

2026 GLOBAL EXECUTIVE SURVEY

組織の意思統一と連携が トランスフォーメーションを成功に導く

調査結果は、経営幹部層の共通認識と共通のパフォーマンス指標の設定が
テクノロジーモダライゼーション施策の業務価値を引き出す鍵であることを示しています

protiviti®
Global Business Consulting



Kellogg College
University of Oxford

目次

<u>3</u>	<u>はじめに</u>	<u>19</u>	<u>データ、サイバー、ワークフォース、 パートナーシップ</u>	<u>32</u>	<u>結論</u>
<u>4</u>	<u>主な調査結果</u>	<u>24</u>	<u>経営幹部のプロフィール</u>	<u>33</u>	<u>調査概要</u>
<u>6</u>	<u>意思統一と連携、成熟度、確信度</u>	<u>26</u>	<u>行動喚起：トランスフォーメーションの 成功への提言</u>	<u>34</u>	<u>プロテビティおよびオックスフォード大学について</u>
<u>15</u>	<u>優先事項、推進要因、投資</u>	<u>28</u>	<u>グローバル調査結果</u>		

はじめに

トランスフォーメーションは、もはやテクノロジーだけの課題ではなく、経営幹部層全体の共通課題になっています。

経営幹部が目標、指標、期待値について共通認識を持つとき、テクノロジーモダナイゼーションはより大きな成果を生みます。認識のギャップが残れば、成果は伸び悩みます。しかし多くの組織は、トランスフォーメーションのためにテクノロジー、パートナー、データプラットフォームへ多額の投資を行いながら、経営幹部層の認識のギャップがどれほど大きいかに気づいていません。

これらは、プロティビティがオックスフォード大学と共同で実施したグローバルトランスフォーメーション調査から得られた主な示唆の一部です。私たちの調査では、トランスフォーメーションの実行、AIへの備え、ROIへの期待、実行、リスクといった重要な領域で、経営幹部層の認識のギャップが明らかになりました。

また、トランスフォーメーションの目標について経営幹部層の共通認識を築くことで成果を高められる、大きな機会も示されました。これは、認識のギャップが最も大きい、テクノロジー成熟度が初期段階の組織で特に顕著です。

経営幹部間の視点や優先順位の違い（業務、財務、テクノロジー、リスク）は、ある程度の見解のばらつきによるものですが、重要なメッセージは変わりません。すなわち、トランスフォーメーションから価値を得るには意思統一と連携が不可欠だということです。その価値を最大化する機会が一つあるとすれば、それは経営幹部層におけるコミットメントを生み出すことです。

トランスフォーメーション等の用語の定義

本調査では、「トランスフォーメーション」を、新しい働き方によって業務のあり方を根本から変える全社的な取り組みと定義します。また、「テクノロジーモダナイゼーション」は、それを可能にするために組織のシステム、アーキテクチャ、プロセスを計画的に高度化するプロセスと定義します。

主な調査結果

1 経営幹部層の共通認識とトランスフォーメーション成熟度は表裏一体

データは明確です。経営幹部層の共通認識とテクノロジー成熟度には強い相関があり、成熟度の高さは成果達成への高い確信につながります。これは、AI導入のROI、投資が長期の事業戦略に資するという同意度、業務上の意思決定におけるデータへの信頼など、重要な領域にも当てはまります。

20% vs 70%

成熟度が初期段階の企業の確信度*は平均で20%未満ですが、成熟度の高い企業では70%を超えています。

2 トランスフォーメーションの成功評価は人によって異なる

テクノロジーを提供する経営幹部は、トランスフォーメーション施策が目標を達成しているかを含む複数の成功指標で、事業成果を担う経営幹部よりも確信度が高い傾向にあります。これは成功の重要な指標における経営幹部層の認識のギャップを示唆しており、進め方がサイロ化している、成功が事業の言葉で共有されていない、あるいは実行がテクノロジー部門主導で全社戦略と明確につながっていない兆候とも考えられます。

61% vs 34%

テクノロジー部門幹部の目標達成に対する確信度は61%であるのに対し、CEOおよび取締役会メンバーでは34%にとどまっています。

3 経営幹部は「目的」では一致し、「方法」に関しては意見が分かれる

多くの経営幹部は、トランスフォーメーションの主な推進要因が業務効率化とコスト最適化であることに同意しています。売上成長の可能性が最も大きいケイパビリティについては、AI、エコシステム開発、データケイパビリティの間で見解が分かれています。これは矛盾ではなく、高効率な企業を実現するために結び付けるべき複数の流れを認識していることの表れです。

40%

最高執行責任者の10人中4人が、AIを、売上成長を生み出す可能性が最も高いケイパビリティに挙げました。これは他の変革的テクノロジーの2倍以上であり、経営幹部層の中で最も高い比率です。

*確信度とは、成果や実現力を問う設問において「うまくいっている／成果につながる」とどれくらい自信を持っているかを指しており、5段階評価で肯定的な回答（上位2つ）の割合から否定的な回答（下位2つ）の割合を引いた値です。

主な調査結果

4 高まるAIへの期待、見えにくいAIの価値

大半の経営幹部は、テクノロジー投資のROIが明確かつ具体的な業務指標で測定されていることに同意しています。AIのROIに関する問いが具体的になるほど、確信度と*同意度に乖離が生じ始めます。特に、売上成長戦略の推進に最も責任を負うCEOや取締役会が、AIと売上成長の結び付きに最も確信を持っていない点は注目に値します。

61% vs 30%

AI導入が売上成長をもたらしているという確信度は、テクノロジーリーダーで61%（経営幹部層内で最も高い）ですが、CEOや取締役会メンバーではわずか30%です。

5 投資の焦点：データ

経営幹部は、現在の投資先がデータプラットフォームとデータガバナンスに集中している点で一致しています。これは、意思決定の質を高めるインサイトの獲得から、データをAI主導の企業トランスフォーメーションの「オペレーティングシステム」とすることまで、多様な目標と課題に応える基盤と位置づけられているためです。

78% vs 44%

経営幹部のうち78%が、データプラットフォームおよびデータガバナンスを最優先の投資分野に挙げた一方で、AI導入を最優先としたのは44%にとどまりました。

6 サイバーセキュリティへの注視が求められる — それはCISOだけではない

サイバーセキュリティリーダーは、他の経営幹部があまり懸念していない課題を指摘する点で際立っています。データ侵害への対応の不十分さは、とりわけCISOの間でデータセーフティ上の最大の障壁となっています。また、新たな外部脅威やレガシーシステムもサイバーセキュリティ上の主要な懸念として挙げています。こうした結果の緊急性は、CISOが最大の課題として予算制約を挙げている点にも表れています。

27% vs 10%

4分の1を超えるCISOが、主なデータセーフティ上の懸念として「インシデント対応の不十分さ」を挙げたのに対し、最高財務責任者（CFO）で同様の懸念を持つ割合はわずか10%でした。

*同意度とは、設問に記述された事実や状態にどれくらい同意しているかを指しており、5段階評価で肯定的な回答（上位2つ）の割合から否定的な回答（下位2つ）の割合を引いた値です。

意思統一と連携、成熟度、 そして確信度

意思統一と連携がもたらす優位性

本調査全体を通じて、テクノロジー成熟度の見方から、トランスフォーメーション施策が目標をどれだけ達成しているかに至るまで、多くの調査結果に認識のギャップという断層が見られます。データは明確です。経営幹部は、テクノロジー主導のトランスフォーメーションを同じようには経験していません。特に認識のギャップは、テクノロジー成熟度が初期段階の企業で最も大きく、成熟度の高い企業ほど小さくなる傾向が、ほぼすべての設問で確認できます。**トランスフォーメーションの目標・測定指標・成果について早期に認識をそろえることこそが、より高い成熟度につながるものであり、その逆ではないと当社は考えます。これを「意思統一と連携がもたらす優位性（Alignment Advantage）」と呼んでいます。**

また、明確な相乗効果も見られます。認識をそろえ、成熟度を高めた組織ほど、AI主導のトランスフォーメーションの成果やAIのROI、テクノロジー統合など、ほぼすべての領域で高い確信度を示しています。この関係は相互に強化し合い、認識の一致が進捗を生み、進捗が確信を高め、その確信がトランスフォーメーションの勢いを支えます。

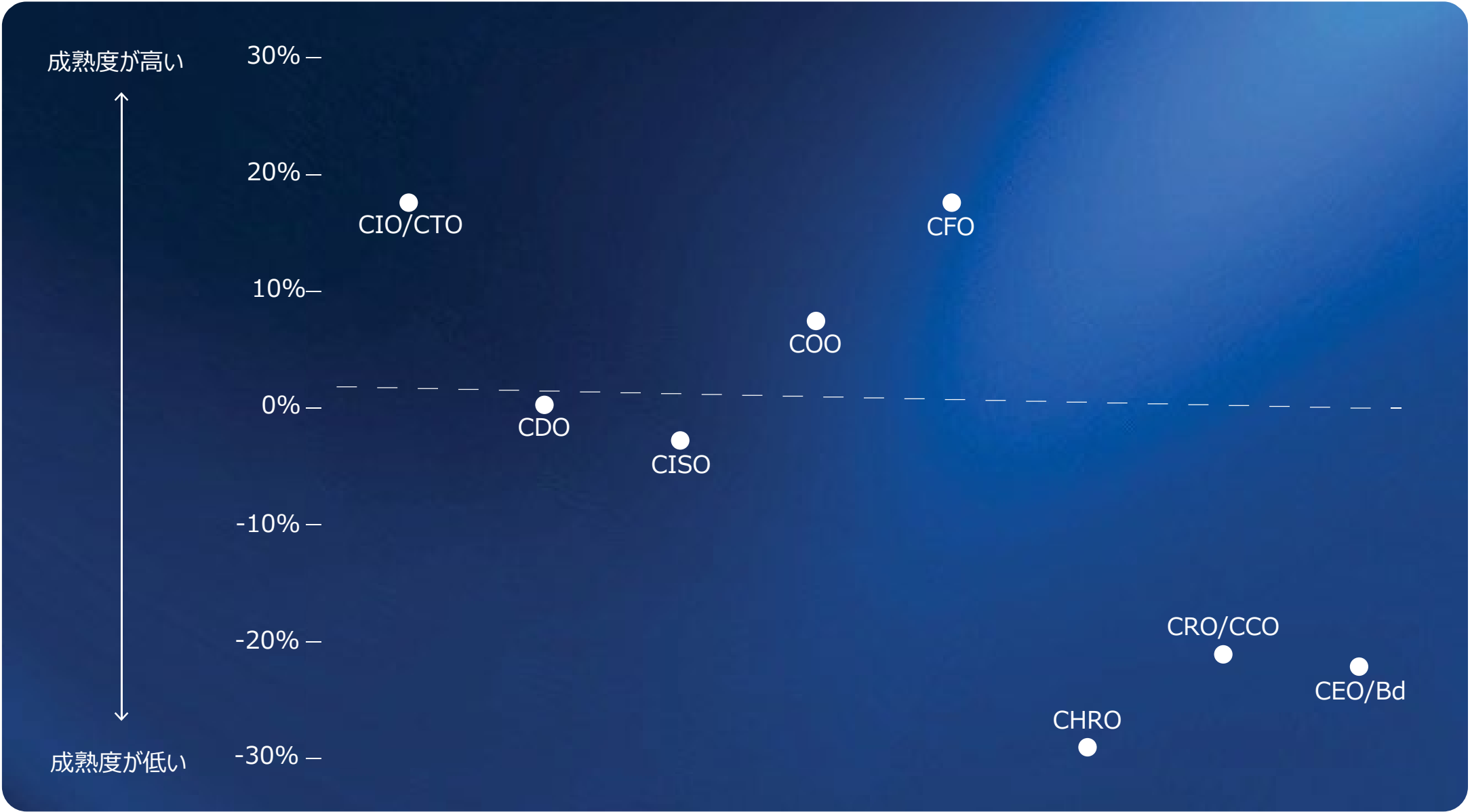
テクノロジーの成熟度の定義

- 初期段階 — 組織はテクノロジーソリューションをアドホックに導入している
- 定義段階 — 組織は一部のテクノロジーアップグレードを意図的に実施している
- 中間段階 — テクノロジーは業務プロセスに部分的に統合されている
- 高度段階 — テクノロジーが事業戦略と一体化し、最適化されている
- 先進段階 — 組織はテクノロジーとAIを完全に活用しており、スケール展開と成長に向けて十分な体制が整っている

テクノロジー成熟度

図1：貴組織のテクノロジーモダナイゼーションの取り組みについて、現在最も当てはまるものをお選びください。
（初期段階、定義段階、中間段階、高度段階、先進段階から選択）

本図は、この設問に対する役職別の成熟度を示しています。*



*本セクションの調査結果（図1～5）における成熟度、確信度および同意度は、1～5の回答スケールにおいて上位2つのカテゴリーの合計割合から下位2つのカテゴリーの合計割合を差し引くことで算出しています。

自社のテクノロジー成熟度の評価では、日々の業務執行に最も近い経営幹部であるCFO、COO、CIOは著しく高い評価を付けました。一方、業務変革から距離のあるCHRO、CRO、そしてCEOや取締役会は、一貫して成熟度を低く評価しています。

このギャップは視点の違いを反映しています。CHROは、新しいツールを導入しても定着が遅れ、生産性向上も限定的だと見て、評価を低めに付ける傾向があります。一方、CROの評価は、コンプライアンスリスクの増大への意識に左右される場合があります。他方、CFOは新たなケイパビリティに目を向けるあまり、全社でのテクノロジー導入の進展度や成否といった要因を過小評価している可能性があります。**これらの視点をそろえることが、トランスフォーメーションを加速し、AI活用も含めた成熟度を高める好機となります。**

