

KPMG Global CEO調査2015

有限責任 あずさ監査法人 アカウンティングアドバイザーサービス

日本・アジア太平洋地域代表

パートナー 宮原 正弘

KPMGは主要10ヵ国を代表するグローバル企業のCEO1,278名(うち、日本のCEOは約8パーセントにあたる100名)に対し、今後3カ年の経営の見通しと、取り組むべき重要課題について、意識調査を実施しました。向こう3カ年を成長ステージととらえている点では、海外のCEOと日本のCEOで同様の傾向を示しましたが、個々の成長戦略や取り組むべき課題については、違いも見られます。

本稿では、日本のCEOの回答結果について、世界のCEOの回答と比較しながら、日本企業の特徴、そこから読み取れる課題について、考察を加えます。



みやはら まさひろ
宮原 正弘

有限責任 あずさ監査法人
アカウンティングアドバイザーサービス
日本・アジア太平洋地域代表
パートナー

【ポイント】

- 世界・日本のCEO共に、今後3年間を自社の成長ステージととらえ、人材投資についても高い意欲を見込んでいる。
- 競争が激化する中、顧客のロイヤルティの獲得・維持、ビジネスモデルを破壊する新規参入者への対応、最新テクノロジーへの追随、競合にビジネスを奪われる可能性について強く懸念している。
- 日本のCEOは顧客を繋ぎとめたいという意識や競合に対する危機意識は世界のCEOと同様に高いが、現行のビジネスモデルに対する変革意欲や危機感に乏しい。
- 世界のCEOと比較して、日本のCEOは、M&Aによる成長より、本業を拡大すること(製品開発・地域的拡大等)で成長したいと考え、コスト削減、規制対応、不正対応等を重視し、成長戦略として保守的な傾向が強い。

I KPMG Global CEO調査の概要

KPMGでは、主要10ヵ国(オーストラリア、中国、フランス、ドイツ、インド、イタリア、スペイン、英国、米国および日本)のCEO1,278名に対し、今後3年間の経営の見通しと重要課題について、調査を行いました。

対象業種は、自動車、銀行、保険、投資マネジメント、ヘルスケア、テクノロジー、小売、消費者製品、エネルギーと多岐にわたっており、CEOの所属企業の売上高内訳は、347名が5億~9億9900万ドル、628名が10億~99億ドル、303名が100億ドル以上となっています。なお、830名が公開企業、446名が非公開企業のCEOとなっています。

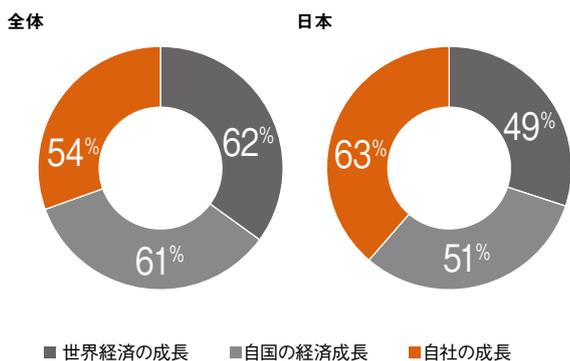
調査は、2015年4月22日から5月26日にかけて実施されました。

II 調査結果から見る世界のトレンドと日本企業の特徴

1. 今後3年間で成長ステージととらえ、人材投資にも高い意欲

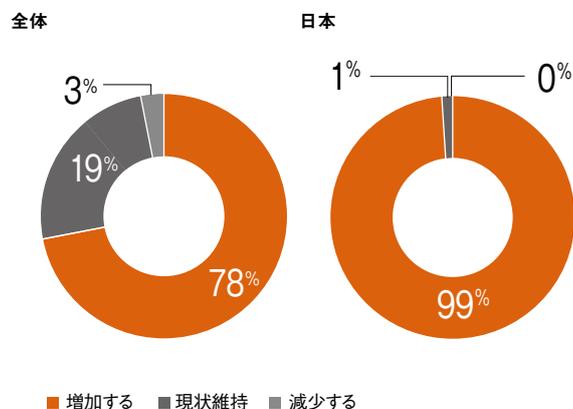
日本のCEOは世界のCEOの傾向に比べて、自国や世界経済に対する成長見込みに対して若干慎重な姿勢が示された一方で、自社の属する業界や自社の成長見込みについては、世界のCEOと同様、自信があるとする比率が高くなっており、今後3年間で成長ステージと認識していることがうかがえます。また、人材投資についても、日本のCEOの99%が、今後3年間に人員を増加させる意向を示しており、世界の78%に比べても圧倒的に高い傾向を示しています。長期にわたる人件費圧縮に伴う採用抑制から、成長期待からくる人材投資への転換は今後も続きそうながうかがえます（図表1、2参照）。

