

# 日本企業における生成AI活用実態と生存条件としての変革施策：2026年グローバル調査に基づく深掘り分析

Gemini 3.1 pro

## 1. 序論：生成AI変革は「選択肢」から「生存条件」への移行期へ

2026年現在、生成AI(Generative AI)を取り巻く技術的およびビジネス的環境は、パラダイムシフトの決定的な節目を迎えている。テクノロジーの進化は、初期の単なるテキスト生成や画像生成といった局所的な業務効率化ツールの域を完全に脱し、自律的に業務プロセスを完遂し、直接的な顧客接点を担う「AIエージェント」の段階へと不可逆的な移行を遂げている<sup>1</sup>。このような歴史的転換点において、グローバル市場の競争原理は劇的に再構築されつつあり、人工知能を自社のビジネスモデルやバリューチェーンの根幹に据えるか否かが、企業の存亡を直接的に左右する決定的な要因となっている。

この切迫したビジネス環境下において、PwC Japanグループが2026年6月に発表した「生成AIに関する実態調査2026 春 6カ国比較」は、各国の現在地と日本企業が抱える構造的な矛盾を克明に浮き彫りにした<sup>1</sup>。本レポートの主たる目的は、同調査結果をはじめとする最新の市場動向、企業の先行事例、そして労働環境への影響を示す諸データを網羅的かつ立体的に分析し、日本企業が直面している根本的な課題を解明することにある。

調査データが示す最大のパラドックスは、日本企業の生成AI導入率が諸外国に匹敵する極めて高い水準に達している一方で、「創出される成果の質とスピード」、そして何よりその成果を企業価値や利害関係者への「財務的還元」に結びつける能力において、絶望的なまでの遅れをとっているという事実である<sup>1</sup>。本稿では、この巨大なギャップを生み出している組織的、技術的、そして文化的背景を深掘りし、生成AIを単なる利便性の高いツールとして消費する現状から脱却するための道筋を提示する。具体的には、生成AIを前提とした経営構造への転換、すなわち「AI Readiness(準備)」「Evaluation(評価)」「Activation(還元・活性化)」からなる強靱な変革サイクルを自社内に確立し、次世代の競争優位性を構築するための具体的かつ戦略的な施策を提案する<sup>2</sup>。

## 2. 日本企業の現在地：高い導入率と極端に低い「成果還元」のパラドックス

### 2.1 グローバル水準に追いついた「活用・推進率」の深層

テクノロジーの受容という観点において、日本企業は目覚ましい進歩を見せている。PwCの広範な調査によれば、日本企業における生成AIの「活用中・推進中」の割合は87%という極めて高い水準に達しており、前回の調査時点から11ポイントもの大幅な上昇を記録している<sup>1</sup>。かつてのデジタルトランスフォーメーション(DX)黎明期やクラウド移行の初期段階において日本企業に顕著に見られた

「新技術に対する過度な警戒感」や「他社の動向を待つ様子見の姿勢」は影を潜め、未着手あるいは導入を断念した企業の割合はわずか4%にまで減少している<sup>1</sup>。  
 この87%という活用・推進率は、グローバル市場を牽引する主要国のデータと比較しても遜色のない数字である。以下の表は、対象となった6カ国（日本、米国、英国、中国、ドイツ、韓国）における主要な指標を比較したものである。

| 対象国 | 活用・推進中の割合 | 期待を大きく上回る効果 | 成果の財務的還元 |
|-----|-----------|-------------|----------|
| 日本  | 87%       | 9%          | 40%      |
| 米国  | 90%       | 38%         | 75%      |
| 英国  | 89%       | 32%         | 74%      |
| 中国  | 91%       | データなし       | データなし    |
| ドイツ | 89%       | データなし       | データなし    |
| 韓国  | 93%       | データなし       | データなし    |

上記のデータが示す通り、業務へのツール導入という「量(カバレッジ)」の指標においては、日本は米国(90%)や英国(89%)などの欧米先進国、さらには中国(91%)や韓国(93%)といったアジアの技術大国と完全に歩調を合わせている<sup>1</sup>。しかし、この横並びの導入率の裏側には、活用の「質」とそこから生み出される「経済的価値」における、看過できない巨大な断層が存在している。

