



# KPMG Insight

KPMG Newsletter

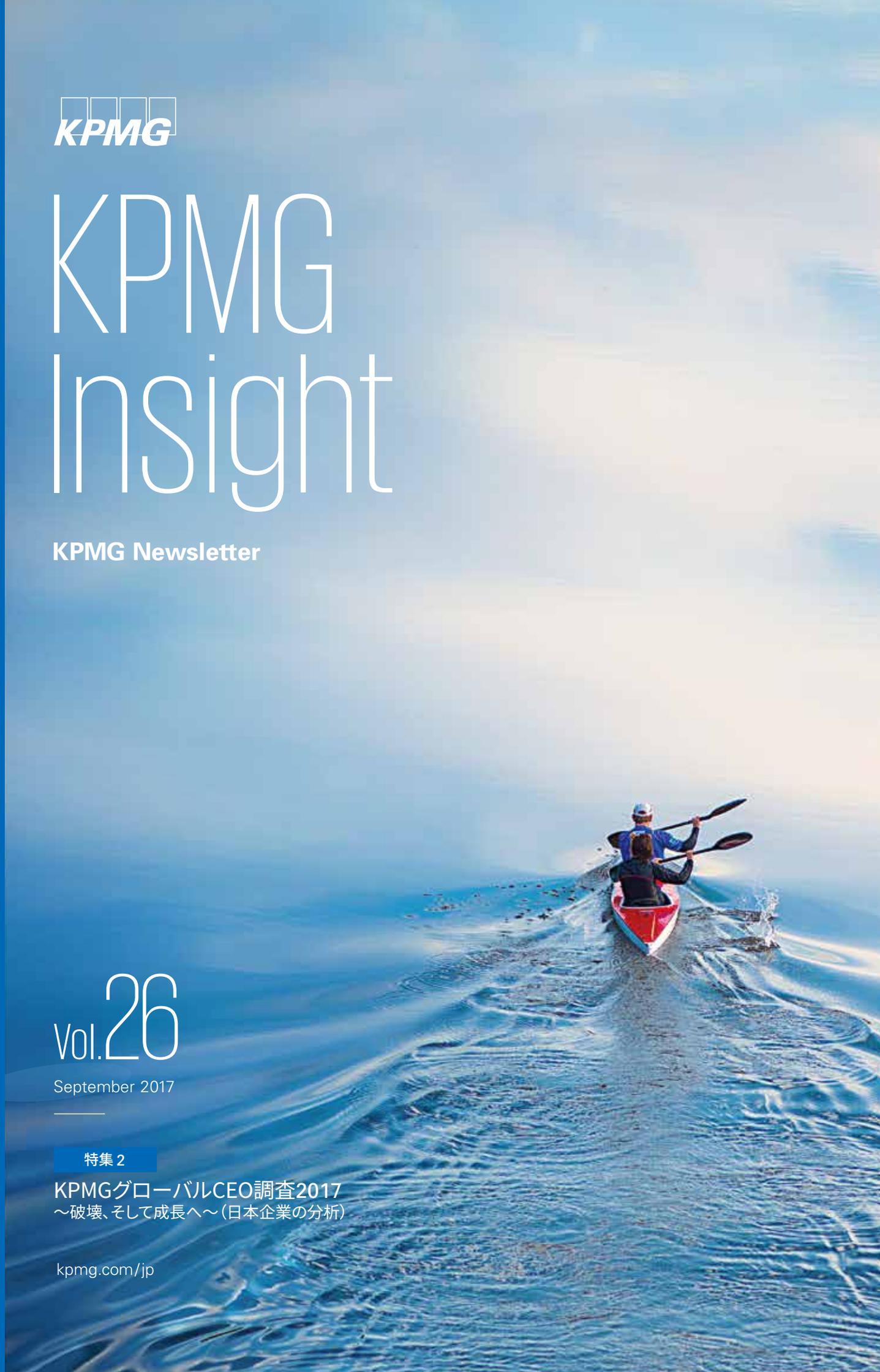
Vol. 26

September 2017

特集 2

KPMGグローバルCEO調査2017  
～破壊、そして成長へ～(日本企業の分析)