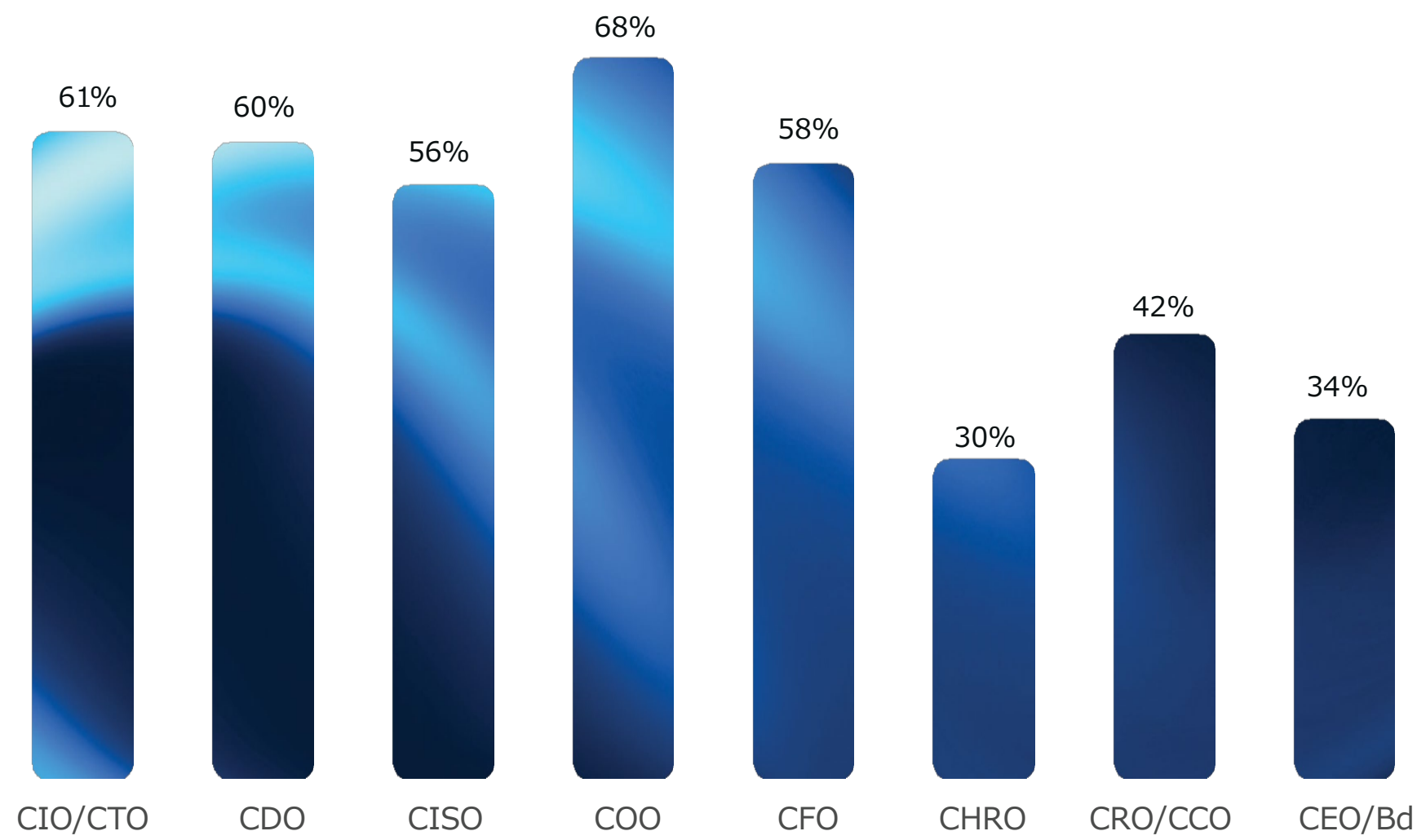
本報告で使用されている略語：

- CIO/CTO – 最高情報/技術責任者
- CDO – 最高データ責任者
- CISO – 最高情報セキュリティ責任者
- COO – 最高執行責任者
- CFO – 最高財務責任者
- CHRO – 最高人事責任者
- CRO/CCO – 最高リスク/コンプライアンス責任者
- CEO/Bd – 最高経営責任者/取締役会メンバー

トランスフォーメーションの成功

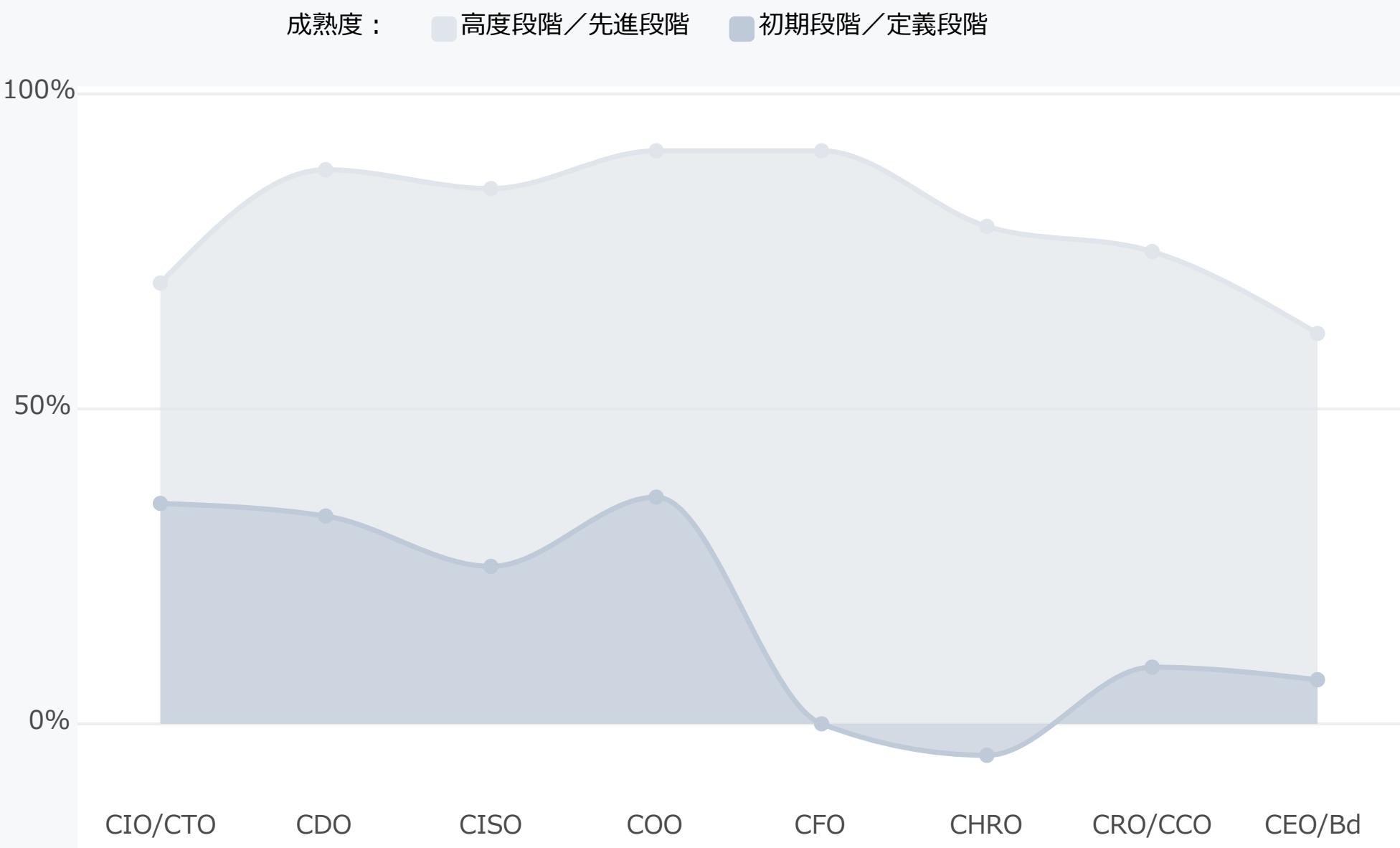
トランスフォーメーションを設計・推進する経営幹部（CIO/CTO、CDO、COO）は、トランスフォーメーション施策の成果をより高く評価しています。事業成果とワークフォースに責任を負う経営幹部（CEO／取締役会およびCHRO）は、トランスフォーメーション施策の成果に対する確信度が最も低くなっています。成果がすべての経営幹部に見えなければ、この認識のギャップはテクノロジー施策への信認と継続的な投資を損なうおそれがあります。

図2：貴社のトランスフォーメーション施策は、予定どおりの実施を含め、掲げた目標を達成している
本図は、この設問に対する役職別の確信度を示している



意思統一と連携の効果：高い意思統一＝高い成熟度

図2の設問に対する役職別の確信度 - 高成熟度企業と低成熟度企業の比較

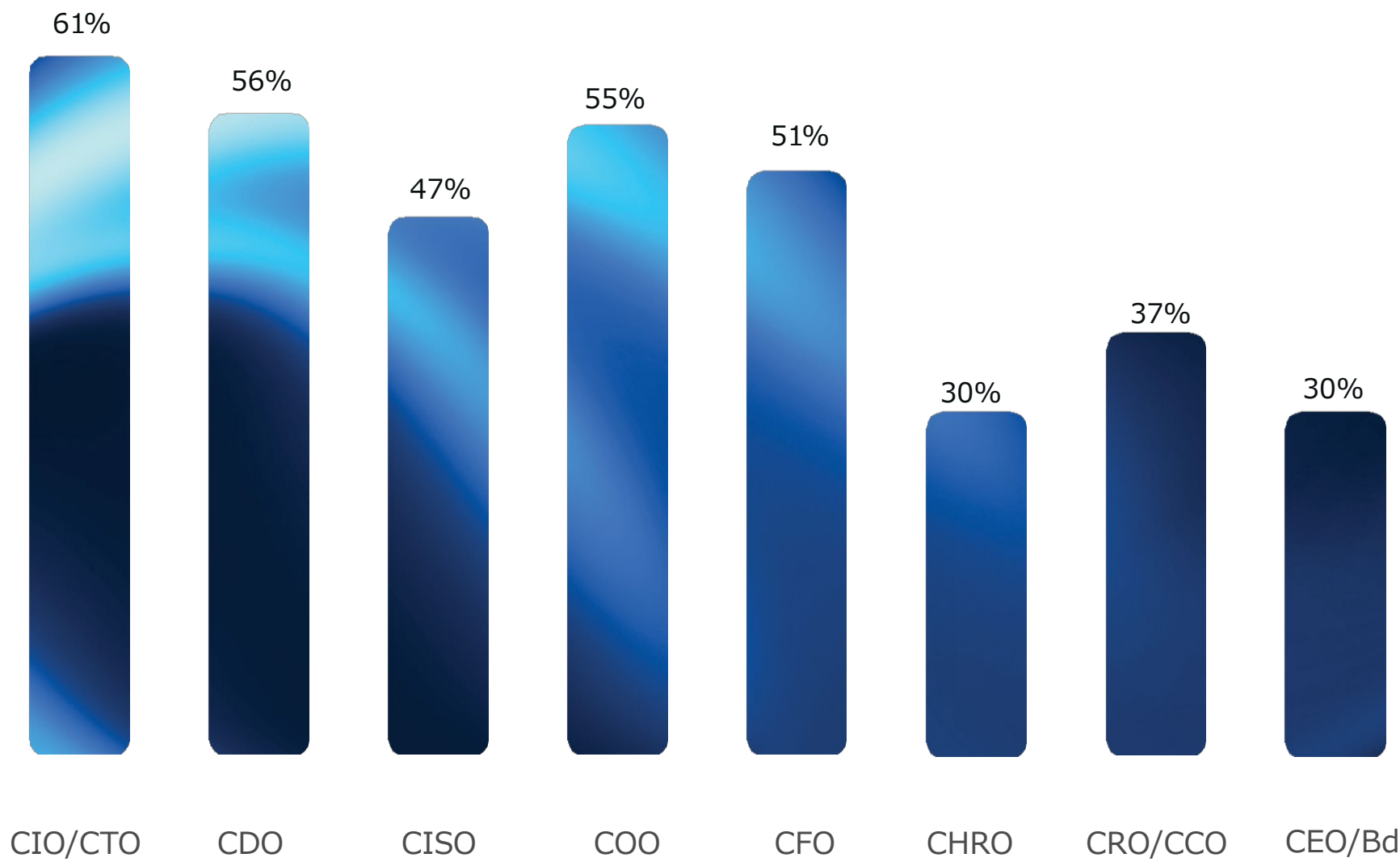


- 成熟度の低い組織では、CFOとCHROは総じて懐疑的であり、CEOと取締役会も、確信度がかるうじてプラスにとどまる水準です。
- 高度段階・先進段階の組織では、経営幹部層の確信度が大幅に高くなります。ただし役職間の差は依然大きく、目標に対する意思統一は成熟した組織でも課題です。

