

# 生成AIに関する 実態調査2025 春 5カ国比較

—進まない変革  
グローバル比較から読み解く日本企業の活路—



# はじめに

---

PwC Japanグループは、「生成AIに関する実態調査2025 春 一進まない変革 グローバル比較から読み解く日本企業の活路」を実施し、日本企業と米国・英国・ドイツ・中国企業における生成AIの認知度、活用状況、直面する課題を比較して明らかにしました。

生成AIは、業務効率化にとどまらず、企業の変革を促す手段として注目を集めています。しかし日本企業においては、活用の推進が一定の水準に達しているにもかかわらず、期待を上回る効果を実感している企業は限られており、むしろ効果が期待を下回る企業の増加が明らかになりました。前回調査で見えた二極化の兆しは、解消に向けた進展がなく、二極化の状態が継続しています。

本調査では、まず日本における生成AIの導入とその効果の実態を明らかにするとともに、米・英・独・中との比較を通じて、日本企業が直面する構造的な課題を浮き彫りにします。そのうえで、効果を上げている企業に共通する成功要因を抽出し、日本企業が現状を打破し変革を実現するための具体的な示唆を提示します。

本調査は、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実施しました。  
本調査が日本におけるこれからの生成AI活用の在り方を検討する一助となることを期待しています。

# 目次

1. エグゼクティブサマリー	<u>p.4</u>
2. 日本概要	<u>p.10</u>
3. 5力国比較	<u>p.39</u>
4. 成功要因	<u>p.79</u>
5. 生成AI活用における提言	<u>p.102</u>
6. 回答者プロフィール	<u>p.109</u>
7. 日本詳細	<u>p.116</u>

# 1

エグゼクティブサマリー



# エグゼクティブサマリー

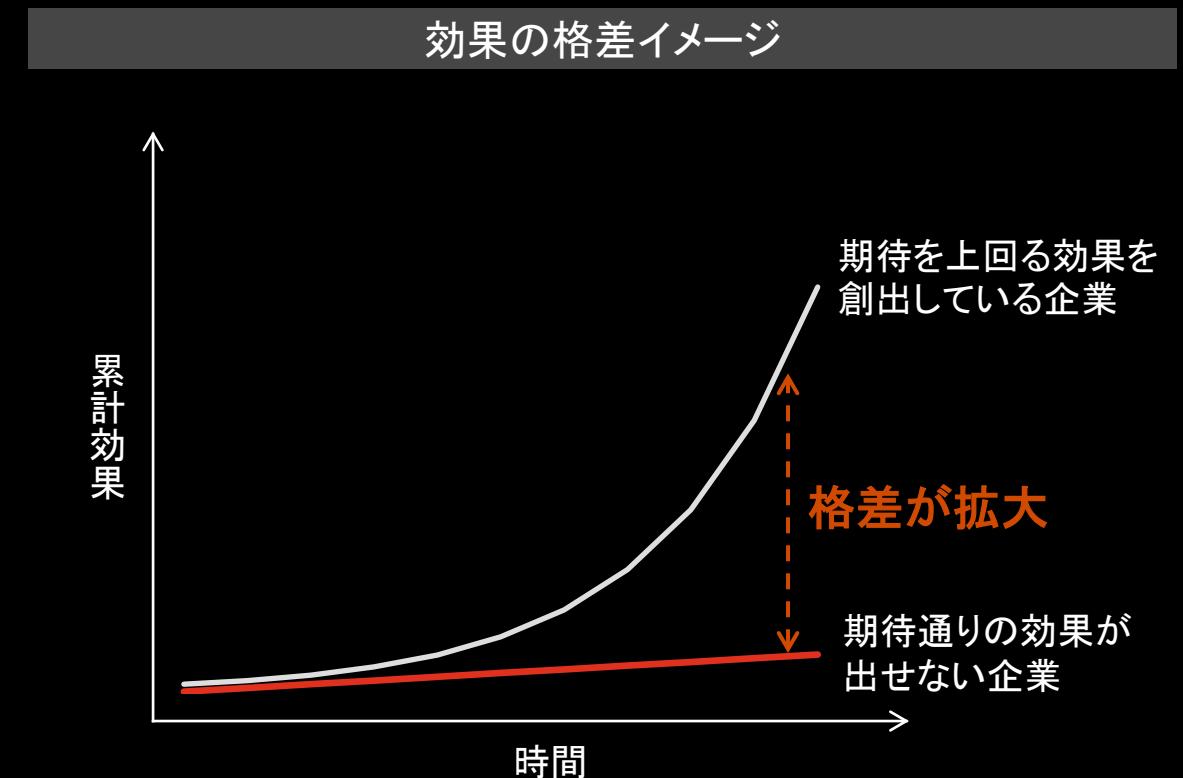
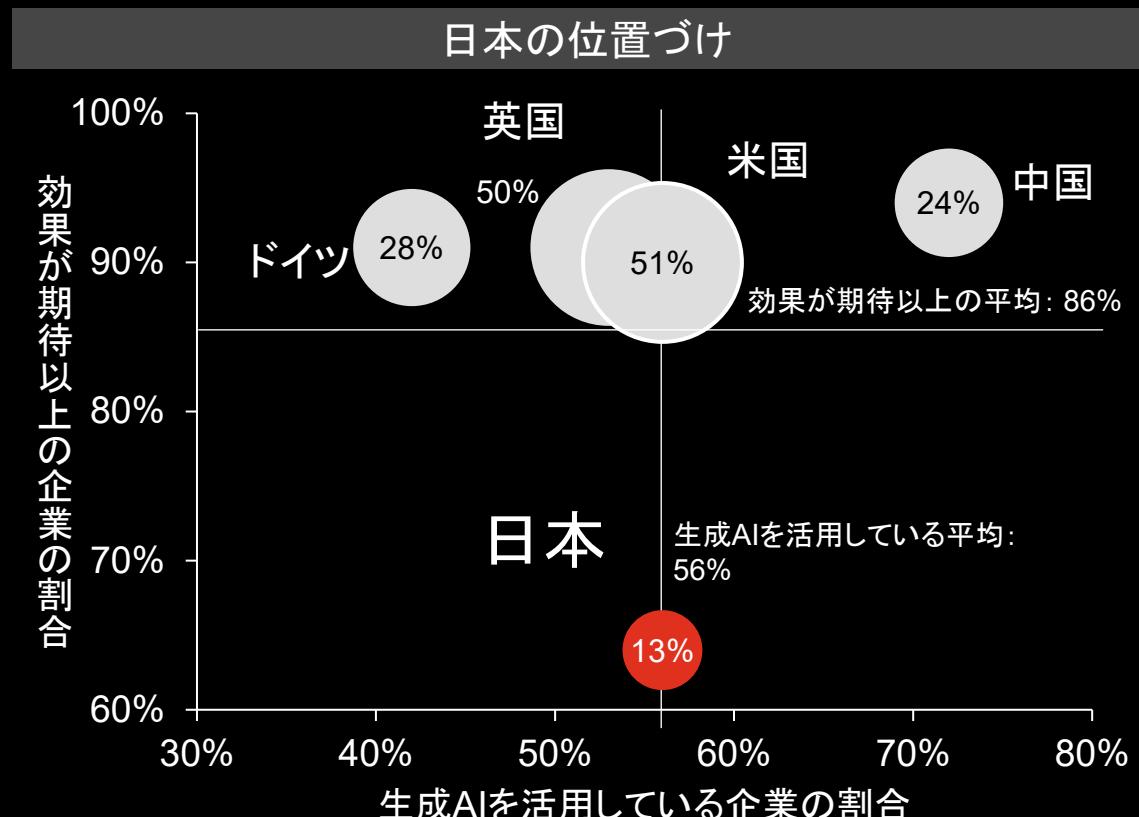
---

- 日本、米国、英国、ドイツ、中国の5カ国を対象とした包括的な調査により、日本企業は生成AIの効率化や変革の可能性を認識しながらも、他国に比べてその効果を十分に引き出せていない実態が明らかとなりました。
  - ・ 米・英は中国ほどの導入スピードはないものの、社外向けサービス活用で先行しており、ユースケース展開や業務統合、ガバナンス態勢の整備においても他国をリードして高い効果を上げています。これらは比較的緩やかな規制環境と政府・産業界の支援に支えられています。
  - ・ 中国は政府ガイドラインのもと積極的かつ迅速に導入を進め、効果を上げつつ、多様なユースケースによるさらなる拡張を図っています。
  - ・ ドイツは慎重な導入姿勢ながら、効果的なユースケースを選定し、特に社外向けサービスに注力することで、米・英と同水準の効果を実現しています。
  - ・ 一方、日本の導入度は平均的ながら、効果実感は低く、「期待を上回る」企業の割合は米・英の1/4、独・中の半分にとどまります。
- 各国共通で高い効果を上げている企業は、経営陣のリーダーシップの下で生成AIを中核プロセスに統合し、強固なガバナンス整備と全社的変革を進めています。逆に効果が期待を下回る企業は、生成AIを単なるツールとして断片的に導入しています。
- 日本の生成AIの効果が他国に見劣りするのは、生成AIがツールとしての活用にとどまっているためと考えられます。日本企業は、生成AIを効率化の手段からビジネス変革の中核へと再定義し、高い目標設定、革新文化の醸成、ビジネスモデルの再構築に取り組むことが求められます。

## 生成AI活用の実態から見えたファクトとその解釈(1/3)

日本は生成AI活用の効果が他国と比較して低い。

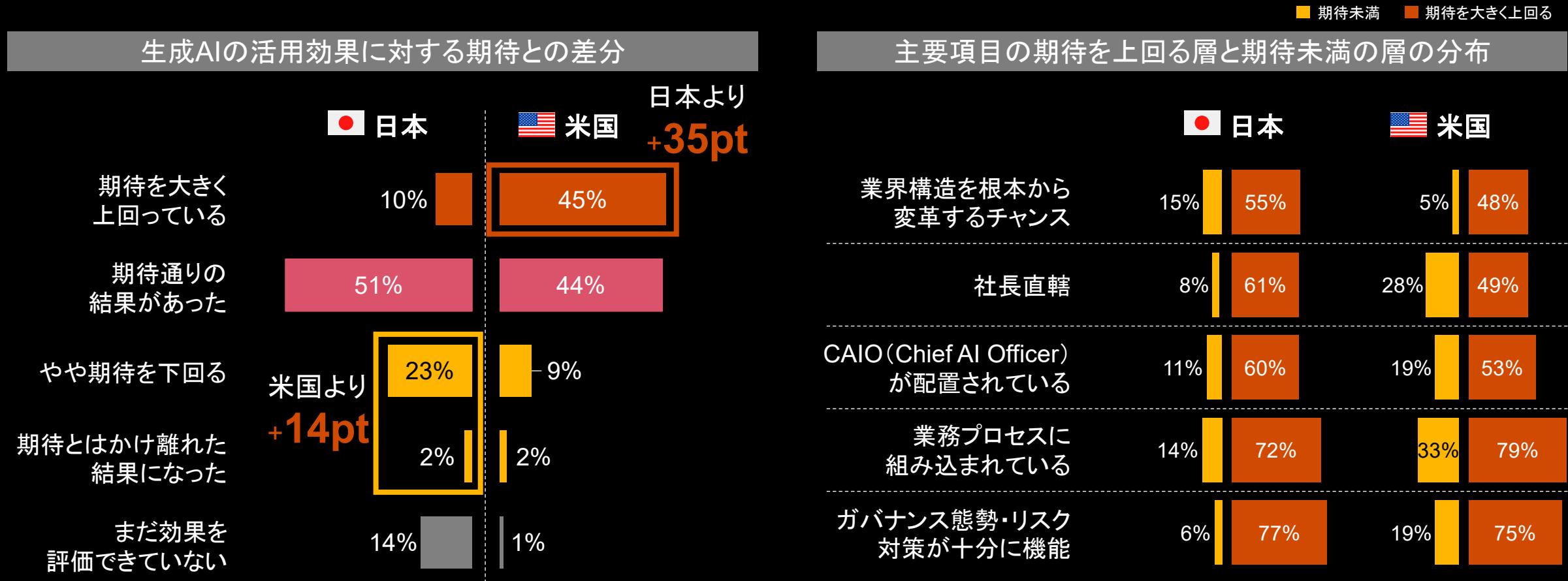
効果の格差は指数関数的に拡大するため、早急に手を打つ必要がある。



- 効果が期待以上の企業の割合: 生成AIを「既に活用している」を選択した企業の内、生成AIの効果が「期待を大きく上回っている」「期待通りの効果があった」と回答した割合
- 生成AIを活用している企業の割合: 生成AIの推進度合いとして「社外向けの生成AI活用サービスを提供している」「社内業務等で生成AIを活用している」と回答した割合
- 円の大きさ: 生成AIを「既に活用している」を選択した企業の内、生成AIの効果が「期待を大きく上回っている」と回答した割合

## 生成AI活用の実態から見えたファクトとその解釈(2/3)

日本は、国全体では期待を上回る効果を上げる企業の割合は低いが、期待を上回る層に注目すれば、米国の企業と同様の目的意識や推進体制であることがわかる。



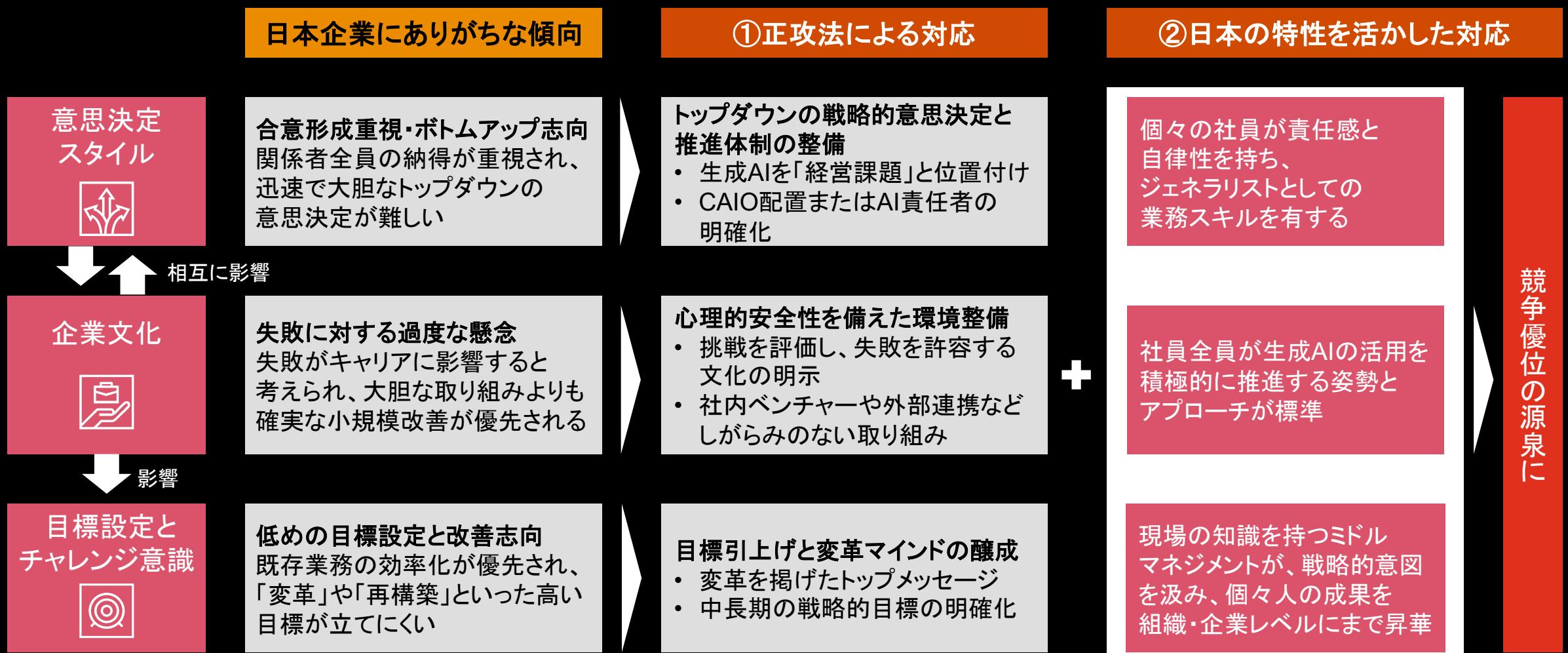
# 生成AI活用の実態から見えたファクトとその解釈(3/3)

効果を創出するには、経営リーダーシップの下で、高い目的・期待設定、推進リソースの確保、業務プロセス・ガバナンス・還元策の整備といった全社的な改革が必要である。



# 効果を上げるために日本企業がとりうる対応

日本企業が生成AIの効果を上げるためには、トップダウンの意思決定、リスク回避文化の緩和、高い目標設定・変革マインドの醸成が不可欠。日本の特性を原動力に転換することで、構造変革の実現に近づく。



# 2

## 日本概要



# 調査概要

調査実施時期:2025年2月19日～2月25日

回答者数:945名

調査方法:Web調査

調査対象の条件:

- ・ 日本国内の企業・組織に所属する従業員
- ・ 売上高500億円以上
- ・ 課長職以上
- ・ 生成AI導入に対して何らかの関与がある人物  
(意思決定、企画検討など)

質問内容:

生成AIに関する認知、興味・関心、活用状況、  
ガバナンス、今後の見込み、周囲への期待について

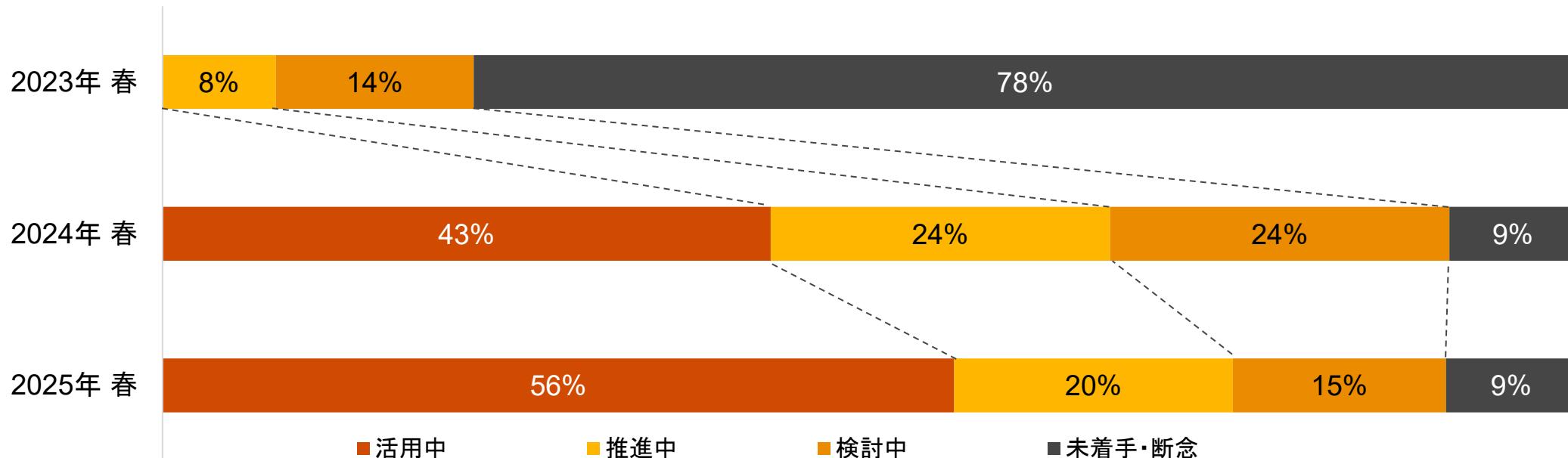


# Topic.1

試行錯誤から本格運用へ

「社内で生成AIを活用中」または「社外に生成AIサービスを提供中」と回答した層は前回調査から+13ptで、生成AIの活用は過半数を超えた。

### 自社の生成AI活用の推進度合い



Q あなたが働く会社における、社内向けまたは社外向けの生成AI活用検討の推進度合いとして、最も当てはまるものをお答えください。

※ 2023年 春の選択肢の「予算化済み」を「生成AI活用に向けた具体的な案件を推進中」に統合し再集計、「社外向けの生成AI活用サービスを提供している」と「社外向けには提供していないが、社内業務等で生成AIを活用している」の選択肢がなかったため、無表記

※ 2023年 春の調査結果から今回調査対象と同様の属性に絞って再集計

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

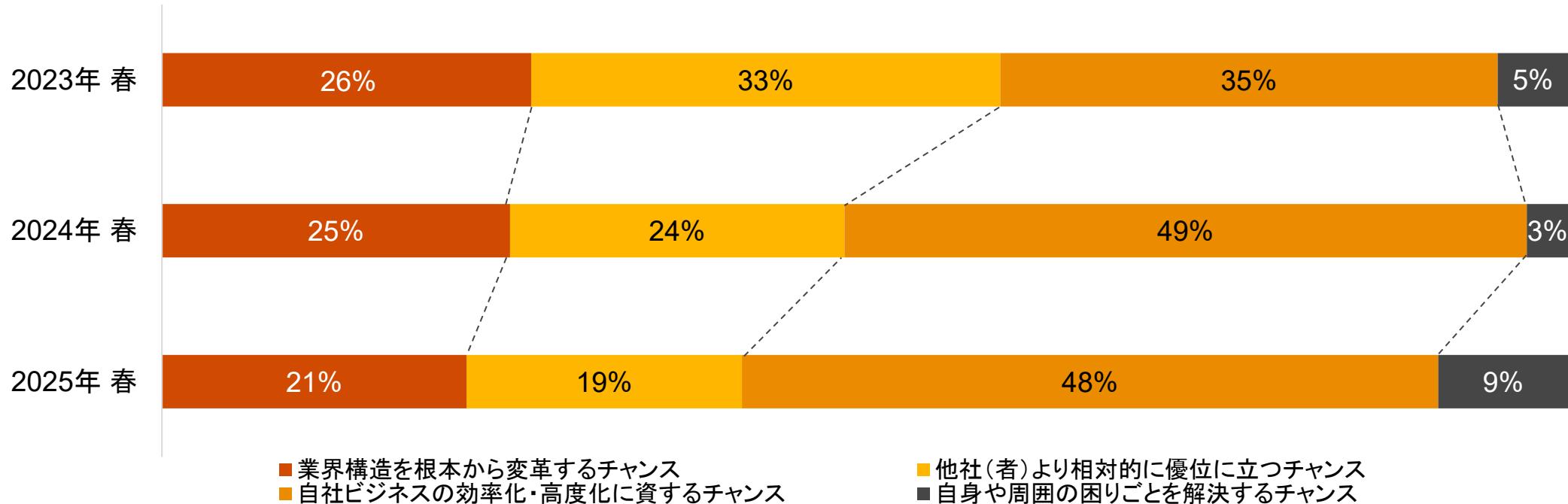
2023年春 : n=238

2024年春 : n=912

2025年春 : n=945

「業界構造を根本から変革するチャンス」「他社(者)より相対的に優位に立つチャンス」が減少した一方、「自身や周囲の困りごとを解決するチャンス」が増加(前回調査から+6pt)。「自社ビジネス効率化・高度化に資するチャンス」と捉える層と合わせ、内向きの捉え方が過半数を占める。

### 生成AIへの期待度合い（チャンス）



Q 生成AIを具体的にどのようなチャンスだと思いますか。

※ 2023年 春の調査では、上位から順に3つを回答であるため、比較のため1位回答のみを抽出して再集計

※ 2023年 春の調査結果から今回調査対象と同様の属性に絞って再集計

※ 2023年 春、2024年 春は生成AIの活用を「とてもチャンスだと思う」「チャンスだと思う」と回答した層を集計。2025年春は「チャンスとは思わない」を除いて集計

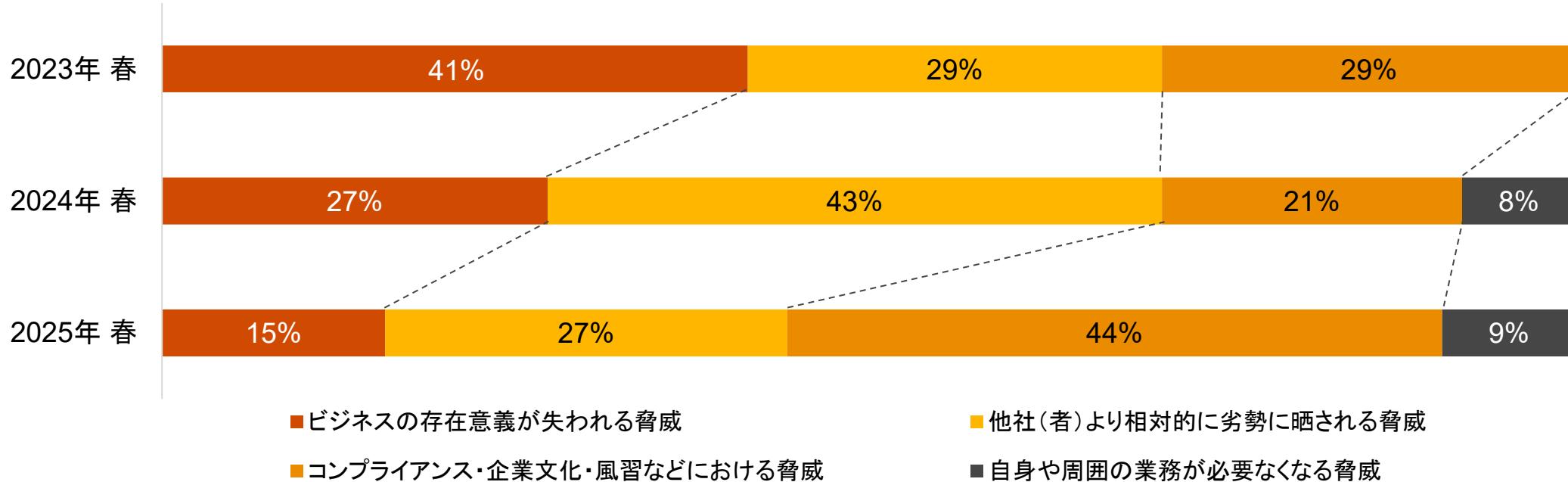
2023年春 : n=98

2024年春 : n=787

2025年春 : n=916

脅威のボリュームゾーンが「他社(者)より相対的に劣勢に晒される脅威」と捉える層の27%(前回調査から-16pt)から「コンプライアンス・企業文化・風習などにおける脅威」の44%(同、+23pt)にシフト。生成AI活用の成熟とともに、社会や自社文化での適応性への関心の高まりがうかがえる。

### 生成AIへの脅威認識



Q 生成AIを具体的にどのような脅威だと思いますか。

※ 2023年春の調査結果から今回調査対象と同様の属性に絞って再集計

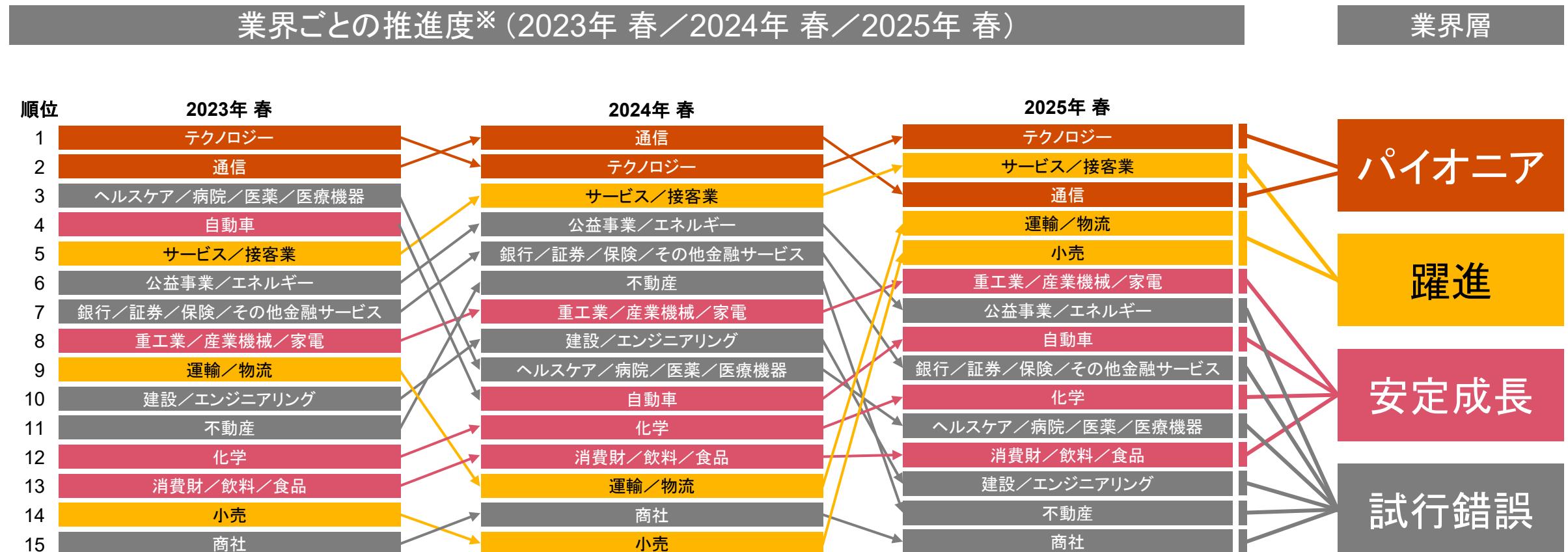
※ 生成AIの活用を「とても脅威だと思う」「脅威だと思う」と回答した層の中で、当質問に対して「分からない」と回答した人を除いて集計

2023年春 : n=18

2024年春 : n=420

2025年春 : n=812

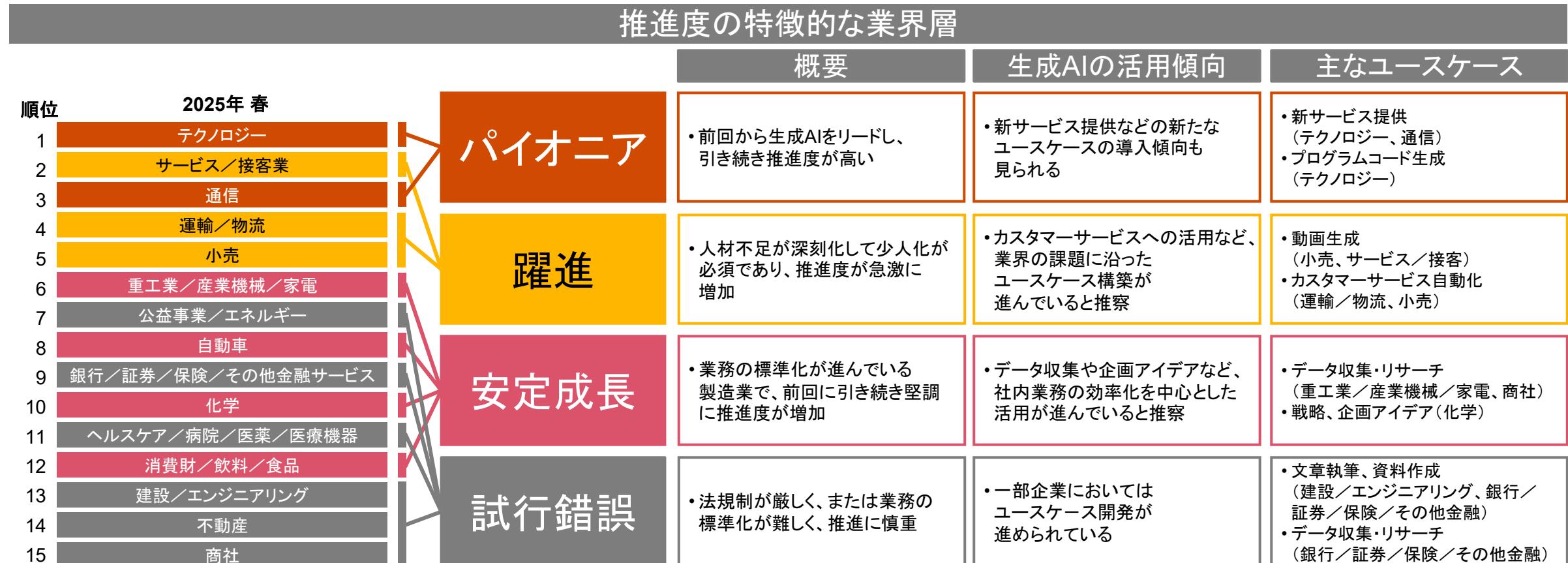
前回から今回にかけて生成AIに対する推進度を比較し、4つの特徴的な業界層を抽出。



Q あなたが働く会社における、社内向けまたは社外向けの生成AI活用検討の推進度合いとして、最も当てはまるものをお答えください。

※ 選択肢の「社外向けの生成AI活用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、社内業務等で生成AIを活用している」「生成AI活用に向けた具体的な案件を推進中」を合算した集計結果を元に順位付け

パイオニア層、躍進層では新サービスの提供やカスタマーサービスの自動化など  
社外向けのユースケースを選択する割合が高くなっている。



Q あなたが働く会社における、社内向けまたは社外向けの生成AI活用検討の推進度合いとして、最も当てはまるものをお答えください。

Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した方にお伺いします。

現在検討されている(あるいは既に実現できている)生成AIのユースケースとして、当てはまるものをお答えください。

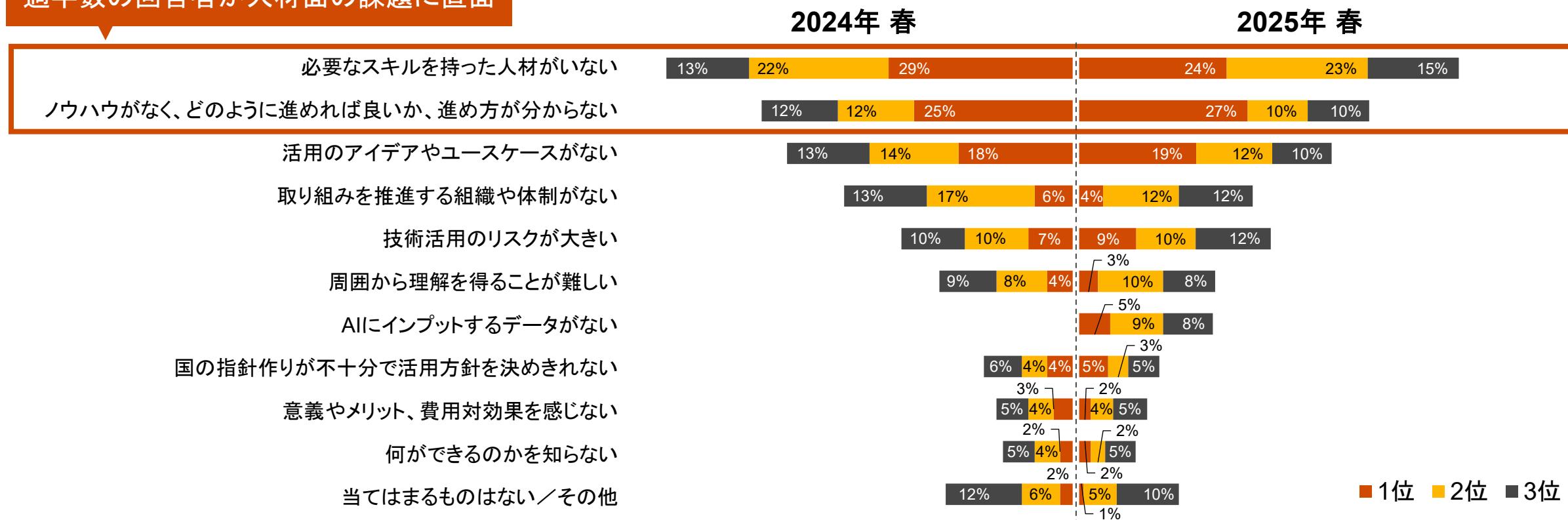
2025年 春 : n=945

※選択肢の「社外向けの生成AI活用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、社内業務等で生成AIを活用している」「生成AI活用に向けた具体的な案件を推進中」を合算した集計結果を元に順位付け

推進において直面している課題も前回調査と同様の傾向。

継続して回答者の過半数が人材面の課題に直面しており、自社リソースだけで推進することへの困難さがあると考えられる。

### 過半数の回答者が人材面の課題に直面



Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した方にお伺いします。

生成AI活用において直面した(あるいは現在している)課題について、最も当てはまるものの上位3つをお答えください。

前回 : n=832

今回 : n=858

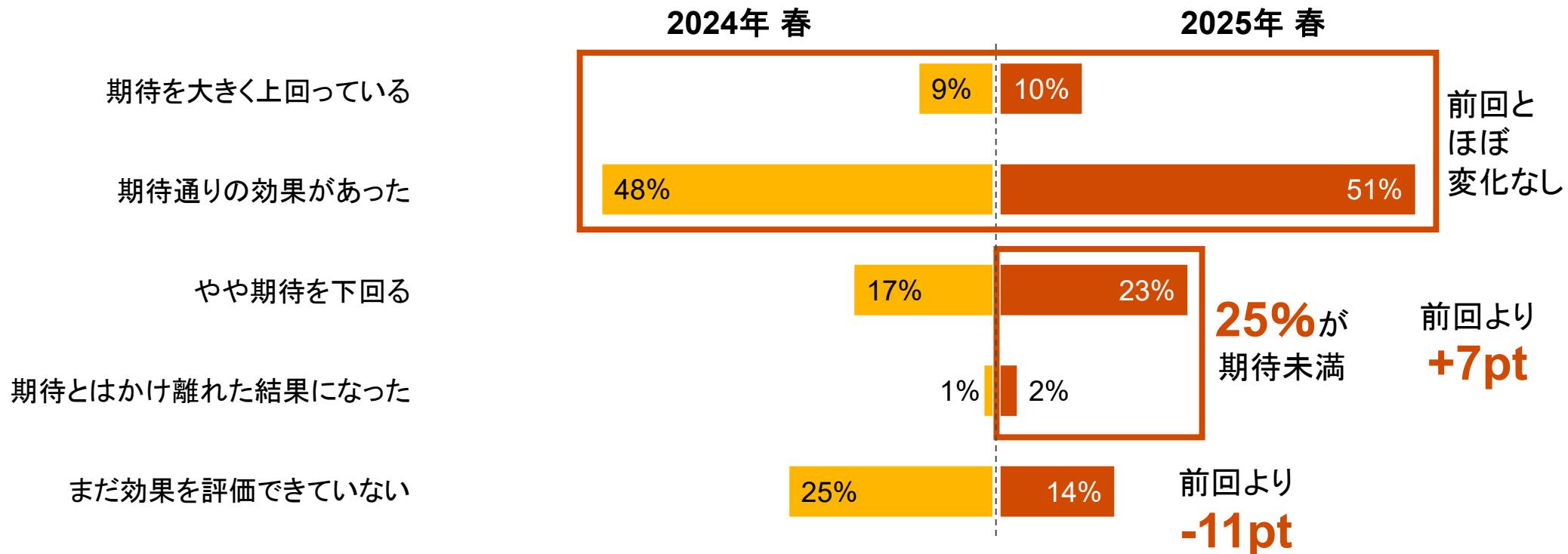
※2024年春の調査で、設問項目としてなかった選択肢「AIにインプットデータがない」については、無表記

Topic.2

膠着する成果格差の構造

既に活用中／具体的な案件を推進中の層では、「まだ効果を評価できていない」が11pt減少して「やや期待を下回る」が6pt増加した一方、他の回答は微増にとどまり、二極化の傾向が常態化しつつある。

### 生成AIの活用効果に対する期待との差分

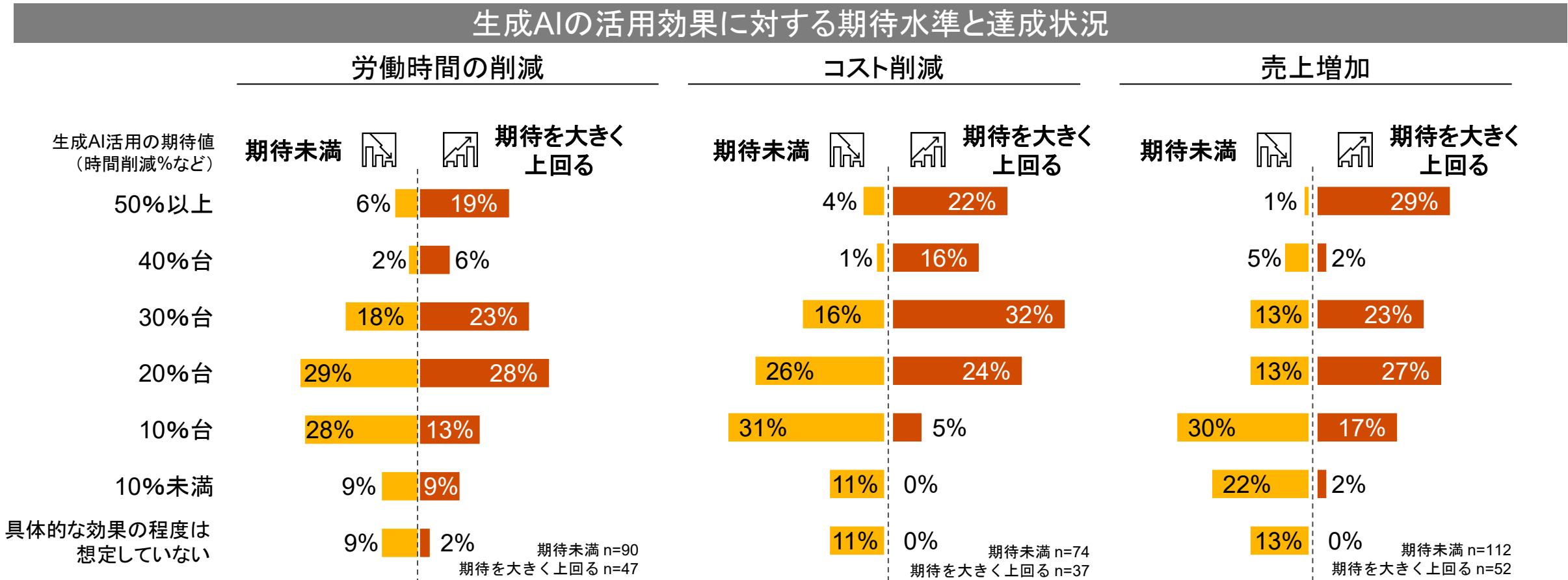


Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」を選択した方にお伺いします。  
生成AI活用の効果は現時点で当初の期待に対していかがでしょうか。

前回 : n=614  
今回 : n=712

「労働時間の削減」「コスト削減」「売上増加」とも、期待を大きく上回ると回答した層は、期待値の高低に関わらず効果を創出している。

### 生成AIの活用効果に対する期待水準と達成状況



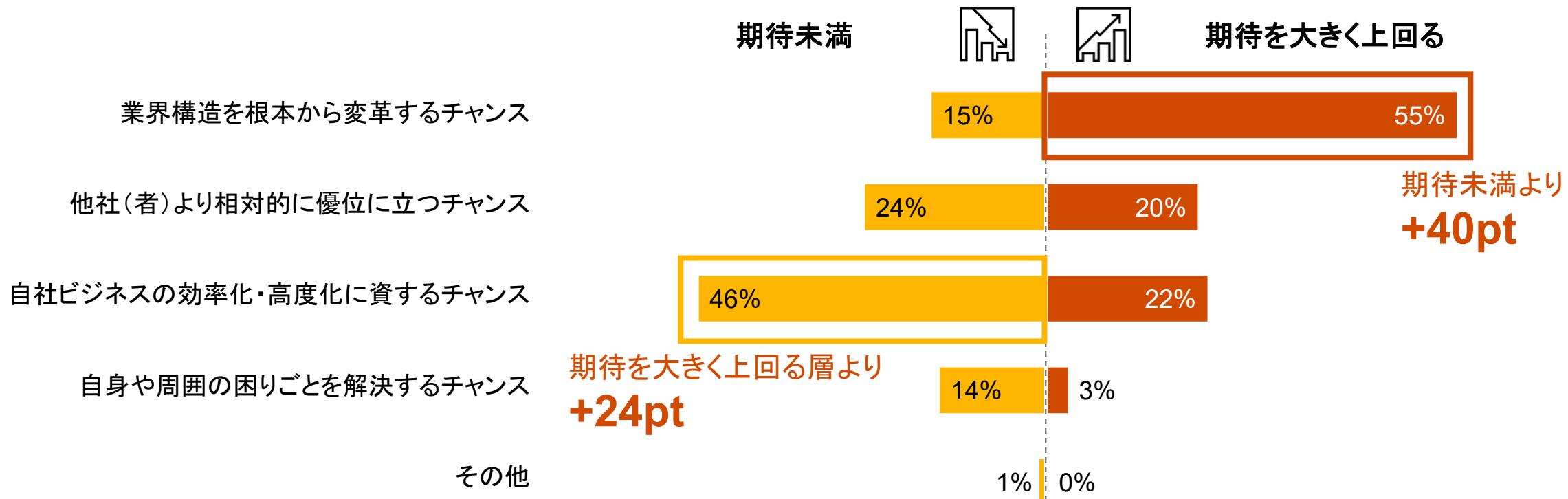
Q 生成AIへ期待効果で「労働時間の削減」「コスト削減」「売上増加」と回答された方にお伺いします。  
生成AI活用の効果として、期待されている程度をお答えください。

期待を上回る効果を創出する企業と、期待未満の効果しか出せない企業の分岐点は、AIを単なるツールとして捉えるのではなく、AIを事業の中核に据えて本質的な変革に取り組んでいるかどうかにある。

		効果が期待未満	効果が期待を大きく上回る
目的意識	チャンスの捉え方	既存業務を前提として、自社ビジネスの効率化・高度化	事業モデルから見直す姿勢で、業界構造の根本から変革
	導入推進部門	通常の業務改善と捉えてIT部門／経営企画中心	経営課題と捉えて経営トップ自らが推進体制に参画
	CAIO配置	配置しておらず、情報収集や方針策定の責任があいまい	明確な責任者を配置してAI活用を推進
	ユースケース	要約や資料検索といった基本的な利用にとどまる	音声・画像生成、新規ビジネス企画に踏み込む
	導入対象部門	全社一律の活用が主体で業務特化への取り組みが弱い	業務に特化した活用を積極的に推進
	業務置き換え	AIによる業務の置き換えは部分的にとどまる	AIによる完全な業務置き換えを志向
	業務の組み込み	AI利用の判断がユーザーに委ねられている	AIが正式な業務として組み込まれている
業務プロセス	AIエージェント	限定的なAI活用にとどまり、消極的	業務のAI化の徹底のために積極的に導入
	インテリジェンス	ある程度は情報を収集しているが、様子見	最新情報を積極に収集して活用機会を模索している
	ガバナンス	AIを既存業務の延長で捉え、最低限の整備にとどまる	AI活用を推進・定着させるためにガバナンスを重視
	従業員との共生	特に従業員への利益還元は消極的	従業員への還元を積極的に推進
活用の土台	AIエージェント	AIによる業務の置き換えは部分的にとどまる	AIによる完全な業務置き換えを志向
	インテリジェンス	AIを既存業務の延長で捉え、最低限の整備にとどまる	AI活用を推進・定着させるためにガバナンスを重視
	ガバナンス	特に従業員への利益還元は消極的	従業員への還元を積極的に推進

生成AI活用効果が期待を大きく上回ると回答した層の55%が、生成AI活用を「業界構造を根本から変革するチャンス」と捉えている。高い視座を持って生成AI活用を推進することで、期待を大きく上回る効果が出たと考えられる。

### 生成AIの活用効果と生成AIへの期待度合い(チャンス)



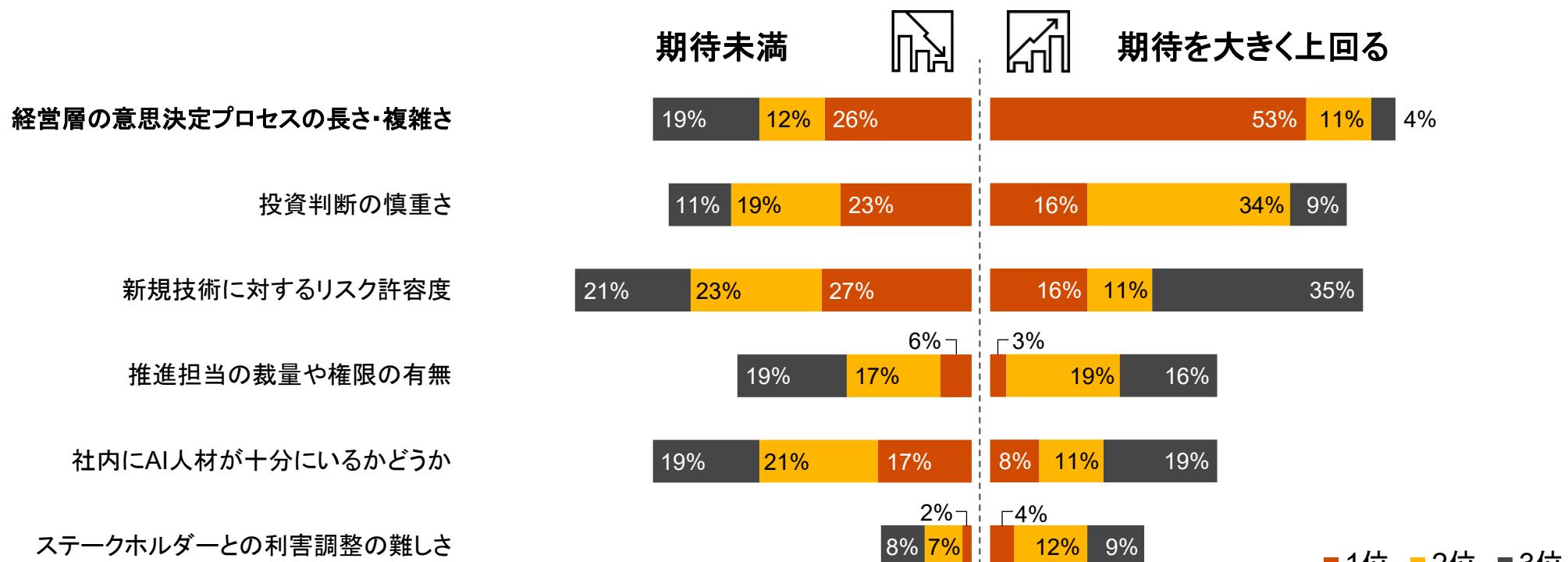
Q 「とてもチャンスだと思う」「チャンスだと思う」を選択した方にお伺いします。  
生成AIを具体的にどのようなチャンスだと思うか、最も当てはまるものをお答えください。

※ 生成AIの活用の効果を「期待を大きく上回っている」「やや期待を下回る」「期待とかけ離れた結果になった」と回答した層を集計

期待未満 n=180  
期待を大きく上回る n=74

期待を大きく上回る層は、過半数が「経営層の意思決定プロセスの長さ・複雑さ」を最も生成AI導入のスピードに影響を与える要因として挙げている。

### 生成AIの導入スピードに影響を与える要因



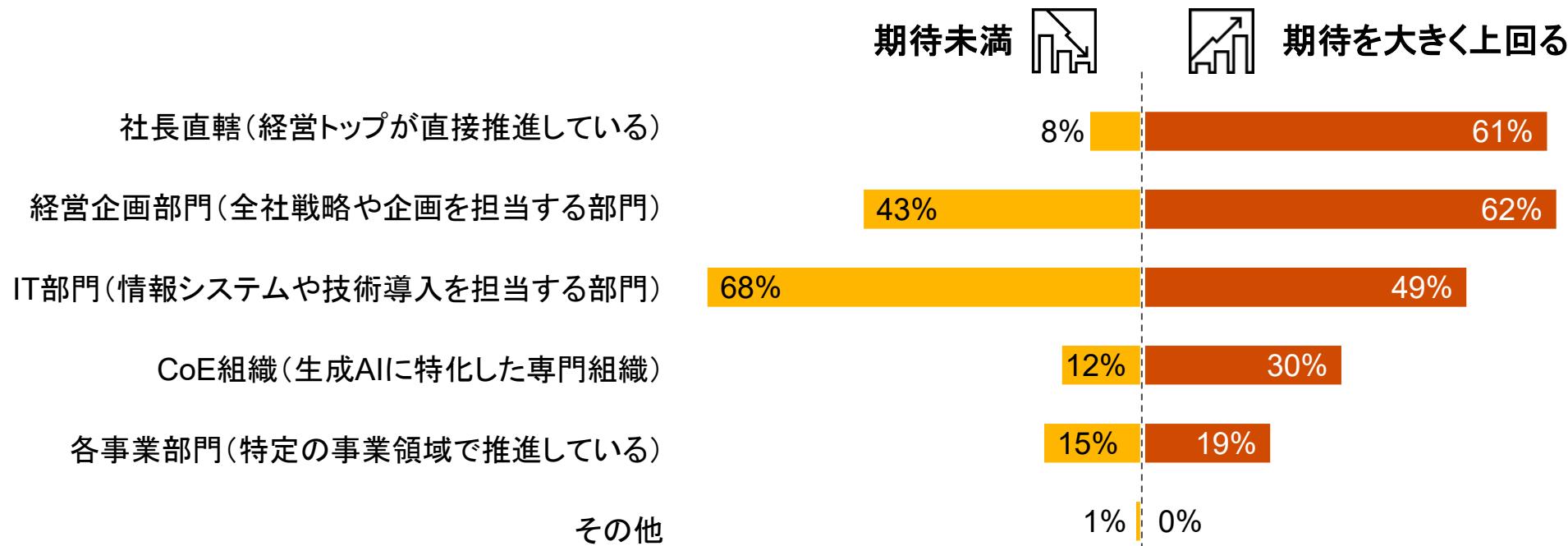
Q 生成AI関連技術の社内業務への導入を検討・推進するスピードに最も大きな影響を与える要因は何だと考えますか。最も当てはまるものの上位3つをお答えください。

※ 生成AIの活用の効果を「期待を大きく上回っている」と回答した層を期待を大きく上回るとして集計  
 ※ 生成AIの活用の効果を「やや期待を下回る」「期待とかけ離れた結果になった」と回答した層を期待未満として集計

