



KPMGコンサルティング

皆様への感謝と新たな決意を込めて

10 Years of Thanks, Envisioning the Next



KPMGコンサルティングは令和6年7月1日をもちまして設立10周年を迎えることができました。設立当初は200名ほどの社員でスタートし、10年で約2,000名の組織に成長しました。

設立から現在に至るまで、当社をパートナーとして選んでくださり、ご愛顧いただいているクライアントやパートナー企業の皆様、またクライアントの皆様に寄り添い、クライアントならびに当社の成長と発展のために、エネルギーと情熱をもって日々業務に取り組んでいただいている当社の役員・社員の皆さん、さらには、そのご家族、ご友人の皆様をはじめ、当社を10年間にわたり支えてくださった全ての方々に、心より感謝を申し上げます。皆様のご支援やご協力、励ましがあってこそ現在の当社があると確信しております。

私が7年前に代表取締役社長に就任した時から、今も変わらず当社の役員・社員の皆さんに意識してほしいこととして伝え続けてきたのは、オーナーシップ、リスペクト、コラボレーションの3点です。私たちは、一人ひとりがプロフェッショナルとして、常にオーナーシップをもって仕事に取り組み、ともに働く多様な人財をリスペクトしながら、自分の所属する組織の垣根を越えて、社内外の多くの人々とコラボレーションして業務を遂行し、クライアントの皆様で最高の価値を提供することを大切にしています。また、短期的な利益や経済合理性だけを優先し、いたずらに規模を追うのではなく、クライアントの皆様にも最初から最後まで寄り添うことを大事にし、クライアントの皆様とより強固な信頼関係を構築することで、当社のファンになっていただくことを目指してまいりました。

社外だけでなく、社内でも同様に当社のファンの醸成に力を入れてきました。コンサルティングファームにおいて、最も重要な経営資源は人財です。コロナ禍でのBCP対応、働き方改革、Inclusion, Diversity & Equity (IDE)推進などにも力を入れ、当社に関わる人々の幸せを実現するための改革を進めてきました。

クライアントの皆様と社内の双方を向いて大きな改革を着実に推し進めることができたのは、ひとえに当社の役員・社員の皆さん、全員の協力の賜物と言えます。

そして、コロナ禍を経て、私たちは更に先の未来に向け、当社がどうあるべきか、当社の存在意義とは何かを立ち止まって考えました。その際、一人ひとりの働き方や Well-being、IDE 推進などを改めて考え、当社がひとつにまとまって社外の皆様とも協力しながら、社会に貢献することを目指す世界観“Business Biotoping”を当社の役員・社員と一緒に作り上げ、共有してきました。当社は、これまで大切にしてきた価値観を守りながら、中長期的な目線でクライアントの皆様と社会全体の健全な成長と発展に貢献し、あらゆる存在がリスペクトしあえるピオトープのような世界の実現に向け、次の10年も皆様と歩んでいきたいと考えています。

設立10周年の記念として、クライアントやパートナー企業の皆様、当社役員・社員のご家族、ご友人の皆様、私たちからの感謝の気持ちをお伝えするとともに、当社のこれまでの歩み、取組みをご覧いただき、私たちをより深く知っていただくことを目的に、本冊子を制作しました。制作委員会をはじめとする多くの当社の役員・社員が皆様の顔を思い浮かべながら、心を込めて制作しましたのでぜひお楽しみください。

代表取締役社長 兼 CEO  
宮原 正弘

宮原正弘



# Contents

予測困難な時代のうねりを乗り越え

変化のさらにその先へと挑み続けてきた10年。

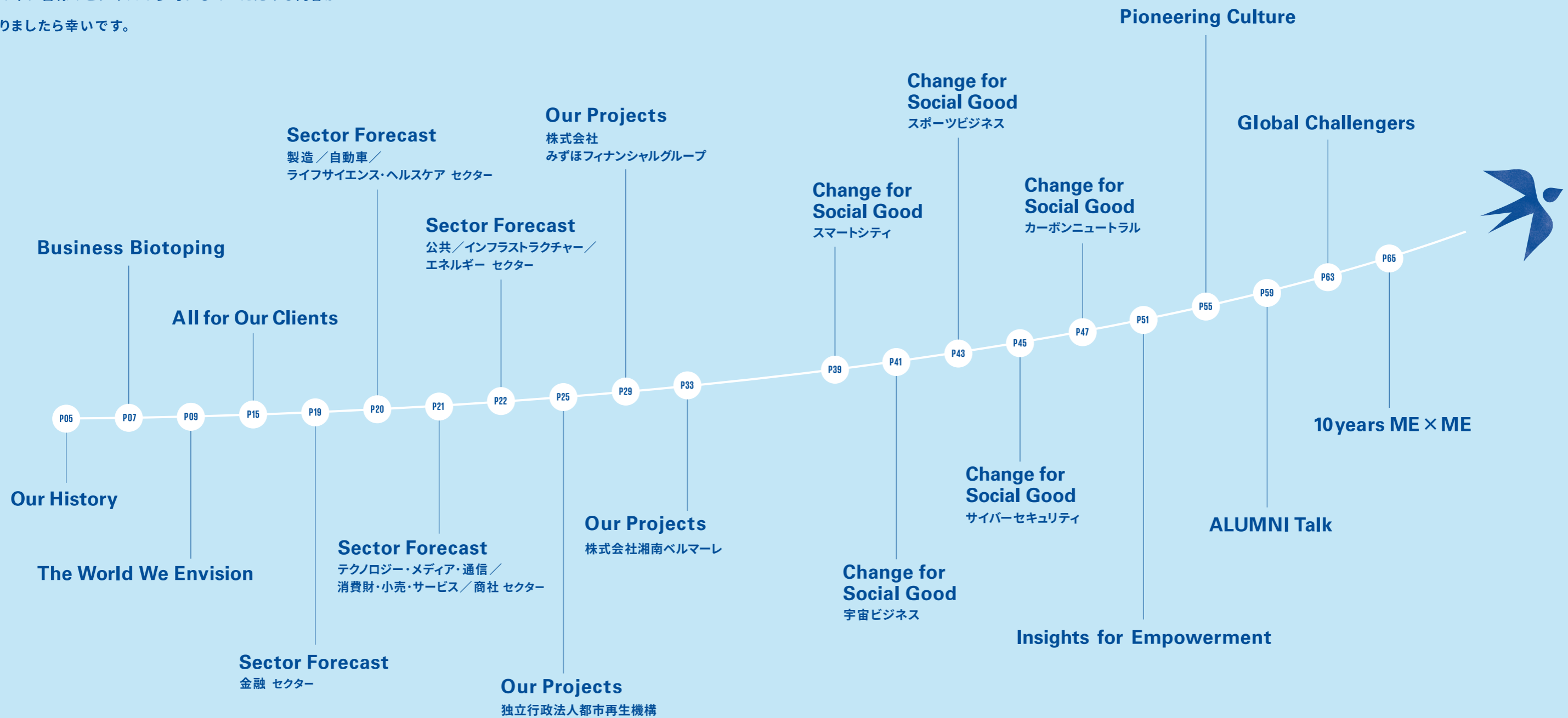
皆様への感謝を胸に抱きながら、この10年を振り返り、

またこの先へと想いを寄せて本冊子をまとめました。

ぜひご興味のあるコンテンツをご覧ください。

その中に皆様のビジネスの参考にしていただける内容が

ありましたら幸いです。




# Our History

10年間の軌跡

KPMGコンサルティングの社員数の推移 (2014年7月事業開始)



2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<p><b>KPMG コンサルティング 設立</b></p> <p>KPMG ビジネスアドバイザーとKPMG マネジメントコンサルティングを統合し、KPMG コンサルティングとして事業開始。リスクコンサルティング、マネジメントコンサルティング、テクノロジーコンサルティングの3領域を柱とする。</p>	<p>重要インフラ産業向けサイバーセキュリティアドバイザーサービスを開始</p> <p>セキュリティインテリジェンスベースの次世代型SOC構築支援サービスを開始</p>	<p>コグニティブ・テクノロジー導入支援サービスを開始</p> <p>グローバル法規制リスク管理支援サービスを開始</p> <p>株式会社ラックとサイバーセキュリティ経営を支援するプラットフォーム構築で協業</p>	<p>サイバーセキュリティアセスメントを支援する「グローバル・セキュリティ・アセスメント」のサービスを開始</p> <p>RPAを活用した業務改革を支援する専門組織を発足</p> <p>宮原正弘が代表取締役社長に就任</p> <p>AIを活用した人事業務サービスを開始</p>	<p>GDPRの対応状況を把握する簡易診断ツールを公開</p> <p>eスポーツアドバイザーサービスを開始</p> <p>自然言語処理技術を活用したAIソリューション「Kc-KNIGHT<sup>®</sup>※1」の提供を開始</p>	<p>AIリスクマネジメントサービスを開始</p> <p>Inclusion &amp; Diversity推進室(現・Inclusion &amp; Diversity, Equity推進室)の発足</p> <p>プロジェクトLEAP (Lead Evolution Accelerate Productivity)の開始</p> <p>慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス(SFC)でeスポーツビジネスを学ぶ寄附講座を開講</p>	<p>湘南ベルマーレの「デジタルインベーションパートナー」に就任</p>  <p>©SHONAN BELLMARE</p> <p>WOVEMENTS<sup>®</sup>(女性職員のネットワーク)※2の発足</p> <p>在宅勤務制度、フレックスタイム制度の導入、服装選択の自由化</p> <p>コロナ禍におけるカスタマーエクスペリエンス調査レポートを発行</p>	<p>組織間の情報流通活性化を支援する情報連携高度化AIソリューションの提供を開始</p> <p>デジタルトランスフォーメーション(DX)推進専門組織の構築支援サービスを開始</p> <p>Business Innovationユニット発足、</p> <p>未来オフィス推進プロジェクト開始</p> <p>デジタル成熟度診断サービスを開始</p> <p>卒業した仲間とつながるコミュニティ「KPMG Consulting Alumni」を開始</p> 	<p>Sustainability &amp; Citizenship室(現・サステナビリティ経営推進室)の発足</p> <p>京都市とHi-Rez Studios社とともに「クールジャパン・マッチングアワード2022」でグランプリを受賞</p>  <p>「スマートシティ名護モデル」実現に向け、名護市と包括連携協定締結</p> <p>企業のサステナビリティ経営実装に向けた専門チームの発足</p> <p>カーボンマネジメント構築サービスを開始</p>	<p>西宮ストークス(現・神戸ストークス)の「コネクトパートナー」に就任</p> <p>名護市にオープンインベーションセンター「Nago Acceleration Garage」を開設</p>  <p>人的資本経営を中核としたトータルソリューションサービスを強化</p> <p>「ジャパン・アルムナイ・アワード2023」にてカルチャー変革部門最優秀賞を受賞</p> <p>WEリーグと「ソーシャルインパクトパートナー」契約を締結</p>	<p>SAP<sup>®</sup> PartnerEdge<sup>®</sup>※3プログラムに参加</p> <p>株式会社コンカーと経理関連業務におけるDX推進に向けて協業を開始</p> <p>社会価値共創ソリューションの提供を通じて、サステナビリティ経営を支援</p> <p><b>KPMG コンサルティング 設立10周年</b></p>  <p>Jリーグと気候アクションパートナー契約を締結</p>

## KPMG Consulting History

Major events										
消費税が8%に引き上げ	ギリシャ経済危機	日銀、マイナス金利を初導入	米、トランプ大統領就任	米中摩擦が激化	米、INF(中距離核戦力)全廃条約を破棄	英国がEU離脱	米、バイデン大統領就任	ロシアによるウクライナ侵攻	新型コロナウイルス感染症「緊急事態」解除	能登半島地震の発生
「イスラム国(IS)が国家の樹立を宣言」	マイナンバー制度スタート	TPP、12カ国署名	米、トランプ大統領就任	働き方改革関連法が成立	米、「パリ協定」離脱を国連に通告	新型コロナウイルス感染症で国内初の緊急事態宣言	東京オリンピック、パラリンピック、1年延期で開催	米FRB、ゼロ金利政策を解除	広島でG7サミット開催	欧州(EU)AI規制法成立
西アフリカでエボラ出血熱が流行	COP21パリ協定採択	一般家庭での電力自由化がスタート	米、トランプ大統領就任	米国不参加でTPP11が発効	消費税10%へ引き上げ	スペースX、民間初の有人宇宙飛行に成功	米、アフガニスタン撤退、「タリバン政権」発足	東証で「プライム」など3市場制スタート	国内でLGBT法成立	日経平均株価、34年ぶりに最高値を更新
		熊本地震の発生				15カ国がRCEP署名	COP26「グラスゴー気候合意」を採択	生成AIの台頭、ChatGPT公開	英国がTPPに加盟	
						はやぶさ2カプセル帰還			日本の名目GDP、ドイツに抜かれ4位に	

※1: Kc-KNIGHT<sup>®</sup>はKPMGコンサルティング株式会社の日本における登録商標です。 ※2: WOVEMENTS<sup>®</sup>は、KPMGコンサルティング株式会社の日本における登録商標です。  
 ※3: SAP、SAPロゴ、記載されているすべてのSAP製品およびサービス名はドイツにあるSAP SEやその他の世界各国における登録商標または商標です。

## 私たちが目指す世界観

経済性だけがゴールではないこの時代に、  
KPMGコンサルティングが目指す世界はどのようなものだろうか。

クライアントの利益はもちろん達成する。  
しかし、効率だけを追い求めると環境変化には弱くなり、  
長期的な生存性が犠牲になるかもしれない。

だからKPMGコンサルティングは広い視野で、  
利益と同時に、社会の繁栄と人々の幸せも実現する。  
長期的な目線で、未知なる可能性や機会を信じる。

そして目指すのは、  
個々への貢献が社会に開かれ、  
外部との交流で多様性が高まっていく、  
いわばビオトープのようなビジネスのあり方だ。

ビオトープは、自然と人との調和で生み出される。  
自然を意のままの管理下に置くのではなく、  
ありのままに放置するのでもない。

それぞれの人々が、自分なりの方法で手を入れる。  
その営みの末に、本来実現できなかったはずの  
生物多様性が生まれるのではないか。

そこでは、見たことのない草花や、  
聴いたことのない鳴き声に驚くこともあるだろう。  
しかし違和感を感じながらもその新しい存在を受け入れて交流する姿が、  
さらに多様な生物をビオトープに誘い、長期的な生存性を高めていく。

もちろんこれは、簡単なことではない。  
だからこそKPMGコンサルティングは、  
新しいビジネスや価値観のあり方を真っ直ぐに信じ、  
実現に向けて一步一步進んでいく。



# The World We En vision

「Business Biotoping」に込めた想いや  
KPMGコンサルティングが目指す  
未来について語る

LEAP担当  
シニア アドミニストレーター  
藤田 丞

代表取締役社長 兼 CEO  
宮原 正弘

Digital Transformation Acceleration  
シニアコンサルタント  
和久井 冬麦

## 「Business Biotoping」に込めた想い

私たちは本当にこれでいいのか  
あらためて全社員で考えた

宮原 私たちは日本企業もしくは日本でオペレーションを行う外国企業を顧客とするコンサルティングファームとしては比較的后発なので、まだ規模が小さい状況でどう差別化を図るかを常に考えてきました。そうしたなか私が強調してきたキーワードが「オーナーシップ」「リスペクト」「コラボレーション」です。「オーナーシップ」とは1人ひとりが局面に応じて主体的にリーダーシップやフォローシップを発揮することです。また経営環境や社会課題が複雑化し、1人で仕事を完結させられる時代ではないからこそ、多様な人材がお互いを「リスペクト」し、専門

性を活かしあって「コラボレーション」しなければいけない。さらに当社のファンを増やしていくため、コンサルティングファームとして着実に成長を目指しながらも、売上規模や人数規模をいわずらに追うのではなく、クライアントに寄り添い、健全な繁栄に貢献することを重視してきました。そのためにはクライアントだけでなく、当社で働く人も大事にしなければいけない。だからこそ、ここにいる人たちが生き生きと活躍できる、『人を大切にするNo.1ファーム』を目指してきました。しかし、コロナ禍で人々や社会の価値観が変化していくなか、私たちは本当にこれでいいのかということをあらためて全社員で考えようということになりました。



違和感を創造の種にし  
新しい価値観を社会に問い続けたい。



幸せの形は人それぞれ。  
その凸凹がぴったりはまる  
社会にしたい。



日本企業のプレゼンスを再び高める  
ために大切なのは、やはり人。



## 時代をこえる企業文化として 「Business Biotoping」を根付かせ クライアントや社会の健全な繁栄に貢献する

### これまで大切にしてきた すべての思いを込めた言葉に

宮原 しかし、内部の人間だけで考えると、どうしても内部の論理になってしまいます。そこで外部のコンサルタントを交え、マネジメントインタビューや社員インタビュー、公開ディスカッションなどを実施し、約1年かけて完成したのが「Business Biotoping」です。この言葉には、これまで私が大切にしてきた考え方、そしてプロジェクトメンバーをはじめとする多くの社員の将来への思いが込められ、素晴らしいコーポレートアイデンティティになったと思います。

### 多様な価値観をリスペクトし 違和感ですら創造の種に

宮原 「Biotope (ビオトープ)」とは「人間が手を入れることによって自然を永続的に繁栄させる」という考え方でドイツ語に由来する言葉です。私たちはこれをビジネスの世界で体現し、KPMG コンサルティングが関わることによってクライアントや社会をより良くしていきたいという思いを込めています。「Biotope」に「ing」を付けたのは私たちが初めてかもしれませんが、私たちの挑戦をより能動的に表現するための造語です。クライアントや社会全

体がサステナブルに成長し、私たちも共に成長していく。そんな世界観を目指しています。この世界観は自然をメタファーにしていますが、自然界において植物や動物が多様であるように、私たちがビジネスの世界において国籍、ジェネレーション、ジェンダー等をこえて多様な価値観を尊重し、皆でクライアントや社会を良くしていくのだという強い決意が息づいています。この世界観には「違和感を創造の種にする」という考え方が含まれています。これはダイバーシティマネジメントの一つでもあります。他者とのコミュニケーションを通じて感じた違和感をそのまま受け入れるだけでなく、創造につなげていくということです。

### 長期的な視点に立って 社会の健全な繁栄に貢献する

宮原 単純に現状を肯定するのではなく、当たり前を疑いながら、常に新しいことにチャレンジし、新しい価値観を社会に問い続けたい。短期的な利益ではなく、長期的な視点を大切に、クライアントや社会の将来のために本当に良いと思えることをやっていく。社会の公器とまでは言えなくとも、社会のためになるような経営をしていかなければいけないし、ここにいる一人ひとりがクライ

アントのため、さらにはその先にある社会の健全な繁栄のために貢献するという意識を持って挑戦し続ける。それが「Business Biotoping」であり、当社の目指す世界観です。

### 「Business Biotoping」の 世界観について

藤田 「Business Biotoping」の世界観に描かれている「違和感を創造の種にする」という部分にはとても共感します。大前提として、人間は一人ひとり違います。これに加え、当社は中途入社者が多いことから、バックグラウンドやカルチャーが違うのは当たり前であり、自身の価値観から外れた考え方・立ち振る舞いに触れ、違和感を抱く場面も少なくないと思います。この時に、対話をベースにして、違和感が何に起因するのかを探り、お互いの「違い」を理解し尊重しあうことで、自分自身も周囲も「より良いもの」へアップデートしていけると信じています。外から入ってくる刺激と、当社が従来から醸成してきた良いところが混ざりあい、時間が経つにつれて、それまでとは異なる魅力、強みが生まれていく姿を実現できれば素晴らしいと思います。

宮原 社会を良くしていくための知見が私たちの外にあることも多い。だから、事業会社や

地方自治体、スタートアップなど多様な業種と協業することもあります。社内外を含めてダイバーシティを捉え、違和感から生まれる創造の種を掛けあわせながら目標に向かっていく。そのナビゲーターやハブになるのが私たちであり、「Business Biotoping」が目指す姿です。