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



# KPMG グローバルCEO 調査 2017

## ～破壊、そして成長へ～（日本企業の分析）

KPMG ジャパン アドバイザリー本部長

KPMG コンサルティング株式会社 代表取締役社長

宮原 正弘

KPMGは主要10カ国を代表するグローバル企業のCEO1,261人（うち、日本のCEOは約8%にあたる100名）に対し、「KPMGグローバルCEO調査」を実施しました。本調査は2015年から3回目となり、今後3年間の経営の見通しと、取り組むべき重要課題に対しグローバル企業のCEOの意識を調査するのが目的です。

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の姿をご紹介しました。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的な事象について、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。

本稿では、全体の調査結果と比較しながら、日本のCEOの回答から浮かび上がった特徴的な傾向をまとめています。



宮原 正弘  
みやはら まさひろ

### 【ポイント】

- 日本のCEOの約9割は、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しており、世界全体（以下「全体」という）の約5割を大きく上回った。
- 日本のCEOの約8割は、自社が最新テクノロジーに追いついていないことを懸念しており、全体の約5割を上回った。
- 不確実性などによる不安が増す中、今後3年間における世界経済の見通しに「自信がある」と回答したCEOは、全体では約6割だったのに対して、日本はわずか約2割となった。
- 日本のCEOの約6割は、既存の市場への浸透活動の強化を最優先戦略事項としており、またその戦略においては5割以上が他社とのコラボレーションを最も重視している。
- 日本のCEOの約8割が、自らの判断の基礎としているデータの完全性に懸念を示している。
- 日本のCEOが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」と「サイバーセキュリティリスク」がこの1年間で上位に浮上した。



ウェブサイトからもPDFファイルをダウンロードいただけます。  
QRコードをご利用ください。

## I. KPMGグローバルCEO調査 2017の概要

本調査は、主要10カ国（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CEO（うち、日本のCEOは約8%にあたる100名）を対象にし、2017年2月21日から4月11日にかけて実施されました。

調査対象業種は、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業種に渡っています。

また、CEOの所属企業の売上高別の内訳は、売上5億～9億9,900万ドルの企業が312名（全体の約25%）、10億～99億ドルが527名（全体の約42%）、100億ドル以上が422名（全体の約33%）となっています。なお、1,105名が上場企業、156名が非上場企業のCEOです。

## II. 調査結果から見る日本企業の特徴

### 1. 破壊に対する挑戦

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うかがえます。

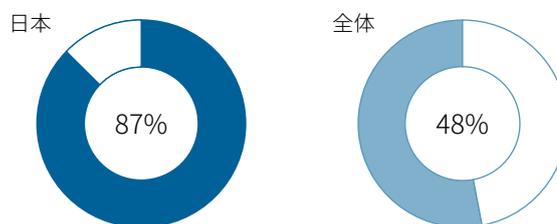
「今後3年間で、技術イノベーションにより自社の業界に大きな破壊が起きると予想する」と回答した日本のCEOは9割近く（87%）となり、調査対象全体（以下「全体」という）の約5割（48%）を大きく上回りました。

破壊に対する日本のCEOの高い意識がみえる一方、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6割（61%）より比較的高い割合になりました。

さらに、「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は約8割（79%）にも上り、調査対象の各国のなかで最も高い割合となりました（全体は47%）。この差は、破壊技術に対する意識の違いとしても表れています。「破壊技術は脅威ではなく、機会と捉えている」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（図表1参照）。

