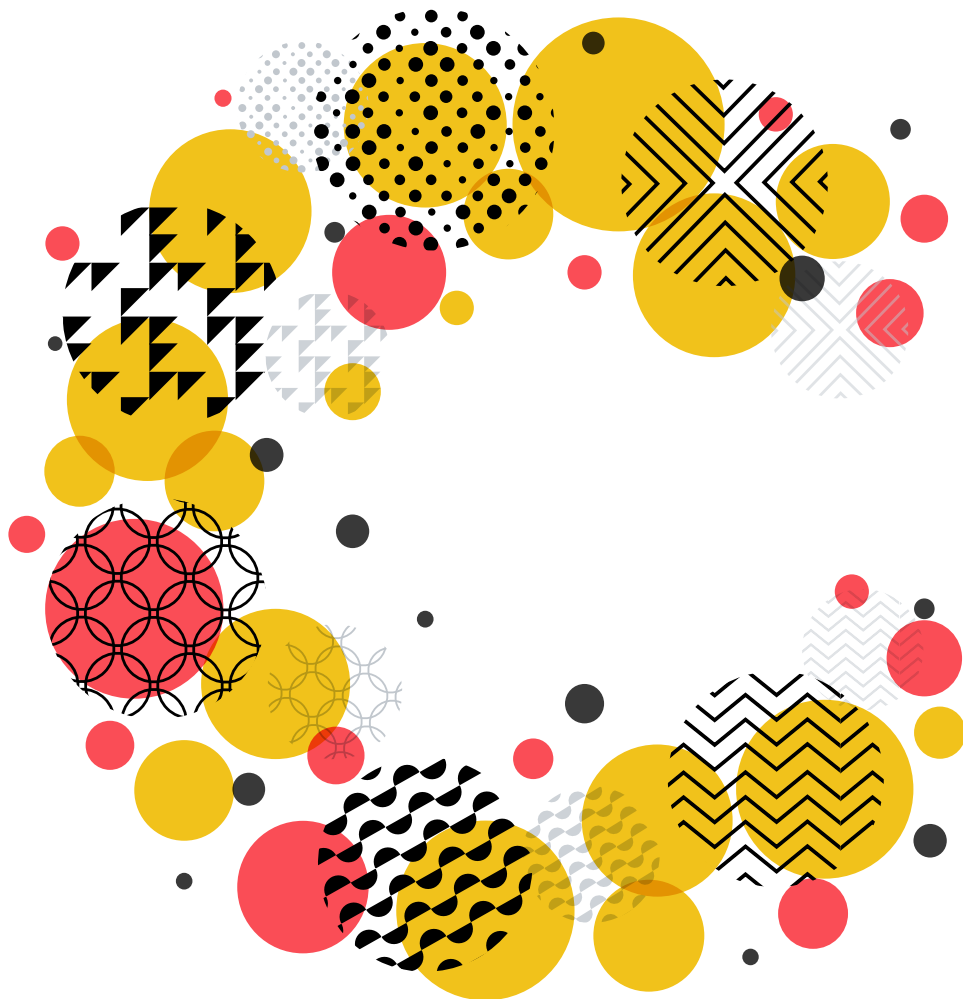


CEO スタディ

CEO に立ちほだかる 6つの真実

勇気と信念を持って
前へ進むには



本報告書について

本報告書は、IBM Institute for Business Value (IBM IBV) の経営層スタディ・シリーズにおける 29 番目のレポートである。2024 年版 CEO スタディとしてまとめられた当報告書を執筆するに当たり、IBM IBV はオックスフォード・エコノミクス (Oxford Economics) 社の協力のもと、30 カ国以上、26 業種の 2,500 人以上の CEO を対象として、2 回にわたる調査インタビューを実施した。インタビューは 23 年 12 月から 24 年 4 月にかけて実施され、主なテーマとして、ビジネス上の優先事項、リーダーシップ、テクノロジー、人材、提携関係、規制、業界のディスラプション (破壊的变化)、企業の変革を対象にしている。また、IBM IBV は生成 AI やハイブリッドクラウドなどの進化し続けるテクノロジーやさまざまな業界に関する調査を継続して行っており、これらから得たインサイト (洞察) も情報として利用している。さらに、23 年 7 月から 24 年 4 月にかけて行われた CEO との 20 数回に及ぶ詳細なインタビューや多数の顧客との口頭調査から得た知見も参照している。

本報告書の表紙に掲載したコンセプトと絵柄は、生成 AI を使用して作成したものである。

IBM IBV のデザイナーは、本報告書で取り上げている 6 つの「真実」をもとにまずプロンプトを作成し、それらをもとに Adobe Firefly でベクター形式の画像を生成した上で、表紙のデザインを作り上げた。同様に、本レポートに掲載されている写真は、生成された絵柄を参照して、AI 支援の自然言語検索により選定した。

全体として AI を活用したことで、デザイン・プロセスにおいて以下の効果があった。

コンセプト作成 : 3 週間から 1.5 日に短縮

絵柄の描写 : 2 週間から 2 日に短縮

写真撮影 (写真データの取得) : 1 週間から 2 時間に短縮

目次

3
はじめに
機会のパラドックス

7
CEO による
見通し

13
6 つの真実

良きスパーリング・
パートナーが、
最高のリーダーを
作る

32
意思決定

あなたのチームは、
あなたが思っている
ほど強くない

14
人材とスキル

人は進歩を
嫌う

38
ビジョンと
組織文化

顧客が常に
正しいとは限らない

20
イノベーション

技術的な
ショートカットは
やがて行き詰まる

44
変革

パートナーの専門性が
物足りないとき
「情」は弱みとなる

26
エコシステム・
パートナーシップ

51
結論
困難な状況にあるときは、
大きなリスクテイクが
良いビジネスチャンスを生む

52
調査方法

はじめに

機会の パラドックス

生成 AI は途方もない夢か、恐るべき悪夢か。その答えは組織が現在、生成 AI にどのように対応し、いかに将来に備えているかによって変わる。

生成 AI はこれまでのビジネスの常識を覆し、今まで経験したことのないほどの生産性を企業にもたらす。生成 AI には、新たな成長の道を切り拓く可能性が秘められている。しかし同時に組織の土台にヒビを入れ、これまで築いてきたものすべてを崩壊させてしまう危険性もあるのだ。

「不確実性に直面すればするほど、チャンスは増える。かつては CEO の 10 人に 8 人が正しい判断ができたが、今ではそれができるのは 2 人だけだ。しかしその 2 人の CEO が得るメリットは、以前よりもずっと大きくなった」

中国の工業メーカー、会長



生成 AI の導入にはリスクが伴うが、かといって現状維持が必ずしも安全策とは言えない。生成 AI の登場により、あらゆるものの見直しが始まっている。そうした中、CEO たちは従来のやり方を続けているだけでは、競争に勝ち残ることができないことを理解している。調査に回答した CEO の 3 分の 2 以上が、自動化による生産性の向上を期待しており、競争力を維持するためには大きなリスクも取ると回答した。一方、62% が競争力を維持するためならば、競合他社よりも大きなリスクを取ると答えている(図 1 参照)。

さらに、それだけにとどまらない。2024 年の CEO スタディでは、以下のことが明らかになった。

- 全 CEO の 59% (先進企業に絞ると CEO の 72%) が、最も先進的な生成 AI を有する企業は競争上、優位であると考えている。
- 全 CEO の 72% が、業界のディスラプション (混乱) はチャンスよりもリスクであると捉えている。
- 全 CEO の 62% が、将来の競争で勝つためには、既存の強みを活かすよりも、ビジネスモデルや戦略を構築し直したほうがよいと答えている。

このような環境において、CEO は慎重さと勇気との間でバランスを取ることが求められている。しかも、かつてないスピードで行動を起こさなければならない。2024 年は自社の変革の速度を上げると答えた CEO は 43% だったが、逆に速度を落とすと答えた CEO はわずか 19% だった。自社を業界トップの集団に保つためには、CEO は行動のペースを上げると同時に、データ・プライバシーに関する懸念、法的責任、技術的な複雑性にも対処しながら、異なる部門やチーム間で連携や協力を保ち、成長し続けていかなければならない。

