より少ないリソースでより多くの成果を上げられるようになるだけではなく、実際のビジネス価値を新たに生み出すことも意味します。生産性に目を向ける前に、予測やパーソナライゼーションといった機能の向上に AI がいかに寄与するかを測定する必要があります。



-HFS Research CEO 兼チーフアナリスト フィル・ファースシュ (Phil Fersht) 氏

AI のケイパビリティと恩恵を引き出すには多くの変革が必要であることも認識

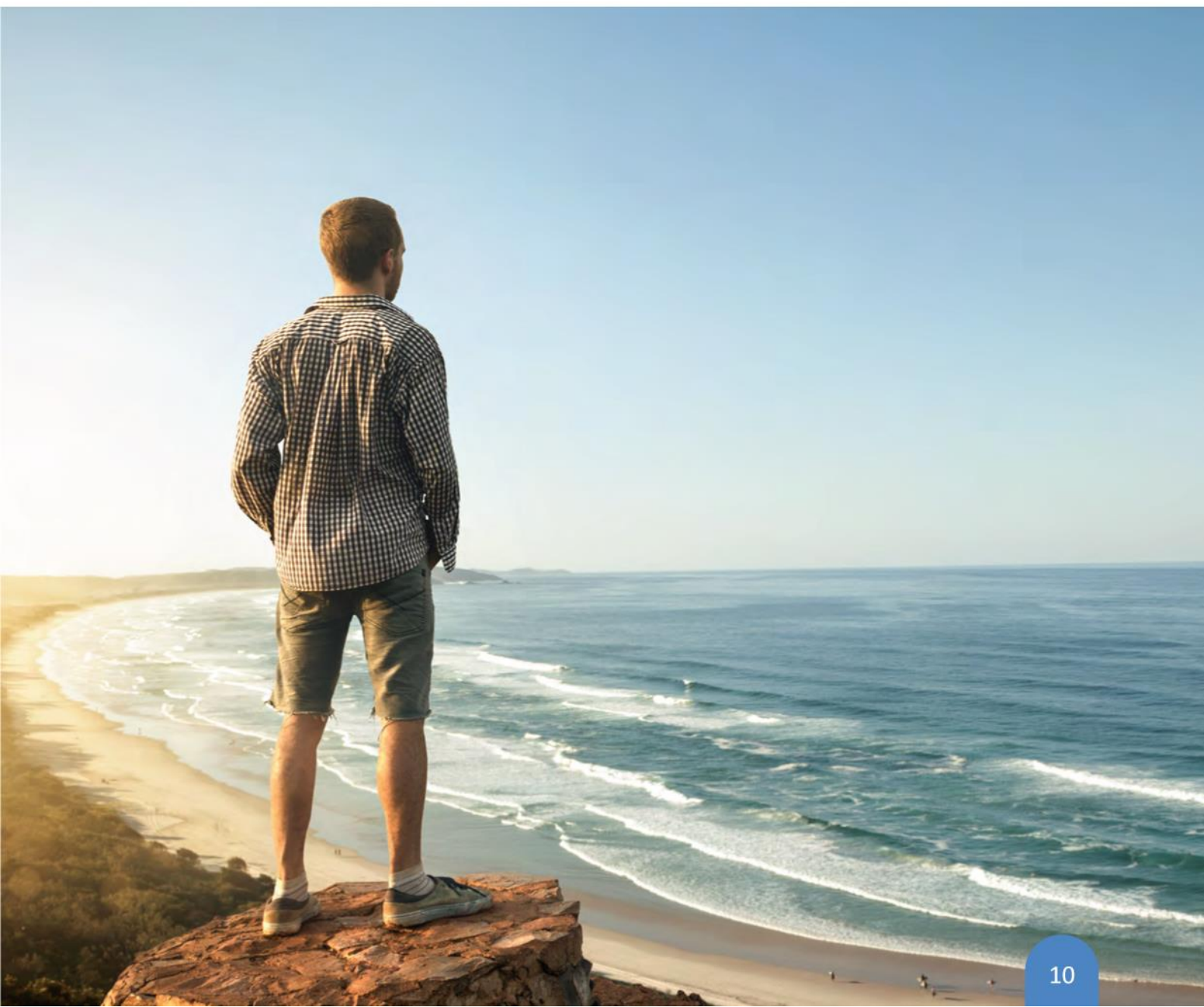


ビジネスモデル、ステークホルダー（利害関係者）の役割、オファリング、販売方法の変革に取り組んでいる企業

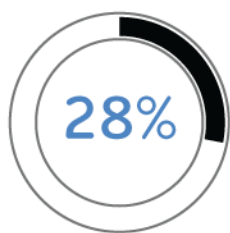


AI について検討中で、全社規模の計画を策定している企業

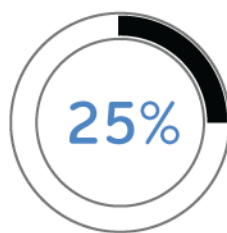
問：AI が貴社や業界にもたらし得るメリットやリスクを鑑みて、貴社の戦略的方向性をどのように見直す必要があるかについて考えたことはありますか？



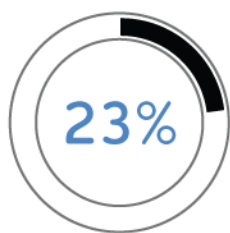
しかし、AI 導入戦略に関する合意が形成されていないことが本調査により明らかに



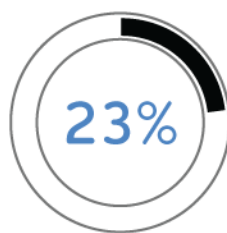
企業全体の AI 戦略を確立して AI が自社にもたらす恩恵を最大化したいと考えている回答者



自社のパーパス（存在意義）や成功モデルにあくまでも忠実に AI の活用方法について模索したいと述べている回答者



AI の恩恵を最大化するため、AI を思い切って試験的に導入したいと考えている回答者



AI が業界内でどのように活用されるか様子を見てから他社の先行事例に倣いたいと考えている回答者

問：企業における AI の活用に関連して、貴社の経営陣が重視する領域を 3 つ、重要性の高い順に挙げてください。

成功を評価するための指標も不十分

KPI がなければ、AI の価値を示し、AI 実装に対する社内の支持を得ることに苦労することになります。



72%

AI の実装の成功を評価するもっと優れた KPI が必要だと述べている回答者

問：次のコメントのうち、AI 実装の成功度合と経済的メリットについて、あなたの考えに最も近いものはどれですか？

「AI 対応力」を備えることへの組織の意欲は高いものの、それを達成するには、今後の道筋が不透明であることに加え、企業の事業運営モデルを刷新する必要性、AI 実装がどの程度成功裏に進んでいるかを最も効果的に測定する手法の決定など、多くの課題があります。



大規模言語モデル（LLM）の普及に伴い、企業におけるこのテクノロジーの利用が成熟するにつれて、独自のカスタムモデルの構築を選択する企業が増えています。生成 AI とは、固有のニーズに特化したデータとコンテンツを作成することに他なりません。つまり生成 AI は、私たちのデータや人材、プロセスの延長線上にあるものであり、最大限の価値を生み出すには、それを企業に適応させる必要があります。



- HFS Research CEO 兼チーフアナリスト フィル・ファージュ (Phil Fersht) 氏

成功事例 2

実世界における AI の実装：ある大企業の経営幹部との匿名インタビュー

学習を通して教える

このライフサイエンス企業は、AI 導入とデータ中心の戦略により、知識主導の業務と収益の向上を実現しています。



国：
米国

業態：
バイオテクノロジー／製薬

役職：
AI／生成 AI&自然言語処理部門 ヘッド

売上高：
企業と部門の年間収益はそれぞれ 350 億米ドルと 20 億米ドル

“ いまだ実験段階にあるとはいえ、信頼、倫理、コンプライアンスといった側面を考慮しなければなりません。そして、そもそも「やめるべきか、それとも何かを続けるべきか」という問い自体にも向き合う必要があります。OpenAI や大規模言語モデル、ChatGPT といったテクノロジーを使用する中で、この業界のかなりの組織が、間接的に連携して、解決が比較的容易な課題には対応することができるようになりました。それが現在私たちが実際に行っていることです。

現在、当社のほとんどのユースケースは幅広い業界に適用可能であり、ユースケースの 50%が ChatGPT などのチャットテクノロジーによって処理されています。残りのデータはクラウドに移行させ、新しい AI 機能でできるように整理しています。

一例を挙げると、私たちが実際に開発中のインターフェースは、カスタマーデスク、カスタマーサポート、コールセンターなどのサービス管理環境から寄せられる多くの質問を統合するためのものです。こうしたすべての質問に対応して、ナレッジベース内に article 要素が作成されます。つまり、私たちはあらゆる情報を蓄積しており、それを大規模言語モデルに読み込ませることで、従業員が簡単な端末操作で答えを引き出せるようにしています。これが現在、当社で最も成功しているユースケースであり、おそらく 1 万 5,000～2 万人のユーザーがいます。

”



概要

バイオテクノロジー／製薬業界では、最新技術に飛び付いて盲目的に導入する前に、慎重なアプローチを取り、有効性と正確性を確保することが特に必要です。他の業界では、AI を活用した意思決定が原因で訴訟に直面している企業の話が増え、警鐘を鳴らしています。こうした事例を教訓に、この企業の経営幹部は生成 AI 技術の実装に対して慎重になっています。

しかしそれでも、AI は既にその価値を証明しています。

例えば、このバイオテクノロジー／製薬会社のプロジェクトや製品に 20 件の関連文書があり、それらが絶え間ない法令改正の影響を受ける場合、生成 AI ツールであれば一連のすべての文書を迅速に更新できます。同じことが、さまざまな技術関連の文書や刊行物から得られる情報にも当てはまります。つまり、生成 AI を活用することにより、エンドユーザー（科学者、エンジニア、プロセス担当者、工場担当者）は、最新かつ極めて関連性の高い法令改正情報を入手できます。これはコスト削減にも役立つでしょう。



経営目標

- 生成 AI テクノロジーを日常の業務フローに組み込み、
- 絶え間ない法改正に応じて手続きを継続的に更新し、規制を確実に遵守するために生成 AI を利用する。こうした積極的な姿勢を通じてコスト効率を高め、規制遵守を強化する。
- 生成 AI をソーシャルリスニングに活用して、さまざまなソーシャルメディアチャネルにおけるブランド認知を分析する。
- KPI を策定する。AI 実装に関する具体的な目標を設定し、従業員の生産性向上とコスト削減に注力する。例えば、
 - 4,000 あるプラットフォームのうち一度に少なくとも 50 を段階的に統合する
 - サービス要求に応えるための時間や、異なるプラットフォームのために支払うライセンス料、および冗長な作業を削減する
 - AI の影響を測定する包括的な手法を確立する（経営指標の策定、事業部門ごとの分析、従業員のスキルセットとベンダー管理などを網羅）
- 最終的には、業務や従業員マネジメント全体に関して、AI による統合とデータ中心の戦略を実現し、企業全体を変革する。

- コスト削減策や資源の再配分に関する意思決定を改善し、組織慣行を形づくるうえでの AI の戦略的重要性を明らかにする。
- データを標準化し、データソースのサブセットを定義することで、業務を効率化する。
- ユーザーの心理から実用的なインサイトを導出することで、広告戦略を高度化し、ブランドへの共感を高めることができる。



得られた教訓

- セキュリティを優先する（この場合はハイパースケーラーの安全なプラットフォームを利用する）
- AI に対する従業員の抵抗感を克服する
- 企業のプラットフォームに散在していた多様なデータソースを集約してデータを整理・標準化し、データ品質を高めて AI を最大限有効活用する
- AI が実績や意思決定に与える影響を測定するためのさまざまなパラメーターを作成し、各事業部門と連携して部門間の重複と分断に対処する
- ユーザーインタラクション、データベースクエリ、ライセンスの使用状況などのテクニカル指標を定義し、システムの使用状況からさまざまなインサイトを得て、データベースの再構築に役立てる



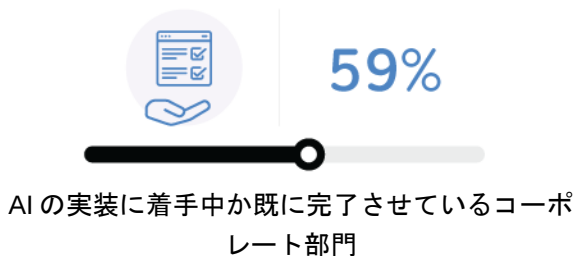
AI 実装のメリットと影響

- ユーザーは生成 AI テクノロジーを利用できるようになり、質問して回答を引き出すだけでなく、社内モデルのトレーニングも行えるようになる。大規模言語モデル（LLM）によるテキスト生成に、外部情報の検索結果を組み合わせることで回答精度を向上させる検索拡張生成（RAG）パターンを使用することにより、生産性とアジリティ（俊敏性）を高めることができる。
- 応答時間と解決に要する時間が大幅に改善され、AI 実装によるメリットが実感できるようになる。

AI の現状

組織による現時点での AI の活用法に関して、調査は以下のことを示しています：

大半の組織が、AI の実装に取り組んでいるか完了している



問：以下の各領域における貴社の AI 実装状況を教えてください。

いずれの業界においても、各組織はすべての主要な事業部門とコーポレート部門で AI ソリューションの実装を開始しているか完了させています。実際、調査対象のすべての経営幹部が現時点で計画段階にある AI プロジェクトを少なくとも 1 つ以上挙げることができました。すべての AI プロジェクトがまだ計画段階にあると述べた回答者の割合は 5%にとどまりました。

全体として、経営幹部は 1 社当たり 13 の主要部門のプロジェクトで平均 26%の完了率を報告しており、AI 実装が最も完了しているのは財務／会計部門（29%）です。マーケティング部門と人事部門の完了率も財務部門に僅差で続いています（それぞれ 28%）。

AI 導入プロジェクトの完了率が最も高いコーポレート部門



財務／会計



人事

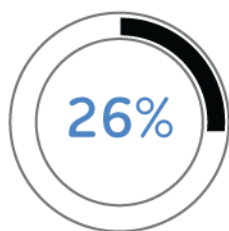


マーケティング

“ 変化の速度が加速し、ビジネス上の課題がより複雑なものになっているため、組織は AI を活用してより賢明な成果を生み出し、独自のデータをより効果的に使用する必要があります。企業の新たな差別化要因を生み出すうえで、小規模および大規模言語モデルが不可欠なツールとなります。このことを理解している組織は、よりアジャイル（俊敏）で創造的、生産的でレジリエント（強靱）な組織になります。 ”

