

# KPMGグローバル テクノロジー レポート2023

不確実な時代を自信を持って乗り越え、  
価値を実現する

**KPMG. Make the Difference.**



# 目次

**03** はじめに

**06** セクション1:  
現在の状況

**12** セクション2:  
トランスフォーメーションに対する信頼の獲得

**16** セクション3:  
デジタル化の目標

**22** セクション4:  
モメンタムを脅かす課題

**26** セクション5:  
意図を持ったデジタルトランスフォーメーション

**29** おわりに

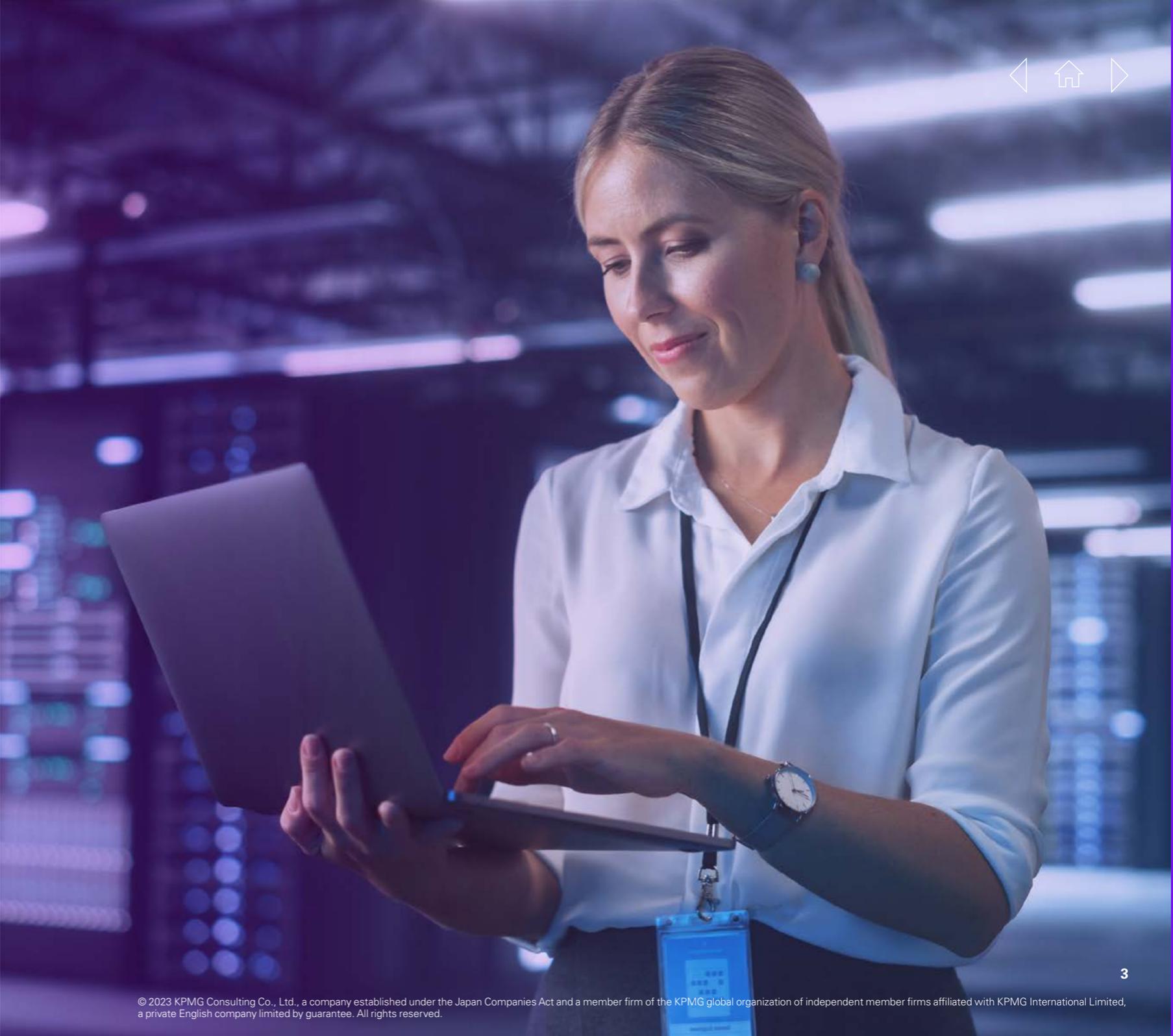
# はじめに

## 「決意を持って進み、歩みを止めない」

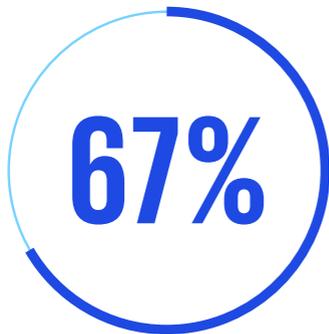
デジタルトランスフォーメーションを先導するリーダーは、世界経済の不確実性という逆風をものともせず、それぞれのイノベーションにおける優先課題に取り組みながら、着実に価値を実現し続けています。

そのような組織は、戦略的な目標に合わせてテクノロジーへの投資を行うことで、モメンタムを維持しています。デジタルトランスフォーメーションに関しては、消極的な姿勢をとることで、逆に高いコストとなって跳ね返ってくる場合があります。これは、競合企業が投資し続けるからというだけではなく、新しいテクノロジーこそが困難な市場に立ち向かう手段を組織にもたらしてくれるためです。

素晴らしいことに、多くの組織が変革を維持しようとしていることが、今回の調査からわかりました。2023年のKPMGグローバルテクノロジーレポートには、テクノロジー専門家たちの強い決意が表れています。主要な先進企業は、最新のテクノロジーへの投資からすでに収益を生み出しており、同時に、ESG（環境・社会・ガバナンス）のような優先課題にも適切に対処しています。



注目すべきなのは、テクノロジーリーダーの67%が、2023年は、2022年よりも少ない予算でより多くの成果を上げることが期待されていると回答していることです。これは取り組むべき課題を軽視しようというものではありません。アジア太平洋と南北アメリカでは、それぞれ72%と69%が、欧州・中東・アフリカでも61%が同じように回答しています。また、テクノロジー部門とそれ以外の事業部門との連携に問題があるために、デジタルトランスフォーメーションの足並みが乱れることが頻繁に起こっています。しかし、こうした重圧があったとしても、企業は困難に立ち向かわなければならず、競合企業に後れを取らないようデジタルトランスフォーメーションを進めていく方法を探り続けなければならないのです。



テクノロジーリーダーが、2022年よりも少ない予算でより多くの成果を上げることが期待されていると回答



アジア太平洋の回答者、69%の南北アメリカの回答者、61%の欧州・中東・アフリカの回答者が同じように考えている

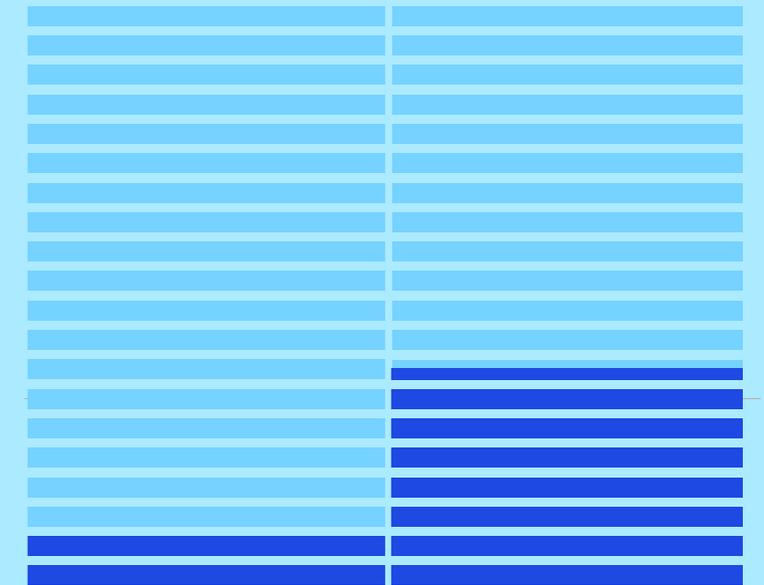
## テクノロジー投資は順調に推移

前回の調査結果では、66%の組織が、ビジネス戦略を推進するうえで、テクノロジーの活用が「非常に効果的」または「効果的」と回答しました。また、ほとんどすべての組織が、過去2年間で、デジタルトランスフォーメーションの活用により収益性または業績を向上させることに成功したと回答しています。現在、このような実績が実を結び、最新ツールや先端テクノロジーの導入に対して経営層の賛同がほぼ4倍に増加しています。