図表1 今後3年間の成長見通しについて昨年より自信があると示された割合



出典：2015 KPMG CEO Outlook, May 2015

図表2 今後3年間で自社の人員数の変化について



出典：2015 KPMG CEO Outlook, May 2015

2. CEOが直面している経営環境

(1) 将来の懸念事項

日本のCEOは、「顧客のロイヤルティ」(91%)、「競合にビジネスを奪われる可能性」(83%)、「最新テクノロジーに追随すること」(72%)、「ビジネスモデルを破壊する新規参入者」(55%)を懸念事項の上位4つとして挙げており、特に最初の2項目は世界のCEOと比較して高い回答率となっています。テクノロジーが進化するなかで顧客とどう結びつくか、どの企業とどのように競合するか、またはパートナーとなるべきか、といった難しい戦略的決断に迫られている現状を反映しています（図表3参照）。

図表3 将来の懸念事項

全体	
ビジネスモデルを破壊する新規参入者	74%
最新テクノロジーに追随すること	72%
競合にビジネスを奪われる可能性	68%
3年後の自社製品・サービスの適合性	66%
日本	
顧客のロイヤルティ	91%
競合にビジネスを奪われる可能性	83%
最新テクノロジーに追随すること	72%
ビジネスモデルを破壊する新規参入者	55%

出典：2015 KPMG CEO Outlook, May 2015

(2) 克服すべき重要なチャレンジ

日本のCEOは、「政府規制への対応」(31%)と回答した割合が他国と比較して際立って大きく、アベノミクスによる国内の規制緩和や、グローバル化の進展による税制等の規制動向等の政策動向に関心が高まっていると推察されます。「オペレーショナル・エクセレンスへの取組み」(36%)も重要視され、効率化によるコスト削減意欲も根強い他、「ブランド強化」(30%)といった競争上の優位性を確保する取組みについても注目が集まっていることは世界のCEOと同じ傾向です。一方で、「変革マネジメント」と回答した日本のCEOはわずか3%にとどまっており、世界のCEOの20%と比較すると、極めて低い値を示しており、後述するビジネスモデルの変革可能性に対する意識や成長戦略に対する保守的な傾向と整合していると考えられます（図表4参照）。

図表4 今後3年間における、CEOとして最も重要なチャレンジ

全体	
財務的成長の確保	30%
オペレーショナル・エクセレンスへの取組み	27%
ブランド強化	26%
地域的拡大	26%
イノベーション	25%
変革マネジメント	20%
よりデータ活用に基づいた組織になる	14%

日本	
オペレーショナル・エクセレンスへの取組み	36%
政府規制への対応	31%
ブランド強化	30%
プロセスの効率化	26%
地域的拡大	23%
イノベーション	23%
変革マネジメント	3%

出典：2015 KPMG CEO Outlook, May 2015

(3) 戦略的優先課題

日本では、「新たな成長戦略の策定」(40%)、「地域的拡大」(34%)、「顧客志向の強化」(30%)が高い割合を示しており、グローバルの傾向とほぼ同じとなっています。続いて「プロモーション・広告」と「コスト構造の縮小」が挙げられ(それぞれ26%)、重要なチャレンジに挙げられたブランド強化や効率性を追求する内容と連動して取り組んでいることがうかがえ

図表5 今後3年間の戦略的優先課題

全体	
新たな成長戦略の策定	33%
顧客志向の強化	30%
地域的拡大	29%
コスト構造の縮小	28%
市場投入のスピード	27%
イノベーションの創発	24%

