



企業を成功に導く トランスフォーメーション

デジタル時代の新たな覇者

KPMG. Make the Difference.



目次

03

はじめに

03

主な調査結果

04

トランスフォーメーションの波を乗り越える —
新たな追い風と前例のない課題

08

成功をもたらすデジタルリーダーはどのように考え、
行動しているか

11

デジタル時代のトランスフォーメーションの成功に必要な要素

24

まとめ



はじめに

新しいテクノロジーと拡大し続けるデータの蓄積は、民間企業、公共企業、政府系企業などのあらゆる企業活動において、より大きな価値を生み出すことに貢献しています。具体的には、リソースの適切な配分、情勢の把握と予測の調整、顧客のニーズや競合企業の強みと弱みの理解、サプライチェーンの強靭化、リスクの特定と管理、従業員の成長支援、新しい製品やサービスの開発などの活動から生じる価値の拡大に役立っています。

人工知能 (AI) をはじめとするデジタルテクノロジーが急速に進化するこの時代に、革新的な企業は、それぞれの業界、エコシステム、そして働き方を絶えず進化させることで、大きな機会を生み出そうとしています。しかし、テクノロジーの驚異的な進歩が古くから人類の発展に貢献してきたとはいえ、テクノロジーそれ自体が単独で価値を生み出すことはありません。リーダーシップ、正しい判断力、柔軟な適応力は依然として必要不可欠であり、不確実な世界では確信を持って行動する能力が求められることも変わりありません。

企業は、変化に取り残されないように奔走しています。KPMGの調査によると、現在、大規模な企業の約80%が2つ以上の組織トランスフォーメーションを並行して進めていることが明らかになっており、約3分の1が、トランスフォーメーションはもはや単発的な改革では不十分だと回答しています。多くの先進企業にとって、今やトランスフォーメーションは絶え間のない改革の連続なのです。

このような変化の速さに追従することは最も有能な企業群にとっても容易ではありませんが、今回の調査では、約80%のシニアリーダーが自社のトランスフォーメーションの進捗と成果にある程度または完全に満足していると回答しています。これは前回までの調査結果と比べて著しい改善であり、競争力のあり方について重要な示唆を含んでいます。

テクノロジーの驚異的な進歩が古くから人類の発展に貢献してきたとはいえ、テクノロジーそれ自体が単独で価値を生み出すことはありません。

継続的なKPMGの調査から、私たちはトランスフォーメーションの性質が業界ごとに異なること、そして迅速かつ効果的な変革を遂げる能力に秀でた組織は他の組織と何が違うのかを理解しています。組織の内部で何が起きているかを明らかにすることを旨としたKPMGの2024 global transformation surveyは、年間売上高が5億米ドル以上の大手企業数百社の480人を超えるシニアリーダー（Cレベルの経営層、事業部長およびバイスプレジデント）と約1,600人のラインリーダー（中間管理職）を対象として実施されました。

KPMGの今回の調査によって判明したのは、企業を取り巻く環境がほとんど変化していないにもかかわらず、そのなかで地位を強化しつつある企業が存在していることです。そうした企業は、データとテクノロジーの基盤やトランスフォーメーションのオーケストレーション（編成）能力を向上させ、よりレジリエントな文化を構築し、エコシステム戦略をアップグレードすることで、変化する市場の要求に応じていこうとしています。このような改善のすべてを決定付けているのはリーダーシップです。今日、最も成功しているリーダーは新しい方法で思考し、行動しているのです。

本レポートでは、今回の調査結果と、さまざまな業界のクライアントとの共同作業から得たインサイト（洞察）を紹介し、この歴史的な転換点をどのように活用すれば、より多くの価値を生み出し、長期的な競争優位を獲得できるかを具体的に示します。そして、テクノロジーを活用した効果的なトランスフォーメーションの実現においてリーダーシップが果たす永続的な役割を説明するとともに、こうした重要な課題に取り組む際に組織が検討すべきいくつかの周到的アプローチと新しい構成要素を明らかにします。

主な調査結果

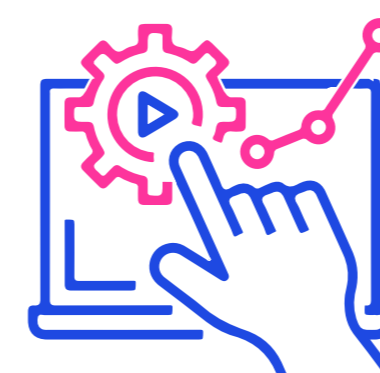
88%

の企業が、現在、**2つ以上の重要なトランスフォーメーションプログラムを並行して実施しており、54%が3つ以上のプログラムを実施しています。**



73%

のデジタル成熟度の高い企業が、**自社のリーダーに高い信頼を寄せています。**



自社のテクノロジー基盤が十分に整備できていると評価しているシニアリーダーは3分の1に達していません (29%)。

シニアリーダーの64%が自社のテクノロジー基盤はある程度準備できていると評価しています。

わずか

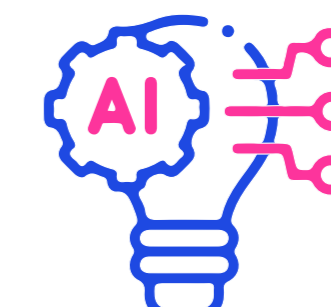
1/3

現在のパートナーエコシステムが**自社のトランスフォーメーションの目標と密接に整合していると考えているシニアリーダーはわずか3分の1にすぎず、**今後、シニアリーダーはテクノロジーの調達や導入への投資を減らし、パートナーシップへの投資を増やそうとしています。



76%

のシニアリーダーが、**生成AI、ニューラルネットワーク、デジタルツインのような先進テクノロジーの採用はトランスフォーメーションの成功確率を向上させると考えています。**



はじめに

トランスフォーメーションの波を乗り越える

成功をもたらすデジタルリーダー

重要な要素

まとめ

トランスフォーメーション の波を乗り越える — 新たな追い風と 前例のない課題



はじめに

トランス
フォーメーションの
波を乗り越える

成功をもたらす
デジタルリーダー

重要な要素

まとめ

過去数年にわたる世界的なパンデミック、地政学的な衝突、経済の混乱によって、Cレベルの経営層から第一線の従業員に至るまで、全員が各人の優先課題を再考することを迫られてきました。そして、変化は今も絶え間なく生じています。たとえば、サイバーリスク、プライバシーに関する懸念、規制要件などが次々と出現し続けています。

世界銀行によると、2024年の世界貿易の成長率は、パンデミック以前の10年間の平均値のわずか半分にとどまり、世界の金利は過去40年間の最高水準を維持すると予想されています（インフレ調整後）¹。経済成長の減速は、競合企業同士の市場シェアやウォレットシェア（財布内シェア）の奪い合いを引き起こし、それが企業の成長の減速へとつながる可能性があります。また高い金利は、必要不可欠なテクノロジー、人的能力、その他のリソースの構築や調達を困難にします。

そうした課題があるにもかかわらず、多くの企業はデジタルトランスフォーメーションに多大な投資を行っています。なぜなら企業は、そこにプロセスの合理化から製品のイノベーション、AIの活用まで、さまざまなテクノロジーの進歩やその他の改善の推進機会を見出しているからです（図1）。

経済成長の減速は、競合企業同士の市場シェアやウォレットシェア（財布内シェア）の奪い合いを引き起こし、それが企業の成長の減速へとつながる可能性があります。また高い金利は、必要不可欠なテクノロジー、人的能力、その他のリソースの構築や調達を困難にします。

図1：現在のトランスフォーメーションで追求している変革のトップ5

回答者のほぼ半数が、現在のトランスフォーメーションの取組みを通じて追求している変革のトップ5は重要度の順に以下のとおりです。



トランスフォーメーションの推進力としてのテクノロジー

過去2年間、急速に進歩するテクノロジーは多くのトランスフォーメーションの主な推進力となってきました。

2023 Transformation survey		2024 Transformation survey	
推進力としてのテクノロジー	1st	急速に進歩するテクノロジー	1st
長期ROIへの注力	2nd	競争圧力の増大	2nd
短期ROIへの注力	3rd	経済的圧力	3rd

生成AIが恒久的にトランスフォーメーションを推進し続けるテクノロジーになるかどうかはまだ不明ですが、すでにトランスフォーメーションの意思決定を大きく左右する強力な要因であることは確かです。企業が機会や戦略オプションについて判断する際にテクノロジーが中心的な位置を占めることは明らかであると思われます。

1 “Global Economy Set for Weakest Half-Decade Performance in 30 Years,” World Bank, January 9, 2024



はじめに

トランスフォーメーションの波を乗り越える

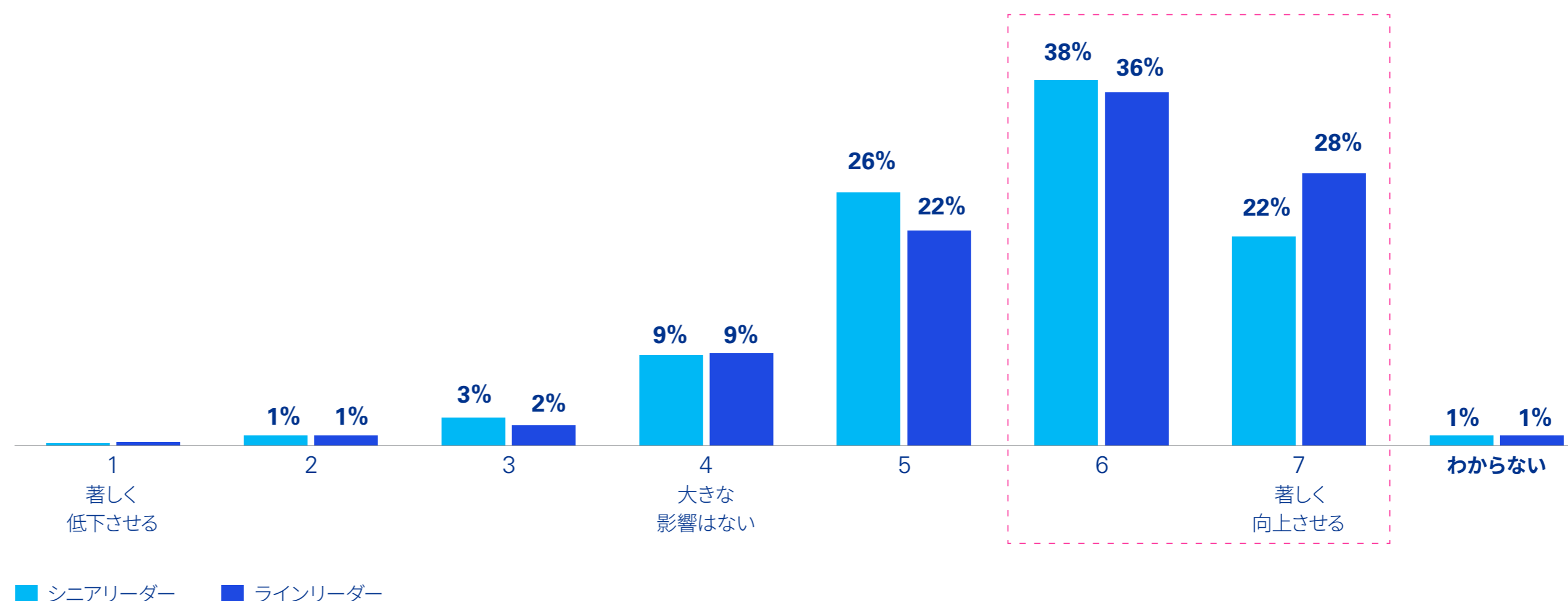
成功をもたらすデジタルリーダー

重要な要素

まとめ



図2：シニアリーダーとラインリーダーの約60%が、先進テクノロジーの採用はトランスフォーメーションの成功確率を向上させると回答している



今回の調査では、テクノロジーの進歩はトランスフォーメーションの計画を推進する外的要因の第1位であり、またトランスフォーメーションの有効な実現手段であることが示されました。今後もテクノロジーは戦略的な機会を形成し、未発見の価値を創出して、競争優位の源泉であり続けるでしょう。さらに、テクノロジーはシニアリーダーがトランスフォーメーションを計画するうえできわめて重要な役割を果たしています。これには、従業員エンゲージメントをステークホルダーの利害と一致させることや、重要業績評価指標 (KPI) をさまざまな職務・事業部門にわたってほぼリアルタイムで追跡することも含まれます。こうしたことにより、連携が向上し、タイムリーな調整が可能になるため、価値の創出が加速されます。ほとんどのラインリーダーとシニアリーダーの意見は、テクノロジーの進歩がトランスフォーメーションの成功を後押しするという点で一致しています (図2)。

この調査結果は、トランスフォーメーションに対する経営層の態度に潜在的な変化が生じていることを示唆しています。過去数十年にわたり、多くの専門家はトランスフォーメーションが成功する確率を3分の1程度と見積もってきました²。

トランスフォーメーションの成功頻度が高まっていることは今回の調査結果から明らかですが、そうすると、成功を収めている高業績企業はそうでない企業と何が違うのかという重要な問いが生じてきます。たとえば、デジタルツールの潜在能力を最大限に発揮させるには、どのようにデータを構造化して管理すればよいのでしょうか？新しい時代の理想的な従業員構成はどのようなものなのでしょうか？継続的なトランスフォーメーションの時代に、リーダーはいかに価値創造を定義し管理すべきでしょうか？

前述のように、ほとんどのシニアリーダーは、自社のトランスフォーメーションの進捗に、ある程度または完全に満足している、と回答しました。また、80%以上のシニアリーダーとラインリーダーが、引き続きトランスフォーメーションジャーニーを積極的に継続していく意向を表明しています。さらに、各回答者グループの半数を優に超える回答者が、投資利益率 (ROI)、財務成績、部門業績、またはプロセスの効率性や有効性が改善していると報告しています。

² “Why Transformations Fail And What You Can Do About It,” Forbes, March 2, 2021



はじめに

トランスフォーメーションの波を乗り越える

成功をもたらすデジタルリーダー

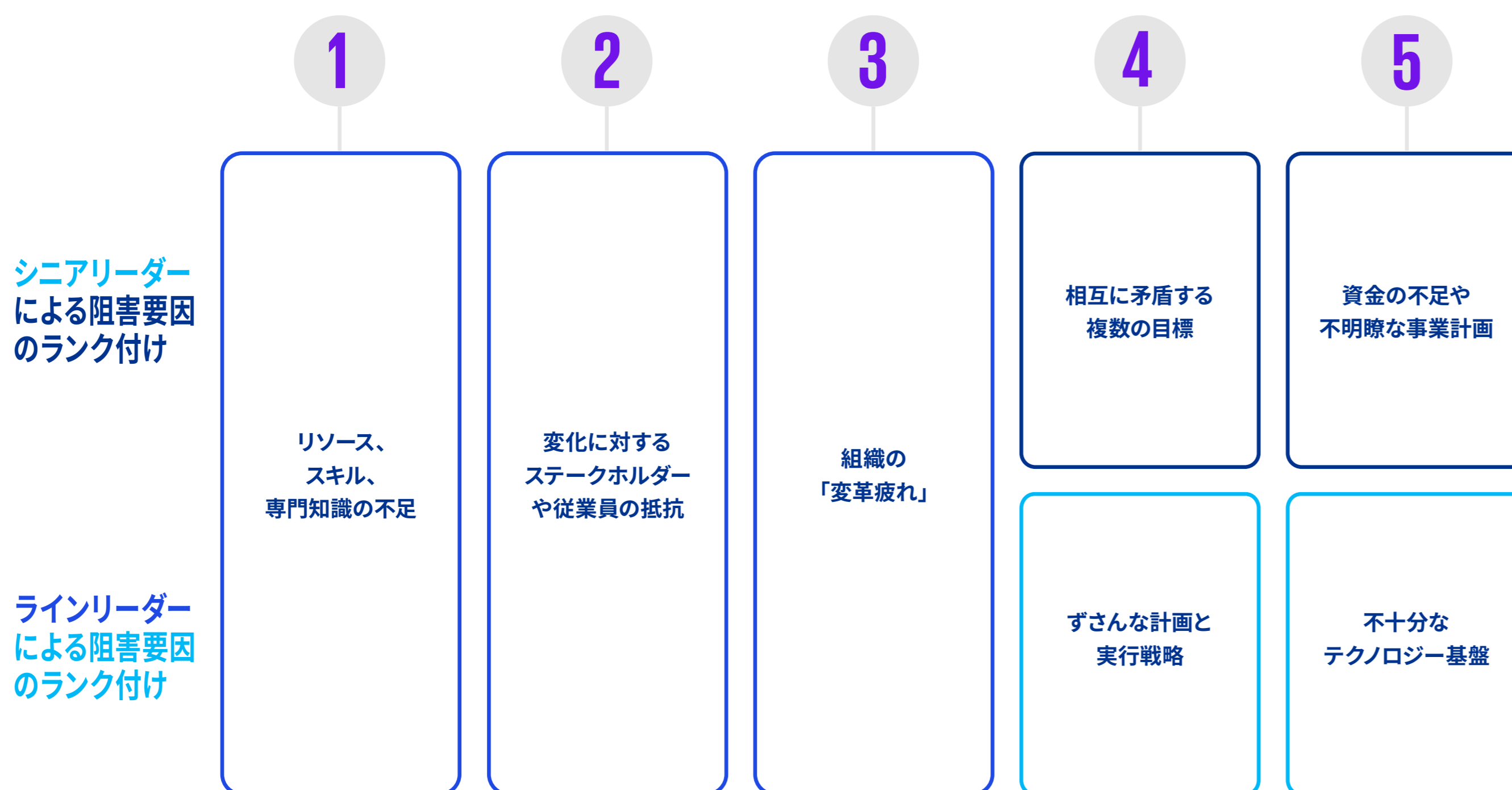
重要な要素

まとめ

その一方で、トランスフォーメーションの成功を阻害する主要な要因についても、シニアリーダーとラインリーダーの意見は一致しています。たとえば、リソースや専門知識の不足、従業員やその他のステークホルダーの抵抗、組織の「変革疲れ」、テクノロジーやデータの不足などです(図3)。

