



AI の ROI 向上の パズルを解く

最高 AI 責任者（CAIO）が複雑さを乗り越え、
新たな価値への道を切り拓く



مؤسسة دبي للمستقبل
DUBAI FUTURE FOUNDATION



IBM が提供するサービス

1 世紀以上にわたり、IBM は企業が市場で成功するために必要な専門知識を提供してきました。IBM が提供する、業界に特化した、機能的、専門的な知見、そしてエンタープライズ・グレードのテクノロジー・ソリューション、さらには最新科学に基づく研究イノベーションを活用することで、お客様は AI の潜在能力を最大限に引き出すことができるようになります。

IBM コンサルティングが提供する AI サービスの詳細については、<https://www.ibm.com/consulting/artificial-intelligence> をご覧ください。

IBM Software が提供する AI ソリューションの詳細については、<https://www.ibm.com/watson> をご覧ください。

IBM Research が提供する AI イノベーションの詳細については、<https://research.ibm.com/artificial-intelligence> をご覧ください。

目次

序文	2
概要	3
セクション 1：組織に CAIO が必要となるタイミング	8
セクション 2：CAIO が成功するために必要な条件	10
セクション 3：CAIO が AI 投資の ROI を最大化する方法	16
アクション・ガイド	18
日本版監修者考察	24

最高 AI 責任者： ビジョンを推進力に変える存在



人工知能（AI）は、単なるプロンプト入力ツールではない。国家の競争力を何倍にも高める技術だ。AI は国家間の競争、企業の経営、そして人々の生活を根本から変えつつある。それは無限の進歩を約束するものだが、適切な舵取りがあってこそ実現できる。

世界中の組織が、これまで AI に巨額の投資を行ってきたが、いまだパイロット段階にとどまっているものが多い。テクノロジーも、人材もそろっている。足りないのは、技術検証（PoC）を本格導入へ移すための推進力だ。

そこで登場するのが、最高 AI 責任者（CAIO）だ。

CAIO は単なる技術者ではない。ビジョンを実行力に変える橋渡し役であり、戦略とサイエンスを結ぶ懸け橋であり、組織全体にわたる価値を統括する存在でもある。

アラブ首長国連邦（UAE）では、政府全体に CAIO を機能的なリーダーとして配置している。CAIO の任務は、AI 戦略の策定、チーム間の連携の調整、そして AI に投じた資金が確実かつ具体的に成果に結び付くようにすることだ。

AI 導入を成功に導く要因は一度きりの大きなブレイクスルーではなく、小さな変化の積み重ねだ。それは文化であり、啓発であり、習慣だ。その習慣を行政や医療、教育、物流といったあらゆる分野に浸透させるのが、CAIO の役割である。

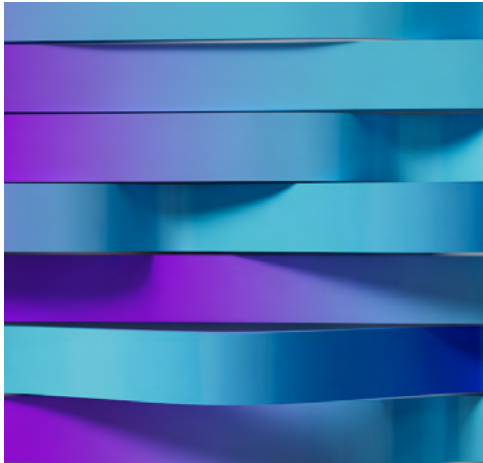
この取り組みにより、UAE は公共部門における AI 導入の再構築に努めている。学習や適応、スケールアップが可能な仕組みを通じて、生活の質を高め、経済成長を促進するのである。

変化の激しい世界において、このアプローチは「コントロールと柔軟性」という得難い価値を私たちにもたらしてくれる。問題が起きてから対処するのではなく、経済を未来にふさわしい姿へと変革する。その取り組みを、今すぐにでも始めなくてはならない。

アラブ首長国連邦

人工知能・デジタル経済・テレワーク担当国務相

H.E. Omar Sultan Al Olama



主なポイント

「私の仕事は、AI の良さを
語ることはない。
競合他社よりも、客観的
かつ測定可能な形で、
自社が優れていることを
証明することだ」

WPP、最高 AI 責任者（CAIO）
Daniel Hulme 氏

■ CAIO は、AI 投資の ROI を押し上げる

CAIO を置く組織は、AI 投資の ROI が 10% 高い。ただし、現在 CAIO を配置している組織は全体の 26% にとどまる。

■ 成果を左右するのは、明確な責任と十分な権限、そして影響力

CAIO の 57% は CEO または取締役会の直属であり、76% は重要な AI 関連の意思決定で他の経営層から相談を受けている。

■ ハブ型・中央集権型の運用は AI 価値の実現を加速

ハブ型や中央集権型の AI 運用モデルを CAIO が主導する組織は、分散型モデルの組織に比べ、AI 投資の ROI が 36% 高い。

■ AI のインパクトを正しく捉えるには、成功の定義を広げることが不可欠

CAIO の 72% は、「AI のインパクトを測れなければ競争で後れを取る」と認識する一方、68% は測定が困難でもプロジェクトに着手している。有望な機会ほど定量化が難しいためだ。

新しい AI 方程式

組織における AI への期待はかつてないほど高まっている。経営層は、AI によってチームがより迅速に、より賢く、より創造的に動けることをすでに実感しており、競合他社が急速に先行していることも認識している。そのため、従業員には速やかな適応を求め、AI を全社規模で活用するための高い目標を掲げている。今や「価値」が最重要テーマであり、注目されているのは ROI だ。

経営層はもはや実験段階の AI には満足していない。求めているのは、測定可能な成果であり、それを今すぐに手にすることだ。実際、CEO の 10 人中 8 人は、今後 18 カ月以内に AI によるコスト削減と成長の両立を大規模に実現しようとしている¹。

しかし現実には、多くの組織はその目標には程遠い。60% は依然としてパイロット段階への投資にとどまり、小規模で分散した取り組みでは真の価値を生み出せていない。実際、2023 年以降、期待どおりの ROI を達成できた AI イニシアチブは、わずか 25% に過ぎない²。

組織はさらなる成果を求められているが、その背景には AI への投資額の急増がある。2022 年から 25 年にかけて、IT 支出に占める AI 投資割合は 62% 増加した。さらに CEO は、今後 2 年間で年平均 31% の増加を見込んでいる³。こうした状況を受け、多くの組織は投資効果を最大化するために、AI ポートフォリオの管理方法を抜本的に見直す必要がある。

「AI トランスフォーメーションとは、単にシステムやビジネス・プロセスを変革することではない。従業員のマインドセットとスキルセットを変革することでもある。それができれば、多くが AI 推進者になるだろう」

ドバイ税関、最高 AI 責任者 (CAIO)、Juma Al Ghaith 氏



CAIO 職の登場

AI によるビジネス成果を加速し、全社的に統括するため、最高 AI 責任者（CAIO）という役職を設ける組織が増えている。多くの CAIO が、価値創出の拡大と測定可能な成果の実現にすでに成功している。

この新しい役職を検証するため、IBM Institute for Business Value（IBV）は、ドバイ未来財団（DFF）およびオックスフォード・エコノミクス（Oxford Economics）社と連携し、2025 年第 1 四半期に 22 地域・21 業種にわたり、600 人超の CAIO を対象に調査を実施した。

全体で 2,300 超の組織にアプローチしたが、現在 CAIO がいると回答したのは 26% にとどまった。2023 年の 11% からは増加したものの、まだ決して多くはない⁴。CAIO の 57% は社内人材から任命されており、66% は「今後 2 年以内に大半の組織が CAIO を置くようになる」と予測している。

CAIO には、組織変革を推進する明確なミッションが課されている。職務は、AI 戦略の策定、AI 実装の指揮、AI 予算の管理、AI 導入に向けたチェンジマネジメント戦略の策定など多岐にわたる。

CAIO は、組織に大きな成果をもたらし得る影響力の高い役職である（図 1 参照）。CAIO を置く組織は AI 投資の ROI が 10% 高く、また「イノベーションにおいて同業他社を上回っている」と回答した割合も 24% 高かった。

