



生成AIに関する実態調査2026 春 6カ国比較

—AI変革は選択肢から生存条件へ 変わりゆく世界に日本企業は追いつけるのか—



はじめに

PwC Japanグループは、「生成AIに関する実態調査2026 春 6カ国比較—AI変革は選択肢から生存条件へ 変わりゆく世界に日本企業は追いつけるのか—」を実施し、日本企業と米国・英国・中国・ドイツ・韓国企業における生成AIへの意識変化、活用・効果、成果・還元の状況を比較して明らかにしました。

生成AIは、業務効率化や個別タスクの支援にとどまらず、AIエージェントが社内業務や顧客接点を自律的に担う段階へ移行しつつあります。生成AI活用は広がる一方、効果創出や事業変革への接続にはなお課題が残ります。こうした中、生成AIは単なるIT施策やツール導入ではなく、事業モデル、人材・雇用、業務プロセス、顧客体験のあり方を問い直す経営アジェンダへと変化しています。

本調査では、日本における生成AI活用の進展と課題を明らかにするとともに、米・英・中・独・韓との比較を通じて、日本企業が直面する構造的な論点を浮き彫りにします。そのうえで、期待を上回る効果を創出し、成果を還元できている企業に共通する要因として、AIを事業の中核に据える姿勢、AI Readinessの強化、価値・品質・リスクを見極める評価設計、そして従業員や顧客の価値実感に繋げる還元の重要性を整理します。

本調査は、売上高500億円以上の企業・組織に勤務する課長職以上で、生成AI導入に対して何らかの関与がある方々を対象に実施しました。本調査が、日本企業が生成AI活用を一過性の効率化にとどめず、事業変革と企業価値向上に繋げるための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	p.4
2. インタビュー結果	p.16
3. 日本概要	p.29
4. 6カ国比較	p.72
5. 回答者プロフィール	p.147
6. 日本詳細	p.154

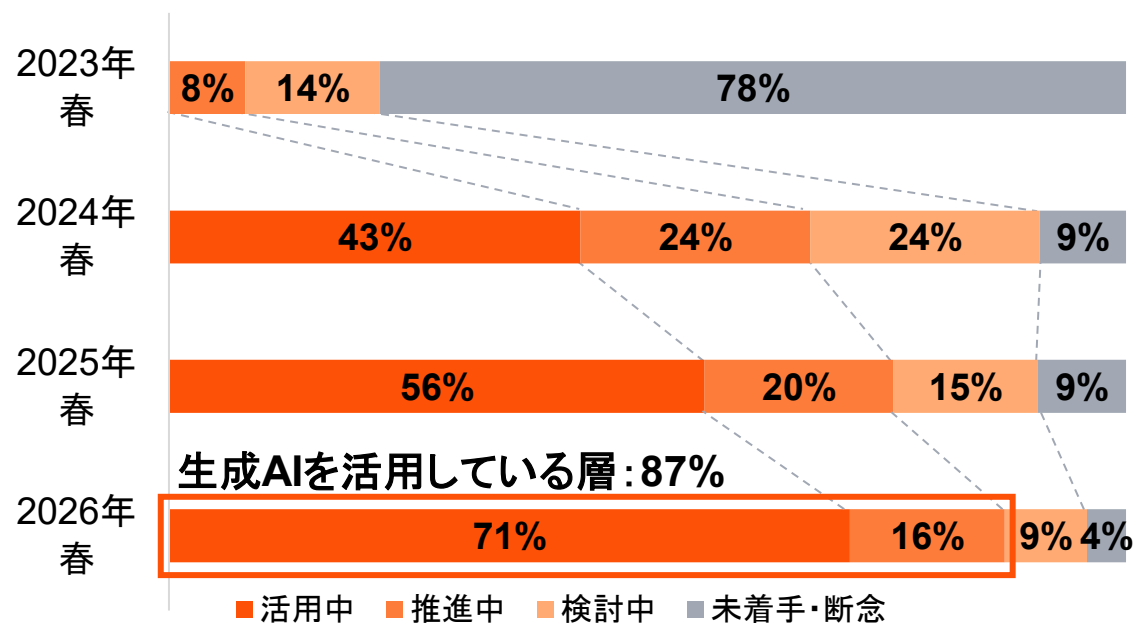


エグゼクティブサマリー

1. エグゼクティブサマリー

日本は生成AIの活用が順調に拡大している。一方で、活用効果の評価状況を見ると、他国に比べ効果創出が十分進んでおらず、未評価の割合も高い。活用の広がりに対し、効果を測定し改善に繋げる姿勢に課題がある。

生成AI活用の推進度(日本)

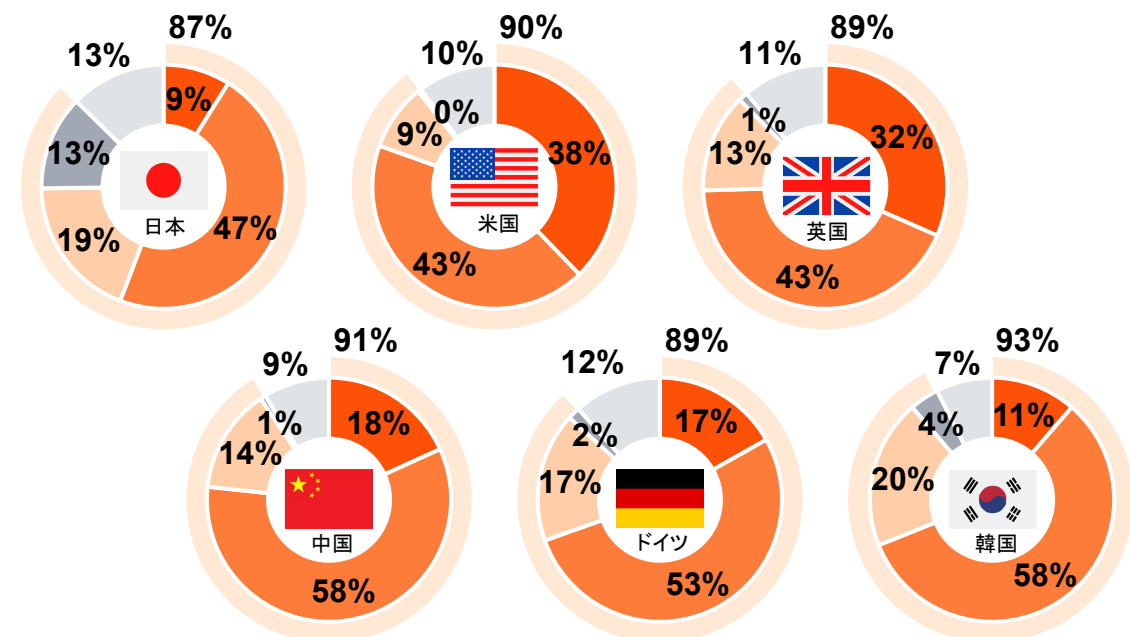


2023年春: n=238 2024年春: n=912 2025年春: n=945 2026年春: n=932

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活用検討の推進具合として、最も当てはまるものをお答えください。

※ 「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」の選択肢を「使用中」として集計

活用・推進中における効果評価の状況(6カ国比較)



日本: n=932 米国: n=670 英国: n=412 中国: n=412 ドイツ: n=309 韓国: n=309

Q 当初の期待に対する現時点での生成AI活用の効果として最も当てはまるものをお答えください。

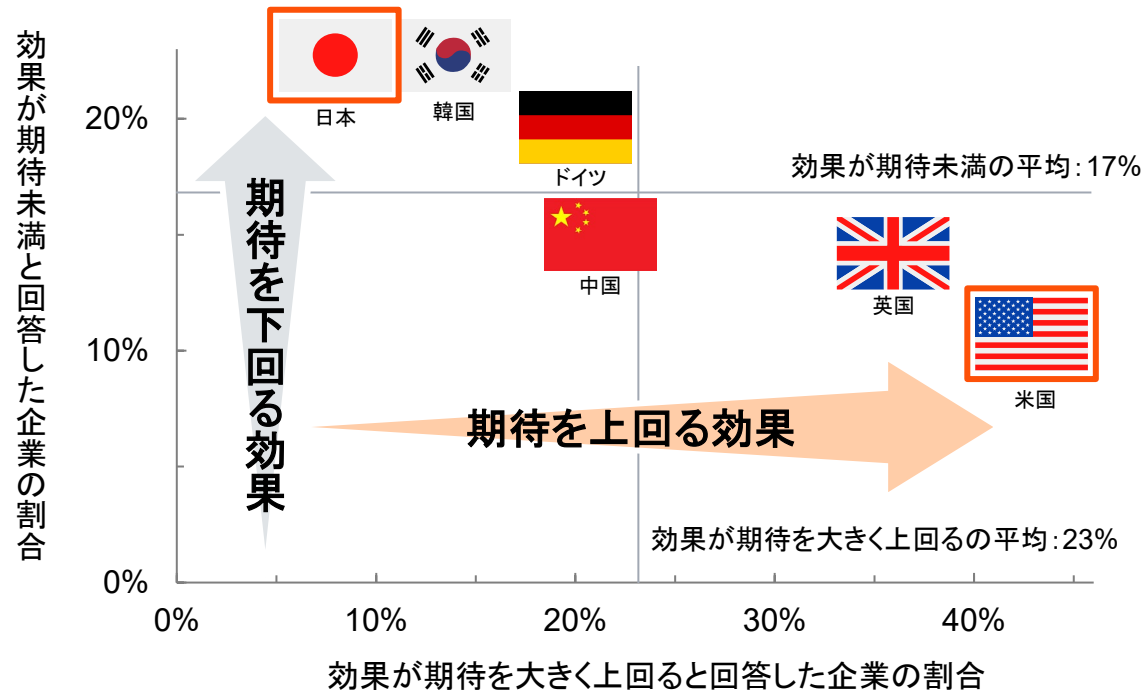
※ 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」を選択した層に絞った設問

※ 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)

1. エグゼクティブサマリー

生成AI活用効果を6カ国で比べると、期待を上回る効果創出の割合は日本が最も低く、期待未満は最も高い。効果発現までの想定期間も日本は米国より長く、効果創出までのスピードが遅く、時間軸を保守的にとらえる傾向が見られる。

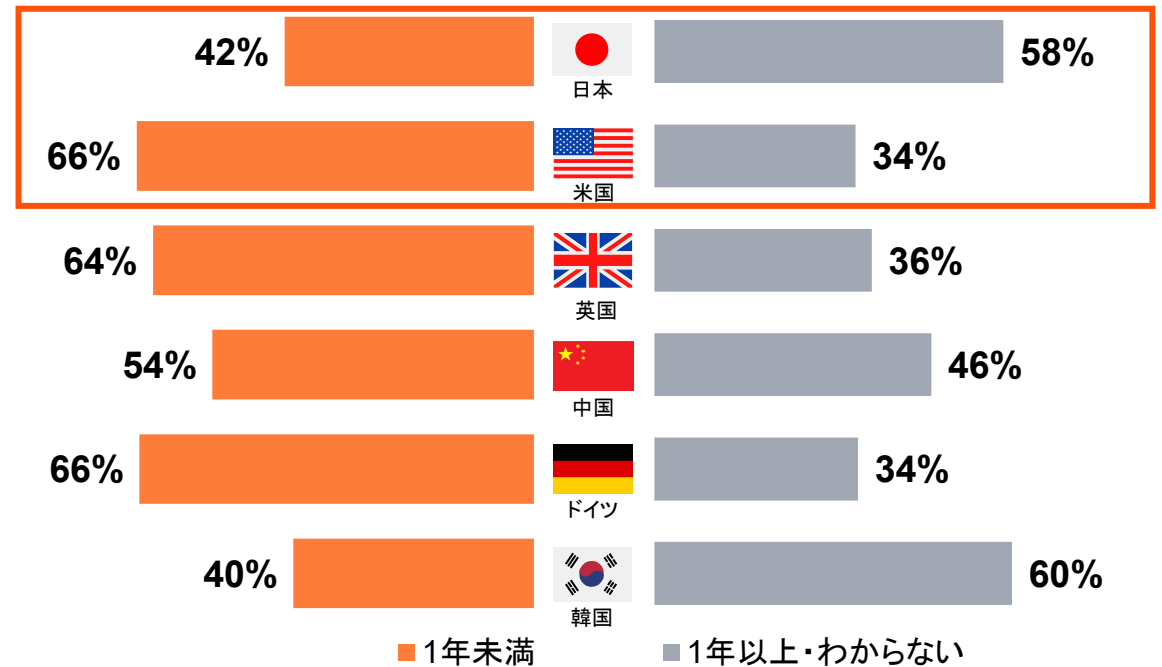
生成AI活用・推進による期待効果の発現状況



日本: n=814 米国: n=601 英国: n=366 中国: n=376 ドイツ: n=273 韓国: n=286

Q 当初の期待に対する現時点での生成AI活用の効果として最も当てはまるものをお答えください。
 ※ 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」を選択した層に絞った設問

生成AI施策実施から効果発現までの想定期間



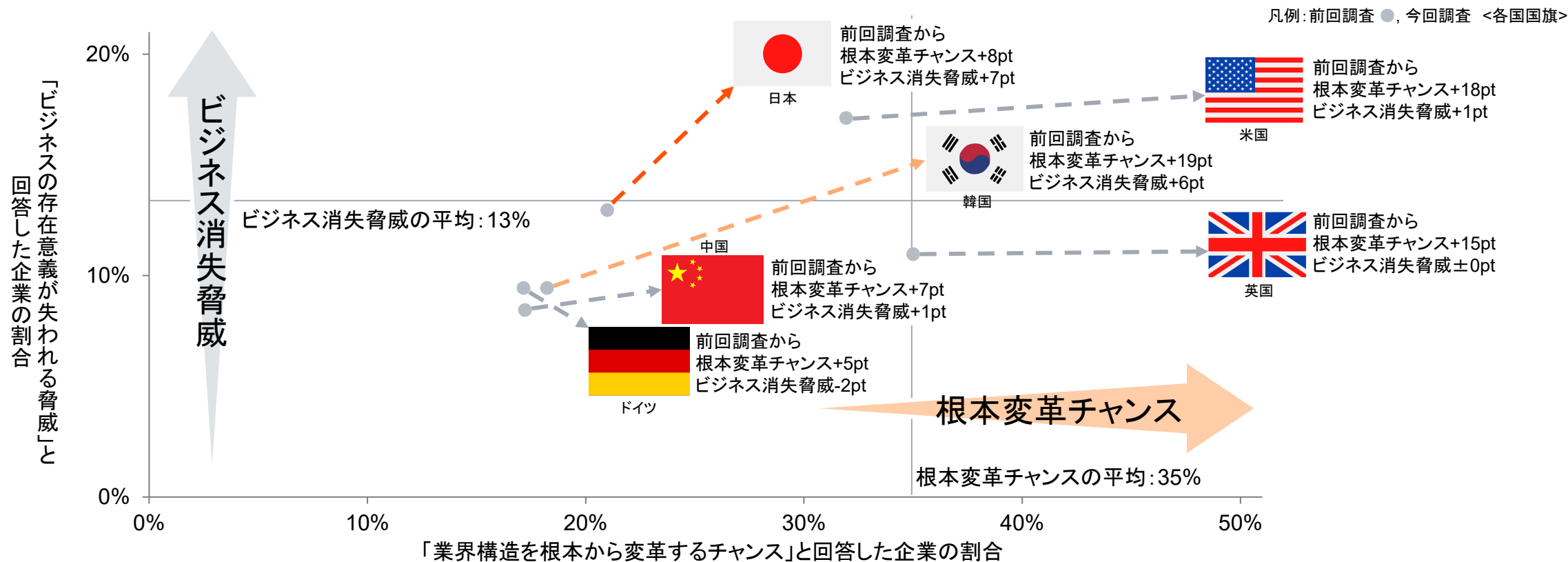
日本: n=814 米国: n=601 英国: n=366 中国: n=376 ドイツ: n=273 韓国: n=286

Q 生成AIに関わる施策を実施してから、効果が発現するまでの想定期間として最も当てはまるものをお答えください。

1. エグゼクティブサマリー

日本は生成AIによるビジネス消失の危機感を強める一方、韓国や米国はそれ以上に「根本変革チャンス」の認識を強めている。日本は危機感先行にとどまり、生成AIを成長機会へ転換する競争で後れを取りつつある状況がうかがえる。

生成AI活用によるビジネス消失脅威・根本変革チャンスの認識(前回調査比較)



Q 生成AIの活用はどのようなチャンスに繋がるとお考えですか。最も当てはまるものをお答えください。

Q 生成AIの活用はどのような脅威に繋がるとお考えですか。最も当てはまるものをお答えください。

前回調査 日本: n=945 米国: n=670 英国: n=412 中国: n=512 ドイツ: n=103 韓国: n=155

今回調査 日本: n=932 米国: n=670 英国: n=412 中国: n=412 ドイツ: n=309 韓国: n=309

1. エグゼクティブサマリー

生成AIをツールとして活用する段階を超え、AIエージェントが社内業務や顧客接点を自律的に担う段階へ移行しつつある。海外では、この変化を起点に、事業モデル、人材・雇用、業務・顧客接点の変革が連鎖的に始まっている。

急速に変化する生成AIの潮流

過去 2022～2023年

変化の方向性

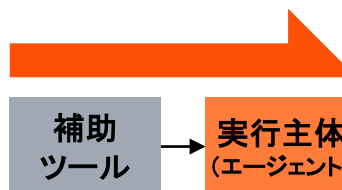
現在 2025～2026年



① 技術革新

生成AIは補助ツールの域を超え、業務を委ねられる段階に達した。

- 対話型生成AIが一般公開され、個別タスクの補助ツールとして急速に普及
- 社内文書を読ませるRAG等の検証実験が各社で林立



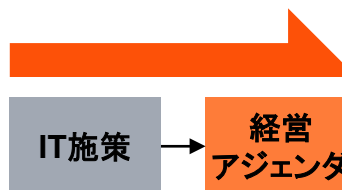
- 常時稼働エージェントが、複数アプリを横断して業務を実行
- 長時間の調査・開発タスクをAIが自律的に遂行可能に



② 企業戦略

AI戦略はもはや単なるIT施策ではなく、経営ビジョンの中核へと格上げされた。

- 既存業務の効率化・コスト削減を目的にPoCが先行
- 生成AIの導入可否はIT／デジタル部門主導、経営関与は限定的



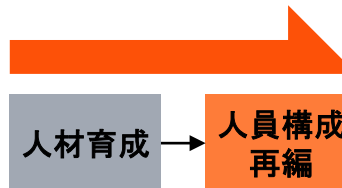
- AI投資と責任者(CAIO等)設置が、経営トップの主要論点へ
- AI前提で事業・収益モデルを再設計する動きが拡大



③ 雇用変革

AIエージェントをメンバーに迎え、人員構成を再編する段階に入った。

- 社員向けプロンプト研修・利用ルール整備が中心
- AI人材不足が顕在化し、CoE／推進組織の整備を模索



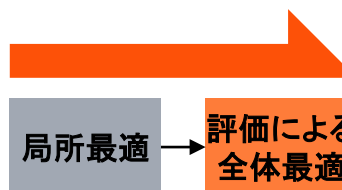
- AI前提の省人化により、支援・定型業務の人員再編が拡大
- 業務理解とAI実装をつなぐ橋渡し人材の需要が急増



④ 業務再設計

AIを前提として全体最適の段階に入り、評価設計の巧拙の重要度が増した。

- 議事録・要約・検索など、個人タスクの局所改善が中心
- 全社基盤は導入するも、業務特化の活用設計は限定的

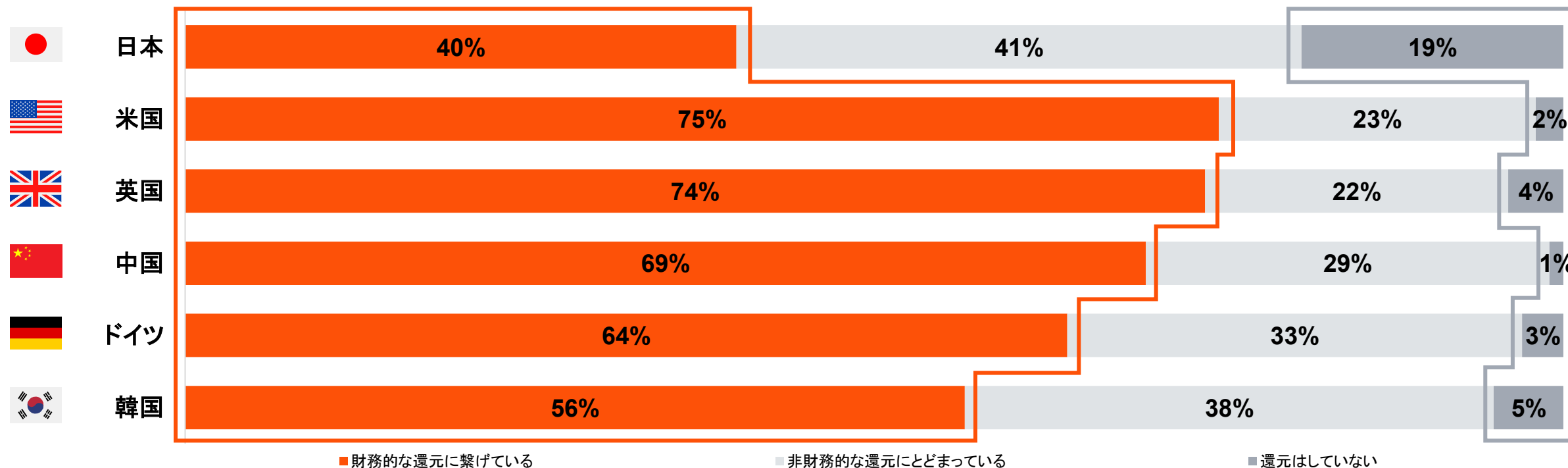


- AIを正式な業務プロセスに組み込み、業務全体を再設計
- 評価・検証を組み込み、全体最適で継続改善する段階へ

1. エグゼクティブサマリー

生成AIで得た効果を従業員・顧客への財務的還元につなげる割合は、日本が40%と6カ国で最も低く、米英の7割超に大きく劣後する。還元未実施も19%と突出して高く、効果創出後の還元まで含めた設計が日本の課題である。

生成AI活用・推進により創出した効果の還元状況



Q 生成AI活用に関する取り組みで生まれた効果をどのように企業成長や社内還元につなげましたか。当てはまるものを全てお答えください。

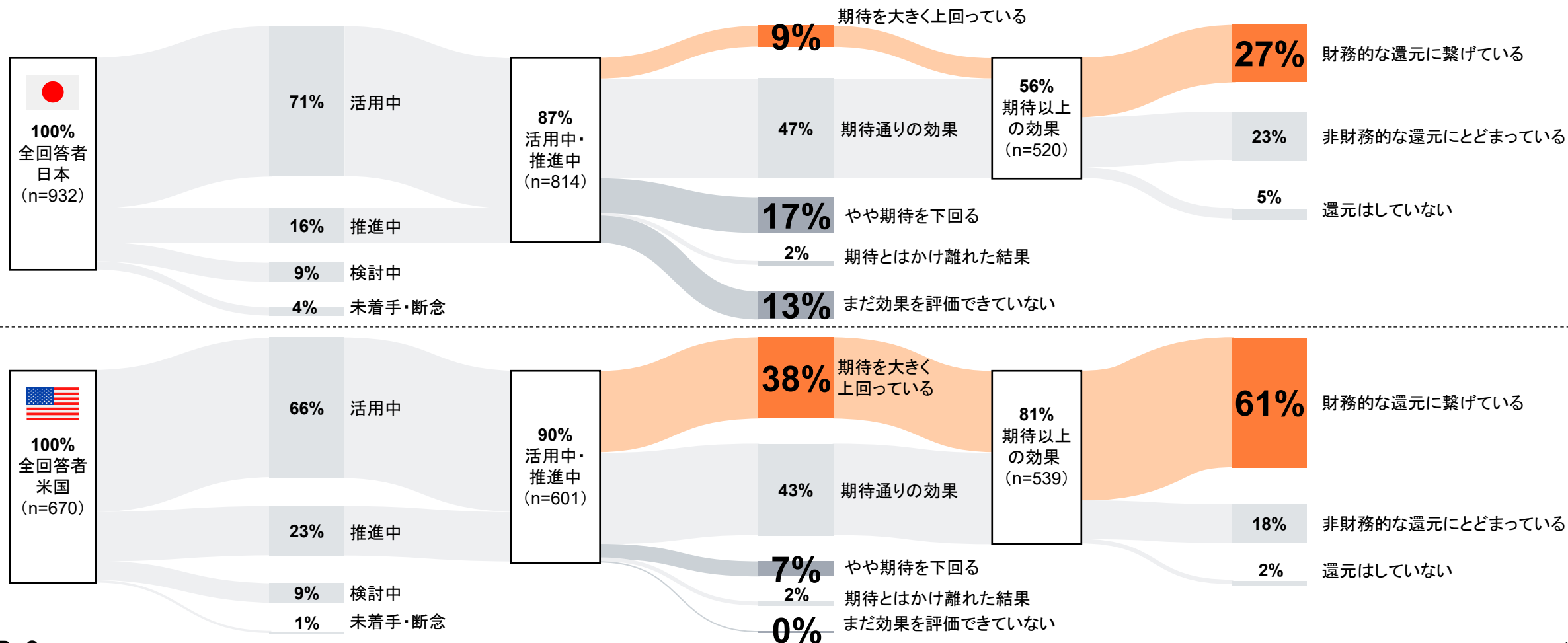
日本: n=814 米国: n=601 英国: n=366 中国: n=376 ドイツ: n=273 韓国: n=286

- ※ 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」を選択した層に絞った設問
- ※ 還元先のうち、「従業員への利益還元」または「顧客への価格還元」を選択した層を「財務的な還元につなげている」として集計
- ※ 還元先のうち、「新規事業への登用等、新たな投資に回す」「従業員の雇用時間への還元」「社会貢献活動への寄付」を選択した層を「非財務的な還元にとどまっている」として集計
- ※ 「特に検討していない」「検討したものの還元につなげられなかった」とした層を「還元はしていない」として集計

1. エグゼクティブサマリー

日本は生成AIの活用・推進段階では米国と同水準である。一方で、期待を大きく上回った層は薄く、期待未満・未評価の層が厚い。さらに、財務的還元まで到達した層も米国の半分以下にとどまり、効果創出と還元の双方で課題がある。

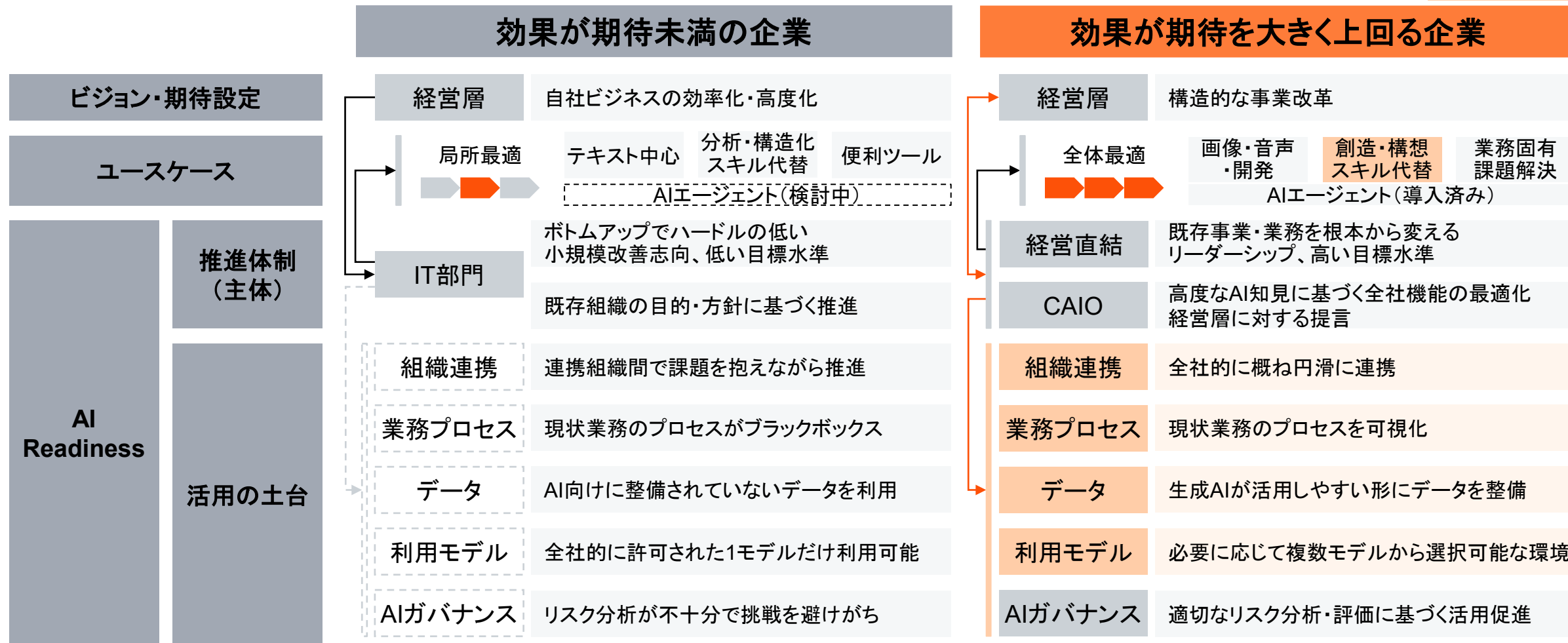
生成AI活用から効果創出・財務的還元までの到達状況(日米比較)



1. エグゼクティブサマリー

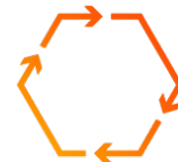
期待を超える効果創出の分岐点は日米共通で、生成AIを既存業務の効率化にとどめるか、事業変革の中核に据えるかにある。事業変革の実行には、AIを業務や事業に使えるようにするための備え (AI Readiness) の強化が必要。

凡例: 前回調査からの変化



1. エグゼクティブサマリー

生成AI活用の創出効果は、企業のコスト削減に閉じず、従業員・顧客への還元を通じてヒトの価値実感に変えることが重要。ヒトの納得感・活用意欲・信頼が高まることで、顧客体験や内製力にも波及し、次の効果創出の起点となる。



内製化

活用指標

期待する導入効果

将来的な成果還元先

ビジネス変革アプローチ

財務的な還元
に繋げている企業

大部分の開発PJを
内製運用できる体制
整備が進行

業務効率・コストにと
どまらず企業ブランド
も活用指標に採用

財務的な効果に加え
て、人材市場での魅
力向上もターゲット

従業員や顧客への金
銭的な還元を積極的
に検討

抜本改革・新領域参
入に活用しようとする
傾向

ヒトへの還元が価値実感を生み、活用意欲・信頼を高め、次の効果創出を促進

非財務的な還元
にとどまっている企業

一部PJの内製化にと
どまり、全社的な体
制整備は途上

主に社員生産性や
工数・コストを活用指
標に採用

コスト削減や売り上
げ増加等の財務的な
効果が主なターゲット

従業員や顧客への金
銭的な還元は慎重な
姿勢

既存事業内の改革・
効率化に活用しよう
とする傾向

成果が定性的な価値にとどまり、ヒトの価値実感に繋がりにくく、活用拡大が限定的

1. エグゼクティブサマリー

生成AI活用により企業のビジョンを実現するためには、AI Readinessを強化し、ユースケースの価値・品質・リスクの評価を通じて実装に落とし込み、ヒトへの還元を起点に変革のサイクルを回し続けることが重要である。

生成AI活用による変革サイクル

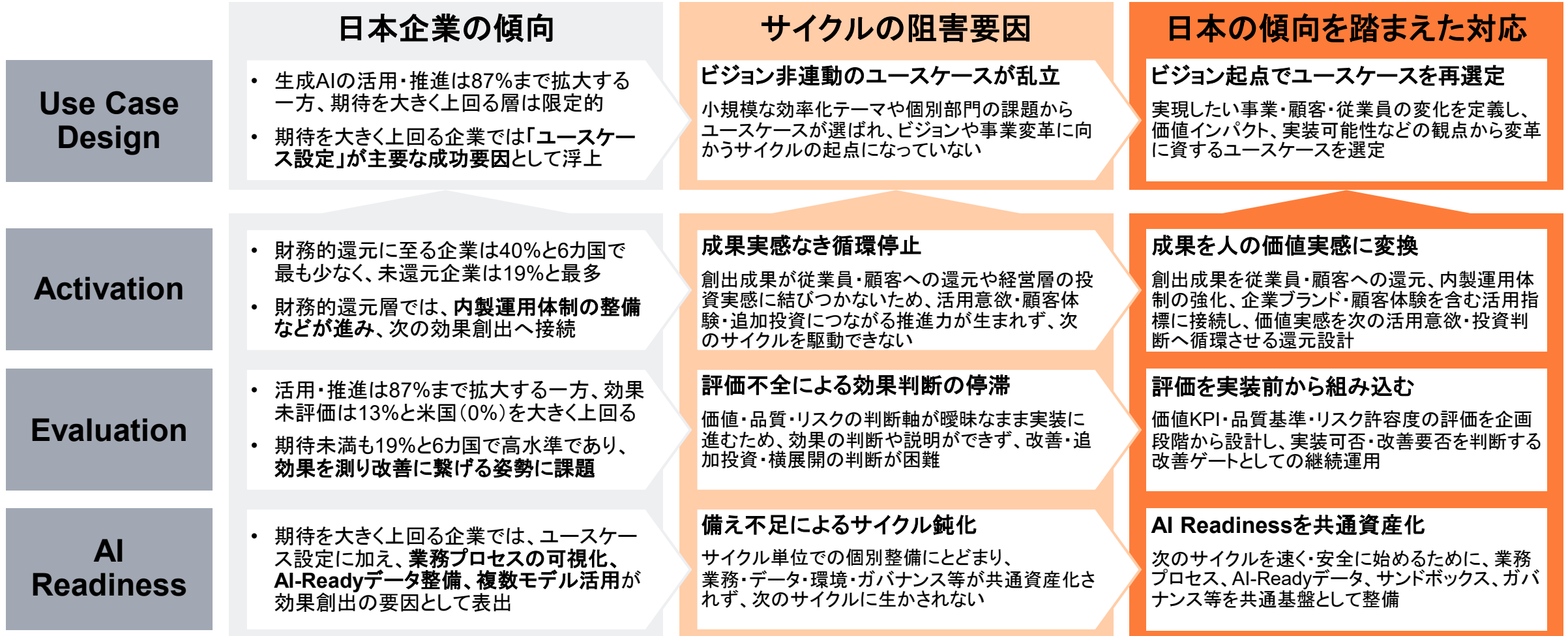


Activation	従業員のAI活用意欲と顧客接点の質を高めサイクルを駆動する起点 従業員への利益還元 顧客への価格還元 還元によるEX※向上 etc.
Evaluation	達成すべき価値・守るべき品質・避けるべきリスクを実装に落とし込む装置 価値達成の判定 品質適合の検証 リスクの検出 etc.
AI Readiness	AIを業務や事業に使えるようにするための備え 業務プロセス可視化 AI-Readyデータ整備 サンドボックス整備 etc.

※ EX: Employee Experience

1. エグゼクティブサマリー

生成AI活用の効果を一過性にせず、継続的な変革循環へ繋げるには、ビジョン起点でユースケースを選定し、AI Readiness・Evaluation・Activationの阻害要因を取り除き、変革サイクルを回し続けることが重要である。



1. エグゼクティブサマリー

インタビュー企業では、生成AIを企業理念の実現手段として位置付け、活用価値・品質・リスクを評価しながら実装に落とし込んでいた。生成AIを経営・業務に組み込むことで、理念と評価に基づき企業の新たな役割を見出している。

インタビュー実施先の企業3社から見えたAI変革における共通項

企業理念をAI活用の北極星にする



生成AI活用は「何ができるか」ではなく、自社の理念・使命を実現する手段として位置付ける



生成AI活用による企業理念の実現



従業員のエンゲージメント向上



顧客体験・サービスの向上



より豊かな社会への貢献

企業理念とAI導入・活用を紐づけて評価



「生成AI活用は、自社の理念・使命の実現に資するか」を「活用価値」「品質」「リスク」の観点で評価する

AI導入・活用による事業変革

新規マーケット開拓

生成AIの普及による新たな需要の発生と新たな価値提供

外部サービス

AIを目的でなく、実現すべきこと的手段としてとらえることで価値創出

社内効率化

単なるAIツールの導入ではなく、AIを前提に業務設計を見直す

2



インタビュー結果

株式会社南江堂



理念を起点にAI活用へ踏み出す 老舗医学出版社がAI時代に目指す新たな価値創出

株式会社南江堂は、1879年創業の医学・医療分野に特化した専門出版社です。長年にわたり、書籍・定期刊行物の刊行を通じて医療従事者や研究者に信頼ある情報を届け、医学・医療の発展を支えてきました。いま同社は、その蓄積を土台にAI活用へと踏み出しています。出発点にあったのは、効率化や短期的な収益ではなく、「良質で信頼ある情報を最適な形で提供することで、医学・医療の発展に貢献する」という使命を、時代に合わせてどう実現するかという問いでした。老舗企業がなぜAI活用に挑むのか。代表取締役社長の小立健太さんに、その判断軸と構想を聞きました。

医師の声が、 「最適な形で届ける」必要性を突き付けた

——医療DXやAIが目目される中、南江堂は検索サービスや医療プラットフォームの構築などに取り組んでいます。こうした挑戦は、どのような問題意識から始まったのでしょうか。

きっかけは、ある医師から、診療や論文執筆に必要な情報にたどり着くまでに多くの時間がかかっている、という切実な声を聞いたことです。医療現場では、必要な情報を探す時間そのものが負担になっています。その声に

触れて、医学・医療の知見を出版物として届けるだけでなく、必要なときに必要な形で届ける必要があると強く感じました。検索サービスを通じて、医師の負担軽減に貢献したいと考えたのです。

——当時、医療情報に特化した検索サービスはまだ十分ではなかったのですか。

日本の医学書業界はデジタル化が非常に遅く、私が社長になった2020年当時でも、業界内でデジタル活用に長けた競合はほとんどいませんでした。その中で、当社の複数の書籍をデジタル化して横断的に検索できるサービスのプロトタイプを開発しましたが、決して使い勝手は良くありませんでした。例えば「糖尿病、最新の治療」で検索しても、「糖尿病」と「最新の治療」という言葉を含む情報が無数に出てきて、知りたいことになかなかとどり着けない。そうした状況を見て、単に紙をデジタルに置き換えるだけでは十分ではなく、どうすれば必要な情報を最適な形で届けられるかを考えるようになりました。

理念をとらえ直し、 AIを「目的」ではなく「手段」に位置付けた

——出版物とデジタルサービスでは作り方も収益モデルも異なります。そうした中で、どのように社内理解を得ていったのでしょうか。

当初は、紙媒体を主体とする出版社がそこまでデジタル化を推し進める必要があるのか、という懐疑的な声もありました。だからこそ、まず「何のためにやるのか」を言語化し、社内に示す必要があると考えました。

当社の企業理念は「文化的意義の深い出版事業を通して、社会に貢献する」ことでした。ただ、デジタル技術の発展により社会が大きく変化する中では、私たちが持つ医学・医療の情報も、社会が求める最適な形で提供していく必要があると考えていました。

そこで、従来の企業理念は「創業理念」と位置付け、新たに「我が社の使命」を「良質で信頼ある情報を最適な形で提供することで、医学・医療の発展に貢献する」と定義しました。あえて出版や書籍という言葉に閉じず、デジタル媒体も含め、あらゆる手段で情報提供していくことを使命として明確にしたのです。

——AIを活用したサービスへの投資判断も、この使命に基づいて行っているのですね。そうです。私たちはAIを導入すること自体を目的にして



小立 健太氏
株式会社南江堂
代表取締役社長

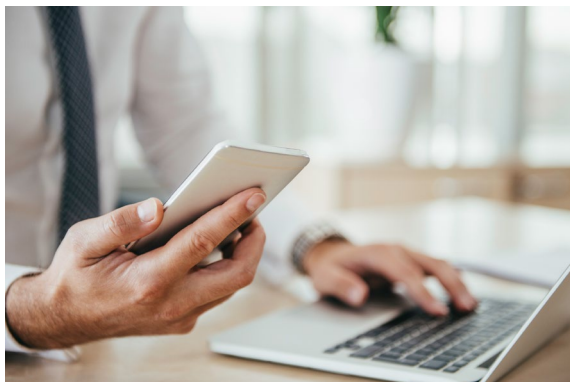
いるわけではありません。使命を実現するために、いま何が最適な手段なのかを考えた結果、デジタル活用やAI活用に取り組んでいます。実際、その後の意思決定や投資判断も全て理念と紐づいています。今では理念が社内で広く理解されつつあり、デジタルサービスが着実に伸び始めたことも後押しとなって、AIを活用したサービスも当社の重要な事業の1つとして徐々に認知されるようになってきました。

生成AIを、既存の延長ではない

新たな挑戦として構想

——デジタル活用はどのように進めてきたのですか。

まずは紙の出版物をデジタルで使えるようにするところから着手しました。当社のロングセラー群の中に、1977年に初版を発行した書籍『今日の治療薬』があります。これは疾患や治療の概要、臨床ですぐに知りたい薬剤情報をまとめた医療用の医薬品情報集で、毎年改訂を重ねています。まずはこれをアプリ化し、その後、WEB版も開発しました。



——具体的に、生成AIはどのような活用を構想したのですか。

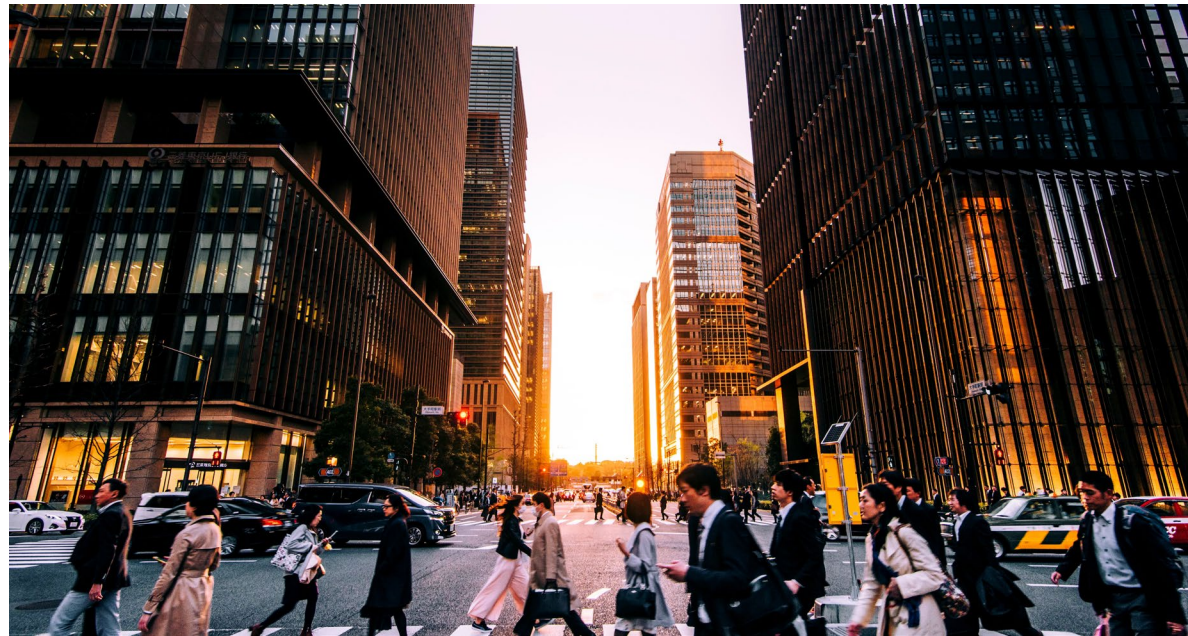
単に検索性を高めることが目的ではありません。医療現場の実態に即して、エビデンスのある情報に、シンプルかつスピーディにアクセスできる環境をつくることに重点を置きました。鑑別診断や処方提案は安全性の面で慎重であるべきですが、当社の出版物は信頼性が高く、それらをAIの参照元とすることで、高品質な情報提供ができます。こうして、医師が必要な情報に自然言語でたどり着けるサービス「南江堂AI」と「メドシルAI」を構想しました。

——既存のデジタル化の延長ではなく、あえて生成AIを別の挑戦としてとらえた理由は何ですか。

従来の検索では、言葉が一致しても、知りたい答えにすぐ届くとは限りませんでした。一方、生成AIなら自然言語で問かけ、自然言語で答えを返せます。根拠となる記事やリンクも合わせて示せば、医師がより短時間で必要な情報にアクセスできます。サービスを構想した当時の生成AIは、まだ正確な情報を引き出す精度が十分ではありませんでしたが、それでも「これなら医師の課題を一段深く解決できる」と感じました。単なるデジタル化ではなく、使命を一步先へ進める手段になると考えたのです。

——サービス開発のパートナーはどのように選定したのですか。

AIベンダー探しから始めました。数年かけて10社ほどの話を聞き、それぞれの得意・不得意を見極めながら、



ようやく最近、一緒にサービス開発に取り組むパートナーを絞り込みました。同時に、ユーザーとなる医師をはじめとした医療従事者へのヒアリングも継続し、PoCを重ねながら開発に反映しています。医療分野では正確性と信頼性が欠かせないため、技術だけでなく、こちらの考え方を共有できる相手かどうかも重視しました。

——社内ではどのような体制で進めているのですか。

まずはスモールスタートで、AI事業を進めるチームを作りました。メンバー選定は役員と相談しながら、AIに関する知識やスキルだけでなく、編集部、電子コンテンツ関連部署、営業部など部署横断的チームとして各部署の専門性を活かせることを意識しながら組織しました。組織づくりは、最初はトップダウンで始めるのが良いと

思いますが、1人でできることには限界があります。一方通行にならないよう、まずは役員に相談してみる、関連部門の責任者や社員へのヒアリングを行うといった形で、少しずつ理解と協力の輪を広げながら進めることが大切だと考えています。

老舗企業の蓄積が、AI時代の差別化要因になる

——AIを使うサービスは増えています。南江堂ならではの強みはどこにありますか。

当社の強みは、AIそのものというより、AIを活用できる土台にあります。長年培ってきた医学・医療の知見、執筆者と編集者が磨き上げてきたコンテンツ資産、そして医師をはじめとした医療従事者との信頼関係です。

現代は情報が溢れ、その中には信頼性の低いものも混じっている可能性があります。だからこそ、正確性と信頼性を担保した情報を届けられることが、AI時代における当社のコアの価値になっています。

また、こうした取り組みによって、当社は顧客、メディアから「AI活用を進めている南江堂」と認知されるようになってきました。ただ、それは出版事業を軽んじるということではありません。既存事業で築いてきた価値や信頼があるからこそ、新しい挑戦にも説得力が生まれる。私たちは、出版物を中核とする事業を継続的に取り組みながら、その蓄積をAI活用による新たな価値へと繋げていきたいと考えています。

———今後はどのような価値提供を目指しますか。

将来的には、電子カルテ連携や医療方針の示唆なども視野に入れ、単なる検索支援にとどまらず、情報提供をより高次元の支援へ発展させたいと考えています。

基盤となるのは、当社の出版物を生かしたストックコンテンツです。他方で、医師をはじめとする医療従事者へのヒアリングでは、最新の情報や一次情報にも素早くアクセスしたいという声が聞かれました。そこで、信頼できる国内外のWEB情報や学術論文等を参照しながら最適な形で提供する仕組みを構築したいと考えています。

信頼を守るために、

収益設計とガバナンスを整える

———事業化の面で、収益性や継続性にはどのような課題がありますか。

事業としては、もちろんマネタイズの方法を確立する必要があります。出版事業は、出版物を刊行する際の印刷部数を計算することで程度の利益を見通せますが、AIサービスはまだ実績が少なく、不透明な部分があります。

ただ、短期的な収益だけで判断するのではなく、まずは理念の実現と医療従事者への貢献を第一に考えています。どうすればもっと貢献できるサービスになるか。その上で、収益性や継続性を含め、AIサービスをどう育てていくかを、医療従事者へのヒアリングに基づきAIチームで議論しています。

また、南江堂の出版物をAIサービスに利用する場合における著者への対価や利益還元も重要であると考えています。AIサービスの参照元として出版物の情報を使う場合、参照されたときに著者へ利益還元する仕組みが必要だと考えており、検討を進めています。

———AIサービスへの二次利用は、著者にどのように説明しているのですか。

過去の著作物については個別に打診して許可を得ながら、契約改定を実施しました。新たに執筆いただく原稿は、依頼時にAIサービスに利用してよいか確認します。長年にわたって著者と信頼関係を築いてきたこともあり、二次利用を断られることはほとんどありません。それでも、もし同意を得られない場合は、その方の著作物はAIサービスの対象から外します。

———AIサービスにはどのような注意点がありますか。

AIサービスが個人に関する情報を出力してしまうこと

がないよう、個人情報保護法や守秘義務の観点から、患者の氏名はもちろん、カルテ、処方箋、検査記録などを厳格に管理する必要があります。個人のプロフィールやプライバシー侵害につながりかねない要配慮個人情報の扱いには、特に注意が必要です。そこで開発を進めているAIサービスにおいては、利用規約は当然として、データ入力や出力などにおける注意喚起表示やシステム制御など複数のガードレールを整備しています。

また、そのようなリスクを抑えるためには、まずは自社の社員一人ひとりがAIに関するリテラシーを高める必要があります。そこで当社では、DXに関する部署横断組織や、情報セキュリティに関連する委員会を組織し、個人情報をAIに取り込まないことや、AIツールを使う際には学習させない設定にすることなど、基本ルールとガイドラインを定め、周知・啓発を図っています。



理念と信頼を土台に、「AI時代も南江堂」へ

———AI事業の取り組みが順調に前進している背景には、何が考えていますか。

私たちは、出版物を中核とする正確性と信頼性の高い

情報を通じて、AI時代も医学・医療の発展に貢献したいと考えました。その思いを理念として明確にし、そこに紐づけながら施策を考え、実行してきたことが大きいと思います。

また、当社には150年近い歴史の中で蓄えてきた医療知見、出版資産、医師をはじめとした医療従事者との信頼関係があります。老舗企業の強みは、AI時代になるとむしろ価値を増すのではないかと感じています。情報と信頼という資産があるからこそ、多くの医療関係者に「南江堂のサービスなら安心して使える」と評価いただけているのだと思います。

———今後の展望を教えてください。

出版とAIでは競争環境が異なるため、今後は医学書の出版社だけでなく、AIソリューションの会社も競合として見ていく必要があります。一方で、AI事業は外部環境の変化が速く、最適な方法は事業を進めながら見つけるしかありません。仮説を立て、すぐに形にし、リリースして評価する。うまくいかなければ改善する。その積み重ねを通じて、医療現場にとって本当に役立つサービスを提供し、「AI時代も南江堂」と認知していただける存在になりたいと考えています。

※本インタビュー記事では、「AI」は人工知能技術の総称を指します。また「生成AI」は、テキスト・画像等の新たなコンテンツを創出する技術の総称を指します。

日本たばこ産業 株式会社



事業に関わる人と社会の豊かさを高めるために AIを前提として人と組織、経営を再設計する

日本たばこ産業株式会社(JT)は、130以上の国と地域でたばこ事業を展開するグローバルメーカーです。主力である紙巻たばこに加え、加熱式たばこや無煙たばこなど新たな商品領域にも取り組み、外部環境の変化を見据えながら事業内容とビジネスモデルを進化させてきました。

同社が今、AIトランスフォーメーションを経営課題として位置づける背景には、単なる業務効率化にとどまらない問題意識があります。AIが常在する時代に、会社と人材の役割はどう変わるのか。既存業務へのAIの組み込みと、AIを前提とした業務そのものの組み替えを、どのように橋渡ししていくのか。そして、その変革を自社のパーパスの実現にどう繋げていくのか。

JTはなぜ今、AIを前提とした組織と経営の再設計に踏み出すのか。下林央さん(執行役員 Chief Technology & Information Security Officer)、西脇麻衣子さん(Corporate IT-Corporate Transformation Director)に、その問題意識と判断軸、今後の構想を聞きました。

問いは「AIで何を効率化するか」ではなく、「会社と人の役割はどう変わるか」から始まった
——AIが与える影響に関する検討はどのようにスタートしたのですか？

下林: 当社の検討は、単なるAIツールの導入ではなく、「将来、会社と人材の役割がどう変わるのか」という問いを起点としています。生成AIによってどのような変化が起こり得るのか。その時に、私たちは何を考えておく必要があるのか。生成AIがもたらす長期的なインパクトについて、経営レベルで真剣に議論しています。

西脇: 現在では、生成AIは企業や産業の構造変化にも影響を及ぼす技術へと進化しています。意思決定のあり方と各種戦略を考える上で、もはや「経営の前提条件」になったと受け止めています。

AIを経営の中核に置くのは、組織の判断力と「変わる力」を高めるため

——経営におけるAIの位置付けを教えてください。

下林: 当社では、AIによる変革、すなわちAIトランスフォーメーション(AIX)を経営アジェンダの中核に位置付けています。人と組織の改革も含めて、コーポレート全

体を変えていく取り組みとして推進しています。

西脇: AI活用の有無が競争力を分けるという段階は、すでに過ぎつつあると考えています。今は、AIが常在することを前提に、企業の構造をどう設計し直すかが問われる局面です。

当社では、持続的に機能する企業構造を再設計していくことを大きなテーマに置いています。将来的なAIの進化を見据えながら、戦略策定、組織、人材、ガバナンスの見直しに取り組んでいます。

下林: 当社のようにグローバルで拠点ネットワークを持つ組織では、グループ全体がAI基盤を通じて共通の判断の土台に立てることに大きな意味があります。

同じ土台で情報をとらえ、判断できるようになれば、組織としての学習能力や判断力が高まり、「変わる力」も強くなります。その変化は、結果として製品やサービスの品質向上につながり、お客さまだけでなく、事業に関わるあらゆる人の幸せを高める価値を生み出すと考えています。

経営の意思と現場の実践を、ガバナンスでつなぎながら前に進める
——AIXの進め方とポイントを教えてください。



(左から)西脇氏、下林氏

下林 央氏

日本たばこ産業株式会社
執行役員
Chief Technology &
Information Security Officer

西脇 麻衣子氏

日本たばこ産業株式会社
Corporate IT-Corporate
Transformation Director

下林: AIXについては、まず長期的な視点で役員や経営レベルで議論し、合意形成を進めました。その上で、経営のメッセージや影響力を通じて、各階層に浸透させていくことから始めています。

その結果、すでに多くの部門でAIが使われるようになり、現場レベルでもAI活用に向けたPoCなど、小さな挑戦が積み上がりつつあります。

西脇: 重要なのは、変革を現場任せのスピード競争にしないことです。カスタマーサクセスの考え方に近いですが、効果やインパクトをプレイヤー自身が実感できる体験を意図的に生み出すことが変革加速に必要な要素だと思っています。

そのためのガバナンスは、変革を抑制する仕組みではありません。信頼を担保しながら挑戦を継続するための条件だと位置付けています。

下林: 現場では、AIで何ができ、何ができないのかを実際に体感してもらうことが重要です。一方で、経営が発信する大きな流れも必要です。

現場の小さな実践と、経営が示す方向性。この2つを合流させていくことが、大きな変革を実現する土台づくりにつながると考えています。

西脇: 経営側には、先頭に立ってAIをとらえ、見極める視点が重要です。そのためにプレイヤーでもあることが求められます。当社では、経営レイヤーの業務プロセスにおけるAIXを重点領域と認識しています。

下林: 経営メッセージとして、社内に向けてAI活用の重要性を明確に示すことも大切です。当社では、2026年の年初の所信表明で、副社長が「AI元年」というメッセージを発信しました。

経営層の発信を受けて、従業員は各自の取り組みが経営アジェンダと結びついていると深く理解するようになり、自分事化が進んでいます。



——経営アジェンダとして取り組む上では、人的リソースの配分や人員の再配置も重要です。どのような体制で進めるのがよいと考えていますか？

下林: AIが高度化するほど、制御や組織設計の難しさも増していきます。そのため、この領域はしっかりと体制を整えて進める必要があると考えています。

重要なのはバランスです。当社の場合は、高い能力を持つ人材をAI導入推進チームに配置しつつ、本業である既存事業のオペレーションにも残しています。既存事業を支える力と、新たな変革を進める力の両方が必要だからです。

先読みする企業文化と外部環境への危機感が、AIXを加速させた

——JTがAI活用に注力し、急ぐ背景にはどのような理由がありますか？

下林: 当社にはもともと、将来の変化に備えた施策を先行的に打っていく企業文化があります。AIXもその延長線上で進めています。

西脇: 事業特性として、当社のメインビジネスであるたばこは、非常に精緻な需要予測が可能な領域です。また、規制産業であるため参入障壁が高く、その中で当社は一定の競争優位を築いてきたと考えています。

だからこそ、ゲームチェンジをもたらすような変化は大きなリスクにもなります。今の事業構造が、根本から変わる可能性があるからです。加熱式たばこや無煙たばこの登場は、その一例だととらえています。

このような大きな事業環境の変化は、他の産業であれば当然のように想定しているものかもしれません。一方で、たばこに関しては、従来は想像しづらく、十分には想定してこなかった変化でもありました。

AIについても同じようにとらえるならば、いち早く危機感を持ち、正解かどうかを見極め切る前に、まず対応を始めることが重要です。当社は先読みを得意としてきました。そこに危機感が加わったことで、取り組みのスピードが高まり、現在のAIXにつながっているのだと思います。

下林: 外部環境の変化が大きく、速くなっていることも背景の1つです。近年は、コロナ禍、地政学リスク、政治や世論へのテクノロジーの影響、サイバーセキュリティリスクなど、想定外の変化が連続して起きています。

テクノロジーは、そうした変化の中核にあります。経営としても、スピード感を持って対応しなければならないという危機感は、以前より格段に高まっています。

西脇: 私は以前からDX推進に携わり、今回はAIXに携

わることになりました。前回は振り返ると、早く対応し形にすることへの意識、危機感、重要度が、経営の中で圧倒的に高まったと感じます。

既存業務へのAI導入と、

AIを前提にした業務再設計は連続しない

——AI活用を前提として、人の役割はどのように変わっていきますか？

西脇: AIは、今後、意思決定や人と組織の役割を大きく変えていくはずですが、将来的には、AIが常に知的に関与することが前提となり、いわゆるシンギュラリティエンタープライズ(AIエージェントが企業活動の主体となる次世代の経営モデル)へと近づいていくと考えています。

経営の意思決定のスピードや精度が高まることは望ましいことです。一方で、最終判断と説明の責任を誰が負うのかについては、これまで以上に明確に設計する必要があります。

現場業務でも、AIが思考や判断を支援できる領域は広がっていきます。その中で人は、単なる作業員や処理者ではなく、問いを立て、価値の方向性を定め、判断の責任を引き受ける存在になっていくでしょう。創造性、共感、倫理的判断といった、人に固有の役割の重要性が相対的に高まると考えています。

——組織の構造や運営はどう変わりますか？

下林: ここで重要なのは、既存業務にAIを組み込んでいくアプローチと、AI活用を前提として業務のあり方から組み替えていくアプローチは、必ずしも連続的につなが

るものではないということです。

AIエージェントが多様な役割を自律的に担えるようにするには、業務プロセスと組織構造を抜本的に変える必要があります。シンギュラリティエンタープライズに向かうには、そのための移行戦略を検討しなければなりません。これは非常に難しい課題です。

西脇: 加えて、シンギュラリティエンタープライズには、技術の進化に適應できる組織構造が求められます。従来のような機能別、階層型の役割分担だけではなく、人とAIの協働を前提とした新たな役割設計や意思決定プロセスが必要になります。

ガバナンスの観点では、AIが関与する範囲と、人が責任を負う範囲を明確にすることが重要です。統制と柔軟性をどう両立させるかが、大きな論点になります。

——AIとの協働では、管理方法にどのようなポイントがありますか？

西脇: インputデータをどう扱うか、中間レビューをどう実施するか、アウトputの方向付けをどうするか。こうした業務範囲における人の関わり方が、重要なポイントになると思います。

これは人事部門やIT部門だけに任せたり、両部門を統合したりすれば進むというものではありません。現場や機能ごとの業務特性に応じて、AIをどう使い、どう管理するかを具体的に設計していく必要があります。

AI時代には、人に求められる能力と 評価軸も変わっていく

——AIとの協業が進んだ結果、人に求められる能力とその評価基準はどう変わっていきますか？

下林: AIは、ある部分では人の能力を超え、人がこれまで担っていた業務を大きく効率化します。そうすると、例えばロジカルシンキングやデータ分析のような業務は、AIに任せの方がよいという判断になるかもしれません。

その結果、従来は重要だとされてきた能力を、人が持つことの意味や重要性が変わっていく可能性はあります。

西脇: 人に求められるケイパビリティや素養は何なのか。何が重要なポータブルスキルになるのか。そうした論点が生まれると思います。

例えば、AIが高度なIQを持つ存在だとすれば、人には非認知能力を高めることが求められるかもしれません。共感能力、コミュニケーション能力、自己管理能力などに突出する人が、AI社会において新たな価値を発揮する可能性もあります。

また、AIを自らの能力を拡張する手段として使いこなす、協働しながら成果を出す力も、新たな価値源泉になっていくと考えています。

下林: AIが全員の能力を一律に底上げするというよりは、使いこなせる人とそうでない人の差が広がっていく可能性があります。そうした差を前提とした評価制度の設計も必要になるはずです。

従来の評価軸では見えにくかった能力をどうとらえるのか。AIと高いシナジーを生み出せる人をどう評価し、育成するのか。これは重要なテーマになると思います。西脇: AIを道具ととらえると、それをうまく使えるかどうかで差が出る点は、他のデジタルツールとも共通していま

す。

うまく使いこなそうと努力する人がいる一方で、興味を持たない人や、使いこなす意識がない人もいます。その場合、前者は活躍の機会を広げ、後者はキャズムの向こう側に置いていかれる。そうした差は生まれると思います。



AIを前提に業務を変える目的は、 人と社会の「心の豊かさ」を広げることにある

——JTのパーパス「心の豊かさを、もっと。」を実現していく上で、AI活用はどう結びつきますか？

下林: AIは、認知能力、非認知能力、倫理、感情、信頼といったテーマを、企業活動の中で正面から議論する状況を生み出しています。

それは、「人にしかできないことは何か」「心の豊かさとは何か」を考えるきっかけにもなります。

私たちは、この取り組みを通じて、AI時代における人の価値や、人とテクノロジーの向き合い方を示すことが、重要な意義となると位置づけています。

西脇: 企業価値向上という観点では、AIに関する規制や複雑さを、単なる制約としてとらえるのではなく、それを

前提とした高度な意思決定や組織運営を、競争優位へと転換していくことが重要です。

意思決定の質やスピード、組織としての学習能力を高めることが、長期的な価値創出につながると考えています。

これは「JTらしさ」の再定義にもつながります。不確実性が高まる中では、AIとともに進化し続けられる企業構造を築くことが求められます。つまり、AIが常に知的に関与する事業、組織、意思決定の構造を設計できる企業へと進化していくということです。

シンギュラリティエンタープライズに近づいていく中で、AIと人がそれぞれの強みを発揮しながら価値を創出する企業のあり方を模索しています。

下林: 「心の豊かさ」をビジネスとして体現し、顕在化させることは、当社のビジネスの意義を知ってもらう機会にもなります。

AIによって人間不要論が強まりがちな時代だからこそAIとの協業を通じて人の価値を再定義し、その役割を再構築できる可能性を発信していきたいと考えています。

AIを前提に業務や組織を変えていくことは、決して人を置き換えるためだけのものではありません。そこで働く人や、事業に関わる人々がよりよく力を発揮し、その成果が幸せや心の豊かさにつながっていくこと。それが、当社にとってAIXに取り組む意味だととらえています。

※本インタビュー記事では、「AI」は人工知能技術の総称を指します。また「生成AI」は、テキスト・画像等の新たなコンテンツを創出する技術の総称を指します。

MS&AD
インシュアランス
グループ
ホールディングス
株式会社



生成AIは、保険を「補償」から「予防」へ広げる。 MS&ADが見据える、AI社会の新規マーケットと安心の実装基盤

日本最大規模の損害保険グループであるMS&ADインシュアランス グループ ホールディングス株式会社 (MS&AD)は、生成AI活用に伴うリスクに対応する保険商品、いわゆる「生成AI専用保険」の提供などを通じて、AI時代の新たなリスクソリューションづくりに取り組んでいます。

同社が見据えているのは、生成AIを単なる業務効率化ツールとして使うことではありません。生成AIが企業活動や生活者の行動に浸透していくことで、これまでの保険商品だけでは捉えきれないリスクやニーズが生まれます。その変化を前提に、企業のAI導入支援や地域の移動課題の解決、事故予防、ガバナンス構築支援など、保険会社だからこそ担える新規マーケットを模索しています。

MS&ADはなぜ、この転換に取り組むのか。AI活用の社会浸透を前提に、保険会社はどのような新たな価値を生み出せるのか。同社が描く新規マーケットの可能性と、安心して新技術を使える社会づくりについて聞きました。

生成AIの社会浸透が、保険に新たなリスクとマーケットを生み出している

——生成AI活用によって、保険業界ではどのような変

化が起きていますか。

武藤:生成AIは、一部の人が使う先端技術から、企業活動や生活者の行動の前提となる基盤技術になりつつあります。

この変化は、保険業界にとっても大きな意味を持ちます。保険の引受、保険金支払、営業支援、お客さま対応など、バリューチェーン全体の見直しを促す存在になっているからです。

同時に、生成AI活用が社会に浸透していくことで、これまで保険会社が主に扱ってきたリスクとは異なる新たなリスクやニーズも生まれています。既存業務の効率化にとどまらず、AI活用を前提とした新たなリスクソリューションのマーケットをどうとらえるかが重要になっています。

川崎:業務面では、文書作成、要約、検索など、日常業務での活用が広がっています。同時に、「社会課題の解決にどう活用できるか」という視点も強まっています。

私の担当領域であるAIオンデマンド交通(※現在実証実験期間中)は、自治体が主体のサービスとなりますが、その一例です。地域の移動課題を支える技術としてAIをとらえ、地域の実情に応じたサービス設計に活かしています。

AI活用の新たなマーケットは、技術そのものから生ま

れるというよりも、社会や地域の課題にどう接続するかによって形づくられていくものだと感じています。

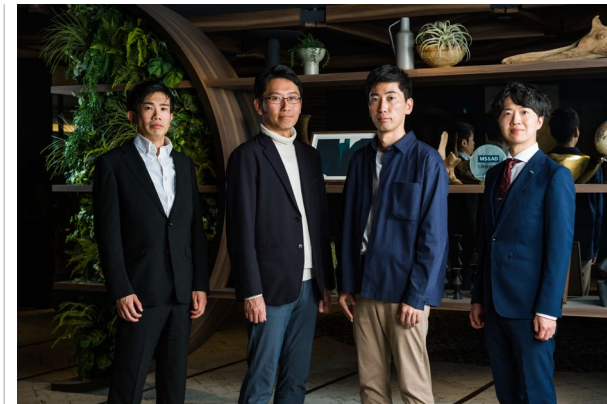
武下:競争環境や顧客接点のあり方も変わりつつあります。生成AIが一部の業務を支援・代替することで、少人数、短時間でも対応できる業務が増えています。これまで企業規模や人員数に依存していた競争のあり方も変化していくはずですが。

保険会社にとっても、お客さまとの接点をどう設計するか、どのような価値を提供するかを見直す必要が出てきています。生成AIの社会浸透を前提にすれば、保険会社の役割は既存商品の提供だけではなく、新たなリスクを可視化し、安心してAIを活用できる環境を整える方向へ広がっていくと考えています。

——保険の引受や補償範囲には、どのような影響がありますか。

武藤:企業の生成AI活用では、AIが関与した損害について、何を損害とみなすのか、責任を誰に帰属させるのか、どこまでを補償範囲とするのかといった論点が生じます。従来の保険よりも、リスクの見極めが複雑になっています。

今後は、損害が発生した後の補償だけでなく、損害を



(左から)川口氏、武下氏、武藤氏、川崎氏

武藤 英気氏

MS&ADインシュアランス グループ
ホールディングス株式会社
ビジネスデザイン部

武下 大祐氏、川口 大輔氏

あいおいニッセイ同和損害保険株式会社
商品・CSV×DX企画部
次世代商品R&D Labグループ

川崎 充氏

三井住友海上火災保険株式会社
ビジネスデザイン部
事業ソリューション開発グループ

生まないための予防、モニタリング、ガバナンス支援まで含めた価値提供が重要になると考えています。

武下: AIが直接お客さまに回答するケースが増えると、誤った案内が誤認やトラブルにつながり、企業側の責任が問われる可能性があります。

保険会社には、そうした潜在的なリスクを把握し、どのような使い方でリスクが顕在化しやすいのか、どのように管理すればリスクを抑えられるのかを整理する必要があります。そのうえで、保険として引き受ける領域を見極めることが求められています。

補償の先にある「予防」へ、

保険会社の価値提供は広がっていく

——AIやデータを活用することで、保険によるリスク

予防ではどのようなサービスが考えられますか。

川口: 当社の事例では、テレマティクスデータと生成AIを活用し、ドライバーごとに最適な運転アドバイスを提供する「運転アドバイスプラットフォーム」を開発しました。目的は、単にAIを使うことではありません。お客さまの安全運転意識を高め、事故の削減や防止に繋げることです。保険会社として、事故が起きた後に補償だけでなく、事故そのものを減らす価値提供に取り組んでいます。

将来的には、気象関連データやスマートフォンの行動データなどを活用し、熱中症やケガに関する情報提供などにも拡張できる可能性があります。AIやデータを活用した予防領域は、保険会社にとっても新たな価値提供の可能性がある分野だと考えています。

生成AIによる成果創出には、

現場起点の設計と定着が重要である

——生成AI分野のサービス創出を見据えて、社内やグループ内ではどのような活用を進めているのですか。

武藤: グループ内での活用は、まず資料作成、要約、検索など、共通業務の生産性向上から着手しました。現場が日常的に抱えている負担を軽減し、生成AIの活用に慣れていくための取り組みです。

一方で、将来的には保険のコア業務にAIを組み込み、お客さまの体験や業務プロセスそのものを再設計することも構想しています。

現時点では基盤環境整備と初期活用は進んでいますが、本格的な業務変革と新たな価値創出は、これからさらに加速していく段階だと考えています。

——社内やグループ内で生成AIの活用を円滑に進めるうえで、どのような点が成果を分けるのでしょうか。

武藤: AIの実際の業務プロセスへの組み込みは、比較的スムーズに進んだものもあります。その要因は、対象業務が明確で、現場課題を起点に設計され、既存フローに接続されていたことだと考えています。

一方で、汎用ツールを導入しただけで、利用目的やKPIが曖昧なケースは成果が出にくく、定着や実装に課題が残りますと感じています。

武下: 照会応答支援、類似案件検索、契約締結支援などの領域では、AI活用が進んでいます。これらに共通しているのは、業務内容が比較的定型化されており、過去の対応事例をもとに類似判断がしやすいことです。ま

た、過去のFAQや対応履歴など、回答生成や判断支援に活用できる情報が蓄積されていることも重要です。

加えて、AIを人の判断の代替ではなく補助として導入し、アウトプットを人間が最終確認する運用にしたことも大きいと考えています。これにより、現場の受容性が高まり、精度面の懸念を抑えながら業務効率化に繋げることができました。



AI社会の新規マーケットを支えるには、補償とガバナンスを一体で設計する必要がある

——MS&ADは、国内初となる生成AI専用保険を開発しました。どのような特徴があるのでしょうか。

武下: 企業の生成AI利用に伴う知的財産権侵害、情報漏えい、ハルシネーションなどのリスクを包括的に補償するものです。

特徴は、補償だけにとどまらない点にあります。ガバナンス体制の構築支援や、事故後のコンサルティングも提供し、未然防止から事後対応まで一体的に支援します。企業が安全・安心に生成AIを活用できる環境づくりに貢献することを目指しています。

生成AI活用が社会に広がるほど、企業は新しいリスクに直面します。その意味で、生成AI専用保険は単なる新商品ではなく、AI社会の進展を前提とした新たなリスクソリューションの一つだと考えています。

——企業の生成AI活用では、具体的にどのようなリスクがあると考えられていますか。

武藤: 企業のAI活用リスクは、法務、レピュテーション、業務運営、統制などが重なる複合リスクだと考えています。

アウトプットの誤り、バイアス、知的財産権、個人情報、説明責任、外部サービスへの依存、誤用などはその一例です。用途や影響度に応じて多層的に管理し、技術部門だけでなく、経営、事業、法務、リスク管理部門が連携することが重要です。

武下: 生成AIを業務判断、お客さま対応、セキュリティ、個人情報の取り扱い、説明責任が求められる場面で活用する際には、さまざまな懸念があります。

そのため企業側では、AIを安全に使うためのガバナンスや、脆弱性診断を通じたリスク評価の必要性が高まっています。保険がその役割を担うことで、生成AIを安心して使用できる環境を構築し、生成AIの普及を後押ししたいと考えました。

成果を分けるのは、AIそのものよりも

データ・運用・説明責任の設計である

——AIサービスを普及させていくうえでは、どのような課題がありますか。

川崎:外部向けサービスへのAI活用では、技術面だけでなく、利用者にとっての分かりやすさや安心感、運用面での安定性が重要だと感じています。

検証中であるAIオンデマンド交通でも、AIによる最適化そのもの以上に、分かりやすいサービス設計やアプリの見やすさがユーザーの評価に直結している印象があります。

武下:成果創出が難しいのは、AI活用に適した形でデータが整備されていない領域や、組織横断の調整が必要な領域です。

例えば、添付ファイルや画像を含む申請・照会業務、個人情報やセンシティブ情報のマスキングが必要な業務、部門をまたいでデータをつなぐ必要がある業務は、運用やガバナンスのハードルが高く、実装難度も高くなります。

——保険の引受では、企業側のガバナンスや業務特性なども細かく見る必要があります。個社のリスクを見るポイントと、ガバナンス構築など周辺業務の支援について教えてください。

川口:AI活用が進むほど、これまで人が日常業務で抱えていたリスクの一部は、AIエージェント側に移っていきます。

その際に発生し得る事故や損害について、オックスフォード大学のマイカ・オズボーン教授と共同研究した論文では、発生要因を3類型に整理しています。具体的には、AIの能力が業務上求められる水準に達していない「capabilities failure」、AIの目的や挙動が利用者の意図と一致しない「alignment failure」、AIが悪意ある目

的に利用される「misuse」です。

今後は、これらに対するガバナンスが整備されているかを踏まえて、引受判断を行う必要があると考えています。

武藤:企業側では、AIガバナンスをどのように整備していくかが課題になっています。これは私たちにとって、新たなサービス領域として広がっていく可能性があると考えています。

一定のガバナンスを構築できている企業に保険を提供するだけでなく、ガバナンス整備そのものも支援対象になり得るとらえています。リスク管理部門などの第2線でAIリスクを評価し、どの領域でどの程度の統制が必要かを整理することはもちろん重要ですが、同時に、事業部門などの第1線に対しても、予防やガバナンスを実務に組み込んでいく支援が必要だと考えています。補償、予防、ガバナンス支援を一体で提供できるかどうか、AI社会における保険会社の新たな価値につながっていくはずです。

蓄積してきたリスクデータと現場理解が、

AI時代の保険会社の強みになる

——より高度な保険サービスを提供していくうえで、

保険会社にはどのような強みがありますか。

武藤:一般的な知識だけでは差別化が難しくなる中で、保険会社が蓄積してきた引受、事故対応、保全、営業など、業界固有のデータはAI時代における重要な経営資産です。

それらをAIとどう組み合わせるかが、今後の競争力を左右します。そのためには、品質、権限管理、法令対応

を踏まえ、AI活用が可能な形でデータを整備し、活用していく必要があります。

生成AI活用が社会に浸透するほど、リスクを見極める知見や、事故対応を通じて蓄積してきたデータの意味は大きくなります。そこに、保険会社が新たなマーケットを模索するうえでの強みがあると考えています。

川崎:AIオンデマンド交通のような地域密着型のサービスでは、お客さまや地域との接点、現場理解が引き続き強みになると考えています。

一方で、データ活用、説明責任、ガバナンスなど、新たに対応すべき論点も増えています。現場の知見と新しい技術をどう接続するかが重要であり、我々としても、今後の実証実験結果を踏まえ、乗り越えなくてはならない課題と認識しています。

AI前提の変革は、

人と社会が安心して新技術を使うためにある

——AI社会へ向かっていく中で、保険会社としてどのような姿を目指していますか。

武藤:保険の役割は、リスクの予防、可視化、モニタリング、ガバナンス支援まで広がっていくと考えています。

その中で、AIを前提に業務プロセスと人の役割を再設計し、保険会社としての競争力向上に加え、お客さまにとっての利便性や安心感といった体験価値の向上、さらには社会全体のAI活用支援を両立させていきたいです。

生成AI活用の社会浸透を前提にすれば、保険会社が向き合うべきマーケットも変わっていきます。従来の保険商品の枠内で考えるのではなく、企業や生活者がAI

を安心して使うために必要な補償、予防、ガバナンス支援をどう提供するかが問われていると感じています。

武下:当社グループは、社会課題の解決と経済価値の創出を両立する「CSV(Creating Shared Value:社会との共通価値の創造)」を経営の根幹としています。

