



# 自律型企業の最前線へ

○— 調査レポート

# 自律型企業の最前線へ

AIは、変革のルールをリアルタイムで書き換えています。現代企業は転換点に差し掛かっていますが、次の展開は誰にもわかりません。

見慣れた道には草が一面に生い茂り、古い地図はもう役に立ちません。

そして大半の企業は立ち止まり、進むべき道が自ずと現れるのを待っています。それは彼らに考えがないからではなく、前進することが途方もなく困難に感じられるからです。システムは分断化し、古いインフラがいまだに使われています。変化にはコストがかかり、混乱を招くだけでなく、何よりも不透明です。

しかし、この不確実性の中にこそ、前例のない成長の余地があるとPegaは考えています。

また、ごく一部の組織において、新たなタイプのリーダーが登場しつつあることが判明しました。こうしたリーダーは、完璧な道が現れるのを待ってはいません。勇気と洞察力、インテリジェントなツールを駆使して前進し始めるのです。

これが企業変革の最前線です。

意思決定、ワークフロー、AI、自動化を融合し、回復力を強化する場所が、自律型企业です。適応、対応、進化のための新しい方法や、企業が手作業から完全自律へと移行する中で、人とAIが互いに学び合い、導き合う未来を創出します。

この新たな状況を把握するため、PegaとNewton Xは、北米と欧州における各業界・各国のビジネスリーダー177名を対象に調査を実施しました。今回の調査結果では、状況が二極化していることが浮き彫りになりました。

- 72%が、変革の緊急性が高まっていると回答しました。
- 現在の路線に自信を持っているリーダーは、わずか28%でした。
- 山頂を目指し始めた企業と、まだ麓をさまよっている企業との差は、さらに広がりつつあります。

本調査レポートは、これから変革に取り組もうとする企業にとっての指針になります。

本書を参考に、自社の進捗をベンチマークし、隠れた問題を明確化し、前進しているリーダーが他のリーダーとは異なる理由を見極めることができます。内容はすべて、同じ変革の最前線を歩む企業経営者から収集した実際のデータに基づいています。

このような環境では、ためらっていても安全を守ることにはつながりません。停滞が生じるだけです。



## 第1章

# 緊急度の 高まり

## 先が見えない深い森の中にいます。

何らかの打開策が必要なことは誰の目にも明らかです。しかし、ほとんどの企業は雑草に絡め取られて動きがとれずにいます。レガシーシステムに囚われ、手作業のプロセスに振り回され、複雑性に押しつぶされています。

今回の調査では、次の点が明らかになりました。

- **72%**の企業リーダーが変化のペースが加速していると回答
- **70%**が、変化への適応に苦慮していると回答
- わずか**28%**が現在の路線に自信を持っていると回答

こうした組織的な負担は、今後も増加の一途をたどると予想されます。これは、手段がないからではなく、手段が連携していないことで、負担になっているからです。複雑化が進むにつれ、実行中にその場で対応するリーダーと、目的を持って調整するリーダーとの差は広がっていきます。

### 進むべき道は、待っていても現れない

非常に多くの企業が、行動を起こすことをためらっています。それは先を見通せないからではなく、前進するために、長年利用してきた複雑なレガシーシステムを整理する必要があるからです。基盤となるシステムに対処せずにAIエージェントを実装すると、問題を増大させるリスクがあります。そのため、多くの企業が、森を一気に抜けられるような完璧な条件、完璧な投資、完璧な方法が現れるのをじっと待っているのです。

しかし、実際のところ、森は通行人のために道を開いてはくれません。道は、自分で切り開くしかないのです。

混乱は一過性のものではありません。根深く浸透していきます。適応する企業だけが、この状況を乗り切れるのです。

今回の調査によると、企業の54%が、外部要因による世界的な変動の影響で、業務に重大な支障をきたした経験があると回答しています。32%のリーダーは、組織がこうした変化に適応する準備が整っていないと感じており、27%は新たな政策に適応できるかどうか、あまり自信がないと回答しています。また、こうした変動はもはや例外ではなく、常態化しています。

