



KPMGグローバル テクノロジー レポート2024

「ハイプ」を超えて：スピード、セキュリティ、価値のバランスを保つ

KPMG. Make the Difference.





目次

03 はじめに

06 「ハイプ」渦中での価値特定

12 エビデンスに基づく決定による価値最適化

18 レジリエントなソリューション提供

22 確信的なAI活用の拡大

28 結論および主要推奨事項



はじめに

著しいスピードでテクノロジーのイノベーションが進んでいくことは、避けようのない事実です。誰もがチャンス逃すことへの不安を抱くなか、かつてはSFのように思えたアイデアが、猛スピードで具現化されつつあります。生成AIから量子コンピューティングまで、それらがもたらす潜在的な利益は莫大なものである一方、多大なコストを要する誤りを犯すリスクもあります。

本調査の重要なテーマの1つは、変化のペースに遅れないよう奮闘しているテクノロジー分野の上級管理職たちが何をどのように認識しているかです。すでに後れをとっていると感じていれば、組織は早急な対応を迫られるかもしれません。しかしながら、そうした対応は誤った方向への投資を招き、リスクと費用を増大させ、大企業の多くが苦心している技術的負債の負担をさらに高めてしまう可能性があります。

本調査によると、多くの組織はますますこのジレンマを認識してきており、他社を模倣するのではなく、自社がテクノロジーリーダーになることを目指して方向転換を図っています。概して、テクノロジーリーダーは新しいテクノロジーを導入するための構造、規律、組織としての考え方を構築し、新たな道を切り開いています。

また、テクノロジーリーダーはエビデンスに基づく投資決定を目指しています。それにより、一層幅広くビジネス戦略とテクノロジー戦略とが調和し、価値創造とリスク志向のバランスもとられるようになります。

本調査の回答者からは、全体として、この1年間で組織が数多くの領域で適度な改善を実現し、好調である様子がうかがえました。加えて、間違いを将来のための大きな学びの機会とし、組織内で共有しながら推進する前向きな姿勢が強く感じられました。

テクノロジー投資に対して慎重なアプローチをとることにより、上級管理職は重要な進歩から恩恵を受け一方で、自らのビジネスモデルをしっかりと維持し、組織をうまく運営しています。SFの領域に踏み込みたいという願望は、健全なビジネス運営と矛盾するものではありません。

2,450

本調査に回答した、世界の各種業界で活躍するテクノロジープロフェッショナルの人数



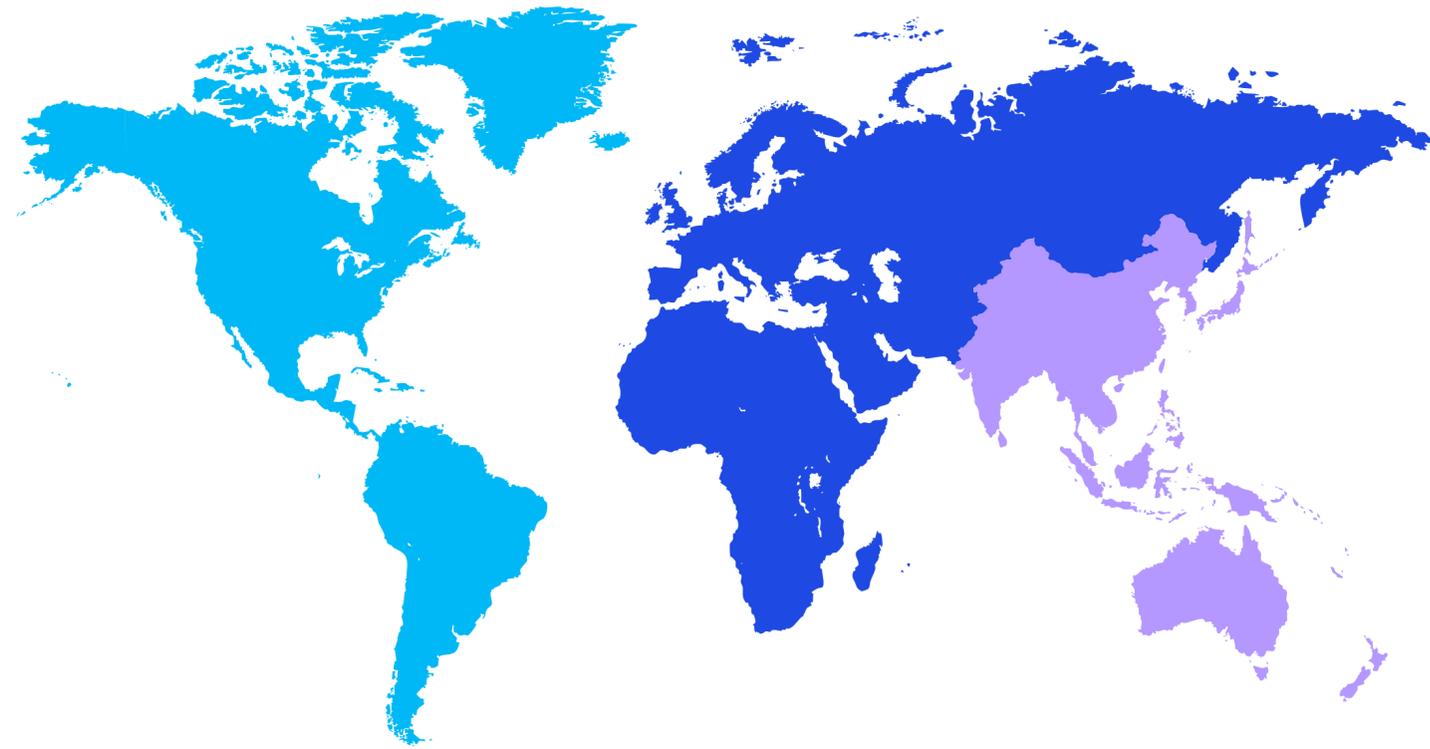
Guy Holland

Global Leader, CIO Centre of Excellence
KPMGインターナショナル

Guy Hollandは、KPMGインターナショナルのCIOセンター・オブ・エクセレンス (CoE) のグローバルリーダー、KPMGオーストラリア取締役であり、KPMGオーストラリアのテクノロジーアドバイザリー業務を率いています。テクノロジー分野で30年以上のキャリアを有し、欧州・アジア太平洋地域のグローバルコンサルティングおよびテクノロジー企業でのシニアリーダーシップを歴任してきました。シニアビジネスリーダーおよびCxOと協力しながら、幅広い業界の組織がテクノロジーとデータを駆使し、トランスフォーメーションとイノベーションを実現し、かつビジネス上の優位性を確立できるよう支援しています。



本調査について



本レポートは、**26カ国2,450人の上級管理職**を対象とした調査に基づいています。

29%

南北アメリカ

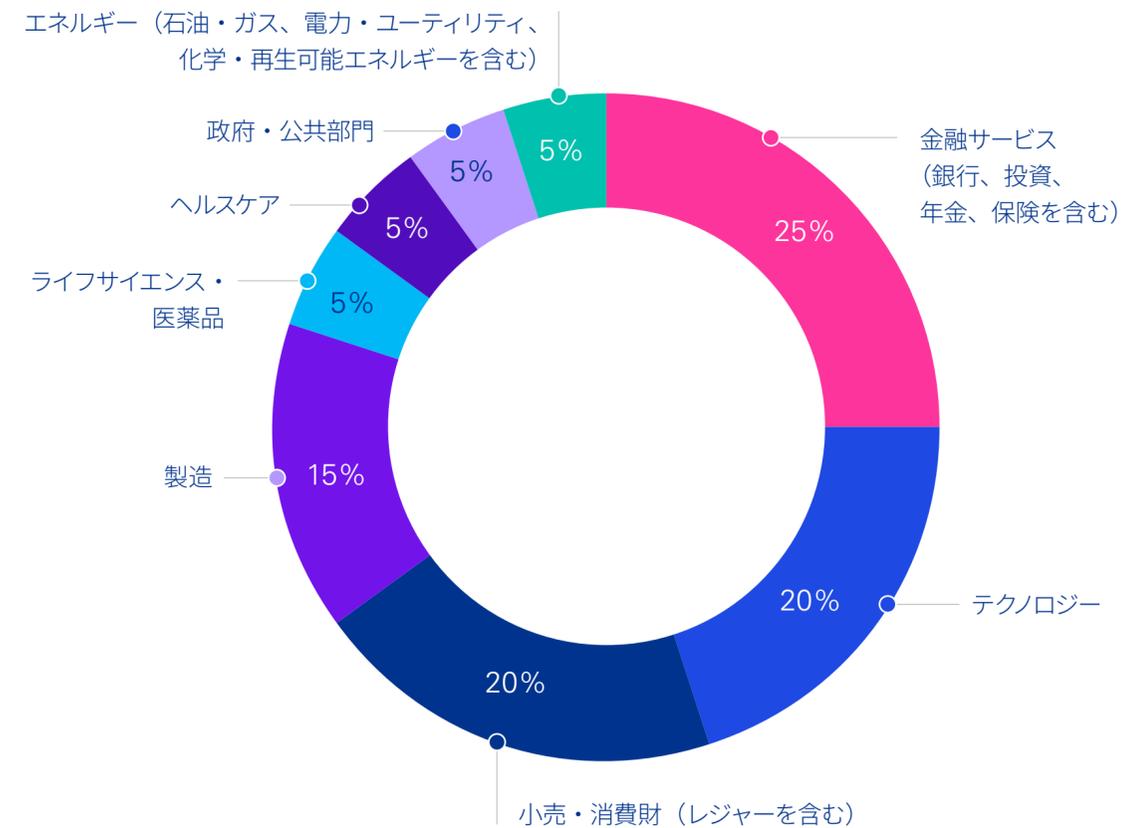
44%

欧州・中東・アフリカ (EMEA)

27%

アジア太平洋 (ASPAC)

調査対象は、金融サービス、テクノロジー、小売・消費財、製造、ライフサイエンス・医薬品、ヘルスケア、政府・公共部門、エネルギーの8つの業界で構成されています。





本レポートは、CDO（チーフデジタルオフィサー）、CIO、CTO、CISO、CAIO（チーフAIオフィサー）をはじめとする、多様なテクノロジーリーダーから得た貴重なインサイトをまとめたものです。

調査対象者は以下のシニアリーダーシップで構成されています。

50%

取締役または経営幹部

35%

上級管理職または部門責任者

15%

ディレクターまたはシニアマネジャー

調査の対象としたのは、年間売上高が

1億米ドル

以上の企業です。

さらに、5名の企業のシニアリーダーと専門家へのインタビューも実施しました。

Michelle Chang氏

CFO/CVP, Microsoft Customer and Partner Solutions

Gavin Munroe氏

Group Executive of Technology and Group Chief Information Officer, Commonwealth Bank of Australia

Polly Sumner氏

Chief Adoption Officer, Salesforce

Michael Wagner氏

CISO, Kenvue

Naveen Zutshi氏

CIO, Databricks

これらの方々のご協力とインサイトのご提供により、本レポートをまとめることができました。心より感謝申し上げます。

高いパフォーマンスを実現している組織

本調査では、いくつかの卓越した組織が見られました。しかしながら、デジタルトランスフォーメーションにおいて高いパフォーマンスを実現している組織は、調査の対象となったテクノロジープロフェッショナルの10%未満にすぎません。多様な要求が増え続けるなか、パフォーマンスの高い組織ではテクノロジーに関するイニシアティブの判断をエビデンスや測定結果に基づいてよりスマートに行っています。

