



# 社会の期待に応える 持続的成長

— パーパス、デジタル、そして「人」—  
Plugged-in, people-first, purpose-led

KPMGグローバルCEO調査2021

KPMG International

[home.kpmg/CEOoutlook](https://home.kpmg/CEOoutlook)



# 序文

## 経営者の自信の回復

世界保健機関（WHO）による新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のパンデミック宣言後、1年半が経過しました。コロナ禍にありながらもご協力くださった世界中のCEOの皆様のお力添えにより、この度KPMGは年次で続けてきた「KPMGグローバルCEO調査」の実施結果を報告するに至りました。今回の結果を一言で表すならば、「自信の回復」とまとめることができます。いまだコロナ禍の不透明さが残る状況において、これは注目に値する心強い変化と言えます。

今回の調査の結果、CEOは自社、そして世界経済の成長見通しに非常に強い自信を持ち、大幅な成長を期待して、さまざまな方法により、事業および組織の拡大を目指していることがわかりました。CEOは自らがパーパス（存在意義）とつながっていることを意識しながら、雇用を増やし、提携を模索しています。

今後の成長見通しへの自信の回復に伴い、サプライチェーンのレジリエンス、サイバーセキュリティ、規制対応などのオペレーション上の課題がCEOの重要経営課題として再認識されました。

「全社一丸となって重要課題の解決に取り組むべきである」ことは、私たちがパンデミックを通じて得た教訓です。現在、多くの企業の事業計画の中核に、環境・社会・ガバナンス（ESG）があります。調査結果によると、企業は政府と協力してESG課題への取組みを推進し、ESGを実現させる責任を果たすべく準備を進めていることが明らかになりました。これはとても明るい兆しであり、私が特に注目した点です。

ビジネスは新型コロナ前の状態にはまだ戻っておらず、成長への脅威はまだ残っているかもしれないかもしれません。しかしインタビューに応じてくださった多くのCEOと同様に、私はここしばらくなかったほど未来への大きな希望を持っています。持続性のある力強い未来は、より良い社会を目指して私たちが協力して取り組むことによるのみ、実現のチャンスが訪れます。

時間を割いて本調査にご協力いただいたCEOの皆様には、心より感謝申し上げます。本調査が皆様のビジネスの成功および社会課題の解決の一助となれば幸いです。

**Bill Thomas**

**KPMGインターナショナル  
グローバルチェアマン兼CEO**





主な調査結果

ポストコロナに向けた  
CEOのターゲット

信頼されるパーパスの  
実現を目指す

デジタルアジリティ

今後の方向性の考察

本調査について／謝辞

付属資料  
日本企業分析

# 目次

## 04

主な調査結果

## 06

ポストコロナに向けた  
CEOのターゲット

## 12

信頼されるパーパスの  
実現を目指す

## 17

デジタルアジリティ

## 20

今後の方向性の考察

## 22

本調査について／  
謝辞



# 主な調査結果

KPMGはコロナ禍においても世界中のCEOと定期的にコミュニケーションを図り、2020年7～8月および2021年1～2月にパルス調査を実施し、そこから読み取った見解を提供してきました<sup>1</sup>。本調査「KPMGグローバルCEO調査2021」は、年次調査として、主要11カ国の1,325名にのぼるCEOに対し、将来の見通し等に関する考えを調査しています。

本レポートでは、あらゆることを有機的につなげる「コネクテッドCEO」が、組織の成長のうえでどのように「連携」し、「人優先」で判断を行い、「パーパス（存在意義）を基軸とした」経営をしていることとして、この点に関する考察に焦点を当てています。

CEOは、将来への自信を示しており、買収などのインオーガニックな手法による積極的な成長を志向しています。引き続きパーパスを基軸とした経営を重視し、組織のデジタルによる変革に注力するとともに、新たな労働環境のなかで機動的に対応できる人材のスキルアップを図っています。

グローバル企業は、「ビルドバック・ベター（より良い経済復興）」を求めるステークホルダーからの期待が高まっていることから、ESGを優先した投資を増やし、自社のパーパスに忠実であり続けられるように尽力しています。

従業員がリモートワークからオフィスに戻りつつあり、企業は以前の業務形態に戻すことを社会から期待されています。そのようななか、CEOは従業員が引き続き柔軟な働き方を求めていることを認識しつつも、未来の働き方を劇的に変革させることには慎重になっています。

1 KPMGは世界の主要企業のCEOを対象とした年次の調査を継続して実施している。2020年の第1回の調査は2020年1～2月に実施したが、その後の世界的なコロナ禍拡大のなかでCEOの将来の見通しと経営における優先課題がどの程度変化したかを分析するため、同年7～8月に追加調査を行い、「[KPMGグローバルCEO調査2020 COVID-19特別版](#)」を発表した。また、2021年は1～2月に日本企業を含むグローバル企業のCEO500名に対するパルス調査を実施し、本調査レポート内で今回の調査結果との比較分析を行っている。

今回の調査では、次の3つのテーマが明らかとなりました。

## 1. ポストコロナに向けたCEOのターゲット

将来に関する不確実性とリスクの変動が続くなかでも、CEOは成長に自信を持ち、自社のパーパスとの強い結び付きを認識しながら事業拡大を図っています。

### 成長に対する自信は回復傾向

CEOの60%が、世界経済の成長見通しに自信を示しています(今年1～2月の調査時の42%から上昇)。デルタ株の出現によって日常の回復に遅れがみられるものの、世界経済の成長に対するCEOの自信はコロナ禍拡大前の調査の水準に戻っています。

### パーパスを基軸とした組織経営

CEOは社会的に大きな課題に対応することを期待されており、64%が、組織の主たる目的は、あらゆるステークホルダーに長期的な価値をもたらすために事業活動すべてにパーパスを組み込むことであると回答しています。2020年1～2月の調査時には、この割合は54%でした。

### 加速する成長とデジタルに関する課題

自社の成長見通しに自信があると回答したCEOの割合は87%にのびます。M&Aが成長を後押しする原動力となり、デジタル技術力の獲得にも重要な役割を果たすと考えられ、87%が今後3年間にM&Aを実施すると回答しています。

## 2. 信頼されるパーパスの実現を目指す

ビルドバック・ベターの実現に向けたステークホルダーからの期待を受けて、CEOは事業戦略にESGを組み込んでいます。

### 社会課題への対応

CEOの71%が、社会課題への対応に、CEO個人としての責任が求められるようになるだろうと答えています。一方で56%が、社会、投資家、政府からのインクルージョン、ダイバーシティ&エクイティ(Inclusion, Diversity, and Equity、IDE)への高まる期待に応えられていない可能性があるという回答をしています。

### サステナビリティへの取組みに向けた協力体制

気候変動が進行し、今後は企業と政府の双方が行動を起こす必要があります。CEOの30%はサステナブルな企業を目指して収益の10%を超える投資を行う計画であるとしており、75%はCOP26において各国政府の気候変動への早急な対応が求められると指摘しています。

### ESG戦略と財務リターンの関連

高成長を見込む組織のCEOの52%が、自社のESG施策によって財務パフォーマンスが向上していると考えています。

## 3. デジタルアジリティ

CEOは、組織のデジタル強化により、さらなる柔軟な働き方を可能にし、デジタルエコシステムの構築を主導しています。

### 柔軟な働き方を構築

CEOは、雇用主と従業員の双方にうまく機能する未来型オペレーティングモデルを決定する必要があると考えています。CEOの51%は共有オフィススペースへの投資を行うとした一方、従業員を大半を1週間に2日以上のリモートワークとする予定であると回答したのは37%にとどまりました。

### ディスラプター(創造的破壊者)に挑む

CEOは、ディスラプションやイノベーションに直面したときの優位性確保を目指しています。67%が、新たなディスラプション発生の見極めやイノベーションプロセスへの投資を拡大すると回答しています。

### 変革とレジリエンスのためのパートナーシップ

CEOの70%は、デジタルトランスフォーメーション(DX)を引き続き進めていくうえで新たなパートナーシップが重要であると認識しています。また、サプライヤーのエコシステムにおけるサイバーレジリエンスの構築も意識しています。

# ポストコロナに向けたCEOのターゲット

COVID-19の拡大局面においては、あらゆるCEOがリーダーシップを試されることになりました。危機下における真のリーダーとは、従業員の健康と幸福を守り、不確実な要素に囲まれたなかでも重要な決断を速やかに下し、バーチャルな環境でリーダーシップを発揮するリーダーです。組織全体がパンデミックへの対応を続けるなかで、CEOは新たな難題、すなわち、新たに生じうる経済格差、変異株の出現、不公平なワクチン供給などによる回復の遅れへの懸念と、成長と変革への可能性の両方に目を向けなければなりません。

持続可能な成長は、CEOが3つのプライオリティ（優先課題）を「コネクト」できるかにかかっています。目まぐるしく変化する状況下において成功するコネクティッドCEOに求められる要件の1つ目は、デジタルによる連携、つまり、組織の変革を推進するための技術基盤やアプリケーションとなる「デジタルコア」を構築し、顧客フォーカスの視点でバックオフィス、ミドルオフィス、フロントオフィスの機能を連携させることです。これは、事業売却や新規参入の判断、デジタル化による新たな成長機会への投資再配分をビジネスモデルと確実に関連付けることを意味しています。また、大胆なデジタルイノベーションを追求しつつ、サイバーリスクに対するレジリエンスを持つことも意味しています。さらには、次の要件として、CEOには新しいテクノロジーだけでなく人材の能力向上に投資するという、「人」を第一に考える姿勢が求められます。最後に3つ目の要件として、CEOはステークホルダーの信頼を得るうえで、また、公平

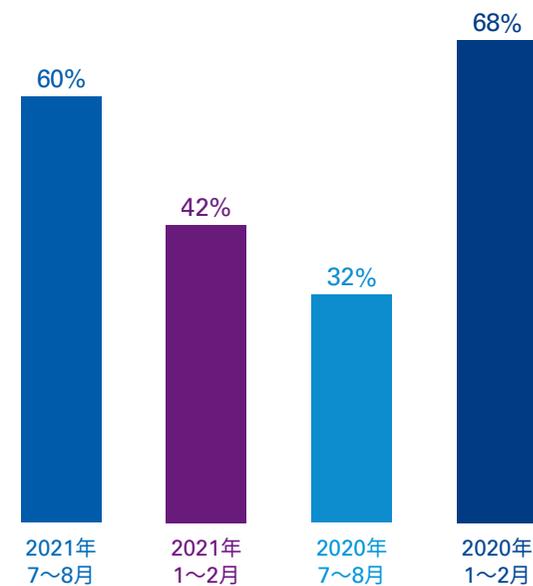
かつサステナブルで豊かな世界を目指すうえで、パーパス主導の対応が必要となります。パーパス主導の経営を追求するCEOは、大胆なESG施策を策定し、これまでの取組みや主張を踏まえてその施策を実行に移しています。

## 成長に対する自信は回復傾向

今回の調査では、COVID-19のパンデミックに伴う不確実な状態が続くなかでも、CEOの経済見通しと成長への意識に変化が生じていることが明らかになりました。CEOは成長に対してこれまでよりも明るい見通しを持っています。世界のCEOの半数以上（60%）が今後3年間の世界経済の成長見通しに自信を示しており、コロナ禍拡大前に行った2020年1～2月の調査以来の高い水準となりました。

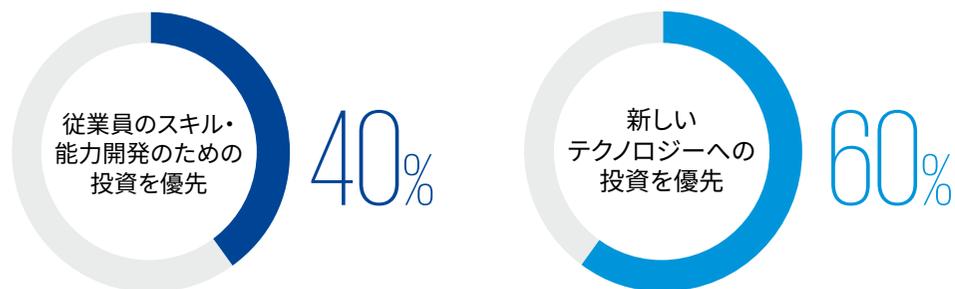
デルタ株の出現によってノーマルへの回復に遅れがみられるものの、成長見通しに対するCEOの自信は全般的に2020年1～2月の調査時の水準に戻っており、成長を実現するためには、適切なスキルを持つ人材の確保が必要になります。調査結果から、88%のCEOが今後3年で従業員数を増やす計画であり、CEOの約3人に1人（32%）が6%以上の増員を計画していることが明らかになりました。また、CEOはDXの目標とデジタル人材への実際の投資状況との間に生じているギャップを縮小しようとしています（図2参照）。多くのCEOが成長のためにテクノロジー投資を優先させているなか、人材投資を重視しているCEOの割合が2020年の33%から40%へと大きく増加していることは、注目すべき点です。