図1

大きなリスク、大きな報酬

「生成 AI は有望」と考える CEO は、
コンフォート・ゾーンから
一歩外へ踏み出す

CEO の

62%

が競争力を維持するため
ならば、競合他社よりも
大きなリスクを取ると
回答した。

CEO の

67%

が自動化は生産性を改善すると考え、
競争力を維持するためには大きな
リスクも受け入れると回答した。

たとえ自社がどこに向かおうとしているのか正確には分からなくても、CEO は組織がより速く進むように後押しすべきなのだ。組織が進む速度は、生産性の向上や短期的な成果によってさらに加速されるが、それはまだ始まりに過ぎない。そこで立ち止まった CEO は、生成 AI がもたらす最大のチャンスを見逃すことになる。その最大のチャンスとは、収益の大幅な増加だ。

CEO の 59% が、将来のイノベーションのためならば、現在の経営効率を犠牲にしても構わないと答えている。CEO はまた、イノベーションを阻む最大の障壁は短期的な成果への集中であると回答している。このことは、重要な業務の変革に取り組む代わりに、細かな改善に終始する罫に陥っている企業が多いことを示唆している。しかし、CEO が率先しさえすれば、生成 AI を跳躍台にして企業は未来に向かって羽ばたけるはずだ。

何かを得るためには、何かを犠牲にしなければならない。成功するためのビジネス戦略の寿命は短くなり続けており、古い前提は疑ってかかるべきだ。例えば、新しいビジネスモデルを模索し、まったく新しい製品ラインを開発し、新たなパートナーと連携し、新戦略と合致しない取引先との提携を解消する、といったことも一考してよいだろう。

生成 AI を活用して革新的な目標やビジョンを実現するためには、「これまで通用してきたやり方」を手放し、足かせとなっている厳しい現実から立ち向かわなくてはならない。ビジネスの変革にあたってテクノロジーの導入は重要だが、それを成功させるためには、まずビジネス自体を進化させなくてはならない。

生産性の向上のみで満足してしまう
CEO は、生成 AI がもたらす
最大のチャンスを見逃すことになる。
その最大のチャンスとは、
収益の大幅な増加だ。

「もし他の誰かが我々の古いビジネスモデルを崩したら、我々は崩壊するだろう。ただ、もし我々が我々の古いビジネスモデルを崩したら、我々が生き延びるだろう」

EY 税理士法人（日本）、会長
角田伸広氏

不確実な未来に向け、
先進企業の CEO は
何を備えているのか

CEO は全般に、投資によって成長を高め、収益を増やすことを目指している。しかし、すべての企業がそれらを達成できるわけではない。では、うまくいった企業の CEO は、どのような点で他の CEO と異なるのだろうか。

本調査では、世界的なディスラプション（混乱）の中、競合他社をしのご業績を上げている企業グループ（データ・セット全体のおよそ10%に相当）を特定した。不確実性に直面しても、信念を持って行動するための6つの重要な能力や特性を以下に紹介する。

効果的な戦略の策定

ビジネス成果達成に向け、経営層が説得力のある戦略的ビジョンを構築し、提示している。

専門性による差別化

専門性を活用した意思決定により、競争力を高めている。

テクノロジー基盤の強化

デジタル・インフラを強化し、新たな投資を行うことで、価値を創出している。

成果を重視した投資

テクノロジー・リーダーが企業戦略や目標に沿ったかたちで、技術的な機能やソリューションを提供している。

エコシステムへの積極的な関与

組織の枠を超えて外部パートナーと連携し、業界に特化したソリューションを実現している。

実用的なエンタープライズ指標

データや KPI（重要業績評価指標）を活用して、ビジネス目標の達成基準を明確に定義している。

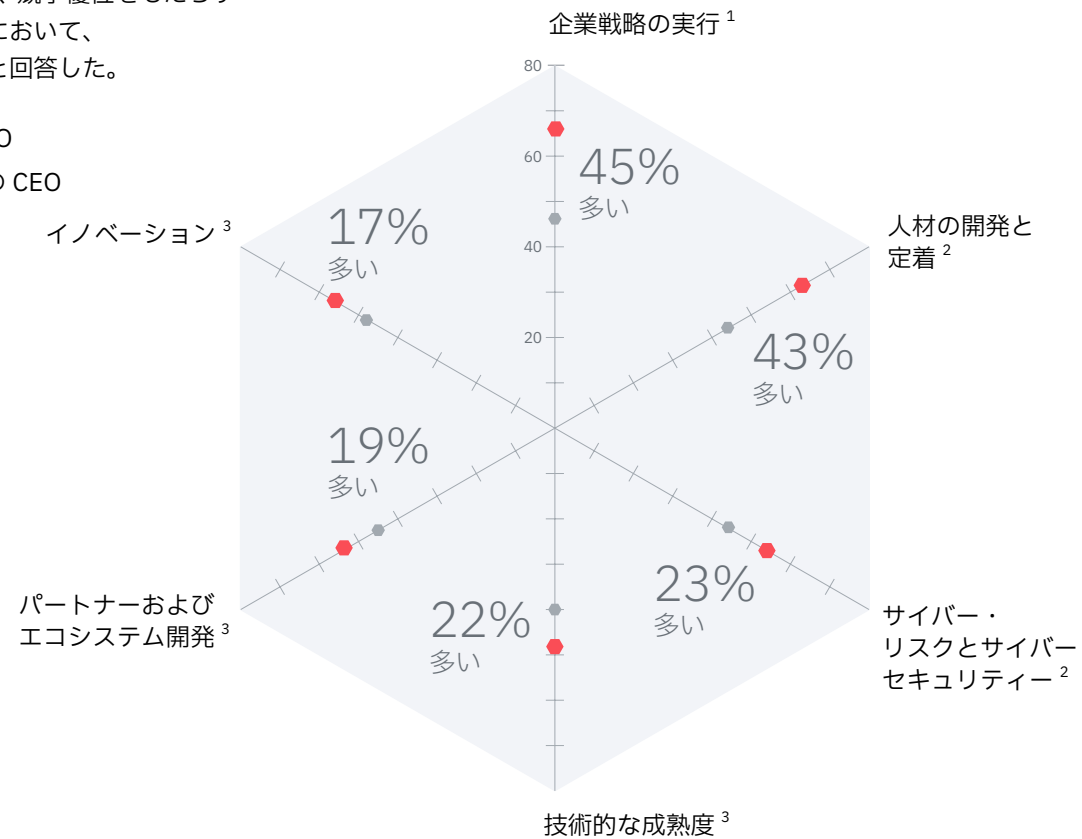
先進企業の CEO は何が違うのか

組織のパフォーマンスは財務指標に現れる。本調査で先進グループに分類された企業の CEO は、2020 年以降、年間収益成長率と営業利益率で競合他社を上回る企業経営を行っている。

2020 ~ 2022 年	財務指標	2023 年
+ 16.4%	年間収益率 / 予算成長率	+ 17.7%
+ 20.4%	営業利益率	+ 19.8%

先進企業の CEO は、競争優位をもたらす幾つかの主要領域において、自社は優れていると回答した。

- 先進企業の CEO
- その他の企業の CEO



「AI が発展すると、AI を作る人、AI を使う人、AI に使われる人に分かれる」

株式会社関西みらい銀行、代表取締役社長 西山和宏氏

1. 次の領域における、貴社の実行度を評価してください。企業戦略の実行。パーセンテージの数字は「実行した」と「大いに実行した」の回答を合算したもの。2. 過去3年間における貴社の業績は、同業他社と比較してどうでしたか。パーセンテージの数字は「高業績」と「非常に高業績」の回答を合算したもの。3. 貴社の競合他社は、貴社の業績を業界の他社と比較してどのように評価していると思いますか。パーセンテージの数字は「リードしている」と「大きくリードしている」の回答を合算したもの。

CEO が直面する課題や優先する項目は急速に変化している

世界中で起きるディスラプション（混乱）により、CEO が集中すべき項目は変化し続けている。新たな課題が日々表面化する中、CEO は従来の戦略目標を見直し、AI などの新しい形態のテクノロジーを活用することで、ビジネス成果の改善に取り組んでいる。

