



# KPMGグローバル テクノロジーレポート

## 2026

インテリジェンス時代をリードする：  
今日を卓越し、明日を創る



# 目次

**03** はじめに

**11** テクノロジー投資による  
価値創出

**24** 識者の視点

**04** 調査概要

**15** 創造的破壊が続くなかでの  
適応戦略の構築

**26** 結論および  
主要推奨事項

**06** インテリジェンス時代  
における課題への対応

**20** 次のイノベーションの  
波に向けた基盤



# はじめに

私たちはインテリジェンス時代の到来を迎えようとしています。それはかつてないペースのイノベーションと深刻な不確実性によって特徴付けられる時代です。テクノロジーはもはや単なるツールではなく、ビジネスと社会の根幹そのものを再構築する力となっています。人工知能 (AI) は競争のルールを書き換え、量子テクノロジーのブレイクスルーが目前に迫り、地政学的な不確実性がさらなる複雑さを加えています。私たちの世界を形作る力により、組織や個人は次に何が起こるのかに向き合わざるを得なくなっています。雇用のない社会や株式市場の崩壊というディストピア的な未来像から、AIを一過性のブームとして片付ける意見まで、多岐にわたる予測が存在します。こうした不協和音の時代においては、合理的な分析が重要です。

本レポートは、世界中の2,500人のテクノロジー分野の上級管理職から収集したデータに基づき、憶測に左右されないインサイトを示しています。今回の調査では、組織が「AIルーレット」と呼ばれる初期段階を越え、複数のテクノロジーに分散投資を行う段階から、AIをワークフローや製品に組み込み、投資規模の拡大を目指す段階へと進んでいることが示されています。

しかし、投資規模の拡大は複雑です。前回のレポート (KPMGグローバルテクノロジーレポート2024) と同様に、技術的負債、組織のサイロ化、人材不足は依然として根強い障壁となっています。こうした課題があるにもかかわらず、楽観的な見方は依然として多く、テクノロジー分野の上級管理職の半数が2026年までに最高レベルの成熟度に達すると予想しています。しかしながら、現在そのレベルに達している組織はわずか11%です。本レポートでは、こうした高い目標が現状に一致しているかどうか、そして今日の課題に取り組みながら、次のテクノロジーイノベーションの波にも目を向け続けることができるかどうかを探ります。

投資収益率 (ROI) の見通しもまた、一概には評価できません。テクノロジーの導入は急速に進んでいますが、ガバナンスの徹底、実行力、組織の俊敏性といった要因によって、リターンは大きく異なります。このような背景において、固定的な計画はもはや通用しません。組織が成功するためには、柔軟性とスピードを採り入れた適応性の高い戦略が必要です。

変化を受け入れる文化の構築は不可欠ですが、雇用不安に関する懸念は依然として存在します。幸いなことに、ほとんどの組織では、今後2年間で常勤人員の削減はわずかにとどまると予測されており、パフォーマンスの高い組織はAIイノベーションと並行して人材への投資を積極的に行っています。テクノロジーが人間にとって代わるといった極端な予測が語られますが、人間の可能性を拡張する未来への希望があると考えられます。

本レポートをお読みいただくにあたり、「劇的な変化が起こるなかで成長できるのか」という問いについて熟考されることをお勧めします。成功の可能性は、一過性のブームに踊らされず、エビデンスを受け入れ、野心と合理的思考のバランスを保つ戦略に真摯に取り組む姿勢にあるはずです。



## Guy Holland

Global Leader  
CIO Center 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、KPMGオーストラリアのコマーシャルオフィスを率いています。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。



# 調査概要

本調査の対象者：

# 2,500人の テクノロジー分野の 上級管理職を対象に 27カ国で調査

## 43%

欧州・中東・アフリカ  
(EMEA)

## 29%

アジア太平洋 (ASPAC)

## 28%

南北アメリカ

調査対象のテクノロジー分野の上級管理職が所属しているのは、次の**8つの業界**です。  
自動車、消費財・小売、エネルギー、金融サービス、政府、ヘルスケア・ライフサイエンス、製造、テクノロジー・通信

## 31%

金融サービス

## 11%

テクノロジー・通信

## 10%

消費財・小売

## 10%

製造

## 10%

ヘルスケア・ライフサイエンス

## 10%

エネルギー

## 10%

自動車

## 8%

政府

本レポートは2026年版KPMGグローバルテクノロジーレポートです。

調査は2025年に実施しましたが、テクノロジーの進歩が急加速しているため、直近の進歩の観察にとどまらず、視野を広げ2026年以降の予測も含めています。



回答者の内訳：

50%

経営幹部

10%

バイスプレジデント

31%

ディレクター

9%

シニアマネジャー

本レポートには、8名の企業幹部および専門家へのインタビューから得られた貴重なインサイトを含めました。

インタビュー参加者：

**Dean Bortz氏**

Director, AI Go-To-Market, Google

**Rohit Gupta氏**

Founder and CEO, Auditoria.AI

**Zack Kass氏**

Global AI advisor, thought leader, and former Head of Go-To-Market, OpenAI

**Phil Mottram氏**

Executive Vice President and Chief Sales Officer, HPE

**Seth Patton氏**

General Manager, Product Marketing, Microsoft 365 Copilot

**Noelle Russell氏**

AI Solutions Architect and Strategic Advisor, CEO, AI Leadership Institute

**Umesh Sachdev氏**

Co-founder and CEO, Uniphore

**Jenny Wood氏**

Group Chief Information Officer, Skipton Group

年間売上高が1億米ドルを上回る組織を調査対象としました。

# パフォーマンスの 高い組織

本調査には、継続的に優れたパフォーマンスを発揮している組織群が存在します。これは調査対象となったテクノロジー担当上級管理職のわずか5%にすぎませんが、テクノロジーの高度な実装、成熟した運用慣行、デジタルテクノロジー投資からの高いリターン創出能力で際立っています。

本レポートでは、パフォーマンスの高い組織を3つの主要な指標で定義しました。

## テクノロジー成熟度

10のテクノロジーカテゴリーのうち、少なくとも5カテゴリーで上位2レベルの成熟度にあること

## プロセス成熟度

10のテクノロジー機能のうち、少なくとも5機能で成熟度が最高レベルに達していること

## 価値

デジタルテクノロジー関連のROIが200%以上であること<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 回答者は、組織のデジタルテクノロジーに対する年間投資額と過去1年間に達成されたROIを金額範囲で回答しました。ROIは、直接収益だけでなく、コスト削減、効率改善、生産性向上、リスク軽減を含むものとして定義しました。これは過去12カ月間の実績を指し、将来の予測利益は含んでいません。



# インテリジェンス時代 における 課題への対応





## 強力な新時代のテクノロジー

インテリジェンス時代は、新しいテクノロジーの指数関数的な加速によって推進されています。人類は、前例がないほどの量の情報へアクセスできるようになっただけでなく、迅速かつ大規模な推論・意思決定・行動を支援するテクノロジーを手に入れています。

Microsoft 365 CopilotのProduct Marketing担当General ManagerであるSeth Patton氏は、次のように述べています。「印刷機や撮影技術の緩やかな進化や、インターネットの進化ですら、現在起きていることとは比較になりません。その勢いにおいて明確な違いがあり、テクノロジーは目覚ましい速度で人々の生活とビジネスの両方で広く採用される傾向にあります」

ことAIにおいて、その加速化は顕著です。モデルは継続的に更新され、新製品が次々とリリースされ、1ドル当たりの性能は向上し続けています。ソフトウェア企業はエージェントAIを組織のプラットフォームに組み込み、サブスクリプション型サービスによって、高度な機能の導入が容易になっています。

この時代を特徴づけているのは、単なるテクノロジーの進歩にとどまりません。テクノロジーが何を実現し得るのか、そして新たな可能性を引き出すために私たちがどのように協働できるのかを再考する、これまでにない機会が生まれていることこそが、この時代の本質です。OpenAI社のGlobal AI advisorであり、元Head of Go-To-MarketであるZack Kass氏は次のように述べています。「未来は、機械が何ができるかではなく、私たちが機械に何をさせたいかによって決まるでしょう」

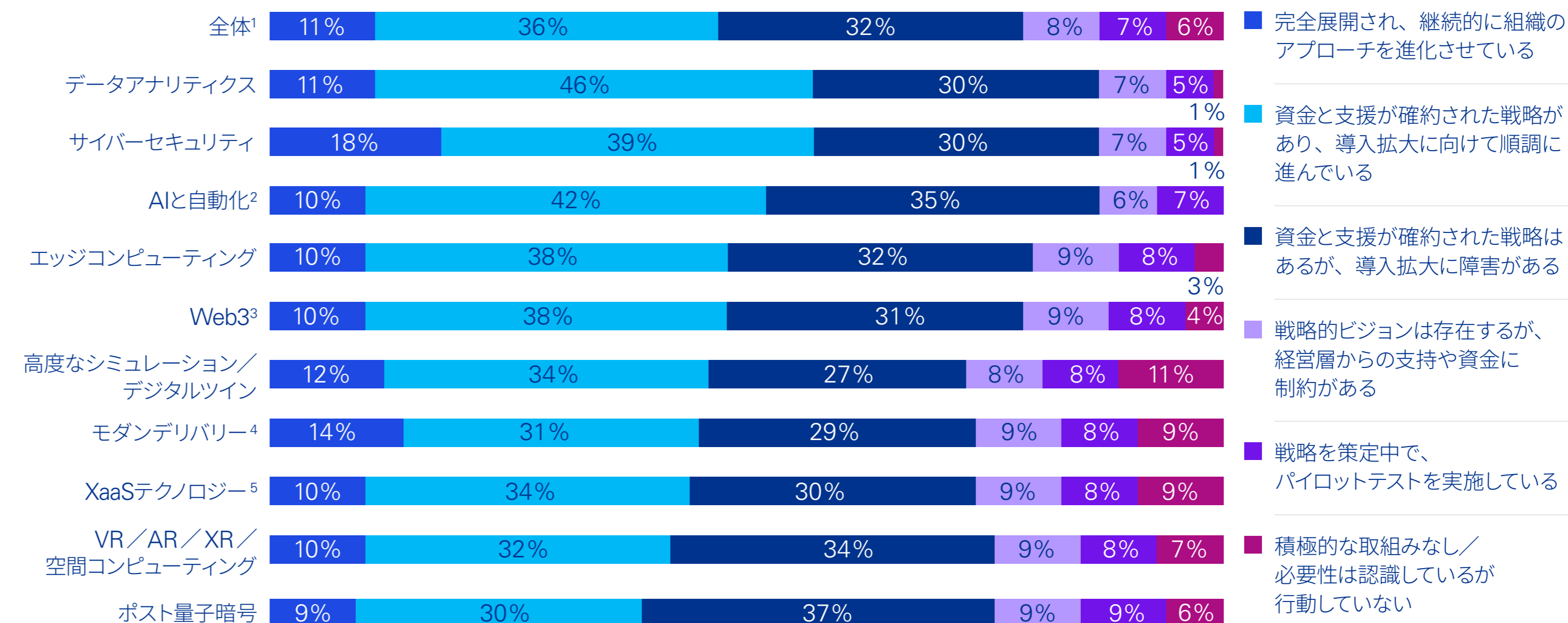
インテリジェンス時代は、大規模参入の時代でもあります。Patton氏が指摘するように、この時代は「情報の民主化から専門知識の民主化」へと移行するでしょう。

