

ASEAN における AI 活用を成功に導くビジョンロードマップ°

ー 現地特性を踏まえた策定と実行のポイント ー

NRI タイ System Consulting Group Group Manager

櫻井 翔太郎

NRI タイ ASEAN Manufacturing Practice, ASEAN Go-to-Market Consulting Group コンサルタント 酒井 勇喜

1 ASEAN において地域 AI ビジョンが必要となる背景

東南アジア諸国連合（ASEAN）では、生成 AI の急速な普及を背景に、AI は業務効率化のためのツールから企業競争力を左右する経営テーマへと変化している。一方、多くの在 ASEAN 日系企業では部門単位での AI 活用が先行する一方、全社として目指す姿や優先順位が十分に整理されていないケースも少なくない。本章では、ASEAN 市場や企業を取り巻く環境変化を踏まえ、地域 AI ビジョンの策定が求められる背景について整理する。

1) AI 競争の激化により迅速な対応を迫られる

ASEAN 市場

ASEAN では、AI 活用はもはや一部企業による概念実証（PoC）の段階ではない。生成 AI の急速な進展を背景に、AI は企業競争力を左右する経営テーマとなり、競争環境そのものが大きく変化している。「e-Conomy SEA 2025」によれば、ASEAN では AI スタートアップへの投資が拡大し、スタートアップにおける AI 関連投資は地域全体の民間資金調達額の約 30% を占めている。また、AI 需要を支えるデータセンターについても、アジア太平洋（APAC）平均を上回るペースで設備容量が拡大し、今後 4,600MW を超える新規容量が計画されている※¹。こうした拡大の背景には、デジタル経済や AI 需要の成長に加え、米中双方と経済関係を持ちながら特定の陣営に過度に依存しない ASEAN の地政学的な位置付けもある。シンガポールに加え、マレーシア、

タイ、インドネシアなどでもデータセンター投資が拡大しており、ASEAN は AI 時代のデジタルインフラ拠点として存在感を高めている。

こうした変化を受け、ASEAN では 2025 年に「ASEAN Responsible AI Roadmap（2025 - 2030）」が策定され、AI 活用の推進だけでなく、AI ガバナンス、人材育成、デジタルインフラ整備、国際協力まで含めた地域全体の方向性が示された。AI は個社の業務改善ツールではなく、地域全体の競争力を左右する戦略テーマとして位置付けられ始めている。また、ASEAN の AI ガバナンスには、イノベーションを阻害しない柔軟な制度設計を重視する特徴がある。EU が「AI Act」※²による法的拘束力を持つ規制枠組みを整備しているのに対し「ASEAN Guide on AI Governance and Ethics」※³は自主的な適用を前提とし、各国・企業の状況や AI のリスクに応じた柔軟な運用を重視している。多様な発展段階にある国々を抱える ASEAN では、共通の原則を示しながらも、各国や企業による AI の実装・イノベーションを促進するアプローチが採られている。

こうした環境下では、企業にとって、制度や業界標準が完全に整備されるのを待つのではなく、適切なリスク管理を行いながら、優先度の高い領域から

※1 Bain & Company, Google, and Temasek [e-Conomy SEA 2025]

※2 EU AI Act (Regulation (EU) 2024/1689) 2024 年制定

※3 ASEAN 事務局「ASEAN Guide on AI Governance and Ethics」2024 年発行

AI の導入と検証を迅速に進めることが重要となる。慎重な意思決定を重ねる間にも競争環境は変化し続けており、AI 競争は「導入するかどうか」ではなく「いかに早く事業へ実装し、競争力へ結び付けるか」を競う段階へ移行している。

2) 部門単位の PoC 拡大だけでは実現できない全体最適

競争環境の変化を受け、多くの企業では営業、マーケティング、製造、バックオフィスなど、それぞれの部門で AI 導入の検討が進んでいる。まずは小規模な PoC から始め、効果を確認しながら活用範囲を広げるアプローチは、AI 活用を推進する上で有効な第一歩である。一方で、部門ごとに PoC を積み重ねるだけでは、個々の取り組みが分散し、必ずしも全社としての事業成果には結び付かない。実際、世界全体では 74% の企業が AI による十分な価値創出や全社展開に苦戦していることが報告されている^{※4}。一方、AI 活用で高い成果を創出している企業では、個別のユースケースを増やすだけでなく、経営目的と AI 活用の方向性を全社で共有した上で、組織・ガバナンス、データ、人材などの基盤を一体的に整備している^{※5}。ASEAN においても企業間で AI 成熟度には大きな差があり、AI 活用を拡大する上では、組織能力やガバナンスが重要な課題となっている^{※6}。さらに、ASEAN の AI 政策においても、全社的な AI 戦略の重要性が示されており、AI エージェントについても、部門ごとの個別導入ではなく、組織横断で連携・統制するオーケストレーションの必要性が指摘されている^{※7}。

実際には、部門単位では PoC が成功しているにもかかわらず、全社として投資優先順位やデータ活用方針が整理されておらず、部門ごとに AI ツールが林立したり、データがサイロ化したりするケースは少なくない。PoC を事業成果へつなげるためには、個々の施策を増やすことよりも、全社共通の AI ビジョンの下で施策の優先順位と、それを支える組織・

データ・人材の基盤を一体的に設計することが重要である。

3) 本社方針待ちでは追いつかない ASEAN 市場の変化

AI 技術や市場環境が急速に変化する中、本社が AI 活用のテーマや導入方法までトップダウンで判断する従来型の進め方では、ASEAN 各国で生じる市場変化や現場ニーズへ迅速に対応することが難しくなっている。市場環境の変化に柔軟に対応するためには、本社が全社的な方針やガバナンスを担う一方、具体的な AI 活用については現地へ適切に権限を移譲し、迅速に意思決定できる組織運営が重要であることが示されている^{※8}。また、現場へ意思決定権限を与えることや、分散型の意思決定は組織のアジリティ向上につながる重要な要素として位置付けられている^{※9 ※10}。

