



# より機動的に、 レジリエンス 経営へ

**Redefining resilience**

**グローバルCEO調査2019**

KPMG International

---

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

# 序文

「機動性なくして、成功はあり得ない」

今年のグローバルCEO調査で明らかになった重要事項の1つは、世界全体の3分の2以上のCEO（最高経営責任者）が、「機動性が新たなビジネスのカギになる」と考えていることです。絶えず変化する世界に適応できなければ、企業はその存在意義を失います。CEOは常に厳しい選択を迫られているのです。

この機動性への注目の高まりは、これまで「短期的な逆風への対応」が連想されていた「レジリエンス」という言葉が再定義されたとも言えます。これまで企業は、逆風が吹きつける中でも自らのポジションを守り、スケールメリットを活かして競争優位性を維持しようとしてきました。しかし、近年の社会、経済およびテクノロジーの分野における逆風は、もはや短期的なものではありません。CEOはこれまで同様、自社の力強い成長を見込む一方、複雑かつ不安定で、不確実性を増す状況に対峙していかなければなりません。この世界で成長し続けるためには、ビジネスモデルを大胆に破壊し続けなければならないのです。つまり、すべてのCEOには機動的な変革と適応が求められており、これが今の時代の真のレジリエンスということです。

KPMGのグローバルCEO調査は今年で5回目を迎え、今回も世界の大手企業のCEO（または同等の最高経営責任者）約1,300名の方々から、マーケットの長期的な課題や意思決定の根拠などについて貴重なご意見を伺うことができました。

ご多忙にもかかわらず、成長機会や経営上の課題について率直にお話いただいたCEOの皆様、心より感謝申し上げます。特に、会社の将来に対する皆様の強い思いと情熱、信念には大変感銘を受けました。本調査がまた違った視点からの考え方や洞察、発想に結びつくことがあれば幸いです。

本調査の見解や課題についてのご意見やご感想を、皆様と議論できる機会を心待ちにしています。



**Bill Thomas**  
**KPMGインターナショナル**  
**チェアマン**



---

主な調査結果

---

---

未知の領域へと突入

---

---

不確実な時代における  
経営モデル

---

---

組織のデジタル革新

---

---

進化するCEOの役割

---

---

まとめ

---

---

本調査について／謝辞

---

---

付属資料  
日本のCEOの視点

---

# 目次

4

主な調査結果

5

未知の領域へと突入

10

不確実な時代における  
経営モデル

14

組織のデジタル革新

20

進化するCEOの役割

21

まとめ

23

本調査について／謝辞

24

付属資料：  
日本のCEOの視点



主な調査結果

未知の領域へと突入

不確実な時代における  
経営モデル

組織のデジタル革新

進化するCEOの役割

まとめ

本調査について／謝辞

付属資料  
日本のCEOの視点

# 主な調査結果

## 未知の領域へと突入

### 世界経済への依存から脱却し、自らが破壊者に

- **予測不能なリスクが上位に浮上**  
企業の成長の脅威となるリスクのトップに気候変動が浮上。2018年の4位から今年は首位へ
- **世界経済の見通しへの警戒感**  
オーストラリア、英国、フランス、中国の4カ国では、世界経済の成長見通しに自信を持つCEOは半数以下
- **ディスラプションは必然の流れに**  
CEOの63%は破壊されるのを待つのではなく、自ら業界の破壊者となるべく取り組もうとしており、昨年の54%から増加

## 組織のデジタル革新

### 真のレジリエンスに向けて、組織レベルでのデジタルトランスフォーメーションが必要

- **サイバーレジリエンス**  
主要なステークホルダーからの信頼を獲得するために、強固なサイバー戦略が不可欠であるとするCEOは69%と、2018年の55%から増加
- **Workforce 4.0**  
CEOの44%が、既存社員の半数以上に新たなデジタルスキルを習得させるよう計画しているが、テクノロジーへの投資より人員への投資を優先しているのは3分の1以下(32%)
- **Technology 4.0**  
AIで一部のプロセスを自動化済みであると回答した企業はわずか16%

## 不確実な時代における経営モデル

### レジリエントであるためには、CEO自らが変化と適応へのプレッシャーをかけ続ける必要がある

- **より機動的に、レジリエンス経営へ**  
CEOの67%が、経営の機動性は企業の存続を左右すると考えており、2018年の59%から増加
- **失敗をイノベーションに活かす企業風土**  
CEOの84%が、挫折や失敗からの学びをイノベーションプロセスに活かす社風を望んでいるが、実際にその文化が醸成されているとの回答はわずか56%
- **経営陣改革**  
自社のレジリエンスを強化するため、積極的に経営陣改革に取り組むCEOは84%

## 進化するCEOの役割

### レジリエントなCEOに必要なのは、変革に対する意欲と機動性のある行動

- **求められる新たな戦略とアプローチ**  
CEOの67%が、平均在任期間が以前より短くなっているため、機動性のある行動がより一層求められていると回答
- **進化する思考とマインド**  
CEOの74%が、キャリアの早い時期に大きな挫折を経験し、それを克服できたと回答



主な調査結果

未知の領域へと突入

不確実な時代における経営モデル

組織のデジタル革新

進化するCEOの役割

まとめ

本調査について／謝辞

付属資料  
日本のCEOの視点

# 未知の領域へと突入

2018年のグローバルCEO調査では、CEOは将来の世界と自社の成長見通しを楽観視していました。同時に、地政学的な不確実性からサイバーセキュリティまで、会社の存続を左右する脅威に不安を募らせていました。2019年はこの不安がさらに広がり、現在のビジネス環境全体の不確実性や変動性に対し、大きな懸念となって表われています。現在、CEOはディスラプションを推進し、事業の勢いを維持するために必要な、組織レベルでのレジリエンスの構築に専念するようになっています。

世界的なセキュリティ大手、**Northrop Grumman社のCEO兼社長のKathy Warden氏**は、CEOがレジリエントであるためには、市場への深い洞察から機動力まで、幅広い能力が必要であると指摘しています。「企業の寿命は短くなる流れにあるでしょう。そのような流れのなか、企業は何をなすべきでしょうか？ まず、市場に対して、常に意識を働かせることです。ディスラプションが起こっていることに気付かなければ、それに対応することはできません。次に、きわめて迅速な対応能力です。ディスラプションをチャンスに転換できる時間は短くなっており、即座に適應する必要があります。最後に、テクノロジーを収益化する方法を考え出す能力です。デジタル企業は、従来の企業が考えもつかないような方法で技術を活用しています。」

直面する重大な課題を克服するためには、この力強いレジリエンスが必要です。重大な課題とは、第1に、気候変動や破壊的技術、経済ナショナリズムといった対応コストが大きなリスクに直面していることです。第2に、CEOは自社のビジネスについては大きな自信を示している一方で、世界経済への自信が目に見えて低下していることです。CEOの94%が自社の成長見通しに自信を持っていますが、世界経済に対して自信を持つCEOは62%にとどまりました。第3に、デジタルディスラプションの結果、何十年も続いてきたビジネスモデルが脅威にさらされていることです。そのため、CEOは自社の固定観念に縛られた古いビジネスモデルを破壊し、新たなデジタル収益源を追求していかなければなりません。

CEOの **94%** が自社の成長見通しに自信を持っているが、世界経済に対して自信を感じているCEOは62%にとどまる。



主な調査結果

未知の領域へと突入



不確実な時代における  
経営モデル

組織のデジタル革新

進化するCEOの役割

まとめ

本調査について／謝辞

付属資料  
日本のCEOの視点

“

I believe that we're going to see the lifespan of companies continue to decline. ”

**Kathy Warden氏**  
Northrop Grumman Corporation  
CEO兼社長





主な調査結果

未知の領域へと突入



不確実な時代における  
経営モデル

組織のデジタル革新

進化するCEOの役割

まとめ

本調査について／謝辞

付属資料  
日本のCEOの視点

“

私の関心は、変化する規制と政策の全体像です。頻繁に変容するので、完璧に理解することは本当に困難です。”

**James Bracken氏**  
Fortitude Re社  
CEO



## 予測不能なリスクが上位に浮上

CEOは、予測不能で急激に変化するリスクを理解し、対処しなければなりません。CEOが成長目標の達成、あるいはそれ以上の成長をめざすなか、環境悪化や新しいテクノロジーが引き起こすディスラプション、地政学的な緊張の高まりなどが、新しいレベルの不確実性を生じさせています。

CEOが戦略的に適切な対応を主導するためには、これらのリスクがどのように結びついているかを理解し、経営陣が一丸となって取り組む必要があります。再保険会社、**Fortitude Re社のCEOであるJames Bracken氏**の解釈によれば、これは、経営者が高度に複雑で多次元の課題を認識し、理解することでもあります。「私の関心は、変化する規制と政策の全体像です。頻繁に変容するので、完璧に理解することは本当に困難です。これらの問題をより長期で、例えば5年超の時間枠で対応することは、非常に難しいと考えています。」

2019年の調査ではリスク情勢に変化が見られ、環境／気候変動リスクが2018年の4位から1位に浮上しました。2位は僅差で最先端技術／破壊的技術のリスク、3位は保護主義への回帰となりました。

## 図1：企業の成長に最も脅威をもたらすリスク

2019年

2018年



環境／気候変動リスク



保護主義への回帰



最先端技術／破壊的技術のリスク



サイバーセキュリティリスク



保護主義への回帰



最先端技術／破壊的技術のリスク



サイバーセキュリティリスク



環境／気候変動リスク



オペレーショナルリスク



オペレーショナルリスク

出典：2019 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル



KPMGインターナショナルのアセットマネジメント担当グローバルヘッド、Tom Brownは、気候変動リスクの首位浮上は、CEOの視点が投資家の視点に近づいていることを示しており、歓迎すべき兆候であると考えています。「資産運用会社と投資家は気候変動が重要な財務リスクであると長く考えてきました。投資家にとって気候リスクなどのサステナビリティ要素は、意思決定における重要な検討事項です。リスクがあると判断された資産クラスは敬遠されます。ですから、情報開示はCEOが検討すべき領域の1つとなります。財務に影響を与える気候変動リスクについて、有益な情報となる企業報告を求めるステークホルダーの要求に応えるのです。」

環境や気候変動のリスク低減という投資家からの期待を受け、CEOはエネルギー転換、さらに世界的に化石燃料への依存を低減させる必要性に着目しています。そのため、CEOの4分の3以上(76%)は、低炭素のクリーンテクノロジー経済にシフトする世界の潮流に乗れるかどうか、自社の成長を左右すると考えています。

再生可能エネルギーの世界大手、**Siemens Gamesa社のCEO、Markus Tacke氏**は、明るい未来を見据えています。「私たちは、成長機会は幅広くあると考えています。特に再生可能エネルギーと風力発電産業には、大きな成長機会を見出しています。世界経済の現状は、上振れより下振れするリスクのほうが大きいように見えますが、当産業のファンダメンタルズ(各種経済指標)は、十分楽観視できる状況にあります。」

サステナブルなビジネスの推進は社会にとって有益であるばかりでなく、企業の成長促進とパフォーマンスの変革にもつながります。サステナブルなアプローチは、新製品と新サービスの開発機会を生み出すとともに、経営資源と業務管理の効率化にも寄与します。

## 世界経済の見通しへの警戒感

今回の調査では、多くの国で世界経済に対する自信が後退したことが確認されました。

- 世界経済の成長見通しに自信があると回答したCEOは、オーストラリア(38%)、英国(43%)、フランス(44%)、中国(48%)の4カ国で、半数未満にとどまりました。
- 米国は、世界経済に自信を示したCEOの割合が52%から87%に上昇するという、他国とは異なる傾向となりましたが、他の国々は昨年からの自信度合が目立って落ち込んでいます。例えば、オーストラリアとインドは、「自信がある」との回答の減少が顕著で、昨年からの36ポイントも低下しました。

KPMGインターナショナルの顧客・マーケティング担当グローバルヘッド、Gary Readerは、CEOは今後3年間に世界経済が減速する可能性があるとして警戒しているものの、それによって成長へのプレッシャーが薄らいだり成長意欲が衰えたりしてはいないとみています。「経営者は、経済や地政学の問題への対応のためだけでなく、ディスラプションをチャンスに変え、成長し続ける方法を見つけるため、組織改革や再編に取り組んでいます。つまり、先行指標と警戒シグナルを捕捉する視点をすでに有していることを意味しているのです。野心的な目標を掲げる先進的な企業は、さまざまなシナリオ分析を行い、優位性確保のためにテクノロジーを活用し、確実に対応計画を準備しています。これが新しいタイプのレジリエンス、つまり機動性を組み込み、成長に狙いを定めたレジリエンスです。」

オーストラリアとインドは、「自信がある」との回答の減少が顕著で、  
昨年からの **36ポイント** も低下。

## 注目すべき税務リスク

各国政府は国内の法改正を行い、政府間でも協力して「税源浸食と利益移転(BEPS)」などの課題に取り組んでいます。同時に企業は、税務の透明性を求める世論の高まりに直面しており、批判やレピュテーションリスクを低減させなければなりません。しかし、今回の調査では、税務機能の評価の観点から、CEOが十分に税務リスクを意識しているか疑問視せざるを得ない結果が見えてきました。

