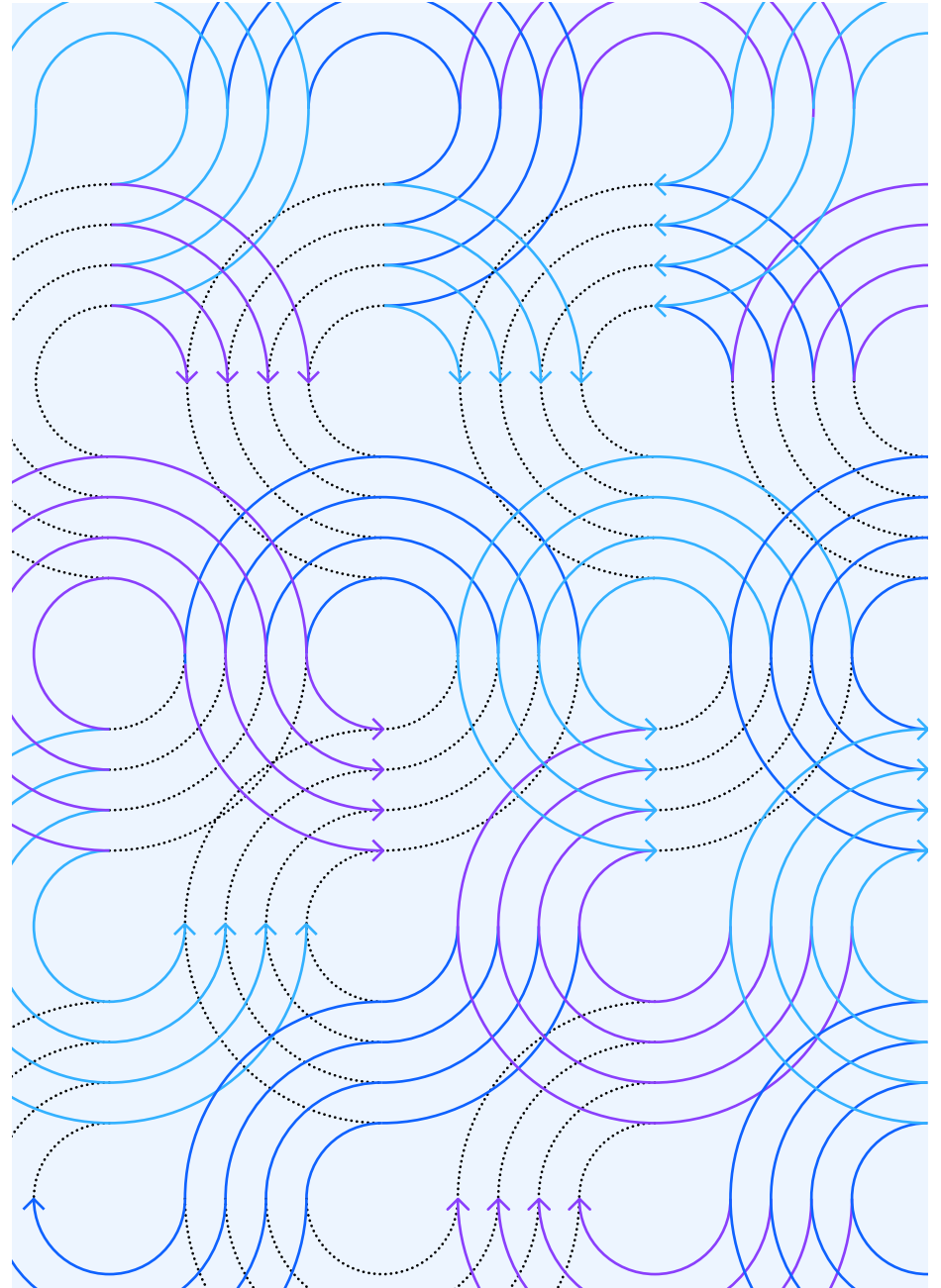


# エージェント型 AIで指揮する、 次世代の業務 オペレーション



## IBM のオペレーション・コンサルティング・サービスについて

IBM は、ビジネス・プロセス・アウトソーシング（BPO）領域における高度な専門性とパートナーシップ、そして豊富な経験を活かして、既存ワークフローに変革をもたらし、企業が AI エージェントやアセットを活用して価値を引き出せるようご支援します。詳細については <https://www.ibm.com/jp-ja/consulting/operations> をご覧ください。

# 日本版監修者による序文

## AI が業務の「共創者」となる時代、日本企業が踏まえるべき成功の鍵とは？ —エージェント型 AI による業務変革の最前線

かつては未来の話とされていた AI による業務改革が、現実味を帯びてきている。特に注目されているのが、エージェント型 AI と呼ばれる自律型の AI だ。従来の RPA やチャットボットとは異なり、目的を理解し、状況に応じて自ら判断し、複数の業務を横断的に遂行できる新しいモデルである。今、企業のオペレーションにおける判断や業務の流れそのものを根本から再設計する機会が訪れている。

この変革はとりわけ日本企業にとって決定的な意味を持つ。地政学リスクの高まりとサプライチェーンの不安定化、金利・為替の変動、そして規制強化やサステナビリティ経営の要請などの外的圧力と、非効率な業務プロセスや属人化による硬直性、コンプライアンス・監査対応への負荷増といった内部に山積する課題との間で、経営のかじ取りは困難を増している。中でも過去に例がないのが、急激な労働人口の減少である。戦略の見直しには常に、それを実行する業務オペレーションとの均整が求められるが、その担い手は減少していく。こういった構造的な課題がある中で、AI による業務改革の重要性が高まっている。

IBM 会長兼 CEO のアービンド・クリシュナは、エンタープライズ AI（企業の業務や意思決定に活用される AI）の価値は、AI の構築・運用の効率化によって最大化され、その投資対効果がビジネス成長に直結すると語っている。同氏は、2025 年はエンタープライズ AI の適用フェーズが実証実験（PoC）から本番適用へと移行する重要な転換点になると位置づけた。

実際に IBM 社では、自身が最初のクライアントとして AI 導入を進める取り組み（クライアント・ゼロ）により、35 億ドル相当の生産性向上を実現している\*。例えば人事業務にエージェント型 AI を導入したケースでは、間接業務の再構築によって業務生産性を 13 倍に向上させることに成功した。

こうした流れを裏付けるように、グローバル企業の経営層のうち 75% が「今後 2 年以内に AI エージェントが定型業務やワークフローを自律的に実行し、24 時間 365 日の対応を実現する」と予測しており、その準備も進んでいる。今後はクラウド基盤の整備や SaaS 型 AI ツールの普及を追い風に、限られた業務領域での先進的な導入から、より多くの企業がより広範な業務に AI を活用する段階へと移行するだろう。企業には今、AI をどう業務に組み込むかが問われている。

日本企業においては、人手作業の単純な代替や、断片的な業務の自動化ではなく、人が持つ力を拡張し、エンドツーエンドで自律的に業務が実行される仕掛けを構想することが重要だ。いわゆる「虫の目」から「鳥の目」への転換である。AI は単なる業務補助ツールではなく、戦略実行を共に担う「知的同僚」であり、AI 導入は単純なコスト削減の手法ではなく、新たな業務基盤を構築する取り組みと考えるべきだ。労働人口が減少する日本企業において、このパラダイム・シフトは大きな意味を持つ。

具体的な導入のステップは、技術の成熟度と現場ニーズに応じて段階的に行われることが予想される。最初のステップは、生成 AI の事前学習モデルを活かし、人が具体的な指示文や情報を入力することで支援する AI アシスタントの導入である。すでに多くの企業で実績があり、バックオフィス業務や定型作業への活用が広がっている。

次の段階は、業務ツールと連携する AI エージェントの導入である。文書生成やナレッジ探索といった共通業務から、人事や経理といった専門業務の一部を担い、業務の流れに溶け込む存在として進化していく。このタイプの活用は一部の先進企業で試験的に導入されており、2025 年には本格展開が見込まれている。

そしてその先には、タスクの分解・実行・評価を自律的に行うエージェント型 AI の活用が視野に入る。複数の AI エージェントが連携し、状況に応じた判断を主体的に実行し、業務改善も行う。2026 年～27 年には、実証実験を経て、実用化に向かうと予測される。

こうした段階的な導入を通じて、企業は AI 技術だけでなく、AI 活用スキルやマネジメント力も蓄積していくことができる。最終的には、AI がオペレーションを主導し、人は監視と意思決定に専念するような自律運用型の業務体制\*\*が実現可能となる。

\* 参考： <https://www.ibm.com/jp-ja/think/insights/enterprise-transformation-extreme-productivity-ai>

\*\* IBM では、従来の「+AI」（AI を補助的に活用）と対比し、AI が業務を主導し人が監督する体制を「AI+」（AI ファースト）と呼び、後者を複数エージェントなどが連携し自律的に業務を遂行する形態（いわゆるエージェント型 AI）と位置づけている

## 日本版監修者紹介

この一連の変革を進める上で、必要なスキルを保有する人材や、実装に必要なトライ＆エラーのすべてを自社で実行することは現実的に困難であり、外部パートナーとの連携は欠かせない。しかし、単純に業務の実行を外部化するだけにとどまれば、やはり目的は達成できないだろう。自社単独での努力だけでも、単純なアウトソーシングでも、限界が見え始めている。

鍵となるのは、「共創型パートナー」の存在だ。単なる「実行代行」ではなく、業務の在り方そのものを共に再設計し、戦略的な目的を共有しながら変革を推進できるパートナーとの連携が、競争優位を左右する。共通の価値観とビジョンに立脚した関係性を築き、価値を共創することが、長期的な成功の基盤となる。そして、こうした環境を支えるのは、変化を受容し、組織の枠を越えて協働できる組織文化である。社内外の境界を越え、アイデアが交差し、試行錯誤が共有される文化が、変化に強い組織を生み出す。

本レポートでは、AI エージェントやエージェント型 AI が企業オペレーションにどのような変革をもたらすのか、グローバルの先進的な事例（ユースケース）を交えながら解き明かしていく。人と AI が新たな信頼関係を築く時代の幕開けに、企業はどう備えるべきか。その答えをこれから共に探っていく。



日本アイ・ビー・エム株式会社  
コンサルティング事業本部  
成長戦略統括事業部  
ビジネス・オペレーションズ事業担当  
執行役員

**常木陽子**



日本アイ・ビー・エム株式会社  
コンサルティング事業本部  
ビジネス・オペレーションズ事業  
ファイナンスオペレーションズ  
パートナー

**浅野間一朗**



日本アイ・ビー・エム株式会社  
コンサルティング事業本部  
ビジネス・オペレーションズ事業  
組織人材オペレーション変革  
パートナー

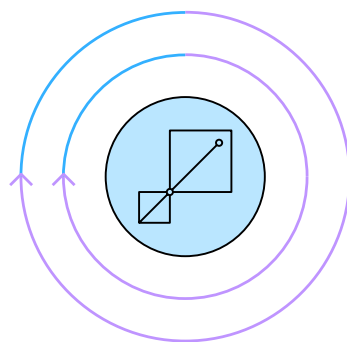
**陣門亮浩**



日本アイ・ビー・エム株式会社  
コンサルティング事業本部  
ビジネス・オペレーションズ事業  
プロキュアメント・トランスフォーメーション  
アソシエイト・パートナー

**山崎周一**

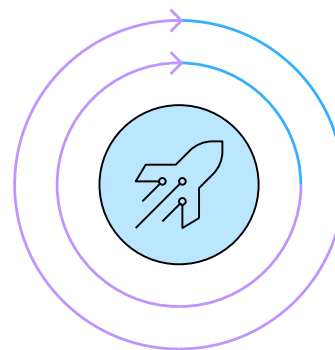
## 主なポイント



エージェント型 AI の中核をなす  
AI エージェントが、従業員の  
ポテンシャルを引き出す

90%

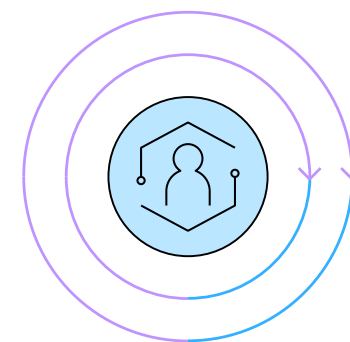
の経営層は、2027 年までに業務オペレーション担当者が、AI エージェントの活用によって単純なレポート業務から解放され、インサイト（洞察）に富んだ分析に専念してリアルタイムの最適化を実現できるようになると見込んでいる。