ASEAN では、国ごとに顧客ニーズや商習慣、法規制、デジタル化の進展度が大きく異なる。そのため、日本本社で一律に方向性を定めるだけでは、市場変化へ十分に対応できない場面も増えている。現場では AI 活用のニーズが高まっている一方、本社判断を待つ間に、市場環境や競争環境が変化し、競合企業に先行される可能性もある。その結果、新たなサービスや業務プロセスの展開において、機会を十分に生かせない場面が生じることも考えられる。

※4 Boston Consulting Group ウェブサイト「AI Adoption in 2024: 74% of Companies Struggle to Achieve and Scale Value」2024 年 8 月 24 日

※5 McKinsey & Company ウェブサイト「The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation」2025 年 11 月

※6 Boston Consulting Group ウェブサイト「Unlocking Southeast Asia's AI Potential」2025 年 4 月 7 日

※7 PwC ウェブサイト「PwC's AI Agent Survey」2025 年 5 月 17 日

※8 McKinsey & Company ウェブサイト「Managing the forces of fragmentation: How IT can balance local needs and global efficiency in a multipolar world」2023 年 6 月 2 日

※9 Deloitte ウェブサイト「Three keys to organizational agility」2020 年 11 月 15 日

※10 Deloitte ウェブサイト「Business Agility: a counterintuitive approach」

ASEAN 市場の特性を踏まえると、本社がすべての意思決定を担う従来型の進め方だけでは限界がある。本社が全体方針やガバナンスを担いながらも、ASEAN 拠点が地域市場の実態を踏まえて主体的に判断し、継続的に AI 活用を進化させることが、今後ますます重要となる。こうした市場環境の変化を踏まえると、ASEAN 各国の市場特性や成熟度の違いを前提としながら、地域として目指す AI 活用の方向性や優先順位を共有することの重要性は、これまで以上に高まっている。

2 ASEAN 特性を踏まえた AI ビジョンの方向性

AI ビジョンは、単に最新の AI 技術を導入するための計画ではない。ASEAN では、顧客接点のデジタル化、人材の流動性、国・地域ごとに異なる市場環境など、日本とは異なる事業特性を踏まえながら「どのような価値を創出するか」という視点で AI 活用の方向性を定めることが重要である。本章では、ASEAN 市場に適した AI ビジョンの基本的な考え方について整理する。

1) ASEAN 顧客接点を前提とした AI 活用

ASEAN では、企業と顧客との接点が急速にデジタルチャネルへ移行している。「e-Conomy SEA 2025」によれば、ASEAN のデジタル経済は引き続き高い成長を続けており、消費者は商品検索から比較、購買、アフターサービスまでをオンライン上で完結させることが一般的になりつつある。また、デジタル利用動向調査では、モバイル端末がインターネット利用の中心となり、SNS やデジタルプラットフォームが企業と顧客をつなぐ主要な接点として定着していることが示されている^{※11}。顧客は必要な情報をリアルタイムで取得し、自ら比較・検討しながら購買意思決定を行うことが一般的となり、企業には従来以上に迅速かつ継続的な顧客対応が求められている。

こうした市場環境の変化を受け、AI の役割も大きく変化している。従来は社内業務の効率化やコスト削減を目的とした活用が中心であったが、現在では顧客との接点そのものを高度化する手段として期待されている。AI チャットボットによる 24 時間対応、顧客属性や購買履歴に応じたレコメンド、SNS 上での問い合わせ対応、顧客ごとに最適化された情報・プロモーションの提供など、AI を活用したリアルタイムな顧客体験の提供は、企業競争力を左右する重要な要素となっている。ASEAN の AI 政策でも、人間中心 (Human-centric)、包摂性 (Inclusiveness)、信頼性 (Trustworthiness) を基本原則として掲げ、市民・利用者との接点を含めた責任ある AI 活用を推進している^{※12}。

ASEAN のもう一つの特徴は、AI 技術を実際の顧客接点へ届ける「ラストワンマイル」の実装が速いことである。配車アプリの Grab や EC サイトの Shopee など、日常生活に深く浸透したデジタルプラットフォームでは、AI を検索、レコメンド、顧客対応、購買支援などのサービスへ組み込み、利用者が日常的に AI の価値を享受できる環境が広がっている。例えば Grab では、利用者、加盟店、ドライバーの行動・取引データや位置情報など、スーパーアプリ上で蓄積される多様なデータを活用し、パーソナライゼーションや需要予測、配車支援などの AI 機能を展開している^{※13 ※14}。こうしたデジタルプラットフォームの普及を背景に、AI を技術実証にとどめず、顧客が実際に利用するサービスへ迅速に実装できることは、ASEAN 市場の特徴の一つといえる。ASEAN 市場では、AI を単なる業務効率化ツールとして位置付けるのみでは十分とはいえない。デ