## 現在のテクノロジー成熟度レベル

インテリジェンス時代を切り進むテクノロジーリーダーにとって、絶えず変化する環境下においてもテクノロジーを成熟させ、維持することが重要な課題となっています。図1は、サイバーセキュリティ、XaaS (Everything as a service : クラウド提供型サービス)、データアナリティクスなど、10のテクノロジーカテゴリーにおける回答者の成熟度レベルを示しています。平均すると、組織の79%が上位3つの成熟度レベルのいずれかに達しています。

図1：2025年のテクノロジー成熟度

以下のテクノロジーカテゴリーのそれぞれについて、現在、自身の組織の成熟度はどれにあてはまりますか？



1. 2025年の全テクノロジーカテゴリーの平均。2. 生成AIおよびエージェントAIを含む。3. ブロックチェーンおよびトークン化を含む。4. アジャイル開発、DevOps、ローコード/ノーコードを含む。5. パブリッククラウドまたはマルチクラウドを含む。

### カテゴリー全体の傾向：

- 11%の組織はテクノロジーを完全展開しており、継続的改善に注力しています。
- 36%の組織は戦略への資金と支援を受け、導入拡大に向けて順調に進んでいます。
- 32%の組織は戦略に対する資金を確保していますが、実装の段階で障害に直面しています。

完全展開に達している可能性が最も高いカテゴリーは、サイバーセキュリティ (18%) とモダンデリバリー (アジャイル開発、DevOps、ローコード/ノーコードを含む、14%) でした。



## テクノロジーの飛躍的成熟に備える

12カ月後の成熟度の予測については、上位3つの成熟度レベルにあると回答した組織の割合は93%に上昇します。上位2つの成熟度レベルに絞ると47%から83%となり、この成長はさらに顕著です。

多くの組織は2026年にテクノロジー成熟度が大幅に向上すると期待しています。図2によると、10のテクノロジーカテゴリー全体で、回答者の50%が2026年末までに最上位の成熟度レベルに達すると予測していますが、現時点でそのレベルに達している組織はわずか11%にすぎません。

図3が示すように、組織の大多数（62%）は2026年に成熟度が1レベル向上すると考えており、21%は現在の成熟度レベルを維持し、17%は少なくとも2レベル向上すると考えています。

こうした野心的な予測は心強いものですが、「わずか1年で組織が実際にこのような大幅な進歩を達成できるのか」という疑問が持ち上がります。その答えは、重要な実行上の課題をどれだけ克服できるかにかかっています。

図2：現在のテクノロジー成熟度と2026年の予測

2025年現在と12カ月後において、自身の組織の成熟度はどこにあてはまりますか？（10のテクノロジーカテゴリーの平均）

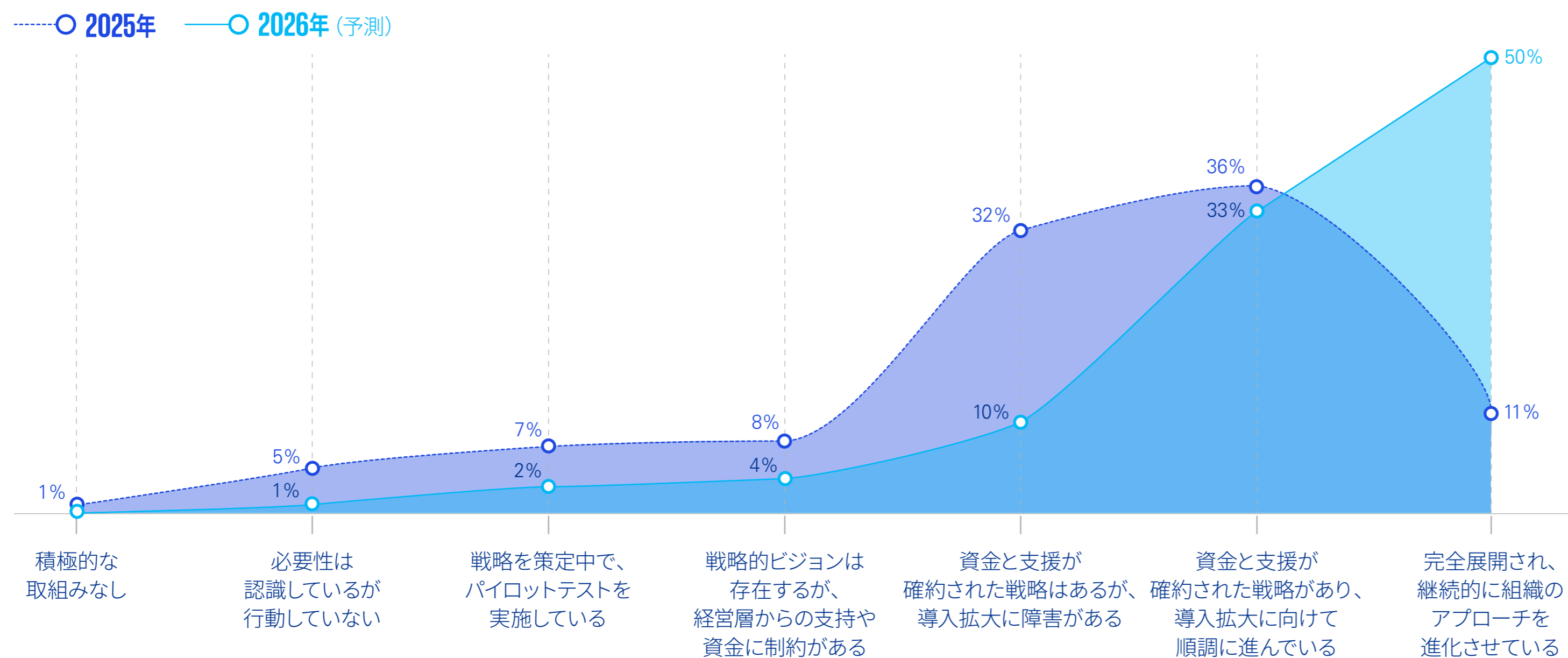
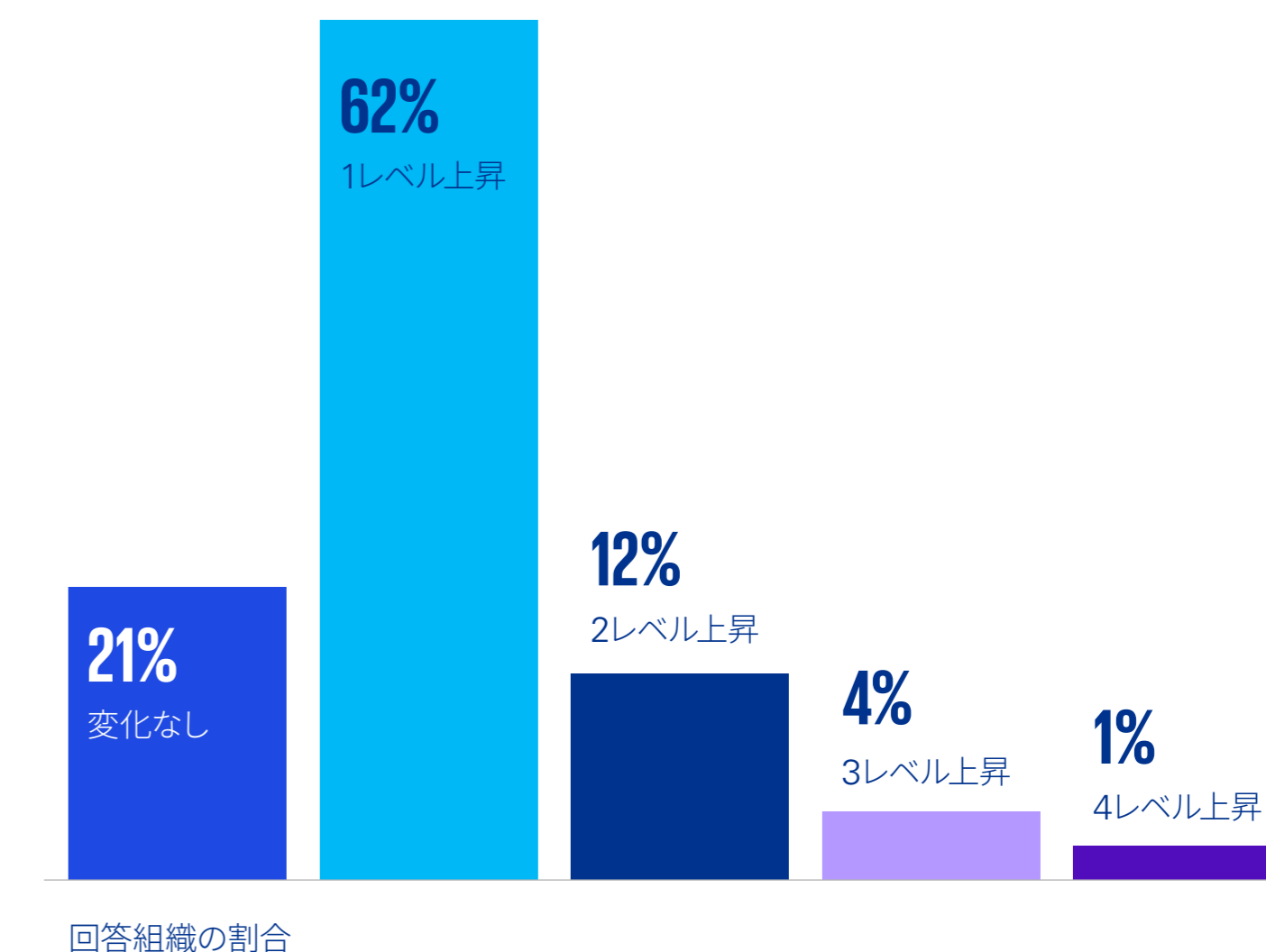


