

# 変革への準備が整っている企業が、 生成AIを活用してどのように成長と 関連性を推進しているか

企業オペレーションの再創造



## 著者

**Arundhati Chakraborty**

Group Chief Executive,  
Accenture Operations

**Yusuf Tayob**

Global Communications,  
Media & Technology  
Industry Practices Chair

**Bhavana Rao**

Chief Growth & Strategy  
Officer, Accenture  
Operations

## 前書き

「私たちは今、大きな時代の変化に直面しています。」これは、新たなパフォーマンスの境地を切り開く変革戦略にとって、インテリジェント・オペレーションが絶対的に重要であることを述べた2023年のレポートの冒頭の言葉です。

それ以来何が変わったのでしょうか？ 生成AIの影響は、あらゆる業界、あらゆるビジネスに測定可能な形で現れています。

今日のビジネス環境で成功するには、組織は変革を遂げなければならず、その中でも生成AIが極めて重要な役割を果たします。そして、こうした変革から価値を生み出すには、生成AIを活用したインテリジェント・オペレーションへの取り組みが不可欠です。

インテリジェント・オペレーションは、永続的に適応可能なデジタルコアを基盤とするオペレーション成熟度段階を象徴しています。自社専用に構築されたデジタルコアにより、企業は進化するニーズに対処しながら、最新のテクノロジーをシームレスに統合できます。

アクセンチュアは、2,000社を超えるクライアントに対して390億ドルものPL効果を創出してきた豊富な経験を通じて、人材、アセット&プラットフォーム、手法&プロセスを含む総合的なオペレーション戦略の重要性を認識しました。また、最新の調査は多くの企業がより高度なオペレーションへの移行を加速させている一方で、生成AIを効果的に活用して大きな価値を生み出しているのはトップ企業だけであることを強調しています。これらの先駆者たちは変革への準備ができており、デジタルコアを活用してハイパー・オートメーションとAIを機能させ、ビジネス全体への影響を拡大することで、より迅速に行動しています。

持続可能で成熟したインテリジェント・オペレーションを構築するために、企業は生成AIを活用し、さらに有意義な変革に取り組めます。そして、成長、生産性、収益性において著しい向上を達成すると、私たちは予想しています。

今こそ、再創造への準備をすべき時です。

## 04



### 何が問題か: 競争力との関連性

- 06 インテリジェント・オペレーションのビジネスケース
- 12 インテリジェント・オペレーションの実現要素
- 16 モダナイズされたデータ基盤: 生成AIへの入り口

## 17



### インテリジェント・オペレーションへの道

- 19 ドメイン中心のアプローチでデータのモダナイゼーションを実装
- 22 人材ファーストの変革戦略を採用
- 25 ビジネスチームとテクノロジーチームのコラボレーションによる再創造
- 29 先進的プロセスの導入によるビジネス成果の促進

## 31



### 将来を見据える: 再創造に向けた組織作り

# 目次



何が問題か:  
競争力との関連性





新しい技術、消費者の期待、気候変動、ハイブリッドワークなどにより、今日の組織の運営方法に大きな構造的変化が起こっています。そして、その変化は非常に速いスピードで進行しており、この進化する環境の中で競争力を維持し、生き残るためには、企業はこれまで以上に迅速かつ継続的に再創造を行う必要があります。

再創造による利益とは次のようなものです。  
競争力との関連性—そしてそれに伴うすべてのもの。  
成長。収益性。イノベーション。市場の独占力。  
未来への基盤。

リスクが非常に高い状況であるとほとんどの経営幹部は認識しています。我々の調査によれば、経営幹部の92%が再創造への緊急性を認識しており、生成AIが大規模かつ迅速に再創造を行うための鍵となることを認識しています。<sup>1</sup>

経営幹部の81%が、今後6か月から12か月で企業全体に生成AIを展開するには、迅速な実証試験を実施することが重要であると考えています。また、71%は生成AIのユースケースを拡大する際には、リスク回避を控える必要があると述べています。<sup>2</sup>

大多数の経営幹部は、生成AIによる再創造の緊急性を明確に理解しています。しかし、企業のオペレーションはそのような変革を支援する準備ができているのでしょうか？



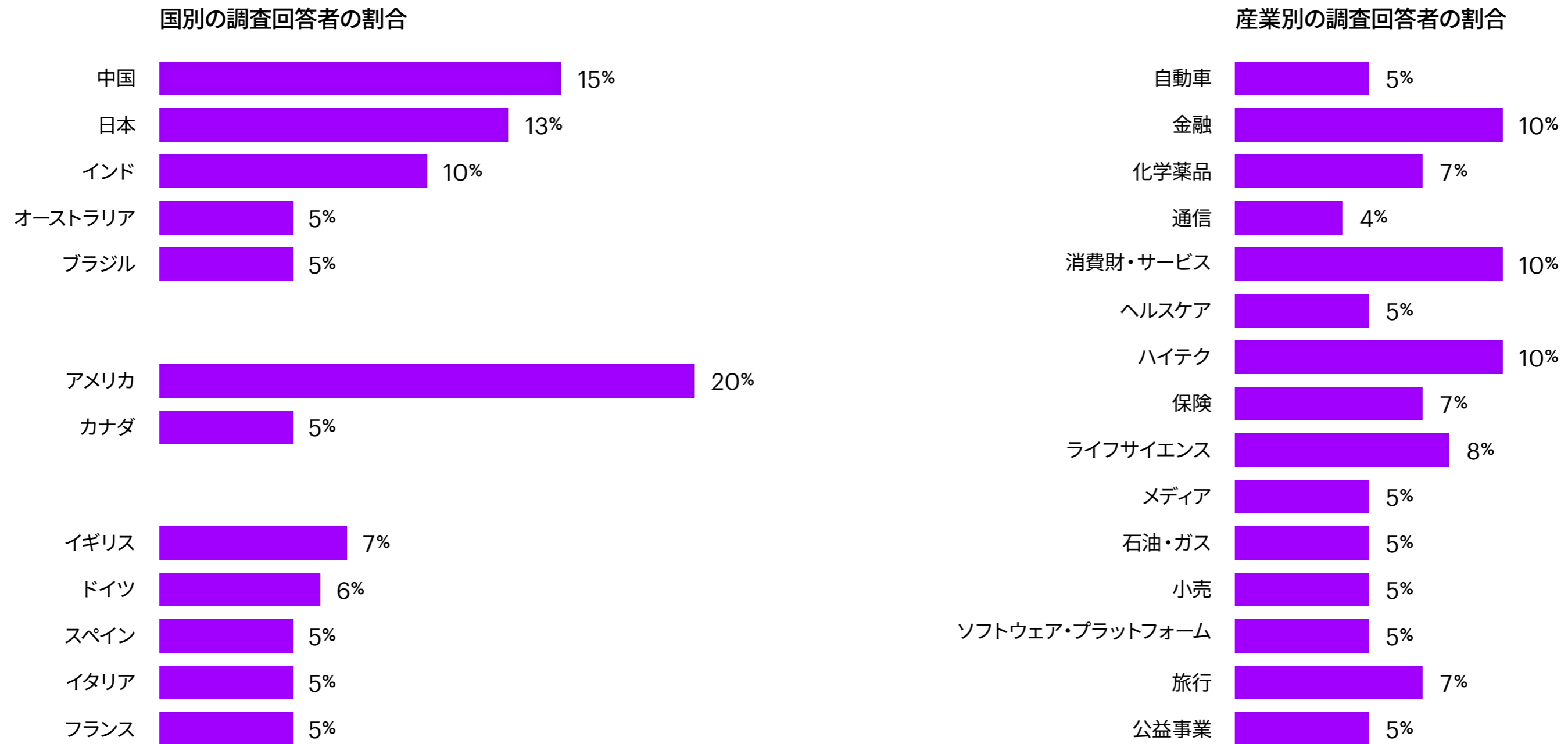


## インテリジェント・オペレーションのビジネスケース

2024年の我々の調査では、その疑問を念頭に置いて構成されました。  
私たちは、12か国、15の業界にわたる2,000人の経営幹部(57%がCレベル  
または同等)にインタビューを実施しました。(図1)  
インタビューの目的は、企業のオペレーションが生成AIを活用しビジネス  
成果を推進する準備が、どの程度できているかを評価することでした。