- IBM Data and AI プロダクト・マネジメントバイスプレジデント
タルン・チョプラ (Tarun Chopra) 氏

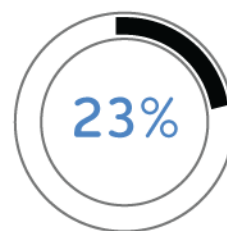
企業の部門・部署における AI プロジェクトの平均完了率



全体



ペースセッター



フォロワー

実装段階はそれぞれ異なるものの、多くの企業が AI プロジェクトを実行しているという事実は、AI がもはや未来の概念ではなく、ほとんどの組織にとって現実となっていることを示しています。企業は、業務全体の効率性、生産性、意思決定を改善するために、AI による解決策を積極的に検討し、展開しています。

AI 導入プロジェクトの完了率が最も高い業界：



ライフサイエンス



通信・メディア・情報サービス



銀行・金融・保険



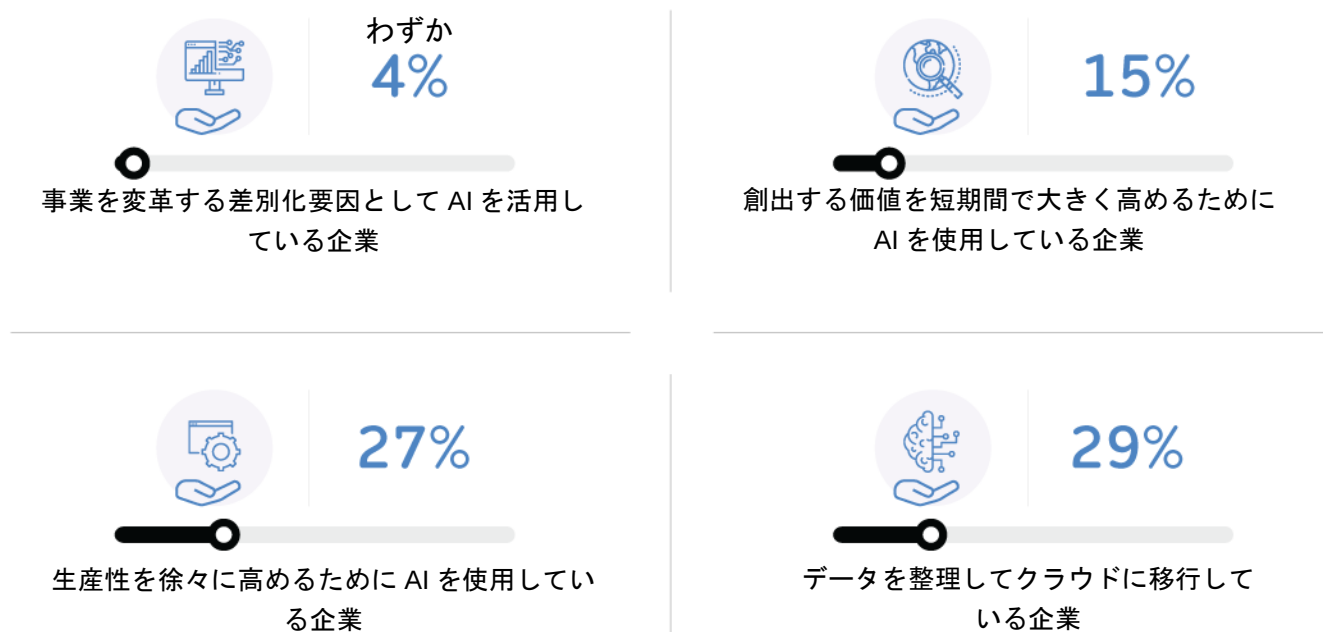
リーダーは、AI がビジネスの強化、加速、アドバイス、自動化に役立つと予想しています。さらに重要なのは、AI の導入に成功した企業が、AI の時代に備えるためには確かなデータ戦略を立てることがなぜ非常に重要かを理解していることです。



- Constellation Research プリンシパルアナリスト兼 CEO R・レイ・ワン (R “Ray” Wang) 氏

しかし、ビジネスの変革要因として AI をフルに活用している企業はごくわずか

AI 実装の段階は組織によりさまざまであるものの、コアビジネスの推進力としての AI の変革力は依然としてほとんど活用されていません。調査対象者のうち、AI を活用して事業運営を差別化し変革している企業は 4%にすぎず、24%は初期の調査段階から先に進んでいないと述べています。従業員が業務で AI を使用することで、使用しない場合よりも高い価値を実現していると回答した企業は 15%にとどまりました。



問：組織全体を見渡して、貴社と AI との現在の関係に最も近いものはどれですか？

調査結果は、AI の導入は広がりつつあるものの、大半の企業が AI 実装のまだ初期段階にあるか、中期段階に入ったばかりであることを示唆しています。より高度で革新的な AI アプリケーションに移行する前に、データの準備やパイロットプロジェクトなどの基本的な段階を踏むことに多くの組織が注力しています。



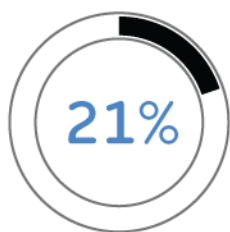
私たち AWS は、すべてのユースケースに適用可能な基盤モデルというものはなく、企業が生成 AI 戦略を実現するうえで、複数のモデルから選択することが非常に重要だと確信しています。私たちは、運用しやすいさまざまな基盤モデルを通じたイノベーションの実現に注力しています。Amazon Bedrock や Amazon Q などのソリューションを活用し、あらゆる規模の組織やあらゆるスキルレベルの開発者が、セキュリティ、プライバシー、および「責任ある AI」が組み込まれた生成 AI アプリケーションを迅速に構築・拡張することを可能にします。そうした微調整能力を備えることで、組織はデータによる差別化を図り、各領域に特化したモデルを構築できます。TCS は、AWS の戦略的グローバルパートナーであり、新たに立ち上げた AWS 生成 AI コンピテンシーの認定を取得しています。当社は、TCS とともに、組織が AWS 生成 AI ソリューションやサービスを活用して大きなビジネス価値を実現できるようサポートしています。



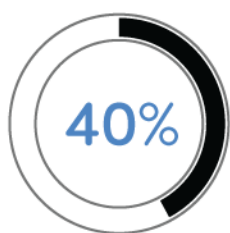
- AWS WW AWS パートナー・オーガナイゼーション ソリューション・アーキテクチャ マネージング ディレクター ロハン・カルマカール (Rohan Karmarkar) 氏

そして大半の企業にとって、まだまだ長い道のりが続きます。

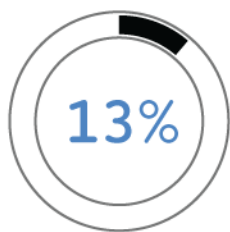
調査に参加した経営幹部の大多数はまだ AI を自社の戦略的優位性確立のために活用できていないと認識しています。しかし、回答者の 10% が、AI をビジネスに統合する前に、AI がビジネスモデルにどのような価値を付加できるかを理解するための支援が必要だと述べています。



自社が AI のメリットを享受できるようにするための社内調整に関してはある程度の進捗があったものの、見直しが必要なビジネス領域が依然として存在すると認めている回答者



AI を活用するためには、組織構造、職務、データガバナンスなどの点で、ビジネスに多くの変更を加える必要があると述べている回答者



AI を現在のビジネスモデルにいかに応用すべきかを理解するための支援を必要としている回答者

AI に対応するための準備が最も進んでいる業界：



ライフサイエンス



ヘルスケア



銀行・金融・保険

問：現在のビジネスモデルは、AI の機能とメリットをどの程度簡単に取り入れ、活用することができていますか？



生成 AI が画期的なのは、問題を解決するだけでなく、コンテンツを作成し、自分が直面していると気づいていなかった問題を見つけてくれることです。



- Tryg CEO ヨハン・ブラマー (Johan Brammer) 氏

小売業における革命

このeコマース企業は売上高予測、在庫管理、インフラのプロビジョニング（割り当て）、顧客サービス、不正検知にAIを統合しています。



国：
オーストラリア

業態：
eコマース小売業者

役職：
分析・戦略責任者

売上高：
200億～500億米ドル

“ AIテクノロジーの導入が検討されている分野は極めて広範囲に及びます。私たちは、組織のさまざまな領域で、AIをどのようにしたら活用できるかを検討しているのです。そうした領域には、売上高予測、製品別の需要予測（季節ごとの需要の変化）、在庫計画立案などがあります。顧客サービスもそうした領域の一つです。スタッフを介さずに自動チャットがお客さまに対応します。また、店舗ではSKUの把握にAIを使用しています。AIを搭載したロボットが自律的に店内を移動し、移動経路を自分で決め、在庫レベルをチェックします。つまり、在庫の追跡と補充です。さらに、不正検出にもAIを活用しています。私たちは、こうしたさまざまな領域でAIの活用を検討しています。それから、「どの日にどのくらいの需要が見込まれるか」を把握するためにもAIを使用しました。予測を分単位、時間単位できめ細かに行えるようにしました。

”



概要

同社のビジネスには季節性があり、クリスマスやブラックフライデーなどの繁忙期に需要がピークを迎えます。欠品に悩まされることもしょっちゅうでした。その結果、在庫確保に過剰投資し、一定期間過剰在庫を抱えることを余儀なくされ、収益性は損なわれました。さまざまなプロモーション、他社との競争、そしてマクロ環境におけるさまざまなできごとの影響により、需要予測は困難でした。

同社はAIを使って日々の需要を予測したいと考え、効果的なウェブサイトのトラフィック管理により、需要を時間や分単位で予測することを可能にしました。目標は、AIが導き出したインサイトに基づいて、サプライチェーン全体の在庫、店舗の在庫、ウェブサイトのトラフィック、およびウェブサーバーの負荷計算を管理することでした。

AIが受注量を予測できるようになったことで、適切な製品を発注するためのリードタイムが生まれ、需要が高い時期に適切な製品が適切な店舗に在庫できるようになりました。もう1つのビジネス上の課題は、プロモーションの最盛期に同社のウェブサイトがクラッシュすることであり、対策として、ウェブサイトの負荷を予測する方法を開発する必要がありました。つまり、プロモーションの回数に基づいて予想されるアクセス数を判断し、十分なサーバー帯域幅を割り当てる必要がありました。AIは、製品ベース、クラウドベースの両方のITインフラリソースの割り当てにおいて、同社を支援することができました。

経営目標

- 業務プロセスに AI テクノロジーを組み込んで優れた運用性を維持し、さまざまな領域で効率を高めながら顧客体験を向上させる
- ネット・プロモーター・スコア（NPS）、顧客への応答に要する時間、チーム規模に対する問い合わせ対応件数の割合といった KPI が大幅に改善されたことを確認する
- チャット機能による顧客問い合わせ対応の範囲を広げ、顧客満足度と顧客対応コストを改善する
- 販売機会の損失を減らすことで収益を増やす
- 在庫予測精度を高める
- 季節要因によるトラフィック数の増加に対応するため、ウェブサイトには十分な帯域幅が割り当てられるようにする

得られた教訓

- リードタイムを適切に計画する
- 入力データに重点的に投資する（例えば人間の専門知識やフィードバックを反映させる）
- データ品質を確保する
- チェンジマネジメントのフレームワーク、AI モデルの継続的な調整、データインフラへの投資を含む多面的なアプローチを取る
- AI を組織全体にシームレスに統合することにより、適応力と先見性に会社全体でコミットすることの必要性が明らかに。それには、優れたコミュニケーションとトレーニングが不可欠

AI 実装のメリットと影響

- AI 搭載のチャットボット導入により、顧客からの問い合わせに迅速かつ効果的に対応できるようになり、顧客の待ち時間と運用経費が大幅に削減された
- 顧客との会話をチャットボットに担当させることで顧客サービスチームに時間的余裕が生まれ、ロボットに戦略的に指示を与えることで、人間の実務的な業務が減り、よりイノベーティブな業務に取り組めるようになった
- 精度の高い分析と一貫した戦略により、運用経費が大幅に削減され、顧客満足度を示す諸指標が飛躍的に向上した
- 予測分析とデータに基づくインサイトに基づいて裏打ちされたこうした取り組みにより、消費者の需要を以前よりきめ細かく予測できるようになり、在庫切れを減らして全体的な業務効率を高めることができた

AI 実装上の主な課題

AI 活用プロセスには障害がつきものです。

各業界における AI の普及は、世界中の企業にとって変革の時代の到来を告げるものですが、AI 活用への道のりは容易なものではありません。今回の調査から、企業が AI をビジネスに活用する際に直面する重要な課題が明らかになりました。こうした課題は、技術面、運用面、戦略面など多岐に及んでおり、ビジネスプロセスに AI を活用するにあたり、いかにさまざまな要素が複雑に関わっているかを浮き彫りにしています。

今回の調査結果を総括すると、経営幹部は主に次の 3 つの課題があると認識しています。



問：貴社で AI を効果的に活用するうえでの主な課題を 3 つ挙げてください。

“ 私たちが現在目の当たりにしている AI 革命は、そのプロセスを加速させる膨大なデータが牽引しているという点でエキスパートシステムをベースとしたこれまでのさまざまな AI とは異なります。

”
- カーネギーメロン大学学長 ファーナム・ジャハニアン (Farnam Jahanian) 博士



課題 1

既存の IT インフラ

既存の企業 IT インフラは多くの場合、AI テクノロジーをシームレスに統合できるようにつくられていない、互いに異質のシステムの集合体です。多くの企業は、自社のハードウェア、ソフトウェア、およびデータのエコシステムが、AI が必要とする膨大な演算に対応できないことに気付いています。特に、レガシーシステムとサイロ化されたデータには、高度な AI アルゴリズムを支えるために必要な俊敏性とキャパシティが欠けています。既存の IT ポートフォリオに関するこうした障壁は、AI の適用において対極にある 2 つの業界で特に顕著でした。その 1 つは消費財業界です。この業界は、AI の発展がまだ初期段階にあり、現在のビジネスモデルに AI が適用できる可能性について最も認識されていません。もう 1 つはテクノロジー業界です。この業界は、AI ソフトウェアやサービスを開発して他のすべての業界に販売できるようにするために、コンピューティング能力を最も必要としています。

