



# 「破壊」の時代に 成功を収めるには

事業変革を成功させる3つの要素

KPMGグローバル・トランスフォーメーション調査2016



A man in a dark suit and white shirt is shown in profile, looking out of a window. The background is a blurred cityscape at night, with lights from buildings and streetlights visible. The overall tone is professional and contemplative.

# 47%

事業変革によって  
得られる価値を持続できる、  
と答えたエグゼクティブの割合は  
全体の半数も満たしませんでした

顧客の変化や破壊的テクノロジーの出現、規制政策の変更、グローバル化の進展を踏まえ、世界の多くの企業は、自社のビジネスモデルやオペレーションの変革が急務であると認識しています。しかし、同時に多くのエグゼクティブが、自社には組織のパフォーマンス向上へと結びつく変革を実現する力がないと感じています。

エグゼクティブは急速に浮上するリスクやビジネス機会を常に意識はしているものの、効果をあげるだけの能力に欠けている——これは、KPMGが2016年に実施した事業変革に関する調査の中で、世界16カ国1,600人以上のエグゼクティブへのインタビューやアンケートの回答結果から得られた、見逃せない結論の1つです。

実際のところ、今回KPMGが行った調査によれば、企業の96%がなんらかの変革の局面にあり、また、過去2年間に変革への取組みを1つ以上実施した企業はほぼ半数に上ることが分かりました。こうした動きは、自社のビジネスモデルを根本から見直すことや、業務のオペレーションを大きく変えるなど、大半の企業が正しい方向へと進んでいることを示している一方で、そうした取組みが期待していた結果や価値を生み出しているかどうかについては、多くのエグゼクティブが疑問を呈していることも、今回の調査から明らかになりました。

「ビジネスリーダーたちは変革の必要性について、その緊急性のみならず、限られた範囲の経営課題に対する『一過性の解決策』ではないこともよく理解しています。企業は絶えず進化し、外部環境に対応するための仕組みを構築する必要があることに、ビジネスリーダーたちは気づいているわけです」KPMGのグローバル・トランスフォーメーション・リーダーのStephen G. Hasty, Jr.はそう述べています。「残念ながら、この目標の達成には大きな障害があり、さらには破壊的テクノロジーや顧客の要望に関する難題が立ちだかっているのです。」

実際に今回の調査結果を見てみると、企業が今後取り組む変革により期待どおりの価値を引き出し、維持できる、と考えているエグゼクティブは半数未満(47%)でした。また、短期間での変革で成功を収められる、と回答したエグゼクティブはわずか半数(51%)ほどでした。

## 目次

なにが変革を成功に導くのか.....	02
カスタマー・フォーカス.....	03
ビジネスにたゆみないイノベーションを取り入れる.....	04
変化によって成長し続ける.....	06
まとめ.....	08
KPMGの事業変革支援.....	09
調査方法.....	09
協力者リスト.....	09

## なにが変革を成功に導くのか

なにが最大の価値を生み出せるかどうかの分かれ目になるのか？ 真の変革を成し遂げるには、組織のオペレーションをうわべだけではなく、根本的に変えられるかどうかのポイントとなる。KPMGの調査結果はそう指し示しています。

「我が社はもう何年もの間、変革を繰り返しているのです」と語るのは、GlaxoSmithKline社のシニアバイスプレジデント兼グローバルフランチャイズ&プラットフォーム責任者であるSimon Jose氏です。「その要因は外部環境における2つの大きな動きにあります。1つは、顧客に対する透明性と信頼性にまつわること。そしてもう1つは、世界で起きているデジタル化に関わることです。グローバル化の加速と新たなチャネルの出現により、人々のコミュニケーションは多様化しています。従来のような、代理店を介したり担当者がフェイス・ツー・フェイスで顧客と接するようなモデルは明らかに変わらなければなりません。なぜなら、いつでもどこでも好みの手段により、質の高い情報を手に入れたという顧客の要望に、もはやそういったモデルでは応えられないからです。」

