



CAIO実態調査 2025

—AI経営の成否を分けるリーダーの条件



はじめに

CAIOの実像と、AI活用の成否を決める要素

昨今、AIの進化が社会全体に大きなインパクトを与えており、連日のように注目を集めています。特に、生成AIがもたらした革新的なブレークスルーにより、AI活用は単なる業務効率化にとどまらず、企業の競争力そのものを左右する、全ての企業にとって必須の経営アジェンダとなりました。

この潮流の中で、企業におけるAI活用を戦略的に推進する役割を担うのがCAIO（Chief AI Officer）です。CAIOは、AI戦略の立案から実行までを統治し、事業価値創出とリスク管理を両立することを期待されています。しかし、CAIOの具体的な役割やCAIO設置によるAI活用の成果は企業によってさまざまであり、その実態は十分に明らかになっていません。

このような背景を踏まえ、PwC Japanグループは、企業がCAIOに対してどのような期待を抱いているのか、そして実際にどのような人物をCAIOに登用し、成果を挙げているのかを明らかにするために、「CAIO実態調査 2025」を実施しました。本調査では、売上高500億円以上の企業に勤務する課長以上の方々を対象に、CAIO職の実態について企業の声アンケート形式で収集するとともに、最前線で活躍する現役CAIOにインタビュー調査も実施しています。

本調査が、CEOをはじめとする経営層の皆さまに、自社に最適なCAIO像に関する洞察を与え、組織の競争力強化につながるAI戦略を策定するための一助となれば幸いです。

目次

- 1 エクゼクティブサマリー
- 2 アンケート結果
- 3 インタビュー結果
- 4 アンケート結果詳細



エグゼクティブサマリー

これからCAIOを設置する経営層へのご提言

CAIOとは

AI戦略の立案から実行までを統治し、責任あるAIによる変革を主導する経営幹部。社内外ステークホルダーとの連携を通じて、事業価値創出とリスク管理の両立を担う。

創出したい成果に応じて最適なCAIOの登用が必要

創出したい
成果

適した
CAIO像

1

コスト削減・業務効率化

既存ビジネスを熟知

- ・ 既存事業の業務内容やコスト構造に精通しており、**現場業務の課題解決に主眼**を置ける。
- ・ 業務部門に根ざしたAI活用推進を重視し、**部門責任者と積極的に連携**できる。

データ

CDO※を兼務、もしくはCDOと密接に連携し、**AI品質を左右するデータマネジメントを管轄**できる。

AIガバナンス

AIを安心安全に活用できる環境とルールを整備し、**責任あるAIの推進と統制を両立**できる。

2

新規収益源創出

技術起点で事業を創造

- ・ 技術知見と顧客ニーズを結びつけて**AI時代の事業機会を見出し、収益化への取り組み**を行える。
- ・ **新技術をビジネスに落とし込むノウハウ**を有し、AIサービスの開発や技術研究をリードできる。

3

企業の在り方変革

長期視点でビジョンを策定

- ・ 中長期でのAIによる大きな価値転換を予見し、**経営層と共通のビジョンを形成**できる。
- ・ ビジョン達成に向け、**ステークホルダーを巻き込んだ業界標準づくり**を推進できる。

※Chief Data Officerの略称



アンケート結果

アンケートから見たCAIO設置のファクトと示唆

		Facts	Implications
設置の 現況	1	過半数はCAIO／同等責任者を設置 <ul style="list-style-type: none"> 正式にCAIOを設置している企業は22%存在し、同等役割の責任者まで含めると60%に上る 	CAIO設置状況の二極化 <ul style="list-style-type: none"> AI活用姿勢の二極化が結果に表れており、AI活用を推進したい企業の多くで責任者の設置が完了したとみられる
	2	CAIO設置企業で進むAI活用推進 <ul style="list-style-type: none"> CAIO非設置企業に比べ、CAIO設置企業では業務・技術・管理の全領域でAI活用が大きく進んでいる 	AI推進にはCAIO設置が不可欠 <ul style="list-style-type: none"> 自社のAI戦略実現に向けて、CAIOが業務・技術・管理を網羅的に関与し、時にはリードできる体制が重要となる
CAIOの 在り方	3	CAIO特性によって変わる成果創出領域 <ul style="list-style-type: none"> CAIOの専門性／登用方法によって、各領域の成果の出方に差がある 特にコスト削減、新規収益源創出、顧客体験向上、AIガバナンス、AIによる意思決定支援高度化 	成果創出したい領域に適したリーダーが必要 <ul style="list-style-type: none"> 全社戦略をもとに重要視したい成果を選定し、成果創出を目指す領域との親和性が高い特性のCAIOを登用することが望ましい
	4	AIガバナンスがAI活用を下支え <ul style="list-style-type: none"> CAIOがAIガバナンスの専門性を持つ企業では、直近3年間のAI活用状況の後退度が大きく低い 	AI活用推進における下準備の重要性 <ul style="list-style-type: none"> AIガバナンスはブレーキではなくガードレールとして作用し、安心安全な推進環境を構築することでAI活用を堅実に加速させることができる
	5	CAIOの役割の理想と現実にかい離 <ul style="list-style-type: none"> CAIOは、自身が現在置かれている役割以上に、AIリスク管理、AI人材採用・育成、エグゼクティブへのAI教育に関する役割を求めている 	長期的視点に立って経営層と認識合わせ <ul style="list-style-type: none"> 経営層は短期的・直接的成果を期待しがちだが、長期的活用を見据えてCAIOと経営層が役割をすり合わせることが重要である
CAIO 組織	6	技術職以外の人材登用も増加 <ul style="list-style-type: none"> CAIOがいる組織では、AIエンジニアに加えて、ビジネスアナリスト、UX/UIデザイナーの登用が増加している 	AI民主化によって変化する必要人材 <ul style="list-style-type: none"> 生成AIの登場によりノーコードの開発環境が整備され始め、開発者より業務知見者が一層求められるようになっている
社内 連携	7	成果領域ごとに適した社内連携の形が存在 <ul style="list-style-type: none"> コスト削減／新規収益源創出は関係部門との連携により成果を出しやすい一方、顧客体験向上は連携せずとも十分効果が見込める 	目的に応じた連携体制の構築 <ul style="list-style-type: none"> CAIOと関係部門の連携体制を基本としつつも、目的によってはCAIOに独立した権限を与えるなど、柔軟な体制構築が求められる

想定されるCAIOタイプ① | 業務効率化を重視するCAIO

AI活用による既存業務の業務委託費・業務時間削減率を主要KPIとして有しており、各業務部門におけるAI人材の育成の責任も負っている。

アンケート調査を基にしたCAIOのペルソナ



CAIOの属性

企業売上高	2000億円
役職名	CAIO（前任：CIO）
登用方法	社内登用
専門性	デジタル／AX
組織規模	社員20名、外部人材5名
組織タイプ	業務タイプ
予算規模	10億円
AI活用計画	3年未満の短期計画

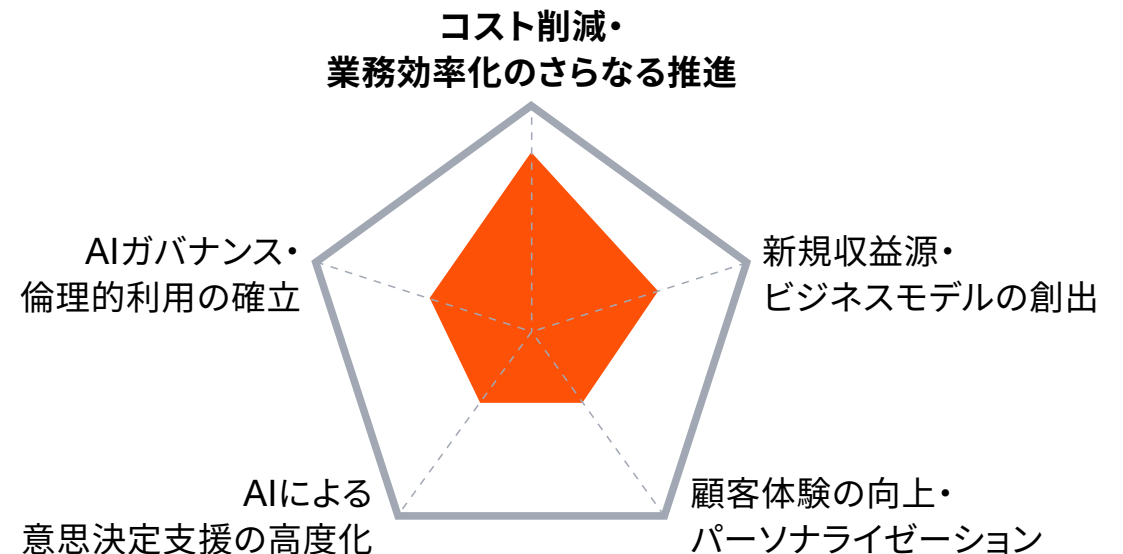
CAIOの経歴

新卒入社後、大規模コンタクトセンターの運営を担当し、対応ログを分析して教育・欠員・再問い合わせのコスト構造を可視化

コストドライバーに対するAI活用施策の業務実装をリードし、成功モデルをバックオフィス各部門へ横展開

既存ビジネスのコスト構造間への深い理解とAI活用の実績が評価され、全社オペレーション改革を託されてCAIOに就任

CAIO就任後に創出した成果領域



CAIOとしての主な役割

AIによる
既存ビジネス高度化

AI人材の
採用・育成

AIによるバックオフィス
業務効率化

想定されるCAIOタイプ② | 新規ビジネス創出を重視するCAIO

AI活用による新規ビジネス創出を目的に、社内のさまざまな責任者との連携を通して顧客理解を深め、新たなAIサービスの開発やAI技術の研究をリードしている。

アンケート調査を基にしたCAIOのペルソナ



CAIOの属性

企業売上高	7000億円
役職名	CAIO（前任：DX責任者）
登用方法	社内登用
専門性	データサイエンス／AI技術
組織規模	社員50名、外部人材10名
組織タイプ	技術タイプ
予算規模	30億円
AI活用計画	5年以上の長期計画

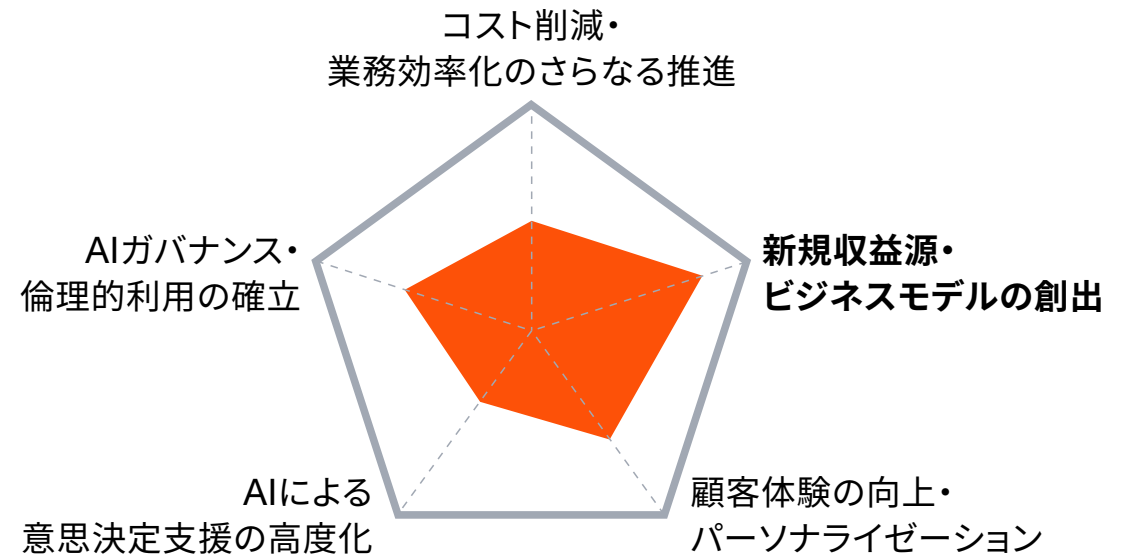
CAIOの経歴

入社後、顧客との共創プロジェクトでAIの試作から本番導入までを担当し、既存サービスの価値向上に貢献

プロジェクトで培ったノウハウを基に汎用的に活用できるAPIを開発し、サブスクリプションで提供するビジネスモデルを確立

新技術を事業に変える変換力と組織連携の実績を買われ、成長領域の創出を加速するCAIOに社内登用

CAIO就任後に創出した成果領域



CAIOとしての主な役割

AIによる
新規ビジネス創出

AIによる
既存ビジネス高度化

AIの
技術研究・開発

想定されるCAIOタイプ③ | AIの将来ビジョンを重視するCAIO

中長期でのAIによる大きな価値転換に備えるためにCAIOとして外部から就任。AI活用を柱としたビジネス戦略を描きつつ、その下準備としてAIガバナンスを構築している。

アンケート調査を基にしたCAIOのペルソナ



CAIOの属性

企業売上高	2兆円
役職名	CAIO（前任：CDO）
登用方法	社外登用
専門性	ビジネス戦略・組織改革
組織規模	社員100名、外部人材50名
組織タイプ	バランスタイプ
予算規模	100億円
AI活用計画	5年以上の長期計画

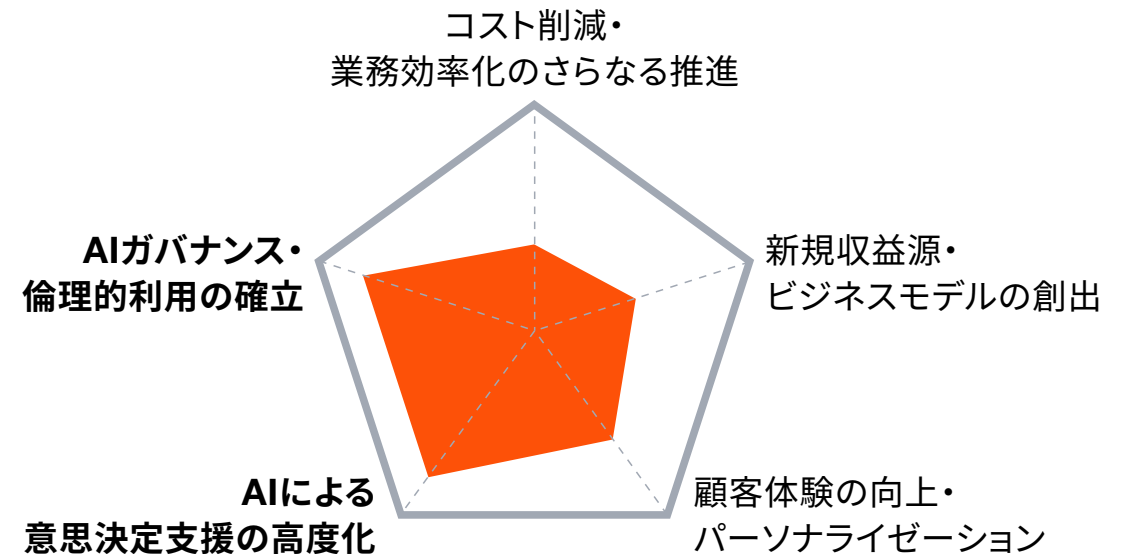
CAIOの経歴

複数のIT企業でAI領域の技術戦略・データ活用・リスク管理の支援を横断的に経験

AI活用による短期での成果創出と中長期を見据えた競争力の向上の両立を見据え、AIに対する経営層の意識改革、活用の下準備としてAIガバナンスの構築を重要視

経営層の目線で「AIによる企業変革」を経営テーマと捉える考え方と、その実現に向けた実行力を期待され、外部からCAIOとして就任

CAIO就任後に創出した成果領域



CAIOとしての主な役割

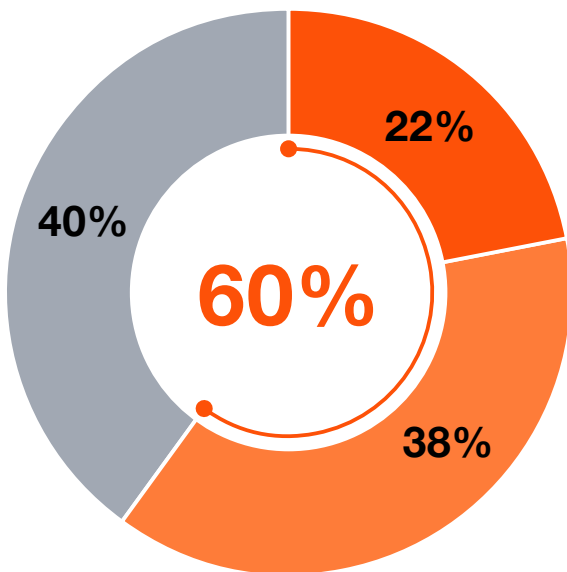
全社AI戦略の策定と推進

エグゼクティブへのAI教育・啓発

AIのリスク管理

CAIOを正式に設置している企業は22%、CAIOと同等の人材を設置する企業まで含めれば60%に達し、AI活用姿勢の二極化が進行している。CAIO設置企業と未設置企業では成果の出方に大きな差があり、CAIO設置企業では業務・技術・管理の全領域でAI活用推進度が20pt以上高い。

CAIOの設置状況

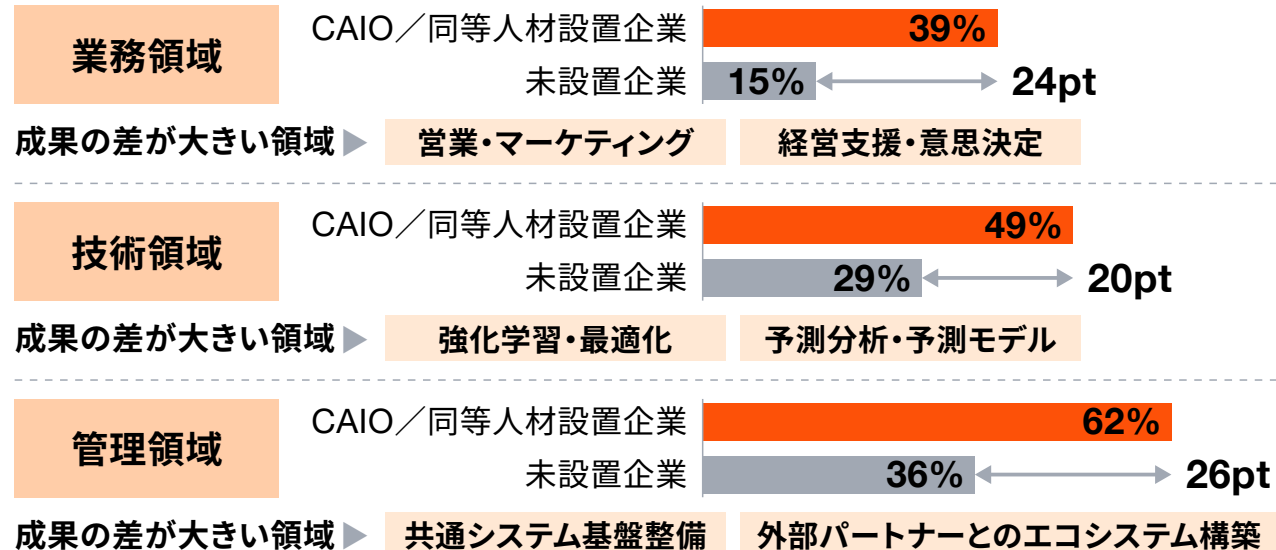


- 正式なCAIO職を設置している
- CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している
- CAIOを設置していない

n=1024

- Q 貴社ではCAIOまたはそれに準ずる役割 (AI責任者等) を設置しているかを教えてください。
- Q 【業務領域／技術領域】CAIOの登用によって、貴社の中でAI活用が進んだ業務領域／技術領域と、その度合いを選んでください。
- 【管理領域】CAIOの登用によって、貴社の中で発生したリソース面での変化を選んでください。
- Q 【業務領域／技術領域】貴社においてAI活用が進んでいる業務領域／技術領域と、その度合いを教えてください。
- 【管理領域】貴社の中で発生したリソース面での変化を選んでください。

AI活用推進度 (業務領域・技術領域・管理領域)



- 正式なCAIOを設置している／CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している n=614
- CAIOを設置していない n=410

※業務領域・技術領域の設問へ「社内外向けサービスを提供」「社外向けには提供していないが、社内業務などで活用」と回答した層を「AI活用推進」として集計。管理領域の設問へ「増えた、向上した」「わずかに増えた、向上した」と回答した層を「AI活用推進」として集計。

※整数となるように小数点以下を四捨五入しているため、合計や個々の集計値が必ずしも一致しない場合があります (以降のグラフ全て同様)

CAIOの専門性や登用方法によって成果創出の領域に特徴があり、特に「コスト削減」「新規収益源創出」「顧客体験向上」「AIガバナンス」「AIによる意思決定支援高度化」において顕著な差が生じている。どの領域における成果を重要視するか目標を定め、成果に適した特性のCAIOを登用することが望ましい。

成果を挙げているCAIOの特徴（専門性×登用方法）

		成果領域					凡例
		コスト削減・ 業務効率化のさらなる推進	新規収益源・ ビジネスモデルの創出	顧客体験の向上・ パーソナライゼーション	AIガバナンス・ 倫理的利用の確立	AIによる 意思決定支援の高度化	該当領域において成果を挙げたCAIOの特徴 該当領域で成果を挙げた割合（％）
専門性× 登用方法	1位	業務領域×社内登用 53%	業務領域×社内登用 46%	管理領域×社外登用 45%	技術領域×社内登用 39%	管理領域×社内登用 38%	
	2位	技術領域×社内登用 49%	技術領域×社外登用 36%	技術領域×社外登用 38%	管理領域×社内登用 34%	管理領域×社外登用 35%	
	3位	管理領域×社内登用 43%	業務領域×社外登用 36%	業務領域×社外登用 37%	業務領域×社外登用 32%	業務領域×社外登用 31%	

業務領域×社内登用 n=203, 業務領域×社外登用 n=84
 技術領域×社内登用 n=177, 技術領域×社外登用 n=53
 管理領域×社内登用 n=47, 管理領域×社外登用 n=20

Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方が既に挙げている成果を全て選んでください。

Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方の主な専門性として最も当てはまるものを選んでください。

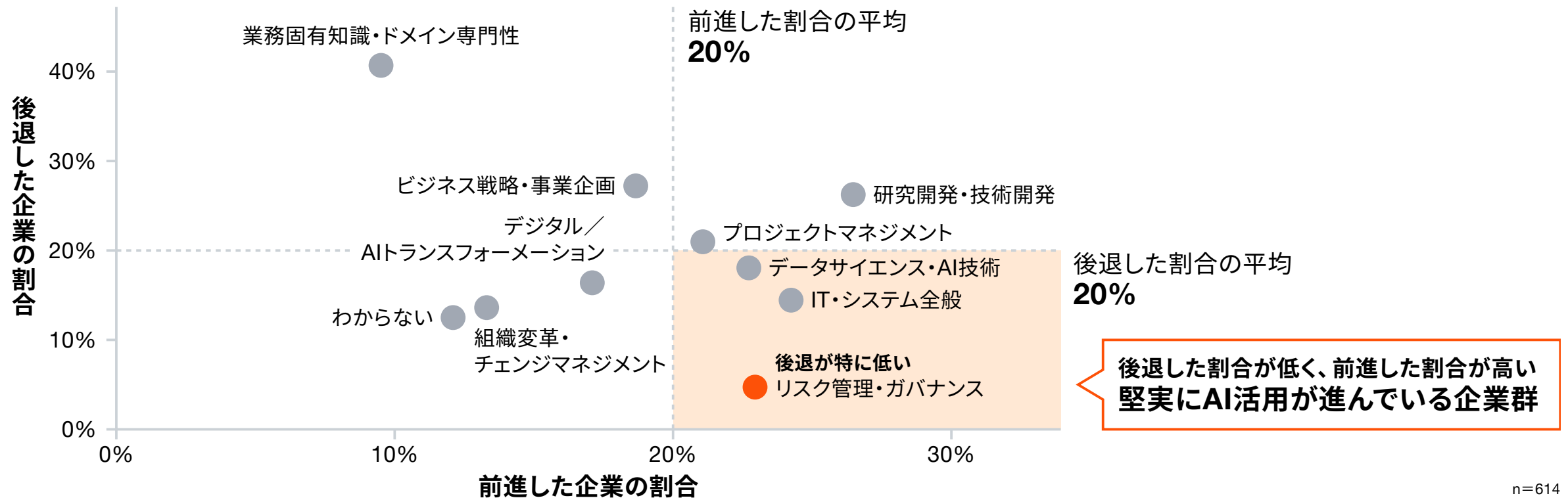
Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方は、社内と社外のどちらから登用されたか教えてください。

※CAIO設置状況を「正式なCAIO職を設置している」「CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した層の中で、CAIOの主な専門性として最も当てはまるものが「その他」「わからない」と回答した層、社内と社外のどちらから登用されたか「わからない」と回答した層を除いて集計。

※CAIOの専門性は「ビジネス戦略・事業企画」「デジタル／AIトランスフォーメーション」「業務固有知識・ドメイン専門性」を業務領域、「データサイエンス・AI技術」「IT・システム全般」「研究開発・技術開発」を技術領域、「リスク管理・ガバナンス」「プロジェクトマネジメント」「組織変革・チェンジマネジメント」を管理領域として集計。

CAIOが「リスク管理・ガバナンス」の専門性を持つ企業では、直近3年間におけるAI活用状況の進捗度が高く、後退度が著しく低い。AIガバナンスはAI活用推進におけるガードレールであり、堅実なAI活用のために安心安全な推進環境を構築することが不可欠である。

AI技術活用の進展度（CAIO専門性別、直近3年間比較）



Q 貴社において、3年前の時点で「技術領域」におけるAI活用がどの程度進んでいたか、最も近いと感じるものを1つ選んでください。

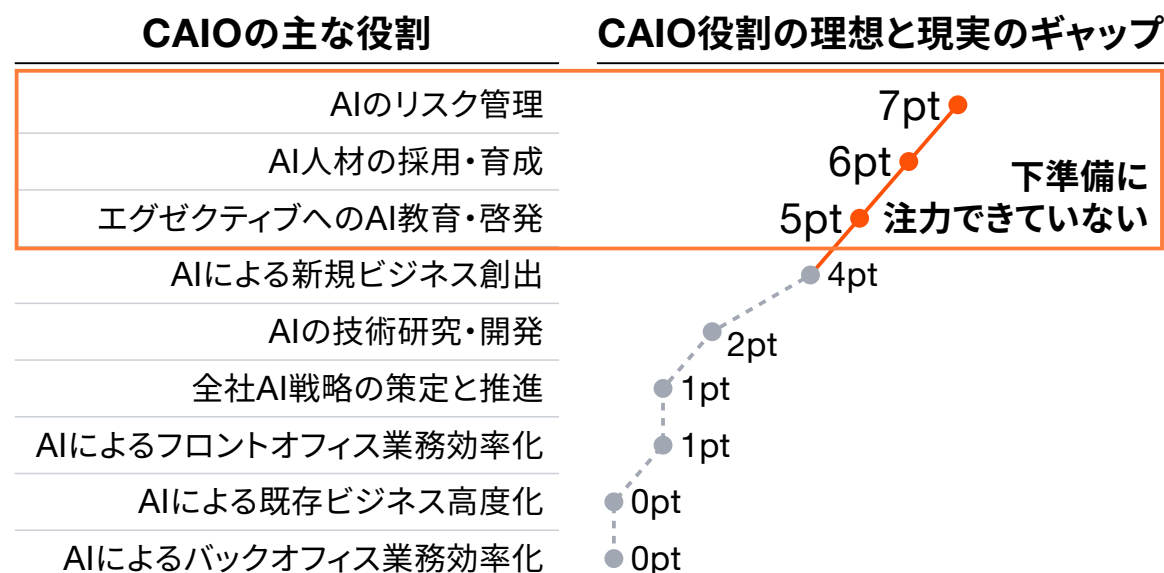
Q 貴社において、現時点で「技術領域」におけるAI活用がどの程度進んでいるか、最も近いと感じるものを1つ選んでください。

Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方の主な専門性として最も当てはまるものを選んでください。

※CAIO設置状況を「正式なCAIO職を設置している」「CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した層を集計。

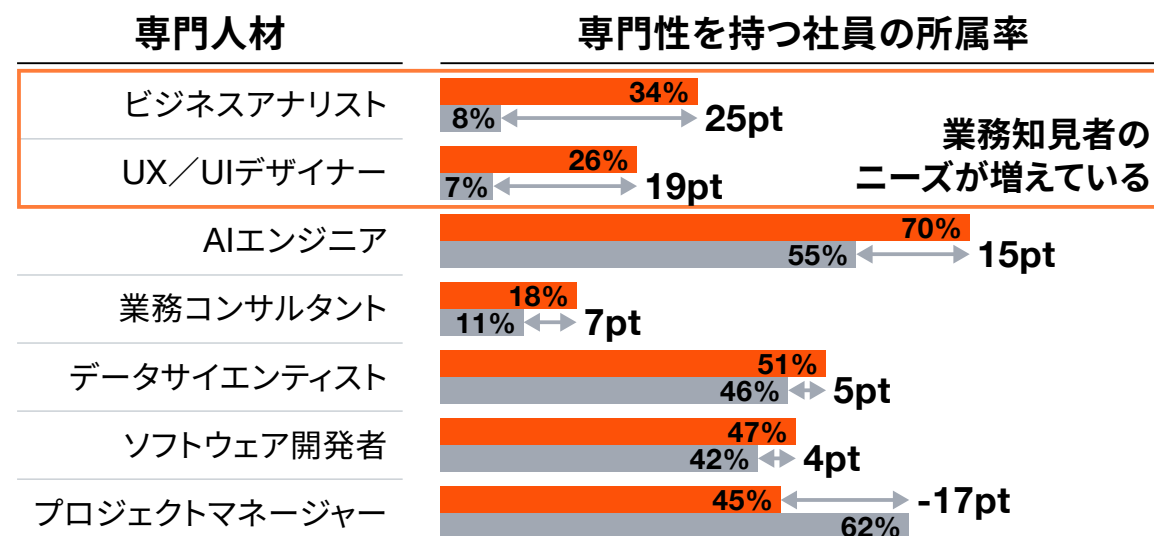
CAIO自身は従来以上に「AIのリスク管理」、「AI人材の採用・育成」、「エグゼクティブへのAI教育・啓発」の役割を求めており、自身の組織では業務知見のあるビジネスアナリストや業務で使うAIをデザインするUX/UIデザイナーのような非技術人材の登用を増やしている。多くのCAIOがAI活用での成果創出に向けた下準備を重要視している様子がうかがえる。

CAIOの役割の理想と現実



- CAIO自身が必要だと認識している割合とCAIOに現在設定されている割合の差分 n=200
- Q あなたが考える「CAIO (Chief AI Officer) に期待する役割」を全て選んでください。
- Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方に現在設定されている主な役割として、当てはまるものを全て選んでください。
- ※CAIOの設置状況を「正式なCAIO職を設置」「CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置」、自身の現在の役職を「最高AI責任者 (CAIO)」と回答した層を集計。

CAIO組織の専門人材ポートフォリオ

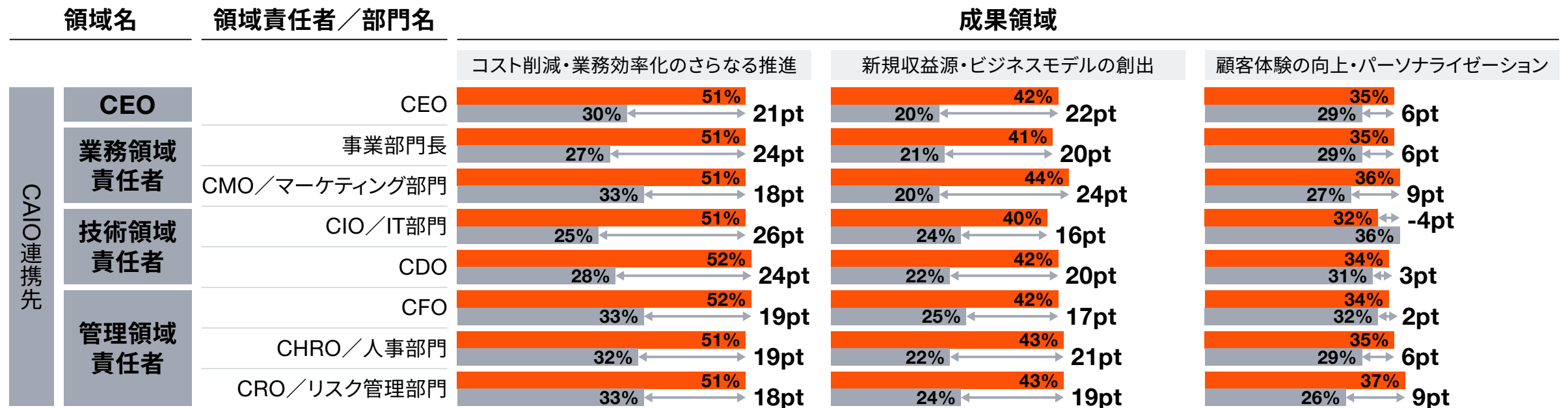


正式なCAIOを設置している n=191 CAIOを設置していない n=71

- Q 【CAIO組織／チーム】または、【AI専任組織／チーム】の設置状況を教えてください。
- Q 【CAIO組織／チーム】または、【AI専任組織／チーム】を設置していると答えた方に質問です。組織／チームに所属している社員（業務委託、派遣除く）の主な専門性を全て選んでください。
- ※CAIO配下の専門組織、もしくはAI専任組織／チームを「CAIO組織」と定義。
- ※CAIO組織設置状況を「設置している」と回答した層を集計。
- ※組織／チームに所属している社員数（業務委託、派遣除く）が「0名」「わからない」と回答した層を除いて集計。

コスト削減／新規収益源創出は関係部門との連携により成果を出しやすい一方、顧客体験向上は連携せずとも成果創出が実現できており、成果領域ごとに適した社内連携の形が存在することがわかる。基本的にはCAIOと関係部門が連携してAI活用を推進することが望ましいが、目的によってはCAIOに独立した権限を与えた方がよいケースもある。

成果を創出した割合（連携状況別）



連携有無による成果創出の差が大きい

成果創出の差が小さい

■ 連携している

■ 連携していない／該当するその他の最高責任者（CxO）・部門長がいない

n=614

Q CAIOまたはCAIOと同等の役割とその他の最高責任者（CxO）との連携状況について選んでください。

Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方が既に挙げている成果を全て選んでください。

※CAIO設置状況を「正式なCAIO職を設置している」「CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した層を集計。



3

インタビュー結果

CAIOインタビューから見た解釈

グループ横断／事業単位を管轄するCAIOがおり、3つのCAIO像と、データ整備や組織づくりといった重要視する共通要素が存在することが確認された。



CAIOインタビュー



森 正弥氏

株式会社博報堂DYホールディングス
執行役員 CAIO 兼
Human-Centered AI Institute 代表



三溝 勝広氏

株式会社日立製作所
インダストリアルAIビジネスユニット
インダストリアルデジタル事業統括本部
エンタープライズソリューション事業部 事業主管
コネクティブインダストリーズセクター CAXO



山本 覚氏

株式会社電通デジタルCAIO
(最高AI責任者) 兼 執行役員/
dentsu Japan 首席AIマスター



ティン・ツアイ氏

楽天グループ株式会社
専務執行役員／Group CAIDO
(Chief AI & Data Officer)
AI & Data ディビジョン
グループシニアマネージング
エグゼクティブオフィサー

ビジョンの提示と深いコミュニケーションでグループのAI活用を勢いづける

博報堂DYホールディングスは「人間中心のAI」という理念を掲げ、AI×クリエイティブの領域をリードしています。2024年4月から博報堂DYホールディングスで執行役員CAIO兼Human-Centered AI Institute代表を務める森正弥氏に、AIによって大きな価値転換が起こる今こそ果たすべき、CAIOの役割や、現在、そして今後の取り組みについて話を聞きました。

課題意識やテーマに沿って進めてきたキャリア

——博報堂DYホールディングスに入られた経緯を教えてください。

私のキャリアは、私自身の社会への課題意識や、重要だと思うテーマを軸に、共感してくれる組織とともに歩みを進めてきたようなところがあります。スタートは外資系総合コンサルティングファームです。このファームでは、先端技術開発のリードを担っていました。その後インターネットに可能性を感じて大手IT企業へ移って14年にわたって研究開発のトップを務めたり、クリエイティブ領域でのAIの発展にはガバナンスが必要であると考えて、さまざまなルール構築ができる組織へ移ったりしてきました。

博報堂DYホールディングスへの参画のきっかけとなったのは、画像生成AIの登場です。もともとAIにクリエイティブの可能性は見ていましたが、ここまで高いレベルのものが出てくるとは思っていませんでした。この時、テクノロジーと創造性の掛け合わせが、いよいよ今後の重要な経営テーマになるという私の考えを共有できたのが、博報堂DYホールディングスの取締役の方がたです。課題感を共有する立場として、実は入社前から1年以上をかけて、AI×クリエイティブに重きを置いた経営のあり方を議論していました。その議論が熟したタイミングで、CAIOとして参画することになったのは、自然な流れだったと思います。

——博報堂DYホールディングスではどのような役割を担われているのでしょうか。

グループのCAIOという役割に加えて、Human-Centered AI Institute (HCAI) およびMarketing Technology Center (MTC) という研究開発組織の担当役員をしています。HCAIに関しては代表という役割も持っています。先端技術研究開発だけでなく、グループビジョン策定、アライアンス推進、全社CoEの事務局なども兼ねています。加えて、HCAI Initiativeという、グループ全体のAIトランスフォーメーションを推進するための全社横断的なAIプロジェクトを設けて推進しています。

これはいずれも、博報堂DYグループの「人間中心のAI」という理念に基づく活動です。人間中心のAIという概念は昔からあり、その対象はエンドユーザーや事業者であり、領域はUI/UXやガバナンスであると捉えられています。しかしながら、私たちは、「人間中心のAI」にはクリエイティビティの領域も内包されていますし、事業者にとどまらず社会に暮らす市民、つまりすべての生活者に広がるものだと考えています。人間中心のAIというのは、現在進行形でアップデートされているものとも言えますね。

私はCAIOとして、AIをフル活用するためのプロジェクトを推進すると同時に、生活者発想を起点とした人間中心のAIが創造性を解き放ち、社会に持続的な価値をもたらす新たな仕組みづくりに挑戦しています。

ビジョニングを核に、ホールディングスならではの価値創出へ

——CAIOの役割についてどのように考えられていますか。

CAIOの役割は、AIの技術トレンドが、どのように自分たちのビジネスやお客様のビジネスに影響を与えるかといったビジョニングや、既存のビジネ

スが今後どのように終わりを迎えていくのかというシナリオプランニングを行い、経営陣に提示し共有。適切な意思決定および実行を進めていくことだと思います。

ホールディングスという立場だと、どうしてもガバナンス的な要素が強くなりがちです。もちろん、グループ横断のガバナンス体制は構築しましたが、AIは社内の生産性も向上させますし、システムの高度化や顧客満足度の向上、ひいてはビジネスパートナーを含めたエコシステムのようなところまでテーマが広がります。事業や生産性の向上は事業会社のミッションであることを前提に、ホールディングス側にいる私が、どのように役に立てるかを事業会社側の役員と話しながら一緒に活動しています。



森 正弥氏

株式会社博報堂DYホールディングス
執行役員 CAIO 兼 Human-Centered AI Institute 代表



——事業会社の役員とはDXの文脈で連携することが多いのでしょうか。

博報堂DYホールディングスに参画したときに言われたのは、まずはAIに専念してほしいということでした。CAIOという肩書がついたのは、社内の「AI」を強化したいという戦略もあったと思います。ただ、私としてはAIにテーマを限定するつもりはなく、「DX」全般をやるべきではないかなと考えていました。

AIというと、アプリケーションやインターフェースに注目が集まりがちですが、実際にAIを使って企業がパフォーマンスを上げるとしたら、企業がデータやナレッジをどう活用していくかということが重要です。AIのためにデータを集める、逆に、埋没しているデータやドキュメント、ナレッジをAIで掘り起こすようなこともパフォーマンスにつながってきます。

ホールディングスだからこそできる、各社のベストプラクティスの収集や横展開、会社の枠を超えたチームづくりなどの役割を担い、事業会社とワンチームで進めていきたいですね。

組織も職階も横断して、AI推進に勢いを

——HCAI、HCAI Initiativeはどのようなチームなのでしょう。

HCAIは30人くらいの組織です。社内にあるR&D組織にいた研究者でAIテーマに取り組んでいたメンバーをはじめとして、さまざまな部署から参画してもらいました。特に、社歴が10年以上というような、各部署の状況を理解している人をキーパーソンとして集めました。

これは取締役の協力があって実現した形です。一方で、HCAI Initiativeは兼務のメンバーを中心に150名くらい。主なグループ会社10社ほどから、エンジニアやテクノロジーリーダー的なポジションはもちろん、マーケターやクリエイター、広報やリスク管理部門からも参画してもらっています。年代も幅広いです。

——横断組織をつくっていく中での気づきはありましたか。

最初は私も新参者だったので、チームに参画してくれた全員と1on1で話をすることを心がけました。その中で驚いたのは、AIのリーダーや担当者は孤独になるということでした。自分以外は誰もAIのことを学ぼうとせず、AIは彼らの仕事だろうと丸ごと振られるので、事例を集めて社内で開催しても誰とも連携できないというのです。そこで、孤独な人たちを全員でつなぎ、お互いの問題意識をぶつけてディスカッションをすることで、いいアイデアを持ち寄れる一致団結したグループ横断のチームができていきました。こうしたチームづくりもCAIOとしての大切な役割だと思っています。