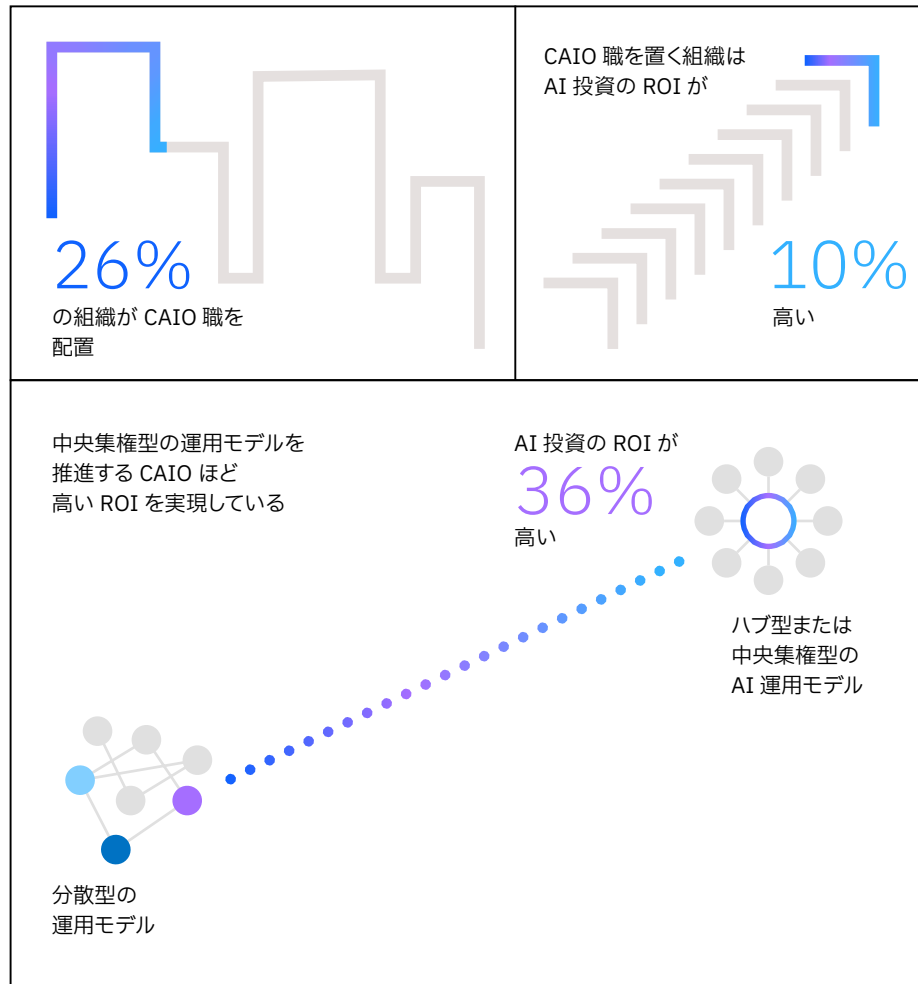
本レポートでは、次の 3 つの重要な問いに答える。

- 組織に CAIO が必要となるタイミングはいつか
- CAIO が成功するために必要な条件は何か
- CAIO はどのように AI 投資の ROI を最大化できるか

さらに、AI でより大きなビジネス価値を実現するために、経営層が取るべき次のステップを、レポートの最後で紹介する。

図 1

CAIO は、
AI 投資の ROI を押し上げる。



「AI が業界に破壊的な変革をもたらしている今、
企業に必要なのは、自社の現状を正確に把握し、
適切な投資判断を下せる人材だ」

WPP、最高 AI 責任者（CAIO）、Daniel Hulme 氏

セクション 1

組織に CAIO が 必要となるタイミング

CEO は経営層に適切な人材を加える必要がある。ただし、数を増やせばよいわけではない。では、経営層の席を 1 つ増やすべきタイミングとは、どのような時なのだろうか。

調査対象となった CAIO は、自らの役職が創設された目的として次の 2 つを挙げている。1 つは AI 戦略の推進、もう 1 つは AI 導入の加速である。CAIO は現場の業務を改善しながら、経営の最上層で AI に関する議論を促進・主導する。AI 変革を先導するビジョナリーであり、AI ポートフォリオ全体を束ねる「接着剤」のような存在でもある。

61% の CAIO が、
AI 予算の管理を任されている。

組織が AI をパイロット運用している段階では、この「接着剤」としての役割はそれほど重要ではない。だが、パイロット段階から全社的プログラムへと移行する局面では、明確な方向性を定め、共通の目標に向けて社員を束ねる役割が求められる。CAIO は、ビジネスとテクノロジーの双方の言語を理解し、AI 戦略を構築し、大規模な変革を指揮する専門性が求められる。

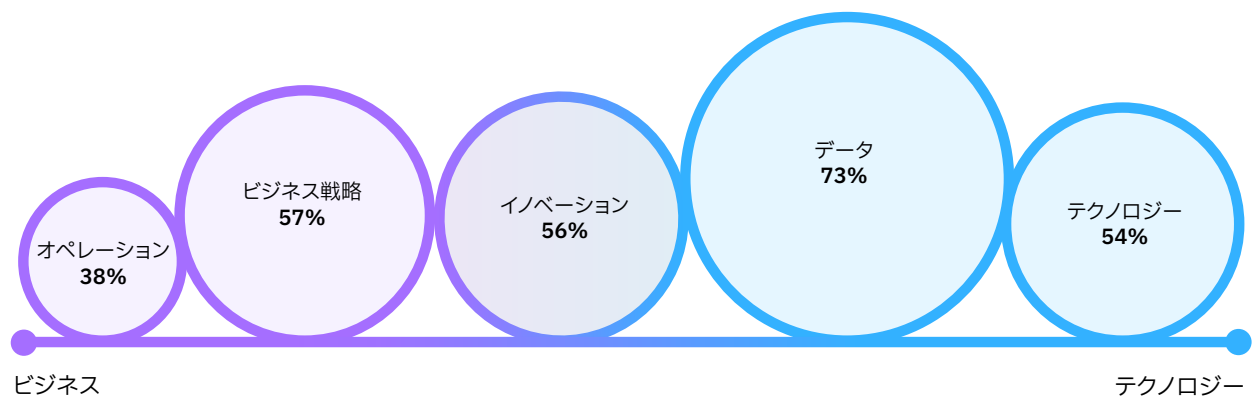
CAIO はデータに精通する専門性が求められ、それがあからこそ経営層に迎えられる。CAIO の 73% が、自身のキャリアにおいてデータが重要な位置を占めると回答している。ただし、多くの CAIO は、ビジネス戦略、イノベーション、エンタープライズ・テクノロジー、オペレーションに関しても豊富な経験を有している（図 2 参照）。AI が一段と変革的な技術へと進化する中、その用途はよりの絞ったものになり、ユースケースやアプリケーションは業界特有の中核的ワークフローに重点を置くようになっていく。したがって CAIO には業界に関する深い専門知識が求められるが、それが難しい場合は、チームや同僚を通じてそうした知見にアクセスできる体制を確保する必要がある。こうした専門性により、CAIO は価値の高い AI 活用機会を見極め、経営層と連携して変革を推進できる。

CAIO の重要な責務の 1 つが、複雑性への対処である。現在、一般的な組織が活用する生成 AI モデルは 11 種類だが、2026 年末までには少なくとも 16 種類に拡大される予定である⁵。これは、AI モデルの対象が文字や言語にとどまらず、視覚や地理空間といったデータ領域へ広がりを示していることを反映している。

図 2

CAIO は、自身のキャリアがビジネスとテクノロジーの両領域にわたると回答。

調査設問：ご自身のキャリアで重点を置いてきた領域はどれですか。



AI アシスタントや AI エージェントの爆発的な増加が、状況を一層複雑にしている。経営層は通常、各ベンダーから 1 社あたり 30 種以上の生成 AI ユースケース提案を受けている⁶。すでに数万件の AI 資産を保有する組織もあり、これが統合や相互運用性の課題を生む要因となっている。生成 AI の価値を引き出す鍵は独自データにあるにもかかわらず、組織の約半数が「社内のテクノロジーが分断され、データ活用を制限している」と回答している⁷。