【図表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



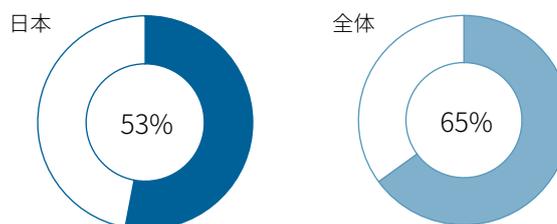
自社が業界のビジネスモデルに破壊をもたらしていないと懸念している



「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



技術破壊は脅威ではなく、機会と捉えている

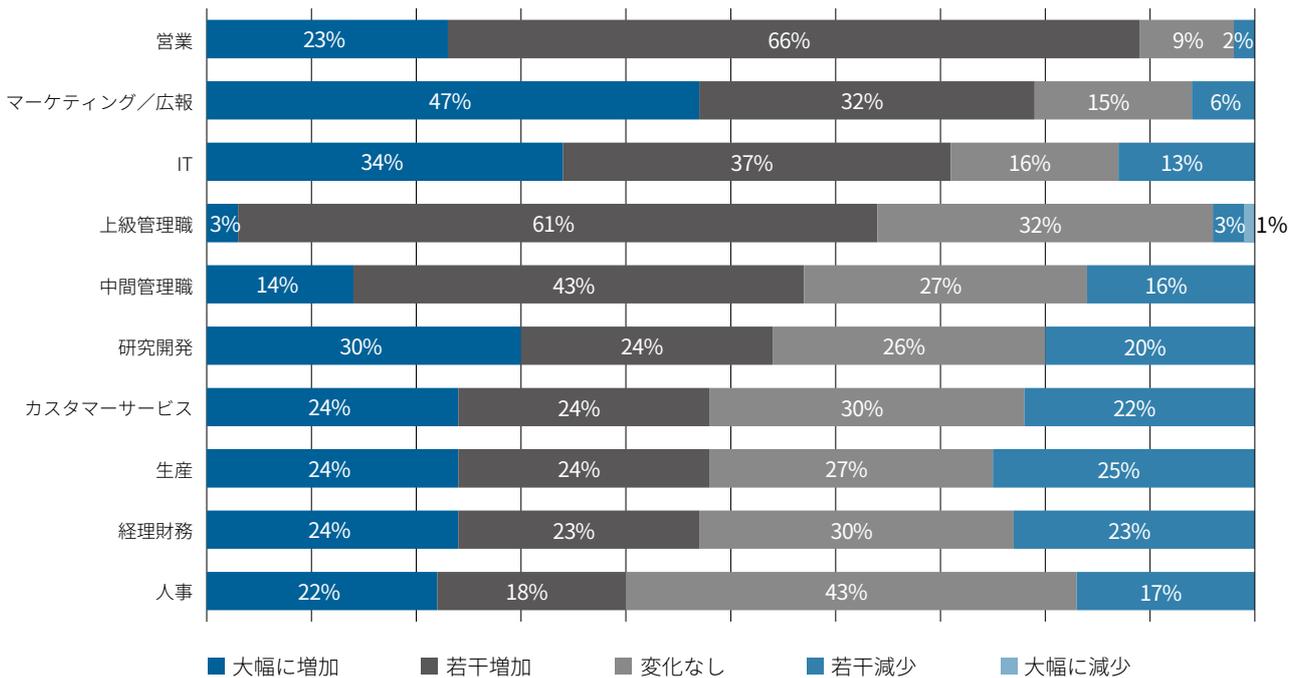


最新テクノロジーに対応するための人員対策に関しても、世界と日本のCEOの回答では異なる傾向が表れました。今後3年間に於ける最新テクノロジーによる領域別の人員数の増減見込みについて、日本のCEOが「営業」、「マーケティング／広報」、「IT」で最も人員が増加すると回答したのに対し、全体では「IT」、「中間管理職」、「研究開発」でした。さらに詳しく見る