自社の最も重要な税務機能を尋ねた質問からは、リスクより効率性を重視するCEOの姿勢が浮き彫りになりました。最も多い回答は、「税務部門の資源を効果的に管理していること」でした。一方、「企業の価値と目標に沿って税務リスクを適切に管理していること」という回答は、優先度では6位でした。

KPMGインターナショナルの税務担当グローバルヘッド、Jane McCormickは、「税務リスクは、税務機能の重要なKPIになっていきます」と述べています。「これには、例えば税務リスク統制の有効性を測定したり、企業が税務の面で一般市民からどう捉えられているかを評価することも含まれます。」



主な調査結果

未知の領域へと突入

○○●○○

不確実な時代における  
経営モデル

組織のデジタル革新

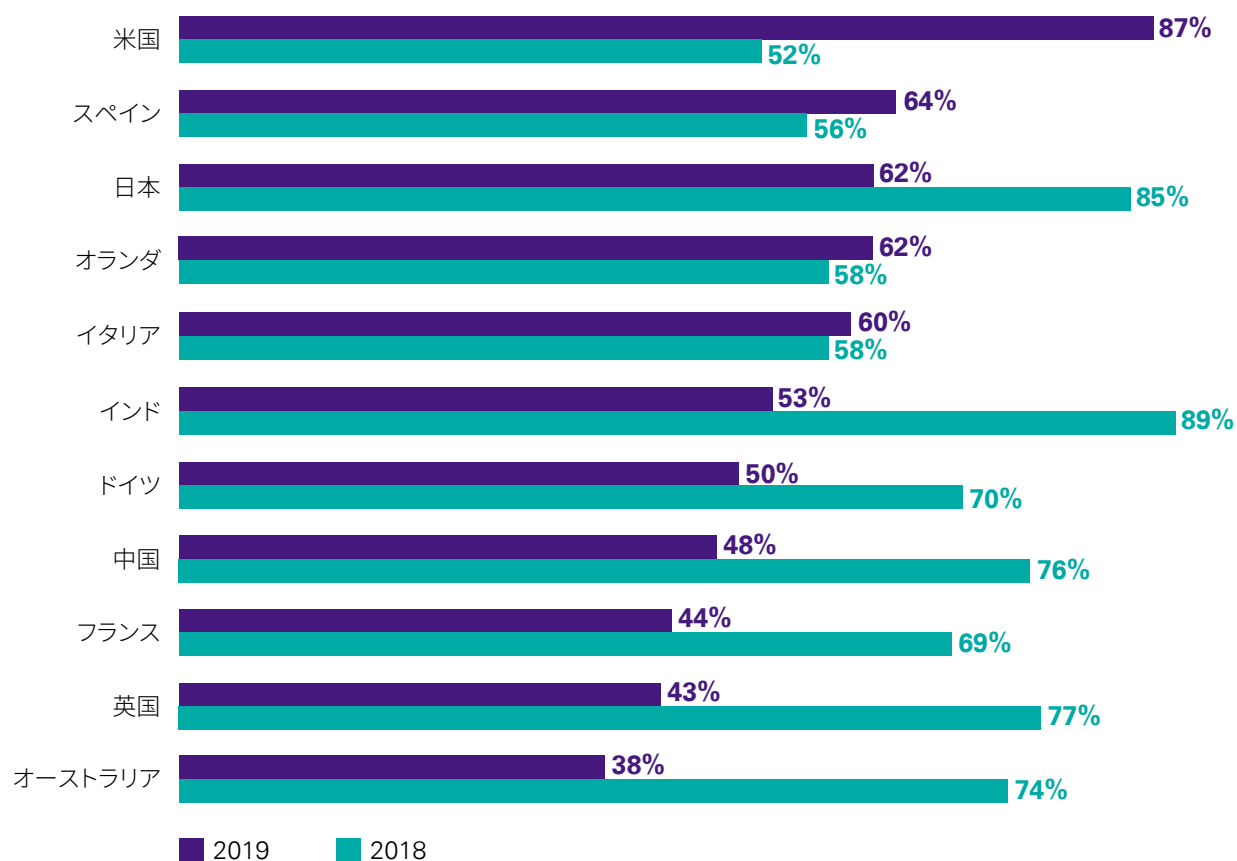
進化するCEOの役割

まとめ

本調査について／謝辞

付属資料  
日本のCEOの視点

図2：世界経済の今後3年間の成長見通しへの自信、2018年と2019年（国別）



出典：2019 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル



主な調査結果

未知の領域へと突入



不確実な時代における  
経営モデル

組織のデジタル革新

進化するCEOの役割

まとめ

本調査について／謝辞

付属資料  
日本のCEOの視点

## レジリエントな成長を推進する：新興市場と中国の「一帯一路」構想

成長の源泉、そしてレジリエンス強化に向けた戦略の観点から、新興市場はきわめて重要な要素です。調査では、63%のCEOが、今後3年間の地域的拡大では新興市場を優先すると回答し、先進国を優先するとして36%を大きく上回りました。世界的な事業範囲の拡大はレジリエンスのカギとみられており、CEOの圧倒的多数（87%）が、企業として、よりレジリエントになるため、新興市場での自社のプレゼンスを高めていると回答しています。

KPMGシンガポールのプライベートエクイティ担当ASPACヘッドで、ディールアドバイザー担当シンガポールヘッドのAndrew Thompsonは、「企業は持続的に成長する方法を模索するなかで、新興市場に目を向けているというより、むしろ新興市場重視に回帰しているようです」と指摘しています。「CEOは新興市場における日々の地政学的課題から敢えて目をそらし、会社の将来の命運を握るものとして新興市場、特にアジア太平洋地域の長期的な成長機会に注目しています。人口約8億人、ミドルクラスの消費が急増しているASEAN（東南アジア諸国連合）などの地域は、中国、インドと並んで将来のグローバルな成長の原動力です。」

中国が主導する「一帯一路」構想も、過半数のCEOが念頭に置いています。3分の2近い65%のCEOが、新興市場へと事業を拡大する場合、この構想に含まれる国・地域を優先すると回答しています。

KPMGグローバルチャイナ・プラクティスのグローバルチェア、Vaughn Barberは、「CEOは、自社の成長計画と市場拡大戦略に対する『一帯一路』構想の効果を詳しく分析するようになってきました。そのため、構想の沿線上の新興市場では、インフラ投資だけでなく金融サービスや物流、貿易、さらにはデジタル技術を含む幅広い業種で、中国企業と海外企業が協力する機会が増えています。この種の協力関係は、受入国の社会経済開発の可能性を高める一方、中国と海外の企業にとっては新しい市場機会の獲得やシナジーの実現、リスクの抑制にもつながります」と述べています。



## デジタルディスラプションによる新たな競争環境

変化の激しい今の市場において、慢心は致命的です。何十年も続いてきたビジネスモデルは、デジタルディスラプションの結果、ますます高まる脅威にさらされています。伝統的な大手企業は、新規参入のデジタル企業のみならず、新たにデジタルの強みを手にした伝統的な競合他社からの脅威にも直面しています。

KPMGインターナショナルのアドバイザー担当グローバルヘッド、Mark A. Goodburnは、経営陣は、不確実性を受け入れ、勇気を持って大胆な決断をすることがニューノーマル(新常态)になっていることを認識すべきだと考えています。「CEOは、組織のレジリエンスの新たな1ページとして、機動性と成長に軸足を置いた真のレジリエンスを付け加えています。長年にわたって会社と業界を形成してきた中核の理念と企業文化を変革し、オペレーティングモデルを再構築し、会社が価値を創出する方法を問い直しているのです。」

レジリエンスは企業に対し、攻撃的に行動すること、すなわち古い戦略とビジネスモデルを破壊することを求めます。相当数(71%)のCEOが、自社の成長はこれまでのビジネスの常識を疑い、破壊する力にかかっていると回答しました。

KPMGジャパンのチーフデジタルオフィサー、秋元比斗志はこう述べています。「立ち止まることが許されないのが、デジタルの時

代です。新しい大規模なデジタル収益源を見つけて育成したいと思うのであれば、過去との決別が必要です。つまり、会社を根本から問い直すのです。例えば、自分はまだ製品を売りたいだけなのか、それとも成果と経験を売りたいのか、ということです。」

また、調査では、「競合に破壊される前に自ら自社の業界の破壊者になるよう積極的に取り組んでいる」と回答したCEOが大幅に増えました。2018年は破壊者を目指している割合は54%でしたが、2019年は63%に増加しました。大手のテクノロジー企業は、目まぐるしく変化する競争をリードし続けるため、モビリティからコグニティブコンピューティングまで、ITアーキテクチャの飛躍的進歩に対応して大胆に動く必要が出てきています。

“

立ち止まることが許されないのが、デジタルの時代です。”

”

秋元比斗志

KPMGジャパン

チーフデジタルオフィサー

図3: 競業に破壊される前に自ら自社の業界の破壊者になるよう積極的に取り組んでいる(同意する割合)(業種別)



出典: 2019 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル



主な調査結果

未知の領域へと突入



不確実な時代における  
経営モデル

組織のデジタル革新

進化するCEOの役割

まとめ

本調査について/謝辞

付属資料  
日本のCEOの視点

# 不確実な時代における経営モデル

破壊をチャンスに変えられるレジリエントな企業を作るため、CEOは自社の組織に変革と適応のプレッシャーをかけ続けることが求められます。イノベーションの文化を醸成すること、スリムで顧客中心のオペレーティングモデルを構築して企業の機動性を高めること、さらには現経営陣がCEOの優先事項を実現するための意欲と能力を持っているかどうかを評価することが必要です。

## 失敗をイノベーションに活かす企業風土

企業は、予測不能で影響の大きい変化の時代において成功するため、イノベーションと創造性を育てる社風を作る必要があります。それがなければ、技術的破壊や変化する顧客の要求、価値創出の考え方へのシフトに迅速に対応できません。

しかし、イノベーションの観点から、大きな矛盾が見られました。84%のCEOは、従業員には失敗の可能性を恐れずにイノベーションを存分に追求できる環境を実感して欲しいと考えていますが、実際に、「フェイルファースト（早く失敗する）」のイノベーションを奨励する社風ができていると回答したのは56%のみでした。

KPMG米国のイノベーション&エンタープライズソリューションズ担当ナショナルマネージングパートナー、Fiona Grandilは、「フェイルファースト」は実際には「ランファースト（早く学ぶ）」であり、反復的なイノベーションプロセスにおいて必須の要素だと考えています。「『ランファースト』は、転換する能力です。目標設定が誤っていたと結論付けるのではなく、変化する業界や経済指標、新テクノロジーや競合他社の台頭といったシグナルに基づいて、目標達成の手法を再調整するのです。これらのシグナルを理解するため、提携先やクライアント、消費者、業界団体に関する情報に加え、競合の情報までも活用することを検討します。また、外部の調査結果の評価や、独自データからの重要情報の抽出を行います。それらのエコシステムやネットワークの理解のために、企業は顧客を理解する目的と同等の投資を行うべきです。」

「フェイルファースト」を奨励する社風を創り上げているかどうかは、業種によって大きく異なります。研究開発が不可欠な製薬・医薬業界では、3分の2以上（67%）のCEOが、自社には失敗を実験プロセスの一部として容認する文化があると回答しました。

図4: 自社にはイノベーションにおける「フェイルファースト」の失敗を奨励する社風がある（同意した割合）（業種別）



出典：2019 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル



主な調査結果

未知の領域へと突入

不確実な時代における  
経営モデル



組織のデジタル革新

進化するCEOの役割

まとめ

本調査について／謝辞

付属資料  
日本のCEOの視点

従業員が新しい発想を自由に試せると実感できるイノベーション文化を創ることも、またそれを持続させることも容易ではありません。Grandiiは、イノベーションを組織の隅々まで浸透させるうえで、CEOの役割はきわめて重要だと考えています。

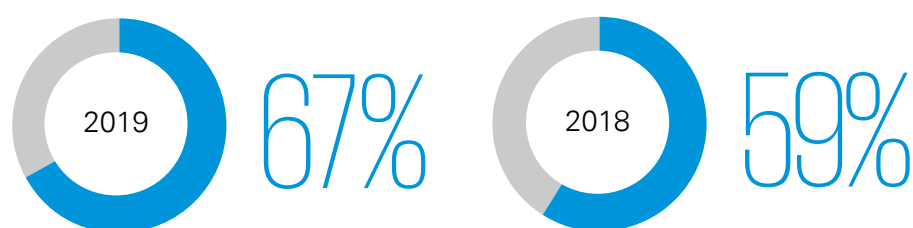
「イノベーションが十分機能している企業には、イノベーション戦略を策定し、推進しているCEOがいます。流行語のようにその戦略を口にするだけでなく、トップダウンとボトムアップの両方かつ組織横断的に浸透させています。つまり、イノベーションの目標と戦略を、個々のすべてのリーダーの業績評価指標に直接結び付けているのです。このほかにも、リーダーの多様性も大切です。多様性があり、さまざまな考え方を持つチーム編成により、さまざまなスタイルのイノベーションの思考と実行を促進するのです」と、Grandiiは述べています。