課題 2

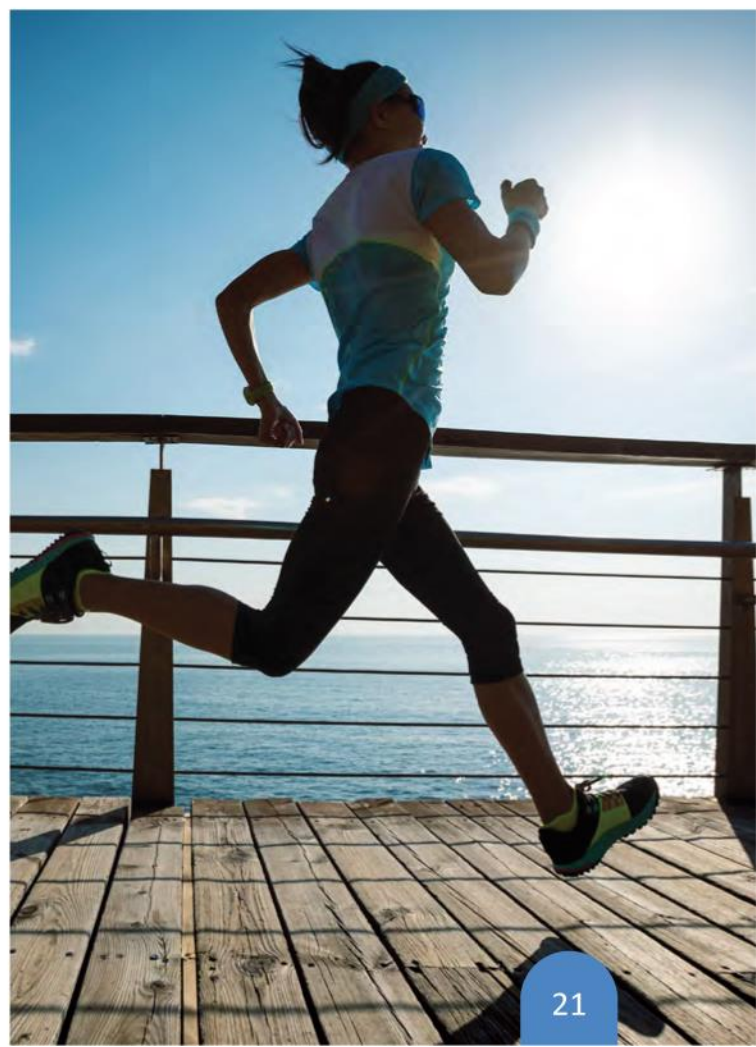
顧客の期待

AI ソリューションが顧客とより直接的につながり始めるにつれて、企業は AI テクノロジーが顧客体験を損なうのではなく、むしろ高めるように努めています。分野は全く異なるものの規制が厳しいという点では共通している銀行・金融・保険業界とユーティリティ業界は、最大の課題として顧客の期待に応えることを挙げています。

課題 3

既存の IT サービスプロバイダー

企業は多くの場合、AI システムの導入や保守も含め、外部ベンダーの専門知識やあらかじめ構築された AI テクノロジーソリューションに依存していますが、提供されるサービスの品質や範囲は大きく異なる可能性があります。それが AI 実装のペースや成功度に影響を与えています（既存の IT サービスプロバイダーは、どの業界から最も最大の課題としては挙げられていませんが、ヘルスケアとライフサイエンスの両業界では課題の第 2 位にランクされています）。



生成 AI には、特有の課題が存在します

生成 AI の出現により、戦略的な課題が浮き彫りになっています。生成 AI への注目が高まりを見せる中、AI に関する現在の主な懸念について経営幹部に質問しました。

1. セキュリティとプライバシー

高度な AI アプリケーションの登場により、セキュリティとプライバシーを巡る懸念にさらに関心が集まるようになりました。データ侵害やサイバー脅威が増加する中、企業はデータ保護対策の見直しを迫られています。AI はセキュリティを強化するツールである一方、新たなリスクももたらします。そのため企業は、機密情報とユーザーのプライバシーを保護する手法を強化する必要があります。

2. 倫理的で責任ある AI の使用

AI を活用するにあたり、倫理的側面への関心が高まっています。AI システムが人による複雑な意思決定を代行できるようになると、AI が倫理原則に則って動作するようにする必要性がますます高まります。業界リーダーはこうした懸念から、特に医療や金融など、AI を使用した意思決定が社会経済的要因に大きな影響を与える分野で、「責任ある AI の使用」の指針となる倫理的な AI フレームワークを提唱しています。



40%

特定のユースケースや結果を規制するグローバルな AI 基準が必要と考える回答者



41%

グローバルな AI 基準に加えて、地域特有の規制が必要と考える回答者



14%

地域によって規制が違ってよいと考える回答者

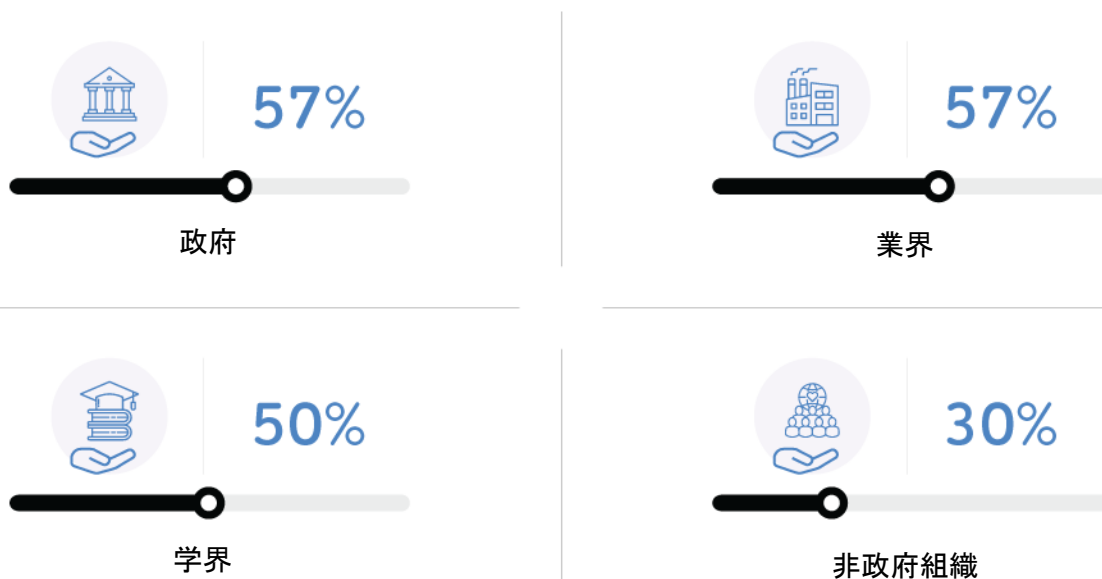


4%

AI を規制するのは時期尚早または不必要と考える回答者

問：貴社のビジネスで AI を利用するにあたり、AI の規制に関して最も適切なものはどれですか？

大半の経営幹部は、規制に関する判断を自社と競合他社だけに任せても、結局は役に立つものにはないと認識しています。TCS の調査では、回答者の 80% が AI に関するグローバル基準が必要と考えていますが、60% 近い人が AI 規制の制定においては政府と業界の両方が平等に発言権を持つべきだと考えています。



問：AI に関する規制の制定にはどの組織が関与すべきだと思いますか？



AI の潜在的な影響について肯定的であろうと警戒的であろうと、このトピックはすべての経営幹部やビジネスリーダーにとって最優先事項であるべきです。企業は急激に変化する AI 環境を乗り切ろうとする中で、この急速に進化するテクノロジーに対する互いの認識、適用例、課題、成功事例から学ぶというまたとない機会を得ています。TCS が実施したこの調査は、12 の異なる業界を代表する 1,300 人の CEO が現在、それぞれの分野でどのように AI を検討、活用し、AI に向き合っているのか、その実情を教えてください。リーダーにとって、AI がもたらす新しいより良い働き方と潜在的な落とし穴の両方を理解するための最適な手引書となっています。AI のような破壊的影響を伴うテクノロジーがもたらすすべての課題や機会を予測することはできませんが、リーダーとしてできる最善のことの 1 つは、互いに学び合うことです。AI 活用に向けた私たち自身の旅を続ける中で、TCS のレポートを当社のリーダーと共有できることを嬉しく思います。

- BeyondTrust CEO ヤニン・シーベック (Janine Seebeck) 氏



3. IT の準備不足

AI テクノロジーが急速に進化する中、多くの組織で AI を巡る競争に参加するための体制が十分に整っていないことが明らかになっています。AI を巡る状況が変化し続けているからです。現在の IT インフラでは高度な AI 機能に対応できないとの認識から、技術的なケイパビリティを上げることへの関心が高まっています。興味深いことに、こうした関心は、ライフサイエンス、銀行、金融サービス、保険など高度な技術を取り入れている業界や、テクノロジー業界の大手企業でより切実なものとなっていることが今回の調査で明らかになりました。これらの業界では既に AI のユースケースが増えており、AI を最大限に活用できれば可能性は無限に広がると認識されています。

4. 人材開発とトレーニング

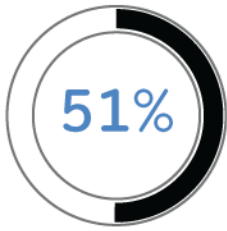
AI によって職務内容が変化するにつれて、AI 関連スキルの需要が急増しています。企業は現在、スキルギャップを埋めるために、従業員の AI リテラシーおよび技術力の開発とトレーニングに力を入れています。テクノロジーやプロフェッショナルサービスといった業界は、従業員が AI と連携して働くだけでなく、AI を利用してイノベーションを起こせるようにするための継続的な学習プログラムに投資しており、この傾向は今後 3~5 年であらゆる業界に広がると思われます。

5. 文化の変革

AI の使用が概念実証（PoC）の段階を終えて企業活動全体に広がるとき、AI を完全に統合するうえで必要になるのが、イノベーション、継続的な学習、適応力を受け入れる企業文化です。企業の経営陣は現在、従業員が新しいテクノロジーに前向きに関わるよう促される、AI の導入に適した職場環境を育む必要があると認識し始めています。実際、回答者の 25% が、生成 AI は AI テクノロジーを受け入れる文化を育むきっかけになると期待しています。

IT 予算が厳しくなる中、AI 実装の投資利益率（ROI）の実証は不可欠です。

ビジネスプロセスへの AI の適用が加速するにつれて、AI 実装の財務的側面がますます重要になっています。例えば、企業独自の大規模言語モデル（LLM）について質問したところ、回答者の約半数が生成 AI の実装に当たって独自の LLM を構築する計画だと述べています。



独自の LLM を構築する計画がある回答者

問：生成 AI の実装に当たり、企業独自の LLM を構築して使用する計画はありますか？

こうした強力な AI モデルは事業運営に戦略的な価値をもたらす可能性があります、LLM の開発と保守の費用は数百万ドルに達する可能性があり、コストへの影響が極めて大きくなりかねません。多くの企業が回避策として小規模な言語モデルを検討していますが、こうした言語モデルのカスタマイズには専門性が必要です。

それにもかかわらず、本調査においては、多額の支出は最大の懸念事項として挙げられませんでした（10 項目の課題のうち、AI 実装における「展開のコスト」は 7 番目にランクされました）。しかし、特に企業独自の LLM の構築に必要な可能性のある膨大なコンピューティング資源とインフラのことを考え合わせると、企業にとって AI のコストは重要な検討事項となります。

とはいえ、AI を活用した業務のための適切な KPI を策定しないと、ROI の検証は困難です。

企業は AI テクノロジーに関する投資戦略を策定するに際して、ROI を主要業績評価指標（KPI）によって裏付けなければなりません。さもないと予算を獲得できない可能性があります。ところが本調査からは、経営幹部の 72% が AI 実装の成功度合いを効果的に測定できておらず、より高度な AI プロジェクトのための資金を確保できずにいることが明らかになりました（別の 8% の回答者は、AI を活用した業務に適用できる有用な KPI があることさえ認識していません）。とはいえ、AI 環境がこの数年間で急速に進展したことを考えると、適切な評価指標がない状況はさほど驚くには当たりません。

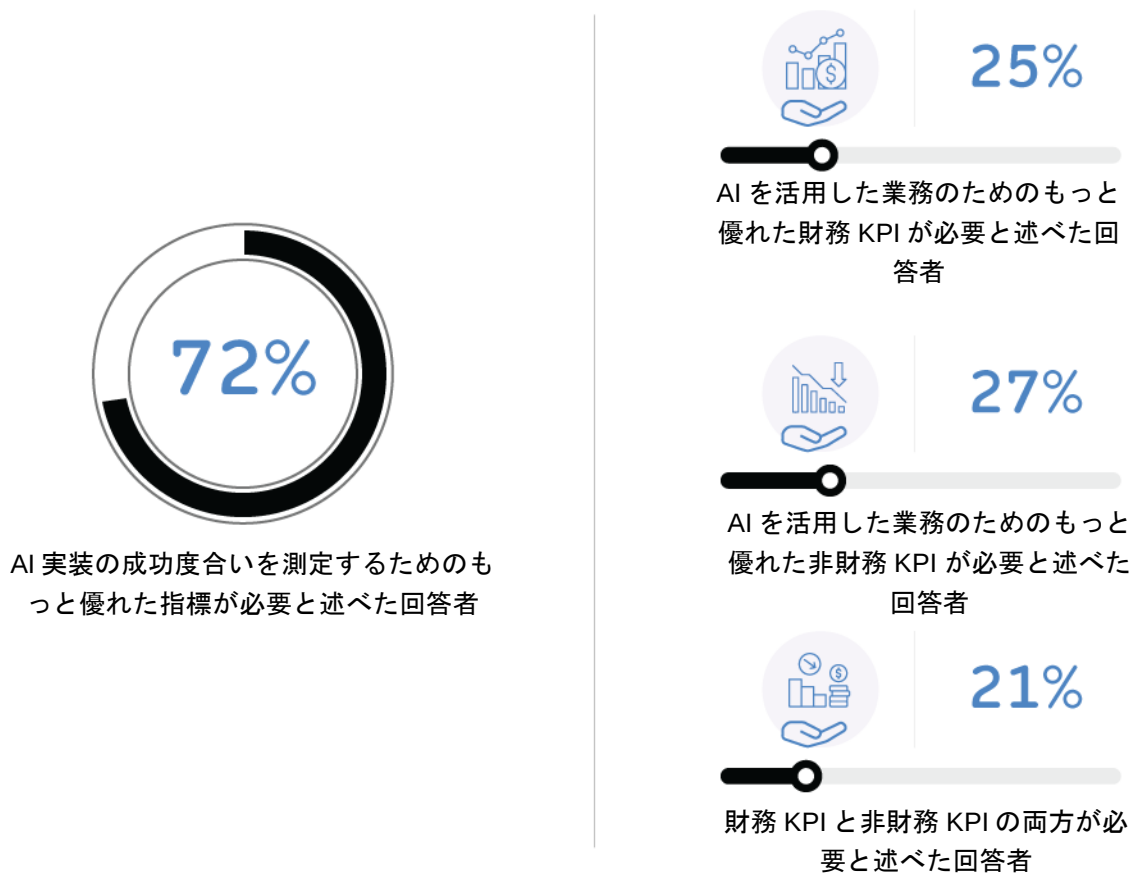
“

LLM とは基本的にインターネットから集めた情報を再パッケージ化する機能であり、そうした再パッケージ化は多くの場面で役立ちます。しかし、自動化または実行したいと思える情報がインターネット上のどこにも埋め込まれていない場合、再パッケージ化は不可能です。ビジネスプロセスの中で関心のある事柄に関するデータを収集してパッケージ化するの、今後はより困難な作業になるでしょう。