「市場のダイナミクス、そして、あっという間に既存勢力を時代遅れにしてしまうようなスピード——そこへ顧客にとっての革新的な選択肢となり得るプレイヤーがやってくる——そんな環境の中で収益を維持し成長し続けるために、我々がかつてないほどにビジネスモデルやオペレーションの革新に迫られ、またその機会にも恵まれていると言えるわけです」と、KPMGのグローバル・トランスフォーメーション・ストラテジー・リーダーのRobert T. Vanderwerfは指摘しています。

「今日のビジネス環境において企業が成功を収めるには、膨大なデータを取り込んで分析し、顧客や競合、オペレーションの実態に関してタイムリーに洞察ができるよう能力を高めなくてはなりません。そして、ビジネスの中核にイノベーションを取り入れ、最もコスト効率に優れた方法で顧客価値を創造し、提供できるような新たな方法を絶えず開発し続けなくてはならないのです。そのためには、イノベーションの実現手段として最新のテクノロジーを活用し、変化する環境に絶えず適応しながら企業文化、組織、経営資産というビジネスの基盤をつくる必要があります。」

### KPMGのグローバル調査から見えてきた、事業変革を成功させる3つの要素

1. カスタマー・フォーカス
2. ビジネスにたゆみないイノベーションを取り入れる
3. 変化によって成長し続ける



## 変革がうまくいかない原因とは？

CEOの3人に1人（34%）が、これまで取り組んできた変革では、期待していた効果が得られなかった、と回答しています。その理由は以下のとおりです。

### 自社のオペレーションモデルの複雑さを理解していなかった：

変革の成功にとっての障害として最も多く挙げられたもの（全体の37%）は、組織を横断したオペレーションの見直しがいかに重要なのかを十分に認識していなかった、ということです。

### イノベーションの欠如：

全体の3分の1近く（31%）が、社内ではイノベーションのために必要な手順、マネジメントおよび予算獲得を実行できる能力に欠けていた、と回答しています。

### 企業文化への配慮のなさ：

28%が、変革の推進にあたって社内の文化が阻害要因になってしまった、と回答しています。

### テクノロジーの検討において「ビジネスありき」のアプローチをとっていなかった：

30%が、既存のテクノロジーやシステムが成功の妨げとなってしまった、と回答しています。さらには、（戦略的な目標を設定することなく）当初からテクノロジーありき、限定された変革を目指してしまった、という回答になると、さらにその数は2倍にものぼりました。

### 実行力の欠如：

自社には、新たに目指すべきオペレーションモデルの構築と導入、そして運用に乗せるための能力が十分にある、と答えた回答者はわずか17%にすぎませんでした。



# カスタマー・フォーカス

「顧客が一段と力を持ち、情報を身につけるようになった、ということには疑う余地はありません」とKPMGのグローバル・カスタマー・アドバイザリー・リーダーのJulio J. Hernandezは述べています。「ほとんどの企業は、顧客視点や価値を社内の検討材料として取り入れようとはしているようですが、高まり続ける顧客の期待を正しく理解し、自社のバリュードライバーを連動させるまでには至っていません。」

KPMGが行った今回の調査では、41%にのぼる企業が、事業変革の戦略策定に必要な洞察やトレンドの把握において最も重視するものとして、顧客構成や行動、自社への期待に関する変化を挙げています。この数字には、企業の多くが顧客に対して、より注意を向けるようになってきていることがあらわれているとは思われますが、一方で、世代交代（ミレニアル世代など）に伴う顧客行動の変化が、今後3年以内に現行のビジネスモデルに破壊をもたらす可能性がある、と予想している経営者はわずか16%にすぎないこともわかりました。

**世代交代（ミレニアル世代など）に伴う顧客行動の変化が、今後3年以内に現行のビジネスモデルに混乱をもたらす可能性がある、と予想しているエグゼクティブはわずか16%にすぎない**

「顧客は常に変化しています。そのニーズも同様です」と、Godrej Consumer Products社のマネージングディレクターであるVivek Gambhir氏は述べています。「我々は、それらに順応できるビジネスモデルを生み出す必要があると考えているわけですが、そのためには、社内の筋力強化を図り、顧客や顧客ニーズの変化へ素早く対応できるようにする必要があります。」

