



Global CEO Outlook 2016

変革するのは  
今しかない

エグゼクティブサマリ



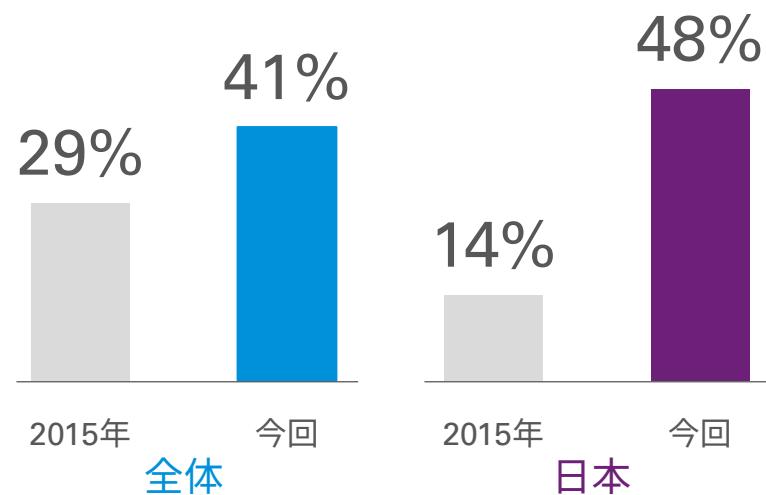
# はじめに

# 未来へ向けての変革

テクノロジー、相互につながる顧客、異なるマーケットの融合へと導かれる変革は、既存のビジネスモデルを収斂させ、産業や企業の間の線引きをあいまいにし、ビジネスに関する新しい考え方を要求しています。調査対象のCEO（以降、「全体」）のうち、約4割が今後3年間で彼らの会社が大きく変革すると予測しており、2015年の調査時の29%に比べて12ポイントも上昇し、41%になっています。また、高業績企業（過去3年間の平均売上伸び率が連續10%以上の企業）のCEOのうち、51%が大きく変革されているであろうと答えています。

日本のCEOも、半数近くが今後3年間で変革されると予測しており、2015年の調査時の14%から大きく上昇し、48%になっています。

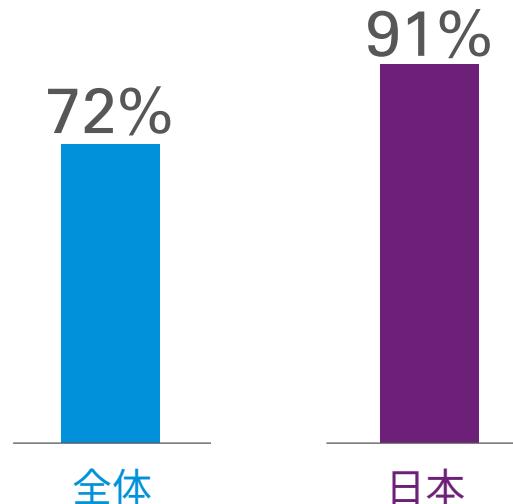
今後3年間で自社が大きく変革されると  
予測する割合



# 変革するのは今しかない

全体のCEOのうち、72%は今後3年間が過去50年間より自社の業界にとって重要になると感じています。日本では実に91%がそう感じていることがわかりました。

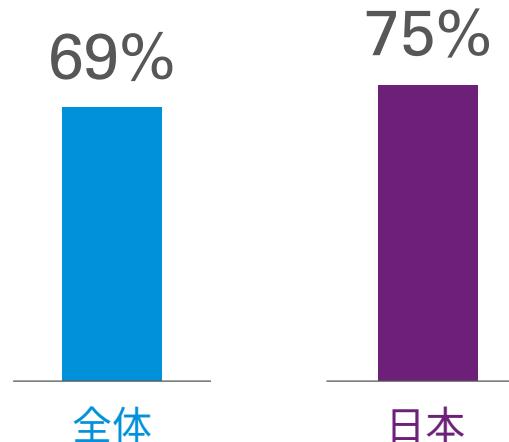
今後3年間が過去50年間より自社の業界にとって重要になると感じている割合



# しかし、その道筋は容易ではない

多くのCEO（全体では69%で、日本では75%）の懸念の1つとして、これまでリーダーとして直面したことのない多数の重要課題があると回答しています。これはサイバー攻撃やデータアナリティクスなどへの懸念の表れといえます。

