

組織で AI をスケーリングする (規模を拡大していく)

このモジュールでは、組織で AI を完全に導入するための分析情報を提供します。AI 戦略、責任の割り当て、ビジネス ユーザーと対象分野の専門家が自分で AI を使用できるようにする方法について説明します。

- AIプロジェクトの評価と分類
 - AIプロジェクトの評価と優先順位付けとは？
 - AIプロジェクトの分類方法は？
- AIプロジェクトの推進
 - 組織のAIプロジェクトの推進については誰が責任を持つのか？
 - AI導入: 基幹業務リーダーは何をすべきか？
 - AI導入: 最高デジタル責任者は何をすべきか？
 - AI導入: 人事リーダーは何をすべきか？
 - AI導入: ITリーダーは何をすべきか？
 - AIは誰が使うべきか？
- まとめ

- AIプロジェクトの評価と分類
 - AIプロジェクトの評価と優先順位付けとは？
 - AIプロジェクトの分類方法は？
- AIプロジェクトの推進
 - 組織のAIプロジェクトの推進については誰が責任を持つのか？
 - AI導入: 基幹業務リーダーは何をすべきか？
 - AI導入: 最高デジタル責任者は何をすべきか？
 - AI導入: 人事リーダーは何をすべきか？
 - AI導入: ITリーダーは何をすべきか？
 - AIは誰が使うべきか？
- まとめ

- AIをビジネスに活用したいと思っても、「どのAIプロジェクトを優先的に推進すればよいのか」「本当に効果が出るのか」はわかりにくい
- AIは新しい技術であり、成果がすぐに見えるとも限らないため、投資判断が難しい
- ここで役立つのが「**マッキンゼーの 3 horizons モデル**」という考え方
- AIプロジェクトを3つの段階（horizons）に分けて評価・優先順位付けする

[iftf-ntt-data-iomc-three-horizons-of-ai-enabled-work-and-workers-jpn.pdf](#)

[ビジネスもキャリアも進化する！スリーホライゾンの実践法](#)

[イノベーション戦略を三つのホライズンモデルで焦点を当てる方法 - BSC Designer - 戦略実行ソフトウェア](#)

マッキンゼーの3 horizonsモデル

5

- 3 horizons モデルでは、AIプロジェクトを以下の3つの領域に分類する。
 - **H1（実行）** : すぐに取り組めて、既存のビジネスに直接効果があるAIプロジェクト
 - **H2（成長）** : 中期的に成果が期待できる、既存または新しいビジネスの成長を支えるAIプロジェクト
 - **H3（変革）** : 長期的な視点で、新しいビジネスモデルを創出するような革新的なAIプロジェクト

H1（実行）: 既存ビジネスの改善。すぐ取り組む事ができ、すぐ成果が出る

H2（成長）: 新規ビジネスの開発 / 既存ビジネスモデルの戦略的な改善。取り組みにはある程度時間がかかる

H3（変革）: 新規ビジネスの戦略的な開発。長期的な計画が必要であり、不確実性も高い。

- AIの導入初期は、**H1のプロジェクト**に集中するのが効果的である。
 - 実行しやすく、成果が見えやすい
 - 組織内でAIの価値を証明できる
 - 社員がAIに慣れ、経験を積むことができる
- H1で成功体験を積んだあとに、H2やH3のようなより複雑で長期的なプロジェクトに進むことで、リスクを抑えながらAI活用を広げていくことができる

