



# KPMGグローバル CEO調査2020

COVID-19 特別版



KPMG International

---

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

# 序文



**Bill Thomas**

KPMGインターナショナル  
グローバルチェアマン兼CEO

## 新型コロナウイルスの世界的な感染拡大により、リーダーシップのあり方が見直された

コロナ危機により、世界中のCEOにはわずか数ヶ月前には想像できなかったリーダーとしての資質が求められるようになり、すでに多くの面からリーダーシップのあり方が見直されています。世界のあらゆる国、企業、個人が、程度の差こそあれコロナ禍の影響を受け、かつそれぞれが異なる状況にあります。多くの人々にとって将来は不透明です。

この複雑な状況を紐解くため、KPMGは世界の主要企業のCEOを対象に調査を行いました。第1回の調査は1～2月に実施されましたが、その後の世界的な感染拡大のなかで、CEOの将来の見通しと優先課題は大きく変化すると想定されたため、7～8月に追加調査を行いました。この追加調査では、将来の成長への自信について再度質問を行ったほか、これまでに経験したことがない危機への対応についても質問を行い、CEOの戦略や意識の変化に関する分析を行いました。

この追加調査結果から、CEOは感染拡大前と比較し、世界経済の成長に対する自信を失っていることがわかりました。また、それだけではなく、CEOには優先すべき課題を調整する必要が生じ、多くは、最も重要な課題、すなわち従業員の健康と幸福、そして社会への貢献を重視していることが明らかになりました。

CEOは市場破綻が起こり得るかもしれないという危機を前に、組織として確固たる行動をとっています。調査によると、CEOは自社のデジタルトランスフォーメーション (DX) を加速させるとともに、新たな需要に確実に適応できる組織に必要な人材の確保 (人材パイプラインの構築) に取り組んでいます。また、世界が直面する多くの問題の解決に貢献できるよう、組織のパーパス (存在意義) を刷新することに着手、またはその検討を開始しています。

初めて経験する試練のなか、本調査に時間を割いていただいたCEOの皆様には心より感謝申し上げます。皆様のご協力により、今回の調査では重要なトレンドが明らかになっています。本調査が皆様にとって興味深い内容になっていれば幸いです。

本調査において、「私たち」および「KPMG」はグローバル組織またはKPMG International Limited (KPMG International) 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。KPMG International Limitedは英国の保証有限責任会社 (private English company limited by guarantee) であり、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。全てのメンバーファームは、KPMG Internationalまたは他のメンバーファームに、第三者に対する義務を負わせまたは拘束する権限を有しておらず、またKPMG Internationalも、全てのメンバーファームにそのような義務を負わせまたは拘束する権限を有していません。

# 目次

主な調査結果 ●	04
パーパス (存在意義) ●	06
プロスペリティ (成長と繁栄) ●	11
プライオリティ (優先課題) ●	16
ニューリアリティの考察 ●	20
本調査について / 謝辞 ●	22

# 主な 調査結果

「KPMGグローバルCEO調査2020：COVID-19特別版」は、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的な拡大を背景としたCEOの戦略や意識の変化について、新たな視点から分析を行った調査です。KPMGは、多くの国が都市封鎖（ロックダウン）による深刻な影響を受け始める前の2020年1～2月に、1,300人のCEOを対象に初回調査を実施しました。その後、CEOの意識の変化を検証するため、7～8月初旬に315人のCEOを対象に追加調査を行いました。主な調査結果は以下のとおりです。

## 人材と新しい働き方：

企業はリモートワークの推進により、潜在的な採用候補者の人材プールが拡大していることから、自社の採用戦略が変化すると想定しています。また、将来の働き方を検討し、短期的には自社のオフィススペースの見直しを検討しています。

## リスクの変化：

コロナ危機以降、企業の成長にかかわるリスクとして「人材リスク」が急浮上し、「サプライチェーンリスク」と「保護主義への回帰」を上回る、最大の懸念事項となりました。

## デジタル化の加速：

CEOはデジタルトランスフォーメーション（DX）に大きな期待を寄せています。また、過半数のCEOがロックダウン期間における自社のDXの加速を実感しています。

今回の調査で特徴がみられたのは、「パーパス (存在意義)」「プロスペリティ (成長と繁栄)」「プライオリティ (優先課題)」の3つのテーマでした。

## パーパス (存在意義)

人命や健康上の危機下において、CEOは重要な社会的課題に取り組み、存在意義のある、社会から信頼される組織づくりに専念している

### ● パーパスに対する意識の変化

1~2月の調査では、組織の主たる目的について、あらゆるステークホルダーに対する長期的な価値の提供や社会への貢献であるとしたCEOが77%を占めていました。また追加調査では、CEOの79%がコロナ危機以降、組織のパーパスに以前よりも感情移入するようになったと答えています。

### ● 共感から行動へ

自身や家族が新型コロナウイルスの影響を実際に受けたCEOは39%で、その結果、55%がコロナ禍への戦略的対応を変更しています。

### ● 平等のために立ち上がる

1~2月の調査では、CEOの65%が、人々は企業が社会的課題への対応をすることを期待していると回答していました。また、追加調査では81%が新たな人種差別防止策を導入しています。

## プロスペリティ (成長と繁栄)

CEOは危機対応に加え、自社の長期的な成長と繁栄に照準を合わせている

### ● 逆境下における成長

追加調査では、CEOの約3分の1 (32%) が、年初に比べて世界経済の長期的な成長見通しに自信を持ってなくなったと回答しています。

### ● デジタル化の加速

CEOの80%はコロナ危機下でDXが加速したと回答しており、なかでもオペレーションのデジタル化が最も進展し、30%がコロナ危機前に予想していた数年先の導入状況に到達したと回答しています。

### ● 人材の重視

「人材リスク」は企業の長期的成長にとって最大の懸念事項として急上昇しています。

## プライオリティ (優先課題)

CEOは、コロナ後に必要となる組織的能力を強化するための変革を進めている

### ● ESGへの注力

CEOの71%が、コロナ危機対応の結果として得られた気候変動にかかわる成果を維持したいと回答しています。また65%は、気候変動リスクへの対応は、今後5年間の自らのキャリアにも影響を及ぼすと考えています。

### ● 将来の働き方・人材

CEOの77%が、コロナ後もデジタルコラボレーションとデジタルコミュニケーションツールを継続的に利用すると回答しています。また、73%がリモートワークの拡がりや採用候補者の人材プールが拡大しているとみています。

### ● 顧客中心のサプライチェーン

感染拡大の影響を考慮し、顧客ニーズの変化に対応する機動力を高めたいという思いから、CEOの67%がグローバルサプライチェーンのあり方を見直さざるを得ないと回答しています。

