



KPMGグローバル テクノロジー レポート2022

世界中のテクノロジーリーダーに対する調査からみえる、
デジタルトランスフォーメーションの進捗と、
デジタル成熟度をさらに高めるための取組み



目次

05

カスタマーエンゲージメント向け
テクノロジーへの高まる熱気



09

デジタル化の進展と依然として続く脅威



15

対応に追われる
サイバー
セキュリティ
チーム



18

デジタル
成熟企業の
7つの特徴





はじめに

企業は今、緊迫した状況下での経営を余儀なくされています。コスト高、経済の不透明性、地政学上の混乱、世界的な人材不足の危機に対応しながら、顧客ロイヤルティを高め、革新的かつ先進的な製品やサービスを次々に提供することで市場シェアを死守しなければなりません。これらの目標を達成するためには、新たな先端テクノロジーを使いこなすことが極めて重要となります。

KPMGがまとめた最新のグローバルテクノロジーレポートでは、世界のテクノロジー専門家の間には、レジリエントで前向きな見方が広がっているという良い知らせもありました。企業は、創造的破壊を実現する新たなツールを積極的に取り入れ、デジタルトランスフォーメーションをさらに推進し、顧客体験を向上させようとしています。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的な流行を受け、テクノロジーへの投資とイノベーションが急速に進みました。そして企業は、テクノロジーにビジネス再構築の可能性が秘められていることを改めて確信しました。「HARVEY NASH / KPMG 2020年度CIO調査」では、61%がCOVID-19の危機によって企業内におけるテクノロジーリーダーの影響力が高まっていると回答しました。また70%が、ビジネスチームとテクノロジーチームのコラボレーションが強化されたと回答しています。

本レポートでは、COVID-19の流行拡大をきっかけにデジタル革命が加速し、デジタルトランスフォーメーションへの信頼がかつてないほど高まっていることが明らかになっています。このような業界基準の引き上げが、デジタルリーダーシップの定義を見直す好機となります。

経済の先行きが不透明ななか、企業がどのようにデジタル化の機運を維持しようとしているのかを探るため、今回はKPMGとHARVEY NASHが共同で毎年実施していたグローバルCIO調査の対象範囲を拡大し、KPMG独自のグローバルテクノロジーレポートとしてまとめました。2,200人以上の経営層に対して調査を実施し、業界の専門家と議論を深め、先例のないほど市場の変動が激しい時代において、競合他社より一歩先を行くために採用しているテクノロジー戦略を紐解きました。



注目すべき 結果

先端テクノロジー

今後 **2** 年以内

多くの企業においてWeb3、メタバース、量子コンピューティングなどの主要な先端テクノロジープラットフォームが採用されるまでの想定期間

デジタルトランス フォーメーション

99%

デジタル投資からリターンを生み出すことができたと回答した経営層の割合

人材不足

1
第**1**位

デジタル技術の導入において、企業が直面する課題として挙げられた順位

クラウドの導入

10 社に **9** 社

クラウドシステムの導入に進展がみられたと回答した企業の割合

サイバーセキュリティ

58%

セキュリティ対策スケジュールに遅れが生じていることを認めたサイバーセキュリティチームの割合



カスタマー エンゲージメント向け テクノロジーへの 高まる熱気

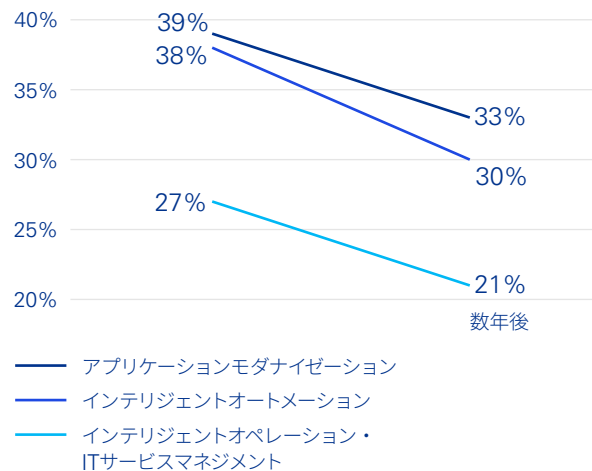


近年、経営層は自社のデジタルトランスフォーメーションが期待通りの成果を挙げていることに自信を得て、今後の施策にも前向きに取り組もうとしています。市場の混乱や地政学上の緊迫は続いているものの、企業は新たなテクノロジーを受け入れ、新たなツールに投資する方向へと進んでいます。

今回の調査によると、回答者のほぼ全員が、デジタルトランスフォーメーションによって過去2年間で自社の収益性と業績、またはどちらか一方が向上したと述べています。また、主要な導入マイルストーンに対しても、計画より早く到達しているようです。さらに、アプリケーションモダナイゼーションとインテリ

導入マイルストーンに到達後は、徐々に投資規模を縮小予定

今後1年から数年間に、自社が最も大規模な投資を計画しているのはどの分野ですか？



ジェントオートメーションについては、今後数年といった長い期間をかけず、1年以内に優先的に取り組む可能性が高いとしており、多くの企業がこれらの領域において早く成熟することを期待しています。

また、先端テクノロジーを声高に求める動きが広がっていることが明らかになりました。たとえそれが、未知の技術で創造的破壊を伴う可能性があったとしてもです。今後2年以内におよそ67%が、メタバース、非代替性トークン (NFT)、Web3などの先端テクノロジーの採用を計画しており、72%が量子コンピューティングへの投資を予定しています。

顧客価値がIT活動における大きな原動力に

今回の調査では、顧客体験がデジタルトランスフォーメーションへの予算制約をなくす重要な要素の1つであることを示唆しており、この傾向は過去数年間続いています。

顧客中心の体験を実現するには、顧客のニーズを最も効果的に満たすワークフローやサービス、製品を設計しなければなりません。このアプローチには、業績面のメリットもあります。Microsoft社の調査では、顧客サービスの質がそのブランドから再度購入するかどうかに直接的な影響を及ぼすと答えた顧客が96%に上りました。さらに、56%の顧客は、顧客体験に不満があれば再来店やリピート購入はしないと回答しています¹。

マーケティング、顧客サービス、営業といった機能が、デジタルトランスフォーメーションプログラムによる恩恵を最も受けていることがわかりましたが、これは顧客中心の手法を取り入れていることによる直接的な成果です。

1 <http://info.microsoft.com/rs/157-GQE-382/images/EN-CNTNT-Report-DynService-2017-global-state-customer-service-en-au.pdf>



顧客体験は、企業のIT投資意欲をおおいに掻き立て、デジタルトランスフォーメーションと同義で使われるようになっていきます。テクノロジー戦略は、ロイヤルティ獲得につながる顧客体験を創出し、収入源の確保と継続的な売上を促進しています。

Barry Brunzman

Global Leader, CIO Center of Excellence
KPMGインターナショナル
Principal Advisory, CIO Advisory
KPMG米国

“

デジタルトランスフォーメーションの主な目的は、より顧客目線を意識し、データに基づいた意思決定をすることです。つまり、一度立ち止まって、優れた顧客体験を創出するためにはどの分野に注力すべきなのかを改めて問うことです。