今回のレポートでは、以下に示す2つの重要な基準に基づいて、パフォーマンスの高い組織を明らかにしています。



テクノロジーカテゴリーの大部分で、実装が最も成熟した段階にある



テクノロジーカテゴリーの半数以上で、進歩に伴って収益性が増加している



「ハイプ」渦中での 価値特定



新たなテクノロジーの進歩がもたらす潜在能力を存分に活かすため、組織は投資に対して慎重かつ戦略的なアプローチを維持しなければなりません。

急速な変化が、取り残されることへの不安 (FOMO: Fear Of Missing Out) を掻き立てている

本調査によると、過去1年間を通して急加速したテクノロジーの進歩により、組織の間で強いFOMOが広がりました。

主流となったAI関連の膨大なニュースが、年代や技術的専門知識という壁を越え、AIへの強い関心を巻き起こしています。その結果、「テクノロジーへの羨望」に火がつき、「まずは投資して、その後に考える」といった姿勢が勢いを得ました。

デジタルトランスフォーメーションは数多くの恩恵をもたらす可能性があるため、進歩への野心を持つことは健全なものです。組織はそれによって判断をゆがめられることがあってはなりません。進歩に異常なまでにこだわりすぎれば、誤った投資や、イニシアティブの分断につながる可能性があります。

FOMOの影響を受けながらも、組織は投資決定に対して、よりバランスのとれたアプローチをとっている

上級管理職は市場における同業者の動向を引き続き参考としてはいますが、今回の調査では独自の主要エビデンスに基づいて投資の決断を下す企業が増えました。

上級管理職は投資を決断する際に、より広い範囲の情報源を利用しています。2023年に確認されていた投資の推進ドライバーは、2024年にかけていずれも平均15%の伸びを見せています。

他方で、テクノロジーの選択に強い影響を与える要因が変化していることがうかがえます。2024年も競合他社を追うことが上位の推進ドライバーの1つですが、サードパーティーからの助言 (89%)、自社内でのトライアルと概念実証 (PoC: Proof of Concept) (83%) に続く第3位となっています。これは、競合他社よりも先に新興テクノロジーを市場に出したいという、組織の強固な意向を反映した結果と考えられます。

それでもなお多くの企業で、FOMOは投資決定に対して大きな影響を与え続けています。82%は競合他社に追随するため、仮想現実 (VR) や拡張現実 (AR) などのテクノロジー投資を選択しています。それに対して、本調査でデジタルトランスフォーメーションの実績が高かった組織は、他の組織と比べて顧客のフィードバックを信頼する度合いが22%高くなっています。そしてこれらパフォーマンスの高い組織は、特定のテクノロジーへの投資に対する動機の上位3つに、競合他社を追うことを含めていません。



私たちは変化のペースをうまく利用することに重点を置き、それを安全かつ確実な方法で進めることに熱心に取り組んでいます”

Gavin Munroe氏

Group Executive of Technology and Group Chief Information Officer, Commonwealth Bank of Australia

78%

変化のペースに遅れないよう苦慮していると回答した割合

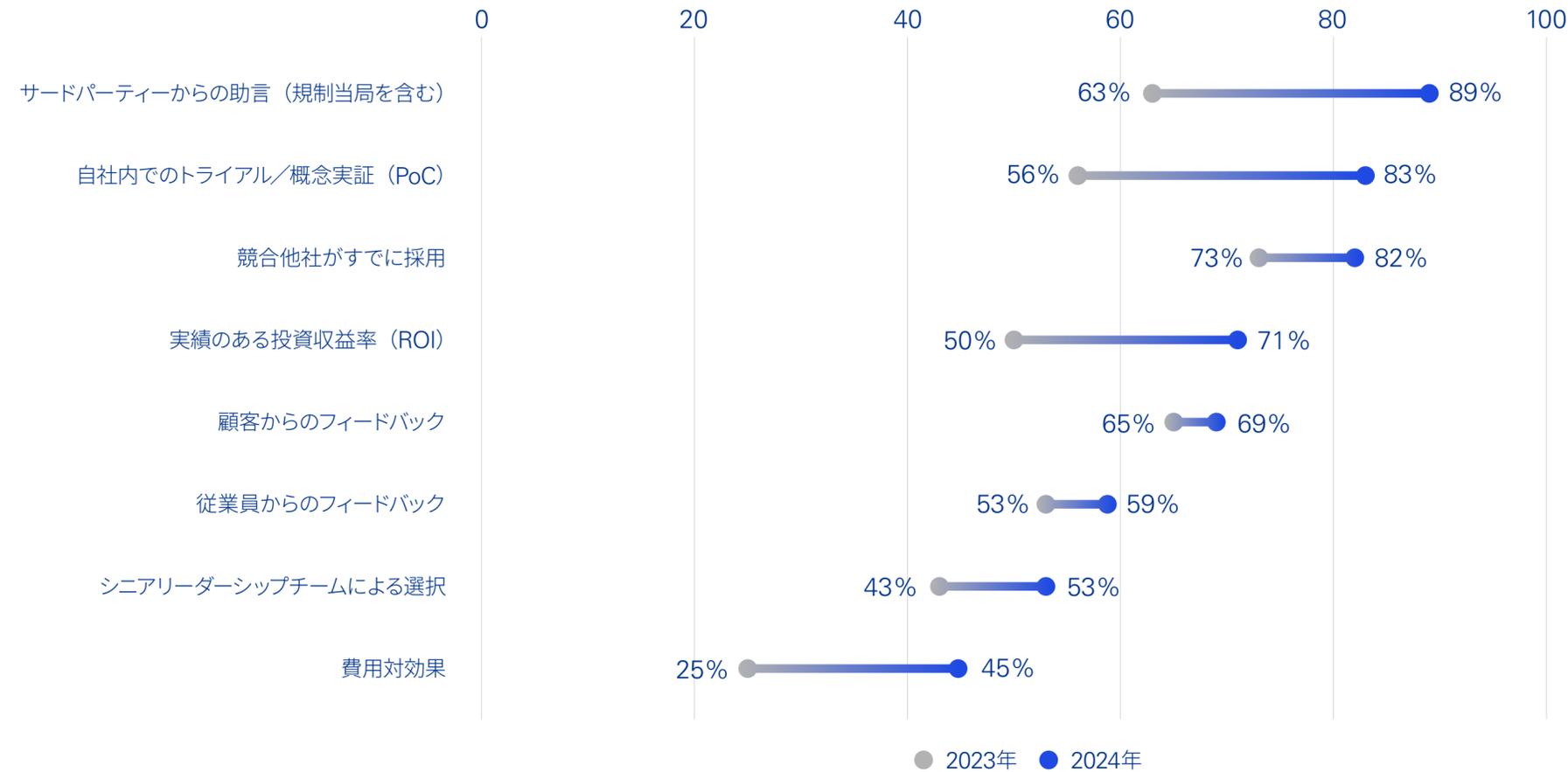
80%

シニアリーダーシップのリスク回避によって、自組織が競合他社に新たなテクノロジーの採用で後れをとっていることに不満を抱いていると回答した割合



図1：急いで追従することは、もはやテクノロジーに投資する最大の理由ではない

あなたの組織が掲げる目標を達成するため、どのような理由でテクノロジーへの投資を優先させていますか？



優先する理由	2024年の順位	2023年の順位	前年比 (%)
サードパーティーからの助言（規制当局を含む）	1位	3位	+26%
自社内でのトライアル／概念実証（PoC）	2位	4位	+27%
競合他社がすでに採用	3位	1位	+9%
実績のある投資収益率（ROI）	4位	6位	+21%
顧客からのフィードバック	5位	2位	+4%
従業員からのフィードバック	6位	5位	+6%
シニアリーダーシップチームによる選択	7位	7位	+10%
費用対効果	8位	8位	+20%
イネーブラーのESG成果	9位	調査項目なし	-



組織はテクノロジーポートフォリオ全体に投資を分散させている

2023年に比べ、テクノロジー実装の成熟度が全般的に向上し、最も増加した分野はデータアナリティクスおよびXaaS (Everything as a Service: クラウド提供型サービス) でした。

2023年のテクノロジーレポートにおいて、XaaSはすでに実装段階にありましたが、実態として企業は戦略的ビジョンを確立しながらも、実際の調達や投資への承認は低調かつ限定的でした。しかし、今回の調査では組織の大多数がXaaS戦略の進展に対して積極的になっています。

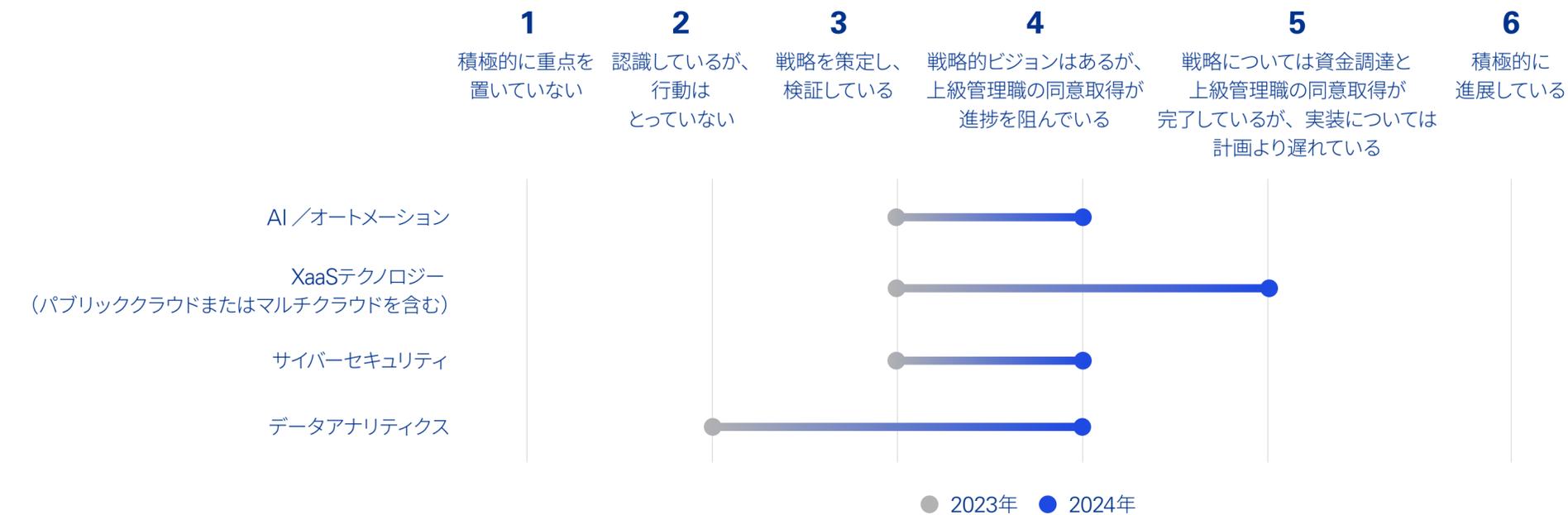
すべてのテクノロジー分野について、積極的な実装段階に入る可能性が最も高い地域はアジア太平洋 (ASPAC) であり、インド、中国がその先頭に立っています。

今後さらに投資を増やす優先順位の高い分野としてXaaSが注目されており、86%がXaaSを選択しました。これは、組織がクラウドコンピューティングによって実現する敏捷性とコスト削減に重点的に取り組んでいるためです。優先順位の高い分野はほかに、サイバーセキュリティ (68%)、AI / オートメーション (65%)、エッジコンピューティング (61%) などです。こうした投資意欲は、多くの組織がテクノロジーをビジネス戦略の中心に置いていることの表れと考えられます。