最優先事項



最大の課題

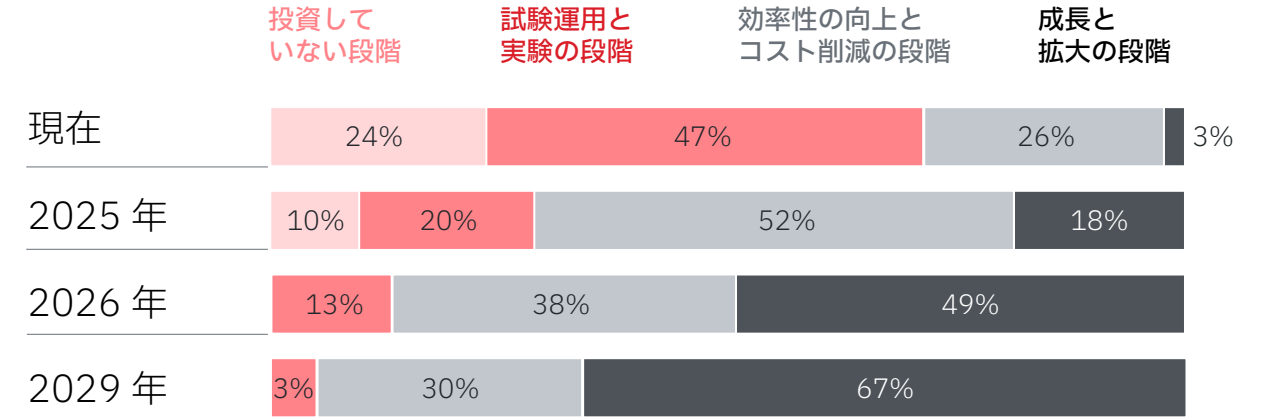


最優先すべきテクノロジー



CEO は生成 AI に大きな期待を寄せている

CEO は生成 AI によるプロジェクトの試験運用から効率性の向上、さらには成長の促進まで、企業による生成 AI の活用を迅速に移行させたいと考えている。スピーディーに変革を計画できない企業は、他社に置き去りにされるリスクがある。



注：四捨五入のため、すべての行で合計が 100% になるわけではない。

生成 AI に関して CEO が懸念する内容は、能力が成熟するに伴い変化する。



「優れた CEO は市場を読み、市場が抱えるテンションを把握することができる。それは風揚げのようなもので、風があれば風糸を緩め、風がなければ風糸を引っ張るといった具合だ」

中国の工業メーカー、会長

* データ・リネージュとは、一定期間のデータの流れを追跡するプロセスのこと。リネージュは日本語で「血統」「系統」といった意味

「組織の将来にビジョンを持つことと、
今の現実をしっかりと踏まえることとの
間で、クリエイティブな緊張感を
持ち続けることを CEO は求められている」

Synapxe 社、CEO
Ngiam Siew Ying 氏

6つの 真実

以下に、生成 AI の時代において、CEO が厳しい競争に打ち勝つために克服すべき6つの課題（人材や運用の問題から、データやテクノロジーの限界まで）を紹介する。

- 1 あなたのチームは、あなたが思っているほど強くはない
- 2 顧客が常に正しいとは限らない
- 3 パートナーの専門性が物足りないとき「情」は弱みとなる
- 4 良きスパーリング・パートナー*が、最高のリーダーを作る
- 5 人は進歩を嫌う
- 6 技術的なショートカットはやがて行き詰まる

* ボクシングの練習試合の相手のこと。ここでは経営層などで忌憚のない意見を交わし、互いに切磋琢磨できる人材を指す。

1

あなたのチームは、 あなたが思っている ほど強くはない

生成 AI が勝者と敗者を分ける世界では、最も CEO を悩ませるテクノロジーに関する課題は人材である。今日どれだけ優秀なチームがあったとしても、明日を勝ち抜くために十分とは言えない。

「レジリエンスの鍵は人材である。
先を予測し適応できる人材がいなければ、
何も進展はしない」

Movistar Colombia 社、CEO
Fabián Hernández 氏

CEO は、人材によりすべてが変わることを理解している。調査によると、CEO の 51% が昨年には存在しなかった生成 AI 関連の職務のために、すでに人材の採用を始めている。こうした動きの中で、ほとんどの企業が何らかのプレッシャーを感じている。半数以上の CEO が主要な技術職の補充に苦勞しており、すぐに状況が良くなるとは思えないと回答している。CEO はおしなべて、今後 3 年間のうちに従業員の 35% が再教育やリスキリングを行う必要があると答えている（2021 年のわずか 6% から増加）。

しかし、何を変えるべきなのか、CEO は明確には分かっていないようだ。CEO の 3 分の 2 近くは、生成 AI を取り入れるためのスキルと知識が自社にはあると答えている。その一方で 67% が、従業員の採用や定着に取り組んできた結果、ビジネス目標を達成するために必要なスキルや専門性をそろえることができているが、それでも人材不足は深刻だと回答した。この矛盾は、データ不足が要因であると考えられる。というのは、生成 AI が従業員に与える影響についてすでに評価済みだと回答した CEO が 44% にとどまっているからだ（図 2 参照）。

将来、求められると思われる
スキルや役割をすでに
実践している人材を探し出し、
彼らの働き方を参考にして、
現在の仕事の仕組みや
プロセスを再定義する。

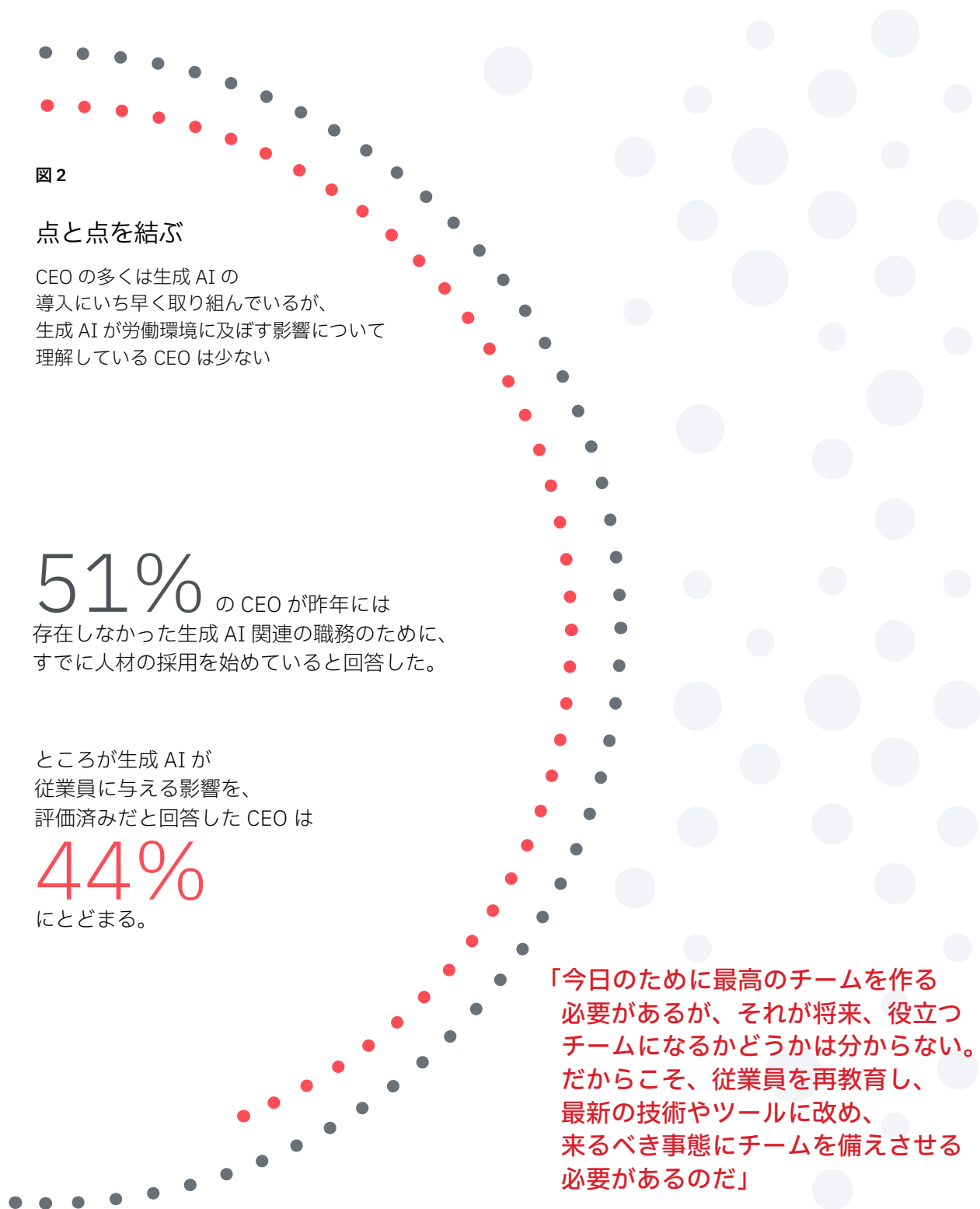


図2

点と点を結ぶ

CEO の多くは生成 AI の導入にいち早く取り組んでいるが、生成 AI が労働環境に及ぼす影響について理解している CEO は少ない

51% の CEO が昨年には存在しなかった生成 AI 関連の職務のために、すでに人材の採用を始めていると回答した。

ところが生成 AI が従業員に与える影響を、評価済みだと回答した CEO は

44%にとどまる。

「今日のために最高のチームを作る必要があるが、それが将来、役立つチームになるかどうかは分からない。だからこそ、従業員を再教育し、最新の技術やツールに改め、来るべき事態にチームを備えさせる必要があるのだ」