「本調査で判明した、近い将来に起きると考えられる顧客行動の変化による影響が気になるところで」と、KPMGのアジア太平洋地域トランスフォーメーション・リーダーのMargaret Cowleは指摘します。「変化の進む市場にあって顧客とつながり続けるには、自社の製品、サービス、そして、それらの提供モデルに対して顧客が感じている価値をよく理解する必要があります。そのうえで、カスタマー・エクスペリエンスの変革がもたらす競争優位性とはなにかを理解して定量化し、関連するビジネスモデルやオペレーションを変えていくことが重要なのです。」

つまり、今日の顧客ニーズをベースとしながらも、明日の顧客は今日とは異なる期待を抱くもの、という姿勢で臨み、カスタマー・エクスペリエンスを継続的に評価・適応させることが変革のタスクとなるべきであると言えるでしょう。すなわち、顧客がなにを望み、なにに価値を見出すのかを、絶えず耳を傾けて分析し、同様の先進事例を評価したうえで、顧客への価値提案をいかに進化させるかを採算性と競合優位性の両面において検討することです。

そのためには、戦略的に顧客をセグメントすることが極めて重要となり、精度の高いデータと高度な分析能力が必要不可欠となります。実際、回答者の44%が、新たなビジネスモデルやオペレーションモデルにとって最も重要な能力と実現手段として、データアナリティクスを挙げています。

KPMGでグローバルデータアナリティクスのリーダーを務めるChristian A. Rastによると、「洗練されたデータアナリティクスを導入することで、企業はこれまで以上に簡単に顧客データのマイニング、顧客洞察を行い、そこで得た結果を活用して意思決定を行うことができます。特に、『オールウェイズ・オン』といわれる次世代の顧客は、コネクティッド・デバイスを通じて自分たちの嗜好をリアルタイムで示してきますから、この種のテクノロジーの力を利用することによって、企業は変革の取組みから真の、そして意味ある価値を得られるようになるのです。」

「さらに、2015年にKPMGが発行した『Going Beyond the Data: Turning Data from Insights Into Value（データを超越して：データから価値を引き出す洞察力）』でも述べているように、顧客に関するデータは、財務経理部門やリスク管理部門から営業、カスタマーサービスの各部門に至る、社内のほぼすべての機能に散らばっているケースが多く、顧客に対する理解を深めるには、こういったデータを集積する必要があります。しかし、これを単なるデータやテクノロジーの問題とみなしてはいけません。顧客データから真の価値を引き出すには、複数のステークホルダーが協力し、共に達成したいこと、データを活用して知りたいことについて合意する必要があります。」<sup>1</sup>

「我々には顧客に関する莫大な情報があり、もしその情報からこれまで見えなかった知見を明らかにすることができれば、長期的な取組みを決定することは商品開発のように、より簡単になります」と語るのは、Hilton Worldwide社でCRMバイスプレジデントを務めるJon Wardman氏です。「ところがリアルタイムで、となるとデータの活用は難しくなります。そこでその部分に集中してリソースを投入させているのです。」

このように、「アウトサイド・イン」（外部環境の変化に合わせた変革）の視点から価値を引き出すことは、企業にとって大きな課題といえます。回答者の半数近く（48%）が、市場で起こっている変化のシグナルを察知し、顧客の好みや要望に関する独自の洞察と仮説を編み出すことができていない、と答えています。

こうした組織全体のインテリジェンスは、信頼性の要となる品質、正確性、整合性、使用許諾の4つに基礎を置いた、高度なデータアナリティクス能力に根差していなければなりません。Christian Rastの説明によると、「データアナリティクスのアウトプットを振りどころにするものが急激に増えている昨今、信頼性に対する注目度が高まりつつあります。アルゴリズムが人に関する判断を下したり、人に代わってアルゴリズムが意思決定を行う場面が増えるにつれて、急速に信頼性がデータアナリティクスを左右することになっていくでしょう。」

<sup>1</sup> “Going Beyond the Data: Turning Data from Insights Into Value,” KPMG 2015.

