



より機動的に、 レジリエンス経営へ

グローバルCEO調査 2019 日本企業の特徴
速報版

2019年5月

KPMGジャパン

レジリエンスの 再定義が 始まっている

今回の調査で発見された重要事項の1つは、世界全体の3分の2以上のCEOが「機動性が新たなビジネスのカギとなる」と考えていることでしょう。この機動性への注目は、これまで短期的な逆風への対応が強く連想されていた『レジリエンス』という言葉が再定義されたとも言えます。近年の社会的、経済的および技術的な逆風はもはや短期的なものではなく、この世界で成長し続けるために、躊躇なくビジネスモデルを破壊し続けなければなりません。つまり、機動的な変革と適応が真のレジリエンスということです。

日本では、経営の機動性より慎重さへの揺り戻しの傾向が見られ、未知の領域への戸惑いが見られました。破壊的な時代で成長を続けるためには、日本のCEOは、保守的なレジリエンスから真のレジリエンスに向けたデジタルトランスフォーメーションを推進し、自らおよび組織全体の役割・責任を進化させていく必要があります。

主な調査結果



未知の領域

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

予測不能なリスク

- ▶ 環境や破壊的技術などの中長期的なリスクが上位に

新たな競争環境

- ▶ ディストラクションへの不安がある中、6割のCEOが自ら業界の破壊者となるべく取り組もうとしており、昨年から11ポイント増加

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



不確実な時代における経営モデル

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、経営モデルは保守的なレジリエンスに

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

失敗から学ぶ企業文化とイノベーションプロセス／実行の改善

- ▶ 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
- ▶ 「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、昨年から増加

保守的なレジリエンス

- ▶ 「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

機動的な組織に向けた経営陣改革

- ▶ 「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



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

- ▶ 「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

- ▶ 「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%

Workforce 4.0

- ▶ 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



CEOの進化

レジリエントなCEOは、変革に対する意欲と機動性のある行動が必須

経営者の変革に対する意識

- ▶ 「以前より在任期間が短くなっており、機動性をも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ぬ」と考えているCEOは半数以下

デジタル時代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

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

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。

予測不能なリスク

▶ 2018年の調査からリスク情勢に変化が見られ、環境／気候変動リスクが1位に上り、また、CEOの7割が「低炭素、クリーンテクノロジーにシフトする世界の流れを予測して取り組めるかが自社の成長を左右する」と考えています。そのほか破壊的技術のリスクやサイバーセキュリティリスクなど、デジタルにまつわるリスクも上位にあげられており、中長期的な脅威への懸念が強まっています(図1参照)。サステナブルな経営を要求する投資家からのプレッシャーを常に感じていることも要因と考えられます。

▶ このような環境の中、昨年と比較し、「シナリオ・リスクモデリングの専門家」の有用性が急激に高まっており(20%から57%)、リスクに対するデータを用いた分析が本格的に始められたと推測されます。

新たな競争環境

▶ 競争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CEOは59%に至り、昨年から11ポイント増加しています。ただし他国と比較すると、業界の破壊者になるための取組み割合は11か国中7番目となっており、日本では取組みが遅れていることがうかがえます(図2参照)。

世界経済の見通しへの警戒感

▶ 今後3年間の世界経済の成長見通しについて、「非常に自信がある」または「自信がある」と回答したCEOは昨年の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、世界経済の見通しへの警戒感が強まっています。米国では前回より自信を持つCEOが増加し、87%に至っていますが、オーストラリア、英国、フランス、中国の4つの国では、その割合が半数以下にとどまっています。自社の成長についても日本のCEOの87%は自信があると回答し、昨年と変わりませんが、国別では一番低い割合となっています(図3参照)。一方、調査対象全体(以降「全体」)では、自社の成長に自信を持つCEOが90%から94%に増加しています。

図 1: 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	2018
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	2018
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

図 2: 競争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)

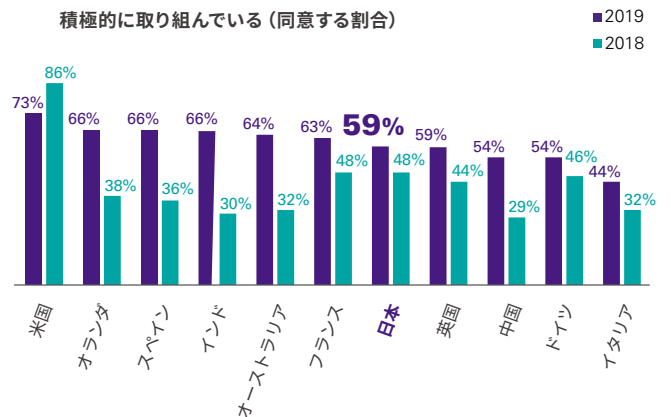


図 3: 成長見通しに対する自信: 「非常に自信がある」、または「自信がある」と回答した割合

	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% ▲
日本	62%	85% ▼	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% ▼	日本	87%	87% ▼