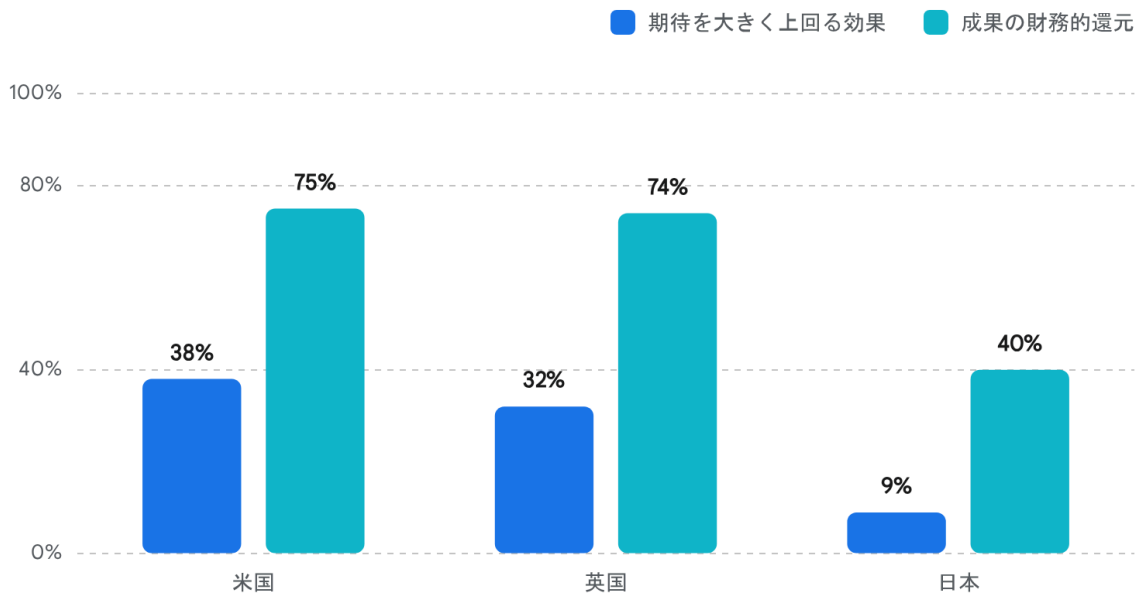
## 2.2 期待値との乖離と「効果測定」の機能不全

日本における生成AI活用の実態を総括すると、「本格的な運用環境への展開は急速に進んでいるものの、実際の企業価値向上に直結する効果創出は完全に横ばい状態にある」という停滞期に陥っていることがわかる<sup>2</sup>。活用中・推進中と回答した企業のうち、生成AIの効果が「期待を大きく上回っている」と明確に回答できた日本企業はわずか9%にとどまっている<sup>1</sup>。米国の38%、英国の32%と比較して極めて低く、調査対象となった6カ国中で最下位という厳しい現実が突きつけられている<sup>1</sup>。  
 この期待値との著しい乖離の背景には、日本企業の多くに共通する「効果測定システムの未整備および機能不全」という致命的な欠陥が存在する。日本の回答者のうち13%が「まだ効果を評価できていない」としており、これも他国と比較して相対的に高い水準にある<sup>1</sup>。これは、最新のテクノロジーを使い始めてはいるものの、その投資対効果(ROI)を客観的かつ定量的な指標で測定し、その結果をプロセスの継続的改善へとフィードバックする自律的な仕組み(ループ)が組織内に全く構築されていないことを意味している<sup>1</sup>。AIの真の価値は、継続的な学習とフィードバックによって指数関数的に高まる性質を持つが、効果測定を怠る組織は初期の微小な効率化の段階で成長が停止してしまうのである。

## 2.3 最下位に沈む「成果の財務還元」という構造的問題

本グローバル調査において、日本企業への最も深刻な警鐘となったのが、創出された効果の「還元」に関するデータである。生成AIの導入によって得られた何らかの効果（例：業務時間の短縮、オペレーションコストの削減など）を、従業員への直接的な利益還元や、顧客への提供価格の低減、あるいはサービス品質の向上といった「財務的還元」に結びつけている日本企業の割合は、わずか40%に過ぎない<sup>1</sup>。これは、米国の75%や英国の74%といった圧倒的な還元率と比較して極端に低く、6カ国中で最下位に沈んでいる<sup>1</sup>。さらに危機的なのは、効果を「一切還元していない」と明言した割合が19%に上り、こちらも他国を大きく引き離して最多となっている事実である<sup>1</sup>。

### 生成AIの成果創出と財務還元におけるグローバル格差



生成AIの導入率では各国横並びであるものの、「期待を大きく上回る効果」および「成果の財務還元」において日本企業は米国・英国などから大きく後れを取っている。

Data sources: [PwC Japanグループ](#)

現在の日本企業は、「活用から効果創出へ進む壁」と「効果創出から成果還元へ進む壁」という、突破困難な二重の障壁の間に立ち往生している<sup>1</sup>。現場レベルの報告において「従業員1人あたり1日30分の作業時間を削減できた」といった『理論上の効果』は算出されていても、それが企業全体の損益計算書(P&L)に対する明確な財務インパクトや、市場における顧客価値の創出に直結するようにバリューチェーン全体が設計されていないのである<sup>1</sup>。この「還元なき効率化」は、AIに対する期待値を下げるだけでなく、新たな業務を詰め込まれる現場の疲弊や、テクノロジー導入に対する組織的な

冷笑主義を生み出す危険性を孕んでいる。

### 3. 「理論上の効果」が組織的価値に転換されない構造的要因

なぜ日本企業は生成AIという強力な変革のツールを手にしながら、その成果を財務的還元や事業構造の刷新に結びつけることができないのか。その根本的な原因は、単なるツールの使い方の問題ではなく、日本特有の労働環境に対する概念、IT組織の歴史的成り立ち、そして組織的な活用に向けたマネジメントの不在に根ざしている。

#### 3.1 労働時間削減の罠：「余白」の創出と再投資の失敗

パーソル総合研究所が実施した「生成AIとはたらき方に関する実態調査」は、この「理論上の効果」が霧散していくメカニズムをミクロなタスク視点から見事に解明している<sup>4</sup>。同調査によれば、生成AIを活用している特定のタスクにおいて、AI利用時の所要時間は未利用時と比較して平均16.7%（週あたり26.4分）削減されていることが定量的に確認された<sup>4</sup>。さらに、この削減効果はAIの利用頻度（習熟度）に応じて明確な差異が見られる。

| 利用頻度の分類 | 利用実態    | 平均削減率 | 週あたりの平均削減時間 |
|---------|---------|-------|-------------|
| ヘビーユーザー | 週4日以上使用 | 15.8% | 36.6分       |
| ミドルユーザー | 週1～3日使用 | 18.3% | 27.0分       |
| ライトユーザー | 週数日以下使用 | 17.4% | 11.4分       |

上記の通り、タスク単位で見れば確かに効率化の恩恵は生じている<sup>4</sup>。しかし、この局所的な時間短縮が全体の業務量減少に結びついているかという点、実態は全く異なる。実際に「全体の業務時間が減少した」と実感している利用者は、全体の約25.4%（約4人に1人）にとどまっているのである<sup>4</sup>。さらに示唆に富むのは、生成AIの利用頻度が高い層ほど、皮肉にも残業時間が長い傾向にあるという事実である。これは、生成AIが業務時間を純粋に短縮させているのではなく、もともと業務量が多く残業が常態化している層において、何とか業務を回すための手段として多く使われている実態を示している<sup>4</sup>。