# ビジネスにたゆみないイノベーションを取り入れる

エグゼクティブは、揺るぎない競争優位性を打ち立てるために、企業文化と組織の中にたゆみないイノベーションを取り入れていく必要があります。そのためには、現在、また将来にわたる顧客にとっての真の価値を思い出し、テクノロジーに対して「ビジネスありき」のアプローチを取らなくてはなりません。こうした取り組みにおいては、よりスマートに、そして迅速に動ける態勢を整えて、絶えず革新を繰り返しながらも、投資対効果を得られるようにしなくてはなりません。

エグゼクティブは、競合他社に先を越されないためにも市場をくまなくチェックし、破壊的な変化が起きる予兆を察知できなくてはなりません。また、企業が変革に成功するためには、競合他社や法規制の変化によって余儀なく行う前に、自ら積極的に破壊的変革を起こしていかなければなりません。そうすることで、競争力を維持し、現在、また将来にわたる顧客ニーズに応え続けることができるのです。そのためには、テクノロジーツールの活用、検討に必要な時間と意思決定権限を与えた適切なリソースの投入により、ビジネスモデルやオペレーションを変革させ、イノベーションを生み出してビジネスに取り入れていくようにならなくてはなりません。そして、こうしたイノベーションを企業の中核となる能力と位置づけ、組織の最優先事項に据えなければならないのです。

また、データから洞察し、最終的に価値を引き出す流れへとつながられるような分析のライフサイクルを俯瞰できるデータアナリティクスの戦略も必要です。データアナリティクスに関する戦略をビジネスモデルやオペレーションに取り込むことで、イノベーションを実現し、自社のパフォーマンスを監視し、顧客や

オペレーション、市場に関する洞察をして迅速に対応していかなければなりません。絶えず変化する市場環境に先んじるには、こうしたインテリジェンスのフィードバックループを可能な限りリアルタイムに近づけると同時に、そのためのアプローチや統制の手段を確かなものにしなければならないのです。

「イノベーションは結果論であってはならず、自社にとっての偶発的かつ断続的で、乱暴な『応急処置』のようなものでもないということを、エグゼクティブは認める必要があります」と、KPMGドイツのトランスフォーメーション・リーダーのIoannis Tsavlikidisは説明します。「ところが実際は、多くのビジネスリーダーたちは、革新的な思考やプロセスが、日々の業務の中に取り入れられるような仕組みを社内に確立できていません。」

確かに、KPMGの調査によれば、回答者の3分の1近く（31%）が、自社がイノベーションのためのプロセス、マネジメント、予算獲得を実行できる能力に欠けていることを認めています。

Paypal社の北米地域スモールビジネス担当バイスプレジデント兼ゼネラルマネジャーを務めるDan Leberman氏は、「数年前と比較し、顧客にサービスを提供し続けるために、我々が自らに課すイノベーションのスピード感がポイントなのです」と述べています。「この3～5年間は、以前よりも投資を増やしています。その結果として、顧客の資金の移動や管理をより便利にする製品やサービスを数多く開発することができました。」

「イノベーションには、スピードや実行力と同じくらい、戦略策定能力と洞察力も重要です」と指摘するのは、KPMGのイノベーション&インベストメント・グロー

バル責任者のSteven Hillです。「自社がなぜイノベーションを進めているのか、そして、その取り組みにより、いかに市場の変化に合わせ、しかも最も効率良く顧客ニーズを浮き彫りにしていかなければならないのかを考えることが重要です。顧客は、常に他者とは違うカスタマー・エクスペリエンスや価値を求めています。それには、価値提案やビジネスモデルの変革、新たなオペレーションモデルの構築が伴うものなのです。」

他業界の最先端テクノロジーや、すでに普及しているテクノロジーに通じておくことでイノベーションを誘発し、実現することも1つの方法です。革新的な企業は、既存のシステムを評価・利用するだけでなく、クラウド、デジタル、モバイルといった最新のテクノロジーやコグニティブ/AI（人工知能）に代表される新しいテクノロジーにも目を向ける傾向にあります。

