



# 破壊、 そして成長へ

グローバルCEO調査2017

KPMG International

---

[kpmg.com/ceooutlook](http://kpmg.com/ceooutlook)

#CEOoutlook

# 序文

KPMGのグローバルCEO調査は3年目を迎え、今年も世界の大手企業の最高経営責任者（CEO）約1,300名が直面する課題やチャンスをごどのように捉えているのかについて、深い知見が得られています。本調査は、複雑な変化と大きなチャンスをもつ時代の中で、CEOが企業のトップとして、どのような戦略的課題に注目しているのかを独自の視点から分析しています。

昨年のグローバルCEO調査では、『変革するのは今しかない』と題して、自社の事業変革に注力するCEOの姿をご紹介します。それから1年、多くの経営トップはその目標に向かって明確に歩を進めています。

しかし、この1年間に新たな不確実性の波が押し寄せました。CEOは企業に影響を与える破壊力について、まったく新しい視点から捉え直す必要に迫られています。『変革するのは今しかない』という視点はなお重要ですが、お話を伺ったCEOは新しい課題と不確実性に直面し、『破壊し、成長する』ことの緊急性を感じていると語っています。

今年の調査は、CEOとその企業が高まる不確実性に対応するなかで、ディスラプション（創造的破壊）が避けて通れない現実そのものになったことを明確に示しています。しかし、重要な点は、多くのCEOが破壊をチャンスとみていることです。破壊は、ビジネスモデルを変革し、新しい製品とサービスを開発し、これまでより成功する企業へと変貌するためのチャンスと捉えられているのです。

今回の調査では、CEOの過半数は依然、自社とその将来、さらに事業地域の国と世界の経済を楽観視していますが、その割合は昨年から減少しました。

CEOは、自社が破壊される側ではなく、ディスラプター（創造的破壊者）になるために必要な措置を講じていると述べています。CEOは、高まる地政学と経済の不確実性が事業に与える影響を認識し、それに備えるために奔走しています。さらに、そうした不確実な状況下で成長するためには、市場投入のスピードとイノベーションが戦略的な優先課題になると理解しています。

利益確保の重圧が続くなか、CEOは価値創出の手法を変革しながら、事業の中核的な強みを管理することに注力しています。

より複雑で急激に変化する環境はCEOにこれまでにないチャレンジを与えており、組織をリードするためにはより幅広いスキルと専門性が求められています。イノベーションを推進し、新型の顧客関係を監督し、高まるレピュテーションリスクを管理し、テクノロジー投資に大胆な決断をすることが求められているのです。

これらの課題を前に、調査対象のCEOの相当数は企業全体に欠かせない変化を促すため、新しいスキルと能力の開発、新しい発想と影響力の開拓に取り組んでいると答えていますが、これは当然のことでしょう。

本「グローバルCEO調査2017」は、現代の企業の姿を破壊する大きなうねりと、今の

CEOが将来の課題に対処するため、どのように自社の態勢を整え、自らの能力を高めようとしているのかについて豊かな知見を提供しています。私はKPMGを代表し、率直なご意見をお聞かせいただいたCEOの一人おひとりに心よりお礼を申し上げます。

本レポートへのご感想とともに、私たちKPMGのパートナー、プロフェッショナルは、CEOの皆さまがどのように自社の『破壊し、成長する』を实践されるのかについて、またお話を伺える機会があればと願っています。



**John Veihmeyer**  
**KPMGインターナショナル**  
**チェアマン**

# 目次

4

主な調査結果

6

ディスラプション（創造的破壊）をチャンスと捉える

10

変化するビジネス環境

18

今日のCEOの優先事項

30

まとめ

31

本調査について／謝辞

# 主な調査結果



## ディスラプション（創造的破壊）をチャンスと捉える

- CEOの10人に6人以上（65%）は、会社にとって破壊は脅威ではなく機会だと考えています。
- 4分の3（74%）は、自らが属する業界でディスラプター（創造的破壊者）になることを目指していると回答しています。



## 不確実性の高まり

- CEOは全体として、世界経済の見通しに依然自信を示していますが、昨年の調査結果からは後退しました。今後3年間の世界の経済成長に自信があると回答したCEOは、2016年の80%から低下し、今回は3人に2人（65%）となりました。
- 多くのCEOは、自らが属する業界の今後3年間の成長見通しに自信を示していますが、ここでもその割合は過去12ヵ月間で大幅に低下しました（85%から69%に）。



## 変化する地政学の情勢

- CEOの43%は、グローバル化と保護主義のペースが変化したことで、自社のグローバルな事業展開を見直しています。
- 52%は、政治情勢がこれまで長年経験してきた以上に、大きな影響を会社に与えていると考えています。
- 31%は、今後3年間に自国の保護主義政策が強まると考えています。



## レピュテーションリスクが課題の上位に

- レピュテーション／ブランドリスクはこの1年、CEOにとっては一段と重要になり、CEOが現在直面している最も重要なリスクの上位3位に浮上しました（全16のリスクのうちの3位）。このリスクは、2016年には上位10位にも入っていませんでした。
- CEOは、会社の評判が傷つくことが今後3年間の成長に2番目に大きな影響を与える要素と考えています。



## 戦略的バランス

- CEOの半数超（53%）は、既存市場での拡大を目指しており、これを成長にとっての最優先課題としています。
- 革新的な製品、サービス、ビジネス手法の開発は47%で2位につけています。



## CEO自身の進化

- CEOの70%は、新たな外部からの影響力やコラボレーションを受け入れる姿勢をこれまでになくとっていると述べています。
- CEOは経営者としての能力を高めるため、自分のスキルと個人的資質を進化させています。



## コグニティブ（認知）革命における人材の確保

- CEOは2016年調査より新しいテクノロジーへの理解に自信を深めています。専門人材をめぐる競争は熾烈です。
- コグニティブテクノロジーの導入に伴い、企業は短期的な人員増を見込んでいます。主な10の役職では、平均58%が従業員数は小幅、または大幅に増えると予想しています。



## 人員数は依然伸びるが、昨年より減速

- 2016年は、73%が今後3年間で自社の従業員数は6%以上増えると予想していました。2017年は、この水準の伸びを予想するCEOは半数未満（47%）となりました。



## 顧客を理解する際の「直観」とアナリティクス

- 多くのCEO（64%）は、自分が市場のシグナルを効果的に感じ取れていると答えています。
- しかし、現在の成果は良質なデータによるところが大きく、CEOの半数近く（45%）は、良質なデータがないために顧客の知見が得られないとしています。半数超（56%）は、自分の経営判断の基となるデータに懸念を感じています。



## サイバー耐性が改善したとの見方

- CEOはサイバー管理が前進していると明確に考えています。サイバーセキュリティは昨年、最も懸念するリスクの第1位でしたが、今年は5位まで低下しました。
- 10人に4人（42%）はサイバー事案に十分備えていると考えており、2016年のわずか25%から上昇しました。



## 破壊の時代における信頼

- 3人に2人（65%）は、今後3年間に企業への信頼の水準は同程度か、低下すると考えています。
- CEOの約4分の3（74%）は、長期的な会社の未来を見据え、信頼、価値、企業文化をより重視すると答えています。
- CEOの10人に7人超（72%）は、より人の共感を得られる組織であることと、より高い収益の間には相関性があると考えています。

# ディスラプション (創造的破壊)を チャンスと捉える

“

お会いしたどの  
CEOも、『デジタルの  
世界でどうやって会社  
の事業を効果的に  
進めていけるのか』と  
自問しています。”

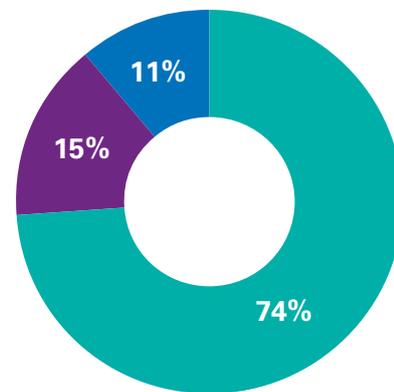
**Mark A. Goodburn**

KPMGインターナショナル  
アドバイザー  
グローバル責任者

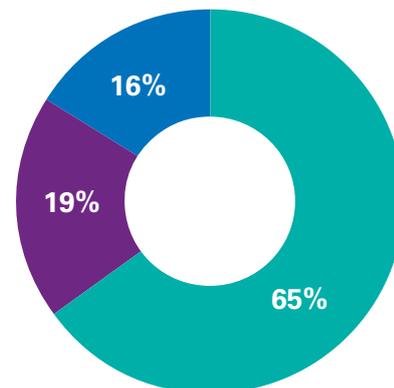
今ほど企業経営が従来の慣例を打ち破る  
こと、抜本的な変革を進めることを意味する  
時代はありません。調査対象のCEOの4人  
に3人(74%)は、所属する業界の破壊者にな  
ることを目指していると答えています。

CEOが破壊を受け入れている理由はさまざま  
です。私たちは米国や英国などで、選挙に  
よって地政学の現状が一変するのを目の  
当たりにしました。何より、テクノロジー  
主導の変化が地球規模で、あらゆる産業と  
経済を飲み込もうとしています。

図1：破壊に対するCEOの見方



競合他社に破壊されるのを待つより、  
自ら業界の破壊者になることを目指し  
ている



テクノロジーによる破壊(技術的破壊)  
を脅威ではなく機会と捉えている

● 同意する ● どちらでもない ● 同意しない

出所：2017 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

“

CEOの立場にある者は、5年後、10年後に自分の会社は劇的に変化すると認識し、その新しい世界で成功するためのチームを作り、その先頭に立つ必要があります。”

### Adena Friedman氏

Nasdaq社  
CEO



これらの動きは一部には歓迎されていますが、それ以上に大きな不確実性を生んでいます。これに対してCEOは、自社が後れを取らないようにするため、新しい価値創出の方法を打ち出しています。回答者はイノベーションを最も重要な戦略的優先課題として、また成長実現に向けたカギとなる取組みとして挙げています。

KPMG中国のチェアマン、Benny Liuはこう指摘します。「私が話を伺ったCEOは、急速に変化する複雑な事業環境の中で経営を行っていることを強く意識しています。中国国内では、構造改革と、意識を高める消費者が課題にもチャンスにもなっており、CEOはこれに対応するためテクノロジーによる破壊（技術的破壊）を受け入れ、生産・物流モデルのイノベーションを進め、新製品を作り出そうとしています。」

Liuは、「クライアントからは、地政学リスクの管理により多くの時間と資源を使っているとの声が聞かれます」と続け、「この破壊の時代に勝ち残れる企業のCEOは、将来に備えて今、事業変革に向けて機動的に準備を進めているCEOです」と述べています。

証券取引所を運営するグローバルなテクノロジー企業、**Nasdaq社のCEO、Adena Friedman氏**は、自社の事業を破壊するため、異業種の発想や着想に目を向けています。「Nasdaqは世界の大手テクノロジー企業が多数上場している株式市場であり、そうした革新的な企業は、Nasdaqがテクノロジーによる事業変革のリーダーになると期待しています。CEOの立場にある者は、5年後、10年後に自分の会社は劇的に変化すると認識し、その新しい世界で成功するためのチームを作り、その先頭に立つ必要があります。」

自社の破壊を進めることは比較的新しい優先課題かもしれませんが、CEOには歓迎されています。10人に6人以上（65%）は、技術的破壊は自社にとって脅威ではなく、チャンスであると考えています。

KPMGアドバイザーのグローバル責任者、Mark A. Goodburnは、「CEOが注目しているのは破壊が提示するチャンスだと思います」と述べています。「お会いしたどのCEOも、『デジタルの世界でどうやって会社の事業を効果的に進めていけるのか』と自問しています。変化する市場を常にうまく取り込まない限り、確実に後れを取るからです。」

面白いことに、破壊に積極的に対応しようという意欲は国によって微妙に異なります。インドを拠点とするCEOは、自社のセクターを破壊しようとする姿勢が最も強く、技術的破壊を脅威よりチャンスとみる傾向も強くなっています。

## 図2：破壊へのアプローチは国によってどう違うか

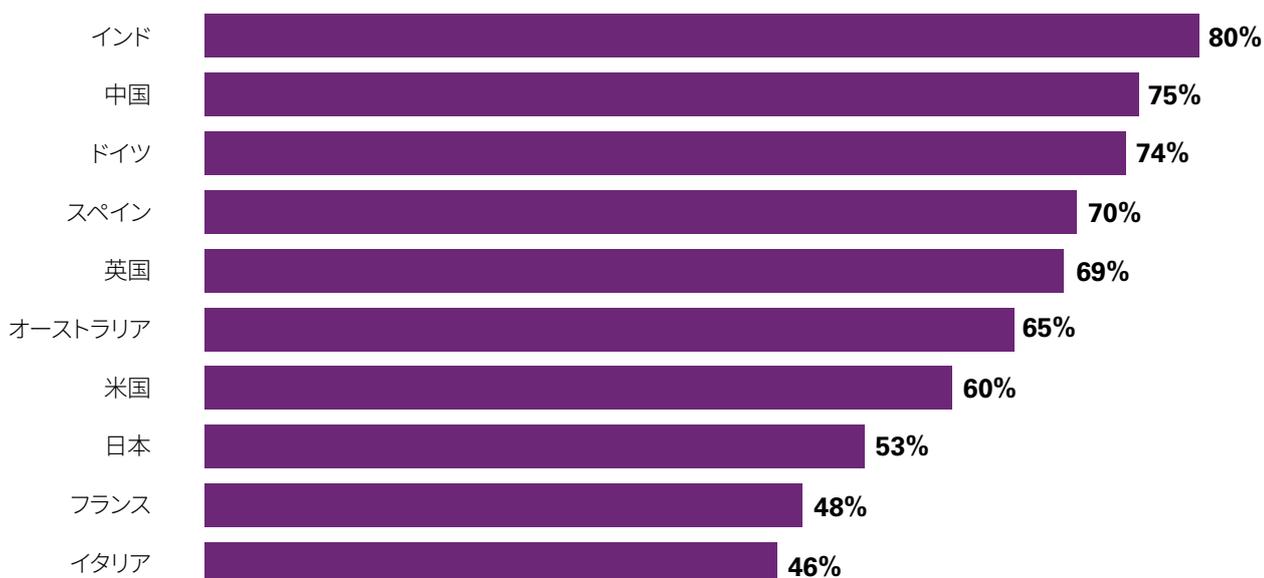
### 図2a：自社の業界における破壊（国別）



■ 競合他社に破壊されるのを待つよりは、自社がその属する業界を積極的に破壊する

出所：2017 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

### 図2b：技術破壊に対する見解（国別）



■ 技術的破壊は脅威ではなく機会と捉えている

出所：2017 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

“

Oracleでは、変革に終わりはありません。  
それは日常業務のようなものです。常に  
改善あるのみです。”

**Safra Catz氏**

Oracle社  
CEO



## バランスをとる

CEOは、「興味深い時代」に企業を率いていくために必要なことは、新しいビジネスモデルやイノベーションを語ることだけではないと認識しています。勇気と斬新な発想力に基づくリーダーシップ、守るだけではなく打って出る力、組織の隅々にまで深く関わる必要があると理解しています。

そのため、CEOは難しい綱渡りを演じています。もちろんイノベーションを重視していますが、回答者は同時に、浮上している不確実性の管理については現実的にみえています。その結果、CEOは新たな事業機会を捉える準備をしながら、利益を確保できるよう既存市場での事業を強化しています。

CEOはまた、破壊のための破壊を警戒しています。新規参入企業が市場シェアの獲得を狙っているのを意識し、CEOは顧客に焦点を絞ってそのニーズを把握し、顧客のために会社が価値をどのように創出しているかを明確に打ち出しています。

**Oracle社のCEO、Safra Catz氏**はこう述べています。「横合いから一撃を受けると倒されてしまいます。ですから、あらゆる方向に注意する必要があります。誰かにアドバイスするとしたら、こう言います。『自分の仕事をし、周りをよく見、顧客に話しかけ、使命に忠実であれ。成功に惑わされてはいけません』と。」

## 未来の姿を描き直す

本レポートは、CEOが変化する世界の中で破壊し、成長するに伴い、直面する多くの課題を検証しています。また、今年の調査の文脈の中では、競合他社から市場シェアを奪還する能力だけでは成功につながらないことにも留意すべきです。CEOは、会社への信頼を高め、明確な倫理観に基づく企業文化を育成し、より持続可能な会社の未来を作りたいと語っています。CEOにとって破壊は、完全に前向きな目標なのです。

# 変化する ビジネス環境

“

一体となって  
異なる国や社会層、  
異なる人口集団と  
そのメリットを  
共有する  
必要があります。”

**Benny Liu**  
KPMG中国  
チェアマン

KPMGの「グローバルCEO調査2016」以来、ビジネス環境はさらに複雑で予測不能となりました。世界経済と地政学の方向性は、わずか12カ月前とはまったく異なるように見えます。「いつも通りの仕事 (business as usual)」ではもはや対応できないのです。

## 世界経済については慎重ながらも 楽観的

2017年のCEOは、世界経済の見通しには

依然全般的に自信を示していますが、楽観的な見方は昨年より後退しました。ただし、地域とセクターによって見通しはかなり異なります。

調査によると、CEOの約3人に2人 (65%) は今後3年間の世界経済の成長に自信を示していますが、2016年の80%から低下しました。この自信の低下は、同期間の回答者の自国と業界の見通しにも影を落としています (図3参照)。

図3：今後3年間の成長見通しに対する自信（2017年と2016年）

世界経済の成長への自信



自社の業界の成長への自信



自国の成長への自信



■ 2017 ■ 2016

出所：2017 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

“

米国の消費者と企業の景況感は底堅い。  
米国経済は引き続き堅調に推移し、欧州  
とアジアは成長しています。”

**Brian Moynihan氏**  
Bank of America社  
CEO



国別の結果を見ると、明らかに米国のCEOはそれ以外の国々のCEOより際立って高い自信を示しています。実際、米国のCEOは昨年より自信を強めた唯一の地域グループとなっています。

