



 **coupa** CLARITY

AIインパクト調査: AIへの意欲を実際のROIにつなげる

Coupaの「AIインパクト調査」は、意欲と実行の間のギャップを埋めることで、企業がAIに抱く野心を測定可能なビジネスインパクト(成果)に変えている実態を明らかにします

調査パートナー

 **INCISIV**

目次

エグゼクティブサマリー	3
Part 1: 理念と実行の溝.....	7
Part 2: 期待と現実のギャップ	13
Part 3: 信頼構築と価値実証	19
まとめ: 未来への正しい道筋を描く	26
AIの成功を加速する7つのアクション	28
調査方法と回答者プロフィール.....	30

エグゼクティブサマリー

支出管理においてAIを活用してROIを実現するには、効率性を達成すると同時に新たなレベルでの規模拡大を推進することが重要です。しかし、多くの企業は、明確なAI戦略を確立できていません。

Coupaが600人以上の購買担当者およびその他の専門家を対象に実施した最新のClarity調査によると、86%以上が競争力を維持するためにAIが不可欠であると認識し、79%が企業レベルのAI目標を設定しているにもかかわらず、それらを実行するための明確な戦略を策定しているのはわずか29%に過ぎません。経営陣は意欲的に行動していますが、体系的な設計図がないのです。予算が割り当てられ、パイロットプロジェクトは開始されますが、AIの実験を企業価値につなげる戦略的基盤は、多くの企業にとって依然として掴みどころのないままです。

北米、EMEA、アジア太平洋地域の6つの業界における購買、財務、IT、サプライチェーン部門の責任者から得られたインサイトに基づくCoupaのこの調査は、この「AIに抱く野心と現実のギャップ」がなぜ根強く残っているのかを明らかにしています。相互に絡み合う3つの課題が、AI活用に意欲はあるものの、測定可能なROIとして企業が効果を得ることを妨げています。本調査の全人口統計学的データと方法に関しては、本稿末尾の「調査の方法」セクションに記載されています。特に断りのない限り、本稿のデータはすべてCoupa/Incisivによる調査「Beyond the Hype: The Business Impact of Real AI on Spend Management」から引用しています。

3つのディメンションにおける企業のAIレディネス

36%

既存の技術システムとの連携

34%

データインフラと品質

21%

AIに関する技術スキルと能力

AI変革を阻む3つのギャップ

戦略のギャップ

79%

リーダーシップの強力な
コミットメントと回答

29%

自社に支出管理のための
明確なAI戦略があると回答

インフラとスキルのギャップ

34%

データインフラの
整備状況と回答

21%

AIに関する技術的スキルの
準備が整っていると回答

信頼性のギャップ

65%

監視に人が関与できる
AI支援モデルを希望

56%

AIガバナンスフレームワークが
自社にあるか不明と回答

戦略のギャップ:

企業は、効果的な展開計画が整っていないままAI戦略に資金を投入しています。79%の企業が会社全体のAI目標を掲げていると回答していますが、支出管理のための明確なAI戦略があると回答したのはわずか29%に過ぎません。経営陣はコミットしているものの、戦略的な明確さが欠けています。その結果、チーム間の足並みが揃いません。チームはロードマップなしにAI導入の指示を受け、実行に必要な基盤整備なしにプロジェクトが加速してしまうのです。

インフラとスキルのギャップ:

企業はデータ品質とシステム連携を主な障壁として挙げていますが、それらを克服するための基盤を備えている企業はほとんどありません。データインフラの整備が整っていると回答したのはわずか34%に過ぎず、AIに関する技術的スキルが備わっていると回答したのは21%のみです。質の低いデータは信頼性の低い推奨事項を生み出し、連携していないシステムが摩擦を生み、定着を遅らせます。こうした状況に加え、広範なセルフサービスでAIにアクセスできるようにしている企業はわずか2%であり、大半の企業は技術専門家への依存を強いられています。部署単位のチームは依然としてリソース不足かつトレーニング不足であり、大規模なAI導入を支援する能力が限られています。

信頼性のギャップ:

企業はスピードと管理の両方を求めています、現在のアプローチではトレードオフを強いられています。大半は監視に人が関与できるAI支援モデルを希望しているものの(65%)、半数以上がAIガバナンスフレームワークが自社内に存在するかどうか定かではありません。結果は予測通り、意思決定に麻痺が生じています。AIの推奨事項すべてにおいて、権限と承認に関する不安が生じています。安全策として意図されたレビューがボトルネックとなり、AIがもたらすべき効率性を損なっています。

明確な結論: 自社開発パイロットよりも信頼できるAIプラットフォームに軍配

企業がAI機能の獲得について評価する際、社内でカスタムソリューションを構築するよりも、AIドリブンプラットフォームを購入する方が圧倒的に有利であることが実証されています。Coupa/Incisivの調査はこの傾向を裏付けており、80%が統合型プラットフォーム、システムインテグレーター、専門業者のいずれかの外部オプションを選択する一方、内部開発アプローチを追求するのはごく少数に留まっています。これは単なる利便性の問題ではなく、実際に価値を生み出すものの問題です。プラットフォームに組み込まれたAIを採用する企業は、自社内でAIを構築・拡張しようとする企業と比べて、成果が得られるまでの時間(Time-to-Value)が短く、連携に関する障壁が少なく、より一貫した効果が得られていると回答しています。

AI導入には企業が想定する以上の要素が必要であり、これがパフォーマンスの差として表れています。企業が必要とするのは、支出管理業務全般にAIを組み込んだ統合型プラットフォーム、長年の取引データインテリジェンスを基盤とした検証済みデータ基盤、人的監視を負担ではなく効率化するガバナンスフレームワーク、技術的障壁と意識的障壁を同時に解決するチェンジマネジメントインフラですが、これらを構築するには何年もかかります。企業はその期間をゼロからの構築に費やすか、既にAI導入を完了した実績あるプラットフォームと提携して即使用するかを選べます。

成熟度の格差が成功を左右する決定的要因

どの企業もこれら3つの障壁に直面しますが、その程度は一律ではありません。テクノロジー・ITサービス企業は、明確なAI戦略を策定していると回答した企業が41%、人材の準備が整っていると回答した企業が32%と、他業種をリードしています。プロセス製造業は、明確な戦略を策定している企業がわずか19%、人材の準備が整っていると回答した企業が10%と、大きく遅れを取っています。

この格差は、データインフラの整備状況、技術スキル、チェンジマネジメント能力など、あらゆる側面にわたって広がっています。そして、これらの違いは些細な要素ではなく、時間の経過とともに相乗的に増幅する不利な要素なのです。強固な基盤がある企業は、自動化からオーケストレーションへと迅速に進み、チェンジマネジメントを効果的に行いながらパイロットプロジェクトを急速にスケーリングできます。遅れを取っている企業は、インフラの構築、人材能力の開発、ガバナンスフレームワークの確立を進めると同時に、懐疑的なステークホルダーに価値を証明しなければなりません。



実行力が鍵であることが本調査で鮮明に

AI導入への意欲から効果創出に到るまで道筋では、3つの障壁を順を追ってではなく同時に解決する必要があります。AI導入に成功する企業には共通した特徴があります。技術的インフラと人材イネーブルメント(トレーニングやツールの提供、環境整備などを含む能力強化)を統合した機能を提供するプラットフォームに投資していること、規模拡大前にガバナンスフレームワークを確立していること、自動化だけではなくオーケストレーションと拡張に注力すること、そして自社内で競争力のあるAI機能を構築しようとするのではなく実績あるソリューションと提携することです。

変革を遂げようとする意志があり、予算も割り当てられているなら、あとは実行できるかです。その成否は他のどの要素よりもプラットフォームの選択にかかっています。本調査は、AIの可能性を理解している段階から、実際にAIから成果を生み出す段階へと企業が進むためのロードマップを提供します。

AIは優先事項であるが、具体的な計画はない



明らかなAI戦略がある企業



競争力の維持にAIは不可欠と回答

PART 1: 理念と実行の溝

Part 1: 理念と実行の溝

誰もが同意する理念とバラバラの実行戦略

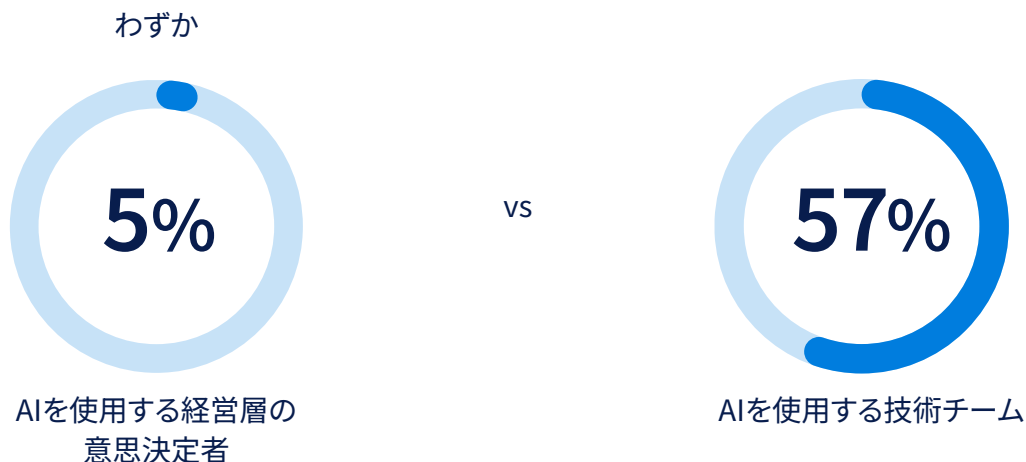
支出管理の責任者たちは理念では一致しているものの、実行面では分裂しています。79～86%が競争力を維持するためにAIが不可欠であると認識しており、職務や業界を問わず経営陣のコミットメントは強いように見受けられます。しかし、AIを導入するための明確な戦略を策定している企業はわずか29%に過ぎません。