”

- Charm Industrial CEO 兼共同創業者 ピーター・ラインハルト (Peter Reinhardt) 氏

AI 展開の現状を評価するための指標と KPI が「十分に」揃っていると述べた回答者の割合は 19%にとどまりました。



問：AI 実装の成功度合いと財務リターンの測定に関して、あなたの考えに最も近いものはどれですか？

適切な評価方法がないという問題は、特に生成 AI の分野でより明確になっています。スタンフォード大学の Institute of Human-Centered Artificial Intelligence が 2024 年 4 月に発行した [Artificial Intelligence Index Report](#) によると、「LLM の責任を評価するための厳格で標準化された手法がまったく欠如している」のが現状です。このレポートは、OpenAI、Google、Anthropic などの大手開発企業が、概ね互いに異なった AI ベンチマークを参照して LLM をテストしており、そのため主要な生成 AI ソリューションのリスクと限界を体系的に比較するのが複雑化していると指摘しています。

責任ある AI に関する情報開示が標準化されていないという現状は、高度な AI ソリューションへの投資と実装を検討している企業に大きな課題を突き付けています。AI モデルの有効性と責任を評価するための業界全体の明確なフレームワークがなければ、組織はどのテクノロジーを採用すべきか、そしてその成功をどのように測定するかについて、十分な情報に基づいた判断を下すことが難しくなるかもしれません。その結果、AI の潜在的なメリットを受けられない可能性があります。

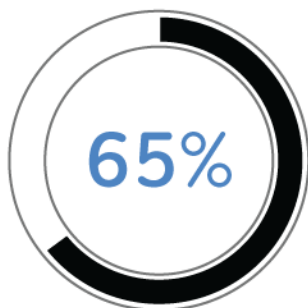
こうした課題に対処する上で重要なのは、産業界が協力して、企業による AI 実装の成果と責任を正確に評価するための厳格で標準化された評価方法を打ち立てることです。ベンチマークと報告に関する明確な基準を確立することで、組織は AI 投資において情報に基づいた判断をより下すことができるようになり、ひいては実装の成功率を高め、ビジネス価値全体を向上させることができます。

AI の未来

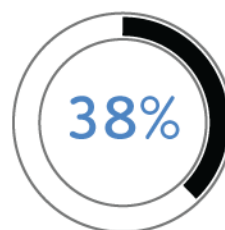
仕事の未来に関する議論が続いていますが、ほとんどの企業幹部は、当面は競争力を強化できるかどうかは人の創造性と思考に引き続き大きく依存するだろうと述べています。

ほとんどの経営者は、AI は労働者にとって代わるのではなく、人の能力を増強・強化し、創造性、共感、および戦略的思考を必要とするより価値の高い活動に人々が集中できるようにすると考えています。

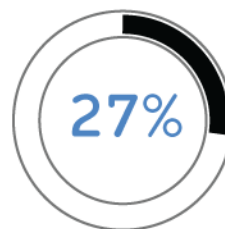
この調査によると、経営幹部の 3 分の 2 は、人の創造性や戦略的思考が今後も自社の競争優位性の源泉であり続けると考えています。



人による戦略的意思決定、直感、創造性は、自
社が競争優位性を獲得する上で今後も不可欠で
あると述べている回答者



AI がより戦術面の決定を担うことで、従業員が
より戦略的思考に集中できるようになると予想
している回答者

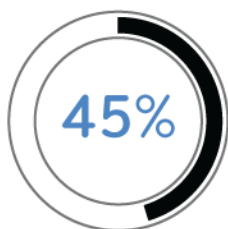


人の直感と創造性は、自社の競争力にとって今
後も中心であり続けると考えている回答者

問：貴社のビジネスにおいて AI が今後 3～5 年で意思決定にどのような影響力を持つようになるかについて、あなたの
予想に最も近いものはどれですか？

AI が高度化し、普及するにつれて、職場における人の役割も進化していくと考えられます。

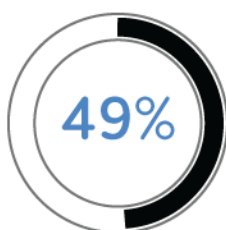
生産性向上は AI がもたらす重要な恩恵であり、それは今後も変わらないでしょう。このことは、今後数年以内に日常業務で生成 AI の助けを借りるようになる人にも当てはまります。人の生産性が向上するだけでなく、戦略的思考にも集中できるようになるでしょう。



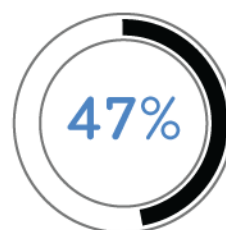
3 年後には従業員の最大で半数が生成 AI を日常的に使用するようになると考えている回答者

問：3 年後、生成 AI 機能を日常的に使用したり、操作したりするようになる従業員の割合はどの程度になっていると思いますか？

AI は職務の数にどのような影響を与えるでしょうか？ 本調査に回答した経営幹部の間では、意見は二分しています。



新たに創出される職務の数は AI によって増加するか、まったく影響を受けないと考えている回答者



創出される職務よりも無くなる職務の方が多いと予想している回答者

問：AI の活用によって創出される職務と無くなる職務のバランスはどのようになると予測していますか？



私は、現在の AI ツールは人がより良い決断を下せるように提案してくれるアシスタントであると考えています。



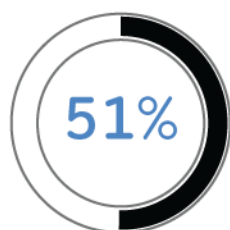
- MIT Computer Science & AI Laboratory 所長 ダニエラ・ラス (Daniela Rus) 氏

創造性と戦略的思考といった人間的要素は、今後もビジネスの差別化において最前線であり続けるでしょう。

ビジネスリーダーの3分の2の間には、「AIは強力なツールになりつつあるが、創造性、共感、戦略的思考といった人間的要素がビジネスの差別化の最前線にとどまる」という共通認識があることは明らかのようにです。人に課せられた課題は、AIを利用するだけでなく、AIと連携するための方法を模索し、それを通じてAIが人や企業のニーズによりよく応えられるようにすることです。企業はAIの強みを活用する中で人的資本に投資して、従業員が技術に習熟するだけでなく、AIが拡張する世界で批判的に考え、革新を起こし、そうした世界をリードするべく準備を整える必要もあります。

AIは、徹底的なパーソナライゼーション、販売サポートの強化、チャットボットの利用範囲の拡大、インサイトの深化を通じて、顧客体験を改善するために使用されるようになります。

顧客エンゲージメント向上のためのAIの最も一般的な用途は、マーケティング活動のサポートと販売後のサポートになると予想されます。



チャットボットにとどまらず、自社のマーケティング活動においてよりパーソナライズしたやりとりで顧客との関係を深め、販売後のサポートにもAIを使用しているペースセッター（フォロワーでは、マーケティング活動と販売後のサポートでAIを使用する計画があると回答した人の割合はそれぞれ41%と38%にとどまりました）

問：AIが顧客との関係に及ぼす影響をどのような方法で調査していますか？

“ 情報の作成や意思決定はこれまでよりはるかに効率的かつ効果的に行えるようになります。何かの計画を立てるのに6カ月を費やす必要はもはやありません。4人集まれば、経済学者、コンサルティング会社、あるいは戦略チームが6カ月かけて行っていた作業を遂行できるようになります。 ”

- Agility グループ最高財務責任者 エハブ・アジズ (Ehab Aziz) 氏

AI が将来与える影響

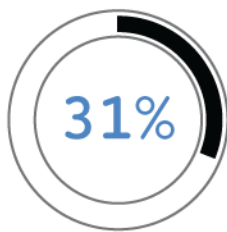
IT の未来は AI の未来でもあるという見方はかなり以前からありますが、今や医薬、住宅建設、エネルギーの生産・供給の未来も AI の未来であるという見方が強まっています。

あらゆる業界の企業が、概念実証や単発のソリューションの段階から脱し、AI がどのようにビジネスに影響を与え、改善し、変革するかを見いだそうとしています。経営幹部は、全体的な戦略目標の観点に立って AI を検討し、さらに AI のメリットとリスクの両方を考慮に入れてビジネスモデルを検討しており、業務をただちに強化するためのツールという単発的な見地だけでなく、戦術・戦略領域全体で継続的に進歩の好循環を生みだせる手段を求めています。

今後、AI は着実に進歩を続けることになるでしょうが、企業は自社の現状と戦略目標に応じ、どの段階からでもその進化の過程に入っていくことができます。

戦略的な AI 実装において、業務最適化は必要ですが、それだけでは十分ではなくなってくるでしょう。

本調査によると、ほぼ3分の1の企業が、AI イニシアチブを推進する主な動機として最適化と効率性を挙げています。



現在はイノベーションや収益の拡大ではなく
コスト削減と業務最適化を重視している回答者

問：選択肢1～10の数値はAIの活用目的の違いを表しており、1はコスト削減と業務最適化のみに関心があり、10はイノベーションの促進と収益成長のみに焦点を当てていることを示しています。貴社が現在重視しているAIの活用目的はどこに該当しますか？

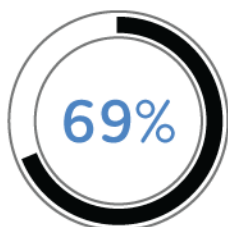
AI とロジスティクス

多くの企業にとって、AI 実装プロセスの出発点は業務最適化とコスト削減です。例えばトラック運送会社は、車両の保守と燃料消費を最適化するために AI を使用しています。消費者向けの企業は、顧客との「レベル1」のサポートおよび販売エンゲージメントについてはチャットボットで対応し、より複雑な問題についてはカスタマーサービス担当者にエスカレーションしています。

企業は、AI を活用して業務プロセスを合理化し、リソースの消費を削減することで、成果を短期間で達成し、AI をより高度に適用するための基盤を築くことができます。

将来的には、イノベーションと収益成長がAI実装の主な目的となるでしょう。

3分の2を超える回答者が自社のAIイニシアチブの目的はイノベーションに傾いていると考えており、半数近くがイノベーションと収益成長を重視していることがわかりました。

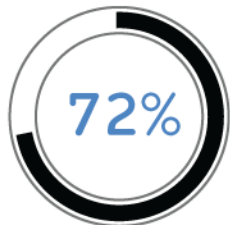


AIの活用目的として、コスト削減や業務の最適化よりもイノベーションの促進と収益の成長を重視している回答者

問：選択肢1～10の数値はAIの活用目的の違いを表しており、1は品質向上のみに焦点を当て、10は生産性向上のみに焦点を当てていることを示しています。貴社が現在重視しているAIの活用目的はどこに該当しますか？

企業にとって、AIによる生産性向上も引き続き不可欠でしょう。

調査回答者のほぼ4分の3が、現在のAI実装の取り組みに注力する主な動機として生産性の向上を挙げています。AIを展開してアウトプットのスピードと量を向上させることは、現時点でAIを適用する最大の目的の1つです。



AIの活用目的として現在は品質向上よりも生産性向上を重視している回答者

問：選択肢1～10の数値はAIの活用目的の違いを表しており、1は品質向上のみに焦点を当て、10は生産性向上のみに焦点を当てていることを示しています。貴社が現在重視しているAIの活用目的はどこに該当しますか？

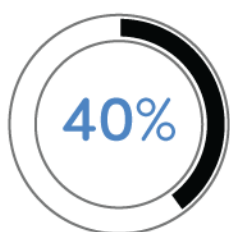
AIの使用事例

カスタマーサポートの生産性

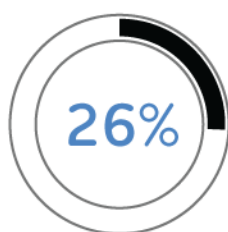
以前に増して複雑な問題に対処している今日のカスタマーサービス担当者は、インテリジェントなAIアシスタントを使用するケースが増えています。こうしたAIアシスタントは、顧客や特定の状況に応じた回答や情報を迅速に提供して通話時間を短縮し、よりパーソナライズされ先回りした方法でより多くの顧客に対応することができます。

AIを展開してアウトプットのスピードと量を向上させることは、現時点でAIを適用する最大の目的の1つです。

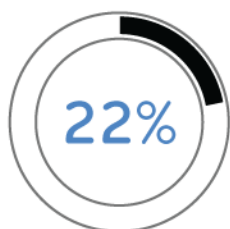
AIが生産性をどの程度向上させると予測されるかについて質問したところ、回答者はかなり控えめな見方を示し、大多数の回答者が、AIによって促される改善は段階的なものになると考えています。



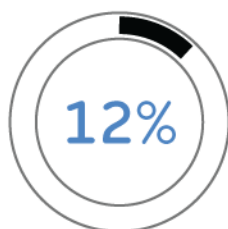
生産性の向上は段階的なもの
になると考えている回答者



AIによって生産性は2倍に向上
すると予想している回答者



AIによって生産性は4倍以上
に向上すると考えている回答
者

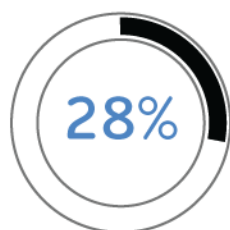


生産性に大きな影響はないと
予想している回答者

問：今後数年間でAIが組織全体の生産性にどのような影響を与えるようにになると予想していますか？

品質の向上は、AIが企業に最も大きな変化をもたらす領域となる可能性があります。

調査に参加した経営幹部のうち、現時点では品質を向上するためにAIの活用に注目していると答えた人の割合は4分の1強にとどまりましたが、将来的には品質向上が組織に最大の恩恵をもたらす可能性があります。



AIの活用目的として現在は生産性向上よりも品質改善を重視している回答者

Q. 選択肢1～10の数値はAIの活用目的の違いを表しており、1は品質向上のみに焦点を当て、10は生産性向上のみに焦点を当てていることを示しています。貴社が現在重視しているAIの活用目的はどこに該当しますか？

AIは既に品質の測定と維持に活用されています。例えばある大手メーカーは現在、生産設備の監視、潜在的な問題の予測、生産異常の検出にAI搭載システムを利用しています。また、「品質」をAI実装の主な動機として挙げる傾向が強い業界は、エラーを許容できる余地が他の業界に比べて小さく、品質の大幅な低下が深刻な悪影響を及ぼす可能性がある、消費財、ユーティリティ、ヘルスケアです。

AIのケイパビリティが高度化するにつれて、AIはあらゆる業界の企業に幅広く適用されるようになり、組織が生み出すことのできる変革能力のレベルを全体的に引き上げるでしょう。

