



テクノロジー業界 CEO調査

新たなリスクの顕在化に伴う、
デジタルトランスフォーメーション、
ESGおよびサプライチェーンへの注目

KPMGインターナショナル

home.kpmg/tech-ceooutlook

序文

テクノロジー企業のCEOは、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の発生、不確実性が高まる一方の経済情勢、そして世界中の社会不安といった未知の事象に直面しながら、ビジネスの舵取りを続けています。当初、KPMGではグローバルCEO調査を2020年の1月から2月に実施しましたが、その後、COVID-19の深刻な影響を受けて、同年の7月から8月に追跡調査を行いました。その結果、この数カ月の間にCEOのマインドセットにどのような進展があったのかが明確となりました。

この調査のなかで、グローバルテクノロジー企業のリーダーの課題にも変化が見られます。彼らはこの歴史的な瞬間を活かして、従業員、サプライヤー、そして社会全体との関係を強化しようとしています。COVID-19の影響を受けて、以下の分野ですでに実施されていた戦略も加速しました。

- デジタルトランスフォーメーション
- ESG（環境、社会およびガバナンス）の実践
- サプライチェーンのレジリエンス強化

グローバルテクノロジー企業のCEOは、今後3年間の自社の成長見通しに自信を持っています。その一方で、現時点の不確実性を踏まえ、各リスク管理の強化や、ビジネスを維持・成長させるための人材の採用・確保にも注力しています。

テクノロジー企業は、この歴史的な瞬間を活かして、従業員、サプライヤー、そして社会全体との関係を強化しようとしています。



Alex Holt
KPMGインターナショナル
テクノロジー・メディア・通信セクター
グローバル責任者

人材、サプライチェーン、そして自国優先主義の高まりが 懸念事項のトップに

テクノロジー業界のリーダーは、COVID-19の影響が深刻化して以降、取り組むべき新たな課題があることを強く認識しています。組織の成長に対する現在の最大のリスクについて尋ねたところ、彼らは一様に、人材確保のリスク、サプライチェーンリスク、および自国優先主義への回帰を主な脅威として挙げました。人材リスクとサプライチェーンリスクに対する懸念は、年初の当初調査ではリストの下位でしたが、追跡調査では最上位に浮上しています。

地政学、サイバーセキュリティ、気候変動などの恒久的なリスクは軽減されていませんが、パンデミックの結果、経営幹部は人的懸念事項をより意識するようになりました。CEOは、主要な従業員の離職や、専門的人材を十分に採用できないことが、将来の成長に大きな影響を与えてしまうことを認識しています。また、ESGの「社会的」要素も念頭に、経営チームは、従業員の心身の健康を促進し、COVID-19の影響によって打撃を受けたコミュニティの保持を支援する義務があることを強く意識しています。

サプライチェーンの面では、パンデミックに際して、多くの組織が各国に張り巡らせたサプライヤー網の脆弱さに直面し、現在は将来のサプライチェーンを強靱化するための対策に着手しています。

テクノロジー企業の成長に対する最大のリスク

リスク	追跡調査	当初調査
人材リスク	1位 (同率)	9位
サプライチェーンリスク	1位 (同率)	10位 (同率)
自国優先主義への回帰	1位 (同率)	1位
サイバーセキュリティリスク	4位	3位
環境/気候変動リスク	5位	2位

出典：KPMG 2020 CEO Outlook COVID-19 Special Edition

示された回答リストの一部



デジタルトランスフォーメーション

▶ テクノロジーは、COVID-19によって引き起こされた、あるいは加速されたほぼすべての変化への対応を可能にする役割を果たしています。

これと相応して、テクノロジー企業のリーダーの大多数(89%)は、ビジネスのデジタルトランスフォーメーションが加速したと報告しています。



デジタルトランスフォーメーションが、 業務のレジリエンスを向上させる鍵となる

COVID-19の影響により、テクノロジーが実現可能とする企業変革推進の重要性が一層高まっています。テクノロジー企業のCEOは、よりレジリエンスが高く、機動的で、顧客志向な企業にするためにデジタルトランスフォーメーションを導入しており、その89%が、COVID-19の発生以降、関連するイニシアティブが加速したと報告しています。最大の進歩が、業務プロセスに対するデジタルトランスフォーメーションであり、調査回答者の36%が、COVID-19以前の予想よりも何年も先の状態に進むことになったと述べています。また、32%は、ここ数年のデジタルトランスフォーメーションの取組みによって、新しいビジネスモデルと収益源の創出が加速したと述べています。

Analog Devices Inc. (ADI) 社は、物理的世界とデジタル世界との間でハードウェア、ソフトウェア、データコンピューティングおよび人工知能を統合するソリューションを開発しています。ADI社の社長兼CEOであるVincent Roche氏は、「お客様に提供する技術革新のペースと製品開発の複雑さの度合いが増すにつれ、製品の市場投入のために、このような複雑さを克服する方法が必要になってきています」と述べています。

「当社は、お客様と従業員の両方を支援するために、ソフトウェアツールへの投資を継続しています」とRoche氏は続けます。「お客様に対しては、当社製品の調査、プロトタイプ作成、導入・展開をより簡単、迅速、効率的に行うことができるエンドツーエンドのデジタルカスタマーエクスペリエンスの構築に注力しています。社内に対しては、イノベーションと業務遂行のそれぞれのニーズのバランスをとることができる、一元化されたハードウェアおよびソフトウェアのプラットフォームに投資しています。」

情報管理サービス企業であるIron Mountain社は、物理的な文書とデジタル文書の保存と検索のハイブリッドな世界で事業を展開しています。同社の社長兼CEOであるWilliam Meaney氏は次のように述べています。「今回の危機は、当社の顧客にとって、24時間以内に現物の文書が入った箱を受け取ることと、それらを電子形式で受け取ることのどちらにどれほどの価値があるのか、今一度きちんと考える機会を私たちに与えてくれました。デジタル化された検索により、業務全体が効率化し、より価値のある最新のサービスを提供できるようになりました。」

KPMGアジア太平洋のテクノロジー・メディア・通信セクターの責任者であるDarren Yongは、これらの意見に共感しています。「アジア太平洋地域およびグローバルのクライアントは、ニューリアリティの不確実性を乗り越えていくなかで、デジタルを通して、顧客を獲得し、サービスを提供する新しい方法を常に模索しています。私たちは、COVID-19後のニューノーマルにおいてクライアントが卓越した存在となることを可能にするべく、デジタル技術の活用を中核に、新しいビジネスモデルへのシフトを支援しています。」

最大の進歩は業務プロセスに対する デジタルトランスフォーメーションであり、

36% が、技術の進歩により、自社は現在、
かつての予想よりも何年も先に進んでいる、
と述べています。

テクノロジー投資の優先順位付け

投資資金の配分に関して、テクノロジー企業のCEOの61%がテクノロジーの強化に資金を投入していると述べ、39%が人材に投資していると述べています。テクノロジー業界は、他の業界に比べても人材への投資に重点を置いています（平均33%に対して39%）。これは、テクノロジー企業のCEOが、デジタルトランスフォーメーションの課題に対応する上での最大の懸案がITスキルのなご一層の強化である、と回答している事実を踏まえると理に適っています。大半のテクノロジー企業のCEO（79%）は、今後、デジタルのコラボレーションおよびコミュニケーションツールの利用を増やすことを計画しています。

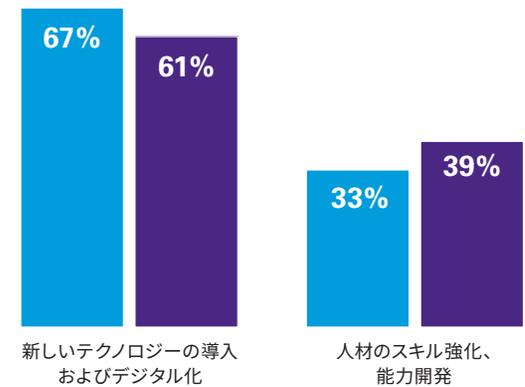
「デジタルツールを使用することで、当社のコミュニケーションは、会社のあらゆるレベルでこれまで以上に強力になったと確信しています」と、IT業界にサービスを提供するデジタルインフラストラクチャプロバイダーであるVertiv社のCEO、Rob Johnson氏は述べています。「私は、各社のリーダーの皆さんに、タウンホールからリスニングセッション、Q&A、有益なビデオまで、オンラインで従業員とつながるための創造的な方法を見出し続けることをお勧めします。以前は、これらのことは直接会って行う必要があると考えていましたが、私たちはリモートで会うことに非常にうまく適応できたと思います。私たちの取組みは非常に効果的であり、率直に言って、オンラインツールを使用することでより頻繁につながることができるようになりました。」

