

前章では、個人のAI利用に関し、2025年度に実施した国際アンケート調査の結果を概観した。

本章では、個人向け調査と同様、令和7年版情報通信白書に係る調査に続いて今回も実施した、企業のAI利用に関するアンケート調査について、日本に関する調査結果を概説するとともに、米国・ドイツ・中国に関する調査結果との比較を行う。次に、日本企業等におけるAIの活用事例について、企業活動の領域ごとに採り上げ、先進的な取組を実施する企業への個別ヒアリング調査内容も踏まえながら、効果的なAI導入・活用のために有効な方策に関し、一定の抽象化を試みる。このほか、我が国が強みを発揮しうる領域における研究開発等の動向について有識者へのヒアリングにより得られた示唆も踏まえて概観し、政府や地方自治体といった公共機関におけるAI利活用の状況についても焦点を当てる。

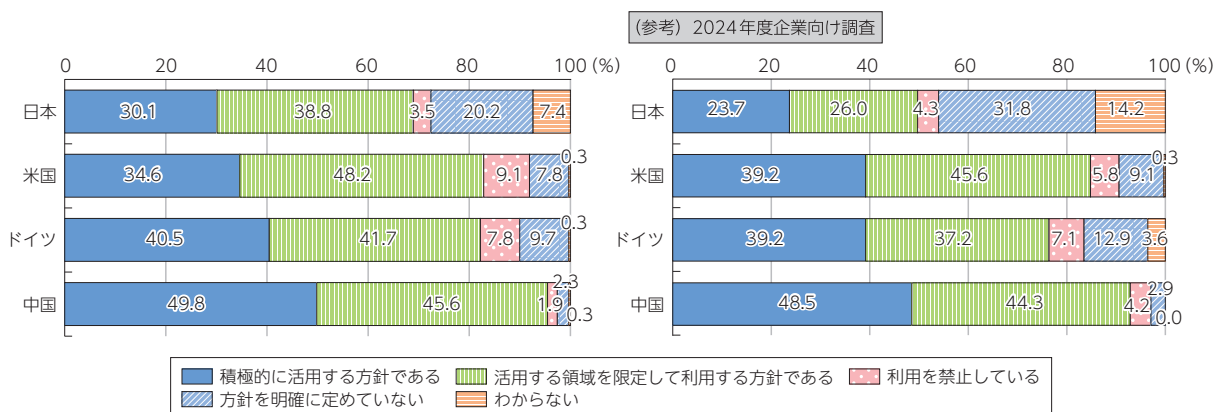
第1節 企業におけるAI利用の現状

1 企業におけるAI利用の現状

1 生成AIの活用方針等

今回、企業向けに実施したアンケート調査（以下「2025年度企業向け調査」という。）において、自分が所属する企業における生成AI活用の方針について尋ねたところ、「積極的に活用する方針である」及び「活用する領域を限定して利用する方針である」と回答した割合の合計は、日本において68.9%であった。前年度の企業向けアンケート調査（以下「2024年度企業向け調査」という。）における当該回答割合の合計（49.7%）に比べて大きく上昇したものの、今回調査した他の3か国（米国、ドイツ及び中国）に比べると、日本は引き続き低い結果となった（図表I-2-1-1）。

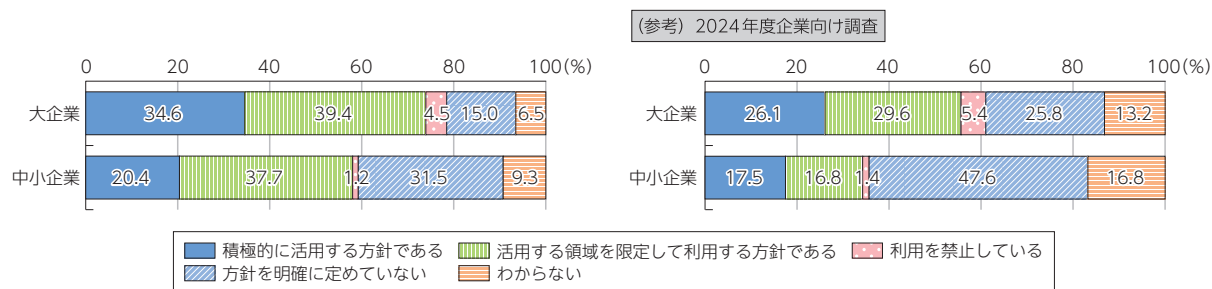
図表I-2-1-1 生成AI活用方針の策定状況（国別）



(出典) 総務省 (2026) 「国内外における最新の情報通信技術の研究開発及びデジタル活用の動向に関する調査研究」

日本国内の状況について企業規模別にみると、「積極的に活用する方針である」及び「活用する領域を限定して利用する方針である」と回答した割合の合計は、大企業で74.0%、中小企業で58.1%であった。2024年度企業向け調査に比べていずれも上昇しており、特に中小企業において大きな上昇が見られた（図表I-2-1-2）。

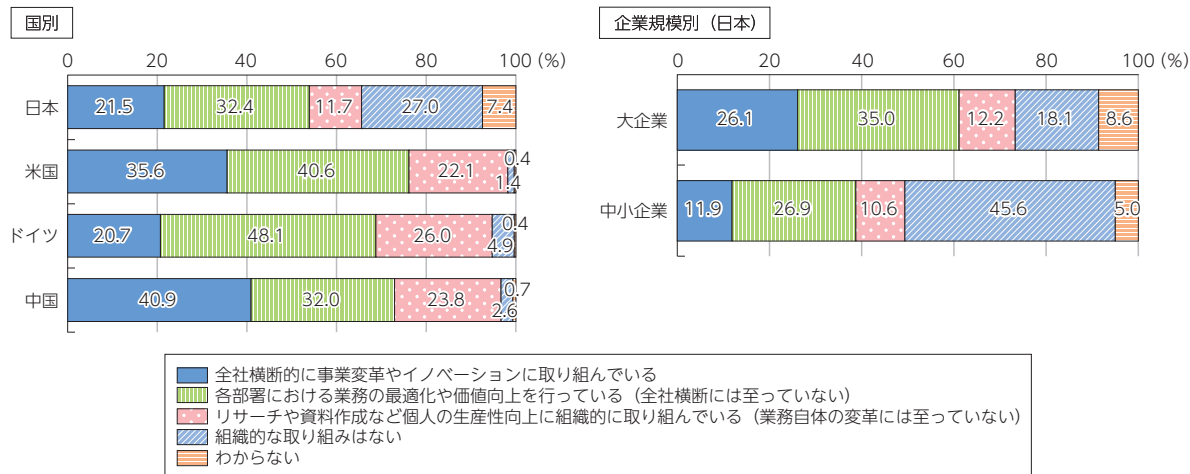
図表 I-2-1-2 生成AI活用方針の策定状況（企業規模別（日本））



2 組織的な取組状況

上記1の生成AIの活用方針に関する設問で「利用を禁止している」と回答した対象を除き、生成AI活用による業務変革等に関して組織的な取組の状況を尋ねたところ、日本では、全社横断的、各部署単位、又は個人業務単位で組織的な活用に取り組んでいる旨を回答した割合は65.6%であった。これは、上記1生成AIの活用方針において「積極的に活用する」及び「活用する領域を限定して利用する」と回答した割合の合計とほぼ同じ水準である。他方で、「組織的な取組はない」と回答した割合は27.0%と約3割に上り、米国・ドイツ・中国に比べて顕著に高い結果となった。企業規模別に見た場合、この回答割合は中小企業で特に高くなっている傾向が見られた（図表 I-2-1-3）。

図表 I-2-1-3 生成AIによる業務変革等に関する組織的な取組状況（国別、企業規模別（日本））

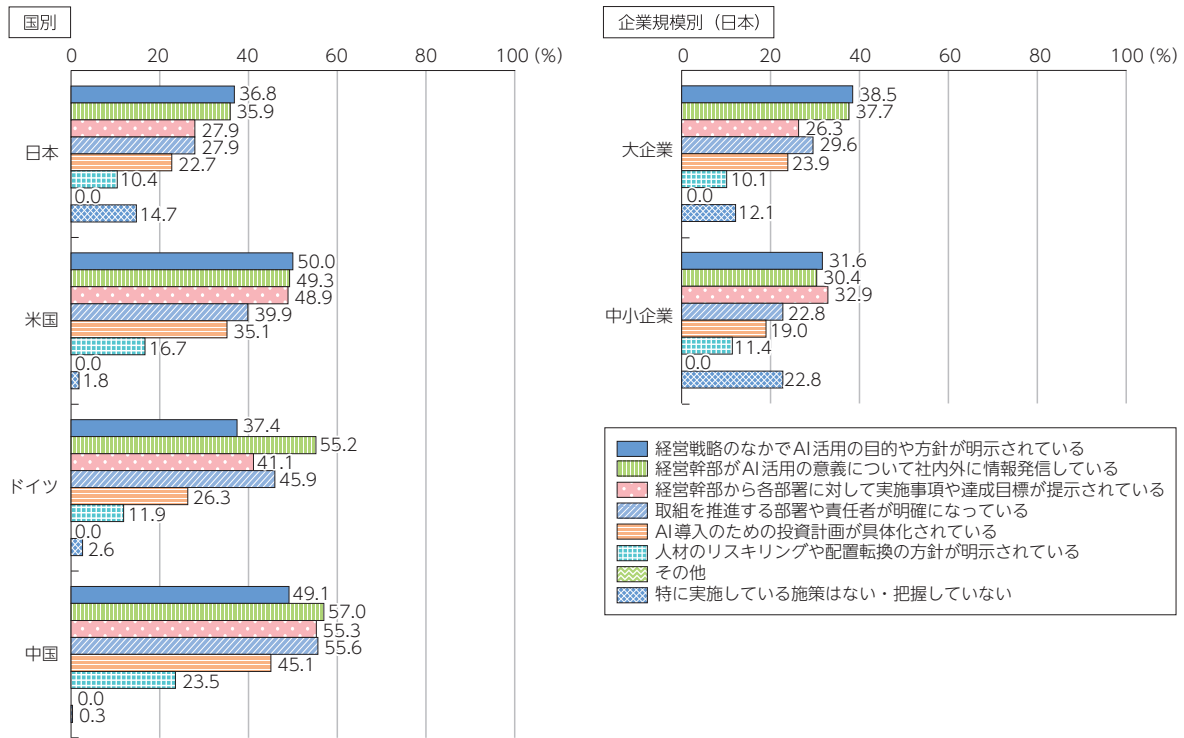


また、この組織的な取組状況に関する設問で「組織的な取組はない」・「わからない」と回答した対象を除き、生成AI活用による業務変革等に関する戦略や方針の状況について尋ねたところ、日本では、「経営戦略のなかでAI活用の目的や方針が明示されている」と回答した割合が最も高く、次いで「経営幹部がAI活用の意義について社内外に情報発信している」が高かった。これらは、他の3か国でも比較的高い回答割合であったが、他の3か国では「経営幹部から各部署に対して実施事項や達成目標が提示されている」や「取組を推進する部署や責任者が明確になっている」との回答も目立った。

なお、日本において企業規模別に見た場合、中小企業では、「特に実施している施策はない・把握していない」との回答も一定割合で見られたものの、「経営幹部から各部署に対して実施事項や達成目標が提示されている」が最も高い回答割合となった。中小企業におけるAI活用については、トップダウ

ンの関与がキーポイントとなっていることがうかがえる（図表 I-2-1-4）。

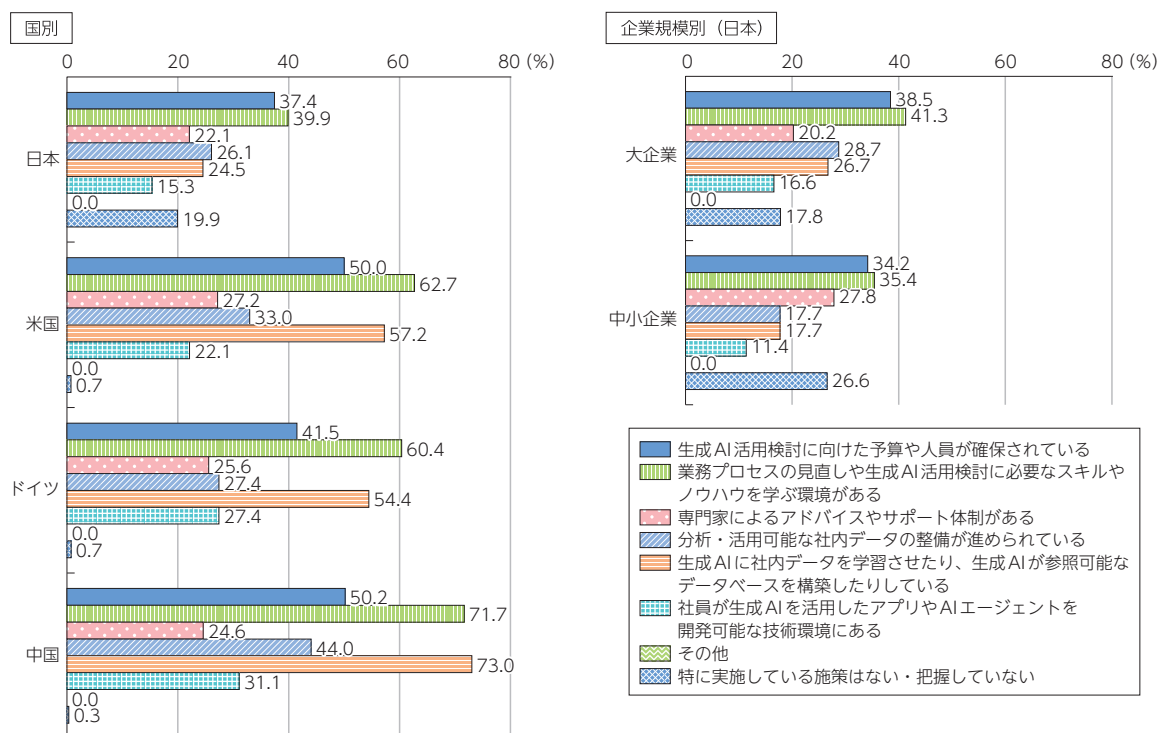
図表 I-2-1-4 生成 AI による業務変革等に関する戦略や方針の状況（国別、企業規模別（日本））