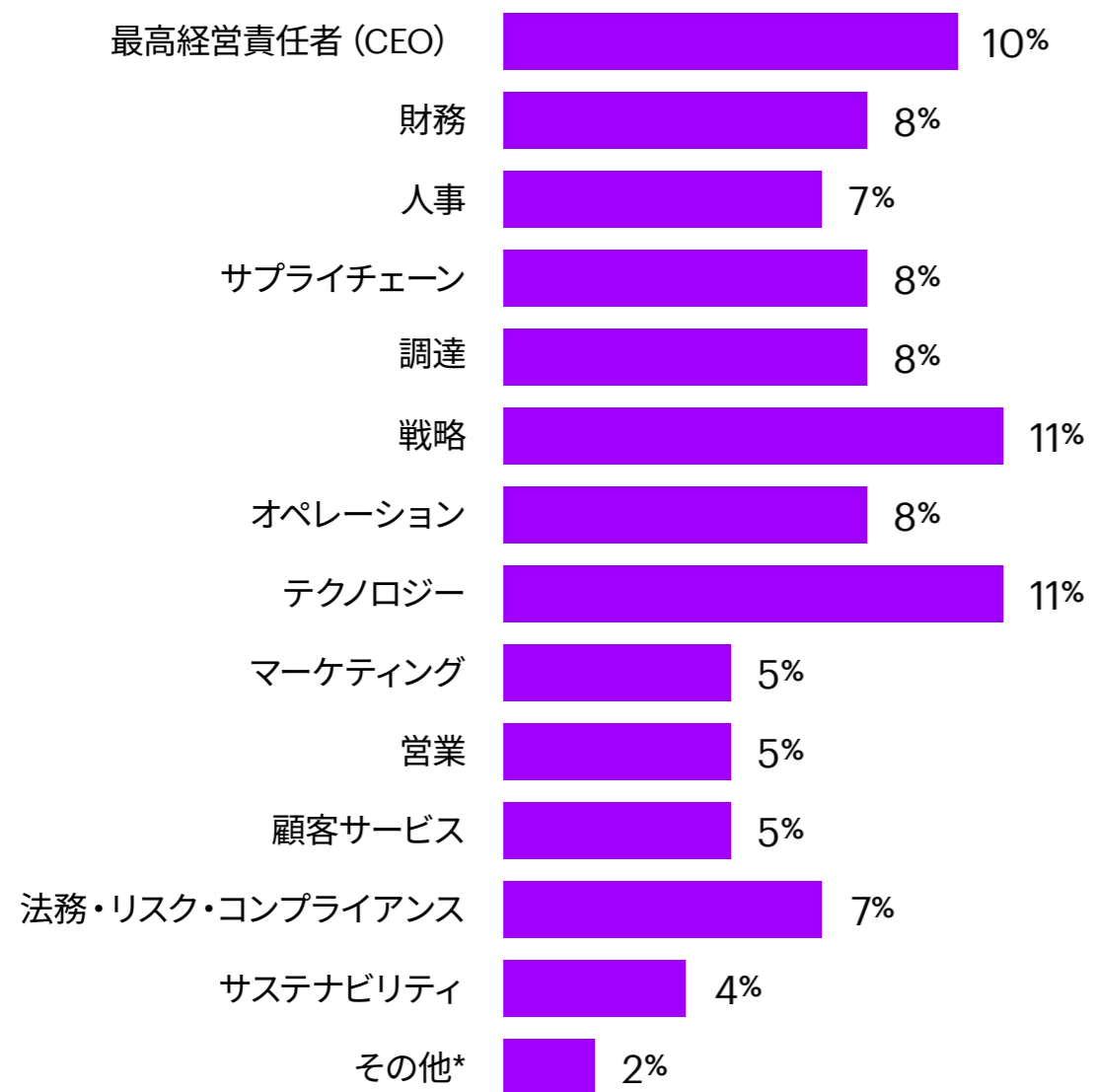
図1: 調査対象者の属性



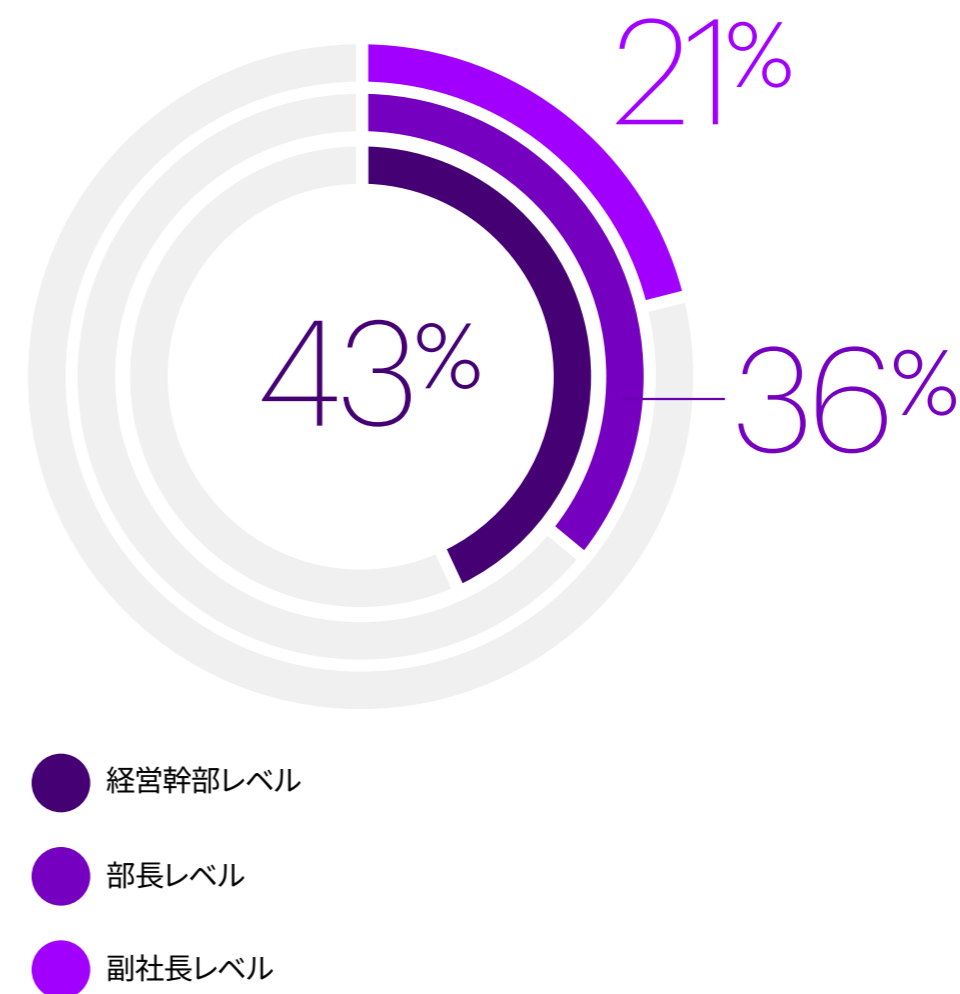
n=2000



組織部門別の調査回答者の割合



役職別の調査回答者の割合



n=2000

注: (\*)その他にはグローバルビジネスサービスの責任者およびグローバルプロセスオーナーが含まれます





インテリジェント・オペレーションの成長過程においてどの段階にあるかを評価するために、組織のオペレーションの準備段階を4つの基準に基づいて評価しました。(図2)

「Foundational」と評価された組織は変革の初期段階にあります。また、「変革に向けた準備が整っている」と評価された組織は完全にモダナイズされたAI主導のプロセスを備えています。

### 01 Foundational

コストの最適化と基本的なSLAを推進する基礎的な状態

### 02 Automated

自動化及び記述的で予測可能なAIの導入が出来る状態

### 03 Insights-driven

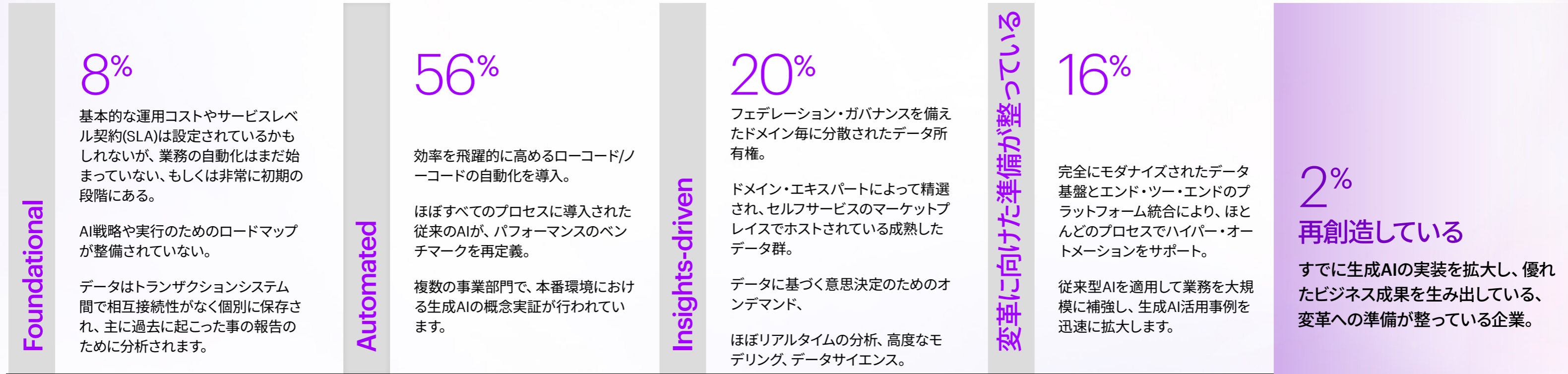
顧客体験を重視し、データが完全にモダナイズされた状態

### 04 変革に向けた準備が整っている

大規模なハイパー・オートメーションとAIでビジネス成果を促進



図2:インテリジェント・オペレーションの評価方法



人材	AI主導の企業変革に備えた専門的な人材。戦略的な人材計画、役割の再創造と継続的なスキルアップ、そして人材ニーズを満たす柔軟な人材確保。
アセット&プラットフォーム	テクノロジーチームとビジネスチームが共同で、アセットやプラットフォーム、および製品の開発方法を担い、エコシステム・パートナーと協力して、記述的で、予測可能な生成AIアセットをビジネス成果のために活用します。
手法&プロセス	ルールベースで高度なプロセスは、エンド・ツー・エンドの変革を経て、高度な標準化を実現しました。プロセスマイニングとベンチマークにより、「最高水準」のパフォーマンスを推進します。

インテリジェント・オペレーションの取り組みを通じて組織を評価するために、4つの基準と何千ものクライアント評価から得た知見を使用しています。



2023年にインテリジェント・オペレーションについて企業を評価して以来、多くのことが変わりました。過去1年間で、変革の準備が整っている企業数は9%から16%へとほぼ倍増しました。これらの組織は、強力なビジネス成果をサポートするためにデータ基盤をモダナイズし、エンド・ツー・エンドのプラットフォーム統合を実現。そして、ほとんどのプロセスをハイパー・オートメーション化しています。また、従来のAIを大規模に適用して業務を補強し、生成AI活用事例を急速に拡大して新たな成長を促進しています。

Foundationalの段階にある組織と比較して、変革の準備が整っている組織には次の特徴があります。

2.5倍

平均収益成長率

2.4倍

生産性の向上

3.3倍

生成AIの試験導入から本格実装への移行に成功した割合

さらに、少数ながら変革の準備が整っている企業（わずか2%）はすでに生成AIを大規模に導入しており、投資に対して並外れた利益を報告しています。

これらの組織がこのような成果を達成できたのは、秘密兵器や特別な能力があったからではありません。これらの組織は、3つの重要な要因によって支えられている近代的で成熟したオペレーションを有しているのです。





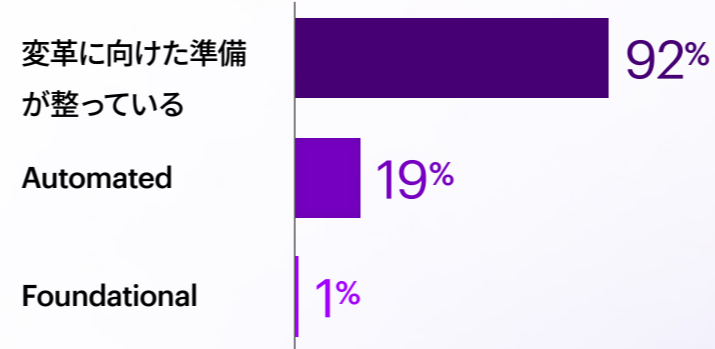
# インテリジェント・オペレーションの実現要素

インテリジェント・オペレーションを実現するためには、組織は人材・アセット&プラットフォーム・手法&プロセスの再創造に取り組む必要があります。2024年の調査では、組織が企業オペレーションの再創造についてより総合的な視点を取り入れ始めており、インテリジェント・オペレーションの3つの実現要素に同等の注意を払っていることが示されています。