# パーパス (存在意義)

79%は、コロナ危機の結果、ステークホルダーのニーズに対応できるよう自社のパーパスを見直さざるを得なくなっている

コロナ禍は、従業員の健康と生活、そして企業と業界の未来に深刻な影響を及ぼしており、CEOにとって、リーダーとしての実力と耐性を試される最大の局面となる可能性があります。世界の主要企業のCEOは、この史上類をみないコロナ禍を機に、社会および経済に対して企業の存在意義を示しつつ、影響力を強化し、組織を導こうとしています。経営トップとして、人材と社会的責任の遂行を最優先課題としながら、共感と思いやりに基づく経営を行っています。そして、世界経済の成長が不安視されるなかでもビジネス機会を模索し、ニューリアリティ（ニューノーマル）に向かって自社を変革しています。

## パーパスに対する意識の変化

2020年1～2月の調査では、多くのCEOが、組織の主な目的が、単なる利益追求のみから社会における存在意義も考慮する方向に転換すると考えていることがわかりました。自社の目的に関する質問に対しては、4分の1弱（23%）は株主の価値向上という比較的狭い範囲を捉えていましたが、54%はあらゆるステークホルダーを意識した、パーパスを核としたアプローチを採ることとし、5分の1（22%）は社会の改善であるとしていました。

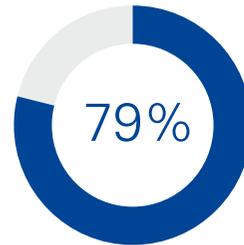
7～8月の調査では、パーパスは危機下における従業員から地域社会までのあらゆるステークホルダーのニーズに応えるために実施すべきことを理解するのに役立っています（図1参照）。英国で最も古い歴史を持つ企業の1つ、**NatWest Group（旧RBS社）のAlison Rose氏**にとって、パーパスは何よりも顧客対応の指針となっています。同氏は、パーパスについて「お客様の状況を真剣かつ慎重に聞き、適切な支援を確実に行き、責任ある貸し手になること」としています。「当社は支援が届くよう、社会的に弱い立場のお客様とNHS（国民保健サービス）加入就労者のための専用電話回線を設けています。さらに、弱い立場にあるお客様との通話プログラムを作り、20万人以上の方と積極的に連絡をとっています。」また、従業員の面でのパーパスは、在宅勤務への全面的なシフトに伴って従業員が必要としている支援内容を理解することです。同氏は、「CEOは従業員の生活への影響を理解していることを、よりわかりやすく、より共感と熱意を持って示す義務があります」と説明しています。「誰もが労働環境だけでなく、それぞれの生活でも困難に直面しています。」



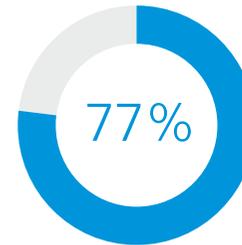
“CEOは従業員の生活への影響を理解していることを、よりわかりやすく、より共感と熱意を持って示す義務があります。”

**Alison Rose氏**  
NatWest Group  
グループCEO

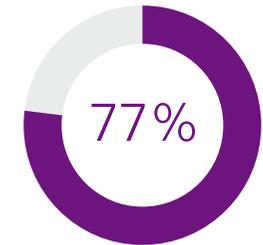
図1：コロナ禍を踏まえ、CEOはパーパスがこれまで以上に有効かつ重要であると考えている



危機以降、パーパスに対して、より感情移入するようになった



パーパスは当社が従業員、地域社会、顧客、パートナー、投資家等のステークホルダーのニーズに応えるために必要なことを理解するために有効である



パーパスはコロナ関連の意思決定を迅速かつ有効に行うための明確な基軸となっている

出典：KPMG 2020 CEO Outlook: COVID-19 Special Edition

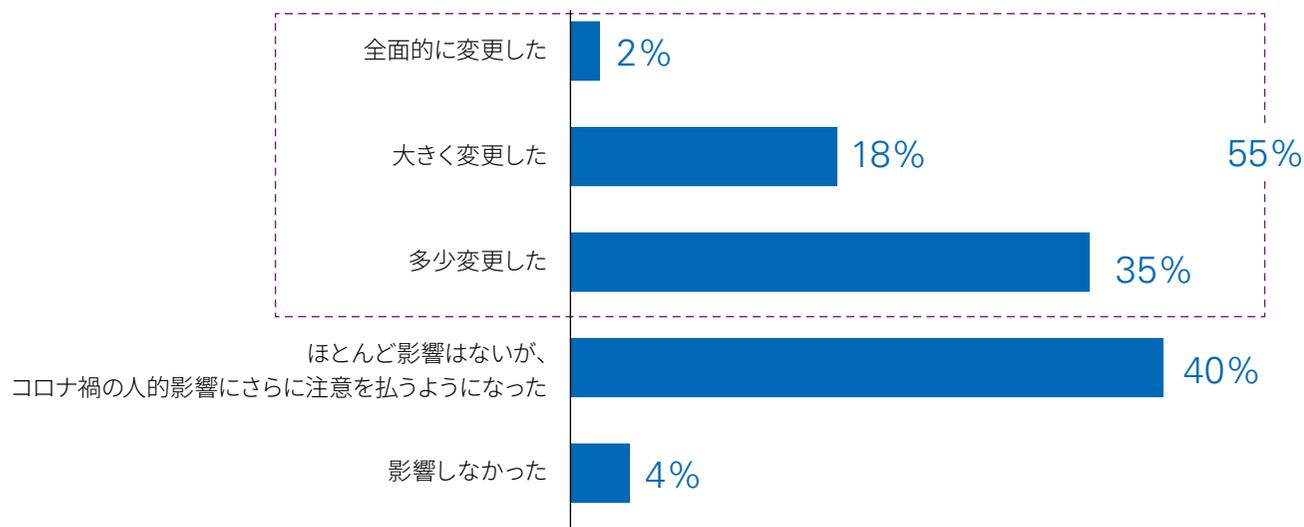
パーパスはCEOにとって経営の柱となっています。79%が、コロナ危機以降、自社のパーパスに対してより感情移入するようになったと回答しています。同時に、感染拡大による甚大な影響は、多くのCEOにとって、現在のパーパスがステークホルダーのニーズに合致しているかどうかを見直すきっかけにもなりました。実際に、97%が感染拡大の結果、自社のパーパスを見直さざるを得なかったと回答しています。そのために、それぞれのステークホルダーの意見を聞き、対話を促進することが重要です。特に、それぞれのステークホルダーのニーズが異なり、それに応えるために現在のパーパスを変更すべきことがわかった場合は、対話が極めて重要になります。

### 共感から行動へ

このように、感染拡大時にパーパスに対してCEOの個人的な感情移入がなされる背景には、従業員や地域住民と同じように、CEOやその家族も健康上の問題に直面していることが考えられます。実際、3分の1超（39%）のCEOが自身または家族の健康がコロナの影響を受けていました。

コロナ禍は多くの人にとって忘れられない出来事となるはずですが、CEOは有効な情報に基づくだけでなく、信頼に足る判断を下せるよう、コロナ禍自体とそれに関する自らの体験を活かそうという意思があります。個人的に新型コロナウイルス感染症による健康上の影響を受けたCEOのうち、コロナ禍への対応戦略に変更が生じなかったのはわずか4%でした（図2参照）。全面的に、あるいは一定程度、戦略的対応を変更したCEOの割合は55%に及んでいます。残りの40%は戦略を変えていないものの、コロナ禍の人的影響にさらに着目するようになりました。