AI エージェントが  
業務スピードを加速させる

75%

の経営層は、今後 2 年以内に AI エージェントが定型業務やワークフローを自律的に実行するようになり、24 時間 365 日の対応を実現すると予測している。



エージェント型 AI の  
活用において、  
人の存在は依然として不可欠

81%

の経営層が、競争優位性を得るには、適切な人財を適切なポジションに配置し、適切なインセンティブを与える必要があると認識している。

## はじめに

# エージェント型 AI が 競争環境を一変させる

エージェント型 AI に注目が集まっている。エージェント型 AI とは、人間の監督なしに、定められた目的を自律的に達成できる AI システム<sup>1</sup>であり、目的に応じた複数の AI エージェントなどから構成される。

エージェント型 AI の導入で企業が目指すのは、競争優位性の獲得である。

エージェント型 AI を導入することで、オペレーションはリアルタイムで自律的に学習し、適応し、最適化されるようになる。これは単にオペレーションのスピードと効率が向上するというだけではない。エージェント型 AI は将来起こりうる課題を先回りして予測し、一人ひとりに合わせた体験を提供し、イノベーションを牽引する。つまり、エージェント型 AI の導入により、AI をはじめとするテクノロジーの役割を、単なるタスクの自動化から、「オーケストレーション」によって常に学習・適応しながらプロセス全体を最適化する次元へと引き上げることができるのだ。

しかし、エージェント型 AI の成功は、テクノロジー的な側面だけではなく、あらゆる業務取引やコミュニケーションにおいて、人間と AI の相乗効果を生み出せるかにかかっている。人間による監督や関係構築、意思決定、そして何より創造性の発揮が、次世代のインテリジェント・オペレーションにおいて、これまで以上に重要な役割を果たすようになる。

IBM Institute for Business Value (IBM IBV) が新たに実施した調査では、組織のオペレーションに劇的な変化が進みつつあることが浮き彫りになった。調査の対象になったのは、6 カ国の業界横断的なオペレーションを担当する経営層 750 人である。経営層の 80% 以上が、グローバルなビジネス環境におけるオペレーションの自動化を戦略上の主要な必須事項に挙げ、その達成のために AI エージェントが役立つと考えている。また、86% の経営層は、2027 年までに、AI エージェントを活用したプロセス自動化とワークフロー改革がより効果的になるだろうと予想している。

自動化とは、単純なタスクの自動化に始まり、相互接続されたワークフローの自動化を経て、完全自律型システムの実現へと至る、1 つのジャーニー（旅）である（8 ページの視点「自動化の進化」参照）。この進化に従い、組織は業務オペレーションの在り方を見直し、新しいオペレーションのモデルを設計できるようになる（図 1 参照）。そして、AI によるプロセス自動化と同様、この新しいモデルの有効性も、AI エージェントに共有されるデータの質と、成果を管理するガバナンス体制に大きく左右されるのである。

このレポートでは、自律的に判断する自動化（自立型自動化）の 3 つの要素について概説する。第 1 部では、テクノロジーが実行し人間がオーケストレーションを担うという、新しいパラダイムについて探求する。第 2 部では、AI エージェントがルールではなく成果にフォーカスすることで、成果の質を向上させる仕組みと、その一方で人間がプロセス全体を通じて産み出す付加価値について解説する。第 3 部では、専門のストラテジストと共に潜在的なつまずきを回避して、グローバルな業務オペレーション全体に自動化を拡大するための最善策を探る。そして最後は、自律型自動化による優位性を手にするために今すぐ実行できる具体的な手順をアクション・ガイドとして提示する。

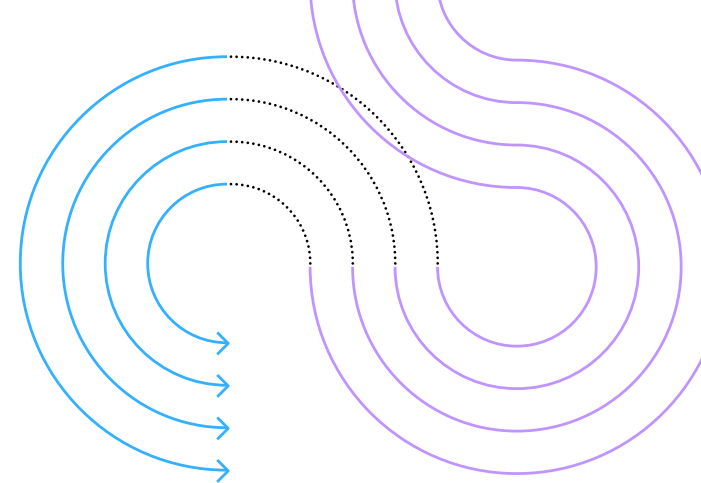
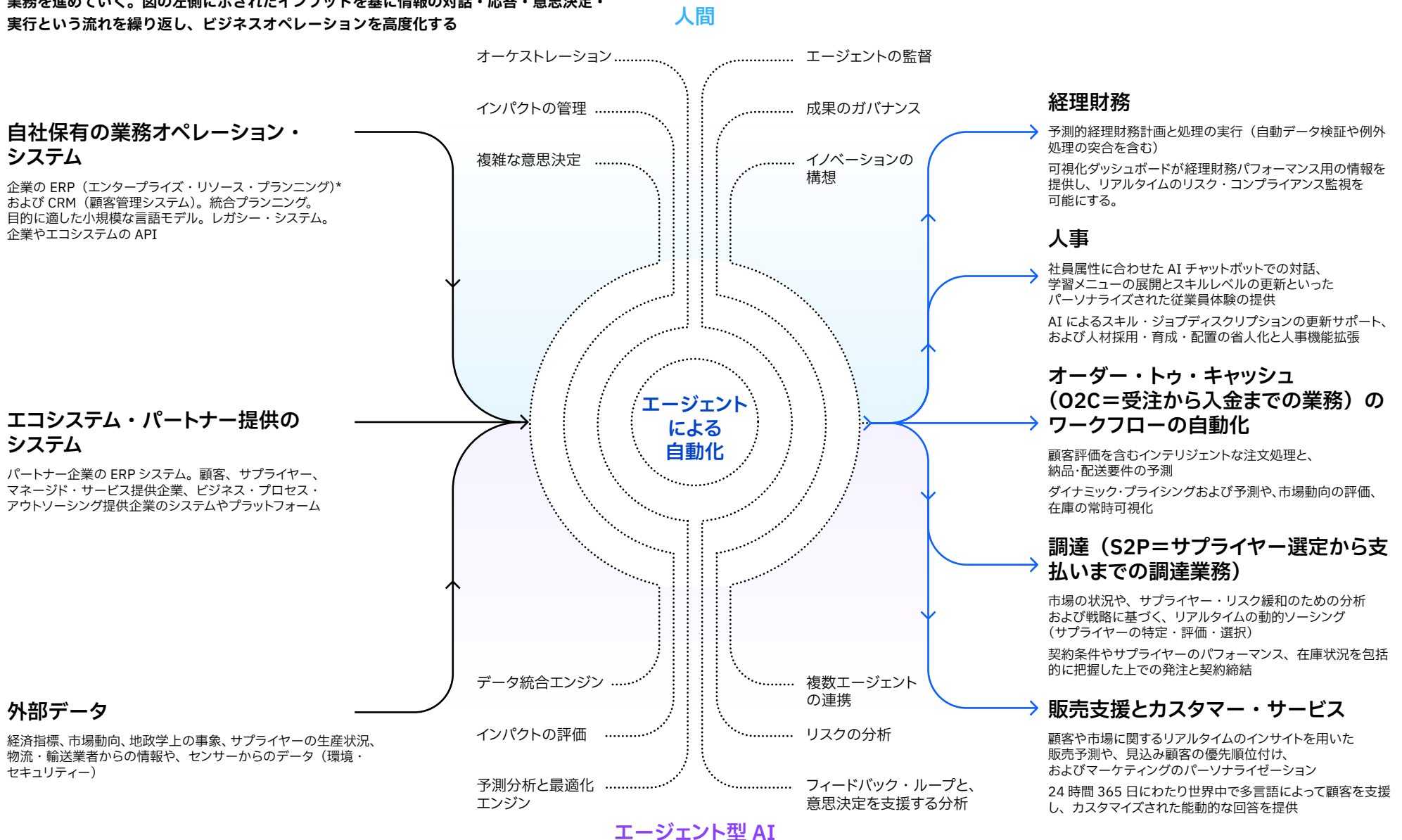


図 1

エージェント型 AI のオペレーティング・モデルでは、AI エージェントと人がタンドムで業務を進めていく。図の左側に示されたインプットを基に情報の対話・応答・意思決定・実行という流れを繰り返し、ビジネスオペレーションを高度化する

\* 経営資源を有効活用するために統合的に管理し、情報を一元化して効率化を図る手法



出典：IBM Institute for Business Value



## 視点

# 自動化の進化

AI による自動化の進化は、ルールベースのシステムから始まり、AI アシスタントへと進み、最終的には複数の AI エージェントから構成されるエージェント型 AI に至る。ルールベースのシステムは反復的なタスクを扱う。AI アシスタントは自然言語でのやりとりを通じてタスクを支援する。エージェント型 AI はより広範なシステムであり、人間からのわずかなインプットだけで自律的にタスクをこなしたり、意思決定を行ったりする（下図参照）。

**AI アシスタントとエージェント型 AI は異なる役割を果たす。その違いは以下の通りである<sup>2</sup>。**

### AI アシスタント

- プロンプトを通じた要求に従ってタスクを実行する
- 会話的な AI インターフェースを用いる
- 機械学習や基盤モデルに基づくインサイトを提供する

### エージェント型 AI

- 定められた目標や KPI（重要業績評価指標）を達成するため、自律的に仕事をする
- どのツールをいつ用いるかを自ら判断して実行する
- 継続的な記憶と適応学習を活用し自らのアプローチに磨きをかける

AI は業務オペレーションの各成熟段階において価値をもたらすが、エージェント型 AI は業務全体を抜本的に変革する可能性を秘めている。



### 単純な自動化

#### 得られる効果

大量の反復的タスクを自動化

#### 業務オペレーションへの適用例

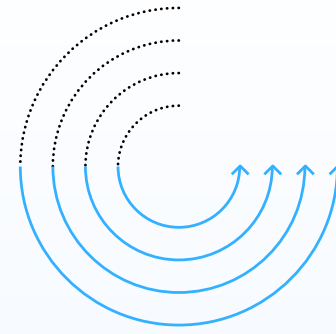
反復的タスクを自動化し、経理財務、人事、調達（S2P）、カスタマー・サービス、O2C の各種ワークフローを統合する



### AI を利用した自動化

社員の能力を拡張

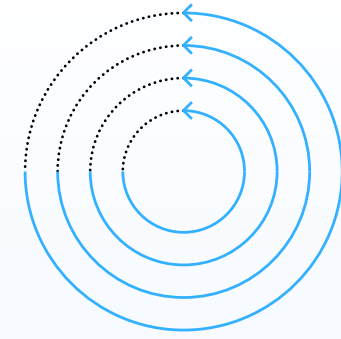
AI による 予測分析を適用することで、意思決定を迅速化したり、先回りしたオペレーションを実現したりする



### 相互接続されたインテリジェントなワークフロー

AI アシスタントにより専門性と対応範囲を拡大

ワークフローに AI アシスタントを組み込むことで、顧客や社員、パートナーからの問い合わせに対し、パーソナライズされた応答をリアルタイムに提供する



### エージェント型 AI と自律性

ワークフローを自律的に統合・実行

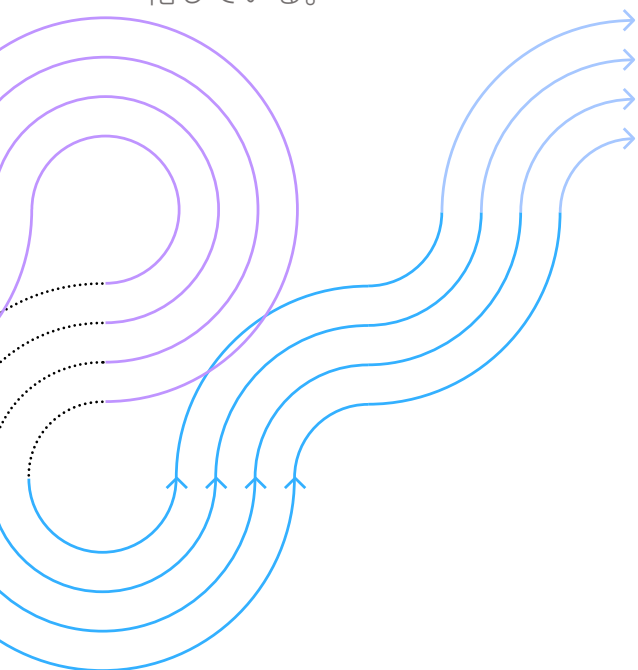
複数の AI エージェントが、フィードバックに基づいた自律的な調整を行い、業務オペレーションを継続的に改善。24 時間 365 日の、人間の介入を必要としない“タッチレス”なオペレーションを実現する