和久井 私はオーストリアでマイノリティとして育ち、かつ環境保護や生物多様性などサステナビリティの概念が非常に身近な環境で暮らしてきましたので、「Business Biotoping」という言葉を最初に聞いた時、とても自然に受け入れられました。こうした多様性を尊重する価値観を共有できる職場に自分いることを率直にうれしく感じたのを憶えています。

宮原 私たちは藤田さんや和久井さんのように多様な価値観を持つ人が働きやすく、自らの価値を最大限に発揮できる環境をつくってきました。これも「Business Biotoping」の考え方です。藤田さんもこの考え方に賛同し、LEAP※の活動を通じて社員一人ひとりが働きがいを感じられる環境づくりに取り組んでくれていることを非常にうれしく思います。

### 私たちの存在価値とは

藤田 私の想いはずっと変わることなく、「みなさんを幸せにしたい」ということで

す。そのために、当社の存在を、社員だけでなくその家族も、クライアントや取引先も「KPMG コンサルティングに関わることができて良かった」と感じられる体験を提供できるものにしていきたいと考えています。幸せの在り方は人それぞれです。各人が「より良い」姿を常に考え、行動し、尊重しあえる状態を実現し、維持し続けられる環境づくりに今後も注力していきます。

和久井 私はグローバル市場における日本企業のプレゼンスの低下を肌で感じてきました。街に日本車がたくさん走り、日系企業の支社が多く立ち並ぶ、という状況がこの20～30年で大きく変わりました。日本企業のプレゼンスを再び高めるために大切なのは、やはり人。人を育て、その活躍を支える環境づくりに「Business Biotoping」が貢献できるのではないのでしょうか。

宮原 コンサルティング業界はマーケットが広がり、新たな形態が生まれ、携わる人も増えています。しかし、和久井さんが指摘するように、グローバル市場において日本の企業や社会がプレゼンスを高め、より良くなっているかという、必ずしもそうとは言えない。私たちの繁栄の先にはクライアントや社会の繁栄がなくてはなりません。私たちはもっとクライアントと一体に

なって考え、自立的成長を駆動させるドライバーにならないといけない。

### 繁栄を共有できる社会へ

和久井 「Business Biotoping」が社内だけでなくクライアントにまで広く浸透することで、社会へのインパクトも大きくなり、さまざまな社会課題の解決にもつながると思います。まだ一步を踏み出したばかりで道のりは長いですが、これから私たちがどう関わっていけるのか楽しみです。

藤田 点での施策を個々の組織ごとに単発で行うのではなく、連続性と一貫性を持って多方面で取り組むことで、社内だけでなく、社会全体にも根付かせることができると感じています。社内外のステークホルダーを巻き込みながら、その過程でKPMGコンサルティングのファンを増やしていくことで、社会全体に広がっていく流れをつくりたいです。

宮原 そのためには「Business Biotoping」の世界観を世代をこえて伝え、企業文化として後世までしっかり根付かせていく。そして長期的な視点でクライアントや社会の健全な繁栄に貢献し、その繁栄を社会と共有できる人そしてファームを目指して、全員で挑戦を続けていきたいと思います。

クライアントのために総力を結集する KPMG コンサルティング



All for Our Clients

これまでの10年間大変お世話になりました。

よちよち歩きから始まった、KPMGとしてのコンサルティング事業の再スタートでしたが、クライアントの皆様の重要なプロジェクトを支援する機会をいただき、深く感謝申し上げます。

業界や業務の専門性をバックグラウンドとして持つ当社のメンバーは、クライアントの皆様に伴走して変革の成功に貢献することで、社会における役割を果たそうという矜持を持って、日々業務に邁進してまいりました。これからもKPMGのグローバルネットワークを活用し、また、監査・税務・アドバイザーという専門領域をもつプロフェッショナル間のさらなる連携を図り、皆様から唯一無二の信頼をいただける変革支援パートナーとなるべく、メンバー一同、精進を続けてまいります。これからの10年、20年も何卒よろしくお願いいたします。

Business Transformation 統轄、  
Global 戦略担当、  
Connected, Powered, Trusted 推進室  
パートナー 宮坂 修司



宮坂 修司



私たちの目指す世界観とは

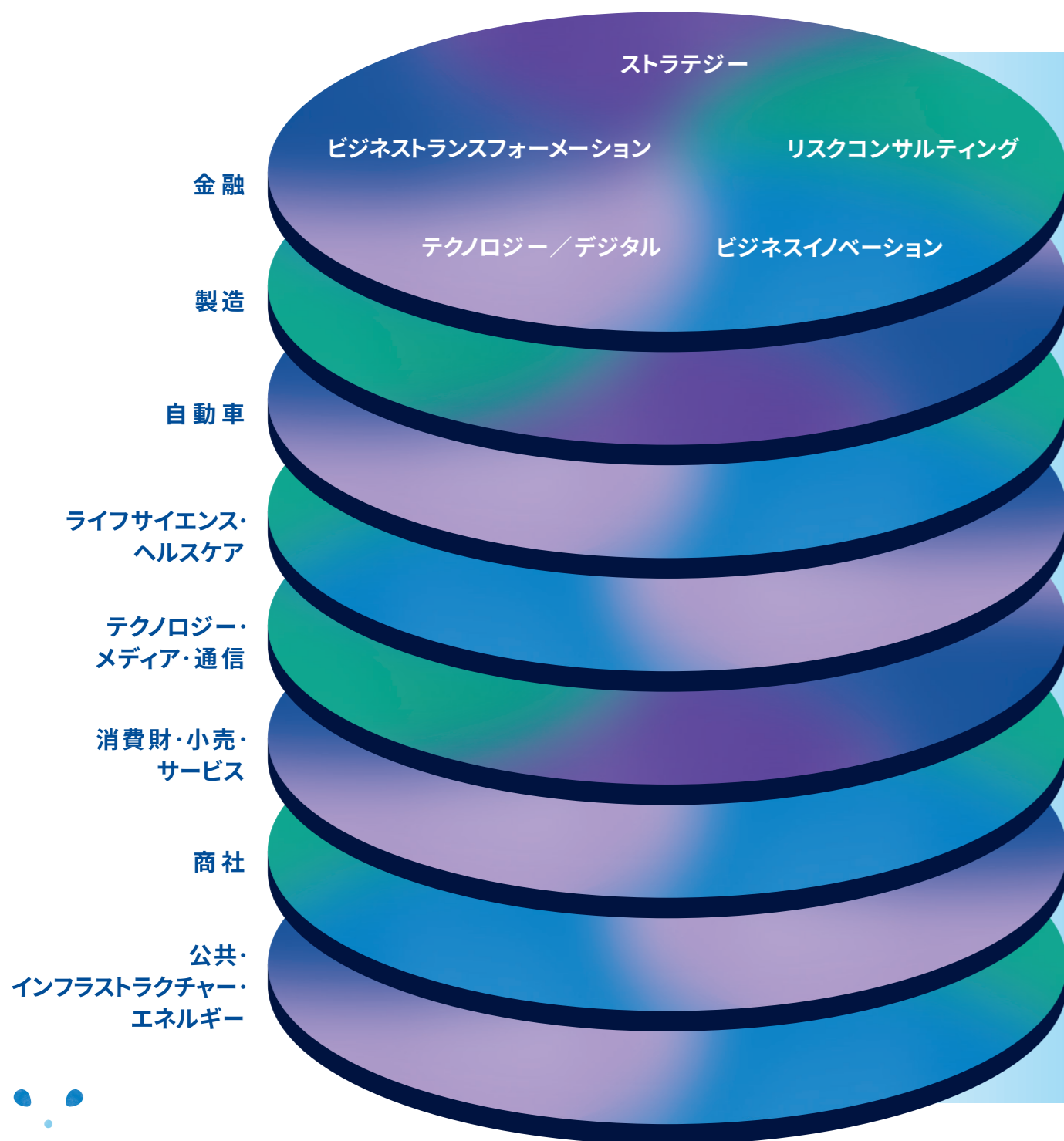
The World We Envision



# All for Our Clients

KPMGの総力を結集してクライアントに向き合う

クライアントの多種多様な経営課題に対して、業界とサービスラインの各専門家がタッグを組み、多様な知見やノウハウを組み合わせ、複雑で困難な課題解決に挑みます。複数の業界やサービスラインの専門家が参画し、新たな解決方法を模索することもKPMGコンサルティングの重要なミッションです。



## 世界中の KPMGのネットワークを活かし 多様な課題の最適解を導く

KPMGのグローバルネットワーク (2024年7月現在)



143  
273,000

KPMGは143の国と地域でサービスを展開し、約273,000人以上のパートナーと従業員を擁しています。VUCAの時代において、私たちはグローバルネットワークを駆使し、世界中の知見とノウハウを迅速に共有することで、独自のアプローチを用いて企業価値の向上と社会課題の解決に包括的に取り組み、クライアントと社会に対して高い価値を提供します。

### KPMG ジャパン

Audit

Tax

Advisory

KPMGジャパンは、KPMGインターナショナルの日本におけるメンバーファームの総称です。監査、税務、アドバイザーの3つの分野のプロフェッショナルが専門知識やスキルを活かして連携します。

業界のプロフェッショナルが見据える、

これからの10年



Sector Forecast

All for Our Clients

10年もの間当社を支えてくださいましたクライアントの皆様、パートナーの企業の皆様、また、一緒に10年間頑張ってきた社員の皆さんやご家族の皆様に、感謝を申し上げます。

コンサルティングの語源はラテン語の「ともに座る」からきているということです。私は現在セクターユニットのリーダーとして、特定のコンサルティングサービスの提供ではなく、皆様が抱えるさまざまな課題・想いに応えるという役回りを担っていますが、その位置づけからもまさに皆様とともに座ってきた10年間と言えます。

当社の目指す世界観である「Business Biotoping」もこれに通ずる考え方です。皆様と同じ環境に生息し、それぞれが共鳴しあって、それぞれが成長していく。つまり、「ともに座ったり」、「同じ環境に生息したりする」、皆様あつての我々だということです。

これからも皆様とともに座り、よりよい社会の実現に向け頑張っていきたいと思います。今後ともよろしく願いいたします。

セクター統轄  
パートナー 関 稔

関 稔



クライアントのために総力を結集する KPMG コンサルティング

常に時代の変化を先取りし、  
業界の課題に挑戦し続けてきたKPMGコンサルティングが  
今後のビジネスの潮流や未来社会を予測する

## 金融 セクター



金融セクター統轄  
パートナー  
山下 雅和



金融セクター  
パートナー  
角坂 晃啓

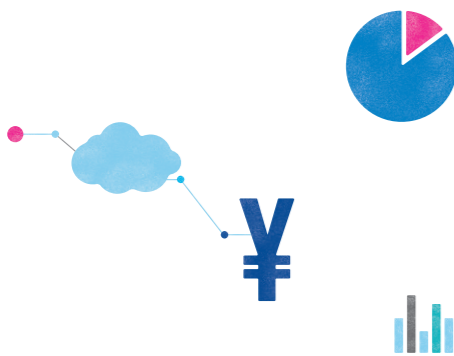


## 金融機関としての 付加価値を高めることが成長のカギ

### 金融ビジネスの発展は テクノロジーとともに

金融ビジネスは、テクノロジーの発展とともにその道を歩んできました。代表的なものが、1960年代に登場したインターネットでしょう。当初はメールやワールドワイドウェブで固定的な情報を発信するだけでしたが、個人が動画を世界中に共有したり、オンデマンドで即時に映画を見たりできるようになりました。

金融の世界においても、インターネットだけでビジネスを展開する銀行、証券、保険会社が数多くみられる時代です。また、ICT技術の進化により、株式はミリ秒以下の世界で取引が成立し、SNSの普及によって少額の送金が行えるようになりました。さらに、ブロックチェーン技術による暗号通貨等の新しい金融商品やサービスの誕生も、テクノロジーの発展なくしては実現し得なかったことでしょう。



### テクノロジーを活用し、 これからも進化は続いていく

今後の金融ビジネスは、従来の安全性や信頼性に加え、顧客一人ひとりへの個別化戦略が重要テーマになると思われます。ウェアラブルデバイスやIoT対応製品がより身近に普及し、個人の状態をリアルタイムにモニタリングすることで、その人の趣向や特性を踏まえた保険商品等のデザインが可能になります。金融機関と顧客とのチャンネルが多様化するなかで、日常生活に寄り添いながら、いかに高度な顧客体験を提供できるか。蓄積される大量のデータとテクノロジー活用によるその巧拙が、金融機関の競争力を左右するでしょう。また、高額な不動産等の商品も、STO (Security Token Offering) 等のテクノロジー活用により小口化・デジタル証券化され、多くの人々の手が届くようになり、貯蓄から投資への流れが着実に加速するでしょう。

もうひとつ注目したいのが仮想空間、メタバースの活用です。生成AIと組み合わせることで、金融機関の営業担当を模したアバターが高度な会話を駆使し、顧客に最適な投資・保険商品をアドバイスできるようになるでしょう。適切なアルゴリズムのもと、リスク選好を超えた商品の勧誘や将来の利益を確約するような不適切な行為を排除し、人が相対するよりも安全・安心に取引できる世界が期待できます。金融サービスが生活者に身近なものとなった現在、テクノロジーの進化に合わせ利便性に優れた多種多様なサービスが付加価値として求められるでしょう。KPMG コンサルティングはこうした時代の変化を見据え、戦略立案・導入などのサポートを通じて、日本の産業や地域・生活基盤としての金融機関の成長を支え、未来の社会に必要な金融サービスの実現に向けた共創パートナーとして貢献していきます。

## 製造 自動車 ライフサイエンス・ヘルスケア セクター



製造、自動車、  
ライフサイエンス・  
ヘルスケアセクター統轄  
パートナー  
栗原 純一



ライフサイエンス・  
ヘルスケアセクター  
アソシエイトパートナー  
赤坂 亮



製造セクター  
アソシエイトパートナー  
大木 俊和



自動車セクター  
パートナー  
犬飼 仁



自動車セクター  
プリンシパル  
轟木 光



## 「モノづくり」から「サービス化」戦略へ。 価格見直しも重要なテーマ

### 自動車業界を筆頭に、 日本の製造業が変わるタイミング

日本の製造業全体で見ると、従来の「モノづくり」を主体としたビジネスから、デジタルテクノロジーを活用した「サービス化」へと、その重心が移行してきています。背景には、顧客ニーズの多様化やカーボンニュートラルといった社会的な課題があり、各業界においてさまざまな対策が求められているのです。

日本の基幹産業の1つである自動車業界でも、その動きは顕著。今、100年に一度の変革期を迎えているとされ、自動車の電動化、コネクティッド化、自動運転、カーシェアリングなどに向けた取り組み、いわゆるCASEの推進が図られています。自動車の電動化に注目すると、CO<sub>2</sub>排出の削減につながるのももちろんですが、大容量の電池を得ることで、動く不動産としての新しいトレンドも見えてきました。キャンピングカー市場の急速な伸びは、その象徴といえるものでしょう。

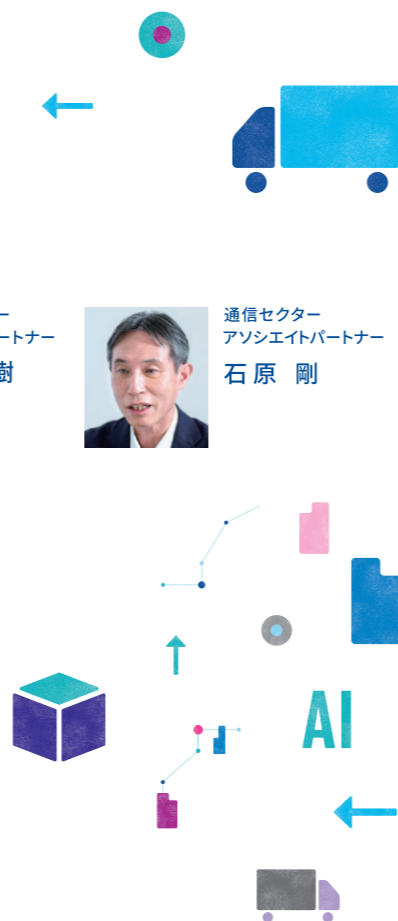
同時に、テクノロジーを活用した業務改善、新規事業やサービスの創出といった部分にも注力していく必要があります。自動車産業という枠組みにとらわれず、世界に誇る高い技術力をより強くアピールしていく方法はないのか、視野を広げ考えていくことも大切です。

### より多くのデータを収集し 的確に活用できる体制を

こうした動きを受け、自動車等の最終製品メーカーに部品を提供する製造業にも変革の波が押し寄せています。限られた部品の「モノづくり」に留まらず、製品を利用する価値や体験を提供する「サービス化」へシフトしていくためには、データの取得範囲を広げていくことが急務となります。例としては、関連製品を扱うメーカーとのM&Aなどにより、部品単体からユニットやモジュール単位へ製品の提供範囲を広げ、取得できるデータを増やすことです。自社で活用できるデータが増えることで、ソフトウェアソリューションの提供価値は高まります。また、サービス化を実現するためにはモノづくり力だけでなく、ソフトウェア開発力をいかに獲得するかも製造業の重要な検討課題となります。ライフサイエンス業界では、個人の体質や遺伝子情報を活用してつくるゲノム創薬に期待が集まっています。いち早く実現するためには、全国の大学や研究室に散在する膨大なゲノム情報をデータ化することが課題です。さらに、画像や音声、テキストなど異なる情報を統合して解析する、マルチモーダルというテクノロジーにも注目が集まっており、個別化医療や予防医療の実現にもつながると考えられるだけに、活用の広がりが待たれます。日本の製造業の強みは圧倒的な技術力による製品品質と付加価値の高いサービス。グローバルで競争するうえでは、自社の製品に自信を持って価格の見直しについて検討することが重要と考えます。

## テクノロジー・メディア・通信

## 消費財・小売・サービス 商社 セクター

テクノロジー・メディア・通信、消費財・小売・サービスセクター統轄パートナー  
山根 慶太テクノロジーセクター  
アソシエイトパートナー  
和田 智メディアセクター  
アソシエイトパートナー  
山田 宏樹通信セクター  
アソシエイトパートナー  
石原 剛消費財・小売・サービスセクター  
アソシエイトパートナー  
今西 仁美消費財・小売・サービスセクター  
アソシエイトパートナー  
松本 友之商社セクター  
パートナー  
大谷 誠これまで以上のスピード感で、  
次代の動きを捉えた対策が必須業界の仕組みやサービスの  
提供形態も大きく変化

通信分野では、AIが起爆剤となり、ネットワークアーキテクチャとビジネスモデルの変革が起こるでしょう。AIがネットワークを動的に自律制御し、ネットワークアーキテクチャは中央集権型から自律分散協調型へ変わる。複数の通信事業者間でネットワーク設備を共用するインフラシェアリングが進み、ビジネスモデルも垂直統合型から水平分業型へ、インフラを集約するアグリゲータのような新しい事業者が出現するでしょう。その結果、ネットワークが毛細血管のように広がって街や暮らしに溶け込み、ストレスフリー・リスクフリーな社会が実現すると予想できます。

テクノロジー分野では、製品やサービスの提供形態が変化するでしょう。特に通信サービスとの融合が進み、売り切りモデルからXaaS (X as a Service: クラウドによるサービス提供) 化が当たり前。事業者側でも収益獲得タイミングの変化に応じたビジネスモデル・ビジネスケースの策定や、顧客リテンション維持のための保守・サービス部門の強化、顧客データの収集・分析、その結果をサービス向上や新サービスに活かすサイクルの確立や運用を図る必要性が考えられます。また、クラウド型ビジネスを支えるデータセンターのビジネスモデルも大きく変わります。1つはAIデータセンターの普及拡大。データ処理量が飛躍的に増大し、さらなる利便性向上が期待される一方、カーボンニュートラルとの整合をとった処理および冷却用の電力調達課題となるでしょう。もう1つは、エッジ型データセンター等の分散型モデルの普及拡大。現在は巨大なハイパースケールデータセンターによる集中型モデルが主流ですが、今後自動運転や遠隔医療などが普及すると、レイテンシーの問題からエッジ型データセンターも増加すると思われる。そのインフラ整備が進めば、地方への展開と活性化への期待も持てます。