こうした理念と戦略的計画の隔たりがあると、よくある失敗パターンに陥ります。組織は確固とした設計図(フレームワーク)なしにパイロットプロジェクトを立ち上げ、首尾一貫したロードマップがない構想に資金を投入し、成果を達成する運用基盤もないまま結果を期待するのです。経営陣の経験格差が問題をさらに深刻化させています。技術チームの57%が業務でAIを活用しているのに対し、意思決定権を持つ経営陣でAIを活用しているのはわずか5%に過ぎません。責任者たちは理屈ではAIの重要性を理解していますが、理念から実行可能な戦略を策定するまでに必要な実践的知識が不足しています。

これでは、判断を誤ることになります。経営陣は導入の複雑さを理解せずに強気のスケジュールを決め、統合型プラットフォームではなく連携しない複数のパイロットプロジェクトに資金を投入し、測定フレームワークを定めずにROIの期待値を設定します。各部門が独自でAIを推進する「百花繚乱」的なアプローチでは限界あります。財務部門は請求書の自動化を、購買部門はサプライヤーリスクスコアリングのパイロットを、サプライチェーン部門は需要予測のテストをそれぞれ実施するような、連携も規模拡大もせず、頻繁に作業が重複するような戦略になります。

企業に必要なのは、単なる理念や予算だけでなく、リソースの方向性を総合的な成果に合わせられる戦略的フレームワークです。これには、意思決定者がAIを概念的だけでなく利用の側面からも理解していることが不可欠です。

AIの計画策定者と利用者の隔たり



インフラの欠陥により人材育成に問題が生じる

企業は、AI定着の主な障壁としてデータ品質とシステム連携を挙げています(77%)が、この技術的な理由付けが、さらに複雑な実態を見えにくくしています。インフラのギャップは、AIの動作を妨げるだけでなく、AI活用に必要な人材育成の妨げにもなっています。

技術的な基盤はほとんど整っていません。データのインフラと品質が整っていると回答したのはわずか34%です。既存の技術システムとAIの連携準備ができていると感じているのも、わずか36%です。そして、技術的なAIスキルについて準備が整っていると回答した企業は、たった21%しかありません。これらは独立した課題ではなく、相互に作用し相乗的に悪化していく失敗です。

低品質なデータ上に構築されたAIツールで従業員をトレーニングしようとする何が起ころうでしょうか。ツールは使えない推奨事項を生成するので、従業員は出力結果を信用しなくなります。明らかに機能しないシステムの使用方法のトレーニングプログラムを提供しても、従業員はツールに定着するどころか懐疑になります。これは連携においても同様です。AIツールが既存のワークフローにシームレスに連携しない場合、従業員はシステム間を行き来し、データを手作業で移し、テクノロジーの活用ではなく回避に動きます。トレーニングは能力構築ではなく、回避策を教えることになります。

このようなスキルギャップは問題をさらに悪化させます。技術的な専門知識がなければ、企業はAIの推奨事項がなぜ間違っているのかを診断できません。特定のプロセスに合わせたツールのカスタマイズもできず、システム誤作動のトラブルシューティングもできません。その結果、あらゆる調整をベンダーに依存し、自社業務にツールを最適化することが不可能になります。チームはAIを効果的に活用するための専門知識がないことを認識しており、それが導入への抵抗として表れます。

その結果、AIに備えた人材育成に危機が生じます。効果的なAI活用ができる人材を擁していると回答した企業はわずか16%に過ぎません。これはトレーニング不足の問題ではなく、従業員を研修に送れば解決する話ではありません。これは、技術インフラの欠陥により人材イネーブルメントが不可能になっているという構造的な問題です。利用価値がなく業務フローとも連携しないツールの使用方法を、従業員にトレーニングするのは不可能です。

技術不足によるAI拡大への意識的障壁

63%

変化への組織的な抵抗

根本的な技術的障壁

77%

データ品質とシステム
連携に課題

69%

AIスキルとトレーニングが
充分ではない

65%

技術の複雑さと
既存システムとの連携

インサイト: 基盤が崩れれば、信頼も失墜します。システムを信頼できないと判明して初めて、意識的抵抗が高まります。

技術的な欠陥が「意識的障壁」を引き起こすというパターンが明確になりました。69%がAIスキルとトレーニングの不足を障害として挙げ、63%が変化への組織的な抵抗があると回答しています。そして、これらの意識的な問題の根源には、技術的な失敗があります。従業員がAI導入に抵抗するのは、なんとなく変化を恐れているからではありません。信頼に足らず、業務のワークフローにも連携しないシステムの利用を求められ、十分な専門知識に基づくサポートも得られないからです。

インフラと人材育成を別々の課題として扱う企業は、両者が深く絡み合っていることを見落としています。従業員の能力構築には、信頼できるトレーニングと実用的な定着を可能にする技術的基盤が必要です。この基盤がなければ、予算配分や経営陣のコミットメントの有無にかかわらず、トレーニングやチェンジマネジメントへの投資は失敗に終わります。

AIエージェントでAIのメリットを民主化する

AIの導入前は、支出管理チームは60-70%の時間を反復的な業務に費やしており、これは承認状況の確認、請求書の処理、複雑なシステムの操作といった専門家レベルのトレーニングが必要な作業でした。基本的なトランザクションの範疇を超える処理については、ほとんどの従業員が「スーパーユーザー」に依存していたため、これがボトルネックとなり組織全体の業務を遅らせていました。

この労働力の制約に対する解決策として、AIエージェントが台頭しつつあります。責任者たちはエージェントがスキルギャップを埋めていくことをますます期待しています。82%が「チームが達成できる成果が増える」と確信し、60%が「非専門家が複雑なタスクにエージェントを活用する」と予測し、56%が「専門知識に依存したワークフローの限界をエージェントで克服できる」と考えています。

この楽観的な見方は、人々のテクノロジーとの関わり方の変化を反映しています。 エージェントにより人の体験は「システムを学ぶ」から「結果を述べる」へと転換します。従業員はポータルや承認フローを操作する代わりに、必要なことを説明するだけでよくなります。エージェントがインテーク、回覧、ポリシーの確認、承認を処理し、人へのエスカレーションは重要な意思決定ポイントでのみ行われます。インテリジェンスがインターフェイスとなり、より広範な定着を可能にし、従業員全体の生産性向上を実現します。

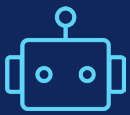


エージェント型AIが専門性を強化する仕組み

エージェント型AIは、誰もが専門家になることを求めるのではなく、専門知識を誰にでも利用できるようにすることで新たな道を開きます。

従業員は、例えば「購入申請を開始しましょう」といった自然言語でAI機能にアクセスできます。

- ・ エージェントがプロセスを段階的に誘導
- ・ ポリシー要件を表示し、適切な承認者を提示
- ・ 類似した過去の取引からコンテキストを提示



これこそがエージェント型AIの飛躍的進化: 人の能力を大規模に強化することであり、人に代わって判断することではない

民主化効果:

- ・ 専門家でなくとも購買業務を遂行可能
- ・ ナレッジエージェントによる専門知識の共有で「スーパーユーザー」のボトルネックを解消
- ・ ユーザー操作にポリシーガイダンスを組み込みコンプライアンスを維持

Microsoft Copilot StudioのカスタムワークフローエージェントからOracleのセールスフォースオートメーション(SFA)やサービスアシスタントまで、AIエージェントの活用は企業向けソフトウェア全体で加速しています。支出管理においては、CoupaのようなプラットフォームがCoupa Navi™などのドメイン特化型エージェントを発表しており、ユーザーが複雑なシステムを習得する必要なく、ポリシーやサプライヤー、契約、承認プロセスを理解できるように設計されています。

