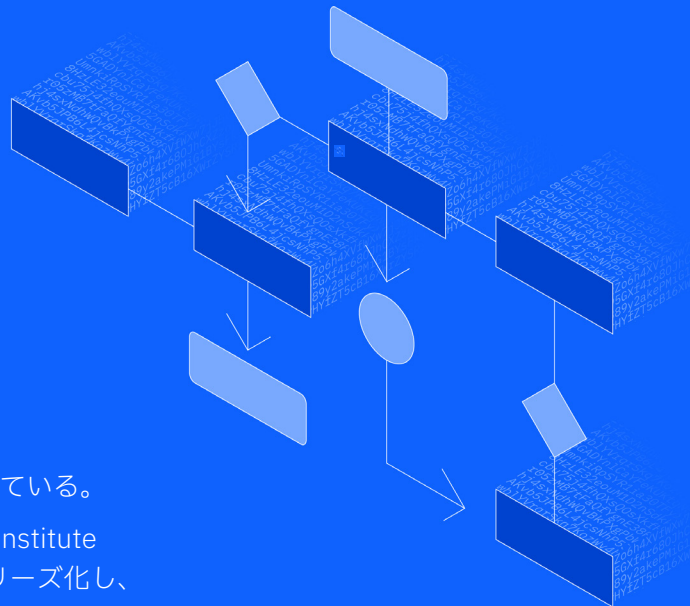


## 効率性向上は出発点

生成AIは過去のどのテクノロジーとも異なっている。瞬く間にビジネスと社会を揺るがす存在になりつつあり、リーダーはこれまでの想定や計画、戦略の見直しを迫られている。

こうした変化にCEOが対処するための一助として、IBM Institute for Business Valueは生成AIの調査に基づくガイドをシリーズ化し、テーマごとに公表している。内容はデータ・セキュリティーからテクノロジー投資戦略、顧客体験にまで及ぶ。

今回は第十五弾として「ビジネス・プロセス・オートメーション」をお届けする。



## 新時代の「ワークフローの匠」を呼び起こせ

誰もが生成AIを使いこなして、生産性を向上させたいと熱望している。しかし、イノベーションには人の関与が必要である。テクノロジーにより飛躍的に成長を実現するためには、オペレーション・リーダーがまずワークフローに精通し、生成AIを活用した仕事のやり方を再構築しなければならない。

これら先見の明があるリーダーは、バック・オフィス戦略策定の中心へと変革すべきだ。日常業務ばかりに目を奪われずに、エンドツーエンドのオペレーションに気を配り、より早く価値を生み出すための画期的な方法を模索すべきだ。これは、既存タスクを自動化するというのではない。非効率なプロセスを見つけ出し、全く新しいワークフローを導入するということである。

生成AIを活用して人間の創意工夫を強化できれば、リーダーは、時間やエネルギーだけでなく、共感や創造性を必要とする高付加価値な仕事に人材を集中させることができるようになる。そのためにはまず、生成AIがもたらす価値を知るべきである。懐疑的な人は「生産性向上」を「人員削減」と捉えがちであり、最高経営責任者（CEO）は生成AIの導入によって何が実現し、オペレーション・チームをどう支援できるかを明確に示す必要がある。

生成 AI による自動化と拡張の境界線が曖昧になるほど、従業員は自分たちの役割をどのように高めていくかを考えなければならない。変化するビジネス・ニーズにすばやく対応するためには、AI アシスタントを活用し、どのようにプロセスを組み合わせればよいのかを従業員も理解すべきだ。オペレーション・チームのメンバーに自分たちは重要な役割を担っているという自負があれば、彼らは生成 AI が急速に進化し続ける時代におけるビジネスの成長エンジンとなり得る。

### IBV が考える、すべてのリーダーが知っておくべき 3 つのこと：

1. 近い将来、  
バック・オフィスは  
生成 AI のハブになる。



2. 生成 AI により、  
テクノロジーが  
チームメートに変わる。



3. スキル向上と  
アウトソーシングで、  
前進を加速させる。



### そして、すべてのリーダーが今すぐ実行すべき 3 つのこと：

1. オペレーション・チーム  
に実験の機会を与え、  
事後に検証させる。



2. AI アシスタントを  
レーシングカーとして、  
従業員をプロのカー  
レーサーとして扱う。



3. 管理体制を見直し、  
能力を強化する



# 1. 実験 + 生成 AI

リーダーが  
知るべきこと



## 近い将来、バック・オフィスは 生成 AI のハブになる

リアルタイムの報告から、脆弱（ぜいじゃく）なグローバル・サプライチェーン、フィンテックの出現まで、かつてない複雑性が業務を一変させようとしている。一見、生成 AI はこのような複雑性を助長するようにも見えるが、ひとたびチームに受け入れられれば、煩雑さを解消する強い味方になる。

