



K P M G N e w s l e t t e r

KPMG Insight

Vol.
52
January
2022

Topic ②

DX 推進に王道はなし

～ KPMG グローバル CEO 調査結果からの提言～



DX推進に王道はなし

～KPMGグローバルCEO調査結果からの提言～

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

宮坂 修司/パートナー

あずさ監査法人 ナレッジセンター

菅野 香織/ディレクター

KPMGは、世界の経営者の将来見通しや重要施策等を調査した「KPMGグローバルCEO調査2021」を発表しました（2021年7～8月実施）。第7回目となる今回のCEO調査は、新型コロナウイルス感染症（以下、「COVID-19」という）拡大前からパンデミックを経て現在に至るまでのCEOの戦略や意識の変化が明確に示された非常に興味深いものとなりました。本調査からは、日本企業のCEOのディスラプティブな姿勢も明らかになりましたが、この積極的な投資・成長戦略を、DXジャーニーを実現することによって成果につなげていかなければなりません。本稿では、そのDXの進め方とDXジャーニーの実現方法についてご説明します。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

✔ POINT 1

「KPMGグローバルCEO調査2021」の結果では、「競合に破壊される前に自らが破壊者になる」と答える日本のCEOの割合は、2年前の調査結果（59%）から72%に増え、ディスラプティブな姿勢が見られる。今後の積極的な投資やアライアンスも予定されている。

✔ POINT 2

パンデミックを経て、企業には率先して社会的課題の解決を担うことが求められており、CEO自身もインクルージョン、ダイバーシティ&エクイティ（IDE）などの社会要素（S）を含むESG施策の取組み責任を強く認識している。そのエネルギーとしてのDXを軌道に乗せた企業が、今後勝ち企業となりえる。

✔ POINT 3

トランスフォーメーションの遅れを取り戻し、社会の変革を先導するには、自社のポジショニングを冷静に見つめなおし、適切かつ具体的なアクションを取る必要があり、今まさにそれを進めるべきタイミングにきている。

✔ POINT 4

DXジャーニーは終わりなき旅である。俊敏性（アジリティー）、回復弾性（レジリエンス）を支える人財育成および確保が急務である。



宮坂 修司
Shuji Miyasaka



菅野 香織
Kaori Kanno

① CEOのマインドセットの変化

1. 成長見通しに関するCEOの自信は回復済み

「KPMGグローバルCEO調査2021」(以下、「CEO調査」という)では、今後3年間の世界経済の成長の見通しについて、日本のCEOの62%が自信を持っていることが明らかになりました。COVID-19拡大後の2020年7～8月に実施したパルス調査で25%まで落ち込んだCEOの自信は、今年初め(2021年1～2月調査)に58%まで回復し、COVID-19拡大前(2020年1～2月調査)の69%に迫るまでに至っています。

一方、自社の成長見通しに対しては92%が自信を持つ結果となり、主要11カ国で最も高い割合となりました。世界に先駆けて、ポストコロナにおける自社の成功の青写真を描いているようです。

2. 社会の革新への前向きな姿勢

COVID-19拡大前の日本は、ディスラプションに関して保守的な傾向がありました。「競合に破壊される前に自らが破壊者になる」と答えるCEOの割合は、2019年調査では59%です。これは、グローバル全体平均とは4%、トップのアメリカ(73%)とは実に14%もの差です。

それが、今回のCEO調査では大きく変わりました。72%のCEOがディスラプティブなマインドを持ち、その意識の変化を裏付けるように積極的な成長戦略を掲げるCEOが増加しています。今回のCEO調査では、成長目標の達成に向けた最重要戦略として、「第三者との戦略的提携」を挙げるCEOが35%を占めました。グローバル全体では、「オーガニックグロース」を最重要戦略とする割合が最も高かった(31%)ことと比較すると、特筆すべき結果です(図表1参照)。保守的な経営スタイルの傾向が強かった日本において、「インオーガニック」