図2：CEOが自身あるいは家族の健康に新型コロナウイルス感染症の影響を受けた結果、コロナ禍への対応はどの程度変わったか



(四捨五入により合計は99%となる)

出典：KPMG 2020 CEO Outlook: COVID-19 Special Edition

**Zurich Insurance GroupのCEO、Mario Greco氏**は、危機下において従業員の健康を守り、将来に向けてたくましく意欲ある労働力を育成するうえで、従業員への配慮と思いやりを根ざしたリーダーシップが極めて重要であると考えています。Zurich社では、この従業員の健康を重視する姿勢が具体的な行動に結び付いています。例えば、同社では従業員の希望に応じて本人とその家族の検査を実施しています。同氏は、「危機下において試されるリーダーとしての資質は、従業員の健康を守る責任感です」と指摘します。「それはリスクを減らすことから始まります。生命を危険にさらす保険会社には誰も入社しません。これは私が従業員に繰り返し伝えていることです。」

今回の危機では、従業員の恐怖や不安を払拭するため、人を気遣うリーダーシップも求められています。「これまでの職場の話題は、ビジネス中心でした。しかし今、従業員の心配事は自身と家族の将来です。今のCEOは、役職を超えて、一人ひとりに向き合える“ピープルリーダー”になることが何よりも求められています。」



“ 感染防止策やさまざまな保健医療支援の取組みを通じて地域社会を支えました。結果、それが当社と地域社会の絆をさらに強めました。 ”

**Andreas Shiamishis氏**  
Hellenic Petroleum社  
CEO

## 平等のために立ち上がる

1～2月の調査では、CEOは重要な社会的課題の解決をリードする意思を強めていました。約3分の2 (65%) のCEOが、対処されていない社会的課題に企業が対応することを人々は期待していると認識していました。同時に、76%は、自身には「社会的課題に変化を起こすリーダー」になる個人的責任があると考えていました。

コロナ禍では、多くの企業が現場従事者向けの製品やサービスの開発から資金支援まで、国の対策のなかで重要な役割を果たしています。ギリシャの石油製品の精製販売大手、**Hellenic Petroleum社のCEO、Andreas Shiamishis氏**は、従業員の保護や事業継続計画、運転資本を含むコロナ禍での優先策を数多く行いました。同時に、危機を乗り越えようとしている社会に対する支援も重視しました。

同社はまず、ギリシャの国民医療制度に多額の寄付を行い、特に必要とされていた医療機器・用品に資金が充当されました。また、ギリシャの危機対応能力の強化につながった行動もありました。同氏は、「当社は最初からウイルス検査に尽力した唯一の組織でした」と述べています。「3月初めには、効率的な検査装置を発注していました。早期に輸入したことにより、国の検査能力は倍増しました。」 Shiamishis氏は、この貢献は同社とコミュニティの絆の構築に欠かせないと考えています。「当社は、感染防止策やさまざまな保健医療支援の取組みを通じて地域社会を支えました。結果、それが当社と地域社会の絆をさらに強めました。」

---

**76%**のCEOは、1～2月の調査において、社会的課題に変化を起こすリーダーになる個人的責任があると回答

---



“人種による不公平を容認するつもりはなく、当然議論すべき課題でした。”

**Hans Vestberg氏**  
Verizon Communications社  
チェアマン兼CEO

## 81%のCEOが、新規の人種差別防止策を公表済みか、公表予定であると回答

コロナ禍の試練、すなわちマイノリティに対する差別への企業の取組みには、多種多様な人材の活用が極めて重要であり、CEOは差別防止策を強化しようとしています。5月25日のジョージ・フロイド氏の死をきっかけに発生した大規模な抗議活動を受けて、CEOの81%が今年に入ってから新しい人種差別防止策を公表したか、近々公表する予定であると回答しました。

**Verizon Communications社のチェアマン兼CEO、Hans Vestberg氏**にとって、人種的不平等の是正に貢献することは、同社の社会的課題への対応や戦略、リーダーシップ哲学の延長線上にあり、極めて当然の流れでした。「社会的課題に対して自らの考えがあれば、戦略に組み入れます」と同氏は言います。「私は常にダイバーシティとインクルージョンを支持してきました。私は4つの大陸に住み、働いてきたので、1つの部屋に私と同じような人間が7人いたら悲惨なことになるとわかっています。ダイバーシティとインクルージョンは当社のリーダーシップ哲学の1つで、社是でもあり、それについて議論するのはごく自然なことです。」

Hans Vestberg氏は、同社が人種の平等と社会的正義に取り組む組織に1,000万米ドルの支援を行うことを従業員に伝えた動画のなかで、感情をあらわにしました。同氏は、許容できないものには強い姿勢を示すことが道徳上不可欠であると信じています。「人種による不平等を容認するつもりはなく、当然議論すべき課題でした」と同氏は言います。「当社ではダイバーシティをまさに構築しているところです。顧客基盤は多様であり、組織も多様です。」

調査時点ですでに新しいダイバーシティ対策と人種差別防止策を導入済みのCEOに、実施した施策を尋ねた結果、上位3分野は以下のとおりでした。

- 1 パフォーマンス管理
- 2 寄付などの対外支援
- 3 アライシップ（社会的弱者への理解や支援）研修などの支援

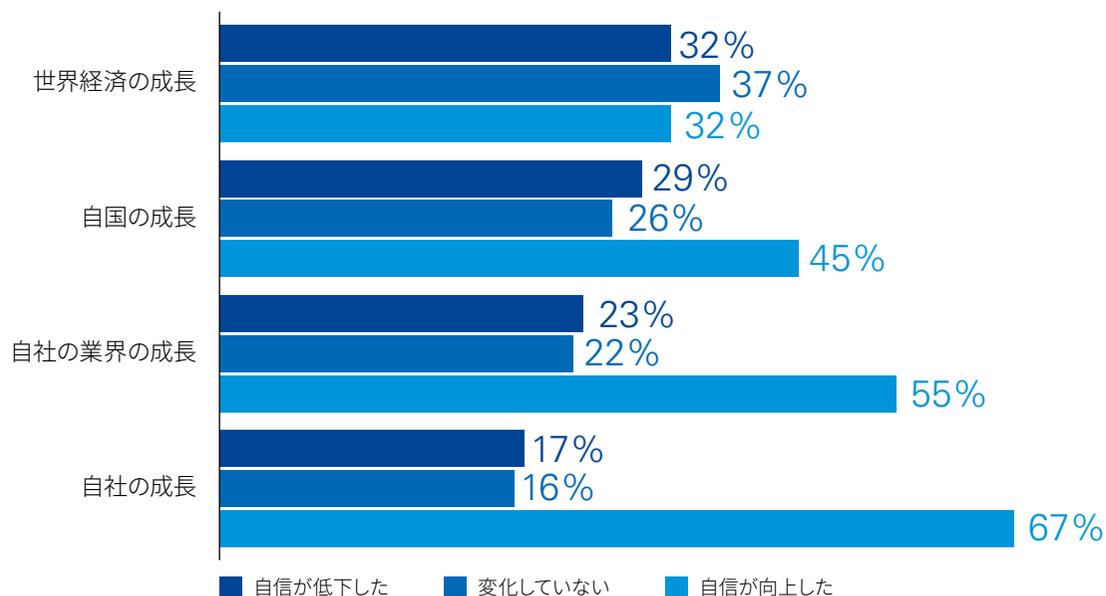
人種差別防止策とパフォーマンス目標を連動させることは、ダイバーシティに向けて具体的かつ測定可能な目標を設定することのみならず、すべての経営者と管理職の間で職場における公平性を維持する責任を共有することにつながります。