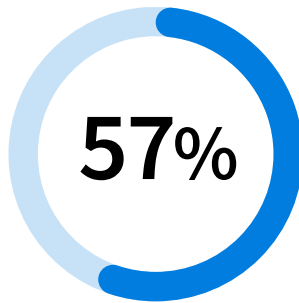
エージェントは真の民主化を実現します。かつては専門家のみが遂行できたタスクを専門家でない従業員でもこなすことができ、スーパーユーザーのボトルネックが解消されます。自然言語が使用できるのでトレーニングは不要になり、チームはより価値の高い業務に時間を充てることができます。

しかし、エージェントは基礎的な要件に取って代わるものではありません。データの質が低ければ的外な推奨事項が生成され、連携が脆弱であれば摩擦が生じ、ガバナンスがなければ信頼が損なわれます。真の民主化は、強固なデータ、シームレスな接続性、そして人材育成にかかっています。

エージェントは、検証済みデータ、組み込みガバナンス、深い連携を備えた統合型プラットフォームを通じて提供される場合にのみ変革をもたらします。単なる後付け機能ではなく、拡張可能な中核機能として機能するのです。

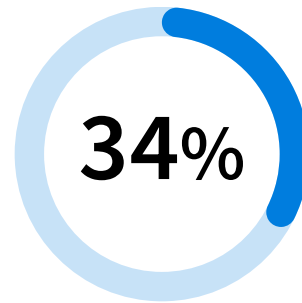
AIのビジョンはあるが実現する力はない

ビジョンの指標

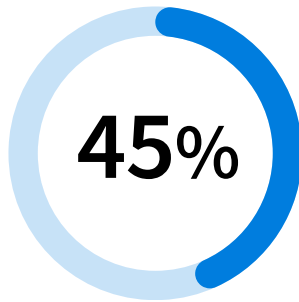


リーダーシップの
コミットメントがある

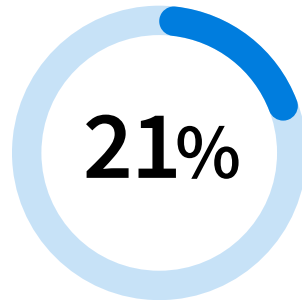
能力の欠如



データインフラが
整っている



十分な予算配分がある



AI技術スキルが整っている

重要ポイント

理念だけでは不十分

経営陣のコミットメントと予算配分があるにもかかわらず、支出管理におけるAI戦略は行き詰まっています。これは実行戦略の基盤が欠けているためです。信頼できる推奨事項をAIが生成できるようにするデータインフラ、定着をシームレスにするシステム連携、カスタマイズやトラブルシューティングを可能にする技術スキル、そしてAIに懐疑的な従業員も定着させるチェンジマネジメントのプロセスが不足しています。理念と実行戦略に溝が存在するのは、技術インフラと人材育成が深く絡み合っているにもかかわらず、企業が別々の問題として扱っているからです。このギャップを埋めるには、両方の問題の同時解決が必須であると認識することが必要です。

PART 2: 期待と現実の ギャップ

Part 2: 期待と現実のギャップ

強気なタイムラインと慎重な定着

企業は、運用基盤が整っていないにもかかわらず、AIによる成果創出について強気なタイムラインを設定し続けています。68%が12か月以内に有意義な成果が出ることを期待しており、うち21%は6か月以内、47%は6～12か月以内を想定しています。さらに先を見据えると、83%が大幅な自動化が2035年までに実現されると見込んでいます。期待は高くアグレッシブです。

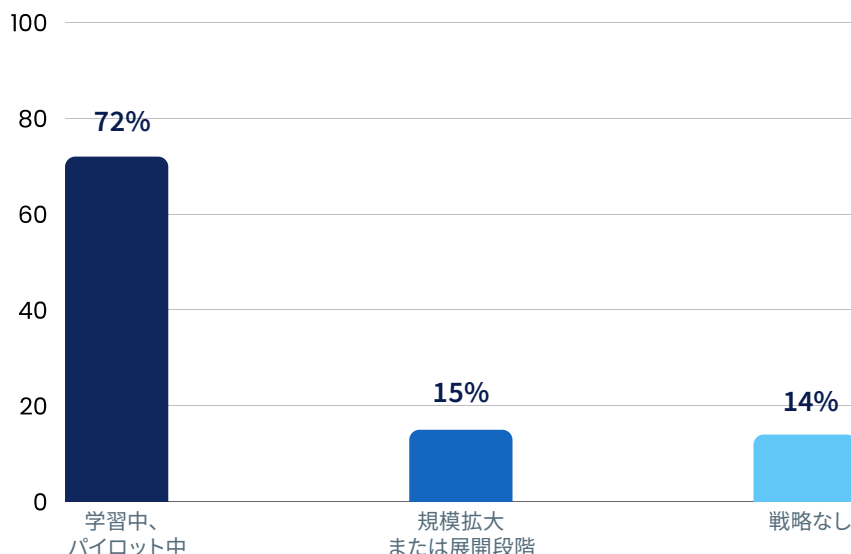
現実は大きく異なります。急速かつ持続的なAI定着が進んでいると回答したのはわずか2%です。大半は徐々に進んでいる(37%)、あるいは初期の勢いの後に停滞が見られる(26%)と回答しており、責任者たちが予想するペースで変革は進んでいないことを示しています。

ギャップは明白であり、72%が学習またはパイロット段階に留まっており、14%は戦略がなく、37%が学習中、35%がパイロット中です。そして規模拡大または展開段階に到達しているのはわずか15%です。AIの重要性に対する強い確信があるにもかかわらず、ほとんどの企業は実験段階を抜け出せていません。

これにより危険な状況が生じます。経営陣は、運用基盤が整っていないにもかかわらず、ROIへの期待値を設定しています。連携の計画なしにパイロットプロジェクトが開始され、測定フレームワークなしに予算が割り当てられるため、12か月の目標と定着の遅れが衝突した際に、当然の失望が生じます。

問題はAI技術そのものではなく、それを機能させるために必要な導入アプローチと、人とAIのコラボレーションにあります。チェンジマネジメントプロセスを整備しているのはわずか20%で、連携戦略は未策定のままです。AIの展開自体は速いので、企業はスプリントのようなタイムラインを設定していますが、ワークフローの変革、能力構築、行動変容には時間がかかり、実質的にこれはマラソンです。

AIの定着が浅いまま、ほとんどの企業が初期段階で停滞している



10年先のビジョンと今日の現実

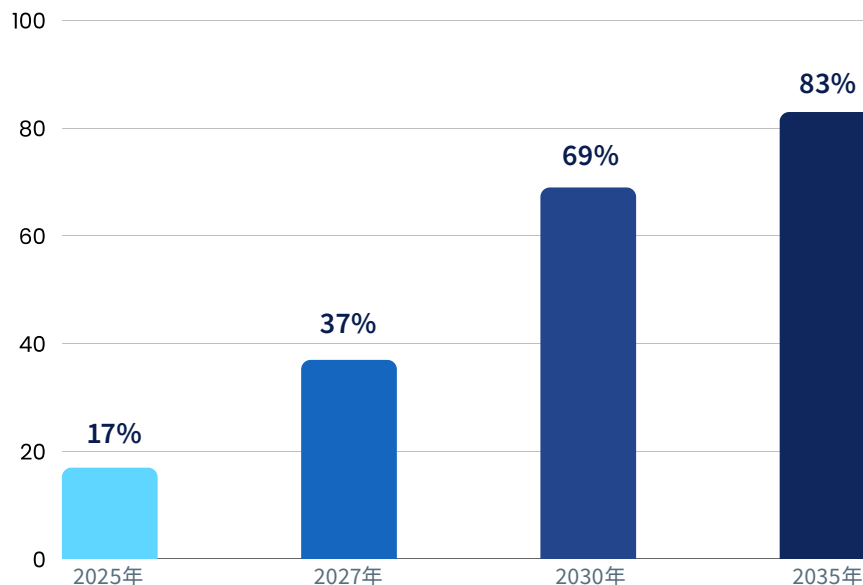
企業は、今後10年間で、AIを活用した自動化が劇的に加速すると予測しています。現状の自動化率は17%ですが、年が進むにつれ期待値は急上昇します。2027年までに大幅な自動化を実現すると見込む企業は37%、2030年までに実現が69%、2035年までに実現が83%となっています。企業が描く道筋は、ゆるやかな向上ではなく、指数関数的変革の詰まった10年間です。

この楽観的な見方は根拠がないわけではありません。PwC¹の予測によれば、2030年までにAIは中国のGDPを約26%、北米で14.5%押し上げる見込みです。この数値の増加要因は単純なコスト削減だけではなく、作業効率化、インサイト向上、プロセス最適化など、時間の経過とともに相乗効果を生む要素にまで及びます。AIによる意思決定の時間短縮、資源配分の最適化、業務フローの摩擦除去が実現すれば、生産性向上は組織全体に波及します。顧客対応の効率化、チャンスへの迅速な対応、間接費を低減した事業運営により、市場拡大が可能となります。