Synapxe 社、CEO Ngiam Siew Ying 氏

「AI から、また将来的には量子コンピューティングから恩恵を受けるために、そして最高の人材を採用するために、我々はビジネスモデルを変える必要がある」

EY 税理士法人（日本）、会長 角田伸広氏

CEO の 40% が生成 AI のために人員を増やす予定があると答えており、来年はこれまで以上に事業全体を俯瞰する意識など、点と点を結ぶ意識が重要になると思われる。また、47% の CEO が生成 AI を導入した結果、従業員を削減する予定であるが、全体としては新たに生み出される仕事の数が、削減する仕事の数を上回ると回答している。今後 3 年間で、平均で 6% の社員数の増加が見込まれている。生成 AI が仕事の在り方を揺るがす中、こうした人材投資を最大限に活かすためには、スキル、経験、職務の関係を見直す必要がある。

未来の強化された労働力は、人や機械がそれぞれ単独で提供する以上の価値を生み出すことになるだろうが、明日の人材を昨日の業務にはめ込んでしまっただけでは意味がない。明日の仕事を抱える人材を今日特定し、彼らの経験を活用することで、将来の仕事の在り方を模索すべきである。¹

人と機械で、いかに負荷を分担するべきか考え直す。

生産性の向上にのみ注目するのではなく、新たな分業の仕方やまったく新しい業務体形が、イノベーションと変革をいかに加速させるのかを見極める。



何をすべきか

常に新たな視点から、人材を見直す

- 「毎日が初日のつもりで取り組む」 チャレンジ・マインドを持つ。例えばある人材を採用しないと判断した場合、何が足りなかったのか、またトレーニングすれば必要な能力が身につくのかなど、人材を見直すための要件を日々見極めることを積み重ねる。
- 先頭に立って変革をリードする人材を見つける。そのような人材が周りの人材を教育する機会を与える。
- 変革に適応しようとしめない人材の処遇に必要なコストを正確に見積もる。これを、そうした人事処遇を行わない場合の機会費用と比較し、予算が許す限り迅速に行動する。

組織に好奇心の文化を根付かせ、創造性を高める

- 社内のさまざまな部署から人を集め、人とテクノロジーの間で化学反応を起こさせ、変革を進める。
- 働き方を見直す。生成 AI ツールを実験的に使用し、そこから学んだ内容を社員が共有できるようにする。
- 熟慮と共にリスクに挑む者には報酬を与え、模範として社内に示す。生成 AI への実験的な取り組みに対してインセンティブを与え、それがうまくいくかどうかにかかわらず、自社にとって価値があるということを周知する。

人材を最も重要なテクノロジー投資先とする

- 人材に関するデータを分析し、スキル・ギャップがある箇所を特定し、そのギャップを埋めるための具体的なスケジュールを決める。
- いつ人材を育成、採用、外部調達すべきか、またいつ機械に任せるべきかを明確化する。そして従業員をトレーニングし、自動化を行い、外部リソースを活用するケースでは、それぞれの評価を行う。
- 需要の高いスキルを持つ人材に対し、追加投資の必要性を認識して準備を進める。



顧客が常に正しいとは限らない

顧客が明日、何を欲しがるとかは分からない。それは彼らが優柔不断だからではなく、次の大きな出来事が、すべてを変えてしまう可能性があるからだ。

コネクテッド・モバイル・デバイス*が10年前には存在しなかった必需品を生み出したように、生成AIも新しいチャンスの扉を開く可能性がある。それが、CEOが今後3年間の最優先課題として、プロダクトとサービスのイノベーションを挙げる理由かもしれない（2023年においては課題の6位であった）。

「AIのおかげで、私たちは顧客により良いサービスを提供できるようになった」

407 ETR 社、CEO
Javier Tamargo 氏

* インターネットなどを介して相互接続できるデバイス全般。
さまざまなモバイル・デバイスやモノのインターネット、
コンピューティング・ハードウェアなどを指す。

綿密な市場調査から個々のデバイスの評価指標に至るまで、企業が膨大な顧客データを活用し、パラダイムを打ち破るような製品アイデアを生み出すのに役立つと期待されているのが生成AIだ。生成AIは突飛なコンセプトも含め、現実のビジネス基準と照らし合わせて検証できる。人は生成AIを活用することで、最高のアイデアを実現するために必須のクリエイティブな仕事に集中できるようになるのだ。このように画期的な機能を備えているため、「生成AIはデジタル製品の設計や開発において、今や不可欠な存在である」と答えた経営層は全体の86%に上った。²

しかし、単に生成AIを導入したからといって、製品に真のイノベーションを起こせるわけではない。熾烈な競争が行われる市場環境の中で勝者となるためには、企業がこれまで行ってきた以上の共創が必要になる。完璧な製品の設計、体験、開発に何カ月も費やすよりも、市場投入までの時間を短縮し、顧客からの声を迅速に取り入れることを企業は優先すべきだ。

生成AIを活用することで、顧客からのフィードバックがより利用しやすくなり、当て推量で行ってきた作業が不必要になる。最近のIBM Institute for Business Value (IBM IBV)が行った調査によると、生成AIを使って、顧客からのフィードバックを迅速に分析・要約し、製品の設計や開発に役立てている企業は30%に過ぎない。ところがアーリー・アダプターは、すでに競争上の優位性を得ているようだ。これらの先進企業がハイパー・パーソナライズされた体験を創造する割合は、他社と比べて86%も高いのである。³

つい最近まで、大規模なハイパー・パーソナライゼーションは夢物語であると思われていた。しかし、生成AIを活用することで、それが急速に現実のものとなりつつある。生成AIを利用してハイパー・パーソナライズされたデジタル製品体験を創造する企業は、現在は全体の4分の1に過ぎないが、この数字は2024年末までに2倍以上の64%になると予想されている。⁴

「当社では、何事にも素早く機敏に対処し、傾聴に努め、
変革をいとわないことを信条としている。お客様の問題に
真剣に向き合いつつ、迅速に解決する姿勢を示せば、
お客様を満足させることができる。こうした『共創』の
手法が評価を得ている」

smart Europe 社、CEO
Dirk Adelman 氏

このように、生成 AI は顧客体験を魔法のような世界に作り変えることができる。それは顧客が求める前に、彼らが望むものを正確に提供できる世界だ。即座に満足が得られるこうした状況は、中毒性を帯びた魅力を秘めている（テクノロジーが顧客のプライバシーや個人領域を侵害しないことが前提条件である）。

商品力の向上とプライバシー侵害の間に横たわる境界線の上を企業はうまく歩かなくてはならず、そのためには倫理感と責任感を持って、顧客データを扱う必要がある。顧客はハイパー・パーソナライゼーションであっと驚く経験を味わいたいと思っているが、同時に舞台裏の様子を知りたがっている。例えば、IBM IBV が 2024 年に実施した消費者調査によると、消費者の半数以上がパーソナライズされた情報、広告、提案を受け取りたいと思っているが、およそ 10 人に 4 人はデータの使われ方についての情報を求めており、自らデータの使われ方をコントロールしたいと考えている。⁵

ハイパー・パーソナライズされた体験が単なるフィクションではなく、現実のものになりつつある中、顧客からの信頼を堅持する必要性を CEO は認めている。CEO の 4 人に 3 人近くが、顧客からの信頼を確立し維持することのほうが、特定の製品やサービスよりも自社の成功に大きな影響を及ぼすと考えている。また、5 人に 4 人が顧客から信頼を勝ち取るためには、高い透明性をもって新たなテクノロジーを導入することが不可欠であると答えている（図 3 参照）。

