



Future of Corporate Services

コーポレート部門の可能性を
引き出せているか





はじめに

コーポレート部門は、全社的な価値を創出していくうえで、より大きな役割を果たすことが求められています。そのためには、調達・購買、人事（HR）、財務・経理、情報技術（IT）、法務などの各部門がより緊密に連携し、企業価値の創出および毀損防止、予防的な観点でのリスクの軽減を推し進めていく必要があります。

競争や規制、サステナビリティの実現をめぐる外部からの圧力が強くなるなか、企業におけるコーポレート部門の重要性は高まりつつあります。こうした流れに対して、コーポレート部門がどの程度効果的に対応しているかを評価するために、KPMGでは、主要なCレベルの経営層やバックオフィス以外のリーダーを含め、フロントオフィスからミドルオフィス、バックオフィス¹に至るさまざまな業種や部門を代表する上級管理職250人を対象としたグローバル調査を実施しました。

価値の創出に向けた連携

今回の調査では、上級管理職が「価値」に強い関心を持っていることがわかりました。一方で、コーポレート部門が現状において高品質な「価値」を提供できていると回答したのは、3分の1以下にとどまりました。価値を失う主な原因の1つは「ビジネス戦略と業務運用モデルの不一致」ですが、多くの組織がこの調整に苦勞しており、73%の回答者が組織全体と各部門の目標の整合性が不十分だと感じています。また、その目標のギャップが、

バックオフィス部門と他部門の連携を妨げる主な要因であったという回答者も半数近くに上りました。

コーポレート部門は、さまざまな職務機能が集まる中心的存在ですが、共通のデータやプロセス、働き方を導入するのに苦勞することも多々あります。テクノロジーの活用によりバックオフィス、ミドルオフィス、フロントオフィスが完全に連携することへの期待が高まるなか、顧客が求めるサービス品質に応えるには、まずコーポレート部門間の密接な連携が必要です。そのために、組織によっては大規模な変革が求められることもあるでしょう。

生成AIの導入

今回の調査では、コーポレート部門の変革を推進する最大の外部要因が、急速に進化するテクノロジーであることが明らかになりました（23%）。企業は、ビジネスプロセスや組織の機能の一部を最終的には、ヒトに代わって生成型人工知能（生成AI）が実行することになるという事実を受け入れる必要があります。

企業には、ヒトの能力と自動化の可能性を最大限に活かすために、ヒトとテクノロジーのバランスを見極め、役割を見直すことが求められます。そのためには、両者の関係を根本から再評価する必要があります。

だからこそ、コーポレート部門、特に複数の部門にわたるエンドツーエンド²のプロセスに生成AIを導入する際は、ヒトとテクノロジーの協力を目指すアプローチが重要です。

ここで問題になるのは、コーポレート部門を全面的に見直す必要が、それとも一部の微調整で十分かということです。コーポレート部門の責任者には、必要なサービス提供と進化を両立させるため、安定と変革のバランスを常に保つことが求められるでしょう。

このレポートでは、企業の生産性、構造、文化に影響を与える可能性がある4つの重要な戦略的課題について説明し、コーポレート部門の可能性をどのように引き出せるかを探ります。

1 フロントオフィスには、顧客サポート、製品開発、マーケティング/営業などに関する業務が含まれます。ミドルオフィスには、研究開発、規制リスクの管理と規制遵守、品質保証などに関する業務が含まれます。

バックオフィスには、人事、法務/法務リスクの管理、調達・購買、サプライチェーン/ロジスティクス管理、IT、財務・経理などに関する業務が含まれます。

2 業務やプロジェクトが開始されてから終了し会計帳簿するまでの一連のプロセス全体を指します。

*本レポートは、KPMGインターナショナルが2024年9月に発行した「Future of Corporate Services」を翻訳したものです。



主なインサイト

過半数

が、コーポレート部門との連携で「業務効率が向上する」と回答

4分の1 が、自社のコーポレート部門との「連携性が高い」と回答

最重要事項

組織全体と自部門の両方において、コスト削減と効率性向上を実現すること

半数 のCEO、CSO、CXOなどの経営層が、優れたサービスの提供と価値の創出を目指してコーポレート部門の再編を行うと回答

過半数

が、自部門と組織全体との優先事項の整合性が「十分でない」と回答

4分の1 が、コーポレート部門が「大きな価値」をもたらしていると回答

10人中4人

が、コーポレート部門の機能がサイロ化されていると回答

5%未満 の財務・経理、IT、法務、調達・購買部門の回答者が、「高度なスキルと意欲を持った従業員の育成」をコーポレート部門の変革の優先事項とすると回答

コーポレート部門の4つの重点取り組み

1

企業価値に焦点を当て、価値創出を推進するコーポレート部門を設計する

2

データの力を活用し、ビジネスにさらなる価値をもたらす

3

生成AIを導入し、労働力を含めてコーポレート部門を抜本的に変革する

4

コーポレート部門の発展に向けて、変革を促し実現する

目次

コーポレート部門の可能性を引き出す	05
重点取組み事項	08
① 企業価値に焦点を当て、 価値創出を推進するコーポレート部門を設計する	09
② データの力を活用し、 ビジネスにさらなる価値をもたらす	14
③ 生成AIを導入し、 労働力を含めてコーポレート部門を抜本的に変革する	17
④ コーポレート部門の発展に向けて、 変革を促し実現する	21
デジタルリテラシーが高い、 ヒト中心で価値重視のコーポレート部門を構築する	25



コーポレート部門の可能性を引き出す

多くの組織で、コーポレート部門はその潜在能力を十分に発揮できていません。パフォーマンス向上の取り組みを続けているものの、品質や効率の面で「なんとか期待に込んでいる」と回答したのが全体の3分の2に上りました。また、「効率的である」と評価したのは約3分の1にとどまっています。

効率性を阻害する業務の分断

効率性を阻害する要因の1つとして、各部門が独自の目標や業務慣行、データ、システムに沿って業務を進める傾向があることが挙げられます。相当数のフロントオフィスとミドルオフィス（40%）に加えて、コーポレート部門（42%）の回答者が、組織のコーポレート部門の機能はサイロ化されていると認識しています。

KPMGがCレベルの経営層を対象に実施したグローバル調査「[The importance of value streams in the age of AI](#)」においても、この点は強調されています。この調査では、回答者の大多数（79%）がサイロ化を顧客への価値提供を阻害する原因として挙げ、回答者の77%が顧客へのさらなる価値の提供に向けて、サイロの解消に積極的に取り組んでいると述べました。

こうしたサイロ化に加え、共通のテクノロジーや業務方法の欠如こそが、ミドルオフィスやフロントオフィスとコーポレート部門との「連携性が高い」とする回答が3分の1にとどまる理由となっています。

財務・経理（40%）やIT（36%）は、他部門との連携や効率性、提供価値において比較的高い割合を示していますが、それでもなお、中程度の結果にとどまっています。

一方で、回答者は連携がもたらす効果を認識しています。3分の2近く（64%）の回答者がコーポレート部門との連携や協調により、業務効率にプラスの影響が生じると考え、41%の回答者が変化への迅速性と俊敏性に優れた対応が可能になるとしています。



連携の強化に向けたコーポレート部門の再編

組織内のサイロ化による問題を解消するうえで、主な妨げとなっている要因は次の3つです。コーポレート部門の責任者とそれ以外の部門を担当する上級管理職との方向性の違い、人材や新しいスキルの軽視、そして変化の激しい市場におけるビジネスニーズへの不十分な対応です。

本調査によれば、コーポレート部門の責任者とそれ以外の部門を担当する上級管理職との間に、サービス提供に関する改善方針の見解の相違が存在すると考えられます。上級管理職の51%が、改善策はコーポレート部門の再編にあるとする一方で、コーポレート部門の責任者の61%は、抜本的なアプローチを避け、現状の部門モデルにおいてプロセスやデータ、テクノロジーを改善することが前進への道であると回答しています。

部門責任者と上級管理職との方向性の相違の原因は、1つには以前からの文化的要因とサイロ化された組織構造にあります。

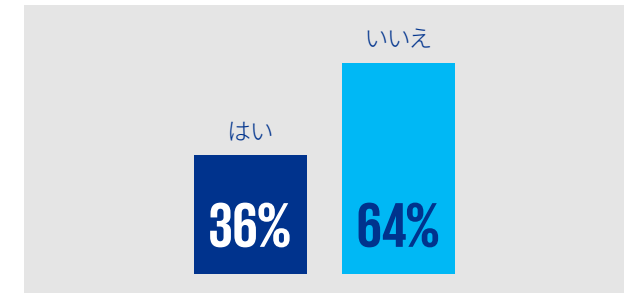
文化的な観点から見た場合、一部の組織では、人員や予算の規模に基づいて地位や報酬が決まっており、コーポレート部門が提供する価値やリスク管理への貢献度はあまり重視されていません。このような文化的な慣習が構造的な意思決定にも影響を与え、ガバナンスや報告チャネルの設計に反映されることで、コーポレート部門の「封建化」を強化し、変革を困難なものとしています。