加えて、生成 AI 活用による業務変革等に関する環境整備についても尋ねたところ、日本では、「業務プロセスの見直しや生成 AI 活用検討に必要なスキルやノウハウを学ぶ環境がある」と回答した割合が最も高く、次いで「生成 AI 活用検討に向けた予算や人員が確保されている」が高い結果となり、企業規模別に見ても同様の傾向が見られた。

これらの回答は他の3か国でも高い割合となったが、他の3か国では「生成 AI に社内データを学習させたり、生成 AI が参照可能なデータベースを構築したりしている」との回答が5割を超えており、日本より大幅に高い結果となった（図表 I-2-1-5）。

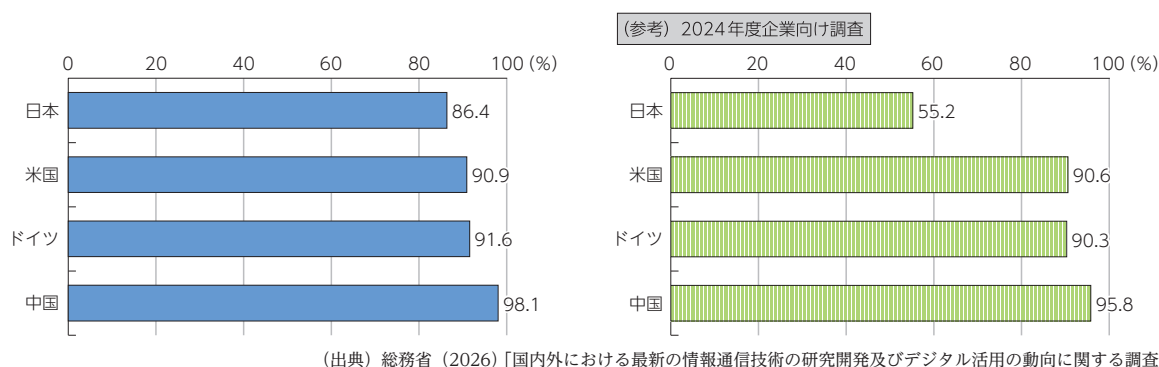
図表 I-2-1-5 生成AIによる業務変革等に関する環境整備の状況（国別、企業規模別（日本））



3 生成AIの業務利用状況

上記①の生成AIの活用方針に関する設問で「わからない」と回答した対象を除き、生成AIの活用状況を尋ねたところ、自社の何らかの業務で生成AIを利用している旨を回答した割合は、日本において86.4%であった。2024年度企業向け調査に比べて大幅に上昇し、今回調査した他の3か国との差も縮まる結果となった（図表 I-2-1-6）。

図表 I-2-1-6 生成AIを一つ以上の業務で利用している割合（国別）

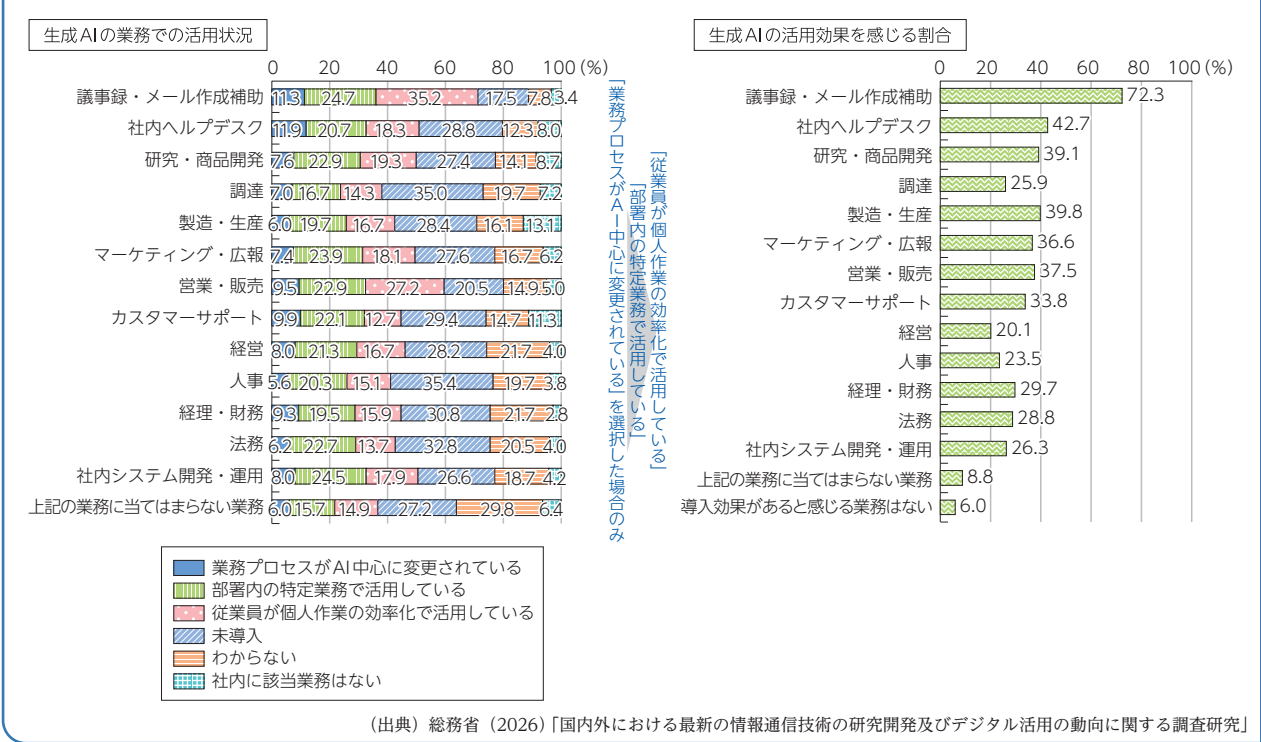


業務類型ごとの生成AIの活用状況をみると、日本においては「議事録・メール作成補助」での活用を回答した割合が約7割と最も高く、次に「営業・販売」で約6割、「社内ヘルプデスク」で約5割と続いた。導入効果を実感すると回答した割合については「議事録・メール作成補助」が約7割となり、他の類型に比べて顕著に高い結果となった（図表 I-2-1-7）。

日本と他の3か国を比較した場合、日本は全体的に「未導入」や「わからない」と回答する割合が高かった。米国や中国では各業務類型において活用率が高く、特に「研究・商品開発」において生成AI

導入の効果を実感すると回答した割合が高い傾向が見られた。

図表 I-2-1-7 業務類型ごとの生成AI活用状況と効果の実感（日本）



関連データ 業務類型ごとの生成AI活用状況と効果の実感（国別）

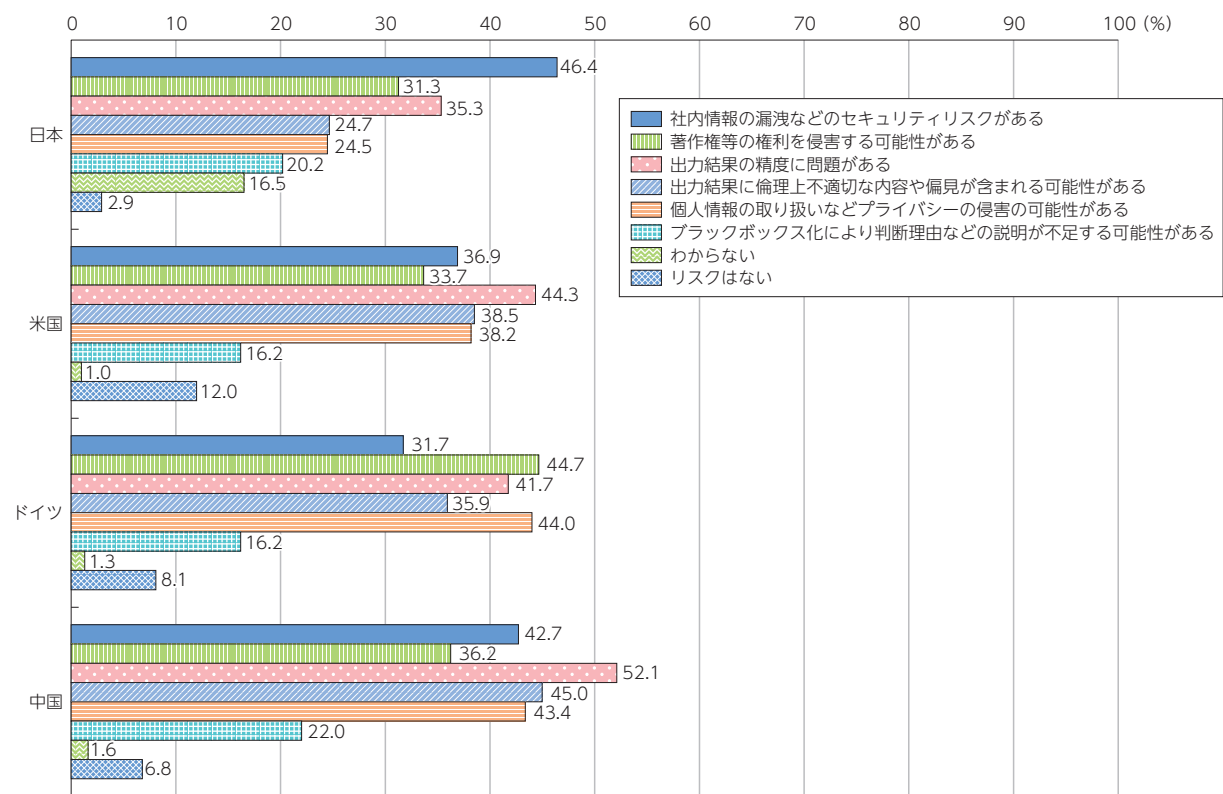
出典：総務省（2026）「国内外における最新の情報通信技術の研究開発及びデジタル活用の動向に関する調査研究」
URL：https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r08/html/datashu.html#f00034（データ集）



4 懸念されるリスク及びリスク対策のための取組状況

企業における生成AIの活用に関して懸念されるリスクについて尋ねたところ、日本では、「社内情報の漏洩などのセキュリティリスクがある」と回答した割合が最も高く、次いで「出力結果の精度に問題がある」、「著作権等の権利を侵害する可能性がある」の順に高い結果となった。これらの回答割合は、他の3か国でも比較的高かったが、他の3か国では「出力結果に倫理上不適切な内容や偏見が含まれる可能性がある」や「個人情報の取り扱いなどプライバシーの侵害の可能性がある」が、日本に比べて高い傾向が見られた（図表 I-2-1-8）。