図2：2023年に調査したすべてのカテゴリーが、2024年に上昇

以下の分野のそれぞれについて、現在、あなたの組織はどの段階にありますか？

最も多い実装段階：



組織がクラウドコンピューティングによって可能となる敏捷性とコスト削減に焦点を当てるなかで、

86%

が翌年にかけてのさらなる投資の優先項目として、XaaSを含めて検討している。



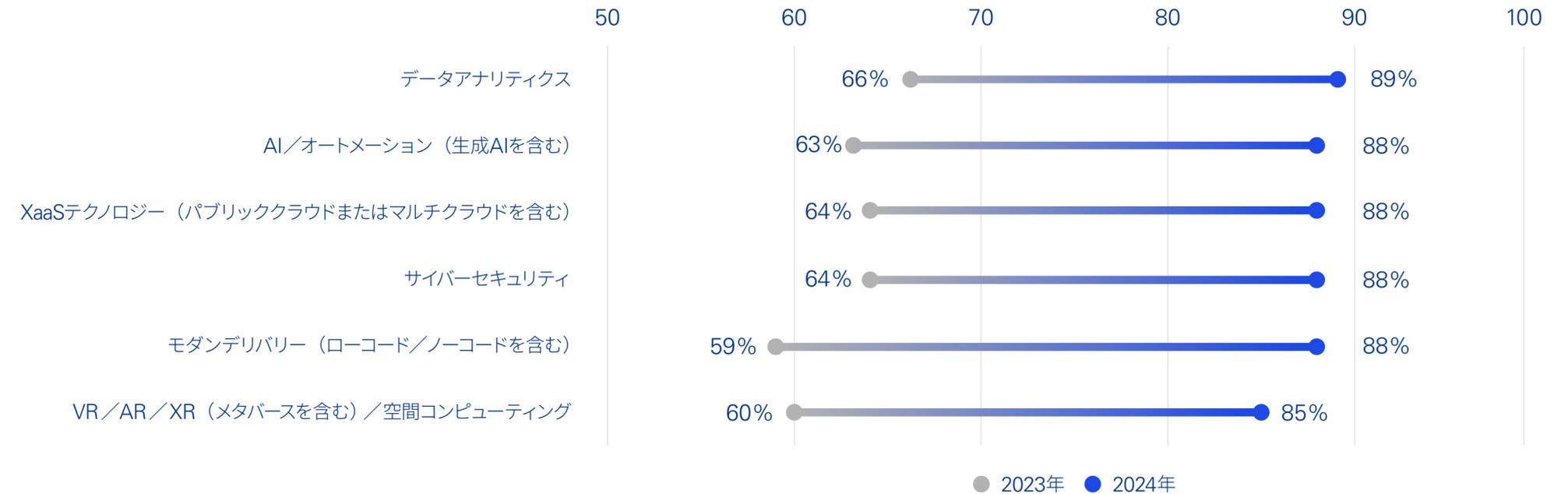
テクノロジー投資からの価値創出は上向いている

多くの組織にとって、テクノロジーの導入は利益をもたらすものとなっています。ほとんどの組織（72%）が、デジタルトランスフォーメーションに関する意思決定プロセスは、概して事業価値の創出につながると回答しています。実際、調査対象となった組織の69%はテクノロジーから生み出される価値に満足しています。なかでもその傾向が顕著だったのは、中国（90%）、オランダ（83%）、ナイジェリア（80%）、イスラエル（79%）でした。

過去24ヵ月間にテクノロジーのすべてのカテゴリーで、平均87%の組織がテクノロジーを利用して利益を増大させました。2023年と2024年の両年で調査の対象となったカテゴリーでは、これらのシステムが自社の収益性にプラスの影響を与えてきたと回答した上級管理職の数が、前年比で25%増加しています。テクノロジーのイニシアティブは収益性を高めるとみなしている組織の数が増えていることがうかがえます。

図3：テクノロジーが収益性にプラスの影響を与えてきたと回答した上級管理職の割合が、平均25%上昇

過去24ヵ月間に、以下のテクノロジーに関するデジタルトランスフォーメーションの取組みが、組織の収益性にプラスの影響を与えましたか？



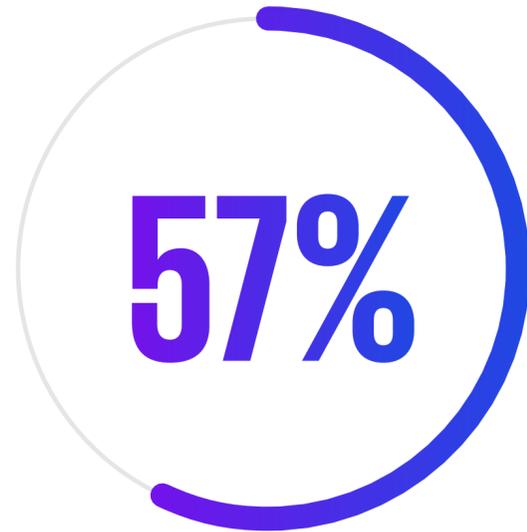
87%

過去24ヵ月間に
テクノロジーを利用して
収益を増大させた
組織の割合

59%

過去24ヵ月間にデジタルトランスフォーメーションの取組みによって収益が少なくとも11%増大したと回答した組織の割合

過去24ヵ月間に得られたデジタルトランスフォーメーションの取組みによる最も一般的な収益増加率は、11~15%



ビジネスの基礎を担うITシステムの不具合によって週1回の頻度で平常業務が混乱すると回答した組織の割合

レガシーシステムを疎かにすると、新たなテクノロジー投資を損ないかねない

トランスフォーメーションを加速させたいという願望は高まっているように見受けられます。74%の組織が今後12カ月の間に、既存のテクノロジー全体の価値を高めるのではなく、新たなテクノロジーへの投資に重点を置くことを計画しています。

組織が新たなテクノロジーにあまり強く惹き付けられてしまうと、既存のシステムの不具合や技術的負債への対応が疎かになるというリスクが生じ、トランスフォーメーションの進展が妨げられてしまう可能性があります。

現行のテクノロジーインフラにある未解決の問題によって、新たなテクノロジーの実装が妨げられるケースも少なからず見受けられます。

事実、デジタルトランスフォーメーションにおいて高いパフォーマンスを実現している組織にとって、未対応の技術的負債が新規アップグレードへの道を塞ぐという問題が、デジタルトランスフォーメーションの進展を妨げる大きな課題の1つになっています。さらに、57%の組織が、ビジネスの基礎を担うITシステムの不具合によって週1回の頻度で平常業務が混乱すると回答しています。

Commonwealth Bank of Australia社のGroup CIOであるGavin Munroe氏は、「技術的負債への対応の遅れが長引くほど、コストもリスクも上昇します。技術的負債への対応には継続的な投資が極めて重要です。多くの場合、技術的負債を基にビジネスルールとロジックが組み込まれていくため、技術的負債が蓄積されると、将来の技術やシステムの入替りに多大なコストを要する複雑なものになりがちです。そのため、常に技術的負債の解消に投資し、時間の経過とともにコストと複雑さを排除していくことが肝心です」と述べています。

組織は新旧のテクノロジー投資について、健全なバランスをとる必要があります。そのため、XaaSへの投資を優先させるという上級管理職の強い意思がそれを支えることとなります。旧システムを入れ替え、複数の機能を集中型ハブに統合することによって、XaaSプラットフォームはインフラの複雑さだけでなく、冗長なテクノロジーの量も減らすことができます。

パフォーマンスの高い組織は何をしているか？

パフォーマンスの高い組織は、デジタルトランスフォーメーションを進めるなかで、どのように進展の速度を高めているのでしょうか。本調査によると、パフォーマンスの高い組織は以下のことに注意を払っています。



FOMOに過度にとらわれない：

パフォーマンスの高い組織は他の組織に比べ、変化のペースに遅れないよう苦慮していると感じている割合が23%低くなっています。さらに、競合他社がすでに導入しているからという理由でテクノロジーを選ぶ割合が、他の組織に比べて5%低くなっています。



軌道修正を何度も繰り返している：

パフォーマンスの高い組織は、テクノロジーへの投資の評価に、より積極的に順応性の高いアプローチを採用しています。パフォーマンスの高い組織では83%がすべてのテクノロジー投資のビジネス上の価値と成果を継続的に評価しており、これは他の組織よりも17%高い値です。こうした常時継続型のアプローチによって、組織は必要に応じて介入し最適化する機会を創出しています。



主要な実証的証拠を活用する：

パフォーマンスの高い組織では、投資前にテクノロジーイニシアティブの潜在的価値を予測・計算する割合が、他の組織に比べて21%高くなっています。



外部の専門知識ソースに頼る：

デジタルトランスフォーメーションの意思決定を強化するために、パフォーマンスの高い組織の93%は自社のエコシステムとパートナーシップを拡大・強化する計画を立てています。これに対し、他の組織では70%にとどまります。



技術的負債を認識する：

パフォーマンスの高い組織は、他の組織とは対照的に、未対応の技術的負債を、デジタルトランスフォーメーションの進展を妨げる大きな課題の1つとみなしています。時間の経過とともにコストと複雑さが激増するのを避けるために、組織は一貫して技術的負債を解消するための投資を続けなければなりません。



エビデンスに基づく 決定による 価値最適化





組織はデジタルトランスフォーメーション投資の結果に満足しており、それは投資の過程で正しい判断ができたためと考えています。

変化のペースがいくらテクノロジー分野の上級管理職に圧力をかけようとも、組織は拙速に判断することで品質が低下しないように注意しなければなりません。

長期的な投資は、今もなお従うべき優れた規律

上級管理職は、組織が変化のペースに遅れないよう苦慮していることを懸念し、最新テクノロジーの便益へのニーズとのバランスをとりながら長期計画を立てることが難しい事態に直面します。そうした状況でイニシアティブを最大限に前進させるためには、テクノロジー分野の上級管理職がデジタルトランスフォーメーションの取組みを、個々の組織にとって戦略的に最も重要な方向に促していくことが必要になります。

Microsoft Customer and Partner Solutions社のCFO／CVPであるMichelle Chang氏は、「組織がテクノロジーから最大の価値を得られていると思えるのは、単にテクノロジーのトレンドに乗り遅れないよう行動することから、一歩引いている場合です。そうした行動を見直し、『我々のビジネスは何を成し遂げようとしているのか、何を目的としているのか、何がその目的の達成を阻んでいるのか』を考え始めるのです。こうした問いへの答えこそが、有意義な前進を実現するうえでテクノロジーがどのように役立ち得るかの指針となります」と述べています。

本調査で極めて高いパフォーマンスを実現している組織の回答者はこのことを理解しており、その53%が自社のテクノロジー投資ポートフォリオを戦略的に評価し、長期的目標と連携させています（他の組織では41%）。また、ほとんどの上級管理職がそれぞれのテクノロジーのイニシアティブを組織に浸透させることで、テクノロジー以外の領域にも価値をもたらしたいと考えており、70%の上級管理職は、自社のテクノロジー投資がサステナビリティおよび社会的責任を直接的な目標としていると明言していることは、朗報と言えるでしょう。

上級管理職は、テクノロジーの価値が財務的な利益に限らないことを理解しています。Chang氏は「我々がこれまでに得た教訓の1つは、テクノロジーのイニシアティブが財務上の投資収益（ROI）だけに収まらないということです——得られる利益はそれだけではありません。たとえば、顧客体験が改善するなど、KPI（重要業績評価指標）向上にもなるのです」とも述べています。



デジタルトランスフォーメーションや何らかのテクノロジーの適用効果を測定する際には、1つの測定基準だけに限定しないことが大切です。ある測定基準が別の測定基準に与える影響も考えて、それに応じてアプローチを調整しなければなりません。