期待未満 n=180  
 期待を大きく上回る n=74

期待を大きく上回ると回答した層では、61%が「社長直轄(経営トップが直接推進している)」と回答した一方、期待未満と回答した層では8%にとどまる。

## 生成AIの導入を推進する部門



Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した方にお伺いします。  
生成AI導入を推進する際の部門について、当てはまるものを全てお答えください。

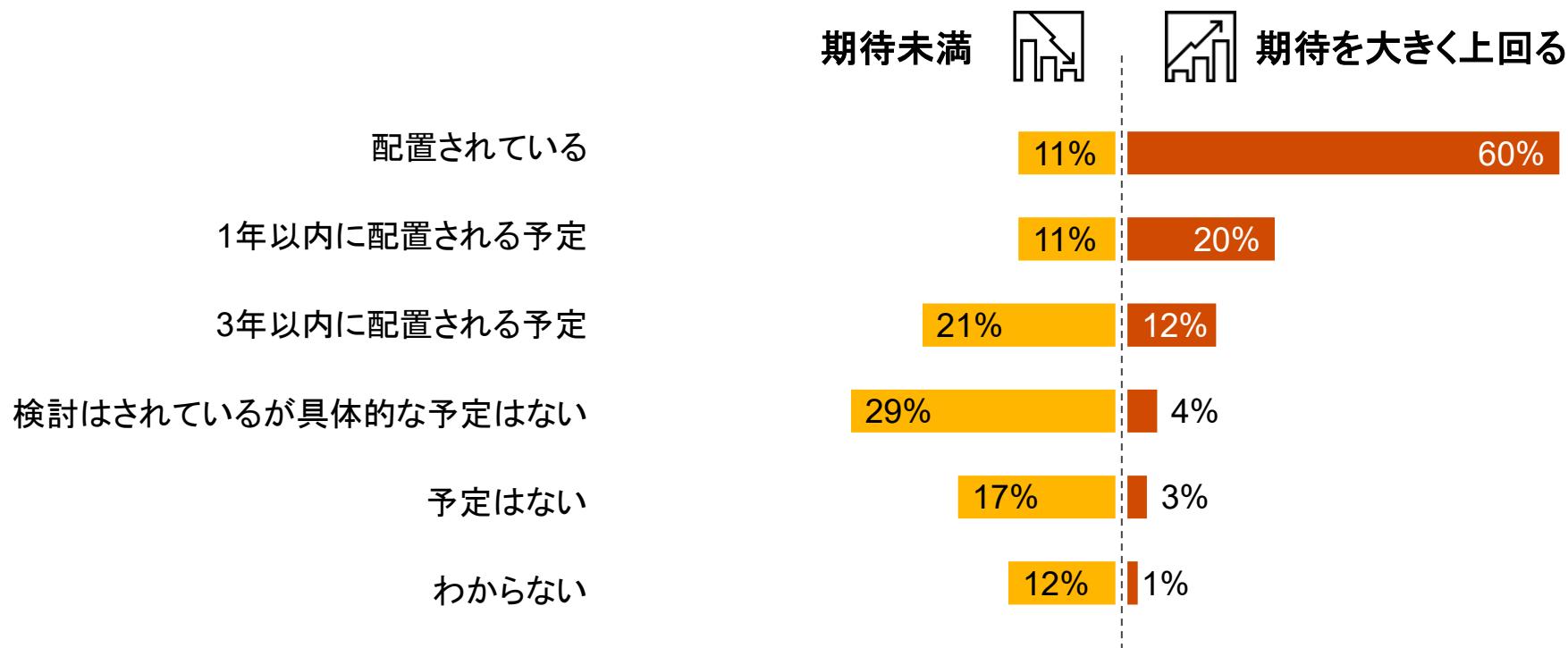
期待未満 n=180  
期待を大きく上回る n=74

※ 生成AIの活用の効果を「期待を大きく上回っている」と回答した層を期待を大きく上回るとして集計

※ 生成AIの活用の効果を「やや期待を下回る」「期待とか離れた結果になった」と回答した層を期待未満として集計

期待を大きく上回ると回答した層では、60%がCAIOが「配置されている」と回答した一方、期待未満と回答した層では11%にとどまる。

### CAIOの配置状況



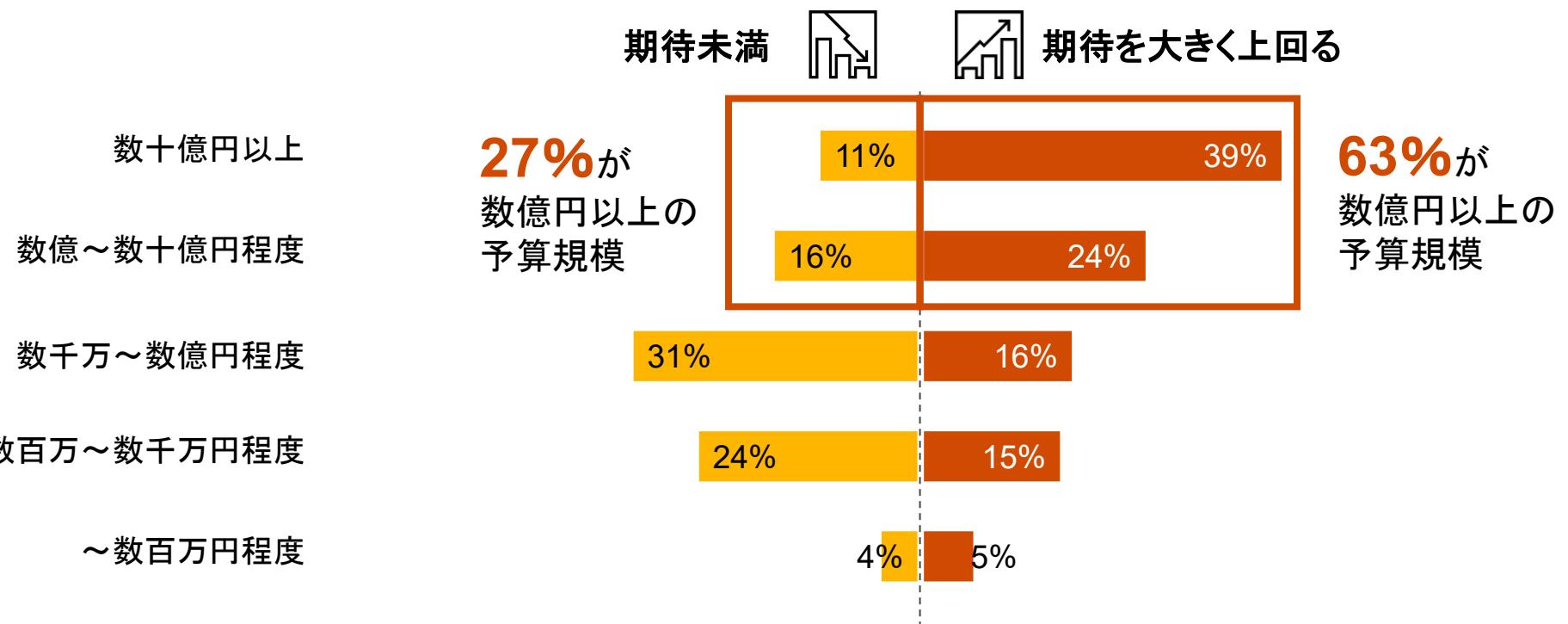
Q あなたが所属する企業にはCAIO(Chief AI Officer)が配置されていますか。最も当てはまるものをお答えください。

期待未満 n=180  
期待を大きく上回る n=74

PwC ※ 生成AIの活用の効果を「期待を大きく上回っている」と回答した層を期待を大きく上回るとして集計  
※ 生成AIの活用の効果を「やや期待を下回る」「期待とかけ離れた結果になった」と回答した層を期待未満として集計

期待を大きく上回ると回答した層の63%が数億円以上の予算規模を持つ一方、活用効果が期待未満と回答した層は27%にとどまる。前回と比較すると、両者の予算規模の差分がより大きくなっている傾向もみられる。

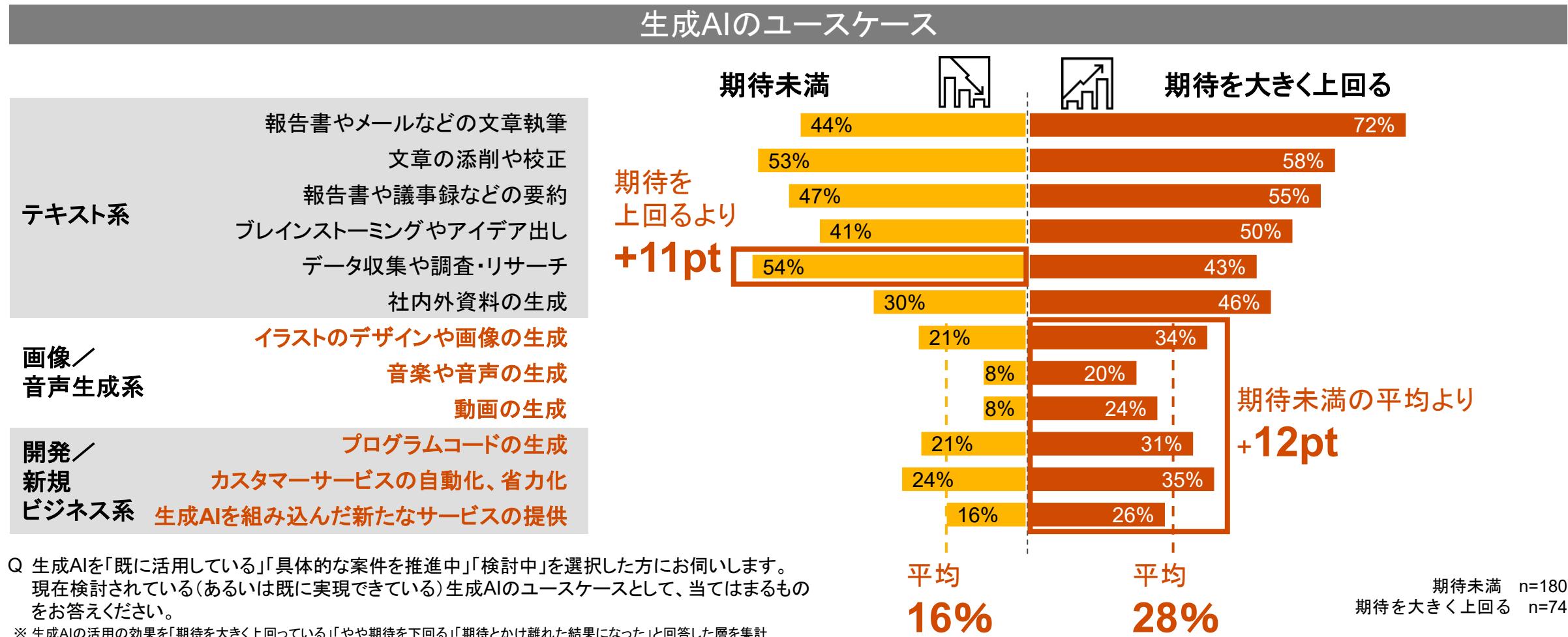
### 生成AIの予算規模



Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した方にお伺いします。  
本検討に関する予算規模について、最も当てはまるものをお答えください。

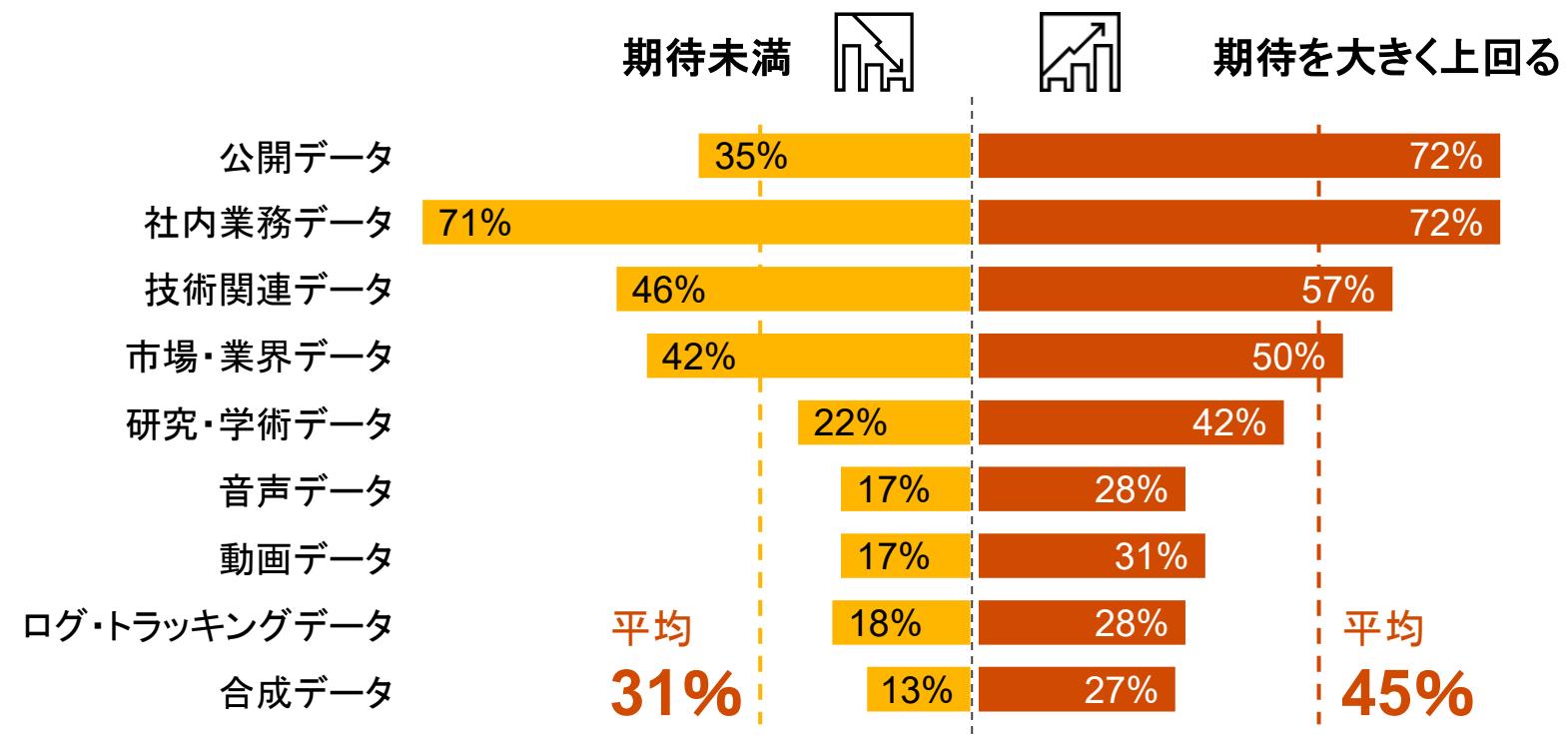
期待未満 n=180  
期待を大きく上回る n=74

期待未満の層ではデータ収集・調査リサーチの割合が高く、単純な情報検索のユースケースでは効果が出にくいことを示唆している。また、画像／音声生成系や開発／新規ビジネス系のユースケースでは、依然として期待を大きく上回る層の割合が高い。



期待を大きく上回ると回答した層では、期待値未満の回答と比較して、「社内業務データ」以外のデータ活用も進んでいることがうかがえる。

### 生成AIが学習・参照しているデータ



Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した方にお伺いします。生成AIが学習・参照しているデータについて、当てはまるものを全てお答えください。

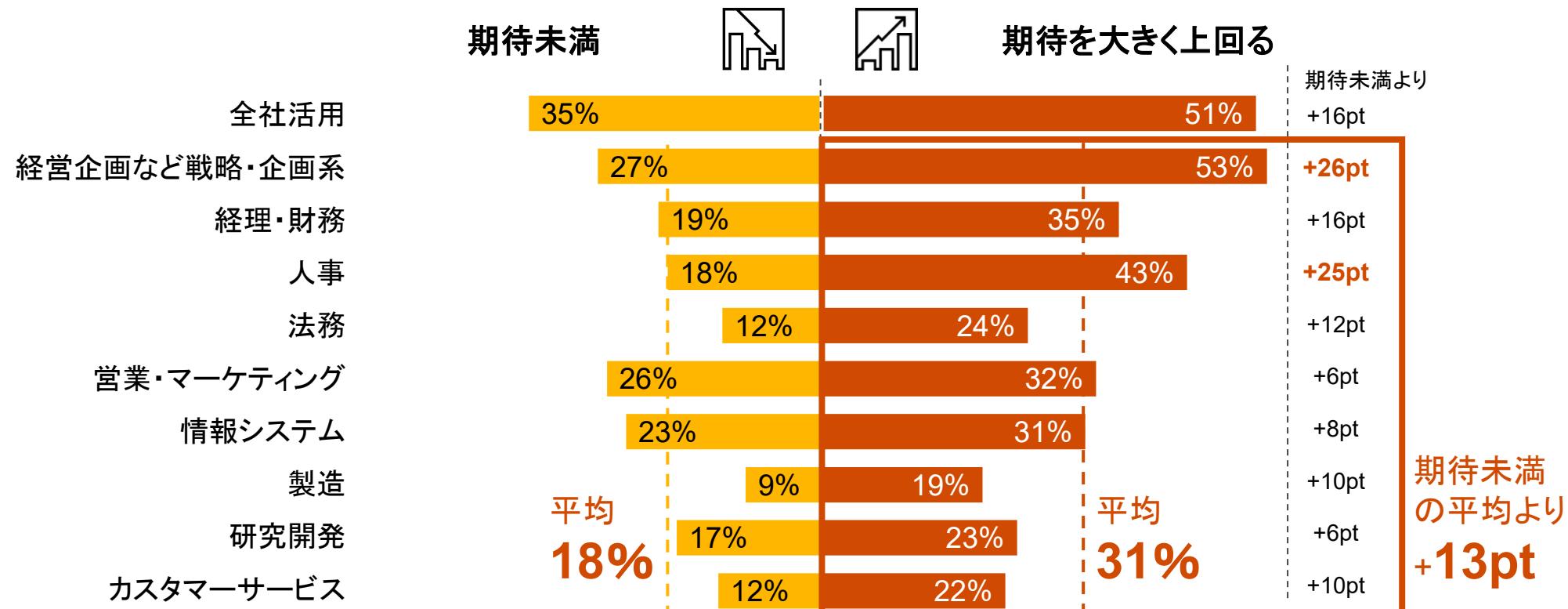
期待未満 n=180  
期待を大きく上回る n=74

※ 生成AIの活用の効果を「期待を大きく上回っている」と回答した層を期待を大きく上回るとして集計

※ 生成AIの活用の効果を「やや期待を下回る」「期待とかけ離れた結果になった」と回答した層を期待未満として集計

期待を大きく上回ると回答した層は、個別部署への導入の平均割合が期待未満と回答した層より+13ptとなっている。特に経営企画や経理・財務、人事などのコーポレート部門で差が大きく生成AIと相性が良い業務での活用有無が差の要因となっていると考えられる。

### 生成AIの活用効果と導入部署



Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した方にお伺いします。

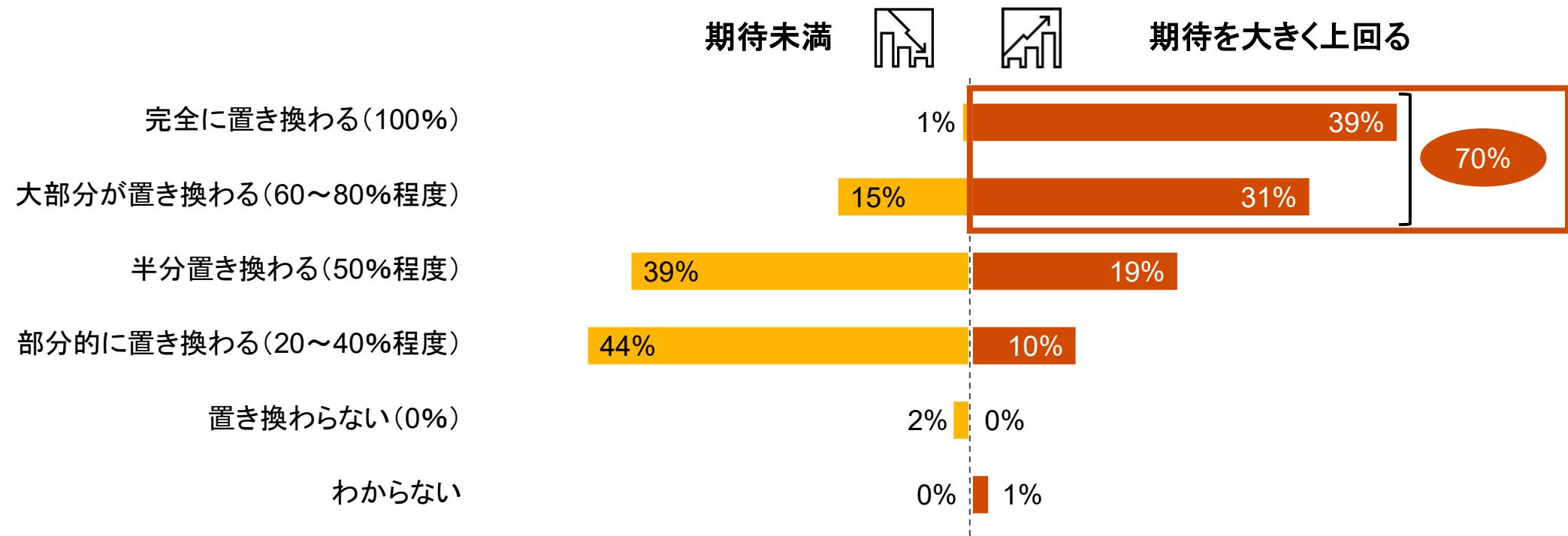
前述の生成AIサービス、モデルを活用している(活用する予定の)部署について、当てはまるものを全てお答えください。

※ 生成AIの活用の効果を「期待を大きく上回っている」「やや期待を下回る」「期待とかけ離れた結果になった」と回答した層を集計

期待未満 n=180  
期待を大きく上回る n=74

期待を大きく上回ると回答した層では、70%が生成AIによって業務が「完全に置き換わる(100%)」「大部分が置き換わる(60~80%程度)」と回答した一方、期待未満と回答した層では16%にとどまる。

### 生成AIによる業務置き換えの見込み



Q 生成AIによって、あなたの業務はどの程度AIに置き換わると思いますか。最も当てはまるものをお答えください。

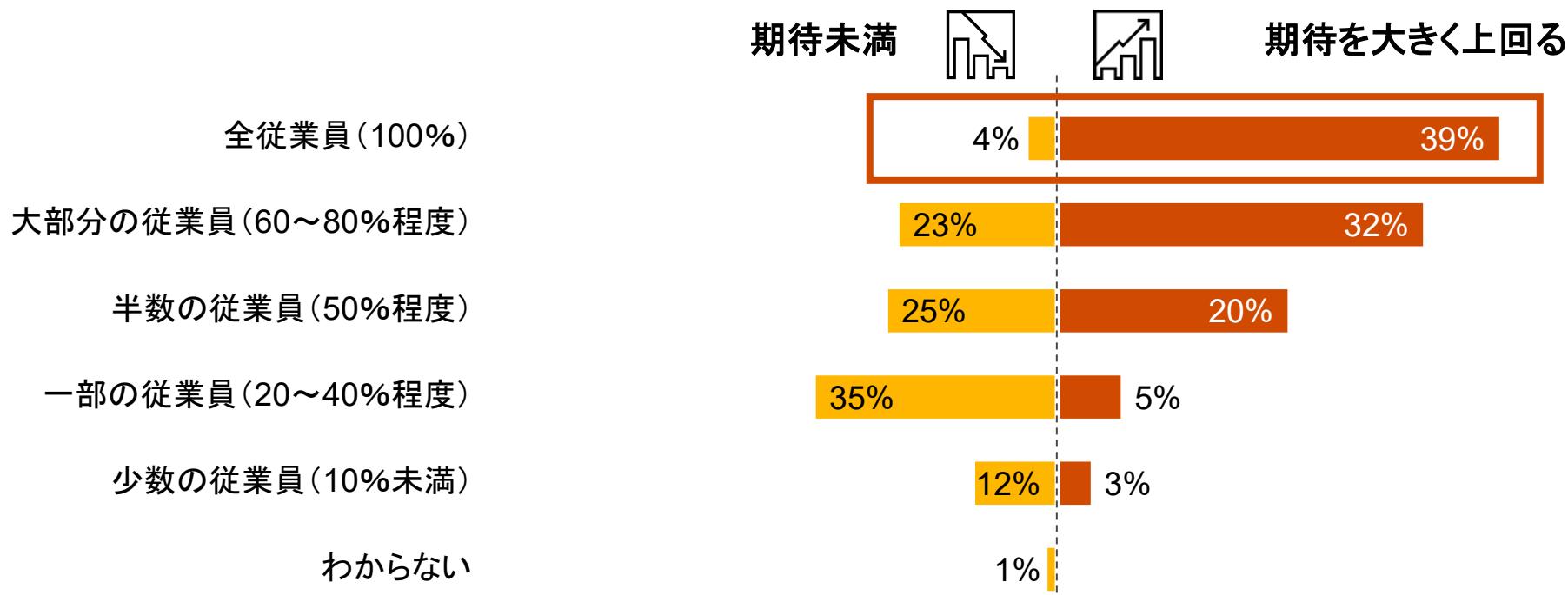
※ 生成AIの活用の効果を「期待を大きく上回っている」と回答した層を期待を大きく上回るとして集計

※ 生成AIの活用の効果を「やや期待を下回る」「期待とかけ離れた結果になった」と回答した層を期待未満として集計

期待未満 n=180  
期待を大きく上回る n=74

生成AIを活用する従業員の割合について、期待を大きく上回ると回答した層では、39%が「全従業員(100%)」と回答した一方、期待未満と回答した層では4%程度にとどまる。

### 生成AIを活用する従業員の割合



Q 生成AIサービス、モデルの活用先となる主な部署について「わからない」以外を選択した方にお伺いします。

回答した部署のうち、どの程度のが生成AIを活用している、もしくは活用する予定ですか。  
最も当てはまるものをお答えください。

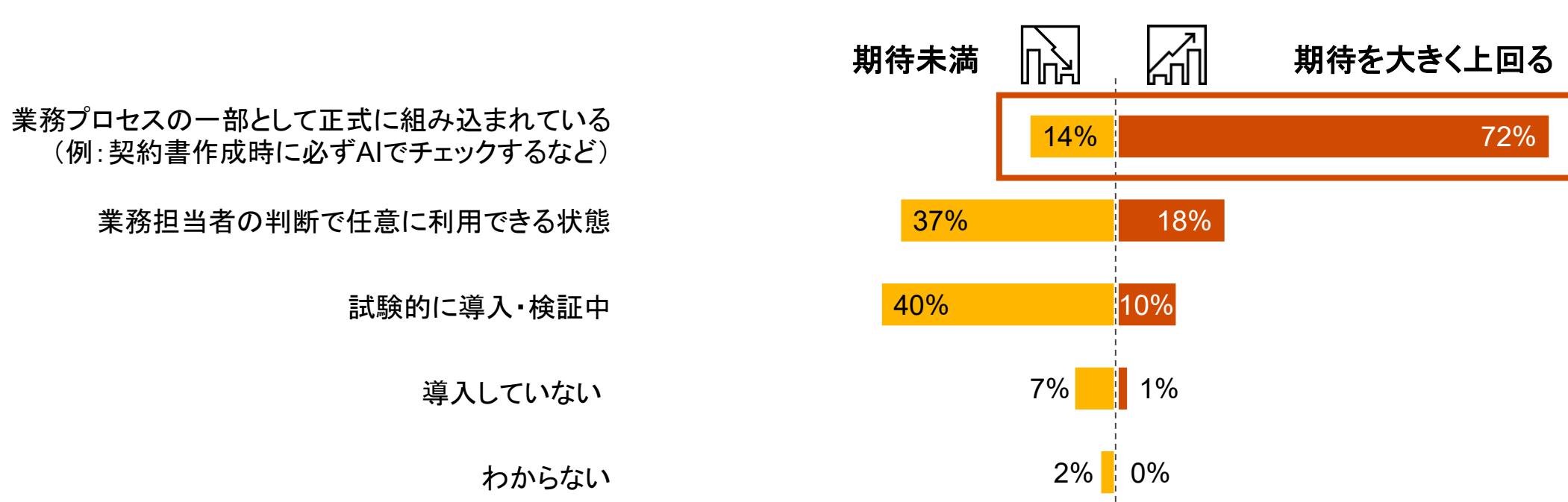
※ 生成AIの活用の効果を「期待を大きく上回っている」と回答した層を期待を大きく上回るとして集計

※ 生成AIの活用の効果を「やや期待を下回る」「期待とかけ離れた結果になった」と回答した層を期待未満として集計

期待未満 n=178  
期待を大きく上回る n=74

期待を大きく上回ると回答した層では、72%が生成AIは「業務プロセスの一部として正式に組み込まれている」と回答した一方、期待未満と回答した層では14%にとどまる。

### 生成AIの業務プロセスへの組み込み度合い



Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した方にお伺いします。  
あなたの部署の業務プロセスにおいて、生成AI SaaSはどのように利用されていますか、もしくは利用される予定ですか。  
最も当てはまるものをお答えください。

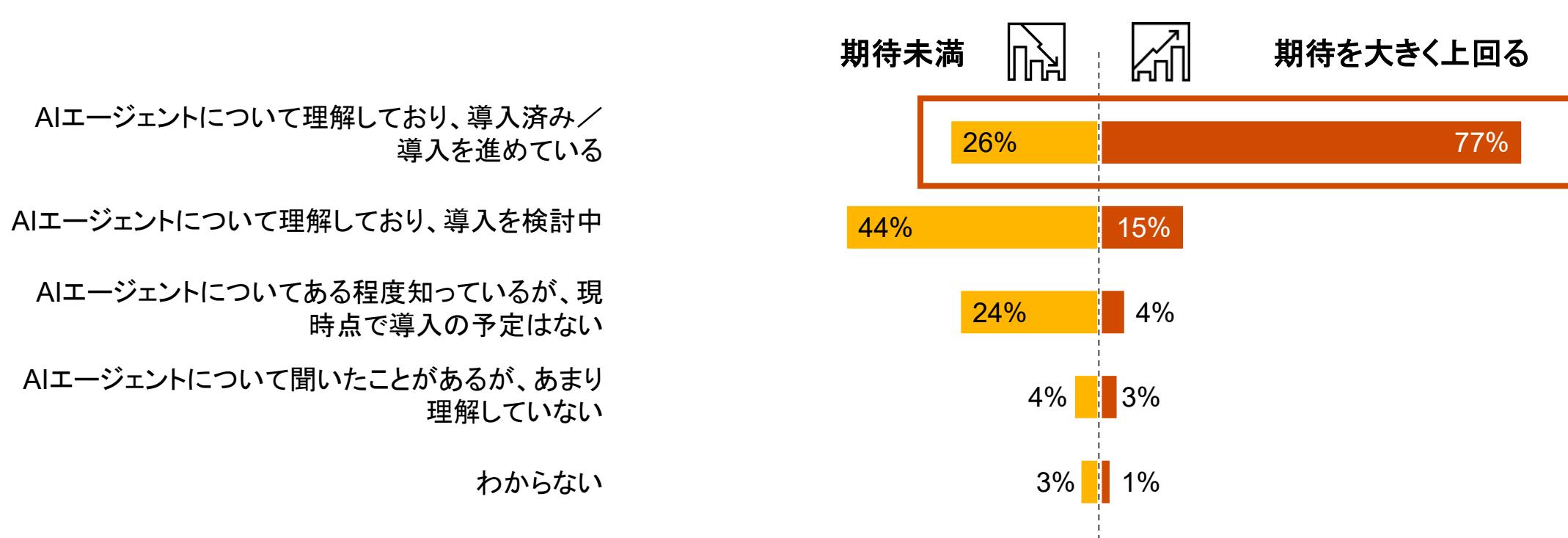
期待未満 n=180  
期待を大きく上回る n=74

※ 生成AIの活用の効果を「期待を大きく上回っている」と回答した層を期待を大きく上回るとして集計

※ 生成AIの活用の効果を「やや期待を下回る」「期待とかけ離れた結果になった」と回答した層を期待未満として集計

期待を大きく上回ると回答した層では、77%が「AIエージェントについて理解しており、導入済み／導入を進めている」と回答した一方、期待未満と回答した層では26%にとどまる。

### AIエージェントの導入状況



Q 「AIエージェント」について、貴社の状況について最も当てはまるものをお答えください。

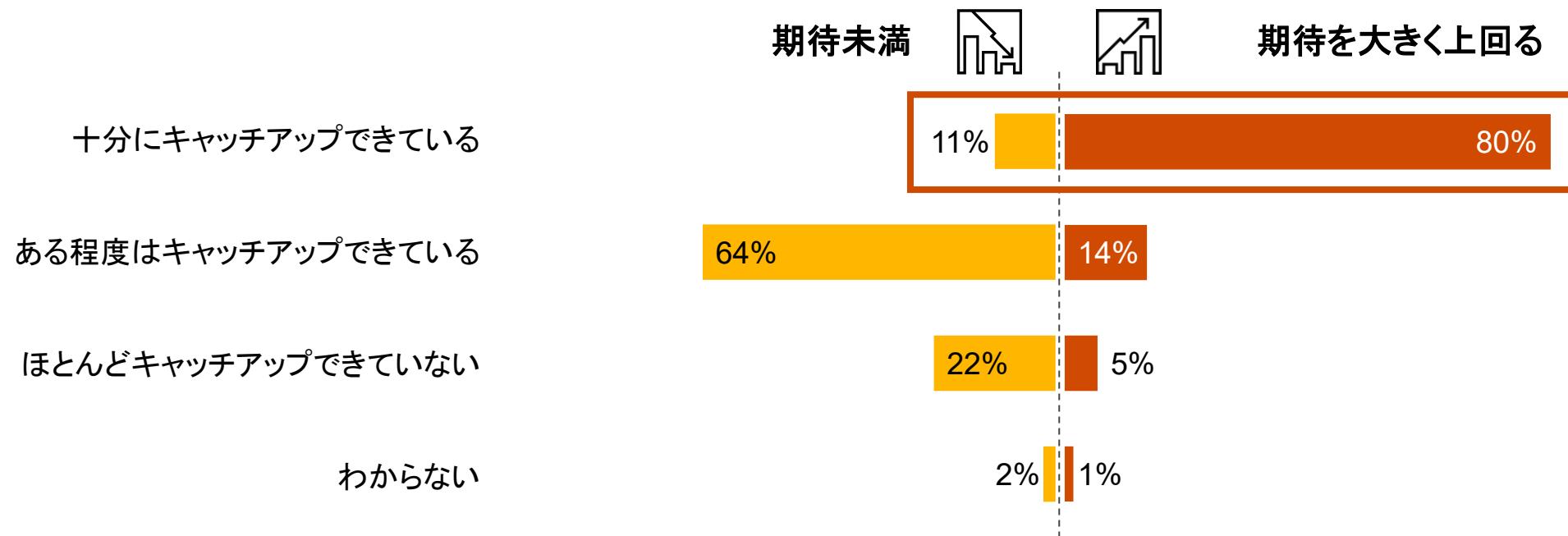
※ 生成AIの活用の効果を「期待を大きく上回っている」と回答した層を期待を大きく上回るとして集計

※ 生成AIの活用の効果を「やや期待を下回る」「期待とかけ離れた結果になった」と回答した層を期待未満として集計

期待未満 n=180  
期待を大きく上回る n=74

期待を大きく上回ると回答した層では、80%が生成AIの関連技術に「十分にキャッチアップできている」と回答した一方、期待未満と回答した層では11%にとどまる。

### 生成AI関連の最新技術のキャッチアップ



Q 生成AI関連の新機能や技術アップデートの登場頻度が高まる中で、あなたの会社は最新技術についてどの程度キャッチアップしていますか。  
最も当てはまるものをお答えください。

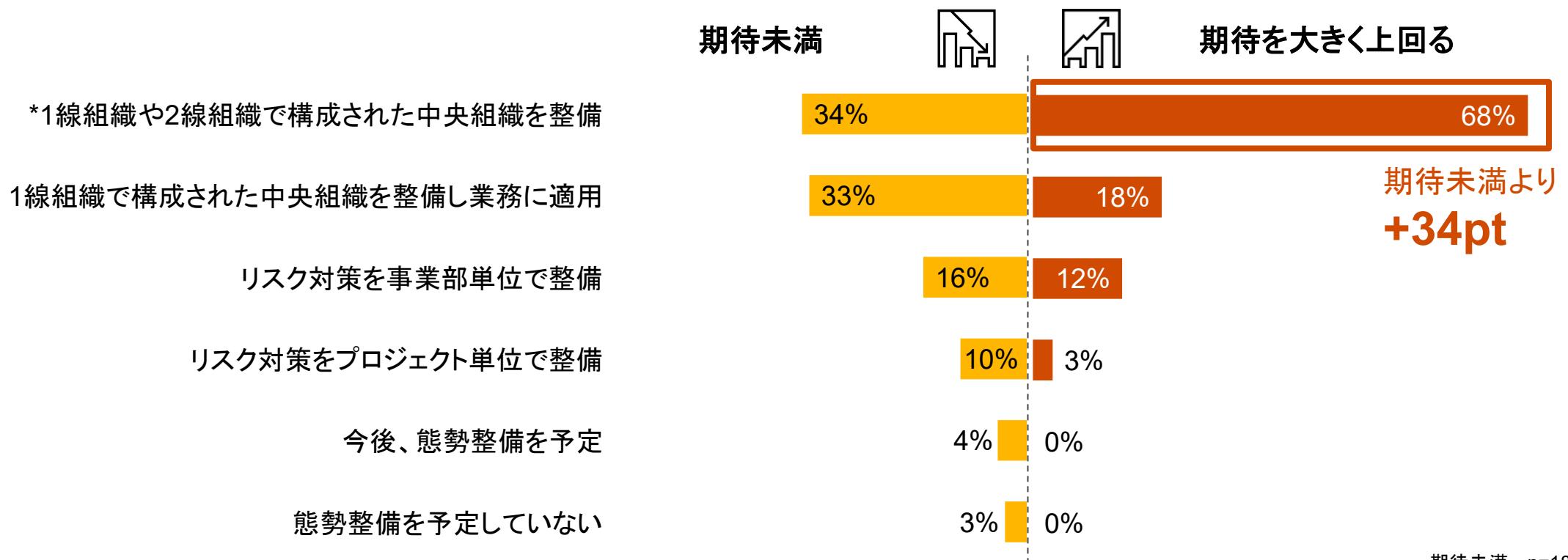
※ 生成AIの活用の効果を「期待を大きく上回っている」と回答した層を期待を大きく上回るとして集計

※ 生成AIの活用の効果を「やや期待を下回る」「期待とかけ離れた結果になった」と回答した層を期待未満として集計

期待未満 n=180  
期待を大きく上回る n=74

期待を大きく上回ると回答した層の68%が、1線組織と2線組織合同で体制を整備している。期待の高さやユースケースの幅広さに比例してガバナンス整備が必須となるため、生成AI活用と両輪で推進していると考えられる。

### 生成AIの活用効果とガバナンス整備状況



Q 現状の生成AIを含むAIガバナンス態勢の整備状況についてお聞かせください。  
※ 生成AIの活用の効果を「期待を大きく上回っている」「やや期待を下回る」「期待とかけ離れた結果になった」と回答した層を集計

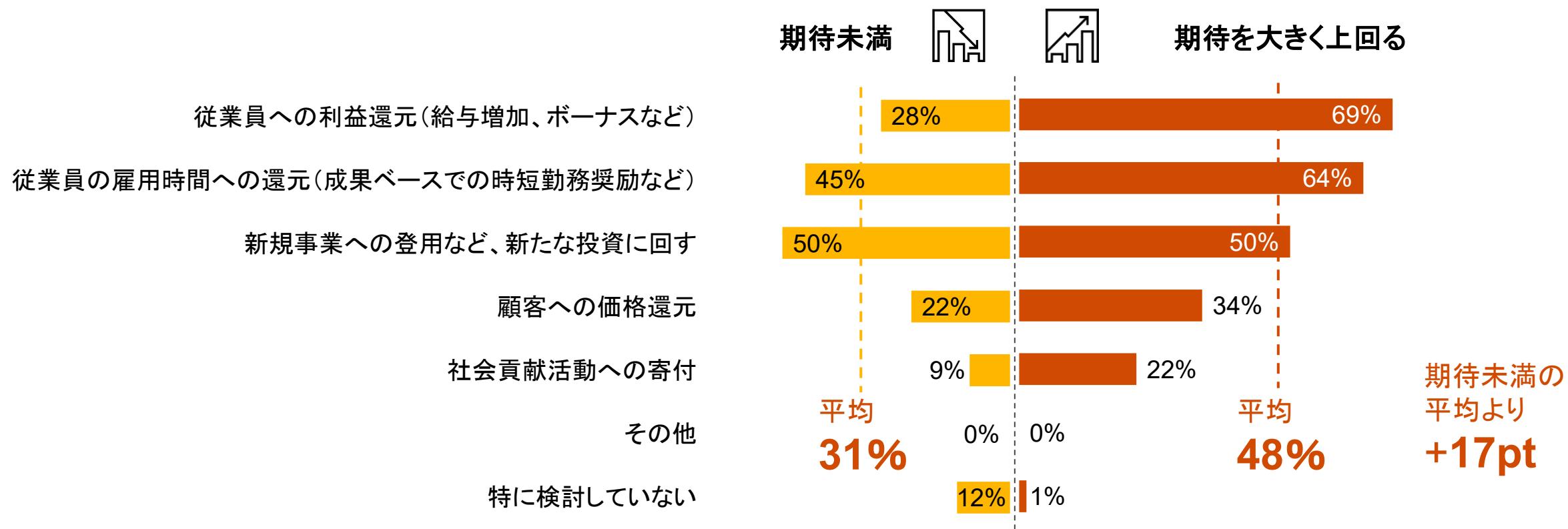
\* 1線組織: 事業部門個別、DX横断、その他  
2線組織: IT、セキュリティ、リーガル、リスク管理、品質管理、既存AIガバナンス、その他間接部門

期待未満 n=180

期待を大きく上回る n=74

期待を上回る層は、期待未満の層と比べて従業員への還元に積極的。課題となっている人材不足やノウハウ不足への対策としても有効と考えられ、期待未満の層との差が拡大していく可能性がある。

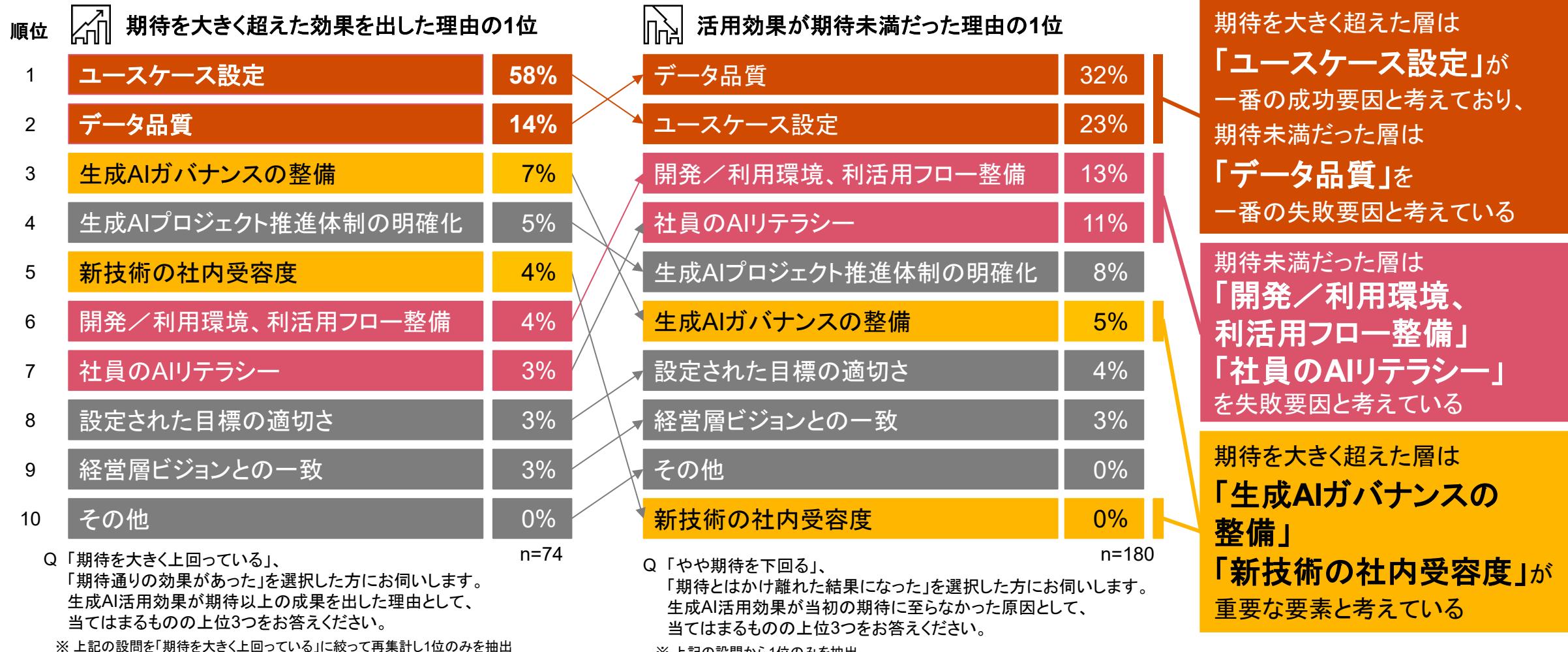
### 生成AIで生まれた効果の還元先



Q 今後、生成AI活用に関する取り組みで生まれた効果を還元していく予定はありますか。それはどのような還元を予定していますか。

期待未満 n=180  
期待を大きく上回る n=74

期待を大きく上回ると回答した層は「ユースケース設定」を最も重要な成功要因と認識している一方、期待未満と回答した層は「データ品質」を最も影響がある失敗要因と認識している。



# 3

## 5力国比較



# 調査概要(1/2)

## 調査実施時期:

- ・米国、中国:2025年3月3日～3月18日
- ・ドイツ:2025年3月4日～3月18日
- ・英国:2025年3月8日～3月18日

## 回答者数

米国:670名、中国:512名、ドイツ:103名、英国:412名

## 調査方法:Web調査

## 調査対象の条件:

- ・各国の企業・組織に所属する従業員
- ・売上高500億円(日本円換算)以上
- ・課長職以上
- ・生成AI導入に対して何らかの関与がある人物  
(意思決定、企画検討など)

## 質問内容:

生成AIに関する認知、興味・関心、活用状況、  
ガバナンス、今後の見込み、周囲への期待について



# 調査概要(2/2)

## 調査対象選定について:

日本以外の対象国は、生成AI活用の先進性および主要な規制動向を踏まえて選定しました。

- ・米国:グローバルで最も生成AIの活用が進んでいると想定
- ・英国:欧州のEU AI Act非対象国で最も生成AI活用が進んでいると想定
- ・ドイツ:欧州のEU AI Act対象国で最も生成AI活用が進んでいると想定
- ・中国:アジアで最も生成AIの活用が進んでいると想定

## 属性分布の違いに関する補足:

調査結果の解釈に際し、従業員数、売上規模、業種構成の違いが影響していないかを検証するため、層化分析を実施しました。その結果、各層でも全体と同様の傾向が確認され、国別の差異は企業属性によるものではなく、実質的な違いを反映していると判断されます。



## Topic.1

5力国比較サマリー：  
効果を創出する米・英・中・独と  
立ち遅れる日本

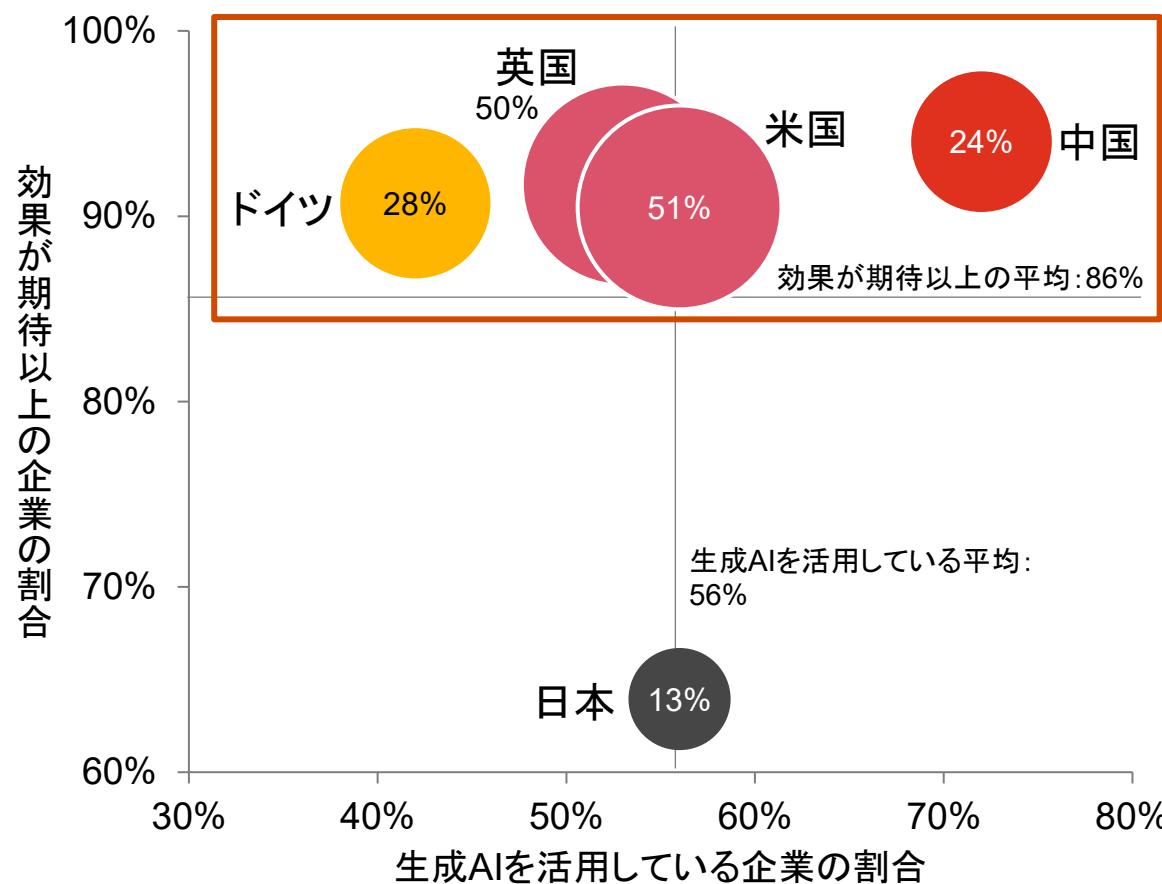
生成AIの効果を享受している国では、構造的な変革のチャンスと捉えて情報にキャッチアップし、生成AIを中核とする組織・業務・ガバナンスの整備が進んでいる傾向がみられる。

		内向き意識のもと効果創出に遅れ		低い推進度で米・英と同水準の効果創出		積極的な活用と期待通りの効果創出		効率的な活用に基づく高い効果の創出			
効果	期待を上回る・期待通り	5位	64%	3位	91%	1位	94%	2位	92%	4位	90%
	内 期待を上回る	5位	13%	3位	28%	4位	24%	2位	50%	1位	51%
推進度	社外・社内サービスで活用	3位	55%	5位	41%	1位	71%	4位	53%	2位	56%
	内 社外サービスで活用	4位	22%	4位	22%	2位	38%	3位	35%	1位	39%
目的意識	業界構造改革としてのチャンスの捉え方	3位	21%	4位	17%	4位	17%	1位	36%	2位	32%
	社長直轄	5位	17%	1位	43%	1位	43%	4位	34%	3位	39%
推進体制	CAIO配置	5位	14%	4位	21%	3位	37%	1位	38%	1位	38%
	業務組み込み	5位	24%	4位	33%	2位	60%	3位	53%	1位	61%
業務プロセス	十分な情報キャッチアップ	5位	20%	4位	55%	3位	60%	2位	66%	1位	71%
	十分なガバナンス	5位	14%	3位	52%	1位	58%	4位	50%	2位	53%

生成AI関連の労使協議、規制、政府支援は各国によって異なり、生成AIの活用推進に大きな影響を与えていると考えられる。

	日本	ドイツ	中国	英国	米国
拘束力	政府主導の自主規制	厳格な分権・合議	厳格な国家管理	原則に基づく裁量	自由裁量
運用主体	AI戦略本部を司令塔とする政府主導+民間努力義務	中央政府・州政府・労使の合議	中央政府主導	政府が枠組みを提示、民間が実装・運用	民間主導
	法的義務はなし、労組の影響は限定的  ・法定の協議義務はなし（労使協議会は慣行ベース）	法定の労使協議あり、AI導入も協議対象  ・Betriebsverfassungsgesetz (Works Constitution Act) : § 87 ①-6 で「技術導入」の協議義務	AI導入に伴う業務変化は、国のガイドラインで情報開示義務あり  ・労働契約法(2008) : 重大な業務変更時の協議義務 ・生成式人工知能サービス管理暫行辦法 2023	協議義務はあるが、AIには特化せず  ・Information & Consultation of Employees Regulations 2004 : 大規模組織の意見聴取義務	労使協議の法的義務はなし、企業裁量大  ・National Labor Relations Act (NLRA) : AIに特化した協議義務はなく、企業裁量が大きい国家労働関係委員会
	政府が調査・指導+名称公表、業法、ガイドラインで詳細補完  ・AI関連技術の研究開発・活用推進法 ・AIガイドライン(経産省) ・個人情報保護法(APPI)	企業・自治体・監督機関の連携による導入段階での事前協議と透明性確保  ・EU AI Act ・GDPR(一般データ保護規則)	中央政府主導による、包括的監督・事前審査(外部使用の場合のみ)  ・生成式人工知能サービス管理暫行辦法 2023 ・アルゴリズム推薦管理規定 2022 ・個人情報保護法(PIPL)2021データ安全法(DSL)2021	政府主導の原則ベースの制度設計のもと、企業が実装  ・“Pro-Innovation Approach to AI Regulation” White Paper 2023 : 原則ベースで各業界規制当局に委任 ・UK GDPR ・Data Protection Act 2018	企業・団体・大学主導の指針ベースで規制は緩く、自己責任型  ・NIST AI Risk Management Framework 1.0(任意指針) ・CCPA (California Consumer Privacy Act)、Illinois BIPA など州法 ・Executive Order 14110