現状と将来像の隔たりは、慎重な定着ではなく、全面的な変革によってのみ克服できます。しかし、長期ビジョンと現状の乖離が課題の深刻さを浮き彫りにしています。2035年までにAIがもたらす可能性を認識しつつも、企業は初期段階の実験に留まっているのが現状です。

企業は実験段階を延長するのではなく、パートナーと提携して価値創出までの時間を短縮する方法を探るべきです。企業が2030年までに目標を達成するには、初期のパイロット段階から大規模展開へ移行するまでに約5年しか残されていません。自社開発ソリューションの実験に3年も費やしては、実績あるプラットフォームを利用し変革を速く達成する競合他社には追いつけません。この長期的なビジョンを持つことにより、短期実行戦略で実際に成果をもたらすことの重要性が高まります。

企業が想定するAI自動化の成長



企業はAI自動化が急激に加速すると予測しており、
従来なら10年かかる変革が今後数年で進むことになると見えています。

AI導入の成功事例から得られる知見

72%の企業が学習または試験導入段階にある一方、15%の企業は規模拡大あるいは完全展開段階に進んでおり、AIが正しく導入された場合にどのような成果をもたらすかを明確に示しています。これらの企業の経験は、プラットフォームドリブンの導入を行うことで、測定可能な価値が初期の実験段階でどのように得られるかを示しています。

成熟した導入企業は、ユーザーエクスペリエンス(UX)の大幅な改善を報告しています。58%の企業が顕著な効果として、AI支援により直感的になったワークフロー、トレーニングの必要性の減少、日常的な摩擦の軽減をあげています。これらは単なる些細な改善ではありません。かつてチームの足を引っ張っていた複雑さを排除し、仕事の進め方を再構築したアップグレードなのです。

意思決定の信頼性も強化されます。44%が、以前は数時間かかっていた意思決定が、AIが文脈・分析・提案を提示するようになったことで、より迅速かつ正確になったと述べています。AIは人が行う意思決定を代わりに行うのではなく、人の意思決定にかかる時間を短縮することで、購買、財務、サプライチェーンのプロセス全体でチームがより速く確信を持って行動できるよう手助けするものです。

こうした改善は明確な業務効率化によってさらに強化されます。AIが反復業務を効率化し、チームが高付加価値活動に集中できるようにした結果、企業はルーティン業務に費やす時間を37%削減でき、生産性が44%向上したと回答しています。ワークフローが速くまわり、UXがスムーズになり、意思決定サイクルが短縮することで、チームは同じリソースで出せる成果を増やすことができます。また、不確実性や不完全な情報によって生じる作業のやり直しも低減されます。

これらの成果は、強固なインフラストラクチャ、ガバナンス、チェンジマネジメントによって支えられた統合型プラットフォームによって何が可能になるかを示しています。学習段階やパイロット段階の企業にとって、問題はAIが価値を提供できるかどうかではありません。本当に問うべきは、どのアプローチであれば実験段階を抜けて大規模な成果創出が行えるようになるかということです。

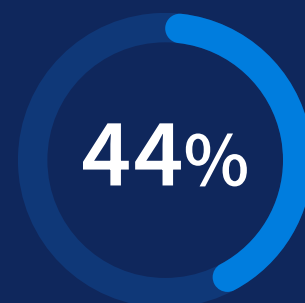
成熟したAI展開で企業が達成していること



タスク実行の速度向上



UXの改善



意思決定の信頼性向上

自動化の拡大だけに偏った投資

企業は、基本的な自動化にAI投資の大部分を集中させています。数値がこれを裏付けています。77%の企業が主に個別タスクの自動化に注力している一方、拡張機能、自律性、オーケストレーションに投資している企業ははるかに少数です。自動化から始めること自体は問題ではありません。自動化に留まり続けることが問題なのです。

自動化の効果は測定可能ではあるものの、請求書の処理時間の短縮、発注書作成の迅速化、手動入力削減など段階的です。こうした改善は既存プロセスの効率化には寄与しますが、仕事の進め方を変革したり、新たな価値形態を創出したりするものではありません。

飛躍的な効果を生み出すのはオーケストレーションです。オーケストレーションは孤立したタスクを改善するのではなく、ワークフローをエンドツーエンドでつなげます。内容に基づいて作業をまわし、例外をインテリジェントに処理し、意思決定から継続的に学習します。1つの工程だけではなく、プロセス全体を最適化します。

それにもかかわらず、大半の企業が自動化の段階に留まったままです。37%が徐々に着実に導入が進んでいると回答し、26%は初期の勢いの後に停滞を経験しており、わずか2%のみが急速かつ持続的なAI成長を遂げています。価値が、オーケストレーションされた連携ワークフローではなく、孤立したタスクの自動化に限定されている場合、この停滞は当然の帰結です。

結果として、効率性は向上するものの、オーケストレーションにより得られる生産性、意思決定速度、業務のアドバンテージを手にすることができません。この自動化とオーケストレーションによる差は、ゆるやかな改善と大きな競争優位性の獲得を分ける最大要因のひとつとなっています。

インサイト: 自動化はタスクを改善し、オーケストレーションは成果を向上させます。本当の効果は、企業が投資の対象を単なる自動化からより高度な領域に移行した時に初めて現れます。

自動化に滞留するAI投資

77%

AI投資を**自動化**に集中

13%

AI投資を**拡張**に集中

8%

AI投資を
自律性に集中

2%

AI投資を
オーケストレーションに集中

自動化からエージェント型オーケストレーションへ

多くの企業が自動化に注力していますが、真の変革はオーケストレーションレベルで起こります。ここではAIが個々のタスクではなくワークフロー全体の調整を行います。

強化レベル



自動化

AIが反復作業を処理
(請求書処理、
発注書作成)



拡張

AIが推奨事項や
インサイトを補助



オーケストレーション

AIがシステム間の
調整を行い、
インテリジェントに
作業を差し向ける



自律

AIが定義された
パラメータ内で
意思決定を行う

オーケストレーション機能が組み込まれたプラットフォームを選択する企業は、
大規模な価値提供へと大きく前進します。

重要ポイント

将来の成功の基盤を築く

期待と現実のギャップを埋めることができるのは、極めて強気なスケジュールを組んでいる企業ではなく、現実的な戦略を持つ企業です。成功のカギは、AI変革が即座ではなく段階的に進み、自動化からオーケストレーションへの移行にはパイロットではなくプラットフォームが必要であることを認識することです。成果を上げている企業は、展開のスピードよりも、持続的な定着と長期的な規模拡大の基盤構築に重点を置いています。

PART 3: 信頼構築と 価値実証

Part 3: 信頼構築と価値実証

信頼は正しいデータ基盤から始まる

企業がAIに対して抱く懸念は、現実の運用リスクに基づいたものです。プライバシーやセキュリティの脆弱性は機密データの漏洩を招き、重大なエラーは業務プロセスを混乱させ、人によるコントロールの喪失は監視機能を弱体化させ、不明確な規制要件はコンプライアンス上のリスクを生みます。

これらの問題はすべて、より根本的な疑問を突きつけます。AIの推奨事項を支えるデータ基盤は信頼できるのだろうか、という疑問です。強力なガバナンスと人によるレビューがあっても、不完全または低品質なデータでトレーニングされたAIの出力は信頼性に欠けます。入力データの整合性が結果の信頼性を左右します。

ここで汎用AIとドメイン特化型AIの差が決定的となります。公開インターネットデータでトレーニングされた汎用モデルは言語パターンを理解しますが、購買、サプライヤーの選定、契約管理、支出最適化に必要な検証済みの経営的文脈を欠いています。その推奨事項は一見妥当に見えるものの、業務上の微妙なニュアンスを見逃しがちです。

ドメイン特化型AIは異なる方法で構築されます。数百万件の検証済み商取引データでトレーニングされたこのAIは、実際の支出パターンを理解し、状況に即した正確な推奨を提供し、ハルシネーションリスクを劇的に低減します。検証済み取引データとコミュニティインテリジェンスに根差したシステムを利用する企業は、汎用AIを支出管理に流用する企業よりも、根本的に高い信頼性プロファイルからスタートします。