KPMG英国のテクノロジー・メディア・通信セクターの責任者であるIan Westは、人々がデジタルに注目するのは、それがあらゆる物事の実行を加速させるため、自明であると考えています。「半年前までは、（重要な会議にも関わらず）直接出席しなかった場合は、議題に興味がない、または関与していないとみなされていた可能性があります。しかし、今ではそのようなことはありません。ビデオ通話をするほうが効率的だと判断しても、失礼にはあたりません。数ヶ月にわたってキッチンのテーブルや空き部屋からビデオ会議が行われてきたことにより、リモートワークの汚名は払拭され、デジタルトランスフォーメーションの取組みは加速したのです」とWestは述べています。

しかし、利便性のためであれ、COVID-19関連の制限のためであれ、デジタルチャネルに対する顧客からの要求レベルが高まったことにより、これまでの取組みの改善点も明らかになっています。Westは次のように続けます。「デジタル対応に先行し、かなり優れたデジタルカスタマーエクスペリエンスを提供していた企業が、私たちのクライアントとして戻ってきたことがあります。パンデミックの発生により、それまでのデジタルカスタマーエクスペリエンスは、顧客がただ容認していただけで、実は一層の改善が必要であることに、そのクライアントは気付いたのです。」

テクノロジー企業のCEOの投資上の優先事項

- すべての業界
- テクノロジー業界



出典：KPMG 2020 CEO Outlook COVID-19 Special Edition

テクノロジー企業がデジタルトランスフォーメーションを加速する際に直面する最大の課題

IT組織におけるスキルと能力の不足

29%

新しいワークスタイルなど、将来の業務シナリオに対する洞察の欠如

21%

パイロットや実証実験から、本格稼働への移行の難しさ

18%

出典：KPMG 2020 CEO Outlook COVID-19 Special Edition

示された回答リストの一部



企業を再起動させるテクノロジー

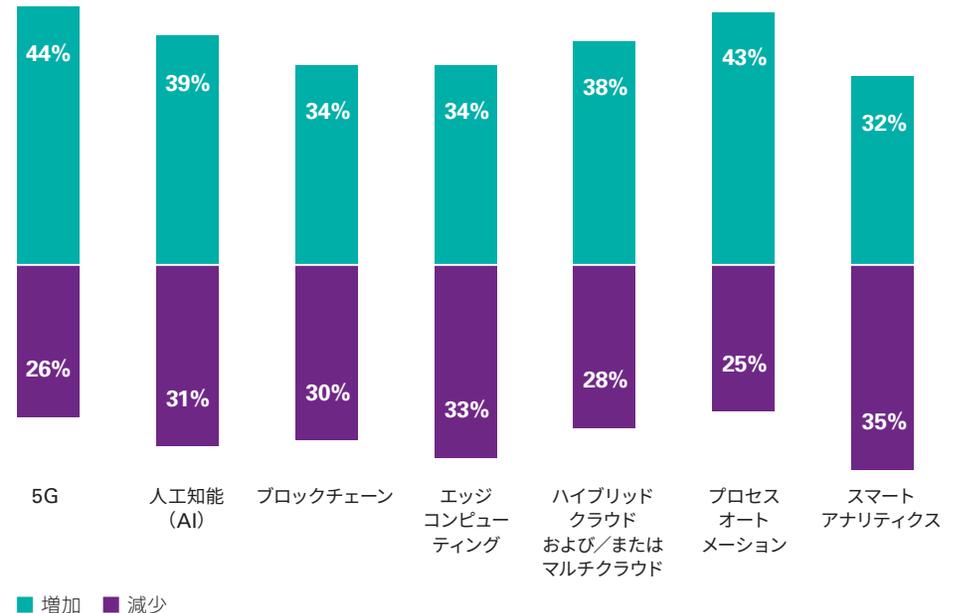
自動化、人工知能 (AI)、強力なコンピューティング、接続されたデバイス、大規模なデータ転送、コラボレーション、およびビジネスのレジリエンスを可能にする新しいテクノロジーは、企業がCOVID-19の初期の影響からリカバリーすることはもちろん、将来に向けた強固な基盤を構築することに役立っています。KPMGインターナショナルとHFSリサーチによる最新の報告書である「Enterprise Reboot」では、COVID-19によって、迅速なコスト削減や成長を実現できる新しいテクノロジーへの関心が高まっていることを取り上げています。企業は、「持っている便利なもの」よりも「持っている必要があるもの」に重点を置き、ビジネスのレジリエンスを強化し、企業の将来を守ることを目的としたプロジェクトを優先しています。現在の投資の主な焦点は、組織が現在の問題に対応し、迅速にROIを実現し、将来の軌道を維持することに役立つ、クラウド、自動化、データ分析のような、より成熟したテクノロジーにあります。

高度なテクノロジーは、顧客や利害関係者の信頼を維持し、遠隔地にいる従業員同士をつなぎ、ビジネスのレジリエンスと混乱への備えを確保し、将来の製品・サービスのイノベーションのための強固な基盤を構築することに役立っています。多くの経営幹部は、最先端のテクノロジーへの支出が今後12ヵ月で増加すると楽観視しています。

回答者の64%は、最先端のテクノロジーを組み合わせるほうが、1つのテクノロジーを単独で利用するよりもはるかに有益であると考えています。「AIを搭載したもの」および「クラウド対応のもの」は、すべてのテクノロジーソリューションの3分の1以上で基盤として機能しています。

KPMGアジア太平洋地域のDarren Yongは、次のように考えています。「データ分析、人工知能および機械学習は、テクノロジー企業が将来のプラットフォームを実現するために不可欠です。それらの活用が増えるにつれて、テクノロジーとビジネスの橋渡しができるスキルの必要性が高まっています。これにより、より統合されたユースケースの実現が可能となり、クライアントへの価値提供や、より多くの洞察を創出し、成長とコスト目標に関するより良い意思決定ができるようになります。」

COVID-19が今後1年間のテクノロジー投資にどのような影響を与えると、経営幹部が予想しているか



サンプル：グローバル2000企業全体で、300名の経営幹部（2020年5月から6月、フェーズIIのサンプル）および600名の経営幹部（2020年3月から4月、フェーズIのサンプル）。

出典：HFS Research in conjunction with KPMG International

テクノロジートランスフォーメーションの人的側面

前述したように、テクノロジー企業のリーダーは、人材リスクを成長に対する最大のリスクの1つとみなしています。彼らは、人材が長期的な成長を推進し、COVID-19後のニューリアリティのなかで成功できる組織を構築するための鍵となることを強く認識しています。変化する顧客の行動やニーズに対応するには、新しいデジタルスキルが必要になります。

リーダーはまた、ITスキルと能力の不足を、デジタルトランスフォーメーションを加速する上での最大の課題として挙げています。また、68%のリーダーは、自動化と人工知能によって強化された従業員で構成される新しい労働力モデルの構築が、パンデミックの発生から数ヶ月で加速し、また今後数年のうちにさらに加速すると考えています。

それでも、テクノロジーへの投資よりも人材のスキルと能力への投資を優先しているのは、テクノロジー企業のリーダーの39%だけです。なぜ、人材への投資とテクノロジーへの投資が二分されるのでしょうか。テクノロジー系最大手企業の何社かは、社員のスキルアップに関する意欲的な計画を発表しましたが、こうした計画は業界全体では普遍的なものではありません。

おそらく、新しいリモートワークのパラダイムがその説明に一役買ってくれるのではないのでしょうか。テクノロジー企業のCEOの64%は、リモートワークによって潜在的な人材プールが拡大したことで、既存の従業員を再訓練するよりも新しいスキルを獲得しやすくなったと述べています。この見解は、最新のKPMGの報告書「[The new employee deal in the technology industry](#)」でも裏付けられています。「あなたの企業は、新しいテクノロジーの採用と影響に備えて、人的リソースをどのように準備していますか?」という質問に対して、グローバルテクノロジー企業のリーダーの回答で最も多かったのは、外部からの新しい人材の採用でした。