### リーダーは全方位での対処を求められています。

- コスト削減
- オペレーションの最新化
- 新製品のリリース
- 規制への対応
- 効率化と高速化の両立

この待ち続ければ、変革に最適なタイミングが訪れるという考えは、単なる幻想に過ぎません。



荒野に迷い込む

ほとんどの企業は、歩みを進めなければならないと認識していますが、絡み合った根に足を取られて動くことができません。

- **67%**が、不確実性によって変革の取り組みが遅れていると回答しています。
- **59%**が、依然として技術的負債に悩まされています。
- **62%**が、統合の複雑性を主な障壁として挙げています。

また、こうした構造的問題の奥底には、より根本的な問題が潜んでいます。つまり、企業文化です。

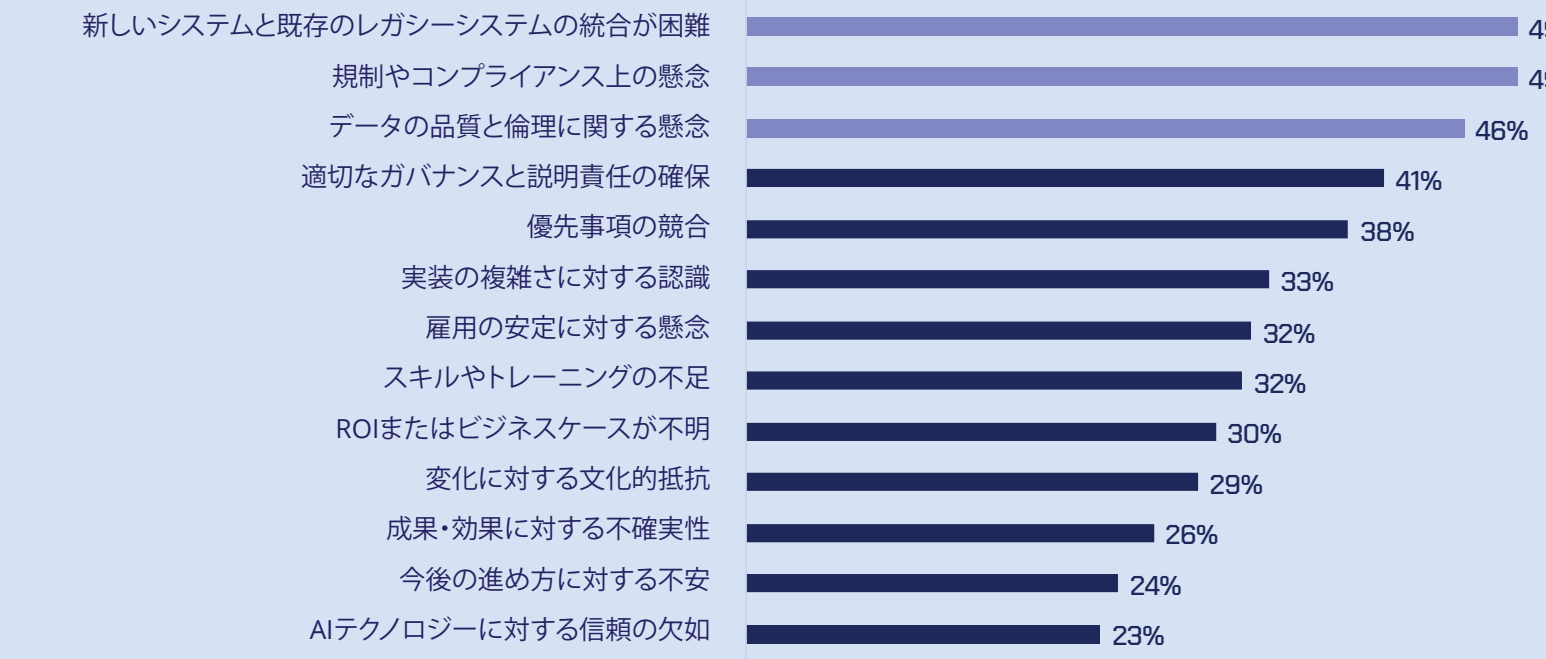
- 現場従業員**の45%**
- ジネスリーダー**の41%**

自律型企業へのシフトに抵抗を感じている割合です。これは彼らが自律型企業を信用していないからではなく、不確実性が恐怖を生み出しているためです。また、恐怖は惰性につながります。