明らかなのは、どの企業においても、1つの基盤となるリーダーシップがそうしたトランスフォーメーションの課題を克服する能力を決定付けるということです。当然ながら、シニアリーダーもラインリーダーも、リーダーシップを3つの重要な成功要因の1つに挙げています(図4)。

図3：シニアリーダーとラインリーダーはトランスフォーメーションを阻害する主要な要因についておおむね意見が一致している



どのような特性があれば並外れたリーダーシップであると言えるのかは時代とともに変化しており、そのことは調査結果とKPMGの実務的経験の両方によって明確に示されています。傑出したリーダーの基本的特性は、説得力のあるビジョンを伝達し、チームの意欲を引き出し、全社規模で信頼を構築・維持しようと常に努めていることです。しかし、現在のビジネス環境において、リーダーはさらにそれ以上の特性を求められています。すなわち、より高いアジリティと共感性、そしてますます複雑化する市場に適応し、そこから利益を引き出せるデジタルリテラシーを備えている必要があるのです。

図4：最も重要な3つのトランスフォーメーション成功要因

シニアリーダー

ラインリーダー

1st

強力なリーダーシップとスポンサーシップ

1st

トランスフォーメーションの到達点と目標に関する戦略的コミュニケーション

2nd

明確な方向性、目的、および到達点

2nd

変革に対する経営層の強力な支援と揺るぎない決意

3rd

統合されたデータ、ツール、およびテクノロジー

3rd

従業員の前向きな姿勢と適応力



はじめに

トランスフォーメーションの波を乗り越える

成功をもたらすデジタルリーダー

重要な要素

まとめ

成功をもたらす デジタルリーダーは どのように考え、 行動しているか



はじめに

トランス
フォーメーションの
波を乗り越える

成功をもたらす
デジタルリーダー

重要な要素

まとめ



信頼、レジリエンス、文化、その他のコンピテンシーが次第に価値の創出に不可欠な条件となるにつれて、シニアリーダーの役割はますます困難なものになりつつあります。新たな脅威と機会が想定外の方から出現するこの時代に、最も有能なデジタルリーダーは、従業員、顧客、株主、規制機関と立法機関、そして自社が事業を運営しているコミュニティの信頼を獲得・維持するために、一段と努力しようとする傾向がみられます。信頼は、文化的なレジリエンスと効果的なコミュニケーションを確立するための基礎となりますが、これらは明らかにトランスフォーメーションの成功と価値創造の最終目標に合致するものです。

そのような信頼を支える基盤の1つは、シニアリーダーのビジョンの力強さと明確さです。そうしたビジョンは、優先順位の判断や、組織を価値の創出に注力させるその他の戦略的な意思決定を導く指針となります。傑出したリーダーは、共通目標に向けてステークホルダーの足並みをそろえ、組織のレジリエンス（脅威と機会を特定する能力、状況の変化や不測の事態に備えて対応する能力など）を強化し、過去の経験から有益な教訓を引き出すことに優れています。

最も優れたシニアリーダーはデジタルリテラシーを備えています。すなわち、情報を理解し、それを創造的かつ安全に責任を持って使用する能力です。またデータを、改善、イノベーション、そして他社を上回る高業績をもたらす手段であるとみなす能力でもあります。そうした力を備えたリーダーの多くは、デジタルの採用で模範を示し、従業員の参画とイノベーションの意欲を高めています。

2023年に金融サービス業界で実施されたKPMGの調査では、インテリジェンス関連の能力（データを戦略的に活用する能力）における非IT系シニアリーダーのデジタルリテラシーを1%高めるだけで、純利益を平均1.6%増大できることが明らかになりました³。

この成長の一部はおそらく、新たに入手した知識を活用して新しいインサイトを獲得し、テクノロジーの進歩を後押しして生産性向上を推進するリーダーの能力に由来するものでしょう。

本調査結果でも、最新の知識と専門能力はリーダーが信頼を構築・維持する助けとなることを示唆しています。ラインリーダーの約65%が、担当の部門や職務におけるトランスフォーメーションは非常に効果的であったと回答しています。さらに、上司に対する信頼度の高いラインリーダーの方が、トランスフォーメーションを効果的であると評価する傾向がより強くみられました。

さらにシニアリーダー（経営層）に対するラインリーダーの信頼は、組織のデジタル成熟度と強く相関しています。KPMGでは、デジタル成熟度を、部門や職務のサイロを横断してデータ統合できているか、企業規模での情報の流れのスムーズさ、そしてさまざまなビジネスプロセスへのAIの採用頻度の高さを指標として評価しています。

最も優れたシニアリーダーはデジタルリテラシーを備えています。すなわち、情報を理解し、それを創造的かつ安全に責任を持って使用する能力です。



はじめに

トランス
フォーメーションの
波を乗り越える

成功をもたらす
デジタルリーダー

重要な要素

まとめ

³ “A Data-Driven Culture Will Differentiate the Winners from the Losers: What Businesses Should Do to Stay Ahead,” KPMG.com, February 20, 2024

全体では、シニアリーダーに高い信頼を置いていると回答したのは、ラインリーダーの57%にとどまりましたが、デジタル成熟度が最も高いレベルにある組織では、この数字が70%を超えていました(図5)。

信頼、アライメント(整合・連携)、レジリエントな文化、デジタル成熟度、デジタルリテラシーはいずれも、トランスフォーメーションをより一層効果的にする好循環を生み出すことができます。この循環は、強力な競争優位(コスト効率、収益成長、イノベーションのスピード、最高の人材を採用・定着させる能力など)の実現を可能にします。そしてこのような改善は、最終的に、株主、従業員、顧客、その他のステークホルダーに、より多くの価値をもたらします。

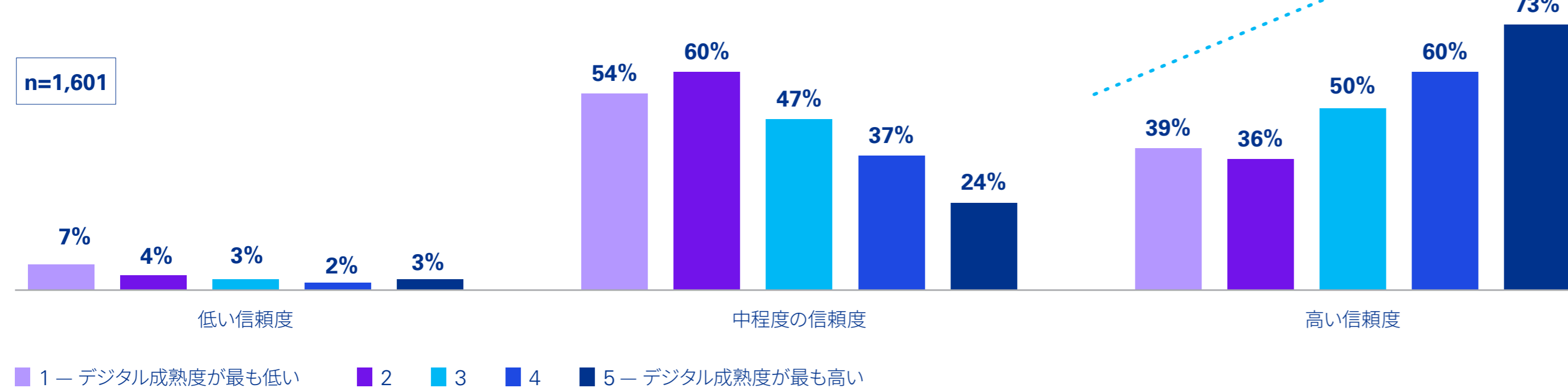
その意味するところは明らかです。すなわち、デジタルリテラシーの高いシニアリーダーは、トランスフォーメーションの総合的な目標を追求しながら、複雑さ、曖昧さ、そして絶え間ない変化の最中でも信頼を呼び起こすことのできる存在であり、持続的な価値をより速いペースで生み出していくことで、最終的に競合企業をしのご可能性が高いということです。

図5：全体として、約半数のラインリーダーがシニアリーダーを信頼していると回答しており、信頼の強さはデジタル成熟度とともに上昇する

シニアリーダーに対するラインリーダーの信頼度



シニアリーダーに対するラインリーダーの信頼度(組織のデジタル成熟度ごとに分類)



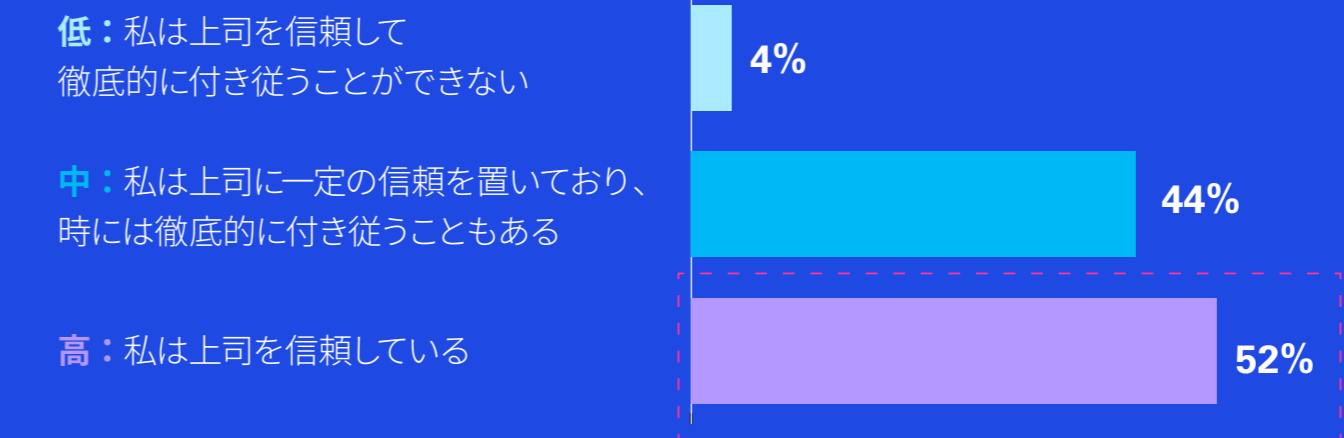
信頼はトランスフォーメーションの成功に必要な不可欠である

効果的なコミュニケーションがトランスフォーメーションの成功の中核であることは明らかだと思えるかもしれませんが、信頼がコミュニケーションとトランスフォーメーションの成功にどのように影響するかはあまり理解されていません。本調査では、変革疲れによる組織への影響に信頼が関係していることが明らかになりました。すなわち、上司であるシニアリーダーの信頼性と有能さを信じていると回答したラインリーダーは、変革疲れによる影響が比較的(あまり信じていない回答者に比べて)少ないことがわかりました。

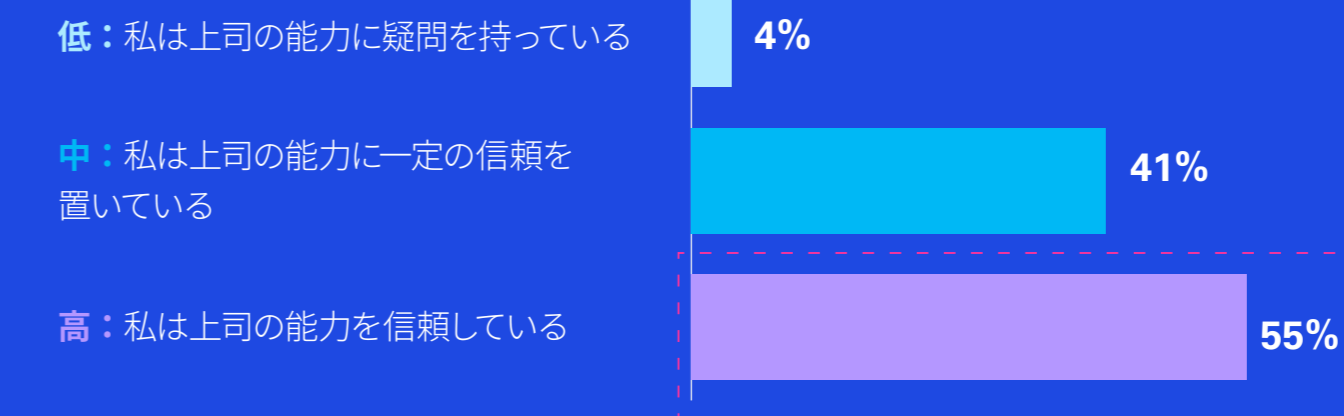
組織の変革疲れは信頼の増大とともに減少する

組織の変革疲れをトランスフォーメーション阻害要因の上位5項目として選ばなかった回答者の内訳(n=1,105)

信頼性



有能さ



はじめに

トランスフォーメーションの波を乗り越える

成功をもたらすデジタルリーダー

重要な要素

まとめ

デジタル時代の トランスフォーメーションの 成功に重要な要素



はじめに

トランス
フォーメーションの
波を乗り越える

成功をもたらす
デジタルリーダー

重要な要素

まとめ

デジタル時代のトランスフォーメーションの成功に必要な要素

- 01 変化が常態化すると、文化が優位性をもたらすようになる
- 02 デジタル成熟度の高い企業は高業績を上げる可能性が高い
- 03 パートナーエコシステムを強化すると、競争優位性が高まる
- 04 組織のアライメント（整合・連携）とオーケストレーションが変革の進展を加速させる



テクノロジーは、能力と価値を生み出すことのできるものである一方、戦力倍増装置（力を増強させるもの）であり、それ自体が目的ではありません。最も成功している企業は新しいツールを使うことで、インサイトを見出し、タスクを完了して、成長を加速させているだけでなく、自社の従業員の能力すべてを有効活用して価値を生み出しています。

本調査結果と、さまざまな業界のクライアントとの共同作業の経験に基づいて、KPMGでは、今後数年のうちに高業績企業が以下の4つの領域で特別な強みを示すと予想しています。すなわち、レジリエントな文化、デジタル成熟度、目的に合ったパートナーエコシステムの構築と維持、強力なオーケストレーション能力です。

1 変化が常態化すると、文化が優位性をもたらすようになる

信頼、共通の価値観、戦略的ビジョンとのアライメント（整合・連携）を基盤とする文化を確立することは、トランスフォーメーションの成功と組織の長期的なレジリエンスの鍵です。

文化は、トランスフォーメーションの実現においてきわめて重要な役割を果たします。それは、従業員の仕事への取組み方と意思決定のあり方に影響を及ぼします。文化はまた、従業員が重要な概念や定義を理解する助けとなり、何に価値があり、何にそれほど価値がないかを決定付けます。文化は物事を方向付ける力として機能するものであり、何が期待されているかを明確化するとともに、従業員が主体的に十分な情報に基づいて、組織の全体的な戦略や目標に資する選択をできるように促します。

抵抗は、トランスフォーメーションにつき物の課題です。変革には、明確な優先順位、規律、決意が必要ですが、目標が変遷し、疲労感が忍び込み、マイルストーンの達成を繰り返しているうちに、どんなに高い意欲を持っていても徐々に衰えていきます。さらに、新たなトランスフォーメーションが緊急に鳴り物入りで始まることもあります。もし新しいプログラムを余計な責任と長時間労働を強いられる定期的な一過性のイベントとしか受け取れないのなら、従業員に積極的な姿勢が生まれることはないでしょう。