——AIメンタリングという取り組みを行っているとのことでした。

HCAI Initiativeの一環として実施した、AIに明るい若手メンバーが、経営層をメンタリングする取り組みですね。若手が経営層の「家庭教師」として、それぞれにカスタマイズした内容で、AIの最新動向をレクチャーしたり、課題を出したりするという制度なのですが、想像以上に効果が出ています。経営層にとっては、若手からメンタリングを受けることが大きな刺激となり、AIを活用しないとまずいぞという危機意識が急速に高まってきました。逆に、メンター側の若手社員にとっては、経営層と話せることがモチベーションとなっています。経営者の洞察やビジョンなどを聞くことで、若手の視座が高まり、刺激になっているようです。加えて、副次的効果として、若手と経営層の間にいる中間層のメンバーが、若手たちは何をやっているのだらうとメンタリングの内容に興味を示すようになり、資料を見せてもらいキャッチアップしようとするので、組織全体のAIへの関心が高まっていきました。結果的に全社的なAI推進に弾みがついたと感じています。

その会社のカルチャー、DNA、価値観を知る

——森さんのように外部登用のCAIOが成果を出すためにできることはありますか。

大切なことはその会社のカルチャー、DNA、大事にしている価値観をちゃんと知ることだと思っています。

例えば、博報堂DYグループには「生活者発想」という考え方があり、生活者がどのような価値観を持ち、どのように生活者自体が変わろうとしているのかを常に考えています。そのようなカルチャーの中で、「正解」が出力されるようにAIを管理する、というような発想を持つCAIOは役割を果たせないでしょう。なぜなら、生活者によって答えが違うのが当たり前という価値観が、私たちにはあるからです。私たちは社内において、正解という言葉ではなく、「別解」という言葉を使っています。正解ではなく別解を、というのが私たちのこだわりで、これはAI活用を進めるにあたって、非常に重要な考え方だと思っています。

コロンビア・ビジネススクールのブルース・コグー教授が出した「AIを導入したらチームの生産性が下がる」というレポート^{*}が一時期話題になりました。このレポートはテレビゲームを使った実験を基に書かれているのですが、実は、熟練したゲームプレーヤーがいたチームはパフォーマンスが上がったという結果も紹介されていました。組織に置き換えると、AI導入によって高いパフォーマンスを発揮するためには、チームに業務に関する豊富な知識や高いスキルを持つ人が必要ということです。この結果は、外部から参画したCAIOにも当てはまります。CAIOが来てAIのプラクティスを単に導入しただけでは、会社のパフォーマンスは下がりがかねません。会社の業務、業務プロセス、データ、ナレッジ、お客様のこと、業界のことなどをちゃんと理解している人とチーミングがきちんとできる状態をつくり、そこにAIを導入していくことが、外部から参画したCAIOにとって重要なことだと考えます。

※出所：ブルース・コグー、「AIがチームに加わるとパフォーマンスが落ちる」、DHBR 2025年1月号, <https://dhbr.diamond.jp/articles/-/11293>（2025年9月閲覧）

AI活用の肝はデータと部門横断ユースケース

日立製作所は全社でAX（AIトランスフォーメーション）を旗印として掲げ、生成AIの活用を実践しています。2025年4月に拡充された同社のコネクティブインダストリーズ（CI）セクターのAI専門組織において、CAXO（Chief AI Transformation Officer）としてセクター全体のAI活用を担うのが三溝勝広氏です。AI活用の実際の取り組みや将来の見通しなどについて伺いました。

SEとCAXOの二つの役割

——三溝さんの経歴と現在の役割を教えてください。

私は一貫してシステムエンジニア（SE）としてキャリアを積み、官公庁向けの大規模システムを10年間担当し、それから20年ほど自動車・医薬など製造業分野に携わってきました。現在は、日立製作所のCIセクターでSEとして事業部門のマネジメントを行うとともに、CAXOとしてセクター全体のAI活用を統括するという2つの役割を担っています。CAXOは全社で3名おり、CIセクターの他には、お客様のDXを担うデジタルシステム&サービスセクターと、エネルギーや鉄道で脱炭素社会の実現に貢献するエナジーセクター、モビリティセクターに配置されています。それぞれビジネスが全く違うのと、ビジネス規模も鑑みた上で3名体制となっています。

——今までどのようにAIに関わってきましたか。

実はAIを使った業務の経験はありませんでした。転機となったのは、5年前にCIセクターの中で、社内DXとその外販を目指す「セクターインナーデジタル」のリーダーに就任したことです。当時私は、日立ビルシステムや、日立グローバルライフソリューションズ（GLS）など各社のCIO（Chief Information Officer）をまとめるような立場にありました。ここでは、AI

を活用したサービス開発にも取り組みましたし、さまざまな分野でのDX上の課題をCIOの目線で理解することができました。

国や地域ごとに違う規制への対応や、何百万もあるアプリケーションの管理、事業領域が広いがゆえの投資における優先順位付けの難しさなど、セクター全体のDX課題が見えたことは、私にとって大きな価値があったと思います。今、CAXOとして、この課題の解決と、AI活用の推進を合わせて進めていくというミッションに取り組んでいます。

部門横断の大きなユースケースを作る

——CAXOとして、特に注力している領域や取り組みを教えてください。

EveryDay Use（全員活動）、Game Change Use Case（ビジネス活用）の開発、Internal Operations（事業活動での活用）、External Customer-Facing（お客様データの活用）に分けて生成AI活用を推進しています。その中でもまずは「ビジネス活用」と「事業活動での活用」に力を入れています。

日立グループ内の組織はどれも技術力が高いので、部門単位でのAI活用は各社に任せていても進んでいきます。CIセクター全体を見る立場として私が進めたいのは、部門を横断するような大きなユースケース作りです。まさに、ゲームチェンジを起こすような事例です。

そのためには、各社・部門のメンバーが集まり、「面白いユースケースをみんなで作ってみよう」とアイデアを持ち寄るような、‘踊り場’が必要だと考えています。皆で持ち寄って議論した結果、例えば、日立ビルシステムのお客様に、日立産機システムのソリューションを提案しに行くことがあっても良いと思います。踊り場で生み出されたユースケースを、ガバナンスを効かせつつ正式ローンチしていけるような流れを作りたいですね。



三溝 勝広氏

株式会社日立製作所
インダストリアルAIビジネスユニット
インダストリアルデジタル事業統括本部
エンタープライズソリューション事業部 事業主管
コネクティブインダストリーズセクター CAXO



——CAXOとしてさまざまな取り組みをする中で感じていることはありますか。

AIとつけば、他社の動向、資格の取得、チャットボットの導入など、まるで総合窓口のようにあらゆる事柄の問い合わせや指摘を受けます。その際、私は、問い合わせに対してAIをどう活用してどういう経営効果を出すのかを考えるように意識しています。私のミッションも、AIをどう活用するか、トランスフォーメーションをどう起こすかを、AIを使う側の視点で考えることです。

AI活用の肝は、現場のデータ

——部門横断での活動を進めるにあたって、課題はありますか。

現状では、生成AIで実現する機能が求められがちで、各社・部門のデータの集約化やデータマネジメントの重要性が理解されないことが多いと感じています。

グループ内にどのようなデータがあるのか、どのようなシステムがあり、それをどう変えていかなければならないのかということのリサーチも含めて、私のチームで進めています。

例えば、日立ビルシステムには、毎日稼働状況のデータが集まってきていて、それが30年分たまっています。CIセクターだけで1,000を超えるアプリケーションがあり、その中には私たちしか持っていないデータが大量にあります。いずれも大変貴重な私たちの資産です。こういったデータを把握し、部門横断での取り組みを進めるためには、CAXOがCDO、CIOも兼務するのがよいのではないかと考えています。

——CIセクターのAIを推進する組織はどのような体制なのでしょう。

データサイエンティスト、現場業務を熟知した人材など、さまざまなバックグラウンドを持ったスタッフが50名規模で集まったチームです。AIを使ってサービスを立ち上げてきたようなメンバーもいます。日立製作所の新社長に就任した徳永（俊昭氏）のリードもあり、優秀なメンバーが参画してくれました。専任は半分ほどで、私たちは要件定義までを担当し、実装は日立製作所のデジタルシステム&サービスセクターが行っています。

CIセクター全体では8.4万人いるのですが、実は2025年3月までは、5名程度の小さな体制でした。今年度に入り大きく拡充され、チームメンバーに聞けば、大体の社内の業務プロセスが把握できるような状態になりました。4月に50名の体制になりましたが、一過性のものではなく、形を工夫しながら、おそらく、5年、10年と続けなければならないものだと思っています。私としては、今後はここに、データマネジメントチームをつくりたいと考えています。

社会課題を解決するためのAI

——AIによって貴社のビジネスは今後、どう変わるのでしょうか。

データが本当に意味を持ち、AIと連動できたら劇的に変わると思いますね。AIを単なるツールではなく、人間の能力を拡張するパートナーとして捉えることで、業務の質やスピードが大きく向上する可能性があります。提案書、見積もり、発注と、製造業としての業務プロセスで今やっていることが、それぞれのプロセスごとに半分ぐらいはAIができるようになるので

はないでしょうか。さらに、データが本社の部門間で分断されているところもあるので、そこが整理されたら多能工的にいろいろなことができるようになっていくのではないかと思います。

人口減少によって人員が不足していく流れもありますし、高齢化が進めば暮らしの中の困難も増えていくでしょう。AIユーザーである一方、お客さまへAIを用いたシステムを提供する立場でもある日立としては、2025年に発表した新経営計画の中核となる「Lumada3.0」を体現する、デジタルサービス「HMAX」の展開を拡大しています。「HMAX」は、その運用に多くの人員を必要とする社会インフラの変革を、私たちがもつIT・OTの知見とAIによって実現するものです。このような、幅広い事業とデータを持つ日立グループならではの、部門横断で社会課題を解決するような大きなユースケース、ひいては新しいサービスをこれからも提供していきたいですね。



ソリューション開発を軸にグループ全体のAI活用を促進する

2025年7月にAI活用・開発の中核を担うグループ横断組織である dentsu Japan AIセンターを設立した電通グループ。その中でAIとビッグデータを活用したデジタルマーケティングサービスの開発などを手掛けるのが株式会社電通デジタルです。2025年1月に電通デジタルのチーフAIオフィサー（CAIO）に就任した山本覚氏に、CAIOとしての役割や現在の取り組みについて伺いました。

AI活用が経営の最重要テーマに

——これまでのキャリアを教えてください。

東京大学の松尾・岩澤研究室、いわゆる「松尾研」で、AIを専攻していました。

松尾研に入るきっかけとなったのは、SEO企業でウェブサイトのコンバージョンを改善するツールの開発に携わり、統計学や機械学習の重要性を認識したことです。松尾研に在籍中ではありましたが、これまでの取り組みを事業化しようと、2013年にデータアーティスト株式会社を設立しました。

データアーティスト社では、ABテストツールなどを作っていたのですが、その裏側にある機械学習のノウハウや、コンサルティングの売り上げが伸びてきていました。当時取り引きも多かった縁から、2018年に電通グループに参画しました。その後、2023年に電通デジタルとデータアーティスト社が合併し、今に至ります。

——参画当初からCAIOとしての肩書を持たれていたのでしょうか。

入社当時は、執行役員としてAIを担当していました。その後、生成AIの急速な進化と社会実装を背景に、電通デジタルとして「AI活用支援」を経営の最重要テーマとして位置づけ、CAIOを中心とした体制の構築をすることになり、2025年1月に私が就任しました。

AI担当の執行役員だったときは、社内の一部のメンバーが最高のAIを提案できる状態の実現に重きを置いて活動していたのですが、CAIOになってからは、電通デジタルはもちろん、電通グループ全体にどう貢献できるかということも考えています。

——電通グループ全体で見た時の山本さんの役割を教えてください。

電通グループの中には、dentsu Japan、dentsu APAC、dentsu EMEA、dentsu USAの4つの事業地域があり、電通デジタルはdentsu Japanに属する組織です。私は電通デジタルのCAIOに加えて、「dentsu Japan AIセンター」にも参画、dentsu Japan全体へのエージェント浸透の役割を担う「統合マーケティングAIエージェント開発ユニット」のリードをしています。AIセンターのハブとなる領域なので、AIデータインフラを強化するユニットや、AIでマーケティングやクリエイティブを高度化するユニットなど、他の領域と連携しながら、クライアントに最適なサービスを開発しています。このほか、dentsu APACとの連携や電通デジタルの子会社である電通データアーティストモンゴルの取締役も務めており、活動の範囲は広いですね。

——社内のAI活用推進というより、クライアントワークの比重が高いのでしょうか。

そうですね。CAIOとして私はKPIを50ほど持っているのですが、社内活用に関するものは10以下です。残りは、開発に関するものや売り上げ目標に関するものです。

データの管理、特に認可や認証、アクセス権に関すること私の管轄です。AI活用にはデータが不可欠ですが、アクセス管理はかなり慎重に考えており、今は「全員が使って良いデータ」を活用したソリューションの開発に優先して取り組んでいます。

グループ内には生活者調査などのオープンなデータが数多くあるので、まずはそれらを活用しつつ、マスク処理を施したクライアント向けの提案書や資料も活用しています。



山本 覚氏

株式会社電通デジタル
CAIO（最高AI責任者）兼 執行役員／
dentsu Japan 首席AIマスター



——データ連携がうまくできずにAI活用が進まないといった課題はありますか。

CAIOとして、データ連携という側面で大きく困ったことはありません。それは、電通グループにおいて、マスク処理を施した個別の提案書に含まれている知識やデータを組織の知恵へ変えるための「文化」が、自然と形成されてきたことの恩恵だと考えています。全社で知恵に昇華させた状態で情報共有するためのフローも脈々と受け継がれてきています。全社共有することを前提にデータを取り扱ってきた歴史が、結果的にAI活用の推進につながっていると考えています。

「AI Native Twin」でAI活用を加速させる

——「AI Native Twin」という組織があると聞きましたが、どういったものなのでしょうか。

「AI Native Twin」は電通デジタルが、AIを全社に標準実装することを目的に組成したもので、全ての事業でAI活用を促進する横断組織です。全社員がAIネイティブになっている状態での業務の流れや、クライアントへのオフリングの形を想定したうえで、仮想的にそのフローを構築・運用しています。

この横断組織の特徴は、全てが最初から線でつながってなくても良いとしたところにあります。まだ点と点で、隙間がある状態であったとしても、いったん「全員がAIを使っている状態」の絵を描き切ろうという考え方です。そのバーチャルツインの世界にある隙間に、AIを実装した社員がワープし

ていき、線になることでフローが流れるようになる、そんなイメージをもって組成しました。

当初は、AIに強いメンバーだけを集めた、ある種中央集権的な集団をつくろうと思っていました。ただ、クリエイターと議論する中で、そういったエクスクルーシブな発想では、障壁をつくるだけなのではないかと指摘されたのです。パッと自分が上に飛んでいこうなイメージでAIを実装していく。そのイメージを持つだけで、AI活用のモチベーションが変わってくるというクリエイターの考え方に感銘を受け、今の形になりました。

参画メンバーとしては、例えば広告の業務効率化、広告のクリエイティブ制作、メディアプランニングというように、各部門から、その領域で高い職能を持つ社員が集まっています。私が入社してから2年間、ずっと「AIやろう」と部門長や役員たちに言い続けてきて、彼らとの会話の中で「AIが得意だね」と名前が挙がった社員に参画してもらっています。最初は30～40名でスタートしましたが、今は人員も増えてきて、60～70名ぐらいいなっています。自走してくれるメンバーばかりです。来年には全員がAIネイティブになるはずなので、そうすると、バーチャル組織である「AI Native Twin」として、特別な空間を維持する必要は近いうちに不要になるのではないかと想像しています。

——他のCxOなどとの連携体制はどのようになっていますか。

電通デジタルの中にAI事業を推進するための組織としてAIコミッティを設立しました。コミッティ長は私で、全役員に参加してくださいとお願いしたことが良かったなと思っています。「私はこれができないので、助けてくれる方はいますか」と、相談できる環境ができたのです。例えば、AIコミッティには、ガバナンス分科会があり分科会長も私が務めています。分科会には出席していますが、私自身が法務に強いわけではないので分からないことが多く、法務担当者や、dentsu Japanのガバナンス担当者と連携して、教えてもらいながらやっています。

——いろいろな部署との連携がうまくできているのですね。

電通グループの文化だと思うのですが、できないことをできると言うなど、

ずっと言われていており、「これはやるから、これは頼む」というメリハリを大事にしています。

私の周りには、絶対にできない驚異的な調整力のあるメンバーがいますし、営業力がすごいメンバーもいます。そういったメンバーたちが力強く調整してくれているのなら、もうそこに乗っかって、自分はできることに専念しよう、といった感じで仕事をしています。

技術の進化を見極めて、チェンジへの意識が高いメンバーたちと連携する

——苦勞されたことや課題はありますか。

想定していたことを超えるような苦勞はないですね。電通デジタルという社名の通り、基本的に社員みんながAIに対してすごく前向きな会社です。世の中で一般的にいられているチェンジマネジメントよりも、チェンジしようとする意識がはるかに高い社員たちの集まりなので、「これ、どうでしょうか」と聞いたら「やってみます!」と返ってくる。そんな環境が、ありがたいなと思いますし、気持ちよく働かせてもらっています。AI活用というチェンジを組織に起こすためには、既に力強く動いている既存チームといかに連携し、彼らの中でAIを自分事化していってもらうような取り組みが必要だと思っています。CAIOだけがいれば事業が回る、活用が進むということはないですね。

——日々進化するAIに、今後のどのように向き合っていけますか。

他社の動向も気になるころではありますが、技術のロードマップを的確にとらえ、早め早めに考えて行動するという原則を忘れずに活動しています。

プラットフォームが提供する自動運転の進化やARグラスの精度向上は予想していたものの、その実現度合いは想像を超えるものでした。いざ体験すると、やはり感動がありますよね。こういった人の心を動かす新技術が生む新しいマーケットに大きく期待しています。次に注目される技術として、フィジカルインテリジェンスのようなロボティクスがありますが、ARやVRとロボティクスがつながった世界において、その時代のマーケティングがどうなっているのか、自分たちが何をしていけばいいのかを、一生懸命、真面目に考えていきたいですね。

数多くの事業を展開する楽天グループでAIを推進

世界30カ国で70以上のサービス事業を展開している楽天グループでCAIDO (Chief AI & Data Officer)を務めるティン・ツアイ氏。技術研究所のリードをはじめとした、エージェント型AIからサーチレコメンデーションやデータプラットフォームの開発まで幅広いスコープを担うCAIDOとして、その役割、注力している取り組み、そして組織や連携体制の在り方について伺いました。

高品質なデータの活用で革新的なソリューションを提供

——これまでのキャリアと、楽天に入社された動機を教えてください。

AIのキャリアのスタートは米系大手IT企業でした。欧州でeコマースの事業部を運営する業務で、膨大で複雑な製品を分類するために、機械学習アルゴリズムの実装をリードした経験が、AIに強い関心を持つきっかけになりました。その後、プラットフォーム企業でローカルサーチ製品の戦略と開発のディレクションを行い、3年前に楽天グループに加わりました。楽天グループには新しい挑戦の機会があると感じたこと、また、代表取締役会長兼社長である三木谷（浩史氏）の存在が大きな理由でした。彼はIT業界でも先駆的な存在であり、そのような人物と働けることが貴重な機会だと考えたのです。

——入社時からCAIDOという肩書だったのでしょうか。

当初はチーフデータオフィサー（CDO）で、その後CAIDOに変わりました。経営陣がAIを非常に重要な領域だと位置付けたことが背景にあります。私たちは、AIが自身のビジネスの成長、そして顧客への卓越した価値を提供するために不可欠であるという考えの下、AIとデータの専門部門を設立しました。多様なサービスから得られる高品質のデータを活用することで、私たちのAIとデータの取り組みは、社員だけでなく、ビジネスパートナー、

ひいては日本や世界の顧客に対して革新的なソリューションを提供することにつながっています。CAIDOというポジションは、「AIソリューションを進化させ、組織全体で新たな価値を創造する」という私たちの継続的なコミットメントを反映したものと言えます。

「ユーザー中心」を実現するための独自LLM開発

——CAIDOとして注力されている領域を教えてください。

1つは、楽天グループが2023年から全社的に始めた、ビジネス全体でAIをシームレスに統合する「AI-nization」（AI化推進プロジェクト）の取り組みです。「AI-nization」の最初のフェーズは、グループ内のAI導入を促進することでした。社員にAI駆動のツールとトレーニングを提供し、これまでに、様々な部門の社員が社内の独自AIプラットフォームを通じて2万以上のAIツールを開発しています。また、AI駆動のソフトウェアプラットフォームの開発、楽天グループのエコシステム全体の多様なサービスへのAIエージェントの適用も重要な取り組みです。加えて、ディープラーニングの基盤構築も重要なテーマです。私の経験は主にデータの集合から指定した条件を満たすデータを探すための処理や操作を行う‘search’に関するものですが、ITの基盤となる、ディープラーニングや大規模言語モデル（LLM）という分野においても私ならではの取り組みができています。

——LLMやSLM（小規模言語モデル）を自社開発する理由は何でしょうか。

私たちは、ユーザー中心のアプローチを重視しています。しかしながら、LLMに関して、主要プレーヤーは、ユーザーが直面する課題をすべて解決しているわけではありません。私たちは費用、応答速度、精度のバランスを取るという課題の解決に挑み、ユーザーのニーズに合うモデルを構築す

ることが、新たなイノベーションを生み出す機会となると考えました。とても実践的な理由でLLMへの投資を開始したということです。実際、独自のLLMを使った楽天グループのAIは、多段階トレーニングと継続的な人間のフィードバックにより、ユーザーのニーズへの迅速な対応ができるようになっています。

自社開発の強みを生かし、高いパフォーマンスを維持しながら最もコスト効率のよいモデルを構築し、中小企業のお客様や、消費者を含む、全ての人々に最大の利益を提供したいですね。



ティン・ツアイ氏

楽天グループ株式会社
専務執行役員／Group CAIDO（Chief AI & Data Officer）
AI & Data ディビジョン グループシニアマネージング
エグゼクティブオフィサー

人材育成と中央集権体制でAIイノベーションの先頭に立つ

——多くのサービスを抱える組織の中で、他の役員や事業部門とはどのように連携していますか。

私たちのように、グループ内にファイナンシャルサービス、コマース、モバイルサービスなどさまざまなビジネスがあり、これほどのエコシステムを持っている会社はグローバルでもなかなかありません。そして、さらにユニークな特徴として、これらの多様なビジネスをつなぐ多くの機会が存在します。例えば、毎週月曜日に行っている「朝会」と呼ばれるミーティングです。朝会には、各事業部門から異なる専門知識を持つ人々が参加し、多くの情報を持ち寄ります。そうした専門知識は、AIを構築する上でユニークな強みだと考えています。なぜなら、AIを構築するためには、人間の知能とAIを組み合わせる必要があるからです。

楽天には、構築したモデルをテストするためのアプリケーションや、フィードバックを提供する専門知識があり、さらに日本国内だけでも4400万以上の月間アクティブユーザーと企業の基盤があります。シリコンバレーの多くのスタートアップは数百万ドル規模の企業価値を有しているかもしれませんが、私たちが持つ豊富なアセットは持っていません。スタートアップ企業のようにモデルを構築するだけでなく、その分野の専門家からフィードバックを得ることができる。それが私たちの強みであり、AIを開発するチームにとって幸運な環境だと考えています。

——チームの構成や特長を教えてください。

私は楽天技術研究所に加え、サーチレコメンデーションやデータプラットフォームなど大きなスコープを持った組織をリードしています。この組織は、サービス、エンジニアリング、リサーチに分かれており、サービス部門は、社内外のビジネス要件を深く理解し、エンジニアリング部門はスケーラブルで再利用可能な技術製品の構築に取り組んでいます。リサーチ部門は、量子コンピューティングや医療研究などの分野や、未来のトレンドを探求します。

チームの特長は、その多様性です。100以上の国籍のメンバーが「ワンチーム」として協力し、多様な経験、視点、価値観を結集してイノベーションを推進しています。

——チームにはどのようなバックグラウンドを持った方が多いのでしょうか。

機械学習やデータサイエンス、サイバーセキュリティ、ロボティクス、クラウドインフラ、量子コンピューティングといった分野で強固なバックグラウンドを持つ人材を採用し、積極的に育成しています。技術力はもちろん、組織全体を向上させ、新しいイニシアチブを創出する能力のあるマルチプレイヤーたちです。加えて、コンピュータサイエンスの分野ではなく、音楽や歴史など異なる分野で実践的な知識を持ち、学ぶ意欲が強い人々も採用しています。彼らの多くはAIの組織でも迅速にスキルを習得し、市場で求められる人材となります。

ご存じの通り、AI分野での求人市場は非常に競争が激しくなっています。潜在能力のある人材を見極め、育成することが重要だと考えていますし、そのために多くのプログラムやトレーニングを有しています。

——CAIDOが、楽天グループのような大きな組織の中で果たすべき役割はどのようなもののでしょうか。

LLMの構築をはじめとして、AIの開発や推進には多額の投資が必要です。言い換えると、企業リソースの集約が欠かせず、各事業部門やチームがサイロ化された状態で取り組むべきことではありません。また、ソフトウェア開発がウォーターフォール型からアジャイル型へ移行し、モデルを実際に市場に投入してからも、継続的に改良されていくように、AIも継続的に改善していく必要があります。リソースを集約し、AI組織としてサービスの権限をもつ、つまり、中央集権的な組織体制を構築することが、CAIDOとして果たすべき役割と考えています。

そして、そのような体制構築には、経営層の強力な支援が不可欠です。CAIDOの私と、他のCxOはそれぞれ異なる専門知識を持っています。私

たちはそれらの専門知識を持ち寄り、協力して解決に向かうことができます。もちろん、毎回意見が一致するわけではありませんが、三木谷も話し合いに加わり、最終的には迅速かつシンプルに彼が判断します。AIやデータ組織を率いる者にとって、会社を変革する決意を持ったCEOや取締役会から支援を受けることは非常に重要です。

先見性のあるリーダーシップ、独自に統合されたエコシステム、迅速に大胆で先見的な判断を行う文化によって楽天グループはAIイノベーションの先頭に立つことができていると考えています。



4

アンケート結果詳細



調査概要

調査実施時期：2025年6月5日～6月9日

回答者数：1024名

調査方法：Web調査

調査対象の条件：

- 日本国内の企業・組織に属する従業員
- 売上高500億円以上
- 課長以上
- AI導入に対して何らかの関与がある人物

質問内容：

- CAIO職の設置状況
- CAIO人材組織
- 期待役割
- CAIOの成果
- AI活用推進状況について

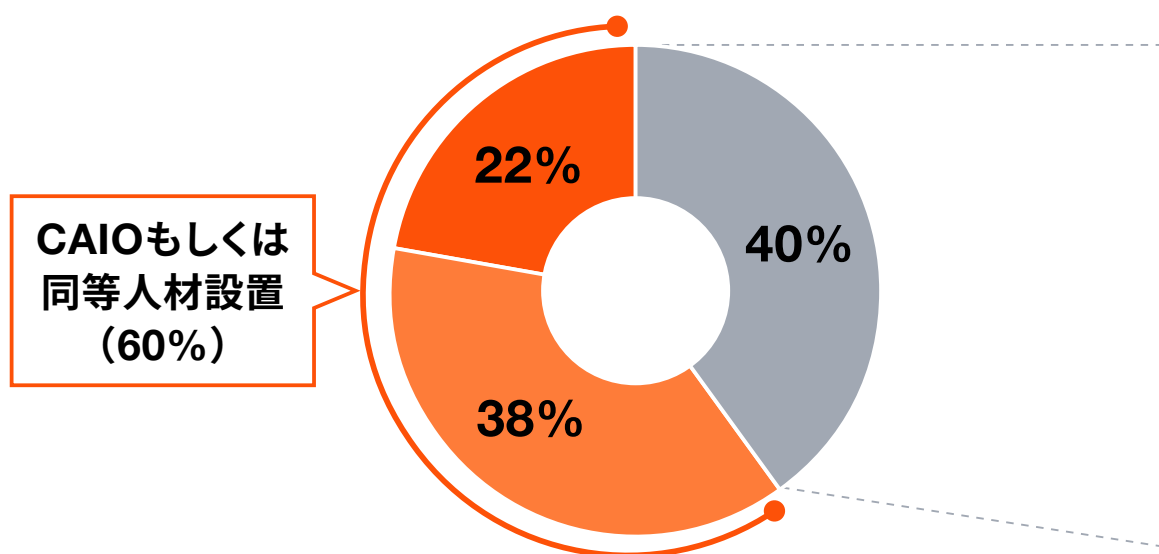


Topic.1

CAIO設置効果と組織の特徴

CAIOを正式に設置している企業は22%、CAIOと同等の人材を設置する企業まで含めれば60%に達する。一方で、未設置側の97%は「数年内に設置予定なし」と静観を続けている。動く側ととどまる側の二極化が発生している。

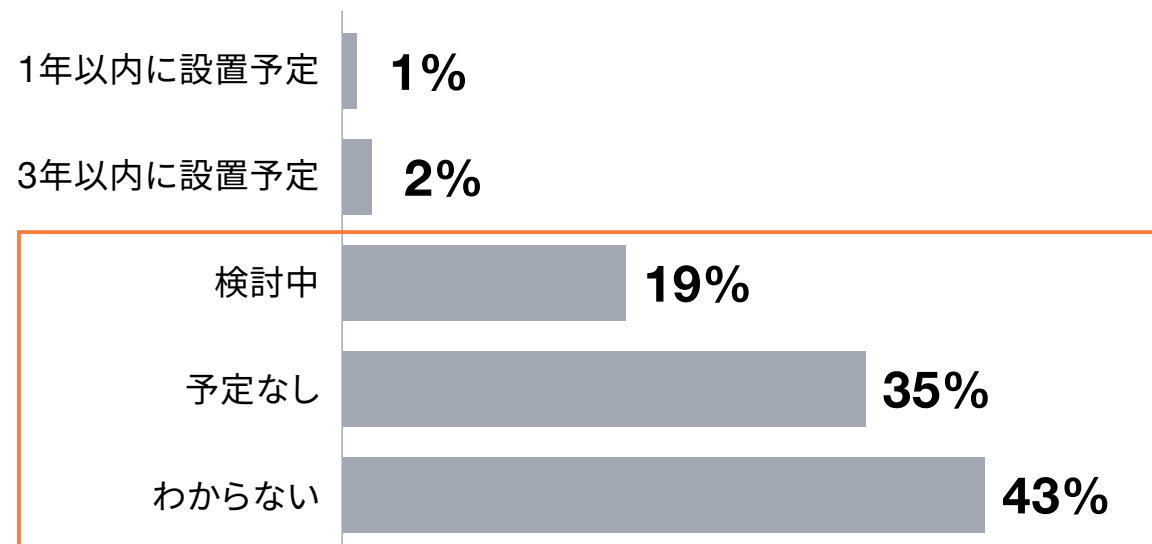
CAIO設置状況



- 正式なCAIO職を設置している
- CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している
- CAIOを設置していない

n=1024

今後のCAIO設置予定 (CAIO未設置企業)



数年以内に設置予定なし (97%)

n=410

Q 貴社ではCAIOまたはそれに準ずる役割 (AI責任者等) を設置しているかを教えてください。

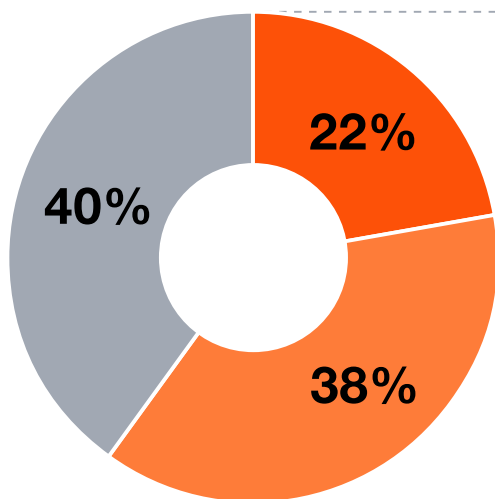
Q 今後CAIOを設置する予定はあるかを教えてください。

※整数となるように小数点以下を四捨五入しているため、合計が100%にならない場合があります (以下のグラフ全て同様)。

※CAIO設置状況を「CAIOを設置していない」と回答した層を集計。

動く側は、組織組成にも着手している。CAIOや同等人材がいる企業の78%において、AI活用体制がすでに組織として整っている。つまり、AIの専門組織とリーダーを明確に定め、責任の所在を設計して進める企業が全体の約半分に上る。

CAIO設置状況（再掲）



- 正式なCAIO職を設置している
- CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している
- CAIOを設置していない

n=1024

Q 貴社ではCAIOまたはそれに準ずる役割（AI責任者等）を設置しているかを教えてください。

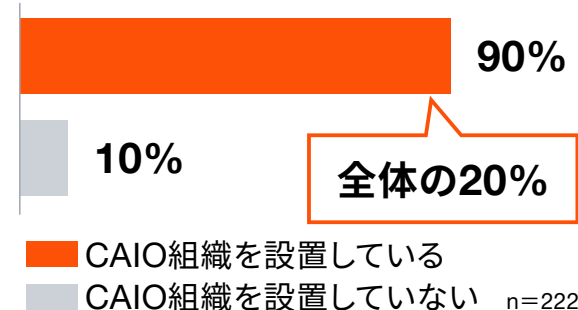
Q 【CAIO組織／チーム】または、【AI専任組織／チーム】の設置状況を教えてください。

※CAIO配下の専門組織、もしくはAI専任組織／チームを「CAIO組織」と定義。

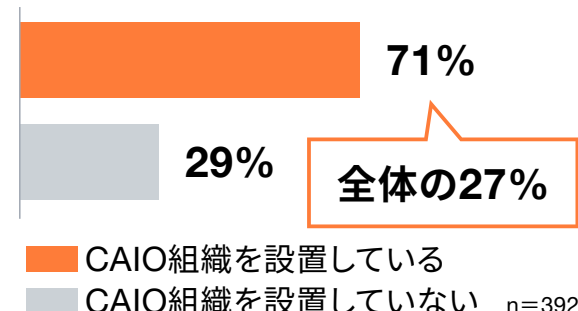
※CAIO設置状況を「正式なCAIO職を設置している」「CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した層を集計。

CAIO組織設置状況（CAIO／同等人材設置企業）

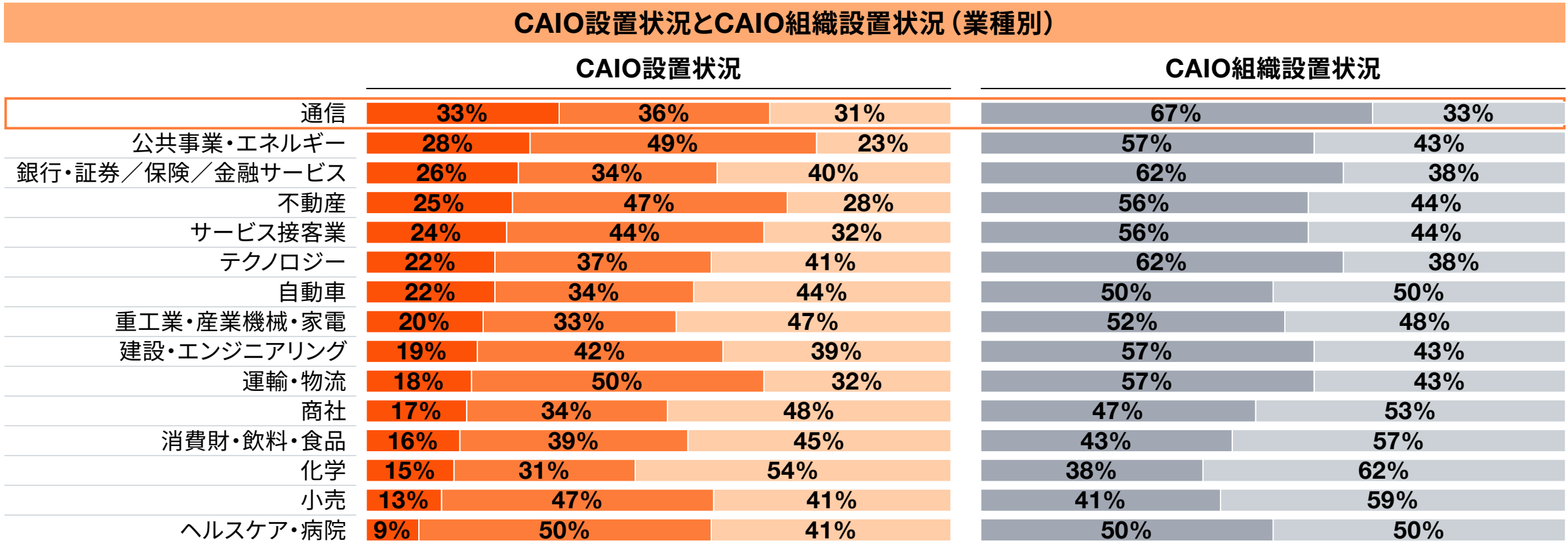
CAIO組織設置状況
（正式なCAIOを設置している企業において）



CAIO組織設置状況
（CAIOと同等人材を置く企業において）



その中でも動きが特に顕著なのは通信業界であり、3社に1社(33%)が正式なCAIOを置いている。CAIO組織の設置率も高い。



Q あなたの勤務先の業種（主な事業内容）として最も近いものを1つ選択してください。

Q 【CAIO組織／チーム】または、【AI専任組織／チーム】の設置状況を教えてください。

Q 貴社ではCAIOまたはそれに準ずる役割（AI責任者等）を設置しているかを教えてください。

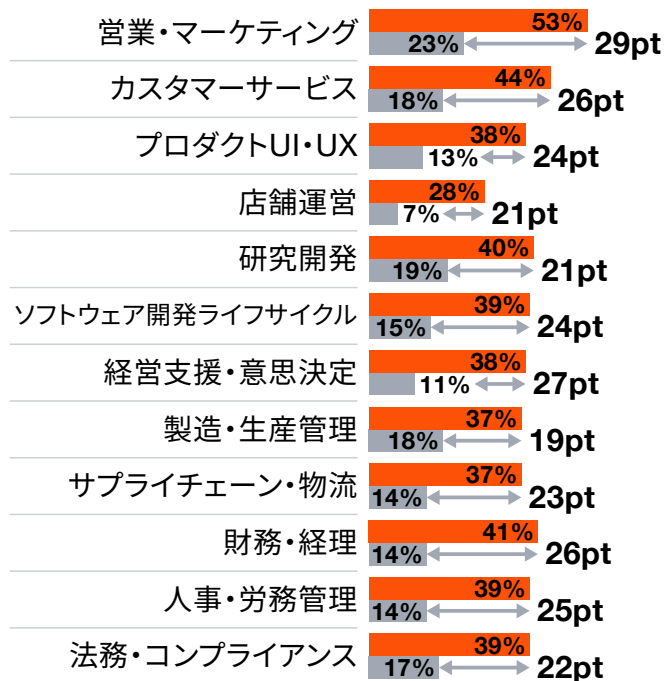
※CAIO配下の専門組織、もしくはAI専任組織／チームを「CAIO組織」と定義。

- 正式なCAIOを設置している
- CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している
- CAIOを設置していない
- CAIO組織／チームまたはAI専任組織／チームを設置している
- CAIO組織／チームまたはAI専任組織／チームを設置していない

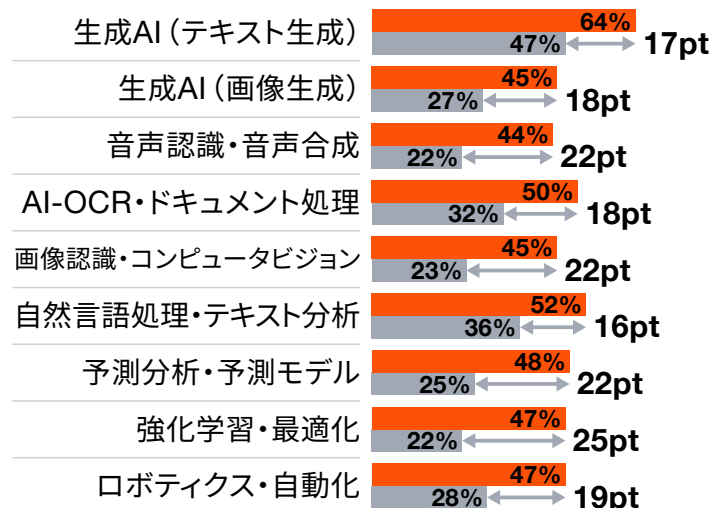
n=1024

成果の出方は、CAIO／同等人材を置く企業と未設置企業で大きく差が生まれている。業務・技術・管理のいずれの領域でも、CAIO／同等人材を置く企業は未設置企業よりも、AI活用の推進度が平均20pt以上高い。

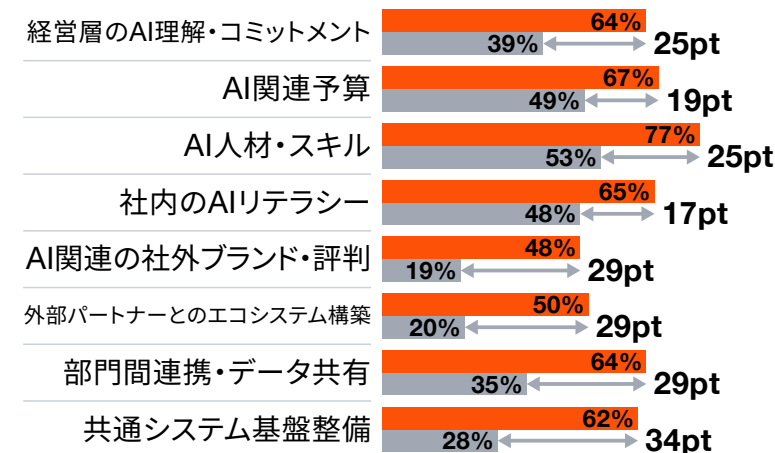
AI活用推進度（業務領域）



AI活用推進度（技術領域）



AI活用推進度（管理領域）



CAIO／同等人材設置企業 n=614
未設置企業 n=410

Q【業務領域／技術領域】CAIOの登用によって、貴社の中でAI活用が進んだ業務領域／技術領域と、その度合いを選んでください。

【管理領域】CAIOの登用によって、貴社の中で発生したリソース面での変化を選んでください。

Q【業務領域／技術領域】貴社においてAI活用が進んでいる業務領域／技術領域と、その度合いを教えてください。

【管理領域】貴社の中で発生したリソース面での変化を選んでください。

※CAIO設置状況を「正式なCAIO職を設置している」「CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した層を「CAIO／同等人材設置企業」として集計。