リーダーシップをとらなければいけないが  
過去に経験したことのない多くの重要課題を  
懸念している割合



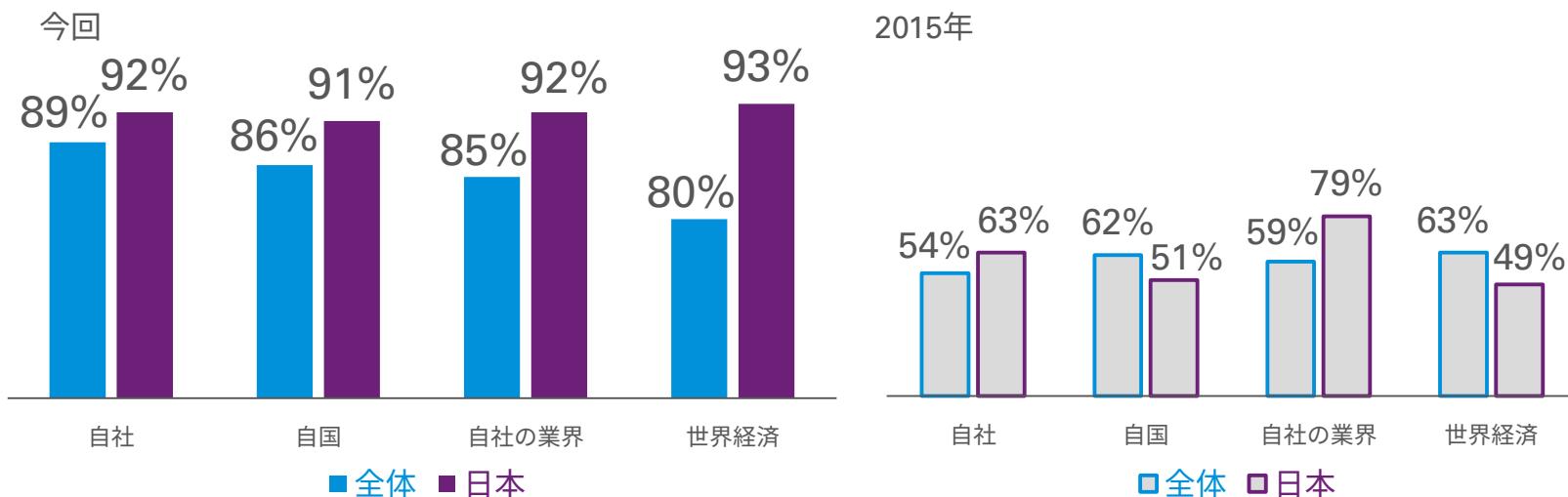


# 成長の見通し

# 成長の見通し 1

今後3年間の自社の見通しについては、全体では89%（2015年の調査では54%）、自国については86%（2015年の調査では62%）、自社の業界については85%（2015年の調査では59%）、そして世界経済については80%（2015年の調査では63%）が自信を示し、昨年に比べて全体的に前向きな傾向を示しました。日本も同様に、自社については92%（2015年は63%）、自国については91%（2015年の調査では51%）、自社の業界については92%（2015年の調査では79%）、世界経済は93%（2015年は49%）で、全般的に高めの数字となりました。