図1：パンデミックによる不確実性が続くなかでも、CEOは世界経済の成長見通しに対して自信を持つ



（出所）KPMG 2021 CEO Outlook、KPMG インターナショナル

図2：人材は成長と業績をけん引する重要要因である



(出所) KPMG 2021 CEO Outlook、KPMGインターナショナル

CEOは成長を促進させようとしていますが、先行きの不透明感が強く、仮定や見通しが常に変化する可能性がある状況のなかで、企業経営の重要なタスクにも直面しています。確実と言えることはほぼ存在せず、ある特定のリスクのみが懸念となっているわけでもありません(図3参照)。サプライチェーンリスク、サイ

バーセキュリティリスク、環境／気候変動リスクの3つのリスクが、成長に対する脅威として同程度に注視されていることがわかります。その他、ディスラプティブ・テクノロジー(最先端技術／破壊的技術)のリスク、規制リスク、オペレーショナルリスクが僅差で続いています。

### リスクに対する業種別の見解

業種ごとに懸念するリスクには違いがみられ、それぞれの業界における最大の課題が明確に示されています。

- 消費財・小売業界のCEOのうち、4人に1人以上(28%)が**サプライチェーンリスク**を最重要リスクとしています。同じく、製造業界では25%、自動車業界では26%のCEOが同リスクを最重要リスクとして選択しています。
- エネルギー業界では37%、インフラ業界では19%のCEOが**気候変動リスク**を最重要リスクとしています。
- テクノロジー業界(31%)、電気通信業界(32%)、銀行業界(17%)のCEOは、**サイバーセキュリティリスク**を最大リスクとしています。



“ 私たちは自社のパーパスについて話し合うことで刺激を受け、より変化に前向きになっています。成長をさらに重視するようになり、イノベーションの促進につながっています。 ”

**Penny Pennington 氏**  
Edward Jones  
マネージングパートナー

図3：企業の成長に最も脅威をもたらす  
リスクの変化



(出所) KPMG 2021 CEO Outlook、KPMG 2020 CEO Outlook  
COVID-19 Special Edition、KPMG インターナショナル

2020年以降、それぞれのリスクの認識が高まった背景にも特徴がみられます。特に以下の2つのリスクについては、脅威が高まっています。

- **サプライチェーンリスク** (2020年比10ポイント増)：回答したCEOの78%がサプライチェーンを持つビジネスを展開していますが、56%が自社のサプライチェーンが過去1年半にわたって厳しい状況に置かれているとしています。
- **税務リスク** (2020年比8ポイント増)：CEOの4人に3人(75%)は、パンデミックによる各国の財政悪化の影響を受け、国際課税制度に対応する早急な多国間

協力が必要になると回答しています。また77%は、提案されている国際的な最低法人税率が自社の成長の大きな懸念材料になるとしています。このようなCEOの懸念のなか、成長を脅かすリスクとして、規制リスクと税務リスクがCOVID-19の拡大前よりも認識されるようになってきました。調査では、CEOの74%が自社のビジネスへの社会からの信頼と、企業価値に沿った税務対応との間には強い関連性が存在すると認識していることがわかりました。企業がビルドバック・ベターを目指すなかで、CEOの多く(69%)は広義でのESGコミットメントの一環として、納税に関する開示が強く求められていると考えています。

“  
近年、CEOにとって税務上の課題は優先度が高くなっているようです。税制改正による影響の範囲と深度が拡がりつつあり、税務上の対応に起因するレピュテーションリスク、スキームリスク、財務リスクはこれまでにないほど大きくなっています。”

### David Linke

KPMG インターナショナル 税務および法務担当グローバル責任者

### パーパスを基軸とした組織経営

気候変動や社会的緊張などのさまざまな課題が集中的に発生している状況は、単に不確実性が高まっているだけでなく、組織が担うべき役割の再考にもつながりました。

これに関連して、ステークホルダーからの企業への期待が高まり、組織やリーダーの行動にはますます厳しい視線が注がれています。CEOは現在、投資家が期待するリターンを提供するとともに、社会のためにより良い未来を創ることを目指しています。



大手企業は財務面と人材面の両方でリソースを保有しており、グローバルレベルの喫緊の課題解決に向けて政府を支援すべきである

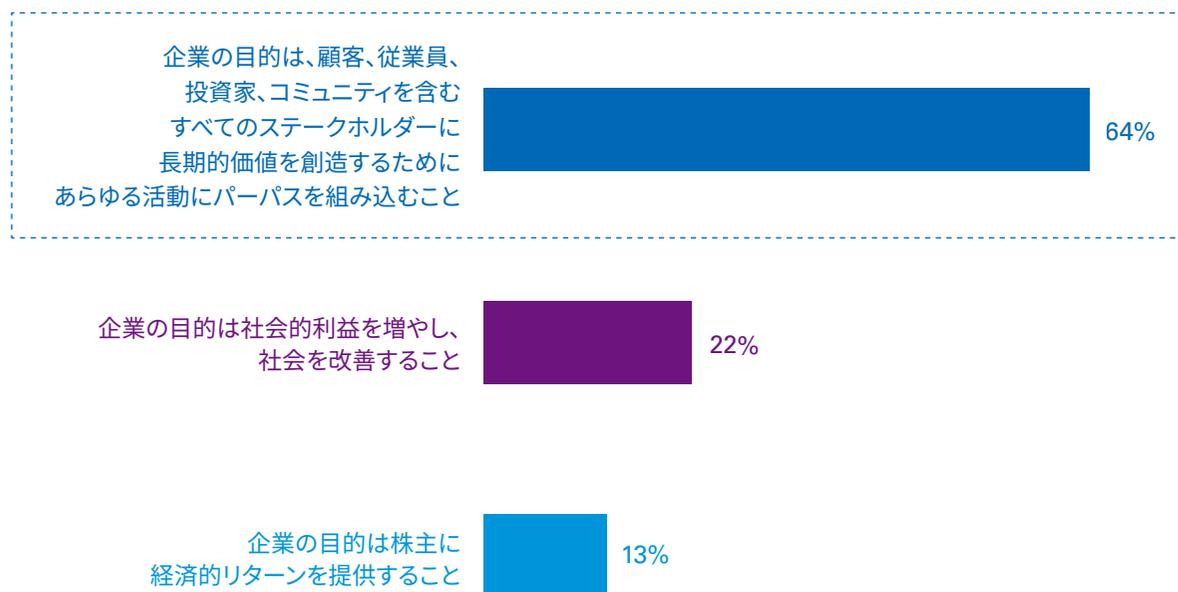


政府への信用と信頼が揺らぐなか、社会の人々は企業がジェンダー平等や気候変動などの社会課題に対応することを期待している

企業のパーパスは、これらの課題解決の鍵となります。消費者はこれまで以上に、購入先企業がどのような存在であるのかを気にするようになってきました。パーパスは、企業の社会における役割や環境への影響、長期的な企業価値の維持、地域社会のなかでの活動などと結び付き、「私たちが事業を行う理由は何か？ 今後も必要とされる存在であり続けるにはどうすべきか？」といった疑問に対する答えになります。

もちろんCEOはパーパスの重要性を認識しています。本調査によると、87%がパーパスはブランドのレピュテーション構築のために重要な要素であると回答しています。これは企業があらゆるステークホルダーを意識した資本主義へと移行していることを反映しています（図4参照）。3人に2人（64%）はパーパスの実現こそがビジネスの目的であると、株主価値の向上が目的であるとの回答はわずか13%にとどまりました。

図4：多くのCEOにとって、パーパスはビジネスの明確な目的である



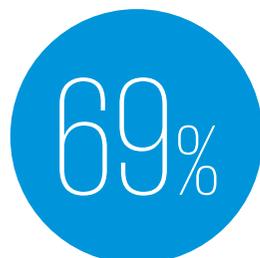
（出所）KPMG 2021 CEO Outlook、KPMGインターナショナル

またCEOは、パーパスから確固たる価値を創造し、価値と成長の実現のためにパーパスをビジネスモデルとオペレーティングモデルのなかに組み込むことにも注力しています。CEOの実に89%が、パーパスは財務パフォーマンス向上に重要な役割を果たしていると回答しています。

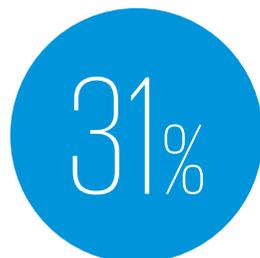
### 加速する成長とデジタルに関する課題

CEOの87%が自社の成長見通しに自信を持っており、将来に対して非常に前向きです。今後の成長目標の達成にはインオーガニック戦略が重要な役割を果たすことになるでしょう。

今後3年の成長目標達成のための最優先戦略として、



主にインオーガニック戦略の遂行を予定  
(この内訳は、第三者との戦略的提携(29%)、M&A(24%)、  
ジョイントベンチャー(11%)、アウトソーシング(6%))



イノベーションやR&Dなどのオーガニックな成長を進める

CEOはデジタル化に伴う消費者の嗜好の変化などに影響を受けた市場への素早い対応を目指しており、M&Aが迅速な能力の開発と成長機会の活用の鍵になると考えています。本調査の結果によれば、CEO

の87%が今後3年間にM&Aを実施する予定となっています。特に、50%のCEOはM&Aに対して「高い」意欲を示し、組織に大きな影響を与える規模の買収を実施予定です。



“あらゆるものがデジタル化されているため、多くのCEOが徹底したトランスフォーメーションの必要性を感じています。”

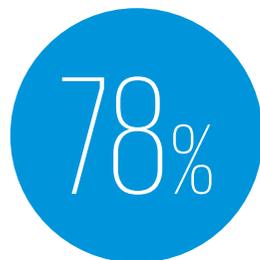
**Frank Slotman氏**  
Snowflake Inc.  
会長兼CEO



M&Aはデジタルイノベーションを促進し、技術力を獲得するうえで特に重要です。コロナ禍でデジタルテクノロジーの進化が加速し、現在の市場の動きも速度を増しています。顧客の行動様式などをはじめとした各種変化の速度も大きく変わり、それに対応するビジネスの速度も一新され、CEOは、自社が確実にこの新たなダイナミクスに対応し、他社を凌駕する立場になるようにしなければなりません。

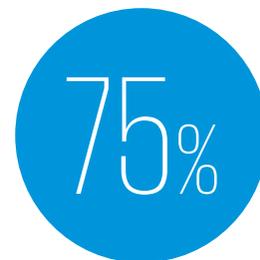
CEOはクラウドに重点を置く考えにシフトしており、半数（50%）が、成長目標の達成に向けて今後3年の間にクラウドテクノロジーを有する第三者と提携する予定であると回答しています。

調査によると、CEOは業界の領域を拡大する必要性を感じているようです。



デジタル機会に投資しつつ、デジタルの陳腐化に直面している事業の売却を早急に行う必要がある

データクラウド企業Snowflake Inc.の会長兼CEOであるFrank Sloodman氏は、デジタルによって周辺市場が大きく変化しているときであっても、企業は「これまでと変わらない業務」に偏重する傾向があるため、「前進」が重要であると指摘しています。同氏は、「あらゆるものがデジタル化されているため、多くのCEOが徹底したトランスフォーメーションの必要性を感じています」と述べています。「デジタルを介した顧客との取引（digital-to-customer）へという



ファーストムーバーあるいはファストフォロワーを目指した、積極的なデジタル投資戦略がある

流れのなかで、デジタル市場に足を踏み込まざるを得ない企業は、新しい「技」を多く学ばなければなりません。それにもかかわらず、皆行動を起こさず、これまでやってきたことを継続して、世のなかの動きを観察しようとしています。本当に必要なのは、「何が起きているのか」、「このような状況を乗り切るために具体的に今後どうするのか」という、たった2つの問題を深く検討することなのです。」

M&Aはデジタルイノベーションを促進し、技術力を獲得するうえで特に重要です。

# 信頼されるパーパスの実現を目指す

現在、組織のパーパスは事業遂行に不可欠な要素です。顧客や機関投資家などの主たるステークホルダーは、企業に対してダイバーシティの推進から地球環境を守る活動まで幅広い分野に良い影響を及ぼすことを期待しています。

ここでパーパスに関連した共通の課題となるのは、CEOがトップとしてのコミットメントを果たすことで、パーパスを「宣言」から「実際の活動」へと変える方法です。大胆なESG施策に注力することにより、鍵となる機会と課題を特定できるようになるとともに、自社のパーパスの実現方法を示すことができます。

## 社会課題への対応

コロナ危機下における急速なデジタル化が影響を与えたのは変化のスピードだけではありません。同時に分断と対立も進んでいます。主要な経済大国では社会の緊張が高まっています。CEOは国民感情を意識しており、調査結果からは、株主と社会双方に利益をもたらす役割を受け入れ始めていることがわかりました。

Edward Jones社のマネージングパートナー、Penny Pennington氏は、社会課題に取り組むうえで、ときには困難でチャレンジングな対話を持つことを厭わない姿勢が必要であるとし、次のように説明しています。「2020年から当社は人種差別への対策とともに非白人に機会を積極的に提供する5つの取組みを掲げています。」同氏は、「賃金平等に関する研究、アンコンシャスバイアスや人種差別撤廃に関する研修の実施、米国セントルイスにあるアフリカ系アメリカ人およびその他の人々に対する支援団体であるUrban Leagueのような組織への出資を行ってきました。これにより、機会の提供と私たちが暮らす地域社会への不平等の解消に大きな貢献をしています。また、私たちは「誰もが発言できること」を約束しました。今ではこれがとても重要な約束になっています。これまでに勇気が必要な対話をいくつも重ね、12,000名以上が参加したオンラインミーティングでは、人種、これまでの体験、生い立ちに関して、不快に感じたことなどを話し合いました」と述べています。