結果として、森のあちらこちらに、失敗に終わった試み、放棄されたパイロット事業、一度も解決策を見出せなかった変革プログラムが置き去りにされます。

自律型機能の導入時に企業が直面する主な課題

抵抗の各原因が、自律型企业となることに与える影響の大きさ(回答者数:177)(非常に大きい、またはかなり大きい)



## 解決策

大半の企業が依然として堂々巡りを続けている一方で、一部の企業は、別の方法を見出しています。

完璧な道が現れるまで待つということはありませんでした。

草刈りをやめて、地平線を見渡しました。

このような企業は、次のような行動を取っています。

- **48%**が、意思決定の改善にAIを活用しています。
- **49%**が、業務にレジリエンスを直接組み込んでいます。
- 調査に基づいたロードマップに沿って進めることで、成功する可能性が3倍高くなっています。

## 決断の時

どの企業も岐路に立っています。

一方の道に進むと、堂々巡りになります。さらに遅れや疑念が生じ、迷走し続けることになります。

もう一方の道へ進むと、前進することができます。明瞭性、機能性、推進力に向かって進んで行きます。

ここでは、ツールだけでなく、意識にも違いがあります。

大胆な企業はすでに一步踏み出しています。

現在の自らの立ち位置はどこでしょうか。

## 現代企業が直面する環境の概観：

変化のスピードが増している

**72%**のリーダーが、変化のペースはかつてないほど加速していると回答。

戦略には自信がない

現在の改革路線に自信を持っているリーダーは、**28%**。

変革が停滞している

不確実性によって、取り組みの**67%**が遅延。

技術的負債が解消されない

**59%**が依然としてレガシーシステムに苦悩。

抵抗が現実問題として存在する

現場従業員の**45%**と管理職の41%が自律化に抵抗感。

複雑性が障壁となっている

**62%**が、統合の課題を主な障害として指摘。

第2章

# 明確な二極化



# 森には、平坦な場所はありません。

起伏が激しく、道は入り組んでいて、見通しが利きません。しかし、今回の調査では、具体的な事実が明らかになりました。前進する道は確かに存在し、すでに5%の企業がその道を歩み始めています。

こうした企業は、型破りであり、先駆者でもあります。森の先を見通して、一歩踏み出した企業です。

残りの95%の企業は、ようやく方向感覚を掴み始めたばかりです。道を切り開くにはツールだけでは足りません。はるかに大きなもの、つまり、新たな考え方、新たな働き方、新たな前進の扉を開く手段が必要です。