図3：テクノロジー成熟度の変化の予想 — 2025～2026年

2025年現在と比べ、12カ月後の自身の組織の成熟度はどのように変化していますか？（10のテクノロジーカテゴリーの平均）





## スキル不足と技術的負債の管理

野心的なテクノロジー成熟計画を実現するには、組織内に適切なスキルが必要ですが、テクノロジー分野には克服すべき課題があります。本調査では、調査対象組織の半数以上(53%)が、デジタルトランスフォーメーション計画を推進するために必要な人材が依然として不足していると回答しています。パイロットテストの段階では対応可能であったスキルギャップは、組織が完全展開へ移行するにつれて、より大きなリスクとなります。

さらに、前回の調査で浮き彫りになったように、スピードを追求するなかで、過去のトレードオフが組織に影響を及ぼし、技術的負債を生み出しています。テクノロジー分野の上級管理職の大多数(69%)は、迅速化とコスト削減を図るために、セキュリティ、拡張性、データ標準化などの領域で、テクノロジープログラムがトレードオフを生じさせていると述べています。大多数(63%)は、技術的負債を解消するためのコストが、新たな取組みの進展を妨げていると回答しています。

この調査結果は、一部の組織が技術的負債の脅威を過小評価しているリスクがあることも示しています。たとえば、技術的負債の解消コストが新規テクノロジープログラムへの投資を頻繁に妨げると回答した組織は、自身の組織ではほとんど、あるいはまったく発生しないと回答した組織と比較して、今後12カ月間でテクノロジーが飛躍的に成熟すると予測しています。

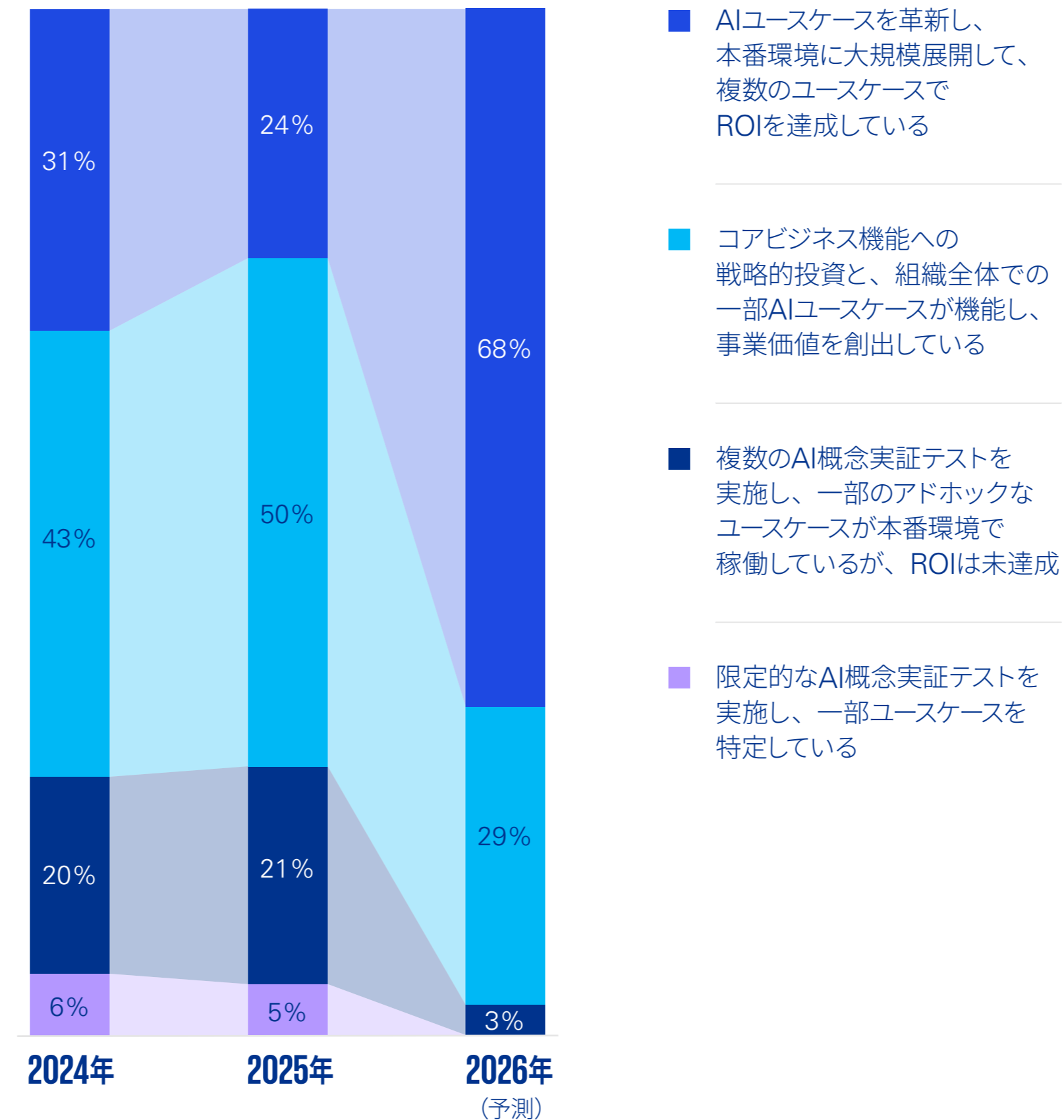
## 実験から大規模展開への移行

インテリジェンス時代の一步先に行くには、AI導入の加速も重要です。前回の調査では、AI導入で重視されていたのは主に汎用ツールを使った実験の促進でしたが、現在の課題はその大規模展開です。

しかし、図4が示すように、前回の調査と比較して、AIユースケースを本番環境に大規模展開し、複数のユースケースでROIを達成している組織の割合は7ポイント減少しました。この減少にもかかわらず、多くのテクノロジー分野の上級管理職は、AIが指数関数的に成熟するという予測を変えておらず、68%は2026年末までにAI導入の度合いが最高レベルに達すると予測しています。

図4：組織はAI導入成熟度が2026年に急速に進展すると予測

以下のうち、現在のAI導入レベルと12カ月後の予測を最もよく表すものはどれですか？



## 調査結果はAIに対して 強い楽観的な見方がある ことを示しています

本調査では、早期導入者の

# 69%

と、後れを取っている組織の

# 65%

が、2026年までにAIを  
本番環境に大規模展開し、  
複数のユースケースでROIを  
達成すると予測しています。



# パフォーマンスの高い組織に倣う

## 技術的負債への対処

パフォーマンスの高い組織の**8%**が、技術的負債の対応コストが新規テクノロジープログラムへの投資を頻繁に妨げると回答したのに対し、その他の組織では45%でした。この結果は、根本的な技術的負債の解消に投資することで保守費用を抑え、成熟度の向上につながる投資を促進させることの重要性を示唆しています。

## 厳格なコスト管理を維持しながらイノベーションを推進

パフォーマンスの高い組織の**6%**が、コスト圧力、つまり技術的負債により、組織にないテクノロジーや新興テクノロジーへの投資機会を逃していると回答しましたが、その他の組織では44%でした。

## コア領域への投資における妥協を避ける

迅速化と低コスト化を目指すなかにおいて、パフォーマンスの高い組織の**30%**がセキュリティ、拡張性、データ標準化などの領域で妥協していると回答しているのに対し、その他の組織では71%でした。



# テクノロジー投資 による 価値創出





## ROIは一定のパターンに従う

テクノロジーはできることを増やす手段であると同時に、ROIを生み出すものでもあります。しかし、インテリジェンス時代においては、新しいツール、競合する優先順位、そして潜在的な戦略が非常に多く存在するため、ROIの測定・予測・共有は複雑になる可能性があります。

調査対象のテクノロジー分野の上級管理職が、テクノロジー投資の平均ROIは200% (2倍) であると回答したことは朗報と言えるでしょう。ただし、リターンの幅は広く、複数の状況要因で変化します。

より多い投資がより大きなリターンを保証するわけではありません。むしろ、準備体制、ガバナンス、俊敏性、実行力の組合せによって結果が決まります。

本調査の回答から、テクノロジー投資のリターンが線形ではないこともわかりました。単一の投資先となる「スイートスポット」ではなく、明確なROI「ゾーン」が存在します。

