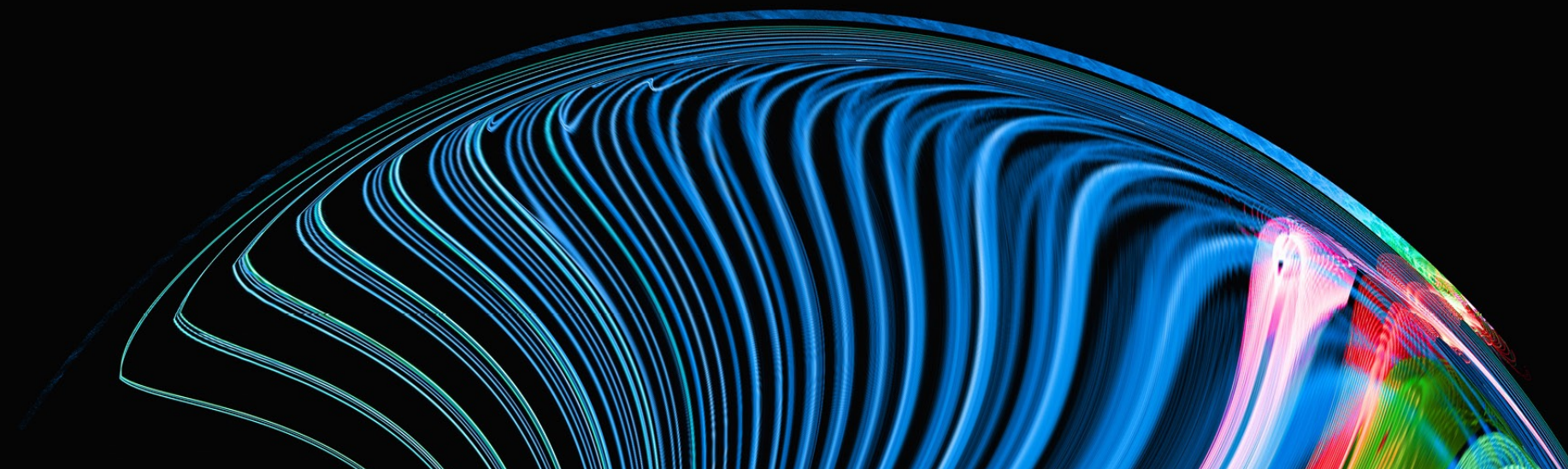


READINESS REPORT

kyndryl.

The Readiness Tipping Point
明日への備えの転換点

日本版キンドリル・レディネス・レポート2025



READINESS REPORT

調査方法：グローバル版レポート

3,700人のビジネスおよびテクノロジーリーダーと上級意思決定者が回答
回答者の50%はCレベルの経営幹部で、残りの50%はテクノロジー投資の意思決定に影響力を持つシニアディレクターおよび事業部門のリーダーです。回答者の半数は年間売上高10億ドル以上の企業に所属しています。回答者の半数は経営幹部（CEO、CFOおよび、その組織）、残りの半数はテクノロジーリーダー（CIO、CTOおよび、その組織）です。

本レポートの一部は「キンドリル・ピープル・レディネス・レポート（Kyndryl People Readiness Report）」の結果を引用しています。同調査は、8カ国（ブラジル、米国、英国、スペイン、フランス、ドイツ、日本、インド）の1,100人のビジネスおよびテクノロジーリーダーを対象に実施した調査で、組織が人材にどのように向き合っているかを明らかにするために実施されました。同調査は、2025年2月20日から3月21日にかけて、キンドリルの委託を受け、エデルマンDXIによって実施されました。

対象国：21カ国

オーストラリア、ベルギー、ブラジル、カナダ、中国、デンマーク、フランス、ドイツ、インド、アイルランド、イタリア、日本、メキシコ、オランダ、サウジアラビア、シンガポール、スペイン、スウェーデン、アラブ首長国連邦、英国、米国

対象業種：24業界（うち重点8業界）

銀行および金融サービス、エネルギーと公益事業、医療、保険、製造（消費財を含む）、小売、テクノロジー、通信など

本調査はキンドリルの委託を受け、Edelman DXIが実施しました。調査は、2025年6月20日～8月15日にかけてオンライン調査と電話インタビューを通じて行われました。

1,200社

本レポートには、キンドリルのKyndryl Bridgeを利用する1,200社の集計データが含まれています。Kyndryl Bridgeは、運用データ、知的財産（IP）、組み込み型AIを活用して、企業のIT資産全体にわたる可観測性を提供するもので、毎月1,200万件のAIインサイトを提供しています。本レポートで使用しているKyndryl Bridgeのデータは、2025年8月時点のものです。

調査方法：日本版レポート

300人の日本のビジネスおよびテクノロジーリーダーと上級意思決定者

本レポートでは、日本、米国、EU、グローバル全体の結果に見られる興味深い相違点や比較を紹介しています。

本レポートの一部では、「キンドリル・レディネス・レポート 2024（グローバル版）」のデータを引用しています。同調査は、組織が人材にどのように向き合っているかを明らかにするため、世界の3,200人のビジネスおよびテクノロジーリーダーを対象に実施され、日本と米国から各300人のリーダーが調査対象となっています。同調査は、2024年7月1日から8月12日にかけて、キンドリルの委託を受けてEdelman DXIが実施しました。

レポートの読み方

本レポートは、「キンドリル・レディネス・レポート2025（グローバル版）」と同じ構造で作成しています。各セクションでは、まずグローバルの調査結果概要から始まり、その後に日本と主要市場の比較結果が続きます。

グローバル合計



N=3700

日本



N=300

米国



N=300

EU



N=1400

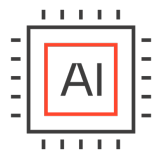
スペイン、フランス、ドイツ、イタリア、ベルギー、オランダ、アイルランド、スウェーデン、デンマーク

READINESS REPORT

明日への備えの転換点

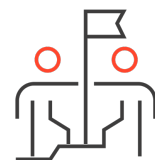
AIの台頭と、細分化が進む規制や地政学的環境は、従来のビジネスとテクノロジーの常識を覆しつつあります。

21カ国、3,700人のビジネスリーダーが、今後1年で大規模な変化が起こると予測しています。



87%

自社における役割や責任が、今年AIによって「完全に」変わると考えている割合



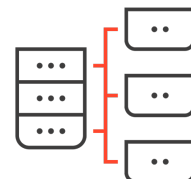
61%

AI投資に対し、昨年よりROIを証明するプレッシャーが高まっていると回答した割合。また、68%はAIに「多額の」投資を行っているとは回答



65%

新たな規制、関税、その他の地政学的要因を受けて、すでにクラウド戦略を見直したと回答した割合。また、82%が、直近12カ月間でITにおける地政学的要因の重要性が高まったと回答



72%

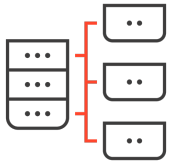
スケールできない概念実証を抱えていると回答した割合。また、57%が技術スタックの基礎的な問題によってイノベーションが遅滞すると回答

READINESS REPORT

明日への備えの転換点

ビジネスリーダーは今、重要な転換点に立っています。正しい方向を見定められれば、課題を競争優位性へと変えることができます。誤った方向に歩を進めれば、将来の競争力をリスクにさらします。

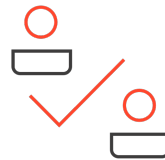
企業は現在、テクノロジーと人材育成の準備状況に関する5つの喫緊の課題に直面していると回答しています。



堅牢なIT基盤：企業は今日求められるセキュリティと俊敏性の課題に対応できているか？



俊敏性が求められるクラウドとデータ戦略：企業は、地政学的な緊張が高まるグローバル環境に適応できるか？



従業員の再編成と文化的適応力の強化：従業員はイノベーションのスピードについていけるか？



本格活用を見据えたパイロット：AI投資は、ROIを生み出せているか？



技術進化のスピードとROI：ビジネスとテクノロジーは迅速に連携できるか？

レポートから明らかになった重要な点



日本のモダナイゼーションは、ガバナンス重視

日本はガバナンスや規制のプレッシャーに非常に敏感で、それをテクノロジー投資の拡大を阻む最大の障壁と捉えています。また、クラウド戦略を見直す際の最優先事項としてガバナンスを挙げています。一方、日本では地政学的リスクやテクノロジー主権に対する懸念は相対的に低く、こうした懸念は、グローバルなプレッシャーへの対応というよりも内部統制やコンプライアンス、組織としての説明責任といった国内要因に主眼が置かれていることを示唆しています。



文化的な適応力が依然として変革の障壁

日本は、自社の文化について「適応力がある」または「イノベーション志向である」と回答する割合が、米国やEUと比べて少ない傾向にあります。この文化的適応力の乏しさは、将来の働き方に対するリーダーの認識にも表れており、日本は「AIが役割と責任を大きく変革する」ことへの期待が低く、変化に対してより慎重で段階的な取り組みを行う傾向があります。



インフラ基盤の弱さが拡張性を妨げている

日本は、グローバルと比べてITインフラのアップグレードを優先する傾向が低く、その結果、インフラ全体の準備状況も低い水準にとどまっています。モダナイゼーションは依然として重要な目標であるものの、日本においては、インフラ基盤の強化とガバナンス対応のいずれを優先すべきかで注力が分かれており、他市場と比べてインフラ基盤のモダナイゼーションが十分に進んでいません。この遅れが、将来的なテクノロジーへの投資拡大の障壁となる懸念があります。



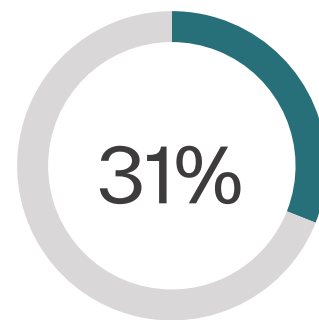
AIの導入は進展しているものの、ROIを重視し、概念実証は慎重

日本におけるAI導入は確実に進んでおり、昨年と比べてプラスのROIを回答する割合は増加しています。一方で、ユースケースの不足や実験的な取り組みに対する慎重な姿勢によって、投資価値を最大限に引き出せていない状況にあります。これは、規制やコンプライアンスを重視するという日本の特性の結果であり、本格展開を阻む最大の障壁となっています。そのため、日本では先進的なAIの取り組みは限定的となっています。