※業務領域・技術領域の設問へ「社内外向けサービスを提供」「社外向けには提供していないが、社内業務などで活用」と回答した層を「AI活用推進」として集計。管理領域の設問へ「増えた、向上した」「わずかに増えた、向上した」と回答した層を「AI活用推進」として集計。

技術領域におけるAI活用について、3年前の時点で活用が進んでいたCAIO／同等人材設置企業では進展度合が一步後退する動きが見られた。すでに機械学習系AIの活用が進んでいたが、生成AIの登場にともなって再導入が行われ、リセットが生じたと考えられる。

AI技術活用進展度の定義

進展度合が後退

進展度の変化 (CAIO／同等人材設置企業、直近3年比較)

進展度の変化 (CAIO未設置企業、直近3年比較)

	現時点の活用進展度					
	5	4	3	2	1	0
Lv.5 AI技術を幅広く導入済みで、運用・改善の実施やさらなる新技術の導入を検討している						
Lv.4 既存の社内システムをAI技術に置き換え始めている						
Lv.3 試験導入は終えて本格的な導入・開発に向けて準備を進めている						
Lv.2 PoC (概念実証) を進めている						
Lv.1 AI技術に関する調査・情報収集を行っている						
Lv.0 AI技術に関する進展はほぼない						

		現時点の活用進展度					
		5	4	3	2	1	0
3年前の活用進展度	5	65%	28%	4%	1%	1%	0%
	4	10%	66%	20%	3%	1%	0%
	3	3%	29%	56%	10%	1%	0%
	2	4%	8%	35%	49%	4%	0%
	1	3%	6%	21%	26%	44%	0%
	0	4%	8%	12%	4%	4%	68%

n=614

		現時点の活用進展度					
		5	4	3	2	1	0
3年前の活用進展度	5	64%	21%	12%	0%	0%	3%
	4	4%	70%	22%	4%	0%	1%
	3	3%	14%	62%	13%	8%	0%
	2	2%	5%	18%	65%	9%	2%
	1	6%	5%	9%	13%	66%	2%
	0	1%	2%	5%	2%	14%	76%

n=410

Q 貴社において、3年前の時点で「技術領域」におけるAI活用がどの程度進んでいたか、最も近いと感じるものを1つ選んでください。

Q 貴社において、現時点で「技術領域」におけるAI活用がどの程度進んでいるか、最も近いと感じるものを1つ選んでください。

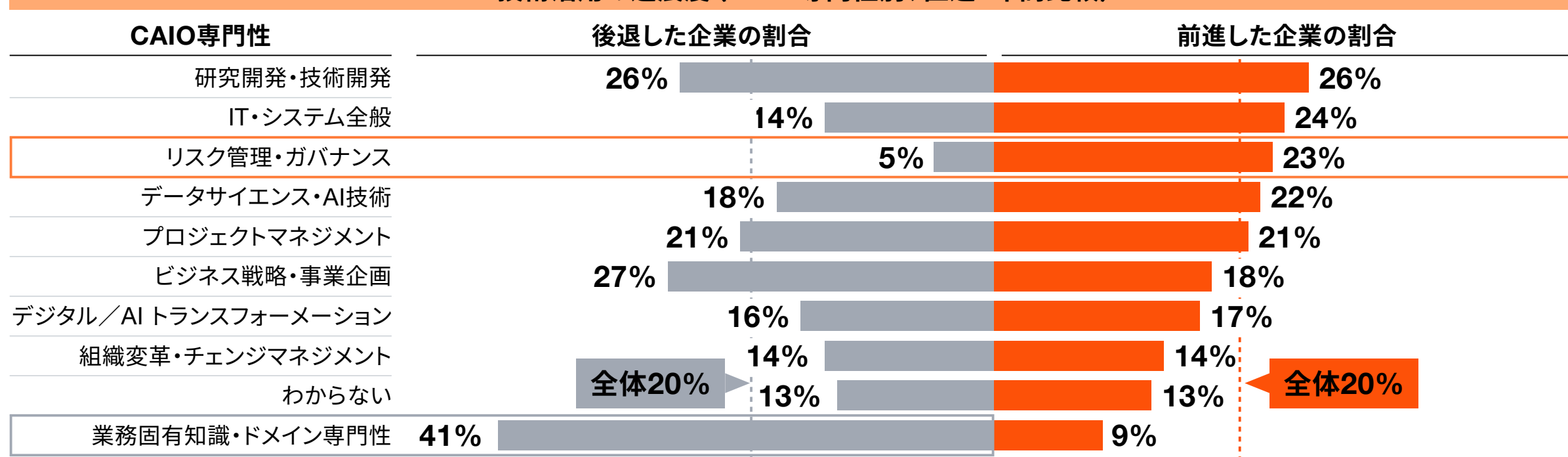
※CAIO設置状況を「正式なCAIO職を設置している」「CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した層を「CAIO／同等人材設置企業」として集計。

Down (3年前から現時点でAI活用進展度が後退した層)

Up (3年前から現時点でAI活用進展度が前進した層)

「リスク管理・ガバナンス」を専門性に持つCAIOがいる企業は、直近3年間におけるAI技術活用
の進展度における前進割合が高く、後退割合も低い。AI活用に対する安心安全な推進環境を構築
したことによって、AI活用が確実に推進したと考えられる。

AI技術活用の進展度（CAIO専門性別、直近3年間比較）



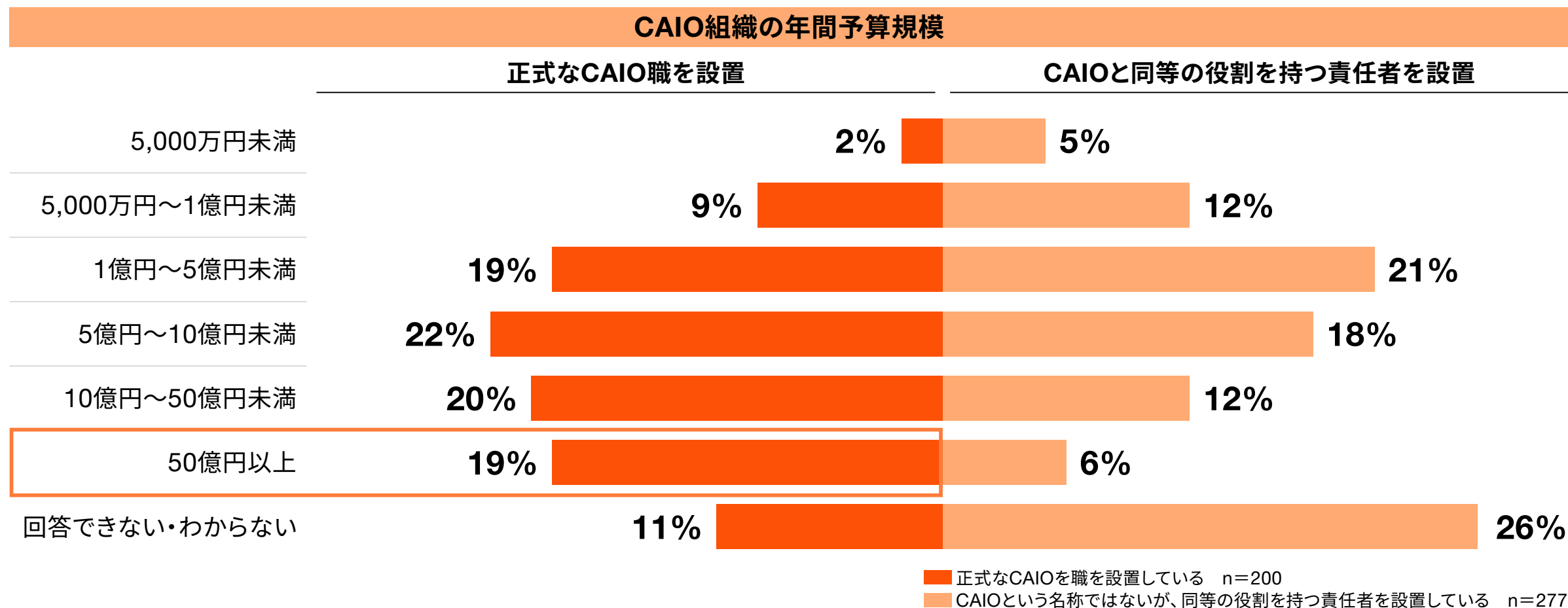
生成AIの登場で新たな技術領域に1から着手したため、領域全体としての進展度が後退した可能性

Down (3年前から現時点でAI活用進展度が後退した層)

Up (3年前から現時点でAI活用進展度が前進した層) n=614

- Q 貴社において、3年前の時点で「技術領域」におけるAI活用がどの程度進んでいたか、最も近いと感じるものを1つ選んでください。
- Q 貴社において、現時点で「技術領域」におけるAI活用がどの程度進んでいるか、最も近いと感じるものを1つ選んでください。
- Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方の主な専門性として最も当てはまるものを選んでください。
- ※CAIO設置状況を「正式なCAIO職を設置している」「CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した層を集計。

正式なCAIOを設置している企業のほうが、十分な予算を確保してAI活用を推進している。特に、50億円超の大規模予算を確保している企業が5社に1社(19%)に上る。



Q 組織／チームの年間予算規模（システム投資、業務委託費を含む概算）を選んでください。

※CAIO配下の専門組織、もしくはAI専任組織／チームを「CAIO組織」と定義。

※CAIO設置状況を「正式なCAIO職を設置している」「CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」、CAIO組織設置状況を「設置している」と回答した層を集計。

売上規模が大きいほど予算は厚くなる。ボリュームゾーンは「500億円～1000億円未満」の企業で売上高の0.2%程度、「1兆円以上」で0.5%程度と、企業規模が大きくなるにつれて予算規模も大きくなる。

CAIO組織の年間予算規模（売上規模別）

		CAIO組織予算規模						
		5,000万円未満	5,000万円～1億円未満	1億円～5億円未満	5億円～10億円未満	10億円～50億円未満	50億円以上	回答できない・わからない
売上規模	500億円～750億円未満	9%	13%	38%	16%	9%	0%	16%
	750億円～1,000億円未満	10%	10%	28%	18%	8%	0%	28%
	1,000億円～2,500億円未満	9%	25%	18%	16%	5%	3%	25%
	2,500億円～5,000億円未満	2%	18%	20%	18%	16%	2%	25%
	5,000億円～1兆円未満	6%	14%	18%	25%	15%	6%	15%
	1兆円以上	2%	4%	15%	15%	16%	20%	28%

Q 組織／チームの年間予算規模（システム投資、業務委託費を含む概算）を選んでください。

※CAIO配下の専門組織、もしくはAI専任組織／チームを「CAIO組織」と定義。

※CAIO組織設置状況を「設置している」と回答した層を集計。

21%～

11%～20%

1%～10%

n=561

売上高1兆円未満の企業の約8割が50名以下のCAIO組織であるのに対し、1兆円超では6社に1社（17%）が100名超の組織を有する。大企業ではCAIO組織が全ての業務を把握することが難しく、業務部門からの兼務・配置転換で組織が大規模化したと思われる。

CAIO組織の所属社員数（売上規模別）

		CAIO組織における所属社員数							
		0名 (所属なし)	5名未満	5～10名	11～20名	21～50名	51～100名	100名超	回答できない・ わからない
売上規模	大半が50名以下								
	500億円～ 750億円未満	3%	22%	25%	25%	19%	0%	0%	6%
	750億円～ 1,000億円未満	0%	15%	33%	25%	18%	3%	3%	5%
	1,000億円～ 2,500億円未満	0%	19%	33%	20%	16%	6%	5%	1%
	2,500億円～ 5,000億円未満	0%	8%	28%	23%	23%	11%	0%	7%
	5,000億円～ 1兆円未満	0%	6%	30%	25%	23%	10%	4%	3%
	1兆円以上	0%	5%	11%	20%	20%	14%	17%	13%

Q 組織／チームに所属している社員数（業務委託、派遣除く）を教えてください。

※CAIO配下の専門組織、もしくはAI専任組織／チームを「CAIO組織」と定義。

※CAIO組織設置状況を「設置している」と回答した層を集計。

21%～

11%～20%

1%～10%

n=561

CAIO組織に所属する外部人材の数についても、社員数と同様の傾向が見られる。売上高1兆円未満の企業では、ほとんどが外部人材数50名以下であるのに対し、1兆円超の企業では9社に1社(11%)が100名超の外部人材を活用している。

CAIO組織の所属外部人材数(売上規模別)

		CAIO組織における所属外部人材数							回答できない・ わからない
		0名 (所属なし)	5名未満	5～10名	11～20名	21～50名	51～100名	100名超	
売上規模	500億円～ 750億円未満	13%	31%	28%	19%	3%	0%	0%	6%
	750億円～ 1,000億円未満	35%	15%	13%	20%	8%	0%	3%	8%
	1,000億円～ 2,500億円未満	19%	30%	21%	15%	8%	0%	3%	5%
	2,500億円～ 5,000億円未満	13%	20%	21%	16%	16%	0%	0%	13%
	5,000億円～ 1兆円未満	11%	20%	21%	23%	13%	3%	4%	7%
	1兆円以上	11%	11%	15%	14%	10%	6%	11%	23%

Q 組織／チームに所属している外部人材(業務委託、派遣)を教えてください。

※CAIO配下の専門組織、もしくはAI専任組織／チームを「CAIO組織」と定義。

※CAIO組織設置状況を「設置している」と回答した層を集計。

21%～

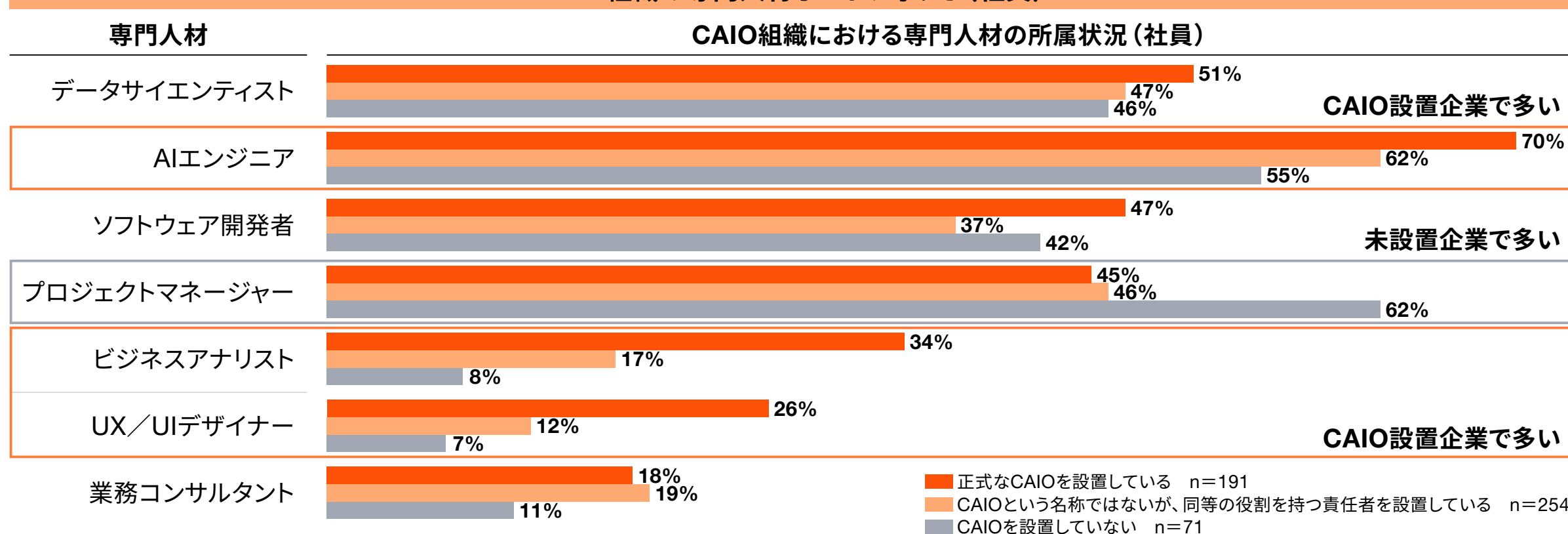
11%～20%

1%～10%

n=561

正式なCAIO設置企業ではAIエンジニア、ビジネスアナリスト、UX/UIデザイナーが多く、未設置企業ではプロジェクトマネージャーが多い。CAIO設置企業においてAIの民主化が進展し、AIが作るものから使うものへと変化したことが要因と考えられる。

CAIO組織の専門人材ポートフォリオ（社員）



CAIO設置企業で多い

未設置企業で多い

CAIO設置企業で多い

Q【CAIO組織／チーム】または、【AI専任組織／チーム】の設置状況を教えてください。

Q【CAIO組織／チーム】または、【AI専任組織／チーム】を設置していると答えた方に質問です。
組織／チームに所属している社員（業務委託、派遣除く）の主な専門性を全て選んでください。

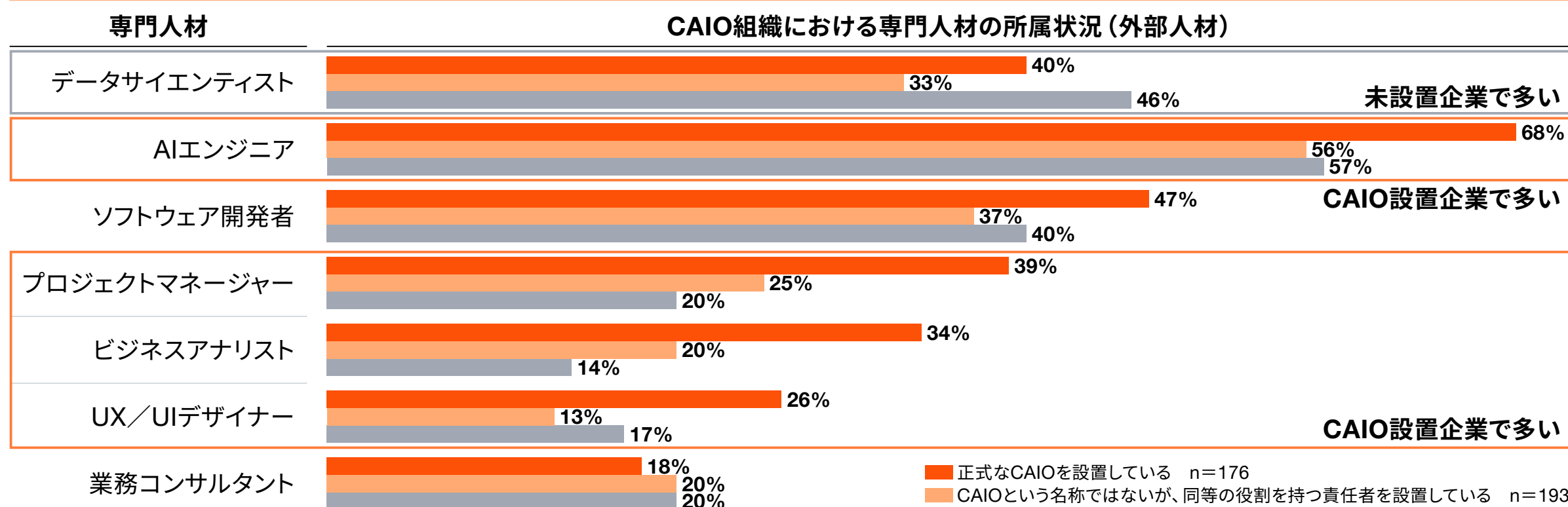
※CAIO配下の専門組織、もしくはAI専任組織／チームを「CAIO組織」と定義。

※CAIO組織設置状況を「設置している」と回答した層を集計。

※組織／チームに所属している社員数（業務委託、派遣除く）が「0名」「わからない」と回答した層を除いて集計。

正式なCAIO設置企業では、AIエンジニア、プロダクトマネージャー、ビジネスアナリスト、UX/UIデザイナーの役割を担う外部人材の採用が多い。CAIO未設置企業では、外部人材でデータサイエンティストの役割を補うケースが見受けられる。

CAIO組織の専門人材ポートフォリオ（外部人材）



Q【CAIO組織／チーム】または、【AI専任組織／チーム】の設置状況を教えてください。

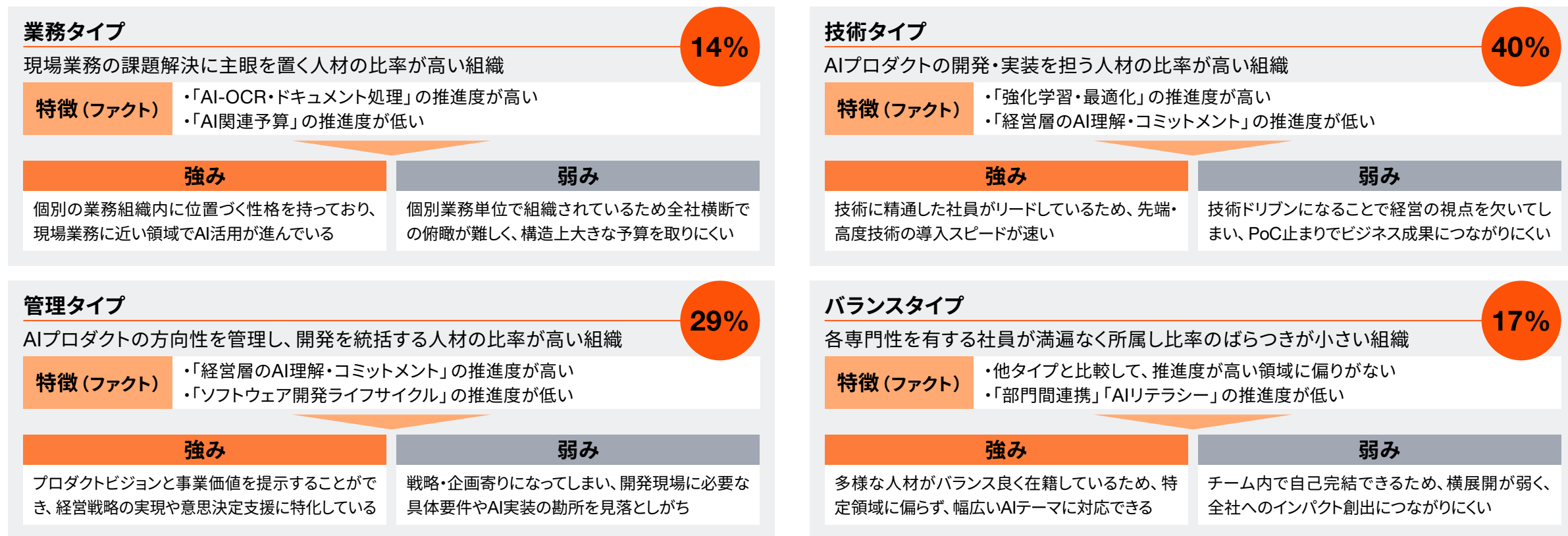
Q【CAIO組織／チーム】または、【AI専任組織／チーム】を設置していると答えた方に質問です。
組織／チームに所属している社員（業務委託、派遣除く）の主な専門性を全て選んでください。

※CAIO配下の専門組織、もしくはAI専任組織／チームを「CAIO組織」と定義。

※CAIO組織設置状況を「設置している」と回答した層を集計。

※組織／チームに所属している外部人材（業務委託、派遣）が「0名」または「わからない」と回答した層を除いて集計。

組織人材の専門性から、組織のタイプは4つに分けられる。各タイプの強みの陰に弱みが存在しており、自社で発揮させたい強みを持った組織タイプを組成することが望ましい。さらに組織タイプの弱みに合わせたケアを行うことで、推進の歩幅は確実に広がると考えられる。



Q【業務領域／技術領域】CAIOの登用によって、貴社の中で特にAI活用が進んだ業務領域／技術領域と、その度合いを教えてください。

n=443

Q【管理領域】CAIOの登用によって、CAIOの登用によって、貴社の中で発生したリソース面での変化を選んでください。

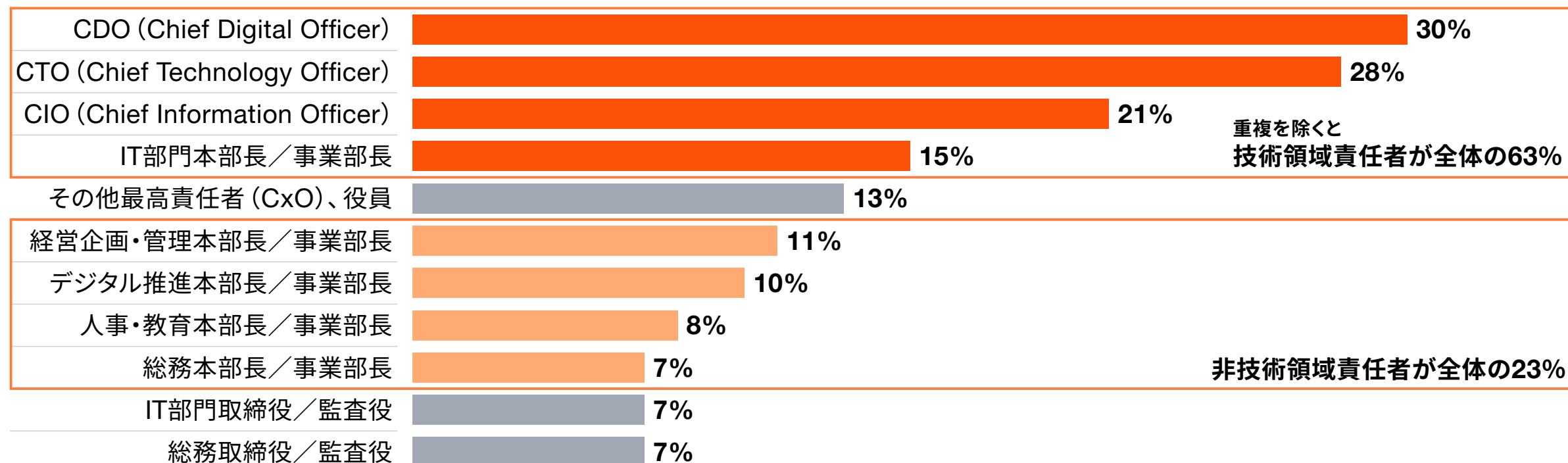
※CAIO配下の専門組織、もしくはAI専任組織／チームを「CAIO組織」と定義。

※CAIO設置状況を「正式なCAIO職を設置している」「CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」、CAIO組織設置状況を「設置している」と回答した層を集計。

※組織／チームに所属している社員（業務委託、派遣除く）が「0名」「わからない」、もしくは所属社員の主な専門性を「その他」のみ回答した層を除いて集計。

CAIO就任前の役職は技術領域責任者が上位を占める一方、非技術領域責任者からの就任も存在感を示し、多様化が目立つ。AIが単なる技術的手段から脱し、AI時代における経営の在り方を考えられる人材が求められていると考えられる。

CAIO就任前の役職（複数回答あり）



n=200

Q 今所属している企業で、CAIOに就く直前に担っていた役割を全て教えてください。

Q CAIOに就く直前に担っていた「取締役／監査役」または「本部長／事業部長」として、どの領域を掌握していましたか。あてはまるものを全て選択してください。

※回答者本人がCAIO職に就いていると回答した層のうち、CAIO就任前に「取締役／監査役」、もしくは「本部長／事業部長」を経験した層、もしくはその両方を経験した層を集計。ただし、複数役職を経験した場合は、経験したすべての役職で計上。

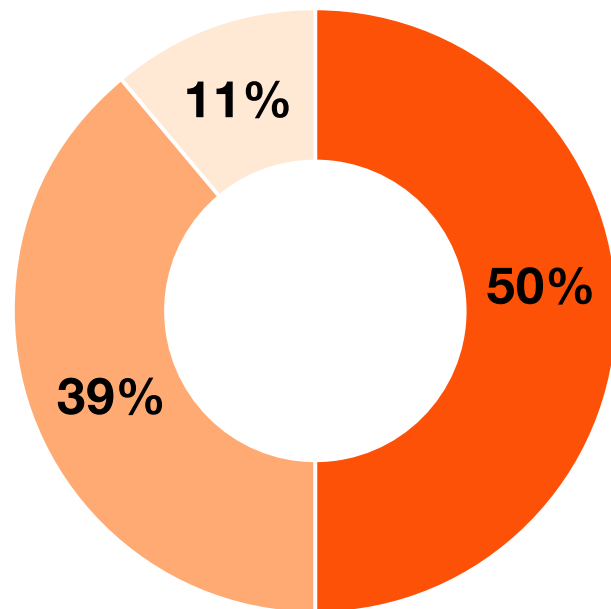
※「CDO、CTO、CIO、IT部門本部長」を技術領域出身者、「経営企画・管理本部長、デジタル推進本部長、人事・教育本部長」を管理領域出身者として集計。

Topic.2

CAIOの成果と特徴

業務領域を専門としているCAIOが全体の半数近くに上る。また、内部登用のCAIOが全体の7割に達する。多くの企業で、社内業務をよく知る人材をCAIOとして設置していることがわかる。

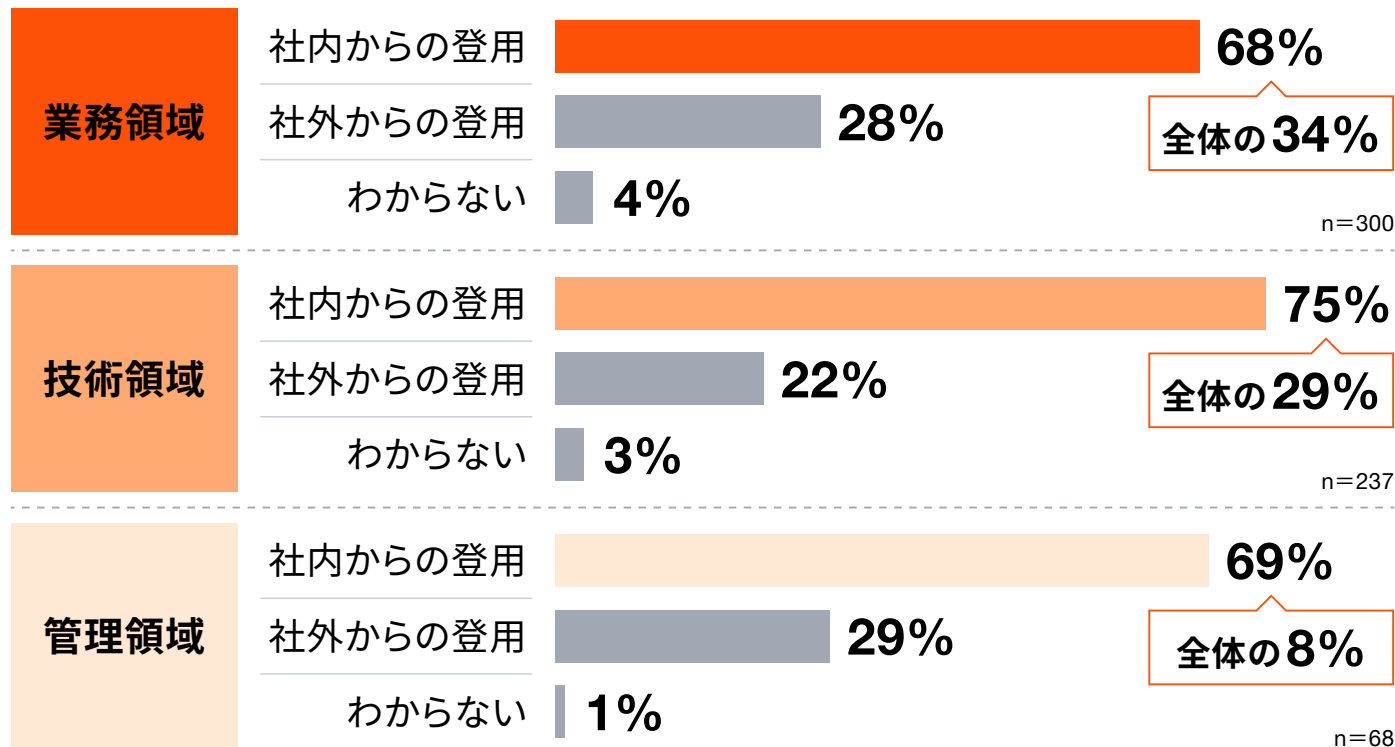
CAIOの専門性



■ 業務領域を専門とするCAIO
■ 技術領域を専門とするCAIO
■ 管理領域を専門とするCAIO

n=605

CAIOの登用方法 (CAIO専門性別)

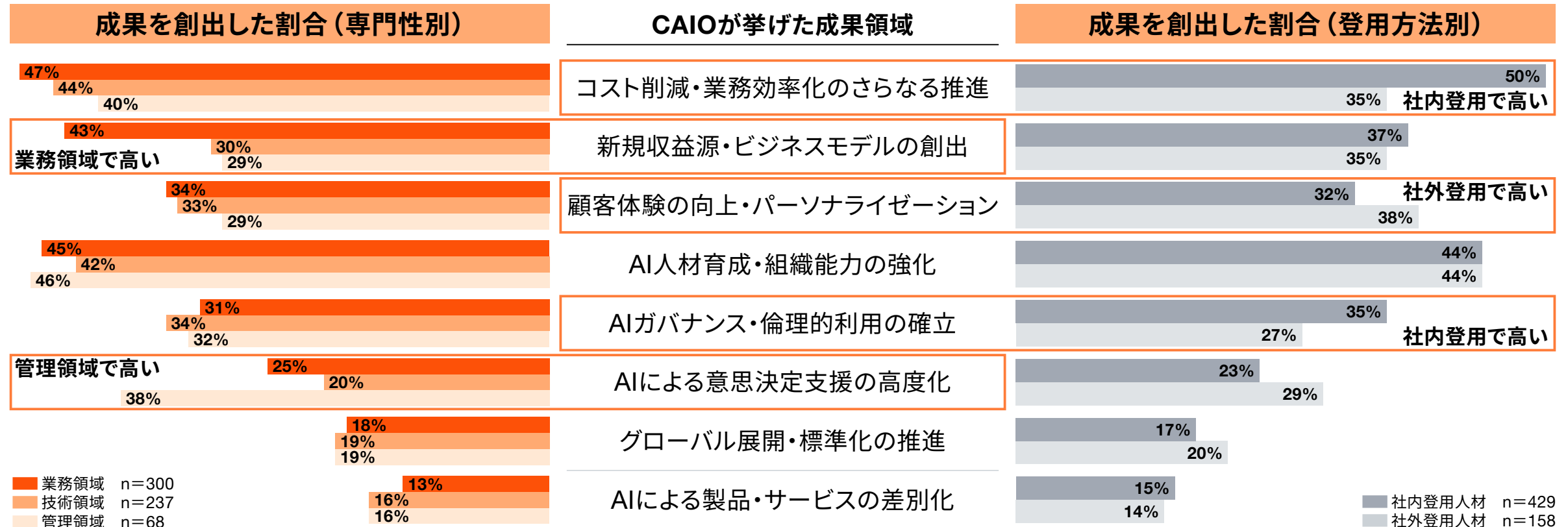


Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方の主な専門性として最も当てはまるものを選んでください。

Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方は、社内と社外のどちらから登用されたか教えてください。

※CAIO設置状況を「正式なCAIO職を設置している」「CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した層の中で、当質問に対して「その他」「わからない」と回答した層を除いて集計。
※CAIOの専門性は「ビジネス戦略・事業企画」「デジタル／AIトランスフォーメーション」「業務固有知識・ドメイン専門性」を業務領域、「データサイエンス・AI技術」「IT・システム全般」「研究開発・技術開発」技術領域、「リスク管理・ガバナンス」「プロジェクトマネジメント」「組織変革・チェンジマネジメント」を管理領域として集計。

CAIOの専門性や登用方法によって、成果創出の領域に特徴がある。特に、「コスト削減」「新規収益源創出」「顧客体験向上」「AIガバナンス」「AIによる意思決定支援高度化」において、CAIOの専門性や登用方法による差が生じている。



Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方が既に挙げている成果を全て選んでください。

Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方の主な専門性として最も当てはまるものを選んでください。

Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方は、社内と社外のどちらから登用されたか教えてください。

※【専門性別】CAIO設置状況を「正式なCAIO職を設置している」「CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した層の中で、CAIOの主な専門性として最も当てはまるものが「その他」「わからない」と回答した層を除いて集計。また、CAIOの専門性は「ビジネス戦略・事業企画」「デジタル／AIトランスフォーメーション」「業務固有知識・ドメイン専門性」を業務領域、「データサイエンス・AI技術」「IT・システム全般」「研究開発・技術開発」を技術領域、「リスク管理・ガバナンス」「プロジェクトマネジメント」「組織変革・チェンジマネジメント」を管理領域として集計。

※【登用方法別】CAIO設置状況を「正式なCAIO職を設置している」「CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した層の中で、社内と社外のどちらから登用されたか「わからない」と回答した層を除いて集計。

コスト削減は、社内から登用した場合の成果創出割合が全体的に目立っており、特に業務領域×社内登用のCAIOで高いことがわかる。コスト削減では企業独自の業務への理解が求められるため、業務プロセスを熟知した業務領域のCAIOで効果が出やすいと考えられる。

コスト削減領域で成果創出した割合（専門性×登用方法）



Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方が既に挙げている成果を全て選んでください。

Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方の主な専門性として最も当てはまるものを選んでください。

Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方は、社内と社外のどちらから登用されたか教えてください。

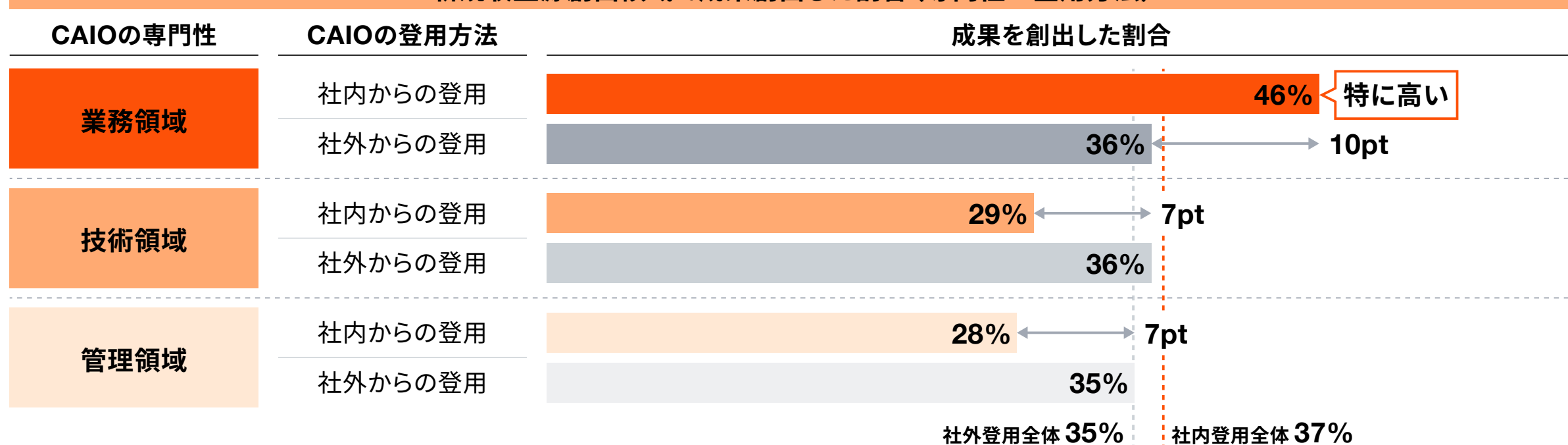
※CAIO設置状況を「正式なCAIO職を設置している」「CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した層の中で、CAIOの主な専門性として最も当てはまるものが「その他」「わからない」と回答した層、社内と社外のどちらから登用されたか「わからない」と回答した層を除いて集計。

※CAIOの専門性は「ビジネス戦略・事業企画」「デジタル／AIトランスフォーメーション」「業務固有知識・ドメイン専門性」を業務領域、「データサイエンス・AI技術」「IT・システム全般」「研究開発・技術開発」技術領域、「リスク管理・ガバナンス」「プロジェクトマネジメント」「組織変革・チェンジマネジメント」を管理領域として集計。

■ 業務領域／社内登用 n=203 ■ 業務領域／社外登用 n=84
■ 技術領域／社内登用 n=177 ■ 技術領域／社外登用 n=53
■ 管理領域／社内登用 n=47 ■ 管理領域／社外登用 n=20

新規収益源創出は、業務領域を専門とするCAIOを社内登用した場合の成果創出割合が高いことがわかる。業務に専門性を持つ社内登用人材は事業部出身のCAIOと想定され、売上創出に対する意識が高く、結果的にその領域での成果が表れやすいと考えられる。

新規収益源創出領域で成果創出した割合（専門性×登用方法）



Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方が既に挙げている成果を全て選んでください。

Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方の主な専門性として最も当てはまるものを選んでください。

Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方は、社内と社外のどちらから登用されたか教えてください。