テクノロジー企業は新しいテクノロジーのために人的リソースをどのように準備しているか

組織に新しいスキルセットを採用

91%

新しいテクノロジーの影響を最も受ける従業員の再教育

84%

臨時のリソース（フリーランサー、独立した専門家、派遣労働者、独立した請負業者など）の利用を計画

82%

M&Aによる新しいスキルや能力の獲得

75%

出典：KPMG 2020 Technology Industry Innovation survey

Nextステップ： 健全なテクノロジー投資を実行する

目標が事業の存続であろうと競争優位性の獲得であろうと、混迷の時代には行動を起こすことが重要です。クライアントは具体的なステップを踏むことで、慎重に前進し、目に見える結果をもたらす賢明な投資を行うことができます。これには以下のポイントが含まれます。



事業の存続を最優先する

売上高の成長は重要ですが、企業の存続と同義ではありません。今日のような試練の時には、企業は、企業全体のあらゆる活動を評価し、どの取組みが生き残りに不可欠なのかを判断した上で、それに応じて予算を立てることを余儀なくされるでしょう。最先端のテクノロジーは明らかに存続のために不可欠になっています。意思決定者は自問しなければなりません。潜在的なテクノロジーイニシアティブは、テクノロジー分野以外のプロジェクトと予算を争っているでしょうか？ 投資資金を確保するために、どのようなトレードオフを実施できるでしょうか？



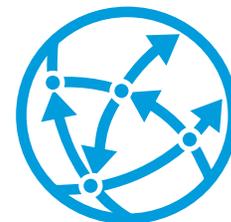
意図的にスケールを変更する

企業には変革を浸透させていく方法について、これまでとは異なる考え方をする必要が生じています。デジタルトランスフォーメーションのような大規模な取組みであっても、一口サイズの小さな要素に分解して進めていく方法を見つける必要があります。時間軸においても、1か月、6か月、さらには12か月で何が起こるかを明確に把握できない場合は、ポジティブな結果が得られる可能性がかなり高い領域に絞って、最先端のテクノロジーを導入するのが賢明です。



投資に優先順位をつける

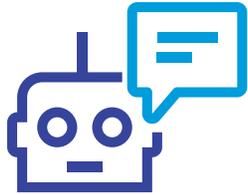
機敏な組織は、最も価値の高い活動に速やかにフォーカスすることができます。COVID-19以前は、最先端のテクノロジーへの投資は散発的でしたが、今日では、どこに投資するか、よりフォーカスする必要があります。言うまでもなく、「持っていないもの」が優先されます。言い換えれば、何がより実行可能で具体的、かつ最も強力なビジネス上の論理的正当性を持っているでしょうか？ 最先端のテクノロジープロジェクトは、測定可能な改善効果と結び付けなければなりません。



広い視野を持つ

企業が最先端のテクノロジーを単独で評価することはなかなか困難です。したがって、企業が事業環境の急速な変化を踏まえてデジタルテクノロジーを組み合わせたプラットフォームを迅速に導入できる能力は、真の市場差別化要因となります。狭いアプローチでは、意味のある変化を生み出すことはできませんし、ニューリアリティのなかで成功するために必要なレジリエンスを得ることもできません。

Nextステップ： 健全なテクノロジー投資を実行する (続き)



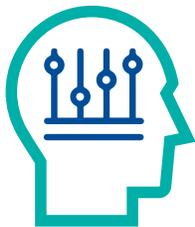
ITを統合する

COVID-19以前から、デジタル化と自動化の動きは、企業のフロント、ミドルおよびバックオフィスのすべてに浸透しており、IT機能とその他の事業部門の境界線は曖昧になっていました。企業組織は今、意識的にテクノロジーを組織構造や戦略と統合する必要があります。そうすることで、企業文化の改革、リスク管理や人材開発、データ分析の強化、新しいビジネスモデルの導入、そして経営目標へのコミットメントといった経営トップの課題克服に、最先端のテクノロジー導入が貢献できます。



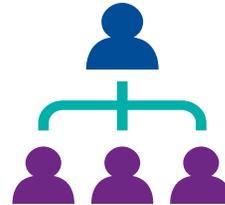
組織への信頼を土台にする

組織に対する信頼感の醸成は、事業の機動力、変革実行、レジリエンスの確保に不可欠です。組織はいくつもの課題に同時に取り組まなければならないため、信頼感はさらに重要になります。高度な信頼基盤をすでに構築していた組織は、COVID-19以前から成功しており、回復にあたっても有利な立場にあります。



データを資産として活用する

データは今後も重要な意思決定ツールであり続けるでしょう。それは決して「持っている便利なもの」ではなく、「持っている必要があるもの」なのです。先進企業は、データに価値があることを認識し、他の企業資産と同様に慎重に管理しています。企業組織は、データの収集、管理、利用に関する社内方針・規定を策定し、その最適化を継続することで、データからの洞察を中核となる事業運営に組み込み、新たなテクノロジー導入に対する信頼を高めていく必要があります。



組織を適応させる

変革の実現、特に企業が今日追求している複雑な変革を行うためには、組織変更が必要になります。複数の最先端テクノロジーを組み合わせた変革は、単一テクノロジーの展開よりも困難であることは言うまでもありません。変革を成功させるためには、技術的なナレッジとともにビジネスや組織のナレッジにも同様に投資し、変革に総合的に取り組む必要があります。



ESGの実践

▶ COVID-19は、優れたビジネスリーダーシップとは何かを再定義しています。それはほんの数ヵ月前には想像もできなかったような要求を、CEOに課しています。環境への配慮は依然重要ですが、社会的影響に関する検討の必要性が大幅に増大しています。

パーパス (存在意義) と ESGへの注目の高まり

企業には大規模な社会的課題に取り組めるだけのリソースがあり、社会の変革をリードする責任があることを、多くの企業は認識しています。テクノロジー企業のCEOの3分の2 (66%) が、大企業には、各国政府による喫緊の世界レベルの課題への取組みを支援できるリソースがあることに同意しています。さらに、顧客、投資家、規制当局および従業員といったステークホルダーは、企業が進歩的なESGイニシアティブに着手することをますます求めるようになっていきます。

パンデミックおよび社会的平等に関するムーブメントの機運により、グローバル企業の経営幹部は、社会において自社が果たす役割の大きさを再認識し、ビジネス慣行についてリスクを内包していないかなどの精査を行いました。テクノロジー企業のCEOは、昨今の潮流を受けて、自社のパーパス (存在意義) が利害関係者から期待される基準を満たしているかどうかについても強く意識しており、82%がこの機会にパーパスを再評価し、68%がパーパスとの感情的なつながりをより強く感じるようになったと報告しています。

以下の声明に同意するテクノロジー企業のCEO

ESG要因の管理は、
長期的な成長を実現するために重要である

80%

幅広い投資家層を求める企業にとって、
適切なESG報告は必須である

63%

ESG報告書作成、および透明性向上が
強く求められている

54%

出典: KPMG 2020 CEO Outlook COVID-19 Special Edition

ADI社のRoche氏は、パーパスをイノベーションと結び付けて、次のように述べています。「COVID-19の影響を受けた人々に変化をもたらし、支援するという本質的な仕事をサポートすることは、私たちの道徳的な義務といえます。『アイザック・ニュートンの瞬間』として知られるような真のブレイクスルーを起こすためには、適切な環境を活用することが重要です。」

環境要因

ESGの環境に関する要素は、エネルギー使用、リサイクル慣行、汚染の緩和、および天然資源の保護など、企業が自然の管理責任者としての役割をどのように果たしているのかを考慮します。ESGプログラムには、環境リスクの評価と、企業がそれらをどのように管理しているかについての評価も含まれています。昨今、社会問題への対応に重点が置かれているにもかかわらず、すべての領域の企業が気候変動に起因するリスクに直面しており、大半のテクノロジー企業のCEO (79%) は、グリーンイニシアティブの開始を求める従業員と顧客からの圧力を感じています。