組織の AI 戦略がこうした問題によって停滞している場合、専任の CAIO を置くことで、再び前進する足がかりを得られる。CAIO は組織の中心的立場から機会を見つけ出し、AI モデル、ツール、ケイパビリティに戦略的に投資できる。また、その投資がもたらす幅広いビジネス価値を評価できる。さらに、他の経営層に対し、コストの効率化、ロックインの回避（特定の AI モデルやベンダーへの過度な依存を防ぐ）、自社特有のビジネス・ニーズに適合した AI ポートフォリオの最適化を支援できる。いずれも、AI 投資の ROI 向上に寄与する。

セクション 2

CAIO が成功するために 必要な条件

リーダーは孤立して仕事をするものではない。このことは、とりわけ CAIO によく当てはまる。CAIO の職責は、ビジネスとテクノロジーの橋渡しを担い、AI による価値創出という共通目標に向けて時間と労力を注ぐ役割を担う。

CAIO が重要と考える職務に目を向けると、その範囲は組織全体に及んでいる。戦略の策定、テクノロジー導入の指揮、予算の管理、人材のスキルアップなどが挙げられる。

しかし、こうした幅広い任務を CAIO が単独で完結するのは不可能だ。実際には、他の経営層との緊密な連携こそが職務を果たす唯一の道だ。CAIO の 10 人に 8 人は、CEO や他の経営層から十分なサポートを得ていると回答している。同様に、CAIO は他の経営層にとっても重要なリソースであり、CAIO の 76% が AI に関する意思決定の相談を受けている。

一方で、組織が取り組むべき AI 関連の課題の一部は、CAIO の優先事項としては低い位置にある。このことは、より強力な連携と明確な役割分担が今後不可欠になることを示唆している（図 3 参照）。

「CAIO は全体を俯瞰する視点を持つ必要がある。
まず規制やコンプライアンスの状況を正しく理解し、
次に組織の目標と行動を定める必要がある。
その上で、自組織のデータの質が目標達成に足る
レベルであるかを見極める。このすべてができて、
初めて戦略の策定に取りかけられる」

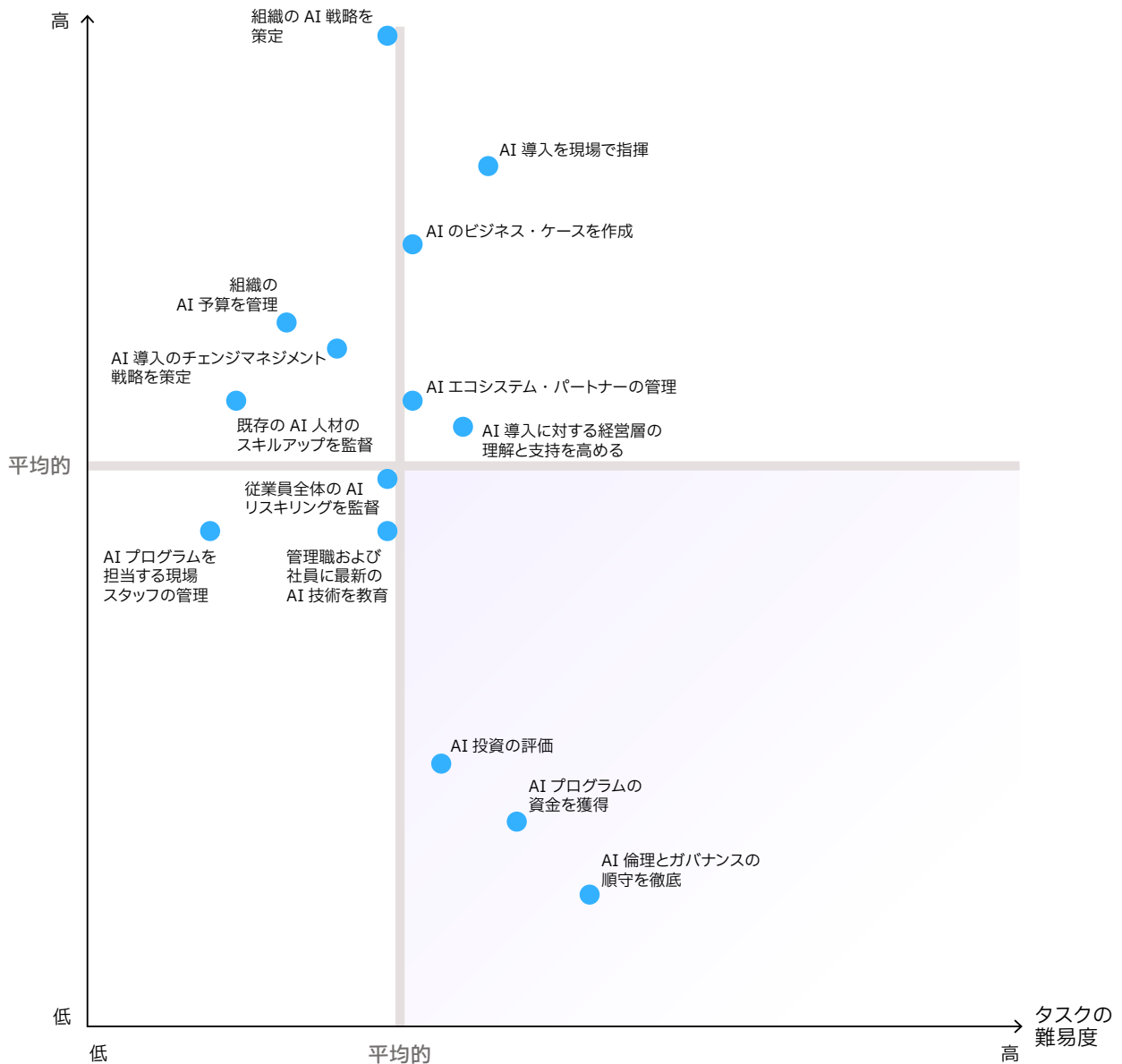
イタリア・デジタル庁長官、Mario Nobile 氏

図 3

見過ごされやすい課題

AI 関連の重要なタスクの中には、CAIO にとって優先度が低いものも存在する。

CAIO が
優先する課題



AI 投資の ROI 向上に向けて、CAIO は経営層とどう連携すべきか
(調査結果より)

CEO：協力的な後援者

CAIO の 57% は技術系の経営層の直下ではなく、CEO または取締役会に直属している。CEO は CAIO の任務を定め、必要な権限を付与し、障壁の除去、AI 導入の促進、変革の主導を担わせる。CEO は AI 戦略を共同で策定し、その支持を公に表明し、組織全体が一丸となって取り組むビジョンを明確に示す。そのため、CAIO は必要に応じて最高財務責任者（CFO）や最高戦略責任者（CSO）と緊密に連携する必要がある。これらの経営層は AI がもたらす価値の新たな測定方法の策定や、ROI に影響する幅広いビジネス指標のモニタリングにおいて、CAIO チームの重要な支援役となる。

COO/CSCO：変革を組織全体に広げる推進役

最高執行責任者（COO）は、AI を戦略や運用モデルに導入する際、支持者であると同時に積極的なパートナーでなくてはならない。COO の支援なくして、CAIO が生産性向上やプロセス革新を前進させることはできない。CAIO は COO を通じて、最高サプライチェーン責任者（CSCO）と連携し、AI ケイパビリティを組織の枠を越えてサプライチェーン全体に拡張する。さらに CSCO と CAIO は、デジタル・サプライチェーンを適切に管理し、必要な IT および AI のソリューションやケイパビリティへのアクセスを組織が確保できるようにする責任を担っている。

CDO：データ活用の原動力

あらゆる AI イニシアチブの成功の鍵はデータにある。したがって、最高データ責任者（CDO）と CAIO は、データ戦略やデータ品質、ガバナンス、分析の各領域で緊密に連携する必要がある。AI で価値を生み出すには、組織全体で適切な場所にデータが流れる状態を確保する必要がある。エンタープライズ・データからより大きな価値を引き出すためにも、CDO と CAIO の協働は不可欠である。