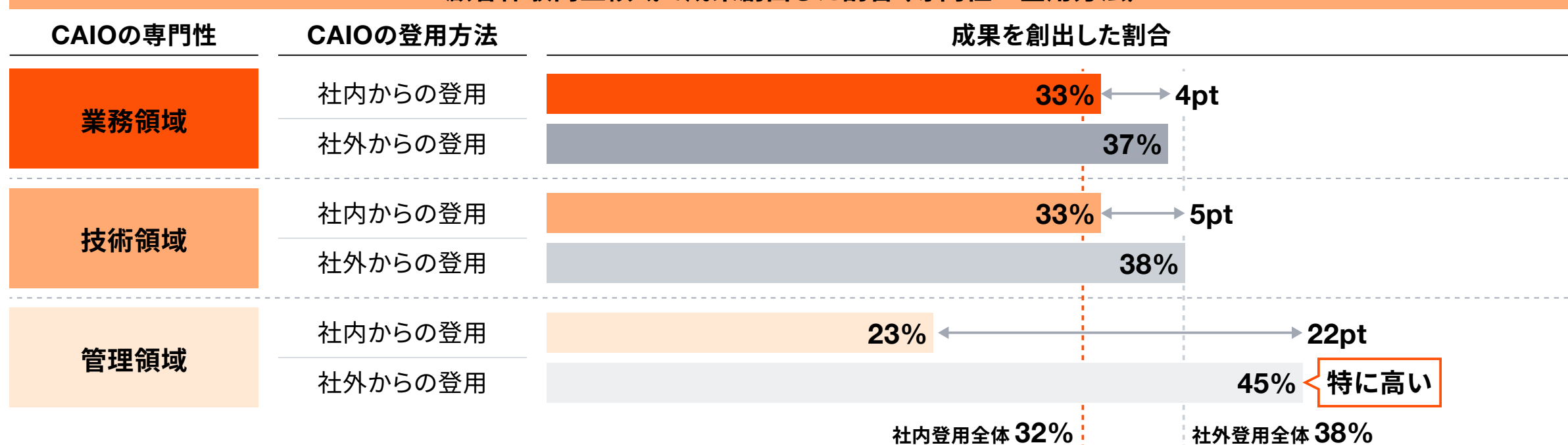
■ 業務領域／社内登用 n=203 ■ 業務領域／社外登用 n=84
■ 技術領域／社内登用 n=177 ■ 技術領域／社外登用 n=53
■ 管理領域／社内登用 n=47 ■ 管理領域／社外登用 n=20

※CAIO設置状況を「正式なCAIO職を設置している」「CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した層の中で、CAIOの主な専門性として最も当てはまるものが「その他」「わからない」と回答した層、社内と社外のどちらから登用されたか「わからない」と回答した層を除いて集計。

※CAIOの専門性は「ビジネス戦略・事業企画」「デジタル／AIトランスフォーメーション」「業務固有知識・ドメイン専門性」を業務領域、「データサイエンス・AI技術」「IT・システム全般」「研究開発・技術開発」技術領域、「リスク管理・ガバナンス」「プロジェクトマネジメント」「組織変革・チェンジマネジメント」を管理領域として集計。

顧客体験向上は、社外から登用した場合の成果創出割合が高く、特に管理領域×社外登用のCAIOで高いことがわかる。外部目線で顧客体験を客観視できることに加え、経営企画等の管理領域出身CAIOは事業横断で顧客体験を設計できることが要因だと考えられる。

顧客体験向上領域で成果創出した割合（専門性×登用方法）



Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方が既に挙げている成果を全て選んでください。

Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方の主な専門性として最も当てはまるものを選んでください。

Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方は、社内と社外のどちらから登用されたか教えてください。

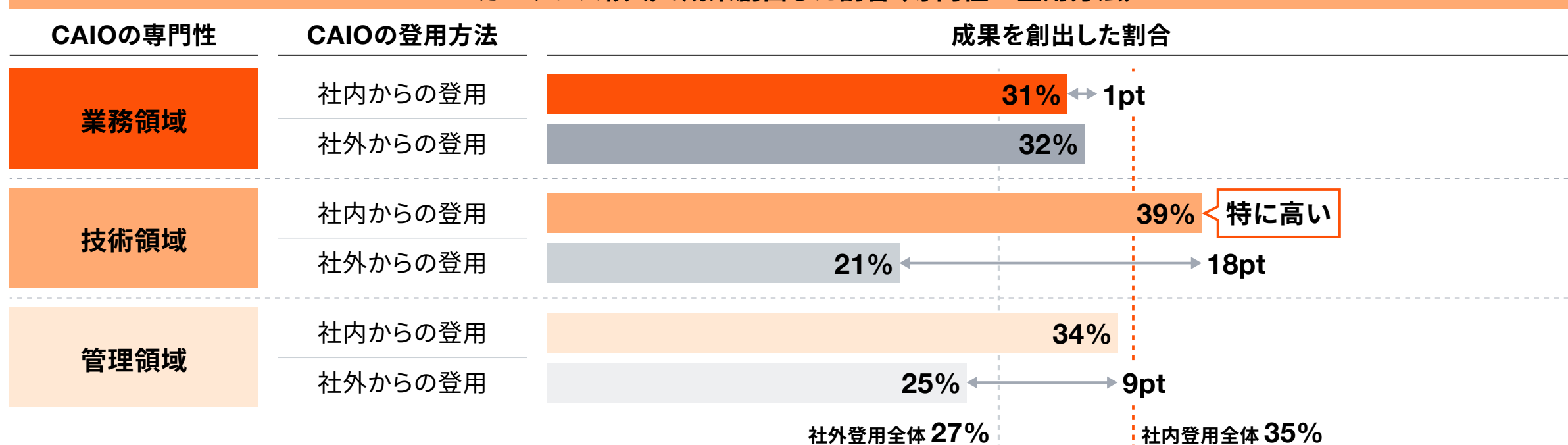
■ 業務領域／社内登用 n=203 ■ 業務領域／社外登用 n=84
 ■ 技術領域／社内登用 n=177 ■ 技術領域／社外登用 n=53
 ■ 管理領域／社内登用 n=47 ■ 管理領域／社外登用 n=20

※CAIO設置状況を「正式なCAIO職を設置している」「CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した層の中で、CAIOの主な専門性として最も当てはまるものが「その他」「わからない」と回答した層、社内と社外のどちらから登用されたか「わからない」と回答した層を除いて集計。

※CAIOの専門性は「ビジネス戦略・事業企画」「デジタル／AIトランスフォーメーション」「業務固有知識・ドメイン専門性」を業務領域、「データサイエンス・AI技術」「IT・システム全般」「研究開発・技術開発」技術領域、「リスク管理・ガバナンス」「プロジェクトマネジメント」「組織変革・チェンジマネジメント」を管理領域として集計。

AIガバナンスは、社内から登用した場合の成果創出割合が高く、特に技術領域×社内登用のCAIOで高いことがわかる。社内の技術領域出身CAIOはAIガバナンスに関連の高い自社のITガバナンスに精通していることが、成果創出の要因であると考えられる。

AIガバナンス領域で成果創出した割合（専門性×登用方法）



Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方が既に挙げている成果を全て選んでください。

Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方の主な専門性として最も当てはまるものを選んでください。

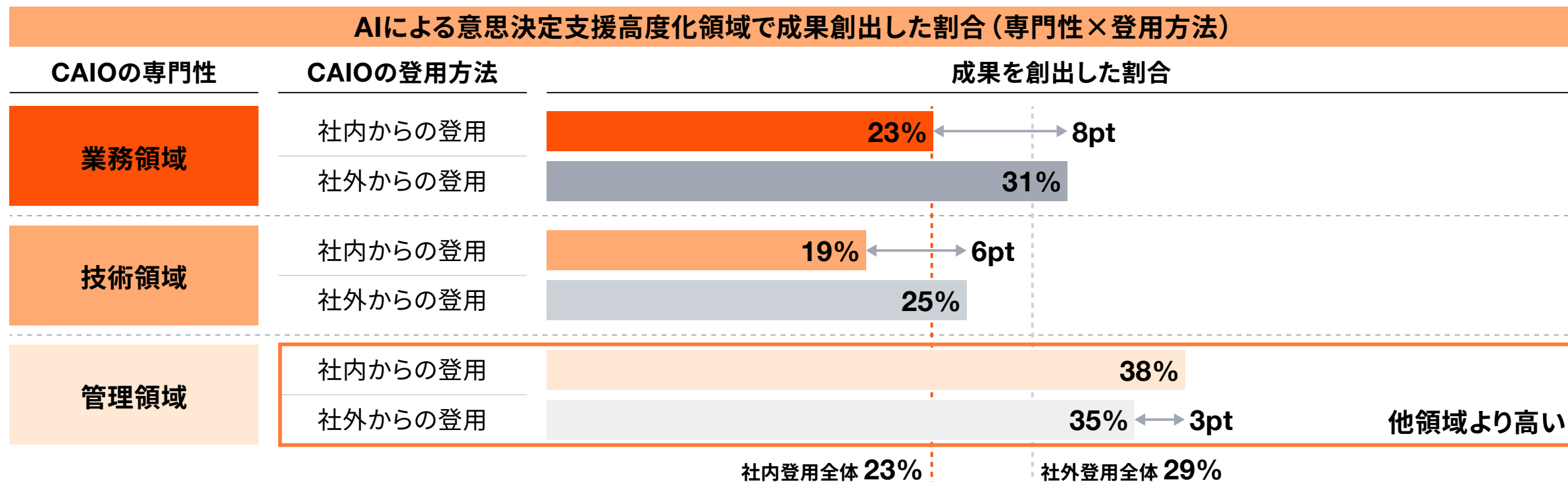
Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方は、社内と社外のどちらから登用されたか教えてください。

■ 業務領域／社内登用 n=203 ■ 業務領域／社外登用 n=84
 ■ 技術領域／社内登用 n=177 ■ 技術領域／社外登用 n=53
 ■ 管理領域／社内登用 n=47 ■ 管理領域／社外登用 n=20

※CAIO設置状況を「正式なCAIO職を設置している」「CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した層の中で、CAIOの主な専門性として最も当てはまるものが「その他」「わからない」と回答した層、社内と社外のどちらから登用されたか「わからない」と回答した層を除いて集計。

※CAIOの専門性は「ビジネス戦略・事業企画」「デジタル／AIトランスフォーメーション」「業務固有知識・ドメイン専門性」を業務領域、「データサイエンス・AI技術」「IT・システム全般」「研究開発・技術開発」技術領域、「リスク管理・ガバナンス」「プロジェクトマネジメント」「組織変革・チェンジマネジメント」を管理領域として集計。

AIによる意思決定支援高度化は、管理領域を専門とする場合の成果創出割合が高い。経営企画等として経営意思決定の課題に精通している管理系のCAIOは、その領域での成果を出しやすいと考えられる。



Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方が既に挙げている成果を全て選んでください。

Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方の主な専門性として最も当てはまるものを選んでください。

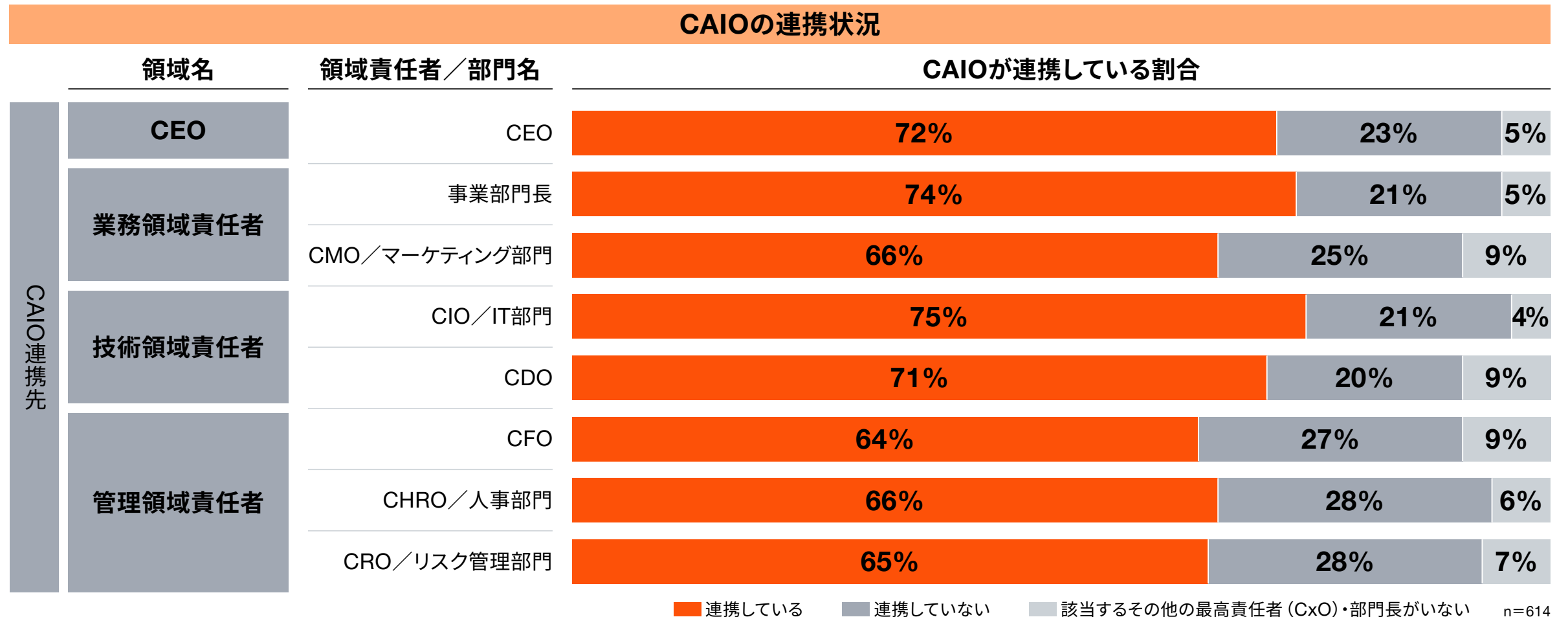
Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方は、社内と社外のどちらから登用されたか教えてください。

業務領域／社内登用 n=203	業務領域／社外登用 n=84
技術領域／社内登用 n=177	技術領域／社外登用 n=53
管理領域／社内登用 n=47	管理領域／社外登用 n=20

※CAIO設置状況を「正式なCAIO職を設置している」「CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した層の中で、CAIOの主な専門性として最も当てはまるものが「その他」「わからない」と回答した層、社内と社外のどちらから登用されたか「わからない」と回答した層を除いて集計。

※CAIOの専門性は「ビジネス戦略・事業企画」「デジタル／AIトランスフォーメーション」「業務固有知識・ドメイン専門性」を業務領域、「データサイエンス・AI技術」「IT・システム全般」「研究開発・技術開発」技術領域、「リスク管理・ガバナンス」「プロジェクトマネジメント」「組織変革・チェンジマネジメント」を管理領域として集計。

成果創出のためには関係部門との連携も重要であり、7割を超えるCAIOが各責任者と連携を行っている。

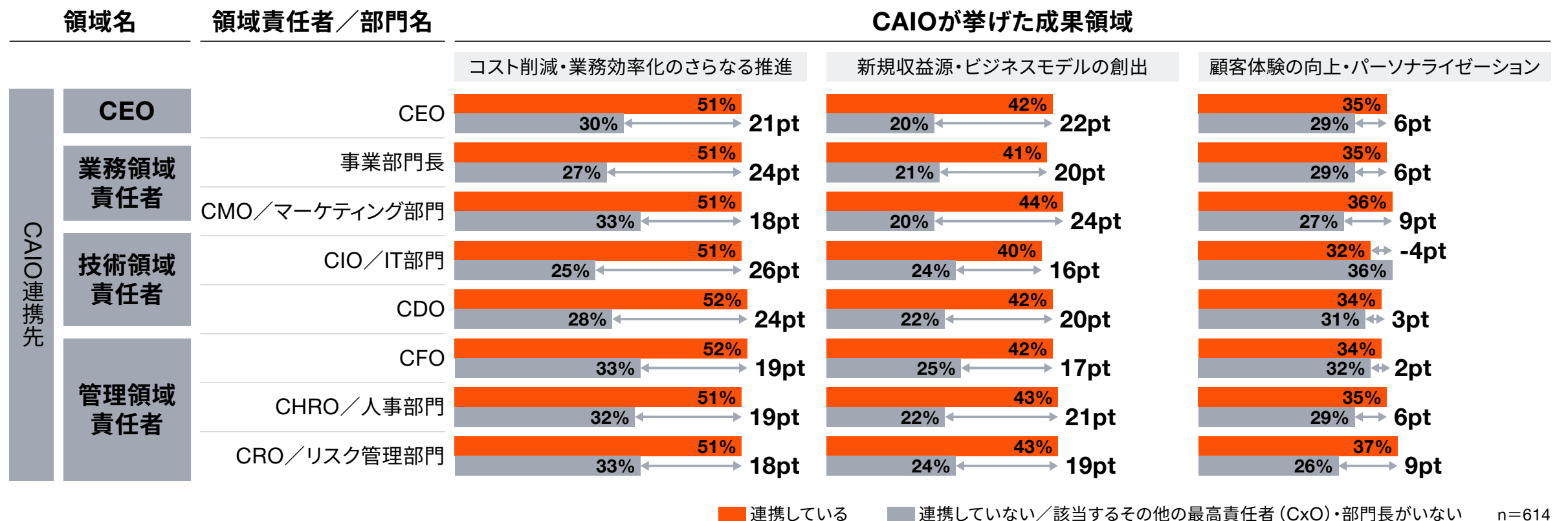


Q CAIOまたはCAIOと同等の役割とその他の最高責任者（CxO）との連携状況について選んでください。

※CAIO設置状況を「正式なCAIO職を設置している」「CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した層を集計。

コスト削減／新規収益源創出には関係部門との連携が必須であるのに対し、顧客体験向上は連携せずとも十分効果が見込める事がわかる。顧客体験向上は独立して推進した方が、過去の慣習や既存の顧客満足度にとらわれない改革が可能であると考えられる。

成果を創出した割合（連携状況別）



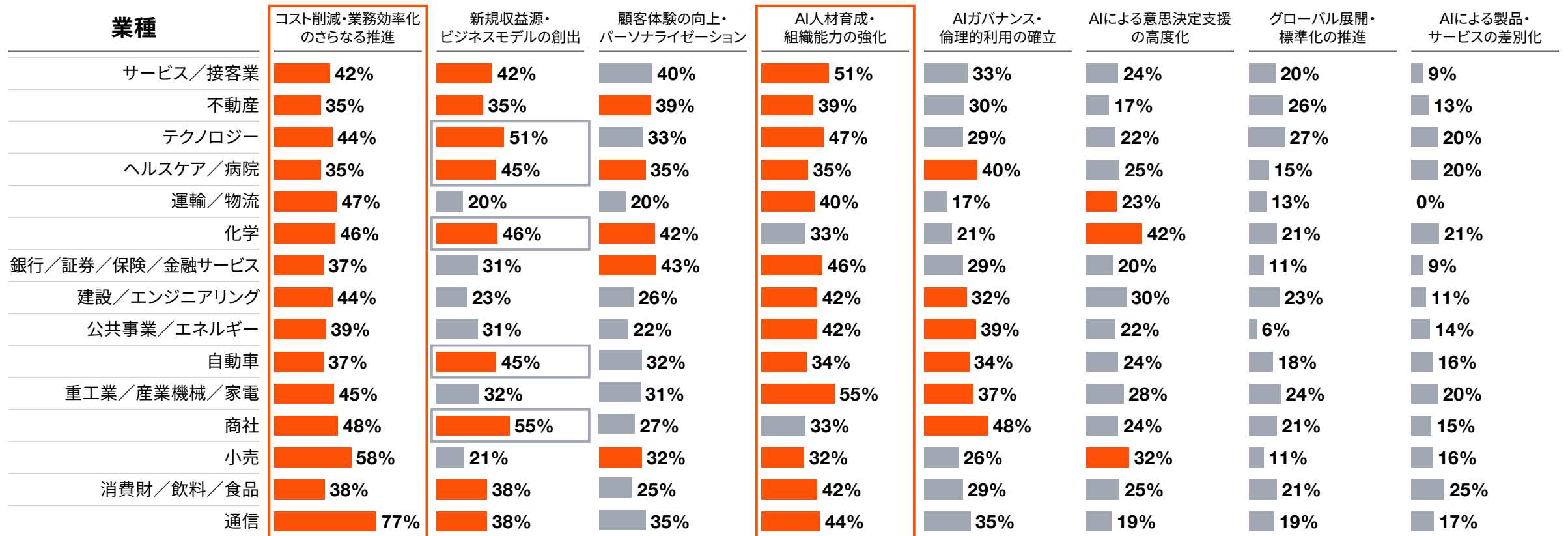
Q CAIOまたはCAIOと同等の役割とその他の最高責任者（CxO）との連携状況について選んでください。

Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方が既に挙げている成果を全て選んでください。

※CAIO設置状況を「正式なCAIO職を設置している」「CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した層を集計。

業種共通で「コスト削減・業務効率化」と「AI人材育成・組織能力強化」の成果が目立つ一方、テクノロジー・ヘルスケア・化学・自動車・商社などは「新規収益源創出」でCAIOが最も成果を出している。

成果を創出した割合（業種別）



多くの業種でTop3入り

業種別TOP3 n=614

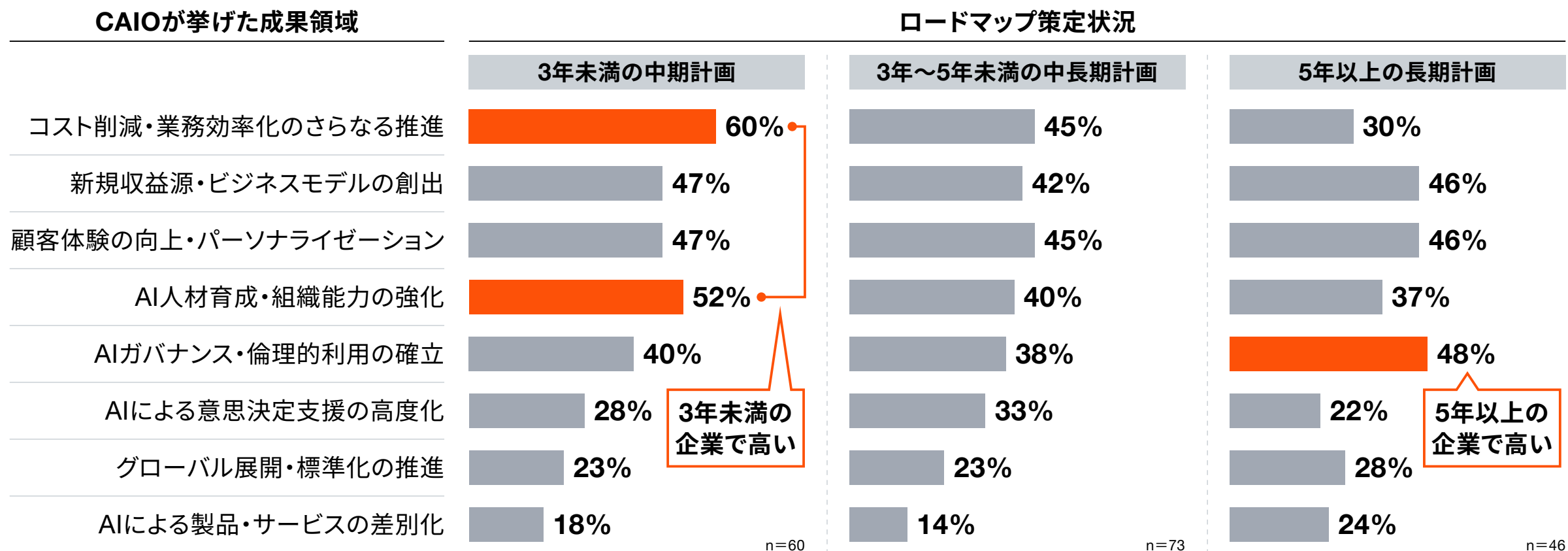
Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方が既に挙げている成果を全て選んでください。

Q あなたの勤務先の業種（主な事業内容）として最も近いものを1つ選択してください。

※CAIO設置状況を「正式なCAIO職を設置している」「CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した層を集計。

計画期間が3年未満の企業では足元の課題に対する成果創出が目立つ一方、5年以上の企業では今後のAI活用拡大に向けた下準備としての「AIガバナンス」の成果が目立つ。

成果を創出した割合（ロードマップ策定状況別）

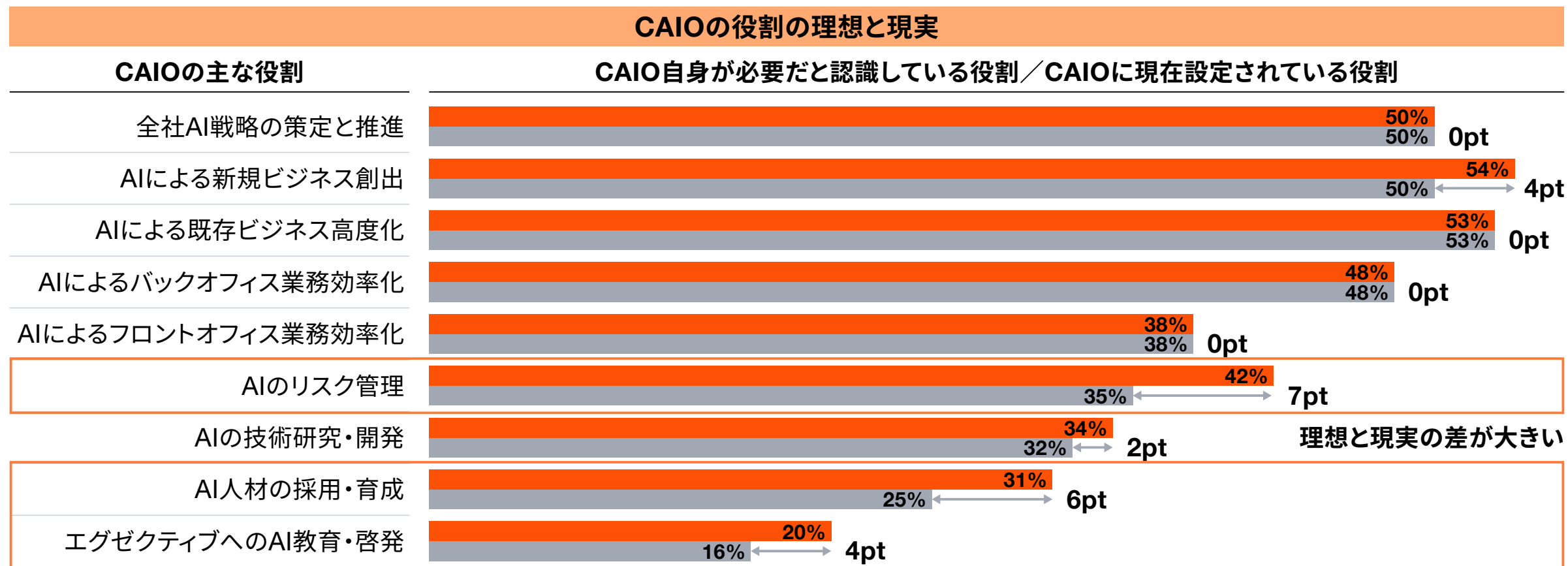


Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方が既に挙げている成果を全て選んでください。

※CAIOの設置状況を「正式なCAIO職を設置」「CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置」、自身の現在の役職を「最高AI責任者（CAIO）」と回答した層を集計。

※AI導入・活用に関するロードマップの計画期間について、「1年未満の短期計画」「1年～3年未満の中期計画」を3年未満の中期計画として集計。

CAIOの専門性や登用方法によって、成果創出の領域に特徴がある。特に、「コスト削減」「新規収益源創出」「顧客体験向上」「AIガバナンス」「AIによる意思決定支援高度化」において、CAIOの専門性や登用方法による差が生じている。



Q あなたが考える「CAIO (Chief AI Officer) に期待する役割」を全て選んでください。

Q CAIOまたはCAIOと同等の役割の方に現在設定されている主な役割として、当てはまるものを全て選んでください。

※CAIOの設置状況を「正式なCAIO職を設置」「CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置」、自身の現在の役職を「最高AI責任者 (CAIO)」と回答した層を集計。