Sedef Gavaz氏

Head of Digital Product,
Natural History Museum, UK

ロンドン自然史博物館でデジタル製品の責任者を務めるSedef Gavaz氏にとって、テクノロジーを通じて顧客ロイヤルティを向上させるというミッションは、非常に現実的な課題です。

この課題に対応するため、同博物館では最新の働き方を取り入れた改革に乗り出しています。たとえば、製品・デジタル担当チームに対して、より大きな意思決定の裁量を与えるようになりました。Gavaz氏は次のように補足しています。「これは、どの問題を解決し、どの製品を最適化するか優先順位を付けることです。どの分野に時間やリソースを投入すれば利益を最大化できるのかを理解し、私たちの製品ビジョンや戦略に反映させなければなりません。」

しかし、非代替性トークン (NFT) のような先端テクノロジーは、多くの企業が実用化検討の初期段階にあるなかで、カスタマーエンゲージメントにおいてどのような役割を果たすことができるのでしょうか。

Novartis社でデジタルイノベーションの責任者を務めるKonrad Dobschuetz氏は、「新たなテクノロジーによって顧客が自身のデータをマネタイズできるようになる」と述べています。民間医療を受けている患者はその一例です。

カスタマージャーニーを円滑に進める エンタープライズテクノロジー

顧客体験を充実させるという企業の戦略的目標において、エンタープライズテクノロジーは重要な役割を果たしています。今回の調査からも、顧客中心の姿勢がテクノロジーへの投資意欲につながっていることがうかがえます。

顧客とのやりとりには複数の部門が連携してかわる必要があるため、フロントオフィス、ミドルオフィス、バックオフィス

の機能やシステムに一貫性が欠如していると、エンゲージメントプロセスがさらに複雑化し、対応に遅れが生じます。たとえそれ以外のカスタマージャーニーがうまくいっていたとしても、こうした分断によってオペレーションの効率性を損ねる恐れがあります。さらに、顧客との問題を悪化させ、誤った対応を誘発する可能性もあります。

回答者のおよそ10人に9人 (89%) が、各機能向けに効率化したエンタープライズアプリケーションを備えている (51%)、または、全社的に効率化・統合化したアプリケーションを備えている (38%) と回答しました。こうした傾向がある一方、62%は、依然として機能間のサイロ化への対応に取り組まなければならない状況であると回答しています。

エンタープライズテクノロジーを再構築し、機能間のサイロを解消すれば、企業は顧客体験を向上させることができます。今日では、新たな働き方を構築し社内の円滑な連携促進に取り組むことこそ、企業の大きな差別化要因となっています。

確実性の高い経験が、顧客の信頼を獲得する

顧客ロイヤルティが高まるか否かは、顧客がブランドを信頼しているかどうかにかかっています。そのため、デジタルトランスフォーメーションに取り組む初期段階からサイバーセキュリティを考慮しておくことで、確実に信用が持てる顧客体験を生み出し、顧客との信頼構築につなげられます。

さらに、顧客体験の向上は、サイバーセキュリティへの追加費用を促す最も強力な要素の1つです。今回の調査対象に含まれる企業は、サイバーセキュリティ対策を単なるコンプライアンス上の義務としてではなく、成長を実現する手段——つまり、信頼できるビジネスモデルを構築し、顧客体験を充実させるツール——であると捉えています。



分散化が進む世界においては、患者は自身の医療データにアクセス可能な人を自己決定できるようになるべきです。主治医のアクセスは当然認めるとして、どのような企業であれば非代替性トークン (NFT) による医療データの販売と共有に納得できるでしょうか。データが売買された場合は必ず、患者自身もある程度の報酬を受け取ることができれば、これは大きな機会になると考えられます。

Konrad Dobschuetz氏
Head of Digital Innovation,
Novartis





デジタル化の進展と 依然として続く脅威

多くのテクノロジーリーダーは、デジタルトランスフォーメーションの取組みに対して前向きです。たとえば、デジタル技術の利用にどの程度自信を持っているか尋ねたところ、66%が、テクノロジーを「非常に効果的」または「効果的」に活用し、ビジネス戦略を推進していると回答しました。

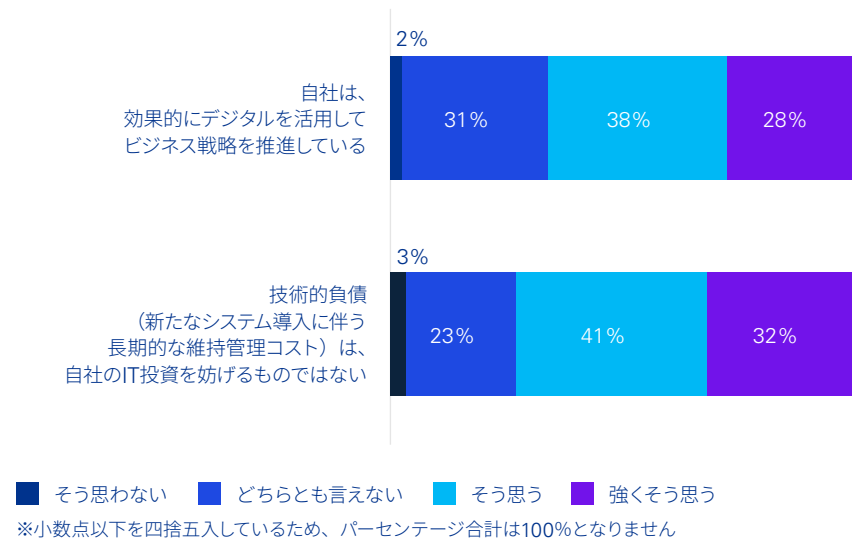
これまでの調査と比較して、2022年はリーダーの自信度が最も高い結果となりました。これは、効果的なデジタルトランスフォーメーションが例年のような差別化要因ではなくなりつつあることを示唆しています。

回答者の自信の背景には、高い投資利益率 (ROI) があります。ほぼすべての企業が、デジタルトランスフォーメーションを効果的に活用し、過去2年間で自社の収益性や業績を向上させました。しかし、そのうち大半は、この間の成長率が1～5%にとどまっています。

一方で回答者全体の7%にあたる150社は、トランスフォーメーションプログラムを非常に効果的に実施した上で、その成果として、収益または業績の11%以上の成長を達成しています。こうしたデジタル成熟企業の場合、その他の企業より5%高い割合で、デジタルトランスフォーメーションの戦略実行に積極的なアプローチを採用する傾向があります。