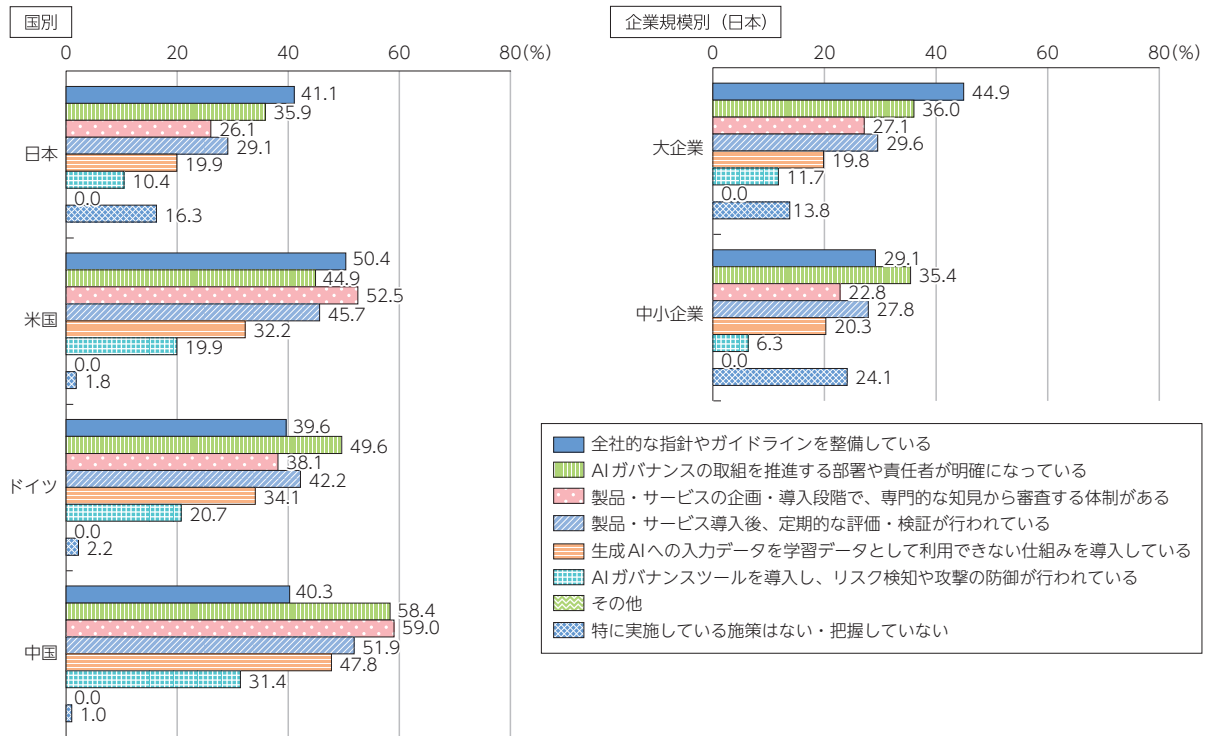
図表 I-2-1-8 生成AIの活用に関して懸念されるリスク（国別）



(出典) 総務省 (2026) 「国内外における最新の情報通信技術の研究開発及びデジタル活用の動向に関する調査研究」

企業における生成AIの導入・活用に関し、セキュリティリスクや法的・倫理的問題、その他不適切な利用を防ぐための取組状況について尋ねたところ、日本では「全社的な指針やガイドラインを整備している」と回答した割合が41.1%と最も高かった。しかし、他の3か国では、「製品・サービスの企画・導入段階で、専門的な審査体制がある」や、「製品・サービス導入後、定期的な評価・検証が行われている」と回答した割合が日本に比べて高い傾向が見られた（図表 I-2-1-9）。

図表 I-2-1-9 リスク対策のための取組状況（国別、企業規模別（日本））



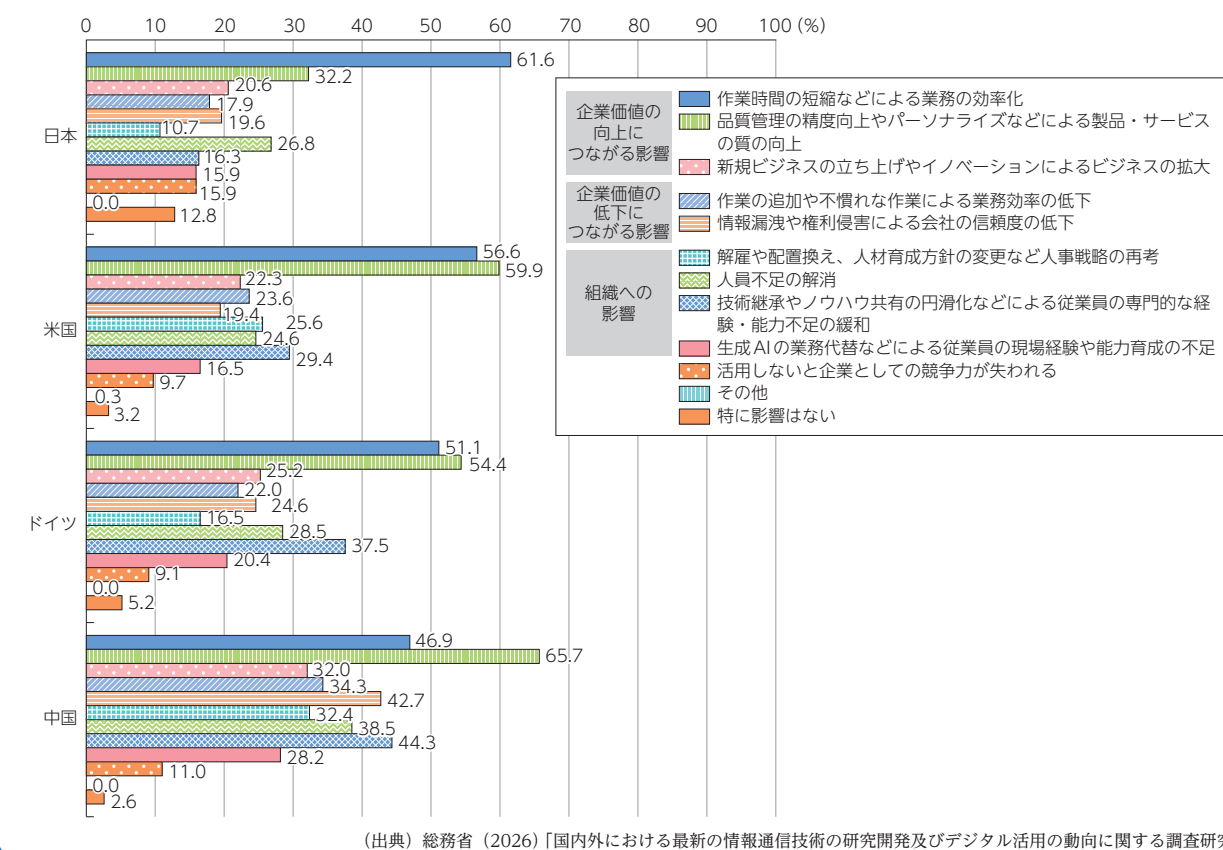
日本に比較して他の3か国では、議事録・メール作成補助等の企業内で完結する利用にとどまらず、顧客向けの製品・サービスに生成AIを活用することが積極的に行われており、これに伴い、事前の審査や事後の評価・検証を行う体制が整備されつつあるものと考えられる。

5 生成AIの活用により生じうる影響

企業における生成AIの活用により生じうる影響について尋ねたところ、日本では「作業時間の短縮などによる業務の効率化」と回答した割合が61.6%と最も高く、これに続く「品質管理の精度向上やパーソナライズなどによる製品・サービスの質の向上」の回答割合（32.2%）や「人員不足の解消」の回答割合（26.8%）を大きく上回った。他方、他の3か国では、「品質管理の精度向上やパーソナライズなどによる製品・サービスの質の向上」の回答割合が最も高く、次に「作業時間の短縮などによる業務の効率化」、「技術継承やノウハウ共有の円滑化などによる従業員の専門的な経験・能力不足の緩和」が続く結果となった（図表 I-2-1-10）。

日本では、生成AIが業務効率化の文脈で捉えられている一方で、他の3か国では、もう一步踏み込み、製品・サービスの質の向上や生産性向上といった文脈で捉えられている可能性がある。

図表 I-2-1-10 生成AIの活用により生じうる影響（国別）



2 日本企業におけるAI活用事例（業務領域別）

これまで、2025年度企業向け調査の結果を概観してきた。日本では、2024年度企業向け調査と比較し、生成AIについて、活用方針を策定していると回答した割合や何らかの業務で利用していると回答した割合が大幅に上昇しており、日本企業において生成AIを含めAI活用が着実に進展している状況が示唆されている。

一方で、米国・ドイツ・中国における調査結果と比較すると、日本企業におけるAI活用は、2024年度企業向け調査結果と同様、依然低調である状況もうかがえた。例えば、個別の業務類型ごとの導入率は、日本に比べて米国・ドイツ・中国の方が全般的に高い結果となり、なかでも米国や中国では「研究・商品開発」における活用や効果の実感が比較的に高い結果が見られた。

ただ、今後は多くの日本企業においても、個別の業務類型ごとに、生成AIを含めたAIの活用を具体的に検討していく段階に移行していくものと考えられる。このような検討に資するよう、以下では企業における先進的なAI活用事例について、企業活動の業務領域ごとに概観する^{*1}。

1 研究・商品開発

ア 研究

研究領域で、生成AI活用に積極的に取り組んでいる企業の一つに中外製薬が挙げられる。中外製薬は、「AI創薬」を中心に業務構造全体の改革に着手しており、生成AIを活用することで、研究プロセスの効率化だけでなく、新規価値の創出も目標として取組を進めている（図表 I-2-1-11）。

*1 調査期間、調査範囲、紙幅等の事情から、全ての事例を網羅的に記述することは困難であることにご留意いただきたい。

図表 I-2-1-11 生成AIの活用ユースケース（中外製薬）

組織の生産性を飛躍的に向上する業務ユースケース

(出典) 中外製薬^{*2}

第2章

企業等におけるAI利用の進展
より良いAI利活用に向けて

特に、「AI創薬」においては、研究開発期間の短縮や費用の削減、開発の成功確率の向上といった医薬品開発の構造的な課題の解決に向けて、AIの導入に取り組んでいる。例えば、疾患ターゲットの探索や医薬品の分子デザインにおいて、機械学習などのAI技術を活用することで、創薬プロセスの短縮や成功確率の向上を目指している。また、各作業にロボット等を導入することで、自動化・省力化を通じた開発期間の短縮にも取り組んでいく方針である。自社のデータを活用するだけでなく、積極的に他社とも連携をとっている。

イ 商品開発

商品開発における事例としては、パナソニックホールディングスの「設計AI」^{*3*4}が挙げられる。自社の強みであるシミュレーション技術とAI技術を掛け合わせ、事前学習を前提とせず逐次的に学習でき、あらゆる設計条件に適用できるAI技術を活用して、モデルの作成からシミュレーションによる評価、形状の決定といったプロセスを自動化・高速化しているという。また、単なるシミュレーションだけでなく、設計上の重要ポイントをヒートマップとして可視化することで、設計空間のうちの重要な領域に絞って設計が可能になり、部品モーターの出力といった性能の向上だけでなく、計算速度が従来の7倍に向上したとしている。今後の方針としては、対話形式で設計条件を入力することで、最適な設計の提案を返してくれるような仕組みの実現などが期待されているという。

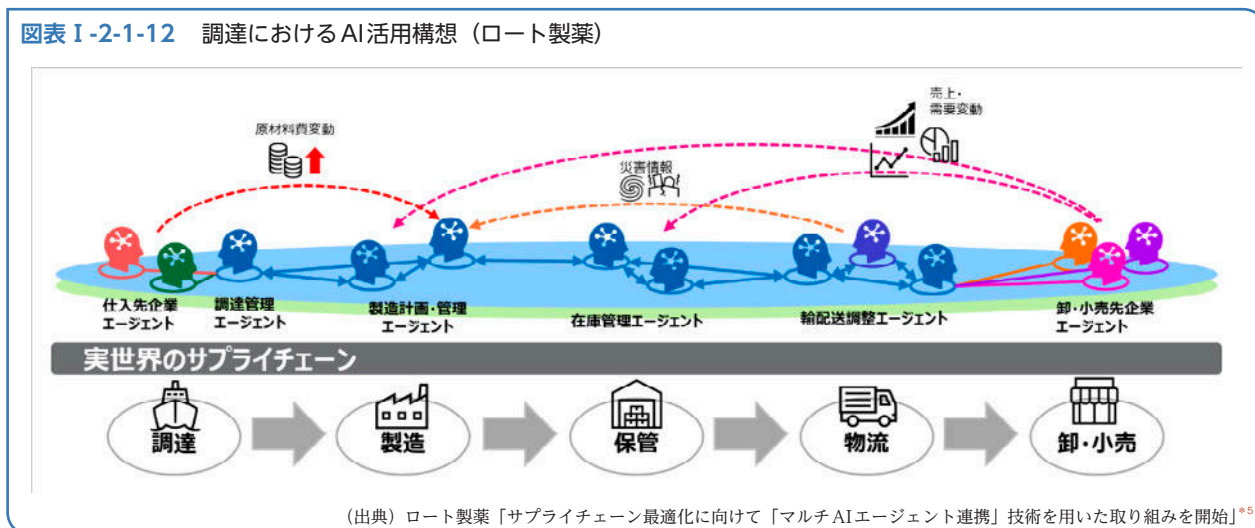
*2 中外製薬より提供。

*3 MONOist（2025年7月8日）八木沢篤「パナソニックの「設計AI」が“勘と経験”を超える設計の自動化を実現」〈<https://monoist.itmedia.co.jp/mn/articles/2507/08/news027.html>〉（2026年2月25日、4月5日参照）*4 日経クロステック（2025年5月12日）内田 泰「パナソニックの熟練者を超え設計AI、シェーバーや電動工具開発で実用へ」〈<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/00001/10583/>〉（2026年2月25日、4月5日参照）