このような結果は、テクノロジー投資のさらなる拡大の可能性を示しています。まずテクノロジー部門は、的確に実行されたテクノロジー投資がもたらす潜在的なリターンを実証することで、将来のテクノロジー投資計画に対する支持を得やすくなります。さらに、すでに達成した著しい成長を基盤として、多くの企業が新しいイノベーションの機会を探ろうとしています。特に、人工知能 (AI) のような分野において、その動きが顕著です。また、そのような企業は、クラウドベースの基盤運用を厳格化するなど、改善後のさらなる拡大について知恵を絞っています。

今回の調査では、テクノロジーに関する組織の優先課題とその実行計画に注目しています。2,100人の上級管理職を対象に調査を実施し、業界の専門家と掘り下げた議論を重ねることで、デジタルトランスフォーメーション戦略の次の段階をどのように展望しているかを探りました。新しい価値を生み出す原動力となるような先端テクノロジーは、どのような領域で出現すると予想されているのでしょうか。また、着実に自信を持って変革を進める方法とはどのようなものなのでしょうか。

## 先端テクノロジー導入への賛同は飛躍的に増加



10%

2022年の調査では、先端テクノロジー導入に対して経営層の賛同が得られていたのは、回答組織のわずか10%

38%

2023年の調査では、38%の組織が先端テクノロジーの導入に対して経営層の賛同が得られていると回答

## 本調査について

本レポートは、16カ国2,100人の上級管理職を対象とした調査に基づいています。内訳は以下のとおりです。

- 南北アメリカ：33%
- 欧州・中東・アフリカ：38%
- アジア太平洋：29%

調査対象は、エネルギー、教育、金融サービス、政府機関、ヘルスケア、製造、ライフサイエンス、テクノロジー、小売・消費財の9つの業界で構成されています。

調査対象者の大多数は、経営層で構成されており、取締役またはCレベルの役員、VPまたは部門長、そしてディレクターレベルです。

組織規模の点では、年間売上高が1億米ドルを上回っている組織が対象となっています。

さらに、7名の上級レベルのテクノロジーリーダーと専門家へのインタビューも実施しました。

### David Reeve氏

CIO at University of Technology Sydney

### John “jt” Tonnison氏

Executive Vice President, Chief Information & Digital Officer  
at US Foods

### 金子 昌司 氏

田辺三菱製薬株式会社  
ファーマ戦略本部 デジタルトランスフォーメーション部長

### Michael von Roeder氏

Group Chief Digital Officer at 50Hertz Transmission GmbH

### Nandha Kumar氏

Chief Information Tech and Data Officer for Americas at Danone

### Nan Wang氏

Executive Director, China Market IT Head at Merck

### Swamy Kocherlakota氏

Executive Vice President and Chief Information Officer at S&P Global

本レポートは、16カ国2,100人の上級管理職を対象とした調査に基づいています



33%

南北アメリカ

38%

欧州・中東・アフリカ

29%

アジア太平洋

セクション1:

# 現在の状況



## 現在の状況：意図を持ったトランスフォーメーションから価値を生み出す

組織は、新しいテクノロジーの採用自体を目的とするのではなく、デジタルイノベーションがダイナミックな戦略やビジネス目標と意図的に結び付くようにすべきです。

University of Technology SydneyでCIOを務めるDavid Reeve氏は、「意図を持つこととは、導入するテクノロジーからどのような価値を生み出そうとするのかを明確にするという意味です」と述べています。しかも、そのような価値は何らかの形で定量化できるものである必要があります。「金額であれ、ほかの効率性の指標であれ、数値化できる必要があるのです。達成しようとするリターンに関して明確な意図を欠いていると、テクノロジープロジェクトは迷走し、ただだらと長期化する恐れがあります」

すでに多くの組織が、体系的な価値主導型アプローチに従って技術基盤を構築しており、そこから自社のビジネスモデルに有益な成果を生み出しつつあり、これは非常に良い傾向であると言えます。

“意図を持つこととは、導入するテクノロジーからどのような価値を生み出そうとするのかを明確にするという意味です。”

**David Reeve氏**  
CIO at University of Technology Sydney

## これまでのデジタルトランスフォーメーションの取組みは一定の成果を上げている

2022年の調査結果と同様に、2023年も回答者の大多数がデジタルトランスフォーメーションを活用して収益性や業績の向上を何らかの形で実現したと回答しており、さらには業績の成長率も前年を上回っています。全体的に見て、平均63%が、過去2年間にわたるデジタルトランスフォーメーションの取組みの結果として業績が向上したと回答しています。また、回答者の大多数が、テクノロジー投資によって10%を超える収益性や業績の向上が得られたと考えており、2022年の調査結果における約2.5%を大きく上回っています。

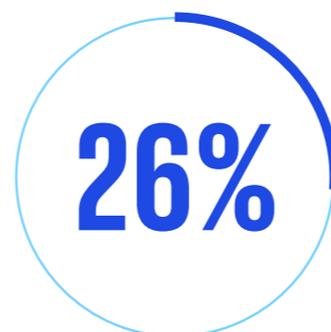
多くの場合、デジタルトランスフォーメーションへの投資は、期待を上回るリターンをもたらし、目に見える利益を生み出しています。

# 29%

の組織が、データアナリティクスへの投資により、収益性や業績を少なくとも11%向上させたと回答



の組織が、パブリッククラウドと「as-a-service」ツールへの投資により、収益性や業績を少なくとも11%向上させたと回答



の組織が、人工知能 (AI) とオートメーションへの投資により、収益性や業績を少なくとも11%向上させたと回答

回答者が挙げたその他の成果としては、従業員の生産性向上、効率向上とコスト抑制、カスタマーエンゲージメント向上、従業員満足度の向上、新規ビジネス開発の後押し、イノベーションの可能性の増大などがあります。

しかし、一部の地域では先行している状況が見受けられます。たとえば、南北アメリカでは、データアナリティクスへの投資によって収益性や業績の大幅な向上を実現したとする組織が24%にとどまる一方、欧州・中東・アフリカでは28%、アジア太平洋では35%に上り、この2つの地域では、より顕著な成果を実現しています。

## あらゆる新規テクノロジーが組織の収益性や業績の向上に貢献している

過去2年間で、以下のテクノロジーを利用したデジタルトランスフォーメーションの取組みは、収益性または業績にプラスの影響をもたらしましたか？

データアナリティクス

66%

サイバーセキュリティ

64%

パブリッククラウドおよびXaaSテクノロジー

64%

AIおよびオートメーション

63%

VR/AR (メタバースを含む)

60%

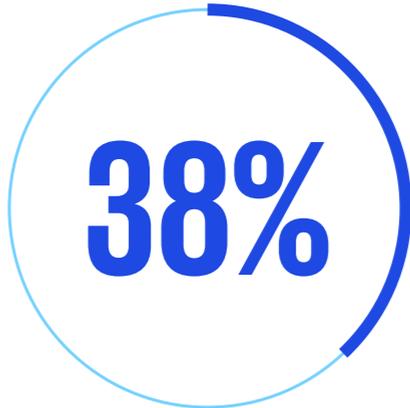
ローコード/ノーコード

59%

収益性や業績を向上させたと回答した組織の割合

近年のデジタルトランスフォーメーションの成功を背景に、多くの組織が確かな手応えを実感しており、73%が今後も既存のテクノロジースタックを利用して成長できると回答しています。興味深いのは、38%が最新のツールや先端テクノロジーの導入に対して経営層の賛同が得られるようになったと回答していることで、わずか10%だった前回の調査結果から大きく増加しています。業種別に見ると、製造業では50%にまで上昇しており、エネルギー産業と政府機関（いずれも44%）、およびヘルスケア産業（43%）が続いています。

デジタルトランスフォーメーションに費やした多大な努力から成果が上がっているのは望ましいことですが、自己満足で終わってはなりません。仮に業界の新たな動向や顧客の期待の変化に対応しきれないようなことがあれば、その企業はたちまち競争に後れを取ることになりかねません。



が、最新のツールや先端テクノロジーの導入に対して経営層の賛同が得られるようになったと回答

## カスタマーエンゲージメントとサイバーセキュリティが、デジタルトランスフォーメーションの重点領域として主流になっている

前回の調査結果と同じように、デジタルイノベーションに取り組むプロジェクトでは、主としてサイバーセキュリティとカスタマーエンゲージメントを中心として業績の向上を達成することに主眼が置かれています。

たとえば、カスタマーエンゲージメントを向上させたいと考えることは、デジタルトランスフォーメーションに着手する1つの契機です。

- 57%が、アップセリングとクロスセリングの機会を向上させることが自社のデジタルトランスフォーメーションの取組みに向けた主要な原動力であると回答
- 51%が、見込み顧客を効果的に購買者へと導いていく必要性がデジタルトランスフォーメーションの契機であると回答

アジア太平洋の組織はこの点で先行しています。たとえば、61%がアップセリングとクロスセリングに重点を置いており、中国ではこの数字が64%に上ります。

顧客ニーズがどのようにデジタルトランスフォーメーション戦略に影響しているかを詳しく分析すると、テクノロジーイノベーションへの取組みの主眼は、データプライバシー／サイバーセキュリティの強化、顧客サービスのスピード、および利便性に関する購買者の期待を満たすことに置かれていることがわかります。