## より機動的に、レジリエンス経営へ

スケールメリットを強みとしてきた大手の実績ある企業は、より小規模の機動的な企業のほうが競争力を有しているのではないかと考えています。例えば、金融サービスの業界においてフィンテックによる決済業界への参入の例があったように、ディスラプター（創造的破壊者）は、バリューチェーンの最も重要な要素に狙いを定めます。同時に、顧客ニーズの変化は速く、先端技術も進化し続けます。これに対応するには、ビジネスのやり方を抜本的に変える必要があります。つまり、より顧客中心のスタンスでイノベーションの速度を速め、組織の垣根を超えて協力することが必要となるのです。

## 図5：機動性が企業の存続を左右する

経営の機動性は企業の存続を左右する（同意する割合）



出典：2019 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

“

イノベーションが十分機能している企業には、イノベーション戦略を策定し、推進しているCEOがいます。

”

**Fiona Grandi**

KPMG米国

イノベーション&エンタープライズソリューションズ担当ナショナルマネージングパートナー

## スピードを求めて：M&Aと機動性

ディスラプションへの機動的な対応とビジネスモデルの刷新には、M&Aが大きな役割を果たすとみられています。企業は迅速にデジタル武装する必要があるため、革新的なデジタル企業の買収をM&A戦略の中心としています。

調査では、84%の企業が今後3年間のM&Aに対して意欲を持っていました。そのなかでも、3分の1以上（34%）が高い意欲を持っており、2018年の27%から上昇しました。M&Aへの意欲として最も多い理由は、「社内で育成するより迅速に自社のビジネスモデルを変革できる」ことでした。



主な調査結果

未知の領域へと突入

不確実な時代における  
経営モデル

○ ● ○ ○

組織のデジタル革新

進化するCEOの役割

まとめ

本調査について／謝辞

付属資料  
日本のCEOの視点

CEOは、急速に変化する時代のなかで、雑な対応や遅々とした対応の危険性を理解しています。3分の2以上(67%)が、経営の機動性は企業の存続を左右し、遅すぎる対応は自社の存在価値を失うと考えています。この割合は昨年から8ポイント上昇しており、姿勢や心構えを変える必要があることを示しています。

個別のプロジェクトレベルで機動的なアプローチを取るのは比較的容易ですが、1回限りの取組みでは、組織全体への効果は得られません。全体への効果を得るためには、オペレーティングモデルを抜本的に見直す必要があります。クラウドなどの先進テクノロジーと業務の再設計を組み合わせることで、顧客中心の「コネクテッドエンタープライズ」を構築することができるのです。

## コネクテッドエンタープライズ：CEOが主導する組織間連携

多くの企業ではITインフラが分断・乱立し、フロント、ミドル、バックオフィス機能の連携が脆弱なため、機動力の発揮はかなり困難です。旧来型ITによる制約や縦割りによる部門間の連携欠如により、環境の変化に即応できない状況となっているのです。

CEOは、機能間の連携強化に自ら乗り出しています。79%のCEOは、今までの経営者とは異なる方法でこの連携を監督する責任があると考えています。

KPMGインターナショナルのカスタマーおよびオペレーションズプラクティス担当グローバルヘッド、Miriam Hernandez-Kakolは、顧客と従業員のこれまでを超えた良好な体験が事業の収益性を高めるような顧客中心の組織を実現するには、CEOの直接関与がきわめて重要とみています。「機能間の連携がない縦割りの取組みをいくら積み重ねても、顧客重視の企業へと変革することはできません。顧客の期待に応え、業績を改善し、利益を伴う成長を実現するためには、組織全体の連携、すなわちコネクテッドエンタープライズ・アプローチが必要です。」

オンプレミス型(自社運用型)ITインフラの上にカスタマイズしたデジタル・インフラが分断して乱立している状況には、クラウドベースのソリューションが有効です。クラウドは、旧来型ITが実施していた業務プロセスを変革できる大規模な能力と先進テクノロジーを有しており、CEOはこれらのテクノロジーを真剣に受け入れようとしています。79%のCEOが、3年前と比較し、現在のほうが自社のクラウド技術の使用拡大に自信があると回答しています。

このことは、CEOがテクノロジー戦略においてより積極的な役割を果たすようになったことを裏付けています。今年の調査では、84%のCEOが、自社のテクノロジー戦略を直接主導していると回答しました。

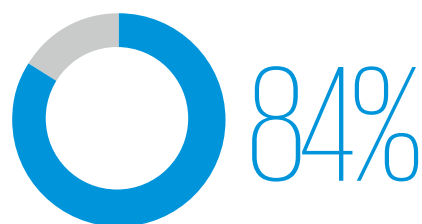
## 経営陣改革

CEOが新しいニーズに対応するなか、Cクラスの役割もこの数年で大きく変化しました。最高財務責任者(CFO)や最高マーケティング責任者(CMO)など、従来からあるCEO直属の役職のほかに、最高アナリティクス責任者や最高デジタル責任者といった新たな役職が誕生しています。しかし、CEOが経営幹部の顔ぶれを増やしても、それで終わりではありません。

クウェートを本拠地とする国際的な物流企業、**Agility社のチェアパーソンであるHenadi Al-Saleh氏**は、「企業がレジリエントであるためには、適切なリーダーシップと心構えを持った経営者が必要です」と指摘します。「適切な企業文化と組織構造を創ることが不可欠です。」

84%のCEOは、自社のレジリエンスを強化するため自ら積極的に経営陣改革に取り組んでいると回答しています。興味深いことに、この結果は、従業員全体のデジタルスキルの強化計画に関する調査結果との間に相関性があります。既存人員の51%以上に対して新たなデジタルスキルの習得を予定している企業では、86%のCEOが経営陣改革の計画も有していました。一方、スキルアップの対象が従業員の40%未満の企業では、経営陣改革を計画しているCEOの割合も75%に低下します。

## 図6：自社のレジリエンスを強化するため経営陣の変革に取り組んでいるCEOの割合



出典：2019 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル



主な調査結果

未知の領域へと突入

不確実な時代における  
経営モデル

○○●○

組織のデジタル革新

進化するCEOの役割

まとめ

本調査について／謝辞

付属資料  
日本のCEOの視点

“  
企業がレジリエントで  
あるためには、  
適切なリーダーシップと  
心構えを持った経営者が  
必要です。”

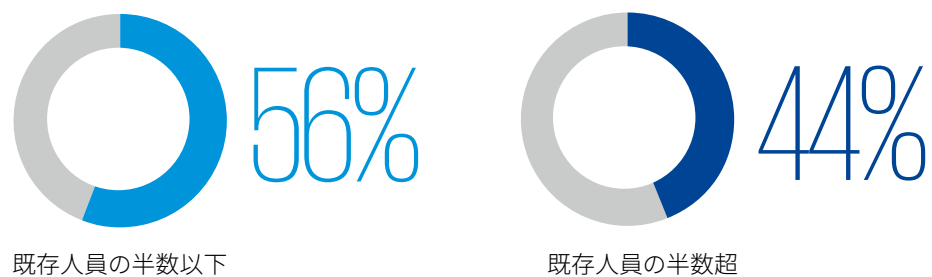
**Henadi Al-Saleh氏**  
Agility社  
チェアパーソン



今日の相互に絡み合う複雑な問題に対処するため、CEOは、責任範囲と専門性の面で狭い範囲に限定されない、組織横断的に協力できる経営陣を必要としています。また、デジタルトランスフォーメーションの経験など、自分とは異なるスキルと職歴を持った人材を求めています。

経営陣改革を推進するには、CEOはビジネスモデル・イノベーションからオペレーティングモデルの再設計まで、組織横断的な優先事項を明確にする必要があります。優先事項が明確であれば、現在の各機能のリーダーがそれを実現するのにふさわしい職歴と能力を備えているかどうかを評価できます。さらに、経営陣の業績測定手法の見直しや、次世代幹部候補の効果的なキャリア開発の再定義が可能となります。

図7：今後3年間で、既存人員に対して新たなデジタルスキルの習得を予定しているCEOの割合



出典：2019 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル



主な調査結果

未知の領域へと突入

不確実な時代における  
経営モデル



組織のデジタル革新

進化するCEOの役割

まとめ

本調査について／謝辞

付属資料  
日本のCEOの視点

# 組織のデジタル革新

真のレジリエンス獲得のため、CEOは組織レベルでのデジタルトランスフォーメーションを推進する必要があります。具体的には、セキュリティ上の脅威への懸念からデジタルイノベーションが頓挫することのないよう、サイバーレジリエンスを構築することです。また、スキルとテクノロジーを根本的に見直し、先進テクノロジーの導入を加速し、既存人員のデジタルスキルを強化することが必要です。

## 成長のカギを握るサイバーレジリエンス

デジタルイノベーションを統合する能力は、長期の成長を実現するカギとなっています。しかし、サイバーセキュリティへの懸念がこの目標の障害になってしまう可能性があります。企業は、こうした脅威がデジタルの成長可能性を損なわないようにする必要があります。

68%のCEOは、将来のサイバー攻撃に対する自社の準備ができていると回答しており（2018年は51%）、特に上場企業は非上場企業より攻撃リスクに対する準備が進んでいます。

図8：将来のサイバー攻撃に対して準備ができている（同意する割合）



出典：2019 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル。

サイバーレジリエンスが成長のカギとなるなか、CEOは、効果的なサイバーセキュリティとは、攻撃の防御や影響の軽減をはるかに超えるものだと考えています。調査においても、71%のCEOが、情報セキュリティは競争優位性を生み出す戦略的な機能であると回答しています。

**71%**のCEOが、情報セキュリティは競争優位性を生み出す戦略的な機能であると回答している。



主な調査結果

未知の領域へと突入

不確実な時代における経営モデル

組織のデジタル革新



進化するCEOの役割

まとめ

本調査について／謝辞

付属資料  
日本のCEOの視点



KPMGオーストラリアのサイバーセキュリティ担当パートナー、Katherine Robinsは、事故対応の透明性と質の面でライバルを上回る企業が戦略的優位性を得ると指摘しています。「消費者はデータの価値を常に念頭に置いています。個人情報保護法違反などの対応方法をはじめ、データとプライバシーの取扱い方が透明性の高いものであれば、その企業のブランド力と消費者からの信頼も高まります。」



サイバーセキュリティの最も難しい点は、問題がなければ報告がないことです。



### Katherine Robins

KPMGオーストラリア

サイバーセキュリティ担当パートナー

この指摘は調査によっても裏付けられています。3分の2以上のCEO（69%）は、強力なサイバー戦略はステークホルダーの信頼獲得のためにきわめて重要であると回答し、昨年から14ポイントも上昇しました。

自社のサイバーレジリエンスを強化しているCEOは、同時に自らの業界を破壊することにも注力しています<sup>1</sup>。これらのサイバーレジリエントなCEOは、今後3年間で2%以上の売上成長率を見込む強い自信を表す割合が高くなっています（同成長率を2%以上に見込むCEO割合は全体で45%であるのに対して、サイバーレジリエントなCEOの同割合は52%）。

CEOは経営トップとして、適切なサイバーレジリエンスの文化を主導するうえで重要な役割を担っています。具体的には、会社が直面するリスクを深く理解し、セキュリティ関連の活動を日常業務の隅々にまで浸透させるために必要な、周知・教育プログラムを実施することです。Robinsは、「最も脆弱な部分を強くしなければ、全体も強くなりません」と述べています。「特に大きな組織では、全員がサイバーセキュリティを課題と認識する社風を創る必要があります。サイバーセキュリティ専門の精鋭部隊50人程度に教育を行っても、他の社員が組織全体を脅かす危険な行為をしていたら意味がありません。」

サイバーレジリエンスの構築には、十分な投資を行う必要があります。しかし、ROI（投資利益率）の評価が困難であることを踏まえると、「十分な」投資とはどの程度かを把握するのが困難なこともわかるでしょう。Robinsはこう指摘します。「サイバーセキュリティの最も難しい点は、問題がなければ報告がないことです。生命保険や住宅損害保険のようなもので、保険が必要になる状況は望まないけれど、いざ本当に必要になった時には加入しておいて良かったと思うでしょう。サイバーセキュリティに対して継続的に適用・更新する取組みに投資できるようにしておくことが必要です。」



主な調査結果

未知の領域へと突入

不確実な時代における  
経営モデル

組織のデジタル革新



進化するCEOの役割

まとめ

本調査について／謝辞

付属資料  
日本のCEOの視点

<sup>1</sup> サイバーレジリエントなCEOは、情報セキュリティは競争優位性を生み出す戦略的な機能であると位置付けている。また、将来のサイバー攻撃に十分に備えており、能力の高いサイバーセキュリティのスペシャリストを育成している。

## Workforce 4.0

AI（人工知能）やVR（仮想現実）といった破壊的テクノロジーは、ビジネスの世界を一変させる可能性があります。機械化が進んだこの時代には、役割とスキルの多くが陳腐化すれば、進化もしたりします。そしてそれが多くのブルーカラー職のみならず、他のあらゆる職種に影響を与える可能性があります。高度な熟練職も例外ではありません。

この劇的な変化は、社会と政府に疑問を投げかけます。企業と経営者にとっては、企業が求めるスキルが変化し、従業員の学びやキャリア形成のあり方が変わることを意味しています。CEOは、人材や雇用戦略、スキル習得の必要性について新しい考え方を取り入れる必要があります。

CEOは、この動きが加速しているため、スキル強化を重視する必要があると認識しています。約10人に4人（44%）は、今後3年間に既存人員の半数以上に対して新しいデジタルスキルを習得させる予定だと回答しています。