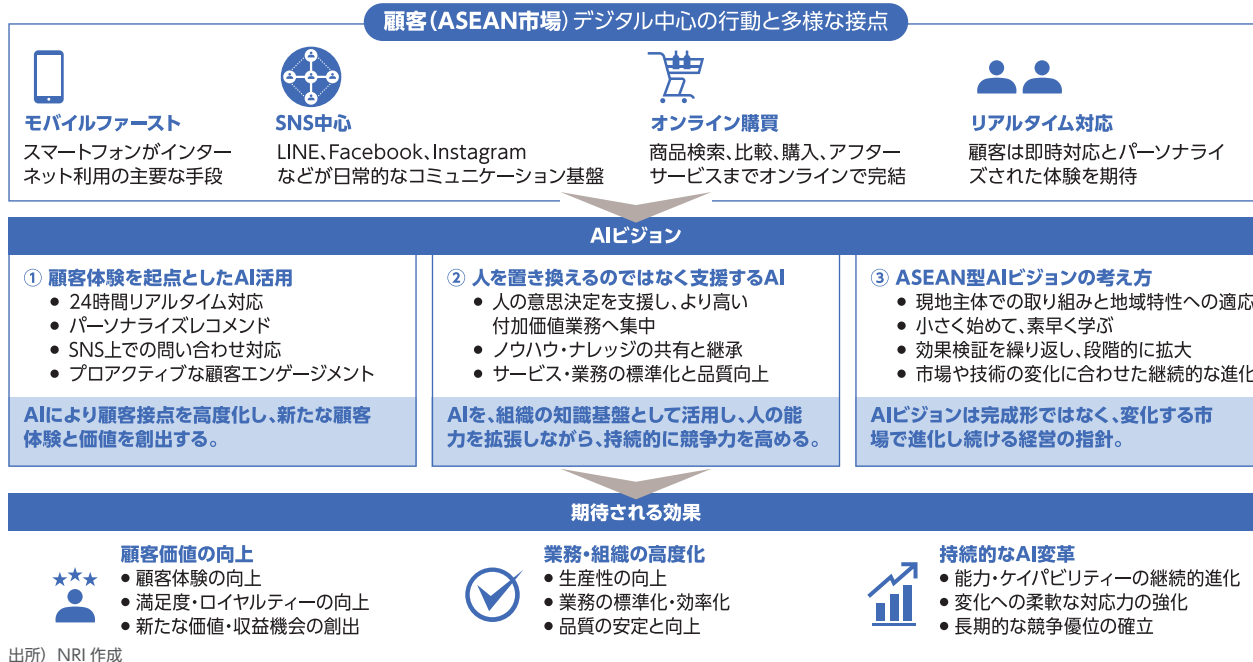
※11 We Are Social and Meltwater 「Digital 2025」

※12 ASEAN 事務局「ASEAN Responsible AI Roadmap (2025–2030)」2025 年

※13 Grab Tech ウェブサイト「User foundation models for Grab」2025 年 9 月 26 日

※14 Grab ウェブサイト「New AI ride guidance feature predicts ride demand areas」2025 年 4 月 8 日

図表1 ASEANにおけるAIビジョンのフレームワーク



デジタルチャネルを中心に顧客との接点が形成される現在、AI ビジョンも顧客接点を起点として設計することが重要である。どの業務を自動化するかではなく「顧客へどのような価値を提供するか」という視点からAI活用を検討することで、AIは新たな顧客体験を創出し、企業競争力を高める基盤となる。

2) 人を置き換えるAIではなく支援するAI

ASEANでは、多くの国で人材不足や人材の流動性が経営課題となっている。そのため、AIビジョンを検討する際も、人を置き換えることを目的とするのではなく、人がより高い付加価値業務へ集中できる環境を構築するという視点が重要である。

ASEANにおけるAIガバナンスの基本方針では、人間中心(Human-centric)の考え方を基本原則として掲げ、人間の能力を補完・強化するAI活用を推進している^{※15}。AIは人間の判断を代替するものではなく、人間がより良い意思決定を行うための支援ツールとして位置付けられている。

実際のプロジェクトでは、営業やカスタマーサポートだけでなく、システム開発や設計・製造部門においても、人材の経験やスキルによる品質や生産

性のばらつきが大きいという課題がしばしば挙げられる。そのため、AIの役割は業務の自動化だけではなく、熟練者のノウハウや暗黙知を共有し、サービス品質や業務品質を標準化するとともに、組織全体へ知識を蓄積・継承するための基盤として活用することが期待される。AIを組織全体のナレッジ基盤として活用することで、人材の異動や世代交代が進んでも、継続的にサービス品質や競争力を維持できる組織づくりにつながる。

3 AIビジョンロードマップ策定ステップ

ASEAN市場におけるAIビジョンは、単にAI活用テーマを列挙するものではない。市場環境や経営課題を踏まえ「どのような価値を実現したいのか」を明確にした上で、具体的な施策へ落とし込むことが重要である。本章では、ASEAN市場で実効性のあるAIビジョンを策定するための基本的なステップを示す。

※15 ASEAN事務局「ASEAN Responsible AI Roadmap (2025-2030)」2025年

1) 市場・現場を起点に課題を理解する

AI ビジョンの策定は、AI 技術から検討を始めるのではなく、ASEAN 市場や現場の実態を理解することから始まる。ASEAN では国ごとに顧客ニーズ、商習慣、競争環境、デジタル成熟度が異なるため、日本本社で想定した課題と現場が抱える課題が必ずしも一致するとは限らない。

そのため、市場・競争環境の分析に加え、営業、カスタマーサポート、製造、バックオフィスなど各部門へのヒアリングを通じて、現場が抱える課題や業務プロセスを整理することが重要である。実際のプロジェクトでは、AI 活用のアイデアはデジタル・IT 部門などの推進部門から生まれるよりも、日々顧客と接する現場や、属人的な業務を抱える部門から生まれることが多い。AI ビジョンの検討にあたっては、AI の機能起点ではなく、現場課題、顧客価値および事業成果の観点から検討することが重要である。

2) 経営目的と AI 活用の方向性を整理する

現場課題や顧客へ提供すべき価値を整理した後は、それらを経営目的と結び付けることが重要である。売り上げ拡大、顧客体験の向上、業務効率化、新規事業創出など、企業によって AI へ期待する役割は異なる。現場から数多くのアイデアが出たとしても、それらが経営方針と整合していなければ、投資判断や全社展開は難しくなる。