CIO/CTO：テクノロジー統合の担い手

AI 戦略やエンタープライズ IT 戦略、テクノロジー戦略の整合性を保つことは極めて重要である。最高テクノロジー責任者（CTO）と CAIO は、AI イニシアチブの CTO による技術的実現可能性の評価結果を踏まえ、AI 導入のロードマップを共同で策定する。最高情報責任者（CIO）は、クラウドやインフラ、セキュリティを含むエンタープライズ IT 全体を、AI の本格的な導入・活用に対応できるよう整備する責任を負う。

CISO：セキュリティとリスクの管理者

最高情報セキュリティ責任者（CISO）と CAIO は、AI における「セキュリティ・バイ・デザイン（Security by Design）」の文化を形成する上で緊密なパートナーである。これは、セキュリティを後付けではなく、AI 導入の段階から組み込むという考え方である。この企業文化は極めて重要だ。なぜなら、AI イニシアチブの 4 分の 1 以上が、セキュリティ上の懸念を理由に中止や延期、あるいは大規模展開に失敗しているからである⁸。

CINO/CDIO：イノベーションの触媒

最高イノベーション責任者（CINO）と最高デジタル責任者（CDIO）は、新たな成長機会や生産性向上の可能性を見つけ出す役割を担い、AI に関する中核的な協力者であるべきだ。CINO と CAIO は AI 中心のソリューション設計で連携し、業務の効率化や製品・サービスの進化、顧客体験の向上を実現できる。また、CDIO と CAIO は、AI を活用したデジタル・トランスフォーメーション（DX）の実行でも連携できる。

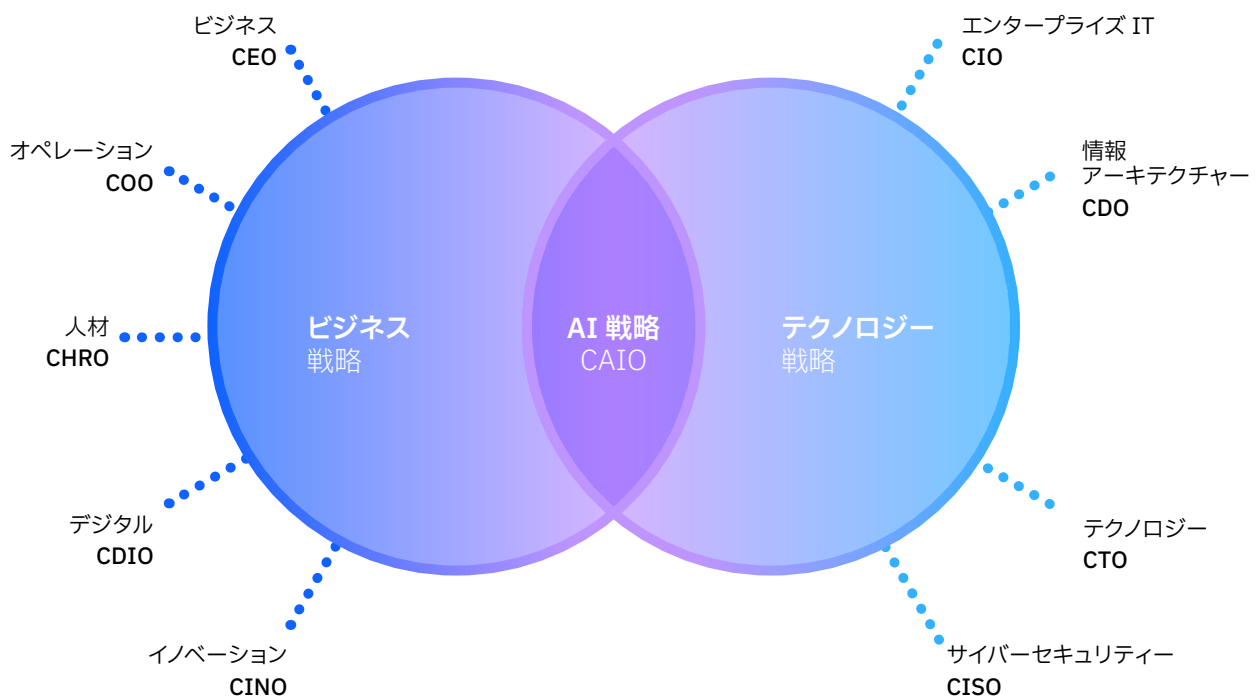
CHRO：変革の推進役

調査によれば、CAIO の 32% が AI に対して最も否定的な役職として最高人事責任者（CHRO）を挙げている。しかし、AI 主導の変革の成否は社員の支持にかかっている。高い AI 投資の ROI を実現するには、CHRO と CAIO が人材戦略について足並みをそろえ、AI 戦略に必要なスキルを特定し、導入を推進するための研修や能力開発プログラムの設計・実施に取り組む必要がある。

経営層全体と積極的に連携することで、CAIO は AI 戦略をビジネスやテクノロジー、イノベーション、セキュリティ、人材の各戦略と整合させ、AI を活用した成果目標を全社で共有し、注力できる（図 4 参照）。さらに、AI 倫理やガバナンスといった、すべての組織に対応が求められる難題にも取り組める。これらが CAIO の直接的な責任と見なされていないとしても、他の経営層との連携を通じて貢献できる。

図 4

CAIO は経営層の各種戦略を整合させ、AI のインパクトを増幅させる。



CAIO がこうした幅広い任務を単独で完結するのは不可能だ。実際には、他の経営層との緊密な連携こそが職務を果たす唯一の道だ。

視点

進化する CAIO の役割： AI の推進役から 成長をけん引する役割へ

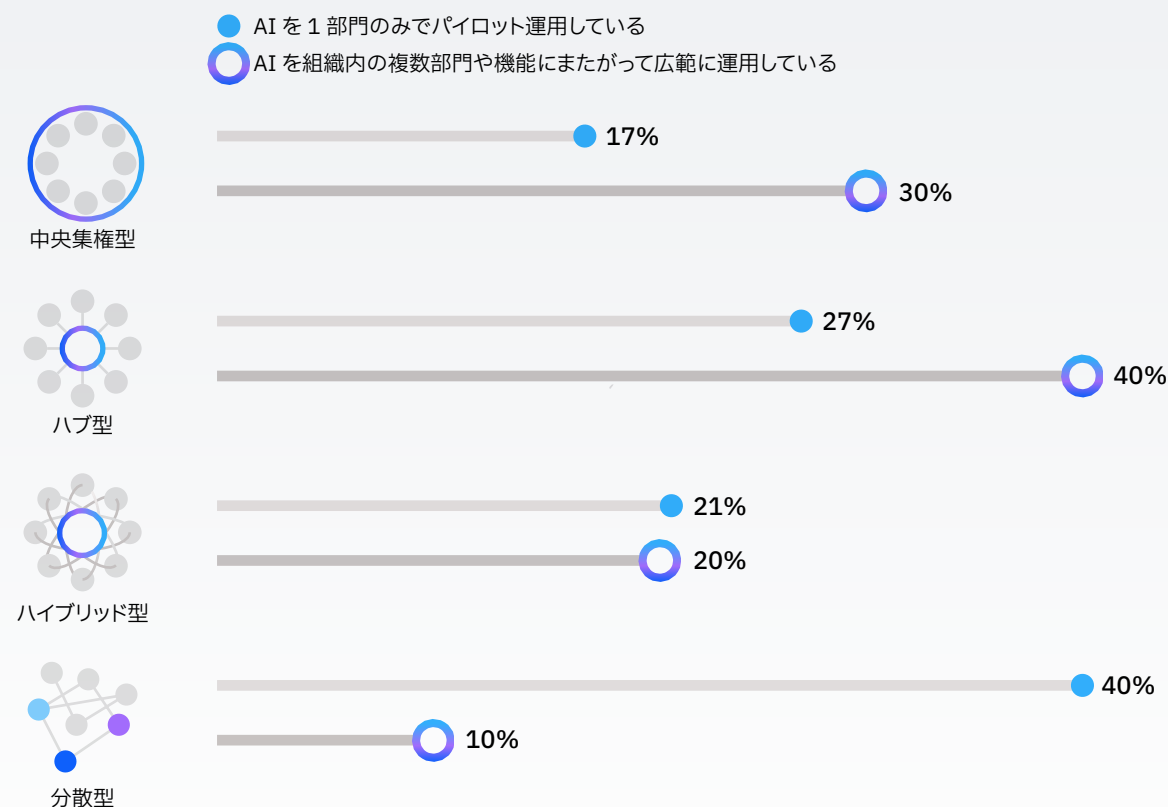
AI の展開範囲が広がるにつれ、組織は通常、分散型の運用モデルから中央集権型またはハブ型モデルへ移行する（図 5 参照）。