2 調達

調達領域では、ロート製薬の取組が事例の一つとして挙げられる。ロート製薬では、サプライチェーンの複雑化により、人の経験や知見に依存した調整が困難であるといった課題に対し、2025年12月には、富士通株式会社が開発した「マルチAIエージェント技術」と、東京科学大学とロート製薬が共同研究で開発した「サイバーフィジカルシステム（CPS）」の実証実験を開始することを発表した。これは、工場や物流の状態をデジタル基盤上でリアルタイムでとらえるCPSと、調達管理AIエージェント、在庫管理AIエージェントなど複数のAIエージェントを組み合わせる技術を活用することで、工場間・倉庫間の輸送の最適化や、出荷拠点や代理店在庫の補充判断、生産スケジュールやリソース配分の自動最適化等、サプライチェーン全体の迅速化・効率化を目指すもので、需要変動が激しい環境下でも欠品や過剰在庫を抑えた安定した供給体制や、物流効率の向上によるCO2排出量の削減、人材不足の解消に貢献するとしている（図表 I-2-1-12）。

図表 I-2-1-12 調達におけるAI活用構想（ロート製薬）



3 製造・生産

製造業においては、ダイキン工業が取り組む「熟練工AIエージェント」や「故障診断AIエージェント」が事例として挙げられる。ダイキン工業は、現場を担ってきた熟練のエンジニアが将来的に減少することが見込まれているところ、フェアリーデバイセス社のウェアラブル端末を現場のサービスエンジニア（SE）に着用させて撮影した作業映像を基に、空調機の点検・修理作業の抜け漏れを自動チェックし、その結果をSEのスマートフォンに通知する熟練工AIエージェントを自社開発した。この取組は、経済産業省と国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）主催の「GENIAC-PRIZE」において、最高賞「第1位」と特別賞「AIエージェント賞」を受賞した*6*7。

加えて、設備の点検において異常を発見した際、タブレット端末などを用いてテキストで質問すると、その異常が故障かどうか、故障の場合には原因や対策も提示する「故障診断AIエージェント」を日立製作所と共同で開発・導入している（図表 I-2-1-13）。ダイキン工業が蓄積してきた設備図面や過去の保全記録などをグラフ構造で表現するデータモデル（ナレッジグラフ）として取り込んでおり、

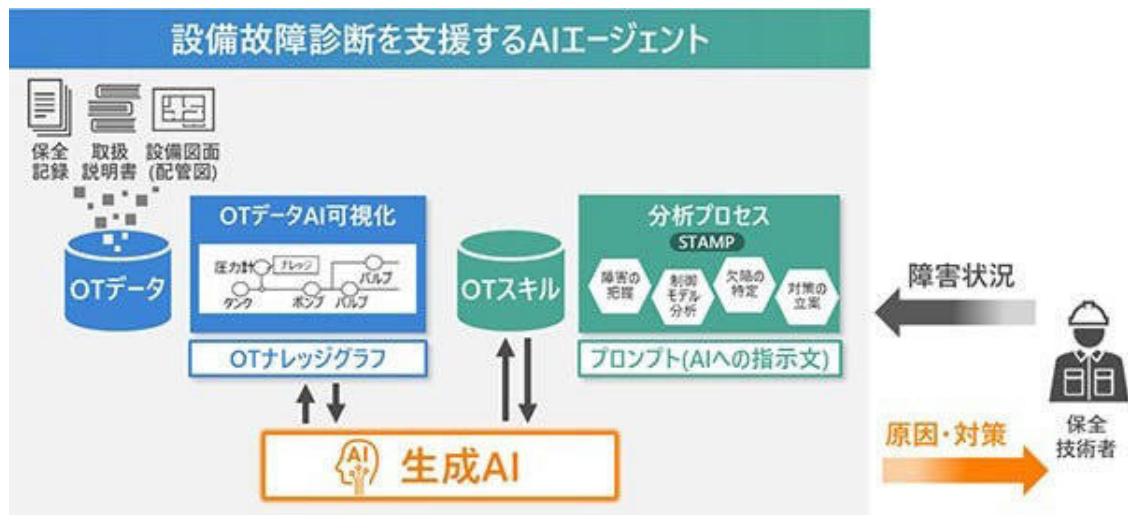
*5 ロート製薬（2025年12月1日）「サプライチェーン最適化に向けて「マルチAIエージェント連携」技術を用いた取り組みを開始」〈https://www.rohto.co.jp/news/release/2025/1201_01〉（2026年2月25日、4月5日参照）

*6 日経クロステック（2025年2月26日）近岡 裕「ダイキンがサービス支援AIを内製、活用進めた4度の「偶然の出会い」」〈<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/00001/10313/>〉（2026年3月25日参照）

*7 ダイキン工業（2026年3月25日）「ダイキンとフェアリーデバイセスが開発するAIエージェントが経済産業省とNEDO主催の「GENIAC-PRIZE」で最高賞「第1位」と特別賞「AIエージェント賞」をダブル受賞」〈<https://www.daikin.co.jp/press/2026/20260325>〉（2026年3月26日、4月5日参照）

多言語対応で海外拠点でも利用できるとしている。今後は、過去の故障履歴だけでなく、設備の制御についても AI エージェントに対応してほしいという声が上がっているという^{*8}。

図表 I-2-1-13 設備故障診断を支援する AI エージェント（ダイキン工業・日立製作所）



（出典）ダイキン工業・日立製作所「ダイキンと日立が協創、工場の設備故障診断を支援する AI エージェントの実用化に向けた試験運用を開始」^{*9}

また、システムの開発における AI 活用の事例としては、NTT データや伊藤忠テクノソリューションズの事例が挙げられる。NTT データは、システム開発に AI 技術を活用することで、システム開発の工程そのものを AI 中心に変革する「AI ネーティブ開発」に取り組むとしている。システム開発における要件定義、設計、開発、テストといった工程について、従来の人による開発では、必要な機能を決める要件定義の後、設計図を作成し、それからプログラミング作業に移っていた。「AI ネーティブ開発」では、AI が顧客企業の要望を分析して要件定義書を作成すると、別の AI がプログラミングに取り組むことで、全体の開発工程を減らすことができるという。人間の IT 技術者は、AI が作成したプログラムの点検や工程全体の管理に特化し、動作不良や改善点があれば AI に指示を出して修正をさせるとしている^{*10}。

伊藤忠テクノソリューションズも、システム開発の要件定義において、顧客との会話に基づく業務フローの生成、改善の提案、書類の作成まで AI が支援する「Acsim」を提供している（図表 I-2-1-14）。Acsim は、AI スタートアップの株式会社 ROUTE06 が開発したシステムであり、これを活用することで、従来 1 か月以上かかっていた要件定義のプロトタイピングを 1 時間に短縮できるという。また、効果測定も自動で作成することができ、開発稟議をスムーズに進めることにも貢献できるとしている。Acsim には、高度なスキルが必要とされるシステム開発の上流工程を標準化、自動化し、属人的な作業を削減、誰もが高品質な成果を出せるといった効果が見込まれているという^{*11 *12}。

^{*8} 日経クロステック（2026年1月15日）高市 清治「チャットで聞けば故障対応も一目瞭然、外国人への技能継承も視野に」〈<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/mag/nmc/18/00182/00003/>〉（2026年3月25日参照）

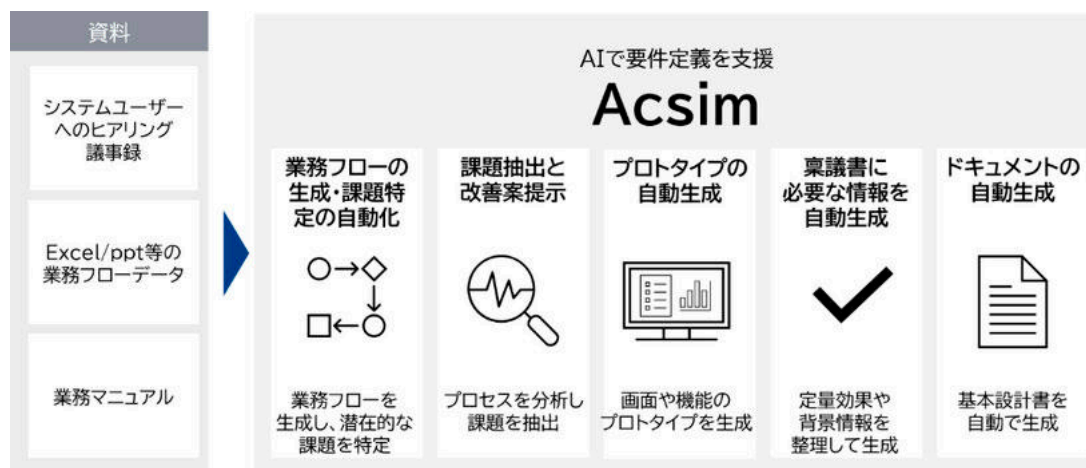
^{*9} ダイキン工業・日立製作所（2025年4月22日）「ダイキンと日立が協創、工場の設備故障診断を支援する AI エージェントの実用化に向けた試験運用を開始」〈<https://www.hitachi.com/ja-jp/press/articles/2025/04/0422/>〉（2026年4月5日参照）

^{*10} 日本経済新聞（2025年12月31日）「生成 AI がシステム丸ごと開発 NTT データ、IT 人材不足に抜本策」〈<https://www.nikkei.com/article/DGXZQ0UC2540B0V21C25A2000000/?msockid=2b6cac6ec2066e1e08b4bacac3146fd0>〉（2026年2月25日参照）

^{*11} 伊藤忠テクノソリューションズ（2025年12月24日）「AI で要件定義を支援する「Acsim」の提供を開始」〈<https://www.ctc-g.co.jp/news/release/20251224-02014.html>〉（2026年3月26日参照）

^{*12} 伊藤忠テクノソリューションズ「Acsim」〈<https://www.ctc-g.co.jp/keys/product/acsim>〉（2026年3月26日参照）

図表 I-2-1-14 システム開発の要件定義におけるAI活用（伊藤忠テクノソリューションズ・ROUTE06）



（出典）伊藤忠テクノソリューションズ「AIで要件定義を支援する「Acsim」の提供を開始」

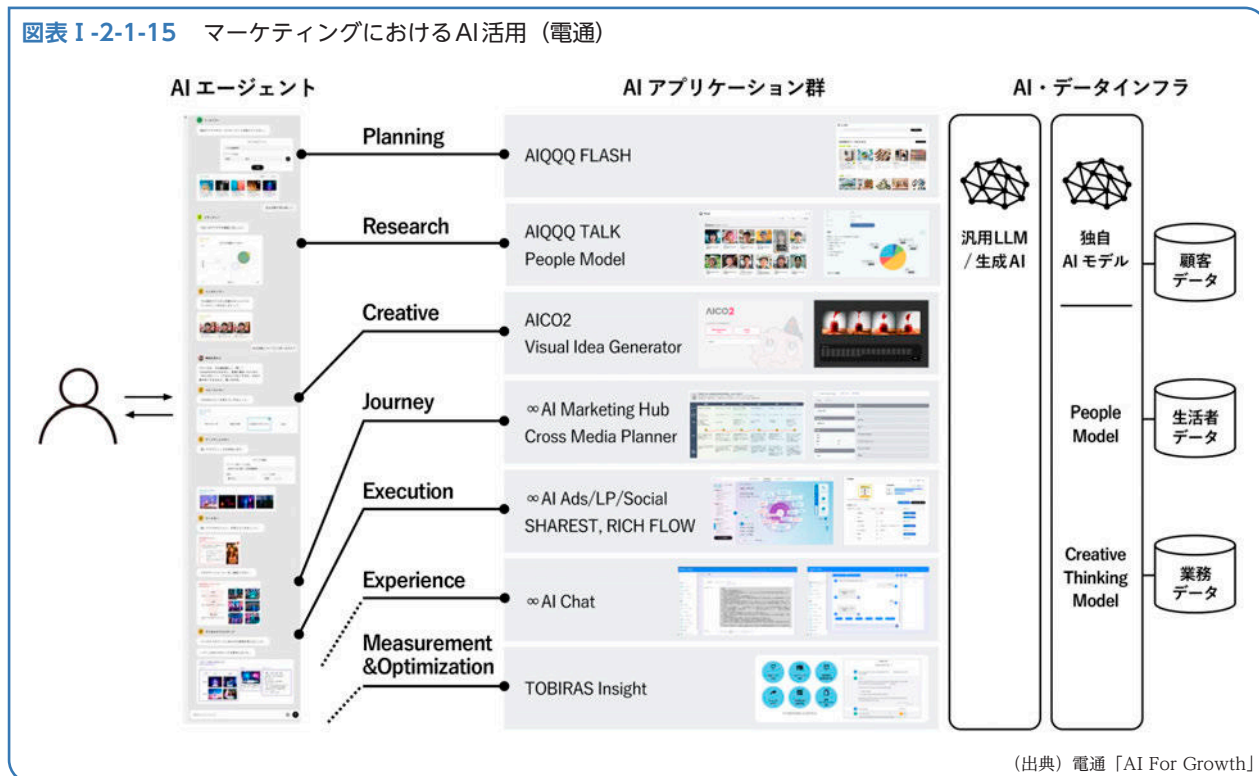
4 マーケティング

マーケティングにおけるAI活用の事例としては、電通やサイバーエージェントの取組が挙げられる。

電通は、顧客が商品やサービスを認知してから購入や利用に到るまでの一連の流れ（カスタマージャーニー）の作成や、アートディレクターの思考を学んだAIによるコンテンツ生成ツール等、マーケティングの幅広い業務にAIを開発・導入している。ユーザーとのやりとりを通じて自律的に最適な答えを導き出す「統合マーケティングAIエージェント」の開発にも取り組んでおり、各業務に特化したAIを活用した、マーケティングの「AIネイティブ化」を構想している（図表 I-2-1-15）。また、市場調査について、1億人規模の仮想ペルソナを再現するAIモデル「People Model」を開発し、時間の制約を受けずにインタビューやアンケート調査を実施できるほか、調査対象者の確保が難しい属性についてもインタビューが可能になるとしている^{*13}。