そのため、経営層と現場が同じ方向性を共有し「AI によって何を実現するのか」を明確にする必要がある。実際には、各部門から多くの AI 活用案が挙がる一方で「なぜその投資が必要なのか」「どの経営課題の解決につながるのか」が十分に整理されないまま、個別の IT 投資として予算が承認されるケースも見られる。このような状態では、施策の成果を適切に評価できず、その後の追加投資や全社展開の判断も難しくなる。

したがって、各部門から挙げた AI 活用案をそ

のまま採用するのではなく、経営課題との整合性や事業インパクトを踏まえて整理することが重要となる。AI ビジョンとは、AI 導入計画ではなく、経営戦略を実現するための共通指針といえる。

3) 実現性とインパクトを踏まえて AI 施策を選定する

AI ビジョンが定まった後は、それを実現するための具体的な施策を検討する。重要なのは「できること」を並べるのではなく「やるべきこと」を選択することである。

現場からは数多くの AI 活用案が挙がることも少なくない。しかし、そのすべてを同時に実施することは現実的ではない。期待される事業インパクトだけでなく、データの整備状況、システム環境、必要な人材、導入難易度なども踏まえ、実現性とのバランスを評価しながら優先順位を整理することが重要である。

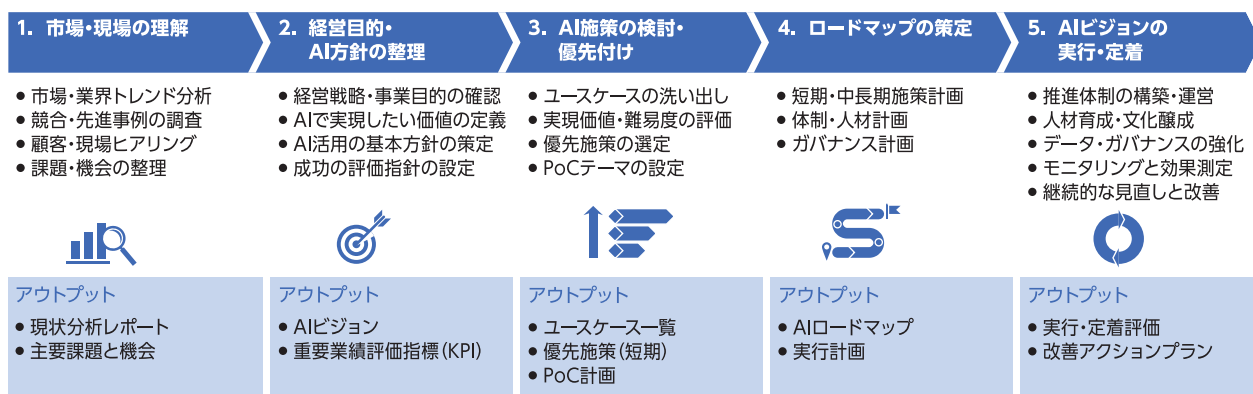
その上で、短期間で成果を確認できる PoC テーマと、中長期的に取り組むテーマを整理し、段階的な展開計画を描くことが求められる。限られた投資や人材を有効活用するためにも、AI 施策には明確な優先順位が必要となる。

4) AI ビジョンをロードマップへ落とし込む

最後に、AI ビジョンを具体的なロードマップとして整理する。ロードマップには、短期・中長期で取り組む施策だけでなく、推進体制、人材育成、データ整備、システム基盤なども含めて整理することが重要である。

AI 技術や市場環境は急速に変化するため、ロードマップは一度策定して終わりではない。成果や市場環境の変化を踏まえながら、施策や優先順位、さらにはビジョンそのものも継続的に見直していくことが重要である。特に ASEAN では、市場環境や各国のデジタル成熟度が異なることから、全地域で同じ計画を一律に適用するのではなく、共通のビジョン

図表2 AIビジョンロードマップ策定・実行ステップ



出所) NRI 作成

を持ちながらも各拠点が柔軟に改善を重ねられる運営が求められる。

例えば、各部門・拠点が検討している AI 施策を定期的に持ち寄り、全社・地域全体の観点から導入効果や実現可能性、事業戦略との整合性などを踏まえて優先順位を協議する会議体を設けることが考えられる。こうした場では、新規施策の優先順位付けだけでなく、ロードマップに位置付けられた施策の進展や成果を確認し、環境変化や実行結果に応じて施策の内容、実施時期、優先順位などを見直す。これにより、各部門・拠点による個別の AI 活用を尊重しながら、企業全体として一貫性を持ってロードマップを継続的に更新することが可能となる。

4 AI ビジョンが絵に描いた餅にならないための、ビジョン策定後の成功要件

ASEAN における AI ビジョンは、計画を作って終わりではない。ビジョンを実際の現場に落とし込む過程でこそ、多くの日系企業が特有の壁に直面する。本章では、ASEAN ビジネスの最前線の実態を踏まえ、AI ビジョンを真の利益貢献へと結びつけるための六つの成功要件をひもとく。

1) 経営層と現場の「温度差」を埋める：お試し導入から「費用対効果の追求」へ

【市場トレンドと現場の実態】

世界の AI 市場は、グローバル市場の調査^{※16}が示すように「とりあえず試してみる段階」から、明確な費用対効果を厳格に問う「本格導入・利益貢献の段階」へ移行している。一方で、ASEAN 市場の調査^{※17}によれば、AI 導入のトップ課題の一つに依然として「価値の不明確さ」が挙げられている。

日系企業の現場でも、社長が「グループ全体の売り上げ向上」という野心的なビジョンを描く一方で、現場の関心は「目の前の入力作業を減らすこと」や「AI に自分の仕事を奪われる不安」に終始しており、経営と現場で深刻な温度差が生じている。