この矛盾の最大の理由は、生成AIによって削減された時間の「再投下先」にある。調査によると、生成AIによって浮いた時間のうち61.2%は、再び何らかの仕事に投下されている<sup>4</sup>。これ自体は生産性向上の観点から望ましいように思えるが、問題はその再投下先の内訳である。再投下された仕事の実に75.4%が「日常の業務（定型的な業務の追加消化）」に充てられているのだ<sup>4</sup>。業務プロセスそのものの抜本的な改善・再設計や、新たなビジネスチャンスの探索、自己研鑽といった、長期的な付加価値を生む前向きな「価値探索」活動に時間が振り向けられるケースは極めて限定的である<sup>4</sup>。つまり、生成AIで苦勞して創出した「余白時間」は、既存の非効率な業務プロセスの穴埋めや、無限に湧き出る社内調整業務によって即座に吸収されている。結果として、企業の財務基盤にプラスの影響を与えるほどの抜本的なコスト削減や売上の増大には至らず、経営陣から見れば「莫大なライセンス料を払っているのに財務インパクトが見えない」という不満に直結することになる。

## 3.2 IT組織の空洞化とベンダー依存によるアジリティの欠如

もう一つの決定的な阻害要因は、日本企業に慢性的に蔓延する「ITベンダーへの過度な依存」と、それに伴う社内の「技術的知見の空洞化」である<sup>5</sup>。ライズ・コンサルティング・グループの洞察が示す通り、日本企業の多くは長年にわたりシステム開発や保守運用の大部分を外部のシステムインテグレーター(Sier)に委託してきた<sup>5</sup>。この長期的な外部委託の結果、自社の社員ではなく特定のベンダー担当者に直接聞かなければシステムの詳細仕様が分からないという、深刻なブラックボックス化が生じている<sup>5</sup>。

生成AIの導入において、この社内技術力の空洞化は致命的な弱点として露呈する。生成AIモデルを自社の独自の業務データと安全に結合し、真の競争優位性を生み出すためには、自社システムのアーキテクチャを深く理解し、ビジネスの要求に合わせて機敏に(アジャイルに)改修を加える「内製化」の能力が不可欠である<sup>5</sup>。しかし現実には、度重なるつぎはぎの改修によってコードが複雑化したいわゆる「スパゲッティコード」の維持・管理に、IT予算の大部分(守りのIT投資)が奪われている<sup>5</sup>。この結果、AI駆動型開発への移行や新しい技術基盤の構築に必要なアジリティ(俊敏性)が失われ、技術的な良し悪しを自社で評価し、今後のシステム方針を決定する「技術判断力」そのものが組織から失われているのである<sup>5</sup>。

## 3.3 基礎的活用への偏重と組織的普及のボトルネック

また、活用の「成熟度」や普及のアプローチという観点でも日本企業は発展途上にある。パーソルの調査では、独自の指標を用いて利用者を分類した結果、生成AI成熟度が高い群は低い群と比較して「利用用途の幅が約2倍」「削減時間が約2.3倍」に上ることが判明している<sup>4</sup>。成熟度の高いユーザーは単なる効率化だけでなく、品質向上や創造性のパフォーマンスでも大きな成果を上げている<sup>4</sup>。

しかし、日本企業の利用者の大多数は、調べ物、情報の要約・整理、定型的な文章作成といった「基礎的な用途(個人のタスクの代替)」にとどまっているのが実態である<sup>4</sup>。複数のツールを連携させた自動化、部門を跨ぐ業務プロセスの見直し、新しい事業アイデアの発想拡張といった「発展的・創造的な活用領域」に踏み込んでいる企業はごくわずかである<sup>4</sup>。さらに深刻なのは、属性や職位による利用格差である。課長・部長クラスの管理職やIT・開発職(64.5%)、情報通信業(61.3%)で利用が先行する一方で、組織の方針を決定すべき役員・社長などの「経営層」での利用割合が相対的に低い傾向にある<sup>4</sup>。一般社員が「使い方がわからない・不安がある」ことを障壁としているのに対し、経営層は「必要性や自社への適用イメージが湧かない」ことを最大の壁としている<sup>4</sup>。トップダウンでの強力な推進オーナーシップが欠如しているため、現場の限られた「AIに詳しい人」に学習や活用の負担が集中し、組織全体の仕組みとして定着しない不公平な状況を生み出している<sup>4</sup>。

企業の普及アプローチは概ね「仕組み化」「手探り運用」「現場任せ」「統制」の4タイプに大別されるが、日本企業の多くが陥っている「現場任せタイプ」は、個人の裁量による部分最適によって短期的な時間削減効果は出やすいものの、持続的かつ高度な活用に必要な組織全体の成熟度向上には結びつかないという構造的限界を抱えている<sup>4</sup>。

## 4. 破壊的インパクトを生むグローバルベンチマークと国内の萌芽

日本企業が「便利なアシスタントツール」としての現状維持に留まり、前述の壁に苦しんでいる間に

も、グローバルの先行企業は生成AIを駆使して破壊的なビジネスインパクトを創出し、業界構造そのものを塗り替えようとしている。その成否を分ける決定的な違いは、AIを単なる「既存業務のコスト削減手段」としてではなく、「事業構造そのものを再定義し、スケーラビリティを飛躍させる成長レバー」として経営戦略の中心に組み込んでいる点にある。

#### 4.1 Klarnaの事例：4,000万ドルの利益創出とオペレーションの抜本的転換

生成AIによる「期待を大きく上回る効果創出」と、それを直ちに「財務的還元」へと結びつけた究極のベンチマークとして、スウェーデン発のグローバル・フィンテック企業であるKlarna（クラーナ）の事例が挙げられる。同社はOpenAIのテクノロジーを活用したAIアシスタントを自社のグローバルなカスタマーサービス網に統合し、導入からわずか1カ月で驚異的な成果を叩き出した<sup>6</sup>。