データが崩壊するところで
信頼も崩壊する

78%

データプライバシーと
セキュリティの脆弱性を懸念

67%

AIシステムが重大な誤りを
犯すことを危惧

64%

重要な意思決定に対する人による
コントロールを失うことを懸念

55%

規制やコンプライアンス要件に
ついて不確かなままである

インサイト: これらの懸念はすべて、
同じ根本的な問題、つまりAIを
支えるデータ基盤への信頼を
指し示しています

購入か自社開発かは明白

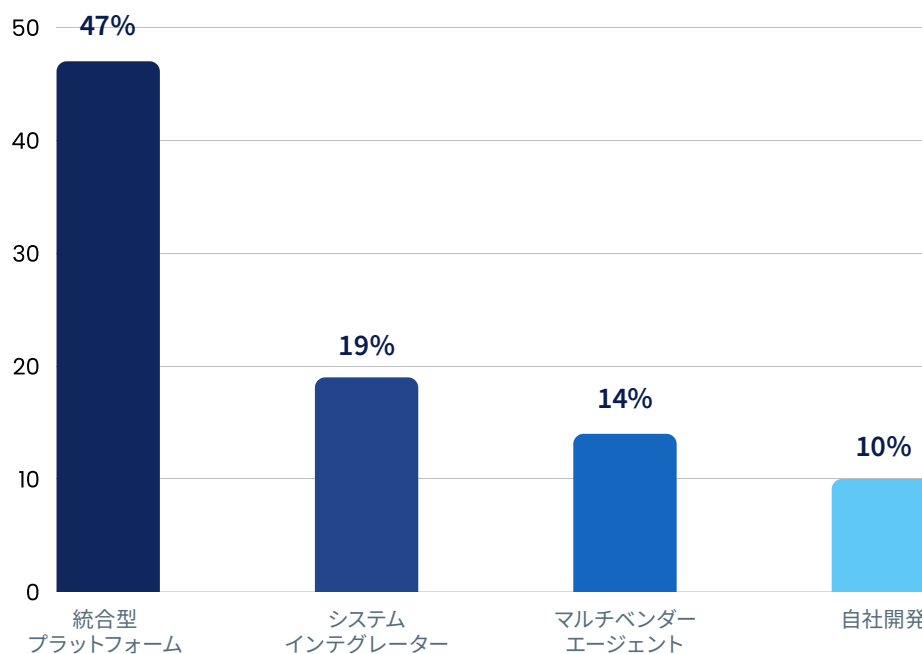
AIエージェント機能の取得について評価している企業の結論は明確であり、大半が自社開発よりも購入を選んでいます。80%が統合型プラットフォームまたはシステムインテグレーターを選択する一方、カスタム構築、ローコード/ノーコードツール、オープンソースフレームワークのいずれかを介した自社開発の道を進む企業はわずか10%に過ぎません。これは便宜上の問題ではなく、実績データが示す通り、プラットフォーム提供型AIを利用する企業は、自社開発を試みる企業よりも迅速な価値実現と高い定着率を達成しています。

この傾向は選好データでも裏付けられています。47%の企業が統合型プラットフォームプロバイダーからのエージェントの購入を計画し、19%がシステムインテグレーターとの提携を意図しており、自社開発を計画しているのはごく少数の企業だけです。企業が自社開発を避けているのは、能力不足のためではありません。成功確率が最も高い手法を選択しているためです。

その理由は構造的なものです。実績あるプラットフォームは、長年にわたるデータ収集、モデルの改良、実環境での展開経験をもたらしてくれます。これらは個々の企業では短期間で再現できない投資なのです。自社開発では技術基盤、ガバナンスフレームワーク、連携アーキテクチャ、ドメイン固有のインテリジェンスをゼロから構築する必要があります。確立されたプラットフォームと提携すれば、こうした機能が既に整った状態で開始できます。

購入か自社開発かはもはや論点ではありません。成功の決め手は、組み込み型AIを提供し、支出管理業務全体に一貫した機能性、強力なガバナンス、検証済みのデータ基盤を備えたプラットフォームを選択することにあります。これらの統合機能を優先する企業は、個別の試行錯誤ではなく、確信を持って実行できる態勢を整えることができます。

企業が計画しているAIエージェント機能の取得方法



人がAIプロセスに関与するメリット

企業はAIにスピードと制御の両方を求めており、その大半は人が関与する監視体制を最適な方法と見なしています。65%の企業がAI支援モデル、つまり機械が大量処理を担い、重要な意思決定ポイントには人が関与し続ける形態を希望しています。極端な選択をする企業はほとんどありません。完全自律システムを支持するのはわずか1%、すべての決定を人がレビューすることを希望する企業は18%です。大多数が中間のアプローチを選択しています。これは、AIが反復作業に優れている一方で、人が例外や特殊ケース、重大な意思決定を担うからです。

このモデルは、責任者たちが求めるバランスを実現します。AIは定型業務である請求書処理、購入申請、承認を大規模に処理し、しきい値超過、異常、リスクシグナルが発生した場合のみエスカレーションします。適切に運用すれば、人が関与するアプローチをとることで、完全自動化か完全手作業のレビューという偽りの二者択一を回避し、高い自動化率を実現しつつ、人が重要な意思決定に専念することを可能にします。

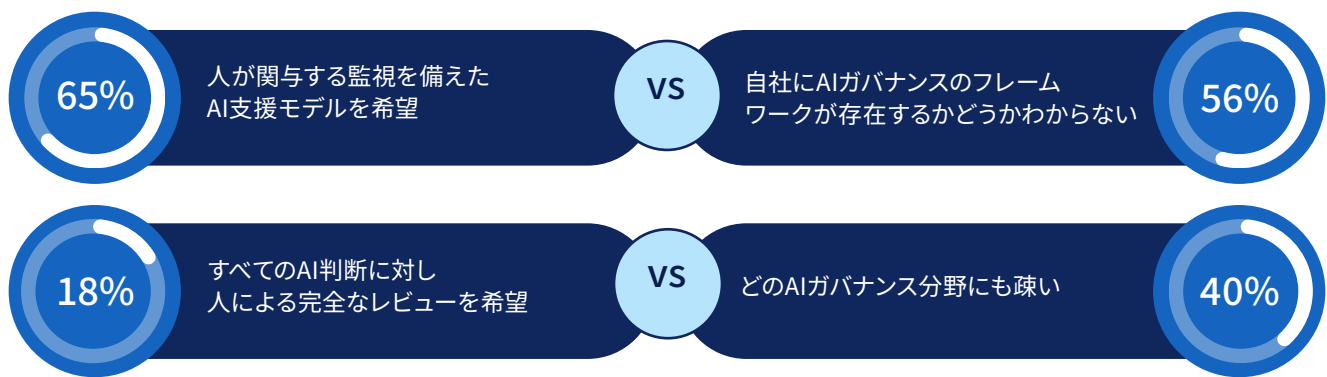
しかし、希望と準備態勢は相反します。56%の企業が自社内にAIガバナンスのフレームワークが存在するかどうかすら把握しておらず、40%はガバナンス分野に疎い状態です。データ共有とプライバシーポリシーに自信を持っているのはわずか36%に過ぎません。AIが自律的に行動できる場合と人の介入が必要な場合を明確に規定するルールがなければ、監視は安全装置ではなくボトルネックとなります。チームは責任回避のために出力を過剰にレビューし、定着を遅らせ、AIが約束する効率性向上そのものを損なってしまいます。

先進的なプラットフォームは、人が主導する監視を負担ではなく生産的なものにすることでこの課題を解決します。インテリジェントルーティングは専門家のレビューが必要な意思決定のみを抽出し、状況に即した推奨事項が人の意思決定を迅速化し、組み込み型ガバナンスがポリシー適用を自動化し、監査証跡がAIと人の両方の行動を記録します。その結果、企業が求める理想的なモデルが実現します。トレードオフを強いることなく、自動化のスピードと人による制御を両立できるのです。