はじめに

トランス
フォーメーションの
波を乗り越える

成功をもたらす
デジタルリーダー

重要な要素

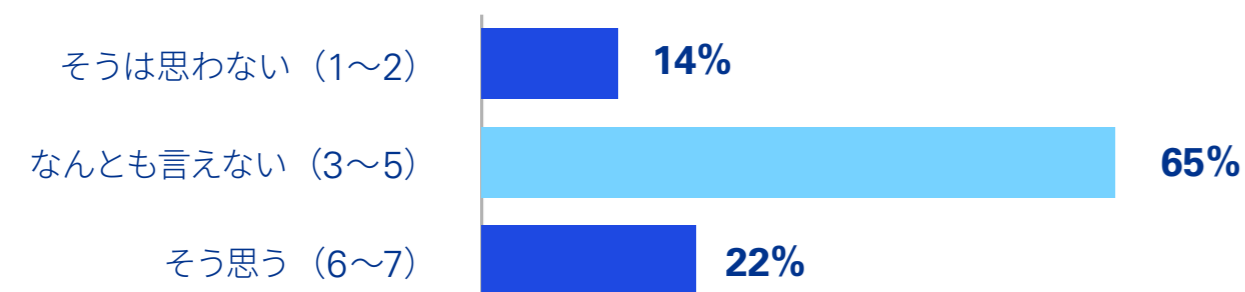
まとめ

抵抗が公然たる反抗として生じることは稀であり、気付くことが難しい場合もあります。2023年にKPMGがシニアリーダーとラインリーダーを対象として実施した調査では、多くのシニアリーダーはトランスフォーメーションから生じるストレスを十分に理解していない状況であることが示されました（図6）。

図6：2023年には、新しい働き方が「燃え尽き」を増大させると答えたシニアリーダーは少数だったが、ほとんどのラインリーダーは業務関連のストレスが高いと回答していた

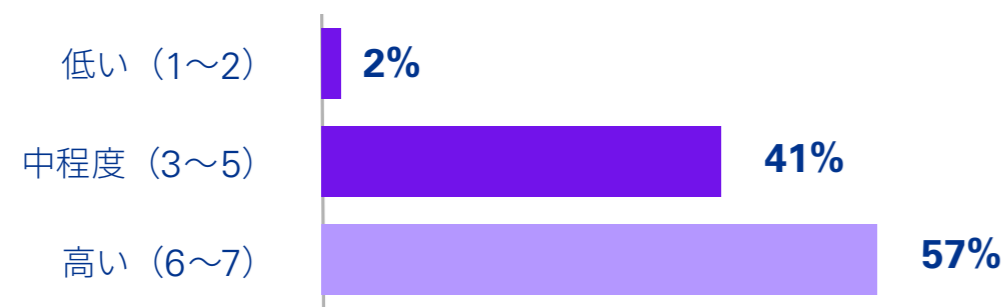
新しい働き方がトランスフォーメーションプログラムに対する従業員の燃え尽きを増大させている

シニアリーダー（n=200）



現時点での業務関連のストレスのレベルをどのように評価するか

ラインリーダー（n=1,002）



その結果として、シニアリーダー、ラインリーダーともに、組織の変革疲れと従業員の抵抗を一貫してトランスフォーメーションの最重要課題として挙げています。

KPMGの2024 U.S. CEO Outlook Pulse Survey⁴では、ほぼ4分の3のCEOが、従業員のメンタルヘルスを向上させるための取組み（マインドフルネスセミナー、レジリエンス研修やレジリエンス向上ワークショップ、コーチングなど）の拡充を進めていると回答しました。また、約60%が、生成AIを使用した定型業務のオートメーションによって業務量を適切に調整して従業員のストレス軽減につなげたり、ボランティア活動や対面でのトレーニング・能力開発などを通じて、同僚との関係を強化する機会を促進したりしていると回答しました。

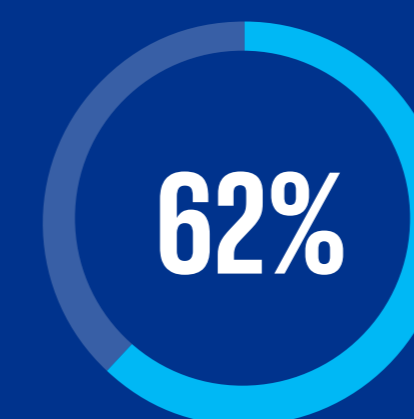
従業員満足度の高い企業の業績は競合企業を20%上回っていますが、一部のシニアリーダーはこの意味をまだ理解していません⁵。KPMGの2024 global transformation surveyにおいて、トランスフォーメーション戦略の優先順位を判断する際に最も重要な要素は何かという質問に対し、シニアリーダーは重要度が最も低い要素として、従業員体験（EX）、人員のモチベーション、文化を挙げていました。レジリエンス、適応力、イノベーションを文化として醸成することは、現在取り組み中の変革に際し考慮すべきことなかで重要性が最も低く、従業員体験（EX）、スキルと意欲の高い従業員の育成は、トランスフォーメーションの目標または優先課題としてまったく重視されていないことがわかりました。こうした文化的な要素を過小評価するシニアリーダーの認識は、ラインリーダーが現在のトランスフォーメーションで最大級の価値を見出している課題解決や目標から大きく乖離しているようにみえます。global transformation surveyによるとラインリーダーは、現在進行中のトランスフォーメーションに熱心に取り組んでいる理由として、48%がコラボレーションの向上を、45%が従業員満足度の向上を挙げていました。このような熱心な取組み姿勢の持続に向け、シニアリーダーは、変革の推進要因としての組織文化の醸成に真剣に注力していく必要があります。

最終的に、シニアリーダーは従業員の人間としての体験を望ましく整えていく責任があります。KPMGの調査によれば、信頼され、尊重され、自らの声が聞き入れられていると感じている時にこそ、従業員は自社に資する優れた成果を達成する公算が高くなることがわかっています。

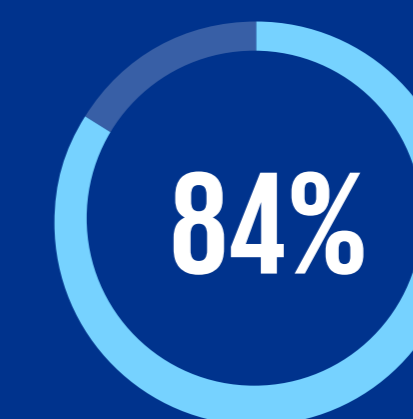
満足度の高い従業員の力を活用する

本調査では、トランスフォーメーションを計画しているシニアリーダーの多くが従業員の取組み姿勢を過小評価していることがわかりました。

トランスフォーメーションを継続していく熱意



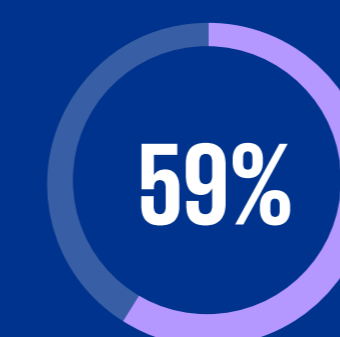
のシニアリーダーが、
従業員の熱意は高いと思っている



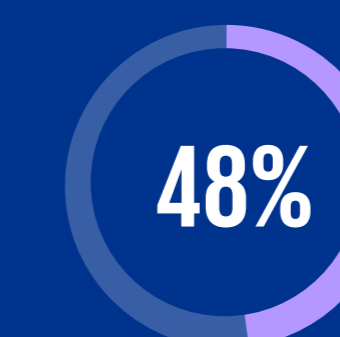
のラインリーダーが、
自身の熱意は高いと思っている

これに対し、ラインリーダーを対象とした調査から、満足度の高い従業員こそがトランスフォーメーションの取組みの成功に必要な不可欠な存在であることが明らかになりました。

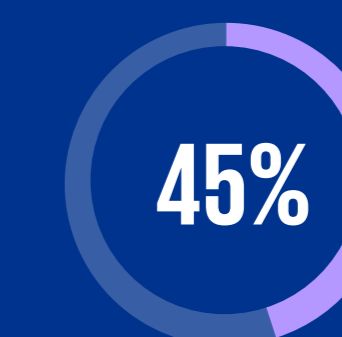
あなたがトランスフォーメーションの取組みに熱心である理由は何か



部門の業績、
目標の達成、
財務的成果に望ましい
影響があると思うから



チームメンバー間の
コラボレーション、
コミュニケーション、
チームワークが向上すると
思うから



従業員満足度や
従業員エンゲージメント
スコアが向上すると
思うから



はじめに

トランス
フォーメーションの
波を乗り越える

成功をもたらす
デジタルリーダー

重要な要素

まとめ

4 “2024 U.S. CEO Outlook Pulse Survey”, KPMG.com, 2024.

5 “An EVP that delivers is vital for human capital management,” KPMG.com. 2023.

有能な企業は、以下のような粘り強い取組みによってこうした課題を克服する見込みが高い

よりレジリエントな文化を構築する — 文化は組織のアイデンティティ（同一性）、マインドセット（思考様式）、行動様式、基礎構造の産物である

今回の調査結果とさまざまな業界にわたるKPMGのプロフェッショナルの経験によると、従業員が変革に積極的に取り組む可能性が高まるのは、リーダーがトランスフォーメーションの目標に対する明確なビジョンを従業員に提供し、進捗とギャップに関する明瞭な情報を定期的に伝達している場合です。根本的な変革を支持する従業員は、新しいスキルを習得し、新しいマインドセットを取り入れ、トランスフォーメーションにおいて求められる勤務時間の延長を受け入れることに前向きになる傾向があります。これは変化の激しい世界における長期的なレジリエンスの基盤です。

また、言葉で伝えることが重要である一方、リーダーは言葉以上に多くの情報を自らの行動によって伝えています。具体的には、どのようなミーティングに出ているか、誰を報奨し、昇進させているか、そして当然ながら自社の財源や人材をどのように使用しているかといった行動です。さらに、リーダーは新しいツールを日常業務のなかで使用し、その情報を共有することで、自らのインサイトや優れたデジタルスキルを実践に役立てて範を示し、デジタルトランスフォーメーションに対応した文化の構築を促すこともできます。

不明確な状況に耐える高い能力を維持する

最も有能なシニアリーダーは、かつてないペースで変わり続ける市場のなかで、AからBに至る道筋を図式的に示そうとしたり、5ヵ年計画を墨守したりすることはありません。そうではなく、シナリオプランニングを使用して、さまざまな意思決定の得失や文化と従業員への影響を理解しながら複数の視点をモデル化し、プログラムの進め方に対してより柔軟なアプローチを生み出そうとします。

変革の進行中に周囲への気配りを示す

過去に成功したアプローチを捨てることは非常に困難ですが、最も有能なリーダーはその手法が明日も有効であるとは限らないことを知っています。そうしたリーダーは、より適切な意思決定を下すために自分自身の優先課題や想定をいったん棚上げにすることを厭いません。その一方で、他のリーダーやその部下たちに働きかけて、優先課題の変更が組織のさまざまなステークホルダーや部門にどのように影響するかをよりの確に理解するように促します。

従業員への価値提案をアップグレードする

世界的なパンデミックによって仕事と生活の区別が曖昧になり、あらゆる人々が仕事に何を求めるかを再考するようになりました。多くの賢明な雇用主はすでに、従業員への価値提案を見直すことで、トランスフォーメーションを成功させるため、そして変化する世界に後れを取らないようにするために企業が必要とする人材の誘致と定着を図っています。

従業員の感情の先にあるものに目を向けて、行動を理解し適応させる

新しいテクノロジーを活用することで、リーダーは、従業員の行動や感情の変化を追跡し、より効果的かつタイムリーで相手に合わせたコミュニケーションとインターベンション（支援や指導の働きかけ）の方法を考案することができます。従業員の行動を変えることは単なるコミュニケーションだけの問題ではありません。そこには、コミュニケーションに加え、信頼、連携、評価などの要素がかかわってきます。しかし、自動化された定期的なフィードバックは、リーダーがプログラムの有効性を評価する助けとなり、有効な解決策を継続的に試行して教訓を引き出し、反復し、規模を拡大することを通じて、従業員の強力な支持を獲得することに役立つでしょう⁶。

事例紹介

従業員の利害を企業の利害と一致させる

ある大手の消費者製品企業が、革新的な取組みを開始しました。その目的は、従業員がカスタマイズされた未来志向の学習プランを策定し、自社のより大きな目標をさらに具体的に意識できるように支援することです。

全世界で5万人以上が、幅広いスキルアップの取組みの一環として企業のワークショップに参加しました。この取組みの出発点となったのは、ワークショップに参加した従業員は離職する可能性が35%低くなるという調査結果でした。

この企業は、こうした取組みによって

3000万米ドル

を超えるコスト削減を実現したと報告しています。



はじめに

トランス
フォーメーションの
波を乗り越える

成功をもたらす
デジタルリーダー

重要な要素

まとめ

6（このプロセスの詳細については、KPMGのウェブサイトに掲載されている「Measure employee behavior, not just sentiment, to drive successful transformation」を参照してください）

2 デジタル成熟度の高い企業は高業績を上げる可能性が高い

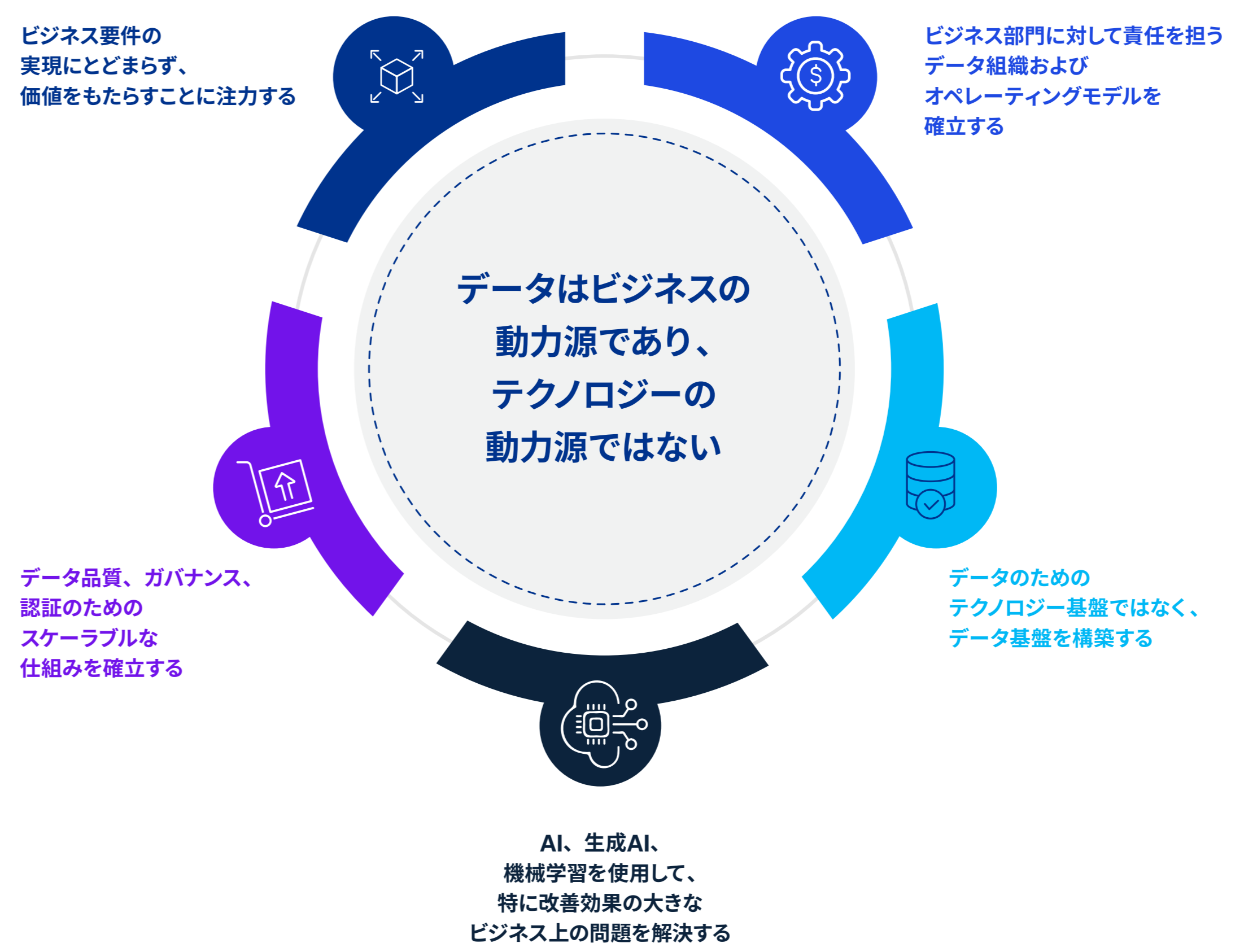
多くの企業は既存のデータ、テクノロジー、人材の価値を十分に活用していません。データとテクノロジー基盤、デジタルリテラシーへの過少投資は、将来の利益や発展の妨げとなるおそれがあります。