日本	
新たな成長戦略の策定	40%
地域的拡大	34%
顧客志向の強化	30%
プロモーション・広告	26%
コスト構造の縮小	26%
イノベーションの創発	24%

出典：2015 KPMG CEO Outlook, May 2015

ます(図表5参照)。

(4) 現在自社に影響を与える課題

自社の見通しと業績に大きな影響を与える課題については、世界のCEOが特定したトップ3は、「世界経済成長」(54%)、「規制環境」(45%)、「破壊的テクノロジー」(34%)であるのに対し、日本のCEOは、「規制環境」(30%)、「破壊的テクノロジー」(26%)に続いて、「情報保護/サイバーセキュリティ」(19%)をあげており、日本でも複雑化する規制や進化するテクノロジーへの対応が企業への負担になっている状況は明らかであり、顕在化してきているサイバー攻撃や情報漏えいのリスクに対する問題意識が高いことがうかがえます(図表6参照)。

図表6 現在、自社に最も影響を与えている課題

全体	
世界経済成長	54%
規制環境	45%
破壊的テクノロジー	34%
地政学的リスク	32%
為替変動	30%

日本	
規制環境	30%
破壊的テクノロジー	26%
情報保護/サイバーセキュリティ	19%
世界経済成長	16%
エネルギー価格	16%

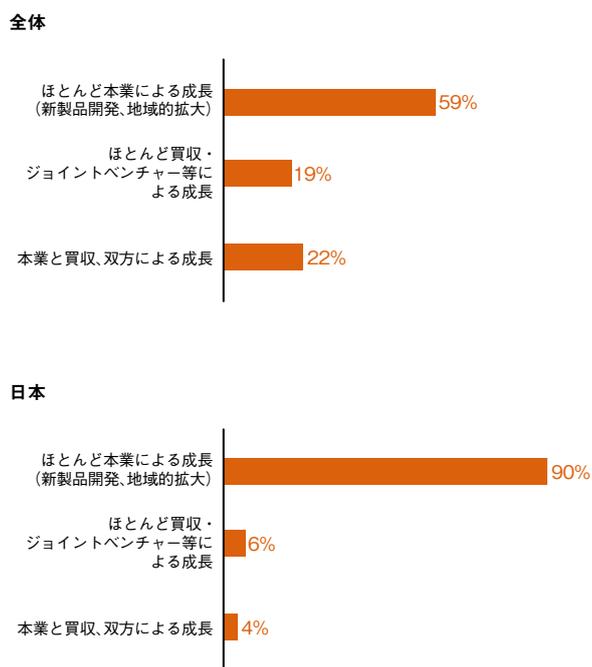
出典：2015 KPMG CEO Outlook, May 2015

3. 成長戦略

(1) 本業による成長意欲

今後3年間の成長戦略として、本業による成長を掲げている割合が、世界の59%に対して、日本では90%と高い割合を示しました。日本のCEOの大半は、買収やジョイントベンチャーの組成等による成長よりも、本業における新製品開発や地域的拡大などを着実にやっていくことを優先していることがうかがえます（図表7参照）。

図表7 今後3年間の本業による成長と買収等を通じた成長の割合

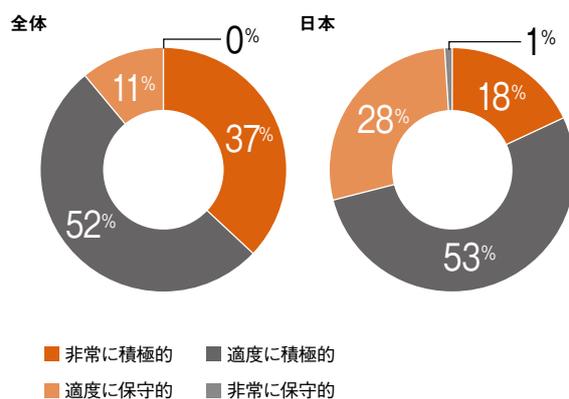


出典：2015 KPMG CEO Outlook, May 2015

(2) 成長戦略に対する姿勢（保守的か積極的か）

自社の成長戦略に関して、世界のCEOが「保守的」（「適度に保守的」と「非常に保守的」の割合）とした割合が11%に過ぎないのに対し、日本のCEOは29%が「保守的」と回答しており、「非常に積極的」と回答した割合では、グローバルでは37%に達しているのに対し、日本のCEOの回答では18%にとどまる等、顕著な開きが見られました。日本のCEOが他国に比べて、本業による成長を重視していることと関係していると思われる（図表8参照）。