H1（実行）：既存ビジネスの改善。すぐ取り組む事ができ、すぐ成果が出る

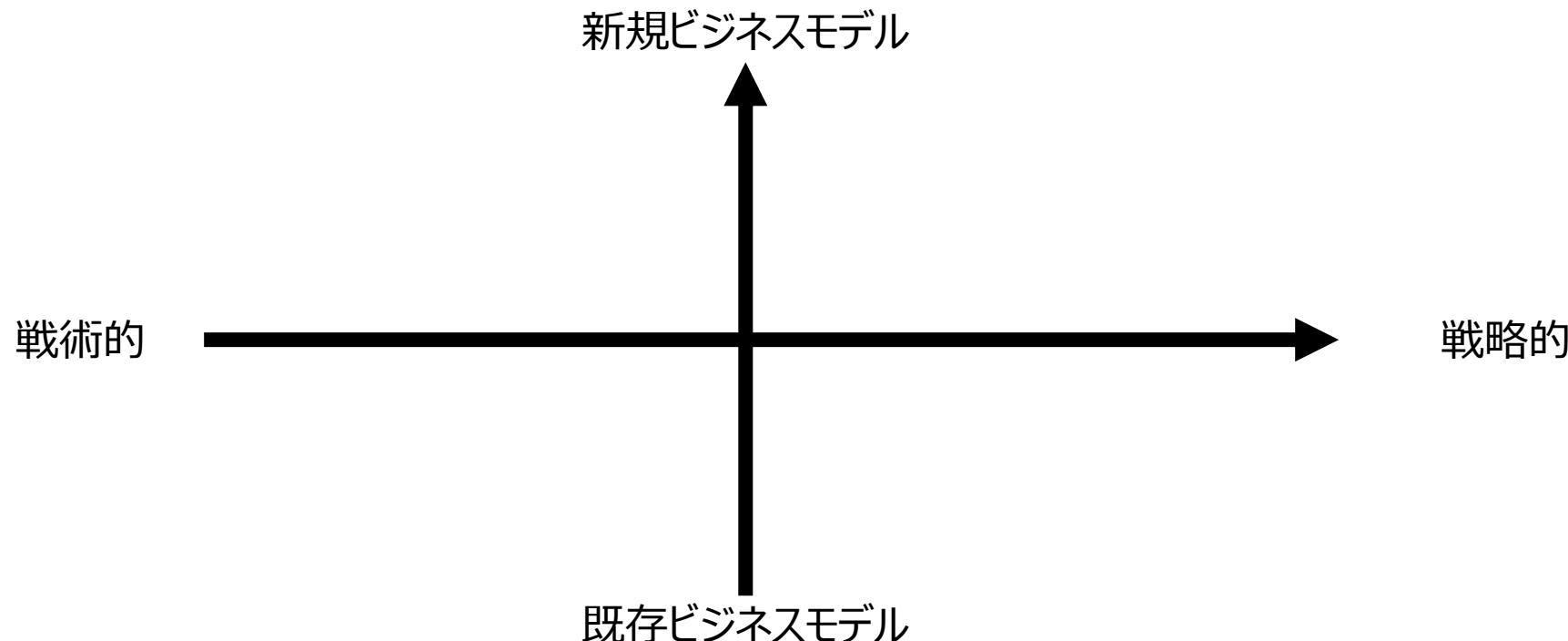
H2（成長）：新規ビジネスの開発 /既存ビジネスモデルの戦略的な改善。取り組みにはある程度時間がかかる

