

2026 Global AI Report

AIリーダー企業のための行動計画

Executive Summary

AIの領域を リードしているのは誰か？

AIリーダー企業は、
AI導入に精通し、戦
略も整理されており、
AI導入による高い
ROIを実現している。

AIリーダー企業は成長・利益率の 観点において例外的な存在

AIリーダー企業は、その他企業と比べ、
売り上げ成長率が10%以上になる
確率が約2.5倍高く、利益率が15%
以上となる確率も3.6倍高い。

AIリーダー企業はどう活動しているのか

戦略: AIリーダー企業はAIを中核的な成長エンジンと位置づけ、それに応じて戦略を再構築している。

01

戦略的な整合性とスピード

AIリーダー企業は、AIとビジネス戦略を緊密に連携させ、戦略的な重点とスピードを大きな財務成果へと転換し、成功を収めている。

02

エンドツーエンドのアプローチへの注力

トップフォーマー企業は、不均衡な経済的価値を解き放ち高い付加価値を生み出す領域に焦点を当て、ワークフローを全体的に見直して再構築している。

03

フライホイール効果

これらの先行企業は、初期投資が初期の成功を促進し、それがさらなる成長のための再投資を促すというサイクルを生み出している。

04

基幹アプリケーションの再構築

成長を牽引するリーダー企業は、表面的な機能追加に留まるのではなく、組み込み型AIで基幹アプリケーションを再構築している。

AIリーダー企業はどう活動しているのか

実行: AIリーダー企業は、堅固な基盤とエンパワーメントされた人財、組織に組み込まれたAI導入とガバナンス、高度な専門性を持つパートナー企業との連携により、他社との差別化を図っている。

05

拡張性と安全性

AIリーダー企業は、拡張性と安全性を両立したスタックを構築し、プライバシーや主権の観点からAIインフラのローカライズや移転を進めている。また、インフラに起因した制約を解消するための投資も行っている。

06

AI活用による 専門家の強化

これらの先進企業は、経験豊富で高度なスキルを有する従業員を代替するのではなく、AIを利用して彼らの影響力を拡大している。

07

AI導入の定着化

トップフォーマー企業は、AI導入を全社的な変革プログラムとして扱い、抵抗を減らすために建設的な変更管理を採用している。

08

拡張のためのガバナンス

AIリーダー企業は、AIガバナンスを一元化し、組織全体の監督体制を正式に整備すると同時に、専任の最高AI責任者（CAIO）にリスク管理と変革の調整を任せている。

09

パートナー連携による成長

業界トップクラスの企業は、戦略的な外部パートナーに依存し、成果報酬型のビジネスモデルを採用してAIによる価値創造のスピードを高めている。

第1節

AIの世界は 誰がリードしているのか



AIリーダー企業とAI後進企業の定義

次のすべての観点を満たしている組織は、**AIリーダー企業**として分類される。



- AI戦略が明確に定義されているか、戦略の策定が進行中である。
- AIに対する取り組みの成熟度が高いか、あるいは進化している。
- 競合他社と比較して、AIから高い収益を上げている



これらの組織は、トップパーフォーマーである:AI活用が**成熟**しており、**戦略がよく整理**され、**AIから高いROI(投資利益率)**を実現している。

次のすべての観点を満たしている組織は、**AI後進企業**として分類される。



- AI戦略が明確に定義されていない、もしくは戦略の策定が進行していない。
- AIに対する取り組みの成熟度が低く、計画が存在せず、AI活用を模索している。
- AIから収益を得ていない、もしくはAI活用により損失が出ている。



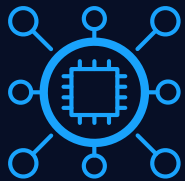
これらの組織は、AI導入の初期ステージにあるか、もしくはAI導入に苦戦をしている。
- **AI活用が成熟しておらず、戦略も不明確であり、AI活用の投資対効果(ROI)がほとんど、あるいは全く得られていない。**

コホート分割 (n=2,567)

カテゴリー	カウント	%	
AIリーダー企業	397	15%	} その他: 合計2,170 (85%)
AI後進企業	516	20%	
その他企業	1,654	65%	