Naveen Zutshi氏
CIO, Databricks



組織はデータ成熟に対するハードルを上げている

本調査におけるパフォーマンスの高い組織によると、テクノロジー投資から短期間で成果を得るための2つの効果的な戦略のうちの1つは、データを中心とした評価を頻繁に行うことです。データを中心としたアプローチから得られた成果は蓄積されていくため、上位2つのデータ成熟度レベルにある組織では、すべてのテクノロジー投資を通じて得られた価値に満足する傾向が高くなりました。たとえば、それらの組織はサービスの信頼性向上を達成できる割合が高く、ビジネスの基礎を担うITシステムの不具合によって週1回の頻度で平常業務が混乱すると回答した割合が18%低くなっています。

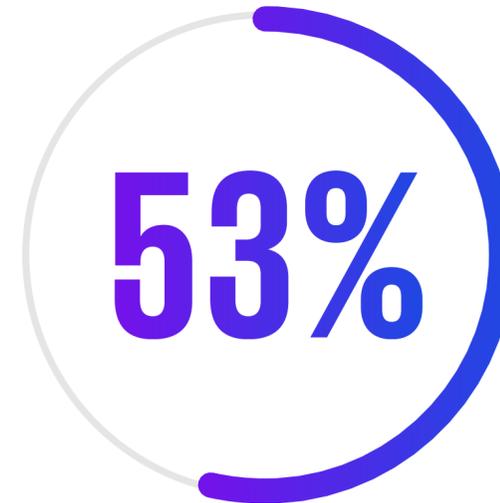
多くの組織におけるデータ管理の成熟度は今では全般的に高まっており、新たな企業ベンチマークになりつつあります。



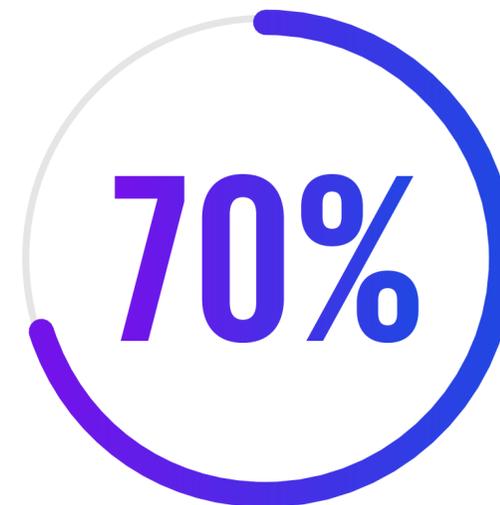
すべての企業が、バリューチェーンのEnd-to-Endにわたって、進化を加速していく必要があります。

それを実現する唯一の方法は、データに基づく決定をより迅速に進め、従業員一人ひとりが自らの仕事を再設計する方法を考え出せるようにすることです。

Polly Sumner氏
Chief Adoption Officer, Salesforce



テクノロジー投資ポートフォリオを戦略的に評価し、長期的な目標と連携させていると回答した組織の割合（他の組織では**41%**）。

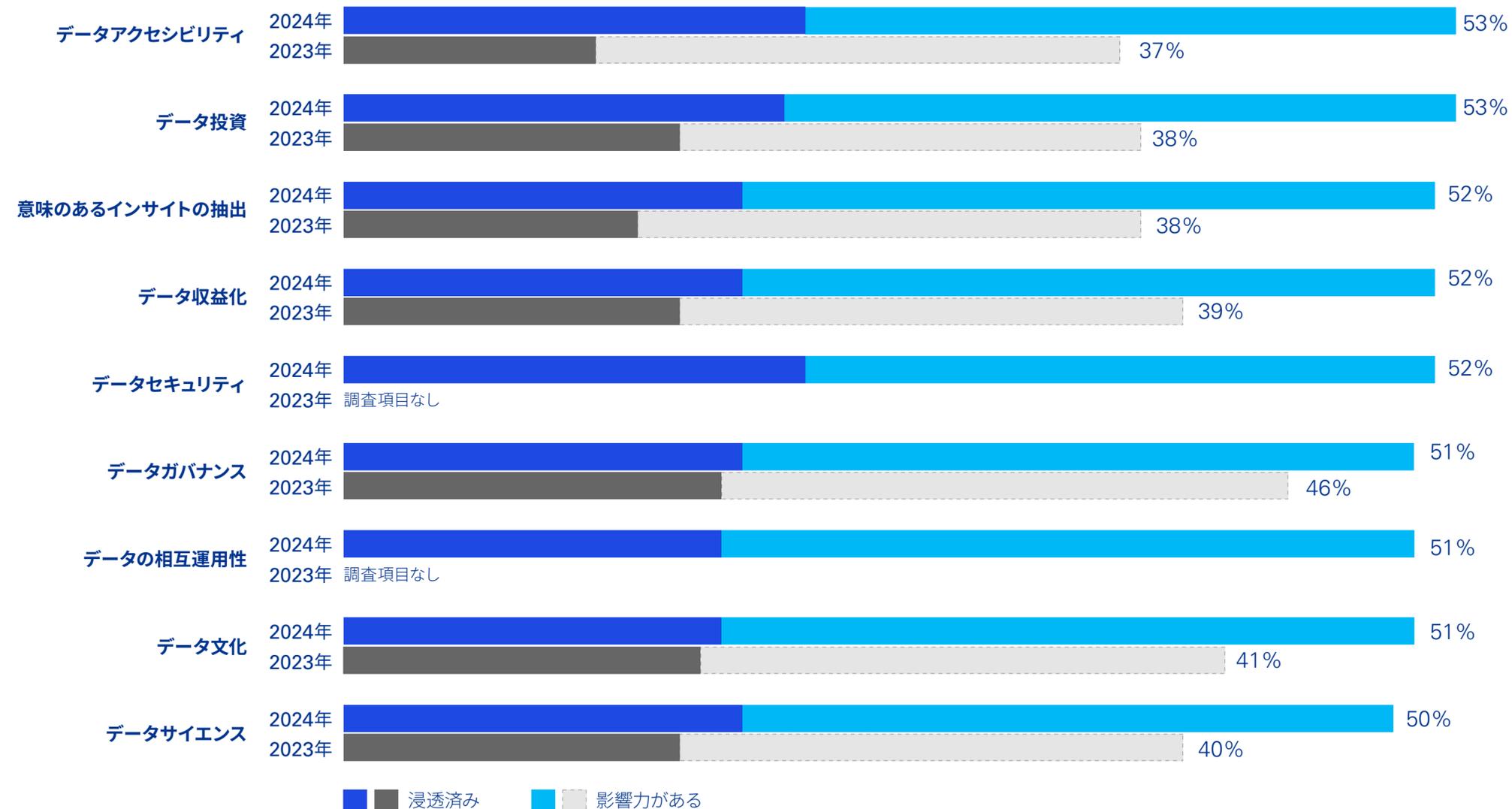


テクノロジー投資の直接的な目標をサステナビリティおよび社会的責任と定めていると回答した組織の割合。上級管理職の多くは、それぞれのテクノロジーのイニシアティブに幅広い目的意識を持ちたいと考えている。



図4：2024年には、データ成熟度の上位2つのレベルにある組織が増加（浸透済み／影響力がある）

以下の領域におけるデータアナリティクス活動は、どれだけ効果を上げていますか？



回答者には、さまざまなデータ成熟度のカテゴリについて、以下の成熟度レベルの選択肢から各自の組織を評価するよう依頼しました。

浸透済み：日常業務に完全に組み込まれ、収益をもたらす頻度が高い

影響力がある：ビジネス戦略の基本的な部分を構成している。明確に定義されたプロセスにより、ほとんどが遵守されている

実施途上：構造的かつアジャイルなアプローチが採られており、ガイドラインを策定済み

実験段階：パイロットテストが進行中であり、専門知識を構築している最中だが、プロセスはまだ確立されていない

認識している：必要性は理解しているが、まだ明確に定義されたプロセスはない

当グラフの目的は、データ成熟度が高いレベルにあると回答した組織の割合を明らかにすることであり、理解しやすくするためにデータ成熟度の低いレベルを除外しています。



全体的にデータ成熟度がますます高まり、回答者の半数以上（平均52%）がデータ成熟度の上位2つのレベル（浸透済み／影響力がある）のいずれかに含まれています。これは、40%だった2023年から増加しています。

この分野での成熟度上昇には、クラウドプラットフォームが重要な役割を果たしています。データの管理と統合の向上が、XaaSテクノロジーの利用増加で得られる最も一般的な利点です。

組織は顧客からのフィードバックで、さらに多くのことを成し遂げられる

回答を寄せた上級管理職によると、顧客および従業員から指摘のあったサービスの問題点にテクノロジー投資を割り当てることで、IT投資から短期間で成果を生むための最も効果的な方策になります。たとえば、あるプロセスに関して、複雑な契約が絡んでいるなかで人とシステム間で複数回のデータのやり取りが行われる場合、ヒューマンエラーが発生する可能性が高く、結果として顧客への提供の遅延が発生します。解決策の一例として、ブロックチェーンやトークン化に支えられたデータマイニングを介したよりスマートな契約を用いて、プロセス途中での人の介入を減らし、問題点を探し当てる時間を短縮するとともに、高い透明性とセキュリティレベルを担保することが挙げられます。

「主要なビジネスプロセスに目を向け、非効率な足を引っ張って組織の目的達成を阻んでいる箇所はどこか、と自問してください。テクノロジーが特に役立つのは、そうしたポイントです」と、Microsoft社のChang氏は述べています。

他方で、顧客インサイトは見逃されがちであり、上級管理職の78%が顧客からのフィードバックを効果的に利用していないと回答しています。その理由として、組織が顧客からのフィードバックに対して適切な対応を決断することに困難を感じている、もしくはフロントオフィスとバックオフィス間のコミュニケーションに何らかの問題が発生していることが考えられます。組織が顧客インサイトの使い方を改善できなければ、テクノロジー分野の上級管理職が価値の低い領域で投資を無駄にするリスクがあります。

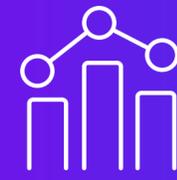
価値には定量化と比較が必要

テクノロジーによる支援が必要な問題領域を確認した上級管理職は、価値を実現し、それを測定する必要があります。

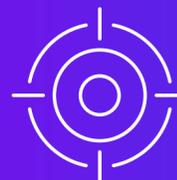
本調査に参加した上級管理職にとって、価値を測定する最も一般的な方法は次の3つでした。



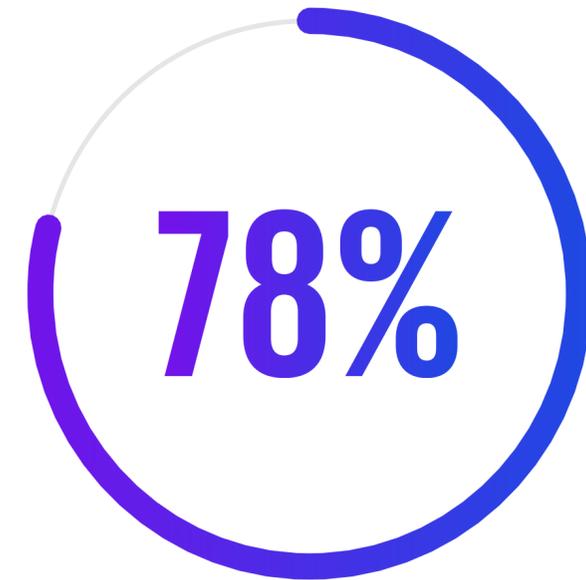
ビジネス成長の測定基準：
発売した新製品の数など



財務の測定基準：
サービス提供コストや収益性など



顧客の測定基準：
顧客満足度や顧客基盤の拡大など



顧客からのフィードバックを効果的に利用していないと回答



データに裏付けられた測定法が、個々のビジネス向けに調整された形で開発されることによって、組織はテクノロジーを選択・実装する際の因果関係を明らかにすることができます。また、それらの測定基準を適用した予測モデリングの機能を利用すれば、積極的な意思決定、需要および社内のパフォーマンスの変化の予測、成長およびコスト最適化の機会の見極め、あるいは潜在的リスクの軽減といったことにより、価値創造の道のりを前進させることができます。