## デジタルトランスフォーメーションに及ぼす影響が最も大きい3つの顧客からの期待

# 01

データプライバシー／  
サイバーセキュリティの強化

---

# 02

顧客サービスのスピード

---

# 03

利便性  
(24時間／365日のアクセスを含む)

より効果的に見込み顧客を購買者へと転じさせ、既存顧客のロイヤルティを高めるためには、企業はデジタルトランスフォーメーションにサービスと製品のアップグレードを織り込み、顧客の時間を節約し、不満原因を最小化するべきです。

先進的な企業は、既存のテクノロジースタックの強みに自己満足するというリスクに陥ることなく、急速なテクノロジーの変化や顧客の期待の高まりが生じたときには、素早くイノベーションを実現していくことの重要性を認識しています。たとえば、AIが企業の短期的な目標を達成するための最も重要なテクノロジーであると見なされるなか、生成AIのような分野で生じている飛躍的な進歩を取り入れるために、先進的な企業が迅速に行動していることは重要な動向です。

S&P Global社のExecutive Vice President 兼 Chief Information OfficerであるSwamy Kocherlakota氏によると、同社では生成AIのような先端技術により、顧客行動が会話型のカスタマーエンゲージメントへと移行していると評価しています。また、同氏は次のように述べています。「顧客が製品やサービスの情報を自身で読み込み理解するというスタイルより、会話型のコミュニケーションの方が、より好まれるようになってきています。すなわち、まさに顧客の探しているその情報が、パーソナライズされた形で顧客の前に表示されるスタイルです。だからこそ、私たちは既存の資産を眺めながら問うのです。“それらは次第に時代遅れになっていく。今後、私たちはどのように顧客とコミュニケーションを図っていくべきなのか。どのように私たちの製品の対話性を高めるのか。そして、この新しい対話チャンネルによって、どのような新製品やビジネスチャンスが生まれるのか”と」

### 重要なテクノロジーは真の価値をもたらすが、運用上の課題は残る

調査回答者全体を見ると、進捗のペースは分野によって異なります。たとえば、AIの潜在的可能性にどの組織も強い関心を寄せている状況（[詳細はセクション3参照](#)）ですが、実際の利用という点ではまだ初期の段階にあります。AI戦略を積極的に進める段階に到達している組織は、わずか15%にすぎません。

それに対して、データアナリティクスへの取組みについては、68%の組織が、すでに試験的利用の段階を過ぎていると回答しているほか、17%はデータアナリティクスへのアプローチについて「組込み済み」と回答しています。これはすなわち、この機能が日々の業務に完全に統合されており、リターンを生み出しているということです。

医薬品企業Merck社のExecutive Director 兼 China Market IT HeadであるNan Wang氏は次のように述べています。「私たちは、自社データのすべてを単一のプラットフォームに統合しているため、強固で信頼できる豊富なビッグデータを社内外で得られます。これを活用すれば、収益を生み出し、的確な意思決定を実現し、説得力のあるストーリーを発信することができます」

ほとんどの組織がすでにデータの価値を認識しており、それぞれのデータ戦略を実行に移す道のりを順調に歩んでいます。しかしながら、組織横断でのデータの活用や統合については未達成の課題として挙げられています。

同様に、テクノロジーに対するXaaS (everything-as-a-service) アプローチも多くの組織にさまざまな形でメリットをもたらしていますが、XaaS環境を管理することは決して容易ではありません。サイバーセキュリティとコンプライアンスのメリットを除くと、2023年におけるXaaSの優位性は、2022年の回答とは異なっています。トップ4に新たに入ってきたのは、データ管理機能の強化、テクノロジーイノベーションの加速、カーボンフットプリントの削減です。

“  
私たちは、自社データのすべてを単一のプラットフォームに統合しているため、強固で信頼できる豊富なビッグデータを社内外で得られます。  
これを活用すれば、収益を生み出し、的確な意思決定を実現し、説得力のあるストーリーを発信することができます。”

Nan Wang氏  
Executive Director, China Market IT Head at Merck

## これらの成果は、生産性の向上に貢献している

# 63%

の組織が、過去2年間で、XaaSを使用して収益性や業績を向上

XaaSへの移行は、それがもたらす機会を考えると、リスクをとってでも実行する価値があると回答

XaaSは、デジタルトランスフォーメーションの課題の一端について重要な洞察を与えてくれます。本調査によると、多くの組織が移行をさらに拡大し成果を出すことに気を取られています。既存のXaaS環境を効率的に運用しているわけではありません。

2023年におけるXaaSに関する組織の最優先目標を見ると、既存のXaaS環境の最適化を中心に据えた目標は、トップ3に入っていません。

XaaSへの移行を成功させた組織は、今こそ、現有のテクノロジー資産の運用管理をどのように最適化するかを学ぶべきです。

予算制約が厳しい状況ではこれは特に重要な教訓となります。[KPMGの調査によると](#)、少なくとも77%の回答者が、経済の不確実性の高まりに伴って、デジタルトランスフォーメーションへの投資を止めたり縮小したりすることを検討していました。組織は、可能な限り高いリターンを獲得するという明確な意図を持って取組みを進めたいと考えていますが、これは以下を実行することを意味します。

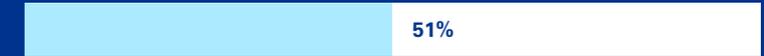
- 人とテクノロジーをより密接に結び付けること
- パートナー企業と連携してより大きな価値を生み出すこと
- 先端ツールを使用して顧客に深く寄り添うこと

総じて、過去1年間で得られた教訓は明確です。すなわち、デジタルトランスフォーメーションは意図を持って実行する必要があるということです。現時点までに生み出したモメンタムをさらに強めるために、テクノロジーリーダーはビジネス部門と緊密に連携して、戦略的な目標に合わせてイノベーションへの取組みを行わなければなりません。そのような目標を達成する方法は、先端テクノロジーが急速に進化し続けるなかで変化していく可能性もありますが、何よりも重要なことはビジネスの成果であることに変わりはありません。

## XaaSにおける主要な目標は移行である

クラウド化における主要な目標は何ですか？

先端テクノロジー（例：AI、量子コンピューティングなど）の運用をサポートする



複数のデータソースを結び付けて高度なアナリティクスを実現する



できるだけ多くのアプリケーションをパブリッククラウド（XaaSテクノロジー）に移行する



セキュリティとコンプライアンスを強化する



新しい製品／サービスの開発をサポートする



コストを最適化する（FinOps）



ビジネスモデルを変革する



セクション2:

# トランスフォーメーションに対する信頼の獲得



## トランスフォーメーションに対する信頼の獲得はより良い成果を生み出す

テクノロジーリーダーは、デジタルトランスフォーメーション戦略に費やす多大な労力を無駄にしないために、明確な意図を持ってサイバーセキュリティに目を光らせています。実際、多くの組織は、プロジェクトの初期段階でセキュリティリスクを積極的に管理することが、デジタルトランスフォーメーションの成功率を著しく上げることに気づいています。

これは賢明なアプローチです。なぜなら、デジタルトランスフォーメーションと最新テクノロジーの導入がサイバーセキュリティのリスクを増大させることがあるからです。システムが拡大すると、「悪意のある攻撃者」の標的も広がります。さらに、技術基盤の変更によってシステム上の弱点が生まれることがあります。それと同時に、従業員、顧客、パートナー企業がより多くアクセスできるようになると、攻撃者は新たな不正アクセスの手段を作り出します。

重要なのは、これが単なる技術的な課題ではないことです。トランスフォーメーションプロセスのなかでセキュリティを重視しない企業は、顧客からサプライヤーに至るステークホルダーとの信頼関係を損なうこととなります。したがって、イノベーションの過程でセキュリティに重点を置くことは、意図を持ってトランスフォーメーションを実行する際の必須要素であり、この段階におけるビジネス目標は信頼の醸成であるべきなのです。

サイバーセキュリティとプライバシーへの懸念は、トランスフォーメーションを失速させる可能性のある主要な要因としてランク入りしました。さらに、クラウド基盤への移行が進むなか、40%がセキュリティの強化はXaaSプロジェクトにおける主要目標の1つになっていると回答しています。

## セキュリティはビジネス機会であると認識されつつある

サイバーセキュリティは、単にレジリエンスとして必要であると見なされるだけでなく、むしろ重要なビジネス機会として認識され始めています。セキュリティの実績が優れている組織は競争優位を維持する傾向があり、63%がサイバーセキュリティとプライバシーの改善がロイヤルティを高める優れた顧客体験を提供することに役立つと回答しています。また、そうした組織はデジタルトランスフォーメーションをより迅速に進めることもできます。なぜなら、ビジネス部門のリーダーが変革にあたって自信を持って組織を守ることができると考えているからです。