**「企業は通常、ビジネス上の問題や達成目標から
取り組み始め、その後になって、それらのために役立つ
テクノロジーやイノベーションを探す傾向がある」**

ArcBest 社、CEO
Judy McReynolds 氏

図 3

商品力の向上と プライバシー侵害

顧客にハイパー・パーソナライズされた製品を提供するためには、顧客とのオープンなコミュニケーションが不可欠

80%

の CEO は、透明性をもって新しいテクノロジーを採用することは、顧客から信頼を勝ち取るためには不可欠であると回答している。

71%

の CEO は、信頼を獲得し維持することは、特定の製品やサービスよりも組織の成功に大きな影響を与えると回答している。

将来を見据えて総合的な体験をデザインし、
ハイパー・パーソナライズされた製品開発を行う。

継続的な顧客フィードバックを取り入れたダイナミックな
体験を創造し、高い透明性をもって信頼を築く。



何をすべきか

既存のシステムを最大限に活用して、最大の成果を得る

- テクノロジーを使い、優れた体験を顧客に提供する。顧客の感情や期待を超えるものを提供する。
- 顧客が現在、求めていることのを思い描き、将来の画期的なイノベーションをデザインする。
- データと生成 AI を活かして、現状を完璧にするのではなく、前進するための新たな機会を生み出す。

顧客データの扱いについては透明性を確保する

- 信頼できるデータを組織の根幹とする。収集するデータとその使用方法、使用する理由を明示する。
- 個人データについて、顧客自身が決定権を持てるようにする。顧客データが顧客体験の向上にどのように役立つかを説明し、個人の意志に従ったオプトインを促す。
- 倫理面に関し、顧客が期待する以上のものを提供する。規制で義務付けられている以上の対応を行うことで、データ・ポリシーに対する顧客からの信頼を培う。

製品や体験を顧客と共に作り、顧客エンゲージメントを高める

- 顧客とのやりとりの意図を事前に説明し、顧客は「監視されている」のではなく、「適切に対処されている」と感じるような環境を作り、顧客の期待を高める。
- デザイン思考を中心に据える。顧客からのフィードバック情報に基づき、スピーディーなイテレーション（開発サイクル）を行う。生成 AI を用いて、潜在的な改善点の提案や検証を行う。
- 大規模言語モデルを使用して、ハイパー・パーソナライズされた体験（カスタマイズされた製品のおすすめ情報、マーケティング・メッセージ、コンテンツなど）を提供する。



パートナーの専門性が物足りないとき「情」は弱みとなる

CEOは自らが選んだパートナーを信頼すべきであり、こうした信頼関係を築くために、時には何年もかかる。ところが能力よりも人脈を優先してしまうことが、生成AIを使って競争優位性を狙う経営層にとっては決定的な弱みになる場合もある。

「誰がともに歩むべき相手なのか知る必要がある。
ビジネス・エコシステムにおいて、
最良の相手と組まなければならない。
そうでなければ取り残されてしまう」

中国の工業メーカー、会長

将来をしっかりと見据えたCEOは、パートナーに優先順位を付ける必要性を認識している。CEOの3分の2近くが、少数の質の高いパートナーへの集中を自社戦略に掲げている。これはおそらく、重要なベンダーとの関係強化がいかに必要であるのかを理解しているからだ。CEOの60%が、重要な専門性や能力は今後ますます少数の組織に集中するだろうと予想している。

社内にイノベーションを起こしたいのであれば、おなじみの顔ぶれに新鮮な人材を適切なバランスで加えるべきだ。CEOの半数以上が、「近年、戦略における優先事項は変わりつつあり、ビジネス・パートナーの構成を見直す必要に迫られている」と答えている。しかし一方、CEOの76%が「今の戦略を実行する上で必要なパートナーのネットワークをすでに有している」と答えている（図4参照）。

「変化の流れの中で自社がどのような立ち位置に置かれているのか、このままだとどのようなことになってしまうのかなど、腹を割って話し合えるようなパートナーと一緒に仕事ができない状況には危うさを感じる」

株式会社関西みらい銀行、代表取締役社長
西山和弘氏

図4

関係性の再調整

CEOは、優先事項の変化に応じてパートナーシップも見直したいと考えている

76%

のCEOが、戦略を実行するために必要なパートナーとのネットワークをすでに有していると回答した。

しかし

55%

のCEOが、戦略的優先事項の変化が、中核となるビジネス・パートナーとの関係の再構築を促していると回答した。

信頼関係と価値観の共有は、パートナーシップを成功に導く上で極めて重要である。しかし変化の波を乗り越えるためには、居心地の良さにしがみつきたい衝動を抑えなければならない。生産性の低い現状の維持に投資を続けていては、変革の速度を加速させることはできない。

自社の強みを知り、社内でやるべきことを決められれば、何に対し外部から支援を取り付けられいのか判断できる。最初は不自然に感じるかもしれないが、特に重要なことに注力するためには、事業の本質でない部分をコントロールする権利を、CEOは他者へ譲るべきだ。適切なパートナーが適切なポジションに座れば、これまで手の届かなかった能力をCEOは利用できるようになる。

「すべてに優れていることはできない。だからこそパートナーを見つけ、パートナーと快適に仕事ができる方法を模索しなければならない」

Sund & Bælt Holding 社、CEO
Mikkel Hemmingsen 氏

必要な成果の基準を策定し、それ以下では妥協しない。

パートナーに求める成果や、各プレイヤーにとって最も重要なことは何であるのかを明確にする。エコシステムを通じて、需要の高いスキルにアクセスし、社内にもとからある中核能力を補完する。



何をすべきか

「無駄」を果敢に切り捨て、新たな成長の余地を確保する

- 自社にとって何が最も大切なのかを知る。必要な成果を望めなくなった長期的パートナーへの投資はやめる。
- 最高のパートナーを自らの周りに集結させる。新たな関係を築く場合のチェックリストを作成し、基準を満たさないパートナーとは距離を取る。
- AI 倫理と規制への取り組みについて、パートナーとの間で一貫性を確保する。

外部に任せる場合の基準を明確にする

- 重要な業務をコントロールするために社内で維持すべき能力と、外部に任せるべき能力を明確にし、それを周囲に伝える。
- 専門家を信頼する。すべての分野においてエキスパートであることは不可能だ。専門家の協力を頼るべきところは頼る（「餅は餅屋」に任せる）。
- イノベーションや技術の導入に対し、エコシステム・パートナーを当事者として関与させる。

パートナーとの共生関係を築く

- ギブ・アンド・テイクの関係を育む。パートナーの戦略目標にも時間とリソースを投じ、最良のパートナーとの間で相互依存関係を構築する。
- パートナーとの間で、互いに異なる強みや視点を活かすことで、先見性と変化へのレジリエンスを高め合う。
- 自社の要望、譲れない点、妥協できる点をパートナーに明確に伝える。



良きスパーリング・ パートナーが、 最高のリーダーを作る

経営層のメンバー全員の意見が、常に一致するわけではない。会議の際には、それぞれが独自の視点と専門性を持ち寄るのであり、いずれかの見解が客観的な真実であるわけではない。むしろ経営層全員が協力して描く全体像のほうが、CEOが自社の進むべき方向性を決める際に役立つことが多い。

「リーダーが意見の交換や衝突を完全に排除するならば、そのチームは創造的であるとは言えない」

中国の工業メーカー、会長

スパーリングが戦いのスキルを強化するように、侃々諤々の議論は、特に不確実な時代において、より良い意思決定につながる。しかしこうした議論を建設的なものに保つためには、明確な基本ルールの設定が求められる。もし経営層幹部らが自分たちの意見を通すためにはどんな手段を使っても構わないと考えるならば、議論は全面的な戦いに発展しかねない。こうした戦いは逆効果を生みがちで、CEOの半数近くは、経営層のメンバー間のいざこざがコラボレーションの妨げになる場合があると答えている。

だが衝突は経営層の間で共通項を見つけるきっかけになることもあり、それにより創造性が生まれる場合もある。経営層が互いに相手の考えを理解し、共同して戦略を策定できれば、相互に関連するビジネス上の課題に対し、新しいアイデアや解決策を見いだすこともできるだろう。こうした取り組みは、テクノロジーがビジネス環境を変えつつある現在、極めて重要である。CEOの約3分の2(65%)が、企業の成功は財務部門とテクノロジー部門のコラボレーションの質にダイレクトに左右されると答えている(図5参照)。

今後3年間で、CEOはCTO、COO、CFOに極めて重要な意思決定を委ねようになるだろう。テクノロジー部門の責任者であるCTOは、組織内で扱うテクノロジー能力のレベルを定める必要があり、COOは日常業務のどの領域でテクノロジーを最も活用すべきかについて、またCFOは限られた予算をどこに割くかについて助言すべきである。声の大きなリーダーだけでなく、すべてのリーダーの専門性を活かせるよう、CEOは意思決定に関する判断基準や原則を明確に設定すべきである。