図表8 自社の成長戦略をどのように分類しますか？

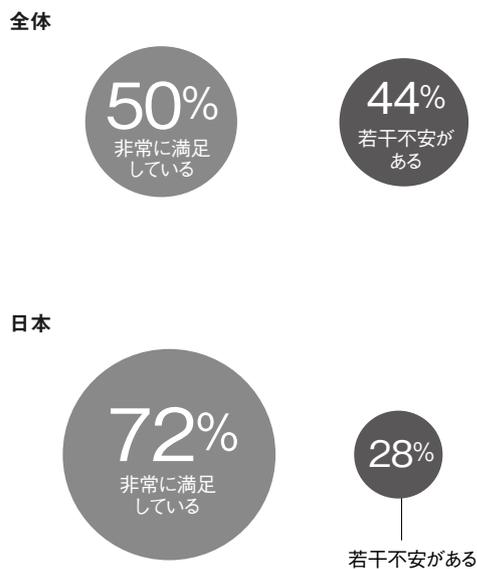


出典：2015 KPMG CEO Outlook, May 2015

(3) 現行ビジネスモデルに対する満足度と事業変革の可能性

世界のCEOのうち、現行のビジネスモデルに対して「満足している」と回答した割合は50%にとどまり、29%は今後3年間で自らの組織がこれまでとは大きく異なる事業体に変革する

図表9 現行のビジネスモデルに対する満足度

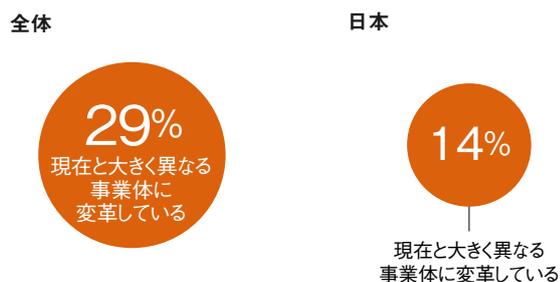


出典：2015 KPMG CEO Outlook, May 2015

可能性が高いと回答している一方で、日本のCEOは、72%が「満足している」と回答し、今後3年間で自らの組織がこれまでとは大きく異なる事業体に変革する可能性が高いと回答した割合は14%と、対照的な結果となりました。

将来の競争優位性を保つためには、常に柔軟性をもって自社のビジネスモデルを見つめなおすことがますます重要になってくると考えられます(図表9、10参照)。

図表10 今後3年間ににおける事業変革の可能性

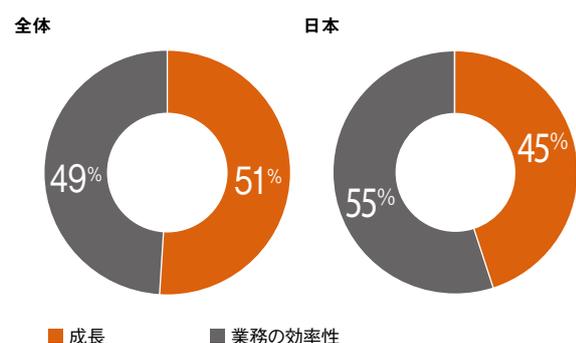


出典：2015 KPMG CEO Outlook, May 2015

(4) 成長か業務効率化か？

今後3年間にわたって、成長と業務効率化のどちらを優先するかの質問に対して、日本は「業務効率化」を重視する企業が55%と、「成長」を重視する企業を10ポイント上回っており、成長期待の一方で、効率化によるコスト削減を重視する企業がまだまだ多いことがうかがえます(図表11参照)。