CAIO自身が必要だと認識している

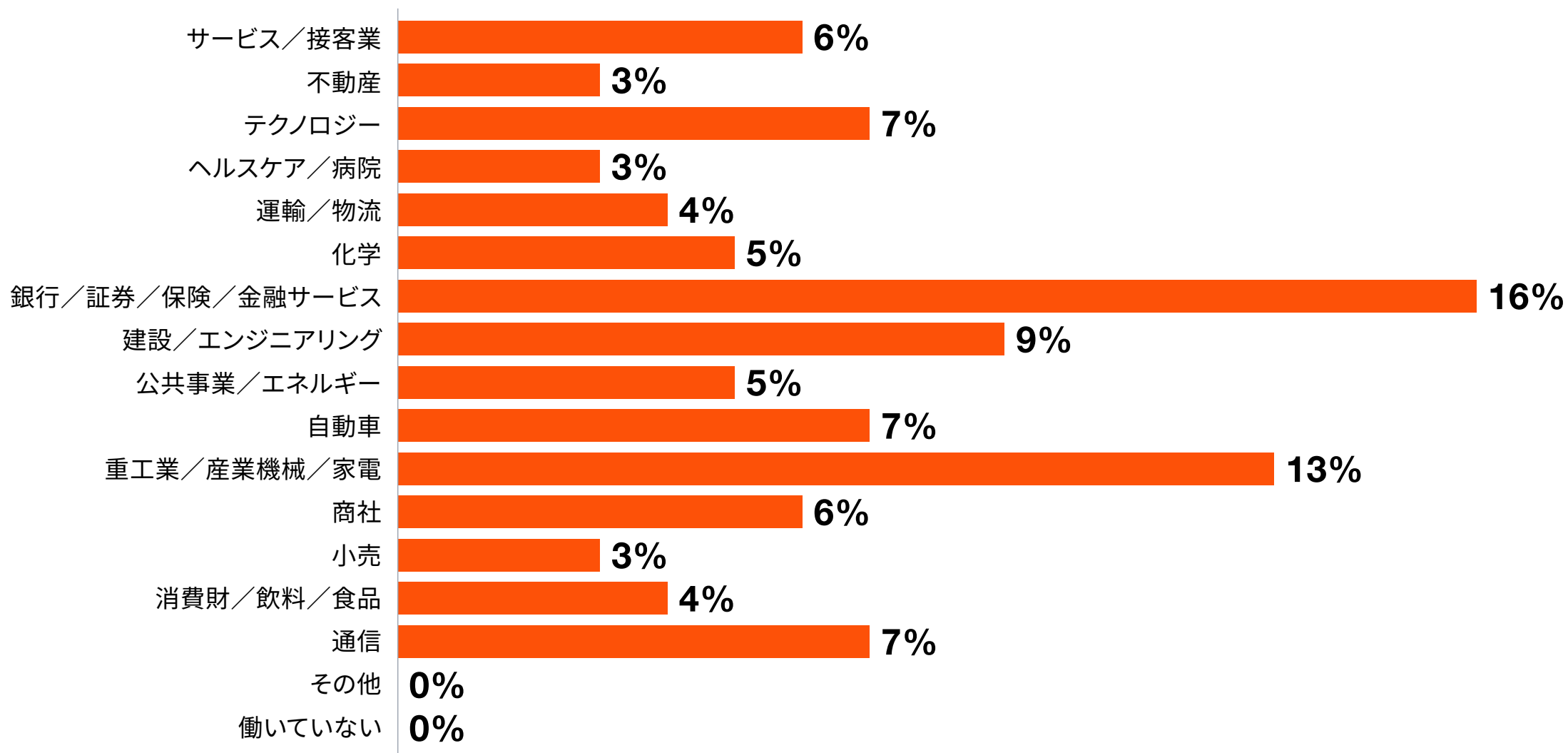
CAIOに現在設定されている

n=200

Topic.3

回答者プロフィール

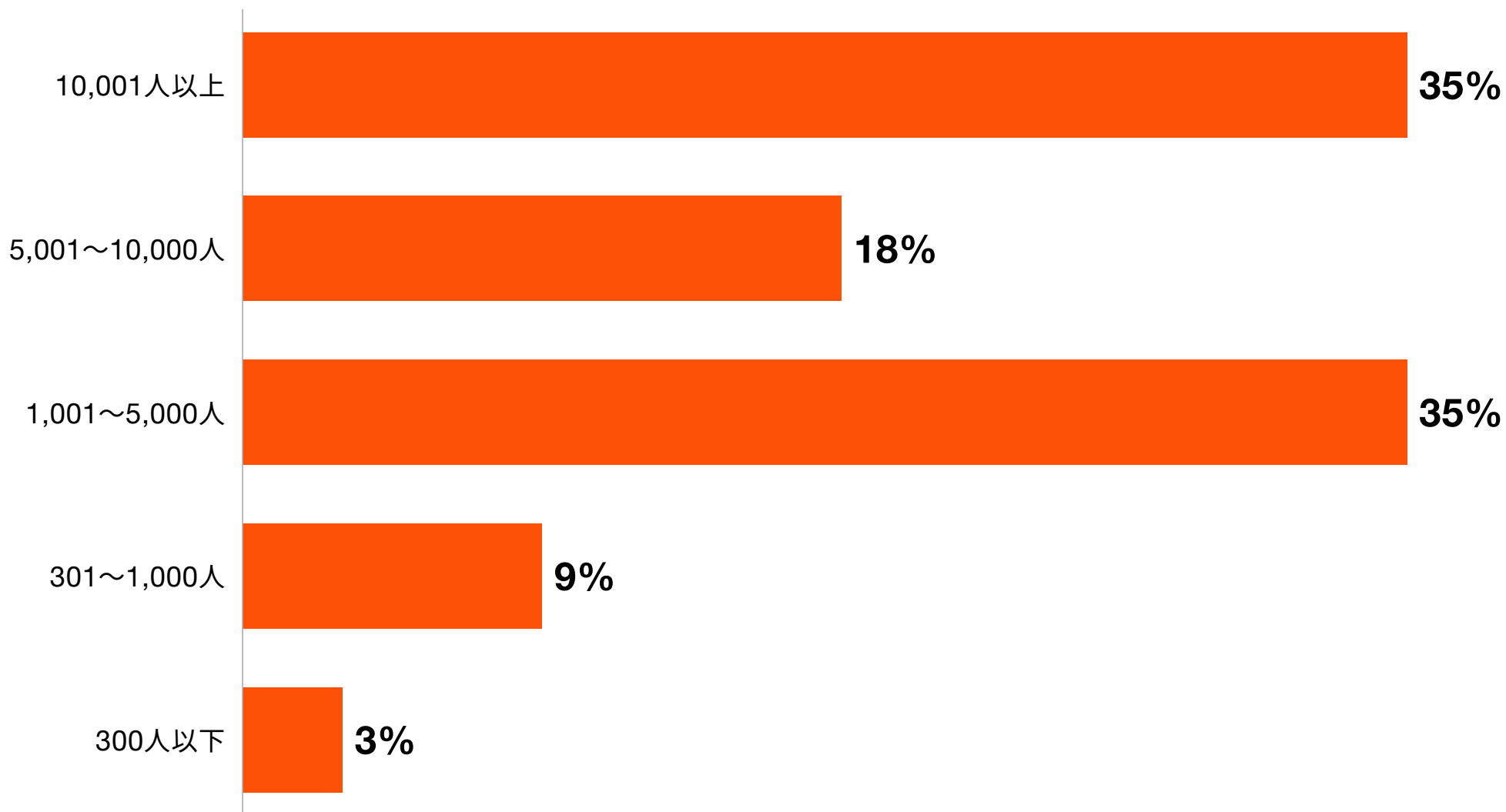
回答者属性 | 業種



※整数となるように小数点以下を四捨五入しているため、合計が100%にならないまたは同値でもグラフの高さがずれる場合があります（以下のグラフ全て同様）

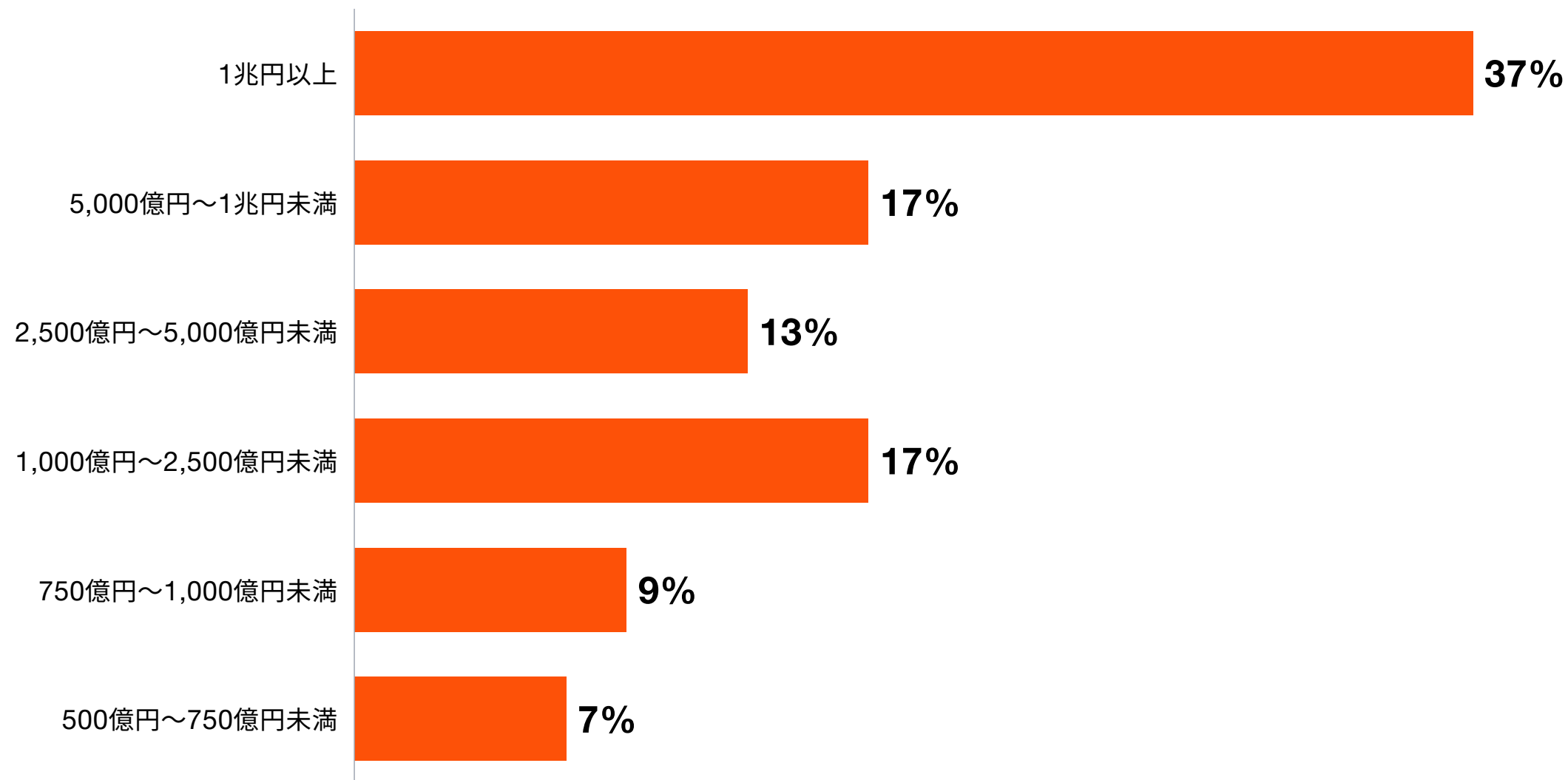
n=1024

回答者属性 | 従業員数



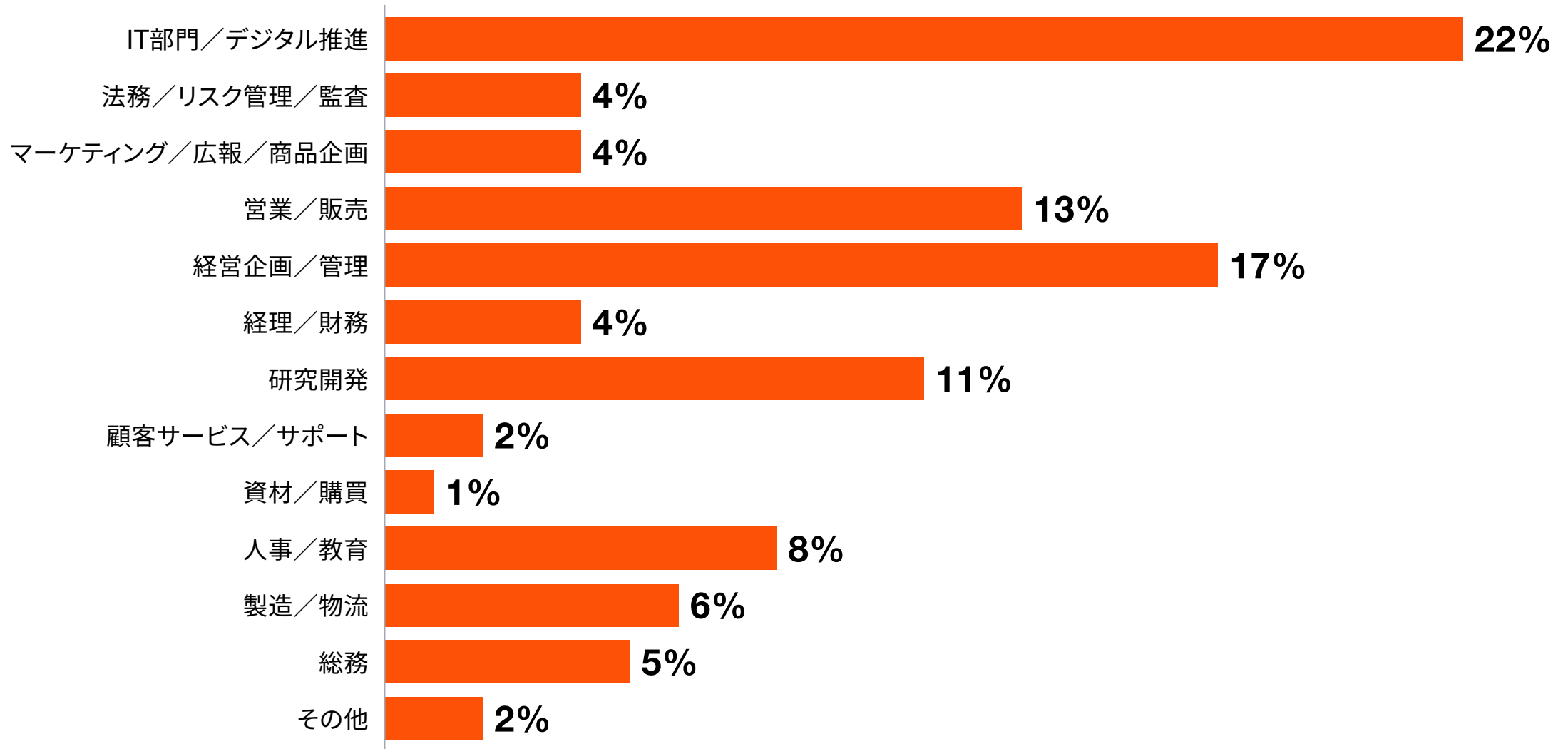
n=1024

回答者属性 | 売上高



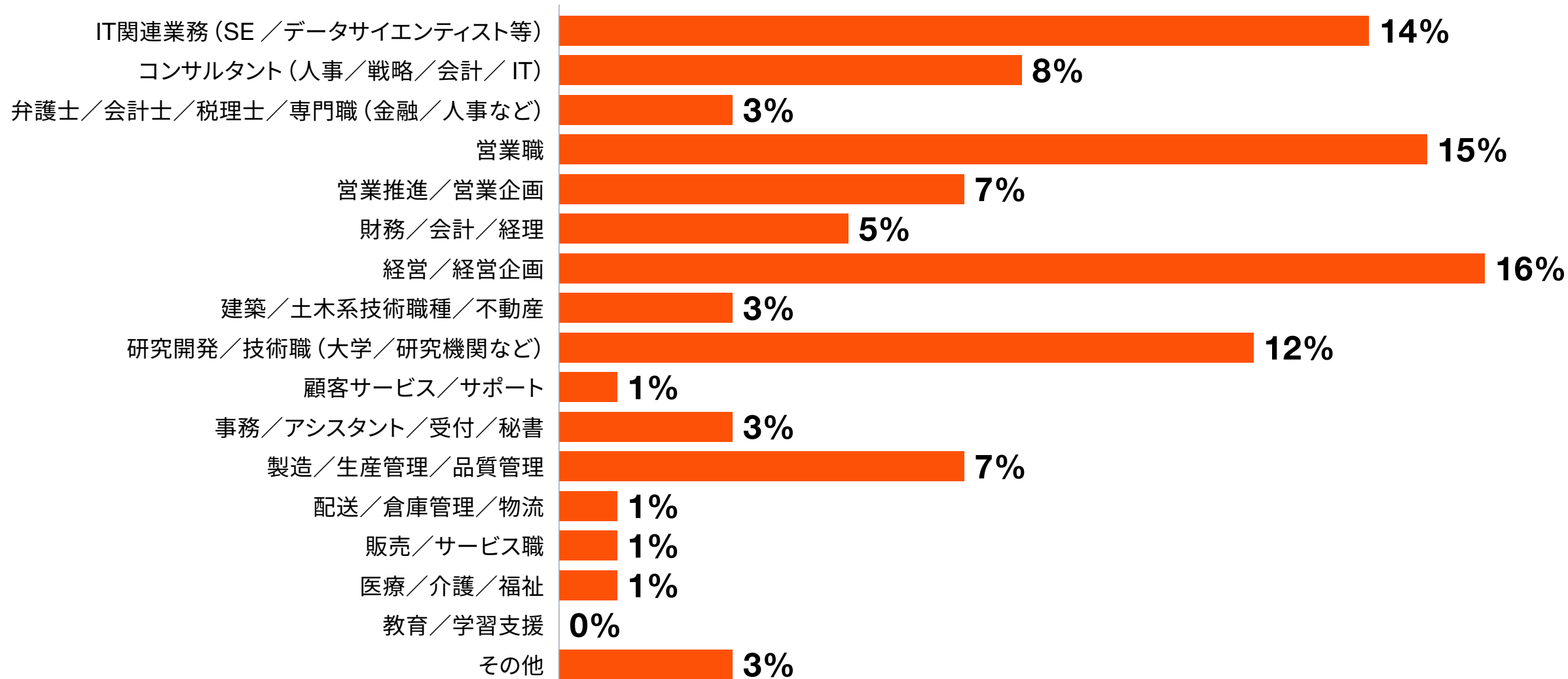
n=1024

回答者属性 | 部門



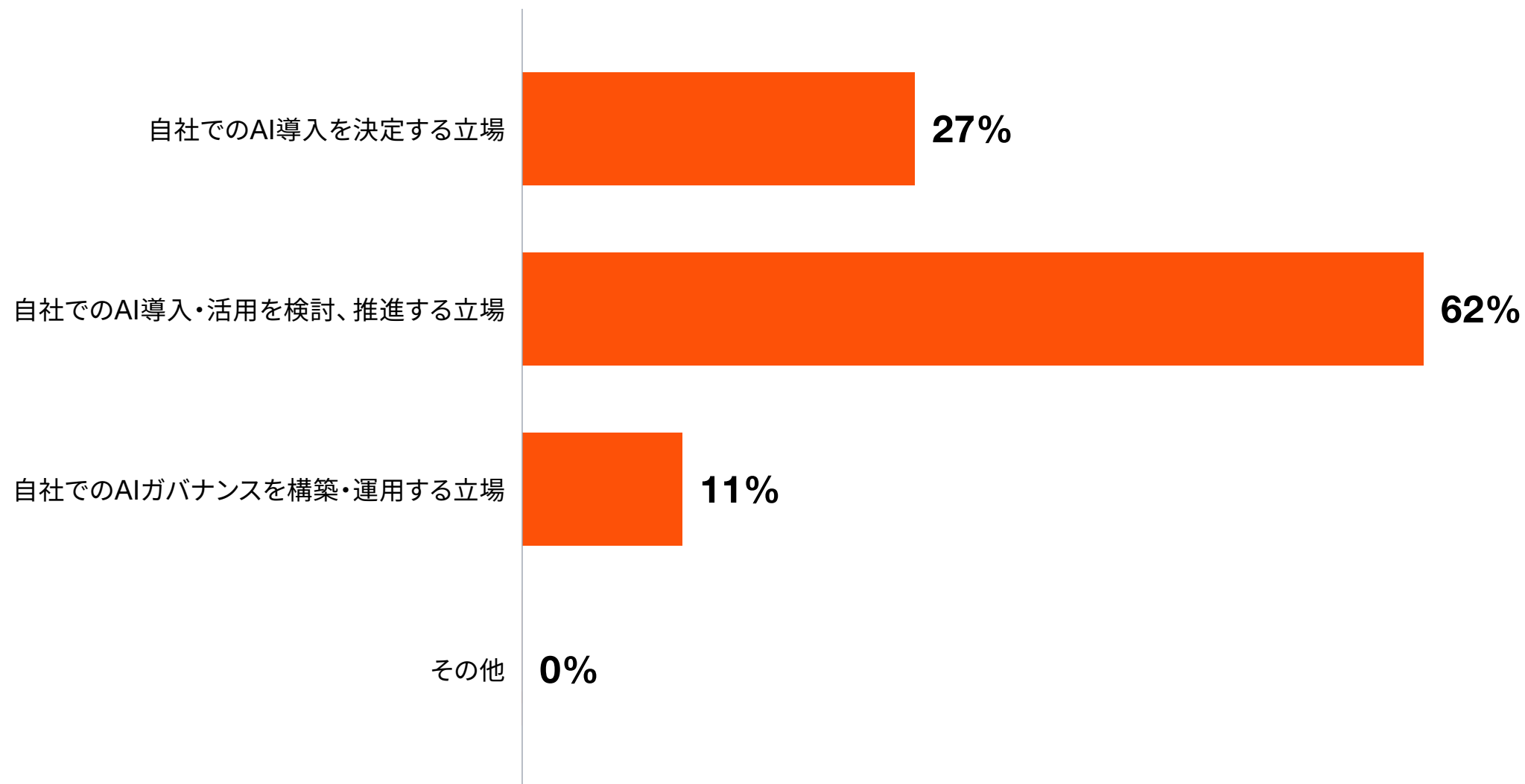
n=1024

回答者属性 | 職種



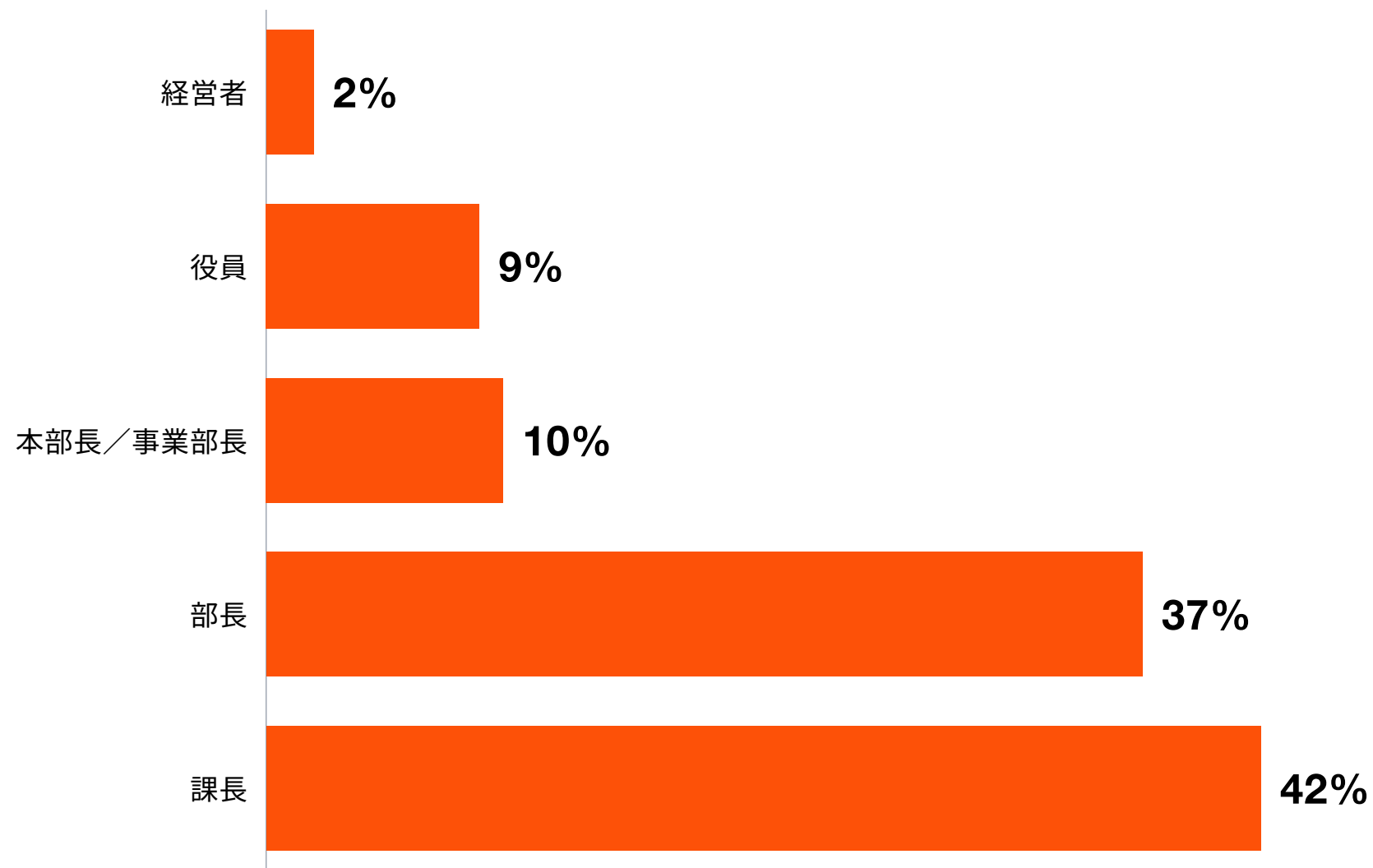
n=1024

回答者属性 | 立場



n=1024

回答者属性 | 役職



n=1024

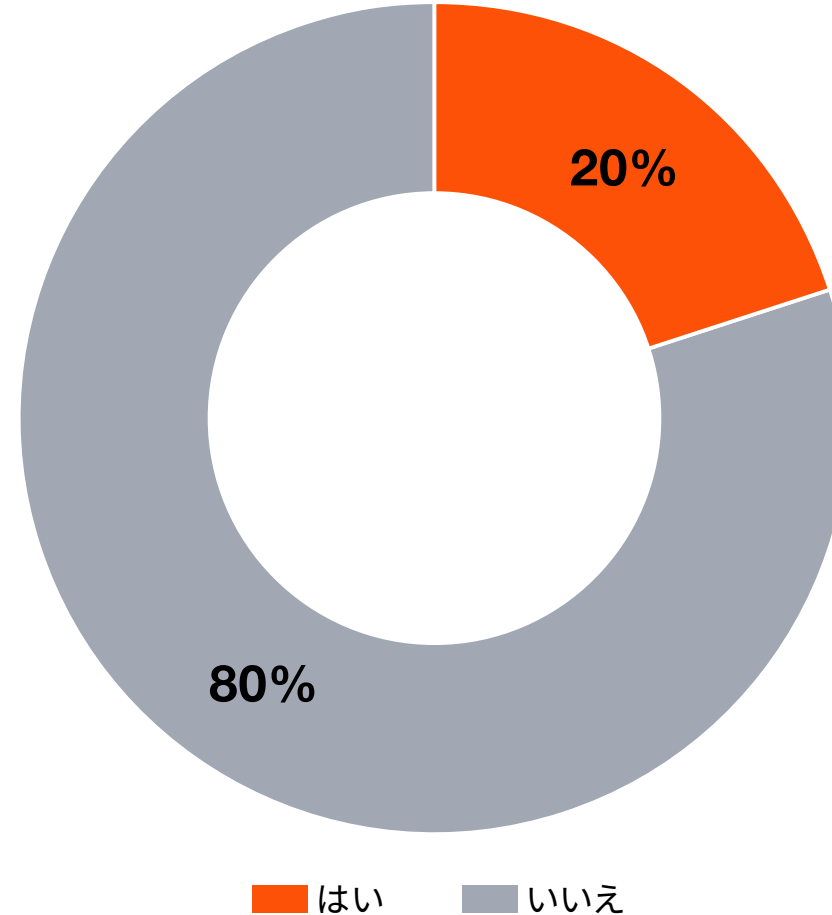
Topic.4

集計結果詳細

役割と成果

ご自身の現在の役職が「最高AI責任者（CAIO）」と回答した層は20%に上る。

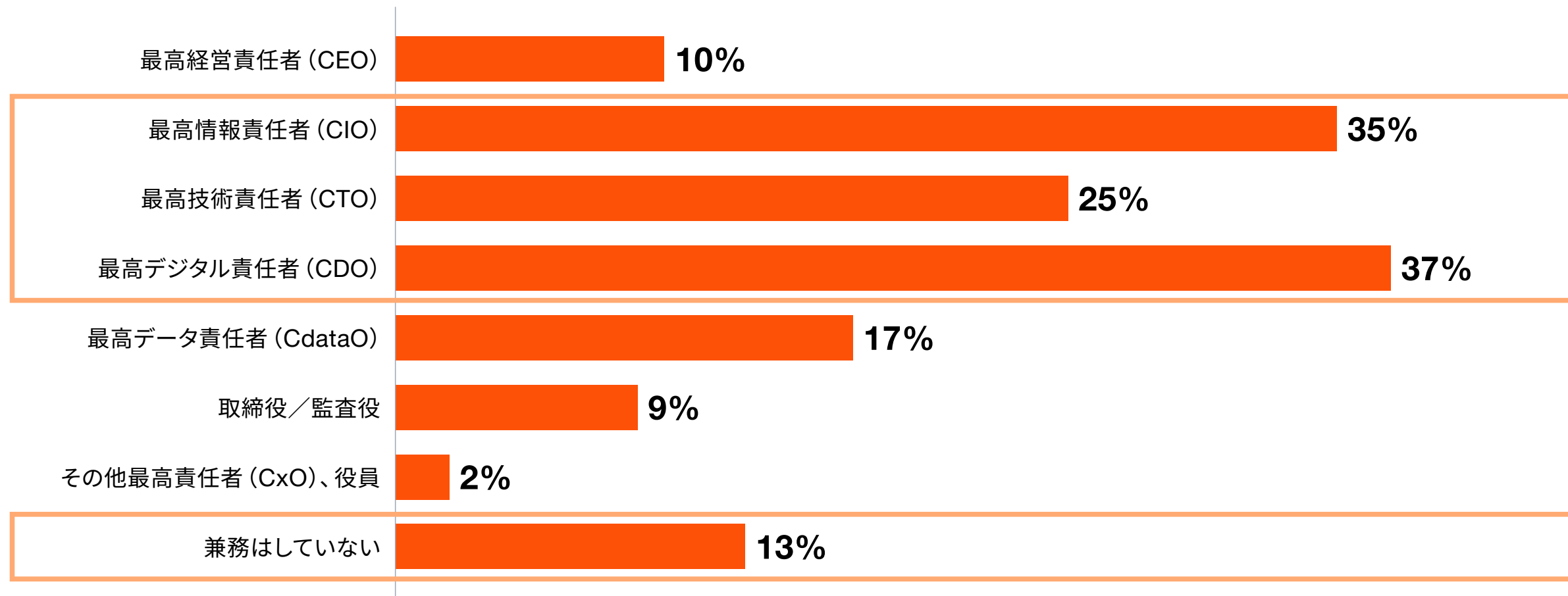
Q ご自身の現在の役職は最高AI責任者（CAIO）ですか？



n=1024

CAIOの87%は何らかの役職を兼務しており、兼務先として技術系のCxOが上位。兼務しておらず、CAIOに専任は13%であり少数派であることがわかる。

Q CAIOと兼務している役職がある場合、該当するものを全て選んでください。

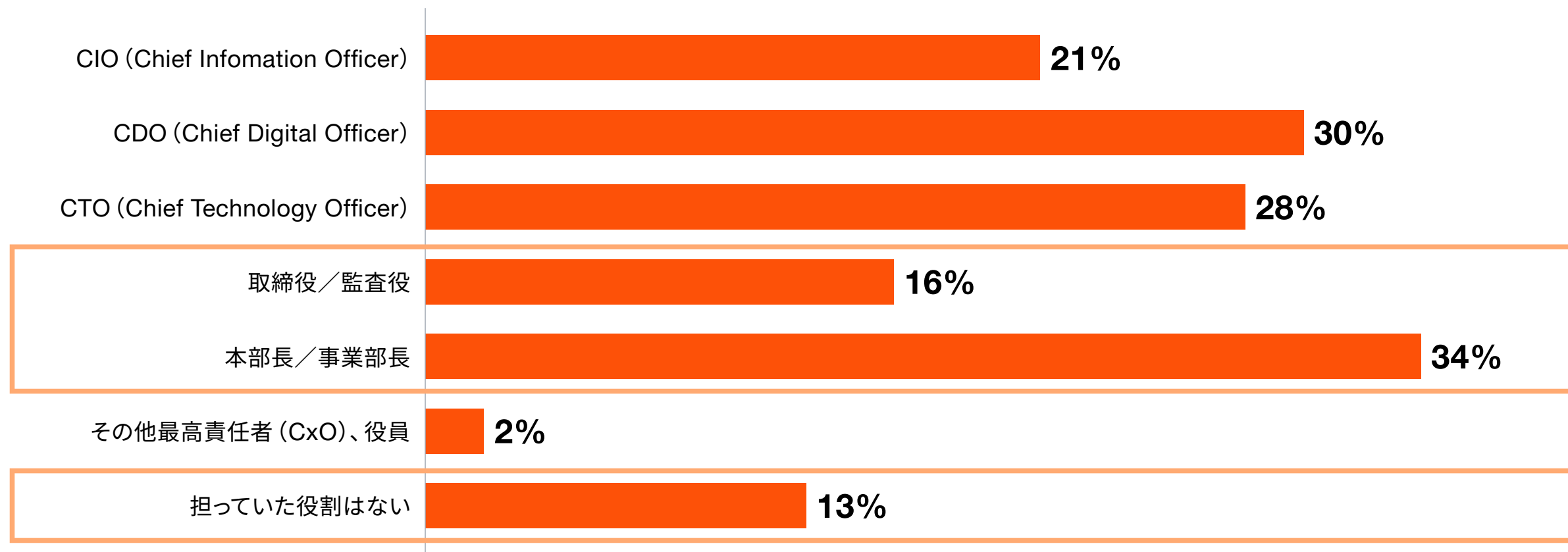


※「ご自身の現在の役職は最高AI責任者 (CAIO) ですか？」に対し「はい」と回答した層を集計

n=200

CAIOに就く直前に担っていた役割は「本部長／事業部長」が34%と最も多く、「取締役／監査役」「担っていた役割はない」と合わせるとCxOや役員を担っていなかった層は過半数に上る。

Q 今所属している企業で、CAIOに就く直前に担っていた役割を全て教えてください。

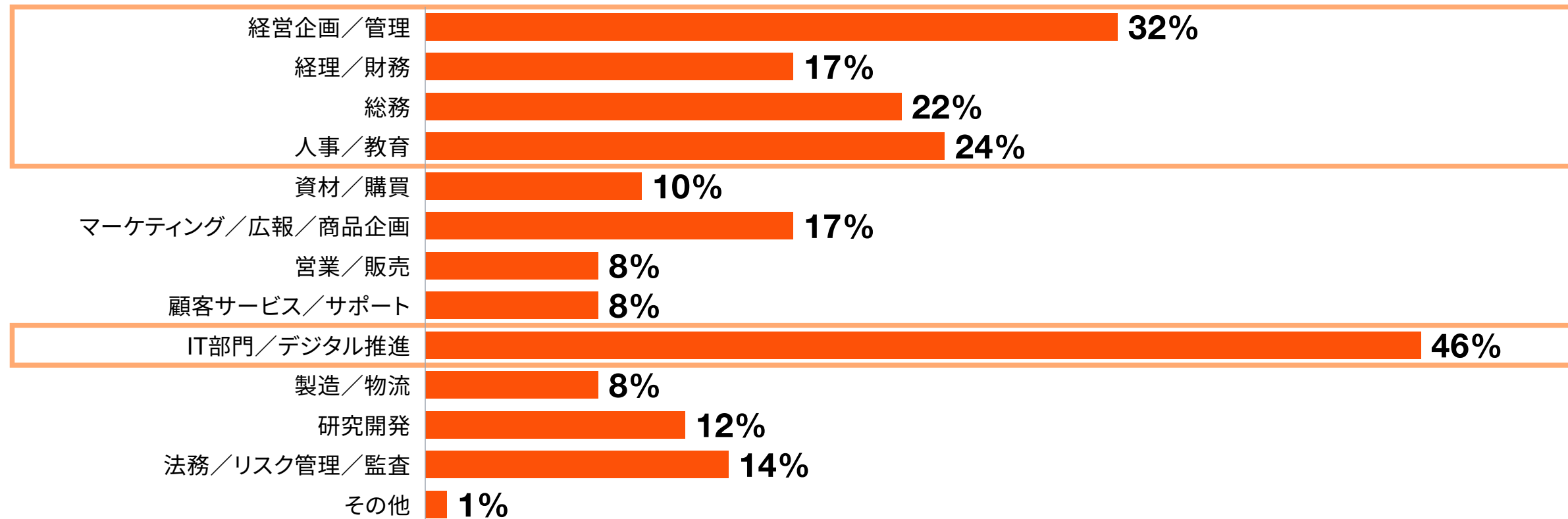


※「ご自身の現在の役職は最高AI責任者 (CAIO) ですか？」に対し「はい」と回答した層を集計

n=200

「IT部門／デジタル推進」を担当していた「取締役／監査役」「本部長／事業部長」が46%と最も多い一方、コーポレート部門(経営企画／管理、人事／教育など)経験者も多く、CAIOによって有する専門性は多岐にわたる。

Q CAIOに就く直前に担っていた「取締役／監査役」または「本部長／事業部長」として、どの領域を掌握していましたか。
当てはまるものを全て選択してください。

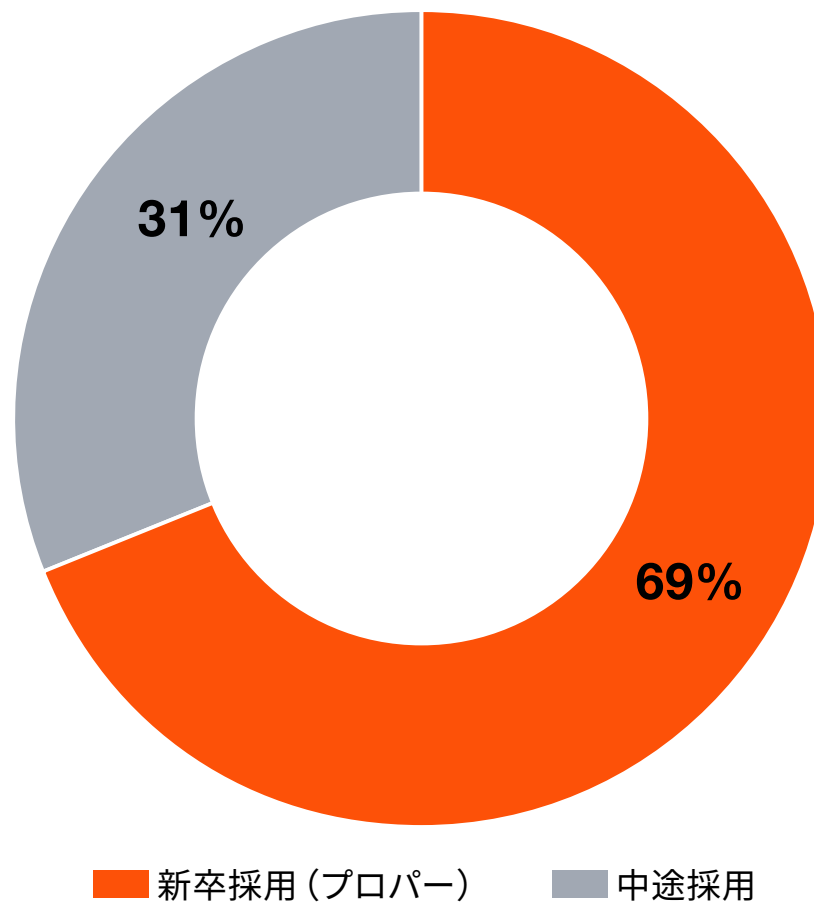


※「今所属している企業で、CAIOに就く直前に担っていた役割を全て教えてください」に対し「取締役／監査役」もしくは「本部長／事業部長」と回答した層を集計

n=90

CAIOの入社形式が新卒採用(プロパー)と回答した層は69%に上り、内部登用のCAIOが多いことがわかる。

Q 自身が現在所属する企業に入社された形式を1つ選択してください。

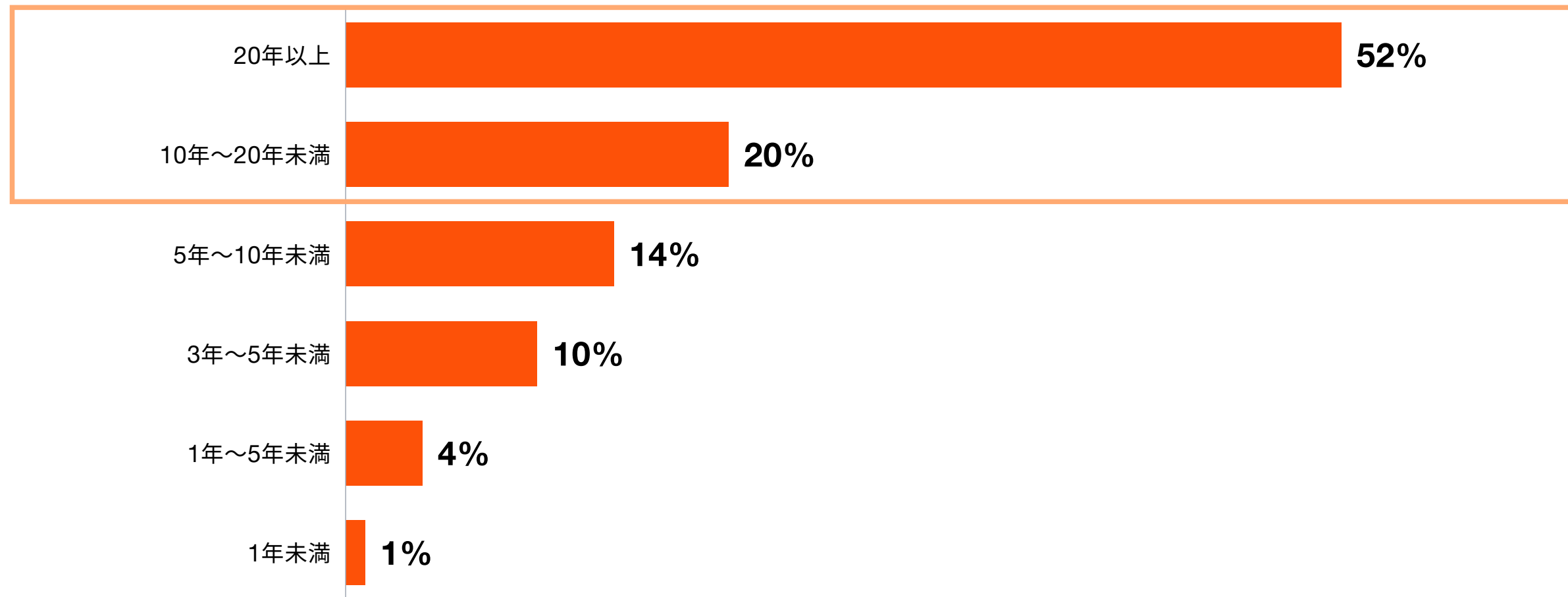


※「ご自身の現在の役職は最高AI責任者(CAIO)ですか?」に対し「はい」と回答した層を集計

n=200

在籍年数が20年以上のCAIOが52%に上り、業務や企業文化をよく理解している層がCAIOに就いていると考えられる。

Q あなたの勤務先での在籍年数として最も近いものを1つ選択してください。

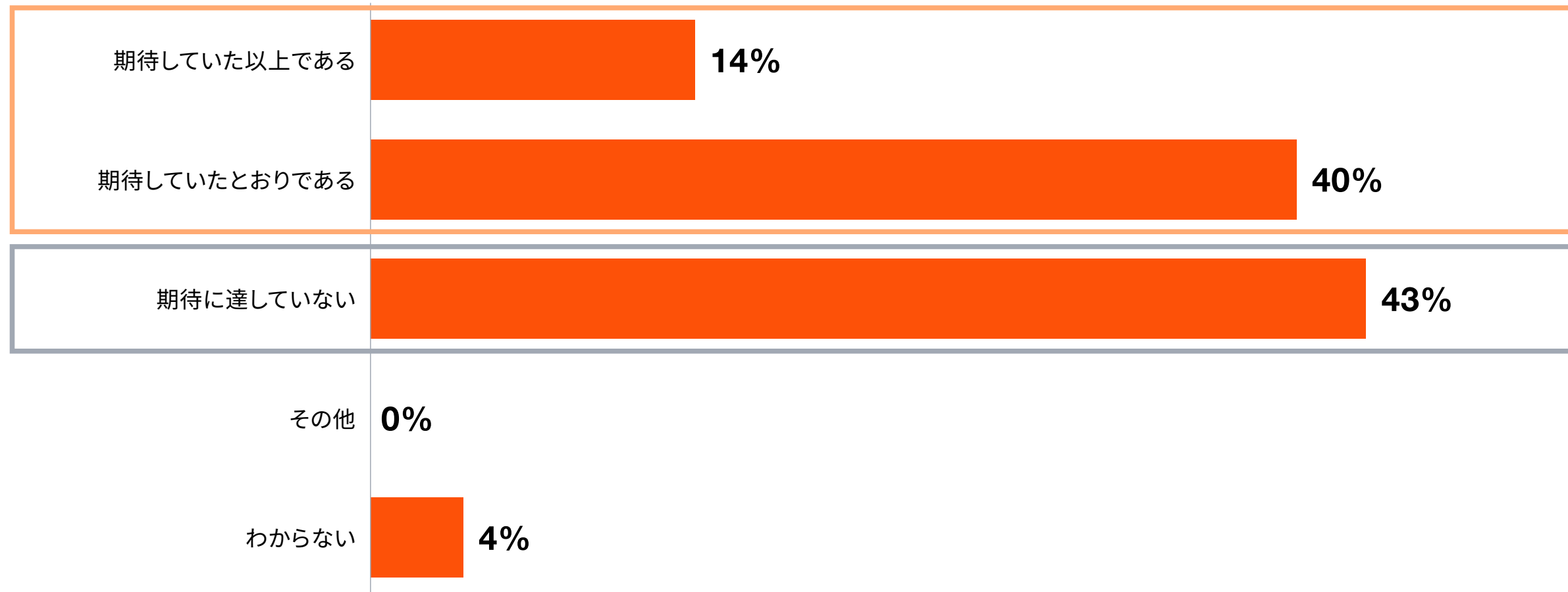


※「ご自身の現在の役職は最高AI責任者（CAIO）ですか？」に対し「はい」と回答した層を集計

n=200

回答企業のDX推進状況は、54%が期待どおりまたは期待以上の効果を上げていると回答。一方、43%が期待に達していないと答えており、推進状態は二極化している。

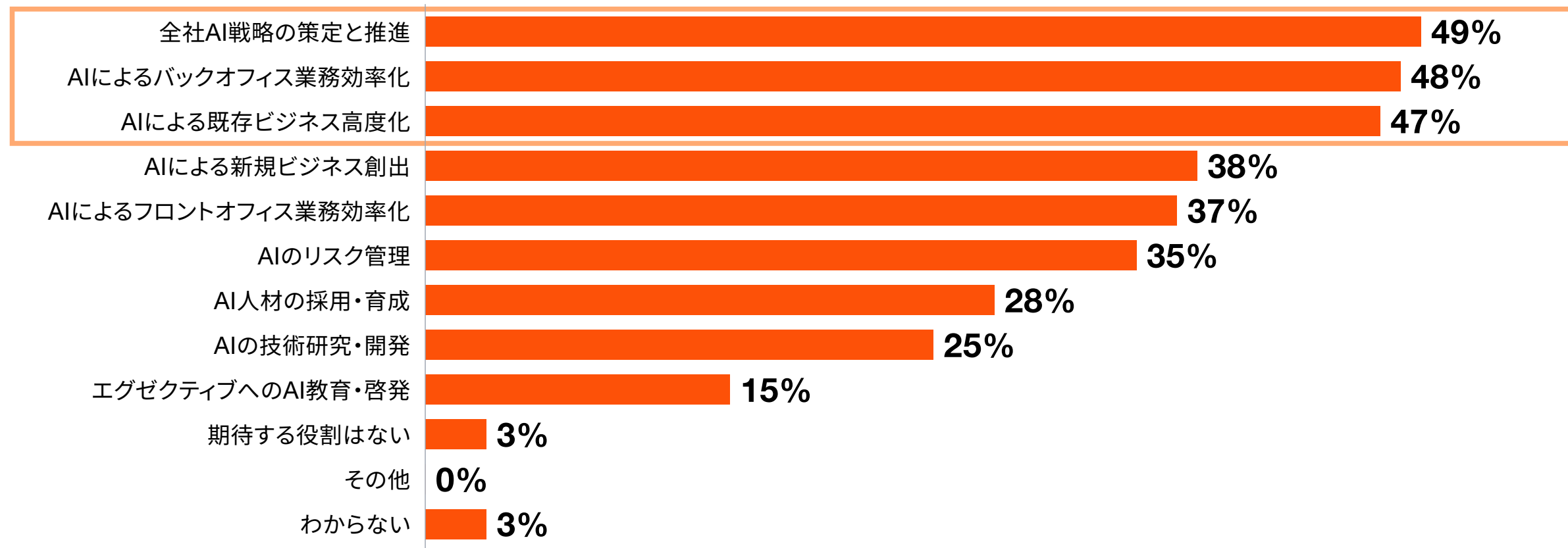
Q あなたの勤務先でのDX（AIを含む）推進について、取り組み開始当初からこれまでの状況として最も近いものを1つ選択してください。



n=1024

CAIOに「全社AI戦略策定・推進」を期待する層は49%と最大である一方で、「バックオフィスの効率化」「AIによる既存ビジネスの高度化」といった既存業務へのAI活用への期待を有する層も多いことがわかる。

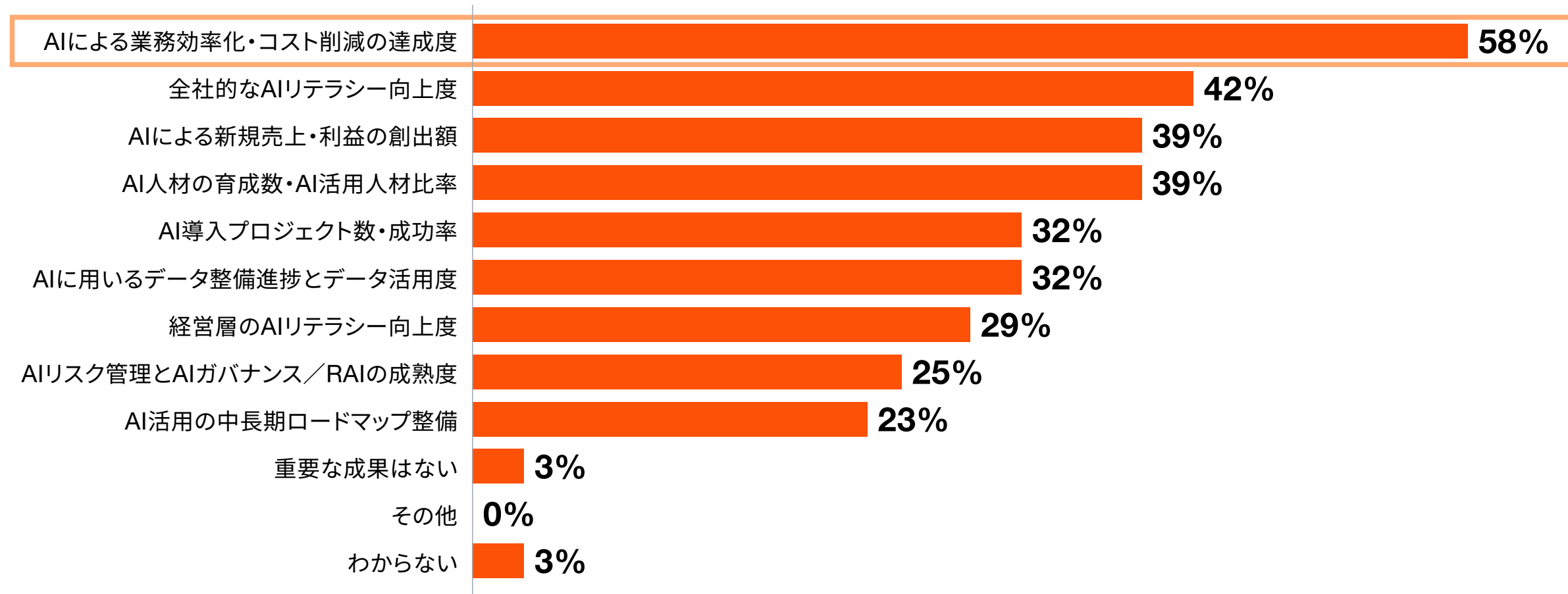
Q あなたが考える「CAIOに期待する役割」を全て選んでください。



n=1024

CAIOにとって重要な成果として、「業務効率化・コスト削減の達成度」と回答した層は58%に上り、2位と16pt差をつけて突出している。

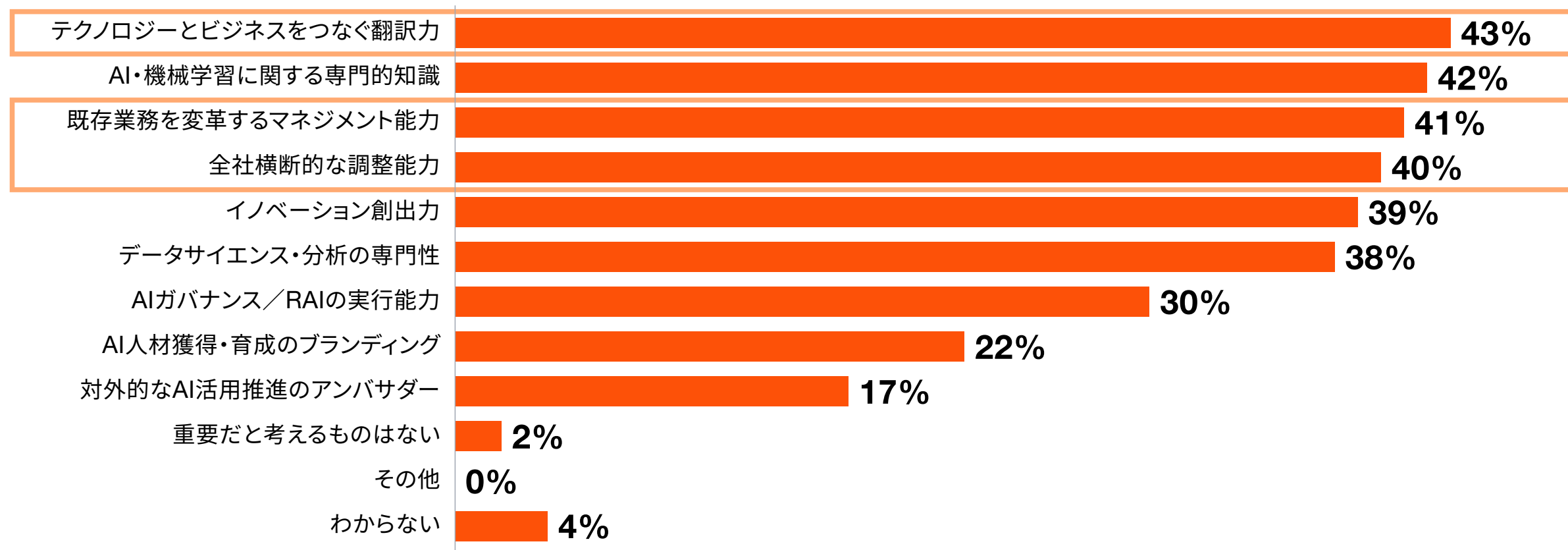
Q あなたが考える「CAIOにとって重要な成果」を全て選んでください。



n=1024

CAIOに求められるスキルとして「テクノロジーとビジネスをつなぐ翻訳力」「既存業務を変革するマネジメント能力」「全社横断的な能力」が上位に入っており、CAIOには技術以外のスキルも重要と考えられていることがわかる。