経営層が互いに相手の考えを理解すれば、相互に関連するビジネス上の課題に対し、新しいアイデアや解決策を見いだすことができる。

図5

関与のルール

侃々諤々の議論と建設的な
コラボレーションを奨励する
企業文化を醸成すべきである

65%

の CEO が、自社の成功は、
財務部門と技術部門が活発な議論と
建設的な協力を通じて密接に連携し、
質の高いコラボレーションを
実現した結果であると回答した。

48%

の CEO が、経営層内の競争が、
協力関係を阻害する場合があ
ると回答した。

**「プロセスが専門化し、
細かいパーツに分かれるほど、
それぞれの間で
連携や調整が必要になる」**

Sund & Bælt Holding 社、CEO
Mikkel Hemmingsen 氏

視点

異なる立場、異なる見解

経営層はそれぞれの立場により、進捗確認の指標や
イノベーションを阻んでいる要因について、
異なる見解を持っている。

	CEO	CFO	テクノロジー CxO
イノベーションを 阻む要因	短期目標の重視 規制上の制約 変化に対する 従業員の抵抗	変化に対する 経営層の抵抗 リスクを 回避したがる傾向 限られた予算	規制上の制約 テクノロジーや データが不十分 変化に対する 経営層の抵抗
企業変革を計る 指標	組織のデジタル 成熟度 サイバー セキュリティの 成熟度 テクノロジーの 導入状況	経済的なメリット リスク状況 プロジェクトの 進捗状況	イノベーションの 成熟度 サイバー セキュリティの 成熟度 顧客体験

信念を持って組織を導ける経営層を育成する。

生成 AI は企業ができることを変えるが、企業そのものを変えることはできない。将来の方向性を明確に示すビジョンを確立し、新たな機会に優先順位を付け、組織全体で変革に取り組む。



何をすべきか

相互の協力関係を明確にし、専門性を重視する

- データの扱いに関し、一貫したルールを設け、ガバナンスを確立し、目標や成果を定義する。
- 健全な議論を行うための基本ルールを定め、建設的な緊張関係を築くことで、成長とイノベーションを促す。
- すべての関係者が理解し合える領域と専門性が活かせる領域の両方を重視する。

IT 部門とビジネス部門の間の壁を取り払う

- 重要なプロジェクトやタスクに関し、異なる要求（方法やスケジュール）がある場合は、相違点を明らかにし、調整する。
- ビジネス上の目標と IT 関連の目標を分離しない。
- ビジネスにとって、最も重要で利益を生む IT プロジェクトを優先する。

組織の成功を目標に、経営層の構成や役割を見直す

- 組織内の意思決定プロセスを明確にし、誰がどの分野で権限を持っているか、経営層に明確な指針を与える。
- 報酬とインセンティブを明確にし、重要なトピックに関する議論を促す。
- さまざまな専門家の意見を積極的に取り入れる。また意思決定や迅速な合意が求められる場合について明確に定義する。



人は進歩を嫌う

生成 AI は、かつては空想に過ぎなかった機会を実現可能な領域へ引き上げる。しかし生産性の向上にとどまらず、ビジネスモデルのイノベーションの域へ踏み込むためには、組織内のあらゆる階層からの支持を得なくてはならない。だが従業員の多くは、生成 AI は「自分のために働いてくれるツール」ではなく「自分を置き換える存在」と捉えている。

「プロセス・オートメーションは、個人に取って代わるものではない。むしろ個人の価値を高め、人間の仕事をより人間らしいものにしてくれる」

407 ETR 社、CEO
Javier Tamargo 氏



CEO は、生成 AI が人に与える問題について認識している。CEO の 3 分の 2 近く（64%）が、従業員がついていけない速度で進化するテクノロジーであっても、それを活用する必要性を認めており、61% は従業員が慣れるよりも早いペースで、生成 AI の導入を従業員に働きかけていると回答した。

問題なのは、多くの人が自分を脅かす存在を育てていると感じていることだ。CEO は、このテクノロジーは人間をサポートするものであって、決して取って代わるものではないと一貫して主張しているにもかかわらず、従業員の多くはそう思っていない。従業員は自らが納得するまで、率先して仕事のやり方を見直すことはないだろう。

生成 AI を自ら活用してみようと従業員に思わせるためには、従業員が新しい視点で生成 AI を捉えられるよう啓発すべきである。このテクノロジーがいかに仕事を楽にし、やりがいをもたらすかを従業員が理解すれば、生成 AI の導入率は大幅に高まるはずだ。ほとんどの CEO は生成 AI を最大限に活用するには、テクノロジーと共に人材を開発しなければならないことを認識しており、CEO の 3 分の 2 近くが生成 AI 活用の成功の可否を決めるのはテクノロジー自体よりも人材の採用であると答えている（図 6 参照）。

変革の速度が加速する中、CEO は、戦略、ガバナンス、セキュリティの相互関係を部下たちがつなげるよう支援しなくてはならない。AI ソリューション自体に、単なるプロセスやポリシーにとどまらない、従業員が自由にイノベーションを起こせるような安全対策や指針といった「ガードレール」を計画的に組み込む必要がある。実際、CEO の 68% が生成 AI のガバナンス（安全対策や指針）は、ソリューションが実行された後ではなく、設計されている段階で確立されるべきだと考えている。

「全社を巻き込んだ取り組みを進めることが必要だ。例えば、生成 AI を活用した全社的なパイロット事業のために必要なリソースを従業員に幅広く提供し、どのような価値が創出できるか見極めるとよい。彼らはそのために奮闘してくれるだろう」

smart Europe 社、CEO
Dirk Adelman 氏

図6

人の要素

CEOは、生成AI導入を成功させるための要は人材であることを知っている

64% のCEOが、AIの成功はテクノロジーそのものよりも、人がテクノロジーをいかに受け入れるかにかかっていると回答した。

61% のCEOが、従業員が慣れるよりも早いペースで、生成AIの導入を従業員に働きかけていると回答した。

しかし、これを実行することは、口で言うほど簡単なことではない。CEOの4分の3が、信頼できるAIを実現するためには効果的なAIガバナンスが必須であると答えたが、優れた生成AIガバナンスを実際に導入できていると回答した割合は39%に過ぎなかった。これは従業員がAIを導入して、何をすればいいのかわを十分に理解していないためかもしれない。CEOの81%はチームを鼓舞するためには、共通のビジョンを示すほうが、正確な基準や目標を与えるよりも良い結果を生むと答えている。しかしCEOの約40%は、自社の従業員に戦略的な意思決定がどのような影響を与えるかを十分に理解していないことを認めている。

生成AIの導入はますます急務となっており、こうした混乱はすぐにも解消しなくてはならない。現在、生成AIの試験的運用に取り組んでいる企業は半数に満たず、さらに何もしていない企業も24%存在する。それでもCEOの49%は2026年までに生成AIを活用して、自社を成長させたいと考えている。これは非常に野心的な目標であり、はっきりとした目的意識を持って変革を目指さない限り実現不可能と思われる。生成AIの利用がいかに価値を生むのか、一人一人の役割がいかに重要であるのかをCEOは従業員に理解させなくてはならない。

もし生成AIの力を従業員が積極的に利用できるようになれば、ビジネスにおけるこの技術の普及は急速に進むだろう。さもなければ、変革への取り組みはこれからも空回りし続けるはずだ。

「目指すべきは、嫌なこと、やりたくないことをAIに任せて、人間がやりたいことをやるための余地を作ることだ。そのことがスピードや効率を上げて、余力を生み出す」

味の素株式会社、取締役 代表執行役社長 最高経営責任者
藤江太郎氏

考え方は変えても、価値観は変えない。

企業戦略に生成 AI を取り入れて、オペレーティング・モデルを調整する。CEO 自らが安定した重心の役割を果たし、事業成果を底上げする。



何をすべきか

従業員が業務を円滑に行えるようにする

- 生成 AI の導入に際し従業員が抱えている問題点を見つけ、改善する手法を考える。
- 日々の業務を容易でやりがいのあるものにするためのツールに投資する。
- 時間のかかるプロセス、非効率的なプロセス、不必要な作業を生み出すプロセスなどを特定し、生成 AI の力で従業員の負担を減らす。

組織に変革をもたらす要素に投資する

- テクノロジーと同様に人材もまた重要である。新しいテクノロジーの導入を奨励し、自分の仕事を改善する方法を見つけた従業員に対して、報酬を出す。
- 生成 AI の使い方を従業員に学ばせ、仕事に活かせるよう支援する。
- 生成 AI への投資とスキルの価値が最適化されるよう、ガバナンス、テクノロジー、人材を強化する。