組織は、データとテクノロジーの基盤に依存しており、それらなしにはデータを収集・保存・管理・分析し、最終的にデータを活用してインサイトを生み出すことはできません。IT基盤とアーキテクチャこそが、そうしたプロセスとさまざまな能力、たとえば、情報交換、クラウド/マルチクラウド環境、オートメーション、セキュリティと「XaaS」テクノロジー、ネットワーク、生成AI含む人工知能などとインタラクションし活用する能力を実現しているのです。

堅固なテクノロジー基盤は、トランスフォーメーションを実現する手段であり、ほぼすべての有益な成功評価指標（コラボレーション、イノベーション、顧客満足度、財務成績、アジリティなど）を向上させることができます。データを製品化または資産化し、そのデータ製品や資産から価値を生み出すことは、継続的な全社の取組みでなければなりません。しかし、多くの企業はデータからインサイトを見つけ出して活用することに苦労しています。なぜなら、データがサイロ化しており、複数のシステム、プロセス、プラットフォーム、地域にまたがって散在しているためです。

堅固なテクノロジー基盤は、トランスフォーメーションを実現する手段であり、ほぼすべての有益な成功評価指標（コラボレーション、イノベーション、顧客満足度、財務成績、アジリティなど）を向上させることができます。

図7：データとテクノロジーの基盤はビジネスファーストの考え方で設計されるべきである



出典：“Data as a strategic asset”, KPMG米国, February 2024



はじめに

トランスフォーメーションの波を乗り越える

成功をもたらすデジタルリーダー

重要な要素

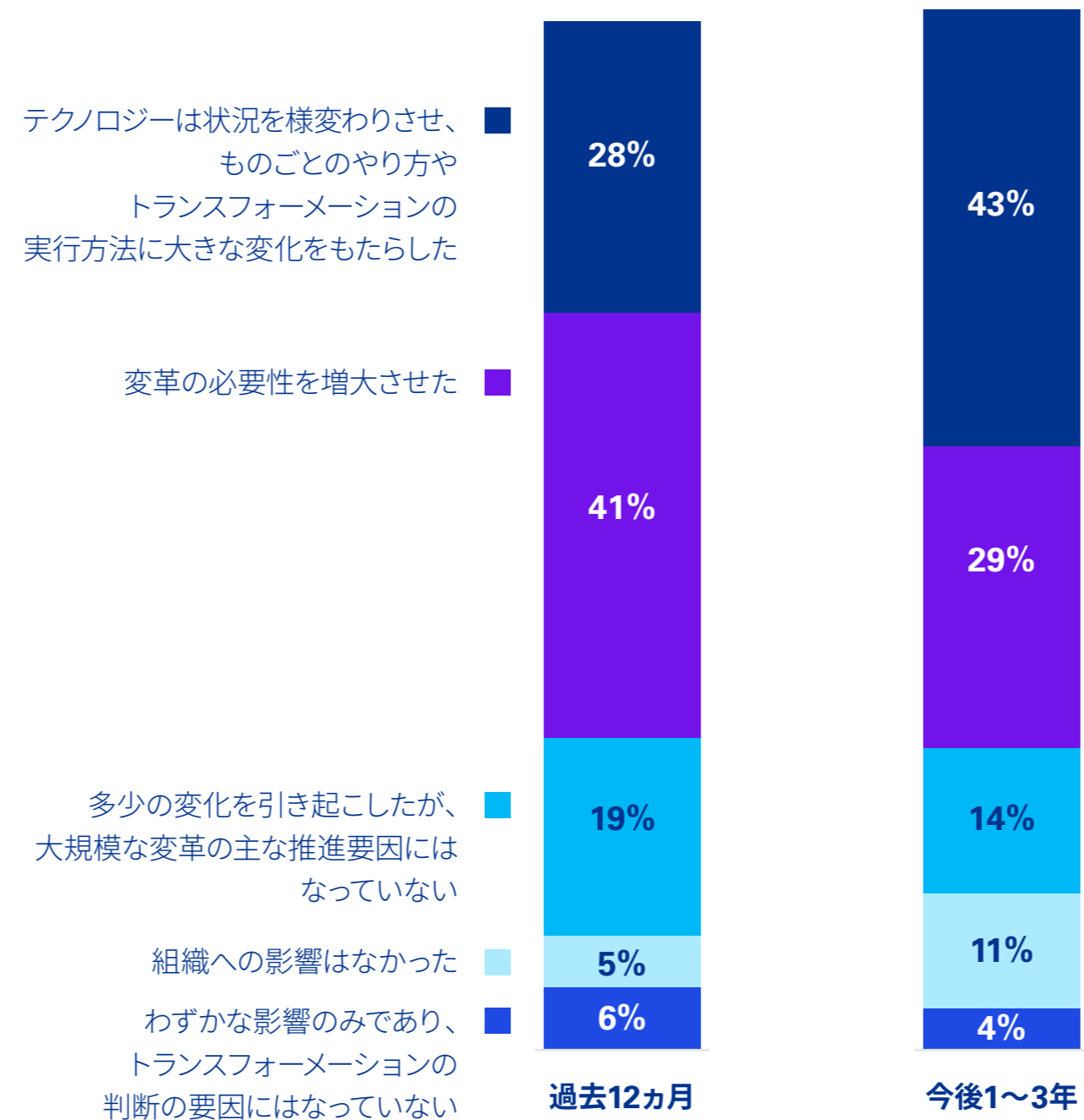
まとめ



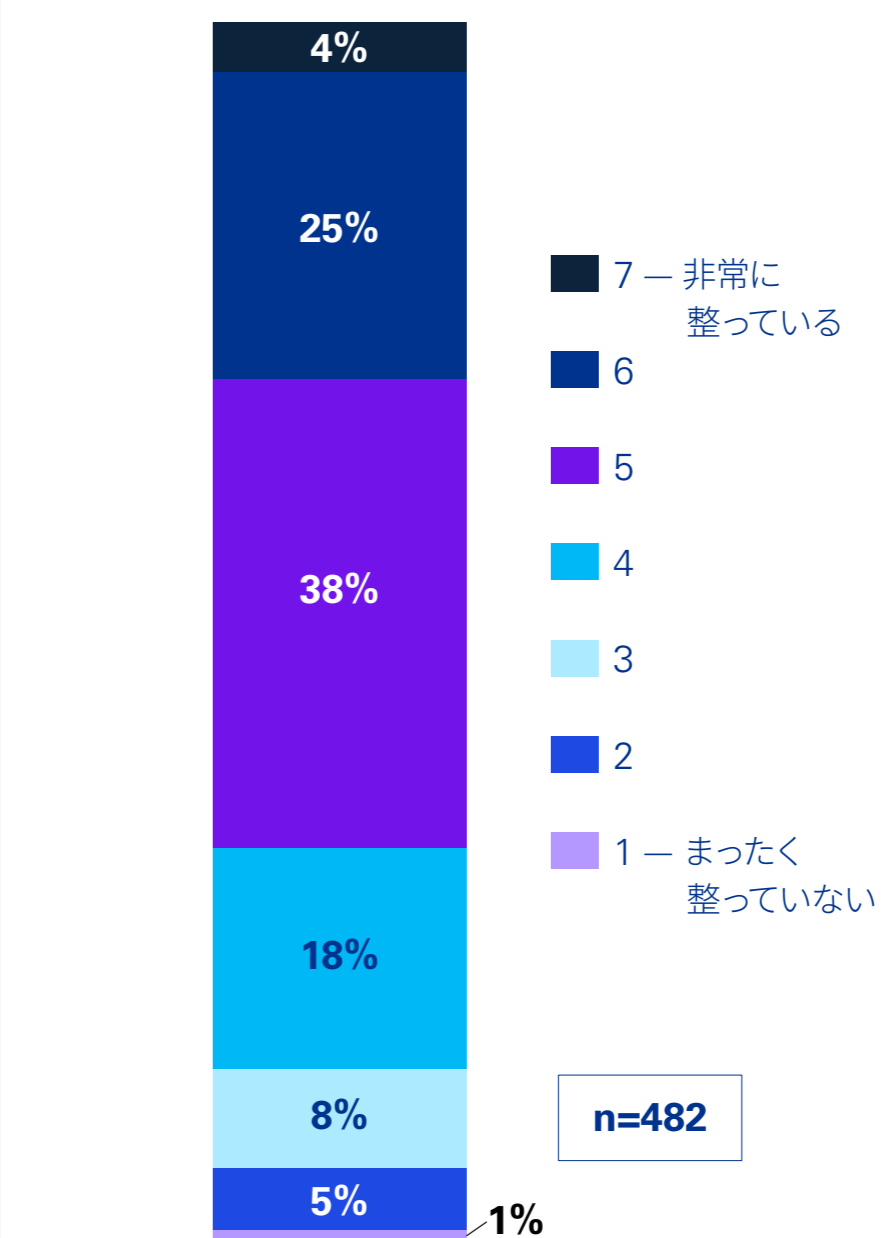
今回の調査では、シニアリーダーの3分の2が、自社のテクノロジー基盤は必要最小限の域を出ていないと評している一方で、大多数が、今後1～3年でテクノロジーがトランスフォーメーションに及ぼす影響は増大すると予想しています(図8)。ところが、テクノロジー基盤への投資として、より強固なデータプラットフォームの開発、自社のニーズに合わせてカスタマイズされたAI基盤の構築、あるいは必要な人材の訓練や育成などを見込んでいる回答者は半数にすぎません。また、大手企業のCEO 100人を対象とし2024年に実施した別のKPMGの調査では、生成AIへの投資を増やす計画であると回答したのは半数未満であり、56%が投資は横ばいを続けると予想しています⁷。

図8：シニアリーダーはテクノロジーが影響力を持つと予想しているが、テクノロジー基盤はまだ整っていない

テクノロジーがトランスフォーメーション計画に及ぼす影響



テクノロジー基盤の整備状況



⁷ “CEOs tackling risks to growth including geopolitics, cyber and structural changes such as tight labor market, new regulations,” KPMG.com, April 11, 2024

- はじめに
- トランスフォーメーションの波を乗り越える
- 成功をもたらすデジタルリーダー
- 重要な要素
- まとめ

トランスフォーメーションの実行を支援するためのテクノロジー投資という点では、デジタル成熟度の高い組織と低い組織の間には大きな差がみられます。デジタル成熟度の高い組織の48%が、トランスフォーメーションの取組みを支援するために2,500万米ドルを支出する見通しであるのに対して、デジタル成熟度の低い組織の46%は、同じ目標のために100万米ドルしか支出しようとしていません。

こうした投資は実際に成果を上げています。なぜなら高業績の企業は、トランスフォーメーションの成否がますますデータに左右されるものになっていること、そして収益性の成長には、生成AIなどの強力なツールによるアクセス・利用が可能な高品質のデータが必要であることを認識しているためです。デジタルリテラシー（すなわち、データを安全に収集・利用する方法を知っていること）もますます重要性を増しています。多くの場合、アウトプットの品質は、AIアルゴリズムと大規模言語モデルに入力されるデータの基礎的な品質に大きく依存しています。低品質データからのアウトプットには、偏向、不正確、不適切などの問題が伴います。

先進企業は、戦略的目標とデータ資産の直接的な結び付き（ビジネス部門とIT部門のコラボレーション）を土台として、デジタル成熟度やデジタルリテラシーをはじめとするデータ基盤を確立し、データの有効活用を図る戦略を策定するでしょう。

高業績企業は連動する一連の目標を追求する

データの価値を重視する — 価値の発見から実現まで

シニアリーダーとラインリーダーは、単に「データ意識が高い」状態にとどまるのではなく、「データに基づいて行動する」べきであり、データをそのライフサイクル全体にわたって、すなわち、データの作成から商業化に至るまでを管理することが理想です。リーダーはデータファーストの考え方で設計を行うべきであり、データに対するビジネスニーズに基づいてオペレーティングモデル、テクノロジー設計、アーキテクチャ、サポート能力が形成されるようにし、データを戦略的資産として扱うべきです。

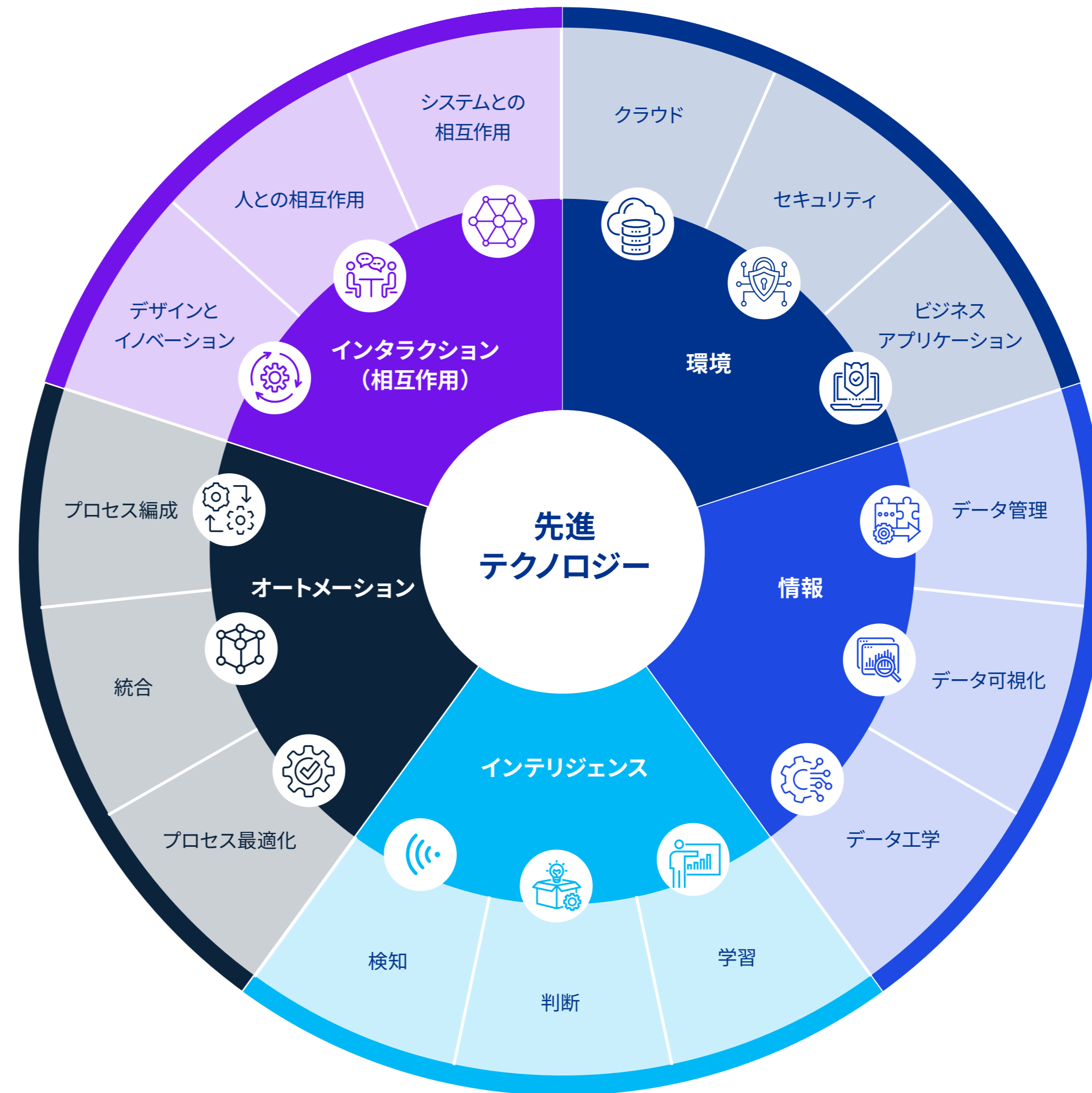
データの質を維持し、適切なフォーマットで容易にアクセスできるようにする

企業は、増加し続けるデータから価値を最大限に引き出すために、テクノロジーとビジネスの両方の責務を含めた組織の全領域を包括する組織横断的なデータ戦略とデータガバナンスの確立に注力すべきです。そうすることにより、結果として、正確かつ最新の情報に基づいた戦略的な意思決定、合理化されたプロセスと生産性の向上、コスト削減、顧客・競合企業・脅威・機会に関する新たなインサイト、そして最終的には、トランスフォーメーションの成功がもたらされるでしょう。