# 新しい働き方の パラダイムを受け入れる

テクノロジーがオペレーションを稼働させ、  
人財がテクノロジーを稼働させる

すでに、社員、サプライヤー、顧客が取引における主要な接点として AI アシスタントとやりとりしていると、経営層の半数以上が述べている。とはいえ、これはほんの始まりに過ぎない。現場では今まさに、各種 AI エージェントの導入が急速に進みつつあり、エージェント型 AI の本格展開に向けた動きが活発化している。



エージェント型 AI で指揮する、次世代の業務オペレーション

実際、76% の経営層が、インテリジェントなワークフローの自動化を実現するために、自立型 AI エージェントを活用した実証実験（PoC）の開発、実行、拡大に取り組んでいると回答している。さらに、83% は、2027 年までに、AI エージェントが業務指標や取引履歴、外部データ・ソースを学習し、先を見越した提案を行うようになると期待している。

また、84% の経営層は、AI エージェントが人間とシームレスに協働するようになると見込んでおり、3 分の 2 の経営層は、すでに社員が AI エージェントについて実用的な知識を持っていると述べている。ただし、AI を企業全体にわたって大規模に導入している組織はまだ少数であるため、この見解はやや楽観的かもしれない。しかし、勢いは明白である。28% の組織が AI による自動化をプロセス単位の拡張に活用しており、10% が企業全体への本格展開を進めている。そして 1 つ確実なのは、エージェント型 AI に向けた投資や実装の最前線にあるのが、まさに「オペレーション」の領域であるということだ。

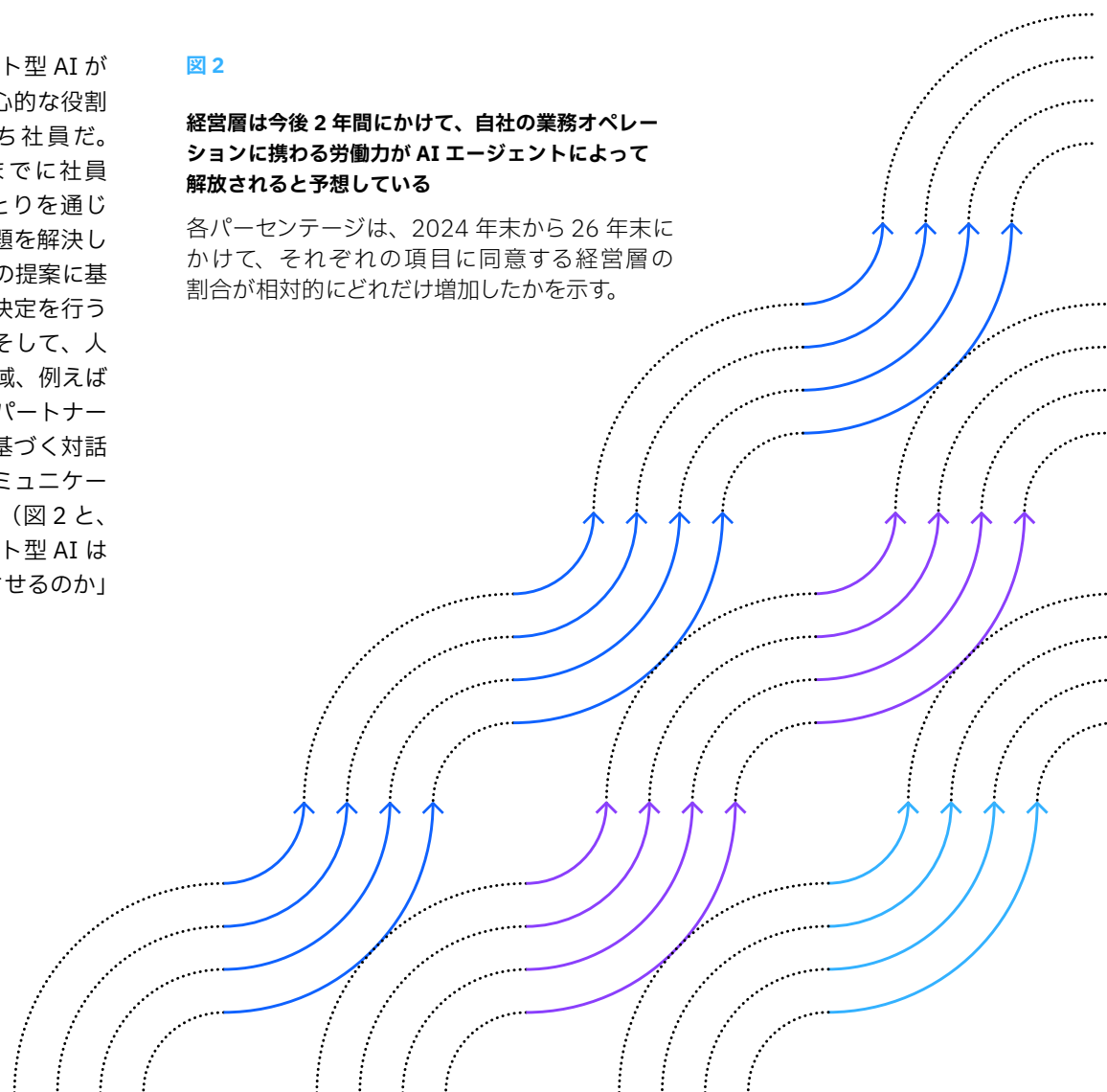
経営層の 87% が、2027 年までに、エージェント型 AI の導入によって社員の働き方が見直されると考えている。また 90% は、AI エージェントが社員によるより深い分析を可能にし、リアルタイム分析や最適化に貢献すると期待している。その恩恵は、予測的経理財務計画のほか、在庫状況や各種制約に応じた顧客注文へのダイナミック・プライシング（動的価格設定）など、さまざまな領域に及ぶとみられている。

しかし、どれだけエージェント型 AI が進化しようとも、引き続き中心的な役割を果たすのは人間、すなわち社員だ。経営層の 85% は、2027 年までに社員が AI エージェントとのやりとりを通じてデータを分析し、複雑な問題を解決しながら、AI エージェントからの提案に基づいてデータドリブンな意思決定を行うようになると予測している。そして、人間は、AI には代替できない領域、例えばエンパシー（共感）や、顧客・パートナーとの体験設計、そして信頼に基づく対話や関係構築といった高度なコミュニケーションに専念するようになる（図 2 と、9 ページの視点「エージェント型 AI は 5 つの中核機能をどう高度化させるのか」を参照）。

図 2

**経営層は今後 2 年間にかけ、自社の業務オペレーションに携わる労働力が AI エージェントによって解放されると予想している**

各パーセンテージは、2024 年末から 26 年末にかけて、それぞれの項目に同意する経営層の割合が相対的にどれだけ増加したかを示す。



+31%

社員が AI エージェントからの提案を元に、データドリブンな意思決定を行うようになる。

+27%

社員が AI エージェントとタンデムで働き、プロセスをシームレスに完遂するようになる。

+25%

社員が AI エージェントを活用してデータを分析し、複雑な問題を処理するようになる。

## エージェント型 AI の実践

エージェント型 AI は  
5 つの中核機能を  
どう高度化させるのか

AI エージェントをエンドツーエンドでオペレーションに組み込むことで、人間と AI がタスクを共同で遂行できるだけでなく、AI エージェント同士がプロセスを越えて連携しあうことも可能となる。その例を幾つか挙げてみよう。

- **経理財務**：AI エージェントは不正の兆候を監視・検出するのみならず、新たな不正パターンを学習し、適応する。経理財務担当者は複雑な事案を調査し、顧客へのコミュニケーションやサポートを改善し、不正防止策を強化する役割を担う。
- **人事**：複数の AI エージェントがデータを取り込んで学習し、人材採用ニーズの予測からオンボーディング（新たに入社する社員の早期の定着・定着を狙った教育・育成の施策）までの人材採用ライフサイクルを支援する。人事担当者は AI エージェントが提供するインサイトを活用しながら、人材採用戦略の立案、複雑な職務要件の定義、深く掘り下げた面接の実施、オファー（採用の内定）のプロセスや交渉の管理、オンボーディング・プログラムの設計・実施を担う。

- **O2C**：AI エージェントはリアルタイムのデータ分析や、異常検出、自動コミュニケーションを通じ、請求書に関する紛争の解決を円滑化する。担当者は複雑なトラブルの交渉を行い、顧客との関係を管理する役割を担う。

- **調達 (S2P)**：複数の AI エージェントがサードパーティーの各種ツールと連携し、戦略的ソーシングのライフサイクルを管理する。具体的には、需要予測や市場調査、サプライヤーの発掘・評価、提案依頼書 (RFP) の作成、入札評価、契約書作成、パフォーマンス監視などが対象となる。調達担当者はソーシング戦略の策定、複雑なサプライヤーとの関係構築・維持、主要サプライヤーとのイノベーション機会の見極めに専念する役割を担う。

- **顧客支援とカスタマー・サービス**：AI エージェントが問題の予兆を検知し、アラートの発信やアポイントメントの設定を自動的に実行したり、顧客の感情を分析したりすることで、懸念を先回りして解消する。カスタマー・サービス担当者は AI エージェントが解決できなかった問題に対応し、顧客の声に耳を傾け、ニーズに寄り添うことで信頼関係を深める役割を担う。

# 最適な成果を導く

ルールに縛られず、結果を求める

エージェント型 AI がどのように機能するのかを理解するには、車の自動運転をイメージするとよい。目的地が入力されると、自動運転車はセンサーとアルゴリズムを利用して周囲の環境を認識し、状況に応じて意思決定を行いながら走行する。エージェント型 AI も同様に、周囲の状況を把握し、目標を設定し、行動を動的に調整していくことで目的を達成する。

エージェント型 AI のフレームワークとガードレール（AI を利用する上での安全対策）、そして強固なデジタル ID 管理の組み合わせがあれば、企業の中核機能は安全かつ適切に制御される。エージェント型 AI を構成する各 AI エージェントは時間も場所も問わず稼働し続けるため、自動化されたオペレーションに停止時間は不要となる。

AI 主導の自律型自動化は、ビジネス成果を促進する強力なツールとなる。パーソナライゼーションを例にとれば、およそ 3 分の 2 の経営層が、AI 主導の自動化が、自社の顧客体験（69%）、従業員体験（64%）、ビジネス・パートナー体験（66%）のパーソナライゼーションに貢献していると述べている。AI エージェントは、リアルタイムの学習と応答により、生成 AI の創造力を増幅させ、大規模なパーソナライゼーションを可能にする。

AI エージェントは時間も場所も問わず  
稼働し続けるため、自動化されたオペレーションに  
停止時間は不要となる。

図 3

経営層は、2027 年までに AI エージェントが社員の能力を大きく引き上げ、組織のアジリティ（俊敏性）を高めると期待している

各パーセンテージは、2026 年末時点で当てはまると予想する経営層の割合を示す。

90%

AI エージェントとの協業により、社員はより深い分析が可能となり、リアルタイムの分析や最適化が実現している。

84%

自社の AI エージェントはシームレスに人間と連携し、人間に知見を与えている。

81%

自社の AI エージェントはフィードバックに基づく調整により、自らのパフォーマンスを継続的に改善している。

77%

自社の AI エージェントは業務プロセスや環境の変化に自律的に適応している。

現在、多くの組織はエージェント型 AI について調査中、もしくは試験利用の段階にあるが、その将来に対する経営層の期待は高まっている（図 3 参照）。実際、75% の経営層が、今後 2 年以内に AI エージェントが定型業務やワークフローを自律的に実行するようになる」と述べている。

また、人間の介入を必要としないタッチレスなワークフローやプロセスも普及に勢いがついている。85% の経営層が、AI 主導の自動化によって、2027 年までにタッチレスなオペレーションが大幅に進展し、さまざまな業務領域にわたって多様な形で活用されるようになる」と見込んでいる（図 4 参照）。