Q CAIOのスキルとして、その他の最高責任者（CxO）に求められるスキルとは別に重要と考えるものを全て選んでください。

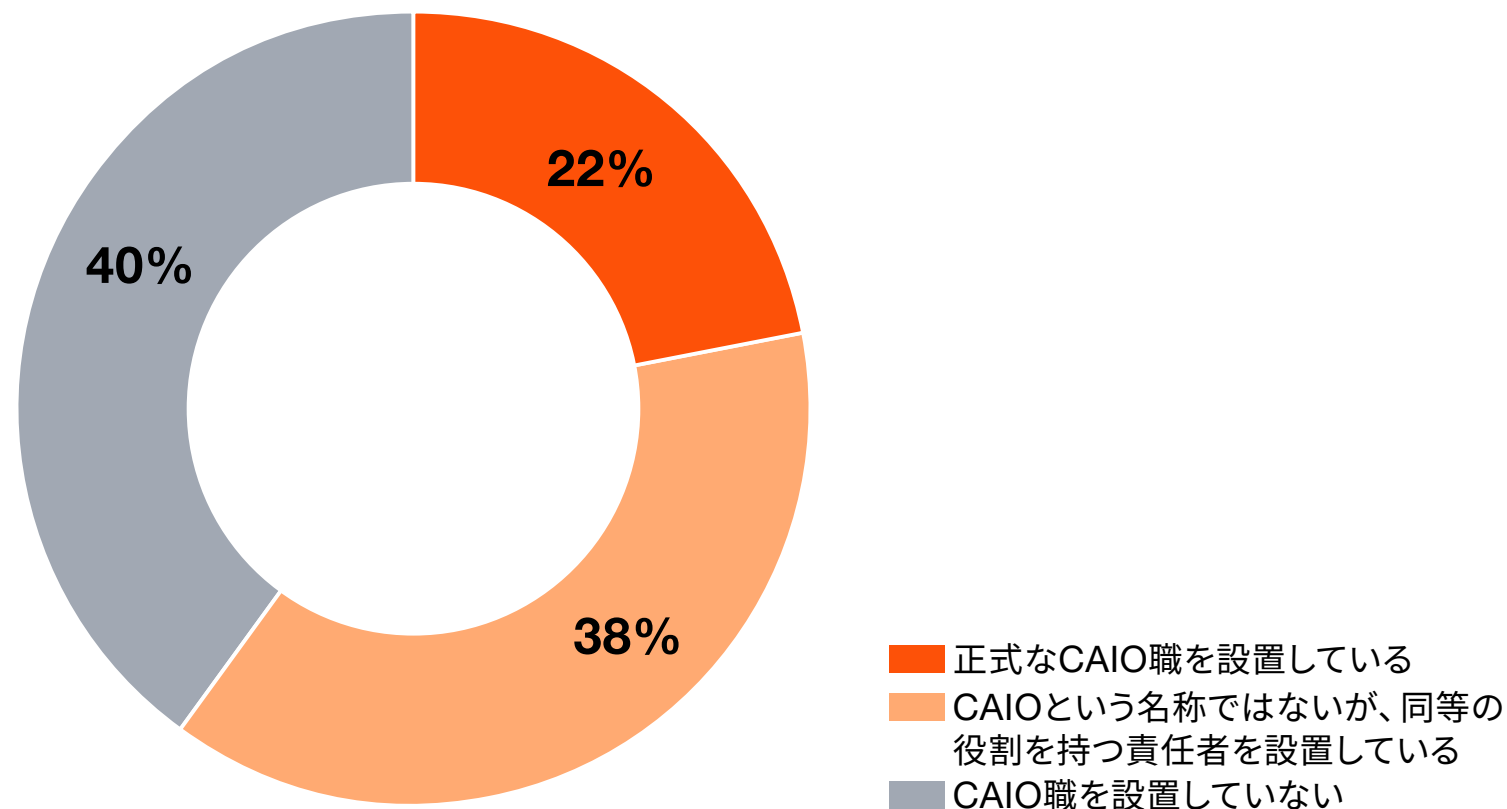


n=1024

CAIOの設置

「正式なCAIOを設置している」と回答した層は22%で、「CAIOと同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した層と合わせると60%に上り、AI責任者の設置が進んでいることがわかる。

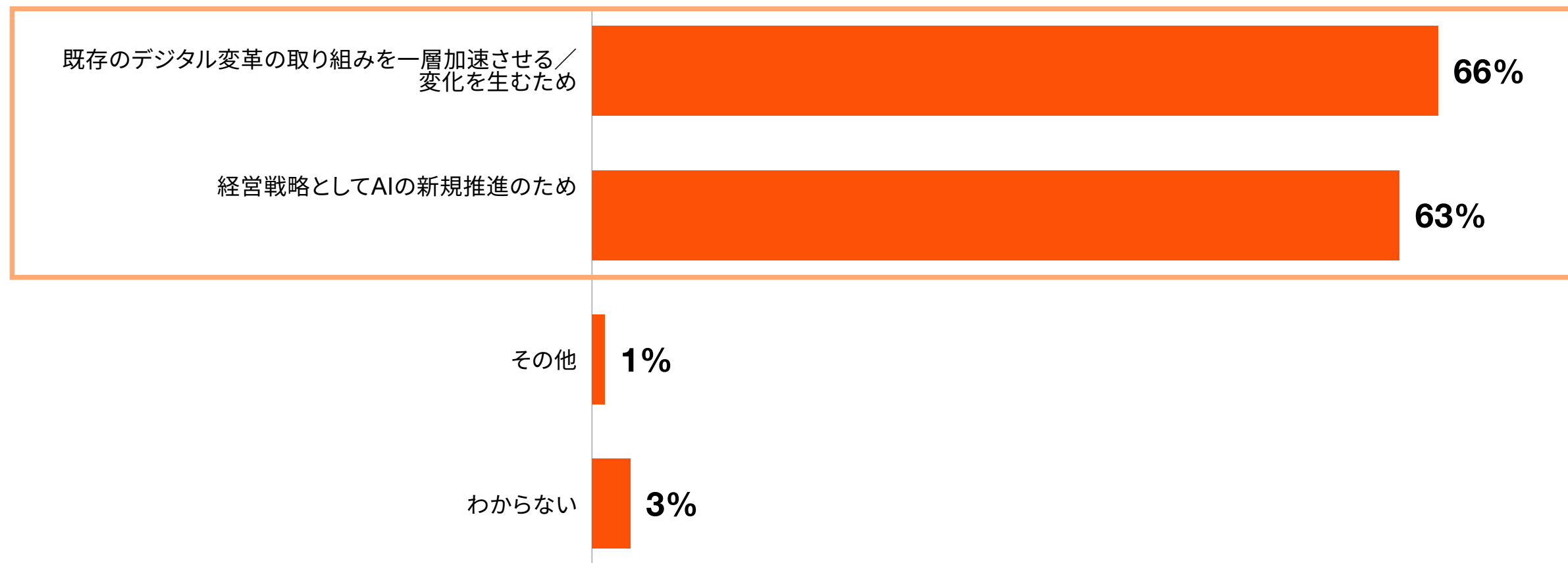
Q 貴社ではCAIOまたはそれに準ずる役割（AI責任者など）を設置しているかを教えてください。



n=1024

CAIOまたは同等の役割を持つ責任者の設置経緯は、デジタル変革の取り組み加速と経営戦略としてのAI推進がどちらも60%程度と差がつかない結果となった。

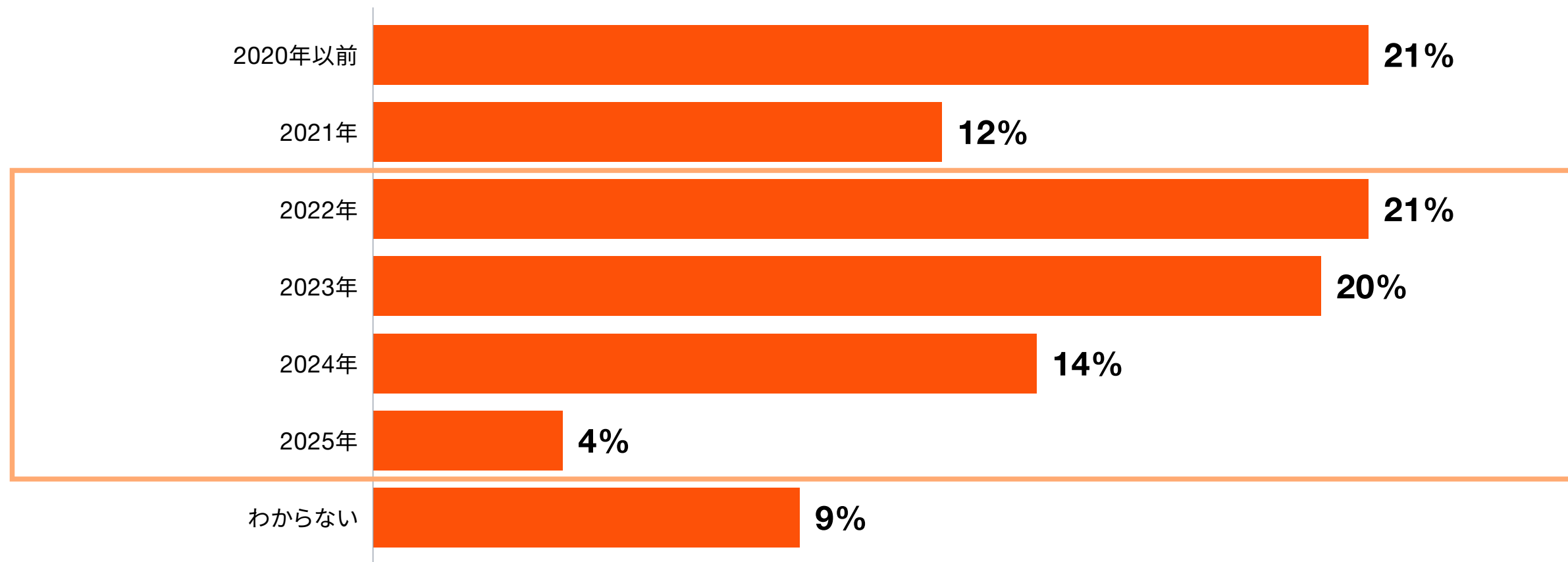
Q 「正式なCAIO職を設置している」、もしくは「CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した方に質問です。
貴社がCAIOまたはそれに準ずる役割（AI責任者等）を設置した主な経緯について、当てはまるものを全て選んでください。



n=614

CAIOまたは同程度の役割を持つ責任者の設置が「2022年以降」と回答した層は59%に上り、AI責任者の設置が近年急速に拡大していることがわかる。

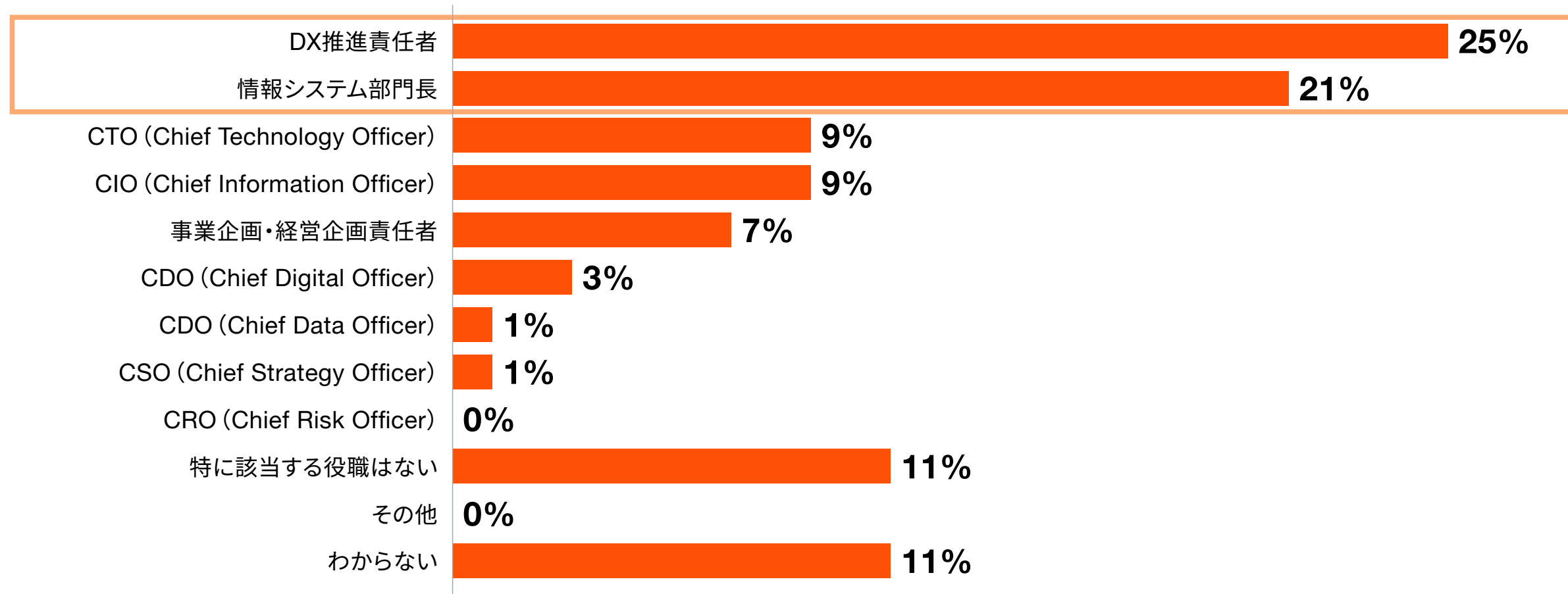
Q 「正式なCAIO職を設置している」、もしくは「CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した方に質問です。貴社がCAIOまたはそれに準ずる役割（AI責任者等）を設置した時期を選んでください。



n=614

CAIOまたは同程度の役割を持つ責任者を設置していない場合、最も近い役割の職位はDX推進者が25%と最も多く、次いで情報システム部門長が21%である。

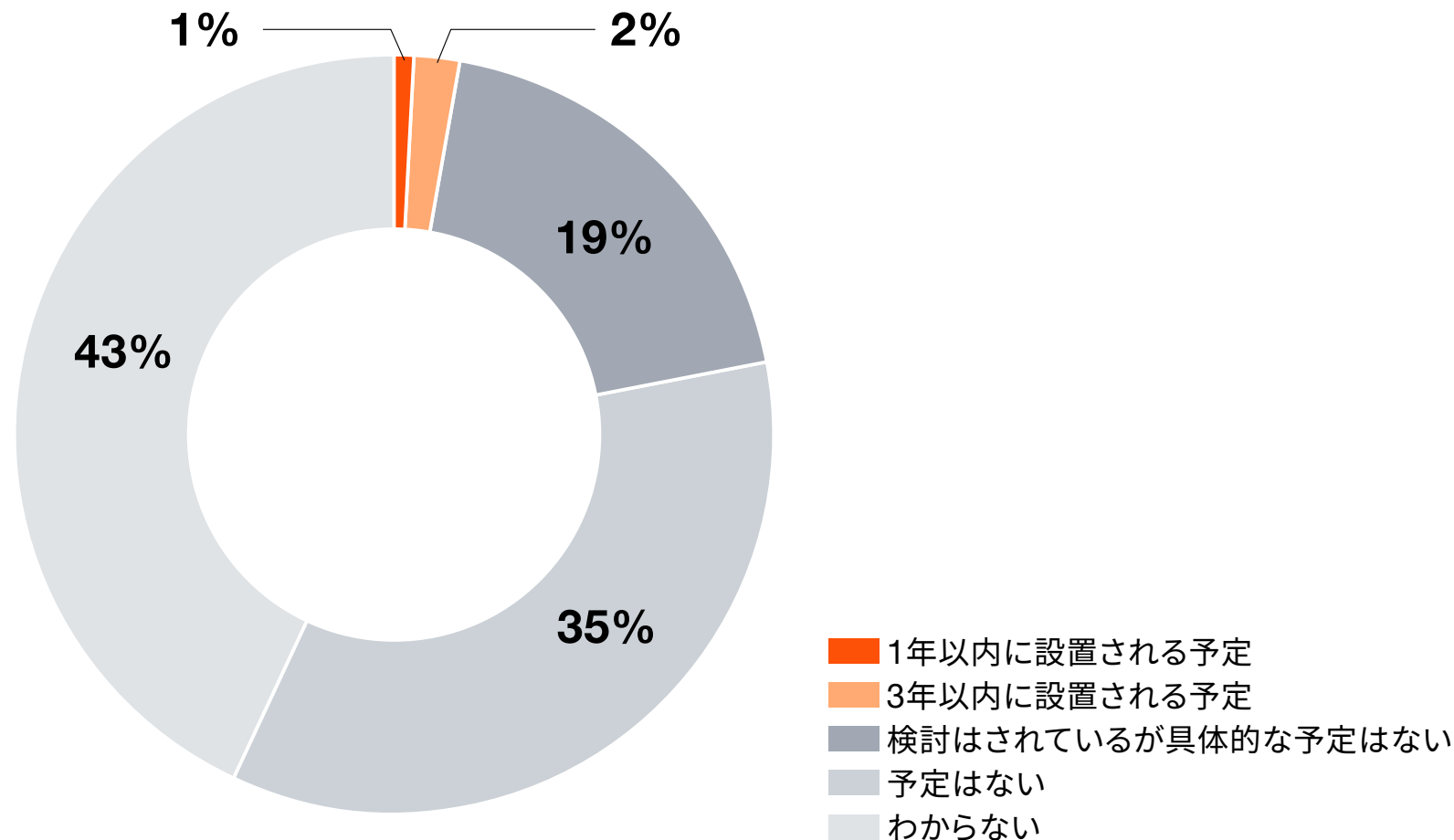
Q 「CAIO職を設置していない」と回答した方に質問です。今貴社でCAIOに最も近い役割を担っている職位を選んでください。



n=410

CAIOまたは同程度の役割を持つ責任者を設置していない層のうち、CAIOの設置を予定しているのは3%にとどまり、AI推進に対する二極化が発生していると考えられる。

Q 「CAIO職を設置していない」と回答した方に質問です。今後CAIOを設置する予定はあるかを教えてください。

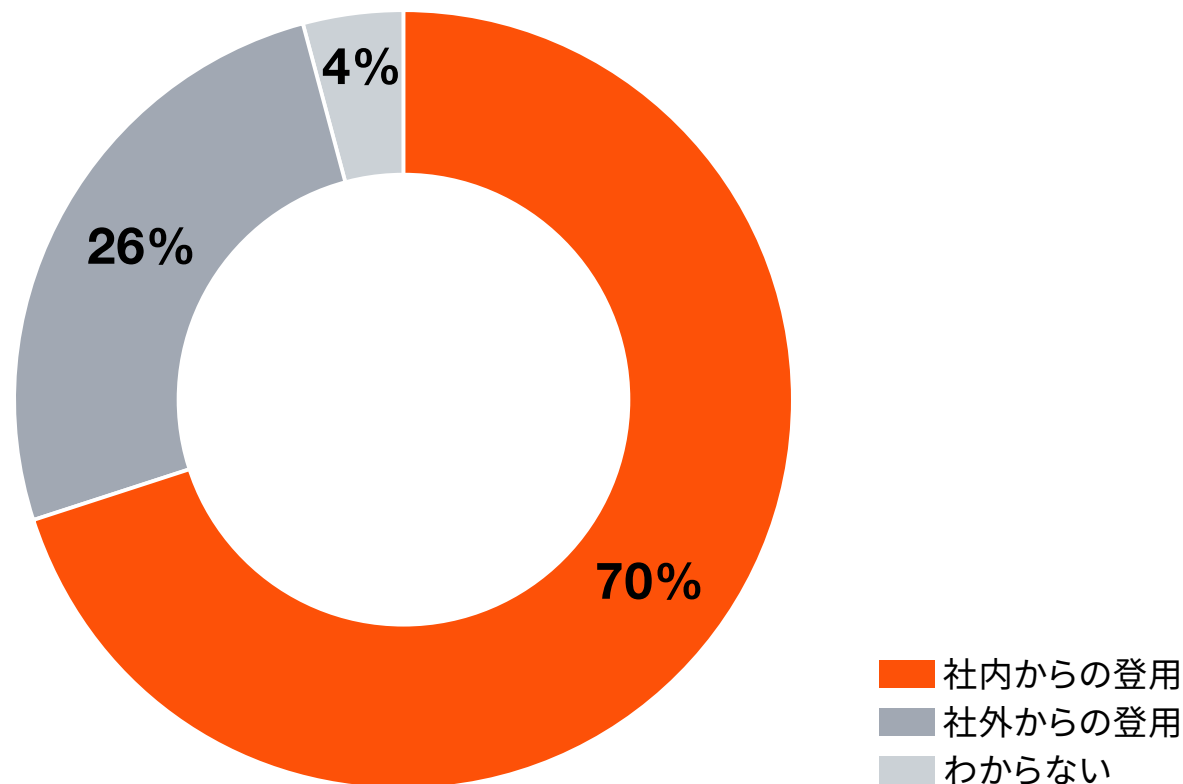


n=410

人材と組織

CAIOまたは同程度の役割を持つ責任者の登用方法が「内部登用」と回答した層は70%に上り、外部からAIの専門家としてCAIOを登用するケースが少数派であることがわかる。

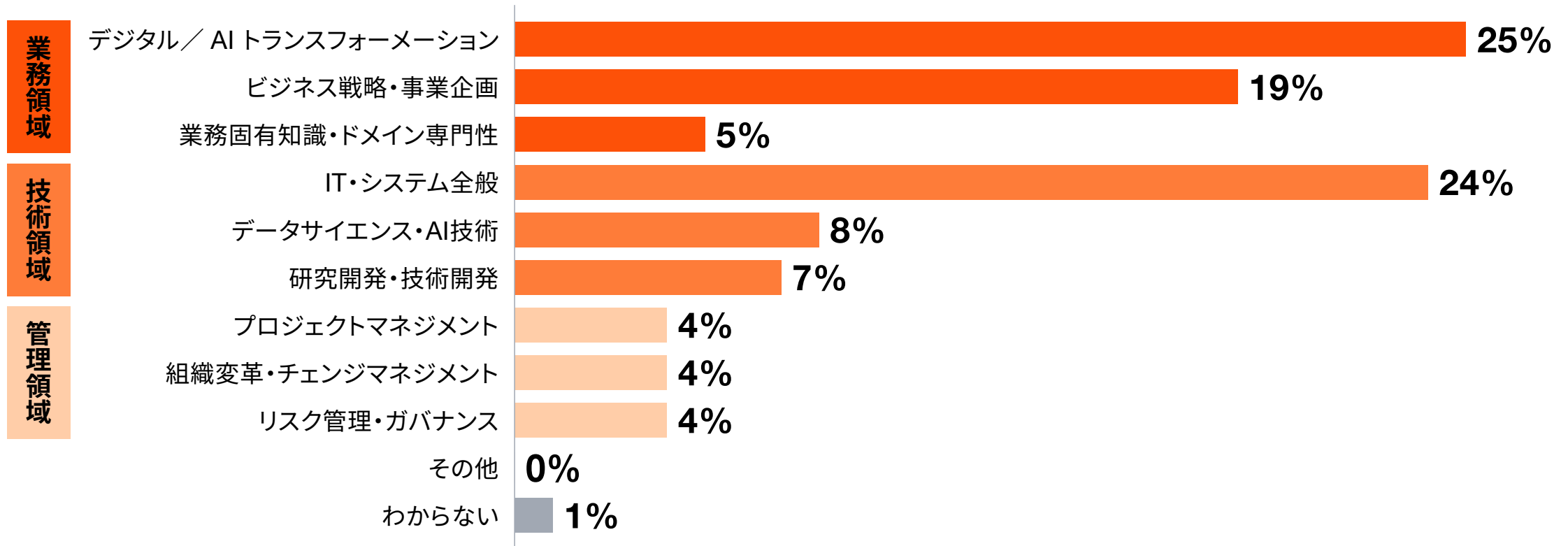
Q 「正式なCAIO職を設置している」、もしくは「CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した方に質問です。
CAIOまたはCAIOと同等の役割の方は、社内と社外のどちらから登用されたか教えてください。



n=614

CAIOの専門性が業務領域と回答した層は49%、技術領域と回答した層は39%である一方、管理領域と回答した層は12%しかおらず、CAIOには組織管理より業務的・技術的理解が求められていると考えられる。

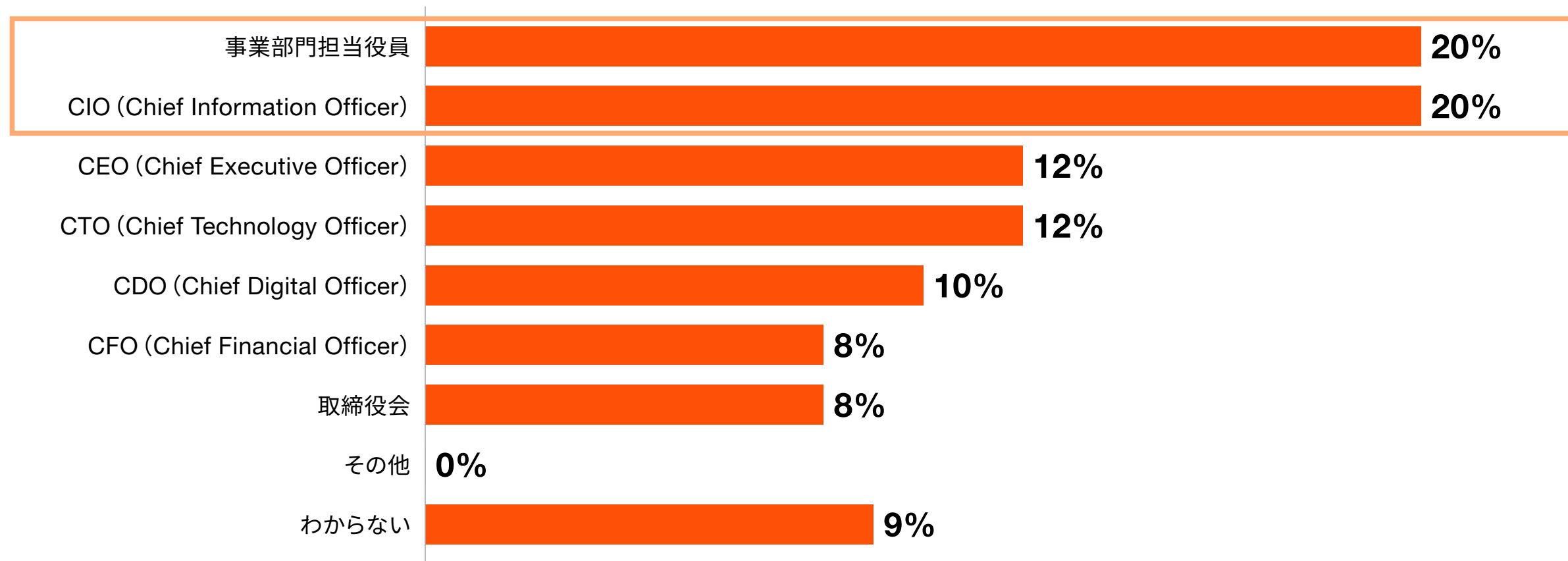
Q 「正式なCAIO職を設置している」、もしくは「CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した方に質問です。CAIOまたはCAIOと同等の役割の方の主な専門性として最も当てはまるものを選んでください。



n=614

CAIOの主な報告ラインが「CIO」や「事業部門担当役員」の層はそれぞれ20%で上位である一方、他のCxOを主な報告ラインとしている層と大きな差がないことがわかる。

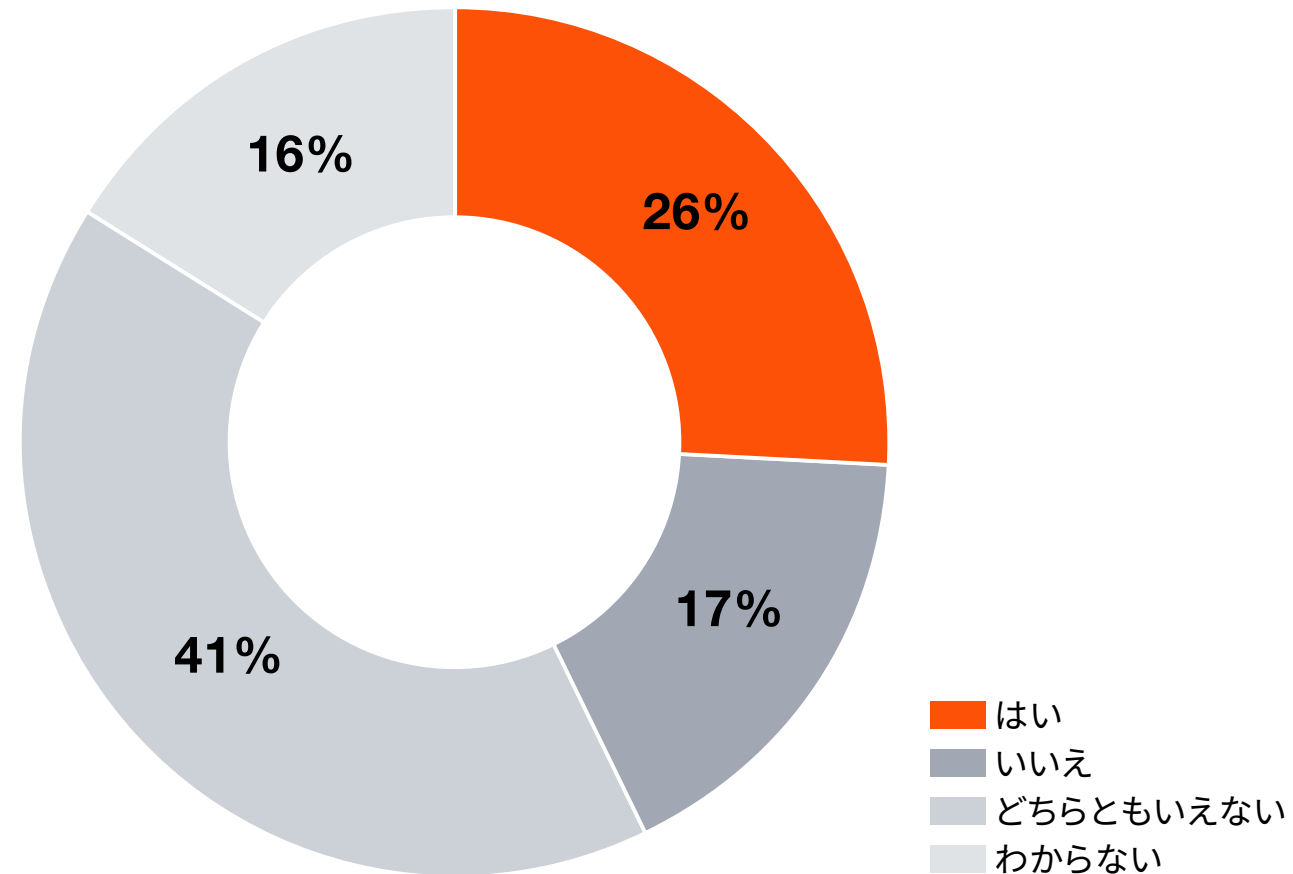
Q 「正式なCAIO職を設置している」、もしくは「CAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した方に質問です。CAIOまたはCAIOと同等の役割の方の主な報告ラインを選んでください。



n=614

CAIO職を設置していない企業では、CAIOの設置が「必要」と回答した層は26%に上る。

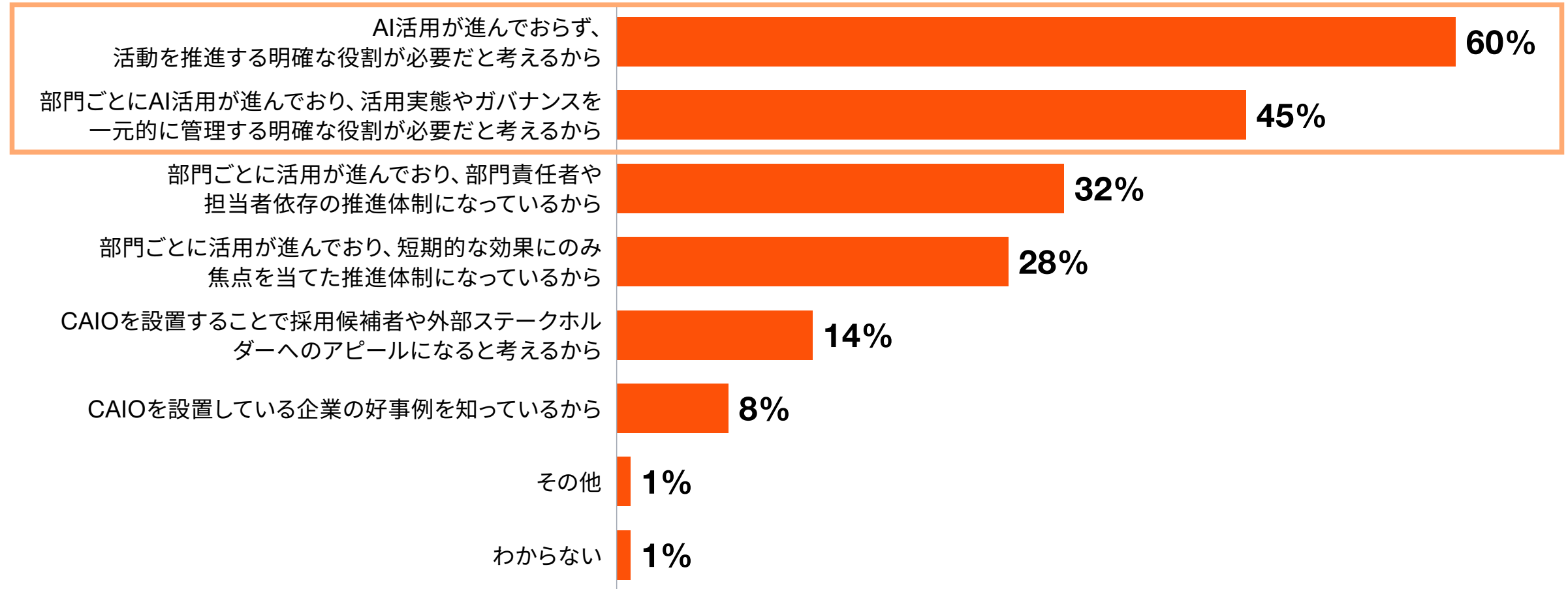
Q 「CAIO職を設置していない」と回答した方に質問です。CAIOはあなたの組織に必要だと考えますか？



n=410

「AI活用の推進役」としてCAIOが必要だと回答する層は60%に上り、CAIO設置に関する企業方針と期待にかい離があることがわかる。

Q 組織にCAIOが必要だと考える理由を全て教えてください。

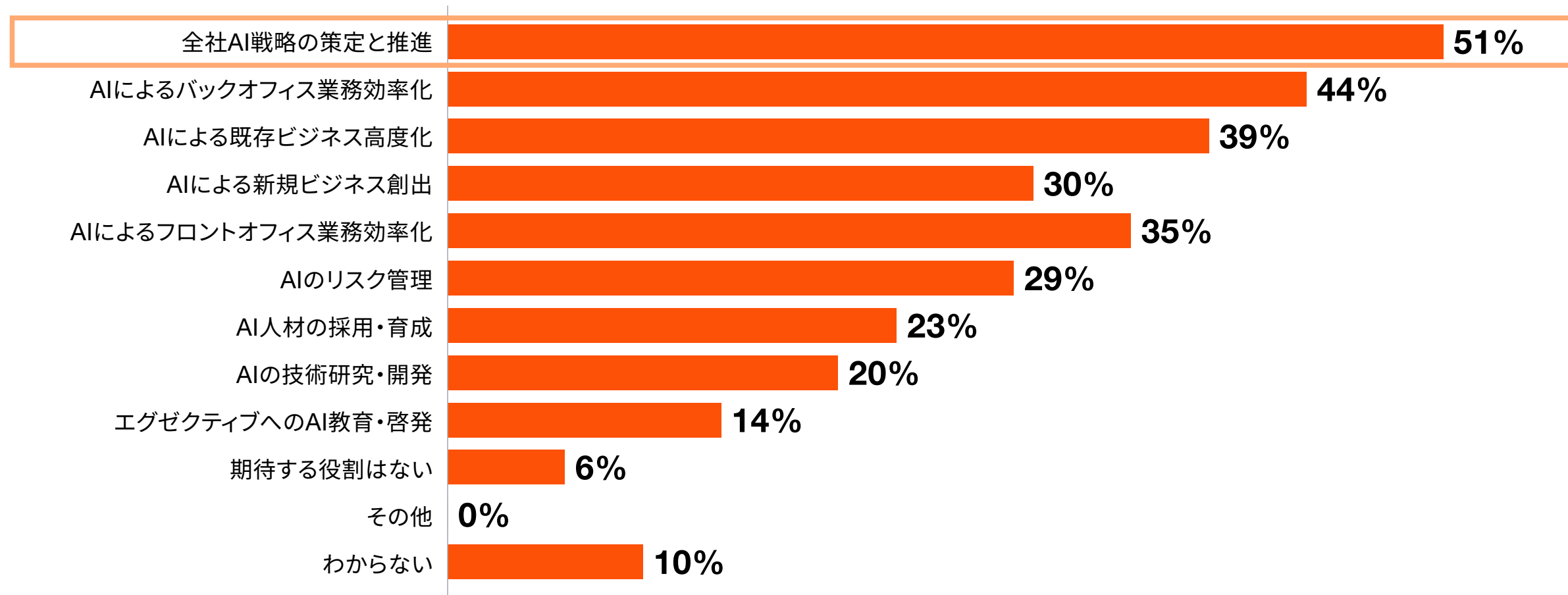


※「CAIO職を設置していない」と回答した層のうち、CAIOはあなたの組織に必要だと考えますか？が「はい」層が集計対象

n=106

CAIOが設置された場合に「全社AI戦略の策定と推進」を期待すると回答した層は51%に上り、CAIOを自社のAIをリードしてくれる存在として見ていることがわかる。