H3（変革）：新規ビジネスの戦略的な開発。長期的な計画が必要であり、不確実性も高い。

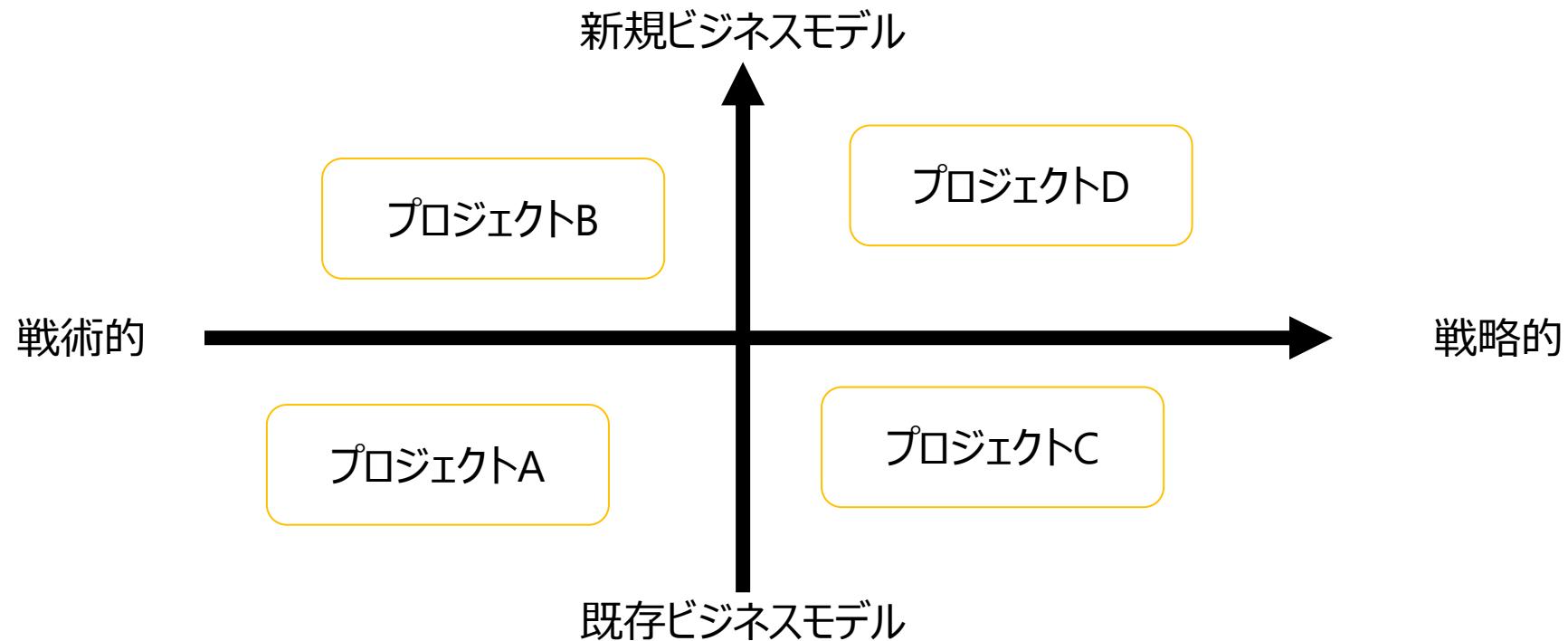
AIプロジェクトの分類方法は？

7

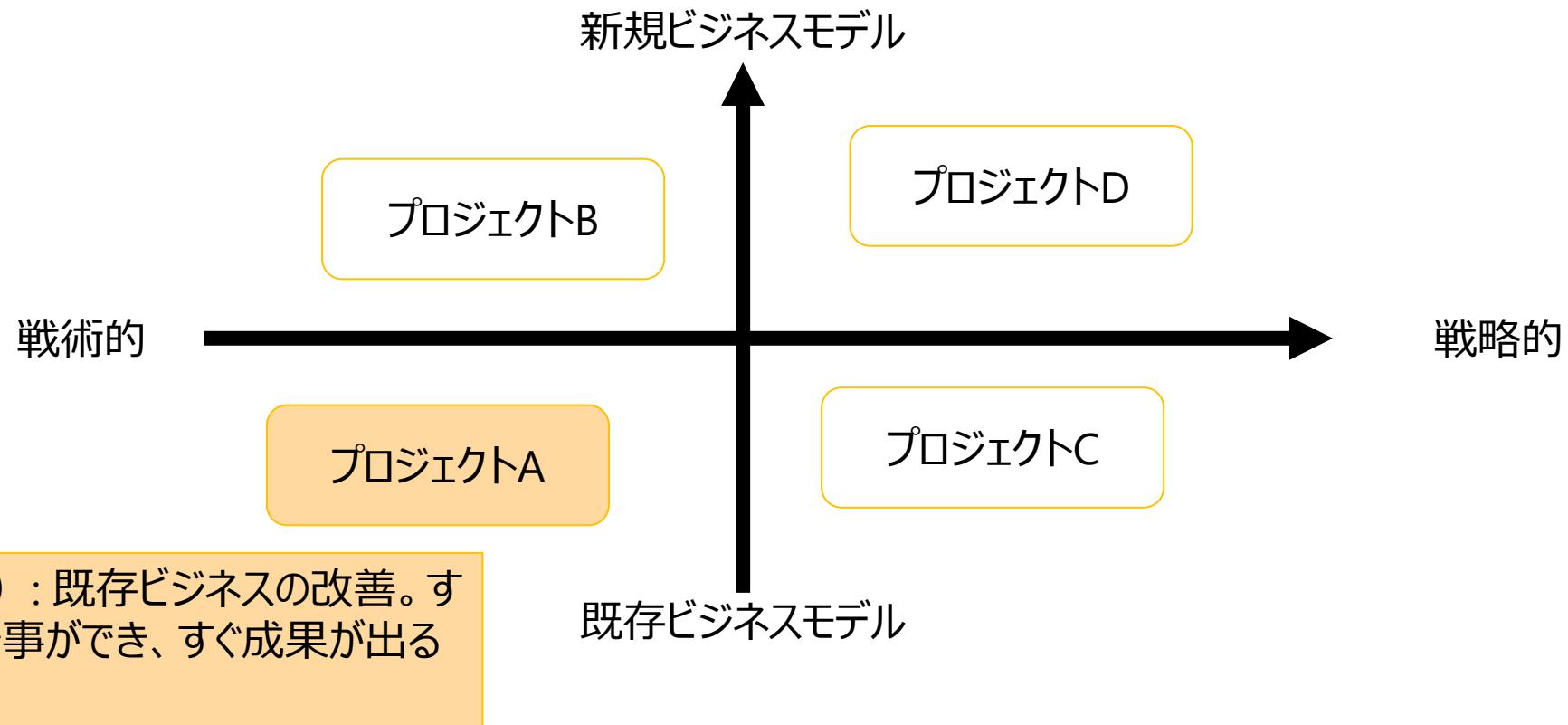
- ・プロジェクトをH1～H3に分類するには、「**4象限のマトリックス**」を使用する。
 - ・**縦軸**：既存ビジネスモデルか、新しいビジネスモデルか
 - ・**横軸**：戦術的（すぐに実行できる）か、戦略的（長期的な計画が必要）か