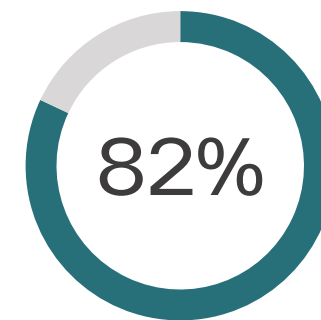
堅牢なIT基盤

企業は今日求められるセキュリティと俊敏性の課題に対応できているか？

- ITインフラのアップグレードは、企業がさまざまな外部ビジネスリスクを軽減するために最も重要な対策と考えられています。
- AIの進展は、企業の準備不足の加速を浮き彫りにする一方で、リスク対応を支援する側面も持っています。
- 新しいテクノロジーは、ITおよびデータ基盤があっこそ活用できます。この基盤を強化することが、信頼性の確保、安定稼働の維持、そして障害への備えに不可欠です。



外部ビジネスリスクに対する備えが十分だと回答した割合



2025年、サイバー関連の障害を経験した割合

4人に3人

企業は、他のどのAI分野よりも、AIを活用したサイバーセキュリティに投資

外部ビジネスリスク軽減のために講じられた主なアクション

- 1 ITインフラのアップグレード (42%)
- 2 堅牢なサイバーセキュリティ対策を実施 (39%)

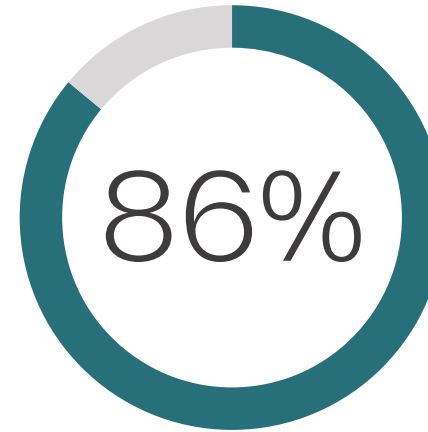
サイバー攻撃への懸念は、日本とグローバルは同水準。事業継続性の課題はサイバー犯罪のほかにも存在

日本はIT障害が多く、その原因はサイバー侵害以外にも多様な要因に起因しています。これは、グローバルやEUも同じ傾向です。

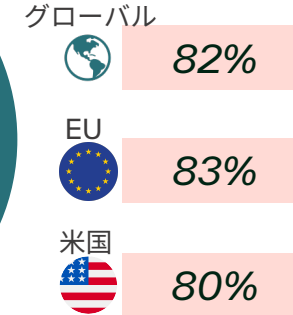
過去1年間に重大なIT障害を経験した日本企業の割合
(該当項目を選択した回答者の割合)

#1

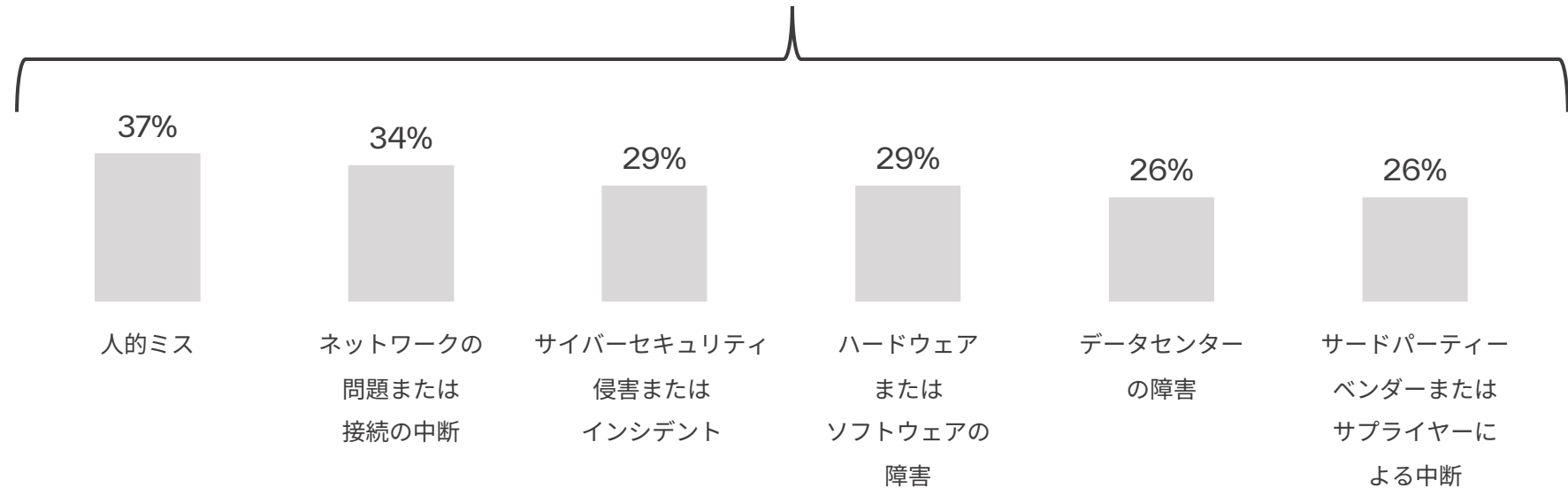
サイバー攻撃は、日本のリーダーにとって、外部のビジネスリスクに関連する最大の懸念事項です。備えが十分だと答えたリーダーはわずか24%でした。



重大なIT障害の内訳



赤いハイライトは日本よりも有意に低い市場を示しています。



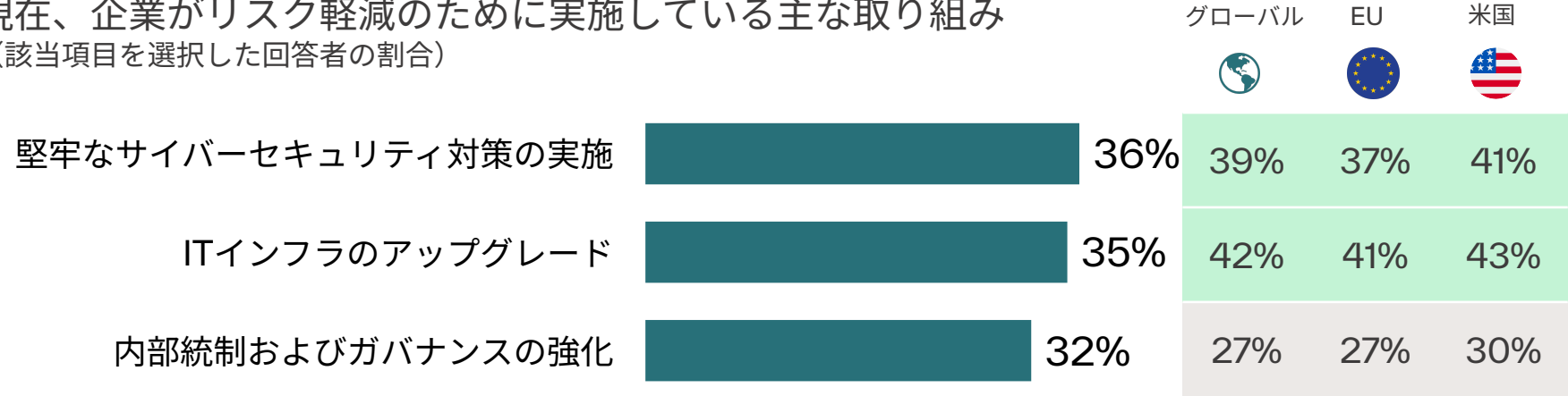
Q47：過去1年間に以下の重大なサイバー関連の障害の影響を受けましたか？

対象：合計（n=3700）；日本、アメリカ（n=300）、EU [スペイン、フランス、ドイツ、イタリア、ベルギー、オランダ、アイルランド、スウェーデン、デンマーク]（n=1400）。

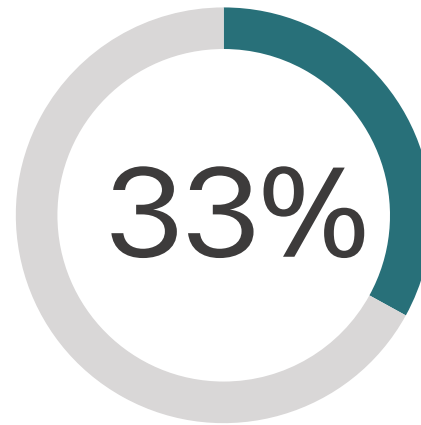
日本のITインフラのモダナイゼーションは、グローバルと比べ緩やかなペースで進展。リーダーの主眼がガバナンス対応に置かれていることが要因と見られる

レジリエンスを支える基盤としてITインフラのアップグレードは欠かせない一方、日本は、将来のリスクに備えるため、内部統制やガバナンスの強化にも取り組んでいます。その結果として注力が分かれています。

現在、企業がリスク軽減のために実施している主な取り組み
(該当項目を選択した回答者の割合)



緑のハイライトは、日本よりも有意に高い市場



規制・コンプライアンスへの懸念が最新テクノロジーへの投資拡大の障壁だと考える日本企業の割合

Q14: 外部のビジネスリスクを軽減するために、現在取っている主な対策は何ですか？

Q49: 最新テクノロジーへの投資を拡大させる際に、自社の障壁となっている主な要因は次のどれですか？

対象：全体 (n=3700)；日本、US (n=300)、EU [スペイン、フランス、ドイツ、イタリア、ベルギー、オランダ、アイルランド、スウェーデン、デンマーク] (n=1400)

ITインフラの将来の リスクへの準備状況 は、日本は他市場と 比べて遅れている

69%

自社のIT部門は将来のリスクに対応するうえで、準備が完全にはできていないと感じている日本企業の割合

ITインフラの準備状況

完全に準備できている

Δ
準備できて
いない
前年比

日本



31%



+1 ポイント

EU



37%



N/A*

米国



40%



-4ポイント

グローバル



40%



+1 ポイント

Q17: 将来のリスクや破壊的な脅威に対応するうえで、自社のIT部門は以下の要素において、どの程度準備できていると思いますか？

対象：全体（n=3700）；日本、米国（n=300）、EU [スペイン、フランス、ドイツ、イタリア、ベルギー、オランダ、アイルランド、スウェーデン、デンマーク]（n=1400）。