CEOは国民感情を意識しており、調査結果からは、株主利益と社会的利益の双方をもたらす役割を受け入れ始めていることがわかりました。

現在、ESGの「S」、すなわち「社会」に特に注目が集まっているようです。CEOの81%が、「パンデミックへの対応を進めたことで、ESG施策のなかで特に社会的な責任を重視するようになった」と回答しています。

一方で、ESGの「社会」への取組みの進捗について、CEOは責任を感じているものの、ダイバーシティの重要な部分について期待に応えることができず、深い葛藤があることも調査で明らかになりました。71%のCEOが、社会課題への対策を進めることについては今後個人的な責任がますます高まるとの見通しを示している反面、半数以上（56%）は、社会や投資家、政府からインクルージョン、ダイバーシティ&エクイティ

（IDE）への迅速な対応を求められているものの、期待に応えられていないことを認めています。さらにCEOの46%は、COVID-19のパンデミックが職場の女性にマイナスの影響を及ぼし、マネジメントレベルでのジェンダー平等という目標の達成が困難になっていると指摘しています。

組織内でIDEを推進する場合、求められる行動は2つあります。1つ目として、CEOが、従業員にとってIDEのうちどれが重要なのかを理解するために従業員の声に積極的に耳を傾けることです。2つ目は、それらの優先事項の実現に向けて明確かつ測定可能な目標を設定することです。



社会課題への対策の推進について  
今後個人的な責任がますます高まる。

一方、半数以上（56%）は、社会や投資家、政府からインクルージョン、ダイバーシティ&エクイティ（IDE）への迅速な対応を求められているものの、期待に応えられていないと回答

### サステナビリティへの 取組みに向けた協力体制

気候変動を抑制し、CO<sub>2</sub>排出量をゼロにする取組みは、かつてないほど重要になっています。国連の気候変動に関する政府間パネル（IPCC）が2021年

8月に公表した最新の報告書では、地球温暖化により2040年までに気温が1.5°C上昇すると予測されるなど、この報告書は「人類に対する“コードレッド”（code red for humanity）」であり、非常事態であることが警告されています。



“環境や社会が持続的であることが私たちの成長の原点であり、前提である、ということです。”

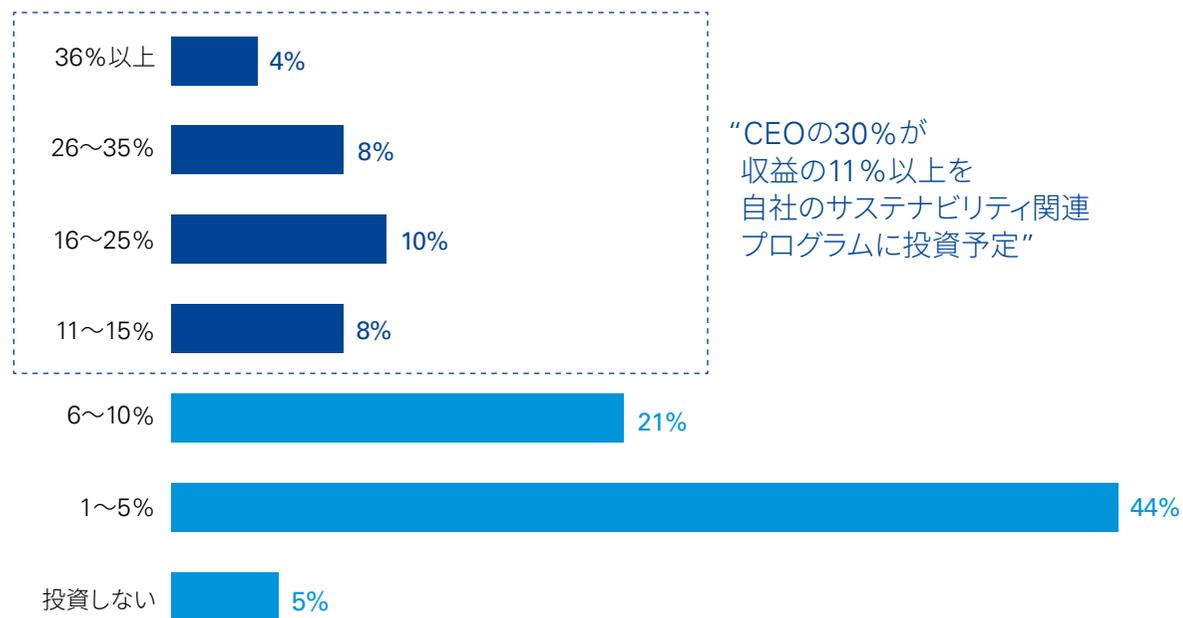
**亀澤 宏規氏**  
三菱UFJフィナンシャル・グループ  
社長兼グループCEO

気候変動や経済の脱炭素化などサステナビリティの課題への対応には、企業と政府間の強力な連携が欠かせません。CEOはサステナブルな企業を目指して多額の資金を投じ

る意向を示しており、30%のCEOが収益の10%を上回る投資を計画しています(図5参照)。

同時に、CEOは、サステナビリティや気候変動への対応を進めるにあたって、政府による積極的な取組みも同時に必要になると強調しています。

図5：収益に対するサステナビリティ関連プログラムへの投資額割合



(出所) KPMG 2021 CEO Outlook、KPMGインターナショナル



政府は、経済界が実施する気候変動への投資を加速させるために刺激策を講じる必要がある



COP26において各国政府の気候変動への早急な対応が求められる

## ESG戦略と財務リターンの関連

社会は、これまで以上に野心的なESG目標の設定を求めています。しかしCEOはその実現に必要なステップを踏んでいるのでしょうか。デジタルイノベーションを通じてサステナブルな経営を行いつつ、高まる社会の期待に応えることによって、信頼されるパーパスを実現できるのが、現代のコネクテッドCEOなのです。CEOの4人に3人(75%)がデジタル投資とESG投資は密接に関連しており、両者をそれぞれ独立させて行うことはできない、と述べています。CEOがさらなるサステナブルな企業を目指して多額の資金を投入しようとしているなかで、デジタル投資がESGのニ-

ズに結び付いていることは重要です。

CEOは社会や環境への対応を優先することが重要であると考えつつも、ESG施策が企業の業績と相関性を持つことについて確信を持つことができていません。ESG戦略を収益に結び付けるにはさらに多くのことを実施する必要があります。高成長企業(今後3年で年率5%を上回る収益成長を見込んでいる企業)のCEOの52%は、自社のESG施策によって業績が向上するとの見通しを示していますが、CEO全体平均でみると、その割合は37%に低下します(図6参照)。また、CEOの4人に1人(24%)は、ESG施策が業績を低下させる可能性があるかと回答しています。

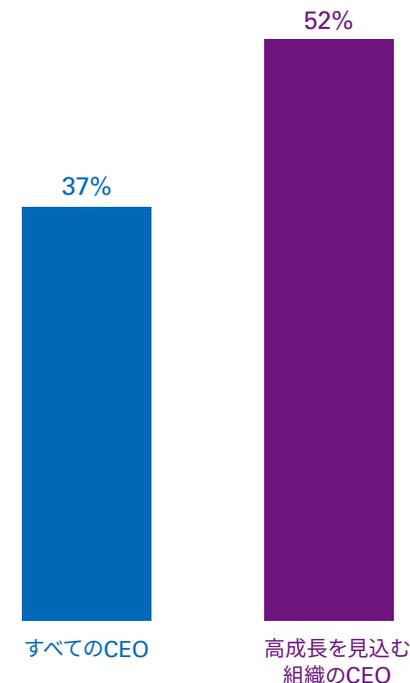
“

CEOは、ESG目標を実現させ社会課題に積極的に取り組むようステークホルダーから強く求められています。今きわめて重要なのは、企業や経営者がビルドバック・ベターに献身的に対応している姿を実例として示すことです。”

**Jane Lawrie**

KPMG インターナショナル コーポレートアフェアーズ担当グローバル責任者

図6：高成長を見込む組織のCEOは、ESG施策によって財務パフォーマンスが向上すると考える割合が高い



(出所) KPMG 2021 CEO Outlook、KPMG インターナショナル



CEOは、投資家などの主要ステークホルダーが重要視する ESG パフォーマンスに関する報告やコミュニケーションが十分にできていないと感じています。主要ステークホルダーと ESG パフォーマンスに関するコミュニケーションを行うにあたり、難しいと感じていることについては、「説得力のある ESG のストーリーを伝えることができていない」という回答が目立ちました (42% が回答)。

本調査において、CEO の 58% は、ESG 課題に関する報告やその透明性の向上に対する投資家、規制当局、顧客などのステークホルダーからの要求が高まっていることを認識しています。企業の ESG パフォーマンスに対する投資家の見方が厳しくなっているなかで、このコミュニケーションを改善することが重要です。

三菱 UFJ フィナンシャル・グループの社長兼グループ CEO である亀澤宏規氏は、ESG の原則と企業価値の間には密接な関係があり、環境・社会課題を起点に戦略的計画を

立案するべきであると指摘しています。同氏は「環境や社会が持続的であることが私たちの成長の原点であり、前提である、ということです」と述べています。「MUFG では、気候変動や環境保護への取り組みや少子高齢化への対応、インクルージョン&ダイバーシティといった優先的に取り組む 10 の環境・社会課題を選定しました。今回の中期経営計画の大きな要素は、従来と考え方の順番を逆にしたことです。つまり、業務の内容を精査したうえで、環境問題や社会課題といった上流の議論から戦略に結び付けるという手立てを講じて、今回の中期経営計画を策定しました。」

「双方が適切にリンクすることで、社会課題の解決と企業戦略が一体化します。現在のステークホルダー資本主義にも通じ、投資家からも評価され株価も上がるだけでなく、非財務情報もきちんと評価されることにつながると思います。」

CEO は、投資家などの主要ステークホルダーが重要視する ESG パフォーマンスに関する報告やコミュニケーションが十分にできていないと感じています。



ESG 課題に関する報告やその透明性の向上に対する投資家、規制当局、顧客などのステークホルダーからの要求が高まっている

# デジタルアジリティ

## 柔軟な働き方を構築

従業員がリモートワークから徐々にオフィスに戻り、各国政府が企業に対してコロナ禍拡大前の業務形態に戻ることを期待するなか、CEOはオフィスベースの働き方に戻す全面的な変更ではなく、柔軟な働き方の構築を重視しています。

- パンデミックによって新しい働き方が求められたことをきっかけに、物理的な拠点やオフィスの縮小を計画している（またはすでに縮小した）CEOの割合は、わずか21%でした。2020年のパルス調査（2020年7～8月）ではCEOの69%が縮小する計画だったのに対し、その

割合が大幅に低下しています。また、従業員の大半が週に2日以上リモートワークをする予定であると回答したのは37%のみです。

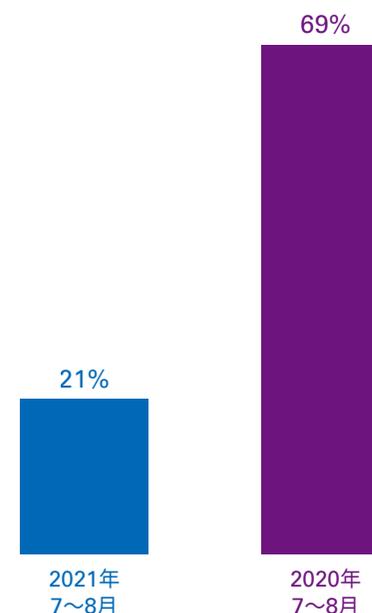
- しかしCEOには柔軟さを優先する傾向がみられます。半数以上（51%）が急速に進化する働き方のなかで生まれた従業員の要求を認識し、より柔軟に対応できる共有オフィススペースへの投資を検討するとしています。この割合は、2021年1～2月のパルス調査結果の14%と比較して、大きく増加しています。また、42%のCEOがリモートワークを主とする人材の雇用を検討するとしており、より幅広い人材プールにアクセスできるようにしたいと考えています。

“ COVID-19のパンデミックにより、CEOは自社の未来のオペレーションや従業員が担う役割を再検討しています。優れたCEOは従業員と積極的にコミュニケーションを取り、より効果的にデータを活用しながら成長に照準を合わせてオペレーティングモデルの転換を図っています。 ”

## Gary Reader

KPMG インターナショナル クライアント&マーケット担当グローバル責任者

図7：オフィス・拠点を縮小予定／縮小済みの割合の変化



（出所）KPMG 2021 CEO Outlook、KPMG 2020 CEO Outlook COVID-19 Special Edition、KPMG インターナショナル