図表11 今後3年間の自社の全般的な健全性にとって、どちらがより重要ですか？



出典：2015 KPMG CEO Outlook, May 2015

(5) もっとも変革される分野

今後3年間でもっとも変革される分野については、「戦略」(全体：50%、日本43%)が高い割合を示しており、さらなる戦略機能の変革・充実が重要視されていることがうかがえます。一方、日本においては、「経営構造」の変革を挙げる割合が世界のCEOに比べて非常に高く(全体：16%、日本64%)、スチュワードシップ・コードやコーポレートガバナンス・コードの制定、それらへの取組み意識の高さがうかがえる結果と

なっています。また、世界のCEOの回答では「ビジネスモデル」への変革意識が日本に比べて高いことが示されており(全体：48%、日本14%)、競争激化やテクノロジーの変化のなかで、新たなビジネスモデルを追求する姿勢がうかがえます(図表12参照)。

図表12 今後3年間で最も変革される分野

全体	
戦略	50%
ビジネスモデル	48%
オペレーション	45%
マーケティング/営業	40%

日本	
経営構造	64%
戦略	43%
オペレーション	43%
プロダクトミックス	43%

出典：2015 KPMG CEO Outlook, May 2015

(6) 優先される投資分野

今後優先する投資分野についての日本のCEOの回答は、「最先端テクノロジー」(50%)、「国外への地域的拡大」(46%)、「設備の拡張」(45%)、および「従業員報酬と教育の増加」(43%)について高い割合を示しています。従来抑制してきた分野において、成長期待からの投資意欲が表れています(図表13参照)。

図表13 今後3年間に優先される投資分野

全体	
国外への地域的拡大	47%
広告・マーケティング	39%
新製品開発	37%
国内への地域的拡大	34%

日本	
最先端テクノロジー	50%
国外への地域的拡大	46%
設備の拡張	45%
従業員報酬と教育の増加	43%

出典：2015 KPMG CEO Outlook, May 2015

(7) 地域的拡大

今後3年間に重要な投資を検討している自国以外の地域については、日本のCEOは、米国が新たな成長に対する最も大きな潜在力があると回答し、米国経済の弾力性や底堅さに対する認識が根強いことがうかがえます（図表14参照）。