不確実な時代における経営モデル

CEOのディスラプションへの意識も変わりつつありますが、他国と比較するといまだ保守的で、取組みに対しては慎重さが窺えます。真のレジリエントであるためには、CEOは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。

成長戦略の施策の変化

▶ 今後3年間で優先する成長戦略は、「オーガニックグロース」(29%)と「第三者との戦略的提携」(28%)が上位ですが、「第三者との戦略的提携」の回答割合は2018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4参照)。

▶ 今後3年のM&Aに対する意欲は、2018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。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(図5参照)。

▶ オーガニックグロースの重要度が依然高いこと、M&Aへの意欲は大規模なものではなくアウトソーシングの重要性が増していること、を総合的にとらえると、昨年と比較し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。

失敗から学ぶ企業文化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、米国(80%)と比較するとかなり低い結果となっています。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、改革の推進強化を課題ととらえているようです。失敗から素早く学び次のアクションにつなげられることは、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改革プロセスの改善が急務と言えます。

保守的なレジリエンス

▶ 不確実な環境における真のレジリエントな事業の定義について、「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。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、コア事業を守ることを優先しています(図6参照)。

▶ また、「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7参照)。「機動的な決断」と「慎重な決断」の間で揺らぐCEOの姿が見て取れます。さらに、「自社が必要とする経営の機動性を実現するための唯一の方法は、第三者との提携強化である」と考えるCEOは昨年の72%から18ポイント減少し今回は54%となっており、前述のとおり本業による成長戦略や効率化にシフトしている可能性が読み取れます。

図4: 今後3年間で優先する成長戦略

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

図5: 今後3年間のM&Aに対する意欲

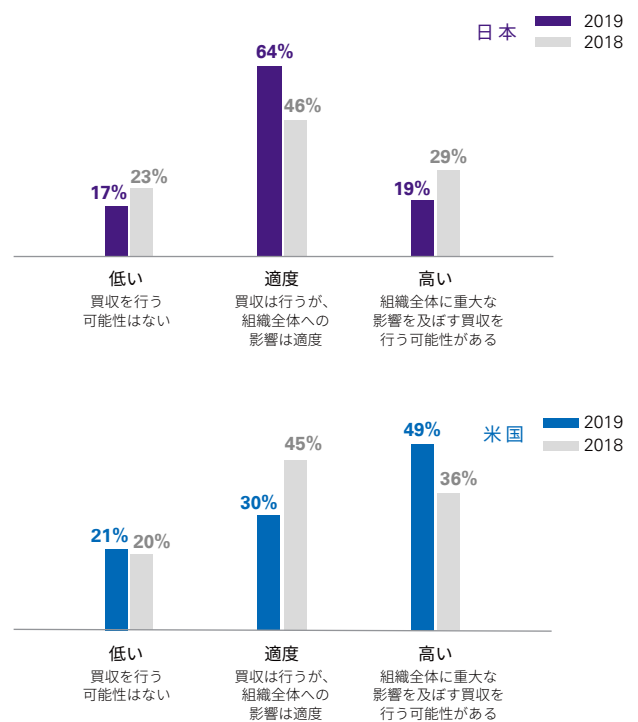
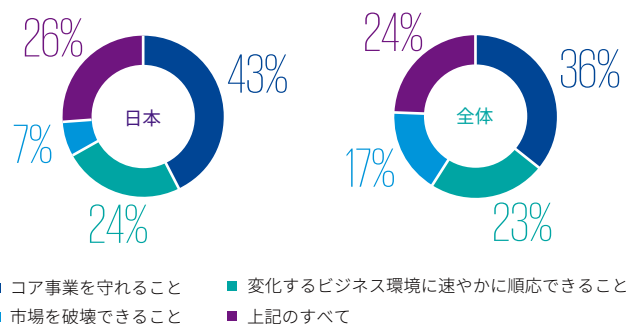


図6: 不確実な環境において、真のレジリエントな事業とは:



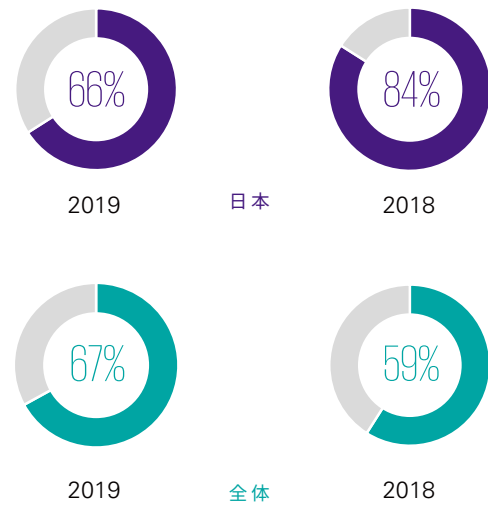
▶「業界の破壊が起きた時にビジネスモデルを見直し競争優位性を維持できる仕組みを確立している」と回答したCEOの割合は11か国中10番目と低く、変革の態勢に遅れが生じています。

▶日本では、世界経済への警戒感から、混乱をもたらす可能性がある大規模な変革よりも、コア事業を堅実に守るためのリソース最適化に向けた保守的なレジリエンスが取られ始めているとも考えられ、不確実な時代における変革と適応の戦略に戸惑いが生じている状態にありそうです。

機動的な組織に向けた経営陣改革

▶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、変革が進んでいる中国(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低くなっています。時代にあった機動的な組織を作り上げるためには、多種多様な能力をもつ経営陣の構成へと改革が求められます。

図 7: 経営の機動性は企業の存続を左右する (同意する割合)



組織のデジタル革新

レジリエンスを強化するためには、CEOは組織レベルでの人材のデジタルスキルの向上と技術の刷新を行う必要があります。デジタル時代における組織的なトランスフォーメーションが急務と言えます。

サイバー戦略の重要性

▶75%のCEOは「ステークホルダーの信頼獲得には、強固なサイバー戦略が必須である」と回答し、昨年から10ポイント上昇しています。また、サイバー攻撃に対する準備状況も前回から大幅に改善し、66%が準備完了としています。ただし、競争優位性を生み出す戦略的な機能として情報セキュリティをとらえるCEOは他国と比較して少なく(図8参照)、リスク回避および投資家対応に終わっている可能性があります。

Technology 4.0

▶AIはパフォーマンス変革に寄与するものですが、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9参照)。取組みが遅れている中、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想定しています。業務効率化のためのAI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。

Workforce 4.0

▶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言ったデジタル人材の有用性の認識が急激に高まり、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。

▶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ます。

図 8: 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)

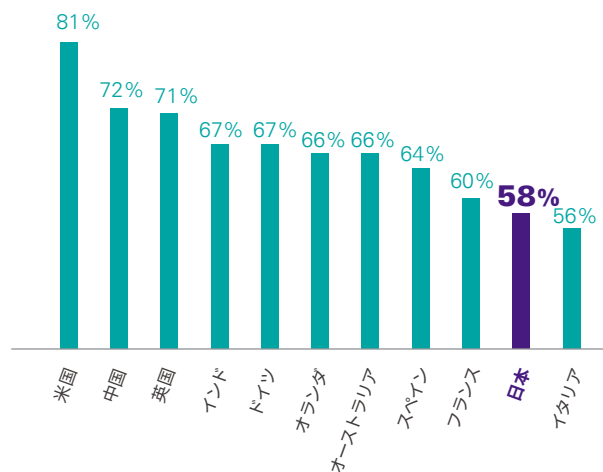
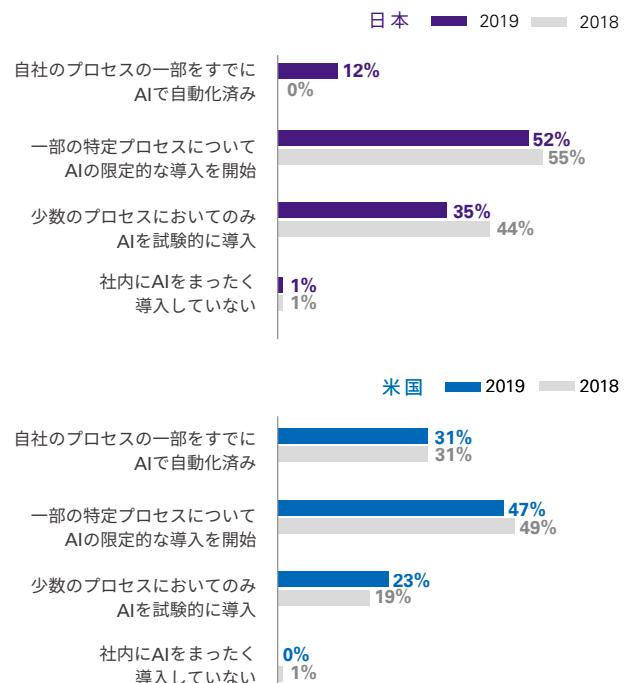