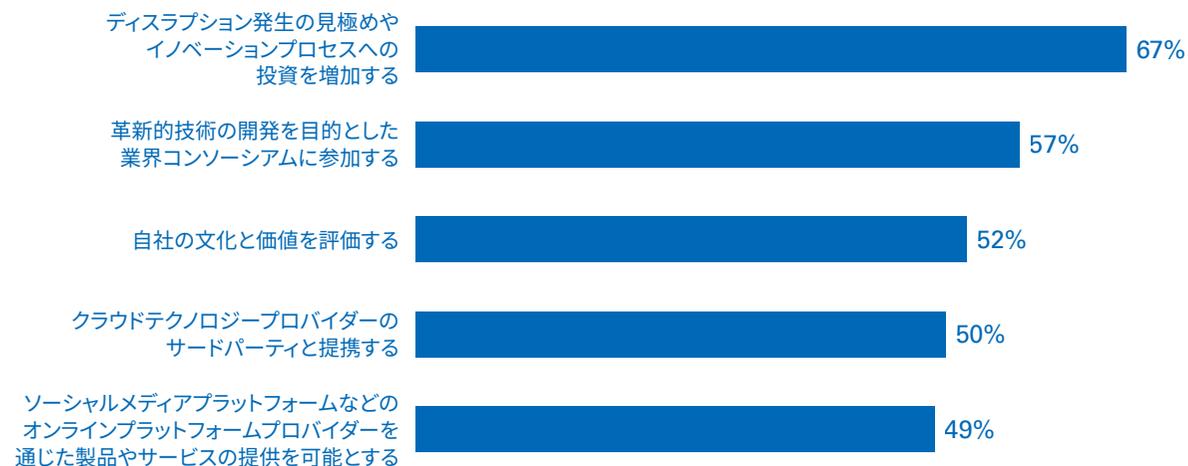
## ディストラクター（創造的破壊者）に挑む

CEOは、新たな企業価値の源泉の創出という課題の中心にデジタルが存在していることを認識しています。これは機会である一方、リスクでもあります。デジタルテクノロジーの進化の加速は、従来のビジネスモデルがすぐに陳腐化し、その価値が低下する可能性を意味します。

調査結果からは、CEOがビジネス領域の拡大への想いを胸に抱きながら、中長期の成功に導くための以前のアプローチに疑問を呈していることが明らかになりました。成

長目標に向けて起こす活動に関する質問に対しては、3人に2人（67%）が、ディストラクション発生の見極めやイノベーションプロセスへの投資の意欲を示しています（図8参照）。これは、従前の仮説やマインドセットに疑問を呈したり、全く異なる市場環境に関して新しいアイデアを出し合うブレインストーミングをしたりなど、チームがディストラティブに考えるようになるために必要なステップとなります。自社の業界が競争によって破壊されるのを待つのではなく、自ら積極的に破壊するという考えを持つCEOの割合は、過去1年半で61%から72%に増加しました。

図8：CEOは成長目標に向けて、破壊とイノベーションに注力し、あらゆるデジタル技術を使っている



（出所）KPMG 2021 CEO Outlook、KPMG インターナショナル

“ CEOは、DXの目標と、未来の働き方やデジタル化に対応できる人材への実際の投資との間に生じているギャップを解消しようとしています。企業にとってテクノロジーの進歩が競争力を維持するうえで不可欠であることに変わりありませんが、能力の高い人材を雇用することも同じように重要です。 ”

### Carl Carande

KPMG インターナショナル  
アドバイザー担当グローバル責任者



カナダ最大規模の空港施設であるトロント・ピアソン国際空港を運営するグレートロント空港公団 (GTAA) の社長兼CEO、Deborah Flint氏は、パンデミック後も続くディスラプションに対応するため、DXがGTAAの成長戦略にとって非常に重要であるとしています。同氏は「DXがこれまでにない重要な課題となっています」と述べています。「ピアソン国際空港や他の大規模なハブ空港の場合、収益源は、3分の1が家族や親族に会うことを目的とする利用者、3分の1がレジャーや旅行目的の利用者、そして3分の1がビジネス利用者でした。ビジネス利用者は戻りつつありますが、その回復は遅々として進んでいません。空港や航空業界が競争力を高めるうえで、迅速にDXを進めることが重要です。利益を重視する時代に航空会社が効率的に運行できるよう、当社は旅行者と航空会社の双方に対して、より確実に予測を可能とする情報を提供しなくてはならないと考えています。」

### 変革とレジリエンスのための パートナーシップ

世界の企業はデジタルエコシステムのなかで事業を行っています。パートナー企業やサプライヤーと連携して業績を上げ、新たな収益源を見出し、さらには注目に値するデジタル顧客体験を生み出して企業のパースを実現させています。CEOは提携や柔軟なアプローチが重要であることを認識しており、70%が「今のペースでDXを進めるには新たなパートナーシップが欠かせない」と回答しています。

しかし自社のシステムをパートナー企業とデジタルで接続し、データを共有するためには、システムやデータ(特に顧客データ)の安全性の確保が不可欠です。サイバーセキュリティへの脅威は、成長を妨げ、デジタル開発やデジタルインクルージョンの障壁となります。パース主導のサステナブルなサイバーセキュリティの実装により、デジタルエコシステムが発展し、サイバー攻撃をはねつけ、さらには企業統治が機能しているという信頼につながります。調査結果からも、CEOは業務提携とエコシステムにサイバーセキュリティを組み込む必要があると考えていることがわかりました。

- 79%が「提携先企業のエコシステムとサプライチェーンを守ることは、サイバー攻撃に対する自社の防御策と同程度に重要」と回答しています。
- 75%が「強力なサイバーセキュリティ戦略は、主要ステークホルダーとの信頼構築に不可欠」と回答しています。

サイバー攻撃に対する備えが十分であると回答したのはわずか58%であり、CEOは組織外でもサイバーセキュリティ体制を整えることに注力しています。CEOの48%は、サプライチェーンおよびサプライヤーのエコシステムでセキュリティやレジリエンスを確保することは、デジタルレジリエンスを構築するうえで最も重要なステップであると回答しています。



“  
デジタルトランス  
フォーメーションが  
今ほど重要な時代は  
ありませんでした。”

**Deborah Flint氏**  
グレートロント空港公団  
社長兼CEO

# 今後の方向性の考察

コネクテッドCEOは、成長だけでなく、今なお続くCOVID-19のパンデミックによる影響をコントロールすることに目を向けながら、3つの活動分野に焦点を当てています。

## 成長とレジリエンス

企業の多くは、パンデミックの状況に適応し、著しい変化、不確実性、ディスラプションに対応しながらレジリエンスを発揮しています。レジリエンスは景気回復の鍵にもなるでしょう。例えば、気候変動リスクを含む脅威への対応や、現在進んでいるデジタルディスラプションへの対応においても重要です。CEOは、サプライチェーンのリスクマネジメントからサイバーディフェンスの構築に至るまでのさまざまな課題への対応に加え、組織のレジリエンスを高める人材を確保することが必要になります。

- 従業員は、組織を越えて連携するために必要なデジタルツール、データ、スキルを有し、新たな脅威に迅速かつ独創性を持って対応できなくてはなりません。
- レジリエンスとは、危機に直面した状況において決断できる意欲的な従業員で構成されているチームを持つことでもあり、説得力のあるパーパスで従業員のベクトルを合わせなければなりません。

## ESGと財務上の価値

調査結果から、多くのCEOが、ESG施策が財務面でのプラスの効果をもたらすのか今なお確信が持てずにいることがわかりました。これは、ESG施策に、規制への準拠、あるいはダイバーシティやエクイティなど、地域社会で重視されているESGの課題への貢献といった多くの目標が掲げられていることが背景にあります。ESGによる財務的な成長も促進するため、CEOは以下の分野に注力する必要があります。

- 脱炭素に向けた取組みなど、長期的な価値を高めるために必要となるESG投資を特定します。これには、主要なサステナビリティの機会およびリスクに対応するための、デジタルソリューションへの投資も考慮する必要があります。また、ESGイニシアチブによる革新的な新商品や、サービス機会を通じた直接的な収益拡大方法についても検討しなくてはなりません。
- ESGの実績を報告するため、評価指標および基準を設定します。高い目標水準を設定し、投資家をはじめとするステークホルダーに説得力のあるESGストーリーを伝えるようにします。

## 未来の働き方

CEOは、未来の働き方を考えるとき、就業の拠点となる場所を考えるだけでは足りないことを認識しています。業績が好調な企業は、技術力や従業員のスキル向上に柔軟に対応できる企業です。これは、スピードと機敏性を持って働く、意欲的でスキルの高いデジタル人材を確保できるかにかかっています。

- CEOは、未来の働き方を検討するにあたり、従業員が熱意を持って働き、成果を上げることまで考えを深める必要があります。従業員をオフィス勤務に戻すことにCEOは前向きですが、多くの従業員はメリットの多いリモートワークを続けることを強く希望しています。従業員の声に積極的に耳を傾け、共感を持ってコミュニケーションを図り、長期的にバランスの取れた取組みを実施することが重要です。
- CEOはデジタルスキルおよびテクノロジーの近代化への投資を求められています。これは単に従業員が新しいツールを使いこなせるようにするだけでなく、テクノロジーを業務に取り込むことを自然に目指すようなデジタルファーストの文化を育むことにつながります。



主な調査結果

ポストコロナに向けた  
CEOのターゲット

信頼されるパーパスの  
実現を目指す

デジタルアジリティ

今後の方向性の考察

本調査について／謝辞

付属資料  
日本企業分析

# まとめ

現代のコネクテッドCEOは、連携を図り、人を第一に考え、パーパス主導の経営を追求するCEOであり、厳しい経営環境における課題に直面しています。パーパスを実現させ、不平等の解消に取り組み、ネットゼロを目指すために必要となるESG投資や変革を実施しています。デジタルアジリティやビジネスモデルの転換を通して成長と発展を進める一方、積極的なテクノロジー投資が人材とスキルへの投資にもつながることを目指しています。CEOは、人材だけでなく地球環境に対する責務についても認識しながら、収益力を高め、長期的な成長を続けるためのパーパスを追求しています。



# 本調査について／謝辞

「KPMGグローバルCEO調査2021」は、世界的大手企業の最高経営責任者（CEO）1,325名を対象に、今後3年間の将来見通しや重要施策等を調査した結果をまとめたものです。

KPMGグローバルCEO調査は年次で実施しており、今回の調査では、COVID-19の感染拡大後のCEOの意識の変化について有用な示唆が得られました。コロナ禍にある2021年は、2021年7～8月に実施した本調査の前の2021年1～2月にも、500名のCEOを対象としたパルス調査を実施しており、この半年の間にCEOの考えにどのような変化がみられたかを確認することができました。調査対象の企業は年間売上高5億米ドル以上の企業であり、全体の3分の1は年間売上高100億米ドル以上となっています。年間売上高5億米ドル未満の企業のCEOは回答者に含まれていません。

2021年7～8月の調査対象は、世界主要11カ国（オーストラリア、カナダ、中国、フランス、ドイツ、インド、イタリア、日本、スペイン、英国、米国）、主要11業種（投資管理、自動車、銀行、消費財・小売、エネルギー、インフラ、保険、製薬・医薬、製造、テクノロジー、電気通信）のCEOです。

注：本調査のグラフは、小数点以下の四捨五入により数字の合計が100%に達しない場合があります。

KPMGは、多大なる貢献をいただいた次の皆様に心より感謝申し上げます。

- Deborah Flint氏、グレータートロント空港公団（GTAA） 社長兼CEO
- 亀澤宏規氏、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 社長兼グループCEO
- Penny Pennington氏、Edward Jones マネージングパートナー
- Frank Sloatman氏、Snowflake Inc. 会長兼CEO



KPMGグローバル  
CEO調査2021

付属資料  
日本企業分析

主な調査結果

ポストコロナに向けた  
CEOのターゲット

信頼されるバーバスの  
実現を目指す

デジタルアジリアイ

# 付属資料： 日本企業分析



KPMGグローバル  
CEO調査2021

付属資料  
日本企業分析

主な調査結果

ポストコロナに向けた  
CEOのターゲット

信頼されるバーバスの  
実現を目指す

デジタルアジリアイ



# 日本企業の特徴分析にあたって

首相官邸によると、2021年11月10日に、日本における新型コロナウイルスワクチンの2回接種率は75%を超えました。ソーシャルディスタンスが考慮されたオフィスや店舗に、感染対策を意識した人々が戻ってきています。すでにニューノーマルが動き始めていると言えるでしょう。

KPMGインターナショナルが実施した本調査の結果は、一言で表すと「自信の回復」とまとめられます。さらに日本のCEOの回答傾向から追加するとすれば、それは「ニューノーマルへの決意」です。日本のCEOは世界経済や自社の成長見通しに強い自信を持ち、積極的なアライアンスやM&Aを計画し、ニューノーマルでの画期的イノベーションを目指す決意を固めています。長期的成長の核にパーパスを位置づけ、DX投資とESG投資を加速させる予定です。

一方、本来、あらゆるステークホルダーに長期的な価値を提供するはずの自社のESG施策が財務パフォーマンスの向上につながると考えるCEOは、約3人に1人とどまっています。施策と成果がつかないのは、企業のありたい姿である「パーパス」を基軸として、組織内のすべての「人」が自主的に熱意を持って機能するには至っていないからであると想定されます。それは簡単なことではありませんが、組織内のあらゆる活動にパーパスを組み込む責任はCEOおよびボードメンバーにあることを認識し、すべての意思決定をパーパスに紐付くものとしていかなければなりません。