総合力の米・英、活用先行の中国、効果重視のドイツが生成AIの効果創出において、日本を大きくリードしている。



- 「業界構造を根本から変革するチャンス」と捉える割合が5カ国中1・2位の高さで、生成AIを抜本的な改革の機会と捉えていることがうかがえる
- ユースケースの種類、業務組み込み、AIエージェントなどの整備やCAIO配置、情報キャッチアップ、ガバナンスの整備など、満遍なく他国に先行しており、総合的に高い効果を創出する仕組みを整えていると考えられる
- 両国とも法的拘束力が比較的緩く、政府指針や産業支援で推進を支援

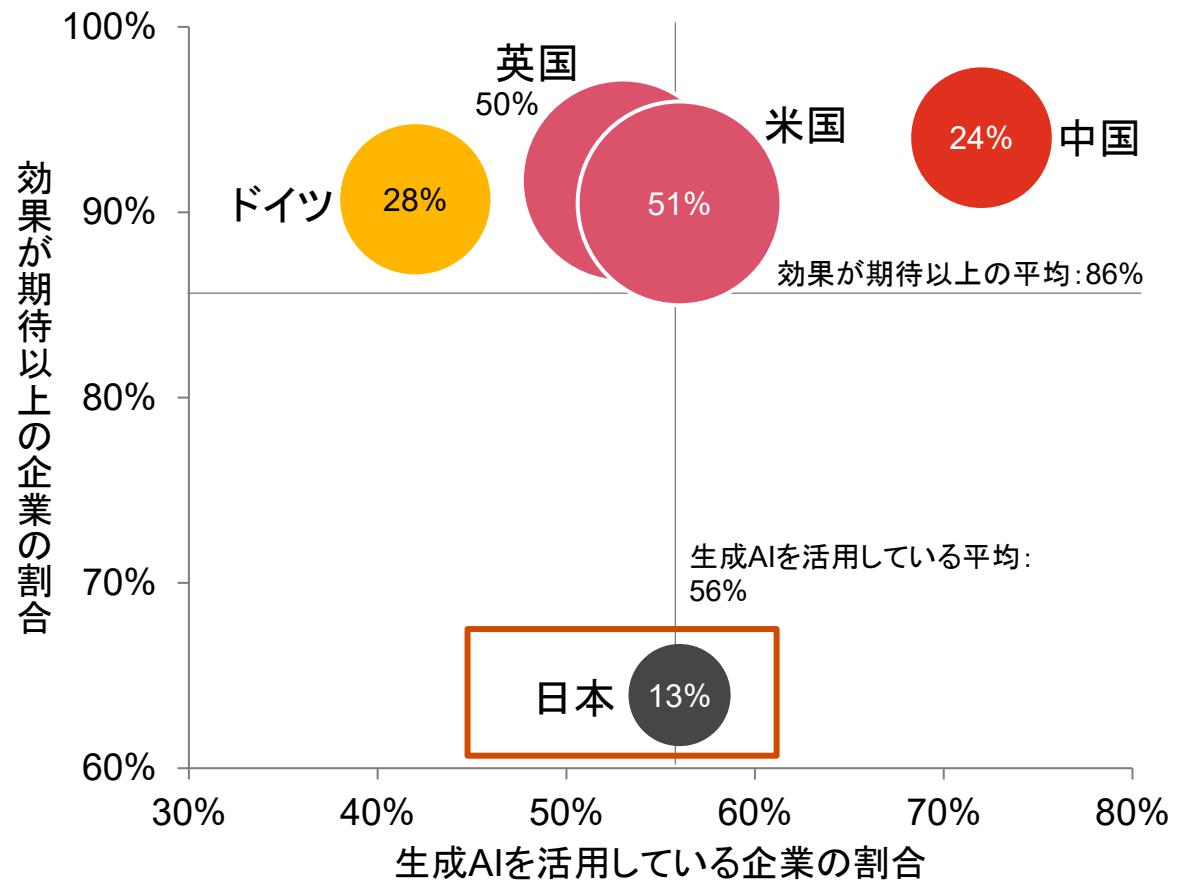
- 推進度合いが5カ国で最も高いことから、生成AI導入が積極的かつスピーディーに推進されていることがうかがえる
- 効果は「期待を上回る」割合で米・英・独に見劣りするが、「期待通り」を含めると最も効果を創出している。背景として以下が推察される
  - 技術制裁の影響: 米国の技術封鎖が中国の自主的な技術革新を促進
  - 市場の強み: 中国には多数のAI・インターネットユーザーがあり、データと研究の蓄積が革新を後押し
  - AI技術の加速: 中国発の高性能LLMの登場が、急速なAI適用を推進

- 推進度が5カ国で最も低いことから、生成AI導入が慎重に推進されていることがうかがえる
- 推進度が低い一方で、効果は米・英と同程度に創出している
- 売上増加を重視し、社外向けサービスへの活用が進んでいることからも、事前評価文化や労使協議を経た、効果の高いユースケースを選定して導入が推進されていると考えられる

- 効果が期待以上の企業の割合
- 生成AIを活用している企業の割合
- 円の大きさ

- 生成AIを「既に活用している」を選択した企業の内、生成AIの効果が「期待を大きく上回っている」「期待通りの効果があった」と回答した割合
- 生成AIの推進度合いとして「社外向けの生成AI活用サービスを提供している」「社内業務等で生成AIを活用している」と回答した割合
- 生成AIを「既に活用している」を選択した企業の内、生成AIの効果が「期待を大きく上回っている」と回答した割合

日本は他国と比較して推進度は平均的であるが、効果が低い。  
生成AI活用を効率化のツールとして捉えており、生成AIの活用のために体制・業務・ガバナンスを  
変革するまでには至っていないと考えられる。



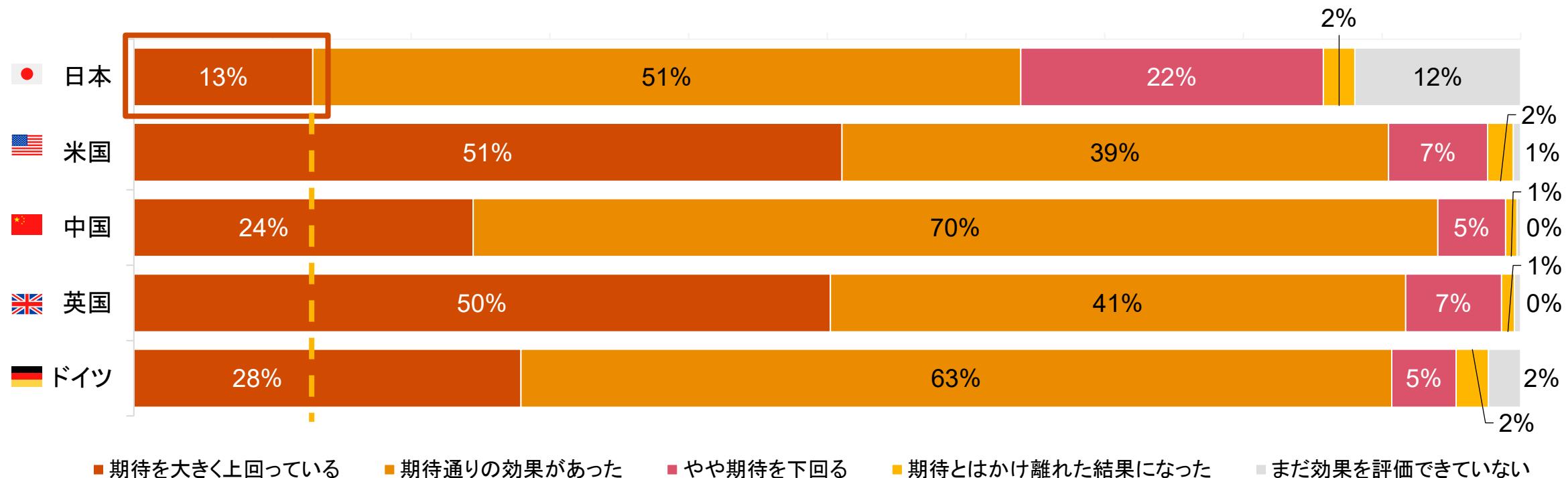
- ・推進度が米国と同水準であるものの、「社外向けのサービス」への活用割合が5カ国中でドイツと同率の最下位と低い水準
- ・生成AIを自社ビジネスの効率化・高度化と捉える割合が最も高い
- ・ユースケースの種類、業務組み込み、AIエージェントなどの業務整備の度合いやCAIO配置、情報キャッチアップ、ガバナンスの整備など、ほとんどの項目で5カ国で最も遅れた水準にあり、平均的な推進度であるにも関わらず、期待効果についても5カ国で最も低い
- ・現場の改善文化は強いものの、制度的支援に強制力がなく、成果は企業のリーダーシップに依存

- ・効果が期待以上の企業の割合
- ・生成AIを活用している企業の割合
- ・円の大きさ

- ・生成AIを「既に活用している」を選択した企業の内、生成AIの効果が「期待を大きく上回っている」「期待通りの効果があった」と回答した割合
- ・生成AIの推進度合いとして「社外向けの生成AI活用サービスを提供している」「社内業務等で生成AIを活用している」と回答した割合
- ・生成AIを「既に活用している」を選択した企業の内、生成AIの効果が「期待を大きく上回っている」と回答した割合

既に活用中の層では、米・英は50%以上、中・独は20%以上が「期待を大きく上回っている」と回答した一方、日本は13%にとどまる。また、日本は「まだ効果を評価できていない」割合が12%に上り、国別に効果の創出度合いに顕著な差が生じている。

生成AIの活用効果に対する期待との差分

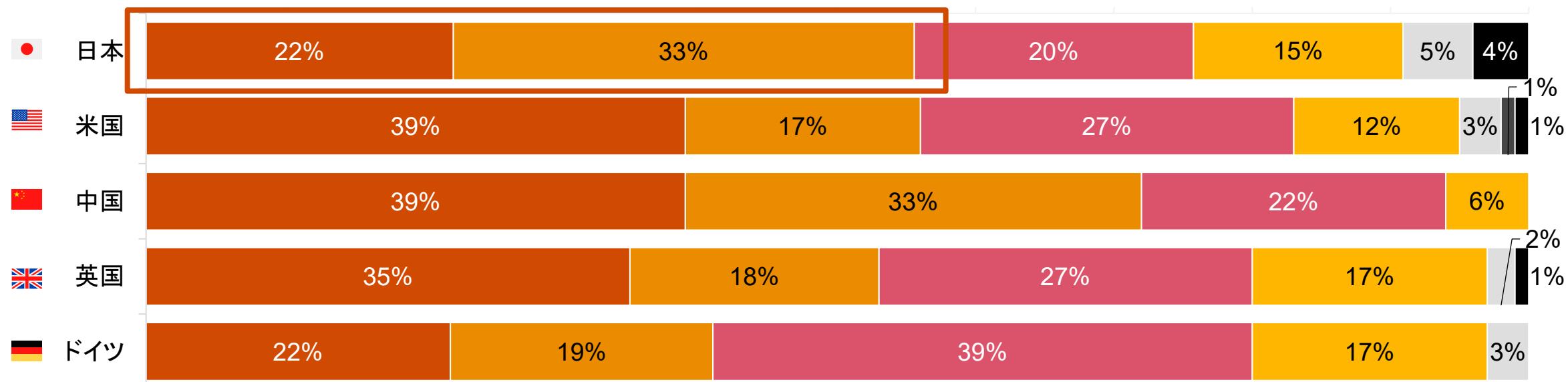


Q 生成AIを「既に活用している」を選択した方にお伺いします。  
生成AI活用の効果は現時点での期待に対しているかがでどうか。  
※「既に活用している」に絞って集計

日本: n=527 中国: n=368 ドイツ: n=43  
米国: n=378 英国: n=217

生成AIの推進度合いは各国ごとに差異が見られるが、日本は「社外向けのサービス提供」の割合が低い一方、「社内業務での活用」の割合が高い。

### 生成AIの推進度合い



- 社外向けの生成AI活用サービスを提供している
- 生成AI活用に向けた具体的な案件を推進中
- まだ検討していない
- わからない

- 社外向けには提供していないが、社内業務などで生成AIを活用している
- 検討中
- 検討したが断念した

Q あなたが働く会社における、社内向けまたは社外向けの生成AI活用検討の推進度合いとして、最も当てはまるものをお答えください。

日本: n=945 中国: n=512 ドイツ: n=103

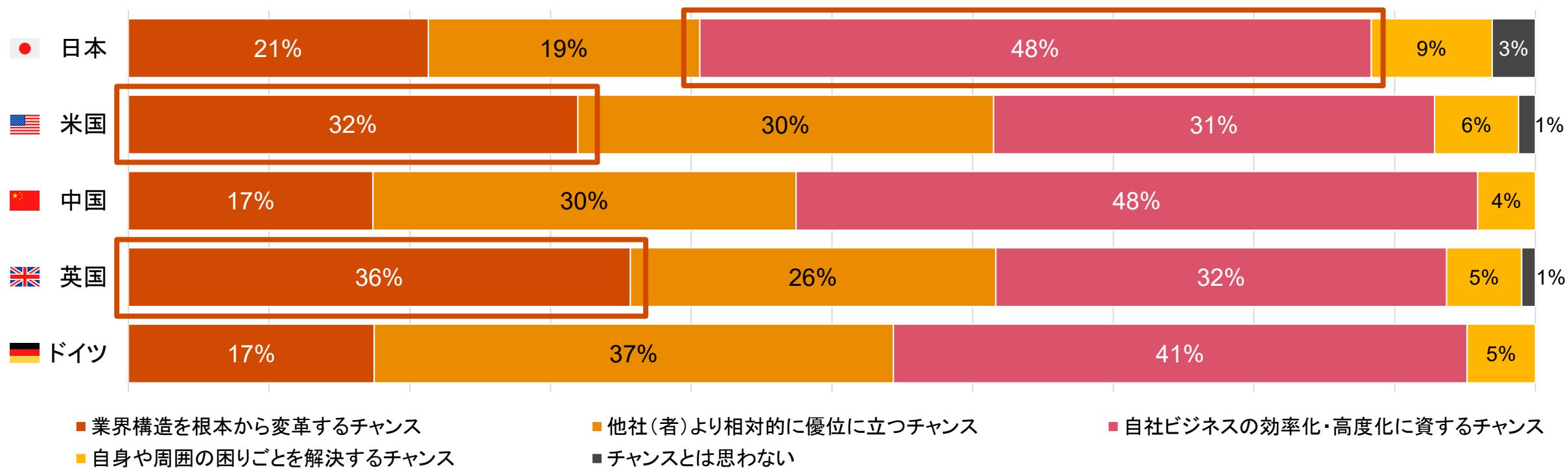
米国: n=670 英国: n=412

## Topic.2

# 目的意識と課題認識

生成AIをどのようなチャンスと捉えるかについて、日本は自社ビジネスの効率化や課題解決を挙げる割合が高い一方、米・英では「業界構造を根本から変革するチャンス」と答える割合が高く、生成AIへの捉え方にもギャップが見られる。

### 生成AIはどのようなチャンスだと思うか

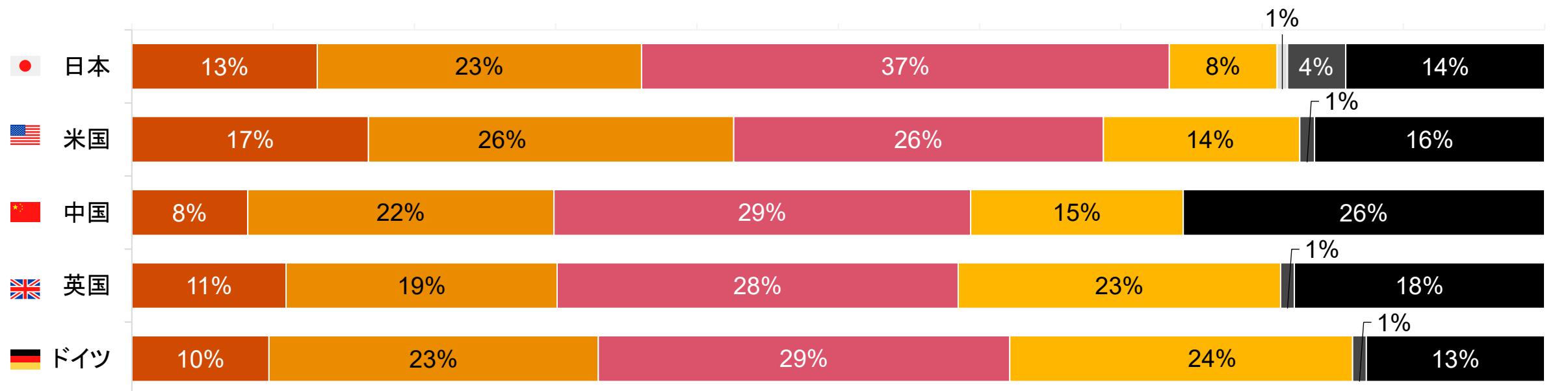


Q 生成AIは、どのようなチャンスだと思いますか。最も当てはまるものをお答えください。

日本: n=945 中国: n=512 ドイツ: n=103  
 米国: n=670 英国: n=412

生成AIの脅威については、各国とも「コンプライアンス・企業文化・風習などにおける脅威」が最も高く、特に日本の割合が高い。一方、「業務が必要なくなる脅威」については日本が最も低くなっている。

### 生成AIはどのような脅威だと思うか



- ビジネスの存在意義が失われる脅威
- 他社(者)より相対的に劣勢に晒される脅威
- コンプライアンス・企業文化・風習などにおける脅威
- わからない
- わからない
- わからない

Q 生成AIは、どのような脅威だと思いますか。最も当てはまるものをお答えください。

日本: n=945 中国: n=512 ドイツ: n=103  
 米国: n=670 英国: n=412

生成AIの期待効果については、日本が「労働時間の削減」を重視する一方、他国は日本と比較して「人材市場における企業の魅力向上」「コミュニケーションの円滑化」「グローバル化への対応」「顧客サービスの品質向上」を挙げる割合が総じて高い。

### 生成AIの期待効果

	日本	米国	中国	英国	ドイツ
労働時間の削減	1位 56%	4位 31%	5位 23%	2位 36%	3位 35%
販管費や人件費などのコスト削減	3位 45%	1位 53%	5位 37%	2位 49%	4位 44%
生産性の向上による売り上げ増加	4位 52%	5位 51%	3位 54%	2位 58%	1位 63%
営業力強化による売り上げ増加	5位 36%	3位 41%	3位 41%	2位 44%	1位 45%
新たな技術の導入による新規ビジネスの創出	5位 33%	2位 41%	1位 46%	3位 40%	4位 38%
商品・サービスの差別化	4位 27%	2位 32%	1位 43%	2位 32%	5位 18%
人材市場などにおける企業としての魅力向上	5位 16%	2位 34%	3位 32%	1位 40%	3位 32%
コミュニケーションの円滑化	5位 20%	4位 31%	1位 38%	3位 33%	2位 37%
グローバル化への対応	4位 19%	3位 26%	2位 31%	1位 34%	4位 19%
顧客サービスの品質向上	5位 32%	2位 44%	4位 35%	1位 58%	2位 44%
経営環境情報の把握	4位 20%	3位 24%	2位 25%	1位 26%	5位 10%
データ分析・活用	2位 33%	3位 29%	5位 20%	1位 37%	4位 28%

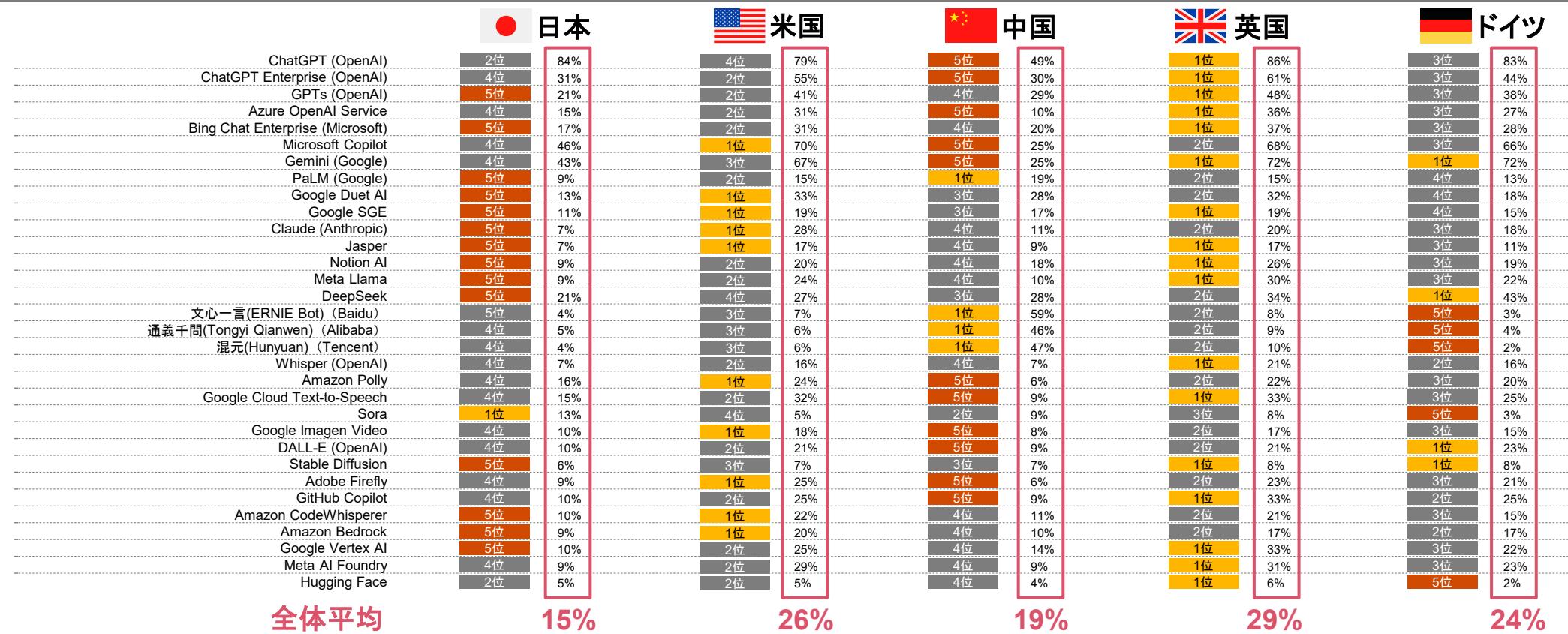
Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した方にお伺いします。  
現在検討されている(あるいは既に導入されている)生成AI活用の取り組みの期待効果として、当てはまるものを全てお答えください。

日本: n=858 中国: n=510 ドイツ: n=100  
米国: n=642 英国: n=399

### 3. 5カ国比較

日本はChatGPTを除くと生成AIサービスの認知度が総じて低く、認知度の全体平均が5カ国中最下位である。一方、他国は日本より認知度が高く分散もしており、幅広い選択肢を持っているといえる。

#### 生成AIサービス・キーワードの認知度



Q 生成AIに関するサービス・キーワードについて、ご存じのものをお答えください。

日本: n=945 中国: n=512  
米国: n=670 英国: n=412  
ドイツ: n=103

生成AIへの課題に「人材不足」を挙げる割合は各国とも高い。一方で日本は「ノウハウ」を挙げる割合が他国と比較しても特に高く、活用に対する不明瞭さが際立っている。

生成AIで直面した課題						
順位	日本	米国	中国	英国	ドイツ	
1	ノウハウがない	27%	当てはまるものはない	19%	人材がいない	20%
2	人材がいない	24%	人材がいない	14%	ユースケースがない	16%
3	ユースケースがない	19%	技術活用のリスク	14%	インプットするデータがない	13%
4	技術活用のリスク	9%	周囲から理解を得ることが難しい	12%	当てはまるものはない	12%
5	インプットするデータがない	5%	ユースケースがない	11%	ノウハウがない	11%
6	国の指針が不十分	5%	ノウハウがない	10%	周囲から理解を得ることが難しい	10%
7	取り組みを推進する組織や体制がない	4%	インプットするデータがない	7%	技術活用のリスク	8%
8	周囲から理解を得ることが難しい	3%	取り組みを推進する組織や体制がない	5%	取り組みを推進する組織や体制がない	6%
9	何ができるのかを知らない	2%	国の指針が不十分	4%	意義やメリット、費用対効果を感じない	2%
10	意義やメリット、費用対効果を感じない	2%	意義やメリット、費用対効果を感じない	3%	国の指針が不十分	2%

Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した方にお伺いします。

PwC 生成AI活用において直面した(あるいは現在している)課題について、最も当てはまるものの上位3つをお答えください。  
(上位1位に絞って集計)

■ 1位(日本)

■ 2位(日本)

日本: n=858

米国: n=642

中国: n=510

ドイツ: n=100

英国: n=399

生成AIに対して期待を大きく上回る効果が出ていると回答した企業は、各国とも「ユースケース設定」や「データ品質」が成果の主な要因であると回答している。

### 生成AI活用が期待以上の効果を出した理由

順位



日本



米国



中国



英国



ドイツ

1	ユースケース設定	58%	ユースケース設定	47%	データ品質	29%	ユースケース設定	48%	ユースケース設定	45%
2	データ品質	14%	データ品質	23%	ユースケース設定	24%	データ品質	22%	データ品質	35%
3	生成AIガバナンスの整備	7%	生成AIガバナンスの整備	15%	開発／利用環境、利活用フロー整備	18%	開発／利用環境、利活用フロー整備	9%	開発／利用環境、利活用フロー整備	15%
4	生成AIプロジェクト推進体制の明確化	5%	生成AIプロジェクト推進体制の明確化	5%	生成AIガバナンスの整備	9%	生成AIプロジェクト推進体制の明確化	6%	生成AIプロジェクト推進体制の明確化	0%
5	開発／利用環境、利活用フロー整備	4%	開発／利用環境、利活用フロー整備	3%	生成AIプロジェクト推進体制の明確化	8%	新技術に対しての社内受容度	5%	新技術に対しての社内受容度	0%
6	新技術に対しての社内受容度	4%	新技術に対しての社内受容度	3%	新技術に対しての社内受容度	7%	経営層ビジョンとの一致	5%	社員のAIリテラシー	0%
7	社員のAIリテラシー	3%	社員のAIリテラシー	2%	経営層ビジョンとの一致	5%	社員のAIリテラシー	4%	生成AIガバナンスの整備	0%
8	経営層ビジョンとの一致	3%	経営層ビジョンとの一致	1%	社員のAIリテラシー	1%	生成AIガバナンスの整備	1%	設定された目標の適切さ	0%
9	設定された目標の適切さ	3%	設定された目標の適切さ	1%	設定された目標の適切さ	0%	設定された目標の適切さ	1%	経営層ビジョンとの一致	5%
10	その他	0%								

Q 「期待を大きく上回っている」、「期待通りの効果があった」を選択した方にお伺いします。

PwC 生成AI活用効果が期待以上の成果を出した理由として、当てはまるものの上位3つをお答えください。  
(上位1位に絞って集計)

■ 1位(日本)

日本: n=74

中国: n=101

ドイツ: n=20

■ 2位(日本)

米国: n=252

英国: n=137

効果が期待未満の層は、主として「インプットデータ」「ユースケース」「開発・利活用環境」「組織内支援体制」を要因として挙げている。

### 生成AI活用効果が期待に至らなかった原因

順位



順位	日本	米国	中国	英国	ドイツ
1	インプットデータが不十分 32%	開発・利用環境の未整備 41%	開発・利用環境の未整備 30%	開発・利用環境の未整備 31%	インプットデータが不十分 36%
2	効果の大きいユースケースがない 23%	インプットデータが不十分 28%	インプットデータが不十分 30%	インプットデータが不十分 28%	開発・利用環境の未整備 18%
3	開発・利用環境の未整備 13%	組織内支援体制が不十分 10%	組織内支援体制が不十分 18%	効果の大きいユースケースがない 11%	社員のAIリテラシー、スキルの不足 9%
4	社員のAIリテラシー、スキルの不足 11%	効果の大きいユースケースがない 9%	効果の大きいユースケースがない 8%	社員のAIリテラシー、スキルの不足 8%	内部ガバナンスや法規制の順守が不十分 9%
5	組織内支援体制が不十分 8%	内部ガバナンスや法規制の順守が不十分 5%	内部ガバナンスや法規制の順守が不十分 3%	組織内支援体制が不十分 8%	経営層のビジョンと一致しなかった 9%
6	内部ガバナンスや法規制の順守が不十分 5%	社内の抵抗感が強い 3%	社内の抵抗感が強い 0%	内部ガバナンスや法規制の順守が不十分 6%	効果の大きいユースケースがない 0%
7	目標、期待が現実的でなかった 4%	当てはまるものはない 3%	当てはまるものはない 0%	社内の抵抗感が強い 6%	組織内支援体制が不十分 0%
8	経営層のビジョンと一致しなかった 3%	社員のAIリテラシー、スキルの不足 2%	社員のAIリテラシー、スキルの不足 0%	当てはまるものはない 6%	目標、期待が現実的でなかった 0%
9	当てはまるものはない 1%	目標、期待が現実的でなかった 0%	目標、期待が現実的でなかった 0%	目標、期待が現実的でなかった 3%	社内の抵抗感が強い 0%
10	社内の抵抗感が強い 0%	経営層のビジョンと一致しなかった 0%	経営層のビジョンと一致しなかった 0%	経営層のビジョンと一致しなかった 0%	当てはまるものはない 0%

Q 「やや期待を下回る」、「期待とはかけ離れた結果になった」を選択した方にお伺いします。

生成AI活用効果が当初の期待に至らなかった原因として、最も当てはまるもの上位3つをお答えください。  
(上位1位に絞って集計)

■ 1位(日本)

日本: n=180

中国: n=40

ドイツ: n=11

■ 2位(日本)

米国: n=58

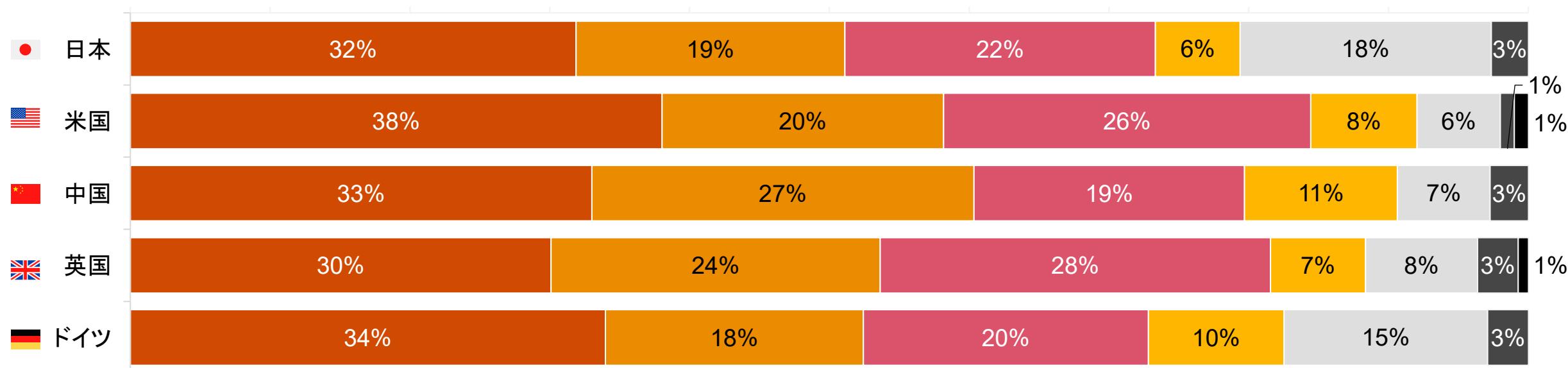
英国: n=36

# Topic.3

## 推進体制

検討・推進するスピードに影響を与える要素としては、各国とも「経営層の意思決定プロセス」が最上位となっており、急速に進化する生成AI関連技術に対する経営層の理解と判断が重視されていることがうかがえる。

### 生成AI導入を検討・推進するスピードに最も大きな影響を与える要因



■ 経営層の意思決定プロセスの長さ・複雑さ ■ 投資判断の慎重さ

■ 新規技術に対するリスク許容度

■ 推進担当の裁量や権限の有無

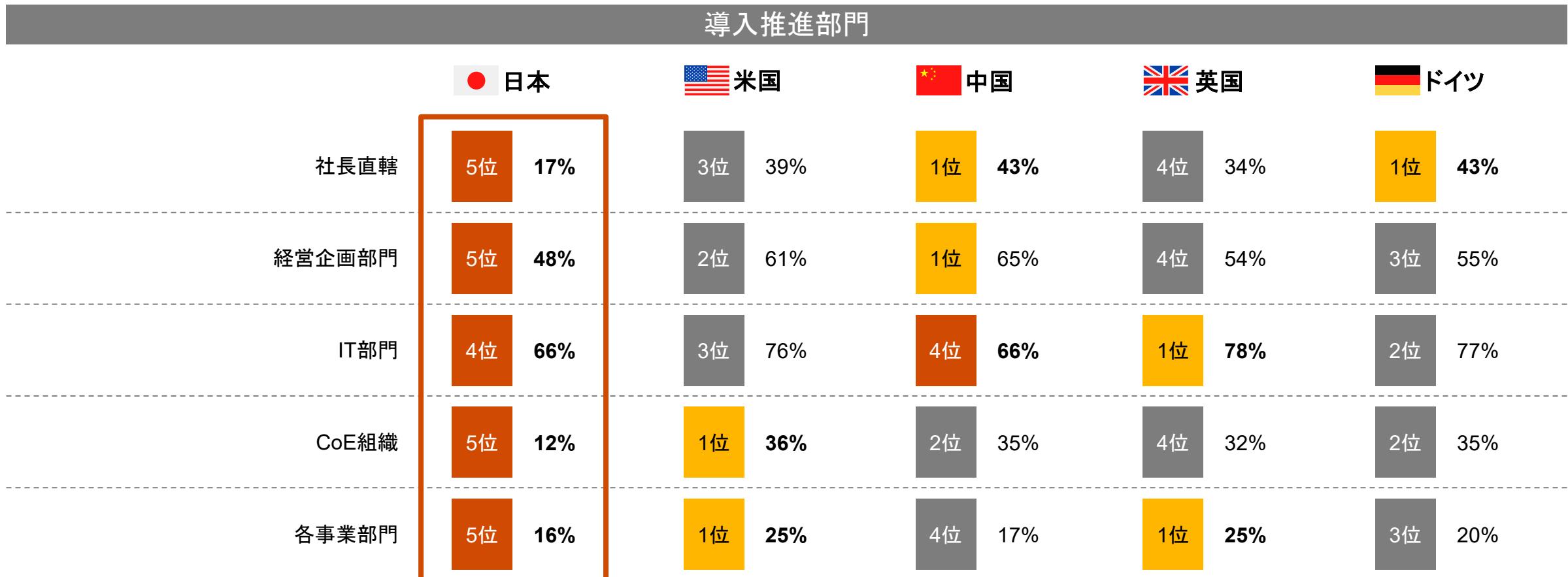
■ 社内にAI人材が十分にいるかどうか

■ ステークホルダーとの利害調整の難しさ ■ わからない

Q 生成AI関連技術の社内業務への導入を検討・推進するスピードに最も大きな影響を与える要因は何だと考えますか。  
最も当てはまるものの上位3つをお答えください。

日本: n=945 中国: n=512 ドイツ: n=103  
米国: n=670 英国: n=412

生成AIの導入推進部門については、他国と比較して日本は全ての選択肢において最下位となっており、導入体制について見直しが必要と想定される。特に、「社長直轄」「CoE組織」が関与する割合が各国の半分以下の水準であり、経営のコミットメントや専門組織の活用において、課題があることがうかがえる。



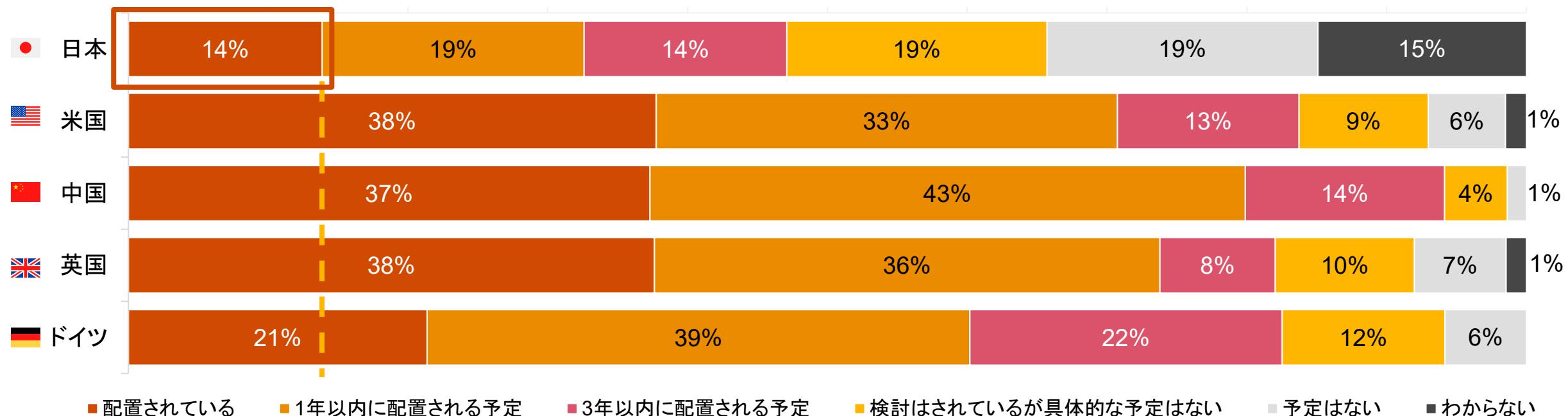
Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した方にお伺いします。  
生成AI導入を推進する際の部門について、当てはまるものを全てお答えください。

日本: n=254 中国: n=141 ドイツ: n=31  
米国: n=310 英国: n=173

### 3. 5カ国比較

CAIOについては、米・英は38%、中国は37%、ドイツは21%が「配置されている」と回答した一方、日本は14%にとどまる。

CAIOの配置状況

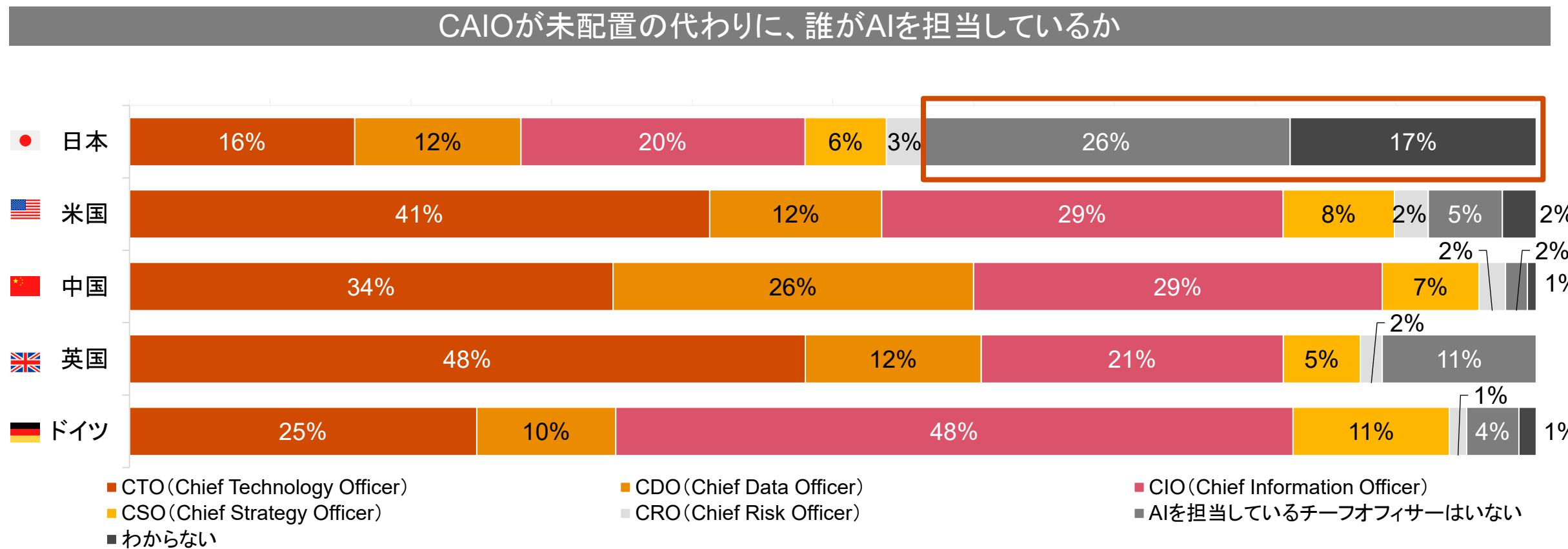


Q あなたが所属する企業にはCAIO(Chief AI Officer)が配置されていますか。

日本: n=945 中国: n=512 ドイツ: n=103

米国: n=670 英国: n=412

CAIOが配置されていない場合にAI関連の取り組みを担当するチーフオフィサーについては、日本は26%が「AIを担当しているチーフオフィサーはない」、17%が「わからない」と回答しており、他国と比べて大きく遅れている。



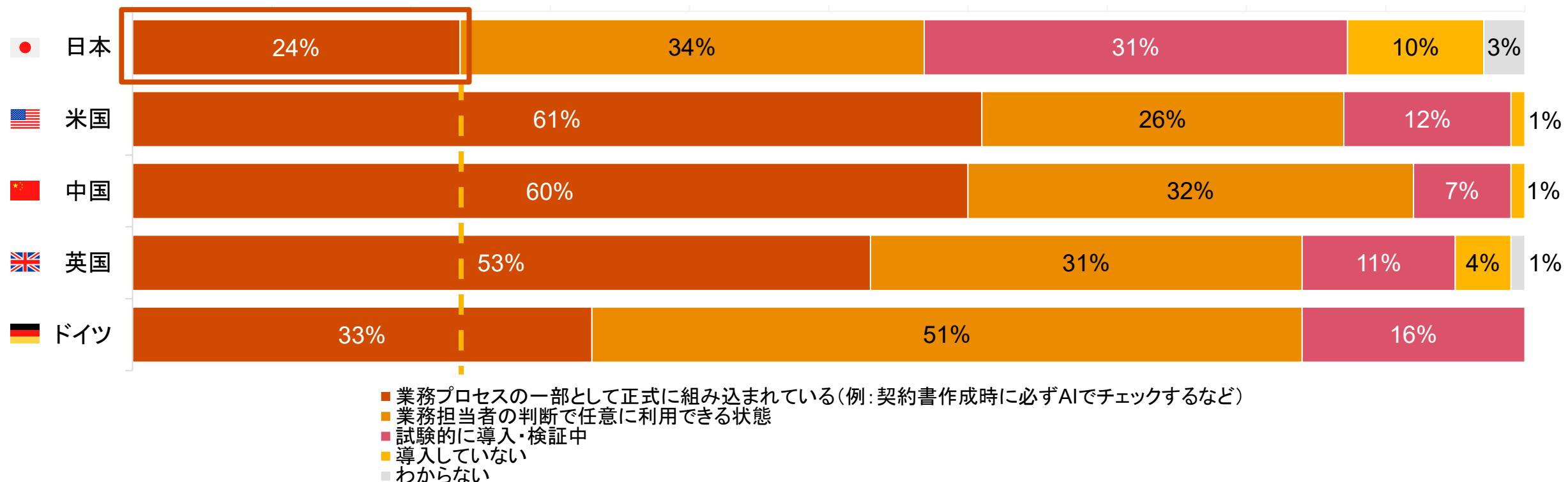
Q CAIOが「配置されている」と回答した以外の方にお伺いします。AI関連の取り組みに最も責任を持っているチーフオフィサーを教えてください。 日本: n=945 中国: n=512 ドイツ: n=103  
米国: n=670 英国: n=412

# Topic.4

## 業務プロセス

生成AIの業務組み込みの度合いについては、米国は61%、中国は60%、英国は53%が「業務プロセスの一部として正式に組み込まれている」と回答した一方、日本は24%にとどまる。

### 生成AIの業務への組み込み



Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した方にお伺いします。あなたの部署の業務プロセスにおいて、生成AI SaaSはどのように利用されていますか。最も当てはまるものをお答えください。

日本: n=858 中国: n=510 ドイツ: n=100  
 米国: n=642 英国: n=399

テキスト系ユースケースが浸透する一方、画像／音声生成系、開発／新規ビジネス系のユースケースの伸びしろは大きい。特に日本は他国より検討が遅れている。

### 生成AIの活用ユースケース

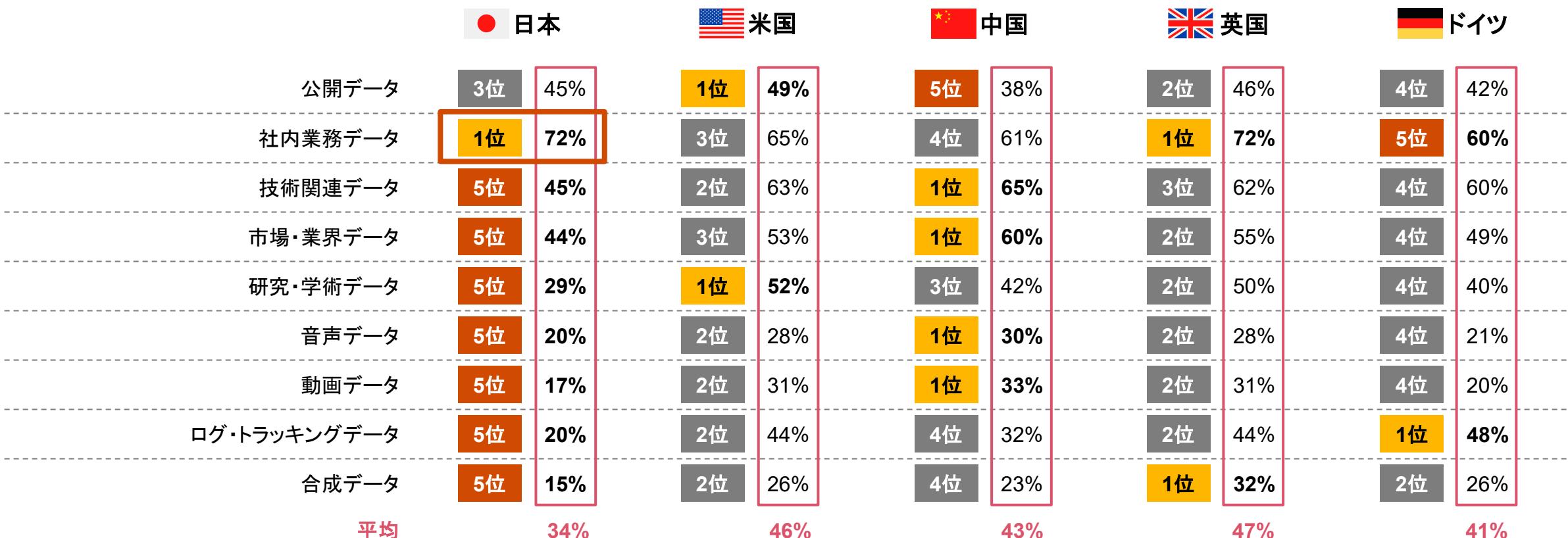
	日本	米国	中国	英国	ドイツ
テキスト系	報告書やメールなどの文章執筆 2位 51%	3位 42%	5位 30%	3位 42%	1位 52%
	文章の添削や校正 3位 52%	4位 48%	5位 38%	2位 53%	1位 58%
	報告書や議事録などの要約 2位 55%	4位 53%	5位 47%	3位 54%	1位 62%
	ブレインストーミングやアイデア出し 4位 37%	2位 45%	3位 40%	1位 48%	5位 31%
	データ収集や調査・リサーチ 4位 53%	1位 59%	5位 52%	3位 56%	2位 57%
画像／音声生成系	社内外資料の生成 5位 36%	3位 39%	1位 45%	2位 40%	4位 38%
	イラストのデザインや画像の生成 5位 22%	1位 41%	2位 38%	2位 38%	4位 27%
	音楽や音声の生成 5位 11%	2位 24%	1位 28%	3位 21%	4位 15%
開発／新規ビジネス系	動画の生成 5位 14%	2位 29%	1位 33%	3位 26%	4位 21%
	プログラムコードの生成 5位 21%	1位 35%	3位 31%	2位 32%	4位 29%
	カスタマーサービスの自動化、省力化 5位 26%	3位 42%	4位 29%	1位 53%	2位 51%
生成AIを組み込んだ新たなサービスの提供	3位 18%	4位 17%	5位 15%	1位 24%	2位 19%
テキスト系以外の平均	19%	31%	29%	33%	27%

Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した方にお伺いします。  
現在検討されている(あるいは既に実現できている)生成AIのユースケースとして、当てはまるものをお答えください。

日本: n=858 中国: n=510 ドイツ: n=100  
米国: n=642 英国: n=399

生成AIが学習・参照しているデータの種類については、他国では公開データから合成データまで幅広く活用が進展する中で、日本は社内業務データに偏り、他のデータ種の活用が進んでいない。

### 生成AIが学習・参照するデータの種類



Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した方にお伺いします。  
生成AIが学習・参照しているデータについて、当てはまるものを全てお答えください。

日本: n=858  
中国: n=510  
ドイツ: n=100  
米国: n=642  
英国: n=399

生成AIの導入部署については、日本以外では全社活用よりも導入が進む部署(業務)がある一方、日本では全社活用の割合が最も高く、業務に特化した生成AIの活用が遅れている。

### 生成AIの導入部署

	日本	米国	中国	英国	ドイツ
全社活用	3位 37%	1位 43%	5位 29%	2位 39%	4位 30%
経営企画など戦略・企画系	5位 31%	3位 47%	4位 43%	2位 49%	1位 51%
経理・財務	5位 20%	1位 42%	4位 32%	2位 37%	3位 36%
人事	5位 20%	2位 39%	4位 31%	3位 33%	1位 42%
法務	5位 14%	3位 21%	1位 24%	4位 19%	2位 23%
営業・マーケティング	5位 26%	3位 38%	4位 37%	2位 39%	1位 47%
情報システム	5位 29%	2位 52%	4位 42%	1位 54%	3位 49%
製造	5位 12%	2位 27%	1位 29%	4位 17%	3位 24%
研究開発	5位 17%	2位 39%	3位 27%	1位 43%	4位 24%
カスタマーサポート	5位 12%	3位 29%	4位 17%	1位 34%	2位 33%
全社活用以外の平均	20%	37%	31%	36%	37%

Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した方にお伺いします。  
生成AIが学習・参照しているデータについて、当てはまるものを全てお答えください。

日本: n=858

米国: n=642

中国: n=510

英国: n=399

ドイツ: n=100

生成AIの活用指標については、他国ではユースケースの多様性を踏まえて多様な指標が採用されている一方、日本では「社員生産性」、「工数・コスト」に集中している。

### 生成AIの活用指標

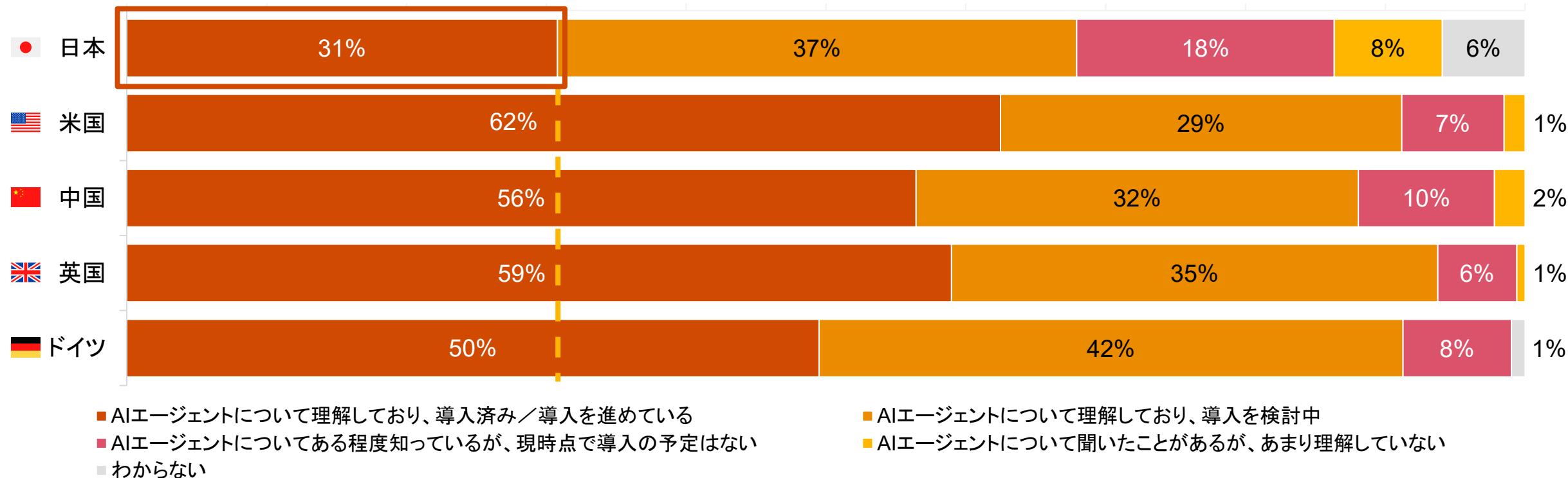
	日本	米国	中国	英国	ドイツ
社員生産性	3位 55%	2位 64%	5位 35%	1位 69%	3位 55%
工数・コスト	3位 49%	2位 50%	1位 51%	3位 49%	5位 35%
売上・収益	5位 38%	4位 50%	2位 56%	1位 59%	3位 55%
社員エンゲージメント	5位 35%	1位 46%	2位 45%	4位 40%	3位 42%
顧客満足度	5位 31%	3位 54%	4位 52%	1位 65%	2位 59%
企業イメージ、ブランド力	5位 23%	3位 30%	1位 46%	4位 29%	2位 31%
社員の生成AIサービス利用率	4位 37%	2位 45%	3位 42%	1位 47%	5位 34%
社員の生成AI習熟度	5位 23%	3位 40%	4位 28%	1位 48%	2位 43%

Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」を選択した方にお伺いします。社内における生成AIの活用指標として測定している、もしくはこれから測定しようとしているものを以下の選択肢から当てはまるもの全てお答えください。

日本: n=712 中国: n=482 ドイツ: n=83  
 米国: n=560 英国: n=330

AIエージェントの取組み状況については、米・英・中・独が過半数以上が「AIエージェントを理解しており、導入済み／導入を進めている」と回答した一方、日本は31%にとどまる。

### AIエージェントの取り組み状況



Q 「AIエージェント」について、貴社の状況について最も当てはまるものをお答えください。

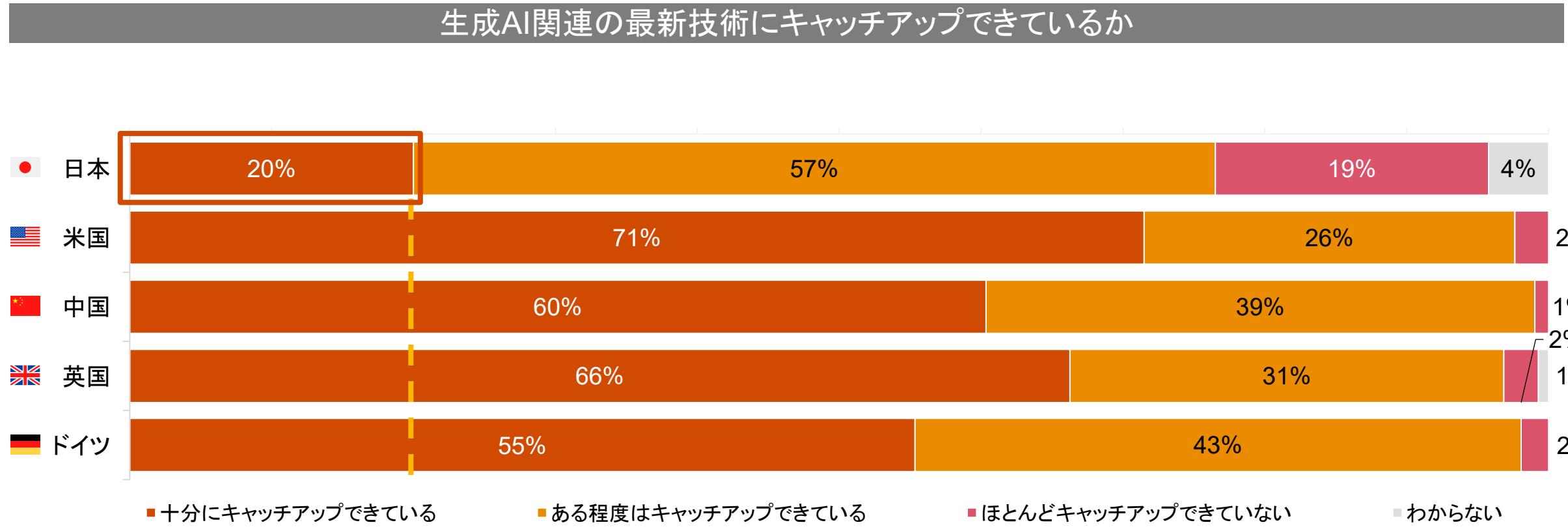
日本: n=945 中国: n=512 ドイツ: n=103

米国: n=670 英国: n=412

## Topic.5

### 活用の土台

生成AI関連の情報収集については、米が71%、英・中が60%以上、ドイツは55%が「十分にキャッチアップできている」と回答した一方、日本は20%にとどまる。



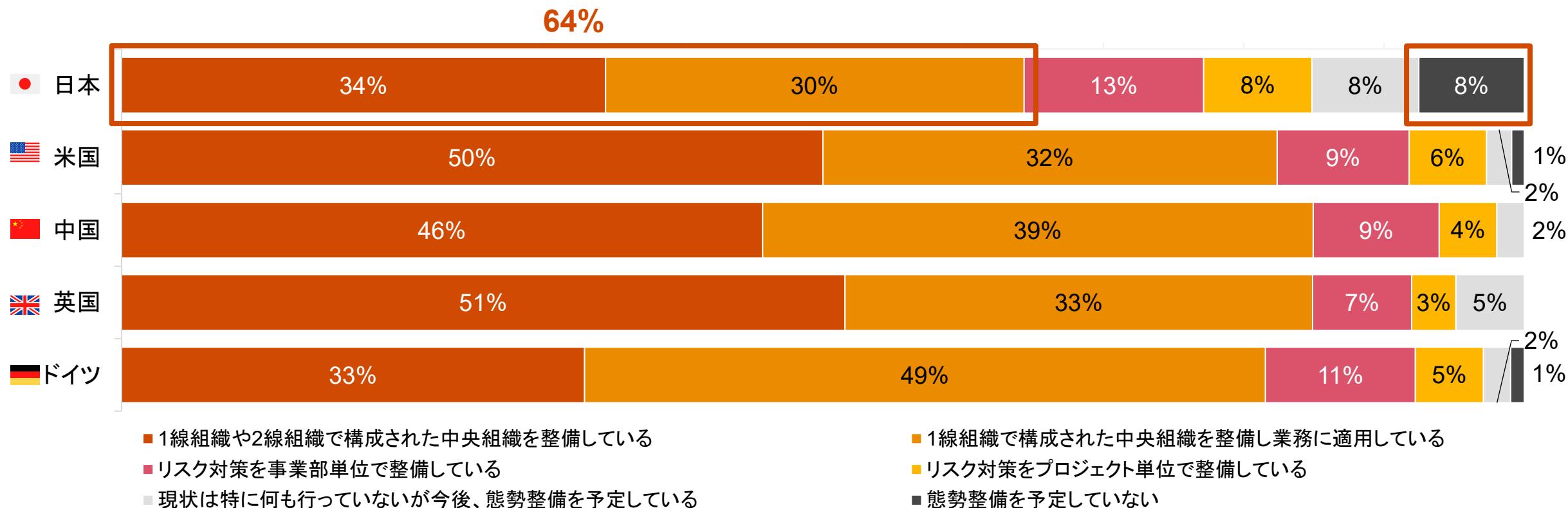
Q 生成AI関連の新機能や技術アップデートの登場頻度が高まる中で、あなたの会社は最新技術についてどの程度キャッチアップしていますか。最も当てはまるものをお答えください。

日本: n=945   中国: n=512   ドイツ: n=103  
米国: n=670   英国: n=412

### 3. 5カ国比較

生成AIガバナンス態勢については、米・中・英・独の80%以上が中央組織を整備しているのに対して、日本は64%と低いほか「整備を予定していない」という回答が10%弱あり、他国と比べて遅れている。

生成AI ガバナンス態勢の整備状況



Q 現状の生成AIを含むAIガバナンス態勢の整備状況について、最も当てはまるものをお答えください。

日本: n=945 中国: n=512 ドイツ: n=103

米国: n=670 英国: n=412

生成AIリスクへの対応策については、日本は全体的に他国と比較してリスク対応策の実施の割合が低く、また「実施していない」が14%に上るなど、遅れている。

### 生成AIリスクへの対応策

	日本	米国	中国	英国	ドイツ
ファクトチェック	3位 38%	4位 37%	5位 17%	2位 41%	1位 43%
コンテンツ有害性・文法エラーの検出	5位 32%	1位 50%	4位 37%	2位 46%	3位 38%
プロンプトインジェクションの監視	5位 29%	1位 40%	4位 36%	3位 37%	1位 40%
リークしても問題がないような入力制御	5位 22%	2位 37%	1位 44%	3位 36%	4位 35%
レッドチームによる疑似攻撃	5位 28%	2位 39%	1位 42%	3位 36%	4位 35%
事前・定期リスクアセスメント	5位 18%	2位 38%	3位 36%	4位 32%	1位 39%
拒否／許可リストなどコンテンツフィルタ	5位 13%	2位 32%	1位 36%	2位 32%	4位 25%
定量的リスクモニタリング	5位 12%	3位 28%	3位 28%	1位 32%	2位 29%
自動入力の制限など防御的UX	5位 19%	3位 36%	1位 40%	2位 39%	4位 32%
出力監視・ロギングによるリスク評価	5位 12%	1位 24%	4位 23%	1位 24%	1位 24%
外部専門機関によるリスク評価	5位 12%	2位 29%	4位 21%	1位 33%	3位 23%
出力へのユーザーフィードバック	5位 16%	2位 27%	4位 20%	1位 29%	3位 25%
シナリオベースのリスク影響評価	5位 13%	2位 19%	4位 15%	1位 24%	3位 16%
実施していない	1位 14%	3位 1%	4位 0%	2位 3%	4位 0%

Q 生成AIの活用リスクに対して、どのような対策を講じていますか。当てはまるものを全てお答えください。

日本: n=945

米国: n=670

中国: n=512

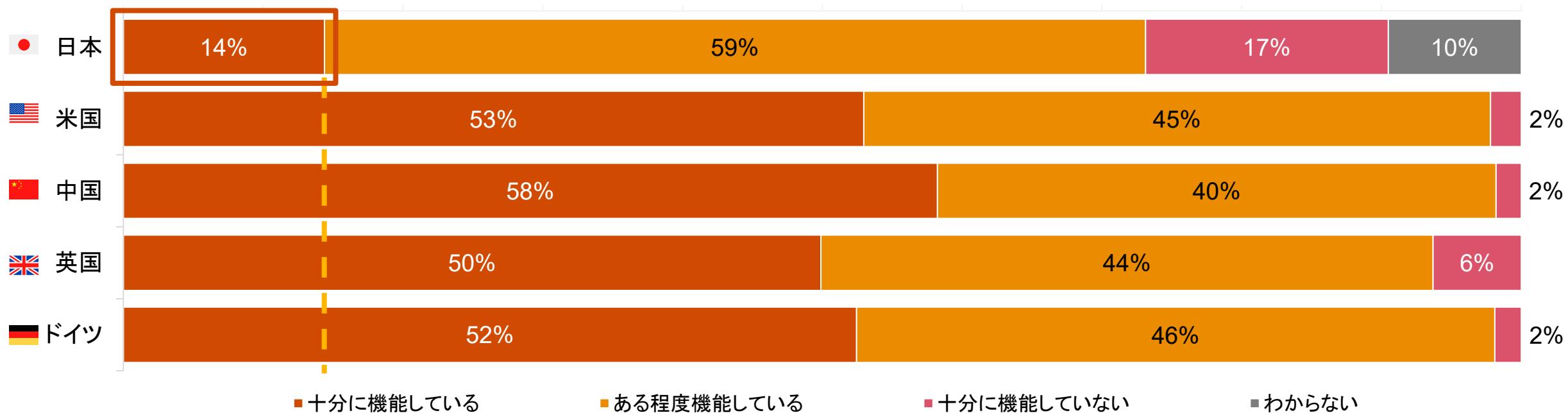
英国: n=412

ドイツ: n=103

### 3. 5カ国比較

生成AIガバナンス態勢・リスク対策については、米・中・英・独は50%以上が「十分に機能している」と回答した一方、日本は14%にとどまる。

#### 生成AI ガバナンス態勢・リスク対策



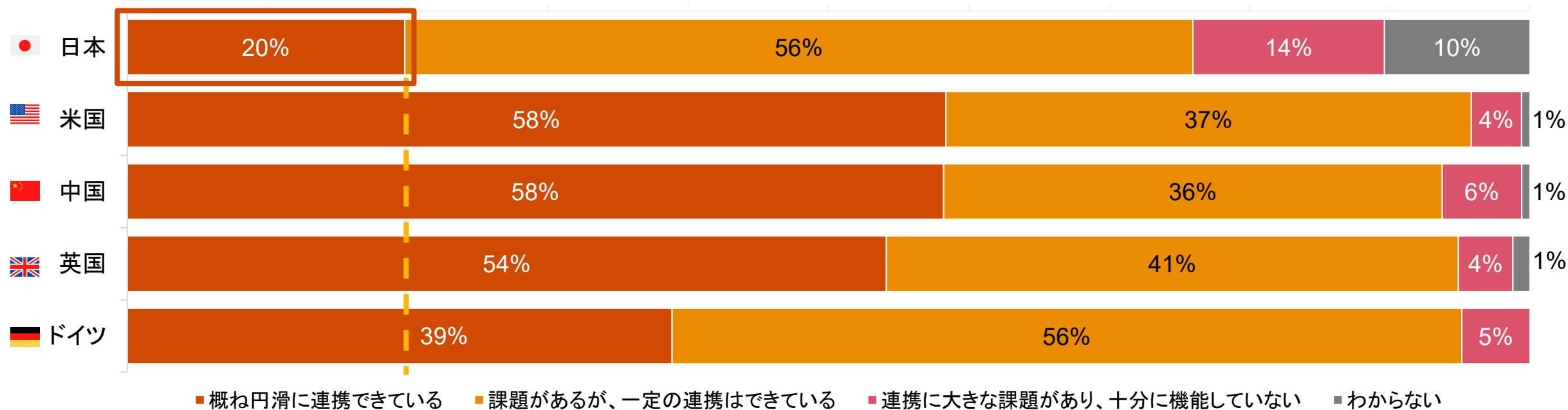
Q 現状のガバナンス態勢やリスク対策について、十分に機能していると考えていますか。

日本: n=945 中国: n=512 ドイツ: n=103

米国: n=670 英国: n=412

生成AIガバナンスにおける1線と2線の連携については、米・中・英は50%以上、ドイツは39%が「概ね円滑に連携できている」と回答した一方、日本は20%にとどまる。

### 組織間連携状況

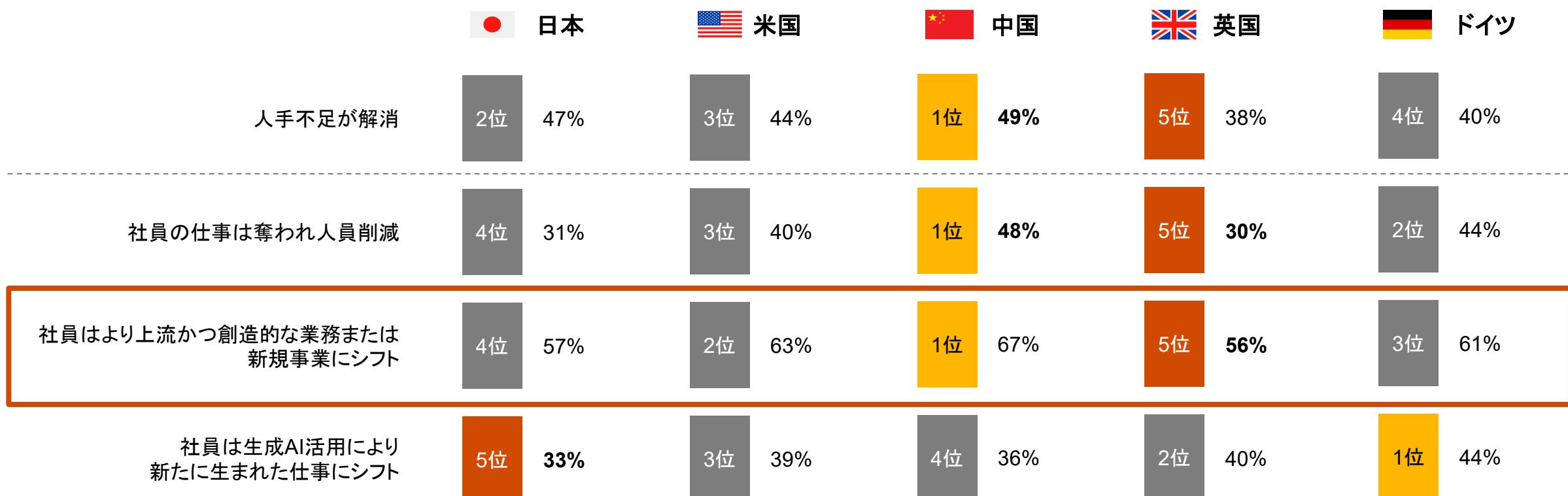


Q 1線組織(事業部門個別、DX横断、その他)と2線組織(IT、セキュリティ、リーガル、リスク管理、品質管理、既存AIガバナンス、その他間接部門)の連携状況をどのように評価しますか。最も当てはまるものをお答えください。

日本: n=945 中国: n=512 ドイツ: n=103  
 米国: n=670 英国: n=412

生成AIによる社員業務の変化については、各国とも「より上流かつ創造的な業務または新規事業にシフト」が最上位の回答である。

### 社員業務の変化

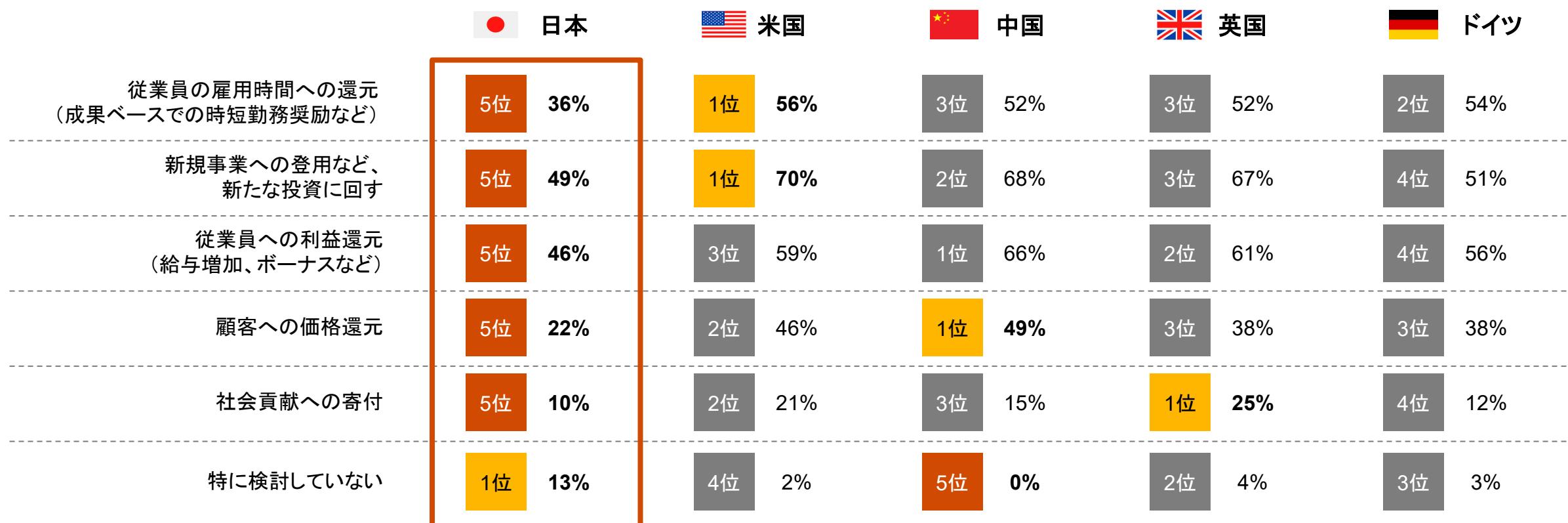


Q 「生成AIによって業務が一部もしくは完全にAIに置き換わると思う」と回答した方にお聞きます。  
代替後、社員業務はどのように変化しましたか、もしくはどのような変化を想定していますか。以下の選択肢からお答えください。

日本: n=945 中国: n=512 ドイツ: n=103  
米国: n=670 英国: n=412

生成AI活用の効果の還元先については、日本は他国と比較して具体的な還元先を挙げる割合が低く、還元自体に消極的で「特に検討していない」割合も高い。

### 生成AI活用効果の還元先



Q 今後、生成AI活用に関する取り組みで生まれた効果を還元していく予定はありますか。  
それはどのような還元を予定していますか。

日本: n=945 中国: n=512 ドイツ: n=103  
米国: n=670 英国: n=412

生成AI活用に向けた現状の法制度について、日本は他国と比較して低評価の項目が多く、法制度の整備が進んでいない、あるいは認識が不足している可能性がうかがえる。

### 法制度の評価点

	日本	米国	中国	英国	ドイツ
関連するガイドラインや指針が整備され生成AIに関する基本的な方向性が示されている	5位 28%	1位 45%	4位 37%	3位 40%	2位 43%
法制度が柔軟性を持ち一部の分野で技術の進展に対応している	5位 31%	4位 43%	2位 45%	3位 44%	1位 50%
国際的な協調や連携を目指した取り組みが進んでいる（例：EU AI Actや国際基準の策定）	5位 30%	2位 51%	1位 54%	3位 49%	4位 49%
生成AIの透明性や説明責任を重視する取り組みが行われている	5位 26%	4位 43%	1位 47%	3位 44%	2位 45%
著作権や知的財産権の分野で生成AIに関する指針が議論されている	5位 24%	1位 42%	3位 41%	2位 42%	4位 30%
倫理的な側面（差別防止やプライバシー保護）を考慮した取り組みが進められている	5位 19%	1位 39%	2位 39%	3位 32%	4位 25%
高リスクAI（自動運転や医療など）の安全性を確保するための基準が策定されつつある	5位 16%	1位 38%	3位 36%	2位 36%	4位 29%
利用者保護を目的とした仕組みが導入されている（例：生成AIの誤用防止策）	5位 13%	4位 25%	2位 27%	1位 29%	3位 25%
生成AIの技術革新を促進しつつ安全性を確保するためのバランスが考慮されている	5位 11%	2位 23%	3位 20%	1位 31%	4位 17%
評価しない・わからない	1位 22%	3位 2%	4位 0%	2位 3%	4位 0%

Q 生成AIに関して、現状の法制度について評価する点に当てはまるものを全てお答えください。

日本: n=945

米国: n=670

中国: n=512

英国: n=412

ドイツ: n=103

現状の法制度に対する課題について、日本は他国と比較して「法規制の未整備」を挙げる割合が高く、日本が法制度の整備に後れを取っている点が生成AI活用における問題と考えられる。

### 法制度の課題

	日本	米国	中国	英国	ドイツ
法規制の未整備	1位 38%	1位 38%	5位 22%	3位 37%	4位 35%
国際的な調和の欠如	5位 34%	2位 41%	4位 38%	3位 40%	1位 41%
著作権・知的財産権の取り扱い	4位 36%	1位 43%	1位 43%	5位 36%	3位 42%
倫理的側面の規制不足	4位 30%	2位 38%	3位 34%	1位 40%	5位 28%
安全性の確保	5位 31%	2位 37%	1位 43%	3位 35%	4位 34%
透明性・説明責任の確保	4位 20%	2位 32%	1位 36%	3位 28%	4位 20%
実行可能性・コストの問題	5位 13%	2位 27%	1位 28%	3位 22%	4位 20%
法解釈の曖昧さ	4位 17%	4位 17%	2位 20%	3位 18%	1位 22%
イノベーションの抑制	5位 11%	2位 17%	4位 15%	2位 17%	1位 19%
利用者保護の不足	3位 15%	2位 17%	5位 10%	1位 18%	4位 14%
特にない・わからない	2位 10%	4位 8%	1位 11%	3位 9%	5位 5%

Q 生成AIに関して、現状の法制度の課題だと思うものについて、当てはまるものを全てお答えください。

日本: n=945

米国: n=670

中国: n=512

英国: n=412

ドイツ: n=103

# 4

## 成功要因



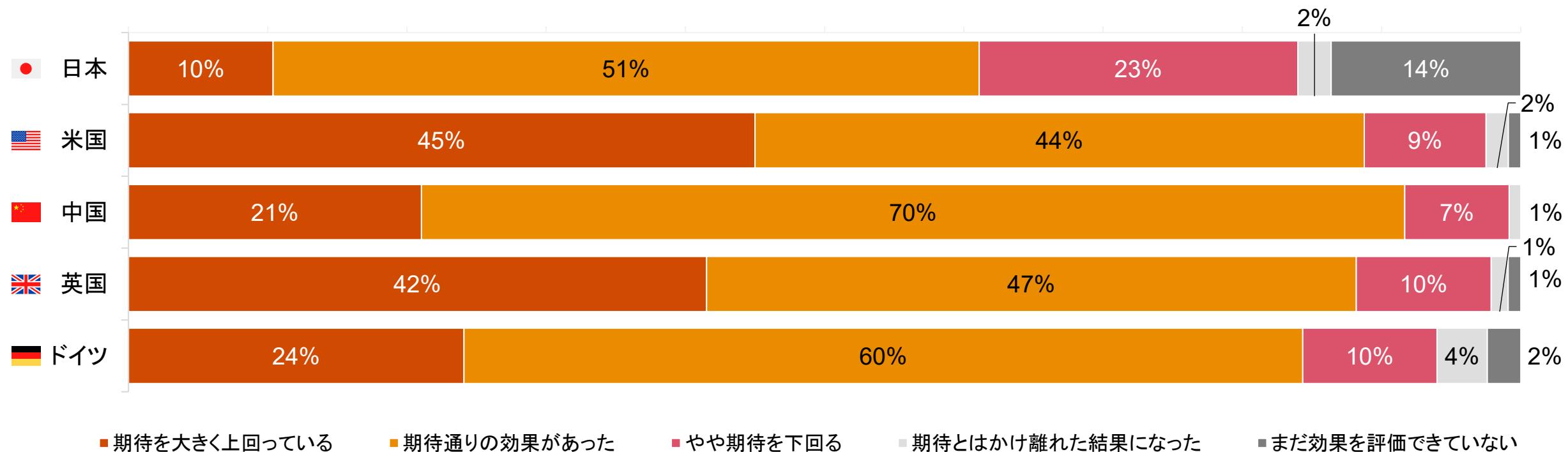
# Topic.1

## 5力国に共通する成功要因

#### 4. 成功要因

既に見たように、日本以外の国でも生成AIの効果が期待を上回る層と、期待未満の層に二極化している。

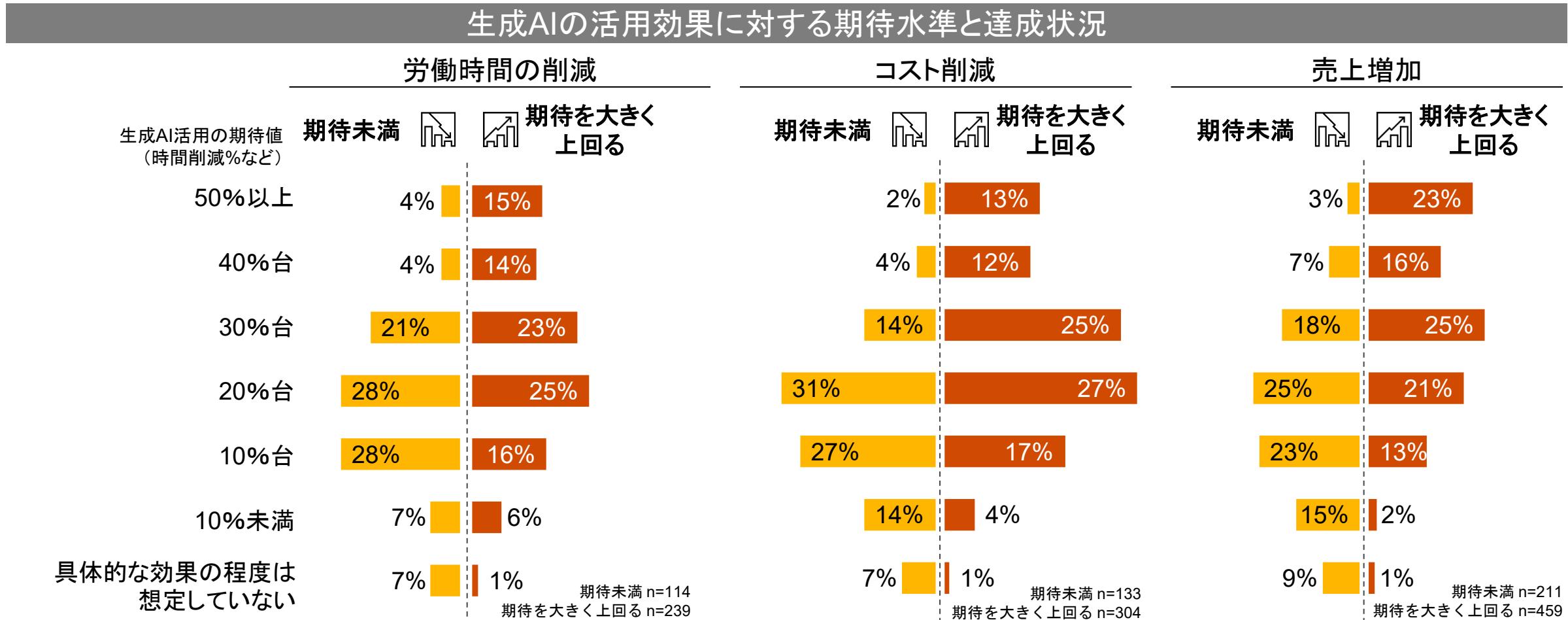
生成AIの活用効果に対する期待との差分



Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」を選択した方にお伺いします。  
生成AI活用の効果は現時点で当初の期待に対していかがでしょうか。

日本: n=712 中国: n=482 ドイツ: n=83  
米国: n=560 英国: n=333

5カ国で見た場合も、「労働時間の削減」「コスト削減」「売上増加」とも、期待を大きく上回ると回答した層は、期待値の高低に関わらず効果を創出している。



Q 生成AI活用への期待効果として「労働時間の削減」「コスト削減」「売上増加」と回答された方にお伺いします。生成AI活用の効果として、期待されている程度をお答えください。

期待を上回る効果を創出する企業と、期待未満の効果しか出せない企業の分岐点は、AIを単なるツールとして捉えるのではなく、AIを事業の中核に据えて本質的な変革に取り組んでいるかどうかにある。

		効果が期待未満	効果が期待を大きく上回る
目的意識	チャンスの捉え方	既存業務を前提とした、自社ビジネスの効率化・高度化	事業モデルから見直す姿勢で、業界構造の根本から変革
	導入推進部門	通常の業務改善と捉え、IT部門／経営企画中心に推進	経営課題と捉え、経営トップ自らが推進体制に参画
業務プロセス	CAIO配置	配置しておらず、情報収集や方針策定の責任があいまい	明確な責任者を配置してAI活用を推進
	ユースケース	要約や資料検索といった基本的な利用にとどまる	音声・画像生成、新規ビジネス企画に踏み込む
	導入対象部門	全社一律の活用が主体で、業務に特化した取り組みが弱い	業務に特化した活用を積極的に推進
	業務置き換え	AIによる業務の置き換えは部分的にとどまる	AIによる完全な業務置き換えを志向
	業務の組み込み	AI利用の判断がユーザーに委ねられている	AIが正式な業務として組み込まれている
	AIエージェント	限定的なAI活用にとどまり、消極的	業務のAI化徹底のために積極的に導入
活用の土台	インテリジェンス	ある程度は情報を収集しているが、様子見	最新情報を積極的に収集して活用機会を模索
	ガバナンス	AIを既存業務の延長と捉え、最低限の整備にとどまる	AI活用を推進・定着させるためにガバナンスを重視
	従業員との共生	特に従業員への利益還元は消極的	従業員への還元を積極的に推進

各国共通で、期待を上回ると回答した層と期待未満と回答した層では目的意識、推進体制、業務プロセス、活用の土台において顕著な差が見られる。また、期待を上回る層においては、国別の差は小さく、概ね同様の状態であることがうかがえる。

		日本	米国	中国	英国	ドイツ			
		期待未満	期待を上回る	期待未満	期待を上回る	期待未満	期待を上回る	期待未満	期待を上回る
 <b>目的意識</b>	業界構造改革としてのチャンスの捉え方	15%	<b>55%</b>	5%	<b>48%</b>	12%	<b>29%</b>	14%	<b>58%</b>
 <b>推進体制</b>	社長直轄	8%	<b>61%</b>	28%	<b>49%</b>	13%	<b>47%</b>	17%	<b>51%</b>
	CAIO配置	11%	<b>59%</b>	19%	<b>53%</b>	12%	<b>64%</b>	14%	<b>67%</b>
 <b>業務プロセス</b>	業務を完全に置き換え	1%	<b>39%</b>	10%	<b>16%</b>	5%	<b>13%</b>	3%	<b>9%</b>
	業務組み込み	14%	<b>72%</b>	33%	<b>79%</b>	28%	<b>81%</b>	19%	<b>82%</b>
	AIエージェント導入	26%	<b>77%</b>	38%	<b>80%</b>	28%	<b>78%</b>	47%	<b>85%</b>
 <b>活用の土台</b>	十分な情報キャッチアップ	11%	<b>80%</b>	53%	<b>85%</b>	38%	<b>77%</b>	42%	<b>85%</b>
	十分なガバナンス	6%	<b>77%</b>	19%	<b>75%</b>	22%	<b>86%</b>	6%	<b>85%</b>
	従業員への利益還元	28%	<b>69%</b>	55%	<b>65%</b>	38%	<b>45%</b>	33%	<b>72%</b>

・「期待を大きく上回る」日本: n=74、米国: n=252、中国: n=101、英国: n=137、ドイツ: n=20

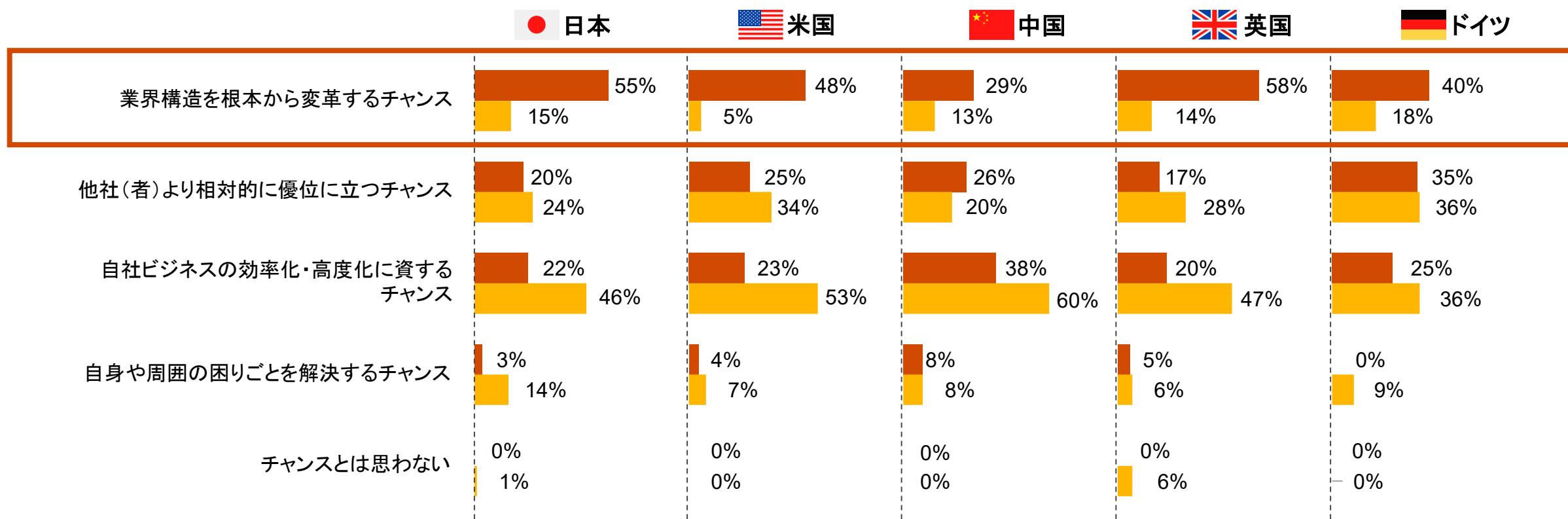
・「やや期待を下回る」「期待とはかけ離れた結果となった」日本: n=180、米国: n=58、中国: n=40、英国: n=36、ドイツ: n=11

# Topic.2

## 目的意識と課題認識

期待を上回る効果を創出した企業は、生成AIを「業界構造を根本から変革するチャンス」として捉える割合が各國とも高く、自社にとどまらず業界全体の課題に注目することの重要性がうかがえる。

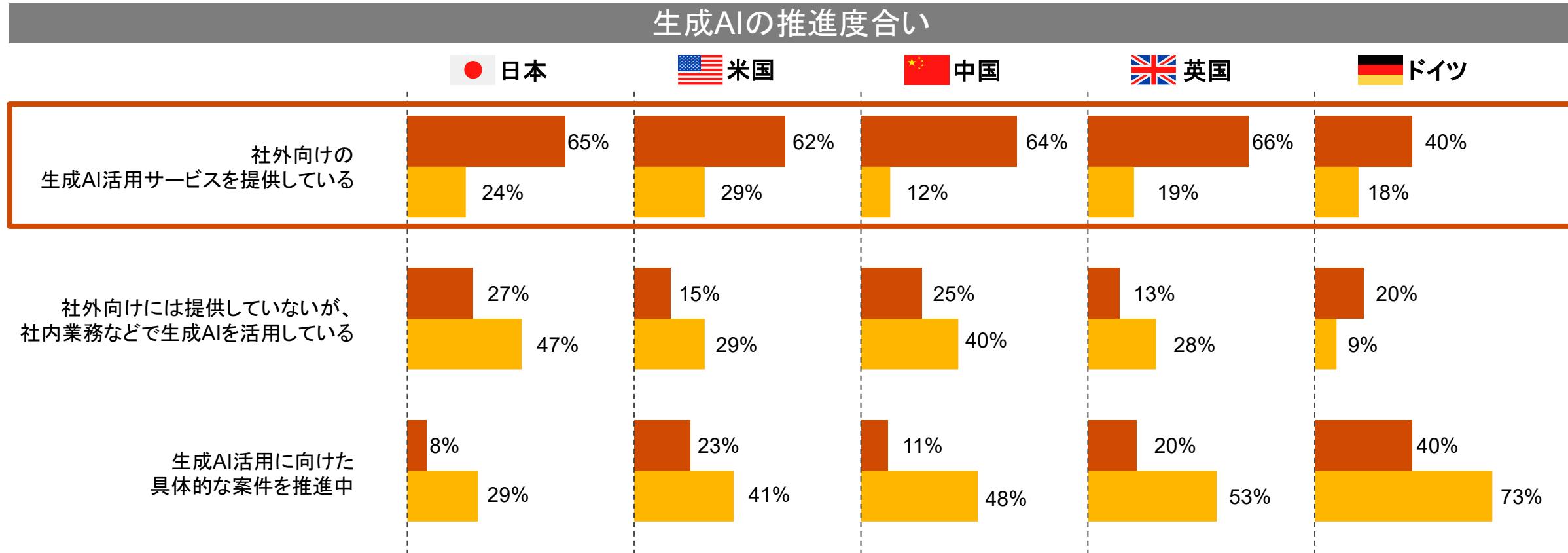
### 生成AIへの期待度合い(チャンス)



Q 生成AIは、どのようなチャンスだと思いますか。最も当てはまるものをお答えください。

■「期待を大きく上回る」  
 日本: n=74 米国: n=252 中国: n=101 英国: n=137 ドイツ: n=20  
 ■「やや期待を下回る」「期待とはかけ離れた結果となった」  
 日本: n=180 米国: n=58 中国: n=40 英国: n=36 ドイツ: n=11

期待を上回る効果を創出した企業は、「社外向けの生成AIサービス」を提供している割合が各国とも高い。社内活用にとどまらず、社外サービスでの積極的な生成AI活用の重要性が示唆される。



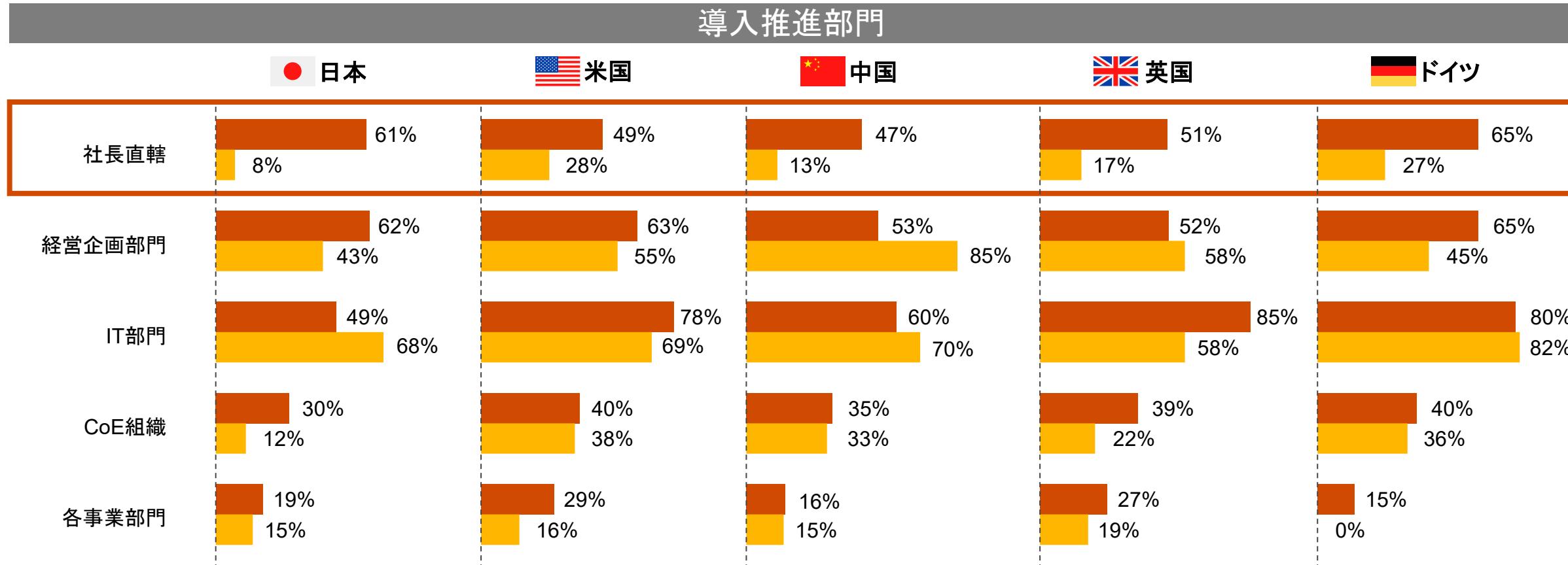
Q あなたが働く会社における、生成AI活用の推進度合いについてお伺いします。  
社内向けまたは社外向けの生成AI活用の検討の度合いとして、最も当てはまるものをお答えください。

■ 「期待を大きく上回る」  
日本: n=74 米国: n=252 中国: n=101 英国: n=137 ドイツ: n=20  
■ 「やや期待を下回る」「期待とはかけ離れた結果となった」  
日本: n=180 米国: n=58 中国: n=40 英国: n=36 ドイツ: n=11

# Topic.3

## 推進体制

期待を上回る効果を創出した企業は、「社長直轄」で導入を推進する割合が各国とも高く、経営層が主軸となって取り組みを進めることの重要性がうかがえる。

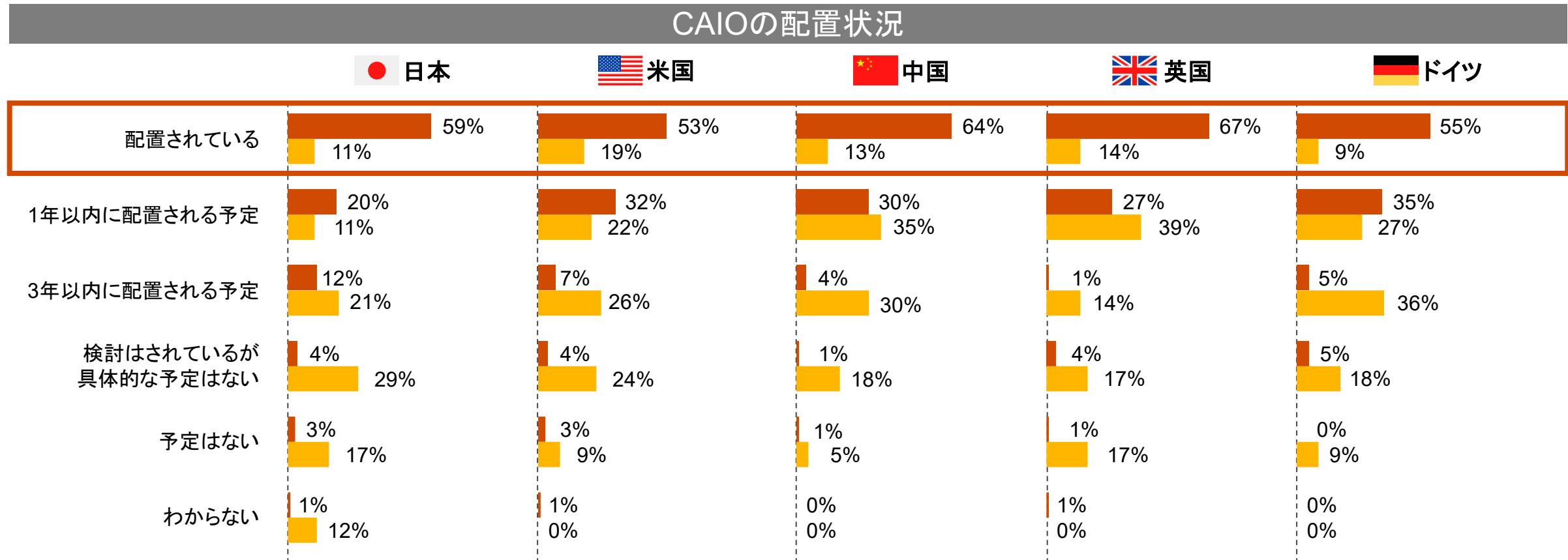


Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した方にお伺いします。  
生成AI導入を推進する際の部門について、当てはまるものを全てお答えください。

日本: n=74 米国: n=252 中国: n=101 英国: n=137 ドイツ: n=20  
日本: n=180 米国: n=58 中国: n=40 英国: n=36 ドイツ: n=11

#### 4. 成功要因

期待を上回る効果を創出した企業は、「期待値未満」の企業と比較して「CAIOが配置されている」割合が各国とも高い傾向にある。経営層にAI専任のリーダーシップを配置することの重要性がうかがえる。



Q あなたが所属する企業にはCAIO(Chief AI Officer)が配置されていますか。

「期待を大きく上回る」  
日本: n=74 米国: n=252 中国: n=101 英国: n=137 ドイツ: n=20  
「やや期待を下回る」「期待とはかけ離れた結果となった」  
日本: n=180 米国: n=58 中国: n=40 英国: n=36 ドイツ: n=11

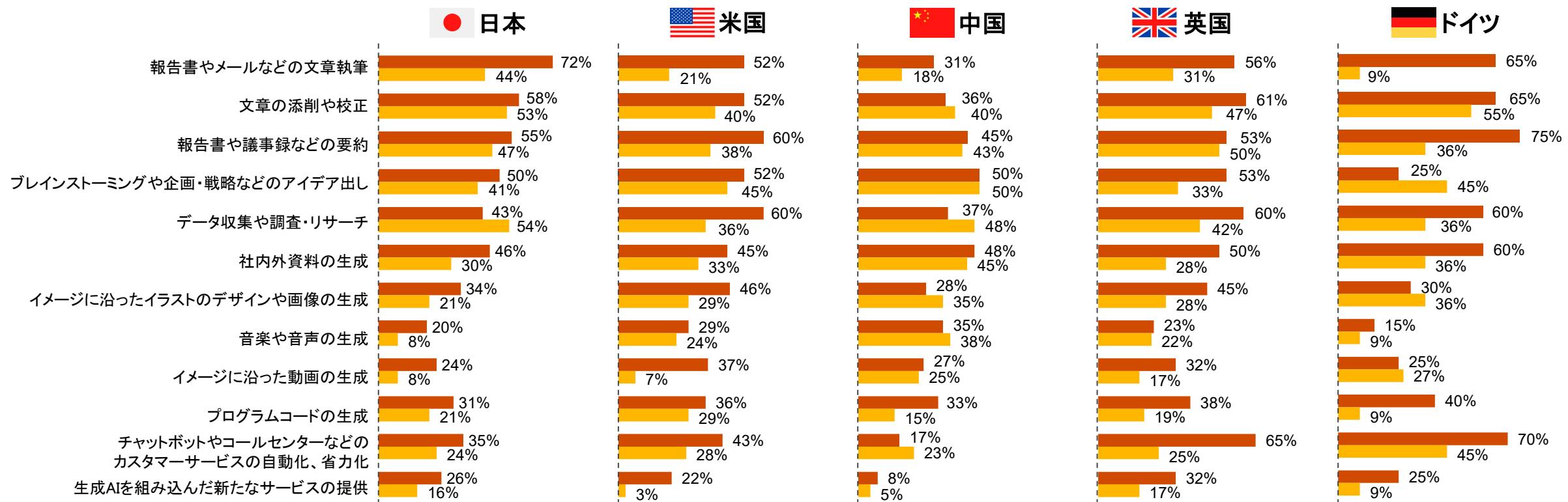
# Topic.4

## 業務プロセス

#### 4. 成功要因

中国のように期待以上・未満に関わらず複数のユースケースで生成AIを活用する国もあるが、期待を上回る効果を創出した企業は、各国とも期待未満の企業よりも多様なユースケースに取り組んでいることがうかがえる。

#### 生成AIの活用ユースケース



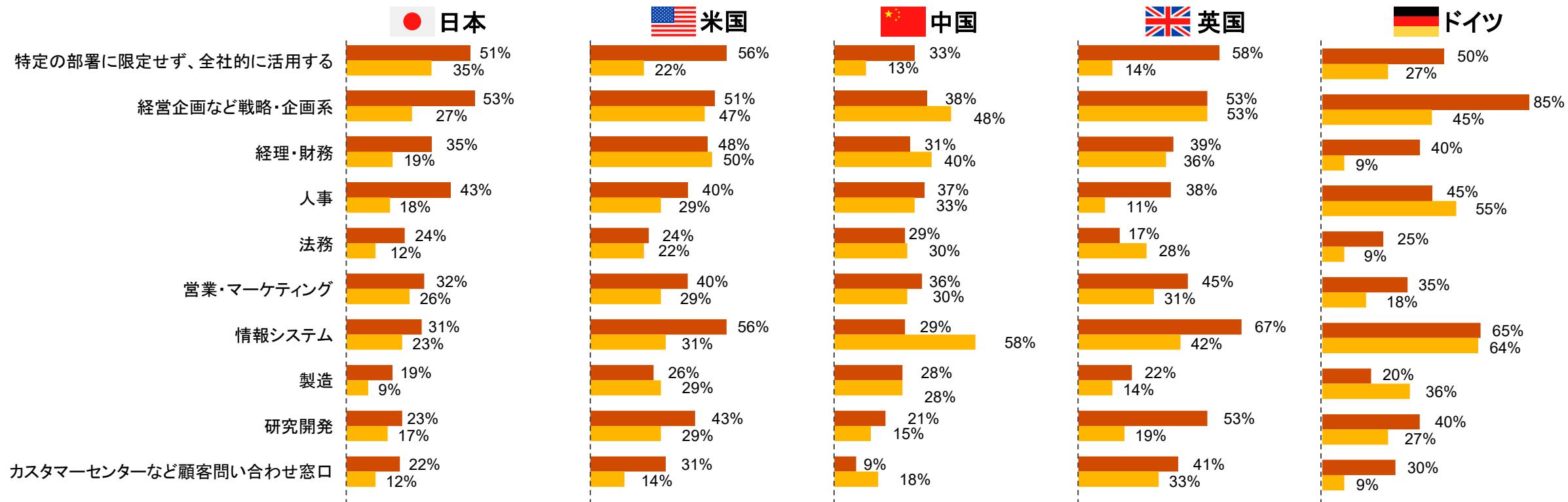
Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した方にお伺いします。  
現在検討されている(あるいは既に実現できている)生成AIのユースケースとして、  
当てはまるものを全てお答えください。

■ 「期待を大きく上回る」  
日本: n=74 米国: n=252 中国: n=101 英国: n=137 ドイツ: n=20  
■ 「やや期待を下回る」「期待とはかけ離れた結果となつた」  
日本: n=180 米国: n=58 中国: n=40 英国: n=36 ドイツ: n=11

#### 4. 成功要因

期待を上回る効果を創出した企業は、各国とも期待未満の企業よりもさまざまな業務部門での生成AI活用に取り組んでいることがうかがえる。

#### 生成AIの導入部署



Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した方にお伺いします。  
前述の生成AIサービス、モデルを活用している(活用する予定)主たる部署について、  
当てはまるものを全てお答えください。