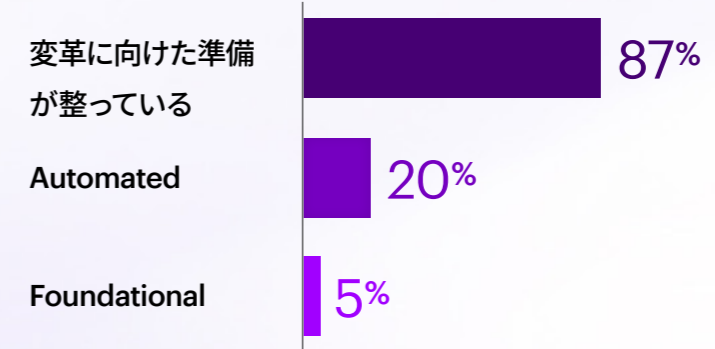
企業はこれら3つの要素すべてを優先事項にしており、1つまたは2つの実現要素だけに焦点を当てていた2023年とは一線を画しています。企業は今日、3つの実現要素が3本脚スツールの脚のようなものだとして認識しており、それぞれが生成AIによる再創造をサポートする上で重要な役割を果たしていることに気づいています。

図3a:インテリジェント・オペレーションの実現要素

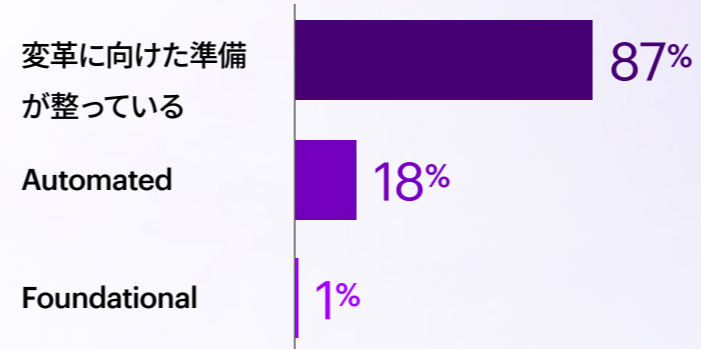
テクノロジー主導の企業変革のための人材が十分に備えられているか



手法とプロセスがすべてのビジネス部門に適用されているか



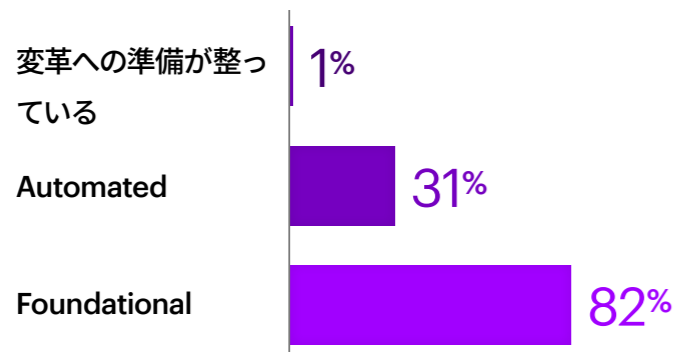
アセットとプラットフォームを再創造するための広範なコラボレーションがあるか



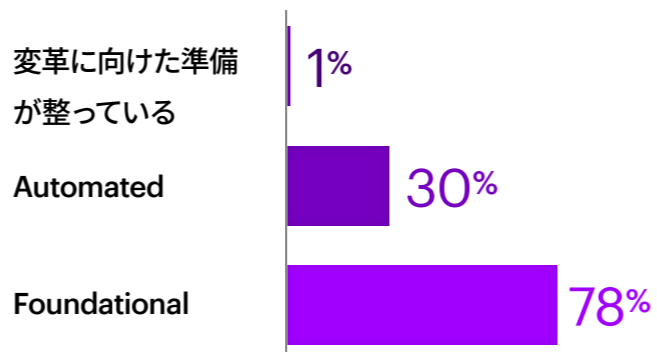
対照的に、FoundationalとAutomatedの段階にいる組織は、3つの実現要因を上手に適用するのに苦労しています。(図3b)

図3b:インテリジェント・オペレーションの実現要素

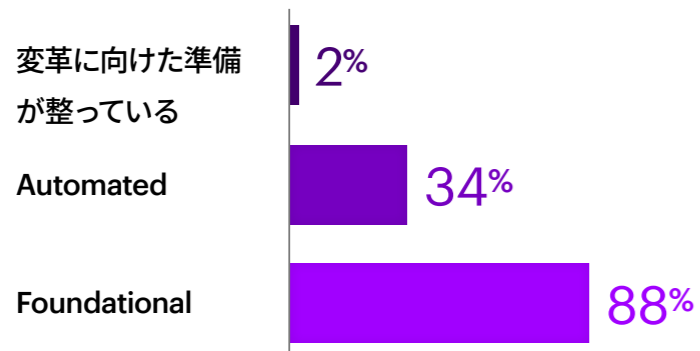
人材に比較的柔軟性がなく、技術の変化に対して準備ができていない



手法とプロセスが限定的に使用されている、または全く適用されていない



アセットとプラットフォームを再創造するためのコラボレーションが限られている、または全く存在しない



これら3つの実現要素はすべて重要であり、3つすべてを連携して再創造を推進する必要があります。ただし、インテリジェント・オペレーションの各フェーズに主要な実現要素があることに注意しなければなりません。(図4a)

例えば、アセットとプラットフォームは、基礎的な運用から自動化された運用への移行を検討している企業にとって、主要な実現要素となります。この段階で重要な要素となるのは、ビジネスニーズに対するフィードバックループを備えた重要な自動化プロジェクトのガバナンスモデルです。アセットとプラットフォームの開発ロードマップを、ビジネスチームとテクノロジーチームが共同して作成できる企業こそ、自動化されたオペレーションへうまく移行できる企業です。

同様に、手法とプロセスは、変革に向けた準備が整っている組織にとって主要な実現要素です。Insights-drivenの組織と比較すると、変革への準備が整っている企業は、プロセスマイニングや内部および外部のベンチマークを実行して、最高水準のパフォーマンスを実現できます。これらの企業プロセスは、高度なプラットフォーム統合とハイパー・オートメーションによってエンド・ツー・エンドで再創造されています。変革への準備が整っている企業のほぼ9割(87%)が手法とプロセスの開発に優れているのに対し、Insights-drivenの企業ではわずか47%しかありません。(図4b)

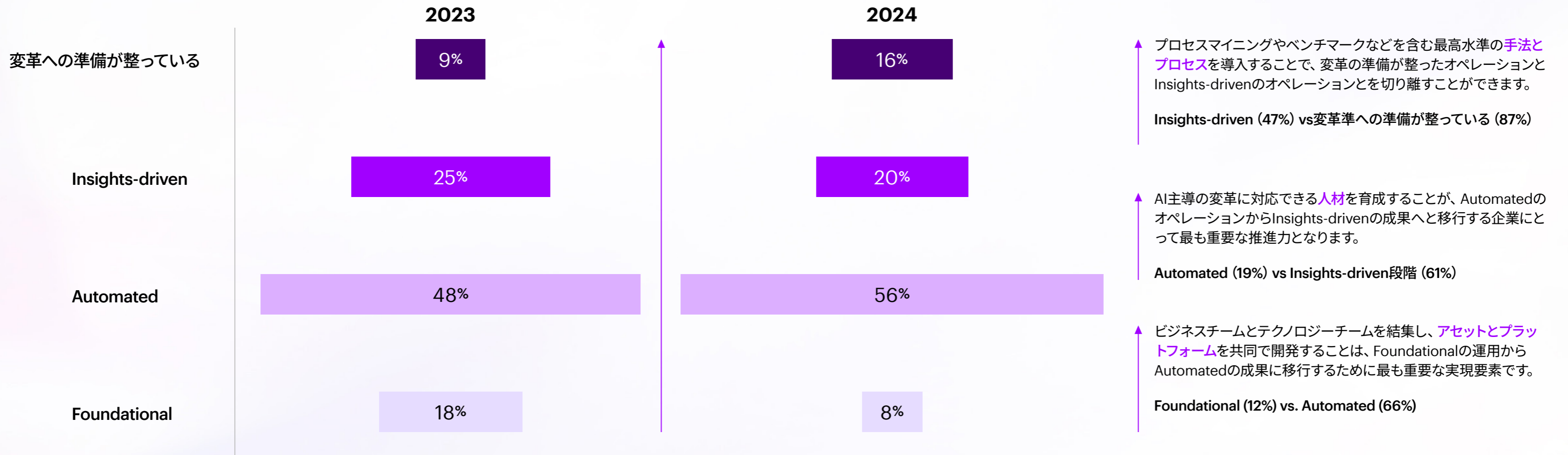


図4a:インテリジェント・オペレーションの導入における主な実現要素

	Foundational	Automated	Insights-driven	変革に向けた準備が整っている
人材	<p>従業員がそれぞれの部門やプロセスに制限されている。</p> <p>人材戦略に比較的柔軟性がなく、チームは生産性と成果という従来のSLAに基づいて評価され続けている。</p>	<p>機械(自動化、テクノロジー、分析)が、いくつかのビジネス・プロセスにおいて人間の役割の一部を自動化している。</p> <p>組織が部門を越えた人材の異動を促進し始めている。</p>	<p>主要なビジネス・プロセスにおける人間の作業を機械が自動化し、補助している。</p> <p>社内での人材のマーケットプレイスを採用し、戦略的なニーズごとにプロジェクトに参加したり参加しなかったりすることができるオンデマンドのコラボレーションを組織が用意している。</p>	<p>機械が、ほぼすべてのプロセスで人間の作業を補助している。</p> <p>AI導入を加速するための専門的な人材が、組織に揃っている。</p> <p>戦略的な人材計画、役割の再創造、継続的なスキルアップにより、戦略的な優先事項に沿った強力な人材のパイプラインを確保している。</p>
アセット&プラットフォーム	<p>テクノロジー部門とドメイン/ビジネス部門は、変革プログラムに関して独立して意思決定を行う。</p> <p>主要なプロジェクトに対するガバナンスはアドホックであり、テクノロジー部門とビジネス部門からのエグゼクティブ・スポンサーシップは限られています。</p>	<p>主要プロジェクトのガバナンスモデルが、ビジネスニーズとテクノロジーの優先事項に関するフィードバックループとともに確立されている。</p> <p>特定のドメイン/部門向けに共同製品ロードマップが開発されている。</p>	<p>テクノロジー部門とビジネス部門が、いくつかの部門にわたって連携し、重点的な投資と展開を推進している。</p> <p>主要プロジェクトの共同ガバナンスモデルにより、組織が変化するビジネスニーズに迅速に適応できる。</p>	<p>テクノロジーチームとビジネスチームが連携して組織の戦略的ロードマップを推進し、エコシステム・パートナーを統合している。</p> <p>テクノロジーとビジネスの専門家が連携して、AI+自動化の活用事例を特定し、作成し、拡大します。</p>
手法&プロセス	<p>リーン/プロセス改善サイクルをほとんど経ていない、断片的な非標準のプロセス。</p> <p>内部のベンチマークデータが構造化されておらず、古いまま。</p>	<p>一部のプロセスを測定するために、先端のプラクティスと内部のベンチマークデータが使用されている。</p> <p>ポイントソリューションによる基本的な改善を経た、適度にルール化したプロセス。</p>	<p>ポリシーと実践がほぼ一致している高度に標準化されたプロセス。</p> <p>プロセスマイニングと内部のベンチマークデータが、プロセス改善を促進するために使用されている。</p>	<p>プロセスマイニングと内部および外部のベンチマークを使用して、「最高水準」のパフォーマンスを実現します。</p> <p>高度なプラットフォーム統合とハイパー・オートメーションによるエンド・ツー・エンドの変革プロセス。</p>