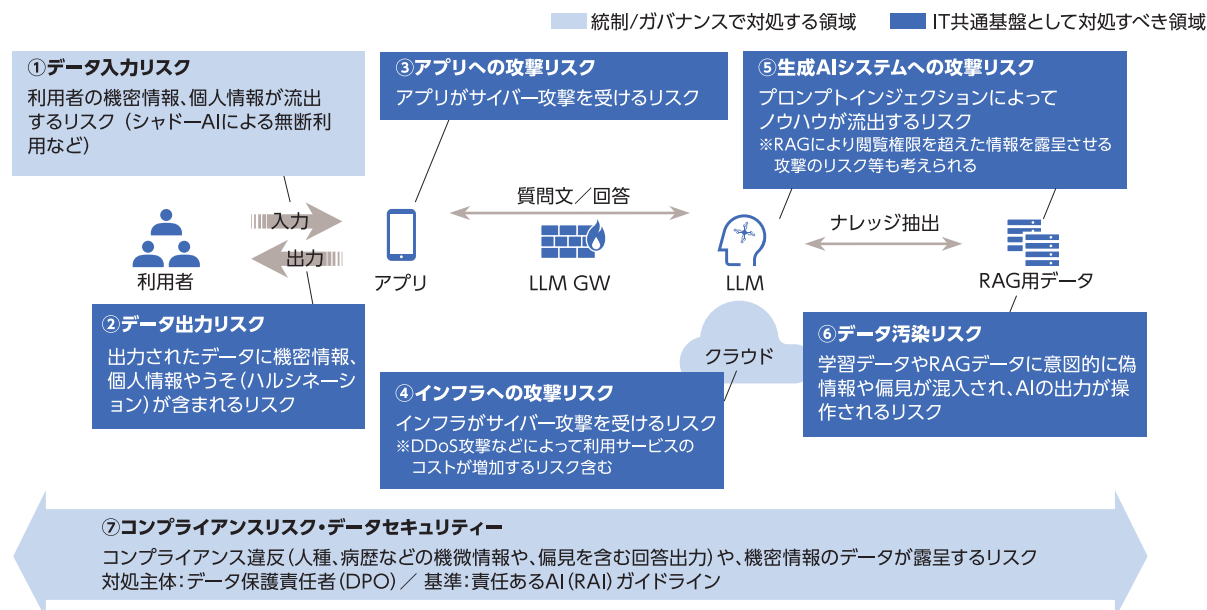
【ASEAN 企業への示唆】

AI を成功させるには、経営トップによる明確な方向性の提示が不可欠である。最初の導入は「現場の悩み解消」から小さく始めつつも、初期段階から「AI によって浮いた時間を、いかに顧客対応の増加や売り上げ向上に直結させるか」を社内で合意しておく

※16 Morgan Stanley 「AI Market Trends 2026: Global Investment, Risks, and Buildout」2026 年 3 月 9 日

※17 Boston Consulting Group ウェブサイト「Unlocking Southeast Asia's AI Potential」2025 年 4 月 7 日

図表3 AIに関するセキュリティ脅威例



出所）NRI 作成

ことが鍵となる。

また、現場の反発を防ぐためには「ASEAN Responsible AI Roadmap」が掲げる「包摂性（誰も取り残さないこと）」の視点が不可欠である。AIに不慣れなベテラン社員でも直感的に使える仕組みを取り入れたり、業務が変わる社員に「スキルの再教育（学び直し）」を手厚く提供したりするなど、誰も置き去りにしないストーリーを描くことが重要である。

2) AIコストの壁とセキュリティ対策：細かなコスト試算と「データ保護責任者」の配置

【市場トレンドと現場の実態】

ASEANにおけるAI導入において「コスト」はスキル不足や既存システムとの統合課題と並ぶ「主要な障壁の一つ」である^{※18}。生成AIは処理する情報量（トークン数）に応じた従量課金が基本となるため、「1回あたり・1人あたりの利用コスト」のミクロな試算が不可欠だ。例えば、営業担当者が過去の社内規定や対応履歴（RAG〔Retrieval-Augmented Generation：外部の情報を検索して回答を生成する技術〕経由で約2,000トークン）を参照し、顧

客への回答案（約400トークン）を作成させる場合、1回あたり数セントの原価が発生する。これを全社員規模に展開して初めて、手作業との投資利益率（Return on Investment：ROI）比較が可能になる。

同時にセキュリティの脅威も深刻化している。従業員の勝手な利用による「シャドーAI^{※19}」だけでなく、悪意ある指示でAIの制限を回避させる「プロンプトインジェクション」や、データ入力を基に学習データに偽情報を混入させる「データ汚染」といったサイバー攻撃の標的となっている。AIの安全性は統制／ガバナンスの両面で高めていく必要がある。