したがって、当然のことながら、サイバーセキュリティを通じてレジリエンスと信頼を強化することは、いまやテクノロジー部門にとって最上位のイノベーション目標の1つになっています。サイバーセキュリティチームの半数以上(51%)が、どのようにセキュリティ対策を自動化し、合理化し、ビジネスの中核に組み入れるかに注力しています。こうしたチームの課題は、セキュリティ対策がビジネスの妨げにならないような形で実現することです。その課題をクリアできれば、従業員が自信を持って働き、生産性の高い選択をし、組織を守るために各自の役割を果たしていくことができます。

このようなセキュリティへの取組みは、後から追加することは困難なため、プロジェクトの発足当初からデジタルトランスフォーメーションの不可欠な要素でなければなりません。

幸いなことに、設計段階からセキュリティを考慮する「セキュリティ・バイ・デザイン」は広く認められた原則になりつつあります。62%の組織が、プロジェクトの初期段階でリスクを管理し、設計段階からセキュリティコントロールを組み込むことはトランスフォーメーションプログラムの成功率を著しく増大させることを理解しています。また、一部の国では、この数字がはるかに高いものとなっており、ブラジルで74%、中国で83%、インドで88%に達しています。

このような成功実績が、サイバーセキュリティにより積極的に取り組む意欲を高めています。71%の組織が、テクノロジーの導入時に信頼、セキュリティ、プライバシー、レジリエンスを積極的に組み入れたいと考えています。

また、そのような姿勢は、予算内に導入を進めるための1つの手段であると、Merck社のNan Wang氏は説明しています。「サイバーセキュリティとプライバシーに付随するコストは、テクノロジー開発コストを上回ることもあります。サイバーセキュリティとデータガバナンスの個々の課題に1つずつ取り組むことは、コストが高くつくだけでなく、そのような課題を管理する方法として、最適であるとも効率的であるとも言えません」

本来、セキュリティ対策は製品自体の一部であるべきだと同氏は主張します。しかし、それが困難であることも認めています。「主な原因はスキル不足です。膨大なソフトウェアやプラットフォームのすべてにサイバーセキュリティを導入するにはスキルが足りないのです」

“サイバーセキュリティとプライバシーに付随するコストは、テクノロジー開発コストを上回ることもあります。”

**Nan Wang氏**  
Executive Director, China Market IT Head at Merck

## セキュリティをビジネスの中核に組み込む3つの方法

01



セキュリティ対策を自動化、合理化し、  
ビジネスの中核に組み入れる

02



サードパーティや外部のサービスプロバイダー  
の複雑なエコシステムを保護する

03



サイバーセキュリティやデータ/サービスの  
保護に対する顧客や顧客企業の信頼を強化する

しかし、それに代わる方法として、セキュリティ保護機能を既存システムの改修として後付けすると、さらに多くの問題が発生します。それは、完了までに長い時間を要するうえ、成功する可能性も低いということです。したがって、初期段階において少しずつ取り組み、後の段階ではそれを加速させる方が理に適っているのです。

50Hertz Transmission GmbH社のGroup Chief Digital OfficerであるMichael von Roeder氏によると、これは、デジタルトランスフォーメーションにより広範に適用すべき重要な原則であり、同氏がよりダイバーシティ（多様性）の高いテクノロジー部門を編成すべきだと考える理由の1つでもあります。「チームを多様化すると、意思決定が遅くなることがあります。なぜなら、暗黙のうちに多様な観点を議論のなかに持ち込むことになるからです。これはゆっくりとした作業のように思えるかもしれませんが、私の経験によれば、最終的に、一つひとつの意思決定がより良いものになります」

「また、ダイバーシティを取りまとめる鍵は共通の目標を持つことですが、その目標へと向かう道筋はさまざまであるということに留意する必要があります。全員の望みは同じなのだということを常に念頭に置いている限り、必ずうまくいくのです」と、von Roeder氏は指摘しています。

一定の時間を費やして、信頼に値する高セキュリティの基盤をテクノロジースタックのなかに確立することで、組織は新しいデジタル化の目標に向け、自信を持って進むことが可能となります。

“ダイバーシティを取りまとめる鍵は共通の目標を持つことですが、その目標へと向かう道筋はさまざまであるということに留意する必要があります。”

**Michael von Roeder氏**  
Group Chief Digital Officer at 50Hertz Transmission GmbH

セクション3:

# デジタル化の目標



## デジタル化の目標：ペースの落ちない歩みを

各組織がデジタルトランスフォーメーションを前進させようと努めているなか、特にイノベーションに成功している組織は、新しいテクノロジーを導入することが目的化することの危険性を理解しています。多くの組織がデジタル化に対する明確な目標を持っているのです。

前回の調査結果と同様に、カスタマーエンゲージメントとサイバーセキュリティの向上は、今回もデジタル投資の重点領域です。しかし、優先順位の変化として顕著に見られるのは、ESG関連の目標が多くの企業で最優先課題へと浮上してきていることです。

ESGへの取組みの強化は、2022年にはデジタルトランスフォーメーションにおける取組み分野として最下位に位置付けられていましたが、今後2年間で、テクノロジーイノベーションの主要な推進要因になることが予想されます。

### ESGはテクノロジーイノベーションの最優先課題

企業はESG課題でイニシアティブを取ろうと努めており、このESGへの注力がテクノロジーイノベーションを推進する要因になっています。

回答者のほぼ半数（48%）が、今後2年間でESG課題への取組みがテクノロジー部門の主要なイノベーション目標になると回答しています。この傾向はどの地域でも見られ、アジア太平洋で53%、南北アメリカで46%、欧州・中東・アフリカで47%が同様の回答でした。

ESGが重要な報告責任の1つから価値創出の原動力へと移行するにつれて、デジタルトランスフォーメーションが必要不可欠になっていくでしょう。この分野での**KPMGの取組み**においては、組織がこのような移行を成し遂げる手段として、テクノロジーが担う役割を明らかにしています。

回答者のほぼ4分の3 (72%) が、既存のテクノロジースタックを活用して短期的なESG目標を推進できると確信しています。たとえば、業績のモニタリング、レポート管理、改善点の特定をするためには、データアナリティクスツールの利用が挙げられます。

環境問題へのテクノロジー活用は大きな効果が期待でき、多くの企業がいかに活用すべきか強い関心を寄せています。たとえば、業務の効率化によって二酸化炭素排出量を削減する、あるいは二酸化炭素排出量をより精密に測定して報告するなどです。

また組織は、従業員の倫理基準を向上、そして人材採用時を含めたダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) 推進のためにも、テクノロジーの活用を検討しています。加えて、よりサステナブルな製品やサービスを開発するためにテクノロジーを活用することもできます。

ドイツの送電事業者の1つである50Hertz Transmission GmbH社は、自社の環境責任を全うするだけでなく、他社がテクノロジーを通じてサステナビリティ目標を達成するための支援も行っています。Michael von Roeder氏は次のように説明します。「グリーンエネルギーは、当社の送電地域内の新しい産業開拓のために、ますます重要な要素になっています。なぜならば、24時間365日グリーン電力を供給する高い需要が、顧客企業から生じているからです。送電事業者である私たちにできるのは、送電網を拡張し、オペレーションに革新的なテクノロジーを用いることで、再生可能エネルギー由来の電力供給の割合を増やしていくことです」

「また、2032年までに、当社の管轄地域内の電力消費を100%再生可能エネルギー由来にすることを目指しています」と、von Roeder氏は付け加えています。



### しかし、新たな投資でリスクを取ることに若干の躊躇があることも示している

組織がそれぞれの目標を達成するためにどのようにテクノロジースタックを強化させる計画があるかを調べてみると、新しいテクノロジーへの投資に不安感を持っていることが見て取れます。経済の不確実性によって、65%の組織が新しいテクノロジーへの投資に対して自信が揺らいでいるのです。しかし、そうした組織がイノベーションに完全に背を向けて、既存のテクノロジースタックの強みで妥協しようというのであれば、それは誤りでしょう。歩みを止めれば、競合企業に追い抜かれ、業界リーダーの地位に立つチャンスを失いかねないのです。

市場の不確実性をめぐる不安感は、投資計画に影響を与えているようです。67%が、2022年よりも少ない予算でより多くの成果を上げることを期待されていると回答しており、この数字はアジア太平洋では72%に上っています。

### テクノロジー部門はESG課題への貢献度を高めている

以下のイノベーション目標のうち、テクノロジー部門が今後2年間で優先する取組みは何ですか？

ESG課題／コミットメント (二酸化炭素排出量削減目標を含む)



サイバー脅威の検知と管理を通じた信頼の強化



新しい地域／顧客層へのアプローチ



組織全体にわたるプロセスの改善



データを活用した価値／洞察の発見



製品とサービスの改善



新しい業界への進出



US Foods社のExecutive Vice President 兼 Chief Information & Digital OfficerであるJohn “jt” Tonnison氏によると、テクノロジー部門は、このような動向に不満を募らせるばかりではなく、むしろこの課題に立ち向かわなければなりません。プロジェクトの初期段階で真の価値を実証すれば、その先の段階ではより多くのリソースや予算を獲得できる可能性があるからです。「私がこれまでに働いてきたどの環境でも、効果が明確に実証されると、その遂行に必要なものは後から付いてくるのです」と同氏は述べています。