「イノベーション文化の醸成にリソースを投入している企業は、次世代テクノロジーによるメリットを享受する絶好の位置にいてもいえます」と、KPMGのグローバルテクノロジー・メディア・テレコミュニケーションセクターのリーダーを務めるGary Matuszakは指摘しています。「新たな破壊的テクノロジーのパイロット展開・導入を目的として、イノベーションセンターやリサーチラボに一定の予算をかけるはじめている企業がでてきています。イノベーション戦略の成功は、ビジネスリーダーがテクノロジーをうまく取り入れることで、システムやプロセスが新たなビジネス価値を生み出す力へと転換できるかどうかにかかっているのです。」





## テクノロジーに対して「ビジネスありき」のアプローチを取るには？

KPMGのグローバルテクノロジーアドバイザー・リーダーのDavid J. Evansは、次のように述べています。「変革によって最大の価値を得るために、ビジネスリーダーにはテクノロジーのためのテクノロジーを新たに導入している余裕はないはずです。変革の成功には、デジタル、モバイル、クラウドといったテクノロジーを活用してイノベーションを牽引し、変革によるビジネス価値を実現するという、『ビジネスありき』のアプローチが不可欠です。また、その実現手段としてのテクノロジーは、絶えず進化する顧客の期待に応えるものでなくてはなりません。」

たとえば、KPMGが発行した報告書『The Clockspeed Dilemma (クロックスピード・ジレンマ)』では、「自動運転の登場やコネクティビティ、モビリティオンデマンドの変化を受けて、自動車業界のエコシステム構造(収益構造)がいかに大きく変化しつつあるかを解説しています。これらのテクノロジーによるイノベーションは、顧客行動の変化によって引き起こされており、テクノロジー大手からハイテク関連のスタートアップ企業、テレコム企業、コンシューマーエレクトロニクス企業をはじめとする、変化の激しい業界からの競合参入を招いているのです。」<sup>2</sup>

その一方で、KPMGの報告書『Real Solutions for Real-time Payment Systems (即時決済システムのための真のソリューション)』によると、「銀行やその他の金融機関は、顧客の求めに応じ、即時決済(RTP)システムの導入を進めています。私たちは、情報に即時性を求め、デジタルへの期待をますます高めつつある利用者によって、その決済能力のあり方が形づくられつつある世界でビジネスを行っているのです。決済のスピード、正確性、簡便さを求める利用者の期待は、消費者と企業、消費者間・企業間の取引の方法を根本的に変えつつあります。」<sup>3</sup>

<sup>2</sup> "The Clockspeed Dilemma: What Does it Mean for Automotive Innovation?" KPMG, 2015.

<sup>3</sup> "Real Solutions for Real-time Payment Systems," KPMG, 2016.

# 37%

エグゼクティブの  
3分の1以上 (37%) が、  
変革の実行にあたっての  
最大の障害は、  
自社のオペレーションモデル  
をまず変えることであると  
十分認識していないことだ、  
と答えています

## 変化によって成長し続ける

エグゼクティブは、自社の組織に俊敏性を持たせ、経営環境の変化に応じたイノベーションに合わせて変革できる力を高めなくてはなりません。

「変革を後押しする主な要因の1つとして、異業種間の融合が挙げられます」と、KPMGのクライアント&マーケットのグローバル責任者であるIsabelle Allenは説明します。「それは新たな市場やチャネル、テクノロジー、提供価値、顧客行動という形で、企業にビジネス機会と脅威という両方の側面を生みだしています。結果として、策定される戦略の効果が短くなり、各企業は俊敏性、イノベーション力、効率性を高めることによって対応する必要があります。企業は、財務部門、事業部門やオペレーションモデルを連動させる必要性が一層重要になってきています。こうした適応力の実現には、トップのリーダーシップや後押しする企業文化が必要です。」

Orange社でCEO代理を務めるPierre Louette氏は次のように述べています。「欧州には、自社の競合となる企業が120社前後存在すると言われていました。現在、欧州連合に加盟する28カ国には、それぞれに独自の規制機関があり、競合企業もそれぞれに進化しています。当社も、価格に対する極めて強いプレッシャーを市場から受けており、コスト構造を見直し、新たな市況に対応し得る俊敏なオペレーションを実現する必要があります。」