- **成熟度の初期レベルでは**、小規模で集中的な投資がより高いリターンを生む、「クイックウィンゾーン」が存在します。
- **実装の複雑性が増すにつれ**、統合作業の増加や技術的負債への対処といった要因により、リターンは鈍化する傾向があります。テクノロジー分野の上級管理職の半数 (51%) が、従来型の業務プロセスがテクノロジー投資のROI低下の原因になることがよくあると認めています。
- **成熟度が全体的に向上し**、組織が高価値の機会に対してより深い洞察を得るにつれて、ROIは再び加速し始めます。

このパターンはパフォーマンスの高い組織が体現しており、彼らはこの軌跡をうまく乗り越えたように見えます。収益に対して少ない投資額でも高いROI (4.5倍) を達成しており、初期の変革フェーズを通過し、過去の投資の恩恵を享受していることが示唆されています。

## 高いリターンを得た組織の分析から明らかになった注目すべき傾向

### 小規模組織

小規模組織は3.6倍のROIを達成しており、収益に対する投資比率は比較的多くなっています。これらの組織は一般的に、サイロが少なく、エコシステムがよりシンプルで、ガバナンス体制がスリム化され、承認プロセスが効率化されています。

ROI 3.6倍

### 早期導入者

新しいテクノロジーを早期に導入した組織は、投資額が少ないにもかかわらず、より多くの利益を得ており、導入が遅れている組織のROIが1.4倍であるのに対し、2.2倍のROIを達成しています。これは、早期導入者が学習とアプローチの改善により多くの時間をかけることで利益を得ていることを示唆しています。

ROI 2.2倍

### コスト圧力が少ない組織

コスト圧力が少ない組織は、平均ROIが2.6倍と高い値を報告しています。新しいテクノロジーへの投資障壁が少ないことで、これらの組織はより多くの機会を活用できる可能性があります。

ROI 2.6倍

### 変革重視の組織

2025年にテクノロジー予算の50%以上を変革に費やすと予測した組織は、比較的少ない投資額にもかかわらず、高いROI (3.2倍) を報告しています。これは1つには、過去の投資の成果を反映している可能性があります。

ROI 3.2倍

ROIは、過去12か月間に得られた直接的な収益に加え、コスト削減、効率改善、生産性向上、リスク低減を含みます。



## AI ROIの新たな測定基準

組織がテクノロジー投資のROIの予測と測定を複雑だと感じる主要分野は、新しいAIツールとプラットフォームです。ほとんどの組織（74%）はAIユースケースが事業価値を提供していると回答していますが、複数のユースケースでROIを達成していると回答した組織は24%にとどまり、前回の調査から7ポイント減少しました。

課題の1つは、AIプロジェクトにおいて従来のROI測定基準が不十分なことであり、58%の組織がこの点を認識しています。財務自動化ソフトウェアプロバイダー Auditoria.AI社のFounder and CEOであるRohit Gupta氏は、標準的な指標もあれば、組織にとって意外な指標もあると述べています。

「当社は効率向上、生産性目標、リソース再配分、コスト削減を中心としたビジネスケースを構築する支援ができます。しかし同時に、組織が考えもしない可能性のある詐欺やリスクの軽減、キャッシュフローの加速といった他の要素も提示しなければなりません」と同氏は説明しています。

間接的価値、全体的な影響、長期的なリターンなどのAIの現実に合わせたKPIがなければ、組織は進捗と成功を可視化することに苦労します。実際、テクノロジー分野の上級管理職の55%は、AIの価値をステークホルダーと株主の双方に示すことに苦慮していると回答しています。

HPE社のExecutive Vice President and Chief Sales OfficerであるPhil Mottram氏は、KPI設定時には、リーダーシップへの報告能力を考慮する必要があると述べています。

「AIの活用方法とそのメリットの追跡に関して、焦点をしっかりと絞ることが重要です。なぜなら、広範なアプローチではなく、ビジネスケースに沿って本当に成果を出していることを確認する必要があるからです」と同氏は語ります。

“

**自社のビジネスにおいて、段階的な改善で十分であれば、既製ツールのようなシンプルなAIソリューションで事足ります。仮に、抜本的な改善が必要となるような困難なビジネス課題に直面しているのであれば、そこにリソースを集中し、徹底的な再構築を目指すべきです。”**

**Zack Kass氏**

**Global AI advisor, thought leader, and former Head of Go-To-Market, OpenAI**

## AI ROIを支える戦略的明確性

AIからROIを創出するには、明確な戦略とAIがどのように進化しているかについて、組織全体に適切に伝えることが必要です。経営幹部の80%が組織全体で明確なAI戦略を持っていると回答している一方で、シニアテクノロジーマネジャーでは68%にとどまっています。これは、組織内の足並みおよび理解にずれがあり、実行を妨げている可能性があることを示唆しています。

Mottram氏は次のように述べています。「一部の企業は自社にとって有効な方法を見つけ出し、AIをビジネスに組み込んでいますが、多くの組織は依然として、自社にとって本当に有効なユースケースが何であり、それがビジネスにどれほど大きな違いをもたらすのかを理解できていません」

ビジネスAIおよびデータプラットフォームサプライヤー Uniphore社のCo-founder and CEOであるUmesh Sachdev氏は、組織のある部門でAIの価値が証明され、他部門もそれを認識すれば、その部門でのユースケースが推進される可能性が高いと指摘します。

同氏は、請求書を生成するためのAIユースケースからスタートしたコンサルティング事業を支援するなかで、そのことを目の当たりにしました

「6週間経たないうちにエージェントAIが作成・導入され、チーム全体の生産性が5〜6倍に向上しました。その後、同企業からさらに20〜30の部門が私たちに協力を求め、その3カ月後に再びエージェントの構築を開始しました」と同氏は述べています。

55%

のテクノロジー分野の上級管理職が、AIの価値をステークホルダーと株主の双方に示すことに苦慮している



# パフォーマンスの高い組織に倣う

## ROIに焦点を当てる

**高いROI (4.5倍)** はパフォーマンスの高い組織の特徴であり、収益に対して少ない投資額でもこのリターンを達成しています。一方、その他の組織の平均ROIは2倍です。本調査によると、パフォーマンスの高い組織は資金をより効果的に活用し、リターンを増幅できる強固な基盤を持っています。

## 経営幹部に価値を示す

パフォーマンスの高い組織の**13%**が、テクノロジープログラムを支援するための十分な資金を確保できなかったと回答しましたが、その他の組織では60%に上りました。これは、パフォーマンスの高い組織がテクノロジーとAI投資の価値を定量化し、証明する方法を確立していることを示しています。

## 幅広いステークホルダーに 価値を伝える

パフォーマンスの高い組織の**17%**が、経営層や株主などのステークホルダーにAIの価値を伝えるのに苦慮しているのに対し、その他の組織では57%に上ります。AIの価値に対する深い理解は、成熟度向上の過程での協力と支援の獲得にとって重要です。



# 創造的破壊が 続くなかでの 適応戦略の構築



## テクノロジー戦略はすぐに陳腐化する

インテリジェンス時代の特徴は、創造的破壊が続く点です。テクノロジー戦略は、テクノロジー環境の進化に伴いより優れた選択肢が登場するため、実装される前に陳腐化することが散見されます。本調査によると、テクノロジー分野の上級管理職のほとんどがこの状況を体験しており、56%が急速なテクノロジー環境の変化によって、自社のテクノロジー戦略がすぐに時代遅れになると回答しています。その一方で、パフォーマンスの高い組織における同様の回答はわずか16%にとどまり、パフォーマンスの高い組織ほど急速な変化に備えていることを示唆しています。

創造的破壊は止まらないため、組織が適応可能かつ応答性の高いテクノロジーを採用する必要があります。しかし、ほとんどの組織(78%)は、依然として新興テクノロジーを評価・採用する際に従前のプロセスに依存しています。これらの方法が目的に合致しているのか、あるいはより高い俊敏性とスピードが今必要とされているのかを見直すことが不可欠です。

## 投資ポートフォリオのバランスとターゲティング

創造的破壊が起こっている環境に適応するための重要な要素は、組織内のテクノロジーポートフォリオ全体で投資のバランスを適切に取り、必要に応じてそのバランスを迅速にシフトできる準備を整えることです。