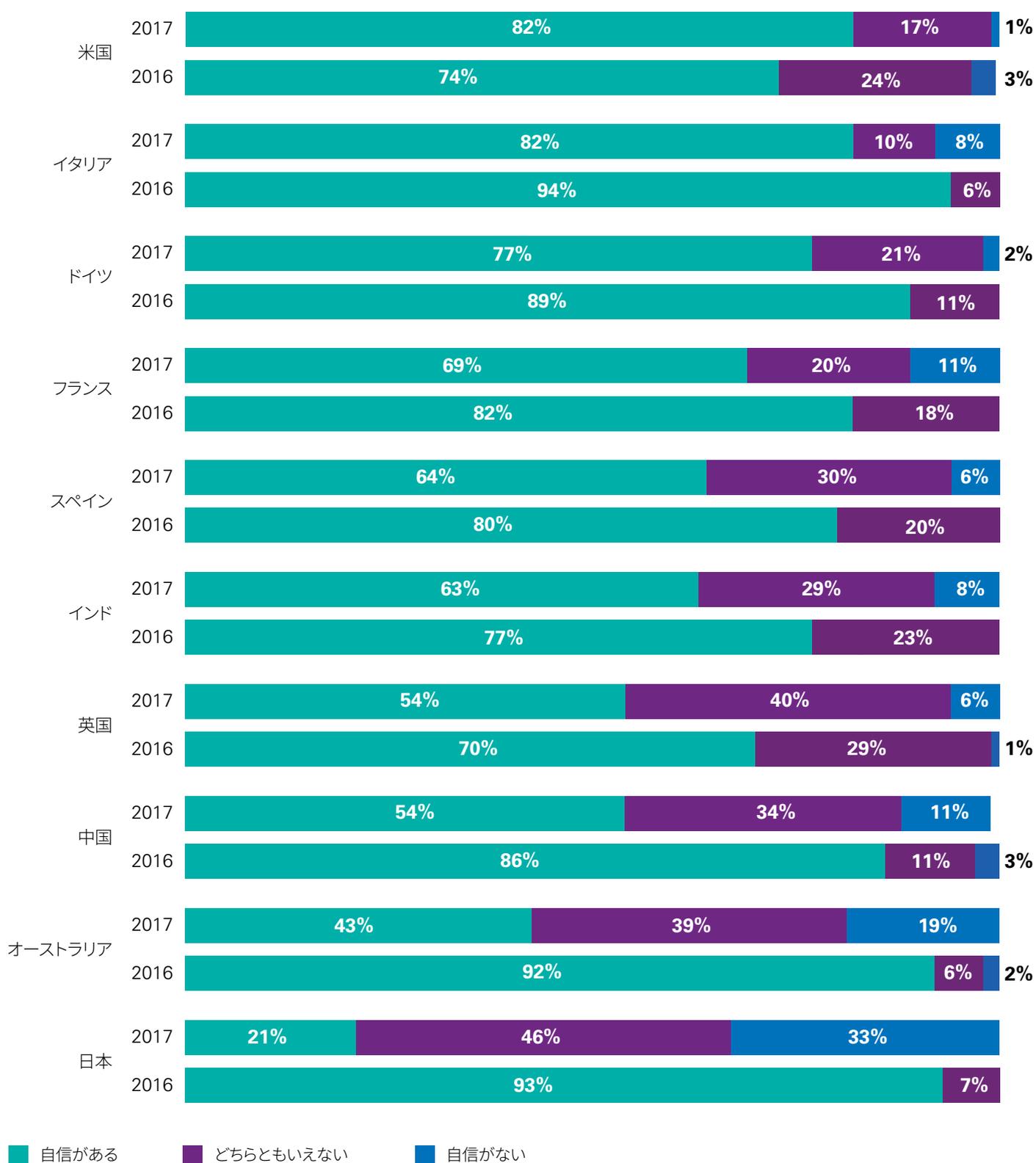
**Bank of America社のCEO、Brian Moynihan氏**は米国経済を楽観視しています。「米国の消費者と企業の景況感は底堅い」と同氏は述べています。「米国経済は引き続き堅調に推移し、欧州とアジアは成長しています。」

欧州では、CEOの見通しは全般に前向きを維持していますが、2016年より後退しました。しかし、この間の変化が最も大きかったのはアジア太平洋地域で、今後3年間の世界経済の成長見通しは、特にオーストラリア、中国、日本で、2016年の高水準から大幅に低下しました(図4参照)。

米国の一部回答者の自信は、新政権の経済政策の効果に対する期待感も影響しているようですが、アジア太平洋地域の回答者の結果は、不確実性に対する全般的な傾向を示している可能性があります。

この雰囲気は悲観的と表現するのは早計でしょう。しかし、データ全体としては、主に経済の変化に対する「模様眺め」の姿勢を示しています。例えば、2016年からの自信の落ち込み幅が最も大きかった日本では、CEOの46%が今後3年間の世界経済の成長見通しについて、どちらともいえないと答えた一方、自信がないとした割合は33%でした(図4参照)。同様に、オーストラリアでは、39%がどちらともいえない、19%は自信がないと回答しています。

図4：今後3年間の世界経済の成長に対する国別の自信（2017年と2016年）



注：数字は四捨五入しているため、必ずしも合計は100%にならない

出所：2017 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

一方、図5にあるように、特に銀行、小売／消費財、エネルギーなど、少数の業界に属するCEOは、他のCEOより業界の成長を高めに見ています。

一部の業界に属する企業については、自信のレベルは予想される規制の変化に影響されている可能性があります。

Bank of America社のMoynihan氏は、「米国では金融サービスに加え、多くのセクターで現行規制が適正なバランスになるよう検証が行われ、望ましい結果を生んでいます」と語っています。「このプロセスは年末まで続く見通しです。」

### ビジネスレベルでの楽観姿勢

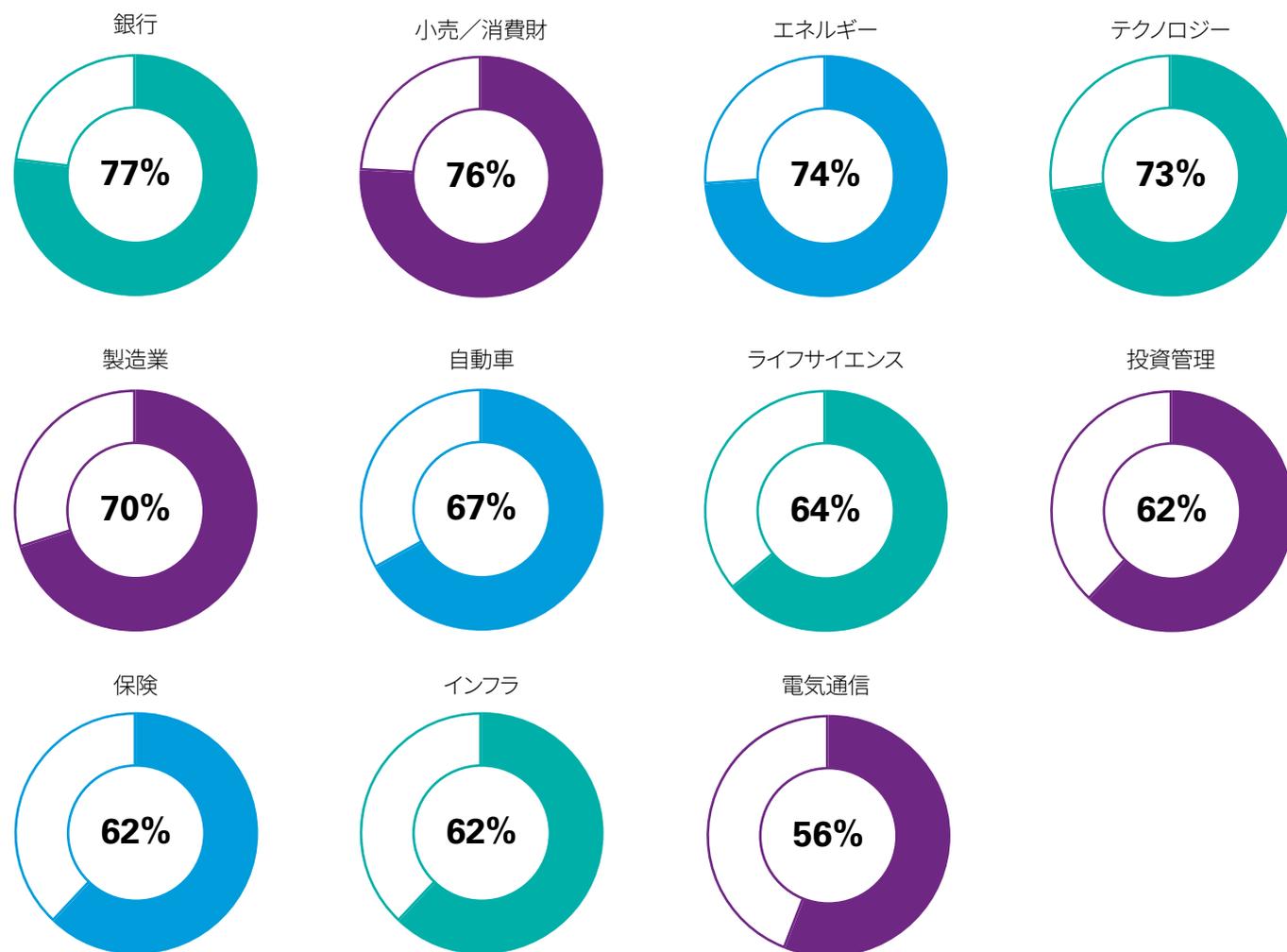
世界経済全体の見通しに対する楽観的な姿勢は後退したものの、調査からは、CEOが自社の成長に依然自信をもっていることがうかがえます。CEOは、必要な調整を行い、問題解決に向けてイノベーションを導入し、直面する困難に立ち向かう自らの能力を信じているようです。

CEOの10人に8人強（83%）は今後3年間の自社の成長見通しに自信があると述べ、半数近く（47%）は非常に自信があると回答しています。

自信があるとの回答は昨年から6%ポイントと若干低下しましたが（「非常に自信がある」との回答は同じ）、割合自体は依然高く、CEOのきわめて楽観的な姿勢を表しています。

スペインに拠点を置く多国籍銀行グループ、**Santander Group社のJosé Antonio Álvarez CEO**は、「今後も厳しい状況が続く」と述べています。「テクノロジーの変化のペースはどの銀行にとっても大きな課題であるうえ、当社の主力市場の一部ではマクロ経済の課題が続くとみえています。しかし、Santanderの見通しは前向きです。」

図5：今後3年間の業界の成長に対する自信



出所：2017 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

“

世界中で政治の不確実性が高まっていますが、より長期的な世界の成長軌道については依然楽観視しています。業務の柔軟性を保持しているため、市況の変化に合わせてポートフォリオ・ミックスを調整することができます。”

**Nicholas Moore氏**  
Macquarie Group社  
CEO



自社の成長に対するCEOの自信は、アジア太平洋地域では特に強くなっています。例えばオーストラリアのCEOは、世界経済の成長に自信を示している割合が半数弱(43%)である一方、自社の見通しに自信を示す割合は圧倒的多数(91%)に上ります。

グローバルな金融サービス企業、**Macquarie Group社のCEO、Nicholas Moore氏**は、会社の将来は明るいとしています。同氏は、「世界中で政治の不確実性が高まっていますが、より長期的な世界の成長軌道については依然楽観視しています」と述べています。「業務の柔軟性を保持しているため、市況の変化に合わせてポートフォリオ・ミックスを調整することができます。」

### 地政学の不確実性

CEOにとっては、地政学の衝撃は常に事業に潜在的な影響をもたらします。今回の調査でCEOは、この1年の政治動向を受け、今後直面しうる新たな戦略上、経営上の課題を認識しています。

過半数(52%)は、現在の政治情勢の不確実性は、長年経験してきた以上に事業に大きな影響をもたらすと考えています。例えば回答者は、英国のEU離脱(Brexit)

の性格によっては海外事業の構成を見直し、異なる行動をとる必要が出てくるのではと理解しています。

多くのCEOは、そうした影響に対してすでに措置を講じています。過半数(69%)は潜在的な脅威をより正確に把握するため、新しいスペシャリストを経営陣に迎え入れようとしています。4人に3人は、情勢の変化に従って対応できるようシナリオ作りについて多くの時間を費やしていると述べています。そのためKPMGでは、地政学リスクは今後1年、CEOが最も懸念するリスクの上位に上がってくるのではと予想しています。

**カナダの国際銀行、Scotiabank社の社長兼CEO、Brian Porter氏**は、地政学リスクはより大きくなるかとみっていますが、自社はそれを克服できる立場にあると考えています。同氏は、「当行は185年の歴史の中で、中道左派、中道右派の政府に対応してきました」と述べています。「政治の雑音を経済の現実から遠ざけてきたのです。」

### 地政学による税制への影響

企業に対する地政学リスクの短期的影響としては、税制への影響があるかもしれません。KPMGの税制のグローバル責任者、

Jane McCormickは、企業は「税制と通商政策に関わるかつてない変化の時代を迎えています」と述べ、それが変化する地政学の全体像の1つの側面だと考えています。

「税制改革のアプローチは国が違えば手法も異なりますが、グローバルな視点からすると、国の財政は厳しくても所得税の増税は政治的に難しいため、法人税が引き上げられる可能性があります」とMcCormickは述べています。

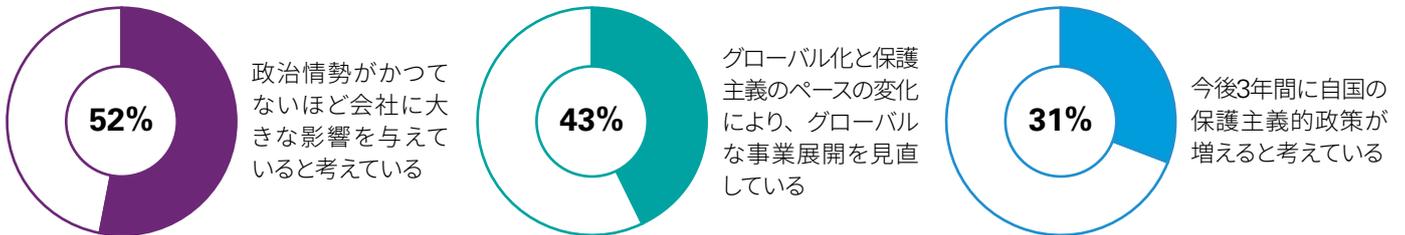
そのためか、CEOの67%は今後3年以内に自国の税率が引き上げられると予想しています。この割合を国別で見た場合、英国(81%)、フランス(80%)、中国(76%)、スペイン(74%)、ドイツ(74%)ではより高く、増税の見通しを最も懸念していることがわかります。

### グローバル化を阻むもの

CEOは、グローバル化の進展にはなお全般的に自信を示していますが、一定の留保条件をつけています。3人に2人弱(64%)は、グローバル化のペースは今後3年間に加速すると考えています。10人に3人(31%)は、自国で保護主義的政策が採用される数が増えると予想しています。

## 図6：グローバル化への見方

### 以下の項目に同意したCEOの割合



出所：2017 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

ポピュリストや保護主義者の発言が増え、労働や資本、貿易の流れの幅広い影響についての議論が高まっていることを考えると、これは注目に値します。

KPMGのLiuは、「特定の国々では賃金の伸び悩みや所得格差の拡大、失業率の高止まり」が現状への不満につながり、ポピュリズムをさらに煽っていると考えています。

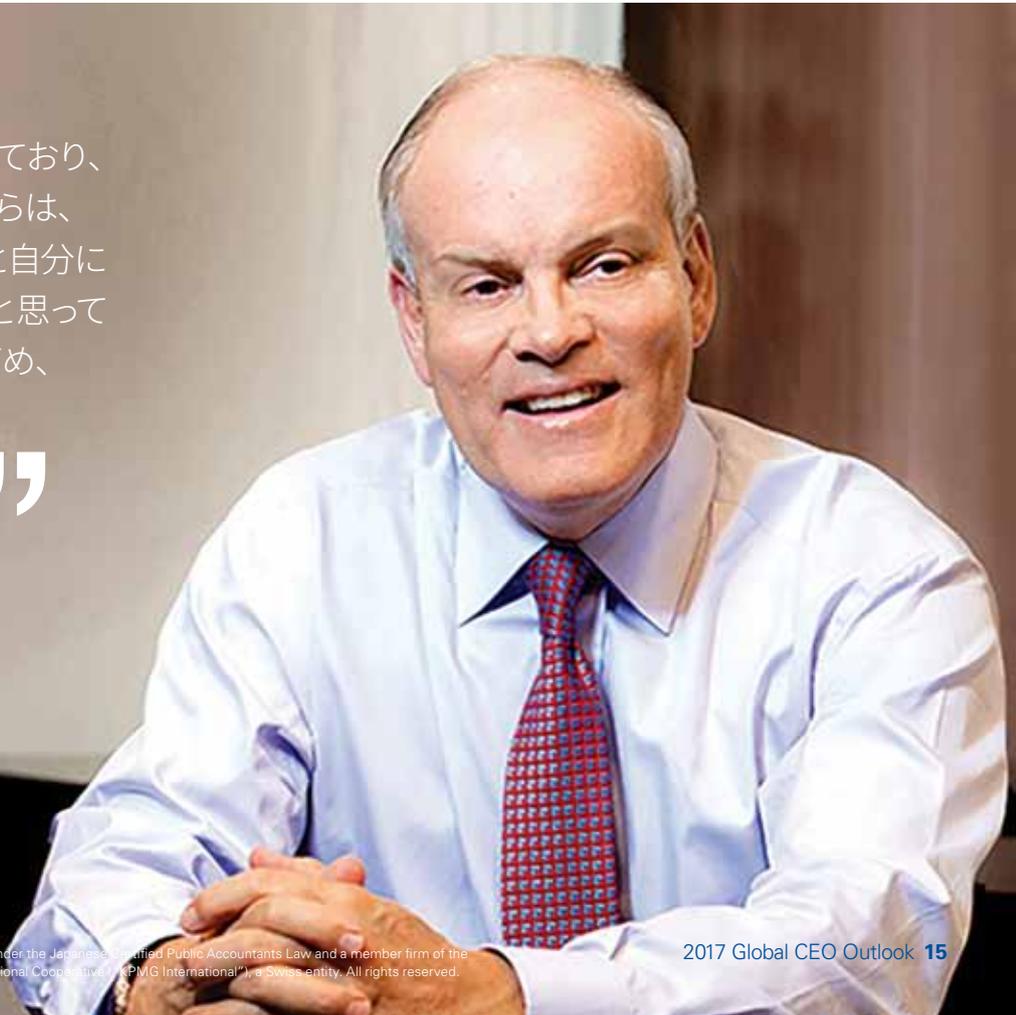
「お話を聞いた中国のCEOはグローバル化に意欲的であり、それがもたらすプラス効果を強調する必要性を認識しています」とLiuは述べています。「一体となって異なる国や社会層、異なる人口集団とそのメリットを共有する必要があります。彼らは、そうしたメリットを実現するには『一带一路』のような実際的な措置が欠かせないと考えています。」