経営層は生成 AI の可能性を楽観視しており、業務全般に幅広く適用することを期待している。2025 年までにビジネス・プロセスを現在よりも 61% 増強する計画で、人事と、調達から支払いまで（Source to Pay）、潜在顧客発掘から回収まで（Lead to Cash）、記録から分析まで（Record to Analyze）といった財務プロセスにほぼ均等に配分される。経営層は、生成 AI による生産性向上は 41% に達すると予測しており、この効果が最終利益に大きな影響を与えることは間違いなさそうだ。

しかし、CEO が目指すべきは完璧さではなく前進だ。生成 AI から最大の価値を引き出すためには、明確なガイドラインの下での実験、失敗に対する耐性、発生する課題を克服するための意欲が必要だ。例えば、経営層の 10 に 4 人が、AI 導入時に直面する障害として、データのプライバシーに関する懸念と従業員の抵抗を挙げている。

バック・オフィスを生成 AI のハブに進化させるために、CEO とオペレーション・リーダーは、イノベーション、ガバナンス、継続的学習の文化を醸成しなくてはならない。また、従業員が踵を返すことがないよう、抜本的なリスクリングの機会を提供すべきである。そうすることで、将来がいかに混沌としようとも、戦略的に混乱に対応する新たな機会を見つけ出すことができるだろう。

経営層は、生成 AI をビジネス・プロセスに適用することで、2025 年までに生産性は 41% 向上すると予想している。

## 1. 実験 + 生成 AI

リーダーが  
実行すべきこと



### オペレーション・チームに実験の機会を与え、事後に検証させる

創造的にプロセス自動化を実現し、その有効性を明文化したチームに報酬を与える。報告文書には、測定可能なビジネス価値をもたらした点と、力が及ばなかった点を明示するよう求める。

**学びをリアルタイムで共有し、価値創出を加速させる。** 共有のコミュニケーション・チャンネルや文書ポータルを通じて、自分の経験を連携するよう従業員に求める。

**大きな成功に対してだけでなく、チームのイノベティブな精神を評価することで、ROI（投資対効果）を高める新たな方法を発見する。** 組織全体にわたるプロセス革新、細部にわたる効率性向上、貴重な教訓とも言える早期の失敗を奨励する。

**予測分析を行い、生産性を高める。** 生成 AI を使ってパターンや傾向を検出して、ワークフローを合理化する機会を見つけ出す。そうして導き出したインサイト（洞察）にすばやく対応できるよう、柔軟なオペレーティング・モデルを導入する。

## 2. 業務の強化 + 生成 AI

リーダーが  
知るべきこと



### 生成 AI により、テクノロジーが チームメートに変わる

ツールは信頼できるチームメートになり得るだろうか。従業員は確信を持ってないかもしれないが、ほとんどの経営層はなり得ると回答する。

生成 AI 搭載のアシスタントはまもなく従業員に代わって、情報の照会、検証、集約を確実に行えるようになり、従業員が戦略的な業務に集中できる時間は増えると予想する経営層は 87% に上る。また、従業員はこの新しいチームメートを大いに歓迎するだろうと期待している。2025 年までに、シームレスなプロセスを実現するべく、従業員がデジタル・チームメートと共同で業務を遂行しなければならないとなると考える経営層は全体の約 3 分の 2 (64%) 存在する。

一方で、経営層は人的面において懸念を抱いていることが、2024 年の IBM 「CEO スタディ」で判明している。具体的には、経営層の 64% が、AI の導入の成功は、テクノロジーそのものよりも、従業員が受け入れるかどうかにかかっていると回答した。また、61% が一部の従業員に懸念を抱かせるほど急速なペースで、生成 AI の導入を進めていると答えた。