# プロスペリティ (成長と繁栄)

## 逆境下における成長

今回の調査では、コロナ危機が世界経済の成長に対するCEOの自信を揺るがせたことが浮き彫りになりました。今後3年の世界経済の成長見通しに関しては、3分の1 (32%) のCEOが、2020年初めに比べて自信が低下したと回答しています。しかし、自社の成長見通しについて自信が低下したと回答したのは17%にとどまり、それほど大幅な低下にはなりませんでした。CEOは、自身がコントロールし、影響力を行使できる自社のかじ取りに自信を持っています (図3参照)。

図3：年初と比較した今後3年間の世界経済、自国、自社の業界、自社の成長に対するCEOの自信の変化



(質問) 以下の分野の今後3年間の成長見通しについて、2020年年初と比較した自信の変化を回答してください。

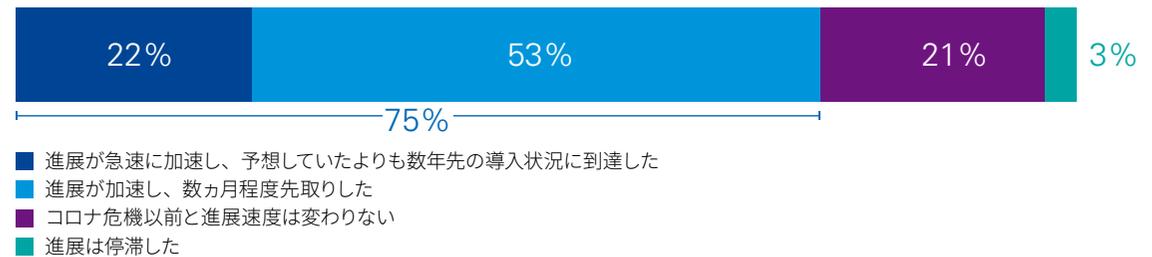
出典：2020 KPMG CEO Outlook, COVID-19 Special Edition



## デジタル化の加速

CEOは、今後3年間の自社の成長見通しに自信を高めています。これは、CEOが自らハンドルを握り、決断できる立場にあることが1つの要因です。CEOがコントロールできる最も重要な打ち手の1つであり、かつ主たる成長の推進力はデジタル化です。ソーシャルディスタンスなどの要因からインターネット通販などのオンライン取引が増えているため、企業は、顧客の求めるものが何か、それをどのように届けるかについて見直しを迫られています。調査では、CEOの75%が、コロナ禍がシームレスなデジタル顧客体験の創出を加速させたと回答しており、5分の1以上(22%)は、進展が急激に加速し、予想していたよりも数年先の導入状況に達したと回答しています。デジタル化の加速は、顧客体験、ビジネスモデルのイノベーション、人材、オペレーティングモデルなどのあらゆる分野に及んでいます(図4参照)。

図4：デジタル顧客体験の進展の加速



出典：KPMG 2020 CEO Outlook, COVID-19 Special Edition

**Thomson Reuters社**では、DXはすでに成長戦略とオペレーティングモデルの柱となっています。しかし、**社長兼CEOのSteve Hasker氏**は、デジタルビジネスモデル戦略を加速させているのは顧客の意識と行動の変化であると説明しています。「当社はお客様と一緒に、クラウドによるリアルタイムのビジネス情報のデジタル配信サービスの導入という大きな変革を経験してきました。クラウドや次世代デジタルソリューションへの移行に対するお客様の抵抗感は、全くなくなったとは言えませんが、おおむね払拭されました。新しいものを受け入れるのには3~4年程度かかると想定していたものが、3~4ヶ月で一気に進んだ実感があります。」

“クラウドや次世代デジタルソリューションへの移行に対するお客様の抵抗感は、全くなくなったとは言えませんが、おおむね払拭されました。”

**Steve Hasker氏**

Thomson Reuters社  
社長兼CEO



“危機下において試されるリーダーとしての資質は、従業員の健康を守る責任感です。”

**Mario Greco氏**

Zurich Insurance Group  
グループCEO

KPMGインターナショナルのアドバイザー兼担当グローバル責任者、Mark A. Goodburnは、顧客ファーストで成長を目指すことのほか、例えばディスラプションに直面した際に柔軟にオペレーションを行えるようなデジタルテクノロジーが、レジリエンスの重要な要素であると指摘しています。さらに、「企業が事業の将来を見据えてDXへの投資を増加させていることは明白です」と述べています。「CEOは、業務をどのようにデジタル化できるか、技術の進歩が顧客体験と従業員エンゲージメントの促進にどのように機能し得るかを継続的に精査しています。」

企業の課題は、コロナ禍への短期的な対応は避け、長期的に最も価値を生み出せる分野への取組みと投資に集中することです。調査では、DXの加速における最大の課題は、「将来のオペレーションシナリオの洞察力不足」であることが明らかになりました。企業は、顧客行動の変容といったコロナ関連の変化が、コロナ禍の単なる一時的な影響ではなく、新たに浮上してきた恒久的なトレンドであるかどうかを見極める必要があります。

### リスクの変化

CEOは、長期的な成長のロードマップを描くにあたり、ロックダウン中に取り組むべき新たな課題があることを理解しています。主要市場において感染拡大の第2波が生じれば、従業員のつなぎとめや採用、労働生産性の維持などの状況が悪化し、CEOの懸念が高まると考えられます。