経営層から最前線の従業員までのデジタルリテラシーに投資する

デジタルリテラシーへの投資は、企業のデジタル成熟度の向上に直結します。一方が他方と無関係であることはできないのです。KPMGでは、3段階から成るアプローチを推奨しています。それは、レディネスアセスメント（準備状況の評価）に始まり、組織規模のフレームワークの構築（共通言語の定義と共有を含む）を経て、徹底したスキルアップ戦略の策定へと至るアプローチです。前述したように、非IT系シニアリーダーのインテリジェンス関連の能力におけるデジタルリテラシーを1%高めるだけで、純利益を平均1.6%増大させることができます。非IT系リーダーのスキル向上は、ITリーダーのスキルを向上させるより、約5倍の影響を純利益に及ぼします⁸（図10）。

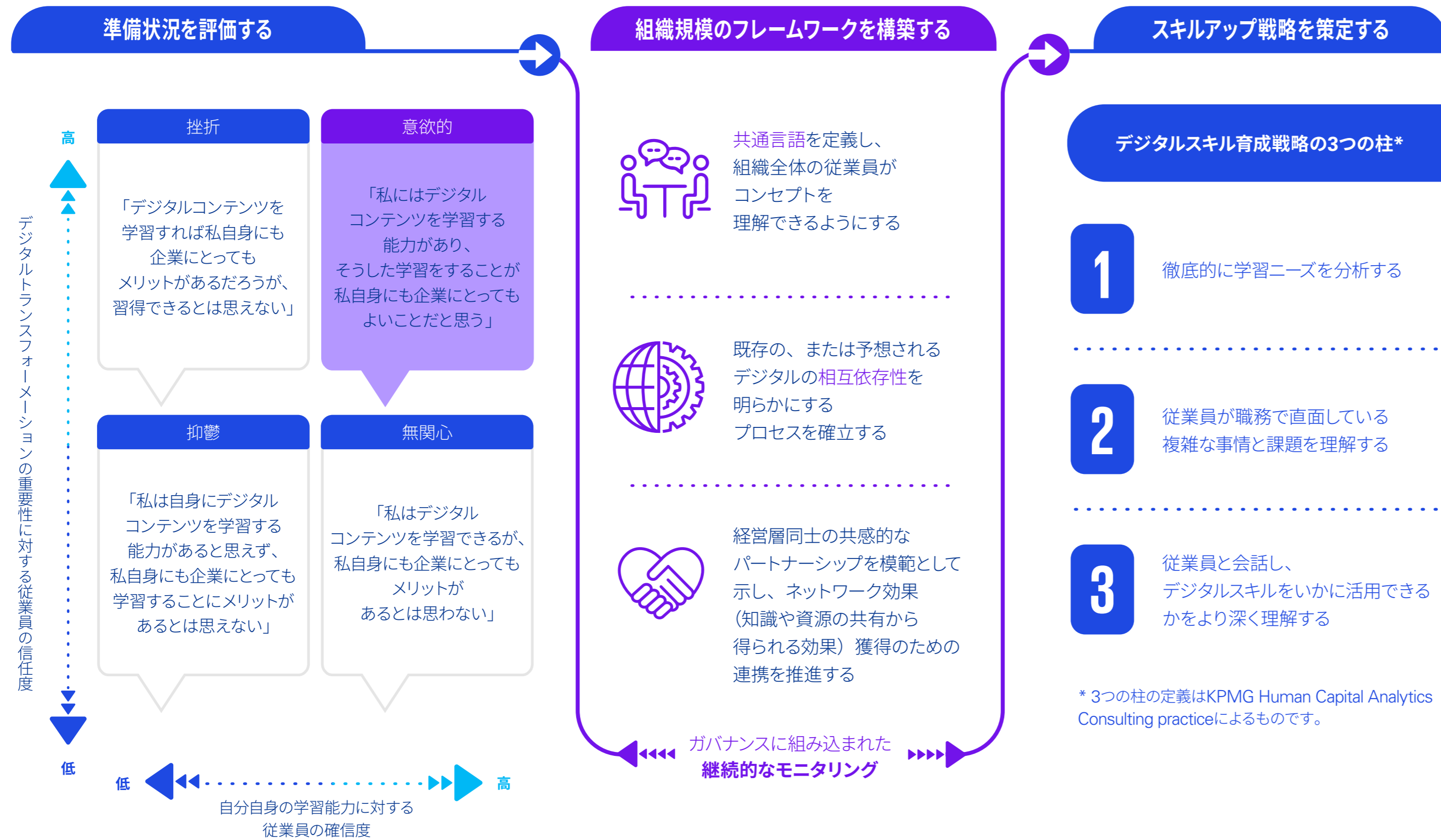
図9：先進テクノロジーに対するKPMGのアプローチ



8 "A Data-Driven Culture Will Differentiate the Winners from the Losers: What Businesses Should Do to Stay Ahead," KPMG.com, February 20, 2024

出典：“Data as a strategic asset”, KPMG米国, February 2024

図10：従業員のデジタルリテラシーの育成に役立つ3つのステップ



事例紹介

ハイテクツールを使用して比較的ローテクな業界で地歩を築く

Encino Energy社は、その先見的なテクノロジー戦略によって、次世代の石油・天然ガス事業買収・開発企業として注目を集めています。ヒューストンに拠点を置くこの民間企業は、20億米ドル相当の資産を短期間で買収し、5つの天然ガス田を保有する30人の組織から、900を超えるガス田を擁する300人の大所帯へと成長しましたが、まだ十分に整備されたテクノロジー基盤がありませんでした。

KPMG米国は、最高情報責任者（CIO）の選任に先立って、IT戦略の策定とITオペレーティングモデルの作成を支援し、テクノロジーの選定、IT運用プロセスの作成、プロバイダーの評価を行った後、IT基盤とアプリケーションのサポートの移行を実施しました。

同社は現在、データに容易にアクセスし、それらを探索・分析できるようになりました。なぜなら、同社のソフトウェア環境の90%が単一のMicrosoft社製の基盤上に構築されているからです。マスターデータ管理、データ統合、サイバーセキュリティに関する効果的な戦略を策定したことで、差し迫った脅威を軽減することも可能になっています。おそらくさらに重要なのは、同社の新しいIT部門が、資産、財務、ITサービスの管理を継続的に改善するためのロードマップを作成したことです。



はじめに

トランスフォーメーションの波を乗り越える

成功をもたらすデジタルリーダー

重要な要素

まとめ



3 パートナーエコシステムを強化すると、競争優位性が高まる

資本の制約、新しいデジタル能力の必要性、ビジネスモデルの根本的な変化によって、企業はパートナーエコシステムの見直しを迫られています。

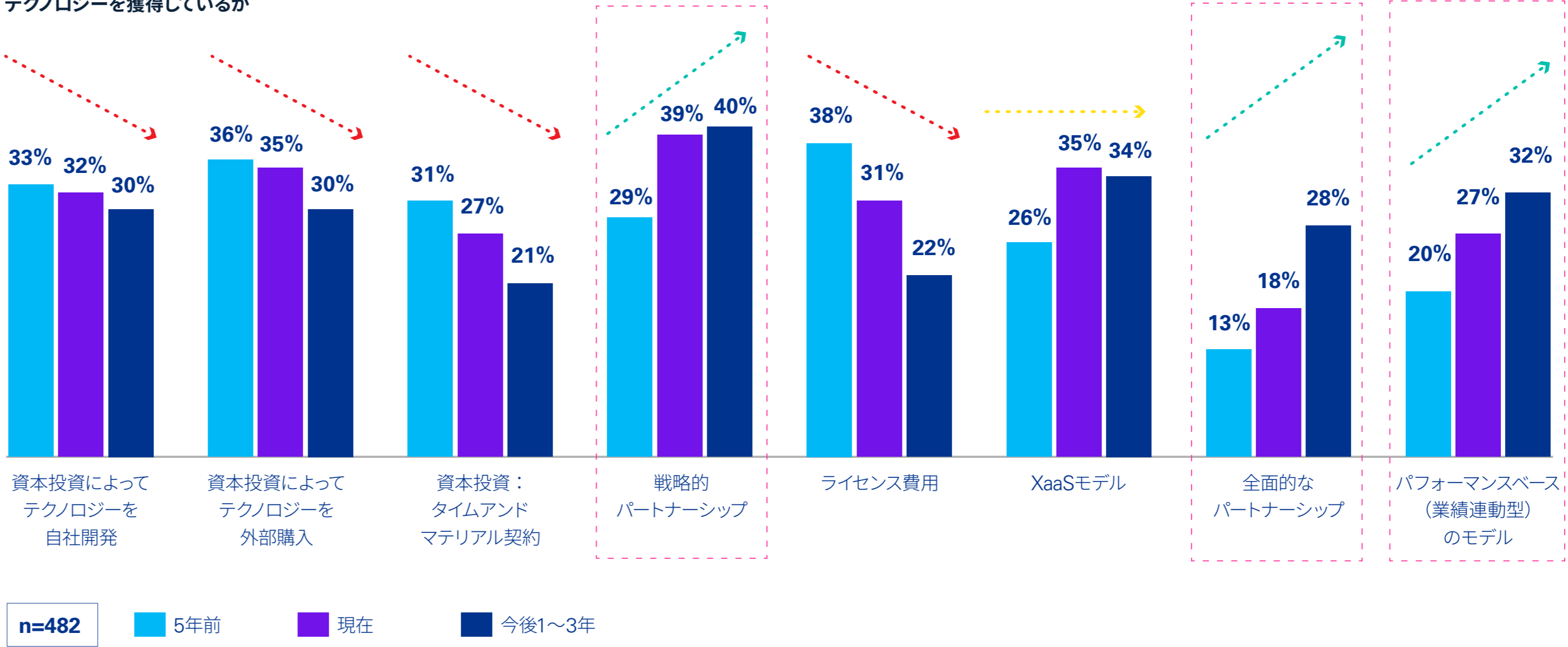
リーダーは、パートナーやアライアンス企業の一体化を追求することによって、市場展開を迅速化し、コストを削減し、リスクを緩和し、能力ギャップを解消しようとしています。

こうしたアライアンスは、特にテクノロジーの革新に関連して、自社開発か外部購入かの二者択一で変化に対応していくアプローチが時代遅れとなるにつれて、次第に重要性を増してきています。緊急に必要なビジネス能力やテクノロジー、あるいは人材を自社で開発・育成したり外部から調達したりすることができる企業は、ますます減少しています。調査結果もこの問題を明瞭に示しています。シニアリーダーは、テクノロジーの開発や購入への投資を減らしてパートナーシップへの投資を増やすことを考えており、パフォーマンスベース（業績連動型）のモデル、すなわち、パートナーが期待に応えた場合に成功報酬を分配する制度を設けることをも計画しています（図11）。

先進企業は、パートナーシップの活用により市場進出（GTM）戦略を加速させ、サプライチェーンの課題に対処し、テクノロジー能力を飛躍的に高めようとしています。

図11：テクノロジーを導入する組織は資本投資からパートナーシップモデルへと方向転換しつつある

どのようにトランスフォーメーションのためのテクノロジーを獲得しているか



はじめに

トランスフォーメーションの波を乗り越える

成功をもたらすデジタルリーダー

重要な要素

まとめ

緊急に必要なビジネス能力やテクノロジー、あるいは人材を自社で開発・育成したり外部調達したりすることができる企業は、ますます減少しています。調査結果もこの問題を明瞭に示しています。シニアリーダーは、テクノロジーの開発や購入への投資を減らしてパートナーシップへの投資を増やすことを考えており、パフォーマンスベース（業績連動型）のモデルを設けることをも計画しています。

電気自動車（EV）市場では、先進企業は、パートナーとの関係を見直して協業方式を変えてきています。孤立した環境で特定のコンポーネントを設計するOEMではなく、関係ネットワーク全体にわたって協業する方式に転じることで、ユニークな製品を開発するのみならず、ユニークなビジネス/サプライヤー関係を構築し始めているのです。このような関係をいったん構築すると、競合企業がそれに追随するのは困難になります。また、協業的なパートナーシップによって、企業は新製品開発の際に何が可能であるかという既成概念を打ち壊すことも可能となります。世界的なパンデミックが発生した際、ある先進的な医薬品メーカーは戦略的パートナーシップを活用して、9ヵ月という過去最短の期間でワクチンを生産し、従来の記録を一気に3年以上も塗り替え短縮しました。

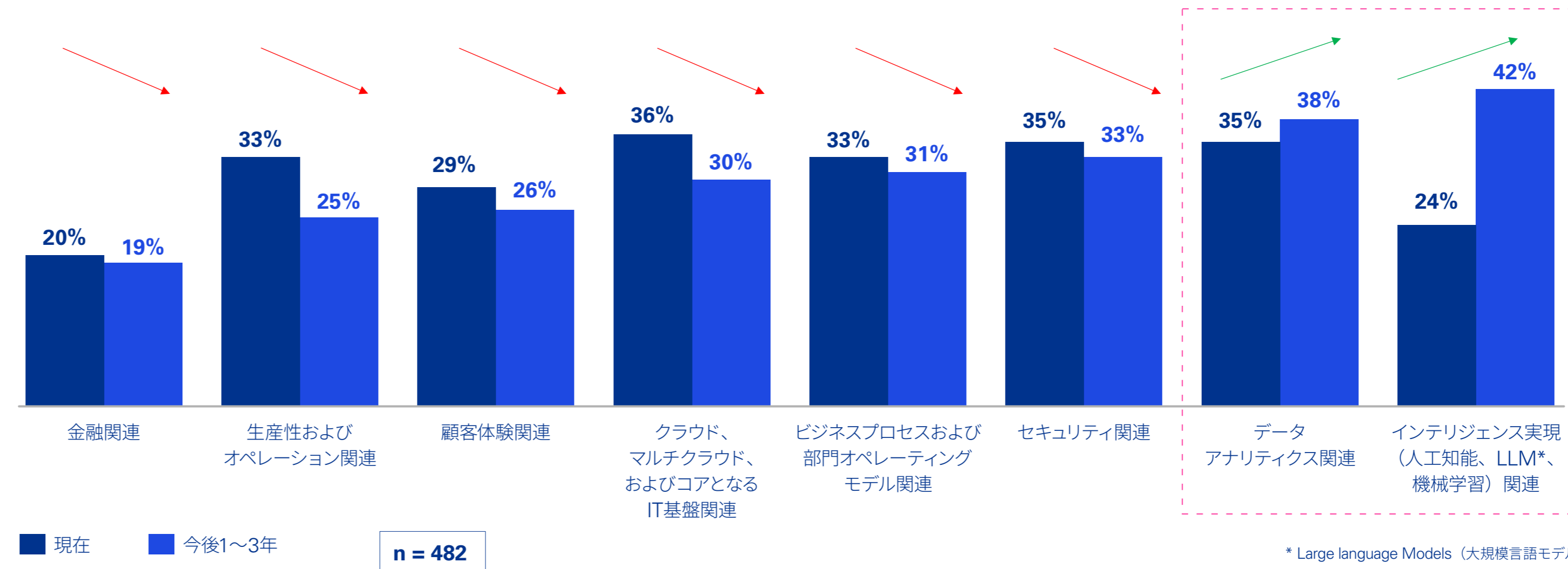
しかしKPMGでは、そうしたパートナーシップの価値をいかに最大化すべきかの学習途上にあります。また、すべてのリーダーが自社のエコシステムから最大の成果を引き出す方法を会得しているわけではありません。実際、自社の既存のエコシステムとトランスフォーメーションの目標の間に強いアライメントが存在すると回答したシニアリーダーは約3分の1にとどまりました（図12）。

図12：シニアリーダーがパートナーエコシステムをトランスフォーメーションの目標と整合させる動きにおいて、AI関連のパートナーへの需要が増大している

現在のパートナーエコシステムと目標の整合性



組織がパートナー関係を模索している領域



はじめに

トランスフォーメーションの波を乗り越える

成功をもたらすデジタルリーダー

重要な要素

まとめ

高業績企業は4つの主要な領域で施策を講じエコシステムを強化していく

エコシステムをビジネス戦略およびバリューチェーンと整合させる

エコシステム設計の必要不可欠な条件の1つとして、組織の主要な価値創出手段のサポートが挙げられます。しばしばみられる問題は、パートナーシップに関する議論が目先の問題や限定的なユースケースに基づいて進められることです。このエコシステムの統合化の作業の出発点は、戦略とバリューチェーンの整合です。これをなおざりにしてきた企業は、この最初のステップを実行することが何よりも重要であり、その次に、戦略とバリューチェーンに基づいてエコシステムの設計原則と目標を決定すべきなのです。エコシステムの明確で総合的な見通しが戦略的アプローチの鍵となります。