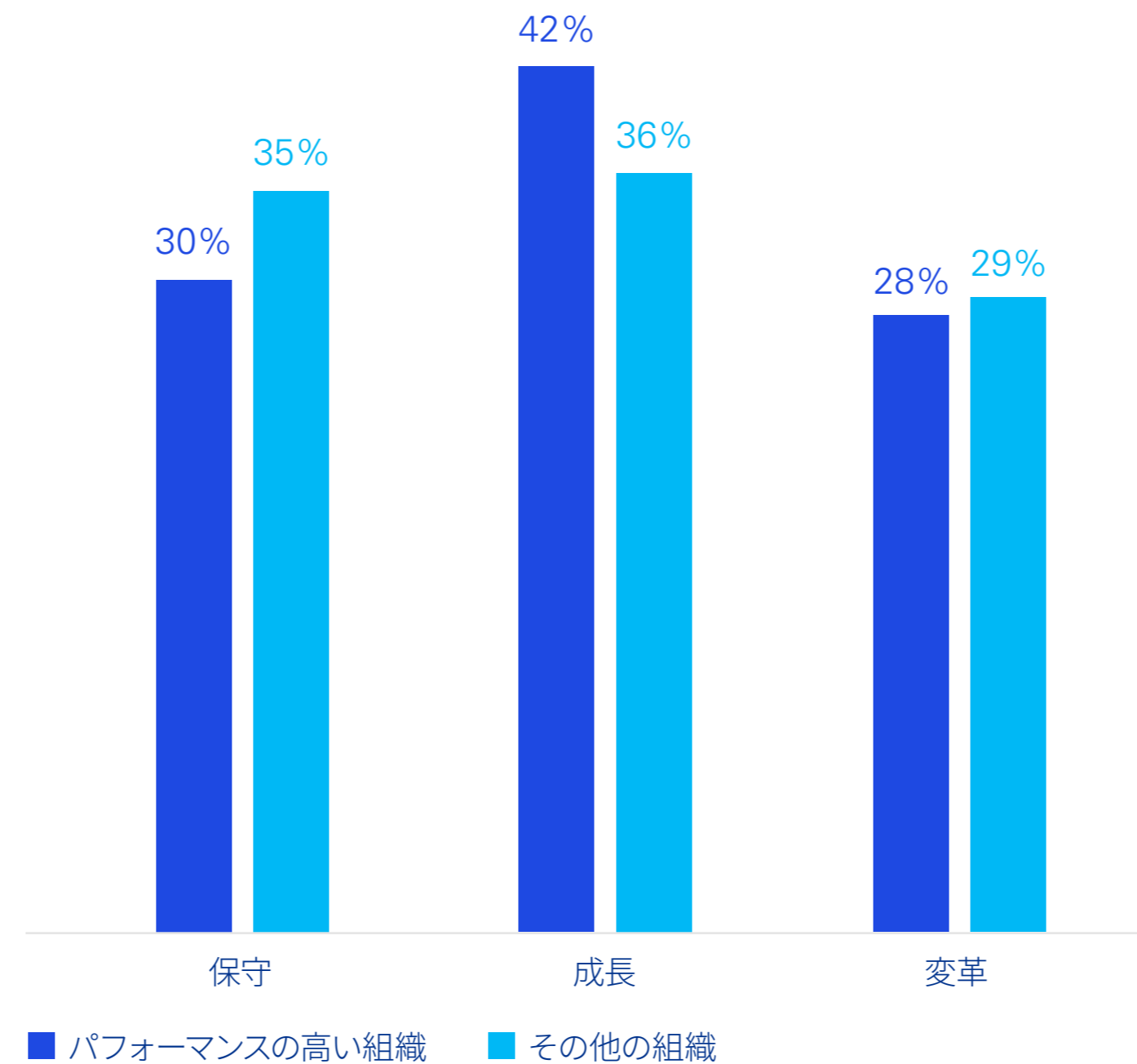
図5が示すように、その他の組織では現在、テクノロジー投資は比較的均等に分散されています。

- **保守**：35%
- **成長**(システムとワークフローの段階的改善)：36%
- **変革**(ビジネスモデルとプロセスの抜本的改革)：29%

投資が均等に配分されている一方で、パフォーマンスの高い組織は、テクノロジー予算を成長に多く振り分けている(42%)ことが注目に値します。パフォーマンスの高い組織のテクノロジー成熟度は、通常その他の組織よりも進んでおり保守への注力が小さくなっていますが、これは技術的負債の管理方法が優れていることを示唆しています。

### 図5：パフォーマンスの高い組織は保守より成長を優先

2025年のテクノロジー予算をどのタイプのテクノロジー施策にどの程度配分していますか？



## テクノロジーに関する意思決定アプローチの明確化

適応戦略は、意思決定機関が明確化されている場合に最も効果を発揮します。それが明確にされていないと、意思決定がきわめて遅くなったり、責任が分散するなど、テクノロジープロジェクトの過剰負荷につながる可能性があります。たとえば、本調査では、回答者の32%が組織内に独立したAIプロジェクトやチームが過剰にあり、連携やガバナンスの共有に限度があると回答しました。

より高いレベルでの方向性の一致を目指すなかで、意思決定機関が不明にならないようにする方法の1つは、選択された意思決定プロセスを中央集権化することです。次ページの図6が示すように、IT部門の完全中央集権モデル、またはIT部門が主導する連邦モデルで実施される可能性が最も高い活動の1つは、テクノロジー投資の優先順位付けと計画(78%)です。このアプローチが最も取られにくい活動は、組織全体のテクノロジーに関するビジョンと目標の定義ですが、それでも回答者の約3分の2(64%)が実施しています。

中央集権モデルはパフォーマンスの高い組織に確実に好まれており、91%が、テクノロジー投資の優先順位付けと計画を、IT部門内で完全に中央集権的に行っているか、またはIT主導の連邦モデルを通じて行っていると回答しています。

これらの結果は、中央集権的な意思決定が好まれていることを明確に示していますが、汎用モデルなどないことを忘れてはなりません。各意思決定の複雑性と組織の成熟度に合わせて、複数のモデルを組み合わせたハイブリッドアプローチが最良の結果をもたらします。



図6：主要活動グループにおける意思決定の中央集権化レベル

以下のテクノロジー関連の施策について、どのように意思決定と活動を行っていますか？

テクノロジー投資の優先順位付けと計画



新しいテクノロジーとサプライヤーの選定



テクノロジー人材戦略の策定・採用



テクノロジーに関するアーキテクチャおよびガバナンスポリシー／  
ガードレールの定義・施行



稼働中のシステムおよびプラットフォームの開発・サポート



テクノロジーの価値およびパフォーマンス指標の定義・モニタリング



組織全体のテクノロジーに関するビジョンと目標の定義



■ IT部門内で完全中央集権化、  
またはIT主導の連邦モデル

■ 民主化または完全分散

## テクノロジーの力を最大限に活用する文化の構築

適応戦略が機能するためには、文化も重要な要となります。従業員は定期的かつ迅速な変化を受け入れ、対応できる能力が必要です。しかし、従業員が新しいテクノロジーや、それが自分たちの役割と将来に与える影響を恐れることはよくあり、これにより俊敏性が阻害される可能性があります。

Google社のDirector of AI Go-To-MarketであるDean Bortz氏は、次のように述べています。「一部の企業は、好奇心やニーズから見慣れないテクノロジーを自然に導入し始めるでしょう。しかし、組織の90%はそれらのツールがどのように機能するかを理解するために何らかの推進支援とトレーニングを必要とします」

したがって、リーダーシップはテクノロジーを推進役として位置付け、従業員に自ら機会を検証する主体性を持たせる必要があります。効果的なアプローチの1つは、イノベーションと変化を推進する自律性を持った小規模な部門横断型チームを設立することです。もう1つは、異なる複数の部門から構成された多様なワーキンググループが共同で制御された実験を行い、ベストプラクティスを定義し、特定分野でサポートとトレーニングを提供するセンター・オブ・エクセレンス (CoE) に注力することです。

テクノロジー分野の上級管理職の約3分の1 (31%) は、今後1年間でCoEへの投資を増やす計画を立てています。

“

私たちは、従業員がすべきことや学ぶべきことに関して、より主体的にコントロールできるようなオペレーティングモデルへの変革を進めています。好奇心をどのように刺激し、説明責任をどのように果たし、勇敢さをどのように育むか、といった文化に関する取組みを行っています。”

Jenny Wood氏  
Group CIO, Skipton Group



## 適応性のための強固なデータ基盤

強固なデータ基盤は、適応的なテクノロジー戦略に不可欠であり、意思決定者に適切なタイミングで正確な情報を提供します。図7は、テクノロジー分野の上級管理職が戦略目標達成のために優先的に取り組む予定の主要なデータアナリティクス改善領域を示しています。特に、データ分析とインサイト、そしてデータ駆動型予測は、前回のレポートから優先度が上昇しており、従業員がデータに基づいて意思決定できるようにすることに価値が置かれていることがわかります。

データが必要な場所に確実に届くようにするため、組織はサイロを排除し、データモデルを標準化し、シームレスな共有を可能にするプラットフォームを導入することが必要です。

適応能力は、リアルタイムデータと外部インテリジェンスを予測やシナリオプランニングに活用することでさらに強化されます。しかし、テクノロジー分野の上級管理職の67%は、非効果的な予測が市場の混乱やテクノロジー環境の変化に対応する能力を阻害していると回答しています。一方、パフォーマンスの高い組織の59%は、シナリオプランニングと意思決定の俊敏性を強化するため、今後1年間でデータフローとテクノロジーインフラを改善する計画を立てています。これはその他の組織の41%と比較して高い割合です。デジタルツインのようなテクノロジーは、リアルタイム環境をシミュレートし、シナリオをモデル化することで、よりスマートな意思決定を支援し、これをさらに進化させることができます。実際、組織の78%が、2026年までに高度なシミュレーションとデジタルツインを大規模導入または完全展開することを目指しています。

## レジリエンスとセキュリティの基盤

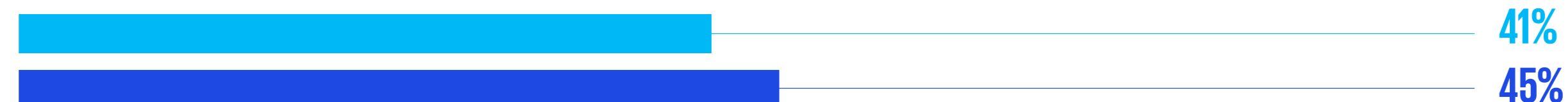
適応戦略を支えるには、レジリエンスとセキュリティにしっかりと焦点を当てる必要があります。本調査におけるパフォーマンスの高い組織は、変化する変数に対するレジリエンスが高い傾向にあり、市場、規制、またはテクノロジーの変化によって頻繁に影響を受けるのはわずか33%で、その他の組織の65%と比較して少ない割合となっています。さらに、パフォーマンスの高い組織の70%が変化に対して高いレジリエンスを持っていると回答したのに対し、その他の組織では36%にとどまりました。