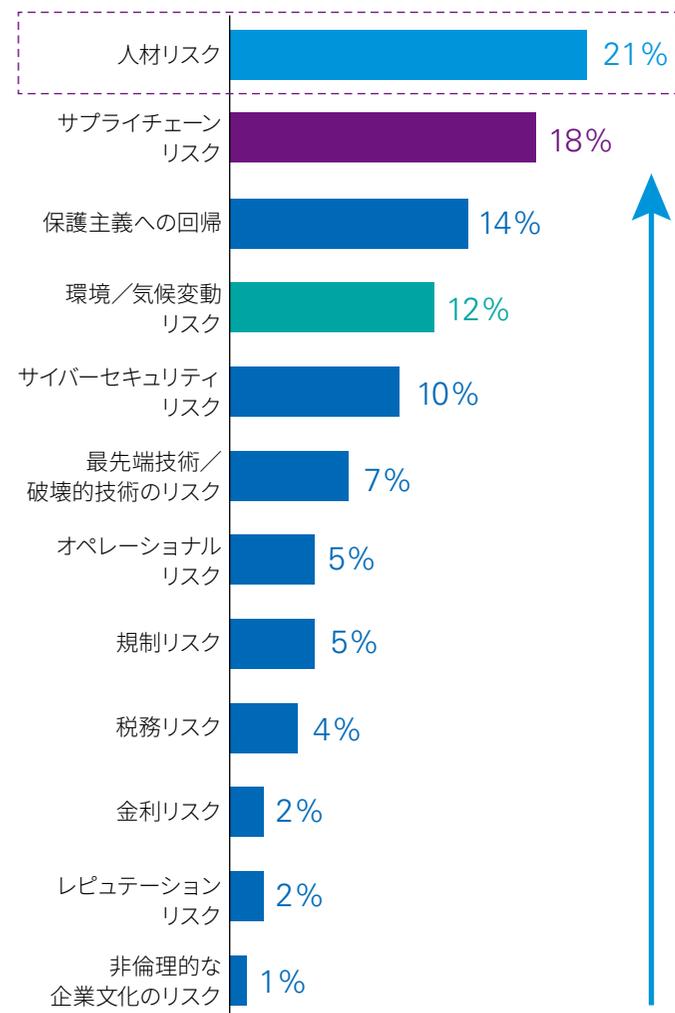
1～2月の調査時には、人材リスクは12個のリスク項目のなかで、成長を脅かすリスクとして最も関心の低いリスクでした。しかし、感染拡大以降、人材リスクは他の11項目を抜き、サプライチェーンリスク、保護主義への回帰、環境／気候変動リスクを押さえて最大の懸念事項となりました（図5参照）。

サプライチェーンリスクは、1～2月調査時の9位からランクを上げ、現在は2位に浮上しています。このリスクは、貿易摩擦に起因するものであれ、気候変動に起因するものであれ、不確実性の高まりに伴い、COVID-19の拡大以前から注視されていました。さらに、コロナ禍による世界中のロックダウンにより、企業がサプライチェーンの維持に必死になったことで、より注目されるようになりました。

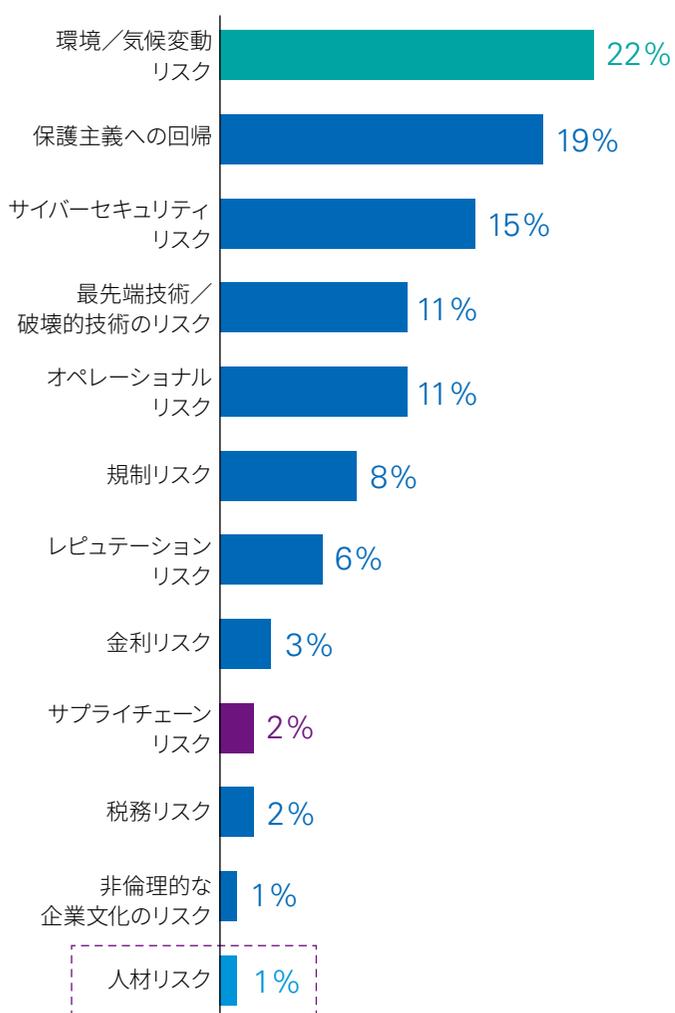
レジリエンスと柔軟性を備えたサプライチェーン——環境変化に耐え、危機を機会に変える機動力となるもの——は、企業がコロナ後の成長を促進させ、競争優位性を獲得するうえで極めて重要です。CEOは、現在3位のリスクである保護主義の高まりが、モノの移動を困難にし、コスト増加につながる可能性を認識していることから、これが特に重要であることを理解しています。本調査では、後半の「顧客中心のサプライチェーン」のセクションでこの問題を掘り下げます。

図5：成長に対する脅威の変化

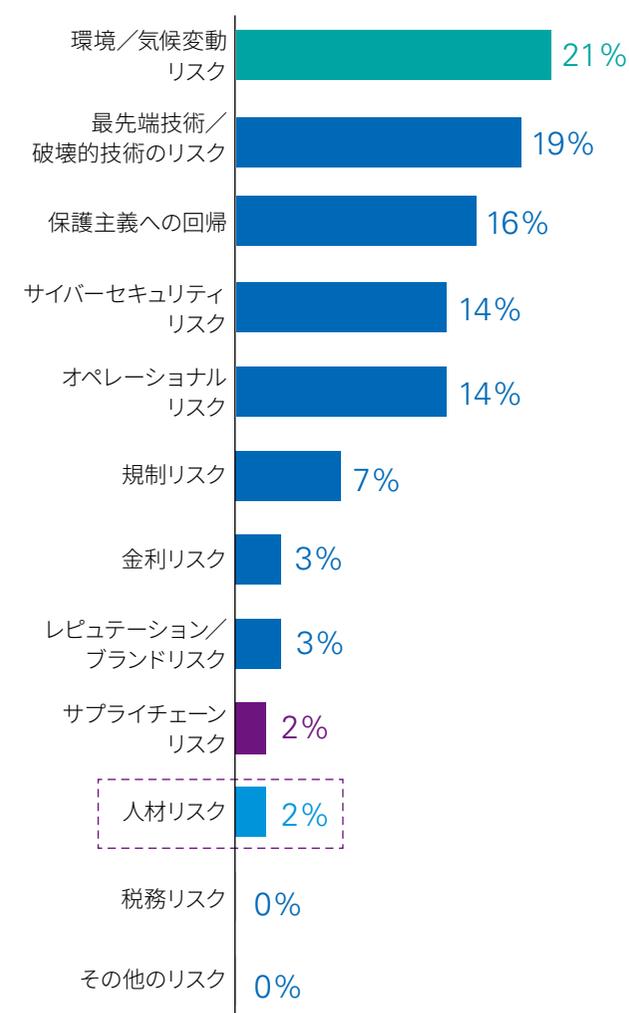
2020年7～8月



2020年1～2月



2019年



出典：KPMG 2020 CEO Outlook: COVID-19 Special Edition



KPMGインターナショナルのクライアント&マーケティング担当グローバルヘッドのGary Readerは、これまで上位にあったリスクがなくなったわけではないものの、人命と経済の両方の危機に直面し、人材リスクが相対的に重要性を帯びたと指摘しています。「今回の調査では、コロナ禍の結果、人と事業上のリスクに対する経営者の優先度合が高まったことが浮き彫りになりました。地政学、税務、オペレーション、規制などの課題がなくなったわけではありませんが、CEOは重要な従業員を失うことや専門性の高い人材を確保することが将来の業績に大きな影響を与え得ると認識しています。多くの経営者は従業員の心身の健康を心配するとともに、このリスクを適切に管理しなければ成長はできないと理解しています。」