図4b:インテリジェント・オペレーションへの道における主な実現要素

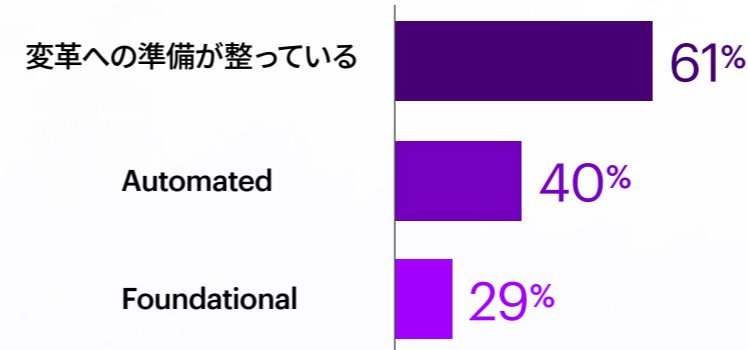


# モダナイズ (近代化) されたデータ基盤: 生成AIへの入り口

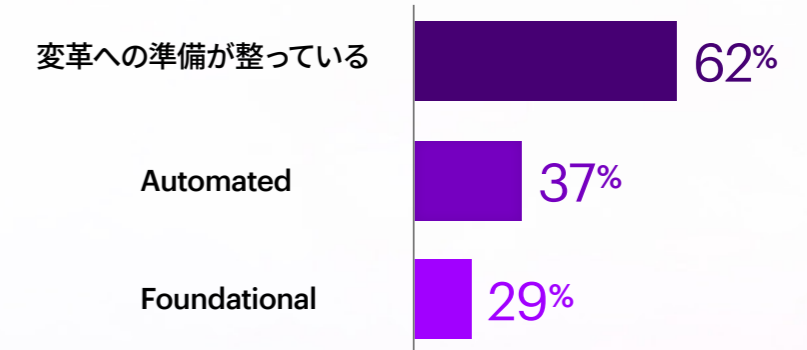
変革への準備が整った組織は、3つの実現要素すべてに対応していることに加え、他のレベルの同業他社に比べてデータのモダナイゼーション (近代化) がはるかに高い水準にあります。これらの組織は、生成AIを効果的に活用するためには、適切なデータ戦略とコアデジタル機能を導入することが不可欠であることを認識しています。これらの組織のデータアセットは生成AIのユースケース向けに設計され、データガバナンスのルールが明確に定義されており、ライフサイクル全体にわたってすべてのデータをソースまで遡って追跡できます。我々の調査によると、最新のデータ基盤は、変革の準備が整った企業と他の企業とを分けるもう1つの基準となっています。(図5)

図5: モダナイズされたデータの動向

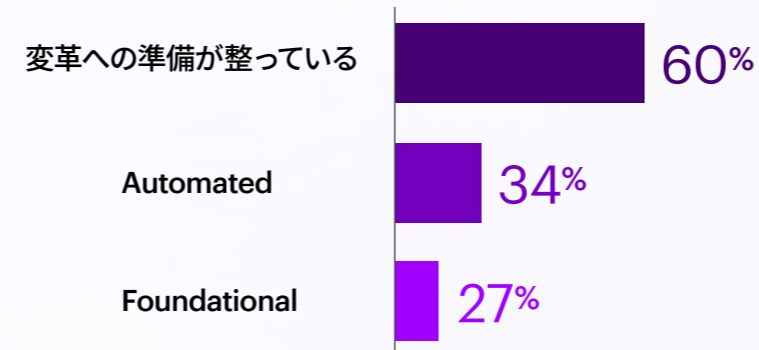
データアセットは、AIを活用するためにモダナイズされています




組織は明確なデータガバナンスのルールをもっている



組織はライフサイクルを通じてソースからデータを追跡できる







インテリジェント・  
オペレーションへの道



我々の2024年の調査、および1,000件を超える生成AIプロジェクトからの事例によれば、組織のインテリジェント・オペレーションへの投資と生成AIの拡張能力の間には相関関係があることを示しています。インテリジェント・オペレーションを導入している企業は、生成AIの利用を加速することができ、それが業務の進化を促し、その運用がさらに生成AIの使用を拡大することを分かっています。これは、ポジティブな連鎖反応であり、好循環を生み出します。

我々の調査によると、インテリジェント・オペレーションを導入している組織の数は毎年増加しています。

しかし、明確に定義されたロードマップを作成することは、依然として企業が直面する最大級の課題の一つです。最善の道とは何でしょうか？ プロセスの各段階で対処すべき譲れない要素は何でしょうか？ ここでは、組織が進路を定め、そのギャップを特定し、インテリジェント・オペレーションを進めるために実行すべき4つのアクションを紹介します。





# 01

## データのモダナイゼーションに向けた、ドメイン中心のアプローチを実装

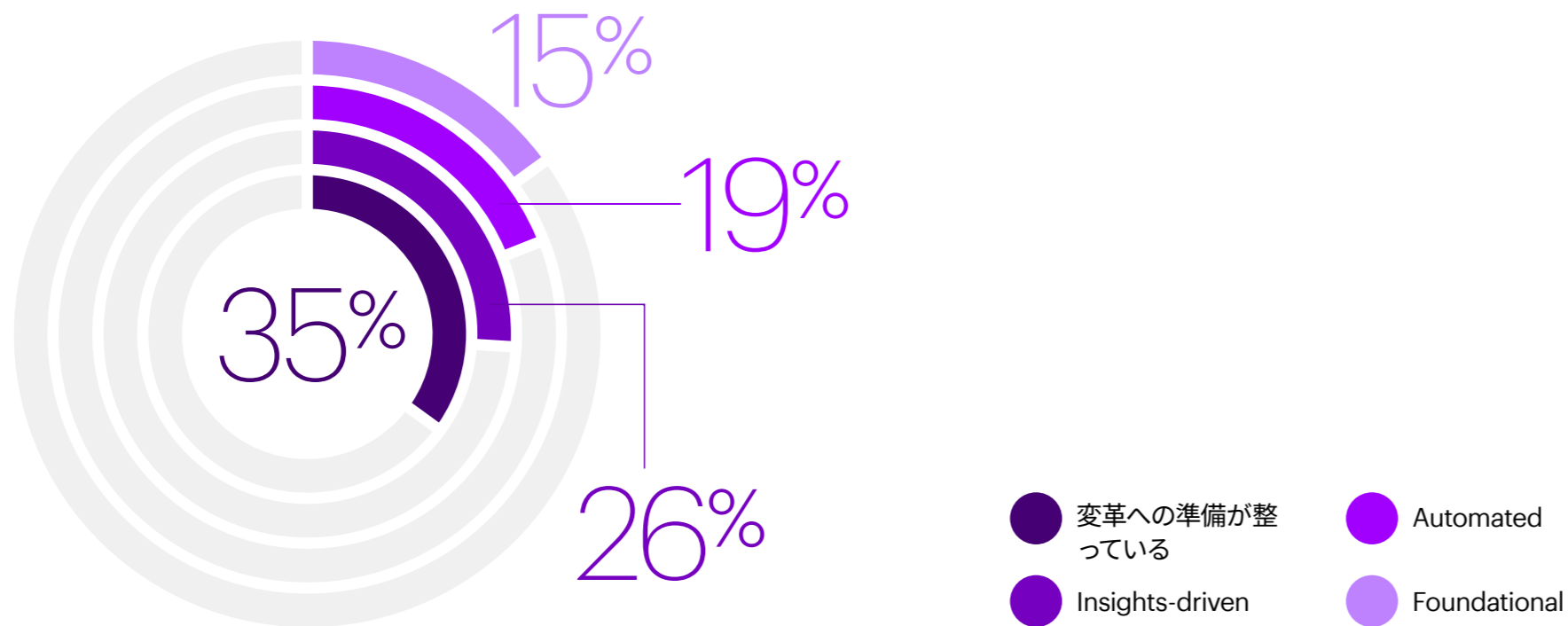
変革の準備ができていない企業は、一元化されたデータガバナンスを備え、データのモダナイゼーションにおけるドメイン中心の視点を持っています。これにより、AI主導の再創造に対応できる強力なデータ基盤が構築されます。

データ基盤を評価する方法の1つとして、3つの実現要素 (人材、アセット&プラットフォーム、手法&プロセス) が日常的にデータとどのように相互作用しているかを評価することがあります。データの作成や取り扱い、そして使用方法について明確に理解しているでしょうか? プロセスとツールが部門間で連携されており、異なるチーム (営業、サプライチェーン、サービス、人事、財務、R&D) がそれぞれのツールを使用して同じデータにアクセス可能で、かつ、分析ができるようになっているでしょうか? データは標準化された手法で構造化されており、セキュリティとアクセシビリティが組み込まれ、ビジネス全体のAIツールからアクセスできる共通のデータフォーマットを使用しているでしょうか?



