



生成AI導入87%の罨

なぜ日本企業は世界で最も
成果を出せないのか？

6カ国比較調査と先進企業事例から紐解く、
AI変革（AIX）の戦略的設計図

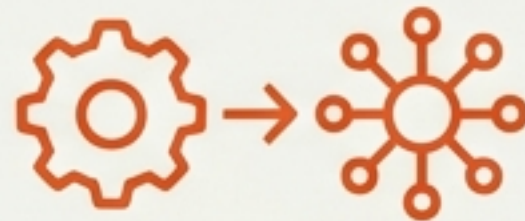
Executive Summary: 現状の打破と再設計



症状 (The Paradox)

**導入率87% vs
成果実感最下位**

日本企業は世界トップクラスで生成AIを導入しているが、期待以上の効果を出せている割合は6カ国中で最も低い。導入自体が目的化している。



診断 (The Paradigm Shift)

**局所的ツール vs
自律型エージェント**

失敗企業はAIを「既存業務の効率化ツール」として扱い、成功企業は「事業モデルと組織の根本変革 (AIX)」の前提として扱っている。



処方箋 (The Blueprint)

**測定・評価・還元の
サイクル**

ビジョンを起点とし、AI Readinessを整え、現場の1タスクから時間を測定。創出した成果を従業員・顧客に還元 (Activation) する循環が必須。

The Japanese Paradox: 導入率は世界トップレベル、成果は最下位

活用推進率 87%

The Gap (ギャップ)

平均23%

データ：日本企業の活用推進率は87%に到達（前回調査から+11pt）。

インサイト：危機感（ビジネス消失脅威24%）に後押しされ、ツールの導入・契約自体は急速に進んでいる。

データ：「期待を大きく上回る効果」を感じている企業は平均23%に対し、日本は6カ国中最下位。逆に「期待未満」は17%と最も高い。

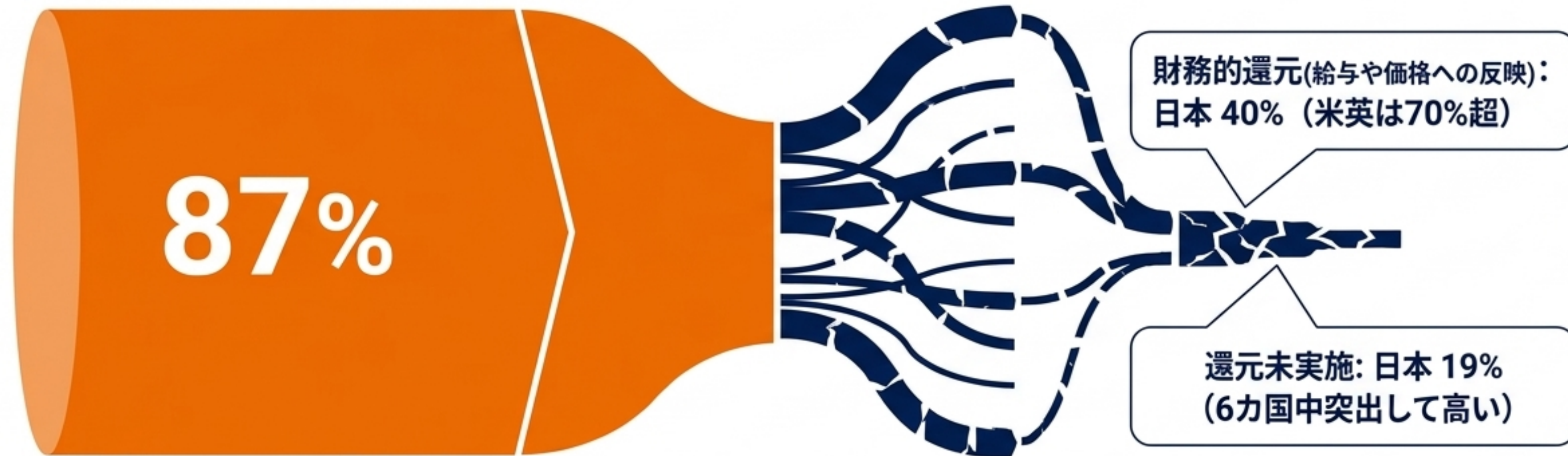
インサイト：道具を配ることは完了したが、そこから「事業価値」を刈り取る工程で完全に停滞している。