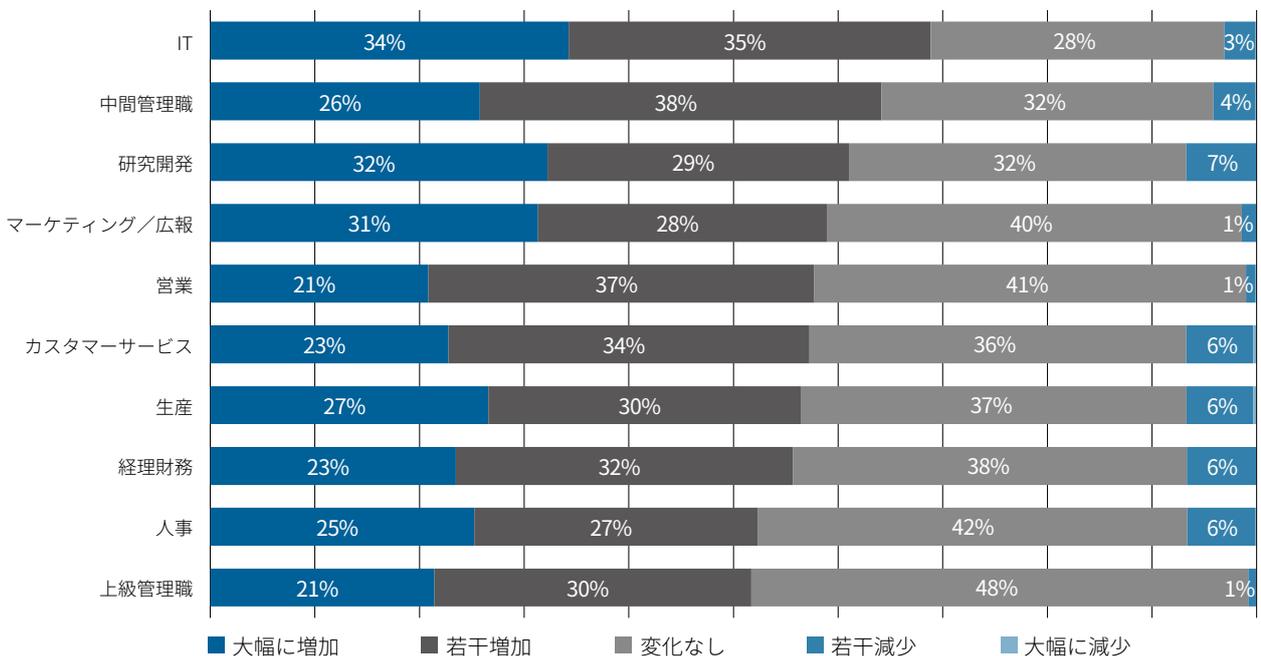
と、全体では3割近く（26%）が「中間管理職」、2割（21%）が「上級管理職」で大幅に増加すると予想していますが、日本ではそれぞれわずか14%と3%と、大きな差が見られました（図表2参照）。