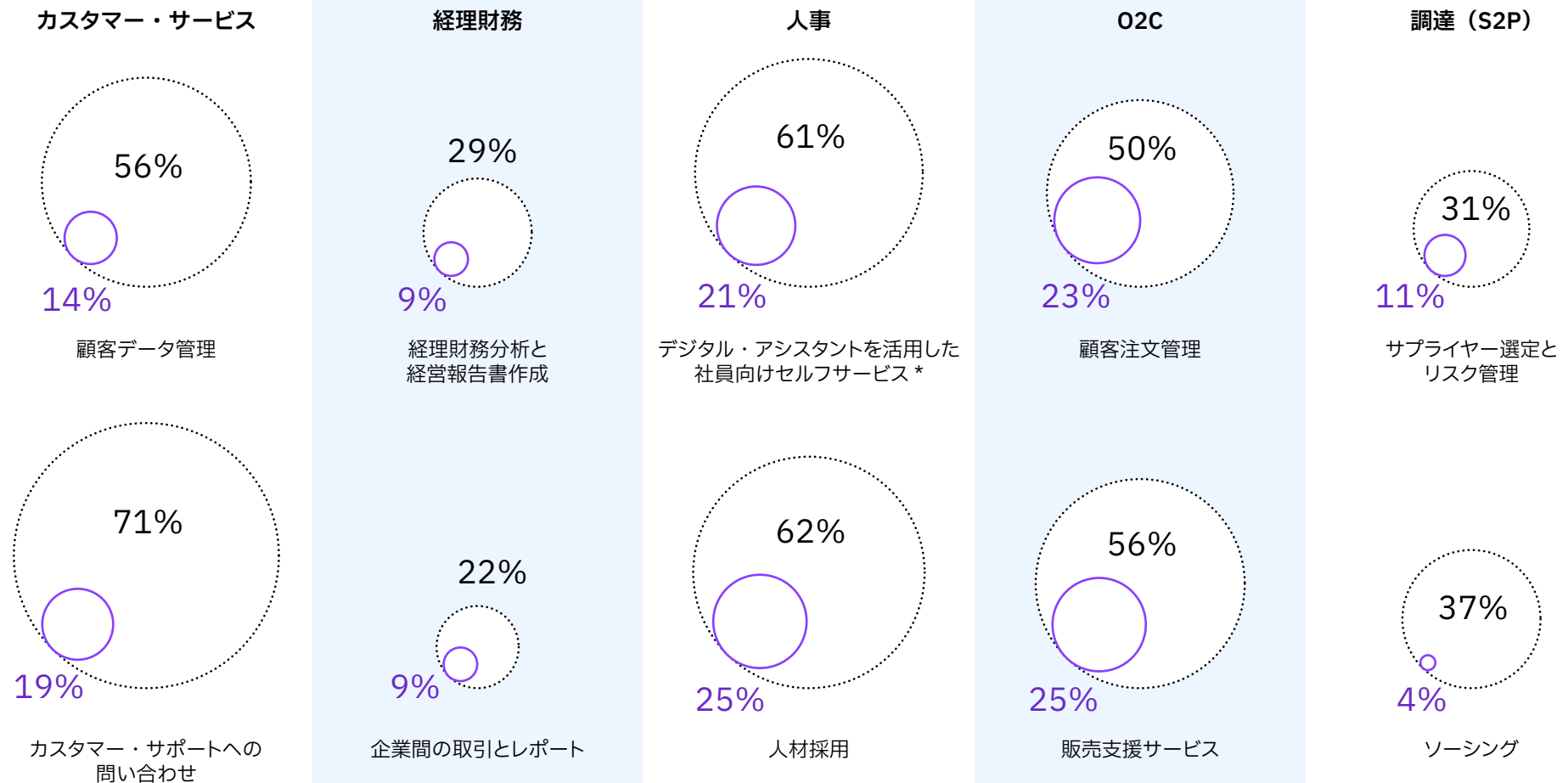
85% の経営層が、AI 主導の自動化によって、2027 年までに人間の介入を必要としないタッチレスなオペレーションが大幅に進展すると見込んでいる。

図 4

# タッチレスなシステムが自動化に勢いを与えている

プロセスが完全に自動化／タッチレス化されると見込む経営層の割合

○ 2024 年末    ○ 2026 年末



\* 社員が自分で各種申請や情報確認を行えるセルフサービス機能

エージェント型 AI で指揮する、次世代の業務オペレーション

# 最短で価値を実現し、 つまずきを回避する

エージェント型 AI の本格展開には、  
戦略的投資と、適切な人財を適所・適時に  
配置することが求められる

自律型オペレーションの本格展開は、組織戦略を見直すレベルの大きな変革であり、高い実行力が求められる。事実、テクノロジーがビジネスに深く浸透する中で、81%の経営層が「自社が差別化を図れるかどうかは、適切な専門人材を適切なポジションに配置し、適切なインセンティブを提供できるかにかかっている」と考えている。

一方で、経営層の74%は、テクノロジーの急速な進化がスキルギャップを拡大すると懸念している。さらに、68%は変革の障壁としてスキル不足を挙げ、51%は自動化の取り組みにおいて AI に関する専門性の乏しさに悩まされている。

このような人材不足は、AI ソリューションの自社開発を非常に困難なものにしている。自社開発には、専門人材だけでなく、インフラや保守、そして時間への多大な投資が必要だ。たとえ既成の AI ソリューションを導入するとしても、多様なデータ・ソースやシステムのオーケストレーションが必要となる。このオーケストレーションも一筋縄ではいかない。実際、82%の経営層はテクノロジーの違いが原因で、ビジネス・パートナーとの相互接続が困難になっていると答えている。

こうした背景から、多くの企業はマネージド・サービスに関心を寄せている。成果報酬型のマネージド・サービスへの総支出は、2024年の12%から27年には21%へと2倍近くに増える見込みだ。また、さまざまな職務領域にわたる業務プロセスのアウトソーシングも真剣に検討されている（図5参照）。

アウトソーシングの有力候補として注目されているのは、完全自律型、またはタッチレスなオペレーションの有力候補とされる多くの業務領域である。具体的には以下の通りである。

- － 調達部門の発注
- － 買掛金処理
- － 予測分析
- － 人事部門の人材採用
- － デジタル・アシスタントを活用した社員向けセルフサービス

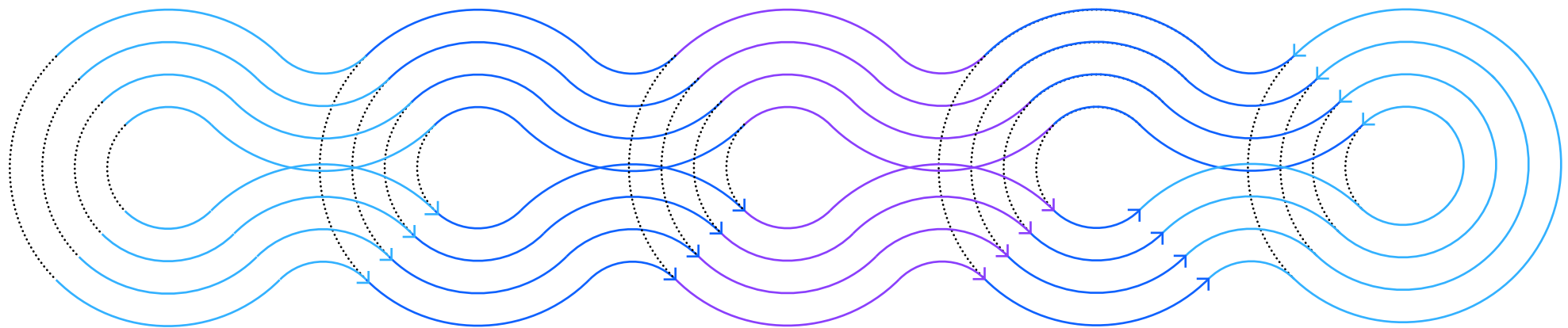


図 5

# AI ソリューションの自社開発は難しいことから、企業は社外のエキスパートに活路を見いだしている

各領域において、変革とインパクトを加速するためにビジネス・プロセス・アウトソーシング（BPO）サービスを活用する可能性

「貴社が各プロセスの変革とパフォーマンスを加速するためにビジネス・プロセス・アウトソーシング提供企業のサービスを活用する可能性はどの程度ですか」との質問に対し、可能性が「高い」「非常に高い」とした回答者の合計



## カスタマー・サービス

79%

デジタル・アシスタントを活用した顧客向けセルフサービス

86%

デジタル・アシスタントを活用した現地フィールド・サービス用セルフサービス

## 経理財務

44%

デジタル・アシスタントを活用した最高財務責任者（CFO）向けセルフサービス

51%

将来予測

## 人事

73%

デジタル・アシスタントを活用した社員向けセルフサービス

71%

人材採用

## O2C

60%

デジタル・アシスタントを活用した顧客向けセルフサービス

81%

顧客と注文に関する予測分析

## 調達（S2P）

73%

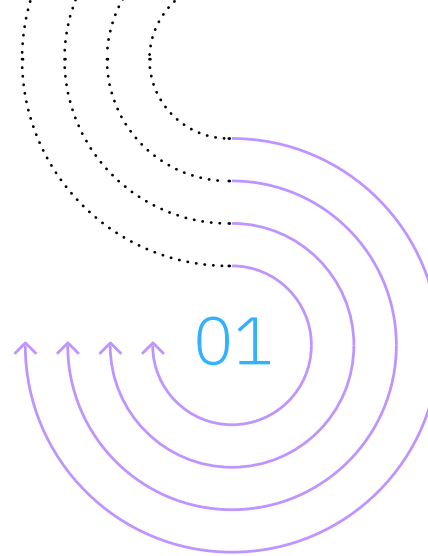
ソーシング

88%

予測分析

# 業務オペレーションにおいて エージェント型 AI の 潜在能力を解き放つ 3 つの ステップ

自律型自動化の本格展開は目前に迫っている。その価値を種々の業務オペレーション全体で活用するには、人財を新たな方向へ導き、再配置し、プロセスを見直し、必要なケイパビリティ（能力）をアップデートする必要がある。



### タスクではなく、成果をオペレーティング・モデルの軸にする

これからの業務担当者は「どのように業務を実行するか」ではなく、「何を達成するか」に軸足を移す必要がある。タスクは AI エージェントが実行し、人間は戦略的成果と価値創出に専念する。成功は活動ではなく、インパクトによって測られる。

- **起業家精神を取り入れる。** エージェント型 AI はまだ新しく、急速に進化している。失敗を恐れずに実験を重ね、失敗から学ぶ姿勢が変革の鍵となる。AI の研究開発動向に後れを取らないようにすること。まずは業務プロセスの最適化に注力し、社員と協力しながら複数の AI エージェントのワークフローを微調整し、インパクトと効率性を実現する。制御下にある環境で AI エージェントの実験を行うことで、実践的な経験を積む。
- **「デジタル・レイバー」のマネジメントを新たな専門職と捉える。** AI 主導のオペレーションの透明性と品質を担保するのは人の仕事だ。デジタル・レイバーのマネジメントに求められる職務とスキルを見極め、定義する必要がある。そして、デジタル・レイバーについて、どんなデータを供給すれば最新状態に保てるか、どのようにパフォーマンスを管理するのか、またどのようにオーケストレーションや管理を進めるのかといったことを検討する。社員には、デジタル・リテラシー、戦略的スキル、倫理ガイドラインを学ぶためのスキル開発プログラムを提供する。
- **ガードレールと倫理的成果を担うチームを設置する。** 開発者、倫理専門家、ガイドライン策定者、業務の専門家を結集した「デジタル・レイバー運用チーム」を設置し、全社的なコラボレーションを促す。このチームを“伴走型のアドバイザー”として、安全な探究と開発のためのガイドラインを策定する。これこそが、活用の拡大につながる鍵となる。

02

## 安全に本格展開するために準備する

エージェント型 AI 活用の第一候補となるのは、データドリブンで、成果が測定可能な企業の業務オペレーションだ。ただし、エージェント型 AI を責任ある形で、大きなインパクトを持って導入するには、初期段階から強固なデータ管理、ガバナンス、セキュリティを組み込むことが不可欠である。

- **データ管理に投資する。** 自社のデータについて正確に把握し、説明できなければ、高度な自動化は実現できない。データのリネージュ（データ来歴の可視化）や品質、プライバシー、セキュリティに関するプロセスを評価し、高品質かつバイアスのないデータ環境を構築する。
- **AI ガバナンスを後回しにしない。** 自律型 AI はチャンスであるとともにリスクも拡大させる。そのため、ガバナンスの強化が先決となる。AI エージェントの業務に対する責任者を明確にし、説明責任やコンプライアンスを担保する監査証跡を整備する。そうすることで、自社のポリシーや法的要件および倫理的指針への整合性を確保する。
- **AI エージェントの ID を管理する。** AI エージェントがユーザーや他のエージェントの代理として働く場合、各 AI エージェントの「身元（ID）」を明確にする必要がある。データ・プライバシーやセキュリティ・プロトコルを新形式のデジタル ID に対応させる。非人間認証や権限付与など、AI エージェントの ID およびアクセス管理(IAM)を導入することで、動的アクセス制御や、ポリシーに基づく権限付与、そしてガバナンスを実現する。