AIを応用した医療分野での最近の開発事例を挙げると、AI支援による癌診断やロボット支援による血管内脳神経外科手術などの分野で大きな進歩を遂げています。

しかし、AIによって従業員の効率性、生産性、革新性が高まるのに伴い、製品やサービス全般の品質が向上するだけでなく、AIの一貫した意思決定能力によって企業のさまざまな業務、機能、顧客との関係、ブランド価値が全体的かつ継続的に向上し、企業全体の水準を引き上げるようになるでしょう。

テクノロジーがビジネスを可能にする——それが事実

“ 今回のAIイニシアチブに何らかのゴールがあったかという点、むしろその逆でした。というのも、あくまでもビジネスに目標があるのであり、テクノロジーやデジタル化はそのビジネスを可能にするためのものなのです。テクノロジーそれ自体は最終結果ではありません。結局のところ、会社を運営するためには利益を出すかコストを抑えるかしなければならぬのです。 ”

—大手鋳山機械メーカーのAIおよびオートメーション責任者との匿名インタビューより

上記のような重点分野がある一方で、企業戦略は多元的、すなわち最適化、生産性、イノベーション、品質を同時に網羅したものでなければなりません。

実際のところ、企業はこうした重点分野（最適化、生産性、イノベーション、品質）が相互に関連し合っていること深く認識したうえで、それらを戦略的かつ同時に追求していく必要があります。企業はプロセスの最適化にAIを活用すると同時に、AI主導の製品開発を模索して、ある領域で得た成果を別の領域の進歩につなげることができるのです。AIを活用して顧客体験やサービス（品質）を向上させつつ、サプライチェーン管理（生産性）を合理化することができる組織は、このようにダイナミックなバランスを取っているのです。

このクローズドループの（人からテクノロジーへ、テクノロジーから人へ、人のコラボレーションとテクノロジーの統合を通じて飛躍的に増加する）インテリジェンスは、ビジネス内で今まさに起きている、AI進化が次の進化を呼ぶという特性を反映して、多くの業界でダイナミックに次々と実現するようになるでしょう。

企業は、より高い品質やより高度なイノベーションを実現すると、その水準をより効率的かつ生産的に維持するための方法を改めて検討するようになり、それによりさらにAIが牽引する次なる変革の波へと進むことになるのです。



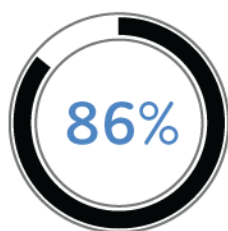
AIの可能性を組織の業績に変える： 6つの提言



テクノロジーではなく
価値に焦点を当てる

1

本調査で得られた重要な発見の1つは、テクノロジーそのものだけでなく、AIがもたらすビジネス価値に焦点を当てることの重要性です。ITについて検討することは確かに重要ですが、具体的なビジネス成果（収益の増加、コストの削減、顧客体験の向上など）をもたらす可能性のある優先度の高いイニシアチブとユースケースに着目して、企業のAI戦略を策定する必要があることが示されました。



現在の収益源を強化するために、またはまったく新しい収益源を創出するために、何らかの形でAIを使用している企業

問：収益成長の観点から、最も注力している分野はどれですか？（収益増が既の実現しているかどうかは問いません）

しかし収益成長は、戦略的な選択というよりも、AI活用の結果的なメリットまたは付随的なメリットのようです。というのも、現在のAI投資の原動力となっている18のビジネス目標のうち、「収益機会の拡大」は17位にとどまっているからです。また、十分に満足できるKPIがなければ、AIを収益と結び付けるのは困難です。



企業はAIの導入拡大を、テクノロジー実装プロジェクトではなくビジネス変革の取り組みとして捉えるべきです。ビジネス変革に着手するには、最初にステークホルダーの価値を高めるトップダウンのビジョンを策定することから始め、さらに特定の目的に沿ってタスクを実行するAIエージェント（従来のAI手法と生成AI手法を巧みに組み合わせたもの）を設計し、それらを互いに連携させて、目標とする価値を達成するべきです。

こうした特定の目的達成のために設計されたAIエージェントは、一貫性、効率性、責任を持つものでなければなりません。さらに、AIのレガシー化を防ぐためには、優れた機能を持つだけでなく、素早く適応できるものにする必要があります。これを大規模に実現するには、ビジネス、テクノロジー、データ、法務、リスク、コンプライアンス、そして人材エンゲージメントの各チームが一丸となって取り組む必要があります。それが、AIに習熟した企業をつくるうえでの最大の課題です。



- TCS 最高技術責任者、博士 ハリック・ヴィン (Harrick Vin)



バリューチェーンに 基づくアプローチを AI 戦略に導入する

2

大半の企業は、AI の導入に対してより戦略的なアプローチを取って、有意義なビジネス価値を生み出す可能性のあるイニシアチブを優先する必要があります。AI 実装には2つの一般的なアプローチがあります。TCS が推奨する1つ目のアプローチは、バリューチェーンに沿って展開する方法です。具体的には、特定のバリューチェーン（例えば製造業）におけるユーザー像（ペルソナ）を特定した後、各ペルソナに合わせてカスタマイズされたボットをつくります。もう1つのアプローチは、特定のタスクに主に対応するスマートなエージェントを使用し、各事業部門に水平展開する方法です。

収益成長率は重要な指標ですが、ブランド認知の確立、新規市場への参入、戦略的パートナーシップの形成、時価総額の増加といった他の戦略目標が、収益指標だけにとどまらない幅広い価値を多面的に示します。

企業はビジネスケース（事業計画）にのみ注目するのではなく、AI イニシアチブのより広範な戦略的価値も考慮すべきです。例えば、AI は業務効率の向上、リスクの軽減、意思決定の強化に利用でき、こうした成果はいずれも会社全体の業績向上に貢献できます。包括的な視野に立って AI の価値を捉えることで、より十分な情報に基づいた投資決定を行い、最も大きな影響をもたらすイニシアチブを優先することができます。



私たちは、この新しいツールを使用することで、スピードと生産性に始まったものが知識へと進化する一連の強大な力を利用できるようになります。さらにその知識から、知見、創造性、先見性、熟達、共感を手に入れていくことができます。そしてこれらすべてが組み合わさることで、人はより多くのことをより巧みにこなせるようになります。



- MIT Computer Science & AI Laboratory 所長 ダニエラ・ラス (Daniela Rus) 氏



企業は、企業インフラ全体で生産性を高め、イノベーションを促し、品質を向上させるための多層的なアプローチを採用することにより、AI を最大限に活用する必要があります。

これは、企業が AI の実装に必要なコンピューティング能力をもれなく利用し、AI を戦略的に活用してビジネスのさまざまなバリューチェーンを支援、強化、変革することを意味します。



- TCS シニア・バイスプレジデント兼 AI クラウドユニットヘッド シヴァ・ガネサン (Siva Ganesan)

小売業者は AI で需要をコントロールしている



私たちはこれらのモデルを構築したとき、いくつかの要素が需要に大きな影響を与えたり、需要を変えたりすること、そして多くの要素をリーダーや経営陣の監視対象に加える必要があることに気付きました。そこで、こうした要素が重要な変数であり、顧客の購入量を増やすか減らすかを決める要因だと経営陣に伝えました。こうした要素には商品の配置などがあります。AI モデルを使うと、例えば「ここに商品を配置すれば、売上が 30% 増えます」と提案することができます。つまり AI は、需要をコントロールする手段ももたらしたのです。

AI を使用することで需要を予測できるだけでなく、将来の需要を変えることもできます。多くの変数は外部に存在しますが、製品の配置や販売促進など、内部に存在する変数もかなりたくさんあり、それらは私たちの管理下にあります。これらの変数を微調整することで、需要が一定の範囲内に収まるように変えることができます。

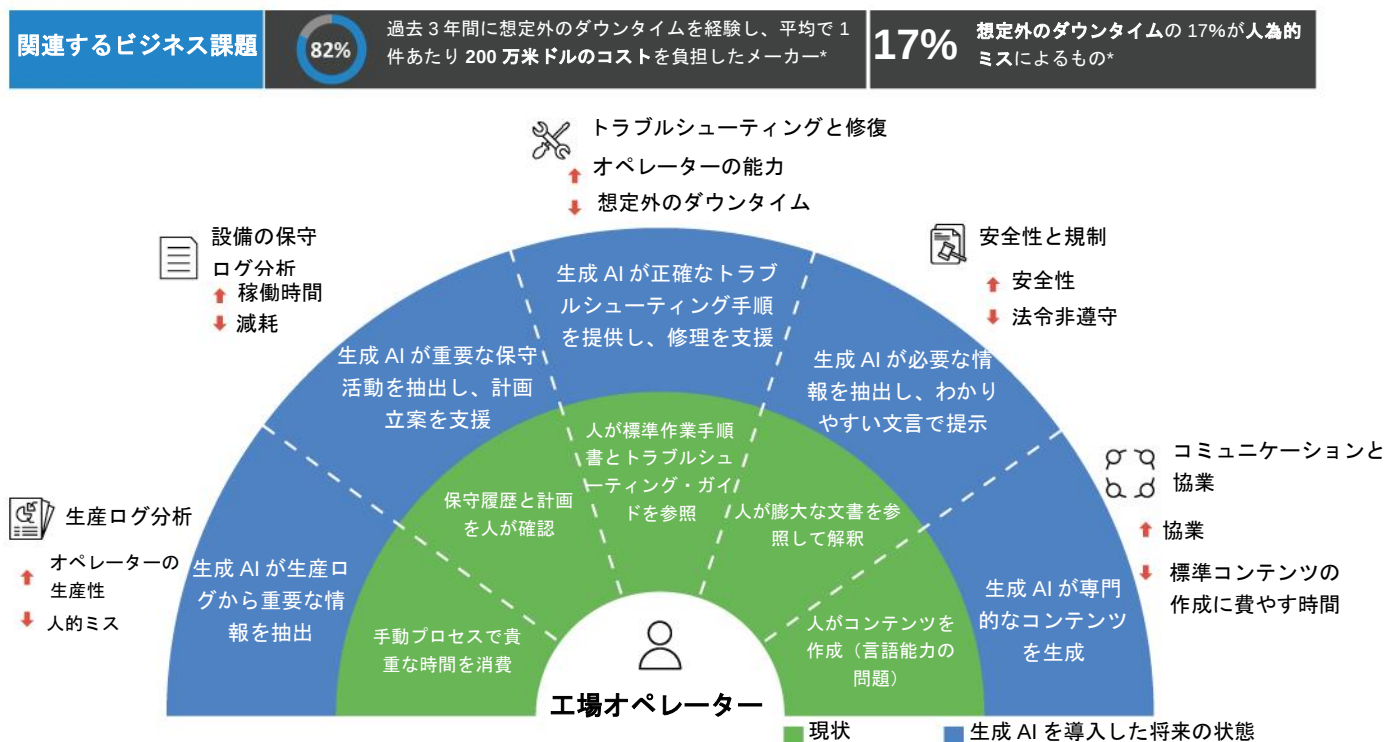
これにより、イノベーションの連鎖が生まれ、需要を獲得する方法だけでなく、適切な需要を生み出す方法について新しい考え方ができるようになります。そして「どの製品が利益率が高いのか・低いのか、どこの供給量を増やすべきか・減らすべきか」などについて考えることができます。



-e コマース小売企業のアナリティクス&戦略責任者との匿名インタビュー

事例：工場のオペレーション

TCS は、企業が生成 AI によるビジネスの再創造を後押しし活性化できるよう支援しています。例えば、トラブルシューティングや保守などの喫緊のビジネス課題の解決を支援するスマート・エージェント・テンプレートとして、生成 AI を工場オペレーターの日常業務に組み込んでいます。



事例：ペルソナ「工場オペレーター」の日常業務への生成 AI 適用

*潜在的なメリットは、TCSが有する経験的知識、コンテクスチュアルナレッジ（文脈的知識）、ドメインに関する専門知識、内部モデルによる推定値に基づいて導出しています。実際の結果は異なる場合があります。





AI 導入に向けて、ビジネスと企業文化を変革する

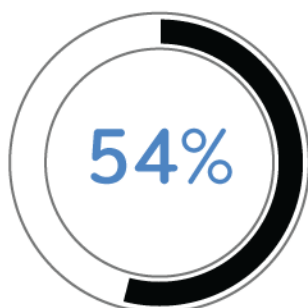
3

データの重要性

企業は、AIを単にプロセスを自動化するための手段としてではなく、競争環境とそこでの企業の成功を再構成できる変革力として捉えなければなりません。それにはデータが必要です。

ただし、AI を最大限に活用するには、企業のリーダーが AI を導入してそれを成功につなげる組織環境を構築しなければなりません。これには、必要なテクノロジーとインフラへの投資だけでなく、変化、実験、継続的な学習を積極的に受け入れる文化を育むことも含まれます。