トップクラスのエコシステムパートナーに対するアウトサイドインの視点を育成する

アウトサイドインの視点、すなわち外的な環境や条件から出発して内部の活動のあり方を検討する視点を出発点とすることは、企業がエコシステム設計について、何が可能であるかという視点から議論を始めることに役立ちます。ビジネスを取り巻く環境の急速な変化に鑑みれば、最新の情勢を絶えず意識し続けるために、このステップは必要不可欠です。こうしたアプローチは、エコシステムのなかにトップクラスの能力を組み入れ、来るべき変革とアジリティに対応できるようなエコシステムを設計するという発想を生み出していく助けとなります。

パートナーから得られる機会だけでなく、能力のギャップ、オーバーラップ、冗長性に対しても透徹した目でレビューを実施する

このレビューには、プロバイダーの財務状況や業績を客観的に評価することに加えて、未来像や目指す姿とロードマップを基準とした現状の評価も含めるべきです。各パートナーのロードマップに目を向けることで、リーダーはそれらのロードマップが現在のビジネスニーズ、将来の戦略的目標、投資目標とどのように整合しているかを理解することができます。

エコシステムから得られる機会を最大限に活用する未来志向のパートナーシップ戦略を策定する

このパートナーシップ戦略は、財務、業務、テクノロジーに関するアライメントへの視点を含むべきです。この戦略は、パートナーシップやジョイントベンチャーから、従来のXaaSモデルやマネージドサービスまで、さまざまな実行手段を考慮に入れることが望ましいと考えられます。なぜなら、そうした手段によって、オペレーティングモデルやサービス提供モデルの設計をするうえで、コスト効率高く問題を解決できる可能性があるためです。エコシステム戦略には、どのようなガバナンスのもとでエコシステムを管理すれば、ビジネス戦略、バリューチェーン、財務予測、および技術的な能力とのアライメントを維持できるかという観点を含めるべきです。また、エコシステムの変化に起因して起こり得る潜在的なリスクと価値喪失も避けなければなりません。

どの業界の企業も、必要とするあらゆる能力にアクセスできるように拡張された新しい能力の体系や枠組みを（利益分配モデルを含めて）生み出していくべきです。KPMGの調査は、今後3年間、従来のXaaSモデルの利用はほぼ横ばいで推移するという見通しを示していますが、企業は、戦略的なパフォーマンスベース（業績連動型）のモデルの採用が増えると予想しています。

このような強力なエコシステムを構築・維持できるリーダーは、長く持続する大きな競争優位を獲得する可能性が高いでしょう。



はじめに

トランス
フォーメーションの
波を乗り越える

成功をもたらす
デジタルリーダー

重要な要素

まとめ

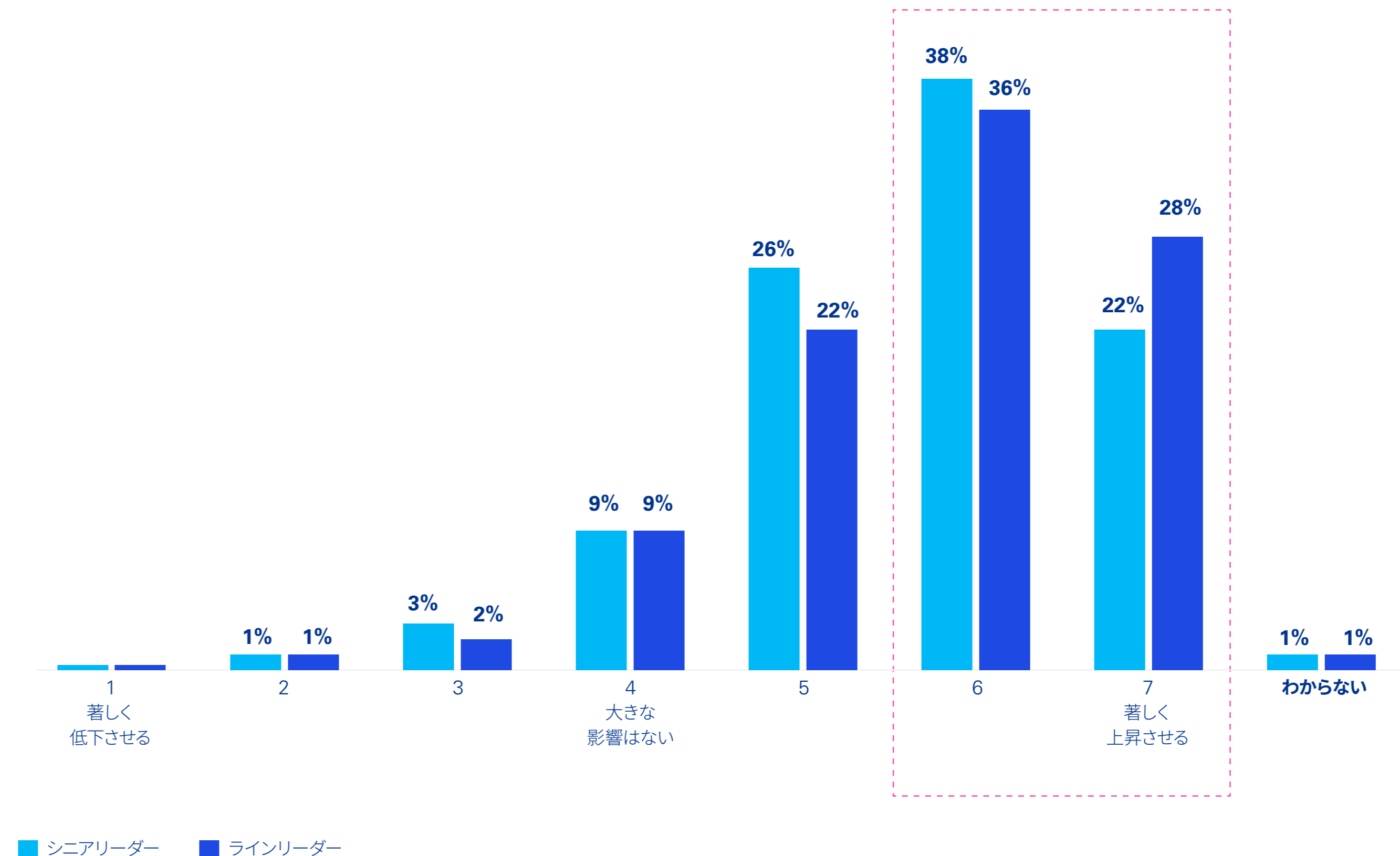
4 組織のアライメント (整合・連携) とオーケストレーションが変革の進展を加速させる

企業は、価値を届けるために、絶えず変動を続ける部分同士のアライメントとオーケストレーションを維持しなければなりません。しかしこの課題は、変化が常態化するにつれて、ますます複雑化しています。

KPMGの調査によると、ラインリーダーとシニアリーダーは、トランスフォーメーションを効果的に実施するうえで先進テクノロジーが重要な役割を果たすという考えにおいて見解が一致していました。各回答者グループの約60%が、そのようなテクノロジーがトランスフォーメーションの成功確率を著しく上昇させると考えています。ただしラインリーダーは、先進テクノロジーがさまざまな計画や実行、非効率的なコミュニケーションなどの問題を解決することを期待しているのに対し、シニアリーダーの50%は、効率性や生産性を向上させるこれらの能力により高い価値を見出しています (図13)。そうした先進テクノロジーをどのように使用するかに関係なく、リーダーたちは、トランスフォーメーションを成功へと導くうえで効果的なアライメントとオーケストレーションを図っていくことがきわめて重要であると理解する必要があります。

経営層、および各部門、職務、事業体のすべてのメンバーは、組織のミッション、業務の進め方、そして戦略的目標とのアライメントを維持するべきです。この基盤によって、全員がそれぞれのトランスフォーメーションのなかで共通目標に向かって努力することができます。特に通常は複数のトランスフォーメーションが同時に進行するものであるため、リーダーは、ビジネスとテクノロジーのロードマップを作成し、それに依拠するのが理想です。そして、目標とする状態に対する明確かつ統一的な展望を維持し、また相互依存性 (ある職務や事業部門のプロジェクトが、意図と異なるメリットや予期しない結果をどのように企業内の別の部門や領域で引き起こし得るかなど) を追跡すべきです。現代の流動的な経営環境では最終目標も絶えず変化しますが、この将来ビジョンは、組織全体を通じて統一され、多くの要求、制約、ビジネス機会を総合したものであるのが望ましいと考えられます。KPMGの経験によれば、ビジネスモデルとオペレーティングモデルの不整合は、価値の取り逃がしが最も発生しやすい問題点の1つです。

図13：約60%のシニアリーダーとラインリーダーが、先進テクノロジーの採用はトランスフォーメーションの成功確率を上昇させると回答している



はじめに

トランスフォーメーションの波を乗り越える

成功をもたらすデジタルリーダー

重要な要素

まとめ

各トランスフォーメーションの変動要素の効果的なオーケストレーションとアライメントを図るために、リーダーは以下の施策を検討すべきである

変革に対する全社視点を維持する

シニアリーダーは、トランスフォーメーションに関するすべての計画と取組みを包括的に見渡す単一の視点から、変革が組織全体に及ぼす影響を掌握する必要があります。新しい取組みがトランスフォーメーションポートフォリオに追加された場合、現在の取組みのリストと比較し、現在進行中の他の取組みとともに優先順位の設定と最適化を行うべきです。シニアリーダーによる継続的なレビューができるよう、このような現在進行中の取組みを包括的に見渡す手段を備えるのが理想です。

各取組みを適切に順序付けて管理することにより、組織全体にわたってその価値を最大化し、混乱を最小化する

調査結果によると、ほとんどの企業において、複数のトランスフォーメーション間のコーディネーション（協調）とアライメントを、一元化されたガバナンスや部門横断的なコラボレーションなどによって改善できることが示唆されています（図14）。KPMGがシニアリーダーに強く促しているのは、組織全体にわたるさまざまな取組みのなかで、2つ以上の別個のトランスフォーメーションの取組みの依存関係や相関関係を持つ要素を理解することです。いったん依存関係を把握すれば、リーダーは、企業規模の明確な設計原則と目標に基づいた論理的な方法で優先順位を設定し、各取組みの実行ステップを順序付けることが可能になります。

シニアリーダーは、さまざまな変革が全体としてどのように各役割、事業部、チーム、さらには従業員個人の負担を増やすことになるかを追跡するのが望ましいと考えられます。影響を受けるすべての人々が、自身やチームに要求される多くの変革の意味を理解できる状態であるべきです。

プログラムのガバナンスに基づいたアライメントを確立する

計画立案のサイクル、リリース基準、およびオペレーティングモデルへの影響の記載（文書化）ルールを定義するための共通アプローチを主要なステークホルダーに遵守させることは、あらゆる関係者が同じ認識に立てるようにするうえで役立ちます。このガバナンスを確立することで、各チームは、他のチームのソリューションをお互いに完全に理解し合う必要なしに自らの立ち位置を知り、より優れた成果を速やかに達成し、アプローチを進んで修正することで公式と非公式の両方のガバナンスに基づいて順調に進めることができます（図14）。

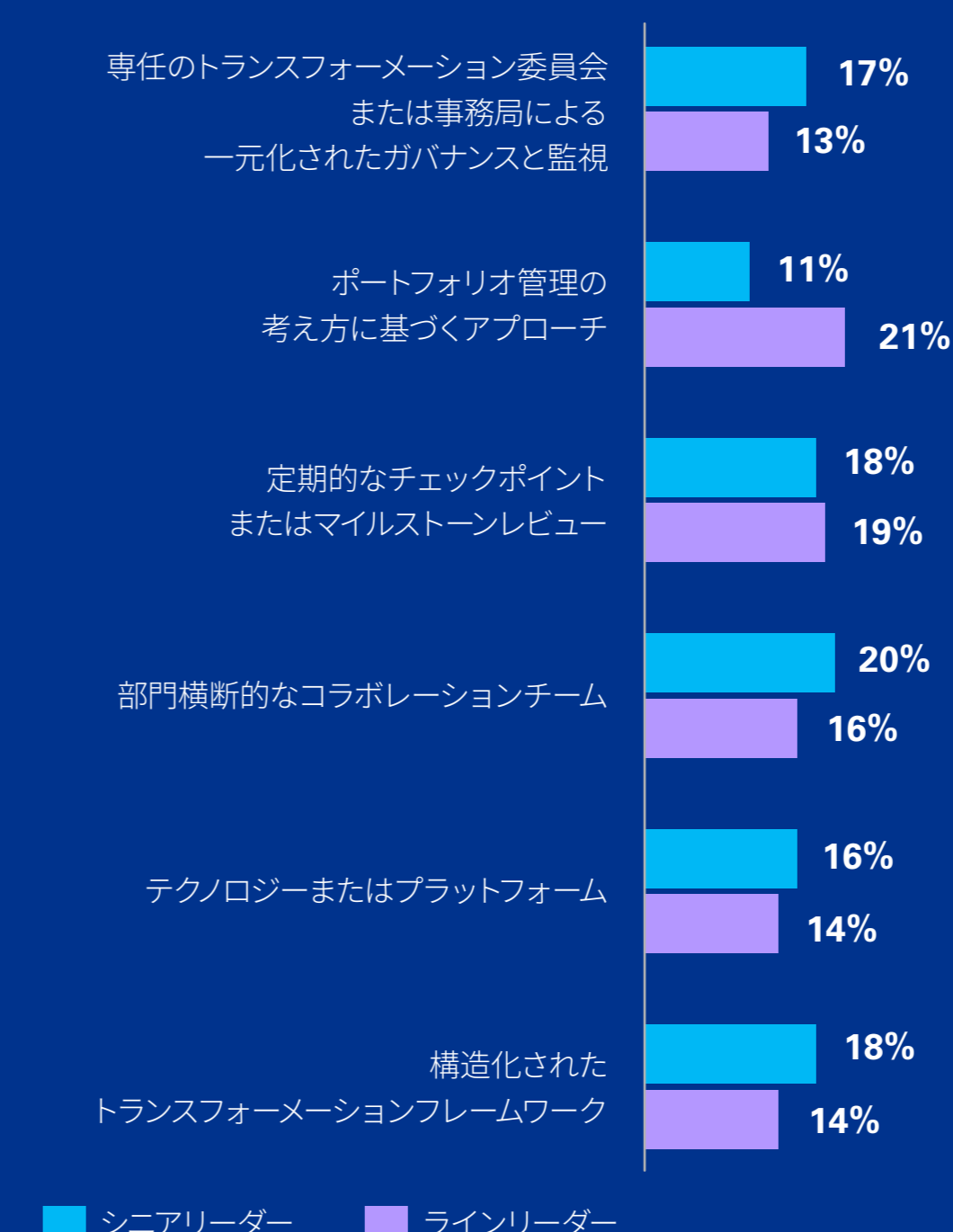
価値を継続的に追跡する

リーダーはもはや、トランスフォーメーションが順調に進展しているかどうかを知るために四半期ごとのレポートを待つことはありません。新しいツールを使用すれば、各取組み状況を追跡し、達成を妨げる要因や目標未達を明らかにすることができるためです。

前述したように、シニアリーダーとラインリーダーの約60%が、先進テクノロジーの採用はトランスフォーメーションの成功確率を上昇させるという見方で一致していますが、調査結果とKPMGの経験によれば、新しいテクノロジーがいかに重要であっても、それが最も効果を発揮するのは、昔ながらのリーダーシップ原則（明確なビジョン、信頼の獲得、相手のニーズに見合った頻繁なコミュニケーションなど）との組み合わせが得られた時です。

