

Gartner®

CEO Watch 2026

自律型ビジネスは どこまで進むのか

CEO 調査に見る AI 投資と組織変革



CEO Watch

自律型ビジネスはどこまで進むのか

David Furlonger

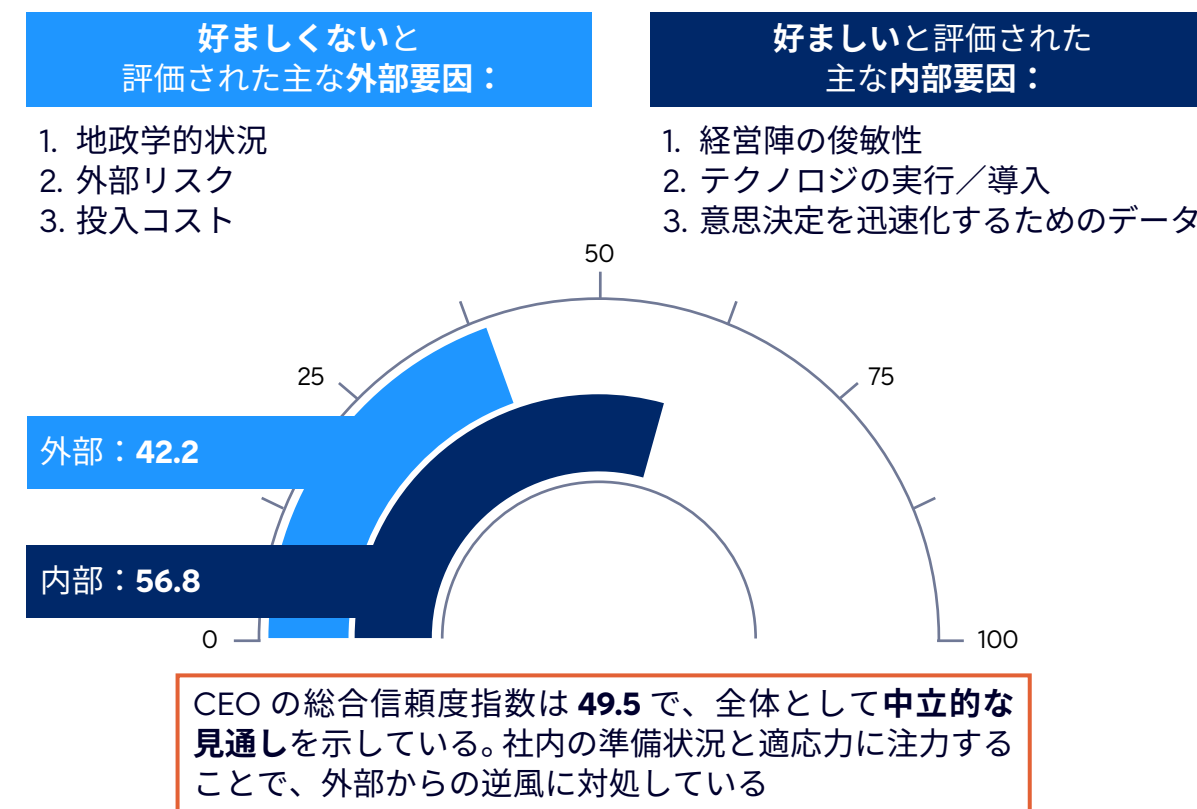
Gartner の 2026 年 CEO / 上級経営陣向けサーベイ¹では、経営リーダーが自律型ビジネスの時代へと移行しつつあることが示されています。AI は成長戦略の中核を担っていますが、企業は自律型オペレーションと人材のバランスを慎重に取る必要があります。

CEO のマインドセット： マクロでは不安、ミクロでは自信

CEO は、貿易障壁やサプライチェーンの混乱が重なる厳しい状況に直面しており、最も好ましくない外部要因として地政学的状況を挙げています。一方で、テクノロジーを導入・活用する自社の実行力に信頼を置いているため、こうした状況にも十分に対応できると考えています(図1参照)。