図7：今後12ヵ月間で優先するデータアナリティクスの改善領域

次のデータアナリティクスの改善領域のうち、今後12ヵ月間で戦略目標を達成するために最も重要なものはどれですか？（回答者は上位3つを選択）

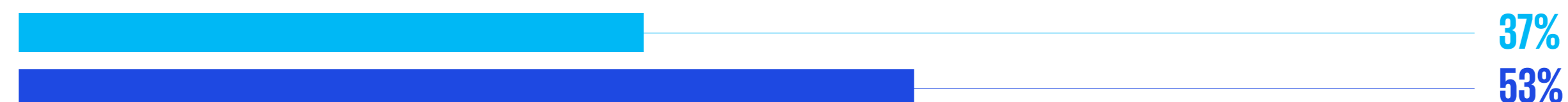
### データセキュリティ：

セキュリティ標準に則った管理、効果的なガバナンスプロセス、セキュリティ技術の有効化を用いて、組織が保存するデータを保護する



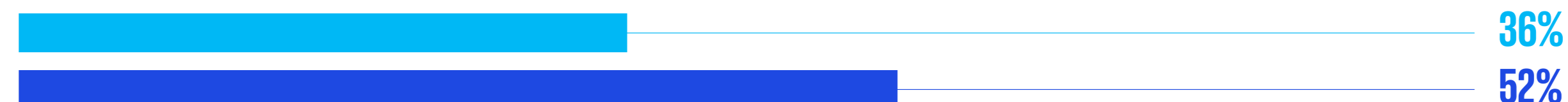
### データ分析とインサイト：

顧客やビジネス運営に利益をもたらすインサイトを抽出する



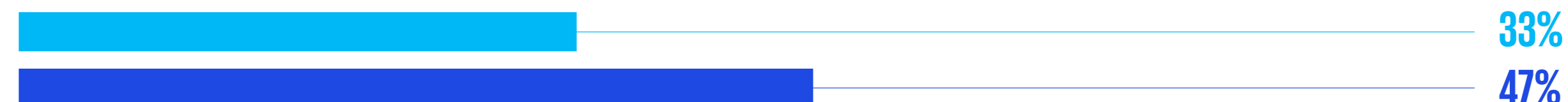
### データアクセス性：

ユーザーが役割を果たすために必要なデータを確保し、新興テクノロジーとパートナーエコシステムを有効にする



### データ駆動型予測：

予測分析技術を用いて、将来のテクノロジー投資を含む運用および戦略的意思決定を改善する



■ その他の組織 ■ パフォーマンスの高い組織

調査で提示されたカテゴリーで、回答者による上位4位にはランクインしなかったものとして、データガバナンス、データ投資、データ相互運用性、データ収益化、データカルチャー、データリテラシーがあります。



# パフォーマンスの高い組織に倣う

## 統一されたAIプログラムを 確保する

パフォーマンスの高い組織の**2%**が、組織内に独立したAIプロジェクトやチームが過剰にあり、連携やガバナンスがほとんどないと回答したのに対し、その他の組織では34%に上りました。この結果は、パフォーマンスの高い組織のリーダーシップが、AIがどのように価値を創造できるかについての明確な理解に基づいて、戦略、文化、能力と整合した一貫したAI実装・導入計画を構築していることを示唆しています。

## 中央集権的な意思決定を 検討する

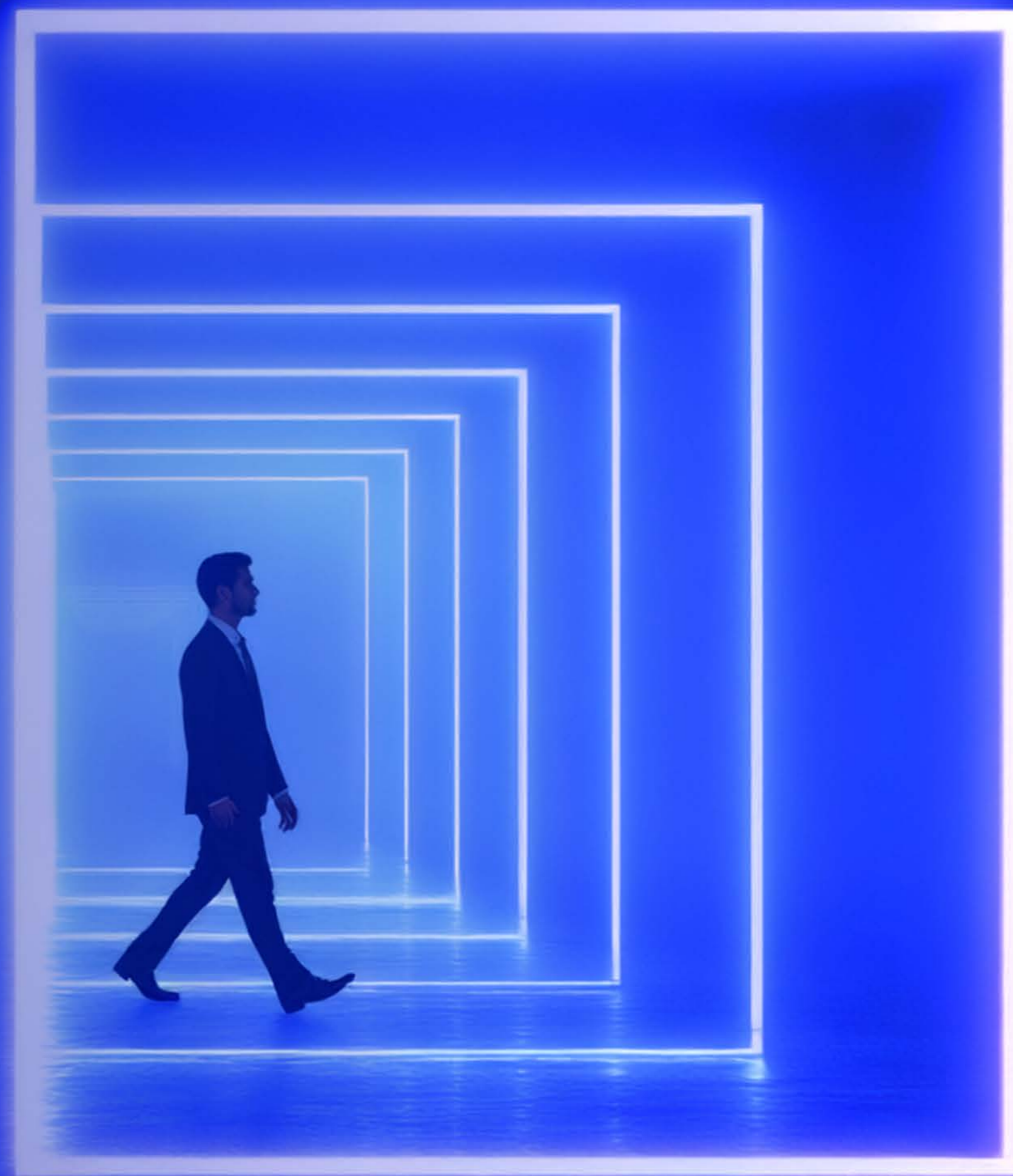
パフォーマンスの高い組織の**91%**が、テクノロジー投資の優先順位付けと計画の意思決定において中央集権化を徹底しているのに対し、その他の組織では78%でした。

## 変革に向けた取組みに 従業員を巻き込む

パフォーマンスの高い組織の**6%**が、従業員の一部が絶えず変化するテクノロジー環境に取り残されていると感じていると回答したのに対し、その他の組織では39%に上りました。この結果は、パフォーマンスの高い組織がイノベーションを受け入れ、従業員が十分な情報を得て、テクノロジー導入を前向きに受け入れる企業文化を育てていることを示唆しています。



# 次のイノベーションの波 に向けた基盤





## エージェントAIブームのさなかで

インテリジェンス時代の今、可能性を秘めた未開拓領域の扉が開かれつつあります。現在注目を集めている機会の1つは、エージェントAIが業務を変革する可能性です。実際、88%がすでに自社のシステムにエージェントAIを組み込むための投資を行っており、92%がエージェントAIの管理が今後5年間で重要なスキルになると回答しています。

エージェントAIは、適切な基盤を持って実装された場合にのみ成功する可能性が高くなります。適切な基盤には、エージェントが実行するタスクや、人間がタスクの「ループ内」で果たすべき役割を決定することが含まれます。図8は、テクノロジー分野の上級管理職が、2027年までにデジタルワークフォースがコアテクノロジーチームの仕事の36%を行うようになることと予測しており、今後2年間で8ポイント増加することを示しています。この変化は、契約社員および正社員のポジションが緩やかに減少することで進むものと予想されます。