この考えに基づき、生成AI活用によるリスクを評価し、抑制する機能をより強化していきたいと考えています。

今後は、AIエージェントの利用が大幅に拡大していくはずで、企業が安心してAIエージェントを実装できるように、ガバナンスや安全利用を促す役割も担っていきたいです。

AIを前提とした業務変革は、技術のためでも、効率化のためだけではありません。企業や社会が新しい技術を安心して使い、その成果を人や社会に還元していくためのものだとらえています。生成AIの社会浸透によって生まれる新たなマーケットも、最終的には働く人や社会の人々がより安心できる環境づくりにつながるものであるべきだと考えています。

川崎:今後は、あらゆるステークホルダーがAIを活用するようになり、お客さまからの要求水準も高まっていくと思います。

だからこそ、現場に即した知見やデータ、顧客接点を活かし、より安心してAIを活用できる環境づくりに貢献していきたいと考えています。

※本インタビュー記事では、「AI」は人工知能技術の総称を指します。また「生成AI」は、テキスト・画像等の新たなコンテンツを創出する技術の総称を指します。



日本概要

調査概要

調査実施時期: 2026年2月12日～2月19日

回答者数: 932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に関する意識変化、活用・効果、成果・還元の状況
- 生成AIへの認知、興味・関心、ガバナンス、今後の見込み、
周囲への期待



本格運用の拡大から、還元の実装へ

生成AIに関する根本変革チャンス・ビジネス消失脅威はともに減少傾向から反転し上昇、活用・効果は継続的に上昇。成果を還元していると回答した層の約半数は、従業員への利益還元や顧客への価格還元を行っている。

意識変化

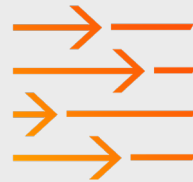


生成AIに関するチャンスと脅威の意識は2025年まで減少傾向にあったが反転した

全体概要

- 生成AIを「業界構造を根本から変革する」チャンスととらえる層は、2025年までの減少傾向から今回調査で30%（前回調査から+8pt）と反転した。
- 生成AIを「ビジネスの存在意義が失われる脅威」ととらえる層は、2025年までの減少傾向から今回調査で24%（前回調査から+8pt）と反転した。

活用・効果



国内のAI活用率は順調に増加するも、期待以上と実感する層の割合は横ばいである

- 自社の生成AI活用の推進度合いでは「活用中」「推進中」が87%（前回調査から+11pt）に達し、「未着手・断念」は4%（同、-5pt）に半減した。
- 活用中・推進中の層では、生成AI活用の効果に関して期待以上と回答した割合は64%（前回調査から+3pt）と昨年から大きな増加傾向は見られない。

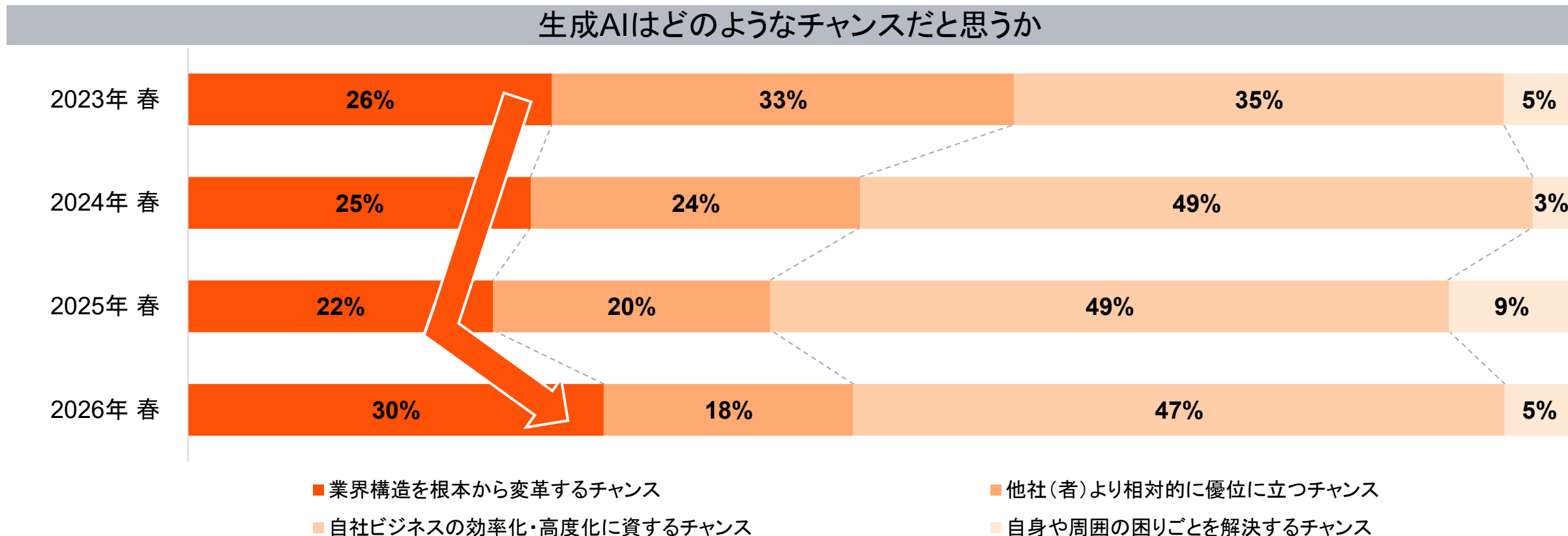
成果・還元



生成AIで期待以上の効果を実感した層のうち約半数が、給与や価格を通じて従業員や顧客に金銭的な還元をしている

- 全回答者の中で、生成AI活用で得られた効果を何らかの形で還元できている層は50%に達し、全回答者の中で効果を財務的な還元まで繋げた層は27%であった。
- 生成AI活用の効果が期待以上の層に絞れば、その半数は財務的な還元に繋げることができたと言える。

生成AIを「業界構造を根本から変革する」チャンスととらえる層は30%（前回調査から+8pt）となり、2025年までの減少傾向から反転した。



Q 生成AIの活用はどのようなチャンスに繋がるとお考えですか。最も当てはまるものをお答えください。

※ 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、2026年春は「チャンスとは思わない」「その他」と回答した人を除いて集計

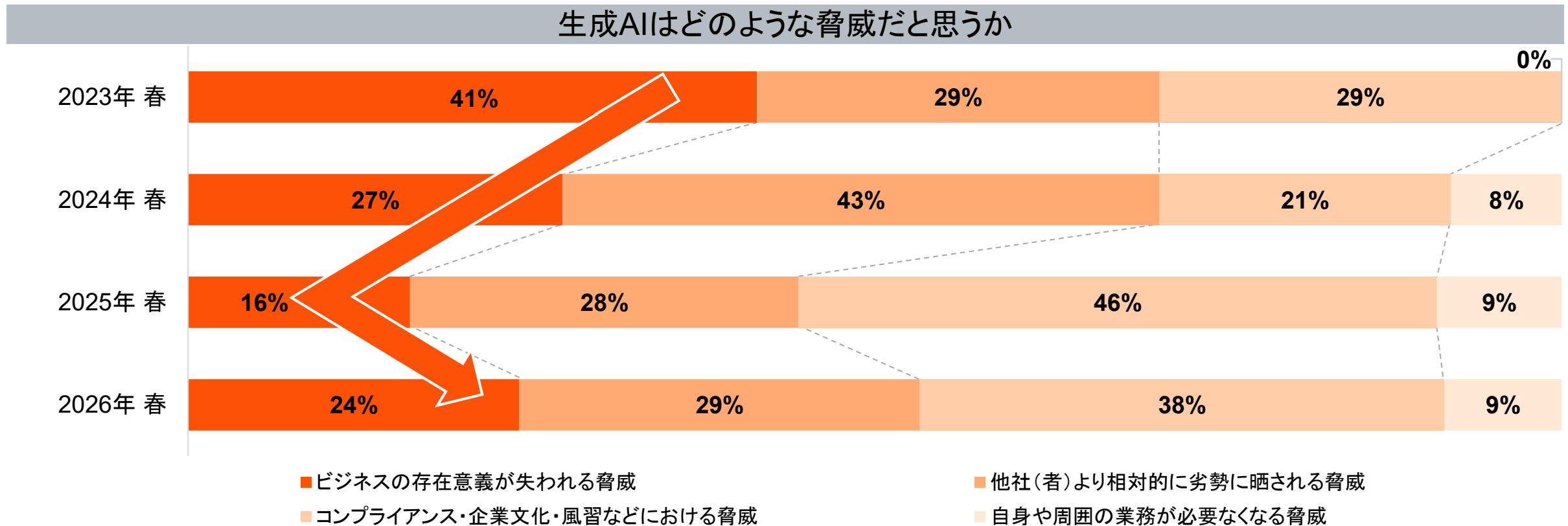
2023年 春 : n=98

2024年 春 : n=785

2025年 春 : n=914

2026年 春 : n=917

生成AIを「ビジネスの存在意義が失われる脅威」ととらえる層は24%（前回調査から+8pt）となり、2025年までの減少傾向から反転した。



Q 生成AIの活用はどのような脅威に繋がるとお考えですか。最も当てはまるものをお答えください。

※ 2024年 春調査の設問では「その他」、「脅威とは思わない」、「分からない」の選択肢が存在しないため、2025年以降は当質問に対して「その他」、「脅威とは思わない」、「分からない」と回答した人を除いて集計

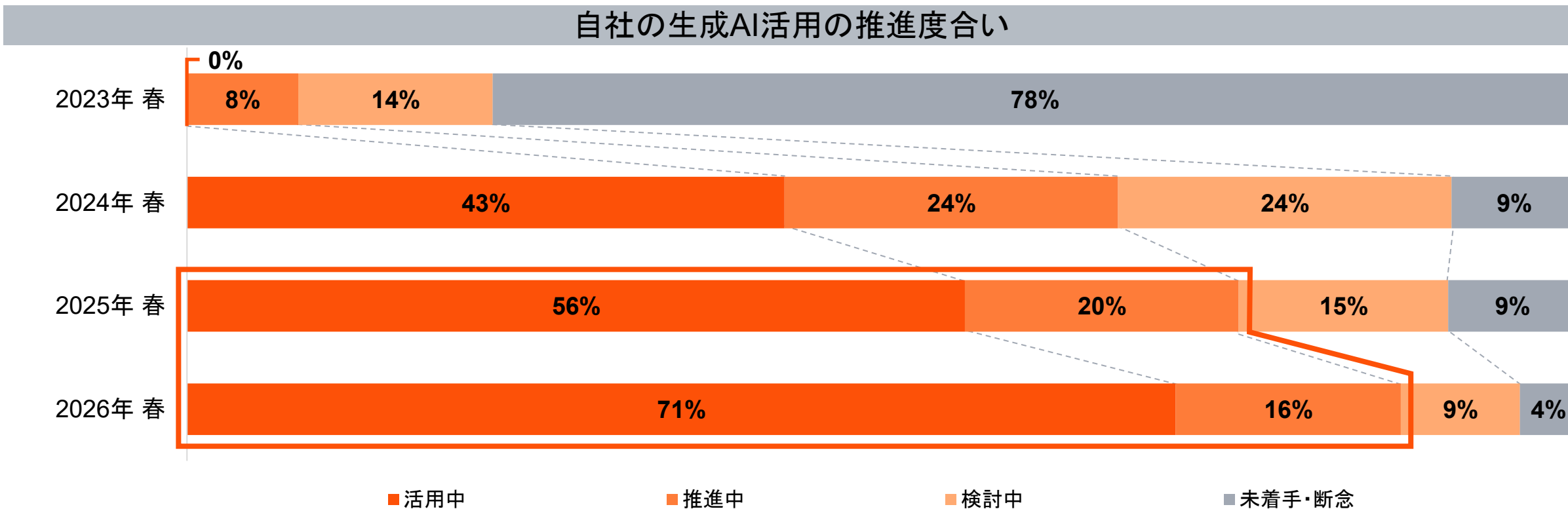
2023年 春 : n=18

2024年 春 : n=420

2025年 春 : n=766

2026年 春 : n=771

自社の生成AI活用の推進度合いでは「活用中・推進中」が87%（前回調査から+11pt）に達し、「未着手・断念」は4%（同、-5pt）に半減。



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

※ 2023年 春は、「具体的な案件を推進中」「予算化済み」を「推進中」、「検討中」を「検討中」、「まだ検討していない」「検討したが断念した」「わからない」を「未着手・断念」として集計（以下のグラフすべて同様）

※ 2024年 春の調査以降は「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」の選択肢を「活用中」、

「生成AI活用に向けた具体的な案件を推進中」を「推進中」、「検討中」を「検討中」、「まだ検討していない」「検討したが断念した」「わからない」を「未着手・断念」として集計（以下のグラフすべて同様）

2023年 春：n=238

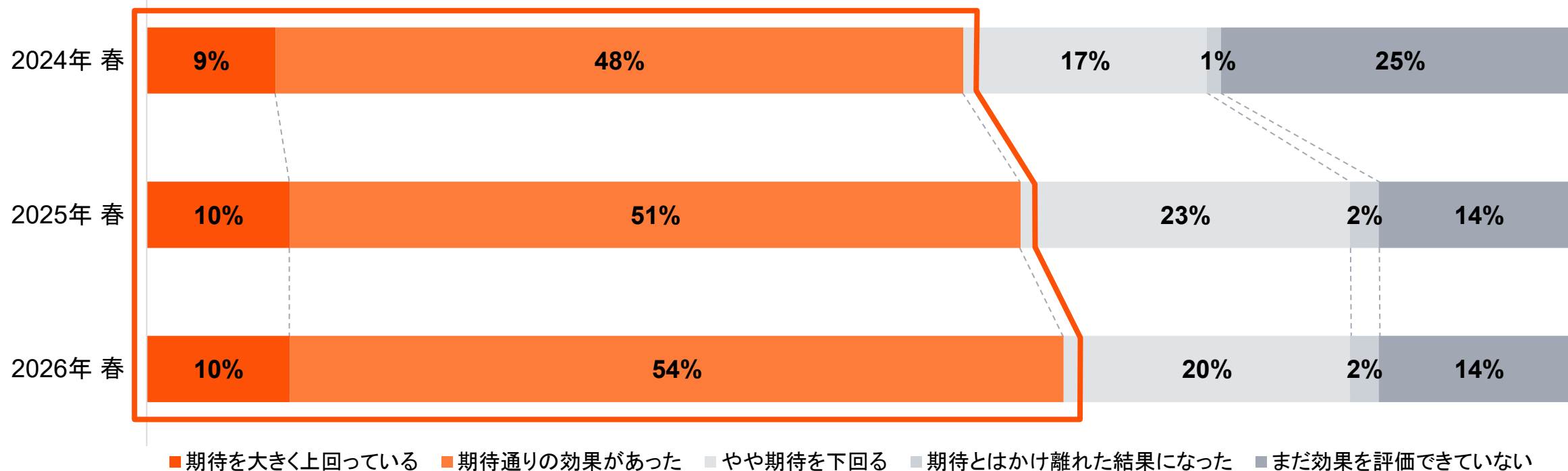
2024年 春：n=912

2025年 春：n=945

2026年 春：n=932

「活用中・推進中」の層では、生成AI活用の効果に関して期待以上と回答した割合は64%（前回調査から+3pt）と昨年から大きな増加傾向は見られない。

「活用中・推進中」の層における自社での生成AI活用の効果



Q 当初の期待に対する現時点での生成AI活用の効果として最も当てはまるものをお答えください。

※ 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」を選択した層に絞った設問

※ 2023年 春は本設問未実施

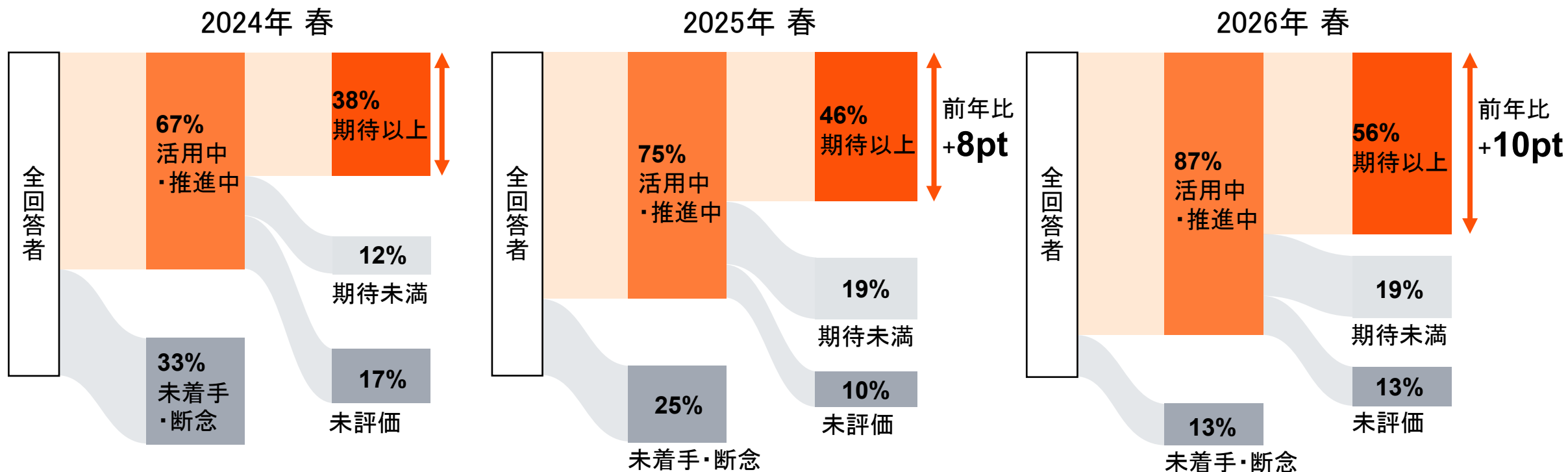
2024年 春: n=614

2025年 春: n=712

2026年 春: n=814

全回答者の中では、期待以上と回答した層は56%（前回調査から+10pt）となり、3年連続で上昇し、過去最高を記録した。

全回答者のうち生成AI活用効果が期待以上である層の構成比



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 当初の期待に対する現時点での生成AI活用の効果として最も当てはまるものをお答えください。

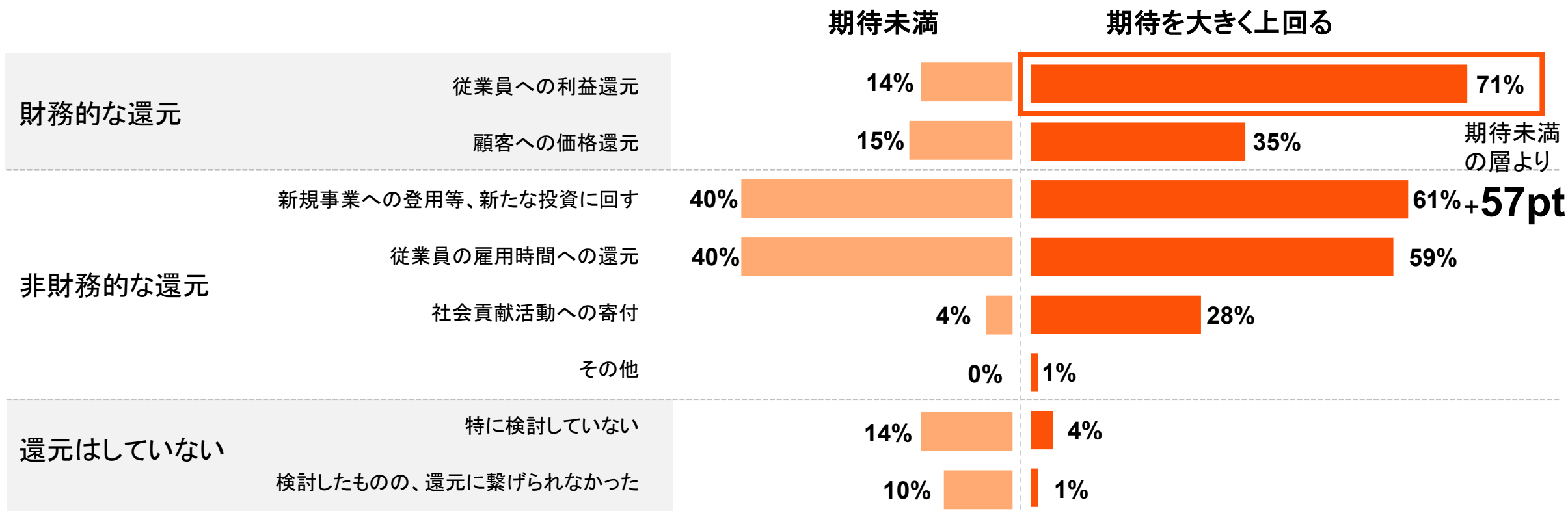
※ 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」を選択した層に絞った設問

2024年 春: n=912 2025年 春: n=945 2026年 春: n=932

2024年 春: n=614 2025年 春: n=712 2026年 春: n=814

創出効果が期待を大きく上回る層の71%が、創出した効果を「従業員への利益還元」に繋げている一方、期待未満の層は14%にとどまっている。

生成AIによる効果の還元先(効果期待値別)



Q 生成AI活用に関する取り組みで生まれた効果をどのように企業成長や社内還元につなげましたか。当てはまるものを全てお答えください。

※ 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」を選択した層に絞った設問

※ 生成AIの活用効果を「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の活用効果を「やや期待を下回る」「期待とは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

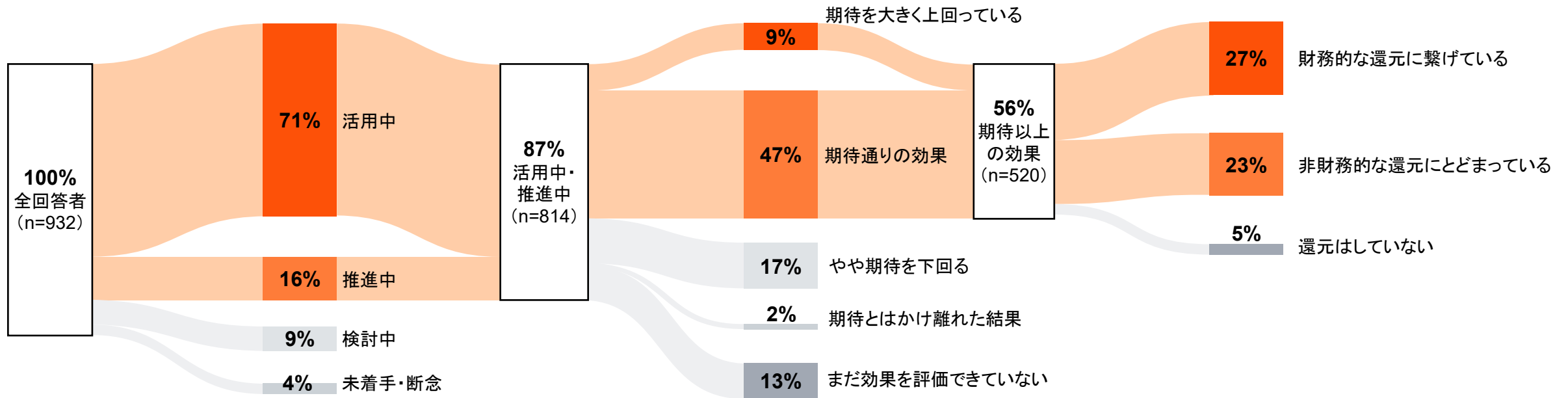
期待未満 n=177

期待を大きく上回る n=83

3. 日本概要

全回答者の中で、生成AI活用で得られた効果を何らかの形で還元できている層は50%に達し、効果を財務的な還元につなげている層は27%であった。

生成AI活用・効果創出・財務的還元までの到達状況



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 当初の期待に対する現時点での生成AI活用の効果として最も当てはまるものをお答えください。

Q 生成AI活用に関する取り組みで生まれた効果をどのように企業成長や社内還元につなげましたか。当てはまるものを全てお答えください。

※ 選択肢「従業員への利益還元(給与増加、ボーナス等)」、「顧客への価格還元」を財務的な還元として集計

※ 選択肢「従業員の雇用時間への還元(成果ベースでの時短勤務奨励等)」、「新規事業への登用等、新たな投資に回す」、「社会貢献活動への寄付」「その他」を非財務的な還元として集計

意識変化は「サービス／接客業」が高く、活用・効果・還元は「テクノロジー」が業界リーダーとして牽引しており、他業界も追随している。

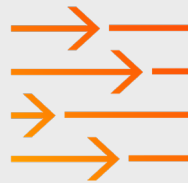
意識変化



生成AIは「サービス／接客業」で大きなチャンスや脅威ととらえられている

- 生成AIを「業界構造を根本から変革するチャンス」ととらえる業界は、「サービス／接客業」(43%)、「テクノロジー」(43%)であった。
- 生成AIを「ビジネスの存在意義が失われる脅威」ととらえる業界は、「サービス／接客業」(48%)、「自動車」(27%)であった。
- 根本変革チャンス・ビジネス消失脅威のいずれの認識も低いのは「不動産」であった。

活用・効果



生成AI活用が前回調査から業界全体で増加傾向。「テクノロジー」「通信」が活用をリード

- 業界ごとのAI活用・推進度は2026年に全業界70%以上に到達し、業界差は縮小。特に「通信」(97%)、「テクノロジー」(96%)が生成AI活用推進を牽引している。
- 生成AI「活用中・推進中」の層のうち、期待以上の効果を実感した業界は、上位から順に「ヘルスケア／病院／医薬／医療機器」「テクノロジー」「通信」で、上記の業界では6割以上が期待以上の効果を実感している。

成果・還元

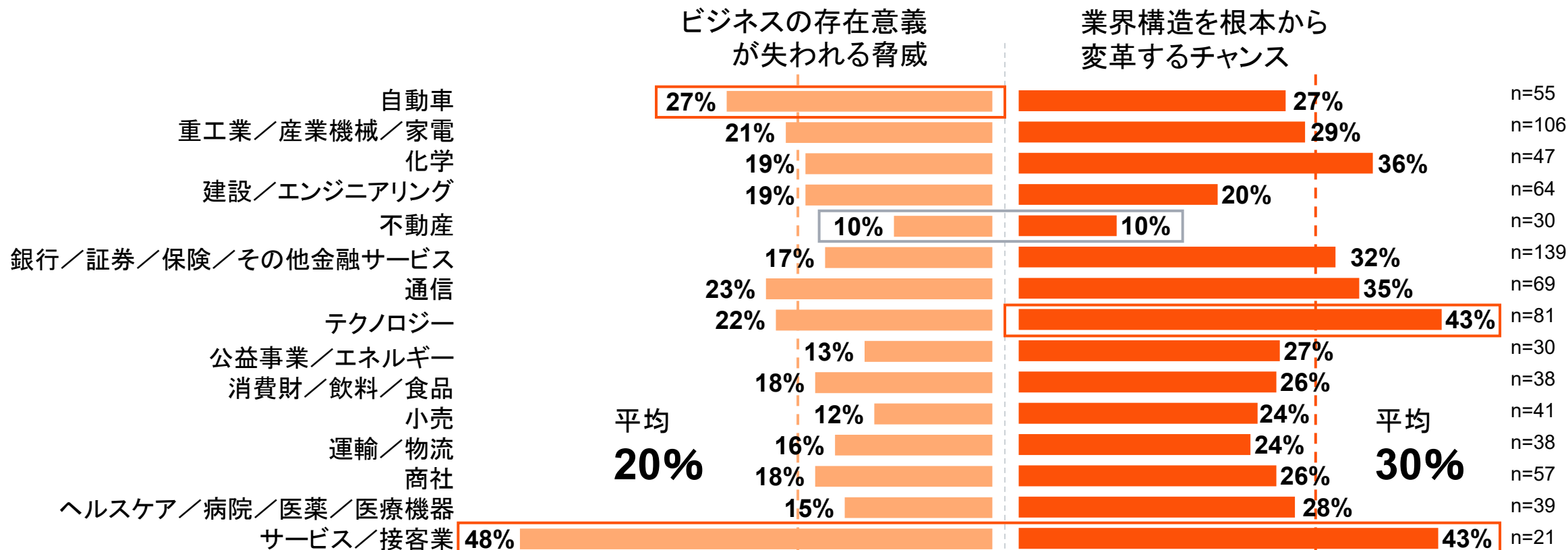


「サービス」「テクノロジー」が顧客や従業員への財務的な還元をリード

- 生成AI活用による効果を「財務的な還元」に繋げている業界は、「サービス／接客業」(43%)が全業界で最も高く、次いで「テクノロジー」(36%)が追随。
- 一方、「公益事業／エネルギー」は「還元はしていない」(10%)に加え、「期待未満の効果」(40%)や「活用していない」(23%)の比率が高く、他業界と比較して何らかの還元に至る割合が少ない。

生成AIについて「サービス／接客業」「テクノロジー」は「業界構造を根本から変革するチャンス」ととらえている。一方、「サービス／接客業」「自動車」では「ビジネスの存在意義が失われる脅威」が高い。不動産はいずれも値が低い。

「ビジネスの存在意義が失われる脅威」／「業界構造を根本から変革するチャンス」と回答した割合（業界別）

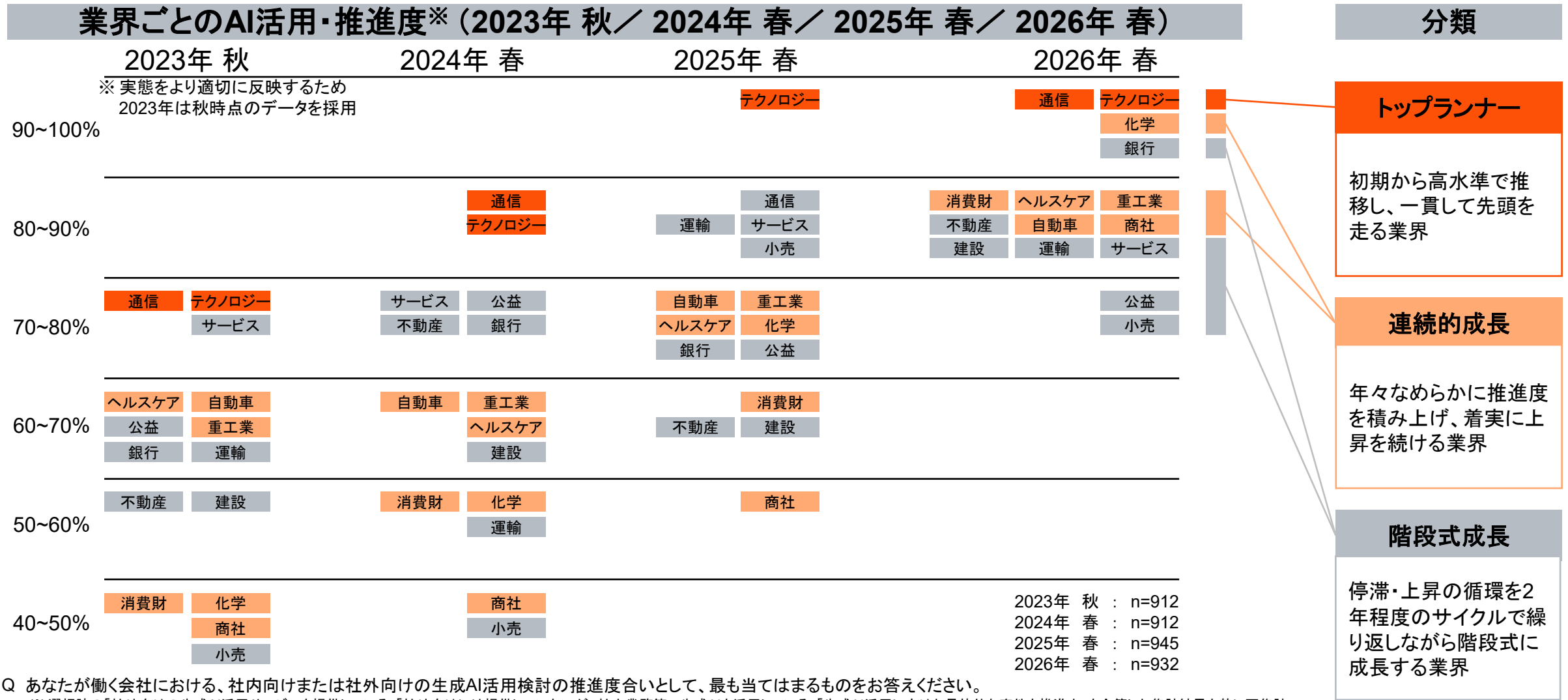


Q 生成AIの活用はどのようなチャンスに繋がるとお考えですか。最も当てはまるものをお答えください。
 Q 生成AIの活用はどのような脅威に繋がるとお考えですか。最も当てはまるものをお答えください。

※ 業界構造を根本から変革するチャンスは、選択肢の「業界構造を根本から変革するチャンス」を選択した割合を業界別に集計
 ※ ビジネスの存在意義が失われる脅威は、選択肢の「ビジネスの存在意義が失われる脅威」を選択した割合を業界別に集計
 ※ 業界区分「その他」は表示を省略

3. 日本概要

業界ごとの推進度は2026年に全業界70%以上に到達した。業界ごとの差分は2024年に最大値の42ptを記録したものの、2026年は24ptと収束傾向。



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基に再集計
 ※ 活用・推進度を10%刻みでマッピング。同一レンジ内では順不同

生成AI活用の効果を財務的な還元につなげた業界は「サービス／接客業」と「テクノロジー」が相対的に高く、「公益事業／エネルギー」は低い。

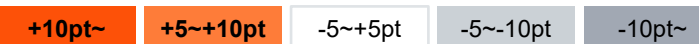
業界別の活用・効果・還元分類

	活用している				活用していない	n
	期待以上の効果			期待未満の効果 または 効果を評価できていない		
	財務的な還元につなげている	非財務的な還元にとどまっている	還元はしていない			
自動車	24%	24%	4%	33%	16%	n=55
重工業／産業機械／家電	28%	27%	7%	26%	11%	n=106
化学	21%	23%	6%	40%	9%	n=47
建設／エンジニアリング	25%	25%	5%	27%	19%	n=64
不動産	23%	27%	0%	30%	20%	n=30
銀行／証券／保険／その他金融サービス	27%	23%	6%	35%	9%	n=139
通信	30%	25%	7%	35%	3%	n=69
テクノロジー	36%	27%	1%	32%	4%	n=81
公益事業／エネルギー	7%	20%	10%	40%	23%	n=30
消費財／飲料／食品	29%	18%	5%	34%	13%	n=38
小売	22%	12%	10%	29%	27%	n=41
運輸／物流	29%	8%	5%	39%	18%	n=38
商社	21%	23%	5%	33%	18%	n=57
ヘルスケア／病院／医薬／医療機器	28%	36%	3%	21%	13%	n=39
サービス／接客業	43%	19%	0%	24%	14%	n=21
平均	27%	23%	5%	32%	13%	n=855

活用している : 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」と回答した層
 期待以上の効果 : 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」を選択した層の内、「期待を大きく上回っている」「期待通りの効果があった」と回答した層
 財務的な還元につなげている : 還元先のうち、「従業員への利益還元」または「顧客への価格還元」を選択した層
 非財務的な還元にとどまっている : 何らかの還元をしている層のうち、「財務的な還元につなげている」を除いた層
 還元はしていない : 「特に検討していない」「検討したものの還元につなげられなかった」とした層

※ 業界区分「その他」は表示を省略

凡例: 全体平均比



3. 日本概要

「テクノロジー」「サービス／接客業」「通信」では「意識変化」から「成果・還元」まで繋がられており、従業員や顧客への還元ができている一方で、「効果」や「還元」で何らかの壁を感じている業界が多い。

凡例: 全業界で最も高い 全業界で最も低い

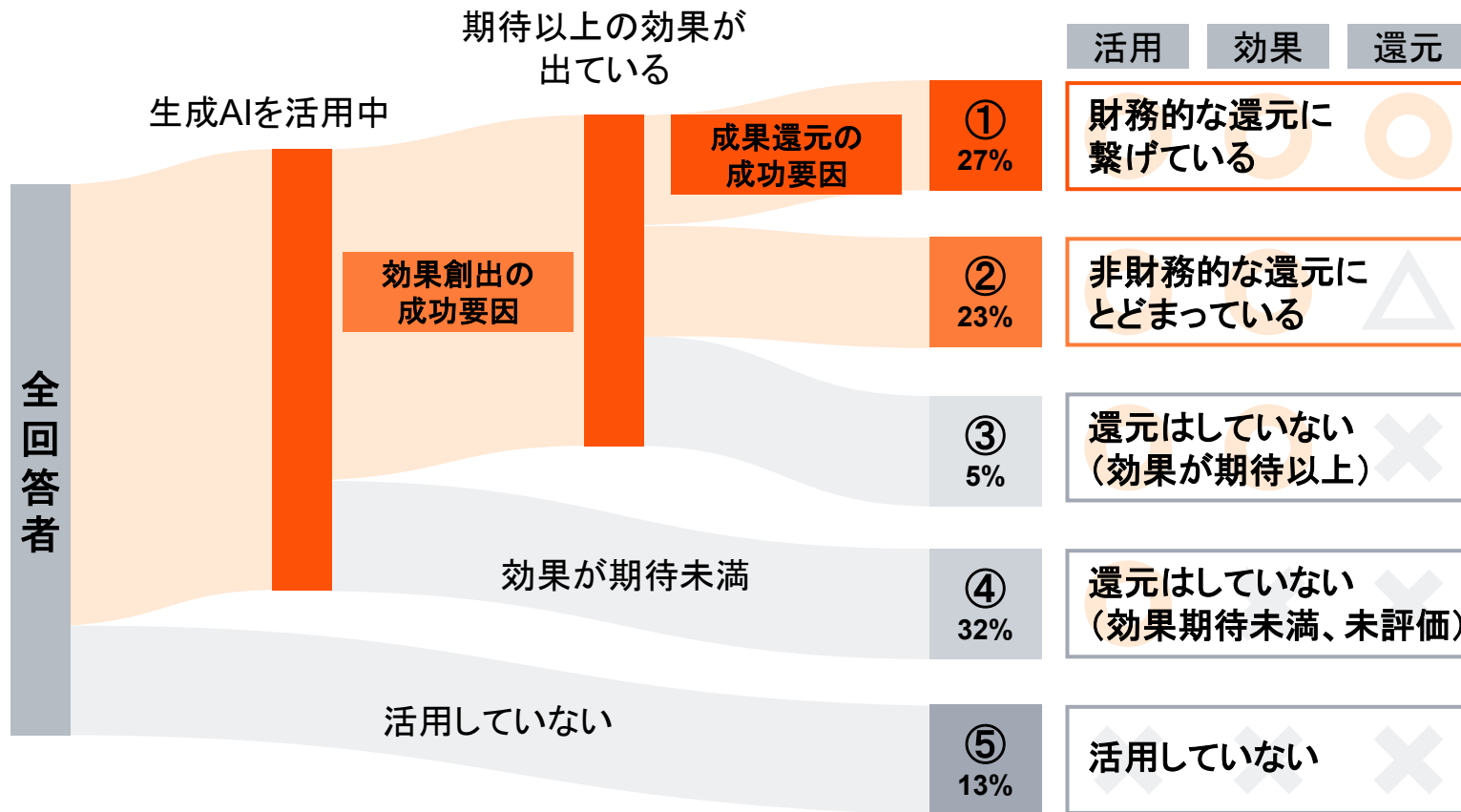
	テクノロジー	サービス／接客業	通信	ヘルスケア／病院／ 医薬／医療機器	公益事業／ エネルギー	不動産
意識・変化	生成AIを業界変革のチャンス(43%)ととらえ、脅威(22%)も認識。高い変革意識を維持している。	生成AIを業界変革のチャンス(43%)ととらえる一方、ビジネスの存在意義が失われる脅威(48%)を全業界で最も強く感じている。	生成AIを業界変革のチャンス(35%)ととらえ、脅威(23%)も認識。バランスの取れた変革意識を持つ。	生成AIを業界変革のチャンス(28%)ととらえる意識は平均以下。脅威認識(15%)も比較的低い。	生成AIを業界変革のチャンス(27%)と脅威(13%)ととらえる意識はともに平均を下回り、関心度が低い傾向にある。	生成AIを業界変革のチャンス(10%)と脅威(10%)ととらえる意識はともに全業界で最も低い。
活用・効果	活用推進度96%は全業界でトップクラス。効果期待以上67%と高く、他業界より先進的。	活用推進度86%は平均的。効果期待以上72%と高く、導入後の効果実感に優れる。	活用推進度97%は全業界で最も高い。効果期待以上64%と高水準で、他業界より先進的。	活用推進度87%は平均的。効果期待以上76%は全業界でトップクラスで効率的に効果を創出している。	活用推進度77%は低い水準。効果期待以上48%は全業界で最も低い。生成AI活用の推進と効果実感に課題を抱える。	活用推進度80%は平均的。効果期待以上63%は平均よりやや高く、導入企業では効果を実感している。
成果・還元	財務的な還元36%と高水準で達成している。	財務的な還元43%は全業界で最も多く実現している。	財務的な還元30%と高水準で達成している。	財務的な還元28%と平均的な水準。	財務的な還元7%は全業界で最も低い。	財務的な還元23%は平均を下回る。
示唆	業界変革の牽引役として、自社活用で得た知見を製品・サービスへ実装し、AIネイティブ企業としての競争優位を確立する局面	存在意義喪失への危機感を変革の起点とし、生成AIによる顧客体験の個別化と従業員支援を通じた新たな付加価値創出が急務	AI時代の中核インフラの担い手として、ネットワーク運用の自律化と、顧客向け生成AI基盤・エージェント提供の両輪推進が競争優位の源泉	高い効果実感を活かし、規制・倫理対応を並行させつつ適用領域を診断・創薬・現場業務へ拡大し、生産性革新を加速すべき局面	事業特性上変革はゆるやかだが、本質価値である設備投資領域でフィジカルAIの飛躍的価値創出が期待	業界全体で変革意識が乏しい今こそ先行投資の好機。顧客接点から物件管理まで、生成AI活用による業務変革余地は極めて大きい
ユースケース	<ul style="list-style-type: none"> 生成AI組込み型SaaS 社内ナレッジ統合基盤 AI駆動型R&D高度化 etc.	<ul style="list-style-type: none"> AIコンシェルジュ 個別化マーケティング 需要予測・動的価格設定 etc.	<ul style="list-style-type: none"> 生成AI活用カスタマーサポート 法人向けAIエージェント基盤の外販 etc.	<ul style="list-style-type: none"> 創薬AI・治験効率化 画像診断・読影支援 医療従事者向け文献要約・意思決定支援 etc.	<ul style="list-style-type: none"> 報告書・申請書類の作成 規程類の検索・要約 設備の自律点検・予知保全等フィジカルAI活用 etc.	<ul style="list-style-type: none"> 契約書・重要事項説明書のドラフト自動生成 問い合わせ対応自動化 AI物件提案・査定 etc.

サイクルを回す企業を分ける、 二つの成功要因

生成AIの活用により期待以上の効果を創出し、財務的な還元をするためには二つの成功要因が存在する。

凡例: ○ 活用・効果・還元ができる △ 非財務的な還元にとどまっている ✕ 活用・効果・還元ができない

効果・還元における成功要因サマリ



※ 割合は本調査での構成比

効果創出の成功要因

AIを事業の中核に据える意識と、その実行を支えるためのAI Readinessの強化が成功のカギとなる

成果還元の成功要因

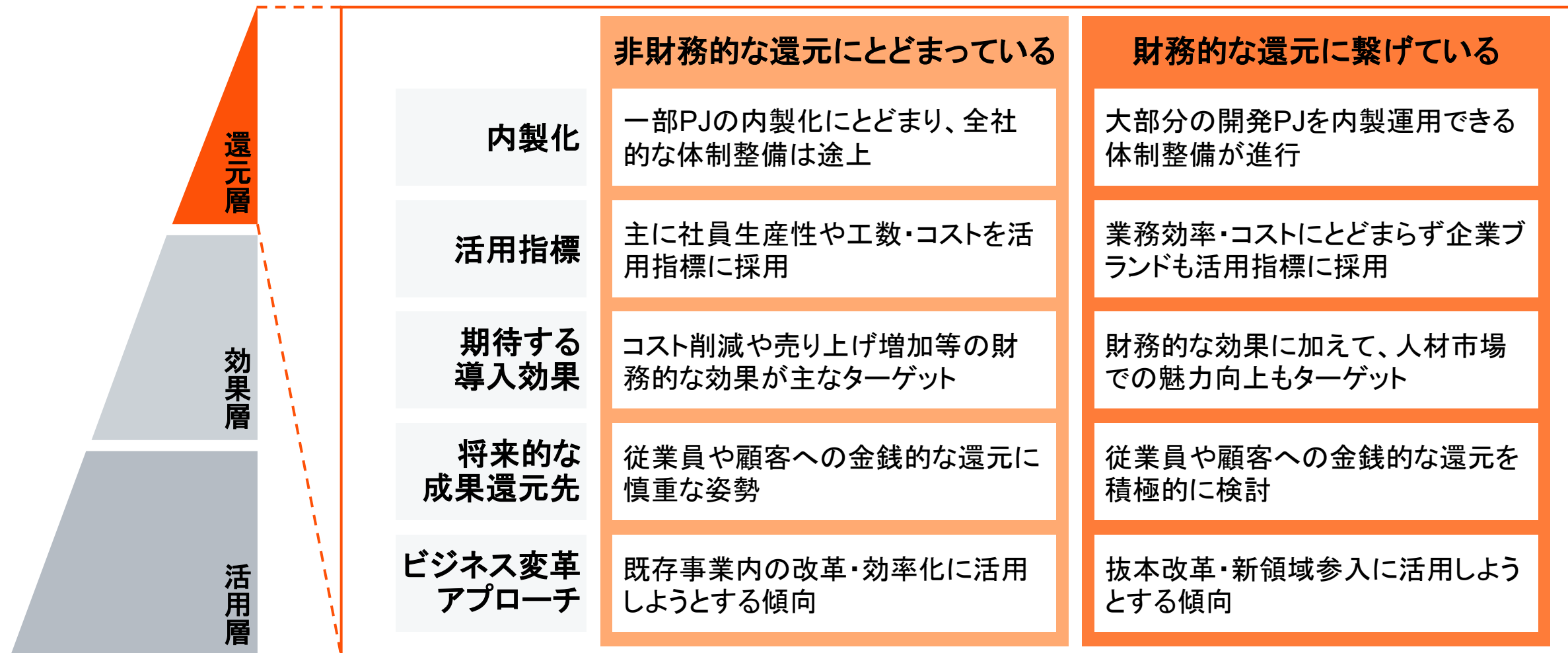
創出効果を従業員・顧客への還元を通じて人の価値実感に変え、人の納得感・活用意欲・信頼を高め、次の効果創出の起点とすることが重要である

期待を上回る効果を創出する企業と、期待未満にとどまる企業の分岐点として、前回調査と同様の「AIを事業の中核に据えた変革」に加え、その実行を支える「AI Readinessの強化」も浮かび上がった。

凡例: 前回調査共通示唆 新規示唆

		効果が期待未満	効果が期待を大きく上回る
ビジョン・期待設定	チャンスのとらえ方	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
	脅威のとらえ方	コンプライアンスなどへの脅威や競合より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
ユースケース	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	全社的な活用および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
	業務へのAI導入	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活用にとどまっている	業務のAI化の徹底のために積極的に導入
	AIと人のスキル	創造的なタスクや意思決定は代替されないとらえている	全体的に人間のスキルがAIに代替されるとらえている
AI Readiness	推進体制	導入推進主体 通常の業務改善ととらえてIT部門／経営企画中心	経営課題ととら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
	活用の土台	利用モデル 単体の生成AIモデルのみ活用している	複数の生成AIのモデルを活用している
		環境整備 データ整備や業務プロセスの可視化に課題を感じている	データ整備や業務プロセスの可視化ができている
		組織連携 組織連携に課題を抱えながら推進している	全社的に概ね円滑に組織連携ができている
		ガバナンス AIを既存業務の延長でとらえ、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

活用効果を出したうえで財務的な還元につなげている層は、AI活用を高度化する還元のサイクルを重要視しており、従業員や顧客のエンゲージメントを意識した「人を中心とした魅力的な企業」を目指している。

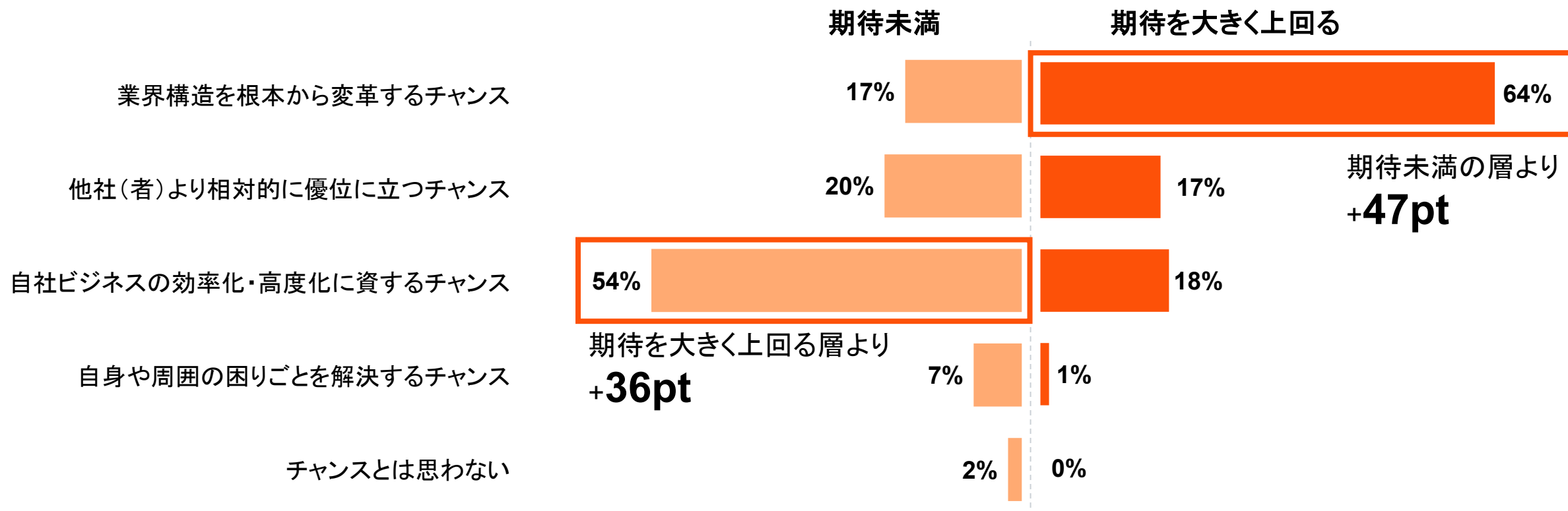


Topic.1

効果創出

期待未満の層は生成AIを「効率化・高度化」のチャンスととらえる割合が54%と最多。一方で期待を大きく上回る層は「業界構造を根本から変革」が64%で最多である。

チャンスのとらえ方：生成AIはどのようなチャンスだと思うか（効果期待値別）



Q 生成AIの活用はどのようなチャンスに繋がるとお考えですか。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

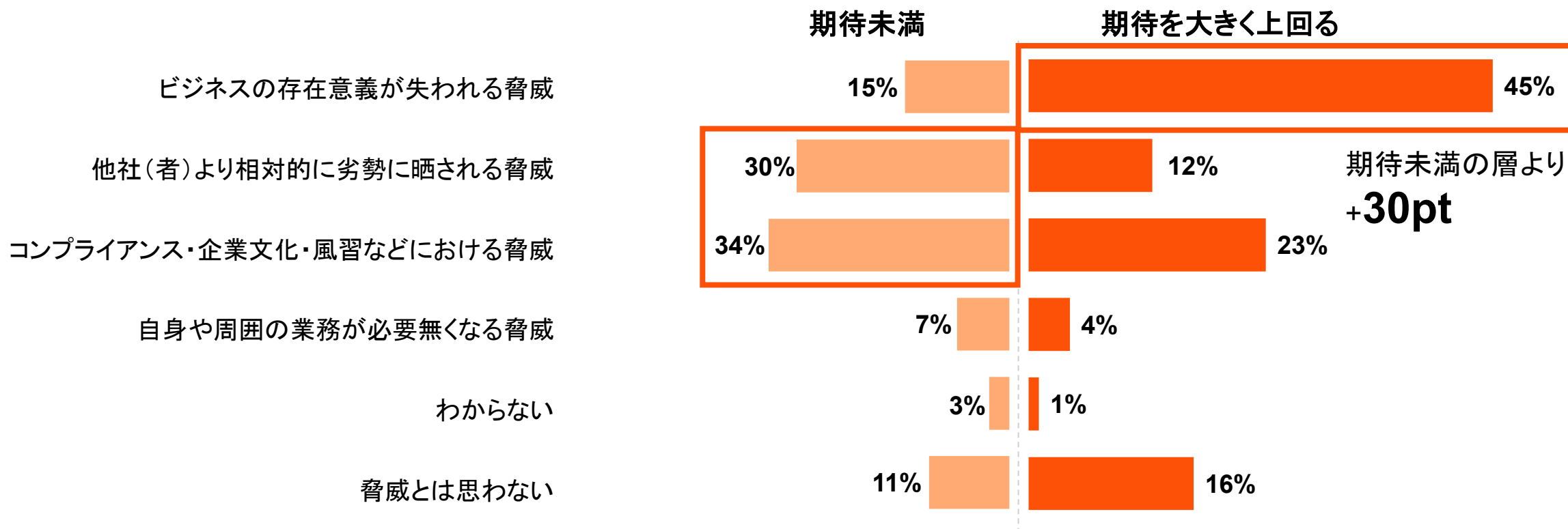
※ 生成AIの活用を「やや期待を下回る」「期待とはかけ離れた結果になった」と回答した層を期待未満として集計

期待未満 n=177

期待を大きく上回る n=83

生成AIの効果が期待を大きく上回る層では、「ビジネスの存在意義が失われる」という本質的な脅威を感じている一方、期待未満の層の脅威認識は競合劣位や社内障壁にとどまる。

脅威のとらえ方：生成AIはどのような脅威だと思うか（効果期待値別）



Q 生成AIの活用はどのような脅威に繋がるとお考えですか。最も当てはまるものをお答えください。

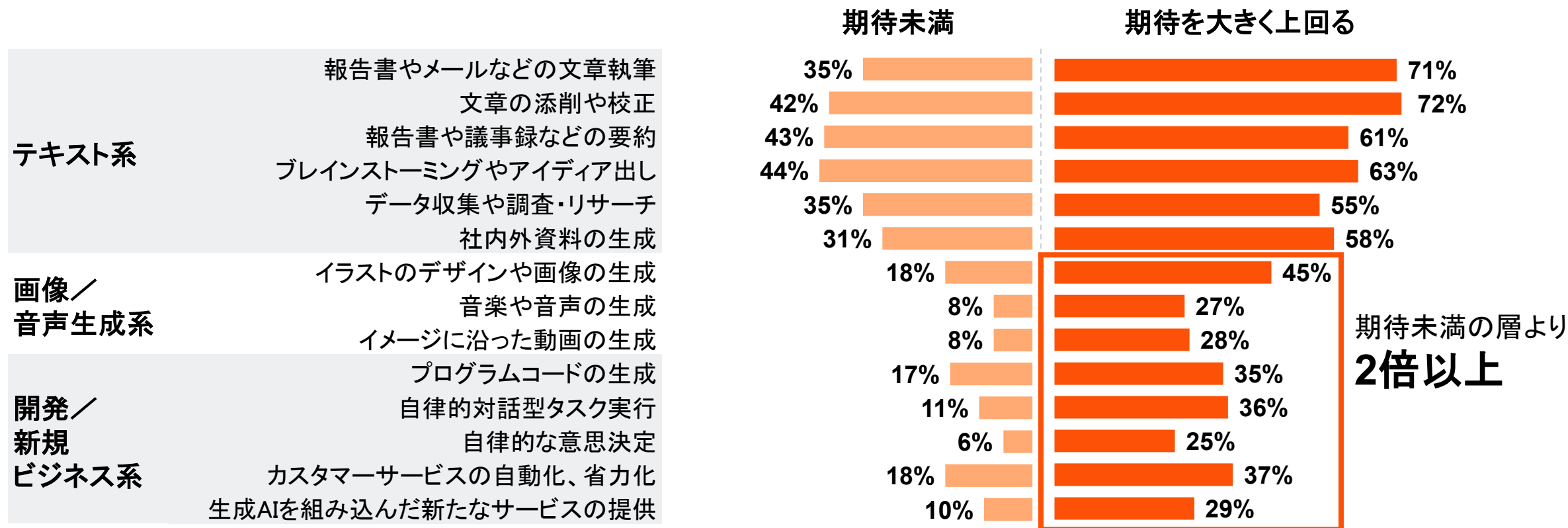
※ 生成AIの活用を「期待を大きく上回っている」と回答した層を期待を大きく上回るとして集計
 ※ 生成AIの活用を「やや期待を下回る」「期待とはかけ離れた結果になった」と回答した層を期待未満として集計

期待未満 n=177

期待を大きく上回る n=83

生成AIの効果が期待を大きく上回ると回答した層は、全ユースケースで割合が高い。テキストの要約や資料検索だけでなく、画像／音声生成や開発／新規ビジネスといった領域において差が顕著に表れている。

ユースケース：生成AIのユースケース（効果期待値別）



期待未満の層より
2倍以上

Q 現在検討されている（あるいは既にも実現できている）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。

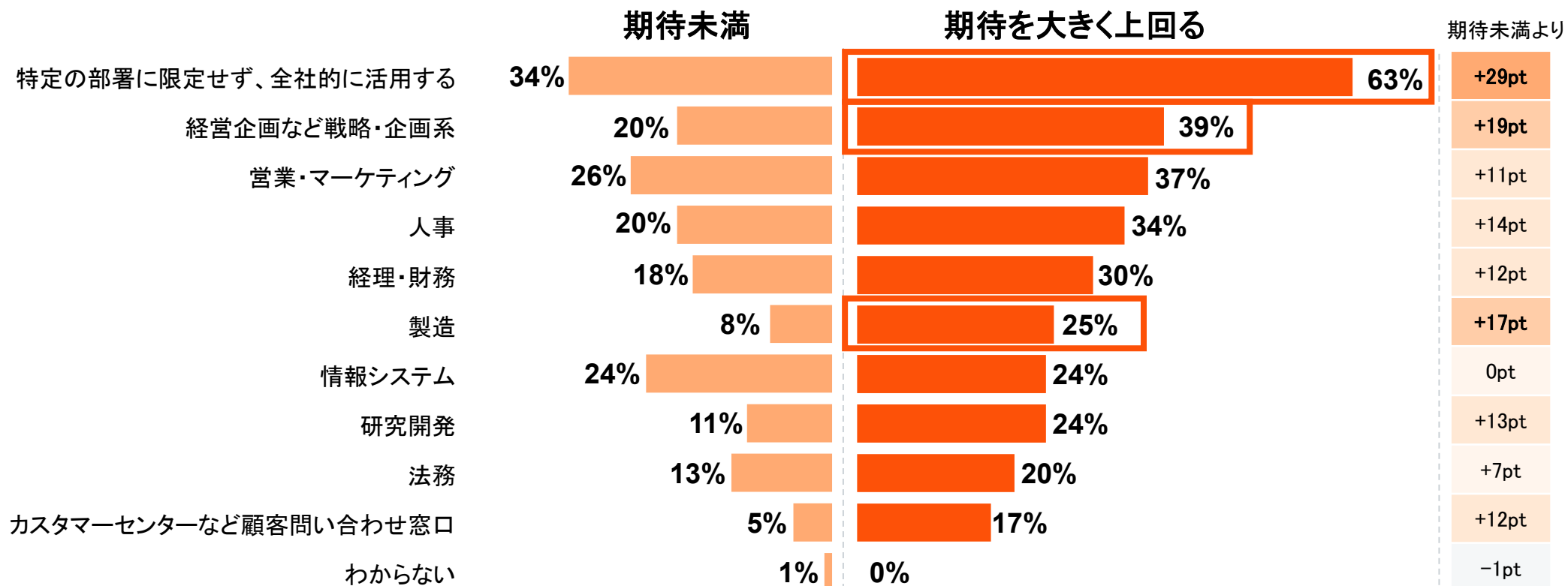
- ※ 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した層に絞った設問
- ※ 生成AIの活用効果を「期待を大きく上回っている」と回答した層を期待を大きく上回るとして集計
- ※ 生成AIの活用効果を「やや期待を下回る」「期待とはかけ離れた結果になった」と回答した層を期待未満として集計

期待未満 n=177

期待を大きく上回る n=83

効果が期待を大きく上回ると回答した層は、「全社的な活用」が63%と、期待未満の層と比べて29pt高い。次いで、「経営企画」「製造」部署で生成AIを活用している、または活用を予定している割合に20pt近い差が表れている。

導入対象部門：生成AIの導入／導入予定部署（効果期待値別）



Q 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」を選択した層に絞った設問

※ 生成AIの活用効果を「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

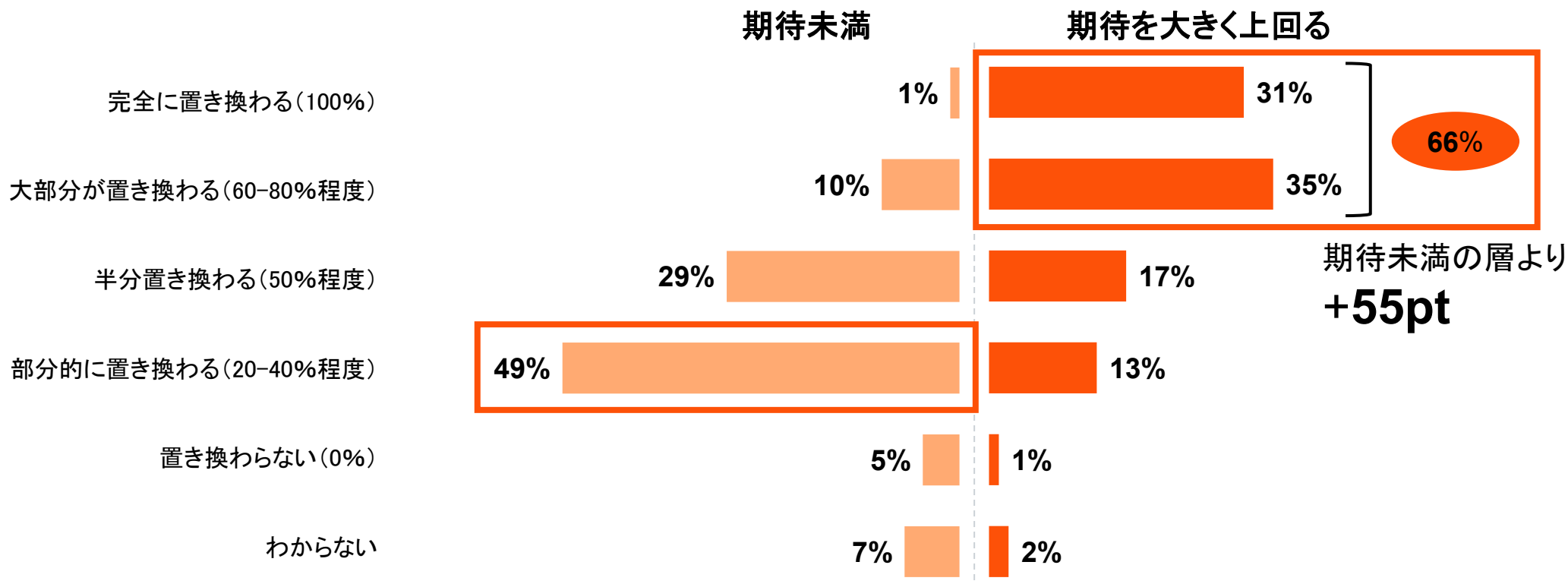
※ 生成AIの活用効果を「やや期待を下回る」「期待とはかけ離れた結果になった」と回答した層を期待未満として集計

期待未満 n=177

期待を大きく上回る n=83

期待未満層のうち49%は「AIによる業務置き換えは部分的(20~40%)にとどまる」と回答した一方、期待を大きく上回る層の66%は「大部分~完全な置き換え(60~100%)」を志向している。

業務置き換え: 生成AIによる業務置き換えの見込み(効果期待値別)



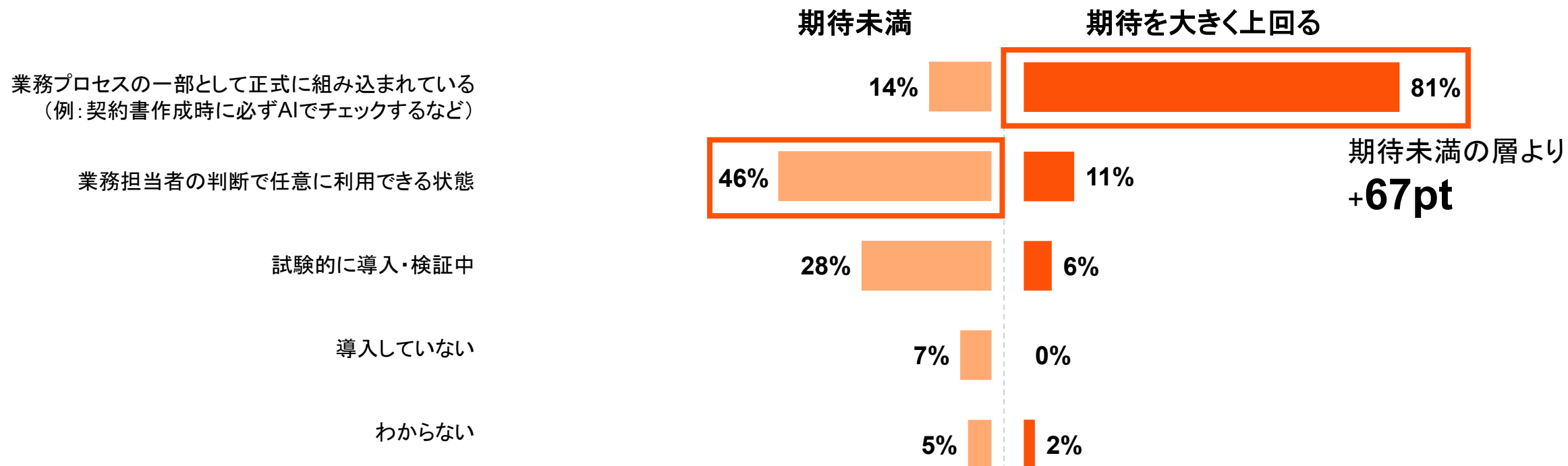
Q 生成AIによって、企業全体の業務はどの程度AIに置き換わるとお考えですか。最も当てはまるものをお答えください。

※ 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の活用効果を「やや期待を下回る」「期待とは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=177
 期待を大きく上回る n=83

期待を大きく上回る層は81%が生成AIを正式な業務プロセスに組み込んでいるのに対し、期待未満の層は「担当者の任意利用」が46%で最多。

業務へのAI導入：生成AIの業務プロセスへの導入度合い（効果期待値別）



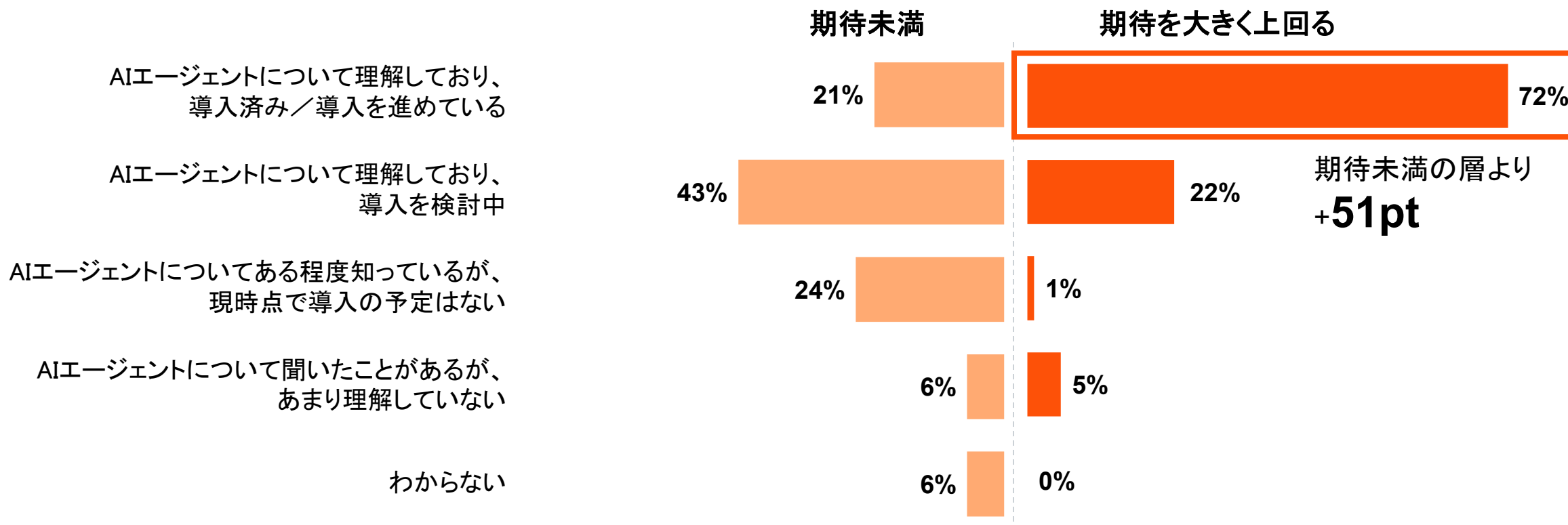
Q あなたの部署の業務プロセスにおいて、生成AIはどのように利用されていますか、もしくは利用される予定ですか。最も当てはまるものを1つお答えください。

※ 生成AIの活用効果を「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の活用効果を「やや期待を下回る」「期待とは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=177
 期待を大きく上回る n=83

生成AIの効果が期待を大きく上回ると回答した層では、72%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21%にとどまる。

AIエージェント: AIエージェントの導入状況(期待値別)



Q 「AIエージェント」について、あなたが働く会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。

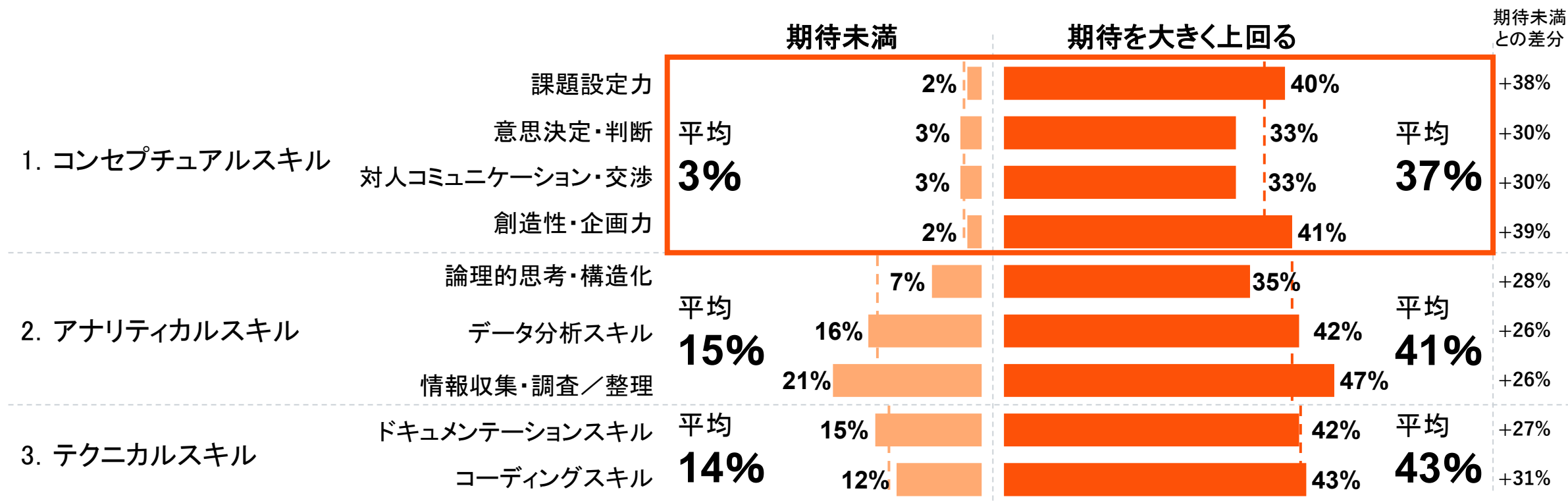
※ 生成AIの活用を「期待を大きく上回っている」と回答した層を期待を大きく上回るとして集計
 ※ 生成AIの活用を「やや期待を下回る」「期待とはかけ離れた結果になった」と回答した層を期待未満として集計

期待未満 n=177

期待を大きく上回る n=83

活用効果が高い層ほどコンセプチュアルスキルの代替を強く認識(期待未満比+34pt)。加えてアナリティカル(+26pt)・テクニカル(+29pt)でも差が顕著で、AIの代替範囲を幅広くとらえられるかどうか、効果・成果創出の分水嶺。

AIと人のスキル: 生成AIの活用効果と代替されうるスキル(期待値別)



Q 生成AI活用を企業が推進していく中で、企業にとって人材に求めるスキルがAIによって代替されうるか、5段階評価で当てはまるものをお答えください。

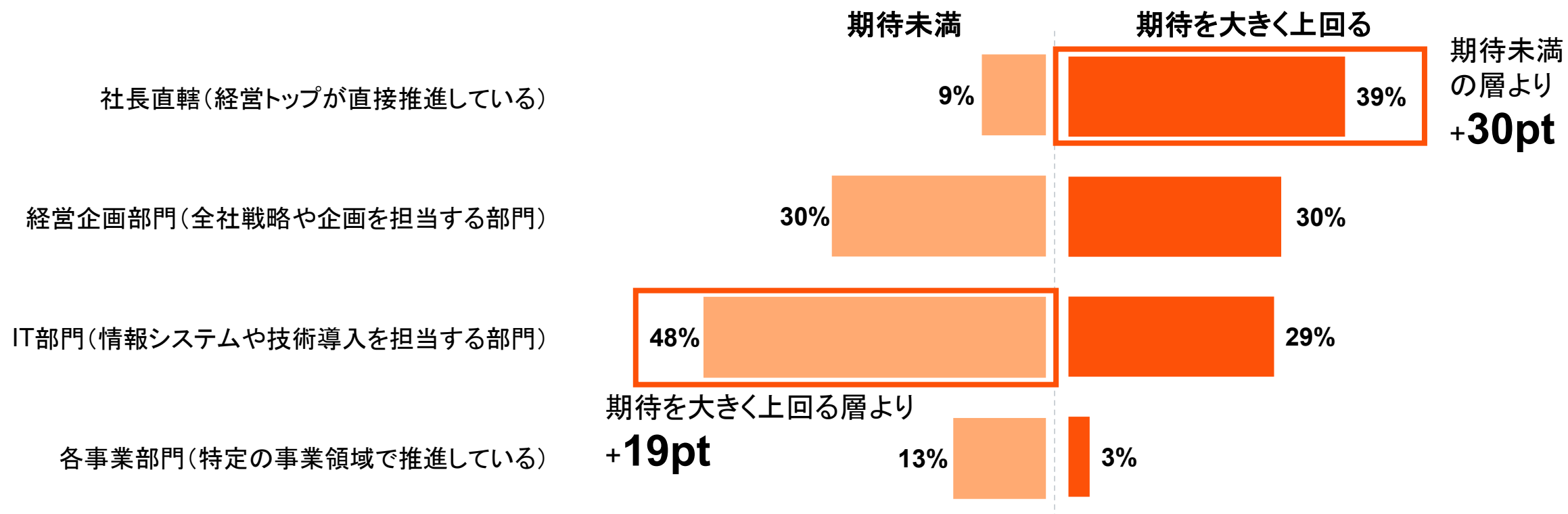
※ 生成AIの活用効果を「期待を大きく上回っている」と回答した層を期待を大きく上回るとして集計
 ※ 生成AIの活用効果を「やや期待を下回る」「期待とはかけ離れた結果になった」と回答した層を期待未満として集計
 ※ 「代替される」のみに絞って集計

期待未満 n=177

期待を大きく上回る n=83

生成AIの効果が期待を大きく上回る層では、社長直轄で推進している割合が39%と、期待未達の層と比べて30pt高い。一方、期待未達の層では、IT部門が主導している割合が48%と、期待を大きく上回る層と比べて19pt高い。

導入推進主体：生成AIの導入を推進する主体（効果期待値別）



Q あなたが働く会社における生成AI導入や生成AI関連施策を推進している主体として最も当てはまるものをお答えください。

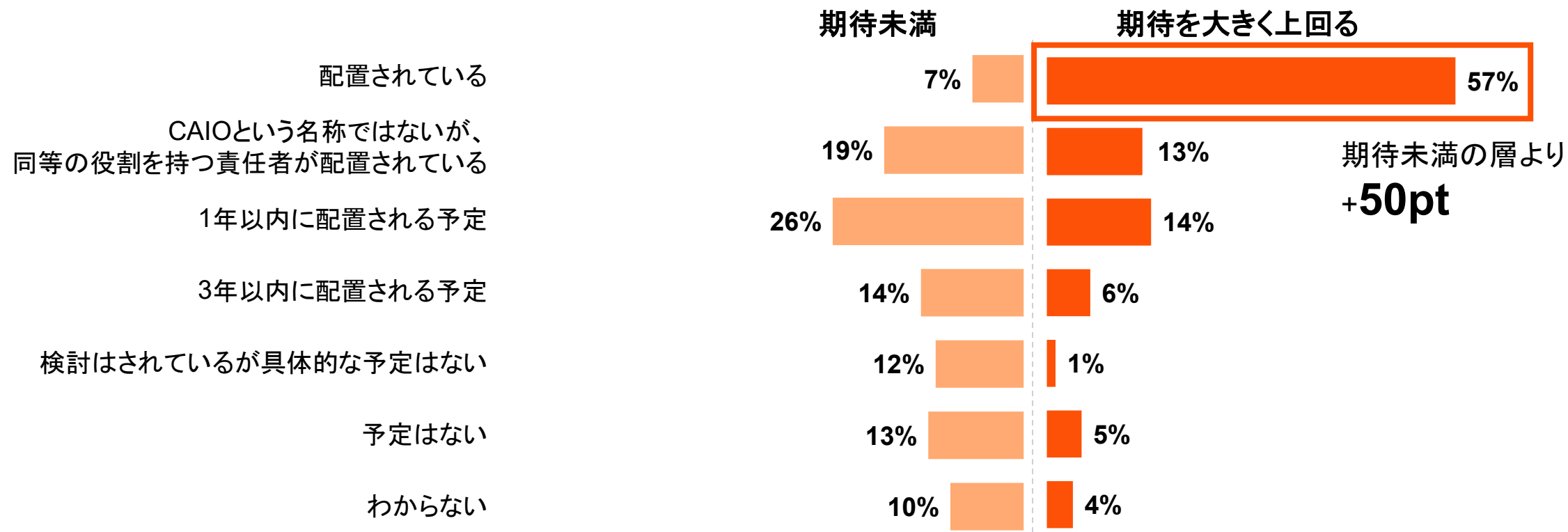
- ※ 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した層に絞った設問
- ※ 生成AIの活用効果を「期待を大きく上回っている」と回答した層を期待を大きく上回るとして集計
- ※ 生成AIの活用効果を「やや期待を下回る」「期待とはかけ離れた結果になった」と回答した層を期待未達として集計
- ※ 導入推進主体について「CoE組織」と回答した人を除いて集計