企業が求めるAIガバナンスの在り方

AI定着に関する希望

AIガバナンスの現状

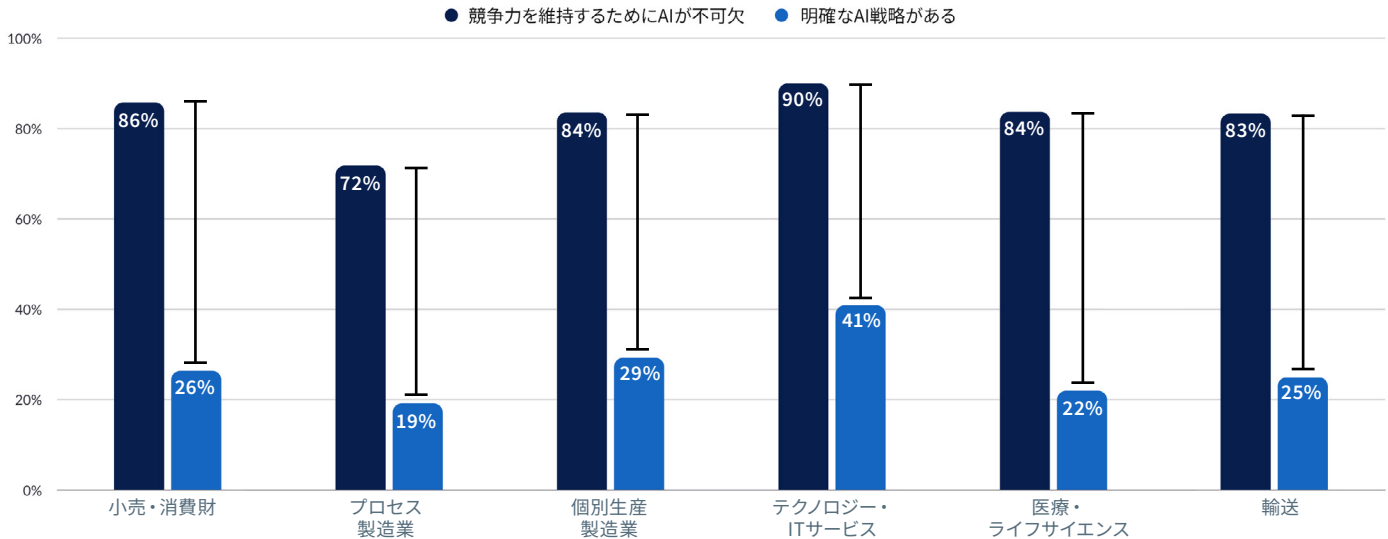


インサイト: 企業は自動化と人による判断を融合したAIを希望していますが、ガバナンスのギャップがそのモデルの規模拡大を妨げています。

業界横断的な支出管理におけるAIの現状

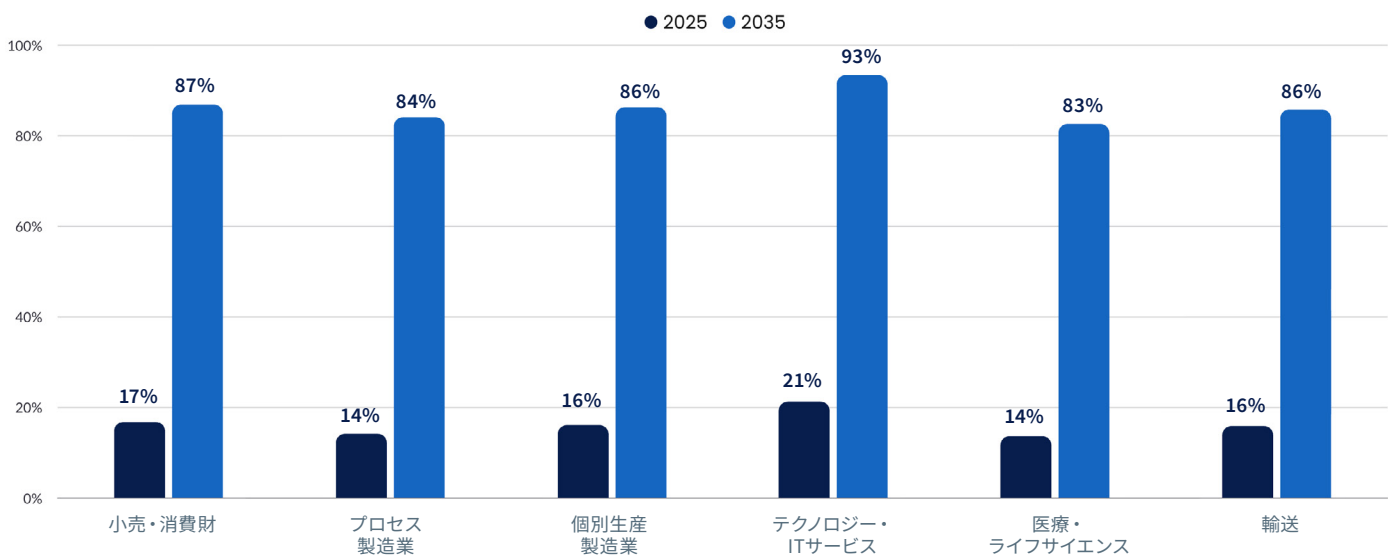
下の各グラフは、AIレディネス、導入の勢い、導入上の課題、プラットフォーム取得戦略において、どの業界が先行し、どの業界が遅れているかを示す比較分析です。支出管理におけるAI変革の進展状況をデータに基づいて把握できます。

1. 理念と実行の溝



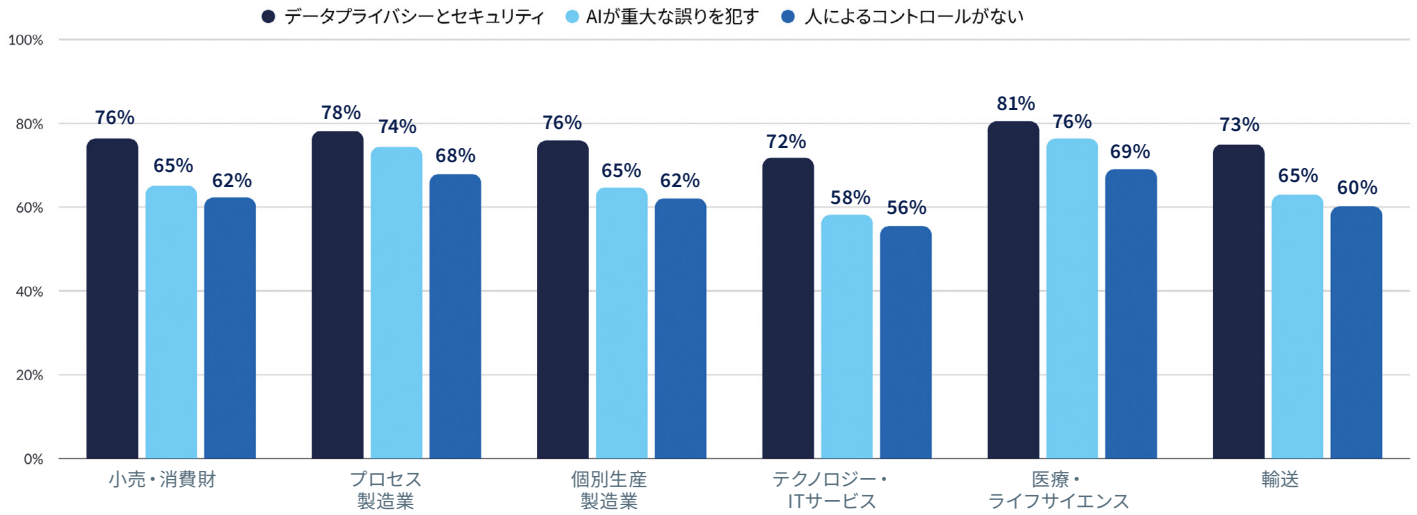
インサイト: どの業界もAIを必須と認識していますが、戦略の成熟度には大きな差があります。テクノロジー分野が最も準備が整っている一方、プロセス製造業はその約半分の水準で遅れをとっています。

2. 現在の定着



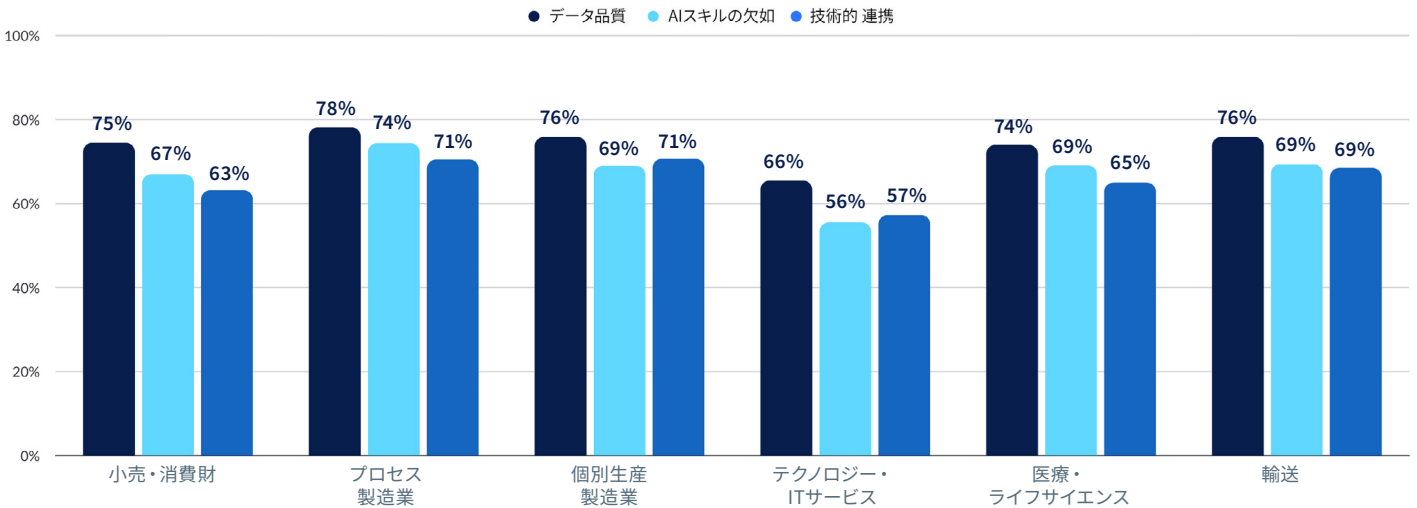
インサイト: すべての業界が今後10年間でAI自動化が急増すると予測していますが、特にテクノロジー業界は現在の最低定着率から最高の自動化率へ最も急速な伸びを見込んでいます。