の各戦略の合計値(74%)がグローバル全体平均(69%)よりも高いのは、2018年以降に本質問を設定して以降初めてのことで、

② デジタル投資とESG投資

1. デジタル投資とESG投資は密接に関連する

インオーガニックグロース戦略を志向する日本のCEOの増加は、多くの企業が事業の立直しや事業ポートフォリオの見直しに目途が付き、社会にインパクトを与えるイノベーションの次の一手を講じる実行フェーズに入っていることを示しています。CEO調査でも、「ファーストムーバーあるいはファストフォロワーになるための積極的なデジタル投資戦略がある」との回答が81%を占めました。また、社会が求めるサステナブルな企業を目指し、3割を超える(34%)CEOが「収益の16%以上を自社のESG関連施策に投資する」とし、グローバル全体平均(22%)より12%も高くなりました。

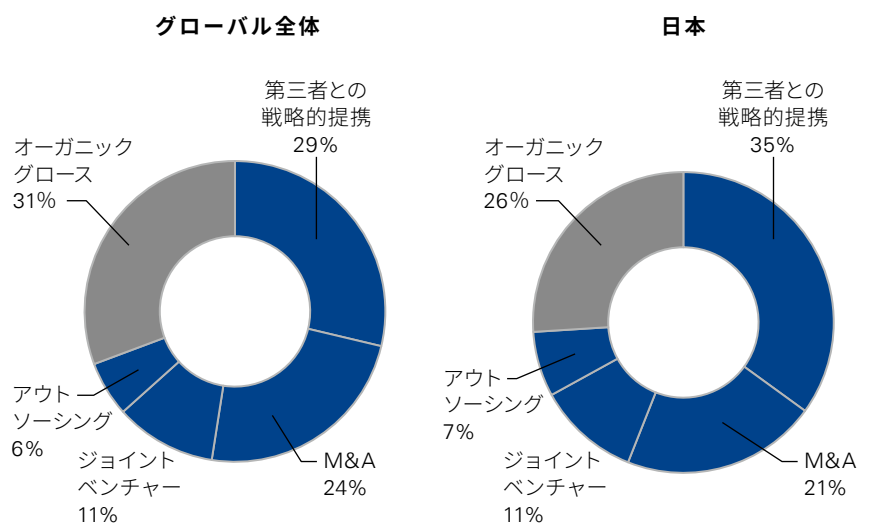
積極的なデジタル投資とESG投資を予定するなか、約8割(81%)のCEOは、デジタル投資とESG投資は密接に関連しており、両者をそれぞれ独立させて行うことはできないと考えています。コロナ禍への対応が、ESG施策の「社会的要素(S)」への取組みを強化する要因となったとするCEOは非常に多く(79%)、今後、DXをインクルージョン、ダイバーシティ&エクイティ(Inclusion, Diversity, & Equity, IDE)を含む自社のESGニーズのエネプラーと捉えた取組みが加速すると予想されます。

2. 日本のCEOはトランスフォーメーションの遅れを取り戻せるか?

CEOは、新たな企業価値の源泉の創出という課題の中心にデジタルが存在していることを認識しています。だからこそ、大型の投資を進めようとしています。これらの投資により、本当に日本はトランスフォーメーションの遅れを取り戻すことができるのでしょうか?

おそらく、単に投資をただけでは難しいでしょう。成功させるには、自社のありたい姿に向けたDXのビジョンとDXジャー

図表1 今後3年間の成長に向けた最重要戦略



グラフは、小数点以下の四捨五入により数字の合計が100%を超えています。

出所: KPMG作成

ニーを明確に描き、実現していかなければなりません。そこで、次章からは現在の日本企業のポジショニングの把握と、DXジャーニーの成功に向けた考察を行います。

Ⅲ 立ち遅れる日本のポジション

1. 止まらない日本の相対的地盤沈下

スイスのビジネススクールIMDの世界競争力センターは、6月、世界63カ国を対象にした国ごとの競争力を示した「世界競争力ランキング2021」¹を発表しました。「世界競争力ランキング」によれば、日本は昨年の34位から31位と若干順位を上げたものの、この10年間は順位を下げる方向でベクトルを示しています。