その結果、価値創出の推進は二の次となる傾向にあります。本調査では、効率性向上とコスト削減がリーダーにとっての最優先事項、および価値創出に向けた主な手段であることが判明しています。ただし、このような形で手段を絞り込んだ場合、コーポレート部門の従業員が、新たなテクノロジーや規制上の課題に取り組むには不適格な人材となる恐れがあります。さらに悪いことには、サイロ化された考え方や非協調的な行動、変革への抵抗によって組織の発展そのものが阻害される可能性もあります。

コーポレート部門の再編を望むのは誰か

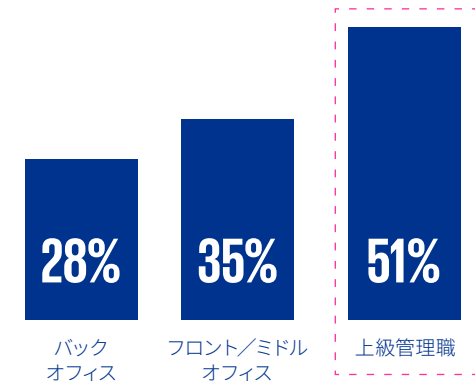
コーポレート部門の抜本的な再編を希望する回答者は3分の1強 (36%) でした。

再編を希望しますか？



ただし、特定のグループに注目した場合、再編への関心は高くなります。

再編を希望する回答者の内訳



上級管理職以外のグループは、バリューチェーン³へのサービス提供に向けた抜本的な再編よりも限定的なソリューションを望んでいます。

64%

が、コーポレート部門の連携や協調により、業務効率が向上すると考えると回答

3 製品やサービスの開発と消費者への提供、その後のアフターサービスも含めた企業が付加価値を生み出す一連の活動のことを指します。



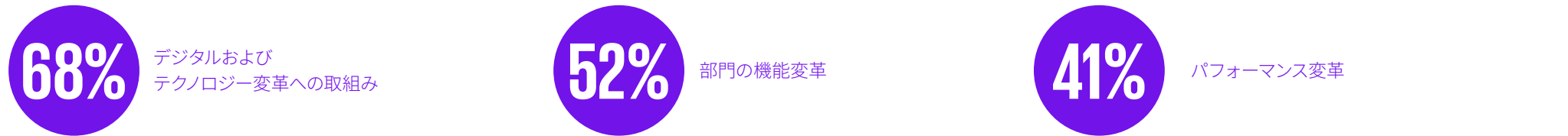
人材の軽視

今後3～5年にわたるすべての部門のリーダーにとっての最優先事項の1つが、新たなテクノロジーに対応したイノベーションの実現と価値創出の強化でした。一方、「人材」を優先事項として挙げた回答者は少数にとどまっています。人事部門の回答者を除き、「継続的な学習の文化のなかで高度なスキルと意欲を持った従業員を育成すること」を変革目標とした回答者はごくわずかでした。人材開発と職務要件との整合性も、コーポレート部門の変革においては、重要度が最も低い要素に位置付けられています。

このような考え方では、スキルが高く、変革に意欲的で（変革へのモチベーションがある）、エンドカスタマー（業務サービスの提供先）のニーズを把握する人材をコーポレート部門において確保できない恐れがあります。また、規制やサステナビリティの要件における変化の影響も重大かつ深刻さを増す全社的な課題であるにもかかわらず、コーポレート部門の責任者にとっては現在のところ最優先事項ではありません。あらゆる変革の過程において、人材は最も重要な要素です。したがって、コーポレート部門の再編に向けたあらゆる取組みの中心に人材を位置付けることがきわめて重要です。

従来と今後の優先事項

過去3年間におけるコーポレート部門の優先事項：



今後3～5年のうちに期待されるコーポレート部門の変革：



テクノロジーの急速な進化、規制や競争環境の目まぐるしい変化により、世界はますます予測不可能な状況になっています。市場のニーズの高まりに直面するなか、急速な変化に適応できるビジネスモデルに加えて、組織の戦略に合致し俊敏性を推進できるコーポレート部門の必要性が高まっています。

上級管理職とコーポレート部門の責任者が何を变えるべきかについての見解を一致させない限り、これらの課題はコーポレート部門の「強み」を発揮する妨げとなり、企業価値の創出と維持・継続を支えるという重要な焦点が欠け続けたままになるでしょう。これらの調査結果は、コーポレート部門の将来に向けた広範で複雑な課題を示しており、それについては次のセクションで詳しく論じます。



重点取組み事項

コーポレートの各部門間において連携がとれない状態は好ましくありません。コネクテッドエンタープライズ⁴には、価値を推進し、強化し、維持するという共通の目標を持って連携したコーポレート部門が必要です。これには、迅速なサービスやデータの提供によるミドルオフィスやフロントオフィスへのサポートを通じてビジネスへの理解を深め、優れたサービスを提供し、業務効率の向上を図る取組みなどが含まれます。また、AIや生成AIを活用し、ビジネス能力の向上を図ることで、事業運営能力を強化することも意味します。そのためにもコーポレート部門には、次の4つの重点取組み事項への取組みが求められます。

企業価値に焦点を当て、
価値創出を推進する
コーポレート部門を設計する

01

生成AIを導入し、
労働力を含めてコーポレート
部門を抜本的に変革する

03

02

データの力を活用し、
ビジネスにさらなる価値を
もたらす

04

コーポレート部門の
発展に向けて、
変革を促し実現する

4 企業のあらゆる部門、システム、デバイス、プロセス、さらには外部の顧客やパートナーに対しテクノロジーを活用して統合・連携させる経営モデルのことを指しています。



1

企業価値に焦点を当て、 価値創出を推進するコーポレート部門を設計する

競争やテクノロジーの圧力により、既存のビジネスモデルが急速に陳腐化することがあります。企業として繁栄を続ける（あるいは存続する）には、自社の価値創出を継続的に評価することが必要です。新たな価値の源泉に合わせて素早く変化できる企業が未来の勝者となります。ただし、これを実現するには、価値の創出を推進し、価値の喪失を阻止できる組織と同様の俊敏なコーポレート部門が必要です。

企業には、戦略面、財務面、運用面における価値を引き出す要素を明確に理解したうえで、今後のビジネスモデルや運用モデルの整合を図ることが求められます。

KPMGによる調査「[The importance of value streams in the age of AI](#)」では、バリューestreamのマネジメントにより、組織全体のコスト効率が向上したと考えるCレベルの経営層の割合は84%に上りました。

コーポレート部門の直接のエンドカスタマーは社内ですが、コーポレート部門はこの取り組みにおいて重要な部分を担います。これは、効率性や洞察を向上させることで価値を生み出したり、社内外の顧客体験を向上させたりすることを意味すると考えられます。そのほか、サイバーセキュリティ、規制遵守、効果的な人材の維持を通じて価値喪失のリスクを低減することも含まれます。

局所的な部門目標からより広範な企業目標へと焦点を移し、価値の創出とリスク管理への貢献度を評価することで、コーポレート部門は、その認知度を高め、経営層との信頼関係を構築することができます。一方、本調査によれば、価値創出の優先度は依然低いままだと考えられます。たとえば、調査対象となったコーポレート部門の上級管理職は、コストプロファイルと資本配分に関して、組織全体での改善よりも、自部門での改善に高い優先順位を置いています。