KPMG英国の人材コンサルティング担当パートナー、Kate Holtは、従業員の効果的なスキル強化とは、単なる新技術の習得と活用ではなく、それ以上のものと考えています。「現在導入されているテクノロジーの多くは、ユーザーインターフェースと使いやすさを重視しているため、直感的に使うことが可能です。ここでの問題は、これらの新技術が自分にどんなメリットがあるのかを、それぞれが理解しているかどうかです。その技術が自分の仕事にどう役立つのか、技術を組み込んで自分の活動を変化させたいのかどうか。従業員の心をつかみ、これらの新技術は彼らの役割を変化させる味方であることを理解させる必要があります。多くの場合、これを納得させるために必要となる、変化を周知する活動やコミュニケーションのアプローチに対して、十分かつ適切な投資がなされていません。」

一方、CEOに対して投資の優先順位を尋ねたところ、実施の必要性を認めているワークフォース改革への投資は、テクノロジーへの投資との間で「綱引き」の関係があることがわかりました。具体的には、従業員のスキル開発と新規テクノロジー獲得への投資における優先順位を尋ねると、過半数の68%が、新規テクノロジーの獲得を選択しました。

「今日、機動的であり続けるためには、普段は出会わないような人々に会って、情報を入手し、学ぶ必要があります」と、**Walmart社の社長兼CEO、Doug McMillon氏**は語ります。「会社全体が生涯学習者となることが重要です。社内にも世界中にも多くのリーダーがいますが、誰もがそれぞれ日々成長し、学んでいます。」



“  
今日、機動的で  
あり続けるためには、  
普段は出会わないような  
人々に会って、情報を入手し、  
学ぶ必要があります。”

**Doug McMillon氏**  
Walmart社  
社長兼CEO



主な調査結果

未知の領域へと突入

不確実な時代における  
経営モデル

組織のデジタル革新



進化するCEOの役割

まとめ

本調査について／謝辞

付属資料  
日本のCEOの視点

図9：新しいテクノロジーへの投資か、従業員のスキルアップ投資か



- 新しいテクノロジーへの投資を優先
- 従業員のスキル・能力開発のための投資を優先

出典：2019 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

“  
従業員的心をつかみ、  
これらの新技術は彼らの役割を  
変化させる味方であることを  
理解させる必要があります。”

**Kate Holt**  
KPMG英国  
人材コンサルティング担当パートナー

グローバルなワークフォース・ソリューション企業、ManpowerGroup社のチェアマン兼CEOのJonas Prising氏は、テクノロジーだけに焦点を当てるべきではないと指摘しています。「テクノロジーは、ヒトの能力向上という大きな効果を創出しますが、それはあくまでもテクノロジーを活用するのに必要なスキルがあってこそ話です。雇用消失の影響についての議論に集中しがちとなっていますが、企業および国レベルでのワークフォースのスキル強化と再教育によるスキル革命の必要性を、もっと時間をかけて検討すべきであると考えます。」

調査では、6割近いCEO（59%）が、必要としている人材の確保が困難であると回答しています。さらに、CEOは、将来に備えて最も重視する戦略として、ワークフォースの近代化を選んでいきます。



主な調査結果

未知の領域へと突入

不確実な時代における  
経営モデル

組織のデジタル革新



進化するCEOの役割

まとめ

本調査について／謝辞

付属資料  
日本のCEOの視点



主な調査結果

未知の領域へと突入

不確実な時代における  
経営モデル

組織のデジタル革新



進化するCEOの役割

まとめ

本調査について／謝辞

付属資料  
日本のCEOの視点

“

今の企業は、テクノロジーの視点からだけでなく人材の視点からも迅速に適応できる、学ぶのも動くのも速い企業でなければなりません。”

**Markus Tacke氏**  
Siemens Gamesa社  
CEO



**Siemens Gamesa社のCEO、Markus Tacke氏**は、学び続ける社風を持つ機動的な組織を目指すのであれば、人材とテクノロジーへの投資をバランスよく実施する必要があると考えています。「今の企業は、テクノロジーの視点からだけでなく人材の視点からも迅速に適応できる、学ぶのも行動するのも迅速な企業でなければなりません。10年前に重要だった能力は、今でも価値はありますが、他の能力で補完する必要があります。そのため、両方にバランスよく投資することが求められます。」

**16%**のCEOは、人工知能で自動化したプロセスがすでにあると回答。

世界最大のタイヤ・ゴムメーカー、**ブリヂストンの津谷正明グローバルCEO**は、人材は最終的な成功の原動力ではあるものの、新規テクノロジーへの投資も喫緊の課題であり、そのバランスをとることが必要だと感じています。「人材なしには前進は不可能です。結局はすべてが人材に行き着きます。しかし、利益を生み出さなければ、未来に投資することはできません。ビジネスは、インターネット・オブ・シングス (IoT) や人工知能など、テクノロジーのかつてない変化によって変貌しています。これにうまく対処しなければ利益を生み出せず、損失を被るでしょう。したがって、人材とテクノロジーのバランスをとることが重要です。」

CEOがスキル強化の公約を実現しようとする場合、従業員の学習と能力開発に対する戦略的支援を表すとともに、十分な経営資源を充当する必要があります。またCEOは、その学習と育成のために効果的なガバナンスを導入し、スキル強化の取組みの乱立を防ぎ、最大の効果が得られる分野に経営資源と投資を集中させるために、中心的な役割を果たすことが重要です。

人材戦略では、CEOと最高人事責任者 (CHRO) の間で方向性が一致していることも重要ですが、Holtは、多くの企業では依然、連携がないとみています。Holtは、「一部の人事部門はあまりに受け身です」と指摘しています。「先を見据えた人事部門は、ロボティクスなどのテクノロジーが既存人員の仕事に与える影響を認識し、ワークフォース全体の構築に関与しています。つまり、研修戦略から採用戦略まで、すべてを変えるということになりますが、まずはテクノロジーがワークフォースに与える影響、既存人員の現在の役割、そして将来必要とされる役割を認識することから始める必要があります。」





主な調査結果

未知の領域へと突入

不確実な時代における  
経営モデル

組織のデジタル革新



進化するCEOの役割

まとめ

本調査について／謝辞

付属資料  
日本のCEOの視点

“

人材なしには前進は  
不可能です。”

津谷正明氏  
株式会社ブリヂストン  
グローバルCEO



## Technology 4.0

インテリジェントオートメーションから音声認識まで、人工知能 (AI) を搭載したテクノロジーとその応用は、組織のパフォーマンス変革に寄与しています。これらは膨大な整理・未整理のデータレポジトリから知見を得るのに使われ、意思決定のスピードと質を改善します。また、これらは、今まで従業員が行っていたプロセスとタスクを、人よりはるかに迅速かつ正確に処理するため、従業員はそうした仕事から解放され、より価値の高い仕事に専念することができます。

しかし、今回の調査では、多くの企業はまだAIによるプロセスの自動化を行っていないように見受けられます。すでにAIでプロセスを自動化済みと回答したCEOはわずか16%で、3分の1近く(31%)は今なお試験段階、約半数(53%)は限定的な導入にとどまっています。

企業でのAI導入においては、従来のIT導入とは異なる大きな課題が生じています。多くの企業で関連するスキルが不足し、スペシャリストに対する需要はきわめて高くなっています。また、従業員はAI導入によって自分の仕事が奪われると懸念しており、企業内部の抵抗が激しくなることも考えられます。

**Microsoft社のCEO、Satya Nadella氏**はこう指摘します。「私たちは、日常生活や職場のあらゆる場所、社会経済のあらゆる側面にテクノロジーの影響がかつてないほど急激に表れるという、歴史的にきわめて重要な時期に生きています。世界が求めているのは、人々と社会にあまねく恩恵をもたらす、信頼されるテクノロジーです。」<sup>2</sup>

# 進化するCEOの役割

企業の成長と発展のためにCEOに期待される貢献のあり方は変化しています。今、経営者は機動性、つまり、変容する顧客のニーズ、変化するテクノロジー・イノベーション、競合企業の変化のペースに迅速に対応するために、自らの行動を適応させていくことが求められています。また、固定観念にとらわれがちな経営幹部と組織の考え方を変えるため、常に新しい発想を受け入れる自由な精神を持つことが重要となります。

## 求められる新たな戦略とアプローチ

今のダイナミックな市場におけるレジリエンスとは、常に進化し、急速な変化に適応する能力のことです。そのためには、CEOは変化する顧客ニーズに機動的に対応し、最も大きな効果を得られる取組みに重点を置く必要があります。

しかも、CEOは過去の経営幹部と比べてより短期間で結果を出さなければと感じているため、これまで以上の迅速さが求められます。調査のなかで、現在のCEOの在任期間が平均5年前後であることについて、4分の3近い74%のCEOが同意するとし、自身が社会人になった頃より短くなっていると回答しました。これは、S&P500銘柄のCEOの在任期間の中間値が2013年以降減少し、2017年末で5年となったとする他の最新調査とも一致します<sup>3</sup>。

3分の2以上のCEO (67%) は、平均在任期間が5年しかないため、機動性を持った行動が喫緊の課題であると感じています。

## 進化する思考とマインド

イノベーションと改革を推進するため、CEOは、組織をまったく新しい方向へと導く準備をする必要があります。これには従来からの仮定や理念を問い直し、前進を阻む現状維持の考え方を変えるためのリーダーとしての自覚が求められます。今回の調査では、斬新な発想を生み出し、抜本的変革を主導するうえで、3つの資質がきわめて重要であることが浮き彫りになりました。この資質とは、顧客との緊密な関係を維持すること、顧客のニーズを予想するため直感・経験とデータに基づく示唆とをバランスさせること、そして精神面のレジリエンスを鍛えることです。

まず、顧客と緊密な関係を作り、対話を続け、変化する価値観とニーズを理解する必要があります。例えば、CEOは、顧客が社会問題に対する経営者の見解を知りたいと考えていることを理解しています。そして、約71%のCEOが、自社の環境、社会、ガバナンス (ESG) 方針に顧客の価値観が反映されるようにする責任が自らにあると考えています。また、55%は、自社が長期的に持続可能な成功を遂げるためには、単なる財務的成長の先を見据えなければならないと考えています。

第2に、顧客のニーズと要求に関するデータに基づく示唆と、自らの専門知識と直感をバランスさせる必要性です。調査では、71% (2018年は67%) のCEOが、データに基づく示唆より自身の経験や直感を優先させたことがあると回答しました。高度化し続けるアナリティクスを活用するためには、CEOは目の前の結果を信頼できるかが重要です。特にそれが、人ではなくアルゴリズムによって作り出された結果であればなおさらです。そのため、チェックアンドバランス (抑制と均衡) の枠組みを作ることが不可欠です。なかでもアルゴリズムが偏った情報に依存しないようにし、細心の品質管理対策を導入することが重要です。そうすれば、CEOがアルゴリズムの機能や動きを把握していなくてもモデルの質を信頼でき、データに基づく示唆を頼りに安心して判断し、行動することができます。

第3に、変化への意欲が弱みではなく強みとして認識される環境を作ることです。多くのCEOは、失敗から立ち直るため精神面のレジリエンスを鍛えてきました。4分の3近いCEO (74%) が起業に失敗するなど、これまでのキャリアで大きな挫折を経験しましたが、そこから多くを学んだと回答しています。

**74%** のCEOが、自身のキャリアにおいて大きな挫折を経験している。

<sup>3</sup> 「CEO Tenure Rates」を取り上げたEquilar調査。ハーバードロースクールのコーポレートガバナンスおよび金融規制に関するフォーラム、2018年2月12日



主な調査結果

未知の領域へと突入

不確実な時代における  
経営モデル

組織のデジタル革新

進化するCEOの役割

まとめ

本調査について / 謝辞

付属資料  
日本のCEOの視点



# まとめ

## ➤ 未知の領域へと突入

事業を取り巻く環境は不確実性と不安定さを増しています。CEOはきわめて複雑なリスクを管理するため、多様なリスクの相互関連性について完全かつ精緻な全体像を理解するとともに、対応策の設計に経営幹部を確実に関与させる必要があります。世界経済の減速への懸念が高まるなか、リスクを早期に認識するための警告システムを導入し、経済の減速時にも優位性を維持できるよう、さまざまなシナリオを作成しておく必要があります。何十年も続いてきたビジネスモデルはデジタルディスラプションによる脅威にさらされているため、自社の古い戦略とビジネスモデルを破壊し、長期にわたって自社と業界にはびこる慣習を崩すことが必要です。

## ➤ 不確実な時代における経営モデル

CEOは変革を推進し、組織のレジリエンスを構築する必要がありますが、これには組織内の適切な緊張感を維持することが欠かせません。発展へとつながる価値ある失敗を認めることによってイノベーションを奨励すると同時に、それによって品質が犠牲となることのないよう、規律あるアプローチを策定しなければなりません。これには経営幹部の能力を検証し、弱点を是正することが含まれます。

また、オペレーティングモデルを抜本的に改革し、先進テクノロジーを積極的に取り込みながら、業務を再設計する必要があります。それにより、機動的で顧客中心のコネクテッドエンタープライズの確立が叶うのです。

