資料1

民間企業のAX動向



PwCコンサルティング合同会社

自己紹介



山口　雷太
Raita Yamaguchi

Strategy Consulting - XVS

Director

略歴

- 日系コンサルティング会社を経て現職
- 通信、メディア、テクノロジー、インフラ、金融、飲料メーカーを中心に、幅広い企業に対して全社経営戦略立案、新規事業戦略立案など豊富な経験を有するほか、官公庁に向けた政策立案の経験も有する
- 近年はAI / DXに関する戦略立案～オペレーティングモデルの再設計/トランスフォーメーションを手掛ける

主な実績

- 通信　AI関連戦略策定・実行支援
- 通信　AIコールセンター新会社の営業戦略策定支援
- 通信　事業再設計に向けた戦略立案支援
- 通信　価値共創プラットフォーム戦略立案
- メディア　経営指標評価に向けた調査支援
- メディア　DX中計策定に向けた調査及び実行計画策定支援
- メーカー　中長期DX戦略策定支援
- メーカー　全社コーポレートトランスフォーメーション改革支援
- 経産省　DXレポート2.0作成および事務局運営

その他

2035年ごろを目処に、AIエージェントはAGIに向けて進化すると予想、現実世界の作業でも人間と同水準のパフォーマンスを発揮できる見込み

AIの技術動向の将来見立て

Agentの能力	現在の能力	2035年の達成水準（予想）
認知力 （扱うデータの質と量）	• 1Mトークンのコンテキストウィンドウ • マルチモーダル（画像、音声など）認識	• **限られたコンテキスト情報**からの意図の**正確な推察** • 世界モデルなどの発展による**物理空間・因果関係のシミュレーションが可能**
記憶力 （過去の情報の蓄積）	• コンテキストの外部メモリ化（長期記憶化） • コンテキストの適応的な圧縮	• **ユーザーがもつ全てのコンテキスト（テキストに加え、視覚・聴覚・触覚など全てのモダリティ含む）**の蓄積
創造力 （未知状況下での課題解決）	• 一部の未解決問題の自律的な探索・解決（数学、セキュリティ分野など）	• **実世界／科学技術分野**での課題解決能力獲得（研究の自動化や自律的な科学的発見）
生産力 （外部環境への介入）	• ソフトウェア、ドキュメント（レポート・スライド）の設計・開発 • 画像・動画・音楽等のクリエイティブの生成	• マルチモーダルAI・Physical AIを活用した、**現実世界における定型的・非精密な製造活動の代替・補完**
協調力 （他AIや人間との協調）	• A2A等のプロトコルの進展やオーケストレーション技術の発展	• Agentが、**自律的に役割を見出せる**ようになることで、協調可能な数が増加しより難易度の高いタスクを遂行 • 人間の役割はAgentへの**伴走**から**監督**へ変化

出所）PwC「生成AIの将来技術動向　2026年」

基盤モデル開発企業や半導体・計算機器ベンダーなど複数の観点からも、AIは2035年ごろまでに、自律的に業務を進める労働力へと進化する見込み

AI業界の主要人物によるAI予測

AGIの到達点	AI労働・業務代行の到達点	AI発展の制約
2030年前後に、AIは一部で人を超える知能へ到達する見立てが強い	AIは支援ツールから、自律的に業務を担うデジタル労働力へ進化していく	AI競争の主戦場はモデル性能だけでなく、演算基盤・供給網・物理世界への業務へ広がる
米国フロンティアAI企業CEO：2030年までにAIは人間知能を超えうる。2035年の論点は性能から雇用・分配・制度設計に移る	AIアシスタント事業CEO：今後5～10年で、AIは自ら目標設定・改善・行動する段階に入りうる。知的労働の多くは委ねられていく	AI計算基盤企業CEO：2036年ごろには、人間1人あたり100のAIエージェントが並走しうる。勝負は電力・半導体・設備に移る
米国フロンティアAI研究企業CEO：今後10年で“データセンターの中の天才集団”が成立しうる。コーディングは1～2年で端から端まで自動化に近づく	大手デジタル基盤企業CEO：今後3～5年でAIは検索・開発・創作を大きく変える。2030年代には新しい企業・端末・利用形態を生む可能性がある	先端半導体企業CEO：AIの普及速度は、半導体・計算基盤・電力効率に左右される。2030年代の競争は、性能以上に“回せるインフラ”で決まる
大手AI研究組織CEO：今後5～10年でAGIに到達する可能性がある。2030年代には科学・医療・エネルギー課題の解決役になりうる	企業向けAIソフト企業CEO：企業は人間だけでなく“デジタル労働者”を管理するようになり、組織運営そのものが変わる	AI・ロボティクス企業オーナーCEO：AIが人間を超える日は近く、2030年には全人類を上回る可能性もある。2035年の本命はロボットを含む物理世界だ

出所）PwC「生成AIの将来技術動向　2026年」

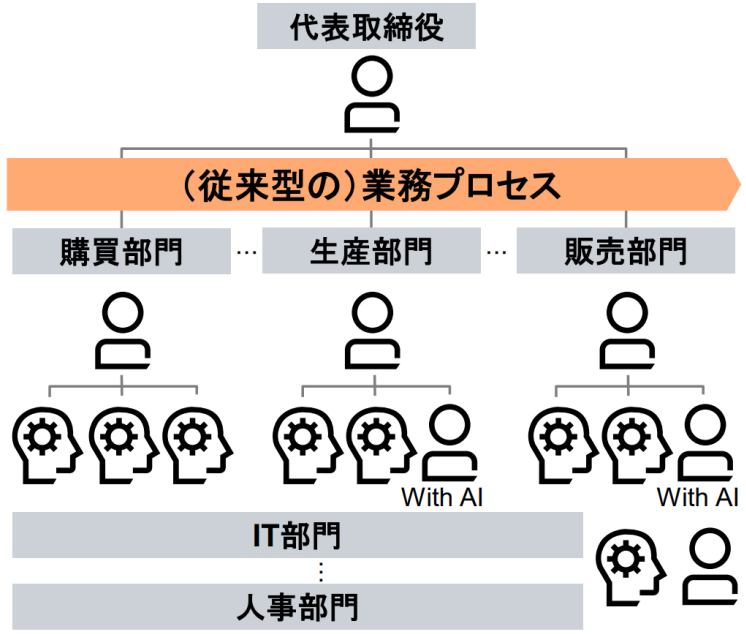
AI活用で高い生産性を発揮する「Productivity Augmented Individual」で構成される組織体の出現が、重要な転換点になり得る