気候変動への取組みは、COVID-19以後、勢いを増している

気候変動に関する検討課題は、2008年の世界金融危機時よりもはるかにアグレッシブに議論が進んでいます。COVID-19が、一般市民、企業、そして政府のすべてのレベルで気候変動アジェンダの勢いに拍車をかけているという感覚があります。

リモート化する労働力、移動や通勤の減少、不動産の拠点縮小などにより、二酸化炭素排出量が減少しています。ロックダウンが始まって数週間で、空や水路がきれいになったという画像が一気に拡散されました。産業や経済が回復するにつれ、こうした環境上のメリットが再び失われるとしても、世界中の人々はよりクリーンな地球を取り戻す希望をすぐには忘れないでしょう。また企業にとっても、二酸化炭素排出量の削減は、不透明な経済状況の中でコストを合理化する機会となるかもしれません。

テクノロジー業界によるリーダーシップの可能性

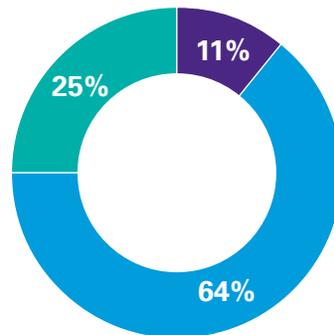
「テクノロジー業界は全体として、おそらく他のどの業界よりも、気候変動問題のリーダーとなり、推進役となるためのリソース、発信力、影響力を持っています」と、KPMG米国のテクノロジー・メディア・通信セクターのリーダーであるMark Gibsonは述べています。「いくつかの大手テクノロジー企業は、すでに率先して、今後数年内にカーボンニュートラルを実現させると公言しています。」

テクノロジー企業のCEOの64%は、COVID-19を契機に達成された持続可能性および気候変動対策の効果や利益を、固定化したいと考えています。さらに57%は、気候関連のリスクを管理することが、個人的な成功、すなわち今後5年間CEOの職務を継続できるかどうかの鍵であると認識しています。「ADI社は長い間、責任ある持続可能性への取組みに重点を置いてきましたが、それに加えて環境の再生も優先して考えるべき時が来たと考えています」とRoche氏は述べています。「これは、当社の社員が天然資源と生態系の回復・補填に役立つソリューションに焦点を当てると同時に、当社自身の二酸化炭素排出量と事業の環境負荷を削減させることを意味します。この目標は、地球への負荷を低減させるために、顧客、サプライヤー、NGOとのパートナーシップにも拡げていかなければなりません。」

パンデミックを契機に達成された持続可能性および気候変動対策の効果や利益を固定化したいテクノロジー企業のCEO

● 賛成 ● 反対 ● 中立

出典：KPMG 2020 CEO Outlook COVID-19 Special Edition



企業の気候変動報告の状況

標準化されたESG報告書がないため、投資家、利害関係者、および顧客による業績の理解が不十分な状態が続いてきました。これにより、企業の長期的かつ持続可能な価値創造に関する効果的なコミュニケーションも妨げられています。しかし、気候変動報告基準の明確化は、ここ数年、いくつかの機関によって後押しされています。

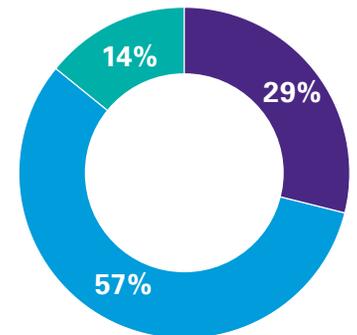
G20の財務大臣と中央銀行総裁の要請により、金融安定理事会 (FSB) は、[気候関連財務情報開示タスクフォース \(TCFD\)](#) を設立しました。TCFDの提言は、気候関連の財務開示の実施を支援するための補足資料を加えて、2017年の報告書で公表されました。TCFDは現在、1,000を超える企業・組織によって支持されています。

2018年には、独立した非営利の基準設定組織である[米国サステナビリティ会計基準審議会 \(SASB\)](#) が、企業が財務的に重要な持続可能性に関する情報を識別・管理し、投資家に伝えることを可能にするための77の業界標準を公表しました。

気候関連のリスクを管理することが、今後5年間、CEOの職務を継続するための重要な要素になると考えているテクノロジー企業のCEO

● 可能性が高い ● 可能性が低い ● 中立

出典：KPMG 2020 CEO Outlook COVID-19 Special Edition





2020年の世界経済フォーラム（WEF）で、WEFはKPMGをはじめとする4大会計事務所と協力して**共通のESG指標と開示**に関する草案を作成したことを発表しました。この草案は、世界の大手企業も多くに支持されており、業界や国を越えて一貫性のあるESG指標とその開示を行うことを推奨しています。

また、信頼できる**気候会計インフラ**を構築するために、最先端のテクノロジー導入が進められています。モノのインターネット（IoT）センサーは、環境データセットの拡張を可能にしています。ブロックチェーンは、改変不能な信頼性の高いデータ記録を可能にします。そして人工知能（AI）は、システム全体の最適化を可能にします。これらのテクノロジーの収斂により、企業は二酸化炭素排出量の削減を効果的に測定し、会計的に報告することができるようになります。

社会的課題

ESGの社会的基準は、企業が従業員、サプライヤー、顧客、およびコミュニティとの関係をどれだけうまく管理しているかを検証するものです。COVID-19の初期には、テクノロジー企業の企業市民活動が多く見られました。ESGの社会的イニシアティブには、資金、医療機器および緊急物資の提供、ボランティア活動、製品やサービスの割引などがありました。さらに、テクノロジー企業は、eコマースやソーシャルメディアプラットフォーム、クラウドネットワーク、オンラインコラボレーションならびに教育ツールを介して、世界が常につながり、生産性を維持できるように、多大な努力を重ねてきました。

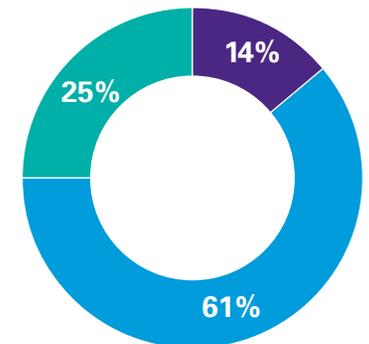
企業のリーダーとして、テクノロジー企業のCEOの78%は、社会的課題への対処に個人的責任があると考えています。パンデミックや昨今の社会的平等の潮流により、ESGはテクノロジー企業のCEOの検討課題の最上位に位置付けられ、61%がESGの社会的要素への対応に焦点を移しています。57%は、地域社会との関わりを深めると回答しています。

Iron Mountain社のCEOにとっても、ESGの社会的要素は最重要事項です。「私たちは常にボランティアプログラムを実施してきましたが、従業員がそれを最大限に活用できるようにしたいと考えています」とMeaney氏は述べています。「プログラムの実施によって多くの気づきがありました。そのうちの1つは、社会の皆さんが信念を持って進めている社会的運動を、私たちがどれだけ支援することができたか、把握できていないということです。私たちは現在、ボランティア活動とコミュニティへの関与をさらに促進する機会を設けることで、私たちのサポート姿勢をより一層明確に示すことを計画しています。」

パンデミックの影響でESGの焦点が社会的イニシアティブに移行したと考えるテクノロジー企業のCEO

● 賛成 ● 反対 ● 中立

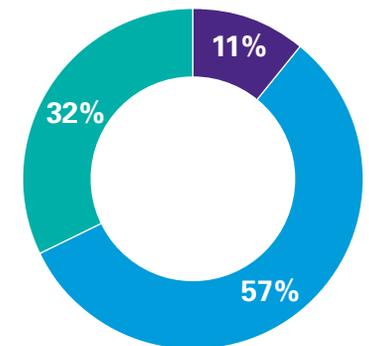
出典：KPMG 2020 CEO Outlook COVID-19 Special Edition



現在、地域社会との関わりを深めていると考えるテクノロジー企業のCEO

● 賛成 ● 反対 ● 中立または該当なし

出典：KPMG 2020 CEO Outlook COVID-19 Special Edition



京セラフィロソフィ

COVID-19による経済への悪影響は暮らしへの大きな脅威であり、多くの企業は、最悪の状況から従業員を守るための重点施策を打ち出しています。しかし、日本で最も成功している企業の1つである電子機器・セラミックメーカーの京セラでは、この従業員重視の姿勢は50年前から当たり前のこととなっています。