チームの意欲を高める

- 自社のミッションに生成 AI の活用を加え、従業員のやる気を引き出す。
- テクノロジーを組織文化に適應させるのであって、組織文化をテクノロジーに適應させてはならない。従業員に権限を与え、自らが力を発揮できるようにする。
- ディスラプション（混乱）を予測して、ショックに備える。アジャイル・プロセスとアジャイル・チームで、変化に対応する。



技術的な ショートカットは やがて行き詰まる

企業 IT はまさに地殻変動の真っただ中にある。だからこそ CEO は、自社のテクノロジーが構造的に健全な部分と、土台を補強すべき部分、そして土台ごと取り壊すべき部分を見分けなければならない。

「短期的な目標だけでは、組織はうまく回らない。
長期目標が必要であり、
先を見通す見晴台も必要である」

中国の工業メーカー、会長

成功へ通じる道は多いものの、長期的なビジネス戦略を支えるテクノロジー重視の道を CEO は進まなくてはならない。これは誰もが進むことをちゅうちょする道ではあるが、この道を選び、新しくエキサイティングなユースケースにばかりかまけていると、将来の成長の道は閉ざされてしまう。

生成 AI を取り巻く不確実性が、状況をさらに複雑化させている。例えば、EU の AI 規則やその他の主要な国際規制により、AI の開発方法や利用方法、企業間競争は影響を受ける可能性があり、CEO はこれらの法規制に目を光らせておく必要がある。

日々新たな技術やアプリケーションが登場する現代において、CEO の前には多くの機会が現れるが、そのうちどれが最大の価値をもたらすのかは不明である。それでも先進的な CEO であり続けるためには、適切なテクノロジーに投資し続けなくてはならないことには変わりはない。先進的 CEO の 90% が、自社のデジタル・インフラは新たな投資を効率的に拡大し、価値を生み出していると回答したが、全 CEO を母数にするとこの数字は 71% にとどまる。

未来を見据える CEO は、テクノロジーにより自社に変革を起こしたいと考えている。例えば先進的 CEO は、AI には競争を優位に導き、イノベーションと変革を推進し、意思決定を強化することを期待し、また同時にハイブリッドクラウドには生産性を高め、成長を加速し、従業員体験を改善することを期待している。ところが、どちらかのテクノロジーだけでは、これからの企業は成長を見込めないだろう。企業の潜在能力をフルに発揮させるためには、これら 2 つの技術を同時に採用し、最適化しなくてはならない。

**「多くの時間を費やして、古いものを直す
場合もあるが、時にはそれを壊して
新しく作り直した方がよい」**

Synapse 社、CEO
Ngiam Siew Ying 氏

テクノロジー投資は全社的に行うべきだとCEOは考えている。2023年から2025年の間に、ハイブリッドクラウドへの投資は21%、生成AIへの投資は14%、従来型の投資は13%増加するだろうとCEOは予想する。では、これらの資金はどこから調達すればよいのだろうか。その答えとして考えられるのが、より収益性の高い事業への集中だ。CEOの42%が、今後2年間で可能な最大のコスト削減策として、利益率や成長率の低い事業の中止を挙げている。

ところが現状は「長期的な取り組みからリソースを再配分することで、短期的な目標を達成している」とCEOの3分の2近くが回答している。このことは、成長や収益が現在あったとしても、テクノロジーの不備により、多くの企業が今後、長期的な発展を妨げられる可能性があることを意味している（図7参照）。

図7

未来を抵当に入れる

短期目標が自らを近視眼的にさせることをCEOは懸念している

短期的なパフォーマンスを重視する姿勢が、組織のイノベーションを妨げる

最大

の障壁であると、CEOの多くが回答している。

その一方で

66%

のCEOが、本来は長期的な取り組みに充てられるべきリソースが短期目標の達成に配分されていると回答した。

「テクノロジーは私たちを変えた。私たちの物事への取り組み方を変えた」

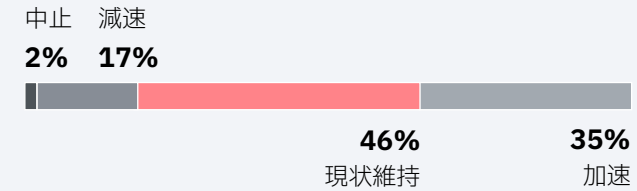
カイシャバンク (CaixaBank)、CEO Gonzalo Gortázar 氏

視点

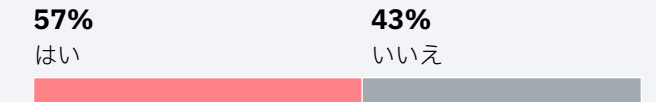
生成AI関連の法規は状況を変えるか

企業が生成AIを開発・利用する際の要件を規定するEUのAI規則*は、この種の法律としては世界で最初の主要な法律の1つである。CEOはこうした法規制がビジネスにどのような影響を与えるか懸念しているが、だからと言って生成AIの導入のペースを落としてはいない。

EUのAI規則の要件を考慮した上で、2024年に生成AIの導入をどのようなペースで進める予定ですか。



EUのAI規則の規制ガイドラインによって、生成AIへの投資意欲は高まると考えますか。



「先を見込んでロードマップを作ることは大事だ。そして、それ以上に機敏に打ち手を作って、打ち続けることが重要だ。そうして変化に応じて実行力を磨きこむために、計画中心から実行中心に焦点を移したのである」

味の素株式会社、取締役 代表執行役社長 最高経営責任者 藤江太郎氏

* EU AI 規則は、欧州連合 (EU) における人工知能の開発と使用を規定する法律 (<https://www.ibm.com/jp-ja/topics/eu-ai-act> 参照)。

特効薬を探すのをやめる。

時代遅れのテクノロジーを使っている場合は、それを率直に認め、アップグレードするための具体的なスケジュールを定める。手っ取り早い成果を得るために、未来の成果を前借りするようなことはやめる。



何をすべきか

自らを理解する

- 市場に何を提供すべきか、それを効果的に実行するためには、どのようなテクノロジーが必要なのかを把握する。
- 長期的な目標に沿ったテクノロジー投資をすることによって、自社を定義し、他社と差別化を図る。
- 生成 AI を利用する場合は、自社のビジョンや価値観と一致していることを確認する。

広い視野、総合的な観点から支出を捉える

- ハイブリッドクラウドや関連する生成 AI のコストをモデル化し、今後どの領域で支出が必要になるのか、どの領域で支出を避けられるのかを確認する。
- 生成 AI を使うことで企業が成長できる分野（パイロット版の作成から業務の効率化まで）を特定する。
- 現在の成功や利益を追求するために、将来のリソースを犠牲にする場合は、そのコストを定量化する。

決断したら迷わない

- 効率性の追求よりもイノベーションを優先する。成長のための支出を惜しまない。
- 漸進主義や対症療法を避けるために必要な技術的基盤に投資する。
- 潜在的な成功の機会を見逃さない。どの道にも不確実性やリスクが伴うが、最も良いと思われる道を選び、全力で取り組む。



「毎日、自社のビジョンを見直し、
変革をいとわないことがとても重要だ。
今までのやり方が間違っていることが
データで確認できたら、
判断を変えなくてはならない。
こうして組織文化は醸成されていく」

Autostrade per l'Italia 社、CEO
Roberto Tomasi 氏

結論

困難な状況にあるときは、 大きなリスクテイクが 良いビジネスチャンスを生む

新しいテクノロジーを思い切って取り入れることは、
危険な行動に見えるかもしれない。
しかし安全策が最大のリスクになる場合もある。

未知のものを受け入れ、組織の強みを発揮できれば、生成 AI で競争上の優位を獲得できる可能性がある。ただそのためには、やみくもに突き進むことは勧められない。ひとつひとつのリスクを計算し、状況が変化した場合には見直しを行い、軌道修正すべきときは迅速に対応しなければならない。

5 年戦略を実行するような時代は終わった。不確実性の霧^{もや}で見通しが悪くなる中、優先事項の変化に合わせて迅速に対応できる組織を CEO は目指すべきである。組織が俊敏に適應できる能力を備えていれば、チャンスをただ後追いし続けるのではなく、新たなチャンスが現れたときに迅速につかむことができる。

そうなるためには、自社の技術的な準備状況や、市場でのポジション、スキルや能力の足りない部分などを正しく評価することが必要である。厳しい真実に正面から向き合えば、生成 AI が生み出す機会をしっかりとつかまえ、ディスラプションや変化が予想される未来においても、成功を勝ち得るだろう。