AIの価値

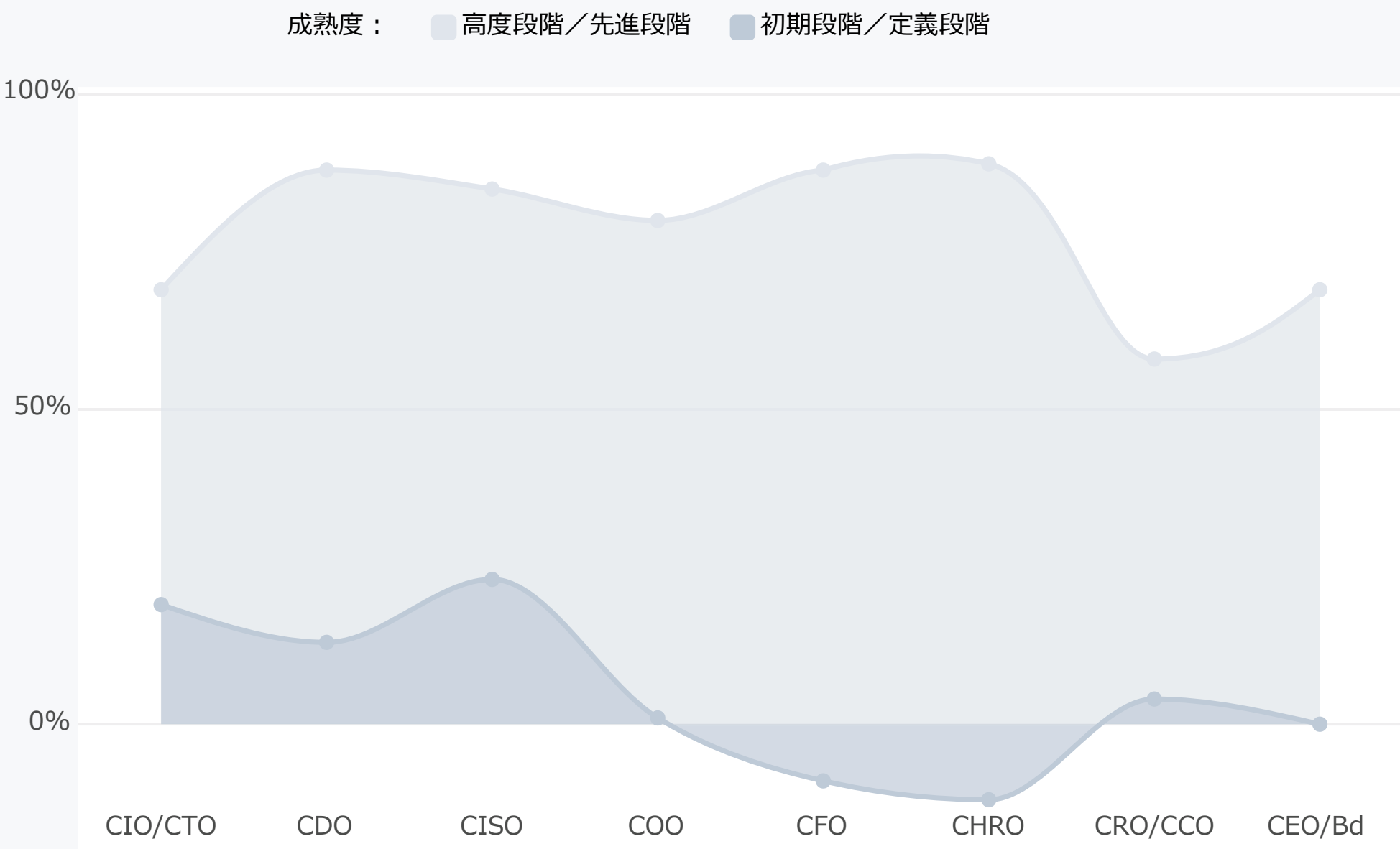
AIによる売上成長およびコスト削減に関して、CIOやCTOの確信度の高さが際立ち、「その背景に何があるのか」という問いが生じます。AIへの投資が高額化するにつれ、その承認は売上成長との明確な結びつきを示せるかに左右されます。回答のばらつきは、AI投資に何を期待し、その効果をどう測定するのかについて、経営幹部間での議論が必要であることを示しています。

図3：貴組織のAI導入は、売上成長と業務コストの削減を実現している
本図は、この設問に対する役職別の確信度を示している



意思統一と連携の効果：高い意思統一＝高い成熟度

図3の設問に対する役職別の確信度 - 高成熟度企業と低成熟度企業の比較

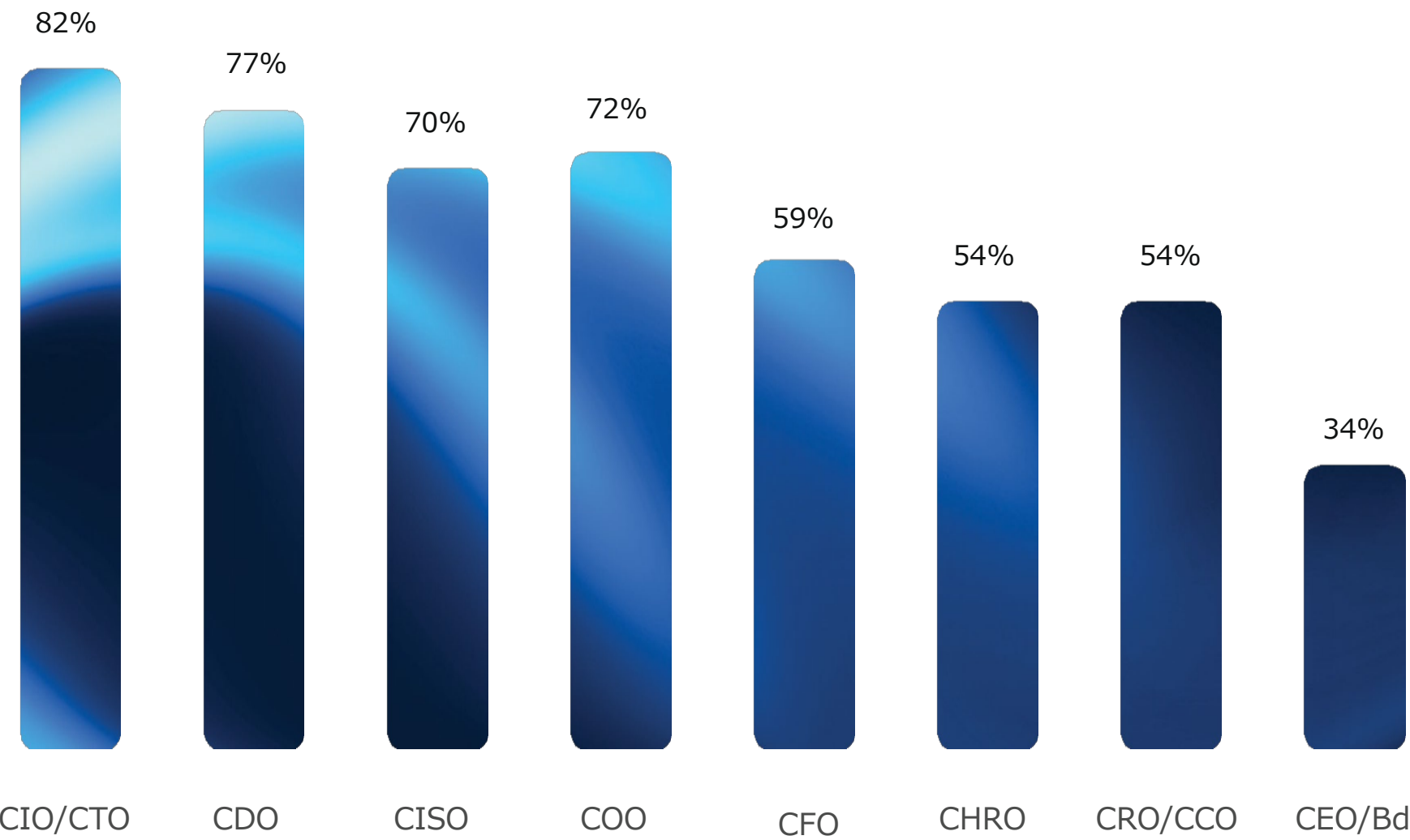


- 成熟度の低い組織では、CFOとCHROが他の経営幹部層との間に持つ確信度のギャップは特に大きくなっています（CHROのハイライトについては22ページを参照してください）。
- 成熟度の高い組織では確信度は高いものの、認識のギャップは依然として残ります。CEO／取締役役会が他の多くの経営幹部と比較的認識をそろえている場合でも、ギャップは見て取れます。

AI導入

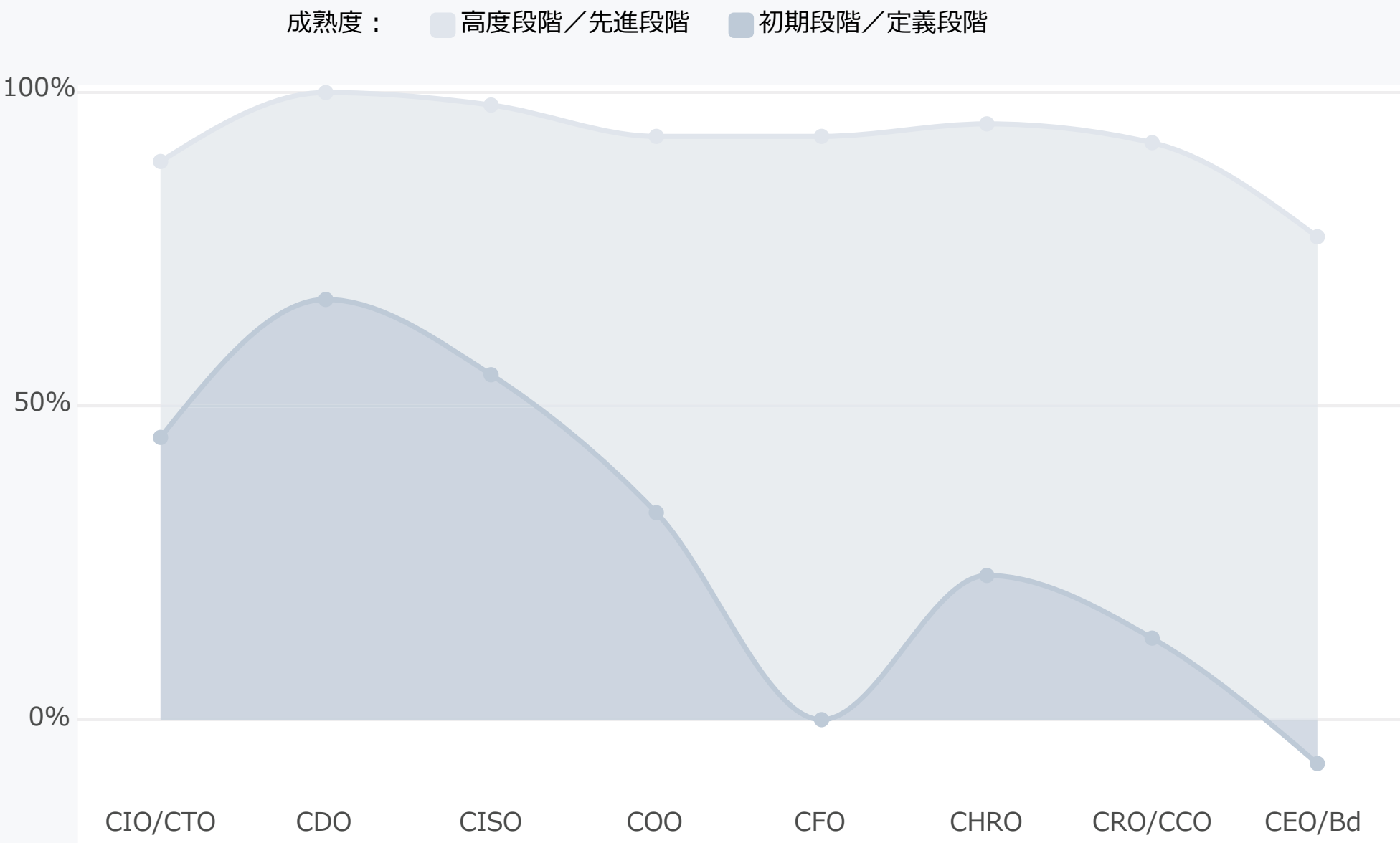
経営幹部層におけるAI関連の認識のギャップは、ROIに限らず、AIに関する調査全体で複数の側面に及んでいます。たとえば、自社がAI活用事例の探索に積極的かどうかという基本的な問いでも認識のギャップが見られます。ただしこのギャップはAIの成熟度が高い企業ほど大幅に縮小します。