企業の在り方の変化

2025年～2026年ごろ（With AI）

シンビオティック・エンタープライズ*

ピラミッド型組織で、「AIとヒト」が固定された業務フローを実行

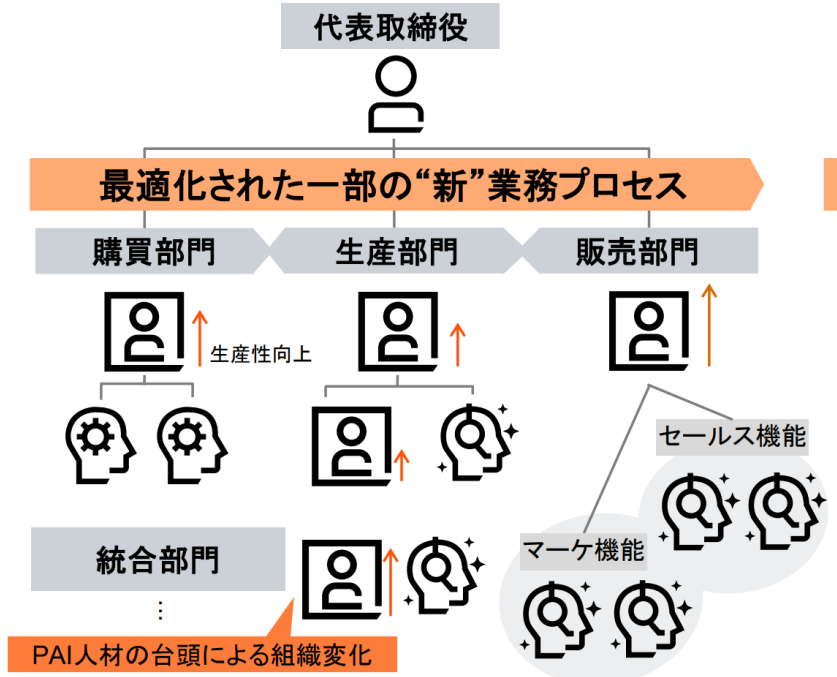


*PwC「生成AIの将来技術動向」（2025年）より

2026年～2035年ごろ（Pre AGI）

オーグメンテッド・エンタープライズ

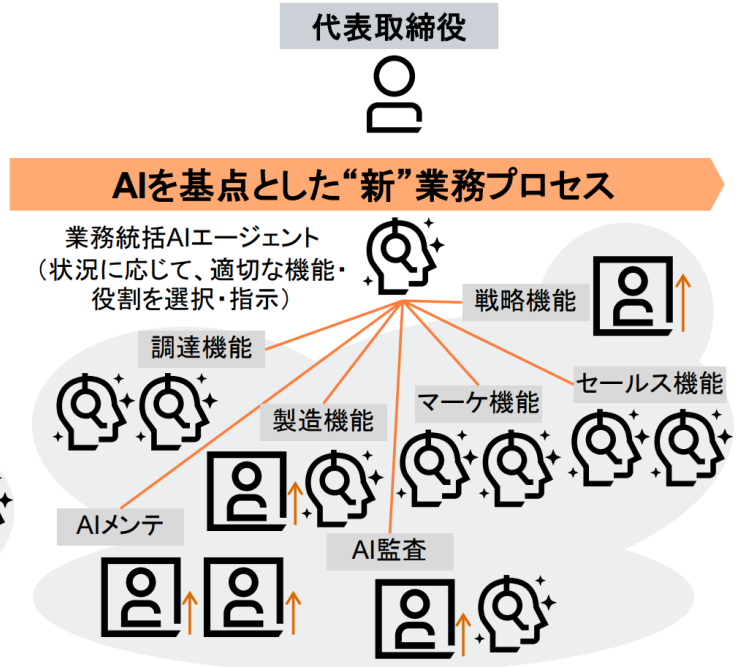
次世代への過渡期組織で、AI活用で圧倒的に生産性を上げる人＝Productivity Augmented Individual（PAI）が業務を実行