【図表2 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年間で人員数をどのように影響するか】

日本



全体

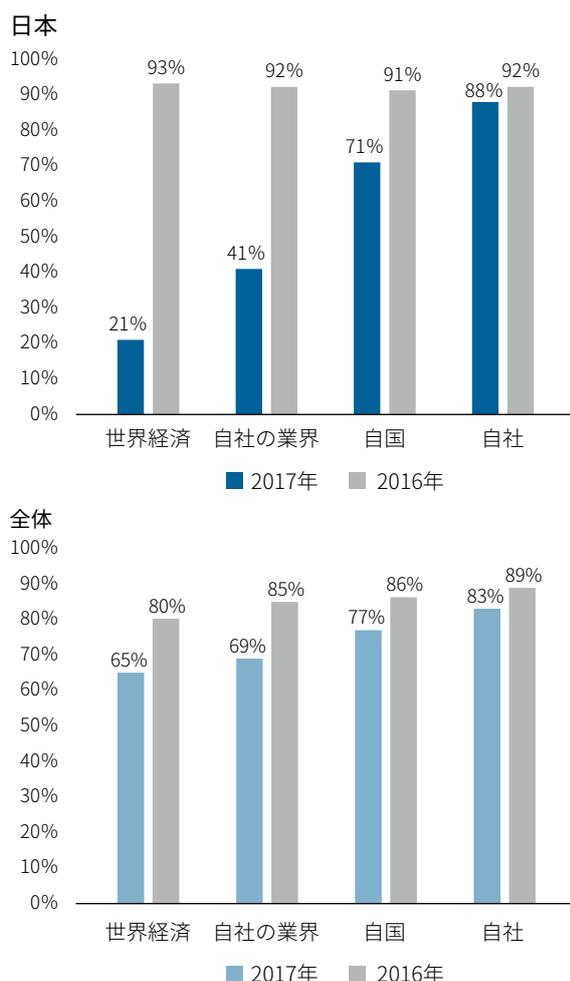


## 2. 自信を妨げる不確実性

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、全体では約7割（65%）に対し、日本ではわずか約2割（21%）で、2016年の調査時の約9割（93%）から極端に下降しています。自社の業界に対する自信も、全体の約7割（69%）が「自信がある」と回答しているのに対し、日本は約4割（41%）という結果で、やはり昨年の約9割（92%）と比べて大きく下降しています。一方、自社の成長への自信については、日本のCEOの約9割（88%）は自信があると回答しており（全体：83%）、昨年の92%とほぼ同水準を維持しています（図表3参照）。