「期待を大きく上回る」

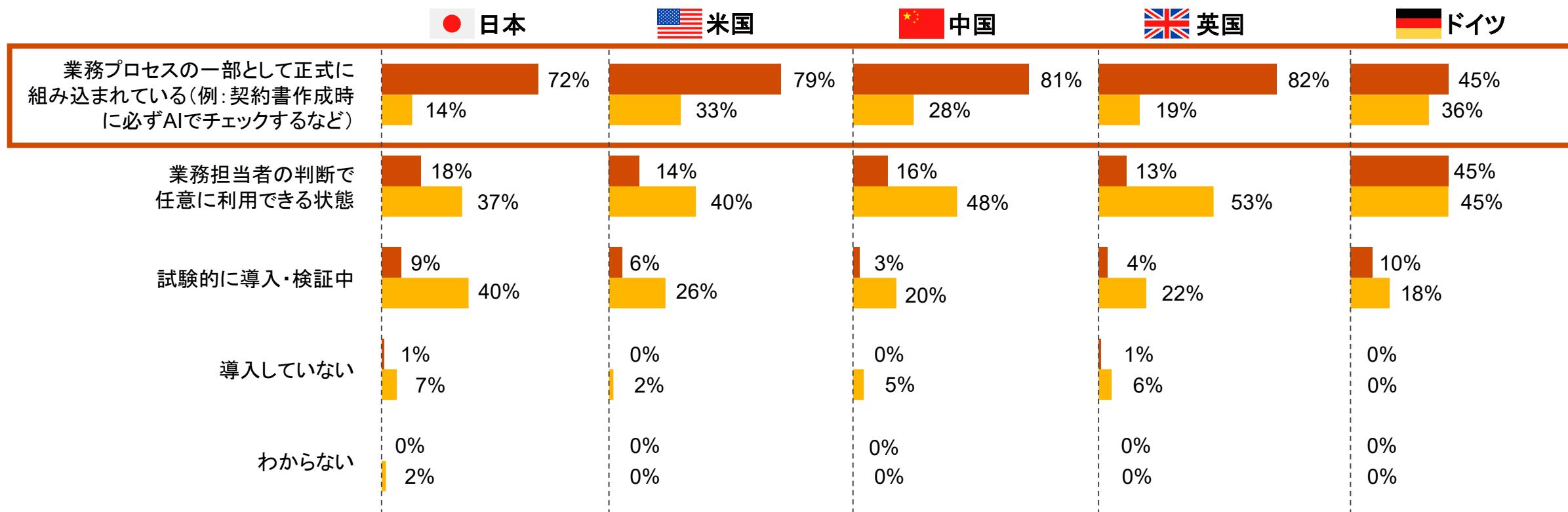
日本: n=74 米国: n=252 中国: n=101 英国: n=137 ドイツ: n=20

「やや期待を下回る」「期待とはかけ離れた結果となった」

日本: n=180 米国: n=58 中国: n=40 英国: n=36 ドイツ: n=11

期待を上回る効果を創出した企業は、生成AIを業務プロセスの一部として取り入れている割合が各国とも高く、生成AIを活用した業務プロセスの見直しの重要性がうかがえる。

### 生成AIの業務への組み込み

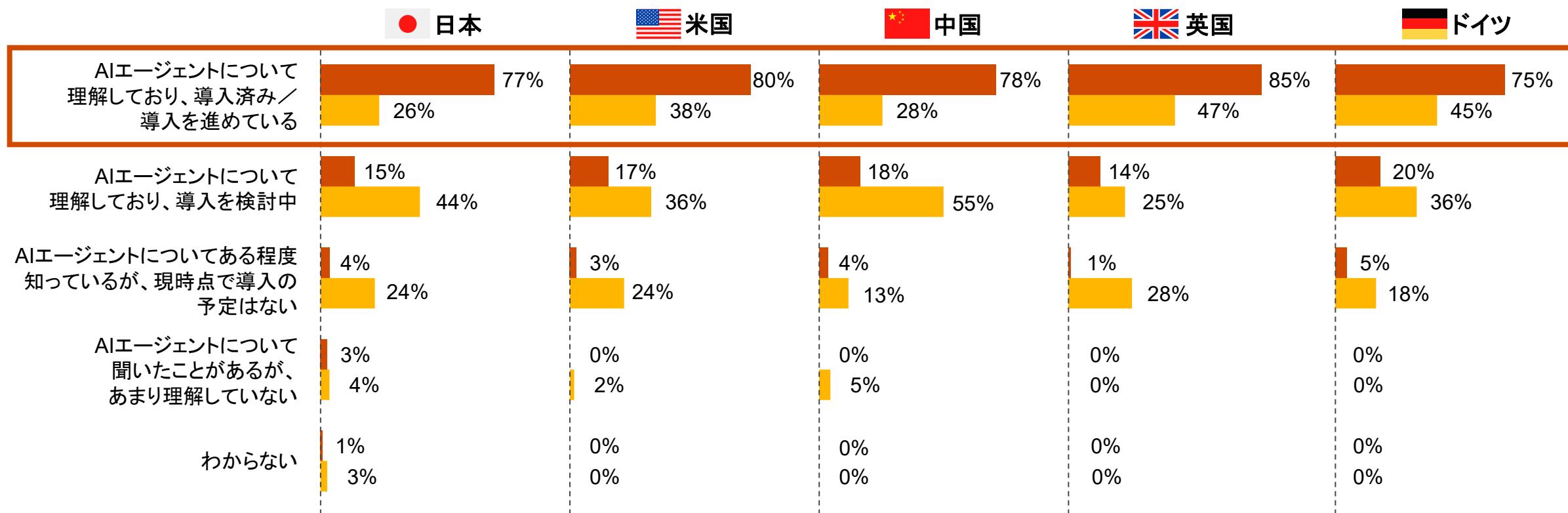


Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した方にお伺いします。  
 あなたの部署の業務プロセスにおいて、生成AI SaaSはどのように利用されていますか。  
 最も当てはまるものをお答えください。

「期待を大きく上回る」  
 日本: n=74 米国: n=252 中国: n=101 英国: n=137 ドイツ: n=20  
 「やや期待を下回る」「期待とはかけ離れた結果となった」  
 日本: n=180 米国: n=58 中国: n=40 英国: n=36 ドイツ: n=11

期待を上回る効果を創出した企業は、「AIエージェント導入」を進めている割合が各国とも高く、生成AI活用におけるAIエージェントの業務・サービスへの導入の重要性がうかがえる。

### AIエージェントの導入状況



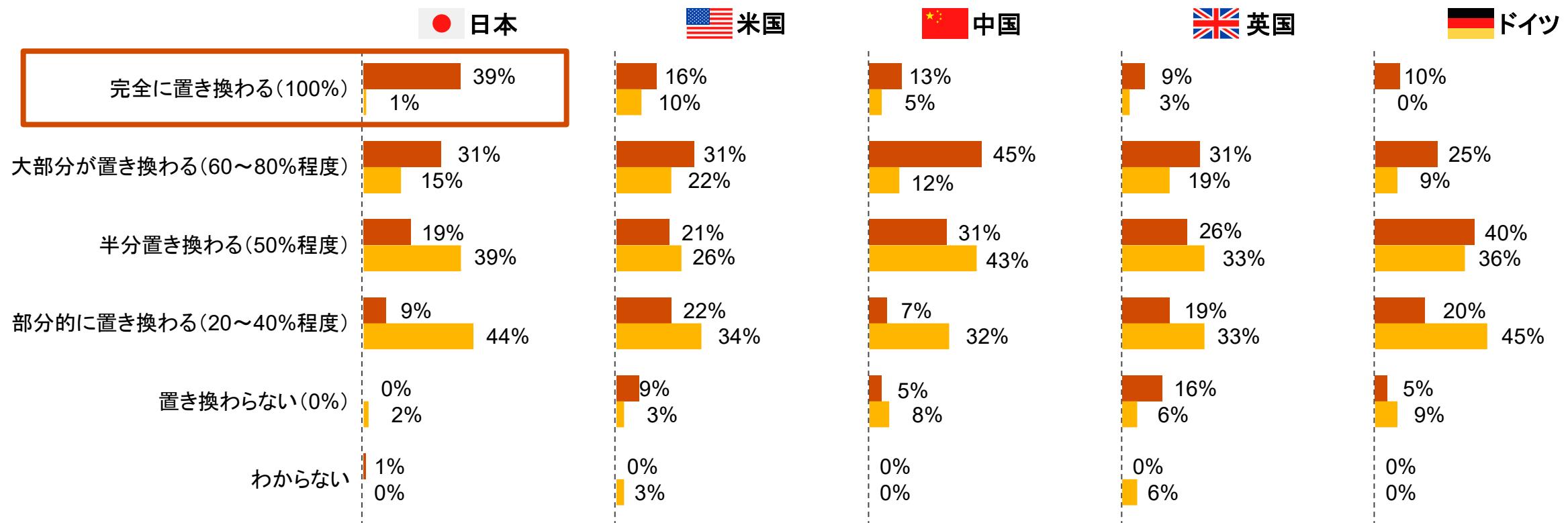
Q 「AIエージェント」について、貴社の状況について最も当てはまるものをお答えください。

■ 「期待を大きく上回る」  
 日本: n=74 米国: n=252 中国: n=101 英国: n=137 ドイツ: n=20  
 ■ 「やや期待を下回る」「期待とはかけ離れた結果となった」  
 日本: n=180 米国: n=58 中国: n=40 英国: n=36 ドイツ: n=11

#### 4. 成功要因

期待を上回ると回答した企業は、各国とも生成AIによる業務の置き換えを積極的に推進している。特に、日本では期待を上回る企業が「100%置き換わる」と回答した割合が高く、生成AIが省人化の原動力となっていることがうかがえる。

#### 生成AIによる業務置き換えの見込み



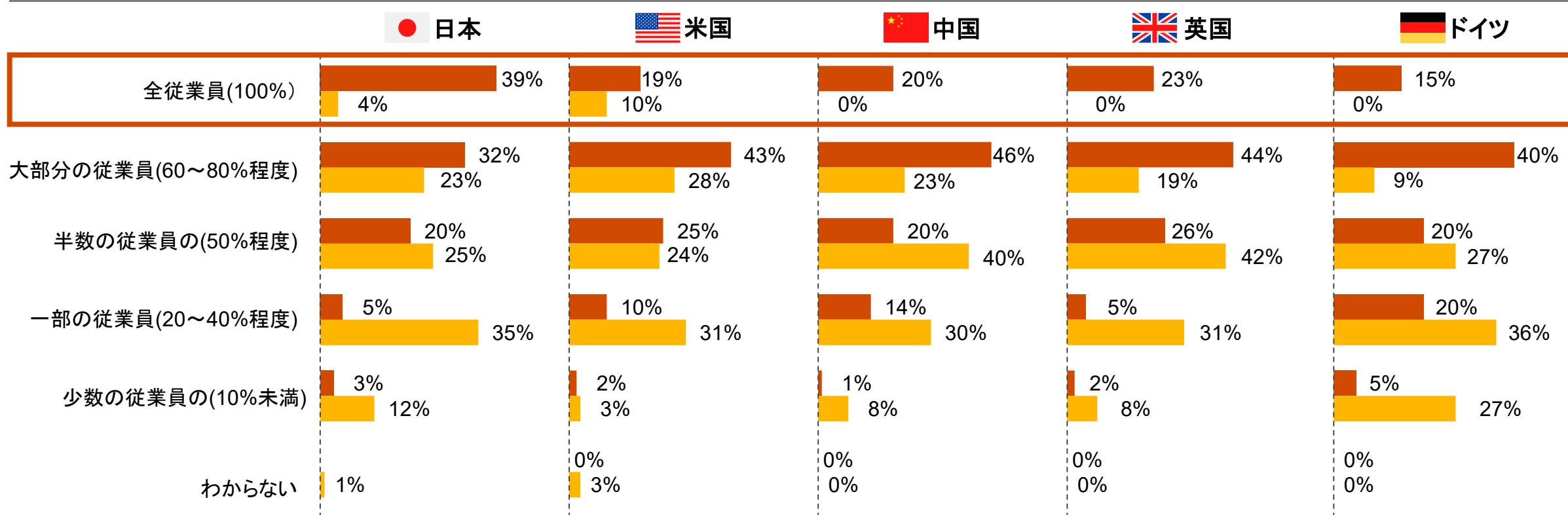
Q 生成AIによって、あなたの業務はどの程度AIに置き換わると思いますか。  
最も当てはまるものをお答えください。

■ 「期待を大きく上回る」  
日本: n=74 米国: n=252 中国: n=101 英国: n=137 ドイツ: n=20  
■ 「やや期待を下回る」「期待とはかけ離れた結果となった」  
日本: n=180 米国: n=58 中国: n=40 英国: n=36 ドイツ: n=11

#### 4. 成功要因

期待を上回る効果を創出した企業は、生成AIを活用する割合が「全従業員(100%)」と回答する割合が各国とも高く、効果を創出するうえで活用するユーザーの数も重要であることがうかがえる。特に、日本では期待を上回る企業が「全従業員(100%)」と回答した割合が高く、組織全体での活用が効果をあげているうかがえる。

生成AIを活用する従業員の割合



Q 生成AIサービス、モデルの活用先となる主な部署について「わからない」以外を選択した方にお伺いします。  
回答した部署のうち、どの程度の割合の従業員が生成AIを活用している、もしくは活用する予定ですか。  
最も当てはまるものをお答えください。

■ 「期待を大きく上回る」  
日本: n=74 米国: n=252 中国: n=101 英国: n=137 ドイツ: n=20  
■ 「やや期待を下回る」「期待とはかけ離れた結果となった」  
日本: n=178 米国: n=58 中国: n=40 英国: n=36 ドイツ: n=11

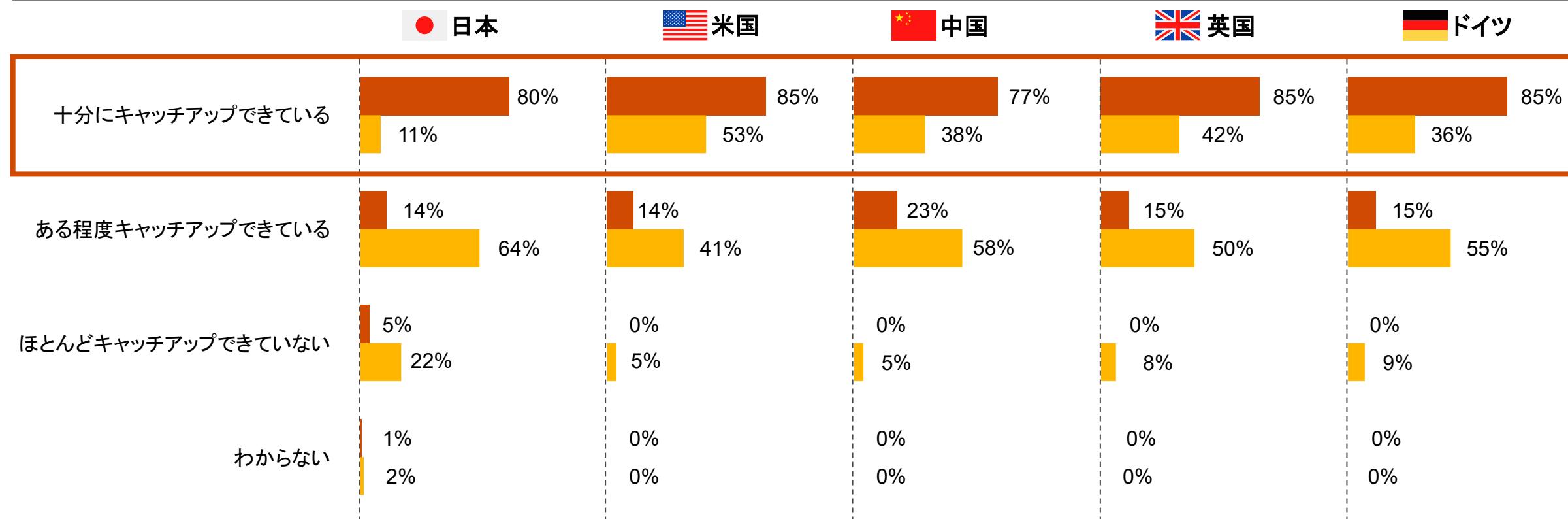
## Topic.5

### 活用の土台

#### 4. 成功要因

期待を上回る効果を創出した企業は、生成AIの最新技術に「十分にキャッチアップできている」の割合が各国とも高い。

生成AI関連の最新技術のキャッチアップ

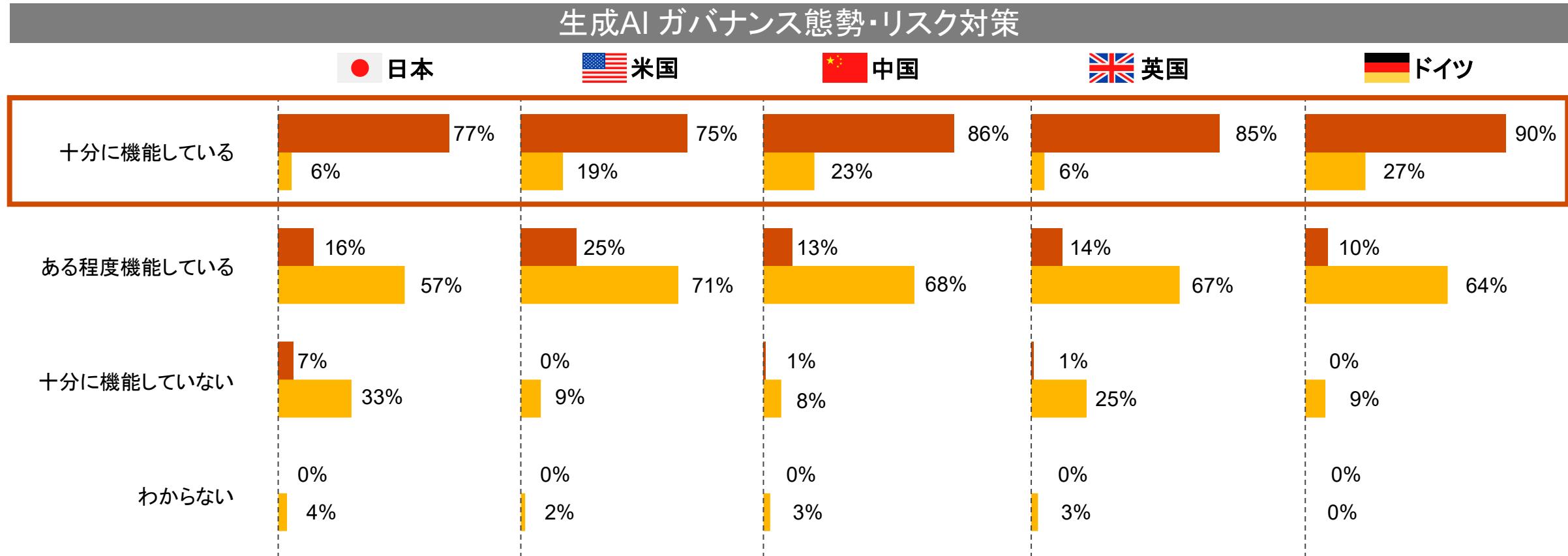


Q 生成AI関連の新機能や技術アップデートの登場頻度が高まる中で、あなたの会社は最新技術についてどの程度キャッチアップしていますか。最も当てはまるものをお答えください。

■ 「期待を大きく上回る」  
日本: n=74 米国: n=252 中国: n=101 英国: n=137 ドイツ: n=20  
■ 「やや期待を下回る」「期待とはかけ離れた結果となった」  
日本: n=180 米国: n=58 中国: n=40 英国: n=36 ドイツ: n=11

#### 4. 成功要因

期待を上回る効果を創出した企業は、生成AIのガバナンス態勢やリスク対策について「十分に機能している」と回答している割合が高く、ガバナンスおよびリスク態勢の整備の重要性がうかがえる。



Q 現状のガバナンス態勢やリスク対策について、十分に機能していると考えていますか。

「期待を大きく上回る」

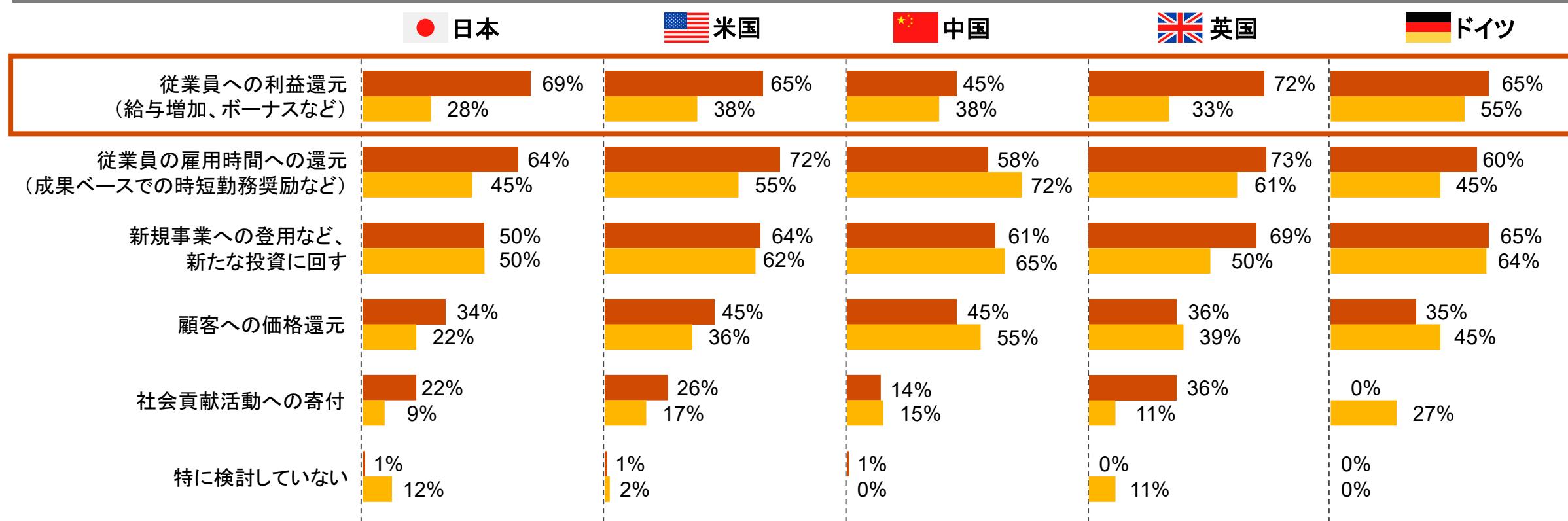
日本: n=74 米国: n=252 中国: n=101 英国: n=137 ドイツ: n=20

「やや期待を下回る」「期待とはかけ離れた結果となった」

日本: n=180 米国: n=58 中国: n=40 英国: n=36 ドイツ: n=11

期待を上回る効果を創出した企業は、「期待値未満」の企業と比較して「従業員への利益還元」を予定している割合が各国とも高い傾向にあり、「従業員への利益還元」を通した従業員への動機付けの重要性がうかがえる。

### 生成AIで生まれた効果の還元先



Q 今後、生成AI活用に関する取り組みで生まれた効果を還元していく予定はありますか。それはどのような還元を予定していますか。

「期待を大きく上回る」

日本: n=74 米国: n=252 中国: n=101 英国: n=137 ドイツ: n=20

「やや期待を下回る」「期待とはかけ離れた結果となった」

日本: n=180 米国: n=58 中国: n=40 英国: n=36 ドイツ: n=11

# 5

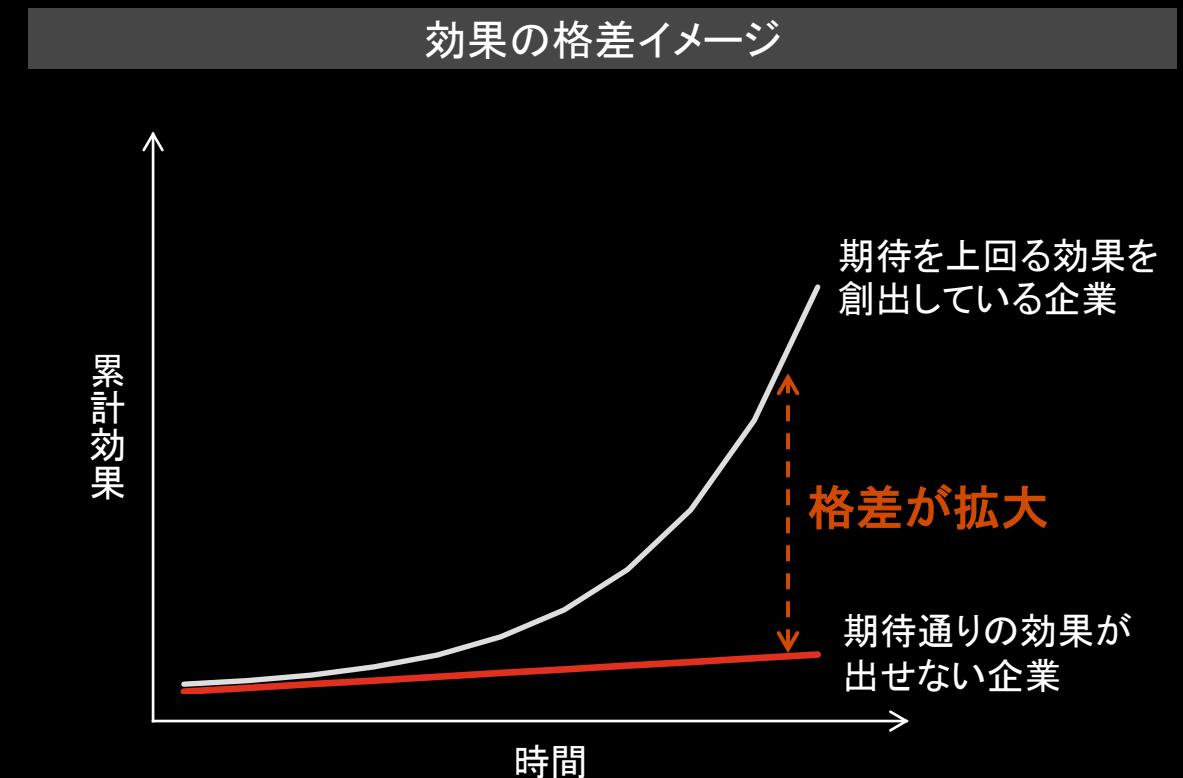
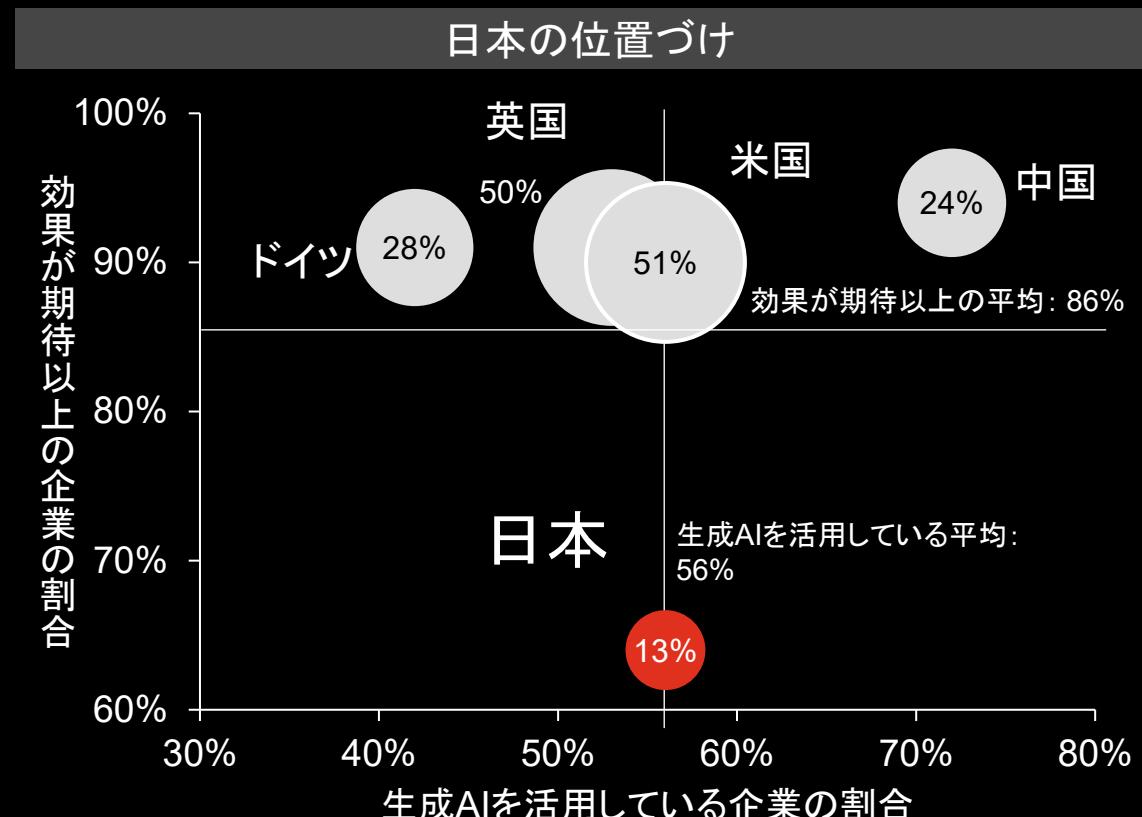
## 生成AI活用における提言



## 生成AI活用の実態から見えたファクトとその解釈(1/3)

日本は生成AI活用の効果が他国と比較して低い。

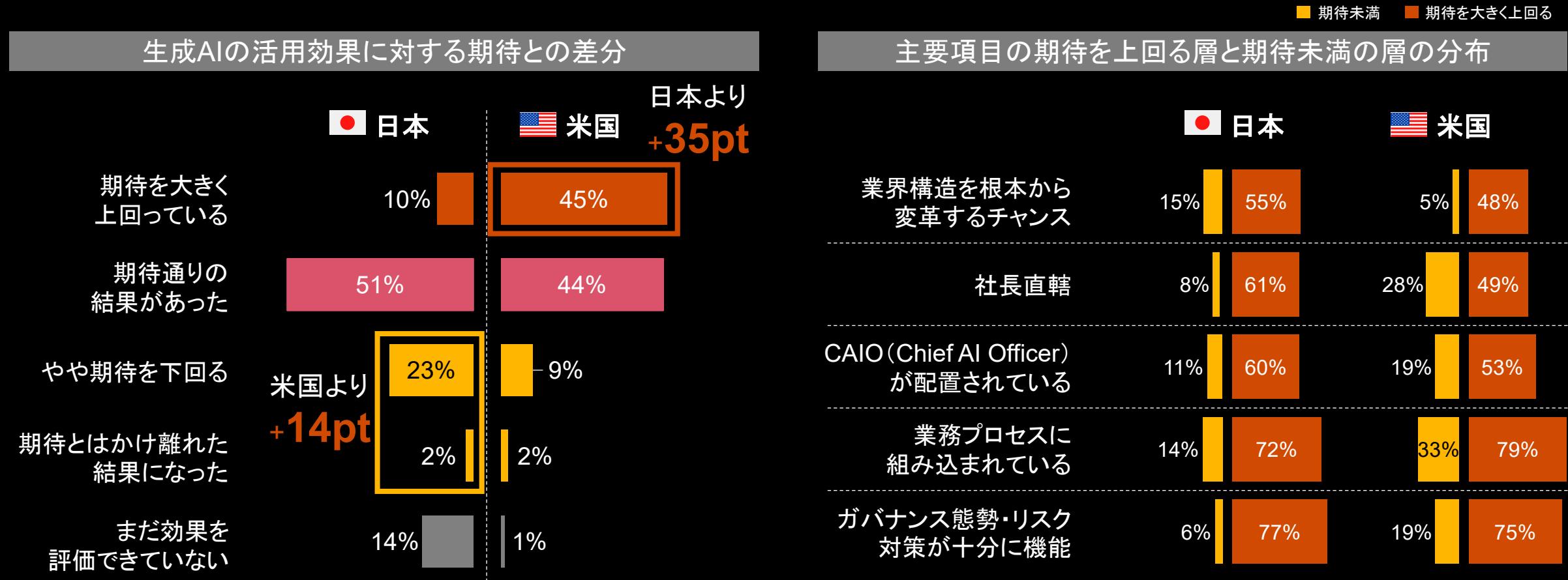
効果の格差は指数関数的に拡大するため、早急に手を打つ必要がある。



- 効果が期待以上の企業の割合: 生成AIを「既に活用している」を選択した企業の内、生成AIの効果が「期待を大きく上回っている」「期待通りの効果があった」と回答した割合
- 生成AIを活用している企業の割合: 生成AIの推進度合いとして「社外向けの生成AI活用サービスを提供している」「社内業務等で生成AIを活用している」と回答した割合
- 円の大きさ: 生成AIを「既に活用している」を選択した企業の内、生成AIの効果が「期待を大きく上回っている」と回答した割合

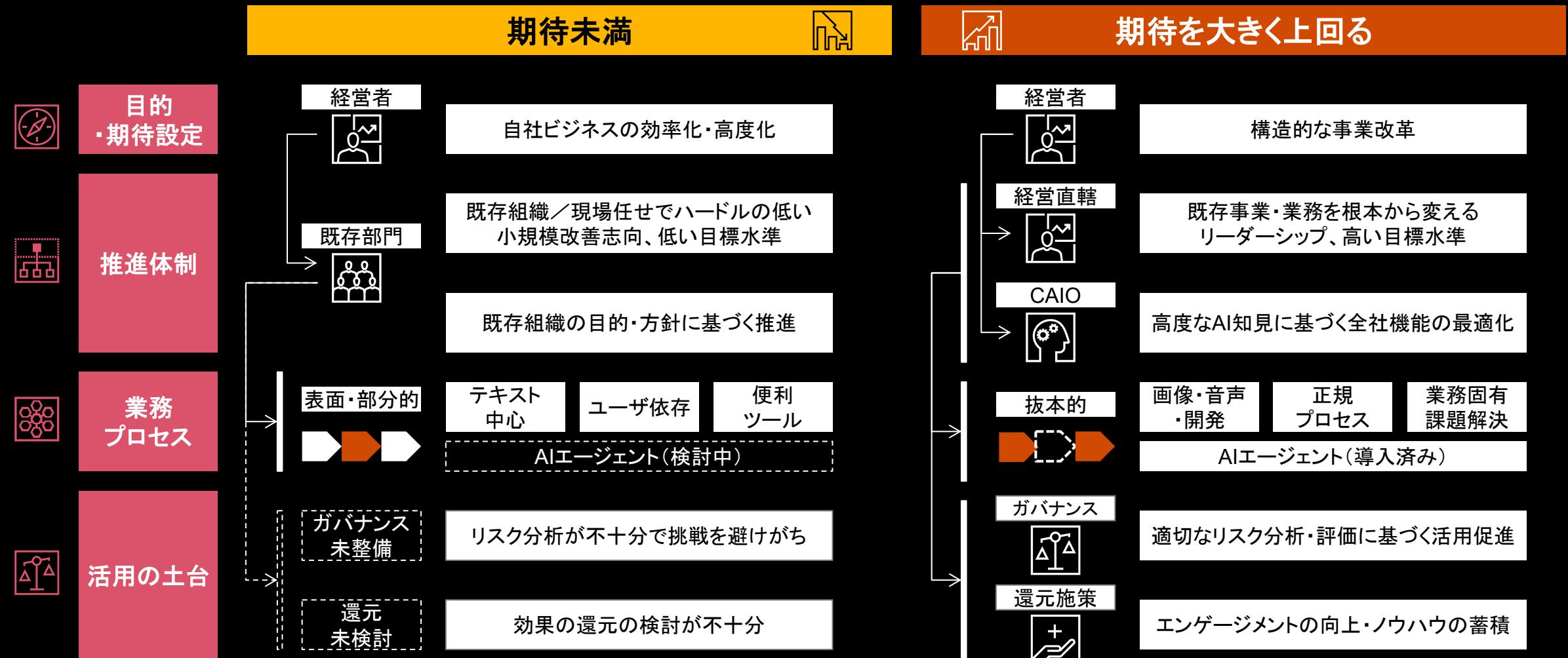
## 生成AI活用の実態から見えたファクトとその解釈(2/3)

日本は、国全体では期待を上回る効果を上げる企業の割合は低いが、期待を上回る層に注目すれば、米国の企業と同様の目的意識や推進体制であることがわかる。



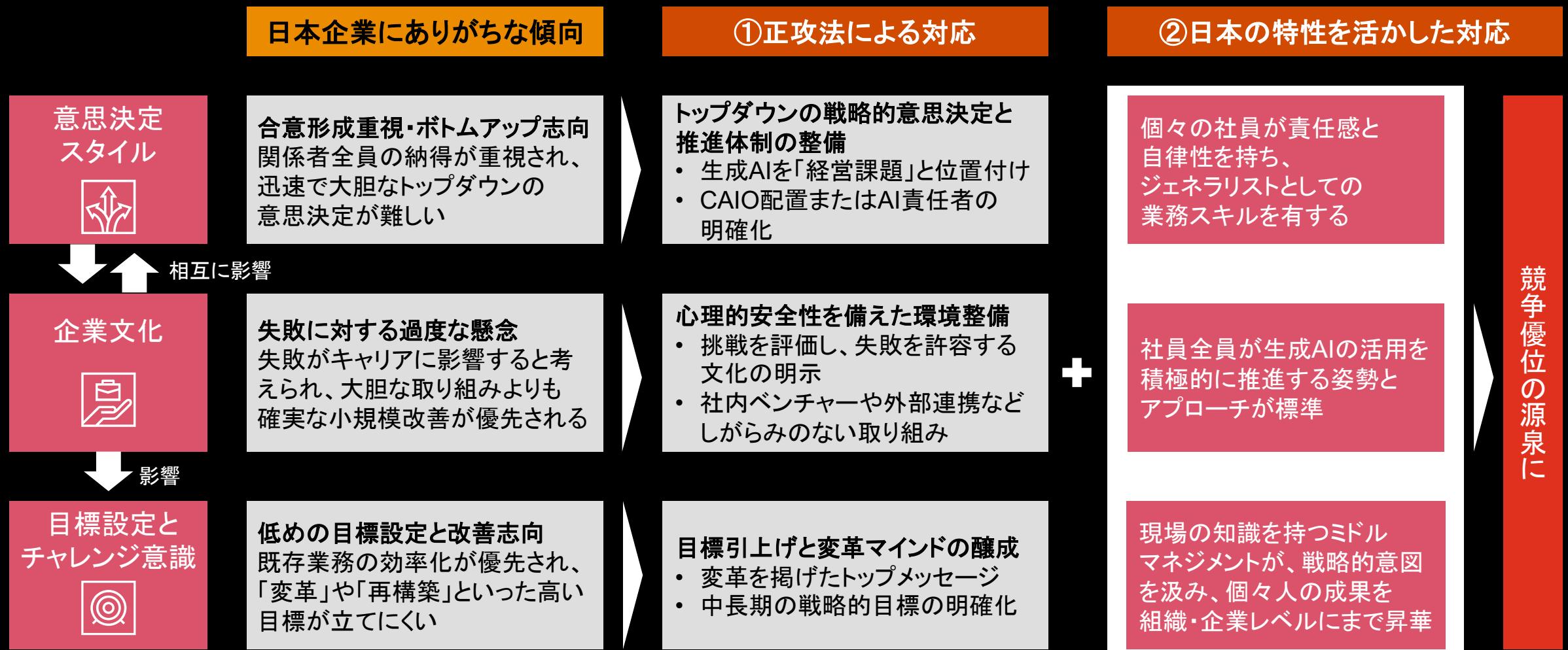
## 生成AI活用の実態から見えたファクトとその解釈(3/3)

効果を創出するには、経営リーダーシップの下で、高い目的・期待設定、推進リソースの確保、業務プロセス・ガバナンス・還元策の整備といった全社的な改革が必要である。



## 効果を上げるために日本企業がとりうる対応

日本企業が生成AIの効果を上げるためには、トップダウンの意思決定、リスク回避文化の緩和、高い目標設定・変革マインドの醸成が不可欠。日本の特性を原動力に転換することで、構造変革の実現に近づく。



## (補足)生成AIの将来動向

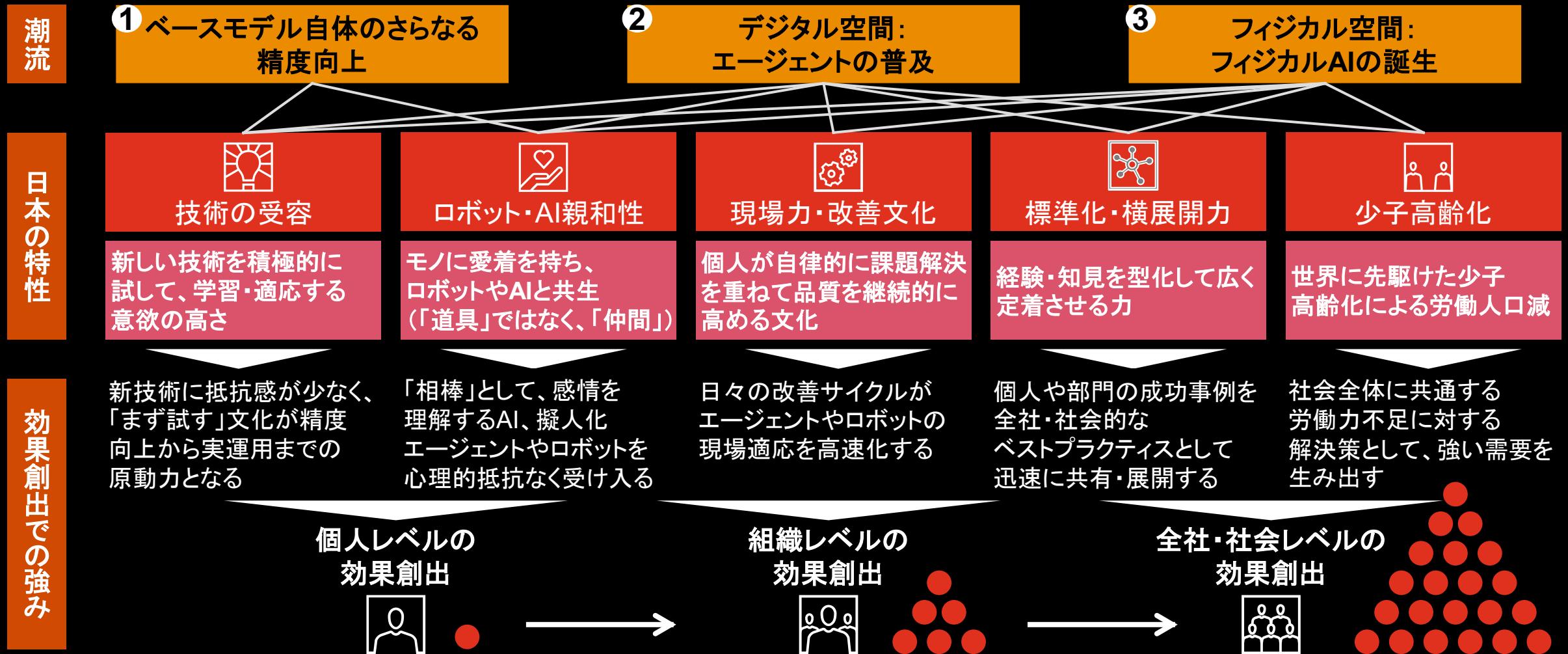
2035年を展望すると、「ベースモデル自体のさらなる精度向上」「デジタル空間:エージェントの普及」「フィジタル空間:フィジタルAIの誕生」の3つの潮流が想定される。



出所:PwCコンサルティング「生成AI将来動向」(2025.6)

## 生成AIの潮流を捉える日本の特性

日本は、固有の価値観や社会課題を強みに転化することで、個人・組織・社会で飛躍的に生成AI効果を創出する可能性を秘めている。



# 6

## 回答者プロフィール



## 回答者属性 | 業界

	2024年 春	2025年 春					合計 n=2,642
	日本 n=912	日本 n=945	米国 n=670	中国 n=512	英国 N=412	ドイツ n=103	
サービス／接客業	2%	2%	2%	3%	1%	5%	2%
不動産	2%	3%	3%	6%	2%	2%	3%
テクノロジー	8%	9%	28%	12%	42%	17%	20%
ヘルスケア／病院／医薬／ライフサイエンス ／医療機器	4%	4%	9%	2%	6%	5%	5%
運輸／物流	5%	4%	4%	5%	3%	10%	4%
化学	4%	5%	0%	1%	1%	6%	2%
銀行／証券／保険／その他金融サービス	15%	16%	14%	10%	15%	17%	14%
建設／エンジニアリング	9%	9%	7%	15%	4%	8%	9%
公益事業(電力・ガス・水道)／エネルギー (石油など)	3%	4%	2%	4%	1%	4%	3%
自動車	6%	6%	2%	3%	0%	5%	3%
重工業／産業機械／家電	11%	12%	5%	4%	3%	3%	7%
商社	6%	5%	0%	2%	0%	2%	2%
小売	4%	4%	10%	12%	8%	8%	8%
消費財／飲料／食品	5%	4%	3%	4%	2%	1%	3%
通信	7%	7%	1%	2%	2%	1%	3%
その他	8%	8%	7%	15%	9%	7%	9%

## 回答者属性 | 部門

	2024年 春	2025年 春					合計 n=2,642
	日本 n=912	日本 n=945	米国 n=670	中国 n=512	英国 N=412	ドイツ n=103	
IT部門／デジタル推進	21%	20%	50%	29%	59%	48%	36%
法務／リスク管理／監査	3%	3%	1%	3%	2%	0%	2%
マーケティング、広報、商品企画	4%	3%	2%	4%	2%	1%	3%
営業／販売	12%	14%	4%	10%	4%	3%	8%
経営企画／管理	22%	21%	11%	21%	10%	14%	16%
経理／財務	4%	4%	9%	7%	9%	8%	7%
研究開発	10%	10%	1%	5%	1%	3%	5%
顧客サービス／サポート	2%	2%	3%	1%	1%	1%	2%
資材／購買	1%	1%	2%	4%	1%	1%	2%
人事／教育	8%	9%	11%	6%	6%	8%	9%
製造／物流	5%	5%	4%	8%	3%	6%	6%
総務	5%	5%	2%	3%	2%	7%	3%
その他	4%	2%	1%	0%	1%	2%	1%

## 回答者属性 | 売上高

	2024年 春	2025年 春						合計 n=2,642
	日本 n=912	日本 n=945	米国 n=670	中国 n=512	英国 N=412	ドイツ n=103		
1兆円以上	34%	37%	6%	8%	12%	4%		18%
5,000億円以上1兆円未満	17%	14%	11%	11%	10%	12%		12%
2,500億円以上5,000億円未満	13%	13%	17%	20%	12%	17%		15%
1,000億円以上2,500億円未満	19%	17%	27%	26%	28%	24%		23%
750億円以上1,000億円未満	9%	10%	23%	21%	18%	21%		18%
500億円以上750億円未満	9%	8%	17%	14%	19%	21%		14%

## 回答者属性 | 職種

	2024年 春	2025年 春					合計 n=2,642
	日本 n=912	日本 n=945	米国 n=670	中国 n=512	英国 N=412	ドイツ n=103	
IT関連業務(SE／データサイエンティスト等)	14%	13%	11%	7%	7%	9%	10%
コンサルタント(人事／戦略／会計／IT)	7%	8%	20%	18%	31%	18%	17%
弁護士／会計士／税理士／専門職(金融／人事等)	2%	3%	2%	3%	4%	1%	3%
営業職	9%	10%	0%	8%	1%	1%	5%
営業推進／営業企画	7%	7%	1%	5%	2%	0%	4%
財務／会計／経理	6%	5%	11%	6%	8%	10%	8%
経営／経営企画	23%	24%	24%	13%	28%	32%	23%
建築／土木系技術職種／不動産	4%	3%	3%	3%	3%	5%	3%
研究開発／技術職／研究職(大学／研究機関等)	11%	11%	7%	10%	3%	7%	9%
顧客サービス／サポート	2%	2%	2%	1%	1%	1%	2%
事務／アシスタント／受付／秘書	3%	3%	2%	6%	2%	4%	3%
製造／生産管理／品質管理	6%	5%	8%	13%	6%	3%	8%
配送／倉庫管理／物流	1%	1%	2%	2%	0%	3%	1%
販売／サービス職	1%	1%	3%	4%	1%	4%	2%
医療／介護／福祉	0%	1%	3%	1%	2%	1%	1%
教育・学習支援	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%
その他	4%	3%	1%	0%	2%	2%	2%

## 回答者属性 | 役職

	2024年 春	2025年 春					合計 n=2,642
	日本 n=912	日本 n=945	米国 n=670	中国 n=512	英国 N=412	ドイツ n=103	
経営者	3%	2%	10%	24%	14%	9%	10%
役員	10%	9%	7%	15%	6%	31%	10%
本部長／事業部長	8%	11%	46%	14%	47%	23%	26%
部長クラス	37%	37%	29%	27%	24%	20%	31%
課長クラス	41%	41%	8%	20%	9%	17%	23%

## 回答者属性 | 従業員数

	2024年 春	2025年 春					合計 n=2,642
	日本 n=912	日本 n=945	米国 n=670	中国 n=512	英国 N=412	ドイツ n=103	
300人以下	2%	2%	13%	9%	25%	18%	11%
301～1,000人	11%	10%	26%	31%	28%	25%	22%
1,001～5,000人	33%	35%	38%	43%	31%	38%	37%
5,001～10,000人	18%	16%	12%	12%	8%	14%	13%
10,001人以上	37%	37%	10%	5%	8%	5%	18%

7

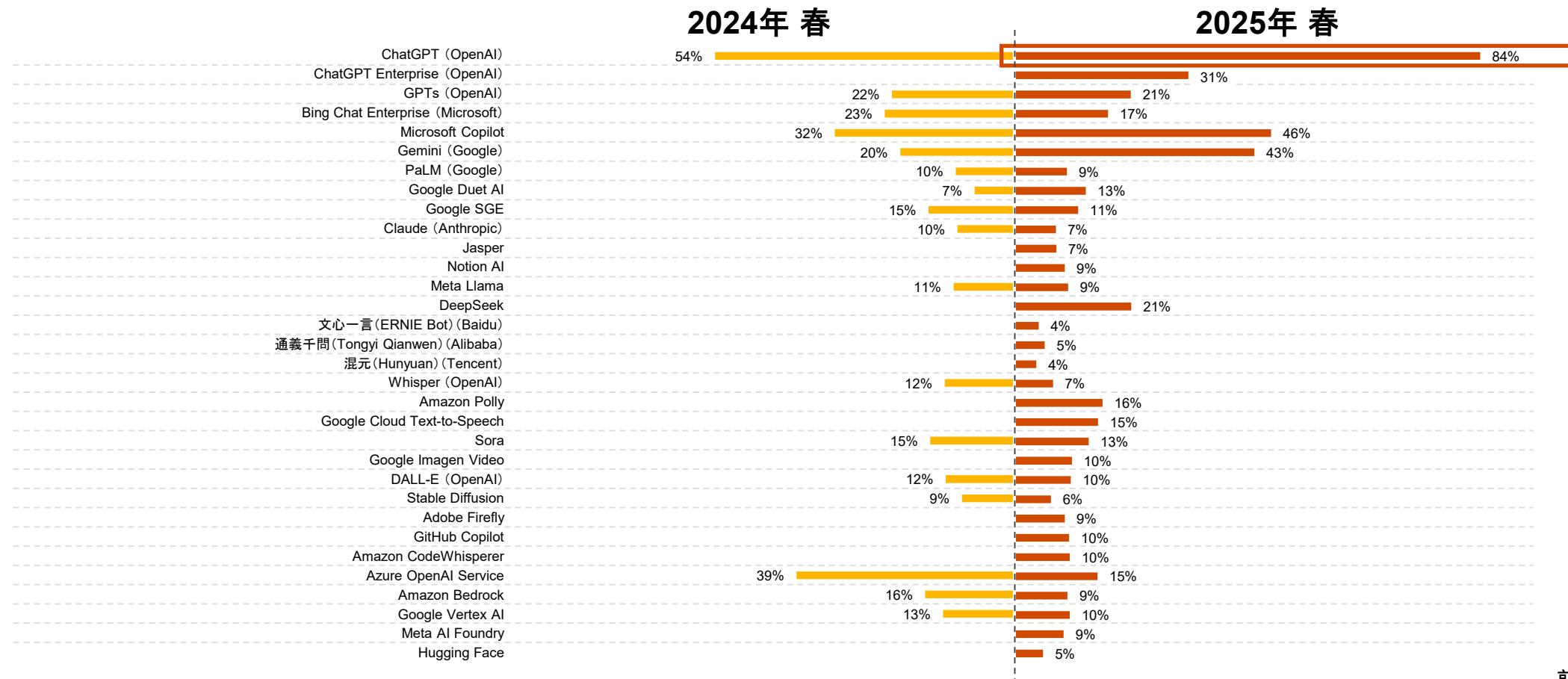
## 日本詳細



認知

ChatGPTの認知度が2024年春の調査から30pt増加して80%以上に到達。約2/3のサービス・キーワードの認知度が10%以上であり、生成AIに対する高い関心がうかがえる。