03

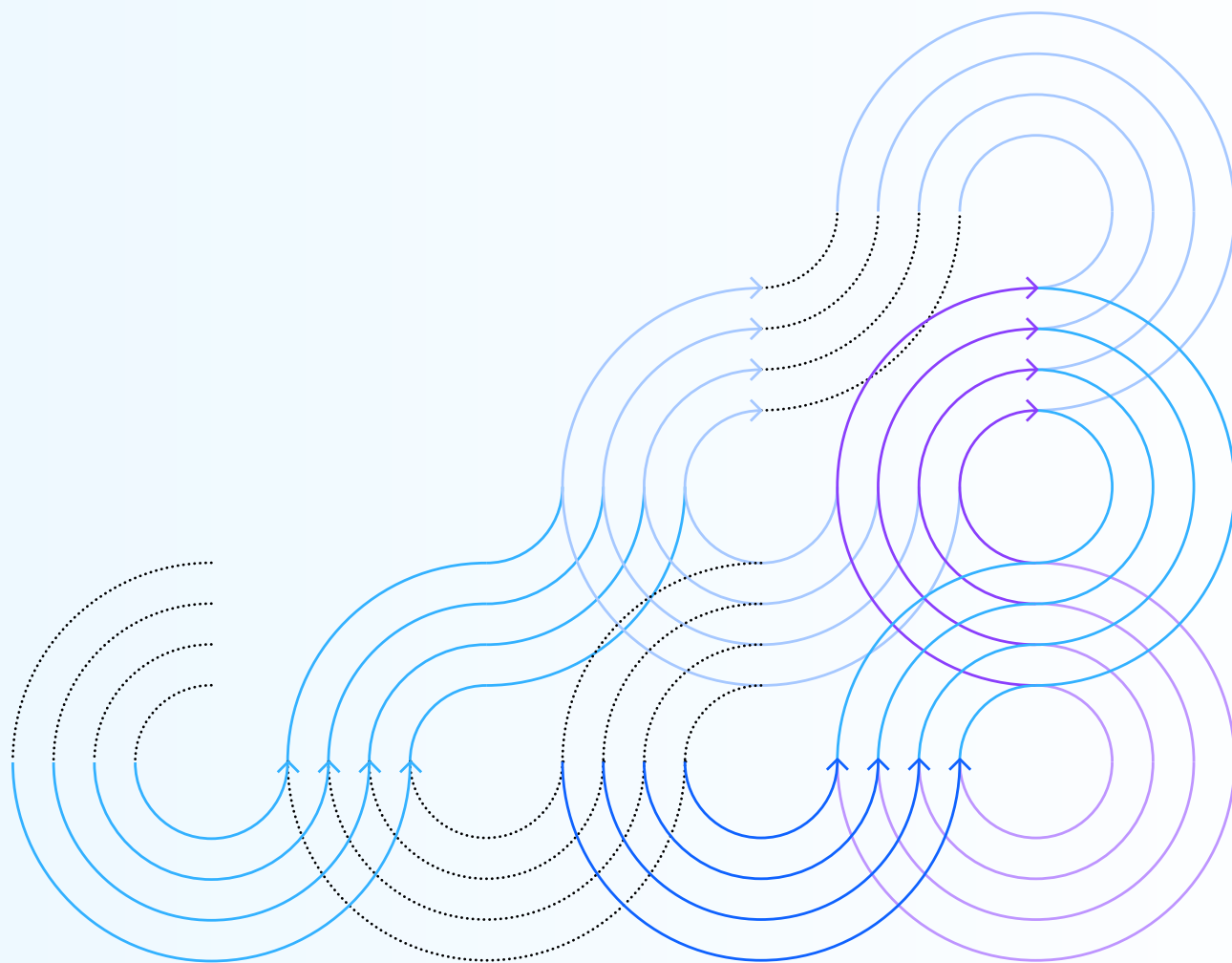
## 価値実現までの時間を短縮する

エージェント型 AI の導入で差別化し、競争力を強化するためには、社内と社外の AI ケイパビリティをバランスよく採用することが肝要だ。社内の業務知見と社外の専門スキルを戦略的に組み合わせることで、自社に合わせたエージェント型 AI ソリューションを迅速に導入し、競争優位性を実現することができる。

- **社内のケイパビリティを評価する。** 社内の専門性、リソース、長期目標について評価し、社内の専門性を高めることが現実的かつ有益かを見極める。AI、機械学習、自動化、プロセス・オーケストレーションに関する社内の既存スキルや知識、経験について把握する。そして、AI エージェントの開発と統合に必要な予算やインフラ、ツールを確認する。
- **社外の選択肢を比較検討する。** マネージド・サービス提供企業やアウトソーシング・パートナーを、AI エージェントに関するケイパビリティや評判、そしてビジネス・ニーズとの整合性の観点から比較する。その結果を踏まえ、AI エージェントの専門性を社内で培う場合と外部から調達する場合の相対的なメリットとデメリットを見定める。
- **パイロット・プロジェクトを実施する。** 社内外のソリューションを両方とも試験的に導入し、有効性やコスト、見込み投資対効果（ROI）を評価する。この実践的アプローチをとることによって、エージェント型 AI の専門性を社内で培うか、外部から買入れるか、経営層が十分な情報に基づいた意思決定を行えるようになる。AI エージェントに関する明確なパフォーマンス指標と KPI を設定し、ビジネス目標や将来戦略と整合させる。

## 付録

### 5つの中核機能ごとの視点



経理財務

経理財務部門では、より広範囲の業務において、AI による自動化を実現できる余地があるが、経営層によれば、現在、AI による自動化を実現している業務は一部にとどまっている。例えば、各領域における自動化の割合は、デジタル・アシスタントを活用した社員向けセルフサービスが 68%、固定資産とリスクの管理が 55%、企業間取引の計上とレポートが 50%、そして一般会計が 45% である。

一方、経理財務分析と経営報告書作成、および予測インサイトといった領域では、53% の企業が自動化を実現しているが、これらは、経営層が完全自律型の自動化を目指す重点領域だ。2027 年までに、予測インサイト、および経理財務分析と経営報告書作成における、タッチレスな自動化を実現しようとしている経営層の割合はそれぞれ 37%、29% に上る。

経理財務部門におけるエージェント型 AI の活用には大きな期待が寄せられている。経理財務モデリング AI エージェントは、過去データを分析して予測モデルを構築することで、キャッシュフローや予算差異などの結果を予測できる。これにより、経理財務担当者は予測につきものの不確実性の評価や、リスク緩和戦略の立案に専念できるようになる。また、マルチエージェント・システム（MAS）\* は、インテリジェントな突合で仕訳帳への記帳を自動化するとともに、異なる環境間での取引をマッチングさせ、異常があれば経理財務担当者に通知することができる。つまり、経理財務チームは、不正や誤りを迅速に特定して対処し、損害を最小限に抑えることが可能となる。

AI を搭載したバーチャル・アシスタントは、支払い処理や経費の追跡、コンプライアンスに関する社員からの問い合わせを効率化する。AI アシスタントの導入により、単純な業務から解放された経理財務担当者は、企業やアナリスト向け報告のための高度な分析や、全社的な経理財務慣行に関するガイドラインの策定に専念できるようになる。

経理財務担当役員は AI による自動化がもたらす潜在的なメリットを認識しており、経理財務モデリングの予測精度が 2027 年までに 24% 高まると見込んでいる。また、タッチレスな決算処理の効率が 23% 向上し、売上債権回転日数（DSO）については 29% の改善を予測している。さらに、買掛金の支払いや売掛金の回収に要する時間（サイクル・タイム）についても、それぞれ 35% と 33% の改善を見込んでいる。

エージェント型 AI による変革を推進するため、経理財務リーダーは社外の専門性が必要になると考えている。アウトソーシングが行われる可能性が最も高い領域は、一般会計取引および処理（71%）と、決算処理の最適化（67%）である。

\* 特に、複数の AI エージェントが相互に連携・協調・交渉しつつ全体目標を達成するようなエージェント型 AI システム

調査方法

本研究において実施した調査の回答者 750 人のうち、150 人は経理財務リーダーであった。その中には最高財務責任者（CFO）、グローバルなビジネス・サービスの責任者、アウトソーシング責任者が含まれる。これらのリーダーに、現在および将来の自社の経理財務部門における AI による自動化の普及の程度、関連 KPI へ及ぼす影響、さまざまな経理財務プロセスをアウトソーシングする可能性について評価してもらった。

経理財務に関する分析の根拠となったデータ

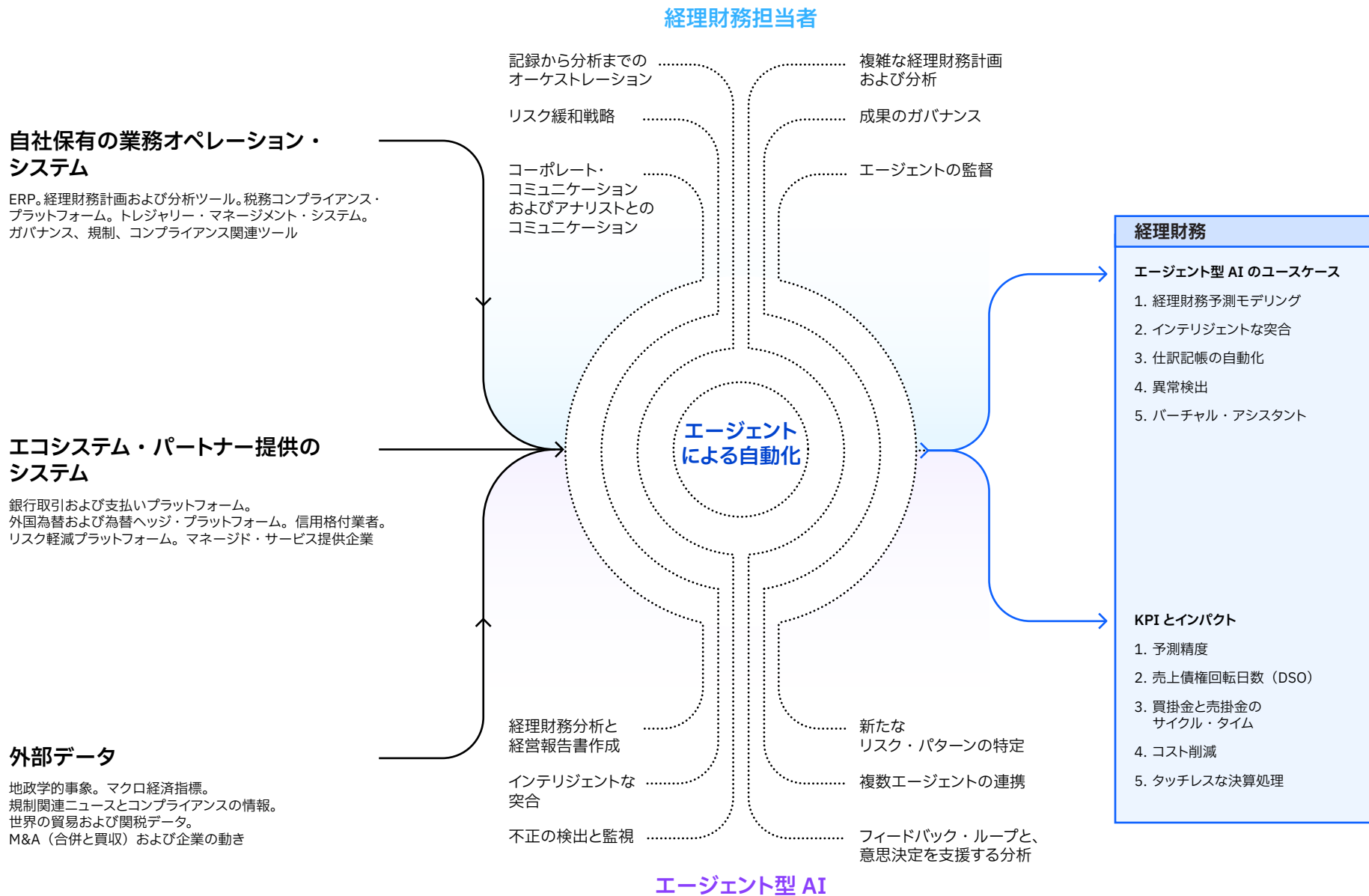
表 1

AI による自動化の経理財務へのポジティブなインパクト（KPI）

AI による自動化の結果、次の各指標が「改善した」もしくは「改善を見込んでいる」とする組織の割合		
	2024 年 （実績）	2026 年 （累積的な改善の 予測）
予測精度	11.53%	24.30%
収益漏損の削減	9.83%	20.95%
売上債権回転日数（DSO）	12.59%	29.15%
買掛金のサイクル・タイム	15.74%	34.79%
売掛金のサイクル・タイム	13.70%	32.55%
コスト削減	11.89%	28.89%
タッチレスな決算	7.55%	23.37%