Q 今後、自社にCAIOが設置された場合に、期待する領域を全て選んでください。

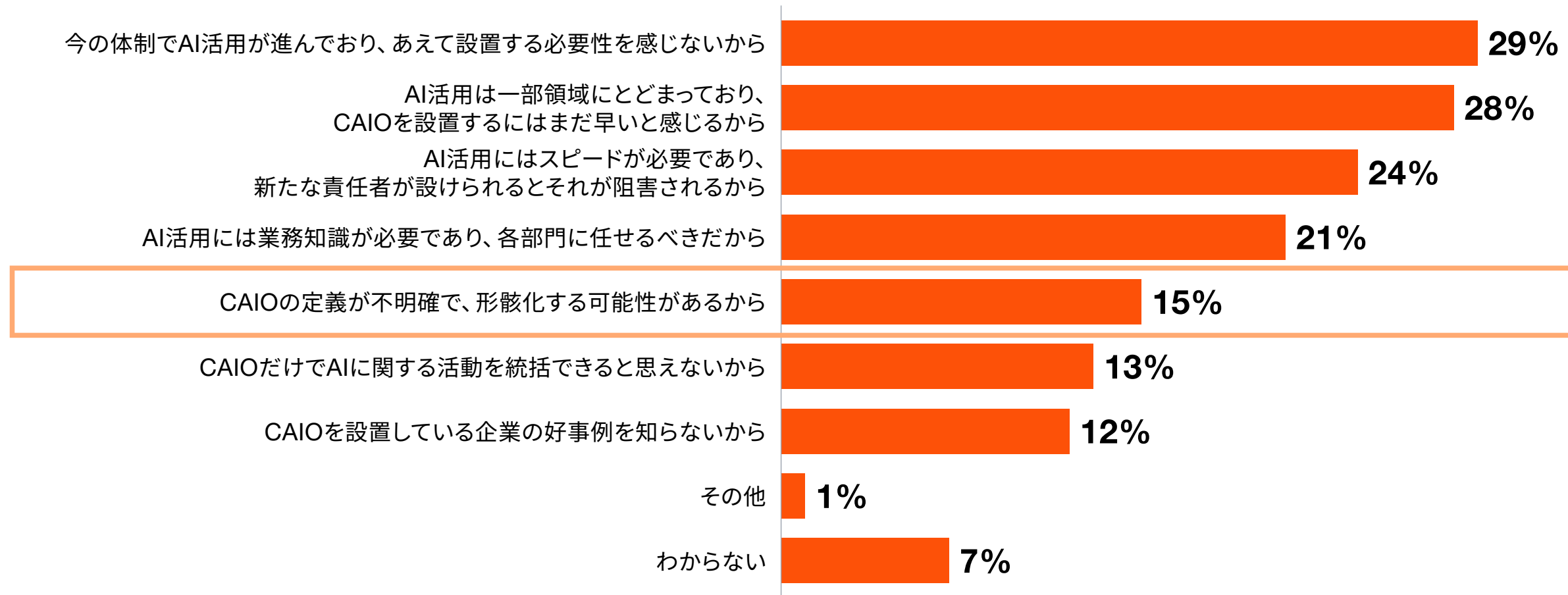


※「CAIO職を設置していない」と回答した層のうち、CAIOはあなたの組織に必要なだと思いますか？が「はい」層が集計対象

n=410

「CAIO設置自体がAI活用の阻害要因」と回答した層は24%、「CAIOの形骸化」と回答した層は15%と、CAIO設置自体にネガティブな層がいることがわかる。

Q 組織にCAIOが不要、どちらともいえないと考える理由を全て教えてください。

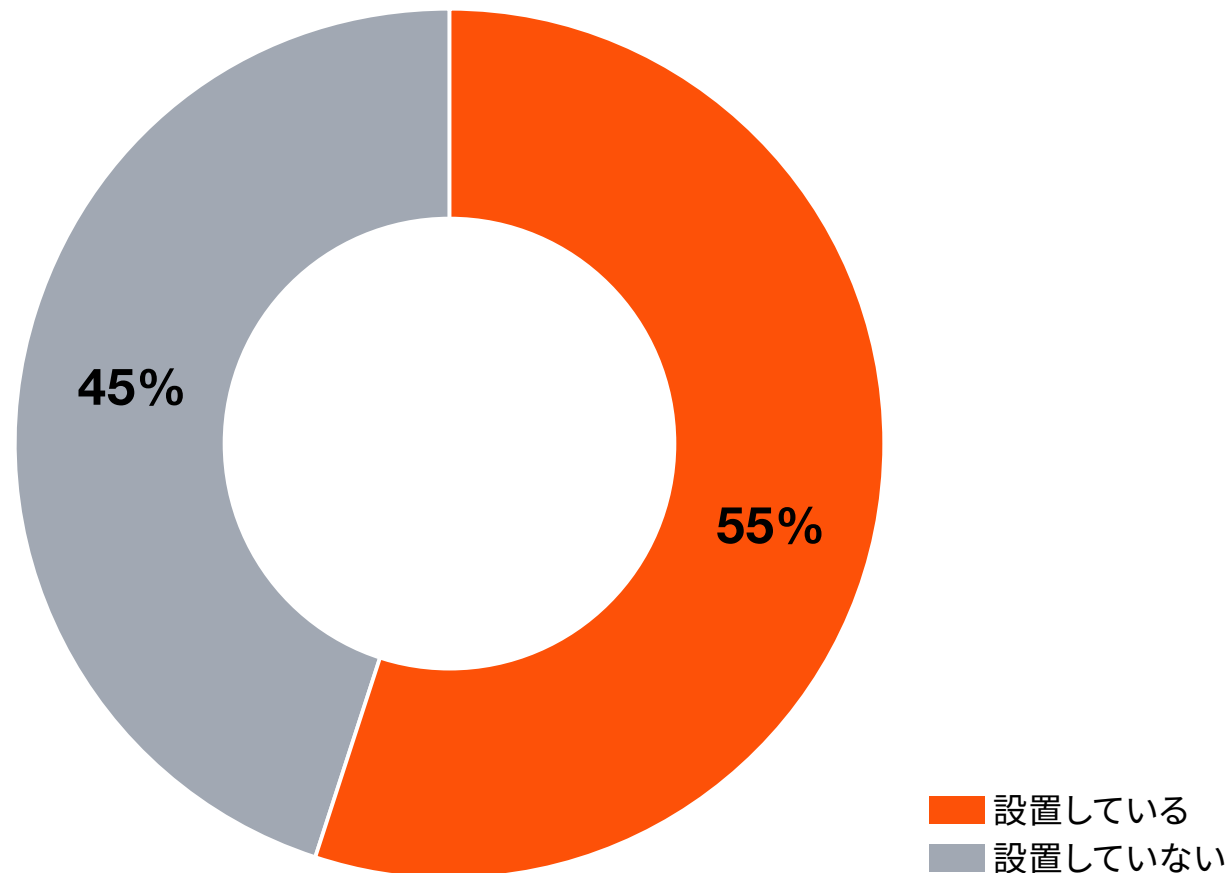


※「CAIO職を設置していない」と回答した層のうち、CAIOはあなたの組織に必要なだと思いますか？が「いいえ、どちらともいえない」層が集計対象

n=238

「CAIO組織／チーム」または「AI専任組織／チーム」を設置していると回答した層は55%に上る。

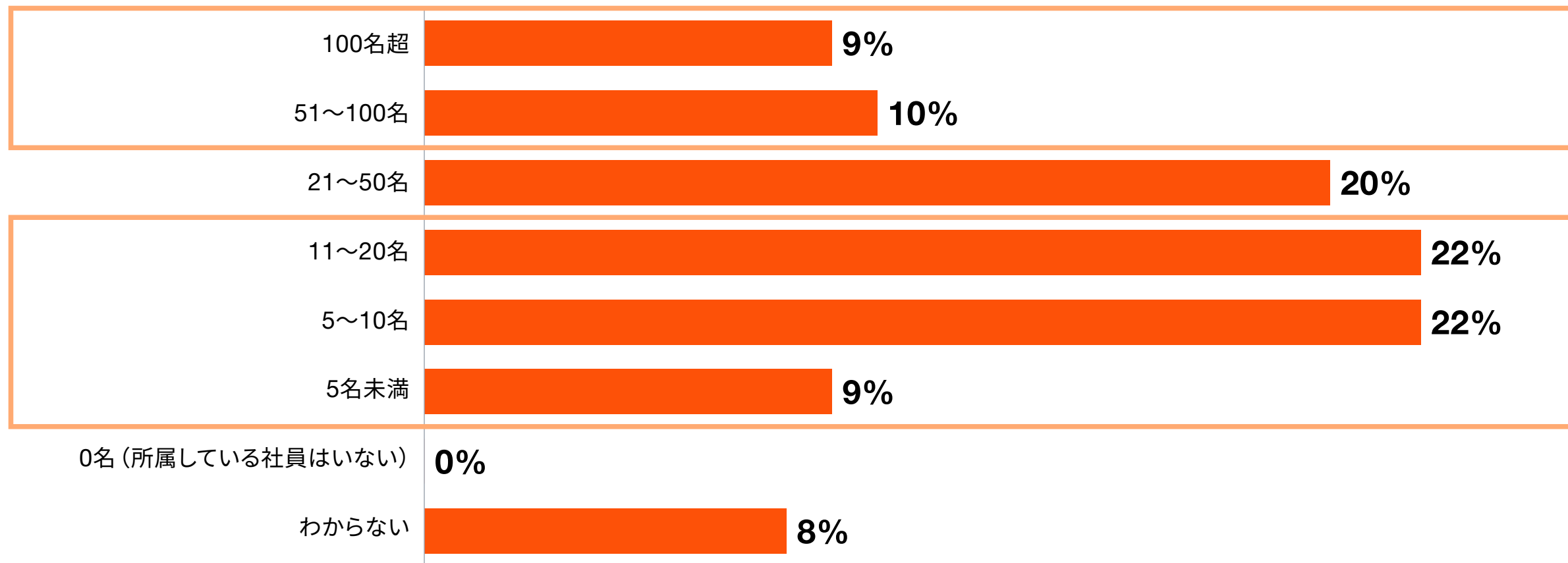
Q 【CAIO組織／チーム】または、【AI専任組織／チーム】の設置状況を教えてください。



n=1024

組織に所属する人数が20名以下と回答した層は53%である一方、50名以上と回答した層は19%存在し、組織規模に差が生まれている。

Q 【CAIO組織／チーム】または、【AI専任組織／チーム】を設置していると答えた方に質問です。
組織／チームに所属している社員数（業務委託、派遣除く）を教えてください。

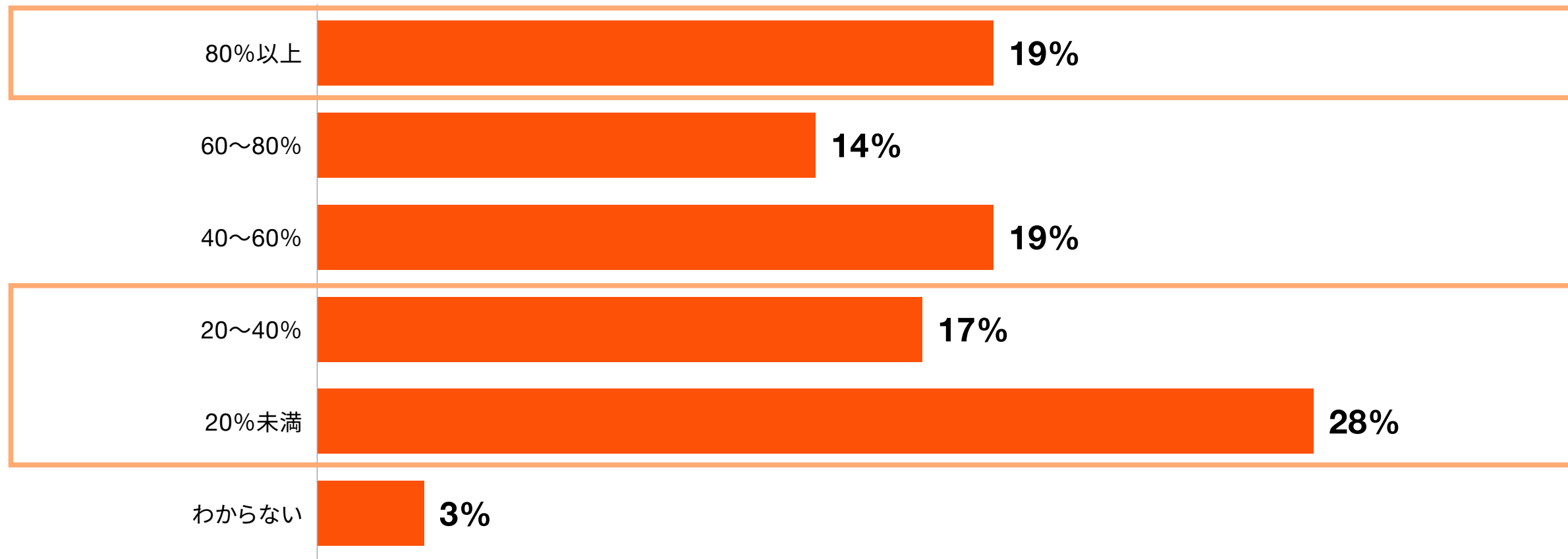


※回答者全体のうち、【CAIO組織／チーム】または、【AI専任組織／チーム】を設置している層を集計対象

n=561

組織に所属する社員の主務比率が40%以下と回答した層は45%に上る一方、80%以上と回答した層は19%にとどまる。

Q 【CAIO組織／チーム】または、【AI専任組織／チーム】を設置していると答えた方に質問です。
組織／チームに主務で所属している社員（業務委託、派遣除く）の割合を教えてください。

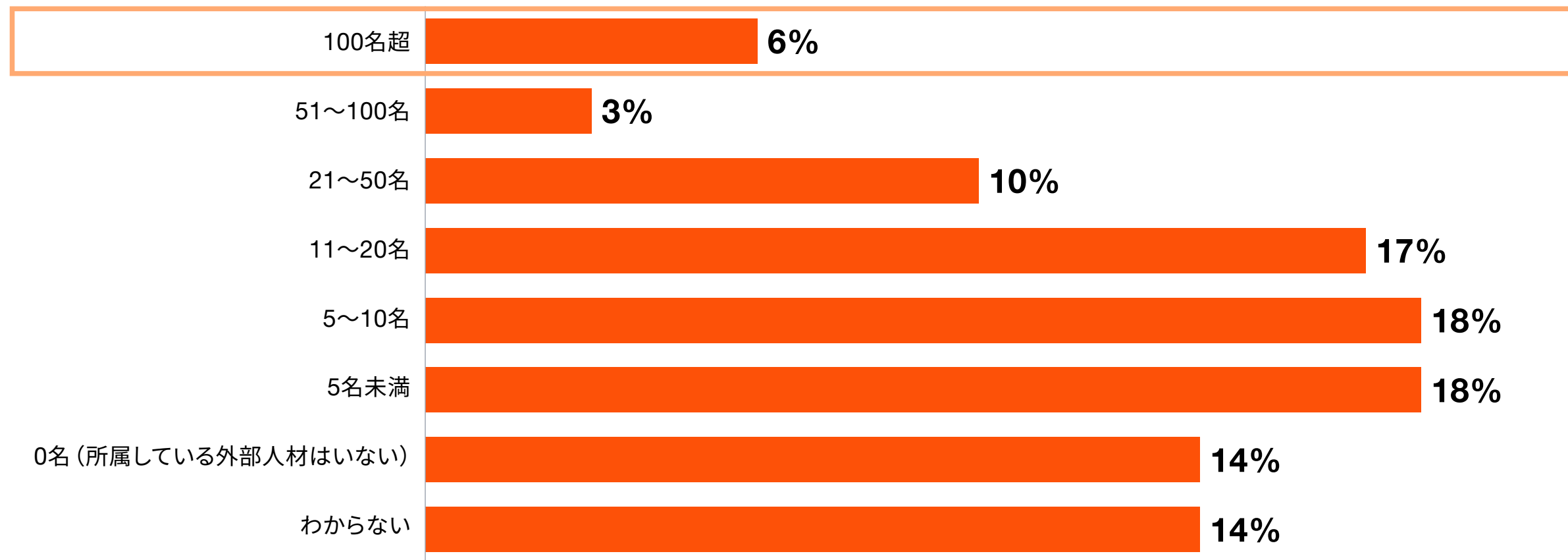


※回答者全体のうち、【CAIO組織／チーム】または、【AI専任組織／チーム】を設置している層の母集団から、「わからない」と回答した人を除いた層が集計対象

n=516

外部人材が100%超と回答した層は6%存在し、外部人材を活用した大規模な組織組成を行っている企業が存在することがうかがえる。

Q 【CAIO組織／チーム】または、【AI専任組織／チーム】を設置していると答えた方に質問です。
組織／チームに所属している外部人材（業務委託、派遣）を教えてください。

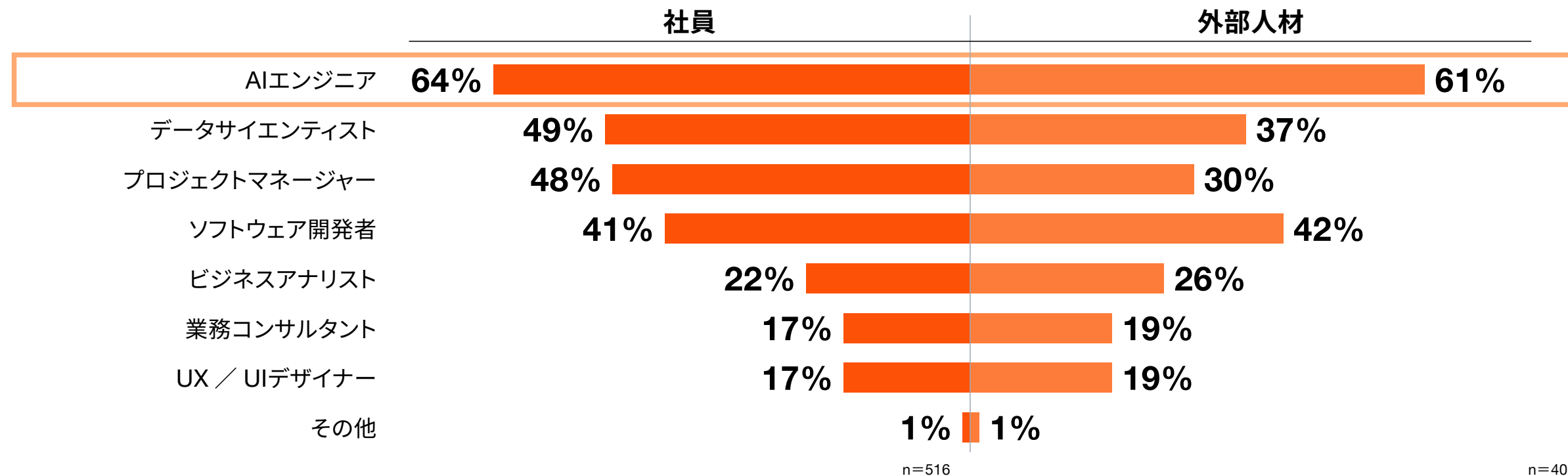


n=561

AIエンジニアが組織に所属していると回答した層が最も多い一方、20%程度の組織には、UX/UIデザイナーや業務コンサルタントといったAIに直接的には関係ない専門性を有する人材が所属していることがわかる。

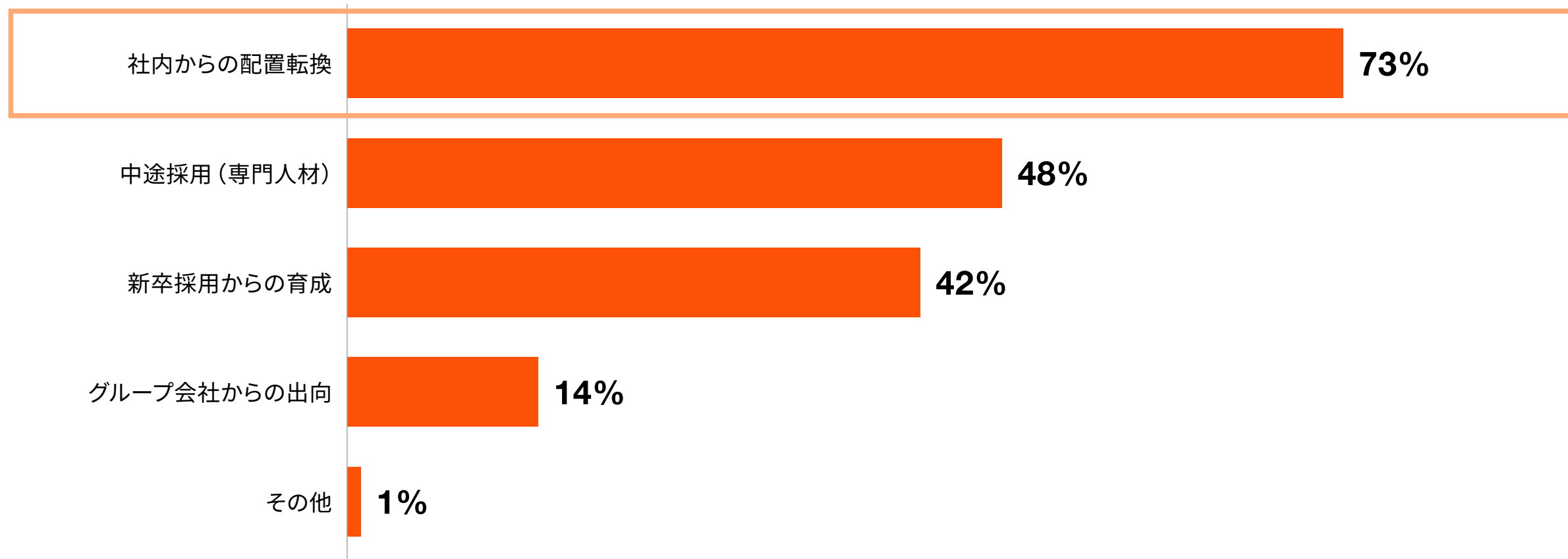
Q 【CAIO組織／チーム】または、【AI専任組織／チーム】を設置していると答えた方に質問です。
組織／チームに所属している社員（業務委託、派遣除く）の主な専門性を全て選んでください。

Q 【CAIO組織／チーム】または、【AI専任組織／チーム】を設置していると答えた方に質問です。
組織／チームに所属している外部人材（業務委託、派遣）の主な専門性を全て選んでください。



組織人材を「社内から集めた」と回答した層は73%、「中途採用」で集めたと回答した層は48%であり、人材を集める先としては社内に最初に目を向けていることがうかがえる。

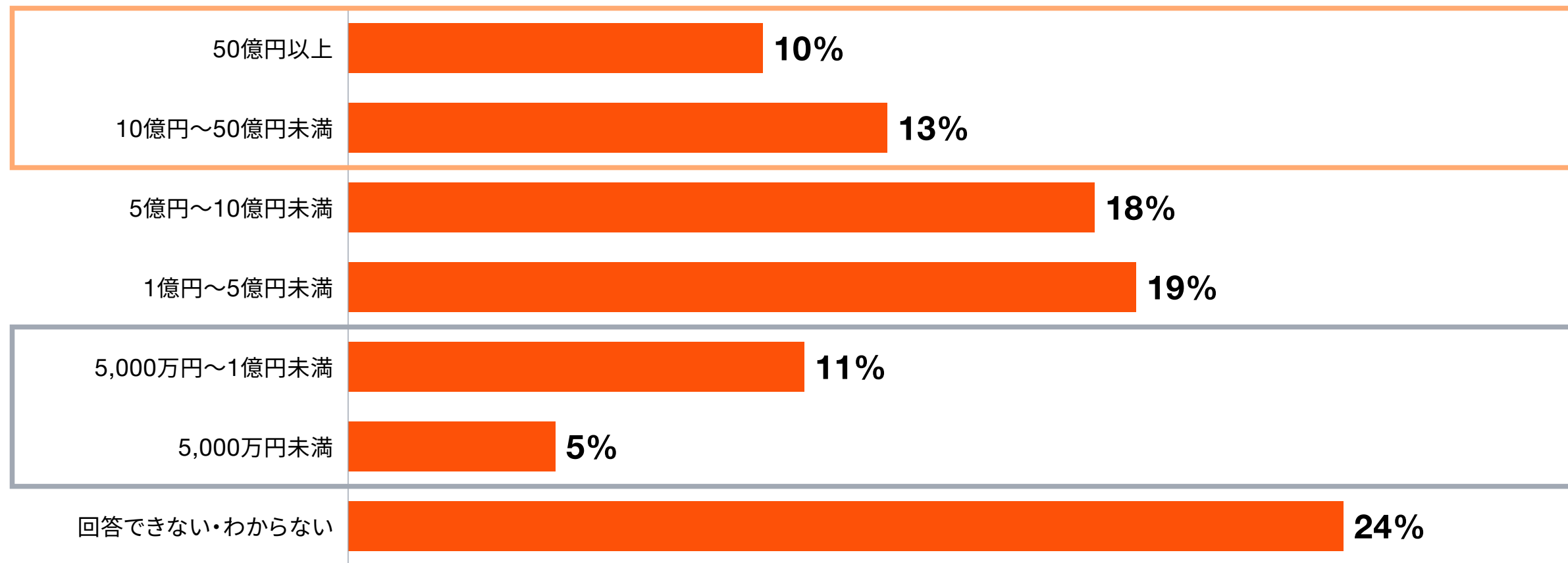
Q 【CAIO組織／チーム】または、【AI専任組織／チーム】を設置していると答えた方に質問です。
組織／チームに所属している社員（業務委託、派遣除く）はどのように集めたかを全て選んでください。



n=516

10億円以上の予算を有している組織が23%ある一方で、1億円未満の予算の組織は16%で、AI組織の予算規模に差が生じている。

Q 【CAIO組織／チーム】または、【AI専任組織／チーム】を設置していると答えた方に質問です。
組織／チームの年間予算規模（システム投資、業務委託費を含む概算）を選んでください。

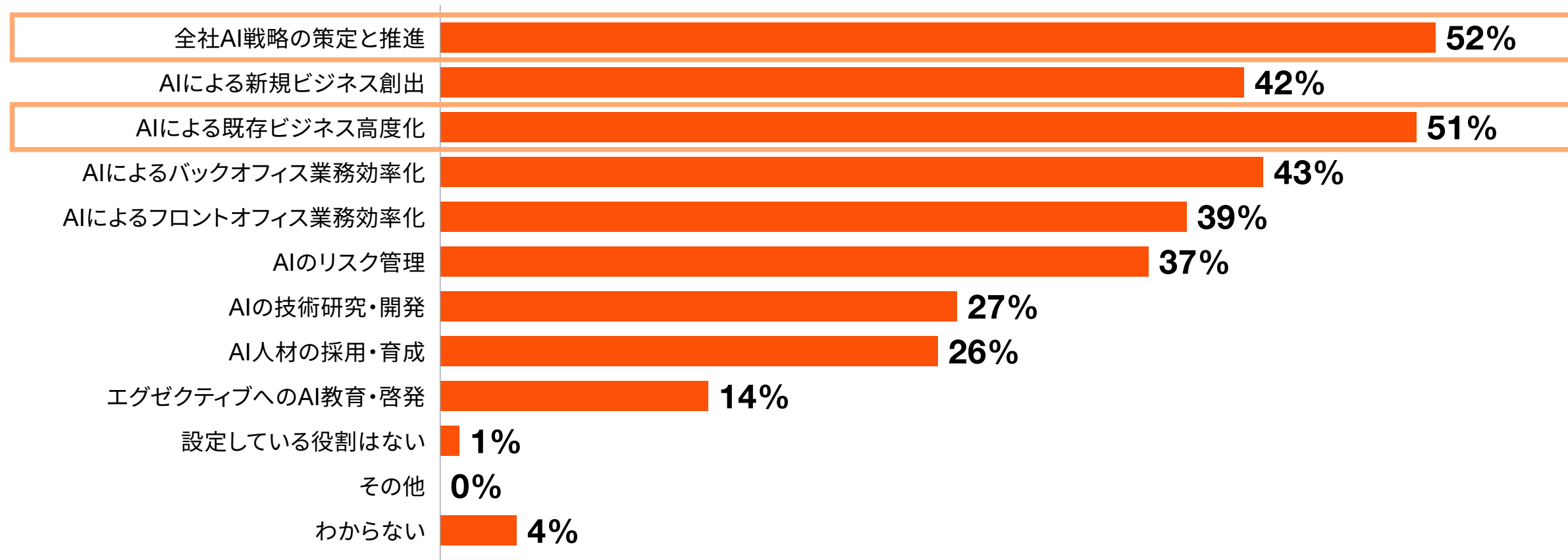


n=561

CAIOへの期待

CAIOの主な役割として、過半数が「全社AI戦略の策定」「既存ビジネスの高度化」を設定している。

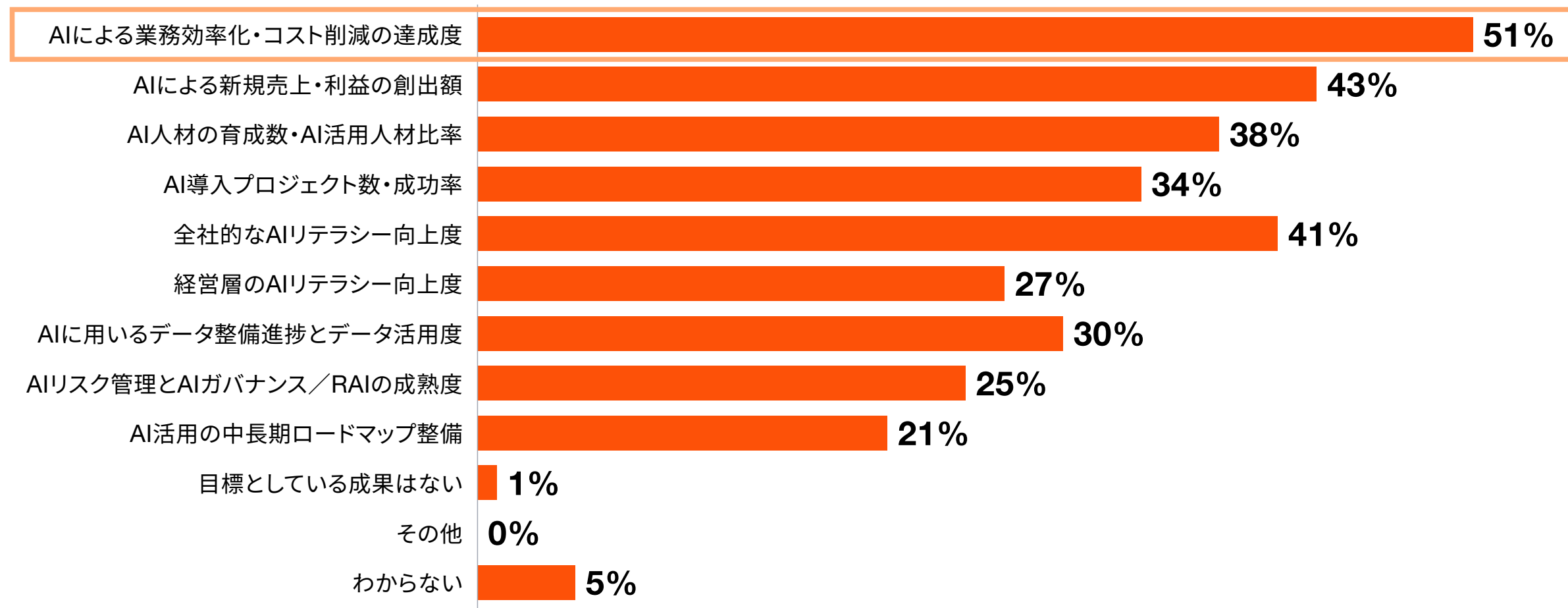
Q 「正式なCAIO職を設置している」「もしくはCAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した方に質問です。
CAIOまたはCAIOと同等の役割の方に現在設定されている主な役割として、当てはまるものを全て選んでください。



n=614

CAIOの成果として、過半数が「業務効率化・コスト削減」を目標としている。

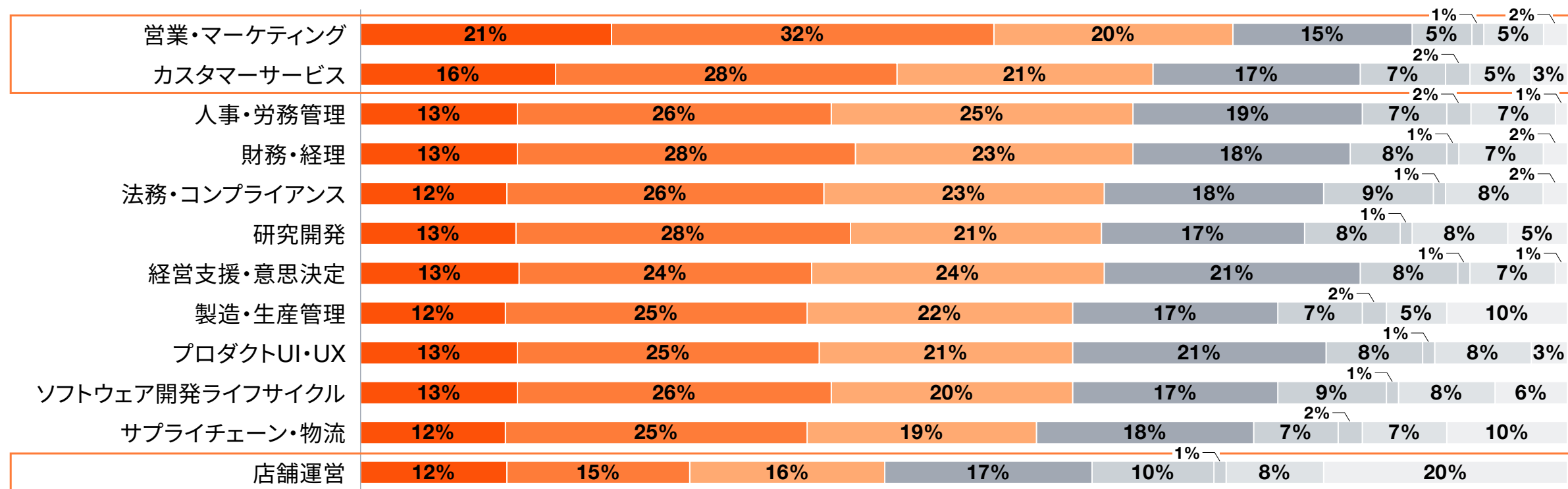
Q 「正式なCAIO職を設置している」「もしくはCAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した方に質問です。
CAIOまたはCAIOと同等の役割の方が目標としている成果として、当てはまるものを全て選んでください。



n=614

「営業・マーケティング」や「カスタマーサービス」といった生成AIと相性の良い業務領域の活用が進んでいるものの、フィジカルな対応が必ず求められる「店舗運営」の領域では推進が遅れていることがわかる。

Q 「正式なCAIO職を設置している」「もしくはCAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した方に質問です。
CAIOの登用によって、貴社の中で特にAI活用が進んだ業務領域と、その割合を教えてください。



社内外向けのサービスを提供している

社外向けには提供していないが、社内業務などで活用している

活用に向けた具体的な案件を推進中

検討中

まだ検討していない (CAIOの登用による進捗への影響はなかった)

検討したが断念した

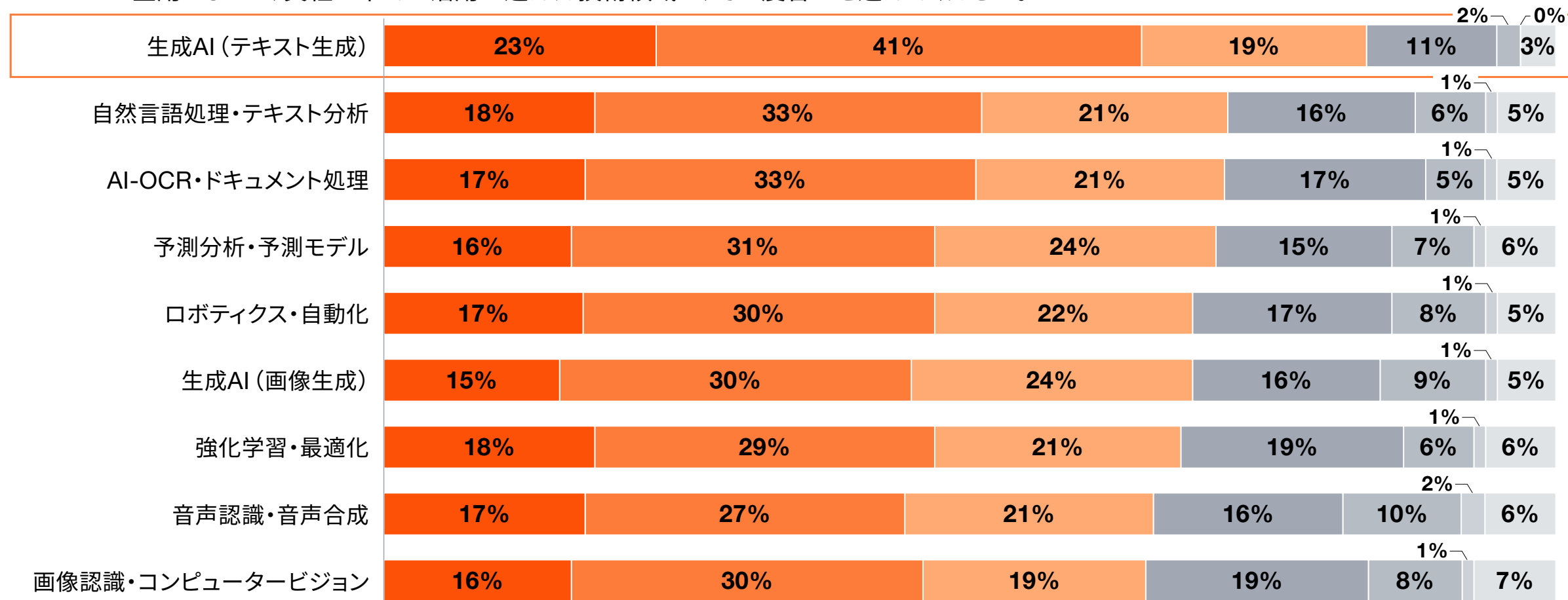
わからない

該当する業務領域がない

n=614

「生成AI(テキスト生成)」が他の領域に比べて15pt以上推進度が高い。

Q 「正式なCAIO職を設置している」「もしくはCAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した方に質問です。
CAIOの登用によって、貴社の中でAI活用が進んだ技術領域と、その度合いを選んでください。



社内外向けのサービスを提供している

社外向けには提供していないが、社内業務などで活用している

活用に向けた具体的な案件を推進中

検討中

まだ検討していない (CAIOの登用による進捗への影響はなかった)

検討したが断念した

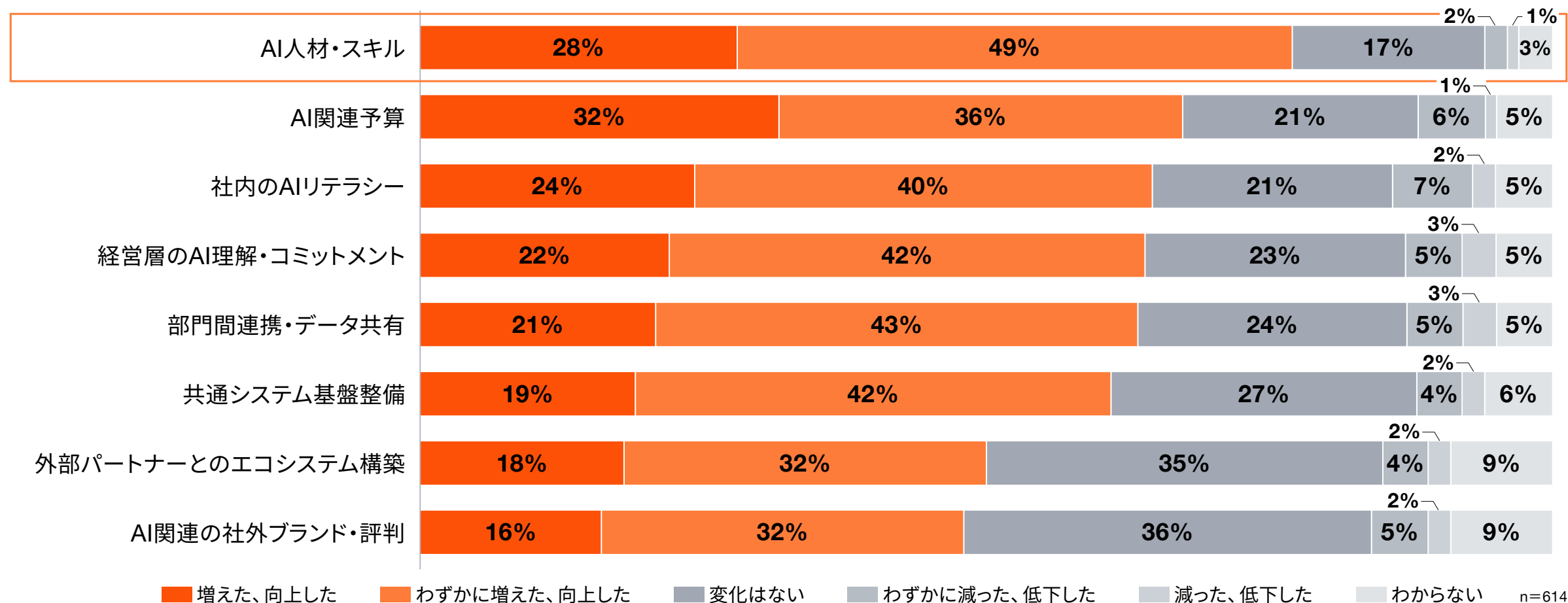
わからない

該当する業務領域がない

n=614

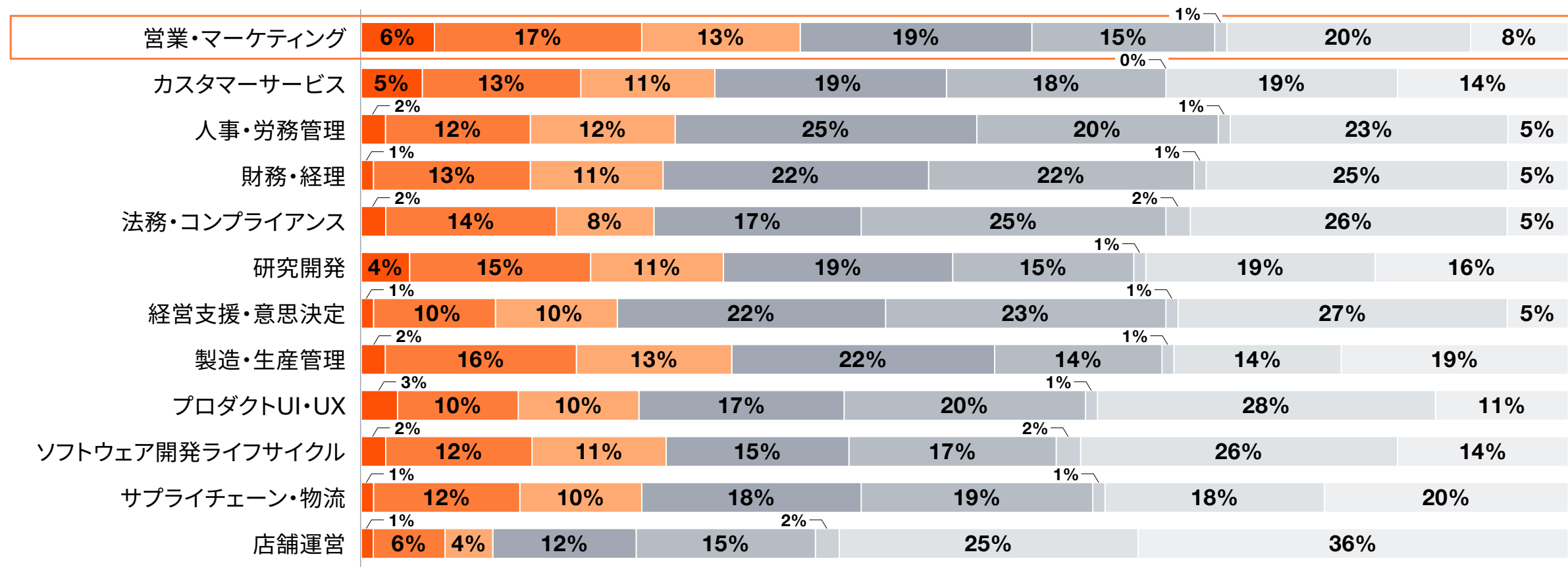
「AI人材・スキル」の向上が見られたと回答した層は77%いる一方で、「社外ブランド・評判」の向上が見られたと回答した層は48%にとどまった。

Q 「正式なCAIO職を設置している」「もしくはCAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した方に質問です。
CAIOの登用によって、貴社の中で発生したリソース面での変化を選んでください。