これらは、モダナイズされたデータ基盤の特徴です。そして、ほとんどの企業が苦労している点でもあります。データ基盤のモダナイゼーションには、かなりの時間とリソースが必要です。我々の調査によれば、Foundationalの組織の71%が、生成AIの価値を最大限に引き出すために必要な十分にモダナイズされたデータ基盤を持っていないことがわかりました。高品質なデータへのアクセスは重要な要素です。変革の準備が整った組織の3分の1以上が、不整合や冗長性なく高品質なデータとメタデータアセットへの高速なアクセスを実現しています。これは、データ基盤のモダナイゼーションに対してビジネスチームとドメインの専門家に同等の責任を負わせることで可能になります。(図6)

図6: エラーのないデータアセットとそれを支えるメタデータ



“

データガバナンスプロセスを理解することは非常に重要だと思います。それを組織全体に伝えるには多くの教育が必要であり、たとえ明白なことであっても過小評価すべきではありません。

Chief Data Officer,  
Global Real Estate Services Provider



## クライアント事例

### 新しいデータ基盤が7,000万ドルの新たな成長を促進

工具や産業機器を製造するこの大企業は、新しい製品や働き方だけでなく、財務業務を最適化するデジタル・テクノロジーにも注力することで急成長を遂げました。デジタル・トランスフォーメーションや成長への取り組みは、買収の統合と急速な成長を支えるために重要でした。アクセンチュアは同社と連携し、調達から支払い (PTP)、受注から入金 (OTC)、記録から報告 (RTR)、および顧客サービスなどの主要プロセスを一元管理し、俊敏で強靱な財務運用モデルを開発しました。

現在、SAP S/4 HANAプラットフォームに基づいた新しいマネージド・サービスセンターがプロセスの提供に活用されています。また、同社はデータ戦略とガバナンスの刷新を伴う新しいデータ基盤を実装し、分析機能を強化するためのセンターオブエクセレンスも設立しました。アクセンチュアのAI搭載プラットフォーム「SynOps」を使用することで、当クライアントは業務を効率化し、会計プロセスの80%を一元化。効率を47%向上させ、50%のタッチレス取引を実現し、最大7,000万ドルの新しいビジネス価値を生み出すことができました。





## 02

# 人材ファーストの変革戦略を取り入れる

先進的な組織は、変革の中心に人材を据えています。

AIの時代における人材ファーストの変革戦略とは、テクノロジーの進化に伴いビジネスニーズに一致した新しい役割を定義し、組織・人材を再編成することを意味します。また、従業員が自分の役割で成功し、生成AIを最大限に活用できるように、包括的なトレーニングを提供することも意味しています。さらには、顧客サービス、人材支援、そしてビジネス成果の達成において、生成AIの影響力が最も大きい領域を明確に把握するために、業務の変革やプロセスとワークフロー全体を再考することも意味します。

こうした人材への深い依存は、生成AIを活用した再創造を計画する際に見落とされがちです。我々の調査によると、Foundationalの組織の82%が人材変革の戦略を持ち得ていません。人材のニーズを満たすための計画を立てておらず、新しい人材を獲得し、生成AI主導のワークフローに備えるために従業員を訓練してスキルを向上させるための計画も立てていません。





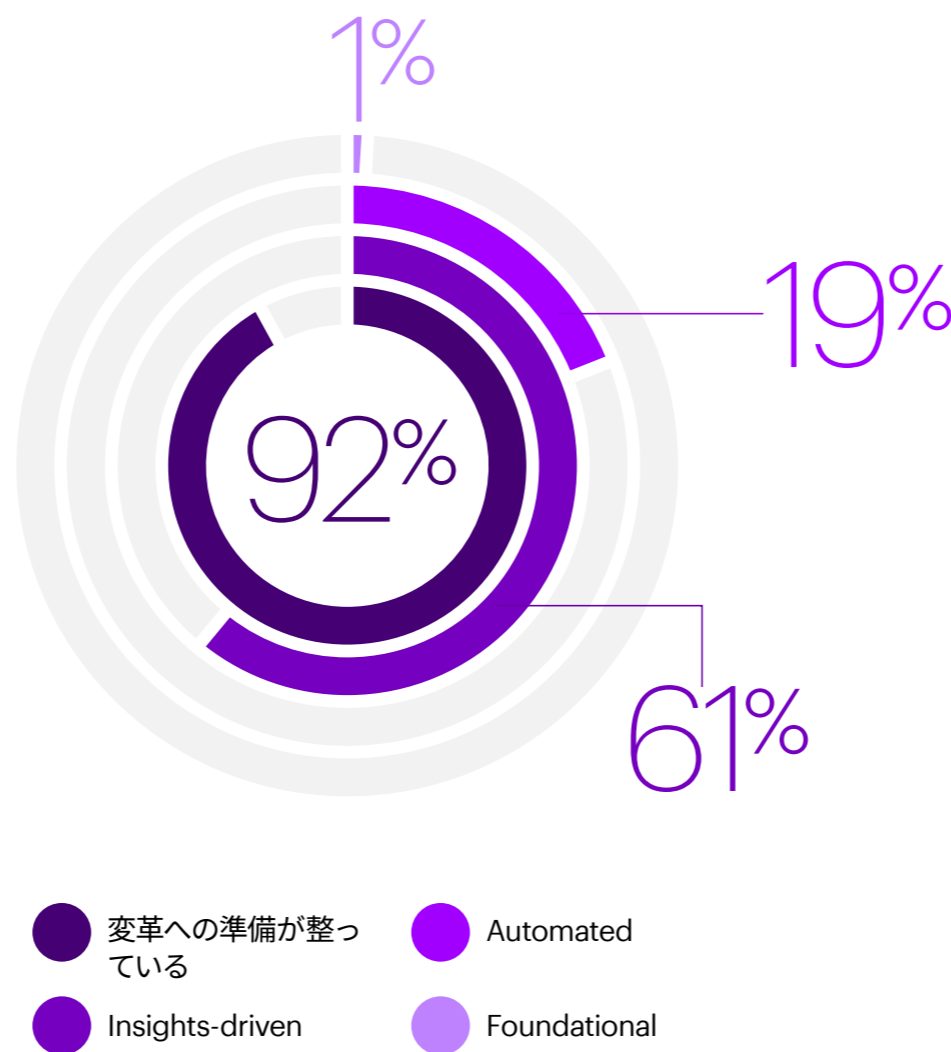
それに対して、変革への準備が整った組織の92%は、人材計画、役割の変革、継続的なスキルアップに取り組むための明確な人材戦略を持っています。(図7)これにより、戦略的優先事項に沿った強力な人材パイプラインを確保できます。

人材戦略は、スキル開発だけに留まりません。従業員が身体的、感情的、そして経済的に安全であること、仕事に意味があること、日々の目標がモチベーションにつながることを保証するためのプログラムやポリシーを整備する必要があります。これにより、様々な背景や経験を持つ新しい人材を惹きつけ、その人材が継続的な変革に対して、認知の多様性と情報に基づいた観点をもたらすことができます。

強力な人材戦略では、スキルアップと学習に取り組めます。非技術系チーム向けのトレーニングプログラムは、次の3つの領域に重点を置く必要があります。AIリテラシープログラムでは、機能や制限、リスクなど、生成AIの基礎を教えるべきです。実践的な応用トレーニングでは、ワークショップやサンドボックス環境を使用して、マーケティング、カスタマーサービス、オペレーションなど特定のビジネス部門をどのようにAIで強化できるかを実証する必要があります。

変更管理プログラムは、チームが新しいワークフローに適応し、AI主導のプロセス革新を採用できるように設計する必要があります。

図7: 3つの人材戦略に投資している企業



“

成功への主要な指標は、生産性向上と反復作業の削減です。これにより、従業員は顧客対応に費やす時間を増やし、職務におけるより興味深い部分に取り組むことができます。プロジェクト特有の指標には、コードの品質向上とプロセスの簡素化が含まれ、これにより銀行は顧客への対応時間を短縮できます。

Les Matheson,  
Group Executive Digital,  
Data and Chief Operating Officer, NAB

## クライアント事例

### 人事サービスと従業員エクスペリエンスの再創造

世界有数の金融機関のひとつであるHSBCは、株主の利益と顧客満足度の向上を目標に、従業員エクスペリエンスを向上させ、生産性を高める包括的な取り組みを開始しました。

この変革では、各国にまたがる手作業での断片化された従来プロセスがもたらす課題に対処するため、HSBCの人事部門をモダナイズし、デジタル化することが求められました。

アクセンチュアは、HSBCがエクスペリエンスデザイン、グローバルプロセスの設定、および国別の規制に準拠するためのローカライズなど、テクノロジーおよび変更管理ソリューションを導入するのを支援しました。この全面的な見直しによ