図14：多くの企業は複数のトランスフォーメーションの取組み同士の調整や整合を図るための基本的な施策を実行していない

トランスフォーメーションの進行中に他の部門や事業部門とのアライメントをどのように調整して維持しているか



はじめに

トランスフォーメーションの波を乗り越える

成功をもたらすデジタルリーダー

重要な要素

まとめ

まとめ

KPMGの調査と経験に基づいて、デジタル時代のトランスフォーメーションにおける最も重要な要素と、それを実現するための主な施策を以下に示します。

重要な要素	主な施策
変化が常態化すると、文化が優位性をもたらすようになる	<ul style="list-style-type: none">よりレジリエントな文化を構築する — 文化は組織のアイデンティティ（同一性）、マインドセット（思考様式）、行動様式、基礎構造の産物である不明確な状況に耐える高い能力を維持する変革の進行中に周囲への気配りを示す従業員への価値提案をアップグレードする従業員の感情の先にあるものに目を向けて、行動を理解し適応させる
デジタル成熟度の高い企業は高業績を上げる可能性が高い	<ul style="list-style-type: none">データの価値を重視する — 価値の発見から実現までデータの質を維持し、適切なフォーマットで容易にアクセスできるようにする経営層から最前線の従業員までのデジタルリテラシーに投資する
パートナーエコシステムを強化すると、競争優位性が高まる	<ul style="list-style-type: none">エコシステムをビジネス戦略およびバリューチェーンと整合させるトップクラスのエコシステムパートナーに対するアウトサイドインの視点を育成するパートナーから得られる機会だけでなく、能力のギャップ、オーバーラップ、冗長性に対しても透徹した目でレビューを実施するエコシステムから得られる機会を最大限に活用する未来志向のパートナーシップ戦略を策定する
組織のアライメント（整合・連携）とオーケストレーションが変革の進展を加速させる	<ul style="list-style-type: none">変革に対する全社視点を維持する各取組みを適切に順序付けて管理することにより、組織全体にわたってその価値を最大化し、混乱を最小化する計画立案のサイクル、リリース基準、およびオペレーティングモデルへの影響の記載（文書化）ルールを定義するための共通アプローチに基づいてアライメントを確立する価値を継続的に追跡する

しかし、たとえこのようなロードマップが手元にあっても、また市場が空前のスピードで変化するなかでトランスフォーメーションの必要性がますます増大しても、トランスフォーメーションには時間と資源が必要であり、重大なリスクも伴います。実際、その多くは予想よりはるかに少ない価値しか生み出していません。先進的なトランスフォーメーションの実現には、上記の構成要素を理解することが非常に重要です。したがって、適切な準備が必要不可欠なのです。



はじめに

トランス
フォーメーションの
波を乗り越える

成功をもたらす
デジタルリーダー

重要な要素

まとめ

何から着手すべきか

KPMGの経験によると、組織が初期段階で取り組むべき5つの最重要ステップは、以下のとおりです。

1 全体像との整合性をチェックする

広範なトランスフォーメーションの取組み全体を見渡して、各プログラムを組織ビジョンの達成のために果たすべき役割と結び付けてください。ビジネス部門、社外ステークホルダー、従業員にとっての価値を中心とした単一のストーリーを強化するように、メッセージを調整する機会を探ってください。

2 デジタルリテラシーとテクノロジー基盤を強化する

現在のデジタルスキルとテクノロジー構成を評価し、重大なギャップを特定してください。デジタルスキル向上プログラムを実施し、テクノロジー（特にデータ管理とAIの領域）を強化することにより、アジリティの高いイノベーションを後押ししてください。

3 レジリエントな組織文化を醸成する

従業員に働きかけ、変化に対するチーム全体の現在の能力を評価し、透明性と信頼の向上を促してください。ターゲットを絞ったリーダーシップ開発を行い、過去の成功体験がどのように従業員への価値提案（EVP）の強化につながったかを明らかにすることで、チームはレジリエンスと適応力をより高めることができます。

4 トランスフォーメーションとエコシステム戦略を連携させる

既存パートナーの守備範囲のベースライン分析を実施し、ビジネス戦略を後押しする方向でパートナーモデルを拡大または調整する機会がどこに存在するかを評価してください。パートナーエコシステムを戦略目標に適合させ、コラボレーションと共同イノベーションを推進してください。

5 企業全体でAIに積極的に取り組む

企業の既存のAIプログラムが、現在のトランスフォーメーション戦略とどのように関連しているかを精査してください。トランスフォーメーションにおいてさらなる付加価値を引き出し、両方の取組みを加速させるために、これらに関連付ける機会を設けてください。

上記のステップに従うことで、企業は目の前にある機会を活用しつつ、同時に中期的な持続的成長、競争力を持続させるための土台作りを進め、トランスフォーメーションへの投資から継続的なリターンを得る体制を整えることができます。



はじめに

トランス
フォーメーションの
波を乗り越える

成功をもたらす
デジタルリーダー

重要な要素

まとめ



おわりに

トランスフォーメーションは、競争の性質が変化するにつれてますます必要不可欠になっており、リーダーがレジリエントでアジャイルな文化と信頼を構築・維持する必要性を浮き彫りにしています。最も有能なリーダーは、価値創出を指向する経営を継続する一方で、新たに出現するテクノロジーのなかから、強力な先進ツールをはじめとする適切なテクノロジーを選択して活用することによって、トランスフォーメーションを適切に管理して成功させていく可能性が高いでしょう。

企業はテクノロジーを活用することで、効率を向上させ、新しい収益源を生み出し、競争優位性を高めるためのインサイトを獲得して、イノベーションを創出することができます。しかし、今後数年間、どの企業が覇者となるのかを決定付けるのは、テクノロジーではなく、むしろリーダーシップです。いかなるアプリやプラットフォームも、ビジョン、インスピレーション、モチベーションなしに長期的な価値を生み出すことはできません。

長く持続する強力な好循環を生み出すには、上記の要素すべてを協調的に機能させることが不可欠です。



はじめに

トランス
フォーメーションの
波を乗り越える

成功をもたらす
デジタルリーダー

重要な要素

まとめ

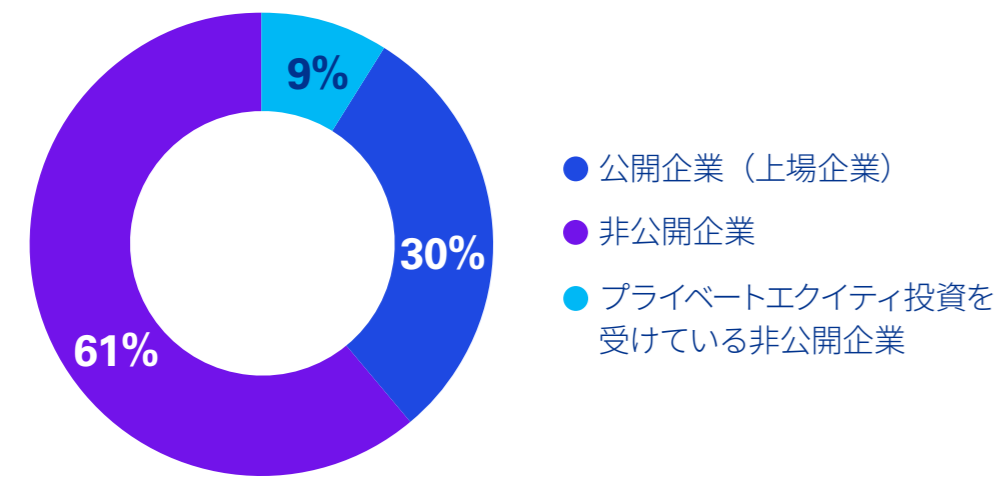
調査手法

調査対象者の構成と区分

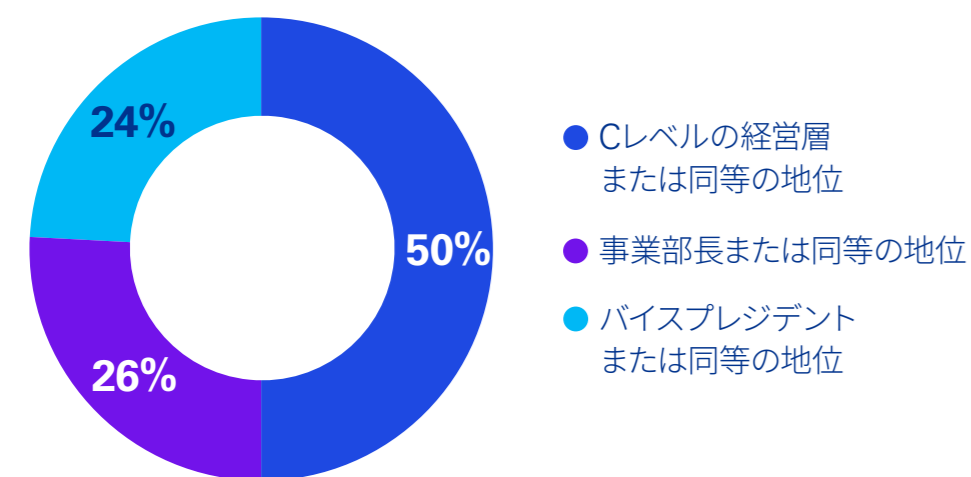
本調査結果は、全世界の幅広い大手企業と業界を代表する482人のシニアリーダーおよび1,601人のラインリーダーからの回答に基づいています。調査は2024年3月に実施されました。

シニアリーダー | n=482

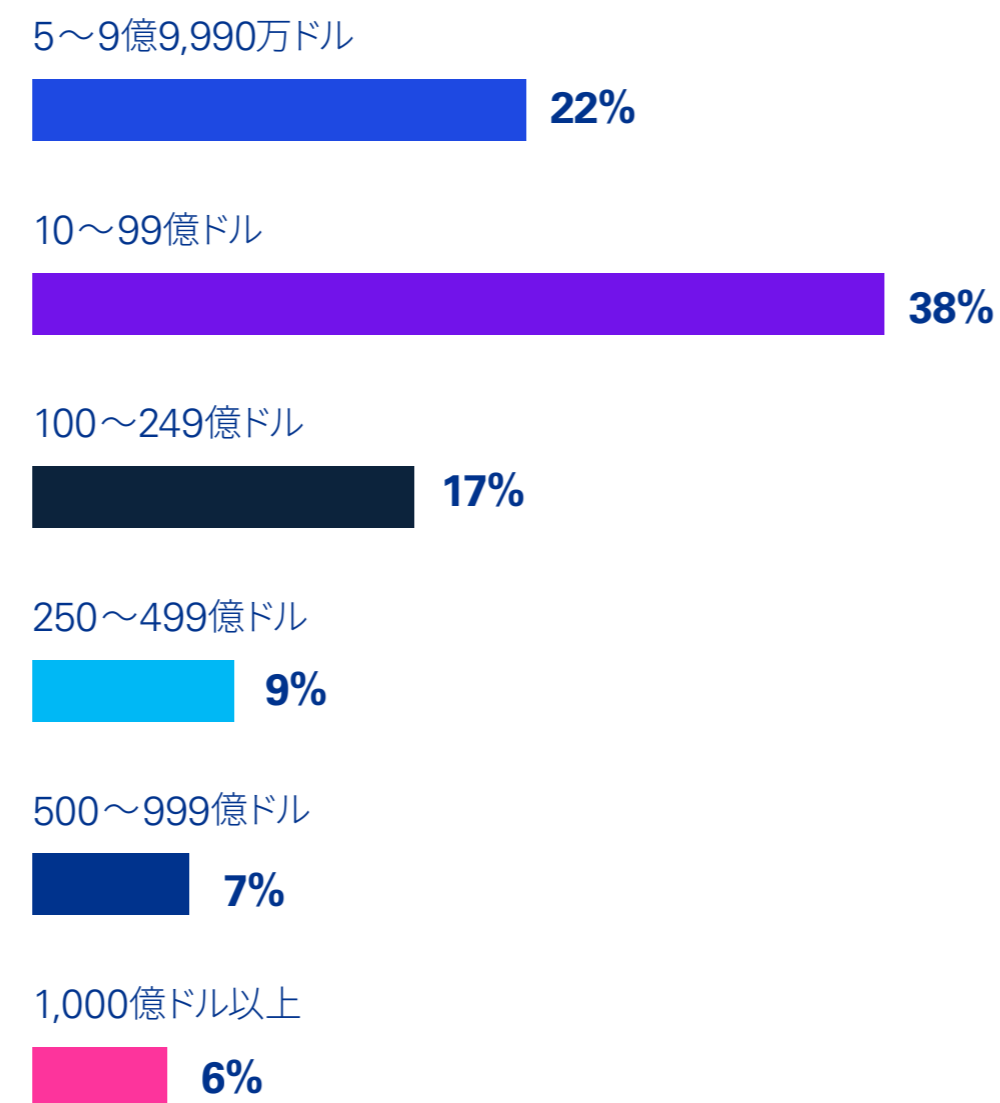
組織のタイプ



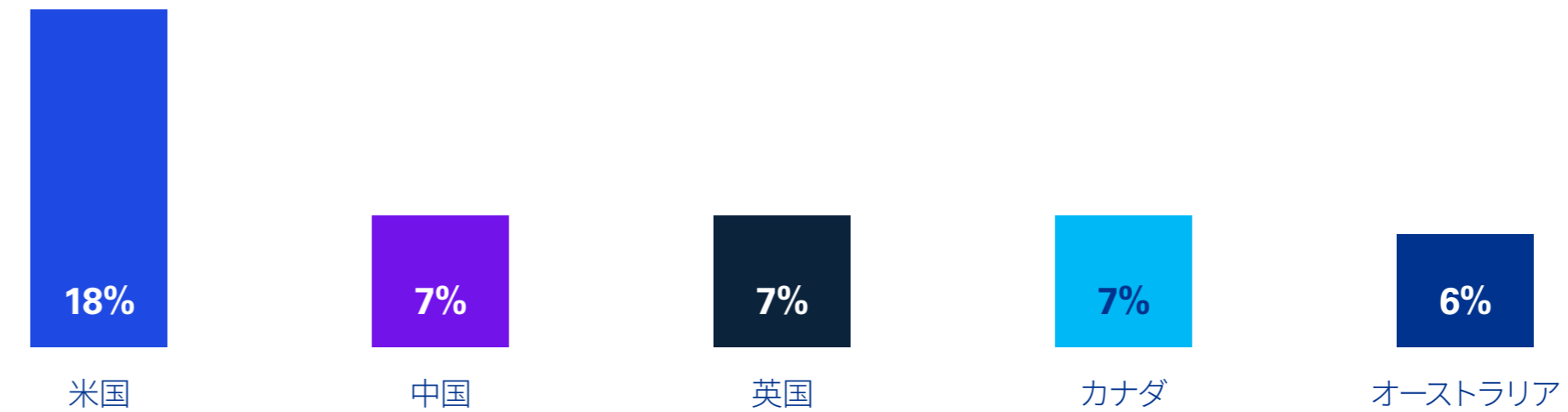
役職



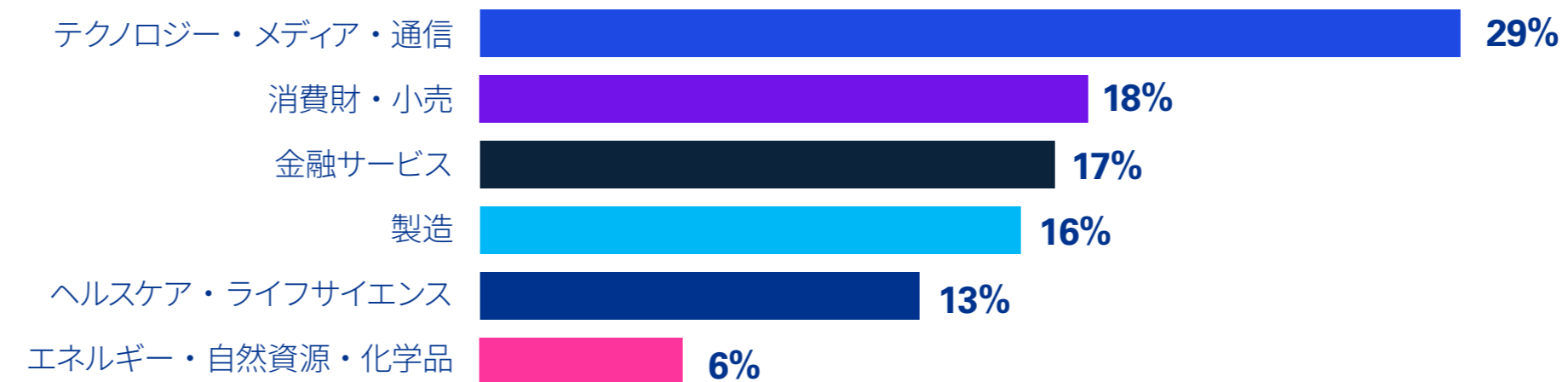
年間売上高（米ドル換算）



本社所在地（上位5カ国）



所属業界



はじめに

トランスフォーメーションの波を乗り越える

成功をもたらすデジタルリーダー

重要な要素

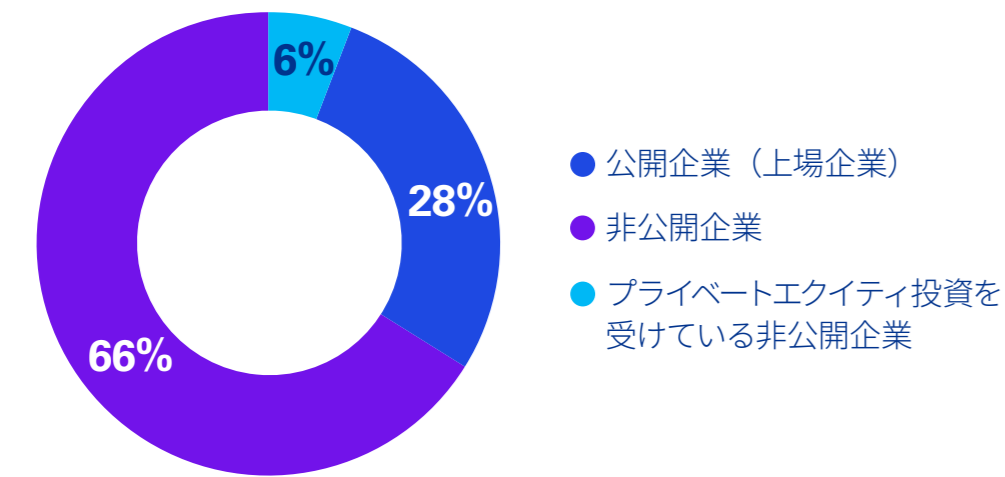
まとめ

調査手法 (続き)