KlarnaのAI導入前後のパフォーマンス指標の変化は、AI変革がもたらす破壊力を如実に示している。

| 評価指標          | AI導入前（従来の人手中心）  | AI導入後（AIアシスタント稼働） | 変化・インパクト     |
|---------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 月間処理件数        | 該当部門全体で対応       | 約230万件（全体の2/3を処理） | 大規模な自動化の実現   |
| 労働力換算         | 3,000人以上のオペレーター | 専任エージェント700人分に相当  | 大幅なリソースの最適化  |
| 解決までの所要時間     | 11分             | 2分未満              | 82%の劇的な時間短縮  |
| リピート問い合わせ     | 基準値             | 25%減少             | 回答精度の向上による減少 |
| 顧客満足度（CSAT）   | 基準値             | 人間のエージェントと同等      | 品質を落とさずにスケール |
| 年間コスト削減（利益改善） | N/A             | 約4,000万ドル（推定）     | 莫大な財務的インパクト  |

導入からわずか1カ月で、このAIアシスタントはカスタマーサービスのチャット全体の3分の2に相当する230万件の対話を自律的に処理した<sup>6</sup>。このパフォーマンスは、フルタイムの正社員オペレーター700人分の労働量に相当するものである<sup>6</sup>。さらに驚異的なのは、単に処理量をこなすだけでなく、顧客の課題解決に至るまでの所要時間を従来の11分から2分未満へと劇的に短縮（82%削減）し、的確な対応によって同一案件のリピート問い合わせを25%も減少させた点である<sup>6</sup>。これだけのスピードと自動化を達成しながら、顧客満足度スコアは人間のオペレーターと同水準を維持している<sup>7</sup>。

この圧倒的なスケラビリティと業務効率化により、Klarnaは2024年の単年において約4,000万ドル（約60億円）という途方もない利益改善（コスト削減効果）を実現すると見込まれている<sup>7</sup>。彼らの成功は、単に既存のコールセンターの横にチャットボットを添えたから得られたものではない。35カ国語以上の言語に24時間体制で同時対応することでグローバル展開の言語的ボトルネックを解消し、返金処理や返品対応といったバックエンドシステムとAIをシームレスにAPI連携させるなど、顧客接点から基幹システムに至るまでの「AI Readiness」が極めて高い次元で整っていたからこそ可能になったビジネスモデルの転換である<sup>6</sup>。

さらに重要なのは、Klarnaが迫り来るIPO（新規株式公開）を見据え、このAIによって浮いた4,000万ドルという巨額のコストを単なる「余白」として放置せず、株主利益の最大化や企業評価額（バリュエーション）の向上といった明確な「財務的還元（Activation）」のストーリーへと直結させている点である<sup>8</sup>。彼らはAIを活用したマーケティングやエンジニアリング領域でも数百万ドル規模の削減効果を立て続けに報告しており、労働集約型のモデルからAI駆動型の高収益モデルへと企業体質を根本から作り変えつつある<sup>11</sup>。

## 4.2 国内における萌芽：特定ドメインにおける高度活用の進展

グローバルの先行事例には及ばないものの、日本企業においても特定の産業ドメインや業務領域においては、生成AIを深く組み込んで劇的な成果を上げ始めている企業が存在する。PwCの分析の通り、国内では特に金融・情報通信・製造といったデータ基盤が比較的整っている業界で活用が進展している<sup>1</sup>。

例えば、東京海上日動火災保険は、社内の基幹システム開発という極めて機密性が高く複雑な領域において生成AIを活用した実証実験を主導した。その結果、プログラミングにかかる開発工数を44%も削減するという目覚ましい成果を確認し、2024年10月から本格的な業務適用へと踏み切っている<sup>12</sup>。これは、前述した「ITベンダー依存による空洞化」を打破し、自社に技術力とアジリティを取り戻す「AI駆動開発」の強力な実践例である<sup>5</sup>。

また、情報通信業のサイバーエージェントは、自社開発の「極予測AI」を用いて、インターネット広告のコピーライティングや商品画像の自動生成をインハウスで完結させている<sup>13</sup>。透明な商品の光の反射具合に至るまで精緻に再現する画像生成AIをクリエイティブ制作のワークフローのど真ん中に組み込むことで、制作のリードタイムを極限まで圧縮しつつ、人間のクリエイターだけでは到達不可能な大量のアイデア創出とA/Bテストを実現し、広告効果（顧客への財務的還元）を最大化している<sup>13</sup>。金融業界においても、膨大な規約の確認やリスク管理、顧客の個別ニーズに合わせた商品開発など、バリューチェーンの中核業務にAIを組み込む動きが加速している<sup>1</sup>。

## 5. 変革サイクルを駆動する3つの重要要素：AI Readiness, Evaluation, Activation

PwCの調査において、「期待を大きく上回る効果」をコンスタントに叩き出し、それを自社の「財務的還元」に明確に結びつけている先進企業（主にグローバルの成功企業や一部の国内イノベーター）には、規模や業種を問わず共通する3つの極めて重要な要素が存在する。それが「AI Readiness（準備）」「Evaluation（評価）」「Activation（還元・活性化）」である<sup>1</sup>。

日本企業が直面している「効果創出の横ばい」という停滞を打破するためには、これらを単発のIT導入プロジェクトとして扱うのではなく、3つが連動して永続的に回る「変革サイクル（フライホイール）」として組織全体にビルトインしなければならない<sup>2</sup>。