図1：Gartner の 2026 年 CEO 信頼度指数

0 ～ 100 段階での平均



n=469、全回答者

質問：「2025 年において、次の外部要因は貴社の業績にどのように影響すると予想されますか」

出典：Gartner の 2026 年 CEO and Senior Business Executive Survey (2025 年 3 ～ 11 月にかけて、全世界の CEO および上級経営幹部 469 人を対象に、Gartner が外部調査パネルを用いて実施)



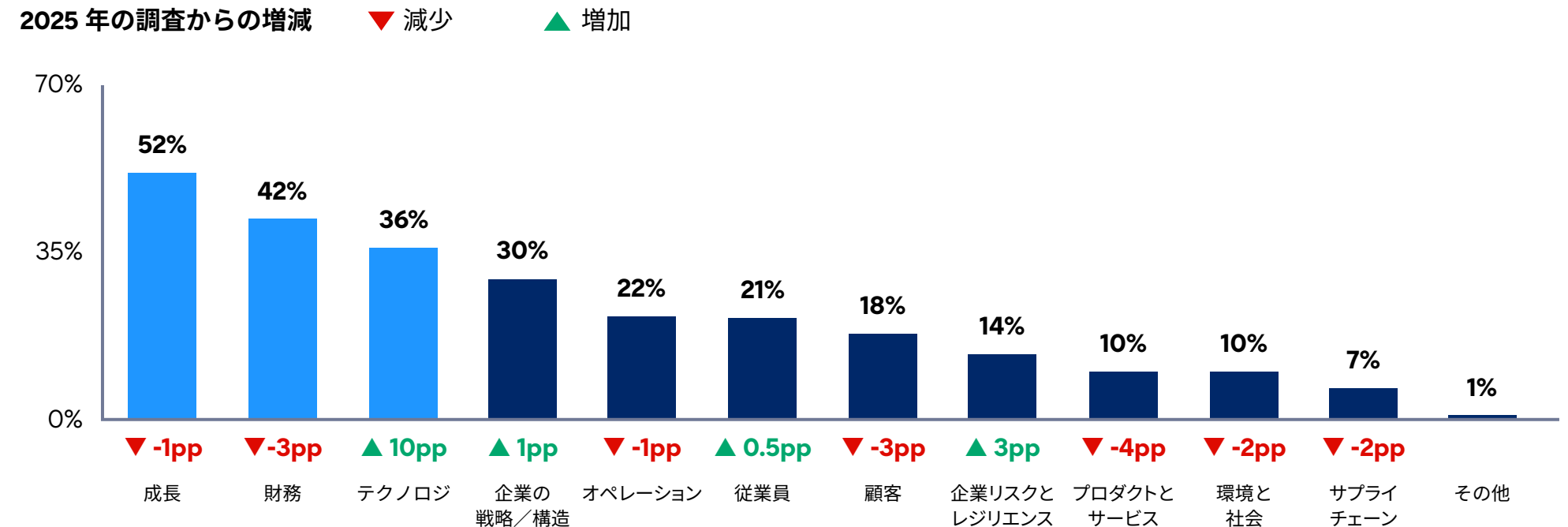
- **内部の安定化要因**：CEO は、業績に好影響をもたらす内部要因の第 2 位として、「テクノロジーの実行／導入」を挙げている
- **戦略的な移行**：財務／コスト管理への注力は依然として重要である一方、2025 年を通じてわずかに低下した。他方で、テクノロジーの優先度は 10 パーセント・ポイント (pp) 上昇しており、その伸びはほぼ AI によってけん引されている

戦略的な優先課題： AI 投資の波

CEO による 2026 年のリソース配分から、「テクノロジー活用」から「AI 中心」への明確な移行が見て取れます。

- **最優先課題**：「**成長**」は依然として最大の関心事であるが (CEO の 52% が優先課題のトップ 3 に挙げている)、「**テクノロジー**」(36%) も優先順位を高め、相対的な順位では「企業の戦略／構造」を上回っている (図 2 参照)

» 図 2：2026 年に向けた CEO のビジネス優先課題
回答に挙げられた上位 3 項目までを要約



n=469、全回答者

質問：「最初に、貴社の今後 2 年間 (2025 ～ 2026 年) の戦略的なビジネス優先課題の上位 5 項目をお答えください」

出典：Gartner の 2026 年 CEO and Senior Business Executive Survey (2025 年 3 ～ 11 月にかけて、全世界の CEO および上級経営幹部 469 人を対象に、Gartner が外部調査パネルを用いて実施)