AIリーダー企業は誰なのか？



AIリーダー企業は成長率と利益率において突出している。AIリーダー企業は他の企業と比較して、10%以上の収益成長を達成する確率が約2.5倍高く、15%以上の利益率を達成する確率が3.6倍高くなると考えられる。AIリーダー企業は、超大企業にやや偏ってはいるものの、あらゆる収益規模の企業に存在している。

突出した収益成長

AIリーダ企業の62.8%が、前会計年度において、10%以上の収益成長を記録している一方で、その他企業においてこの割合は25.3%となる。

企業規模の分布と偏り

AIリーダー企業の17.1%が250億ドルを超える収益を上げているのに対し、その他企業においてこの割合は12.6%となる。

より頻繁に大規模に

AIリーダー企業の23.9%が5万人以上の従業員を抱えているのに対し、その他企業においてこの割合は15.5%となる。

より高い利益率


AIリーダー企業の33.8%が15%以上の利益率を達成している一方で、その他企業においてこの割合は9.4%となる。

AIリーダー企業が顕著に存在する業界

8

顕著に多い:テクノロジー、メディア、通信 (期待値4%に対し7.8%)、消費財 (期待値6.8%に対し9.6%)、保険 (期待値11.3%に対し11.6%)、ライフサイエンス (期待値4.1%に対し4.8%)

顕著に少ない:自動車 (期待値11.7%に対し7.6%)、エネルギーと公益事業 (期待値4.7%に対し1.8%)



第2節

AIリーダー企業はどのように活動しているか

1. 戦略的な整合性とスピード

AIリーダー企業は、AIとビジネス戦略を緊密に連携させ、戦略的な重点とスピードを大きな財務成果へと転換し、成功を収めている。

戦略的な整合性が成果をもたらす

AI戦略とビジネス戦略を完全に整合させている組織は、AIから具体的な経済的利益を得る可能性がはるかに高い。

- AI戦略とビジネス戦略を「完全に整合させている」と回答した企業の83.6%が、AI導入により5%以上の利益増加を達成している。AI戦略とビジネス戦略を「部分的に整合させている」企業において、AI導入により5%以上の利益増加を達成している組織は77% ($\Delta+6.6\text{pp}$)、AI戦略とビジネス戦略を「整合させていない」企業では58%に減少する ($\Delta+25.6\text{pp}$)。



取り組みのスピードは成功と相関する

AIリーダー企業は「様子見」ではなく、先駆者的な検証に取り組むことを選択しており、その結果は明確である。(後発企業やその他企業との比較において、迅速に行動する姿勢は顕著に表れている。)

- AIリーダー企業の46.1%が「迅速に行動し、市場をリードしている」と回答している。一方で、AI後進企業において、「迅速に行動し、市場をリードしている」と回答した割合は25.4% ($\Delta+20.7\text{pp}$)、その他企業においては33.3% ($\Delta+12.8\text{pp}$)という回答結果になっている。
- AIリーダー企業のうち、「他社にリスクを取らせる」と回答した割合は16.6%に留まっている。一方、後発企業において同様の回答をした割合は25.2% ($\Delta-8.6\text{pp}$)、その他企業においては17.4% ($\Delta-0.8\text{pp}$)となっている。

2. エンドツーエンドのアプローチへの注力

トップパーフォーマー企業は、不均衡な経済的価値を解き放ち高い付加価値を生み出す領域に焦点を当て、ワークフローを全体的に見直して再構築している。

成長志向のユースケースは偏った価値を生み出す

AIリーダー企業は、フロントオフィス業務(マーケティング、セールス、サービス)を優先している一方で、AI後進企業はバックオフィスおよびミドルオフィス業務により重点を置いている。

- AIリーダー企業の73.3%がフロントオフィス業務(マーケティング・クライアント・パートナーエクスペリエンス)を支援しているのに対し、AI後進企業においてその割合は44% ($\Delta+29.3$ pp)、その他企業では58.7% ($\Delta+14.6$ pp) となっている。

コアワークフローを自動化

AIリーダー企業は、エンドツーエンドのプロセスを再設計することで、生産性改善とコスト削減効果の測定を推進し、即座にAI活用の価値把握を可能としている。

- AIリーダー企業の85.6%が、バックオフィスおよび/またはミッドオフィス(ワークフローの自動化と最適化)を支援しているのに対し、AI後進企業においてその割合は71.1% ($\Delta+14.5$ pp)、その他の企業では73.8% ($\Delta+11.8$ pp) であった。