84%

のCレベルの経営層が、バリューestreamのマネジメントにより、
組織全体のコスト効率が向上したと回答

出典：The importance of value streams in the age of AI、KPMGインターナショナル、2024年



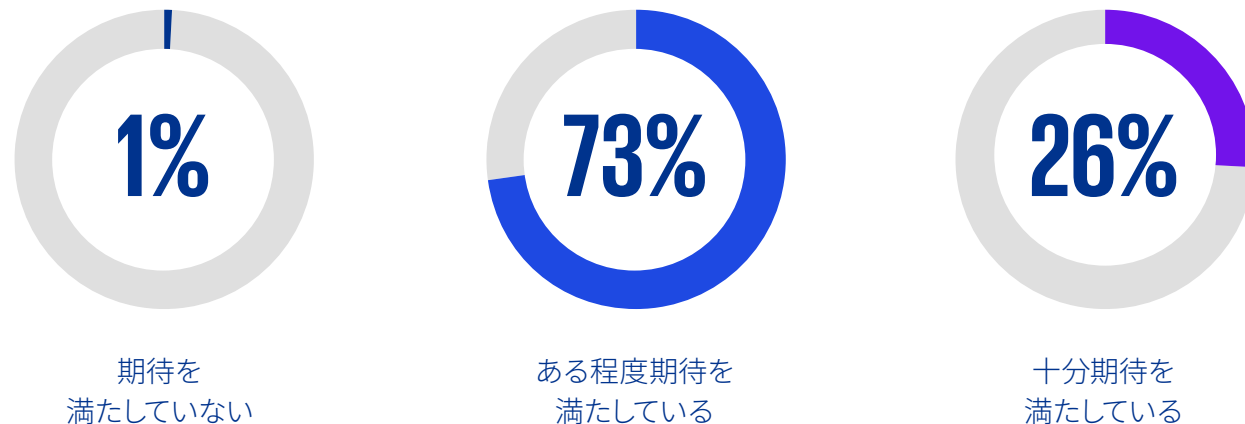
主要なアクション

1. ビジネスモデルと運用モデルの重点を企業価値創出に置く

組織は、自社および顧客への価値の創出方法を定義し、各プロセスが価値提供において果たす役割を見直す必要があります。フロントオフィス、ミドルオフィス、バックオフィスが企業価値創出という単一の目標に沿って連携することで、価値提供を継続できる可能性が高まります。連携が不十分であると、摩擦や価値の喪失が生じることは避けられません。したがって、社内と顧客の双方の観点から、「価値」についてきわめて明確に定義することが求められます。こうした取り組みには、サプライヤー管理の改善による過払いの防止や、事前対応的な管理による不正行為の防止などが含まれる場合があります。

回答者の73%は、こうした連携することによる目標の達成にはまだ道半ばであることを認識しつつも、「ある程度期待を満たしている」と考えています(図表1)。

図表1: あなたの部門と組織全体との最優先事項の整合性について、どのように考えていますか?



2. コーポレート部門が連携できる優先度の高いバリュー・ストリームを特定する

組織が価値創出の方法を明確にすると、データ、分析、自動化、ワークフロー、スキルへの運営支援をバリュー・ストリームの特定を通じて調整できるようになります。本調査によれば、リーダーたちは価値に対する協調的なアプローチを支持しているものの、その実現方法は必ずしも確立されていません。回答者によれば、バリュー・ストリームを中心にコーポレート部門を再編することが、コラボレーションや連携を実現するための主な手段であるのに対して、フロントオフィス、ミドルオフィス、バックオフィスの連携を妨げる主な要因は、「バリュー・ストリームに整合しないプロセスやプラットフォーム」とのことでした。

非効率性を特定し削減するには、コーポレート部門の業務プロセスをバリュー・ストリームにマッピングすることが有効です(図表3)。自動化、標準化、継続的な改善により、ボトルネックやコストの削減などが期待できます。KPMGの記事「[Minimum viable company – the new cyber paradigm for Consumer & Retail](#)」では、成功に不可欠な要素に注力し、より価値志向型の企業になる方法を論じています。コーポレート部門においては、AI、生成AI、自動化によってスリム化し、組織の価値に合わせて最適化された運用を実現することを意味します。



ケーススタディ

価値志向型の運用モデルへ

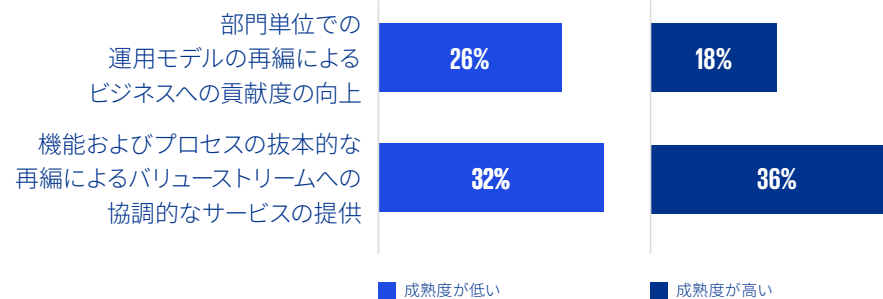
あるリテールバンクでは、バリューストリームに重点を置き、変化する顧客ニーズにより迅速に対応できるよう運用モデルの変革を目指しました。KPMG英国では、同行の経営層やコーポレート部門担当者とともに、新しいモデルと変革プログラムの設計に直接的に関与し、バリューストリームやアジャイルな業務手法について支援しました。また、ケーススタディ等を通じて、ステークホルダーが共通のビジョンの下に集まり、本格導入前に設計案のパイロットテストが実施されました。

現在は新しい運用モデルが導入されており、コーポレート部門はバリューストリームと密接に連携しています。部門間の連携が強化された結果、より柔軟な業務運営とともに意思決定の迅速化が進み、20%の効率性向上を実現しています。

デジタル成熟度が高い部門がサイロ化を解消する

回答者の約3分の1 (36%) がバックオフィスの再編を望んでいます。デジタル成熟度の低い組織では、部門内で再編を行うことでサイロ化が続く可能性が高くなる傾向があります。デジタル成熟度が高まるにつれて、変革への意欲とその範囲も拡大していきます。(図表2)

図表2：デジタル成熟度が高まるにつれ、抜本的な変革への意欲も高まる



効果的な再編には、単なる技術的な課題だけではなく、概念的な課題も伴います。組織のデジタル成熟度が高まるにつれて、サイロ的な考え方をやめ、組織全体としての価値提供能力をより包括的に捉えられるようになります。

図表3：バリューストリームを基に価値創出へのステップを設計する





3. 現状のコーポレート部門の業務モデルの成熟度を評価する

コーポレートの各部門が互いに、そしてミドルオフィスやフロントオフィスを通じてどのように連携するかが、価値提供能力を決定します。成熟したモデルであれば、より強固な連携が実現されるはずですが。リーダーには次の質問を提起してみることが推奨されます。「データは戦略的資産として扱われているか」「組織全体を通して一貫したガバナンスは確立されているか」「あらゆるレベルの従業員にデジタルリテラシーが備わっているか」

モデルの成熟度評価に際しては、コーポレート部門が運用モデルの6つの主要レイヤーに対して、総合的に見てどれだけ効果的に対応しているかに着目する必要があります。ここで重要なのは、個々の部門ではなく、組織横断での成熟度を評価することです。

コア業務プロセスの統合の難しさについて尋ねたところ、デジタル成熟度の低い組織の回答は大きく異なりました。人事部門担当者のほぼ半数が「難易度は非常に低い」とした一方で、IT部門担当者の4分の1以上は「難易度は非常に高い」と回答しています。デジタル成熟度が高い組織の回答者は比較的一貫しており、すべての部門の79%が「難易度は中程度」と回答しました。

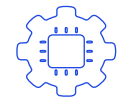
現状のコーポレート部門の業務モデルの成熟度評価

モデルの成熟度評価に際しては、運用モデルの6つの主要レイヤーについて総合的に着目する必要があります。



業務プロセス

プロセスと個別の業務や部門との関連性を、プロセスの各ステップを実行する際に指針となるポリシーや手順に基づいて要点整理します。



テクノロジー

プロセス、ポリシーの遵守、内部統制、レポートの作成を実現するのに使用するシステムやアプリケーションを評価します。



パフォーマンスに関するインサイトとデータ

ビジネスに関するインサイトや意思決定を強化するために、レポートの分析や作成に必要な情報が正確に収集されているかを評価します。



ガバナンスと管理

組織のガバナンス、リスク、コンプライアンスの管理プロセスが戦略に合わせて調整され、情報が集約されて透明性が確保されているかを評価します。



人材と組織

人材と組織単位において、構造・報告と説明責任の階層・能力・スキル・文化・パフォーマンスへの期待値について評価します。



サービス提供モデル

ビジネスサービスの提供を最適化するうえで、実行すべき作業や最適化すべき部分を明らかにします。企業や事業提携、シェアードサービス、センター・オブ・エクセレンス (CoE) などがある対象に含まれます。部門ごとではなく、組織全体で見た成熟度を評価する必要があります。

部門の成熟度は個別ではなく組織全体を通して評価しなければなりません。



4. コーポレート部門とビジネス戦略との整合性を維持して価値を確保する

コーポレート部門の運用モデルは、ビジネスの価値提供や戦略と整合していることが求められます。まず、バリューフレームワークとブループリントを作成し、優先度の高いバリューストリームを特定します。その後、コーポレート部門の調整を行います。ビジネス機能をバリューフレームワークに適合させる際、通常はフロントオフィスやミドルオフィスの機能に注目することが多いですが、価値創出やリスク管理の目標を達成するには、コーポレート部門の機能も同時に調整することが重要です。