## ➤ 組織のデジタル革新

さらに、全社的なデジタルトランスフォーメーションを推進し、サイバーレジリエンスを構築するとともに、テクノロジーの抜本的改革と既存人員のデジタルスキル強化を促進する必要があります。そして、自社が直面するサイバーセキュリティリスクを深く理解し、セキュリティのベストプラクティスをビジネスの隅々まで根付かせるための施策を実行することが必要です。

このシステムと人材モデル双方の再構築を進めるため、CEOがすべきことは、人材開発部門への戦略的支援と経営資源の投入です。また、最大の効果をもたらす分野に資源と投資が集中するよう、有効なガバナンスを整備することも忘れてはなりません。最後に、AI戦略に関して、この新しいテクノロジーが最適な効果を生み出すため、それのように、どこで、いつ導入するかについての戦略を、CEOが主導することが必要です。

## ➤ 進化するCEOの役割

現代のCEOは、より短時間でより多くの成果を求められています。そのため、自社のビジネスを内部から破壊し、慣例や古い慣習を変えなければなりません。顧客との関係をさらに深め、データに基づく分析から得た知見を通じて顧客の求めることを予測することが必要です。また、先入観を捨て、新しい発想にチャレンジし、変化への意欲が弱みではなく強みであると受け止められる環境の整備が不可欠です。



主な調査結果

未知の領域へと突入

不確実な時代における  
経営モデル

組織のデジタル革新

進化するCEOの役割

まとめ



本調査について／謝辞

付属資料  
日本のCEOの視点

---

## 最後に

CEOは、かつてないほど不確実で変動する時代に直面しています。未知の領域を前に、CEOは、今より強靱な企業となるために必要なレジリエンスを構築しようと決意しています。予測不能なビジネス環境のなかで従来からの慣行や古い姿勢を改革し、進化のペースをさらに加速しようとしています。すべては「成長」という目標のために。

---



---

主な調査結果

---

未知の領域へと突入

---

不確実な時代における  
経営モデル

---

組織のデジタル革新

---

進化するCEOの役割

まとめ



本調査について／謝辞

---

付属資料  
日本のCEOの視点

---

# 本調査について／謝辞

本調査のデータは、オーストラリア、中国、フランス、ドイツ、インド、イタリア、日本、オランダ、スペイン、英国、米国の世界主要11カ国の1,300名の最高経営責任者（CEO）を対象にしています。調査は、2019年1月8日から2月20日にかけて実施されました。

対象業種は、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、電気通信の主要11業種です。

CEOの所属企業の売上高別の内訳は、310名が5億～9億9,900万ドル、543名が10億～99億ドル、447名が100億ドル以上となっています。

本文中の所属・役職名は、取材当時のものです。

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。

— Henadi Al-Saleh氏、Chairperson、Agility

— James Bracken氏、CEO、Fortitude Re

— Doug McMillon氏、President and CEO、Walmart

— Satya Nadella氏、CEO、Microsoft

— Jonas Prising氏、Chairman and CEO、ManpowerGroup

— Markus Tacke氏、CEO、Siemens Gamesa

— 津谷正明氏、代表執行役 CEO 兼 取締役会長、株式会社ブリヂストン

— Kathy Warden氏、CEO and President、Northrop Grumman Corporation



主な調査結果

未知の領域へと突入

不確実な時代における  
経営モデル

組織のデジタル革新

進化するCEOの役割

まとめ

本調査について／謝辞

付属資料  
日本のCEOの視点

# 付属資料： 日本のCEOの視点



グローバルCEO調査

付属資料：  
日本のCEOの視点

主な調査結果

未知の領域へと突入

ディスラプションへの戸惑いから  
保守的な経営に

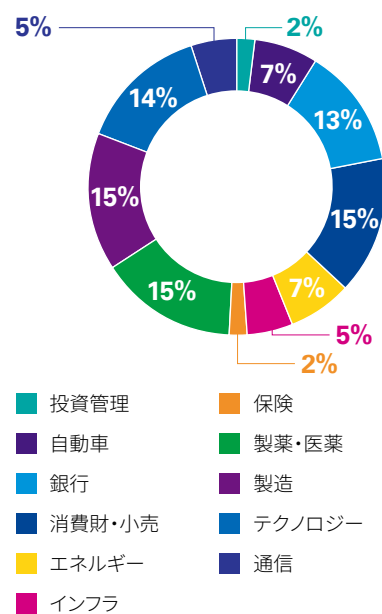
組織の真のレジリエンスに向けて

進化するCEOの役割

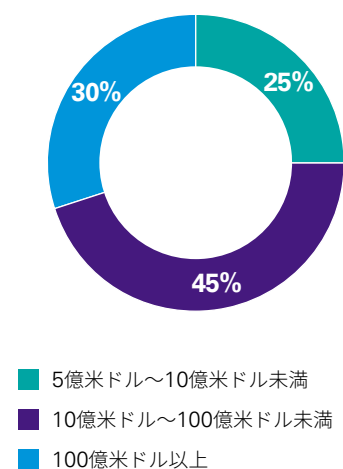
レジリエンス経営に向けて

## 回答企業プロフィール

業種



売上規模



# 序文

今回の調査で明らかになった日本企業の特徴の一つは、デジタル化の進展により業界の抜本的な再編が世界的に進んでいるのに対し、日本企業のCEOはその動きに対して慎重な対応の仕方をしている点です。

前回の調査時点では、日本のCEOは、世界経済の力強さを感じつつも、米国の新政権や英国のEU離脱から見られる保護主義政策など、政治的脅威や大きく変貌する市場環境を認識し、迅速な対応を強く意識する姿が表れていました。

これに対し、今回の調査では、日本のCEOの多くがディスラプションに対する不安を抱え、世界経済を楽観視していられなくなった様子が見られる一方で、CEO自らがコントロールできるコア事業を優先しながら、できることから取り組む姿勢が見られており、いわゆる戦術的対応にとどまっている印象が強いと思われます。結果として世界のCEOに比べて、抜本的かつ戦略的な対応をしようとする意志が弱い印象があります。

昨日まで最適だったことが、明日は最適ではなくなるような大きな変革のうねりの中に私たちはいます。現状の改善をすることにとどまらず、この潮流を巨視的かつ動的に捉え、強い意志を持って柔軟かつ大胆に取り組んでいくことが、今後の経営上の課題となってきていると言えます。

本調査の分析・考察が、日本企業の競争力向上に向けた取組みの一助になれば幸いです。



**KPMGジャパン CEO**  
**高波 博之**



グローバルCEO調査

付属資料：  
日本のCEOの視点

主な調査結果

未知の領域へと突入

ディスラプションへの  
戸惑いから  
保守的な経営に

組織の真の  
レジリエンスに向けて

進化するCEOの役割

レジリエンス経営に  
向けて

# 主な調査結果



## 未知の領域へと突入

世界経済の成長には警戒感を持ちつつ、  
ディストラクションは必然の流れに

### 世界経済の見通しへの警戒感

- 62%のCEOは世界経済の見通しに自信を示しているが、昨年の85%から大幅に減少

### 予測不能なリスクが上位に浮上

- 環境や破壊的技術などの中長期的なリスクが上位に

### ディストラクションは必然の流れに

- ディストラクションへの不安があるなか、自ら業界の破壊者となるべく取り組もうとしているCEOが59%と、昨年  
から11ポイント増加



## ディストラクションへの戸惑いから保守的な経営に

これからの時代のカギとなる機動的な変革と  
適応の戦略に戸惑いが生じ、保守的な経営に

### 堅実路線の市場拡大

- 新興国・先進国ともに、堅実路線の地域を優先

### 成長戦略の施策の変化

- 成長戦略の優先施策として、第三者との戦略的提携は減少、M&Aやアウトソーシングが増加
- 組織全体に影響を及ぼすM&Aよりも、小規模なM&Aに意欲がシフト

### レジリエンスを保守的に捉える

- 「経営の機動性は企業の存続を左右する」と考えるCEOは、昨年の84%より66%に減少
- レジリエンス＝「コア事業の維持・拡大を優先」という保守の意識
- ディストラクションに備え、ビジネスモデルを見直し競争優位性を維持する仕組みの確立は、他国より遅れ気味



グローバルCEO調査

付属資料：  
日本のCEOの視点

主な調査結果

未知の領域へと突入

ディストラクションへの  
戸惑いから  
保守的な経営に

組織の真の  
レジリエンスに向けて

進化するCEOの役割

レジリエンス経営に  
向けて





グローバルCEO調査

付属資料：  
日本のCEOの視点

主な調査結果

未知の領域へと突入

ディスラプションへの  
戸惑いから  
保守的な経営に

組織の真の  
レジリエンスに向けて

進化するCEOの役割

レジリエンス経営に  
向けて



## 組織の真のレジリエンスに向けて

旧態依然の組織・仕組みの変革とともに、データとデジタル技術を活用し、戦略、オペレーションなどのあらゆる変革を組織レベルで進めるデジタルトランスフォーメーション(DX)が必要

### 役割・責任に応じた経営人材の登用・育成・配置

- 「自社のレジリエンスを強化するために自ら積極的に経営陣の変革に取り組んでいる」CEOは76%で、他国より低い結果

### 失敗から学ぶ企業文化の醸成と改革プロセスの改善

- 8割のCEOは失敗から学ぶ社風を望むが、その文化を醸成しているのは4割

### サイバーレジリエンス～後追いから先手を打つサイバーセキュリティへ

- 「情報セキュリティは競争優位性を生み出す戦略的な機能である」と考えるCEOは58%で、全体で2番目に低い結果

### Technology 4.0～効率化のためのAIからビジネス価値創出のAIへ

- 「AIで自動化済みのプロセスがすでにある」と回答した企業は、わずか12%
- デジタル関連の投資回収期間を短めに設定、将来投資は進んでいない可能性

### Workforce 4.0～デジタルと人との融合された労働環境へ

- 82%のCEOが、既存人員の4割以上に対して新たなデジタルスキルの習得を予定
- 次世代のワークフォース(人とデジタルの融合された労働環境)整備は、喫緊の課題



## 進化するCEOの役割

レジリエンス経営に向けて、CEOは、  
変革に対する意欲と機動性のある行動が必須

### 変革に対する意識

- 「以前より在任期間が短くなっており、機動性を持った行動がより一層求められている」と認識するCEOが7割

### 長期的成長思考の必要性

- 「長期的に持続可能な成功を遂げるためには、単なる財務的成長の先を見据えなければならない」と考えているCEOは半数以下

### DXのリーダーとしての自覚

- 組織内の技術戦略を自らリードしているCEOは、全体で2番目に少ない
- 事業の機動性を高める組織間連携について責任を認識しているCEOは、全体で4番目に少ない

### ビジネスの常識へのチャレンジ

- 「自社の成長のためにはビジネスの常識をチャレンジ・破壊することが必要」と考えるCEOは、全体で2番目に低い割合

# 未知の領域へと突入

不確実な時代におけるディスラプションはもはや必然の流れです。

デジタル時代の市場は未知の領域で、多くのCEOは世界経済の成長に警戒感を強めています。

## 世界経済の見通しへの警戒感

今後3年間の自社の成長について、昨年に引き続き、日本のCEOの約9割が明るい見通しを持っています。それに対し、世界経済の成長見通しについては「非常に自信がある」または「自信がある」との回答が昨年の85%から62%と減少し、うち「非常に自信がある」との回答は半減しており、世界経済への見通しへの警戒感が強まっていることがうかがえます。

国別で見ると、米国で前回より自信を持つCEOが87%と増加していますが、オーストラリア、英国、フランス、中国では、その割合が半数以下にとどまるなど、世界経済の成長見通しへの見解が大きく分かれる結果となりました(図1参照)。

## 予測不能なリスクが上位に浮上

企業の成長に最も脅威となるリスクとして、日本のCEOは昨年に続き保護主義への回帰を上位に挙げています。米中貿易摩擦や自国主義の広まりなどへの警戒感を示すものとみられ、世界経済を不安視する大きな要因と考えられます。

昨年からの変化としては、環境／気候変動リスクが1位に、最先端技術／破壊的技術のリスクが3位に浮上し、予測不能なリスクを特に注視する様子が見られます(図2参照)。

図1：成長見通しに対する自信：「非常に自信がある」、または「自信がある」と回答した割合

世界経済			自社		
	2019	2018		2019	2018
米国	87% ▲	52%	オーストラリア	96% ▲	92%
スペイン	64% ▲	56%	イタリア	96% ▲	76%
<b>日本</b>	<b>62% ▼</b>	<b>85%</b>	オランダ	96% ▲	68%
オランダ	62% ▲	58%	スペイン	96% ▲	64%
イタリア	60% ▲	58%	米国	96% ▼	98%
インド	53% ▼	89%	ドイツ	94% ▼	95%
ドイツ	50% ▼	70%	インド	94% ▲	91%
中国	48% ▼	76%	中国	94% ▲	90%
フランス	44% ▼	69%	英国	91% ▼	92%
英国	43% ▼	77%	フランス	89% ▲	87%
オーストラリア	38% ▼	74%	<b>日本</b>	<b>87% ▼</b>	<b>87%</b>

(出所) 2019 Global CEO Outlook, KPMG インターナショナル

図2：企業の成長に最も脅威をもたらすリスク(上位5位)

日本	2019年	2018年
1	環境／気候変動リスク	保護主義への回帰
2	保護主義への回帰	サイバーセキュリティリスク
3	最先端技術／破壊的技術のリスク	環境／気候変動リスク
4	オペレーショナルリスク	最先端技術／破壊的技術のリスク
5	サイバーセキュリティリスク	レピュテーション／ブランドリスク