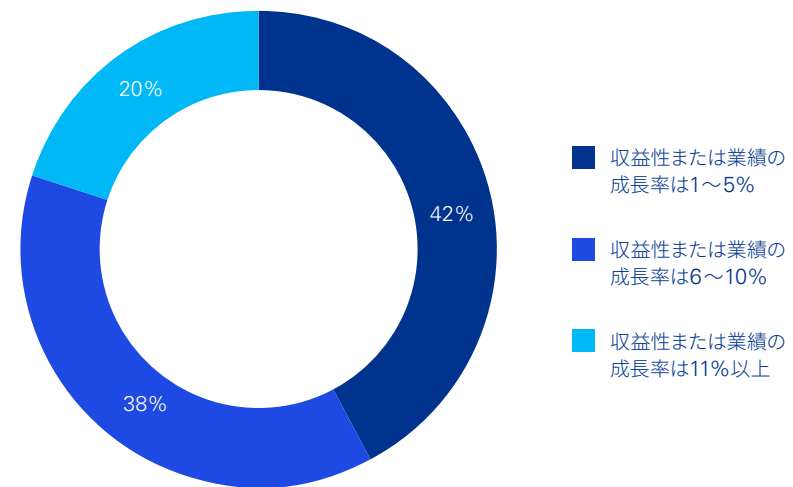
今日のテクノロジーリーダーの66%が、デジタルリーダーであると自認している。デジタルトランスフォーメーション自体は、以前ほど差別化要因とはならない。

以下の意見にどの程度同意しますか？



投資利益率の高さを示唆する回答が多く、利益が横ばいの企業はほとんどない。

デジタルトランスフォーメーションによって、過去2年間で収益性または業績にどの程度プラスの影響がありましたか？



“

メタバースによって、博物館での経験がまったく別のものへと進化していることを実感します。テクノロジーへの投資には、戦略とミッションによる裏付けが不可欠です。そういった意味でメタバースは、「多くの人とかかわり、つながりを持つ」という私たちの戦略の柱の1つにうまく合致しています。

Sedef Gavaz氏

Head of Digital Product,
Natural History Museum, UK

Novartis社のKonrad Dobschuetz氏は、デジタルトランスフォーメーションの方向性を決めるには、投資リターンを重視することだと助言しています。「企業にとって、『あればなお良い』『競合他社もしているから』といった理由で戦略を進める時期はとくに過ぎ去りました。具体的な価値や影響を示せないのであれば、何のために取り組んでいるのかわかりません。」

先端テクノロジーのロードマップを描く企業

今回の調査の回答者は、先端テクノロジーが持つ潜在的可能性を認識し、その導入に向けた基礎固めをしており、半数近く(46%)が将来的な投資や導入の計画を立てています。しかしながら、計画は立てたものの実際の活動を進める動きがほとんど、または、まったくない企業が、このうち半数以上(65%)を占めています。

特にメタバースに関しては、競合他社が関連技術を取り入れるか、同技術に依拠する製品・サービスへの顧客需要が高まるまで、投資を保留している企業が大半でした。これは、デジタル効率性や収益性が最も高い企業でも同様です。業界別で比較すると、2023年中にメタバースへの投資を行う意欲が最も高いのが金融サービス業界であり、反対に最も低いのがエネルギー・化学業界です。

P&G社で先端テクノロジーの責任者を務めるIoana Matei氏は、顧客の関心を喚起する魅力的なメタバース体験を提供する必要性を訴えました。

先端テクノロジーに関しては、社内のケイパビリティ不足の兆候がみえ始めています。37%以上の企業が、自社のケイパビリティを高めるよりも、IT企業と連携してメタバースやWeb3を取り入れようとしています。デジタルトランスフォーメーションを非常に効果的に進め、高いROIを達成している企業ほど、メタバースやWeb3の機能を社内で構築できるという自信が比較的高く、回答者平均を5%上回っています。

およそ4分の3(73%)が、「技術的負債(新たなシステム導入に伴う長期的な維持管理コスト)」は自社のIT投資にほとんど、または、まったく影響を及ぼさない、と回答しています。全体の平均値に比べて、わずか11%の割合ですが、インドで事業を展開している企業は、技術的負債がIT投資を妨げていると感じることが最も多い結果となりました。回答者の半数あまり(53%)が、合意されたスケジュールに沿ってエンタープライズ向けのシステムアップグレードに常時対応しています。技術的負債の管理が疎かになると、システム統合における問題の発生や、全体的な生産性低下の恐れがあります。

こうした分断が生まれることで顧客とのやりとりに悪影響を及ぼさないよう、先端テクノロジーに関する展望を描く際には、技術的負債の責務を最小限にとどめる重要性も考慮しなければなりません。

“

技術的負債は、イノベーションを重視する人々から問題視されることはありません。なぜなら、そうした人々の重荷になることはないからです。それが問題となるのは、その処理に追われる実行チームの手に渡った後の段階です。

Michael Natusch氏

Chief Science Officer, Prudential

Prudential社でChief Science Officerを務めるMichael Natusch氏は、「美しいプロトタイプを作ることは実に簡単です。しかし、現実の顧客とのやりとりそのまま使える機能を構築したうえで、技術的負債が問題視される可能性を最小限にとどめておくことは非常に困難です」と述べています。IT実行チームのフィードバックを、初期段階から先端テクノロジーの計画に反映させることで、こうしたイノベーションへの取組みが、円滑なカスタマーエンゲージメントを後押しするでしょう。

クラウド導入は、もはやデジタルリーダーの証ではなく、単にIT環境が論理的に拡張したものにすぎない

クラウドへの移行は順調に進んでいます。クラウドの導入に進展がみられたという回答は88%に上り、自信の高さを表す結果となりました。73%は基幹業務をクラウドに移行しつつあり、15%はすでに移行を完了させ、その先のシステム最適化を検討しています。

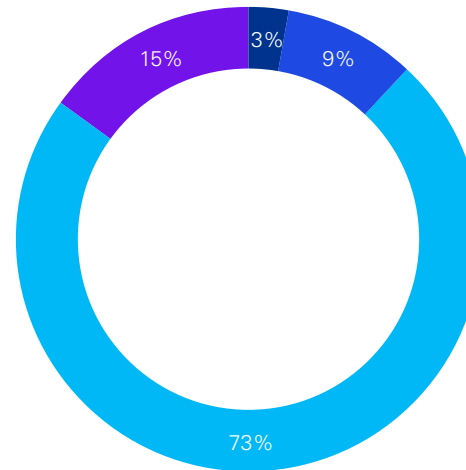
デジタルトランスフォーメーションを非常に効果的に進め、高いROIを達成している企業ほど、クラウド化における目標を完全に達成するか、上回る成果を出す可能性が高いと言えます。

80%の回答者が、クラウドトランスフォーメーションプログラムによるこれまでの効果に満足しています。調査に回答した最高情報セキュリティ責任者（CISO）もこの見方におおむね同意しており、76%が自社のクラウドトランスフォーメーションプログラムの成功に満足しています。また、55%の回答者が、レガシーアプリケーションからSaaSソリューションへの移行を「効果的に」または「非常に効果的に」進めることができたとしています。

エンドツーエンドのオンプレミスやITインフラに比べて、クラウドシステムが企業にもたらす最大の恩恵として、総所有コストを引き下げられること（35%）、また効率性の向上（33%）が挙げられています。デジタル化を非常に効果的に進め、高いROIを達成している企業ほど、回答者全体と比較して、クラウド機能を効率性と持続可能性の向上に活かしていると考えられます。