測定法の予測は、投資のパフォーマンスを追跡する際の基準点として役立ち、必要に応じて情報に基づく軌道修正を可能にします。たとえば、上級管理職の73%が、デジタルトランスフォーメーションのプロジェクトで正確なコスト予測を実施すると回答しています。また、その結果、67%が隠れたコストによってデジタルトランスフォーメーションのプロセスが混乱するような事態を防ぐことができます。

ただし、パフォーマンスの高い組織はさらに先を走っています。パフォーマンスの高さが最上位の組織は他の組織に比べ、定量的な測定法と定性的な測定法の両方を用いて因果関係の傾向を見極めることが多く、リアルタイムのデータを用いて意思決定の道筋を決める割合が高くなっています。

パフォーマンスを継続的に測定していれば、組織は内外の影響に対してどこで調整を加えればよいかわかります。本調査でも、パフォーマンスの高い組織は主流の組織に比べ、価値トラッキングの測定法を定期的に点検および更新し、常に市場の変化に適応させている割合が10%高い結果となっています。

パフォーマンスの高い組織は何をしているか？

価値を定義して提供するという点で優れた組織は、その行動様式においてどのような特徴があるでしょうか。本調査によると、パフォーマンスの高い組織は以下のことを行う割合が高くなっています。



長期的目標に沿った価値主導の決定をする：

パフォーマンスの高い組織は、日々の決定が必ず長期の戦略的目標と組織としての成功の定義に貢献できるようにしています。パフォーマンスの高い組織の半数以上（53%）がテクノロジー投資のポートフォリオを戦略的に評価して、長期的目標と連携させており、その割合は他の組織よりも12%高くなっています。



全員が同じ考えを持つ：

増え続ける優先事項とステークホルダーの管理に課題が山積みであっても、パフォーマンスの高い組織は組織全体の強い団結によって、迅速な行動を実現しています。たとえば、パフォーマンスの高い組織の90%がステークホルダーの合意を効率的に得られるのに対し、他の組織は18%低くなっています。



パフォーマンス管理を常に実施する：

パフォーマンスの高い組織は、意思決定に関わるデータの質と範囲を継続的に改善しています。たとえば、定期的に市場の変化に応じて価値トラッキングの測定法を検討・更新するとともに、定性的・定量的なインサイトを活用しデジタルトランスフォーメーション計画を評価する割合が高くなっています。



リスクの監視とトランスフォーメーション推進のバランスをとる：

パフォーマンスの高い組織は、テクノロジー投資の評価で最も重要な要素としてリスクとサイバーセキュリティの測定法を挙げており、87%はこれらの値を測定する能力に確信を持っています（他の組織は66%にとどまっています）。また、テクノロジー投資のポートフォリオがリスクの観点からバランスのとれたものだと確信する割合が、パフォーマンスの高い組織では他の組織と比較して21%高くなっています。



レジリエント (変化に対応可能)な ソリューション提供



特定された機会から最大の価値を引き出すには、堅牢でデータドリブンなプロセス、セキュリティ、ガバナンスが不可欠です。組織は、自らのレジリエンスを脅かす問題の解決に取り組むなかで、サイバーセキュリティおよびデータ活用能力を最優先事項に位置付けています。

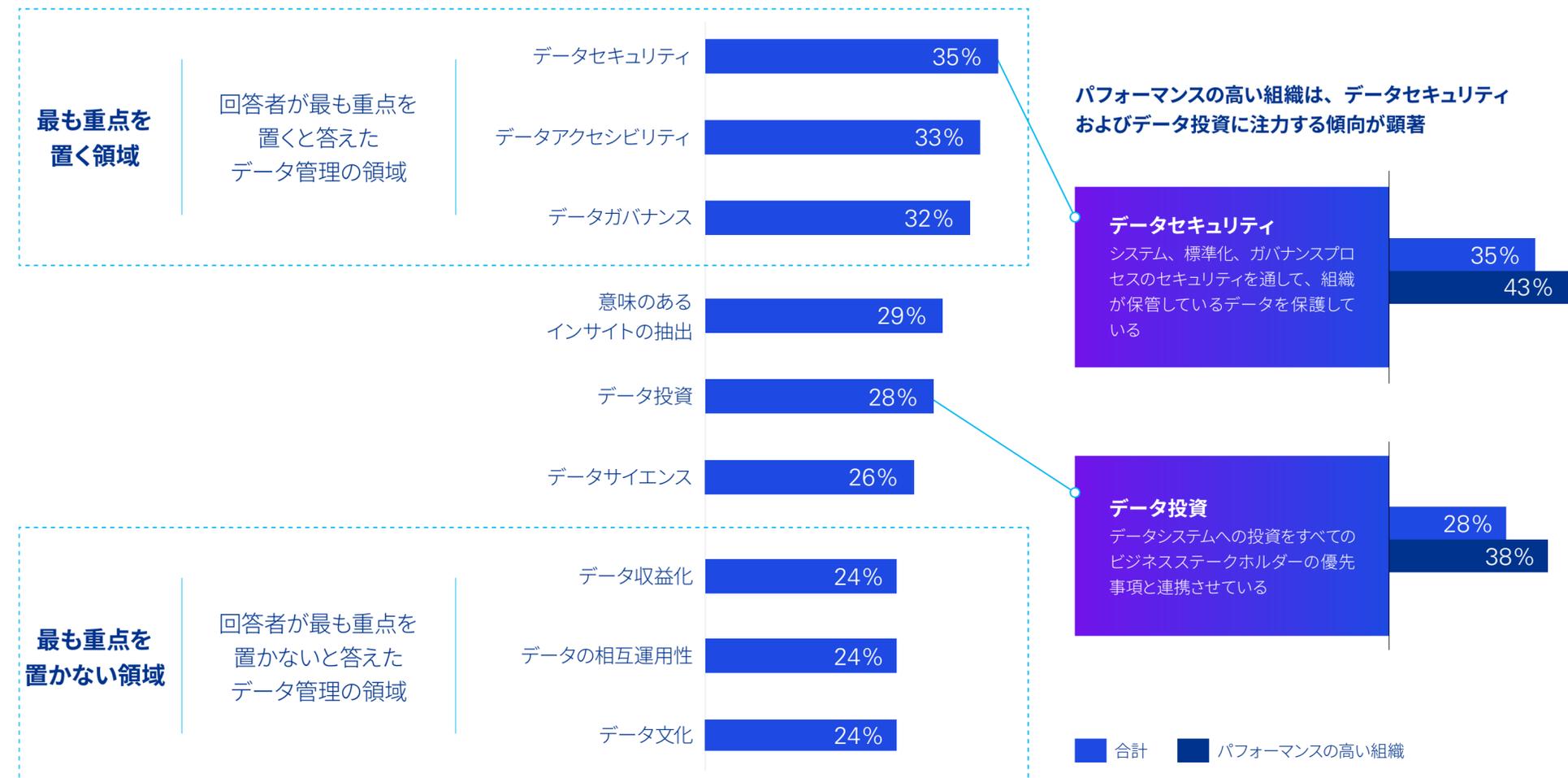
データはデジタルトランスフォーメーションを推進するとともに、持続させます。データの成熟度、セキュリティ、そしてガバナンスが、イノベーションを加速させるとともに、顧客体験の向上にも役立ちます。他方でセキュリティが不十分なソリューションは、データ漏洩、効率性の低下、機会損失のリスクを生み出し、ビジネス価値と顧客からの信頼を損なう可能性があります。データのセキュリティとガバナンスはデジタル時代における差別化、費用対効果の維持、リスクの管理といった組織の戦略的能力を支える変革の実行基盤となります。

組織は、データのセキュリティ、ガバナンス、アクセシビリティを優先事項としている

高いレベルのデータ活用能力を実現するために、組織はより強力なコンプライアンスプログラム、フレームワーク、および役割に関する明確な分担と責任体制の構築を通して、高度なデータのセキュリティ、ガバナンス、アクセシビリティを追求しています。

図5：データのセキュリティ、アクセシビリティ、ガバナンスが、データ活用能力を高めるための最優先領域

あなたの組織は今後12カ月の間に、次のどの領域のデータ管理の改善に重点を置きますか？





データ活用能力が組織にとってのコアコンピテンシーであるべき

多くの組織がデータアクセシビリティへの投資を進めているなか、本調査によると、データ中心の文化を醸成して短期のうちにデータの相互運用性を確立することに重点を置いている組織は、24%にすぎません。このような見落としは、テクノロジーが持つ可能性を十分に利用することへの大きな障壁となり、組織のあらゆるレベルでデータを効果的に活用し、理解することを阻害します。

データがより重要性を増す状況において、組織はこれらのサイロ化を解消し、組織全体にわたるデータ戦略への深い理解を育てていくことが不可欠です。そうすることによって、プロセスを最適化し、一層進化していく顧客のニーズに合うよう製品とサービスをダイナミックに強化して、デジタルトランスフォーメーションを成功に向けて加速させることができます。



持続可能なイノベーションのために、上級管理職はデータの信頼性とセキュリティを優先させる必要がある

上級管理職は、イノベーションを持続可能で確実なものとし、ステークホルダーにその価値を伝える必要があります。今回の調査では、パフォーマンスの高い組織は、リスクおよびサイバーセキュリティの測定基準についてテクノロジーを評価するうえでの最も重要な観点とみなしており、それにはサイバーセキュリティインシデントの発生頻度の低下、コンプライアンスの改善、障害発生率の低下も含まれています。パフォーマンスの高い組織はさらに、これらの領域で自らのパフォーマンスを追跡できるという確信を持つ傾向が高くなっています。



データ活用が浸透し、従業員のデータ活用能力が向上すると、AIのようなツールは急速に利用され、爆発的なスピードで価値を生み出すようになります。

まずはオートメーション化から始めれば、従業員がより仕事に集中し、より短時間で、より良い方法で業務を遂行するための時間を創出することが可能となります。

Polly Sumner氏

Chief Adoption Officer, Salesforce

パフォーマンスの高い組織のこうしたセキュリティ中心の姿勢は、信頼の幅広い重要性と、それを追求する方法を明確に示しています。全体的に見て、調査に回答した上級管理職はサイバーセキュリティとプライバシーについて、デジタルトランスフォーメーションを成功させるための最大の関心事として挙げています。また、デジタル経済のなかで組織が成功するために必要なトップスキルとは、そうした考えを組織のビジネスおよびテクノロジーにおける優先事項の中心に据えることのできる力であるとも述べています。実際に、組織の72%はテクノロジー投資プロジェクトの初期段階からサイバーセキュリティチームを関与させ、権限を与えることにより、「セキュリティ・バイ・デザイン」の考え方を定着させています。