全体	2019年	2018年
1	環境／気候変動リスク	保護主義への回帰
2	最先端技術／破壊的技術のリスク	サイバーセキュリティリスク
3	保護主義への回帰	最先端技術／破壊的技術のリスク
4	サイバーセキュリティリスク	環境／気候変動リスク
5	オペレーショナルリスク	オペレーショナルリスク

(出所) 2019 Global CEO Outlook, KPMG インターナショナル



グローバルCEO調査

付属資料：  
日本のCEOの視点

主な調査結果

未知の領域へと突入

ディスラプションへの戸惑いから  
保守的な経営に

組織の真のレジリエンスに向けて

進化するCEOの役割

レジリエンス経営に向けて



グローバルCEO調査

付属資料：  
日本のCEOの視点

主な調査結果

未知の領域へと突入

ディスラプションへの  
戸惑いから  
保守的な経営に

組織の真の  
レジリエンスに向けて

進化するCEOの役割

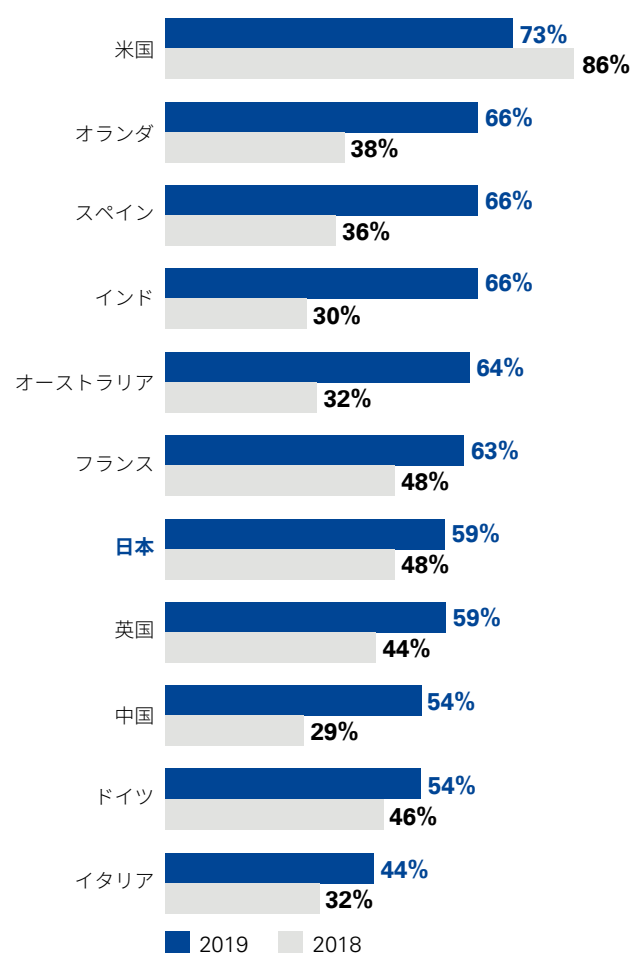
レジリエンス経営に  
向けて

また、重要視する人材に関する調査項目においても、昨年と比較し、サイバーセキュリティ、シナリオ・リスクモデリング、最先端技術の専門家が急激にその重要度を増しています。CEOにとって、デジタル時代および最先端技術によるディスラプションの時代は未知の領域であり、予測不能なリスクへの専門家による対応を急務としていることがうかがえます。

### ディスラプションは必然の流れに

未知の領域において自信のないなか、自ら破壊者になるように積極的に取り組もうとしているCEOは6割近くおり（図3参照）、ディスラプションが必然の流れであることを認識しているようです。

図3：競業に破壊される前に自ら自社の業界の破壊者になるように積極的に取り組んでいる（同意する割合）



（出所）2019 Global CEO Outlook, KPMG インターナショナル

# ディスラプションへの戸惑いから保守的な経営に

CEOのディスラプションへの意識は高まりつつありますが、他国と比較するとレジリエンスをまだ保守的に捉えており、変革に対する取組みには遅れが生じています。



グローバルCEO調査

付属資料：  
日本のCEOの視点

主な調査結果

未知の領域へと突入

ディスラプションへの  
戸惑いから  
保守的な経営に

組織の真の  
レジリエンスに向けて

進化するCEOの役割

レジリエンス経営に  
向けて

## 堅実路線の市場拡大

今後3年間に優先する市場として7割のCEOが新興国市場を選択しており、そのなかで優先する地域は昨年より変化が見られ、昨年1位の東欧は3位に、代わって中南米が1位となり、従来の事業による販路拡大が強く見込める地域が優先されていると言えます(図4参照)。

また、先進国市場を優先したCEOは昨年から11ポイント増加して30%となり、先進国における販路拡大も重要戦略となっている企業が増えています。優先地域に関しては、引き続き北米が最も高く、今年の変化としては長年にわたり安定した成長を続けるアジア太平洋地域の先進国の優先度が高まっています(図5参照)。

このように、新興国市場と先進国市場ともに、堅実路線の市場拡大戦略が追求されていることが推察されます。

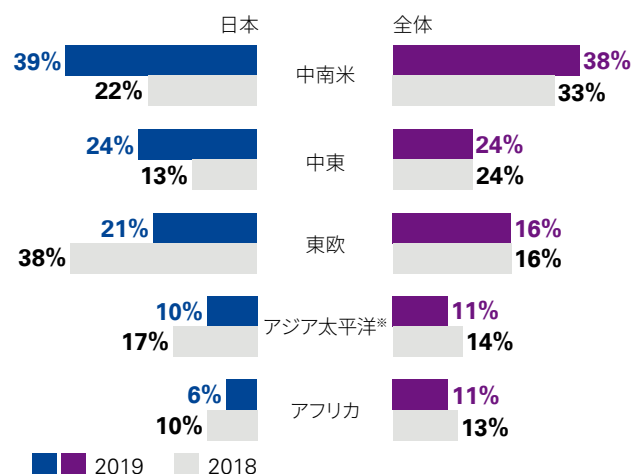
## 成長戦略の施策の変化

今後3年間で優先する成長戦略については、「オーガニックグロース」(29%)と「第三者との戦略的提携」(28%)が上位に挙げられています。また、「第三者との戦略的提携」の回答割合は昨年の39%から減少し、代わってM&Aとアウトソーシングが伸びています(図6参照)。

図6：今後3年間で優先する成長戦略

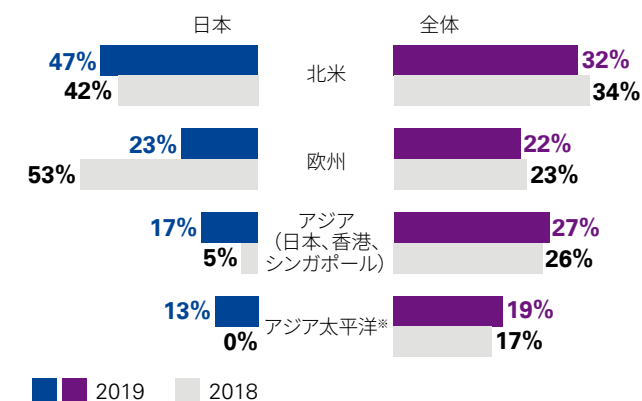
日本	2019年	2018年
1 オーガニックグロース	29%	29%
2 第三者との戦略的提携	28% ▼	39%
3 M&A	18% ▲	10%
4 ジョイントベンチャー	14% ▼	18%
5 アウトソーシング	11% ▲	4%

図4：新興市場を優先するCEOのうち、今後3年間の拡大に向け優先する地域



(出所) 2019 Global CEO Outlook, KPMG インターナショナル

図5：先進国市場を優先するCEOのうち、今後3年間の拡大に向け優先する地域



(出所) 2019 Global CEO Outlook, KPMG インターナショナル  
※日本、香港、シンガポールを除く

全体	2019年	2018年
1 第三者との戦略的提携	34% ▲	33%
2 オーガニックグロース	25% ▼	28%
3 M&A	17% ▲	16%
4 ジョイントベンチャー	5% ▲	13%
5 アウトソーシング	10%	10%

(出所) 2019 Global CEO Outlook, KPMG インターナショナル



グローバルCEO調査

付属資料：  
日本のCEOの視点

主な調査結果

未知の領域へと突入

ディスラプションへの  
戸惑いから  
保守的な経営に

組織の真の  
レジリエンスに向けて

進化するCEOの役割

レジリエンス経営に  
向けて

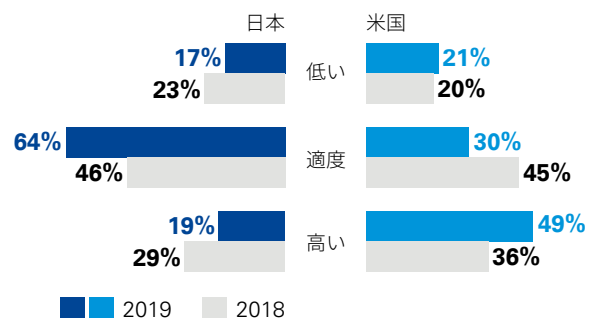
ただし、M&Aを優先する割合は上がったものの、その意欲は、昨年と比較して、組織全体に重要な影響を及ぼすM&A (19%)よりも、適度なM&A (64%)にシフトしています(図7参照)。世界経済を楽観視している米国では、引き続き大規模なM&Aへの意欲が高い傾向が見られます。

オーガニックグロースの高い優先度、適度なレベルにとどまるM&Aの意欲、アウトソーシングの重要性の増加などを総合的に捉えると、昨年と比較して、R&Dや設備投資などの自社内のリソースの最適化・効率化が優先されている可能性があります。

## レジリエンスを保守的に捉える

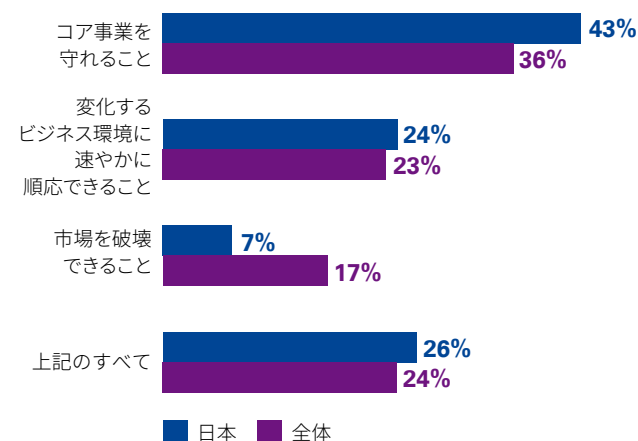
「真のレジリエントな事業」の定義をどのように捉えているのかの問いについて、「コア事業を守れること」との回答が43%、「変化するビジネス環境に速やかに順応できること」が24%で、「市場を破壊できること」はわずか7%という結果でした(図8参照)。他国と比べて、日本のCEOは市場破壊の重要性は理解しつつも、自社の成長戦略としてコア事業を守ることを優先しています。

図7：今後3年間のM&Aに対する意欲



(出所) 2019 Global CEO Outlook, KPMG インターナショナル

図8：不確実な環境において、真のレジリエントな事業とは



(出所) 2019 Global CEO Outlook, KPMG インターナショナル



グローバルCEO調査

付属資料：  
日本のCEOの視点

主な調査結果

未知の領域へと突入

ディスラプションへの  
戸惑いから  
保守的な経営に

組織の真の  
レジリエンスに向けて

進化するCEOの役割

レジリエンス経営に  
向けて

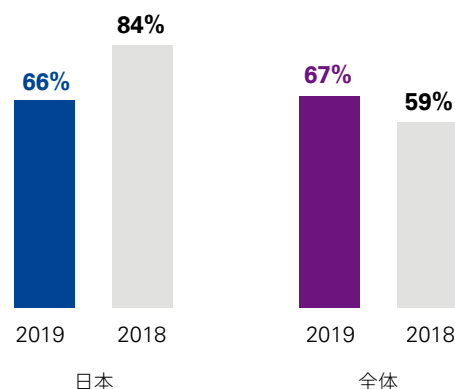
また、真のレジリエンスにとって重要な機動性に関する問いについても、「経営の機動性は企業の存続を左右する」との回答は前回の84%より66%に減少し、全体とは逆の傾向を示しています(図9参照)。

日本のCEOはディスラプションに対して戸惑いがあり、レジリエンスを保守的に捉え、取組みに対しても大きな失敗を避けようとしているように見受けられます。

結果として「業界の破壊が起きた時にビジネスモデルを見直し競争優位性を維持できる仕組みを確立している」と回答したCEOの割合は11カ国中10番目と低く(図10参照)、変革の態勢に遅れも生じています。