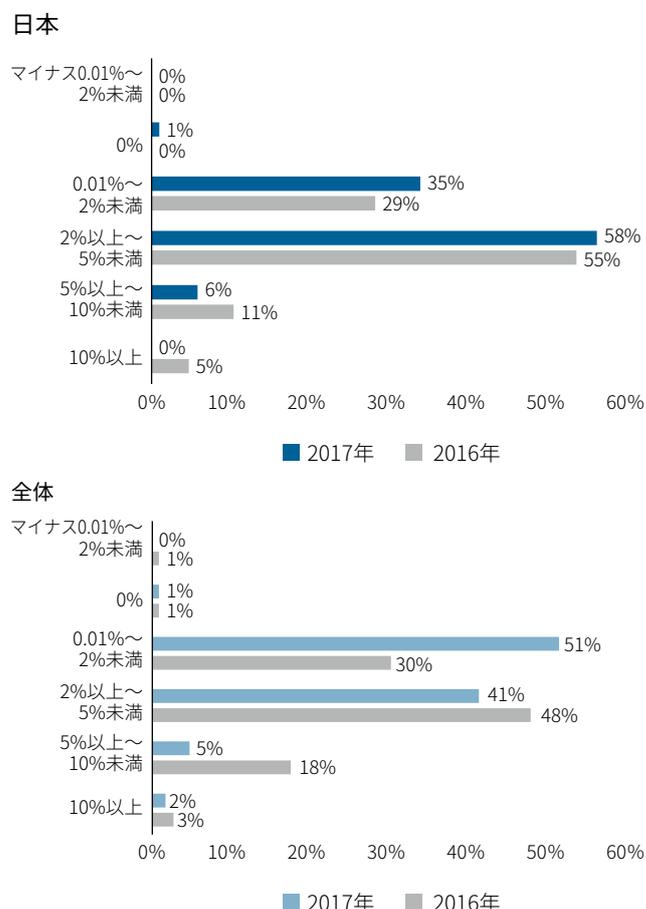
【図表3 今後3年間の成長見通し（非常に自信がある、または自信がある）】



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（図表4参照）。

【図表4 自社の今後3年間の売上成長率の見通し】

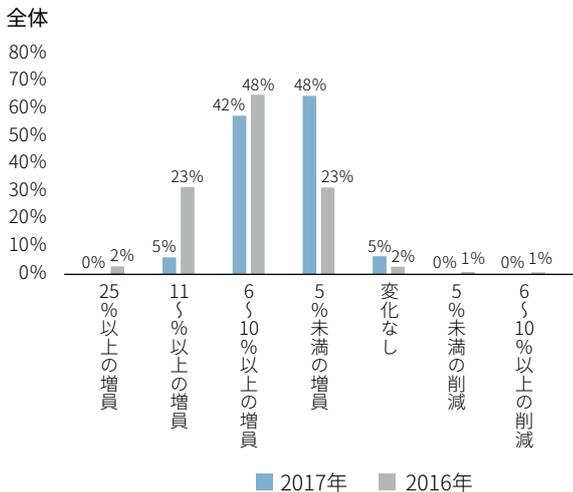
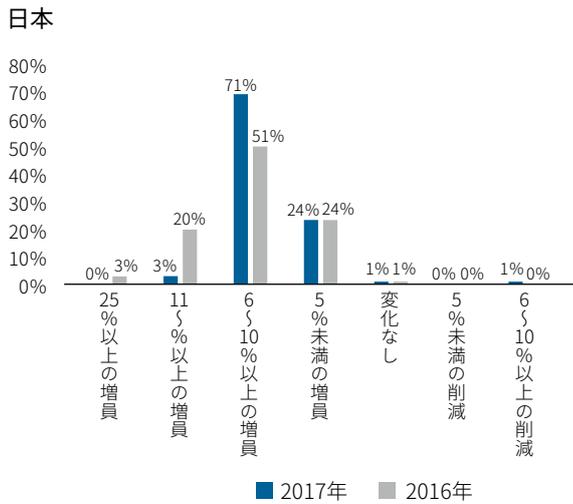


また、今後3年間における自社の人員数の変化については、11%以上の増加を見込んでいる日本のCEOは2016年の調査時には23%でしたが、今回はわずか3%にとどまりました（全体：5%）。10%以下の増員予想が大半（95%）を示しており（全体：90%）、不確実性が増す環境のなかで、昨年に比べて、人員採用に慎重な姿勢となっていることがうかがえます（図表5参照）。

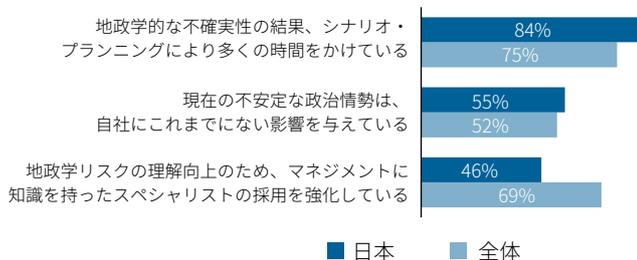
地政学リスクが高まっている中、8割以上（84%）の日本のCEOは「地政学的な不確実性の結果、シナリオ・プランニングにより多くの時間をかけている」と回答しており、全体の75%よりも多い結果となりました。一方、「地政学リスクの理解向上のため、マネジメントに知識を持ったスペシャリストの採用を強化している」と回答した日本のCEOは約5割（46%）で、全体の約7割（69%）と比較するとやや低めの割合となりました（図表6参照）。

日本企業においても地政学リスクに対する危機意識は上がっているものの、その対応については、世界と比べて若干遅れているのかもしれない。

【図表5 今後3年間で自社の人員数の増加を予定している割合】



【図表6 地政学に関する自社の状況(同意する項目)】

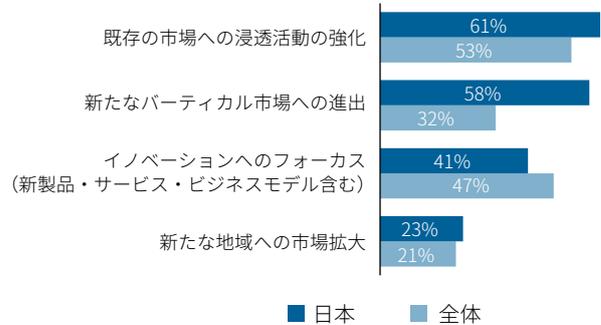


3. 戦略的優先事項

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

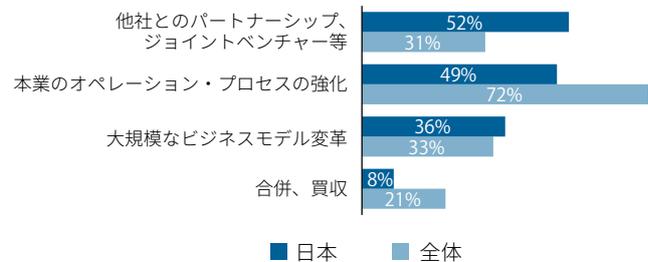
への浸透活動の強化」が61%と最も多くあげられています(全体は53%)。次に「新たなパーティカル市場<sup>1</sup>への進出」(58%)をあげており、これは全体の32%に比べて高い割合となりました(図表7参照)。