コーポレート部門の機能をブループリントに合わせるだけでなく、個別および全体のパフォーマンスを定期的に評価する必要があります。コーポレートでは、各部門の領域で独自の目標を追求する傾向にあります。そのパフォーマンスを総合的に評価することで、リーダーは主要なバリュー目標の達成状況を把握し、各機能がどう連携して企業価値の創出やリスク管理に貢献しているかを理解できます。

本調査によると、「コーポレート部門のパフォーマンス評価をまったく行っていない」と回答したのは全体の25%で、「定期的（年次または半年ごと）に行っている」と回答したのは約半数の48%でした。一方で、「継続的に行っている」と回答したのはわずか27%にとどまりました。

5. 目標と主要な結果 (OKR) およびガバナンスを通じて、組織間の連携を推進する

コーポレート部門の機能を統合し、価値に焦点を当てるためには、目標と主要な結果 (OKR) に基づく評価が効果的です。本調査では、その逆もまた真実で、「価値を測る指標の欠如」がコーポレート部門と他部門との連携を妨げる大きな要因とされていました。OKR自体は新しい指標ではなく、リーダーに新しい評価基準を課すものでもありません。実際にコーポレート部門の機能を整えるには、価値創出とリスク管理のための最低限の目標を設定することが重要です。

OKRを使えば、価値に関連する主要な戦略指標をマクロレベルで測定し、提供した価値や失った価値に基づいて活動を追跡できます。たとえば、与信条件や売上増加、市場の動向（金利の変動など）を管理する目標に対し、複数の部門リーダーが協力することでコーポレート部門がビジネスとより整合し、全体のビジネスパフォーマンスも向上します。

コーポレート部門間の調和には、明確な方向性と強力なガバナンスが必要です。しかし、現在のガバナンス体制で効果的なプロセス推進やコミュニケーションの強化、イノベーションによる積極的なサービス提供が可能だと回答したのは、わずか18%にとどまりました。

ケーススタディ

コーポレート部門と企業価値との整合

ある航空宇宙・防衛業界の大手グローバル企業では、顧客のニーズに応え今後の成長を推進するために、より効果的かつ効率的な運用を確立したいと考えていました。これを実現するには、企業の長期的な戦略目標との整合を図るために、コーポレート部門を含む企業全体の複雑な運用モデルを変革する必要がありました。同社が行った主な活動は次のとおりです。

- **サイロ化された事業部門の統合**：障壁を取り除き、他部門の関係者と密に連携し、情報を自由に共有することを目標としました。その結果、社内でのコミュニケーションと連携が強化されています。
- **変革によるメリットの分析**：スケールメリットや自動化などより大きな価値を創出できる機会を特定し、リソースの効果的な配分と大幅なコスト削減を実現しました。
- **データチームの新設**：一元化された強力なガバナンスとデータや情報のカタログ化を通じて、データ品質の管理と信頼性が強化されました。現在では、データが日常的にレポートやダッシュボード、分析、OKRの作成に使用され、データ主導の改善プロジェクトなどを通じて、ビジネスに真の価値がもたらされています。

同社では現在、エンドツーエンドのビジネスモデルと運用モデルの変革を進め、5年間で20億米ドルと推定される価値創出の機会を特定し、その実現に取り組んでいます。フロントオフィスとミドルオフィス、バックオフィスは、行動と能力をめぐる変革を基盤に、「データ主導」かつ「デジタルファースト」へと変貌しています。



2

データのパワーを活用し、 ビジネスにさらなる価値をもたらす

コーポレート部門は、企業データの管理者としての役割を担います。これらの機能を効果的に連携・統合するには、共通データの迅速な流れとデータへのスムーズなアクセスが重要です。現代の戦略的な意思決定には、組織全体のデータベースを基盤とした効率的なプロセスが必要です。これにより、正確かつ最新の情報を得て生産性を高め、コストを削減し、顧客や競合・リスクや機会に関する新たな洞察を得ることができます。

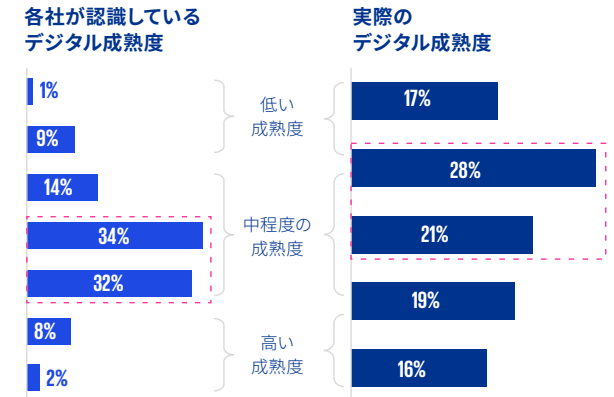
しかし、データやテクノロジーに関する従来型のアプローチやインフラ（アーキテクチャ、ガバナンス、ハードウェア、ソフトウェア、ネットワークを含む）が、コラボレーションを妨げ、データ共有を阻害した結果、実用的なインサイトを十分に得られない状況が見られます。自社のデジタル成熟度を「高い」と評価した回答者は、10人に1人しかいません。自社のデジタル成熟度を「高い」と評価した回答者の企業は、AIや生成AIを活用し、組織全体のデータを統合し、クラウドやハイブリッドクラウドを使って戦略的に設計されたインフラを構築しています。

また、今回の調査では、多くの回答者が直面しているデータ関連の課題がいくつか明らかになりました。たとえば、部門ごとに異なる扱い方、一貫性のない戦略、管理やデータベースの断片化を引き起こすテクノロジーアーキテクチャなどが挙げられます。

マスターデータ管理は、連携や協力を促進し、大規模な言語モデルや高度なAIを活用するための重要な業務です。コーポレート部門が社内にインサイトを提供しバリューチェーンを支えるためには、部門を超えてデータにアクセスできるデータアーキテクチャと、十分に訓練されたデジタルリテラシーの高い人材が必要です。たとえば、データを活用し、ミドルオフィスのサービスコストと営業部門やフロントオフィスの売上とを関連付けることで、製品開発部門が製品の収益性をより深く理解できるようになります。

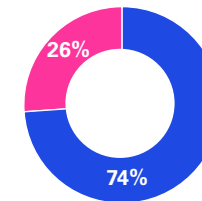
各社の認識ほど実際のデジタル成熟度は 高くない

本調査によれば、実際のデジタル成熟度およびIT能力と回答者との認識に差異があることが判明しています。

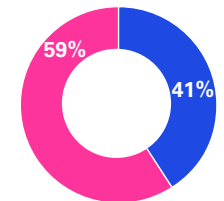


デジタル成熟度の高い企業は、エコシステムパートナーと自社のビジネス戦略との整合性が高くなります。

デジタル成熟度が低い企業



デジタル成熟度が高い企業



- 将来像に合わせたわずかな調整/ある程度の調整を実施している
- 将来像に合わせた慎重かつ意図的な調整を実施している

企業は自社のデジタル能力を過大評価し、さらにパートナーの能力を誤解してしまうと、準備不足に陥る可能性があります。



主要なアクション

1. 設計の重点をデータ提供に置くことでビジネスをサポートする

デジタルリテラシーとは、データを安全にそして効果的かつ創造的に集めて活用する方法を学ぶことです。しかし、デジタル成熟度が高い組織の回答者でさえ、古いシステムやインフラ・不十分なIT・データ管理・マスターデータ管理が障壁となっているのが現状です。この状況を放置すると、データ基準やツールの一貫性が失われデータの品質が低下し、結果として十分なデータが確保できず、生産性向上や顧客との連携・市場理解・ステークホルダーへの価値提供が難しくなります。

ビジネスに役立つデータを取得・活用するには、最終的なビジネス目標やデータ活用の目的に合わせて、データ提供のためのリソース（テクノロジー、人材、プロセスなど）を設計する必要があります。多くの場合、テクノロジーやプロセスは全体の課題を解決するためではなく、個別の問題に対応するために構築されます。

データ生成を効率化してビジネスやバリューチェーンを支援する必要があることに、すべての回答者が賛同しています。KPMGのレポート「[企業を成功に導くトランスフォーメーション](#)」では、データを付加価値のあるものに変えるための全社的なアプローチについて解説しています。この取り組みは、クラウド、AIや生成AI、自動化、セキュリティ、アズ・ア・サービステクノロジー（製品や機能をサービスとして提供するテクノロジー）によって支えられる必要があります。データを主要な戦略資産と位置付けることで、企業のニーズに基づいた運用モデル、テクノロジー設計、アーキテクチャ、サポート機能が強化されます。

2. 部門横断的なエンタープライズ機能を構築する（データ、テクノロジー、プロセス）

今後3～5年以内にコーポレート部門の改善策について質問したところ、最も多かった回答は「責任の所在の明確化」と「組織全体のプロセスの統一」でした（合わせて57%が回答）。