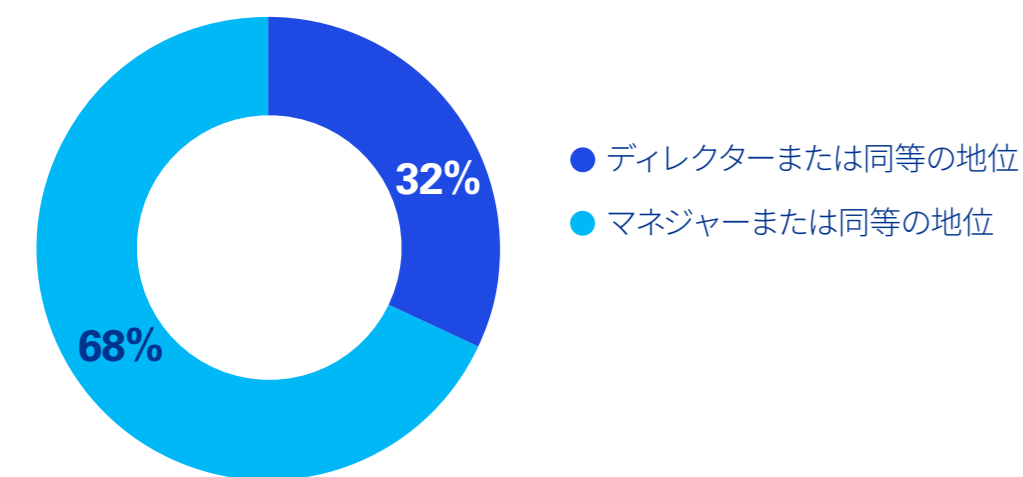
調査対象者の構成と区分

👤 **ラインリーダー | n=1,601**

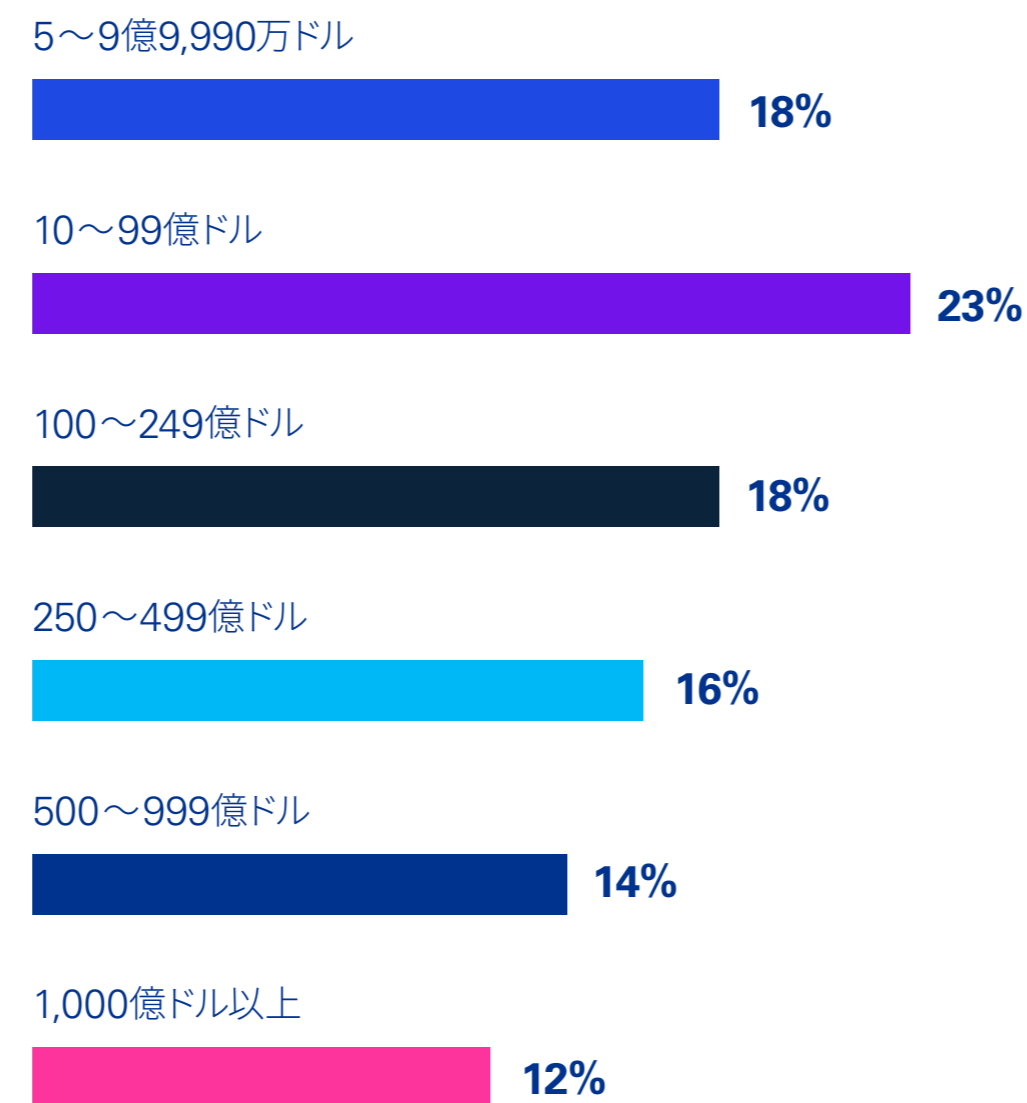
組織のタイプ



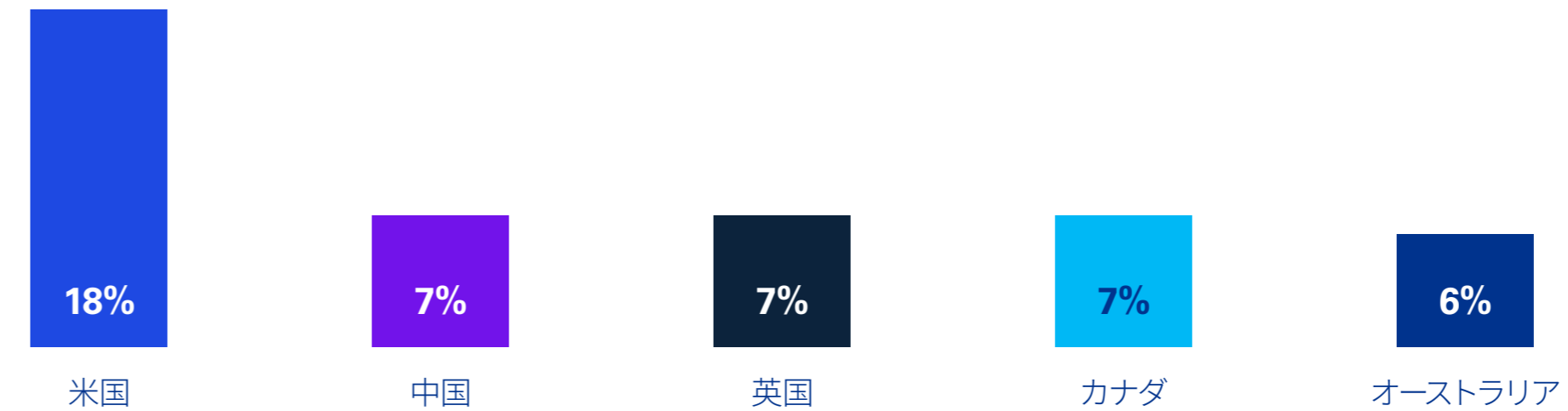
役職



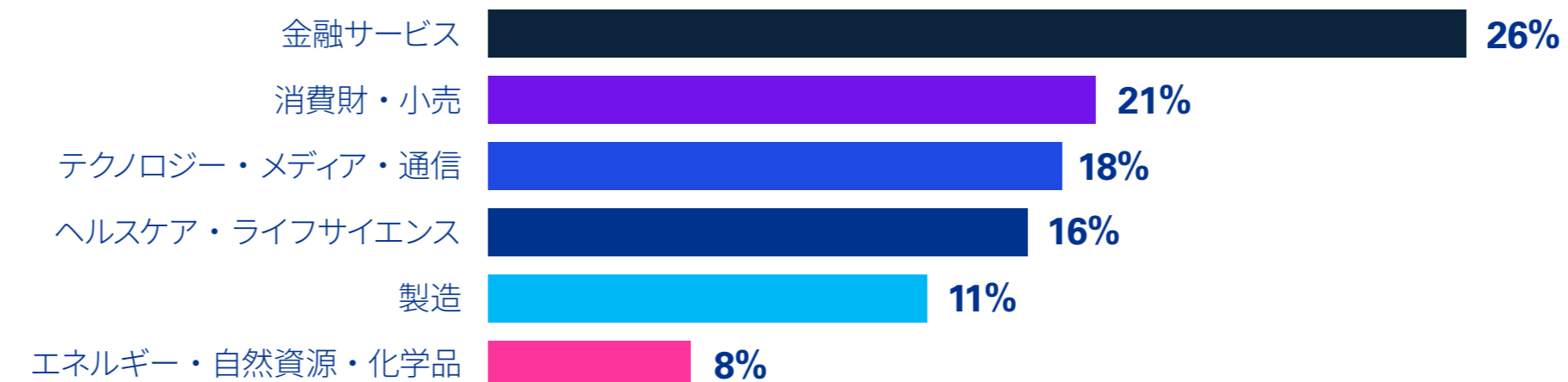
年間売上高 (米ドル換算)



本社所在地 (上位5カ国)



所属業界



はじめに

トランスフォーメーションの波を乗り越える

成功をもたらすデジタルリーダー

重要な要素

まとめ

執筆者紹介



Tash Moore
Global Transformation Leader
KPMGインターナショナル



Ian Hancock
Global Leader, Consulting
KPMGインターナショナル



Jeanne Johnson
Advisory Principal
KPMG米国



はじめに

トランス
フォーメーションの
波を乗り越える

成功をもたらす
デジタルリーダー

重要な要素

まとめ

KPMGによる支援

ビジネスのトランスフォーメーションは今や必要不可欠であり、トランスフォーメーションを成功させるには、深さと幅広さを兼ね備えた洞察力を持つ人によって、適切なテクノロジーと最善のプロセスが活用されることが必要であると、KPMGは考えています。

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て、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。

世界に変化をもたらす

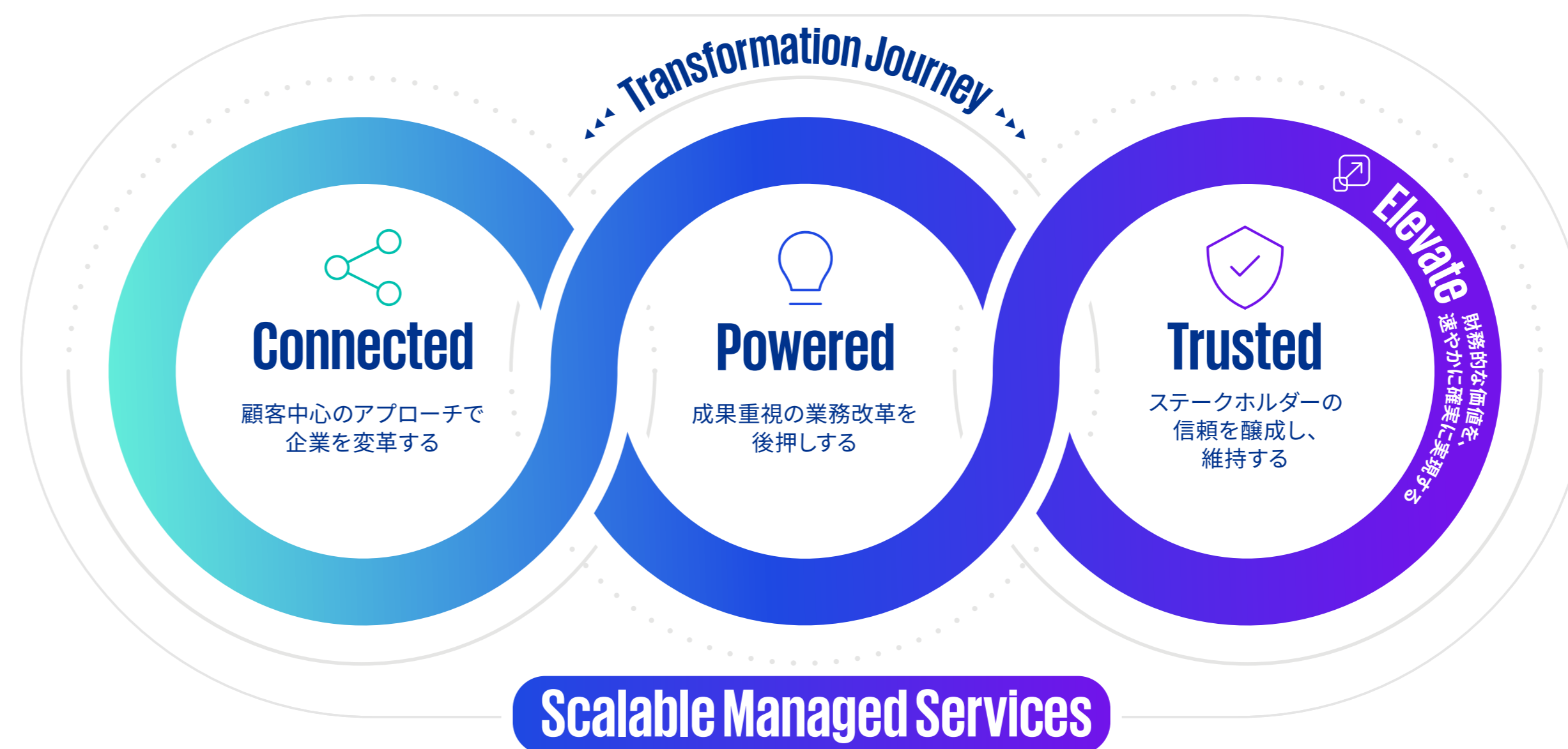
KPMGは、クライアントのトランスフォーメーション戦略に大きな変化をもたらすことができます。顧客を中心としたビジネスの方向付け、新時代に適合した業務の最適化、より安全な未来に向けた企業のリスクと規制の管理、まだ見たことのない価値の創出、継続的な変化に対応できる環境の醸成を、私たちはクライアントに寄り添って支援します。

KPMGはデジタルトランスフォーメーション (DX) における豊富な知見を通じて、優れた成果を人々や全世界にもたらすことができる、先進的で、インテリジェントかつレジリエントなビジネスの構築に向けた支援が可能です。

価値ある未来へのトランスフォーメーション

ビジネストランスフォーメーションにおけるKPMGの幅広い提供サービスは、より豊かでサステナブルな未来を目指す企業を支援します。さまざまなビジネスモデルやオペレーティングモデルに係る各企業の課題に対応できるように設計されたKPMGのサービスは、継続的なイノベーションを後押しし、実行後も長期にわたり価値を生み出します。KPMGは、豊富なインサイトと先進的なトランスフォーメーションの方法論を通じて、企業の変革をサポートします。

KPMGのDXソリューション



フロント、ミドル、バックオフィス全体を通じたビジネストランスフォーメーションの持続に役立ちます。



はじめに

トランスフォーメーションの波を乗り越える

成功をもたらすデジタルリーダー

重要な要素

まとめ

お問い合わせ先

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

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2024年6月に発行した「Transforming the enterprise of the future: The new champions in a digital era.」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。

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する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。

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。

© 2024 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

© 2024 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. C24-1055

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

Designed by Evalueserve.

Publication name: The new champions in a digital era | Publication number: 139421-G | Publication date: June 2024