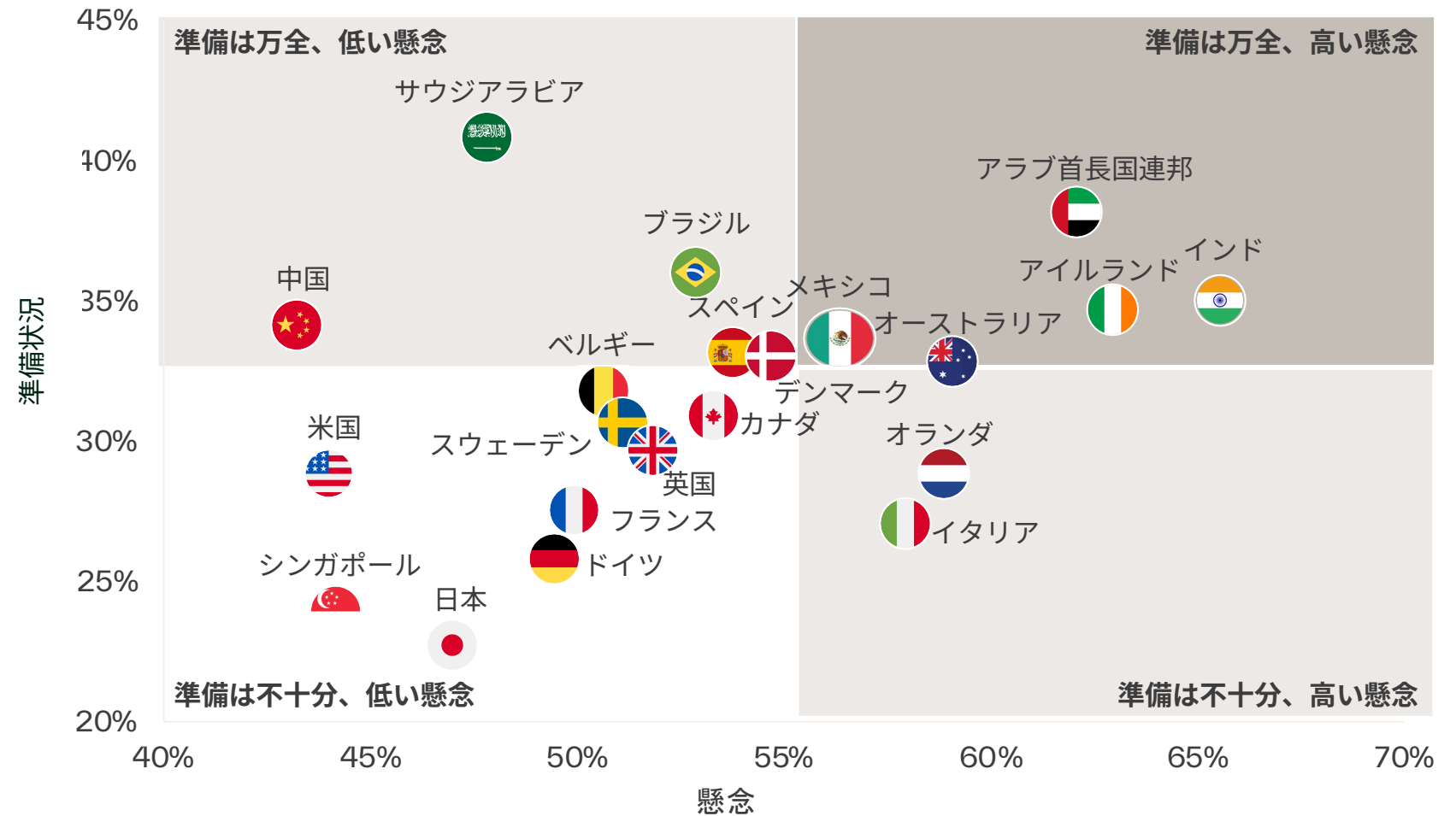
*前年比調整後

日本は、他市場と比較して、準備状況と外部ビジネスリスクへの懸念が低い

日本の懸念と準備状況が低い理由は、中立的な回答が多いことによると考えられます。日本は、地政学的リスク、公衆衛生、競争環境の変化といった項目において、中立的な回答を選ぶ傾向がありました。

市場別の準備状況と懸念

外部ビジネスリスク全体の平均



Q12：自社が直面する外部リスク全体を踏まえたとき、以下の各項目についてどの程度懸念していますか？

Q13：以下の外部ビジネスリスクに対して、自社は現在、どの程度対応する準備ができていると思いますか？

対象：合計（n=3700）；米国、日本（n=300）、カナダ、ブラジル、アイルランド、メキシコ、英国、スペイン、フランス、ドイツ、イタリア、中国、インド、オーストラリア（n=200）；ベルギー、オランダ、スウェーデン、デンマーク、UAE、サウジアラビア、シンガポール（n=100）。

俊敏性が求められる クラウドとデータ戦略

企業は、地政学的な緊張が高まる
グローバル環境に適応できるか？

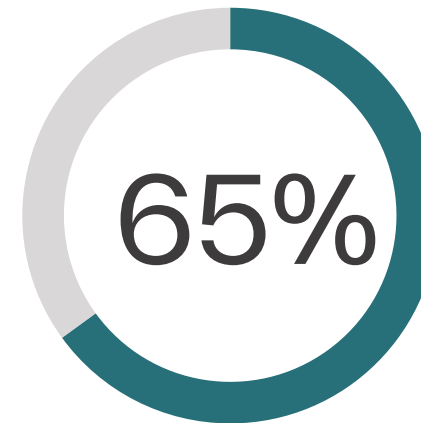
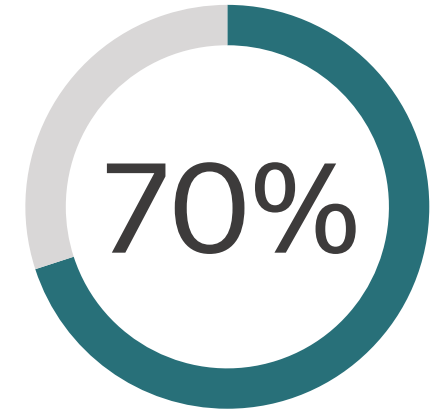
- クラウドは企業に多くのメリットを提供してきました。現在はその活用がさらに進み、最適化、ビジネスを支える俊敏性の向上、データガバナンスの強化に注力する段階にあります。
- 一方で、計画が不十分なまま構築されたレガシーなインフラや、分断化が進む規制環境により、新たな課題も浮き彫りになっています。

企業は平均して、過去1年で
クラウド関連の支出を

30%

増加させました。

現在のクラウド環境が、計画が
不十分なまま構築されてきたと回答
したCEOの割合



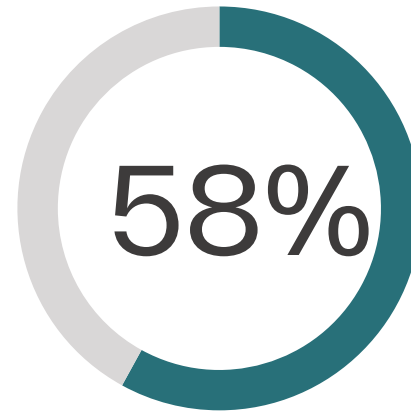
新しい地政学的なプレッシャーに対応
してクラウド戦略を変更したと回答し
た割合

地政学的なプレッシャーへの対応とし
て行ったアクション

44% データガバナンスポリシーの
再評価

41% データリパトリエーションへの
投資（例えば、クラウド環境か
ら内部インフラにデータを戻す
など）

日本はグローバルと同様に、クラウド戦略の計画が不十分なままと回答。日本のクラウド移行に関する課題は他市場と比較して多い



現在のクラウド環境は、計画が不十分なまま設計されてきた、偶然の積み重ねでできた
と回答した割合

グローバル



56%

EU



57%

米国



40%

クラウド移行に関する主な課題

日本の回答者のうち「同意する」と回答した割合

クラウド移行において想定以上のコストが発生した

68%

早期にクラウドに多額の投資を行ったが、その後一部のワークロードをオンプレミスに戻す必要が生じた

68%

適切にクローズされていない環境に利用できないデータが残っている

63%

グローバル



63%

EU



64%

米国



54%

62%

64%

48%

56%

56%

42%

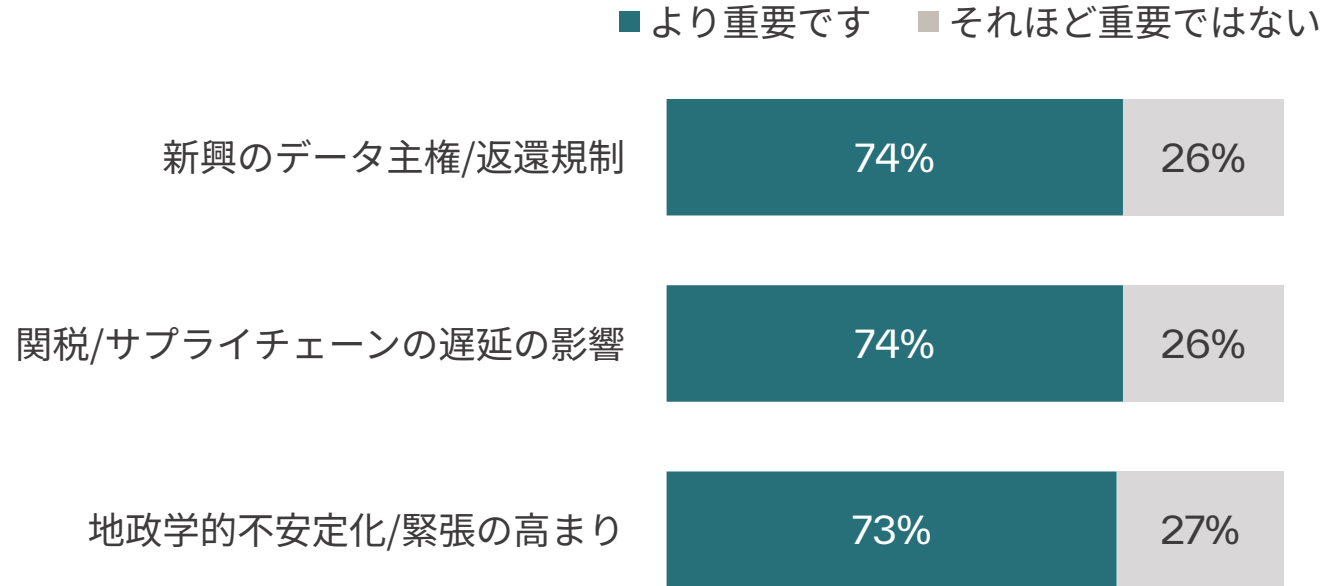
赤くハイライトされている部分は日本よりも有意に低い市場

Q53: クラウドモデルおよびクラウド移行に関する以下の記述について、どの程度同意しますか？

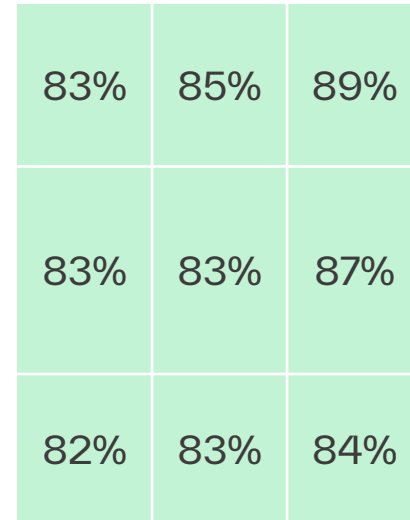
対象：クラウド利用企業（n=3639）、クラウドを利用している日本のリーダー（n=298）、クラウドを利用している米国のリーダー（n=295）、クラウドを利用しているEUのリーダー（スペイン、フランス、ドイツ、イタリア、ベルギー、オランダ、アイルランド、スウェーデン、デンマーク）（n=1372）。