図4：貴社は、業務パフォーマンスの向上につながるAI活用事例の探索に積極的に取り組んでいる
本図は、この設問に対する役職別の同意度を示している



意思統一と連携の効果：高い意思統一＝高い成熟度

図4の設問に対する役職別の同意度 - 高成熟度企業と低成熟度企業の比較

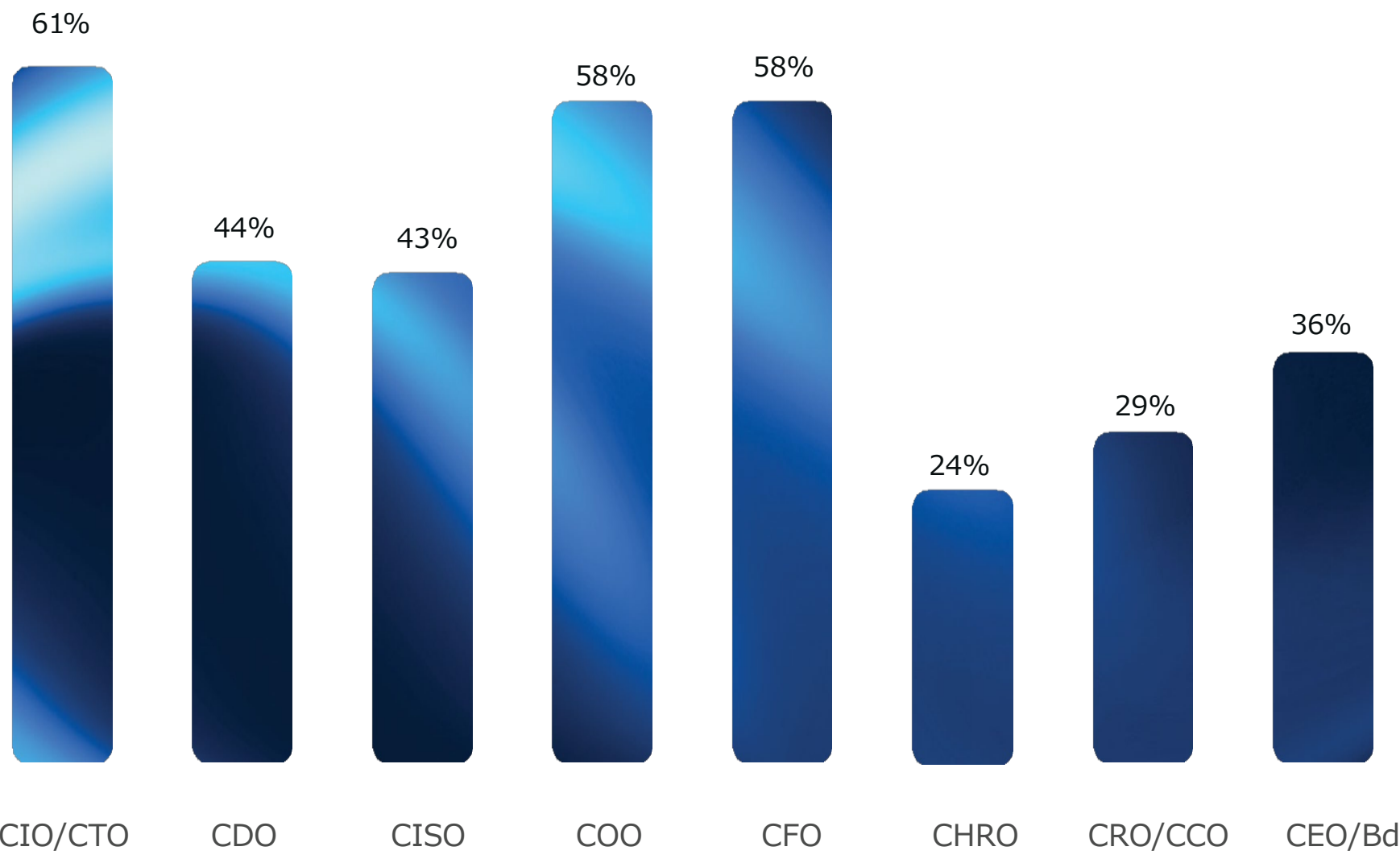


- 最も顕著なギャップは、成熟度の低い組織におけるCFOとCEO/取締役会と、他の経営幹部との間に見られます。これは、財務部門や経営トップがテクノロジーモダナイゼーションの初期段階でAIの動きを把握するのが最も遅れがちであることを示唆します。同時に、全員がAIの優先順位について認識をそろえ、断片的で非戦略的な投資を避ける早期の好機でもあります。

AI統合

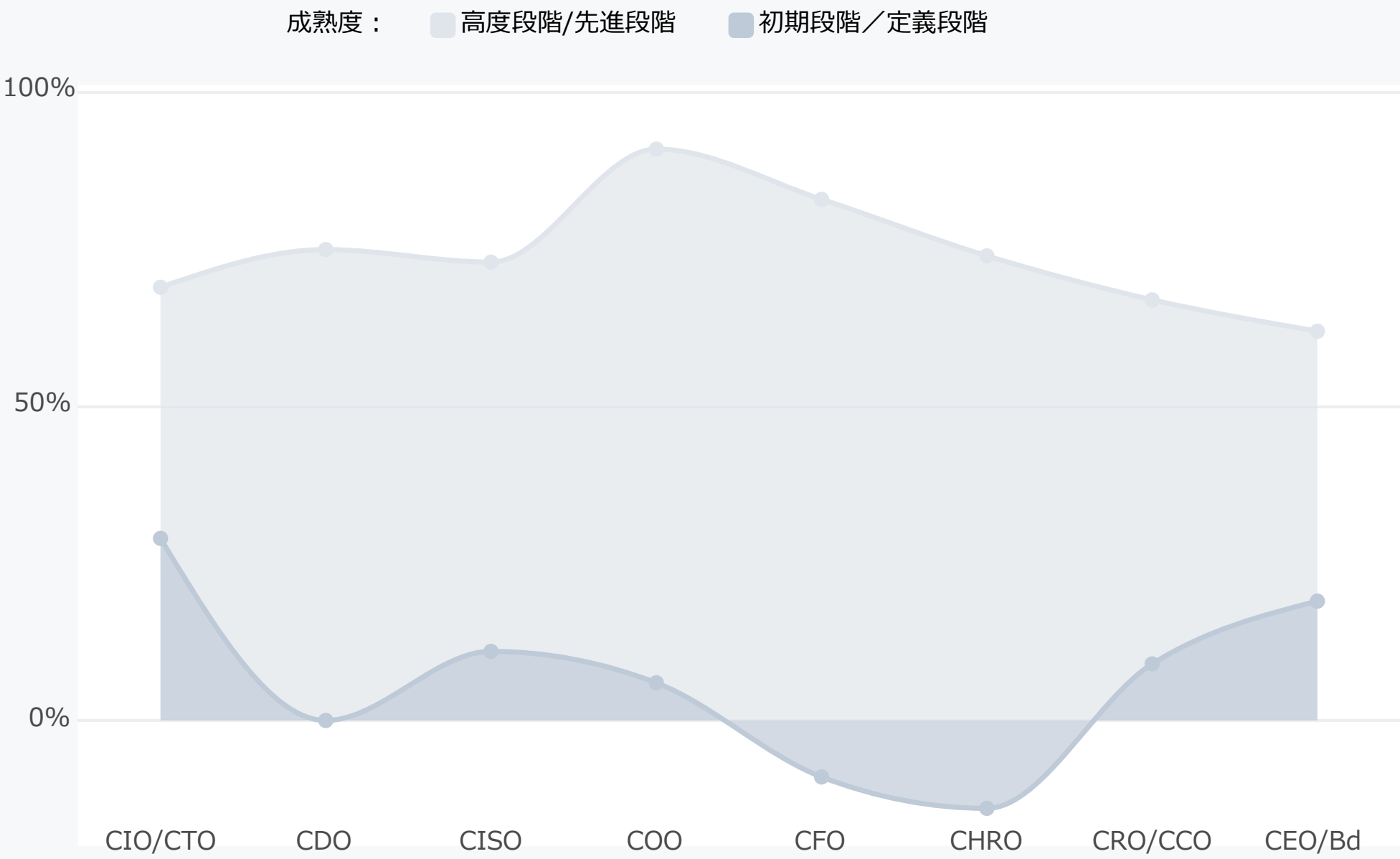
安全かつ効率的なAI統合では、その差はあっという間に立ちます。とりわけ、民主化されたAIソリューションをめぐる認識の差を背景に、CIO/CTOとCISO間の18ポイントの差異、およびCIO/CTOとCEO/取締役会間の25ポイントの差が挙げられます。高度段階・先進段階の企業でも、COOはAIの安全な統合に対して91%という極めて高い確信度を示す一方、CISOの確信度は73%と大きく低く、セキュリティ上の影響が十分に理解されていない可能性がうかがえます。

図5: 貴社は、AIを含む新しいツールや技術を既存システムに効率的かつ安全に統合できる
本図は、この設問に対する役割別の確信度を示している



意思統一と連携の効果：高い意思統一＝高い成熟度

図5の設問に対する役割別の確信度 - 高成熟度企業と低成熟度企業の比較

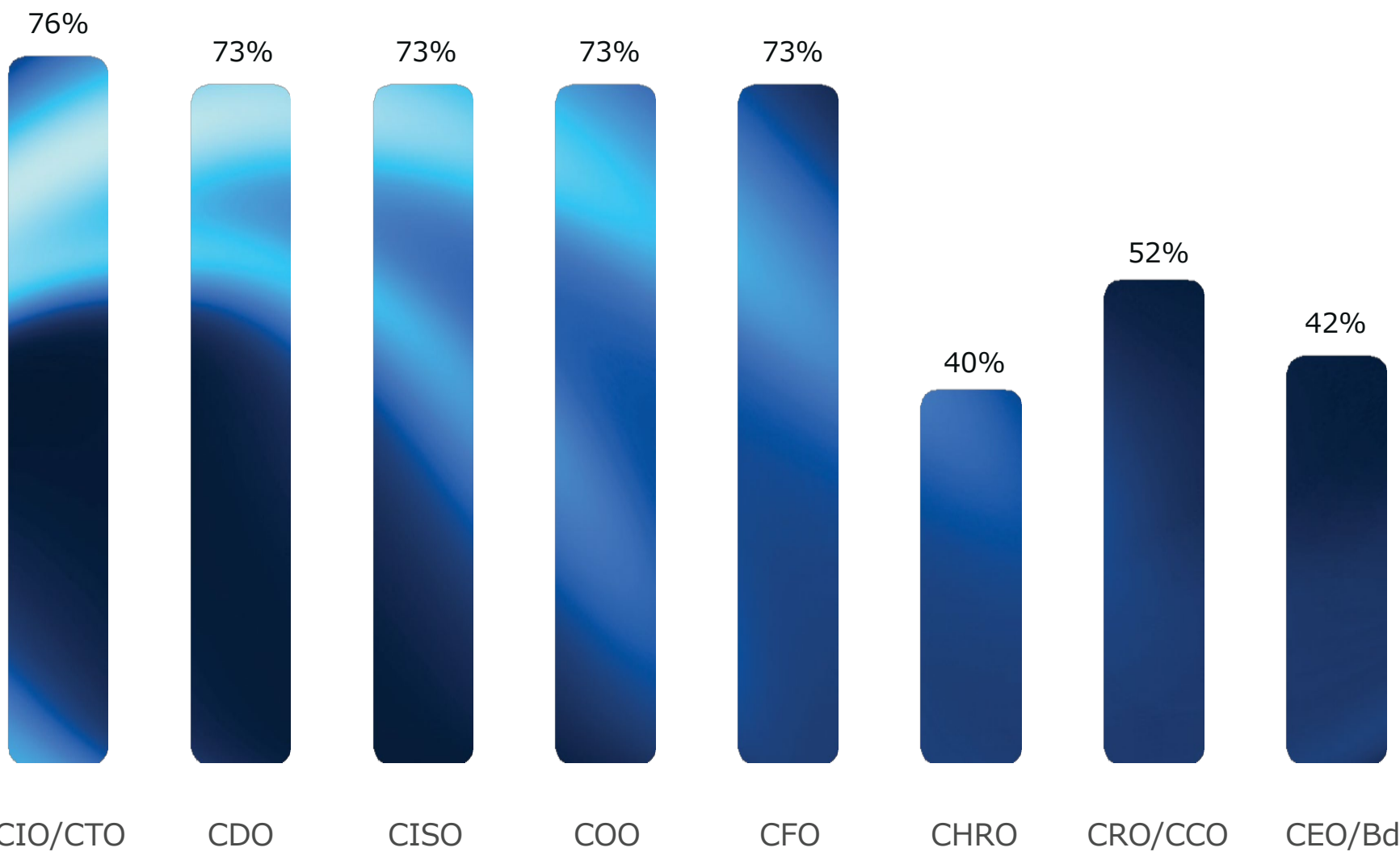


- 新しい技術の統合に対する確信度は初期段階の企業で最も低く、CFOとCHROは今回もマイナス圏にとどまります。
- これは組織が成熟するにつれて大幅に改善されますが、CIO/CTOやCISOがCOOと同様に安全な統合に対して強い確信を持てるようにすることは、依然として重要な課題として残っています。