人材リスクの管理においては、CEOが現在と長期的な未来の両方を重視することが必要です。現在、CEOは、長期的成長の促進とコロナ後のニューリアリティのなかで成長できる組織づくりには人材がカギになると痛感しています。変化する顧客の行動とニーズに対応するためには、新しいデジタル人材が必要です。オペレーティングモデルの自動化が加速するうえで、従業員のエンプロイアビリティを高め、効果的に働いてもらうためには、スキルアップや再教育が重要になってきます。新しい組織を作るためには、従業員の継続的な学習意欲と適応力が重要な資質となります。新しい教育プログラムを開発し、それをバーチャルで行えるようにすることが重要なステップになります。

日本有数のセラミック・電子機器メーカー、**京セラ株式会社**では、従業員重視の姿勢は一種の企業風土であり、独特な経営哲学を支えています。**代表取締役会長の山口悟郎氏**は、従業員中心の考え方は著名な実業家で経営のカリスマと呼ばれた同社の創業者、稲盛和夫氏の哲学であり、1959年の同社設立以来、60年間にわたって脈々と組織に根付いていると説明しています。山口氏は、「創業者の稲盛和夫は設立後まもなく『京セラフィロソフィ』を打ち出しましたが、それは、会社がまだ小さかった頃から現在まですべての従業員に浸透しています。このフィロソフィは、『全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること』という経営理念に基づいています」と述べています。

同社は、従業員のみならずすべてのヒトに重きを置くことにより、世界のなかでより広範な役割を果たしています。山口氏は、「当社は常に『共に生きる (LIVING TOGETHER)』という経営思想を基本とし、自分たちのためだけでなく、世界のために働くことを大切にしています」と述べています。「共生には社会との共生、世界との共生、自然との共生の3つがあり、1970年代以降、ずっと掲げています。企業は社会と自然との共生なしには存続し得ません。」

“常に『共に生きる (LIVING TOGETHER)』という経営思想を基本とし、自分たちのためだけでなく、世界のために働くことを大切にしています。”

**山口 悟郎氏**  
京セラ株式会社  
代表取締役会長

# プライオリティ (優先課題)

## ESGへの注力

CEOの多くは、コロナ禍を自らのキャリアが左右され得るほどの経済上の難題と捉えています。多くの人は、この危機があまりにも甚大過ぎて、CEOは環境、社会、ガバナンス (ESG) の課題を後回しにせざるを得ないのではないかと危惧していました。しかし、KPMGの調査によると、CEOは依然この課題、特に「社会」に強い関心を持っていることがわかりました。3分の2近く (63%) のCEOが、コロナ禍への対応はESG対策の社会的要素への取組みを強化する要因になったと回答しました。

しかし、これはCEOのESGの「環境」への関心が薄れたということではありません。CEOは、気候変動が今後何十年かにわたり経済および人道上の大きな脅威になること、そして新しい持続可能な経済を支えるために組織を再構築する必要があることを十分に理解しています。多くのCEOが、長期的なレガシーのカギとして気候変動リスクのコントロールを重視しています。調査結果では、ほぼ3分の2のCEOが、気候変動リスクのコントロールが今後5年間の自らの経営者のポジションの維持に重要な要素になり得ると回答しました。

KPMGインターナショナルのコーポレートアフェアーズ担当グローバル責任者、Jane Lawrieは、コロナ禍においてもESGが注目され、特に社会的側面が重視されるのは、これらの分野で成果を出すことが企業のパーパスが持つ力や影響を証明するカギになるからであると考えています。同氏は、「CEOは、従業員とステークホルダーに対し、会社がなぜ存在し、世界全体にどのように貢献していくのかを示しながら、これまで以上にパーパスに焦点をあててコロナ危機に対応しています」と指摘しています。「今回の調査では、CEOが環境対策とともに社会的な行動を起こしており、ESG課題への取組みをビジネス上欠かせないものとして優先していることがわかります。」

“CEOが環境対策とともに社会的な行動を起こしており、ESG課題への取組みをビジネス上欠かせないものとして優先していることがわかります。”



**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



“ ESGはあらゆるビジネスの中核となって  
きました。『社会』的側面においては、ジェ  
ンダー公正面などで多くの課題が残されて  
いると感じています。”

**Sandro Salsano氏**  
Salsano Group  
社長

## 65%のCEOが、気候変動リスクのコントロールは今後5年間の自らのポジションの維持に重要な要素になる可能性が高いと回答

**Salsano Groupの社長、Sandro Salsano氏**は、所有する**Salsano Group**持株会社がテクノロジーからラグジュアリー商品までの幅広い業種で100社以上の株式を保有していることから、「中米のウォーレン・バフェット」と呼ばれています<sup>1</sup>。同氏も、今回の危機は地球と人類に望ましい変化をもたらす史上まれにみる機会、特に、環境、社会、ガバナンスの課題を推進する絶好のチャンスとみなしています。同氏は、「ESGはあらゆるビジネスの中核となってきました」と述べています。「例えば、当社は中米最大の自由貿易地域における垂直農法に投資していますし、美しい海を守る取組みも見直しています。『社会』的側面においては、ジェンダーの公平性面などで多くの課題が残されていると感じています。」

CEOはESG関連の取組みを前進させるため、コロナ禍での構造的な変化をさらに推し進めようとしています。調査結果では、CEOの71%が、コロナ禍で実現した気候変動へのプラス効果を定着させたいと答えています。そのためには環境改善の効果や社会・ガバナンスにおける実績を測定し、コミュニケーションを図ることが重要になってきます。2020年初頭のダボスの世界経済フォーラム（WEF）では、WEFの国際ビジネス評議会が一連のESGメトリクスと報告開示案をまとめたペーパーを発表しました<sup>2</sup>。このペーパーは、WEFが主導し、バンク・オブ・アメリカ、KPMGなどの4大会計事務所の専門家からなるタスクフォースが作成したもので、一連のESGメトリクスを明示しています。これらのメトリクスの導入により、長期的な価値創出の実証に欠かせない非財務情報と事業成績におけるESG要素の報告に、一貫性、比較可能性、透明性がもたらされる可能性があります。