社会の環境変化に合わせた  
事業変革力強化が企業課題

メディア業界では、各企業が試行している生成AIを含めた技術精度の向上、および著作権関係のルール化に伴い、コンテンツ制作におけるAI活用が間違いなく進みます。これにより、個人や小規模組織でも高品質かつ効率的なコンテンツ制作が可能となります。また、グローバルコンテンツ市場やグローバルOTT事業者の拡大等により、国内のみに閉じた事業は縮小を迫られ、事業者の淘汰が進むでしょう。収益の源泉である優良IP (知的財産) の囲い込みを目的としたM&Aや、事業統合が進むことも予想されます。

消費財・小売業界では、少子高齢化と地域格差の拡大が更に大きな課題となっています。とくに物流に関しては深刻です。共同配送は進化し、その地域にしかない小さな業者や個人との提携配送が進んでいきます。また、過疎地域の自治体や企業と連携したリアル店舗の出店は、防犯や高齢者の見守り、ラストワンマイルのタッチポイントとして、ますますその需要は大きくなるでしょう。

また、労働人口が減り、働き方の多様化が進む日本社会では兼業や副業が増え、スキマワーク・バイトと呼ばれる働き方も一般的になるでしょう。企業側は、働く環境の整備がより重要になります。人材サービス業でも、人生100年時代に向けた学び直しやマネープランなど、キャリア支援とワンパッケージで進めていく流れになると予想します。総合商社では、貿易から投資ビジネスへとという事業スタイルの変化が加速します。有望な企業群を見だし、経営に深く関与して変革を進め、他事業とのシナジーからバリューアップを図ることで、収益性・成長性というマーケットの期待に応える。オープンでストーリー性のある事業展開を目指す動きが強まっていくと考えられます。

## 公共 インフラストラクチャー エネルギー セクター

公共、インフラストラクチャー、エネルギーセクター統轄パートナー  
関 穂公共セクター  
パートナー  
堂野 心悟インフラストラクチャーセクター  
パートナー  
幸 昇エネルギーセクター  
パートナー  
伊藤 健太郎テクノロジーと人の力を組み合わせ、  
多様な社会課題に挑む多種多様な社会課題と向き合いながら  
持続可能性のある社会を目指す

現在の推計に基づく、この先、日本の人口は減少の一途を辿り、10年後には3分の1が高齢者に。自治体の集約化が加速し、2050年には4割の自治体が消滅する見込みともいわれています。これらはあくまでも一例であり、私たちが直面する社会課題はますます多様化・複雑化していくに違いありません。テクノロジーの積極活用、官民/国民連携の加速など、10年後を見据えて改善を進めていくべきテーマが山積しています。

データに基づく政策立案を行うEBPM (エビデンスベーストポリシー・メイキング) や、AIによる政策意思決定のサポートが本格化することで、より重要な課題/優先度の高い課題/改善効果の高い課題などに焦点を当てることが可能になります。そして、これらの課題に対して最適な施策を立案・推進していくことで、持続可能性のある社会を目指していくことができるのではないかと考えています。少なくとも10年後には、選挙のネット投票や民意の収集・反映をサポートするAIの活用が当たり前の世の中になっているでしょう。

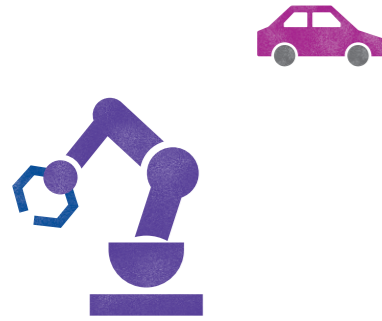
人口減少により電気料金が高騰  
電力の自給自足と分散化が進む

労働人口の減少は、道路、鉄道、航空、建設、不動産、物流などインフラを担う業界でも深刻です。担い手不足だけでなく、インフラの老朽化も大きな問題で、テクノロジーを活用した対策が急がれています。ただ、自動運転やインフラ点検ロボットなどの導入だけではフォローできない業務も多く、自動運転や3Dプリンターなどのテクノロジーにより、運輸・物流など業界の形態自体が大きく変化することも考えられます。また現在、最前線で活躍している人材の知見や技術を、10年後にも伝え活かしていくシステムの構築も必要でしょう。

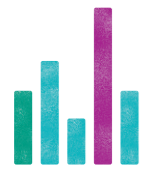
人口減少によって、エネルギー需要も減っていきます。しかし、電力を安定供給するためには、老朽化する電力インフラ設備を維持管理するためのコストが増えていき、これは消費者の電気料金の負担増につながります。将来的には、家庭では太陽光発電や蓄電池を組み合わせたエネルギー自給自足の自家消費、企業・家庭を含めた地域内での再生可能エネルギー・マイクログリッド等の活用によるエネルギーの分散化が進んでいくでしょう。社会課題に挑むには、他業界や他社と連携して取り組んでいかなければいけません。さまざまな業界や企業を知るKPMGコンサルティングだからこそ、新たなコラボレーションの可能性を探り、実現につなげていけると考えています。

クライアントとともに挑んだ、前例

のない課題解決の軌跡



Sector Forecast



業界のプロフェッショナルが見据える、これからの10年

Our Projects

10年という節目を無事に迎えることができたのは、皆様のご理解とご支援によるものであり、心より感謝申し上げます。かつて、IT/システム導入のトラブルが数多く報道されていました。原因は、戦略・計画の実現性とプロジェクト推進における変化や課題に対する適切なマネジメントの欠如にあるとの思いから、品質にこだわり、1つでもトラブル案件を減らすことに終始してまいりました。クライアントの皆様とともに品質を追求したことで、外部評価機関からも数々の高い評価をいただくまでに至りました。また、クラウド、AI、ドローン、ロボティクスなど、新たな多くのテクノロジーが出現し、活用されるようになった10年でもありました。AIが人間の仕事を奪うというレポートもありましたが、昨今の企業・組織においてはパートナーとしての存在にもなりつつあると感じています。残念ながら、サイバー攻撃などテクノロジーの負の側面も拡大し、社会やビジネスにおける大きな脅威ともなりましたが、リスクをコントロールしながらテクノロジーとの最適な共存によるビジネストラansフォーメーションの実現に向けて努力してまいります。これからの10年も引き続きよろしくお願いいたします。

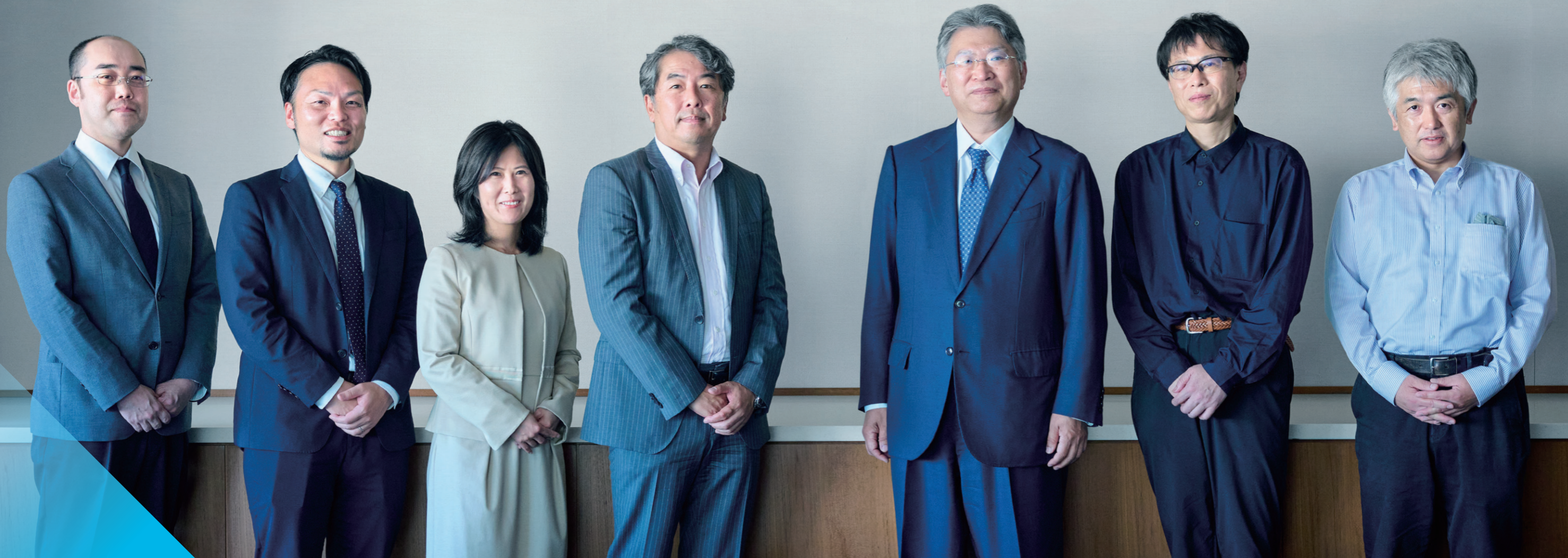
Enterprise Technology Transformation 統轄  
パートナー 浜田 浩之



浜田浩之



# 攻めと守りを見据えた基幹系システムの再構築に ワンチームで取り組む



## KPMGコンサルティング株式会社

Technology Transformation  
シニアマネジャー  
阿部 一史

Technology Transformation  
アソシエイトパートナー  
黒川 隆洋

Technology Transformation  
シニアコンサルタント  
片岡 千尋

公共、インフラストラクチャー、  
エネルギーセクター 統轄 パートナー  
関 穰

## 独立行政法人都市再生機構

理事長代理  
中村 功氏

総務部  
担当部長  
原田 岳志氏

総務部 情報システム再構築課  
課長  
鈴木 哲也氏

※所属、役職は2024年6月末現在のもの

## Our Projects 01

# 独立行政法人都市再生機構

(UR都市機構)

## 環境変化に柔軟に対応できる 基幹システムの再構築へ

独立行政法人都市再生機構（以下、UR都市機構）は基幹系システムとして、業務の定型性・大量性に着目し、事務の省力化・適正化等を目的に収納システムを中心としたメインフレームによるシステム化から始まり、インターネットとの連携や図面データ管理といった新たなニーズに対応するため、メインフ

レームを利用しながらオープン系のサーバ技術も利用し、システムを拡張してきた経緯がある。こうした長年の運用や度重なる改修の結果、システム内の構造や連携処理が複雑化し、経営戦略や法・制度改正への柔軟な対応が困難な状況が顕在化。このままでは住宅管理系システムが維持・拡張が出来ない状況で



あった。「システムが一極集中型になっていたため、どこかシステムを改修するとすると他のシステムにも同時に影響が波及してしまう。特にオープン系サーバに機能を集中しすぎると障害発生時にシステムが全停止する」と鈴木氏は当時の課題を語る。さらに導入していたメーカーからメインフレームの製造中止発表もあり、これらの課題に 대응するため「適度に分離・分割されたシステム構造の実現」「意思決定の迅速化を支えるデータ分析の仕組みの実現」などを重点テーマとして次期基幹系システムの再構築に着手した。UR都市機構にとっては約40年ぶりのシステムの大規模刷新であり、だれも経験したことのない未知のプロジェクト。その工程管理のパートナーに期待していたこととして「工程管理の実行能力はもちろんですが、プロジェクトの成功に大事な人は。企業名やバリューではなく、どれだけいい仲間と取り組むことができるか。蓋を開けるとKPMGコンサルティングのみなさんでした」と原田氏は当時を振り返る。KPMGコンサルティングは本プロジェクトに限らず、セキュリティ運用支援、人事、DXなど多岐にわたる支援を拡大している。これは、この一大プロジェクトに伴走するパートナーとして長年築き上げてきた信頼の現れといえるかもしれない。



## 同じ船に乗った仲間とし

2018年の意思決定から約6年にも及ぶ今回の長期プロジェクト。一度に全システムを切り替えた場合の業務停止リスクと職員の負荷を低減するため3段階のフェーズに分け、システムをリリースしてきた。一方、現行システムを稼働させながらの段階的移行により関連事業者が膨大となり、テストや本番移行に伴うタスクが複雑化していた。フェーズ3の本番移行を実施した際には、25の相手先と127名超の体制で830ものタスクを遂行していた。開発するベンダーや複数事業者が関わるプロジェクトでは、全員が同じ方向を見て進むことが不可欠となる。本プロジェクトを成功に導いた一因といえるのが、月次の全体会議における



## Key Factors for Success 本プロジェクトを成功に導いた鍵となるポイント

- ・ Business Biotopingの体現として、クライアントおよび開発事業者に対して「リスペクト」を行い、それぞれの役割や強みを活かした「コラボレーション」環境を醸成
- ・ KPMGコンサルティングが周辺プロジェクトを一体として取り組むことにより、別プロジェクトとも連携し、UR都市機構のニーズを的確に把握し、効率的かつ高品質な業務遂行を実施
- ・ システム移行は、リリースで完了ではなく業務に定着して完了という視点による円滑導入支援の実施

## て全員一丸となって目標を目指す

中村氏の「私たちは同じ船に乗った仲間である」という言葉だ。これにより、事業者が互いの役割を理解しあい、リスペクトしあうことで現場の一体感が醸成された。「システムは人がつくるもの。今回のような大規模なシステム刷新では、全員が協力してワンチームで取り組まなければならない。KPMGコンサルティングには工程管理業務においてチーム全体をまとめる役割をお願いした」と中村氏は語る。KPMGコンサルティングは事業者全員が共通認識を持ち、常に目的に立ち戻れるよう、プロジェクトの検証やルールづくりを推進した。さらに、横浜にプロジェクトルームを設置してメンバーが常駐し、機構や関連事業者と常

に密なコミュニケーションを図れるようにした。「全員が同じ目線で一緒に取り組んでいたことが非常に大きい。今回の大規模刷新は、まさにエベレストに登るようなもの。ラストキャンプから頂上までは私たちが頑張らないといけないが、そこに到達するまでシェルパとしてしっかりと伴走していただいた」と原田氏は評価する。本番移行当日にも予期しないトラブルが起きたが、その際も事業者同士が協力し、自社の役割の範囲外であっても自発的に解決策を提案し、共通のゴールに向かって一丸となって対応した。その結果、トラブルも無事乗り越え、システム移行を完了することができた。



## インフラと戦略を担う部門として新たなバリューを生み出す

「今回の刷新はシステムを業務単位に整理し、適度に分離・分割するというポリシーで進めてきたので、例えばどこか改修したいシステムがあっても、その他のシステムに直ちに影響を及ぼすことがなくなりました。また、私たちは2018年に基幹系システムのサーバシステムのDB障害により、最大で2週間もの間システムを停止させてしまった。1つの基盤に集約することのリスクを改めて考えさせられた。システムの刷新にあたっては絶対にこれを繰り返さない仕組みにしないとけない」と鈴木氏は手応えを語る。今後の事業について原田氏は「新たに生まれ変わった基幹システムに蓄積されたビッグデータを利活用しながら、新しいビジネスやバリューを生み出していきたい」と展望を語る。環境問題や少子化・高齢化、さらには防災性の向上など多様な課題と向き合

い、安全・安心・快適なまちづくりや暮らしづくりを支えていくために、今後基幹システムが担う役割について中村氏は次のように語る。「システムは縁の下の力持ちであり、インフラとして欠くべからざるもの。同時に、今後はデータの蓄積・分析を行う戦略部門にもなり、システムを活用してどういうマーケティングを行うかがますます重要になります。そこに伴走いただくパートナーとして

KPMGコンサルティングには引き続きお願いしたい」と期待を寄せる。事業を取り巻くDX化のニーズが高まるなか、KPMGコンサルティングは、これからもDXによるイノベーション、セキュリティやレジリエンスの強化、顧客接点の強化などを通じて、社会課題に挑戦するUR都市機構のまちづくりに伴走し、支援を続けていく。



# 経営と現場をつなぎ全社一丸となって サイバー攻撃の脅威に挑む



KPMGコンサルティング株式会社

金融セクター  
アソシエイトパートナー  
田畑 直樹

金融セクター  
シニアマネジャー  
山口 万梨子

株式会社みずほフィナンシャルグループ

サイバーセキュリティ統括部 リスク管理室  
室長  
武田 信義氏

サイバーセキュリティ統括部 リスク管理室  
ヴァイスプレジデント  
佐々木 稔氏

## Our Projects 02

### 株式会社 みずほフィナンシャルグループ

#### グループ・グローバルで サイバーセキュリティ対策強化を推進

株式会社みずほフィナンシャルグループ(以下、みずほFG)は、世界で加速するデジタル化や地政学的変化から、さまざまな種類・目的のサイバー攻撃事案が増加するなか、サイバー攻撃を経営上のトップリスクの一つと位置付け、継続的にサイバーセキュリティ対策を推進している。「サイバーセキュリティ

に対する経営陣の意識が年々高まり、2022年度よりサイバーセキュリティ対策強化プログラムを立ち上げました。これを体系的に推進していくため、リスク管理やガバナンスの分野を広範に担っていただけるパートナーが必要でした」と武田氏は当時を振り返る。サイバーセキュリティ対策強化に取り



組むうえで武田氏がキーワードとして挙げたのが“グループ・グローバル”。多くの海外拠点やグループ会社を展開するみずほFGにとって、国内のみならず海外も広くカバーできる対応力や欧米の先進的な知見の活用が重要であり、こうした状況がKPMGコンサルティングをパートナーとして選定したことの背景にある。KPMGコンサルティングは2019年度より、リスク評価の枠組みを構築段階から支援してきた。その後も年次の評価運用の支援を通じてみずほFGの企業文化への理解を深め、さらなる実行力の向上に活かしてきた。しかし、外部環境の変化や新たな脅威に対し、「リスク評価の枠組みを進化させ続ける必要があった」と佐々木氏は語る。そこでKPMGコンサルティングは専門的知見を活かした評価ロジックの高度化や効率化に取り組み、支援を続けてきた。「国内外に多様なリスク評価のフレームワークがあるなかで当グループに適した枠組みを構築するのは非常に難しい課題でしたが、構築からアップデートまで粘り強く伴走いただき、枠組みを作り上げることができた」と武田氏は語る。また、みずほFGのビジネスにおいて、さまざまなサイバーセキュリティリスクが経営にどの程度の影響を与えるのか、リスクの定量化を通じてその規模を財務インパクトに換算して可視化することにも取り組んだ。リスクの定量化は国内ではまだ事例がほとんどなく、海外の事例においてもみずほFGのビジネスに適用できるものがなかったため、その作業は困難を極め、試行錯誤の日々が続いた。「まさに答えのない世界であり、先進的な取り組み。KPMGコンサルティングと議論に議論を重ね、ようやく納得できるものになったという実感があり、とても印象に残るプロジェクトでした。経営陣からも評価いただき、努力が報われました」と佐々木氏は語る。みずほFGとKPMGコンサルティングが一丸となり、前例のないところに一つの道筋を切り拓いたという意味で非常にチャレンジングな取り組みだったといえる。



## 経営陣への報告高度化を

みずほFGは「サイバーセキュリティ経営宣言」※1を掲げている。金融という重要な社会インフラの担い手として安心・安全なサイバー空間の構築に貢献するために、経営陣の強力なリーダーシップのもとで態勢強化に取り組み、サイバーセキュリティ対策を推進させる必要がある。そのためには、経営陣はサイバーセキュリティを自分事として捉え、高い関心をもって活発なディスカッションを行うことができないといけない。みずほFGは2022年度よりグループCISO※2が部長を務めるサイバーセキュリティ高度化部会という経営陣が集う会議体を設け、サイバー



## Key Factors for Success 本プロジェクトを成功に導いた鍵となるポイント

- ・サイバーセキュリティリスク管理における海外での先進事例・国内金融機関とのギャップ、および適用を考える場合の勘所の理解
- ・サイバーセキュリティに係る各種ガイドライン・ベストプラクティスの理解、および改善活動に活用するうえでの勘所の理解
- ・サイバーセキュリティに係る経営陣の主体性を引き出していくうえでの報告・協議の勘所の理解
- ・サイバーセキュリティを組織文化に織り込んでいくために必要となるアクションと金融機関において展開する勘所の理解