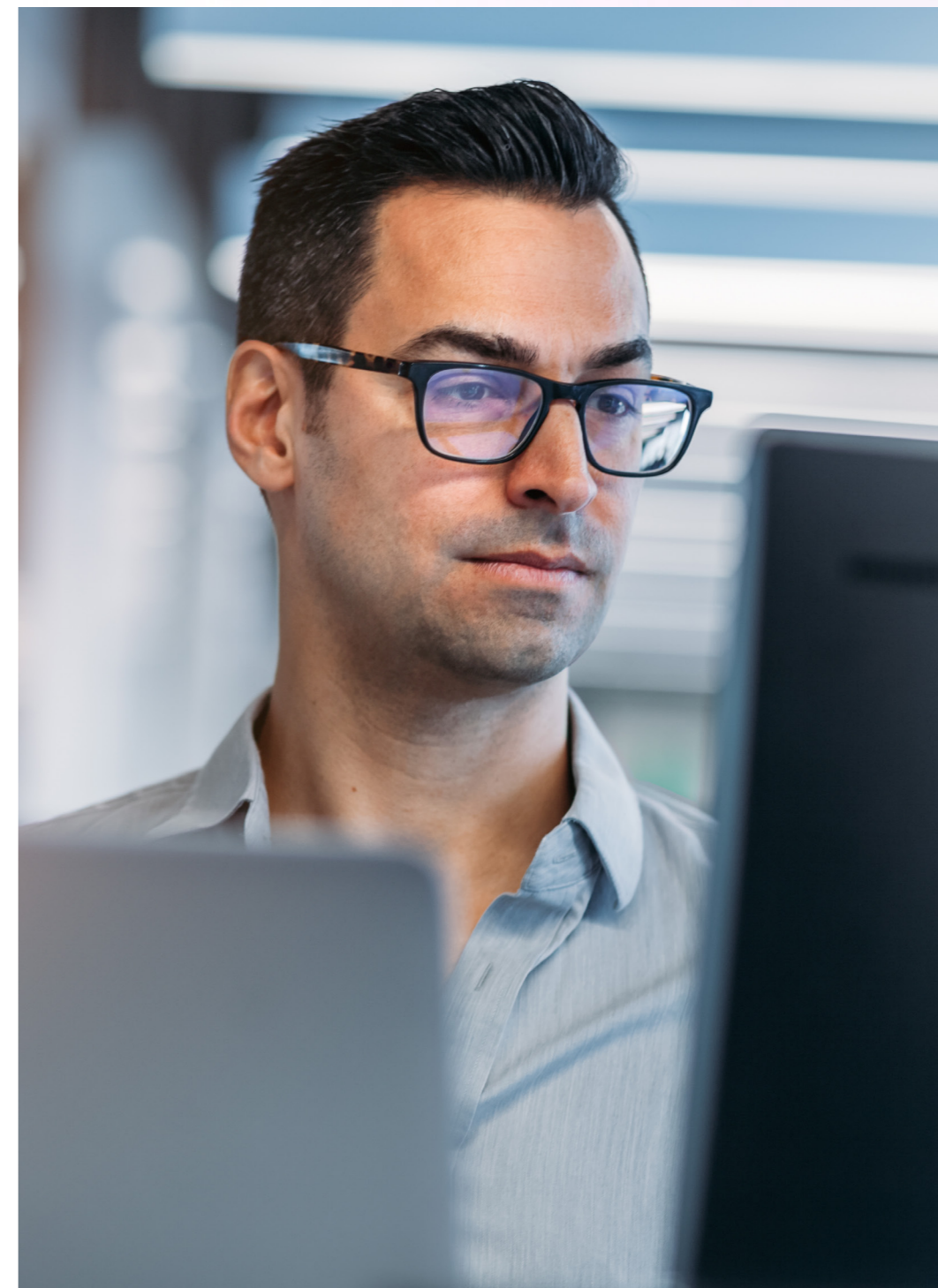
り、SAP、ServiceNow、MuleSoftのデジタルHRソリューションが導入され、人事プロセスの効率化とサービスアクセスが向上しました。HSBCの従業員は、情報に基づいた意思決定を即座に行えるようになり、これまで以上に迅速に人事サービスやサポートにアクセスできるようになりました。

この改善には、給与管理や労働力管理などのコアサービスのほか、人材管理、キャリア開発、パフォーマンス管理などの新機能も含まれます。データに基づくインサイトへの迅速なアクセスにより、HSBCのリーダーはチームや人員に関する戦略的な意思決定をより適切に行うことができます。

---

インテリジェント・オペレーションは生成AIを可能にし、その生成AIによってインテリジェント・オペレーションがさらに改善されます。そして、生成AIもさらに進化する。

これは、ポジティブな連鎖反応であり、好循環を生み出します。





# 03

## ビジネスチームとテクノロジーチームを連携させて変革を共同で行う

生成AIは単なるテクノロジーではありません。企業全体に影響を及ぼす文化的変化の原動力です。

したがって、生成AIに関する意思決定を行う際には、テクノロジーチームとビジネスチームが成果を共同で所有し、協力して取り組むことが重要です。つまり、チームがどのように連携してソリューションを設計するかを再考するということです。

これは、変革への準備が整っている企業とFoundationalの段階にいる企業とのオペレーションにおいて、最も顕著な違いの1つです。我々の調査では、変革への準備が整っている企業の87%は、テクノロジーチームとビジネスチーム間の「広範なコラボレーション」が際立っています。

これらの組織は、部門横断的なコラボレーションの文化を生み出し、以前は孤立していたチームが協力して組織の戦略目標に沿った生成AIの活用事例を特定し、優先順位を付けています。チーム間のコラボレーションは、アセット、プラットフォーム、製品が企業全体で生成AIの全能力を活用するように共同で開発されるため、イノベーションを推進します。

対照的に、Foundationalの段階でオペレーションを行っている企業の88%は、テクノロジーチームとビジネスチーム間の連携がほとんど、または全くないと回答しています。これこそが、近代データの採用やプロセスの自動化、そしてAI展開の妨げとなっています。





結局のところ、生成AIはテクノロジーであるため、テクノロジーチームはそれを組織のデジタル・インフラと統合する上で重要な役割を果たします。テクノロジーチームは、既存のテクノロジースタックに統合できるさまざまなAIテクノロジーを評価し、選択する必要があります。また、ソフトウェア開発、システム構成、データ統合など、統合に関する技術的な側面を管理し、ツールの全体的なパフォーマンスを維持する必要があります。

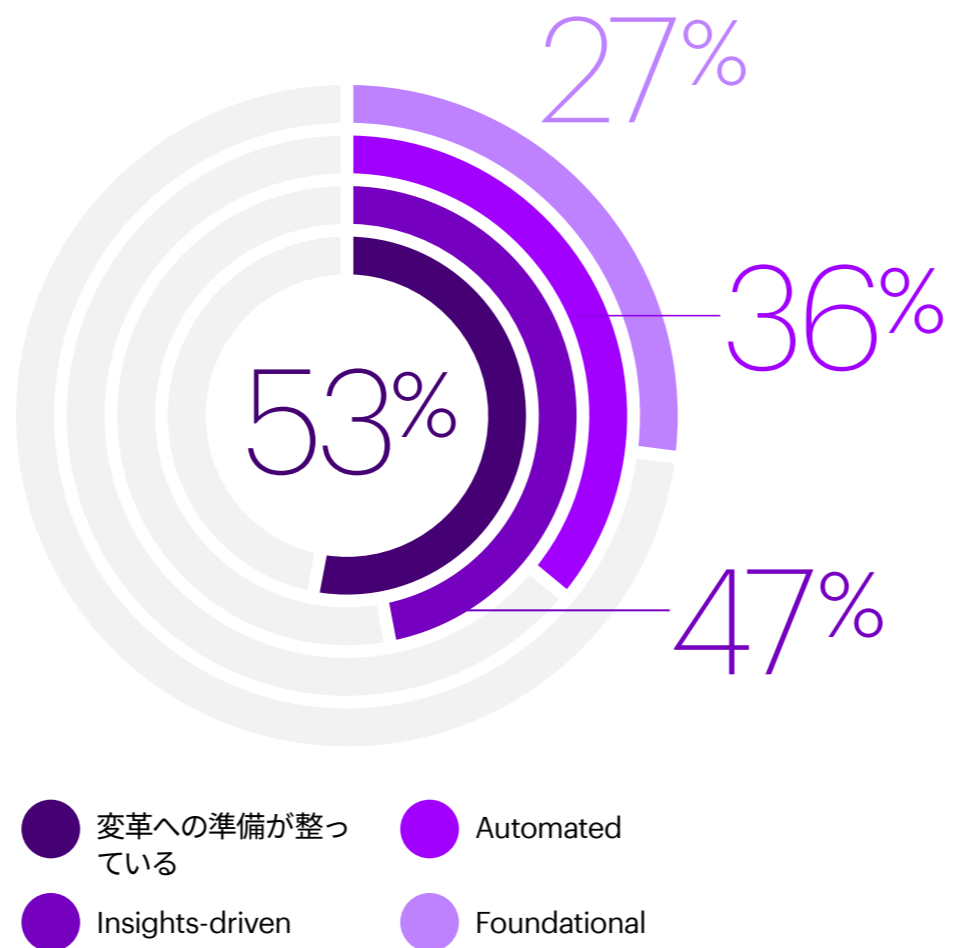
また、エコシステム・パートナーとアプリケーションがシームレスに統合され、生成AIソリューションが最新かつ効果的であることを確認するために、継続的なパフォーマンスを評価する必要があります。これらすべては、ビジネスチームからの直接の意見によって行われる必要があります。ビジネスチームとテクノロジーチームが協力して生成AIロードマップを作成し、意思決定権限を共有し、目標と成果を定義します。

組織のCEOは、部門間のコラボレーションを促進させ、リソースの優先順位を決定し、イノベーションの文化を育む上で主導的な役割を果たす必要があります。CEOのリーダーシップの下、テクノロジーチームとビジネスチームは、生成AI導入の今後の方向性を見極めるという責任を平等に負うべきです。CEOの影響力はサイロを解消し、意思決定を効率化し、変化に対する内部の抵抗を軽減させます。また、CEO

の監督により、プロジェクトの重要性がステークホルダーに伝わり、組織全体の士気とコミットメントが高まります。

改革の準備ができている組織はこれを理解しており、CEOのオフィスから直接、AIを活用した大規模な変革プログラムを推進しています。(図8)