成果の測定

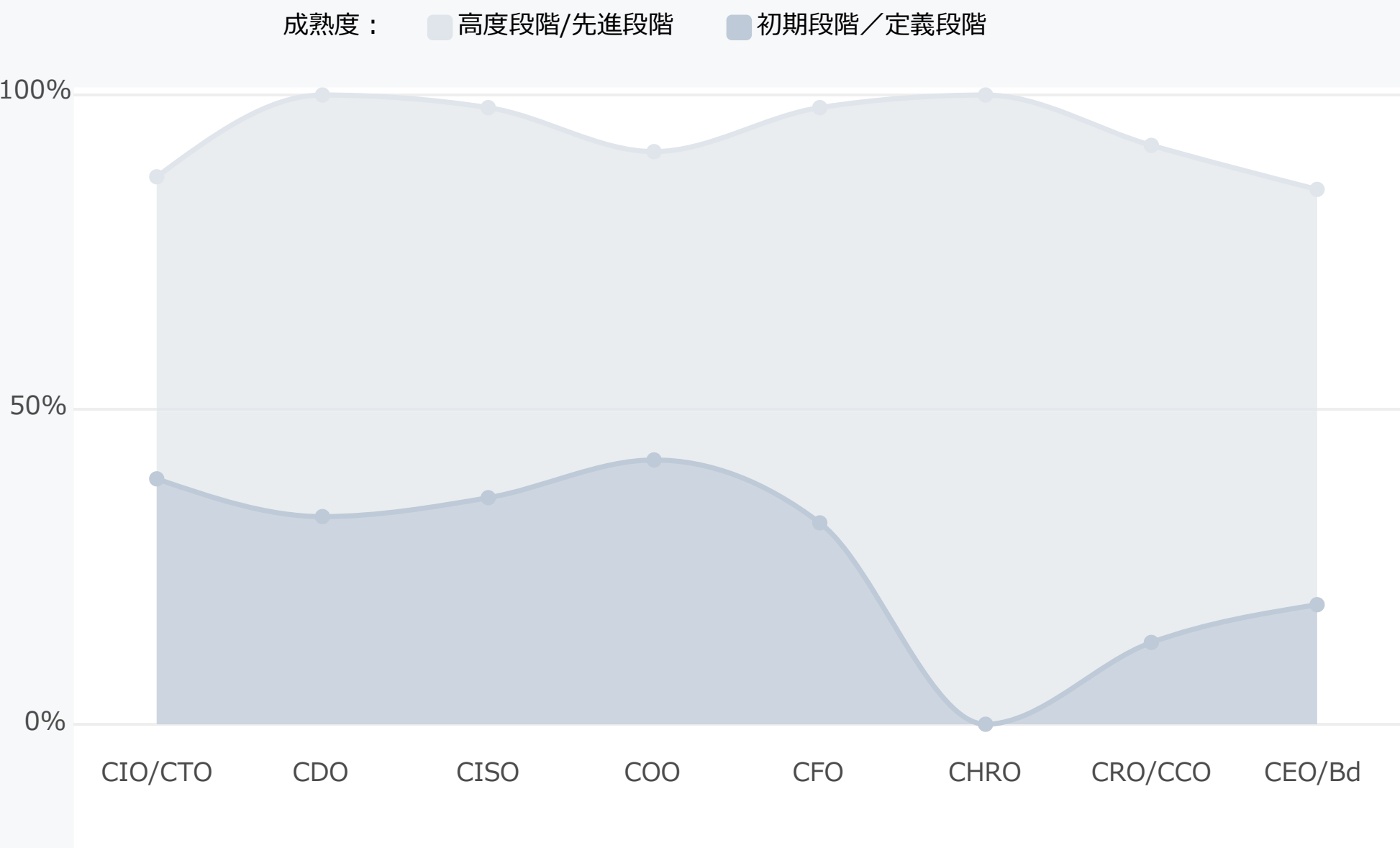
テクノロジー投資のROIを業務指標で評価するという点では、経営幹部の認識はより高い水準でそろっています。成熟度の高い企業（右図）ではその一致がほぼ全面的であり、重要な示唆が浮かび上がります。すなわち、投資から価値までの道筋が明確で誰の目にも見える場合、成熟度と確信度は飛躍的に高まるということです。

図6：貴社は、テクノロジー投資のROIを明確な業務指標（コスト削減、リスク削減、効率向上、売上成長）で評価している
本図は、この設問に対する役割別の同意度を示している



意思統一と連携の効果：高い意思統一＝高い成熟度

図6の設問に対する役割別の同意度 - 高成熟度企業と低成熟度企業の比較



- 上図で最も大きなギャップは、CHROの見方に見られる、高成熟度組織と低成熟度組織の差です。これは、技術成熟度が初期段階の企業では、この経営幹部がテクノロジーのROIを十分に把握できていないことを示唆しています。組織が成熟するにつれてこれらの指標へのアクセスが改善され、CHROはテクノロジー投資が生み出した価値をより明確に把握し、検証できるようになります。

私たちの見解：AIの導入は、セキュリティ、ガバナンス、価値の実現を上回るスピードで進んでいる可能性があります

AIの進展を何をもって捉えるかについて、テクノロジー部門と経営幹部層全体の間には大きな認識のギャップがあります。テクノロジーリーダーはしばしば、前進の証をパイロットプロジェクトや概念実証に見いだします。一方、財務・リスク・事業部門の経営幹部は、安全に統制され、ビジネス成果に結びついた形で完全に統合された活用の証拠を求めています。

このギャップは看過できません。**成熟度の高い組織でさえ、AIの導入が、それを管理する仕組みの整備を上回る速さで進んでいることを示しています。**このギャップを放置すれば、持続的な価値を生むために必要な統制、共通認識、目的を欠いたままAI活用をスケール展開してしまう恐れがあり、レジリエンスと信認の双方を損ないかねません。

経営幹部層の認識のギャップは、後工程での摩擦も生みます。すなわち、AIの効果に対する確信の低下、リスク優先順位の不明瞭化、投資家への一貫性を欠いたメッセージ、そして投資判断への迷いです。これらは次第に勢いを削ぎ、実験段階から全社的な価値創出への移行を遅らせます。

認識のギャップの根本には、事業の視点で定義された共通の成功像が欠けているという問題があります。**AI導入と財務インパクトのギャップを埋めることが、AI成熟度の次なる焦点です。**先行する組織は、事業価値との紐づけをAIガバナンスに直接組み込み、AI投資がコントロールと確信のもとでスケール展開されるようにします。

“

共通の成功指標を定め、経営幹部層の間で密なコミュニケーションを築く組織こそが、AI、テクノロジーモダナイゼーション、そしてより広範なトランスフォーメーションの取り組みから価値を引き出せます。

Kim Bozzella

グローバルCIO & CISOソリューションリーダー
プロティビティ

優先事項、推進要因、 投資

トランスフォーメーションの推進要因

企業がトランスフォーメーションに取り組む主な目的は、業務効率化とコスト削減です。これは、テクノロジーモダナイゼーションやAIに何を期待するのが市場で明確になっていることを示しています。既知のプロセスを大規模に最適化し、短期的な成果を確実に得ることが重視されています。

表1：以下のうち、貴組織のトランスフォーメーションを最も推進している要因を一つお選びください。

	CIO/CTO	CDO	CISO	COO	CFO	CHRO	CRO/CCO	CEO/Bd
業務効率化とコスト最適化の実現	30%	15%	22%	40%	49%	14%	25%	34%
より質の高いデータを活用したインサイトの強化	15%	26%	23%	17%	7%	23%	15%	9%
イノベーションと競争力の強化による新たな収益源の創出	18%	21%	12%	8%	14%	29%	10%	20%
総合的な体験（顧客体験および従業員体験）の向上	18%	8%	16%	13%	15%	14%	4%	13%
アジリティとレジリエンスを支える新たなオペレーティングモデルの構築	12%	14%	15%	9%	9%	12%	21%	19%
リスクの低減とセキュリティの強化	7%	16%	12%	13%	6%	8%	25%	5%

49%
のCFOが業務効率化とコスト最適化を主な目的として着手しています

収益レバー

AI、テクノロジーエコシステムの開発、データケイパビリティが、売上成長につながる最も有望な機会と見なされています。これは当然の結果です。売上の最適化にはエンドツーエンドの幅広い戦略が必要であり、それは経営幹部層とテクノロジー領域の双方にまたがります。テクノロジーモダナイゼーションを売上成長の実現と密接に結びつけることは、トランスフォーメーションの成熟度における重要な転換点です。

表2：以下のデジタルケイパビリティのうち、貴社のオペレーションを大きく変え、大幅な売上成長を実現する可能性が最も高いのはどれですか。

	CIO/CTO	CDO	CISO	COO	CFO	CHRO	CRO/CCO	CEO/Bd
人工知能	36%	5%	15%	40%	38%	14%	8%	36%
テクノロジーエコシステムの開発	20%	32%	21%	19%	16%	24%	31%	20%
データ／分析ケイパビリティ	28%	15%	20%	18%	26%	21%	23%	17%
ERPの刷新／導入	6%	27%	16%	12%	12%	18%	13%	8%
クラウドベースのプラットフォーム	4%	13%	17%	5%	2%	11%	15%	13%
サイバーセキュリティとデジタルトラストのケイパビリティ	6%	8%	11%	6%	6%	12%	10%	6%

40%

のCOOが、AIを、大幅な売上成長を実現する可能性が最も高いケイパビリティと回答しており、経営幹部層の中で最も高い割合です

投資の優先順位

データプラットフォームとデータガバナンスがテクノロジー投資の最優先領域となっており、データが複数の目標や課題に対応するための基盤であるという経営幹部層の強い共通認識がうかがえます。さらに、データがAI主導の企業トランスフォーメーションを支える不可欠な基盤レイヤーであるという明確な認識も示されています。

経営幹部の視点で見ると、AI単体での導入は、ほとんどのリーダーにとって投資優先順位の上位3位には入っていません。ただし、CFOおよびCOOにとっては例外であり、この2つのグループにとってAIは中心的なテーマとなっています。これは、両者がAIを売上成長の推進要因と強く捉えていることの表れです。加えて、人材やスキルの不足を最も強く懸念している経営幹部でもあります（次のセクションを参照）。



先進段階の企業においてのみ、データへの投資がAI導入やクラウドプラットフォームを下回り、データの課題が解決された段階で優先順位が再調整されることを示しています。

表3：貴社が現在テクノロジー投資を重点的に行っている領域はどこですか。（該当するものすべてを選択してください）

	CIO/CTO	CDO	CISO	COO	CFO	CHRO	CRO/CCO	CEO/Bd
データプラットフォームとデータガバナンス	82%	74%	73%	83%	79%	76%	79%	78%
クラウドプラットフォーム	48%	52%	66%	63%	63%	57%	67%	61%
サイバーセキュリティ	43%	44%	58%	52%	48%	51%	56%	56%
ERPシステム	37%	45%	56%	49%	47%	61%	38%	31%
プロセス自動化、ロボティクス、インテリジェントオペレーション	58%	31%	41%	47%	55%	37%	54%	48%
AI導入	44%	26%	40%	57%	64%	32%	40%	55%
カスタマーエクスペリエンス（CX）テクノロジー	36%	19%	27%	43%	32%	40%	27%	42%
ブロックチェーンおよび分散型台帳技術	7%	6%	10%	5%	4%	13%	10%	5%
量子コンピューティング	1%	0%	0%	3%	3%	2%	4%	3%

注：「その他」の回答は表示していません。

	最優先事項		第二優先事項		第三優先事項
--	-------	--	--------	--	--------

データ、サイバー、ワークフォース、
パートナーシップ

データガバナンスとサイバーセキュリティ

信頼、ルール、責任の所在、コンプライアンスとして表れるガバナンスが、データに関する最大の根底的な懸念となっています。

- 4分の1の経営幹部が、データ関連のコンプライアンスおよび規制要件を最重要課題として挙げています。
- 約5人に1人弱が、分析やAI活用に向けたデータ品質・準備状況を挙げています。
- データガバナンスの弱さは、データの利用可能性と並んで第3番目に差し迫った懸念となっていますが、CDO（最高データ責任者）層では最上位の懸念となっています。
- 注目すべき点として、「データ不足」そのものは最重要課題ではありません。

表4：貴社がトランスフォーメーションを進める中で、データに関して最も差し迫った懸念は何ですか。
各経営幹部の役職ごとの最優先事項をハイライト表示している。

役職別の上位3つのデータ優先事項	CIO/CTO	CDO	CISO	COO	CFO	CHRO	CRO/CCO	CEO/Bd
データ関連のコンプライアンスおよび規制要件	20%	18%	26%	33%	28%	20%	27%	31%
分析やAI導入に向けたデータ品質と準備状況	21%	16%	26%	21%	28%	19%	12%	11%
データガバナンスの弱さやデータ利用ルールの不明確さ	21%	24%	15%	12%	9%	17%	17%	19%
重要なデータへのアクセスや利用可能性の制限	17%	19%	13%	17%	16%	18%	15%	16%
サードパーティベンダーを通じたデータ漏洩	13%	8%	7%	11%	13%	18%	17%	12%
企業に対するサイバー攻撃によるデータ漏洩	8%	15%	13%	6%	6%	8%	12%	11%

注：順位が小数点差で異なる場合や、複数の懸念事項に同じ順位が付与されている場合は、同順位（タイ）として表示されています。

CISOスポットライト

意外なことに、サイバー攻撃によるデータ侵害やサードパーティを通じた情報漏えいは、他のすべてのデータ関連の懸念事項よりも下位に位置しています。これは、CISOを含む経営幹部の間でも同様であり、分析やAI活用に向けたデータの準備状況とコンプライアンスという最重要課題は、他の経営幹部層と一致しています。

しかし、CISOは、データ侵害へのインシデント対応の不十分さを、データ保護上の最大の障壁として突出して挙げています。また、予算制約を最大のトランスフォーメーション課題として指摘しています。こうした制約は成熟度の低い企業ほど顕著です。先進段階・高度段階の企業のCISOは、コンプライアンス、高度化する脅威、従業員の変化への抵抗をより重視しています。

スキル、知識、およびトレーニングの課題

リーダーのおよそ3分の1が、スキル・知識・トレーニングの不足をトランスフォーメーションの最大の障壁として挙げています。

これは、働く人々のイノベーションへの備えがテクノロジーと同等の制約要因であることを示しています。この傾向は特にCOOやCFOで顕著であり、いずれも人材ギャップを最重要の懸念として挙げています。