*13 電通「AI For Growth」〈https://www.dentsu.co.jp/labo/ai_for_growth/〉（2026年2月2日、4月5日参照）

図表 I-2-1-15 マーケティングにおける AI 活用（電通）



第2章

企業等における AI 利用の進展とより良い AI 利活用に向けて

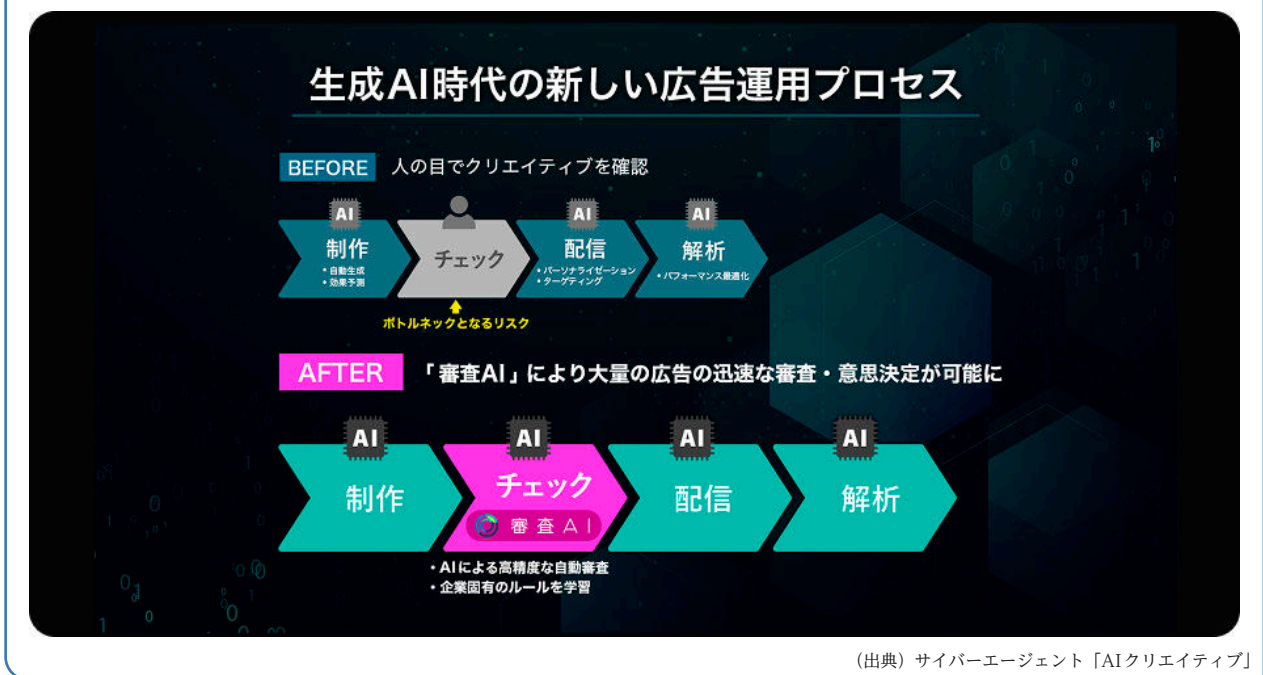
また、サイバーエージェントは、インターネット広告において膨大な量の制作物を制作、配信、運用するに当たって生成 AI の活用は不可欠とし、生成 AI を用いた広告プロダクト「極予測シリーズ」を開発している。極予測シリーズでは、効果的な広告テキストや画像を予測・自動生成し、既存の制作物を上回る広告効果をもたらすものを納品、配信する。また、静止画生成の自動化だけでなく動画広告についても自動化に取り組んでおり、現状、人間が AI にプロンプト^{*14}を打ち込んで動画を生成するところ、AI による完全自動の広告生成を2026年中に実現することを目指すとしている^{*15}。サイバーエージェントは広告の運用の自動化にも注力しており、広告制作物の制作後の確認について、広告主が指定したルールに基づき AI による審査を行う「審査 AI」を提供している（図表 I-2-1-16）^{*16}。審査 AI によって、人間の業務の効率化や広告効果の最大化を支援し、広告主が戦略立案など本質的な業務に注力できるとしている。

*14 AI に対して入力される指示や質問のこと。

*15 日経クロストrend（2026年1月6日）石飛 大和「サイバーエージェントが動画広告を AI で完全自動生成へ AI 新職種も登場」〈https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/01301/00005/?i_cid=nbpnr_child〉（2026年3月25日参照）

*16 サイバーエージェント「AI クリエイティブ」〈<https://www.cyberagent.co.jp/service/ai/aicreative/>〉（2026年2月25日参照）

図表 I-2-1-16 マーケティングにおけるAI活用（サイバーエージェント）



5 顧客との接点

営業活動、カスタマーサポート、店舗対応等、顧客との接点における業務でのAI活用の事例として、明治安田生命、Gen-AX、イオンの取組が挙げられる。

明治安田生命は、AIを活用した「デジタル秘書」をほぼ全従業員に提供してAIによる面談記録の作成やデータ蓄積の支援を行っており、今後、AIエージェントが、過去の面談情報や社内情報を参照して、自律的に次の提案内容の検討や提案書の作成を行う等の支援を構想として考えている^{*17}。こうした取組を通じた業務の効率化・高度化によって創出した余力を、顧客サービスの向上にシフトしていくとしている^{*18}。

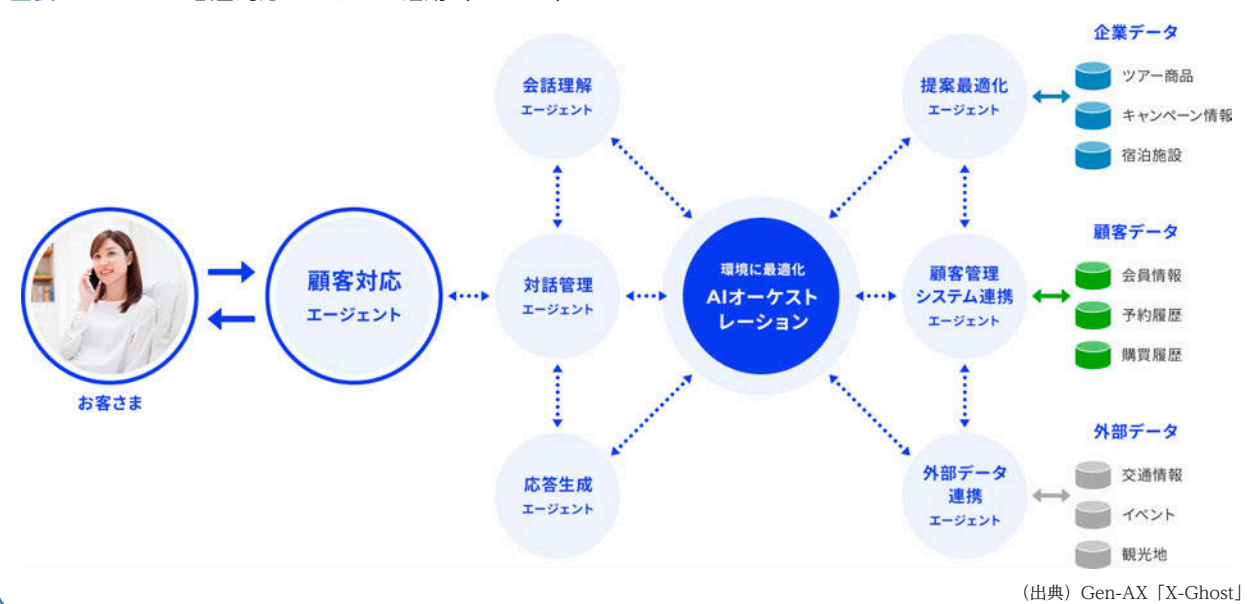
ソフトバンクの子会社であるGen-AXは、顧客対応の自動化を支援する「X-Ghost」を開発している。X-Ghostは、24時間365日、音声問合せへの対応が可能で、AIオペレーターによって自然な音声対話を実現しているだけでなく、システムの照会や登録処理といった作業にも対応している（X-Ghostのウェブサイトでは、旅行代理店における人数変更の問合せについて、X-Ghostがより良いプランを提案する音声サンプルが公開されている）。現在は、顧客とのやりとりを行うオペレーターAIと、発話やシステムの挙動をリアルタイムで監視・制御するモニタリングAIの連携によるサービスを提供しており、今後は、複数のAIエージェントが連携し、顧客の問合せにより最適化された対話の実現や、音声を起点としたマルチモーダルへの拡張を目指している（図表 I-2-1-17）^{*19}。

^{*17} 日本経済新聞（2025年9月4日）「明治安田生命、「AI秘書」社員ほぼ全員に 指示なしでも先回り支援」〈<https://www.nikkei.com/article/DGXZQ0UC1710K0X10C25A8000000>〉（2026年2月25日参照）

^{*18} 明治安田生命「DX戦略の推進」〈<https://www.meijiayasuda-saiyo.com/about/torikumi/dx.html>〉（2026年4月5日参照）

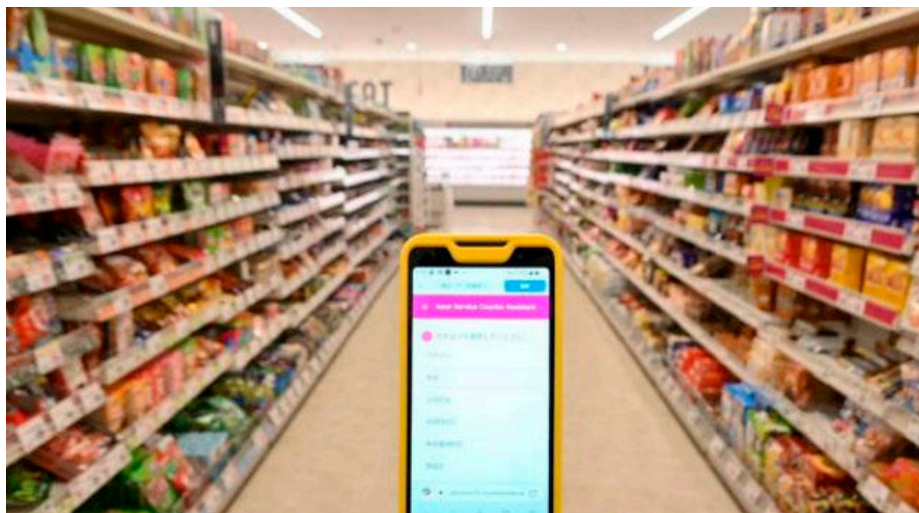
^{*19} Gen-AX「X-Ghost」〈<https://x-ghost.gen-ax.co.jp/>〉（2026年2月16日、4月5日参照）

図表 I-2-1-17 顧客対応における AI 活用 (Gen-AX)



イオンは、実店舗における取組として、従業員向けにマニュアル等を学習させた AI を搭載した端末「AI アシスタント」を開発し、一部の店舗で実際に導入している^{*20}。AI アシスタントは、免税対応、商品の配送、落とし物の管理等、幅広い業務のマニュアルを学習しており、音声入力にも対応しているなど使いやすさの面でも現場の従業員から好評で、「黒子」として現場の業務の負担を軽減しているという(図表 I-2-1-18)^{*21}。また、イオングループでは、金融や保険などを含む約 300 のグループ会社の顧客データの統合を進めつつ、自社で AI エージェントの開発にも着手しており、今後の構想として、顧客一人一人に応じた購買の提案や、購買の前提となる献立の提案を行うことなどを考えているという^{*22}。

図表 I-2-1-18 店舗業務における AI 活用 (イオンリテール)