## 目指し、経営と現場の橋渡しに奔走

セキュリティに係るさまざまなアジェンダの議論を開始した。しかし、サイバーセキュリティに係る論点は幅広い。なかにはリスク評価や対策状況といった現場レベルの内容もあり、これを経営レベルで議論できるアジェンダに仕立てていくことは、非常に難しい課題であった。「サイバーセキュリティに関して知見がある方もいれば、そうでない方もいるなかで、いかにして経営陣に報告し、理解を促し、当事者意識を持って動いてもらえるか、そこが重要だった」と武田氏は語る。リスクの根源をたどれば、その一つひとつは非常に細かく、外部環境によるさまざまな因子も影

響する。日々刻々と新たな脅威が発生するなかで、どのようなサイバーセキュリティリスクがあるのか、現状どのような対策ができていのか、残存リスクはどのくらいなのか。KPMGコンサルティングは、経営陣のサイバーセキュリティリスクに対する理解を深め、さまざまな粒度のアジェンダについて活発にディスカッションできるよう経営と現場の橋渡しに奔走。みずほFGの各部署、各担当者との草の根的な取り組みを通じて、経営陣への報告の高度化を支援し、経営陣主導による組織全体でのサイバーセキュリティ対策の推進に寄与した。



## 高度化するサイバー攻撃との終わりなき戦いに伴走する

KPMGコンサルティングがさまざまな取り組みにおいて伴走役を担ううえで、重視したことのひとつが現場における運用性だ。「『現場で使える』というところに常に着意を持って取り組んでいただいた。頭だけではなく、手を動かし、汗をかいて、私たちが使いやすい枠組みを構築いただけたことが大変ありがたい」と武田氏は評価する。佐々木氏も「一歩先を読み、次に起こることを想定しながら、私たちと一緒に課題と向き合っていただけだ」と語る。先を読むことには大きく2つの要素がある。1つは、サイバーセキュリティの動的な外部環境や社会の動きがどう変わっていくのか。もう1つが、今取り組んでいる施策がどのような目的なのか、そこに変化の予測を加えた場合に何が必要になるのか。頭で考えるだけでなく、現場の状況をしっかりと踏まえ

て先を読み、仮説を立てて動くことが重要だ。「経営陣の意識が今後ますます高まっていくなかで、サイバーセキュリティ対策をいかに強化していくか。KPMGコンサルティングと築き上げてきたリスク評価の枠組みも抜本的にレベルアップしていかないとけない。社会のデジタル化が進み、サイバー攻撃が高度化・複雑化するなかで、さらなる高みを目指したい」と武田氏は今後の展望を語る。社会や経済の重要インフラである金融機関はサイバー攻撃の主要な標的として、常に脅威にさらされている。KPMGコンサルティングは、これまでの成果に満足することなく、みずほFGの経営や現場の課題に寄り添いながらサイバーセキュリティのさらなる高度化の可能性を追求し続け、サイバー攻撃との終わりなき戦いに粘り強く対峙していく。



# MIZUHO

株式会社  
みずほフィナンシャルグループ

国内最大級の顧客基盤、国内外の拠点ネットワークや高度なサービス提供力を有するリーディングバンク。お客さまの挑戦を支え、自らも変革に挑戦しながら、豊かに実る未来の共創を目指す。



# スポーツビジネスとSDGsの両輪から クラブの価値を高めるサポーターをめざす



## KPMGコンサルティング株式会社

スポーツビジネスチーム  
スペシャリスト  
井川 宜之

スポーツビジネスチーム  
マネジャー  
越山 順史

スポーツビジネスチーム  
アソシエイトパートナー  
笹木 亮佑

## 株式会社湘南ベルマーレ

代表取締役社長  
坂本 紘司氏

営業本部 第2営業部  
片瀬 雄介氏

to C 事業部  
部長  
日下部 諒氏

## Our Projects 03

# 株式会社湘南ベルマーレ

## ファン一人ひとりを把握し、 AIを活用して来場につなげる

2023年9月24日、湘南ベルマーレは、国立競技場で開催された対川崎フロンターレ戦で5万4243人を動員し、クラブ史上最多の来場者記録を更新する。それは、デジタルイノベーションパートナーとして、クラブのデジタルマーケティングを変革・支援してきた KPMG コンサルティングにとっても、ひとつの大き

な成果が出た日になった。試合がある日だけでなく、ファンが24時間365日いつでもチームとつながることができれば、集客にもつながる。ファンとのより強い関係性の構築をめざし、2020年よりKPMG コンサルティングは湘南ベルマーレのファンエンゲージメントの支援に着手する。「J」リーグやファンクラブ、

ECショップなどシステムごとに保有しているファンのデータを一元管理できておらず、ファンの実態を捉えられていなかった」と、当時の課題について坂本氏は振り返る。そこで、まずKPMGコンサルティングが取り組んだのは、ファンデータを統合して一元管理し、スタジアム来場履歴やグッズの購買履歴など一人ひとりのファンを把握できるように整備すること。スタジアムでのキャッシュレスの導入も推進し、デジタルマーケティングの精度を高めていった。次にこの蓄積したデータを基に、AIを活用して個々のファンの来場予測を立てて戦略的かつ緻密な施策を構築。対川崎フロンターレ戦では「集客の最大化と収益の最大化をともに実現する」というミッションを掲げ、通常では考えられないくらいの数多くの来場者促進施策を用意し、その達成に挑んだ。現場で指揮をとった日下部氏は、「KPMGコンサルティングの皆さんは、試合までのほぼ毎日、チケットの販売状況を見て、どのタイミングでどんな施策を打つか、クラブ目線で一緒に粘り強く考え抜いてくれた。その結果、来場者数も売り上げも目標を上回る成果を達成できた。影の功労者である絶大なサポーターに拍手を送りたい。試合当日、人で埋めつくされたスタジアムの光景を見た時は感慨深かった」と語った。大観衆のスタジアムは、ファンの満足度にもつながる。理想は、100人いれば100通り、1万人いれば1万通り、個人に最適な施策を打つこと。真摯にかつ愚直に、デジタルイノベーションパートナーとして、KPMGコンサルティングの伴走は今後も続いていく。



## パートナー企業を巻き込

湘南ベルマーレは、パートナー企業だけで約650社を超えるクラブ。また、SDGsという言葉が世に出るずっと前から、小学校の体育授業やスポーツ教室など、ホームタウンである湘南地域を中心に社会貢献性の高い活動を行ってきた経緯がある。こうしたクラブのカラーに着目し、KPMGコンサルティングが新たに提案したのが、地域共創型デジタルプラットフォーム「SDGs engine」だった。パートナー企業はもとより、ホームタウンの自治体やファンなどさまざまなステークホルダーが連携し、デジタルを活用してSDGs活動を展開する先進的な仕組みだ。坂本氏は「多くのパートナー企業に支援していただいていること、公益性の高さが私たちのクラブの価値であることを再認識させてもらった。また、



## Key Factors for Success 本プロジェクトを成功に導いた鍵となるポイント

- ・多くの人が非日常の空間(スタジアム)での観戦体験を得るための個人に寄り添う集客戦略とCRMアーキテクチャ
- ・スポーツの力を活用した企業サステナビリティ活動の道標と実弾としての共創デジタルプラットフォーム
- ・「やって終わり」ではない、具体数字を活用したインパクト評価を通じたサステナブルなサステナビリティ経営推進態勢

## み、SDGsに参画できる場を提案

サステナビリティを経営理念に掲げるものの、具体的なアクションに迷っているパートナー企業も多かった。この提案を受けた時、私たちのクラブがハブとなって、パートナー企業同士が知恵を出し合えば、湘南エリアをもっとよくできると考えた」と語る。片瀬氏も「これまで地域社会に貢献する活動を行ってきたが、クラブ単独の力やパートナー企業1社との連携による従来のアプローチでは、人的にも資金的にも限界を感じるがあった。自分たちのクラブだけではできないことも、KPMGコンサルティングのサポートのもと、いろんなパートナー企業を巻き込んでいけば、もっとインパクトのあることができるのではないかと大きな可能性を感じた」と振り返る。一方で、企業がプロサッカークラブと

共創して社会課題を解決する、この概念や仕組みは、日本のスポーツ界でほぼ前例のない取り組み。パートナー企業の理解を得ることは決して容易ではなかった。そこで、立上げ当初は企業からの費用は度外視し、具体的なモデルケースを多数展開し、この仕組みのメリットを実感してもらえるように取り組んだ。たとえば、湘南エリアは海と緑豊かな自然が地域の宝物。あるハウスメーカーが「SDGs engine」で、SDGs目標15の「陸の豊かさを守ろう」をゴールにした植樹体験の開催を提案すると、それに賛同する企業が参画・協働して実現していく。他にも、SDGs目標4「質の高い教育をみんなに」をゴールに学生向けに「スポーツの価値と可能性を見つける座談会」などを続々と開催していく。その結



果、企業が連携してSDGsにアクションを起こす仕組みはメディアで取り上げられる機会も多く、パートナー企業からも一定の評価を得ることができた。さらに、2024年度のリニューアルでは企業同士がチャットで会話することも可能になり、社会の課題解決を効率的に具体化する有効なツールとして「SDGs engine」をますます進化させている。

# Bellmore

## 湘南ベルマーレ

サッカーのトップチーム、U-18、U-15の活動を管轄するとともに、世代と地域をつなぐ総合型地域スポーツクラブとして、多種多様なスポーツをホームタウンの人々が楽しめるスポーツクラブづくりを目指している。



## 湘南エリアを元気にするため、これからも泥臭く伴走していく

「SDGs engine」は、実施して終わりではない。定量評価に基づく社会価値算定レポートの作成・提供により、近年あらゆる企業に求められる非財務情報の開示にも役立てることができるのが特色だ。同時に、片瀬氏は、ユニフォームやスタジアムの広告契約などに依存していた従来型の収益構造の転換点にもなったと言う。「地域社会に貢献する活動は、決してボランティア(無償)ではないということ。きちんと価値として販売して収益源にしていくということをKPMGコンサルティングに教えてもらった。これは、スポーツの価値を向上させるという点でも大切なことだと思っている。多くの企業に参画してもらい、新たな事業収益の柱となるよう、取り組んでいきたい」と語った。坂本氏も「『SDGs engine』

は、すでに私たちクラブにとってなくてはならないものになっている。今後は湘南地域の困りごとに打開策を見出す『課題解決カンパニー』となっていきたい」と述べる。これからもKPMGコンサルティングは、そのゴール達成のために泥臭く伴走していく。試合のない日も含めた365日で、スポーツを活用し、どのような価値を生み出していけるのか。空間を超えて、人と人、企業と企業をつなぐデジタルを武器に、そして、このプロジェクトを糧に、スポーツの価値をさらに高めていきたいと考えている。湘南エリアはもちろん、日本全国へ活動を広げ、サッカー界のみならずさまざまなスポーツ産業の成長を後押ししていく。



社会の健全な

繁栄に向けた私たちの取り組み



あずさ監査法人のビルの小さな部屋に集まって、新生KPMGコンサルティングをどのような会社にしていきたいのか・・・、そのような夢を描いていた時から、あっという間に10年が経ちました。戦略組織をリードし、経営企画室長・人材開発室長も拝命し、直近ではイノベーション担当としてさまざまな挑戦に邁進してきましたが、いつも我々を応援して下さる多くのクライアントの皆様、ともに未来を創ろうとするパートナー企業の皆様、そして信じてついてきてくれる社員の皆さんやそのご家族の皆様を支えられ、当初の夢を1つずつ形にすることができました。心より御礼申し上げます。これからの10年も「未来を創る」先鋭ファームとして多くの人から必要とされ、愛されるべく精進してまいりますので、変わらぬご愛顧のほどをよろしくお願い申し上げます。

Business Innovation 統轄、  
Strategy Transformation 統轄  
パートナー 佐渡 誠



佐渡 誠



Our Projects



クライアントとともに挑んだ、前例のない課題解決の軌跡



スマートシティ

# スマートシティの社会実装に向け、 フィールドづくり、インパクト創出を推進

Business Innovation スマートシティチーム



アソジイトパートナー  
大島 良隆

多彩な顔ぶれのメンバーで、  
地域でのインパクトを創出

国内に約1,700ある自治体の半数が存続危機の可能性にあるといわれています。スマートシティの取組みの多くは、こうした社会課題に対してデジタル技術を活用し、課題を解決し、目指す姿に近づけていき、インパクトを創出することが目的です。2000年代から始まったスマートシティは、人間中心、分野横断、データ連携を目指すフェーズに入っており、また地域ごとのまちづくりの特性や課題

に応える必要もあり、プロジェクトごとに専門性や経験を活かした適切なチームづくりを進められるかが鍵となります。こうした点からチームのメンバーは多彩な顔ぶれになります。私自身、建築業界出身ですが、コンサルティング業界出身者に加えて、エネルギーや交通、ITや出版分野の経験者、大学や省庁出身者と多様なメンバーが集まっています。チーム内外の自由なコラボレーションで、新たなスマートシティモデルの提案ができることが私たちの強みだと思います。

マルチステークホルダー型の  
プロジェクトに必要な推進力

スマートシティは、国や自治体、住民に加えて、地域団体、地元企業、サービスを提供する事業者など、さまざまなステークホルダーが参加して地域のあるべき姿を模索します。こうしたマルチステークホルダー型のプロジェクトで、皆が同じ方向を向くことは容易ではありません。まちづくりに正解はないため、スマートシティの社会実装に必要なのは、誰か

に否定されて諦めるのではなく、こういう発想や方法もできるのではないかと、対話を重ねながら合意形成を進めていくプロアクティブな姿勢、つまり推進力だと思います。メンバー一人ひとりが持つ専門性や自分らしさを活かしながら、相手の言葉に耳を傾け、コラボレーションにより新しい価値を創出する。それは、まさに KPMG コンサルティングが掲げる「ビジネスイノベーション」が実践できるテーマです。「オーナーシップ」、「リスペクト」、「コラボレーション」を重視し、地域でのイノベーションとインパクトの創出に向けて日々プロアクティブに活動しています。



マネジャー  
石山 秀明

自分の独自性、  
専門性を尖らせていく面白さ

スマートシティチームについて考えたとき、ビジネスイノベーションユニットとしての特異性のようなどころはあると思います。例えば、スキル形成において、一般的なコンサルティング会社ではコンサルタントとしてコアとなるプロジェクトマネジメントスキル、リサーチやドキュメンテーションスキルなどを伸ばしていきます。他方、スマートシティチームの場合は、元々さまざまな職務経験や

具体的に伝える重要な役割を担いました。これまでのまちのあり方を変えたくない住民の方もいるなか、定期的に対面で話す機会を設け、時には夜中まで議論しあうこともありました。スマートシティの実現にはこうした「泥臭さ」も必要だということを経験できた貴重な機会になりました。

求められる「相互理解」と  
「受容性」に、私たちの強みを発揮

初プロジェクトの経験から感じたのが、住民視点でスマートシティを推進するための「相互理解」と「受容性」の大切さです。まちというものが多様な考えや価値観を持つ人々で構成されているため、異なる考えや価値観を尊重した「相互理解」が重要だと感じました。また、スマートシティはまだまだ新しい試みであり、従来になかった取組みです。そのため馴染みのないものへの抵抗感を抱く住民の方もいます。そうしたなかでも、相互理解を深めることを通じ、新しいコンセプトや変化を受け入れてもらえるような需

要性を生む関係づくりが不可欠だと感じました。スマートシティは、多様性を尊重する私たちの「リスペクト」のマインド、さらには複雑化する社会課題に応える体制づくりを可能にする「コラボレーション」と、まさに KPMG コンサルティングの強みを遺憾なく発揮できるテーマだと考えています。私は出版社から転職し、スマートシティチームのメンバーに加わりました。正解のない時代に、論理的な思考で仮説を立て、人を巻き込みながら最適解に向けて実行していく力を得たいと思ったからです。このチームでまさに自分が望んでいた環境に身を置くことができ充実感を感じています。

バックグラウンドを持つメンバーがいるので、スキルを伸ばすことに加え、枝葉にそれぞれ自分の独自性を尖らせていきます。専門性やスキルを組み合わせ、自分に必要な枝を伸ばしていけることが、このチームで働く面白さであり、このチームの良さだと感じています。

当社のカルチャーを活かした、  
かつてないテーマに挑戦したい

スマートシティは、まちの課題解決を目指す1つの姿ではありますが、完成して終わりではありません。新たな課題が生まれ、それを解決するなかでまちのカタチも変化し、さらに新しい姿を目指す、まちをより良くするためのプロセスの1つに過ぎません。そのプロセスの中で、今までスマートシティがあまり取り扱ってこなかったテーマや視点を取り入れることも大事だと考えています。「ここにバスがあったらいいな」「店があったらいいな」といった短期的な住民のニーズだけではなく、中長期的視点からこのコミュニティで暮らす、あるいは、このまち、この日本で暮らすと

いうことを捉え直し、どういう幸せを目指すのかを考えることが重要です。まちづくりの要素として快適さや利便、安心・安全はもちろん大切ですが、その先にある自己実現や、社会のあるべき姿の再認識、さらには文化や人文知をベースにしたまちづくりに取り組んでいきたいという想いがあります。スマートシティは、他の会社だと公共部門やインフラ部門に位置づけられることが多いと思いますが、KPMG コンサルティングでは新しいビジネスモデルをつくるビジネスイノベーションユニットの中にあり、従来のコンサルティングビジネスの枠から飛び出して新たな事業開発を進めていくことができます。自由度が高い企業風土を活かし、コラボレーションを推奨する文化があるからこそできる、いまだかつてないテーマに挑戦したいと思っています。



## 宇宙ビジネス

# 宇宙領域は全方位が挑戦 未踏のビジネスをチームで支援する

Business Innovation 宇宙ビジネスチーム



アソシエイトパートナー  
宮原 進

### 求められるのは プロジェクトの「推進力」

「宇宙産業」という言葉は半世紀以上前、国が主導で宇宙産業や宇宙開発を推進し、アメリカがアポロ計画を進めていた頃からありました。それが2000年を過ぎたあたりから民間プレイヤーの参入が増え、欧米を中心にスタートアップも多く見られるようになり、産業構造が大きく変わり「宇宙ビジネス」へと変化しました。2010年頃から日本でもこうした動きが増えるなかで業界の課題感も変化し、私たちのよ

うなコンサルティングに対するニーズが生まれてきたのがここ5年の傾向です。宇宙ビジネスは多様な領域、多様な業界と関わるため、KPMGコンサルティングとしても組織全体が連携して課題にアプローチしなければならない、さらにそれによって市場のなかで私たちが支援できる機会も増えるだろうということで、2022年に正式にチームとして組成しました。この宇宙ビジネスという領域においては、転換期ゆえに取り組んでいる企業にとって足りないパーツが多く存在します。私たちに求められるのは足りないパーツの補完です。宇宙ビジネス支援という当該領域の専門性のみが求められると思われがちですが、実際は事業を強力に推進するための「推進力」が必要となります。そのため、宇宙領域に関する「専門性」と論理性を持って物事を進める「推進力」の両輪を支援できるチームメンバーで臨まなければなりません。

### 「宇宙ビジネスならKPMG」 という地位を確立する

宇宙領域はビジネス環境が特殊で、どの方面

にビジネスを進めるにしても前例のない挑戦となることが多いです。そのため、問題が山積しやすく、一步一步足が止まってしまう領域です。さらに、今後ますます国際競争が激しくなっていくことが予想され、欧米の先進的なサービスが日本にも押し寄せるなかで、日本のプレイヤーは常に海外を意識して戦っていかなくてはなりません。一方で、宇宙ビジネスは価値の生み出し方が未知数なものが多い。サービスを作ったは良いが、顧客が見当たらないというケースが散見されます。このような状況において、私たちはプロジェクトを進めるうえでの問題やリスクを予見し、何をすべきか、問題をどう乗り越えていくのかを的確に指し示し、力強く推進していく必要があります。将来、市場における宇宙技術の利用方法が拡大し、社会実装が進むことで、ビジネスの裾野も拡がり、新たな価値、新たなサービスを生み出せるチャンスも増えてくるでしょう。宇宙ビジネスにおける全方位的な挑戦を支え、課題をクリアしていくために、個人としてもチームとしてもプレゼンスをさらに高め、「宇宙ビジネスならKPMG」としてクライアントから信頼いただけるポジションを確立していきたいと考えています。