## 5.1 AI Readiness(実装への備えと土台の構築)

生成AIは、最先端のモデルを導入さえすれば自動的に魔法のように組織の課題を解決し、高い効果を生み出すツールではない<sup>2</sup>。実際の効果が発現するまでのスピードと、生み出される価値の質を決定づける最大の要因は、導入以前にいかに関社の環境を整えておくかという「AI Readiness(実装力・準備)」の差に他ならない<sup>2</sup>。

- ビジョン起点のユースケース選定とCore-and-Orbitアプローチ: 多くの失敗する組織は、現場の局所的な課題解決や「とりあえずAIで何か効率化できないか」というボトムアップのツール探しから出発してしまう。AI専任チームを作っても、彼らがベンダーのデモ評価ばかりに時間を費やしているようでは、組織の真のインテリジェンスには到達しない<sup>14</sup>。成功する企業は、「自社のどの業務領域で、顧客に対してどのような新たな価値を提供するのか」という経営ビジョンから逆算してターゲット領域を選定する<sup>2</sup>。組織独自の暗黙知や競争力の源泉がどこにあるかを特定し、そこをピンポイントで増幅させるCore-and-Orbit型の評価アプローチが不可欠である<sup>14</sup>。
- データとプロセスの共通資産化(ハードとソフトの投資): ビジョンを実現するためには、業務プロセスを徹底的に可視化・標準化し、AIが学習・参照しやすい形に構造化されたデータ(AI-Readyデータ)のパイプラインを整備する必要がある<sup>2</sup>。AI投資におけるROIを高めるためには、コンピューティングリソースやストレージといった「ハード投資」だけでなく、質の高いラベル付きデータの整備、データサイエンティストの育成、そして何より業務の専門家(SME)がプロジェクトに割く時間といった「ソフト投資」への備えが成否を分ける<sup>3</sup>。
- ガバナンスとサンドボックス環境の構築: 従業員が萎縮せずに安全に実験を繰り返せるサンドボックス環境の提供と同時に、セキュリティ、データプライバシー、倫理的リスク(著作権やハルシネーションの制御)を統制する軽量かつ機能的なガバナンスインフラを「共通資産」としてあらかじめ構築しておくことが、スケールに向けた絶対条件となる<sup>2</sup>。

## 5.2 Evaluation(評価と改善の自律的ループ)

Evaluationとは、AI導入による価値創出とリスクを継続的に測定し、モデルや業務プロセス自体をアップデートし続ける仕組みである<sup>2</sup>。

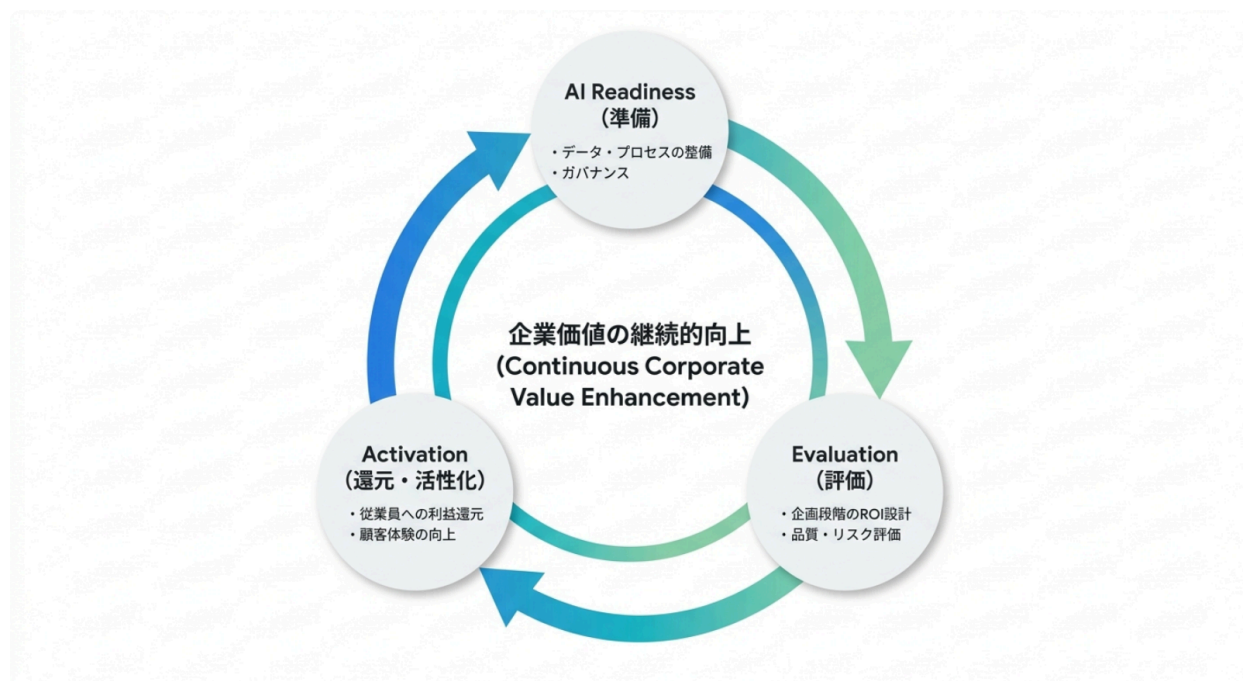
- 企画段階からの厳格な評価設計: 導入して使ってみた後に「なんとなくこれだけ時間が減った気がする」と事後的に効果を測るのではなく、プロジェクトの企画段階から、達成すべき事業価値(具体的なコスト削減額、売上増加率、処理速度の向上)、死守すべき品質ライン、そして回避すべき重大なリスク基準を明確な評価対象として設計しておくことが重要である<sup>2</sup>。
- AI Canvas等を用いた多角的な要件定義: 有望なAIプロジェクトを客観的に評価し優先順位をつけるためには、「AI Canvas」のような標準化されたフレームワークを活用することが有効である<sup>16</sup>。これにより、技術的な実現可能性だけでなく、ビジネス上の提供価値、人間による監視(Human-in-the-loop)の必要性、法務・倫理的要件を網羅的に定義し、実装の前後で常に評価・改善のサイクルを回す判断軸(コンパス)を持たせることができる<sup>2</sup>。
- ソフトウェア開発におけるCritical Evaluation: 特にコーディングなどの開発領域においては、AIが生成したコードに対して人間が書いたコードと同等以上の厳密なレビュー(セキュリティチェック、パフォーマンス評価、ライセンスの妥当性確認)を行う評価プロセスが必須となる<sup>17</sup>。