この先起こる変化の大きさに身構えるのは当然ではあるが、生成 AI を活用する従業員にとっての潜在的なメリットは絶大である。例えば、経営層の 60% が 2025 年までに AI アシスタントが従来型プロセスの大半を実行するようになると考えている。また、ほぼ 3 分の 2 (64%) の経営層は、2025 年までに、取引処理において従業員が主なインテリジェンス・ポイントとして相手するのは AI

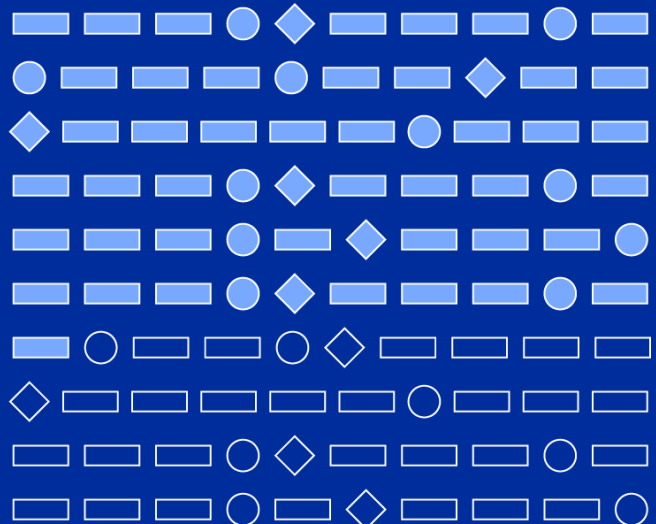
アシスタントになると予想している。こうした変化が実現すれば、従業員は日常業務から解放され、より高価値で、楽しく、創造的な仕事に多くの時間を割けるようになるだろう。

AI アシスタントはすぐに全部門で必要不可欠なチームメートになるかもしれないが、そのためには、組織が適切なガードレール（安全対策やガイドライン）を築くことが条件となる。従業員から信頼を勝ち取るためには、AI は自身の回答を説明できなくてはならないし、ハルシネーションやバイアスのかかった回答が示された場合は、それらを識別できなくてはならない。

生成 AI を実際のワークフローに統合するためには、考慮すべき点が多く、大がかりな作業が必要となる。また、他よりも変革が進んでいる分野もあれば、そうでない分野もある。例えば経営層の 63% は、記録から分析まで (Record to Analyze) のプロセスを自動化するためには、最高財務責任者 (CFO) 向けのセルフサービス・アシスタントが必要だと答えている。そして、61% は人事部門の従業員向けにも、セルフサービス・アシスタントが同様に必要だと回答した。このように大量のデジタル・チームメートが労働力として加わりつつある中、オペレーション・リーダーは従業員が生成 AI を有効活用する方法を理解できるよう、サポートしなくてはならない。こうした課題に意欲的に取り組む従業員は、ビジネスを成長させる新たな道筋を切り拓き、全く新しいキャリア・パスを開拓することができるだろう。

# 60%

の経営層が、2025 年までに AI アシスタントが従来型プロセスの大半を処理するようになると考えている。



## 2. 業務の強化 + 生成 AI

リーダーが  
実行すべきこと



### AI アシスタントをレーシングカーとして、従業員をプロのカーレーサーとして扱う

AI アシスタントを使ってプロセス自動化または強化すべき分野と時期を示すロードマップを従業員に提供する。この強力なマシンを、効果的、かつ責任をもって利用する方法を説明する担当者用マニュアルを共有する。

**合理的な設計で、煩雑さを軽減する。** オペレーション・チームが最もストレスを感じるプロセスを特定し、それらを自動化する方法を見つける。

**ガードレール（安全対策やガイドライン）を強化する。** 従業員がちゅうちょなく取り組めるよう、生成 AI の責任ある使用法を指導する。

**必要な場合に自動対応できるよう、生成 AI に学習させる。** 生成 AI の自己学習トレーニング・プログラムを導入し、コンプライアンス・リスク評価、不正行為の検知、収益性分析などのタスクにおけるパフォーマンスと精度を向上させる。

### 3. スキルと能力 + 生成 AI

リーダーが  
知るべきこと



## スキル向上とアウトソーシングで、 前進を加速させる

ビジネス・リーダーは生成 AI の導入に関して、人材が不足していることを認識している。社内人材の教育や、外部人材の採用で対処することも可能だが、それには何年もかかり、それほどの猶予はない。