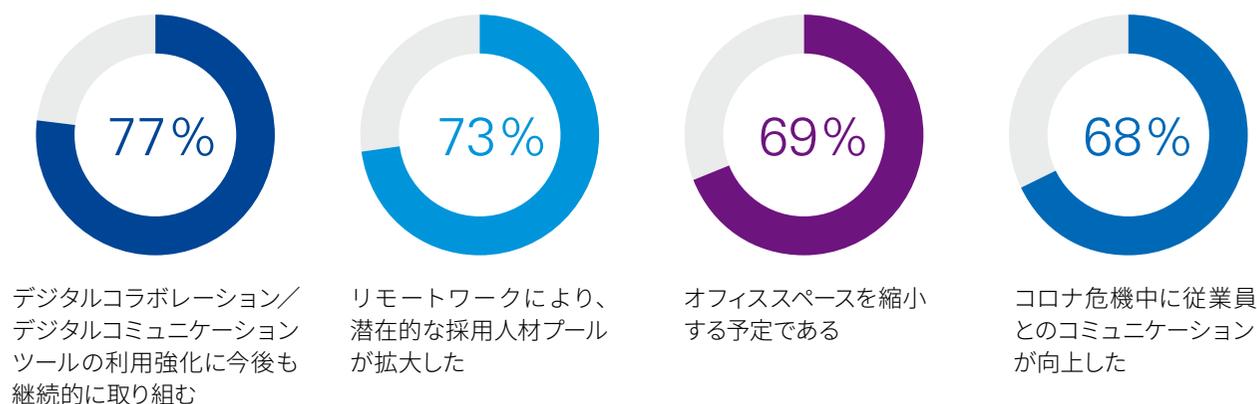
1 “El Warren Buffett de Centroamérica”、Forbes誌、2019年4月2日

2 「Toward Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation」コンサルティングドラフト、WEF、2020年1月

## 将来の働き方・人材

COVID-19により、多くの企業は大胆な働き方改革の実験を強いられ、バーチャル勤務は速やかに開始されました。コロナ禍が仕事環境を一変させ、CEOの77%は、デジタルコラボレーションとデジタルコミュニケーションツールの利用強化に今後も継続的に取り組むと回答しています。また、73%は、リモートワークにより潜在的な採用人材プールが拡大したと回答するなど、将来の働き方・人材は大きく変わることが予想されます（図6参照）。

図6：CEOは、コロナ禍を働き方とコミュニケーションのあり方を見直す機会と捉えている



出典：KPMG 2020 CEO Outlook: COVID-19 Special Edition

KPMGインターナショナルのピープル担当グローバル責任者、Nhlamu Dlomuは「CEOはコロナ禍を経験し、未来の働き方の可能性をイメージできるようになりました」と言います。「企業は必要に迫られて、より迅速に決断を下し、より効果的に協働し、より迅速に新しいテクノロジーを導入し、さらには長く続いていた上下関係や縦割り組織の弊害を解消しました。そして、今の課題はこれらの改善を定着させることです。今後は、将来の働き方について戦略を明確に描くことが重要です。それも、必要なデジタル技術に注力するだけでなく、従業員が労働意欲を高いまま維持できるようにすることも必要です。そのために、明確なパーパスと価値観に下支えされつつ、社内の信頼関係の強化、共感に基づくリーダーシップ、従業員との関係の再構築、人材の多様性の確保や融合、職場環境の管理などにも注力していくことが不可欠です。」

しかしながら、分析技術、AI（人工知能）、プロセスオートメーション、IoTの進化が加速するにつれ、未来の組織はかなり違った姿——よりフラットでデジタル化され、多様な能力を持つ人材で構成される組織であり、おそらく現在より少数の際立った新しいスキルを持つ従業員で構成される組織——になると考えられます。大胆なDXに注力するCEOは、人事面では厳しい決断も行いつつ、投資の優先順位を決定する必要があります。7～8月の調査では、CEOの3分の2（67%）が、テクノロジーへの資本投資を行うと回答し、従業員のスキル・能力開発のための投資を増やすとしたのは33%にとどまりました。このテクノロジー投資を優先とするCEOと人材投資を優先とするCEOの割合は、コロナ禍拡大前後で全く同じ結果だったことは興味深い点の1つです。

“今後は、将来の働き方について戦略を明確に描くことが重要です。それも必要なデジタル技術に注力するだけでなく、従業員が労働意欲を高いまま維持できるようにすることも必要です。”