イノベーションのための テクノロジー・AI

日本の CEO は自社の製品とサービスやビジネスモデルのイノベーションを最大の優先事項だと考えているが、大きなチャレンジであるとも考えている。

今後 3 年間の最大の優先事項として、日本の CEO の 40% が商品・サービスのイノベーション、38% がビジネスモデルのイノベーションを挙げている。同時に今後 3 年間の最大のチャレンジとしてもビジネスモデルのイノベーションが挙げられている。一方グローバルの CEO の最大の優先事項としては、トップは日本と同じく製品とサービスのイノベーションで 37% だが、ビジネスモデルのイノベーションは 28% で 8 番目となっている。このような日本とグローバルの対比によって日本の特徴的な傾向が浮き彫りになっており、ここ数年の日本の企業のイノベーション実現への苦勞もうかがい知ることができる。

なぜ、日本ではイノベーションが進まないのか。

日本の CEO にとって最大の優先事項でありチャレンジでもあるイノベーションを妨げる最大の要因として、日本の CEO の 48% が明確なイノベーション戦略の欠如を挙げ、次いで 47% が短期パフォーマンスの重視を挙げている。

本レポートの冒頭でも述べたうまくいった企業の CEO の特性にもあるように、ビジネス成果達成に向け、経営層が戦略的ビジョンを構築し、提示していくことが特に日本企業には求められる。

「人とデジタルのベストミックスを実現する必要がある。
テクノロジーを活用した変革を進めないことには企業は生き残れない。
変革をしないという選択肢は捨てるべきだ」

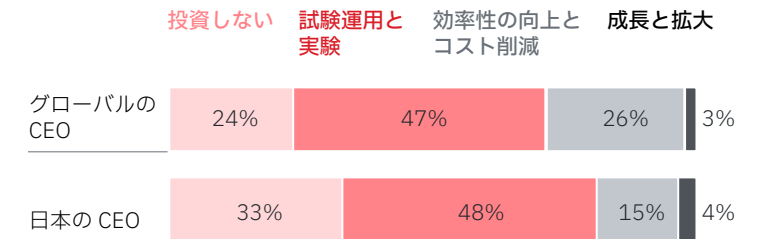
全日本空輸株式会社、代表取締役社長
井上 慎一氏

日本の CEO も今後 3 年間で自社が必要な成果を出すのに最も役立つテクノロジーとして生成 AI を挙げているが、一方で、その成長と拡大への活用はグローバルと比較すると進んでいない。

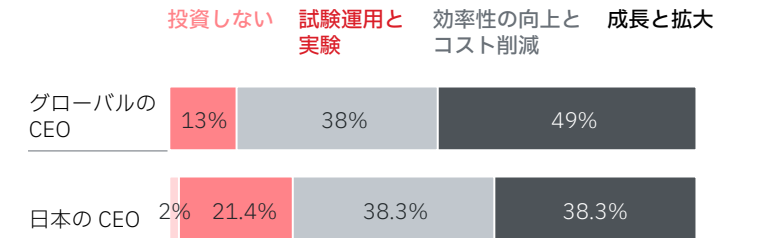
日本の CEO もグローバルの CEO と同様に、自社で成果を出すのに最も役立つテクノロジーは生成 AI であると考えている。一方で、その活用の進め方についてはグローバルと比較して慎重さが目立つ。2026 年時点においては、グローバルでは成長と拡大のために生成 AI への投資をすると考えているグローバル CEO が 49% となるにもかかわらず、日本においては、38% にとどまっている。これは生成 AI に投資する複数の目的のうち、効率性の向上とコスト削減と同程度となる。スピーディーに変革を推進できない企業は、グローバルを含む他社に置き去りにされるリスクがあることを念頭に、成長と拡大への生成 AI の活用を考えていく必要があるだろう。

生成 AI に投資する最大の目的

2024 年時点



2026 年時点



日本語翻訳監修



加藤あゆみ

日本アイ・ビー・エム株式会社
IBM コンサルティング事業本部
エンタープライズ・ストラテジー
理事・パートナー

経営戦略策定・変革実行支援、M&A/PMI 戦略策定・
実行支援、DX 戦略策定・実行支援を中心に活動。



瀬良征志

日本アイ・ビー・エム株式会社
IBM コンサルティング事業本部
理事・パートナー
エンタープライズ・
ストラテジー部門責任者

経営企画・事業企画・営業企画部門の経営課題解決に
向けて、企業変革始動と推進、事業戦略策定・実行
支援、新規事業／サービス検討を中心に活動。外資系
コンサルティングファーム等を経て現職。

調査方法

IBM Institute for Business Value (IBM IBV) はオックスフォード・エコノミクス (Oxford Economics) 社の協力のもと、2 回にわたるインタビューをもとに、IBM 経営層スタディ・シリーズとして 29 番目になる当報告書の調査を行った。1 回目のインタビューは、30 カ国以上、26 業種の 2,500 人の CEO を対象に、2023 年 12 月から 24 年 3 月にかけて実施した。このインタビューでは、ビジネスの優先事項とリーダーシップ、さらにはテクノロジー、人材、提携関係に対する期待について質問した。続く 2 回目のインタビューは 24 年 4 月、11 カ国 550 人の CEO を対象に行った。このインタビューでは、より広範な経済問題、規制、生成 AI の導入、業界のディスラプション、企業の変革に焦点を当てた。両調査で集めたデータは、IBM IBV アナリティクス・ハブのデータサイエンティスト・チームによって分析が行われた。当報告書を作成するに当たり、23 年 7 月から 24 年 4 月にかけて IBM が実施した CEO との 20 数回に及ぶ詳細なインタビューを含む、多数の顧客との対話から得たインサイトも参照した。

本調査の回答者は CEO、パブリック・リーダー、ゼネラル・マネージャー、マネージング・ディレクターなど、各組織の最高幹部である。企業の場合は年間収益、公共機関の場合は年間予算を考慮し、さまざまな規模の組織から代表者に参加を要請し、地域や業種別にデータを収集した。

本調査において IBM IBV は、一連の分析手法を用いて、特定の行動を示した回答者のグループを抽出した。その行動は、財務上および非財務上のさまざまな指標の観点から見て、業績と関連があることが分かった (回答者全体との比較において)。このグループに属する回答者は、戦略の策定、意思決定における専門性の活用、ビジネス・エコシステム・パートナーとの連携、行動を促す企業評価指標の活用、投資によるビジネスの促進、および堅牢なテクノロジー・インフラの開発において、高い成果を上げる傾向にあった。

注釈および出典

- 1 Goldstein, Jill, Bill Lobig, Cathy Fillare, and Christopher Nowak. Augmented work for an automated, AI-driven world: Boost performance with human-machine partnerships. IBM Institute for Business Value. 2023 年 8 月。邦訳『自動化と AI が導く「拡張労働力」の世界』 <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/augmented-workfor>
- 2 Marshall, Anthony, Cindy Anderson, Christian Bieck, and Nisha Kohli. The CEO's guide to generative AI: Digital product engineering. IBM Institute for Business Value. 2024 年 4 月。邦訳「CEO のための生成 AI 活用ガイド第 14 弾 — デジタル・プロダクト・エンジニアリング」 <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/ceo-ai-product-engineering-jp>
- 3 同上
- 4 同上
- 5 Niazi, Luq, Joe Dittmar, Karl Haller, Mahesh Dodani, Jane Cheung. Revolutionize retail with A everywhere: Customers won't wait. IBM Institute for Business Value. 2024 年 1 月。 <https://ibm.co/ai-retail>

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value (IBV) は、20 年以上にわたって IBM のソート・リーダーシップ・シンクタンクとしての役割を担い、ビジネス・リーダーの意思決定を支援するため、研究と技術に裏付けられた戦略的洞察を提供しています。

IBV は、ビジネスやテクノロジー、社会が交差する特異な立ち位置にあり、毎年、何千もの経営層、消費者、専門家を対象に調査、インタビューおよび意見交換を行い、そこから信頼性が高く、刺激的で実行可能な知見をまとめています。

IBV が発行するニュースレターは、ibm.com/ibv よりお申し込みいただけます。また、LinkedIn (ibm.co/ibv-linkedin) をフォローいただくと、定期的に情報を入手することができます。

変化する世界に対応するためのパートナー

IBM はお客様と協力して、ビジネス・インサイト、高度な研究成果、およびテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速に変化し続ける今日の環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

© Copyright IBM Corporation 2024

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America | May 2024

IBM、IBM ロゴ、ibm.com は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては www.ibm.com/legal/copytrade.shtml (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります。IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「CEO Study: 6 hard truths CEOs must face」の日本語訳として提供されるものです。