表5：貴社のトランスフォーメーション施策を遅延・停滞させる可能性が最も高い課題はどれですか。（2つ選択してください）

各役職の上位2つの回答をハイライト表示している。

	CIO/CTO	CDO	CISO	COO	CFO	CHRO	CRO/CCO	CEO/Bd
コンプライアンスおよび規制上の考慮事項	40%	18%	35%	38%	40%	33%	35%	52%
重要なスキル・知識・トレーニングの不足	35%	29%	23%	40%	46%	29%	29%	28%
働く人々の変化への抵抗	22%	29%	27%	38%	39%	25%	17%	22%
技術投資の不足／予算制約	22%	23%	36%	19%	21%	25%	31%	8%
ビジネスとITの認識のギャップ	20%	32%	20%	13%	10%	23%	27%	19%
技術的負債／レガシーシステム	10%	13%	23%	13%	13%	18%	13%	14%

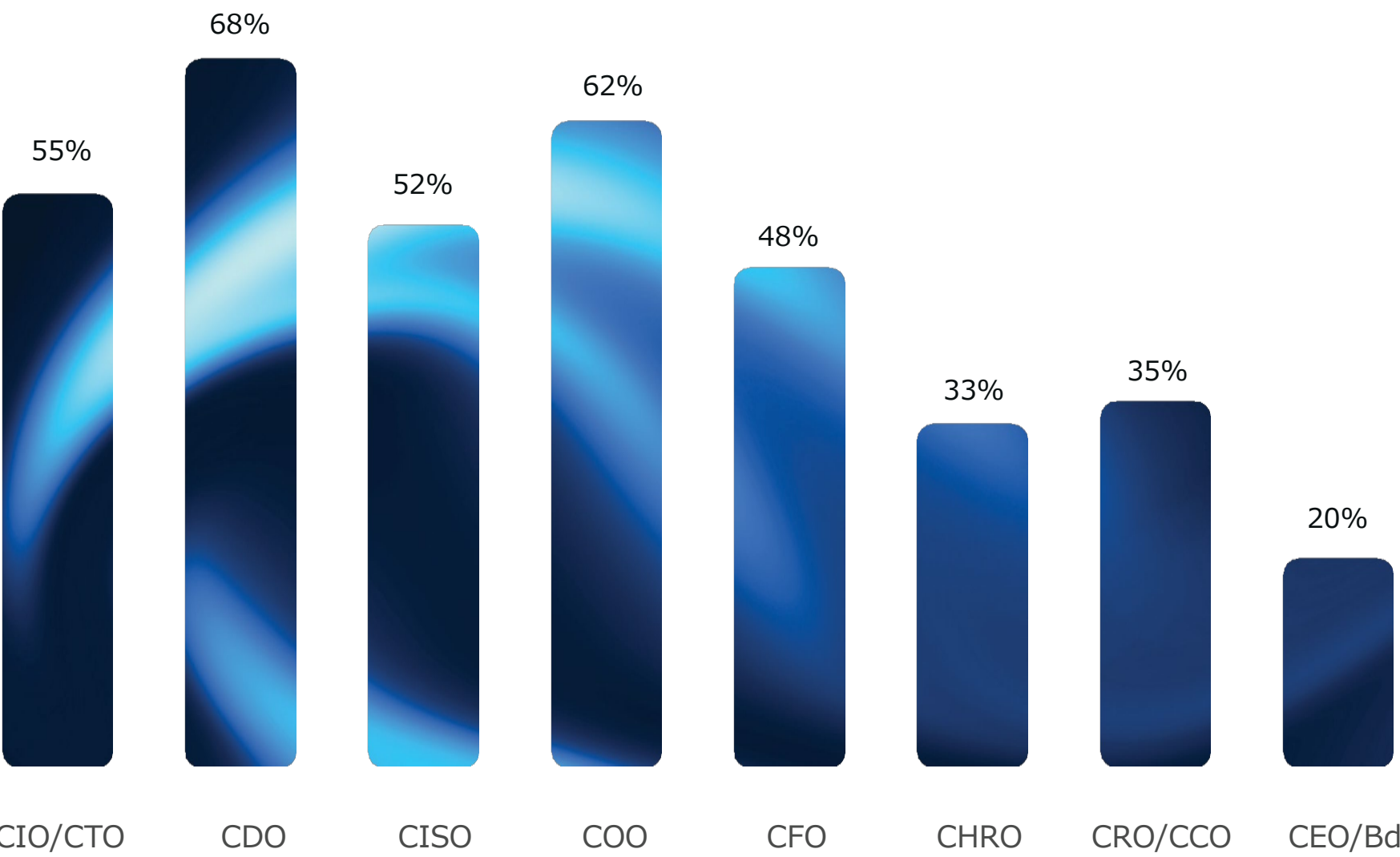
COOやCFOにとって、他のトランスフォーメーション課題との関連は直接的です。業務効率化とコスト最適化を推進し、AIから価値を引き出せるかは、適切なケイパビリティが備わっているかに左右されます。業務・財務の観点では、人材の制約は、トランスフォーメーションが測定可能な成果をもたらすかどうかと密接に結び付いています。

より広く捉えれば、組織は働く人々のケイパビリティを、トランスフォーメーションを左右する要因として位置付ける必要があります。なぜなら、それがAIをいかに効果的に導入・スケール展開し、財務的インパクトへと転換できるかを左右するためです。

働く人々の適応力に賭ける

トランスフォーメーションの目標達成に向けてテクノロジーの変化に適応する人材の力について、経営幹部の多くは楽観的な見方を示しています（顕著な例外はCHROです）。この楽観主義は、民主化されたAIが、正式なスキル研修が十分でない中でも日常業務に浸透しつつある状況を目の当たりにしているためかもしれません。しかし、成熟度とシナジー、そして持続的な生産性を実現するためには、全社レベルで人間とエージェント型AIのスキルミックスをより意図的に再考することが求められます。

図7：貴社のワークフォースは、トランスフォーメーションの目標を達成するために、テクノロジーの変化へ迅速に適応できる
本図は、この設問に対する役職別の確信度を示している



CHRO：トランスフォーメーションに最も懐疑的な声

働く人々の適応力だけでなく、トランスフォーメーション全般についても、最も懐疑的な経営幹部層がCHROです。トランスフォーメーションの取り組みが目的を達成していること、AI投資が売上成長やコスト効率化につながっていること、新しいテクノロジーを既存環境に安全に統合できることのいずれについても確信度は最も低く、自社をテクノロジー面で未成熟と評価した割合も突出しています。

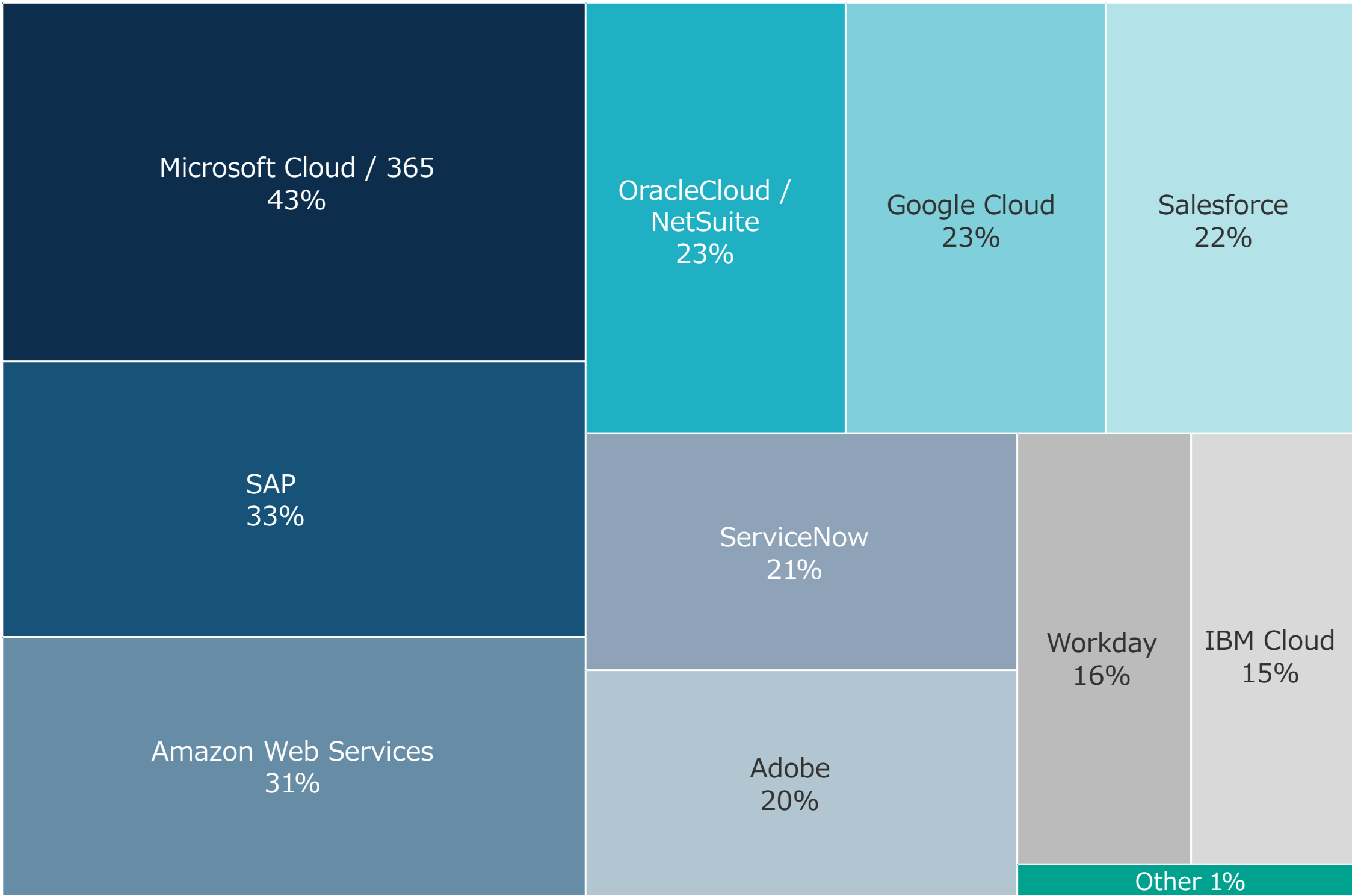
これらの調査結果は、CHRO（最高人事責任者）をトランスフォーメーションの周縁に置き、外側から見つめるリーダー像を示しています。CHROは、トランスフォーメーションが自部門のイノベーションと競争力を高める可能性を認識する一方で、現在のテクノロジー投資では十分に支援されていないと感じています。AIの優先順位は相対的に低く、その代わりに基幹システムとデータの信頼性、アクセス性、正確性を重視しています。

それでもCHROは、トランスフォーメーションの要となる存在です。AIが業務を再構築し、特定の役割を代替する中で、CHROは人材の再設計とケイパビリティ構築を主導します。CHROの懸念に応え、人材とリソースを差配するその強みを最大限に生かすことが、全社的なトランスフォーメーション成熟度を高めるうえで不可欠です。

パートナーシップは売上成長を加速させる一方で、複雑性も生み出す

多くの組織では、テクノロジーおよびパートナーシップのエコシステムが豊富であり、常時少なくとも10種類のエンタープライズプラットフォームが存在しています。前述の通り（17ページの表2を参照）、多くのリーダーは、自社のテクノロジーエコシステムこそが、業務のトランスフォーメーションを通じて大幅な売上成長を実現する最大の可能性を秘めていると見ています。

図8：貴社ではどのエンタープライズプラットフォームを利用していますか。（該当するものすべてを選択してください）



注：パーセンテージは、各プラットフォームを選択した回答者の頻度を示しており、合計は100%にはなりません。

多様なテクノロジーエコシステムはトランスフォーメーションの取り組みに不可欠であり、イノベーションへのアクセス、組み込み型のセキュリティ、スケーラブルなインフラなどの利点をもたらします。一方で課題もあります。すでに複雑なアプリケーション群の上にエコシステムを拡張すれば、アーキテクチャの断片化が進み、コストが増え、統制、データガバナンス、責任の所在が複雑になりかねません。



トランスフォーメーションの原動力は、エンタープライズアプリケーションから、ビジネスリーダーシップによってAI時代を牽引するハイパースケーラーへと移行しています。

David Petrucci

グローバルCOOソリューションリーダー
プロティビティ

経営幹部のプロフィール

プロテビティの調査では、経営幹部層の主要なリーダーがトランスフォーメーションについてそれぞれ独自の視点を持つことが明らかになりました。以下は、4つの視点の概要と、経営幹部層が共通の目標と測定可能な成果について認識をそろえるための具体的なアクションです。

CIO／CTO — 強い集中と高い確信

- 成果（トランスフォーメーション目標の達成やAIのROI）に対する確信度が非常に高い
- コンプライアンス重視
- COOと成果への確信度で認識がそろっている
- CEO／取締役会との認識のギャップが最も大きい（約2対1）

経営幹部へのアクション：デリバリー指標をビジネス成果と結び付け、ビジネスリーダーが提供価値を可視化・検証できるようにします。テクノロジー投資とその実行順序を、長期的な全社戦略の中に位置づけます。

COO — AIこそすべて

- 業務効率化とコスト最適化に強く注力
- インテリジェントオペレーションとAIへの大胆な投資
- 重要なスキル不足に対する深刻な懸念
- 働く人々の適応力に確信を持つ
- CIOやCTOと成果への確信度で認識がそろっている