10社に9社（88%）が、クラウド導入に進展がみられたと回答。

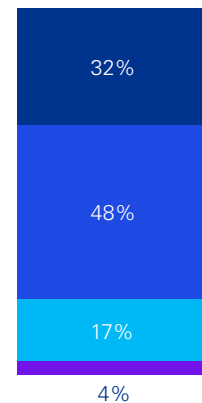
自社はクラウドジャーニーのどの位置にあると思いますか？



- クラウドも選択肢の1つとして検討しているが、主にオンプレミスを使用している
- 試験的にクラウド導入に着手しているが、限定的かつ慎重に進めている
- 基幹業務をクラウドに移行している
- クラウドへの移行を完了し、現在は継続的な最適化とモダナイゼーションに注力している

特に総所有コストの引き下げ（35%）や効率性の向上（33%）など、クラウドの恩恵は大きい。

クラウドトランスフォーメーションプログラムの成功にどの程度満足していますか？



- 非常に満足：目標を完全に達成するか、上回る成果を出し、利益と大幅なROIを実現
- 満足：目標をおおむね達成し、ある程度の利益と標準的なROIを実現
- どちらとも言えない：ある程度のROIを実現
- 不満：目標と利益をほとんど達成できず、ROIも限定的

※小数点以下を四捨五入しているため、パーセンテージ合計は100%となりません

人材不足と企業文化が、トランスフォーメーションや最適化計画を遅らせる要因に

デジタル技術の導入において企業が直面している最大の課題は、優秀な人材の不足です。この傾向は、ヘルスケア (52%) と製造業 (48%) で特に顕著です。KPMG米国で製造セクターのリーダーを務めるClaudia Saraniは、魅力的な職場であることをソフトウェアエンジニアやデータサイエンティストなどスキルを持った技術者にアピールしなければならないと助言しています。そのためには、能力開発の機会や報酬制度を設け、明確に伝えることが必要です。

ほぼすべての業務にデジタルツールが利用されるようになった今、ビジネス領域の知識とデジタルスキルを併せ持つ優秀な人材がますます必要とされています。多くの企業にとって、求められる深い技術的知識とビジネス理解力を備え、デジタルツールの導入を巧みに進められる人材を見つけるのは至難の業です。

“

クラウド導入は、もはやデジタルリーダーの証ではなく、単にIT環境が論理的に拡張したものにすぎません。

Barry Brunzman
Principal Advisory,
CIO Advisory, KPMG米国

Siemens社の医薬品部門でデジタル化の責任者を務めるAndrew Whytock氏は、同社がさらに働きがいのある企業になるため、人材の定着と新入社員の採用に取り組んでいると述べています。「Siemensのような大手企業にとっても、相応しいスキルセットを備えた人材を新たに採用することは容易ではありません。中小企業であればなお、若手の人材確保に苦戦しているはずです。」

予算の制約も、この課題に拍車をかけているとみられます。社員研修や採用のための資金が不十分であることから、新たなエンタープライズシステムの導入、クラウドの活用、サイバーセキュリティへの取組みが困難になるなど、企業全体に影響が広がっています。

変化を恐れる組織も、デジタルイノベーションにとって脅威となっているようです。リスクを避ける企業文化は、デジタルトランスフォーメーションを阻むトップ5の課題の1つに位置付けられ、回答者の24%が取組みの阻害要因に挙げています。デジタル技術の導入を非常に効果的に進め、高いROIを達成している企業ほど、リスクを敬遠する企業文化によってデジタルトランスフォーメーションプログラムが阻害される可能性が11%低くなっています。調査に回答したすべての業界を比較すると、小売業とライフサイエンス関連の企業は、リスク回避型の文化によって苦戦する確率が高いと言えます。ライフサイエンス業界がリスク回避型である理由は、患者の安全を守るために厳しいコンプライアンス要件が課されていることによるものです。

ライフサイエンス分野を専門とするKonrad Dobschuetz氏は、どの部門がイノベーションの責任を負うべきかを考え直すことで、現状を打破できる可能性があるとは指摘しています。

“

壮大なIT戦略を描くのは素晴らしいことです。しかし、企業はその計画を実行できる人材を探すことに苦戦している状況です。

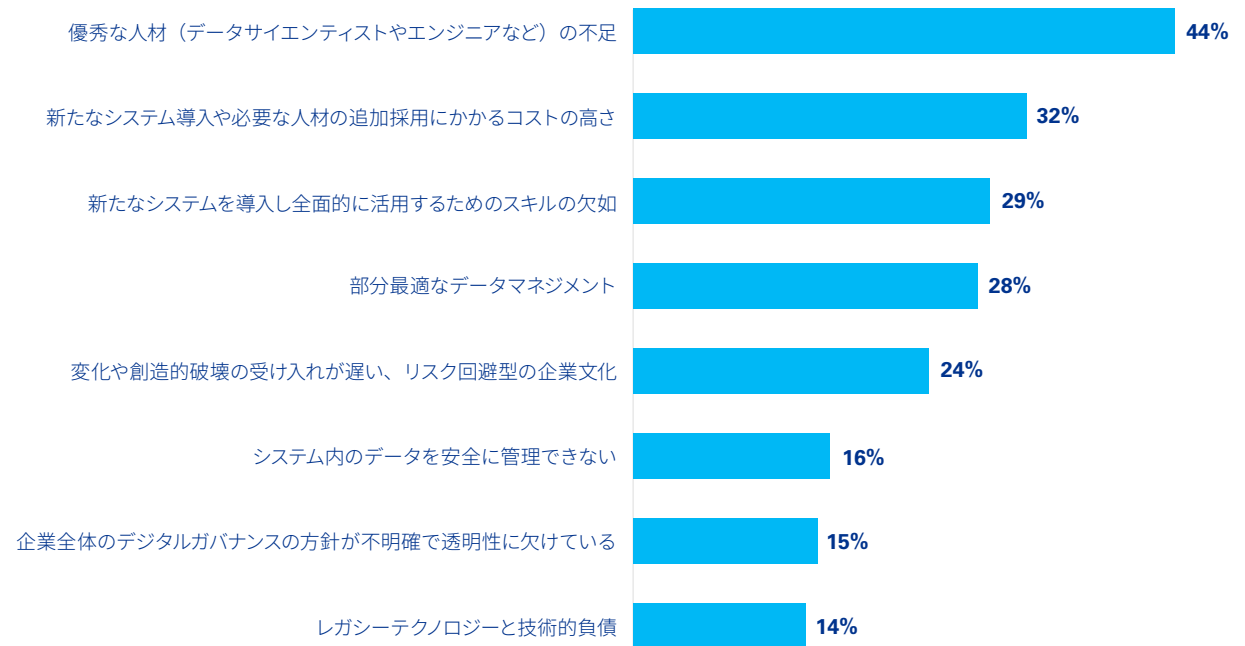
Andrew Whytock氏
Head of Digitalization,
Pharmaceutical Division, Siemens



法務・コンプライアンス部門は、企業にとって門番のような存在です。イノベーションに対する責任は、その前進に大きな影響力を持つコンプライアンス部門こそ負うべきです。そうしなければ、イノベーションを起こそうとしている他の部門は、コンプライアンス部門から常に提案を却下され、振り出しに戻されてしまいます。