図 1.1

経理財務におけるエージェント型 AI のオペレーティング・モデル





人事

人事部門は、今後 2 年間で、AI による自動化にますます強い関心を持つようになるだろう。経営層の 53% は、「現在のところ、人員計画・分析において、AI による自動化を実現している業務は一部にとどまっている」と回答している。一方で、この領域で 2027 年までに AI を活用したツールによる社員の能力拡張を計画している経営層は多い。さらに、完全自律型の自動化を目指す経営層もいる。経営層が省人化に力を入れる領域は、人材採用（62%）、デジタル・アシスタントを活用した社員向けセルフサービス（61%）、高度な人財の獲得（52%）である。

エージェント型 AI は人事に抜本的な変化をもたらす可能性を秘めている。AI エージェントは社員の離職や昇進、パフォーマンスに関する過去データを用いて将来求められる人財のスキル要件を予測できる。この予測により、人事担当者は人材採用や研修、後継者育成計画の精度を高められる。実際に、エージェント型 AI を早くから活用し始めている企業は、人財の獲得に関する業務の、自動化およびパーソナライズされた候補者体験の提供に関する実証実験を拡大させつつある。人事担当者は、福利厚生の最適化や、報酬制度の改善、社員からのフィードバックの反映といった業務を、AI エージェントによるデータ分析で得られたインサイトに基づいて実行できるようになる。また、従業員からの人事関連の問い合わせについては、バーチャル・アシスタントを一元的な窓口とすることができる。そして、バーチャルアシスタントは、社員からの人事関連の問い合わせに関する一元窓口となる。このバーチャル・アシスタントは、AI エージェントにより強化され、個別対応の自動応答や、出張予約・報酬分析といった処理の実行まで担うことができる。

人事担当の経営層は、AI による自動化に伴い、2027 年までに社員の生産性が 35%、研修の有効性が 30%、定着率が 20% 改善するとみている。さらに、今後 2 年間で従業員満足度と、社員が自社を勧めたいかどうかを測る指標である NPS（ネット・プロモーター・スコア）が 26% 改善すると予想している。加えて、AI による自動化の影響で、自社の社員の 56% にリスクリングが必要になると考えており、さらには 2.5% の人員増加も見込んでいる。

人事リーダーは AI による自動化の取り組みをオーケストレーションするため、社外の専門性が必要となることも見込んでいる。アウトソーシングが行われる可能性が最も高い領域は、デジタル・アシスタントを活用した社員向けセルフサービス（73%）と人材採用（71%）である。

調査方法

本研究において実施した調査の回答者 750 人のうち、150 人は最高人事責任者（CHRO）、グローバルなビジネス・サービスの責任者、アウトソーシング責任者、人材採用責任者であった。これらのリーダーに、現在および将来の自社の社員の業務における AI による自動化の普及の程度、関連 KPI へ及ぼす影響、さまざまな人事プロセスをアウトソーシングする可能性について評価してもらった。

人事に関する分析の根拠となったデータ

表 2

AI による自動化の人事へのポジティブなインパクト（KPI）

AI による自動化の結果、次の各指標が「改善した」もしくは「改善を見込んでいる」とする組織の割合		
	2024 年 （実績）	2026 年 （累積的な改善の 予測）
社員の生産性	15.07%	34.95%
社員の定着率	9.30%	19.31%
研修の有効性	16.59%	29.63%
従業員体験（NPS）	12.61%	26.01%

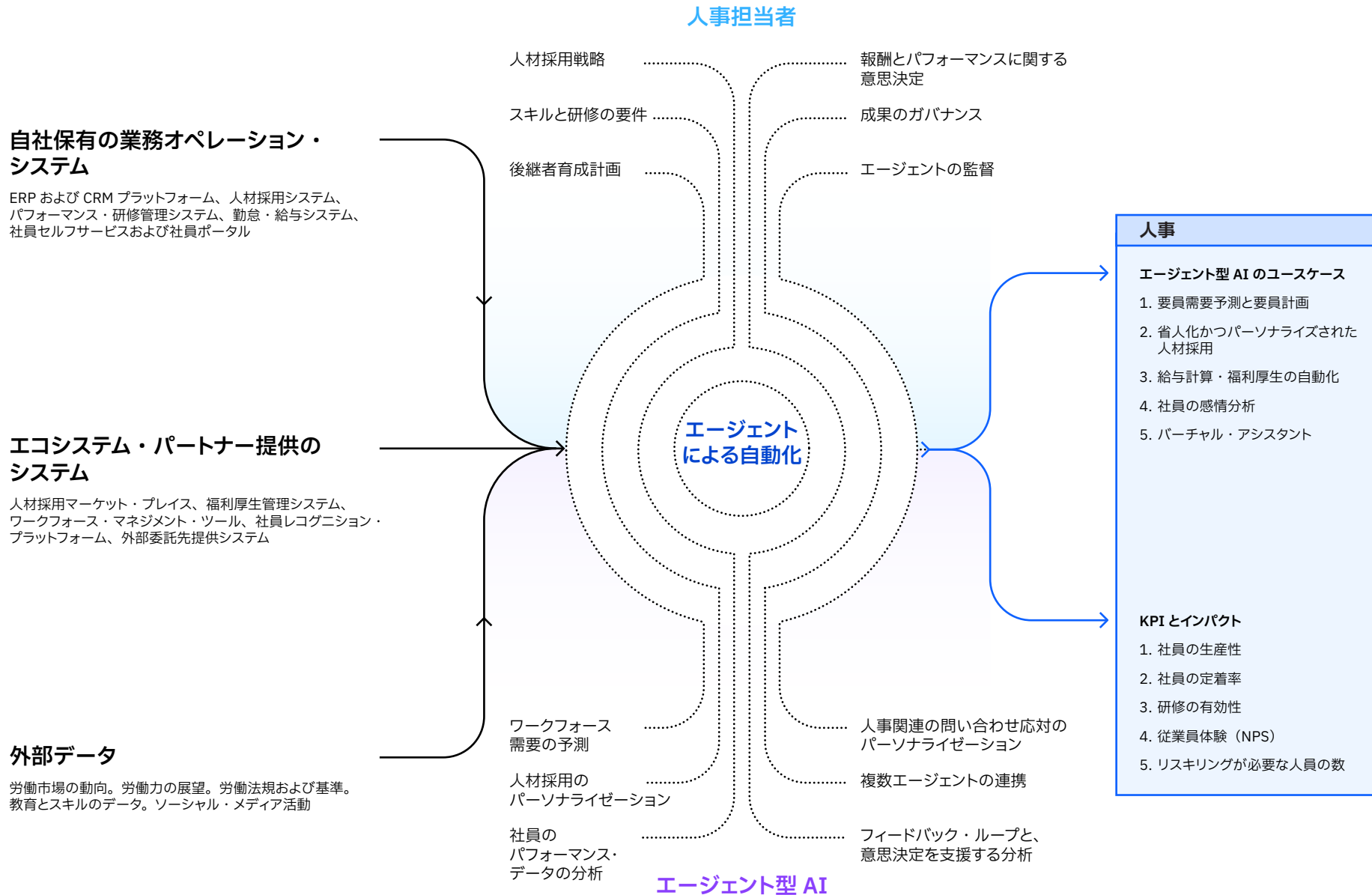
AI による自動化の結果として、リスクリングが必要になる社員の割合		
2024 年（実績）	2025 年（予測）	2026 年（予測）
33.15%	44.61%	55.51%

AI による自動化の結果として生じる、組織の人員数の変化率		
2024 年（実績）	2025 年（予測）	2026 年（予測）
1.31%	1.80%	2.51%



図 1.2

人事におけるエージェント型 AI のオペレーティング・モデル



## オーダー・トゥ・キャッシュ（O2C）

経理財務担当の経営層は、O2Cのプロセスを、AIにより自動化しつつある。現在、71%の組織が顧客と注文に関する予測分析、67%の組織が顧客注文管理、66%が入金消込\*において、部分的あるいは完全な自動化を実現している。そして今、AIによる自動化の勢いは加速している。2027年までに種々のプロセス全体にわたり完全自律型の自動化を適用しようとしている組織の割合は、現在のおよそ2倍である。経営層は与信・リスク管理と、異議申し立てや紛争への対処をタッチレスな自動化の優先領域としている。

エージェント型AIはこの自動化による変革を推進する。注文データを抽出した上で、信用リスクを含む条件の順守を確認し、顧客セグメンテーションと物流の情報に基づき、フルフィルメントの指示を開始することができる。AIエージェントは販売動向や、需要予測、注文申し込み、サプライチェーン・データを分析することで、在庫を最適化し、欠品や過剰在庫を減らすことができる。このリアルタイムの分析によって解放されたフルフィルメント担当者は、サプライヤーとの関係強化や予想外のサプライチェーンの混乱への対処に専念できる。

エージェント型AIは顧客体験にも変革をもたらす。製品価格や配送期日など、注文に関する顧客の疑問に昼夜を問わず即座に返答できる。また、顧客ニーズを予測し、問題が発生する前に解決することも可能だ。

経理財務担当役員はAIによる自動化を活用して、2027年までに受注から入金までのリードタイム（サイクルタイム）が51%、受注処理の精度が42%、注文履行率が39%改善されると予測する。また、現金回収までの時間について48%、受注処理の完全性（パーフェクト・オーダー）について43%、在庫回転率について34%の改善を見込んでいる。

これらの大きな目標を達成するために、経営層はエコシステムからの支援が極めて重要になると考えている。アウトソーシングする可能性がある対象として、経営層の81%は顧客および注文に関する予測分析を、80%がマーケティング支援を挙げている。

\* 入金消込：入金と売掛金を突合し、消し込む処理

## 調査方法

本研究において実施した調査の回答者750人のうち、150人は最高財務責任者（CFO）、最高サプライチェーン責任者（CSCO）、最高執行責任者（COO）、グローバルなビジネス・サービスの責任者、アウトソーシング責任者であった。これらの経理財務リーダーに、現在および将来の自社の社員の業務におけるAIによる自動化の普及の程度、関連KPIへ及ぼす影響、O2Cのさまざまなプロセスをアウトソーシングする可能性について評価してもらった。