3. フライホイール効果

これらの先行企業は、初期投資が初期の成功を促進し、それがさらなる成長のための再投資を促すというサイクルを生み出している。

AI投資の重要性

AIリーダー企業は、後進企業やその他企業のほぼ2倍の確立でAI投資が「非常に重要」であると回答している。AIリーダー企業は、AI投資による成果を得られていることから、今後2年間でAI投資を大幅に増やす可能性が高い。

- AIリーダー企業の68.2%が、AIに対し非常に大きな投資を現在行っている。AI後進企業においてはこの割合が45.5% ($\Delta +22.7$ ppp)となり、その他企業においては34.6% ($\Delta +33.6$ ppp)となる。
- AIリーダー企業の64.5%が、今後2年間でAI投資を大幅に増加させると回答している。更新企業においてはこの割合が45% ($\Delta +19.5$ ppp)となり、その他企業においては40.3% ($\Delta +24.2$ ppp)となる。

リーダーシップに対する感情の分岐

戦略部門や業務部門は、新たな収益源に対し最も強気な姿勢を示している。一方で、財務部門はより慎重な姿勢を崩さず、より厳格な事業計画と管理ポイントを示す必要性を主張している。

- AIが新たな収益源の確保を加速させることに「非常に強い確信を持っている」と回答した割合は、CSOの54.5%、CEO48.3%であるのに対し、CFOにおいては38.8%となっている。

4. 基幹アプリケーションの再構築

成長を牽引するリーダー企業は、表面的な機能追加に留まるのではなく、組み込み型AIで基幹アプリケーションを再構築している。

リーダーはコアアプリケーションを再構築する

AIリーダー企業は、コアアプリケーションへのAI適用を後付けのアドオンにとどめず、AIを組み込む形でのコアアプリケーションの再構築に投資している。

- AIリーダー企業の34.5%が、AI機能を組み込む形でのアプリケーションの再構築を進めている一方で、AI後進企業においてこの割合は14.5% ($\Delta +20$ ppp)となり、その他企業においては18% ($\Delta +16.5$ ppp) となっている。
- AIリーダー企業の32%が既存のアプリケーションをAIアドオンやAPIで拡張しているのに対し、AI後進企業においてこの割合は40.8% ($\Delta -8.8$ ppp)、その他企業においては37.6% ($\Delta -5.6$ ppp) となっている。

ハイブリッドで共創型のアプローチが優勢

ハイブリッド型のAI導入(プラグインプレイ型ソリューションを活用したパートナー企業との共同変革)が最も一般的なアプローチである一方で、AIリーダーは多くの場合、システムインテグレーションを担うパートナー企業と共に、オーダーメイド型の共同変革アプローチをあわせて採用している。

- AIリーダーの50.1%がハイブリッド型のアプローチ(プラグインプレイ型ソリューションを活用したプラグインプレイ型ソリューションを活用した共同変革)を採用している一方で、AI後進企業においてこの割合は35.1% ($\Delta +15$ ppp)、その他企業においては48% ($\Delta +2.1$ ppp) となっている。
- AIリーダーの45.3%が戦略的ITパートナーとオーダーメイド型の共同イノベーションソリューションを追求している。AI後進企業においてこの割合は36.6% ($\Delta +8.7$ pp)、その他の人企業においては39.6% ($\Delta +5.7$ pp)となっている。

5. 拡張性と安全性

AIリーダー企業は、拡張性と安全性を両立したスタックを構築し、プライバシーや主権の観点からAIインフラのローカライズや移転を進めている。また、インフラに起因した制約を解消するための投資も行っている。

AIリーダー企業は拡張性があり安全なスタックを利用

プラットフォーム化された安全な基盤は、摩擦を軽減し、コンプライアンスに準拠した拡張を加速します。

- AIリーダー企業の31.5%が、拡張性と安全性を兼ね備えた技術スタックを重要視している一方で、AI後進企業では22.1%($\Delta+9.4$ pp)、その他企業では30.1%($\Delta+1.4$ pp)となっている。