シニアコンサルタント  
吉川 和宏

### グローバルネットワークを 活用し、ニーズの先に応える

宇宙ビジネスの難しさとして、領域の性質上、国の枠組みを超えたグローバルな視点が必要であること、そして成熟産業と比較して情報収集が困難であることが挙げられます。最前線のプレイヤーたちが、それぞれの特徴や強みを活かし、それぞれの方向へ走っているなかで、どの企業の技術やサービスがどのように優れているのか、それはなぜなのか、を図る明確な水準がないからです。情報があまり

表に出ないスタートアップも各国で増加し、業界の現在地や全体像が見えづらく未知数な部分が多いなか、クライアントの期待に応えるにあたっての私たちの強みは、やはりKPMGのグローバルネットワークです。宇宙業界に詳しいメンバーや、業界における多方面とのリレーションを活かし、そのなかでヒントを得て、ピースを組み合わせて仮説を立てながら、一步一步進めていく。こうしたグローバルネットワークの活用により、クライアントからの依頼にただ応えるだけではなく、ニーズのさらに先を見据え、クライアントが今後どういったビジネスを考えているのか、そして次の一步を踏み出すためにどう支援すべきかを常に意識するよう心がけています。

### 「宇宙村」を抜け出し、 ビジネスの裾野を拡大していく

宇宙という未知の領域に、これまで宇宙と関係がなかったプレイヤーが足を踏み入れるケースも少なくありません。宇宙産業のさらなる成長が期待されるなか、既存のプレイ

ヤーだけでなく、異なる業界から新たなプレイヤーが積極的に参入してくることは、私たちとしても歓迎です。私は以前JAXAで研究開発を行っていた経験がありますが、この約10年で国内外問わず宇宙ビジネスを取り巻く環境が目まぐるしく変わり、民間プレイヤーも増えてきているなか、これまで研究開発してきた技術的な知見を宇宙ビジネスの発展にもっと活かしたいと思うようになりました。その答えが、技術的なバックグラウンドを活かしたコンサルティングで、宇宙ビジネスに挑戦する人々を支えることでした。「宇宙村」という言葉がありますが、今ようやく私たちはそうした閉じた世界から抜け出そうとしています。どうすれば地球上の生活がより豊かで便利になるのか、宇宙領域の技術と潜在的な市場ニーズを紐づけ、ビジネスの裾野を拡大していくプレイヤーが必要です。そうした役割を果たせるようチームとして目指していきたいと考えています。



シニアコンサルタント  
溝江 桃

### 課題を発見し、解決のための 潤滑剤として柔軟に支援する

ディープテックと呼ばれる領域のひとつでもある宇宙の最先端テクノロジーやそのサービスは、技術として秀でてさえいれば売れると思われるかもしれませんが、一方で、市場調査をしてきちんと売れるビジネスモデルをつくること、関係者へアピールし理解してもらうこと等、地道な活動も欠かせません。また、宇宙業界はステークホルダーが非常に多く、1社では対応できない場合に適切

なパートナーシップを組むといった技術開発以外の工程も重要です。スタートアップのような資金面も人材面も不足している場合は殊更です。こうした足りない部分を補うため、問題を特定し、解決の潤滑剤となれるよう柔軟に支援を行うことで、日本の宇宙ビジネス発展の一助になることができるというのが最大のやりがいです。宇宙ビジネスは、内需完結型のビジネスモデルでは成立しづらいため、最初からグローバルな視野を持って世界中のプレイヤーと競争しなければならない産業であり、クライアントが抱える課題も実に多様です。そうした多様化・高度化するニーズに応えられるよう専門性をさらに高めることはもちろんですが、クライアント当事者では気づかないようなコンサルタントとしての客観的な視点から得られる気づきを提供することが私たちの役割であると考えています。

### 宇宙技術と潜在ニーズとの コラボレーションを創出

宇宙はあくまでアセットであり、宇宙領域の技術だけではビジネスは回りません。その技術で

活用するエンドユーザーを想定し、潜在的なニーズを掘り上げながら新たなビジネスにつながるコラボレーションを創出していくことが重要です。宇宙業界が進展していくほど、ニーズ側とのコラボレーションも際限なく広がっていくところが宇宙ビジネスの面白さであるとも言えます。こうした新たなコラボレーションの可能性を、私たちも見つけていかなくてはなりません。今はまだ宇宙にどうやって行くか、人工衛星をどうやってつくるか、インフラとしての取組みが先行していますが、そのインフラを使ってどのような便益を地上社会の人々に還元していくか、そこが産業の成熟にとって大切です。KPMGコンサルティングにはスマートシティやサステナビリティを専門とするチームがありますが、そのような、今後宇宙領域とコラボレーションの可能性のある多様な領域と横断的に連携しながら、一丸となって取り組めることが私たちの強みです。規制や防衛面など乗り越えるべき課題はたくさんありますが、自動車産業や電機産業のように、将来の日本経済を支える産業の1つとして、宇宙産業のさらなる成長に貢献できるチームを目指したいと思っています。



スポーツビジネス

# スポーツの発展を通じて あるべき社会をともに創造する



Business Innovation スポーツビジネスチーム



パートナー  
佐渡 誠

## 旧態依然としたスポーツ産業を どうつくり変えていくか

スポーツビジネスは、これからの日本の発展を担う成長戦略に掲げられています。しかし、日本のスポーツ産業はスポンサーである企業に依存し、旧態依然の構造のまま。多くのスポーツチームの収益の柱は広告価値に立脚した協賛費とチケット収益で、これでは限られた企業とファンのお金しか流入してきません。この現在のスポーツ産業をどうやってつくり変えていくかが、私たちのチームの最大のテーマです。

よく、スポーツにはチカラがあると言いますが、それは何なのか？社会的な価値がマネタイズにつながるからこそ、その価値を再定義する必要がありますと考えています。Jリーグの湘南ベルマーレとともに構築した「地域共創型デジタルプラットフォーム」はその好例といえるでしょう。地域創生の時代に、約650社の地元スポンサー企業とともにSDGsの共創の場をデジタル上につくり、サステナビリティ経営にひもづく企業の予算をチームに流入させる仕組みも生み出しました。根本の部分にメスを入れてスポーツ産業をつくり変えた、KPMGコンサルティングらしさが生きたケースだと思えます。このように、スポーツの価値を再定義し、人もお金も集めることができるハブにできれば、スポーツのチカラで日本社会はもっと元気に発展できるはずです。

## 収益はなくても、「どこかおかし」 に黙ってられない

設立から10年を経て、KPMGコンサルティングは、人間で言えば小学校5年生。人の成

長と同様に、私たちにおいても考えや価値観の土台が築かれた時間であったと思います。ビジネスイノベーション(BI)ユニットを立ち上げ、私たちのチームではeスポーツ事業にも先駆的に取り組んできました。新しいビジネスや価値創造に挑戦し、社会起業家としてのDNAも芽生えた10年だったといえます。創立時から培ってきたこれらの遺伝子をすべての社員が共有し、次の世代へ継承して欲しいというのが私の想いです。「どこかおかし」と感じる社会の歪みや問題に対して黙ってられないのがKPMGコンサルティングなのです。たとえすぐに収益は見込めなくても、あるいは普通のコンサルティングならばこの足を踏む案件も、社会や時代の潮目を捉え、取り組まなくてはいけない社会課題があれば立ち向かっていく。KPMGコンサルティングの社員はそんな高い視座と矜持を持ち、クライアントに真摯に向き合うことはもちろん、あるべき社会を創造できる存在であってほしいと思います。



シニアマネジャー  
岩田 理史

## 先駆的存在として、 eスポーツ分野を立ち上げる

KPMGコンサルティングには、世の中に先駆けて新しいことに挑戦する企業文化があります。私が担当しているeスポーツは、その典型的な例だと思います。まだeスポーツが盛り上がる以前、世の中にはゲームに対する偏見もあった時代に、そのビジネスの可能性に着目し、日本におけるeスポーツの普及および市場確立を目指してチームを立ち上げました。普通のコンサルティング業界ではあり得ない

ことですが、たとえ収益化の目処が立たなくても、社会的意義があることならば、未知の領域にも突き進んでいけるのが私たちKPMGコンサルティングらしさだと感じています。私は立ち上げ時からのメンバーとして、eスポーツの産業化を目指し、経済産業省や日本eスポーツ連合とともにeスポーツの普及を推進し、企業の事業の立ち上げなどの支援も行ってきました。まだまだ道半ばであるeスポーツを産業として確立できるよう、今後も粘り強く取り組んでいきたいと思っています。一方で、eスポーツは国や地域、言語、世代やハンディキャップを超えるコミュニケーションツールとして、社会で活用する幅が大きく広がっています。日本国内ではeスポーツを地域創生につなげる自治体があるほか、教育現場への導入、高齢者の認知症予防といった健康支援への活用など、競技シーンとは別に社会課題の解決に活用するケースも増えています。eスポーツを社会に普及・浸透できた点において、これまでのチームで取り組んできたことが大きな功績を残せたのではないかと考えています。

## クライアントの課題解決の先へ、 さらに高い視座を持つ

そもそも私たちのチームは、従来のスポーツ産業をどうつくり変えていくかが重要なテーマです。目の前にいるクライアントの課題を解決するというのが従来のコンサルティングだと思えますが、それよりもっと視座を上げ、業界、さらには社会の課題といった根本の部分に切り込んでいくことが私たちのチームカルチャーです。プロジェクトを組成するときは、いかに新しい価値を生み出せるかという視点を大切にしています。KPMGコンサルティングらしい、今までにない価値を創り出せるのは、短期的な収益にのみ縛られることなく、自主性や自由が重んじられている、そんな私たちの企業風土も大きく影響しているように感じます。



シニアコンサルタント  
小山 翼

## 大切なのは、スポーツを通じて どんな世界をつくりたいか

Jリーグの湘南ベルマーレとのプロジェクト「地域共創型デジタルプラットフォーム」の最前線で実務を担当しています。この取り組みは、クラブの課題解決だけにとどまらず、最終的にはスポンサー企業など力を合わせてホームタウンがある湘南エリアの地域社会・地域経済の活性化をめざすもの。スポーツクラブが課題解決カンパニーとして、地域社会を輝かせるプラットフォームになるこ

とです。その時、スポンサー企業、自治体やファンなど多くの人々を巻き込んでいくことが重要になります。ステークホルダーを結びつける役割として、コラボレーションに強いKPMGコンサルティングがかかわる価値は大きいと思っています。チームやステークホルダーとコミュニケーションする際にいつも大切にしているのは、創造したい世界観を言語化・可視化すること。めざしている世界観に共感していただけるかどうか、プロジェクトの成功のカギを握るといっても良いほどです。そもそも、どんな未来を描きたいかを共有できなければ、コラボレーションに参画したいと思う人々も集まってくれませんから、ビジネスにおけるビोटープをつくるという私たちの発想も実現できないのです。どれだけ強い想いと世界観を描けるかは、どのプロジェクトにおいてもチームメンバーがこだわっている点といえます。

## バックグラウンド・年次を問わず、 アイデアや発想が求められる チャレンジングな環境

このチームは、とにかく全員が高い熱量でプロジェクトやクライアントと向き合っています。若手ではありますが、自分から考えて発信・行動していく主体性も不可欠です。また、国・地域や世代を超えて愛されるスポーツという分野だからこそ、上下は関係なく、一人ひとりの意見を尊重してもらえる風通しの良い環境があるように思います。何より、興味あるスポーツを仕事にできるのはとても嬉しいことです。一個人としては、産業を拡大させたその先に、日本スポーツ界の競技レベルも上がり、世界で戦う日本人が増えることを望んでいます。国際的な試合などで日本が勝利した時は、1人のスポーツファンとして純粋に嬉しいものです。産業活性化を通じて、競技レベルにおいても日本のスポーツが強くなっていくことに役立ちたいという気持ちがあります。



## サイバーセキュリティ

# 世界中のKPMGのメンバーと連携し クライアントの組織変革を支援する

Enterprise Risk Services サイバーセキュリティチーム



パートナー  
澤田 智輝

### 狙われるグローバルな セキュリティ対策の盲点

近年、企業や公的機関を狙うサイバー攻撃は高度かつ巧妙さを増しています。特に、サプライチェーン上の最も弱い箇所「Weakest Link」を狙った攻撃が増えており、人材や予算が不足しがちなグローバル拠点やグループ会社を経由して、サイバー被害が拡大するケースも少なくありません。こうした状況を踏まえサイバーセキュリティチームでは、単にセキュリティソリューションの導入を支援するだけで

なく、グループ・グローバルにおいて効果的・効率的にセキュリティを向上するための変革支援を行っています。具体的には、国内外に事業を展開する企業に対して、グローバル拠点やグループ会社のセキュリティ監視・脆弱性診断などを一元的に提供するグローバルサイバーセンター(GCC)の立ち上げ、サイバー攻撃への対応状況を可視化するグローバルダッシュボードの構築、グループセキュリティカルチャーの醸成などを支援しています。

### Together. For Better. 世界中のKPMGのメンバーによる協力

私自身は約8年前にKPMGに戻ってきましたが、当時のサイバーセキュリティチームは、国内向けの支援のみを行っており、英語が苦手なメンバーが中心でした。そこから、グローバル案件の拡大を見据え、ダイバーシティなチームづくりを進めていき、現在は、女性比率も30%を超え、外国籍の多くのメンバーにも活躍いただいています。これが、クライアントのグローバルでのセキュリティ向上を支える基盤に

なっています。また、クライアントが今後どのように変わっていききたいのか、そのために今何をしなくてはいけないのか、クライアントと膝を突き合わせて未来を描き、その実現に向けて粘り強く伴走できる組織でありたいと考えています。だからこそ、チームメンバーに求めるものは技術的な知識だけでなく、クライアントのチェンジマネジメントを支えるスキルです。そして、チーム内はもちろんのこと、世界中のKPMGのメンバーが協力して、クライアントに対して圧倒的なバリューを提供していくことが大切だと思います。「Together. For Better.」これが私たちの企業風土であり、今後も残していきたいKPMGらしさだと考えています。



シニアコンサルタント  
林田 姫幸

### 気持ちがわかるから、 クライアントに寄り添える

グローバルなプロジェクトが増えるなか、チーム内のダイバーシティも加速しており、サイバーセキュリティチームには、年齢、性別、国籍、業務経験等において、多様なメンバーが在籍しています。世界中のさまざまな文化や価値観を持つ企業と向き合い、クライアントの立場でプロジェクトを進めていくには、モノカルチャーの一元的な視点では困難です。サイバーセキュリティチームの多様性は、グローバルな

サイバーセキュリティレベルの向上を支援するうえで大きな推進力となっています。プロジェクトでは、クライアント担当者の全員がサイバーセキュリティの専門家ではなく、プロジェクトにアサインされて初めてセキュリティに携わる方も少なくありません。クライアント担当者でも情報システムに精通していない方にとっては、初めて聞く用語も多く、不安を抱かれる方が多いのも事実です。多様性にあふれ、英語コミュニケーション能力にも秀でた人材が揃うサイバーセキュリティチームだからこそ、こうした方々の心理的ハードルを下げられると考えています。これは、私自身が新卒社員で未経験からサイバーセキュリティを学んだことが影響しており、わからない人の気持ちがわかるからこそ、クライアントの気持ちに寄り添うことができていると感じています。複数のプロジェクトに関わるなかで、未経験はデメリットではなく、メリットになることに気が付きました。プロジェクトを前に進めていくには、クライアントに密に寄り添い、こうした不安を取り除く共感性が大切だと感じています。

### 挑戦や成長を後押しし、 若手を育てる環境がある

KPMGの良さの1つに、社内の縦や横のつながり、さらに国内外のKPMGのメンバーとの活発な交流が挙げられます。同年代の仲間とはもちろん、上司にも相談しやすく、質問するとその何倍も返してくれるほど親身にサポートしてくれます。また、先日は、アジア・パシフィックのサイバーセキュリティコンサルタントが3日間バンコクに集まり、ともに学びあう研修に参加しました。最新の知見やKPMGのフレームワークを学ぶだけでなく、各国からの参加者と日々の業務の悩みや疑問を共有する貴重な機会となり、KPMGのサイバーセキュリティチームのグローバルでの強さを改めて感じました。このように、若手社員が次々と新しい挑戦ができ、さまざまな機会を通じて若手を育てる環境がある点もKPMGコンサルティングの魅力の1つです。今度は私自身が次の世代の挑戦や成長を後押しし、その良さをつないでいきたいと考えています。



シニアマネジャー  
嶋村 公志

### 得意とするのは、チームも国内外の 枠も超えたコラボレーション

一言でサイバーセキュリティと言っても、その支援の幅は広く、プロジェクトごとに取り組む内容も大きく変わってきます。たとえば、数百社を束ねるセキュリティ対策を企画・推進してグローバルガバナンスの構築をめざすプロジェクトもあれば、クライアントの新サービス立ち上げにあたり、アプリからコンタクトセンターまで全プロセスで求められるセキュリティ対策・プライバシー対策をともに立案す

るというプロジェクトもあります。クライアントの業種はもちろん、規模も支援内容も毎回違うプロジェクトを推進するにあたり、私たちが大切にしているのはやはり内部でのコラボレーションです。サイバーセキュリティチーム内には、アプリやシステムの技術的なセキュリティに関して豊富な知識を有していたり、各国のプライバシー規制に詳しくたり、クライアント業務に精通していたりと、多様な知識・経験を持つメンバーがいます。さらに、KPMG ジャパン内や海外の各メンバーファームにも多くの知見を持ったメンバーが揃っているため、国内外の枠を超えて連携することで、クライアントの悩みやプロジェクトの各フェーズに応じた高品質な支援をできることがKPMGの真の強さだと思います。

### 自分もメンバーも成長しながら、 組織を相乗的に高めていく

近年のセキュリティ対策における大きなテーマが、海外の法令対応です。EUでは個人情報保護に係る法令に加え、AIや個人データの利

用に関わる法令の整備が進んでおり、これに倣って各国・地域でも同様に法令が整備されつつあります。法令の内容は各国・地域ごとに異なり、グローバル企業を支援するうえで、KPMGのグローバルなネットワークは大きな力になっています。定期的に世界各国の最新情報を共有しあう機会も多く、海外法令の疑問点について海外メンバーに気軽に相談することも可能です。また、逆に日本の法令について海外メンバーから相談を受けることもあります。海外ネットワークを積極的に活用し、現地の情報を確認しながらプロジェクトを推進するのはKPMGの強みだと考えています。こうして得た最新情報をベースに、事業やカルチャーに合わせて、クライアントの業務やシステムにどのように落とし込んでいくかはコンサルタントとしての力量が問われます。私自身のスキルアップも不可欠ですし、チームの皆で成長していくことも重要です。理想は、自分を成長させつつ、メンバーにも成長してもらって組織のケイパビリティを相乗的に高めていくことです。その結果、人材と品質でNo.1と評価されるKPMGコンサルティングを目指したいと考えています。





カーボンニュートラル

# 脱炭素化を通じて 企業を変え、社会繁栄に貢献する

Business Innovation 気候変動・脱炭素チーム



パートナー  
麻生 多恵

か、その実効性が問われるフェーズに入っています。一方で「脱炭素」は、コストがかかるわりに、企業価値がどれくらい上がったのかという効果がすぐには見えにくいため、取り組み意義は認識していても難しい意思決定を迫られるテーマです。過去の成功体験が通用しないテーマでもあるため、当社は企業の意思決定を支える存在でありたいと思います。脱炭素化は模範解答がないからこそ、各企業が独自の目標と戦略を立て、経営の意思を反映した取組みを進める必要があります。その実現を包括的に支援する私たちの代表的なサービスが「カーボンマネジメント構築支援」です。脱炭素化戦略の策定、具体的な脱炭素化施策の検討と実行、脱炭素化経営を実現するガバナンス構築、GHG 排出量の策定、脱炭素化を実現するためのデジタルプラットフォームの構築、企業価値の算定など、包括的で戦略的な意思決定を支援するとともに、企業価値向上に直結する脱炭素化の実現を目指しています。