事実、サイバーセキュリティとプライバシーによって、組織は安全にかつ確信を持ってビジネス上の目標を追求し、新たな機会の獲得を可能とします。どの組織もパフォーマンスの高い組織から学び、リスクおよびサイバーセキュリティの要因に対応するテクノロジー投資への評価を強化する必要があります。これを広範囲にわたって実現できるよう、サイバーセキュリティのエキスパートが意思決定の場に最初から参加

して、セキュリティをどのように組み込めばレジリエンスと信頼を構築できるかについて助言できるようにすることが大切です。

それにより、サイバーセキュリティとプライバシーが、信頼を高めてブランドの評価を守る役割を果たし、後から高コストなセキュリティ対策を講じる必要性や、データ漏洩のリスクを最小限に抑えて、組織を支えることができます。

多くの組織では、セキュリティにかかわる従業員の習慣について、意図と現実とに食い違いが生じています。全体で78%の回答者が、社員研修でサイバーセキュリティに関する教育が形骸化しており、必須とされるレベルまで浸透していないと回答しています。

組織は形式的な研修のみに頼るのではなく、従業員が日常業務でサイバーセキュリティを簡単に担保できるよう、規制と業務上の手順を取り入れることに重点を置く必要があります。たとえば、DevSecOps（開発・セキュリティ・運用）プロセスのオートメーション化やパスワード管理プラットフォームへのアクセス提供などの戦略により、従業員の行動をより安全なものにすることが可能です。

Kenvue社のCISOであるMichael Wagner氏は「サイバーセキュリティとレジリエンスを日常的なテクノロジー利用において最優先にすべき」と述べています。これには、事業継続計画の策定・保守、インシデント対応専門企業との契約、バックアップのテスト、定期的な復旧訓練の実施などがあります。

「異なるシナリオを用意したインシデント訓練は、最悪の事態が発生した場合の準備を整えるために不可欠です。たとえば、2024年7月のCrowdStrikeパッチ更新障害は世界中で広範囲にわたるIT機能停止を引き起こしました。」

広い視野で見れば、テクノロジーのイノベーションはリスク管理の敵ではなく、それらは相互に強化し合う必要があるのです。

テクノロジー分野の上級管理職は、組織の目的に根差した成功の定義の明確化から始めることによって、テクノロジーのイニシアティブを、意味ある価値をもたらす領域に向かわせることができます。インサイトに基づいたアプローチにより、上級管理職は価値実現に関する優先順位を決め、的確な意思決定を行うことが可能となります。



パフォーマンスの高い組織は何をしているか？

パフォーマンスの高い組織はどのようにしてデータ基盤を強化し、データを資産として利用しながら、確実なデジタルトランスフォーメーションを実現しているのでしょうか。本調査によると、そのような組織は以下のことをする傾向が強いことがわかります。



投資を価値に結び付ける：

パフォーマンスの高い組織は、データシステムへの投資を重要なビジネスステークホルダーの優先事項に合わせることを上位2つの優先事項としている一方で、他の組織では優先事項のトップ3に入っていません。



データハイジーン監査を習慣的に実施する：

パフォーマンスの高い組織の80%は習慣的にデータハイジーン監査を実施して、データ整合性に関する不備に対応するとともに、データオーナーシップの枠組みを構築しています。他の組織では、これを戦略の基礎部分に含める割合が31%低くなっています。



市場リスクに対応するためにデータおよび内部知識共有を利用する：

パフォーマンスの高い組織は、データ中心の意思決定（61%）および内部知識共有（48%）によって、デジタルトランスフォーメーション戦略を、増大する市場リスクに対応させることが可能になっています（他の組織では、それぞれ43%と38%）。データインサイトによってリスクに対するレジリエンスを高めることができる一方で、内部の知識共有も非常に重要です。従業員を教育して成果を伝え続けることで、組織は従業員に対して、プラスの方向への変化に適応し、それに貢献できる力をもたらすことができます。



データセキュリティを優先させる：

パフォーマンスの高い組織では、セキュリティが今後12カ月の間に向上させるべき重点領域であると回答した割合が、他の組織より9%高くなっています。

デジタルトランスフォーメーションに対する脅威を克服する方法

上級管理職はテクノロジーの進歩のスピードを上げたいと考えていますが、それを確実に実現するためには効果的なリスク管理が不可欠です。デジタルトランスフォーメーションの速度と質に対する最も一般的な脅威を管理するには、以下の方策を考慮してください。

01

最初からセキュリティチームを参加させる：

上級管理職は、デジタルトランスフォーメーションを成功させるための最大

の焦点はサイバーセキュリティとプライバシーであるとみなしていますが、セキュリティに関しては、一定の速度で進めることが重要です。デジタルトランスフォーメーションの取組み開始当初からサイバーセキュリティと情報ガバナンスのチームを参加させることによって、遅延を最小限にとどめ、企業は確信を持って投資を進められるようになります。セキュリティ関連のダウンタイムを減らすためには、脅威に対する組織の反射的反応をみる実践テストを行います。Kenvue社のWagner氏によると、ここではビジネス継続計画の保持、インシデント対応企業との契約、バックアップ試験、定期的な回復訓練の実施が不可欠です。

02

行動を起こさないことによるコストを明確化してリスク回避姿勢を克服する：

80%もの上級管理職が、

リスク回避的な姿勢をとるシニアリーダーシップは市場動向への対応が競合他社よりも遅れると指摘しています。リスク回避の影響でシニアリーダーシップが行き詰まるような状況では、考えられる変化に対して何もしないリスクを評価することが、前進に弾みをつける1つの戦略として役立ちます。たとえば、状況に合わせて自社製品を変化させることができなければ、競合他社に市場シェアを奪われることになります。分析の結果、何もせずにいることの脅威が無視できないほど大きな懸念になれば、前進する勢いと課題に取り組むクリエイティブな思考が刺激されて、変化に伴うリスクに対応できる場合があります。

03

ガバナンスのボトルネックを解消し、進行を加速させる：

トランスフォーメーションの前進を阻む

大きな課題の3つのなかには、ガバナンスおよび調整の不足が見られます。たとえば、回答者の58%は、中央集中型の意思決定によって、市場シグナルに反応して新たなテクノロジーを取り入れる組織の力が弱るとみなし、57%は、仕事量が多い時期にチーム間で衝突やコミュニケーション不足がよく起きると考えています。



確信的な AI活用の拡大



組織のほぼ4分の3はすでにAIへの投資からビジネス価値を得ていますが、これを大規模に実施できている組織は3分の1にすぎません。

AIへの期待は、民主化された実験的アプローチによって高まってきてはいますが、ユースケースの規模が拡大するにつれて、多くの人々は中央集中型の体制に移行する転換期が訪れると予測しています。

AIの「ブラックボックス」化が従業員の不安を引き起こしている

回答者の74%が、AIはすでに知識労働者の生産性を高めて組織全体としてのパフォーマンスを改善していると回答していることは、明るい兆しと言えるでしょう。さらに、回答者の8割以上が、オートメーション化によって知識労働者の焦点がよりクリエイティブな役割に移り、AIは知識そのものの未来さえ再定義するだろうと回答しています。

ただしAIによって従業員の不安も高まっています。進展の鍵はコンセンサスと信頼の醸成です。組織の4分の3以上(78%)は、多くのユーザーがAIを「ブラックボックス」

とみなしていることを懸念しています。また、それとほぼ同数(77%)が、AIは自組織の現在の業務体制にも課題を突きつけると予想しており、仕事の減少や倫理的な問題を引き起こす可能性があると考えています。

こうした変化にまつわる従業員の不安を管理することが、AIを急速に導入する場合に重要な課題となります。進化を続けるテクノロジーの状況を、従業員のエンパワメントに焦点を当てながら、脱落者が1人も出ないように舵取りしていく組織が、こうした急速な変化の時代にも成功を収めることができるでしょう。組織は従業員が最新のテクノロジーを求めているという確信を持っていますが、他方でテクノロジーが急速に進化する状況に直面し、取り残されるように感じて恐れている人たちもいます。

AIの急速な進化と導入が競争の状況をまったく新しいものに変えている時代において、テクノロジー分野の上級管理職は自らの戦略的リーダーシップの役割を再考する必要があります。調査対象となったテクノロジー分野の上級管理職の4分の3(76%)は、テクノロジーの性質および従業員そのものが変化するにつれ、過去2年間に自身の役割が大きく進化してきたと感じています。テクノロジー部門の上級管理職は、特定の技術の成熟度、採用度、社会への適用度を表すハイプサイクルとコスト意識の高まりのなかで経営陣から寄せられる期待に対応しなければなりません。同時に、従業員がAIを抑制するのではなく、活用できるような、安定した一貫性のある環境づくりとのバランスをとる必要があります。テクノロジー分野の上級管理職は、戦略的なイノベーター、トレンドナビゲーター、そしてリスク監視者として、不確実な時代を組織が乗り切るために重要な役割を担っています。

重要なのは、そうした懸念に対応する方法は1つに限らないことです。たとえば、KPMG Trusted AI¹のフレームワークは10本の柱を強調し、それらを用いて倫理的な方法でAIソリューションを設計、構築、展開、利用します。そこには、公平性、持続可能性、プライバシー、セキュリティ、説明責任などの優先事項が含まれます。



組織としてAIを導入することで、
従業員の幸福度を大幅に向上させ、
モチベーションを高めることができます。

AIは、これまで従業員から時間とエネルギーを奪ってきた、長年にわたる問題を解決してくれるため、仕事に対する満足度を高めることもできます。

Michelle Chang氏

CFO/CVP, Microsoft Customer and Partner Solutions

組織全体のAIのユースケースについての詳細は、[KPMGのレポート\(英語のみ\)](#)をご覧ください。

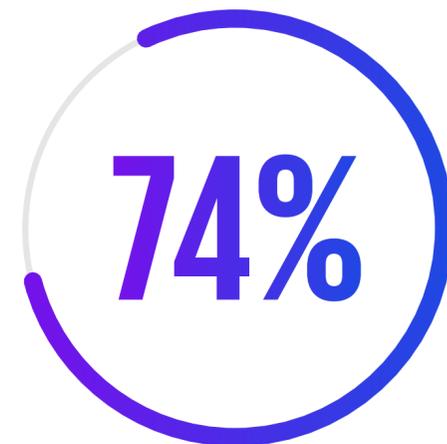
¹ <https://kpmg.com/jp/ja/home/services/advisory/kpmg-trusted/trusted-ai.html>



現在、多くの組織はAIへの投資で一定の成果を上げているが、組織全体の規模における価値の実現は未知数のまま

AIの導入は加速しており、それによって得られる利益も増加しています（今回調査では全体の4分の3の組織がすでにAIで利益を生み出しています）。ただし、大規模な導入は全組織の31%にとどまっています。