地政学がプライベート/ソブリンAIを加速

地理的な境界を越えたデータプライバシーの確保が、ガバナンス上の最大の懸念事項として浮上しており、多くの企業はAIインフラのローカライズや移転により対応しています。

- AIリーダー企業の59.4%が、地域横断的なデータプライバシーまたは主権をガバナンス上の最重要課題として挙げている。AI後進企業においてその割合は49.6% ($\Delta+9.8$ pp)、その他企業では54.5% ($\Delta+4.9$ pp)となっている。

インフラのボトルネックを解消し、拡張性を確保

AIリーダーは技術的負債(メンテナンスの負荷やデータの断片化など)について率直に認めており、それら負債を解消するために資金を投入しています。

- AIリーダー企業の29.5%は、インフラ整備における最大の阻害要因として、維持管理コストの高さによりイノベーションが必要としている資金や時間が奪われている状況があると回答している。AI後進企業においてこの割合は17.2% ($\Delta+13$ pp)、その他企業では16.5% ($\Delta+13$ pp) となっている。

6. AI活用による 専門家の強化

これらの先進企業は、経験豊富で高度なスキルを有する従業員を代替するのではなく、AIを利用して彼らの影響力を拡大している。

経験豊富な人材の エンパワーメント

AIリーダー企業は、人事面におけるAI適用に際し、その目的を人材の置き換えではなく補強に置いている。AIリーダー企業はスキルを有する従業員がより高付加価値な業務に集中できるように支援し、必要に応じてターゲットを絞ったリスキングを実施している。



28.9%

AIリーダー企業の28.9%は、AIツール活用により経験豊富な従業員のエンパワーメントを推進することで、彼らがより高付加価値な戦略的業務に集中できるようにしている。一方、後発企業においてこの割合は22.5% ($\Delta +6.4$ pp)となり、その他企業においては24.3% ($\Delta +4.6$ pp)となっている。

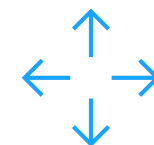
7. AI導入の定着化

トップフォーマー企業は、AI導入を全社的な変革プログラムとして扱い、抵抗を減らすために建設的な変更管理を採用している。

変革のリーダーシップが 拡大を実現する

AIリーダー企業は、スコープ、拡張性、ワークフローへのAIの組み込みにおける、効果的な変更管理を重要視しており、これらの導入を単なる技術展開ではなく、組織の変革として位置付けている。

- AIリーダー企業の45.3%が、ワークフローに対するAI導入のスコープ、拡張、定着化において、効果的な変更管理を実施していると回答した。AI後進企業においてこの割合は34.3% ($\Delta +11$ pp)、その他企業では37.3% ($\Delta +8$ pp) となっている。



建設的な変化の姿勢を 採用する

AIリーダー企業は、AIの変化に対しより前向きで積極的な姿勢を示しており、より高い「自信、興奮、驚き」と、低い恐怖や抵抗を示している。

- AIの変化に対するポジティブな感情は、AIリーダー企業において73%と顕著に高く、AI後進企業においてこの割合は45.7% ($\Delta +27.3$ pp)、その他企業においては68.4% ($\Delta +4.6$ pp) となっている。

8. 拡張のためのガバナンス

AIリーダー企業は、AIガバナンスを一元化し、組織全体の監督体制を正式に整備すると同時に、専任の最高AI責任者（CAIO）にリスク管理と変革の調整を任せている。

一元化されたガバナンスがAIリーダー企業を際立たせている

AIリーダーは、事業部門全体での一貫性、盛業、拡張性を実現するガバナンスモデルへ移行している。

- AIリーダー企業の55.9%が一元化されたAIガバナンスモデルに従っているのに対し、AI後進企業ではこの割合が33.3% ($\Delta + 22.6\text{pp}$)となり、その他企業では37.6% ($\Delta + 18.3\text{pp}$)となっている。

AI運用モデルを形式化する

AIリーダー企業はAIレビュー委員会、運営委員会、安全性および運用チームを運営し、AIをプロジェクトではなく企業の能力として扱っている。

- AIリーダー企業の56.2%は、経営スポンサー、分野のリーダー、法務やセキュリティ担当者などを含むAI運営委員会を設置している。AI後進企業においてこの割合は46% ($\Delta + 10.2\text{pp}$)となり、その他では44.7% ($\Delta + 11.5\text{pp}$)となっている。