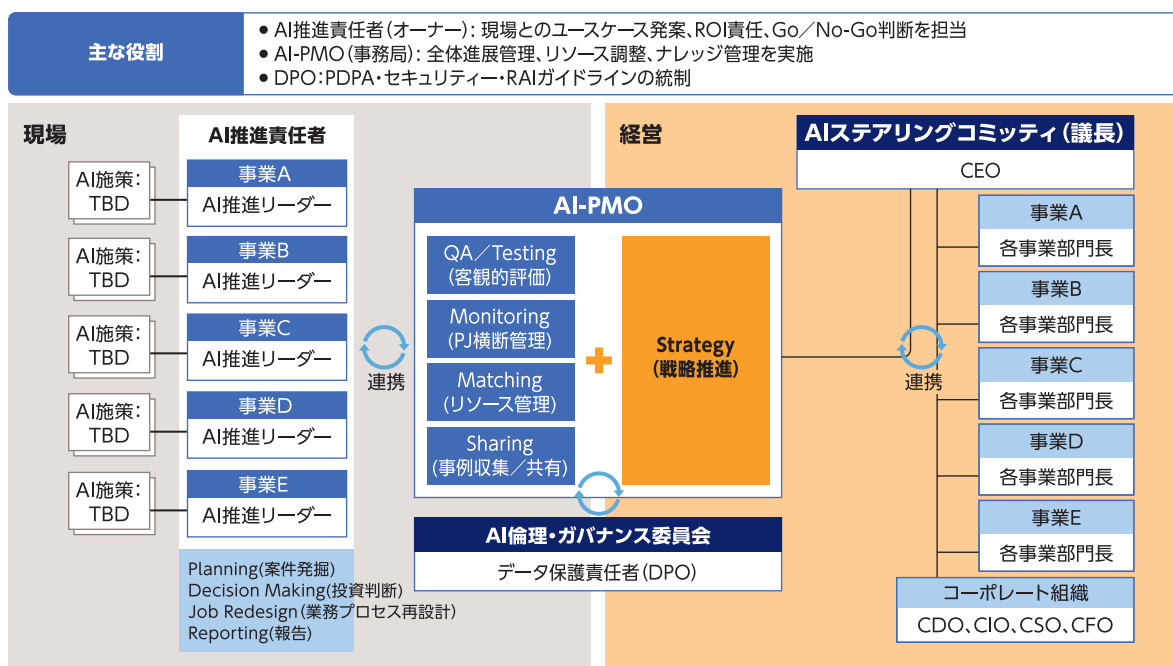
【ASEAN企業への示唆】

新たな脅威から自社を守るため、最高経営責任者（Chief Executive Officer：CEO）主導で責任あるAI（Responsible AI：RAI）の自社ガイドラ

※18 ASEAN事務局「ASEAN Responsible AI Roadmap（2025-2030）」2025年

※19 会社が管理していない形でのAI利用。機密情報漏えいにつながるリスクがある

図表 4 組織と文化の変革：AI 推進を加速させるハイブリッド型推進体制（現場× AI-PMO ×経営）



出所) NRI 作成

インを策定する必要がある。「ASEAN Guide on AI Governance and Ethics」が示すように、利用者にAIチャットボットであることを明示する「透明性」、学習データの偏りによる性別・国籍などの差別を防ぐ「公平性」、前述の攻撃から守る「セキュリティ」、AIに最終判断を委ねず人間が関与（Human-in-the-loop）する「人間中心主義」といったASEAN基準を参考にすることが重要である。

さらに、ASEAN各国の個人情報保護関連法令などの厳格化に対応するため、データプライバシーを統制する「データ保護責任者（Data Protection Officer：DPO）」を組織内に設置・関与させ、コンプライアンスの防波堤を築くことも極めて重要である。

3) 組織と文化の変革：現場と経営をつなぐ「全社横断のAI統括部門」の設置

【市場トレンドと現場の実態】

「AIの価値実現の大部分は、人・業務プロセス・企業文化の変革にかかっている」と指摘されている

※20。しかし、ASEANに展開する日系企業は、国や

事業ごとに組織が分断されており、全体をまとめるリーダーが不在になりがちである。現場任せにすると、各部門がバラバラに外部のAIツールを導入してしまい、中でのどのような処理が行われているかわからない「ブラックボックス化」したAIが不適切な回答を返すリスクを抱えることになる。

【ASEAN企業への示唆】

多角化するASEAN事業をまとめるには、全社横断で統制と技術支援を担う「AIプロジェクト推進室（AI Project Management Office:AI-PMO）」または「AI推進の専門中核組織（AI Center of Excellence：AI CoE）」と、現場のROIに責任を持つ「各事業部門のAI推進責任者」が二人三脚で伴走する体制が不可欠である。

さらにAI-PMOは、各部門が導入する外部AIに対しガバナンスを利かせる「品質保証（Quality Assurance：QA）部門」の役割を担うべきである。

※20 Boston Consulting Group ウェブサイト「Unlocking Southeast Asia's AI Potential」2025年4月7日

具体的には、ベンダーに「AI モデルカード（学習データや限界が記された取扱説明書）」の提出を求めてブラックボックス化を防ぐ。加えて、シンガポール政府主導で開発された客観的 AI 検証ツール「AI Verify（生成 AI 向けには Project Moonshot）」などを活用し、自社で採用する AI の脆弱（ぜいじゃく）性をスコア化し、経営層や DPO へ報告するプロセスを組み込むべきである。

4) 深刻な AI 人材不足への対策：自社開発へのこだわりを捨て、外部の力を徹底活用する

【市場トレンドと現場の実態】

ASEAN 各国では AI 専門家の需要が爆発的に増加しており、ASEAN の最新給与動向調査^{※21}によれば、シンガポールなどではトップクラスのデータ専門家の年収が 3,000 万円に達している。さらに ASEAN の労働市場は流動性が高く、多大なコストをかけて高度人材を採用・育成しても、すぐに競合他社へ流出するリスクが常につきまとう。日系企業が従来の年功序列的な給与体系のまま高度な AI 技術者を採用し、AI システムを「すべて自社開発」しようとするアプローチは、採用の段階で完全に頓挫するリスクが高い。

【ASEAN 企業への示唆】

取るべき生存戦略は、徹底した「外部調達と提携」へのシフトである^{※22}。グローバルベンダーの製品に限らず、例えばタイ語特化の基盤モデル「ThaiLLM」^{※23}（タイ）や東南アジア言語に強い「SEA-LION」^{※24}（シンガポール）、あるいはマレーシアの Fintech^{※25}系 AI スタートアップが提供する SaaS（Software as a Service：クラウド経由で提供されるソフトウェアサービス）など、現地の言語や商慣習に根付いた優れた技術・エコシステムを自社システムに連携させていくのが得策である。