AIプロジェクトの分類方法は？

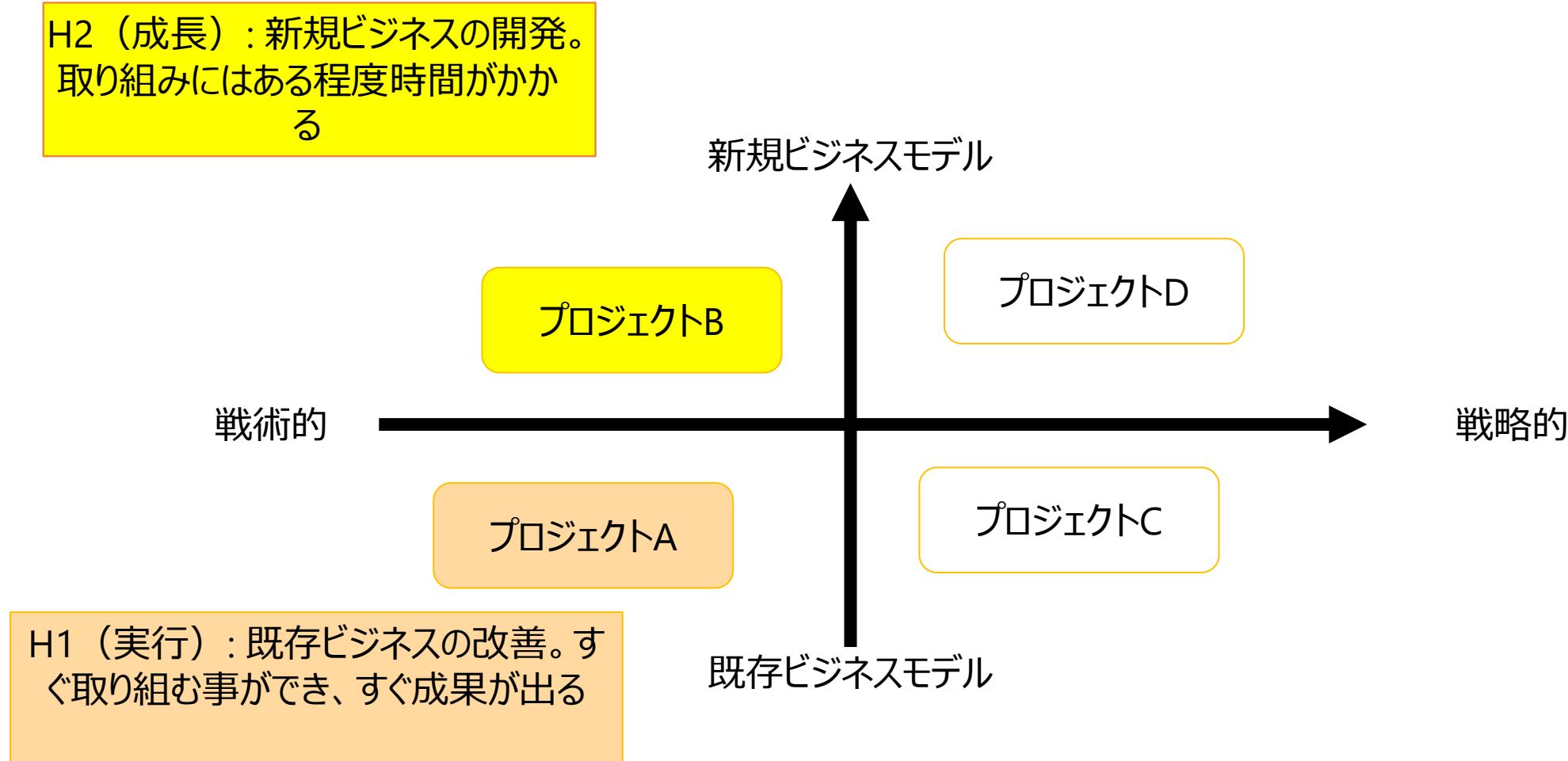


AIプロジェクトの分類方法は？



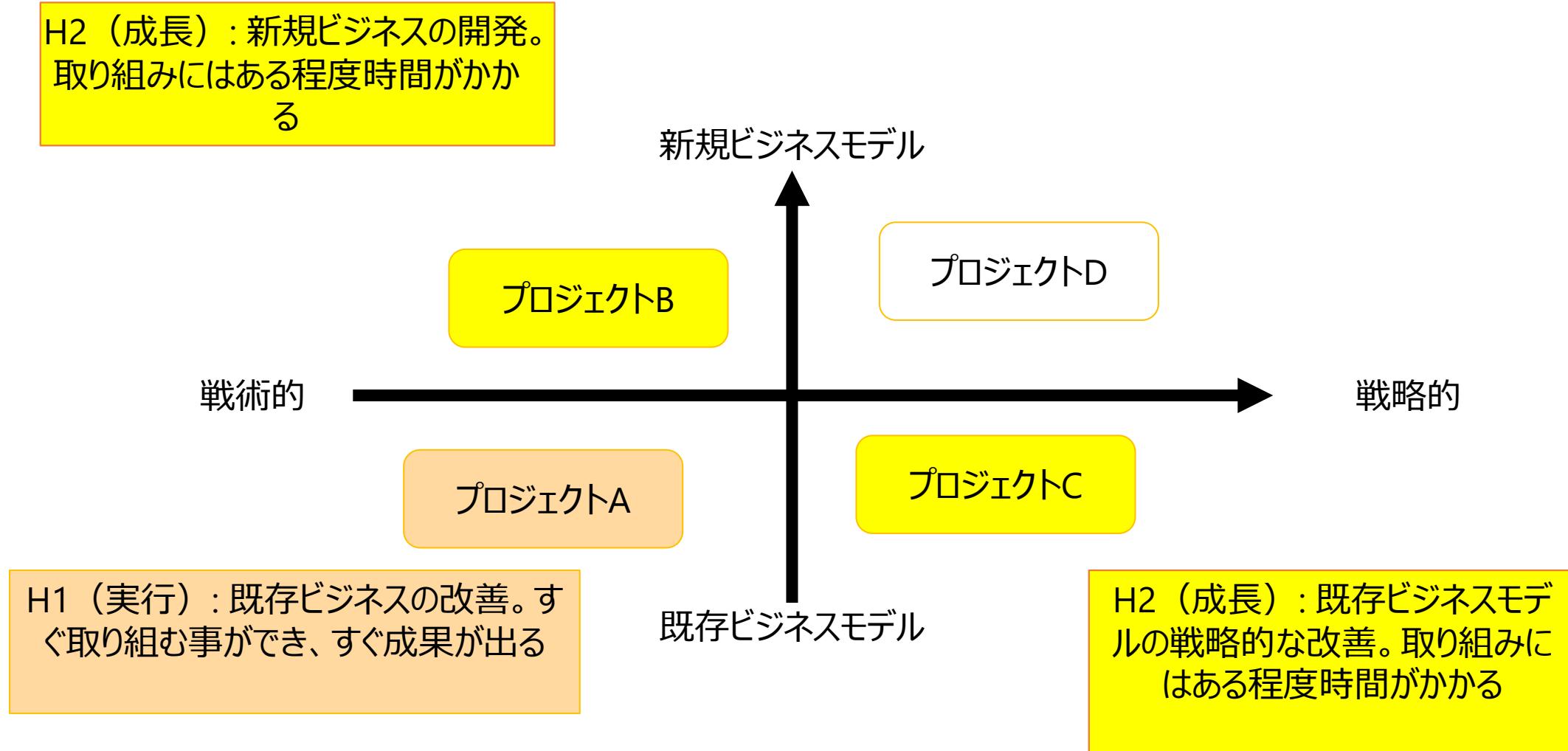
AIプロジェクトの分類方法は？

10



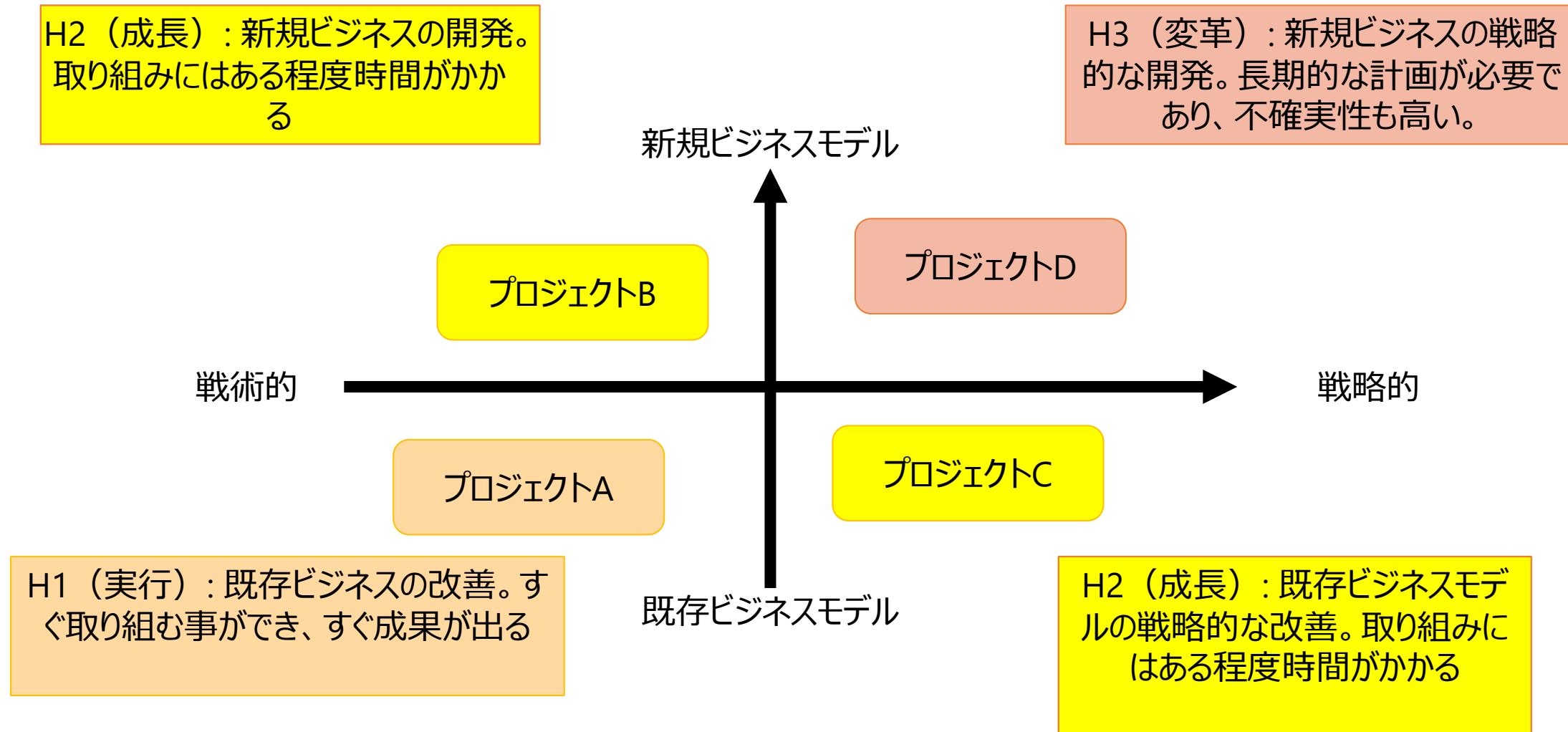
AIプロジェクトの分類方法は？

11



AIプロジェクトの分類方法は？

12



- AIプロジェクトの評価と優先順位付けは、「マッキンゼーの3 horizons モデル」を
使うことで整理できる
 - まずはH1から始めて、成果と経験を積む
 - H2・H3は中長期的な視点で計画的に進める
 - 4象限マトリックスでプロジェクトの性質を見極める
- この考え方を使えば、AI投資の不確実性を減らし、組織として着実にAI活用を
進めることができる