## O2Cに関する分析の根拠となったデータ

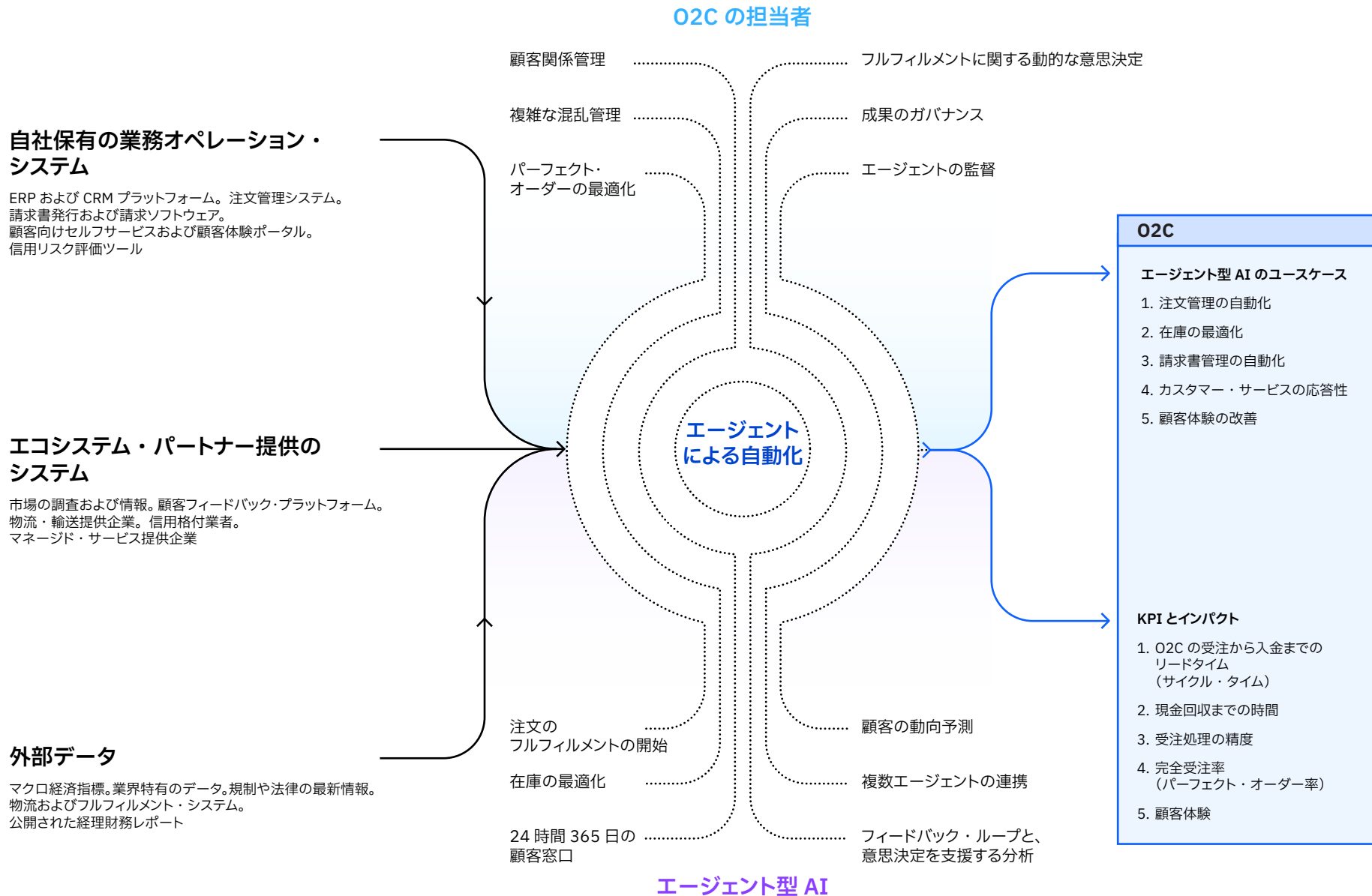
表 3

AIによる自動化のO2Cへのポジティブなインパクト（KPI）

AIによる自動化の結果、次の各指標が「改善した」もしくは「改善を見込んでいる」とする組織の割合	2024 年 (実績)	
	2026 年 (累積的な改善の予測)	
注文履行率	15.97%	38.63%
受注から入金までのリードタイム（サイクルタイム）	20.57%	51.10%
在庫回転率	12.95%	34.28%
完全受注率（パーフェクト・オーダー率）	13.79%	42.65%
現金回収までの時間	18.64%	47.61%
受注処理の精度	13.05%	42.08%
顧客体験（NPS）	15.66%	50.45%

図 1.3

O2C におけるエージェント型 AI のオペレーティング・モデル



## ソース・トゥ・ペイ (S2P)

AI による自動化が、S2P のワークフローを一変させつつある。現在、60% の組織が予測分析を、56% が買掛金処理を、55% が発注および購入申請管理を部分的に自動化している。

しかし、調達リーダーは、完全自律型のプロセスへの移行に強い意欲を示している。調達リーダーの 55% が、2027 年までに、タッチレスの予測分析を実現したいと回答したのに加え、45% が自律的な買掛金処理の導入を、37% が発注および購入申請管理の完全自動化を目指している。

エージェント型 AI は効率性と俊敏性を再定義して、「調達革命」を加速させようとしている。エージェントは品質や価格、立地、キャパシティ、評判に基づいてサプライヤーを見だし、精査することができる。気候変動や地政学的な緊張などの混乱を予測し、調達の代替先を事前に提案することもできる。また、市場の状況やサプライヤーの能力、組織のニーズに関するインサイトを活かして、契約の草案作成や交渉を行うことさえ可能だ。AI エージェントが分析を担う一方で、調達担当者はサプライヤーとの関係を深め、ソーシング戦略におけるイノベーションを促進し、絶妙な駆け引きや判断力が欠かせない複雑な交渉を乗り切ることに専念できる。

また、AI エージェントは、取引やオペレーションをコンプライアンスに照らして継続的に監視することで、S2P のワークフローを最適化できる。同時に、サプライヤーのパフォーマンスや市場動向、ニュース情報を分析することで、潜在リスクを評価し、緩和することもできる。

調達担当の経営層は、AI による自動化が、2027 年までに、S2P プロセスの効率性を 41% 押し上げると予想している。また、AI による自動化により、タッチレスな請求書処理で 49%、調達コンプライアンスの評価で 36% の業務効率改善が見込まれ、リアルタイム支出の可視性が 43% 向上すると考えている。

経営層はこうした改善効果が、エコシステムによってさらに促進されることを期待している。アウトソーシングが行われる可能性が最も高い領域は、予測分析（88%）、発注と購入申請管理（77%）、買掛金処理（75%）である。

## 調査方法

本研究において実施した調査の回答者 750 人のうち、150 人は最高調達責任者（CPO）、最高サプライチェーン責任者（CSCO）、最高執行責任者（COO）、最高財務責任者（CFO）、グローバルなビジネス・サービスの責任者、アウトソーシング責任者であった。これらの調達リーダーに、現在および将来の自社の社員の業務における AI による自動化の普及の程度、関連 KPI へ及ぼす影響、さまざまな調達プロセスをアウトソーシングする可能性について評価してもらった。

## 調達に関する分析の根拠となったデータ

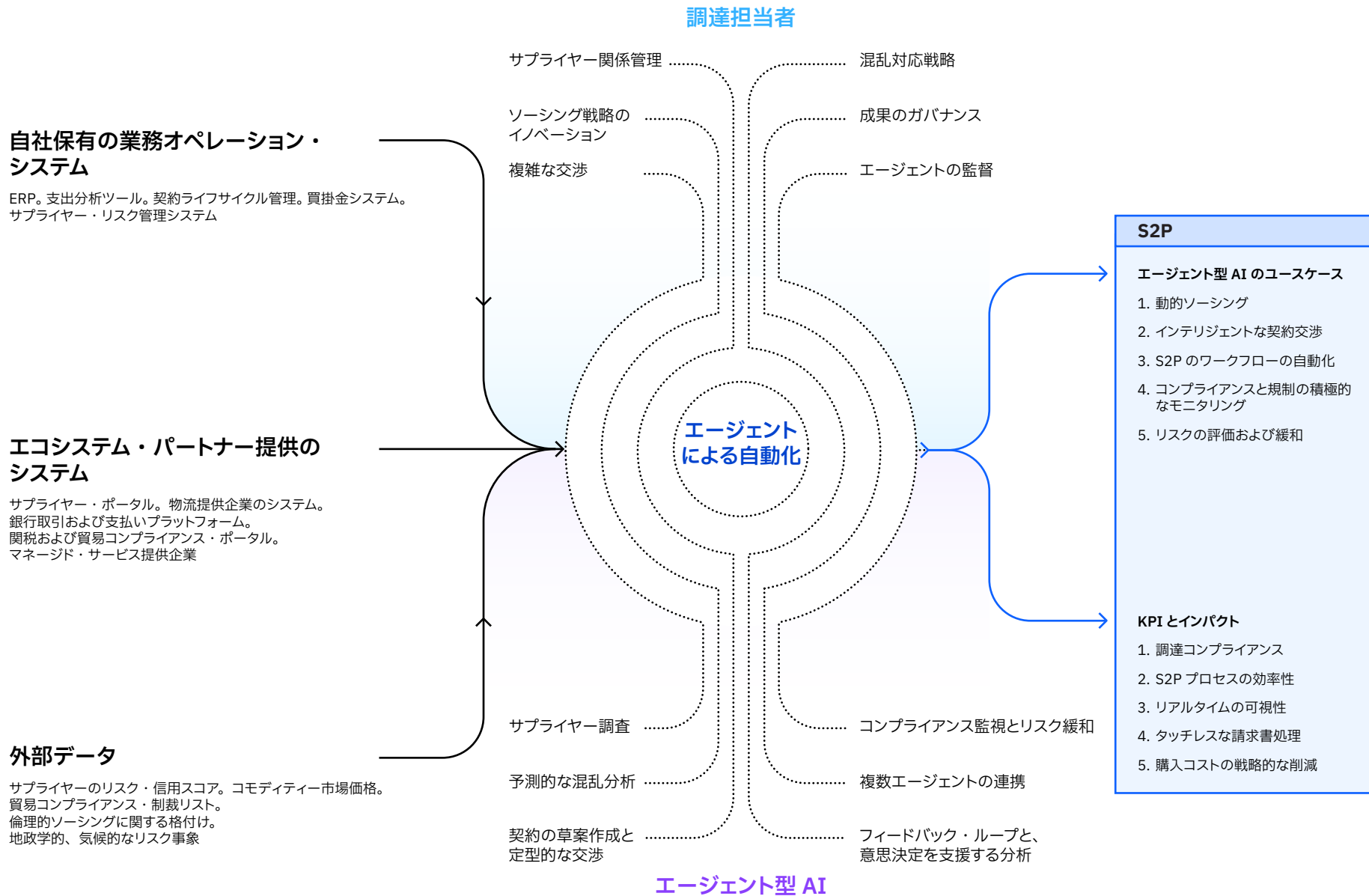
表 4

AI による自動化の S2P へのポジティブなインパクト（KPI）

AI による自動化の結果、次の各指標が「改善した」もしくは「改善を見込んでいる」とする組織の割合	2024 年 (実績)	
	2026 年 (累積的な改善の予測)	
調達コンプライアンス	17.75%	36.33%
企業支出のリアルタイムの可視性	22.45%	43.31%
タッチレスな請求書処理	25.11%	49.10%
購入コストの戦略的な削減	15.42%	34.28%
S2P プロセスの効率性	20.68%	41.16%

図 1.4

調達におけるエージェント型 AI のオペレーティング・モデル



販売支援とカスタマー・サービス

AI による自動化は、カスタマー・サービスを“宝の山”へと変えるだろう。新たな販売機会を特定し、顧客との関係を最適化することで、顧客満足度の向上が期待できる。過半数のカスタマー・サービス担当の経営層によると、現在、顧客コミュニケーションにおける自動化の実現は限定的で、フィールド・サービスやカスタマー・サービスのセルフサービス用アシスタントもほとんど利用されていない。一方で、49%の経営層は顧客フィードバックとカスタマー・サポートの問い合わせ対応を、48%は顧客維持を、47%はカスタマー・オンボーディングを、部分的に自動化しているという。

2027 年までに、経営層は完全自律型の自動化に向け取り組んでいる。筆頭は、カスタマー・サポートへの問い合わせのタッチレス化で、71%の経営層が自動化への意欲を示した。さらに半数近くがタッチレスの自動化を進める対象として、製品・サービスの顧客向けトレーニング（47%）やコミュニケーション（43%）、フィードバック（42%）を挙げた。

エージェント型 AI を用いることで、組織は画期的な販売支援とカスタマー・サービスを推進できる。AI エージェントはリード・スコアリング（見込み客の購買意欲評価）を自動化し、予測精度を高め、顧客とのやりとりをパーソナライズし、販売促進コンテンツをキュレーション（情報の収集・整理、意義付け）することができる。また、顧客とバーチャル・アシスタントとの定型的なやりとりにも対処できる。過去の販売データと市場動向を分析する AI エージェントが有望な見込み顧客に的を絞ることにより、販売チームは高価値な機会に注力できるようになり、受注率の向上や収益成長につながる。カスタマー・サービスでは、エージェント型 AI は世界中に 24 時間 365 日の多言語サポートを、能動的かつ個別にカスタマイズされた形で提供できる。さらに顧客の感情を読み取ることまで可能なため、カスタマー・サービス担当者は対面での接客方法を微調整できるようになった。

経営層は AI を用いたセルフサービスという選択肢の提供が、顧客満足度の向上につながると考えている。経営層の予想では、27 年までに顧客向けにパーソナライズされたセルフサービスへの AI 活用が 53% 増加し、セルフサービス型の電話対応による解決率は 47% 改善する。カスタマー・サービスの NPS スコアも 35% 上昇すると予測している。

カスタマー・サービス全体の変革を加速するには、エコシステムがもたらす専門性が重要になると経営層は指摘する。アウトソーシングが行われる可能性が最も高い領域は、フィールド・サービスのためのセルフサービス用デジタル・アシスタント（86%）、カスタマー・サポートの問い合わせ（85%）、製品・サービスの顧客向けトレーニング（81%）、顧客コミュニケーション（81%）である。

調査方法

本研究において実施した調査の回答者 750 人のうち、150 人は最高カスタマー・サービス責任者（CCSO）、最高顧客責任者（CCO）、グローバルなビジネス・サービスの責任者、アウトソーシング責任者であった。顧客に直接対応するこれらのリーダーに、現在および将来の自社の社員の業務における AI による自動化の普及の程度、関連 KPI へ及ぼす影響、カスタマー・サービスのさまざまなプロセスをアウトソーシングする可能性について評価してもらった。