大半の企業は、AI のケイパビリティの恩恵を受けて、AI のリスクを軽減する方法を模索する初期段階にとどまっています。



自社が AI を完全に活用する段階からは程遠い状況にあると認めており、主な障壁は企業データの品質と可用性だと述べている企業



29%

データをクラウドに移行し、新しい AI 機能でできるように合理化している段階にとどまっていると回答した企業



24%

AI に関する調査検討の初期段階にとどまっていると回答した企業

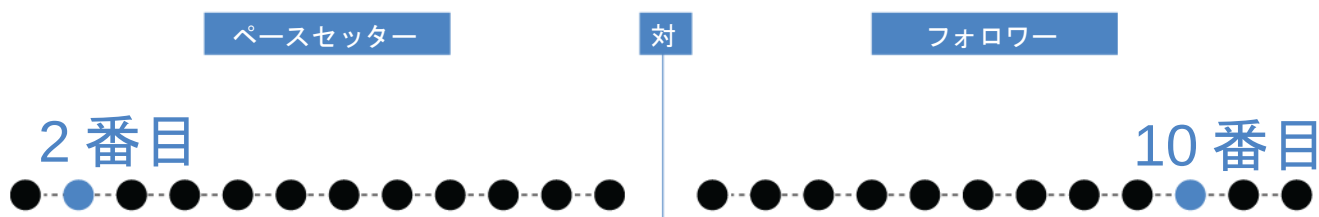
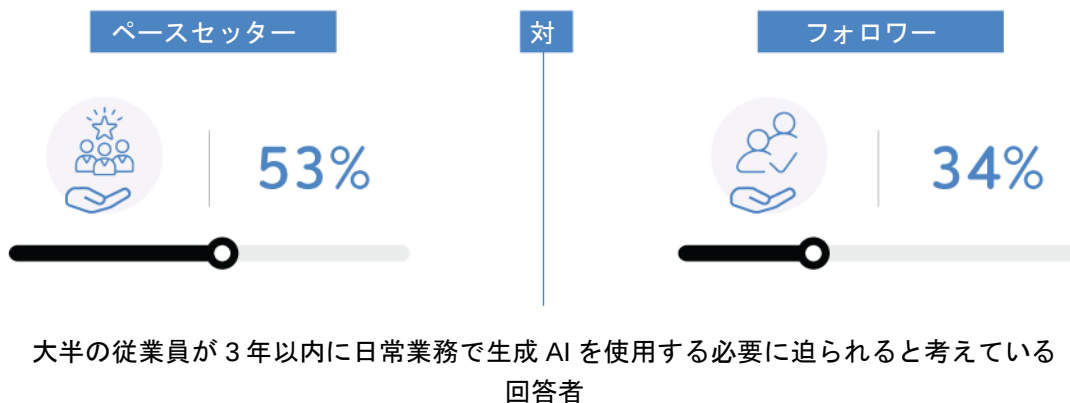
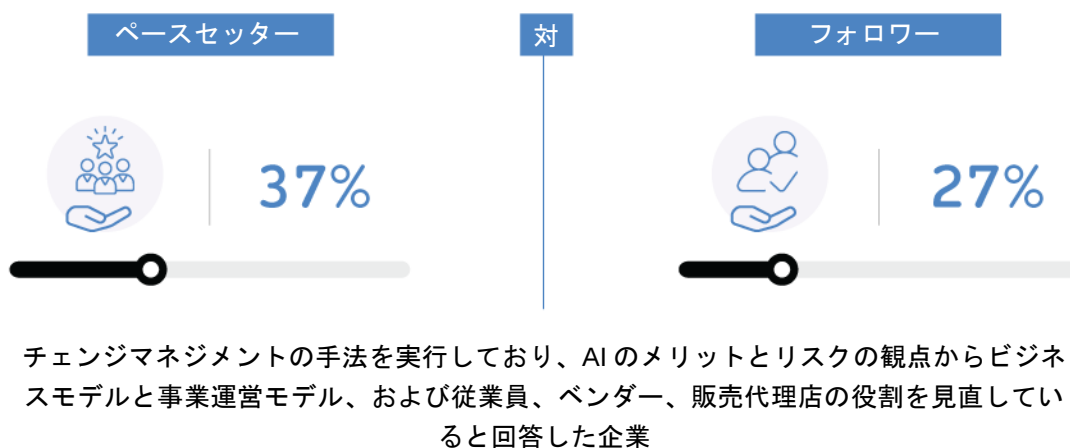
問：組織全体を見渡して、貴社と AI との現在の関係を最もよく表しているものはどれですか？

これほど多くの企業がいまだに自社独自の情報を活用できていないという事実は、AI の導入においてはデータが極めて重要なカギを握っていることを示しています。適切な計算リソースと処理を経た、信頼性と質の高いデータがなければ、最も高度な AI アルゴリズムであっても意味のある結果を出すのは困難です。AI で成功を収めたい企業は、組織全体が正確で一貫性のあるデータにアクセスできる、堅牢なデータインフラとガバナンスプロセスの構築に投資しなければなりません。

文化は極めて重要

企業は、データインフラに投資し、十分な計算処理能力を確保することに加えて、AI を受け入れ、変化を進んで受け入れる企業文化の構築にも注力しなければなりません。そこで有効なのがチェンジマネジメントのアプローチです。組織内に「AI の導入とは、従業員を AI に置き換えることではなく、仕事をもっとやりやすくするための見直し作業である」という共通認識を醸成するのに役立つからです。

本調査では、業界内で最も高い財務実績を誇る企業、すなわちペースセッターがチェンジマネジメントの手法を実践している可能性が高いことが明らかになっています。また、各業界で高い業績を挙げている企業の半数以上が、自社の従業員が今後数年の間に生成 AI を日常的に使用すると予想する傾向が強いことも示されています。



AI のメリットとリスクについてさまざまな側面から最近改めて行った評価の中で、生成 AI を「AI テクノロジーを受け入れる文化を育む触媒として」利用することを何番目に位置付けたか——
ペースセッターは 2 番目、フォロワーは 10 番目

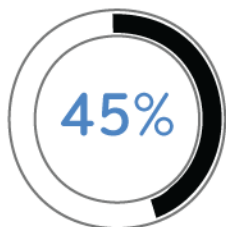
問：3 年後、どの程度の割合の従業員が生成 AI 機能を日常的に使用したり操作したりするようになると思いますか？



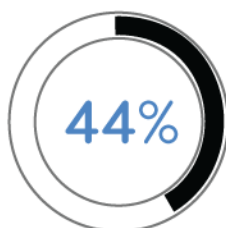
顧客とより高いレベル
の関係を築く

4

AI が牽引する未来においても競争力を維持したい企業にとって、顧客とより高度な関係を築くことは必須です。AI を活用して、パーソナライズされ、先回りした価値あるエクスペリエンスをカスタマー・ジャーニー全体にわたって提供することで、企業は競合他社との差別化を図り、長期的な顧客ロイヤルティを構築できます。



マーケティング活動で、よりパーソナライズされたやりとりを行うことを検討していると回答した企業（チャットボット以外）



販売後の活動で、よりパーソナライズされたやりとりを行うことを検討していると回答した企業（チャットボット以外）

問：AI が顧客との関係に与える影響をどのように検討していますか？

それには、AI に対する戦略的かつ総合的なアプローチと、顧客のニーズと好みに対する深い理解が必要です。いくつかの企業はこの点で先進的な取り組みを行っています。顧客エンゲージメント向上のために AI を適用することを幅広く模索しており、顧客とのあらゆる接点で価値を生み出すこと注力しています（本調査からは、財務的な成功度が低い企業ほど、顧客とのやりとりに AI の活用を検討する傾向が弱いことが明らかになっています）。

AI テクノロジーが進化するにつれ、有意義でパーソナライズされた顧客関係を構築する能力が、競争優位性のますます重要な源泉となるでしょう。



単独で成し遂げよう
としてはならない

5

戦略的利益のために専門知識を活用

AI の領域では、その複雑さと進化のスピードが目覚ましいため、TCS は協働のアプローチを取ることを提案しています。企業のビジネスおよび IT スタッフは、AI 実装の負担をすべて社内で負うのではなく、パートナーシップを模索して適宜外部の専門知識を活用しながら、コアコンピテンシー（他社に真似できない核となる能力）と戦略的目標に集中すべきです。本調査では、約半数の企業が AI 実装作業のすべてまたは大半を社内で対処していることが明らかになりました。AI 実装イニシアチブのすべてまたは大半を外部ベンダーに委託している企業は 23% にすぎません。

興味深いことに、本調査では、AI 実装作業をテクノロジー・サービスプロバイダーに委託する傾向が最も強いのはテック業界の企業であることも判明しました。また、この業界では、経済的に成功している企業ほど、つまりペースセッターであればあるほど、AI 統合に取り組むにあたり自社の IT 人材に頼るのではなく、外部ベンダーと提携する傾向が強いこともわかりました。



このアプローチ（保険契約を仲介するブローカー・パートナーからの要求に応える時間を短縮するためのもの）は、E&S（エクセス&サープラス、認可保険会社が引き受けようとしなないリスクを認可されていない保険会社が引き受けるビジネス）事業部門における自動化の取り組みの中で最初に実践した手法の 1 つでした。私たちは、プロセスが非常に効率的に、そして理想的には可能な限り自動化されて実行されるように、問題をインテリジェントに解決する方法についてブレインストーミングを始めました。私たちは、入ってくるデータをその形式や種類とは無関係に取り込んでいます。そしてそうしたデータを AI を応用したツールを使って抽出し、AmTrust のテクノロジー・スタックに取り込み、そこで実行されたすべての自動化プロセスの結果を受け取ります。保険引受人は短時間でアカウント（積立金）と該当証明を取得でき、それによって見積書を送付するための準備が完了します。



- AmTrust グループ最高執行責任者 アリエル・ゴレリク (Ariel Gorelik) 氏



このツールは当社の保険引受人とブローカー・パートナーとの関係を強化するもので、あらゆる面で成功を収めていると評価されています。パートナーの 1 人が後に、「皆さんは素晴らしいことを成し遂げてくれました。おかげで私たちの関係がより強いものになりました」と言いに来てくれたほどです。



- AmTrust シニア・バイスプレジデント兼 Excess & Surplus Insurance ヘッド エリック・ブブリッツ (Erich Bublitz) 氏



AI 実装作業のすべてまたは大半を外部ベンダーに委託していると回答した企業



AI 実装作業のすべてまたは大半を外部ベンダーに委託していると回答したペースセッター企業



AI 実装作業のすべてまたは大半を外部ベンダーに委託していると回答したテック企業



AI 実装作業のすべてまたは大半を外部ベンダーに委託していると回答したテック業界のペースセッター企業

問：AI 実装に関して外部ベンダーやパートナーシップ（学術機関や政府機関のパートナーを含む）にどの程度委託し、どの程度を社内で実施しているのかを、1 から 5 までの数値で評価してください。

この調査結果は、優れた技術力を持つ企業であっても、AI を実装するために外部の専門家と提携することの価値を認めていることを示しています。テクノロジー・サービスプロバイダーと提携することで、企業は社内では得られない専門的なスキルや知識にアクセスできるだけでなく、プロジェクトの要件に応じて規模を拡大または縮小することもできます。

さらに本調査では、AI 実装のためにサービスプロバイダーと提携している企業の回答者のうち、AI に大いに期待している、または前向きだと述べた人の割合は、大半の作業を社内で処理している企業の回答者よりも約 1.5 倍多いことがわかりました。この調査結果は、サービスプロバイダーと提携することで、企業は AI イニシアチブの結果により自信を持てるようになることを示しています。

1.5X

AI の実装に外部パートナーを活用している企業の回答者のうち、AI に大いに期待している、または前向きだと述べた人の割合は、実装作業のすべてまたは大半を社内の人材で行っている企業の回答者よりも約 1.5 倍多い。

AI 開発のためのリソースを活用する

企業は、外部の専門家と提携するだけでなく、既存のリソースやプラットフォームを活用して AI イニシアチブを加速させることも検討するべきです。これには、オープンソースの AI フレームワークやライブラリを活用すること、構築済みの AI ソリューションやサービスを提供するテクノロジープロバイダーと提携することが含まれます。

オープンソースの AI ツールは、企業が AI イニシアチブを迅速に開始するために使用できる豊富なリソースを提供してくれます。こうしたツールは、企業がカスタムソリューションを構築できるテスト済みの基盤となり、開発期間とコストを大幅に削減します。例えば、オープンソースの機械学習ライブラリを予測モデル開発の出発点として使用して、そうした予測モデルを特定のビジネスニーズに合わせてカスタマイズすることに注力できます。

TensorFlow、PyTorch、scikit-learn などのオープンソース AI フレームワークは、AI モデルを開発・展開するためのツールとリソースを含む豊かなエコシステムを提供してくれます。こうしたフレームワークを活用することで、企業は開発時間とコストを削減できるだけでなく、開発者や研究者の大規模なコミュニティを活用してサポートを受けたり協働したりできます。

同様に、事前構成済みの AI ソリューションやサービスを提供するテクノロジープロバイダーと提携することで、AI 機能を自社の製品やプロセスに短期間で容易に統合できるようになります。こうしたソリューションには多くの場合、事前学習済みのモデル、アプリケーション・プログラミング・インタフェース（API）、およびその他のツールが付属しており、これらは特定のビジネスニーズに合わせてカスタマイズしたり拡張したりできます。

さらに、AI 研究機関、テクノロジーベンダー、業界コンソーシアムとの戦略的パートナーシップを活用することでも AI 開発プロセスのスピードを高められます。こうしたパートナーシップにより、独自に開発するには困難な最先端の研究、専門的な AI 人材、共有データプールにアクセスできるようになります。

例えば、メーカーが AI 研究機関と提携して先端的なロボット工学を探索すると、自社の専門知識と研究機関の技術的知識を組み合わせることで生産施設内の自動化の範囲を押し広げることができるかもしれません。





コストを削るよりも、
成長を目指す

6

AI が雇用や労働力に及ぼす潜在的な影響は、近年大きな注目を集めている複雑でデリケートなテーマです。

本調査では、AI が雇用にどのような影響を与えるかについて、経営幹部の間で意見が分かれていることが明らかになりました。

こうした意見の違いは、AI が雇用に与える影響を巡る議論が続いていることを反映しています。TCS の見解では、AI が雇用に与える影響は、AI の実装方法に大きく左右されます。収益と事業機会の拡大やイノベーションの推進を目的に AI を実装すると、新たな雇用が生まれ、人の能力が高まる可能性があります。

本調査によると、さまざまな業界の成功企業の 80% が、AI を活用するうえでイノベーション促進と収益拡大を重視していると述べました。一方、業績がそれほど芳しくない企業では、コスト削減を重視すると回答した割合が成功企業の 2 倍近くに達しました。

経営幹部が AI によって雇用数が増えるか、維持されると予想している業界：



ヘルスケア



銀行・金融・保険



製造



テクノロジー



問：選択肢1～10の数値はAIの活用目的の違いを表しており、1はコスト削減と業務最適化のみに関心があり、10はイノベーションの促進と収益成長のみに焦点を当てていることを示しています。貴社が現在重視しているAIの活用目的はどこに該当しますか？

AIが牽引する未来に備えるために、企業や政府は教育とトレーニングに対する従来のアプローチを見直す必要があるでしょう。AIのスキルと知識に重点を置いた新しいカリキュラムとプログラムの開発、生涯学習と継続的なスキルアップの推進などがこれに含まれる可能性があります。



製造業におけるAI

製造業では、生産プロセスの最適化や品質管理の改善にAIが活用されています。

しかし、それを背景に、AIシステムを操作・維持する必要がある従業員は、新たなスキルを身につける必要に迫られています。

この課題に対処するために、教育機関やトレーニング・プロバイダーと提携し、専門的なAIプログラムや認定資格を開発している製造業者もいます。

例えば産業用オートメーション企業のRockwell Automationは、ミルウォーキー工科大学と提携して、製造業の従業員を対象にAIに重点を置いたカリキュラムを開発しています。