今回の調査は、最近の動きがすでに経営の意思決定に影響を与えていることを示しています。調査対象のCEOは、新市場への進出よりも既存市場での事業強化を重視しています（セクション3で詳述）。10人に4人強（43%）は、グローバル化と保護主義のペースの変化により、グローバルな事業展開を見直していると回答しています。

“

当社は2,300万人の顧客を抱えており、その嗜好は変化しています。彼らは、自分の銀行や金融機関がもっと自分にふさわしいものになって欲しいと思っています。当社では顧客体験を高め、顧客の取引を楽にするために多くの時間を費やしています。”

**Brian Porter**  
Scotiabank社  
社長兼CEO



## 変化するリスク情勢

不確実性の高まりに伴い、企業は主要リスクを再評価しています。CEOの10人に7人(69%)は過去1年にガバナンスとリスク管理への投資を増やし、うち27%は大幅に増やしたと回答しています。そのなか、オペレーショナルリスクは、CEOが最も懸念するリスクのトップに浮上しました。

### レピュテーションリスク

今年の調査で目立った変化に、最も懸念するリスクとしてレピュテーション/ブランドリスクを挙げたCEOの数が増えたことがあります。図7が示すように、このリスクはCEOにとって3番目に重要なリスクとなっていますが(全16項目中)、昨年は10位以内にも入っていませんでした。

また、CEOは、レピュテーション/ブランドリスクは今後3年間の成長に2番目に大きな影響を与えるとみています。2016年では、このリスクは10項目中の7位でした。

CEOは、会社がかつてないほど透明な環境

図7：リスクの全体像(2017年と2016年)

2017		2016	
1	オペレーショナルリスク	1	サイバーセキュリティリスク
2	最新テクノロジーリスク	2	規制リスク
3	レピュテーション/ブランドリスク	3	最新テクノロジーリスク
4	戦略リスク	4	戦略リスク
5	サイバーセキュリティリスク	5	地政学リスク

出所：2017 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

に置かれていることを強く意識しています。CEOは、ソーシャルメディアや主流メディアが会社にダメージを与えるニュースを、地球規模で、かつてないほどのスピードで拡散できることの影響を十分理解しています。ハッカーは評判を貶めるメールをあっという間にネット上で配信し、貧弱なカスタマーサービスを訴える有害動画は急速に「拡散」します。

この問題は、労働力構成の変化によって

増幅されるかもしれません。「需要に応じて」雇用される非正規社員の割合が増えると、必ずしも正社員ほど常にブランド価値を「実践」するとは限りません。

### サイバーとの関連性

最近のサイバー攻撃の頻発やそれが引き起こす壊滅的ダメージを考えると、サイバーセキュリティが今年、昨年の1位から5位に後退したことは意外にも見えます。



“

遠まわしな言い方をせず、率直に話すことに気づかされました。チームで話すとき…明確に話すことは、聞く能力と同じように重要な特質となります。”

**José Antonio Álvarez氏**  
Santander Group社  
CEO

“

CEOは従業員に当事者意識を持たせる  
 ことが必要です。コミットメントが  
 求められ、給与のためにやっているだけ  
 の仕事、と考えるはなりません。  
 このような方法で、どんな企業でも  
 大きく変えることができます。”

### Aliko Dangote氏

Dangote Industries社  
 社長兼CEO



ある程度までこれは、次のセクションで検証するように、CEOがこのリスクの管理に自信をもつようになったことで説明できます。図7では、オペレーショナルリスク、最新テクノロジーリスク、レピュテーションリスクなど、上位リスクのすべてにサイバーの側面があることに留意すべきです。これは、リスクとその相互の関連に対するCEOの認識が成熟してきたことを裏付けています。

調査では、多くのCEOがサイバーリスクの一般通念を超え、最も深刻な影響を受ける可能性のある事業を念頭に、リスク・レジリエンス（復元力）・緩和計画の策定にシフトする傾向が見受けられます。サイバーセキュリティリスクは依然としてCEOが上位に挙げるリスクなのです。

多国籍保険企業、Aviva PLC社のグループCEO、Mark Wilson氏はこう述べています。「サイバーに関して、安全ということはありません。サイバーには常に警戒が必要です。取締役会でも執行委員会でも議論されなるときはありません。過度な不安かもしれませんが、それでいいのです。」

### 自己破壊：斬新な視点を見つける

調査によると、新たな課題への対応や変化するリスクの管理に備えるに当たり、相当数のCEOが自分自身のスキルと自分が果たす役割を重視しています。多くのCEOにとって破壊は、組織上の課題であるのと同様、自分自身の挑戦でもあるのです。

CEOは、自分が成功するために必要な自らの役割と特性を進化させようとしているようです。具体的には、回答者の45%が述べているように感情的知性などのソフトスキルをより重視する、あるいは、52%が回答しているように自分のパーソナリティの限界を理解しようとしています。CEOは確実により先を見越し、より機敏に動いているのです。

Santander Group社のÁlvarez氏はビジネスを通じて、「遠まわしな言い方をせず、率直に話すこと」に気づかされたと述べています。「チームで話すときやタウンホール・ミーティング、社内のフィードバックシステムを通じて話すときでも、明確に話すことは、聞く能力と同じように重要な特質となります。」

CEOはまた、常に新しいスキルを学んでいると述べています。10人にほぼ7人（68%）はこの1年間に、研修などを通じて自ら新しい課題に挑戦しました。

「私は常に学んでいます」というのはDangote Industries社の社長兼CEO、Aliko Dangote氏です。「ですが、最初にビジネスの基本を知る必要があります。リーダーシップは模範を示すことだと言われているので、熱心に取り組む必要があります。私は、仕事は趣味のように楽しくやることがいを感じてやっています。」

CEOはまた、仕事の取組み方を変えようとしています。過半数（70%）は、それまでの職業人生の中でかつてないほど新しい影響とコラボレーションを受け入れる姿勢があると述べています。

Scotiabank社のPorter氏は、CEOの役割は変化していると確信しています。「テクノロジーが事業にどのように影響し、顧客の態度をどう変化させているのかを知りたいと思う必要があります。そこは好奇心が重要です。」

# 今日のCEOの 優先事項

“

イノベーションは  
すべてのやり方を  
変えることでは  
ありません。

イノベーションは、  
新しいチャレンジと  
機会に挑戦する構え  
ができていたり、  
柔軟で機動的である  
ことを意味します。”

## Lisa Heneghan

KPMGインターナショナル  
テクノロジー、  
マネジメントコンサルティング  
グローバル責任者

CEOの4人に3人が自社のセクターの破壊を目指しているとするれば、実際には、それは企業にとってどのような意味をもつのでしょうか。また、CEOの68%が自らの役割を進化させているとするれば、彼らは会社組織を作り上げている人材とシステムをどうしようとしているのでしょうか。

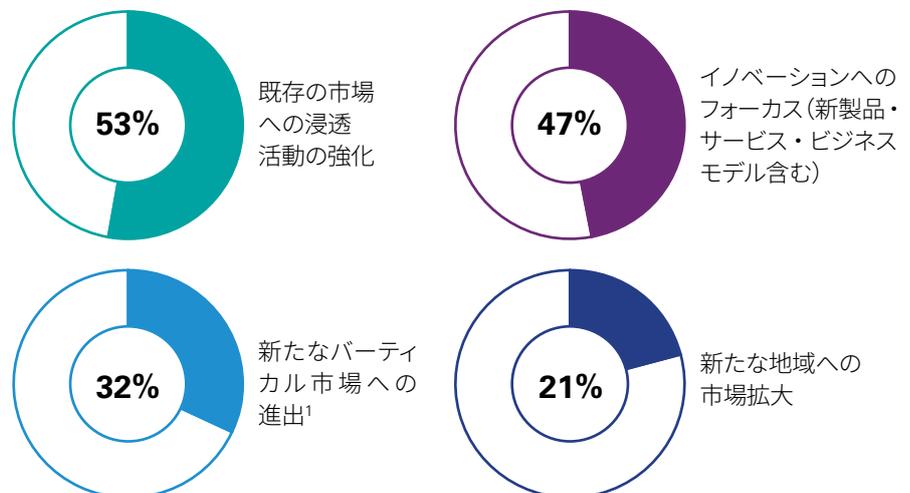
さらに大きい疑問は、CEOが将来の不確実性に備えるとき、どのようにバランスをとるべきかということです。変化する世界でレジリエンスを保持しながら市場で大胆な動きをとることは、確実に企業と業務の手法に影響を及ぼします。

本セクションは、ビジネスの7つの中核領域におけるCEOの優先事項を検証することに

より、彼らがこれらの疑問にどのように答えるのかを概説しています。7つの中核領域とは市場戦略、イノベーションへのアプローチ、目標実現に必要なテクノロジー、顧客との関係性、人材、進化し続ける脅威であるサイバーの管理、そして広く社会における企業の位置づけです。

米国拠点の輸送企業、**Hyperloop One社**の**Rob Lloyd CEO**の弁を借りれば、「破壊的イノベーションを主導するための実証されたやり方はありません。イノベーションによる壮大な挑戦に取り組む現代において、私たちが実行するのに必要なのは優秀なチームと明確な技術マイルストーン、しっかりした顧客へのフォーカス、そしてほんのわずかな運です。」

図8：今後3年間の成長に向けたCEOの優先的成長戦略



1 バーティカル市場とは、特定の定義されたニーズを共有する顧客グループのみから構成される市場。ある特定の産業の中の顧客グループや、特定の技術基盤を利用する顧客グループで構成されます。

出所：2017 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

“

破壊的イノベーションを  
主導するための実証された  
やり方はありません。  
必要なのは優秀なチームと  
明確な技術的マイルストーン、  
しっかりした顧客へのフォーカス、  
そしてほんのわずかな運です。”

**Rob Lloyd氏**

Hyperloop One社  
CEO



## 1. 主力事業を強化する

CEOは既存市場と主力事業の強化により、今後の不確実性に備えようとしているようです。2人に1人（53%）は、既存市場での戦略的拡大を最優先に強化していますが、新しい産業、新しい地域への拡大を最優先課題とした割合はそれぞれ32%、21%にとどまりました（図8参照）。同時に、CEOの70%は、利益成長を投資の主な目的としています。

シンガポールに本社を置く多国籍銀行、**DBS Group社のCEO、Piyush Gupta氏**はこう指摘しています。「国の成長段階のどこにいるかによって投資を加速させるかどうかが決まります。当社は目下、中国ではやや慎重です。インドとインドネシアではやや強気ですが、すべては戦術とタイミングの判断の問題です。」

主力事業の重視は、CEOが表明している破壊技術に対する野望とは矛盾しません。その理由は、イノベーションが戦略的優先課題および最大の全社的取組みとして圧倒的2位につけているからです（後述の「ディスラプションの旗手」と図9参照）。

企業は既存市場での破壊を優先し、次の策として他の市場に進出しようとしていると思われる。基礎となる組織のレジリエンスと機動力に自信をもった時点で、そして経済情勢がより安定した時点で、CEOは別の新しい機会に再び目を向けると考えられます。

**三井物産の安永竜夫代表取締役社長**は、主要な事業領域から踏み出すことだけでなく、既存のビジネスがもつ潜在的持続力を重視していると述べています。「当社の戦略は、主力事業強化により収益基盤を

構築し、さらに有望な成長分野で新たなビジネスを創出していくことです。事業計画策定の早い段階から長期的な経営視点を持ち、持続可能な成長に挑戦していきます」と語っています。

一方、Dangote Industries社の**Dangote氏**は、新市場への進出は依然、会社の重要な目標であると述べています。「当社の戦略は常に新しい企業として新しい市場に打って出ることです」と同氏は語っています。「一から立ち上げる新規事業をもって新市場に進出し、なかには550年以上の歴史を持つ企業を含む多くの企業との競合に挑むのです。」

“

私たちは、膨大なイノベーションの機会がもたらされる計り知れない程の技術的破壊の時代に生きているのです。

”

**安永 竜夫氏**

三井物産株式会社  
代表取締役社長兼CEO



### 内側からの破壊

今回の調査では、今後3年以内に会社がまったく違う事業体に変革すると見込むCEOが4人に1人(26%)となり、2016年の41%から低下しました。このデータは一見すると、CEOが言う破壊的イノベーションの推進とは逆行するよう見えます。しかし、詳細を見ると、全体像はもう少し違う様相を見せてきます。

地域市場の圧力と地政学により、CEOの変革意欲は、地域によって大きく異なることが表れています。中国、インド、オーストラリア、日本の回答者は、3年以内に自社が大きく変革すると予想する割合が高く、米国と欧州では低めとなっています。

米国と欧州の多くの企業はイノベーションの進展の流れを主導していますが、必ずしも破壊と全体的な変革は同義語ではないようです。

KPMGマネジメントコンサルティングのグローバルテクノロジー責任者、Lisa Heneghanはこう述べています。「イノベーションはすべてのやり方を変えることではありません。イノベーションは、新しいチャレンジと機会に挑戦する構えができていくことや、柔軟で機動的であることを意味します。企業はより現実的になっており、対応すべきときに自らを変革できる基盤を作っているのです。」

「また、当然ながら破壊は業界全体の破壊に限りません」とHeneghanは述べています。「一部の機能やセクターへの破壊であっても重要な影響をもたらすことがあります。」

図9：上位5つの戦略的取組み

順位	取組み
1	市場投入のスピードアップ
2	イノベーションの醸成
3	破壊的テクノロジーの導入
4	よりデータ重視になること
5	ビジネスのデジタル化

出所：2017 Global CEO Outlook、  
KPMGインターナショナル

## 変革が日常になる

多くの企業は変革を、特別なプログラムにより事業が新たな形態に突然変化するものではなく、通常業務の一環として受け入れる可能性があると考えられます。また、やはり組織全体ではなく、機動力を実現する手段として最も変革を必要としている領域にフォーカスすることもあります。

Oracle社の**Catz氏**は、変革が組織全体にどのように組み込まれているかを説明しています。「Oracleでは、変革に終わりはありません。それは日常業務のようなものです。常に改善あるのみです。CEOは変革に対する信頼を高めなければなりません。すばやく考えを示し、迅速な結果を出す。勢いをつけていくことが重要です。」

**Catz氏**は、変革を組み込むことはテクノロジーを活用することであると同時に、人を理解することでも考えています。「テクノロジーに対するリーダーの理解が不十分という恐れから、従業員は変化を嫌うのです。ですから、変革においては従業員との信頼を築くことが重要になります。志に共感するメンバーを集め、少人数から始めれば、他の人は付いてきます。」

## 2. ディスラプションの旗手

見通しが不確実な状況下では、企業は従来、イノベーションへの投資を抑制します。しかし、今日のCEOは、テクノロジーによるイノベーションを手控えるのではなく拡大しようとしています。多くのCEOにとって、斬新な発想は厳しい環境への論理的な対応なのです。

Macquarie社の**Moore氏**は、会社はこれまで不確実性に直面すると、革新的発想に頼ってきたと述べています。同氏は、「当社は知的な好奇心、楽観主義、さまざまな発想を受け入れる姿勢によって成長してきました」と述べています。「こうした姿勢は、この数年の地政学と世界経済の課題を前に特に重要になっています。」

CEOは成長の優先課題として既存市場を重視していますが、事業の中で追求している

戦略的取組み——例えば市場投入の加速やデジタル化の採用、破壊的テクノロジーの導入など——はすべて、さまざまな側面でイノベーションを支えています(図9参照)。また、多くのCEOがイノベーションのプロセスにおいて実践的な役割を果たしている様子も見られます。

三井物産の**安永氏**は、変化が速くまた困難な事業環境の中では、自らの強みを活かしていくことが長期的に業績貢献すると考えています。同氏は「私たちは、予測不能で変化の激しい時代の中にいます。しかし、急激な変化に適応していく際にも、当社の中核的な強みを発揮し、長期的な経営視点を持ち、堅固なコーポレートガバナンスに取り組んで持続可能な成長を実現していきます」と述べています。

Aviva社の**Wilson氏**は、破壊の実現に強い個人的関心をもつCEOの代表格です。同氏は、会社がデジタル機会の開拓に向けてロンドンに「デジタル・ガレージ」を設置した際、いかに自分がその取組みの成功に力を注いだかを語っています。

「デジタルビジネスと従来事業の結びつきを遮断しなければならないことはわかっていました」と同氏は述べています。「始めるに当たり、私は『他の事業と競合し、他の事業の売上を減少させるのが戦略だ』と言いました。皆は嫌がりました。しかし私は、従来事業がこの取組みを絶対に妨害できないようにする必要がありました。それが全体の流れを変えました。」

### 破壊の影響を管理する

破壊はリスクを伴います。特に、同業他社の多くが市場の先を行こうとしているときはなおさらです。CEOの半数前後(48%)は今後3年間に自社の業界で大きな破壊が生じると予想しています。

「企業はもはや、顧客が過去の製品やサービスに満足してくれるとは期待できない。それがまぎれもない真実です」と指摘するのは、KPMG米国のチェアマン兼CEO、Lynne Doughtieです。「ビジネスをするには

これまでと異なる方法でデジタルとイノベーションを組み込む必要があり、しかもそれを競合他社より迅速に、効果的に行う必要があります。決して終わりはないのです。」

調査結果によると、多くのCEOは、自分が業界の変化を管理し、競争の激しいイノベーション重視の環境の中で成功できると自信をもっています。昨年の調査では、CEOの65%は、新規参入企業が競合相手になり、自社のビジネスモデルを破壊することを懸念していました。今年の調査では、この割合は48%に低下しました。CEOの10人に4人(39%)は、会社が破壊に直面しても、それは特定の機能領域内に封じ込められると考えています。

しかし、CEOは現状に満足していません。CEOは、会社は常にもっと効果的にイノベーションを実現できること、それは、特に新しいテクノロジーを導入したときであることを理解しています。例えば、2人に1人は、急速な破壊に対応するための最先端の警戒システムや能力、革新的プロセスをまだ導入できていないと認めています。

KPMGのHeneghanが指摘するように、この対応力こそが真のデジタルビジネスの基本となります。「デジタルは『モノ』ではなく、現代世界を表現するものです。デジタルであるということは、画期的な最先端技術を用いて破壊者に対応し、さらには必要に応じて自社内のビジネスを破壊し変革しようという意欲を表しています。」

### 目の前に広がる大きな機会

本調査が描き出した実態は、イノベーションとデジタルビジネス全体にとって前向きなものです。例えば、DBS社の**Gupta氏**は、デジタル技術は、いくつかの野心的な事業目標の達成に役立ったと語っています。「デジタル以前であれば、新規参入者の立場としてインドとインドネシアの市場に進出することなど到底考えられませんでした」と同氏は述べています。「今の時代、物理的に支店網を作ろうとすると、非常にコストがかかりますから。」

“

デジタル革命により、当社は顧客と新しいタイプの関係を築くことができました。そこでは、テクノロジーはビジネスを実現するだけでなく、顧客がブランドと触れ合うために必要不可欠なものとなっているのです。”

**François-Henri Pinault氏**  
Kering社  
チェアマン兼CEO



Photo courtesy of David Sims.