経営幹部へのアクション：業務・テクノロジー・ビジネス各チームの優先事項の認識をそろえ、トランスフォーメーション指標を業績管理に組み込みます。

CISO — 何とか追いついているが、ぎりぎりの状況

- AIを含む新しいテクノロジーを安全に統合できるという確信度が低い
- 予算制約をトランスフォーメーション最大の障壁と捉える
- 規制遵守課題への対応に向けてインテリジェントオペレーションに大規模投資
- データ侵害に対するインシデント対応の不十分さについて重大な懸念がある

経営幹部へのアクション：セキュリティとレジリエンスをトランスフォーメーションの価値ストーリーに組み込み、制約ではなく推進力として位置づけます。

CFO — 賛同しつつも懸念あり

- 業務効率化とコスト最適化への強い注力
- 重要なスキル不足に対する深刻な懸念
- サプライチェーンおよびオペレーション計画への対応として、インテリジェントオペレーションへの大規模な投資
- ワークフォースの適応力への確信度が低い
- COOと共にAIに大きな期待を寄せる

経営幹部へのアクション：テクノロジー投資の財務・業務両面の主要業績評価指標（KPI）を定義して価値測定を主導します。特にAIへの投資では、資金配分の判断を測定可能な成果に結び付けます。

行動喚起： トランスフォーメーションの成功への提言

トランスフォーメーションの成功を確実にするために

トランスフォーメーションの価値を実現するには、成功指標（KPI）、コミュニケーション、ケイパビリティ構築における規律ある実行が欠かせません。以下のアクションは、組織が確信を持って前進する助けとなります。

1 成功指標の共通認識

テクノロジーの実行とビジネス成果を結び付ける全社共通の成功指標を策定します。そのためには、業務効率化、売上へのインパクト、レジリエンス、人材の定着を統合した一貫性ある価値の定義について全部門の共通認識をつくり、その進捗を経営幹部層の間で共通のビジネス用語により統一的に測定・報告することが必要です。

2 コミュニケーションの強化 — テクノロジー部門と経営幹部層の間で

経営幹部層の間にある認識のギャップを、体系的で意図的なコミュニケーションによって埋めます。部門横断の定例フォーラムを設け、トランスフォーメーションの進捗をレビューし、技術的な活動をビジネスインパクトへ翻訳することに注力します。成果、リスク、優先事項について明確で一貫したストーリーを共有すれば、すべてのリーダーが進捗と価値を同じ認識で捉えられます。

3 人材の再設計 — スキル研修からケイパビリティ構築へ

将来の人とAIエージェントが協働する人材を構想するには、あらゆる経営幹部の視点からの共通認識と、精度・明確性が欠かせません。個人のスキル向上ではなく、役割の再設計とケイパビリティ構築に重点を置いた、働く人々の適応力に関する共通の成熟度モデルを策定します。今日と将来に向けた二層のスキル戦略により、従業員の試行を活かし、ベストプラクティスを業務プロセスに定着させ、将来のケイパビリティを計画的に育成できます。

4 優先順位付けと実行順序の設計 — 今日の投資が長期戦略をどう支えるかの明示

トランスフォーメーション投資の優先順位付けと実行順序には、規律あるアプローチが必要です。現在の投資判断、特にデータ、AI、プラットフォームへの投資を長期的な戦略目標と明確に結び付けます。あわせて、より高度な施策をスケール展開する前に整備すべき基盤ケイパビリティを定義します。

5 次の成熟度フロンティアの見極め

ガバナンス、レジリエンス、価値測定、部門横断の実行のいずれであれ、次の成熟度段階へ進むために必要な具体的なケイパビリティを特定します。そのうえで、業務面とビジネス面でその前進がどのような姿になるのか、経営幹部層の共通認識をつくります。

6 エコシステムのマネジメント

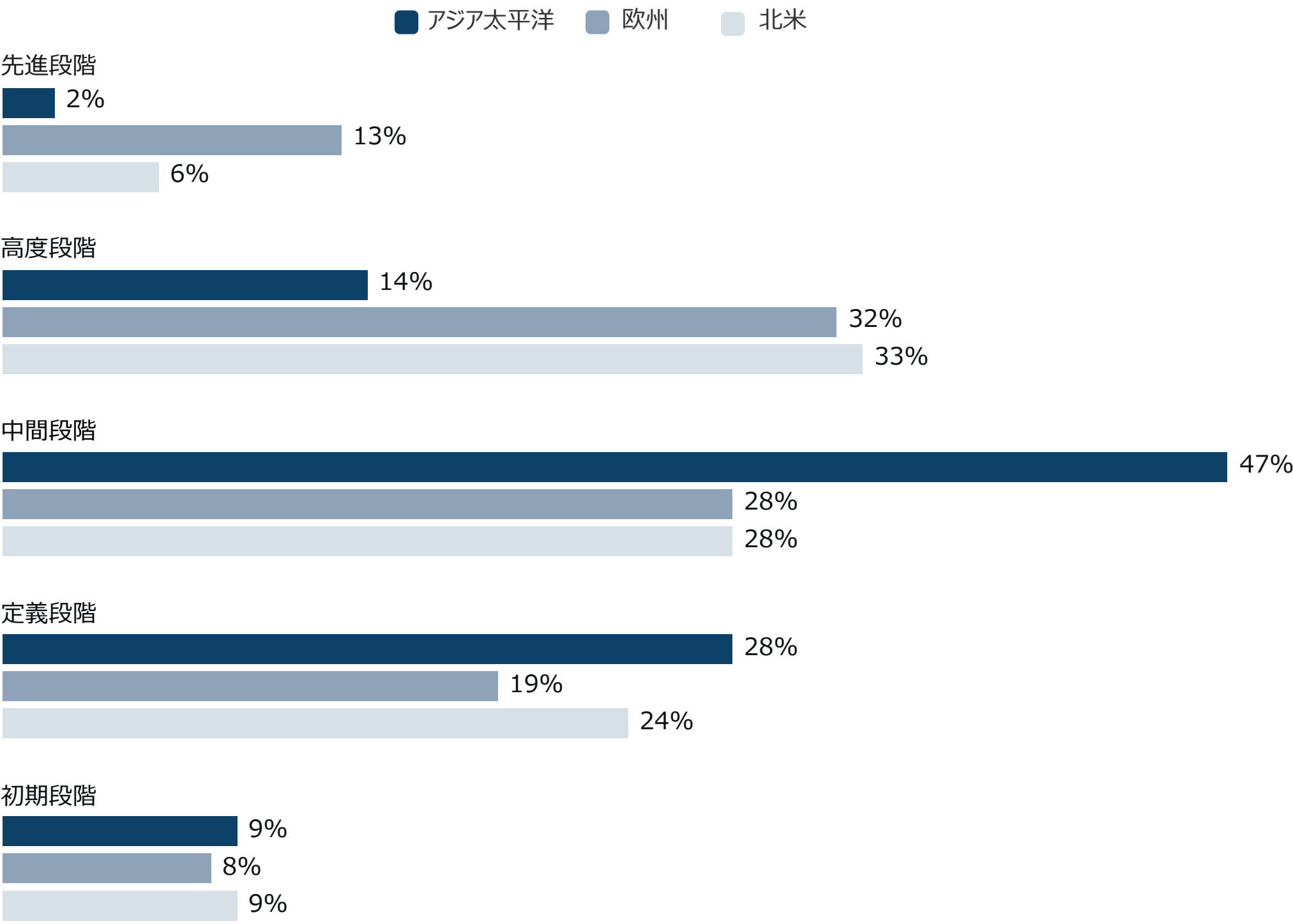
テクノロジーエコシステムは、投資を意図的に統合・合理化しながらマネジメントします。具体的には、可能な限りシンプル化し、システム間の接続とデータ共有を標準化し、コストを抑えつつ各プラットフォームに具体的な価値提供の責任を持たせます。

グローバル調査結果

最も顕著な地域差：成熟度と確信度

欧州が最も高いテクノロジー成熟度を示す一方（下図参照）、北米はほぼすべての指標で最も高い確信度を示しています。地域別の考察は31ページをご参照ください。*

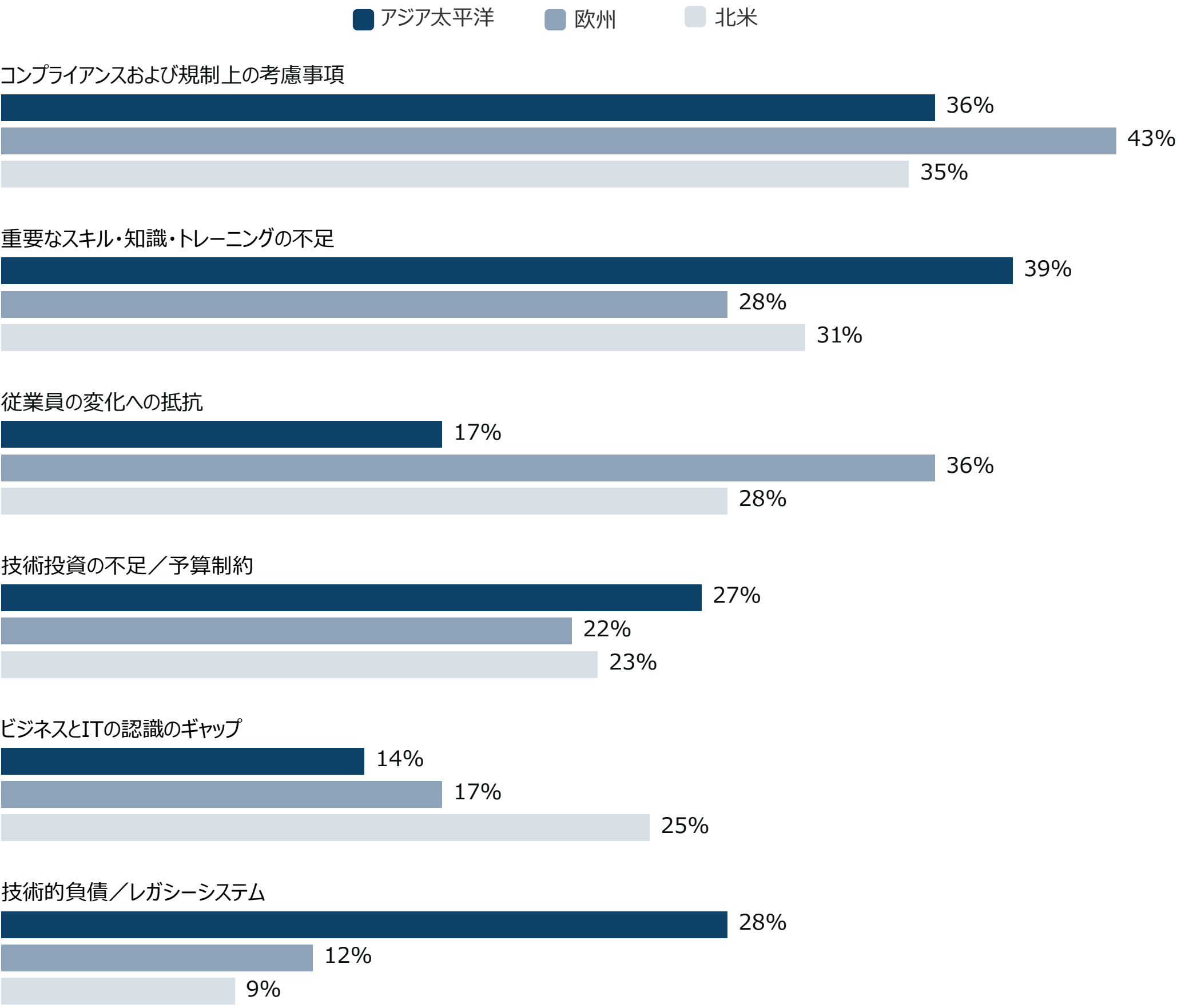
図9：貴社のテクノロジーモダナイゼーションの現在地を最もよく表すものはどれですか。