2035年ごろ～（After AGI）

シンギュラリティ・エンタープライズ*

ホラクラシー型組織で、「AI」が動的再編される業務フローを実行



出所）PwC「生成AIの将来技術動向　2026年」

AIエージェントによる代替は、定型・標準化業務を中心に広がる一方、席になる判断や精密な作業を伴う領域は構造的制約により人に残り得る

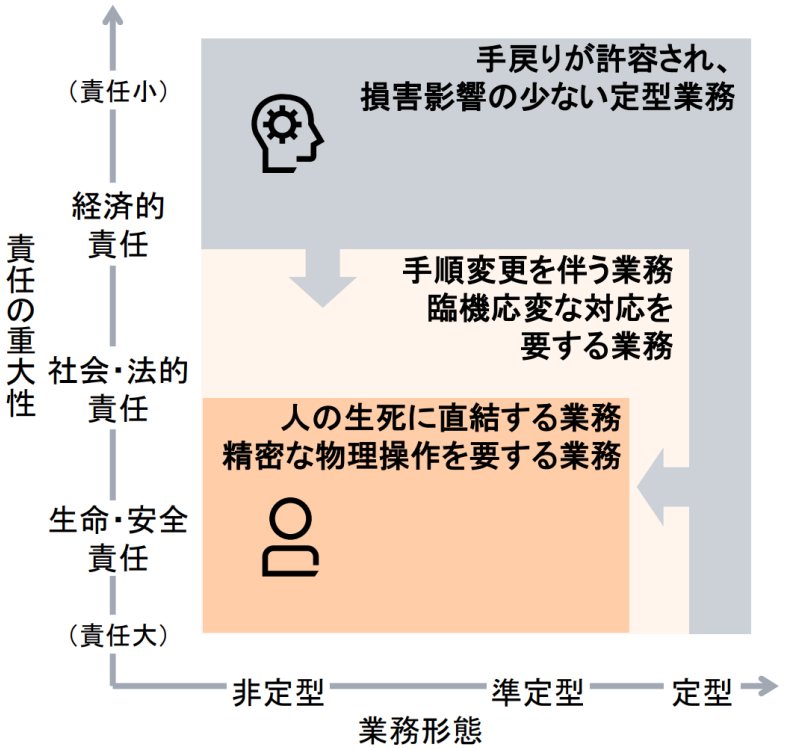
AIエージェントによるタスクの実行可否と、人に残る業務領域仮説

AIエージェントによるタスクの実行可否

業務カテゴリ		AIエージェントにより自律遂行可能	AIエージェントには困難・高リスク
脳の外部拡張の対象領域	情報収集	Web検索、公開データの収集・整理、テキスト・画像・音声情報の認識・分類	非公開情報へのアクセス、現場での一次情報の収集
	分析・構造化	データ分析・パターン抽出、定型的な示唆出し、予測モデルの構築・実行	分析結果に対する価値判断、経営文脈を踏まえた示唆の優先付け
	仮説・設計	叩き台・プロトタイプの設計、選択肢の列挙と比較、短期の仮説検証設計	不確実性の高い戦略設計、前例のない課題の定義
	意思決定	判断材料の整理、定量評価、複数シナリオの提示	最終承認、高い判断責任を伴う意思決定
手の外部拡張の対象領域	クリエイション（設計・開発・制作）	コーディング、コンテンツ生成、Web制作、試作版開発	最終成果物の品質責任、フィジカル空間の現象を伴う実証
	オペレーション（入力・転記・連携）	システム間データ転記、転記・請求処理、API経由のシステム連携	例外処理やルールが競合するケースの判断
	コミュニケーション	情報伝達中心のメール・チャット対応、定型的な顧客対応	エスカレーション対応、信頼構築、感情的配慮を伴うコミュニケーション
	フィジカル実行	現場情報を踏まえながら行う、定型的な搬送・検品・組立	瞬時の判断が求められる現場での作業、繊細な力加減・再判断を伴う対応

構造的制約により人に残る業務領域

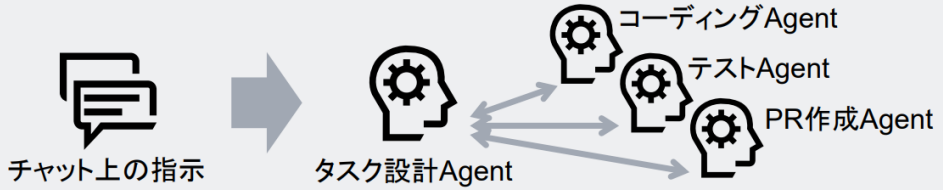
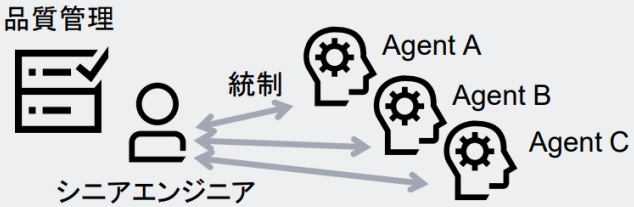
構造的制約を伴うタスクはAIエージェントの実行範囲の外側に残る



出所）PwC「生成AIの将来技術動向　2026年」

人を減らすことではなく、企業運営の役割分担再設計によりAIエージェントの活用を進めている事例がみられる

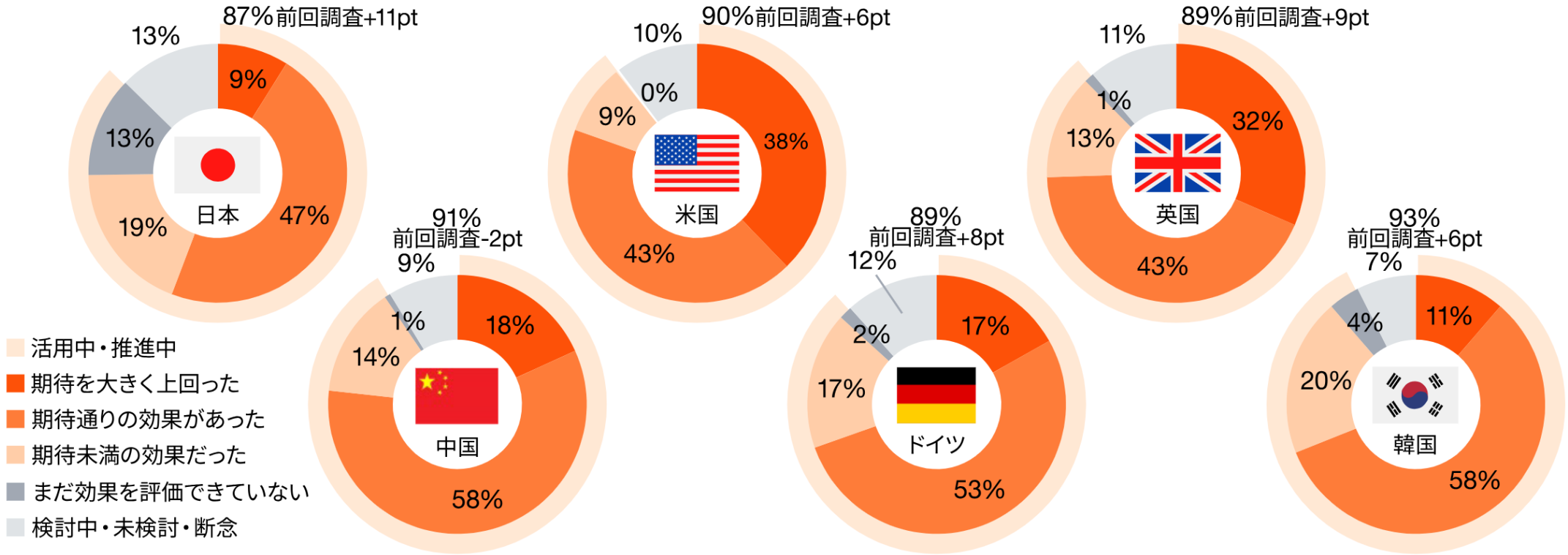
企業の在り方の変化

	事例①：少人数体制による遠隔医療事業	事例②：AIエージェントによるSaaSプラットフォーム運営
	AIエージェントを事業実行レイヤーに組み込み、人は判断や責任を求められる領域に集中 • 少人数体制（2人）＋外部専門基盤を備えた医薬品ECサイト運営	**AIエージェントを「AIの同僚」として社内に組み込み、人はAIエージェントの管理・品質判断・戦略に集中** • 従業員数十人体制でAI開発プラットフォームを提供するテック企業 • 「自然言語でのアプリ作成」ノーコードツールの提供
AI活用領域	**サービス構築から運営実務までの全工程をAIで代替** • サービス構築（サイト・広告生成）から日常運営（定型顧客対応・システム連携）、業務改善活動（業績分析）などの事業の実行工程をAIエージェントが代替 	**社内業務の実行レイヤーをマルチエージェントで自動化** • チャット上の指示から開発（コーディング→テスト→プルリクエスト作成）を自律実行するマルチエージェント構造により、Agentが役割分担 
人が担う領域	**最終責任・規制対応・リピート顧客対応を担当** • 規制・専門資格・高リスクを伴う領域（処方・調剤・会計・法務）やリピート顧客への特別対応について、外部専門組織を含めた専属スタッフが対応 	**AIエージェントの指揮統括・品質保証・高リスク判断を担当** • AIエージェントの成果物に対する品質・安全性の最終判断を、シニアエンジニア1名が統括的に担当 