Konrad Dobschuetz氏
Head of Digital Innovation,
Novartis

新たなデジタル技術の導入において、自社が直面している最大の課題は何ですか？



必要であれば、イノベーション担当者は、最も懐疑的な反対意見にも対処することができます。企業文化による後押しは、デジタルイノベーションの成功に不可欠な要素です。

課題となる予算不足

デジタルトランスフォーメーションを進めるうえで次に大きな課題となるのが、新たなシステムの購入と導入、そして必要な人材確保にかかるコストの高さです。多くの場合、年間のIT予算は企業の年間予算の10~20%にとどまっており、10%に満たない企業（46%）も少なくありません。

4分の1の企業は、投資への承認または経営層の同意が得られず、先端テクノロジーの活用が制限されているとしています。経済の先行きがますます不透明な状況において企業が舵取りを迫られれば、この障壁は一段と高まると予想されます。投資を控える動きは企業のコスト圧力を反映したのですが、漠然としたリスク回避の傾向にも関連があるかもしれません。



対応に追われる サイバーセキュリティ チーム

サイバーセキュリティチームは、新たな脅威へのプレッシャーに応えようと尽力していますが、人材不足がセキュリティ対策に支障をきたしています。企業にとって、サイバーセキュリティに関する目標の達成を妨げる最大の課題は、キーとなるスキルの欠如です。回答者の半数以上(58%)が、サイバーセキュリティ対策のスケジュールに遅れが生じていることを認めており、これは、サイバーセキュリティチームにのしかかる責任がビジネス全体で増大している現状を反映した結果なのかもしれません。

今回の調査結果を踏まえて、企業は改めてサイバーセキュリティ関連プロジェクトの活動を継続し、目まぐるしく進化するサイバーリスクに晒され続けることがないように対策を講じなければなりません。デジタル技術の導入を効果的に進め、高いROIを達成している企業は、合意形成よりも企業文化の障壁を乗り越えることの方が課題であるとする割合が、回答者平均を上回っています。

テクノロジーの進化に伴い、システムや機能が次々と生まれ、CISOはその一つひとつに注意を向けなければならない状況に陥っています。サイバーセキュリティ対策に関する投資戦略では、最もリスクが高くリターンが大きい分野が優先されるべきです。このような考え方に沿った実証済みのフレームワークは、サイバーセキュリティ対策プロジェクトを確実にかつ迅速に進めることに貢献します。

顧客チャネルのデジタル化は、顧客からの信頼を損ねる危険性のあるサイバーセキュリティ課題をもたらす恐れがある

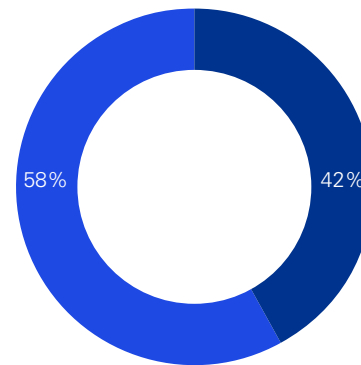
企業が抱えるサイバーセキュリティ上の課題のなかで、顧客チャネルのデジタル化は、ハイブリッドな働き方の導入に次ぐ重要課題とされています。

調査結果は、COVID-19への対応として新たな働き方の導入に投資が行われたことで、サイバーセキュリティに関する脅威への状況認識が変化したという見方を裏付けています。企業は、こうしたマイナスの側面も踏まえ、新たなデジタル技術や創造的破壊を実現するテクノロジーをどのように利用して顧客体験を実現するかを考え直さなければなりません。

十分な監視体制がなければ、システムには新たな脆弱性が生じ、顧客との関係性を損ねる恐れがあります。KPMGが2022年に発行したサイバーレポート「Cyber trust insights 2022」によると、データ保護に関する懸念は、企業のデータ管理体制に対するステークホルダーからの信頼を損ねる最大の要因となっています。

HFS Research社でCEOを務めるPhil Fersht氏は次のように述べています。「所持しているデータを把握しておくことが企業にとって最も重要です。データ管理体制は、不正アクセスやサイバー犯罪から自社とシステムを守るうえで必要であり、かつ、最も難しい分野の1つです。」

■ 自社がサイバーセキュリティジャーニーのどの位置にあると思いますか？



- 積極的に戦略を推進し、変革し続けている
- 計画やビジョンは策定されているが、スケジュールに遅れが生じている



企業は、自社のビジネスだけでなく、顧客のプライバシーも危険に晒す恐れがあることを忘れてはなりません。情報の漏えいや乗っ取りなどの被害は、二次的な広がりを持つ深刻な影響をもたらします。

Phil Fersht氏
CEO, HFS Research



企業を取り巻くリスク全体の観点で見ると、デジタル化が進む前の従来型プロセスと比較して、現在のデジタル環境では、リスク対策が非常に高度化していることを示す事例もあります。

Rowena Everson氏

MD and Head of Digital Channels,
Standard Chartered Bank

顧客の信頼獲得とロイヤルティ向上に資するテクノロジーイノベーションを実現するためには、計画の初期段階からセキュリティについて考慮しておく必要があります。後から付け足すように計画に反映しても、顧客の信頼をかえって損ないかねません。KPMG米国でPrincipal Advisory兼CIO Advisoryを務めるBarry Brunzmanは、次のように述べています。「顧客体験は、企業との接点となるテクノロジーを顧客が信頼していることが前提となります。企業は、デジタルトランスフォーメーションのできる限り早い段階から、サイバーセキュリティを不可欠な要素として捉え、CISOの協力を得る必要があります。これは、サイバーセキュリティチーム、ビジネス部門、IT部門が組織の枠を越えて密にコミュニケーションを図り、企業全体が連携して顧客を中心とした対話を重ねることができるかどうかにかかっています。」

多難な前途を切り拓く自信

いくつか課題はあるものの、回答者からはサイバー能力に対する自信がうかがえます。組織化された外部の犯罪集団や内部の脅威、サプライチェーンの欠陥などによるさまざまなサイバー脅威に関して、対抗できる「自信がある」または「非常に自信がある」という回答が半数以上となりました。

電子データを用いた顧客とのやりとりにはセキュリティリスクを伴いますが、さらに顧客との接点自体がデジタル化されると、より高度なリスク対策が求められます。たとえば、手書きで署名した契約書をPDF化してメールで送付するといった手間はなくなり、電子署名で事足りるようになりました。ただし、その前提として暗号化された安全なデジタル環境を整備する必要があります。





デジタル 成熟企業の 7つの特徴

これまで多くのテクノロジーリーダーが、テクノロジーを通じて競争力を高めるべく改革に取り組んだ結果、大きな恩恵を受けたと報告しています。ほぼすべての企業が、デジタルトランスフォーメーションによって過去2年間で収益性またはその他の業績メトリクスを向上させました。デジタルがもたらす効果に対してかつてないほど信頼が高まるなか、今回の調査では、企業が目標を達成するためには今やデジタルトランスフォーメーションの成功が必須条件になりつつあることを示唆しています。

KPMGが前回実施したCIO調査では、デジタル技術を「効果的」または「非常に効果的」に活用しビジネス戦略を推進している組織を、デジタルリーダーと定義しました。将来的には、デジタル化の急速な進化を踏まえたうえで、デジタルリーダーの定義を捉え直す必要が出てくるでしょう。