「とにかく、今、割り当てられているキャパシティをうまく活用して効果を上げることで」とTonnison氏は続けます。「顧客向けのツールや機械学習の最適化など、ビジネスのある分野で効果を実証すれば、ほかの部門も参加したいと思うようになるものです。その段階に至ればチャンスであり、企業は総合的に予算を検討する気になり、体制も見直されるでしょう」

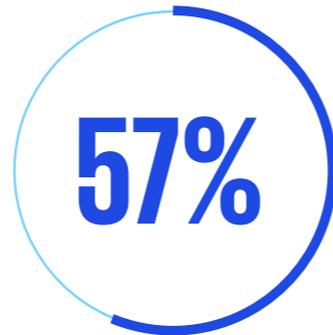
テクノロジー部門は、自分たちの主張をより効果的に伝える方法を学ばなければなりません。たとえば、製造業の企業は信頼と業績が上昇傾向にあります。製造業の81%が、既存の技術的負債がもたらす生産性への影響と財務コストについて十分に認識していると回答しているのは、偶然の一致ではありません。これほど高い水準に迫っている業界はほかにはなく、たとえば、ライフサイエンス業界は59%にとどまっています。

ビジネス成果やクイックウィンの効果を意図的に強調することで、トランスフォーメーションのリーダーは、ESGやカスタマーエンゲージメントといった主要な目標の達成に必要な支援やリソースを獲得しやすくなります。

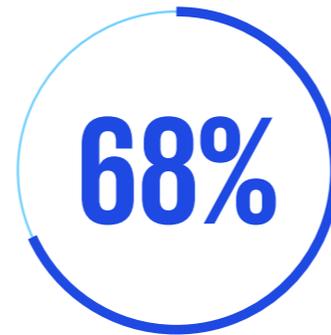
### AIと機械学習は引き続き注力領域となっている

各組織は、AIと機械学習を、短期的な目標を達成するための最も重要なテクノロジーであると見えています。KPMGがインタビューしたテクノロジー専門家の半数以上(57%)が、AIと機械学習(生成AIを含む)は、今後3年間にわたって、ビジネス目標を達成する手段として重要になると考えています。これは、第2位に挙げられたエッジコンピューティング(42%)を大きく引き離しています。

テクノロジーへの投資によって最も早く信頼と収益性を高めている先進的な組織にとっては、AIと機械学習はより重要なものになっています。そのような組織の3分の2以上(68%)が、この2つのテクノロジーは短期的なビジネス目標を達成する手段として非常に重要であると回答している一方、回答組織全体では57%にとどまっています。



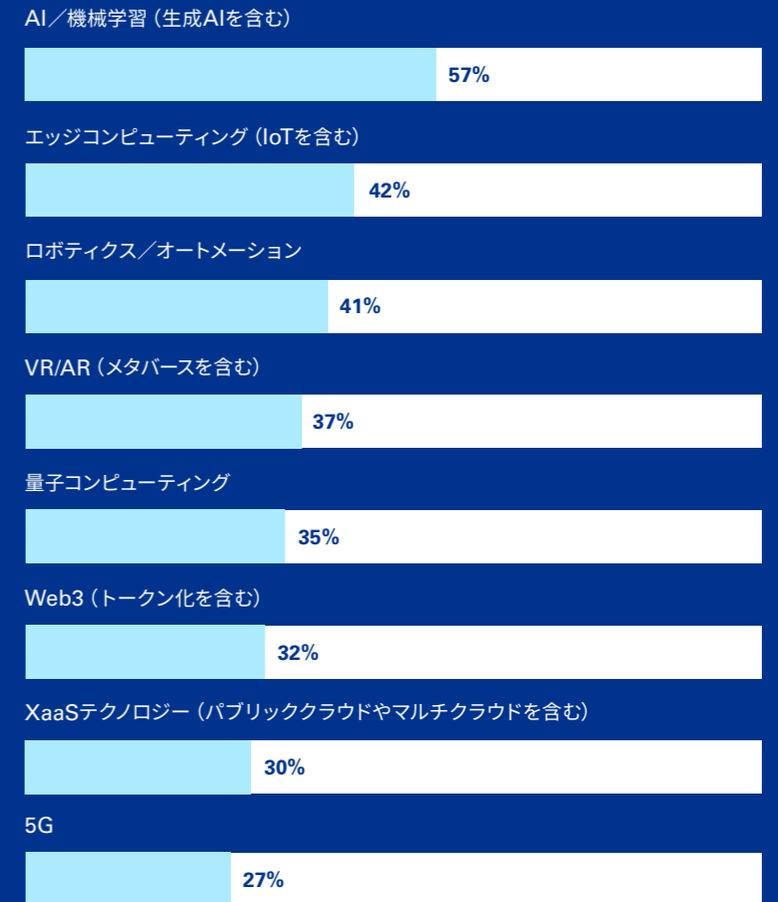
のテクノロジー専門家が、AIと機械学習(生成AIを含む)は、今後3年間にわたって、ビジネス目標を達成する手段として重要になると考えている



のテクノロジー投資の効果を享受している先進的な組織が、AIと機械学習が短期的なビジネス目標を達成する手段として非常に重要であると回答している一方、回答組織全体では57%にとどまっている

### AIと機械学習は短期的な目標を実現する鍵になる

以下のテクノロジーのうち、自社の短期的なビジネス目標(今後3年間)を達成する手段として最も重要であると思うものはどれですか?



## AI戦略は急速に変化している

AI、特に生成AIの急速な進歩の結果、多くの企業がAI戦略の見直しを迫られています。前回の調査結果では、40%がAI導入に関して「積極的（プロアクティブ）」な段階に到達したと回答していました。現在、この数字はわずか15%にまで低下しています。企業は、短期的な目標達成に貢献するというAIの潜在的可能性を認めながらも、実行に対するアプローチではアジャイルな臨機応変さも維持しようと考えているのです。

その理由の1つは、AIを倫理的かつ安全に導入する方法に関する論争です。55%の組織が、AIシステムが下す判断への懸念が原因で、オートメーションに向けた進捗が遅れていると回答しています。AIの精査が進むにつれて、組織は自信を持って表明し適用できる方針と運用方法を必要とするようになるでしょう。

こうしたことから、AIの進歩のペースが加速しているとは言え、組織は安易に飛び付かずに、まず適切な基盤を確立することが依然として重要であると、50Hertz Transmission GmbH社のMichael von Roeder氏は述べています。

また、von Roeder氏は、次のように指摘します。「私には、組織がAI戦略について一歩後退している理由がよくわかります。過去1年間、AIが飛躍的に進歩し、驚くべきことをやってのけるのを目の当たりにしてきましたが、同時に、AIの適用方法を体系的に規定する必要があることにも気づいたのです。ここにこそ、現時点で取り組むべき課題があると私は考えています。すなわち、チェンジマネジメントを導入すること、そして特に、テクノロジーとデータの基盤に関して、適切な手続きとガバナンスが確立されるようにすることです。」生成AIは、検索して抽出することができる質の高いトレーニングデータを必要とするのだと、同氏は付け加えます。

## AIで成功するには

AIは、ほかの多くのテクノロジー投資、特にデータ領域に対する投資から価値を生み出す方法を提供してくれるものだというのを忘れてはならないと、田辺三菱製薬株式会社のデジタルトランスフォーメーション部長を務める金子 昌司氏は述べています。

金子氏は次のように説明します。「データとAIは、2つの面で企業にとって重要です。第一に、よりの確な意思決定を下す助けとなります。第二に、見えないものを見えるようにしてくれます。たとえば、製薬業界では新しいプロセスを開発するためにエビデンスを必要とし、そのための膨大なデータがあります。しかし、ビッグデータの分析という話になると、人間の頭脳には限界があります。そこで、AIの出番となるのです。ビッグデータとAIを結び付けることで、当初は見えていなかったものを見出すことができるようになるのです」

Merck社のNan Wang氏は、多数のテクノロジーや先進機能（AIなど）を自社のテクノロジースタックのなかに統合することに苦闘している企業は、一度基本に立ち返る必要があるかもしれないと指摘します。先進テクノロジーが本領を發揮できるよう、基礎となるITレイヤー強化の必要性を、企業は見落としがちです。「主なレイヤーは、技術基盤、プロセス、データの3つです。この基礎を確立してはじめて、その上に先進テクノロジーのレイヤーを導入できるのです」と、Wang氏は説明します。

“ データとAIは、2つの面で企業にとって重要です。第一に、よりの確な意思決定を下す助けとなります。第二に、見えないものを見えるようにしてくれます。 ”