統合されたコーポレート部門の業務モデルは、部門間の壁を取り払い、共通の目標に沿うものです。たとえば、調達部門が財務・経理部門と緊密に連携することで、両部門間の「引継ぎ作業」が減り、サプライヤーとの取引条件が明確になります。これにより、契約違反の発生率が低下し、サプライヤーへの支払いがより正確になります。コーポレート部門と連携を強化することで、回答者の約3分の2（64%）は業務効率の向上に寄与しているとし、41%は変化への対応が迅速化したと回答しました。コーポレート部門と他の部門間の連携を進めるうえで、各部門の目標が全体の組織目標と一致することが最も重要な要因とされています。

グローバルプロセスオーナー（GPO）を導入していると回答した企業はわずか41%でした。GPOとは、サイロ化・地理的・事業部門の壁を越えて、エンドツーエンドのプロセス全体の責任を担う役割のことです。また、コーポレート部門の再編を前向きに捉えている回答者はわずか36%でした（図表4）。

組織には、フロントオフィスからミドルオフィス、バックオフィスまで一貫した部門横断的なアプローチが求められます。本調査によると、デジタル成熟度の低い組織は、サイロ的な視点で自社を捉える傾向があることがわかっています。一方で、デジタル成熟度の高い組織では57%が、バリューチェーンに対応するために組織全体のプロセスを改善し、コーポレート部門の再編を重視していると回答しています。

64%

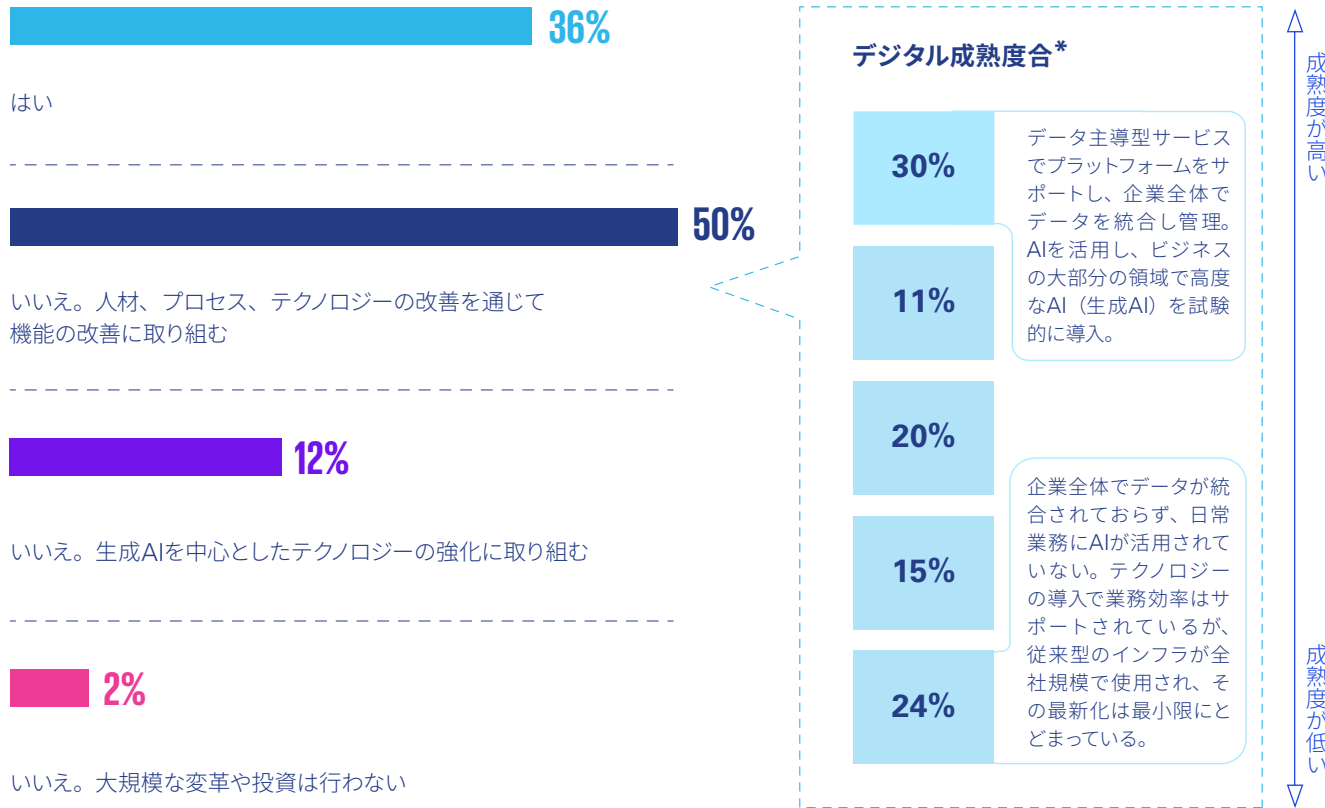
が、コーポレート部門との連携強化で業務効率の向上を実現したと回答

41%

が、変化への対応の迅速化を実現したと回答



図表4：価値創出の強化に向けて、コーポレート部門を再編しますか？



3. 将来像の実現を可能にするエコシステムを評価し開発する

KPMGのレポート「企業を成功に導くトランスフォーメーション」では、エコシステムをビジネス戦略やバリューチェーンとどのように緊密に結びつけるかについて解説しています。コーポレート部門とグローバルなビジネス戦略を統合するためには、顧客サービスのような直接的に価値を生む活動を明確にし、これらを社内で維持することが必要です。一方、給与計算や年金会計のような価値との関連が低い業務については、パートナーエコシステム（外部ベンダーや共有サービスプロバイダー）を通じて提供することも可能です。

パートナーエコシステムは、コーポレート部門が他部門と密接に連携するうえで重要です。回答者の63%が、パートナーが専門知識や経験に加え、導入時や業界標準のベストプラクティスも提供してくれると考えています。これらの機能は部門間で共有することが可能です。

本調査では、コーポレート部門以外の主要リーダーがパートナーとの協力を特に積極的であることがわかりました。約69%が、パートナーが提供する革新的なアイデアや新しい視点によって、サイロ化を解消できると回答しています。一方、コーポレート部門の担当者はやや慎重で、この意見に賛成したのは40%にとどまりました。コーポレート部門の上級管理職は、新しいコラボレーション手法に対してやや消極的であると言えます。

*デジタル成熟度における「コーポレート部門」の機能については、地域や業界によって異なる可能性があります。



3

生成AIを導入し、労働力を含めて コーポレート部門を抜本的に変革する

高度なAI、特に生成AIがコーポレート部門の抜本的な変革を促し、さまざまな作業やプロセスの担い手がヒトからAIに置き換わっています。ただし、これにヒトの専門知識と創造性が加わって初めて、AIの潜在能力が発揮されることになります。リーダーにはAIへの信頼を維持するとともに、期待されるメリットを高めるためにいかにしてAIとヒトの能力のバランスを取るべきかを考慮することが求められます。英国のある医療機関が労働力として生成AIを試験的に導入しました。当初の成果を見る限り、看護師が事務作業に費やす時間が1ヵ月当たり4時間削減され、現場での看護に多くの時間を割くことができている。

生成AIは、それまでヒトが行っていた仕事を強化したり代替したりするだけでなく、今までにない機能やプロセスを提供してくれます。生成AIの可能性は非常に大きく刺激的な展開をもたらしてくれるとはいえ、潜在的にかかるコストは多大であり、どこにAIを導入すべきかを慎重に考慮し定期的に小規模なテストを実施して、最適な使用方法を判断する必要があります。生成AIの導入によって、データ入力の不備や偏見に基づく結論の誤りなど、複雑かつ深刻なリスクももたらされます。したがって、AIの信頼性を常に監視し、倫理的かつ責任ある使用を維持するためのガバナンスを強化することが求められます。

最後に、生成AIによるアプローチが企業のバリューフレームワークと合致し、コーポレート部門の変革目標をサポートするものであることが不可欠です。小規模な取り組みからより広範な取り組みへと移行していくには、イノベーションと能力の統合および価値創出とのバランスを図る企業ガバナンスと監視体制を確立することが重要です。



主要なアクション

1. 生成AIの導入先について評価し、必要に応じてプロセスを一から再構築する

KPMGのレポート「The future of work」では、テクノロジーが人々の仕事に及ぼす影響を取り上げています。たとえば、今後3年間でテクノロジーによる生産性の向上を期待すると回答した従業員の割合は66%に上っています。調査対象となった従業員の3分の1以上が、新たなテクノロジーによって業務の30%程度が自動化されるとし、約4分の1は業務の半分程度が自動化される可能性があると見ています。ただし、生成AIの導入により、既存のプロセスの自動化や迅速化だけでなく、プロセスやサービスの提供アプローチを一から再構築する必要が生じる可能性もあります。