山口 悟郎 氏
京セラ株式会社
代表取締役会長



1959年の京セラの創業から60年以上が経過した今も、創業者であり、日本のビジネスリーダー、経営思想家として著名な稲盛和夫氏の従業員中心の哲学が、どのように組織に浸透しているのか、山口悟郎会長にお話を伺いました。稲盛氏の理念は、人生と経営に関わるものであり、「人として正しいことをする」ことを中心に据えています。

「創業者の稲盛和夫は、創業後まもなく『京セラフィロソフィ』を打ち出しましたが、それはまだ会社が小さかった頃から現在に至るまで、すべての社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」と山口会長は説明します。

企業理念を真に組織に浸透させるためには、リーダーの多大な努力が必要になります。山口会長は責任者として、米国、中国、ヨーロッパなど世界中で開催される社員セミナーに参加してその浸透に尽力しています。基調講演後の夕食会では、会長自ら社員のテーブルに加わり、直接「有意義な会話」を交わしています。「多忙なスケジュールのなかでこれを実行することは大変ですが、これは代々受け継がれてきた伝統なのです」と彼は述べています。

京セラフィロソフィは、大きな組織を小さな単位に分割して協力し合う「アメーバ経営」という経営手法の中心にもなっています。この手法は京セラだけでなく、国内外のリーダーシップスクールでも教えられているものです。山口会長は続けます。「まず京セラフィロソフィがあって、次にアメーバ経営があります。私たちがよく言うのは、この2つが全体を形作っているということです。どちらか一方だけでは不十分で、スムーズに物事を進めるためには両方が必要なのです。」

従業員重視という点で他社に先駆けていただけでなく、社会や環境への配慮の面でもはるかに進んでいたことが京セラの特徴です。山口会長によると、今日のESGや持続可能な開発目標への取組みは、何十年も前から京セラのDNAの一部となっていました。「当社は常に、『共に生きる』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きました」と同氏は述べています。「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。企業は社会や自然との共生なくして、存続することはできません。私たちは自然環境に配慮し、グローバル企業として国や地域に根差した存在である必要があります。」



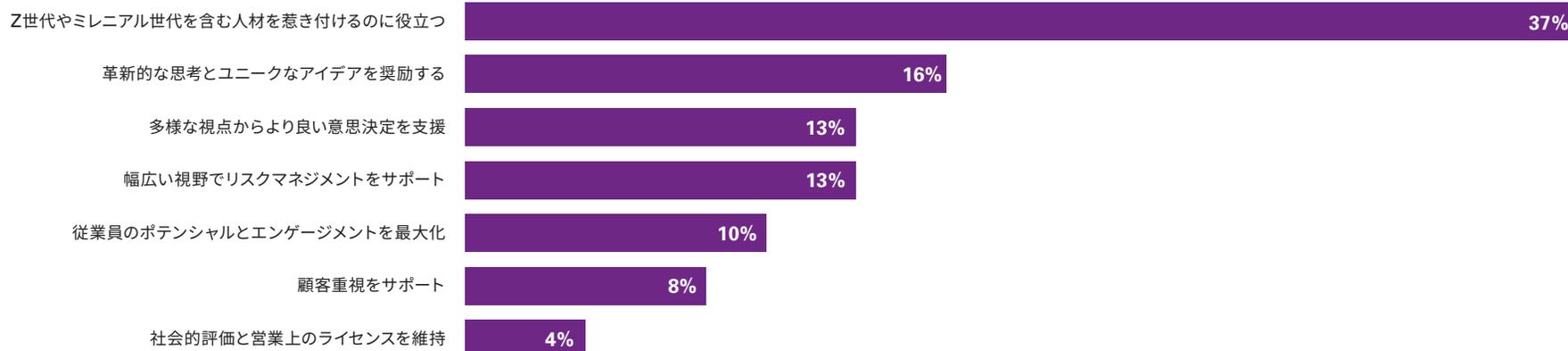
インクルージョンとダイバーシティ

インクルージョンとダイバーシティは、テクノロジー業界ではかなり以前から優先事項とされており、昨今の社会的平等の潮流により、その緊急性は増してきました。WEFが提案しているESG指標とその開示に関する草案には、ダイバーシティとインクルージョン、そして男女の賃金格差の撤廃に関する指標が含まれています。

テクノロジー企業のCEOの65%は、ダイバーシティとインクルージョンの進展が遅すぎることには同意しています。また61%は、組織のダイバーシティパフォーマンスの精査は今後3年間で増加し続けると考えています。多様でインクルーシブな組織であることの最大のメリットとして、37%のリーダーが、人材を惹き付けるのに役立つと確信しています。

テクノロジー企業の従業員は、自分たちの価値観と雇用主の価値観との間に関連があることを期待しています。今日、彼らはこれまで以上にESGへの期待を高めており、テクノロジー業界における新入社員との雇用契約の一環として、組織全体の企業市民活動、特にインクルージョンとダイバーシティへの取組みを検討することを会社側に要求しています。この新しく入社する社員との関係性を受け入れ、対応する人的資本戦略を迅速に実施するテクノロジー企業のリーダーは、ニューリアリティにおいて成功するための有利なポジションを得ることが可能になります。

多様でインクルーシブな組織であることの最大のメリット



出典：KPMG 2020 CEO Outlook COVID-19 Special Edition

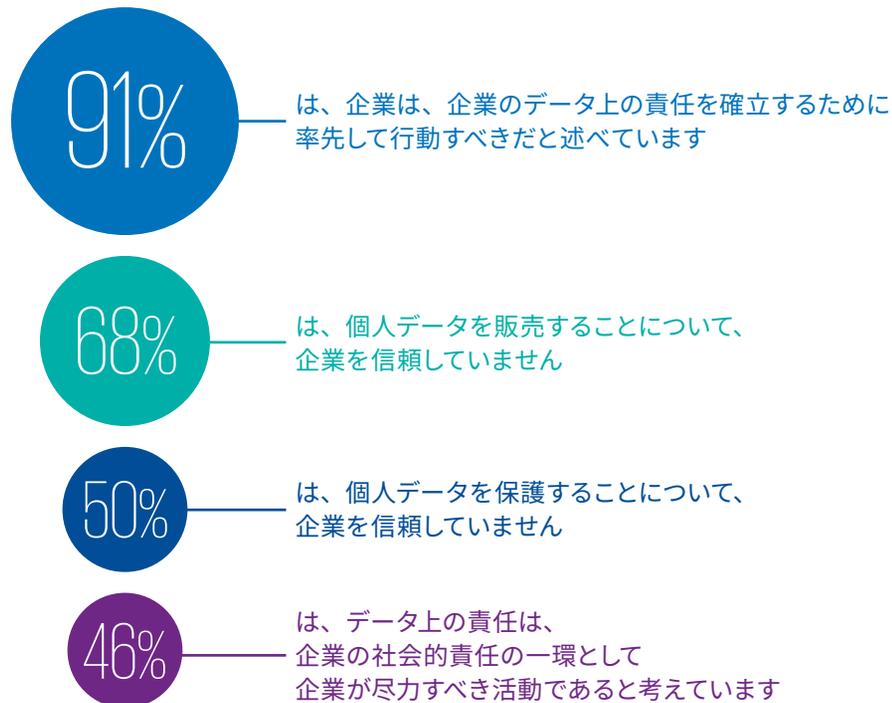
ガバナンスの実践

ESGの第3の要素はガバナンスです。これには、企業の内部統制、監査、リーダーシップ、役員報酬、株主の権利などが含まれます。

サイバーセキュリティとデータ保護への継続的な取り組み

KPMG米国のMark Gibsonは「COVID-19により要求されるリモートワークへの対応と分散型の運用モデルにより、ネットワークの脆弱性のリスクが増大したため、サイバーセキュリティと企業や顧客のデータ保護がより一層、重要かつ困難なものとなりました」と述べています。「サイバーセキュリティは、KPMGグローバルCEO調査の当初調査および追跡調査の両方で、成長に対する最大のリスクに選ばれました。」