その上で、限られた社内の人材育成予算は、これらの外部ツール群を組み合わせることで現場課題を解決で

きる「AI ビジネスアナリスト（プロンプトエンジニアなどを含む）」へのリスクリング^{※26}に全振りする現実的なアプローチが強く求められる。

5) 自社データこそ最大の武器：「泥くさい」情報整理と業務ルールの統一

【市場トレンドと現場の実態】

グローバルにおいて「企業独自のデータセットこそが最大の競争優位性になる」と強調される一方^{※27}、ASEAN では「不十分なデータマネジメント」が致命的なボトルネックであると指摘されている^{※28}。

例えば「事業 A（製品販売）の顧客データ、事業 B（サブスクリプションなどのサービス）の契約データ、そしてカスタマーサポートの問い合わせ履歴を統合し、最適な提案を自動化する」という華やかなビジョンを描いても、ボタン一つで AI が答えを出してくれるわけではない。現実には以下のような「AI-Ready（AI が読み込める状態）」にするための泥くさい整備が立ちはだかる。

「名寄せ」と顧客 ID の統合：店舗での購買、オンライン契約、サポート履歴で表記揺れしている顧客データを、泥くさいクレンジングによって「真のシングルカスタマービュー（一つの顧客 ID）」に統合し直す。

「暗黙知」の形式知化とラベル付け：熟練技術者のノウハウやトップ営業の暗黙知（自由記述の報告

※21 JAC Recruitment [SALARY GUIDE 2026 Employment Market Trend & Insight] 2025 年 12 月

※22 Morgan Stanley [AI Market Trends 2026: Global Investment, Risks, and Buildout] 2026 年 3 月 9 日

※23 <https://thailm.or.th/>

※24 <https://sea-lion.ai/>

※25 金融 (Finance) と技術 (Technology) を掛け合わせた造語

※26 新しい環境に適応するために必要なスキルを習得すること

※27 Morgan Stanley [AI Market Trends 2026: Global Investment, Risks, and Buildout] 2026 年 3 月 9 日

※28 Boston Consulting Group ウェブサイト [Unlocking Southeast Asia's AI Potential] 2025 年 4 月 7 日

図表 5 独自データという最大の防壁：「泥くさい」データ統合と業務プロセスの標準化

主なポイント		必要な機能を整備するのみでなく、仕組みの柔軟性・拡張性やインシデントを起こさないための対策、品質を継続的に高めるデータマネジメントの重要性がより高まる
主なポイント	対応の方向性	
① AIに必要なデータがそろっているか？	非構造化データの整備	有益な非構造化データ（画像・PDF・docxなど）を収集・蓄積して一元管理し、AIで活用できる状態にする
② AIが理解できるデータになっているか？	AI特有のデータ構造への変換・保管	非構造化データを半構造化データに変換することや、推論を可能とするベクトルデータに変換して蓄積する
③ AIが間違えないような品質になっているか？	メタデータの収集とカタログ整備	データの内容や属性を示すメタデータの収集や、ビジネス用語の定義を整理し、カタログを整備する
④ 適切なガバナンスが確保されているか？	データの揺れの整形・標準化	- データの表記の揺れを整形し、データの品質を保つ - 品質基準を定め、連携・蓄積するデータを標準化する
⑤ 拡張性はあるか？	アクセス制御やマスキング	- 個人情報や機密情報へのアクセス制御を実施 - また、当該情報についてマスキングを行う
	データ量・処理量の増大に合わせた拡張	非構造化データの増加や、データ連携頻度の増加に合わせて、柔軟に拡張できるインフラ・方式を採用する

出所) NRI 作成

書など）を読み解き「症状・原因・対処法」といった項目ごとにタグを付け、構造化データに変換する。

【ASEAN 企業への示唆】

データが汚い根本原因は「現場の業務プロセスが標準化されていないこと」にある。各営業拠点によって日報の書き方が違ったり、支社ごとに異なるシステムを使っていたりする状態では、高度な AI を導入しても「Garbage in, Garbage out（ゴミを入れればゴミが出てくる）」にしかならない。AI ツールの開発よりも先に、現場の業務フローを見直し、データの入力ルールを統一する「泥くさい業務プロセスの標準化」に多大なリソースと覚悟を割く必要がある。

6) 変化に強いシステムづくりと、現場に任せるスピード決断

【市場トレンドと現場の実態】

AI 技術は数週間単位で進化し、覇権が入れ替わる。そのため、特定の AI モデルや業者に依存して抜け出せなくなる状態を防ぐ「特定の技術に縛られない柔軟なシステム構造」を持つことが強く求められている^{※29}。従来のシステム開発のように、業務