AIリスクを所管する専任のCAIOがいる

企業のAIリスクの説明責任はCAIOが担い、AIイノベーションを明確なガードレールに準拠させている。

- AIリーダー企業の77.8%が、専任のCAIOを配置しているのに対し、AI後進企業ではこの割合は61.6% ($\Delta + 16.2\text{pp}$)、その他では60.9% ($\Delta + 16.9\text{pp}$)となっている。
- AIリーダー企業に属するCAIOの28%がAIの企業におけるリスクを統括している。AI後進企業においてこの割合は16.1% ($\Delta + 11.9\text{pp}$)となり、その他企業では23.2% ($\Delta + 4.8\text{pp}$)となっている。

9. パートナー連携による成長

業界トップクラスの企業は、戦略的な外部パートナーに依存し、成果報酬型のビジネスモデルを採用してAIによる価値創造のスピードを高めている。

外部との関係性が 差別化の要因に

パフォーマンスの高い組織は、AIによる価値創造を加速するために、外部のパートナー、専門家、アドバイザーへの依存度を高めている。



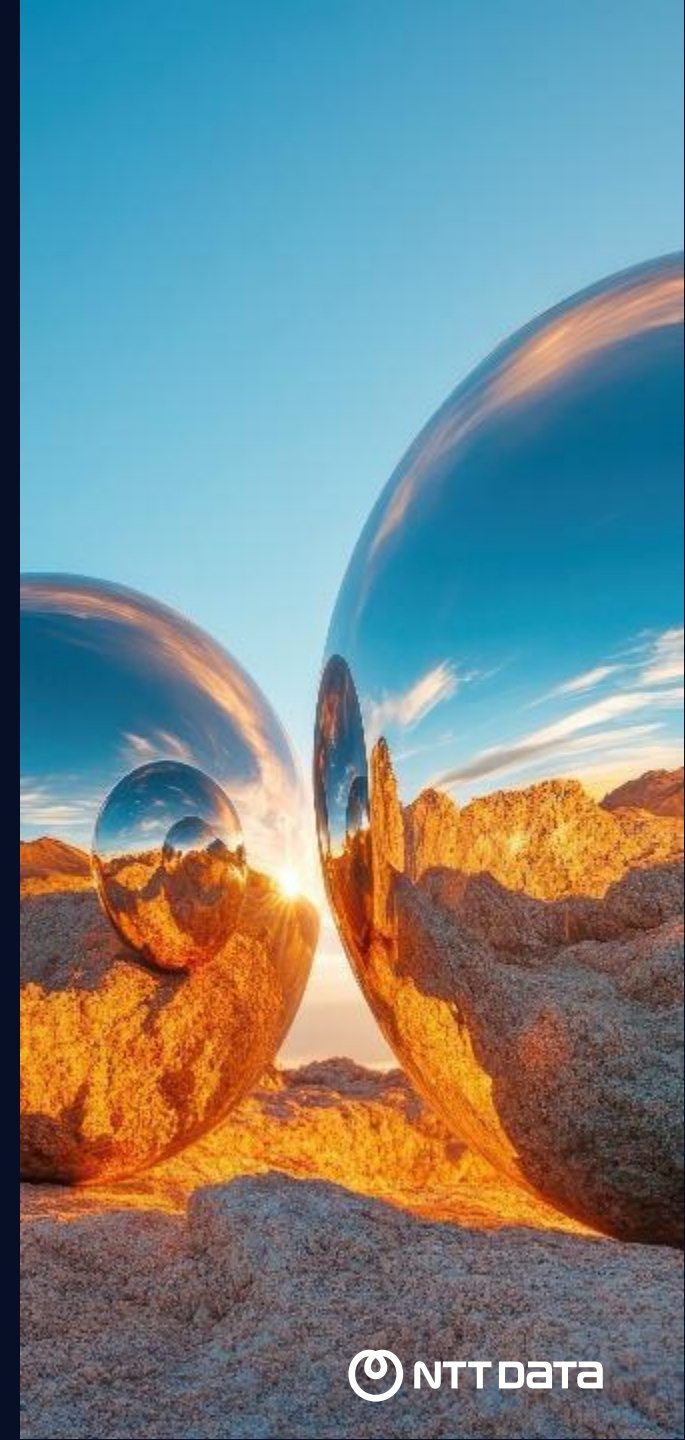
- AIリーダー企業の39.3%は外部との連携(例えば、主要な業界の専門家、サービスプロバイダー、政府のアドバイザーと)に注力しているのに対し、AI後進企業ではこの割合が27.3% (△+12pp)、その他企業においては35.4% (△+3.9pp) となっている。