The Return Gap: 成果を「ヒト」と「カネ」に還元できていない

 活用中

 効果実感

 財務的還元



Core Insight: 効果を測定せず、従業員や顧客への「還元（給与増、価格低減、投資）」を行わないため、次の活用意欲が生まれず変革サイクルが停止している。

Global Paradigm Shift: 「便利ツール」から「自律型エージェント」へ



AIは単なるIT施策ではない。事業・組織・人材のあり方を根本から問い直す「生存条件」へと変化した。

Diagnostic Matrix: 成果を出す企業と出せない企業の決定的差

日本企業の多くは左側の「便利ツール局所最適」に留まっている。右側へ移行するための「設計図」が必要。

	停滞企業 (Stagnant)	成功企業 (Successful)
推進主体	IT部門のボトムアップ	経営層トップダウン (CAIO設置)
ビジョン・期待	自社ビジネスの小規模な効率化	事業構造の根本改革 (高い目標水準)
ユースケース	汎用的な便利ツール (要約・翻訳)	業務固有の課題解決・全体最適
データ基盤	未整備データを無理に利用	AI-Readyなデータへの構造化
ガバナンス	リスク回避で1モデルのみ許可	評価に基づく複数モデルの適材適所

The Transformation Blueprint: ビジョン駆動のAI変革サイクル

従業員への利益還元、
顧客体験の向上、
内製化。

目的: コスト削減に閉じず、
ヒトの価値実感に変え、次の
活用意欲を生む。



業務プロセスの可視化、
AI-Readyデータ整備、
サンドボックス環境。

目的: AIを業務に組み込める土
台 (共通資産) を作る。

価値達成の判定、品質の検証、
リスクの検出。

目的: 実装前に「価値・品質・リスク」を見極める。

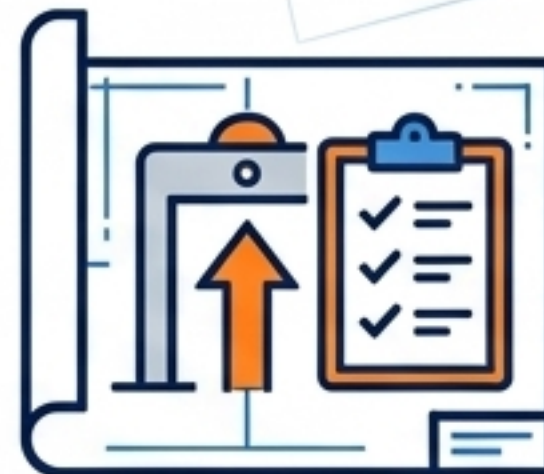
Pillar 1 & 2: 共通資産化 (Readiness) と評価ゲート (Evaluation)



AI Readiness (属人化からの脱却)

障害要因: サイクル単位での個別整備に留まり、ノウハウがブラックボックス化している。

戦略的転換: 業務プロセス、データ、ガバナンスを「共通基盤」として整備し、次のプロジェクトを速く安全に始める仕組みを作る。



Evaluation (評価不全の解消)

障害要因: 価値・品質・リスクの判断軸が曖昧なまま実装し、後から効果を説明できず頓挫する。

戦略的転換: 企画段階から「価値KPI」「品質基準」「リスク許容度」を設計し、実装可否を判断する関所 (ゲート) を設ける。

Pillar 3: Activation (ヒトへの還元が変革を駆動する)



評価軸	[停滞企業]	[先進企業]
期待する効果	財務的效果のみ	人材市場での魅力向上も視野
活用指標	生産性・工数削減	企業ブランドや従業員エンゲージメント (EX)
成果の行方	会社が吸収 (還元慎重)	従業員や顧客への金銭的・体験的還元

結論：成果が「ヒトの納得感」に変換されなければ、現場の協力は得られず、変革のループは完全に停止する。

Case Study Synthesis: 理念と再設計に向き合う先進3社

	株式会社南江堂 (医学出版)	日本たばこ産業株式会社 (JT) (グローバル)	MS&ADグループ (損害保険)
変革の起点 (The North Star)	理念 「最適な情報の提供」	経営課題 「シンギュラリティ 時代の組織」	社会課題 「AI社会の安心実装」
AIの位置づけ (Role of AI)	理念を実現する 手段・品質担保	経営アジェンダ・ 判断力の底上げ	新たなリスク・ 新規マーケット
生み出した変化 (Value Created)	単なる電子化 → 対話型高精度検索	既存業務の効率化 → 役割と評価の再定義	事故の補償 → 事故の予防と ガバナンス構築

3社に共通するのは、AIを「目的」とせず、自社の存在意義（パーパス）を再定義するための「レンズ」として活用している点である。

Case 1: 南江堂 — 理念を北極星とし、AIを「手段」に徹させる

The Challenge

デジタル化が遅れた医学書業界。検索しても求める答えに届かない医療現場の負担。



企業理念
(The North Star)