金子 昌司氏

田辺三菱製薬株式会社

ファーマ戦略本部 デジタルトランスフォーメーション部長

## AIとオートメーションに共通する3つのメリット

01

新規事業開発のサポート



02

カスタマーエンゲージメントの向上



03

従業員満足度の向上



## より良い統合のための3つのステップ

# 01

クラウド、オンプレミス要素（必要な場合）を組み合わせた  
接続性を持つ強固な技術基盤レイヤーの構築

# 02

プロセスの重視：手作業からデジタルプロセスへの移行、  
必要に応じて外部プロセスと統合し、イノベーションを拡大  
（特にカスタマーエンゲージメント関連）

# 03

データに関する深い専門知識を育成：  
データガバナンス、アナリティクスやAIといった  
実用的な洞察を生み出すツールの継続的改善に注力

### Merck社のNan Wang氏の情報に基づく

慎重に前進すること、そして（特に**生成AIモデル**に関して）方針変更にも備えること、さらに、ユーザー（従業員や顧客など）のニーズを重視することが賢明です。たとえば、最初はAIを適用する範囲を限定しておいた方が、最終的にはトランスフォーメーションにプラスに作用する可能性があります。なぜなら、ユーザーは変革が広範囲に及ぶほどその変化を拒絶する可能性が高くなるためです。同様に、生成AIアプリケーションに関する**安全利用ガイドライン**を組織内で策定すれば、適正かつ効果的に利用しやすくなります。そうしたガイドラインによって、このようなツールを使用する際の事前トレーニングを必須要件とすることも考えられます。

## 付和雷同に注意

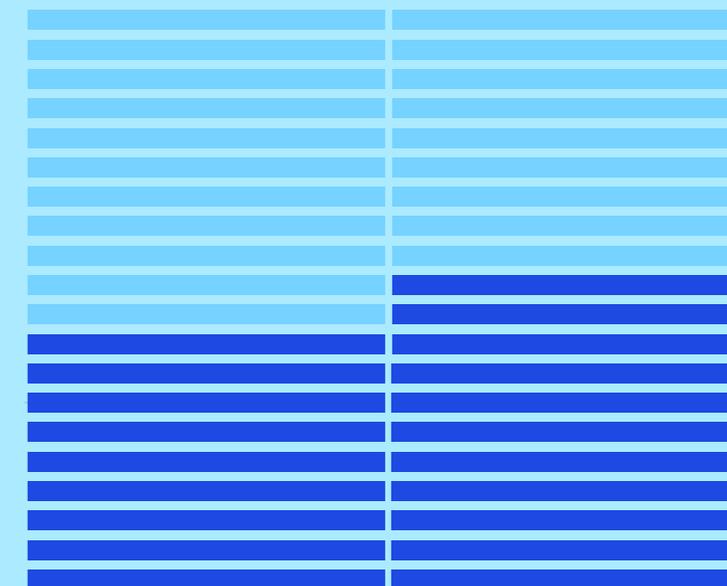
大半の組織がトランスフォーメーション戦略に真摯に取り組んでいます。一方で、今回の調査結果はテクノロジーの選定に関しては盲点が存在することを明らかにしています。テクノロジー選定にあたってどのような検討プロセスを経たかという質問で、テクノロジー投資理由として最多の回答は「競合企業に追随するため」でした。回答組織は、すでに多くの分野で競合企業が特定のテクノロジーによって躍進を遂げていると思うからという理由で、採用するテクノロジーの優先度を決めているのです。

- 45%が、AIと機械学習を優先的に導入する理由として、市場リーダーがすでにその種のテクノロジーを採用していると思うからと回答
- 52%が、メタバースを含む仮想現実・拡張現実（VR/AR）ツールについて、同じ理由を挙げている

競合企業に後れを取ることを恐れるのは無理ありませんが、同業者がその技術を採用していることと、ビジネスケースとして成功していることは同義ではありません。そうではなく、テクノロジーリーダーは、ビジネス部門と協力して商業的および戦略的な成果を出すことに集中すべきです。価値ある成果を上げるには、ビジネス部門のリーダーが、さまざまな投資事案について自社にどれだけ適しているかを厳格に評価することが不可欠です。

経済的な逆風に見舞われながら、ここまで維持してきたデジタルトランスフォーメーションのモメンタムをさらに強化するために、組織は戦略意図の明確性を高く維持し続けることで、プロジェクトが目標を見失って迷走するのを防がなければなりません。このことは、予算の緊縮化が続く時代において、組織が貴重な資金と資源を浪費しないために特に重要になります。

組織は、すでに競合企業が特定のテクノロジーによって躍進を遂げていると思うからという理由で、採用するテクノロジーの優先度を決めている



# 45%

が、AIと機械学習を優先的に導入する理由として、市場リーダーがすでにその種のテクノロジーを採用していると思うからと回答

# 52%

が、メタバースを含む仮想現実・拡張現実（VR/AR）ツールについて、同じ理由を挙げている

セクション4:

# モメンタムを 脅かす課題



## モメンタムを脅かす課題： 文化とコラボレーション

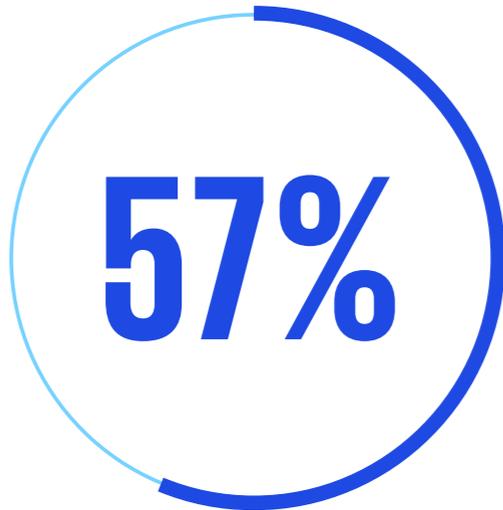
野心的なデジタルトランスフォーメーションに乗り出した組織の前途には、技術的なハードルを乗り越える必要があります。しかし、一般に組織が最も懸念しているのは、そうした技術的な要素ではありません。今回の調査回答者の多くは、デジタルトランスフォーメーションの成功を危うくするボトルネックとして、文化、コラボレーション、コミュニケーションを挙げています。連携の欠けたテクノロジー部門こそが、デジタルトランスフォーメーションの進捗を妨げる最大の要因だと回答者は見ているのです。

ほぼ半数（46%）が、自社のテクノロジー部門は、トランスフォーメーションの取組みを効果的にサポートするために必要となるガバナンスと連携が不十分だと回答しています。3分の1以上（36%）が、自社の文化をリスク回避型であると評価しており、また同数が組織内のスキル不足を懸念しています。

コミュニケーションは、社内の部門間だけでなく、上層部との間でも活発に行われる必要があります。特に、テクノロジーリーダーはデジタルトランスフォーメーションの取組みを成功させるために経営層の積極的な支持が必要であると回答しており、69%は、新しいテクノロジーの可能性をより効果的に経営層に説明できるようになる必要があると回答しています。アジア太平洋では、この数字が80%に上がっています。

このようなコミュニケーションの問題は、外部のパートナーにまで及んでいます。サードパーティとの関係は、たとえば、企業の全体的なアジリティの足かせとなって、イノベーションを妨げることがあります。

- 57%の組織が、ベンダーとの長期契約が新しいテクノロジーへの投資を妨げていると回答
- 42%の組織が、拡大の一途をたどるパートナーとベンダーのエコシステムを管理する必要性がテクノロジースタックの課題となり、イノベーションを脅かしていると回答



の組織が、ベンダーとの長期契約が新しいテクノロジーへの投資を妨げていると回答

## コラボレーションのメリットをいかに高めているか

US Foods社のJohn “jt” Tonnison氏は、コラボレーションの問題を解決しようとするれば、大抵はデジタル部門がその最初の一步を担うことになる旨指します。「デジタルネイティブではない企業や業界では、デジタルに詳しい人員がアドバイザースキルを発揮して組織を先導する責任があります。その目的は、デジタルの未来に関するビジョンを描き出してその意義を訴え、変革への意欲を喚起することであり、既存業務とデジタルの可能性との間にある意思疎通の隔たりを取り除くことです」

ミスコミュニケーションによりプロジェクトの進捗が軌道を外れていく危険性を最小化するために、さまざまな観点や理解度の相違に対処することが重要です。

田辺三菱製薬株式会社の金子 昌司氏によると、全社的なコラボレーションを推進する方法の1つは、従業員をその所属部門の枠の外に出し、新たな混成チームを作り出すことです。「部門横断的なプロジェクトを作ることで、さまざまなチームがお互いを知り、協力し、チーム間および各自の顧客とより良いコミュニケーションを取ることができるのです」と同氏は述べています。

スキルギャップを埋めることは、今後も困難な課題となるでしょう。なぜなら、テクノロジーが進化するペースは速く、また多数の業界にわたってテクノロジーに対する巨大な需要が存在するからです。しかし、ダイバーシティを追求することで、採用候補者となる人材プールを拡大するだけでなく、需要のある新しいスキルを獲得する機会をもたらす可能性があります。