Q 生成AIに関するサービス・キーワードについて、ご存じのものをお答えください。当てはまるものを全てお答えください。



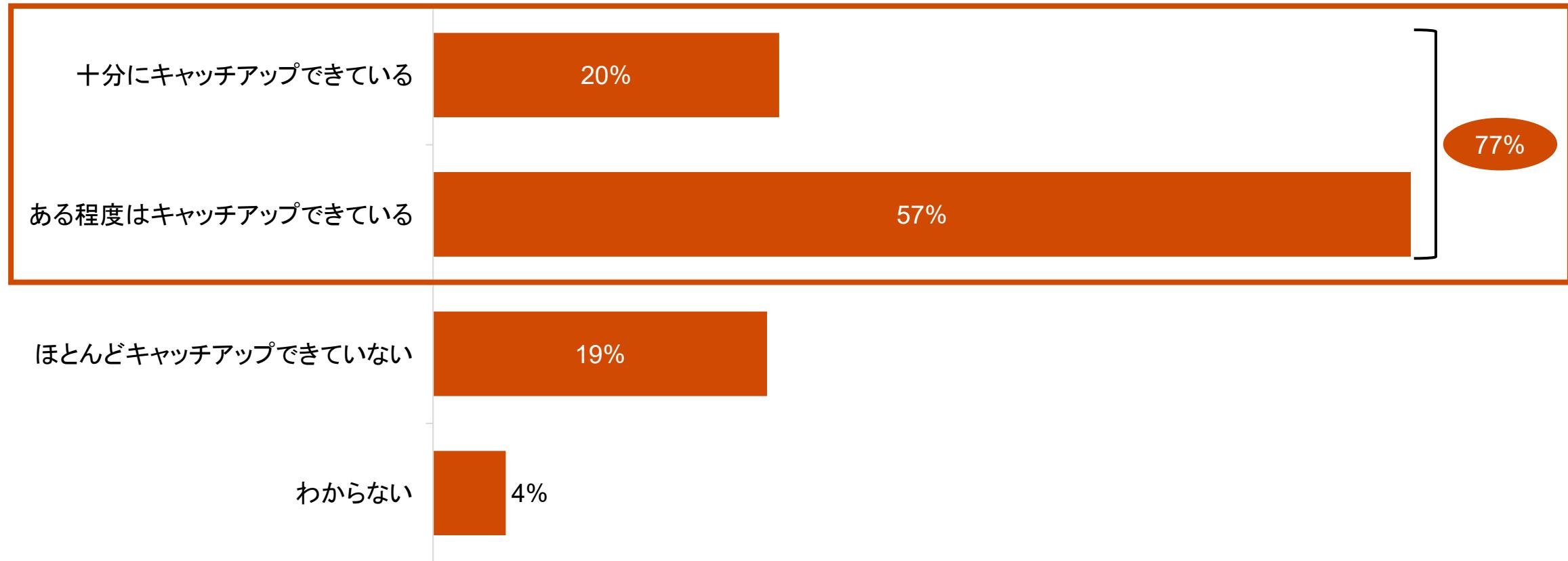
前回 : n=912

今回 : n=945

※2024年春の調査で、設問項目としていなかったサービス・キーワードについては、無表記

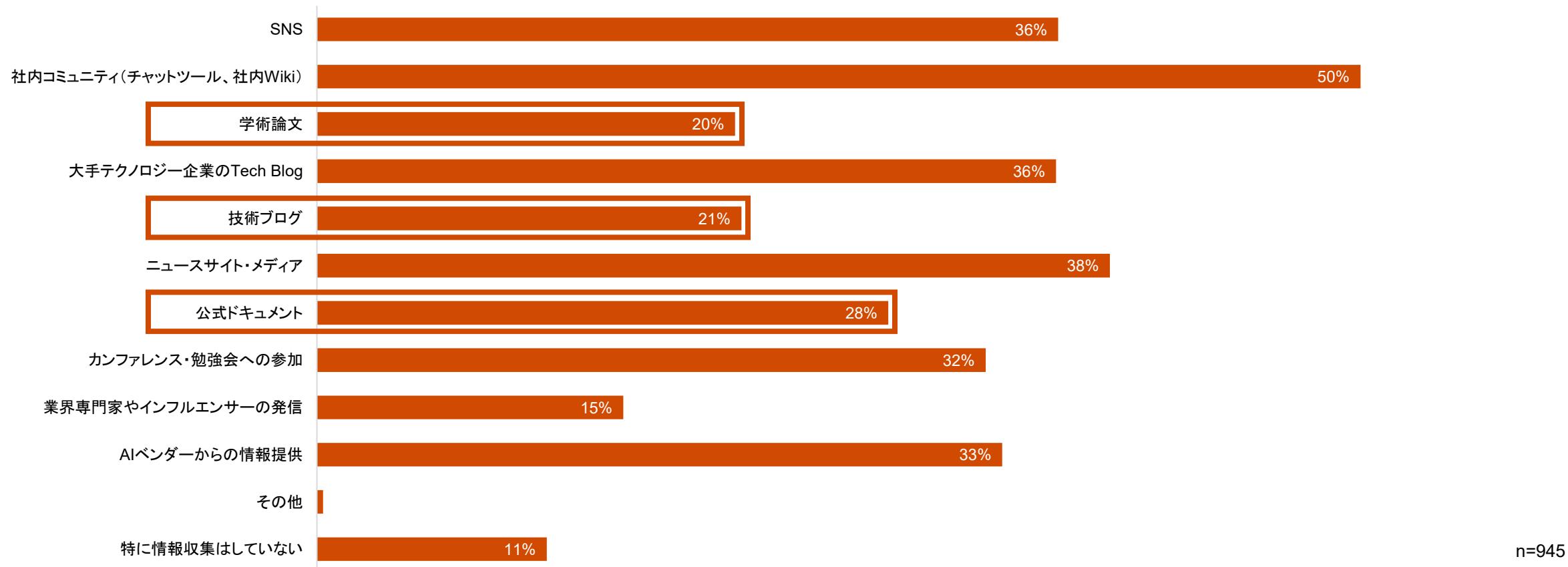
生成AI関連の新機能や技術アップデートに対して、77%がキャッチアップできていると回答。企業の生成AI関連情報に対する関心の高さがうかがえる。

Q 生成AI関連の新機能や技術アップデートの登場頻度が高まる中で、あなたの会社は最新技術についてどの程度キャッチアップしていますか。最も当てはまるものをお答えください。



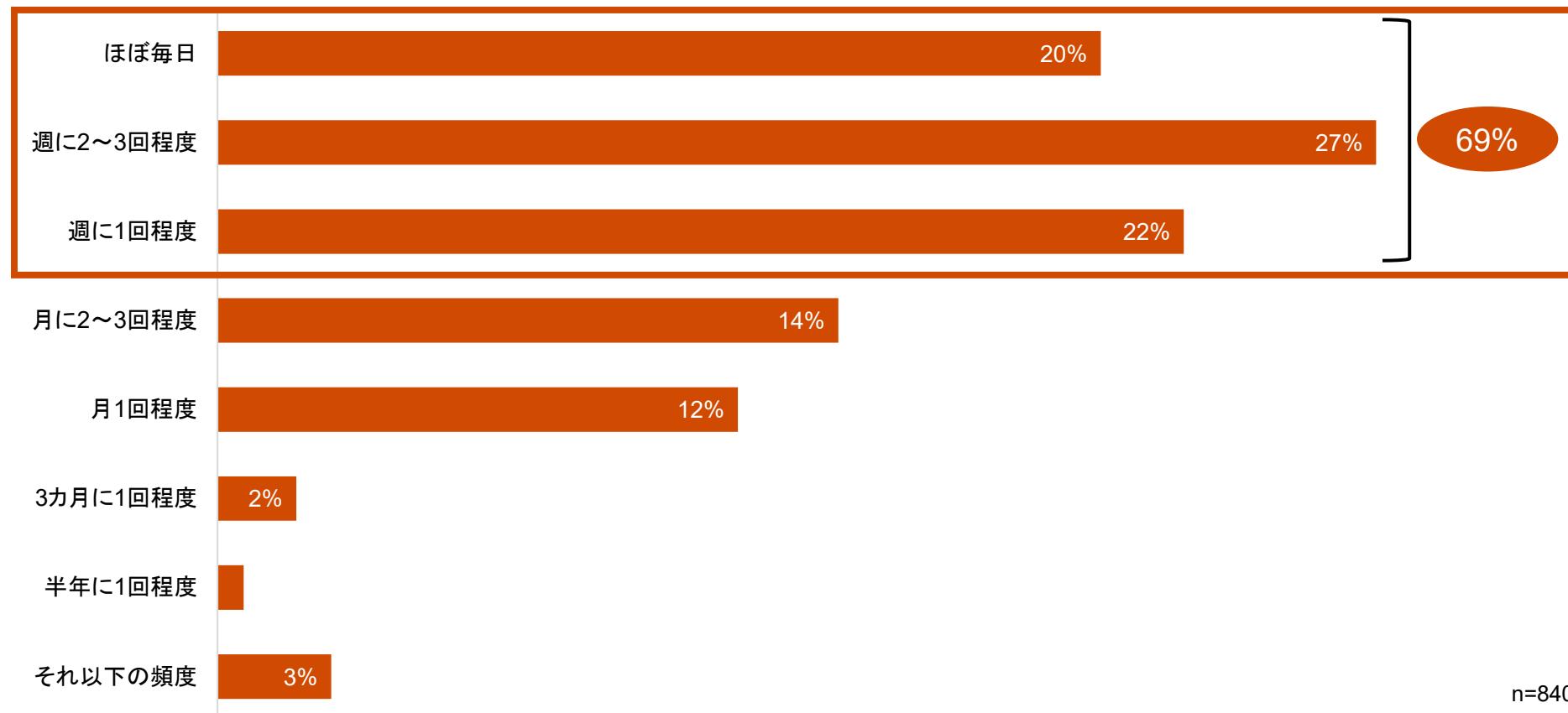
生成AI関連の情報源を広くカバーするとともに、専門性が必要な学術論文、技術ブログ、公式文書などからの情報収集も20%を超えた。

Q 生成AIに関する最新情報の取得方法について、当てはまるものを全てお答えください。



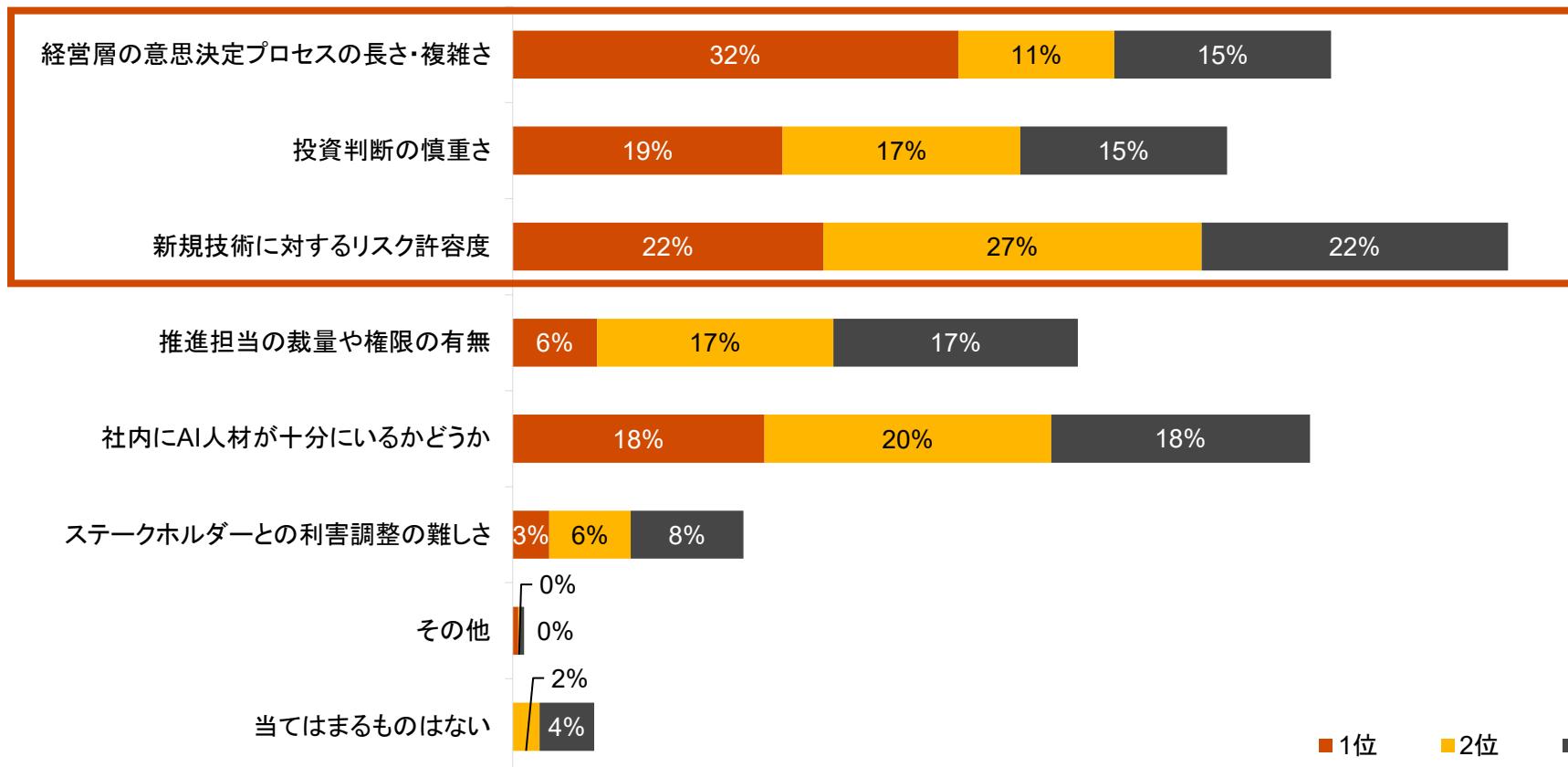
生成AIに関する情報収集頻度は「毎日実施」(20%)、「週2~3回」(27%)、「週1回」(22%)と、約7割の企業が週に1回以上情報を収集。

Q 生成AIに関する情報収集の頻度として、最も当てはまるものをお答えください。



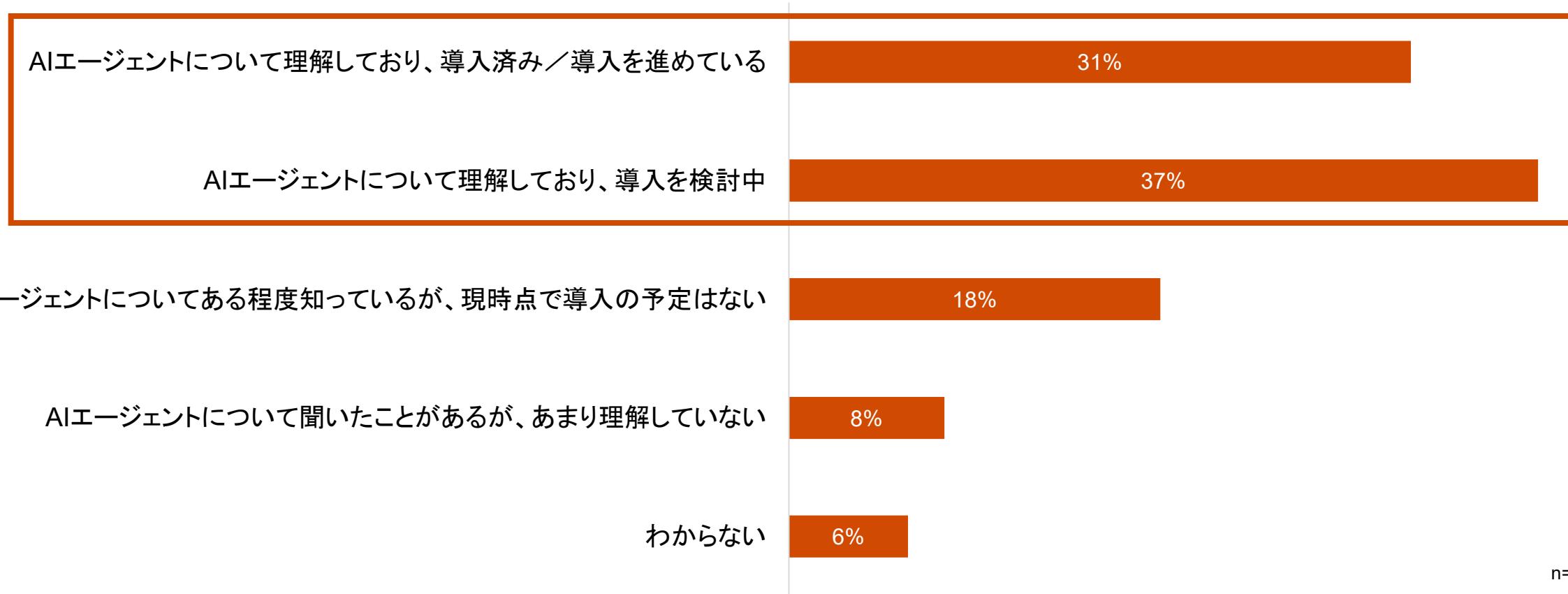
生成AI関連技術の導入のスピードに影響する要素として、「経営層の意思決定」「投資判断の慎重さ」「新技術に対するリスク許容度」「AI人材」が過半数を超えた。

Q 生成AI関連技術の社内業務への導入を検討・推進するスピードに最も大きな影響を与える要因は何だと考えますか。  
最も当てはまるものの上位3つをお答えください。



AIエージェントについて、「導入済み／導入を進めている」(31%)「導入を検討中」(37%)の合計が68%に達した。

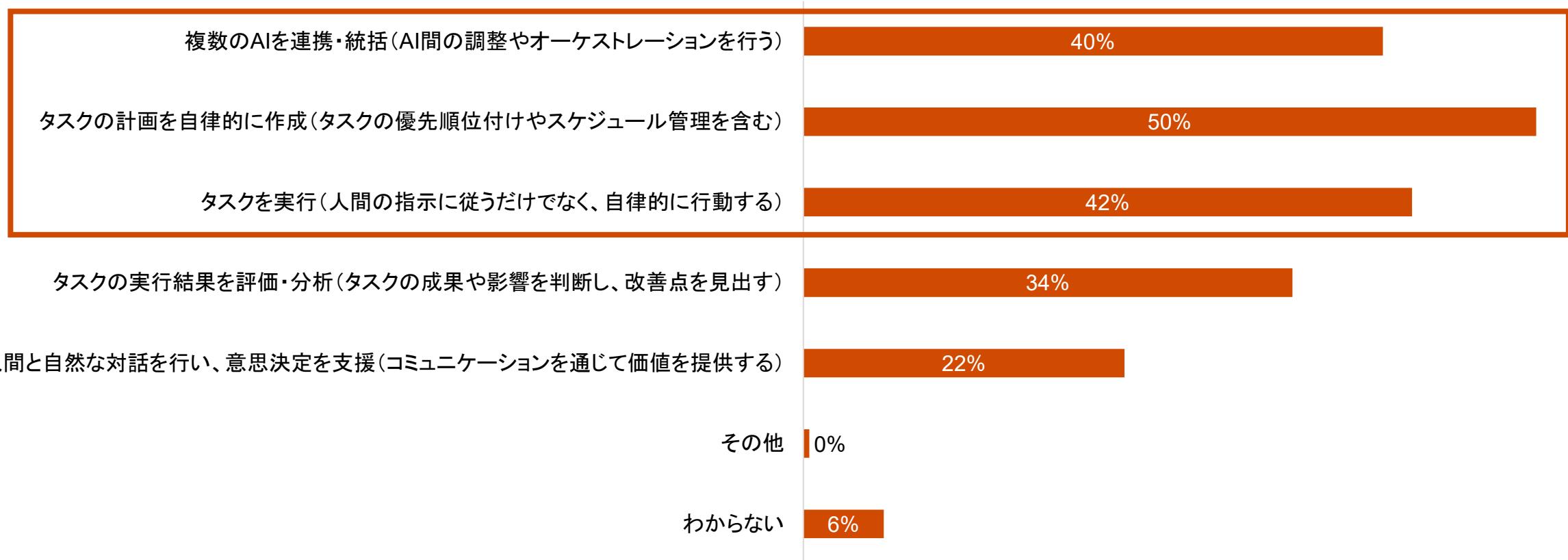
Q 「AIエージェント」について、貴社の状況について最も当てはまるものをお答えください。



n=945

AIエージェントについては、「タスク計画の自律的作成」「タスク実行」「複数AIの連携・統括」と捉えられている傾向。

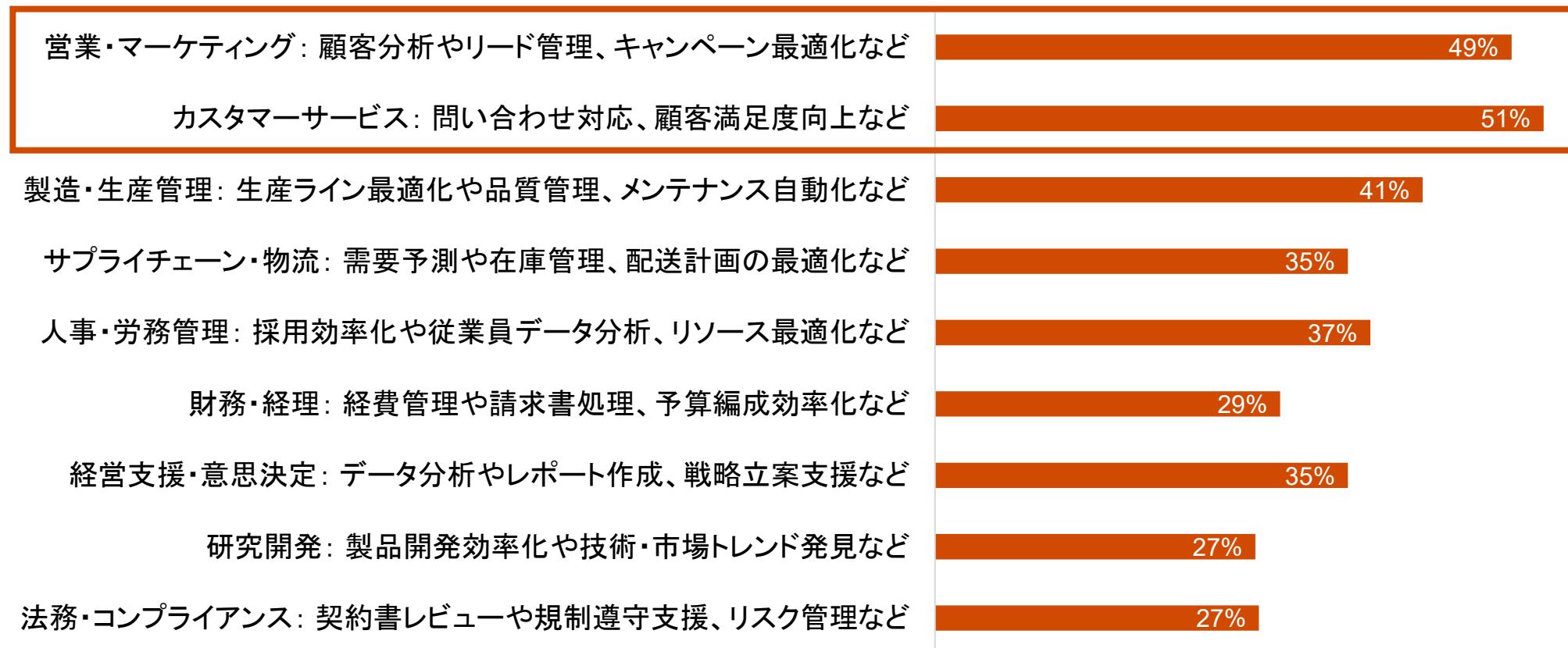
Q AIエージェントにおける貴社の状況について「わからない」以外を回答された方にお伺いします。「AIエージェント」をどのように捉えていますか。当てはまるものを全てお答えください。



n=889

AIエージェントは、広い業務領域での活用が期待され、特に「営業・マーケティング」「カスタマーサービス」での期待が高い。

Q どのような分野・用途でAIエージェントを活用できると思われますか。当てはまるものを全てお答えください。

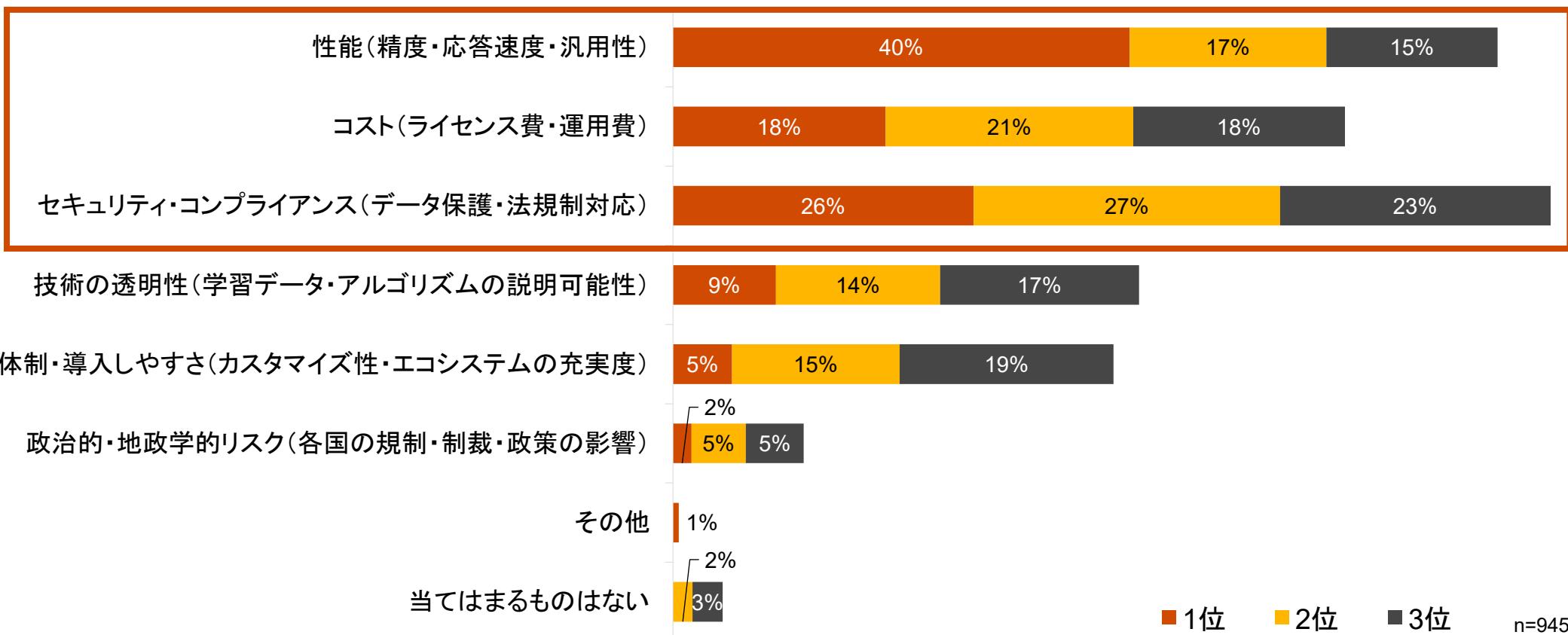


n=889

興味・関心

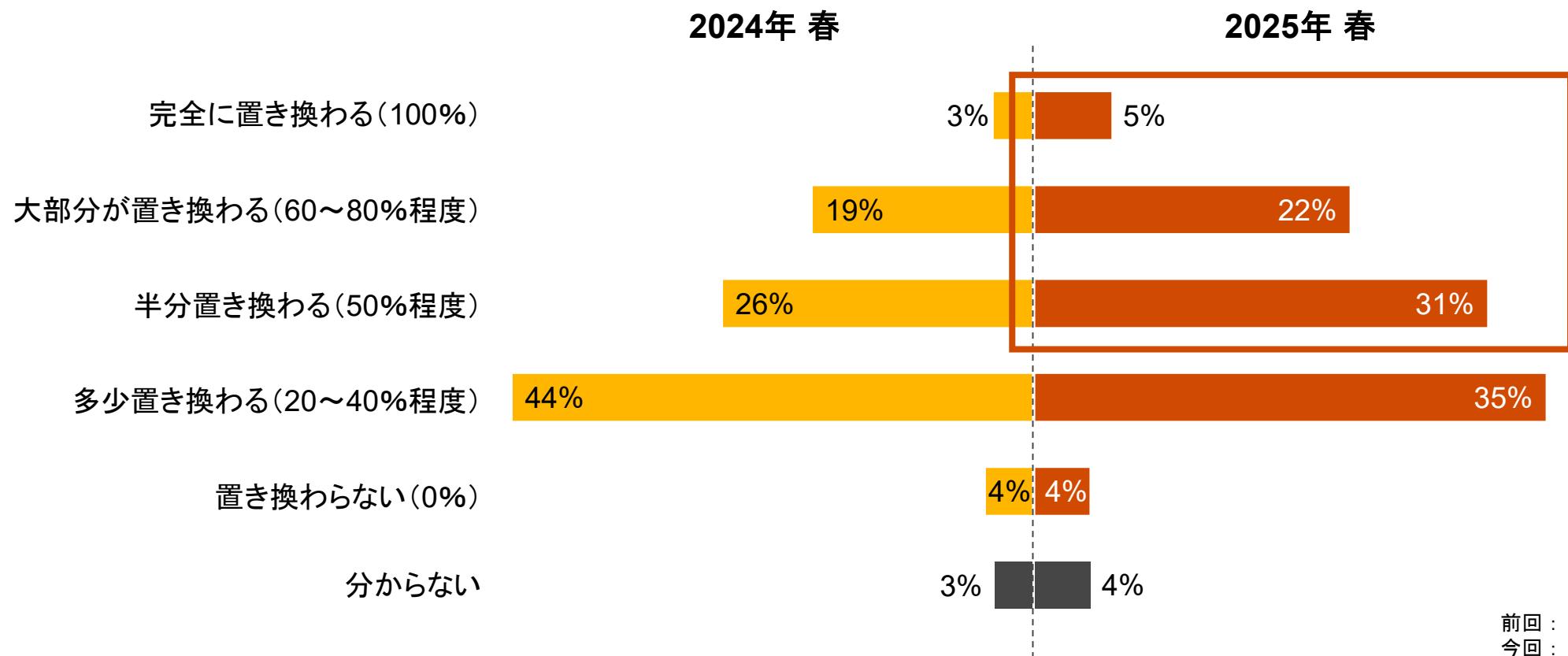
生成AIサービスで最も重視されている要素は、「性能」「セキュリティ・コンプライアンス」「コスト」。

Q 貴社が生成AIサービスを選定する際、重視する要素は何ですか？最も当てはまるものの上位3つをお答えください。



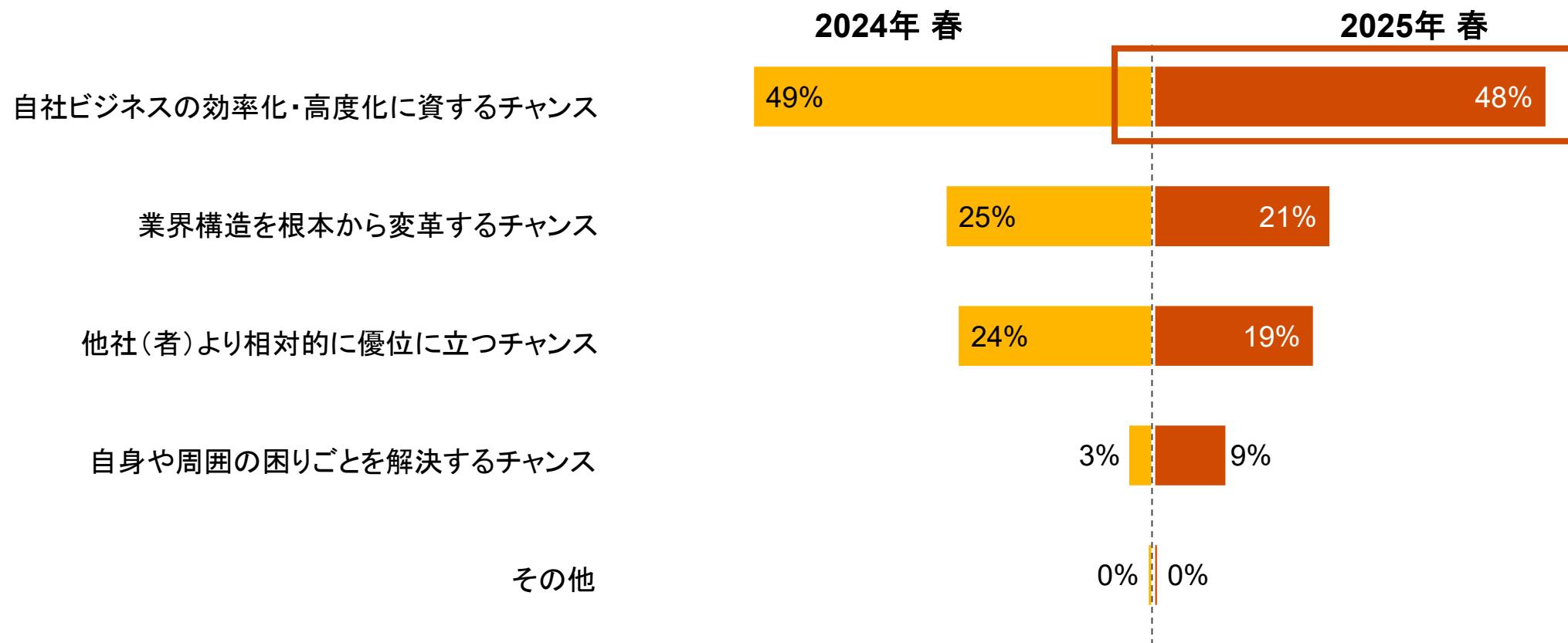
生成AIによる業務の置き換えについては、全体として前回調査の傾向は変わらず、「多少置き換わる」がやや減少(前回調査から-9pt)した一方、「完全に置き換わる」「大部分が置き換わる」「半分置き換わる」が微増(同、+2~5pt)。

Q 生成AIによって、あなたの業務はどの程度AIに置き換わると思いまか。最も当てはまるものをお答えください。



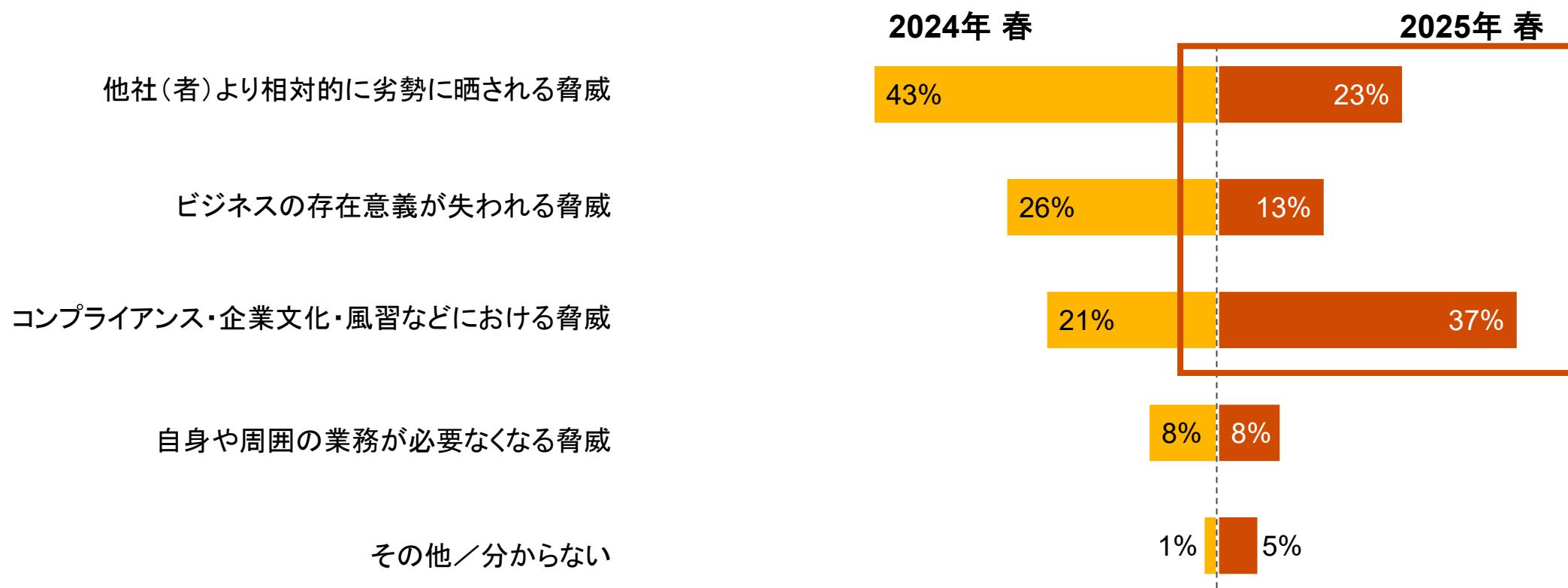
生成AIによるチャンスへの認識は前回調査から傾向は変わらず、「自社ビジネスの効率化・高度化」の割合が高く、「業界構造の根本変革」「他社(者)より相対的に優位に立つ」が微減した半面、「自身や周囲の困りごとを解決する」は微増。

Q 生成AIは、どのようなチャンスだと思いますか。最も当てはまるものをお答えください。



生成AIの脅威について、前回調査から「他社(者)より相対的に劣勢に晒される脅威」「ビジネスの存在意義が失われる脅威」が大幅に減少した一方、「コンプライアンス・企業文化・風習などにおける脅威」が37%に増加。

Q 生成AIを具体的にどのような脅威だと思うか、最も当てはまるものをお答えください。



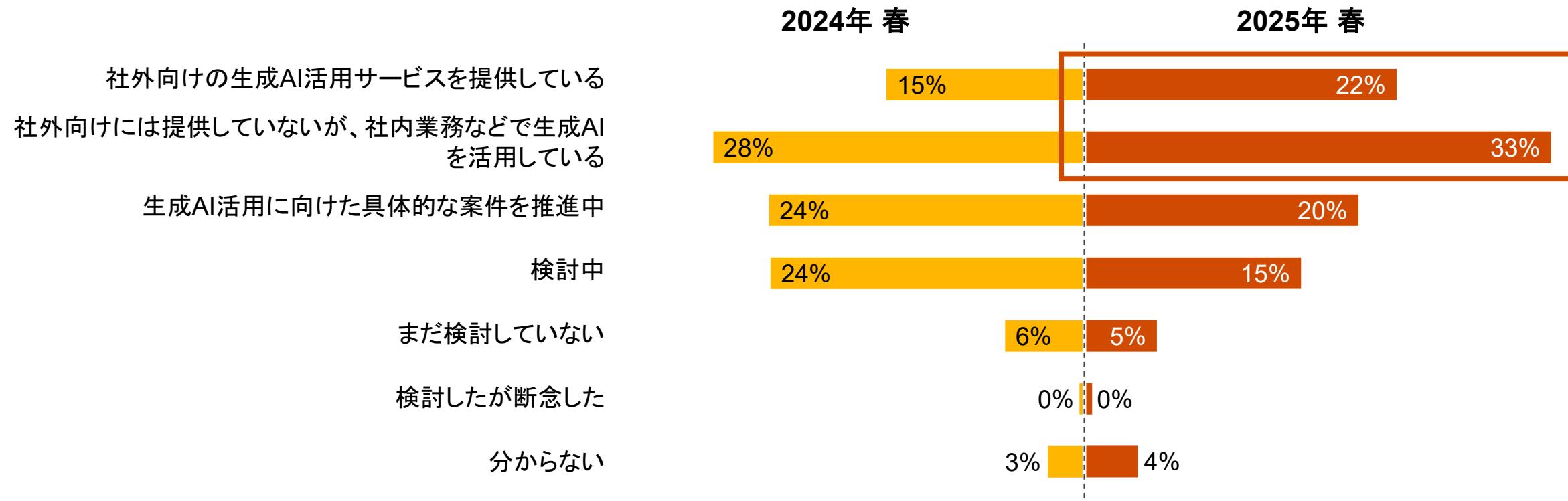
前回 : n=420

今回 : n=945

# 活用状況

「社外向けの生成AI活用サービスを提供している」「社内業務などで生成AIを活用している」が前回調査から5~7pt増加した一方、「具体的な案件を推進中」「検討中」が減少。

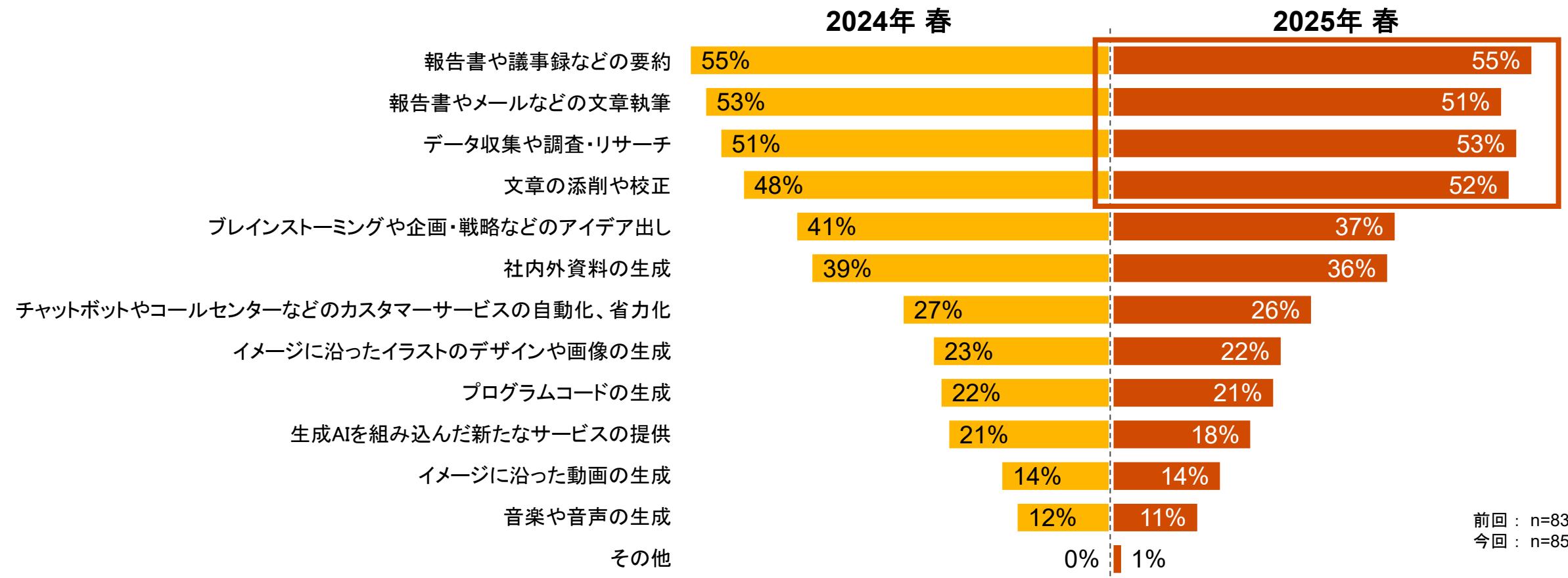
Q あなたが働く会社における、生成AI活用の推進度合いについてお伺いします。  
社内向けまたは社外向けの生成AI活用の検討の度合いとして、最も当てはまるものをお答えください。



前回 : n=912  
今回 : n=945

実現済み／検討中のユースケースは前回調査から回答傾向は変わらず、要約や文章執筆といったテキスト生成のユースケースが上位を占め、画像／音声／プログラミング生成のユースケースは劣後している。

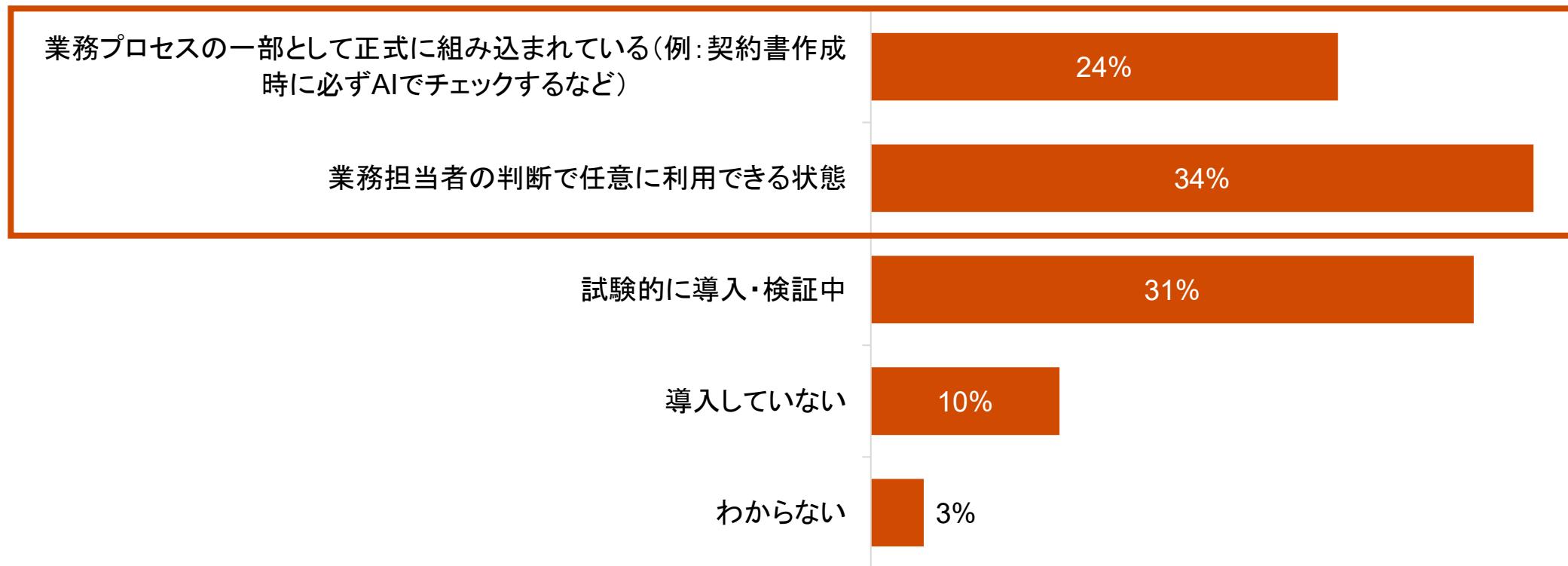
Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した方にお伺いします。  
現在検討されている(あるいは既に実現できている)生成AIのユースケースとして、当てはまるものをお答えください。



生成AIを活用／案件を推進中／検討中の内、生成AI SaaSが「業務プロセスに組み込まれている」が24%、「任意で利用できる」が34%。

Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した方にお伺いします。

あなたの部署の業務プロセスにおいて、生成AI SaaSはどのように利用されていますか、もしくは利用される予定ですか。最も当てはまるものをお答えください。

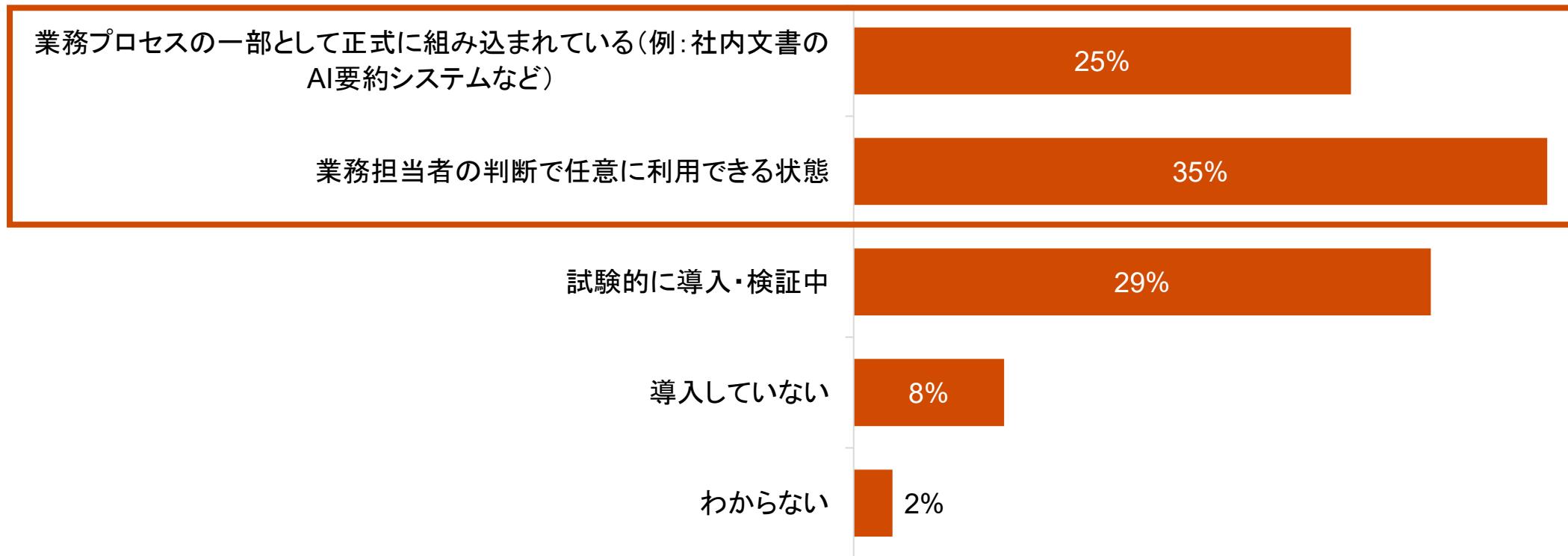


n=858

生成AIを活用／案件を推進中／検討中の内、自社で構築した生成AIアプリケーションが「業務プロセスに組み込まれている」が25%、「任意で利用できる」が35%。

Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した方にお伺いします。

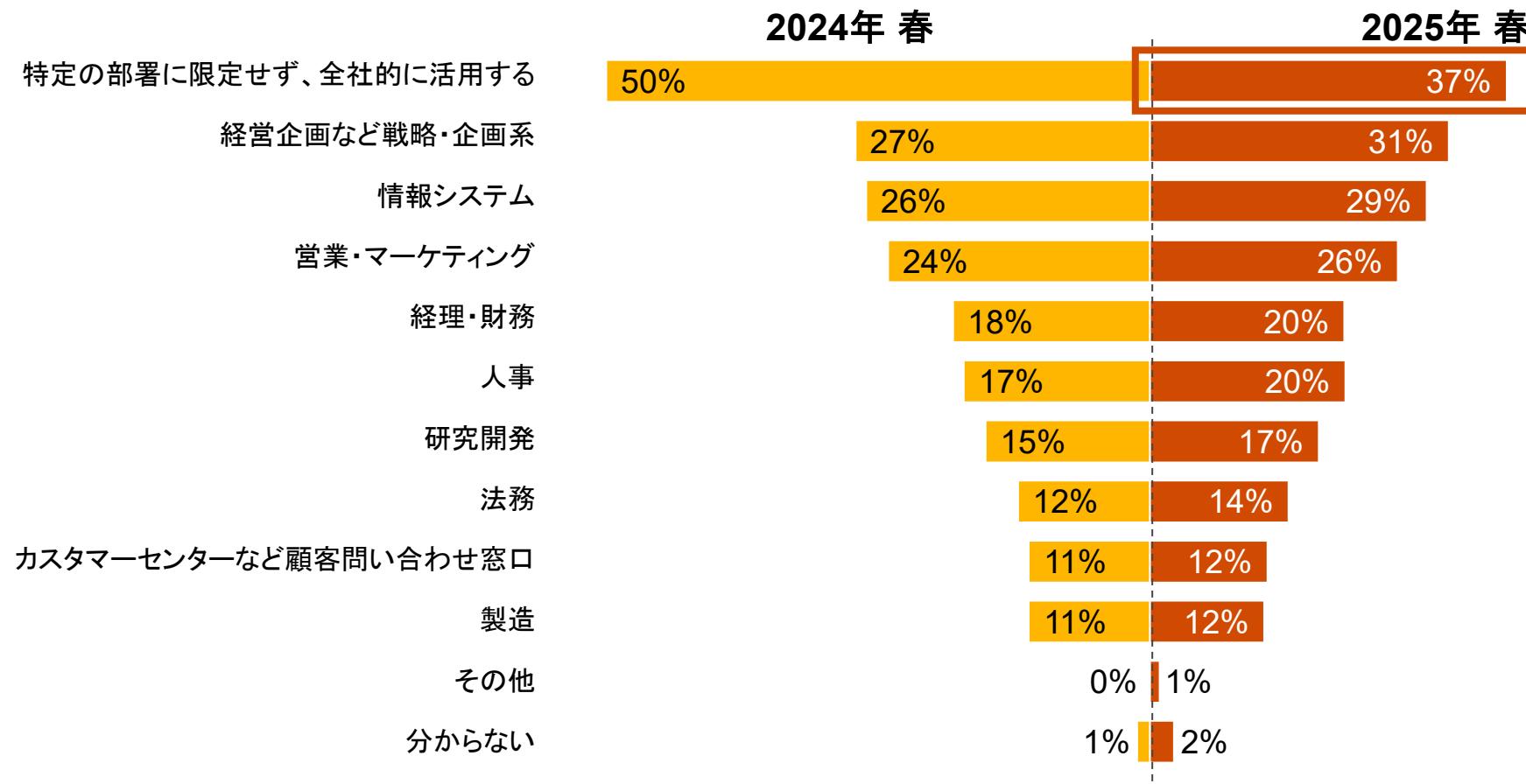
あなたの部署の業務プロセスにおいて、自社で構築した生成AIアプリケーションはどのように利用されていますか、もしくは利用される予定ですか。  
最も当てはまるものをお答えください。



n=858

「特定の部署に限定せずに全社的に生成AIを活用する」との回答が37%（前回調査から-13pt）となる一方、さまざまな部署での活用が増加（同、+2～4pt）。

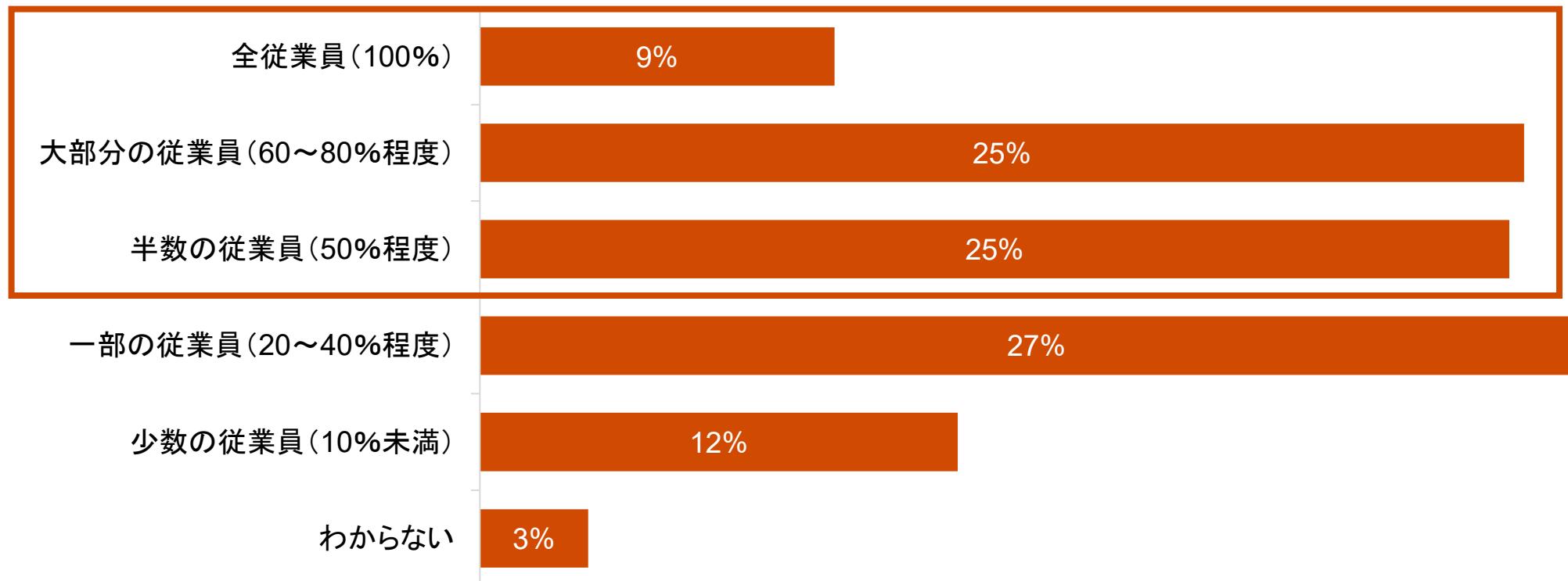
Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した方にお伺いします。  
前述の生成AIサービス、モデルを活用している（活用する予定の）部署について、当てはまるものを全てお答えください。