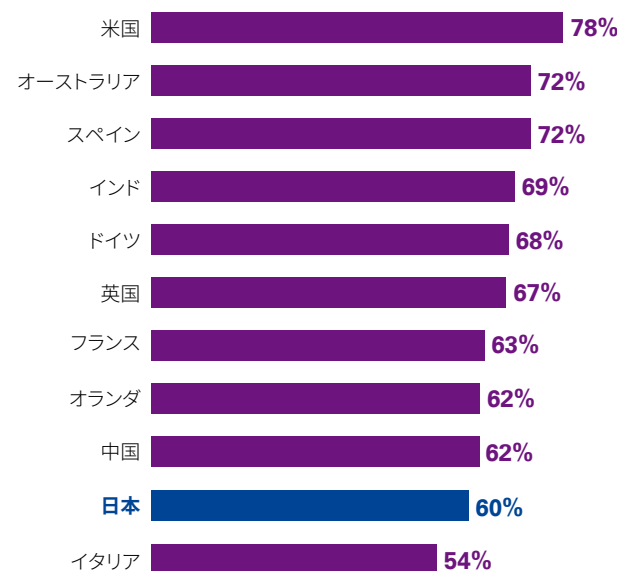
日本のCEOは、ディスラプションに対する不安を払拭するためにも、コア事業を守りつつ機動性を持って挑戦をし続ける、真のレジリエンス経営を目指す必要があります。

図9：経営の機動性は企業の存続を左右する  
(同意する割合)



(出所) 2019 Global CEO Outlook, KPMG インターナショナル

図10：業界の破壊が起きた際にビジネスモデルを見直し競争優位性を維持できるための仕組みが確立できている(同意する割合)



(出所) 2019 Global CEO Outlook, KPMG インターナショナル



# 組織の真のレジリエンスに向けて

真のレジリエンスに向けて、旧態依然の組織・仕組みを改革するとともに、人と技術を融合したDXを進めていく必要があります。

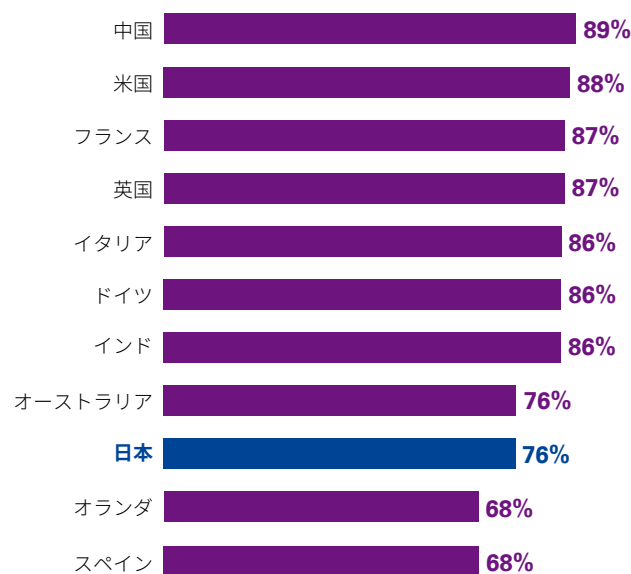
## 役割・責任に応じた 経営人材の登用・育成・配置

76%のCEOは「自社のレジリエンスを強化するために自ら積極的に経営陣の変革に取り組んでいる」と回答しています。全体では、その割合は84%で、変革に取り組んでいる中国（89%）、米国（88%）、フランス（87%）、英国（87%）などと比較して日本の割合は若干低くなっています（図11参照）。今後は、先端技術や各種リスクなどが複雑に絡む意思決定をスピーディかつ的確に行うため、CEOは、経営陣の役割・責任に応じた知識・能力・経験を持つ人材をリーダーとして配置すべく、外部からの登用や内部での育成までも考えた改革を進める必要があります。

## 失敗から学ぶ企業文化の醸成と 改革プロセスの改善

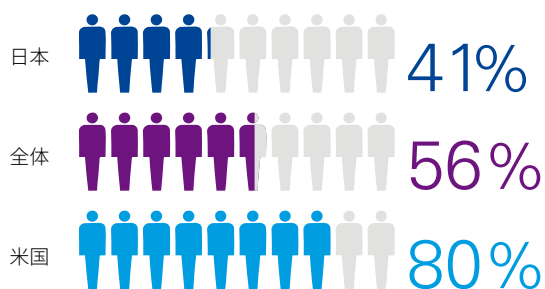
CEOの80%は失敗から学ぶ社風を創りたいと考えている一方、そのような企業文化を醸成できているのは41%にとどまっており、失敗に対して寛容な米国（80%）と比較すると、かなり低い結果となっています（図12参照）。また、「今後3年間で自社のイノベーションプロセスおよび実行を改善する必要がある」と認識しているCEOの割合は62%で、イノベーションの推進強化を課題と捉えています。できる限り失敗を避けようとする風土は、日本企業の大きな特徴の1つですが、失敗から素早く学び次のアクションへ活かすことは、不確実な時代への適応の重要な成功要因であり、日本における社風およびイノベーションプロセスの改善が急務と言えます。

図11：自社のレジリエンスを強化するために自ら積極的に経営陣の変革に取り組んでいる（同意する割合）



（出所）2019 Global CEO Outlook, KPMG インターナショナル

図12：イノベーションの取組において、自社には「フェイルファースト\*」を奨励する文化がある（同意する割合）



\*失敗と挑戦を繰り返し経験を積む

（出所）2019 Global CEO Outlook, KPMG インターナショナル



グローバルCEO調査

付属資料：  
日本のCEOの視点

主な調査結果

未知の領域へと突入

ディストラクションへの戸惑いから保守的な経営に

組織の真のレジリエンスに向けて

進化するCEOの役割

レジリエンス経営に向けて



グローバルCEO調査

付属資料：  
日本のCEOの視点

主な調査結果

未知の領域へと突入

ディストラクションへの  
戸惑いから  
保守的な経営に

組織の真の  
レジリエンスに向けて

進化するCEOの役割

レジリエンス経営に  
向けて

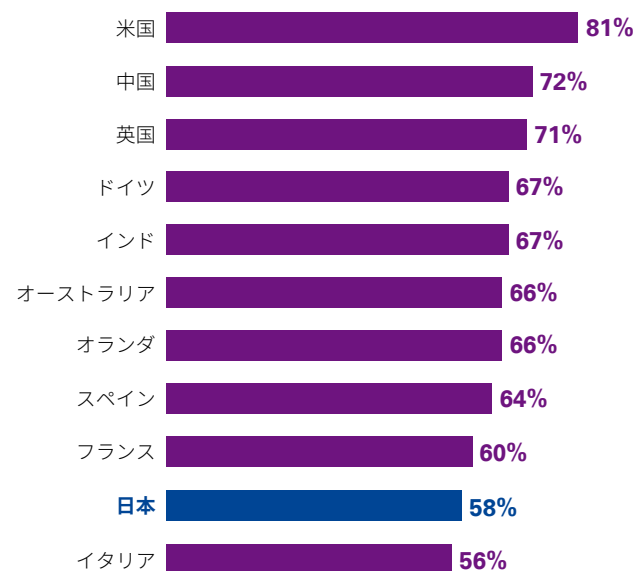
## サイバーレジリエンス ～後追いから 先手を打つサイバーセキュリティへ

半数以上のCEOが「自社がサイバー攻撃を受けるのは不可避である」と認識し、すでに問題は攻撃が起きるかどうかではなく、いつ起こるかに変わっています。サイバー攻撃の準備状況は前回から大幅に改善し、66%が準備完了と、急速に対応が進んでいます。ただし、情報セキュリティを、競争優位性を生み出す戦略的な機能として捉えるCEOは他国と比較して少なく（図13参照）、問題が生じた際の対策にとどまっているのが現状と考えられます。今後は、従来の情報セキュリティ管理態勢をサイバーセキュリティ仕様へと高度化し、先手を打って最新のサイバー攻撃にも耐え得る対策の導入を進めていくことが必要です。

## Technology 4.0 ～効率化のための AIからビジネス価値創出のAIへ

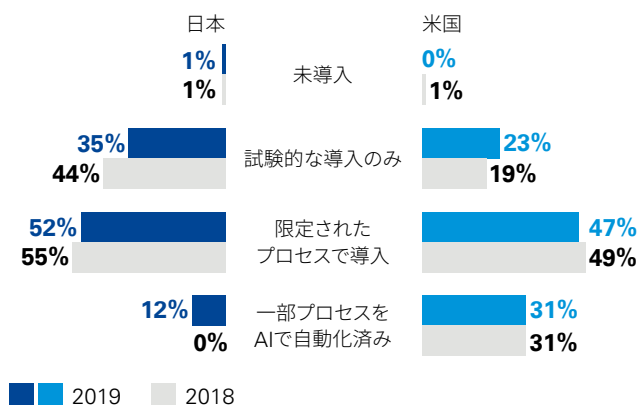
AIはパフォーマンス変革に寄与し得るものですが、AIで自動化済みのプロセスがすでにあると回答した企業はわずか12%です。これに対し、米国では31%となっています（図14参照）。取組みが遅れているなか、ほとんどの日本のCEOは、自社の全体的なデジタル変革プログラムの投資回収期間を3年以内、AIシステムを5年以内とし、短めの投資回収期間を設定しています（図15参照）。業務効率化のためのAIの導入が進められ、市場破壊戦略としてのAI活用がなされていない可能性がうかがえます。単なる人の作業の代替ではなく、ビジネス価値創出のために人の能力を拡張させるAIの活用へと変革する必要があります。

図13：情報セキュリティは競争優位性を生み出す  
戦略的な機能である（同意する割合）



（出所）2019 Global CEO Outlook, KPMG インターナショナル

図14：AIの導入状況



（出所）2019 Global CEO Outlook, KPMG インターナショナル

図15：各デジタル分野において投資回収にかかる期間

	自社の全体的なデジタル変革プログラム		自社の人工知能 (AI) システム	
	日本	全体	日本	全体
1年以内	35%	31%	13%	13%
1～3年以内	58%	61%	40%	35%
3～5年以内	3%	7%	45%	50%

（出所）2019 Global CEO Outlook, KPMG インターナショナル



グローバルCEO調査

付属資料：  
日本のCEOの視点

主な調査結果

未知の領域へと突入

ディスラプションへの  
戸惑いから  
保守的な経営に

組織の真の  
レジリエンスに向けて

進化するCEOの役割

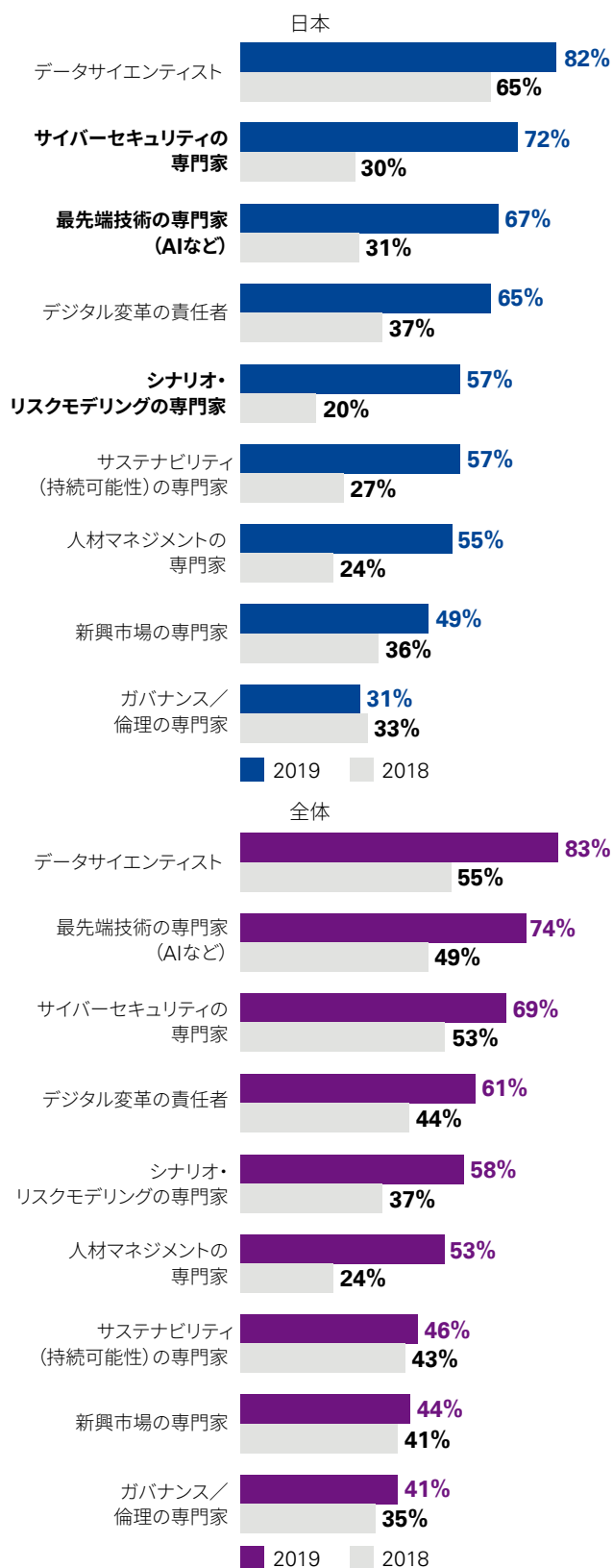
レジリエンス経営に  
向けて

## Workforce 4.0 ～デジタルと人との融合された労働環境へ

CEOが重視する人材に関しては、昨年と比較し、データセキュリティやAIなどの最先端技術の専門家やデータサイエンティストといった、デジタル人材の重要性が急激に高まっています（図16参照）。また、既存人員の4割以上に対して新たなデジタルスキルの習得を予定しているCEOは82%に上ります。CEOの人材投資意欲は高いと考えられ、大規模な投資がなされると想定されます。