BalenciagaやGucci、Pumaなどのブランドを抱えるフランスの高級小売グループ、**Kering社のチェアマン兼CEO、François-Henri Pinault氏**は、デジタルは製品中心ではなく顧客中心の事業経営に寄与していると語っています。「デジタル革命により、当社は顧客と新しい形の関係を築くことができました。そこでは、テクノロジーはビジネスを実現するだけでなく、顧客がブランドと触れ合うために必要不可欠なものとなっているのです。」

三井物産の**安永氏**の言葉を借りれば、「私たちは、膨大なイノベーションの機会がもたらされる計り知れない程の技術的破壊の時代に生きているのです。」

### 3. テクノロジー：成熟については 明暗混在

市場を破壊する、あるいは確立された組織構造の内部を革新する能力は、最先端テクノロジーとその応用の可能性を企業がどれ

だけ理解しているかということと密接に関連しています。

Nasdaq社の**Friedman氏**は、自社のセクターの技術的变化は類をみないと考えています。「市場では破壊について議論が噴出していますが、本当に先頭を走っている人たちは、技術革新を受け入れて会社を変革している人たちです。破壊が生み出すチャンスをもににする人たちがこの市場で優位に立ちます。」

2017年のCEOは、2016年のCEOより最新テクノロジーへの理解に目立って自信を示しています。半数(47%)は依然、自社が最新テクノロジーのスピードに追い付けるかを懸念していますが、2016年の調査時では77%と明らかに高めの割合でした。KPMGのGoodburnは、この自信の強まりは、CEOが日常的にさまざまな技術に触れ、相互の関連性や仕組みを見極めるのに慣れてきたからではないかと考えています。ある技術の可能性と限界を評価した後では、その

知見をより新しいテクノロジーに当てはめ、応用するのがはるかに容易になります。

Goodburnは、それに似た例としてiPhoneの携帯デジタル端末を挙げています。「Appleはモバイルやインターネットを作ったわけではありませんが、消費者のレベルでこれらの技術を融合し、世界を破壊する力を作り出しました。CEOは、ある技術を他の技術やプラットフォームと組み合わせる必要があること、そしてそれらの技術の融合によってより新しいソリューションと新しいチャンスが得られることを理解しています。」

しかし、テクノロジーを理解しているからといって、CEOが社内の技術革新を「既成事実」と捉えていることにはなりません。10人に4人(38%)は、顧客と効果的につながるほどデジタルを活用していないことを懸念しています。また、10人に6人(61%)は、自社が新しいビジネスモデルの構築に十分な成果をあげていないとの懸念を伝えています。

これも地域によって大きな違いが確認されている分野です。図10に示したように、アジア太平洋地域の企業は、コグニティブ（認知）や仮想的労働者（デジタルレイバー）など、新しいテクノロジーの活用に後れを取っているとの懸念をより感じています。

### 継続的な課題

企業はテクノロジーに関して前進しているも

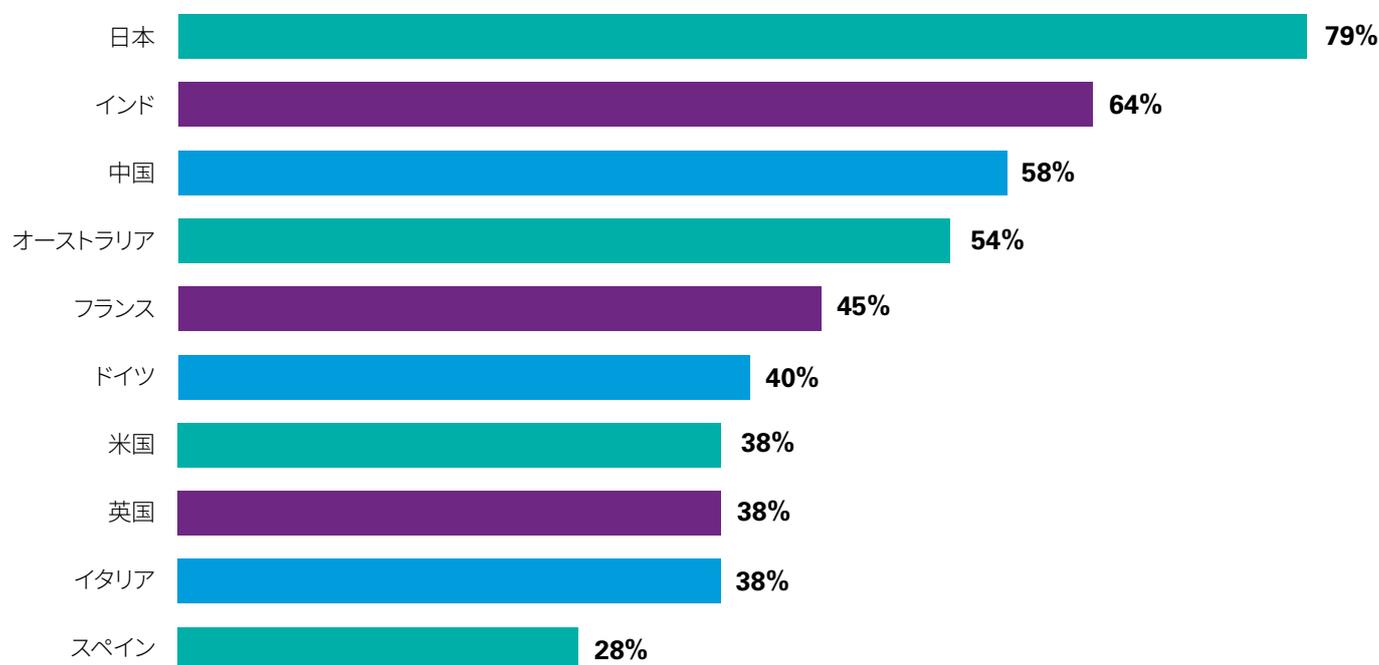
の、根深い問題が残っています。特に、図11に示したように、CEOが直面している基本的な課題は人材不足とコグニティブテクノロジーの統合の複雑さをめぐる問題です。同様に、導入に対する最大の障害について尋ねると、統合の複雑さと社内スキルの不足がそれぞれ1位と3位につけています。

複雑さの問題はもちろん、関連技術を深く理解している適切な熟練人材が十分に揃わ

ない場合はより深刻化します。その問題が、急速に進化するコグニティブのプロセスであればなおさらです。

CEOの半数（52%）は、自社が人工知能（AI）を基礎的自動プロセスに統合できるかどうかを懸念していると述べています。3人におよそ1人（31%）は、自社が最先端AIを導入する態勢にないと答えています。

図10：最新テクノロジーに追いついていくことに対する懸念（地域別）



出所：2017 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

図11：今後3年間におけるテクノロジーに関する主な課題

順位	課題
1	新しい戦略上の人材の獲得
2	コグニティブテクノロジーの統合
3	新しいテクノロジーの試験的な導入
4	データアナリティクスと予測技術の最適な活用
5	既存の従業員への新しいスキルの再教育

出所：2017 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

企業がこの分野の発展に乗り遅れないためには、専門知識をもつ人材の経験と指導力を活用する必要があります。しかし、こうした人材の獲得にはコストがかかります。これらのスキルをもつ専門人材をめぐる競争が激しかったり、既存スタッフのスキルアップに時間がかかり、新たなギャップが生じたりするからです。

2017年調査で最も予想外となった結果の1つが今後の人員数予測ですが、その背景には高度なスキルをもつ人材の獲得競争、特に今後数年の競争があります。

コグニティブテクノロジーは一般に多くの役職を不要にすると言われていますが、調査対象のCEOの58%は平均して、カギとなる役職の人員数は近い将来増えると予想しています(図12参照)。32%は増加幅をわずかとみっていますが、それでも多くのスペシャリスト要員が必要になるという予想は明らかです。

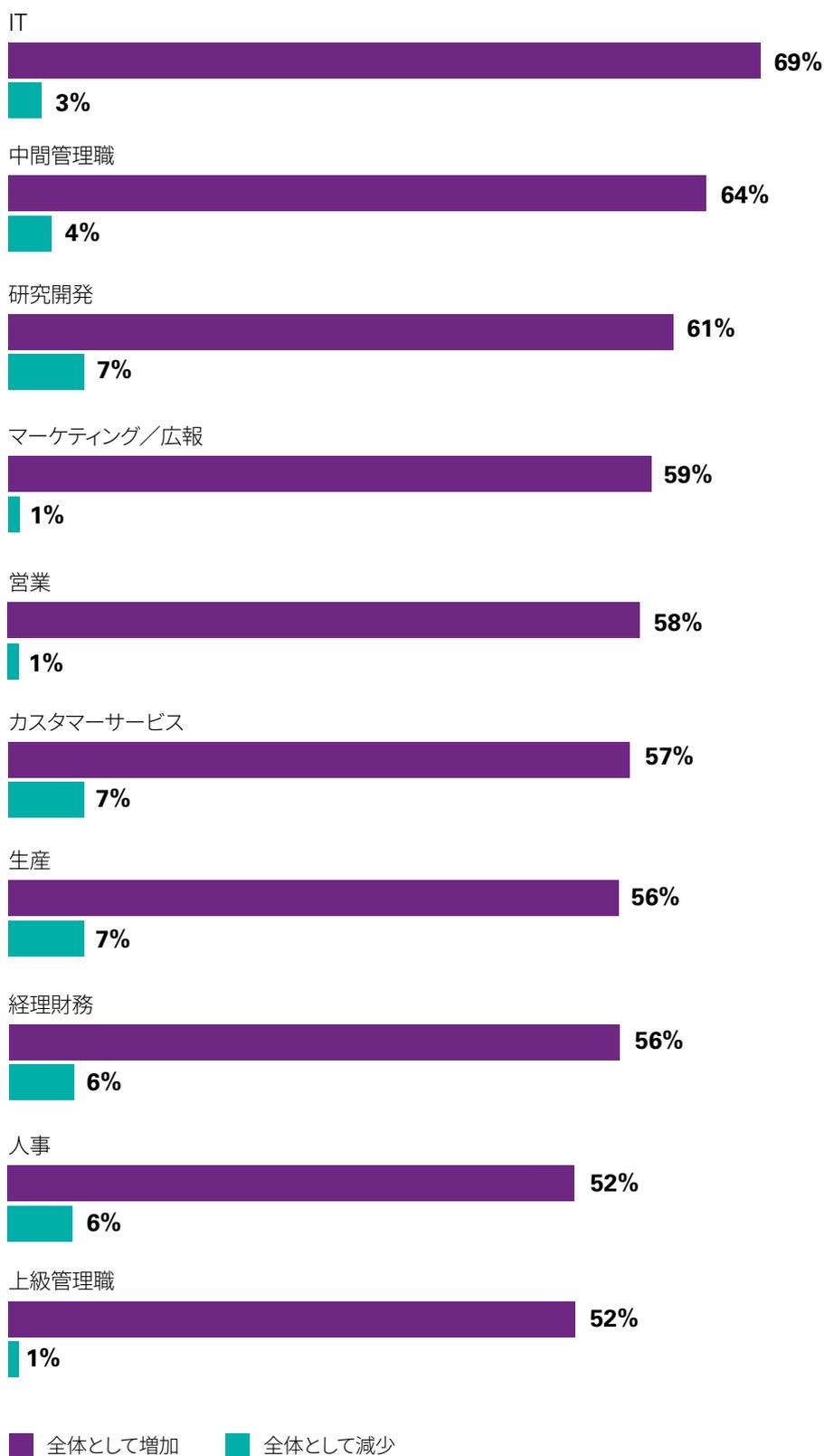
しかし、KPMGのHeneghanは、人員増はずっと続くわけではないと指摘します。「現在、企業は主にクライアントの体験を改善するためにデジタルレイバーを活用しています。その最大の理由がコスト削減ではないため、そうなるまで企業が労働戦略を大きく変化させるとは考えにくいのです。それにはもっと時間がかかります。」とHeneghanは説明しています。

企業が人員を削減するためにコグニティブテクノロジーを用いる前に、もう1つ解決すべき要因があります。それは信頼です。Heneghanはこう問います。「意思決定するのにソフトウェアに頼る場合、それらの決定が正しいものだろうと信じられるようになるのは、どの時点からでしょうか。時間をかけて信頼を構築していくしかありません。」

#### 4. 顧客と市場：直観と数字をバランスさせる

CEOは主力市場での拡大を強化したいと考えています。同時にこれらの市場を破壊したいとも考えています。これらの野心を

図12：コグニティブテクノロジーは今後3年間に人員数にどのように影響するか



出所：2017 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル



“

DBSでの私のビジョンは、DBSを目に見えない存在にすることです。銀行サービスは、顧客が人生で本当にやりたいことの中に紛れ込み、まったくシームレスな存在であるべきということです。”

**Piyush Gupta氏**  
DBS Group社  
CEO

実現するには、主に市場との関係を管理し、顧客が求めるものを理解し、ブランドを保護する力が欠かせません。10人に7人が回答した通り、CEOは、顧客の最良の利益を守るという責任がますます高まっていると感じています。

Oracle社の**Catz氏**にとって、会社の成功は顧客が何を求めているかを理解することにかかっています。同氏はこう述べています。「特に物理的に見ることでできない製品を扱っている当社のような企業では、成功を測る唯一の方法は顧客の成功を理解することです。それを認識すべきです。」

DBS社の**Gupta氏**は、企業は、顧客の公私にわたる目標の実現をしっかり支えるべきだという意見を支持しています。「DBSでの私のビジョンは、DBSを目に見えない存在にすることです」と同氏は語ります。「銀行サービスは、顧客が人生で本当にやりたい

ことの中に紛れ込み、まったくシームレスな存在であるべきということです。」

今年の調査では、CEOはきわめて直観的なレベルで顧客のニーズと望みを把握しています。10人に6人強（64%）は、市場のシグナルを効果的に感じ取れると答えています。

顧客が何を重視しているかを理解する能力は、企業のサービスと製品の顧客体験を改善するために不可欠であり、レピュテーションリスクが高まる時代にブランドの名声を守るうえで重要な役割を担っています。そのため、企業は改革を実施し、顧客に提供する体験を改善しています。例えば、55%は、フロントオフィス業務に顧客中心のアプローチをもっと反映させるため、ミドルとバックオフィスのプロセスを一致させていると回答しています。

Scotiabank社の**Porter氏**は、「当社は2,300万人の顧客を抱えており、その嗜好は変化しています」と述べています。「彼らは、自分の銀行や金融機関がもっと自分にふさわしいものになって欲しいと思っています。当社では顧客体験を高め、顧客の取引を楽にし、もめごとの時間を減らし、面倒なプロセスを省くことに多くの時間を費やしています。」

#### データの威力

多くの企業にとって、顧客とともに長く成功を収めること、そして新しいサービスと製品の発売を成功させる能力は、データアナリティクスにおける成熟した能力と人への理解をバランスさせられるかどうかにかかっています。しかし、まだ道のりは長いようです。CEOの半数近く（45%）は、良質なデータの不足が顧客理解の阻害要因となっていると答えています。また、56%は、自分が

経営判断の基礎としているデータの完全性に懸念を感じています。

KPMGのGoodburnはこう指摘します。「すべての意思決定が100%データ主導となる日が来るとは思えません。本能的な性格や経営トップがもつ経験は、そのうえにデータから得られる知見を重ねることができるものであり、決定的に重要です。」

しかし、一部の企業は、特に研究開発への活用において、データから新しい価値を創出するという点で大きな前進をみえています。インドの**Tata Motors Limited社のCEO兼マネージングディレクター、Guenter Butschek氏**は、自社では「知見を用い、それを製品開発に直接取り込むことにより、最先端のアナリティクスの力を活用して顧客動向を先取りしています。AIは事業を再設計し、独自の顧客体験を作り出すための機会と捉えています」と述べています。