備考：2026 年に自由回答の構造が変更されたため、以前に発行されたデータとは直接比較できない。



- **投資の二極化**：投資意欲には大きな差が生じている。AI への投資拡大を予定している CEO は 88% に上る一方で、**スタッフ雇用の予算を拡大する意向の CEO は 32%**にとどまっている。人材育成や組織文化の醸成、スタッフ雇用に対する投資意向は急激に低下しており、この傾向は 2022 年末に始まり、現在も続いている。この調査結果は、CEO が人員増加からデジタル能力の強化へと、資本を再配分していることを裏付けている

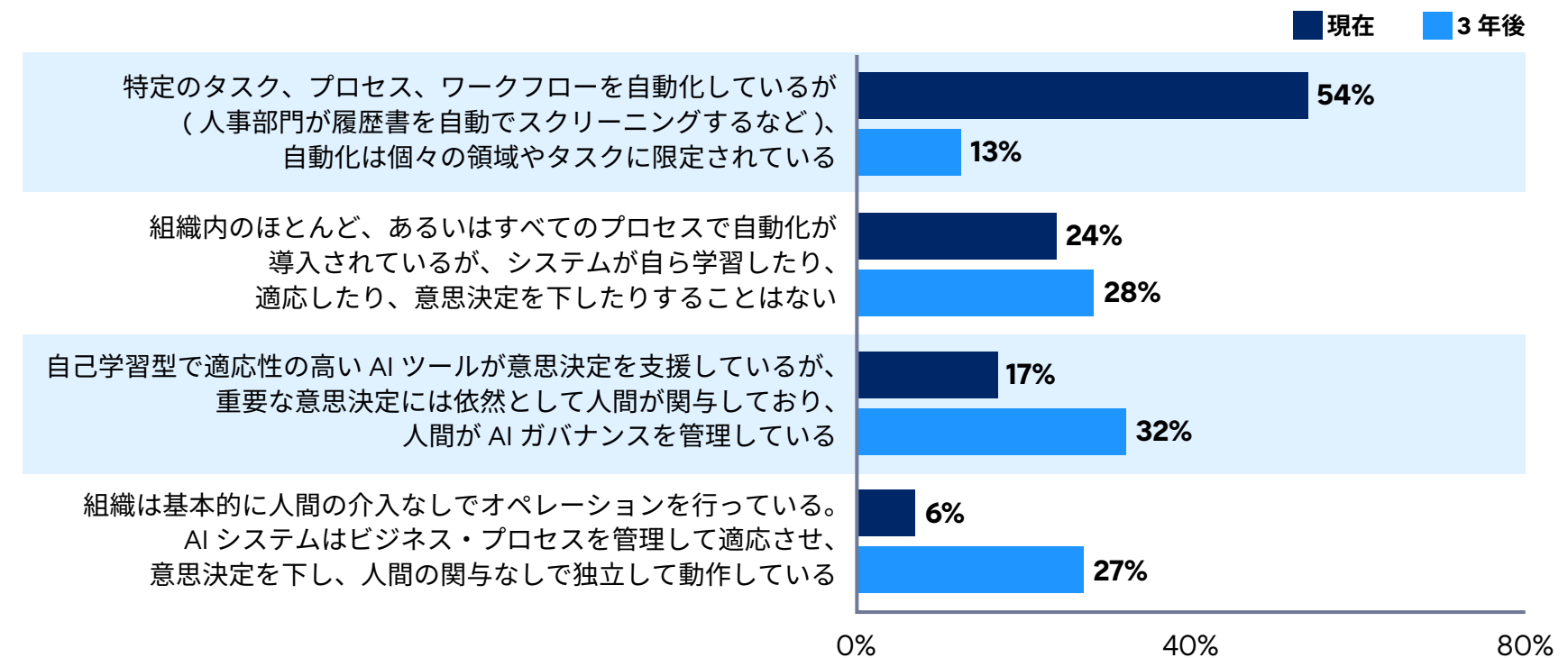
自律型ビジネスの機会

自動化に対する CEO の見解は、「タスクの補助」から「自律型オペレーション」へと急速に転換しつつあります。リーダーは、中核となる取引に人間が介入せず、AI エージェントが自ら判断し、行動するビジネスモデルへの備えを進めています。