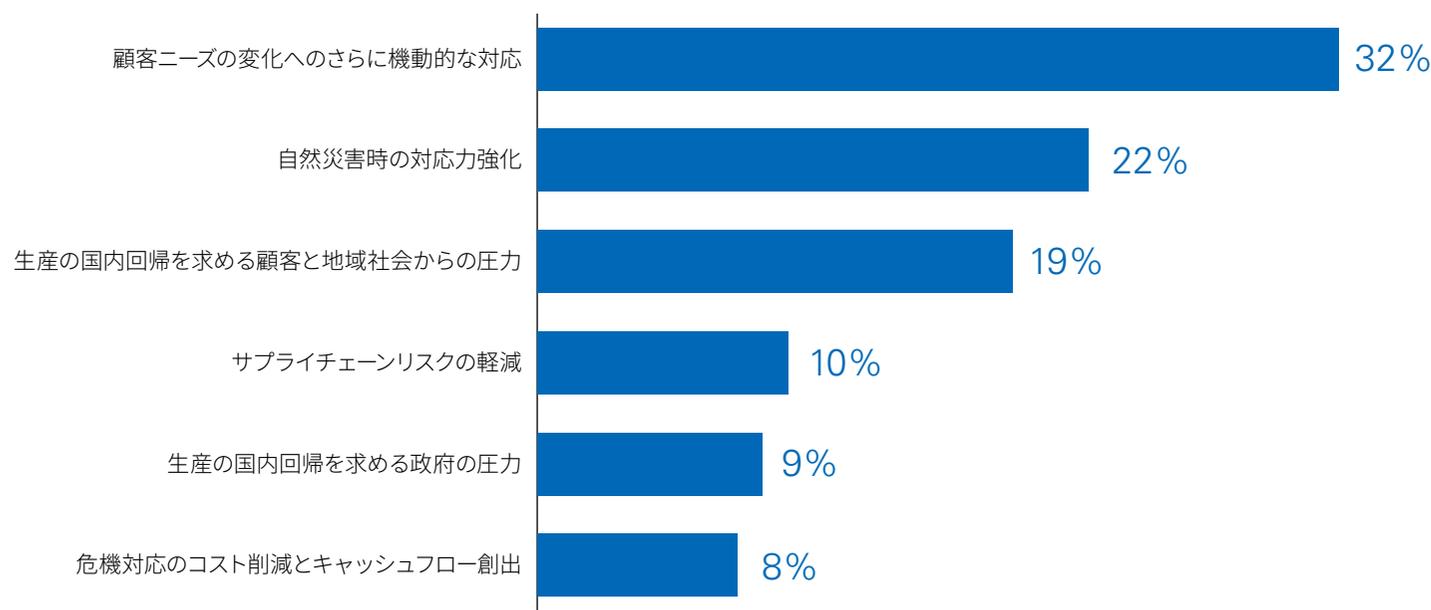


**Nhlamu Dlomu**  
KPMGインターナショナル  
ピープル担当グローバル  
責任者

## 顧客中心のサプライチェーン

将来のオペレーティングモデルの観点からは、サプライチェーンが深刻な影響を受けていると言えます。CEOの67%が、自社のグローバルサプライチェーンのあり方を見直す必要があったと回答しています。しかし、CEOはこれを機に、ニューリアリティのなかで自社のサプライチェーンがどのような競争優位性を持つことができるかを問い直しています。今回の調査では、サプライチェーンの見直しに至った要因として、最も多かった理由は「顧客ニーズの変化へのさらに機動的な対応」であり、「生産の国内回帰を求める政府の圧力」は下から2番目となりました（**図7参照**）。

図7：CEOが自社のサプライチェーンを再検討する理由



出典：KPMG 2020 CEO Outlook: COVID-19 Special Edition

多くの企業、特にサプライチェーンが複雑な企業は、事業継続上の課題や目前の不確実性やディスラプションへの対応に専念していたと思われます。しかし、将来に目を向けると、複雑なサプライチェーンやコストの改善、調達先から最終顧客までの全過程の可視化の実現、自動化等の先進技術への投資、サプライヤーとパートナーのネットワークの機動力強化など、多くの課題が重要になると予想されます。

# ニュー リアリティ の考察

## パーパス (存在意義)

コロナ禍は、企業による社会の変革のあり方を実証する機会となりましたが、一方で、企業の行動に対する社会からの視線は厳しくなっています。従業員や顧客、地域社会からの信頼を獲得し、それを基盤とするため、CEOは、自社のパーパスが重要かつ適切であり、変化をもたらす力となるものであることを証明しなければなりません。これは、パーパスを総括的に掲げるのではなく、より具体的で測定可能なアプローチにつなげることを意味します。それぞれのステークホルダーの意見を聞き、対話を推進することは、さまざまなステークホルダーの間で必要とされる調整やトレードオフの管理を行うために重要です。COVID-19の拡大のなか、パーパスの重要性が明らかとなっていますが、組織がさらに成功していくためには、組織の骨組みにこれをしっかりと組み込む必要があります。そして、CEOはそれを実現させるべく、最前線に立って指導しなければなりません。

## プロスペリティ (成長と繁栄)

加速するデジタル化により、将来の業界の姿は形成されていくと考えられ、企業は顧客行動の変化を把握し、それによる新しい需要への対応を検討する必要があります。この大きな変化を理解するためには、データ主導型の洞察力とシナリオモデルの構築が重要となります。コロナ禍以前のDX推進の課題は、老朽化した複雑なITにより、データを有効に管理できない状態が続いていたことでした。これらの課題は解決されたわけではなく、企業はクラウド技術とアジャイル技術を活用し、縦割りになっている組織全体のサイバーセキュアなITトランスフォーメーションに注力する必要があります。同時に、人材スキルを検証し、堅固なデジタル基礎基盤を築く必要があります。

## プライオリティ (優先課題)

コロナ禍は、結果として気候変動対策にプラスの効果をもたらしています。CEOはこの成果を後退させることなく、将来に向けて確実にサステナブルなグリーン経済の基礎を作る必要があります。企業は、危機を経て明らかになった自社のオペレーティングモデルの盤石さ (あるいは脆弱さ) から学び、これを環境や気候変動の問題への対応強化策の特定に役立てることができます。消費者は、パーパスを重視したブランドやサステナブルな製品・サービスにますます注目しており、企業はこうしたニーズに十分に答えようと、自社の製品やサービスを改善しています。同時に、投資家は企業のESGパフォーマンスを注視し、特に気候変動リスクを中心とした「環境」を重視しています。コロナ禍は人類に甚大な影響を及ぼす重大な危機ではありますが、同時に、サステナブルで社会的責任のある企業がその真価を発揮するタイミングでもあります。ESG報告体制を確立し、レジリエントで柔軟なサプライチェーンと、機動的でバーチャルな未来に向けて必要な人材およびスキルに特化した人材戦略を持つ企業は、将来、優位に立つことができると考えられます。

## まとめ

将来が不透明なこの時代に、CEOは、長期的な影響を伴う重要な決断を迫られています。会社の将来を危うくしかねない深刻な経済的プレッシャーに対峙しながら、従業員を守るために全力を尽くさなければならないのです。また、人やモノの動きに制約が生じるこの時期には、サプライチェーン全体の見直しも必要とされています。今回の調査とインタビューの結果からも、CEOはこれらの課題を解決し、コロナ後の未来に成功できるよう導こうとしており、パーパスを指針として決断を下していることが窺えます。経済的および人命上の危機に際し、CEOは従業員、顧客、そして社会全体という「人」を第一に考えています。コロナ危機によって、優れた企業のリーダーシップのあるべき姿が見直されてきています。

# 本調査について/ 謝辞

「KPMGグローバルCEO調査2020：COVID-19特別版」は、千人を超える世界の最高経営責任者（CEO）の今後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。特に今回の調査は、ロックダウン以降のCEOのマインドの変化について有用な示唆が得られました。

KPMGは、多くの重要な市場が感染拡大の深刻な影響を受ける前の1～2月に、世界の1,300人のCEOを対象に調査を行いました。その後、世界的なコロナ危機を受けてCEOの考え方がどのように変化したのかを理解するため、7～8月（2020年7月6日から8月5日の間）に世界の315人のCEOに対して追加調査を実施しました。両調査とも、全回答者の所属企業の年間売上高は5億米ドル以上で、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。

1～2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でした。7～8月に実施された追加調査の対象は、上述の業種と主要8カ国（オーストラリア、カナダ、中国、フランス、イタリア、日本、英国、米国）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。

- Mario Greco氏、CEO、Zurich Insurance Group
- Steve Hasker氏、President and CEO、Thomson Reuters
- Alison Rose氏、CEO、NatWest Group (旧RBS)
- Sandro Salsano氏、President、Salsano Group
- Andreas Shiamishis氏、CEO、Hellenic Petroleum
- Hans Vestberg氏、Chairman and CEO、Verizon Communications
- 山口悟郎氏、代表取締役会長、京セラ株式会社

For further information about this report and how KPMG can help your business, please contact  
**[CEOoutlook@kpmg.com](mailto:CEOoutlook@kpmg.com)**.

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



本調査において、「私たち」および「KPMG」はグローバル組織またはKPMG International Limited (KPMG International) 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できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2020 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.

© 2020 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. 20-1084

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 2020 CEO Outlook: COVID-19 Special Edition

Publication number: 137116-G

Publication date: September 2020