期待未達 n=177

期待を大きく上回る n=83

生成AIの効果が期待を大きく上回ると回答した層では、57%がCAIOが「配置されている」と回答した一方、期待未滿と回答した層では7%にとどまる。

CAIO配置：CAIOの配置状況（効果期待値別）



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。

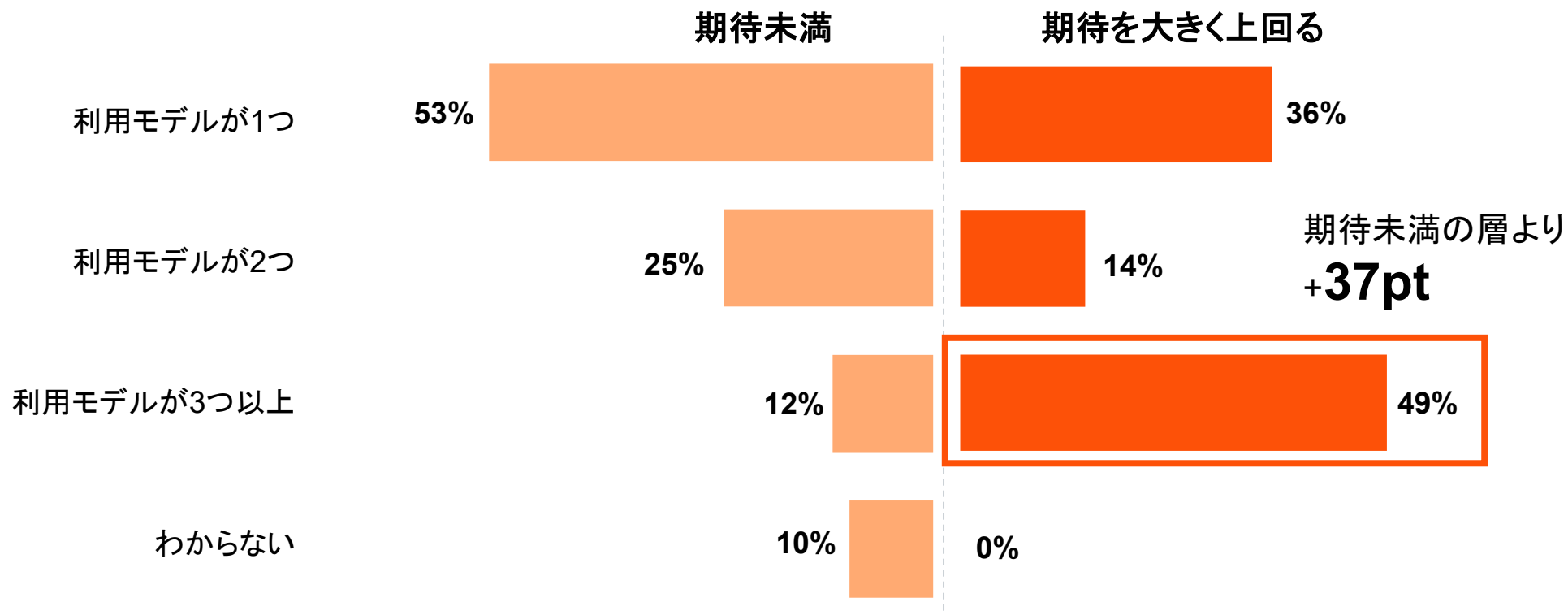
※ 生成AIの活用を「期待を大きく上回っている」と回答した層を期待を大きく上回るとして集計
 ※ 生成AIの活用を「やや期待を下回る」「期待とはかけ離れた結果になった」と回答した層を期待未滿として集計

期待未滿 n=177

期待を大きく上回る n=83

期待未満の層では「利用モデルが1つ」が5割以上を占める一方で、期待を大きく上回ると回答した層は、「利用モデルが3つ以上」が49%（期待未満比+37pt）と約半数を占める。

利用モデル：生成AIの活用効果と利用モデル数



Q あなたが働く会社で利用されている／検討している生成AIモデルとして当てはまるものを全てお答えください。

※ 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」を選択した層に絞った設問

※ 生成AIの活用効果を「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の活用効果を「やや期待を下回る」「期待とは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

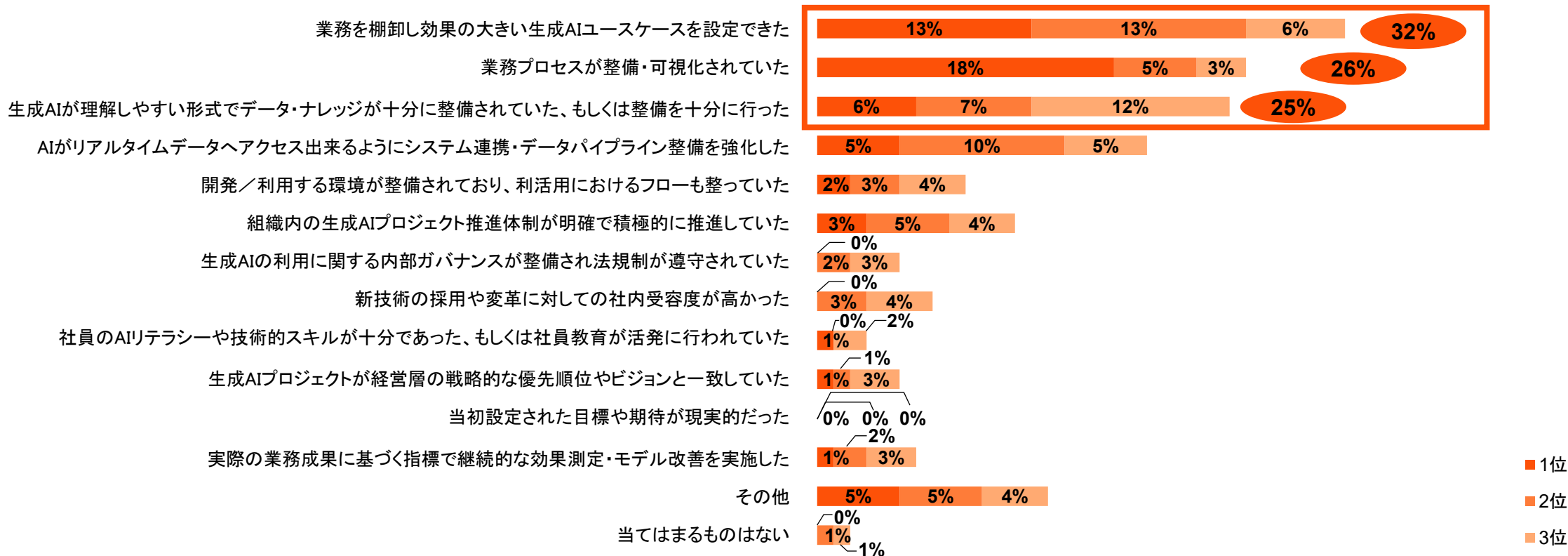
※ 「利用されている生成AIモデルの種類」に関する設問を、「利用モデル数」で再集計

期待未満 n=177

期待を大きく上回る n=83

期待以上の効果を上げられた主な要因として、「効果の大きい生成AIユースケースの設定」が32%、「業務プロセスの整備・可視化」が26%、「データ・ナレッジの整備」が25%で上位である。

環境整備：生成AIの活用効果が期待を上回っている理由



Q 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。

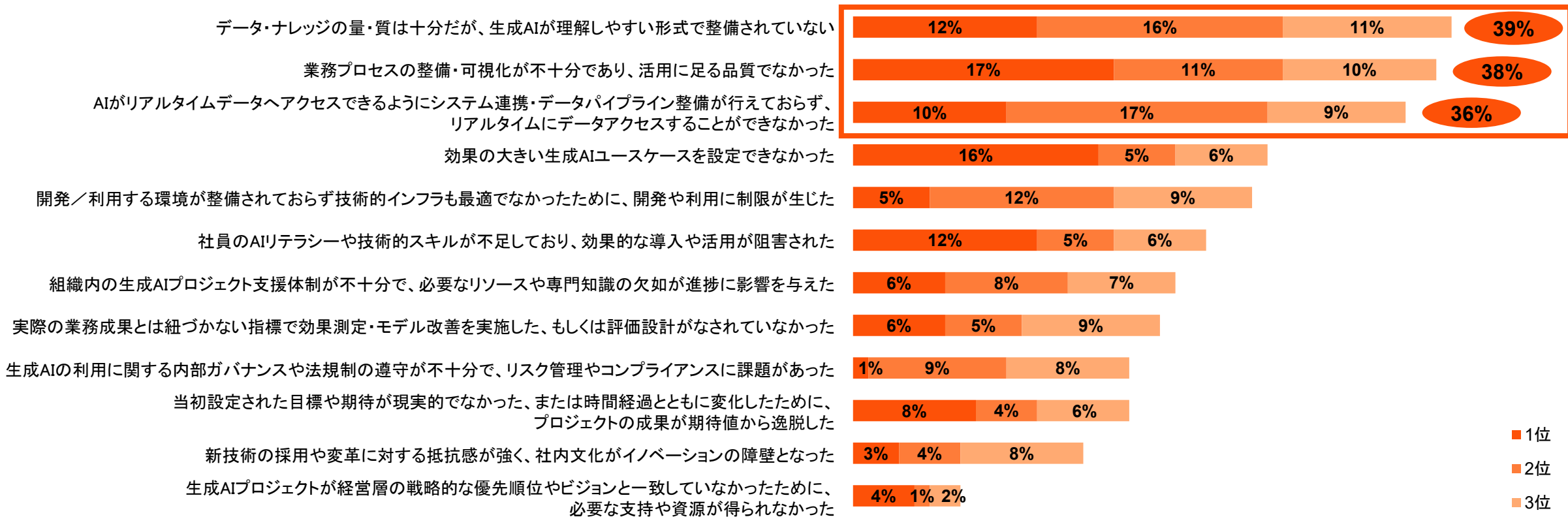
※ 生成AIの活用を「期待を大きく上回っている」「期待通りの効果があった」と回答した層に絞った設問

※ 生成AIの活用を「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

期待を大きく上回る n=83

期待以上の効果を上げられなかった主な原因として、「データ・ナレッジ整備不足」が39%、「業務プロセスの整備・可視化不足」が38%、「リアルタイムデータ連携基盤の未整備」が36%で上位である。

環境整備：生成AIの活用効果が期待を下回っている理由



Q 生成AI活用効果が期待を下回る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。

期待未満

n=177

※ 生成AIの活用を「やや期待を下回る」、「期待とはかけ離れた結果になった」と回答した層に絞った設問
 ※ 生成AIの活用を「やや期待を下回る」「期待とは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

3. 日本概要

期待を大きく上回る層は「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、期待未達の層は「業務プロセスの可視化」を最も影響がある失敗要因と認識している。

環境整備：生成AIの活用効果が期待を上回っている／下回っている理由

順位	期待を大きく上回る効果を出した理由の一位	期待を大きく上回る割合	活用効果が期待未達だった理由の一位	期待未達だった割合
1	ユースケース設定	34%	業務プロセスの可視化	17%
2	業務プロセスの可視化	22%	ユースケース設定	16%
3	AI-Readyデータの整備	11%	AI-Readyデータの整備	12%
4	リアルタイムデータへの接続環境整備	10%	社員のAIリテラシー	12%
5	開発／利用環境、利活用フロー整備	7%	リアルタイムデータへの接続環境整備	10%
6	生成AIプロジェクト推進体制の明確化	5%	設定された目標の適切さ	8%
7	生成AIガバナンスの整備	4%	評価設計／継続的改善への取り組み	6%
8	社員のAIリテラシー	2%	生成AIプロジェクト推進体制の明確化	6%
9	設定された目標の適切さ	2%	開発／利用環境、利活用フロー整備	5%
10	評価設計／継続的改善への取り組み	1%	経営層ビジョンとの一致	4%
11	経営層ビジョンとの一致	0%	新技術の社内受容度	3%
12	新技術の社内受容度	0%	生成AIガバナンスの整備	1%

- 「ユースケース設定」「業務プロセスの可視化」「AI-Readyデータの整備」がともに上位を占めている
- 期待を大きく上回る層に比べると期待未達層は比較的「ユースケース設定」を重視していないことがうかがえる

- 期待未達だった層は「社員のAIリテラシー」「設定された目標の適切さ」「評価設計／継続的改善への取り組み」を重要な失敗要因と考えている

- 期待を大きく上回る層は「開発／利用環境、利活用フロー整備」「生成AIガバナンスの整備」が比較的重要な要素と考えている

Q 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

期待を大きく上回る n=83

※ 生成AIの活用の効果を「期待を大きく上回っている」「期待通りの効果があった」と回答した層に絞った設問

※ 上記の設問を「期待を大きく上回っている」に絞って再集計し一位のみを抽出

Q 生成AI活用効果が期待を下回る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

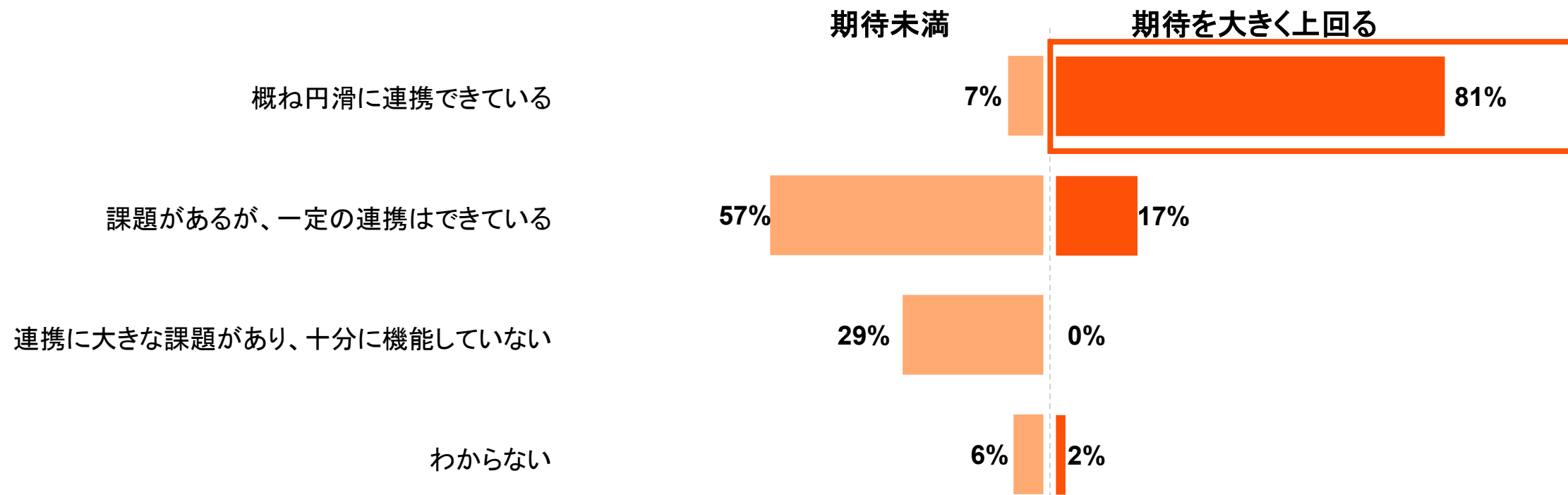
期待未達 n=177

※ 生成AIの活用の効果を「やや期待を下回る」、「期待とはかけ離れた結果になった」と回答した層に絞った設問

※ 上記の設問から一位のみを抽出

期待を大きく上回る層の81%が1線・2線組織間で「概ね円滑に連携できている」のに対し、期待未達の層では7%にとどまる。

組織連携: 生成AIの活用効果と組織連携の状況(期待値別)



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。

※ 生成AIの活用効果を「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

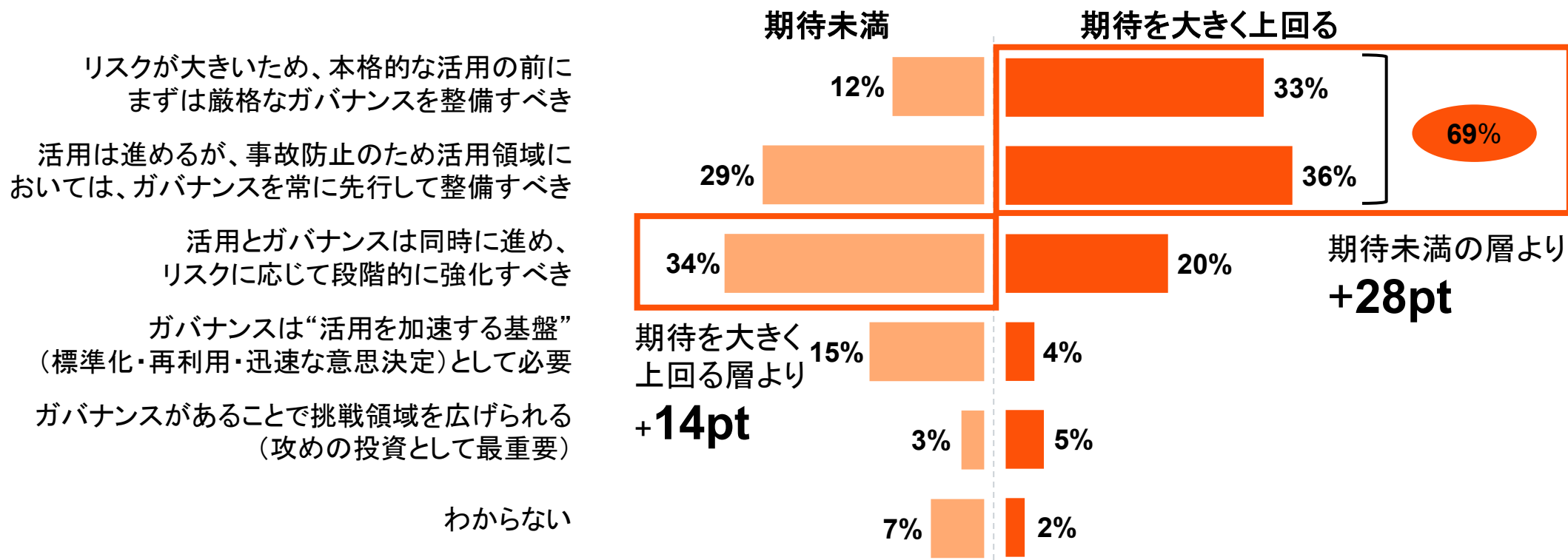
※ 生成AIの活用効果を「やや期待を下回る」「期待とはかけ離れた結果になった」と回答した層を期待未達として集計

期待未達 n=177

期待を大きく上回る n=83

期待を大きく上回る層は、ガバナンスを「活用に先行して整備すべき」とする割合が69%。一方で期待未満の層は、「活用と同時に進め、リスクに応じて段階的に強化すべき」が34%で最多。

ガバナンス：生成AIの活用効果とガバナンス整備のスタンス（期待値別）



Q AI時代におけるガバナンスの必要性をどのように考えていますか。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の活用効果を「やや期待を下回る」「期待とは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=177

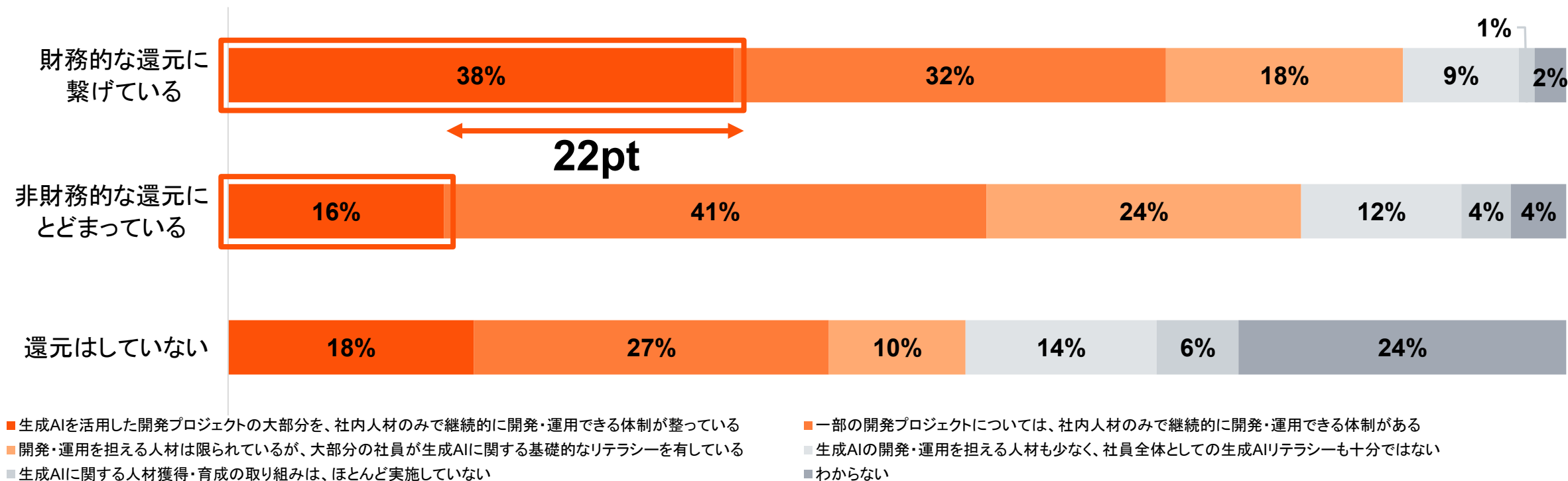
期待を大きく上回る n=83

Topic.2

成果還元

財務的な還元につなげている層では、非財務的な還元にとどまっている層と比較して、生成AIを活用した開発プロジェクトの大部分を、社内人材のみで開発・運用できる体制が整っているとする割合が22pt高い。

内製化：人材獲得・育成の取り組み（期待値・還元状況別）

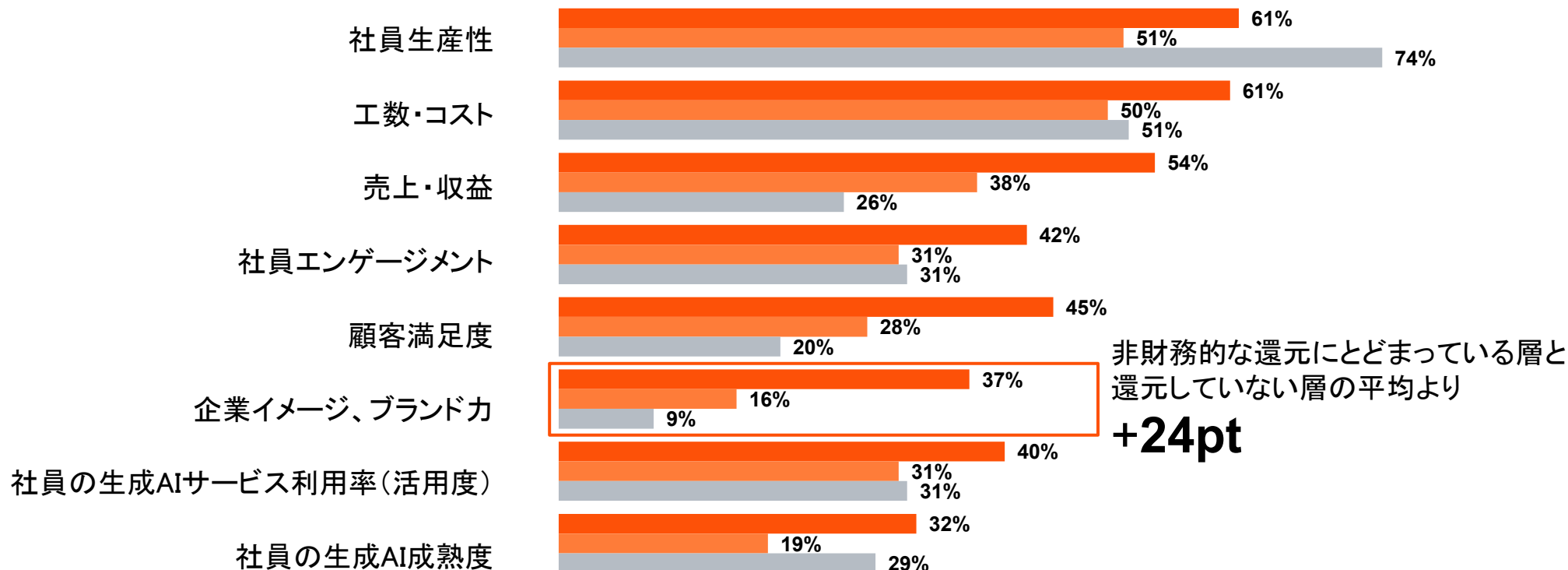


Q 社内での生成AI活用に向けた人材獲得・育成はどの程度成果を得られていますか。最も当てはまるものをお答えください。

財務的な還元につなげている n=254
 非財務的な還元にとどまっている n=217
 還元はしていない n=49

財務的な還元につなげている層では、非財務的な還元にとどまっている層と比較すると、企業のイメージやブランド力を活用指標として採用している割合が多い。

活用指標：生成AIの活用指標（期待値・還元状況別）



Q 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。

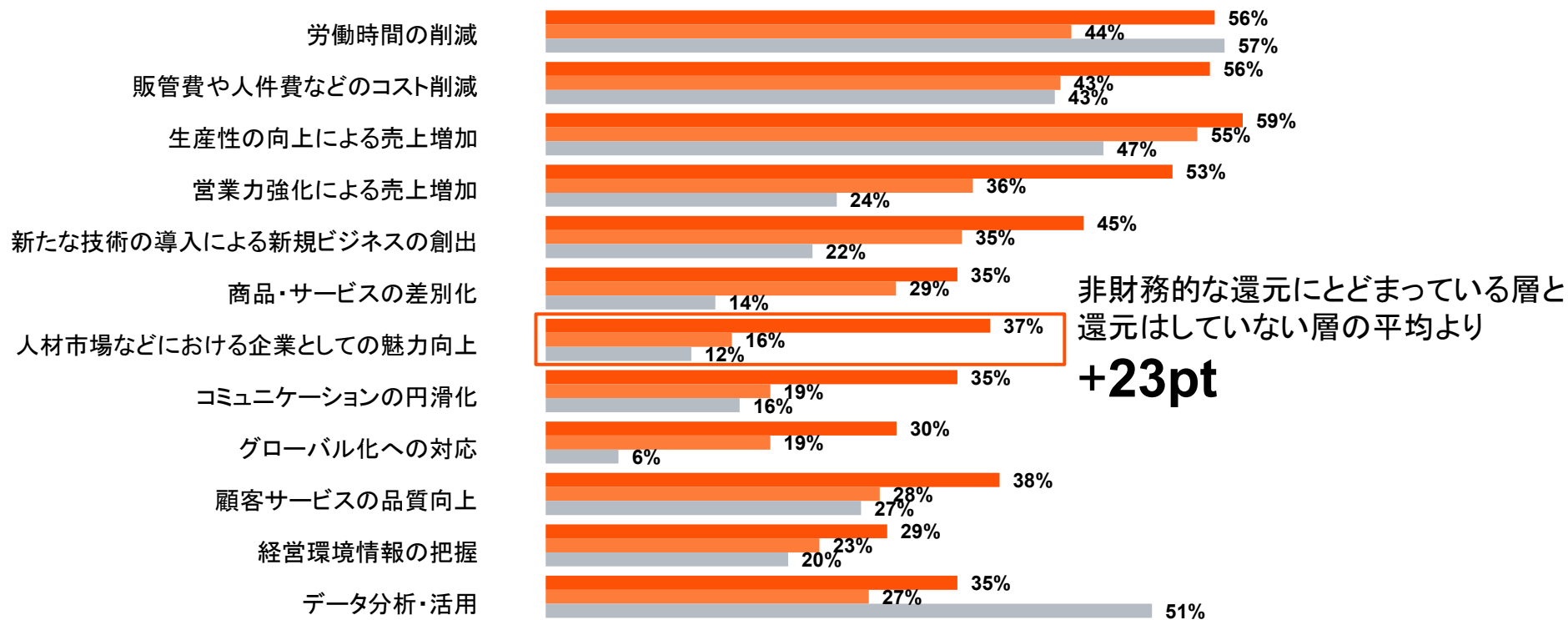
※ 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」を選択した層に絞った設問

※ 生成AI活用指標「測定していない」の回答は表示から省略

■ 財務的な還元につなげている n=251
■ 非財務的な還元にとどまっている n=212
■ 還元はしていない n=35

財務的な還元に関心している層と非財務的な還元にとどまっている層の双方でコスト削減や売上増加の効果を狙っているが、財務的な還元に関心している層は「企業としての魅力向上」も狙っている傾向が高い。

期待する導入効果：生成AI導入後に狙う効果（期待値・還元状況別）



Q 導入後に狙っている具体的な効果として当てはまるものを全てお答えください。

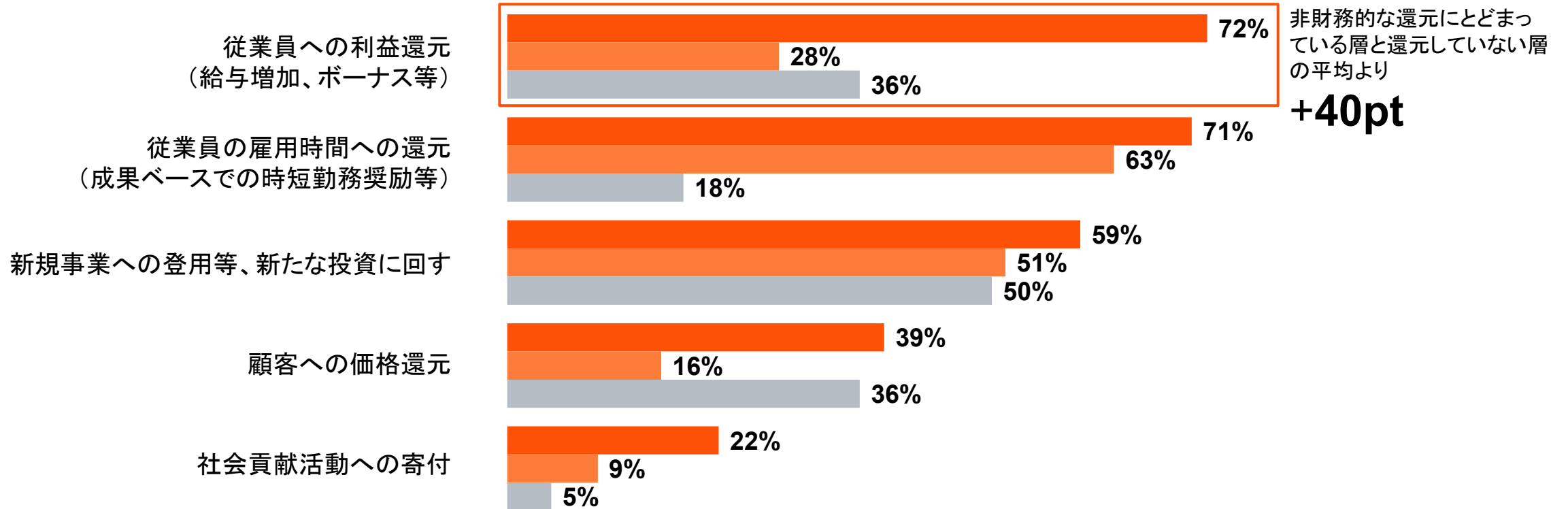
※ 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」を選択した層に絞った設問

※ 生成AI導入によって狙う効果について「その他」、「わからない」と回答した人は集計結果の表示対象外

■ 財務的な還元に関心している n=254
■ 非財務的な還元にとどまっている n=217
■ 還元はしていない n=49

既に従業員および顧客に還元ができている層では、引き続き還元に向向きであるが、非財務的な還元にとどまっている層では財務的な還元へ慎重な姿勢。

将来的な成果還元先：生成AI活用効果の還元方針（期待値・還元状況別）



Q 生成AI活用に関する取り組みで生まれた効果を今後どのように還元していく予定ですか。当てはまるものを全てお答えください。

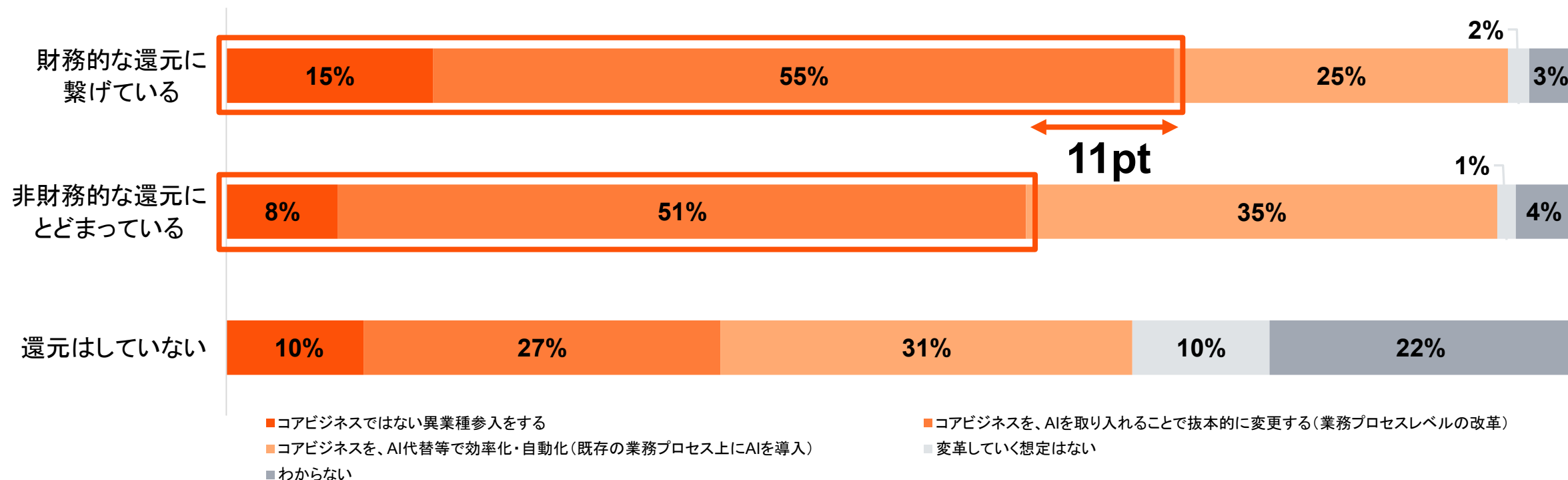
※ 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した層に絞った設問

※ 選択肢「その他」「特に検討していない」は構成比が少ないため表示を省略

■ 財務的な還元へ繋がっている n=252
■ 非財務的な還元にとどまっている n=214
■ 還元はしていない n=22

財務的な還元につなげている層では、非財務的な還元にとどまっている層と比較すると、異業種への参入や生成AIを活用した抜本的変革を目指すべきだと考えている傾向がある。

ビジネス変革アプローチ: ビジネス変革に向けたアプローチの現状(期待値・還元状況別)



Q 生成AIの登場により、今後あなたが働く会社ではどのようにビジネス全体を変革していくべきと考えているか最も当てはまるものをお答えください。

財務的な還元につなげている n=254
 非財務的な還元にとどまっている n=217
 還元はしていない n=49



6カ国比較

調査概要(1/2)

調査実施時期:

- 米国 : 2026年3月 9日～3月14日
- 英国 : 2026年3月10日～3月17日
- 中国 : 2026年3月 9日～3月15日
- ドイツ : 2026年3月10日～3月15日
- 韓国 : 2026年3月19日～3月25日

回答者数:

米国:670名、英国:412名、中国:412名、ドイツ:309名、韓国:309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に関する意識変化、活用・効果、成果・還元の状況
- 生成AIへの認知、興味・関心、ガバナンス、今後の見込み、周囲への期待



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た。

- 米国 : グローバルで最も生成AI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
- 中国 : アジアで最も生成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
- 韓国 : 地理的近接性に加え、アジアで初めて包括的AI法を可決しており法整備／ガバナンスで先行していると想定

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る。

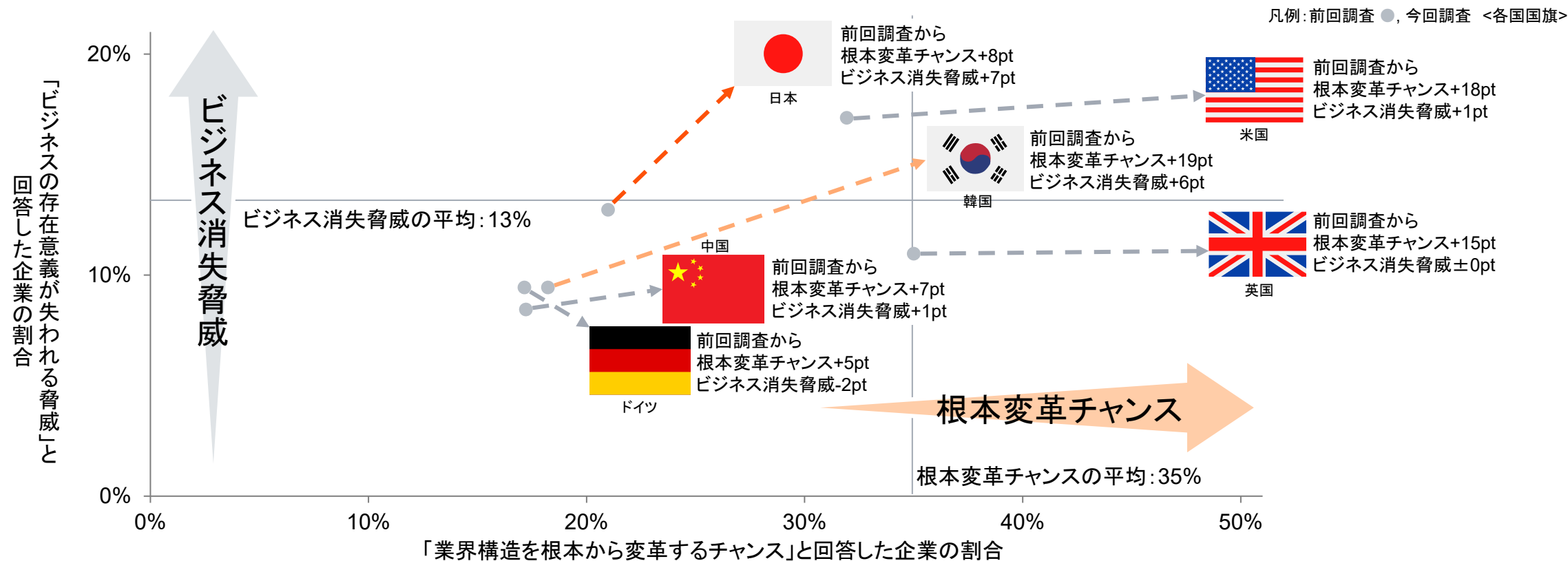


6カ国比較で見えた日本の構造課題

4. 6カ国比較

6カ国比較において生成AIを根本変革チャンスととらえる割合は、前回調査から米英韓を筆頭に各国で上昇した。日本は抜本変革チャンスの伸びが米英韓に比べて小さいものの、ビジネス消失脅威の上昇幅は6カ国中で最大である。

生成AI活用によるビジネス消失脅威・根本変革チャンスの認識(前回調査比較)



Q 生成AIの活用はどのようなチャンスに繋がるとお考えですか。最も当てはまるものをお答えください。

Q 生成AIの活用はどのような脅威に繋がるとお考えですか。最も当てはまるものをお答えください。

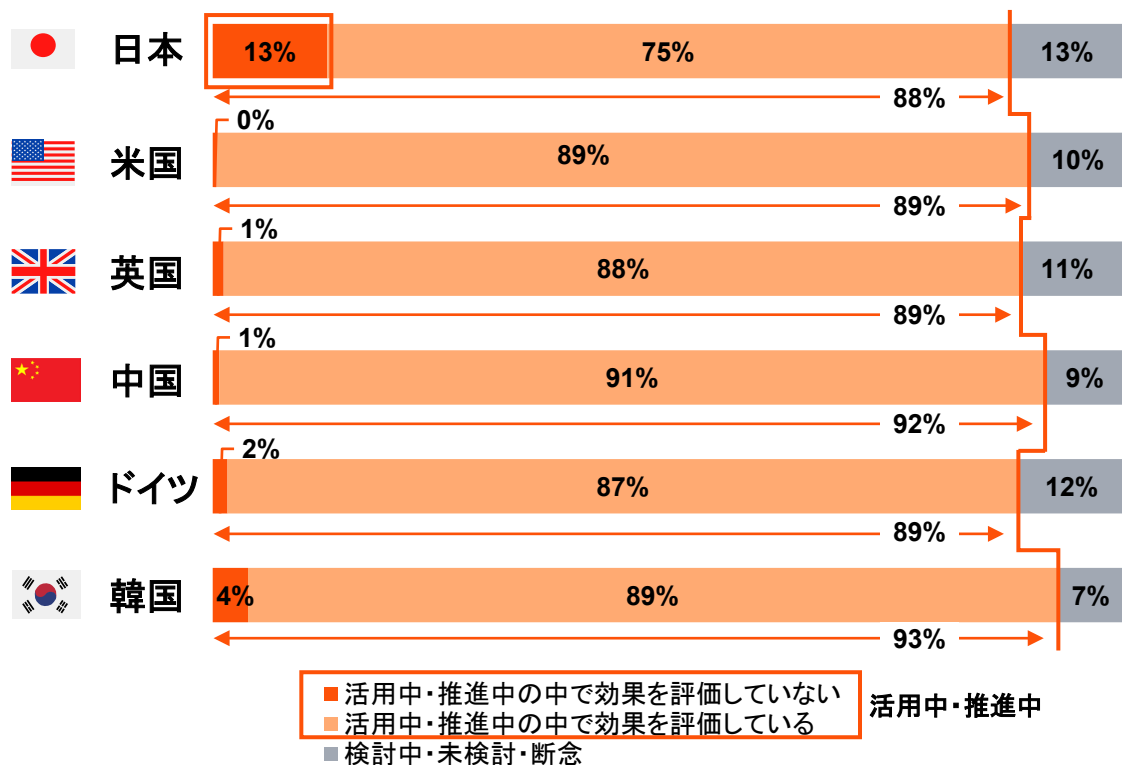
前回調査 日本: n=945 米国: n=670 英国: n=412 中国: n=512 ドイツ: n=103 韓国: n=155

今回調査 日本: n=932 米国: n=670 英国: n=412 中国: n=412 ドイツ: n=309 韓国: n=309

4. 6カ国比較

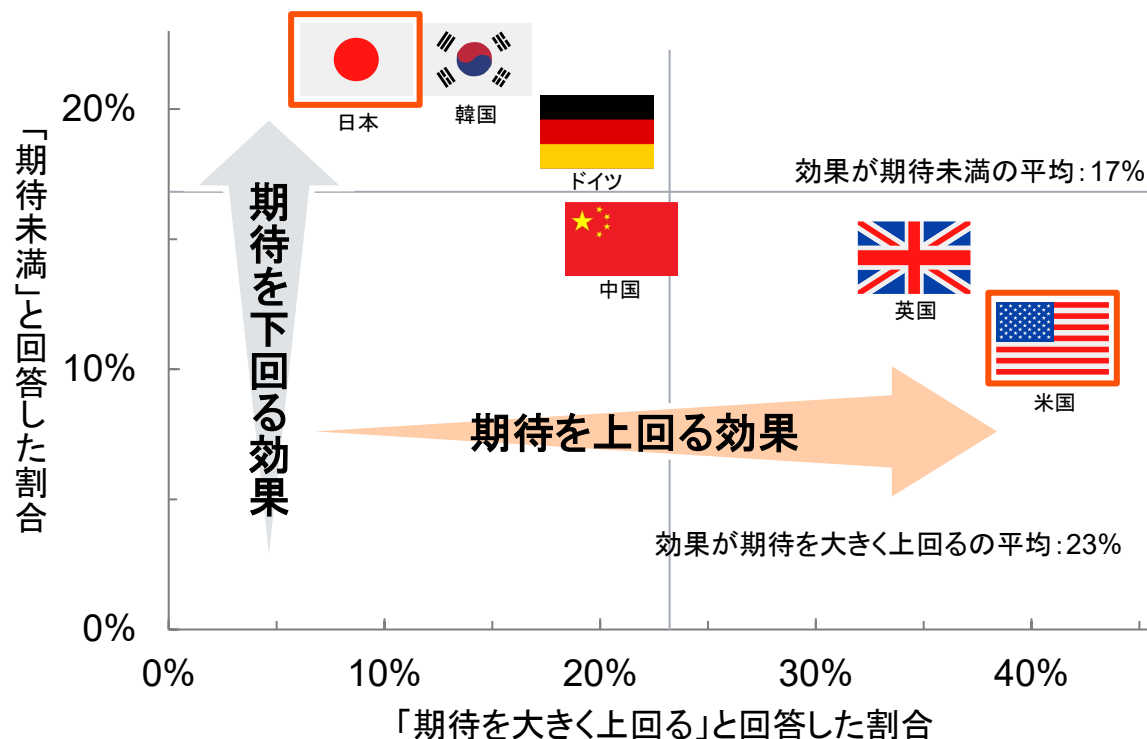
生成AIの活用・推進度合いに国別の大きな差は見られない。一方、日本は米国と比べて、効果をまだ評価できていない層や期待未満と回答した層の割合が高く、期待を大きく上回る層の割合は低い。

生成AI活用の推進度と効果評価の状況



日本: n=932 米国: n=670 英国: n=412 中国: n=412 ドイツ: n=309 韓国: n=309

生成AI活用・推進による期待効果の発現状況



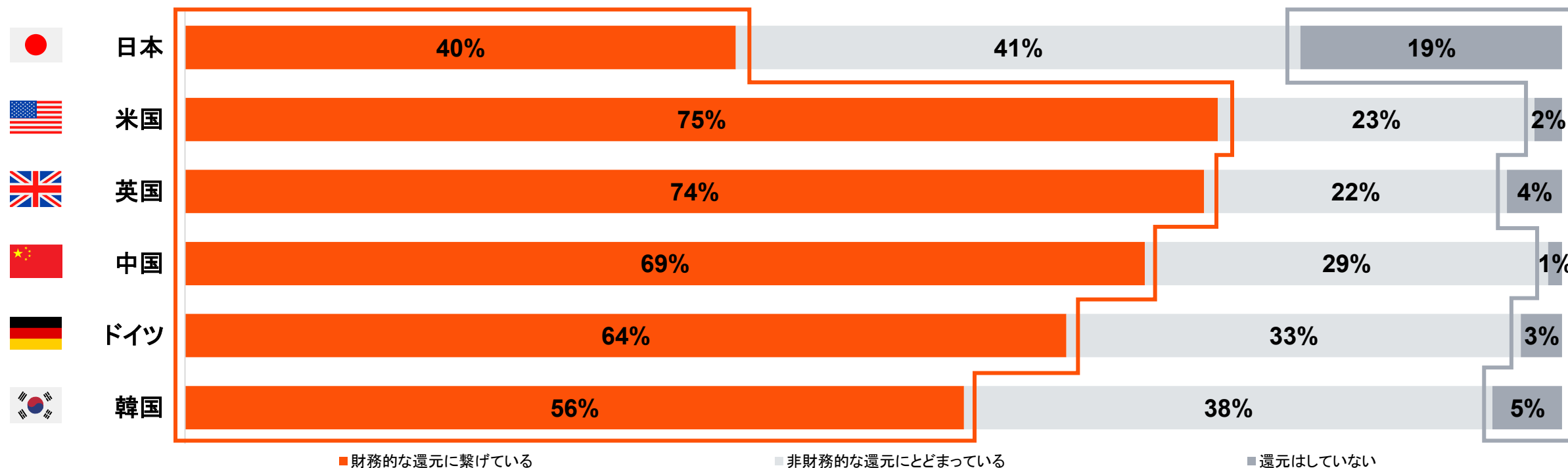
日本: n=814 米国: n=601 英国: n=366 中国: n=376 ドイツ: n=273 韓国: n=286

※ 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」を選択した層に絞った設問

4. 6カ国比較

日本は、生成AI活用で創出した効果を「財務的な還元」に繋げている」との回答割合が40%と、最多の米国よりも35pt低い。「還元していない」との回答割合は19%と最も高く、他国と10pt以上の差が生じている。

生成AI活用・推進により創出した効果の還元状況



Q 生成AI活用に関する取り組みで生まれた効果をどのように企業成長や社内還元に繋げましたか。当てはまるものを全てお答えください。

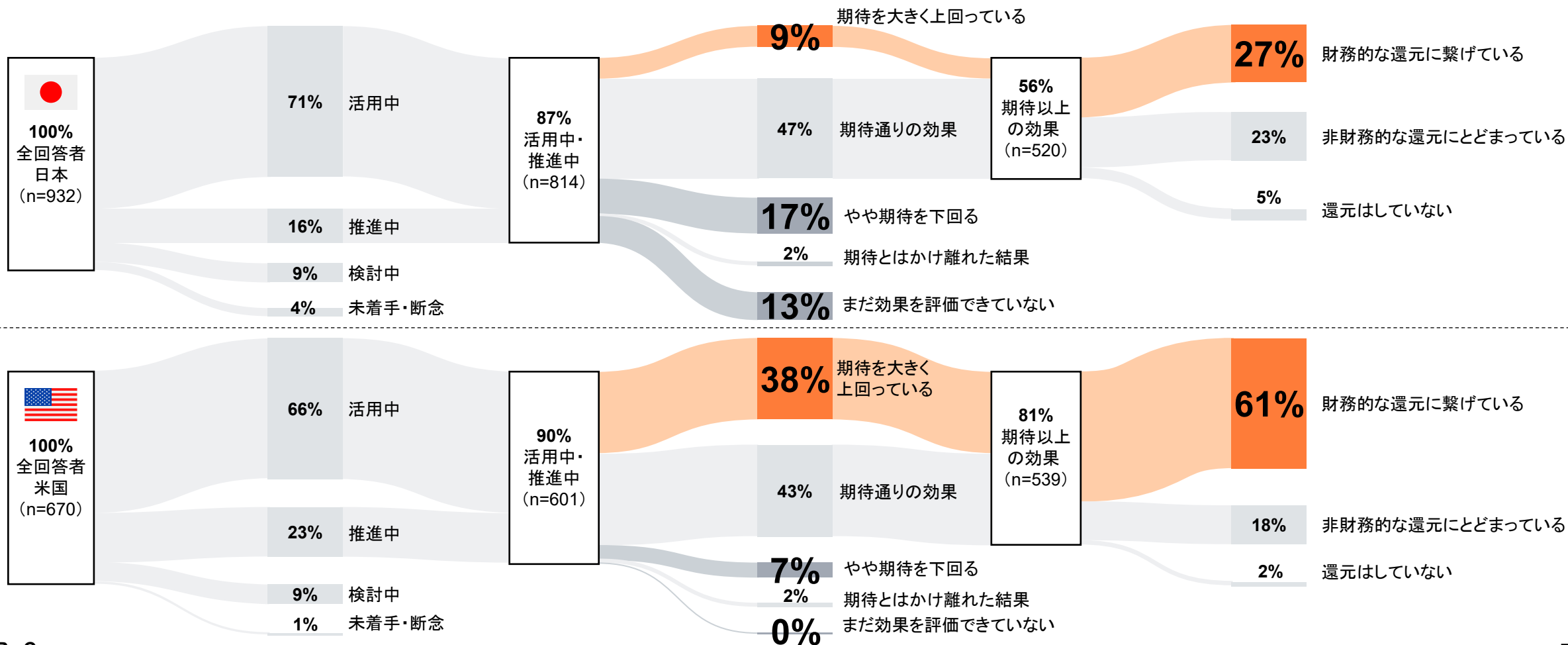
日本: n=814 米国: n=601 英国: n=366 中国: n=376 ドイツ: n=273 韓国: n=286

- ※ 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」を選択した層に絞った設問
- ※ 還元先のうち、「従業員への利益還元」または「顧客への価格還元」を選択した層を「財務的な還元」に繋げている」として集計
- ※ 還元先のうち、「新規事業への登用等、新たな投資に回す」「従業員の雇用時間への還元」「社会貢献活動への寄付」を選択した層を「非財務的な還元にとどまっている」として集計
- ※ 「特に検討していない」「検討したものの還元につながらなかった」とした層を「還元はしていない」として集計

4. 6カ国比較

日本と米国は、活用中・推進中の割合はほぼ同水準だが、日本は米国と比べて効果を創出できた層が少なく、財務的な還元に至るまで繋げている層の割合は米国の半分以下となった。

生成AI活用から効果創出・財務的還元までの到達状況(日米比較)



期待を超える効果創出の分岐点は日米共通で、「AIを事業の中核に据えた変革」に加え、その実行を支える「AI Readinessの強化」であることがわかる。

凡例: 日米差分 ~10pt 10~20pt 20pt~

主要項目の期待を大きく上回る層の分布(日米比較)

期待を大きく上回る

		● 日本	🇺🇸 米国	
ビジョン・期待設定	生成AIは業界構造を根本から変革するチャンスである	64% (平均+35pt)	66% (平均+16pt)	
	生成AIはビジネスの存在意義が失われる脅威である	45% (平均+25pt)	25% (平均+7pt)	
ユースケース	生成AI活用ユースケースがある	46% (平均+16pt)	40% (平均+5pt)	
	特定の部署に限定せず、全社的に活用する	63% (平均+20pt)	63% (平均+17pt)	
	生成AIにより業務が完全に置き換わると考える	31% (平均+26pt)	16% (平均+6pt)	
	業務プロセスとして正式に組み込まれている	81% (平均+51pt)	83% (平均+18pt)	
	AIエージェントを導入中・導入済みである	72% (平均+39pt)	77% (平均+18pt)	
	生成AIによって代替されると思うスキル	40% (平均+25pt)	37% (平均+10pt)	
AI Readiness	推進体制	生成AIの導入を推進する主体が社長直轄である	39% (平均+28pt)	27% (平均+10pt)
		CAIOが配置されている	57% (平均+35pt)	62% (平均+14pt)
	活用の土台	利用モデル数が3つ以上である	49% (平均+30pt)	79% (平均+7pt)
		概ね円滑に連携できている	81% (平均+58pt)	81% (平均+18pt)
		ガバナンス体制・リスク対策が十分に機能している	33% (平均+18pt)	32% (平均+12pt)
		生成AIの活用効果が期待を上回っている理由	1位 ユースケース設定 34%	49% ユースケース設定
	2位 業務プロセスの可視化 24%	21% AI-Readyデータの整備		
	3位 AI-Readyデータの整備 11%	14% 業務プロセスの可視化		

※「生成AI活用ユースケースがある」は、現在検討している(あるいは既に実現できている)生成AIのユースケースに関する各選択肢について、期待を大きく上回る層における回答率の平均値
 ※「生成AIによって代替されると思うスキル」は、生成AIによって代替される各スキルについて、期待を大きく上回る層における回答率の平均値

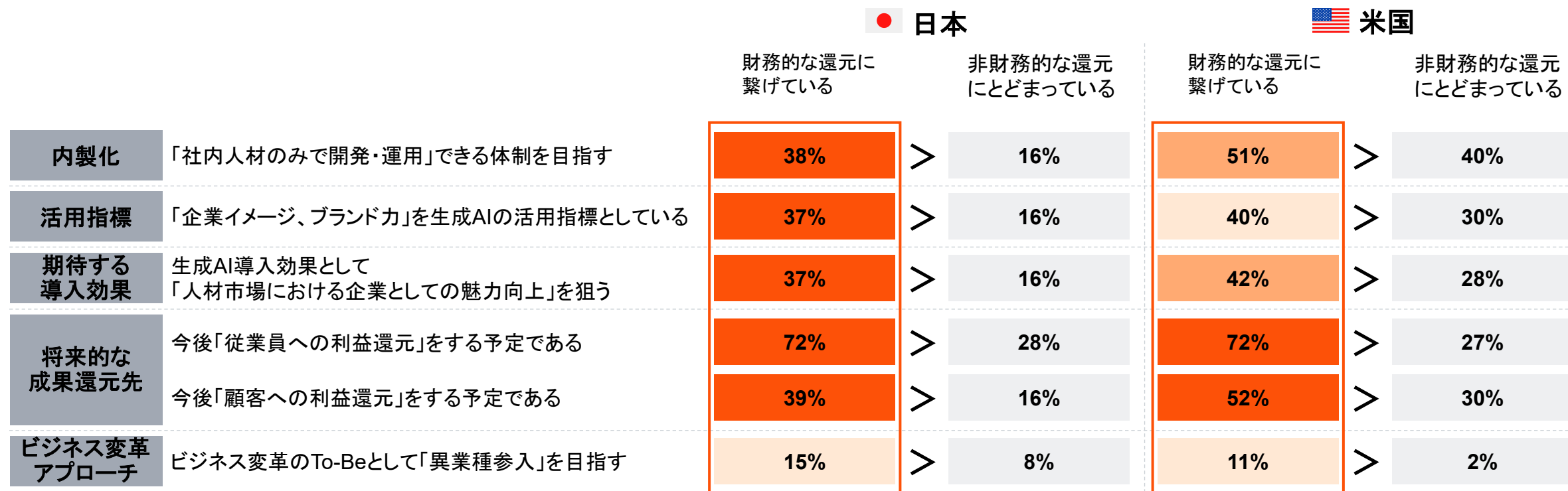
期待を大きく上回る
 日本: n=83 米国: n=253

4. 6カ国比較

財務的還元層の傾向は日本と米国で大きな差はない。一方で、日本の財務的還元層と米国の非財務還元層を比較すると、回答割合に大きな差がない項目が複数あり、米国の非財務還元層はサイクルの2週目の可能性がある。

還元状況別の主要項目の割合(期待値・還元状況、日米比較)

凡例:「財務的な還元に繋がっている」-「非財務的な還元にとどまっている」 0~+10pt +10~+20pt +20pt~



財務的な還元に繋がっている 日本: n=254 米国: n=407
非財務的な還元にとどまっている 日本: n=217 米国: n=122

6カ国比較の深掘り

4. 6カ国比較

生成AIの活用は全体的に進んでいるが、前回調査と同様に日本企業は活用効果が期待を上回る層は停滞しており、財務的な還元につなげられている企業の割合も諸外国と比較すると少ない。

↑ 順位が高いほど良い項目

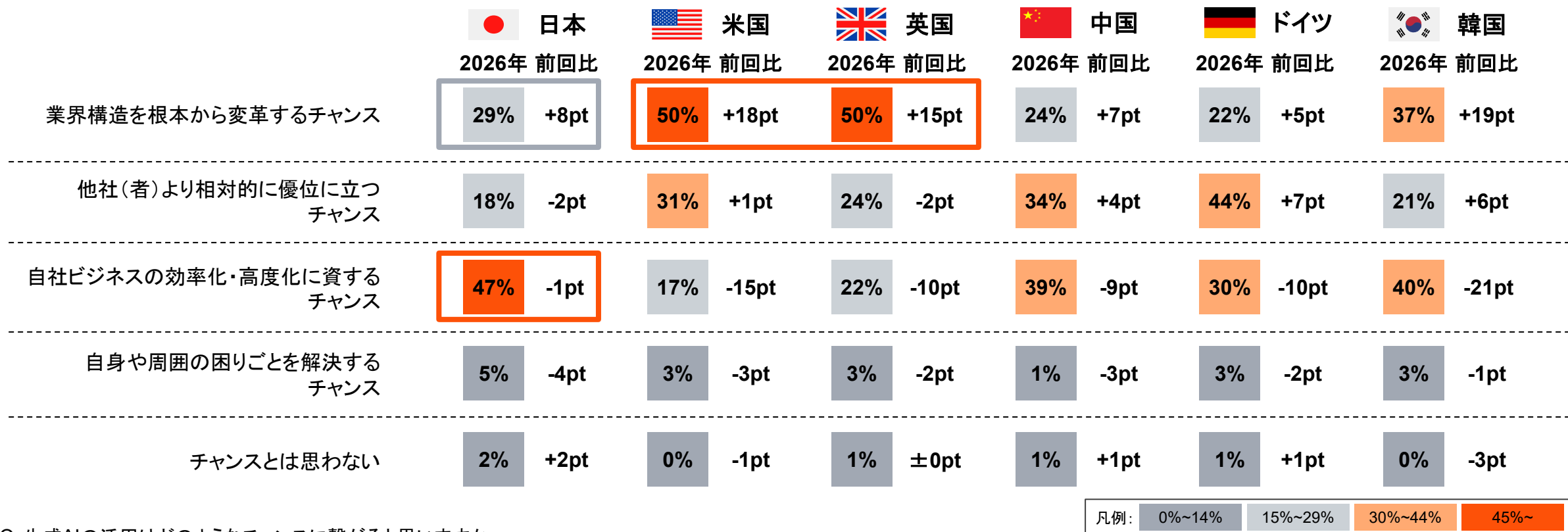
↑ 順位が低いほど良い項目

			日本	米国	英国	中国	ドイツ	韓国
			順位 割合	順位 割合	順位 割合	順位 割合	順位 割合	順位 割合
意識変化	チャンス	↑ 業界構造を根本から変革するチャンス	4位 29%	1位 50%	1位 50%	5位 24%	6位 22%	3位 37%
	脅威	↑ ビジネスの存在意義が失われる	1位 20%	2位 18%	4位 11%	5位 9%	6位 7%	3位 15%
		↑ 脅威とは思わない	5位 14%	2位 24%	3位 22%	1位 29%	4位 17%	6位 12%
活用・効果	推進度	↑ 社外向けサービスを提供	6位 27%	2位 56%	3位 54%	1位 58%	5位 32%	4位 35%
		↑ 社内活用にとどまる	1位 44%	6位 10%	5位 11%	3位 23%	4位 19%	2位 34%
	効果	↑ 期待を上回る・期待通り	6位 64%	1位 90%	3位 84%	2位 84%	4位 79%	5位 74%
		↑ 内 期待を上回る	6位 10%	1位 42%	2位 36%	3位 20%	4位 19%	5位 12%
成果・還元	還元	↑ 財務的還元をしている	6位 31%	1位 61%	2位 57%	3位 56%	4位 50%	5位 44%
		↑ 非財務的還元にとどまっている	1位 27%	5位 18%	6位 15%	3位 21%	4位 19%	2位 26%
		↑ 還元はしていない	1位 6%	5位 1%	2位 3%	6位 0%	3位 2%	3位 2%

4. 6カ国比較

生成AIをどのようなチャンスととらえるかについて、日本は「自社ビジネスの効率化・高度化に資するチャンス」が47%で6カ国中最も高い。一方、「業界構造を変革するチャンス」は29%にとどまり、米英(50%)とは21ptの差が見られる。

生成AIはどのようなチャンスだと思うか(6カ国比較)



Q 生成AIの活用はどのようなチャンスに繋がるとお考えですか。最も当てはまるものをお答えください。

※ 生成AI活用によるチャンスについて「その他」と回答した人を除いて集計

※ 割合は小数点以下を四捨五入して算出しているため、国別の前回比の合計が0とならない場合があります

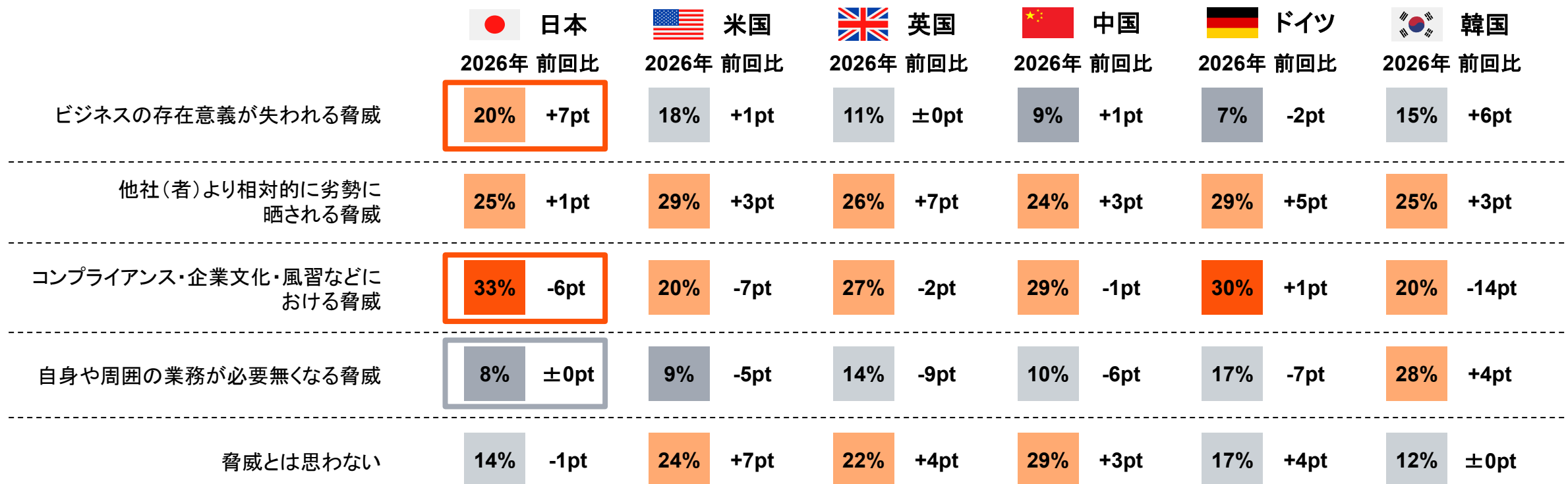
前回 日本: n=945 米国: n=670 英国: n=412 中国: n=512 ドイツ: n=103 韓国: n=155

今回 日本: n=931 米国: n=670 英国: n=412 中国: n=412 ドイツ: n=309 韓国: n=309

4. 6カ国比較

日本では、「コンプライアンス・企業文化・風習などにおける脅威」が33%、「ビジネスの存在意義が失われる脅威」が20%で、ともに6カ国中最も高い。一方、「自身や周囲の業務が必要無くなる脅威」は8%で6カ国中最も低い。

生成AIはどのような脅威だと思うか(6カ国比較)



Q 生成AIの活用はどのような脅威に繋がるとお考えですか。最も当てはまるものをお答えください。

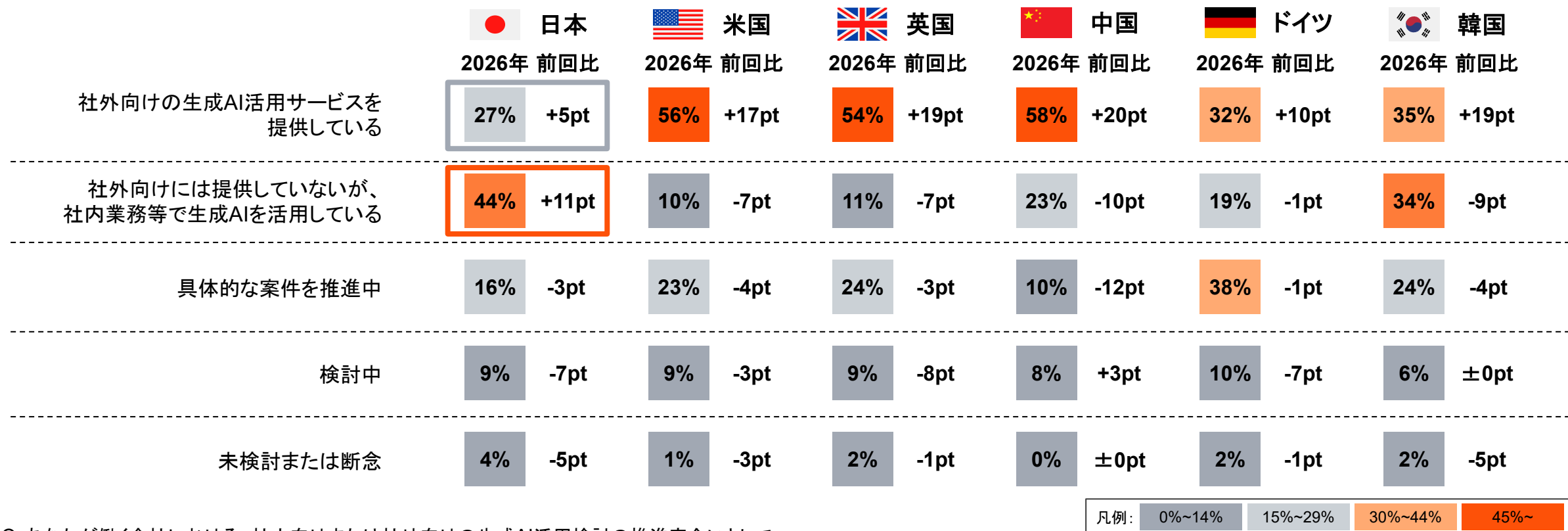
※ 生成AI活用による脅威について「その他」、「わからない」と回答した人を除いて集計
 ※ 割合は小数点以下を四捨五入して算出しているため、国別の前回比の合計が0とならない場合があります

前回 日本: n=899 米国: n=662 英国: n=408 中国: n=512 ドイツ: n=102 韓国: n=154
 今回 日本: n=897 米国: n=668 英国: n=410 中国: n=410 ドイツ: n=309 韓国: n=308

4. 6カ国比較

日本は「社外向け提供」が27%で6カ国中最低である一方、「社内業務のみに活用」は44%で最多である。「社外向け提供」は各国で前回調査を上回っている。

自社の生成AI活用の推進度合い(6カ国比較)



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。

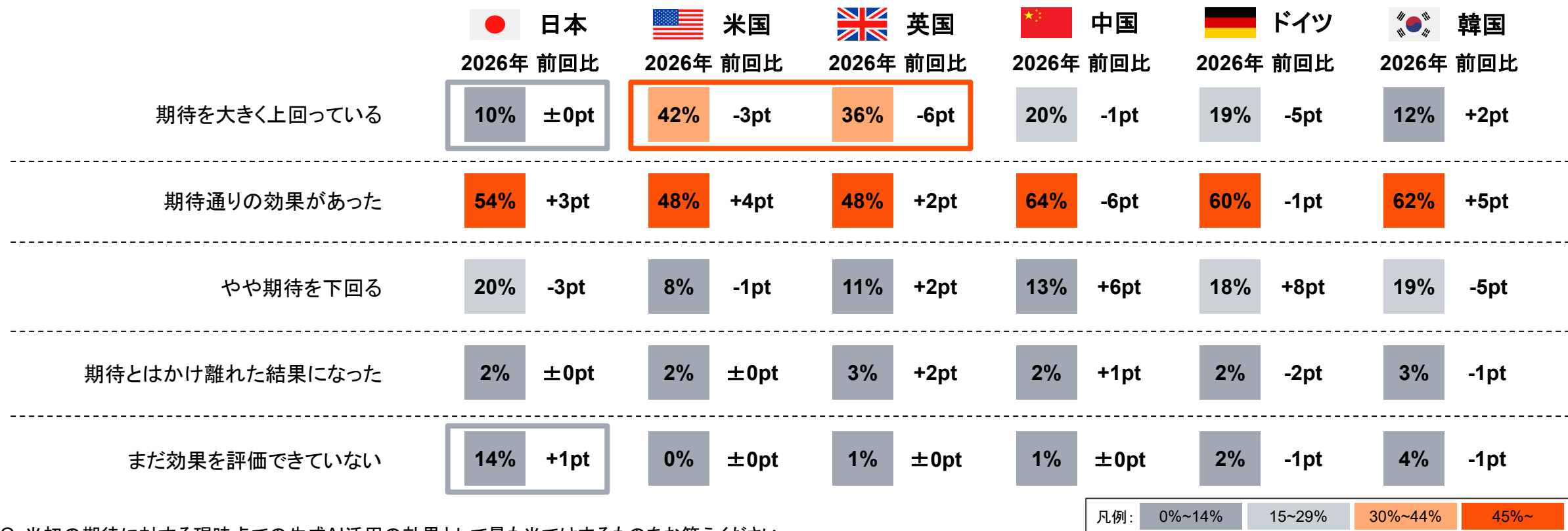
※ 生成AI活用による推進度合いについて「まだ検討していない」、「検討したが断念した」、「わからない」と回答した人を「未検討または断念」に統合し集計

前回 日本: n=945 米国: n=670 英国: n=412 中国: n=512 ドイツ: n=103 韓国: n=155
 今回 日本: n=932 米国: n=670 英国: n=412 中国: n=412 ドイツ: n=309 韓国: n=309

4. 6カ国比較

米国(42%)や英国(36%)では「期待を大きく上回っている」の割合が高い一方、日本は10%にとどまる。加えて日本では「まだ効果を評価できていない」が14%と他国に比べて高い。

活用推進中の企業における自社での生成AI活用の効果



Q 当初の期待に対する現時点での生成AI活用の効果として最も当てはまるものをお答えください。
※生成AIについて「既に活用している」「具体的な案件を推進中を選択した層に絞った設問

前回 日本: n=712 米国: n=560 英国: n=330 中国: n=482 ドイツ: n=83 韓国: n=135
 今回 日本: n=814 米国: n=601 英国: n=366 中国: n=376 ドイツ: n=273 韓国: n=286

4. 6カ国比較

諸外国に比べて日本は生成AI活用効果の還元先が未定の割合が顕著に高い。AI活用効果に従業員やビジネス、顧客に還元し好循環を築いている層との格差を助長する可能性がある。

生成AI活用で創出した効果の還元先

		● 日本	🇺🇸 米国	🇬🇧 英国	🇨🇳 中国	🇩🇪 ドイツ	🇰🇷 韓国
財務的な還元	従業員への利益還元	6位 29%	1位 62%	2位 57%	3位 50%	4位 48%	5位 38%
	顧客への価格還元	6位 22%	1位 43%	4位 35%	2位 41%	3位 38%	5位 29%
非財務的な還元	新規事業への登用等、 新たな投資に回す	6位 44%	2位 62%	5位 53%	1位 68%	4位 56%	3位 58%
	従業員の雇用時間への還元	6位 50%	2位 65%	3位 58%	1位 67%	5位 54%	4位 57%
	社会貢献活動への寄付	5位 11%	1位 29%	2位 25%	4位 18%	3位 19%	6位 8%
還元はしていない	特に検討していない	1位 14%	5位 1%	2位 3%	6位 0%	4位 2%	2位 3%
	検討したものの、 還元につなげられなかった	1位 6%	6位 0%	3位 1%	3位 1%	3位 1%	2位 2%

Q 生成AI活用に関する取り組みで生まれた効果をどのように企業成長や社内還元につなげましたか。
当てはまるものを全てお答えください。

日本: n=814 米国: n=601 英国: n=366 中国: n=376 ドイツ: n=273 韓国: n=286

※ 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」を選択した層に絞った設問
※ 選択肢「その他」は構成比が小さいため表示を省略

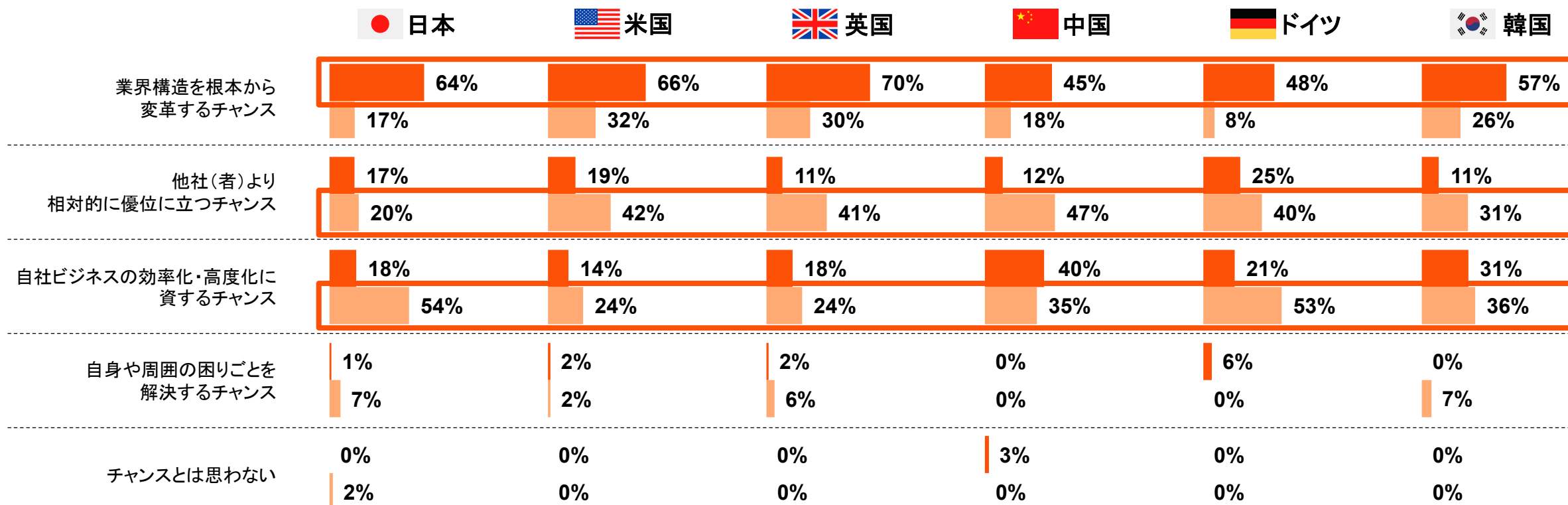
Topic.1

効果創出

4. 6カ国比較

期待を大きく上回る層では、英国・米国・日本を筆頭に生成AIを「業界構造を根本から変革するチャンス」ととらえる割合が高い。一方、期待未満の層では「他社より相対的に優位」や「自社ビジネスの効率化・高度化」が中心である。