システムと特定の AI をガッチリ結びつけてしまうと、より安価で賢い他社の AI が登場した際に乗り換えができず、多大な機会損失を生む。

【ASEAN 企業への示唆】

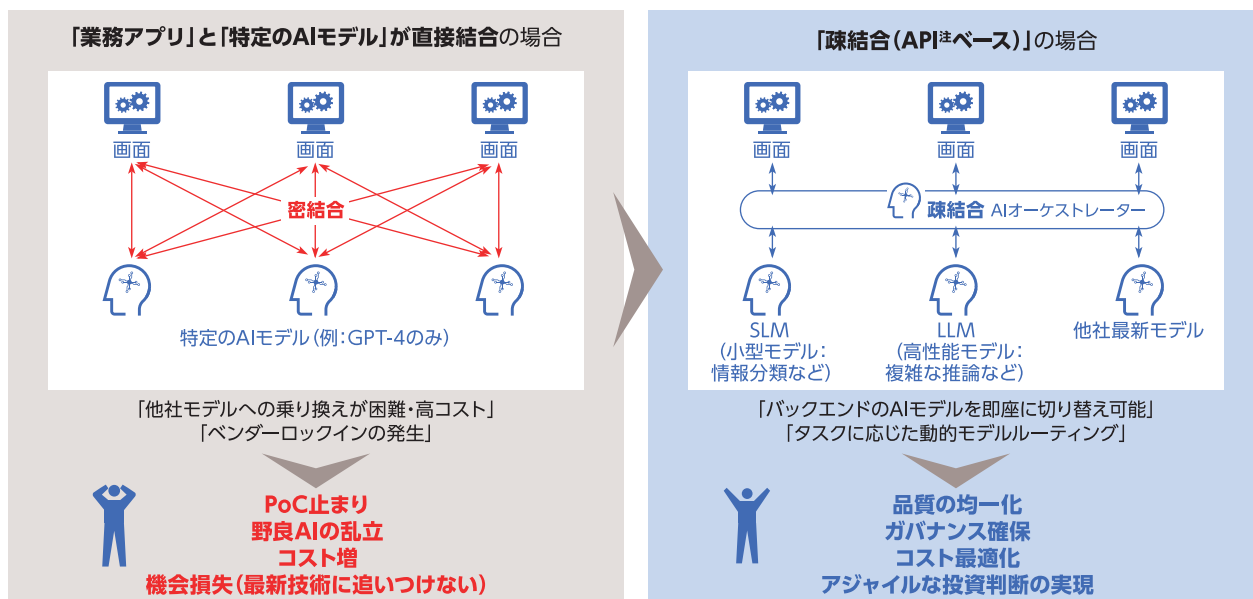
企業が目指すべきは、システムをブロックのようにつなぎ「裏側の AI をいつでも差し替えられる仕組み」をつくることである。

ユーザーが使う画面と AI の間に「橋渡し役のシステム」を挟むことで、全体のつくり直しをせずに最新の AI へ切り替えが可能になる。さらに「単純な情報の抽出」には安価で動作の軽い AI を使い「複雑な文章の作成」には賢い高性能な AI を使うといった、用途に応じた使い分けをすべきである。

このような仕組みがあれば、一定の予算枠を現場に渡し「ASEAN Responsible AI Roadmap」などで推奨される「安全な実験環境」の下で「まずは安価な AI で小さく早く試し、効果が出れば本格的な AI へ切り替えて全社に広げる」という、状況に応じた素早い投資と意思決定が可能になる。

※ 29 Boston Consulting Group ウェブサイト「Unlocking Southeast Asia's AI Potential」2025 年 4 月 7 日

図表 6 テクノロジーに依存しない柔軟な AI アーキテクチャーの検討例



注) Application Programming Interface の略。ソフトウェアやシステム同士が機能やデータをやりとりするための接続仕様
出所) NRI 作成

5 おわりに

本稿では、ASEAN 市場において地域 AI ビジョンが求められる背景から、ASEAN 特性を踏まえた AI ビジョンの方向性、ビジョンロードマップの策定ステップ、そしてビジョンを実行へ結び付けるためのキーサクセスファクターについて整理した。

ASEAN 市場では、AI はもはや単なる業務効率化ツールではない。顧客体験の向上、新たな事業価値の創出、さらには企業競争力そのものを左右する経営基盤へと位置付けが変化している。一方で、AI ツールを導入するだけで競争優位を確立できる時代でもない。AI ビジョンを描き、それを各部門の施策やロードマップへ落とし込み、組織・データ・人材・ガバナンスを含めて継続的に実行していくことが重要である。

特に ASEAN では、国ごとに市場環境や顧客ニーズ、デジタル成熟度が異なるため、日本本社で策定した方針をそのまま展開するだけでは十分とはいえない。地域共通のビジョンを持ちながらも、現地が主体的に判断し、小さく始めて継続的に改善を重ねていく柔軟な推進が求められる。こうした積み重ねが、変化の速い ASEAN 市場において持続的な競争

力を生み出す原動力となる。

また、AI 活用の成否は、最新の AI モデルを採用したかどうかだけで決まるものではない。現場課題の理解、経営との整合、データ整備、業務プロセスの標準化、人材育成、そして AI ガバナンスといった「泥くさい」取り組みを着実に積み重ねられるかどうか、長期的な競争優位を左右する。AI は魔法の技術ではなく、企業変革を支える経営基盤として捉えることが重要である。

今後、ASEAN における AI 競争はさらに加速し、企業間の差は AI を導入したかどうかではなく「地域に根ざした AI ビジョンを描き、それを継続的に実行・進化させられるか」によって決まっていくと考えられる。地域特性を踏まえた明確なビジョンと、それを支える着実な実行力を両立できる企業こそが、ASEAN 市場において持続的な競争優位を確立していくことが期待される。

本稿を通じて、日系企業に提言したい具体的なアクションは明確である。まずは、各部門で散発的に進む「お試し導入 (PoC)」をただ増やすのではなく、一度立ち止まって全体像を描き直すことだ。まず着手すべきは、ASEAN 地域として狙うべき「事業の

優先領域」を定義し、本社が守るべき「ガバナンス（共通原則）」と、現地に任せる「裁量」の境界を明確に定めることである。

その上で、部門横断で技術支援と統制を担う推進組織（AI-PMO など）を組成し、外部エコシステムの積極的な活用や、データ・業務の泥くさい標準化に今すぐ踏み出すべきである。この「全体ビジョンの共有」と「泥くさい実行力」の両輪を回すことこそが、激動の ASEAN 市場で勝ち残るための確実な第一歩となる。

（監修：津崎 直也）

筆者



櫻井 翔太郎（さくらい しょうたろう）
NRI タイ
System Consulting Group
Group Manager
専門は、IT 組織改革、グローバル IT
マネジメント改革（戦略立案・実行支援）、
デジタル・AI を活用した業務変革支援



酒井 勇喜（さかい ゆうき）
NRI タイ
ASEAN Manufacturing Practice,
ASEAN Go-to-Market Consulting
Group
コンサルタント
専門は、ASEAN 経済・産業動向、実
行支援、公共政策など