ハブ型モデルでは、CAIO は優先度の高いイニシアチブにリソースを効率的に配分できる。その結果生まれる集中と柔軟性が、より優れた成果をもたらす。CAIO がハブ型または中央集権型で指揮する組織は、その他の組織に比べ、AI のパイロット・プロジェクトを本番環境に移行した事例が 2 倍で、AI 投資の ROI は 36% 高い。CAIO を配置するだけでも ROI は 10% 向上し、適切な運用モデルを導入すれば、その効果をさらに高められる。

図 5

**中央集権型の運用モデルほど、
AI の大規模展開は容易になる。**

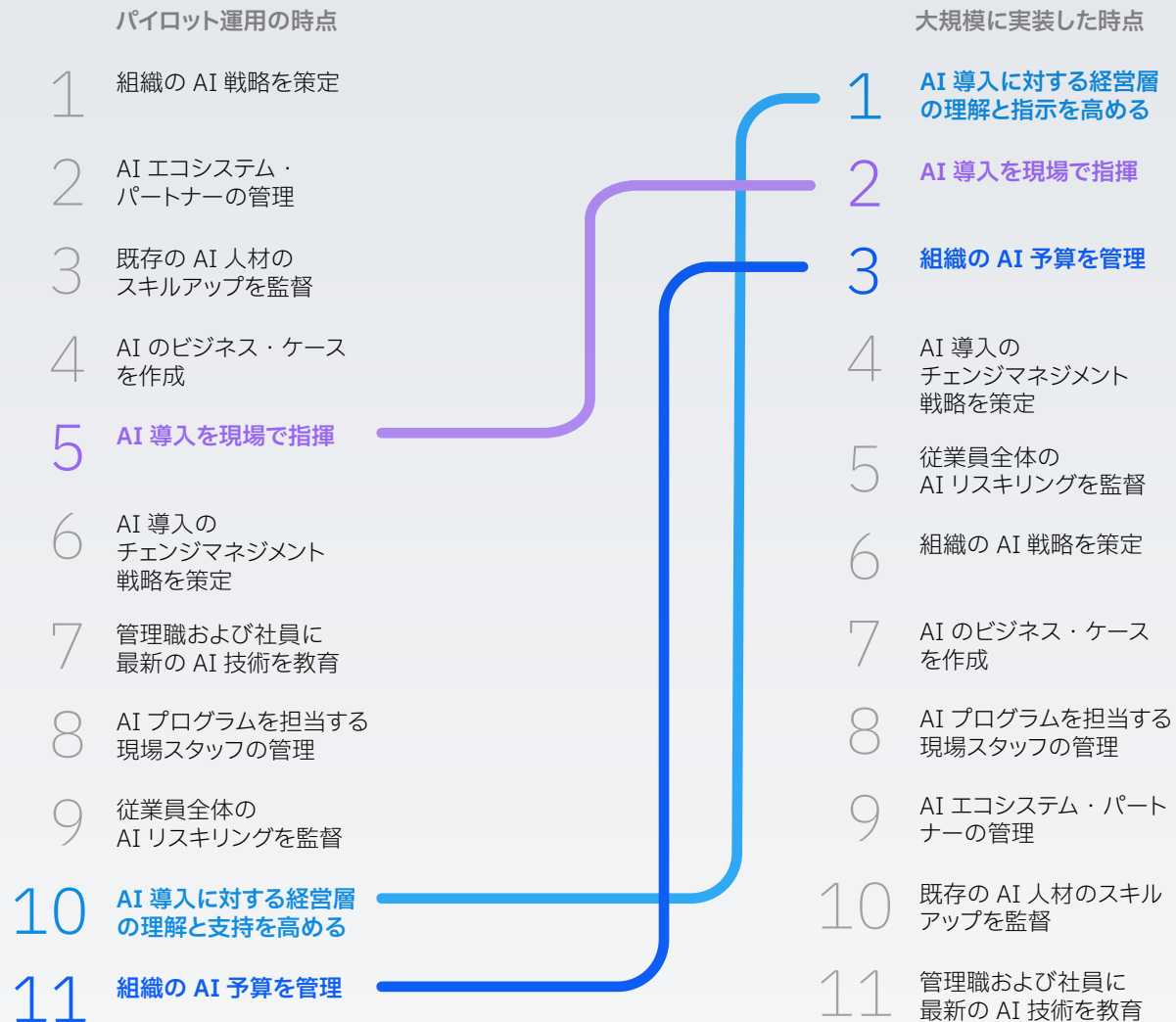
調査設問：あなたの組織における AI 運用モデルを最も的確に説明するのはどれですか。
また、AI 導入状況を最も的確に説明するのはどれですか。



優先度の変化

AI の展開範囲が広がるにつれ、
CAIO の重点は戦略から実装へ移る。

調査設問：CAIO として最も重要な職務は何ですか。



「運用モデルは中央集権型を強く支持する。そうでなければ、責任の所在が不明確になる」

ドバイ政府道路交通局、企業技術サポート・サービス部門担当
エグゼクティブ・ディレクター兼最高 AI 責任者（CAIO）、
Mohammed AlMudharreb 氏

セクション 3

CAIO が AI 投資の ROI を最大化する方法

CAIO は組織の AI の神経系の中枢に位置する。この俯瞰的な立場から、AI トランスフォーメーションを加速し、取り組みを戦略に整合させ、競争力の源となる AI イニシアチブを優先して推進する。

ただし、この AI 神経系を機能させるには、テクノロジーの統合が不可欠だ。実際、「自社の IT インフラは AI を全社的に展開できる」と強く同意した経営層は全体の 25% にとどまる⁹。さらに、共通のビジネス目標を軸に、情報を集約する必要がある。

CAIO はサイロや障壁を解消し、重要な AI イニシアチブを支援して、これらの課題に対処する。調査では、測定可能なビジネス成果を上げている CAIO は、「測定」「チームワーク」「権限」の 3 領域に重点を置いていることが明らかになった¹⁰。

測定：成功は、具体的な指標なしには定義できない。CAIO が最大限の成果を上げるには、経営層が明確な目標と AI 関連の KPI を設定し、測定方法を定める必要がある。KPI には、プロジェクト単位の ROI にとどまらず、AI イニシアチブがもたらす本質的なビジネス変革を捉える指標を含めるべきだ。たとえば、収益や利益、顧客満足度、従業員生産性などだ。AI が新興技術から基盤ツールへと移行するにつれ、個別イニシアチブの限定的な ROI よりも、これらの広範なメリットの価値が高まり、その測定の重要性も増している。

調査に参加した CAIO の 72% が、AI のインパクトを測定できなければ他社に後れを取ると回答している。一方で、最も有望な AI 機会がもたらす価値は、既存の指標では予測しにくい場合もある。実際に、「効果を測定できなくてもプロジェクトを開始する」と回答した CAIO は 68% に上る。

大きなビジネス成果を生み出し、価値を実現するには、関係する AI 意思決定者全員に KPI を可視化するダッシュボードが不可欠だ。さらに、AI を大規模展開する際、そのビジネス成果を正しく評価するには、新たな収益源の創出やイノベーションの加速など、より広範な成功指標を採用する必要がある。

チームワーク：CAIO は独りであってはならない。AI 活用の成熟度にかかわらず、CAIO チームの平均規模は 5 人程度だが、IBV の調査では、チームの規模が小さいほど成果が上がりにくいことが分かっている。また、チーム構成も成果に影響を及ぼす。AI スペシャリスト、機械学習エンジニア、ビジネス・ストラテジストを重視する CAIO チームは、そうでないチームより AI を活用して測定可能な成果を大きく実現している¹¹。