生成AIはどのようなチャンスだと思うか(効果期待値別)



Q 生成AIの活用はどのようなチャンスに繋がるとお考えですか。最も当てはまるものをお答えください。

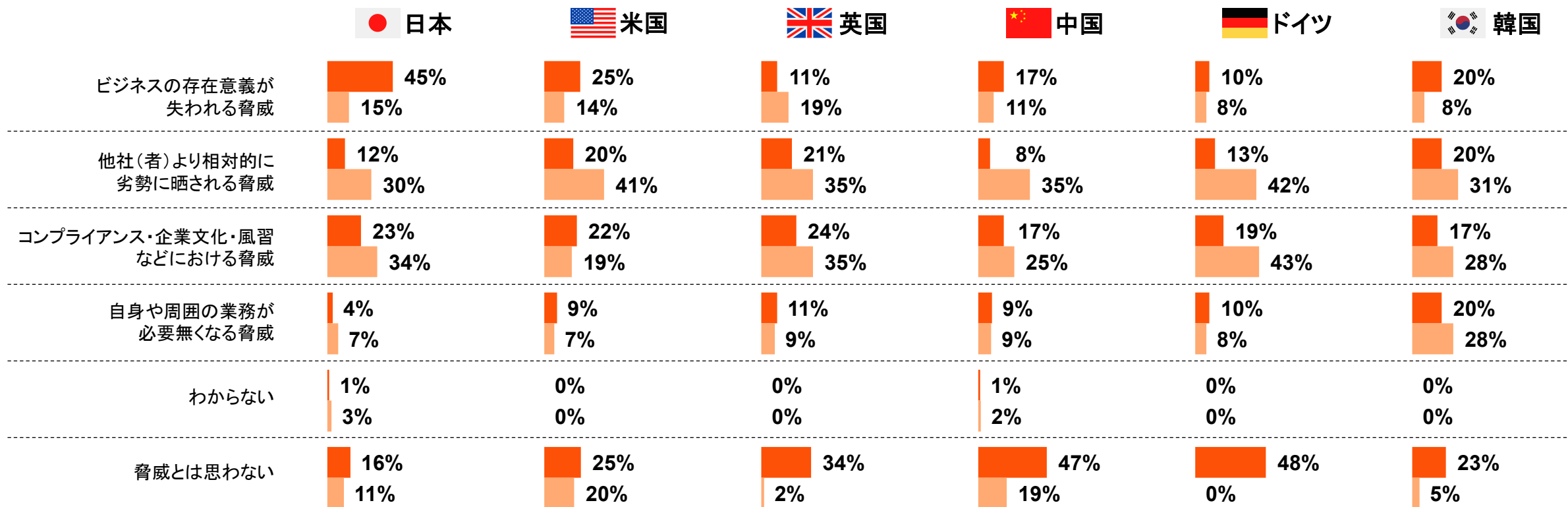
※ 生成AIの活用を「期待を大きく上回っている」と回答した層を期待を大きく上回るとして集計
 ※ 生成AIの活用を「やや期待を下回る」「期待とはかけ離れた結果になった」と回答した層を期待未満として集計

期待を大きく上回る
 日本: n=83 米国: n=253 英国: n=130 中国: n=75 ドイツ: n=52 韓国: n=35
 期待未満
 日本: n=177 米国: n=59 英国: n=54 中国: n=57 ドイツ: n=53 韓国: n=61

4. 6カ国比較

期待を大きく上回る層では「ビジネスの存在意義が失われる脅威」または「脅威とは思わない」ととらえる層の二極化傾向にある。期待未満層では、劣勢に晒されること、コンプライアンスへの懸念が高い。

生成AIはどのような脅威だと思うか(効果期待値別)



Q 生成AIの活用はどのような脅威に繋がるとお考えですか。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の活用を「やや期待を下回る」「期待とは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
 日本: n=83 米国: n=253 英国: n=130 中国: n=75 ドイツ: n=52 韓国: n=35
 期待未満
 日本: n=177 米国: n=59 英国: n=54 中国: n=57 ドイツ: n=53 韓国: n=61

4. 6カ国比較

生成AIのユースケースについて、日本は他国に比べてテキスト系を実施する層の割合が高いものの、画像／音声生成系や開発／新規ビジネス系を実施する層の割合は低い傾向。

生成AIのユースケース

	 日本	 米国	 英国	 中国	 ドイツ	 韓国
テキスト系	報告書やメールなどの文章執筆	1位 51%	2位 46%	3位 45%	6位 21%	4位 36%
	文章の添削や校正	1位 55%	3位 45%	2位 50%	6位 35%	5位 39%
	報告書や議事録などの要約	1位 57%	4位 49%	3位 50%	6位 39%	2位 51%
	ブレインストーミングやアイデア出し	2位 42%	2位 42%	1位 44%	5位 40%	4位 41%
	データ収集や調査・リサーチ	4位 47%	1位 57%	2位 54%	5位 43%	6位 35%
	社内外資料の生成	1位 41%	1位 41%	3位 39%	4位 36%	5位 35%
画像／音声生成系	イラストのデザインや画像の生成	4位 26%	2位 35%	1位 36%	3位 33%	5位 23%
	音楽や音声の生成	6位 12%	2位 26%	1位 21%	4位 29%	5位 19%
	イメージに沿った動画の生成	6位 13%	1位 32%	2位 24%	3位 23%	4位 20%
開発／新規ビジネス系	プログラムコードの生成	6位 19%	1位 29%	2位 27%	4位 22%	5位 20%
	自律的対話型タスク実行	6位 16%	2位 29%	1位 30%	3位 25%	5位 17%
	自律的な意思決定	5位 12%	2位 23%	1位 26%	4位 13%	3位 18%
	カスタマーサービスの自動化、省力化	3位 21%	2位 27%	1位 33%	4位 20%	4位 20%
生成AIを組み込んだ新たなサービスの提供	3位 13%	2位 15%	5位 17%	1位 11%	6位 9%	

Q 現在検討されている(あるいは既の実現できている)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。

※ 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」を選択した層に絞った設問

日本: n=894 米国: n=660 英国: n=404 中国: n=411 ドイツ: n=303 韓国: n=304

4. 6カ国比較

期待を大きく上回る層では、6カ国共通で各種ユースケースの実施率が期待未達の層を上回る。特に、テキスト系において各国で差が見られ、日本・米国・ドイツでは画像・音声生成系や開発・新規ビジネス系でも差が見られる。

生成AIのユースケース(期待値別)

凡例: 期待以上 1~3位 4~6位 7位以下
 差分値 太字: +20pt以上







	● 日本		🇺🇸 米国		🇬🇧 英国		🇨🇳 中国		🇩🇪 ドイツ		🇰🇷 韓国	
	期待を上回る	差分値	期待を上回る	差分値	期待を上回る	差分値	期待を上回る	差分値	期待を上回る	差分値	期待を上回る	差分値
テキスト系	報告書やメールなどの文章執筆	71% +36pt	55% +31pt	59% +31pt	35% +21pt	56% +39pt	57% +39pt					
	文章の添削や校正	72% +30pt	48% +12pt	63% +28pt	36% -3pt	58% +33pt	51% +22pt					
	報告書や議事録などの要約	61% +19pt	53% +20pt	60% +16pt	45% 12pt	67% +18pt	57% +24pt					
	ブレインストーミングやアイデア出し	63% +19pt	41% -3pt	52% +12pt	36% -8pt	52% +12pt	34% +1pt					
	データ収集や調査・リサーチ	55% +20pt	65% +29pt	63% +26pt	43% +8pt	38% +18pt	49% +3pt					
	社内外資料の生成	58% +27pt	43% +7pt	42% +9pt	41% +13pt	50% +7pt	37% +3pt					
画像／音声生成系	イラストのデザインや画像の生成	45% +26pt	40% +15pt	42% +7pt	31% -4pt	33% +18pt	34% +15pt					
	音楽や音声の生成	27% +19pt	29% +15pt	22% +1pt	40% +15pt	31% +16pt	37% +8pt					
	イメージに沿った動画の生成	28% +19pt	39% +19pt	30% +19pt	33% +21pt	46% +35pt	23% +11pt					
開発／新規ビジネス系	プログラムコードの生成	35% +18pt	31% +23pt	34% +19pt	27% +6pt	27% +21pt	26% +3pt					
	自律的対話型タスク実行	36% +25pt	35% +8pt	38% +19pt	33% +19pt	37% +31pt	34% +13pt					
	自律的な意思決定	25% +19pt	31% +26pt	37% +24pt	16% +11pt	40% +31pt	11% +3pt					
	カスタマーサービスの自動化、省力化	37% +20pt	34% +29pt	48% +37pt	31% +20pt	38% +29pt	23% +6pt					
生成AIを組み込んだ新たなサービスの提供	29% +19pt	17% +12pt	25% +24pt	16% +14pt	21% +21pt	14% +4pt						

Q 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
 ※ 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」を選択した層に絞った設問
 ※ 生成AIの活用効果を「期待を大きく上回っている」と回答した層を期待を上回るとして集計
 ※ 生成AIの活用効果を「やや期待を下回る」「期待とはかけ離れた結果になった」と回答した層を期待未達として集計
 ※ 「差分値」= (期待以上の回答比率) - (期待未達の回答比率)として算出
 期待未達
 日本: n=83 米国: n=253 英国: n=130 中国: n=75 ドイツ: n=52 韓国: n=35
 日本: n=177 米国: n=59 英国: n=54 中国: n=57 ドイツ: n=53 韓国: n=61

4. 6カ国比較

日本は「特定の部署に限定せず、全社的に活用する」の割合が米国の次に高いが、特定の部署・領域における生成AIの活用割合が全体的に低い。

生成AIの導入部署

	 日本	 米国	 英国	 中国	 ドイツ	 韓国
特定の部署に限定せず、全社的に活用する	2位 43%	1位 46%	3位 38%	6位 22%	5位 29%	3位 38%
経営企画など戦略・企画系	6位 27%	1位 51%	2位 50%	4位 37%	3位 45%	5位 31%
経理・財務	6位 23%	2位 38%	1位 41%	4位 34%	3位 37%	5位 24%
人事	5位 22%	1位 44%	3位 38%	4位 24%	2位 39%	6位 20%
法務	5位 15%	1位 27%	4位 19%	2位 24%	3位 22%	6位 14%
営業・マーケティング	4位 28%	3位 33%	1位 40%	2位 36%	4位 28%	6位 24%
情報システム	6位 26%	1位 52%	2位 48%	3位 41%	4位 36%	5位 28%
製造	6位 12%	2位 27%	3位 25%	1位 28%	4位 20%	4位 20%
研究開発	6位 16%	2位 37%	1位 38%	3位 23%	5位 20%	3位 23%
カスタマーセンターなど顧客問い合わせ窓口	6位 9%	2位 23%	1位 28%	4位 16%	3位 17%	5位 12%
わからない	1位 2%	3位 0%	2位 1%	3位 0%	3位 0%	2位 1%

Q 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」を選択した層に絞った設問

日本: n=894 米国: n=660 英国: n=404 中国: n=411 ドイツ: n=303 韓国: n=304

4. 6カ国比較

6カ国共通で、期待を大きく上回る層では「特定の部署に限定せず、全社的に活用する」割合が最も高い。特に日本・米国・英国・韓国では、期待未満の層との差が大きい。

生成AIの導入部署(期待値別)

凡例: 期待以上 1~3位 4~6位 7位以下
 差分值 太字: +20pt以上

	● 日本		🇺🇸 米国		🇬🇧 英国		🇨🇳 中国		🇩🇪 ドイツ		🇰🇷 韓国	
	期待を上回る	差分值	期待を上回る	差分值	期待を上回る	差分值	期待を上回る	差分值	期待を上回る	差分值	期待を上回る	差分值
特定の部署に限定せず、全社的に活用する	63%	+29pt	63%	+31pt	55%	+35pt	44%	+28pt	42%	+22pt	66%	+41pt
経営企画など戦略・企画系	39%	+19pt	51%	+1pt	56%	+6pt	31%	-6pt	56%	+14pt	37%	+13pt
経理・財務	30%	+12pt	47%	+25pt	45%	+6pt	24%	-9pt	62%	+28pt	31%	+12pt
人事	34%	+14pt	46%	+2pt	39%	+6pt	24%	+1pt	50%	+7pt	31%	-5pt
法務	20%	+7pt	28%	-5pt	18%	-3pt	21%	-5pt	33%	+4pt	11%	-5pt
営業・マーケティング	37%	+11pt	39%	+15pt	45%	+5pt	24%	-9pt	42%	+23pt	29%	+2pt
情報システム	24%	±0pt	56%	+20pt	56%	+30pt	37%	-5pt	54%	+22pt	29%	+2pt
製造	25%	+17pt	31%	+18pt	32%	+11pt	28%	±0pt	38%	+25pt	20%	-1pt
研究開発	24%	+13pt	44%	+22pt	49%	+21pt	21%	+6pt	44%	+33pt	26%	+9pt
カスタマーセンターなど顧客問い合わせ窓口	17%	+12pt	26%	+17pt	32%	+17pt	13%	+5pt	37%	+29pt	9%	±0pt

Q 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」を選択した層に絞った設問
- ※ 生成AIの活用効果を「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の活用効果を「やや期待を下回る」「期待とは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

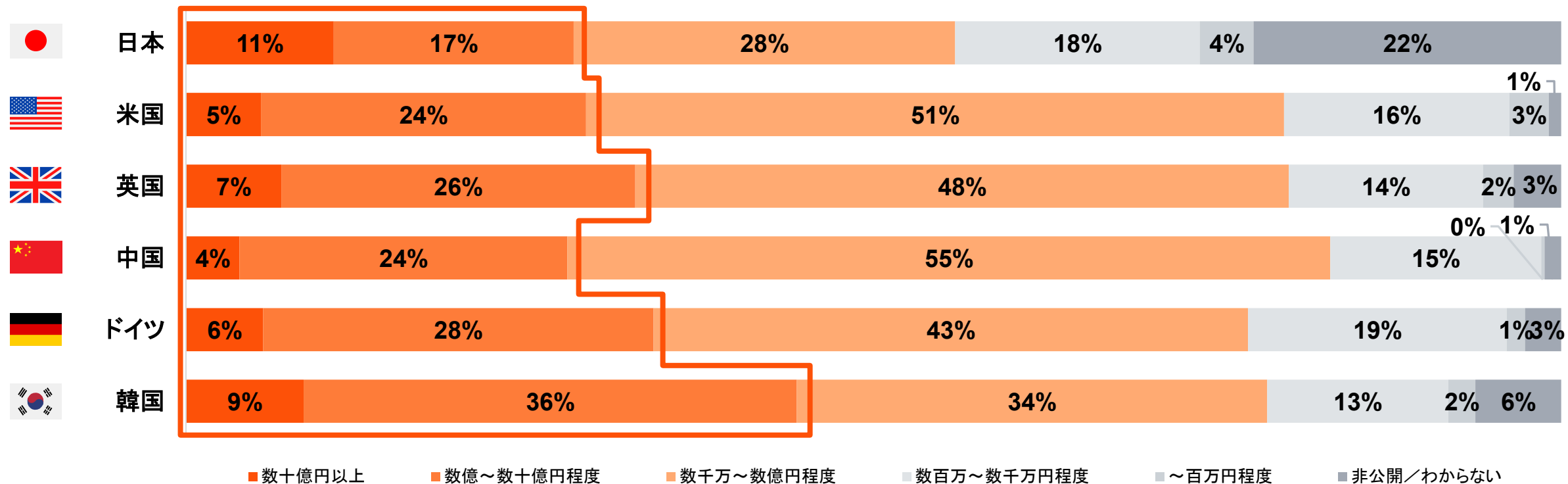
日本: n=83 米国: n=253 英国: n=130 中国: n=75 ドイツ: n=52 韓国: n=35
 期待未満

日本: n=177 米国: n=59 英国: n=54 中国: n=57 ドイツ: n=53 韓国: n=61

4. 6カ国比較

生成AI活用における予算規模が「数十億円以上」「数億～数十億円程度」と回答した割合は韓国が45%と最も高く、他の国は30%程度で国によって大きな差はない。

生成AI活用における予算規模



Q 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。

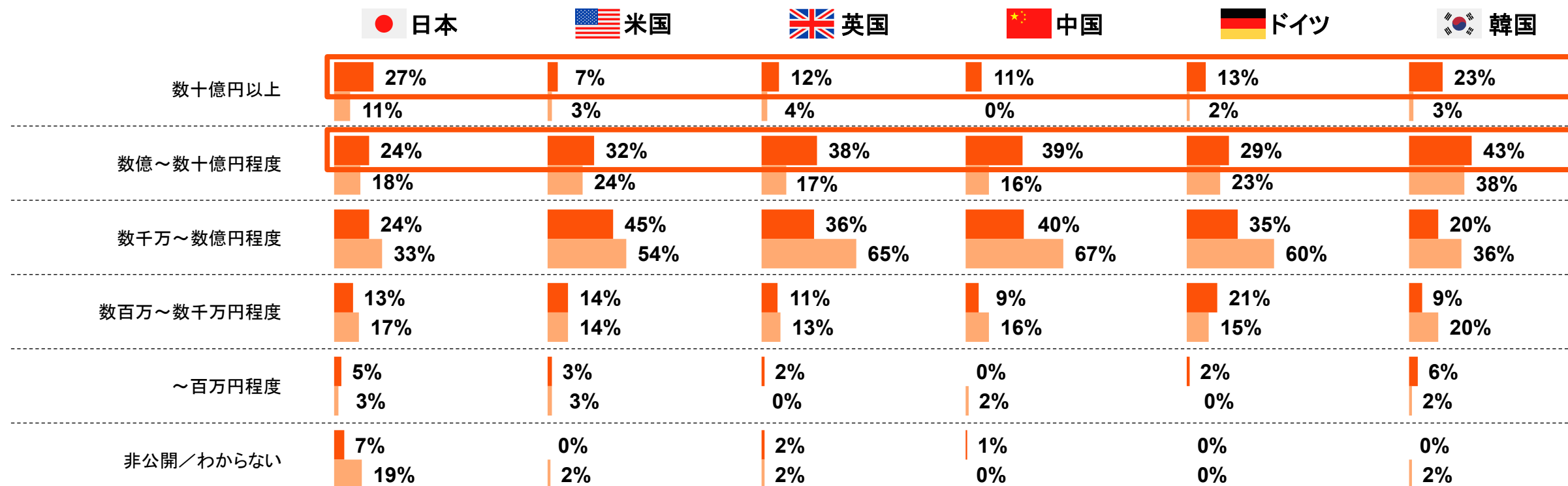
※ 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した層に絞った設問

日本: n=894 米国: n=660 英国: n=404 中国: n=411 ドイツ: n=303 韓国: n=304

4. 6カ国比較

期待を大きく上回ると回答した層の予算規模は、日本は「数十億円以上」の割合と「数億～数十億円程度」の割合が同程度なものの、他国では「数億円以上」の割合よりも「数億～数十億円程度」の割合が高い。

生成AI活用における予算規模(期待値別)



Q 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」を選択した層に絞った設問

■ 期待を大きく上回る

日本: n=83 米国: n=253 英国: n=130 中国: n=75 ドイツ: n=52 韓国: n=35

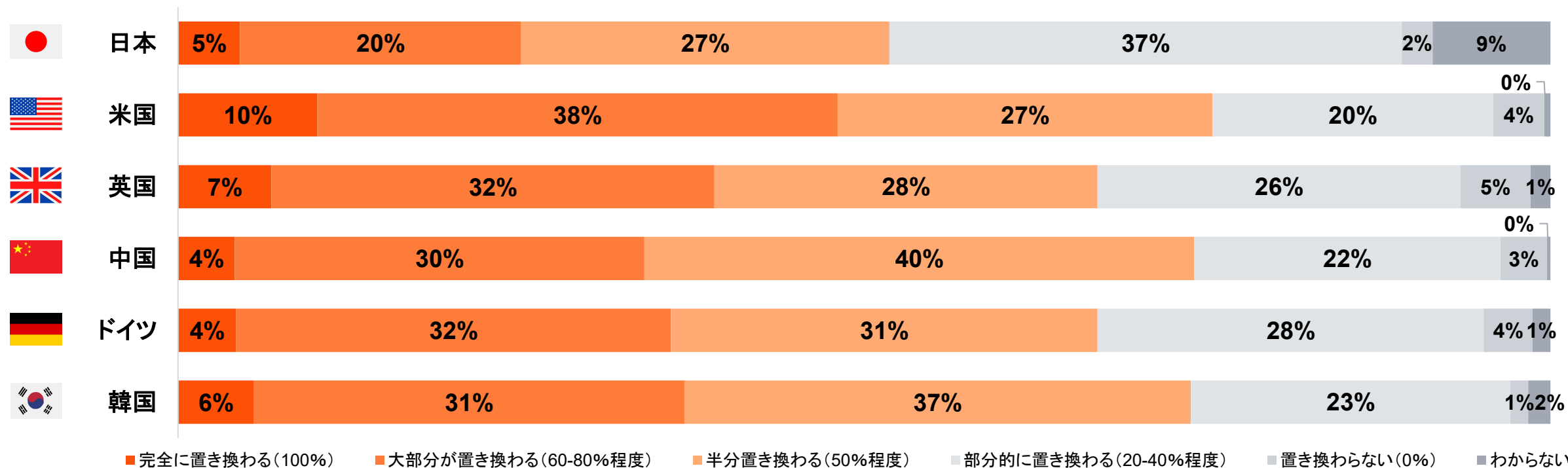
■ 期待未滿

日本: n=177 米国: n=59 英国: n=54 中国: n=57 ドイツ: n=53 韓国: n=61

4. 6カ国比較

生成AIによる業務置き換えの見込みについて、日本は50%~100%置き換わるとしている割合が6カ国中で最も低い。

生成AIによる業務置き換えの見込み



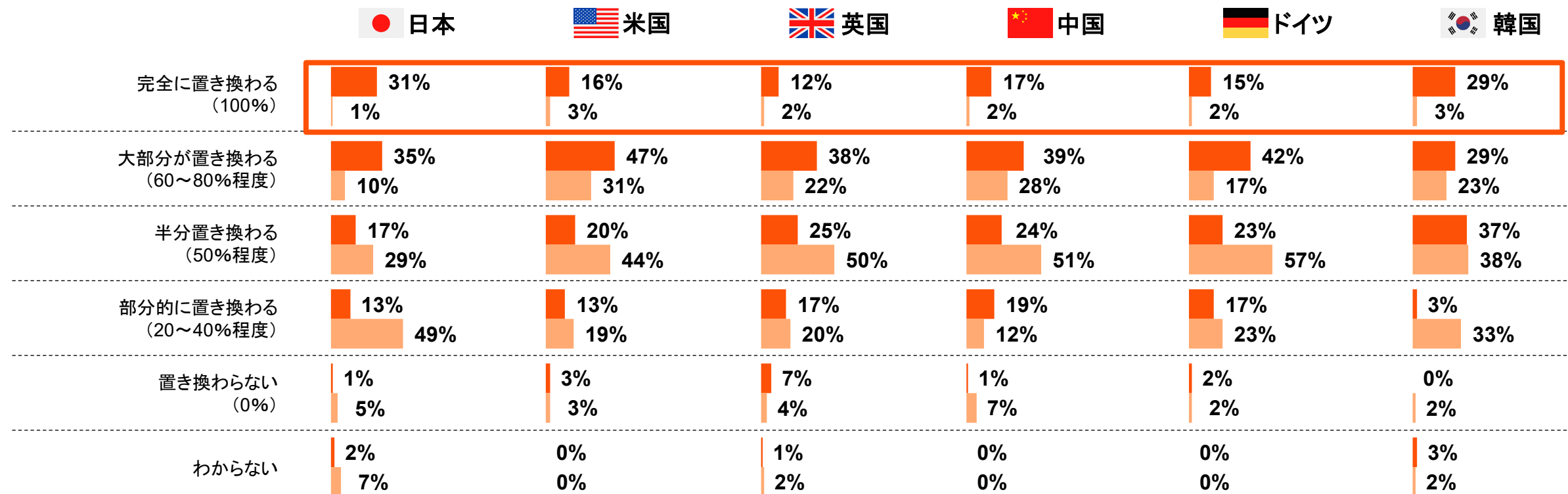
Q 生成AIによって、企業全体の業務はどの程度AIに置き換わると思いますか。
最も当てはまるものをお答えください。

日本: n=932 米国: n=670 英国: n=412 中国: n=412 ドイツ: n=309 韓国: n=309

4. 6カ国比較

業務置き換えの見込みについて、期待を大きく上回る層では、「大部分～完全な置き換え（60～100%）」の割合が各国で高く、日本66%、米国63%に達する。一方、期待未達の層では「20～40%」または「50%程度」の回答が中心である。

生成AIによる業務置き換えの見込み(期待値別)



Q 生成AIによって、企業全体の業務はどの程度AIに置き換わるとお考えですか。
最も当てはまるものをお答えください。

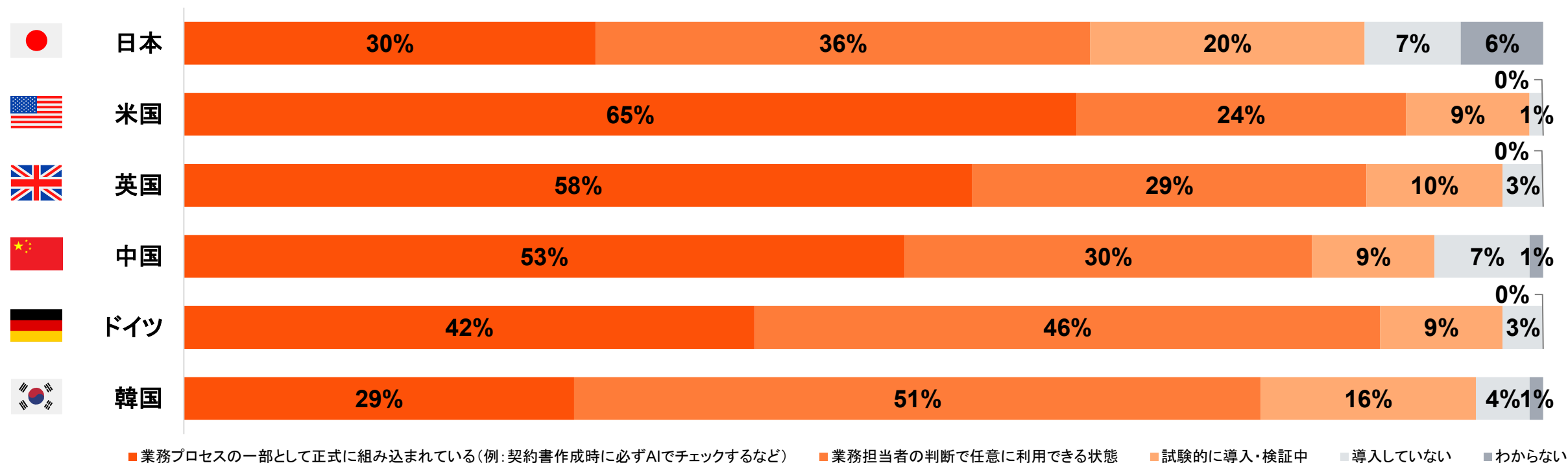
※ 生成AIの活用効果を「期待を大きく上回っている」と回答した層を期待を大きく上回るとして集計
※ 生成AIの活用効果を「やや期待を下回る」「期待とはかけ離れた結果になった」と回答した層を期待未達として集計

期待を大きく上回る
日本: n=83 米国: n=253 英国: n=75 中国: n=130 ドイツ: n=52 韓国: n=35
期待未達
日本: n=177 米国: n=59 英国: n=57 中国: n=54 ドイツ: n=53 韓国: n=61

4. 6カ国比較

業務プロセスにおける生成AIの利用について、日本は他国に比べて「試験的に導入・検証中」や「業務担当者の判断で任意に利用できる状態」の割合が高い一方、「業務プロセスの一部として正式に組み込まれている」割合は低い。

業務プロセスにおける生成AIの利用状況



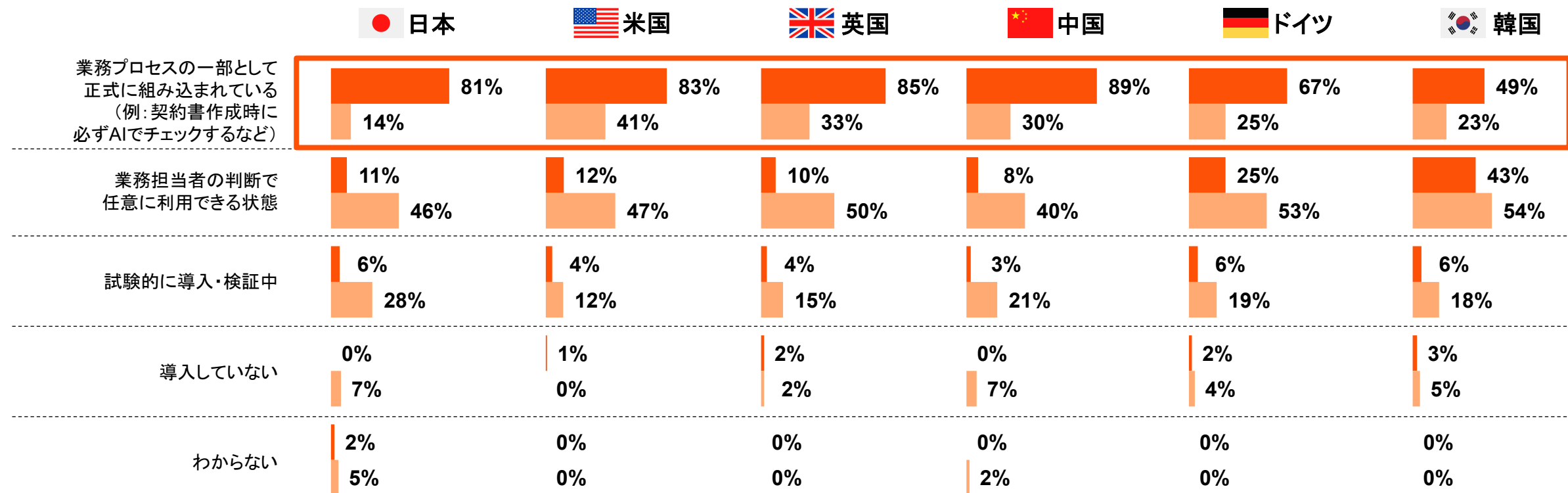
Q あなたの部署の業務プロセスにおいて、生成AIはどのように利用されていますか、もしくは利用される予定ですか。最も当てはまるものを1つお答えください。

日本: n=894 米国: n=660 英国: n=404 中国: n=411 ドイツ: n=303 韓国: n=304

4. 6カ国比較

6カ国全てで、期待を大きく上回る層は、生成AIを正式な業務プロセスに組み込んでいる割合が高い。一方、期待未満の層では「担当者の任意利用」にとどまる割合が高い。

生成AIの業務プロセスへの度合い(期待値別)



Q あなたの部署の業務プロセスにおいて、生成AI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1つお答えください。

※ 生成AIの活用効果を「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の活用効果を「やや期待を下回る」「期待とは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
 日本: n=83 米国: n=253 英国: n=75 中国: n=130 ドイツ: n=52 韓国: n=35
 ■ 期待未満
 日本: n=177 米国: n=59 英国: n=57 中国: n=54 ドイツ: n=53 韓国: n=61

4. 6カ国比較

生成AIにより代替されうるスキルの認識について、日本は9項目中7項目で最下位であり、諸外国(特に米国)とのギャップが大きい。

		生成AIにより代替されうるスキル									
		● 日本	🇺🇸 米国	🇬🇧 英国	🇨🇳 中国	🇩🇪 ドイツ	🇰🇷 韓国				
コンセプチュアルスキル	課題設定力	6位 7%	1位 31%	2位 20%	4位 15%	3位 18%	5位 13%				
	意思決定・判断	6位 12%	3位 22%	1位 29%	5位 15%	4位 19%	2位 24%				
	対人コミュニケーション・交渉	6位 9%	1位 23%	2位 21%	5位 14%	3位 17%	3位 17%				
	創造性・企画力	6位 8%	1位 22%	3位 18%	4位 14%	2位 21%	5位 12%				
アナリティカルスキル	論理的思考・構造化	6位 11%	1位 26%	2位 21%	4位 16%	4位 16%	3位 17%				
	データ分析スキル	4位 25%	1位 32%	3位 28%	6位 22%	4位 25%	2位 29%				
	情報収集・調査／整理	6位 27%	1位 35%	3位 33%	4位 30%	5位 29%	1位 35%				
テクニカルスキル	ドキュメンテーションスキル	5位 23%	2位 27%	2位 27%	2位 27%	6位 19%	1位 35%				
	コーディングスキル	6位 17%	2位 29%	3位 27%	5位 21%	4位 24%	1位 33%				

Q 生成AI活用を企業が推進していく中で、企業にとって人材に求めるスキルがAIによって代替されうるか、5段階評価で当てはまるものをお答えください。

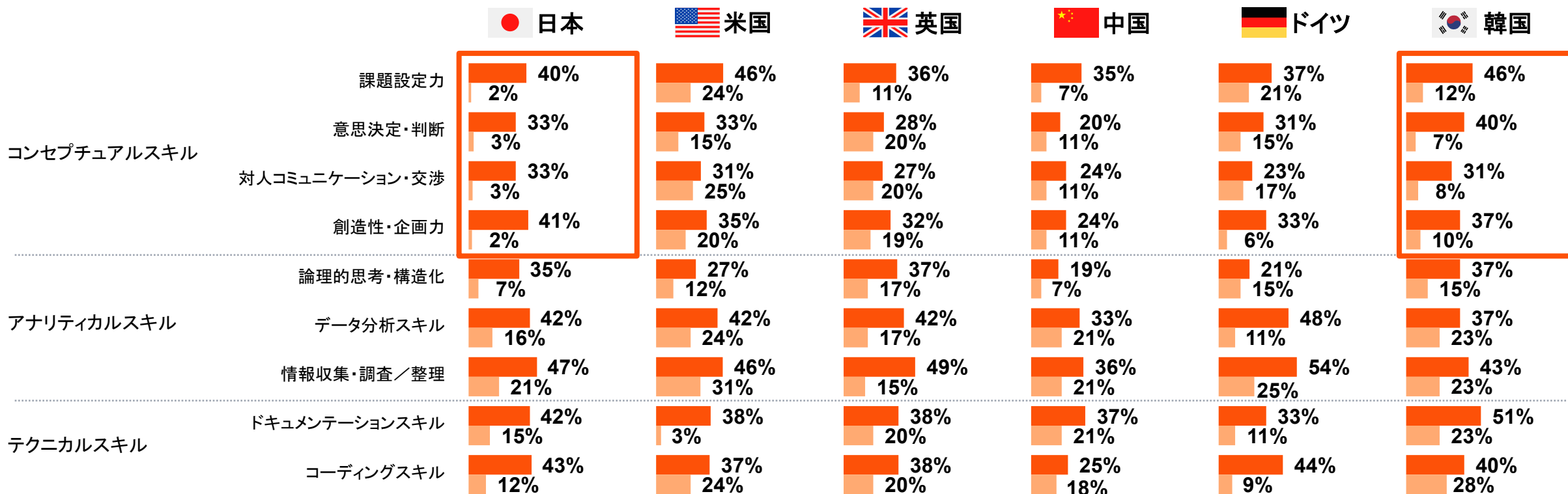
日本: n=932 米国: n=670 英国: n=412 中国: n=412 ドイツ: n=309 韓国: n=309

※「代替される」「どちらかという代替される」「どちらともいえない」「どちらかという代替されない」「代替されない」のうち「代替される」と回答した割合を集計

4. 6カ国比較

期待を大きく上回る層では、6カ国を通じてコンセプトチュアル、アナリティカル、テクニカルのいずれのスキルも「AIで代替される」ととらえる割合が高い。特に日本・韓国ではコンセプトチュアルのスキル領域で、期待未満の層との差が大きい。

生成AIの活用効果と代替されうるスキル(期待値別)



Q 生成AI活用を企業が推進していく中で、企業にとって人材に求めるスキルがAIによって代替されうるか、5段階評価で当てはまるものをお答えください。

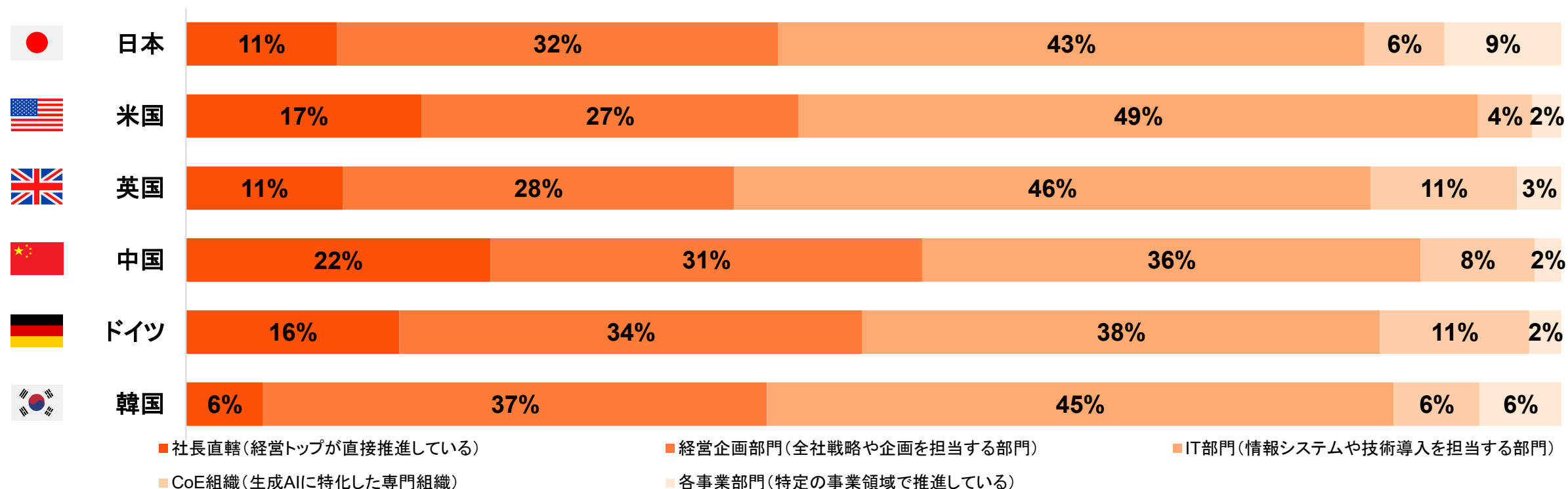
※ 生成AIの活用を「期待を大きく上回っている」と回答した層を期待を大きく上回るとして集計
 ※ 生成AIの活用を「やや期待を下回る」「期待とはかけ離れた結果になった」と回答した層を期待未満として集計
 ※ 「代替される」のみに絞って集計

期待を大きく上回る
 日本: n=83 米国: n=253 英国: n=75 中国: n=130 ドイツ: n=52 韓国: n=35
 期待未満
 日本: n=177 米国: n=59 英国: n=57 中国: n=54 ドイツ: n=53 韓国: n=61

4. 6カ国比較

生成AIの導入を推進する主体について、日本は他国と比較して有意な差分は見られない。一方、中国・ドイツでは社長直轄や経営企画部門による推進の割合が多い。

生成AIの導入を推進する主体



Q あなたが働く会社における生成AI導入や生成AI関連施策を推進している主体として最も当てはまるものをお答えください。

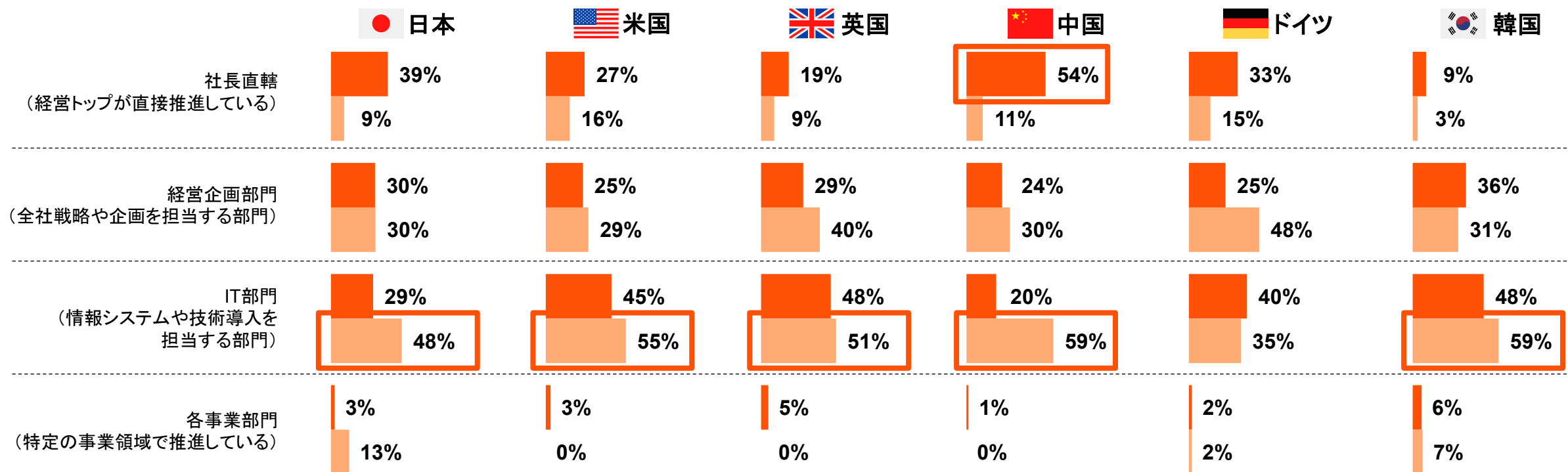
日本: n=894 米国: n=660 英国: n=404 中国: n=411 ドイツ: n=303 韓国: n=304

※ 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」を選択した層に絞った設問

4. 6カ国比較

期待を大きく上回る層では、生成AIの推進主体は「社長直轄」である割合が日本・中国・ドイツで高く、特に中国では54%に達する。一方、期待未満の層では各国とも「IT部門」が中心で、日米英中韓では5割前後を占める。

生成AIの導入を推進する主体(期待値別)



Q あなたが働く会社における生成AI導入や生成AI関連施策を推進している主体として最も当てはまるものをお答えください。

※ 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」を選択した層に絞った設問
 ※ 生成AIの活用効果を「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の活用効果を「やや期待を下回る」「期待とは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

日本: n=80 米国: n=241 英国: n=74 中国: n=122 ドイツ: n=48 韓国: n=33

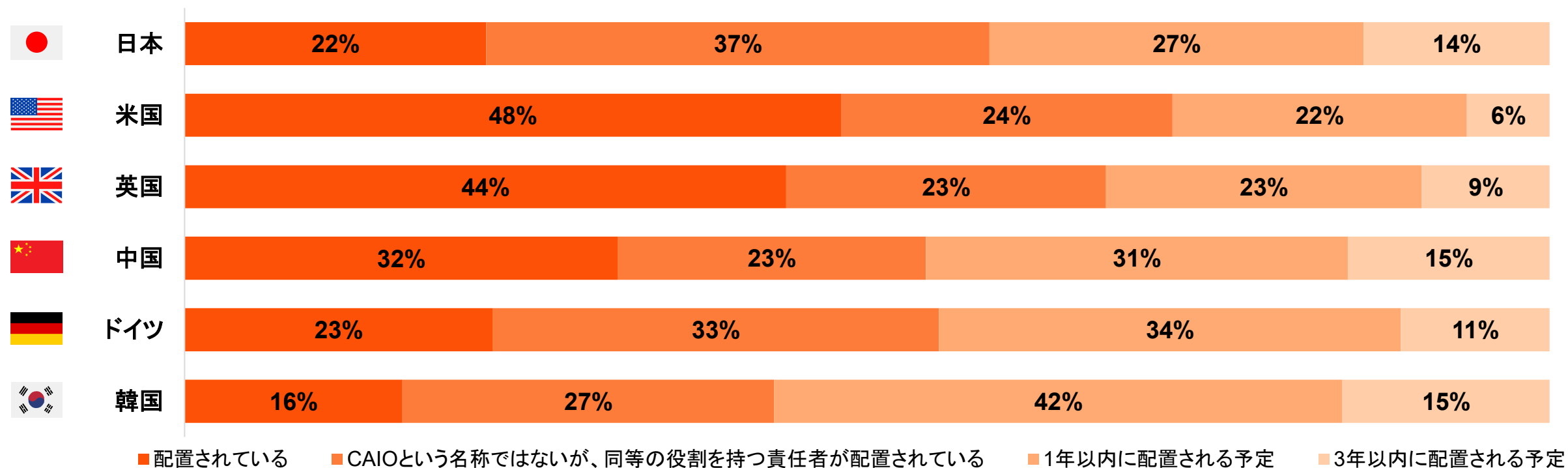
■ 期待未満

日本: n=168 米国: n=55 英国: n=54 中国: n=45 ドイツ: n=48 韓国: n=58

4. 6カ国比較

日本は米国や英国と比較するとCAIO(同等の役割を持つ責任者含む)が既に配置されている割合が低い一方、1年以内に配置される予定と回答した割合も含めると他国と同水準である。

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。

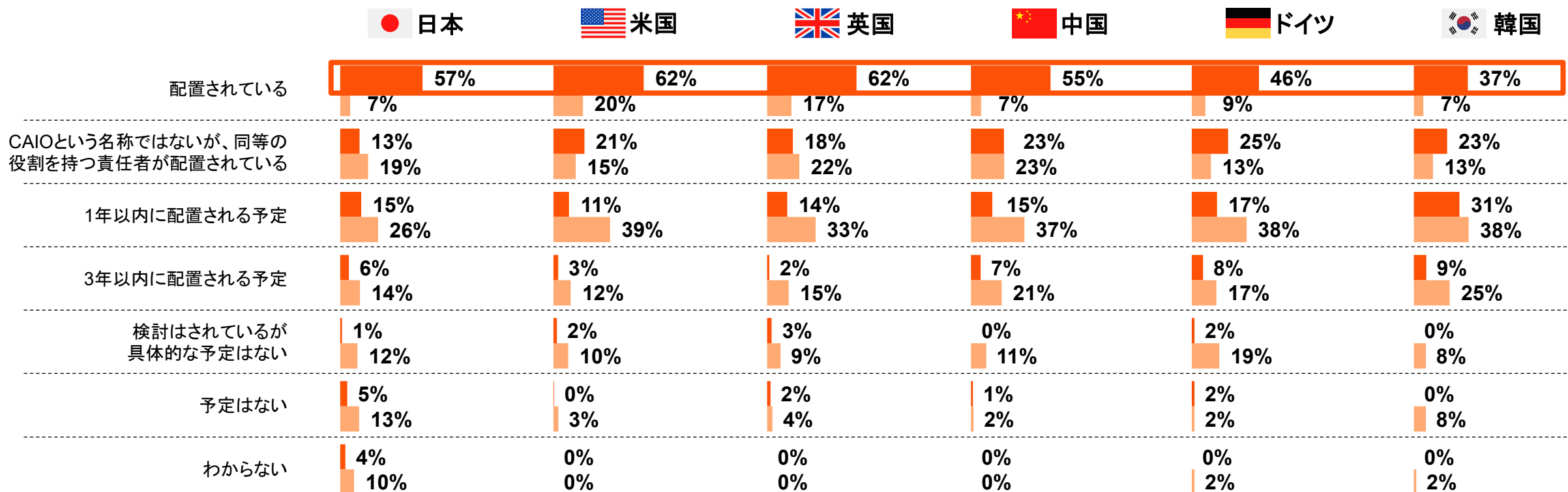
日本: n=602 米国: n=626 英国: n=363 中国: n=372 ドイツ: n=266 韓国: n=257

※ CAIOの配置状況を「検討はされているが具体的な予定はない」「予定はない」「わからない」と回答した人を除いて集計

4. 6カ国比較

6カ国全てで、期待を大きく上回る層は期待未満の層に比べてCAIO設置率が大幅に高い。特に日本・米国・英国・中国は「配置されている」が過半を占め、韓国・ドイツでも期待未満層を大きく上回る。

CAIOの配置状況(期待値別)



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。







※ 生成AIの活用を「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の活用を「やや期待を下回る」「期待とは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
日本: n=83 米国: n=253 英国: n=75 中国: n=130 ドイツ: n=52 韓国: n=35
■ 期待未満
日本: n=177 米国: n=59 英国: n=57 中国: n=54 ドイツ: n=53 韓国: n=61

4. 6カ国比較

企業で利用されている生成AIモデルについて、日本は他国と比較して「利用モデルが1つ」の割合が44%と最も高い一方で、「利用モデルが3つ以上」の割合は19%で最も低い。

利用・検討中の生成AI利用モデル数

	 日本	 米国	 英国	 中国	 ドイツ	 韓国
利用モデルが1つ	1位 44%	6位 10%	4位 15%	5位 11%	3位 19%	2位 24%
利用モデルが2つ	4位 24%	6位 18%	4位 24%	2位 29%	3位 25%	1位 36%
利用モデルが3つ以上	6位 19%	1位 72%	2位 60%	3位 59%	4位 55%	5位 39%
わからない	1位 12%	6位 0%	2位 1%	2位 1%	2位 1%	2位 1%

Q あなたが働く会社で利用されている／検討している生成AIモデルとして当てはまるものを全てお答えください。

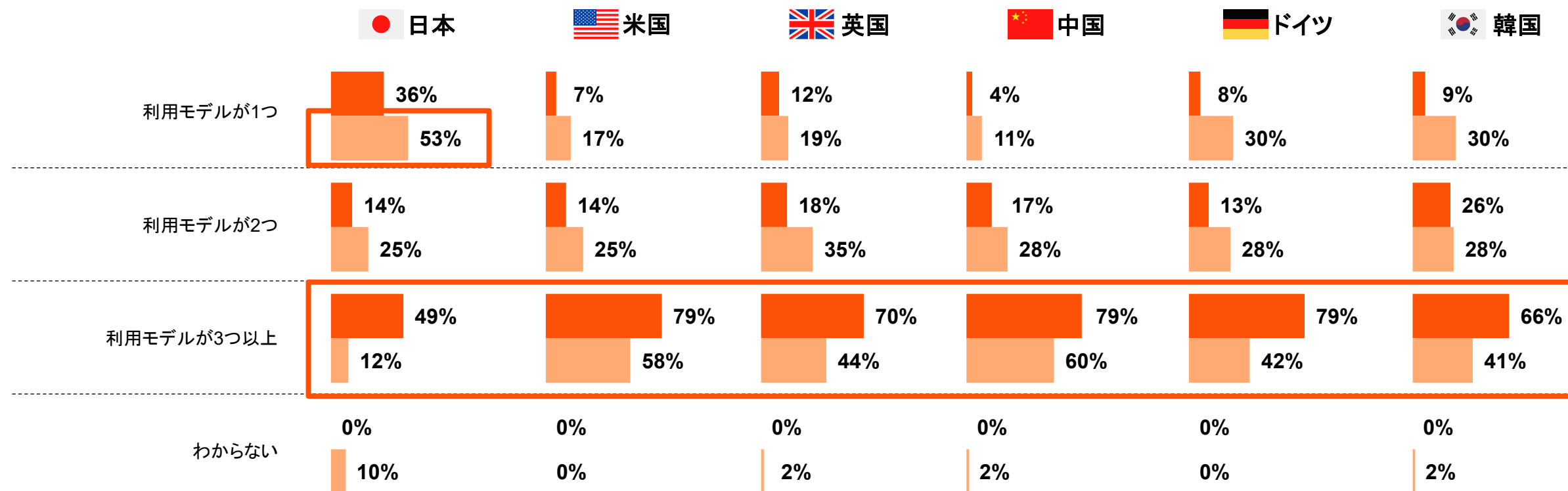
日本: n=894 米国: n=660 英国: n=404 中国: n=411 ドイツ: n=303 韓国: n=304

※ 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」を選択した層に絞った設問
 ※ 「利用されている生成AIモデルの種類」について聞いている設問を、「利用モデル数」で再集計

4. 6カ国比較

6カ国共通で、期待を大きく上回る層では「利用モデルが3つ以上」の割合が最も高い。日本は、期待未達の層で「利用モデルが1つ」が53%を占める一方、期待を大きく上回る層では「3つ以上」が49%であった。

生成AIの活用効果と利用モデル数



Q あなたが働く会社で利用されている／検討している生成AIモデルとして当てはまるものを全てお答えください。

- ※ 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」を選択した層に絞った設問
- ※ 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」「期待とはかけ離れた結果になった」と回答した層を期待未達として集計
- ※ 「利用されている生成AIモデルの種類」について聞いている設問を、「利用モデル数」で再集計

期待を大きく上回る

日本: n=83 米国: n=253 英国: n=75 中国: n=130 ドイツ: n=52 韓国: n=35

期待未達

日本: n=177 米国: n=59 英国: n=57 中国: n=54 ドイツ: n=53 韓国: n=61

4. 6カ国比較

6カ国共通で、生成AI活用効果が期待を上回る理由は、「ユースケース設定」「業務プロセスの可視化」「AI-Readyデータの整備」が中心である。特に「ユースケース設定」は中国を除く5カ国で1位となっている。

生成AIの活用効果が期待を上回っている理由

順位	日本	米国	英国	中国	ドイツ	韓国
1	ユースケース設定 34%	ユースケース設定 49%	ユースケース設定 45%	業務プロセスの可視化 28%	ユースケース設定 40%	ユースケース設定 43%
2	業務プロセスの可視化 24%	AI-Readyデータの整備 21%	AI-Readyデータの整備 18%	ユースケース設定 23%	業務プロセスの可視化 23%	生成AIプロジェクト推進体制の明確化 11%
3	AI-Readyデータの整備 11%	業務プロセスの可視化 14%	業務プロセスの可視化 18%	AI-Readyデータの整備 20%	リアルタイムデータへの接続環境整備 13%	AI-Readyデータの整備 11%
4	リアルタイムデータへの接続環境整備 10%	リアルタイムデータへの接続環境整備 6%	開発／利用環境、利活用フロー整備 4%	経営層ビジョンとの一致 8%	AI-Readyデータの整備 12%	業務プロセスの可視化 11%
5	開発／利用環境、利活用フロー整備 7%	生成AIプロジェクト推進体制の明確化 3%	リアルタイムデータへの接続環境整備 4%	リアルタイムデータへの接続環境整備 7%	開発／利用環境、利活用フロー整備 6%	開発／利用環境、利活用フロー整備 9%
6	生成AIプロジェクト推進体制の明確化 5%	開発／利用環境、利活用フロー整備 2%	新技術の社内受容度 3%	生成AIガバナンスの整備 5%	生成AIプロジェクト推進体制の明確化 2%	リアルタイムデータへの接続環境整備 9%
7	生成AIガバナンスの整備 4%	経営層ビジョンとの一致 2%	生成AIプロジェクト推進体制の明確化 2%	開発／利用環境、利活用フロー整備 3%	社員のAIリテラシー 2%	経営層ビジョンとの一致 3%
8	社員のAIリテラシー 2%	生成AIガバナンスの整備 2%	経営層ビジョンとの一致 2%	新技術の社内受容度 3%	新技術の社内受容度 2%	新技術の社内受容度 3%
9	設定された目標の適切さ 2%	新技術の社内受容度 1%	社員のAIリテラシー 2%	設定された目標の適切さ 3%	経営層ビジョンとの一致 0%	社員のAIリテラシー 0%
10	評価設計／継続的改善への取り組み 1%	社員のAIリテラシー 0%	生成AIガバナンスの整備 1%	生成AIプロジェクト推進体制の明確化 1%	生成AIガバナンスの整備 0%	生成AIガバナンスの整備 0%
11	経営層ビジョンとの一致 0%	評価設計／継続的改善への取り組み 0%	設定された目標の適切さ 1%	社員のAIリテラシー 0%	設定された目標の適切さ 0%	設定された目標の適切さ 0%
12	新技術の社内受容度 0%	設定された目標の適切さ 0%	評価設計／継続的改善への取り組み 0%	評価設計／継続的改善への取り組み 0%	評価設計／継続的改善への取り組み 0%	評価設計／継続的改善への取り組み 0%
13	当てはまらない 0%	当てはまらない 0%	当てはまらない 0%	当てはまらない 0%	当てはまらない 0%	当てはまらない 0%

Q 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。

※ 生成AI活用効果が「期待を大きく上回っている」、「期待通りの効果があった」を選択した層に絞った設問

※ 上記の設問を「期待を大きく上回っている」に絞って再集計し1位のみを抽出

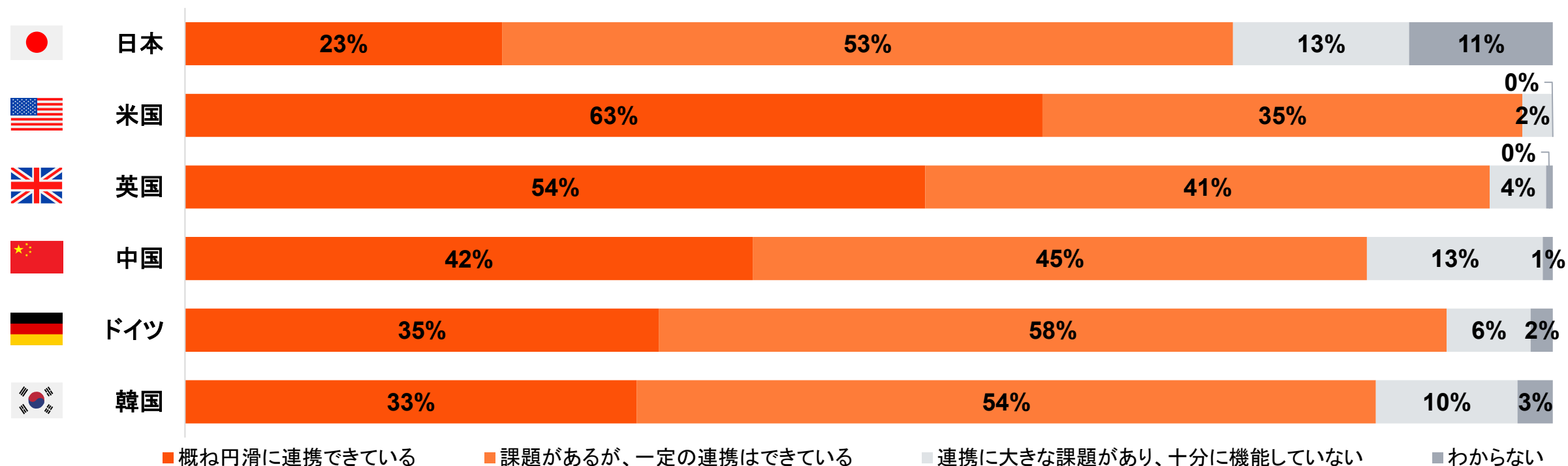
日本: n=83 米国: n=253 英国: n=130 中国: n=75 ドイツ: n=52 韓国: n=35

日本における順位 ■ 1位 ■ 2位 ■ 3位

4. 6カ国比較

日本は他国と比較すると1線組織と2線組織の連携が円滑にできている割合が低く、連携が十分にできていない、わからないと回答した割合が高い。

1線組織(事業部門)と2線組織(間接部門)の連携状況



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。

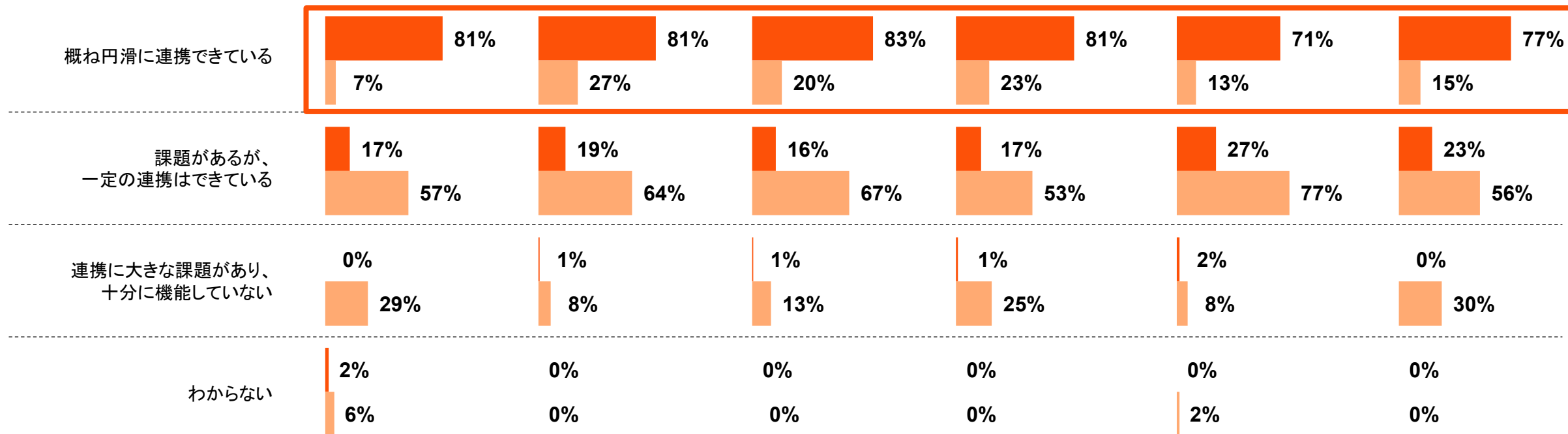
日本: n=932 米国: n=670 英国: n=412 中国: n=412 ドイツ: n=309 韓国: n=309

4. 6カ国比較

期待を大きく上回る層では、1線・2線組織間の連携を「概ね円滑」と評価する割合が各国で高く、日本・米国・英国・中国では8割超に達する。一方、期待未達の層では各国とも3割以内にとどまる。

1線組織(事業部門)と2線組織(間接部門)の連携状況(期待値別)

● 日本 米国 英国 中国 ドイツ 韓国



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。

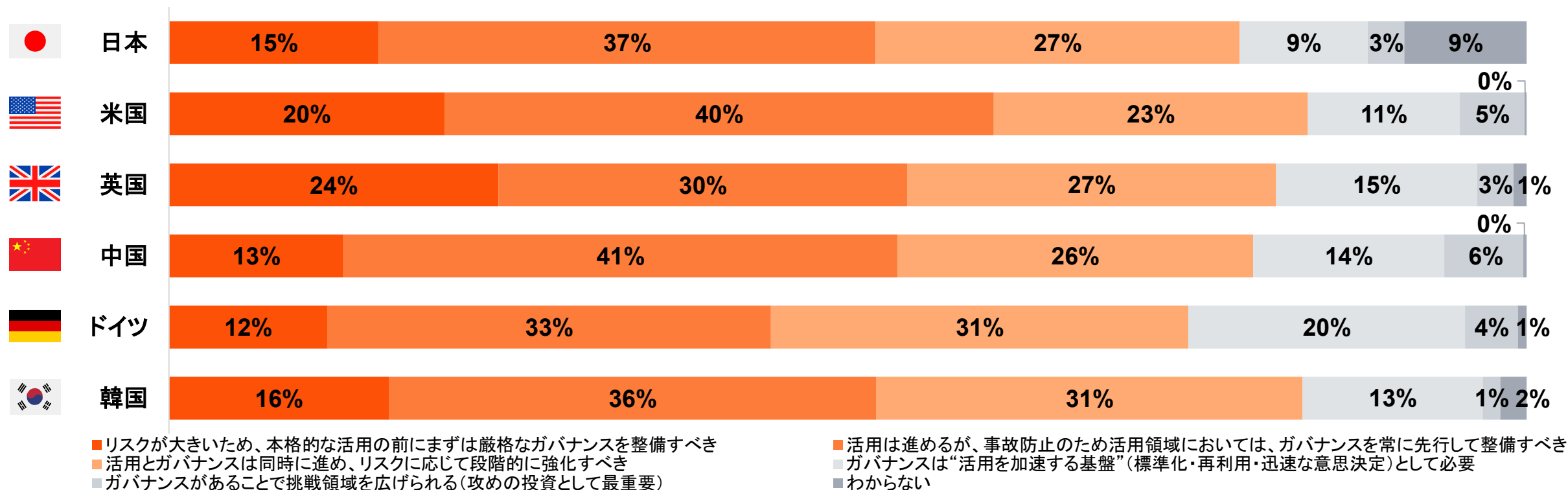
※ 生成AIの活用効果を「期待を大きく上回っている」と回答した層を期待を大きく上回るとして集計
 ※ 生成AIの活用効果を「やや期待を下回る」「期待とはかけ離れた結果になった」と回答した層を期待未達として集計

■ 期待を大きく上回る
 日本: n=83 米国: n=253 英国: n=75 中国: n=130 ドイツ: n=52 韓国: n=35
 ■ 期待未達
 日本: n=177 米国: n=59 英国: n=57 中国: n=54 ドイツ: n=53 韓国: n=61

4. 6カ国比較

AI時代におけるガバナンスの必要性について、日本は活用とガバナンスのバランスが諸外国と比べて平均的である。

AI時代におけるガバナンスの必要性



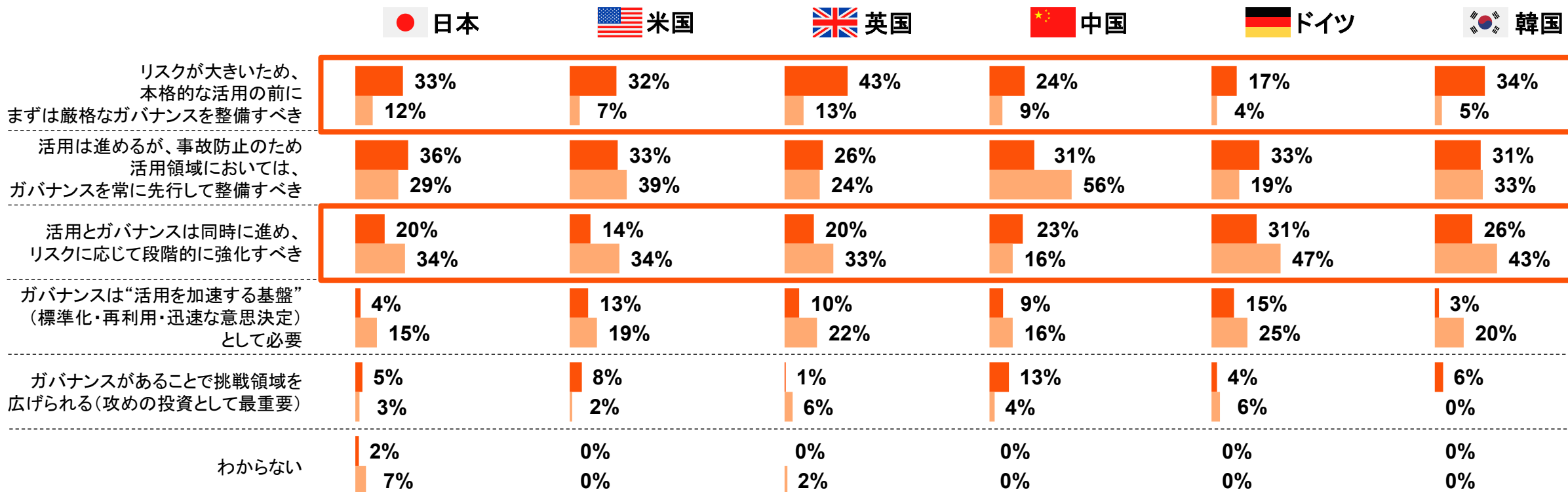
Q AI時代におけるガバナンスの必要性をどのように考えていますか。最も当てはまるものをお答えください。

日本: n=932 米国: n=670 英国: n=412 中国: n=412 ドイツ: n=309 韓国: n=309

4. 6カ国比較

期待を大きく上回る層では、「活用の前に厳格なガバナンスを整備すべき」の割合が各国で高い。一方、期待未満の層では「活用と同時に段階的に強化すべき」が中心で、特にドイツ47%、韓国43%と高い。

生成AIの活用効果とガバナンス整備のスタンス(期待値別)



Q AI時代におけるガバナンスの必要性をどのように考えていますか。最も当てはまるものをお答えください。

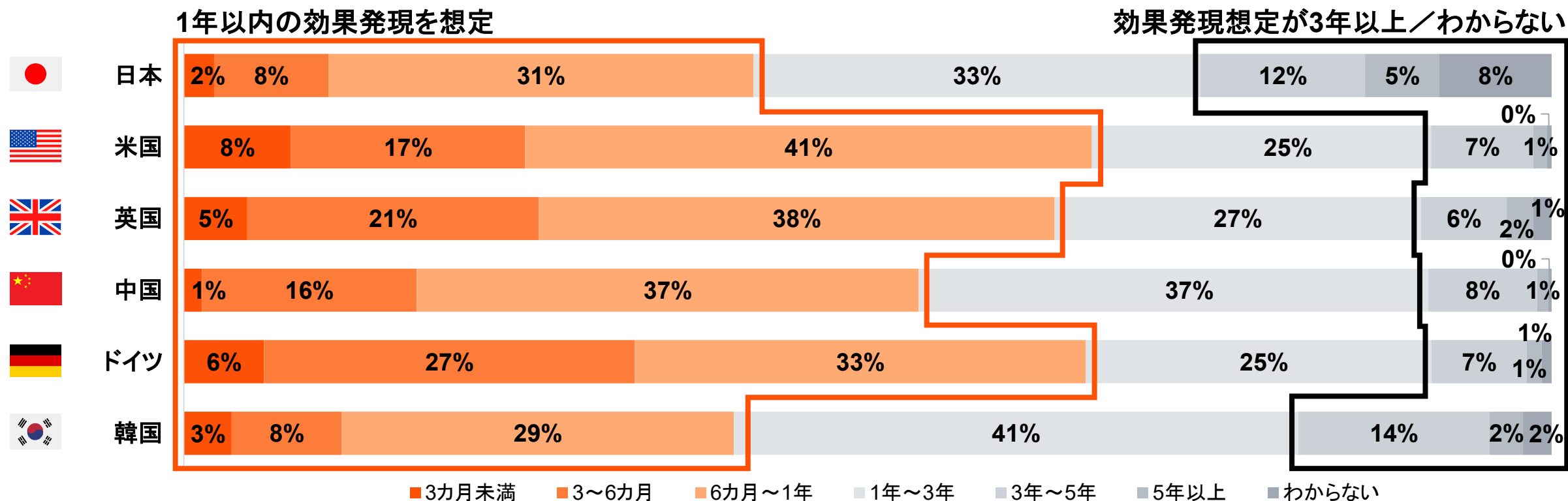
※ 生成AIの活用効果を「期待を大きく上回っている」と回答した層を期待を大きく上回るとして集計
 ※ 生成AIの活用効果を「やや期待を下回る」「期待とはかけ離れた結果になった」と回答した層を期待未満として集計

■ 期待を大きく上回る
 日本: n=83 米国: n=253 英国: n=75 中国: n=130 ドイツ: n=52 韓国: n=35
 ■ 期待未満
 日本: n=177 米国: n=59 英国: n=57 中国: n=54 ドイツ: n=53 韓国: n=61

4. 6カ国比較

生成AI施策実施から効果発現までの想定期間について、日本は1年以内とする割合が41%と韓国に次いで低い。

生成AI施策実施から効果発現までの想定期間



Q 生成AIに関わる施策を実施してから、効果が発現するまでの想定期間として最も当てはまるものをお答えください。

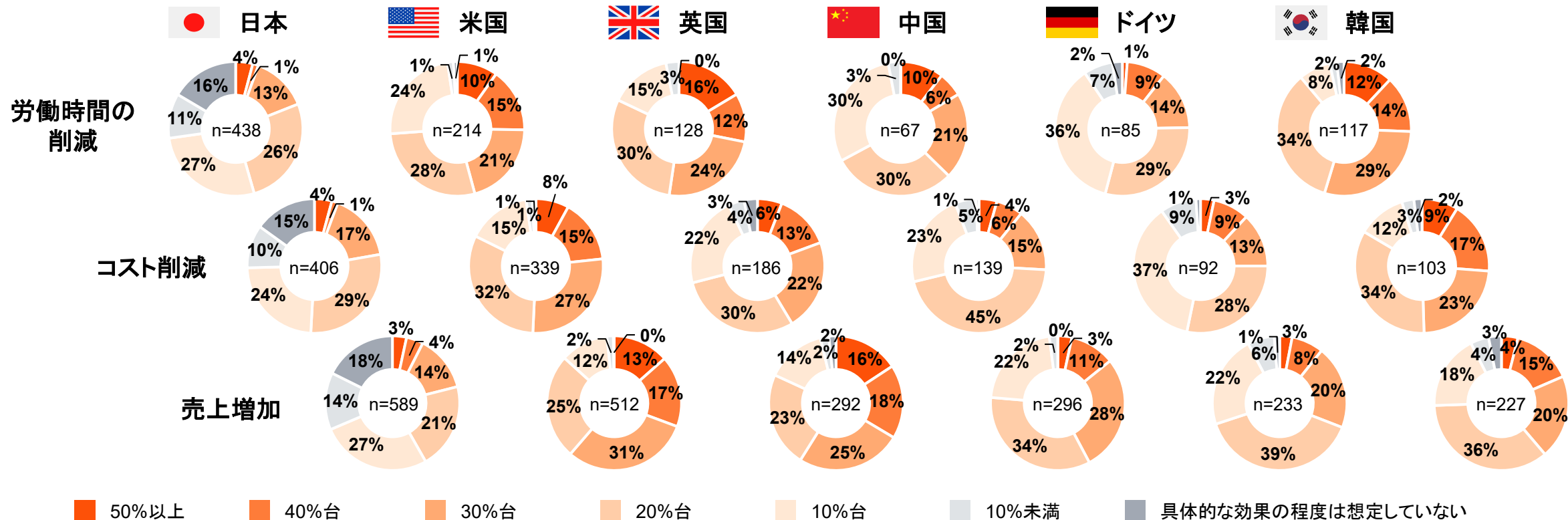
※生成AIについて「既に活用している」「具体的な案件を推進中を選択した層に絞った設問

日本: n=814 米国: n=601 英国: n=366 中国: n=376 ドイツ: n=273 韓国: n=286

4. 6カ国比較

日本は他国と比較すると、生成AI活用の効果として具体的な効果の程度を想定していない割合が高く、期待している効果の程度も全体的に低い傾向である。

生成AI活用の効果として期待している程度



Q 生成AI活用の効果として、期待されている程度として最も当てはまるものをお答えください。







※ 導入後に狙っている具体的な効果について「労働時間の削減」「コスト削減」「売上増加」を選択した層に絞った設問

※ 選択肢「その他」は構成比が小さいため表示を省略

4. 6カ国比較

生成AIの実用化・普及に伴う変化について、日本はほとんど全ての事業領域において他国より関心が低い一方、「AIによる業務代替に伴う雇用構造の変化」への関心は最も高い。