デジタルリーダーシップについて新たな定義を定めるにあたり、ここからはデジタル化において最も先行している企業に共通する7つの特徴をご紹介します。これらの特徴が互いに結びつき働くことで、ITの成果を最大化することができます。つまり、持続的なデジタルトランスフォーメーションによって、絶えず付加価値をもたらし、長期的な観点で顧客のロイヤルティ獲得と顧客体験向上に寄与することができるのです。



デジタル成熟企業の特徴

1 組織間の風通しを良くするため、サイロ化を解消している

テクノロジーへの投資を通じて、カスタマージャーニーにおける問題点が取り除かれ、顧客とのやりとりの利便性向上が期待されます。しかし、テクノロジーの導入計画に主要なステークホルダーの意見が反映されていなければ、新たなデジタル投資を行っても非効率性が生じ、業務コストの大幅な上昇や顧客の不満を招く恐れがあります。

テクノロジーリーダーは、テクノロジー投資において無駄が生じることを回避するため、組織のサイロ化を解消し、従業員からのフィードバックを通じて主要なステークホルダーの意見を継続的に聞き、それをプロジェクト運営に活かしています。こうした運営により、デジタルツールの導入失敗で顧客体験を損ねてしまうことなく、従業員の声に基づいてイノベーションの方向性を決めることができます。戦略の初期段階から、サイバーセキュリティチーム、購買部門、IT部門、ビジネス部門といった各機能組織がかかわり、最適な方法で前進するための俯瞰した視点を獲得することが求められています。

協調の精神は、デジタル成熟企業の日常業務に根付いています。さまざまなビジネス部門においてITの専門知識が一段と求められるようになるなか、組織の枠を越えた連携や教育の機会を定期的に設けることで、ビジネス部門とIT部門の担当者同士が抱く誤解を解消し、それぞれの視点をより明確に理解できるようになります。こうした健全な動きは、チームの生産性を高め、顧客体験において利便性を改善できる機会もみつけやすくなります。

2 人材不足の解決に自ら取り組んでいる

人材不足は、自動的に解消される問題ではありません。特に新たな先端テクノロジー関連のスキルは需要が高く、競争が激しくなっています。経済の見通しが立たないなか、企業は影響を最小限に食い止めるため、新規採用の凍結も視野に入れて雇用計画を見直しており、テクノロジーチームにとっては目下の人材不足はさらに深刻化するとみられます。

一方、先進的な企業では、エコシステムを通じて専門人材を採用し研修するというアプローチが見直されつつあります。長期的な人材戦略を掲げることで、企業は広い視点に立ち、人材の母数を増やす働きかけを行う必要があります。

企業自体が必要な人材を自ら増やすことで、人材不足の解決に努めています。たとえば大学と連携した取組みでは、エントリーレベルの仕事に就こうとしている学生を教育し、最も需要の高いスキルの習得を促しています。

また、デジタル成熟企業ほど、従業員が仕事を通じて成長していると実感できるよう工夫しています。HFS Research社のPhil Fersht氏は次のように述べています。「管理職自身も、チーム育成のためのトレーニングを継続して受ける必要があります。直属の上長からの支援がなければ、従業員の多くは不満を募らせ、八方塞がりだと感じてしまいます。厳格なマネジメント体制を抜け出し、マトリクス組織をベースとしたフレームワークの構築を検討しましょう。そして、従業員が複数の人から多角的な視点を学べるように、メンタープログラムによりオープンな制度を採用しましょう。」



メディアや募集広告を通じて特定の業界から閉鎖的に採用するのではなく、場所にこだわらず幅広いバックグラウンドや経験を持った才能豊かな人に対して、業界の門戸を開くことができるはずで、多様性を構築し、より素早く変化を起こす力を高めるために、あらゆる手段を取らなければなりません。

Hayley Cochrane氏

VP of Digital and Advanced Ad Sales,
Global, NBCUniversal

テクノロジーリーダーは、人材不足とスキルギャップを解消する手段として、自動化に期待を寄せています。単純かつ大量のタスク処理を自動化されたワークフローに任せることで、企業は人員の再配置やチームのスキル向上に取り組み、ビジネスの至るところに存在する戦略上のギャップを埋めることができます。Fersht氏は、「目下の最大の課題の1つは人材不足であり、サービスの担い手が不足しています。顧客との接点は極めて重要なため、特に人材の不足が深刻な分野では自動化技術がおおいに役立つでしょう」と語っています。

3 クラウドに対するステークホルダー間の緊密な連携を構築している

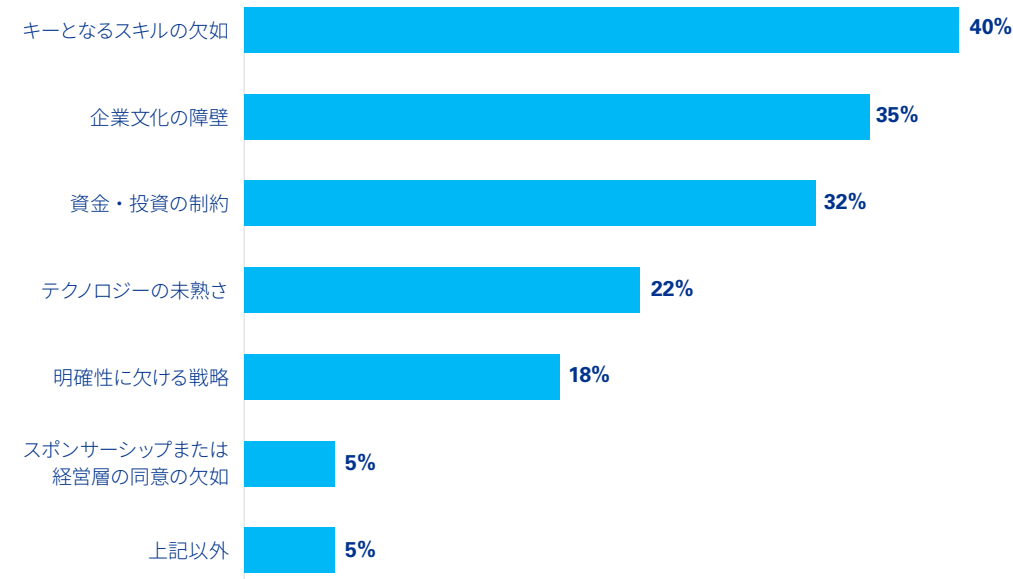
テクノロジーリーダーは、ステークホルダーの対立解消に注力し最適な職場環境を整備することで、クラウドの効率性を活かし、コストに対する恩恵を最大限に享受しています。

ステークホルダー同士の意見の不一致は、多くの企業にとってクラウド移行を阻害する大きな要因となっています。CISOはクラウド導入において、セキュリティやコンプライアンス要件以上に、成果に対する見方がステークホルダー同士で異なることの方が、深刻な影響を与えていると語っています。