しかしながら、他の多くのCEOは、データへの信頼が高まらない限り、業界を一変させる革新的な製品やサービスを提供するのは難しいと感じていることは明らかです。KPMGのGoodburnによると、「これまでは過去のデータに大きく依存していました。データははるかに短期的になり、より簡単に予測できるようになりました。今では、どれほどデータをもっているかが問題ではなく、そのデータからどれほど予測できるかが重要なのです。短期的な、あるいはより将来の顧客の関心、動向や希望は何かを知ることです。」

## 5. 人材と採用：スリム化と専門化

CEOは今年の2つの目標、すなわち破壊を進めることと不確実性を利用することの間でバランスをとっており、それが人材に対するアプローチに明らかに影響しています。

今後想定される経済と政治の課題、そして成長への新たな機会を見据え、CEOは今後3年間に人員数を増やすとしています。しかし、その見込み自体は昨年より後退しています。2016年の調査では、73%が近い将来、従業員数は6%以上増えると想定していました。今年の調査では、それだけの増加幅を見込む割合は47%に低下しました。

しかし、CEOの過半数は、短期的に採用への投資を増やす計画です。過去12カ月間では、52%が採用への支出を増やしたと回答しましたが、今後3年間に採用への投資を増やすとした割合は75%に上昇しています。このことは、企業が今後より専門的な人材、例えば、上述のコグニティブの専門技術者やセクション2で述べた地政学の問題に精通した人材などを雇用したいと考えていることを示しています。これは、企業が自社の市場を破壊するには高度なスキルをもつ人材がカギになる、という見方を裏付けています。

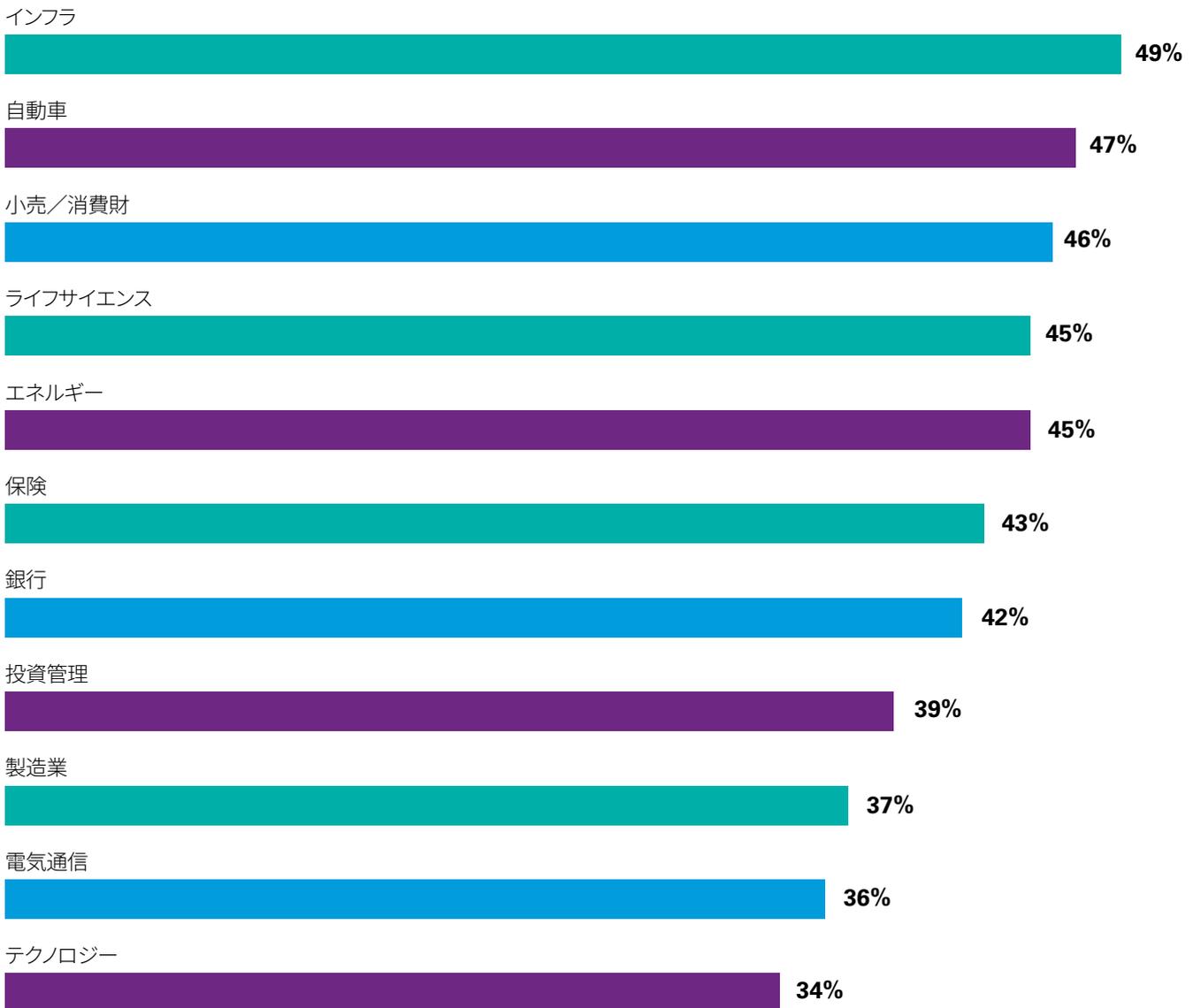
“

最先端のアナリティクスの力を活用して顧客動向を先取りしています。AIは事業を再設計し、独自の顧客体験を作り出すための機会と捉えています。”

**Guenter Butschek氏**  
Tata Motors Limited社  
CEO兼マネージングディレクター



図13：サイバー攻撃に対し十分な準備ができていると回答した産業



出所：2017 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

KPMGのHeneghanは、「企業は顧客分析課題に取り組むことのできる、データスキルをもつ人材をなかなか見つけられません」と指摘します。「エンタープライズ・アーキテクチャーの技術者を見つけるのも容易ではありません。企業は、テクノロジーを活用して破壊を実現できる企業戦略の開発に当たり、それに貢献できる人材を必要としています。」

一般的には、コグニティブプロセスとの統合やロボティクス、AIの進歩が最終的に労働

力需要を減退させると考えられていますが、CEOは、こうした大規模なシフトが生じるのはまだ数年先とみているようです。

## 6. サイバー：進化し続ける脅威

サイバーリスクは、昨年の最も懸念されるリスクの1位から今年は5位に後退しましたが、それでもCEOにとって大きな懸念であることに変わりはありません。2017年調査では、CEOはこの脅威に対する自社の管理が前進していると考えており、それが1位

から後退した理由と考えられます。今回の調査では、10人に4人（42%）がサイバー事案への備えは十分にできていると感じており、2016年の25%から上昇しました。

CEOは、自社に統制とシステムを導入したことを理由に、この面で前進したと考えていますが、依然、警戒すべき状況は続いています。KPMGのグローバル・サイバーセキュリティの共同責任者、Akhilesh Tutejaが指摘するように、「CEOはこれまでになくサイバーリスクを理解するようになってい

“

2つのことを常に気にしています。  
サイバー犯罪と地政学の問題です。  
迅速に機敏に動く必要があり、  
さもなければ大変なことになります。”

### Mark Wilson氏

Aviva PLC社  
グループCEO



ますが、多くは、このリスクの適正管理の必要性という点で、まだサイバー対策に『責任をもつ』ところまでいっていません。」

Tutejaの説明によると、「多くの企業の対応は、攻撃後の迅速なダメージコントロールよりサイバー攻撃の防止策に偏っています。CEOは確かにサイバーリスクを警戒し、多くがこのリスクに自ら直接取り組もうとしています。しかし、サイバーセキュリティ能力の強化に多額の投資を行っている、または、安全対策の議論に直接関与しているからといって、それで安全だと勘違いしているCEOはいるかもしれません。自らリスク対策に関与していると、対策が講じられたと告げられる場合より、どうしても安全だと思いがちです。」

一部の企業は、現状を管理する必要性から上級管理職の関与を明確にしています。Scotiabank社のPorter氏は、「当社は現実的なシミュレーションに基づいて対応しています」と語っています。「ある種のサイバー攻撃を受けると何が起きるのか？ 経営陣

はどのように行動するか？ 経営陣の役割は何か？ 取締役会の役割は何か？ 当社ではこのようにさまざまなタイプのシナリオを作って対応しています。」

CEOへのサイバーセキュリティ管理の要請は増えています。調査では、72%が自分の仕事に一定程度のサイバーリスク軽減が含まれることに納得していると回答しています。昨年のこの割合は83%でした。

「2つのことを常に気にしています」と語るのはAviva社のWilson氏です。「サイバー犯罪と地政学の問題です。迅速に機敏に動く必要があり、さもなければ大変なことになります。」

### 業界の視点

サイバー犯罪が引き起こすダメージの種類は、業界によって大きく異なります。ヘルスケアビジネスでは、機密性のある顧客データがリスクになりますが、自動車やインフラ関連企業では、例えば、自動運転車とオンライン制御システムに対するサイバー攻撃

が行われれば、実際の事故につながりかねないリスクが生じます。一方、金融機関は、金銭を強奪しようというサイバー犯罪の標的になります。

KPMGのTutejaはこう指摘します。「銀行と資本市場は最も大きなリスクにさらされています。サイバー犯罪者が本人になりすまして金銭を盗み、金融サービスのエコシステムを破壊する可能性があるからです。また、消費者と企業の間でスマートフォンの重要性が高まっていることを考えると、通信事業者も大きなリスクに直面しています。個人・法人顧客に多くの攻撃が仕掛けられる可能性があるからです。」

Tutejaの指摘を考えると、最もリスクに直面している銀行と通信業界が他の業界より、サイバー事案への備えが十分でないと感じているのは意外かもしれません。一方で、銀行と通信業界は、ハッカーがますます巧妙になっていることをどの業界より強く認識しており、レジリエンスを実現することの難しさを理解しているのかもしれません。

## サイバーイノベーション

昨年調査の傾向と同様に、CEOの相当部分（71%）はサイバー投資をコストではなく、新しい収益源の発見とイノベーションの機会とみなしていると回答しています。例えば一部の企業は、別の国でのログインなど異常なログインがあった場合、顧客にアラート通知を送る技術に投資することで価値を創出しています。顧客は誰かのなりすましを知ることができ、これらの企業は顧客に付加価値を提供する機会を得られているといえます。

## 7. 短期的な視点を超えて：内外の信頼を構築する

近年、特に世界的な金融危機以降、大企業に対する世論の目は非常に厳しくなっています。多くのCEOは直近では、このセンチメントはほとんど改善しないと考えています。本調査の回答者のうち、今後3年間に企業に対する世間の信頼感が改善すると予想したのはわずかに3人に1人（35%）でした。

KPMGのMcCormickが述べるように、厳しい世論は企業に直接的な影響を及ぼします。「国によっては『応分』の税金を支払っている企業はどこかに世論の関心が集まり、その結果、租税行動は広く企業文化の指標として捉えられ、レピュテーションリスクと社会的信用に影響を与えています。」

これに加え、企業の成功にはブランドとレピュテーションがますます重要であるとの認識を背景に、CEOの61%は、外部のステークホルダー（利害関係者）や顧客の信頼をより高めることを現在の上位3つの優先課題であると回答しています。

Santander Group社のÁlvarez氏は、「金融危機の際、銀行セクターの評判は大きく損なわれました。そのときに失った信頼を取り戻すために今なお取り組んでいます」と語っています。「当社は、顧客と社会の信頼回復は日々取り組むべきものと考えています。そのため、サービスと製品をシンプルで、それぞれの個人に合った公正なものにすることを心がけています。これを十分に継続的に行えば、顧客の信頼を得ることができると信じています。」

### 信頼と企業文化

しかし、誠実さを磨き、企業イメージを改善することは容易ではなく、また一夜で実現できるものでもありません。実際、大掛かりなマーケティング活動を行って自社の哲学を熱心に訴えずと、「偽善的」な戦術だとして大企業に批判的な識者から非難される恐れがあります。

こうしたことから、企業組織内に互いを尊重し、透明な文化を作ることを長期的な重点課題にすることが不可欠だと考えています。この考え方は本調査のCEOも共有され

ているようです。4人に3人（74%）は会社の未来を支えるため、信頼、価値、文化をより重視すると回答しています。10人に6人（61%）は、社会的責任をより重視することは、短期的な業績目標とは両立しないと考えています。

Dangote氏は、「当社では、従業員が経営陣を理解できるよう全員が関与する包摂的な態勢づくりを常に心がけています」と述べています。「従業員が会社の文化を理解することを重視しています。どのCEOにとっても、一番重要なことは当事者意識をもつことです。何よりコミットメントが必要です。給与のためにやっているだけの仕事、と考えてはなりません。このような方法で、どんな企業でも大きく変えることができます。」

Kering社のPinault氏は、価値に基づく企業文化の重要性を支持しています。「包摂的な文化は、イノベーションと事業の成長に必要な多様な考え方をもたらすため、当社の業界では決定的に重要です。」

2017年調査の10人に7人超（72%）は、より親密な企業組織ほどより高い利益を生み出すと回答しています。今の企業は、信頼の醸成は企業目標と一致することを理解するようになっています。



10人に7人超のCEOは、より親密な企業組織ほどより高い利益を生み出すと回答しています。



CEOの61%は、外部のステークホルダーや顧客の信頼をより高めることを現在の上位3つの優先課題であると回答しています。

# まとめ

## 不確実性とともな イノベーション

急激に変化する世界にあって、CEOは1年前より将来への自信がやや低下しています。しかし、過半数は依然、世界経済の成長と、特に自社の可能性を楽観視しています。最も注目すべき点は、イノベーションへの野心、すなわち自社の事業と市場を破壊することへの野心がかつてないほど強いことでした。それが今の主要企業、そしてその企業を率いるCEOのレジリエンスと資質の高さが表す楽観的な姿を描いています。

## 「コア」を強化する

CEOは自らと自らの企業、そして市場にとって破壊が重要であることを認識しています。しかし、CEOはきわめて慎重です。将来の新たな不確実性を前に、多くはコア・レジリエンスの重視とイノベーションをバランスさせています。彼らは既存市場を破壊しつつ、新市場への進出のリスクが低くなると予想されるまで本業を強化しています。

## スマート・テクノロジーには なおスマートな人材が必要

企業は、イノベーションを活用して優位に立てると自信を示しています。しかし、多くの企業にとって核心的課題は、新しいテクノロジーの成果を応用し、配備し、実現できる適切な能力を備えた専門技術者を十分動員できるようにすることです。

これらの新しいテクノロジーは、長期的には労働力の再編をもたらすかもしれませんが、CEOは依然、短期的には人員数が増えると予想する一方、自社を変革するために既存テクノロジーを導入するに当たり、適切なスキルを備えた人員がなかなか確保できないと述べています。そのため、またおそらくは直観に反して、CEOは、コグニティブ技術は短期的には人員数の減少ではなく増加につながると予想しています。

## CEO個人の課題

CEOは将来の経済、テクノロジー、地政学の課題を検討するに当たり、

自らのスキルと個人的資質を改めて検討しています。急速に進化する経済の全体像のなかで、これは明るい動きです。そして、CEOにとってより大きな試練は、彼らが向上した能力をどのように会社に適用し、その新しい技術スキルとソフトスキルを最適活用するかです。

## レピュテーションの問題

レピュテーションリスクは、主としてデジタル世界が実現する透明性を背景に、企業が直面する最大の脅威の1つとなっています。敬意と明確な倫理観に基づく企業文化を育成し、より持続可能な未来を描くことにより、企業は誠実さを実証し、事業の長期的成功を支えることができます。

不確実性が高まる時代において、CEOの仕事は楽になるどころか、難しくなる一方です。しかし、本調査は、世界のCEOが課題を直視し、覚悟と熱意と斬新な発想をもって新しい考え方を受け入れ、会社を率いている姿を浮き彫りにしています。

# 本調査について／謝辞

本レポートの調査データは、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、スペイン、英国、米国の1,261名の最高経営責任者（CEO）を対象にしています。調査は2017年2月21日から4月11日にかけて実施されました。

対象業種は、自動車、銀行、インフラ、保険、投資管理、ライフサイエンス、製造業、小売／消費財、テクノロジー、エネルギー／公益事業、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、312名が5億～9億9,900万ドル、527名が10億～99億ドル、422名が100億ドル以上となっています。1,105名が上場企業、156名が非上場企業のCEOです。

KPMGは、次の皆様に貴重なお時間と知見をご提供いただいたことに深く感謝申し上げます。

- José Antonio Álvarez氏, CEO, Santander Group, スペイン
- Guenter Butschek氏, CEO and Managing Director, Tata Motors Limited, インド
- Safra Catz氏, CEO, Oracle, 米国
- Aliko Dangote氏, President and CEO, Dangote Industries, ナイジェリア
- Adena Friedman氏, CEO, Nasdaq, Inc., 米国
- Piyush Gupta氏, CEO, DBS Group, シンガポール
- Rob Lloyd, CEO, Hyperloop One, 米国
- Nicholas Moore氏, CEO, Macquarie Group, オーストラリア
- Brian Moynihan氏, CEO, Bank of America, 米国
- François-Henri Pinault氏, Chairman and CEO, Kering, フランス
- Brian Porter氏, President and CEO, Scotiabank, カナダ
- Mark Wilson氏, Group CEO, Aviva PLC, 英国
- 安永竜夫氏, 代表取締役社長兼CEO, 三井物産株式会社, 日本

# 付属資料

## 日本のCEOの視点

主要10カ国の調査対象1,261名のうち、日本のCEOは100名含まれています。本セクションでは、調査対象の日本企業のCEOの回答を紹介します。

日本のCEOは、破壊的テクノロジーに対する意識は上がっているものの、世界に比べてその対応はまだ追いついていない様子が見えます。不安定な世界情勢が経済に及ぼすインパクトに対する懸念が強まっており、不確実性による不安が成長への自信を妨げているようです。そのような状況下、多くの日本のCEOは、既存市場への浸透活動の強化を重視しており、他社との協働やジョイントベンチャーを通じた対応を最も重要な手段と考えています。