図 9: AIの導入状況



CEOの進化

レジリエントなCEOは、変化の激しい環境の中で成長していくため、現状に囚われず、機動性をもって変革にチャレンジしていくことが求められます。しかしながら、レジリエンスの意識はありつつも、行動が追い付いていないように見受けられます。

経営者の変革に対する意識

▶「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。

▶7割のCEOは「以前より在任期間が短くなっており、機動性をも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に対して早く結果を残す必要性を強く感じています。

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。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10参照)。日本のAIが成長戦略として位置付けられていないのも、上記と関連している可能性があります。

▶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(図11参照)。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、各国と比較しても少なくなっています(図12参照)。自らの責任としてより強いリーダーシップの下、変革を進めていく必要があります。

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」と強く同意しているCEOは他国と比べて2番目に低い割合となっています(図13参照)。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ようです。日本のCEOには、変革のマインドと行動力が求められます。

図 10: 自社の技術戦略を自らリードしている (同意する割合)

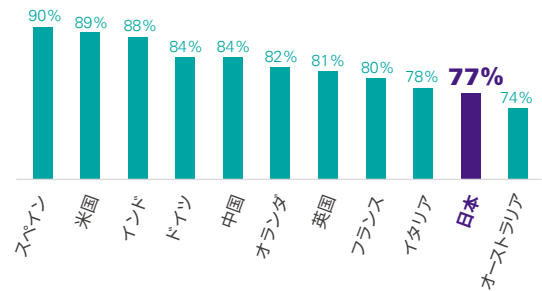


図 11: フロントがミドルとバックオフィスとシームレスに連携していることが、より強固な顧客体験を創造するカギである (同意する割合)

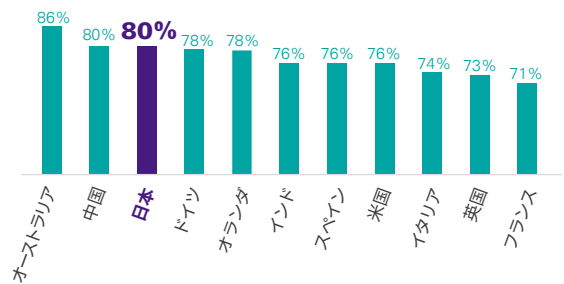


図 12: フロント、ミドル、バックオフィスの連携を保証することは、これまで以上にCEOとしての自らの責任である (同意する割合)

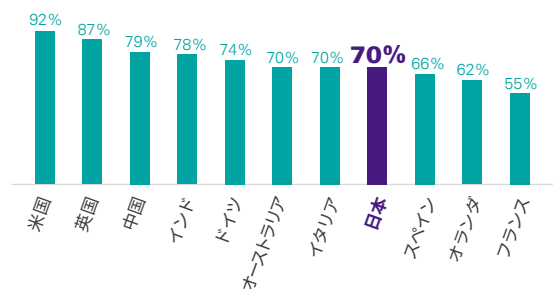
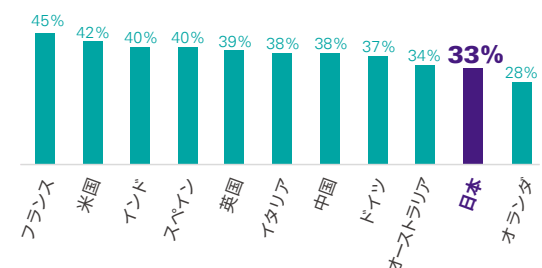


図 13: 自社の成長はビジネスの常識をチャレンジ・破壊する能力に依存する (強く同意する割合)



レジリエントな組織の構築に向けて

未知の領域

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中、業界の破壊者になるための取組みは進んでいますが、他国と比較するとまだ遅れている状態です。CEOは、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。

不確実な時代における経営モデル

ディスラプションが続く中、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表れています。市場破壊が重要であることは理解しつつも、変革と適応の戦略に戸惑いが生じ、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なされている可能性があります。機動性をより重視する真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、保守的なレジリエンスとなり、競争優位性を維持するためのビジネスモデルの見直しも他国ほど進んでいません。素早く学ぶための失敗を許容する文化の醸成や、多種多様な能力をもつ経営陣への変革にも遅れが生じています。

組織のデジタル革新

真のレジリエンスを追求するためには、CEO自らが組織全体のデジタル変革を推進する必要があります。CEOは、新しいテクノロジーから最適な効果を得るために、サイバーセキュリティリスクやAIを深くかつ適切に理解し、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の戦略として位置づけ、リードする必要があります。特に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。

CEOの進化

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トिंगによる、機動的な変革を進めていくことが求められます。技術戦略や顧客重視の横連携された組織作りなど、これからの時代に求められる重要なデジタル戦略を自らの役割・責任としてとらえ率先して実行していくことが必要です。

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

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 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. 19-1032

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