出所）PwC「生成AIの将来技術動向　2026年」

日本のAI活用・推進度は87%と、他国と比較して大きな差はないものの、期待を大きく上回る効果を創出している企業の割合は日本が最も低い

日本と海外の差とその内実



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。

※ 「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」として集計

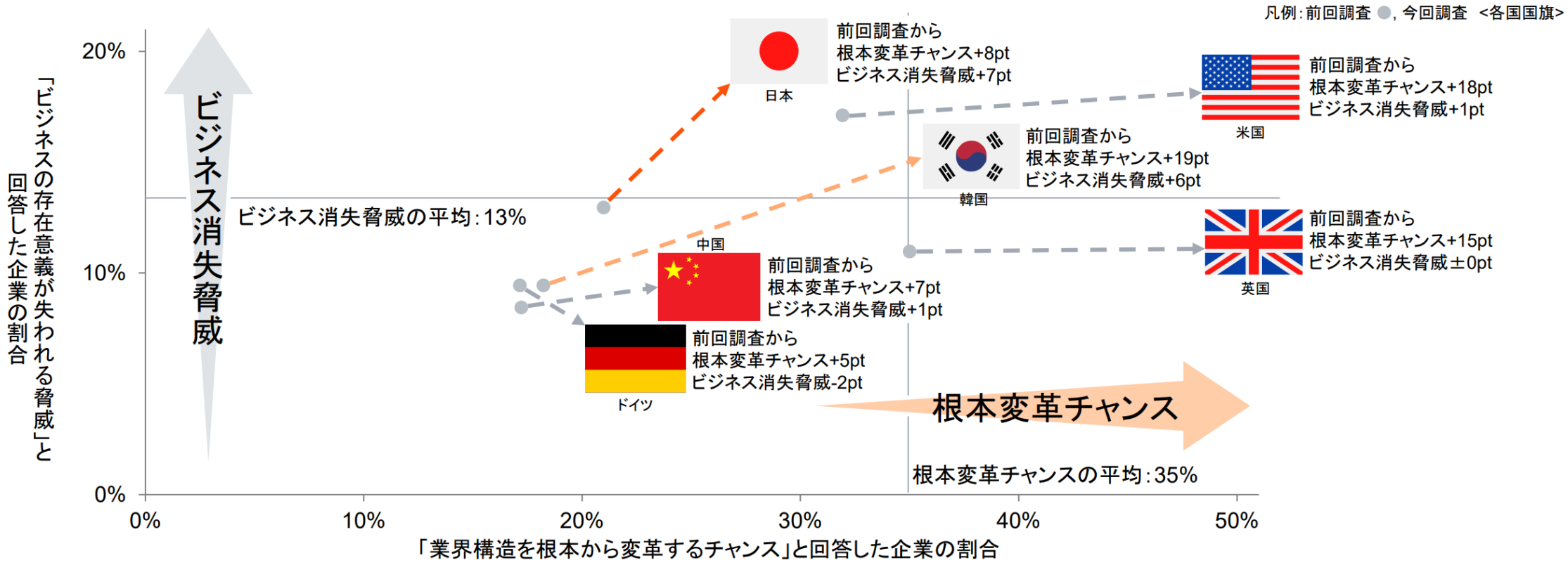
日本 n=932
米国 n=670
英国 n=412
中国 n=412
ドイツ n=309
韓国 n=309

出所）PwC「生成AIに関する実態調査2026 春」

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で、米・韓などは「根本変革チャンス」の認識を強めており、意識の差が生じている

日本と海外の差とその内実

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思いますか。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思いますか。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

PwC　出所）PwC「生成AIに関する実態調査2026 春」

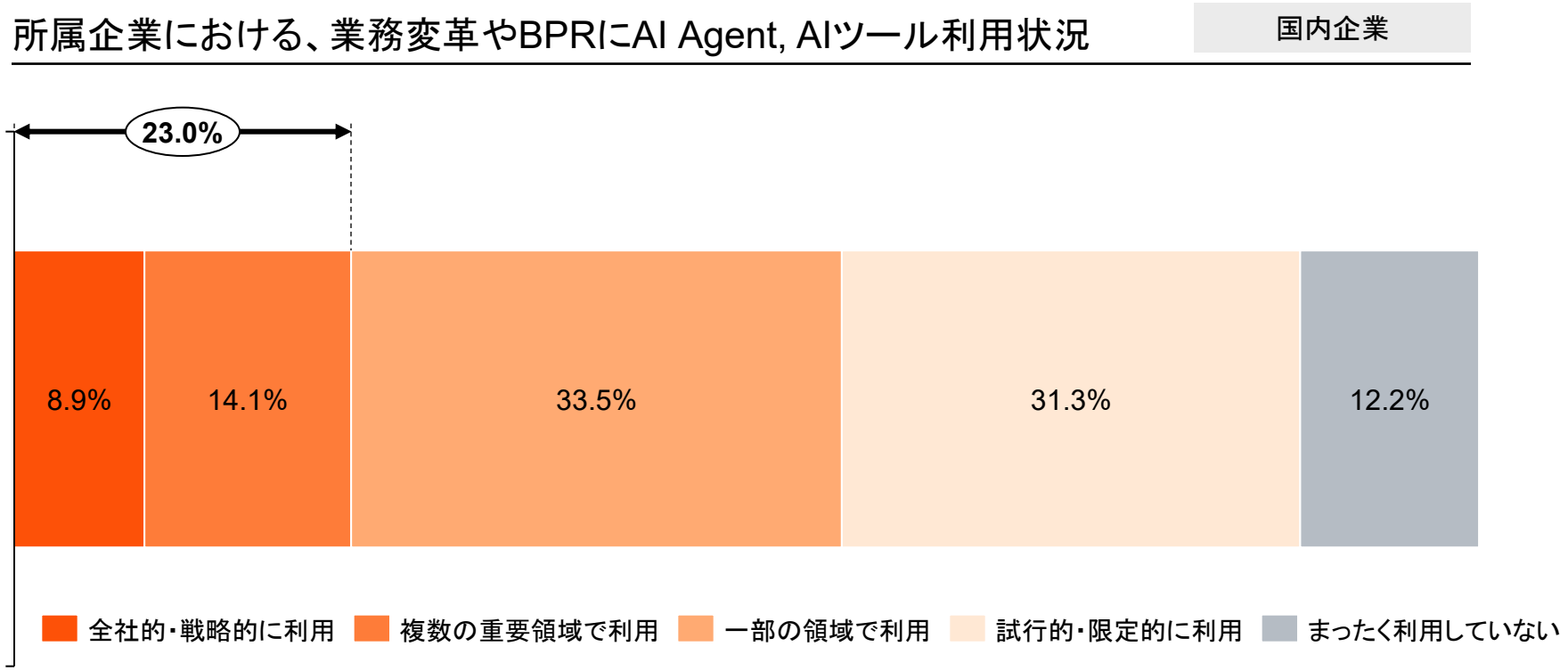
先進企業では、「AIをどのように使うか」というよりも、「AI化前提でどのように企業経営を設計するか」、に転換しつつある