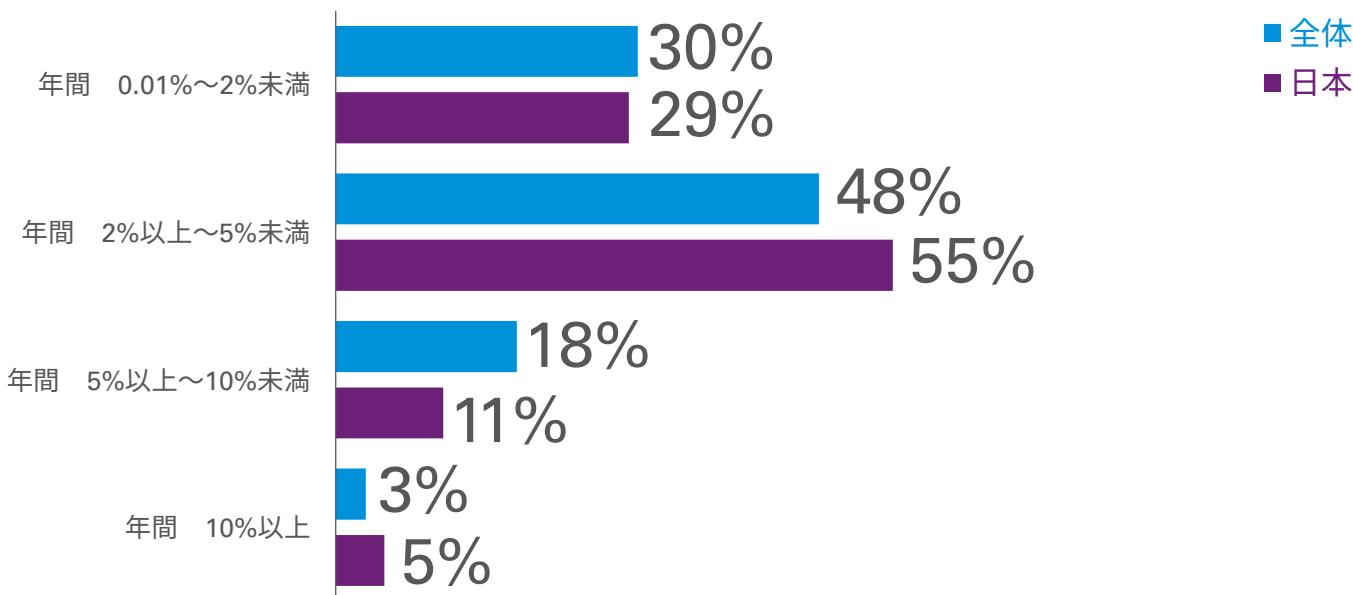
## 今後3年間の成長見通しは前向き



# 成長の見通し 2

全体では約半数の48%（日本では55%）が、今後3年間の自社の売上成長率は2%から5%と見込んでいます。これは世界のGDP成長率と大まかに合致しており、単純な楽観主義でも、非現実的な予測でもない、CEOの自信の反映と考えられます。

## 今後3年間の自社の売上成長率の見通し

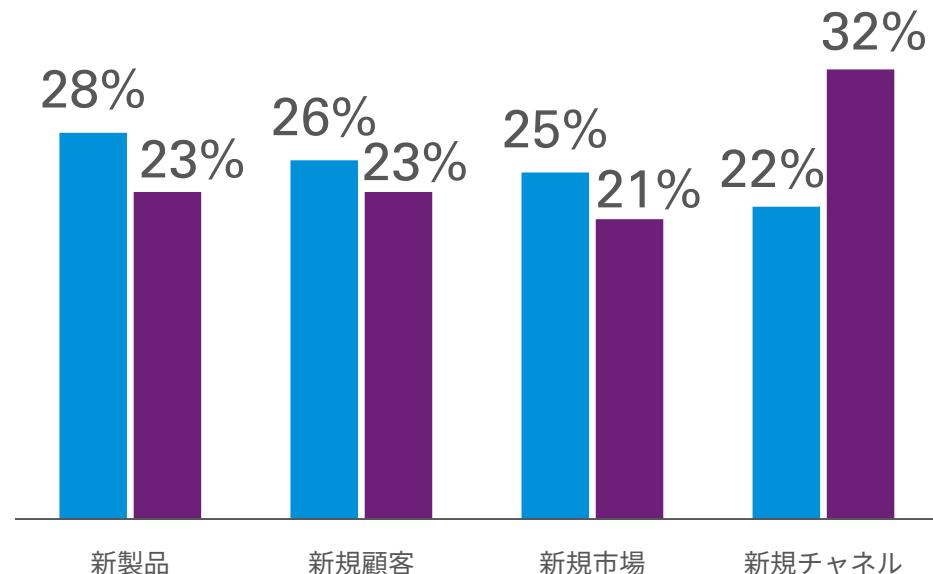


# 成長の見通し 3

全体では、最も重要な成長の源泉として挙げられたのは「新製品」（28%）で、特に自社に高成長を予測する企業のCEOにこの回答が多く見られました。日本のCEOにおいては、「新規チャネル」（32%）が最も重要な成長源になるという意見が上位でした。