可能性から業績へ——戦略的に取り組む

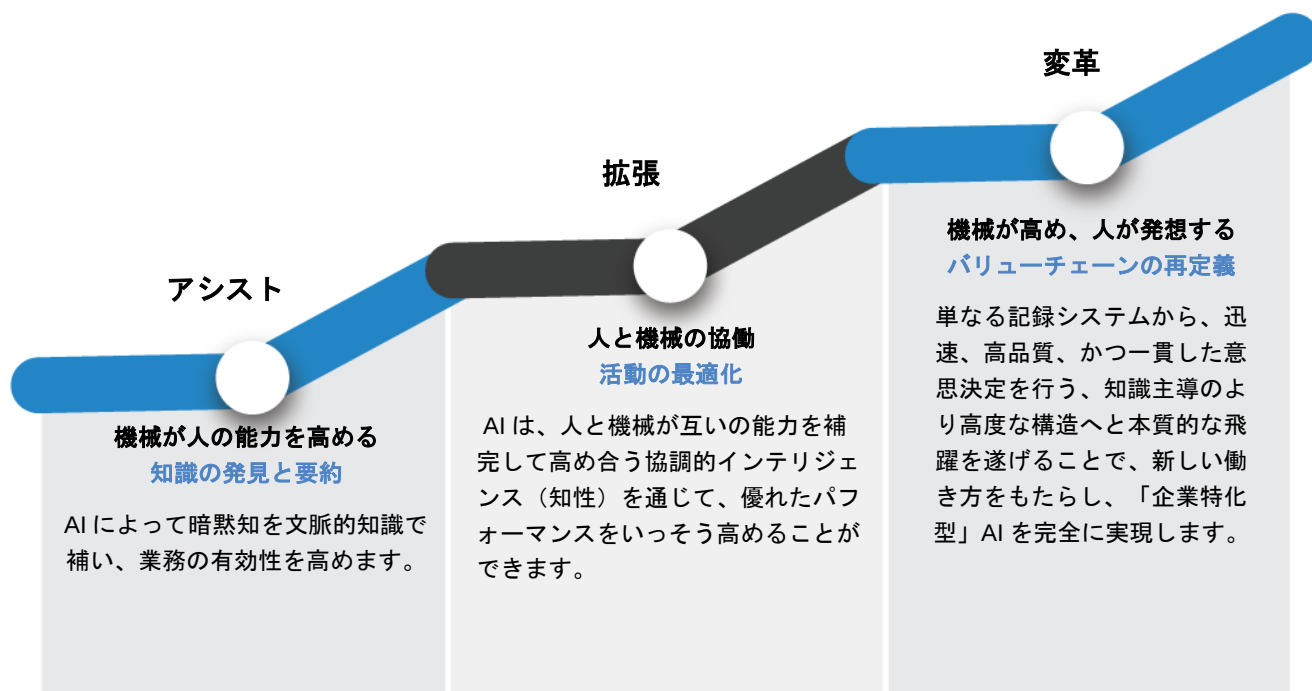
業界特化型、エコシステム主導、データ重視の基盤の構築という原則に基づいた「企業特化型」の AI は、組織がより高い成果を達成し、AI の可能性をバリューチェーンの再構築や新しい働き方の実現につなげることができるよう設計されたものです。

生成 AI の出現により、従来の機械学習と、（認識・推論的知能の 1 つである）AI の応用範囲が広がり、人と連携してビジネスを大きく変容させる新たな可能性と機会を生み出す「オペレーティブ・インテリジェンス」（事業運営を司る知能）が登場しようとしています。

現在の AI は、コスト削減や生産性の向上、製品品質の維持だけでなく、はるかに多くのものをもたらしていますが、さらに企業は、人間の創造性や戦略的思考に AI を組み合わせることで、自社を差別化するとともに、組織としての安定的かつ質の高い成果を生み出して、優れた業績を計画的に達成し、顧客バリューチェーンを改善し続けることができます。

TCS の AI 実装手法

組織が AI を最大限に活用するには、生産性、イノベーション、パフォーマンスの向上を加速させるための基盤を構築する多層的な戦略が必要です。これは、AI を戦略的に活用して以下を実現することを意味します。



業界中心の新しいビジネスモデル、製品、サービスにより、顧客体験に関する提供価値を全面的に刷新します。

TCS は、数百社のグローバル企業と協働しており、ベストプラクティスに基づいて AI 実装手法を導入しています。この手法は多層的なアプローチから始まります。



どこから始めるか？

まず、価値（なぜ、何）を評価することから始めます。テクノロジーではなく、ユースケースを特定します。次に、バリューチェーン全体の状況に沿って青写真を描きます。

規模をどのように拡大するか？

最初から、絶え間なく変化することを前提に設計・構築します。また、ステークホルダーと可能な限り連携し、進化し続ける目的特化型の AI エージェントのエンタープライズネットワークを最大限に活用します。

組織の変化をどのように促すか？

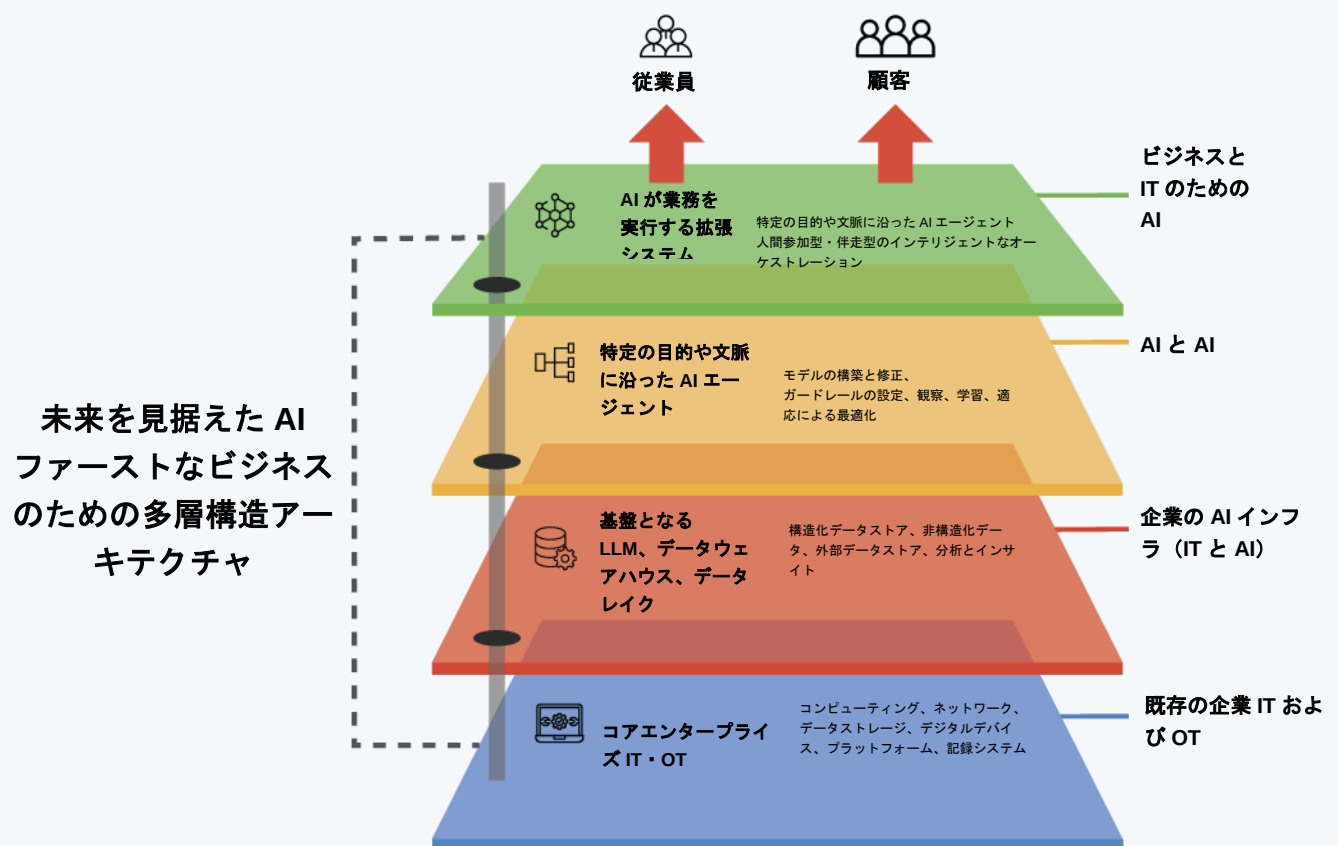
イノベーションを受け入れ、根付かせるための場（文化）をつくります。次に人材育成と役割の再定義に継続的に取り組みます。

リスクをどのように管理するか？

モデルを安全なものにします。具体的には、情報セキュリティ、規制遵守、バイアス緩和ガードレール（逸脱防止策）のためのガバナンスモデルの確立に取り組むと同時に、主要な指標/KPI を関係者とともに頻繁に監視します。

TCS のアプローチ

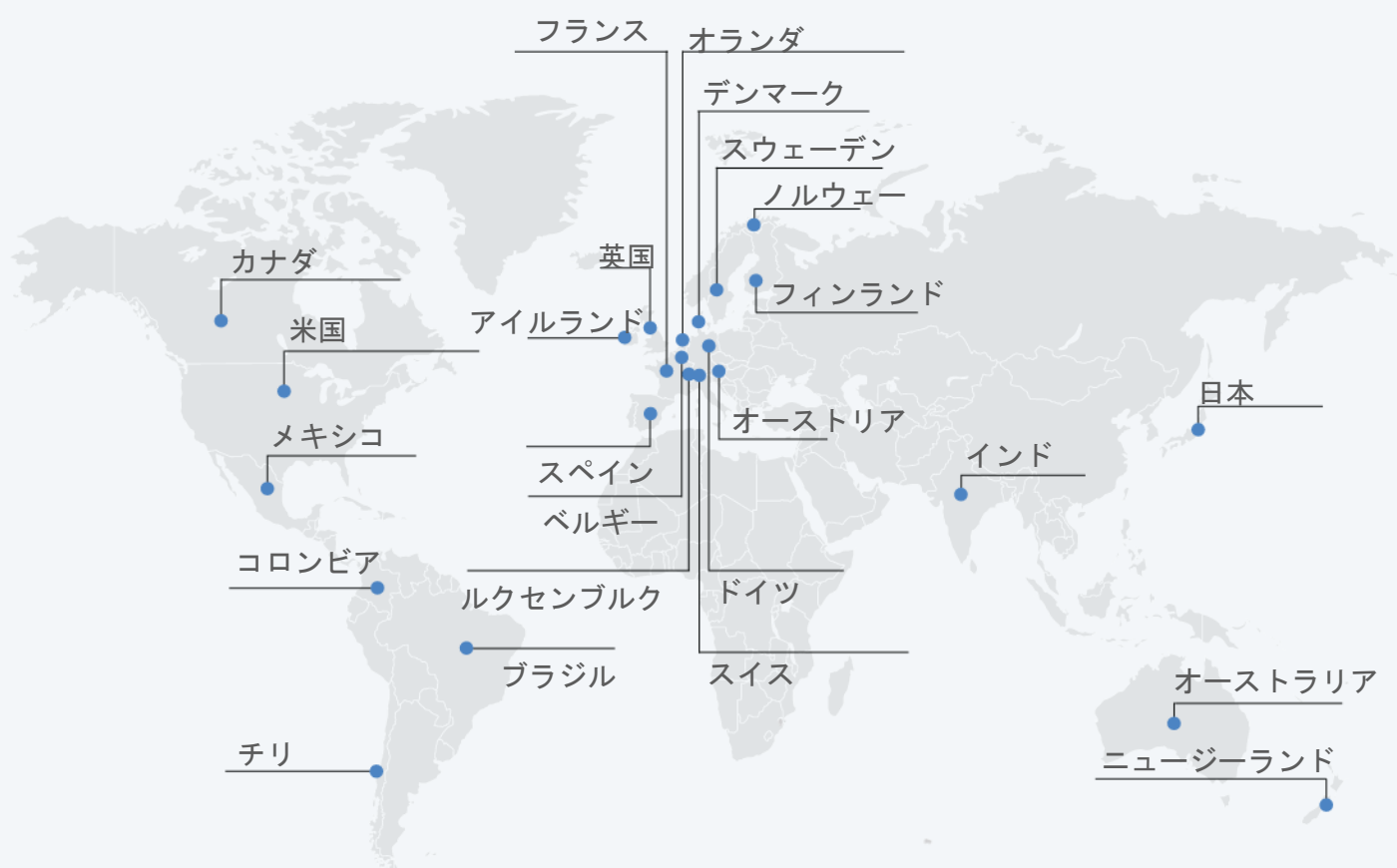
TCS の AI アーキテクチャでは、企業の既存の IT コンピューティング、ネットワーク、およびストレージシステムを基盤に、その上に大規模言語モデル（LLM）、データレイク、外部データストアといった第二層を構築します。第三層には、特定の目的や文脈に沿った AI エージェントをガードレールとともに配置し、観察、学習、および適応を行います。そして最上段には、人間の従業員と連携して AI が業務を実行する拡張システムにインテリジェントなオーケストレーション（複数のタスクを自動的・自律的に実行する機能）を追加した構成となっています（下図参照）。