- **現状と将来像の比較**：現在は企業の 54% が、自動化は特定のタスクに限定されていると答えている。また企業の 27% が、2028 年までには**基本的に人間の介入なしでオペレーションを行うようになり**、AI システムが意思決定を下して独立して動作するようになると予測している（図 3 参照）。

図 3：自律型ビジネス

組織の現在の自律性と 3 年後の見通しを評価した、第 3 回調査回答者の割合



n=252（第 3 回の回答者のみ）

質問：「次のうち、貴社が現在どの程度自律的であるかを最も確に表しているものをお選びください。

また、3 年後（すなわち 2028 年末まで）にはどのような状態になっていると予想されますか」

出典：Gartner の 2026 年 CEO and Senior Business Executive Survey

（2025 年 3 ～ 11 月にかけて、全世界の CEO および上級経営幹部 469 人を対象に、Gartner が外部調査パネルを用いて実施）

- **新たな収益源**：CEO は、2030 年までに平均して、総売上高の **19.9%** が、人間ではなく AI エージェントやマシン・カスタマーからもたらされるようになると見込んでいる
- **資金管理能力の強化**：CEO の認識では、自律型オペレーションには財務や資金管理の業務も含まれる。CEO の **25%** は 2026 年末までに、**プログラマブル・マネー**を用いて、**プロダクトやサービスの取引を行い、支払いを行ったり、受け取ったりできる AI エージェント・システムを導入する予定である**。また CEO の **28%** は、同様のシステムが**資金調達や流動性の管理に役立つものと期待しており**、この用途にも、プログラマブル・マネーが使われる見込みである

AI エージェントへの移行を生かす

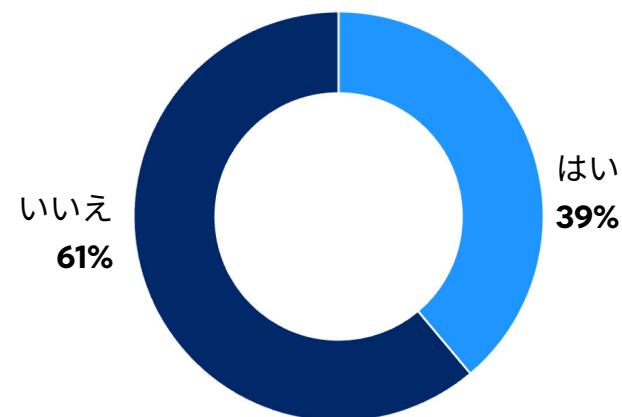
CEO にとっての最重要課題は、自律型オペレーションと人材の間にある緊張関係に対処することです。CEO は、ビジネスのレジリエンスを高める主な能力として「人材」を挙げていますが、調査結果からは雇用に消極的な姿勢と、AI エージェントが、より低コストで労働力を補う手段になり得るとの期待が示されています。

- **パラドックス**：雇用が凍結され、**人材育成や組織文化の醸成への投資が削減される傾向にあるが**、AI エージェントの活用には、既存人材の大幅なスキルアップが必要になる可能性がある

- **従業員としての AI**：CEO の **39%** は、既に AI エージェントを従業員と見なしており、労働力の定義が根本的に変化している（図 4 参照）

》 図 4：「従業員としての AI エージェント」に対する CEO の見解

AI エージェントを従業員と見なしている
第 3 回調査回答者の割合



n=252（第 3 回の回答者のみ）

質問：「既に多くの組織がワークフローに AI エージェントを使用しており、今後 1～2 年で大幅な拡大が見込まれています。貴職は AI エージェントを従業員と見なしていますか」

出典：Gartner の 2026 年 CEO and Senior Business Executive Survey (2025 年 3～11 月にかけて、全世界の CEO および上級経営幹部 469 人を対象に、Gartner が外部調査パネルを用いて実施)