経営の意思決定を支え、  
企業価値を高める脱炭素化を

カーボンニュートラルは地球規模での対応が求められるリスクの1つです。企業にとって、脱炭素化はリスクであると同時に競争力向上の機会ととらえ、経営戦略として取り組むべき課題でもあります。取組みの遅れは、これからの企業価値にも影響すると考える企業は増えてきました。2050年のネットゼロ達成に向けて目標設定を行っている企業は多くありますが、具体的にどう実現するの

企業支援とともに、  
社会の課題解決をめざす

脱炭素社会を実現するためには、企業活動だけでなく、社会の仕組みや消費行動を変えていくことも重要です。したがって、私たちに、クライアントである企業の支援とともに、社会の課題解決をめざす両輪が求められるのです。今後、社会の脱炭素化という共通ビジョンのもと、異業種同士、あるいは競合同士となる業界全体で連携するクロスインダストリーの動きが日本でも活発化していくでしょう。1つの企業だけでは解決が難しいこの分野に、従来の枠組みにとらわれずさまざまな企業や専門家と協働し、今までにないビジネスや価値の創造を目指していくことこそ、私たちの真価が発揮できると考えています。企業経営の変革をサポートする先に、世の中を変え、新たな未来を創造するコンサルティング会社であること。これこそが当社の存在価値であり、脱炭素化に取り組む真の意義だと考えています。



マネジャー  
村山 翔

言いにくいことも言える、  
クライアントとは表裏がない関係

クライアントには、謙虚に真摯に向き合い、どんなときも全力で伴走します。しかし、苦しい時は「苦しい」と言えるフラットな関係です。コンサルティング会社は、どのような難題に対しても解決の方向性をご提案できることを期待されますが、そのためには裏表なくお付き合いさせていただける信頼関係が大切だと思っています。また、コンサルタントだからこそ、クライアントのためになることであれ

ば、言いにくいことや苦言も伝えなければいけません。外部の人間だから見えることや言えることもあります。但し私たちの言葉が届くのは、信頼関係があってこそ。KPMG コンサルティングは、良いことも悪いこともクライアントと共有しながら、ともに歩んでいくスタンスを重視しています。脱炭素化は模範解答がないテーマです。私たちは難題に向き合うクライアントに寄り添い続け、それを乗り越えた先に生まれる信頼以上の絆で支え続けたいと思っています。

正解なきこの領域で、  
その羅針盤となれるように

私がこの分野の醍醐味だと感じているのは、企業をサポートすることがそのまま世の中の課題解決につながっていく点です。日々の仕事が環境問題に貢献することに大きなやりがいを感じ、「残りの人生はこのテーマを突き詰めていきたい」と、チーム発足時に志望しました。脱炭素化経営をサポートするにあたり、扱う領域は実に広範です。企業によって戦

略策定や施策立案、プロセス構築など、ニーズもさまざまです。その中で例えば、脱炭素化を推進したい現場の思いに反して、役員層の協力が得られないケースもあります。こうした場合は、気候変動・脱炭素化の取組みの必要性を全社に浸透させることが重要です。時には、役員層に向けた勉強会を開催させていただくこともあります。役員層にその意識が醸成されることは大きな推進力となるからです。また、クライアントは日本の最前線の企業が多く、基本的な取組みは終えられたうえで、脱炭素の取組みをどうすれば企業価値に結び付けることができるか、企業戦略の中で脱炭素化をどう位置づけるかといったより高度なご依頼も多いです。難題ではありますが、気候変動・脱炭素の取組みに一層のドライブをかけていただけることに大きなやりがいと意義を感じています。正解なきこの領域で、羅針盤となれるようにクライアントと伴走し、この地球規模の課題に向き合っていきたいと思えます。



シニアコンサルタント  
川口 誠也

やり切れる力がある、  
あきらめないことはKPMGらしさ

企業の脱炭素化の実現には、企業経営のあらゆる側面に変革が必要となる場合があり、異領域のコラボレーションによるアプローチが不可欠です。私は一級建築士で以前は建築業界に身を置いていましたが、チームには多様なバックグラウンドのメンバーが集まっています。どんなメンバーで臨めば最適解を見つけ出せるかを、プロジェクトごとに違うテーマや課題にフォーカスし、ベストなコラボレ

ションを組めることは、KPMGの最大の強みだと感じます。また、コンサルティングは、建築と共通する、ものづくりに近い面白さがあります。何も無いところからクライアントのニーズや社会の課題を汲み取り、多様なメンバーと意見やアイデアを出し合って最終的にはクライアントにも社会にも満足していただけるものをつくりあげていく。難題にチャレンジし、知恵をふりしぼれるのがこのチームの強みであり、そのプロセスは本当に楽しいものです。ただ、先進的なテーマだからこそその難しさもあり、クライアントも迷いながらも私たちとともにゴールを探そうという姿勢でいてくれます。だからこそ、あきらめず、最後まで伴走する力が大切。何度もトライアンドエラーを繰り返しながら、最終的には満足していただける提案ができた時はとても達成感があります。「やり切れる力がある」と褒めていただいたことは大きな自信になりました。この「絶対にあきらめない姿勢」も、KPMGらしさだと思います。脱炭素化を取り巻く環境は日々刻々と変化しています。クライアントの取組みも終わりが見えない状況です。私たちは一度支援したら終わりではなく、その支

援をきっかけにクライアントを支え続け、クライアントとともに成長していくスタンスで仕事ができるのも私にとって大きなやりがいです。

身近な問題として、  
次の世代につなぐ種を蒔く

気候変動の問題は、個人だけでも、企業だけでも解決できず、やはり社会を巻き込んで人々の行動まで変えていくようなムーブメントを起こすことが大切だと思っています。だからこそ、私はこの気候変動の問題をもう少し身近な問題としてとらえていきたいと思っています。このテーマはすぐに答えが出るものではないので、何十年と取り組んでやっとその結果も見えてくるものです。しかし、温暖化の現状を考えると今すぐに行動を開始しなければいけません。一人ひとりに何ができるのか、さまざまな価値観に寄り添いながら多くの人に伝えていきたい。次の世代につなぐ種を蒔くこともKPMGのコンサルタントに託された重要な役割ではないかと思っています。

培ってきた知を、社会とわかちあう



Insights for Empowerment

まずはこの10年間を振り返り、クライアントの皆様、当社のプラクティス部門とコーポレート部門の皆さんに心から感謝申し上げます。10年前は別々に運営していた組織が統合したことにより、提供するコンサルティングサービス、それを支える会社としての仕組みや制度、さらにはそれに係る皆さんの気持ちも含めて一体化が進み、時代に求められる以上のスピード感で高度に成長できたのではないかと、感慨深く感じています。

サービス面においては、多様化と高度化が進み、総合コンサルティングファームとして、真にクライアントの視点に立ち、新たなマーケットへの進出や持続的な成長に向けた専門性をトータルに提供する事ができるようになってきたと思います。

コーポレート部門の皆さんが真摯に取り組んでくれた仕組みの高度化についても、他社に負けない強みが発揮できていると考えています。多くの新しい仲間を迎えるなかで、皆さんが働きやすさと働き甲斐の手応えを感じつつ頑張れる環境が作れたことは大きな成果です。クライアントの皆様におかれては、さらに進化していくこれからのKPMGコンサルティングを楽しみにしていただきつつ、我々の活躍に是非ご期待下さい。

金融統轄、  
HCD(採用・人材育成)担当  
パートナー 山下 雅和



山下 雅和



Change for Social Good



社会の健全な繁栄に向けた私たちの取り組み

# Insights for Empowerment

KPMGコンサルティングは、私たちが得た知見を社会に広く役立てていただきたいという想いで時代の先を見据えて皆様が必要とされるインサイトや経営・事業変革のためのヒント、参考情報を積極的に発信しています。多彩なチャネルを駆使し、広く社会との接点を築くことで新たな出会いと気づきを創出します。

## カンファレンス / セミナー

KPMGコンサルティングは、年間約240を超えるカンファレンス/セミナーを実施しています。そのテーマは、サイバーセキュリティ、地政学リスク、DX、テクノロジー、財務マネジメント、人事組織、人的資本、物流、オープンイノベーションなど多岐にわたります。

なかでもEXECUTIVE AGENDAは、KPMGコンサルティングの旗艦カンファレンスです。日本企業が今後も世界で輝く存在であり続けられるよう、各界をリードする企業経営者や有識者とともに、これからの経営の鍵となるアジェンダや日本企業の目指すべき姿を議論し、参加者の皆様に気づきを得ていただくことを目的として開催しています。2016年から実施し、2024年で8回目を迎えます。



### EXECUTIVE AGENDA：過去開催テーマと登壇者

2024	次の10年を拓く、未来シナリオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ 全日本空輸 代表取締役社長 井上 慎一氏</li> <li>▷ 宇宙飛行士・東京大学特任教授 野口 聡一氏</li> </ul>
2023	次代を創る経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ ライフニッツ 代表取締役 山口周 氏</li> <li>▷ 日揮ホールディングス 専務執行役員 CHRO 花田琢也 氏</li> <li>▷ シナモン 代表取締役 Co-CEO 平野未来 氏</li> </ul>
2022	激動する世界、問われる日本企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ 世界経済フォーラム 日本代表 江田麻季子 氏</li> <li>▷ 三井物産 代表取締役副社長執行役員 米谷佳夫 氏</li> <li>▷ パナソニック コネク ト 代表取締役 執行役員 社長兼 CEO 樋口泰行 氏</li> </ul>
2021	攻めと守りのレジリエンス経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ サントリーホールディングス 代表取締役社長 新浪剛史 氏</li> <li>▷ 経済産業省 経済産業政策局 産業資金課長 呉村益生 氏</li> </ul>
2020	2020年は、コロナ禍のため、開催中止	
2019	Beyond 2020 ~日本企業の成長戦略~	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ プラザー工業 代表取締役会長 小池利和 氏</li> <li>▷ 日清紡ホールディングス 代表取締役社長 村上雅洋 氏</li> </ul>
2018	激動期を生き抜く変革リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ IMD前学長 ドミニク・テュルバン 教授</li> <li>▷ ダイキン工業 常務執行役員グローバル戦略本部長 峯野義博 氏</li> </ul>
2017	不確実性の時代を勝ち抜くためのCEOの役割	▷ ハーバード大学経営大学院教授 一橋大学名誉教授 竹内弘高 氏
2016	Design Our Innovation	▷ 東レ 代表取締役社長 CEO 兼 COO 日登昭廣 氏

※登壇者の所属・役職については、開催時現在のもの

## 書籍

KPMGコンサルティングでは、プロフェッショナルが専門知識を活かし、さまざまな分野にわたる書籍を発行しています。なかでも、当社が監修したムック本は、最新のトレンドや注目のトピックスをテーマに、各業界の有識者や社内外の専門家との対談、また先進企業や自治体、関連団体などの事例を通じて、将来のビジネスのヒントとしていただけるポイントを分かりやすく解説しています。



### 出版・監修した主な書籍

「ゴール仮説」から始める問題解決アプローチ(すばる舎)  
 RPA導入ガイドー仕組み・推進・リスク管理(中央経済社)  
 「デジタル・ファイナンス革命」(東洋経済新報社)  
 日経MOOK「まるわかり! eスポーツ・ビジネス」(日本経済新聞出版)  
 日経MOOK「BCP4.0 次代のレジリエンス経営」(日本経済新聞出版)  
 リーダーのための心理的安全性ガイドブック(労務行政)  
 テーマ別「法務・コンプラ業務」高度化・効率化の実務Q&A(中央経済社)  
 DXMOーデジタル化を推進する専門組織(朝日新聞出版)  
 日経MOOK「スマートシティ3.0」(日本経済新聞出版)  
 ローカルグリーントランスフォーメーション(エネルギーフォーラム)  
 6スキル〜トップコンサルタントによる新時代の思考法(日本経済新聞出版)  
 慶應大生が学んでいるスタートアップの講義(日本経済新聞出版)  
 日経MOOK「宇宙ビジネス最前線」(日本経済新聞出版)  
 『人的資本を高める日本企業のリスキング戦略』(東洋経済新報社)  
 日経MOOK「スポーツビジネス革命」(日本経済新聞出版)

## レポート / サーベイ

企業経営における重要テーマを取り上げ、KPMGの専門家による研究、国内外調査での分析結果などを、皆様のビジネスの参考としていただけるよう、レポートの形でご提供しています。企業の実情と課題を明らかにしながら、先進的な取組み、実施すべき対応策について考察を行い、技術革新、ビジネス変革、法改正への対応など、KPMGならではの海外動向も含めた有用な情報の発信に努めています。

### 主なレポート/サーベイ

KPMGグローバルテクノロジーレポート  
 カスタマーエクスペリエンス エクセレンスレポート  
 サイバーセキュリティサーベイ  
 レジリエンスサーベイ  
 法務・コンプライアンスリスクサーベイ  
 地政学・経済安全保障リスクサーベイ  
 Future of HR(人事部門調査)



## 会員制サイト / メールマガジン KPMG Japan Insight Plus

KPMG ジャパンでは、ビジネスパーソンが新たな気づきにつながる各種ナレッジやインサイト(洞察・考察)を、解説記事や動画、セミナー、レポートなどの形で提供する会員制サイト「KPMG Japan Insight Plus」を2022年4月より運営しています。

日々ご提供するコンテンツは年700件以上にのぼり、企業対談などの特集記事も定期的に掲載しています。

また、先進テクノロジーやサステナビリティ、経営/事業戦略、会計、税務、海外関連情報といった11の「トピック」、さらには10の「インダストリー」に関するメールマガジンを年400通配信しており、会員の方には関心のある分野を選択して受信いただけます。これからも、皆様のニーズにあわせてインサイトを発信し続けてまいります。

下記URLから会員登録いただけます。※2024年10月1日現在



<https://c.m.kpmg.or.jp/plus>



社会や環境の変化に、私たち自身もしなやかに対応する



培ってきた知を、社会とわかちあう

10周年を迎え、今、このご挨拶を書かせていただいていることを大変幸せに感じております。クライアント、取引先、ご支援いただいている産業医・社労士・顧問弁護士等の皆様、そして当社構成員及び当社構成員を支えてくださる全ての関係者の皆様に心より感謝申し上げます。

当社は監査法人系コンサルティングファームとして、組織および構成員一人ひとりが高い倫理観と法令等遵守精神を堅持し、高品位なサービス提供を行うことが使命であり、そのための組織文化の形成・高度化に努めてまいりました。この10年間「お叱り・クレームが“0”」というわけにはいきませんでした。構成員一同、関係者の皆様からのご要望・ご指摘に真摯に向き合い、不断の取組みを重ねた結果、大過なく今日を迎えられています。この取組みを真摯に継続・高度化していくことで“唯一無二の選択肢”としてご支持いただけるファームとなるよう精進してまいります。引き続き、皆様のご理解・ご支援・ご愛顧を賜れば幸いです。

品質管理統轄責任者  
パートナー 橋本 勝

橋本 勝



# Pioneering Culture

KPMGコンサルティングは、多様なメンバーが自立的に力を発揮できる環境を整え、多様な視点で価値を提供する組織を築いてきました。社会との共生を大切に、信頼を守り続ける姿勢で新たな挑戦に取り組み、絶え間ない革新と成長を通じて、未来に向けた新たな価値を創造し続けています。

## 多様な人財が集う、活力に満ちた組織づくり

社会環境が変化し、消費者のニーズや社員の意識が多様化するなかで、私たちが、これらの変化に対応しながら持続的に成長していくため、多様な人財を受け入れ、その能力を最大限に発揮できる環境を整備していくことが重要だと考えています。

### 自社の規模拡大と人財多様性を両立する採用活動

クライアントのみならず、社会・産業全体のイノベーションやトランスフォーメーションを支援し、付加価値を創造する原動力となる多様な人財の獲得を目的としています。当社の考えるWell-beingに「働く幸せとその価値の実感」とあるように、候補者が希望しているキャリアを歩めるかという観点はもちろん、中長期的に活躍できる可能性を模索しています。異なるバックグラウンドを持つ人財のコラボレーションや新たな価値創造の重要性を理解し、今後も採用活動を通して、当社の健全な成長を目指します。



### 多様な価値観のメンバーそれぞれが自身のキャリアを形成するキャリアサポート

俯瞰的・多面的な視点から、キャリア開発に関する相談の窓口・解決のための支援役として、2019年よりキャリアサポートを設置。取組みの1つである「キャリアサポート面談」では、上司・部下という業務上の関係性に依存しない対話による支援を行っています。社内に相談窓口を置くケースは業界でも少なく、組織の状況や文化を深く理解するサポーターが支援するため、迅速かつ的確なアドバイスを行っています。働き方やライフスタイルが多様化し、コンサルタントのキャリアパスもさまざまな現代において、一人ひとりが安心して継続的に働くための情報提供やキャリア支援を行い、「人を大切にするNo.1ファーム」を目指しています。

### 視野や経験幅を広げることを会社としてサポートするMEP

ビジネスパーソンとして、社会人として、多面的な魅力を持つプロフェッショナルとなるための成長に資する活動をMEP (Multi-Experience Program)と定義し、社員が多様な社外活動を通じてスキルアップや多面的な経験を獲得することを目的としています。“ダブルワーク”や“副収入”という一般的な概念とは異なり、報酬の有無や活動形態にかかわらず、有益な経験・スキルを蓄積し、持続的に成長できる機会を提供しています。

### 多様性を尊重し、能力を最大限に発揮し合えるダイバーシティの推進 IDE・WOVEMENTS®

プロフェッショナルで多様な社員一人ひとりがその力を最大限に発揮するためにIDE (Inclusion, Diversity & Equity)を推進しています。この取組みの特徴は、Inclusionからはじまることです。InclusionはBelonging “自分の居場所はここにある”と定義しています。Diversityという状態がある前に、働く一人ひとりが自分の居場所を感じ、心地よく働けるInclusiveなカルチャーが重要と考えています。



### 女性社員のネットワーク「WOVEMENTS®」

当社の女性たちが輝き、ムーブメントを起こす存在になってほしいという想いを込めて、“Woman”と“Movement”を組み合わせて名づけました。社内のネットワークや社外の女性のエンパワメントに向けた活動も行っています。



※WOVEMENTS®は、KPMGコンサルティング株式会社の日本における登録商標です。

### 企業の枠を超えて卒業生とつながりコラボレーションを生み出すKPMG Consulting Alumni

卒業生の親交、情報交換・コラボレーションによる新たなビジネスチャンスの創出、個人のキャリア・活躍機会の拡大を目的としたコミュニティで、2021年10月の開設から3年間で約600名が登録しました。また「welcome back制度」を設け、開設から2年間で45名が再入社しました。個人へのリスペクトとプロフェッショナルとして成長を目指すマインドが根付く当社だからこそ、卒業後も良好な関係を維持することができ、再入社者も多いのが特徴です。社員や卒業生にとって当社が「キャリアのホームタウン」となることを目指しています。



### 再入社社員インタビュー

- 面倒見の良い上司や気さくな同僚が多く、自分の成長やクライアントへの成果に関して、常に支えてくれている優しさを感じます。自分のパフォーマンスを発揮できる居心地の良さも戻ってきた理由の1つです。
- Alumniコミュニティがあることで、会社の変化をリアルタイムにキャッチでき、再入社を考えるきっかけになりました。交流会でも社長や社員の話聞くことができ、「また一緒に働きたい」という思いが強くなりました。
- ライフステージの変化に伴い転職して地方へ移住。自然との触れ合いで地球温暖化やサステナビリティ領域に興味をわくなか、Alumniコミュニティを通じてサステナビリティ領域を専門とする部署が新設されたことを知り、元上司に連絡。数年ぶりに戻ってみて、会社と一緒に働くメンバーも多様な働き方を認めてくれていると実感しました。