さらに、日本および各国は将来に備えるために最も重視している戦略として、次世代のワークフォース（デジタルと人との融合された労働環境）を選んでいきます。一方、半数以上のCEOは、「必要としている人材の確保は困難である」と回答しています（全体では59%、日本では56%）。特に日本では働き方改革による残業規制も加わり、「人材」と「デジタル」を最適に融合させることの重要性が高まると予想され、組織の限られた機能における改善だけではなく、組織全体のDXを推進していくことが必要です。

図16：貴社にとって重要な人材（複数回答可）



(出所) 2019 Global CEO Outlook, KPMG インターナショナル

# 進化するCEOの役割

CEOは、変化の激しい環境のなかで成長していくため、現状に囚われず、機動性を持って変革にチャレンジすることが求められます。そのためには、真のレジリエントなマインドを持ち、自ら行動し、リーダーとして組織を引っ張っていくことが重要です。

## 変革に対する意識

「今後3年間で自社のイノベーションプロセスおよび実行を改善する必要がある」と考えるCEOは62%で、昨年から上昇しており、変革に対する意欲の高まりが見受けられます。また、7割のCEOは「以前よりCEOの在任期間が短くなっており、機動性を持った行動がより一層求められている」と答えており、市場からのプレッシャーを感じながら変革を進めなければならない状況です。

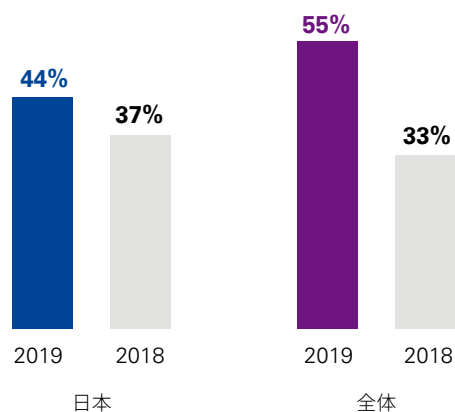
## 長期的成長思考の必要性

全体では、半数以上（55%）のCEOが「長期的に持続可能な成功を遂げるためには、単なる財務的成長の先を見据えなければならない」と考えているのに対し、日本におけるその割合は半数以下（44%）にとどまります（図17参照）。サステナブルな経営に向けた長期的成長思考が根付いていないことがうかがえます。

## デジタル時代のリーダーとしての自覚

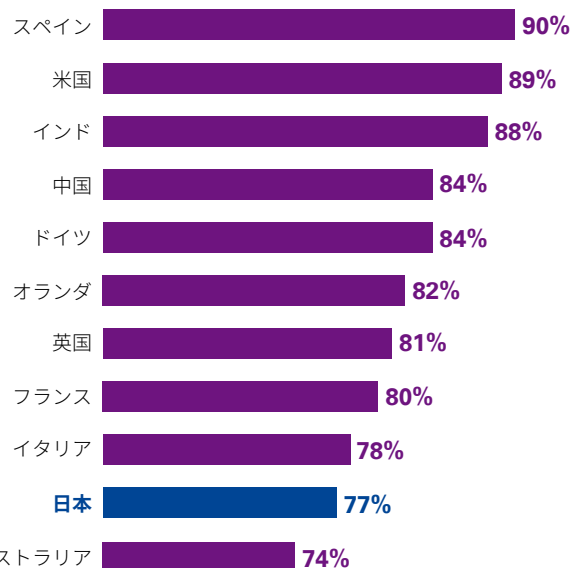
技術戦略を自らリードしているCEOは全体では84%、米国においては89%を占めるものの、日本では他国と比較して少なく、77%にとどまっています（図18参照）。日本のAIが成長戦略として位置付けられていないのも、このことが関連している可能性があります。デジタル時代で生き残るためには、日本のCEOも技術戦略に関して自ら先頭に立つていくことが重要です。

図17：長期的に持続可能な成功を遂げるためには、単なる財務的成長の先を見据えなければならない（同意する割合）



（出所）2019 Global CEO Outlook, KPMG インターナショナル

図18：自社の技術戦略を自らリードしている（同意する割合）



（出所）2019 Global CEO Outlook, KPMG インターナショナル



グローバルCEO調査

付属資料：  
日本のCEOの視点

主な調査結果

未知の領域へと突入

ディストラクションへの戸惑いから  
保守的な経営に

組織の真のレジリエンスに向けて

進化するCEOの役割

レジリエンス経営に向けて



グローバルCEO調査

付属資料：  
日本のCEOの視点

主な調査結果

未知の領域へと突入

ディスラプションへの  
戸惑いから  
保守的な経営に

組織の真の  
レジリエンスに向けて

進化するCEOの役割

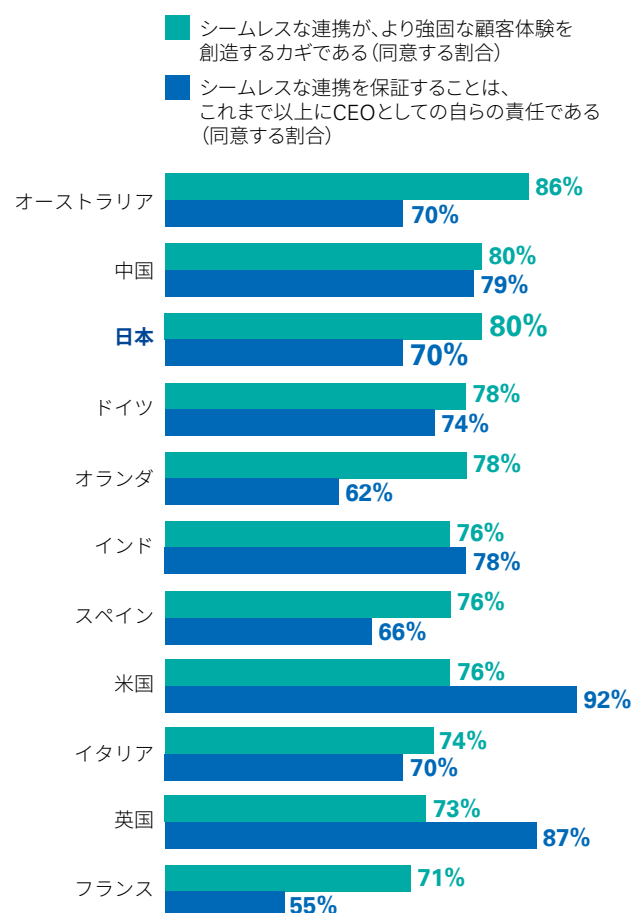
レジリエンス経営に  
向けて

また、デジタル時代にはより強固な顧客体験を創造することが必要であり、そのカギは「フロントがミドルとバックオフィスとシームレスに連携していること」であると8割のCEOが認識しており、他国と比較しても高い割合となっています。それにもかかわらず、その重要な戦略を自らの責任としているCEOは7割と、各国と比較しても低くなっています(図19参照)。技術戦略と同様、もはや各機能に分断されたビジネス戦略では機動的な変革を進めることはできず、CEOは組織全体として、組織間連携を進める取り組みをリードする必要があります。

### ビジネスの常識を打破するチャレンジ

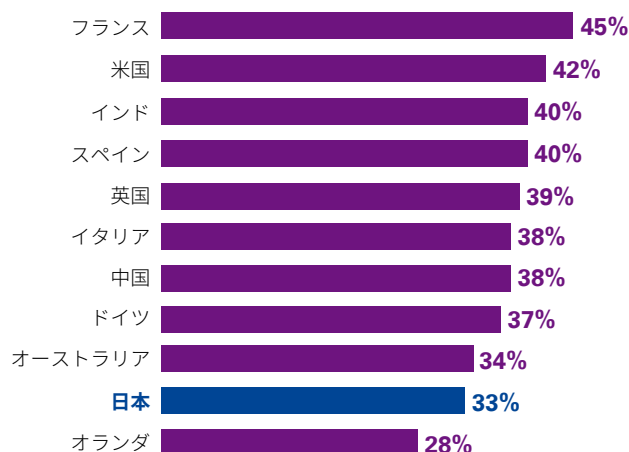
日本企業の破壊に向けた取り組みが他国と比較して遅れていることは前述したとおりですが、これは、「自社の成長のためにはビジネスの常識をチャレンジ・破壊することが必要」と強く同意しているCEOが、他国と比べて2番目に低い割合となっていることにも表れています(図20参照)。変革の推進や機動的な行動の重要性を理解しつつも、これまでのやり方を革新的に壊すことにためらいが見受けられ、未知の領域におけるビジネスを確立する確固たる決意が定まっていないようです。日本のCEOには、レジリエンス経営に向けた変革のマインドと行動力が求められます。

図19：フロント、ミドル、バックオフィスのシームレスな連携に関するCEOの意識



(出所) 2019 Global CEO Outlook, KPMG インターナショナル

図20：自社の成長はビジネスの常識をチャレンジ・破壊する能力に強く依存する(強く同意する割合)



(出所) 2019 Global CEO Outlook, KPMG インターナショナル



# レジリエンス経営に向けて



## 世界経済は未知の領域へと突入

CEOは、これまで以上に不確実かつ変動的であり、中長期的なリスクの脅威が高まるビジネス環境にさらされています。ディスラプションは必然の流れにあるなか、CEOは業界の破壊者になるために取り組もうとしています。このようなディスラプションが進む世界経済の成長に警戒感を強めています。

グローバルCEO調査

付属資料：  
日本のCEOの視点

主な調査結果

未知の領域へと突入

ディスラプションへの  
戸惑いから  
保守的な経営に

組織の真の  
レジリエンスに向けて

進化するCEOの役割

レジリエンス経営に  
向けて



## ディスラプションへの戸惑いから保守的な経営に

世界経済の成長への警戒感から、新興国市場と先進国市場ともに堅実路線の市場拡大戦略が取られ、また、R&Dや設備投資などの自社内のリソースの最適化・効率化が優先されるなど、成長戦略の施策に変化が生じています。ディスラプションが重要であることは理解しつつも、ディスラプションに対して戸惑いが生じ、コア事業を堅実に守るための慎重で保守的なビジネス判断が優先されている可能性があります。機動性をより重視し、変革と適応のレジリエンスを追求するグローバルの流れとは対照的に、日本のCEOはレジリエンスを保守的に捉えており、競争優位性を維持するためのビジネスモデルの見直しにも遅れが生じています。



## 組織の真のレジリエンスに向けて

真のレジリエントな経営を追求するためには、CEO自らが旧態依然とした組織・風土の変革と組織全体のDXを推進する必要があります。

組織・風土の変革として、経営陣改革や、素早く学ぶために失敗を許容する文化の醸成など、これまでも認識されていた日本企業の遅れている点の改善が急務となります。また、DXとして、CEOは、リスク回避や業務効率化のためだけでなく、競争優位性を創出するために、サイバーセキュリティについては後追いではなく先手を打った対策を行い、AIはビジネス価値につながる活用を行うことが重要です。また、今後の労働環境においては、人とデジタルを有効に組み合わせ、AIやRPAなどを活用する仕組みを立案・実行することが優先事項となります。これは働き方改革のスムーズな推進にも効果的です。



## 進化するCEOの役割

日本においては、現社長が影響力を持つ取締役会や指名諮問委員会で次期社長を任命することが多く、そのような状況下で、新CEOは戦略やビジネスモデルを抜本的に見直すことが難しく、また、失敗しないことを優先した経営がなされがちです。デジタル時代のあるべきCEOは、これまでのビジネス慣習や短期的財務成果のプレッシャーを克服し、長期的成長思考を保持し、将来のあるべき姿からのバックキャストによる、機動的な変革を進めていくことが求められます。これからの時代に求められる重要なデジタル戦略は、技術戦略や顧客重視の横連携された組織作りなど、人・組織・技術を融合して検討していかなければならず、それを自らリードする責任を持ち、自らが内部の破壊者となる決意のもと実行していくことが必要です。





---

グローバルCEO調査

---

付属資料：  
日本のCEOの視点

---

主な調査結果

---

未知の領域へと突入

---

ディスラプションへの  
戸惑いから  
保守的な経営に

---

組織の真の  
レジリエンスに向けて

---

進化するCEOの役割

---

レジリエンス経営に  
向けて

---

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](mailto:marketing@jp.kpmg.com)

[home.kpmg/jp](http://home.kpmg/jp)

## [home.kpmg/jp/socialmedia](http://home.kpmg/jp/socialmedia)



本冊子は、KPMG International Cooperativeが2019年5月に発行した「Agile or irrelevant: Redefining resilience — 2019 Global CEO Outlook」を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供す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。

©2019 KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan. 19-1054

Throughout this document, “we”, “KPMG”, “us” and “our” refer to the network of independent member firms operating under the KPMG name and affiliated with KPMG International or to one or more of these firms or to KPMG International.

The views and opinions expressed herein are those of the interviewees and survey respondents and do not necessarily represent the views and opinions of KPMG International or any KPMG member firm. KPMG’s involvement is not an endorsement, sponsorship or implied backing of any company’s products or services.

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

Designed by Evalueserve.

Publication name: Agile or irrelevant: Redefining resilience — 2019 Global CEO Outlook

Publication number: 136248-G

Publication date: May 2019