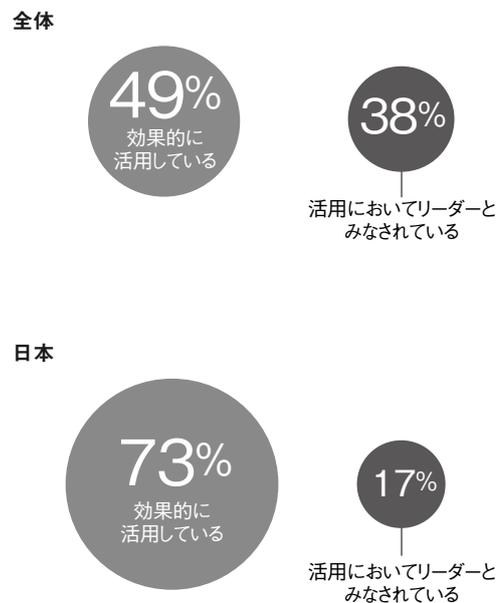
図表14 新しい市場成長の機会が最も大きいと考える地域はどこですか？

全体	
米国	64%
中国	46%
西欧	43%
中欧	40%
インド	36%

日本	
米国	65%
中国	60%
西欧	32%
シンガポール	23%
オーストラリア	21%

出典：2015 KPMG CEO Outlook, May 2015

図表15 業績改善にデータアナリティクス (D&A) をどの程度有効活用していますか？



出典：2015 KPMG CEO Outlook, May 2015

4. データ活用とイノベーション

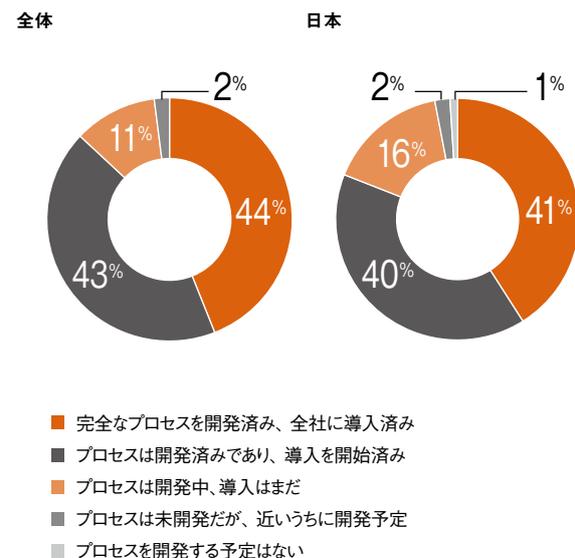
(1) データアナリティクスへの対応

データアナリティクスについて、自社の業績改善に向けて効果的に活用しているとした割合は、日本・世界ともにほぼ90%（「活用においてリーダーとみなされている」と「効果的に活用している」の割合）となっており、当該分野への取り組みに対する関心の高さがうかがえます。しかし、当該分野で「リーダーとみなされている」と回答したCEOは世界の38%に対し、日本では17%にとどまり、まだまだ当該分野において発展の余地があると考えていることが推察できます。新しいテクノロジーの活用や他社とのアライアンス等により、データアナリティクスの有効な活用を通じて競争力強化に繋げるため、さらなる対応が必要と考えられます（図表15参照）。

(2) イノベーションに対する取り組み

イノベーションを生み出す正式なプロセスの有無について、世界・日本ともに同じ傾向にありましたが、日本企業では、「完全なプロセスを開発済み、全社に導入済み」は41%にとどまり、40%は「プロセスは開発済みであり、導入を開始済み」、18%が「プロセスを開発中」、または「開発予定」となっており、イノベーションプロセスが、完全に企業に導入されているわけではないことがうかがえます。競争が激しい環境のなかで、前述した今後3年間の優先的な戦略の筆頭である「新たな成長戦略の策定」の源泉となるイノベーションプロセスの完全な構築と導入が急がれます（図表16参照）。

図表16 イノベーションに関する正式な全社プロセスはありますか？



出典：2015 KPMG CEO Outlook, May 2015

5. リスクへの対応

(1) 重要な経営リスク

世界のCEOの回答では、「オペレーショナルリスク」が47%と最も多く、次いで「規制上のリスク」と「戦略リスク」がともに36%となったのに対し、日本のCEOでは、「コンダクト（不正）リスク」が37%と最も多く、次に「サプライチェーンリスク」が33%と続き、「オペレーショナルリスク」、「マーケット・トレジャリーリスク」と「環境リスク」がともに30%となりました。昨今相次いでいる企業不祥事を背景に、不正関連のリスクに非常に関心があることがうかがえ、また、国内、アジアを中心とする海外において複雑化するサプライチェーンに対するリスクに敏感であることがうかがえます（図表17参照）。

図表17 最も懸念しているリスク

全体

オペレーショナルリスク	47%
規制上のリスク	36%
戦略リスク	36%
サプライチェーンリスク	26%
第三者のリスク	23%
情報セキュリティリスク（サイバー）	20%

日本

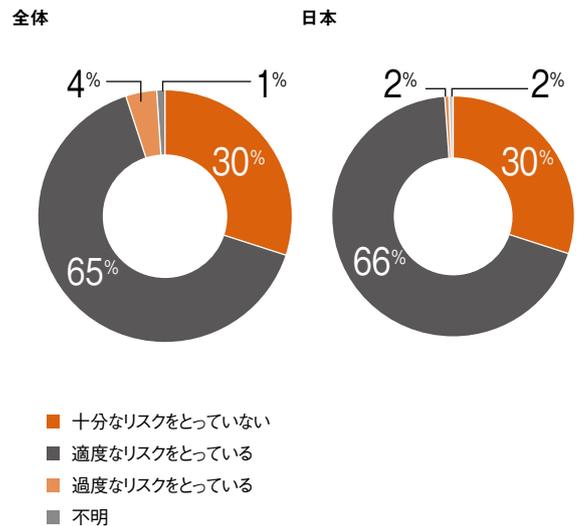
コンダクト（不正）リスク	37%
サプライチェーンリスク	33%
オペレーショナルリスク	30%
マーケット・トレジャリーリスク	30%
環境リスク	30%
第三者のリスク	28%