KPMG米国によるレポート、「[The New Imperative for Corporate Data Responsibility \(企業のデータ責任を果たすための新たな必須条件\)](#)」によると、アメリカ人の大多数(87%)がデータのプライバシーを人権であると考えていることが明らかになりました。また、この調査では、次のようなことも明らかになりました。



一般的なESG指標と開示に関するWEFの提案では、企業の開示は企業が直面する主要なリスクを明確に特定しなければならず、「データセキュリティおよびその他の新たな主要なリスクの説明を含め、報告期間中に発生したデータ漏洩の件数を開示しなければならない」とされています。

堅牢なデータ保護と管理は、もはやオプションではありません。企業は、顧客データから得られる洞察を頼りに、戦略を練り、カスタマーエクスペリエンスの向上を追求します。しかし、そのデータへのアクセスには、データを保護する義務が伴います。消費者は、企業がデータ保護を怠った場合、説明を求め、最終的な責任を負わせることとなります。

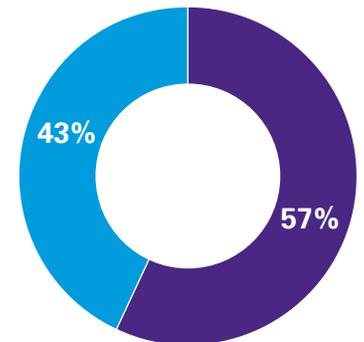
役員報酬

パンデミックが経済全般への混乱と特定の企業への数々の影響を引き起こし続けているため、経営トップの報酬は再び精査されています。調査回答者の半数以上(57%)が、COVID-19の経済的および社会的影響のために報酬を調整したと述べています。その最も一般的な行動は、賞与の削減や、給与から慈善目的の寄付を行うことです。

パンデミックの影響の結果として報酬を変更したテクノロジー企業のCEO

● はい ● いいえ

出典：KPMG 2020 CEO Outlook COVID-19 Special Edition





次のステップ：ESGの準備状況の評価

テクノロジー企業にとって、ESGが必須の課題となっているため、企業はこれらの質問を通して、環境や社会の変化にどれだけうまく適応しているか、またESGの実践が財務や事業の業績にどれだけ結び付いているかを評価することができます。

- 最も重要なESGの問題を特定し、その解決に向けて対応を進捗させていますか？
- 当社のESGプログラムの成熟度は、ESG目標のレベルを反映していますか？
- 設定した脱炭素化目標を達成する方法を理解していますか？
- パリ協定の気候変動コミットメントの目標を達成する方法を理解していますか？
- 投資家は社会・環境問題をどのように認識していますか？
- より社会的責任と環境に配慮した企業であるために、より厳しい利害関係者の要求に応える準備ができていますか？
- 社会的平等、インクルージョンおよびダイバーシティプログラムを実施していますか？
- COVID-19の渦中に、従業員と社会のニーズにどのように対応してきましたか？
- 報告するデータの信頼性に確信があり、投資家の懸念に応えていますか？
- 市場のニーズに対応するために、より環境に配慮した製品やサービスの革新に投資していますか？
- 現在のリスク管理システムは、新たな環境・社会的リスクや機会を把握するのに有効ですか？
- 当社のレピュテーションに、社会的および環境的パフォーマンスに関する顧客の期待に応えられていないことによるリスクがありますか？
- 異常気象や水不足などの環境への影響によって、当社の設備やサプライチェーンは、どのような影響を受けますか？

より社会的責任と環境に配慮した企業であるために、より厳しい利害関係者の要求に応える準備ができていますか？



サプライチェーンのレジリエンス

▶ COVID-19以前から、テクノロジー企業は、地政学的緊張、ナショナリズムの高まり、新たな関税、貿易協定の再交渉などのために、サプライチェーンにレジリエンスを組み込んできました。COVID-19は、サプライチェーンを最適化し、リスクを低減するための最終的な転換点を示しています。



サプライチェーンが試される機会

サプライチェーンは2020年の初頭からCOVID-19が引き起こした以下の要因によって、前例がないほどの世界規模で突然の混乱に陥りました。

1. 一部の企業・業種における需要の急減
2. ある特定の企業における需要の急増
3. 原材料の入手の不確実性
4. 製品納入の遅延による在庫不足と物流上のボトルネック
5. 製品を組み立てて出荷するための労働力の不足

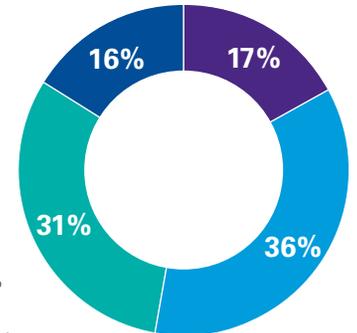
これらの混乱は、ジャストインタイムの在庫戦略や倉庫資産に滞留する運転資金を最小化するための戦略など、企業のサプライチェーン戦略を試す機会となりました。企業は、調達リスクを回避するため、二次的な供給ソースを伴うサプライチェーンを地理的に分散して配置し、現場オペレーションの混乱を考慮した計画を立てる必要に迫られました。また、デジタルコマースの急増によって、エコシステム上のパートナーが、財務的にも業務的にも存続可能であり、新しい需要に対応して柔軟に方向転換できるかを確認することが特に重要になりました。

サプライヤーのシステムのステータス、アラート、地政学的イベントに関連するリアルタイムデータは、組織のパフォーマンス管理と問題解決に役立ちます。残念ながら、テクノロジー企業の幹部に対する最近のKPMGの調査によると、半数以上(53%)が、サプライヤーがリスク管理プロセスに統合されていない、もしくは、さらに統合する機会があると述べています。

さらに、将来の混乱に対処するためにサプライチェーンのギャップを埋めるためのロードマップを現在持っていると感じた回答者は24%にすぎません。

サプライヤーと組織の サプライチェーンリスク管理プロセスの 統合度合い

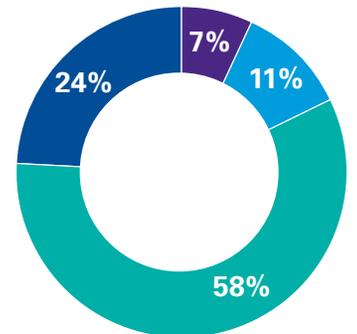
- まったく統合されていない
- ある程度は統合されているが、さらに統合する機会がある
- 上位サプライヤーがプロセスに組み込まれている
- 外部サプライヤーの大多数とプロセスが統合されている



出典：KPMG webcast poll, Supply chain resiliency – How to manage disruptions, August 2020. 124 respondents

将来の混乱に対処するための サプライチェーンの準備の程度

- 将来の混乱についてはほとんど考えられておらず、現在は日々の課題を重視している
- 準備はあまり整っていないが、努力が必要であることを認識している
- 組織的能力とのギャップを理解しているが、十分に検討していない
- ギャップを埋めるための完全に開発されたロードマップが整備されている



出典：KPMG webcast poll, Supply chain resiliency – How to manage disruptions, August 2020. 119 respondents



レジリエンスの高い、顧客中心のサプライチェーン

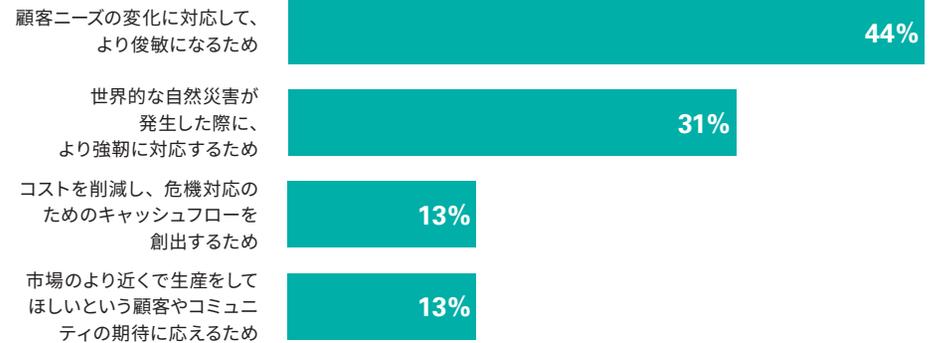
KPMGインターナショナルのAlex Holtは、「レジリエンスの高いサプライチェーンを作り上げることは、組織が予期せぬ事態の予測、対応、そして計画立案までをうまく行えるようになることを意味します」と述べています。これは、機能横断的な統合とエコシステムパートナーとの連携を通じて実現されます。企業は、混乱状態を管理し、事業継続をサポートするために、信頼できるパートナー（顧客、ベンダー、サプライヤー）とのネットワークの構築に集中する必要があります。