## 今後3年間で最も重要な成長の源泉

■全体 ■日本



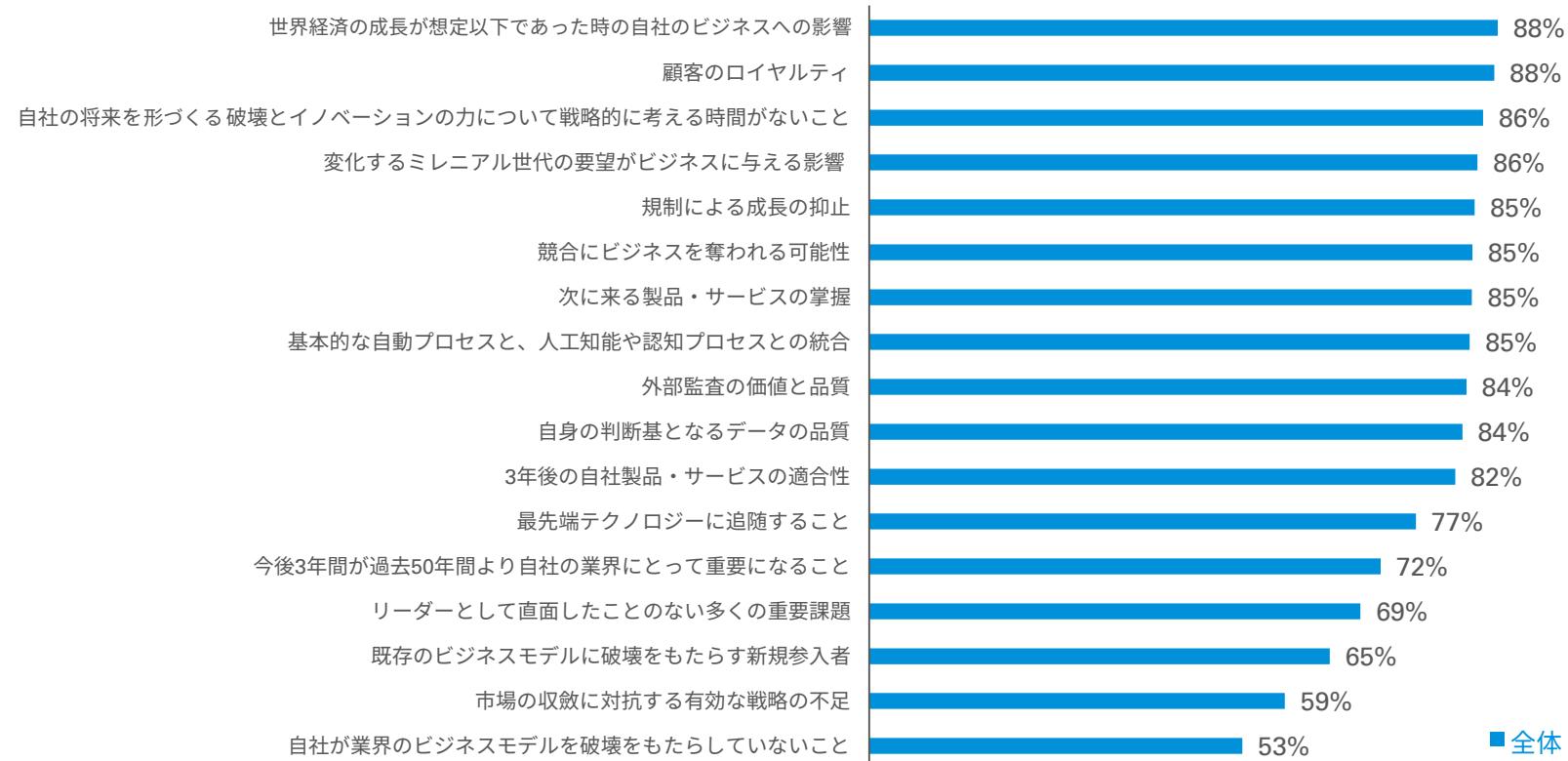


# 懸念事項と 優先課題

# 懸念事項と優先課題 1

全体では、「既存のビジネスモデルに破壊をもたらす新規参入者」に65%が懸念を持っている反面、「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53%が懸念しています。そのほか、「世界経済の成長が想定以下であった時の自社のビジネスへの影響」と「顧客のロイヤルティ」がともに88%で上位に挙げられています。