本レポートでは、世界の主要11カ国の1,325名のCEOを対象に行った「KPMGグローバルCEO調査2021」における日本企業のCEO100名の回答結果について、前回の調査からの変化や調査対象全体の結果との差異の観点から、日本企業の特徴を分析しています。これらの分析・考察が、日本企業のニューノーマルおよび長期的な価値の創造に向けた取組みの参考になれば幸いです。

KPMGジャパン CEO

森 俊哉



# 主な調査結果

## ポストコロナに向けたCEOのターゲット

日本企業のCEOの成長に対する自信は回復済み。  
パーパスに基づく積極的な成長戦略を志向している。

### 成長への自信を回復

- ▶ 62%のCEOは世界経済の成長見通しに自信を示しており、コロナ禍拡大前と同水準まで回復
- ▶ 自社の成長見通しには92%が自信を持ち、主要11カ国中トップ
- ▶ 成長の阻害となる脅威は、サプライチェーンリスク(18%)、サイバーセキュリティリスク(14%)、環境/気候変動リスク(13%)が上位3位

### パーパスを基軸とした組織づくりに着手

- ▶ ステークホルダーのニーズへの対応を推進するためにパーパス(存在意義)を活用しているCEOは約8割(78%)
- ▶ あらゆる活動にパーパスを組み込み、すべてのステークホルダーに長期的な価値を創造することが企業の目的であるとするCEOは72%で、コロナ禍拡大前の45%から急増

### 積極的な成長戦略を敢行

- ▶ 成長目標の達成に向けた最重要戦略は、「第三者との戦略的提携」がトップで、35%のCEOが選択
- ▶ 89%のCEOは今後3年間にM&Aを予定、特に大型案件を予定するCEOは55%

## 信頼されるパーパスの実現を目指す

サステナブルな経営を求めるステークホルダーからのプレッシャーの高まりに応えるため、関連投資は増加傾向。  
一方、ESG施策による業績向上への自信不足もみられる。

### 社会課題の解決に向けたCEOの決意は他国より遅れ気味

- ▶ 社会課題の解決に関わるCEOの個人的責任が増加しているとするCEOは66%で、グローバル全体平均(71%)と比較して少ない
- ▶ 政府ではなく、企業に対してジェンダー平等や気候変動などの社会課題の解決が期待されていると認識しているCEOは58%で、グローバル全体平均より10%少ない

### ESG関連施策への投資と協働

- ▶ サステナブルな組織に向けた施策に収益の10%超の投資を予定するCEOは43%で、フランスに次いで高い
- ▶ CEOの約8割(77%)は、経済界が実施する気候変動への投資を加速させるために政府が刺激策を講じる必要があると考え、政府への期待は高い

### ESG戦略を業績向上につなげる自信の程度は大きく分かれる

- ▶ 自社のESG施策により、財務パフォーマンスが向上すると思うCEOは36%。影響しない(31%)、低下する(33%)と、ほぼ均等に分かれている



## デジタルアジリティ

これまで保守的だったCEOも、社会にインパクトのあるイノベーションを起こす決意を固めている。デジタルトランスフォーメーション（DX）推進のためのパートナーシップや、デジタルエコシステム内のサイバーセキュリティの重要性を認識済みで、新たな動きが加速すると想定される。

### 社会の革新への決意

- ▶ 競争に破壊される前に自らが破壊者になると回答するCEOは72%で、増加傾向（2019年は59%、2020年は61%）
- ▶ ディスラプションの見極めとイノベーションへの投資の増加を予定するCEOは65%で、投資が継続中

### 変革のためのパートナーシップとセキュリティ

- ▶ DXのスピードの維持には新しいパートナーシップが必須と考えるCEOが7割を占める
- ▶ 78%のCEOが、提携企業先のエコシステムとサプライチェーンを守ることは、サイバー攻撃に対する自社の防御と同等に重要と考えている

### テクノロジーを利用した「人」優先の新しい働き方

- ▶ 週2日以上のリモートワークを中心とする働き方を予定するCEOは36%で、半年前の調査結果の53%から激減。  
一方、共有オフィススペースへの投資を予定するCEOは38%で、前回調査（20%）より増加
- ▶ より良いワークライフバランスを促進する文化と方針形成に注力するCEOは56%

# ポストコロナに向けたCEOのターゲット

本調査が実施された時点（2021年7～8月）の日本は、ワクチンの大規模接種や職域接種が始まり、

長期間にわたって活動を制約されていた暮らしの収束への期待が高まっていました。

新たな変異株の出現や、大きく様相を変えた人々の行動習慣や購買意欲の回復の可能性など、先行きの不透明感は解消しないものの、

日本のCEOは成長への強い自信を取り戻し、積極的な成長戦略を敢行する決意を示しています。

CEOは、ポストコロナのターゲットをクリアに見据えています。

## 成長への自信を回復

今回の調査では、今後3年間の世界経済の成長見通しについて、日本のCEOの62%が自信を持っていることが明らかになりました。コロナ禍拡大後、一時は25%（2020年7～8月調査時）まで落ち込んだ自信は、今年初め（2021年1～2月調査時）に58%まで回復し、コロナ禍拡大前（2020年1～2月調査時）の69%に迫るまでに至っています。

自社の成長見通しに対する自信は、コロナ禍拡大後に一時減少しましたが、今年初めには回復がみられ、今回調査では92%が自信を持つ結果となり、主要11カ国で最も高い割合となりました。世界に先駆けて、ポストコロ

ナにおける自社の成功の青写真を描いているようです。

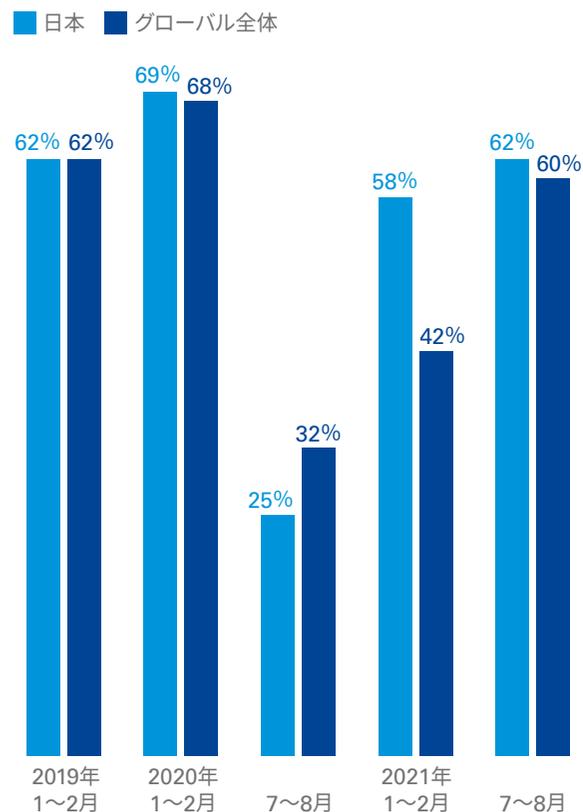
この自信の表れの一端とも言えるのが、強気の人員計画です。91%のCEOが今後3年間の人員増加を計画しており、特に、6%以上の大規模の増加を見込むCEOの割合は42%となっています。

一方、成長の阻害となる脅威に目を向けると、サプライチェーンリスク（18%）、サイバーセキュリティリスク（14%）、環境／気候変動リスク（13%）が上位3位のリスクとなりました。コロナ禍拡大前は下位に位置づけられていたサプライチェーンリスクを最大脅威と捉えるCEOは18%まで急増し（2020年は0%、2019年は

1%）、加えて、税務リスク（本調査では7%、2020年は2%、2019年は1%）もコロナ禍拡大前からの増加がみられます。

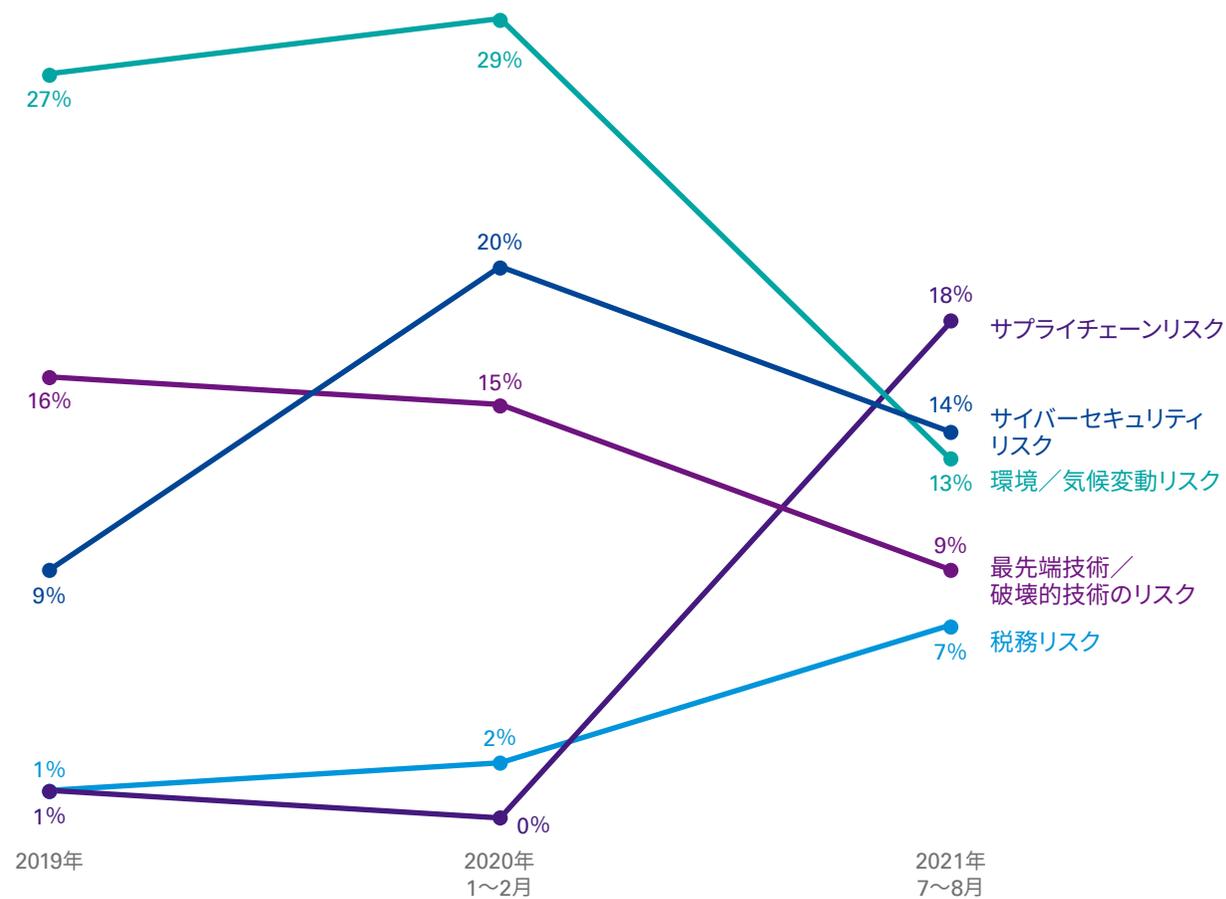
不確実性が高まる時代において、成長の阻害となるリスクは、業種の特長などの影響を受けて分散化する傾向がみられるものの、日本のCEOが認識する上位3位のリスクは、グローバル全体の傾向と同一となりました。これは、企業的意思決定がパンデミックに大きく支配され、パンデミック対応が優先された時代から、全世界的にCEOが長期的なコアとなるビジネス戦略に重点を置き始めていることを示しているとも言えます。

## 世界経済の成長見通しに対する自信の変化



(出所) KPMG 2021 CEO Outlook、KPMG 2021 CEO Outlook Pulse、KPMG 2020 CEO Outlook COVID-19 Special Edition、KPMG 2020 CEO Outlook、KPMG 2019 CEO Outlook、KPMG インターナショナル

## 企業の成長に対する主な5つの脅威の変化(日本)



(出所) KPMG 2021 CEO Outlook、KPMG 2020 CEO Outlook、KPMG 2019 CEO Outlook、KPMG インターナショナル



## EXPERT INSIGHT

# サプライチェーン再編は CEOアジェンダへの昇華を



KPMGコンサルティング  
ストラテジー&  
オペレーション  
パートナー  
**丸山 正晃**

本調査において、成長の阻害となる最大の脅威となったサプライチェーンリスクは、日本のCEOの18%がトップリスクとして選択しています。その割合はグローバル全体平均と比較して6%程度高く、主要11カ国のなかで最も高い結果となりました。コロナ危機下にあった過去18ヵ月においてサプライチェーンに大きな影響があったとするCEOは62%にのぼり、グローバル全体平均(56%)と比較しても高い水準にあります。この脅威に対する戦略として、CEOの39%が、材料供給元のロケーションの追加を行い、調達の多様化を図ることで、サプライチェーンをよりレジリエントにすることを考えています。最適地生産と集中化によるコスト優先の従前のサプライチェーン戦略から、サプライチェーンの途絶リスクを防ぎ、コストとリスクのバランスを踏まえた戦略への移行が始まっています。