導入部署において生成AIを活用する従業員の割合は、「全従業員」が9%、50%以上の従業員が活用するとの回答が過半数を占めた。

Q 生成AIサービス、モデルの活用先となる主な部署について「わからない」以外を選択した方にお伺いします。

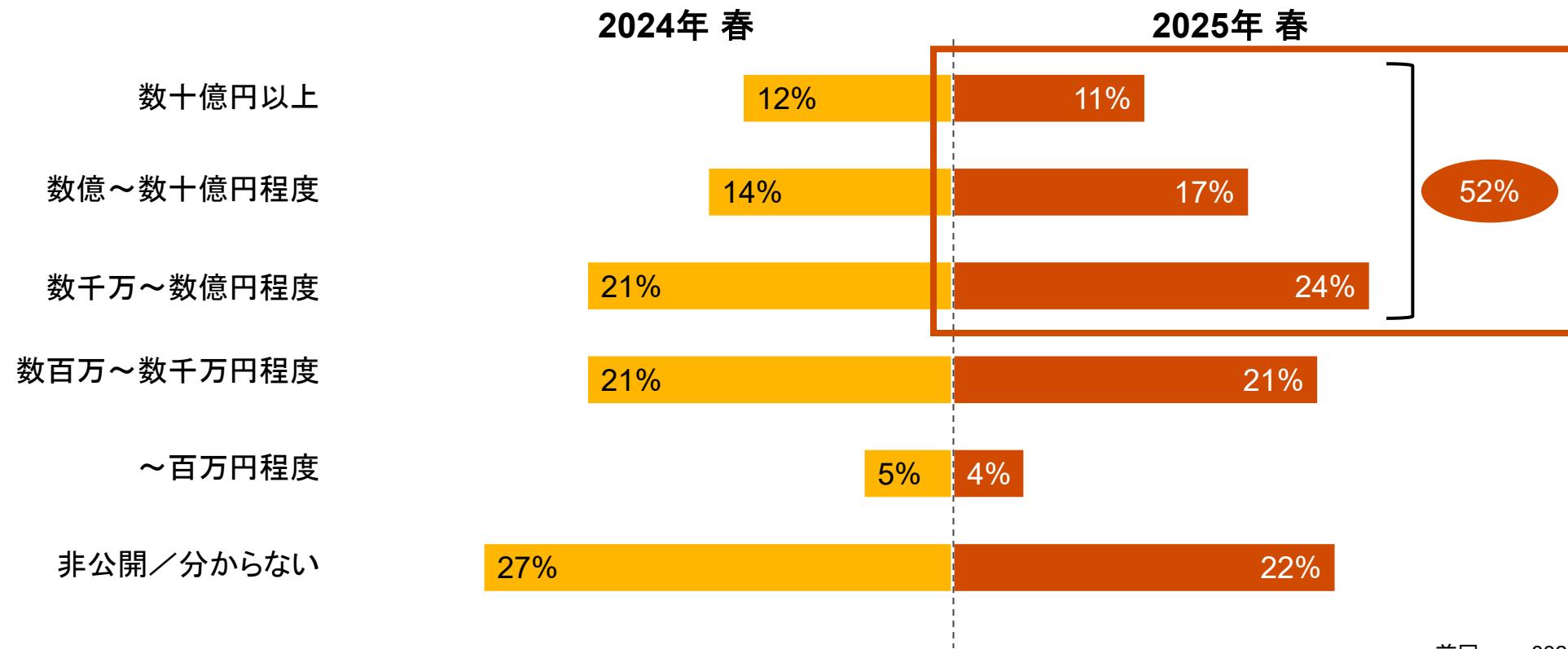
回答した部署のうち、どの程度の割合の従業員が生成AIを活用している、もしくは活用する予定ですか。最も当てはまるものをお答えください



n=838

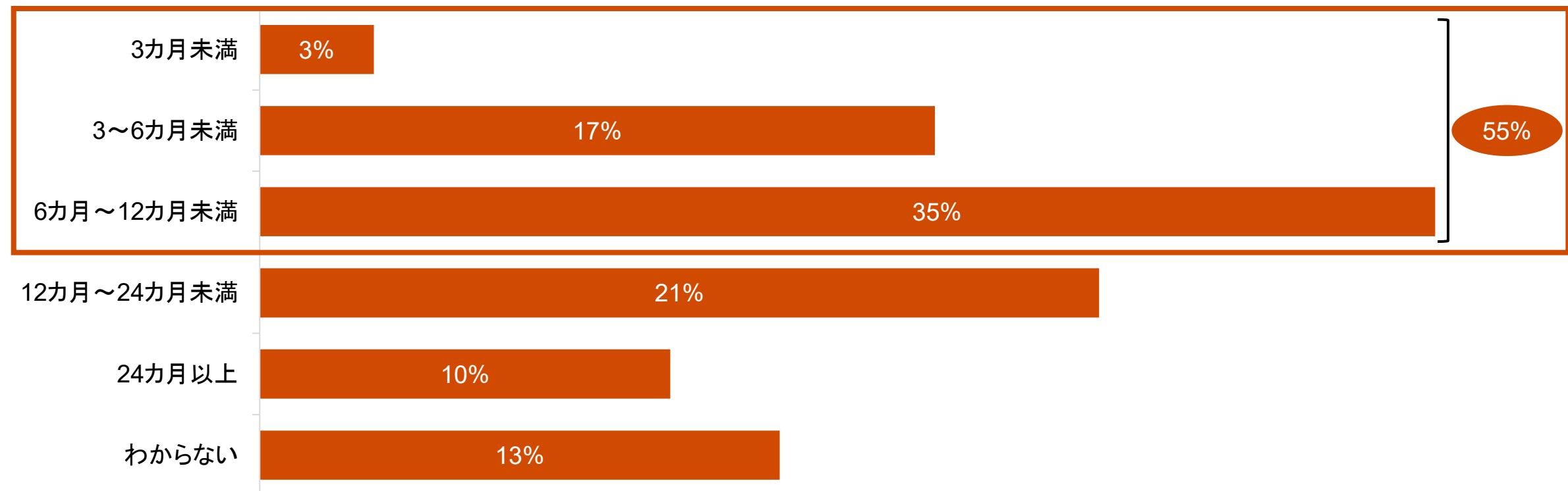
生成AIに関する予算規模は、前回調査から回答傾向は変わらず、52%が数千万以上の予算規模を確保。

Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した方にお伺いします。  
本検討に関する予算規模について、最も当てはまるものをお答えください。



生成AIの導入期間(企画～本格稼働)について、55%が12カ月未満での導入期間と回答した一方、30%以上が12カ月以上と回答。

Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した方にお伺いします。  
あなたが働く会社において、生成AI活用の企画から本格稼働まで概ねどの程度の期間を要しますか。最も当てはまるものをお答えください。

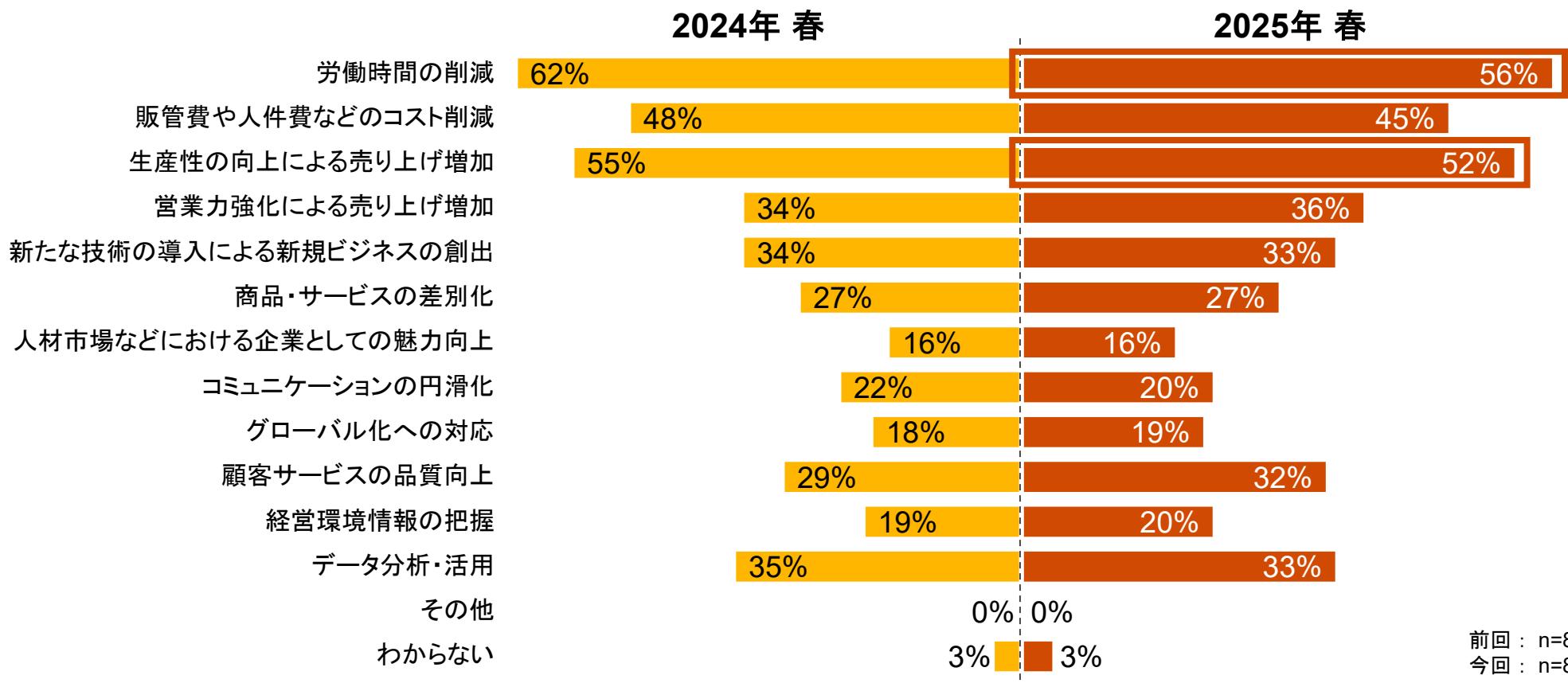


n=858

導入済み／検討中の生成AI活用の期待効果は、前回調査から回答傾向は変わらず、「労働時間やコスト(人件費など)の削減」と「生産性向上による売り上げ増加」が上位。

Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した方にお伺いします。

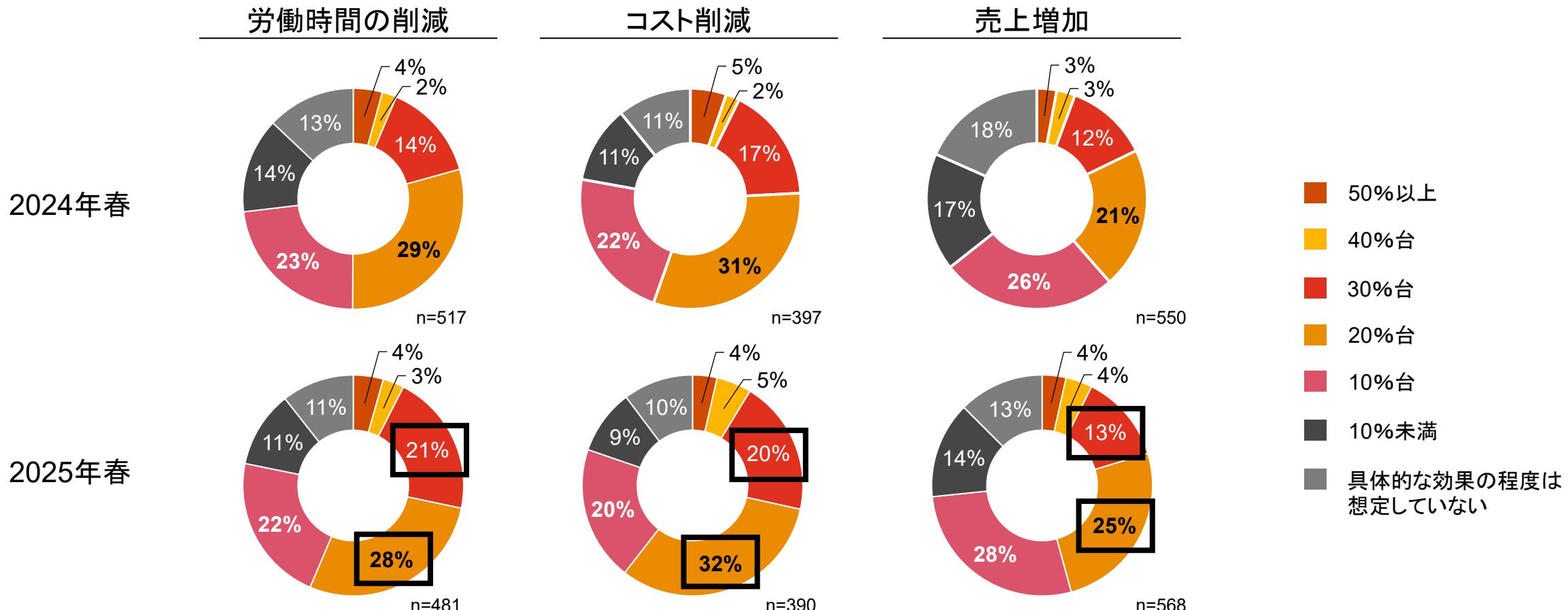
現在検討されている(あるいは既に導入されている)生成AI活用の取り組みの期待効果として、当てはまるものを全てお答えください。



生成AI活用の効果として期待されている程度は、前回調査から回答傾向は変わらず、20%台および30%台の改善を期待する回答が過半数を占める。

Q 生成AI活用への期待効果として「労働時間の削減」「コスト削減」「売上増加」と回答された方にお伺いします。

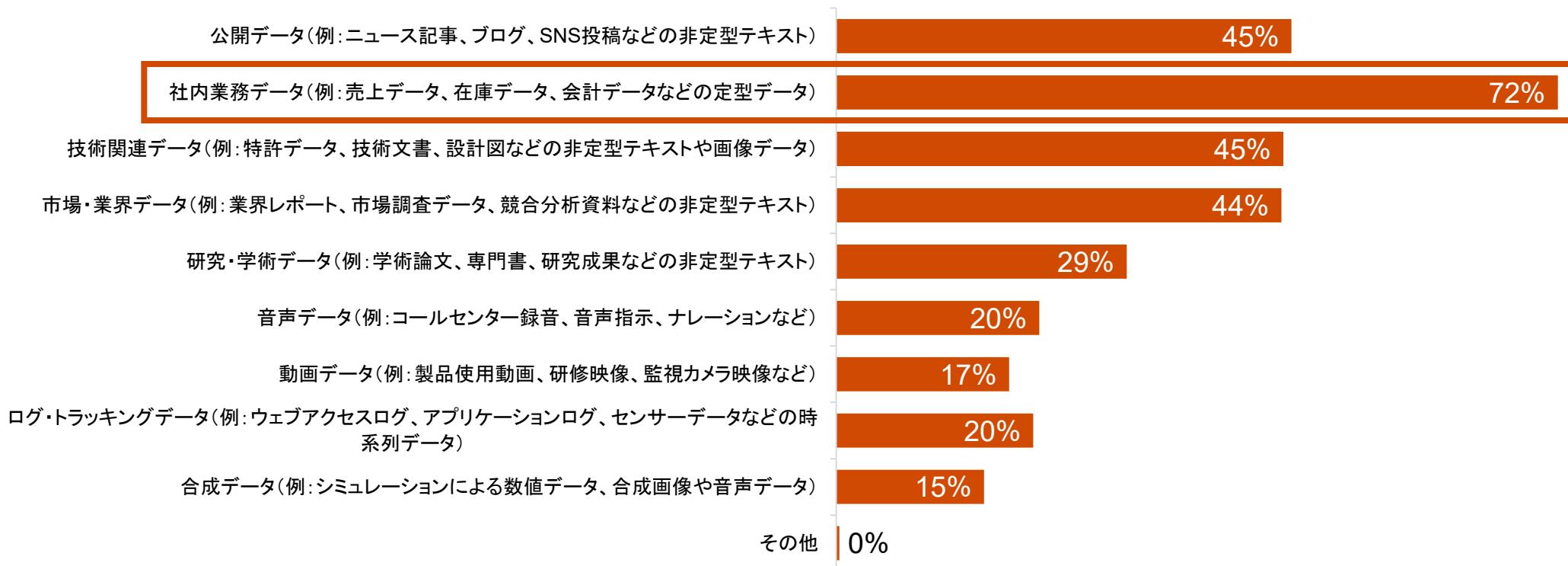
生成AI活用の効果として、期待されている程度をお答えください。



# 生成AIが学習・参照しているデータとしては、「社内業務データ」が70%を超えている。

Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した方にお伺いします。

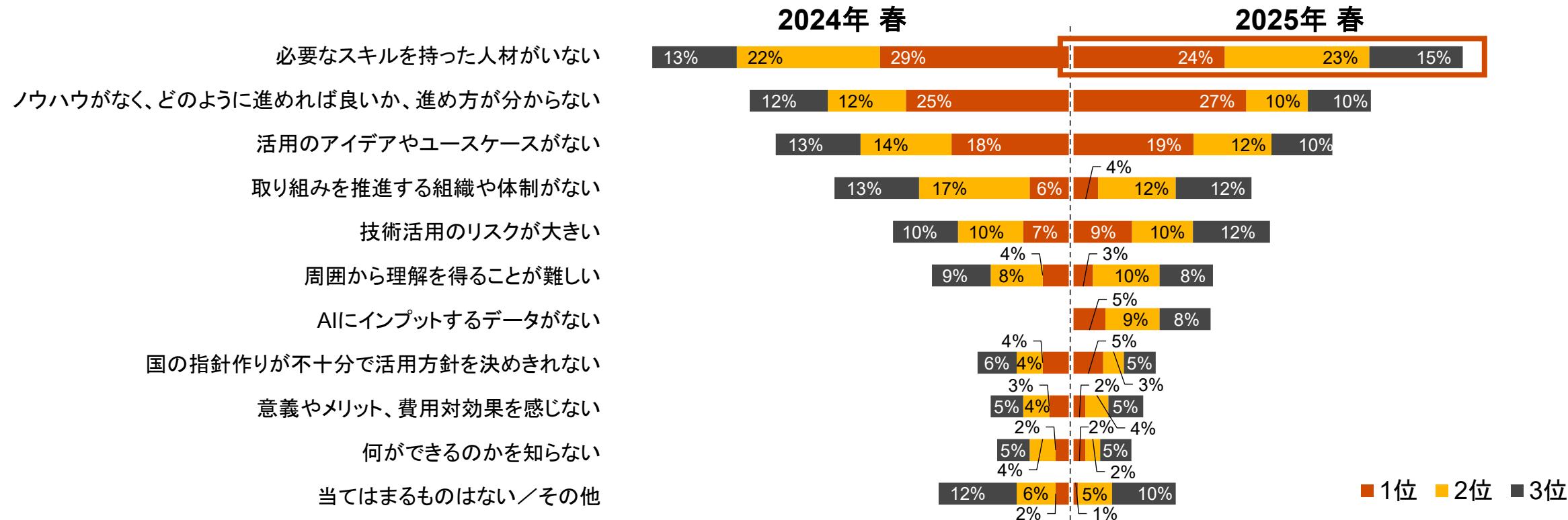
生成AIが学習・参照しているデータについて、当てはまるものを全てお答えください。



n=858

前回調査から回答傾向は変わらず、62%（前回より-2pt）が生成AI活用に必要なスキルを有する人材がいないと回答。

Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した方にお伺いします。  
生成AI活用において直面した（あるいは現在している）課題について、最も当てはまるものの上位3つをお答えください。



前回 : n=832

今回 : n=858

※2024年春の調査で、設問項目としてなかった選択肢については、無表記

# 「ChatGPT」の導入が大幅に増加(前回調査から+32pt)する一方、多様な製品・サービスの導入が進み、分散が進んでいる。

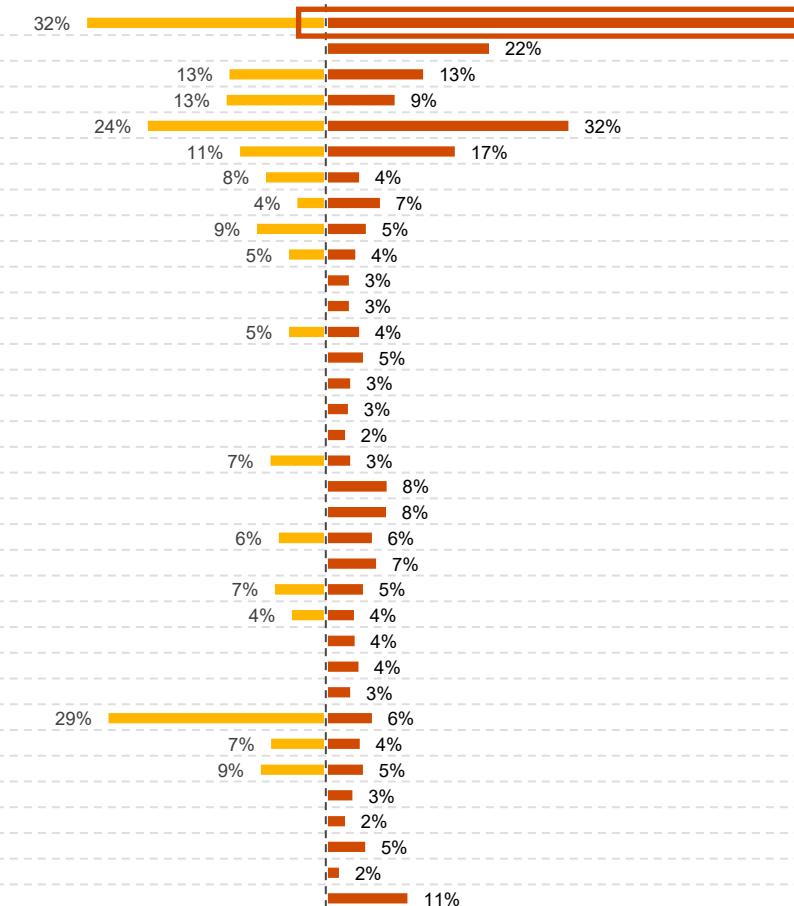
Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した方にお伺いします。

あなたが働く会社において、導入が検討されている(あるいは既に導入されている)生成AIサービス、モデルをお答えください。

当てはまるものを全てお答えください。

2024年 春

ChatGPT (OpenAI)  
ChatGPT Enterprise (OpenAI)  
GPTs (OpenAI)  
Bing Chat Enterprise (Microsoft)  
Microsoft Copilot  
Gemini (Google)  
PaLM (Google)  
Google Duet AI  
Google SGE  
Claude (Anthropic)  
Jasper  
Notion AI  
Meta Llama  
DeepSeek  
文心一言(ERNIE Bot) (Baidu)  
通義千問(Tongyi Qianwen) (Alibaba)  
混元(Hunyuan) (Tencent)  
Whisper (OpenAI)  
Amazon Polly  
Google Cloud Text-to-Speech  
Sora  
Google Imagen Video  
DALL-E (OpenAI)  
Stable Diffusion  
Adobe Firefly  
GitHub Copilot  
Amazon CodeWhisperer  
Azure OpenAI Service  
Amazon Bedrock  
Google Vertex AI  
Meta AI Foundry  
Hugging Face  
その他の自国の生成AIサービス  
その他の国外の生成AIサービス  
わからない



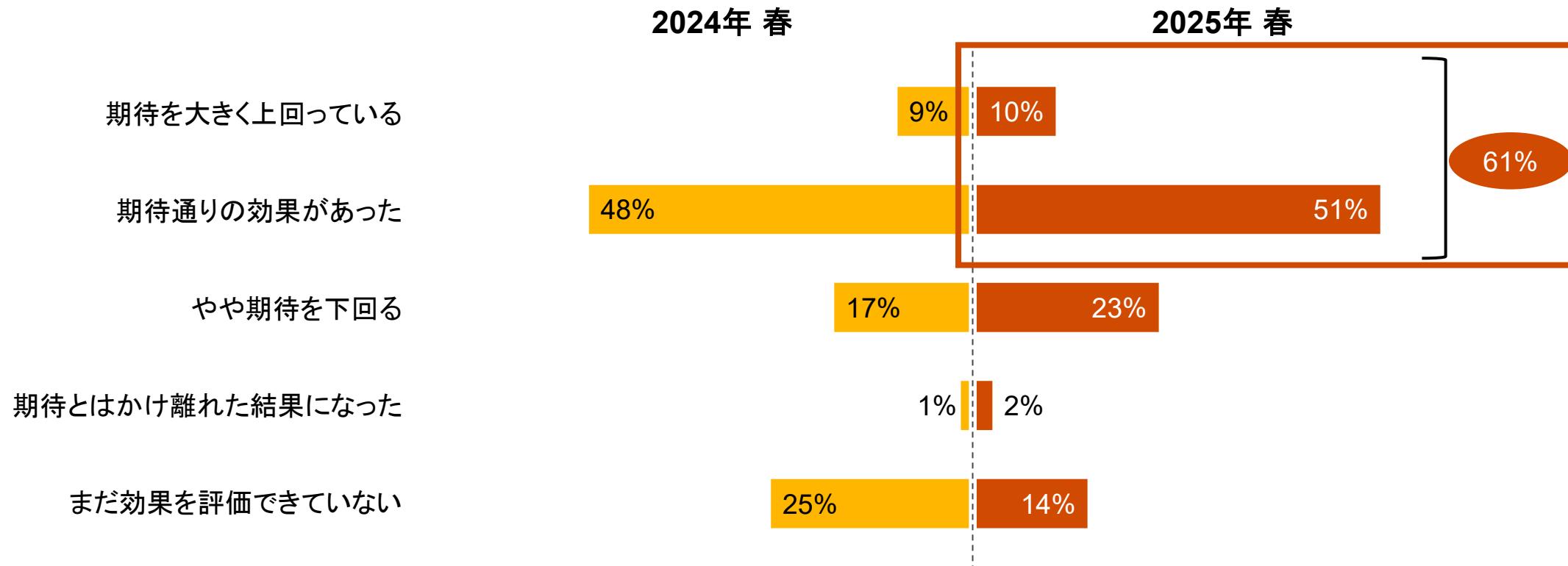
2025年 春

前回 : n=832  
今回 : n=858

※2024年春の調査で、設問項目としていなかったサービス・キーワードについては、無表記

既に活用中／具体的な案件を推進中の生成AIにおいて、61%が「期待以上」の効果を上げることに成功する一方、「期待を下回る」割合も前回調査から7pt増加し、二極化が進む。

Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」を選択した方にお伺いします。  
生成AI活用の効果は現時点で当初の期待に対しているかがでどうか。最も当てはまるものをお答えください。

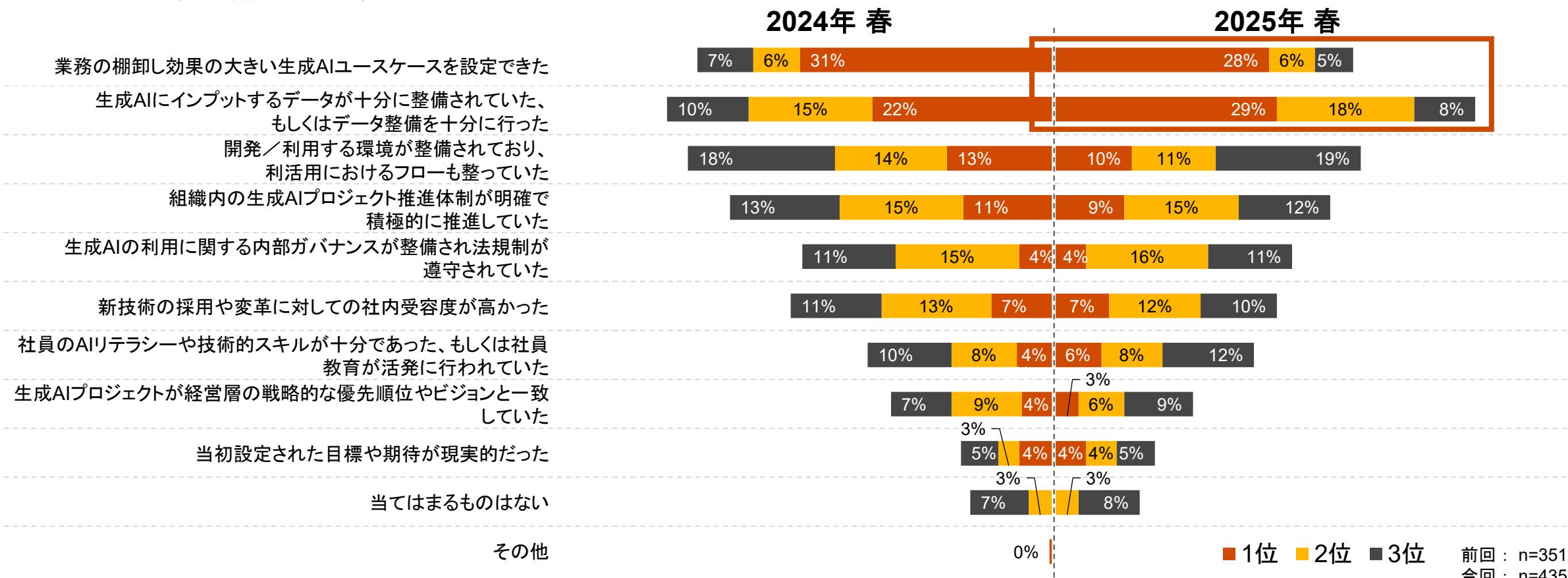


前回 : n=614

今回 : n=712

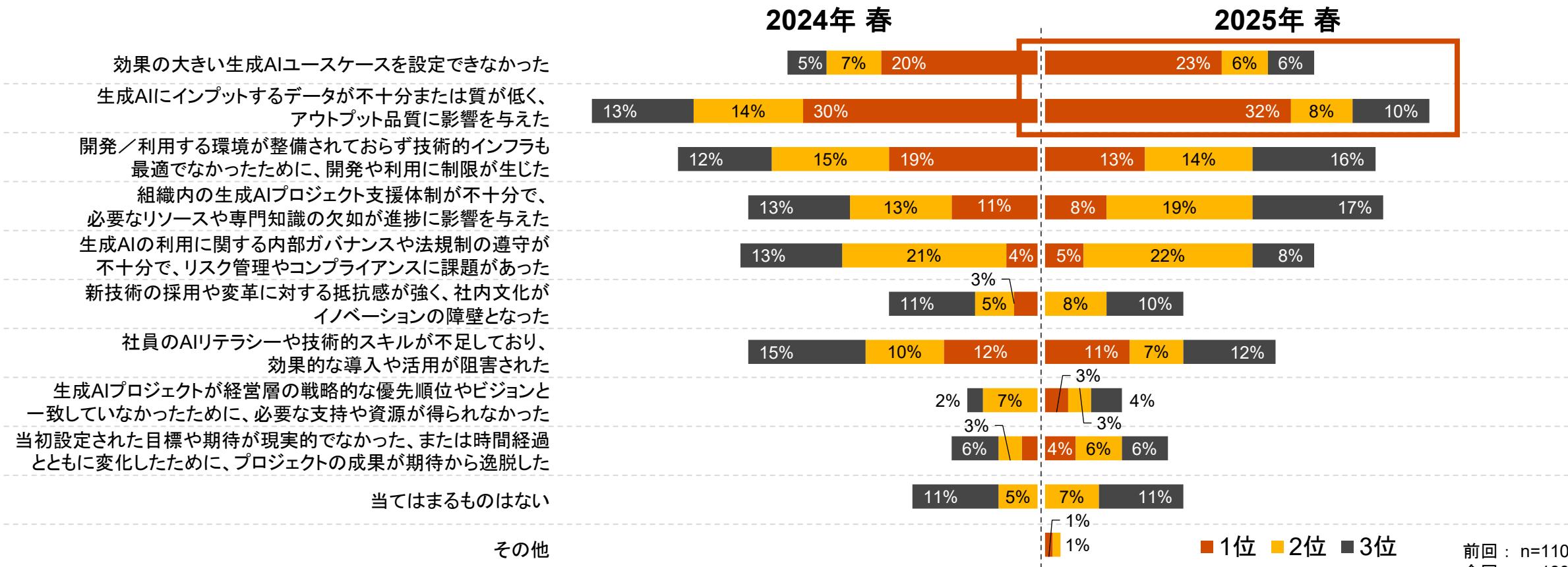
期待以上の効果を上げられた主要な要因として、前回調査と同様に「データ整備」が55%(前回から+8pt)、「ユースケース設定」が39%(同、-5pt)と上位。

Q 「期待を大きく上回っている」「期待通りの効果があった」を選択した方にお伺いします。  
生成AI活用効果が期待以上の成果を出した理由として、最も当てはまるものの上位3つをお答えください。



期待以上の効果を上げられなかつた主な原因として、「データ品質の問題」が50%(前回から-7pt)、「ユースケースの問題」が35%(同、+3pt)で上位。

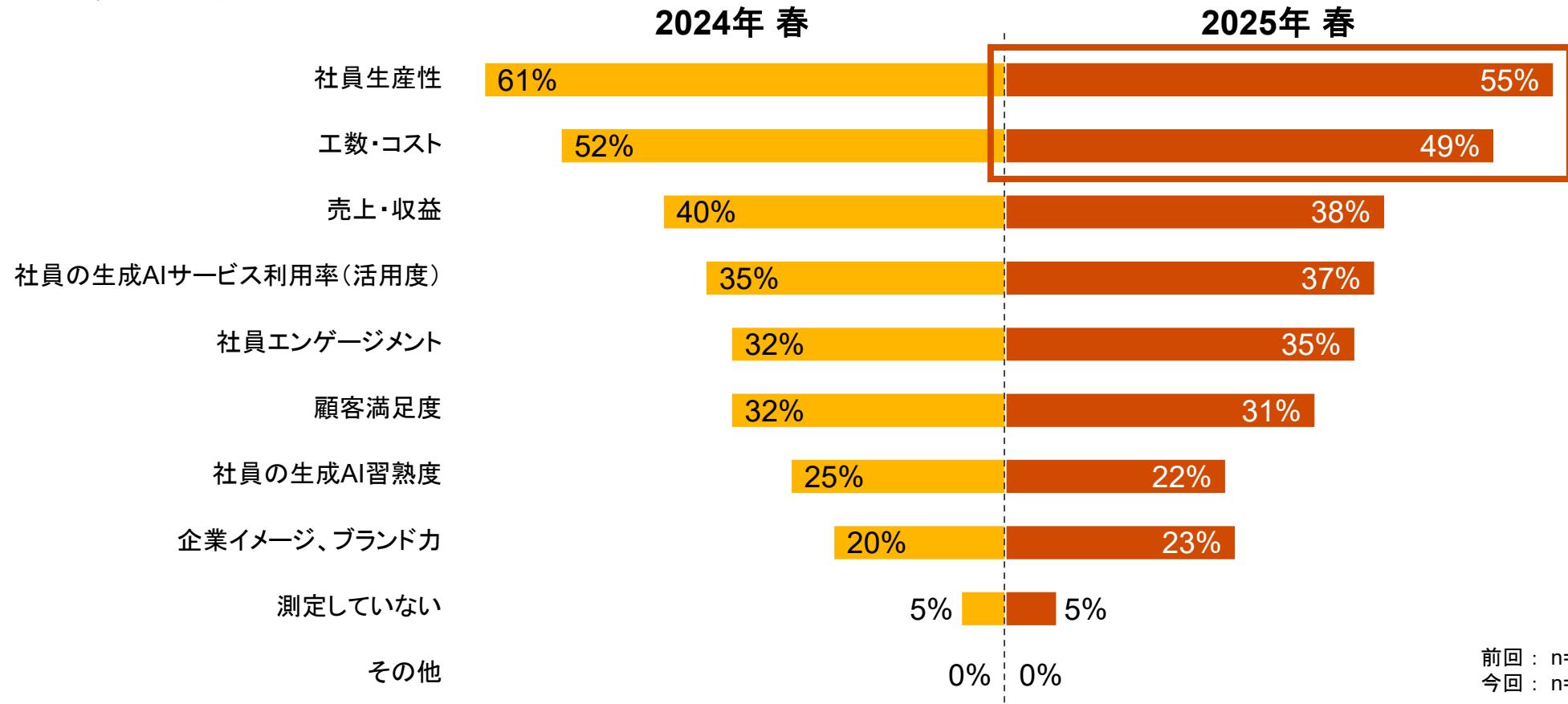
Q 「やや期待を下回る」「期待とはかけ離れた結果になった」を選択した方にお伺いします。  
生成AI活用効果が当初の期待に至らなかつた原因として、最も当てはまるものの上位3つをお答えください。



前回調査から回答傾向は変わらず、生成AIの活用指標として「社員生産性」が55%(前回調査から-6pt)、「工数・コスト」が49%(同、-3pt)と多く採用されている。

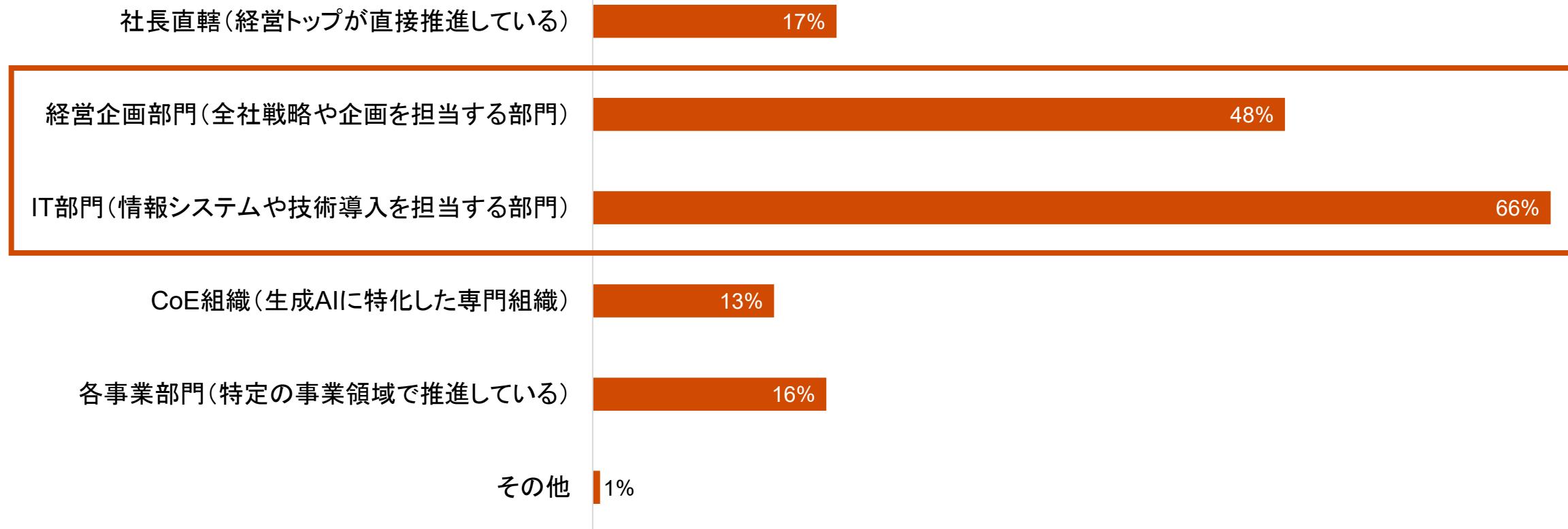
Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」を選択した方にお伺いします。

社内における生成AIの活用指標として測定している、もしくはこれから測定しようとしているものについて、当てはまるものを全てお答えください。



生成AI導入に関与する部門として、IT部門が66%、経営企画部門が48%である一方、生成AIのCoE組織は13%、事業部門は16%にとどまる。

Q 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した方にお伺いします。  
生成AI導入を推進する際の部門について、当てはまるものを全てお答えください。

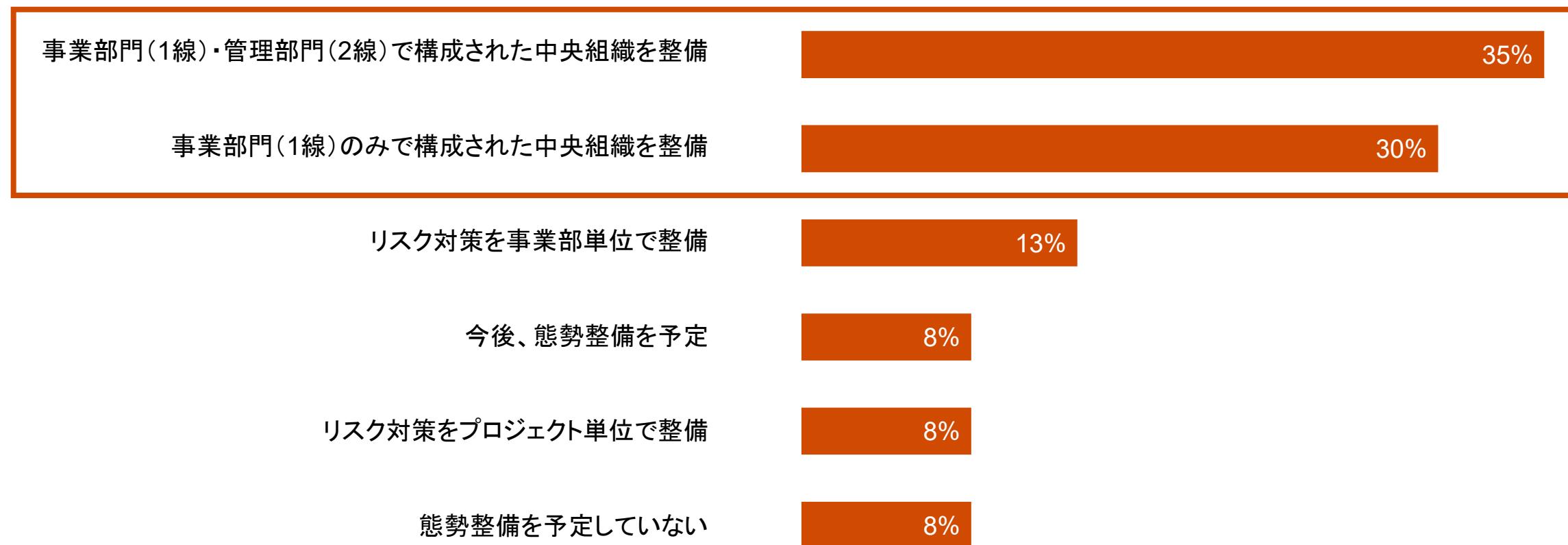


n=858

ガバナンス

AIガバナンス態勢の整備状況について、「事業部門と管理部門で構成された中央組織」が35%、「事業部門のみで構成された中央組織を整備」が30%と上位を占める。

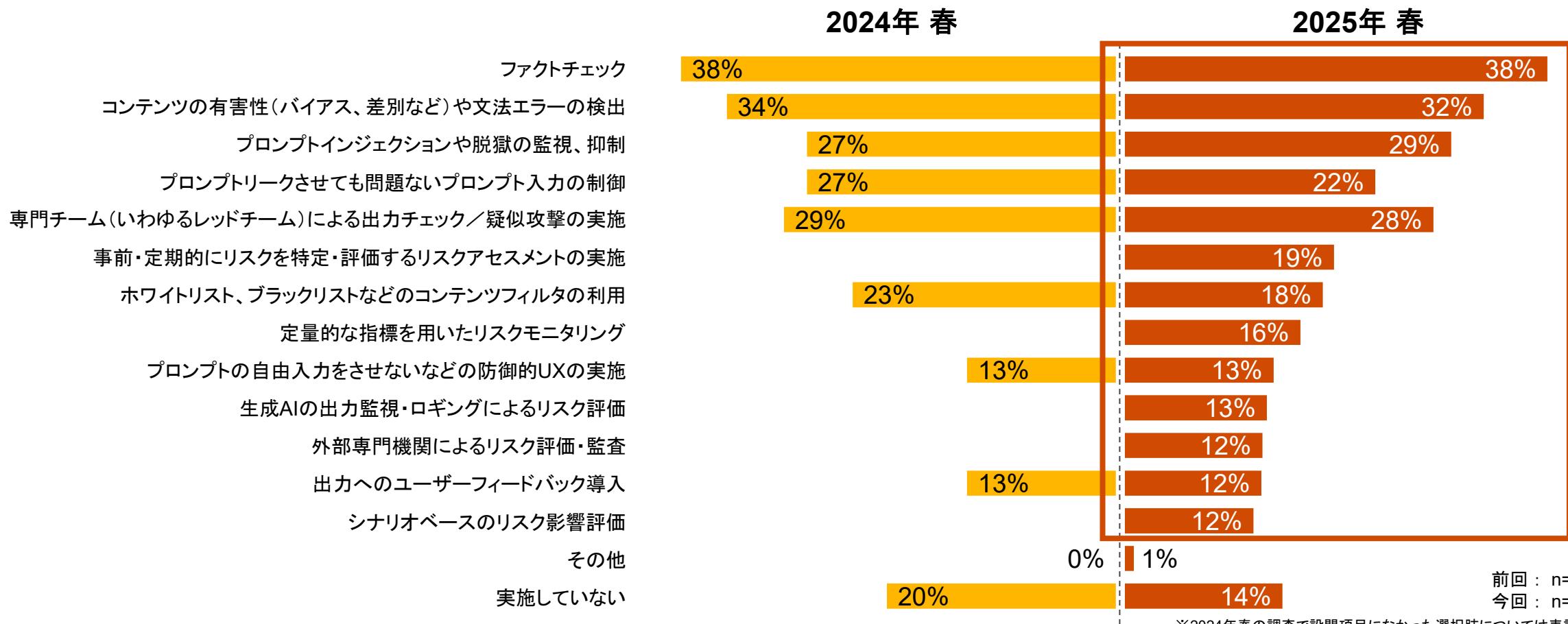
Q 現状の生成AIを含むAIガバナンス態勢の整備状況について、最も当てはまるものをお答えください。



n=945

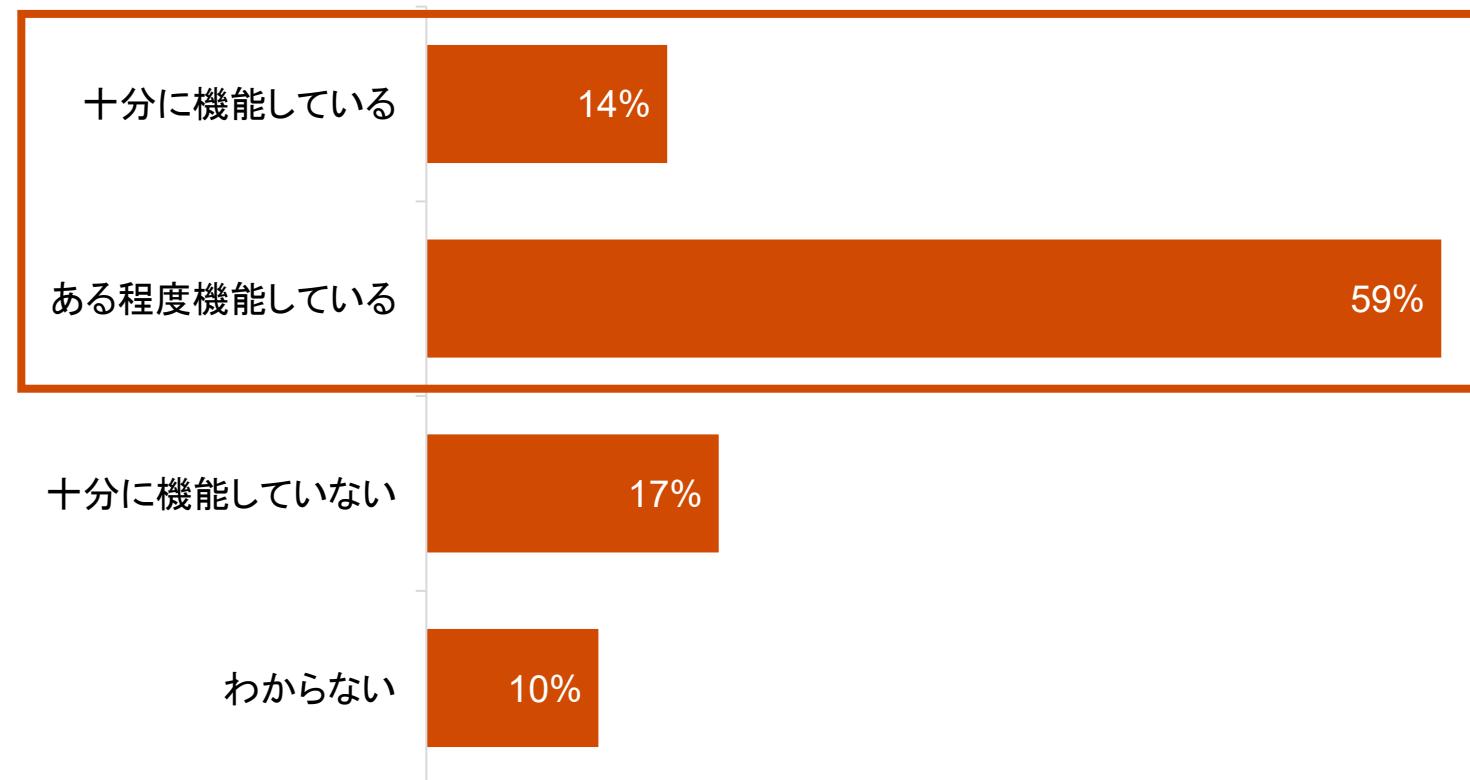
前回調査から回答傾向は変わらず、生成AIの活用リスクに対して何らかの対策をしている回答者が86%に上る(前回調査から+6pt)。

Q 生成AIの活用リスクに対して、どのような対策を講じていますか。当てはまるものを全てお答えください。



生成AI活用に関して、現状のガバナンス態勢やリスク対策について、「十分に機能」が14%、「ある程度機能」が59%と、全体の70%以上が機能していると回答した一方、「十分に機能していない」という回答も17%あった。