## 森を抜けて

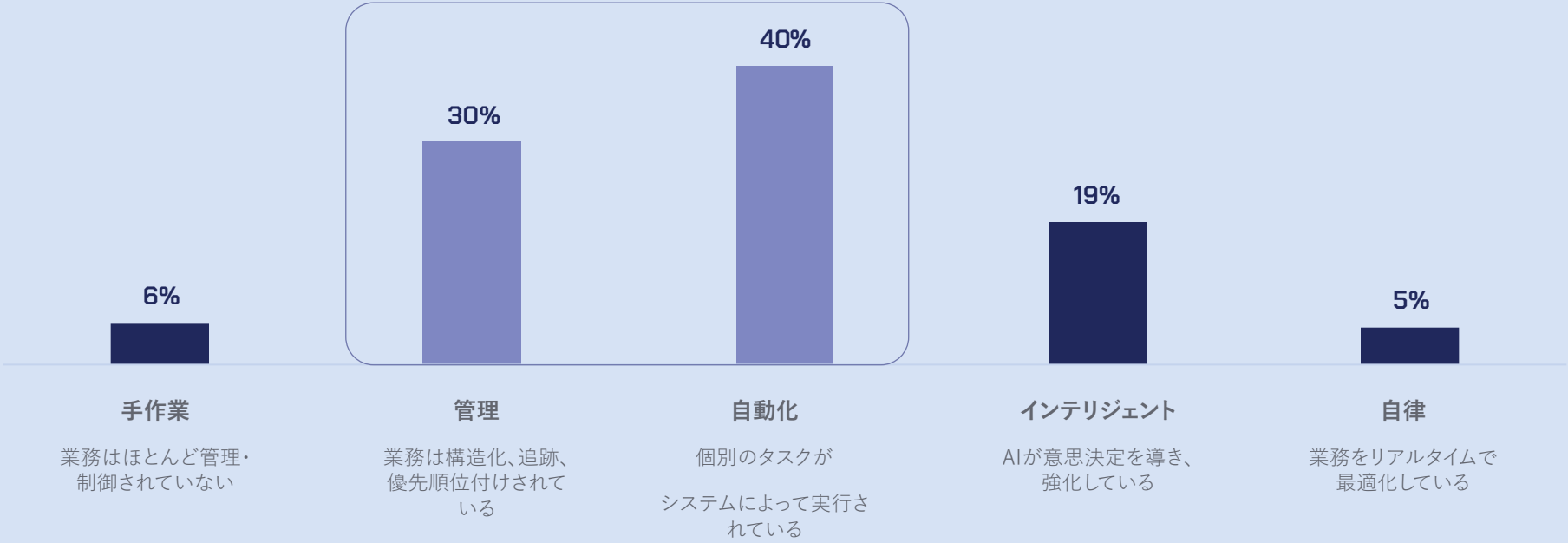
少数の勇気ある企業が実行したことは、単に時代遅れのワークフローのデジタル化や、レガシーシステムのクラウドへの複製ではありません。ルールの変更です。

これらの企業は、自律型企業の構想、つまり、リアルタイムで状況に適応し、学習し、最適化するシステムを取り入れました。このシステムでは、AIエージェント、意思決定のガバナンス、動的ワークフローが単にタスクを実行するだけでなく、戦略推進を支援しています。

これらの企業は、偶然この方法にたどり着いたわけではありません。調査に基づく戦略を持つ企業は、直感や情性に頼る企業に比べ、自社を自律型企业であると明確に認識している傾向が、3倍高くなっています。

# 購入者は、自律化への取り組みにおいて、自らが管理された段階や自動化された段階にいると認識する傾向にある

自律型企业への変革プロセスにおける自社の位置付け(回答者数:177)



## 山頂の手前で足止めされる企業

多くの企業が、何もしていないわけではないのです。進歩はしていますが、

断片的な進歩に留まっています。戦術的ではありますが、部分的です。

40%の自動化と30%の管理状態の狭間にいるため、かすかな動きはありますが勢いがなく、待機状態から抜け出せません。

なぜ進むべき道が見つからないのでしょうか。

- **59%**が、依然として技術的負債に悩まされています。
- **58%**が、セキュリティとコンプライアンス上の継続的な懸念に直面しています。
- **53%**が、データ品質、アクセシビリティ、統合の問題を主な障壁として挙げています。これらは、道に生えるいばらのようなものです。

また、純粋な技術的な問題に見えても、実際には心理的な問題でもあります。

統合の障壁やシステム負債だけでなく、躊躇も障害になります。

混乱への恐れもあります。

誤った判断を下すことへの恐れもあります。

しかし、これほど急速に変化する状況では、「失敗したらどうなるか？」ではなく、「挑戦しなければどうなるか？」ということを考える必要があります。なぜなら、真のリスクは前進することではなく、他社が前進する中で立ち止まっていることなのです。

## 自律化への取り組みにおける組織の状況

### Pegaの考え：自己最適化プロセスと体験へ導く確かな道筋



## 第3章

# 自律型企業の 競争力



# 進むべき道は存在します。すでに一部の企業が足を踏み入れています。

進むべき道を見つけた企業は、自律型企業を最終目標ではなく設計原則として採用し、AIエージェント、ワークフローのオーケストレーション、意思決定のガバナンスが連携して機能する、インテリジェントなエコシステムを構築しています。