生成 AI の導入競争が激化する中、組織は数カ月、場合によっては数週間で高水準の ROI を達成するよう求められるようになった。これに対し経営層は、外部の専門性を活用することで取り組みを強化しようとしている。大半の経営層は、人事と財務部門の多くのプロセスにおいて、AI を活用したデジタル・トランスフォーメーション (DX) を加速させるために、ビジネス・プロセス・アウトソーシング (BPO) プロバイダーと連携しようとしている。アウトソースに最も適していると考えられるのが、人事部門の社内教育、財務部門における調達、営業支援サービス、一般会計処理である。

しかし、アウトソーシングだけでは限界がある。長期にわたって成功を収めるためには、企業は社内人材のスキルを向上させる必要もある。2025 年までに人事部門向けに生成 AI のスキルおよび役割に投資する可能性が高いと答えた経営層の割合は 84% だった。また、財務部門の調達から支払いまで (Source to Pay) には 71%、潜在顧客発掘から回収まで (Lead to Cash) には 73%、記録から分析まで (Record to Analyze) には 76% の経営層が人事部門同様の投資を希望している。こうした投資は重要であり、生成 AI に特化したスキルに配分されるスキル関連予算は、2023 年から 2025 年で 18% 増加すると経営層は予想している。

競争優位を高める社内の人材開発と、自社の成長につながるスキルと専門性を獲得するためのパートナーシップとの間で、CEO は適切なバランスを取らなくてはならない。生成 AI の専門性を伸ばし、変革の原動力となるエコシステムとのパートナーシップを構築できた企業に対し、未来は拓かれる。

2025 年には、生成 AI に特化した  
スキルに配分されるスキル関連予算は、  
**18% 増加する**と経営層は予想している。





### 3. スキルと能力 + 生成 AI

リーダーが  
実行すべきこと



#### 管理体制を見直し、 能力を強化する

生成 AI の専門性を持つパートナーを活用して、自社の競争優位性に影響しない非中核的なプロセスを自動化する。プロセス・オーケストレーター、デジタル・ライブラリアン、エクスペリエンス・デザイナーなどの新しい職務を社内に創設し、管理業務を改善する。

**外部の力を利用して、専門性を拡大する。** BPO (Business Process Outsourcing) プロバイダーと連携して社内の能力を補強する。自動化とワークフロー最適化の可能性を広げ、最先端の AI と自動化技術を迅速に導入する。

**これまでになかった新たなキャリア・パスを構築する。** 自社で新設すべき職種を検討する。例えば、プロセス・オーケストレーターを採用して、業務全体にわたる AI アシスタントを管理させる。また、デジタル・ライブラリアンに、プロンプト・ライブラリー、生成 AI モデル、ガバナンスおよび倫理のガイドラインを管理させる。

**エクスペリエンス・デザイナーを活用して、プロセスを最適化する。** プロセス自動化に対して説得力のある価値提案を定義する。目指す価値を実現し、ユーザーの期待を上回る体験を設計する。



# ビジネス・ プロセス・ オートメーション

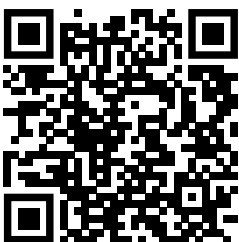
本レポートに記載されたインサイトは、IBM Institute for Business Value による幾つもの独自データ・ソースに基づいています。具体的には、人工知能がビジネス・プロセスに与える影響について米国の経営層 400 人を対象に実施した調査（2023 年 10 月）、生成 AI と人材・スキルに関して同経営層 300 人を対象に実施した調査（23 年 5 月）、インテリジェント・オートメーションについて世界の経営層 2,000 人を対象に実施した調査（23 年 4 月～6 月）などです。「IBM IBV 2024 CEO スタディ」に掲載したインサイトも参照しています。

## 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](https://ibm.com/ibv) よりお申し込みいただけます。また、LinkedIn ([ibm.com/ibv-linkedin](https://ibm.com/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。



© 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](https://ibm.com)、Watson 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](https://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「The CEO's guide to generative AI: Business process automation - Efficiency gains are just the beginning」の日本語訳として提供されるものです。

MR6QXLOW-JPJA-01