生成AI普及に伴う業界・事業領域の変化

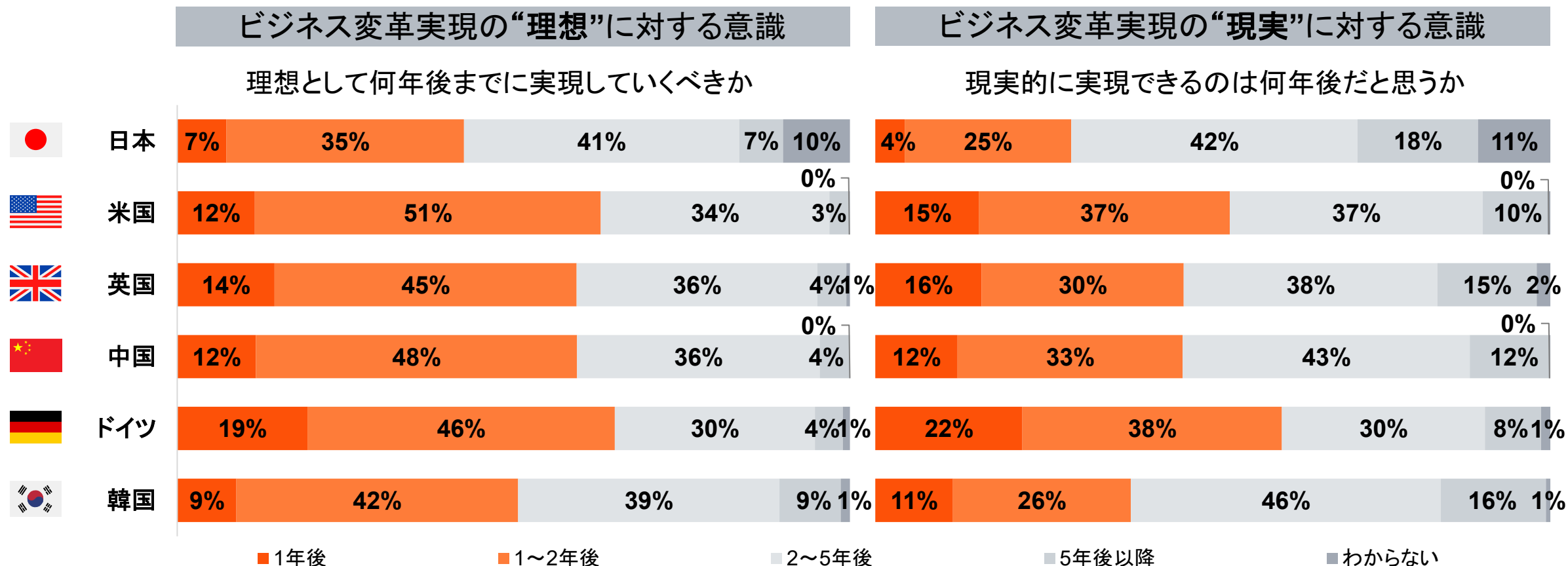
	 日本	 米国	 英国	 中国	 ドイツ	 韓国
価値の源泉の変化(有形資産中心から無形資産・体験価値・ブランドなどへのシフト)	3位 30%	1位 44%	2位 37%	5位 27%	3位 30%	6位 24%
ビジネスモデル・収益構造の再発明(売り切りからサブスクへの移行、他業種との統合による新たな収益源創出など)	6位 48%	1位 59%	4位 54%	2位 58%	3位 56%	5位 53%
バリューチェーン・役割構造の変化(プロセスの再編や各企業の役割構造の変化)	6位 34%	2位 47%	3位 45%	1位 48%	4位 44%	5位 37%
生成AI活用による顧客の内製化範囲の拡大(開発の内製化、情報収集の高度化など)	6位 35%	1位 52%	4位 44%	3位 51%	5位 43%	1位 52%
エコシステム・連携の変化(共創パートナーシップ、業界横断コンソーシアム等の重要性拡大)	6位 25%	3位 38%	1位 41%	2位 40%	4位 29%	5位 31%
参入障壁・競争環境の変化(新規・異業種の参入、特定企業による寡占化、差別化軸の変化)	6位 19%	1位 43%	4位 34%	1位 43%	5位 32%	3位 36%
従来のセクターの枠を超えた市場の再定義(「モビリティ」「ヘルスケア」などニーズを軸にした再定義)	6位 19%	1位 35%	2位 33%	3位 28%	4位 25%	5位 24%
AIによる業務代替に伴う雇用構造の変化(人材の再配置・削減、役割の再定義など)	1位 28%	4位 22%	2位 27%	5位 21%	6位 16%	3位 23%
特に変化は感じていない	1位 10%	5位 1%	5位 1%	5位 1%	2位 3%	3位 2%

Q 生成AIの実用化・普及に伴い、あなたが働く会社の属する業界・事業領域で起きている変化として当てはまるものを全てお答えください。

日本: n=932 米国: n=670 英国: n=412 中国: n=412 ドイツ: n=309 韓国: n=309

4. 6カ国比較

ビジネス変革実現の理想と現実について、日本は理想・現実ともに「1年後」「1～2年後」と回答する層が6カ国中最も低い。



Q 生成AIの登場によるビジネス全体の変革を(1)何年後までに実現していきべきか、
(2)現実的に実現できるのは何年後だと思うか、最も当てはまるものをお答えください。

日本: n=875 米国: n=659 英国: n=402 中国: n=394 ドイツ: n=289 韓国: n=296

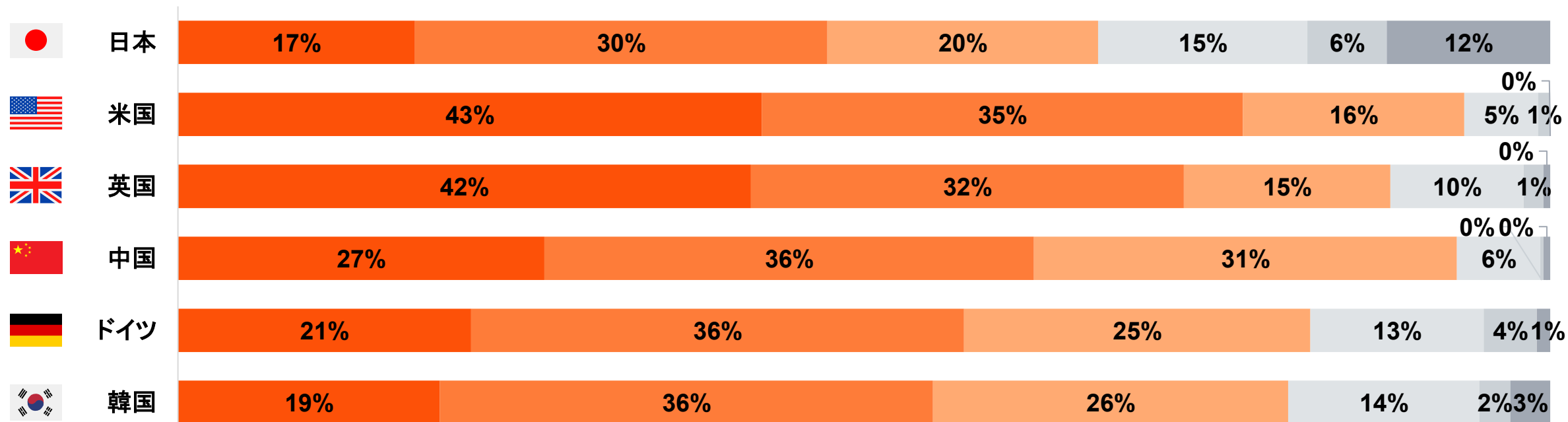
Topic.2

成果還元

4. 6カ国比較

生成AI活用に向けた人材獲得・育成の成果について、日本は「社内人材のみで継続的に開発・運用可能」な体制が整っている層が米英の半分以下であり、人材活用・育成の成果が6カ国中最低である。

生成AI活用に向けた人材獲得・育成の成果



- 生成AIを活用した開発プロジェクトの大部分を、社内人材のみで継続的に開発・運用できる体制が整っている
- 一部の開発プロジェクトについては、社内人材のみで継続的に開発・運用できる体制がある
- 開発・運用を担える人材は限られているが、大部分の社員が生成AIに関する基礎的なリテラシーを有している
- 生成AIの開発・運用を担える人材も少なく、社員全体としての生成AIリテラシーも十分ではない
- 生成AIに関する人材獲得・育成の取り組みは、ほとんど実施していない
- わからない

Q 社内での生成AI活用に向けた人材獲得・育成はどの程度成果を得られていますか。最も当てはまるものをお答えください。

日本: n=932 米国: n=670 英国: n=412 中国: n=412 ドイツ: n=309 韓国: n=309

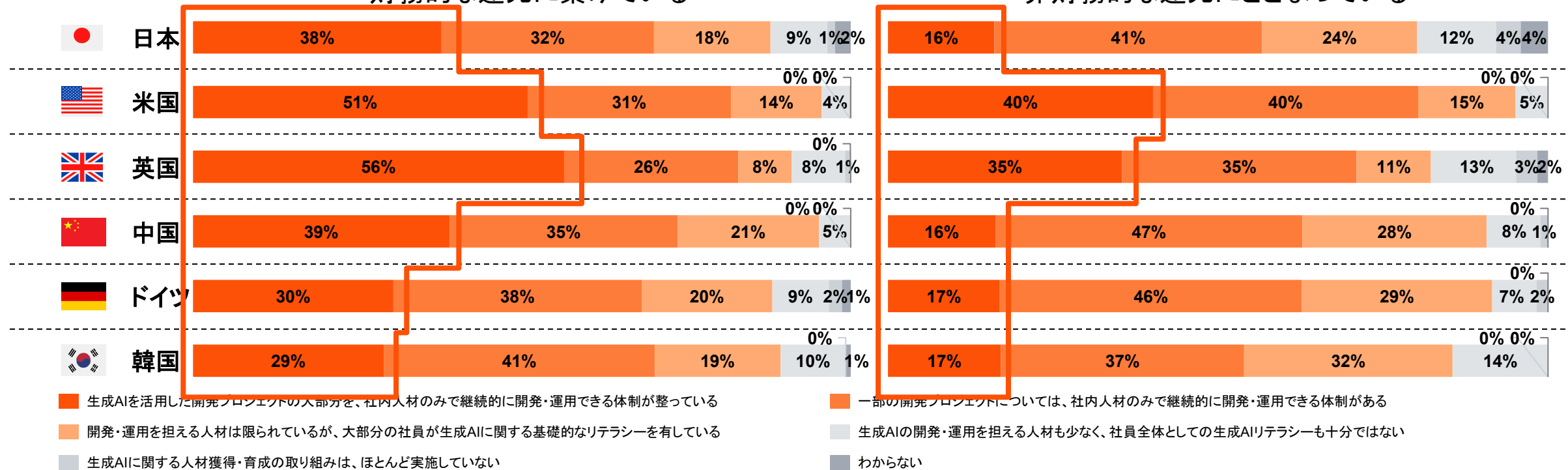
4. 6カ国比較

6カ国共通で、財務的な還元につなげている層ほど、人材獲得・育成が進んでおり、米国51%、英国56%が「社内人材のみで継続的な開発・運用が可能」と回答している一方で、日本は38%にとどまっている。

社内の生成AI活用に向けた人材獲得・育成成果(期待値・還元状況別)

財務的な還元につなげている

非財務的な還元にとどまっている



Q 社内での生成AI活用に向けた人材獲得・育成はどの程度成果を得られていますか。最も当てはまるものをお答えください。

財務的な還元につなげている
 日本: n=254 米国: n=407 英国: n=234 中国: n=228 ドイツ: n=151 韓国: n=131
 非財務的な還元にとどまっている
 日本: n=217 米国: n=122 英国: n=62 中国: n=86 ドイツ: n=59 韓国: n=76

4. 6カ国比較

生成AIの活用指標として測定している／しようとしている項目について、米英では「社員生産性」「工数・コスト」「社員の生成AIサービス利用率」「社員の生成AI習熟度」が他国よりも高い一方、日本は活用指標を設定しない層が6カ国中最多である。

生成AIの活用指標												
	● 日本		🇺🇸 米国		🇬🇧 英国		🇨🇳 中国		🇩🇪 ドイツ		🇰🇷 韓国	
社員生産性	3位	49%	1位	64%	2位	59%	6位	30%	4位	34%	5位	33%
工数・コスト	4位	46%	2位	48%	1位	48%	3位	46%	6位	38%	5位	44%
売上・収益	6位	37%	4位	46%	5位	46%	2位	51%	3位	47%	1位	51%
社員エンゲージメント	6位	32%	1位	49%	3位	44%	4位	39%	2位	45%	5位	32%
顧客満足度	6位	29%	3位	48%	1位	52%	2位	52%	4位	44%	5位	40%
企業イメージ、ブランド力	6位	21%	2位	36%	3位	29%	1位	45%	5位	28%	4位	28%
社員の生成AIサービス利用率(活用度)	6位	33%	1位	45%	2位	44%	3位	42%	5位	33%	4位	36%
社員の生成AI習熟度	3位	24%	2位	29%	1位	33%	4位	24%	5位	21%	6位	20%
測定していない／測定しようとしていない	1位	8%	6位	0%	2位	2%	5位	1%	3位	2%	4位	1%

Q 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。

日本: n=814 米国: n=601 英国: n=366 中国: n=376 ドイツ: n=273 韓国: n=286

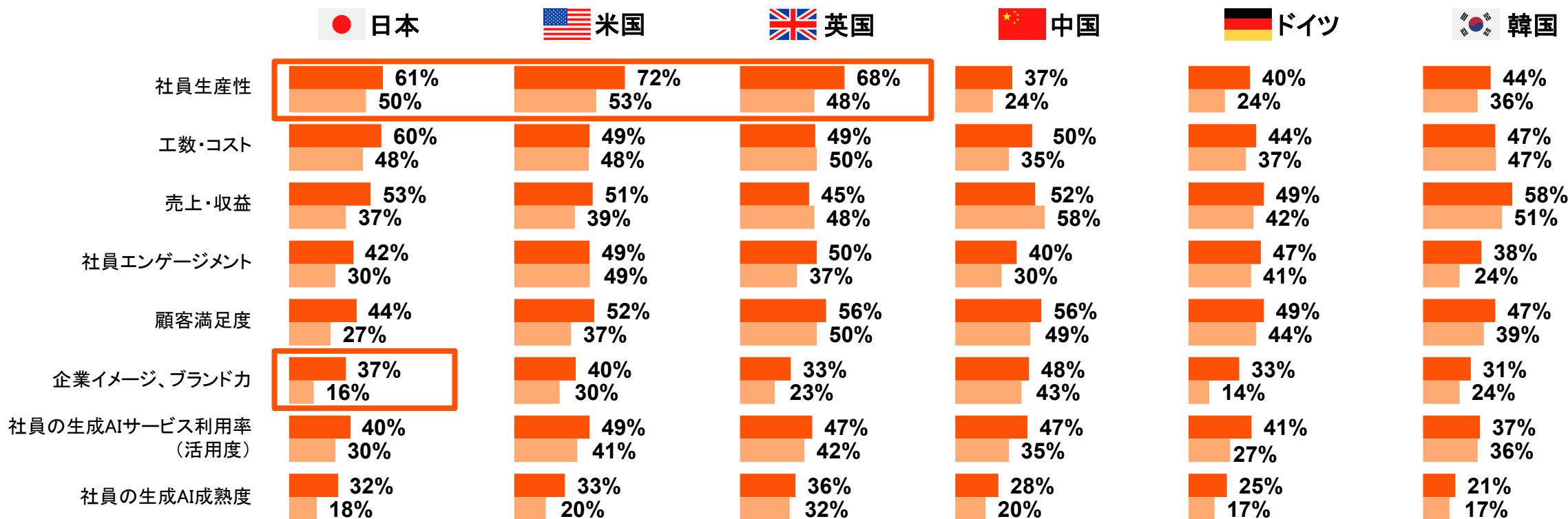
※ 生成AIについて「既に活用している」「具体的な案件を推進中を選択した層に絞った設問

※ 選択肢「その他」は構成比が小さいため表示を省略

4. 6カ国比較

各国で、財務的な還元につなげている層ほど成果指標を幅広く設定している。
日本の財務的な還元につなげている層は「社員生産性」が61%「工数・コスト」が60%と他指標に比べて高く、他国に比べて内部効率の可視化が先行している。

生成AIの活用指標（期待値・還元状況別）



Q 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について「既に活用している」「具体的な案件を推進中を選択した層に絞った設問
※ 選択肢「測定していない／測定しようとしていない」は構成比が小さいため表示を省略

■ 財務的な還元につなげている

日本: n=254 米国: n=407 英国: n=234 中国: n=228 ドイツ: n=151 韓国: n=131







■ 非財務的な還元にとどまっている

日本: n=217 米国: n=122 英国: n=62 中国: n=86 ドイツ: n=59 韓国: n=76

4. 6カ国比較

生成AI導入後に狙う効果として、日本は「労働時間の削減」「データ分析・活用」の割合が高く、諸外国と比べ「顧客サービスの品質向上」等を狙っている割合が低い。

生成AI導入後に狙う効果

	 日本	 米国	 英国	 中国	 ドイツ	 韓国
労働時間の削減	1位 49%	3位 32%	3位 32%	6位 16%	5位 28%	2位 38%
販管費や人件費などのコスト削減	3位 45%	1位 51%	2位 46%	4位 34%	6位 30%	4位 34%
生産性の向上による売り上げ増加	5位 49%	1位 53%	1位 53%	6位 47%	4位 52%	1位 53%
営業力強化による売り上げ増加	3位 39%	1位 46%	3位 39%	6位 37%	2位 43%	3位 39%
新たな技術の導入による新規ビジネスの創出	5位 34%	2位 43%	3位 42%	1位 47%	6位 31%	4位 39%
商品・サービスの差別化	5位 25%	3位 30%	1位 31%	1位 31%	4位 29%	6位 24%
人材市場などにおける企業としての魅力向上	5位 21%	1位 37%	2位 35%	3位 32%	4位 28%	6位 20%
コミュニケーションの円滑化	6位 22%	3位 29%	2位 30%	1位 34%	5位 25%	3位 29%
グローバル化への対応	6位 19%	3位 25%	1位 28%	2位 26%	5位 22%	4位 23%
顧客サービスの品質向上	6位 28%	2位 42%	1位 47%	5位 29%	4位 32%	3位 34%
経営環境情報の把握	2位 22%	3位 21%	1位 28%	4位 20%	6位 12%	5位 18%
データ分析・活用	1位 33%	4位 23%	2位 27%	5位 18%	6位 17%	3位 25%
わからない	1位 5%	3位 0%	3位 0%	3位 0%	3位 0%	2位 1%

Q 導入後に狙っている具体的な効果として当てはまるものを全てお答えください。

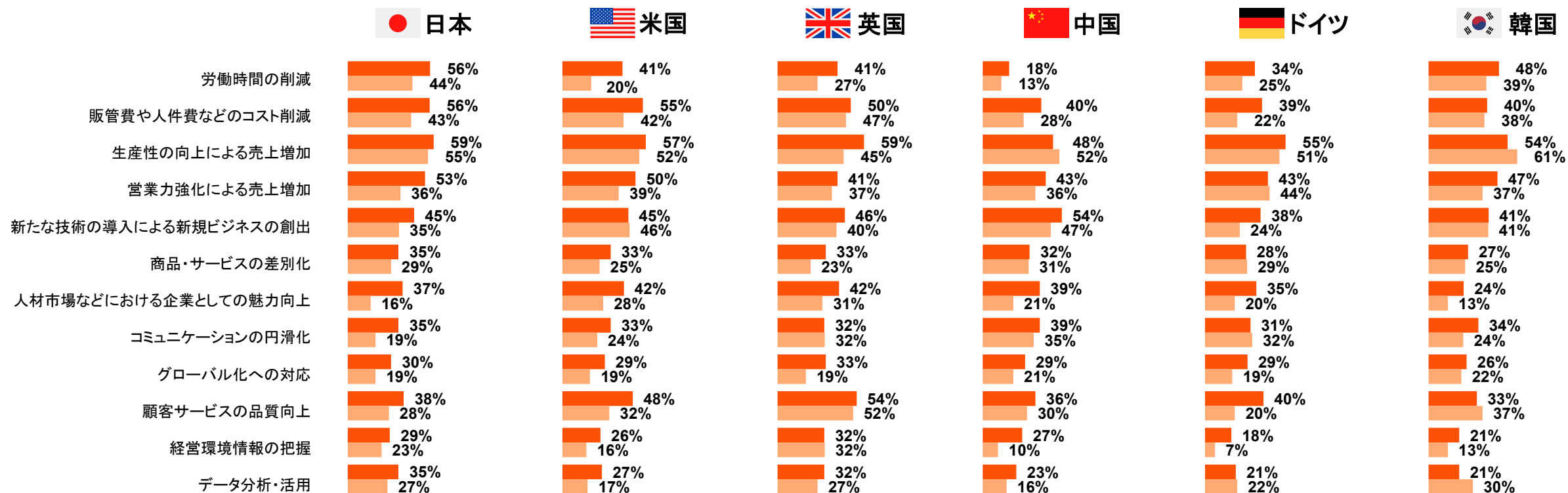
※ 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した層に絞った設問

日本: n=894 米国: n=660 英国: n=404 中国: n=411 ドイツ: n=303 韓国: n=304

4. 6カ国比較

6カ国共通で、財務的な還元につなげている層ほど、生成AI導入後の狙いを広く持つ。日本は「労働時間削減」「コスト削減」「売上増加」が高い一方、海外主要国に比べると「新規ビジネス創出」は相対的に弱い。

生成AI導入後に狙う効果(期待値・還元状況)



Q 導入後に狙っている具体的な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」を選択した層に絞った設問

■ 財務的な還元につなげている

日本: n=254 米国: n=407 英国: n=234 中国: n=228 ドイツ: n=151 韓国: n=131







■ 非財務的な還元にとどまっている

日本: n=217 米国: n=122 英国: n=62 中国: n=86 ドイツ: n=59 韓国: n=76

4. 6カ国比較

生成AI活用によって生まれた効果の還元予定について、日本は他国に比べてあらゆる還元先に対して低く、「特に検討していない」も14%で最も高い。

将来的な成果還元先：生成AI活用効果の還元先

	 日本	 米国	 英国	 中国	 ドイツ	 韓国
従業員への利益還元（給与増加、ボーナス等）	6位 39%	1位 58%	2位 53%	3位 48%	4位 46%	5位 40%
従業員の雇用時間への還元 （成果ベースでの時短勤務奨励等）	6位 51%	1位 67%	3位 62%	1位 67%	4位 54%	5位 57%
新規事業への登用等、新たな投資に回す	6位 49%	2位 62%	4位 57%	1位 65%	3位 58%	5位 53%
顧客への価格還元	6位 23%	1位 46%	2位 38%	4位 32%	3位 36%	5位 29%
社会貢献活動への寄付	4位 10%	1位 24%	1位 24%	3位 17%	5位 10%	6位 9%
特に検討していない	1位 14%	6位 1%	3位 4%	3位 4%	5位 2%	2位 5%

Q 生成AI活用に関する取り組みで生まれた効果を今後どのように還元していく予定ですか。当てはまるものを全てお答えください。

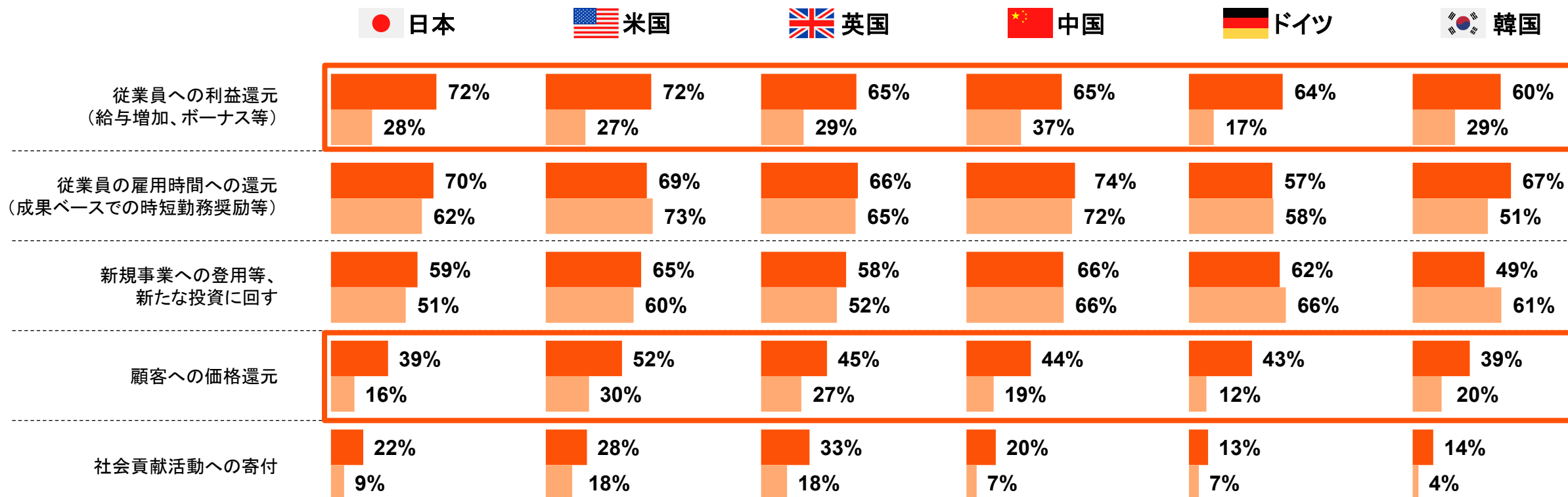
日本: n=894 米国: n=660 英国: n=404 中国: n=411 ドイツ: n=303 韓国: n=304

※ 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」を選択した層に絞った設問

4. 6カ国比較

6カ国共通で、非財務的な還元にとどまっている層は、今後の還元方針も「従業員への利益還元」「顧客への価格還元」の比率が低く、今後も財務的な還元につなげる予定がない傾向が見られた。

将来的な成果還元先：生成AI活用効果還元方針（期待値・還元状況別）



Q 生成AI活用に関する取り組みで生まれた効果を今後どのように還元していく予定ですか。当てはまるものを全てお答えください。

※ 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」を選択した層に絞った設問

■ 財務的な還元につなげている

日本: n=254 米国: n=407 英国: n=234 中国: n=228 ドイツ: n=151 韓国: n=131

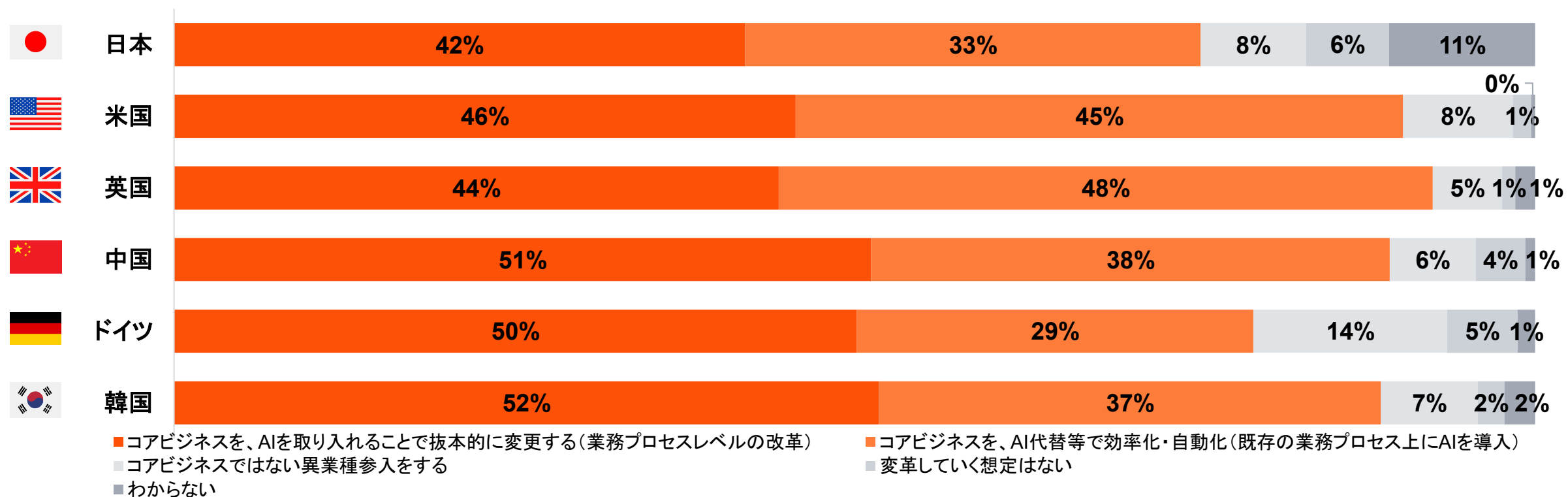
■ 非財務的な還元にとどまっている

日本: n=217 米国: n=122 英国: n=62 中国: n=86 ドイツ: n=59 韓国: n=76

4. 6カ国比較

ビジネス変革に向けたアプローチの方向性について、日本はコアビジネスの抜本的な変革を志向する割合が6カ国中最も低い。

ビジネス変革に向けたアプローチの方向性



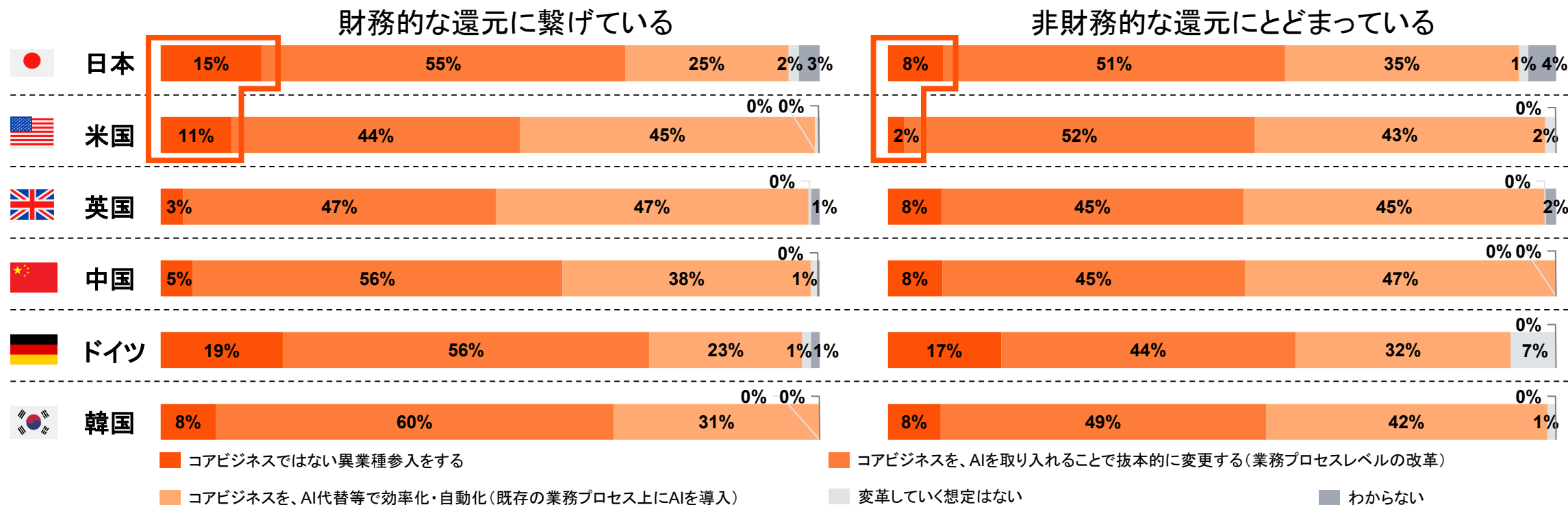
Q 生成AIの登場により、今後あなたが働く会社ではどのようにビジネス全体を変革していくべきと考えているか最も当てはまるものをお答えください。

日本: n=932 米国: n=670 英国: n=412 中国: n=412 ドイツ: n=309 韓国: n=309

4. 6カ国比較

日本・米国では、財務的な還元につなげている層ほど「コアビジネスではない異業種参入をする」と回答した割合が、非財務的な還元にとどまっている層に比べて高い傾向にある。

ビジネス変革のTo-Be(期待値・還元状況別)









Q 生成AIの登場により、今後あなたが働く会社ではどのようにビジネス全体を変革していくべきと考えているか最も当てはまるものをお答えください。

財務的な還元につなげている
 日本: n=254 米国: n=407 英国: n=234 中国: n=228 ドイツ: n=151 韓国: n=131
 非財務的な還元にとどまっている
 日本: n=217 米国: n=122 英国: n=62 中国: n=86 ドイツ: n=59 韓国: n=76

4. 6カ国比較

生成AI内製化に向けた人材獲得・育成の方針について、日本は他国に比べて「まだ決めていない／検討中」「わからない」の割合が最も高い一方、「中途採用」や「新卒採用強化」は最も低い。

生成AI内製化に向けた人材獲得・育成の方針

	 日本	 米国	 英国	 中国	 ドイツ	 韓国
社内人材育成(リスキリング) (研修・資格・ハンズオン等)	4位 49%	1位 74%	2位 66%	3位 58%	6位 43%	4位 49%
中途採用(データサイエンティスト、 MLエンジニア、PM等)	6位 48%	3位 55%	4位 54%	1位 62%	1位 62%	4位 54%
新卒採用強化	6位 31%	1位 51%	1位 51%	3位 49%	4位 48%	5位 41%
外部ベンダー／Sier活用(開発・運用の委託)	4位 28%	1位 40%	3位 31%	2位 36%	6位 21%	5位 26%
まだ決めていない／検討中	1位 10%	5位 1%	2位 3%	5位 1%	4位 2%	2位 3%
わからない	1位 9%	5位 0%	3位 1%	5位 0%	3位 1%	2位 2%

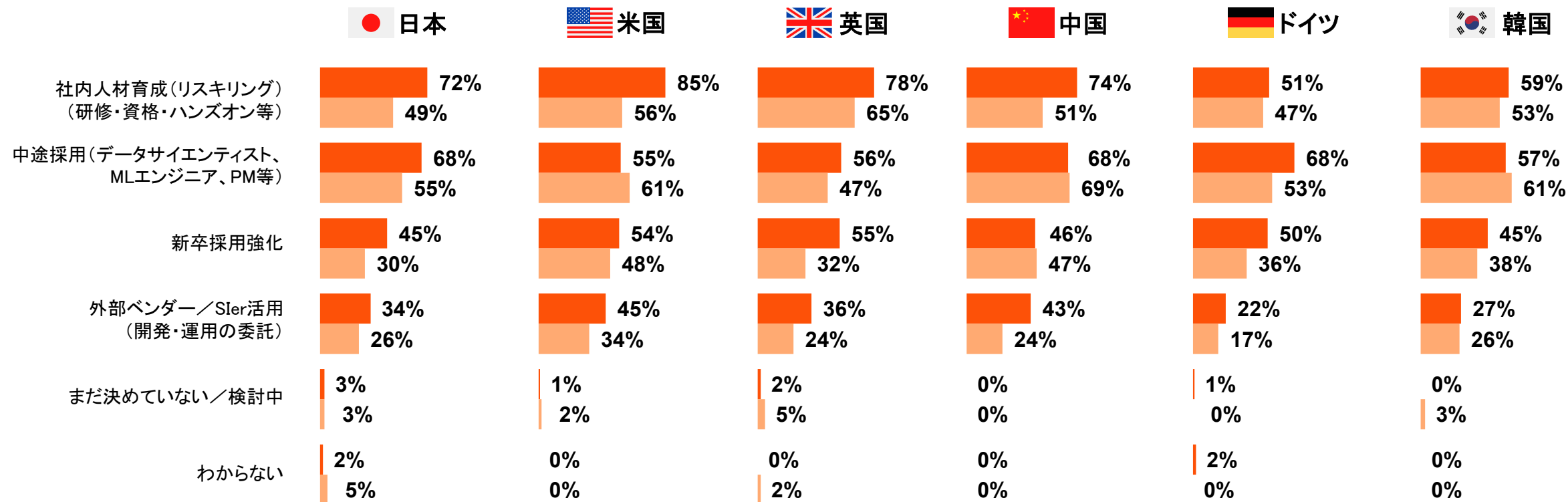
Q 社内での生成AI内製化に向けた人材獲得・育成をどのように進めていますか。
当てはまるものを全てお答えください。

日本: n=932 米国: n=670 英国: n=412 中国: n=412 ドイツ: n=309 韓国: n=309

4. 6カ国比較

財務的な還元につなげている層は、6カ国共通で社内人材育成に積極的に取り組んでおり、日本の財務的な還元につなげている層は他国と比較すると、中途採用に取り組んでいる割合が高い。

生成AI内製化に向けた人材獲得・育成の取り組み(期待値・還元状況別)









Q 社内での生成AI内製化に向けた人材獲得・育成をどのように進めていますか。
当てはまるものを全てお答えください。

■ 財務的な還元につなげている
日本: n=254 米国: n=407 英国: n=234 中国: n=228 ドイツ: n=151 韓国: n=131
■ 非財務的な還元にとどまっている
日本: n=217 米国: n=122 英国: n=62 中国: n=86 ドイツ: n=59 韓国: n=76

4. 6カ国比較

生成AI活用に向けた人材獲得・育成の成功要因について、活用の成果実感が高い米国・英国では、「インセンティブ設計」「評価設計」「ツール・環境の整備」等が成功要因ととらえられている。

生成AI活用に向けた人材獲得・育成の成功要因

	 日本	 米国	 英国	 中国	 ドイツ	 韓国
インセンティブ設計 (報奨、手当、表彰、資格補助など)	3位 34%	1位 46%	2位 35%	6位 27%	5位 29%	4位 30%
評価設計・昇進への反映 (目標設定、評価項目、キャリアパス)	5位 46%	2位 57%	1位 60%	6位 45%	4位 47%	3位 48%
やりがい・ミッションの明確化 (社会／顧客価値、現場課題解決の実感)	4位 46%	6位 44%	2位 52%	1位 57%	3位 49%	5位 46%
経営・部門長のコミット (優先順位付け、メッセージ、予算)	5位 36%	1位 43%	4位 38%	2位 39%	3位 38%	6位 30%
実務に直結する学習設計 (演習より“案件適用”、OJT、伴走)	6位 28%	2位 43%	4位 40%	1位 45%	5位 33%	3位 43%
時間の確保 (学習時間・実験時間を業務として確保)	6位 23%	4位 30%	2位 34%	1位 37%	5位 25%	3位 32%
学習コミュニティ／ナレッジ共有 (勉強会、事例共有、メンター制度)	5位 21%	3位 29%	1位 31%	4位 27%	6位 17%	2位 30%
推進体制(CoE／推進役)の整備 (役割分担、標準化、支援窓口)	5位 23%	3位 31%	1位 34%	2位 31%	6位 20%	4位 25%
ツール・環境の整備 (安全な生成AI環境、データ／開発基盤)	4位 21%	1位 34%	2位 33%	5位 19%	3位 24%	6位 19%
外部パートナーの伴走活用 (教育設計、実装支援、育成の仕組み化)	2位 13%	3位 13%	1位 18%	4位 9%	6位 8%	5位 8%

Q 社内での生成AI活用に向けた人材獲得・育成が成功している要因として考えられるものを全てお答えください。

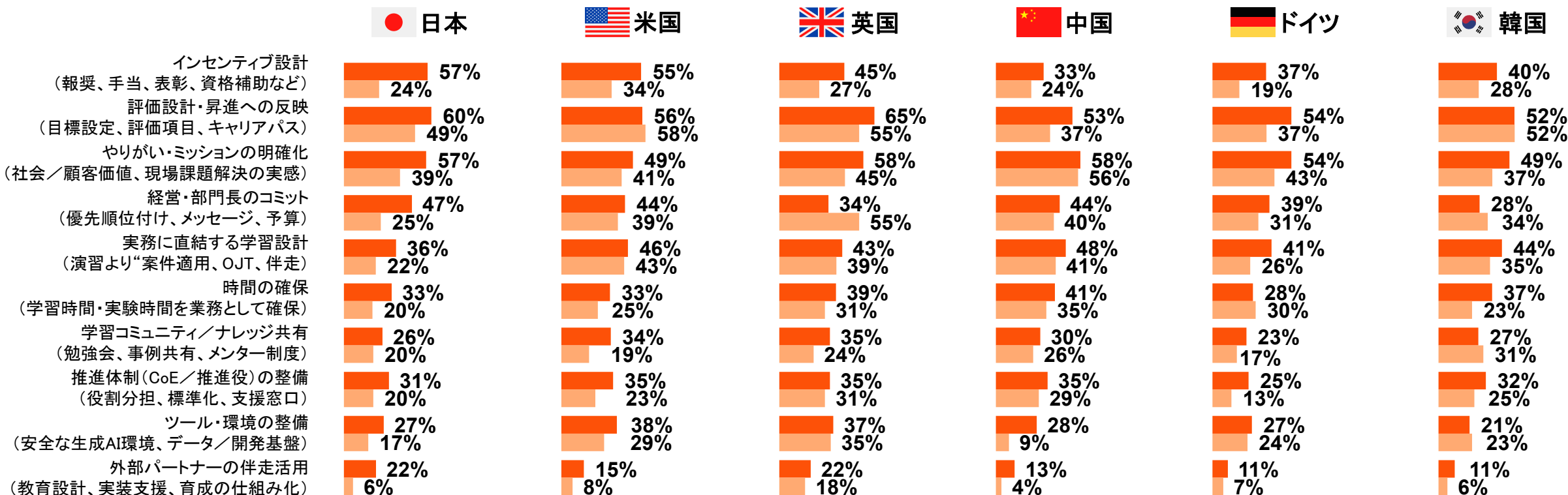
日本: n=625 米国: n=628 英国: n=364 中国: n=384 ドイツ: n=255 韓国: n=250

※ 生成AI活用に向けた人材獲得・育成に一定の成果が得られていると回答した層に絞った設問

4. 6カ国比較

財務的な還元につなげている層は、6カ国共通で人材獲得・育成の成功要因として複数の項目を選択する傾向があり、日本では他国と比較すると「評価設計・昇進への反映」「インセンティブ設計」「やりがい・ミッションの明確化」の3つが高い水準である。

生成AI活用に向けた人材獲得・育成の成功要因(期待値・還元状況別)



Q 社内での生成AI活用に向けた人材獲得・育成が成功している要因として考えられるものを全てお答えください。

※ 生成AI活用に向けた人材獲得・育成に一定の成果が得られていると回答した層に絞った設問

■ 財務的な還元につなげている

日本: n=223 米国: n=389 英国: n=213 中国: n=217 ドイツ: n=133 韓国: n=117







■ 非財務的な還元にとどまっている

日本: n=174 米国: n=116 英国: n=51 中国: n=78 ドイツ: n=54 韓国: n=65

4. 6カ国比較

外部ベンダーから支援を受けている領域について、米英では「AI戦略策定・ビジネス構想」「データマネジメント」等が他国比較で高い一方、日本は「AI人材育成」において6カ国中最も低い。

外部ベンダーから支援を受けている領域

	 日本	 米国	 英国	 中国	 ドイツ	 韓国
AI戦略策定・ビジネス構想	3位 39%	1位 53%	2位 45%	5位 26%	6位 24%	4位 35%
ユースケース企画	4位 31%	1位 44%	3位 35%	6位 23%	1位 44%	5位 29%
PoC実施	4位 39%	2位 41%	5位 35%	1位 49%	3位 40%	6位 29%
本番開発・環境構築	5位 33%	2位 42%	6位 32%	1位 46%	4位 37%	3位 38%
運用保守	4位 34%	3位 36%	1位 42%	2位 41%	5位 31%	6位 28%
AI評価設計・効果測定	5位 30%	2位 48%	4位 41%	1位 49%	6位 24%	3位 43%
AI人材育成	6位 27%	1位 41%	3位 34%	4位 31%	4位 31%	2位 36%
組織設計(AI CoEなど)	5位 14%	1位 29%	2位 21%	2位 21%	6位 12%	4位 16%
データマネジメント	4位 21%	1位 28%	1位 28%	3位 22%	5位 14%	6位 13%
AIガバナンス(AI利用ポリシー・ガイドラインの策定・モデル・エージェント監視など)	3位 17%	2位 20%	1位 24%	5位 14%	6位 11%	4位 15%

Q あなたが働く会社は生成AI活用について外部ベンダーからどの領域の支援を受けていますか。当てはまるものを全てお答えください。

※「コンサルタントに相談しながら進めている」、「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」を選択した層に絞った設問

日本: n=470 米国: n=330 英国: n=164 中国: n=175 ドイツ: n=156 韓国: n=136

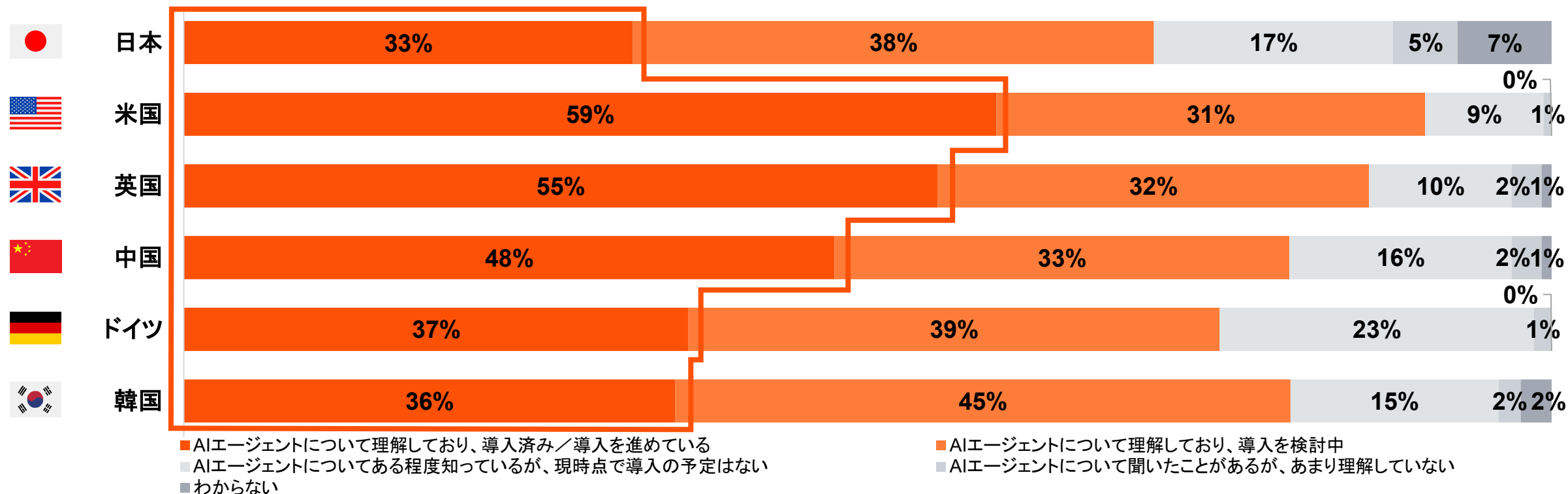
Topic.3

ユースケース

4. 6カ国比較

AIエージェントの理解と導入状況について、「導入済み／導入を進めている」の割合は米国・英国・中国で特に高く、日本は最も低い。

AIエージェントに対する理解と導入状況



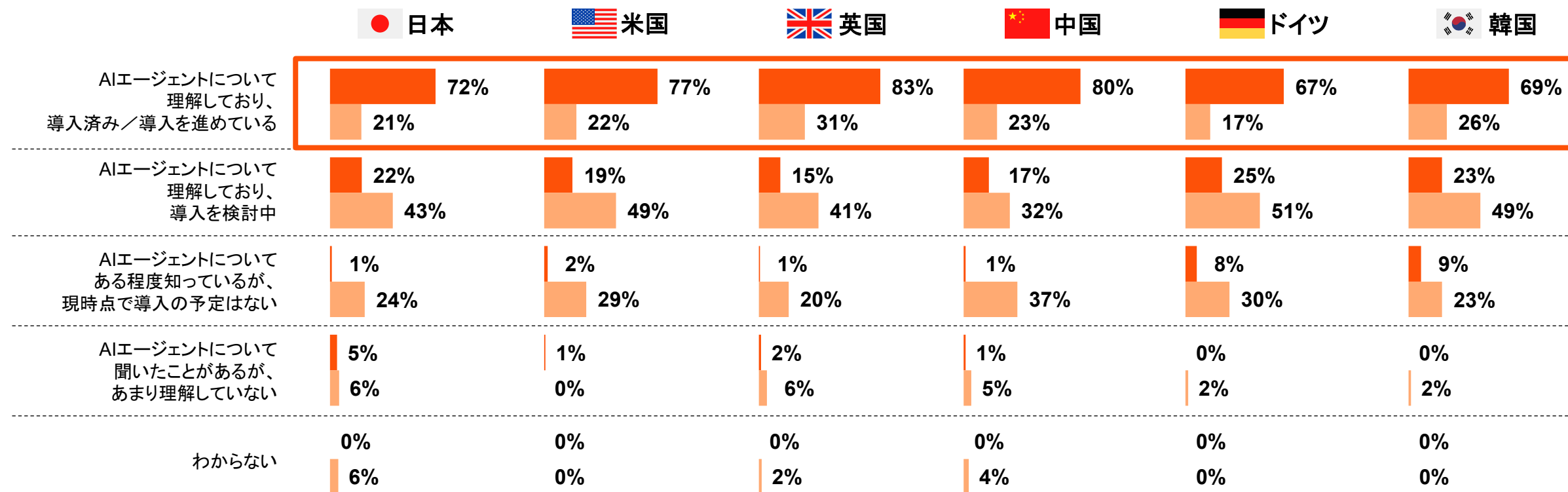
Q 「AIエージェント」について、あなたが働く会社の状況について最も当てはまるものをお答えください。

日本: n=932 米国: n=670 英国: n=412 中国: n=412 ドイツ: n=309 韓国: n=309

4. 6カ国比較

6カ国全てで、期待を大きく上回る層は、「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」割合が大幅に高い。特に、米国・英国・中国では8割前後に達し、日本を含む各国で期待未満層との明確な差が見られる。

AIエージェントの導入状況(期待値別)



Q 「AIエージェント」について、あなたが働く会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の活用を「やや期待を下回る」「期待とは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

日本: n=83 米国: n=253 英国: n=75 中国: n=130 ドイツ: n=52 韓国: n=35

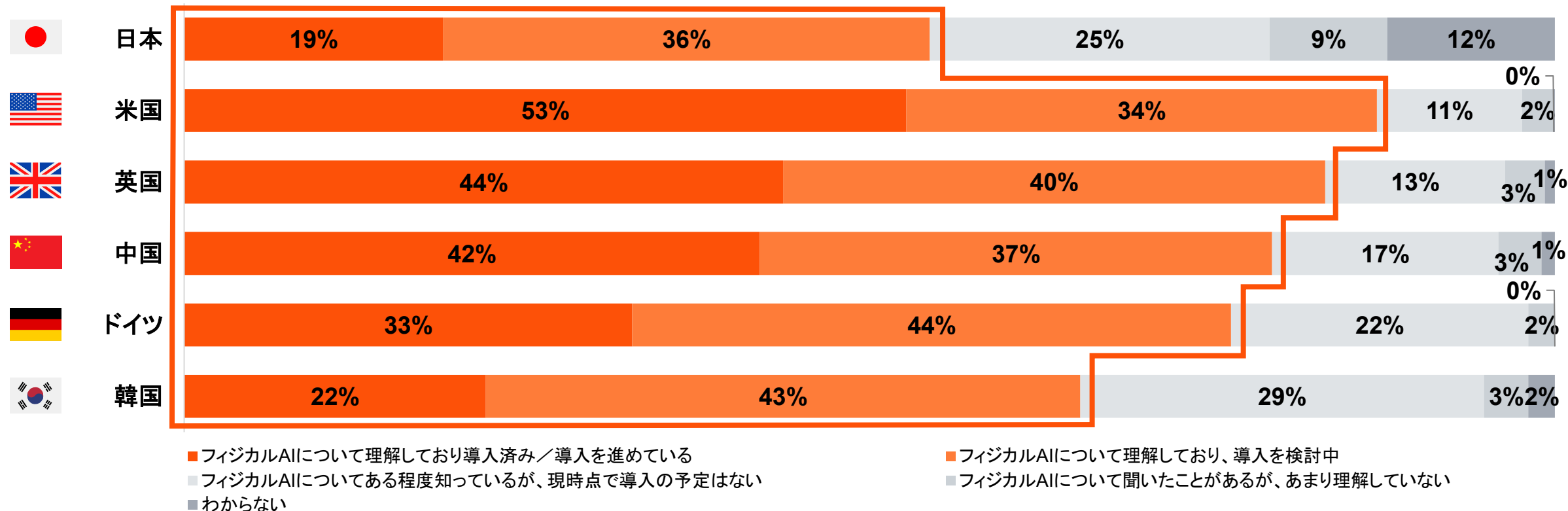
■ 期待未満

日本: n=177 米国: n=59 英国: n=57 中国: n=54 ドイツ: n=53 韓国: n=61

4. 6カ国比較

フィジカルAIの理解と導入状況について、「導入済み／導入を進めている」の割合は米国・英国・中国で特に高く、日本は最も低い。

フィジカルAIに対する理解と導入状況









Q 「フィジカルAI」について、あなたが働く会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=932 米国: n=670 英国: n=412 中国: n=412 ドイツ: n=309 韓国: n=309

4. 6カ国比較

日本と米国ともに、フィジカルAI導入の障壁を「安全性・事故リスク」「生産ライン・業務への影響リスク」とした層は40%超。フィジカルAI導入状況を踏まえると、米国ではリスクを認識・管理しつつ導入検討を進めていると考えられる。

フィジカルAI導入の障壁

	 日本	 米国	 英国	 中国	 ドイツ	 韓国
安全性・事故リスク (人的・設備への影響、フェイルセーフ設計の難しさ)	1位 43%	1位 43%	3位 37%	6位 27%	5位 28%	4位 32%
生産ライン・業務への影響リスク (稼働停止・品質不良・SLA逸脱の懸念)	5位 42%	2位 47%	6位 40%	1位 52%	2位 47%	4位 43%
ハード性能・耐久性の限界 (LLMを最大限活かさない)	4位 35%	2位 40%	4位 35%	1位 45%	4位 35%	2位 40%
ユースケースの不明確さ (適用領域・期待効果の定義ができていない)	3位 32%	1位 40%	4位 29%	2位 36%	6位 27%	4位 29%
コスト／ROIの不透明さ (初期投資・保守・運用費)	4位 33%	6位 30%	3位 35%	1位 43%	5位 31%	2位 40%
人材・運用体制の不足 (技術の成熟度不足、教育体制、運用上の人材不足)	5位 24%	1位 38%	2位 33%	3位 31%	6位 22%	4位 25%
組織・労使面の課題 (現場受容性、労働安全、協議・合意形成)	4位 12%	1位 19%	2位 17%	3位 15%	5位 10%	6位 9%
その他	2位 0%	2位 0%	2位 0%	2位 0%	2位 0%	1位 1%
特に障壁はない	3位 4%	2位 5%	1位 11%	6位 0%	4位 3%	4位 3%
わからない	1位 2%	2位 0%	2位 0%	2位 0%	2位 0%	2位 0%

Q 「フィジカルAI」の利用にあたって、障壁となっているポイントがあれば当てはまるものを全てお答えください。
※フィジカルAIについて「導入を検討中」「導入の予定はない」を選択した層に絞った設問

日本: n=562 米国: n=301 英国: n=217 中国: n=222 ドイツ: n=202 韓国: n=225







Topic.4

リスク・ガバナンス

4. 6カ国比較

生成AIモデル選択で考慮すべきリスクについて、日本は「セキュリティ・コンプライアンス」への考慮が67%で高い一方、「サービス継続性・地政学リスク」や「開発国に依存する出力の文化・思想バイアス」への考慮は最も低い。

生成AIモデル選択時に考慮するリスク

	 日本	 米国	 英国	 中国	 ドイツ	 韓国
セキュリティ・コンプライアンス (機密データの取り扱い、データ所在、個人情報等)	2位 67%	1位 71%	4位 62%	5位 59%	6位 56%	3位 63%
ベンダーロックイン回避 (代替の容易さ、オープンソース活用等)	4位 43%	3位 46%	6位 38%	1位 54%	2位 50%	5位 40%
サービス継続性・地政学リスク (開発国の制裁・規制による停止リスク等)	6位 39%	1位 71%	3位 68%	1位 71%	4位 64%	5位 58%
開発国に依存する出力の文化・思想バイアス	6位 16%	1位 43%	2位 38%	3位 26%	4位 24%	5位 22%
リスクとして考慮すべきだと考えている観点はない	1位 3%	3位 2%	4位 1%	1位 3%	4位 1%	6位 0%
わからない	1位 5%	4位 0%	4位 0%	4位 0%	3位 1%	2位 2%

Q 利用する生成AIモデルを選択するうえで、リスクとして考慮すべきだと考えている観点を全てお答えください。







※ 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」を選択した層に絞った設問

日本: n=894 米国: n=660 英国: n=404 中国: n=411 ドイツ: n=303 韓国: n=304

4. 6カ国比較

他国と比較すると日本では、リスクやインシデントなどに該当する行為・状態はないと回答した割合が高いが、把握していない／部署として確認していないと回答した割合も高い。

生成AIの利用に起因して発生するリスク・インシデント

	 日本	 米国	 英国	 中国	 ドイツ	 韓国
生成AIに許可されていない、または取り扱いに注意が必要な情報(機密情報・社外秘等)を入力・出力した	5位 28%	1位 50%	2位 41%	6位 26%	3位 33%	4位 29%
生成AIに許可されていない個人情報を入力・出力・保存、または学習に利用した	6位 33%	5位 45%	3位 46%	1位 49%	1位 49%	3位 46%
生成AIの出力内容を十分に確認せず、業務判断・業務作業・顧客説明に利用した	6位 28%	1位 51%	3位 43%	2位 46%	3位 43%	5位 40%
著作権・知財・ライセンスの確認が不十分なまま、文章・画像・コード等の生成物を利用した	6位 26%	1位 48%	3位 44%	3位 44%	1位 48%	5位 39%
不適切・有害になり得る表現(差別・誹謗中傷・不快表現等)を含む出力を利用・共有した	6位 16%	2位 39%	3位 36%	1位 47%	5位 29%	4位 30%
誤回答・説明不足につながる生成結果を、顧客向け対応や外部説明に利用した	6位 14%	1位 41%	2位 40%	4位 36%	5位 26%	3位 37%
Web、広告、IR、マニュアル等の社外公開物に、生成AIによる誤った内容・説明不足につながる内容を掲載した	6位 10%	1位 27%	1位 27%	3位 24%	4位 21%	5位 11%
該当する行為・状態はない	1位 18%	5位 4%	2位 7%	5位 4%	2位 7%	4位 5%
把握していない／部署として確認していない	1位 10%	3位 1%	3位 1%	3位 1%	3位 1%	2位 4%

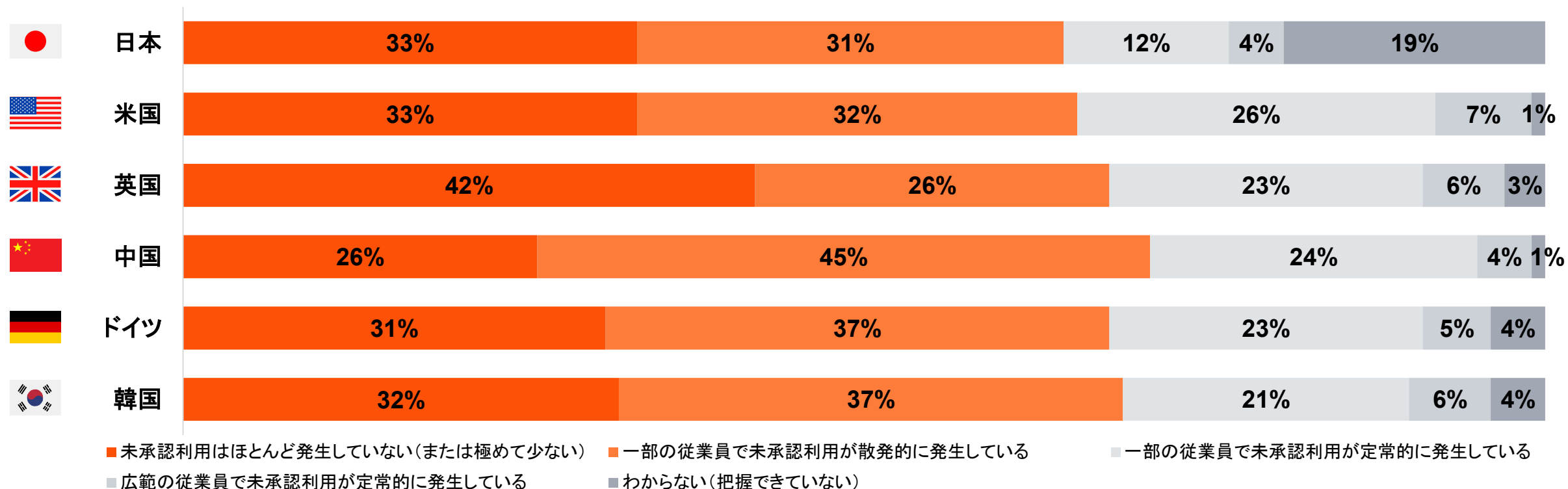
Q 生成AIの利用に起因して、あなたの部署で発生したリスクやインシデント／ヒヤリハットとして当てはまるものを全てお答えください。

日本: n=814 米国: n=601 英国: n=366 中国: n=376 ドイツ: n=273 韓国: n=286

4. 6カ国比較

未承認の生成AI利用(シャドーAI)の実態について、日本は「未承認利用はほとんど発生していない」と回答した割合は他国と同水準である一方、「わからない(把握できていない)」と回答した割合は最も高い。

未承認の生成AI利用(シャドーAI)の実態



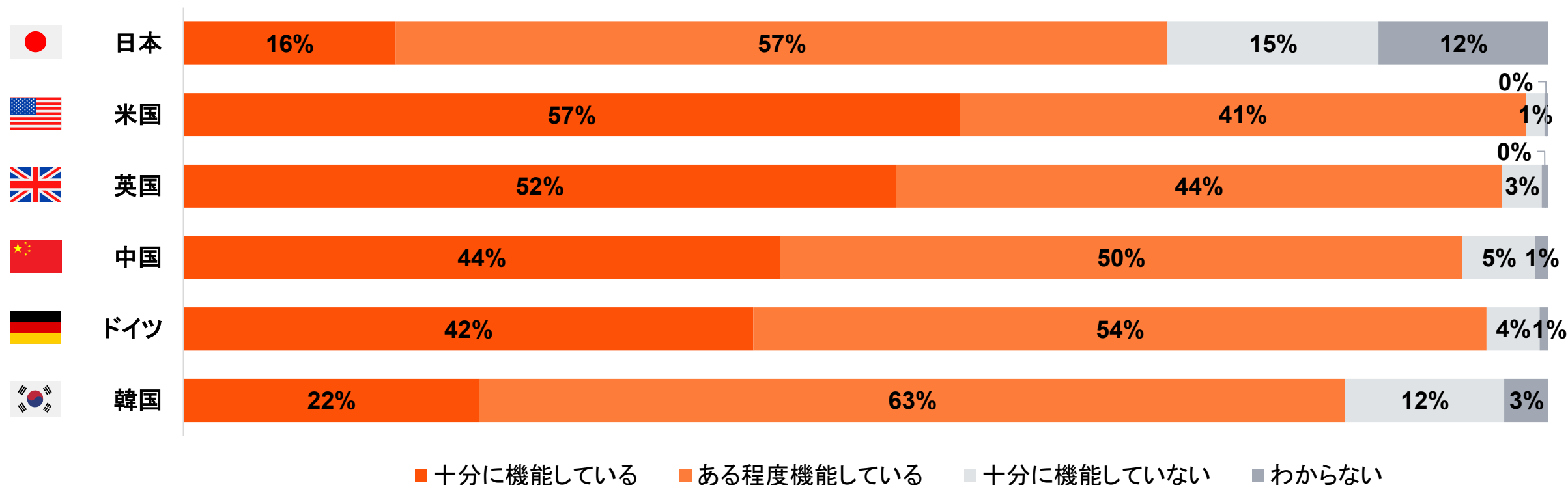
Q あなたの部署における、会社として未承認の生成AI利用(いわゆる「シャドーAI」)の実態についてお伺いします。未承認の生成AI利用について、最も当てはまるものをお答えください。

日本: n=932 米国: n=670 英国: n=412 中国: n=412 ドイツ: n=309 韓国: n=309

4. 6カ国比較

日本は他国と比較すると生成AI活用のリスク対策が「十分に機能している」と回答した割合が低く、「十分に機能していない」「わからない」と回答した割合が高い。

現状の生成AI活用のリスク対策状況









Q 現状の生成AIの活用リスク対策として最も当てはまるものをお答えください。

日本: n=932 米国: n=670 英国: n=412 中国: n=412 ドイツ: n=309 韓国: n=309

4. 6カ国比較

生成AIモデルの利用形態について、日本は他国と比較して「クローズド商用モデルをAPIで利用」や「オープンウェイトモデルをファインチューニングして利用」の割合が最も低く、「わからない」の割合が14%で最も高い。

生成AIモデルの利用形態

	 日本	 米国	 英国	 中国	 ドイツ	 韓国
クローズド商用モデルをAPIで利用	6位 49%	1位 75%	2位 65%	4位 62%	5位 57%	3位 63%
クローズド商用モデルをクラウドのマネージド基盤で利用	5位 52%	2位 70%	4位 66%	1位 79%	3位 68%	6位 61%
オープンウェイトモデルをファインチューニングして利用(ホスト環境は問わず)	6位 22%	1位 46%	3位 39%	1位 46%	3位 39%	5位 25%
自社独自の生成AIモデルをゼロから開発・運用	5位 10%	1位 33%	2位 28%	3位 24%	4位 16%	6位 13%
わからない	1位 14%	5位 0%	5位 0%	3位 1%	3位 1%	2位 2%

Q あなたが働く会社で利用されている／検討している生成AIモデルの利用形態について、当てはまるものを全てお答えください。







※ 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」を選択した層に絞った設問

日本: n=894 米国: n=660 英国: n=404 中国: n=411 ドイツ: n=303 韓国: n=304

4. 6カ国比較

「信頼できるAI」を実現するための取り組みとして、日本は「データ管理の強化」「公平性・バイアスの評価／是正」「モデル評価・検証の実施」「説明可能性・透明性の確保」等の対策が遅れている。

信頼できるAI実現のための取り組み

	 日本	 米国	 英国	 中国	 ドイツ	 韓国
AIガバナンス体制の整備 (責任者・審査会・RACIの明確化)	3位 41%	1位 56%	2位 52%	5位 29%	4位 30%	6位 24%
AI利用ポリシー／ガイドラインの策定・周知 (利用範囲、禁止事項、承認フロー等)	3位 52%	1位 53%	4位 51%	4位 51%	6位 49%	1位 53%
未承認の生成AI利用(いわゆる「シャドーAI」) に関するルール・罰則の策定・周知	5位 41%	1位 53%	6位 40%	3位 47%	1位 53%	4位 42%
リスクアセスメントの実施 (用途別のリスク分類、影響評価)	5位 34%	4位 39%	1位 49%	2位 44%	3位 40%	6位 33%
データ管理の強化 (データ品質、データ由来の管理、学習データの統制)	6位 31%	2位 46%	4位 41%	1位 53%	5位 33%	3位 42%
公平性・バイアスの評価／是正 (偏りの検知、評価指標、改善プロセス)	6位 20%	3位 33%	2位 34%	1位 37%	5位 22%	4位 31%
モデル評価・検証の実施 (精度、頑健性、再現性、テストケース整備)	6位 20%	2位 31%	2位 31%	1位 40%	5位 24%	4位 28%
説明可能性・透明性の確保 (利用者への説明、根拠提示、モデル／データの記録)	6位 17%	1位 37%	2位 36%	3位 24%	5位 19%	4位 21%
人による監督(Human-in-the-loop) (重要判断の人手確認、承認・レビュー)	3位 16%	4位 14%	1位 20%	2位 19%	5位 12%	6位 9%
特に実施していない	1位 4%	5位 0%	2位 1%	2位 1%	5位 0%	2位 1%
わからない	1位 6%	3位 0%	3位 0%	3位 0%	3位 0%	2位 1%

Q 生成AIの活用リスク対策を含め、「信頼できるAI」を実現するために実施していることとして当てはまるものを全てお答えください。

日本: n=814 米国: n=601 英国: n=366 中国: n=376 ドイツ: n=273 韓国: n=286

※ 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」を選択した層に絞った設問

回答者プロフィール

5



回答者属性 | 業界

	2025年 春	2026年 春						
	日本 n=945	日本 n=932	米国 n=670	英国 n=412	中国 n=412	ドイツ n=309	韓国 n=309	合計 n=3,044
サービス／接客業	2%	2%	1%	1%	1%	4%	4%	2%
不動産	3%	3%	2%	1%	6%	1%	1%	3%
テクノロジー	9%	9%	37%	37%	13%	19%	11%	21%
ヘルスケア／病院／医薬／ ライフサイエンス／医療機器	4%	4%	4%	4%	2%	4%	2%	4%
運輸／物流	4%	4%	2%	1%	4%	4%	4%	3%
化学	5%	5%	1%	0%	2%	2%	3%	3%
銀行／証券／保険／ その他金融サービス	16%	15%	14%	15%	6%	13%	7%	13%
建設／エンジニアリング	9%	7%	10%	8%	17%	14%	11%	10%
公益事業(電力・ガス・水道)／ エネルギー(石油など)	4%	3%	3%	2%	9%	3%	6%	4%
自動車	6%	6%	1%	1%	2%	6%	7%	4%
重工業／産業機械／家電	12%	11%	3%	2%	9%	4%	7%	7%
商社	5%	6%	1%	0%	2%	1%	2%	3%
小売	4%	4%	7%	5%	6%	11%	5%	6%
消費財／飲料／食品	4%	4%	1%	1%	3%	1%	4%	3%
通信	7%	7%	0%	1%	1%	1%	6%	3%
その他	8%	9%	12%	19%	16%	13%	19%	13%

5. 回答者プロフィール

回答者属性 | 部門

	2025年春	2026年春						
	日本 n=945	日本 n=932	米国 n=670	英国 n=412	中国 n=412	ドイツ n=309	韓国 n=309	合計 n=3,044
IT部門／デジタル推進	20%	20%	51%	52%	26%	31%	22%	33%
法務／リスク管理／監査	3%	3%	2%	2%	2%	2%	4%	2%
マーケティング／広報／商品企画	3%	4%	1%	2%	6%	1%	6%	3%
営業／販売	14%	15%	5%	3%	3%	6%	5%	8%
経営企画／管理	21%	18%	9%	10%	24%	13%	18%	15%
経理／財務	4%	4%	13%	13%	8%	11%	6%	9%
研究開発	10%	10%	1%	2%	5%	5%	10%	6%
顧客サービス／サポート	2%	1%	1%	2%	2%	4%	7%	2%
資材／購買	1%	2%	2%	0%	7%	3%	5%	3%
人事／教育	9%	11%	9%	6%	4%	13%	6%	9%
製造／物流	5%	4%	4%	4%	10%	5%	12%	6%
総務	5%	6%	1%	2%	4%	7%	2%	4%
その他	2%	2%	1%	1%	0%	0%	0%	1%

回答者属性 | 売上高

	2025年春	2026年春						
	日本 n=945	日本 n=932	米国 n=670	英国 n=412	中国 n=412	ドイツ n=309	韓国 n=309	合計 n=3,044
1兆円以上	37%	35%	4%	7%	4%	4%	12%	15%
5,000億円以上1兆円未満	14%	15%	7%	8%	12%	6%	8%	10%
2,500億円以上5,000億円未満	13%	14%	19%	11%	13%	14%	10%	14%
1,000億円以上2,500億円未満	17%	17%	29%	30%	23%	30%	19%	24%
750億円以上1,000億円未満	10%	10%	24%	21%	27%	28%	21%	20%
500億円以上750億円未満	8%	10%	17%	23%	20%	17%	30%	17%

5. 回答者プロフィール

回答者属性 | 職種

	2025年春	2026年春						
	日本 n=945	日本 n=932	米国 n=670	英国 n=412	中国 n=412	ドイツ n=309	韓国 n=309	合計 n=3,044
IT関連業務(SE/データサイエンティスト等)	13%	13%	7%	10%	11%	6%	9%	10%
コンサルタント(人事/戦略/会計/IT)	8%	8%	22%	21%	9%	12%	7%	13%
弁護士/会計士/税理士/専門職 (金融/人事等)	3%	3%	3%	5%	5%	2%	3%	3%
営業職	10%	10%	2%	1%	3%	5%	2%	5%
営業推進/営業企画	7%	7%	1%	1%	5%	4%	4%	4%
財務/会計/経理	5%	4%	10%	10%	6%	12%	6%	7%
経営/経営企画	24%	23%	30%	27%	16%	26%	24%	25%
建築/土木系技術職種/不動産	3%	3%	4%	2%	3%	7%	1%	3%
研究開発/技術職/研究職 (大学/研究機関等)	11%	10%	3%	8%	10%	5%	15%	8%
顧客サービス/サポート	2%	2%	1%	1%	2%	3%	6%	2%
事務/アシスタント/受付/秘書	3%	3%	5%	3%	8%	6%	8%	5%
製造/生産管理/品質管理	5%	5%	5%	4%	16%	7%	12%	7%
配送/倉庫管理/物流	1%	2%	2%	1%	4%	3%	2%	2%
販売/サービス職	1%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	2%
医療/介護/福祉	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	1%
教育・学習支援	0%	0%	1%	1%	0%	1%	0%	1%
その他	3%	4%	1%	1%	0%	1%	0%	1%

回答者属性 | 役職

	2025年春	2026年春						合計 n=3,044
	日本 n=945	日本 n=932	米国 n=670	英国 n=412	中国 n=412	ドイツ n=309	韓国 n=309	
経営者	2%	2%	14%	10%	6%	7%	5%	7%
役員	9%	10%	9%	7%	18%	32%	14%	13%
本部長／事業部長	11%	12%	46%	40%	22%	27%	9%	26%
部長クラス	37%	34%	24%	28%	37%	17%	38%	30%
課長クラス	41%	41%	7%	15%	17%	16%	34%	24%

回答者属性 | 従業員数

	2025年 春	2026年 春						
	日本 n=945	日本 n=932	米国 n=670	英国 n=412	中国 n=412	ドイツ n=309	韓国 n=309	合計 n=3,044
300人以下	2%	3%	18%	23%	19%	19%	17%	14%
301~1,000人	10%	11%	31%	40%	41%	46%	25%	28%
1,001~5,000人	35%	35%	38%	27%	22%	22%	33%	31%
5,001~10,000人	16%	16%	9%	6%	14%	7%	12%	12%
10,001人以上	37%	35%	4%	5%	4%	6%	14%	15%



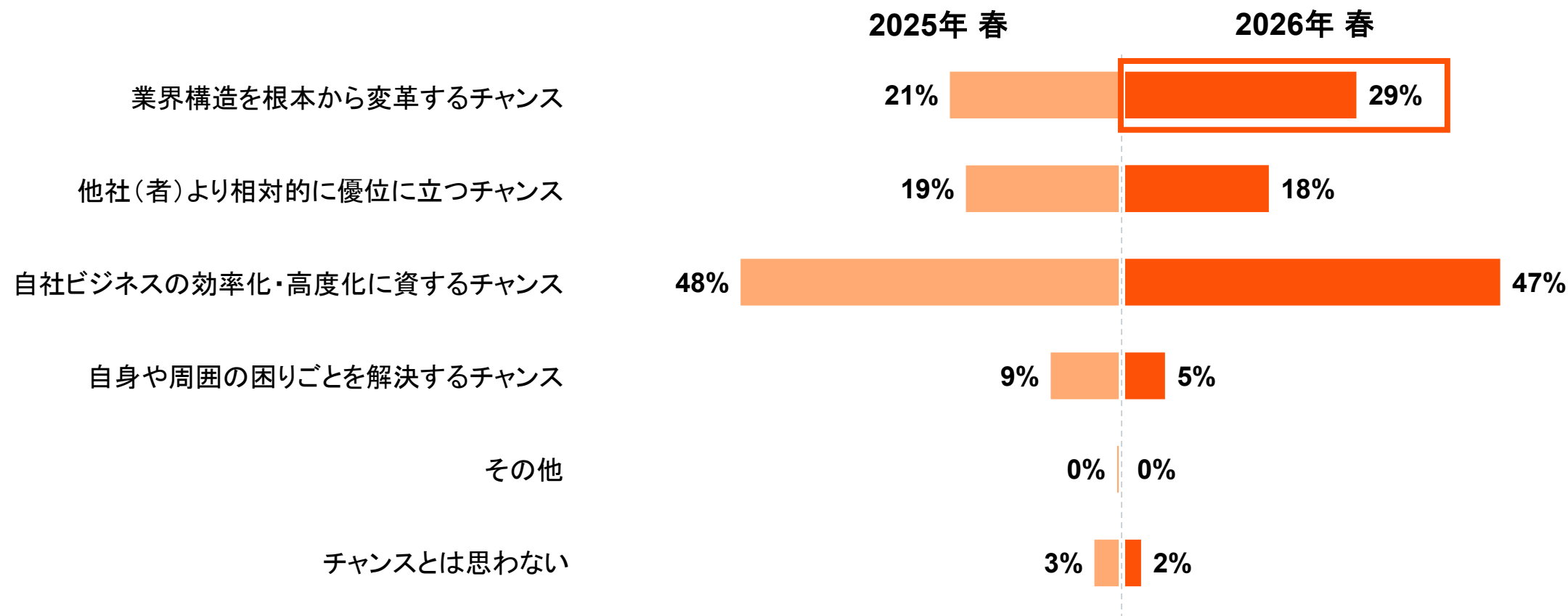
日本詳細

Topic.1

認知

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ないが、「業界構造の根本変革」が29%（前回調査から+8pt）に増加した。