地政学的リスクへの
プレッシャーは日本
でも高まりつつある
一方で、その増加度
合いはグローバルほ
ど急激ではない

過去12カ月と比較すると、地政学的リスクへのプレッシャーはITに
関する意思決定においてより重要になっていると多くのリーダーが回答
日本の回答者の割合



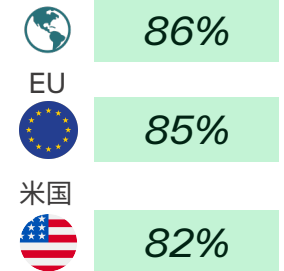
より重要と回答した割合



79%

クラウドプロバイダーの出自（国）と規制への
適合性が、クラウド選定の評価において
より重要であるとする割合

グローバル



緑のハイライトは、日本よりも有意に高い市場

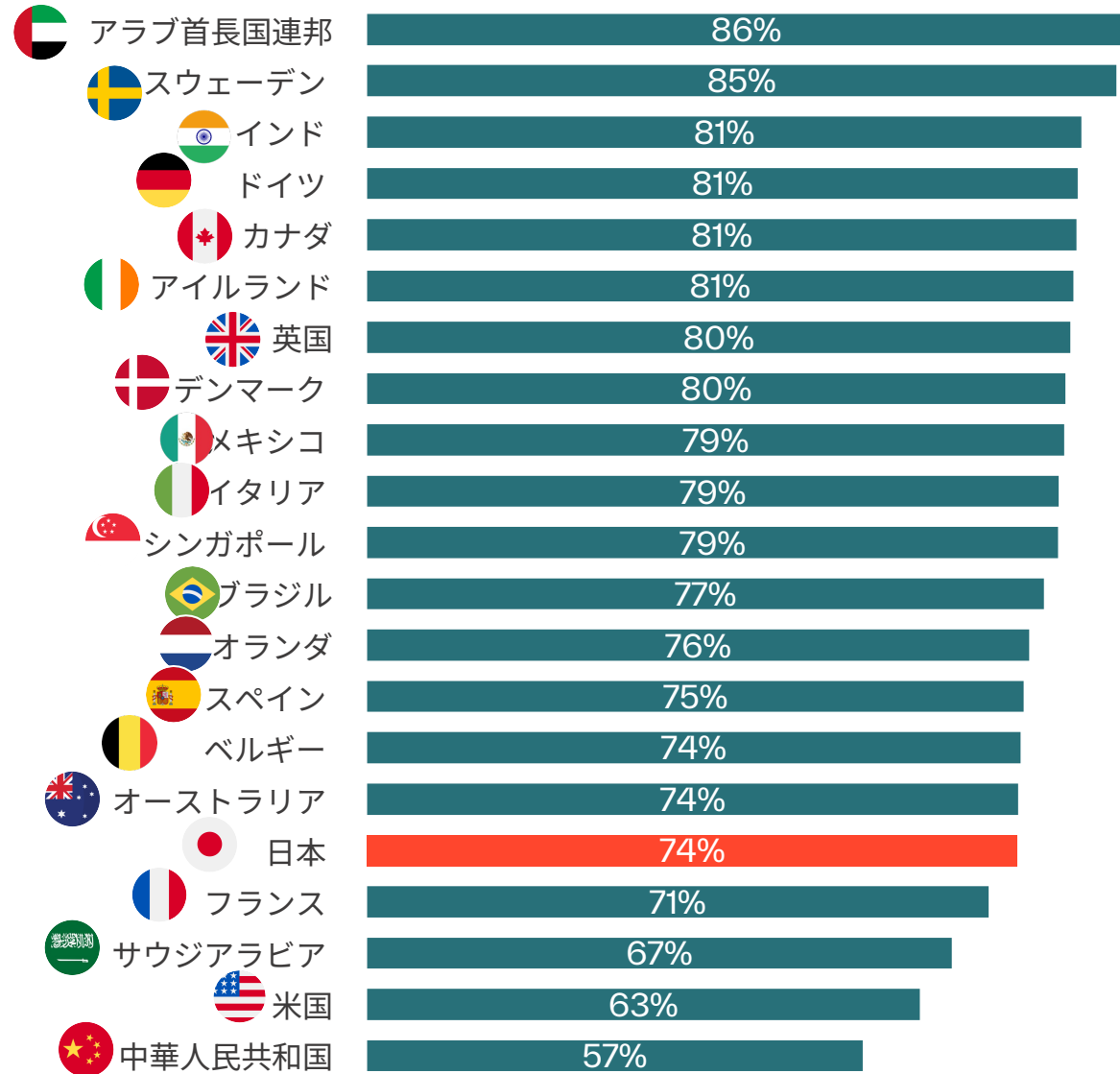
Q45: 過去12か月前と比べ、以下の地政学的プレッシャーは、IT/テクノロジーモダナイゼーションに関する自社の意思決定にどの程度提供を与えるようになりましたか？

対象: 合計 (n=3700); 日本、米国 (n=300)、EU [スペイン、フランス、ドイツ、イタリア、ベルギー、オランダ、アイルランド、スウェーデン、デンマーク] (n=1400) Q53: クラウドモデルと移行に関する以下の記述について、あなたの同意レベルを評価してください。基準：クラウドを使用 (n=3639)、クラウドを利用する日本のリーダー (n=298)、クラウドを利用する米国のリーダー (n=295)、クラウドを利用するEUのリーダー [スペイン、フランス、ドイツ、イタリア、ベルギー、オランダ、アイルランド、スウェーデン、デンマーク] (n=1372)。

クラウド上のデータに関する地政学的リスクは日本でも懸念されているものの、懸念の水準は米国や中国より高く、EU諸国よりは低い

Q53：クラウドモデルと移行に関する以下の記述について、どの程度同意しますか：グローバルなクラウド環境にデータを保存、管理することに関する地政学的リスクについて自社の懸念は高まっている
対象：クラウド利用企業（n=3639）；サンプルサイズは市場によって異なる。

グローバルなクラウド環境でデータを保存、管理することについて、地政学的リスクへの懸念が高まっていると回答した割合

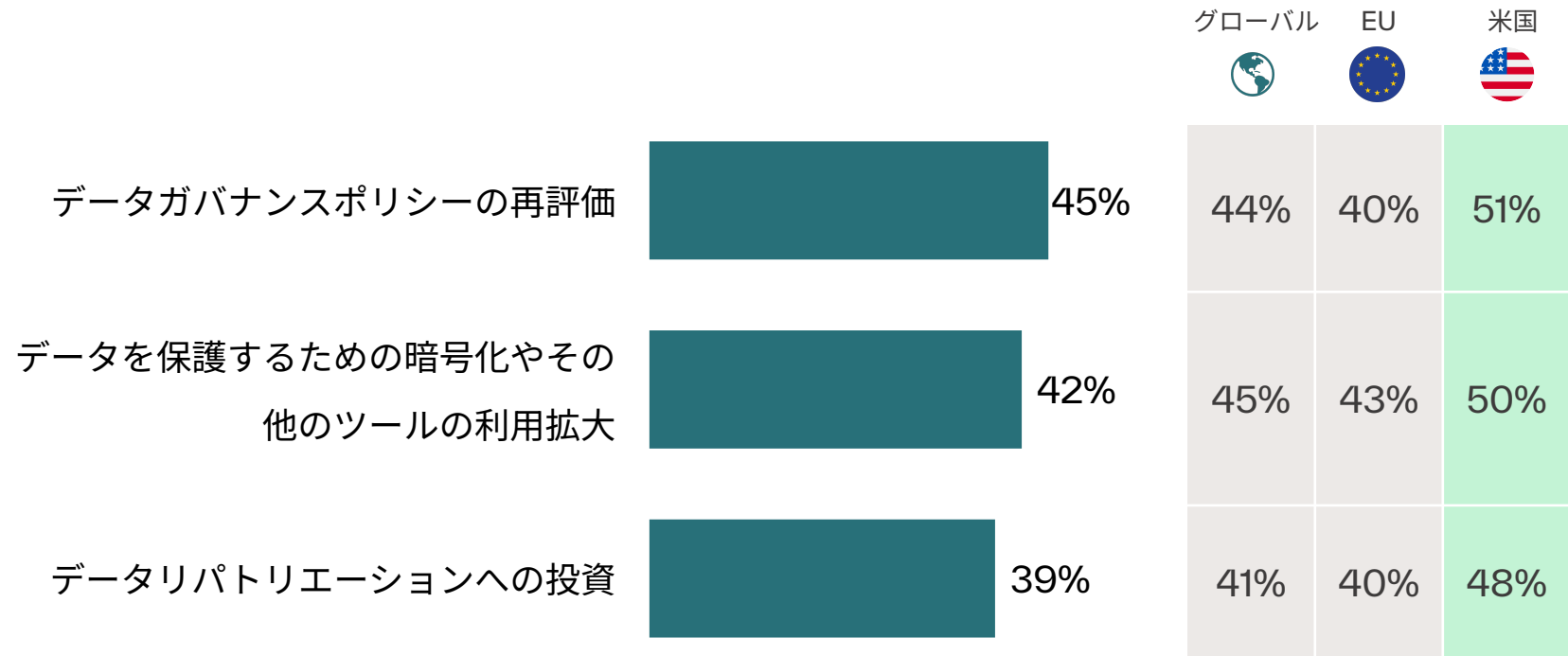


データセキュリティ
やガバナンス強化に
対する姿勢は、日本
はグローバルと同様
に積極的

地政学的プレッシャーへの対応として行ったアクション
最大3つを回答

97%

が地政学的プレッシャーを受けて、IT関連の対策を行ったと回答



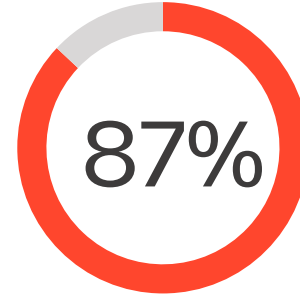
緑のハイライトは、日本よりも有意に高い市場

Q46: 自社に影響を与えている地政学的要因について、これらの高まるプレッシャーに対する対応するために、どのような具体的なIT関連のアクションを実施しましたか？
対象: 合計 (n=3700); 日本 (n=300); 米国 (n=300), EU [スペイン、フランス、ドイツ、イタリア、ベルギー、オランダ、アイルランド、スウェーデン、デンマーク] (n=1400)。