【図表7 今後3年間の戦略的優先事項】



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が約7割と最も多かったのに対し、日本のCEOは「他社とのパートナーシップ、ジョイントベンチャー等」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。「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(図表8参照)。

【図表8 戦略のための実行手段】

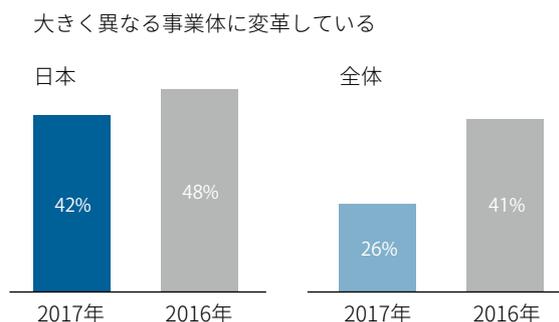


「今後3年間で大きく異なる事業体に変革する」と予想する日本のCEOは約4割(42%)でした。これは昨年の約5割(48%)から減少した結果となっています。全体では、昨年の約4割(41%)だったのに対し、今回は約3割(26%)という結果となりました(図表9参照)。

環境変化が激しく、不確実性が高まる中、本業を重視し、その実行手段としても、合併買収というよりも、他社との連携を重視する傾向が見られます。また、昨年に比べて、自社のビジネスモデルの変革についても、その必要性を認識しつつも、慎重な姿勢がうかがえます。

1 パ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る。

【図表9 今後3年間にける事業変革の可能性】

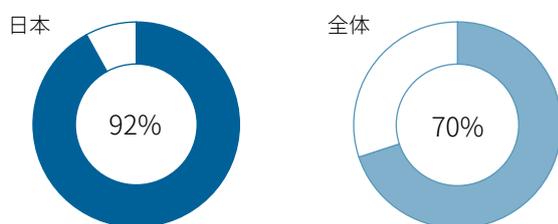


#### 4. 顧客志向

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は約9割（92%）で、全体の7割（70%）と比べても高い割合です（図表10参照）。

【図表10 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



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



一方、日本のCEOの約8割（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」との懸念を示しました（全体は45%と、約5割）。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、約8割（78%）にも上り、全体の約5割（56%）を大きく上回っています。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

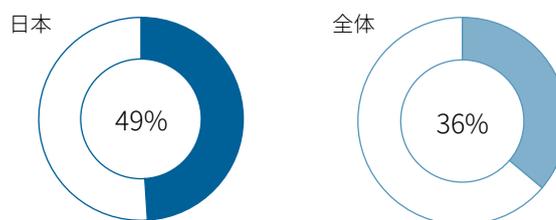
要」と危惧しており、全体は4割未満（36%）という結果で、世界と比べて戦略実行の意思決定の基礎となるデータ品質に対する日本のCEOの不安感がより強く表れています（図表11参照）。

【図表11 データにまつわる懸念】

自らの経営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



#### 5. 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

【図表12 最も懸念するリスク(上位5つ)】

| 日本               | 日本           |
|------------------|--------------|
| 2017年上位5つ        | 2016年上位5つ    |
| レピュテーション／ブランドリスク | 戦略リスク        |
| 最新テクノロジーリスク      | 環境リスク        |
| サイバーセキュリティリスク    | 規制リスク        |
| 規制リスク            | コンダクトリスク（不正） |
| 戦略リスク            | 地政学リスク       |