2020年末からのサプライチェーン断絶により、サプライチェーン再編の機運が高まっている。本調査から、日本企業はサプライヤーからの供給断絶の回避を念頭に、調達先の分散化を検討していることがわかる。しかし、それは、海外工場や調達部門が主体で行われるケースが多いのではないかと。それでもESG視点でのサプライヤー方針とガバナンス体制があれば、供給断絶回避には短期的に機能すると思われる。しかしながら、COVID-19後の事業環境変化には、自社のサプライチェーンを維持したうえでの調達先の分散化だけでは対応できない。これまでのグローバルの潤沢な資源をいかに活用するかが勝負というビジネスは成り立たず、自社サプライチェーンのカーボンフリー・人権といったESG制約、米中対立にみられる地政学(税・技術)へのリスク対応、COVID-19後の課税強化とFTP(RCEP等)対応といった、制約が変化するなかでサプライチェーン(拠点とルート)を臨機応変に舵取りする能力が、企業に求められる。集中生産から分散生産への移行トレンドのなか、集中生産地を複数に分散させるのか、さらに踏み込んで消費地まで分散させるのかは、自社のサプライチェーン構想とも言える。分散による効率低下・炭素増リスクへの備え、拠

点配置と利益配分による税インパクトの考慮も必要だ。サプライチェーン構造とその臨機応変なマネジメントの仕組み構築は、企業戦略としてグローバルCEOが考えるべき次元であり、各部門にまかせるものではない。CEOが判断できるよう、自社サプライチェーンの将来オプションとその影響を可視化する組織・仕組みが必須である。

サプライチェーンマネジメントにおいて日本企業が最も遅れており、高度化の阻害となっているのはグループ内の標準化である。法人・場所・モノ(一品・輸送単位)を示すマスタコードの共通化や、取引情報(EDI)の体系の標準化など、過去のERP導入時にグローバルで統一した企業もあれば、できていない企業もある。マスタ標準がなければ、自社グループの可視化すら難しく、DX化などなおさらである。欧米では炭素低減を目的とした製造・物流拠点シェアリングの実証実験が進んでいることを踏まえ、シェアリングのベースとなる標準化の検討は待たなしの課題である。

CEOには、ESG対応、地政学対応、税制度対応を包含したサプライチェーン構造の再構築を、そしてデジタル化の基盤となる標準化の推進を、自らのアジェンダとして意識してもらいたい。



## EXPERT INSIGHT

「良き企業市民」としての  
納税とコンプライアンスKPMG 税理士法人  
インターナショナル  
コーポレートタックス  
統轄パートナー  
**神津 隆幸**

税務リスクの重要性の高まりを裏付けるかの  
ように、日本のCEOが税務に関連して敏感  
な反応を示す事項が明らかになりました。

**パンデミックによる財政悪化のため、  
多国籍企業が国際課税制度への  
早急な対応を迫られている**

**日本：80% グローバル全体平均：75%**

**提案されている国際的な最低法人税率は、  
自社の成長目標の大きな懸念材料である**

**日本：82% グローバル全体平均：77%**

**自社のビジネスへの社会からの信頼と、  
企業価値に沿った税務対応との間には  
強い関連性が存在する**

**日本：78% グローバル全体平均：74%**

従来から税務プランニングに対して保守的  
な姿勢を示していた日本企業ですが、パン  
デミックからの経済回復を目指す各国政府  
の動きやステークホルダーからの視線を踏ま  
え、税務対応がCEO自らのリーダーシップ  
の注力対象となっていると考えられます。

コロナ禍による経済活動停滞への対策として、日本を  
含む各国政府は、補助金支出等によって経済的なダメー  
ジを受けた一般家計や産業への支援を行うなど、積極  
的な財政出動を実施してきた。このため、各国財政は  
おおむね歳出超過の状況にあり、財政再建のための徴  
税強化、つまり税務調査の厳格化による課税リスクが高  
まっている。これに加え、2021年10月8日、経済協力  
開発機構（OECD）が公表した、「経済のデジタル化から  
生じる税務上の課題に対処するための二つの柱の解決  
策に関する声明」と、続く同13日のG20閣僚合意を受  
け、関係各国においても今後、関連税制の創設や改正  
が見込まれていることから、税負担の増加や事務手続き  
の複雑化を懸念する声も少なくない。

このような状況において、税務管理体制強化の必要性  
が今まで以上に高まっているが、税務への取組みが注  
目されている理由はそれだけではない。人権への配慮  
やカーボン・ニュートラル（CN）の達成等を含むESGア  
ジェンダの重要性は論をまたないところであるが、この  
ような重要経営課題への取組みに伴い、事業構造の見

直しや、サプライチェーン構造の再編が急務となってい  
る企業は少なくないであろう。構造変革によって税務の  
観点からどのような影響が見込まれるか、税務管理体  
制が十分に機能していなければ適時な判断を下せず、  
経営意思決定が後手に回る、あるいは税務上の影響を  
見極める前に経営判断を下してしまうことにより、重要  
な財務リスクが事後的に顕在化するケースも散見されて  
いた。

税務リスクの管理のみならず、税コストを最適化するた  
めには、令和3年度の本邦税制改正で手当てが行われ  
た、DXやCNを達成するための投資優遇税制等の活用  
可能性にも、経営者は感度を高くしておくべきであろう。  
企業経営においては、かつてないほど多様なステーク  
ホルダーからの期待を意識した舵取りが求められている。  
「良き企業市民」として税務関連法令遵守の実現と、過  
大でも過少でもない、適正な納税を可能ならしめる効  
率的なグループ全体の税務管理体制を構築することは、  
いまや経営上の重要アジェンダだと言える。

## パーパスを基軸とした組織づくりに着手

企業の存在意義である「パーパス」の再定義の必要性に関する議論は、パンデミック以前より徐々に拡がりつつありましたが、本調査によると、ステークホルダーのニーズへの対応活動を推進するためにパーパスを活用しているCEOは約8割（78%）に至っています。同時に、パーパスが及ぼす範囲と影響について、多くのCEOの認識が拡がっていることもわかりました。今後3年間にパーパスが影響を及ぼしうる領域として、「財務パフォーマンスや顧客との関係構築」を挙げるCEOは約9割に及びます。また、それだけでなく、「従業員エンゲージメントの強化」や「文化・行動様式の醸成」についても、8割以上のCEOが影響を及ぼすと回答しており、内部のステークホルダー（従業員）への影響も強く認識しています。

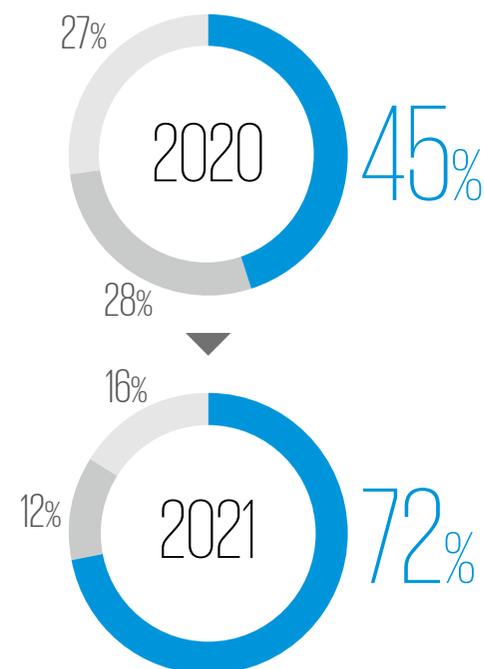
同時に、企業の目的を問う質問では、「あらゆる活動にパーパスを組み込み、顧客、従業員、投資家、コミュニティを含むすべてのステークホルダーに長期的価値を創造すること」との回答が72%となり、「株主に経済的リターンを提供すること」との回答は12%まで減少（コロナ禍拡大前は28%）しました。CEOの視点

は、すでにあらゆるステークホルダーに拡がり、パーパスから確実に成果を生み出そうとしています。

一方、他国との比較では、パーパスの影響が及ぶ先として、従業員エンゲージメントの強化や社内の文化・言動等の方向付けを挙げる割合が若干高くなっています（従業員エンゲージメントは84%、社内文化・言動は86%で、グローバル全体平均よりもそれぞれ3%、5%高い）。しかしながら、パーパスの組み込みの最優先対応領域としては「報酬とインセンティブ」を選択する割合が最も高くなり（32%）、「あるべき言動や文化の定義」は7%にとどまりました。パーパスが「人」に作用することは認識しつつも、文化や言動の定義付けははまだ難しく、比較的検討しやすい「報酬とインセンティブ」の見直しから始めている企業が多い実態があるようです。パーパスが内外のステークホルダーとの関係に良い成果をもたらすことがCEOの確信に変わっている今、組織内のすべての活動がパーパスに紐付く、「パーパスを基軸とした経営」に向けて、CEOは具体的な活動を先導する必要があります。

### 組織の目的に 「ステークホルダーの長期的価値の創造」 を選んだ企業の割合（日本）

- あらゆる活動にパーパスを組み込むことによる、すべてのステークホルダーの長期的価値の創造
- 株主への経済的リターンの提供
- 公共の利益の増加、社会改善



（出所）KPMG 2021 CEO Outlook、KPMG 2020 CEO Outlook、KPMG インターナショナル

## 積極的な成長戦略を敢行

前述のとおり、日本のCEOは、自社の成長見通しに強い自信を示していますが、成長目標の達成に向けた最重要戦略として、「第三者との戦略的提携」を挙げるCEOが35%を占めました。グローバル全体では、「オーガニックグロース」を最重要戦略とする割合が最も高かった(31%)ことと比較すると、特筆すべき結果です。保守的な経営スタイルの傾向が強かった日本において、「インオーガニック」の各戦略の合計値(74%)がグローバル全体平均(69%)よりも高いのは、2018年以降の本質問の設定以降、初めてのことです。

M&Aを最重要戦略とするCEOの割合は約2割ですが、今後3年間のM&Aへの意欲に関する質問では、55%が「組織に大きな影響を与える買収を実施する

予定がある」と回答しており、「適度な大きさの買収」(34%)と合わせると、89%が買収を実施する予定があるとしています。他社との連携や買収等によるスピードを上げた積極的成長を志向していることが明確になりました。

今後の成長の鍵となるDX戦略に関しては、CEOの約8割(81%)は「ファーストムーバーあるいはファストフォロワーを目指した、積極的なデジタル投資戦略がある」と回答し、その割合は2020年調査の70%から11%増加しています。また、「デジタル機会に投資しつつ、デジタルの陳腐化に直面している事業の売却を早急に行う必要がある」との回答も、2020年より10%増加して84%となっており、デジタルに関連する投資が活発化するものと予想されます。

## 今後3年間で優先する成長戦略の変化 (グローバル全体、日本)

■ M&A ■ ジョイントベンチャー  
■ アウトソーシング ■ 第三者との戦略的提携  
■ オーガニックグロース



(出所) KPMG 2021 CEO Outlook、KPMG 2020 CEO Outlook、KPMG 2019 CEO Outlook、KPMG インターナショナル



## EXPERT INSIGHT

日本企業は成長戦略を  
スピーディに進められるか？KPMG FAS  
執行役員パートナー  
ディールアドバイザー、  
M&A

石井 秀幸

パンデミックの影響でインオーガニックによる成長が制限された2020年は、事業の立て直しや事業ポートフォリオの見直しに奔走していた期間であったと考えられるが、2021年は、事業の完全売却、事業パートナーの招聘、既存事業への追加投資、新規事業の買収等、生き残りをかけ次の一手を講じる実行フェーズに入る企業が増えたとの見方ができる。実際、過去2年間で30%未満であったM&A意欲の高い日本企業は、2021年には55%まで増加している。

ただし、パンデミックが長期化し、引き続き渡航や対面

交渉に何らかの制限が残る状況下では、比較的難易度の低い戦略的アライアンスから開始する会社が多数ではないと考えられる。またパンデミックの影響で事業環境が大きく変化し、従来の勝ちパターン／定石が成り立たなくなっている業界では、新たな成長戦略の模索と、それに必要なスキルセット獲得の観点から、異業種とのパートナーリングの検討が進んでいることが、調査結果に反映されていると考えられる。

今後制限がさらに緩和されるにつれ、ジョイントベンチャーやM&Aといった踏み込んだかたちでの資本提携

が加速し、オープンアーキテクチャとしての戦略的アライアンスの活用が一段と進展する可能性があると考えられる。他方、日本企業が留意すべきなのはスピードである。欧州などではすでにビジネスでの渡航も戻ってきており、今後を睨んだ動きが日本以上に進んでいるところもある。不確実な状況に変わりはなく、経営決断することの困難さは認められるものの、そのなかでもアクションを取る競合が存在することは念頭に置いておいた方がよいだろう。

# 信頼されるパーパスの実現を目指す

人々の健康と安全を脅かしたコロナ危機は、従業員やコミュニティを守る姿勢を組織の経営者に求め、意思決定と施策実行の迅速性に関する経営者個人の能力が評価されました。

それだけではなく、企業には、社会に存在する不平等をどのように認識し、組織としてどのように取り組むかが問われています。

現在、CEOはステークホルダーから「社会課題を積極的に解決し、信頼される組織であること」を期待され、気候変動、人権、サイバーセキュリティなど幅広いESG領域におけるリーダーシップに着目されています。