従業員の再編成と 文化的適応力の強化

従業員はイノベーションの
スピードについていけるか？

- 多くの企業は、AIによる変革が進む中で、自社の従業員が新たな機会を十分に生かす準備が整っていないのではないかと懸念しています。
- 組織文化が柔軟で適応力が高い企業ほど、テクノロジーの対応やROIで優れた成果を上げていると回答しています。



AIは、今後12カ月以内に組織の役割と責任を完全に変革すると回答した割合

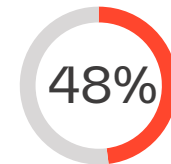
AIが従業員に与える主な懸念

41% AIを最大限に活用するための技術スキル

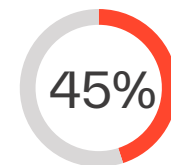
39% AIを最大限に活用するための基礎的、人間的、認知的スキル

38% AIによって仕事が置き換えられる従業員をスキルアップ及びリスキリングする方法

組織文化に対するCEOの認識



自社の組織文化はイノベーションを抑制している



自社の組織は意思決定が遅すぎる

継続的な変革に対する強力な文化的適応力を持つ組織は：

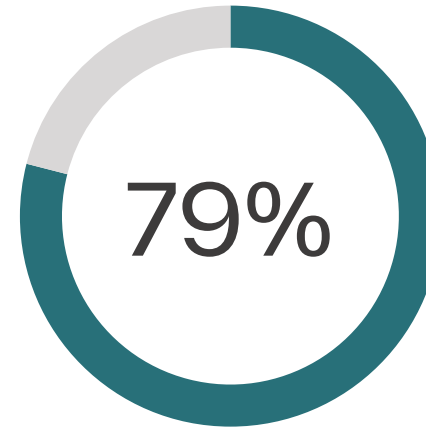
将来のリスクに対応できるITインフラが整っていると回答する割合が、**+22ポイント**高い。

AI投資でプラスのROIを達成していると回答する割合が、**+15ポイント**高い。

今後12カ月でAIが自社の役割と責任を完全に変革すると回答する日本の割合は、グローバルと比べて低い

従業員がAIを利用する割合は技術職はグローバルより若干低く、非技術職はグローバルと同等でした。

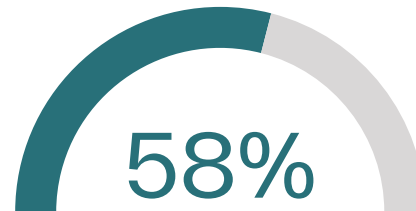
スキルと人材に関する認識



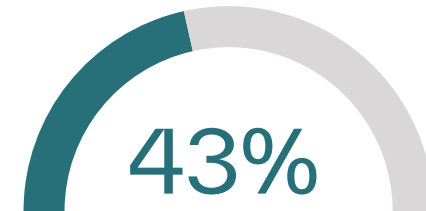
「AIは今後12カ月で自社の役割と責任を完全に変革する」と回答した割合



週次のAI利用状況 平均利用率



技術職の従業員のうち現在、毎週AIを利用している割合



非技術職従業員のうち現在、毎週AIを利用している割合



緑のハイライトは、日本よりも有意に高い市場

Q19: 自社のITスキルと人材に関する以下の記述にどの程度同意または反対しますか？

Q43: 技術系および非技術系従業員の両方を考慮して、毎週AI（機械学習、生成AI、エージェントAIを含む）を利用している割合はどの程度ですか？
対象：合計（n=3700）；日本、米国（n=300）、EU [スペイン、フランス、ドイツ、イタリア、ベルギー、オランダ、アイルランド、スウェーデン、デンマーク]（n=1400）。

研修や人材育成は、
日本企業の多くが重視。一方、組織文化がイノベーションを阻害していると回答する割合が高い

組織文化に関するリーダーの認識

87%

自社は継続的な学習を推進していると回答した割合



86%

自社はスキルギャップを埋め、市場での競争力を維持するために、研修やスキルアップを重視していると回答した割合



44%

自社の文化がイノベーションを阻害していると回答した割合



緑のハイライトは日本よりも有意に高い市場を示し、赤のハイライトは日本よりも有意に低い市場

Q39: 自社の組織文化に関する以下の技術にどの程度同意しますか？

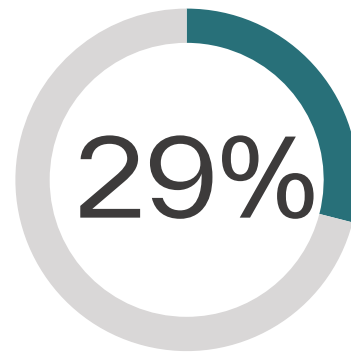
Q19: 自社のITスキル & 人材に関する以下の記述にどの程度同意しますか？

対象 : 合計 (n=3700)、日本、米国 (n=300)、EU [スペイン、フランス、ドイツ、イタリア、ベルギー、オランダ、アイルランド、スウェーデン、デンマーク] (n=1400) ベース : トータル (n=3700)、日本 (n=300)。

日本は、文化的適応力が低い

文化的適応力の低さは、より広範な影響を及ぼす可能性があります。なぜなら、文化的適応力の高い組織は、ITの準備ができている、AIの活用やROI、そしてイノベーションを加速させる能力が高い傾向があるためです。

継続的な変革を支える文化的適応力



自社の組織文化を「柔軟で、適応力が高く、継続的な変革が根付いている」と回答した割合

グローバル



36%

EU



34%

米国



34%

グローバル

文化的適応力を中核的な価値と捉えている企業は、以下の点で高い傾向がありました。

ITインフラの準備状況

+22ポイント

自社のITインフラは将来のリスクに対応する準備ができていると回答する割合が高い

拡張できる能力

+14ポイント

PoC（概念実証）段階を超えて、イノベーションを加速できる能力が高い

AI投資のROI

+15ポイント

AI投資においてプラスのROI（投資収益率）を実現している可能性が高い

クラウド投資のROI

+14ポイント

クラウド投資においてプラスのROIを達成する可能性が高い

緑のハイライトは、日本よりも有意に高い市場。

本格活用を見据えた パイロット

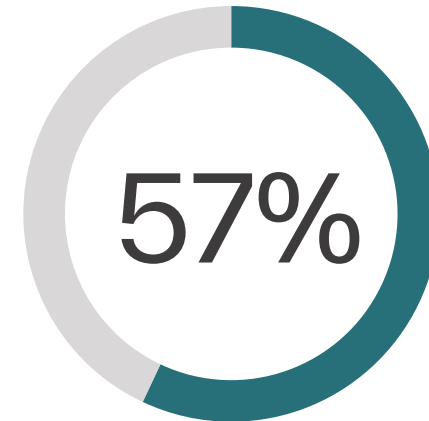
AI投資は、ROIを生み出せているか？

- AI投資が拡大する中、多くの企業がAIやその他のイノベーションを拡大するプレッシャーを感じている一方で課題に直面しています。
- AIプロジェクトへの投資でプラスのROIを達成している企業は、昨年比で12ポイント増加しましたが、多くの企業は依然として検証・実験段階にとどまっています。
- 統合の複雑さ、規制やコンプライアンスへの懸念、そして、どのように価値を提供するかに関する経営層の合意形成の難しさといった課題があります。

平均して企業は、過去1年間でAIへの投資を

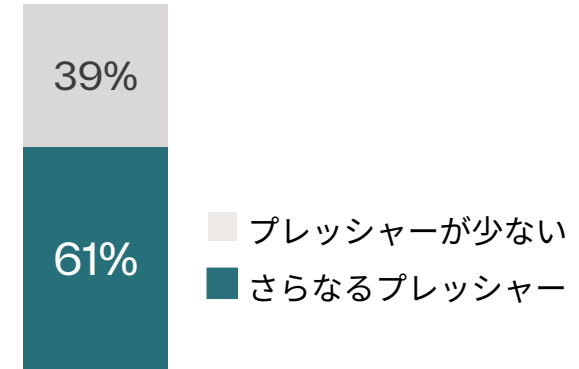
33%

増加させました。



半数以上の企業が、イノベーションの取り組みが概念実証段階で停滞しがちであると認識しています。

AIのROIを示さなければならないというプレッシャーは、12カ月前と比較して高まっています。



テクノロジー投資を拡大させるうえでの主な障壁
選択された上位3位





- 1 テクノロジー環境の複雑さ (31%)
- 2 規制、コンプライアンスへの懸念 (31%)
- 3 ビジネス部門とIT部門の連携の難しさ (26%)

ROIの実証がこれまで以上に重要となる中、AI投資でプラスのROIを達成していると回答した日本の割合は前回と比較して9ポイント増加

日本はAIのROIにおいてグローバルに遅れているものの、ROIを証明しなければならないというプレッシャーの強さはグローバルと同程度です。

AI投資のROI

AIおよび/または機械学習に関する回答の割合

	プラスのROI	前年比
日本 	47%	+9ポイント
グローバル 	54%	+12ポイント
EU 	53%	該当なし*
米国 	52%	+12ポイント

緑のハイライトは、日本よりも有意に高い市場を示しています。

過去12カ月と比べ、AIのROIを示さなければならないというプレッシャー
プレッシャーが高まっていると回答した割合

AI技術（例：生成AI、エージェントAI、機械学習）



■ さらなるプレッシャー ■ プレッシャーが少ない

Q23: 自社が現在投資している特定のデジタルテクノロジー、ツール、またはソリューションについて、これらへの投資の結果として、どのような投資収益率（ROI）が得られていると考えますか？