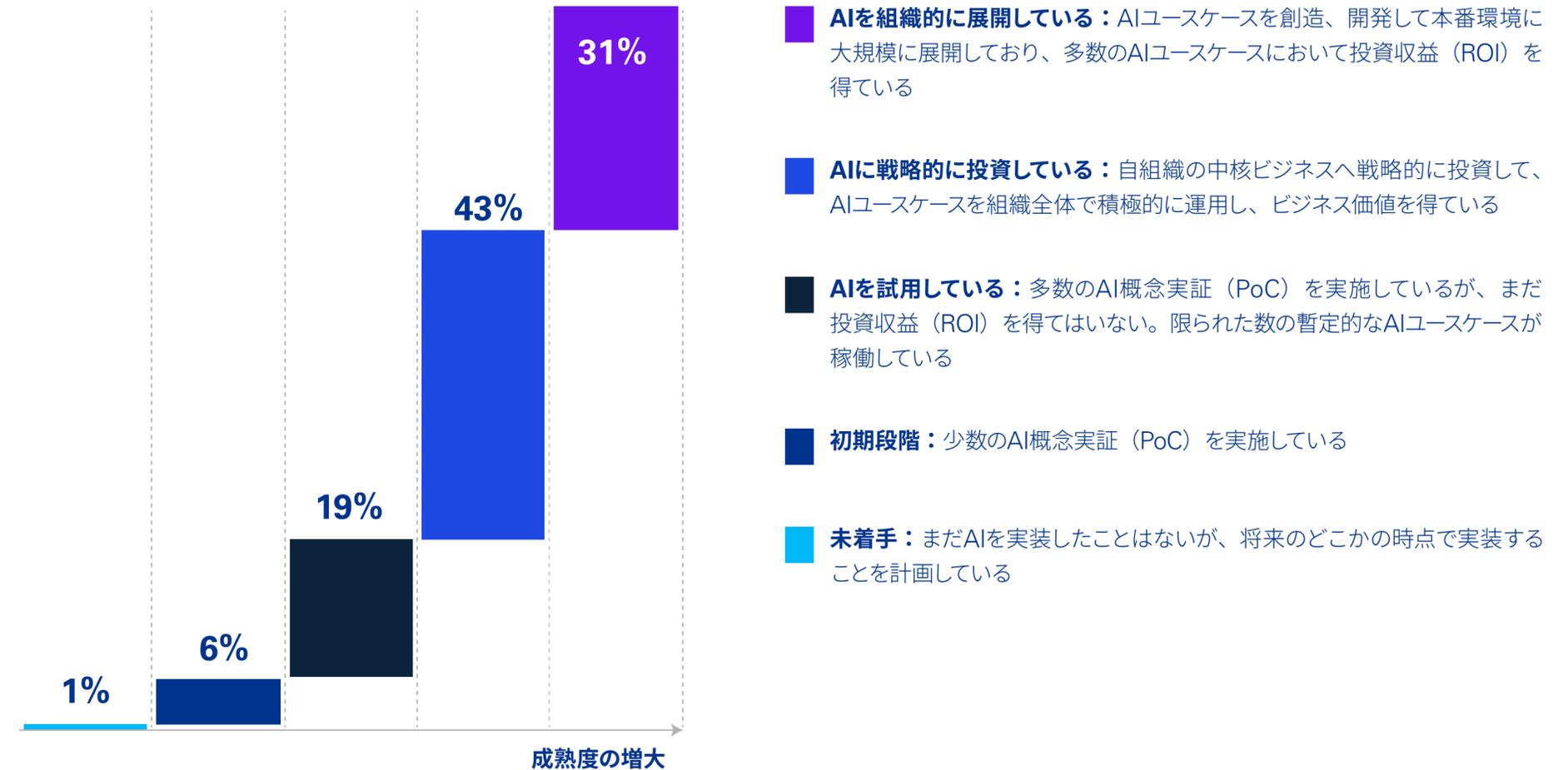
AIの潜在的なユースケースの幅が拡大していることから、ビジネス目標に沿った戦略を立て、ポートフォリオアプローチを採用して複数の機会を同時に検討し、実証された価値判断に沿って得失評価を行い、継続的なモニタリングと改善のための反復的なプロセスを採用することが不可欠です。



AIはすでに自社の知識労働者の生産性を高めており、組織全体のパフォーマンスを改善していると回答した割合

図6：AIを本番環境までスケールアップすることに成功している組織は3分の1のみ

AI導入に関するあなたの組織の現在の成熟度レベルについて、最も当てはまるものは次のどれですか？



AIを組織的に展開している：AIユースケースを創造、開発して本番環境に大規模に展開しており、多数のAIユースケースにおいて投資収益（ROI）を得ている

AIに戦略的に投資している：自組織の中核ビジネスへ戦略的に投資して、AIユースケースを組織全体で積極的に運用し、ビジネス価値を得ている

AIを試用している：多数のAI概念実証（PoC）を実施しているが、まだ投資収益（ROI）を得てはいない。限られた数の暫定的なAIユースケースが稼働している

初期段階：少数のAI概念実証（PoC）を実施している

未着手：まだAIを実装したことはないが、将来のどこかの時点で実装することを計画している

注目すべきは、中国、米国、英国、ドイツ、イスラエル、サウジアラビアなどの特定の国々で、成熟したAI投資が行われており、すでに価値を生み出している可能性が高いことです。業界別では、製造、ライフサイエンス・医薬品、ヘルスケアが先行しているようです。



図7：組織はAIイノベーションに対して分散化の手法を採用

あなたの組織がAIの潜在的なユースケースをどのように実験しているかについて、最も当てはまるものは次のどれですか？

民主的な傾向

実験の民主化：

一定の制約とAIリスクトレーニングを配備し、従業員にはその境界内で実験するよう促している

34%

オープンなコラボレーション：

実験のための管理された複数のグループを有している、またはすべての部門から従業員を集めたAI専門部署（CoE: Center of Excellence）を設置している

40%

中央集中型の傾向

選択的なコラボレーション：

専門のAIチームが、さまざまな部門の従業員から意見を聞いて協議を行い、どのAIユースケースを進めていくかを決定する

19%

トップダウン型の実験：

AIの利用には大きな制約を設けている。承認されたAIユースケースが社内AI / ITチームによって展開され、従業員は他のいかなる用途にもAIの利用が禁じられている

6%

まだAIの実験を進めていない

1%

AIの実験に関して、組織は厳しい中央集中型の手法ではなく、より開かれた考え方を採用する傾向にあり、従業員とAIユースケースの共有を進めている場合もあります。最も多かった方法はオープンなコラボレーションで、多様な作業グループが管理下で実験をし、時には各部門の代表者からなるAI専門部署（CoE）の支援を受けています。この方法は、AIの実装レベルが最も成熟している組織で優先的に採用されているものです。最初からAIの利用に厳しい制約を設けているトップダウンのAI実験を進めている組織は、わずか6%にすぎませんでした。

ただし、当初は利用を促す自由参加の実験を推奨していても、リスクコントロールと重複削減のためにより厳しい管理が求められるほど大量のアイデアが集まった場合には、回答者の40%がより中央集中化された方法への移行を予定しています。その際、組織はバランスの取れたアプローチを選び、イノベーションを阻害する過度に厳しい承認プロセスを採り入れないようにする必要があります。スピードとリスクのバランスをとる方法として、部門間協力の研究拠点やユーザーグループを通して調整を進め、リスクが高いかまたは極端に複雑だと認められたグループのAIイニシアティブのみを、集中管理下に置くこともできます。

組織は、どのような実験の方法を選んだとしても、基盤となる処理とデータインフラストラクチャを統合し、効率性の向上、技術的負債の削減、より効果の高い最終的なソリューションの提供につなげることができます。

ビジネスゴールに沿ったAI投資の優先順位を決めるための体系的なアプローチ

将来性が最も高いAIユースケースに、注目と部門横断的な支援を集めるためには、規模拡大のための強力なロードマップおよびビジネス価値との明確な関連付けが必要となります。多くの組織は、問題解決や価値の推進の可能性を見出しているバリューチェーンの個々の部分にAIツールを実装して短期的な価値の追求（すなわち、展開する特定のユースケースの明確化）を行っています。これはわかりやすいアプローチですが、追跡と比較がますます困難になるなど、入り組んだイニシアティブを作ってしまうように注意が必要です。

調査結果によると、今後12カ月の間に組織のAIへの投資が増えると予想されていることから、統合が不十分な取組みの支出と収益を追跡することはさらに差し迫った課題になります。今後1年間のAIに関する短期的目標の最上位に挙げられているのは、オートメーション化による業務効率の向上、製品・サービスの開発およびイノベーションの向上、パターン検出と問題修正の強化です。

顧客の行動とフィードバックを概説するデータは、組織が最も効率よくAIを適用できる場所を見つけるのに役立つことがあります。Salesforce社のChief Adoption OfficerであるSumner氏は保険業界の例を挙げ、顧客との接点のオートメーション化は、保険契約者が保険業者に損害を通知したい場合に機能しなかったと話します。「保険業者にオンラインで連絡してきた顧客の割合が、10%を超えることはありませんでした。そこで、顧客が求めているのは人間的な共感なのだ気づいたのです。」この例は、心をこめて顧客の声を聞くことが本物の価値を届ける正しい道であることを示しており、AIは人間の働き手にとってのツールまたは協力者であって、決して人間の代わりにはならないことを改めて認識させてくれます。

組織は無秩序なAIユースケースから脱却し、イノベーションとリスク緩和のバランスをとりながら投資収益（ROI）を最大化することに焦点を当て、AIに対するポートフォリオアプローチを選んでいく必要があります。

一時的なブーム（ハイブ）を超えた成功には、組織全体の合意が必要

多くの組織が直面する最大の障害は、実験段階から本番稼働への移行であると、Databricks社のCIOであるNaveen Zutshi氏は例を挙げて説明しています。「AIユースケースを概念実証（PoC）から、より広範な実用レベルでの組織的業務に拡大する場合、ボトルネックとなるのは、そのようなAIモデルの信頼性、品質、安全性に対する確信です。ここでデータの品質が問題になります。データがどのように流れているかを把握しておく必要があるのです。たとえば、自らがデータに主権的権利を持っているか、正しいマスキングと暗号化を実施しているか、行や列単位のレベルでアクセス制御をどのように調べているかといったことです。」



生成AIはテクノロジーの領域に、まったく新しいベクトルのリスクをもたらしました。たとえば、「ハルシネーション」、「ジェイルブレイク」、「敵対的プロンプト」などで、それらによってAIを不正に操ることが可能になっています。生成されたコンテンツがもたらす予期せぬ結果は、近年頻繁にニュースになっているように思われます。この点を考慮して、新たなテクノロジーの利用規模を拡大する場合、組織は新たなリスクに対処できるガバナンスとプロセスを用意しなければなりません。本調査の回答者は、進化し続ける規制環境に合わせて、倫理的で公正な利用のためのAIガバナンスポリシーを継続的に策定していく重要性を指摘しています。信頼できる制約と統制を確立するためには、コーディングのベストプラクティス、コードレビュー、スタッフトレーニング、レッドチーミングの実施を組み込んだ、設計、構築、開発の多角的でEnd-to-Endの安全なアプローチを用いて、AIモデルの性能と信頼性を試験する必要があります。

加熱するAIの一時的なブーム（ハイプ）のなかでは、拙速な決断をしまいがちですが、AIの導入を成功させるためには、組織全体を通じた分野横断的な取組み、組織全域の明確な連携、そしてAIの役割とその潜在能力に対する共通の理解が必要になります。

AIの価値を、ビジネスゴールの枠組みのなかですべてのステークホルダーに対して明確に定義して伝え、思慮深いコラボレーションを通じてそれを実行できる組織であれば、組織全体でその影響を最大化できる大きなチャンスに恵まれるでしょう。

組織がそれぞれのAIトランスフォーメーションに着手するなか、テクノロジー分野の上級管理者は、この進化を続ける複雑な状況の舵取りをする最前線にいます。「ハイプ」を超え、スピード、リスク、価値のバランスをとりながらAIの潜在能力を活用するためには、次の5つの重点領域に焦点を当てなければなりません。

01 AIから価値を生み出す：

AIイニシアティブをビジネス戦略全般と整合させ、投資収益（ROI）に対する期待値を設定し、AIトランスフォーメーションに予算を割り当てる。

02 AIの力を引き出す：

AIを活用できるようチームのスキルアップを行い、組織的なガバナンス体制を構築し、ビジネス全般で求められる能力を特定する。

03 AIに対する信頼を構築する：

AIに関連するリスクを特定のうえ対処し、データの質と整合性を確保して、組織が利用を把握していない「シャドー AI」を管理し、AIで使用される機密データを保護する。