理念の再定義

「出版」ではなく「最適な形で
の情報提供」を使命に再設定。
AI導入を目的化しない。

信頼の資産化

長年培った医学・医療の知見と
著者との信頼関係をAIの「質の
高い教師データ」として活用。

ガバナンスと還元

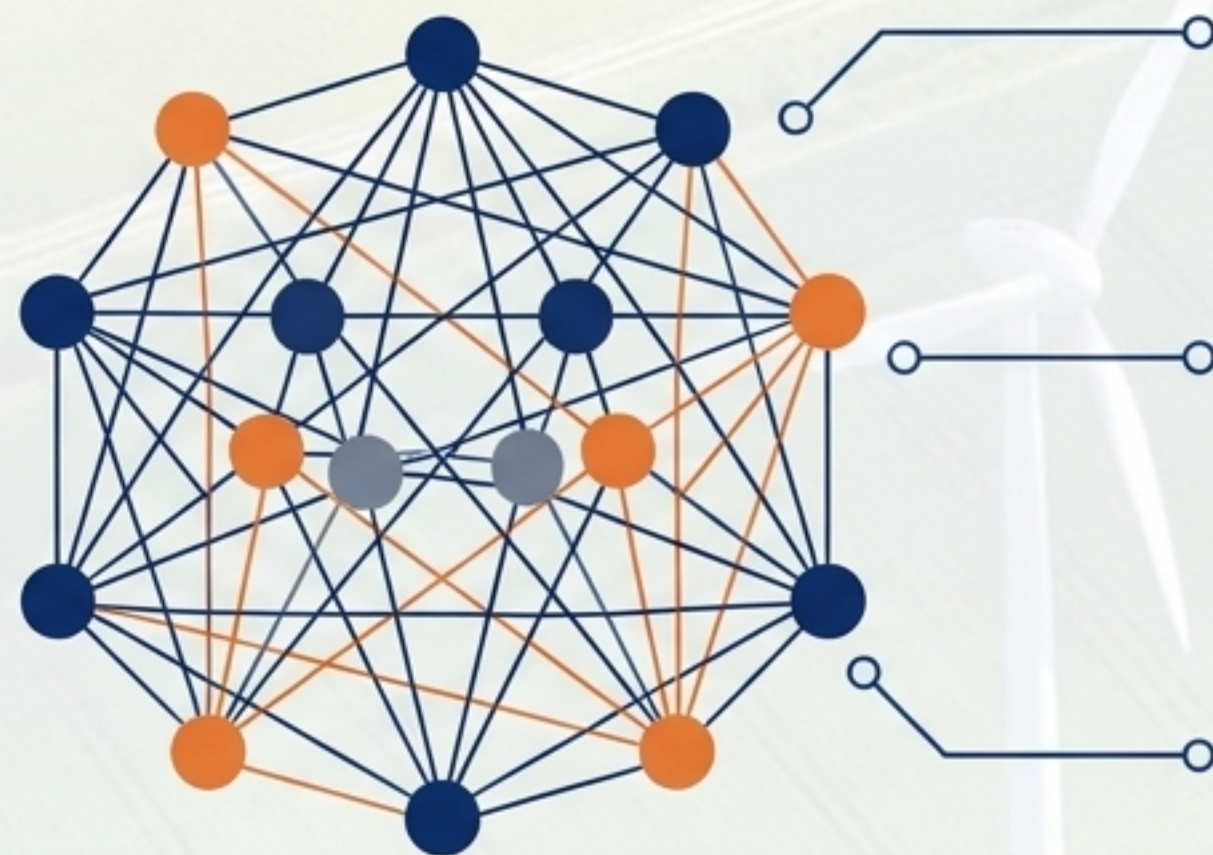
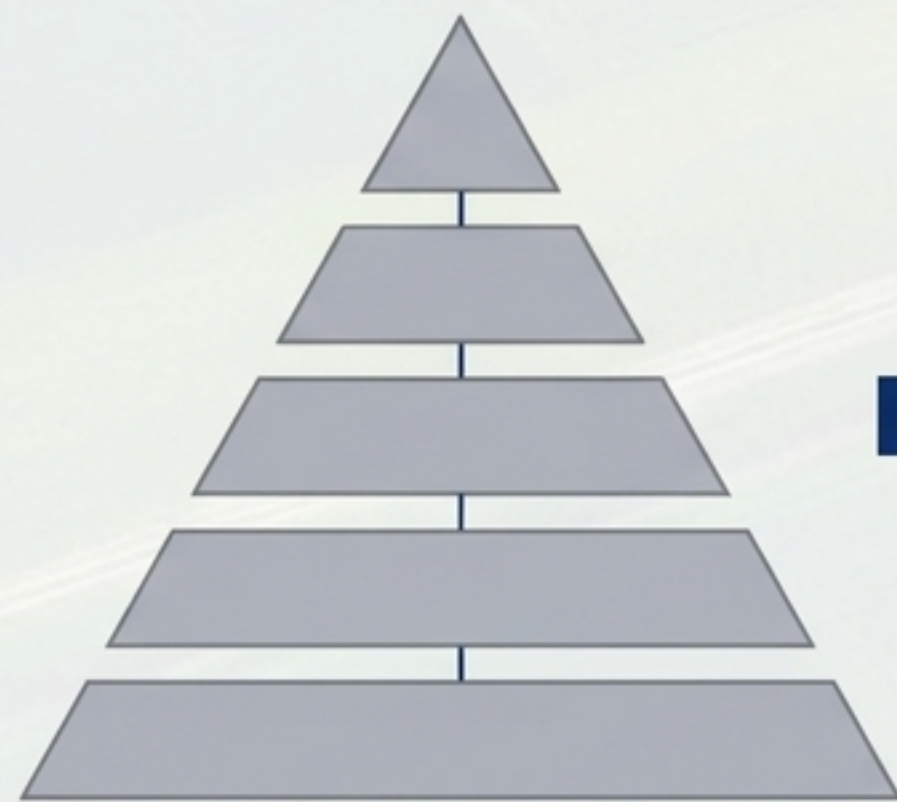
著者への利益還元プロセスを整備
し、著作物利用の同意を確立。個
人情報の厳格なガードレール設定。