Q 生成AIの活用はどのようなチャンスに繋がるとお考えですか。最も当てはまるものをお答えください。

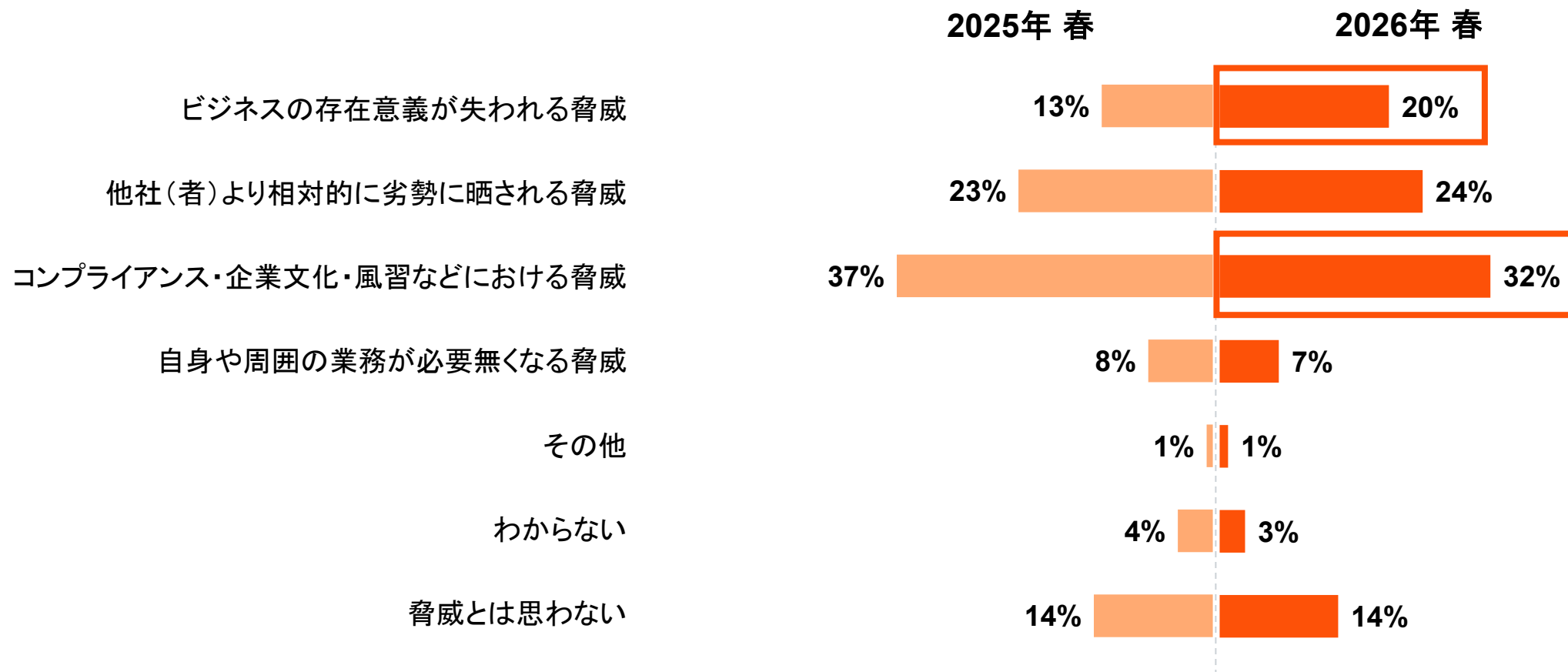


2025年 春 : n=945

2026年 春 : n=932

生成AIの脅威は「ビジネスの存在意義が失われる脅威」が20%（前回調査から+7pt）に増加した一方、「コンプライアンス・企業文化・風習などにおける脅威」が32%（同、-5pt）に減少した。

Q 生成AIの活用はどのような脅威に繋がるとお考えですか。最も当てはまるものをお答えください。

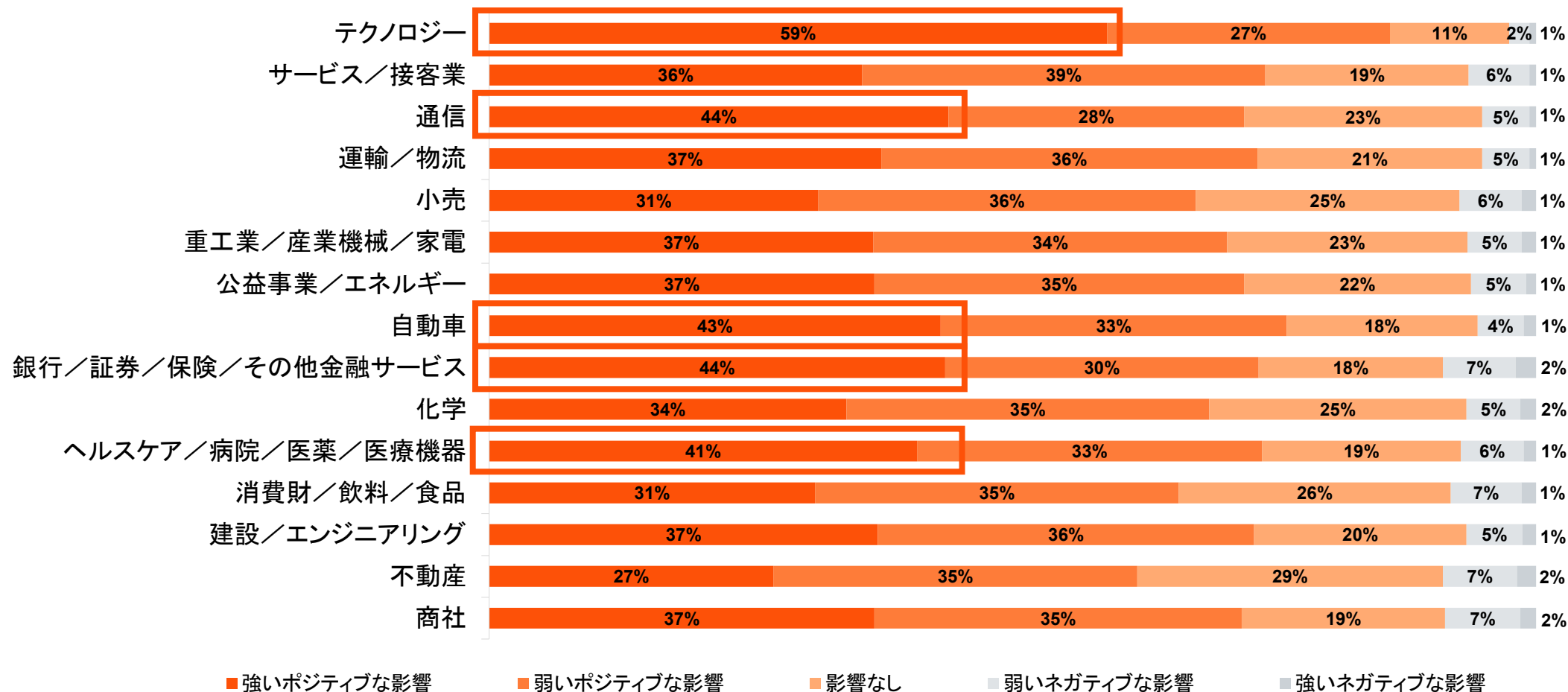


2025年 春：n=945

2026年 春：n=932

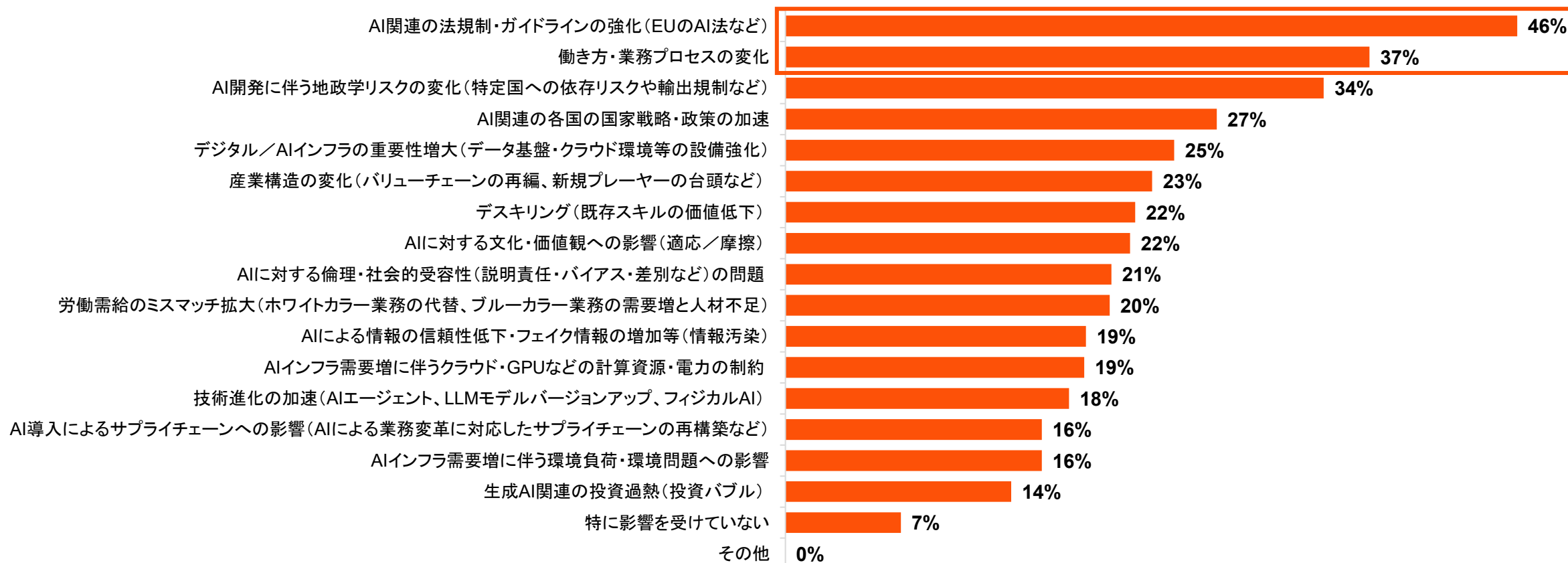
生成AIの実用化・普及による各業界への影響は「テクノロジー」「通信」「金融」「自動車」「ヘルスケア」業界でより強いポジティブな影響と認識されている。

Q 生成AIの実用化・普及により、各業界の市場規模や収益性は将来的にどのように影響すると考えますか。
業界ごとに最も当てはまるものをお答えください。



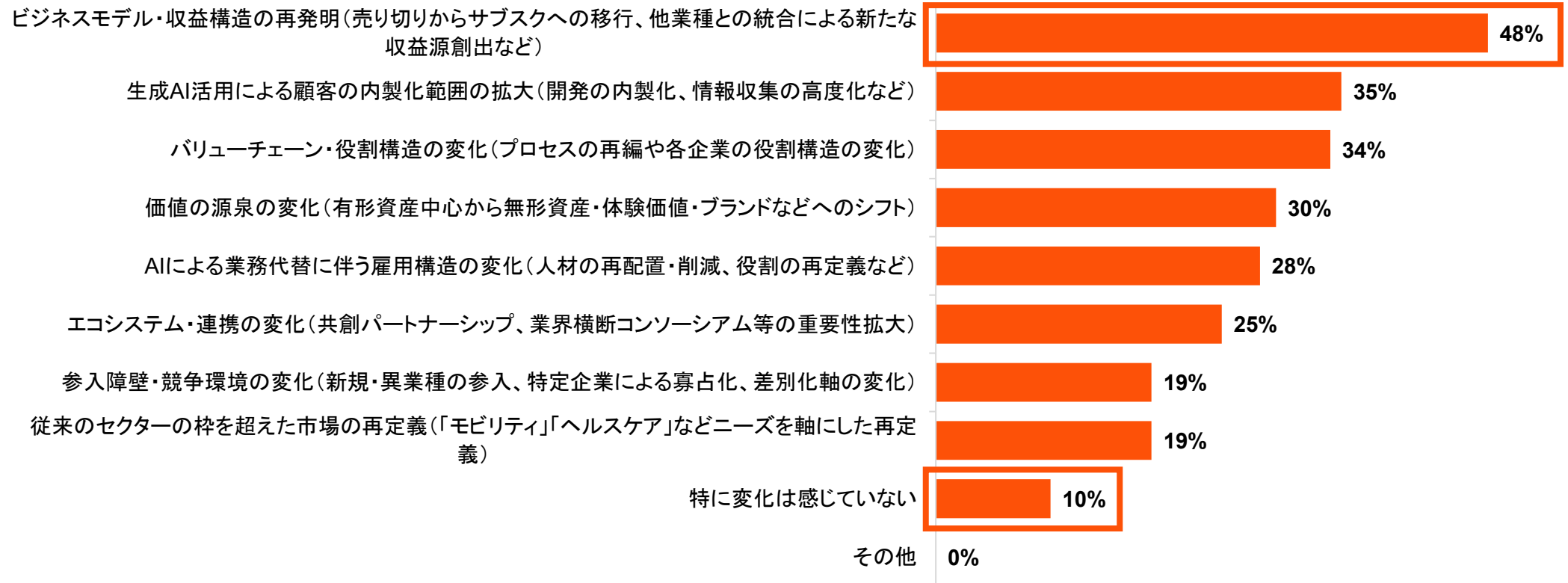
生成AIの実用化・普及による事業を取り巻く環境の変化への認識は「AI関連の法規制・ガイドラインの強化（EUのAI法など）」が46%で最多。「働き方・業務プロセスの変化」が次いで37%。

Q 生成AIの実用化・普及により、直近1～2年で貴社の経営判断・業務運営・人材・投資等に実質的な影響を与えた事業を取り巻く環境の変化として、当てはまるものを全てお答えください。



生成AIの実用化・普及に伴い、各業界・事業領域で起きている変化への認識は「ビジネスモデル・収益構造の再発明」が48%で最多。一方で「特に変化は感じていない」が10%。

Q 生成AIの実用化・普及に伴い、あなたが働く会社の属する業界・事業領域で起きている変化として当てはまるものを全てお答えください。

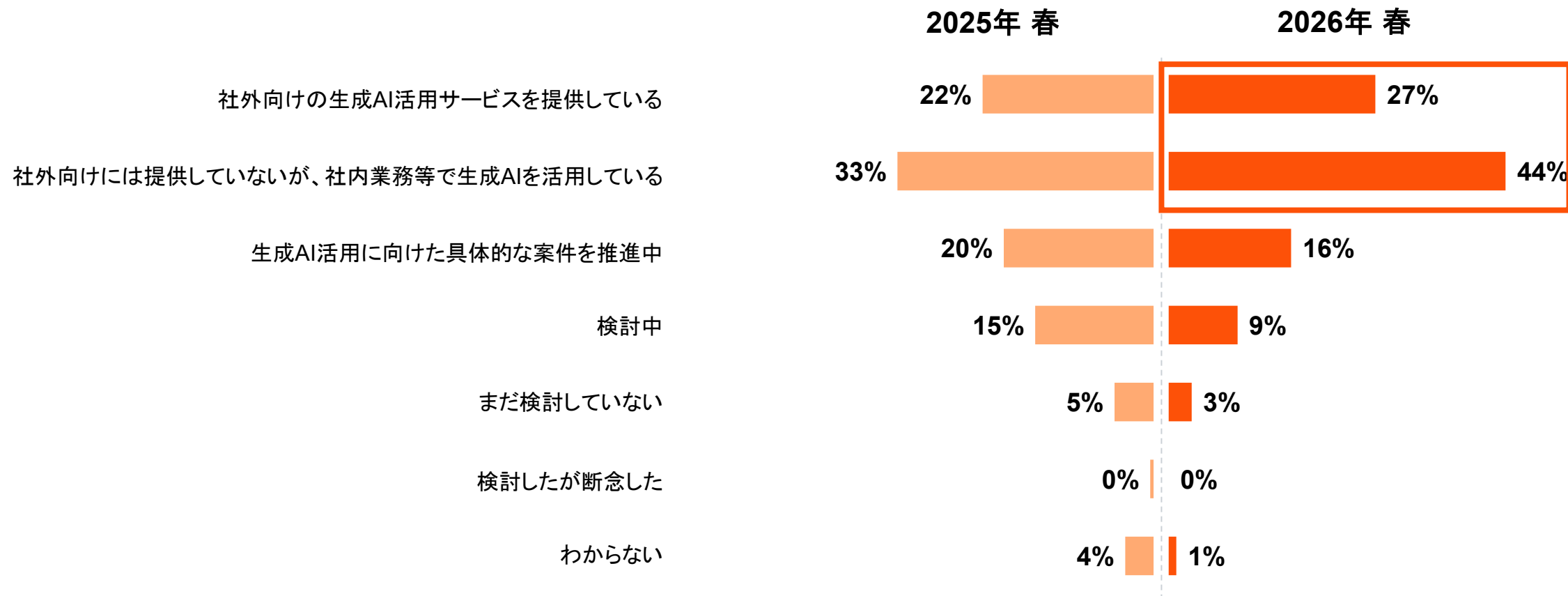


Topic.2

活用状況

生成AI活用の推進度合いとして、「社外向けのサービス提供」が27%（前回調査から+5pt）、「社内業務での生成AI活用」が44%（同、+11pt）に増加した。

Q 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。
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: 社内業務の効率化など

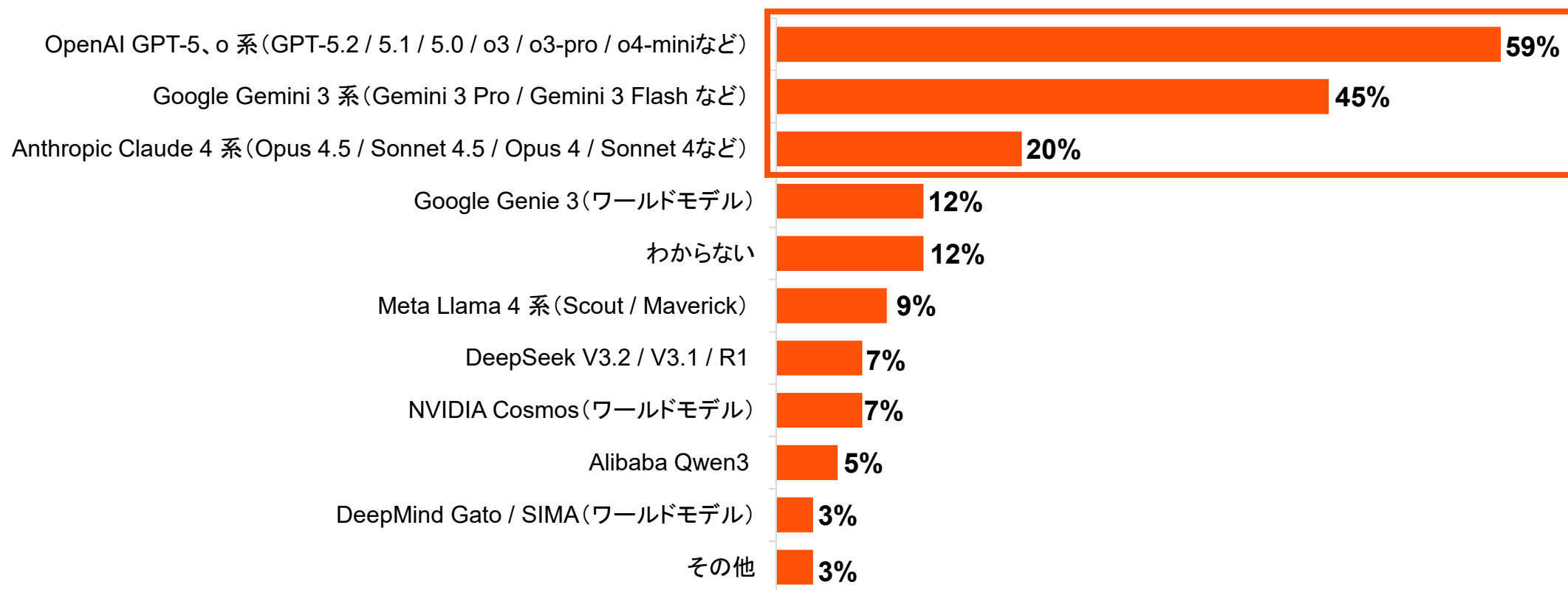
※ 社外向け: 既存サービスへの生成AIや、生成AIを活用した新たなサービスなど

2025年 春 : n=945

2026年 春 : n=932

利用する生成AIモデルは、「OpenAI GPT」が59%と最多。一方で、「Google Gemini」や「Anthropic Claude」など、多様なモデルの導入も進んでいる。

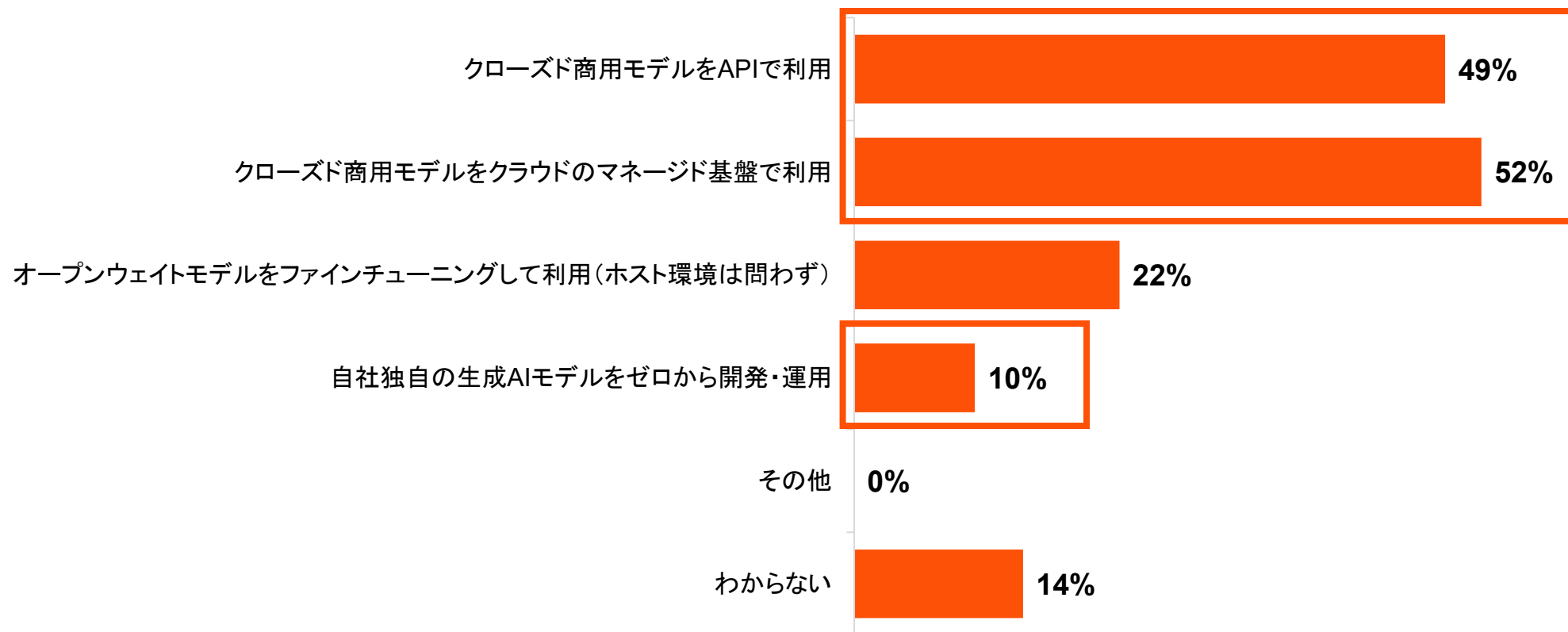
Q あなたが働く会社で利用されている／検討している生成AIモデルとして当てはまるものを全てお答えください。



※ 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」を選択した層に絞った設問

利用している／検討している生成AIモデルの利用形態については、クローズド商用モデルを「APIで利用」(49%)「クラウドのマネージド基盤で利用」(52%)が半数程度、「自社でのゼロからのモデル開発」は10%。

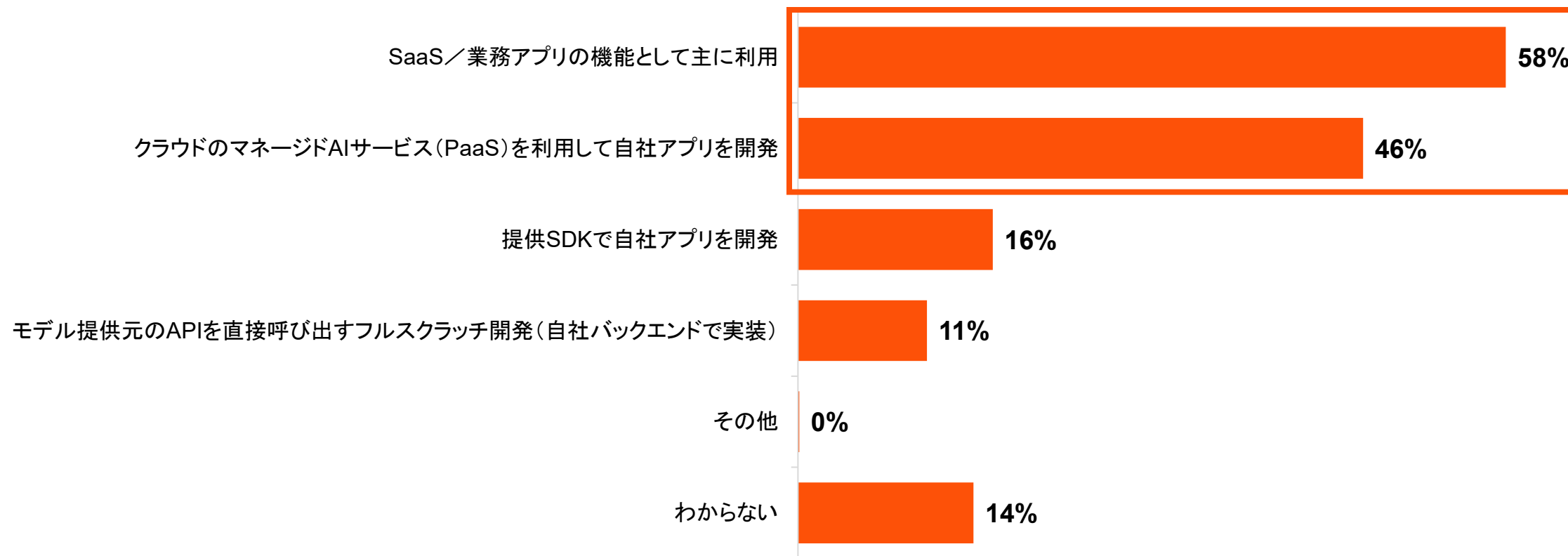
Q あなたが働く会社で利用されている／検討している生成AIモデルの利用形態について、当てはまるものを全てお答えください。



※ 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」を選択した層に絞った設問

利用されている／検討している生成AIアプリケーションの開発形態としては「SaaS／業務アプリの機能として主に利用」が58%、「クラウドのマネージドAIサービスを利用して自社アプリ開発」が46%。

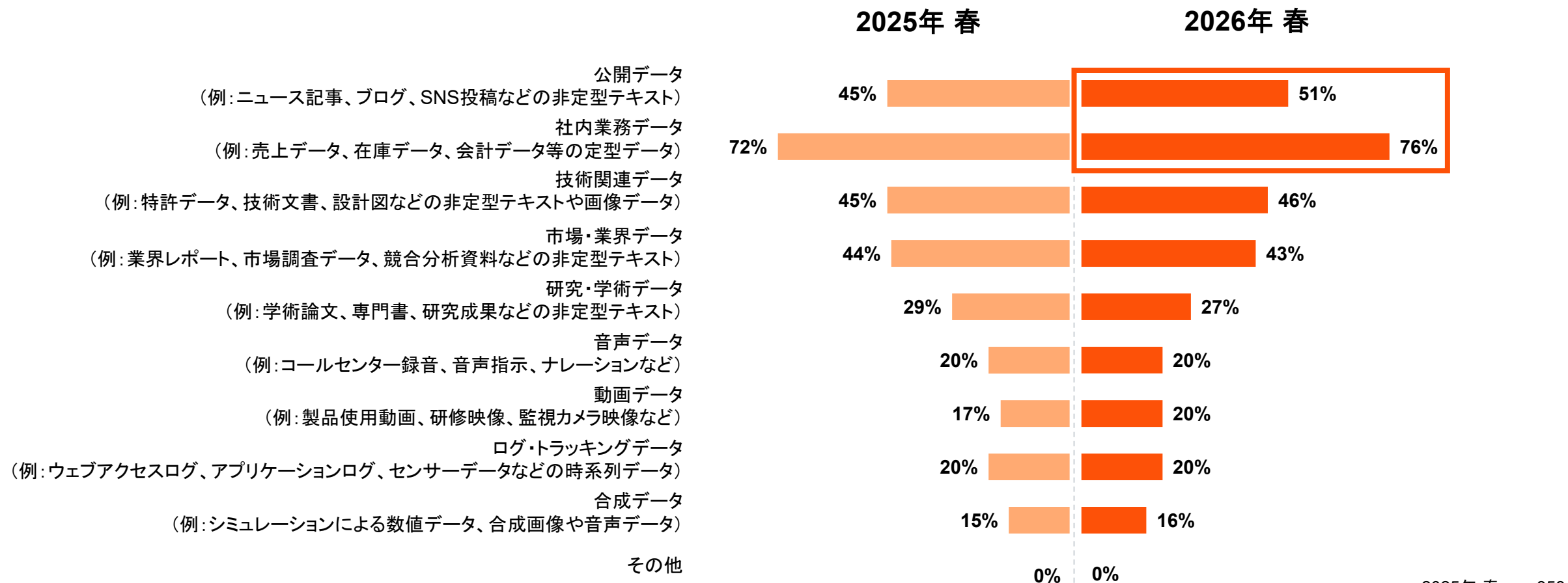
Q あなたが働く会社で利用されている／検討している生成AIモデルの開発形態について、当てはまるものを全てお答えください。



※ 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」を選択した層に絞った設問

生成AIが学習・参照しているデータは前年から傾向は変わらないが、「社内業務データ」が76%(+4pt)、「公開データ」が51%(+6pt)と増加。

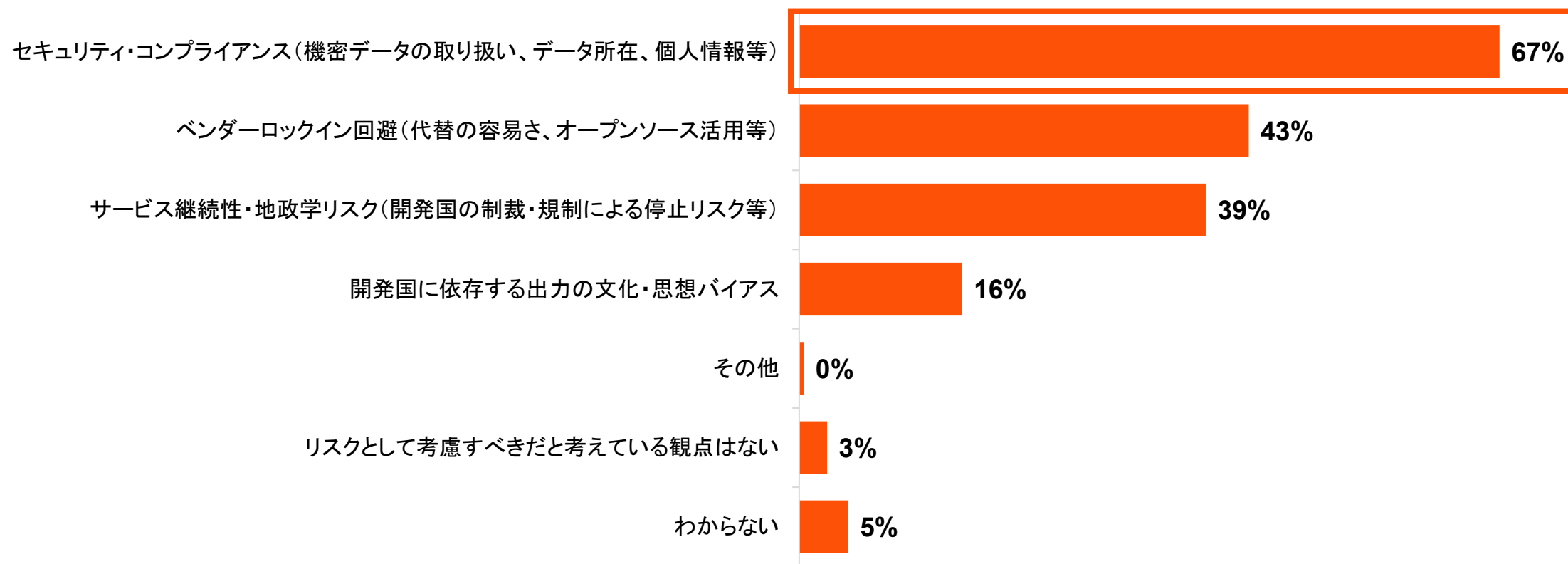
Q 生成AIが学習・参照しているデータについて、当てはまるものを全てお答えください。



※ 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」を選択した層に絞った設問

利用する生成AIモデルを選択するうえで、リスクとして考慮すべきだと考えている観点としては「セキュリティ・コンプライアンス」が67%で最多。

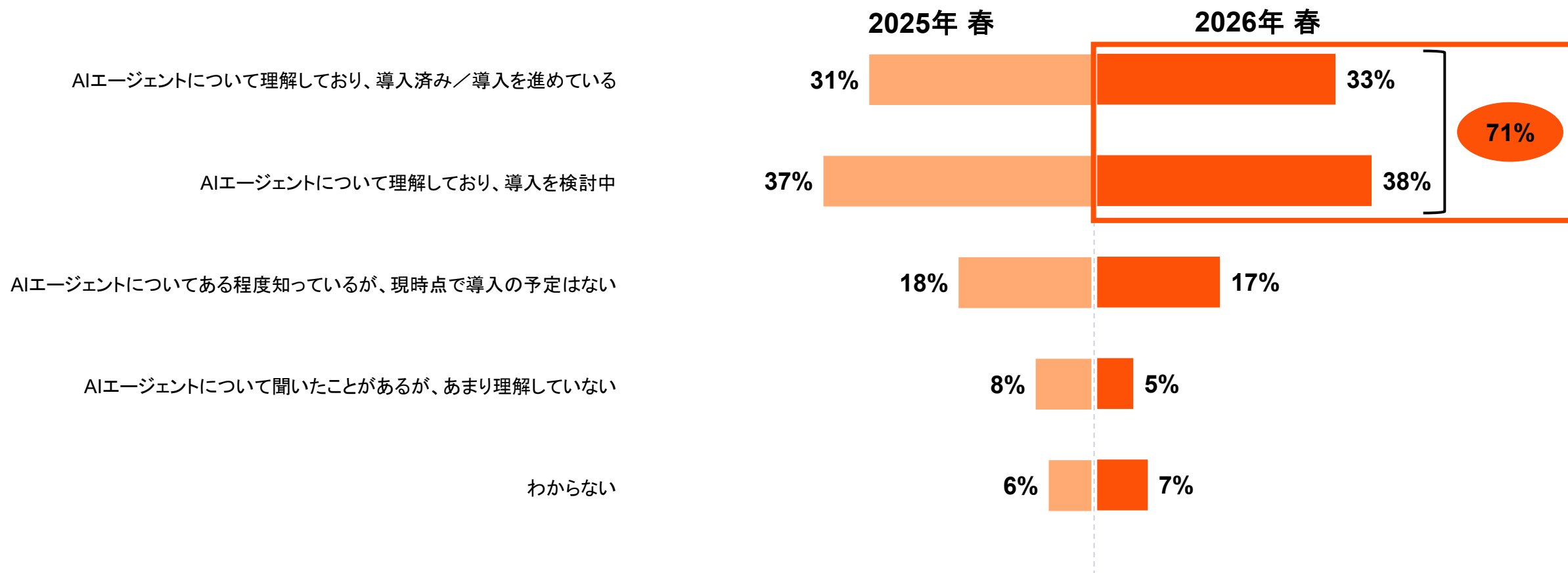
Q 利用する生成AIモデルを選択するうえで、リスクとして考慮すべきだと考えている観点を全てお答えください。



※ 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」を選択した層に絞った設問

AIエージェントについて、「導入済み／導入を進めている」(33%)と「導入を検討中」(38%)の合計が71%(前回調査から+3pt)に微増。

Q 「AIエージェント」について、あなたが働く会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。

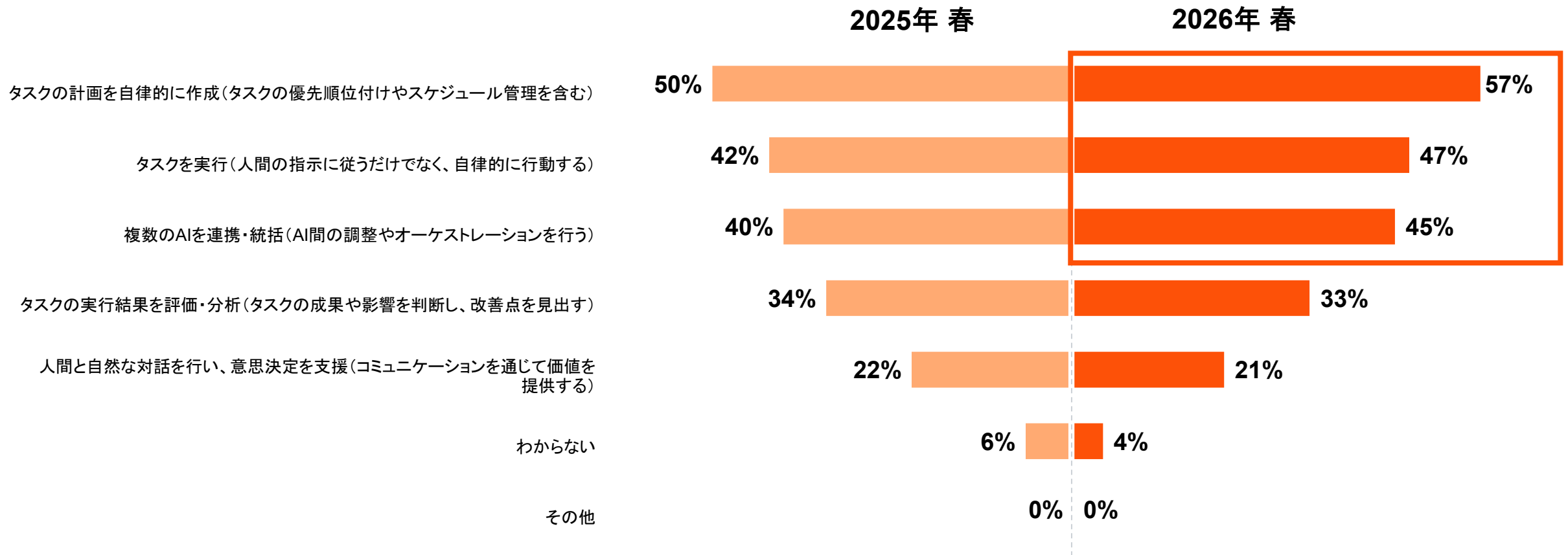


2025年 春 : n=945

2026年 春 : n=932

AIエージェントは前回調査同様、「タスク計画の自律的作成」「タスク実行」「複数AIの連携・統括」ととらえられている傾向。

Q 「AIエージェント」をどのようにとらえていますか。当てはまるものを全てお答えください。

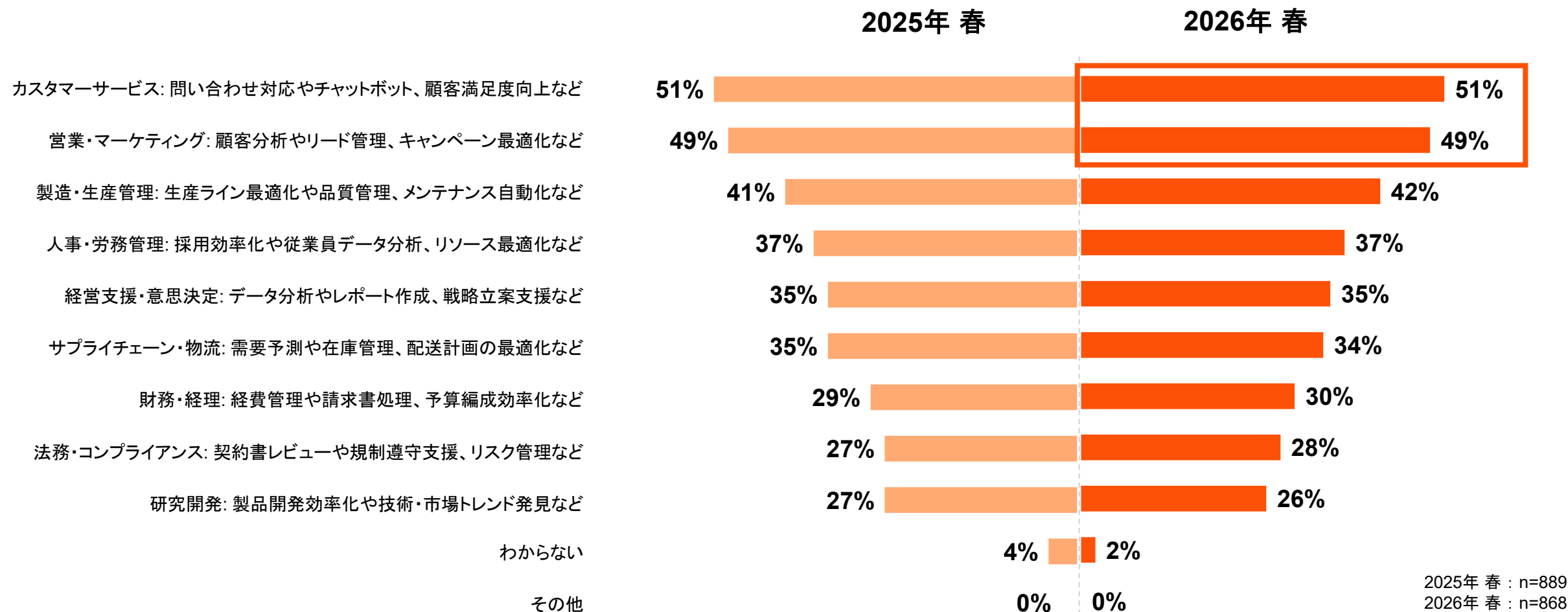


2025年 春 : n=889

2026年 春 : n=868

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

Q AIエージェントのとらえ方に関する回答を踏まえて、どのような分野・用途で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。

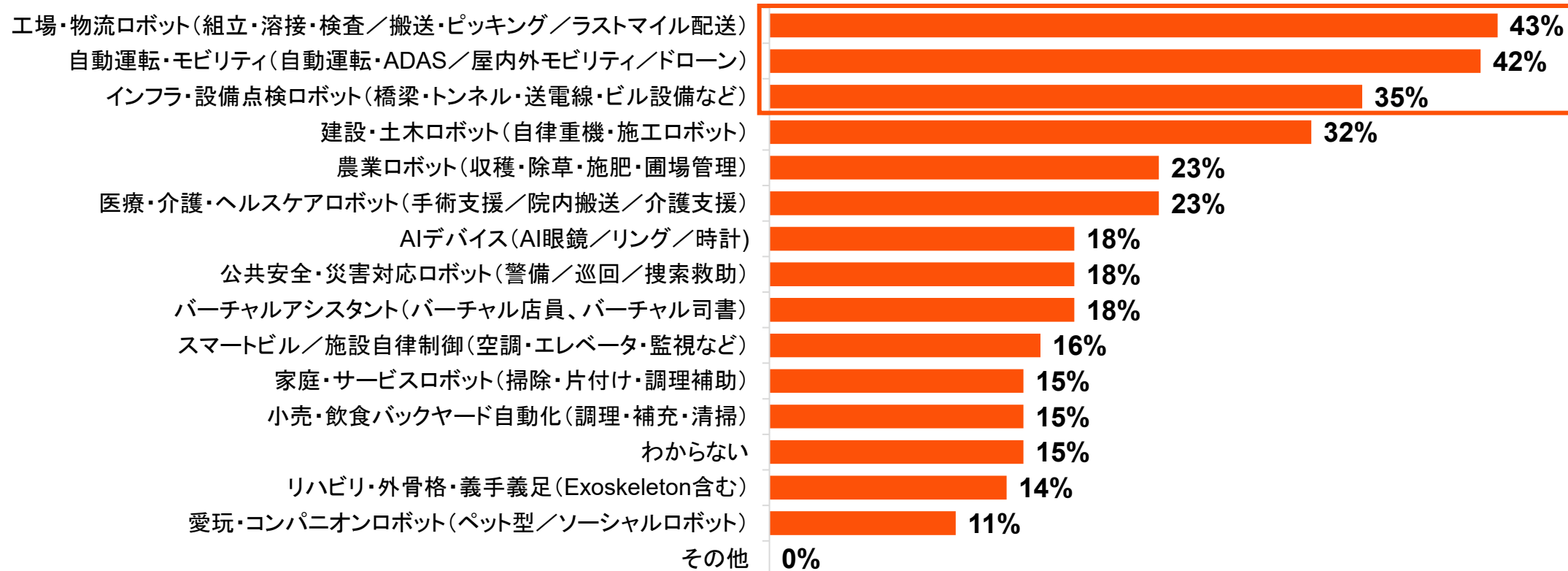


2025年 春 : n=889

2026年 春 : n=868

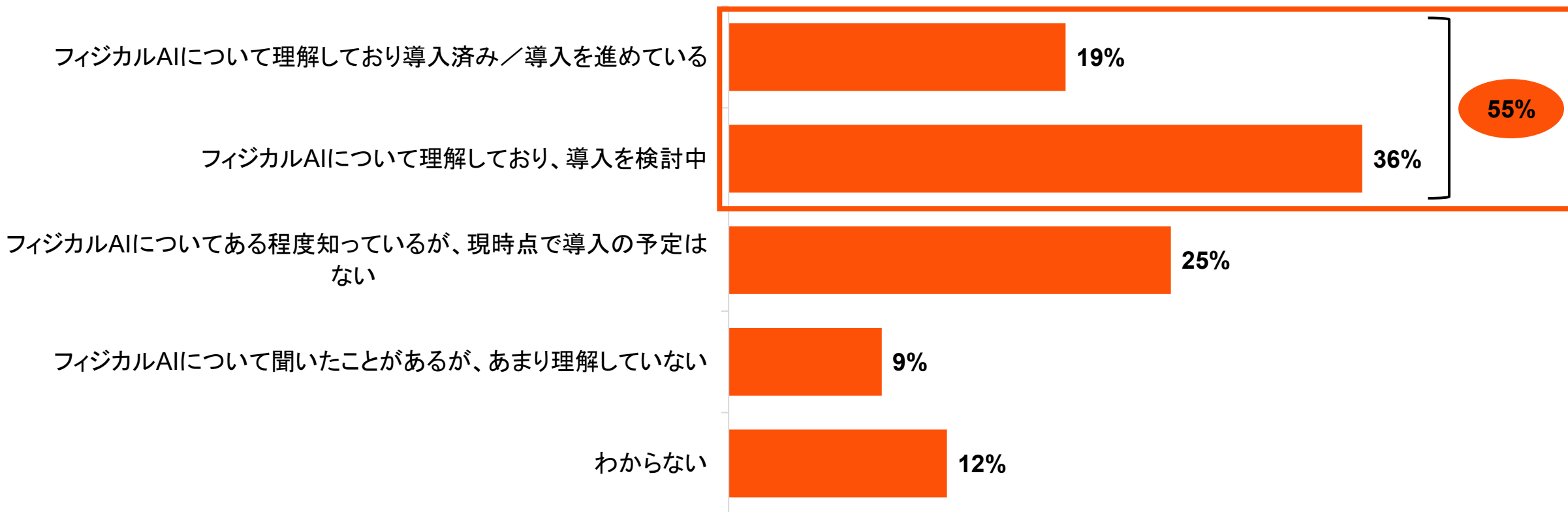
「フィジカルAI」の活用領域については、「工場・物流ロボット」「自動運転・モビリティ」「インフラ・設備点検ロボット」などとしてとらえられている傾向。

Q 「フィジカルAI」の活用領域をどのようにとらえていますか。当てはまると思うものを全てお答えください。



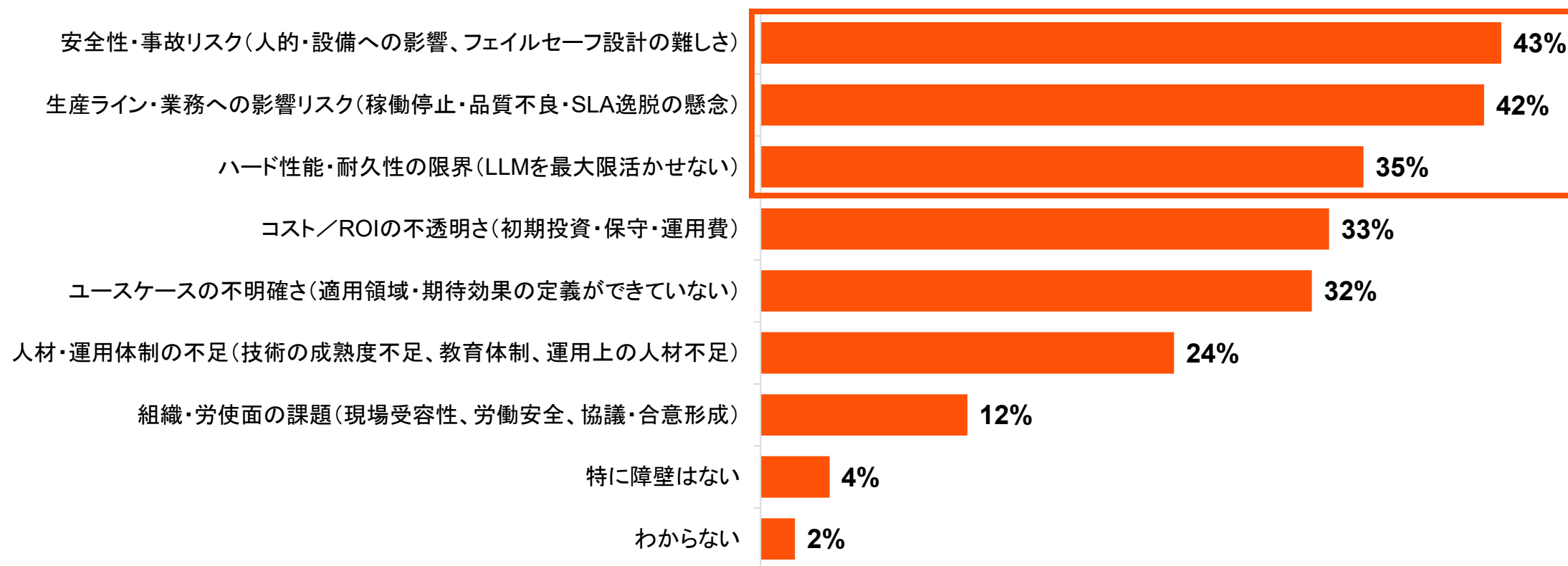
「フィジカルAI」について、「導入済み／導入を進めている」(19%)と「導入を検討中」(36%)の合計が55%に達した。

Q 「フィジカルAI」について、あなたが働く会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。



フィジカルAIの利用にあたっては、「安全性・事故リスク」「生産ライン・業務への影響リスク」「ハード性能・耐久性の限界」などが障壁としてとらえられている傾向。

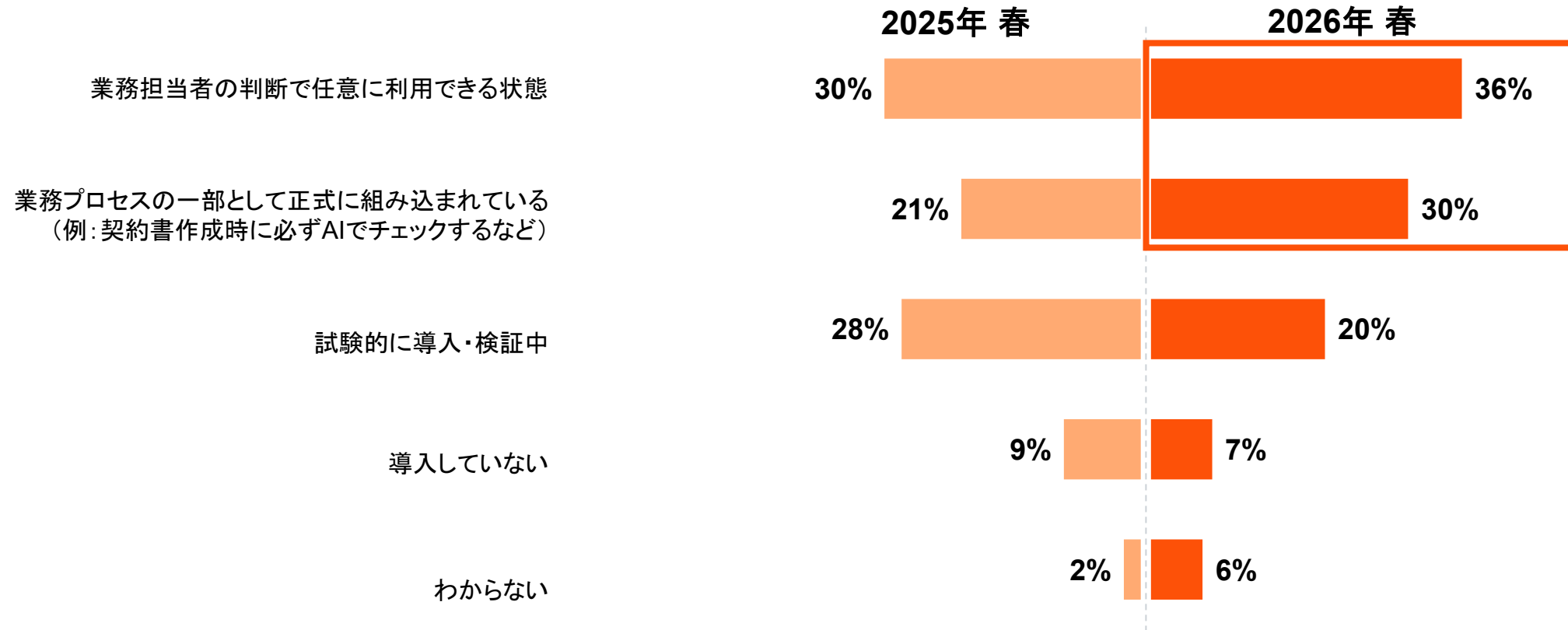
Q フィジカルAIの利用にあたって、障壁となっているポイントがあれば当てはまるものを全てお答えください。



※ 働く会社のフィジカルAIの状況について「導入を検討中」「導入の予定はない」と選択した層に絞った設問

生成AIの業務プロセスへの導入状況は、前回調査から傾向は変わらないものの、「業務プロセスに組み込まれている」が30%（前回調査から+9pt）、「任意に利用できる」が36%（同、+6pt）に増加。

Q あなたの部署の業務プロセスにおいて、生成AI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1つお答えください。

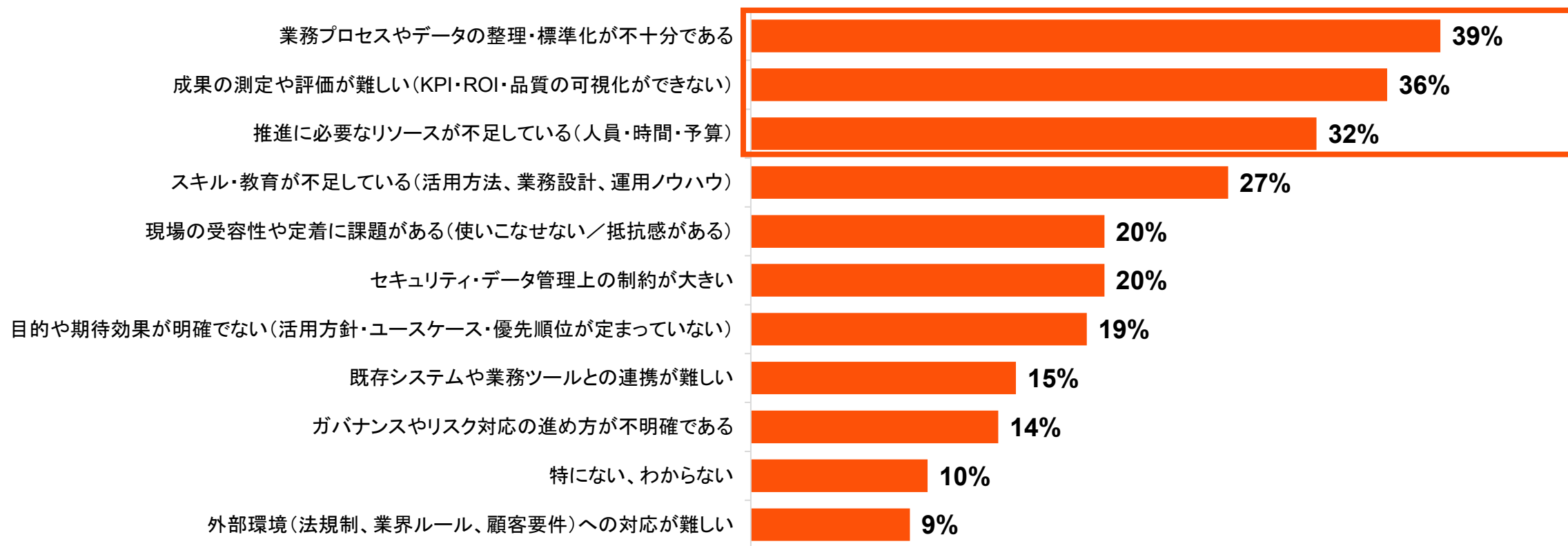


2025年 春 : n=858

2026年 春 : n=894

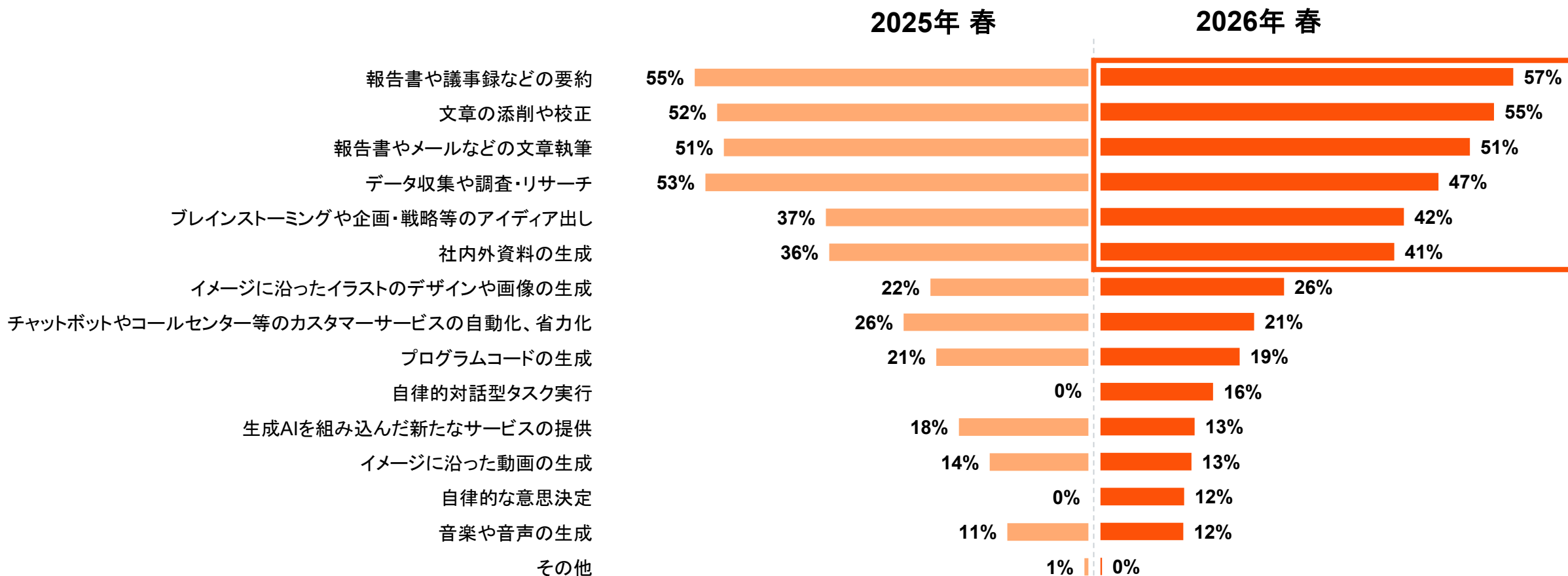
業務プロセスへの正式な生成AIの組み込みを行う上では「業務プロセスやデータの整理」「成果の評価測定の難しさ」「推進に必要なリソース不足」などが障壁としてとらえられている傾向。

Q 業務プロセスへの正式な生成AIの組み込みを行う上での障壁としてもっとも当てはまるものを全てお答えください。



生成AIのユースケースは、前回調査から傾向は変わらず、主に報告書や議事録作成、文章の添削や校正、メールの文章執筆などのナレッジワーク領域での利用が上位を占める。

Q 現在検討されている(あるいは既の実現できている)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。



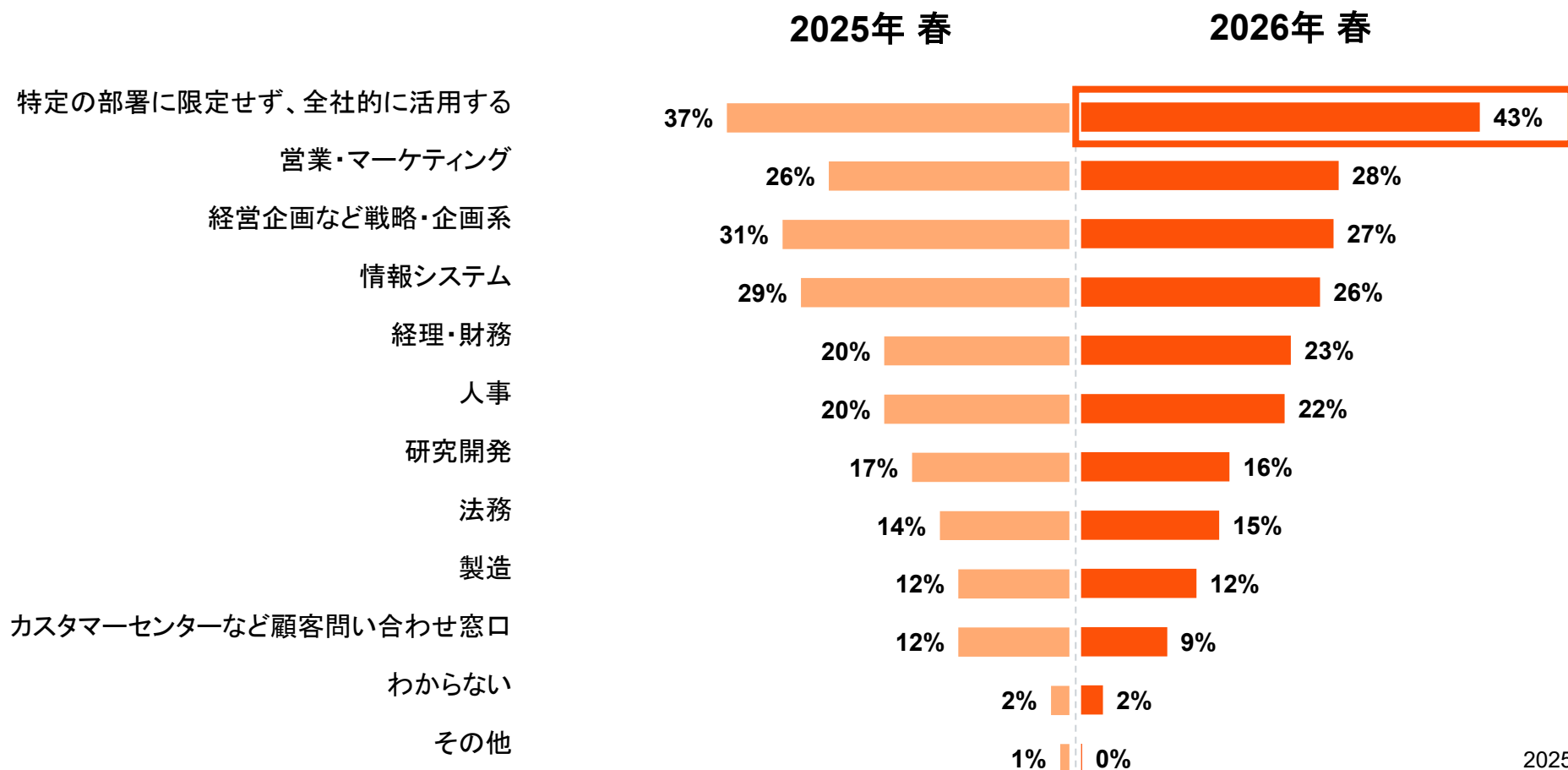
※ 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した層に絞った設問
 ※ 2026年春の調査では、「自律的対話型タスク実行」「自律的な意思決定」の選択項目を追加

2025年 春 : n=858

2026年 春 : n=894

生成AIを活用している部署は、前回調査から傾向は変わらないが「特定の部署に限定せず、全社的に生成AIを活用する」が43%（前回調査から+6pt）と増加した。

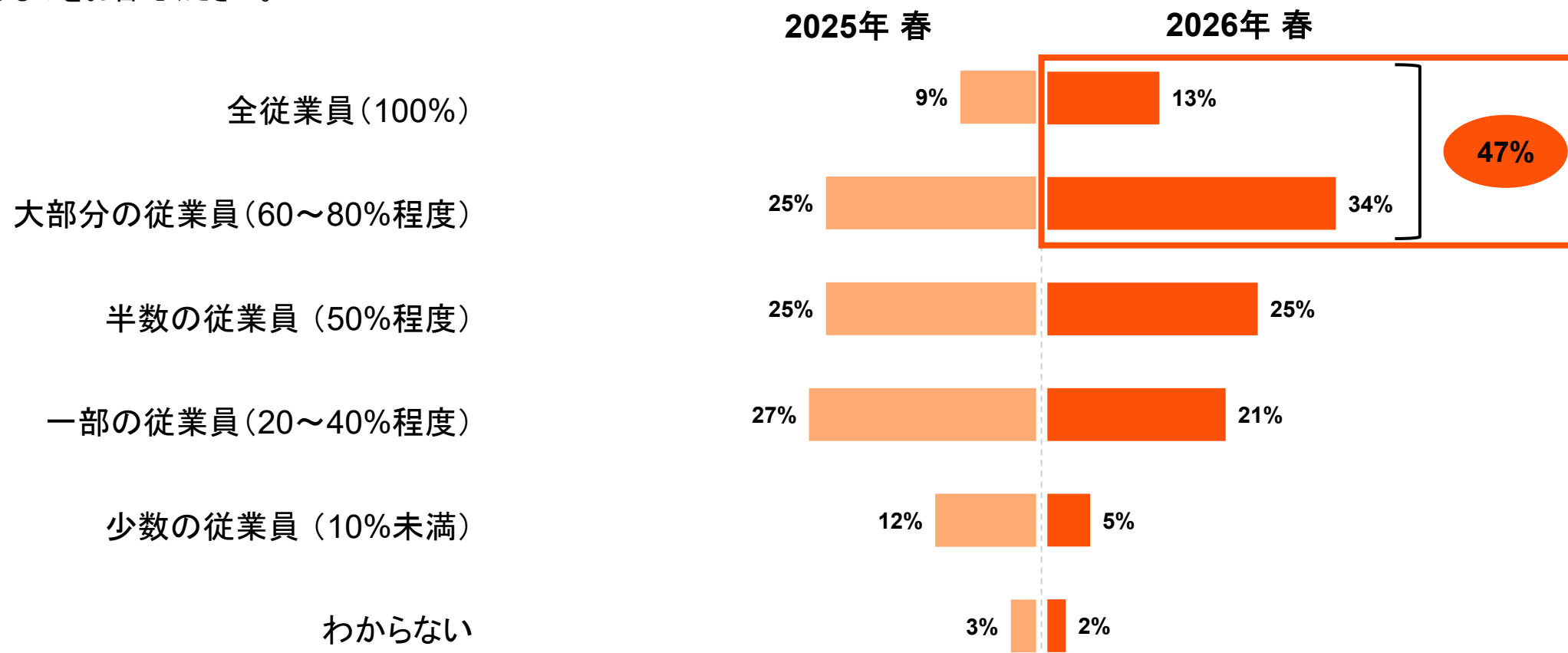
Q 生成AIサービス、モデルを活用している（活用する予定の）部署について、当てはまるものを全てお答えください。



※ 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」を選択した層に絞った設問

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13%（前回調査から+4pt）、「大部分の従業員」が34%（同、+9pt）と増加し、6割以上の従業員が活用する層が約半数に達した。

Q 生成AIサービス、モデルを活用している（する予定の）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。

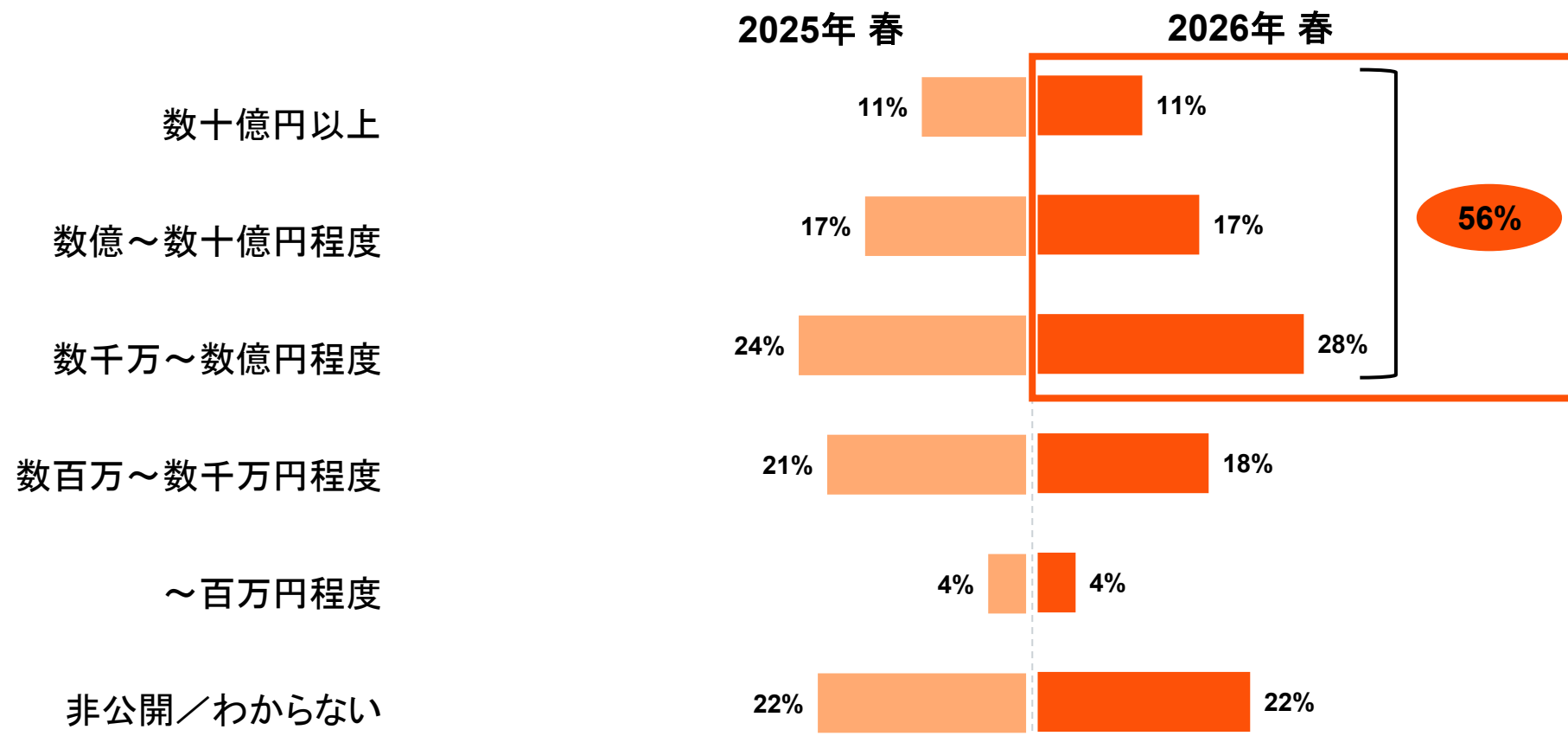


2025年 春 : n=838

2026年 春 : n=873

生成AIに関する予算規模は、前回調査から大きな傾向は変わらず、56%が数千万円以上の予算規模を確保。

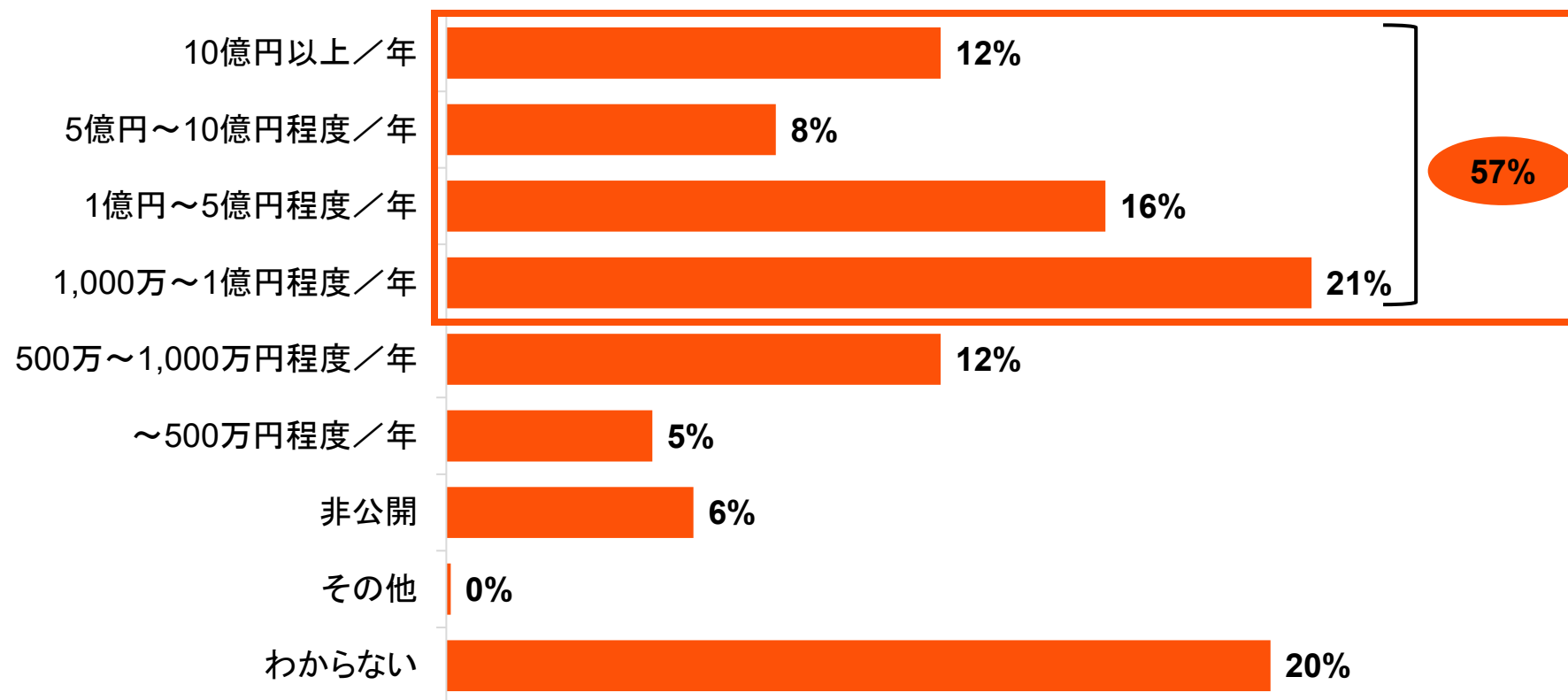
Q 本検討に関する予算規模について、最も当てはまるものをお答えください。



※ 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」を選択した層に絞った設問

生成AI活用に関するランニングコストの平均的な年額が1,000万円以上の層が約57%を占める。

Q 生成AIに関わるランニングコスト(例: SaaSライセンス費、API利用料、GPU/クラウド利用料、運用保守費、外部委託費など)について、平均的な年額として最も当てはまるものをお答えください。