### 破壊に対する挑戦

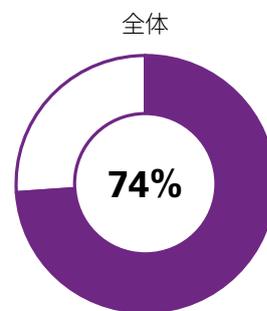
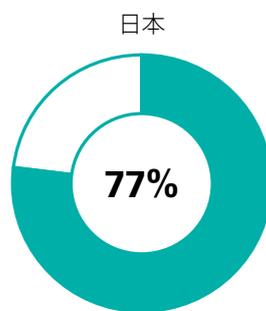
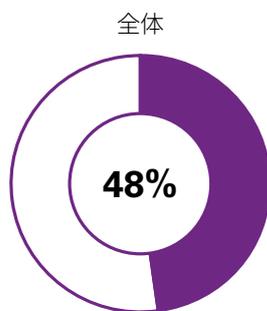
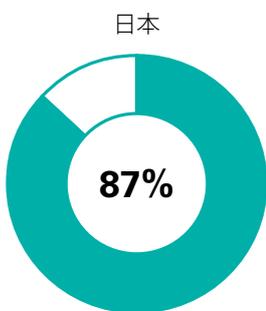
「今後3年間で、技術イノベーションにより自社の業界に大きな破壊が起きると予想する」と回答した日本のCEOは9割近く（87%）となり、調査対象全体（以降、「全体」）の48%を大きく上回りました。同時に、「自社が自ら業界の破壊者になることを目指している」と回答した日本のCEOは8割近く（77%）に上りました（全体：74%）。上記のように、破壊に対する日本のCEOの高い意識が表れた一方、日本のCEOの約8割（75%）は、「自社が業界のビジネスモデルに破壊をもたらしていないこと」を懸念しており、全体の61%より比較的高い割合になりました（図1参照）。

この全体との違いを裏付けるように、「技術破壊は脅威ではなく、機会と捉えている」と考えるCEOは全体では7割近く（65%）だったのに対し、日本は約半数（53%）にとどまりました。全体と比べて破壊技術に対する取組みに遅れがあることから、「自社が最新テクノロジーに追い付いていくこと」に対して懸念を示す日本のCEOは79%で、調査対象の各国の中では最も高い割合となりました（全体は47%）。さらに、「自社の業界における技術イノベーションの進歩への対応に苦労している」と回答した日本のCEOは77%（全体は37%）という結果でした。

図1：破壊に対する日本のCEOの見方

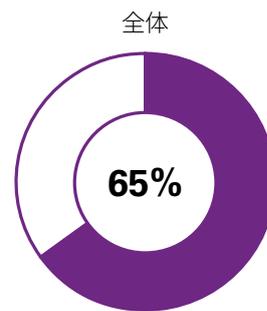
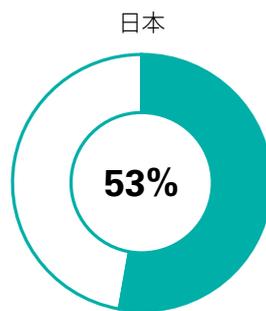
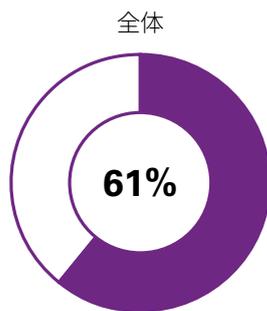
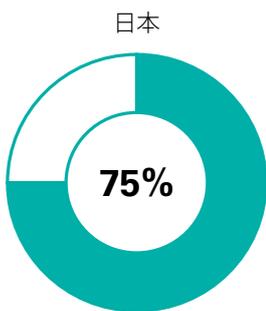
今後3年間で、技術イノベーションにより  
自社の業界に大きな破壊が起きると予想する

自社が自ら業界の破壊者になることを目指している



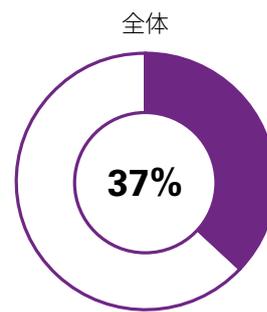
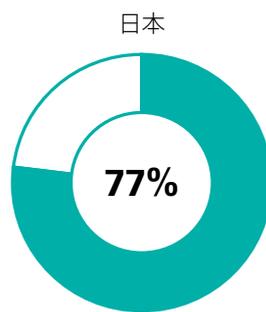
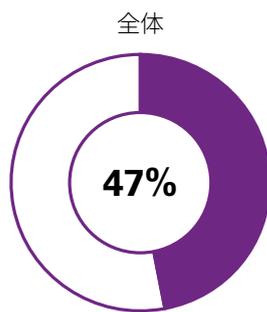
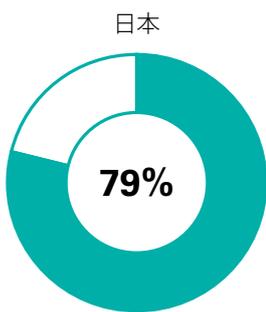
自社が業界のビジネスモデルに  
破壊をもたらしていないと懸念している

技術破壊は脅威ではなく、機会と捉えている



「自社が最新テクノロジーに追いついていくこと」に対し  
懸念している

自社の業界における技術イノベーションの進歩への対応に  
苦労している



## 最新テクノロジーにまつわる課題

今後3年間におけるテクノロジーに関連する主なチャレンジとして、日本のCEOは「新たな戦略的人材の獲得」「コグニティブ・テクノロジーの統合」、「新しいテクノロジーの試験的導入」、「データアナリティクスと予測技術の最適な活用」が上位にあげられたのは全体と同じ傾向でした。一方、全体では5位に「既存の従業員への新しいスキルの再教育」があがったのに対し、日本のCEO

は「複数の新技術の効果的な統合」をあげました（図2参照）。

今後3年間で、新しいテクノロジーの導入に際しての障害としては、「リスク・セキュリティの懸念」と「導入の難易度」が日本のCEOの上位にあがりました（図3参照）。

こうした最先端テクノロジーの課題に対応するため、全体と同様に、必要な人材やスキルの確保が大きな課題となっています。

平均して日本のCEOの6割は、今後3年間において各分野の人員数が増加すると考えているようです。領域別では、日本は最も人員増加を予想しているのは「営業」、「マーケティング/広報」、「IT」で、全体では「IT」、「中間管理職」、「研究開発」でした。さらに詳しく見ると、全体では26%が「中間管理職」、21%が「上級管理職」で大幅に増加すると予想していますが、日本ではそれぞれわずか14%と3%と大きな差が見られました（図4参照）。

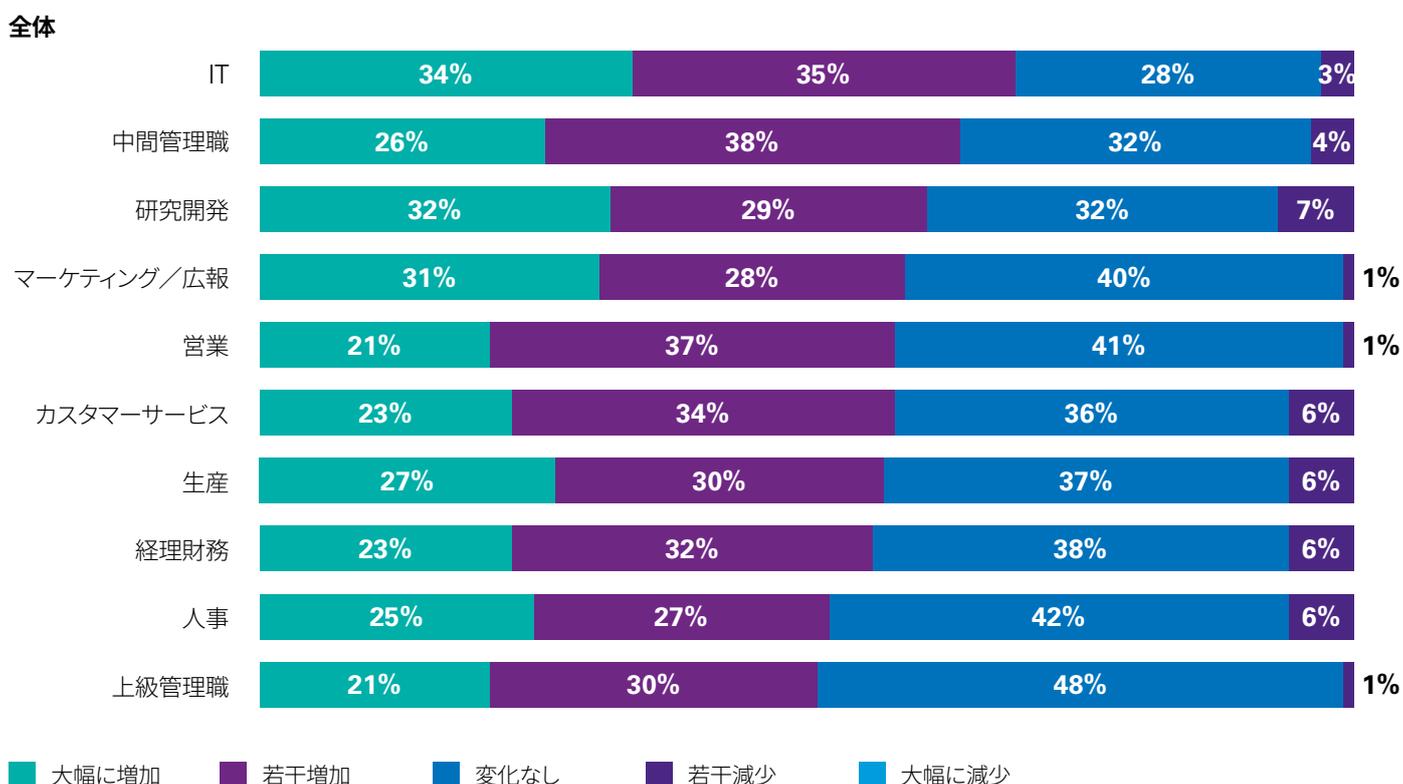
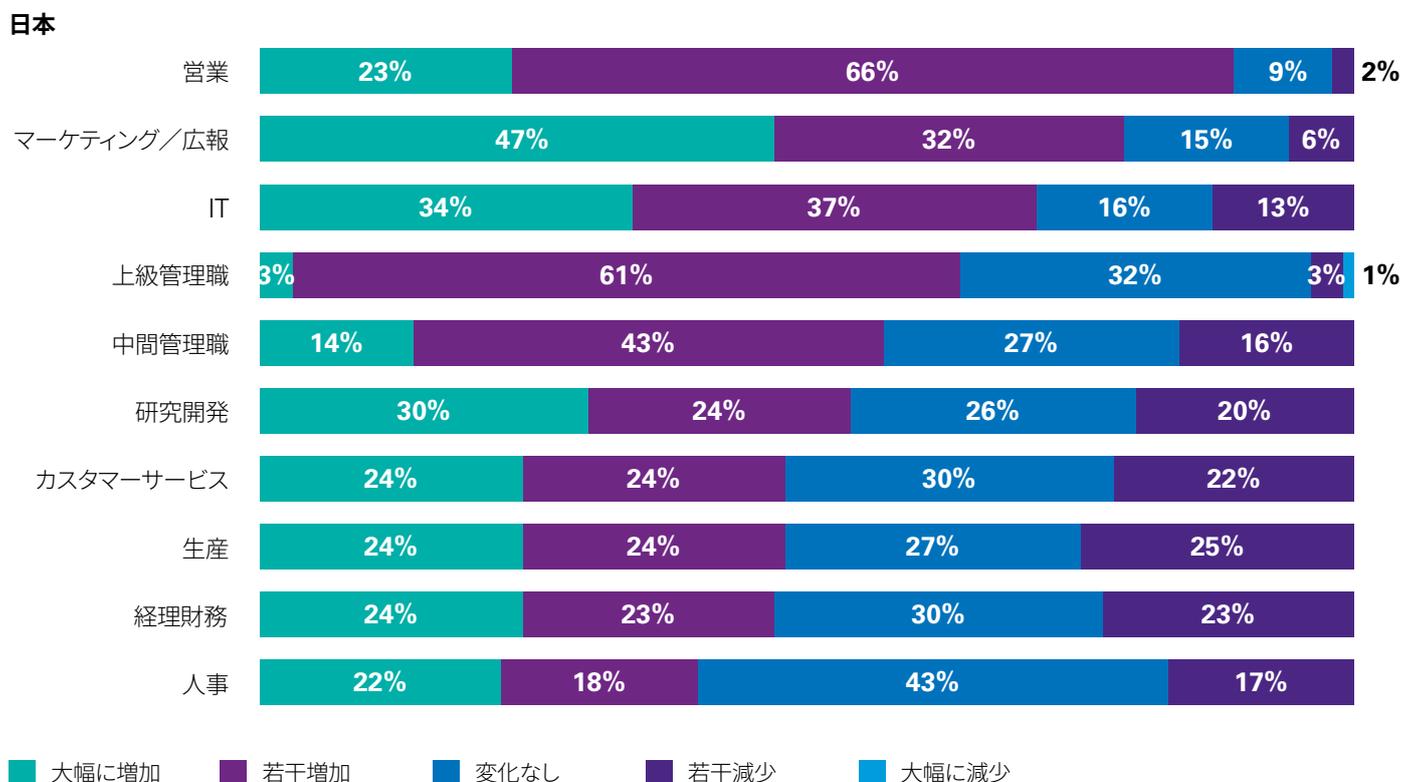
図2：今後3年間におけるテクノロジーに関連する主なチャレンジ（上位5項目）

日本		全体	
1	新たな戦略的人材の獲得	1	新たな戦略的人材の獲得
2	コグニティブ・テクノロジーの統合	2	コグニティブ・テクノロジーの統合
3	新しいテクノロジーの試験的導入	3	新しいテクノロジーの試験的導入
4	データアナリティクスと予測技術の最適な活用	4	データアナリティクスと予測技術の最適な活用
5	複数の新技術の効果的な統合	5	既存の従業員への新しいスキルの再教育

図3：今後3年間における新しいテクノロジーの導入に際しての障害（上位3項目）

日本		全体	
1	リスク・セキュリティの懸念	1	導入の難易度
2	導入の難易度	2	リスク・セキュリティの懸念
3	レガシーシステムが存在	3	社内スキル・知識の不足

図4：最新テクノロジー（RPA、コグニティブ・コンピューティング、コグニティブ・オートメーション）は  
今後3年間で人員数にどのように影響するか



## 自信を妨げる不確実性

今日のCEOは破壊技術の進歩のスピードのほか、不安定な世界情勢など、複雑で不確実な経営環境に直面している中、今後3年間の成長見通しについて、昨年より全体的に楽観度は減少しています。

今後3年間における世界経済の成長見通しについて「自信がある」と回答したCEOは、全体では65%に対し、日本ではわずか

21%で、2016年の調査時の93%から極端に下降しました。自社の業界に対する自信も、全体の69%に対し、日本は41%という結果で、やはり昨年の92%と比べて大きく下降しました。一方、自社の成長への自信については、日本のCEOの88%は自信があると回答しており（全体：83%）、昨年の92%と比べるとほぼ同水準を維持しています（図5参照）。

ただし、今後3年間の自社の売上成長率の

見通しについては、5%以上の成長を予測する割合が日本では6%にとどまり（全体：7%）、2016年の調査時の16%から減少しました（図6参照）。また、今後3年間における自社の人員数の変化については、11%以上の増加を見込んでいる日本のCEOは2016年の調査時では23%でしたが、今回はわずか3%にとどまりました（全体：5%）。10%以下の増員予想が大半（95%）を示しており（全体：90%）、慎重な姿勢がうかがえます（図7参照）。