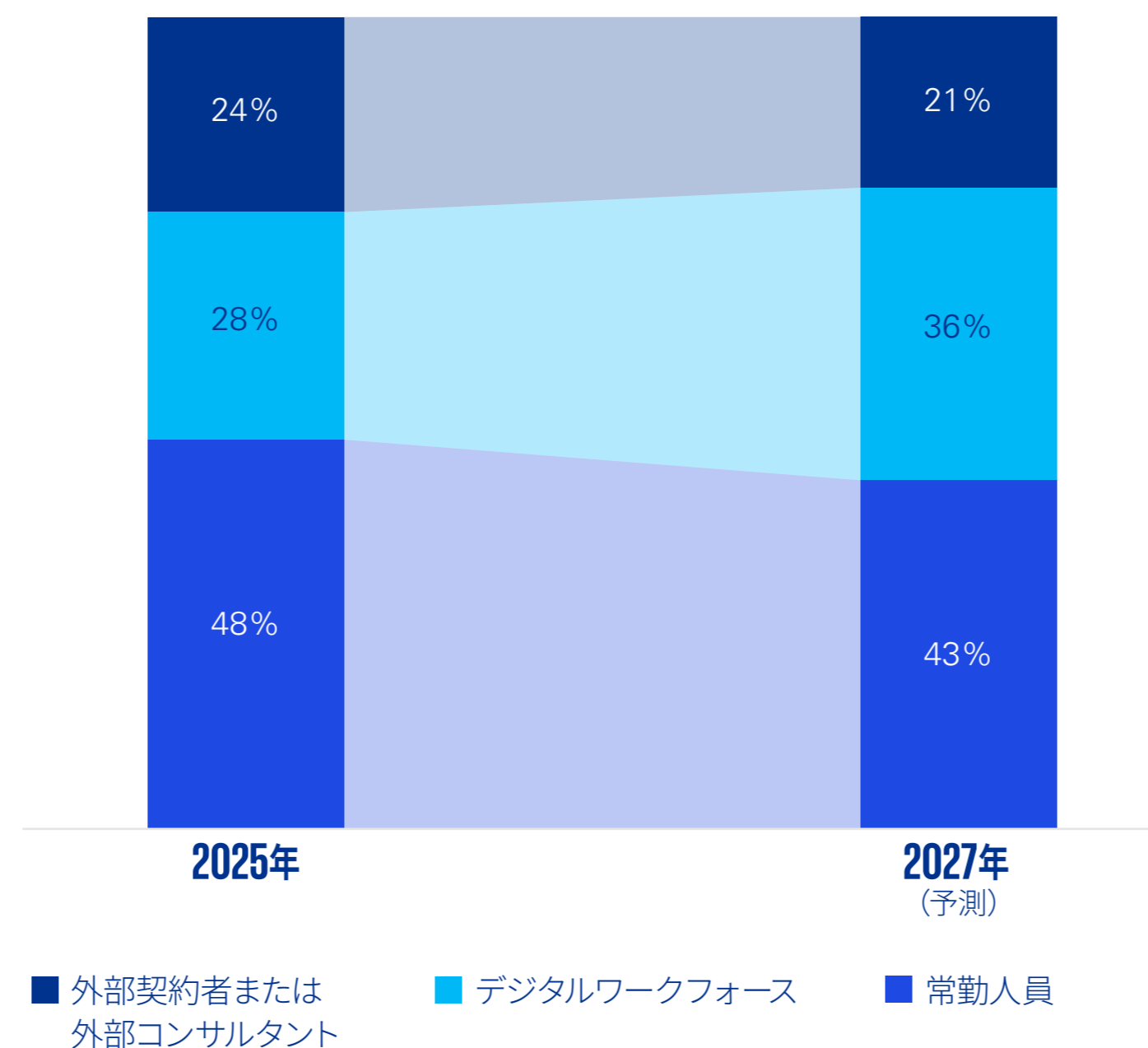
Gupta氏は、組織が従業員の人事データベースを持っているのと同様に、エージェントAI用のデータベースを構築する必要があると指摘しています。「すでに、エージェントAIを管理することが求められる職務内容を記載した求人も見られます」と同氏は指摘しています。Bortz氏は、誰もが自分自身のエージェント群を管理するようになる可能性が高いと見えています。「各個人はエージェント同士やエージェントと職務がどのようにかかわるかを考え、従来のCIOやCHROといった職務上の役割を超えていかなければなりません」と同氏は述べています。

Kass氏は、人間とAIのコラボレーションを最適化し、適応性を高めるために、より小規模でフラットな組織構造へと移行し、より高い俊敏性を追求することを推奨しています。「小さく動くことで、先をより見通せるようになります」と同氏は述べています。Patton氏は、エージェントAIの真の価値は、個々の生産性を超えて、より広範な変革に焦点が移るときに生まれると付け加えています。「何よりも重要なのは、AIによって組織の運営方法を根本的に変える勇気があるかです」と同氏は語ります。

Skipton GroupのGroup CIOであるJenny Wood氏は、このより包括的なレベルの変化には、既成概念にとらわれず、これまでとは異なる方法で物事を進める意欲が必要だと指摘しています。「私たちに関心を持っているのは、単に既存業務を高速化するのではなく、従来とは異なるアプローチとは何か、そして従業員がその新しい業務の進め方を実践できるよう、どのように後押しできるのかという点です」と同氏は述べています。

図8：人員の内訳 – 2025年現在と2年後の比較

2025年現在と2年後における、コアテクノロジーチームのフルタイム換算 (FTE) の人員構成の割合を推定してください



“

**AIやエージェントAI、そしてこれらのアーキテクチャを効果的に活用することを学ぶ企業は、同業他社を大きく引き離す可能性が高く、現在、それは企業や部門、チームのリーダーシップにかかっています。”**

**Umesh Sachdev氏**  
Co-founder and CEO, Uniphore

## 知識と規模のためのAIパートナーシップ

エージェントAIなどの新しいテクノロジーが登場するにつれて、テクノロジーリーダーはコラボレーションを通じて学習を加速させる必要があります。Patton氏は、非常に多くのものが次々と登場するなかで、独自の方法で常に先んじるのは不可能であり、適切なパートナーが重要になると指摘しています。「成功するためには、パートナーに頼る必要があります。それはどの企業にも当てはまり、Microsoftでも同じです」と同氏は述べています。

テクノロジー分野の上級管理職はこの必要性を明確に認識しており、90%が必要な専門知識にアクセスできるよう、テクノロジー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。

エージェントAIによる価値創出の可能性については、[KPMGのレポート \(英語のみ\)](#) をご覧ください。



**まず、ドメイン専門知識を社内に保持したい領域を選び、そのうえでポートフォリオ全体でギャップを埋めるために信頼できるパートナーを選んでください。”**

**Noelle Russell氏**  
**AI Solutions Architect and Strategic Advisor, CEO,**  
**AI Leadership Institute**

## パートナーシップにおけるガバナンスと倫理の優先

組織がパートナーシップを組み、規模を拡大するにつれて、パートナーのガバナンスと倫理基準に注目することが重要です。本調査においてテクノロジー分野の上級管理職は、セキュリティ上の懸念、知的財産およびデータ保護に関する懸念を、新興テクノロジーに関する組織間のより広範な協力を妨げる上位5つの障壁のなかに挙げています。組織の3分の1 (36%) が、パートナーシップエコシステム全体でデータ主権監査を強化することを計画しています。

さらなるサポートとして、組織がリスクを評価・軽減するのに役立つ新しいツールと方法論が登場しています。その一例がHELM<sup>1</sup> (Holistic Evaluation of Language Models) です。これは、大規模言語モデルの品質、安全性、バイアスを測定するためのオープンな学術フレームワークです。

Russell氏は企業に対し、これらのモデル評価フレームワークを採用するよう奨励しており、Microsoft、Amazon、NVIDIAといった企業が、開発ツール内にこれらの評価を可視化するスコアボードを統合していると指摘しています。「構築するものに注意を払うということは、選択するすべてのモデルに厳密さと規律を適用することを意味します」と同氏は述べています。

<sup>1</sup> Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence (HAI)、2025年

## エージェントAIを超えて：さらなるインテリジェンスへの準備

エージェントAIに焦点を当てる一方で、組織は量子コンピューティング、汎用人工知能 (AGI)、人工超知能 (ASI) など、根本的な影響を与え続ける多数の新テクノロジーやツールにも備える必要があります。このようなテクノロジーやツールが進歩している時代に求められるのは、戦略的な先見性、倫理的フレームワーク、そして新しい働き方や考え方を持つ意欲がある、スキルと適応力に優れた人材の準備です。

## AGIとASI

今日のAIシステムは高い性能を備えている一方で適用範囲は限定的であり、明確に定義されたタスクを制約された文脈のなかで実行することに長けています。ただし、それらは内省的に思考するものではなく、反動的に動作するにとどまります。しかし、AGIとASIによって、デジタルインテリジェンスが事実上すべての主要な領域で人間の認知能力を超える現実がもたらされる可能性があります。

AGIは飛躍的な変化の代表です。狭義のAIとは異なり、AGIは人間ができるあらゆる知的タスクを習得し、ドメイン間で知識を転用し、時間とともにその行動を適応させる能力を持つと期待されています。AGIは単に入力に応答するだけでなく、文脈を理解し、計画し、推論し、自律的に学習します。エッセイを書くだけでなく、地政学を理解し、新しいバイオ医薬品を設計できるシステムを想像してみてください。このシステムでは、タスクごとに再学習する必要はありません。

ASIは前述の壁を超える存在になる可能性があります。ASIは、より広範な一般化だけでなく、科学的推論から道徳的判断、感情的洞察に至るまで、あらゆる重要な領域で人間の認識力の最高レベルを超える能力を持つと考えられます。

AGIとASIの実現時期は依然として不確実ですが、その方向性は疑いようがありません。システムは、より自律的で転用可能になり、反復的な自己改善能力が高まっています。

これらのトレンドのなかでは、戦略的先見性、倫理的フレームワーク、そしてインテリジェンスそのものが社会、経済、人間の目的とどのように統合されるかを再考することが必要です。リーダーは、機械の知能が価値、戦略、社会の進歩の主要な推進力となる世界において、組織を単に適応させるだけでなく、責任を持って主導するために組織をどのように位置付けるかを考慮しなければなりません。

AGIとASIの詳細については、[KPMGのレポート \(英語のみ\)](#) をご覧ください。

## 量子コンピューティング

安定して機能する量子コンピュータがいつ利用可能になるかは不明確ですが、このテクノロジーは急速に進歩しています。量子コンピューティングは、AIの劇的な加速、モデルトレーニング、開発サイクルの迅速化を可能にし、より堅牢な問題解決能力を生み出す可能性を秘めています。

しかし、量子コンピューティングは、暗号化突破など新たなセキュリティ上の脅威ももたらし、これはすでにテクノロジー分野の上級管理職の懸念事項となっています。本調査回答者の41%が、量子コンピューティングがもたらす脅威への準備とポスト量子暗号 (PQC) の導入において、後れを取っていることを懸念しています。HPE社のPhil Mottram氏は、この懸念を受けて、次のように述べています。「セキュリティ分野では、量子コンピューティングが悪意のある者によって利用されることを、すでに多くの人が懸念しています。当社が現在出荷しているサーバー製品は、すでに量子セキュリティの脅威に対して将来対応可能な設計になっています」