AI変革を推進する ビジネスモデルの採用

AIリーダー企業は、共創するパートナー企業との連携を軸とした調達方法(収益や利益の共有)を受け入れる姿勢を見せています。



- パートナー企業との共創において、収益または利益を共有するビジネスモデルの採用は、AIリーダー企業において46.3%となっている。AI後進企業においてこの割合は35.4% (△+10.9pp)となり、その他企業ではこの割合は39.5%(△+6.8pp)となっている。



5つの地域における35の市場を調査対象として網羅

15の業界、世界中の大企業・経営幹部を中心に、2,567人を対象として調査を実施。回答者のほとんどは、IT (53%) およびビジネス (47%) における意思決定に影響を持つ経営幹部レベルの意思決定者。

北米|575

カナダ:75
アメリカ:500

ラテンアメリカ|300

アルゼンチン:50
ブラジル:50
チリ:50
コロンビア:50
メキシコ:50
ペルー:50

ヨーロッパ|745

オーストリア:30
ベルギー:75
フランス:75
ドイツ:115
イタリア:75
ルクセンブルク:30
オランダ:75
ポルトガル:50
スペイン:75
スイス:30
英国&アイルランド:115

アフリカ|75

南アフリカ:75

アジアパシフィック|872

オーストラリア:112
中国:50
香港:50
インド:115
インドネシア:50
韓国:30
日本:110
マレーシア:50
ニュージーランド:30
フィリピン:50
シンガポール:75
台湾:50
タイ:50
ベトナム:50



15の業界

自動車: 11%
銀行・投資: 12%
消費財 (CPG): 7%
エネルギー・公益事業: 4%
医療: 5%
高等教育・研究: 5%
保険: 11%
ライフサイエンス・製薬: 4%
物流・旅行・輸送: 5%
製造: 11%
鉱業・天然資源 (石油・ガスを含む): 7%
公共部門: 4%
小売・eコマース: 5%
サプライチェーン: 4%
通信・メディア・テクノロジー: 5%

数字で見る調査対象規模

2025年9月下旬より、NTTデータグループとNTT DATA Inc. が独自調査を実施。世界中の大企業・経営幹部を中心に、15の業界、2567人が対象。

役職レベル

経営幹部(C-Suite): **79%**
VP/責任者/ディレクター: **15%**
シニアマネージャ: **6%**

組織規模

2,501～5,000: **5%**
5,001～10,000: **11%**
10,001～15,000: **33%**
15,001～50,000: **34%**
50,001～: **17%**

経営幹部(C-Suite)に含まれるもの

最高経営責任者 (CEO) : **10%**
最高AI責任者 (CAIO) : **4%**

最高情報/技術責任者 (CIO/CTO) : **16%**
最高執行責任者 (COO) : **8%**
最高顧客/エクスペリエンス(CCO/CXO) : **8%**
最高情報セキュリティ責任者 (CISO) : **6%**
最高リスク/コンプライアンス/法務責任者: **6%**
最高デジタル/データ責任者 : **6%**
最高財務責任者 (CFO) : **5%**
最高人事責任者 (CHRO) : **3%**
最高マーケティング責任者: **3%**
最高ソフトウェアエンジニア: **2%**
その他のCスイート **2%**

調査対象者の役割

- CEO | **10%**
- CIO | **4%**
- IT | **31%**
(ソフトウェアエンジニア5%)
- ITセキュリティ | **11%**
- デジタル | **6%**
- 運用 | **21%**
- 非IT系サポート | **17%**
(法務/コンプライアンス、リスク、財務、人事)

上記対象者における意思決定への影響度

主要な意思決定者/
意思決定チームの一部: **94%**

意思決定/予算に影響を持つ人: **6%**