サプライチェーンの混乱に対する柔軟性と回復力は、以下の方法で実現できます。

- 顧客やサプライヤーとの強力で信頼できるパートナーシップを構築する
- 臨時的な労働力を活用して、必要に応じてスケールアップおよびスケールダウンすることにより、事業の継続性を管理する
- サプライチェーンとそのパートナーネットワーク全体の可視性を向上させ、サプライチェーンと顧客の需要の変動に適切に対応できるようにする
- 戦略上重要なサプライヤーの当面のキャッシュフローニーズに対して資金を提供し、商品供給と事業運営の継続性を確保する
- 既存のパートナーネットワークと連携して、新しい収益源を創出するための新規ビジネスやカスタム対応に対処できる俊敏性を構築する

57% テクノロジー企業のCEOの57%が、COVID-19を巡るさまざまな出来事を受けて、グローバルなサプライチェーンのアプローチを再考していると答えています。

テクノロジー企業がサプライチェーンへのアプローチを再考している主な理由



出典：KPMG 2020 CEO Outlook COVID-19 Special Edition

四捨五入を行っているため、数値の合計は100%になりません。

テクノロジー企業のCEOの57%が、パンデミックの破壊的な影響を踏まえ、グローバルなサプライチェーンアプローチを再考しなければならなかったと述べています。テクノロジー企業は、パンデミックの初期を振り返り、自問自答する必要があります。

- 自社のサプライチェーンで何ができたか？
- 二次的な供給ソースを準備しておくべきだったか？
- より安価な部品を余裕在庫として置くことはできたか？

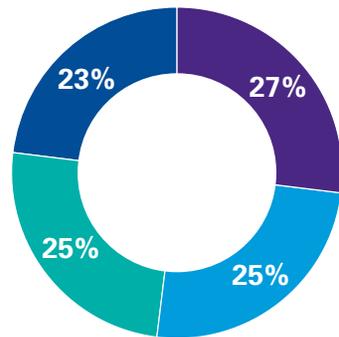
自国優先主義とナショナリズムの高まりがもたらす影響の1つに、潜在的な顧客や市場の喪失があります。もう1つは、関税によるコスト増加の可能性です。ハイテク企業のCEOは、サプライチェーンアプローチを再考させる要因として自国優先主義の動向に注目していますが、政府や顧客、地域社会からのプレッシャーについては特に言及していません。

デジタル化され、信頼できるサプライチェーンの時代

企業のサプライチェーン戦略に潜在的なリスクや非効率性があった場合、COVID-19はそれらを浮き彫りにしました。それは、必要不可欠な物資や製品、さらにはマスクなどの個人用防護具の供給遅延で明らかになりました。サプライチェーンのデジタル化は、製品の状況と場所をリアルタイムで把握するために、今こそ必要とされています。ブロックチェーン技術は、生産、出荷、配送される商品の量と品質、そしてサプライチェーン全体におけるそれらの商品に関連する二酸化炭素排出量に対する信頼性とそれを向上させる改変不能のデータ証跡を作成することができます。

組織が現在、サプライチェーンのリスクを特定するために予測分析を活用している割合

- サプライチェーンリスクを予測するテクノロジーソリューションはない
- テクノロジーソリューションは存在するが、予測機能はない
- サプライチェーンリスクを予測するテクノロジーソリューションを選定し、近い将来に導入する予定
- サプライチェーンリスクを予測・管理するテクノロジーを使用している



出典：KPMG webcast poll, Supply chain resiliency – How to manage disruptions, August 2020. 124 respondents

人工知能とデータ分析を組み合わせることで、予測だけでなく、サプライチェーンリスクに対処するソリューションも構築することができます。過去の事象を分析し、将来の脅威について仮説を立てることにより、組織はリスクにさらされている戦略的かつ集中的な商品供給ポイントを特定し、現在のリスク管理とその対応が十分であるか否かを見極めることができます。最近のKPMGの調査によると、テクノロジー企業の経営幹部の77%が、サプライチェーンにおいては現在、リスクを予測できるテクノロジーソリューションを使用していないと回答しているため、この機会は非常に重要であると考えられます。

Vertiv社の場合、パンデミックにより、テクノロジーとサプライチェーンへのアプローチの検証と再評価が実施されました。「パンデミックは、私たちが予想もなかった形で私たちの経営に影響を与えました」とCEOのRob Johnson氏は述べています。「デジタルツールをより効果的に活用し、すべてを対面で行う必要のない文化に変えることを余儀なくされました。今日私たちが使用しているデジタルツールは、採用するまでに何年もかかりましたが、一夜にしてそれを受け入れざるを得なくなりました。そして、それがもたらした効果に満足しています。サプライチェーンの観点でも、パンデミックの影響でいくつかのことを考え直さなければなりませんでした。私たちは常に製造を市場の近くで行うという基本的な戦略をとってきましたが、その戦略がこれほどまでに有効だったことはありませんでした。パンデミックの結果として、私たちはそのアプローチの有効性を確信し、さらに強化しています。」



Nextステップ：重要なコンピテンシーをサプライチェーンに組み込む

将来のサプライチェーンモデルは、多次元の価値フレームワークを導入し、これまでのように効率性と最も安いコストを追求するものと一線を画すものとなります。

これまで通りのビジネスを続けることはもはや選択肢とはなりえません。しかし、一部のサプライチェーンのリーダーシップチームにとって、最も抵抗感のない方策は、状況ごとに即興で対応することかもしれません。このような断片的な緊急時対応計画や管理手法は、望ましくない結果を生み、ビジネスのレジリエンスを大幅に低下させてしまう可能性があります。リスクを効果的に検知して監視するためのデータとテクノロジーのプラットフォームを構築することなく、プロセスと手順のみに基づいたリスク管理アプローチは、もう1つの欠陥であるといえます。KPMGのクライアント支援の経験から、現在の課題状況を自社のオペレーティングモデル全体を見直す機会とみなすことを厭わない組織が、最も強力なサプライチェーン組織として浮上ることが示唆されています。

リーディング企業および組織では、すでに効果的であることが証明されている共通のアプローチ、アクション、およびコンピテンシーを共有しています。将来のサプライチェーンモデルは、リスクエクスポージャー、商品供給の代替策、税務上の考慮事項、および流通の複雑さを念頭に、効率性と低コストだけを追求することをやめ、多次元の価値フレームワークを駆使して、リスクを予測し管理することを可能としていきます。

以下は、サプライチェーンの運用モデルを解体して再構築するために重要となる具体的なコンピテンシーです。

- 人工知能とビッグデータを活用して、強固でレジリエンスのあるサプライチェーンのプラットフォームを確立する
- サプライチェーン拠点最適化の分析に税の最適化を組み込む
- マイクロサプライチェーンを定義し、真のセグメンテーションを適用する
- 基本的なパフォーマンス指標としてサービスコストを組み込む
- 「Make or Buy」の適切な組み合わせを確保する
- 在庫戦略を「ジャストインタイム」にするか、手元資産に冗長性を持たせるかを決定する



本調査について

KPMGグローバルCEO調査

「[KPMGグローバルCEO調査2020](#)」は、世界の経営幹部の企業や経済成長に関する詳細な見通しを提供するものです。本調査は、COVID-19以降の世界のCEOのマインドセットの変化に着目した視点を提供しています。

KPMGは、多くの重要な市場がパンデミックの深刻な影響を受ける前の2020年1月から2月に約1,300名のCEOを対象に調査を開始しました。続いて7月から8月に、この危機の間にCEOのマインドセットがどのように変化したかを理解するために、世界の315名のCEOを対象に追跡調査を実施しました。両調査とも、全回答者は年間売上高が5億米ドル以上の企業に所属しており、調査対象企業の3分の1は年間売上高が100億米ドル以上の企業です。