### 5.3 Activation (活性化と起点としての価値実感)

日本企業が6カ国比較で最下位となり、最も欠如していた致命的な要素がこのActivation(成果還元と活性化)である。生成AIの活用によって創出された理論上の効果(コスト削減や余剰時間)を、単に企業内部の損益計算書上の数字として抱え込むのではなく、従業員や顧客の明確な「価値実感」へと転換させるフェーズである<sup>2</sup>。

- 期待を上回る企業とそうでない企業の明白な差: PwCの調査データは、この還元の重要性を残酷なまでに証明している。創出した効果が「期待を大きく上回る」と答えた日本の先進企業の実に71%が、生成AIで生まれた効果を従業員への利益還元(給与への反映や労働環境の抜本的改善など)に繋げている。これに対し、「期待未滿」と答えた企業で何らかの利益還元を行っているのはわずか14%に過ぎない<sup>2</sup>。
- 「投資」としての還元パラダイム: 成果の還元は、企業にとって単なる「利益の分配(財務的コスト)」ではない。それは従業員のAIに対する警戒心を解き、活用への納得感、自発的な意欲、そして経営陣への深い信頼を高めるための極めて戦略的な「投資」である<sup>2</sup>。
- 次なる変革への推進力: 従業員が「AIを使いこなして業務を効率化すれば、自らの評価が上がり、より創造的な仕事に専念でき、給与も上がる」と肌で実感できれば、組織内に自発的なAI活用(Activation)の波が起こる。日々のワークフローにおける習慣的なAI利用が定着し、現場の知恵からさらに高度なユースケースが次々と提案されるようになる。この現場の熱量こそが、再び「AI Readiness」を高める方向へと作用し、次の巨大な効果創出を促進する変革サイクルのエンジンとなるのである<sup>2</sup>。

## 企業価値を向上させる生成AI変革サイクル



生成AIによる効果を一過性のもので終わらせず、AI Readiness（準備）、Evaluation（評価）、Activation（還元・活性化）の3要素を循環させることで、継続的な企業価値向上と従業員の活用意欲のサイクルが構築される。

## 6. 日本企業が直ちに取るべき戦略的施策（提言）

生成AIの台頭という環境変化に対し、それを「業界構造を根本から変革する絶好のチャンス」と捉える日本企業が30%存在する一方で、自らの「ビジネスの存在意義が失われる深刻な脅威」として重く捉える割合も24%にまで上昇している<sup>1</sup>。この破壊的なテクノロジーの波に飲み込まれず、生存条件としてのAI変革を達成するために、日本企業は既存のパラダイムを捨て去り、以下の抜本的な施策を直ちに断行しなければならない。

### 6.1 経営トップ主導による「ユースケースの再定義」と組織インフラの整備

現場の熱意に依存した「草の根」の改善活動や、一部のアーリーアダプターによるボトムアップ型のアプローチだけでは限界がある。タスク単位での効率化（平均16.7%の時間削減<sup>4</sup>）をもたらすことはできても、企業全体のビジネスモデルを転換させるようなスケールには至らない。経営層自らがAI変革の圧倒的なオーナーシップを持ち、単なる効率化の追求ではなく、自社のバリューチェーンの「どこにAIを適用すれば競争優位性が劇的に高まるか」、あるいは「どのプロセスを破壊的に自動化できるか」という視点から、経営ビジョンと結びついたユースケースをトップダウンで再選定・再定義すべきである<sup>2</sup>。

同時に、特定の「AIに詳しい人材」やIT部門への過度な負担の偏りを解消し、組織全体で公平かつ安全に活用を進めるための強固な組織インフラを整備する必要がある。誰もが迷わず利用できるプ

ロンプトのテンプレート化、日常運用の中に組み込まれた自然な相談窓口やレビュー体制、法務・倫理的リスクの確認プロセスといった一連の仕組み(組織インフラ)を構築し、AI活用を「個人の属人的なスキル」から「組織全体の揺るぎない仕組み」へと昇華させなければならない<sup>4</sup>。

## 6.2 「余白時間」の戦略的再投資と価値創造へのシフト(Activationの具現化)

パーソル総合研究所の克明なデータが示唆する通り、AIによって創出された「余白の時間」を無計画に放置すれば、それは容易に際限のない日常業務の泥沼へと霧散してしまう<sup>4</sup>。経営陣および部門長は、AIの導入によって浮いた時間を「具体的に何に再投資するか」を、導入前から戦略的に設計し、従業員と合意形成を図らなければならない<sup>4</sup>。

削減された時間を既存の定型業務の追加消化に充てるのではなく、顧客体験の飛躍的な改善、新規事業モデルの探索・構想、あるいは従業員自身の抜本的なリスクリング(データサイエンスの基礎やAIを高度にオーケストレーションするソフトスキルの習得など<sup>3</sup>)といった、長期的な「価値探索」活動に強制的に振り向ける仕組みが必要である。これには、既存の目標管理制度(MBO)や人事評価のKPIを根底から改定することが求められる。さらに、Klarnaの事例に見られるように、AIによる明確なコスト削減効果や利益の創出が確認された場合には、それを次世代のAIインフラ構築への再投資に回すだけでなく、業績連動賞与の増額やベースアップといった形で従業員の給与へ明確に還元する(財務的Activation)ことである<sup>2</sup>。この目に見える還元こそが、組織全体の変革への求心力を爆発的に高める最大のモチベーションとなる。