海外先進事例

	先進事例概要	具体事例
経営	• AI導入による調整業務等の削減により、中間管理職が減り組織階層が平坦になりつつある（Flattening） • CAIOとCHROを同一人物が兼ね、人とAI（+その他ツール）を並列のリソースとみなす動きも	非公開
事業	• 課金単位・顧客・仲介構造が変わりつつある	
業務	• 人の役割は「実行」から「例外処理・監督・保守」へ移りつつある	

業務変革へのAI利用は広がりつつあるが、複数の重要領域・全社に及ぶ回答企業は約2割にとどまる

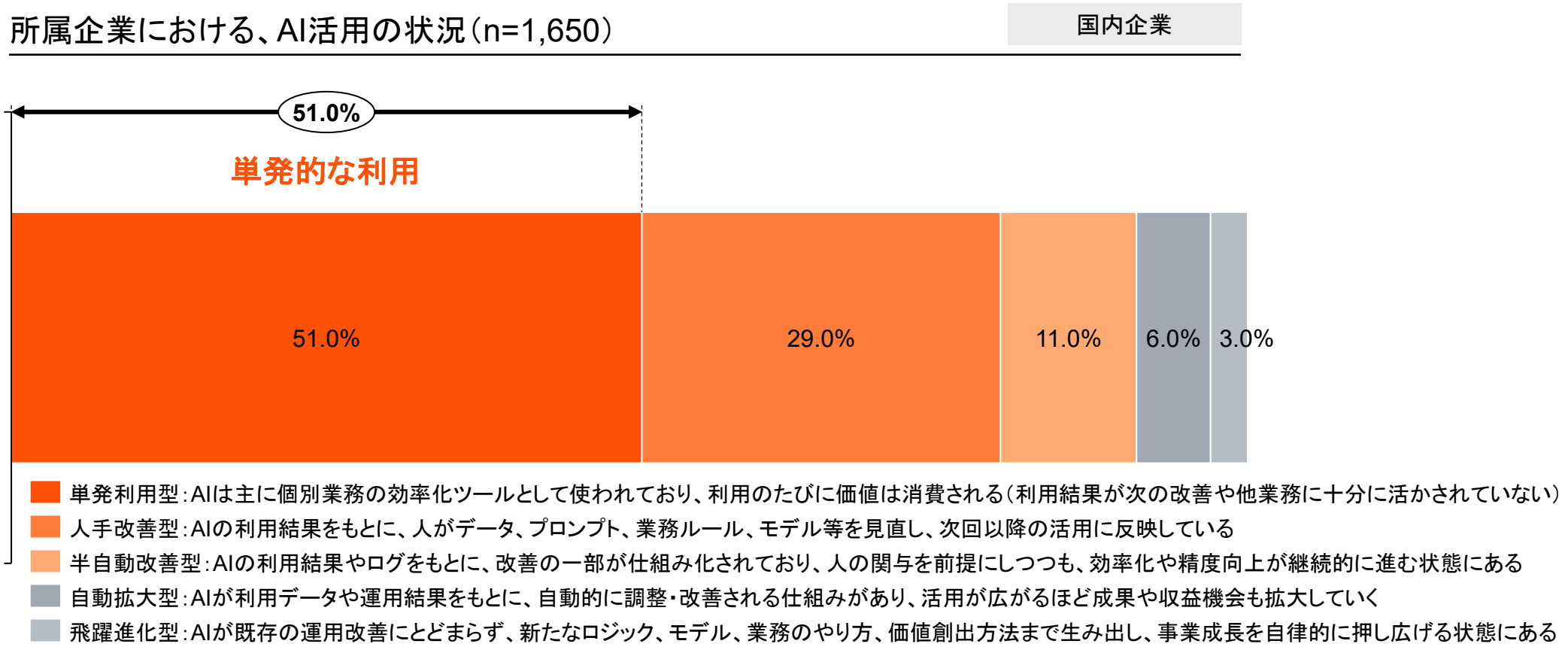
企業のAI活用状況



出所）PwC「AIX実態調査 2026」

回答企業の約半数が自社における活用を「使って終わり」と評価しており、継続・拡大に向けた取組は道半ば

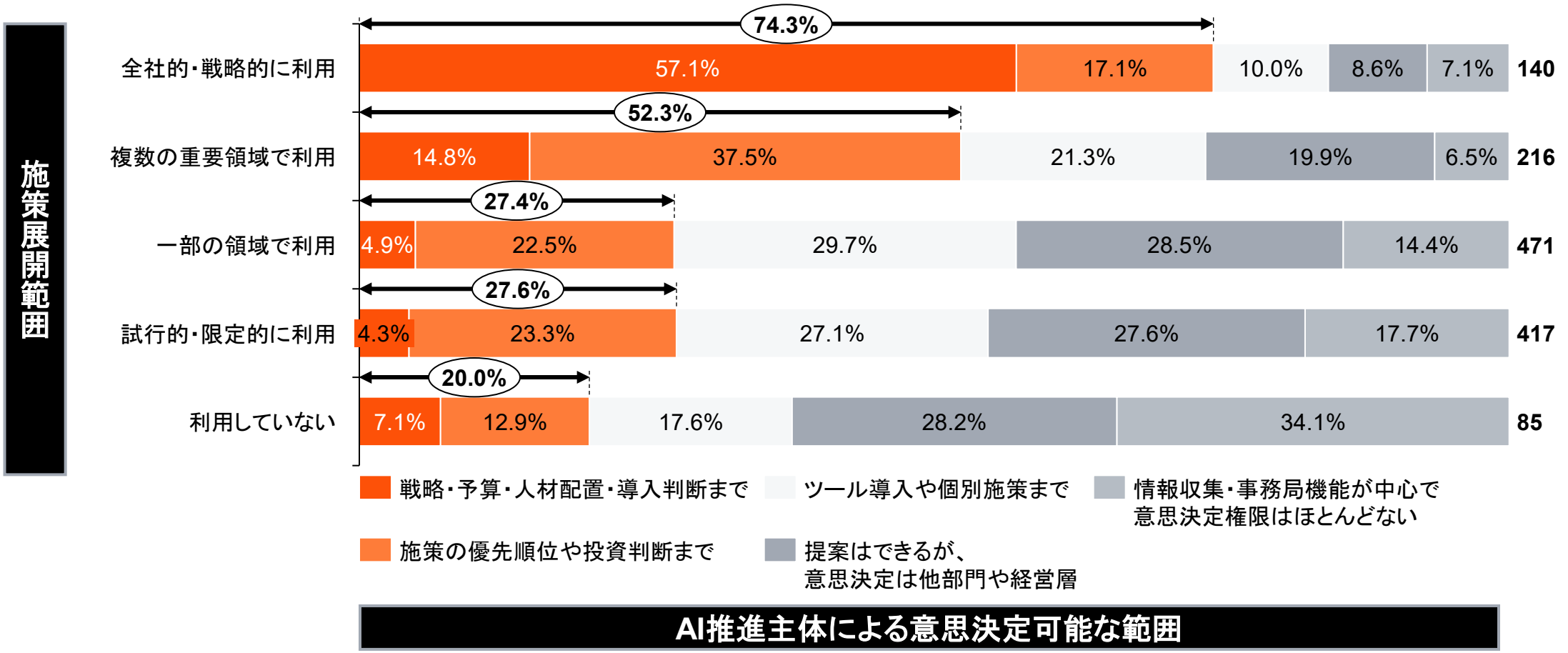
企業のAI活用状況



出所）PwC「AIX実態調査 2026」

AIの施策展開範囲と、推進主体による意思決定可能な範囲には相関性がみられる

AIの施策展開範囲と、推進主体の意思決定範囲の関係性