## メンバーが安心して力を発揮できる環境の構築

一人ひとりが最も高い生産性と業務品質を維持できる「働きやすさ」と自身の業務に意義・目的を見出し、強みや経験を活かしながら、日々成長を感じられる「働きがい」。それぞれが「働く幸せ」を追い求められるような職場環境の提供に取り組んでいます。

### 急速な規模拡大を支え生産性を高めるオフィス環境づくりワークスペースの整備

設立からの10年間に、人員の増加、コーポレート体制の強化、働き方の多様化などに対応するため、移転・増床・縮小・リノベーション・新拠点の開設を実施しました。2020年にはコロナ禍での働き方の変化を受け、全席フリーアドレス制をいち早く採用。2023年には、出勤とリモート勤務のハイブリッド型のワークスタイルに対応するオフィスを目指すなど、その時々ニーズや時勢に応じたオフィス変革に取り組んでいます。



### デジタル化・業務効率化にとどまらない価値創造と事業変革に取り組む社内DX

社内DX推進のために2023年7月にDDD (Design Data & Digital) 推進室を新設しました。「当社の持続的成長のため、Dataに基づくCollaborationと価値創造を定着させる」ことをミッションに掲げ、社内環境の整備のために社内データやプロセスの見直しから着手しています。コーポレート部門横断で改善活動を行う組織である点が特徴であり、単なるデジタル化・業務効率化にとどまらない価値創造・変革に取り組んでいます。

### 業務プロセスの効率化・高度化将来の事業戦略策定や意思決定を担う経理DX

F&A (Finance & Accounting) ではメンバーサポート (ワークシェア) を組織運営の基本とし、AccountingとFinanceを軸にした組織基盤の構築で当社の持続的な成長を支えることを目標としています。標準化により基本業務を誰でも行える体制を整え、コロナ禍で進んだ電子化とリモートワークで滞りなく業務が遂行できる環境を実現しました。さらにDDD推進室と連携して全社共通データ基盤プロジェクトを立ち上げ、資金管理業務に加えて意思決定支援業務 (業績管理) のワークシェアを開始し、よりスピード感のある高品質のアウトプットを目指しています。

### 社員の成長を促すための役割分担や適材適所の業務割当てアサインメント

プロジェクトメンバーと案件のミスマッチは当社や本人のみならず、クライアントへも迷惑がかかる可能性がある一方、マッチした案件へのアサインは本人のモチベーション向上やクライアントからの信頼獲得につながります。長期のプロジェクトに参加してからは言い出しにくいであろう他案件への興味や関心を吸い上げ、また管理職にチャレンジしたいといった意向には適切な役割や案件を割り当てるなど、一人ひとりが最大の力を発揮できる環境にアサインするよう努めています。

### メンバーが意見交換しやすい雰囲気醸成心理的安全性の高い職場づくり

社員が何かしらの懸念や違和感を持つ場合に報告・相談することができず、問題が解決されないまま自ら抱え込んでしまう状況は決して健全とは言えません。コンプライアンス室では、こうした深刻な事態を未然に防ぐため、誰

も安心して「Speak up」(声を上げること)、報告・相談を受けた側は適切かつ公正に「Listen up」(注意してよく聞くこと)できる環境づくりを推進。互いに意見交換・指摘し合えるムードを醸成することで社員間の信頼構築、さらには一人ひとりの社員が働くうえで幸せにつながるよう取り組んでいます。

### Masa's Radio

コロナ禍をきっかけに、2021年から社内向けのオンライン配信を開始しました。社長の宮原が、月2回ライブ配信で社員から投稿された困りごとや疑問など幅広い内容に回答するとともに、自身や会社の思いを伝えています。社員が会社を身近に感じることができ、帰属意識の向上に繋がっています。



### 災害発生による社員や事業への影響を最小限に抑える危機管理

大規模地震や台風による大雨など何らかの災害が発生した場合、まず社員とその家族の安全を確保するため、システムを用いて安否状況を確認しています。さらに社員や事業への影響を最小限に抑えるための事業継続計画 (BCP) の整備・継続的なアップデートを行い、全社に周知しています。有事の際には速やかに災害対策本部を組織し、さまざまな意思決定を行い、それを推進できるよう体制も整備しています。社員一人ひとりが災害の可能性を認識して普段から準備することを心がけ、災害発生時に必要な行動がとれるよう努めています。

## 社会との共生の実現

社会の価値観や環境が激変するなか、プロフェッショナルファームとして、クライアントを含めたステークホルダーからの要請を先取りしたサステナビリティ経営を推進し、KPMGコンサルティングの目指す「社会共生・繁栄」の実現に取り組んでいます。

### 社会課題の解決、社会共生・繁栄に向けた取り組みを推進 サステナビリティ経営

パーパス経営やサステナビリティ対応が経営課題として扱われることが増えるなか、CSR活動に企業として本格的に取り組むため、2022年7月にサステナビリティ&シティズンシップ室(S&C室)を設立しました。S&C室では、コンサルティングスキルを活かしたプロボノ、ボランティア・寄付活動等の社会貢献活動に自発的に関与できるような社内の仕組みづくりやカルチャー醸成を通じて、社会繁栄・貢献を実現していきます。



SMCでは、当社としてのマテリアリティ評価と現状の対応状況を踏まえた活動計画を策定・推進するサステナビリティマネジメントシステムを廻すことを通じて、人権対応、環境対策、情報開示の強化といった当社のサステナビリティへの対応力を高めています。同時に、より多くの社員が、社会課題解決につながるコンサルティングサービス、コンサルティングスキルやノウハウを活かしたプロボノ、ボランティア・寄付活動等の社会貢献活動に自発的に関与できるような社内の仕組みづくりやカルチャー醸成を通じて、社会繁栄・貢献を実現していきます。



#### 主な社会貢献活動と環境対策

##### プロボノ支援・無償講座の提供／子ども・若者支援

- 小中高生向けの防災リスク教室、情報セキュリティ教室
- 大学生向け問題解決講座
- NGO 団体に対する欧州個人情報保護法対応支援
- NGO 団体に対するリスク管理体制強化支援
- NPO 団体に対するサイバーセキュリティ強化支援

##### 寄付活動／被災地・子ども支援

- プロスポーツチームとの共同チャリティ企画の実施
- 特別支援学校等の子供とその家族のスポーツ観戦招待
- 能登半島地震被災地への寄付
- 貧困家庭支援団体への寄付

##### ボランティア活動／貧困支援

- NGO 団体での困窮家庭向け支援物資のバックアップ支援

##### 環境対策／脱炭素・サーキュラーエコノミー

- マイカップ推進・紙コップリサイクル
- プロスポーツチームとの共同によるビーチクリーン

## 確固たる信頼の醸成と維持

企業倫理や持続可能性への取り組み等に関する社会からの要請に応えるため、KPMG コンサルティングでは社員の一人ひとりが、高い倫理観と遵法精神をもって業務にあたり、事業活動に邁進できる環境を維持することで、社会に安心と信頼を提供していきます。

### 精神的にも外観上も独立性を遵守し 公正不偏の態度を堅持 独立性の保持

KPMGのメンバーファームは、監査クライアントに対して正しい意見を表明できるよう、「客観的で公平な判断を行使するための精神を常に保持すること」、「第三者から見て独立の立場を損なう利害やその疑いを招く外観を有さないこと」を、各国の法令や規則によって求められています。これを独立性の保持と呼びます。当社は、監査法人系ファームとしてアドバイザリー業務を専業としており、独立性を保持しつつ、クライアントのニーズや社会の要請に応じていくことが求められているため、社内での定期的な研修、啓発情報の発信、理解度向上のためのショート動画の配信等を通じ、独立性を保持するためのルールを周知しています。当社が今後も事業活動を実施し発展させていくにあたり、当社と社員の独立性の保持は最重要課題の1つです。そのため、社員一人ひとりが、高い倫理観と遵法精神をもって業務にあたり、自身も安心して事業活動に邁進できる環境を継続的に維持し高度化していくことで、社会に安心と信頼を提供していきます。



### クライアントの情報資産を適切に保護し 取り扱う体制 セキュリティ確保

年間を通じてISMS（情報セキュリティマネジメントシステム）認証で求められるPDCAを回して、情報資産保護体制強化に取り組むとともに、社員向けのセキュリティ教育プログラムを実施し、情報セキュリティ意識の向上を図っています。セキュリティ事務局が、社内で発生するセキュリティ事象（軽微なものを含む）を全社的に把握できる体制を整えており、各事象に対して適切な対応を行うことに加え、再発防止のため、事象から得た教訓を基に、教育プログラムへの反映、規程の改訂・周知、全社へのアナウンス、会議体での注意喚起等を機動的に行っています。システム面の整備にとどまらず、全社員が高い情報セキュリティ意識を持って日々の業務に向き合うことで、クライアントの情報資産を適切に保護し、取り扱う体制を維持しています。



### 当社が目指す 成長ゴールへ向けて 経営企画

当社は設立以来、売上はCAGR25%、人員数は年20%増を超える成長を続けています。設立後第一期の中期経営計画は「エミネンスの確立」、第二期は「骨太な組織基盤確立とDigitalシフト」を掲げ、その後の成長を支える組織体制整備とデジタル系サービスの開発に着手しました。パンデミックを経験した際は「マーケットにおける KPMG コンサルティングらしさの確立」を掲げ、ビジネス環境が厳しいなかでも KPMG ジャパンにおける協力体制を強化しつつ当社らしさを出すことで、クライアントとともに難局を乗り越えてきました。現在の中長期経営計画では、「Business Biotoping」を体現し、社会にインパクトを与える KPMG コンサルティングへを掲げ、社会全体で当社が何をすべきか・何ができるかを考え実行するまでに至っています。リーダーシップ（社長と経営会議メンバー）と経営企画室がディスカッションを通じて、マーケットやビジネス環境の変化、そして KPMG ジャパンの一員としての期待に応じた当社の目指す成長ゴールを打ち出し、成長の担い手となる各部門が自律的かつ有機的にそのゴール達成に向けた施策を考え実行しています。



# ALUMNI Talk

卒業した仲間とつながるコミュニティ  
「KPMG Consulting Alumni」で  
現在も続く二人の交流

「人と人とのつながりを  
大切にすることで、会社も人も  
さらに成長できる」

KPMG コンサルティング 自動車セクター パートナー  
KPMG モビリティ研究所 所長

小見門 恵

「卒業生と在籍社員が  
連携して、これまでにない  
新しいプロジェクトが  
誕生するといいですね」

LunaTone Inc.  
Founder & CEO

Hyun Baro

## 「KPMG コンサルティングらしさを考える」

### 二人の交流状況について

**Baro** 私がKPMG コンサルティングを卒業してから1年半余り。小見門さんとは、ビジネス上で一緒に過ごしたことはまだありませんが、プライベートでの親交は今も変わらず続いています。

**小見門** Baroさんの入社時から、その素晴らしい経歴や実績には注目していましたが、親しくなったのはシアトルへの出張がきっかけです。当社には外国籍の社員も多くいますが、言語の問題などでうまく溶け込めないケースもあると感じていました。グローバル部隊としてもっと強化していきたいと考えていた時期でもあり、Baroさんと私が中心となって他のメンバーも巻き込みながら交流を深めていった感じです。

**Baro** 小見門さんは経営陣の一員でありながらもとても気さくで、私たちの声にも真剣に耳を傾けてくれる方でした。担当領域は違いましたが、私がeスポーツに新たな可能性を見出していることにも興味を持ち、応援し続けてくれました。

**小見門** 社員のチャレンジをサポートする姿勢は、当社の特徴の一つ。自分で可能性を見つけそれをカタチにしていくのは、とてもパワーのいることです。周囲にもよい刺激を与えますし、当社としての新たなビジネスチャンスにもつながっていきますからね。

### eスポーツ分野で 新プロジェクトを立ち上げ

**Baro** 私がKPMG コンサルティングに入社した当時、日本ではeスポーツへの注目度はまだまだ高くありませんでした。そこで、eスポーツに関する社内勉強会を開催したところ反応が良く、これはチャンスがあると確信。1年ぐらひかけて組織化し、eスポーツを取り入れたビジネス戦略の立案やイベントの企画・運営などの支援を始めたのです。

**小見門** Baroさんには、eスポーツへの参入を考えるクライアント先と同行してもらったり、面白いアイデアを出してもらったりしたこともありました。

**Baro** eスポーツに興味はあるものの、何から始めればいいのか分からないという声は少なくありません。そこで、ガバナンスの構築や資金調達、ビジネスモデルの考案といった、さまざまな面からサポートしていく必要がありました。

**小見門** 当社での新プロジェクトを担いながら、eスポーツに関するソフトウェアをサービスとして提供する「LunaTone Inc.」を起業するなど、精力的に活躍の場を広げていきました。

**Baro** 社員でありながら起業できるなど、積極的にチャレンジできる環境に恵まれていたことは大きいですね。私の提案が議題に上がる経営会議の場にも、「小見門さんがいる」と思うだけで心強く、あまり不安を感じずに突き進んでいくことができました。

### 独立のきっかけと現在の活動について

**Baro** eスポーツに関わっていくなかで、もっと幅広く、そしてきめ細かく地域や人

に寄り添った取組みの必要性を強く感じるようになりました。イベント開催やゲーム制作、教育分野などに、もっと力を入れていきたいと思い、独立を決意しました。

**小見門** 当社のクライアントは大手企業や団体が多いため、プロジェクトの規模も大きい。つまり、Baroさんが考えるビジネスモデルが合わなくなってきたということでしょう。いつかは独立するだろうと思っていたので、相談されたときも特に驚きはなく、ただ背中を押すだけでした。

**Baro** 正直、それが一番うれしかったです。当時も、そしてこれからも、迷ったり不安になったりしたとき、すぐに話を聞いてもらえる相手がいるというのは、本当に心強いですから。

**小見門** そう言ってもらえて、私もうれしいです。現在の仕事に、当社での経験は役立っていますか？

**Baro** もちろんです。現在は、デジタルコンテンツを軸とした事業戦略、イベントやゲームの制作、eスポーツカリキュラムの導入・教育、の3事業を柱にサービスの提供を行っています。コンサルタントとしてさまざまな業界を知ることができたこと、新サービスを

ゼロベースで立ち上げたこと、グローバルなつながりが持てたことなど、すべてが貴重な経験であり財産です。

### 「人」と「人」とがつながり 組織の枠をこえた共創へ

**Baro** 小見門さんとはもちろんですが、私の退職後に入社した方や他の卒業生も一緒になって、新しいビジネスを生み出していただければ面白いと思いますし、両社でプロジェクトに取り組む可能性は十分ありますよね。

**小見門** そうですね。卒業生同士、卒業生と社員の親交や情報交換・コラボレーションなどを目的とした「KPMG Consulting Alumni」というコミュニティはありますが、より実践的な活動につなげていきたいと、私も考えています。

**Baro** KPMG コンサルティングでは、さ

まざまな業界・分野の専門知識と経験を持つ多様な人財が活躍していて、いろいろな視点から新しいアイデアが生まれる環境が整っていると感じます。グローバルファームなので、海外とのつながりが持てるのも大きなメリット。私自身、それが大

きな力になりました。  
**小見門** 大切なのは「人」であり、人と人とのつながりです。Baroさんは、「eスポーツって何？」「どんなメリットがあるの？」といったところから取り組んで、仲間をどんどん増やしながら、新たな事業として開拓してくれました。今後の活躍にも、大いに期待しています。

**Baro** ありがとうございます。これからも、いろいろと相談に乗ってください。よろしくお願いします。



それぞれのプロフェッショナルが成長を実感

できる場であり続ける



Global Challengers

このたび、当社は設立10周年を迎えることになりました。

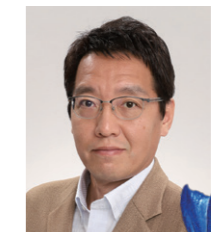
これもひとえに、日頃から当社をご支持、ご支援くださっている皆様のおかげであり、心から御礼申し上げます。

当社は設立以来、「攻めと守り 変革オーケストレーター」であることを標榜し、マネジメントコンサルティングとリスクコンサルティングの融合によって新しい価値観を創出することで、社会やクライアントの持続的な成長に寄与してまいりました。

そんな当社の源泉は「人」です。当社では、時代の要請に呼応する形で、コンサルタントが安全・安心に、そして常に最良のパフォーマンスを発揮できるよう、これまでさまざまな人事制度を導入してまいりました。これらの取組みが、結果として創造性に富む良質なサービスを産み出し、お客さまにとっての価値の最大化につながっていることを願ってやみません。

次の10年に向かって我々はまた走り始めました。皆様からのご期待に応え続けられるよう、日々努力を重ねてまいります。これからも変わらぬご支持、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

Enterprise Risk Services 統轄、  
HLM(人事労務)担当  
パートナー 田口 篤



田口 篤



社会や環境の変化に、私たち自身もしなやかに対応する





自分にリミットをかけず  
日本人であることを強みとして  
プロフェッショナリズムを磨く



### 尾台 万里菜

KPMG 英国 シニアマネジャー

2014年KPMGコンサルティング入社。  
2017年よりKPMG米国(シリコンバレー)勤務を経て、  
2021年よりKPMG英国(ロンドン)ファイナンストランスフォーメーションチームに所属。



グローバルな視点に立ち  
日本の金融の存在感を  
さらに高めていく



### Paul Landerman

金融セクター アソシエイトパートナー

2018年KPMGコンサルティング入社。  
その後KPMG英国(ロンドン)で約3年間の勤務を経て、  
2021年に再び日本へ。  
現在、銀行、証券、保険分野を担当。

# Global Challengers

グローバルな舞台で活躍

するコンサルタントたち

## 新しいことを知りたい、学びたい その姿勢がKPMGらしさ

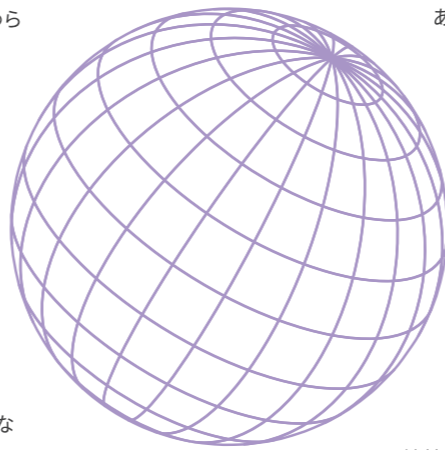
日本、アメリカ、イギリスの3カ国での勤務を経験して感じたことは、KPMGが人を大切にするファームであることです。私が入社した理由もそこにありますが、どの国でも変わることなくそうした人の良さを感じられたのは、うれしい気づきでした。2年目の頃にネットワークングディナーという社内の交流を促進する企画を立ち上げたのですが、10年近く経った今も形を変えながら続いていることを知り、とても驚きました。人との出会いを大切に、人を知ろうとする姿勢がKPMGらしさであり、それがクライアントに寄り添う姿勢にもつながっているのだと思います。設立時に200名程度だったKPMGコンサルティングも今や2000名を超え、10年で約10倍です。ここまで急成長した背景には、新しいことを積極的に取り入れようとする企業文化があると思います。海外では育休中に仕事をしたいと法律がありますが、最大10日間はオフィスに向いたり、クライアントと会ってランチをした

りできる「Keep in touch days」という制度があります。この制度を日本でも取り入れてみてはどうかと社長の宮原に提案した際、「それいいね、日本でもやるべきだね」と。新しいことをもっと知りたい、学びたいという姿勢がKPMGの成長を支えているのだと感じました。コンサルタントだから教えるべき、という固定観念にとらわれず、クライアントと互いに教えあい、学びあう姿勢があるからこそパートナーとしての信頼を築けるのではないのでしょうか。これからもKPMGの強みとしてそれを大切にしてほしいと思います。

## どの国においても大事なものはプロフェッショナリズム

アメリカに渡って間もない頃、日本との違いは何だろうと思いつきながら仕事をしていました。日本ではクライアントと毎日2時間チームミーティングを行い、特に何も決まらないまま終わることもありました。シリコンバレーでは30分でいかに早く結論を出し、アクションにつなげるか、それがすべて。仕事の進め方においてはそうした傾向の違いはも