組織は、どの暗号がどこで何のために使用されているかを特定し、PQCへの移行計画を策定する必要があります。またセキュリティ対策を超えて、量子コンピューティングを導入する際のロジスティクス面についても計画を開始する必要があります。これは、コーディングとハードウェアの両面において大規模な変革プロジェクトになる可能性が大いにあります。

量子コンピューティング時代のデータ安全性の詳細については、[KPMGのレポート \(英語のみ\)](#) をご覧ください。



# パフォーマンスの高い組織に倣う

## 人材に投資する

エージェントAIの急速な導入が進むなかにあっても、パフォーマンスの高い組織では2027年時点で常勤人員の**50%**が引き続き配置されると見込まれており、その他の組織の42%を上回っています。このことは、AI駆動型の能力と並んで、人間の専門性が依然として重要であることを浮き彫りにしています。

## 専門職の採用を慎重に検討する

パフォーマンスの高い組織の**57%**が、地政学的緊張などの外部マクロ環境の変化に対応するため、今後12ヵ月間で自国のテクノロジー人材の採用を増やす計画を立てているのに対し、その他の組織では35%でした。

## コラボレーションとセキュリティを優先する

パフォーマンスの高い組織の**85%**が、テクノロジーエコシステムで外部パートナーと頻繁に連携しているのに対し、その他の組織では73%でした。一方で、パフォーマンスの高い組織の約半数(49%)が、パートナーシップエコシステム全体でデータ主権監査の強化を計画していますが、その他の組織では35%にとどまっていました。

## リスクへ果敢に立ち向かう

パフォーマンスの高い組織の**87%**で、業界での存在感を維持するために新興テクノロジーの導入にはより多くのリスクを取るべきであることに同意する傾向が強いのに対し、その他の組織では78%でした。



# 識者の視点

Zack Kass氏インタビュー





# Zack Kass氏のインサイト： 無制限のインテリジェンスを乗りこなす

**Zack Kass氏**

Global AI advisor, thought leader, and former Head of Go-to-Market, OpenAI

私たちはインテリジェンスが無制限の時代に突入しつつあります。つまり、ほぼゼロの限界費用で、豊富な認知能力をエージェントやCopilot、自律型ワークフローとして活用できることを意味します。優位性は、モデルへのアクセスから、大規模に展開するために必要な規律とガバナンスにおける想像力へと移行しています。

KPMGのデータによると、テクノロジー分野の上級管理職は2026年に、パイロット段階からROI重視へと大幅に移行する予定であることを示しています。88%の組織はすでにエージェントAIをワークフロー、製品、バリューチェーンに組み込んでいます。パフォーマンスの高い組織は、2027年時点で常勤人員の50%が引き続き配置されると予想しています。これは小規模の人間の集団が恒久的に中核となって、大規模なAI強化エコシステムをオーケストレーションする未来が来ることを示唆しています。このような環境において、次の5つの項目がテクノロジーリーダーにとってヒントになります。

1

## エラーバジェットを明確に設定した ポートフォリオ戦略を採用する

ほとんどのAIパイロットは「キャズム（障壁）」を越えることができないと予想されますが、試みを低コストかつ迅速に進められるのであれば許容範囲内であるといえます。検証したアイデア、意思決定、大規模展開された成功事例に対して、四半期ごとにスループット（実行速度）目標を設定し、終了基準を事前に公開して、価値創出までに要する時間（time-to-value）とそのコスト（cost-to-value）を最重要指標として扱います。

2

## AIネイティブのオペレーティングモデル を構築する

プロジェクト単位の取組みからプロダクト志向へ、アプリからエージェントへと移行します。データ契約、検索パターン、評価ハーネス、人間介在型コントロール、インシデント対応プレイブックなど、「厚い」オーケストレーションではなく「薄い」インターフェースを設計します。すべての重要なワークフローに、標準となるエージェント、人間のオーナー、ロールバック計画を設定します。エージェントをサービスレベル（正確性、レイテンシ、AIコンテンツレート、エスカレーション品質）で測定します。

3

## 行動適応性と人間的スキルに投資する

テクノロジーは、組織が職務内容を定義し直すよりも速いペースで進化していきます。そのため、オーケストレーション、プロンプトやポリシーの設計に加え、判断力やセンスを養うための人材育成が重要になります。多くのカテゴリで、製品は丁寧な受け答えするようになり、AIによって強化された人間主導の体験を通じて、信頼性、明確さ、共感を大規模に提供することが重視されます。パフォーマンスの高い組織が人間を中核とした体制を維持しようとする意図は、レジリエンスとガバナンスの観点から本能的に正しい選択です。

4

## 拡大のためのガバナンスを確立する

モデルとエージェントを一元管理するレジストリを構築します。評価、プライバシー、安全性、変更管理を標準化することが重要です。実タスクでの導入前テスト、本番環境でのシャドーラン、導入後のドリフト監視が必須となります。また、すべてのエージェントを責任あるオーナーとKPIに紐付けるとともに、プロンプト、ポリシー、ガードレールをバージョン管理された資産として扱います。

5

## 次のフロンティアに備える

マルチエージェントシステムは、バリューチェーン全体を調整します。合成データは、プライバシーを侵害することなくパーソナライゼーションを可能にします。エッジ展開により、店舗、医療現場、工場にインテリジェンスがもたらされます。また、量子関連の最適化が進むことで、計算負荷の高い計画立案の課題が圧縮される可能性があります。

テクノロジーの導入は、組織ごとに進み方が大きく異なります。一過性のブームを追いすぎて過剰に構築してしまう組織もあれば、「完璧な」テクノロジーを待つあまり、早期に取り組むことで得られるメリットを逃してしまう組織もあるでしょう。勝利への道は実践的であり、多数の小さな賭け、徹底的な測定、そして成果の出た取組みの迅速な展開がそれにあたります。無制限のインテリジェンスを、顧客からの信頼、強靱なオペレーション、収益成長へとつなげましょう。



# 結論および 主要推奨事項



# 今後の展望：2026年のアジェンダ

## 01

### 学習を加速させ、 新たな競争優位性を築く

驚異的なスピードに備えるために、組織の知識を戦略的に通用する価値として捉えることが不可欠です。迅速な学習サイクルと知識共有を制度化してください。

## 02

### データに基づく投資で 価値を最大化する

成熟度評価と外部ベンチマークを踏まえた証拠に基づく意思決定を行い、パフォーマンスを継続的に追跡・予測します。KPIが今日のテクノロジー環境と一致し、新しいアプローチの必要性を反映していることを確認してください。

## 03

### フレームワークと 文化を通じて適応力を 根付かせる

意思決定のプロセスを合理化し、ツールが陳腐化した場合には方向転換します。この理念を支える能力のある、適応性に優れたチームと革新的な企業文化を構築してください。

## 04

### エージェントを活用する 未来に備えたチームを 構築する

スキルの向上、AIリテラシーの構築、AIを効果的に活用・管理・習得できる次世代リーダーの育成に焦点を当てた人材戦略を再設計してください。

## 05

### AIファーストかつ トラストバイデザインの 考え方を取り入れる

すべての設計と意思決定においてAIファーストの考え方を取り入れることから始め、信頼、透明性、責任を設計段階から組み込みます。責任あるAIを単なるコンプライアンスのための要素ではなく、競争優位の源泉へと転換してください。

## 06

### データ基盤を強化し、 テクノロジースタックを 最新化する

AIは、それを支えるデータの力に比例して強力になります。テクノロジースタックを合理化・最新化し、稼働中のレガシーシステムを廃止し、迅速な反復開発とAIネイティブアプリケーションに対応できるモジュラー型の動的アーキテクチャを構築してください。

## 07

### 戦略的なエコシステム パートナーシップを 推進する

目的を持ってエコシステムパートナーを選択してください。単なる取引上の関係から、柔軟性を高め、相互運用性を促進し、イノベーションを加速させ、より良い成果を提供する戦略的な共創関係へと移行してください。

## 08

### 未来を見据える

量子コンピューティング、AGI、ASIの時代の到来は、予想以上に早いかもしれません。現在のニーズに対応しながらも、次に備えることに注力し続けてください。

組織がインテリジェンス時代に突入するなかで、テクノロジー成熟度を高め、ROIを最大化しようという熱意は高まっています。そのような高い目標を達成するには、強固な戦略的基盤、AIの実験段階から大規模展開への移行、ROI指標の再定義、投資バランスの調整、そして適応戦略と意思決定構造の育成が必要です。成功するには、変化に対応できる企業文化の醸成、エージェントAIを通じた人間とAIワークフォースの最適化と同時に、量子コンピューティング、AGI、ASIといった新たなブレイクスルーへの準備も重要になります。

テクノロジー分野の上級管理職が、テクノロジーによって組織の成長を真に促進し、従業員がテクノロジーを受け入れ活躍することを望むのであれば、2026年は決して楽な道のりにはならないでしょう。困難で複雑な年になると思われませんが、今後の調査を通じて、企業の取組みの成果を検証していきます。



# KPMG Velocityで より賢く、より速く

精度とスピードを両立させることで成長と俊敏性を加速し、  
持続的なレジリエンスを確立します。

KPMGのAIを活用した製品とサービスは、インテリジェント  
エコノミーにおいて、変革の推進から運用の高度化、そして  
持続的な成長までを一貫して支援します。

[詳細はこちらから \(英語のみ\)](#)

**KPMG. Make the Difference.**

[kpmg.com/velocity](https://kpmg.com/velocity)



# お問合せ先

## KPMGコンサルティング株式会社

T : 03-3548-5111

E : kc@jp.kpmg.com

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

本レポートの一部の画像は、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2026年1月に発行した「KPMG Global tech report 2026 - Leading in the Intelligence Age: Excelling today, shaping tomorrow」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しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した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。

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

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

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。

© 2026 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

© 2026 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. C26-1009

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 2026 | Publication number: 140343-G | Publication date: January 2026