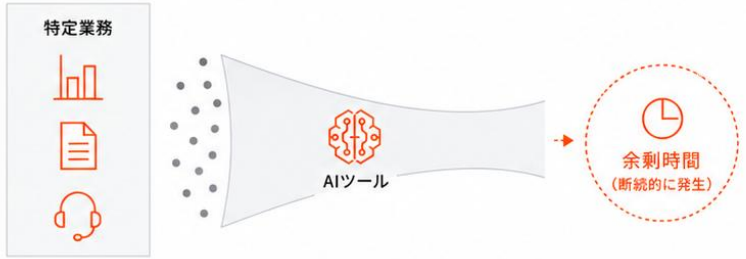
出所）PwC「AIX実態調査 2026」

AIで業務効率化は成されつつあるが、別業務探索・工数投下が現場判断で自律的になされる上人員再配置まで至らず効果創出がなされ切っていない

AI活用により生まれた余剰

1 局所的な工数削減の発生

- AIツールの導入により、特定業務の処理時間が短縮
- 現場レベルで「余剰時間」が断続的に発生



2 現場判断による「非戦略的」な工数再投入

- 浮いた工数が、現場の裁量で様々な活動に吸収
- 「忙しさ」を維持するが、事業戦略上の優先順位とは一致しない



3 全社最適視点でのリソース還流の欠如

- 部門を跨いだ人員再配置や、戦略的成長領域への組織的なシフトに至っていない
- 総人件費や生産性指標に変化が現れない「効果の霧散」が発生



物流系企業 IT部長

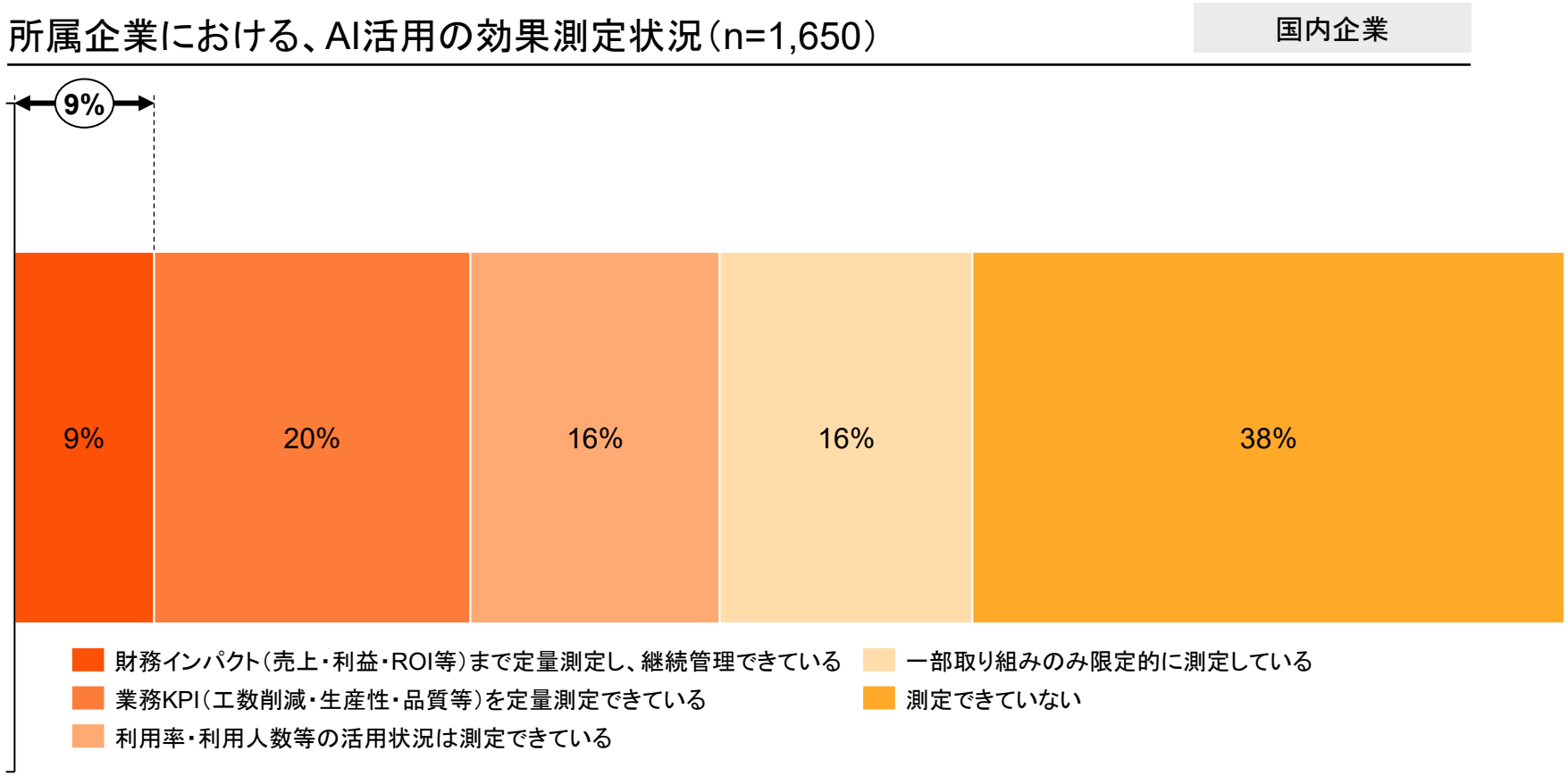
- DX活動でも同様だったが、業務効率化がなされたとしても現場の人間は自分で業務を探し、余剰時間を埋めてしまう
- そのためか、「業務が楽になった」との効果実感にどうしても結びつきづらいと考えている