ちろんあると思います。しかし、約7年日本を離れ、多様な企業、多様な人との出会いを通じて、日本だから、アメリカやイギリスだからと型にはめて考えるのは良くないと思うようになりました。クライアントに対して大事にするべきはプロフェッショナリズム。それはどの国でも変わりません。クライアントがなぜ私たちを選んでくれるのか、バリューを出しているのか、コアな部分は変わらないと信じています。私自身も日本人だから、女性だからといって自分にリミットをかけるのではなく、むしろそれを強みとしていきたい。近年はビジネスにAIを活用する動きが加速していますが、私の専門であるファイナンスの分野では、まだ世界でも事例が少ないのが現状です。クライアントと一緒に進んでいく先進的な取組みをリードしていきたい。前例のないことにも試行錯誤しながら前へと進むKPMGらしさを大切に、これからもグローバルな舞台で挑戦を続けていきます。



## 「誰かの役に立ちたい」 皆で協力しあえるファーム

KPMGのブランドイメージは日本とイギリスで違いがあります。イギリスではブランドが確立され、専門性に優れたコンサルティングファームとしてトップのポジションにあります。日本ではまだ設立から10年ということもあり、そこまで存在感を示せていないのが現状です。しかし、日本とイギリスのKPMGで大いに共通するカルチャーがあります。それは、人の温かさです。皆が誰かの役に立ちたいと考えていて、そのため私も誰かの役に立ちたいと思える。そうした互いを尊重し、協力しあう姿勢です。さらに、自分次第で何にでも挑戦できる環境があります。リスパクトとコラボレーションの精神が組織に根付き、プロフェッショナルな姿勢をしっかりと持って互いに尊重しあえば、自分のやりたいことを実現するチャンスが与えられるファームだと思います。日本

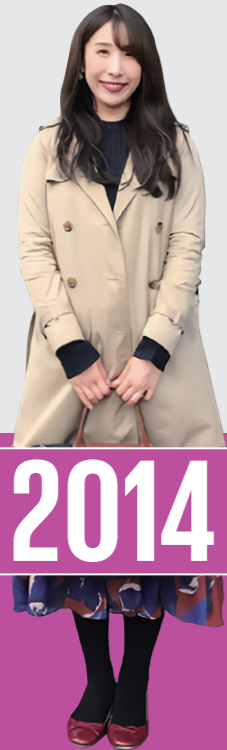
でもイギリスでも、同じ会社で働いているように感じるなかで、違いがあるとすれば、コミュニケーションにおけるユーモアの取り入れ方です。イギリスでは、社内外を問わず、ざっくばらんに冗談を言いあいながら楽しく仕事をしようとする文化があります。私も人を笑わせたいし、笑いたい。どんなときでも楽しく、全身で仕事にのめり込むことが重要だと思います。自分だけが楽しむのではなく、一緒に働くことの楽しさを共有できるよう、チーム内でもそうした環境づくりを意識しています。

## 日本と海外を区別せず グローバルに通用する仕組みを

今、日本はグローバル金融センターとしての競争力を高め、アジアや世界における地位を確立することが期待されています。その一方で、言語の問題が障壁となっています。例えば、ニューヨーク、ロンドン、香港、シンガポールではすべて英語でビジネスが行われますが、日本ではスタートアップから運営まで一連のプロセスにおいて日本語が求められます。グローバルで競争するためには、まずグ

ローバルに通用する仕組みを作ることが必要です。近年増え続けるサイバーリスク対策もその一例です。海外を含めた組織全体のガバナンスにおいて日本は遅れをとっていると言えるでしょう。その背景には、グローバルと日本を区別する考え方があり、それも言語の違いに起因していると思います。私がイギリスで感じたことですが、日本の企業は海外をグローバルと捉え、自分たちを「井の中の蛙」と考えがちです。しかし、それはイギリスの企業にとっても同じです。海外が必ずしも優れているわけではありません。アメリカやイギリスばかりを見ていないで、自分たちのポリシーはこうだ、と自信とリーダーシップを持って世界中どこでもある程度同じ体験ができるようにする必要があります。こうした厳しい意見はたとえ正論であっても、クライアントが必ずしも聞く耳を持つわけではありません。そのため、クライアントに聞く耳を持ってもらえるようなパートナーとしての関係構築が大切です。知識面だけで信頼してもらうのではなく、人間として信頼してもらうこと。それこそがKPMGコンサルティングの強みではないかと思っています。

# 10 years 過去の自分 ME ×



「企業や働く環境の魅力をもっと発信したい」



「KPMGコンサルティングの成長を人の側面から支えたい」

2014

×

2024

HLM(人事労務)シニアマネジャー  
大石 絢子  
Ayako Oishi

## 入社時と今、目標の変化は？

入社時は新卒採用の本格始動に伴い、国内外での採用活動や大学生対象のキャリア講座の企画運営などを担当していましたので、KPMG コンサルティングという会社や人の魅力をもっと伝えたいという思いを持っていました。活動を進めるにあたり多くの社員の協力が不可欠でしたが、みなさんと関わるなかで自社をより深く理解し、その魅力を伝える仕事を通じて、気がつけば私自身がこの会社と、ここで働くみなさんのファンになっていました。この人たちと一緒に私も頑張りたい、良いところを少しでも学びとりながら支えたいという思いで取り組んできました。プロフェッショナルとして多様な専門性を持つだけでなく、人としてもそれぞれの魅力があるメンバーがコラボレーションしながら挑戦する光景は、昔も今も変わりません。現在は人事関連施策の推進や制度企画、企業理念浸透などの業務に携わっていますが、すべての業務が KPMG コンサルティングの目指す姿を実現するために、社員一人ひとりが生き生きと働き、プロフェッショナルとして最大限のパフォーマンスを発揮できる環境や風土づくりにつながっています。入社以来ずっと人事の仕事に従事してきたので、これからも人の側面から自社の成長を支えていきたいです。人を大切に作るファームである KPMG コンサルティングの成長に、人事のプロフェッショナルとして少しでも貢献できるよう自らも成長することが目標です。

務に携わる機会がありましたが、それぞれの業務やプロジェクトごとに、社内外問わず、いろいろな方とチームになって取り組んできました。多様なバックグラウンドを持つメンバーと目標に向かって一緒に進んでいくなかで、チームメンバーから学んだことや感じたこと、それぞれの場で得られた経験や知見がすべて積み重なり、今日に活きていると思います。たくさんのチャレンジ機会をいただけたこと、そして何よりもこれまで関わった方たちから惜しみないフィードバックやサポートをいただいたことが、自分がここまで成長できた理由であり、とても感謝しています。

## 過去の自分へ、未来の自分へ

さまざまな経験を通して、入社当時と比べるとかなり度胸もついてきたな、と実感する今だからこそ、過去の自分には、臆せず、KPMG コンサルティングでの仲間との出会いや新しい挑戦を楽しんでほしい、と伝えたいです。フットワーク軽く動くためには体も資本になるので、体力づくりを欠かさないように、とも言っておきたいです。KPMG コンサルティングには、誰もがチャレンジできる機会と、それを応援する風土があります。私自身も最近、上司から「自分の職位やポジションから、役割はここまでだと線引きしなくてもよい」という言葉をかけていただき、改めてそのことを感じました。これからもひとつひとつの仕事に対して誠実に向きあいながら人事の専門性を磨くことはもちろんですが、人事領域以外の横断的な知識や経験も得ながら、いつかは KPMG コンサルティングの経営戦略や企業としての成長を人の側面から支え、リードできるような存在になれるよう成長を続けたいと思います。



## この10年で成長したこと

これまで人事業務のほか、組織横断のプロジェクトなど、幅広い業

# 今の自分 ME

KPMGコンサルティングで  
成長を続けてきた自分を振り返りながら  
未来を思い描くセルフダイアローグ



「鶴に相談すれば大丈夫」と言われる存在になりたい



「リスペクトしあえる企業文化を自分がリードしていきたい」

2014

×

2024

Sustainability & Risk Transformation マネジャー  
鶴 翔太  
Shota Tsuru

## 入社時と今、目標の変化は？

コンサルタントとしての専門性や能力を高めると同時に、クライアントやチームメンバーが困った時に「鶴に相談すれば大丈夫」と言われる存在になりたいという思いを入社当時から持ち続けています。そのために大切にしていることが、互いにリスペクトしあえる関係づくりです。今でも強く印象に残っているのが、入社当時に研修で言われた「主張するなら義務を果たせ」という言葉です。だからこそクライアントの企業文化を深く理解し、徹底的に準備し、課題解決に粘り強く寄り添う。そして時に厳しいことでも言うべきことはしっかりと。それによって信頼関係が生まれ、「だったら、鶴に頼もう」とリスペクトを持って相談していただける。チームメンバーに対しても、意見交換ができる雰囲気づくりや、率先して手を動かすなど、チームにおける自身の役割という義務を果たすことが重要だと考えています。マネジャーの立場となった現在もこの思いは変わらず、困った時にすぐ相談してもらえるコンサルタントを目指したい。



## この10年で成長したこと

さまざまな面において成長できたのではないかと思います。その成長の根底にあるのが KPMG コンサルティングが、人を大切に作るファームであること。多様なバックグラウンドを持つメンバーが互いをリスペクトし、コラボレーションしながら時代の先を見据えて新しいものを生み出していく。社内にはスマートシティや宇宙などの先端分野に取り組むチームや、自分と異なる専門領域でサービ

ス強化・開発やクライアント支援を行っているメンバーがいるため、とても刺激を受けます。現在私は事業継続戦略や危機管理体制構築、企業のレジリエンス強化として軍事侵攻リスクや気候変動適応に関するサービス開発などに取り組んでいます。現状に満足することなく、日々インプットをしながら新しいサービスを生み出していこうと思えるのは、こうした環境があるからです。他のチームがやっているから私も負けれないし、私がやるからこそ他のチームもさらにその先へ挑戦する、そうした良い循環をつくりたいと思います。

## 過去の自分へ、未来の自分へ

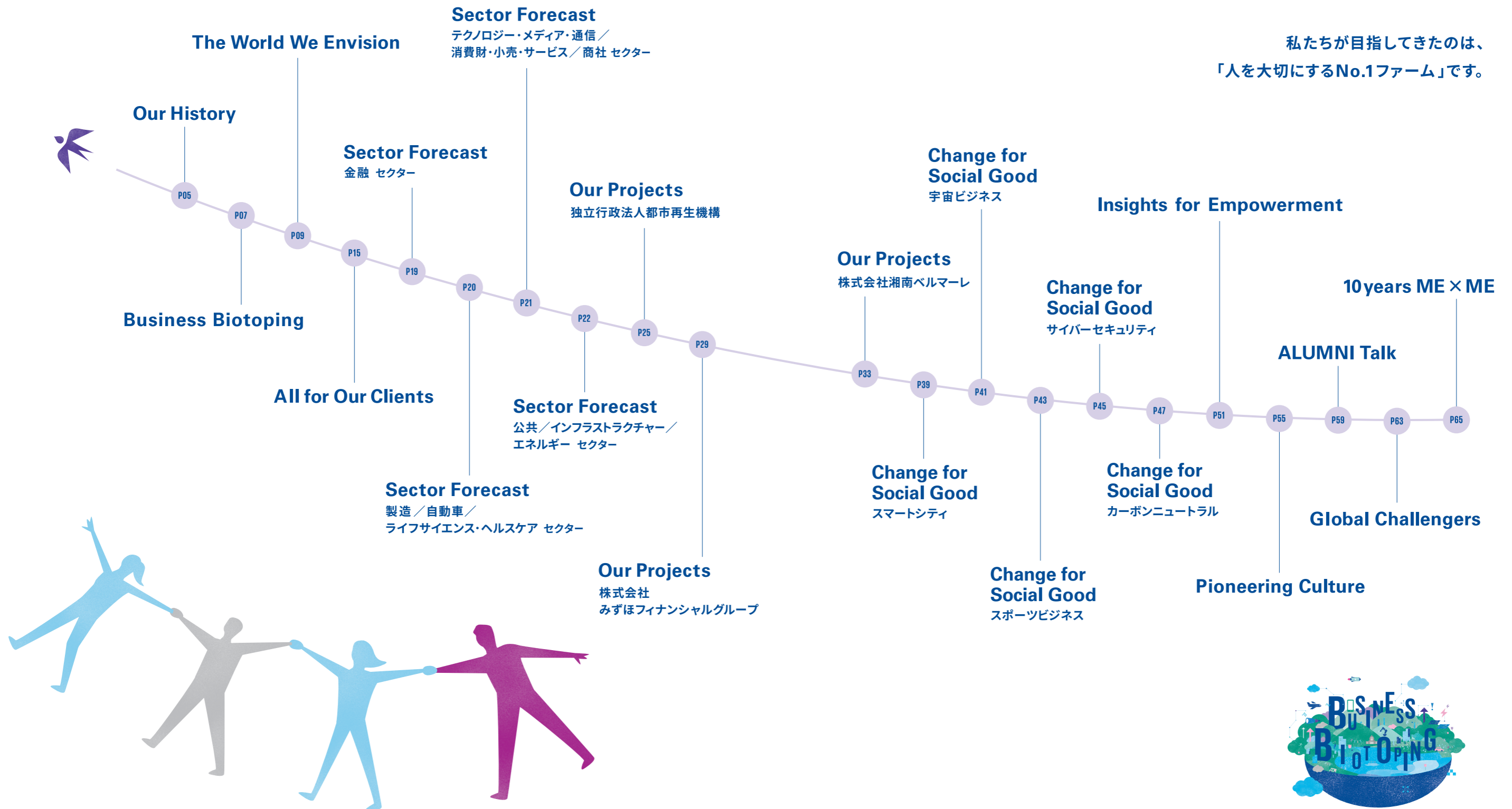
頑張っただけで意外と成長できるよ、と過去の自分に伝えたい。右も左も分からないところからスタートし、とにかくがむしゃらに一つ一つのプロジェクトに取り組んできました。マネジャーになった今、あらためて振り返ると、過去の点と点がつながって線として理解できることがたくさんあります。私の成長の支えとなった「リスペクト」や「コラボレーション」の企業文化を、次は私が組織の中でリードしていける存在になりたい。圧倒的能力で引っ張っていくリーダーでなくても、前に出る時は自分が先頭に立って攻める、引く時は一歩引いて後方からチームを支える。全体のバランスを調整しながらチームのために汗をかける、サッカーで例えるとボランチのようなリーダーを目指して、自らの専門性や能力をさらに磨き、自社・クライアント・社会の成長に少しでも貢献していきたいと考えています。



# Contents

私たちのファンになっていただくためには  
 まず私たち自身がKPMGコンサルティングの  
 ファンになること。  
 そのために、社員一人ひとりが  
 あらゆる立場の違いを超えて相手を尊重し、  
 チームとして助け合い、  
 プロフェッショナルとして  
 生き生きと活躍できる環境をつくる。

私たちが目指してきたのは、  
 「人を大切にするNo.1ファーム」です。



KPMG コンサルティング 10周年史制作委員会

●メンバー

宮原正弘、高橋征也、石黒衣子、一原盛悟、大石絢子、大木俊和、角坂晃啓、倉田剛、笹木亮佑、佐野夏子、新谷英子、鶴翔太、戸田静香、豊田直樹、中野裕介、濱田知典、藤田丞、和久井冬麦

●事務局（マーケティング&コミュニケーション）

井島裕昭、高橋直樹、田口はるか、大月新介、岡本健志、廣瀬守隆

KPMG コンサルティングは、令和6年7月1日をもちまして設立10周年を迎えました。

この節目を迎えることができましたことは、ひとえに皆様のご支援、ご愛顧の賜物と、幸運をしみじみとかみしめております。

クライアントの皆様をはじめ、社員とご家族、ご友人、当社とともに歩んでくださった皆様に、心からの感謝の気持ちをお伝えたく、当社のこれまでの歩みとその成果、そして未来に向けた想いを込めて、本記念誌を作成いたしました。

この10年を振り返りますと、幾多の困難がございましたが、皆様の温かいご支援に支えられ、今日まで成長を続けることができました。

ここに改めて、皆様に厚く御礼を申し上げる次第でございます。

クライアントの皆様と社会全体の健全な成長と発展に貢献し、あらゆる存在をリスペクトする“Business Biotoping”の世界観のもと、当社の財産である人を育み、守り、誠実であるとともに、社会から信頼されることを大切にする組織であり続けたいと思います。

今後も何卒ご支援ご愛顧を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

Corporate 統轄

パートナー 高橋征也

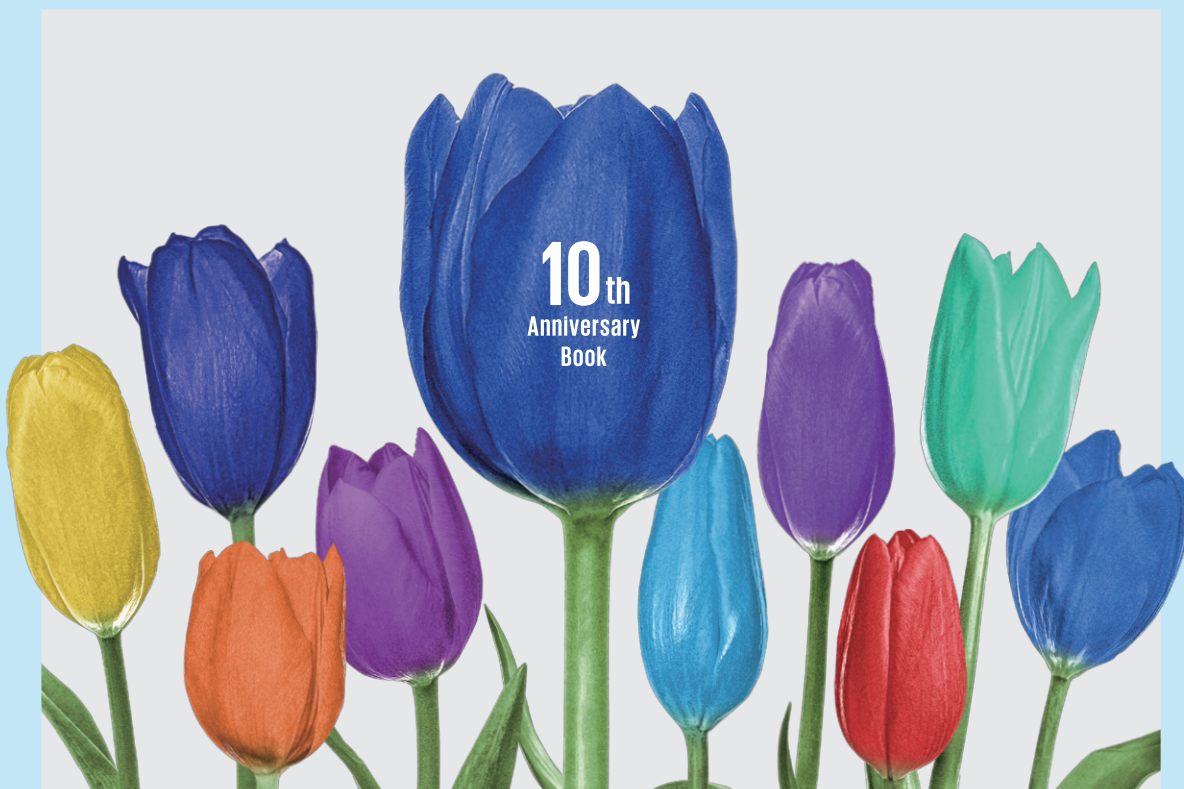




KPMGコンサルティング

## 多様な価値観を持つ『人』が輝く社会を目指して

The Power in Human Diversity



本誌で紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及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。

KPMGコンサルティング株式会社 T: 03-3548-5111 / E: [kc@jp.kpmg.com](mailto:kc@jp.kpmg.com) / [kpmg.com/jp/kc](http://kpmg.com/jp/kc)

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。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。また、Copyright、TM、R マーク等は省略しています。WOVEMENTS® および Kc-KNIGHT® は、KPMG コンサルティング株式会社日本における登録商標です。C24-1058

© 2024 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. The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.