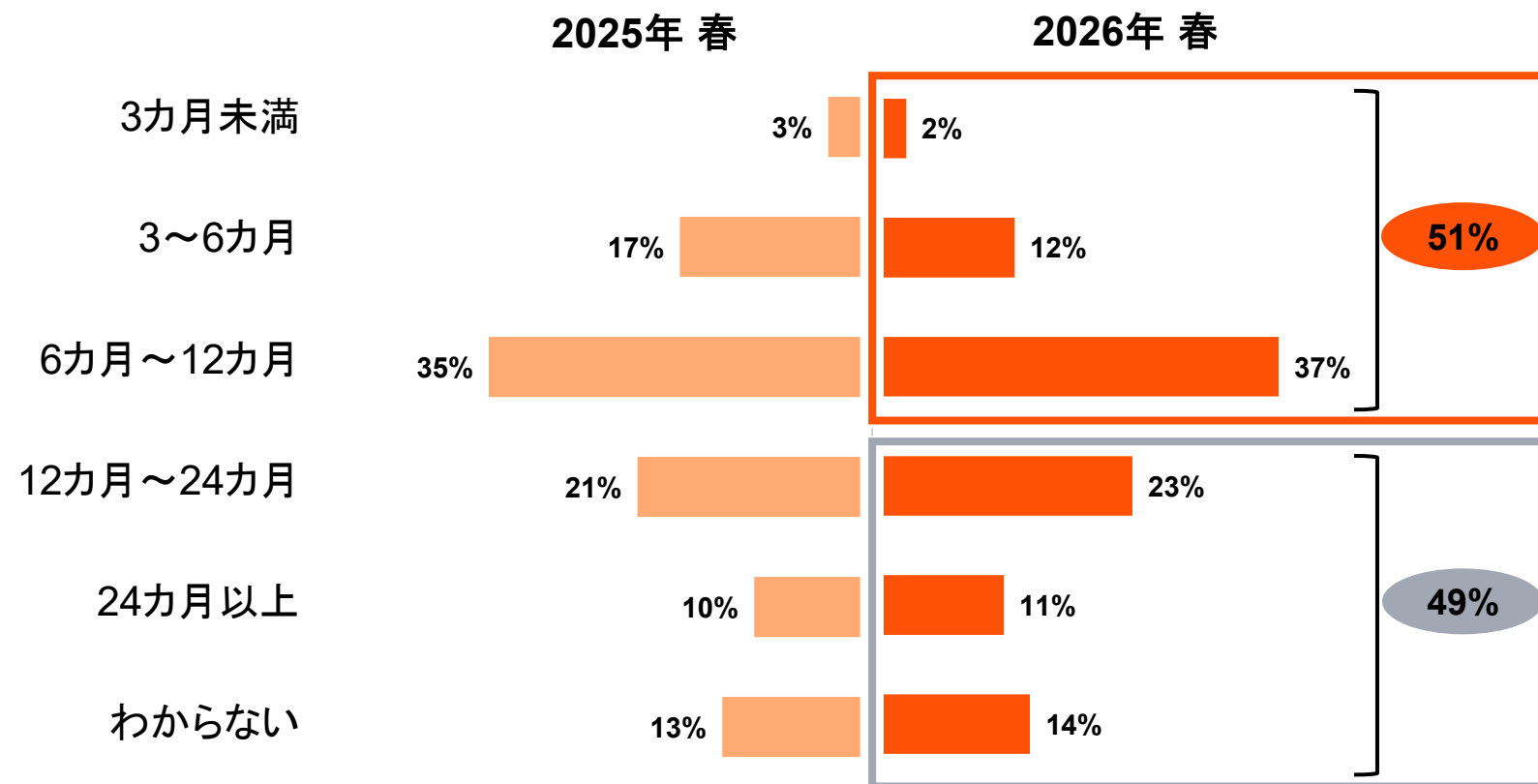


※ 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」「検討中」を選択した層に絞った設問

※ 初期開発費・導入費(PoC開発費など)は除外

生成AIの導入期間(企画～本格稼働)は前回調査から大きな傾向は変わらず、12カ月未満での導入期間が51%(前回調査から-4pt)と過半数を占める。

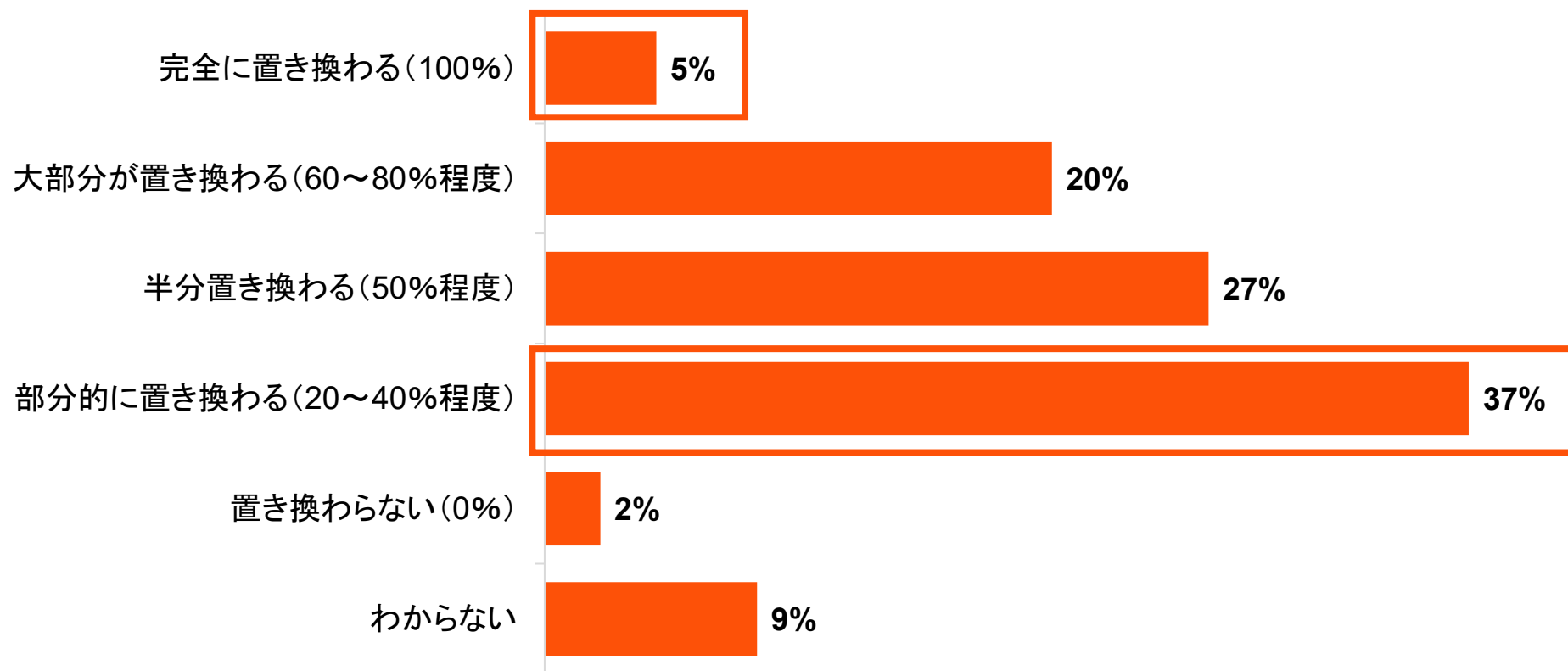
Q あなたが働く会社において、生成AI活用の企画から本格稼働まで概ね要する期間として最も当てはまるものをお答えください。



※ 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」を選択した層に絞った設問

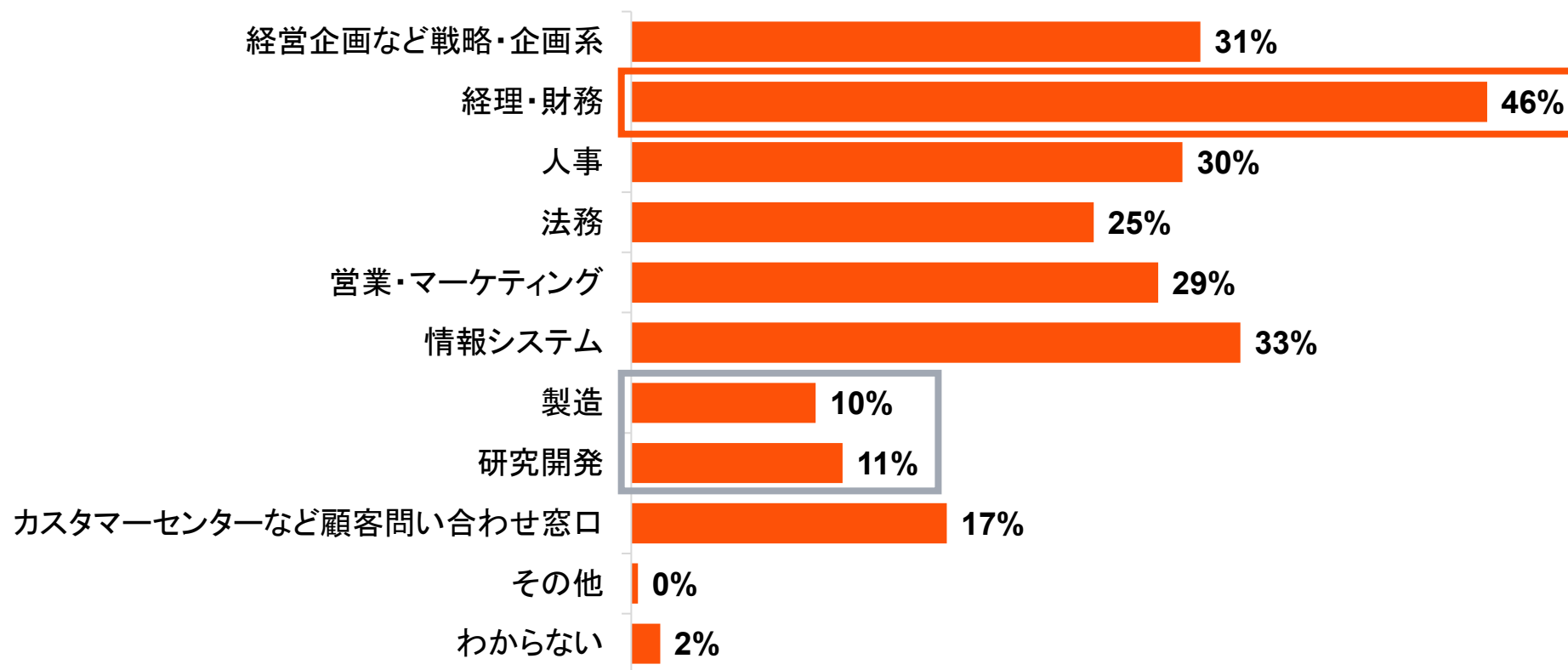
生成AIによる業務の置き換えについて「部分的に置き換わる(20~40%)」が37%と最多。「完全に置き換わる(100%)」は5%にとどまる。

Q 生成AIによって、企業全体の業務はどの程度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によって置き換えが発生すると考えられる部門は、「経理・財務」の回答が46%と最多。「製造」(10%)、「研究開発」(11%)の回答は1割程度にとどまる。

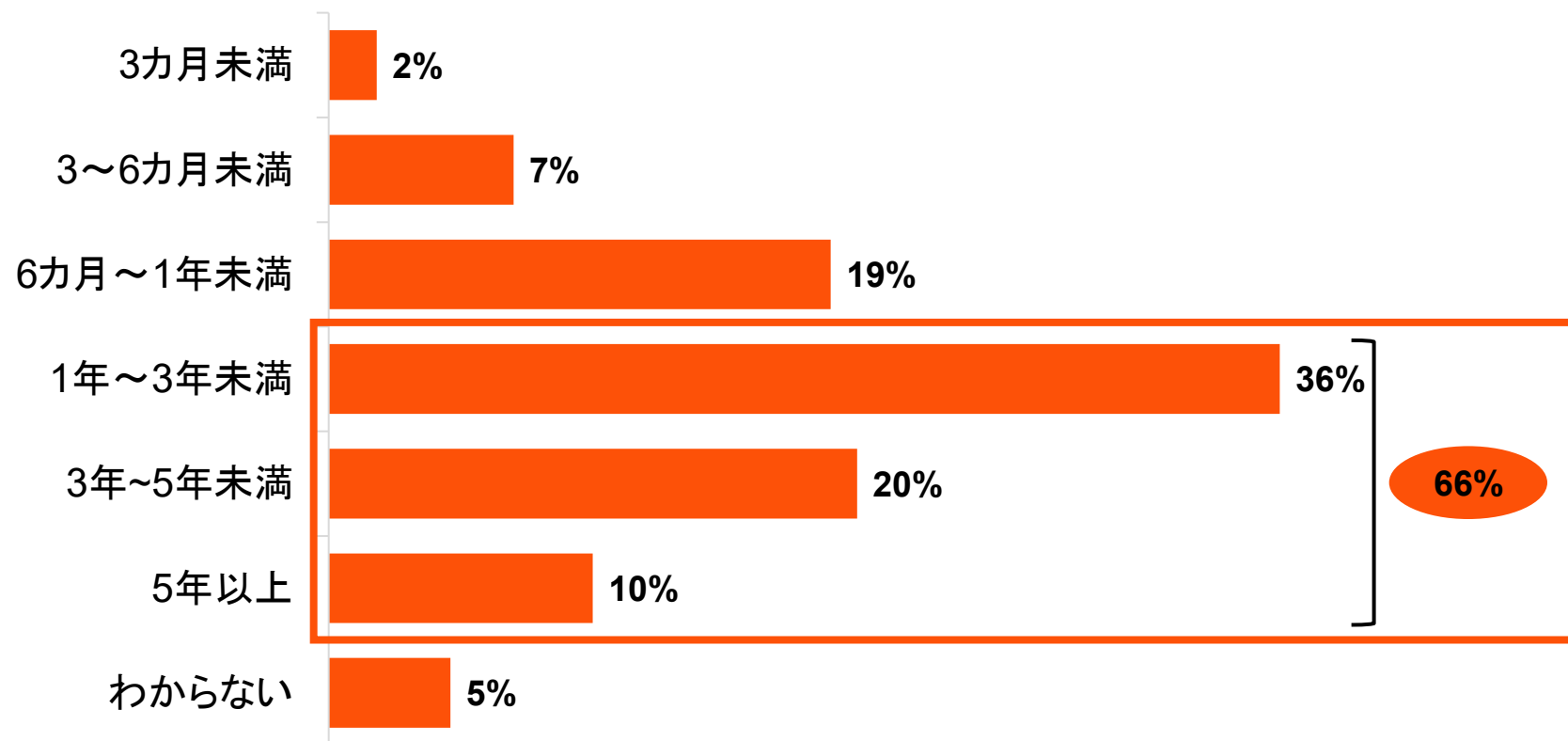
Q 特にどの部門において置き換わりが発生すると思いますか。当てはまるもの上位3つをお答えください。



※ 生成AIによって企業の業務が「置き換わる(20~100%)と思う」と選択した層に絞った設問

生成AIによって業務が置き換わるまでの期間については、66%が1年以上かかると想定。

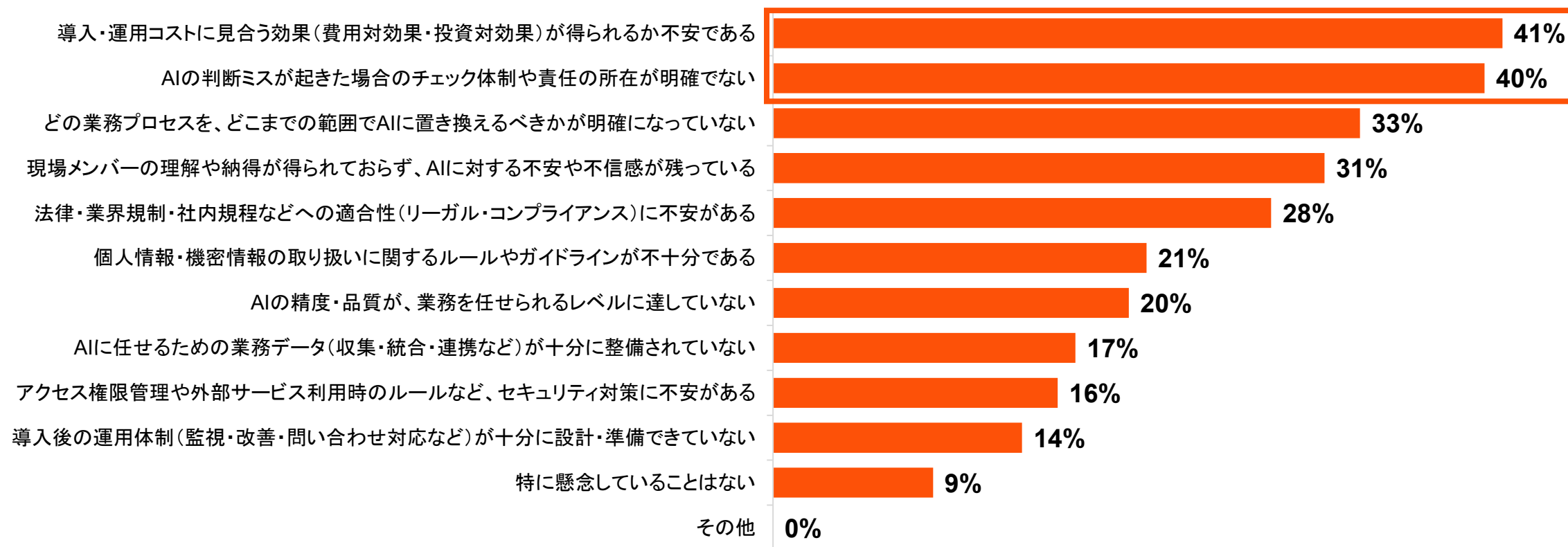
Q 業務が置き換わるまでに、どの程度の期間が掛かると考えていますか、最も当てはまるものをお答えください。



※ 生成AIによって企業の業務が「置き換わる(20～100%)と思う」と選択した層に絞った設問

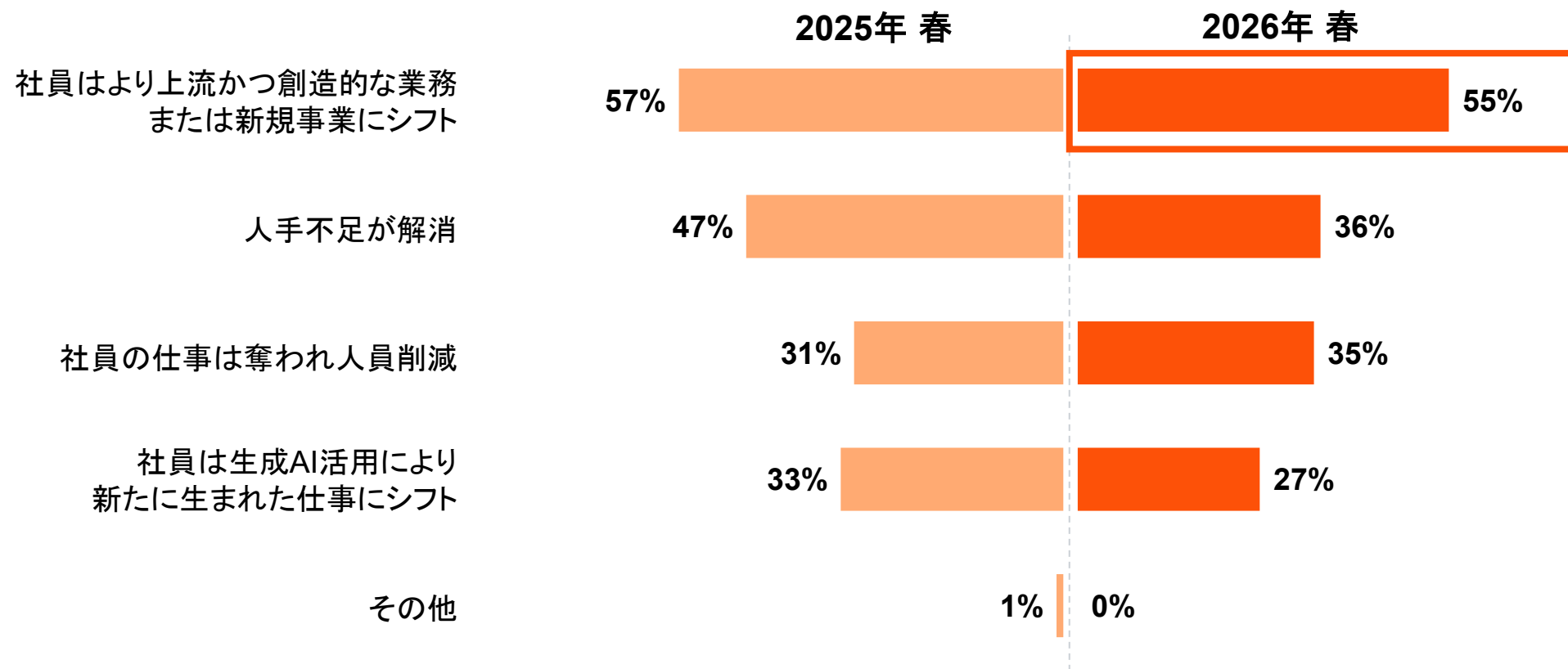
生成AIにより業務を置き換える際に懸念している点は、「導入・運用コストに見合う効果が得られるか不安」が41%、「AIの判断ミスが起きた場合のチェック体制や責任の所在が明確でない」が40%で上位。

Q AIによって業務を完全に置き換えることを考えたときに、懸念している点として当てはまるものを全てお答えください。



生成AIによる代替後の社内業務の変化については、前回調査から回答傾向は変わらず、過半数が「社員はより上流かつ創造的な業務または新規事業にシフト」する変化を見込む。

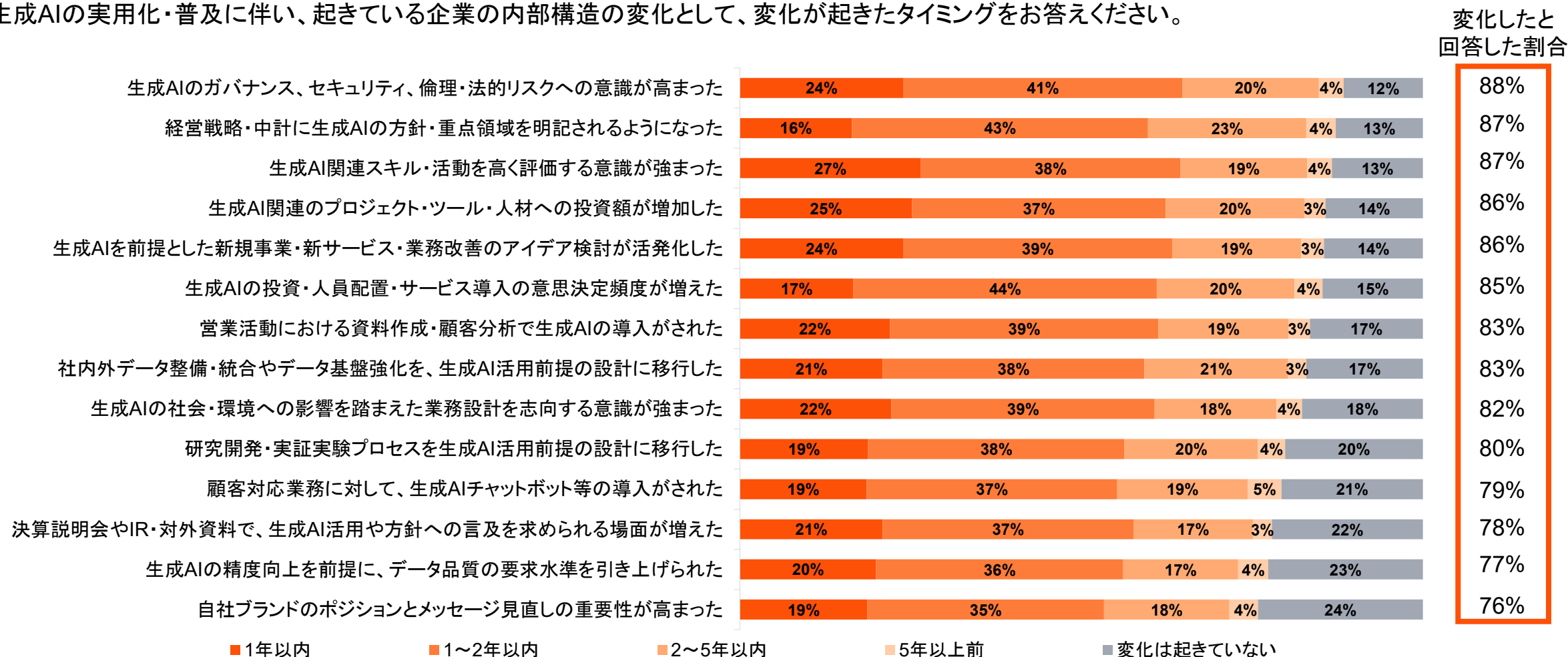
Q 代替後、社員業務はどのように変化しましたか、もしくは変化を想定していますか。当てはまるものを全てお答えください。



※ 生成AIによって企業の業務が「置き換わる(20~100%)と思う」を選択した層に絞った設問

生成AIの実用化・普及に伴う企業内部構造の変化は多岐にわたる。全体的な傾向として過去に変化が起きたと回答した割合は70%~80%を占める。

Q 生成AIの実用化・普及に伴い、起きている企業の内部構造の変化として、変化が起きたタイミングをお答えください。



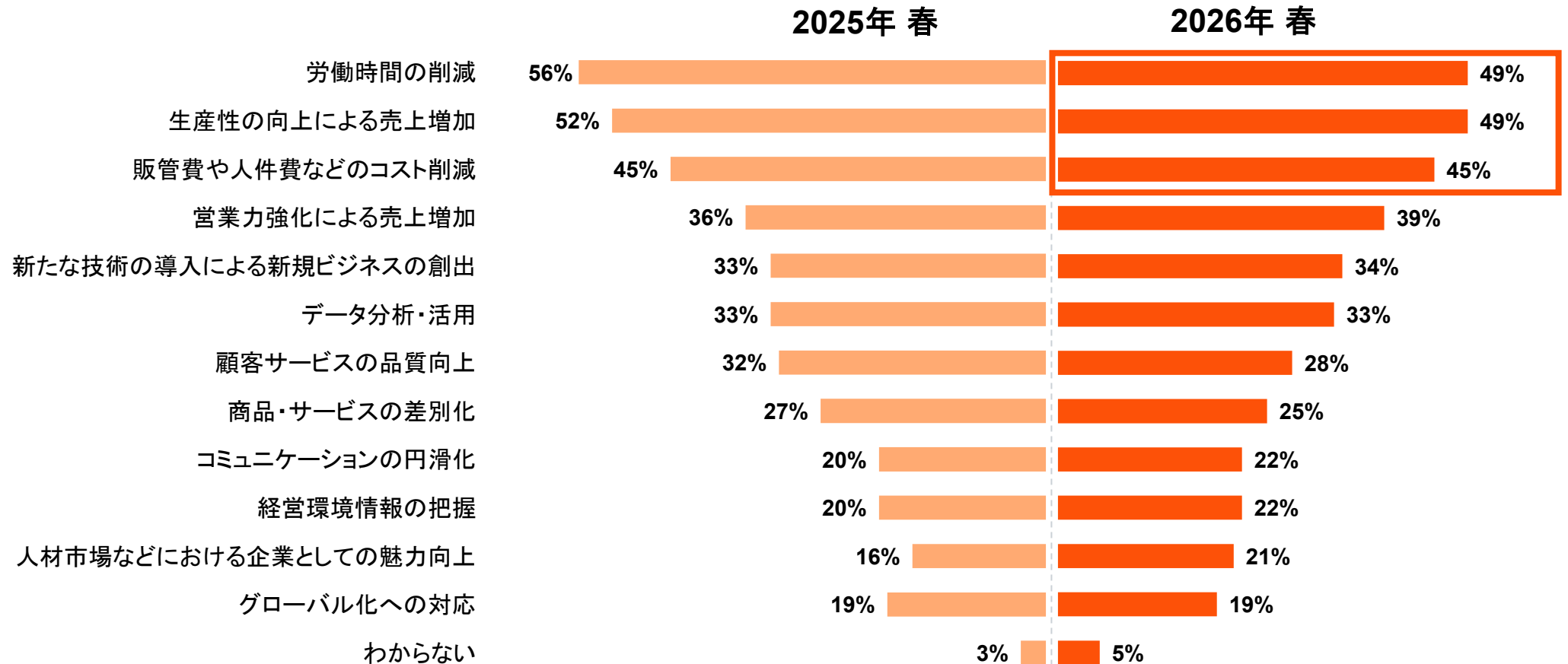
n=932

Topic.3

成果・還元状況

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、「労働時間やコストの削減」と「生産性向上による売上増加」が上位。

Q 導入後に狙っている具体的な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」を選択した層に絞った設問
 ※ 選択肢「その他」は構成比が小さいため表示を省略

2025年 春 : n=858

2026年 春 : n=894

生成AI活用の導入効果として期待されている程度は、全体的に顕著な変化は見られず、ほぼ横ばいである。

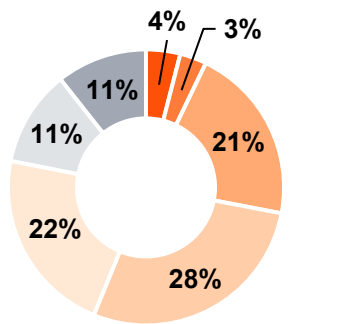
Q 生成AI活用の効果として、期待されている程度として最も当てはまるものをお答えください。

労働時間の削減

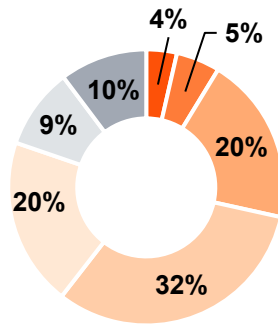
コスト削減

売上増加

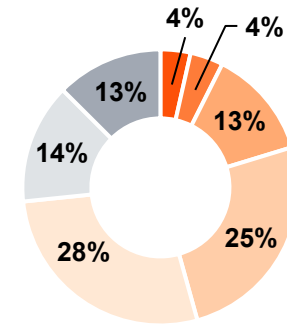
2025年 春



n=481

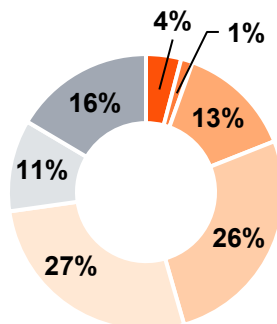


n=390

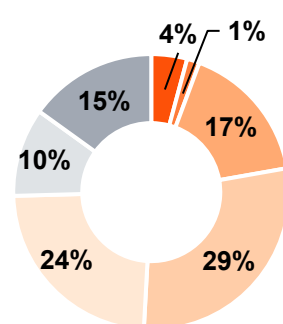


n=568

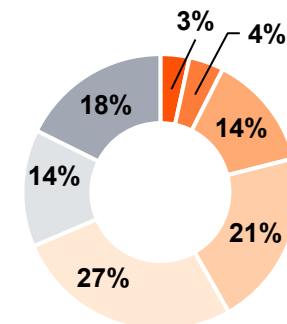
2026年 春



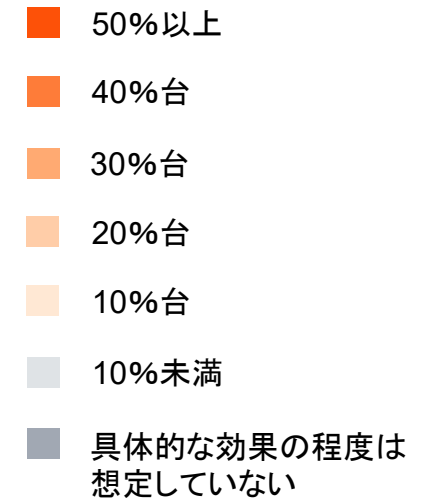
n=438



n=406



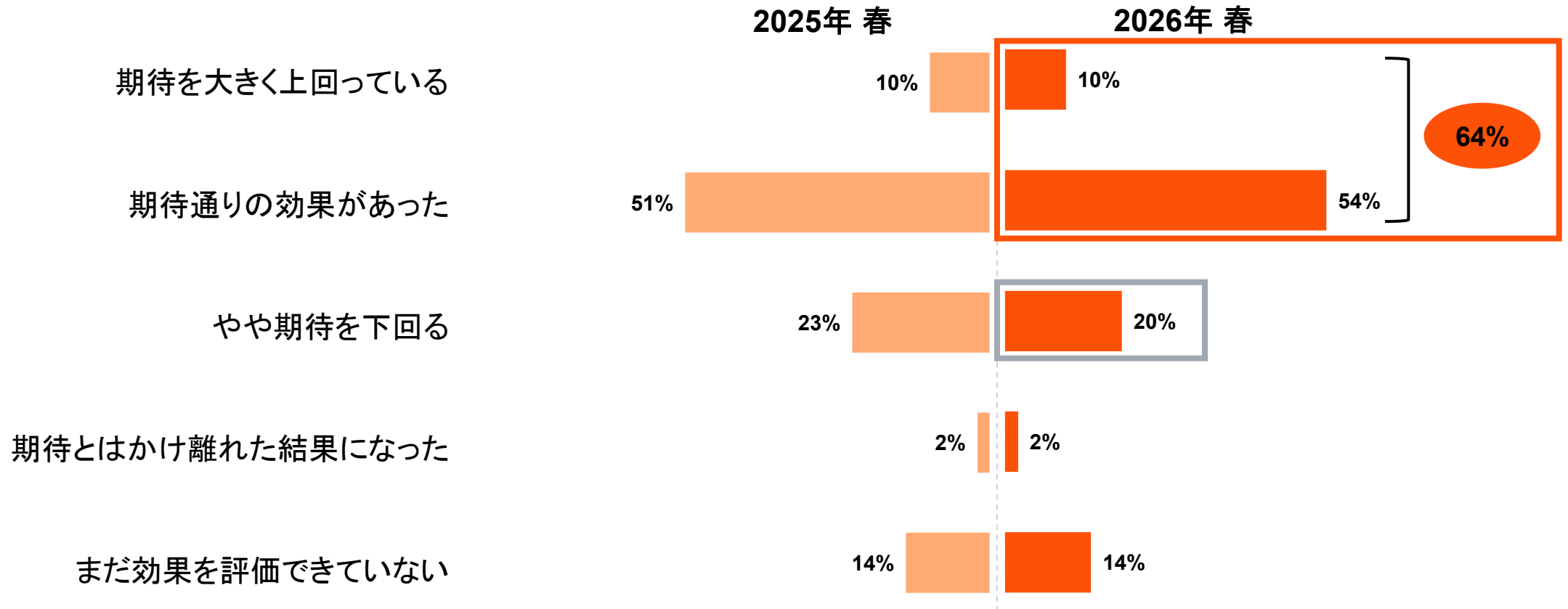
n=589



※ 生成AI活用の導入後に狙う効果について
「労働時間の削減」「コスト削減」「売上増加」を選択した層に絞った設問

生成AI活用の効果は、「期待以上」の層が64%（前回調査から+3%）と効果を上げることに成功する一方、「期待を下回る」層は20%（同、-3%）となり、二極化の状況は前回調査から大きな変化は見られない。

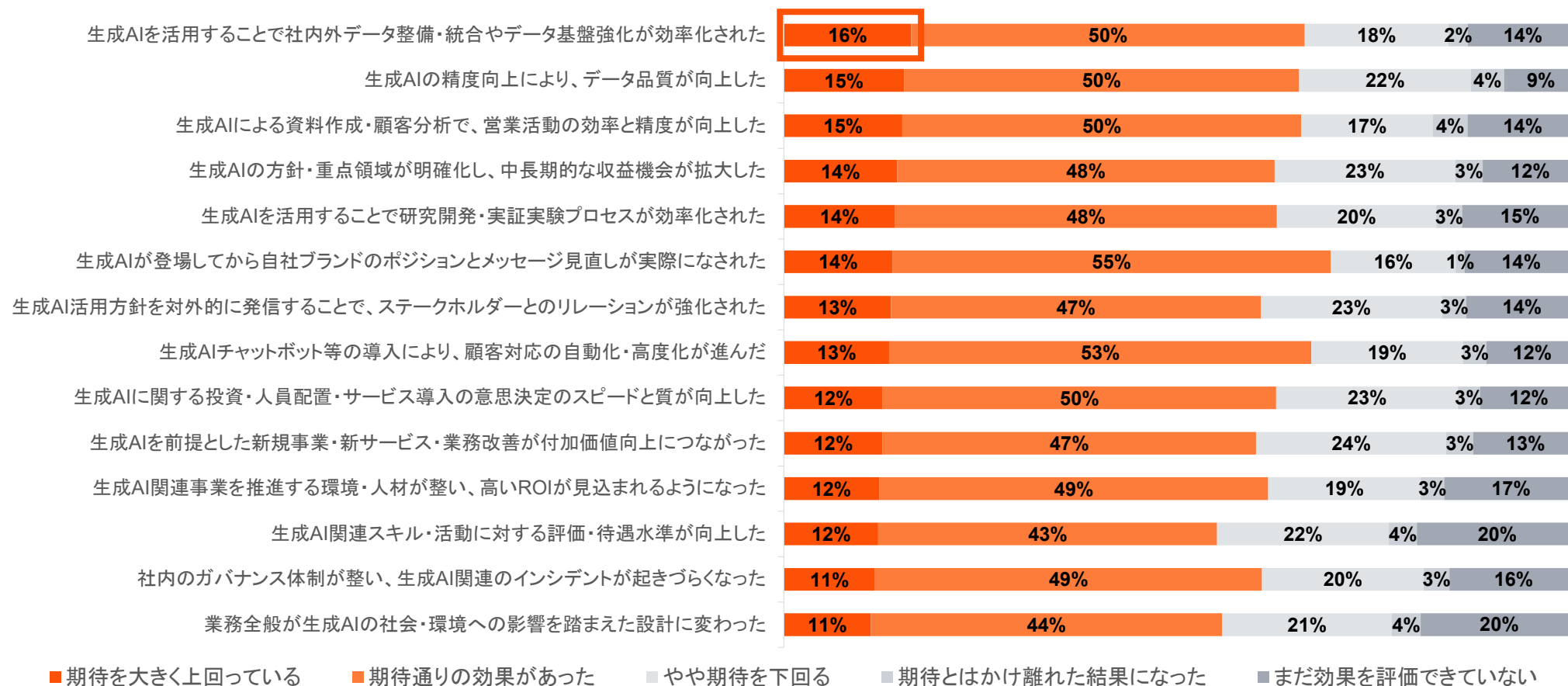
Q 当初の期待に対する現時点での生成AI活用の効果として最も当てはまるものをお答えください。



※ 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」を選択した層に絞った設問

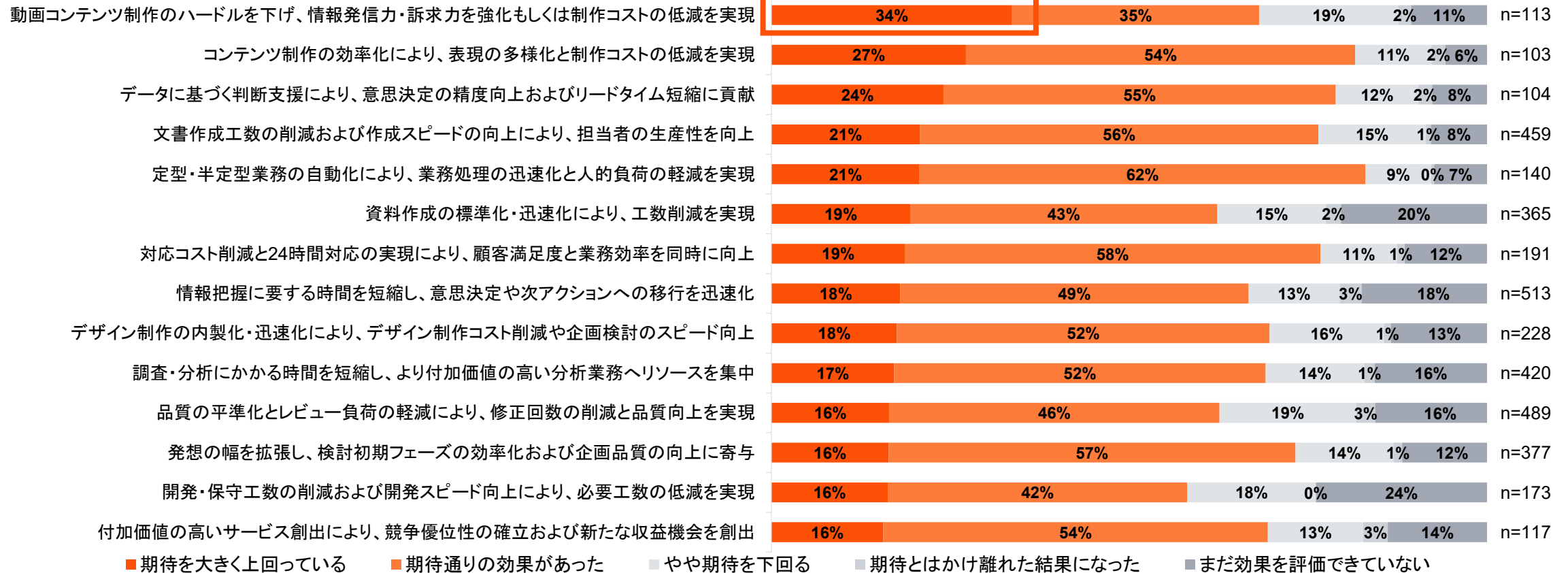
生成AIの実用化・普及に伴い起きた企業の内部構造の変化によって得られた効果は「生成AIを活用することで社内外データ整備・統合やデータ基盤強化が効率化された」が16%で最多。

Q 生成AIの実用化・普及に伴い起きた企業の内部構造の変化によって得られた効果として最も当てはまるものをお答えください。



生成AIのユースケースから得られている効果は、多くのケースで「期待を大きく上回っている」と「期待通りの効果があった」の合計が過半数を占める。中でも「動画コンテンツ生成」の「期待を大きく上回っている」は34%と最多。

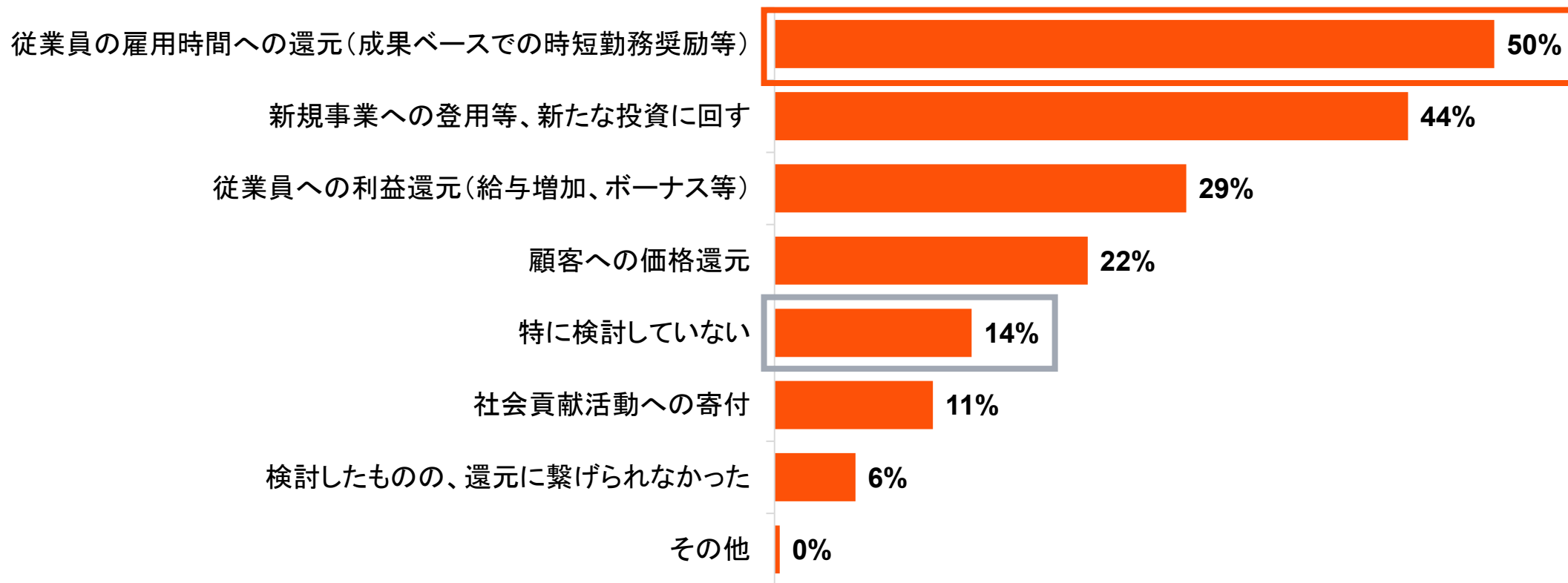
Q 現在検討されている(あるいは既の実現できている)生成AIのユースケースとして得られている効果について最も当てはまるものを選択してください。



※ 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」を選択した層に絞った設問

生成AI活用に関する取り組みで生まれた効果の還元先は「従業員の雇用時間への還元」が50%で最多。一方で「特に検討していない」が14%。

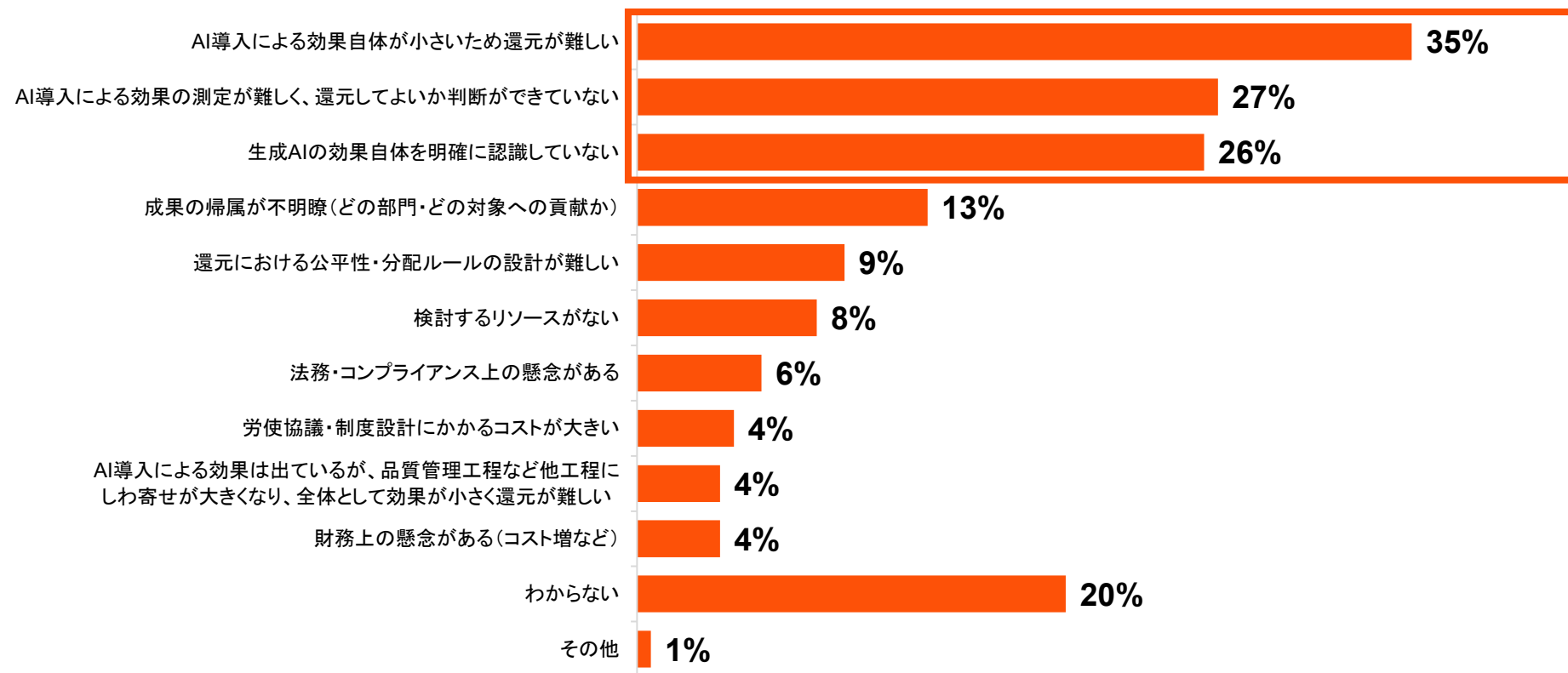
Q 生成AI活用に関する取り組みで生まれた効果をどのように企業成長や社内還元に結びましたか。
当てはまるものを全てお答えください。



※ 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」を選択した層に絞った設問

生成AI活用の取り組みで生まれた効果を還元につなげられなかった理由は、「AI導入による効果が小さい」「効果の測定が難しい」「効果自体を認識していない」が上位。

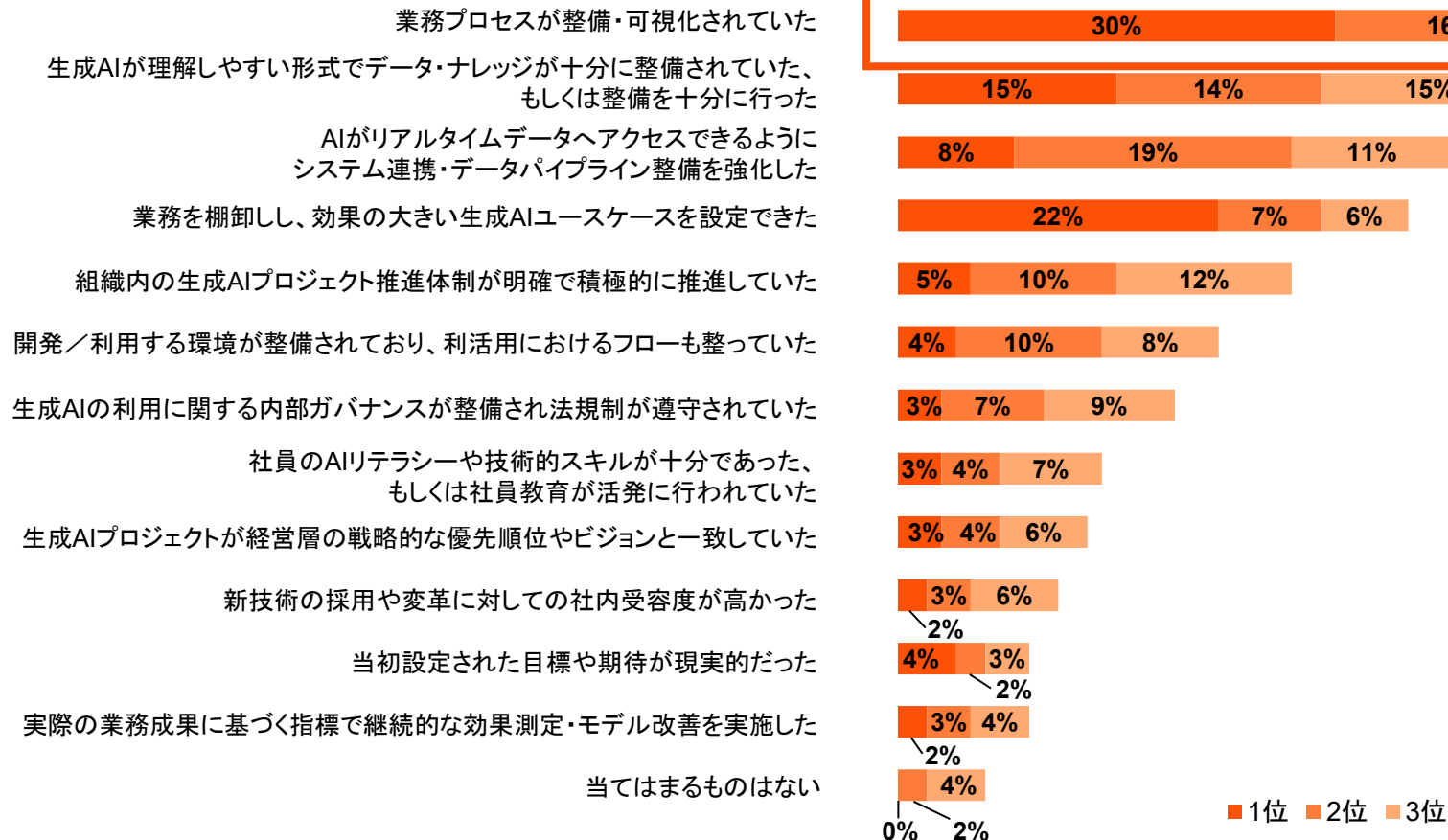
Q 生成AI活用により生まれた効果を、企業成長や社内還元につなげられていない理由として、当てはまるものを全てお答えください。



※ 前問について前問で「特に検討していない」「検討したものの、還元につなげられなかった」を選択した層に絞った設問

期待以上の効果を上げられた主な要因は、今年から新たに追加した選択肢である「業務プロセスの整備・可視化」が56%で最多。その他の要因の傾向は前回調査と同様。

Q 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。



※ 当初の期待に対する現時点での生成AI活用の効果について「期待を大きく上回っている」、「期待通りの効果があった」を選択した層に絞った設問

期待以上の効果を上げられなかった主な原因として、「生成AIにインプットするデータが不十分または質が低い」と回答した層は、最多の53%（前回調査から+3pt）。

Q 生成AI活用効果が期待を下回る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。

生成AIにインプットするデータが不十分または質が低く、アウトプット品質に影響を与えた
開発／利用する環境が整備されておらず
技術的インフラも最適でなかったために、開発や利用に制限が生じた
組織内の生成AIプロジェクト支援体制が不十分で、
必要なリソースや専門知識の欠如が進捗に影響を与えた
データ・ナレッジの量・質は十分だが、
生成AIが理解しやすい形式で整備されていない
社員のAIリテラシーや技術的スキルが不足しており、
効果的な導入や活用が阻害された

効果の大きい生成AIユースケースを設定できなかった

生成AIの利用に関する内部ガバナンスや法規制の遵守が不十分で、リスク管理やコンプライアンスに課題があった

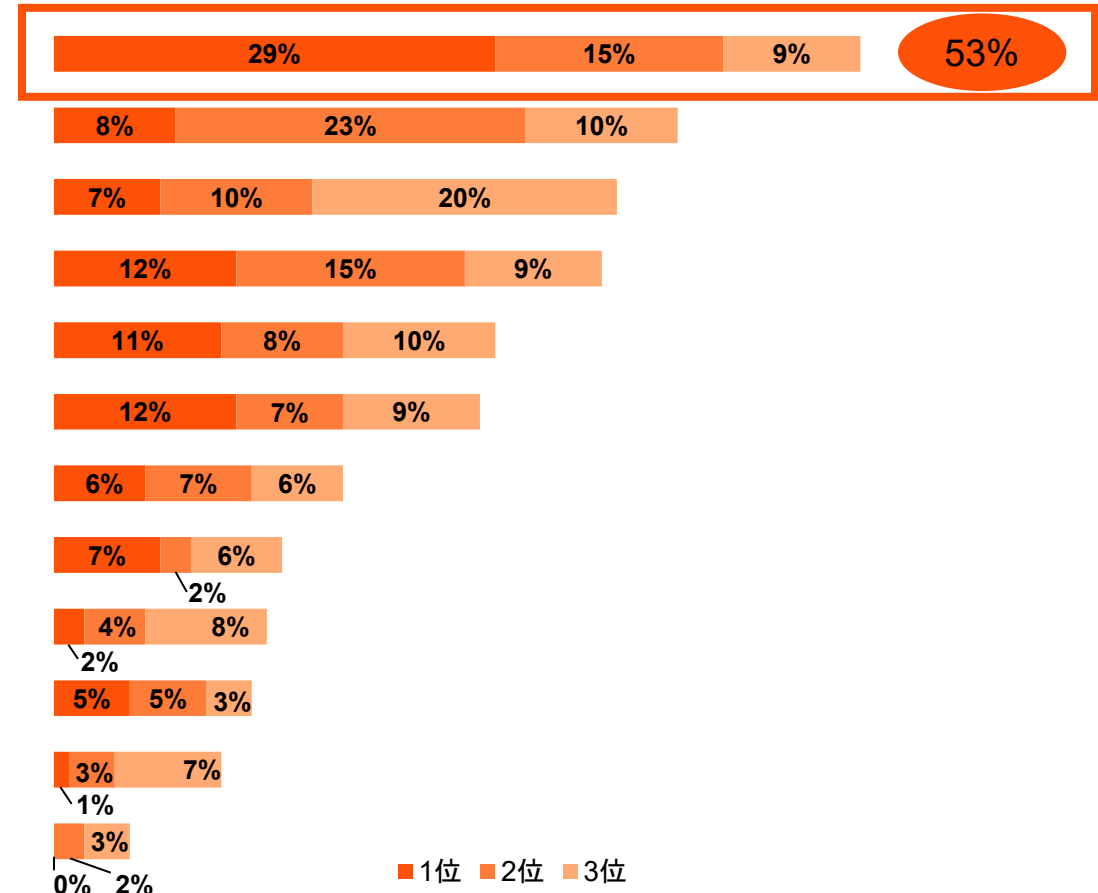
当初設定された目標や期待が現実的でなかった、
または時間経過とともに変化したために、プロジェクトの成果が期待値から逸脱した

新技術の採用や変革に対する抵抗感が強く、
社内文化がイノベーションの障壁となった

実際の業務成果とは紐づかない指標で効果測定・モデル改善を実施した、
もしくは評価設計がなされていなかった

生成AIプロジェクトが経営層の戦略的な優先順位やビジョンと一致していなかったために、
必要な支持や資源が得られなかった

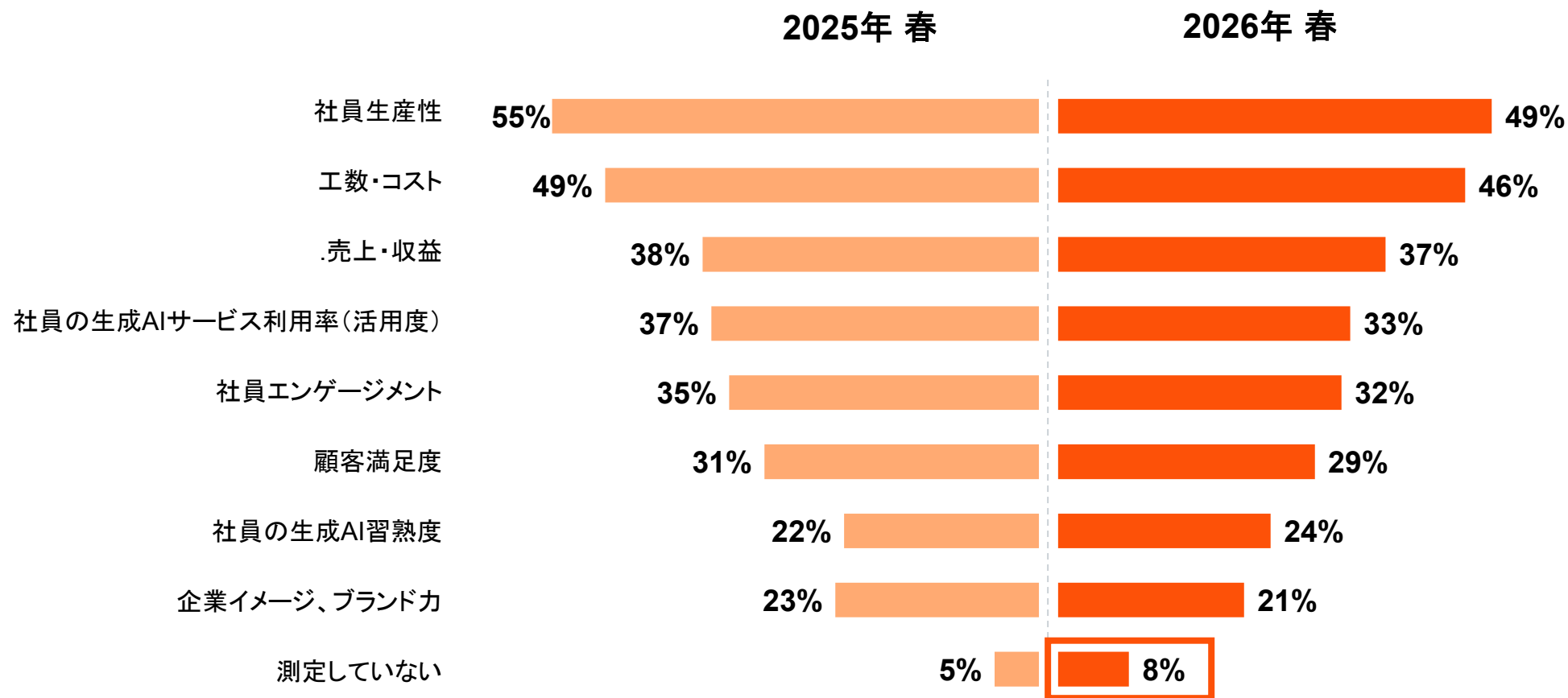
当てはまるものはない



※ 当初の期待に対する現時点での生成AI活用の効果について
「やや期待を下回る」、「期待とはかけ離れた結果になった」を選択した層に絞った設問

生成AIの活用指標の傾向は前回調査と変わらないが、全体的に測定している割合が微減し、「測定していない」も8%（前回調査から+3%）に微増。

Q 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を「既に活用している」「具体的な案件を推進中」を選択した層に絞った設問

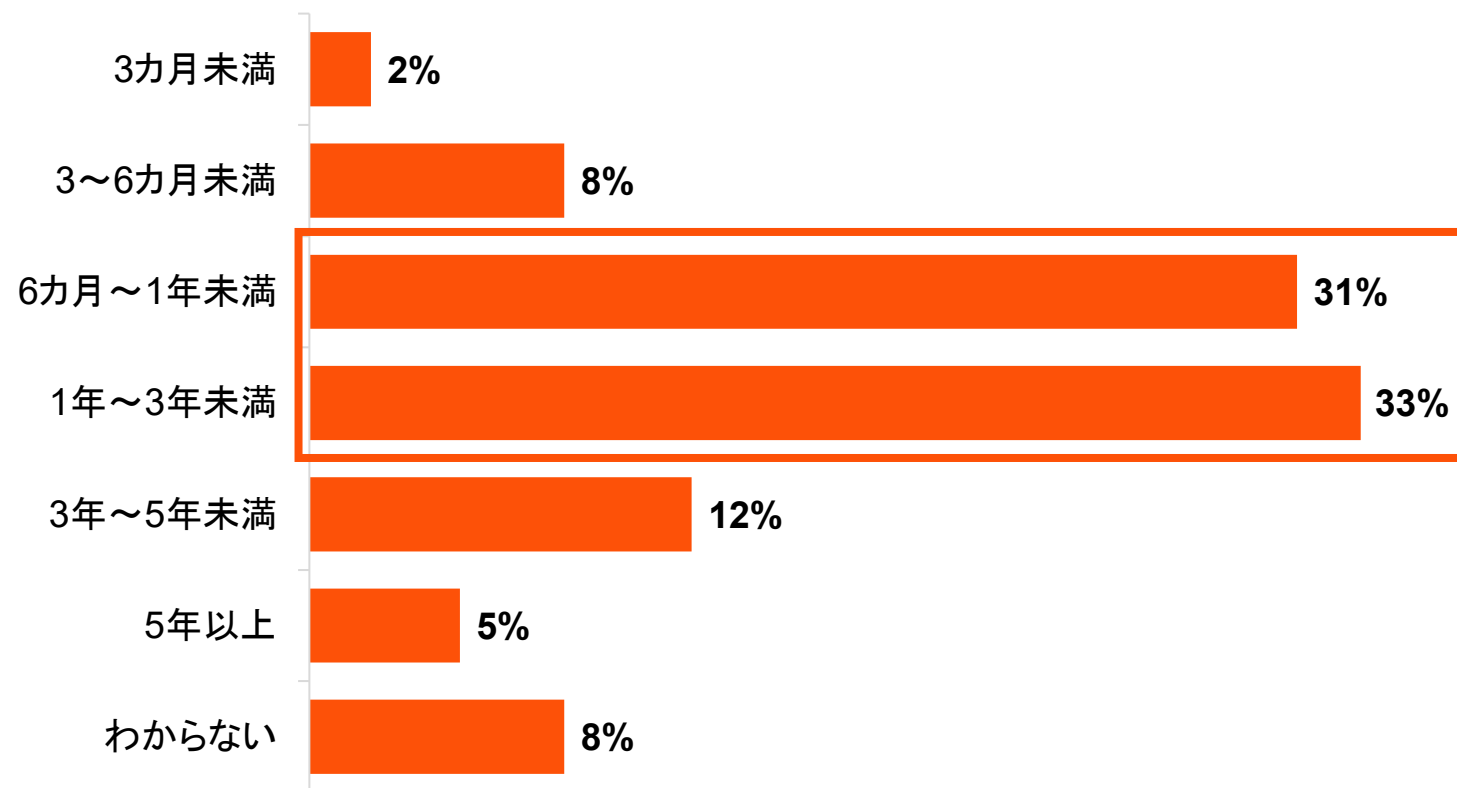
※ 選択肢「その他」は構成比が小さいため表示を省略

2025年 春：n=712

2026年 春：n=814

生成AIの効果が発現するまでの想定期間は、「6カ月～1年未満」(31%)、「1年～3年未満」(33%)が上位。

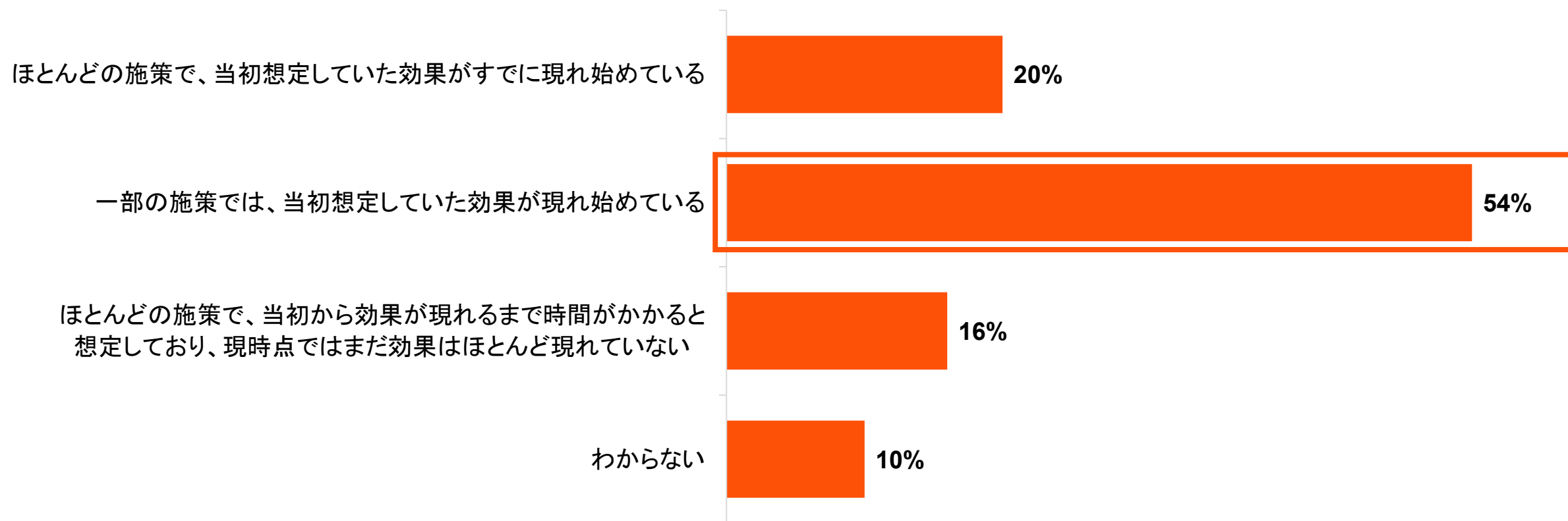
Q 生成AIに関わる施策を実施してから、効果が発現するまでの想定期間として最も当てはまるものをお答えください。



※ 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」を選択した層に絞った設問

生成AI活用の各種施策について、「一部の施策では、当初想定していた効果が現れ始めている」と回答した層が54%で最多。

Q 生成AI活用の各種施策について、当初想定していた効果が現れ始めているかどうか、最も近いものをお答えください。



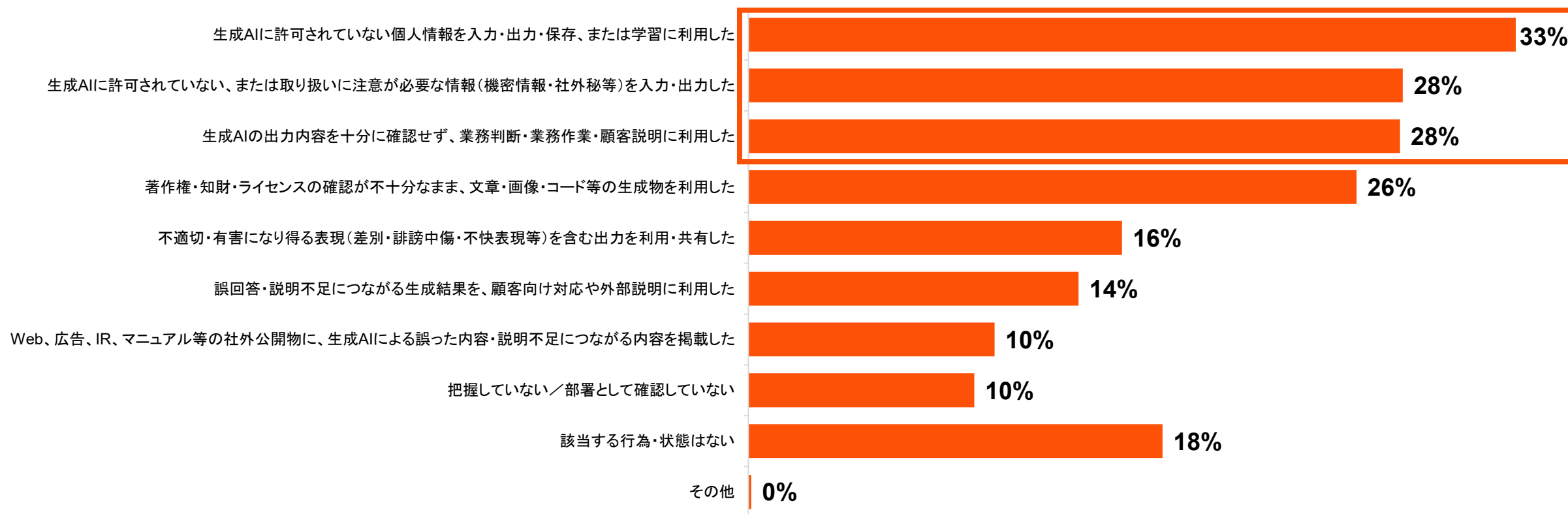
※ 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」を選択した層に絞った設問

Topic.4

ガバナンス

生成AIの活用リスクは「個人情報を入力」が33%で最多。次いで「機密情報の入力」「出力内容の十分な確認のない業務への利用」がそれぞれ28%で上位。

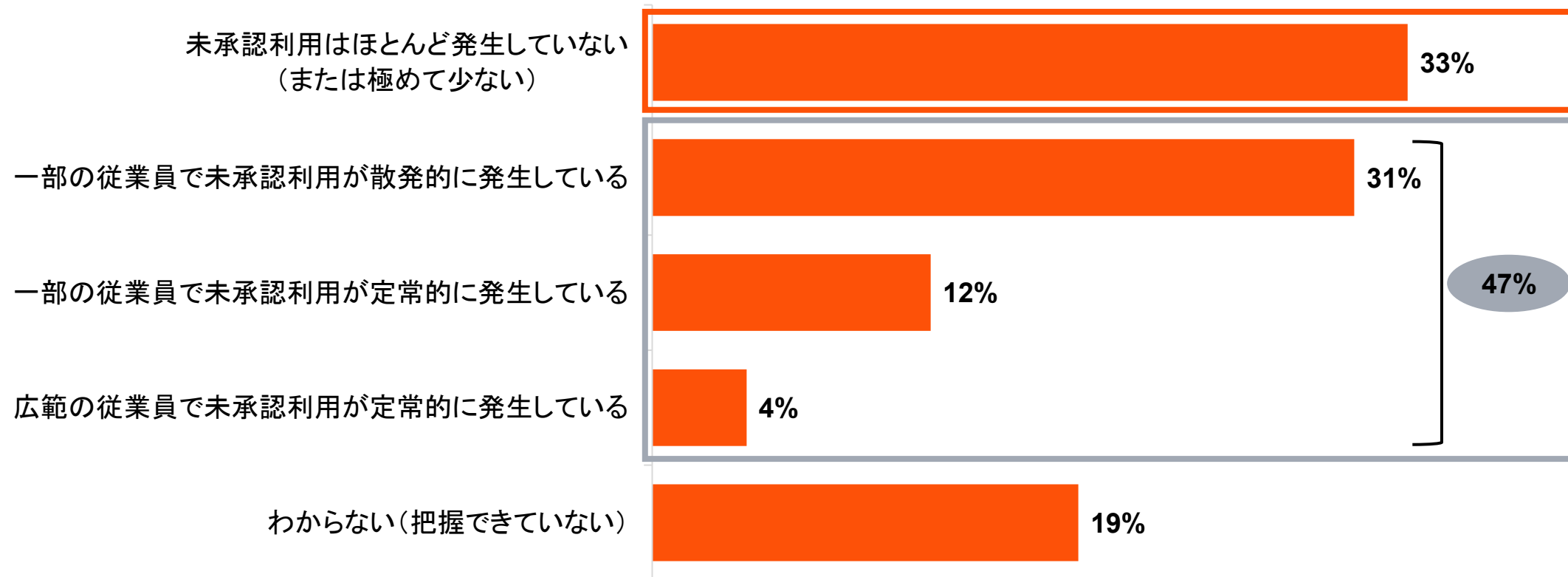
Q 生成AIの利用に起因して、あなたの部署で発生したリスクやインシデント／ヒヤリハットとして当てはまるものを全てお答えください。
※個人利用・社内利用・社外提供（顧客向け機能）いずれも含まれます。



※ 生成AIを「既に活用している」「具体的な案件を推進中」を選択した層に絞った設問

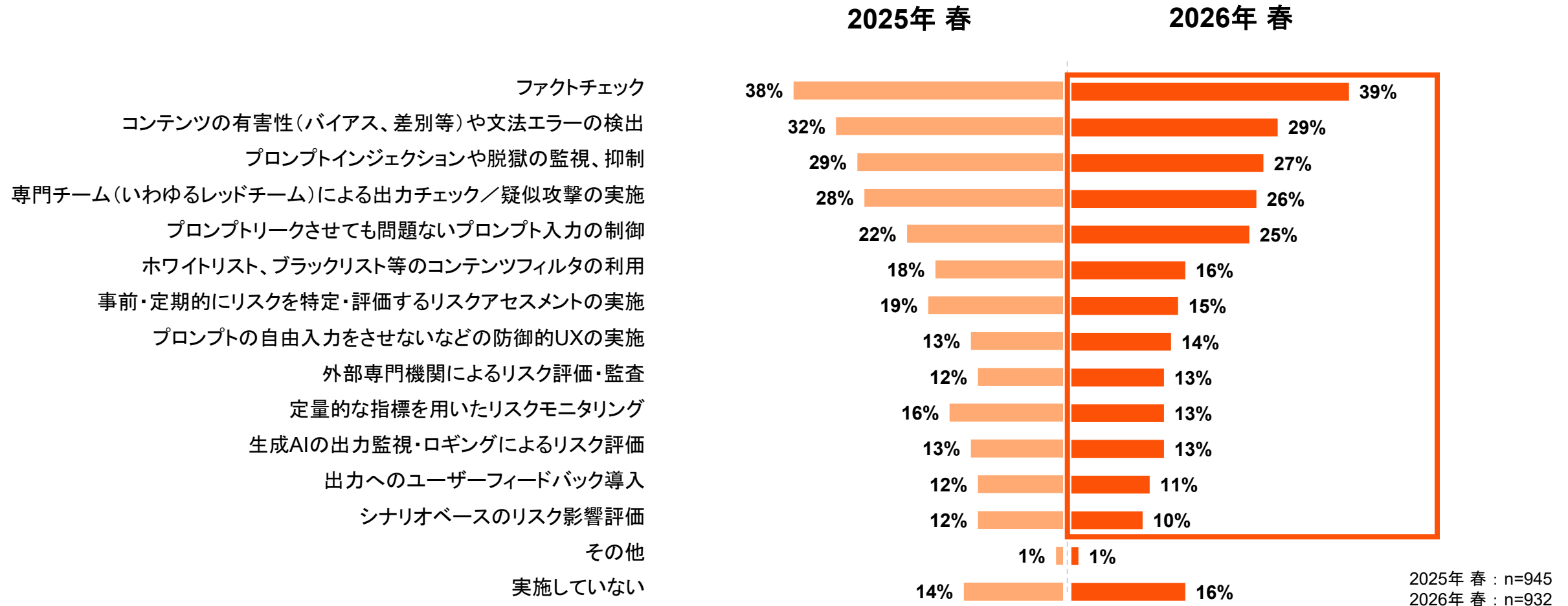
未承認の生成AI利用は「ほとんど発生していない」割合が33%の一方、未承認の生成AI利用が発生している割合が47%となった。

Q あなたの部署における、会社として未承認の生成AI利用(いわゆる「シャドーAI」)の実態についてお伺いします。未承認の生成AI利用について、最も当てはまるものをお答えください。※未承認利用とは、社内ポリシー・許可・契約上の利用範囲に含まれない生成AI(例:個人アカウントの生成AI、未承認の外部ツール等)を業務目的で利用することを指します。



生成AIの活用リスクに対する対策傾向は変わらず、何らかの対策を実施している層は全体の大半を占める。

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。

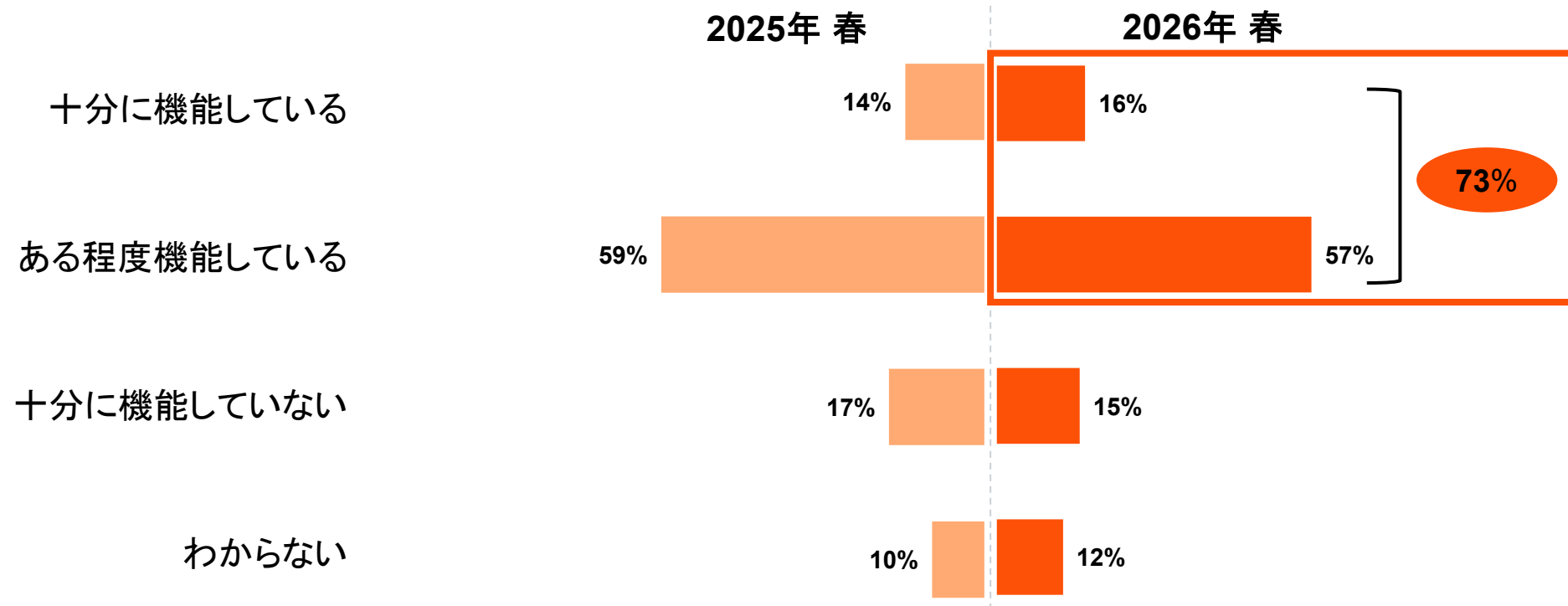


2025年 春 : n=945

2026年 春 : n=932

生成AI活用に関する現状のリスク対策の機能状況は、前回調査から回答傾向は変わらず、「十分に機能」が16%（前回調査から+2pt）、「ある程度機能」が57%（同、-2pt）と、全体の70%以上が機能していると回答。