(出典) イオンリテール「次世代型“従業員マニュアル”生成 AI を活用した「AI アシスタント」を実装」

*20 イオンリテール株式会社「次世代型“従業員マニュアル”生成 AI を活用した「AI アシスタント」を実装」(https://www.aeonretail.jp/pdf/250515R_1.pdf) (2026 年 2 月 25 日、4 月 5 日参照)

*21 日経ビジネス電子版(2025 年 12 月 26 日)中沢 康彦「イオン、AI を「黒子」に 現場の判断を支援」(https://business.nikkei.com/atcl/NBD/19/special/02361/) (2026 年 3 月 25 日参照)

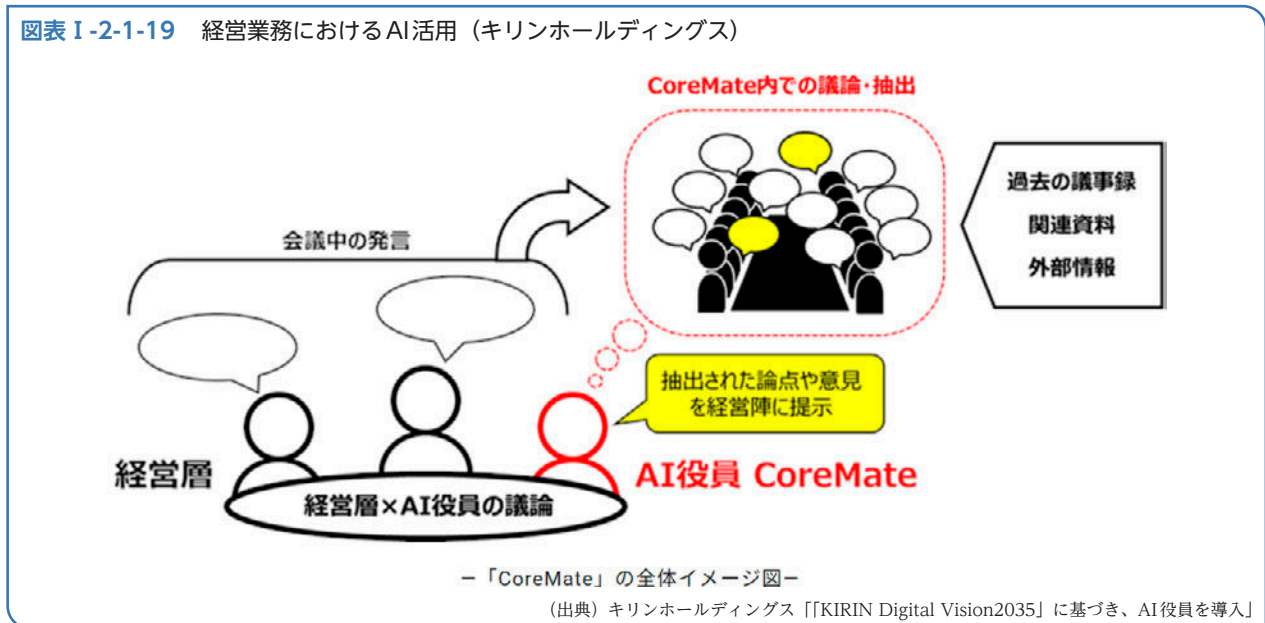
*22 Nikkei Digital Governance (2025 年 9 月 5 日)「イオン、自前の AI エージェント 傘下 300 社のデータ統合ーイオン 山崎賢 CTO に聞く」(https://www.nikkei.com/prime/digital-governance/article/DGXZQUC259J60V20C25A6000000?msocid=2b6cac6ec2066e1e08b4bacac3146fd0) (2026 年 2 月 25 日参照)

6 経営・コーポレート業務

ア 経営業務

経営業務におけるAI活用の事例としては、キリンホールディングスの取組が挙げられる。キリンホールディングスは、過去10年分の取締役会、グループ経営戦略会議の議事録データ、社内データ、外部の最新情報を読み込ませ、財務、マーケティングなど異なる役割を持たせたAI役員「CoreMate」を開発した。CoreMateは、経営戦略会議で付議を行う予定の起案者が事前の壁打ちに活用することで、多様な経営視点を取り込み、資料作成の精度も向上する等、生産性の向上に寄与している。また、キリングループの経営知見に加え、外部の専門知識も継続的にアップデートしており、それらのデータと、経営会議の会議中の発言から抽出された論点や意見を経営陣に提示できるため、CoreMateを活用することで、変化の激しい外部環境に対応しながら、イノベーション創出につながる意思決定を加速することが期待されるとしている（図表 I-2-1-19）^{*23}。

図表 I-2-1-19 経営業務におけるAI活用（キリンホールディングス）



イ コーポレート業務

コーポレート業務におけるAI活用に関しては、経理・財務の領域について、以下に事例を概観する。

経理・財務領域においては、スタートアップのラクス事例が挙げられる。ラクスは、ユーザーがスマートフォンのアプリ上で領収書を選択するだけで、AIエージェントにより最適な精算データの自動作成、関連する事前申請やクレジットカード明細の紐づけ、勘定科目等の入力も自動化できる経費精算システム・サービスを提供している。また、作成された申請の内容については、社内ルールに沿っているかをチェックする機能を活用して確認することができ、申請作業の時間短縮や業務負荷の大幅な軽減に寄与するという^{*24}。

^{*23} キリンホールディングス株式会社（2025年8月4日）「[KIRIN Digital Vision2035]」に基づき、AI役員を導入」〈https://www.kirinholdings.com/jp/newsroom/release/2025/0804_02.html〉（2026年3月25日、4月5日参照）

^{*24} 株式会社ラクス「ラクス、経費精算をAIが自動で作成する「楽楽AIエージェント for 楽楽精算」β版を提供開始」〈<https://www.rakus.co.jp/news/2025/1201.html>〉（2026年2月25日参照）

3 日本企業におけるAI活用の先進事例（個別ヒアリング）

2では、企業活動の領域別に、生成AIを含めたAIの具体的な活用事例を概観してきた。日本においても、現在、様々な企業が様々な領域で、AIの導入と活用による業務の効率化や生産性の向上に取り組む、また、AIを活用した他社向けのサービスの開発・展開に取り組んでいることが見て取れる。

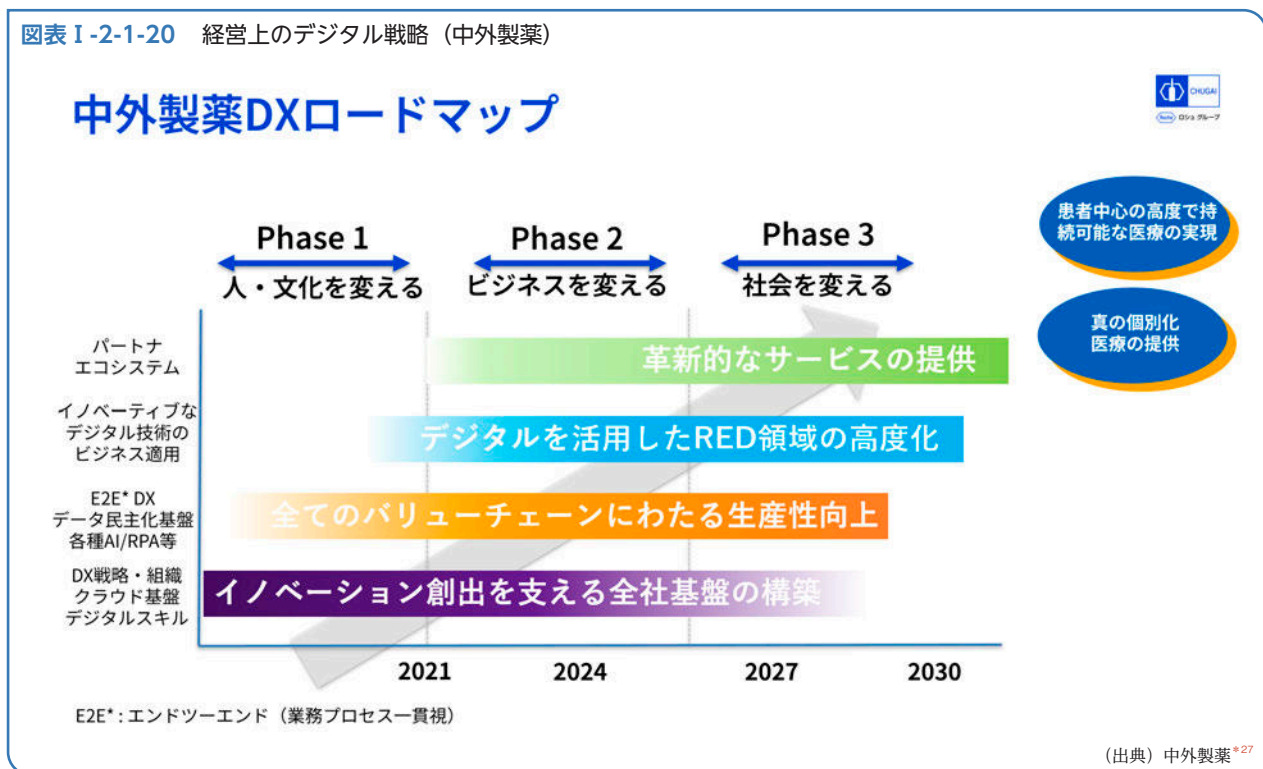
ここからは更にフォーカスを絞り、AIの活用において先進的な取組を進める複数の企業に対して実施したヒアリング調査^{*25}の結果を採り上げ、経営戦略におけるAI活用の位置づけ、人とAIとの協業の考え方、AIの活用推進のための組織体制・環境整備、AI活用の効果、人材育成・風土改革、ルール・ガバナンスの構築等について、先進的な企業の取組状況を概観する。

1 中外製薬の事例

ア 経営戦略におけるAI活用の位置づけ

中外製薬では、2020年に策定した全社の経営戦略「TOP I 2030」において、2030年までの成長戦略の最も重要なキードライバーの一つにDXを定め、この全社的な経営戦略に基づき、デジタル戦略「CHUGAI DIGITAL VISION 2030」^{*26}を策定しAIを活用したビジネス変革とイノベーション創出に取り組んでいる（図表 I-2-1-20）。

図表 I-2-1-20 経営上のデジタル戦略（中外製薬）



中外製薬によれば、AI活用を比較的順調に進めることが出来ている理由の一つとして、経営層の強力なコミットメントに支えられていることが大きいという。経営層が「競争環境のなかでいつディスラプト（淘汰）されるかわからない」との危機意識を持っており、その危機意識の下で、AIを使わないことこそがリスクと捉え、経営層が積極的にAIに取り組む姿勢を明確に示しているという。2025年に

^{*25} 紙幅の関係から、ヒアリングにご協力いただいた企業の方々の取組全てを網羅して記載することが困難である。今回の調査でヒアリングにご協力いただいた企業は次の各社であり、ここに記して感謝を申し上げます。中外製薬株式会社、イオン株式会社、ダイキン工業株式会社、日清食品ホールディングス株式会社、アイニグループ株式会社及び小松銅機株式会社

^{*26} 中外製薬「CHUGAI DIGITAL VISION 2030」〈<https://www.chugai-pharm.co.jp/innovation/digital/vision.html>〉（2026年4月6日参照）

^{*27} 中外製薬より提供。

は、急速に進化するAIに対応し、戦略の実行スピードを向上させるために、AIにフォーカスしたビジョン「Chugai AI Strategy」を定めた^{*28}。AI活用が社内で急速に進む中、“成長戦略に基づき、AIがどう使われるべきか、AIをどう位置付けるのか”を改めて経営層から明確なメッセージとして打ち出すことが策定の狙いであるという（図表 I-2-1-21）。

図表 I-2-1-21 経営上のAI戦略（中外製薬）



イ 人とAIとの協業の考え方

この「Chugai AI Strategy」では「Chugai AI Vision」として、“中外製薬はAIをパートナーとして、人と組織の可能性を解放し、医療の未来を切り拓き人々に新たな希望を届け続ける”という方向性を示し、「AI Everyday」・「AI Everywhere」・「AI Transformation」という3つの柱を打ち出した。“AIをパートナーとする”という言葉には、AIは“新たな取組みに向かう人間の力を解放し、時間を作り出すために、バディとして能力を高めてくれる存在”であるとの考え方が込められており、このビジョンに基づきAIの役割に関して、社内で活発な議論が始まっているという。その上で、人間には「問う」ことを行えることに価値があり、AIをパートナーとして使いこなすためには、AIへのインプットの質を上げ、AIのアウトプットを判断するという両面で、人間側の知識や判断力が求められるとしている。

ウ AIの活用推進のための組織体制・環境整備

中外製薬では、AI活用を含めデジタル戦略の推進に当たり、事業部門とDX部門それぞれの専門性を持ち寄った上での共創がポイントと考え、DX部門における組織体制を縦割りから横割り組織（戦略企画機能と戦略推進機能）に再編した上で、事業部門との接点を戦略企画機能に集約した。これにより、一貫した戦略に基づき、事業部門のニーズを集約して事業部門との共創による価値創出の加速が可