SIer系企業 役員

- 現場発でDX・AIを実装し、効率化がなされたとしても、一人の人間の工数が全て浮くことはほぼない
- （前述の物流系IT部長と同様の事象が起きる中で）組織を超えた業務整理・人員再配置を行わねば、効果創出には結局結び付きづらい
- 現場発の活動である限り効果創出に至りづらいということ

AI活用の効果として、財務インパクトまで定量測定・継続管理できている企業は、約9%にとどまる

AI活用状況と効果測定・次の展開との相関性



出所）PwC「AIX実態調査 2026」

一部の企業は、AI活用を促進すべく、これまで決めずにすんでいたことをAI活用を前提として設計・決定している

AI活用を前提とした組織・業務の再設計

AIが判断する範囲を決める

- 「この案件はAIに任せる、これは人が見る」を担当者の勘ではなく、金額・確信度・結論の種類といった、誰が見ても同じ答えになる条件で分類

効果の物差しを決める

- 防げた損失・解決時間・単位コストといった測定項目で表現
- 投資を続ける・広げる・減らす判断に直結させている

人の知見を組み込み、人に戻す条件を決める

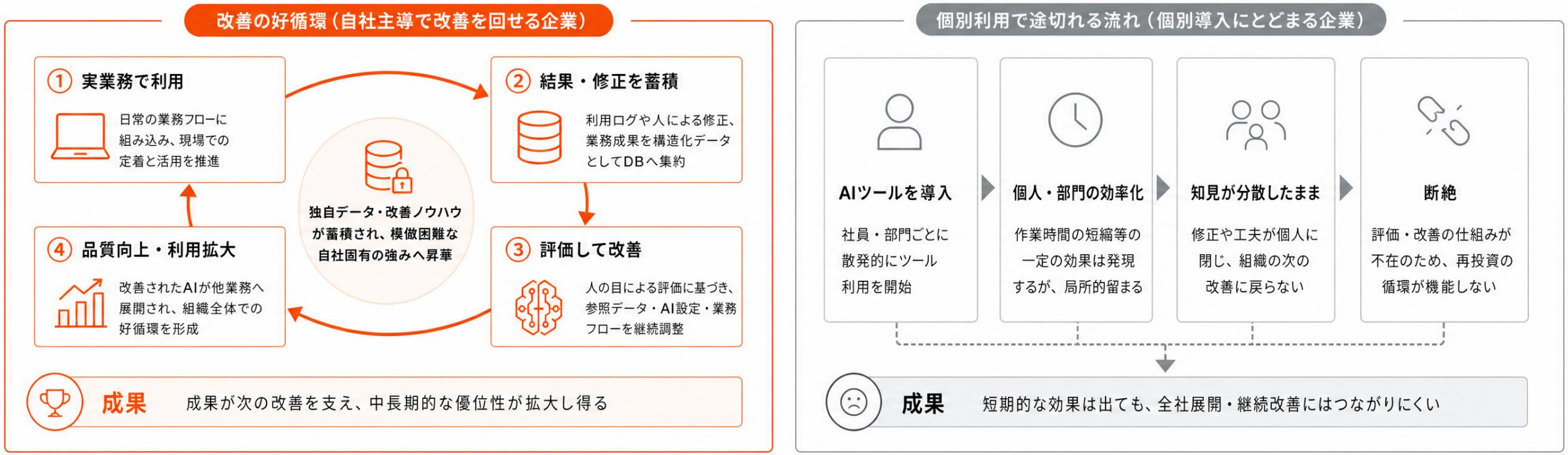
- 欠陥や動作の正しさの基準は経験者の頭と現場の動きの中にあると再認識
- 持ち主を組織に戻す、もしくは自社のチームが現場知識をデータや動作に変換する役割を担っている