Q63: 過去12か月と比べ、以下の投資についてROIを証明するようリーダーシップから求められているプレッシャーはどの程度変化しましたか？

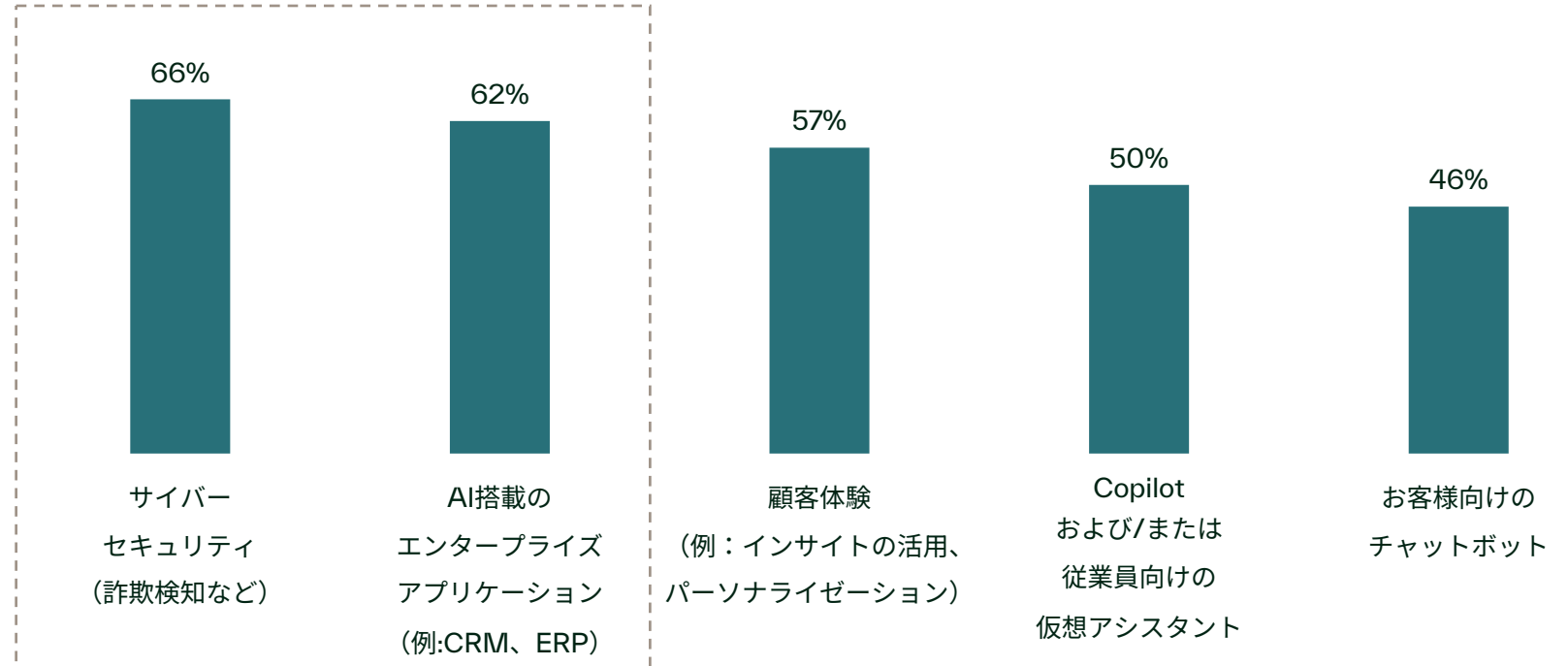
Q63は3つのAI技術の平均値として集計

対象：合計（n=3700）；日本、米国（n=300）、EU [スペイン、フランス、ドイツ、イタリア、ベルギー、オランダ、アイルランド、スウェーデン、デンマーク]（n=1400）＊市場データは前年比で調整済

日本はグローバルと比べ、新しい領域でのAIユースケースへの投資が少ない

日本は他市場と同様、サイバーセキュリティやエンタープライズ領域のAIに優先して投資する一方で、チャットボットやCopilotへの投資は相対的に少ない傾向が見られます。

企業が投資しているAI



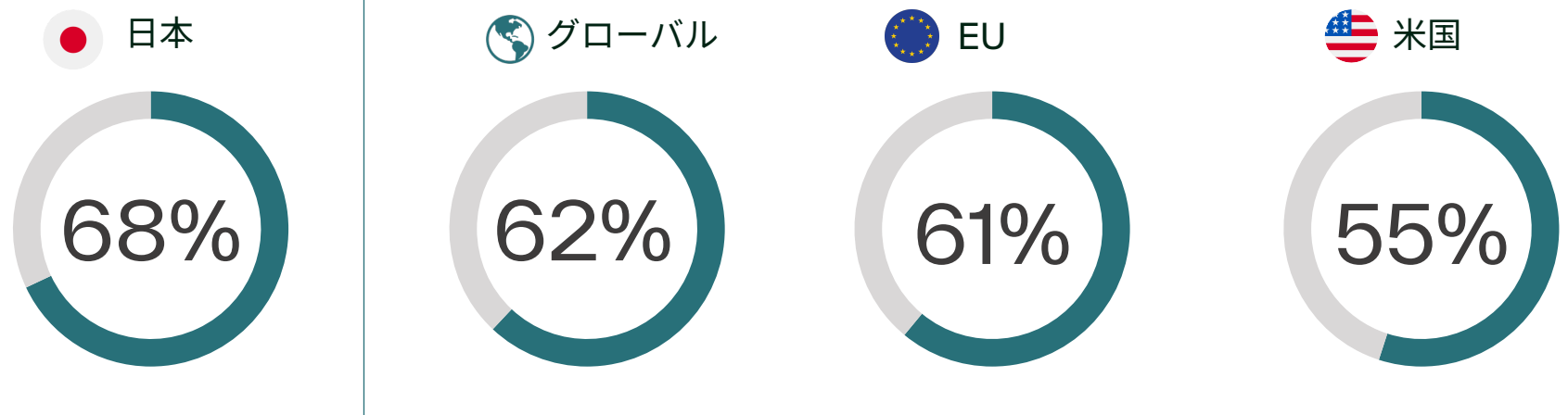
日本のリーダーは、グローバル、EU、米国と比べて、これらすべてのAIに対して投資している割合が低い。

Q59: 自社は現在、以下のAIケイパビリティのいずれかに投資していますか？

対象：合計 (n=3700) ；日本 (n=300) ；アメリカ (n=300) 、EU [スペイン、フランス、ドイツ、イタリア、ベルギー、オランダ、アイルランド、スウェーデン、デンマーク] (n=1400)

日本は、「AIはまだ
検証・実験段階にあ
る」という認識が、
他市場より高い

「AIに関しては、まだ検証・実験段階にある」
同意すると回答した割合



日本は、グローバル、EU、米国よりも高い割合で同意しています。

この「検証・実験段階」に関
する認識の差は、日本と米国
の間に最も大きく、その差は
13ポイントとなっています。

Q60：自社のAIイニシアチブを、検証・実験段階からスケールさせる能力について、最も当てはまるものを選んでください。
対象：合計（n=3700）；日本、米国（n=300）、EU（スペイン、フランス、ドイツ、イタリア、ベルギー、オランダ、アイルランド、スウェーデン、デンマーク）（n=1400）。

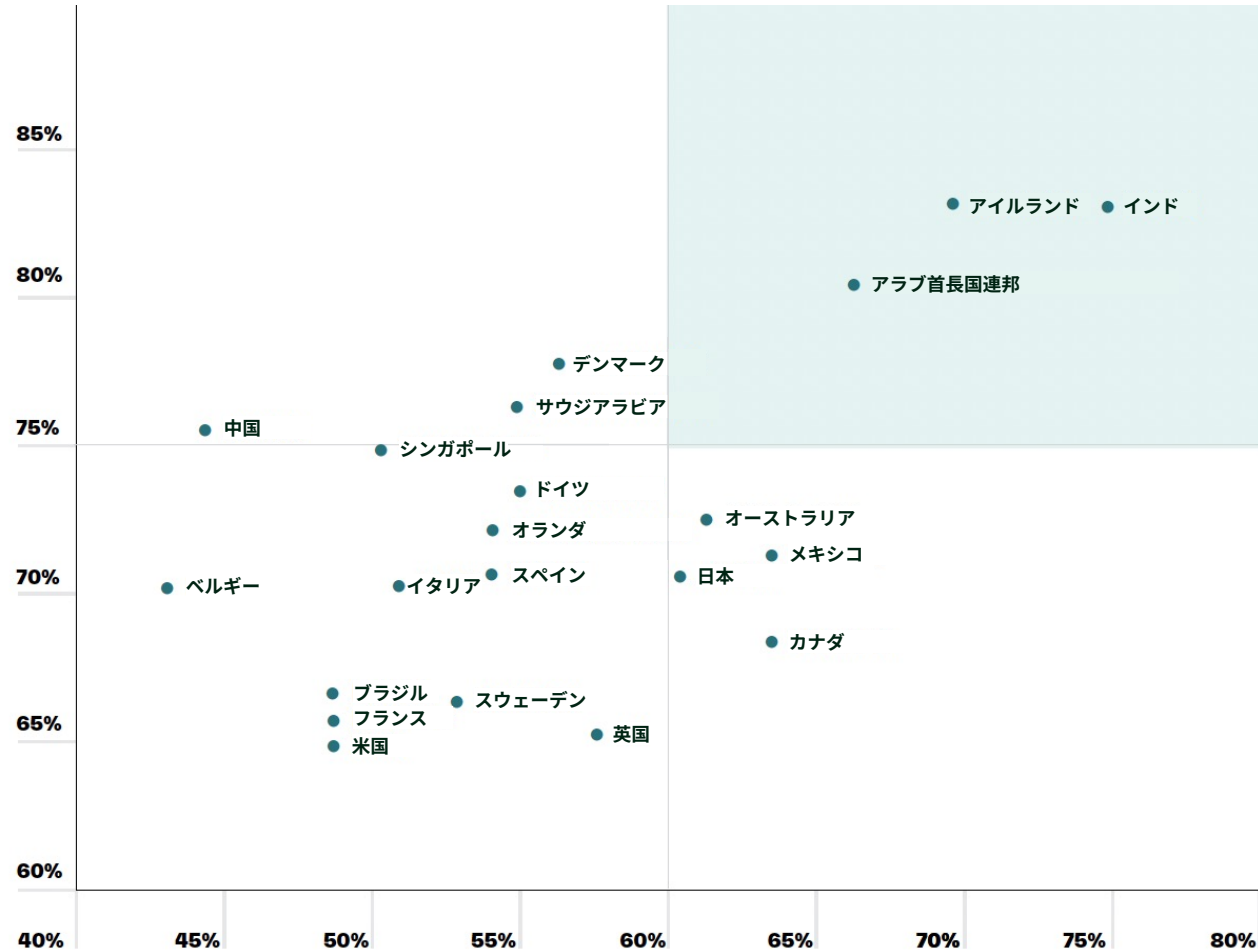


「PoC後に停滞」
「本格活用できない
パイロットプロジェ
クトを抱えている」
状況について、日本
はグローバルの中で
平均的な水準

一方、米国は本格活用に関する課題が最も少なく、フランスやスウェーデンも、比較的課題が少ない市場となっています。

本格活用に関する課題 同意すると回答した割合

実際には本格活用が難しいパイロットプロジェクトを抱えている



イノベーションの取り組みがPoC段階で停滞することが多い




AIの可能性を最大限に引き出すために、日本は規制への対応、明確なユースケースの定義、ITインフラに関する取り組みの強化が必要

これらの要素が複雑に重なることで、AIやテクノロジーを本格活用するうえでの障壁となっています。

テクノロジー投資を本格活用するうえでの
主な障壁
上位3位に選ばれた割合

- 1 規制またはコンプライアンスへの対応（33%）
- 2 テクノロジー環境の複雑さ（30%）
- 3 外部ベンダーやコンサルタントへの過度な依存（27%）

AI投資でプラスのROIを阻む主な障壁

- 1 ユースケースが明確に定義されていない（35%）
グローバル  26% EU  25% 米国  19%
- 2 予想以上にシステム統合が複雑（34%）
- 3 自社のデータインフラが、AIを支えられるほど成熟していない（32%）