既存のテクノロジー・チームと重複せず、補完する CAIO チームを構成することが重要である。AI 専任の「影の IT 部門」を新設するのは逆効果で、統合は複雑化する。むしろ、AI 専門家を組織全体に分散配置する方が望ましい。ビジネス要件、業界特性、AI の実現可能性、IT 活用を理解する人材の確保が鍵だ。

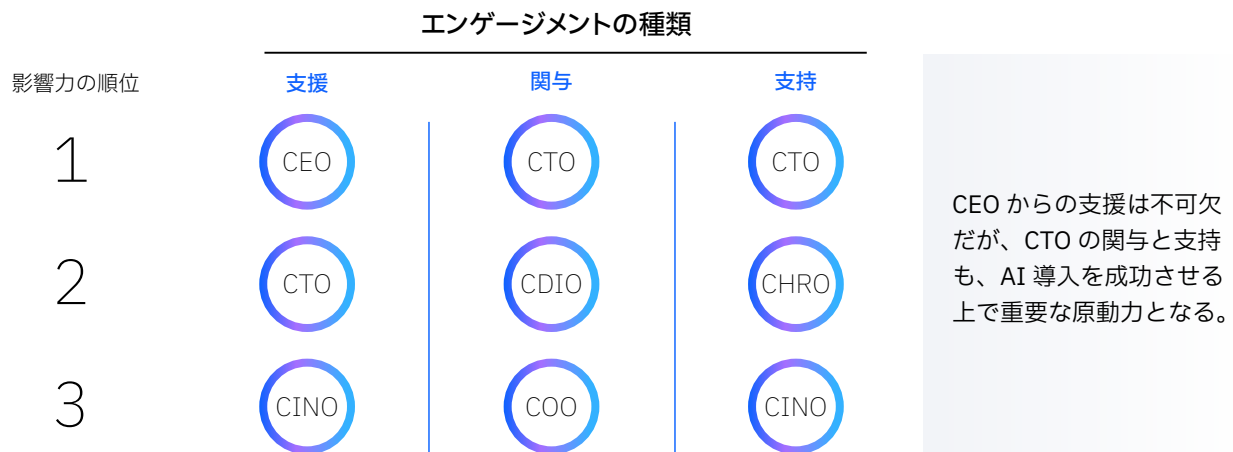
権限：CAIO に成果を上げさせるためには、明確な権限と経営層の可視的な支援が不可欠だ。ただし、関与の質は一律ではない。調査によれば、一部の経営層による積極的な関与が、CAIO の業務を大きく後押ししている（図 6 参照）。

CEO の支援や関与、支持は言うまでもなく最も基本的な土台となる。しかし、CTO の後ろ盾も極めて重要である。AI ソリューションの設計や構築、実装を担うチームを率いるのは CTO だからだ。

CHRO も重要だ。彼らが AI 戦略に賛同すれば CAIO の強力な味方となり得る。AI が社員のキャリアに有用であると CHRO が示すことで、AI 導入を円滑かつ強力に推進する。ただし、CAIO の 32% は CHRO を AI に最も否定的と見ており、信頼関係の強化が必要だ。

図 6

支援、関与、支持といったエンゲージメントの種類ごとに見ると、一部の経営層は他の経営層よりも AI 成果に強い影響を与えている。



この順位付けは、エンゲージメントの度合い（種類別）と、測定可能なビジネス成果につながった AI イニシアチブの割合との関係を分析した、構造方程式モデリングに基づく。

アクション・ガイド

成功へのステップ

AI の大規模展開において、何をもって成功と見なすかは、役職によって異なる。ここでは、戦略的役割ごと取るべきステップを紹介する。

CEO

CAIO に明確な主導権を与える。CAIO の職務範囲と指揮系統を明確にし、他の経営層に周知することで、CAIO を支援する。さらに、セキュリティや倫理を担当する責任者に協力を求め、AI に関する説明責任を CAIO に持たせる。

測定可能なビジネス成果を求める。AI ダッシュボードを構築し、ビジネスへの効果、リスク、倫理的影響を追跡する。定量化が難しい新たな AI の可能性や、そのインパクトを測定する創造的な方法を探求・評価できるよう、CAIO に権限を与える。

成功に必要なリソースを提供する。AI 専用の予算を確保し、ROI に基づく責任を CAIO に持たせる。技術力とビジネス知見を兼ね備えた人材をバランスよく配備し、CAIO チームを組織する。

スマートで安全な AI パートナースhipを構築する。自社の中核的な AI 目標に合致し、より広範な分野で効果を発揮する戦略パートナーを選定する。すべてのパートナーとの関係において、ガバナンスや倫理、データ共有の基準を厳格に適用する。

AI のビジョンを掲げ、社員の意欲を高める。AI 戦略がビジネス目標にどう貢献するかを示す。疑問があれば積極的に質問するよう社員に求め、回答は率直に行う。AI の専門家でなくても課題や機会について気軽に意見を共有できる環境を整え、AI 導入を加速する。

成長のマインドセットを育てる。社内コンテストや実践的なトレーニング・プログラムを通じて、社員が AI を試す機会を提供する。成功だけでなく進歩を評価し、学習の価値と AI の展開が長期プロセスであることを再認識させる。

CAIO

自身の役割と責任を明確にする。CEO と連携し、CAIO の権限や責任、職務を明確に定義する。他の経営層との役割を明確に区別し、不要な重複を避ける。

KPI を定義し、測定する。AI のビジネスへの影響やリスク、倫理的な課題を追跡するための AI ダッシュボードを構築する。分析ツールを活用し、主要な成果指標に影響を与える要因を特定する。明確に定義した ROI を数値化し、組織全体で AI の価値がどのように実現されているかを追跡する。

意見に相違があっても他の経営層を巻き込む。各経営層との関係を強化し、誰と、いつ、何の目的で、どのように連携すべきかを理解する。AI 倫理やガバナンスなど全社的なテーマについては、消極的なビジネス部門のパートナーも積極的に関与させる。各メンバーの目標を理解し、相手の立場や言語に合わせて対話し、AI 戦略をそれぞれの目的と合わせる。

CAIO チームの影響力を広める。ビジネスや業界、技術のスキルを組み合わせ、自社に最適なチームを構成する。IT や企業戦略、オペレーション、コンプライアンスといった重要部門と連携し、CAIO の影響力を拡大する。

AI 運用モデルの実行をリードする。AI 運用モデルの集約化を主体的に推進し、ガイドラインを策定、必要なフレームワークとプロセスを準備する。AI エコシステムの中で調整役を担い、パートナーがビジネス目標に沿って動ける体制を構築する。

AI 活用による DX のロードマップを策定する。価値を高める領域を特定し、導入準備を評価した上で、AI の導入・展開計画を策定する。さらに、AI イニシアチブが適切に優先順位付けされ、必要なリソースが確保され、組織全体の DX 戦略に統合されていることを確認する。加えて、人事部門と連携して組織文化を変革し、データ・リテラシーの向上や実験の奨励、イノベーション文化の形成を進める。

COO

組織全体のワークフローを強化する。CAIO チームと協力して、AI をワークフローに組み込むべき具体的な箇所や、再設計が必要なワークフロー領域を特定する。これには、業務プロセスの最適化や、顧客体験の向上、新製品やサービスの開発などが含まれる。AI によって短期的な成果が期待できる領域と、長期的な戦略的優位性が得られる領域の両面を検討する。

AI の大規模展開を支えるための橋渡し役を担う。技術部門や CAIO チーム、事業部門、中核部門の連携を求め、AI ケイパビリティをビジネス・ニーズに合わせ、組織全体で AI を効果的に実装できる体制を整える。

AI を業務に組み込む。業務ニーズに対応し、中核機能を強化し、プロセス改善のための AI 設計と実装を支援する。プロセス上のボトルネックを特定し、AI で効率化できる領域を見極める（例：予測分析による需要予測、テスト手順の自動化、サプライチェーン管理の強化など）。

テストを繰り返し実施する。AI を活用した製品や社内ツールが品質基準および業務要件を満たすよう、品質保証の手順を策定する。正確性、信頼性、拡張可能性、ユーザー体験を含むテストを徹底する。