主要比較分野である「経済状況」「政府効率性」「ビジネス効率性」「インフラ」のなかでは、「インフラ」面が2000年初頭の世界トップクラスから毎年遜減をしており、今年も22位に順位を落としました。「インフラ」評価の一要素である「技術インフラ」では現在32位と凋落の一途を示しており、技術立国日本というイメージは完全に払拭されてしまっています。

また、この「インフラ」には教育インフラも含まれているのですが、残念ながら長らくの間30位台にとどまっています。さらに事業活動において最も重要な要素の一つである「ビジネス効率性」においては2015年以降急降下を示しており、50位台への突入は避けられない状況となっています。

2. デジタルデバイド

同じくIMDの「世界デジタル競争力ランキング2021」²においても、日本は64カ国中28位と、2017年からの本調査開始以降の最低位を更新しました(図表2参照)。東アジア・ASEAN地域においても、シンガポール、香港、韓国、台湾、中国の後塵を

図表2 世界デジタル競争力ランキング2021(日本の状況)

主要な国と地域	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
米国	3	1	1	1	1
香港	7	11	8	5	2
シンガポール	1	2	2	2	5
台湾	12	16	13	11	8
韓国	19	14	10	8	12
英国	11	10	15	13	14
中国	31	30	22	16	15
ドイツ	17	18	17	18	18
日本	27位	22位	23位	27位	28位

出所:IMDウェブサイト「World Digital Competitiveness Ranking」(2017年～2021年)を基に筆者作成
<https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness/>

押しています。

総合順位の出遅れもさることながら、注目すべきは「知識」のサブ評価項目の1つである「国際経験」(64位)、「デジタル/技術スキル」(62位)、「将来への備え」のサブ評価項目である「機会と脅威」(62位)、「企業の機敏性」(64位)、「ビッグデータの活用と分析」(63位)の5項目が、64カ国中62位から64位とほぼ最下位の評価をされていることです。

どうやら底辺にあるのは、上順位の各国におけるデジタル“人財”の充実の裏返しとして、日本のデジタル“人財”の育成の遅れ、層の薄さ、社会としての受容性の弱さが存在すると読み取れます。

Ⅳ DX推進に王道はなし

1. DXジャーニーを認識する

DXに対して、日本のCEOが従前よりも前向きな姿勢であることは、CEO調査結果からも明らかです。そこで本章では、経営者のそのWillを実現するためのアプローチについて提言いたします。

すべては市場ニーズ、顧客ニーズ、ユーザーニーズが起点となるといってよいでしょう。このニーズの把握や市場を新たに創出することに関しても、デジタルの活用

は欠かせません。ですが、ここでは“ニワトリ卵議論”にならぬよう、ニーズありきのDXの進め方について概説します。

ニーズに対応するためのサービス、プロダクトとはどうあるべきか。それを実現するためのテクノロジー(デジタル含む)の可用性判断、およびリスク評価をどうしていくべきかなど、企業がクリアしなければならない課題は多岐にわたります。これらの現状と目指すべき方向性のギャップを把握することから、DXジャーニーはスタートします。具体的な手順は次のとおりです。

- ① ニーズの仮説を速やかに立てる
- ② ニーズを満たすサービス、プロダクトのモックアップ(目に見える形のプロダクトの最小形:Minimum Viable Product(以下「MVP」という))を各種制約を考慮せずに構築する
- ③ MVPを最終的に市場、顧客、ユーザーに提供できる形にするまでの制約や乗り越えるべき壁、整備すべき事項を特定する
- ④ ①～③のサイクルをサステナブルに実現するための態勢・仕組みを整備する

この4ステップをいかに効率的に、迅速に実現できるか。それが企業競争力に直結してくるものと考えます。なお、無味乾燥なベンチマーク評価、成熟度評価から

進めることはかえって遠回りアプローチであると、筆者は考えます。

2. DXの処方箋

次に、①～④のDXジャーニーを実現するための処方箋について解説します。①のニーズ仮説立案については、かつては5ForcesやPEST分析、顧客のペルソナ分析などといった手法が用いられてきました。しかしながら、DX時代ではこれらの論点をリファインしつつも、よりスピード感を持った仮説立案が求められます。ここでは、トップヘビーのアプローチよりも、ミレニアル世代やZ世代のデジタルパイオニア、デジタルネイティブの感性を生かしたアプローチやインクルージョン、ダイバーシティ&エクイティを体現した多面的視点が重要となってきます。その視点をいかに生かすかもチャレンジに値すると言えるで