図8: CEOに導入を主導させる



“

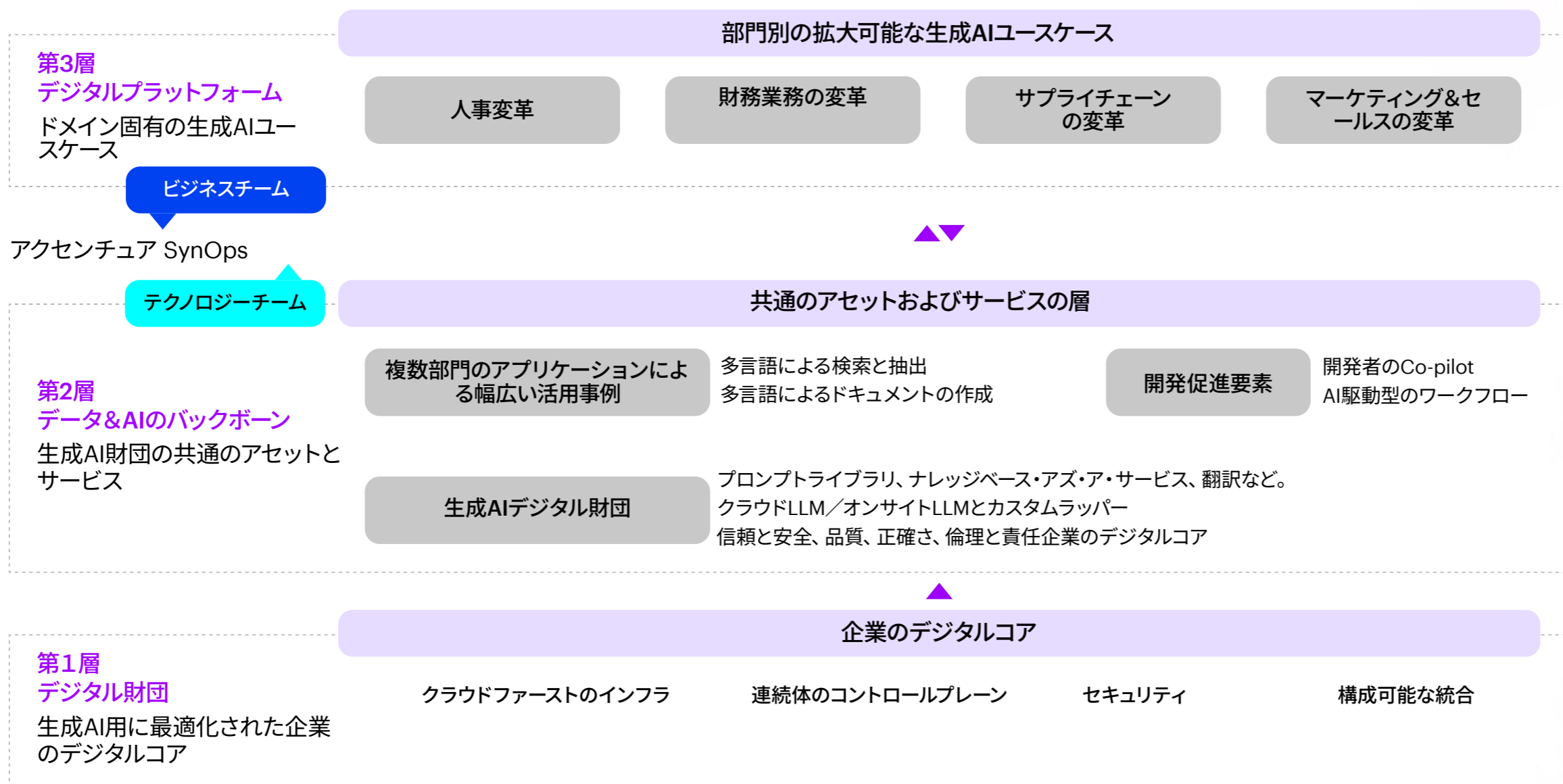
“大規模な変革プログラムを開始する際には、能力のギャップが必ず生じます。ビジネスとテクノロジーのそれぞれのチームから適したメンバーを時間をかけて選定し、コラボレーションによって能力のギャップを埋めましょう。”

Chief of Revenue Growth,  
Global Personal Care and Cosmetics Company



## アクセンチュア事例

アクセンチュアではビジネスチームとテクノロジーチームを連携させ、生成AIアセットとプラットフォームを共同開発しています。



“私たちはCEO配下に変革を推進するための事務局を設置しました。この事務局は、変革の準備段階におけるさまざまな課題に専任として取り組んでおり、オペレーションや人事、財務、その他の部門から厳選されたメンバーにより構成されるSWATチームのようなものです。”

VP, 戦略&ビジネストランスフォーメーション,  
Tier-1自動車部品サプライヤー

## クライアント事例

### 技術革新と人間の独創性を融合

オーストラリアの4大銀行の1つであるナショナル オーストラリア銀行(NAB)は、人々の真のニーズに応える製品やソリューションの開発に注力しています。NABのCEOや経営陣の指揮の下、従業員は新しい機会を活用してより多くの時間を複雑な問題に費やし、顧客をより良くサポートできるようになっています。

NABは、生成AIによる新しいアイデアや機会を、さまざまな観点から評価してきました。選定されたアイデアは、テストと学習の開発サイクルに投入され、顧客にとって最大の価値、利益、影響をもたらすように進化していきます。データの管理や保護の手法はNABの最優先事項であり、厳格なデータおよび AIガードレールを適用して、初日から安全性が確保されます。

“私たちは、単なる「格好いいおもちゃ」を作るのではなく、顧客のニーズを満たすために、適切な所に投資していることを確実にしたいと思っています。だからこそ、生成AIのユースケースの開発は、個々の事業部門の責任なのです。各事業部門こそが、最も適切に投資がどのように顧客のニーズを最もよくサポートする手法を判断できるのです。”

**Les Matheson,**  
Group Executive Digital, Data and Chief Operating Officer, NAB

銀行は、各プロジェクトが従業員の「重労働」を軽減できることを証明するために、2023年半ばに6つの活用事例から着手しました。現在では、20を超える活用事例が全社でテストされており、説得力のある結果を示しています。法的文書のレビューは3日から1日に短縮され、より高品質なコードがより迅速に開発されています。簡素化され自動化されたプロセスにより、成功の重要指標である顧客成果も向上しています。





# 04

## ビジネス成果を促進するために 先進的なプロセスを採用する

我々の調査によると、変革の準備が整っている企業の87%が最先端のクラウドベースの手法をビジネス・プロセスやプロセスマイニングに適用し、内部および外部のベンチマークを可能にしてパフォーマンスを向上させていると回答しています。これに対し、FoundationalとAutomatedにいる企業のうち、同様のことを行っているのはそれぞれ5%と20%しかいません。

クラウドベースのプロセスマイニングは、内部および外部のベンチマークを比較して、プロセスのギャップを可視化しやすくします。これにより、運用上の非効率性に関する明確なインサイトを提供し、改善の機会を示すことで、生成AIを迅速に導入出来るようにします。組織は、自身のプロセスを分析し、AIが最も価値を付加できる領域を特定するためのデータを取得します。正確なベンチマークがあれば、組織は現実的な目標を設定し、デジタルツインを使用してAI実装の影響をシミュレートすることができます。このデータ駆動型のアプローチにより、AIの取り組みが戦略目標と一致し、意思決定を改善し、優れたビジネス成果を大規模に推進できるようになります。

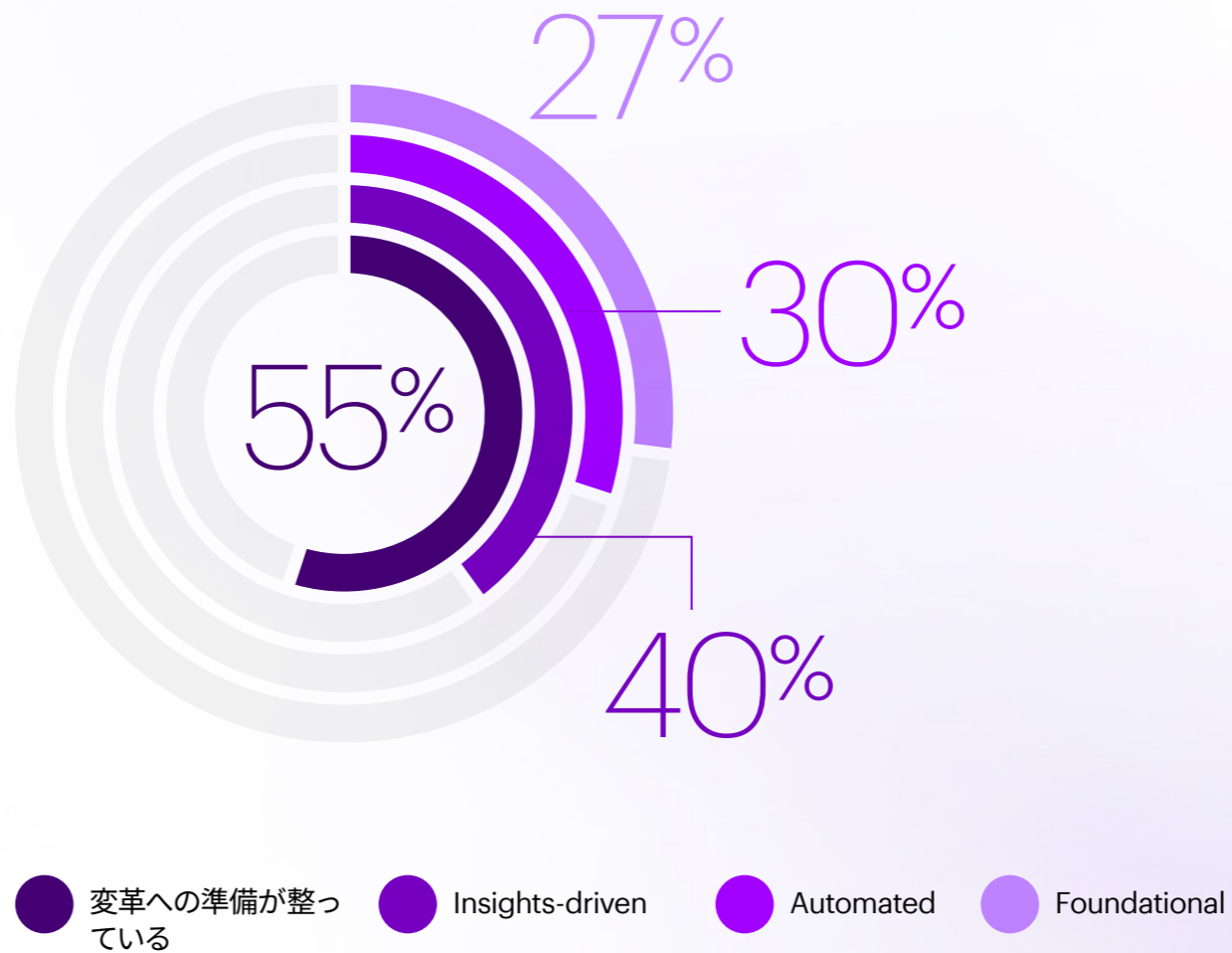


これらはいずれも、クリーンですぐに利用できるデータがなければ実現できません。変革の準備が整っている企業は、そのデータに迅速にアクセスできる能力で際立っています。(図9)


一元化されたデータガバナンスが鍵となり、生成AIモデルのトレーニング時に反復処理を高速化できます。データ取得のプロセスを合理化することで、組織は遅延時間を削減し、AIモデルが広範で多様なデータセットに即座にアクセスできるようにします。これにより、トレーニングサイクルが加速され、より頻繁な更新と改良が可能になります。反復処理の高速化は、AIモデルの精度とパフォーマンスを向上させ、より広範な実証とより正確な結果を可能にします。

一元化されたデータガバナンスは、データの一貫性と整合性を確保し、データアーキテクチャの選択に関係なく、高品質の入力データ及び出力データを提供します。メタデータは重要なコンテキストを提供し、発見性と使いやすさを向上させます。冗長性がないことで、モデルが反復的または矛盾する情報でトレーニングされることなく、結果が歪むことを防ぎます。

図9: クリーンなデータに迅速にアクセスできるか





A woman with dark hair, wearing a light-colored blazer over a white blouse, is shown in profile, looking towards the right. She is seated in a modern office environment with warm, natural light streaming in from a window. In the background, there is a brown leather chair with a tablet on it, a green plant, and a blurred office space. The overall mood is professional and contemplative.