非公開

AIに対し、
「決めてよい範囲」と
「投資対効果」、
「人に戻す条件」などを
決める
ルール作りとガバナンスが
重要となる

AI活用を通じて独自データと改善ノウハウを蓄積する企業は競争優位を高めるが、自社主導で循環可能な企業は限られ、成果創出に差が生じ始めている

AI活用の好循環創出方針



差を生む３つの能力（改善を回す基盤）

業務に組み込む
業務設計および既存システムとの高度な連携能力

結果を測り、残す
成果指標（KPI）の策定・評価・適切なデータ管理体制

継続的に改善する
明確な責任者・専門人材の配置と改善プロセスの定着

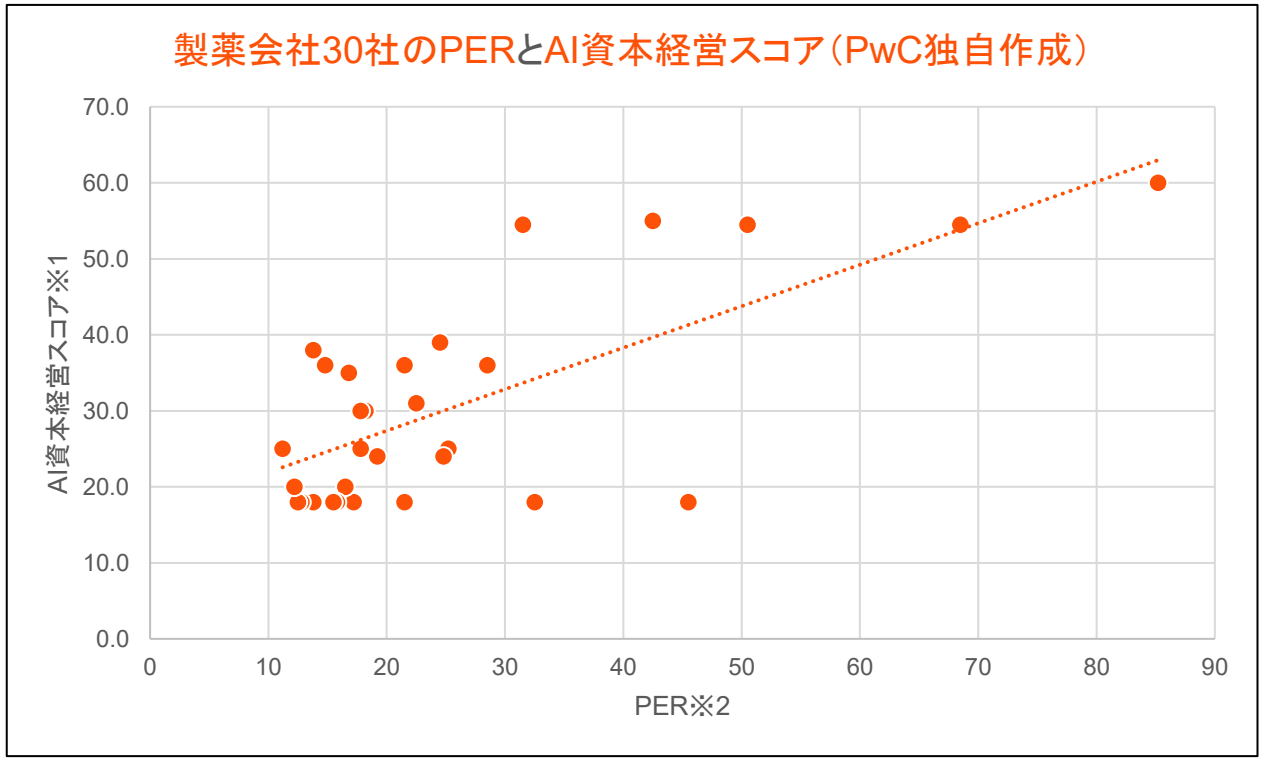
AIを“使う企業”から、使うほど“強くなる企業”へ。

※概念図。自社主導は全面内製を意味せず、外部サービスを活用した実装・改善も含む。

AI組織能力・AI技術能力・AI経営能力が高いほど、高い市場バリエーション（PER＝利益期待）を得られる傾向にある

AI資本蓄積が企業バリュエーションへ与える影響

AI資本経営スコアが高い企業は高いPERを獲得している



出所：公開データに基づいてPwC独自調査
1.AI資本経営スコア：プライム市場上場企業に対して公開情報（統合報告書、有価証券報告書、公開記事等）に基づく独自調査を行い、AI資本化能力（組織能力・技術能力）及びAI資本蓄積量（データ・モデル）の活用・蓄積状況を分析
2.PER：FY2022~2024年の平均値を採用（Speeda）

AI資本形成はバリュエーションに影響する

アナリスト・エコノミストの視点からも
AI資本形成が行われている企業は
市場から優位な評価が得られることが伺える

非公開

AIに任せるために、残す固有性と捨てる複雑さを、各企業が決定する必要がある

例外と共通化

業務の変革方向性	業務ごとに確認すべき事項	確認にもとづき判断すべき方向性
外部標準に合わせる（Fit to Standard） 業務はそろえやすいが、自社の効率や顧客対応に必要な違いまで失う場合がある	遵守すべきルール等はあるか 顧客価値、品質、安全、法令・契約上の必要性があるか	標準化領域を特定してAIに任せる 必要性の低い差異や重複を整理し、共通の処理として実装する
どちらに寄りすぎてもAIの活用はうまくいかないため・・・	標準化により不利益が生まれるか 実際の不利益があるのか それとも慣習や過去の制約による違いか	> 必要な違いをルール化する 顧客・商品などに応じた条件を明文化し、AIの処理に組み込む
企業固有性を残す 現場には合わせやすいが、処理の分岐や検証対象が増え、変更・保守が複雑になり得る	判断の主体・基準を定義できるか 判断基準を定義できるか。例外や責任上、人が判断すべき境界はどこか	人が判断する範囲を残す 基準だけでは処理できない案件や、責任上、人の承認が必要な案件を切り出す

業務を一律にそろえることではなく、何を残し、何を変えるかを企業自身で決める必要がある

民間企業では、経営による意思決定をもとに差別化を企図しているが、公共では共通化による効率化を志向してもよいか

おわりに

- ここまで触れてきた通り、民間企業では自社競争力強化に向け、AIを自社の経営による意思決定のもとに推進
- 他方、AI活用をより進めていくためにはコスト・リソースを大きく要する
- その中で、一部事業者は、協調領域におけるAI基盤の共同利用等を進める事例も散見され始めている
- これらの例にならい、公共でも、一部領域は共通化による効率化を志向してもよいのではないか

>

非公開

なお、AIのアウトプットを「使える」と判断する力は、実務経験に支えられるところもあり、今後の社員教育の在り方は企業にとっての論点の一つ

AI活用に向けた、人材側の土台と企業の工夫

実務経験とAI評価力の相関構造



物流系企業 IT部長

- 生成AIの利用動向を観測すると、若手よりもむしろシニア・管理職の方が多く活用していることがある
- 若手に内実を聞くと、生成AIのアウトプットがそもそも妥当か、の判断がしづらいとのことである

製造系企業 人事部長

- AI活用を進める中で、当社の事業・業務のコンテクスト理解はなお不可欠な要素との認識が進みつつある
- 今後も「フルAI化」は意図的に志向せず、特に若手には雑務も経験しながら、コンテクストを理解する教育を施すことを考えている

Thank you

© 2026 PwC Consulting LLC. 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 report and PwC's services are confidential and access, use and distribution are restricted. The services were performed, and this report prepared, at your direction and exclusively for your sole benefit and use. The services and report may not be relied upon by any person or entity other than you. PwC makes no representations or warranties regarding the services or this report and expressly disclaims any contractual or other duty, responsibility or liability to any person or entity other than you.

pwc.com