3. 開始における課題



インサイト: 信頼に関する懸念があらゆる業界における初期導入において際立って強く、特に医療分野ではデータプライバシー、エラーリスク、人的監視に対する警戒感が最も強くなっています。

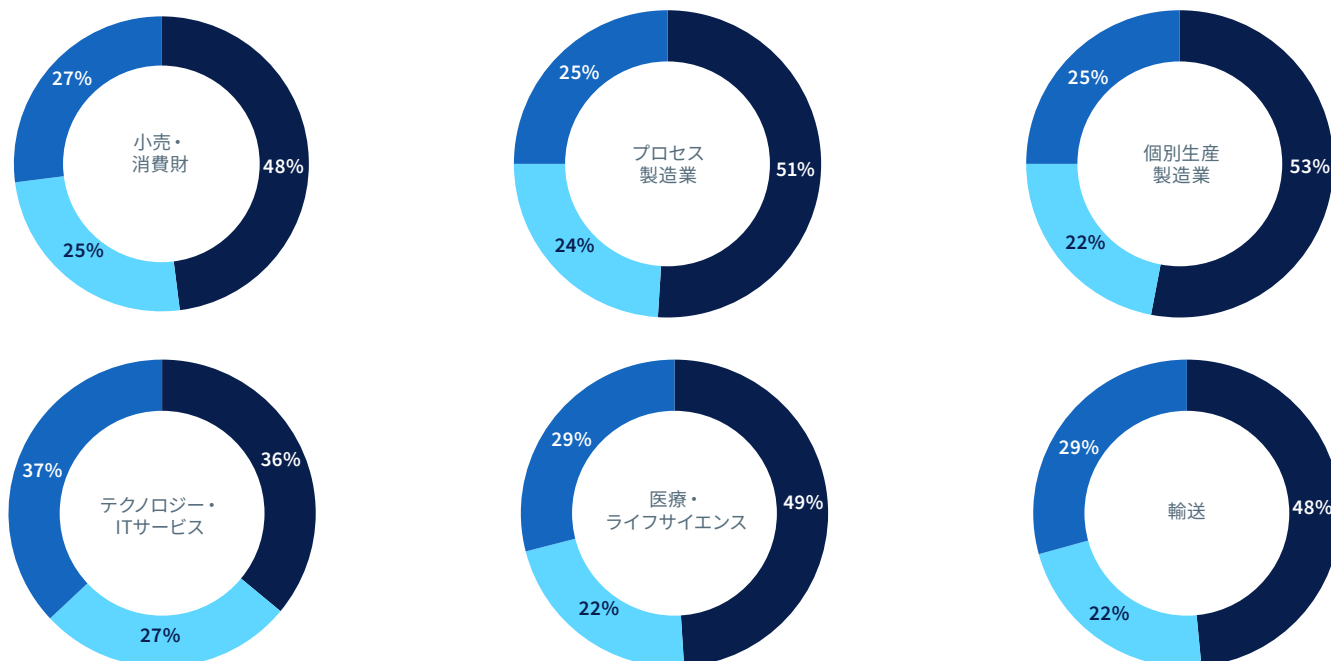
4. 規模拡大における課題



インサイト: 規模拡大における課題は業界を問わずほぼ同じであり、データ品質の低さが普遍的な障壁として浮上し、AIスキルの欠如が停滞を悪化させています。

5. 統合型プラットフォームの取得

● 統合型プラットフォーム ● マルチエージェント ● SI + 自社開発



インサイト: 統合型プラットフォームは業界を問わず優先される選択肢であり、テクノロジー分野では連携ソリューションの購入を、製造業ではマルチベンダーやシステムインテグレーター主導のアプローチをより重視する傾向が見られます。

重要ポイント

プラットフォームが基盤を提供する

AI導入に苦戦する企業は、技術的課題と組織的課題が深く絡み合っていることに気づきます。データ品質に問題があると、AIが生成する推奨事項への信頼を損ないます。ガバナンスフレームワークが欠如していると、人による監視が生産的ではなく負担となってしまいます。制御を失うことへの懸念は、効率性の向上が明らかな場合でも定着を遅らせます。これらは別々の問題ではなく、それぞれに別の解決策が必要というわけでもありません。

AI導入に成功している企業には共通点があります。検証済みのデータ基盤を備えた統合型プラットフォームへの投資、ワークフローへの人の関与を煩雑ではなく生産的なものにするガバナンス構造の導入、実験的なパイロット構築ではなく実績あるソリューションとの提携を選択している点です。技術のみ、ガバナンスポリシーのみ、トレーニングプログラムのみによって技術は構築されるものではありません。質の高いデータ、明確なフレームワーク、組み込まれた監視メカニズム、そして時間をかけて実証された成果の組み合わせから生まれるものです。

まとめ：
未来への
正しい道筋を描く

まとめ: 未来への正しい道筋を描く

AI活用の意欲から本当の効果を得るまでの道筋 - 統合型AIプラットフォームの活用

企業が失敗するのは、AIがうまく機能しないからではなく、その周囲の基盤が不十分だからです。3つの相互に関連するボトルネック、すなわち不明確な戦略、バラバラのインフラ、脆弱なガバナンスが障壁となっています。それぞれの問題が他の問題を悪化させます。戦略がなければ、インフラ投資は連携しないパイロットプロジェクトに分散してしまいます。インフラがなければ、トレーニングや導入の取り組みは失敗に終わります。ガバナンスがなければ、制御を失う恐れから規模拡大が阻害されます。企業はこれら3つに同時に対処できる統合型ソリューションを必要としています。

プラットフォームの購入は自社構築に勝る

導入の成功事例のすべてに明らかなパターンがあります。統合型プラットフォームと提携する企業は、社内でAI機能を構築しようとする企業よりも優れた成果を達成しています。実績あるプラットフォームは、長年にわたる改良、豊富なデータ資産、拡張可能なアーキテクチャを提供し、社内チームが短期間で同じことをするのは不可能です。

最も速く前進する企業は、価値が現れるまでに数年を要するカスタム構築ではなく、導入初日から機能するよう設計されたソリューションに信頼を置いています。プラットフォームベースのアプローチは、一貫して価値実現までの時間の短縮、高いユーザー定着率、より有意義な生産性向上を示しています。

もはや問題は、企業がAIを採用すべきかどうかではなく、意図をいかに迅速にインパクト(成果)に変えられるかです。統合型プラットフォームがその飛躍を可能にします。

AIの成功には組織変革が不可欠

データが課題を明確に物語っています。65%の企業がAI導入の競争的圧力を感じていますが、従業員のAI受け入れ準備が整っていると回答したのはわずか16%です。そして、63%が変化に対する抵抗感があると回答しています。AIの定着が停滞するのは技術が未熟だからではありません。役割、スキル、意思決定権、業務リズムを変容させるためです。

最も速く進展する企業は、AIをIT部門だけのプロジェクトではなく企業全体の機能として扱い、責任の所在、スキル向上、働き方を整合させることで成功を確実にします。したがって、実行戦略のギャップは技術的ではなく組織的なものであり、統合型プラットフォームが一貫して強力な拡張性の高い成果をもたらす理由を裏付けています。



AIの成功を加速する7つのアクション

1

AI構築の前にデータ基盤を構築する。

AIは断片化したデータや信頼性の低いデータでは機能しません。単一の信頼できる情報源を確立し、ガバナンスを強化し、すべての支出カテゴリーのマスターデータを揃えることで、あらゆるAIの決定が正確性に基づいたものになります。強固なデータ基盤があれば、予測不可能なAIは信頼できるAIへと変わります。

2

後付けではなく組み込み型AIを選択する。

ネイティブなプラットフォームレベルのAIは、寄せ集めのツールや社内実験よりも常に優れた成果を発揮します。組み込み機能は連携による遅延を解消し、展開時間を短縮し、単独組織では生成不可能な共有インテリジェンスにアクセスします。

3

規模拡大の前にガバナンスを確立する。

明確な意思決定ポリシー、定義されたエスカレーション手順、構造化された人的監視は、安全かつ確信を持って導入するために不可欠です。ガバナンスは制御を効率化するものであり、遅らせるものではありません。また、AIが企業規模で活用されるずっと前に確立されていなければなりません。

4

単なる自動化ではなく、オーケストレーションを優先する。

孤立したタスクの自動化は徐々に利益をもたらしますが、ワークフローのオーケストレーションは飛躍的な利益をもたらします。基本的な自動化から、システム、部門、プロセス全体にわたるAI主導のコーディネーション(調整・連携)へと着実に移行することで、インテリジェントな運用の価値を最大限に引き出します。