- ・「**ユーザー ニーズをより迅速に把握する」という目標を明確にした**うえで、2023 年 3 月 8 日には Azure OpenAI Service を活用した対話型 UI の開発に着手。
- ・**わずか 2 週間で実際に動くものを作り上げることに成功しています。**
- ・その後、生成 AI をベースにしたプロダクトのリリース基準などを関係部署と調整し、5 月 29 日にじゃらんnet への試験的な実装とリリースを実施。

- AIプロジェクトの評価と分類
 - AIプロジェクトの評価と優先順位付けとは？
 - AIプロジェクトの分類方法は？
- AIプロジェクトの推進
 - 組織のAIプロジェクトの推進については誰が責任を持つのか？
 - AI導入: 基幹業務リーダーは何をすべきか？
 - AI導入: 最高デジタル責任者は何をすべきか？
 - AI導入: 人事リーダーは何をすべきか？
 - AI導入: ITリーダーは何をすべきか？
 - AIは誰が使うべきか？
- まとめ

組織のAIプロジェクトの推進については誰が責任を持つのか？16

- AIプロジェクトは一人の責任者だけで進めるものではなく、組織全体で取り組むべきもの。
- **AI推進は「集団責任」**
- AIの導入・活用は、業務担当者だけでも、技術チームだけでも、完結しない。両方の視点が必要。
 - 業務チーム: AIをどの業務に使うか、どう価値を生み出すかを考える。
 - 技術チーム: AIの仕組みやツールを理解し、実装を担当。
- **両者が協力してAIプロジェクトを進めることが成功のカギ**

組織のAIプロジェクトの推進については誰が責任を持つのか？17

- AIプロジェクトは一人の責任者だけで進めるものではなく、組織全体で取り組むべきもの。
- **AI推進は「集団責任」**
- AIの導入・活用は、業務担当者だけでも、技術チームだけでも、完結しない。両方の視点が必要。
 - 業務チーム: AIをどの業務に使うか、どう価値を生み出すかを考える。
 - 技術チーム: AIの仕組みやツールを理解し、実装を担当。
- **両者が協力してAIプロジェクトを進めることが成功のカギ**