今後の展望：  
再創造のための組織化



企業が従来のオペレーション環境とは大きく異なる未来へと向かうにつれ、新しい環境で成功するためには、業務の準備態勢を整えることが重要だと早急に認識し始めています。そして、インテリジェント・オペレーションの重要な実現要素である人材、アセット&プラットフォーム、手法&プロセスが相互に関連し、完全に依存していることに気づき始めています。

生成AIは、インテリジェント・オペレーションを追求する組織に新たな次元をもたらします。

生成AIは、人と機械のコラボレーションを変革し、ビジネスオペレーション全体と企業全体にわたって、影響を与えます。将来を見据えると、企業は持続可能で成熟したビジネスオペレーションを開発するために、生成AIの支援を受けながらより一層根本的な変革に取り組むこととなります。これを正しく実行できる組織は、成長、生産性、収益性において大きな影響を受けることになるでしょう。





そのため、多くの企業は「後悔しない」AI投資を行っており、ソフトウェアのコーディングや自動コンテンツ作成、財務報告や知識検索などの分野で早期に成果を上げています。ビジネスの成長を促進し、運用コストを削減するための真に新しい競争優位性をもたらす長期的な戦略的投資を行う企業は、少数ながらも増加しています。

真に傑出した企業つまり先頭に立っている企業はさらに一歩進んでおり、**デジタルコア**を変革し、データ基盤をモダナイズして、組織全体での生成AI活用を大幅に強化しています。これら変革への準備が整っている組織は、生成AIをあらゆる場所に導入し、R&D、人事、法務、サプライチェーン、マーケティング、顧客サービス、エンジニアリングデザイン、製造などの主要な部門におけるバリューチェーンを変革しています。

生成AIは、インテリジェント・オペレーションへのきっかけであり、企業変革のきっかけでもあります。生成AIは、非常に明るい未来に向けて変革を進める多くの世界的企業を後方から支援しています。

## 著者



**Arundhati Chakraborty**  
Group Chief Executive,  
Accenture Operations

アルンダティは、オペレーションズ コンサルティング本部のグループ最高責任者であり、40か国で215,000人以上の従業員を率いています。オペレーションズ コンサルティング本部では、R&D、調達、サプライチェーン、財務、人事、マーケティングと販売、顧客サービスとサポート、信頼と安全性といった包括的な企業のビジネス・プロセス・サービスのポートフォリオを提供し、銀行、保険、資本市場、通信、公共事業、ソフトウェアとプラットフォーム、医療とライフサイエンスといった業界特有のビジネスサービスなども提供しています。アルンダティは、ビジネス・プロセス変革におけるデータ、分析、生成AIの大規模な活用を通じて、クライアントが企業の再創造を実現できるよう支援することに注力しています。



**Yusuf Tayob**  
Global Communications,  
Media & Technology Industry  
Practices Chair

ユスフは、アクセンチュアのグローバルコミュニケーション・メディア・テクノロジー(CMT)業界のプラクティスチェアであり、アクセンチュア・グローバル・マネジメント・コミッティの一員です。ユスフはこれまで、20か国以上で100を超えるクライアントと連携してきました。彼の幅広い専門知識は、デジタル・トランスフォーメーションやビジネス戦略、運用モデルの効率化、ビジネス・プロセス・トランスフォーメーションや大規模なテクノロジーの実装、そして、マネージド・サービスにまで及びます。アクセンチュアでのキャリアには、組織全てのサービスにおける重要なリーダーシップ職が含まれます。現在の役職に就く前は、オペレーションズ コンサルティング本部のグループ最高責任者でした。



**Bhavana Rao**  
Chief Growth &  
Strategy Officer,  
Accenture Operations

バハナは、オペレーション、戦略コンサルティング、分析、AI、そして最近では生成AIの分野で20年以上の経験があります。複雑なプロジェクトの実行から新しいビジネスラインの立ち上げ、主要な戦略的イニシアチブまで主導してきました。バハナは、戦略、ソリューション、移行およびデリバリーなど、複数の部門での経験を積んでいます。現在は、オペレーションズ コンサルティングの最高戦略責任者として、複数の領域と市場にわたって、オペレーションにおける新たな成長と差別化領域を特定し、その創出を推進しています。



貢献していただいた以下の方々にも感謝申し上げます。

調査、オペレーション: Aarohi Sen

成長と戦略、オペレーション: Riddhi Kaul

マーケティング&コミュニケーション、オペレーション: Molly Bolz, Kristen Caughill, Raghavendra Rao

プロジェクトチーム: Sanket Nandkumar Aradhya, Rebecca Carlini, Deepak Dawar, Neethu Eldose, Mark Emerson, Jim Falloon, Katarzyna Furdzik, Stacey Guarino, Magdalena Kawalek, Emily Kish, Gaurav Jai Kumar, Samuela Marti, Maria Francesca Mecca, Ramani Moses, Sankara Narayanan, Himanshu Patney, Harsh Rai, Guillaume Simon, Apurva Soumya, Julia Szulik

## さらに詳しく

[Reinventing Enterprise Operations, May 2023](#)

[Reinvention in the age of generative AI, January 2024](#)

[Accenture Pulse of Change report, March 2024](#)

[Reinventing with a Digital Core, July 2024](#)

[Change Reinvented, July 2024](#)

## 参考文献

1. Accenture Pulse of Change Research Report, March 2024
2. Accenture Intelligent Operations Survey, 2024

# 調査方法

## 経済分析

### 従属変数

この分析では、生成AIのユースケースの集中度に関するアンケートの回答とそのユースケース採用によって得られる価値を組み合わせた指標をKPIとして活用しました。まず、過去12か月間で企業が高価値の生成AIユースケースの拡大にどれだけ成功したかを反映するインデックスを作成しました。次に、このインデックスの上位4分の1に属する企業にフラグを付け、このフラグをKPIとしました。

### ロジスティック回帰

私たちは、企業の成熟度（インテリジェント・オペレーションのグループフラグを使用）と、評価指標の上位4分の1に入る可能性との関係性を分析しました。その結果、Foundationalグループの組織が上位4分の1に入る可能性はわずか12%であるのに対し、準備が整っているグループの組織の場合は40%の確率であることがわかりました。したがって、Foundationalグループの企業に比べて準備が整っている企業は、高価値の生成AIユースケースの拡大に成功する可能性が、3.3倍も高くなります。（過去12か月間）

## 財務のパフォーマンス分析

収益成長の比較は、調査対象企業の財務実績データを活用して行われました（利用可能なデータがあり、適切なデータ品質保証を行った企業）。各インテリジェント・オペレーションのグループ毎に、様々な期間の会計年度の全体的な収益を調べ、指標に基づいてグループの収益成長率を計算しました。

## 詳細なインタビュー分析

インタビュー分析では、LLM(大規模言語モデル)と生成AIの力を活用しました。まず、各インタビューを整理して、インタビュアーとインタビュー対象者の双方が明確に識別される機械可読形式に変換しました。次に、GPT 3に対して、私たちが開発した専用のプロンプトを用いて、議論の要約と一連の質問への回答を依頼しました。最終的に、インタビュー中に議論された主要なテーマについての全体的な要約を作成しました。

## 決算報告の分析

私たちは、S&P Global Transcriptsのデータセットに基づいて分析を実施しました。最初のステップとして、人工知能技術に関連する107個のターゲット用語のリストを作成し、次に2010年から2023年までの調査対象企業の決算報告を追跡し、該当する用語が言及されているすべての段落を特定しました。これにより、このテーマに関する議論の進化を時間の経過とともに追跡でき、議論に関するテキスト分析を行うことができました。この分析の延長として、投資の文脈にて人工知能技術を議論しているAI関連の段落(上記のアプローチに従って)にもタグ付けしました。そのために、各段落に1つずつタグ付けするための専用プロンプトを開発し、生成AIを活用しました。



## アクセントゥアについて

アクセントゥアは、世界有数のプロフェッショナルサービス企業です。アクセントゥアは、世界をリードする企業や、行政機関をはじめとするさまざまな組織の中核にデジタル技術を実装することで、組織運営を最適化し、収益を拡大させ、また市民サービスの向上にも貢献するなど、お客様に対して目に見える成果を圧倒的な規模とスピードで創出しています。

アクセントゥアでは、優れた才能でイノベーションを主導する750,000人もの社員が120カ国以上のお客様に対してサービスを提供しています。また、テクノロジーが変革の成否を分ける時代において、世界中のエコシステム・パートナーとの緊密な連携を図りつつ、業界ごとの比類なき知見、専門知識や、グローバル規模のデリバリー能力を最適に組み合わせながらお客様の変革を支えています。

アクセントゥアは、ストラテジー&コンサルティング、テクノロジー、オペレーションズ、インダストリーX、アクセントゥアソングの領域をまたぐ、幅広いサービス、ソリューションやアセットを活用して成果につなげています。

アクセントゥアでは、成功を分かち合う文化や、360度でお客様の価値創造を図ることで、長期にわたる信頼関係を構築しています。またアクセントゥアは、お客様、社員、株主、パートナー企業、社会へ提供している360度での価値創造を、自らの成功の指標としています。

アクセントゥアの詳細は [www.accenture.com](http://www.accenture.com) を、アクセントゥア株式会社（日本法人）の詳細は [www.accenture.com/jp](http://www.accenture.com/jp) をご覧ください。

## アクセントゥアリサーチについて

アクセントゥアリサーチは、企業が直面する最も差し迫ったビジネス課題について、ソートリーダーシップを創ります。

データサイエンス主導の分析などの革新的な調査手法と、業界およびテクノロジーに関する深い知識を組み合わせ、20カ国300人以上のリサーチャーとアナリストで構成されるチームが毎年数百件のレポートと記事、見解を公表しています。

世界有数の組織と共同で実施した示唆に富む調査は、お客様が変化を受け入れ、価値を創造し、そしてテクノロジーと人間の独創性を発揮できるよう支援します。

詳細は、[www.accenture.com/research](http://www.accenture.com/research) をご覧ください。

**Disclaimer:** This content is provided for general information purposes and is not intended to be used in place of consultation with our professional advisors. This document refers to marks owned by third parties. All such third-party marks are the property of their respective owners. No sponsorship, endorsement or approval of this content by the owners of such marks is intended, expressed or implied.

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved. Accenture and its logo are registered trademarks of Accenture.