5

人材とスキルの基盤を構築する。

企業は、AIの設計、展開、規模拡大方法を理解する技術チームを必要とします。そのチームは購買、財務、サプライチェーンの部門と連携し、プロセスにAIを効果的に適用するためのデジタルリテラシーを備えている必要があります。これらの能力が共に発展することで、企業は変革を推進し持続させるために必要な内部能力を構築できます。

6

すでに実績を上げてきたプラットフォームと連携する。

AI機能をゼロから構築するのは時間がかかり、リソースを大量に消費し、成功することは稀です。実績のあるプラットフォームには、長年の反復、深いデータ資産、そして確立されたベストプラクティスが備わっており、これらすべてが導入を加速し、初日からリスクを軽減します。

7

まずは総支出の可視化を実現する。

AIの威力は、それが認識できるデータの質に大きく依存します。直接材支出と間接材支出を統合することで、インサイトを完全かつ一貫性のある実用的なものにします。断片的な可視性はインテリジェンスを制限しますが、統合された可視性はインテリジェンスを倍増させます。

統合型プラットフォームは不可欠

AIで成功する企業には共通のパターンがあります。戦略、インフラ、信頼性の課題を個別にではなく、一緒に解決しているのです。これが、統合型プラットフォームがサイロ化したソリューションや自社開発の実験を常に上回る理由です。断片的なアプローチが摩擦を生むところ、統合型プラットフォームは連携を生み出すのです。

統合型プラットフォームが提供するメリット

戦略ギャップの解消

統合型プラットフォームは、自動化からオーケストレーションまでの明確なロードマップと事前構築された機能により、バラバラのパイロットプロジェクトに取って代わります。統合型プラットフォームは実験から方向性を示し、チームに体系的かつ再現可能で達成可能な導入の道筋を提供します。

インフラストラクチャギャップの解消

購買、サプライチェーン、支払い全体に組み込まれたネイティブAIは、連携に伴う障壁を解消し、詳細で高品質な取引データが汎用モデルでは太刀打ちできない信頼性を提供します。AIを解釈し業務に利用するスキルと組み合わせることで、これらの基盤はAIを日常業務フローにおいてスケーラブルで信頼できる効果的なものにします。

信頼性ギャップの解消

組み込みのガバナンスフレームワークは監視を効率化し、AIが日常的な意思決定を処理する一方で、人が自信を持って例外を管理できるようにします。トレーニングとチェンジマネジメントによって強化されたワークフローは、人が関与でき、ガバナンスをボトルネックから導入促進の手段へと転換します。

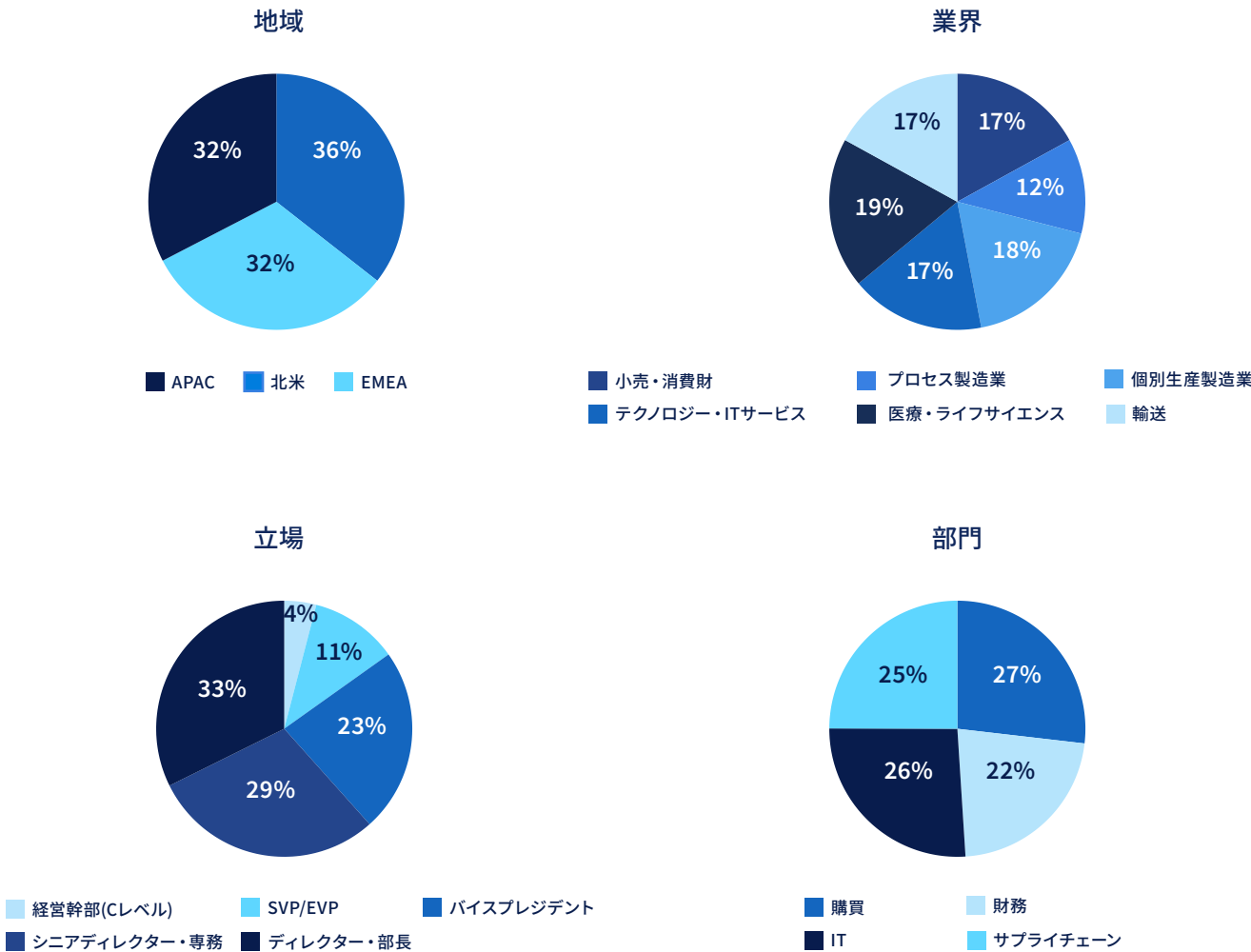
前進の道筋 - システムと人の協働

明確なエビデンスがあり、プラットフォームはさまざまな業界で実証済みです。成熟度の格差は広がる一方で、適切なプラットフォームを選択すれば、どの企業も、その出発点にかかわらず、変革を加速し、測定可能な成果を上げることができます。

進化への強い意欲は既にあります。予算も確保されています。今や成功を左右するのは、AI導入が技術的問題ではなく、システムと使い手の問題であると認識することです。戦略、インフラ、ガバナンスの緊密な連携が求められます。この真実を受け入れ、統合型プラットフォームを採用する企業こそが、AIによる意図を持続的なビジネスインパクトへと転換できるのです。

調査方法と回答者プロフィール

本レポートは、CoupaとIncisivによる「2025年ClaritySurvey」を基に作成され、購買、財務、IT、サプライチェーン分野のシニアリーダー641名から得られたインサイトを集約しています。回答者は全員、ディレクター・部長以上の役職者であり、戦略的・運営上の重要な責任を担う人物で構成されています。本調査は、世界各地域、主要産業、中核的職務領域を幅広く反映しています。



本調査では、北米、EMEA、アジア太平洋地域の全域にわたり、本レポートの分析対象となる6つの主要産業を代表する企業が参加し、グローバルな視点が反映されています。回答者は、支出管理、購買、財務業務、サプライチェーン実行、またはAIを活用した変革の推進に積極的に携わっていることを条件に選定されました。これにより、すべてのインサイトが、各企業内におけるAI戦略と実行を直接形作るリーダーシップの視点を反映していることが保証されています。

参考文献および引用

1. 出典: PwC. (2017). Sizing the Prize: What's the Real Value of AI for Your Business and How Can You Capitalise? Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/issues/analytics/assets/pwc-ai-analysis-sizing-the-prize-report.pdf>



Coupaについて

CoupaはAIネイティブの総支出管理のリーダーです。Coupaはコミュニティが生成した8兆ドルのデータセットを基盤として、AIエージェント、1,000万社以上のバイヤーとサプライヤーのネットワーク、先進のアプリケーションを、1つのプラットフォームで提供し、購入プロセスをシームレスに自動化します。Margin Multiplier™として、Coupaはお客様の利益拡大を支援します。

詳細はcoupa.co.jpをご覧ください。また、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[X \(Twitter\)](#)でもCoupaをフォローしてください。



Incisivについて

Incisivは、デジタル混乱に対応する消費財業界の経営幹部向けピアツーピア型経営者ネットワークおよび業界インサイトを提供する企業です。

Incisivは、消費財とテクノロジーの業界全体にわたるクライアントに対し、厳選された経営者向け学習プログラム、デジタル成熟度ベンチマーク、改善案を提示する変革インサイトを提供します。

www.incisiv.com