Q 現状の生成AIの活用リスク対策として最も当てはまるものをお答えください。



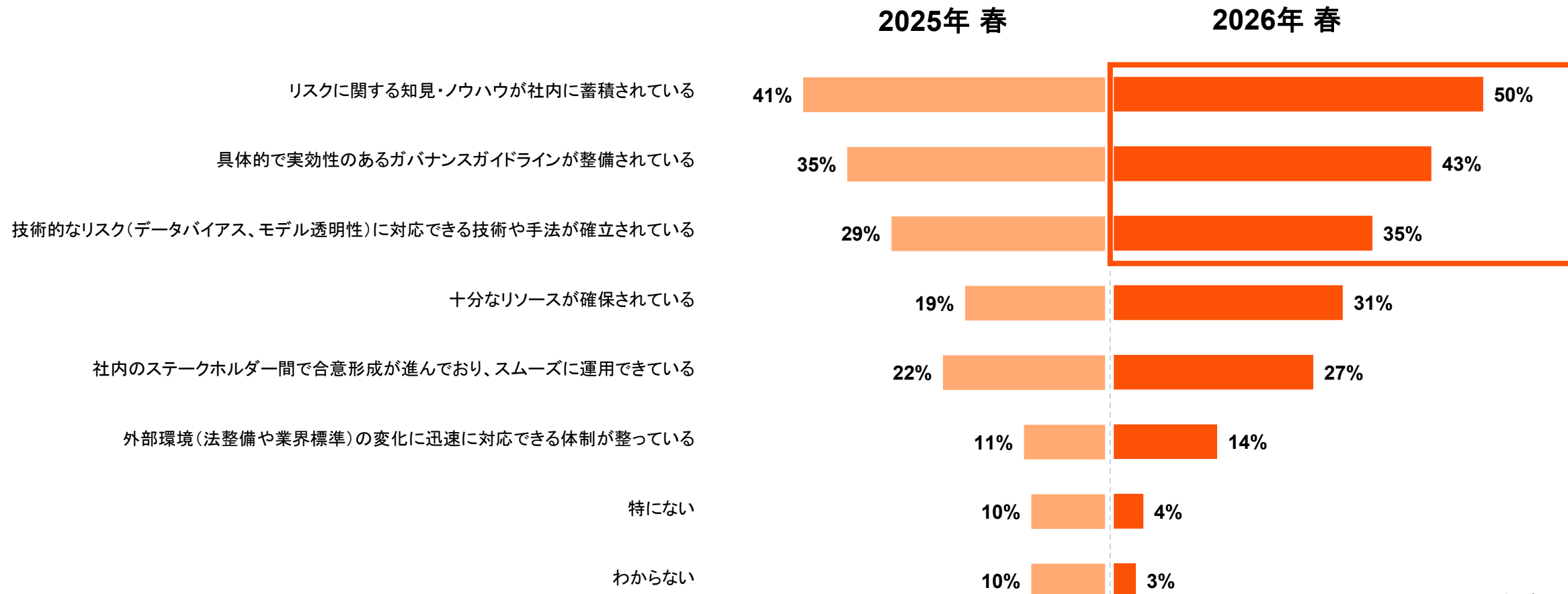
2025年 春 : n=945

2026年 春 : n=932

現在のリスク対策が機能している要因は、前回調査から回答傾向は変わらず、「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 現在の生成AIの活用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。

現状の生成AIの活用リスク対策について「十分に機能している」「ある程度機能している」を選択した方にお伺いします。



※2025年春は、「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最も当てはまるものをお答えください。」の回答より算出

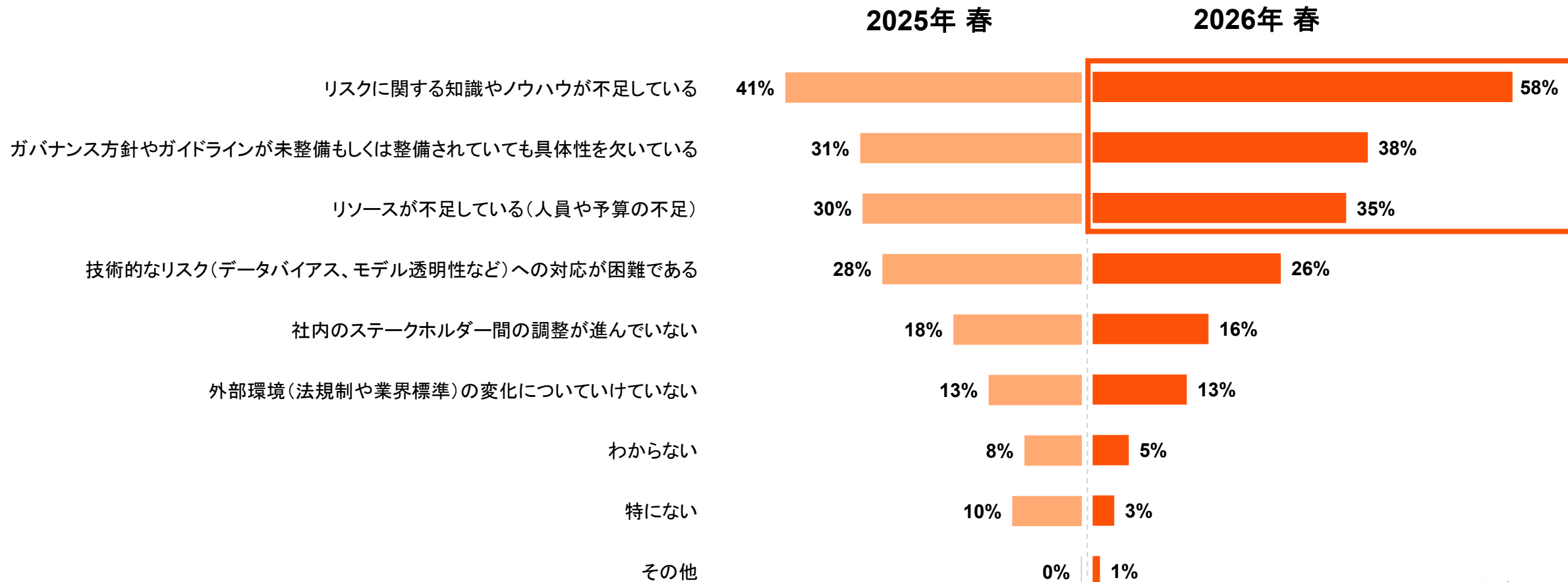
2025年 春 : n=945

2026年 春 : n=672

現在のリスク対策が機能していない要因についての回答傾向は変わらず、「リスク知見の不足」が58%（前回調査から+17pt）、「実効性のあるガイドラインの未整備」が38%（同、+7pt）、「リソース不足」が35%（同、+5pt）に増加。

Q 現在の生成AIの活用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。

現状の生成AIの活用リスク対策について「十分に機能していない」を選択した方にお伺いします。



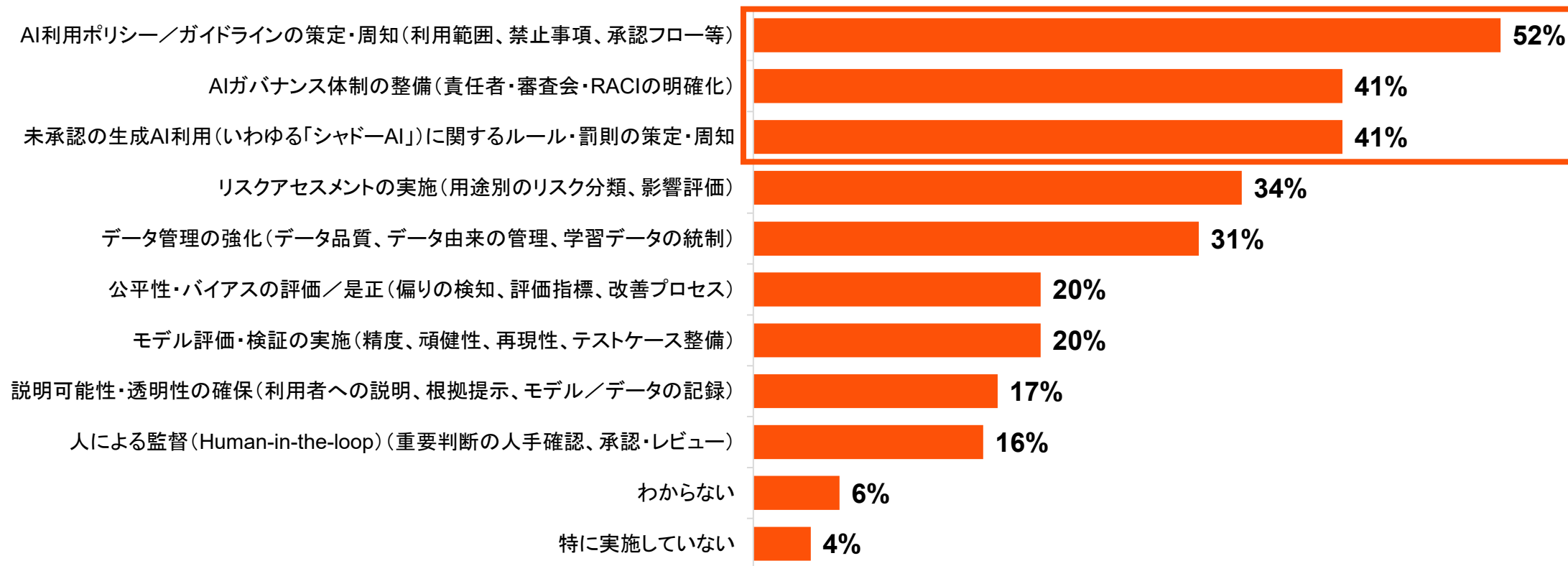
※2025年春は、「現在のガバナンス態勢やリスク対策が機能していない要因として最も当てはまるものをお答えください。」の回答より算出

2025年 春 : n=945

2026年 春 : n=144

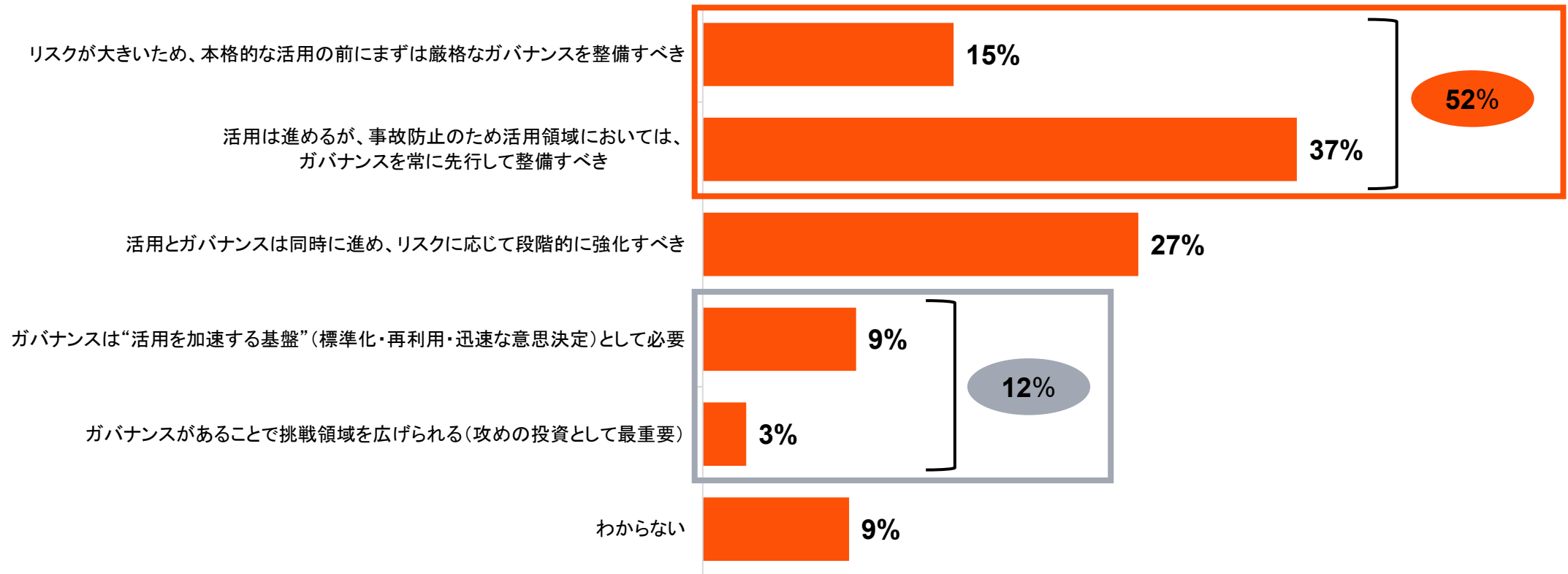
「信頼できるAI」を実現するために実施していることは、「AI利用ポリシー／ガイドラインの策定・周知」が52%で過半数に達する。次いで「AIガバナンス体制の整備」「未承認の生成AI利用に関するルール整備」がともに41%で上位。

Q 生成AIの活用リスク対策を含め、「信頼できるAI」を実現するために実施していることとして当てはまるものを全てお答えください。
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。



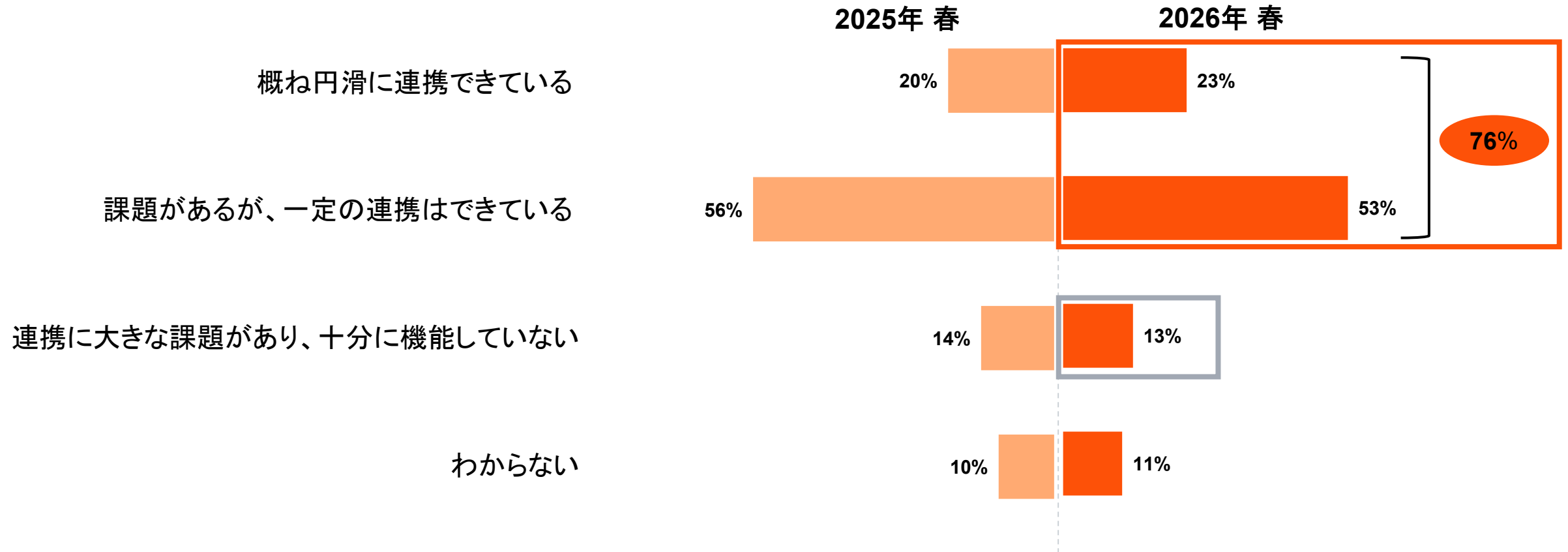
AI時代におけるガバナンスの必要性については、リスクや事故防止を懸念して実施(守りのガバナンス)が52%と過半数となった一方で、加速基盤や挑戦領域を広げるための実施(攻めのガバナンス)が12%にとどまる。

Q AI時代におけるガバナンスの必要性をどのように考えていますか。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、前回調査から回答傾向は変わらず、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」は13%（前回調査から-1pt）。

Q 1線組織と2線組織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。



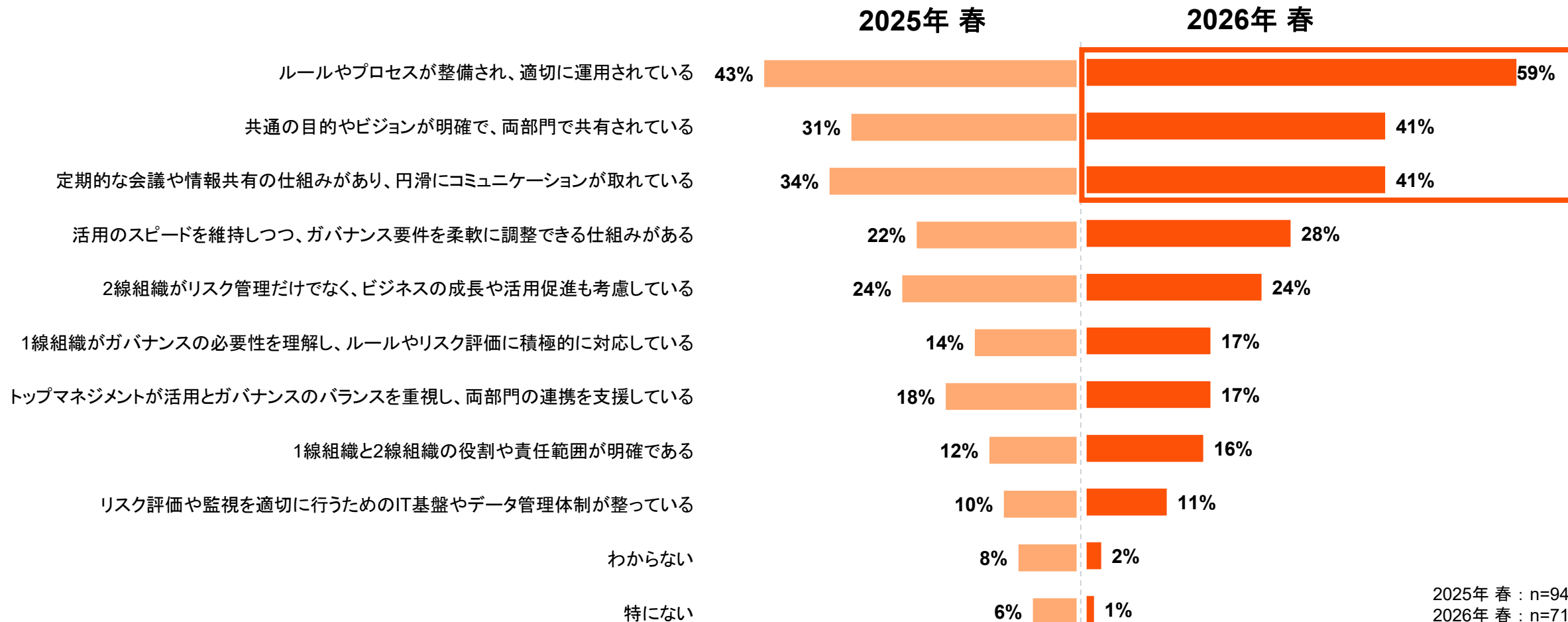
2025年 春 : n=945

2026年 春 : n=932

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、前回調査から回答傾向は変わらず、「ルールやプロセス整備」「目的・ビジョンの共有」「円滑な情報共有・コミュニケーション」が上位。

Q 1線組織と2線組織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。

1線組織と2線組織の連携状況について「概ね円滑に連携できている」「課題があるが、一定の連携はできている」と回答した方にお伺いします。



2025年 春 : n=945

2026年 春 : n=714

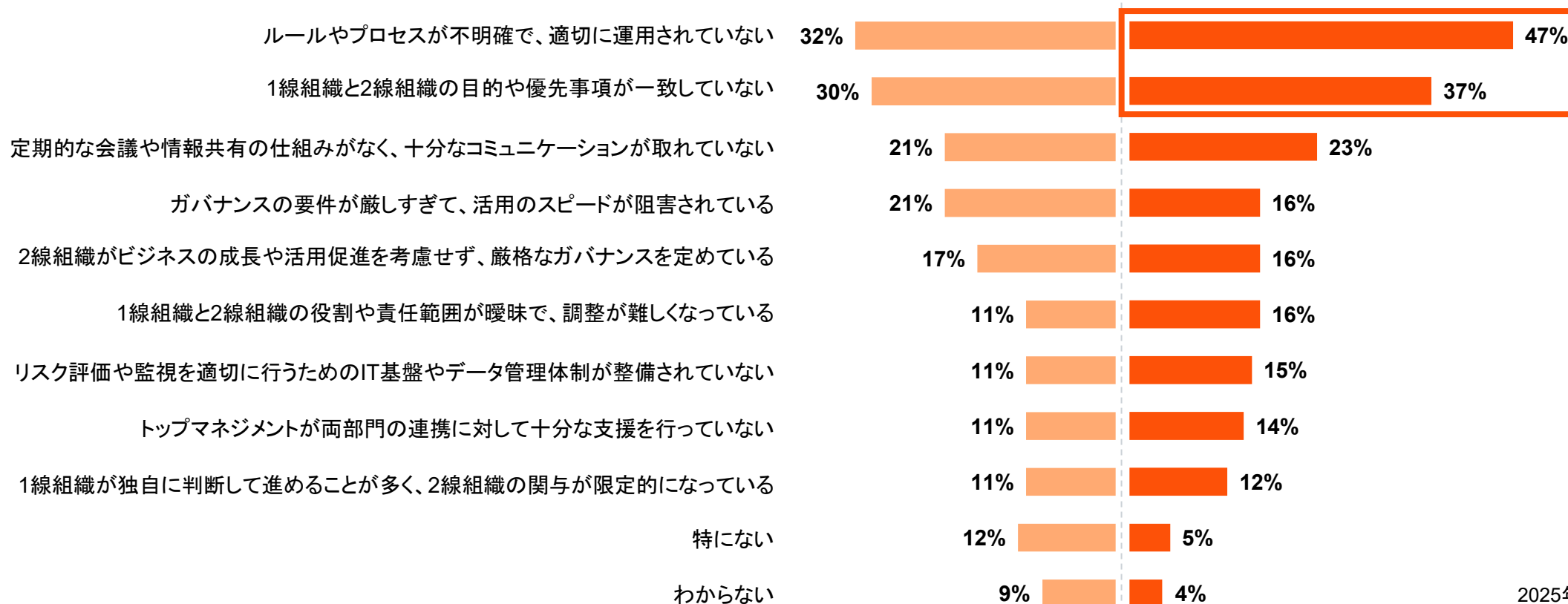
生成AI活用リスクに関する1線組織と2線組織の連携が機能していない要因として、「ルールやプロセスの未整備」が47%（前回調査から+15pt）、「目的・優先事項の不一致」が37%（同、+7pt）に増加し、より顕著な上位要因となった。

Q 1線組織と2線組織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。

1線組織と2線組織の連携状況について「連携に大きな課題があり、十分に機能していない」と回答した方にお伺いします。

2025年春

2026年春



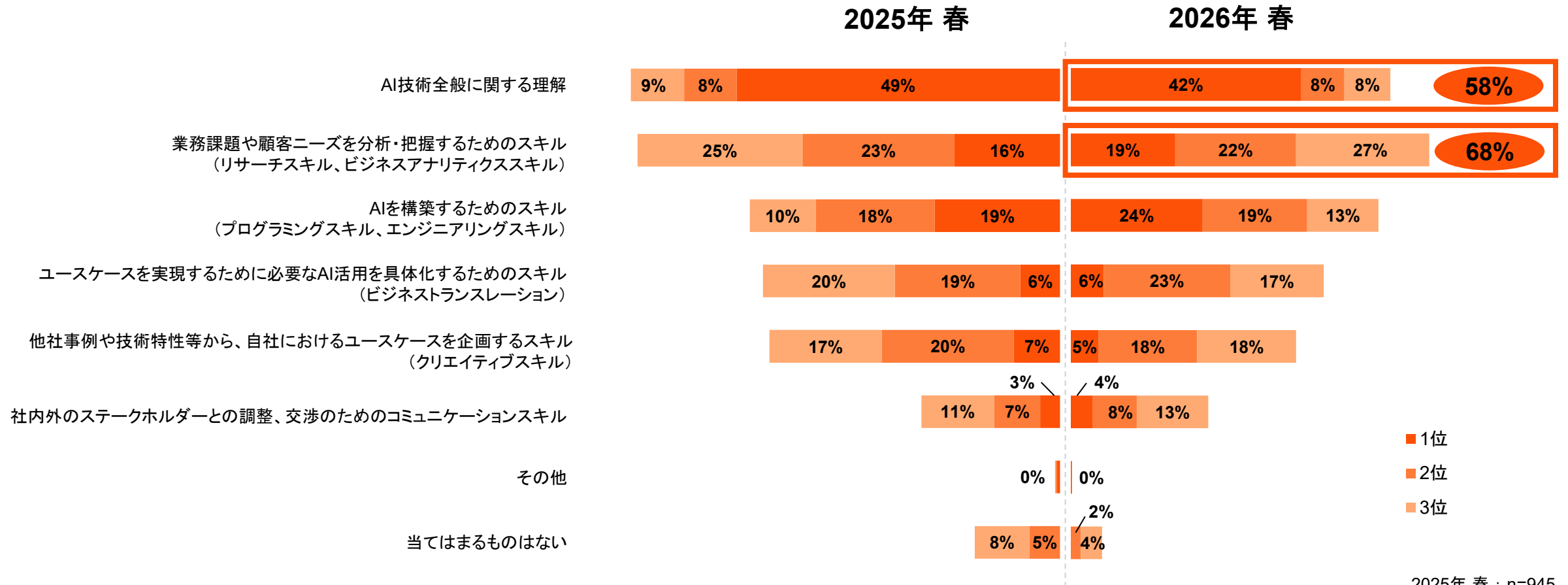
※2025年春の調査では、対象となる回答者の絞り込みなし

Topic.5

組織・体制・人材

生成AIを取り扱う個人に必要な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」が他のスキルと比較して1位の回答が突出している。1位から3位の総数では「業務課題・顧客ニーズの分析スキル」が最多。

Q 生成AIの活用が進む中、生成AIを取り扱う人材像としてどのようなスキルが必要になると思いますか。
最も当てはまるもの上位3つをお答えください。

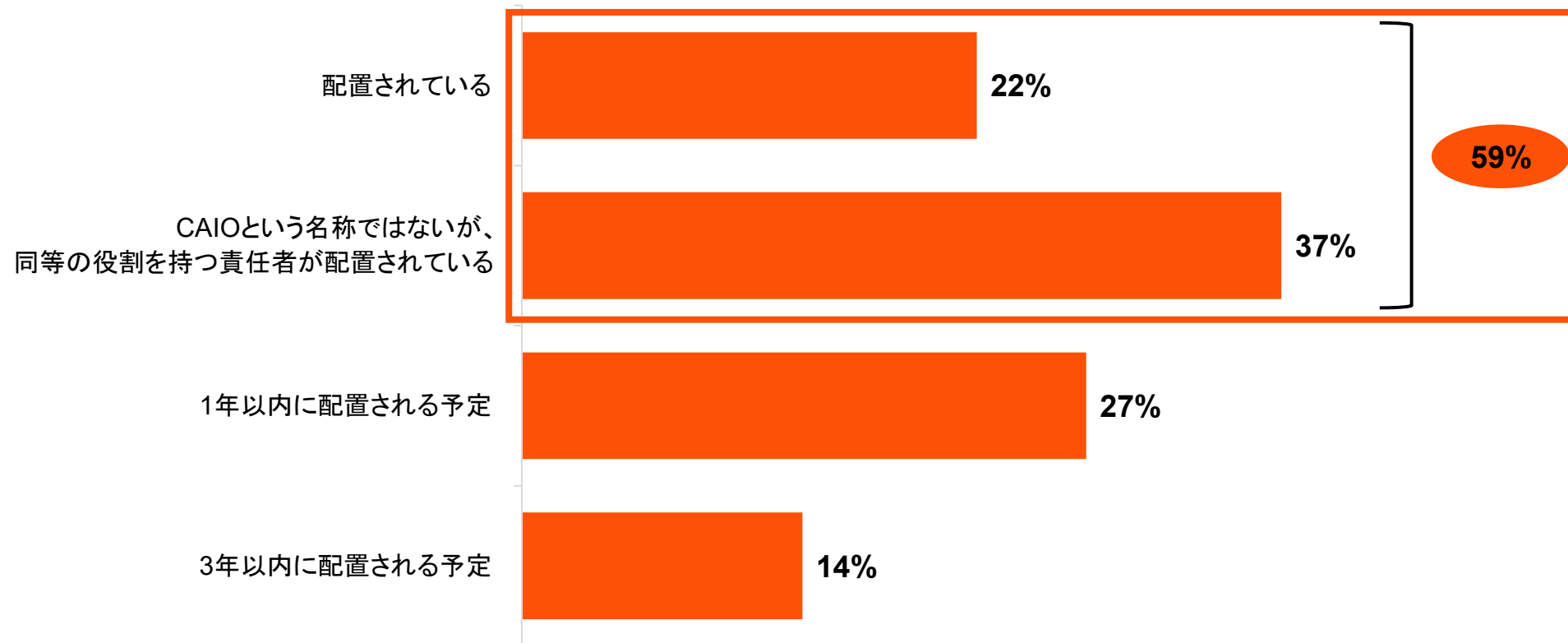


2025年 春 : n=945

2026年 春 : n=932

CAIO (Chief AI Officer) の配置状況は、「配置されている」もしくは「同等の責任者が配置されている」が合わせて59%を占める。

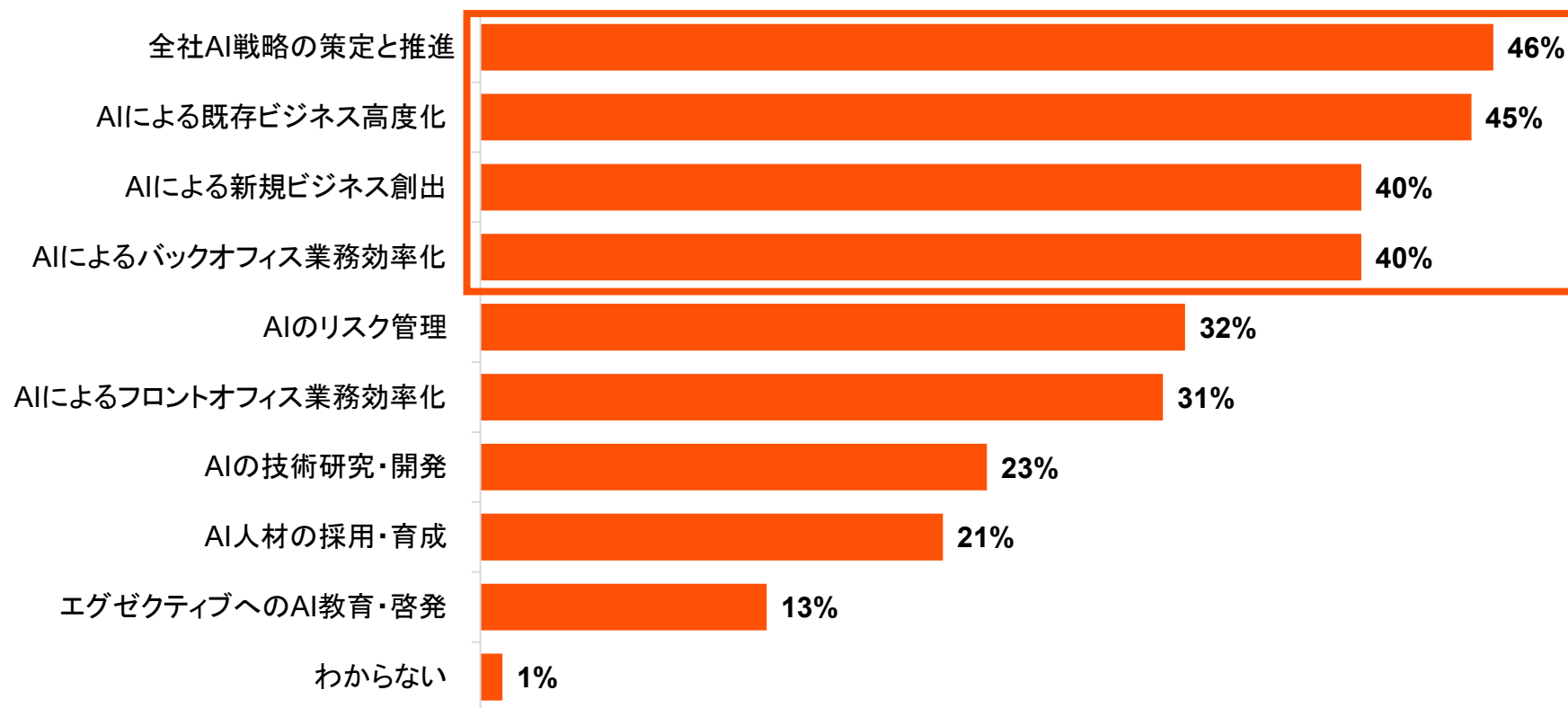
Q あなたが所属する企業にはCAIO (Chief AI Officer) が配置されていますか。最も当てはまるものをお答えください。



※ CAIOの配置状況を「検討はされているが具体的な予定はない」、「予定はない」、「わからない」と回答した人を除いて集計

CAIOが所管する領域(予定も含む)としては、「**全社AI戦略の策定と推進**」が46%で最多。「**既存ビジネスの高度化**」「**新規ビジネス創出**」「**バックオフィスの効率化**」が上位。

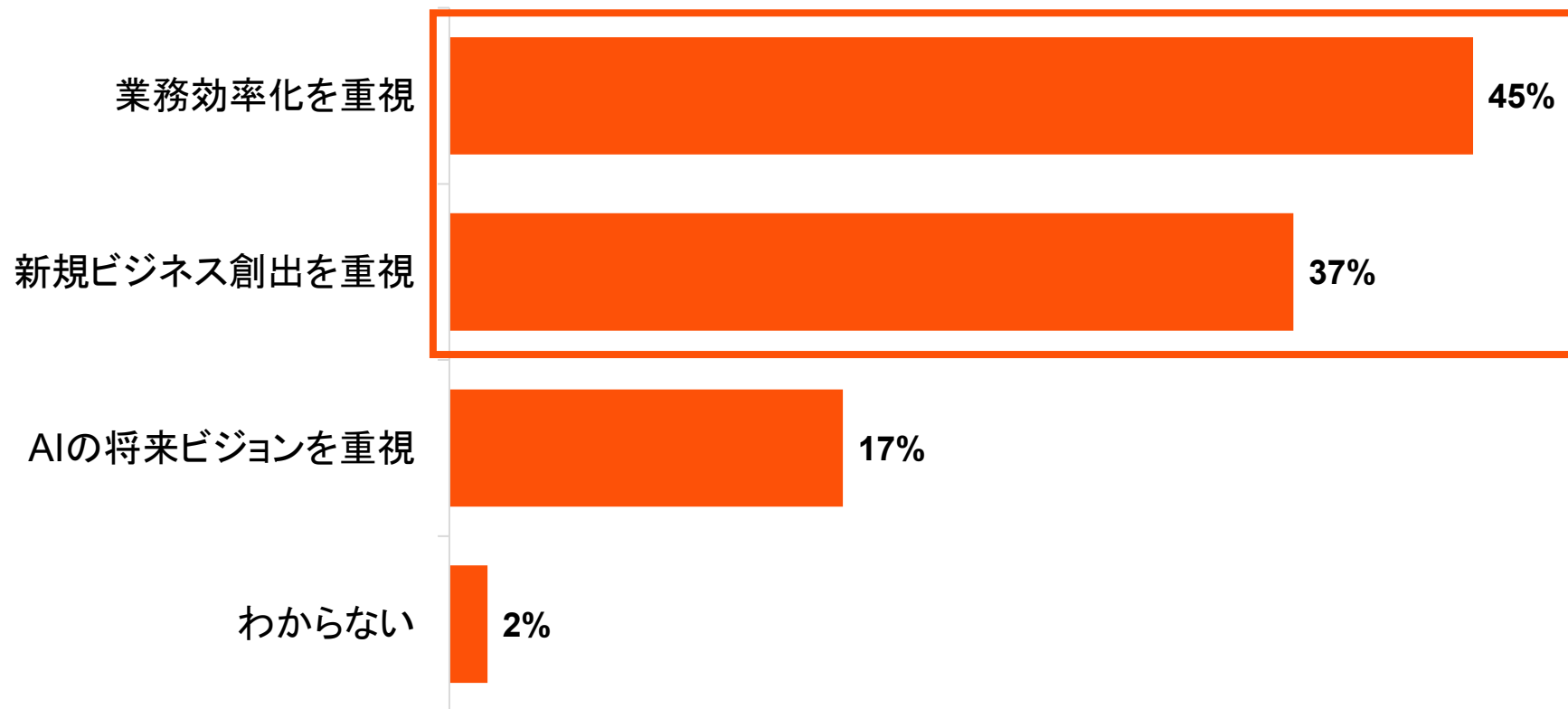
Q CAIOもしくは同等の役割を持つ責任者が管轄している領域、もしくは管轄を予定している領域はどれですか。当てはまるものを全てお答えください。



※ CAIOもしくは同等の役割を持つ責任者が「配置されている」、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」と回答した層に絞った質問

CAIOもしくは同等の役割を持つ責任者に期待する役割としては「業務効率化」が45%で最多。次いで「新規ビジネス創出」が37%。

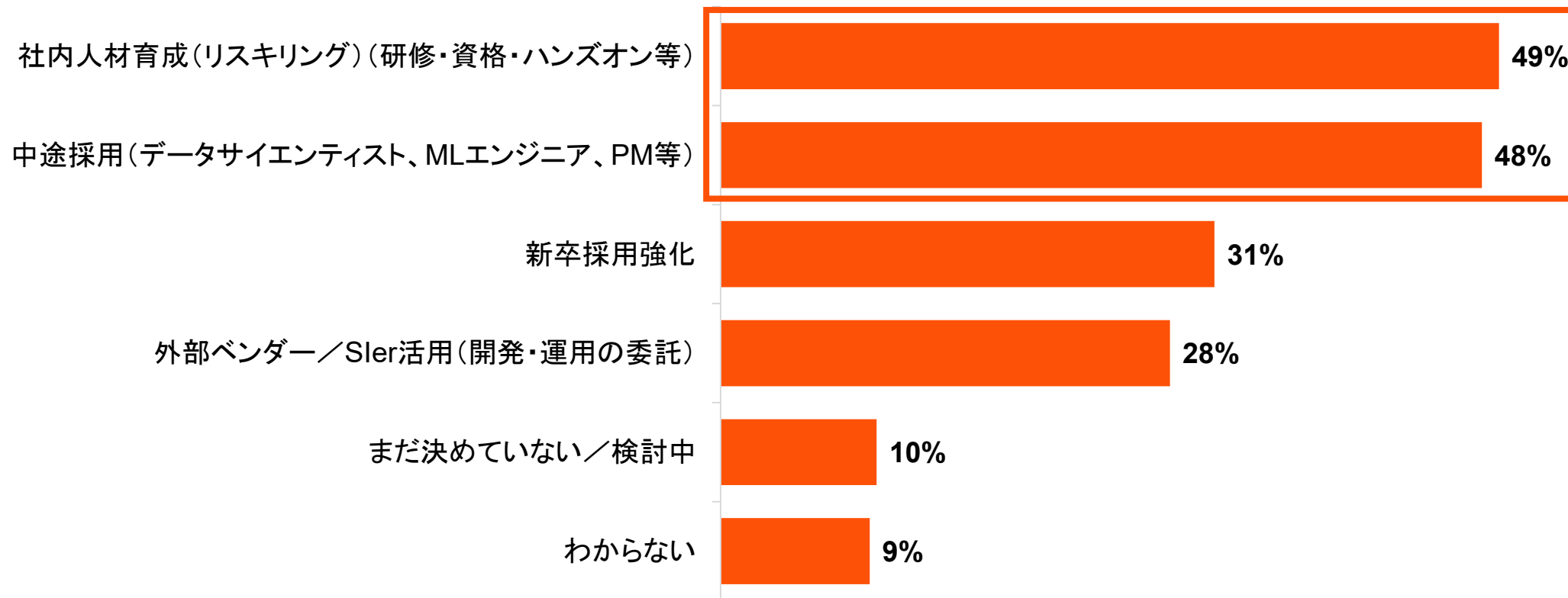
Q CAIOもしくは同等の役割を持つ責任者に期待する役割として最も当てはまるものをお答えください。



※ CAIOもしくは同等の役割を持つ責任者が「配置されている」、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」と回答した層に絞った質問

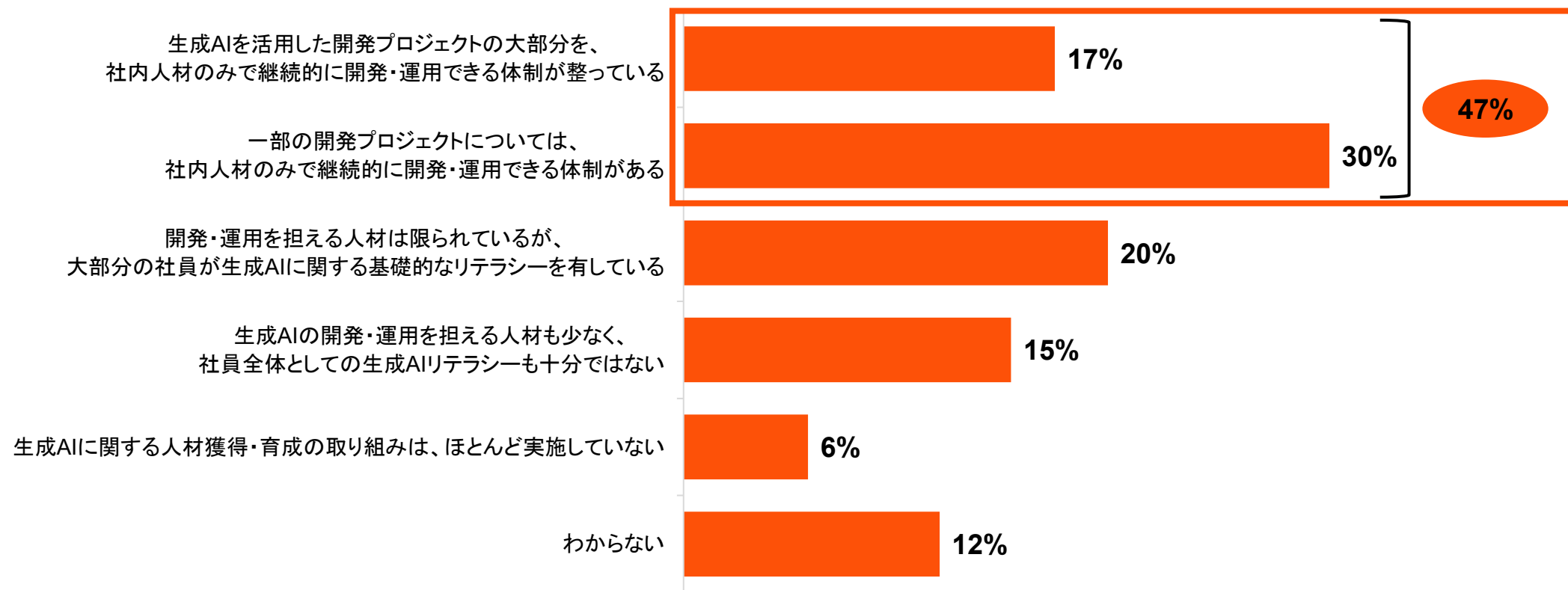
生成AI内製化に向けた人材獲得・育成の進め方については「社内人材育成」が49%、「中途採用」が48%で上位。

Q 社内での生成AI内製化に向けた人材獲得・育成をどのように進めていますか。当てはまるものを全てお答えください。



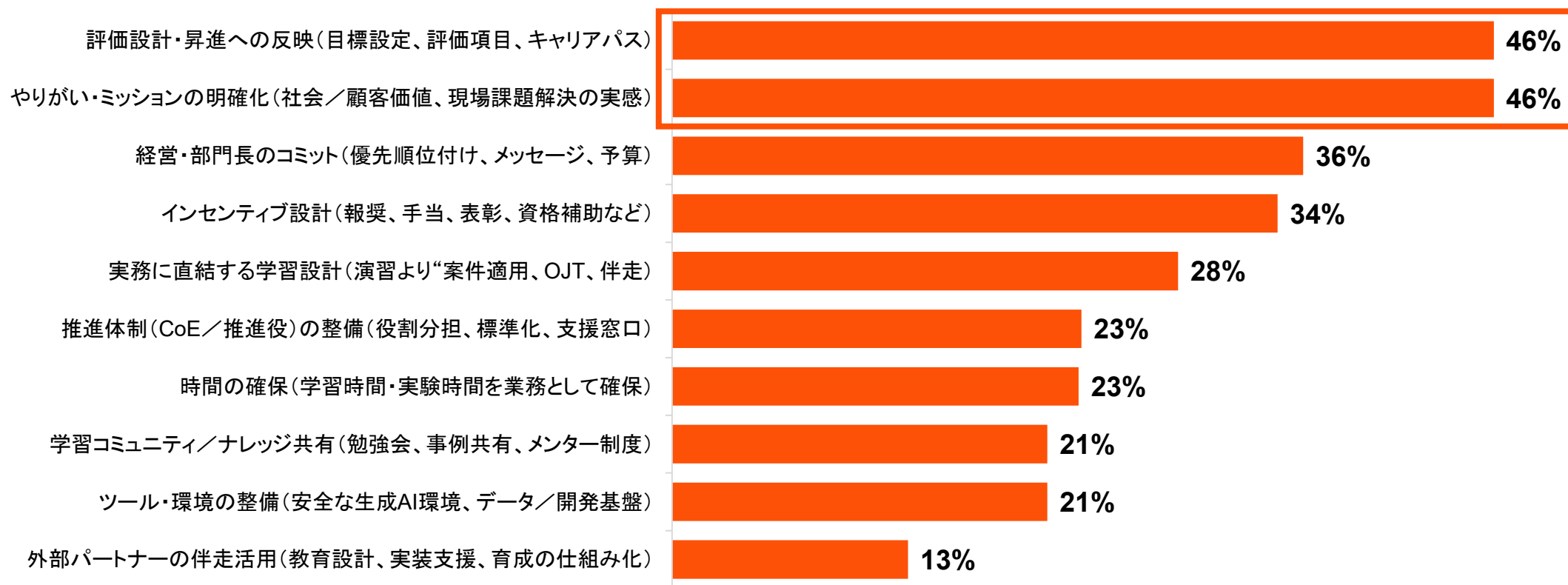
生成AI活用に向けた人材獲得・育成の成果について、「社内人材のみで継続的に開発・運用できる体制がある」と回答した層が約半数を占める。

Q 社内での生成AI活用に向けた人材獲得・育成はどの程度成果を得られていますか。最も当てはまるものをお答えください。



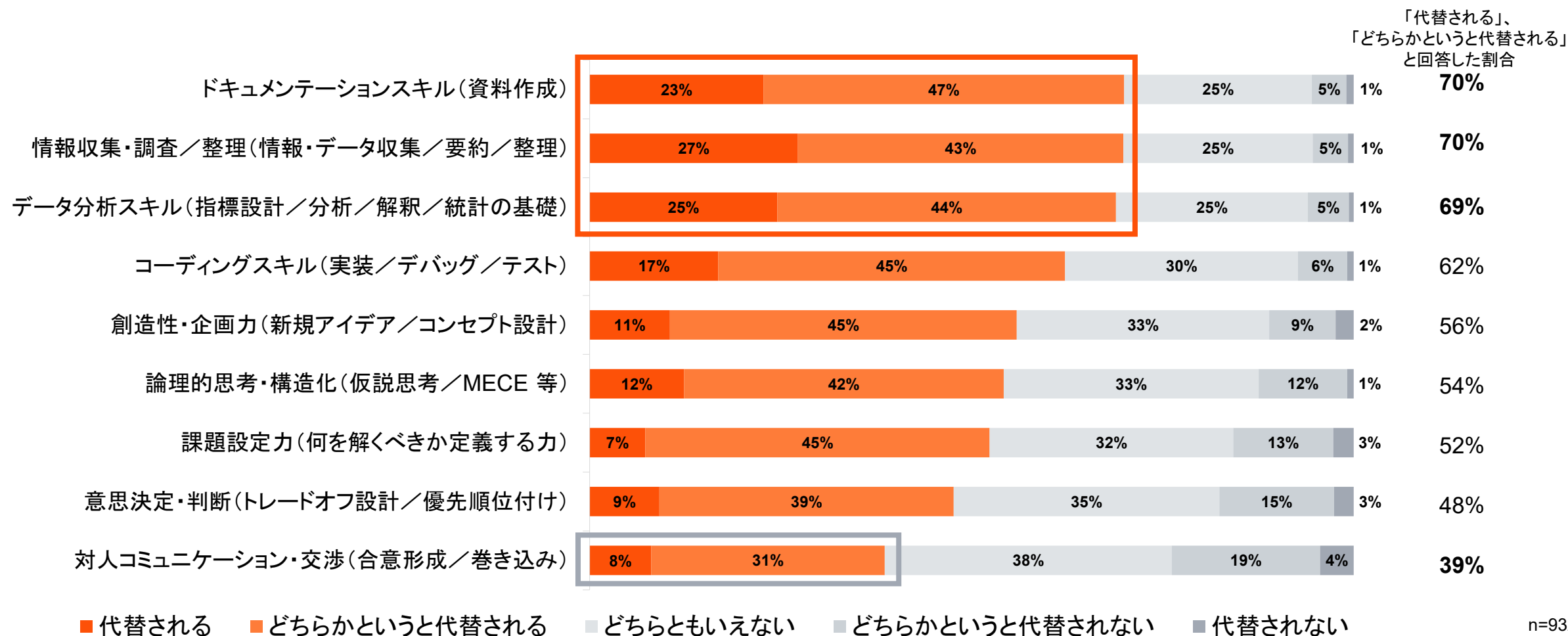
生成AI活用に向けた人材獲得・育成が成功している要因については、「評価設計・昇進への反映」「やりがい・ミッションの明確化」がともに46%で上位。

Q 社内での生成AI活用に向けた人材獲得・育成が成功している要因として考えられるものを全てお答えください。
生成AI活用に向けた人材獲得・育成に一定の成果が得られていると回答した方にお伺いします。



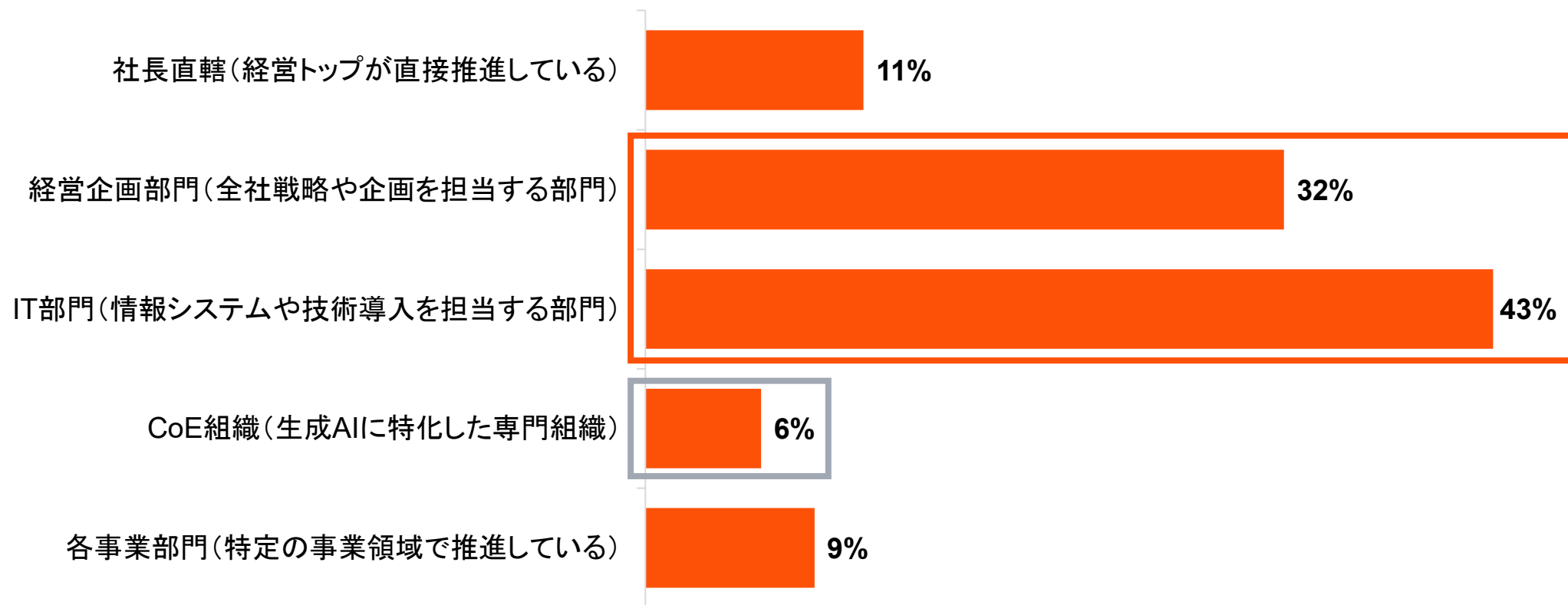
AIに代替されうるスキルとしては、「ドキュメンテーションスキル」「情報収集・調査／整理」「データ分析スキル」が上位として挙がる一方、「対人コミュニケーション・交渉」は39%にとどまる。

Q 生成AI活用を企業が推進していく中で、企業にとって人材に求めるスキルがAIによって代替されうるか、5段階評価で当てはまるものをお答えください。



生成AI導入や生成AI関連施策を推進している主体として、IT部門が43%、経営企画部門が32%で上位である一方、CoE組織は6%にとどまる。

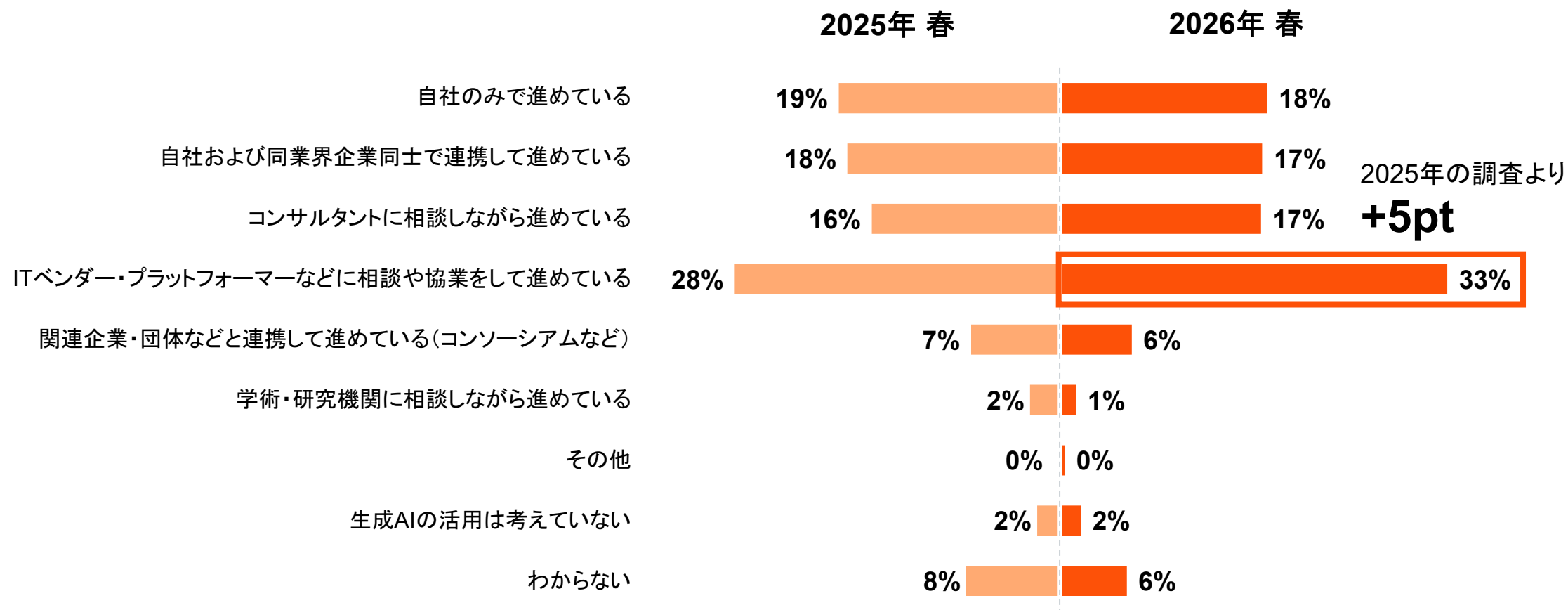
Q あなたが働く会社における生成AI導入や生成AI関連施策を推進している主体として最も当てはまるものをお答えください。



※ 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」を選択した層に絞った設問

生成AI活用の進め方については、全体として前回調査の傾向は変わらず、「ITベンダー・プラットフォームなどに相談や協業をして進めている」が33%（前回調査から+5pt）と微増。

Q あなたが働く会社における生成AI活用の進め方として最も当てはまるものをお答えください。

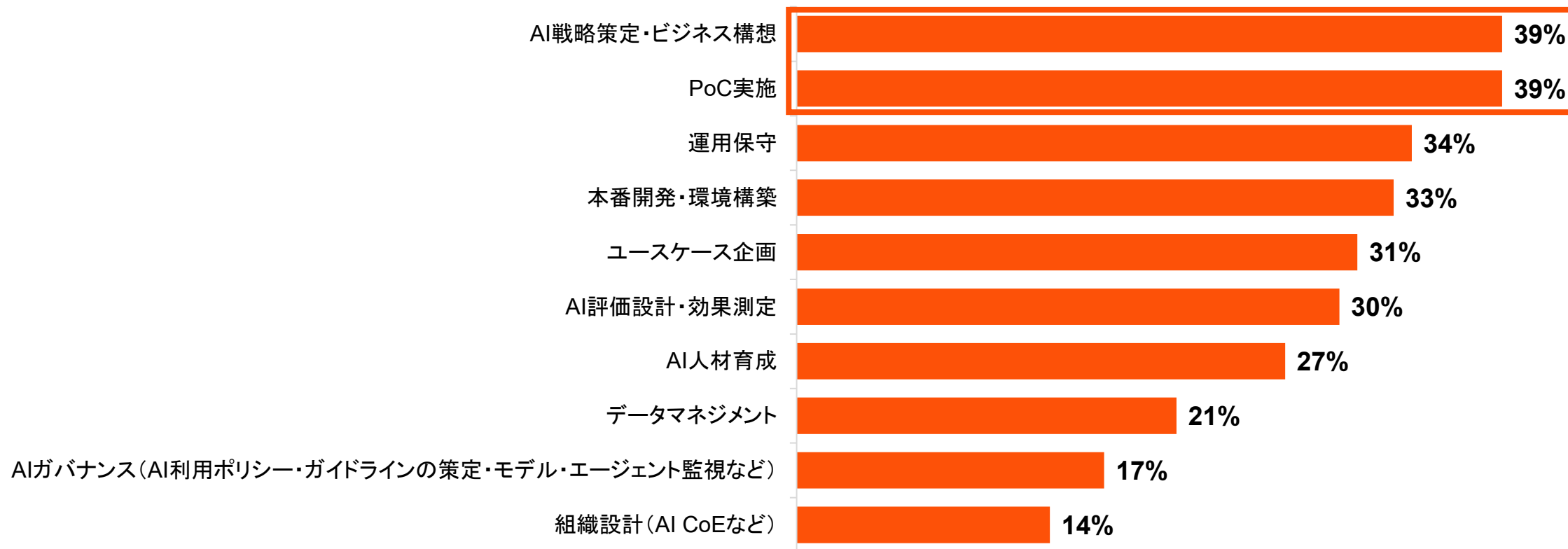


2025年 春 : n=945

2026年 春 : n=932

外部ベンダーから生成AI活用について支援を受ける領域は、「AI戦略策定・ビジネス構想」と「PoC実施」がともに39%で上位。

Q あなたが働く会社は生成AI活用について外部ベンダーからどの領域の支援を受けていますか。当てはまるものを全てお答えください。



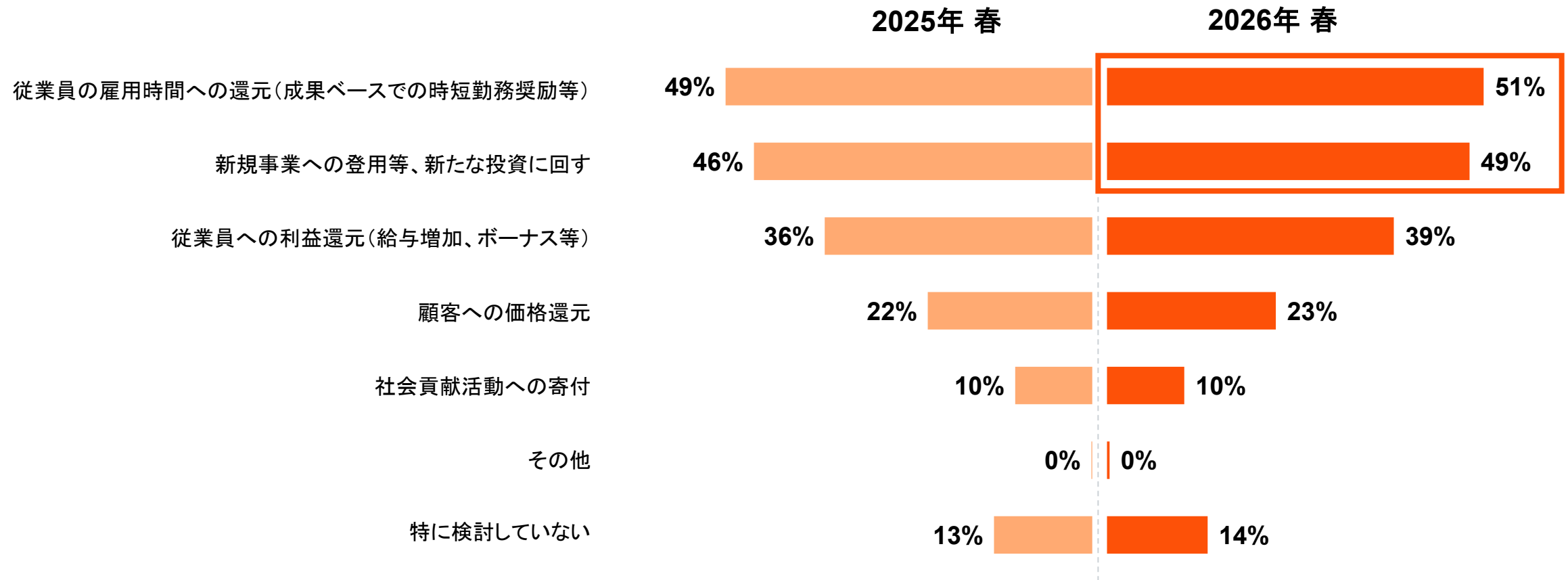
※「コンサルタントに相談しながら進めている」、「ITベンダー・プラットフォーマーなどに相談や協業をして進めている」を選択した層に絞った設問

Topic.6

今後の見込み

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」への還元予定が上位。

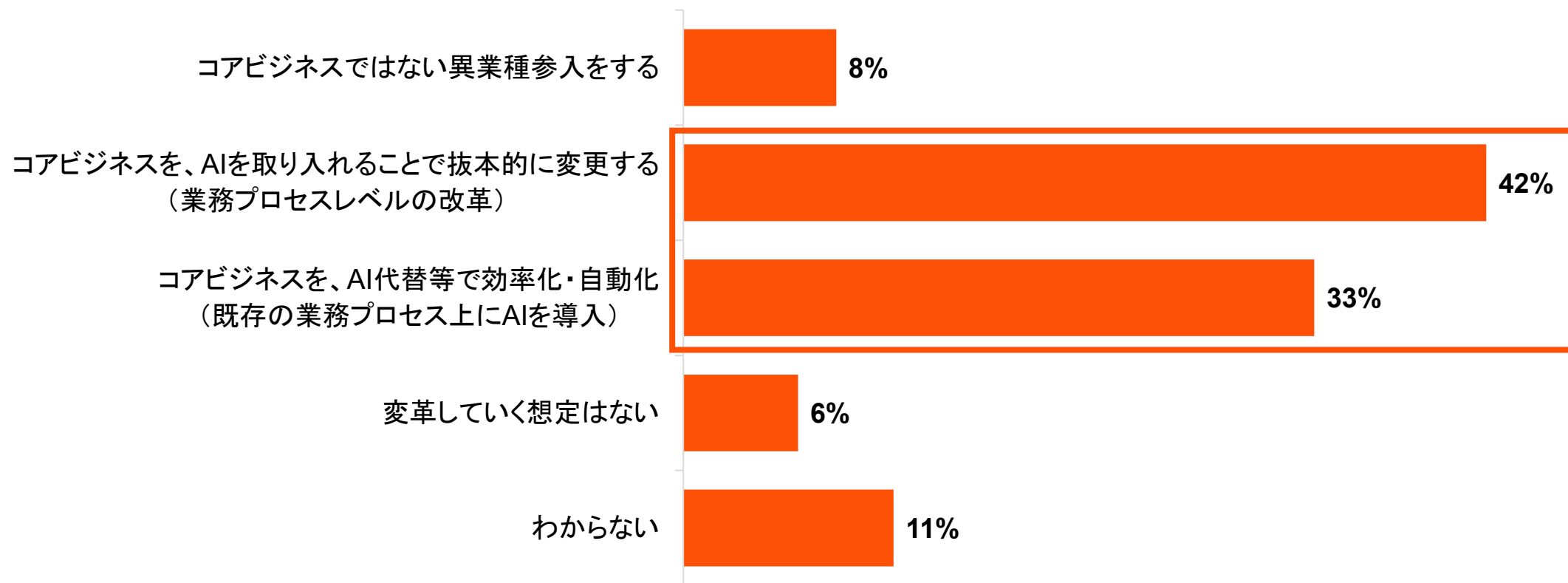
Q 生成AI活用に関する取り組みで生まれた効果を今後どのように還元していく予定ですか。当てはまるものを全てお答えください。



※ 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」を選択した層に絞った設問

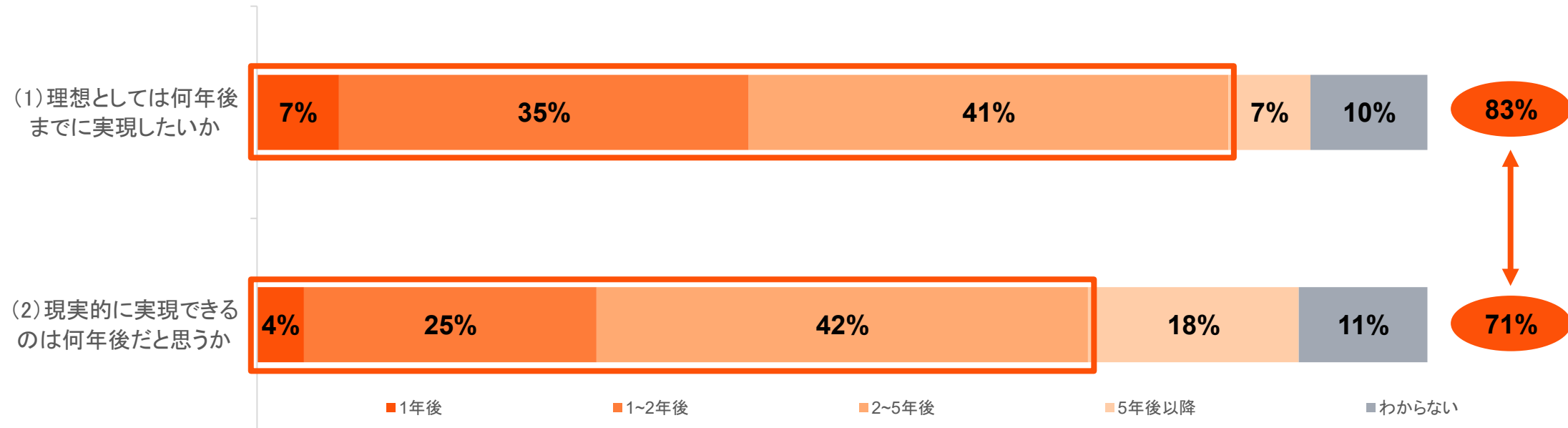
生成AIによるビジネス全体の変革について、「コアビジネスを、AIを取り入れることで抜本的に変更する」(42%)、「コアビジネスをAI代替等で効率化・自動化」(33%)が上位。

Q 生成AIの登場により、今後あなたが働く会社ではどのようにビジネス全体を変革していくべきと考えているか最も当てはまるものをお答えください。



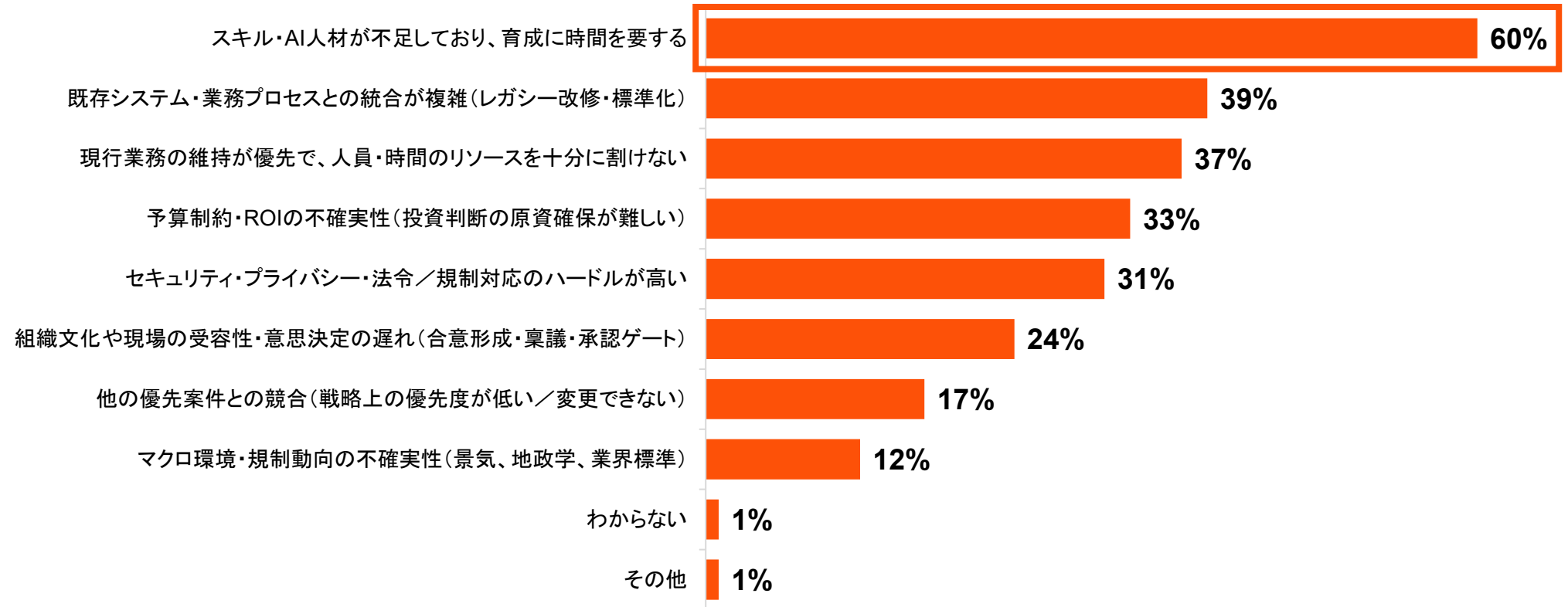
生成AIによるビジネス全体の変革の実現時期について、5年以内を理想と回答した層が83%に対して、現実的な実現は5年以内だと思うと回答した層は71%にとどまる。

Q 生成AIの登場によるビジネス全体の変革を(1)何年後までに実現していくべきか、(2)現実的に実現できるのは何年後だと思うか、最も当てはまるものをお答えください。



生成AIによるビジネス全体の変革を実現していくべき理想年数と、現実的な年数にギャップが生まれている要因は、「スキル・AI人材が不足しており、育成に時間を要する」が60%で最多。

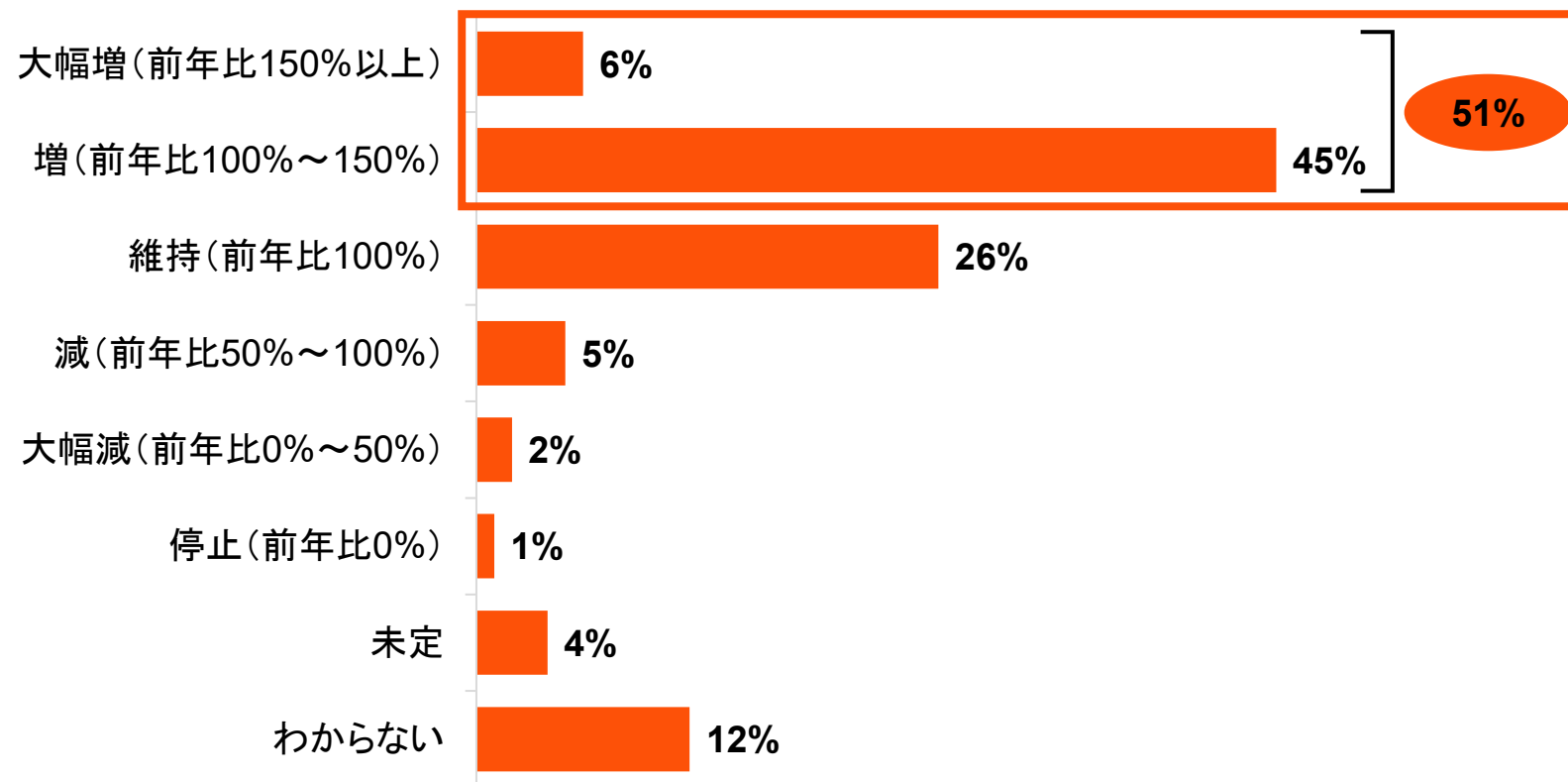
Q 実現していくべき理想年数と、現実的な年数にギャップが生まれている要因として当てはまるものを全てお答えください。



※ 生成AI登場によるビジネス全体の変革について(1)実現していくべき理想年数と(2)現実的な年数の選択した年数が異なる層に絞った設問

生成AIに関する今後12～24カ月の投資計画について、過半数が投資を「大幅に増加させる」、もしくは「増加させる」と回答。

Q 生成AIに関する今後12～24カ月間の投資計画について、現在の投資計画との比較として最も当てはまるものをお答えください。



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の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137の国と地域に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: 2026年6月 管理番号: I202605-02

©2026 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.