破壊による混乱というのは、ビジョン、意思、迅速に動くスキルを備えた者に機会を生み出すものでもあるのです。Software AG社の会長兼CEOのKarl-Heinz Streibich氏は、「変化への対応スピードこそが重要となります。速く動けば動くほど、ビジネスにとっての難題を新たなビジネスチャンスへと変えることができるのです」と語っています。

変化によって成長し続けるということは、単に市場の要求に、より迅速に対応できることだけを意味するものではありません。このダイナミックな環境において、企業は新たな価値を生み出すために、変革、組織構造、経営資産のオーナーシップに対する見方を一新する必要があります。「これまで組織を成功に導いてきた能力や前提条件でさえも、今後の成長を維持するのに必ずしも十分とは言えません」と、KPMGのグローバルストラテジー・リーダーのNicholas Griffinは述べています。

「破壊的なビジネスモデルというのは、単に1つの業界の範囲にとどまらない、テクノロジー、ナレッジ、チャネルに関連する戦略との組合せをもとにして、

新たな提案を生みだし、新しい顧客を獲得するものなのです。企業は、市況の複雑さ、スピード感への要求、打ち手としての選択肢の多さから、自社単独だけで対応できるほどのリソース、実現能力や俊敏性、リスクへの積極性がないことを理解しはじめています。このような環境においては、他の企業とのコラボレーションにより市場とチャネルに向き合い、魅力ある提案を行うことで顧客とより深い関係を構築することが、はるかに現実的な戦略と言えるでしょう。」

また、イノベーションとコラボレーションをもとにした成長には、企業が自らの文化についての振り返りや再生について踏み込みつつ、変革のもととなるオペレーションモデルや実現手段について、検討していくことが求められることとなります。望ましい結果を得るには、まず自分自身が変わらなくてはならない、という現実を受け止めなくてはならないということなのです。事実、今回の調査に回答したエグゼクティブの3分の1以上 (37%) が、変革の実行にあたっての最大の障害は、自社のオペレーションモデルをまず変えることであると十分認識していないことだ、と答えています。

「この最大の障害を克服するには、変革により最大限の効果と組織の柔軟性を得られる自社のオペレーションモデルはどうあるべきか、という戦略的なアプローチをもって検討できるかどうかにかかっているのです」と、KPMG英国のトランスフォーメーション・リーダーのJon Slatkinは述べています。「Build / Buy / Partner により新たなエコシステム (収益構造) を取り入れて変革することで、どういった機能を持つべきか、競合優位性を踏まえて考えていかねばならないのです。今日の企業にとって、Build / Buy / Partner に関する数限りない意思決定の選択肢が存在しています。クラウド、コグニティブ/AI (人工知能)、3Dプリンターなどが普及することによって市場環境が変化し、新たな顧客価値の提供やコストパフォーマンス、将来に向けて柔軟に方向転換できる力、それらのすべてが、しかも同時に手に入る時代となったと言えるのです。」

エグゼクティブは、その一方で、社員が自ら変化を望み、受け止められるような文化を醸成して、組織の階層を問わず将来に備えたスキルを身に付けられる環境を用意しなければなりません。顧客の要望やテクノロジーは絶えず変化するものであるという認識に立ち、絶えず人財を強化するトレーニングプログラムを整備するとともに、新たに求められるスキルに応じて適切な人財の採用にも注力しなければなりません。

「経営者は、時に組織を横断的に変えられるか、常に力を試されています」と、KPMGのグローバルピープル&チェンジ・リーダーのMark Spearsは指摘します。「CEOが、まずビジョンを描き、それが社員へと伝わることで、オペレーションの手順や評価指標、インセンティブへと浸透し、変革の成功へとつながる、そんな組織としての行動様式を戦略やオペレーションモデルに組み込む必要があります。イノベーションを受け入れられる新たな企業文化を導入するには、あらゆるリーダー、マネジャー、正社員、契約社員、ビジネスパートナーからの積極的かつ継続的な支持が必要です。」しかしながら、KPMGの調査によると、自社は、常に社内でのコミュニケーションを円滑に取りつつ、たゆみない変革を起こせる、と回答した経営者は半分(49%)にすぎませんでした。