赤いハイライトは日本よりも有意に低い市場

Q49: 最新テクノロジーへの投資を本格活用させる際に、自社の主な障壁となっているものは次のどれですか？

対象：全体（n=3700）；日本（n=300）

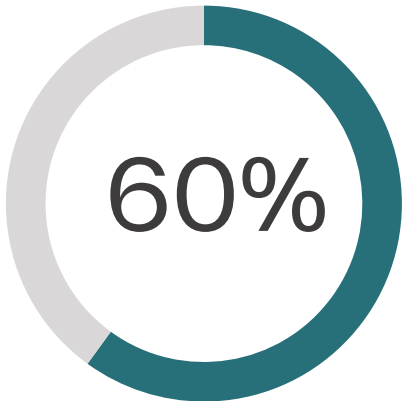
Q58: AI投資でプラスのリターンが得られていない理由は何ですか？

対象：中立的または否定的なリターンを回答したリーダー（n=1695）；中立的または否定的なリターンを回答した日本のリーダー（n=157）。

技術進化のスピードと ROI

ビジネスとテクノロジーは迅速に連携
できるか？

- 変化のスピードが加速するなかで、ビジネスとテクノロジーの連携は成功の鍵となっています。
- クラウドの導入から得られた教訓はAIにも応用できます。企業は過去のクラウド導入から一定の成果を得ている一方で、95%が方法を変更するだろうと答えています。
- 万能のアプローチは存在せず、ビジネスとテクノロジーのリーダーを連携させる重要性はこれまでになく高まっています。



自社はテクノロジーの進歩の
ペースに追いつくのに苦労し
ている

テクノロジー投資に対するCEOの認識
同意した割合

短期的なROIを示さなければならない
というプレッシャーが、長期的な
イノベーションを阻害している

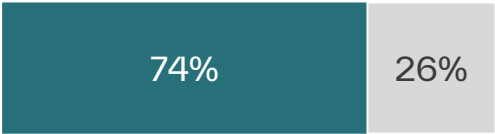
当社のCEOとCFOの、テクノロジー
投資の長期的な価値に関する認識が
一致していない

95%

もし機会があれば、クラウド戦略の進め
方を変更するだろうと考えています。

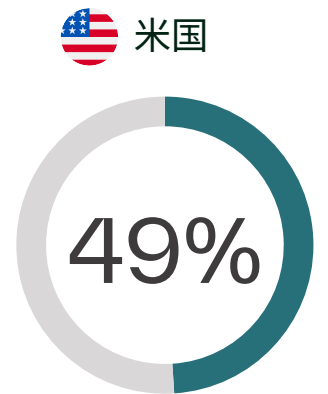
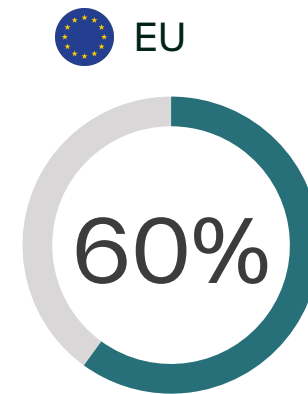
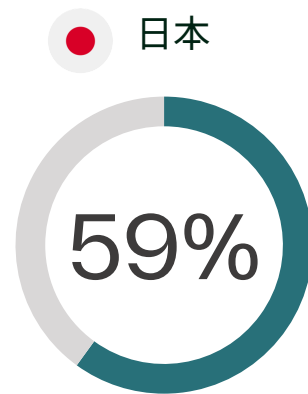
変更したい点

- 1 セキュリティとコンプライアンスの強化
- 2 システム統合の複雑さへ理解を深める
- 3 部門間コミュニケーションを改善する



日本はグローバルと同様に、約6割が「自社はテクノロジーの進歩のペースに追いつくのに苦労している」と回答

「自社はテクノロジーの進歩のペースに追いつくのに苦労している」
同意すると回答した割合



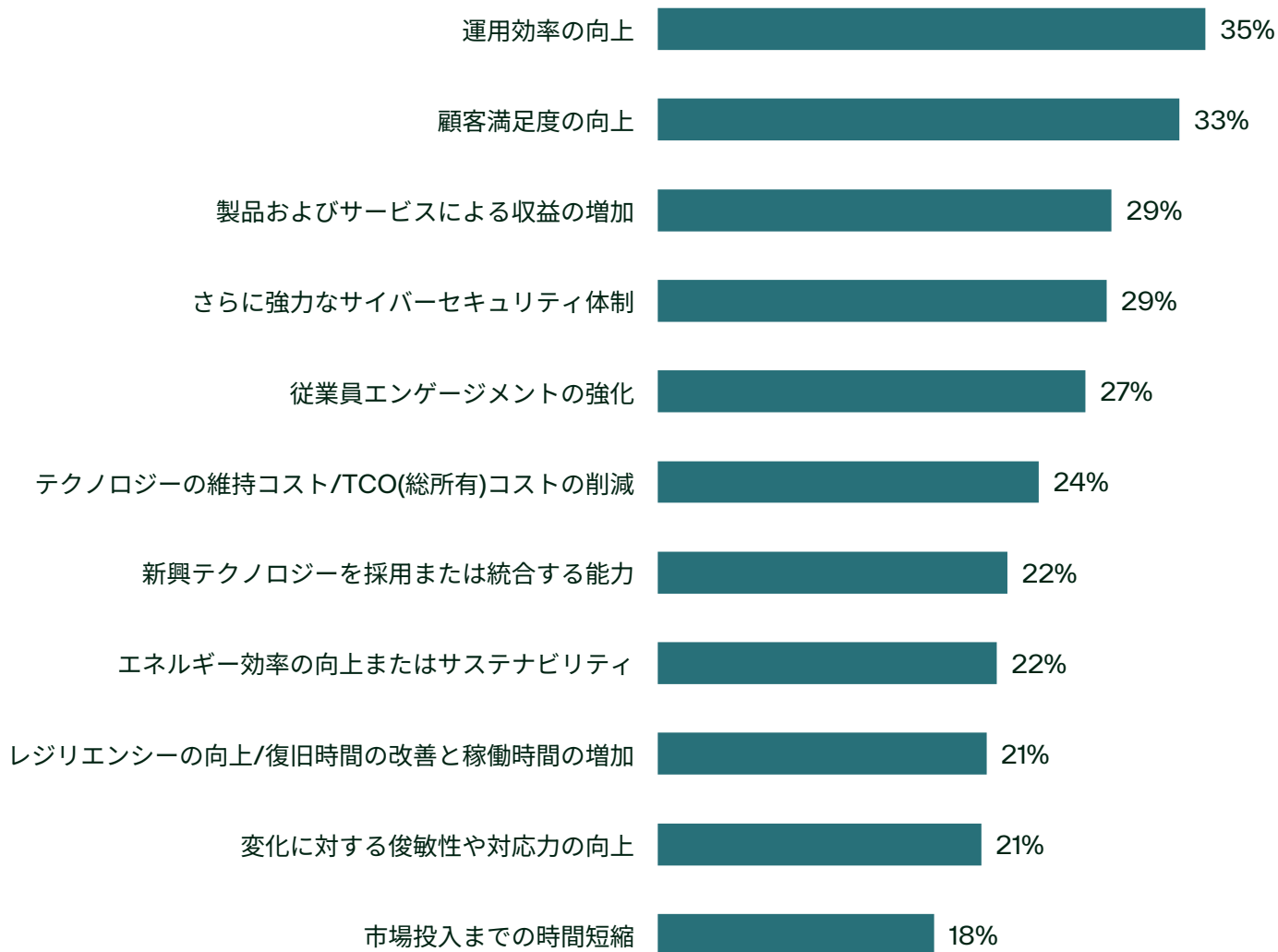
Q19: 自社のITスキルや人材について、以下の記述にどの程度同意しますか？

対象：合計（n=3700）；日本、アメリカ（n=300）、EU（スペイン、フランス、ドイツ、イタリア、ベルギー、オランダ、アイルランド、スウェーデン、デンマーク）（n=1400）。



日本は、DXプロジェクトの成果として多様な指標を重視し、その傾向はグローバルと同様。ROI確保への画一的な手法はなく、状況に応じた戦略が必要

デジタルトランスフォーメーション（DX）のROIを示すうえで最も重要な成果 上位3つに選ばれた割合



日本は、他市場と比べて、**顧客満足度の向上**を重要な成功指標とする割合が5ポイント高い

Q62: 自社のDXの成功をROIの観点で示すために最も重要だと思う成果はどれですか？

対象：合計（n=3700）；日本（n=300）、EU [スペイン、フランス、ドイツ、イタリア、ベルギー、オランダ、アイルランド、スウェーデン、デンマーク]（n=1400）。

AIがかつてないスピードで進化する現在、過去のイノベーションの取り組みから得られた教訓は、将来の意思決定に生かすことが期待される

日本は、もしクラウド戦略の進め方を変更する機会があれば、セキュリティとコンプライアンス、人材、ガバナンスを強化すると回答しています。

96%

機会があれば自社のクラウド戦略の進め方を変更するだろうと回答した割合（日本）

クラウド戦略の進め方を変更する場合に、最も変更したい点

1. セキュリティとコンプライアンスの強化 39%
2. クラウド導入戦略に精通した人材への投資を拡大 36%
3. ガバナンスの強化 35%

日本は、EUや米国と比較して、ステークホルダーの**早期巻き込み**を実施すべきだったと回答しています。一方、日本の変更したい点の3つの中には、この点は含まれていません。

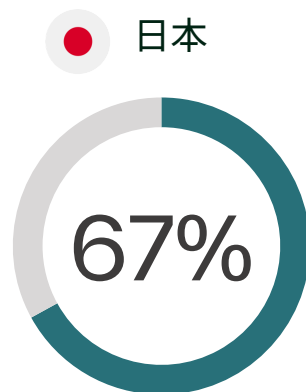
Q52: 自社がクラウド戦略を実装した方法を振り返って、もし変更できるとしたら、どこを変更しますか？

対象: クラウド利用企業 (n=3639); 日本 (n=298), 米国 (n=295), EU [スペイン、フランス、ドイツ、イタリア、ベルギー、オランダ、アイルランド、スウェーデン、デンマーク] (n=1372).