効果的かつ効率的な AI ソリューションの設計は、急速に進化する多くの設計上の選択肢とトレードオフを伴う高度な専門技術です。

調査参加企業のプロフィール

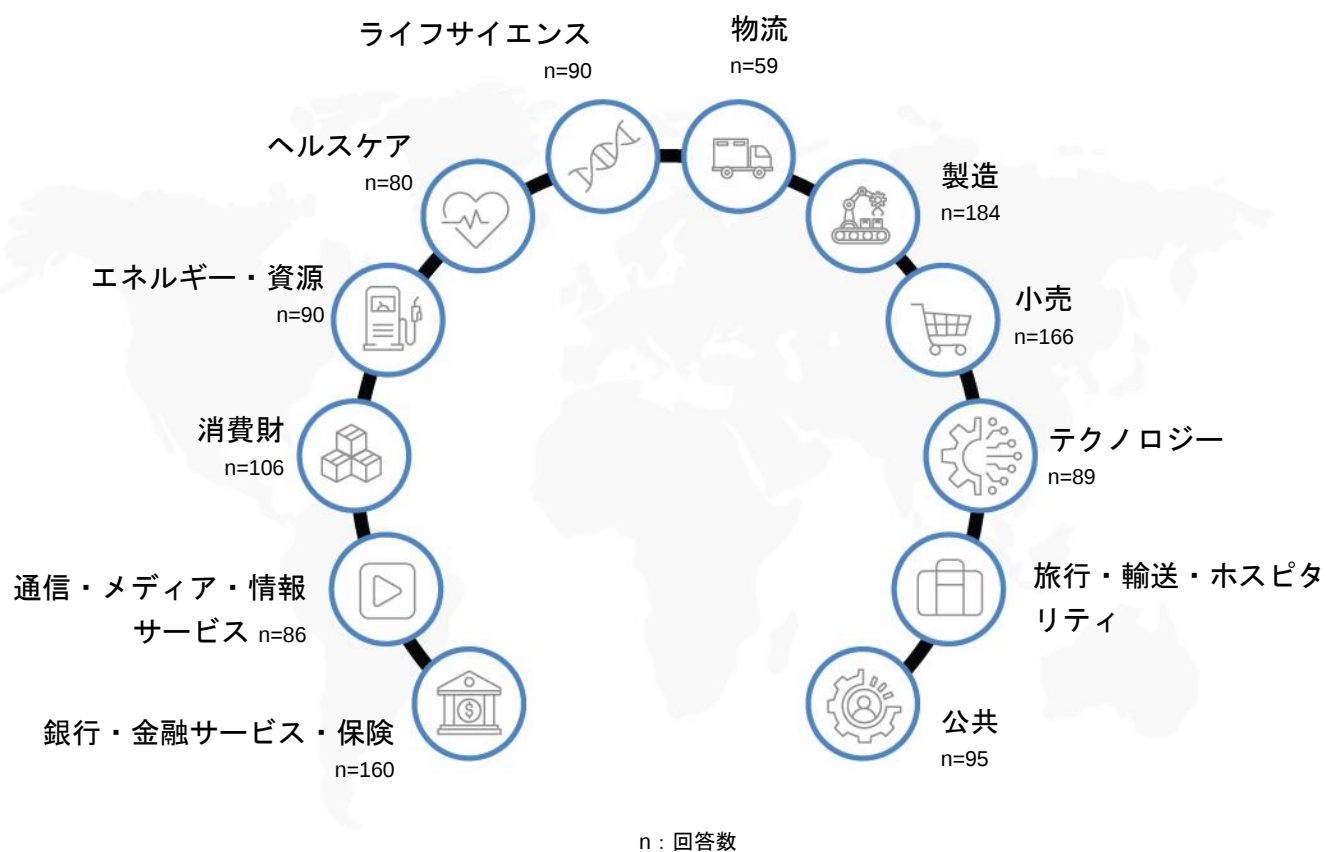
参加企業の所在国（24 カ国）



- 北米（回答者数=335）
- ラテンアメリカ（回答者数=166）
- 欧州（回答者数=465）
- アジア太平洋（回答者数=306）

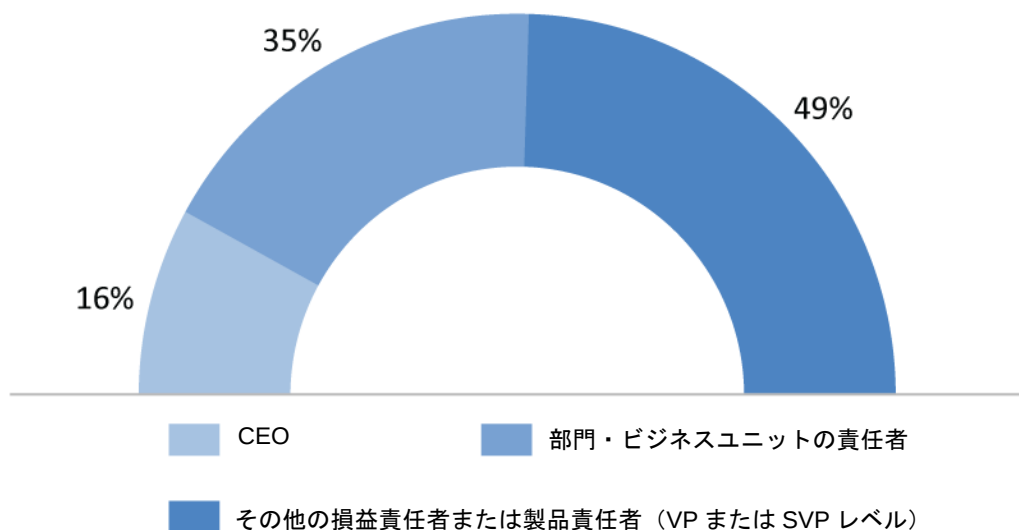
調査参加企業のプロフィール

全 12 業種の内訳

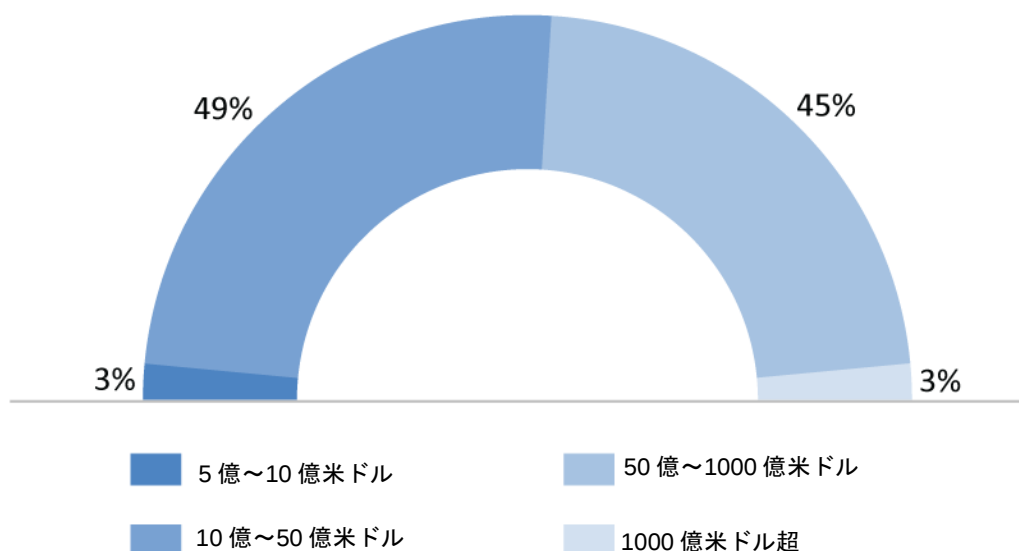


調査参加企業のプロフィール

グローバル企業の経営幹部



年間売上高（米ドル）



調査参加企業のプロフィール

成功している企業の行動が明らかに

本調査のデータは、24 カ国、12 業種の 1,272 人の経営幹部を対象に実施したアンケート結果を示しています。

また、各経営幹部の企業について、過去 3 年間の経済的な成功度合いの観点から、同じ業種の他の企業との相対的な順位を決定しています。成功度合いは、回答者からの自己申告に基づき、過去 3 年間の収益成長率と利益成長率の両方を比較して算出しています。



ペースセッターは、相対的に業績が優れている企業です

本調査に対して回答を寄せていただいた同じ業界の企業との相対的な順位は、過去 3 年間の収益成長率と利益成長率に基づいて決めています。



フォロワーは業績がペースセッターに続くポジションにある企業です

本調査に対して回答を寄せていただいた同じ業界の企業との相対的な順位は、過去 3 年間の収益成長率と利益成長率に基づいて決めています。

回答を寄せた企業



12 業種

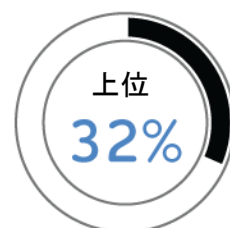


24 カ国



1,272 社

ペースセッター

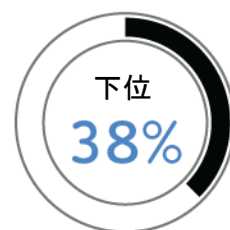


業績に基づく評価

全 408 社

平均年間売上高：190 億米ドル

フォロワー



業績に基づく評価

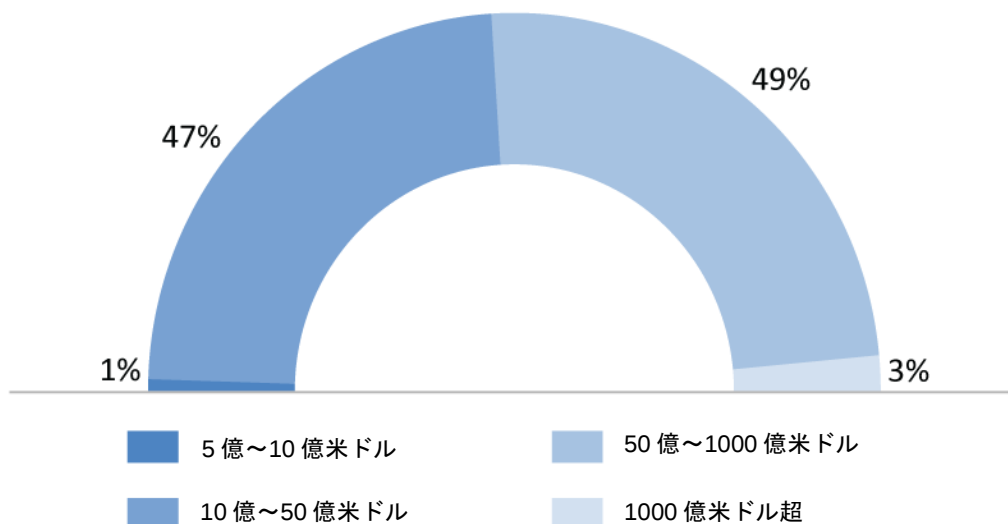
全 485 社

平均年間売上高：150 億米ドル

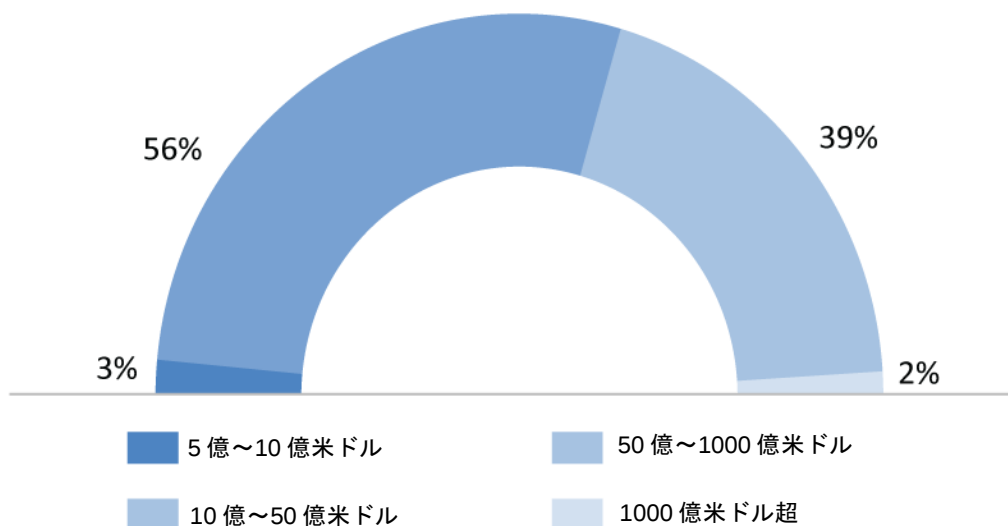
調査参加企業のプロフィール

年間売上高（米ドル）

ペースセッター



フォロワー



調査に協力した TCS のエグゼクティブ

ハリック・ヴィン (Harrick Vin) 博士
TCS CTO (最高技術責任者)

クリシュナ・モハン (Krishna Mohan)
TCS パイスプレジデント兼 AI.クラウド部門
デピューティヘッド

スランジャン・チャタジー (Suranjan Chatterjee)
TCS AI.クラウドエンジニアリング部門 グロー
バルヘッド

アビナブ・クマール (Abhinav Kumar)
TCS CMO (最高マーケティング責任者)

**サンカラナラヤナン・シャンキー・ヴィスワ
ナサン (Sankaranarayanan "Shanky"
Viswanathan)**
TCS パイスプレジデント兼ビジネスイノベー
ション部門ヘッド、CTO (最高技術責任者)

アショク・クリシュ (Ashok Krish)
TCS AI.クラウド部門 アドバイザリーおよびコ
ンサルティングヘッド

シヴァ・ガネサン (Siva Ganesan)
TCS シニアバイスプレジデント兼 AI.クラウド
ユニットヘッド

**ニディ・スリヴァスタヴァ (Nidhi
Srivastava)**
TCS パイスプレジデント兼 AI.クラウド オフ
ァリング部門 ヘッド

セルジュ・ペリニヨン (Serge Perignon)
TCS ソートリーダーシップインスティテュー
ト グローバルヘッド

本調査について

最近の AI テクノロジー革命は、企業を含め、世界を席巻しています。TCS AI for Business Study (ビジネスにおける AI 活用について
の調査) では、世界の約 1,300 社が AI テクノロジーの戦略的影響をどのように捉え、その変革の可能性にどのように対応してい
るかを調査しています。EU および英国、北米、アジア太平洋、ラテンアメリカの 12 の業界から 1,272 名が参加しました。

TCS ソートリーダーシップインスティテュートについて

TCS ソートリーダーシップインスティテュートは 2009 年以降、目的志向の企業を前進させるため、経営幹部による経営幹部のため
の対話を行っています。TCS の独自調査を通じて主要なビジネス課題に対し、先見的で実践的なインサイトを提供し、組織が長
期的かつ持続可能な成長を達成できるよう支援しています。詳細については、tcs.com/insights/global-studies をご覧ください。

最新のコンテンツとニュースについては、iOS および Android デバイス用の「TCS Perspectives」アプリをダウンロードしてくだ
さい。



さらなるインサイトをご希望の方は

TCS AI for Business Study (ビジネスにおける AI 活用についての調査) に基づくさらなるリサーチについては、
<https://on.tcs.com/2024-global-AI-study> をご覧ください。

詳細情報およびフィードバックについては、TCS ソートリーダーシップインスティテュート (TL.Institute@tcs.com) までメー
ルでお問い合わせ、ご連絡ください。

タタコンサルタンシーサービシズ (TCS) について

タタコンサルタンシーサービシズ (TCS) は、世界中の大手企業における変革の道のりを 56 年以上にわたり支援している、
IT サービス、コンサルティングおよびビジネスソリューション企業です。コンサルティングを基盤とし、コグニティブ技術
を活用した、ビジネス、テクノロジー、エンジニアリングのサービスやソリューションを総合的に展開しています。これら
を TCS 独自のソフトウェア開発のベンチマーク「ロケーションインディペンデント・アジャイル・デリバリーモデル
(Location Independent Agile™ delivery model)」を通じて、地理的な制約にとらわれることなく提供しています。

TCS は、世界最大規模の多国籍複合企業体であるタタ・グループの一員であり、最高水準のトレーニングを受けた 60 万
3,000 人を超える人材を擁し、世界 55 カ国で事業を展開しています。2024 年 3 月 31 日を末日とする会計年度の売上高は
290 億米ドルで、インドナショナル証券取引所とボンベイ証券取引所に上場しています。また、気候変動に対する積極的な取
り組みや表彰を受けた地域活動を世界中で展開しており、MSCI グローバル・サステナビリティ・インデックスや FTS4E グ
ッド・エマージング・インデックスをはじめ、主要なサステナビリティ指数の構成銘柄に名を連ねています。TCS の詳細
は、www.tcs.com をご覧ください。

ここに掲載されている全ての内容・情報は、タタコンサルタンシーサービシズ株式会社 (TCS) の独占的所有物であり、ここに記載されている内容・情報は発行時点のものです。TCS の
書面による事前の許可なく、ここに掲載されている資料をいかなる形式においても複写、修正、複製、再出版、アップロード、送信、掲示、配布することは禁じられています。許可なく
使用した場合、著作権、商標、その他の適用法に違反する可能性があり、刑事罰または民事罰の対象となることがあります。