50Hertz Transmission GmbH社のMichael von Roeder氏は次のように説明します。「従来の採用方針では、コンピューターサイエンティストやエンジニアしか採用しませんが、今後はそれだけが唯一の方法ではなくなるでしょう。確かに医師なら医学を専攻する必要があるでしょうが、ある種のデジタルテクノロジーでは [学歴は] 関係ありません。ほかの分野から移転可能なスキルはいくらでも存在します」

## 連携を欠くテクノロジー部門がデジタルトランスフォーメーションの進捗を妨げる

以下の課題のうち、自社のトランスフォーメーションを遅らせる可能性が最も高いのはどれですか？

トランスフォーメーションの取組みを効果的にサポートするためのガバナンスと連携が不十分なテクノロジー部門



サイバーセキュリティやプライバシーに関する懸念



変化を受け入れることに時間を要するリスク回避型の文化



組織内のスキルの欠如



レガシーテクノロジーから生じる制約



未成熟なデータ管理戦略



変革疲れ



コストの高騰





テクノロジー部門が他部門と効果的に協力し合えるようにするためには、テクノロジーリーダーはスキルギャップを埋める必要があるでしょう。von Roeder氏は、次のように指摘します。「テクノロジー系の人材は、技術的スキルには秀でていますが、ソフトスキルが課題になる傾向があります。したがって、テクノロジーリーダーにとっての課題は、このギャップを埋めて両方のスキルを健全に共存させることです。このバランスを適切に維持することは、テクノロジー業界がまだ十分に習得できていない能力です」

von Roeder氏は、ソフトスキルのギャップを埋めようとするあまり、極端に補おうとする衝動と闘う必要があると付け加えます。「たとえば、欧州の企業では、テクノロジー専門ではない人材をCレベルに就任させ、テクノロジー部門を管理させているのをよく目にしますが、これは時に問題です。そうではなく、テクノロジーの複雑さを真に理解していると同時にソフトスキルの価値を尊重している人材にテクノロジー部門のリーダーを任せることが非常に有効です」

### マネジメントポジションを担うテクノロジー専門家に必要なスキル

#### 共感的スキル

1. 倫理的理解力
2. 創造性と革新性
3. コラボレーション力

#### 商業的スキル

1. 戦略的思考力
2. 技術とデジタルに対するリテラシー
3. リーダーシップ

将来のデジタルトランスフォーメーションを成功させるには、組織のリーダーは組織内に存在するコラボレーションと文化の弱点を解決する責任を引き受けなければなりません。

セクション5:

# 意図を持った デジタルトランス フォーメーション



## 意図を持ったデジタルトランスフォーメーション： デジタルリーダーから学ぶ教訓

前回の調査結果では、以前と比較して組織のデジタルに関するコンピテンシーが急激に高まっていることがわかりました。このデジタル活用能力の飛躍的な上昇は極めて顕著であり、KPMGが当初定義したデジタルリーダーシップの枠を超える成長ぶりを示したことが非常に明確になりました。

今回の調査では、デジタルリーダーを特定する基準として新しい定義を採用しています。デジタルリーダーから得られた知見は、デジタルトランスフォーメーション戦略を進めていくうえで参考となるベストプラクティスをもたらします。

本調査において、デジタルリーダーであると定義されるためには、以下2つの重要な評価基準を満たす必要がありました。

1. すでにテクノロジースタックを構築しており、それを活用すれば組織がデジタルトランスフォーメーションを通じて目標を達成できるという確信を持っていること
2. すでにテクノロジー投資から収益性や業績が向上し始めていること

これらを満たすのは回答組織の約15%であり、こうしたデジタルリーダーは、世界平均と比べてトランスフォーメーションのペースが速く、その成果も優れていることがデータから判明しています。

たとえば、デジタルリーダーの96%が、自社のテクノロジー部門は、組織が積極的に先端テクノロジーの可能性を開拓することに貢献できていると回答しており、回答組織全体の81%を大きく上回っています。さらに、デジタルリーダーの3分の2は、XaaS、データアナリティクス、AI、オートメーションといった先端テクノロジーに関連するプロジェクトが少なくとも実行段階に達している一方、回答組織全体では半数以下にとどまっています。

また、デジタルリーダーはデジタルトランスフォーメーションの進捗を脅かすコラボレーションに関する問題の多くについて対策を先行させており、現在もなお、そうした問題の多くに熱心に取り組んでいます。たとえば、デジタルリーダーの93%は、テクノロジー部門を多様化することで、より幅広くビジネス部門とのコラボレーションを促進できるという見方に賛同していますが、それ以外の回答組織では67%にとどまりました。また、デジタルリーダーの94%が経営層の理解を得る能力を強化しようとしており、76%は、ベンダーとの長期契約のあり方を重点的に検討する必要性を認識しています。

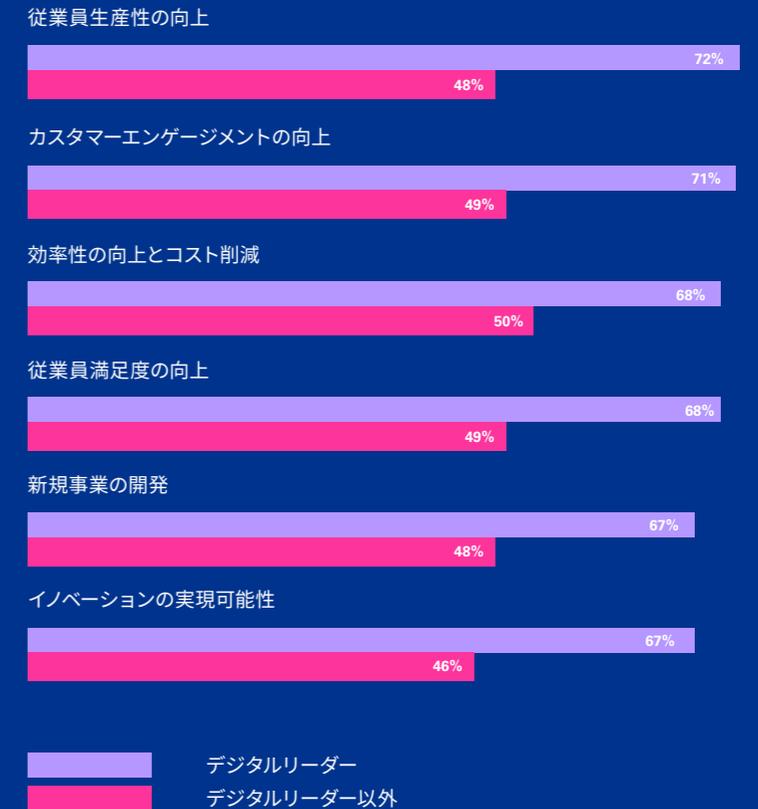
こうした取組みの結果として、デジタルリーダーはさまざまなメリットを享受し、想定以上の効果を得ています。従業員の生産性からイノベーションの実現可能性までの幅広い評価指標について、期待を上回るビジネス成果を獲得している割合が極めて高くなっています。

### 他組織はどうすればデジタルリーダーに追い付くことができるのか

第一に、アジリティに注力する必要があります。デジタルエコノミーのなかで成長するために何が不可欠であるかという質問に対して、多くの回答者はサイバーセキュリティとプライバシーをビジネスに組み込むこと、そして、ビジネス部門間の共感とコミュニケーションを強化させることの2点を挙げました。しかし、デジタルリーダーは「市場が発するシグナルに正確に反応するアジリティ」を重要な特性として選んでいる割合が他の組織よりもはるかに高いのです。

## 過去数年にわたるデジタルトランスフォーメーションへの投資は、以下の成果にどの程度貢献したと思いますか？

(パーセントの数値は「期待を上回った」と回答した割合)



Danone社で南北アメリカのChief Information Tech and Data Officerを務めるNandha Kumar氏は次のように述べています。「デジタル活用能力のある組織になる鍵は適応力を高めることです。適応力はもはや贅沢な能力ではありません。今後、組織を取り巻く状況に対する適応力とアジリティを備えることは、必須の要件となっていくでしょう」

「結局のところ、消費者のニーズに真に応えるには適応力が不可欠なのです。すなわち、顧客の側が企業の意向に合わせてくれるのを期待するのではなく、製品、サービス、テクノロジーを顧客の嗜好に合うよう再設計していく能力が必要です」とKumar氏は続けます。

アジリティは、企業が検討すべき複数の分野でメリットをもたらしてくれます。たとえば、データアナリティクスを活用して製品、サービス、そして主要なビジネス上の問題に対するアプローチを絶えず反復的に見直す仕組みをどの程度確立できているか。また、組織全体にわたる迅速でシームレスなコラボレーションを可能とするために、部門のサイロ化は克服しているか。サードパーティとのパートナーシップや共同プロジェクトを実現する体制は整えられているか。これらはいずれも、アジリティを備えることでより良い結果につながる場面です。