## 6.3 AI駆動開発を通じた「IT内製化」への回帰と技術判断力の奪還

AIを真の競争力の源泉とするためには、長年ベンダーに丸投げされ、ブラックボックス化と化している既存システムの鎖を断ち切らなければならない<sup>5</sup>。東京海上日動火災保険が実証したように、生成AIという強力な副操縦士(Copilot)を用いて自社システムのレガシーコードを高速で解析し、リファクタリングを行い、開発工数を劇的に(44%も)削減する「AI駆動型システム開発」を強力に推進すべきである<sup>5</sup>。

AIは、複雑化した既存システムの理解と再構築を支援する強力なツールとなり得る。この技術的特異点とも言えるタイミングは、長年の外部委託によって流出していた技術的知見を再び社内に取り戻す(インソーシングする)絶好の好機である。自社内に高度なエンジニアリングチームを再結成し、ビジネス要件の変化に対して即座にシステムを適応させ、AIモデルを組み込んでいく「アジリティ(俊敏性)」を取り戻すことが、企業が主体的にAI Readinessを高めるための第一歩となる<sup>5</sup>。

## 6.4 厳格かつ包括的な「Evaluation」プロセスの組織的確立

生成AIの導入を、単なるITツール調達の一環として情報システム部門だけに委ねるべきではない<sup>14</sup>。ビジネス部門、財務部門、リスク管理部門が強固に協働し、AI投資のROIを多角的な視点から継続的に測定・評価する体制を構築する。この際、サーバーやライセンスといった目に見えやすいハード投資のコストだけでなく、高品質な学習データの整備プロセス、AIモデルの精度向上に必要な不可欠な業務専門家(SME)の工数、組織全体へのトレーニング費用といった、見えにくい「ソフト投資」のリスクとコストも全て可視化し、評価指標に組み込む<sup>3</sup>。

実装前からの厳密な評価設計(Evaluation)により、経営層と現場間の「期待値の致命的なズレ」を最小限に抑止する。そして、設定した評価基準に達しない、あるいは期待した効果が生み出せないプロジェクトは、サンクコスト(埋没費用)に囚われることなく速やかに中止・ピボット(方向転換)させ

るという、冷徹な規律を持った投資判断のサイクルを組織のDNAとして根付かせる必要がある<sup>2</sup>。

## 6.5 知財(IP)部門を起点とした戦略的高度化とAIガバナンスの確立

生成AIの全社的な本格導入と事業価値の創出において、法的安全性を担保しつつ競争力を高めるための「攻めと守りの要」となるのが知財(IP)部門である。日本企業が次世代のビジネスモデルを構築するためには、知財戦略そのものを生成AI時代に適応させなければならない。

- 知財業務のDXと役割の再定義(攻め):  
特許調査や明細書案の作成、競合他社の特許ポートフォリオ分析といった大量のテキストデータを扱う知財業務は、生成AI(特に独自のRAG技術等)と極めて相性が良く、劇的な効率化が見込める領域である。例えば、NECは知財分野に特化したRAGシステムを構築し、知財業務にかかる時間を最大93.5%圧縮する実証結果を得ている。さらに、三井化学のように、大規模な特許情報をAIで分析し、従来の手法では見出せなかった技術の「新規用途」やアイデアを探索する動きも始まっている。生成AIによる効率化で創出された余白時間を活用し、知財部員は単なる事務手続きの担当から、「技術価値と事業戦略の結節点としての判断者」へと自らの役割を抜本的に進化させる必要がある。AIによる知財分析を経営の意思決定(自社開発か、提携・M&Aによる技術獲得か等)に直接連動させる、一段高い次元の知財戦略が求められる。
- 著作権対応と社内ガイドラインの厳格な運用(守り):  
生成AIの利用は、出力物が既存の著作物に類似してしまう等、著作権侵害のリスクを常に内包している。著作権侵害は、既存の著作物との「類似性」および「依拠性」によって判断されるため、文化庁が公表した「AIと著作権に関する考え方」等に準拠し、法的リスクを制御する体制が不可欠である。知財部門は法務部門等と連携し、機密情報や個人情報を入力禁止ルール、出力物のファクトチェック体制、商用利用前の類似性確認プロセス(他社の商標やキャラクター等を含む)を明文化した「生成AI利用ガイドライン」を策定・継続更新し、全社的なAIガバナンスの中核として機能しなければならない。こうした堅牢な「守り」の土台(AI Readiness)があってこそ、現場は安心してAIを活用し、持続的な価値創出(Activation)へと向かうことができる。

## 7. 結論

日本企業の87%が生成AIを業務に導入・活用しているという事実は、一見すると日本経済全体におけるデジタルトランスフォーメーション(DX)の劇的な成功を示唆する輝かしい指標のように見える。しかし、その内実を深く解剖すれば、大半の利用実態は「既存の定型業務を少しだけ便利にするアシスタントツール」としての消費にとどまっており、Klarnaのような業務プロセス全体の抜本的破壊や、数千万ドル規模の巨額の財務的インパクトを創出する真の変革フェーズには遠く及んでいないのが現実である<sup>1</sup>。

創出される効果の質とスピードにおいてグローバル先進国から致命的な遅れをとり、何より生み出された成果を自社の企業価値や従業員への「還元」に結びつけられていないという本調査の冷酷な事実は、日本の組織が長年抱え込んできた硬直的な業務プロセス、ITベンダーへの過度な依存、そしてテクノロジーを事業価値に変換する「AI Readiness」の根本的な欠如を余すところなく浮き彫りにしている<sup>1</sup>。