1月から2月の調査には、主要市場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）と主要11業種セクター（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、テレコム）のリーダーが含まれていました。追跡調査には、上記の業種全体と主要市場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を対象としました。テクノロジー業界の回答者は、当初の調査では109名、追跡調査では28名でした。

謝辞

KPMGとForbes Insights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。

- Rob Johnson氏、CEO、Vertiv社
- William Meaney氏、President and CEO、Iron Mountain社
- Vincent Roche氏、President and CEO、Analog Devices, Inc.社
- 山口悟郎氏、代表取締役会長、京セラ株式会社

Enterprise Reboot

2020年3月から6月にかけて、KPMGインターナショナルとHFSリサーチは、グローバルで業界横断的な2つの定量調査を実施しました。総計900名のテクノロジー企業の経営幹部を対象としたこの調査では、最先端のテクノロジーへの投資と採用の実態を明らかにすることを目的としています。回答者は、9つの事業セクターにわたって、米国、ドイツ、英国、オランダ、日本、オーストラリア、インド、フランス、カナダを含む9カ国で事業を展開し、年間売上高が10億ドルを超えるGlobal 2000企業で経営幹部レベルの役職に就いていました。調査データは、これらの最先端のテクノロジーへの投資と採用を監督する企業リーダーへの定性的なインタビューによって補完されています。

テクノロジー業界イノベーション調査

KPMGが米国で実施したテクノロジー業界イノベーション調査には、テクノロジー業界の800名を超える世界のリーダーからの回答が含まれています。12カ国が参加し、回答者の54%が上級経営幹部でした。オンライン調査は2020年の第1四半期に完了しました。

企業のデータ責任を果たすための新たな必須条件

この報告書の結果は、1,000名の回答者の調査結果に基づいています。サンプルは、年齢、人種、ジェンダー、地域に関して、全国を代表するようにバランスが調整されています。オンライン調査は2020年5月に実施されました。



KPMGの支援方法

KPMGのデジタルトランスフォーメーション

COVID-19のパンデミックにより、これまでほとんど見られることのなかったスピードと規模で、デジタルトランスフォーメーションの必要性が明らかになりました。目的適合性を維持するために、企業はビジネスモデルとオペレーティングモデルの両方を再構築して、短期的な成功を達成し、長期的な戦略目標に向けたロードマップを作成する必要があります。テクノロジーは、今日とは大きく異なる将来の競争力を高めるための重要な成功要因として台頭しています。

[KPMGのデジタルトランスフォーメーション](#)は、強力な新しいテクノロジーと、ビジネスモデルや組織の変革を組み合わせ、投資価値を実現することで、組織が不確実性を乗り越え、将来に備えることを支援します。KPMGのアプローチは、テクノロジーのためだけのテクノロジーではないというマインドセットに基づいています。これは、企業の価値を高め、成長を可能にするためにテクノロジーを活用するということです。したがって、すべてのクライアントに適合できる万能のソリューションはありません。その代わりに、KPMGのプロフェッショナルは、クライアントが混乱を乗り越え、社会のダイナミクスと顧客行動の変化を利用し、長期的なレジリエンスに向けた道筋を描くことができるように、クライアントに寄り添って、共に考え、努力していきます。

KPMGファームの業務は、深い専門知識、クライアントがビジネスの混乱に対処することを支援した多数の経験、一連の最先端のテクノロジーソリューション、そして企業全体のデジタルトランスフォーメーションに関する実践的なアプローチによって可能になっています。

ボードリーダーシップセンター

[KPMGボードリーダーシップセンター](#)は、長期的な企業価値の向上と、投資家の信頼を高めることに貢献する優れたガバナンスの確立を支援します。当センターは、世界中のKPMGのプロフェッショナルやガバナンスの専門家からの洞察をもとに、リスクと戦略、人材とテクノロジー、グローバル化とコンプライアンス、財務報告と監査の品質など、すべて取締役会のレンズを通じて実践的なソートリーダーシップを提供しています。

サステナビリティサービス

対応力、適応力、レジリエンスに優れた持続可能なビジネスモデルへの道のりは容易ではありません。[サステナビリティサービス](#)のプロフェッショナルは、複雑で変化する政策、規制、ビジネス環境をナビゲートし、気候変動と持続可能性に関連するリスクと機会をよりよく理解し、その結果として生じる商業的機会を最大限活用できるように支援します。[気候変動およびサステナビリティサービス](#)の専門家は、急速に変化する世界で企業が長期的な価値を構築するためにサポートを提供します。

[KPMG IMPACT](#)は、世界中の経験豊富なプロフェッショナルのネットワークを結集して、業界をリードするプラクティス、リサーチ、信頼できるクライアントソリューションを提供し、地球が直面している最大の問題に対処するために、現在と将来に向けて真のポジティブなインパクトをもたらします。KPMG IMPACTを通じ、私たちはパーパスを持った成長の実現を目指します。KPMGは、クライアントがパーパスを達成し、持続可能な開発目標 (SDGs) を実現できるように、KPMGの最高の知見と技術を統合して、すべてのコミュニティが成功し繁栄できるように尽力します。

サプライチェーンとオペレーション

[KPMGのサプライチェーン&オペレーションサービス](#)が支援します。企業は、COVID-19の環境で発生したサプライヤーリスクとオペレーションリスクに関するミッションクリティカルな難題に取り組んでいます。KPMGはこうした状況下で、ビジネスリーダーには、ソリューションだけでなく、信頼できるコンサルタントが必要であると認識しています。世界中のKPMGのメンバーファームの2,000名を超えるサプライチェーン、戦略、およびバリューチェーン管理のプロフェッショナルが、危機対応計画から、オペレーション全体の需給リスクの迅速な診断、シナリオ分析や緊急時対応計画まで、今日のあらゆる問題への対処を支援します。

KPMGの専門家は、戦略と分析から、サプライチェーンのリスク、計画と実行、物流と流通に至るまで、サプライチェーン業務のあらゆる分野に精通しています。また、税務対策を事業運営に統合することで、費用とリスクを最小限に抑え、投資リターンを高め、事業全体の効率性向上を支援する機能も有しています。

執筆者について



Alex Holtは、シリコンバレーを拠点とするKPMGインターナショナルのテクノロジー・メディア・通信セクター（TMT）のグローバル責任者です。20年以上の国際経験を有する非常に熟練したエグゼクティブであるAlexは、2012年に英国の最高執行責任者としてKPMGに加わり、2015年に英国のTMTセクターのリーダーに就任しました。その後AlexはKPMG米国に移り、2018年にはシリコン

バレーに拠点を置く大手テクノロジー企業数社のグローバルアカウント・エグゼクティブを務めました。2020年には、数十億ドル規模のグローバルTMTプラクティスの運営責任者となり、TMTセクター全体のクライアントに幅広いアドバイザリー、税務、監査サービスを提供する数千人のKPMGメンバーファームのプロフェッショナルを率いています。 alexanderholt@kpmg.com



Mark Gibsonは、KPMG米国のテクノロジー・メディア・通信セクターのナショナルセクターリーダーです。30年間、監査とアドバイザリーの両方のパートナーとして、テクノロジー、消費財および小売業界のクライアントに従事してきました。この役職に就く前は、シアトルオフィスのマネージングパートナー（OMP）でした。Markは、大手テクノロジー企業のグローバルリードパートナーとして、15カ国

以上でKPMGメンバーファームの監査、税務およびアドバイザリーのプロフェッショナルと連携しています。 mgibson@kpmg.com



山根 慶太

テクノロジー・メディア・通信セクター 統轄パートナー

KPMGコンサルティング株式会社

パートナー

keita.yamane@jp.kpmg.com

木暮 公彦

テクノロジー・メディア・通信セクター テクノロジーセクター担当

KPMGコンサルティング株式会社

シニアマネジャー

kimihiko.kogure@jp.kpmg.com

KPMGジャパン

セクター統轄室

Sector-Japan@jp.kpmg.com

テクノロジー・メディア・通信セクター

home.kpmg/jp/tmt

home.kpmg/tech-ceooutlook

home.kpmg/jp/socialmedia



本冊子で紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはあずさ監査法人までお問い合わせください。

本冊子は、KPMGインターナショナルが2020年10月に発行した「Technology industry CEO outlook: Digital transformation, ESG, and supply chain are in focus as new risks emerge」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。

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 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. 21-1022

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。

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