「The future of work」では、フルタイムの専任チームがどうすれば生成AIを最大限活用できるかについても取り上げています。それは、チームが生成AIをどう展開すれば最適かを考慮し、新たなビジネスモデルやサービス提供モデルを開発し、ユースケースの継続的な構築とテストを実施することです。デジタルレイバーのためのCoEを設立し、機能内および機能間の連携の管理・拡張・改善を支援することも可能です。

テクノロジーへの投資から期待されるROI

テクノロジー（特に生成AI）の強化に重点的に取り組むとした回答者は、テクノロジーへの投資から7%以上のROIを期待しています。

	1%–2%	3%–4%	5%–6%	7%–10%	10%以上
1%未満	0%	3%	0%	3%	0%
1%–2%	0%	3%	7%	10%	0%
3%–4%	0%	7%	7%	7%	7%
5%–6%	0%	0%	0%	13%	3%
7%–10%	3%	3%	3%	3%	7%
10%以上	0%	0%	0%	0%	7%

計画される投資額（コストベース、%）



2. 従業員の役割を再設計する

コーポレート部門では、インサイト、創造性、周囲に影響を及ぼすスキル、エンパシー（共感力）といったヒトの能力の活用に重点を置き、生成AIを補完できるよう従業員の役割を再設計することが求められます。また、継続的な「整合性チェック」を実施して、生成AIの信頼性をヒトの手で継続的に監視する必要もあります。KPMGではChatGPTを活用したクライアント向けの革新的なAI搭載ツールを開発しました。そのツールは、従業員への個別のキャリアガイダンス提供とカスタマイズされた職務記述書の作成が可能です。

生成AIの導入が進むにつれて、従業員にはAIと連携して作業するための新たなスキルが求められるようになります。「[The future of work](#)」の調査結果によれば、業務分野との関連性を維持するうえで、継続的学習とスキルアップが不可欠になると回答した従業員は72%に上りました。ただし、自社がリスクリングやスキルアップに積極的な投資を行っているとは回答したのは56%にとどまっています。

将来的に生成AIを中心とした労働力を構築するには、コーポレート部門が従業員の柔軟性を重視したうえで、その役割を再設計する必要があります。新たなアプローチでは、物理的環境とデジタル環境を融合し、継続的に採用とスキルアップのバランスを取りながら、人材マーケットプレイスを通じて内外の人材を活用していく必要があります。

3. エコシステムパートナーの活用で生成AIの目標を推進する

テクノロジーの変化のスピードと投資コストの高まりにより、製品の市場投入までの時間短縮、コスト削減、リスク軽減、能力ギャップの解消を目的とした企業によるパートナーとの連携の模索が続いています。KPMGのレポート「[企業を成功に導くトランスフォーメーション](#)」によれば、自社の変革目標に合わせたパートナーエコシステムの構築が進むにつれて、AI関連のパートナーの需要が高まっていることが明らかとなっています。こうした動きのなかで、パートナーの目標達成に応じて報酬を分け合うパフォーマンスベースのモデルを検討している企業もあります。

コーポレート部門に関する回答を見る限り、生成AIの導入を加速させるうえで、エコシステムの役割が十分に活用されているとは言えません。組織内では利用できないカスタマイズされたツール・プラットフォーム・リソースを含む新たなテクノロジーへのアクセスがパートナーを通して提供されるとした回答者は37%にとどまっています。パートナーから柔軟で拡張可能なサービスが提供されるため、社内で行う必要はないと考えている回答者の割合は、さらに低い結果となっています（29%）。

ケーススタディ

生成AIによる戦略的要員計画の変革

あるグローバル大手製薬会社では、目まぐるしい市場の変化、ハイブリッドな業務モデル、新たなテクノロジーの導入に対応するために、将来的なスキル要件を整備したいと考えていました。経営層は、特に従業員の継続的なスキルアップを図る文化の醸成に意欲的でした。

KPMG英国では、同社が生成AIを活用し、スキルの需要と供給のマッピングを行い、スキルアップと採用に向けたシナリオを特定できるよう支援しました。その後、同社はAIを活用した「キャリアコンパニオン」チャットボットを開発し、従業員に向けて個別のキャリアアドバイス、スキルアップ、異動の機会を提供しています。

その結果、15,000人を上回る従業員が進化するビジネスニーズに対応できる新たなスキルを積極的に習得し、俊敏性が高まりました。このAIツールにより、同社の目標に即してカスタマイズされた職務記述書やキャリアパスの作成も可能となり、外部からの人材採用コストも削減されています。新たなスキルやタスクの開発にかかる時間は99.75%と大幅に短縮され、従業員の満足度とエンゲージメントも大きく向上しています。



人間味が加わってこそ発揮される生成AIの価値

生成AIの価値を引き出すには、これまで十分に自動化できなかったタスクを特定し、強化するための新たなアプローチを定義する必要があります。主体的なアプローチと明確な成功基準がなくては、労働力の効果的な変革と強化は困難でしょう。KPMGでは、AIへの投資価値を高めるためのヒト中心の3段階のアプローチを推奨しています。



生成AIの導入に先立ち...

従業員にとっての機会を特定する

自動化が従業員に及ぼす影響と機会を評価し
モデル化する



生成AIの導入と並行して...

人材を強化する

再構想されたエクスペリエンスを確立し、
従業員のスキルアップと採用を促進する



生成AIの従業員への影響を受けて...

労働力を再構築する

人材と運用モデルを変革し、
組織にとっての価値を創出する

生成AIの導入における8つの重点領域

1

エクスペリエンス：従来とは異なる考え方と働き方を取り入れ、望ましいビジネス成果として、生成AIを活用したエクスペリエンスを優先的に最適化します。

2

ROIとビジネス価値：コスト削減やカスタマーエクスペリエンスなどの要素を考慮し、ビジネス価値とROIを評価します。

3

データの品質と可用性：データの完全性、精度、セキュリティを考慮し、AIによる予測について学習し、これを正確に実行します。

4

変革の促進：信頼や不安、認識される文化的考慮事項に対応しつつ、業務およびキャリア面での潜在的なメリットを強調し、AIの迅速な導入に向けた意識を高めます。

5

テクノロジーとインフラ：現状のテクノロジーソリューションとERPプラットフォームを評価し、追加投資とロードマップへの影響を判断します。

6

生成AIの知見を有する人材：社内のAI人材やパートナーを評価します。人材の強化を進めるには、AIの影響が及ぶ人材とサポートを担う人材のスキルアップが必要となります。

7

運用モデルの影響：プロセス、システム、文化への運用モデルの影響を管理します。人材への影響についても管理し、変更管理をシンプル化します。

8

リスクとコンプライアンス：倫理的かつ合法的で、サイバーリスクの軽減を盛り込んだ責任あるAIシステムを設計します。



4

コーポレート部門の発展に向けて、 変革を促し実現する

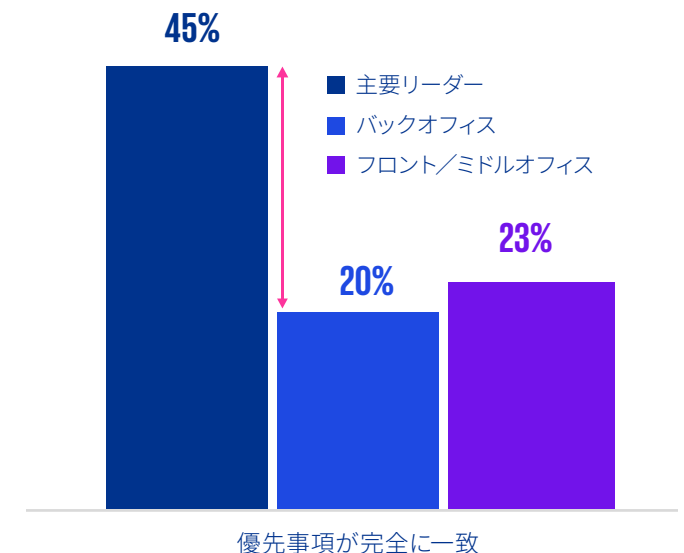
Cレベルの経営層は、コーポレート部門を相互に、またその他の部門ともより緊密に連携させたいと考えています。コーポレート部門によっては、構造や業務手法の固定化やサイロ化といった形で、こうした変革を阻む要因が存在しています。コーポレート部門以外の主要リーダーの大部分（45%）が、自部門と組織全体の最優先事項が完全に合致すると回答した一方で、コーポレート部門の責任者に関しては、合致するとの回答は20%まで大きく低下しています（図表5）。