CEOは、ステークホルダーそれぞれがあらゆる角度から注目するパーパスをいかに実現させて成果を出していくか、具体的施策への取組みを加速する必要があります。

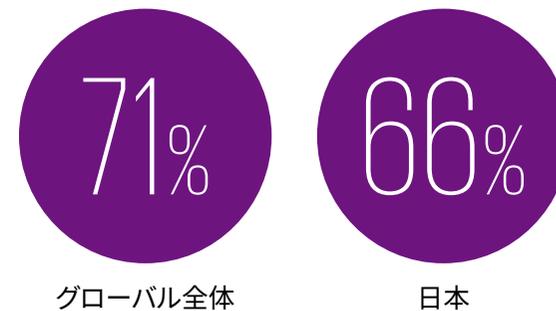
## 社会課題の解決に向けたCEOの決意は他国より遅れ気味

コロナ危機はあらゆる人の仕事や生活に大きな影響を及ぼしました。この危機下において、組織の経営者は、従業員、顧客、取引先、地域など、社会に存在する「人」に関連して、経験したことのない新しい課題への対応を矢継ぎ早に迫られ、限られた短い期間のなかでも優先順位を付けて取り組んできました。この結果は、本調査においても、CEOの約8割(79%)が「コロナ禍への対応を進めたことで、ESG施策のなかで特に社会的責任(S)を重視するようになった」と認識する変化につながっています。

一方、「CEOが社会課題への対策を進めることについ

ては今後個人的な責任がますます高まる」との回答は66%、「(政府ではなく)企業に対しジェンダー平等や気候変動などの社会課題の解決が期待されている」との回答は58%であり、半数を超える結果とはなったものの、グローバル全体平均よりも認識が低いことが明らかになりました。社会課題の解決への直接的関与に関するCEOの決意は、他の主要国よりも遅れている懸念があります。奇しくもジェンダー平等や気候変動は、SDGs報告2021において日本に「主要な課題がある」とされている領域でもあります。これらの領域をはじめ、CEOがより積極的な対応方針を示すことが、社会からの信頼獲得につながることは言うまでもありません。

### CEOは社会課題の解決への個人的責任が高まる



(出所) KPMG 2021 CEO Outlook、KPMG インターナショナル

## ESG 関連施策への投資と協働

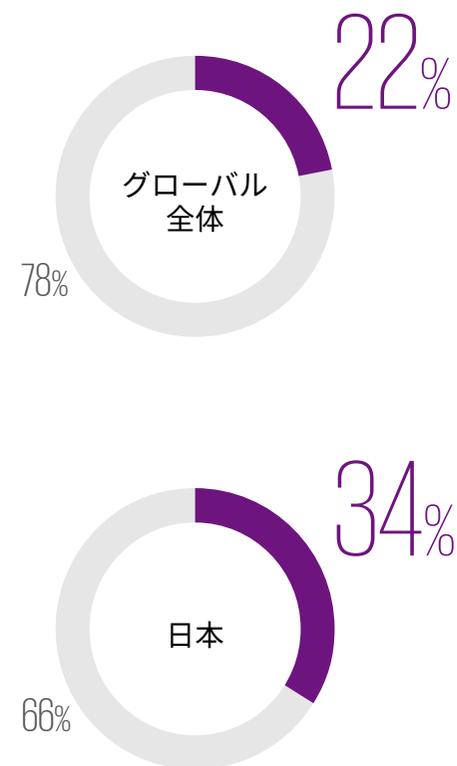
日本のCEOもグローバルのCEOと同様、サステナブルな企業を目指して多額の投資を行う予定で、3割を超える(34%)CEOが「収益の16%以上の投資」を検討しており、グローバル全体平均より12%高い結果となりました。

また、「政府は、経済界が実施する気候変動への投資を加速させるために刺激策を講じる必要がある」との回答が77%、「COP26において各国政府の気候変動

への早急な対応が求められる」との回答が70%と、大多数のCEOは政府による対応も期待していることがわかりました。同時に、「人的にも財務的にもリソースがある大企業が、グローバルの課題対応に向けて政府に協力すべき」と考えるCEOも74%にのぼることから、今後、政府と影響力の大きい企業とが協働し、環境や社会課題の解決をスピードアップさせていくことも予想されます。

### 収益の16%以上をサステナビリティのための取組みに投資予定の企業割合

- 収益の16%以上
- 収益の15%以下



(出所) KPMG 2021 CEO Outlook、KPMG インターナショナル

## ESG戦略を業績向上につなげる自信の程度は大きく分かれる

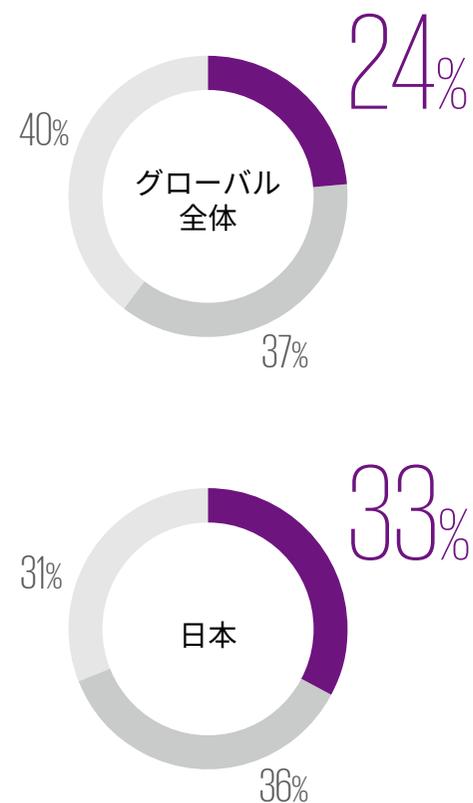
CEOの81%は、「デジタル投資とESG投資は密接に関連しており、両者をそれぞれ独立させて行うことはできない」と考えており、グローバル全体平均(75%)より高い割合となっています。前述のとおり、サステナブルな企業を目指して多額の資金を投じる計画のなか、日本企業のデジタル投資とESG投資が増加すると考えられます。

一方で、「自社のESG施策により財務パフォーマンスが向上する」と考えるCEOは36%にとどまっており、影響しない(31%)、低下する(33%)とほぼ均等に分かれている状況であることがわかりました。自社のESG戦略が業績向上につながるまでに至っていないと考えるCEOが多いようです。

この背景には、ESGパフォーマンスに関するコミュニケーション上の課題を認識していることもあるようです。実際のところ、成長目標達成のための最優先施策として、CEOの4人に1人が「ESG報告の統合」を挙げ、この割合は11カ国中最も高くなっています。また、ESG報告に関わる課題について、「説得力のあるESGストーリーを伝えることができていない」が最も多く(40%)、「ESG報告に関する投資家やその他のステークホルダー間の異なるニーズへの対応」(27%)が続いており、今後、ステークホルダーとのコミュニケーションや対応を重点課題として改善が進むものと想定されます。

### 自社のESG施策による財務パフォーマンスへの影響

■ 低下する ■ 向上する ■ 影響しない



(出所) KPMG 2021 CEO Outlook、KPMG インターナショナル



## EXPERT INSIGHT

## ESG 推進には新しい「革袋」を

KPMG  
サステナブルバリュー・  
ジャパン  
パートナー  
**芝坂 佳子**

今、企業に求められているのは、「新しい革袋」である。新約聖書の「新しい葡萄酒は新しい革袋に盛れ」という言葉が示すように、ニューノーマルという新しいルールによる社会の到来とともに、経営者は「これまでこうだった」という論理を捨て去り、新しい革袋を用意するという決断をし、そのための戦略を実行しなければならない。言い換えれば、「古い革袋」のまま、あるいは、「つぎはぎだらけの革袋」では、新たな時代を受け入れられず、せっかくの ESG 投資やデジタル投資によっても、芳醇な成果をもたらすことは難しくなる。

一方で、どのような「新しい革袋」を用意するのかについては、企業が目指す、そして社会から期待されている存在意義（パーパス）を自ら定義し、大きさやデザイン

はもとより、用いる素材やその組み合わせ、制作過程、さらには、その革袋から醸成される将来の姿をも考えなければならない。同時に、革袋を置く場所や期間についても、「どうありたいか」から導き出す必要がある。また、芳醇な成果物は、ステークホルダーや社会にとって価値のあるものでなければならず、それを伝える行動も不可欠だろう。

調査の結果をみると、時代の変化を認識しつつも、企業が率先して社会的課題の解決を担うべきであるという意識が、日本企業はグローバル全体と比較して低いことがわかる。また、CEO 個人の責任として社会的課題への対策を主導することについても、他国より遅れをとっているようだ。これは、社会的課題の解決が事業の成

功と大きく結び付く時代の到来を、「つぎはぎだらけの革袋」のままに対応しようとしている実態の一端を現しているのではないかと懸念している。しかし、今、必要とされているのは経営者の決断である。そして、その決断が企業の中長期的な価値の実現に繋がるものとなるように努める責任がボードメンバーにはあるのだ。

CEO が下した決断を実行に移し、成果に導き出すのは人である。そして、企業は必要な人材を惹きつける魅力あるネットワークである必要がある。その源は、経済的な報酬だけでなく、自らの役割に社会的な意義を実感でき、価値観に対する共鳴にほかならない。まさにパーパスこそが、この中心となりうるのである。

## EXPERT INSIGHT

# ESG・DX投資によって トランジション・リスクを乗り越える



KPMG  
サステナブルバリュー・  
ジャパン  
ディレクター  
**土屋 大輔**

企業が持続的な成長を遂げるためには投資を加速する必要があることに、異論を差し挟むCEOはいないだろう。しかしながら、漫然と今までの事業の延長線上で投資を継続しているだけでは、持続性を確保することはおろか、企業価値も高められない。この不確実な時代において、企業は多かれ少なかれトランジション・リスクを抱えている。事業の組み合わせとその構造を変え、自社の強みを発揮できるビジネスフィールドに経営資源を集中し、トランジション・リスクに立ち向かう。そのような投資姿勢が企業に求められている。

そのためにはまず自社の事業ポートフォリオを評価する必要がある。その評価には各事業のROICが資本コストを上回っているか、また、十分な付加価値（EVA）を上げることができているかといった財務的（定量）な観点に加えて、市場のポジショニングを踏まえた事業性（定性）の観点を踏まえることが必須である。しかしながら、

この2つの観点だけでは事業の中長期的な持続可能性の視点が抜け落ちてしまう。事業ポートフォリオ評価には第3の観点、つまり、ESGの視点を取り入れることが重要だ。

ESGに関する課題は事業ごとに異なる。脱炭素や人権、また、昨今のパンデミックが事業に及ぼす影響は、その象徴的な事例にすぎない。事業に与える影響が大きければ、それはトランジション・リスクとして企業の前に立ちはだかる。このようなリスクに晒されている事業は、ビジネスモデルのトランジション（転換）を実現できなければ、企業価値を大きく毀損するリスクをはらむ。企業は事業ごとにトランジション・リスクを抱えているのかを見極め、そのリスクを乗り越えるために戦略的な投資を行っていく必要がある。そのための手段がESG投資とDX投資である。

ESG投資とDX投資は不可分なものとして捉え、一体的な投資戦略として取り組むことが重要だ。トランジション・リスクを乗り越えるためには事業が抱えるESGリスクを解決し、機会へと転換していく必要があるが、その前提となる現行のビジネスモデルの課題把握や解決策の立案には、デジタル技術の活用が不可欠である。炭素排出をデジタル技術によって捕捉するカーボントラッキングや人材戦略を高度化するピープルアナリティクスは、その代表例である。

これらの投資の目的が企業価値向上であることも忘れてはならない。投資には業績向上を追求するだけでなく、事業が抱えるリスクを引き下げのためのものも多い。リスクの引き下げは資本コストの低減にも寄与する。トランジション・リスクへの対応は、業績向上に加えて資本コスト低減を通じた企業価値向上が重要であることを肝に銘じたい。

# デジタルアジリティ

これからの成長戦略とDXを一体として進める必要があることは疑う余地がなく、CEOはこれまでは保守的だったディスラプションに対し、「社会に新たな価値を生み出すイノベーションを起こす」という強い決意を持つに至ったようです。そのためのパートナーシップとデジタルエコシステム内のサイバーセキュリティの重要性も理解しており、今後投資が進むと考えられます。