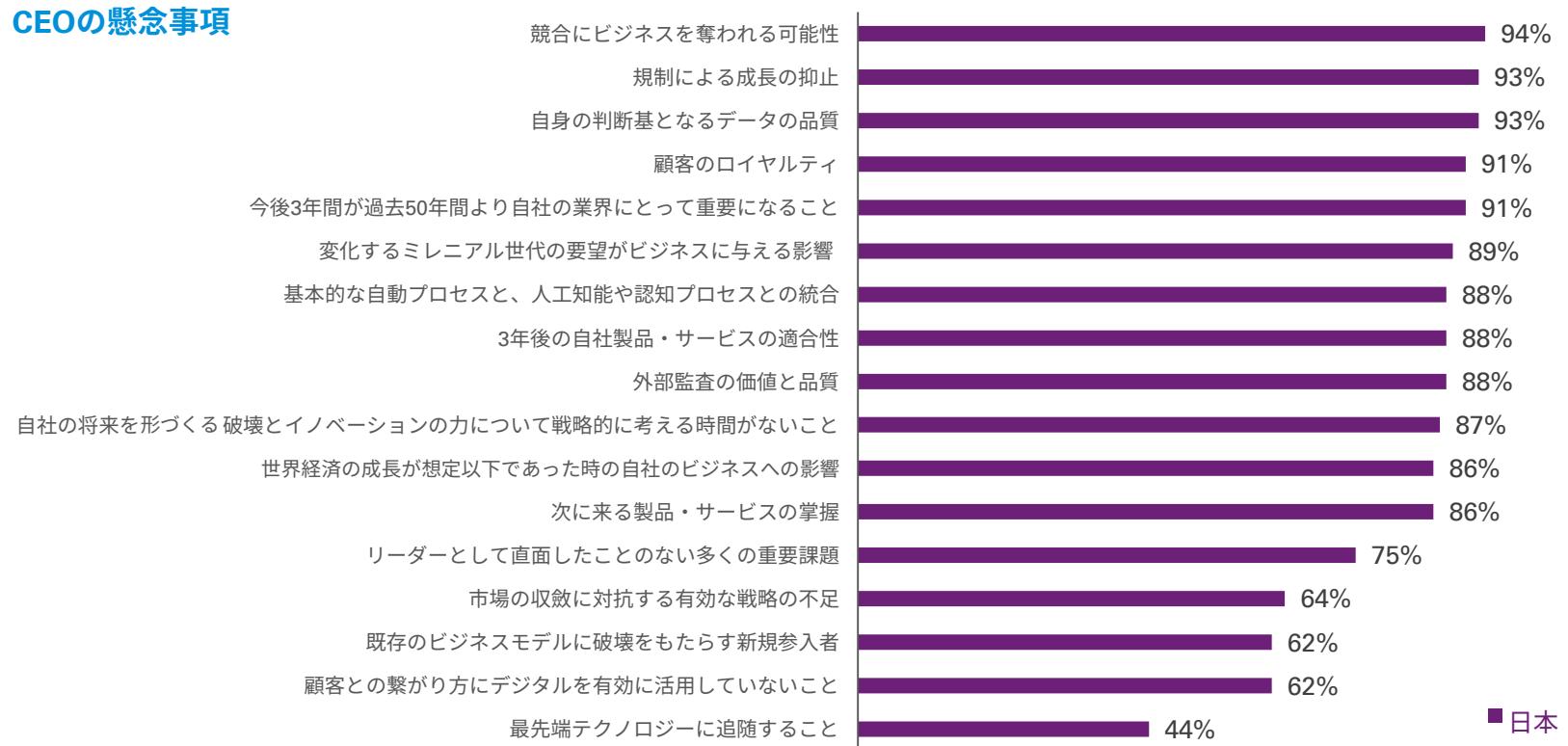
## CEOの懸念事項



# 懸念事項と優先課題 2

日本は「競合にビジネスを奪われる可能性」が94%で、次いで「規制による成長の抑止」、「自身の判断基となるデータの品質」(ともに93%)、「顧客のロイヤルティ」と「今後3年間が過去50年間より自社の業界にとって重要なこと」(ともに91%)が上位に挙げられました。一方、全体では「最先端テクノロジーに追随すること」を懸念するCEOは77%いたのに対し、日本は44%と半数以下で、この分野に対する意識の違いが表れました。