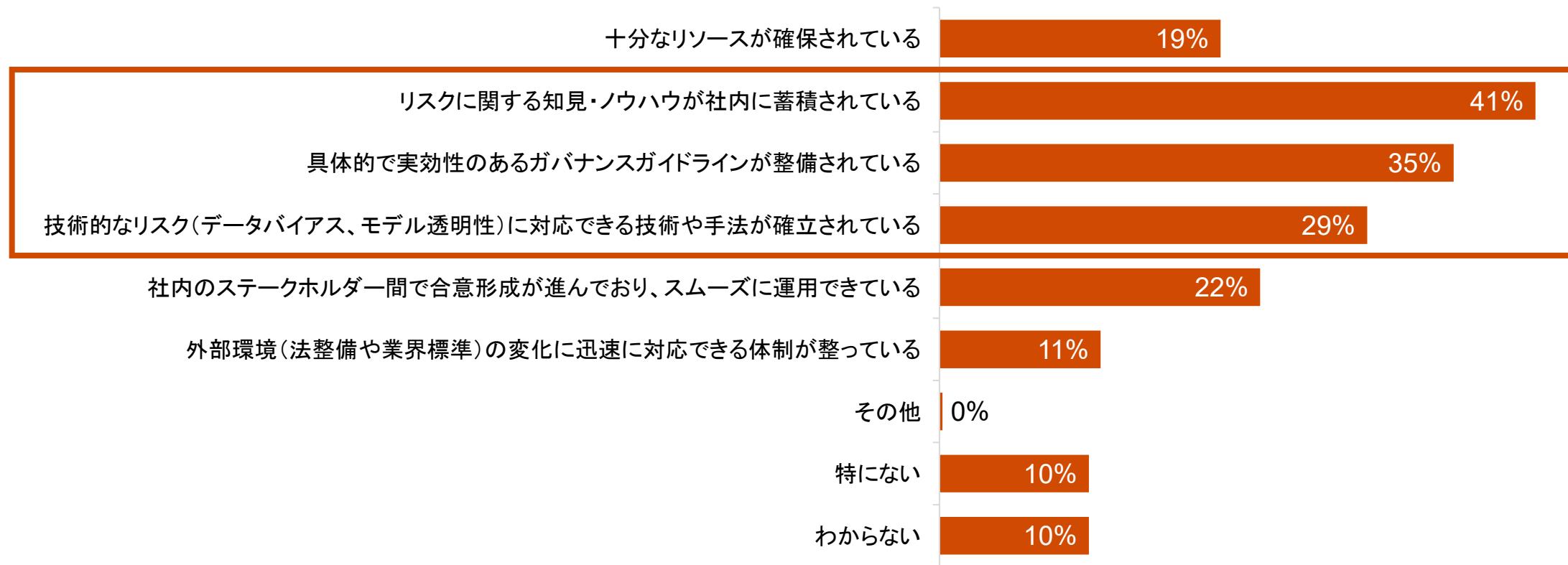
Q 現状のガバナンス態勢やリスク対策について、最も当てはまるものをお答えください。



n=945

ガバナンス態勢やリスク対策が機能している要因として、「リスク知見の蓄積」「実効性のあるガイドライン整備」「技術リスク対応手法の確立」が上位。

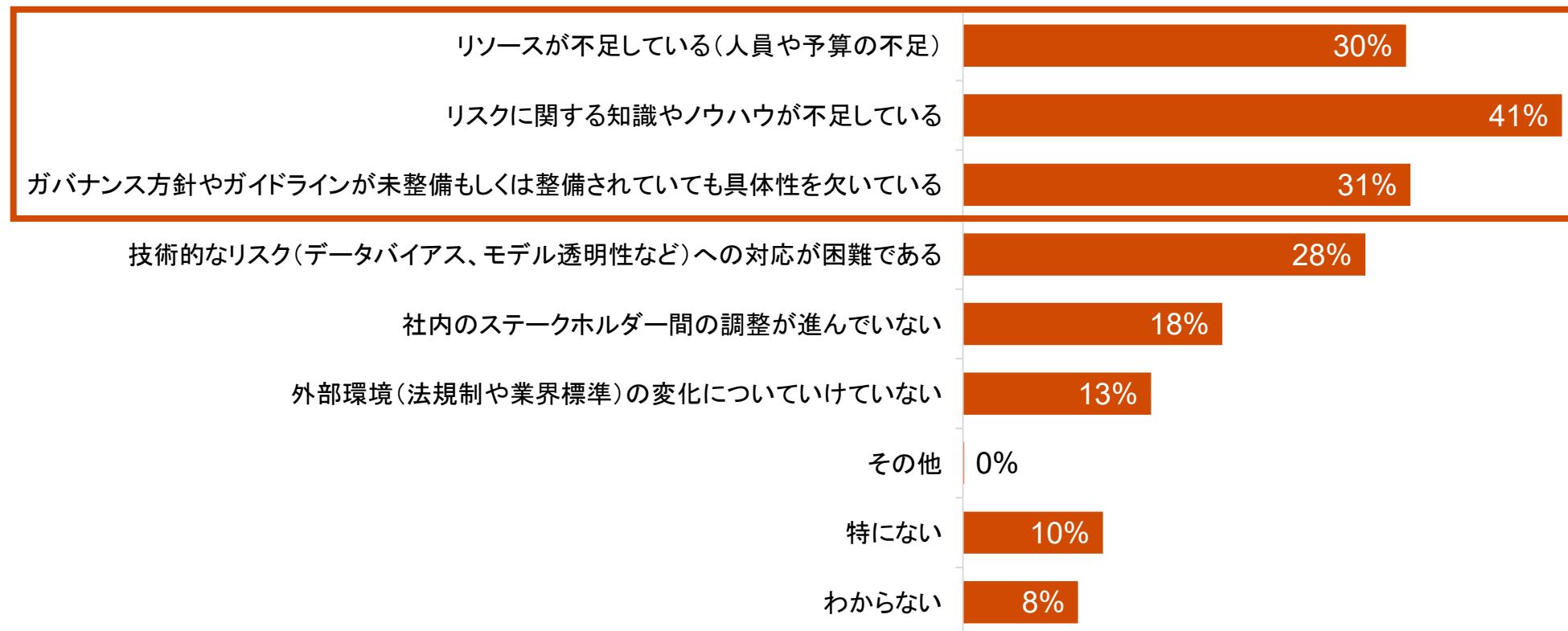
Q 現在のガバナンス態勢やリスク対策が機能している要因として当てはまるものを全てお答えください。



n=945

ガバナンス態勢やリスク対策が機能していない要因として、「リスク知見の不足」「実効性のあるガイドラインの未整備」「リソース不足」が上位。

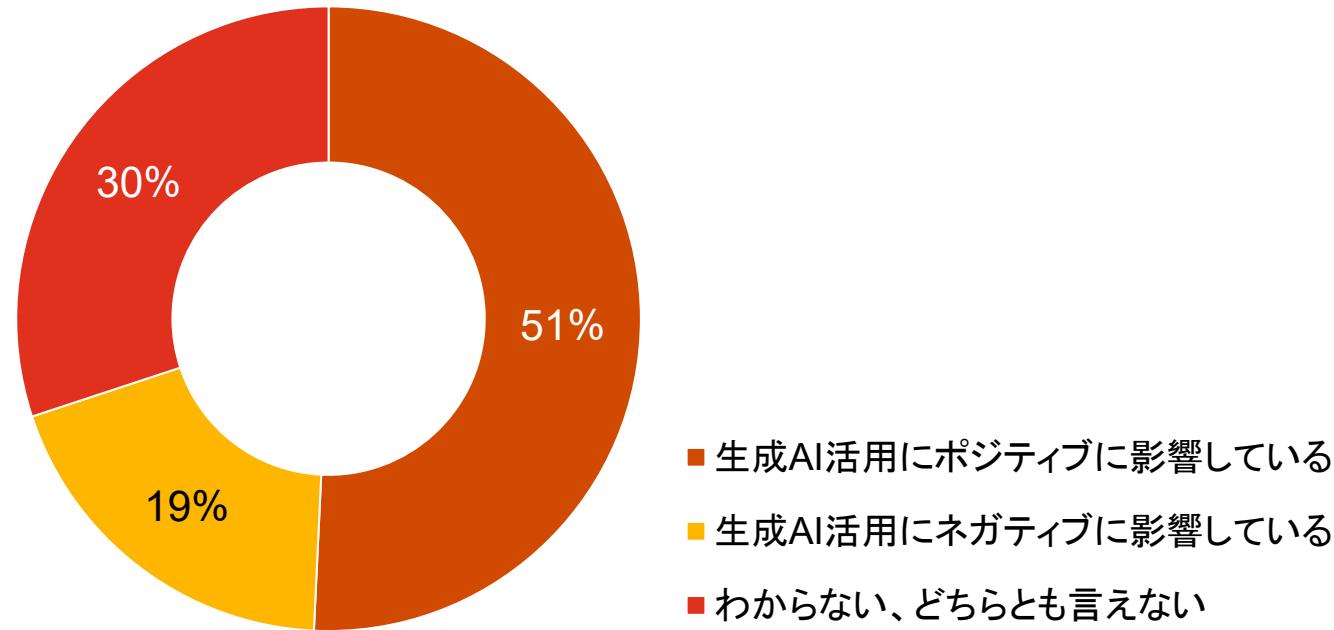
Q 現在のガバナンス態勢やリスク対策が機能していない要因として当てはまるものを全てお答えください。



n=945

AIガバナンスが「ポジティブに影響している」との回答が51%である一方、「ネガティブに影響している」も19%に上る。

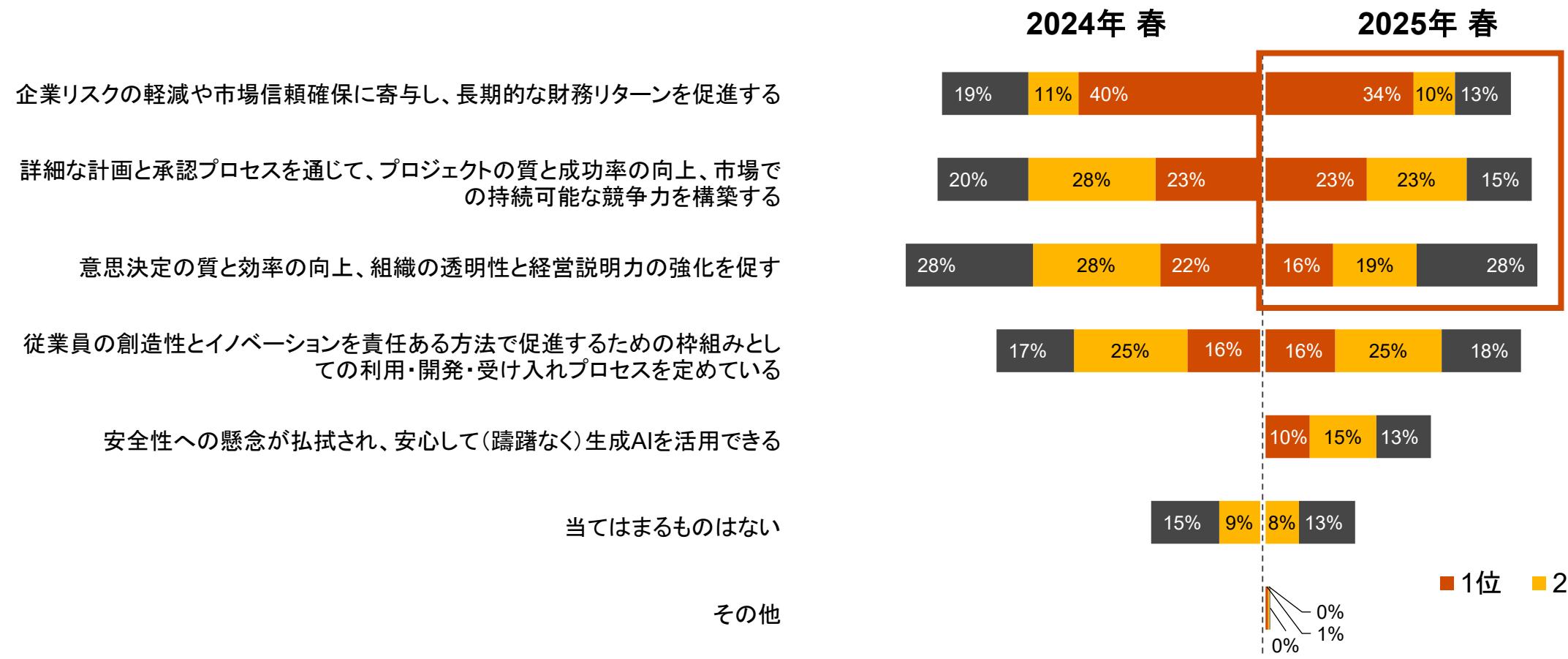
Q AIガバナンスは生成AI活用にどのように影響していますか。最も当てはまるものをお答えください。



n=945

前回調査から回答傾向は変わらず、AIガバナンスがポジティブな影響を与えていたる要因として、「組織の透明性と経営説明力の強化」「プロジェクト品質向上による競争力構築」「長期的な財務リターンの促進」が上位。

Q AIガバナンスがポジティブに影響している要因として、最も当てはまるものをお答えください。(上位3つ)



前回調査から回答傾向は変わらず、AIガバナンスがネガティブな影響を与えていたる要因として、「専門家の雇用やシステム導入などの短期的な財務負担」「迅速な意思決定や柔軟な対応の妨げになるリスク」、「プロジェクト遅延や市場対応の遅れ」が上位。

Q AIガバナンスがネガティブに影響している要因として、最も当てはまるものをお答えください。(上位3つ)

ポリシーや規制の遵守、監査、リスク管理などに関わる、専門家の雇用、システムの導入、維持費用などの財務的負担がかかる

詳細な計画と承認プロセスによるプロジェクトの遅延や市場対応の遅れが生じる

組織の迅速な意思決定、柔軟な対応の妨げになるリスクがある

定められた利用・開発・受け入れプロセスの設定による従業員の自由度制限によりイノベーション創出を阻害する可能性がある

当てはまるものはない

その他

2024年 春

15% 11% 50%

21% 27% 25%

21% 31% 9%

2025年 春

44% 15% 18%

22% 24% 19%

19% 20% 27%

15% 28% 17%

4%  
8%  
13%  
19%

1%  
0%  
0%  
1%

■ 1位 ■ 2位 ■ 3位

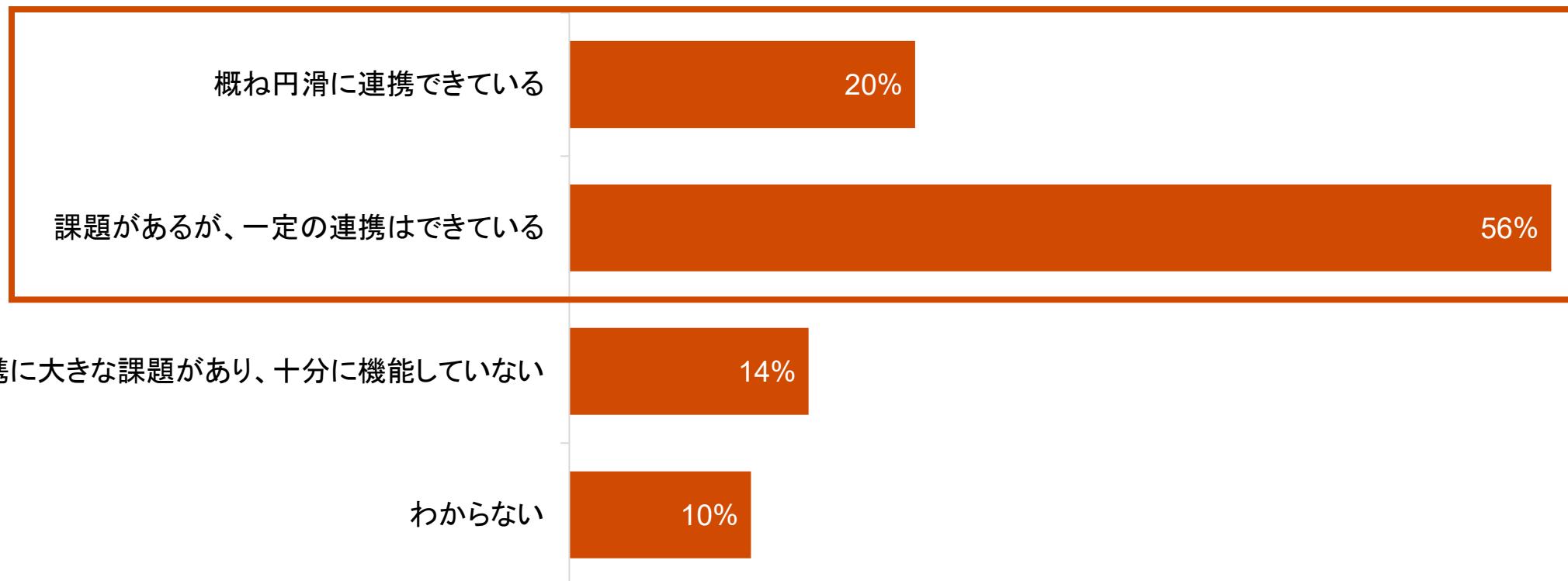
前回 : n=259

今回 : n=945

※2024年春の調査で、設問項目としてなかった選択肢については、無表記

生成AI活用リスクに関する1線組織と2線組織の連携について、「概ね円滑に連携できている」が20%、「一定の連携ができている」が56%と、全体の7割以上が連携していると回答した一方、「十分に連携・機能していない」という回答も14%あった。

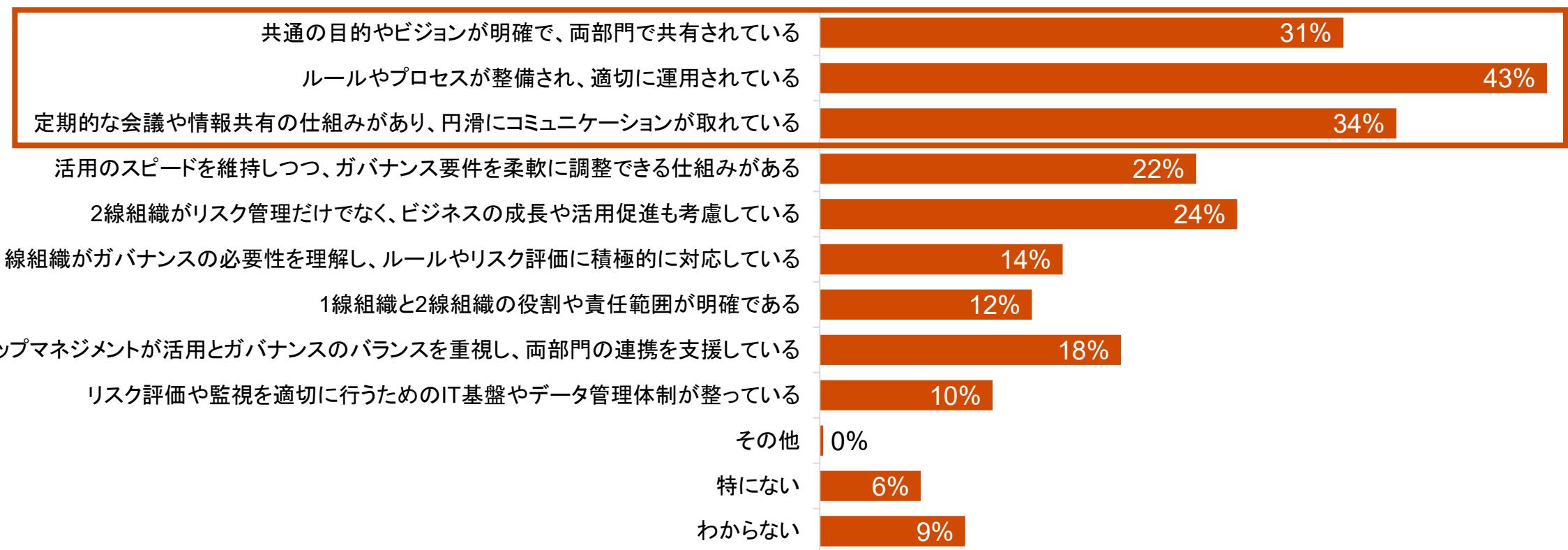
Q 1線組織(事業部門個別、DX横断、その他)と2線組織(IT、セキュリティ、リーガル、リスク管理、品質管理、既存AIガバナンス、その他間接部門)の連携状況をどのように評価しますか。最も当てはまるものをお答えください。



n=945

生成AI活用リスクに関する1線組織と2線組織の連携が機能している要因として、「ルールやプロセス整備」「円滑な情報共有・コミュニケーション」「目的・ビジョンの共有」が上位。

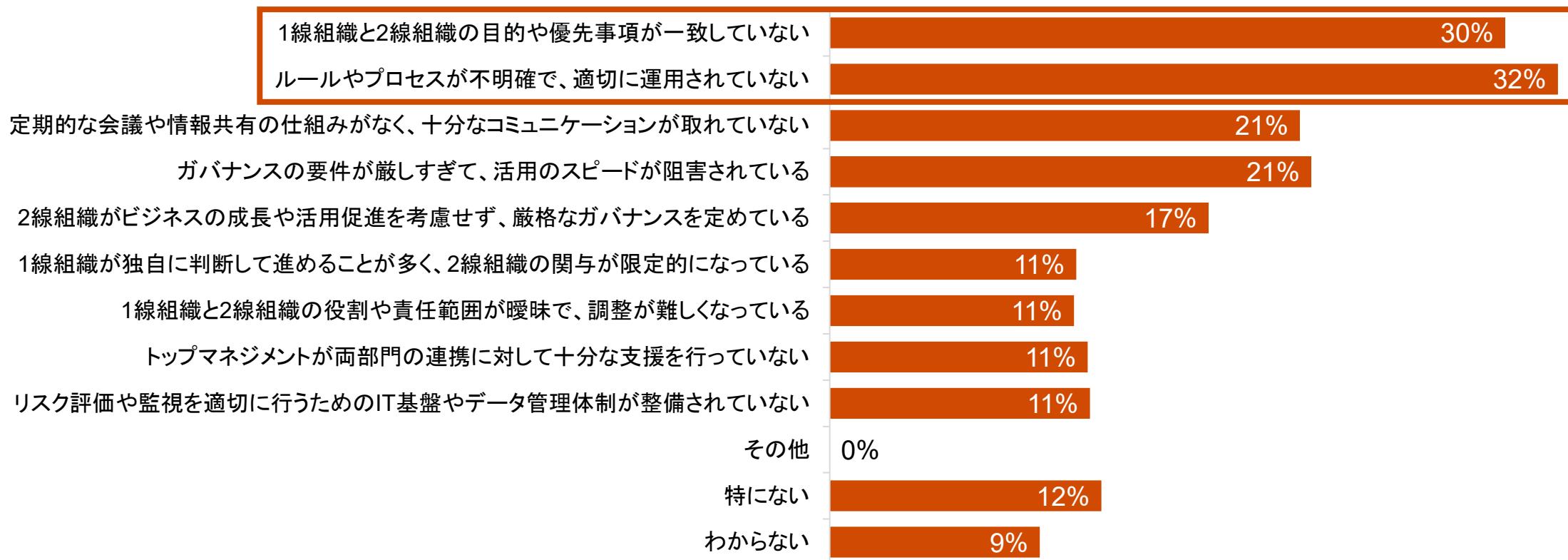
Q 1線組織(事業部門個別、DX横断、その他)と2線組織(IT、セキュリティ、リーガル、リスク管理、品質管理、既存AIガバナンス、その他間接部門)の連携が機能していると評価している要因として当てはまるものを全てお答えください。



n=945

生成AI活用リスクに関する1線組織と2線組織の連携が機能していない要因として、「ルールやプロセスの未整備」「目的・優先事項の不一致」が上位。

Q 1線組織(事業部門個別、DX横断、その他)と2線組織(IT、セキュリティ、リーガル、リスク管理、品質管理、既存AIガバナンス、その他間接部門)の連携が十分に機能していないと評価している要因として当てはまるものを全てお答えください。

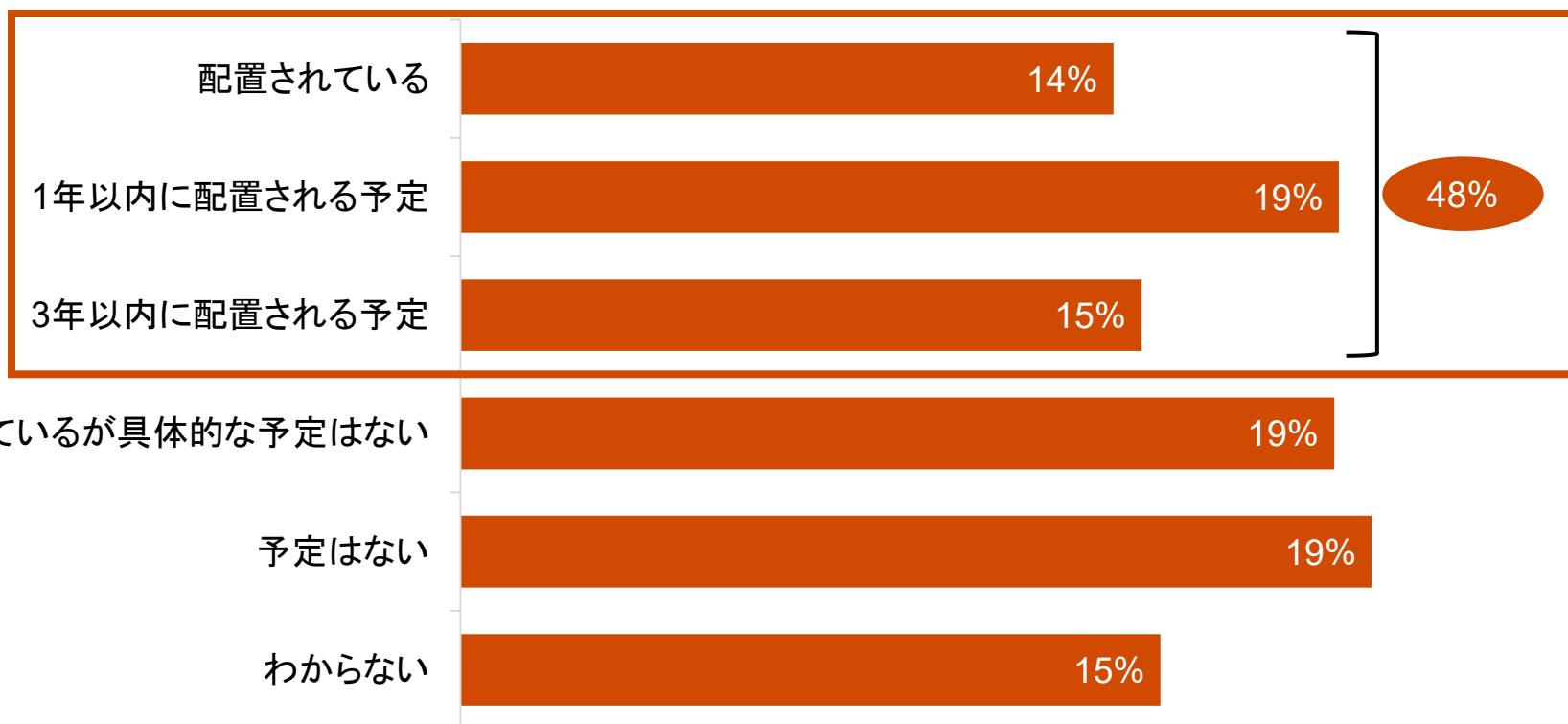


n=945

# 組織・体制

CAIO(Chief AI Officer)が配置されている、もしくは3年以内に配置される予定の会社は、48%を占める。

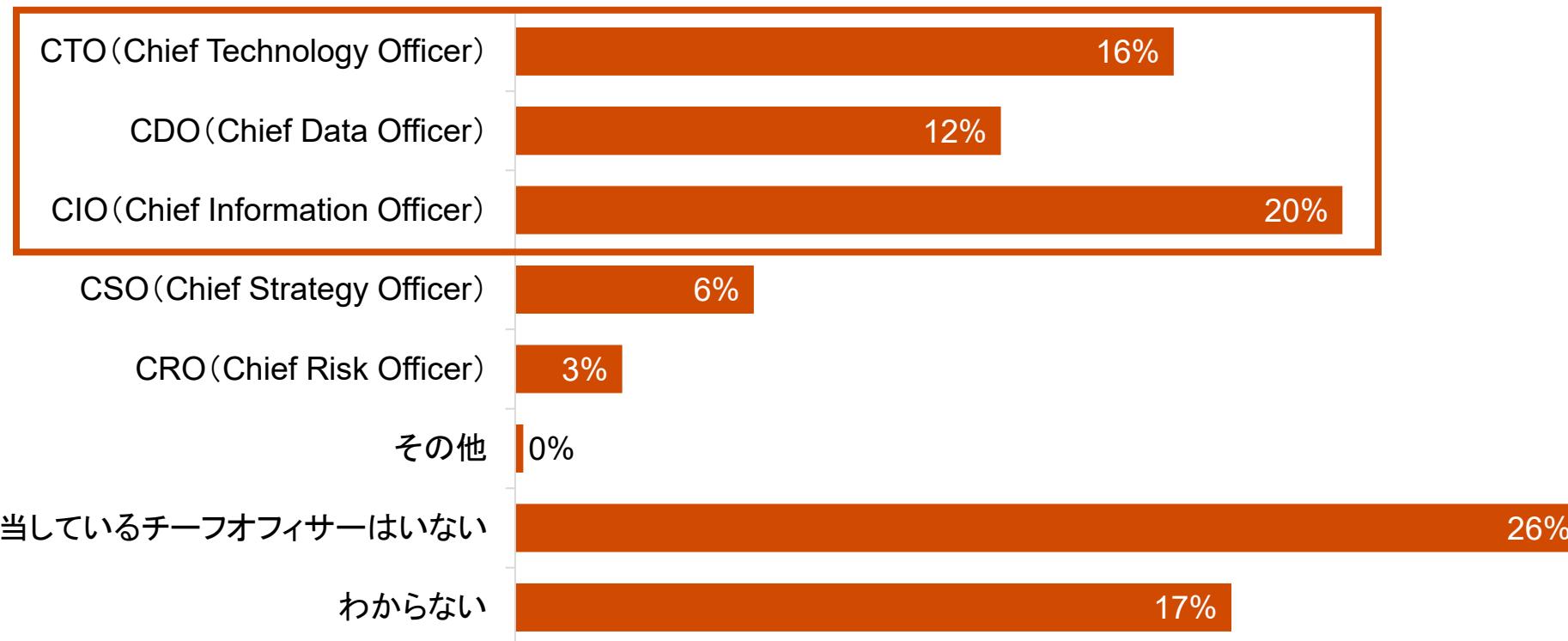
Q あなたが所属する企業にはCAIO(Chief AI Officer)が配置されていますか。最も当てはまるものをお答えください。



n=945

CAIOが配置されていない企業でAI関連の取り組みを所管しているチーフオフィサーは、CIOが20%、CTOが16%、CDOが12%。

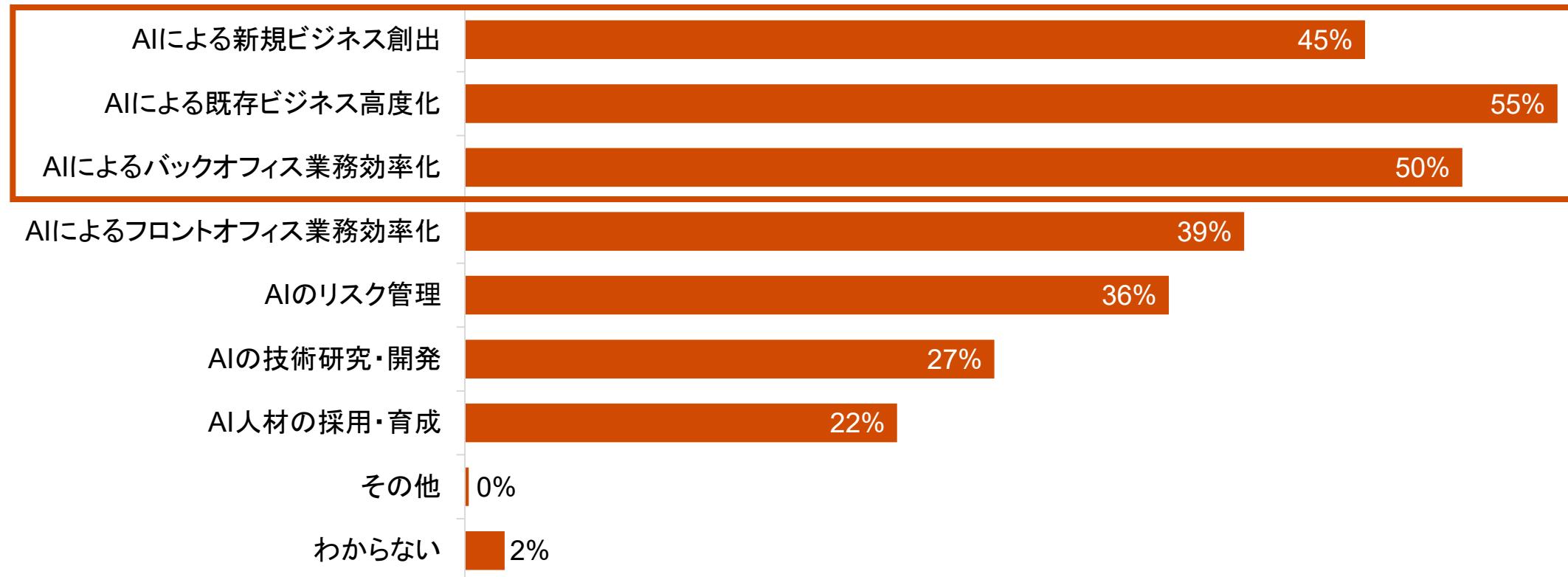
Q AI関連の取り組みに責任を持っているチーフオフィサーは誰ですか。最も当てはまるものをお答えください。



n=814

CAIOが所管する領域(予定も含む)としては、「既存ビジネスの高度化」「バックオフィスの効率化」「新規ビジネス創出」が上位だが、人材育成なども含め広範にわたる。

Q CAIOが「配置されている」と回答した方、およびCAIOが「1年以内に配置される予定」「3年以内に配置される予定」と回答した方にお伺いします。CAIOが管轄している領域、もしくは管轄を予定している領域はどれですか。当てはまるものを全てお答えください。

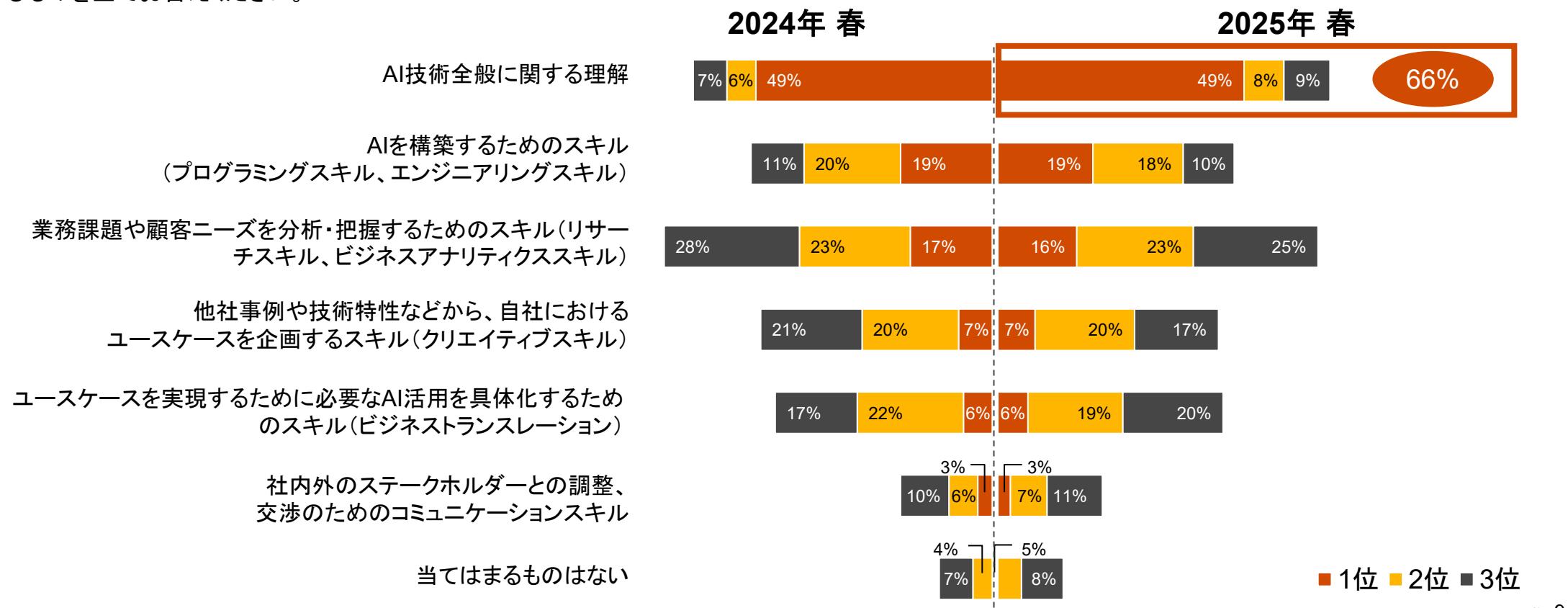


n=445

# 今後の見込み

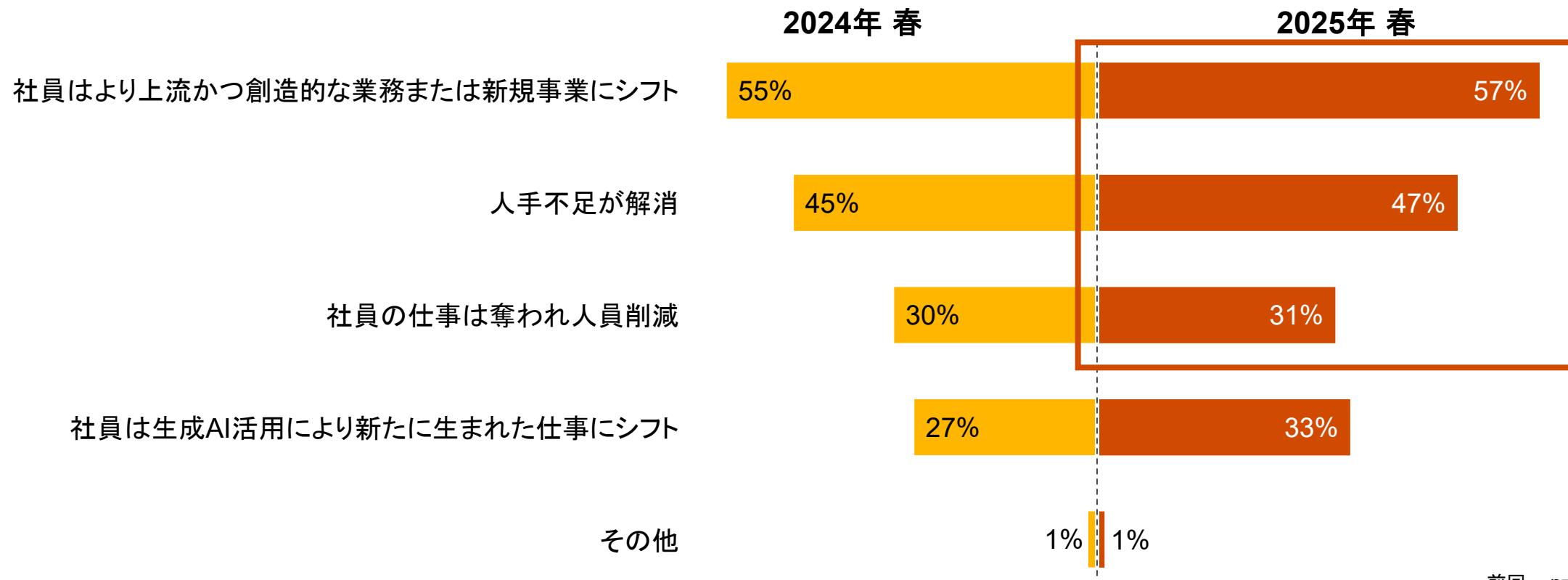
生成AIを取り扱う個人に必要になると考えるスキルは前回調査から回答傾向は変わらず、「AI技術全般に関する理解」が66%と、他のスキルと比較して1位の回答が突出している。

Q 生成AIの活用が進む中、それを取り扱う個人にはどのようなスキルが必要になると思いますか。  
当てはまるものを全てお答えください。



生成AIによる業務の変化について、前回調査から回答傾向は変わらず「創造的な業務または新規事業にシフト」が57%(+2pt)、「人手不足解消」が47%(+2pt)、「人員削減」が31%(+1pt)と微増。

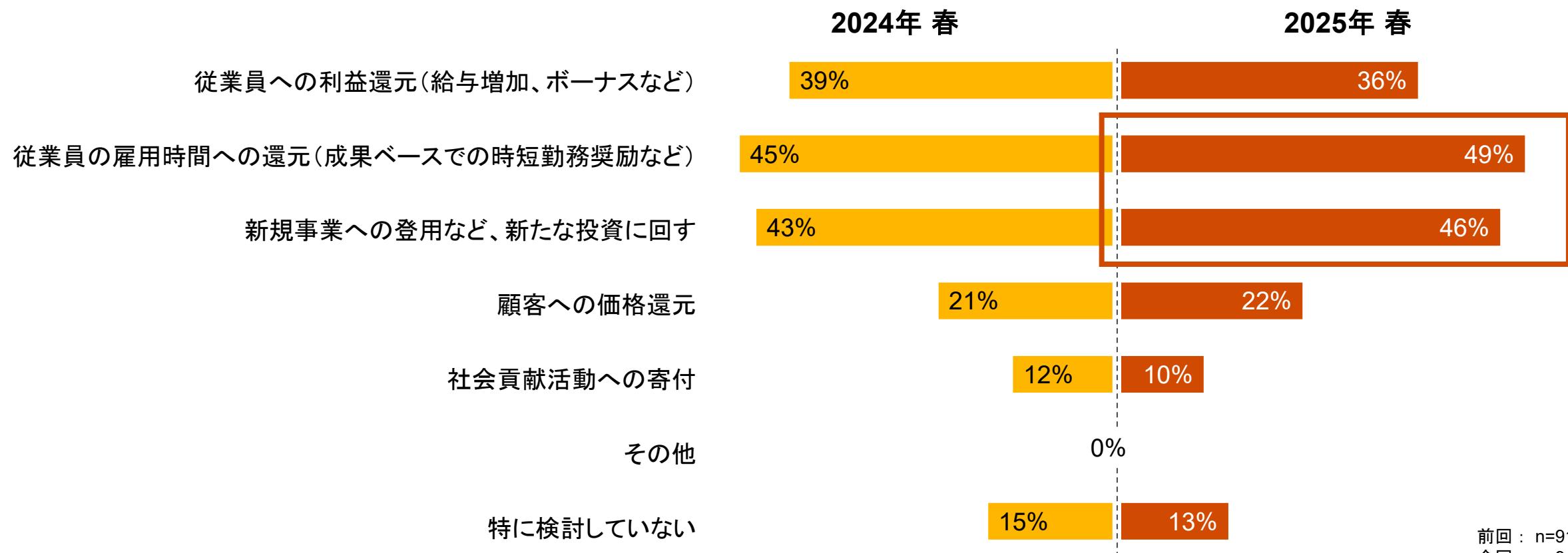
Q 「生成AIによって業務が一部もしくは完全にAIに置き換わると思う」と回答した方にお聞きします。  
代替後、社員業務はどのように変化しましたか、もしくはどのような変化を想定していますか。以下の選択肢からお答えください。



前回 : n=847  
今回 : n=874

生成AI活用の取り組みで生まれた効果の還元については、前回調査から回答傾向は変わらず、雇用時間への還元や新規事業への登用などへ還元される予定となっている。

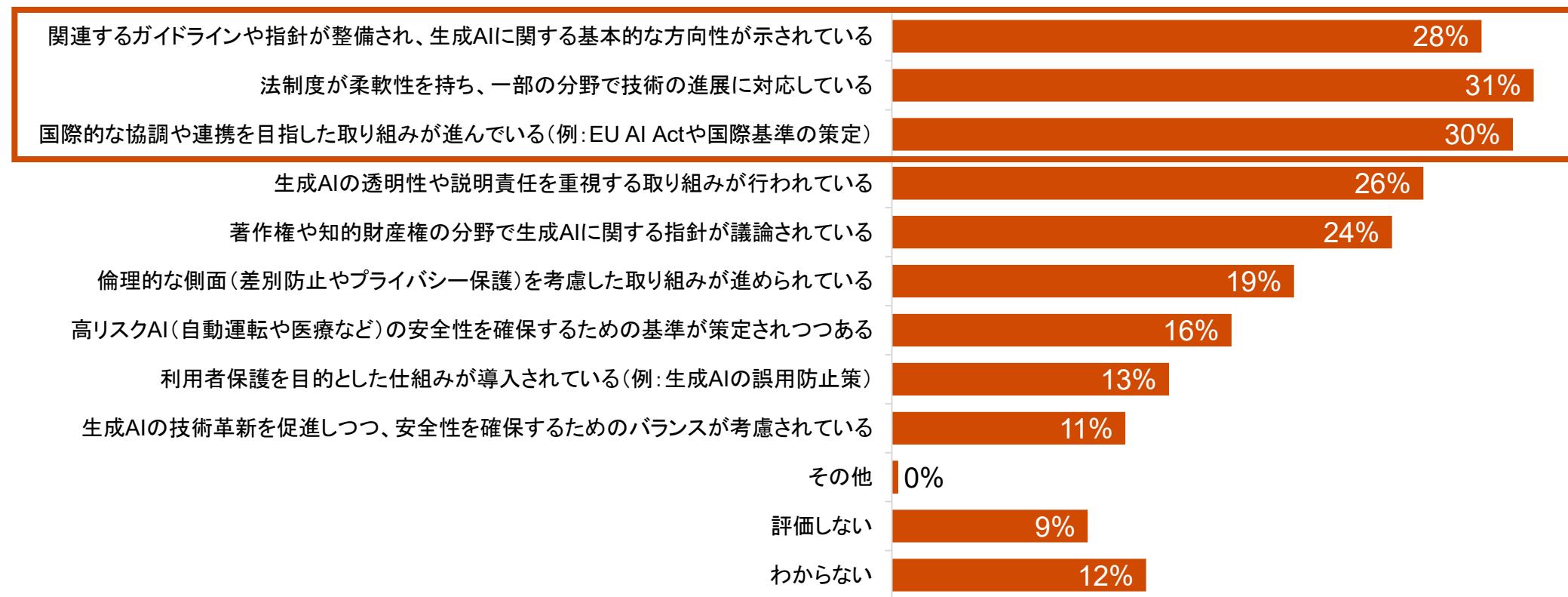
Q 今後、生成AI活用に関する取り組みで生まれた効果を還元していく予定はありますか。それはどのような還元を予定していますか。



# 周囲への期待

生成AIに関する現状の法制度について評価する点として、「柔軟性をもち、一部の分野で技術進展に対応」「国際的な協調・連携の進展」「ガイドライン・指針の整備による方向性の示唆」が上位。

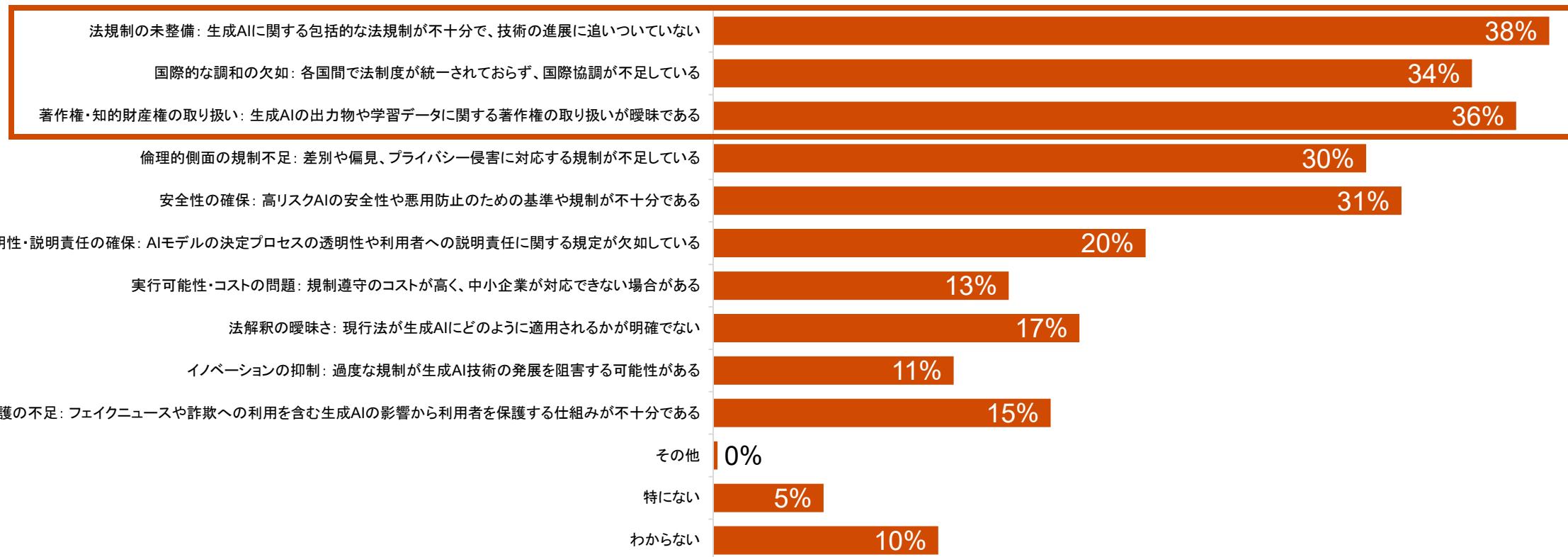
Q 生成AIに関する現状の法制度についてどのように評価しますか。当てはまるものを全てお答えください。



n=945

# 生成AIに関する現状の法制度の課題として、「法規制の未整備」「著作権・知的財産権の取り扱い」「国際的な調和の欠如」が上位。

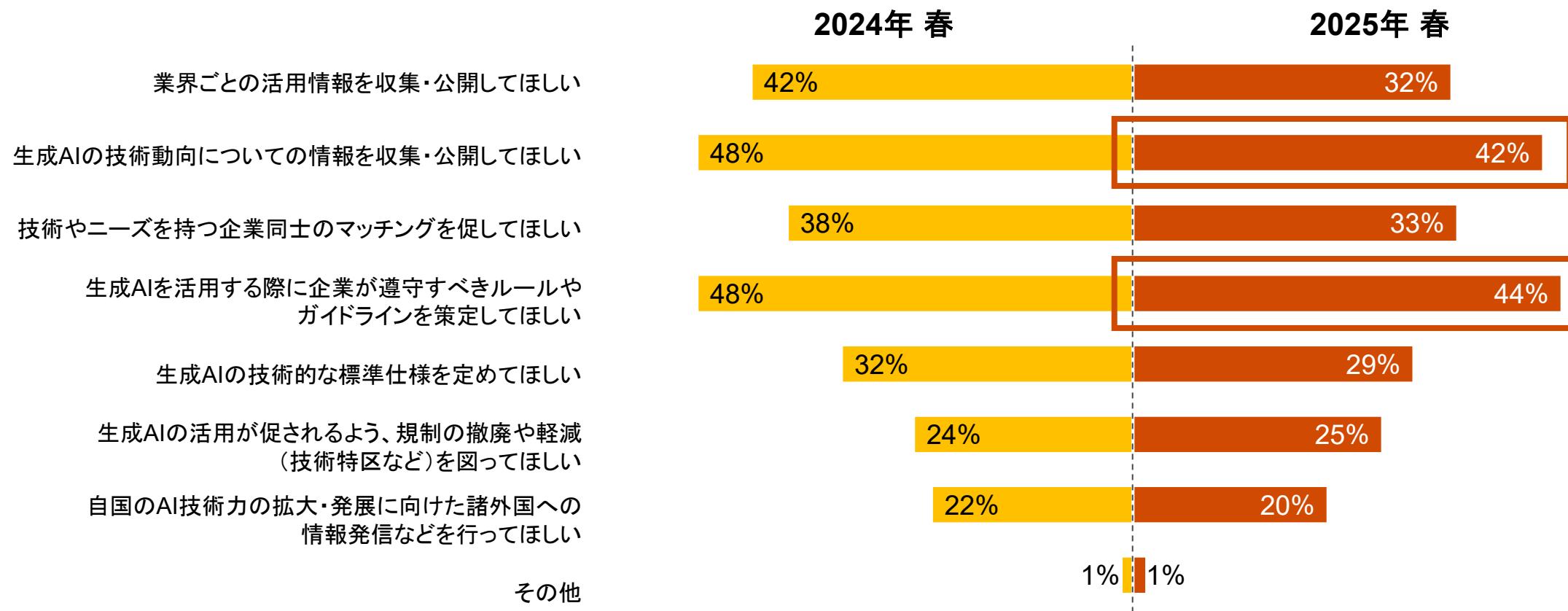
Q 生成AIに関する現状の法制度の課題だと思うものについて、当てはまるものを全てお答えください。



n=945

前回調査から回答傾向は変わらず、国・政府に対する期待は、「生成AIを活用する際に企業が遵守すべきルールやガイドラインを策定してほしい」、「生成AIの技術動向についての情報を収集・公開してほしい」が上位。

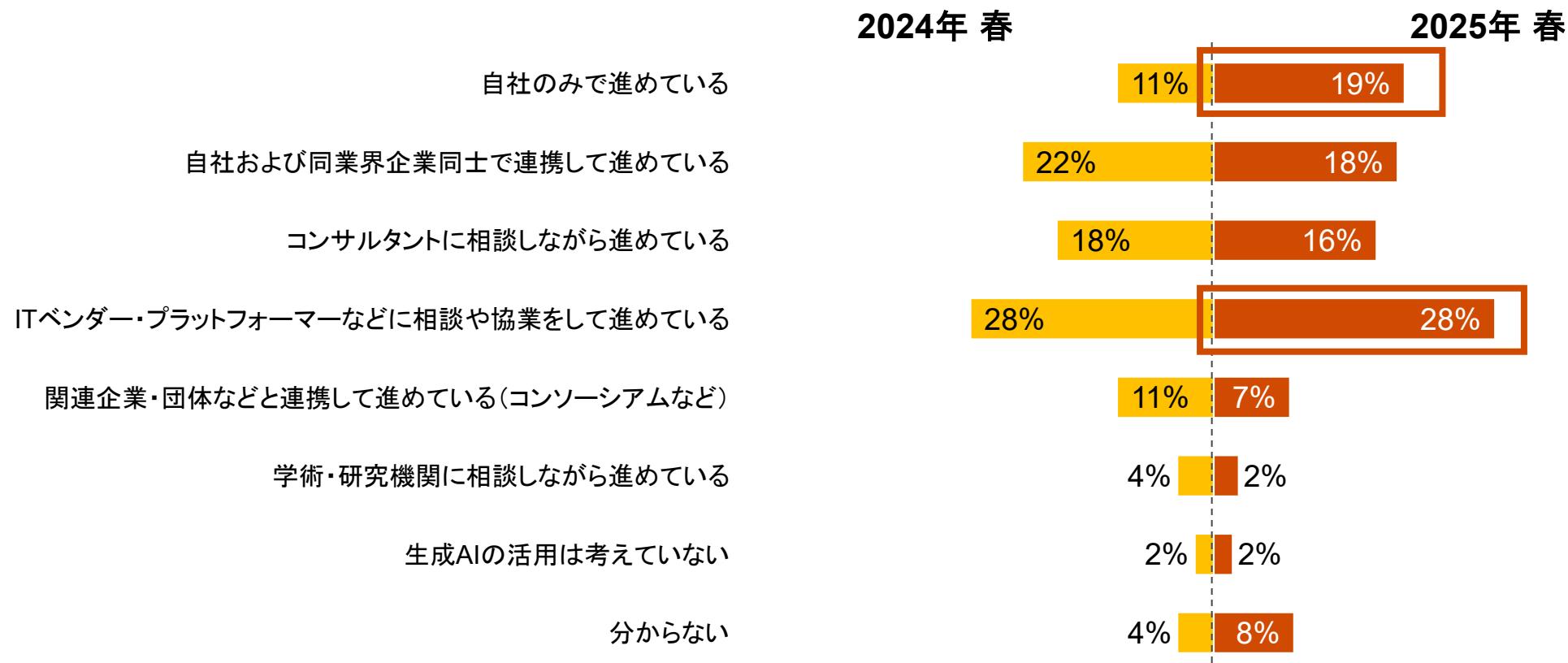
Q 生成AIに関して、国・政府に期待することはありますか。当てはまるものを全てお答えください。



前回 : n=912  
今回 : n=945

生成AI活用の進め方として、「自社のみで進めている」が19%に増加(前回調査から+8pt)、「ITベンダー・プラットフォーマーなどに相談や協業をして進めている」が28%で変わらない一方、他の回答は微減。

Q あなたが働く会社における生成AIの活用について、進め方の意向として最も当てはまるものをお答えください。



前回 : n=912  
今回 : n=945

※2024年春の調査では、進め方の「意向」を調査。

# お問い合わせ先

**PwC Japanグループ**

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

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12,700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149カ国に370,000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。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

発刊年月：2025年6月 管理番号：I202505-05

©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](https://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.