しょう。

また、自社リソースの視点にとどまらないオープンイノベーションやCorporate Venture Capital (CVC)などを活用した足の速い事業者や技術へのリーチを拡げる活動も、DXジャーニーのレベルアップの打ち手として有用であると考えます。

②のMVP開発に向けては、社内にこれまでの人事評価制度とは異なる体系評価が可能な組織を組み込むことや外部リソースの活用などが考えられます。どちらにしても、これまでのKPI業績評価からOKR業績評価(Objectives and Key Results)型の評価制度導入など、人事面での工夫が求められます。

これらの取組みを永続的に実現するための現状とのギャップ把握(ベンチマーク)が、③の活動として有効となります。ベンチマークとして活用可能な指標、目安は既出のIMDの「世界デジタル競争力ランキ

ング」の評価や経済産業省の『「DX推進指標」とそのガイダンス』(2019)などが参考になります。

最後に、DXを一過性の取組みに終わらせないための企業態勢・ケーパビリティを構築・維持・向上させるための参考として、KPMGがグローバルで推奨しているKPMG Connected Enterpriseのアプローチをご紹介します。

KPMGではグローバルでの先進企業への各種支援経験を基に、DX推進に必要な8つのケーパビリティを定義、KPMG Connected Enterpriseとしてアセット化しています(図表3参照)。KPMG Connected Enterpriseには、既述のとおり、顧客価値を中心とした考え方をベースに、いかに革新的な商品・サービスを創出し続けるか、それを支えるミドルオフィス機能やバックオフィス機能はどうあるべきか、必要な機能を満たすために自社のみならず外部と

図表3 DX推進に必要となる8つのケーパビリティ



出所:「KPMG Connected Enterprise」の情報をもとにKPMG作成

の連携をどのように実現するか、DXジャーニーを通じて蓄積された自社トランザクションデータおよび社会全般で蓄積され利用され始めているデータ(オルタナティブデータ)をいかに活用し事業変革に生かし続けていくか、顧客起点から始まるトランザクションをいかにシームレスに関係するオペレーションにつなげていくか、さらにこれらのオペレーションを支える人財をどのように獲得・育成・確保していくかに関する検討視点が網羅されています。目指すべき姿と現状のギャップが明らかになったうえで、どのような一歩を踏み出していくべきかについてのガイドラインとして活用いただけるものと考えています。

終わりなきDXジャーニーに踏み出していく一助となれば幸いです。

- 1 The World Competitiveness Center, The IMD World Competitiveness Ranking, IMD, 2021
<https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/>
- 2 The World Competitiveness Center, The IMD World Digital Competitiveness Ranking, IMD, 2021
<https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness/>

関連情報



KPMG (チェアマン:ビル・トーマス) は、第7回目となる「KPMGグローバルCEO調査2021」を発表しました。本調査では、世界で最も影響力を持つ企業の経営者1,325人(うち日本企業100人)に対し、今後3年間の将来の見通しや重要施策等について調査しています。すべての回答企業は、年間収益が5億ドルを超えており、対象企業の3分の1は年間収益が100億ドルを超えています。

本調査は、2021年7～8月に実施され、主要な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)の11業界(投資運用、自動車、銀行、消費財/小売、エネルギー、インフラ、保険、ライフサイエンス、製造、テクノロジー、通信)の企業経営者を対象としています。

ウェブサイトでは、本調査結果を紹介しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/11/ceo-outlook.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG ジャパン マネジメントコンサルティング統轄パートナー
KPMG コンサルティング
宮坂修司/パートナー

✉ shuji.miyasaka@jp.kpmg.com

あずさ監査法人 ナレッジセンター
菅野香織/ディレクター

✉ kaori.kanno@jp.kpmg.com

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp

home.kpmg/jp/socialmedia



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

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。

© 2022 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. Printed in Japan.

© 2022 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA 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.

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