図5：今後3年間の成長見通し（「非常に自信がある」、または「自信がある」の割合）

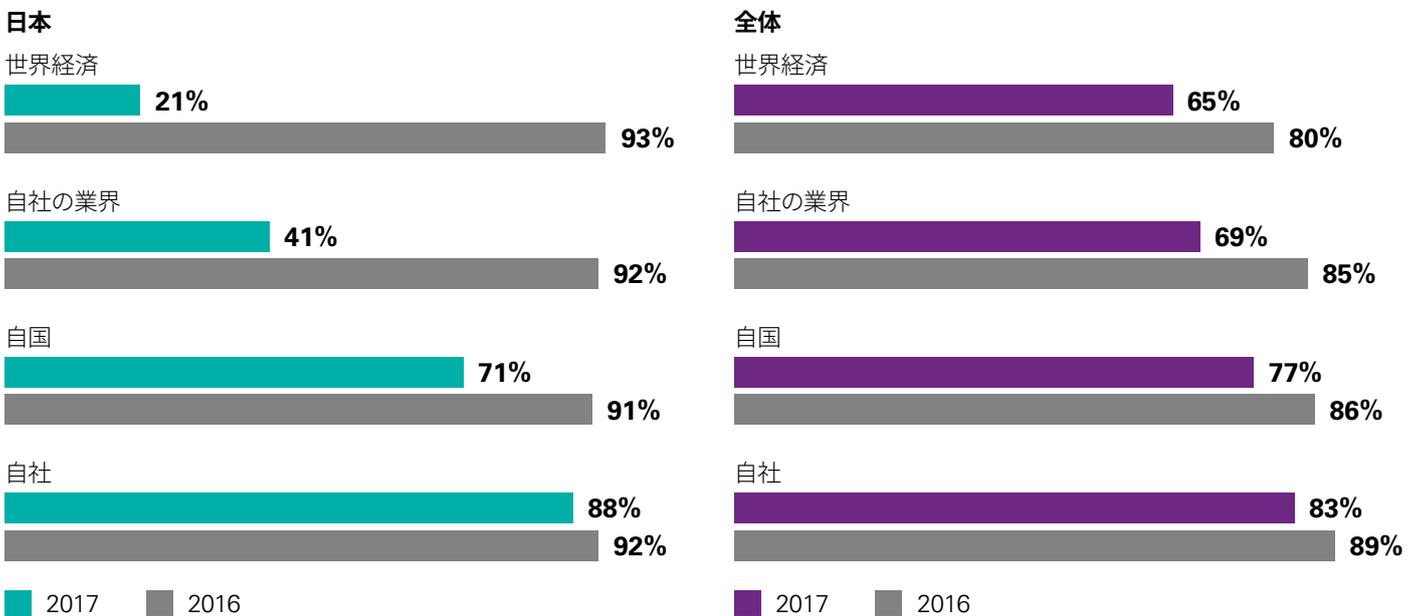


図6：自社の今後3年間の売上成長率の見通し

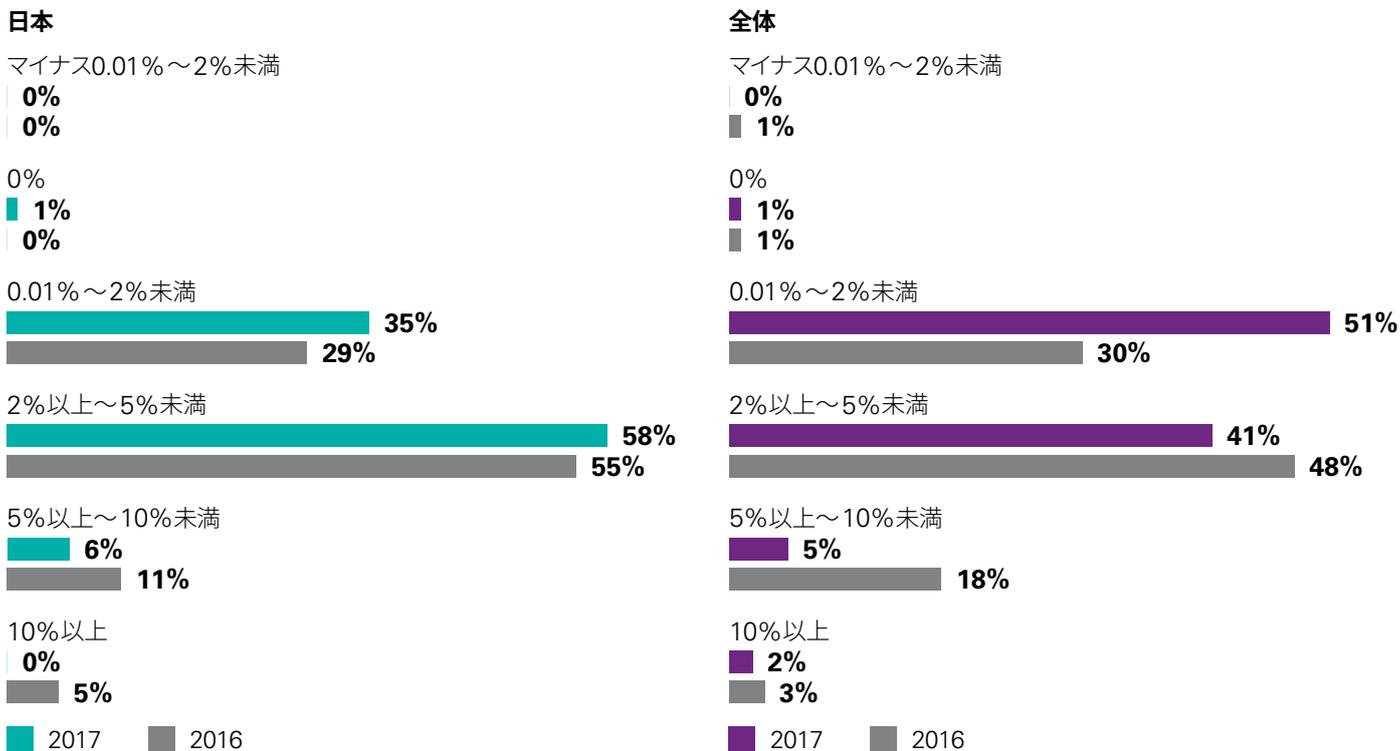
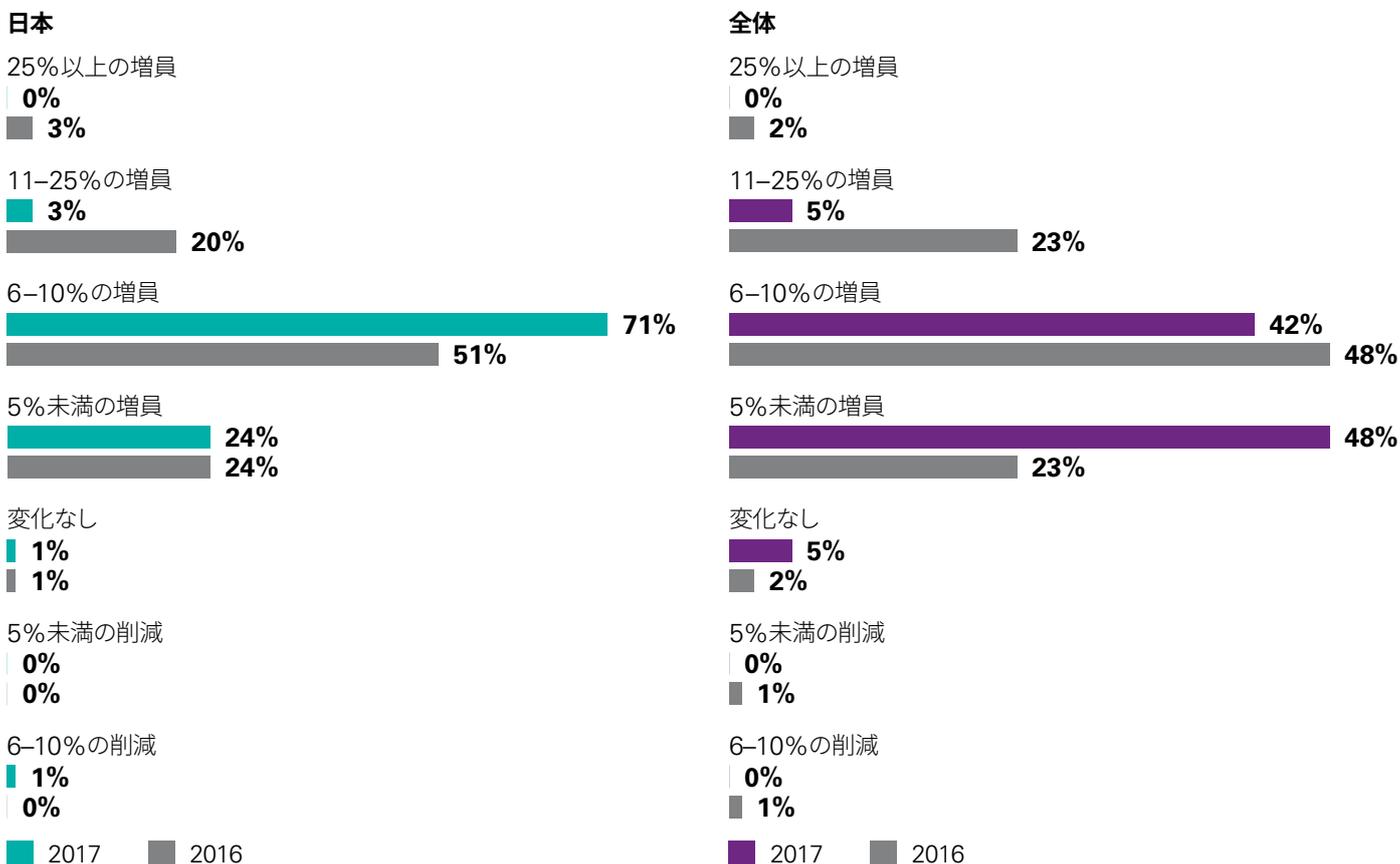


図7：今後3年間で自社の人員数の増加を予定している割合



では、不確実性に関する考えで、具体的に日本のCEOは世界のCEOとどのような違いがあるのでしょうか。

今後3年間に於いて自社の成長に最もインパクトを与える要素として、日本のCEOの上位5項目の中に「世界経済」と「地政学的要因」が含まれていました。「地政学的要因」は、2016年の調査時ではまったく上位ランクにありませんでした(図8参照)。また、8割以上(84%)の日本のCEOは「地政学的な不確実性の結果、シナリオ・プランニングにより多くの時間をかけている」と回答しており、全体の75%よりも多い結果となりました。また半数以上(55%)は「現在の不安定な政治情勢は、自社にこれまでにない影響を与えている」と回答してい

ます(全体は52%)。一方、「地政学リスクの理解向上のため、マネジメントに知識を持ったスペシャリストの採用を強化している」と回答した日本のCEOは46%で、全体の69%と比較するとやや低めの割合となり、世界のCEOはより積極的に地政学リスクのチャレンジに取り組んでいる姿勢が表れました(図9参照)。

日本のCEOの不確実性による不安は、現米国政権や英国のEU離脱に対する考えからも明らかになりました。現米国政権による「世界経済の成長への影響」について、65%はネガティブな影響を懸念し、ポジティブな影響を与えると回答したCEOはわずか6%でした。「自社の業界の成長」については、4割(42%)がネガティブな影響

を与えると回答し、ポジティブな影響との回答は21%でした。一方、「自社の成長への影響」については、44%は影響を受けないと回答し、44%はポジティブな影響と捉えていました(図10参照)。

英国のEU撤退が今後3年間に与える影響について、「英国における研究開発の実施」にポジティブな影響を与えると回答した日本のCEOはわずか8%で、44%はネガティブな影響になると回答しました。また、「英国での優秀な人材の採用」についても同様に、ポジティブな影響と考えるCEOは6%にとどまり、6割(63%)がネガティブな影響と回答しました(図11参照)。

図8：今後3年間で自社の成長に最もインパクトを与える要素(上位5項目)

日本

2017		2016	
1	レピュテーション/ブランドリスク	1	国内経済
2	世界経済	2	新規参入者
3	地政学的要因(選挙、社会不安、等)	3	既存競業者
4	最新テクノロジー	4	世界経済
5	規制の変化	5	レピュテーション/ブランドリスク

全体

2017		2016	
1	世界経済	1	世界経済
2	レピュテーション/ブランドリスク	2	最新テクノロジー
3	最新テクノロジー	3	国内経済
4	規制の変化	4	既存競業者
5	国内経済	5	新規参入者

図9：地政学に関する自社の状況（同意する項目）

地政学的な不確実性の結果、シナリオ・プランニングにより多くの時間をかけている



現在の不安定な政治情勢は、自社にこれまでにない影響を与えている



地政学リスクの理解向上のため、マネジメントに知識を持ったスペシャリストの採用を強化している



■ 日本 ■ 全体

図10：今後3年間で現米国政権が与える影響

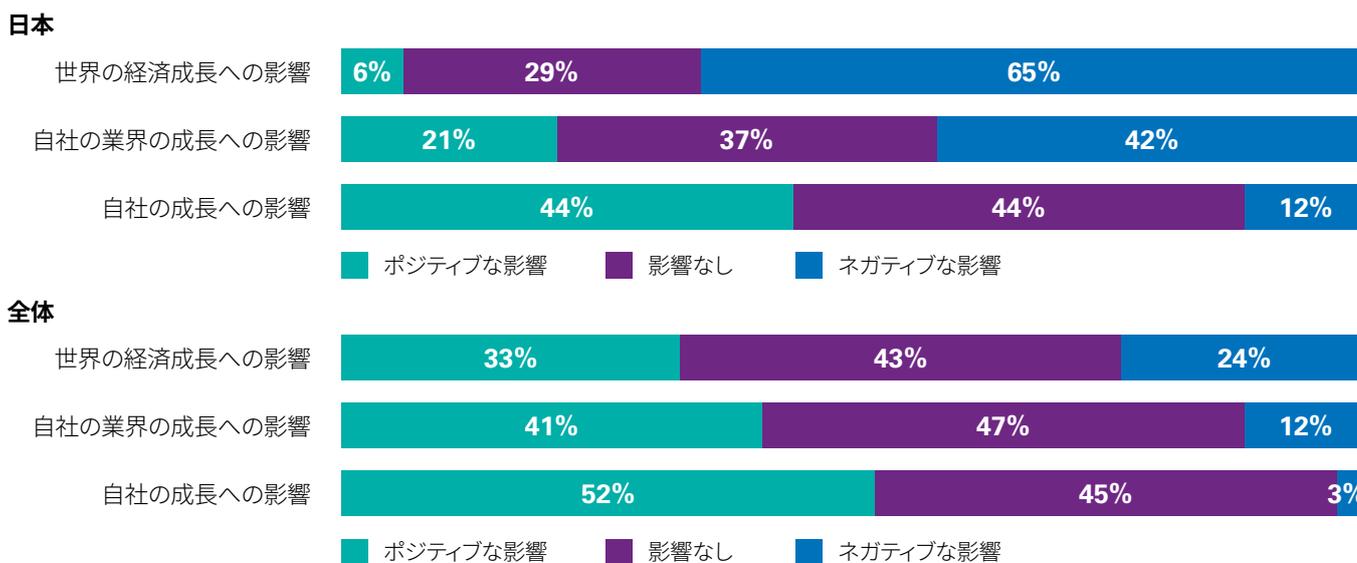
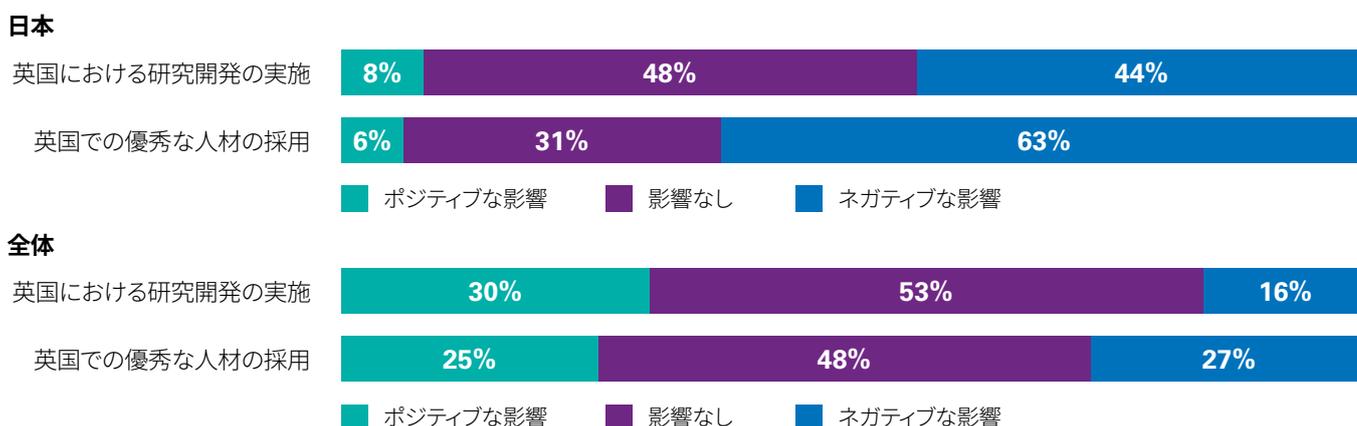


図11：今後3年間で英国のEU離脱が与える影響



## 戦略的優先事項

今後3年間の戦略的優先事項として、日本では「既存の市場への浸透活動の強化」が61%と最も多くあげられています（全体は53%）。次に「新たなバーティカル市場への進出」<sup>1</sup>（58%）をあげており、これは全体の32%に比べて高い割合でした（図12参照）。上記戦略の実行手段としては、全体では

「本業のオペレーション・プロセスの強化」を重視するCEOが7割と最も多かったのに対し、日本のCEOでは「他社とのパートナーシップ、ジョイントベンチャー」を上位（52%）にあげ、次いでわずかな差で「本業のオペレーション・プロセスの強化」（49%）という回答でした。次いで、「大規模なビジネスモデル変革」は36%、「合併・買収」は

わずか8%でした（図13参照）。上記で「大規模なビジネスモデル変革」への重視がやや低めな割合になっていることに連動するように、「今後3年間で大きく異なる事業体に変革する」と予想する日本のCEOは昨年の48%から今回は42%に下がっています。全体ではさらに低く、26%という結果となりました（図14参照）。