経営幹部への示唆

企業は、単にコストや人員を削減するだけでは、自律型ビジネスの未来を実現できません。この移行を実現するには、人間が担う高付加価値の役割を維持し、定型的な業務を自動化するという、新たな人材・役割設計が必要になります。

¹ **Gartner の 2026 年 CEO and Senior Business Executive Survey (CEO / 上級経営陣向けサーベイ)**：本調査は、現在の経営問題や、テクノロジーがビジネスに与える影響に関して、CEO および上級経営陣の見解や視点を調べるために実施された。2025 年の 3 四半期にわたって実施された本調査には、469 人の現役 CEO および上級経営陣が参加した（3～4 月、5～6 月、10～11 月）。調査回答者の役割別内訳は、CEO (n=330)、CFO (n=100)、COO またはその他の C レベル経営幹部 (n=23)、会長、社長、または取締役 (n=16)、回答者の地域別内訳は、北米 (n=186)、欧州 (n=147)、中国を除くアジア太平洋 (n=99)、中南米 (n=22)、中東 (n=11)、南アフリカ (n=4)、組織の売上規模別内訳は、5,000 万ドル以上 2 億 5,000 万ドル未満 (n=43)、2 億 5,000 万ドル以上 10 億ドル未満 (n=102)、10 億ドル以上 100 億ドル未満 (n=213)、100 億ドル以上 (n=111) である。調査結果は、2025 年に更新された LLM ベースのトピック・モデリングによって分類した、自由回答を反映している。したがってこの結果は、以前に発行済みのリサーチと直接比較することはできない。免責文言：本調査の結果は、世界全体または市場全体を代表するものではなく、調査に参加した回答者や回答企業の見解を反映したものである。

実用的で客観的なインサイト

各種のリソース／ツールを無償でご利用いただけます。



Webinar

AI 成功の成否を分けるのは、テクノロジーではなく「人材」

AI 時代に必要なスキル、役割の変化、人材再構成、マネージャーのチェンジマネジメントを解説します。

今すぐ視聴



Webinar

成果につながる AI ユースケースとは何か？
投資判断と価値測定の考え方

AI 投資の成果を高めるには、どの AI ユースケースを選び、どう価値測定するべきか。投資対効果の考え方、優先順位付け、AI FinOps による管理のポイントを解説します。

今すぐ視聴



eBook

AI 時代の CIO が目指す
戦略的コスト最適化

IT 支出の可視化、コスト削減、パフォーマンス向上、将来の価値創出につなげるための実践ポイントを解説します。

今すぐダウンロード



Tool

CIO Accelerators

CIO Accelerators を活用することで、組織の優先課題への取り組みを加速できます。

詳細を見る（英語）

Gartner のお客様は、クライアント・ポータルでさらに多くのリソースをご利用いただけます。[ログイン](#) ➤

インサイトからインパクトへ： Gartner のコンファレンスに チームで参加して成功をつかむ

優れたアイデアは、人とのつながりから生まれます。チームで Gartner コンファレンスに参加し、創造性、コラボレーション、インパクトを新たなレベルへ引き上げましょう。



役割を分担して
セッションに
参加し、
学びを最大化



意欲を高め、
認識をそろえ、
成果創出に向けた
準備を整えて
現場に戻る

実践的なワーク
ショップで、
チーム一丸と
なって
課題に取り組む



交流を深め、
最新の
インサイトを
生かして
戦略を策定



「チームで参加したことが、大きな転機となりました。戻ってきたときには、意欲が高まり、結束も強まっていました。また、すぐに実行に移せる戦略も手にしていました」

IT トランスフォーメーション担当ディレクター

**2026 年の Gartner コンファレンスの
スケジュールをご確認ください** ➔



Connect With Us

Gartner は、経営幹部およびそのチームに対し、実行可能かつ客観的なビジネスおよびテクノロジーのインサイトを提供します。Gartner のエキスパートによるガイダンスやツールは、組織の重要な課題について、迅速で優れた意思決定と大きな成果の創出を可能にします。

最新のインサイトをご確認ください



Gartner のサービスに関するお問い合わせ