特に、クラウド活用を重視したビジョンを描くIT部門と、クラウドへの優先順位が異なる他のビジネス部門との間の温度差が、こうした対立につながっています。KPMG米国のBarry Brunzmanは次のように述べています。「意見が対立したままでは、クラウド導入の足並みが大きく乱れてしまいます。ビジネス部門はそれぞれに異なった優先事項を抱えているため、結果としてそれぞれのクラウドアプローチが他部門の業務と分断されサイロ化する傾向にあります。」

一部のデジタル成熟企業は、専任のクラウド責任者を置くことで、この点において一歩先を進んでいます。専任のクラ

自社のサイバーセキュリティ目標を達成するうえで、最も大きな社内の課題は何ですか？



ウド責任者が、個々のステークホルダーグループの要件を検討し、企業全体のクラウドジャーニーを最適化する戦略を策定しています。Brunzmanはさらに、「先進企業は、ビジネス部門とIT部門のニーズを深く理解したうえで事業運営を行っています。クラウドが企業にもたらす利益に関してステークホルダーの戦略的ビジョンを統一させることで、クラウドベースのシステム導入を円滑に進め、実装化につなげることができます」と補足しています。

4 サイバーセキュリティの専門家が、早い段階でテクノロジー選定や社員研修に必ず関与するようにしている

今回の調査からは、企業がサイバーセキュリティを単なるコンプライアンス要件としてではなく、事業の成長と成功に必要

不可欠なものとして捉えるようになってきていることがうかがえます。KPMGが2022年に発行したサイバーレポート「Cyber trust insights 2022」によると、企業の信頼を高めることで、収益性の改善だけでなく顧客基盤の拡大も期待できます。

デジタル成熟企業は、早い段階からサイバーセキュリティ専門家の協力を得ることで、テクノロジーイノベーションによるワークフローを用いて事業を推進しています。今回の調査に回答したCISOは、2023年は投資対象としてIoTに注目が集まると予測する一方で、IoTサービスには大きなサイバーセキュリティリスクが潜んでいることも認めています。そのため、デジタル成熟度を高めるためには、CISOやサイバーセキュリティチームの協力を仰ぎ、テクノロジーをどの領域でどのように活用し、それが顧客体験にどのような影響をもたらすのかを、初期段階からともに議論していく必要があります。

また、従業員の行動やサイバーセキュリティに対する意識の低さが大きなリスク要因となっていることから、定期的なリスクマネジメント研修をCISOが担っている企業もあります。

こうしたデジタル成熟企業のセキュリティチームは、さまざまな指導方法、研修講座、シミュレーションなどを活用して従業員教育を行っています。Siemens社のAndrew Whytock氏は、「多くの従業員は、自身のパソコンをウイルス感染から守ることをサイバーセキュリティだと考えているようですが、実際はもっと広く大きな視点で考えるべきものです」と主張しています。サイバー攻撃によって、サプライチェーンや国民全体に大規模な破壊が起きる恐れがあるのです。さらに同氏は、次のように述べています。「影響度合いを評価することが重要です。リスクがあるからと言ってテクノロジーを利用しないというわけではありません。求められるのは、安全対策を講じることです。」

KPMG米国のBrunzmanは、「サイバーセキュリティのスキル不足を補い、説明責任を果たすために、CISOは複合的な視点を備えたチームの構築に取り組み、企業全体でデジタルトランスフォーメーションにおけるセキュリティ対策を後押しする必要があります。サイバーレジリエンスを推進するのはCISOだけの役割ではなく、より広範なビジネス課題であるためです」と述べています。

5 顧客の声を活かした先端テクノロジー戦略を描いている

顧客との関係を維持し市場シェアを守るために、企業は絶えずデジタル機能を向上させ、いかにテクノロジーを活用して期待以上の成果をもたらすかを多方面から考え続けなければなりません。

つまり、テクノロジーを選定しワークフローを設計するうえで、顧客のニーズや期待に沿っているかどうかを常に考慮する必要があります。たとえば部門の枠を越えたワークショップを通じて、特定のテクノロジーの価値を検証し、現実的な洞察を引き出すことができます。

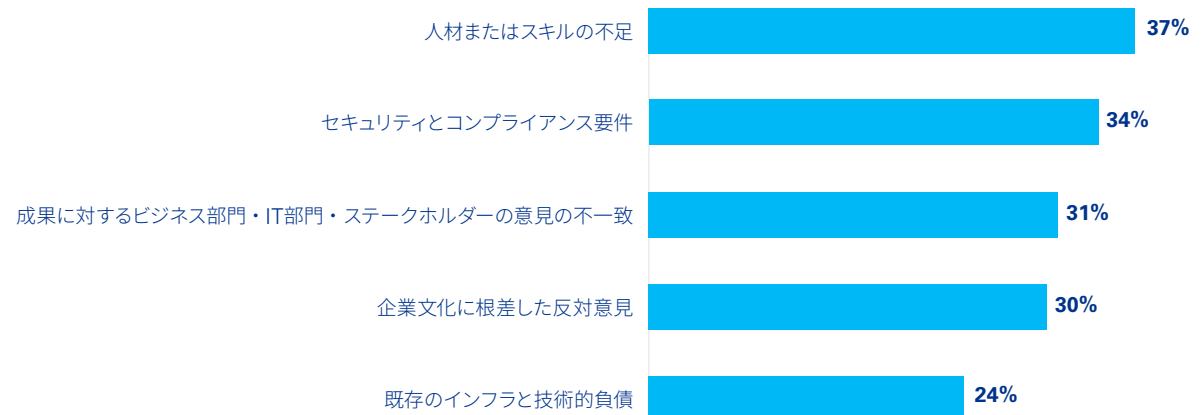
Prudential社のMichael Natusch氏は、顧客を含むさまざまな立場のステークホルダーを一堂に集めるワークショップが功を奏していると言います。こうしたセッションを通じて、テクノロジーのプロトタイプを試し、対象層に一定の価値をもたらす可能性があるかどうかを分析することができます。

デジタル成熟企業は、顧客にとって最も価値のある成果を生む可能性に賭け、そうした機能を持つ先端テクノロジーに

資金を投じています。このアプローチは、経済の先行きが不透明な時代にあっても、より多くの顧客からのブランドロイヤリティを維持するうえで役立ちます。

Standard Chartered BankでMD兼デジタルチャネルの責任者を務めるRowena Everson氏は次のように説明しています。「どの分野に投資すべきかを示す完璧な予測モデルがあればよいのですが、残念ながらそれは非現実的です。顧客の要望や行動に着目し、どのテクノロジーが顧客の要求に応えられるのかを検討すれば、投資の効率性を高めることができます。テクノロジーやコンセプトは、需要を喚起する顧客の4大ニーズ、つまりセキュリティ・実行スピード・多様な選択肢・柔軟性の観点から評価する必要があります。」

クラウドジャーニーにおいて、自社が直面しているまたは直面した主要な課題は何ですか？



博物館でのメタバース活用事例

ロンドン自然史博物館のSedef Gavaz氏が、同博物館では、市場で最も破壊的な新技術の1つとされるメタバースをどのように導入しているのかを説明してくれました。