エグゼクティブは、将来の人財のあり方を見据えたうえで、ビジネスモデルやオペレーションモデルの、どの業務がデジタルレイバー(仮想的労働者)に置き換えるべきか、の判断を下す必要がでてきます。自社の人財戦略の中にデジタルレイバーを取り入れることで、人が担うべき仕事と、テクノロジーが人に代わって行う業務の判断をしなくてはならなくなるでしょう。これらの新たなテクノロジーがもたらす恩恵を最大化するために、人に求められるスキルセットとはなにか、をエグゼクティブはよく考えなくてはなりません。

KPMGの報告書『Embracing the Cognitive Era (コグニティブ時代の到来)』<sup>4</sup>には、次のような記述があります。「コグニティブソフトウェアは、事実認識、推測と裏付け、仮説検証など、人の動きを模倣することができます。このシステムをさらに高度化し、オートメーション技術と組み合わせることで、多くの判断を求められるようなタスクも実行することができるように

**「変化への対応スピードこそが重要です。速く動けば動くほど、ビジネスにとっての難題を新たなビジネスチャンスへと変えることができます」**

— Karl-Heinz Streibich, Chairman and CEO, Software AG

なります。」エグゼクティブは、どのような意思決定をアルゴリズムに任せることができるのか、について変革への取組みの中で考えていく必要があります。どのような人財戦略をとるにせよ、将来の破壊的要素に合わせて戦略を変化・適応させる方法を考えなくてはなりません。」

さらに、変革を成功させるには、テクノロジーに関する判断についても同様に俊敏なアプローチをとり、顧客により大きな価値を提供することで、企業に変化の中でも成長できるようにする必要があります。そのためには、テクノロジーに関する判断に際しては、「ビジネスありき」の視点を忘れてはいけません。エグゼクティブの30%が、自社がこれまで使用してきたテクノロジーや既存システムが変革の妨げとなっている、と回答しています。また、リーダーとしては、既存のテクノロジーがビジネスへもたらしている価値についてよく考え、安易にそのテクノロジーを「引き剥がして、入れ替える」という判断をしてはいけません。

実際に、多くの変革に成功した取組みでは、従来から使用してきたシステムの入替えにコストを費やすのではなく、レガシーシステムを維持したまま、新しいテクノロジーやプラットフォームプロバイダーと統合することで新たな価値を生みだし、短期間により多くの投資対効果を得ています。たとえば、デジタル、クラウド、ロボット、コグニティブ/AI(人工知能)などに見られるような昨今のテクノロジーの進歩やプラットフォームプロバイダーの活用によって、俊敏性やビジネスにとっての新たな能力や柔軟性を手に入れることができるのです。

「コグニティブソフトウェアのようなテクノロジーは、変化を起こすためにうってつけと言えるでしょう」と、KPMGのグローバル・トランスフォーメーションイネーブルメント・リーダーのTodd Lohrは述べています。「たとえば、機械学習を活用することによって、顧客に対する価値提案の変化に合わせながら、システム、プラットフォーム、プロセスも繰り返し変化させ、オペレーションモデルに俊敏性を与えることができます。新しいテクノロジーをうまく使いこなすことでイノベーションを加速し、顧客や自社の組織にとって、より大きな価値を生みだすことができる企業こそが、変革に成功を収められるのです。」

<sup>4</sup> “Embracing the cognitive era: Using automation to break transformation barriers—and make every employee an innovator,” KPMG, 2016.