# 96%

のデジタルリーダーが、自社のテクノロジー部門は、組織が積極的に先端テクノロジーの可能性を開拓することに貢献できていると回答しており、回答組織全体の81%を大きく上回っています

## 正しく導くことができれば、絶大な効果を得ることができる

- 72%のデジタルリーダーがデジタルトランスフォーメーションから従業員の生産性向上を達成しているのに対し、それ以外の組織では48%にとどまっている
- 71%のデジタルリーダーがカスタマーエンゲージメントを向上させたのに対し、それ以外の組織では49%にとどまっている
- 67%のデジタルリーダーが新しいビジネス開発へのサポートを改善したのに対し、それ以外の組織では48%にとどまっている
- 67%のデジタルリーダーがイノベーションを実現しているのに対し、それ以外の組織では46%にとどまっている

アジャイルモデルへと進化し、顧客が置かれている状況に応じてその顧客ニーズに対応するという課題を踏まえて、Kumar氏は次のように述べています。「アジャイルモデルへの移行は、従来の仕事の進め方と真っ向から対立することになります。時として、これは少し怖いことです。なぜなら、それまで当社が当然としてきた思考を再構築することになるからです」

よりアジャイルに変革しようとするときに最大の障壁となるのは、デジタルトランスフォーメーション戦略においてより広範な裁量をチームメンバーに委ねることへの葛藤です。Kumar氏は「アジャイルなチームは自律的に行動します。より多くの価値を生み出して提供する方法を見つけるようチームに求めるときは、十分な自由裁量を与えなければなりません。そのためには、過去の成功体験に縛られず、新しいイノベーションや働き方を受け入れる姿勢が必要となります。最初は容易なことではありませんが、進めば進むほど物事が好転していきます」と説明します。

急速に変化するビジネスの優先課題に合わせてリソースを配分できるようアジリティを持って思考し行動する能力は、テクノロジーリーダーにとって必須の要件になりつつあります。デジタルリーダーのほぼ半数(47%)は、アジリティをすでに必要不可欠な特性であると見なしています。

“  
**適応力はもはや  
 贅沢な能力ではありません。  
 今後、組織を取り巻く状況に対する  
 適応力とアジリティを備えることは、  
 必須の要件となっていくでしょう。**”

**Nandha Kumar氏**  
 Chief Information Tech and Data Officer  
 for Americas, Danone

# おわりに



テクノロジーリーダーは、自社のデジタルトランスフォーメーションを軌道に乗せようとしています。しかし、それは明確な意図を持って、より大きな効果を求め幅広くビジネス部門と協力して進められるべきです。好調な市場環境にあっても、テクノロジーの導入自体を目的とする投資は賢明とは言えません。ましてや今日の厳しい市場環境においては、イノベーションは明確なビジネス成果と結び付けられ、最終的な収益を得るために注意深く監視しなければなりません。

アジリティは極めて重要です。すべての試行が実を結ぶわけではありませんが、高いアジリティを備えた企業は、社内外の変化に合わせて速やかに軌道修正することで、成果を最大化することができます。効果の少なかった試行は据え置き、大きな成果を上げている成功事例を拡大することができるのです。

### 今回の調査で参照したデジタルリーダーの成功事例から学ぶために検討すべき項目：

- デジタルリーダーの9割が、新しいテクノロジーの可能性をより効果的に経営層に説明できるようになる必要があると回答している
- デジタルリーダーの9割が、既存の技術的負債がもたらす生産性への影響と財務的コストを十分に認識している
- デジタルリーダーの9割が、信頼、セキュリティ、プライバシー、レジリエンスのあるテクノロジー展開をすべきと考えている
- デジタルリーダーの9割が、テクノロジー部門が多様化すれば、ビジネス部門とのコラボレーションがより幅広く強化されると回答している
- デジタルリーダーの6割が、データプライバシーとサイバーセキュリティの強化に対する顧客の期待は、自社の戦略的課題の優先順位に影響を及ぼす重要な要素の1つであると認識している
- デジタルリーダーのほぼ半数が、ESGの透明性に対する期待がトランスフォーメーションへの取組みを進める原動力になっていると考えている

そして何より重視すべきなのは、企業が現在と将来にわたって何を必要としているかであり、どうすればテクノロジーがそれを最も効果的にサポートできるかを明確にすることです。それにより、テクノロジー部門はテクノロジーのイノベーションに対する経営層の支持を獲得し続けることができます。実際、今回の調査では、38%の組織が先端テクノロジーの導入に対して経営層の賛同が得られるようになったと回答しており、これは、前回の調査結果の10%から大きく上昇しています。

### その他の検討項目：

- どのようにして、急速に進化するテクノロジー動向に後れを取ることなく追従し、かつ競争に先を越されかねない領域への注意を払っていくか
- どのような定量的価値評価指標をデジタルトランスフォーメーションの取組みにおいて設定し、それらを組織のビジネス目標と整合させるか
- どのようにデジタルテクノロジーを活用してESGの価値を取り込んでいくか
- 従業員がAIを安全かつ安心して活用できるようにどのようなポリシーを持つべきか
- デジタル生産性が損なわれないように、組織内のコラボレーションの弱点に対してどのように対処するか
- ビジネス価値を増進および保護する手段としてサイバーセキュリティに優先的に取り組むために、さらに何を実行すべきか

こうした課題に明確な意図を持って取り組むことは、企業が着実に価値を実現していくことにつながります。デジタルトランスフォーメーションを推進する方法については、[KPMGのプロフェッショナルにご相談ください](#)。

**90%** のデジタルリーダー

が、新しいテクノロジーの可能性をより効果的に経営層に説明できるようになる必要があると回答

**60%** のデジタルリーダー

が、データプライバシーとサイバーセキュリティの強化に対する顧客の期待は、自社の戦略的課題の優先順位に影響を及ぼす重要な要素の1つであると回答

**50%** のデジタルリーダー

が、ESGの透明性に対する期待がトランスフォーメーションへの取組みを進める原動力になっていると回答

# トランスフォーメーションは止まらない そして私たちも

ビジネストランスフォーメーション（業務改革）は、決して逃すべきではない機会であるとKPMGは考えます。適切なテクノロジーと最適なプロセス、そして幅広く深い洞察力を持つ人材は、トランスフォーメーションを成功させるうえで不可欠な要素です。KPMGのメンバーファームは、数十年にわたって全世界の企業の核心部で活動し、企業が従業員とテクノロジーの可能性を最大限に発揮し、現実の成果を上げられるよう支援してきました。人とテクノロジーが調和するときこそ、素晴らしい変化が起こるのです。

## すべての状況を一変させる：

KPMGは、クライアントのトランスフォーメーション戦略に大きな変化をもたらすことができます。顧客を中心としたビジネスの方向付け、新時代に適合した業務の最適化、より安全な未来に向けた企業のリスクと規制の管理、まだ見たことのない価値の創出、継続的な変化に対応できる環境の醸成を、私たちはクライアントに寄り添って支援します。

# お問合せ先

## KPMGコンサルティング株式会社

T : 03-3548-5111

E : kc@jp.kpmg.com

[kpmg.com/jp/kc](https://kpmg.com/jp/kc)

本レポートで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則および利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。



本レポートは、KPMGインターナショナルが2023年9月に発行した「KPMG global tech report 2023 - Secure value by navigating uncertainty with confidence.」を、KPMGインターナショナルの許可を得て翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

KPMGは、グローバル組織、またはKPMG International Limited (「KPMGインターナショナル」) の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが別個の法人です。KPMG International Limitedは英国の保証有限責任会社 (private English company limited by guarantee) です。KPMG International Limitedおよびその関連事業体は、クライアントに対していかなるサービスも提供していません。KPMGの組織体制の詳細については、[kpmg.com/governance](https://kpmg.com/governance)をご覧ください。

本レポートにおいて、「私たち」および「KPMG」はグローバル組織またはKPMG International Limited (「KPMGインターナショナル」) の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが独立した法人です。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

文中の社名、商品名等は各社の商標または登録商標である場合があります。本文中では、Copyright、TM、Rマーク等は省略しています。

© 2023 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

© 2023 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. C23-1047

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

# 価値ある未来へのトランスフォーメーション

KPMGのビジネストランスフォーメーション（業務改革）に向けたテクノロジーソリューション群は、これまでとは異なる未来 — 価値を創出し維持していく未来 — を描くための支援が可能です。

## KPMG Connected Enterprise

業種別に最適化された、デジタルトランスフォーメーションに対するKPMGの顧客中心のアジャイルアプローチ

## KPMG Powered Enterprise

業務改革を目的としたKPMGのソリューション群。主要なSaaS (Software as a Service) プラットフォーム上で設計された事前構築済みのTarget Operating Model

## KPMG Trusted

ステークホルダーの信頼を醸成して維持する

## KPMG Elevate

財務的な価値を、速やかに確実に実現