## 前進するためのジャーニー

企業は、技術的な可能性だけを求めて自律型企業を模索しているわけではありません。真の戦略上の影響力を活用するための鍵とみなしています。

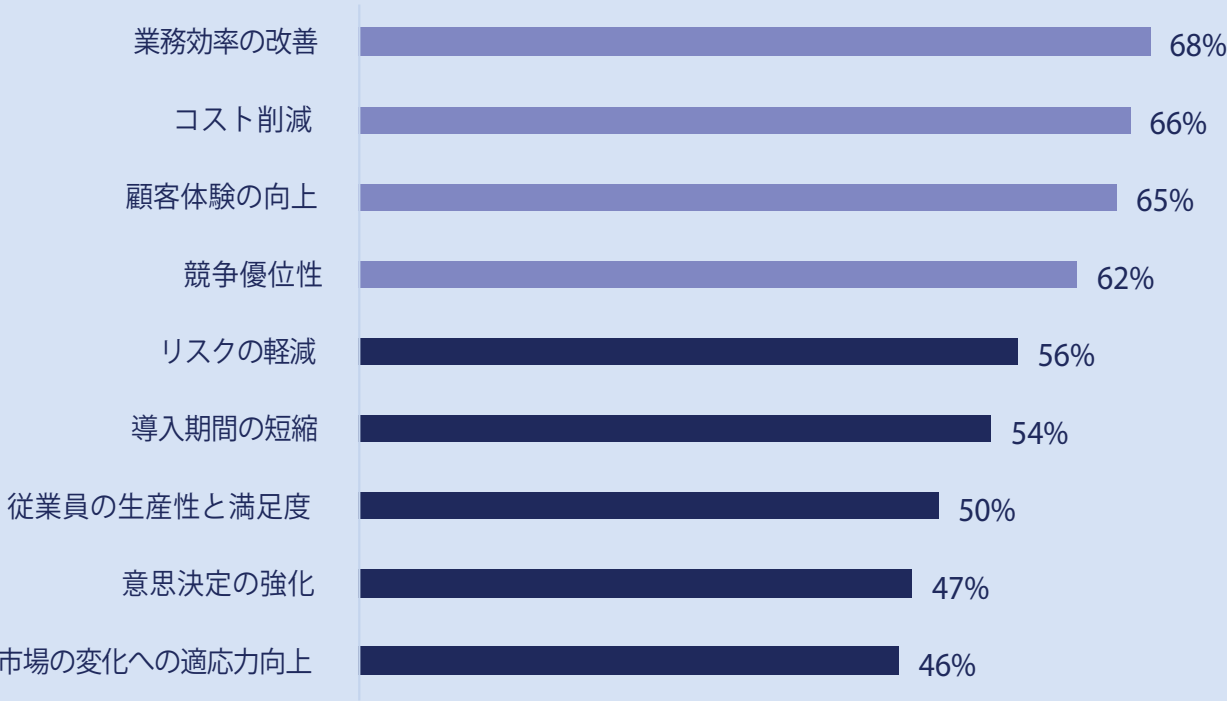
- 68%が、業務効率の改善を最優先課題だと考えています。
- 66%が、コスト削減を重要なメリットとして挙げています。
- 65%が、優れた顧客体験を非常に重視しています。
- 62%が、競争力を中核的な推進要因として挙げています。

## この段階では、

- ワークフローは動的で自己調整型です。
- AIは、人間に取って代わるものではなく、人間の判断力を強化するものになっています。
- 意思決定は予測可能であり、管理され、企業戦略に沿って実行されます。

# 購入者は自律機能が自社にもたらす成果に価値を見出している 業務の効率化、コストの削減、顧客体験の向上、競争力の強化は極めて重視されています

自律機能のメリットの重要性のレベル(回答者数:177)(極めて重要または非常に重要)



# 発見ではなく、設計。

自律型企業は、偶然に生まれるものではありません。意識して作り上げるものです。

これを実践する企業は、孤立したパイロット事業や散在するツールに依存していません。思考し、適応し、拡張するシステムを設計しています。

優先事項：

分断化よりもオーケストレーション

即興性よりも予測可能性

推測よりもガバナンス

発見よりも設計

その結果、次のことが実証されました。

- **79%**のビジネスリーダーが、単体のソリューションではなく包括的なワークフローオーケストレーションこそが最優先事項であると回答しています。
- **73%**の企業がAIエージェントを活用し、人間の入力を置き換えるためではなく、人間の意思決定を強化し、アジリティを高めるために活用しています。