販売支援とカスタマー・サービスに関する分析の根拠となったデータ

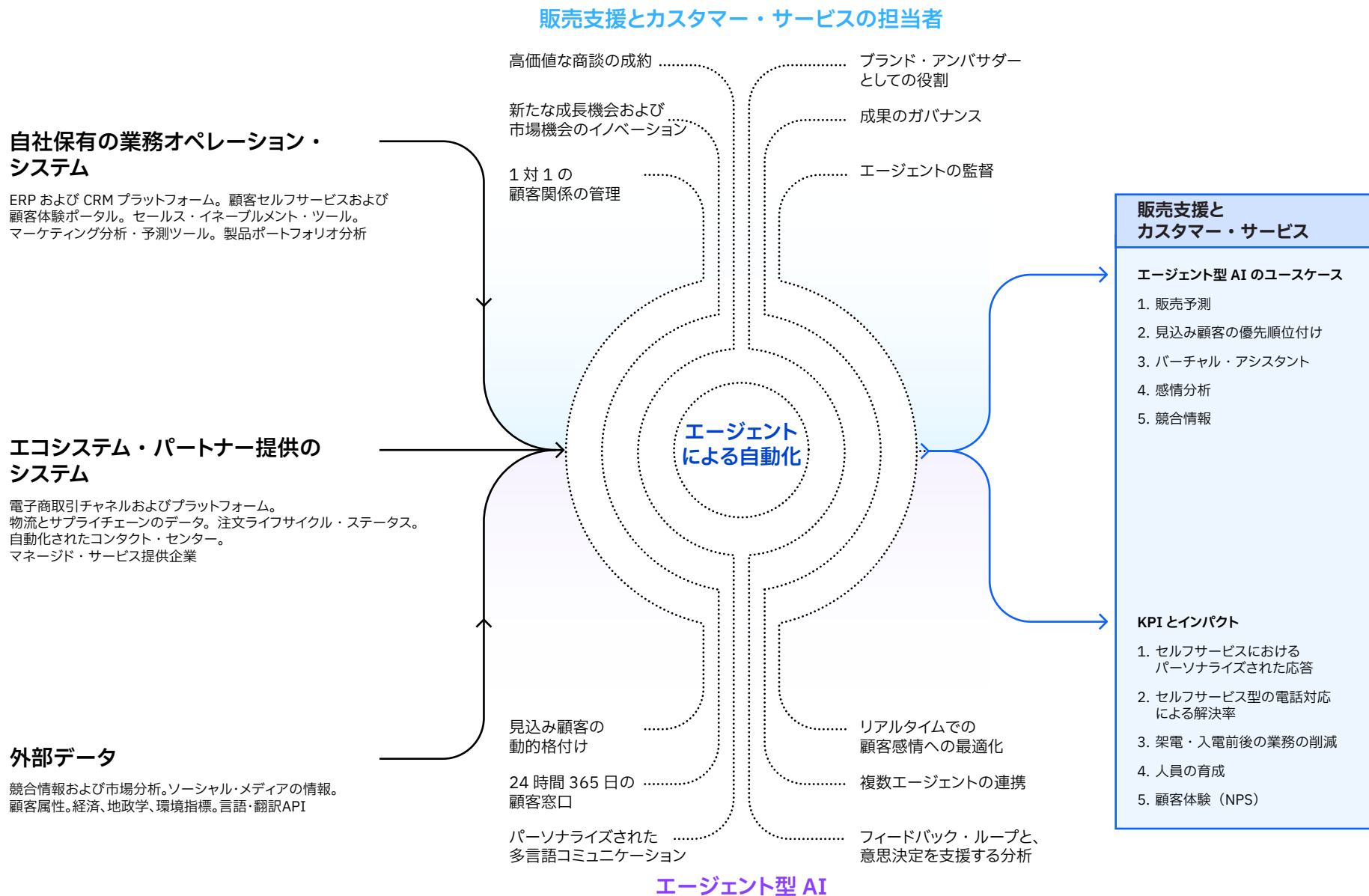
表 5

AI による自動化の販売支援とカスタマー・サービスへのポジティブなインパクト（KPI）

AI による自動化の結果、 次の各指標が「改善した」もしくは「改善を見込んでいる」とする組織の割合		
	2024 年 (実績)	2026 年 (累積的な改善の 予測)
セルフサービス型の電話対応による解決率	30.04%	46.89%
人員の育成	26.51%	41.40%
架電・入電前後の業務の削減	25.27%	44.63%
セルフサービスにおけるパーソナライズされた応答	35.57%	52.85%
顧客体験（NPS）	16.58%	34.71%

図 1.5

販売支援とカスタマー・サービスにおけるエージェント型 AI のオペレーティング・モデル





# 著者

## Jean-Stéphane Payraudeau

Managing Partner, Business Operations

IBM Consulting

(IBM コンサルティング、ビジネス・オペレーション担当マネージング・パートナー)

[linkedin.com/in/jean-stephane-payraudeau-4a856034a/](https://www.linkedin.com/in/jean-stephane-payraudeau-4a856034a/)

[jean-stephane.payraudeau@fr.ibm.com](mailto:jean-stephane.payraudeau@fr.ibm.com)

IBM のインテリジェント・ビジネス・オペレーション関連のオフリング、AI 自動化、およびトランスフォーメーションをリードしている。企業のオペレーション、資産、業界センター・オブ・コンピテンシー (CoC) にわたるグローバル・マネージド・サービスに明るいソート・リーダーとして評価されており、IBM コンサルティングの Global Leadership Team と、IBM の AI トランスフォーメーション・リーダーシップ・チームのメンバーでもある。

## Neeraj Manik

Senior Partner, Americas Intelligent Business Operations Leader

IBM Consulting

(IBM コンサルティング、南北アメリカ・インテリジェント・ビジネス・オペレーション・リーダー、シニア・パートナー)

[linkedin.com/in/neerajmanik/](https://www.linkedin.com/in/neerajmanik/)

[Neeraj.Manik@ibm.com](mailto:Neeraj.Manik@ibm.com)

Fortune 500 企業の財務、人事、調達、顧客対応業務の変革を専門としており、ビジネス・プロセス・アウトソーシング (BPO) やグローバル・ケイパビリティ・センター (GCC)、および企業改革に力を入れている。25 年以上の経験を有し、AI、インテリジェント・ワークフロー\*、高度なデータ分析を用いたイノベーションの推進によって企業サービスの変革に大きく貢献してきた。

## Khalid Siddiqui

Finance and Supply Chain Transformation, Global Business Process Operations Offering Leader

IBM Consulting

(IBM コンサルティング、財務およびサプライチェーン・トランスフォーメーション、グローバル・ビジネス・プロセス・オペレーション・オフリング・リーダー)

[linkedin.com/in/khalidsiddiqui1112/](https://www.linkedin.com/in/khalidsiddiqui1112/)

[khalid.a.siddiqui@ibm.com](mailto:khalid.a.siddiqui@ibm.com)

IBM コンサルティングの財務、サプライチェーン、S2P、サステナビリティ関連の BPO オフリングにおいて損益責任を担っている。20 年以上の経験を有し、ビジネス変革、O2C、グローバル・ビジネス関連のサービス、およびシェアード・サービス\*\*のセットアップを専門としている。さらに、IBM において請求、請求書発行、売上金回収に関する 2 件の特許を取得している。

## Karen Butner

Global Research Leader, Supply Chain, AI Automation

IBM Institute for Business Value

(IBM Institute for Business Value、サプライチェーン・AI オートメーション担当グローバル・リサーチ・リーダー)

[linkedin.com/in/karenvbutner/](https://www.linkedin.com/in/karenvbutner/)

[kbutner@us.ibm.com](mailto:kbutner@us.ibm.com)

市場のインサイトや動向、および最先端のソート・リーダーシップの開発を担当している。国際会議の講演依頼を頻繁に受け、ビジネス界や業界の主要な出版物において発言が数多く引用されている。インサイト、戦略、改善計画を提供することで、お客様のデジタル・トランスフォーメーション (DX) のジャーニーを加速することに熱意を注いでいる。

\* IBM が推進する業務自動化の未来形。AI や IoT など、先端テクノロジーを駆使し、社内外に眠るデータを活用した意思決定を支援することで、人間的な判断を自動化する

\*\* グループ企業など組織内の基幹業務を 1 カ所に集約させ、効率化を目指すシステム、経営手法のこと

## 謝辞

以下の方々の本レポートに対する貴重な協力に、著者一同から感謝を表する。

### IBM コンサルティング所属

Kuntha Chelvanathan

Global Procurement Operations Offering Leader

(グローバル調達オペレーション・オフアリング・リーダー)

Rosane Giovis

Global Customer Service Transformation

& Operations Offering Leader, Business Operations

(ビジネス・オペレーション担当、  
グローバル・カスタマー・サービス・トランスフォーメーション &  
オペレーション・オフアリング・リーダー)

Dan Gutmacher

Global HR & Employee Services Offering Leader

(グローバル人事および従業員サービス・オフアリング・リーダー)

Tom Ivory

Senior Partner, Global Automation Leader

(シニア・パートナー兼グローバル自動化リーダー)

Elizabeth Koumpan

Distinguished Engineer, Academy of Technology

Member, CTO of IBM Intelligent Operations

(IBM Intelligent Operations CTO、Academy of Technology メンバー、  
ディスティングイッシュト・エンジニア)

Tom Mason

Partner, Offering Leader

(オフアリング・リーダー、パートナー)

Zen Pin Liow

Asia Pacific Leader, Business Operations

(ビジネス・オペレーション担当アジア・太平洋リーダー)

Olivette Whipple

Partner, Global Customer BPO Practice Leader

(グローバル・カスタマー BPO プラクティス・リーダー、パートナー)

### IBM Institute for Business Value 所属

Christopher Nowak

Senior Managing Research Consultant

(シニア・マネージング・リサーチ・コンサルタント)

Carolina Bertocci

Analyst

(アナリスト)

Kathleen Martin

Senior Managing Consultant

(シニア・マネージング・コンサルタント)

Sara Alboulhosn

Associate Creative Director

(アソシエート・クリエイティブ・ディレクター)

Nathan Boudreaux

Designer

(デザイナー)

Joanna Wilkins

Editorial Lead

(編集リーダー)

## 調査方法

IBM Institute for Business Value (IBV) は、オックスフォード・エコノミクス (Oxford Economics) 社の協力を得て、最高顧客責任者 (CCO)、最高カスタマー・サービス責任者 (CCSO)、最高財務責任者 (CFO)、最高人事責任者 (CHRO)、最高執行責任者 (COO)、最高調達責任者 (CPO)、最高サプライチェーン責任者 (CSCO)、グローバルなビジネス・サービス/シェアード・サービス・リーダー、アウトソーシング責任者/アウトソーシング担当 VP、人材採用責任者など、同等の役割や肩書を持つ経営層 750 人を対象に面接と調査を実施した。

調査回答者は、オーストラリア、ドイツ、インド、シンガポール、英国、米国の組織に属する。そして、銀行/金融市場、保険、医療、ライフ・サイエンス、消費財（製造・小売り）の 5 業種がそれぞれ全回答者の 20% を占める。調査対象の組織の規模は収益 5 億ドルから 6,800 億ドルまでで、平均収益は 310 億ドルである。

IBM IBV は一対比較などの一連の対比分析を行うことで、本レポートに示す結果や差異を明確にした。すべての一対比較の統計的有意水準は ( $p = 0.05$ ) に設定された。これは、観測されたグループ間の差異や相関がランダムなばらつきによるものである可能性は 5% しかないことを意味する。

## 関連レポート

### Scaling supply chain resilience: Agentic AI for autonomous operations

<https://ibm.co/supply-chain-ai-automation-Oracle>

### Seizing the AI and automation opportunity: The moment is now

邦訳「AI と自動化のチャンスをつかむ：タイミングは今」

<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/ai-and-automation>

### Augmented work for an AI-driven world

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-workforce>

## 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.co/ibv-linkedin](https://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。

## 注釈および出典

1. Stryker, Cole: “What is agentic AI?” IBM Think Web サイト。2025 年 2 月 24 日。邦訳「エージェント型 AI とは」<https://www.ibm.com/jp-ja/think/topics/agentic-ai>

2. Hu, Charlotte, Matthew Finio, and Amanda Downie. “AI agents vs. AI assistants.” IBM Think Web サイト。2025 年 2 月。邦訳「AI エージェントと AI アシスタントの違い」<https://www.ibm.com/jp-ja/think/topics/ai-agents-vs-ai-assistants>



© Copyright IBM Corporation 2025

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America | May 2025

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](http://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。

本書は英語版「Orchestrating agentic AI for intelligent business operations」の日本語訳として提供されるものです。

12fc84a1aed95bbc-JPJA-00