* 中東地域の回答（n = 50）は図9～12には表示されていません。

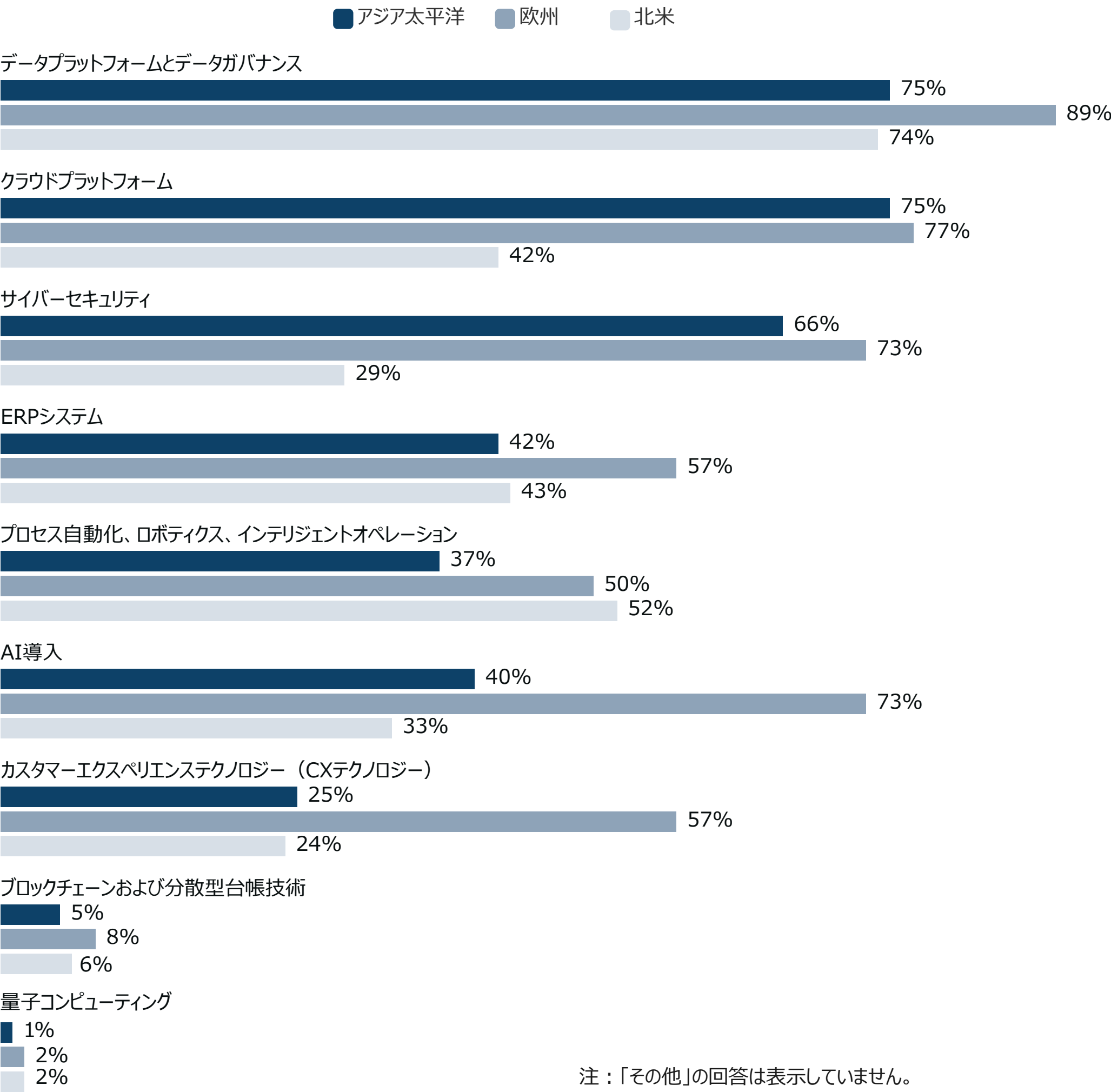
コンプライアンスと人材の課題は地域を問わず共通

図10：貴社のトランスフォーメーション施策を遅延・停滞させる可能性が最も高い課題はどれですか。



データ、クラウド、サイバーセキュリティが企業投資の主流となっている

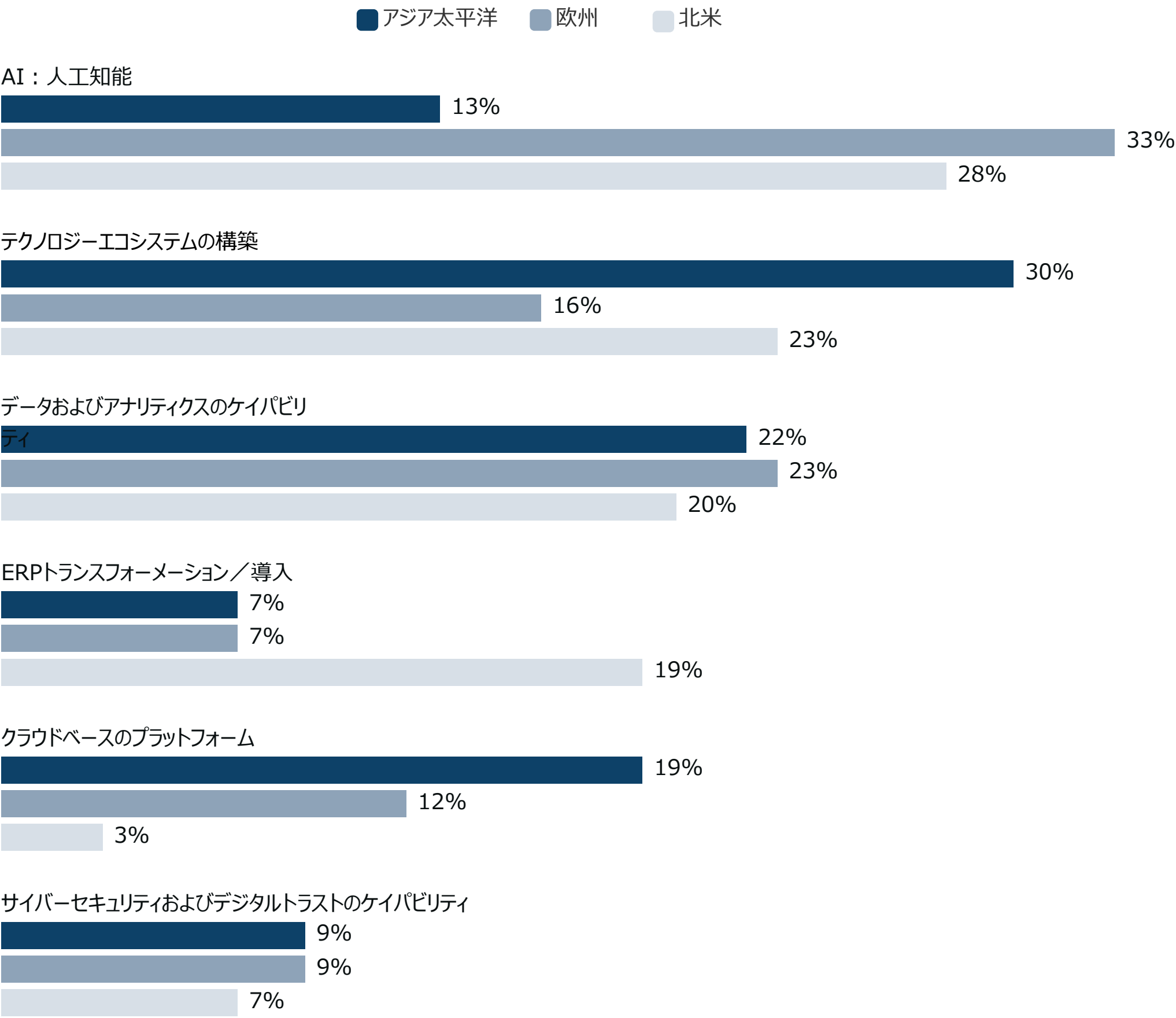
図11：貴組織が現在テクノロジー投資の重点を置いている分野はどこですか。



注：「その他」の回答は表示していません。

トランスフォーメーションの可能性：AI、エコシステム、データ

図12：以下のデジタルケイパビリティのうち、貴社のオペレーションを大きく変え、大幅な売上成長につながる可能性が最も高いものはどれですか。



アジア太平洋： 意欲的でダイナミックな一方、 ケイパビリティのばらつきが制約に



強み

アジア太平洋地域は、最も不均一でダイナミックなトランスフォーメーションの様相を示しており、テクノロジー成熟度の初期段階および中間段階にある組織の比率が高く、企業間のばらつきも大きくなっています。この地域は、特にエコシステム開発、データドリブンな成長、クラウド導入、サイバーセキュリティ、そしてインテリジェントオペレーションにおいて強い意欲を持つ点に特徴があり、企業は成長のてことして積極的にトランスフォーメーションに取り組んでいます。AIは単独の優先事項ではなく、より広範なトランスフォーメーション施策の一部と位置づけられています。

機会

この地域の意欲は、人材不足、レガシーシステム、テクノロジー投資の不足や偏り、さらにデータ品質、分析基盤の整備、インシデント対応の課題といった構造的な制約によって抑えられています。規制の圧力はそれほど大きくなく、主な障壁は人的・技術的・組織的なケイパビリティの深さにあります。アジア太平洋地域は成長志向でありながら制約も自覚しており、成功の鍵は、その意欲に見合う基盤的なケイパビリティを強化できるかにあります。

欧州：高度に発展し、体系的で、実行と成果に慎重



強み

欧州は、最もテクノロジー成熟度の高い地域として際立っており、モダナイゼーションの高度段階にある組織の比率が最も高く、データガバナンス、クラウド、サイバーセキュリティ、AIまで幅広く投資が行われています。この成熟度は、コンプライアンス、説明責任、リスク管理を中核に据えた、体系的かつ組織的にガバナンスされたトランスフォーメーションのアプローチによって支えられています。欧州の回答者は規制要件を障壁として挙げる割合が最も高く、データコンプライアンスや従業員の抵抗も重要な懸念事項となっています。

機会

この強固な基盤にもかかわらず、欧州の経営幹部はトランスフォーメーションを実行し、ビジネス成果へと結び付ける力への確信が高くありません。具体的には、変化に伴うリスクの管理、新しいツールの統合、AIと売上成長の結び付け、変化の最中でも事業運営を維持することです。欧州ではAIへの投資額が北米やアジア太平洋地域のおよそ2倍と、より高い水準が報告されていますが、導入はAIガバナンス上の考慮からより慎重になっています。欧州の主要な課題は、統制の効いたテクノロジー基盤を実際の成果へと転換し、実行への確信を高めることです。

北米：確信が強く実行主導、 価値のスケール展開に注力



強み

テクノロジー成熟度は相対的に低いものの、北米の経営幹部は、全社データケイパビリティ、業務のアジリティ、トランスフォーメーションの実行、リスクマネジメントに加え、新しいテクノロジーの統合、働く人々の適応、トランスフォーメーションの完遂といった面でも強い確信を示しています。また、この地域はAIへの投資を売上成長とコスト削減の双方に結び付ける力で際立っており、AIの活用事例を積極的に探る点でも際立っています。

機会

同時に、北米にも制約が存在します。スキルギャップやトレーニングの限界が依然として主要な懸念事項であり、規制やコンプライアンスのプレッシャーに加え、AIにおけるデータガバナンスやデータ品質の課題も残っています。全体として、この地域のトランスフォーメーションは、成果を重視し実行を志向する文化を映しており、優先事項は基盤となるケイパビリティの構築よりも、AIの活用をスケール展開し、投資を測定可能なビジネス価値へと転換することに置かれています。

結論

本調査の結果は、組織がトランスフォーメーションに対して野心的なビジョンを描いていることを示しています。それは、テクノロジーモダナイゼーションを単なる投資の積み重ねではなく、全社の業績を動かす真のエンジンと位置づけるビジョンです。このビジョンを組織全体の協調したアクションへと変えるには、価値についての共通認識と一貫した成功指標が欠かせません。それが実現したとき、トランスフォーメーションはもはや断片的でも受け身でもなく、規律を備え、スケール展開が可能で、ビジネス成果と深く結びついた取り組みになります。その結果、組織は業務をより効率的に運営するだけでなく、目的を持ってイノベーションを起こし、レジリエンスを備えて適応し、変化の激しい環境のなかで確信を持って競争できるようになります。

調査概要

2026年の第1四半期に、850人以上（n=852）の経営幹部層がオンラインでプロティビティのトランスフォーメーション調査に回答しました。
回答者の所属組織は多岐にわたり、上場企業、非公開企業、政府機関が含まれます。以下のとおり、回答者は自社の業界、規模、所在地に関する属性情報も提供しています。

役職	業界グループ	組織規模
最高執行責任者（COO）	公共セクター	小規模
最高情報セキュリティ責任者（CISO）	金融サービス	（2,500万ドル未満 + 2,500万ドル以上1億ドル未満 + 1億ドル以上4億9,999万9,000ドル未満）50%
最高財務責任者（CFO）	消費財・サービス	
最高人事責任者（CHRO）	ヘルスケア	中規模
最高情報責任者（CIO）	エネルギー・公益事業	（5億ドル以上9億9,999万ドル未満 + 10億ドル以上 49.9億ドル未満）33%
最高技術責任者（CTO）	テクノロジー、メディア、通信	
最高データ責任者（CDO）	製造・流通	エンタープライズ
取締役会メンバー	航空宇宙および防衛	50億ドル以上99.99億ドル未満 + 100億ドル以上 17%
最高コンプライアンス責任者（CCO）		
最高監査責任者（CAE）	地域	
最高戦略責任者（CSO）	北米	51%
最高イノベーション責任者（CINO）	アジア太平洋	24%
最高経営責任者（CEO）	欧州	20%
最高リスク責任者（CRO）	中東	5%
最高デジタル責任者（CDiO）		

プロティビティについて

プロティビティ(www.protiviti.com) は、クライアントがビジネスの変革や防護、また計画された事象や予想せぬ事象に対応できるように支援するグローバルコンサルティングファームです。25か国、90を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、テクノロジー、AI、データ、オペレーション、ファイナンス、法務、コンプライアンス、人材・組織、マーケティング、デジタル、リスク、内部監査の分野において、高い専門性とお客様ごとに的確なソリューションを提供しており、組織の変革の加速、リスクへの対応、最も重要な価値の保護を実現します。

プロティビティは、2015年以来、米国フォーチュン誌の働きがいのある会社ベスト100に継続して選出され、Fortune100の80%以上、Fortune500の約80%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、Robert Half Inc.（NYSE:RHI）の100%子会社です。

オックスフォード大学のケログ・カレッジについて

ケログ・カレッジは、オックスフォード大学で最も規模が大きく国際色豊かな大学院カレッジであり、約100か国から1,400名を超えるフルタイムおよびパートタイムの学生が在籍しています。

ケログ・カレッジは、活気に満ちた多様性のある学術コミュニティであり、オックスフォード大学ならではの体験を提供しています。世界各国から集まる大学院生や研究者が、大学の4つの学術部門およびDepartment for Continuing Educationのすべての分野で活躍しています。



Kellogg College
University of Oxford