出典：2015 KPMG CEO Outlook, May 2015

(2) 成長戦略におけるリスクマネジメント

世界・日本ともに3割のCEOが「十分なリスクを取っていない」と回答しています。リスク管理プロセスを高度化することにより、リスクを積極的にマネージし、リスク受容度を高めていくことが必要であると考えます（図表18参照）。

図表18 成長戦略に関するリスクマネジメントの現状

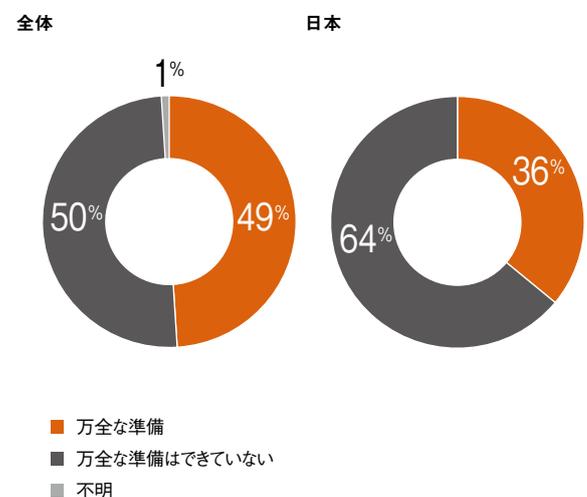


出典：2015 KPMG CEO Outlook, May 2015

(3) サイバーセキュリティへの対応

最も予測困難なリスクの1つであるサイバーに関して、世界・日本ともに、約半数以上の企業が「準備が不十分、または準備が一部不足している」と回答し、サイバーセキュリティに対して、十分な備えができていないことがうかがえます。サイバーに関する事件が相次ぐなかで、早急な対応が必要と考えます（図表19参照）。

図表19 サイバー攻撃に対する準備状況



出典：2015 KPMG CEO Outlook, May 2015

Ⅲ まとめ

世界のCEOも日本のCEOも今後3年間で成長ステージとしてとらえ、さらなる人材投資に積極的であることは共通していますが、個々の成長戦略や直面する課題認識については、両者で違いも見られます。

前述のとおり、世界のCEOと比べて、日本のCEOは本業重視で、現行のビジネスモデルへの満足度が相対的に高く、変革意欲に欠ける傾向もみられ、今後の日本企業の競争力低下に繋がるのではないかと懸念されます。日本企業の長所でもある長期的な視点、商品・サービスの質や従業員を重視していく姿勢が、環境変化がめまぐるしく、顧客嗜好の移り変わりが早い状況下でマイナスとならないよう、常にビジネスモデルの在り方を問い直し、顧客との繋がり方を見つめなおしていく姿勢が重要と思われます。

本KPMGグローバルCEO調査が、今後3年間の成長戦略を考えるベンチマークとして、日本企業の皆様のお役に立つのであれば幸いです。

グローバルCEO調査 2015 激化する競争環境における成長戦略



目次

1. 世界経済の成長では自身に差が出る
2. 厳しさを増す経営環境
3. スキルギャップを補うための「人材の再強化」
4. 積極的な成長戦略
5. 地域的拡大
6. 買収等を通じた成長の重要性が高まる
7. 事業変革の具体化
8. イノベーションを通じてロイヤルティを高める
9. リスクと規制が引き続き課題
10. サイバー：最も予測困難なリスク
11. 戦略とマネジメント
12. マネジメントの中でCFOが最も重要になる

KPMGは、世界で最も規模が大きく、また多角化した企業のCEO約1,200名を対象に、今後3年間で世界経済が直面する主要課題に関する調査を行いました。それらCEOの示唆に富む見解に加え、KPMGの専門家による分析を加え、調査結果をまとめています。日本語版では、日本のCEO100名からの回答を別途分析、日本企業の独自の傾向についても解説しています。

レポートはKPMG日本のウェブサイトからダウンロードいただけます。

<http://www.kpmg.com/jp/ceo-outlook-2015>

本稿および「グローバルCEO調査2015」に関するご質問等は、以下までお願いいたします。

KPMG / 有限責任 あずさ監査法人
マーケティング & コミュニケーション部
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。

© 2015 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.

© 2015 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, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.