コーポレート部門の責任者は進化に向けて、規制の変更、テクノロジーの変革、コスト効率といった課題に対応しています。それに加えて、緊密な連携を進める際にはさらに慎重な対応が求められます。文化やインセンティブによっては、目標がサイロ化された従来型の構造が支持される場合もあります。また、組織によっては管理職がバリューストリームとの合致や価値創出の推進ではなく、部門や予算の規模に応じて報酬を受ける場合も少なくありません。

バリューストリームを中心とした再編により連携を強化するという目標は、フロントオフィスやミドルオフィス、主要リーダーにとっては重要な優先事項ですが、コーポレート部門の回答者にとってはそうではありません。コーポレート部門の管理職に関しては、今後に向けてより緊密な連携を模索するよりも、現状のサイロ化されたモデル内での改善を求める傾向が強いと考えられます。

コーポレート部門の責任者と従業員は、部門間の境界を打破し、その他の部門と連携して、自部門の目標をより広範なビジネス目標と合致させるよう動機付けが必要でしょう。回答者もこのことを認識しており、変革に向けて明確かつカスタマイズされたコミュニケーションとOKR、そして明確に定義された役割と責任が必要であると回答しています。

図表5：各部門と組織全体との優先事項の整合性





主要なアクション

1. 部門リーダーを動かし、変革を推進し支援する

部門間の連携を強化するには、部門リーダーと従業員の内発的動機（感情的）と外発的動機（報酬や企業内での地位）に対処する必要があります。統合性の高い組織構造では、新たな役割の出現、一部の役割の消滅、そして一定の個人において権力や影響力の低下につながる可能性があります。企業合併の場合と同様、こうした変化には断固とした対応が必要となります。一方で、金銭的インセンティブと個別のキャリアインセンティブとの組合せにより、変化し適応することが一人ひとりにとっての利益になるということを従業員に誠意を持って伝え、納得してもらう必要があります。こうしたあらゆる取組みの基盤として、再編の目的が単なるコスト削減ではなく、さらなる価値と相乗効果の創出にあることを示す明確なビジネスケースが必要となるでしょう。このようなビジネスケースが確立することで、すべてのプロセスに対するOKRを設定し、これを基準に従業員を評価しリードすることができます。

こうした変革を推進するための手段の1つが、新たなアプローチや統合された能力を試行できる運用レベルの人材（ディレクターやシニアマネジャーなど現場に近いリーダー）でチームを設立することです。このチームは、プロジェクトや取組みが完了すると解散する単なる臨時のワーキンググループではありません。確立されたチームとしてさまざまな能力を結集し、価値とリスク管理に対する目標を新しい部門横断的なプロセスや方法、業務手法に変換する役割を担うチームです。こうしたチームを設立することで、新世代のリーダー層に部門横断的な考え方を根付かせると同時に、より広範に組織に影響を及ぼす手段を生み出すことができます。

2. 変革を通じて従業員をリードする

変革の成功はリーダーシップへの信頼にかかっています。KPMGのレポート「企業を成功に導くトランスフォーメーション」によれば、シニアリーダー個人とその能力への信頼が高いほど、変革疲れによる影響が低下する傾向があります。また、この調査によれば、複雑性と継続的な変化にも効果的に対応できるデジタル成熟度が高いと思われる組織では、シニアリーダーへの信頼度が高いことも明らかになっています。

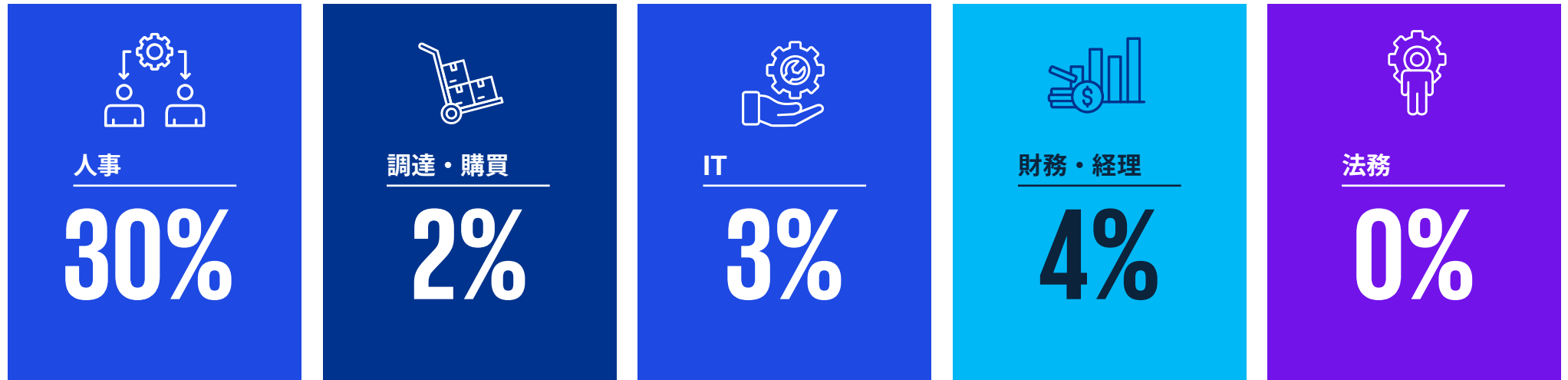
従業員にとって組織変革は1つの懸念事項かもしれません。しかし、リーダーが統合度の高い新たな組織のメリットを訴えることができれば、緊密に連携するコーポレート部門が顧客・組織・従業員に価値をもたらし得る優れた可能性を有することを、従業員が納得する確率は上がるでしょう。また、コーポレート部門に関する調査では、明確でカスタマイズされたコミュニケーションおよび機能に対するOKRと、明確に定義された役割および責任が確立されていれば、従業員が組織の変革に満足する可能性が最も高くなるとのことでした。

3. 人材を変革の中心に位置付ける

変革における目標についての質問では、財務・経理、IT、法務、調達・購買部門の回答者は、「人材」についてほとんど言及していません。人事部門の回答者（30%）のみが、継続的学習の文化により成果を出す高度なスキルと意欲を持った従業員を育成することを最優先事項としています（図表6）。興味深いことに、今後3～5年を見据えた場合、人材をめぐる課題の重要性は高まります。それが継続的な優先事項とならない限り、スキルアップやモチベーションといった人材に関する課題は、コスト削減やその他の効率化への取組みに比べて軽視されてしまう恐れがあります。



図表6：高度なスキルと意欲を持った従業員の育成は、自部門の変革にとって優先事項である



より協動的で統合されたコーポレート部門を構築するためのあらゆる取組みにおいて、従業員が重要なステークホルダーであることが認識されています。回答者の10人中6人が、コーポレート部門の変革プログラムを評価するための指標として、「従業員満足度スコア」または「従業員エンゲージメントスコア」を使用しています。

KPMGのレポート「企業を成功に導くトランスフォーメーション」では、継続的な変化の時代において、組織による変革と移行を推進するうえでの従業員の役割と文化の価値について明確な見解を示しています。従業員の変化への対応力は、特別な配慮や会社から従業員への明確な価値提供と比例して高まります。コーポレート部門を価値に即した、リスク管理を重視する、戦略的に整合した一連のビジネス機能へと効果的に移行させるには、従業員の能力開発とエクスペリエンスをめぐる課題の解消を3～5年計画のビジョンとして捉えるだけでなく、現時点で優先する必要があります。



推奨する戦略的優先事項

01

企業価値に焦点を当て、
価値創出を推進する
コーポレート部門を
設計する

- ☑ ビジネスモデルと運用モデルの重点を企業価値の創出に置く
- ☑ コーポレート部門が連携できる優先度の高いバリューチェーンを特定する
- ☑ 現状のコーポレート部門の業務モデルの成熟度を評価する
- ☑ コーポレート部門とビジネス戦略との整合性を維持して価値を確保する
- ☑ 目標と主要な結果（OKR）およびガバナンスを通じて、組織間の連携を推進する

02

データの力を活用し、
ビジネスにさらなる
価値をもたらす

- ☑ 設計の重点をデータ提供に置くことでビジネスをサポートする
- ☑ 部門横断的なエンタープライズ機能を構築する（データ、テクノロジー、プロセス）
- ☑ 将来像の実現を可能にするエコシステムを評価し開発する

03

生成AIを導入し、
労働力を含めて
コーポレート部門を
抜本的に変革する

- ☑ 生成AIの導入先について評価し、必要に応じてプロセスを一から再構築する
- ☑ 従業員の役割を再設計する
- ☑ エコシステムパートナーの活用で生成AIの目標を推進する