しかし、悲観する必要はない。日本企業には、現場の最前線から湧き上がる卓越した「改善力」や、与えられた業務に対する従業員の高い「自律性・誠実性」という、他国には容易に真似できない強固な組織的強みが存在している。この固有の強みは、生成AIという人間の能力を無限に拡張するテク

ノロジーのポテンシャルと正しく結びついたとき、いかなるグローバル企業をも凌駕する巨大な変革の原動力となるはずである<sup>2</sup>。

AI変革は、すでに導入するか否かを議論する「選択肢」の段階をとうに過ぎ、事業の存在意義そのものを問い直し、競争優位を再構築するための不可避な「生存条件」へとフェーズを移行した<sup>1</sup>。日本企業が次世代の苛烈なグローバル競争を生き抜き、再び市場の主導権を握るためには、AIを単なる効率化の手段として矮小化する現状から直ちに脱却しなければならない。そして、「生成AIの存在を大前提として新たなビジネス価値を創造し、その効果を厳格な指標で測定し、生み出された莫大な成果を従業員の報酬や顧客体験へと還元し続ける」という、自律的な変革サイクルを核とした経営モデルへとパラダイムシフトを果たすことが急務である<sup>2</sup>。

このAI Readiness, Evaluation, Activationからなる強靱なサイクルを回し始めた少数の先行企業と、旧態依然とした労働集約的なプロセスに固執し続ける企業との間に横たわる格差は、今後わずか数年のうちに、もはやいかなる資本力をもってしても取り返しのつかない決定的な規模にまで拡大するだろう。今こそ、過去の成功体験や硬直化したシステムへの未練を断ち切り、痛みを伴う事業モデルの根底からの再構築と、人間中心のAI成果還元サイクルを力強く始動させる歴史的な局面である。未来の勝者は、今日、最も深くAIを自らの血肉とした企業の中からしか生まれぬ。

## 引用文献

1. 日本企業の87%が生成AI活用 成果の財務還元は6カ国最下位、PwC調査, 6月 13, 2026にアクセス、<https://news.mynavi.jp/techplus/article/20260612-4567380/>
2. 生成AIに関する実態調査2026 春 6カ国比較 - PwC, 6月 13, 2026にアクセス、<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/generative-ai-survey2026.html>
3. AIのROIに関する課題を解決するのは容易ではない | PwC Japanグループ, 6月 13, 2026にアクセス、<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/column/dataanalytics/artificial-intelligence-roi.html>
4. 「生成AIとはたらき方に関する実態調査」を発表 生成AIの活用で ..., 6月 13, 2026にアクセス、<https://rc.persol-group.co.jp/news/release-20260203-1000-1/>
5. 内製化とAI駆動開発 ~競争力を高める組織への変革のために ..., 6月 13, 2026にアクセス、[https://www.rise-cg.co.jp/insight/20260311\\_001](https://www.rise-cg.co.jp/insight/20260311_001)
6. What Klarna's GenAI-Powered \$40M Increase in Profits Means for Enterprises - SnapLogic, 6月 13, 2026にアクセス、<https://www.snaplogic.com/blog/klarna-genai-40m-profits-enterprises-impact>
7. Klarna AI assistant handles two-thirds of customer service chats in its first month, 6月 13, 2026にアクセス、<https://www.klarna.com/international/press/klarna-ai-assistant-handles-two-thirds-of-customer-service-chats-in-its-first-month/>
8. Klarna's AI Replaces 700 Agents, Saves \$40M/Year — The Full Story | AI Business, 6月 13, 2026にアクセス、<https://aibusiness.vc/b2b/klarna-ai-replaces-700-agents>
9. Klarna CEO says AI can do the job of 700 workers. But job replacement isn't the biggest issue. - CBS News, 6月 13, 2026にアクセス、<https://www.cbsnews.com/news/klarna-ceo-ai-chatbot-replacing-workers-sebastian-siemiatkowski/>

10. IPO直前のKlarnaがAIで4000万ドル削減！その戦略とは？ - note, 6月 13, 2026にアクセス、[https://note.com/startup\\_now0708/n/ne020af2cded5](https://note.com/startup_now0708/n/ne020af2cded5)
11. How much will AI save your business? (focus on Klarna) - Chris Skinner's blog, 6月 13, 2026にアクセス、  
<https://thefinanser.com/2025/03/how-much-will-ai-save-your-business-focus-on-klarna>
12. 【お勧め記事】東京海上日動が生成AIでプログラミング工数44%削減、GPT-4oを活用, 6月 13, 2026にアクセス、<https://kagakucafe.com/2024081823595.html>
13. サイバーエージェントが生んだAIで広告効果を最大化する「極予測AI」。コピー&商品画像の自動生成で広告クリエイティブ制作の効率UP！ | 東証マネ部！, 6月 13, 2026にアクセス、<https://money-bu-jpx.com/news/article050915/>
14. The Larridin Guide to ROI for Enterprise AI: How to Build the Financial Case for Multi-Year AI Investment, 6月 13, 2026にアクセス、  
<https://larridin.com/solutions/the-larridin-guide-to-roi-for-enterprise-ai-how-to-build-the-financial-case-for-multi-year-ai-investment>
15. How to Start an AI Transformation in 2026: A 5-Phase Framework for Enterprise Leaders, 6月 13, 2026にアクセス、  
<https://aiassemblylines.com/post/how-to-start-an-ai-transformation-in-2026>
16. From Trend to Opportunity: How AI Can Propel Your Business Forward, 6月 13, 2026にアクセス、  
<https://hy.co/en/2024/02/29/from-trend-to-opportunity-how-ai-can-propel-your-business-forward/>
17. AI Fluency: The New Professional Baseline Every Developer and Tech Team Needs in 2026, 6月 13, 2026にアクセス、<https://rocketdevs.com/blog/AI-Fluency>