これは戦略的理念です (Pegaの構築基盤に一致する理念です)。

## Pega：企業のパートナーであり、羅針盤

森の中で、道の存在は始まりに過ぎません。ツールも同様に重要です。

今回の調査対象となったリーダーの中でも、成熟段階に達した上位5%には共通点があります。場当たり的な修正をやめ、適応・拡張・思考を可能にするプラットフォームへと移行しているのです。

Pegaは、まさにそのようなプラットフォームです。単なる追加機能ではありません。意思決定、オーケストレーション、自動化を1つのインテリジェントシステムに統合するよう設計された、企業変革向けのAI活用型プラットフォームです。メリットは3つあります。

- **Pega Blueprint™**は、最新の生成AIと長年にわたる業界のベストプラクティスを融合することで、業務の進め方を再構築します。これにより、ゼロから始めることなく、速やかな前進が可能になります。
- **Pega Predictable AI™**では、AIエージェントの能力と、構造化されたワークフローのガバナンスと信頼性を組み合わせています。従来の予測不可能なプロンプトベースの推論に依存するAIシステムとは異なり、PegaのPredictable AIは、設計段階でAIを活用し、透明性が高く、監査可能で、再現性のあるワークフローを構築します。
- **エンドツーエンドのワークフローオーケストレーションとインテリジェントなケースマネジメント**により、レガシーテクノロジーを拡張性と適応性に優れたシステムに転換します。これにより、複雑さを増加させることなく成長を実現できます。

トップ企業は、多くのツールを使用しているわけではありません。最適なツールを使用しているのです。



The background of the slide is a stylized illustration of a landscape. It features a calm body of water in the foreground, with several layers of mountains in the background. The mountains are rendered in various shades of blue and purple, creating a sense of depth. The sky is a light, pale blue. The overall style is minimalist and serene.

## 第4章

# 自律型企业へのロードマップ

ここまでご説明したとおり、難局を抜け出す道は、偶然できるものではありません。計画や準備が必要です。

適応のためのシステムを構築し、証拠に基づいて戦略を策定することで、意図的に解決を図るのです。

## 第1段階：基盤の構築

規模拡大の前に、安定性が必要です。

開拓者は、まず下草を刈り取ることから始めます。Pega Blueprintを活用することで、レガシーシステムとワークフローを再構築し、そのアイデアをすばやく実現へと導くことができます。

### アクション項目：

- Blueprintを活用して、基幹プロセスを最新化し、再構築する。
- 変革目標を共有し、チームを連携させる。
- AI、オーケストレーション、自動化の基盤を確立する。
- データソースを統合して可視性とガバナンスを確保する。
- 業務部門とIT部門の双方において、早期の支持者を見つける。

### 重要なインサイト：

企業リーダーのうち、自律型企业への明確なロードマップがあると明言したのはわずか18%です。

## 第2段階：インテリジェントなオーケストレーション

ここから道が始まります。

変革は、戦術的なアップデートから、戦略的な連携へと移行します。業務は企業全体で構造化され、追跡され、優先順位付けされるようになります。

### アクション項目：

- ケースマネジメントを使用して、複雑で部門横断的な業務を調整する。
- 部門横断的に、インテリジェントなワークフローの自動化を実施する。
- 業務の進捗状況とパフォーマンスをリアルタイムで可視化する。
- ワークフロー内の意思決定ポイントにAIを組み込み始める。
- 個別のソリューションの自動化よりも、オーケストレーションを優先する。

### 重要なインサイト：

自社の業務が構造化され、進捗が管理され、優先順位付けされている(自律型企业への道のりの「管理」段階にある)と回答した企業リーダーは、わずか30%に過ぎません。



## 第3段階：自律的な最適化

この段階では、システムは自己改善を開始します。

リーダーは事後対応から事前対応へと移行します。学習し、適応し、人間の能力を引き出すAIを組み込むのです。

- AIエージェントを展開し、ワークフローや特定のタスクを実行する。
- フィードバックループを使用して、リアルタイムで監視・改善を行う。
- システムが、ルールだけでなく、状況に基づいて適応できるようにする。
- 静的なダッシュボードから、予測インサイトへ移行する。
- ガバナンスフレームワークを構築し、AIの説明可能性とコンプライアンスを確保する。