潜在リスクを見逃さない。日常業務への AI 導入に伴う運用リスクを特定し、軽減策を講じる。データ・セキュリティやプライバシーの問題、法規制対応、自動化による雇用喪失リスクなどがもたらす影響を整理し、CAIO と連携して事前に対処する。

CTO/CIO/CDO/CISO

テクノロジー・リーダー

堅固な AI の基盤を築く。CAIO チームと CIO チームの連携を求め、柔軟でモジュール化され、ハイブリッド設計を前提とした AI アーキテクチャーを構築する。オープンソース・ツールを利用して開発を加速し、実績と信頼性のある資産（ソフトウェアやデータなど）を自社の目的に合わせて活用する。

技術上のボトルネックを解消する。CAIO と緊密に連携し、AI の大規模展開に向けてテクノロジー基盤を全体的に整備する。インフラおよびクラウドに関する将来的なニーズを予測し、AI を単なる付加機能ではなく、テクノロジー・ポートフォリオの中核に位置付ける。

設計段階から AI のセキュリティを確保する。CISO と CAIO は、AI を全領域で活用することを想定し、セキュリティ態勢の最新化に向けて連携する。安全な AI 導入を促進するために、共通のガバナンスと支援プロセスを確立する。

AI 活用に向けてデータを整備する。自社データを最大限活用する。適切な情報が最大限のビジネス効果を生むよう、最新の全社的データ・アーキテクチャーを構築する。AI の効果を組織全体で高めるため、部門ごとのデータのサイロを解消する。

AI ガバナンスのフレームワークを共同で構築する。CAIO と協力して、AI イニシアチブに関する役割や責任、意思決定プロセスの全体像を明確にする。データ管理やモデルの開発、展開、メンテナンスに関するガイドラインの策定、規制要件を順守する。

テクノロジー・チーム全体でイノベーション文化を育てる。AI、データサイエンス、IT の各チームの連携を強化するため、部門横断的なトレーニングを提供し、実験的な取り組みを奨励する。さらに、優れた AI プロジェクトを開発・展開した社員を評価し、報償を与える

CHRO

テクノロジーの議論に人間の視点を取り入れる。CAIO と緊密に連携し、AI イニシアチブをビジネス目標や人事戦略と整合させる。さらに、CAIO と共に、AI を人事プロセスや意思決定に組み入れ、データ分析で人材管理を最適化する。

組織全体の AI リテラシーを高める。CAIO と連携して、学習プログラムおよび能力開発プログラムを設計する。AI ツールを全社的に導入する際には、社員が業務に応じて適切な AI モデル、AI アシスタント、AI エージェントを活用できるよう、トレーニングを実施する。

AI を活用したワークフローを共同で構築する。組織の俊敏性を高め、社員のウェルビーイングや職場満足度を向上させるため、AI 戦略や AI イニシアチブを取り入れつつワークフローを再設計する。CAIO チームと他部門の連携を求め、組織全体で AI を適切に活用する。

職務を高度化し、新たな職務を創出する。CAIO と協力し、AI ケイパビリティを業務に取り入れられるよう、職務やプロセスを再設計する。日々の業務の変化に社員が対応できるようにする。それぞれの職務に紐づくタスクや自動化・拡張の対象業務を再定義し、AI 効果を高め、社員がより価値の高い業務に取り組める環境を整える。

AI イノベーションを受け入れる企業文化をつくる。AI 導入に伴う倫理的な懸念や社員の不安に対応する。社員の志向と組織の戦略目標を整合させ、双方にメリットをもたらす文化を形成する。

CAIO と協力し、チェンジマネジメントを実行する。AI をビジネス・プロセスに組み込む際、移行を円滑に進める。AI が社員にどのような価値をもたらすかを明確に示し、社員から賛同を得る上で、理想的な立場にいるのが CHRO である。CHRO は自らの知見を活かし、機会を最大化し、失望を最小化する役割を担う。



日本版監修者考察

本レポートにおいて、最高 AI 責任者（以下、CAIO）を組織に配置する割合が、全世界で 26%、日本において 34% という興味深い結果が出ている。総じて、割合が少ないと言えるが、日本が世界の平均を上回っている理由は何であろうか？

まず、組織における AI の導入が、特定の部門に限定され部分最適な適用しか進んでいない場合、AI 活用を企業戦略の中軸に見据え部門横断で推進する責任者は、必要とされないだろう。つまり、組織における AI への期待は高まっているが、まだまだ、経営戦略と連動した AI 推進戦略がまとまっておらず、全社最適に向けたロードマップに基づき、スケールしている組織が少ないと考えられる。

一方、日本において、CAIO を組織に配置する割合が多いと見える理由として考えられるのが、事業会社が専門家として社外より AI 推進者を採用、実質的に執行責任を負わずとも、最高情報責任者（以下、CIO）の配下に支援者として CAIO と名乗るケース、最高デジタル責任者（以下、CDO）と兼任しているケースなど、最高経営責任者（以下、CEO）と連携することなく、また、組織を動かし、戦略的投資を決定できる権限が与えられない役職の人も、CAIO と数えられているのではないだろうか。つまり、本来あるべき、CEO 配下にてイノベーションの推進役として従事できているケースは稀なのかもしれない。

では、CAIO が経営の一翼を担い、組織の成長ドライバーとして、AI を全社最適に向けて推進させるための鍵は何であろうか？ 本文でも書かれている通り、

- 1) ビジネス部門とテクノロジー部門の橋渡しをする責任者として、AI とテクノロジーの融合により事業変革を実現するための組織と権限を持つ経営ボード・メンバーであること
- 2) 中央集権組織（AI Center of Excellence）のリーダーを担い、組織内から招集もしくは社外から採用された AI スペシャリストの能力を最大限引き出せる権限を持つこと
- 3) 戦略的投資のための企画から実装までプロジェクトの予算化、内製化を進めるための社内人財教育、新規事業創出のための社外連携など、それぞれの領域のチーフ・オフィサーの協力が得られる環境であること

これら 3 つのことが、名ばかりでなく、AI の推進役から成長をけん引できる真のリーダーとして CAIO の役割を果たすための条件であると考ええる。

松瀬圭介

Keisuke Matsuse

日本 IBM 執行役員 コンサルティング事業本部 生成 AI 日本統括



著者

Saeed Al Falasi

Executive Director, Dubai Future Foundation and Director,
Dubai Centre for Artificial Intelligence
(ドバイ未来財団業務執行理事、ドバイ人工知能センター理事)

Saeed.AlFalasi@dubaifuture.gov.ae

linkedin.com/in/saeedalfalasi/

ドバイ未来財団（DFF）が設立したドバイ人工知能センター（DCAI）は、ドバイ政府全体における CAIO の配置と選定を監督する組織である。Saeed Al Falasi は 20 年以上にわたって、DX、テクノロジー、事業開発の分野をけん引した実績を有し、現在、「Area 2071」などの主要イニシアチブを統括し、企業と政府が未来を共創するエコシステムの育成を推進している。

Lula Mohanty

Managing Partner, Middle East and Africa, IBM Consulting
(IBM コンサルティング、マネージング・パートナー、中東・アフリカ担当)

lula.mohanty@in.ibm.com

linkedin.com/in/lula-mohanty/

戦略コンサルティング、テクノロジーの導入、リーダーシップといった分野で 20 年以上に及ぶ業界経験を有し、人工知能、ハイブリッドクラウド、企業変革に関する深い知見を持つ。かつては IBM インド・アジア太平洋で管理職を務め、銀行、通信、小売、公共部門の顧客に対し、大規模なデジタル・イノベーション・プログラムを提供するコンサルティング・チームを率いていた。

Irfan Verjee

Transformation Strategy Leader, MEA, IBM Technology
(IBM テクノロジー、トランスフォーメーション戦略リーダー、MEA 担当)

irfan.verjee@ibm.com

linkedin.com/in/irfanverjee/

グローバル・チームの構築と新興テクノロジーの大規模展開において 20 年以上の経験を有するテクノロジー戦略リーダーである。アラブ首長国連邦、カタール、クウェートの IBM カントリー・トランスフォーメーション部門のリーダーとして、国家の優先課題に取り組んでいる。テクノロジー、研究、エコシステムを統合的に運用しつつ、AI、データ、持続可能性、量子コンピューティングを活用することで、国家の経済成長に寄与している。