^{*28} 中外製薬（2025）「CHUGAI AI Strategy」（中外製薬2025年12月期決算説明会資料 P18）〈[https://www.chugai-pharm.co.jp/cont_file_dl.php?f=FILE_5_74.pdf&src=\[%0\],\[%1\]&rep=119,74](https://www.chugai-pharm.co.jp/cont_file_dl.php?f=FILE_5_74.pdf&src=[%0],[%1]&rep=119,74)〉（2026年4月6日参照）

^{*29} 同上。

能になったという。さらに、2025年には、事業部門ごとの個別ニーズに対応できる体制を構築するため、DX部門の中に「ビジネスアーキテクトグループ」を新たに立ち上げ、事業部門・部署によって異なる要件・ニーズと最新の技術のブリッジ（橋渡し）を推進している。

また、技術的な環境整備としては、著しく進化する技術にキャッチアップするため、2024年から、常に各社の最新のAIツールを使える環境（AIプラットフォーム）を社内に提供している。AIプラットフォームでは、コスト管理、ガバナンス管理、セキュリティガイドライン等の運用面のほか、AIツールの利用状況に基づくパフォーマンス管理、各部署のAI関連予算管理も含めた包括的な管理が行われている。最新のAIツールを積極的に導入するのは、AI技術の進化が急速で、新しいAI技術が出ると低コストで同程度のアウトプットを出せるようになるため、特に基幹業務に適用する場合に大きな影響になりうるためであるという。

エ AI活用の効果等

中外製薬では、先述のAI戦略「Chugai AI Strategy」に基づき、段階的にAI活用の推進に取り組んでいる。まず、一つ目の柱である「AI Everyday」として、全社員が業務の質とスピードを向上させるためにAIを活用する段階である。今後、AIはパソコンと同様に、使いこなせない人がビジネスに着いていくのが困難な時代になっていくと捉えており、約7,800名の社員向けに内製開発した生成AIアプリ「Chugai AI Assistant」は平均約5,400人のユニークユーザがいるという^{*30}。

次に、二つ目の柱である「AI Everywhere」として、組織全体の生産性向上の視点で、人間が一連の業務を行うという前提で設計されていたビジネスプロセスを全て書き換えていく必要があるとの認識の下、全社的にビジネスプロセスへのAIの埋め込みを推進し、ビジネス全体の構造変革（リストラクチャリング）に取り組んでいる。

中外製薬では、従来から研究開発領域において、新薬開発の期間と費用の圧縮、ならびに開発の成功確率向上を目指し、AI創薬基盤「MALEXA」（Machine Learning x Antibody）等を独自に構築して活用し、創薬プロセス等の変革に取り組んでおり、また、研究開発から生産、営業に至るバリューチェーン全体の効率化にも取り組んでいる。

AI活用の効果的なユースケースについては、社内向けの周知に加えて、積極的に社外メディアにも情報発信し横展開に取り組んでおり、今後はこうした成功事例をより効果的に全社に広げていけるよう仕組み化することも検討しているという。

オ 人材育成・風土改革

今後、AI活用を推進するためには事業と技術の両方を理解する人材が必要であるという認識の下、各事業を理解するAIエンジニア等の人材、また、事業部門においてAIスキルを持つ人材の双方の育成に取り組み、デジタルを活用した事業変革を“自分ごと”として捉える風土の醸成につなげている。

デジタル人材育成の取組として「Chugai Digital Academy」を設立し、そこで包括的な育成プログラムの実施に取り組むほか、DX部門と事業部門の積極的な人材流動、全社員が参加可能なボトムアップ型のアイデア創出プログラム「Digital Innovation Lab（DIL）」等を実施している。DILは、事業部門側からのニーズを踏まえてDX部門の予算でPoC（概念実証）まで実施できる仕組みであり、採択においては、ROI（投資利益率）を問わず、先進性、拡張性、将来性等、ビジネスに与えるインパクトの可能性で判断するとしていた。このような取組によりボトムアップ文化が定着した現在では、

*30 中外製薬より提供。

「実用最小限の製品」(Minimum Viable Product : MVP) のアプローチとして、実業務でアジャイルに導入していくとしている。

また、ジョブ型雇用の下、あくまでも意欲がある人がチャレンジできる環境を整備するため、DX部門においても年齢や採用区分の基準を設けず応募を受け付けており、実際、若手レベルから、ベテランのマネージャーレベルまでが応募してきているという。

カ ルール・ガバナンスの構築

中外製薬は、ビジネスプロセスの変革においては個人作業の効率化とは異なり、人間とAIの役割分担について十分に検討した上で、ガバナンスに基づきAIを活用するべきであると考えている。AIに行かせた方が良いプロセス、人間が責任を取らなければならないのはどこかという点を見極めた上で、人間の判断や確認を適切に介在させる「ヒューマン・イン・ザ・ループ」を重視し、ビジネスプロセスの再設計に取り組むことが必要であるとしている。

この点、同社は、生成AIが登場する以前の機械学習の時代から、AIを活用した創薬に取り組んでおり、内部統制上必要なリスク管理として、AIアルゴリズムをリスク評価によってカテゴライズし管理してきた。その後、生成AIの活用が進み、利用の裾野も広がっていることを踏まえ、利用ポリシーやガイドライン、評価スキームの整備を継続的に実施しており、今後社内業務に留まらない形でAIの活用が進む場合に備えて、利用ルールやIT統制といった様々な方向からの検討も継続しているところであるという。

2 アイニコグループの事例

ア 経営戦略におけるAI活用の位置づけ

奈良県や京都府南部を中心に、注文住宅、リフォーム、介護、保育、DXコンサルティング等を手がける中小企業であるアイニコグループ株式会社では、経営者自身が生成AIを壁打ちに活用し始めた際、「AIの登場はクラウドコンピューティング登場時以上の衝撃であり、AI前提の働き方に変えなければ会社の将来はない」という認識に至り、すぐに社内での活用推進を指示したという。

背景には、同社が創業初期から大切にしてきた「仕組みづくり」の文化があり、長期にわたってお客様の笑顔を守り続けるという経営姿勢のもと、次代への人材育成と業務の標準化・マニュアル化を全社的な習慣として積み重ねてきたという。この「改善を重ねることへの拒否反応がない」土台に加え、「早く試して早く判断する」スモールスタートを重視する経営者の姿勢の下、AI活用のためのプロジェクトをスタートさせたという。

イ AIの活用推進のための組織体制・環境整備

AI活用プロジェクトを開始する以前から、社内でChatGPT等のAIツールは導入されていたが、個人利用に留まっており、AIを業務全体にどのように展開していくかが課題であったという。

そこで、まず、専門の支援業者(株式会社THA)とも連携の上、全社員向けに勉強会を開催し、業務に直結する内容というより、親しみやすい物語を題材にAIとやりとりすることを社員に体験させ、AIでどのようなことができるのか、可能性について楽しく理解できるような機会を設定した。

その後、本格的なAI活用プロジェクトを1年間集中的に実施した。AI活用に挑戦したい社員を各部署から募り、全10事業部から2名程度、計21名がAI活用プロジェクトに参加した。各事業部の課題認識を起点に、AIで解決したい課題と目標を設定し、週1回1時間程度の勉強会の中で進捗確認や専門家によるアドバイス等を実施するとともに、3か月、6か月、12か月のマイルストーンを設定してその

時点における成果共有の機会を設けた。

12か月目に最終報告会を開催、全10事業部の合計で年間2,247時間分もの業務時間削減につながった等の最終成果が報告されたという。

ウ AI活用の効果等

当該プロジェクト参加者は、通常業務と並行してAI活用に取り組んでいたが、結果として、全ての事業部で各種AIツールを活用し、それぞれの業務課題の解決につながる効果を挙げたという。例えば、イで述べた年間2,247時間分の業務時間削減には、複数の社内業務を自動化し年間880時間の削減（広報部門）、利用者の送迎ルートの最適化システム作成等で年間170時間の削減（介護事業部門）、問合せ対応のテンプレート化・自動化で年間897時間の削減（不動産事業部門）といった成果が含まれているという^{*31}。

エ 安全なAI活用のための工夫

過度な恐れが先行することによって活用が進まない可能性もあることから、最低限のルールとして個人情報を入力しないこと、オプトアウト設定を必ず行うこと等を適切に周知するといったリスク管理のもとで利用する方針であるとしている。また、社内で未使用の新しいツールを使用したい場合は、セキュリティ面に関する情報を確認しつつ、支援業者にも都度相談し、専門家のアドバイスを受けながら導入の可否を検討しているという。

オ 成果につながった要因と今後の展開

アイニコグループでは、業務スキルの属人化を防ぐ観点から、業務フロー整備やタスクリスト・チェックシート整備、業務手順の動画化等に取り組む習慣が根付いており、こうした仕組み化による業務プロセスの効率化・改善が定着している社内風土・文化が、AIツール活用においても有効であったように感じるという。また、専門家によるAI活用推進プロジェクトへの支援は、「その課題はAIで解決すべきかどうか」といった課題設定時における判断と、「このやり方ではうまくいかない」といったプロジェクト始動後における個別の相談の局面において、特に有効であったという。

AI活用については、1年間のプロジェクト終了後も、勉強会を月1回のペースで継続しているとともに、支援業者が主催するAIコミュニティに参加し、技術に関する情報や他社におけるAI活用事例の情報の共有を受けているほか、困りごとが生じれば、都度、支援業者に相談できる環境も継続しているという。

さらに、2026年4月からは、各部門からAI活用専任のスタッフを選出し、更なるAI活用推進に取り組んでいく予定であるとしている。

4 企業活動における効果的なAI導入・活用に向けて

前項では、AIの活用において先進的な取組を進める複数の企業に対して実施した、ヒアリング調査の結果を概観した。紙幅の関係で今回記載し切れなかった事例も含め、ヒアリング調査の結果を踏まえると、効果的なAI導入・活用を進める企業においては、企業規模の程度に関わらず、経営層の理解やリーダーシップ、事業現場の個別ニーズや課題に応じたAI活用の検討、AI導入・活用の段階的な推進等、一定の共通要素が存在しているように見て取れる。

*31 アイニコグループ株式会社より提供（2026年4月1日時点）。

そこで、本項では、事例調査の締めくくりとして、企業においてAI導入・活用を効果的に進めていくために重要となる要素やステップ等に関し、企業ヒアリングとは別に有識者に実施したヒアリング内容も踏まえながら、考察を試みる^{*32}。

1 AI導入・活用を効果的に進めていくために重要となる要素

ア 経営戦略に基づくAI活用方針の決定

今回の調査で個別のヒアリングを実施した、AI活用で先進的な取組を進める企業では、企業全体の経営戦略の重要な要素としてDXを位置付けており、AIの導入・活用についても、経営課題を解決し、企業の競争力を強化する観点から、経営層がその有効性を認識している。その上で、AI活用に優先的に取り組むべき領域を具体的に明示している企業も見られた。また、経営層による社内外への積極的な発信があることも共通の特徴の一つとして挙げられる。

本節1における企業向けアンケート調査結果からは、日本では、今回調査した他の3か国に比べてAIを効率化ツールとしてとらえている傾向が見られた。一方、今回個別のヒアリングを実施した、AI活用で先進的な取組を進める企業では、経営層が、業務の効率化に留まらず業務の変革をもたらすものとしてAIを位置づけていることがうかがわれた。今後更なる普及が見込まれる日本の企業活動におけるAI活用については、こうした経営層における意識の変革が伴うことが望ましいと考えられる。国立情報学研究所の佐藤一郎教授は、「企業経営者はAIをコストではなく資産として位置付けるべきであり、企業は業務の自動化を目標にするのではなく、ノウハウや知見を資産化するための手段としてAIを捉え、導入した方が良い」と指摘している^{*33}。AIが企業にとっての資産として位置付けることが可能であるのは、「AIによって、これまでできなかったことができるようになり、新たな価値を創出できるようになること」や「これまで現場や個人のレベルで蓄積されてきた知見を、無形資産として企業全体が活用可能になること」によるという^{*34}。

また、AIの活用が作業の自動化に留まると、効率はたしかに向上するが、AI自体の資産価値は上がらないことになる一方、知見・知識・ノウハウをAI化することは、利用すれば利用するほどAI側に知見が蓄積されてゆき、時間とともに価値が上がるようなAIを作れることにつながるとし、そういったAI活用を行えるかどうか、今後の企業の成長等を左右するのではないかと佐藤教授は示唆している^{*35}。

イ AI活用を前提とした業務変革

本調査でヒアリングを実施したAI活用先進企業の多くは、個人作業の効率化に留まらず、AI活用を前提とした業務の抜本的な変革に係る取組を進めている。業務プロセスの再設計に当たっては、各社、人間とAIの役割分担の設計を重要視している。業務領域の特性や人間が負うべき責任の範囲を見極め、業務プロセス全体において「どのタスクはAIを人間の思考や判断の補助として用い、どのタスクはAIに自律的に実行させるべきか」といった点を検討している。