「メタバースによって、博物館での体験がまったく別のものへと進化していることを実感します。テクノロジーへの投資には、戦略とミッションによる裏付けが不可欠です。そういった意味でメタバースは、『多くの人とかかわり、つながりを持つ』という私たちの戦略の柱の1つにうまく合致しています。」

メタバースを活用すれば、世界中の観客とリモートでつながることができます。リモートでの観覧は、気候変動や持続可能性といった重要な社会問題に対しても好ましい影響を与える可能性があります。

「来館者になったつもりで想像してみてください。貴重な芸術品を自ら手にとってその大きさを確かめ、裏側や細部までじっくりと鑑賞することができたらどんなに素晴らしいでしょう。没入型技術があれば、ロンドンを訪れることが難しい海外在住者にも、当館の玄関ホールに展示されているシロナガスクジラの骨格標本を見上げる体験を提供できます。クジラが息を吹き返し海の中を泳ぎ回る映像を想像してみてください」と、Gavaz氏は熱意を込めて語ってくれました。

「こうした驚きに満ちたメタバース体験の可能性を探るためには、当然のことながら、妥当な料金を設定し、テクノロジーやデバイスの普及状況、さらには必要なデータやネットワーク接続についても模索しなければなりません。当館としてはできる限り多くの人とつながりを持ちたいのですが、特に関係を強化したいと私たちが考える観客層を優先し、ビジネスとして戦略に沿った検討を重ねていきます。」

ターフェース (API) の統合については、サイロ化によってカスタマージャーニーの分断が生じないように、慎重に検討されています。KPMG米国のBrunsmannも、「すべての企業は、フロントオフィス、ミドルオフィス、バックオフィスといった組織が一体となってブランドとしての顧客への信頼を維持し、また顧客の期待に応えられるようにしなければなりません」と述べています。

7 臆せず、新たな手法を賢明に取り入れている

デジタル成熟企業は、自社の成功が過度に保守的あるいは完璧主義的な企業文化を生み出し、イノベーションの足かせとなることのないよう工夫しています。

Standard Chartered BankのRowena Everson氏は次のように語っています。「すべてに100%の確実性を求めようとすると、かえって精度を欠くことになります。こうした姿勢は、ビジネスに新たな手法を取り入れる感覚を麻痺させ、結果的に成長を鈍化させてしまいます。これを避けるためにできることは、トランスフォーメーションや投資戦略を状況に応じて変えられるようにすることのみです。」

言葉を変えると、すべての取組みが完了してから利益を享受することを前提とした、従来の投資フレームワークから脱却しなければなりません。別の考え方についてEverson氏は、「最終目標に向かう途中で中間目標を1つずつ達成していくのです。プログラム目標と最終成果を設定しておく必要はありますが、実際の行程は当初の予測から外れる可能性があることを事前に想定しておきましょう。そうすれば、先に進む過程で目標を調整し、成功を積み重ねることができます」と説明しています。

大切なのは、行き止まりの道もあると認識しておくことです。Everson氏はさらに、「最終目標を細分化し、途中で達成できる小さな目標を設定することで、たとえ外部環境によって当初の投資戦略やビジネス目標に変更が生じたとしても、有益な成果を達成することができます」と補足します。

6 顧客体験を向上させるため、プラットフォームプロバイダーを変更する準備を進めている

企業のデジタルエコシステムの観点からは、ビジネスニーズに合致するプラットフォームを1つに決めるか、あるいは少なくとも企業全体にわたる技術基盤の種類を減らすことが望ましいとされています。エンタープライズシステムの構成を簡素化できれば、技術的負債の削減などさまざまな恩恵が期待できるでしょう。しかし、機能は絶えず進化しており、ソリューションプロバイダーの勢力図も変わるため、いくら技術基盤の構成を簡素化したいと思っても、それは容易ではありません。

その結果、異なるプラットフォーム同士を行き来するスキルがますます重要になっていますが、このスキルの習得は簡単なことではありません。小売業界のあるデジタルトランスフォーメーションリーダーは次のように主張しています。「異なるプラットフォーム間をスムーズに移動できるようにならなければなりません。なぜなら、新たな価値提案やビジネスプロセス開発を実現しようと考えた時に、レガシーテクノロジーに縛られたくはないからです。」

企業の技術基盤の種類は、数多くのプロバイダーから提供されるさまざまなシステムに依拠しています。そのためテクノロジーリーダーは、エンタープライズプラットフォームの基盤統合を進め、顧客体験においてシームレスな顧客接点を提供できるよう取り組んでいます。アプリケーションプログラミングイン

おわりに

先行き不透明な時代に頭を抱える企業にとって、デジタルトランスフォーメーションの成功は自信を与えるものです。顧客を中心とするテクノロジー戦略は、それがこれまでもたらしてきたリターンや業績向上を裏付けとして、企業の生存を左右する重要なツールとみなされるようになりました。

デジタルトランスフォーメーションの効果が広範かつ急速に高まったことで、昨今の経済におけるデジタルリーダーの定義が見直されつつあります。多くのデジタル成熟企業において見受けられた活動や取組みをさらに深掘りすることが、今後発行するKPMGグローバルテクノロジーレポートシリーズのベースとなるものと考えます。

困難な事業環境のなかで模索を続ける皆さまにとって、デジタル成熟企業が持つ7つの特徴が、自社のレジリエンスと業績の最大化を図る一助となれば幸いです。

- 1 組織間の風通しを良くするため、サイロ化を解消している
- 2 人材不足の解決に自ら取り組んでいる
- 3 クラウドに対するステークホルダー間の緊密な連携を構築している
- 4 サイバーセキュリティの専門家が、早い段階でテクノロジー選定や社員研修に必ず関与するようにしている
- 5 顧客の声を活かした先端テクノロジー戦略を描いている
- 6 顧客体験を向上させるため、プラットフォームプロバイダーを変更する準備を進めている
- 7 臆せず、新たな手法を賢明に取り入れている



本調査について

KPMGは2022年第2四半期に、2,200人の経営層を対象として調査を行いました。定量的調査に加えて、テクノロジー業界を代表する8名の専門家へのインタビューも実施しました。

謝辞

本調査のインタビューにご協力いただいた皆さまに心より感謝申し上げます。



Hayley Cochrane氏

Vice President, Digital and Advanced Ad Sales, Global, NBCUniversal



Sedef Gavaz氏

Head of Digital Product, Natural History Museum, UK



Konrad Dobschuetz氏

former Head of Digital Innovation, Novartis



Michael Natusch氏

Chief Science Officer, Prudential



Rowena Everson氏

MD and Head of Digital Channels at Standard Chartered Bank



Jon-Paul Sherlock氏

Head of Innovative Manufacturing, AstraZeneca



Phil Fersht氏

CEO at HFS Research



Andrew Whytock氏

Head of Digitalization, Pharmaceutical Division, Siemens



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

home.kpmg/jp/kc

home.kpmg/jp/socialmedia



本冊子は、KPMGインターナショナルが2022年9月に発行した「KPMG global tech report 2022 - Global technology leaders share their digital transformation progress and explore how to strengthen ongoing digital maturity.」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。

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。

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およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2022 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

© 2023 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. 23-1003

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 2022

Publication number: 138286-G

Publication date: September 2022