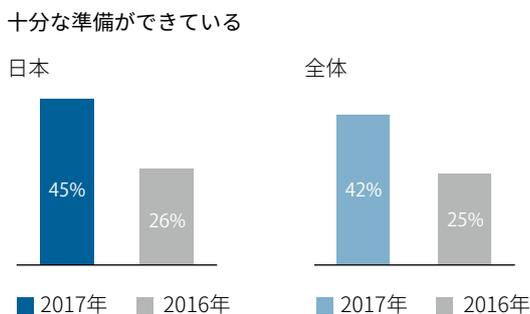
  

| 全体               | 全体            |
|------------------|---------------|
| 2017年上位5つ        | 2016年上位5つ     |
| オペレーションリスク       | サイバーセキュリティリスク |
| 最新テクノロジーリスク      | 規制リスク         |
| レピュテーション／ブランドリスク | 最新テクノロジーリスク   |
| 戦略リスク            | 戦略リスク         |
| サイバーセキュリティリスク    | 地政学リスク        |

「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。調査対象全体で見た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（図表12参照）。

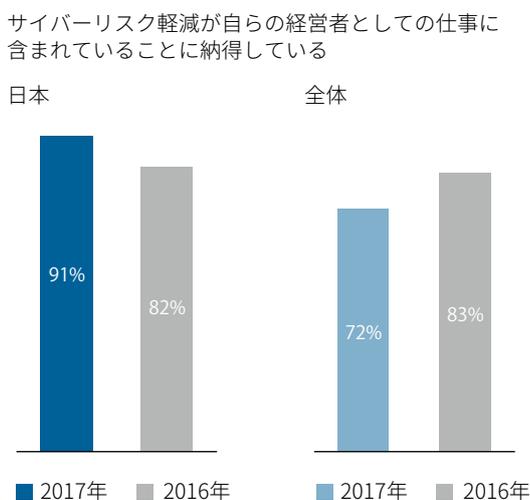
サイバー攻撃に対する準備状況について、「十分な準備ができています」と回答した日本のCEOは約5割（45%）で、2016年の約3割（26%）から上昇し、全体の傾向と同様の結果でした。これはサイバーへの投資や取組みが徐々に進んできているという表れかもしれません（図表13参照）。

【図表13 サイバー攻撃に対する準備状況】



CEO自らも、「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年が約8割（82%）だったのに対し、今回は約9割（91%）に上がり、全体の約7割（72%）よりも高い割合を占めました（図表14参照）。

【図表14 サイバーリスクに関するCEOの考え】



### III. まとめ

地政学リスクが増し、グローバル競争の環境も複雑かつ、不確実性が溢れる中、本年度の調査結果は、昨年度に比べ、成長戦略に対し、より慎重な姿勢がうかがえました。一方で、顧客との関係を維持・拡大し、グローバル競争の中で成長していくためには、破壊的なテクノロジーを理解・活用し、自らのビジネスモデルを変革していかなければならないことは依然として重要な課題であると考えます。企業を取り巻く、また、新たに現れる様々なリスクを的確にマネージし、自社のオペレーション・プロセスを強化し、その成長戦略を実行に移すことが不可欠です。まさに、本調査のタイトルにある「破壊、そして成長へ」の意味するところです。本調査がすべての企業の状況に当てはまるわけではありませんが、本調査の回答結果と考察が、皆様の今後の成長戦略のヒントとなることがあれば幸いです。

#### 破壊、そして成長へ グローバルCEO調査2017



2017年9月  
English / Japanese

今年で3年目を迎えたグローバルCEO調査は、今年も世界の大手企業の最高経営責任者（CEO）約1,300名から、彼らが直面する課題やチャンスをも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。本冊子では、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。

[kpmg.com/Jp/ceo-survey2017](http://kpmg.com/Jp/ceo-survey2017)

本稿に関するご質問等は、以下に記載のメールアドレスにご連絡下さいませますようお願いいたします。

KPMG ジャパン  
[marketing@jp.kpmg.com](mailto:marketing@jp.kpmg.com)

## KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

www.kpmg.com/jp



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 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.

© 2017 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA 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.

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