04

コーポレート部門の
発展に向けて、
変革を促し実現する

- ☑ 部門リーダーを動かし、変革を推進し支援する
- ☑ 変革を通じて従業員をリードする
- ☑ 人材を変革の中心に位置付ける



デジタルリテラシーが高い、 ヒト中心で価値重視のコーポレート部門を構築する

コーポレート部門が組織のバリューストリームに注力し、組織全体と連携し、データを調和させ、新しい技術を統合するにつれて、その能力を再考する必要があるでしょう。潜在的な可能性を引き出すためのステップを紹介します。

スキルを継続的にチェックし アップグレードする

デジタルリテラシーの高い人材を確保するには、コーポレート部門が自らの役割を再構築し、生成AIと新たなテクノロジーが果たすべき役割を明確化する必要があります。そのためには、テクノロジーの有効性について評価し、共通の「デジタルリテラシー」と包括的なスキルアップ戦略を備えた、全社規模のスキルフレームワークを構築することが求められます。コスト削減のみに焦点を当てるのではなく、時間の節減や価値の創出といった期待されるメリットを明確に示す必要があります。

「ヒト」のスキルを重視する

テクノロジーへの適応が従業員に求められる一方で、「ヒト」のスキルの重要性はこれまで以上に高くなると考えられます。バリューストリームとの整合性が確保されるように、従業員はテクノロジー、特に生成AI関連の活動に対して影響力を発揮し、監視を強化する必要があります。そして何よりもこうした活動が信頼できる方法で実行されることが重要です。

俊敏で好奇心溢れる マインドセットを奨励する

急速な変化と、それがコーポレート部門に与える影響の不確実性により、俊敏性に優れたアプローチが必要となります。したがって、従業員には、新しい働き方や目まぐるしく変化するプロセスを前向きに受け入れることが求められます。果敢なリーダーシップにより、従業員が自由に試行を繰り返し、新たなテクノロジーとの適切な付き合い方を見いだせるよう配慮する必要があります。

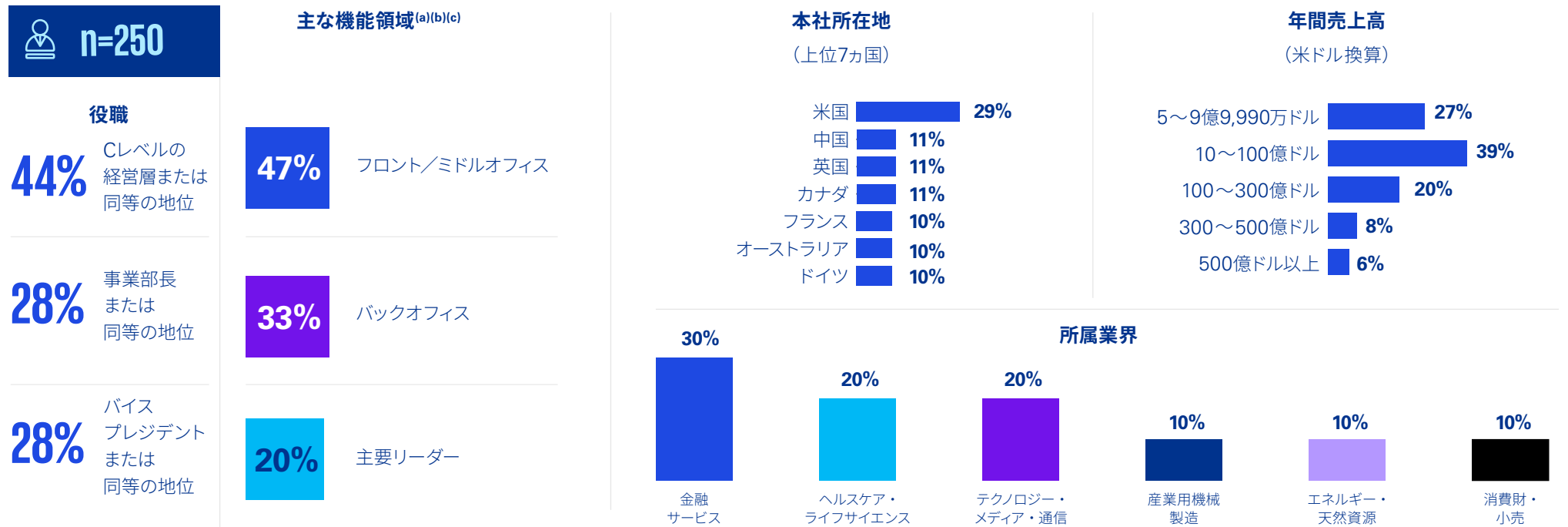
変化に伴う不安に対処する

従業員がテクノロジーの変革でこれまでに苦い体験を味わったことがあれば、テクノロジーが推進する働き方の変化に懐疑的になってしまう可能性があります。これは何もテクノロジーだけの問題ではありません。役割の変更や新たなスキルの習得を伴うかもしれない急速な組織の変化が懸念の対象となる場合もあります。たとえば、部門内のサイロを破壊することが、従業員の目には現状への大きな脅威として映る可能性もあります。そのため、コーポレート部門には、従業員の認識に焦点を合わせた変革プログラムを策定し、長年にわたるアンコンシャスバイアス（無意識の思い込み）に対処することが求められます。リーダーが変化に対して全力で取り組み、今後に向けた明確なビジョンを提示し、コーポレート部門全体のコミュニケーションを管理していく必要があります。



調査手法

本調査は、エグゼクティブリーダーを含むフロントオフィスからミドルオフィス、バックオフィスに至るさまざまな機能領域にかかわる250人の上級管理職を対象に実施しました。



注記：(a) フロントオフィスには、顧客サポート、製品開発、マーケティング/営業などに関する業務が含まれます。バックオフィスには、人事、法務/法務リスクの管理、調達・購買、サプライチェーン/ロジスティクス管理、IT、財務・経理などに関する業務が含まれます。主要リーダーには、戦略、運用、変革/特別プロジェクトなどさまざまな職務分野でその役割を担う、バックオフィスからのサービスを受けるCレベルの経営層やフロントオフィスのメンバーなどが含まれます。(b)「その他」および「上級管理職以外の主要リーダー」は上記の図表に含まれていません。(c) よりわかりやすくするため、またスペースの制約上、選択肢を簡素化しています。



執筆者紹介



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



Svilena Tzekova
Global Head of Corporate Services
KPMGインターナショナル



Adrian Clamp
Global Head of Connected Enterprise
KPMGインターナショナル



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

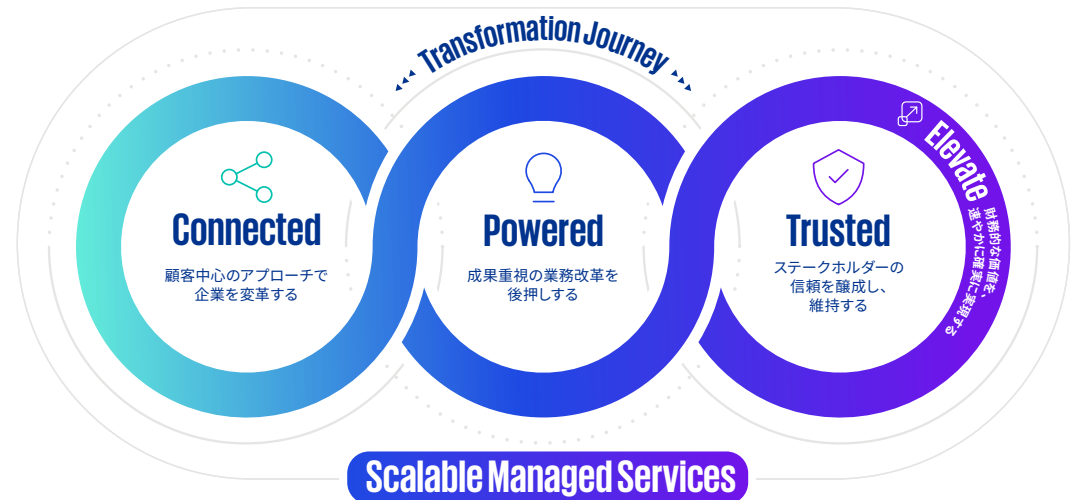
KPMGは、クライアントのトランスフォーメーション戦略に大きな変化をもたらすことができます。顧客を中心としたビジネスの方向付け、新時代に適合した業務の最適化、より安全な未来に向けた企業のリスクと規制の管理、まだ見たことのない価値の創出、継続的な変化に対応できる環境の醸成を、私たちはクライアントに寄り添って支援します。

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。



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

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9月に発行した「Future of Corporate Services」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ける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.

© 2025 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. C25-1002

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: Future of Corporate Services | Publication number: 139578-G | Publication date: September 2024