AIの適用領域を検討・設計する際には、企業価値や競争力を最大化することにどれだけ寄与するかといった評価に加え、人間が負うべき責任の範囲といったガバナンスの観点、また、AIの技術的な特性も踏まえて総合的に検討することが求められる。特に、生成AIは、事実とは異なる情報を出力して

^{*32} 本項で示す内容は、今回実施した調査に基づく一つの考察・分析の例であり、これに該当しない又はカテゴライズされない他のアプローチや取組について、否定又は排除するものではない。

^{*33} 国立情報学研究所 佐藤一郎教授へのヒアリングに基づく。

^{*34} 同上。

^{*35} 同上。

しまうハルシネーション、ユーザーに過剰に同調してしまうシカファンシーといった現象のほか、偏見やバイアスにつながる出力リスクも指摘されている。

こうした AI の特性も含めた総合的な観点から、人間と AI の協働により成果を最大化できるよう、個別の業務領域への組み込みを設計していく必要がある。

なお、企業活動における各業務領域において、現在、どのような形で AI 活用・人間と AI の協働に関する事例が見られるかについては、本節 2 日本企業における AI 活用事例（業務領域別）で概観している。

ウ AI 活用の効果創出を支える環境・基盤の整備

さらに、本調査でヒアリングを実施した AI 活用先進企業は、自社で見定めた業務領域で AI 導入・活用を進めつつ、効果創出とリスク対策を両立させるため、全社的な仕組みや環境を整備している。

（ア）組織体制

本調査でヒアリングを実施した AI 活用先進企業の多くにおいて、まず、事業部門の現場における個別のニーズや課題意識を検討の起点としており、そこに、AI 活用を推進する DX 推進部門が、具体的なアイデアの創出、AI 導入に際しての技術的アドバイスやセキュリティ対策、効果測定のほか、AI スキル等の学習や知見共有を受けられる機会の設定といった伴走支援を担当していた。各社共通して、現場が抱える具体的な業務課題やニーズ、また詳細な業務プロセスに対して AI を適用することによって、真に価値を創出できるためとしている。

なお、DX 推進部門は、これら事業部門の伴走支援と並行して、全社 DX 戦略に基づき、全体最適を見据えた共通基盤の整備、部門横断的な変革の推進、効果測定等を担っていることが多い。

（イ）技術的な環境ならびにデータの整備

本調査でヒアリングを実施した AI 活用先進企業、特に全社的に DX を推進する専門的な部門を擁する大企業においては、各事業部門での変革の取組を支援するため、最新の AI 技術を活用可能な共通基盤を整備するとともに、社内システムや社内データと AI の連携を進めている。

例えばイオングループでは、幅広い業態で蓄積された膨大な顧客データの活用に向け、複数の AI エージェントが連携するマルチエージェントシステムを内製により開発中であるという^{*36}。また、ダイキン工業では、空調機の専門知識に関する生成 AI の精度向上を目指し、独自の LLM 開発に着手しているという^{*37}。いずれも、自社で独自のノウハウやデータを持ち、競争力の源泉となる領域において更なる価値創出を図るための取組といえる。

国立情報学研究所の佐藤一郎教授は、「AI 導入に成功するための最初のステップとして、AI に対応するデータがあるかどうか、つまり「AI-Ready」化が出来ているかどうかという点がある」と指摘しており、特に、AI エージェントの活用に向けては、データの精度と鮮度がより重要となってくるという^{*38}。また、AI の学習用データの整備においても生成 AI を活用することが有効であり、AI の学習用に特化したデータ（画像データ等）を作成する生成 AI も、今後キラーアプリになりうると指摘している^{*39}。

なお、企業において AI 導入・活用を本格的に進める場合、ピークの読めないトラヒック負荷が企業

*36 イオン株式会社へのヒアリングに基づく。

*37 ダイキン工業株式会社へのヒアリングに基づく。

*38 国立情報学研究所 佐藤一郎教授へのヒアリングに基づく。

*39 同上。

のネットワーク環境に生じうるとの分析もあり、リアルタイム性とデータ処理能力、双方のニーズに対応する技術としてNaaS（Network as a Service）の利用が有効であるとの指摘もある^{*40}。

（ウ）人材育成

本調査でヒアリングを実施したAI活用先進企業においては、社内に独自のDX人材育成プログラムを持ち、事業部門の現場において、AIを含めデジタル技術を用いたビジネスの変革や新規ビジネスの創出を実現できる人材の育成を強化している。

先述した中外製薬の事例のほか、ダイキン工業の事例が挙げられる。ダイキン工業では、2017年に「ダイキン情報技術大学」(DICT)を立ち上げ、新入社員向け、既存社員向け、基幹職向け、幹部向けの4階層で講座を開催している(図表I-2-1-22)。新入社員向け講座では、毎年100名程度を対象とし、AIやデータ分析技術に関して2年間もの長期にわたる専門的な教育カリキュラムが組まれている。ダイキン情報技術大学の“卒業生”は各部門に配属された後、AI等のデジタル技術を活用して、事業部門の現場から業務変革を担うキーパーソンとして活躍しているという^{*41}。

図表 I-2-1-22 デジタル人材を育成する仕組み（ダイキン工業）



（エ）ルール・ガバナンス体制の整備

本調査でヒアリングを実施したAI活用先進企業においては、各事業部門において生成AI活用を推進するに当たり、従来からの継続的なAI統制、AIリスク管理に加え、生成AIによる利用の裾野拡大を受けて、利用ポリシーやガイドライン整備、評価スキームの仕組みづくりなどの対応を進めている。今後も、AI技術の進展やセキュリティリスクの高まりを受け、引き続き情報収集を行いつつ、法務部門等の各部門と協力して対応に当たるとしている。

また、生成AIと社内データや社内システムとの連携が普及していく中で、データへのアクセス権限についても、より慎重に設定する必要があるが出ています。AI活用先進企業の社内でも、部門や職階によって

^{*40} BUSINESS JOURNAL（2026年4月21日）BUSINESS JOURNAL編集部（小平 貴裕 協力）「日本企業の53%が目指す「NaaS」とは？ネットワークは“持たない時代”へ」〈https://biz-journal.jp/company/post_394369.html〉（2026年4月21日参照）。同記事によれば、「NaaSとは、ネットワークインフラを自社で構築・保有するのではなく、クラウドのようにサービスとして利用するモデルを指す。ユーザー企業は、回線やルーター、スイッチといった物理機器を保有せず、必要な帯域や機能をサブスクリプション形式で利用する。」とされている。

^{*41} ダイキン工業株式会社へのヒアリングに基づく。

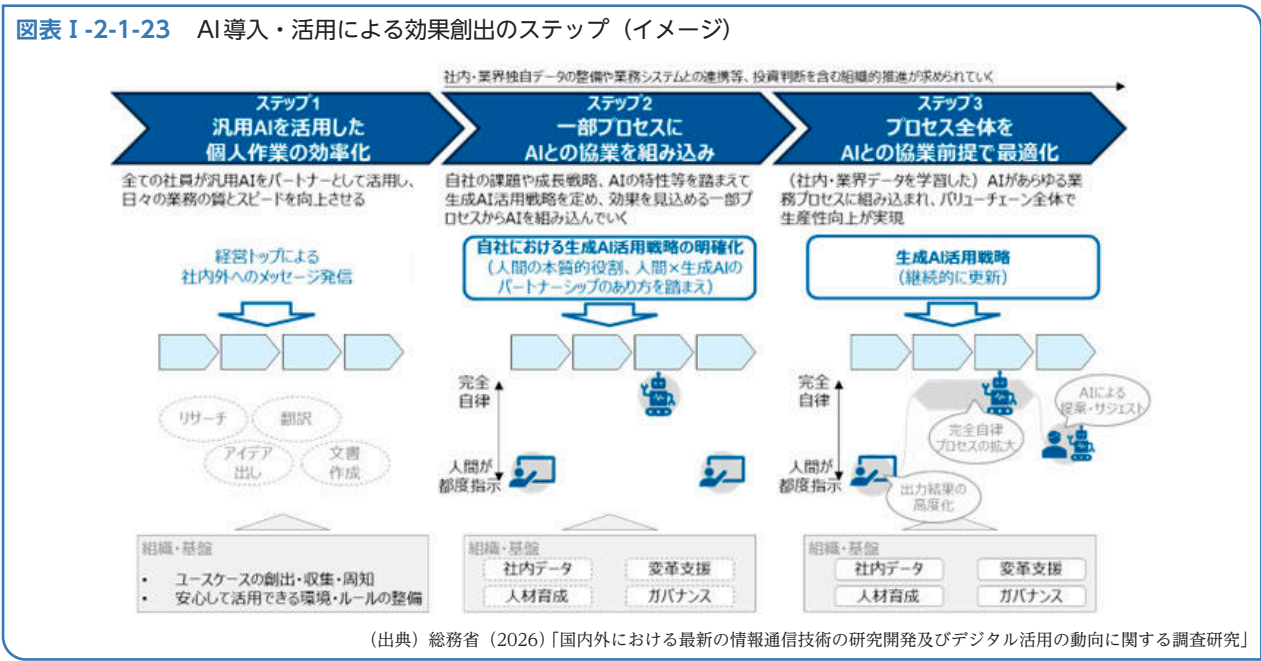
アクセスすべきでない情報を出力することがないように、AIが参照するデータの範囲を絞って利用可能にするなどの対策がとられている。

さらに、対外的な業務での生成AI活用や、自律性の高いAIエージェントの活用が進むことも見据え、企画・設計時点の審査体制等も含めた整備の必要性を認識して対応の検討を開始している。

2 AI導入・活用による効果創出のステップ

本調査でヒアリングを実施したAI活用先進企業の一部には、生成AIの登場以前から、一部業務において従来型の機械学習によるAIを業務に取り入れていた企業もあるが、生成AIの登場以降、より幅広い領域での効果創出に向け、各社段階的な取組を進めている。

段階的な取組の第一歩として、まずは比較的安価で導入しやすい汎用AIを、社員の個人作業で活用することを組織的に浸透させることにより、AIの特性と適用可能な業務への理解を社内全体で深めていくことが考えられる。その上で、自社の経営戦略・経営方針に基づき人間と生成AIとの協業の在り方を検討・定義し、組織的な取組として、業務プロセス全体をAI前提で変革していくことが考えられる（図表 I-2-1-23）。



ア 汎用AIを活用した個人作業の効率化

個人作業の効率化という観点では、ChatGPTやGeminiなどの汎用的な生成AIツールを導入することのみでも一定の効果を見込めるため、まずは少ない投資で、社員が安全に汎用的なAIツールを活用できる環境を構築することから開始することが考えられる。社員が個人の判断でAIを業務に使用する「シャドーAI」は、入力した機密情報の流出等のリスクを孕む。企業内に、情報漏えい対策等を適切に施した生成AIの活用環境を整備し、あわせて、利用時のルールやガイドラインを整備・周知することで、生成AIを個人作業の効率化のために安全に活用できるようになる。

ただし、汎用的なAIツールが導入されても一部の積極的な社員が活用するのみで、全社的な活用と効果創出に至らない可能性もある。本調査でヒアリングを実施したAI活用先進企業は、生成AIの活用環境の整備で終わらず、活用ユースケースの収集や社内展開、定期的なワークショップ開催など、具体的な活用シーンと効果を実感できるような活用促進策を実施することにより、会社全体への浸透を実

現している。なかでも、日清食品グループ（図表 I-2-1-24）では、生成AIの活用効果を見込める対象業務を部門ごとに選定した上で、プロンプトのテンプレート（ひな形）を作成し、AI活用効果を測定する取組を少しずつ社内展開していった結果、社内の生成AI利用率が直近では7割超にも到達しているという。

図表 I-2-1-24 社内生成AI環境（初回ログイン時に表示されるCEOメッセージ（日清食品ホールディングス））



（出典）日清食品ホールディングス（2024）*42

イ AI活用を組み込んだ業務変革へ

次に、AI活用を前提とした業務の変革においては、企業の経営戦略や成長戦略に基づき、経営層の判断でAI活用に優先的に取り組むべき業務領域を検討し、当該業務領域の特性や人間が負うべき責任の範囲を見極めることが重要である。その上で、業務プロセス全体において「どのタスクはAIを人間の思考や判断の補助として用い、どのタスクはAIに自律的に実行させるべきか」といった点を検討し、業務プロセス全体を設計していく必要がある。また、社内システムや社内データとAIの連携等を進めていくに当たっては、投資判断を含めた組織的な取組が求められていくと考えられる。

*42 日清食品ホールディングス（2024）「生成AI活用の取り組み」（2024年3月期テーマ別IR資料 P5）〈https://media.www.nissin.com/jp/company/ir/library/event/pdf/20240314_2.pdf〉（2026年4月6日参照）