図12：今後3年間の戦略的優先事項

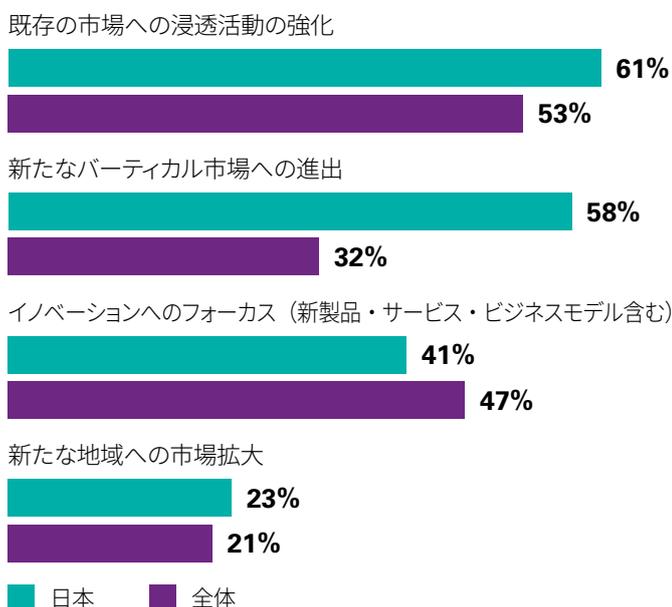


図13：上記戦略のための実行手段

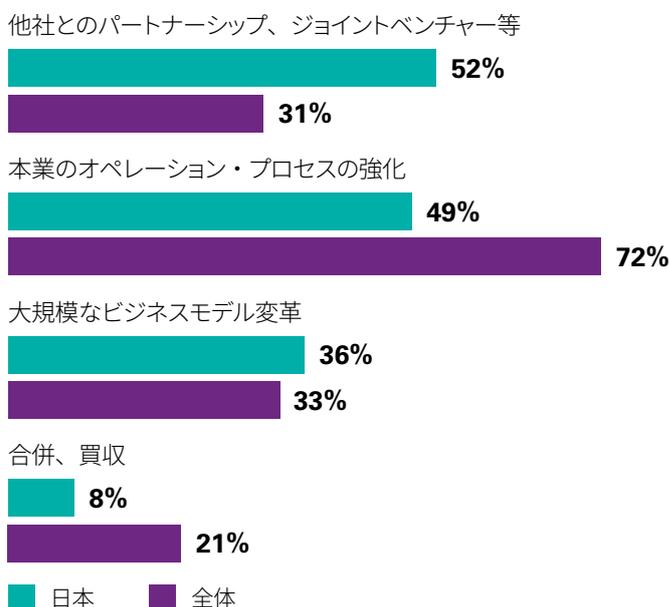
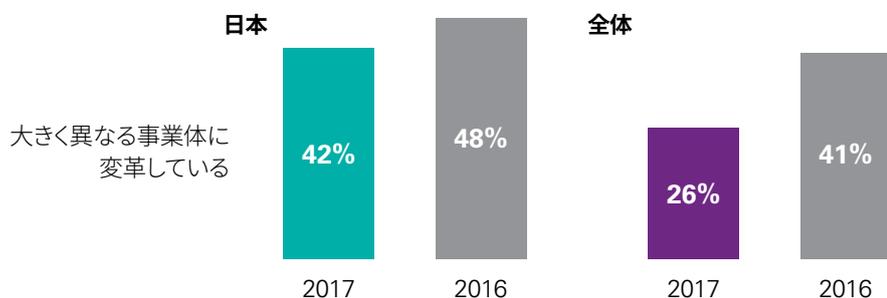


図14：今後3年間における事業変革の可能性



<sup>1</sup> バルティカル市場とは、特定の定義されたニーズを共有する顧客グループのみから構成される市場。ある特定の産業中の顧客グループや、特定の技術基盤を利用する顧客グループで構成されます。

既存市場や本業での勝負が最も重視される中で、今後3年間で戦略的に取り組む施策の上位5つには、「市場投入スピードの向上」、「破壊的テクノロジーの導入」「イノベーションの促進」があげられました。昨年は比較的风险やガバナンスを意識する項目が上位にありましたが、今回はそれらの順位は下がりました。一方、全体では、「よりデータ

重視になること」や「ビジネスのデジタル化（テクノロジー変革など）」といったテクノロジー関連の項目が日本より多くあげられました（図15参照）。

図15：今後3年間の戦略的施策（上位5項目）

日本

2017		2016	
1	市場投入スピードの向上	1	投資家報告の妥当性の向上
2	破壊的テクノロジーの導入	2	サイバーリスクの最小化
3	投資家報告の妥当性の向上	3	パートナー／アライアンスのエコシステムの管理
4	イノベーションの促進	4	業績評価の適正向上
5	変化する規制への効果的な対応	5	イノベーションの促進

全体

2017		2016	
1	市場投入スピードの向上	1	イノベーションの促進
2	イノベーションの促進	2	顧客志向の強化
3	破壊的テクノロジーの導入	3	タレントマネジメント
4	よりデータ重視になること	4	破壊的テクノロジーの導入
5	ビジネスのデジタル化（テクノロジー変革など）	5	マーケティング／ブランド強化

日本のCEOが過去1年間で優先的に投資してきた上位4つの分野は全体の結果と同じでした(図16参照)。一方、日本が今後3年間に投資を計画している分野は、過去

1年の優先投資分野と順位は変わるものの、大きな変化は見えません。しかし世界全体で見た場合には、今後3年間の投資では、「採用」が1位に浮上しました。前述のとおり、

全体では最先端テクノロジーに関連する専門知識やスキルをもった人員採用を重視する姿勢が表れています。

図16: 過去1年間で投資を徐々に増加した、または大幅に増加した分野(上位5項目)

日本		全体	
1	IT基盤	1	IT基盤
2	規制対応	2	サイバーセキュリティ
3	サイバーセキュリティ	3	物理基盤
4	物理基盤	4	規制対応
5	社員教育	5	ガバナンス、リスク

図17: 今後3年間で、投資を徐々に増加する、または大幅に増加すると思われる分野(上位5項目)

日本		全体	
1	規制対応	1	採用
2	IT基盤	2	IT基盤
3	物理基盤	3	サイバーセキュリティ
4	サイバーセキュリティ	4	社員教育
5	社員教育	5	物理基盤

### データに対する不安感

日本のCEOの多くは顧客志向の重要性を意識していることは明らかですが、顧客のニーズを理解または予測するためのデータの品質には課題があるようです。「CEOと

して、顧客の関心に応える責任感は増大している」と考えている日本のCEOは92%(全体は70%)と極めて高い割合でした。一方で、「顧客とのつながりにデジタル技術を十分に活用できていない」と考えるCEOは全体では

4割(38%)いたのに対し、日本のCEOはわずか23%にとどまりましたが、これは顧客との関係におけるデジタル活用の意識の違いの表れかもしれません(図18参照)。

図18：顧客との関係に関する考え

CEOとして、顧客の関心に応える責任感は増大している

顧客との繋がりにデジタル技術を十分に活用できていない



また、日本のCEOの82%は「良質な顧客データの不足が顧客理解の阻害要因となっている」と懸念を示しました（全体は45%）。さらに、「自らの判断の基礎としているデータの完全性」に懸念を感じている

日本のCEOは78%（全体は56%）にも上りました。日本のCEOの約半数（49%）は「データに基づいて重要な経営判断を行うには、データの品質向上のためのかなりの投資が必要」と危惧しており（全体は36%）、

世界と比べてデータの品質に対する日本のCEOの不安感がより強いことがうかがえます（図19参照）。

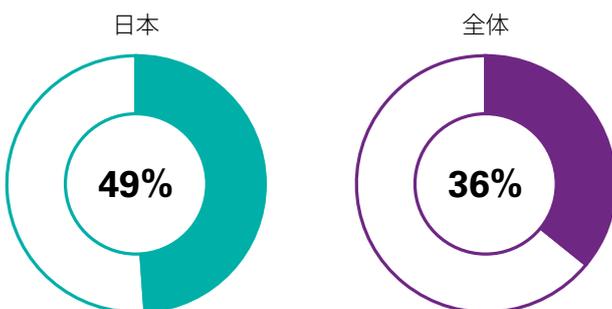
図19：データにまつわる懸念

良質な顧客データの不足が顧客理解の阻害要因となっている

自らの判断の基礎としているデータの完全性



データに基づいて重要な経営判断を行うには、データの品質向上のためのかなりの投資が必要



## 変化するリスク

最も懸念するリスクとして、日本のCEOは1位に「レピュテーション／ブランドリスク」、続いて「最新テクノロジーリスク」、「サイバーセキュリティリスク」、「規制リスク」、「戦略リスク」をあげています。興味深いことに、2016年の調査時には、「サイバーセキュリティリスク」は13項目中11番目、「レピュテーション／ブランドリスク」は最下位という結果でした（図20参照）。全体で見るときの特徴としては、昨年は下位のほうの位置づけだった「レピュテーション／ブランドリスク」が今回上位に浮上し、昨年1位にあげられていた「サイバーセキュリティリスク」が5位に下がりました。

サイバー攻撃に対する準備状況について、「十分な準備ができている」と回答した日本のCEOは45%で、2016年の26%から上昇しました。この変化は、前述したサイバーセキュリティへの投資を優先的に行っていることからわかるように、サイバーへの取組みが着実に推進されている結果の表れかもしれません（図21参照）。「サイバーリスク軽減が自らの経営者としての仕事に含まれていることに納得している」と考える日本のCEOは2016年は82%（全体：83%）だったのに対し、今回は91%（全体：72%）にさらに上りました（図22参照）。

図20：最も懸念するリスク（上位5項目）

日本		全体	
2017	2016	2017	2016
1	レピュテーション／ブランドリスク	1	サイバーセキュリティリスク
2	最新テクノロジーリスク	2	規制リスク
3	サイバーセキュリティリスク	3	最新テクノロジーリスク
4	規制リスク	4	戦略リスク
5	戦略リスク	5	地政学リスク

図21：サイバー攻撃に対する準備状況

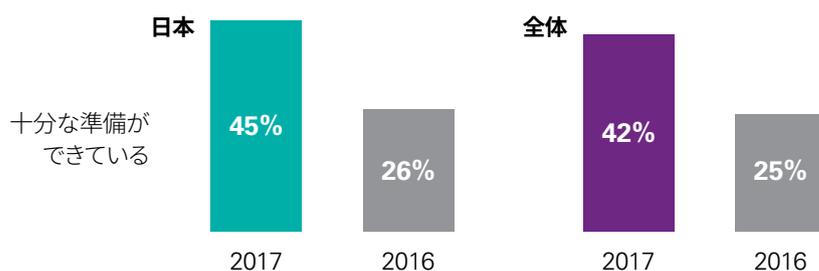
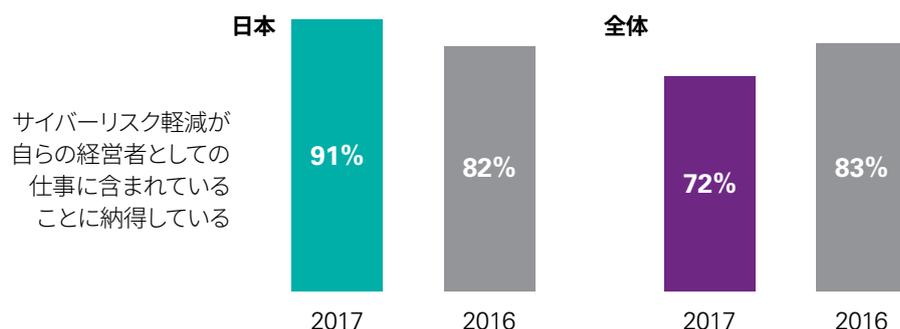


図22：サイバーリスクに関するCEOの考え



## CEOの進化

前述の通り、日本のCEOの8割(79%)が「自社が最新テクノロジーに追いついていくこと」を懸念していることに加え、4人に1人(42%)の日本のCEOは、自社において「市場の収斂に対応する効果的な戦略が不足している」ことを懸念しています(全体は28%) (図23参照)。このような結果にも表れているように、日本では7割近く(66%)のCEOが「リーダーとして直面したことのない多くの重要課題」に懸念を示しました(全体は37%) (図24参照)。

この複雑な経営環境で指揮をとるCEOは、変化する課題に立ち向かうために自らの進化に取り組んでいます。日本のCEOの95%は「新たな外部からの影響や新たなコラボレーションをこれまでになく受け入れる姿勢にある」と回答しました(全体は70%) (図25参照)。また、60%は「過去1年間で自身の役割を向上/破壊するために学習(資格を取得)した」と回答しました(全体は68%) (図26参照)。

図23：市場の収斂に対応する効果的な戦略の不足を懸念している



図24：「リーダーとして直面したことのない多くの重要課題」を懸念している



図25：新たな外部からの影響や新たなコラボレーションをこれまでになく受け入れる姿勢にある

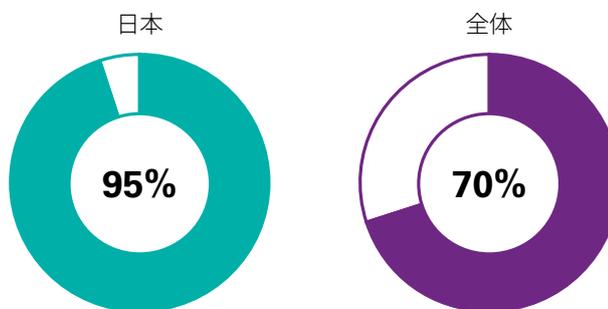
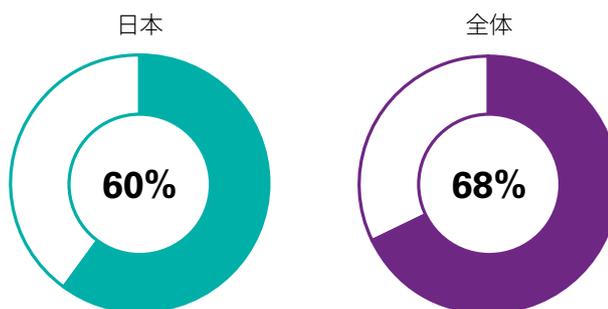


図26：過去1年間で自身の役割を向上/破壊するために学習(資格を取得)した



社内外の信頼を得ることの重要性に関する意識については、全体と日本のCEOで若干の違いが見られました。「外部ステークホルダーと顧客の信頼の向上は自社の優先課題の上位3つに含まれている」と回答したCEOは全体では61%でしたが、日本は38%にとどまりました(図27参照)。「長期的な会社の未来を見据え、信頼、価値、企業文化をより重視している」と回答したCEOは全体では74%でしたが、日本は55%でした(図28参照)。一方、日本のCEOの約9割(92%)は「より人に共感的な組織ほど、より高い利益を生み出すと考えている」と回答し、全体(72%)に比べて高い割合となりました(図29参照)。

図27：外部ステークホルダーと顧客の信頼の向上は自社の優先課題の上位3つに含まれている

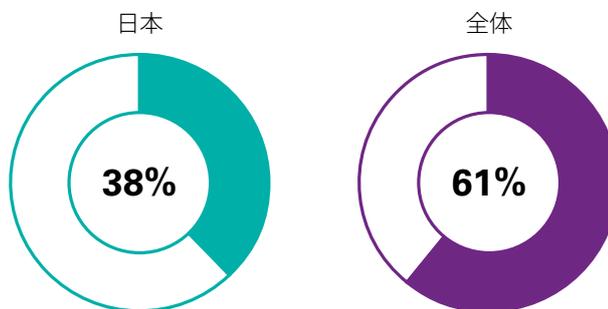


図28：長期的な会社の未来を見据え、信頼、価値、企業文化をより重視している

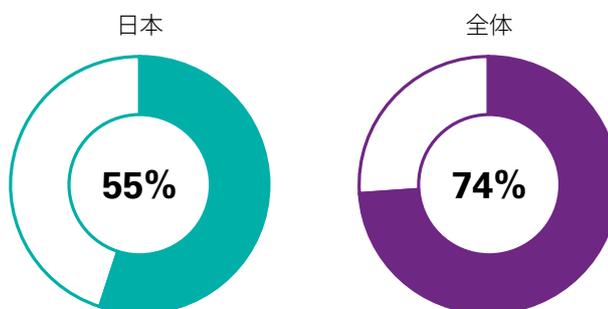
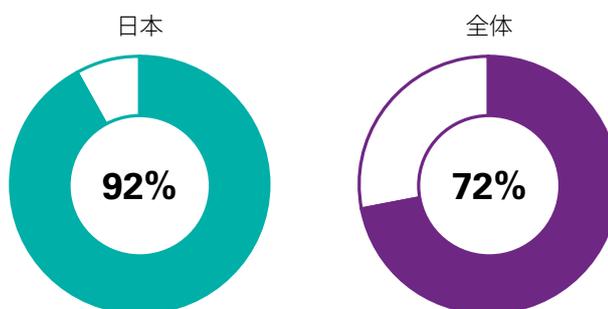
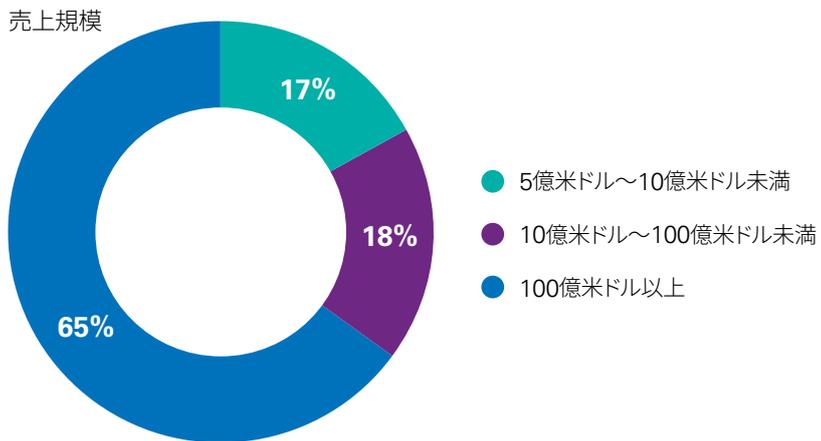
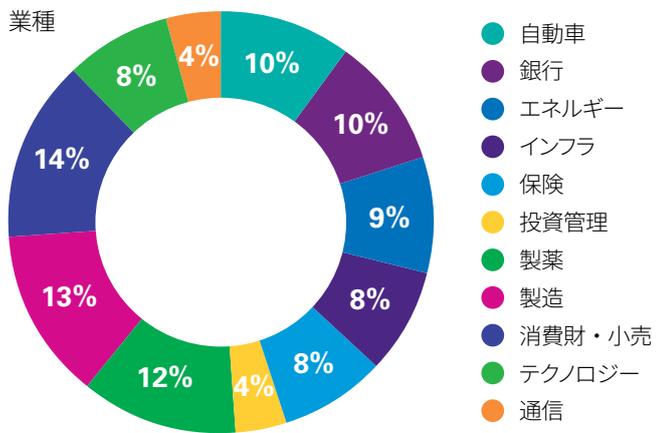


図29：より人に共感的な組織ほど、より高い利益を生み出すと考えている



## 日本の回答企業のプロフィール



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)

[www.kpmg.com/jp](http://www.kpmg.com/jp)

[kpmg.com](http://kpmg.com)



本冊子は、KPMG International Cooperativeが2017年6月に発行した「Disrupt and grow: 2017 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。

© 2017 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.

© 2017 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 17-1535

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

Designed by Evalueserve.

Publication name: Disrupt and grow: 2017 Global CEO Outlook

Publication number: 134512-G

Publication date: June 2017