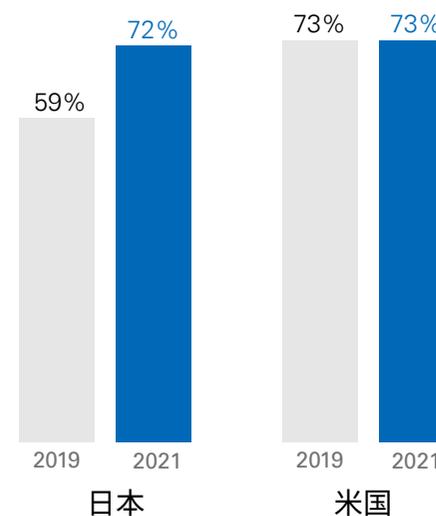
## 社会の革新への決意

コロナ禍拡大前の日本は、ディスラプションに関して保守的な傾向があり、「競争に破壊される前に自らが破壊者になる」と答えるCEOの割合は、2019年調査では59%であり、グローバル全体平均とは4%、トップの米国（73%）とは実に14%ほどの差がありました。今回の調査では、72%のCEOがその決意を固め、2年間で大きく増加しています。また、「ディスラプションの見極めとイノベーションへの投資の増加を予定する」と回答するCEOは65%にのぼり、「ファーストムーバーあるいはファストフォロワーになるための積極的なデジタル投資戦略がある」との回答も81%を占め、昨年より11%増加していることを考慮すると、変革に関わる投資が今後も継続すると想定されます。

しかし、その背景にはディスラプションに関するCEOの考えの変化もあるようです。2019年には96%のCEOが「ディスラプションは脅威よりも機会である」と考えていましたが、その数値は年々減少し、今回の調査では77%となっています。

ステークホルダーは、社会課題を解決し、長期的に価値を創造する「信頼できる組織」を求めており、CEOはステークホルダーが期待する姿に向けて変革を加速するにはデジタルテクノロジーが鍵となることを理解しています。ディスラプションの動きへの対応遅れや誤った対応が、ステークホルダーからの信頼を大きく毀損してしまうことを理解しつつ、日本のCEOが新たな決意でどのように世界を変革していくのか、投資先にも注目が高まると考えられます。

### 競争に破壊される前に 自ら業界の破壊者になる



(出所) KPMG 2021 CEO Outlook、KPMG インターナショナル

## 変革のためのパートナーシップとセキュリティ

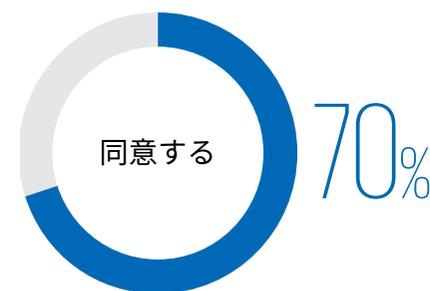
日本のCEOの成長戦略として、第三者との戦略的提携がトップになったことからわかるように、今後の変革の中心となるDXのスピードを維持するため、新しいパートナーシップを必要とする企業は今後ますます増加すると予想されます。本調査でも、新しいパートナーシップが必須であるとするCEOは7割を占めました。

そのなかで重要となるのが、パートナー企業とのデジタルエコシステムにおけるサイバーセキュリティです。日本のCEOも他国のCEOと同様、その重要性を認識しており、「提携企業先のエコシステムとサプライチェーンを守ることは、サイバー攻撃に対する自社の防御先と同等に重要」と考えるCEOは78%、「強力なサイバーセキュリティ戦略は、主要ステークホルダーとの信頼構築に不可欠」と考えるCEOは同じく78%

という結果となりました。

サイバーセキュリティに関しては、日本のCEOは主要各国のなかでも対応に強い自信を持っているようです。「サイバー攻撃に対する備えが十分である」と回答したCEOは78%で、主要11カ国中最も高く、2019年調査の66%、2020年調査の64%から増加しています。一方、グローバル全体では2019年調査の68%から本調査では58%に減少しており、特に最近2年間では米国(-16%)、中国(-26%)が落ち込んでいます。コロナ危機により、オンラインコミュニケーションや決裁の電子化が急速に拡大した環境下において、従前のコントロールではすでに十分な防御をできず、強い自信を揺るがしかねない状態になっている可能性を認識して、改めて自社の対応を評価することが必要です。

DXのスピードを維持するため、  
新しいパートナーシップが必要



(出所) KPMG 2021 CEO Outlook、KPMGインターナショナル

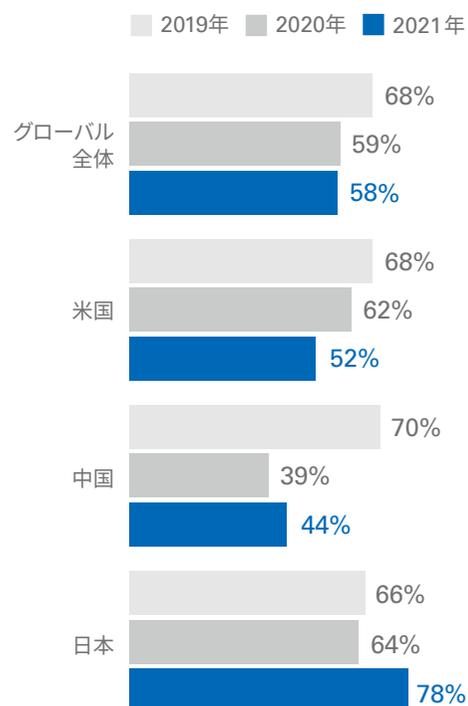
## EXPERT INSIGHT

# サイバー攻撃に対する備えは明日にも無効化されるかもしれない



KPMGジャパン  
サイバーセキュリティ  
アドバイザリーグループ  
リーダー  
パートナー  
**田口 篤**

## サイバー攻撃に対する備えが十分である



(出所) KPMG 2021 CEO Outlook、KPMG 2020 CEO Outlook、KPMG 2019 CEO Outlook、KPMG インターナショナル

クラウドストライク社の調査結果(2020年度版CrowdStrikeグローバルセキュリティ意識調査<sup>1</sup>)によれば、日本企業の52%がランサムウェアの被害に遭い、そのうち32%が身代金の支払いに応じていたとのことだ。支払った身代金の平均は1.2億円にもものぼるとされている。

コロナ禍によるリモートワークが働き方の主流となり、我々の執務環境は大いに変容した。ヒトもモノも情報も、聖域だったオフィス空間から放たれ、野に遍在するようになった。物理的あるいは電子的な企業ゲートの外側に大量の経営リソースが存在し、日々業務が執り行われている。サイバーリスクは確実に高まっているのだ。グローバル各国のサイバー攻撃への備えに対するポジティブな回答数の減少は、そうした現状を端的に表していると言える。このようななか、日本企業のポジティブな回答数の増加には、やはり若干の違和感が残る。

どんなに費用をかけてもサイバーリスクをゼロにするこ

とはできない。そして、デジタル化が進化した現在では、サイバーのリスク度合いは流動性が非常に高く、日々変化していることを理解しておかなければならない。昨日までの安全が、明日もまた保証される見込みはどこにもない。だからこそ、常に一定の緊張感を保ち、自社のサイバーリスクの度合いをモニタリングし続ける必要がある。

果たして、この1週間に自社がどのくらいサイバー攻撃を受けたか把握しているCEOは何名いるだろうか。経営会議でサイバーセキュリティを定例議題としている企業はどれくらいあるだろうか。海外や同業種では、現在どんなサイバーリスクが顕在化していて、どのような傾向にあるのだろうか。

サイバーセキュリティは経営上の重要事項であり、CEOは株価同様その状況を常に把握しておく必要がある。今回の調査を、この必要性を改めて確認する機会としたい。

<sup>1</sup> <https://www.crowdstrike.jp/press-releases/crowdstrike-releases-global-security-attitude-survey-2020/>

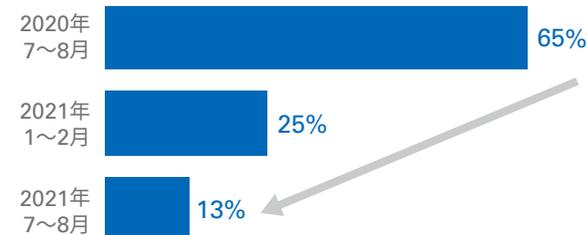
## テクノロジーを利用した「人」優先の新しい働き方

コロナ禍拡大後、多くの企業が短期間のうちにリモートワークに移行した日本では、同時にオフィス縮小の検討も迅速に進められました。これは2020年7～8月調査において、実に65%のCEOが「オフィスの縮小を予定している」と回答した結果にも表れています。本調査によると、オフィス・拠点について、「縮小予定、あるいは縮小済み」の回答は13%まで大幅に減少しており、一時的な検討はほぼ終了したとみられます。また、「週2日以上のリモートワークを主とする」予定のCEOは36%で、この半年前の調査結果(53%)から17%も減少しています。代わって、増加しているのは「より柔軟性のある働き方を可能とする共有スペースへの投資」で、半年前の20%から38%に増加しています。また、「リモートワークを主とする働き方の人材を採用する」とするCEOの割合も同じくほぼ倍増しました(20%から38%)。CEOは柔軟性のある新

しい働き方を可能にすることで、優秀な人材の維持・獲得を目指しています。

また、ハイブリッドな働き方が増加するなかで、従業員の満足度、モチベーション、生産性を高める重要成功要因として、約半数(45%)が「従業員の心身の健康」を挙げ、人を優先した新しい働き方の追求が続くようです。加えて、「より良いワークライフバランスを促進する文化と方針形成」に注力するCEOの割合は56%で、グローバル全体平均より11%高く、ポストコロナの社内文化の再形成にも意欲的に取り組んでいます。コロナ危機以前のようなリアルを中心とした交流に完全に戻ることはないと考えられるなか、コロナ禍で重要性が再認識された人のつながりを再構築するためにテクノロジーをいかに活用するか、CEOの手腕がますます問われることになります。

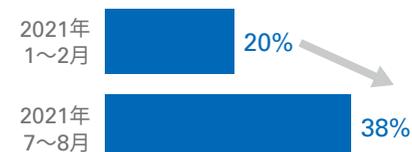
### オフィス・拠点を縮小予定、縮小済み(日本)



### 週2日以上のリモートワークを主とする(日本)



### より柔軟性のある働き方を可能とする共有スペースに投資する(日本)



(出所) KPMG 2021 CEO Outlook、KPMG 2021 CEO Outlook Pulse、KPMG 2020 CEO Outlook、KPMG インターナショナル



## EXPERT INSIGHT

## デジタルアジリティへの備えを

KPMGジャパン  
マネジメント  
コンサルティング  
統轄パートナー

宮坂 修司

企業経営・事業経営においてESG視点を取り込んだ成長を志向するにあたり、DXの推進が必須となることは論をまたないであろう。海外事例ではDXを前提とした事業ポートフォリオ組成の足かせになるレガシーシステムを抱えた事業体の売却を決断し、成長投資に資源を振り分ける事例も散見されるようになってきている。

オペレーションの効率化・高度化を実現するデジタイゼーション(電子化・デジタル化)はもちろんのこと、事業モデルそのもののディスラプションや新規事業を打ち

出すデジタイゼーションを推進するにあたって、人・モノ(IT・デジタル資産)・金(デジタル投資)を最適に振り分ける経営判断がCEOには求められている。

デジタル技術も日進月歩であり、技術動向に常時目を凝らしながら、スピード感を持って各種取組みのローンチを継続するデジタルアジリティを企業ケーパビリティとして獲得するためには、常にテクノロジーの適用可否判断ができる能力の確保と、事業を支えるデジタルアーキテクチャを刷新し続ける覚悟が求められる。また、その

実現に向けては、自社リソースの制約をみながら、第三者の戦略的活用、アライアンスやM&Aなどによるケーパビリティ・キャパシティ確保といった手法も検討に値する。日本企業が培ってきたすり合わせ能力、阿吽の呼吸といったコミュニケーション能力をデジタルワールドで実現することで、日本企業のさらなる競争力の向上を期待したい。



# 最後に

本調査においては、多くのCEOがパンデミックからの回復と成長を確信し、DXとESGを一体とした大規模な投資と、「人」を大事にする経営を目指していることが明らかになりました。また、コロナ禍における人々の価値観や行動様式の変化に対応するため、サプライチェーンのエコシステム全体と連携して社会的に大きな変化をもたらす挑戦的なイノベーションを狙う力強い姿勢も感じることができました。

これまでの日本企業には、「様子見」と特徴付けられがちな保守的な姿勢が根強くみられましたが、組織全体にわたるこの実態を変えていけるのでしょうか？ その1つの重要なドライバーはパーパスとなるはずです。CEOは、パーパスを単なる掛け声やキャンペーンで終わらせず、組織のベクトルを合致させる具体的な取組みに変換していかなければなりません。コロナ危機を経て、企業に対し社会的利益をもたらす責任がますます求められる時代において、周囲に配慮し、調和を重んじる日本の文化は、あらゆるステークホルダーを互いに「支え合う」連携に効果的に作用するはずであり、その成否はCEOにかかっています。後に振り返ったときに、「今」が大きな転換点であったと言えるよう、CEOの前向きな決意がパーパスを核として戦略の策定と実行に反映されることを期待しています。

注：本調査のグラフは、小数点以下の四捨五入により数字の合計が100%を超える場合があります。

本レポートについての詳しい内容、  
KPMGへのその他のお問い合わせについては、以下にご連絡ください。

## KPMGジャパン

marketing@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp

## home.kpmg/jp/socialmedia



本冊子は、KPMGインターナショナルが2021年9月に発行した「Plugged-in, people-first, purpose-led — KPMG 2021 CEO Outlook」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。

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

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降における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。

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

© 2021 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law 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. 21-1072

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 2021 CEO Outlook

Publication number: 137719-G

Publication date: September 2021