CAIO職を設置していない層では、AI活用が推進していると回答した層は全ての業務領域において40%を下回っている。

Q 「CAIO職を設置していない」と回答した方に質問です。貴社においてAI活用が進んでいる業務領域と、その度合いを教えてください。



社内外向けのサービスを提供している

社外向けには提供していないが、社内業務などで活用している

活用に向けた具体的な案件を推進中

検討中

まだ検討していない (CAIOの登用による進捗への影響はなかった)

検討したが断念した

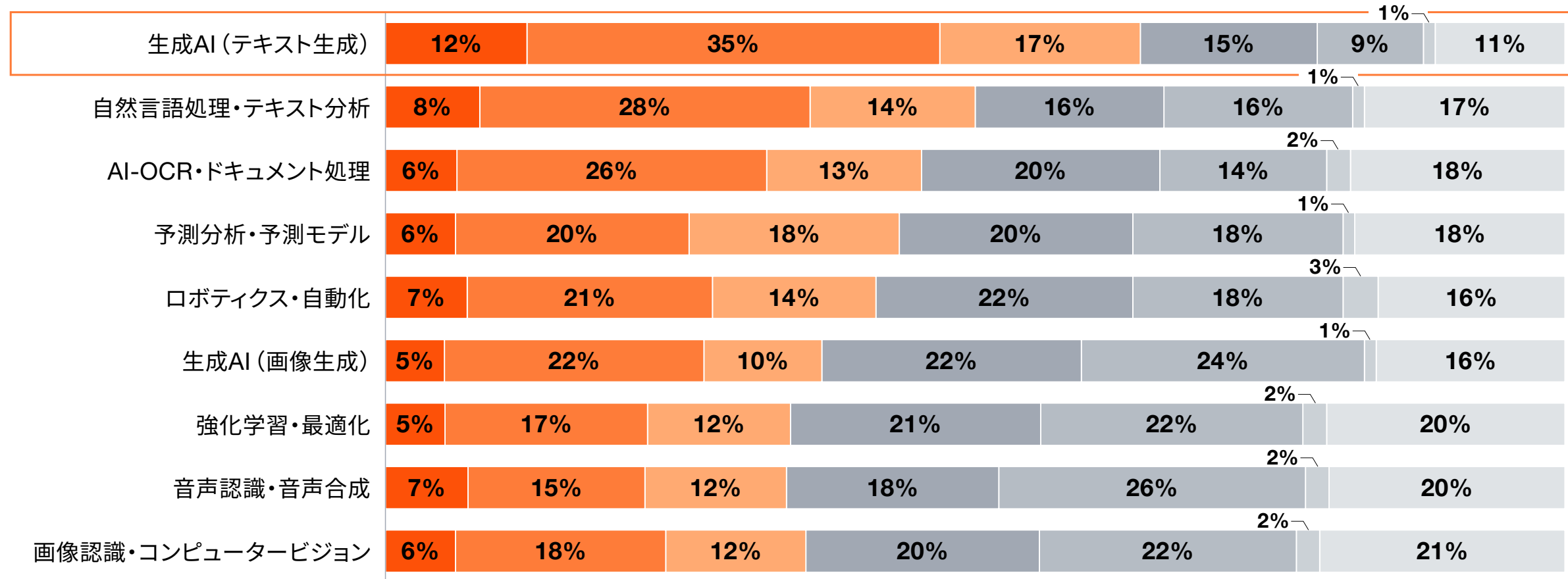
わからない

該当する業務領域がない

n=410

CAIO職を設置していない層では、「生成AI(テキスト生成)」の領域でAI活用が進んでいると回答した層が64%と突出している。

Q 「CAIO職を設置していない」と回答した方に質問です。貴社の中でAI活用が進んだ技術領域と、その度合いを選んでください。



■ 社内外向けのサービスを提供している

■ 社外向けには提供していないが、社内業務などで活用している

■ 活用に向けた具体的な案件を推進中

■ 検討中

■ まだ検討していない (CAIOの登用による進捗への影響はなかった)

■ 検討したが断念した

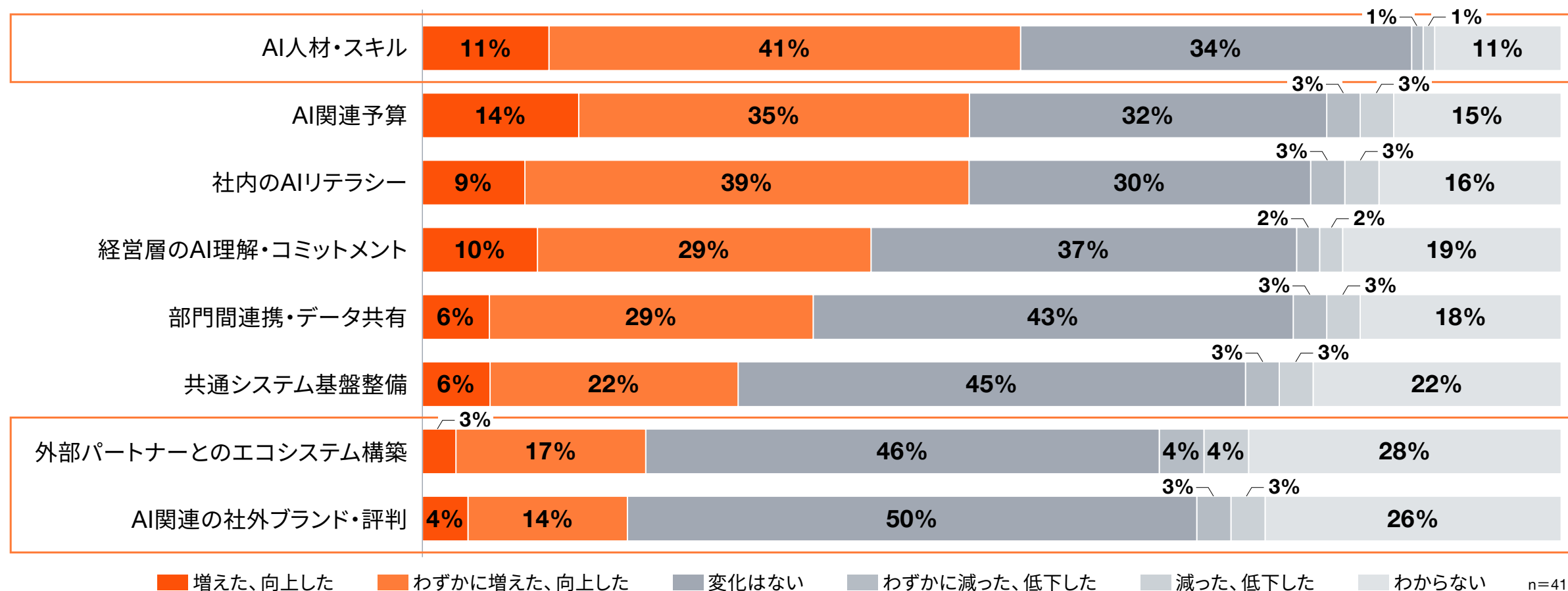
■ わからない

■ 該当する業務領域がない

n=410

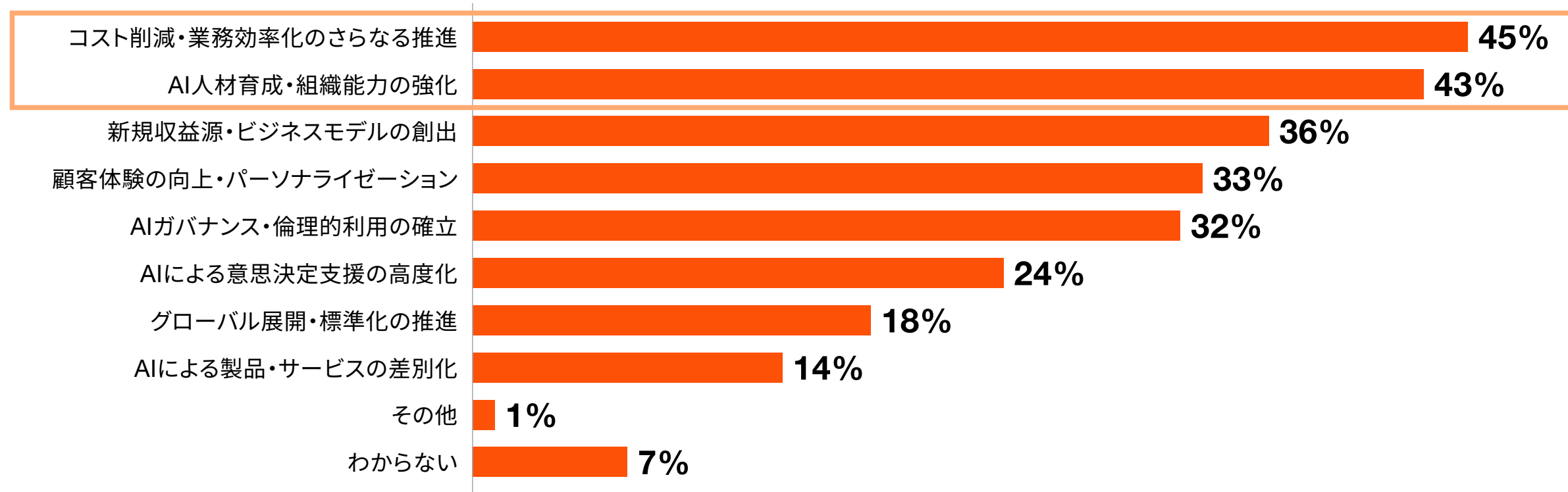
CAIO職を設置していない層では、52%に「AI人材・スキル」のリソースの向上がみられたが、設置企業対比で各領域のリソースの向上幅は劣後し、特にAI関連の社外ブランド評価や「外部パートナーとのエコシステム構築」でその傾向は顕著となった。

Q 「CAIO職を設置していない」と回答した方に質問です。貴社でのAI活用推進の活動によって発生した、リソース面での変化を選んでください。



「コスト削減・業務効率化の推進」と回答した層は45%、「AI人材育成・組織能力強化」と回答した層は43%であり、着実な成果創出に加え、今後のさらなる推進に向けた人材育成を進めていることがうかがえる。

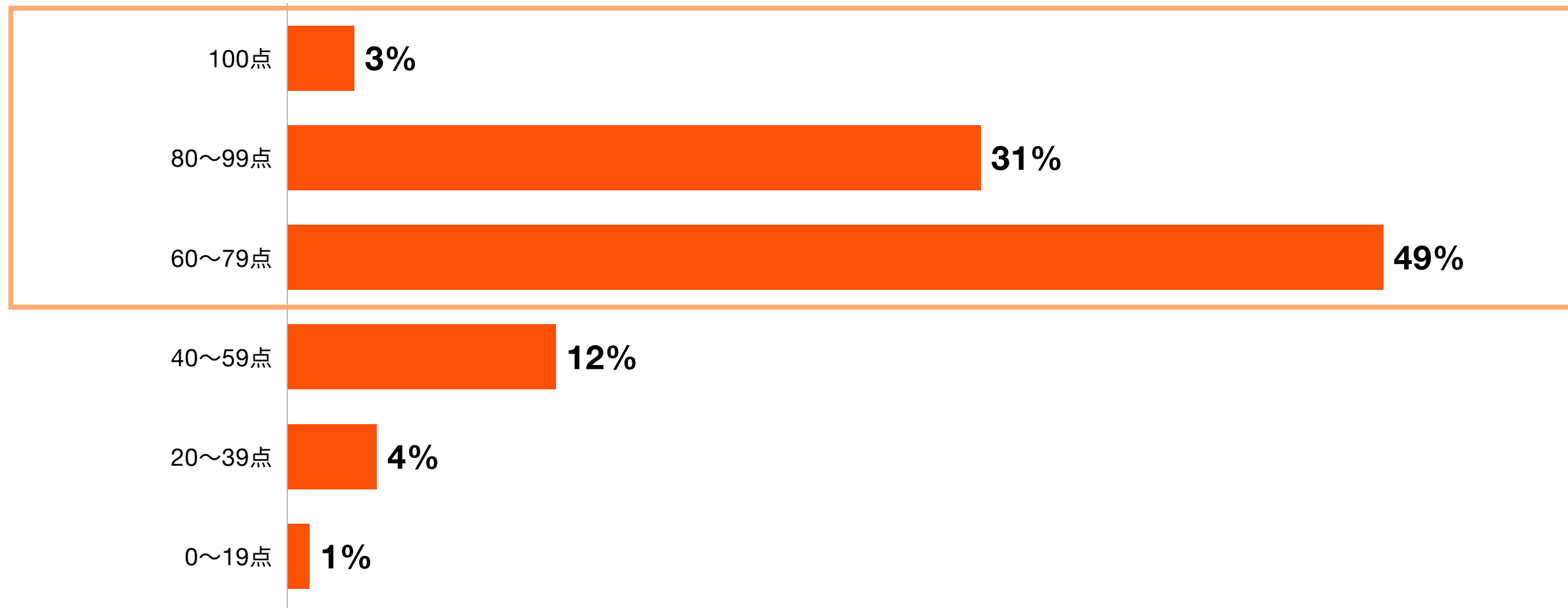
Q 「正式なCAIO職を設置している」「もしくはCAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した方に質問です。
CAIOまたはCAIOと同等の役割の方が既に挙げている成果を全て選んでください。



n=614

CAIOの成果創出における貢献度が60点以上と回答した層は83%に上る。

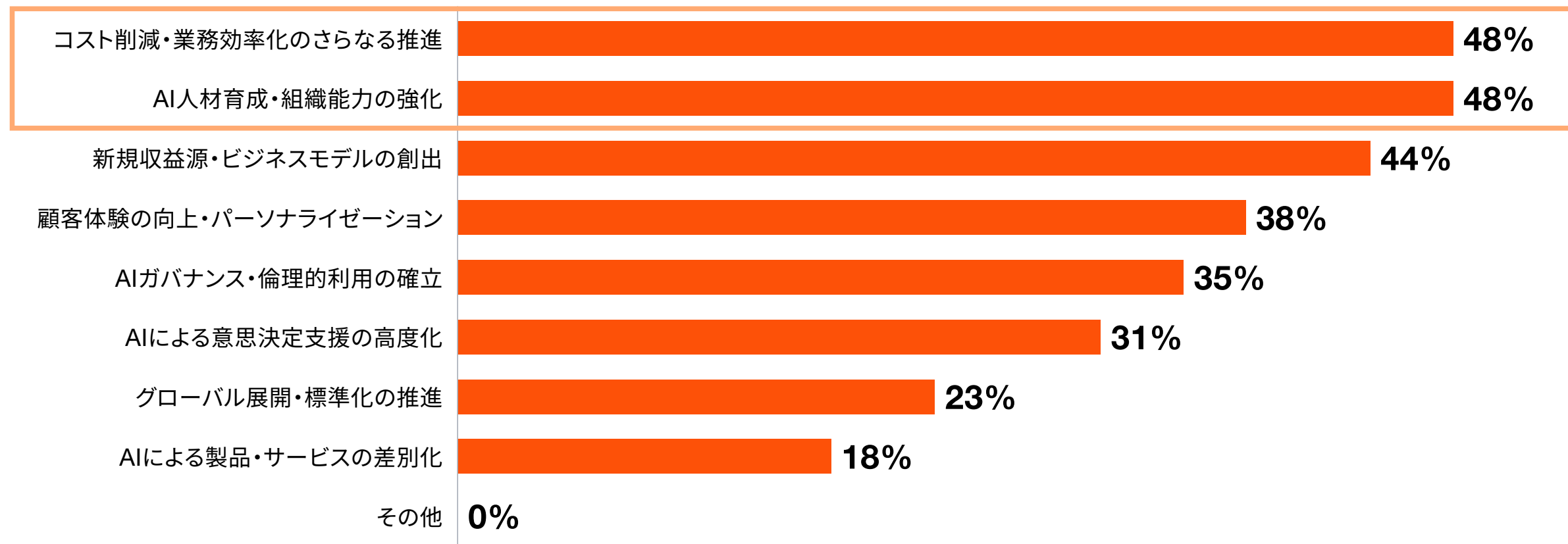
Q 「正式なCAIO職を設置している」「もしくはCAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した方に質問です。
AI活用推進における成果創出について、CAIOまたはCAIOと同等の役割の方の貢献度を100点満点で評価するとどの程度か教えてください。



n=614

「コスト削減・業務効率化のさらなる推進」「AI人材育成・組織能力の強化」を引き続き期待していることがわかる。

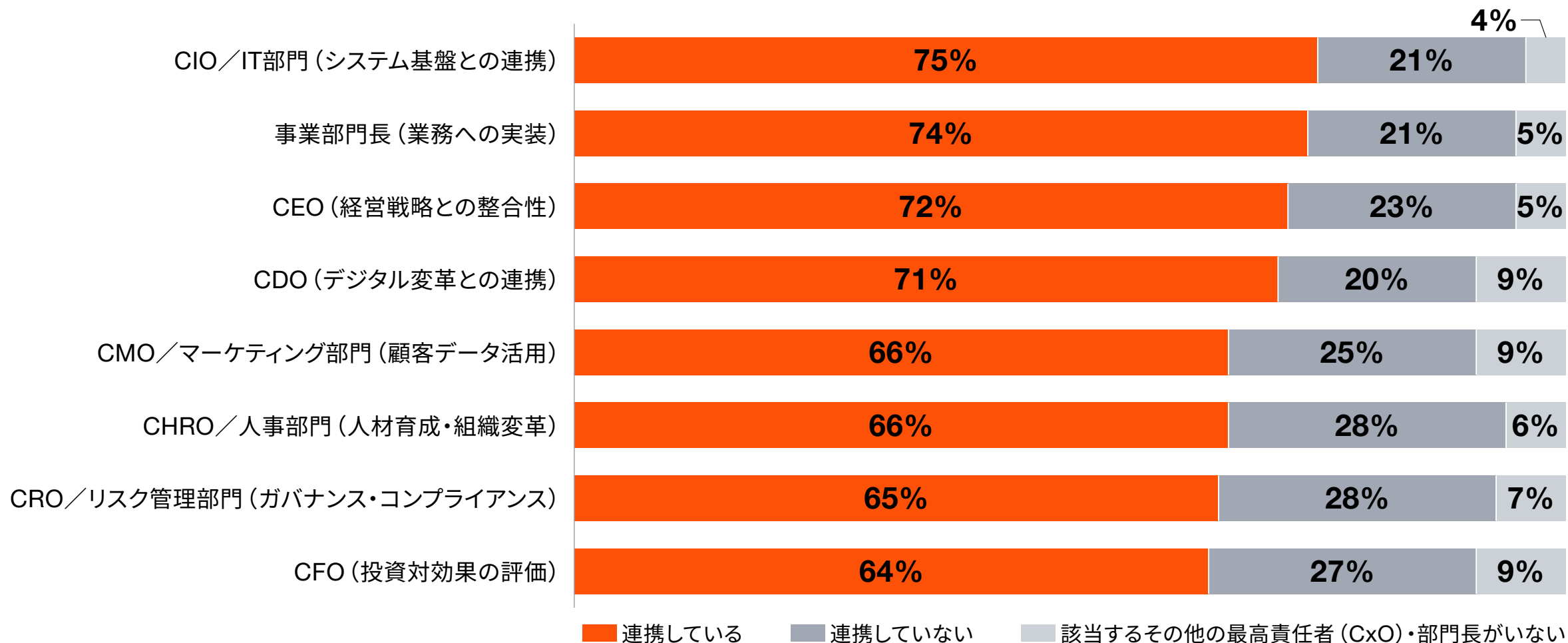
Q 「正式なCAIO職を設置している」「もしくはCAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した方に質問です。
CAIOまたはCAIOと同等の役割の方に今後期待する成果を全て選んでください。



n=614

各領域のCxOと連携していると回答した層は全て65%を超えていることがわかる。

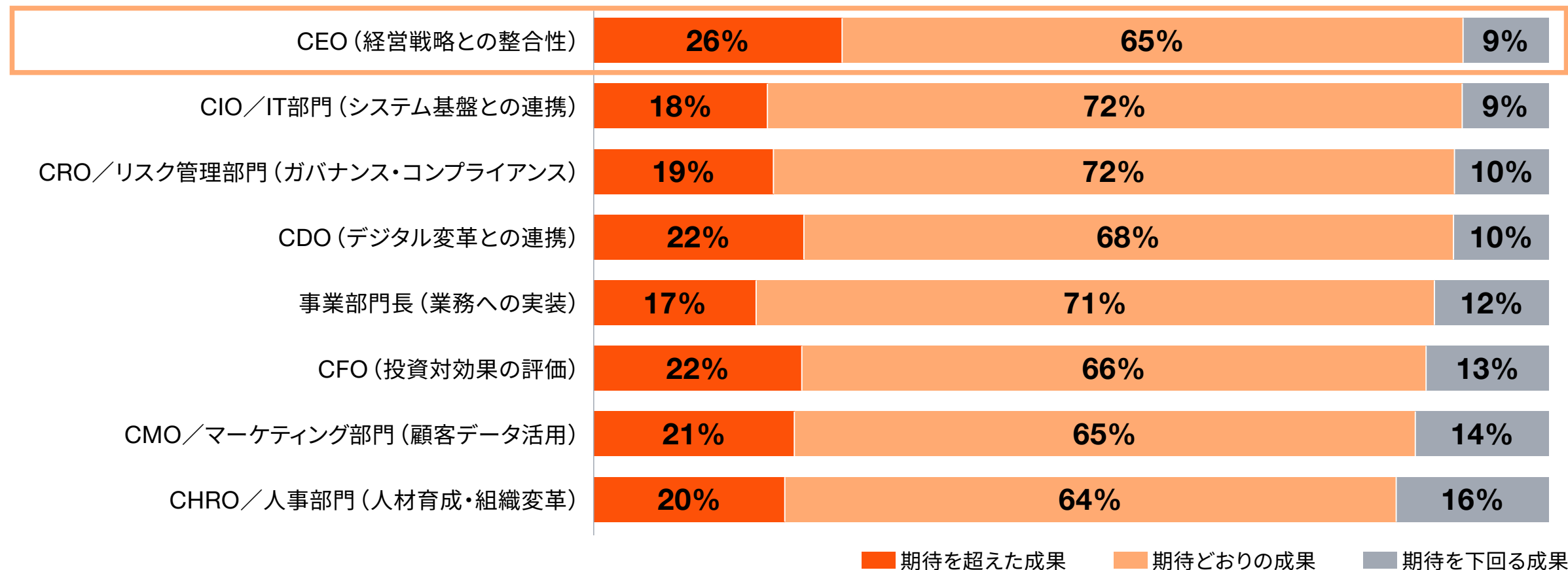
Q 「正式なCAIO職を設置している」「もしくはCAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した方に質問です。
CAIOまたはCAIOと同等の役割とその他の最高責任者（CxO）との連携状況について選んでください。



n=614

各領域のCxOと連携したことで期待以上の成果状況であると回答した層は全て80%を超えており、CAIOを務めるにおいて各領域のCxOとの連携が重要であることがうかがえる。

Q 「正式なCAIO職を設置している」「もしくはCAIOという名称ではないが、同等の役割を持つ責任者を設置している」と回答した方に質問です。
CAIOまたはCAIOと同等の役割とその他の最高責任者（CxO）との連携について、それぞれの役職ごとに連携の成果状況を選んでください。

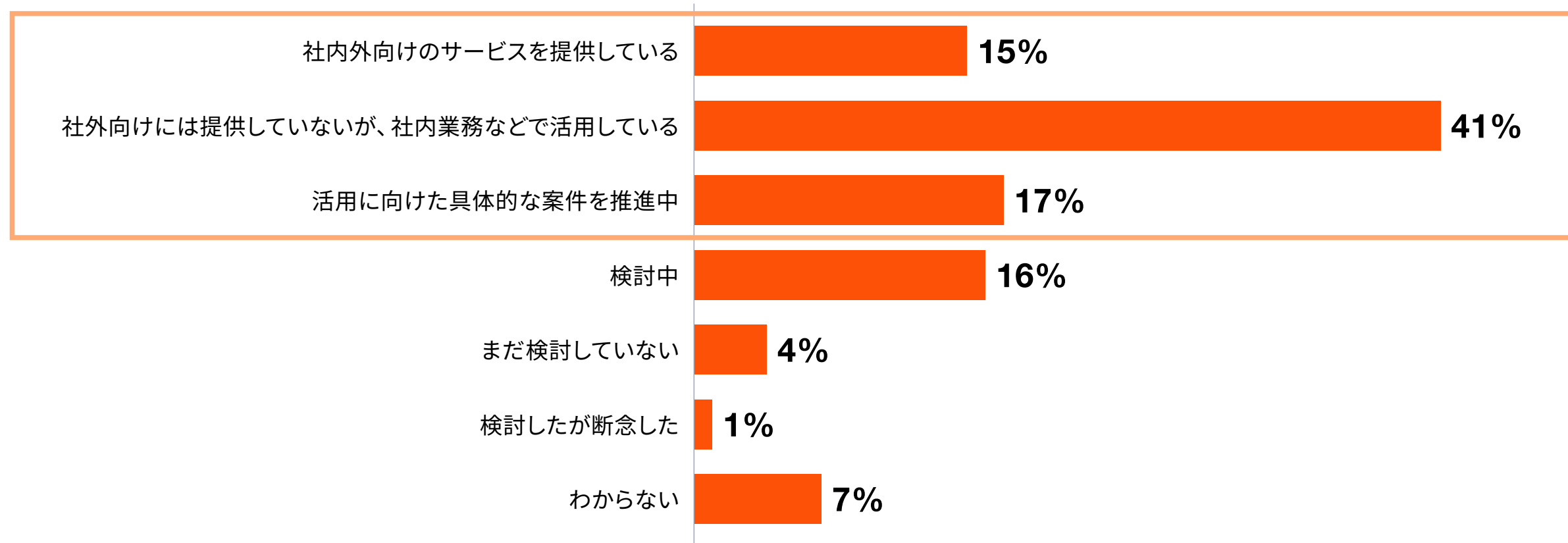


n=614

推進状況

業務領域において、社内業務にAIを活用していると回答した層は41%、社外向けのAIサービスを提供していると回答した層は15%に上る。

Q あなたが働く会社での「業務領域」における、生成AI活用の推進度合いについて伺います。
社内向けまたは社外向けの生成AI活用の検討の度合いとして、最も当てはまるものを教えてください。



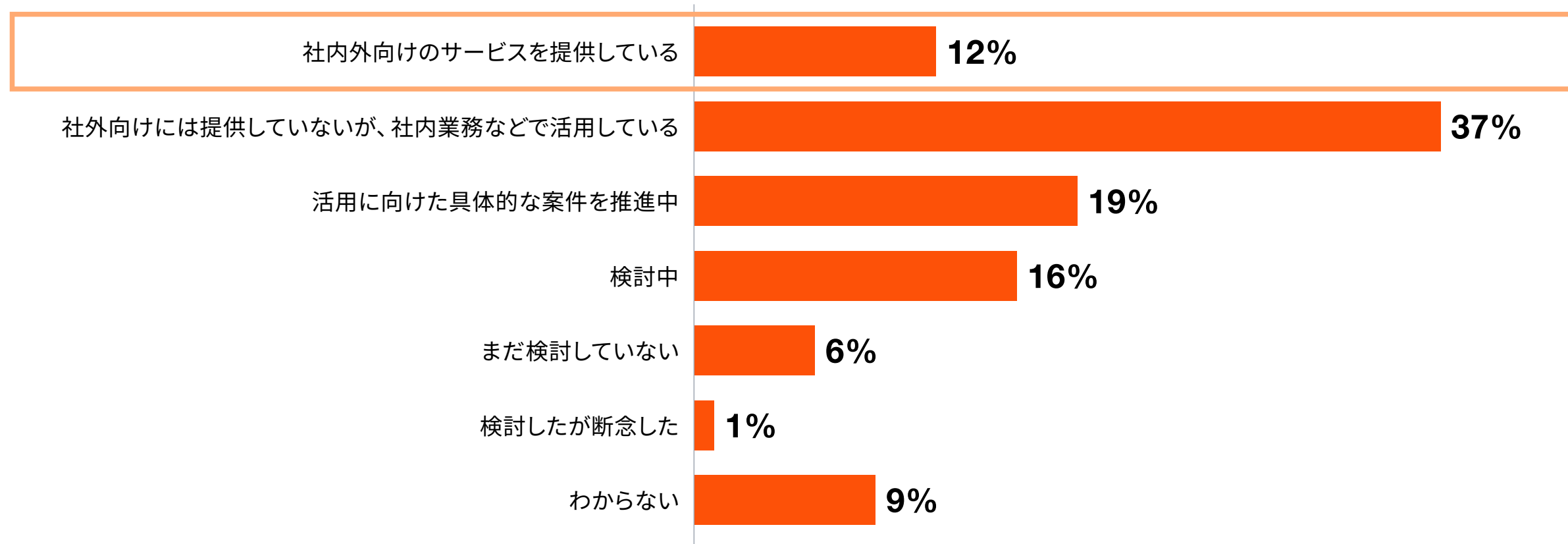
※社内向け:社内業務の効率化など

※社外向け:既存サービスへの生成AI組み込みや、生成AIを活用した新たなサービスなど

n=1024

技術領域において、社内業務にAIを活用していると回答した層は37%、社外向けのAIサービスを提供していると回答した層は12%に上る。

Q あなたが働く会社での「技術領域」における、生成AI活用の推進度合いについて伺います。
社内向けまたは社外向けの生成AI活用の検討の度合いとして、最も当てはまるものを教えてください。



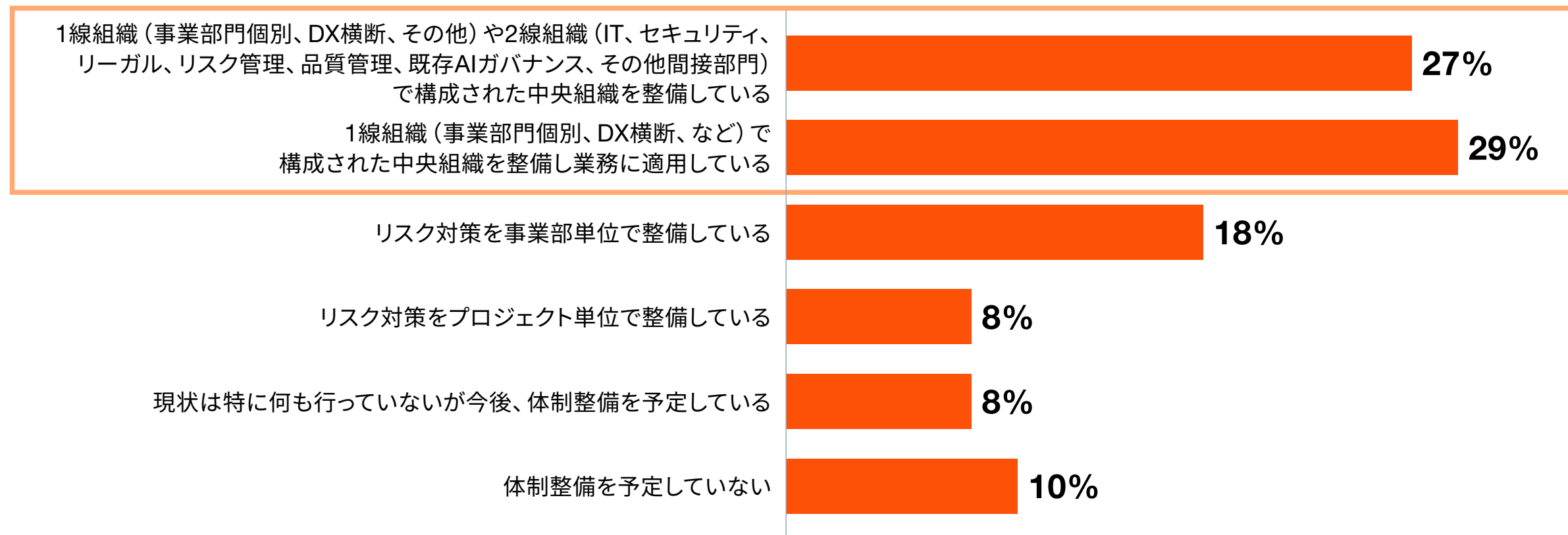
※社内向け:社内業務の効率化など

※社外向け:既存サービスへの生成AI組み込みや、生成AIを活用した新たなサービスなど

n=1024

生成AIを含むAIガバナンス体制の整備状況は、27%が1線（事業部門）と2線（管理部門）で構成された中央組織を整備している一方で、29%は1線のみで組織を整備し業務適用を進めている。

Q 現状の生成AIを含むAIガバナンス体制の整備状況について、最も当てはまるものを教えてください。

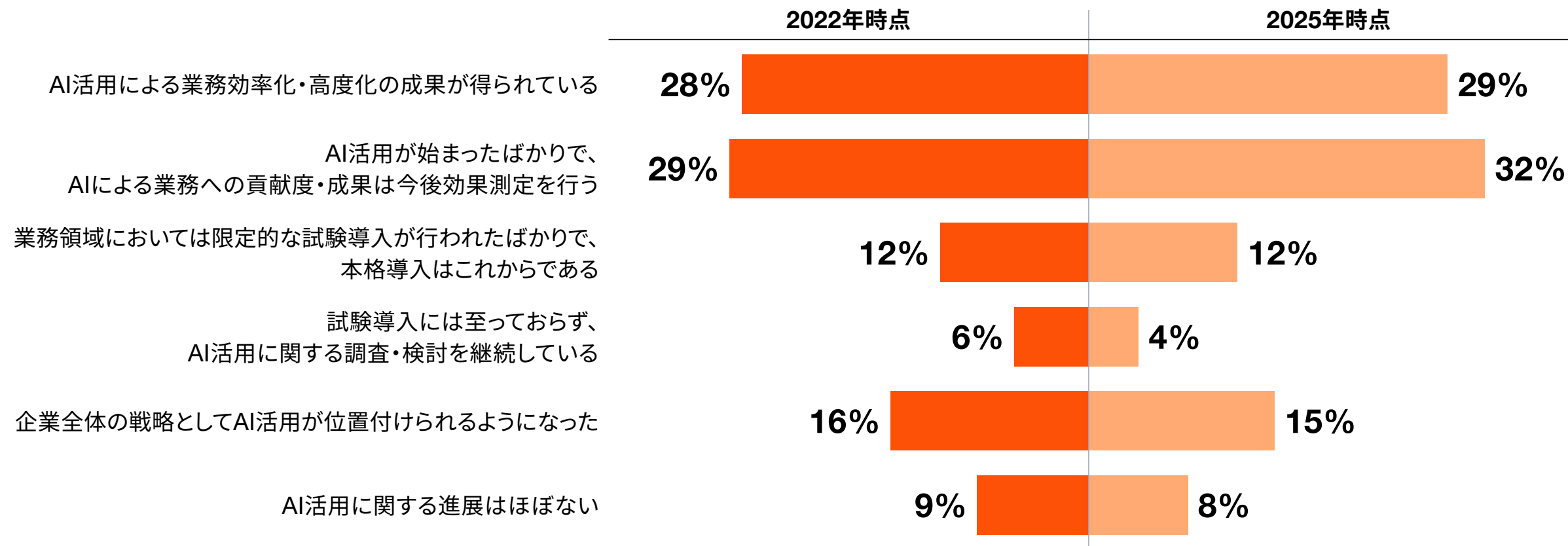


n=1024

2022年時点と2025年時点における「業務領域のAI活用推進度」には大きな差が生じていないことがわかった。

Q 貴社において、3年前の時点で「業務領域」におけるAI活用がどの程度進んでいたか、最も近いと感じるものを1つ選んでください。

Q 貴社において、現時点で「業務領域」におけるAI活用がどの程度進んでいるか、最も近いと感じるものを1つ選んでください。

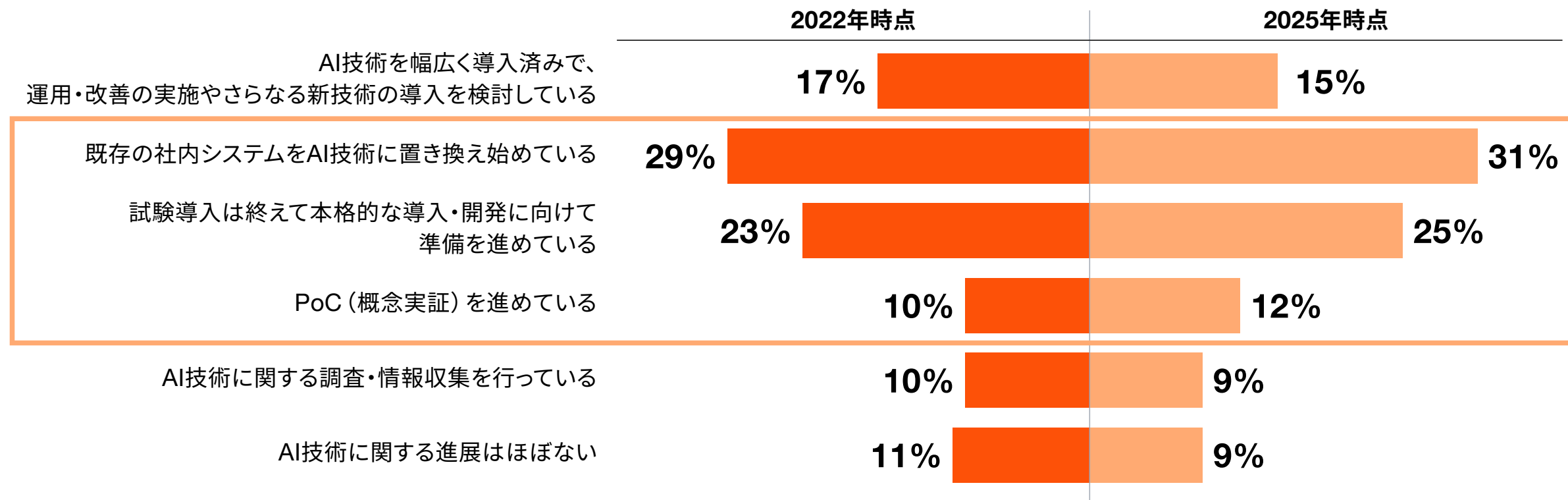


n=1024

2022年時点と2025年時点における「技術領域のAI活用推進度」を比較すると、既存社内システムのAI技術への置き換え、試験導入、PoCを進めているとの回答がそれぞれ+2ptであり、緩やかながらAI活用が推進したことがわかる。

Q 貴社において、3年前の時点で「技術領域」におけるAI活用がどの程度進んでいたか、最も近いと感じるものを1つ選んでください。

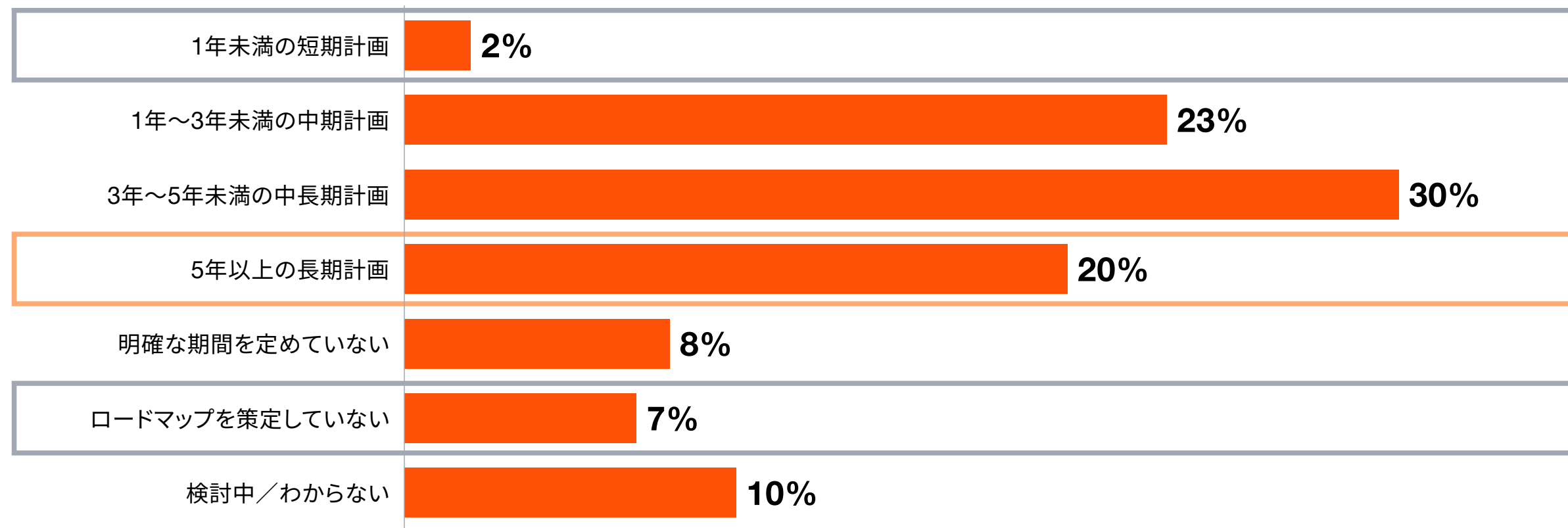
Q 貴社において、現時点で「技術領域」におけるAI活用がどの程度進んでいるか、最も近いと感じるものを1つ選んでください。



n=1024

「5年以上の長期計画」を作成していると回答した層は20%いる一方、「1年未満の短期計画」「ロードマップを定めていない」と回答した層は合わせて9%存在し、AIに関する計画期間に差が生じている。

Q 貴社において策定されているAI導入・活用に関するロードマップの計画期間として最も当てはまるものを選んでください。



n=1024



PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwC Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびブローダーアシュアランスサービス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約13,500人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、クライアントが複雑性を競争優位性へと転換できるよう、信頼の構築と変革を支援します。私たちは、テクノロジーを駆使し、人材を重視したネットワークとして、世界136カ国に364,000人以上のスタッフを擁しています。監査・保証、税務・法務、アドバイザリーサービスなど、多岐にわたる分野で、クライアントが変革の推進力を生み出し、加速し、維持できるよう支援します。

発刊年月：2025年11月 管理番号：I202507-06

© 2025 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.