役割ごとの具体的な行動

18

役割	行動
基幹業務のリーダー（チームリーダーやプロジェクトマネージャ） 業務の現場をよく知っている人	AI活用のアイデアを集める役割を担う。 <ul style="list-style-type: none">社員から「こんな業務にAIを使えそう」というアイデアを集めるアイデアを共有するための社内コミュニティを作るAIを使った新しいビジネスモデルを見つける
最高デジタル責任者（CDO） 組織全体のデジタル戦略を担う人	AI活用の方針を定める。 <ul style="list-style-type: none">社内でデータを共有しやすくする仕組みを作る「AIマニフェスト（AI活用の指針）」を定義する
人事リーダー 社員の成長や働き方を支える人	AI時代に合った人材育成を進める。 <ul style="list-style-type: none">社員がAIについて学び続けられる環境をつくる失敗を責めず、チャレンジを応援する文化を育てる（「フレイムレス・レトロスペクティブ」）AIによって変化する仕事に対応するためのスキル計画を立てる
ITリーダー 技術面からAI活用を支える人	社内の仕組みを整える。 <ul style="list-style-type: none">部門をまたいだアジャイルなチームを作るAIの開発・運用を効率化する「MLOps」を導入する社内に眠っている未活用のデータ（ダークデータ）を見つけて活用する

- AIは特定の社員や専門家だけのものではない。
- **すべてのビジネスユーザーが使うべきもの。**
- **すべての社員がAIを活用できる環境を整えることが重要。**
- たとえば、Microsoft Copilotのようなツールは、専門知識がなくてもすぐに使えるAIである
- 営業、マーケティング、経理など、あらゆる部門の人が、AIの恩恵を受けられる。

- ・「生成 AIを活用し小さな成功体験を積み重ねることで、現場の余力を生み出し、より重要な業務に集中できる時間を創出する、キーテクノロジーの 1つになると確信していたからだと思います。また、全社員が利用する Microsoft 365に組み込まれた Microsoft 365 Copilotは、効果を最大化できる点が高く評価されました」
- ・**Microsoft 365 Copilotは、特定業務ではなく、全社員が日常義務で利用し、社員一人ひとりの生産性・創造性の向上に寄与できます。**
- ・「設立以来培ってきた価値観や信念を明文化し、世界中のデンソー社員と共有したデンソースピリットには、先進、信頼、総智・総力の 3つの柱があります。その中で、信頼の項目に掲げているのが『カイゼン』です。小さな改善であっても、日々繰り返すことが発展の原動力になるという考え方は、Microsoft 365 Copilotの方向性と一致しています」

- AIプロジェクトの評価と分類
 - AIプロジェクトの評価と優先順位付けとは？
 - AIプロジェクトの分類方法は？
- AIプロジェクトの推進
 - 組織のAIプロジェクトの推進については誰が責任を持つのか？
 - AI導入: 基幹業務リーダーは何をすべきか？
 - AI導入: 最高デジタル責任者は何をすべきか？
 - AI導入: 人事リーダーは何をすべきか？
 - AI導入: ITリーダーは何をすべきか？
 - AIは誰が使うべきか？
- まとめ

- AIプロジェクトの評価と優先順位付けは、「マッキンゼーの3 horizons モデル」を
使うことで整理できる
 - まずはH1から始めて、成果と経験を積む
 - H2・H3は中長期的な視点で計画的に進める
 - 4象限マトリックスでプロジェクトの性質を見極める
- この考え方を使えば、AI投資の不確実性を減らし、組織として着実にAI活用を
進めることができる

モジュール4まとめ (2/2)【AIプロジェクトの評価と優先順位付け】3

- AIプロジェクトの推進は、次のような考え方で進めるのが理想的である
 - 一人ではなく、組織全体で取り組む「集団責任」
 - 技術チームと業務チームが協力して進める
 - 各部門のリーダーがそれぞれの役割を果たす
 - **すべての社員がAIを活用できる環境を整える**
- このような体制を整えることで、AIは組織全体の力となり、ビジネスの成長を支える強力なツールになる