## 「より複雑さが増す、Build / Buy / Partnerの判断に対応できるような変革の戦略策定が求められている」

**Build:** 絶えず変化する市場環境に適応するためには、いかに組織や経営資産を進化させるべきか? 自社がもつ人財が常に適切なスキルレベルを維持し続ける環境を、どうやって整備するべきか?

**Buy:** 企業買収という判断を適切に下せる能力とは? タイミングを見極められる力とは? 自社の能力と連携させながら、いかに戦略的企業買収を展開していくのか?

**Partner:** どのような能力を外部から自社のエコシステム(収益構造)へ取り込むべきなのか? 柔軟性を維持しつつ競争優位性を生みだせるレベルにまで、自社にない経営資産をカスタマイズ、あるいは統合することができるのか?

— Dr. Christoph Zinck,  
KPMGの中国・トランスフォーメーション・  
リーダー

## まとめ

**KPMGの調査により、最大の価値を生みだせる変革と、  
そうでないものとの分かれ目として——カスタマー・フォー  
カスを実現する力、たゆみないイノベーション、俊敏性——  
という3つの要素が見えてきました。**

「調査の結果、ビジネスリーダーたちの大胆な変化への意欲が明らかにはなりました。その一方で、最大の価値を生みだすために必要な手段のすべてを講じているとは言い切れないことも見えてきたのではないのでしょうか」と、KPMGのStephen Hastyは述べています。「企業は、さらにカスタマー・フォーカスに注力し、イノベーションなくしてできないビジネスを実現し、そして俊敏に行動していくようにならなければならない——こういった要素こそが、企業が価値を生みだし、将来にわたり持続できるような変革へと導くのだと思います。」



# KPMGの事業変革支援

KPMGが提唱する事業変革のアプローチは、顧客重視、イノベーションありき、そしてテクノロジーによる実現です。KPMGは、クライアント企業とともに歩みながら、戦略的かつ収益に貢献する目標の設定をサポートします。また、戦略を実現させるビジネスやオペレーションモデル、企業文化とその実行力を高めることで、変革の価値最大化を支援します。

## 調査方法

「KPMGグローバル・トランスフォーメーション調査2016」は、世界のエグゼクティブの事業変革に関する実態を示しています。本調査は、16の主要市場（オーストラリア、ベルギー、ブラジル、カナダ、中国、フランス、ドイツ、インド、イタリア、日本、メキシコ、オランダ、スペイン、スイス、英国、アメリカ）を拠点とする年間売上高500百万USドル以上の企業のエグゼクティブ1,600人以上を対象に、2015年12月～2016年2月の期間に実施しました。回答者の54%は役員レベル、残りの回答者も部門責任者以上であり、さまざまな業界に属しています。

## 協力者リスト

**Forbes InsightsとKPMGは、以下の方々から貴重なお時間と専門的ご意見をいただきました。ここに厚く御礼を申し上げます。**

<b>Vivek Gambhir</b>	Managing Director, Godrej Consumer Products
<b>Simon Jose</b>	SVP and Head of Global Franchises and Platforms, GlaxoSmithKline
<b>Dan Leberman</b>	Vice President, GM North America Small Business, Paypal
<b>Pierre Louette</b>	CEO Delegate, Orange SA
<b>Karl-Heinz Streibich</b>	Chairman and CEO, Software AG
<b>Jon Wardman</b>	Vice President, CRM, Hilton Worldwide

## お問合せ先

### KPMGコンサルティング株式会社

〒100-0004

東京都千代田区大手町1丁目9番5号  
大手町フィナンシャルシティ ノースタワー

TEL: 03-3548-5111 (代表電話)

### 秋元 比斗志

パートナー

hitoshi.akimoto@jp.kpmg.com

### 古谷 公

パートナー

toru.furuya@jp.kpmg.com

[www.kpmg.com/jp/kc](http://www.kpmg.com/jp/kc)

[kpmg.com/transformation](http://kpmg.com/transformation)

本文中の社名、商品名等は各社の商標または登録商標である場合があります。

本文中では、Copyright、TM、Rマーク等は省略しています。

© 2016 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

© 2016 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan. 16-1558

本冊子は、KPMG Internationalが2016年5月に発行した「KPMG Global Transformation Study 2016 - Succeeding in disruptive times, Three critical factors for business transformation success」を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合には、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できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及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。

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.



[kpmg.com/socialmedia](http://kpmg.com/socialmedia)