04 確信を持ってAI利用の規模を拡大する：

AI実装能力を自社構築するか外注するかを決定し、適切なパートナーとベンダーを選び、既存のITインフラストラクチャとの相互運用性に重点を置く。

05 AIトランスフォーメーションを設計する：

ビジネスおよびその多様なリーダーたちと連携して、バリューチェーン、機能、または製品によるAI展開計画を策定し、導入のロードマップを作成し、既存のビジネス、デジタル、テクノロジー戦略にAIを統合する。



パフォーマンスの高い組織は何をしているか？

パフォーマンスの高い組織はAIへの投資から、どのようにして最大の価値を引き出しているのでしょうか。本調査によると、以下のことをしている傾向があることがわかります。



幅広い従業員に対してAIの実験に参加するよう勧める：

パフォーマンスの高い組織の約半数（47%）は、AI実験の拠点となる専門組織（CoE）を作ることによって、AIの専門知識とイノベーションを統合してきました。これらの作業グループは、組織の各部署に所属する従業員で構成されています。



AIでスキルギャップに対応する：

パフォーマンスの高い組織の89%は、AIを活用して知識労働者のスキルギャップを埋めており、これは他の組織より18%上回っています。



AIを利用してパフォーマンスを分析する：

パフォーマンスの高い組織の93%は、AIまたは予測分析を利用してテクノロジーのパフォーマンスを測定しており、これは他の組織より23%上回っています。



結論および 主要推奨事項

デジタルトランスフォーメーション成功の秘訣





デジタルトランスフォーメーションは気が遠くなるほどのスピードで進んでいますが、本調査によると、多くの組織が実装に向けてかなり大きな前進を遂げており、なかでもAI、XaaS、サイバーセキュリティ実装への動きが際立っています。

これまでにトランスフォーメーションによって増加した収益性はかなり充実しており、組織は収益を超えた価値を探さようになってきました。上級管理職は各自のデジタルトランスフォーメーションの方法を調整し、ESG責任や顧客体験の向上をはじめとした幅広い戦略目標の進捗を加速させようとしています。

今回の調査の結果、概念実証 (PoC) テストや投資収益 (ROI) などの主要なエビデンスが、他に追従しようとする心理よりも優先されていることがわかっています。この経験的価値観は、価値を確保して賢明な選択をするために不可欠なものであり、とりわけテクノロジー分野の上級管理職がレガシーシステムの保守と新規テクノロジーへの集中のバランスをとろうとする際に重要です。

新たなデジタルトランスフォーメーションの機会の安全性と実行可能性に対するステークホルダーの懐疑的な見方を払拭するため、組織は新しいテクノロジーを採用するための構造、規律、全社的なマインドセットを確立し、リスクを軽減すると同時に価値実現を最適化する必要があります。

優れた決断をして、さまざまな逆風とリスクを切り抜けながら組織を安全に誘導するテクノロジー分野の上級管理職は、データ中心主義と価値主導型アプローチを堅持している人たちでしょう。こうした変革者たちは、幅広い情報源からリアルタイムデータおよび予測データの両方のインサイトの価値を引き出し、より広範囲のビジネスおよびテクノロジー戦略に沿ったバランスのとれた判断を下し、持続可能な価値を創出していくでしょう。



こうした行動を常に実践している組織は、競争を勝ち抜き、テクノロジーへの投資の可能性を解き放ち、その結果として市場シェアを確保し、さらに成長することができるでしょう。



本調査の回答者は、AIがすでに期待に応えつつあり、上級管理職の大半がこれまでにAIシステムでビジネス価値を実現してきたことを裏付けています。この推進力を維持するために、組織はそれぞれのデータ管理の基盤を強化しなければなりません。AIの概念実証 (PoC) が本番稼働レベルの規模にまで拡大されるにつれ、多くの基準のなかでもとりわけデータの完全性と信頼性によって、これらのイノベーションがブレークスルーを生み出すのか、それとも高価な失敗に終わるのかが決まることになるでしょう。

本レポートに示されたパフォーマンスの高い組織の姿勢と行動は、テクノロジーイノベーションから価値を確保する方法について、数多くのヒントを与えてくれます。

01.

FOMO (取り残されることへの不安) の罠に陥らない

前進して競争に勝ちたいという野心を持つことは健全ですが、その思いが強くなりすぎて判断をゆがめられるようなことがあってはなりません。周囲に流されることなく、組織の戦略目標に基づいた意思決定を行い、進むべき正しい道を示す具体的な根拠を見極めることが重要です。

02.

価値の定義と実現を実証的に行う

ステークホルダー間で具体的な測定基準に落とし込まれた明確な成功の定義を共有しましょう。パフォーマンスの管理に「常時オン」のアプローチを採用し、内外の変化に応じて測定基準を継続的に監視・調整してください。このような手順によって、組織は確信を持って決定を行い、約束された価値を生み出すことができるようになります。

03.

技術的負債を軽減する

構造化された技術的負債管理を採り入れましょう。明確な改善計画と堅牢なアーキテクチャの原則を確立し、テクノロジー環境を適切に制御し、最適化しましょう。

04.

パートナーシップの力を最大限に活用する

イノベーションは新しいテクノロジーだけに限りません。選んだパートナーと連携し、共同投資を行い、リスクを分担する新たな方法を模索しましょう。パートナーのネットワークを利用することで、世界中の最新テクノロジーと革新的なアイデアにアクセスすることができます。

05.

信頼とセキュリティを最優先事項とする

ソリューション開発にセキュリティ・バイ・デザインを導入し、最初から信頼とセキュリティを組み込みます。AIおよび最新テクノロジーのソリューションを、責任ある倫理的方法で設計、構築、展開、活用することで、組織は確信を持って価値の創出を加速できるようになります。

06.

強固なデータ基盤を構築する

データ、人材、プロセス、ポリシーを組み合わせ、堅牢なデータ管理体制を確立し、信頼性と関連性を持った情報が適切に使用されるようにしましょう。組織全体で、迅速かつ十分な情報に基づいた意思決定を支援するために、データをより効果的に活用する方法について共通認識を醸成することが重要です。

07.

知識共有を通じてAIの活用能力を高める

従業員のAIに関する能力と意見を把握し、その情報を利用して知識のギャップを埋める最適な方法を決めるとともに、継続的な学習および部門間協力を促進しましょう。



KPMGによる 支援

本調査では、テクノロジー分野の上級管理職がさまざまなテクノロジーイノベーションの潜在能力を最大限に引き出そうとする一方で、サイバー攻撃、根深い技術的負債、複雑な価値評価など、多くの脅威と課題に対処しなければならないことがわかりました。

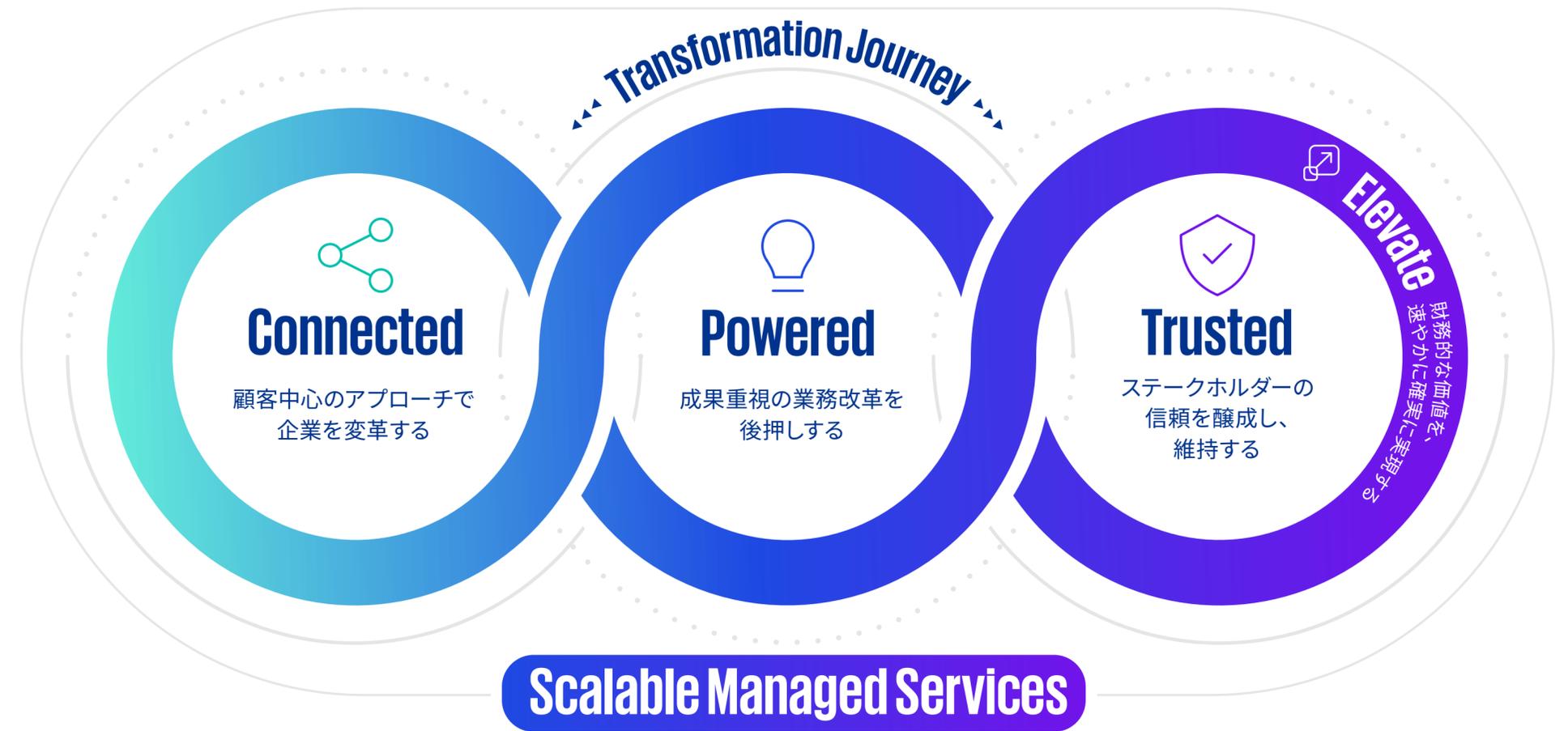
KPMGは、これらの課題解決を支援するため、組織の目標に基づいた将来のビジョンの設定、デジタルトランスフォーメーションの実行、マネージドサービスの提供により企業を支援します。KPMGのテクノロジーコンサルティングは、主要なテクノロジー分野における豊富な経験とグローバルなネットワークにより、デジタルトランスフォーメーションをサポートします。

KPMGは、企業のトランスフォーメーションを加速し、最新テクノロジーの活用を支援するための主要な製品、ソリューション、アクセラレータを提供します。

さらに、さまざまな戦略、プラットフォーム、サイバーセキュリティ、データ、AIと最新テクノロジー、クラウド、リスクに対応した幅広いテクノロジーサービスにより、大きな成果を上げることが支援します。

また、アライアンスパートナーとの連携により、企業の重要な技術的課題にアプローチし、広範なソリューションとサービスを提供しています。

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

このレポート内のすべての画像は、人工知能技術を使用して作成されています。

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「KPMG global tech report 2024 - Beyond the hype: Balancing speed, security and value」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うえで提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

KPMGI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。

文中の社名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。

© 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. C25-1001

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: KPMG global tech report 2024 | Publication number: 139536-G | Publication date: September 2024