Key Insight: 老舗企業の蓄積（信頼・データ）は、
AI時代において最大の差別化要因（堀）となる。

Case 2: JT — AIを前提に「人と組織の役割」を再設計する

The Challenge

外部環境の急激な変化。AIが常在する時代において、人間の役割と組織構造はどうあるべきか？



Human + AI Agent Network

経営直結のAIX：AIによる変革を経営アジェンダの中核に据え、全社共通の判断基盤を構築。

業務の非連続的再設計：「既存業務へのAI追加」ではなく、「AIエージェントの自律化を前提としたプロセスの抜本的組み替え」を構想。

評価軸のアップデート：論理的思考はAIに委ね、共感、倫理、問いを立てる力（非認知能力）を評価する人事制度の模索。

Key Insight: AIに何を任せるかではなく、AIが常在する環境で「人間にしか出せない価値（心の豊かさ）」をどう最大化するかの組織設計。

Case 3: MS&AD — 生成AI浸透による「新たなリスク市場」の創出

The Challenge

生成AIの社会浸透に伴い、ハルシネーションや情報漏洩など、従来商品では捉えきれない複合リスクが急増。



専用保険の開発

企業がAIを安全に導入するための「生成AI専用保険」を提供し、社会実装を後押し。

補償から予防へ

テレマティクスデータとAIを組み合わせた「運転アドバイス」など、事故そのものを防ぐソリューションへの拡張。

ガバナンス支援

リスク引き受けだけでなく、企業のAIガバナンス体制構築（第1線・第2線の統制）自体をビジネス化。

Key Insight: AIの普及は既存業務の効率化だけでなく、自社ビジネスの市場定義そのものを拡張（補償業→リスク統制業）する。

Individual Action Plan: 明日から現場で始める3つのステップ

「とりあえず導入した」で終わらせない。
成果の分かれ目は、1つの業務を「数字で測れるか」にある。



ターゲットを1つに絞る
(Focus)

あれもこれもと欲張らず、毎日一番時間を取られている業務（議事録、メール等）を1つだけ選定する。



時間を測る
(Measure)

AIを使わなかった時の時間と、使った時の時間を計測し、「ビフォーアフターの差分」を明確にする。



数字で語り、共有する
(Activate)

「便利でした」という定性報告を捨てる。

【Template】

「この業務でAIを使い、○時間削減できました」と数字で報告し、余った時間をどう価値に転換するかを共有する。

結論：AI変革は「選択肢」から「生存条件」へ

日本企業は今、分岐点に立っている。
AIを単なる「便利な文房具」として扱うか。
それとも、自社の存在意義を見つめ直し、組織とビジネスモデルを根本から再設計する「変革のエンジン」とするか。

- ビジョンなき導入を止め、目的を再定義する。
- データを共通資産化し、実装の評価ゲートを設ける。
- 創出した時間を必ず「ヒトへの還元」に結びつける。

成果が最下位ということは、裏を返せば「測って改善するだけで最大の伸び代がある」ということ。
変革の設計図（ブループリント）は揃っている。あとは、現場の1タスクから数字を変えるだけだ。