### 重要なインサイト：

企業のリーダーのうち、自社がAIエージェントを導入できると確信しているのはわずか53%です。

## 第4段階：継続的な拡大

これが約束の地、自律型企业です。

この段階では、業務がリアルタイムで最適化されます。システムは自動でオーケストレーションを行います。人間の潜在能力は、創造性、戦略、イノベーションのために使用されます。変革は、継続的に行われるようになります。

### アクション項目：

- 自己修復型・自己最適化型システムを構築する。
- 継続的な学習と改善のサイクルを制度化する。
- 顧客と従業員のライフサイクル全体にオーケストレーションを拡大する。
- AIを活用し、大規模に体験をパーソナライズする。
- 解放された余力をイノベーションと成長に再投資する。

### 重要なインサイト：

自律型企业への移行が成功したと確信している企業はわずか5%です。残りの95%にとって、それは失敗ではなく、可能性に満ちた原野なのです。

## 抵抗の克服： 人的要因

非常に優れたシステムがあっても、それだけでは企業を前進させることはできません。

**抵抗は現実問題として存在します。**

**45%の現場従業員**

**41%のビジネスリーダー**

…が、自律型企业へのシフトに抵抗を感じています。

しかし、抵抗は長く続くわけではありません。今は出発点です。人間に優れている点があるとすれば、それは適応力です。

### アクション項目：

- データの透明性を利用して信頼を構築し、AIをわかりやすく説明する。
- 自律性は人間を置き換えるものではなく、人間を補強するものだとして理解してもらう。
- 早期に成果を出し、支持と確信を引き出す。
- スキルアップと変化の管理に投資する。
- 全社全体で変革の支持者を称える。



### ヒント：

開拓者は至る所に存在し、道を切り開く上で不可欠な存在です。開拓者にはただ、成長するための場所が必要なのです。

## Pegaが企業の取り組みをサポート

一人で問題を抱え込む必要はありません。非常に意欲的な開拓者でさえ、パートナーが必要です。

Pegaは、40年以上にわたる企業変革の専門知識と、自律型企業専用設計されたAI活用型プラットフォームをご提供します。

AIを中心に据えることで、より迅速に行動し、賢く拡大し、自信を持って取り組みを主導できます。Pegaは、企業が複雑なレガシーシステムをオーケストレーションされたインテリジェンスに置き換え、事後対応から脱却し、将来を設計するお手伝いをします。

手順は次のとおりです。

- **Pega Blueprint™**は、生成AIと、数十年にわたる業界のベストプラクティスを融合させることで、アプリケーション設計を再構築します。これにより、アプリを数分で作成し、数日で本番稼働させます。
- **Predictable AI™**は、インテリジェントな羅針盤として機能します。これにより、エージェント型AIを活用して、透明性、管理性、将来性に優れたワークフローを設計・実行できるようになります。
- **エンドツーエンドのワークフロー オーケストレーションとインテリジェントなケースマネジメント**により、レガシーテクノロジーを拡張性と適応性に優れたシステムに転換します。これにより、ローカルの断片化を引き起こすことなくグローバルな成長を実現できます。

エージェント型AIとオーケストレーションされたインテリジェンスにより、企業が事後対応から脱却し、先進的に活動できるよう支援します。

魔法は必要ありません。必要なのは、企業が前進できるよう構築されたシステムと、共に歩む適切なパートナーなのです。



### Pegasystemsについて

Pegaは、エンタープライズDXを実現する最先端のAI搭載プラットフォームを提供します。世界有数の企業・組織が、ワークフローの自動化、顧客体験のパーソナライズ、レガシーシステムのモダナイゼーションを実現するためにPegaのテクノロジーを信頼して採用し、業務のあり方を再構築しています。1983年以来、拡張性と柔軟性の高いアーキテクチャにより継続的なイノベーションを促進し、お客様の自律型企業へのジャーニーを加速しています。

[pega.com/ja](https://pega.com/ja)