Anthony Marshall

Global Leader, IBM Institute for Business Value
(IBM Institute for Business Value、グローバル・リーダー)

anthony2@us.ibm.com

linkedin.com/in/anthonyejmarshall/

テクノロジーおよび業界の専門家、統計学者、エコノミスト、アナリスト、パフォーマンス・ベンチマーキングの専門家、編集リーダー、デザイナーなど、100 人規模のグローバル・チームを率いて、さまざまな主要テクノロジー、業界、経営幹部を対象に、年間で 100 本以上のソート・リーダーシップ・スタディーを発信している。

Jacob Dencik

Research Director, IBM Institute for Business Value
(IBM Institute for Business Value、リサーチ・ディレクター)

jacob.dencik@be.ibm.com

linkedin.com/in/jacob-dencik-126861/

AI、イノベーション、セキュリティ、経済、持続可能性などに関するリサーチを主導。これまでに、世界各国の企業に対し、戦略、テクノロジー、オペレーションに関するアドバイスをやってきた。また競争力や、産業分野・技術分野に関するクラスター分析、およびイノベーションに関する専門家・エコノミストとして、各国政府に対しても助言を行ってきた。

日本版監修

松瀬圭介

Keisuke Matsuse

日本 IBM 執行役員 コンサルティング事業本部 生成 AI 日本統括

協力者

Sara Aboulhosn Associate Creative Director	Tegan Jones Executive Editor	Nate Saenz Associate Creative Director
Steven Ballou Director, IBV Research Hub	Stewart Lacey Senior Motion Designer	Thiago Sartori Data Scientist
Angela Finley Design Lead	Heba Nashaat Data and Content Management Manager	Andrew Womack Creative Director
Lisa Fisher IBV MEA Leader		

調査方法

IBM Institute for Business Value は、オックスフォード・エコノミクス（Oxford Economics）社およびドバイ未来財団と共同で、CAIO（Chief AI Officer）という新たな役職を検証するグローバル調査を 2025 年第 1 四半期に実施した。調査では、部門横断型のアンケート手法を用い、さまざまな業界と地域の 624 人のプロフェッショナルから回答を収集した。調査対象は、AI リーダーシップの役割分担に関するインサイト（洞察）を得ることを目的に、企業、事業部門、地域を代表する構成となるよう意図的に選ばれたものである。

本調査は、回答者の所在地や、組織が属する業界など、主要な属性データを取得している。参加者は計 22 カ国から選ばれ、中でも米国、アラブ首長国連邦、日本、ヨーロッパ・アジア諸国が多かった。回答者の属する組織は銀行、小売、テクノロジー、医療、政府など、21 の幅広いセクターに分類される。

AI リーダー職の職務範囲を評価するために、回答者には自身が CAIO（またはそれに相当する役職）として、企業全体、事業部門、または特定地域のいずれかのレベルで職務を担っているかを示すことが求められた。調査では、CAIO が果たす役割や責任、直面する課題を明らかにするとともに、CAIO 職が置かれた目的、キャリアの背景、影響と課題に対する認識、チーム構成、主な責任についても検証した。また AI イニシアチブの成果、インパクトの測定、AI ガバナンスにおける組織の強み、改善が必要な領域の評価も行った。

分析は、基礎データの準備と記述統計から着手し、データ品質の確認、初期的なインサイトの収集へと進めた。その上で、高度な分析技術を用いて、AI イニシアチブの成功を多角的に検証した。成功をもたらす構造的要因およびコラボレーションの方法・質を特定するために、ニューラル・ネットワークを活用した。経営層による支援、積極的な関与、明白な支持といったマネージメントの関与を評価するために、構造方程式モデリング（SEM）を適用し、それらの要素と AI イニシアチブの成功との関係性を検証した。最後に、最小二乗法（OLS）回帰分析を用いて、定量可能なビジネス成果と結びつく最適なチーム構成を明らかにした。こうした複数の分析手法を組み合わせることで、AI 導入を成功に導く要因について、精細かつ包括的なインサイトを得ることができた。

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](https://www.linkedin.com/company/ibm-institute-for-business-value)) 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。

Research Insights について

Research Insights は企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供するものです。この洞察は、IBV の一次調査研究を分析して得られた結果に基づいています。詳細については、IBM Institute for Business Value (iibv@us.ibm.com) までお問い合わせください。

関連レポート

2025 CEO Study: 5 mindshifts to supercharge business growth.
IBM Institute for Business Value. 2025 年 5 月。
邦訳「ビジネス成長を飛躍させるための 5 つの意識改革 - エージェント型 AI で生産性向上からパフォーマンス向上へ -」
<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/c-suite-study/ceo>

Industries in the AI era: How 10 industries are harnessing AI to supercharge business opportunities.
IBM Institute for Business Value. 2025 年 2 月。
邦訳「AI 時代の業界地図 - AI でビジネス機会を拡大する 10 の業界最前線 -」
<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/industries-ai-era>

From AI projects to profits: How agentic AI can sustain financial returns.
IBM Institute for Business Value. 2025 年 6 月。
邦訳『AI を「投資」から「価値創出」へ』
<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/agentic-ai-profits>

注釈および出典

1. The 2025 CEO Study. 5 mindshifts to supercharge business growth: Move from productivity to performance with agentic AI. IBM Institute for Business Value. 2025 年 5 月 6 日。邦訳「ビジネス成長を飛躍させるための 5 つの意識改革 - エージェント型 AI で生産性向上からパフォーマンス向上へ -」
<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/c-suite-study/ceo>
2. 同上
3. 同上
4. Weldon, David. "Chief AI Officer: What it takes to land the C-suite's hottest new job." CIO. 2023 年 11 月 9 日。
<https://www.cio.com/article/657977/chief-ai-officer-what-it-takes-to-land-the-c-suites-hottest-new-job.html>
5. The CEO's guide to generative AI: AI model optimization. IBM Institute for Business Value. 2024 年 7 月 29 日。邦訳「CEO のための生成 AI 活用ガイド - AI モデルの最適化」
<https://www.ibm.com/downloads/documents/jp-ja/10a99803f82fda03>
6. The Great Tech Reset: How hybrid by design creates business value. IBM Institute for Business Value. 2024 年 11 月 10 日。邦訳「The Great Tech Reset - Hybrid by design がビジネス価値を生み出す仕組み -」
<https://www.ibm.com/downloads/documents/jp-ja/10c31775c7d4019d>
7. The 2025 CEO Study. 5 mindshifts to supercharge business growth: Move from productivity to performance with agentic AI. IBM Institute for Business Value. 2025 年 5 月 6 日。邦訳「ビジネス成長を飛躍させるための 5 つの意識改革 - エージェント型 AI で生産性向上からパフォーマンス向上へ -」
<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/c-suite-study/ceo>
8. Unify your fragmented security: Accelerate transformation with platformization. IBM Institute for Business Value. 2024 年 5 月 20 日。邦訳「ばらばらなセキュリティ対策を統合する方法 - プラットフォーム化が変革を加速する -」
<https://www.ibm.com/downloads/documents/jp-ja/10a99803fc2fdcac>
9. 5 Trends for 2025: Ignite innovation with people-powered AI. IBM Institute for Business Value. 2024 年 12 月 10 日。
<https://ibm.co/business-trends-2025>
10. 成功は、目に見えるビジネス・インパクトをもたらした AI イニシアチブの割合により定義する。調査結果は、AI によるビジネス・インパクトの実現成功に影響を与えた要因の多変量ニューラル・ネットワーク解析に基づく。すべての変数を使用したモデルの合計予測力は約 40% である。
11. チーム構成と目に見えるビジネス・インパクトをもたらした AI イニシアチブの割合に関する多変量回帰分析に基づく。



© Copyright IBM Corporation 2025

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America | July 2025

IBM、IBM ロゴ、ibm.com、IBM Z、IBM z16、watsonx 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状態で提供され、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「Solving the AI ROI puzzle - How Chief AI Officers cut through complexity to create new paths to value」の日本語訳として提供されるものです。