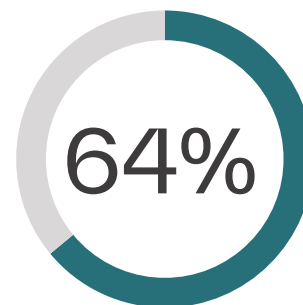
日本の67%が、短期的なROIを求めるプレッシャーが長期的なイノベーションを阻害していると回答

63%が自社のCEOとCFOは、テクノロジー投資の長期的価値についてCEOとCFOの認識が一致していないと回答しています。

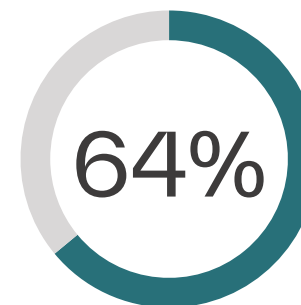
短期的なROIを示すプレッシャーが、長期的なイノベーションを阻害している
同意すると回答した割合



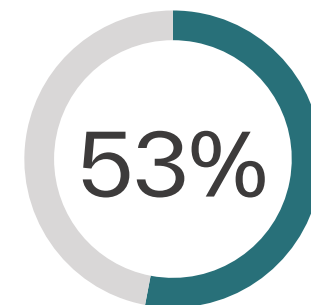
🌐 グローバル



🇪🇺 EU

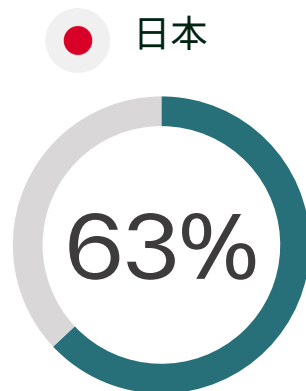


🇺🇸 米国

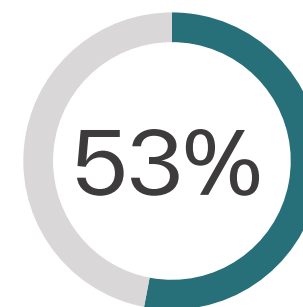


日本は、この設問への同意率がグローバル、EU、米国よりも高い

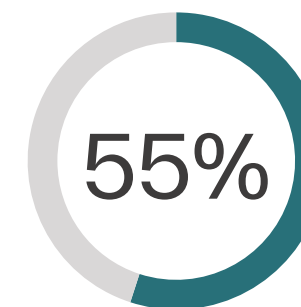
自社のCEOとCFOは、テクノロジー投資の長期的価値について認識が一致していない
同意すると回答した割合



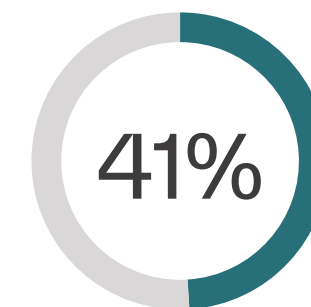
🌐 グローバル



🇪🇺 EU



🇺🇸 米国



日本は、この設問への同意率がグローバル、EU、米国よりも高い

Q64: 自社におけるビジネスの意思決定の進め方について、以下の記述にどの程度同意しますか？

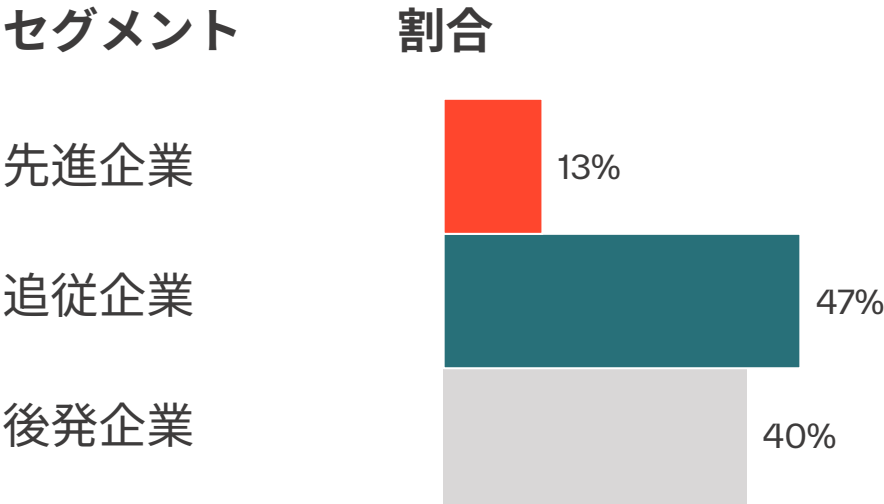
対象：合計（n=3700）；日本、アメリカ（n=300）、EU（スペイン、フランス、ドイツ、イタリア、ベルギー、オランダ、アイルランド、スウェーデン、デンマーク）（n=1400）。

READINESS REPORT

分析 5つの課題に対する「準備度（Readiness）」 を左右する要因は何か？

準備度を高める鍵となるのは3つの指標——組織文化の適応力、明確なリーダーシップのビジョン、IT予算全体に占めるイノベーションへの投資——これらの要素に基づき、企業の総合的な準備度は次の3つのグループに分類されます。

- **先進企業** — 先を見据えた組織で、明確なビジョンを持ち、それを実行するための投資と適応力を兼ね備えている企業
- **追従企業** — 着実に前進しているものの、文化や業務遂行上の課題によって進展のスピードが遅い企業
- **後発企業** — レガシーシステムやサイロ化した意思決定に制約されてモダナイゼーションに苦戦している企業

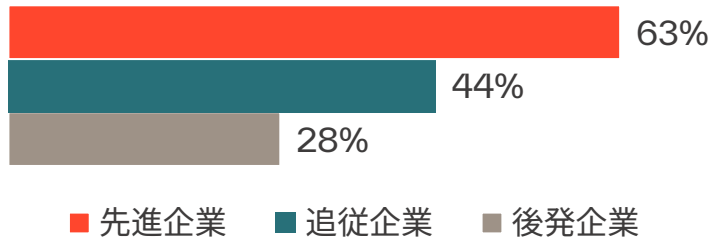


各企業の準備度は、3つの観点（組織文化の適応力、リーダーシップのビジョン、イノベーションへの投資）をそれぞれ100点満点で評価しています。これらのスコアを総合し、先進企業、追従企業、後発企業の3つのタイプに分類しました。

文化、リーダーシップ、DXの先進企業は、レジリエンスと俊敏性を支えるインフラを重視

堅牢なIT基盤

ITインフラの準備度
準備ができていると回答した割合



先進企業は技術スタックのIT基盤の問題によってイノベーションが遅れる割合が、後発企業と比べて

32pt 低い

サイバーセキュリティ領域へのAIの投資状況
投資していると回答した割合

先進企業	追従企業	後発企業
88%	79%	66%

先進企業は、過去1年間に重大なシステム障害を経験していない割合が、後発企業と比べて

20pt 高い

俊敏性が求められるクラウドとデータ戦略

クラウドへの投資により、自社のビジネスの俊敏性が高まった
完全に同意すると回答した割合

先進企業	追従企業	後発企業
63%	50%	39%

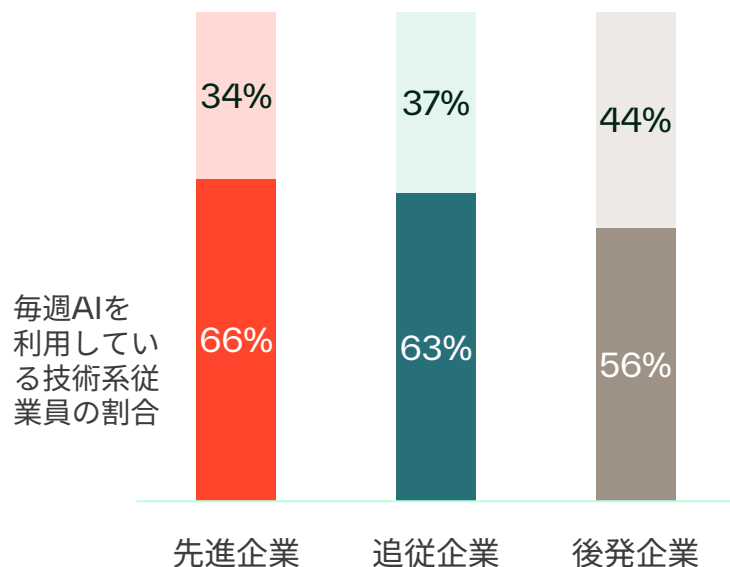
自社のクラウドインフラは、新しい規制要件や変化する規制要件に迅速に適応できる柔軟性を備えている
完全に同意すると回答した割合

先進企業	追従企業	後発企業
65%	46%	35%

先進企業はより革新的な従業員を育成し、イノベーションで高い成果を上げ、リーダーシップ間の目標や価値に対する認識が一致している

従業員の再編成と文化的適応力の強化

先進企業は技術系従業員の週次AI利用率が後発企業と比べて**+10ポイント**高い

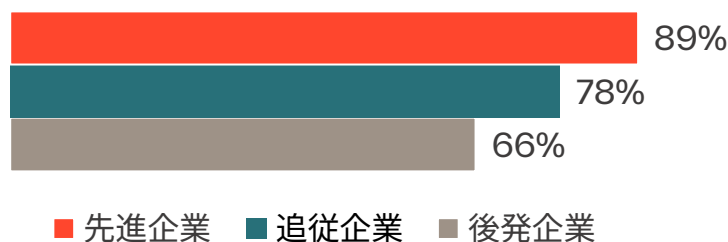


本格活用を見据えたパイロット

自社のイノベーションの取り組みは、PoC（概念実証）段階で停滞することが多い同意した割合

先進企業	追従企業	後発企業
39%	51%	70%

AI/生成AIへの投資でプラスのROIを達成している割合



リーダーシップ間の認識

自社のCTO/CIOは、事業戦略や目標を明確に理解している
完全に同意すると回答した割合

先進企業	追従企業	後発企業
70%	53%	40%

先進企業は、CEOとCFOがテクノロジー投資の長期的な価値で認識が一致していないと同意する割合が、後発企業と比べて、

10pt 低い

企業が成熟するにつれ、直面する障壁は基本的な課題から複雑な課題へと変化

先進企業は、変革が進んでいるからこそ、より高度な課題に直面しています。

テクノロジー投資を本格化させるうえでの特有の障壁（企業別）

先進企業	テクノロジー環境の複雑性
追従企業	規制およびコンプライアンスへの対応
後発企業	予算/リソースの制約、社内専門性の不足

企業が前進するにつれ、課題の性質も進化します。先進企業は、先進テクノロジーの統合や拡張に伴う複雑さに直面していますが、これは弱点ではなく、成熟の証と言えます。追従企業は依然として規制やコンプライアンスへの対応する段階にあり、後発企業は予算とスキルの不足といった基本的な制約を以前として抱えています。

前進は新たな機会をもたらす一方で、より高度な複雑性への対応も必要になってきます。

特有の障壁：他と比べて有意に高い割合で発生している障壁

Q49: 最新テクノロジーへの投資を本格化させる際に、自社が直面している主な障壁は次のどれですか？