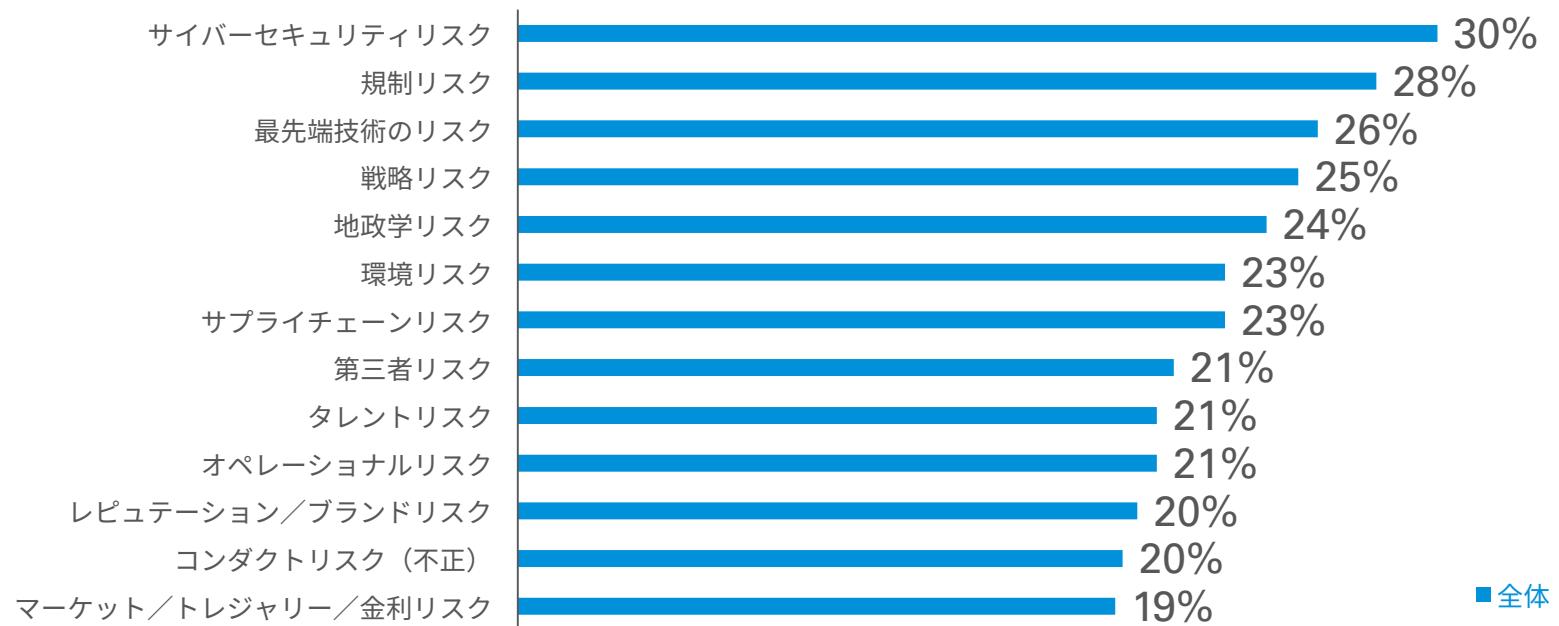
## CEOの懸念事項



# 懸念事項と優先課題 3

全体で最も懸念するリスクとして挙げられたのは「サイバーセキュリティリスク」(30%)で、2015年の調査における20%から上昇しました。これはIoTに象徴されるテクノロジーの新しい波がセキュリティリスクを増大させることをCEOは認識し始めていることを表しています。また他の懸念リスクとしては「規制リスク」(28%)と「最先端技術のリスク」(26%)が続きます。

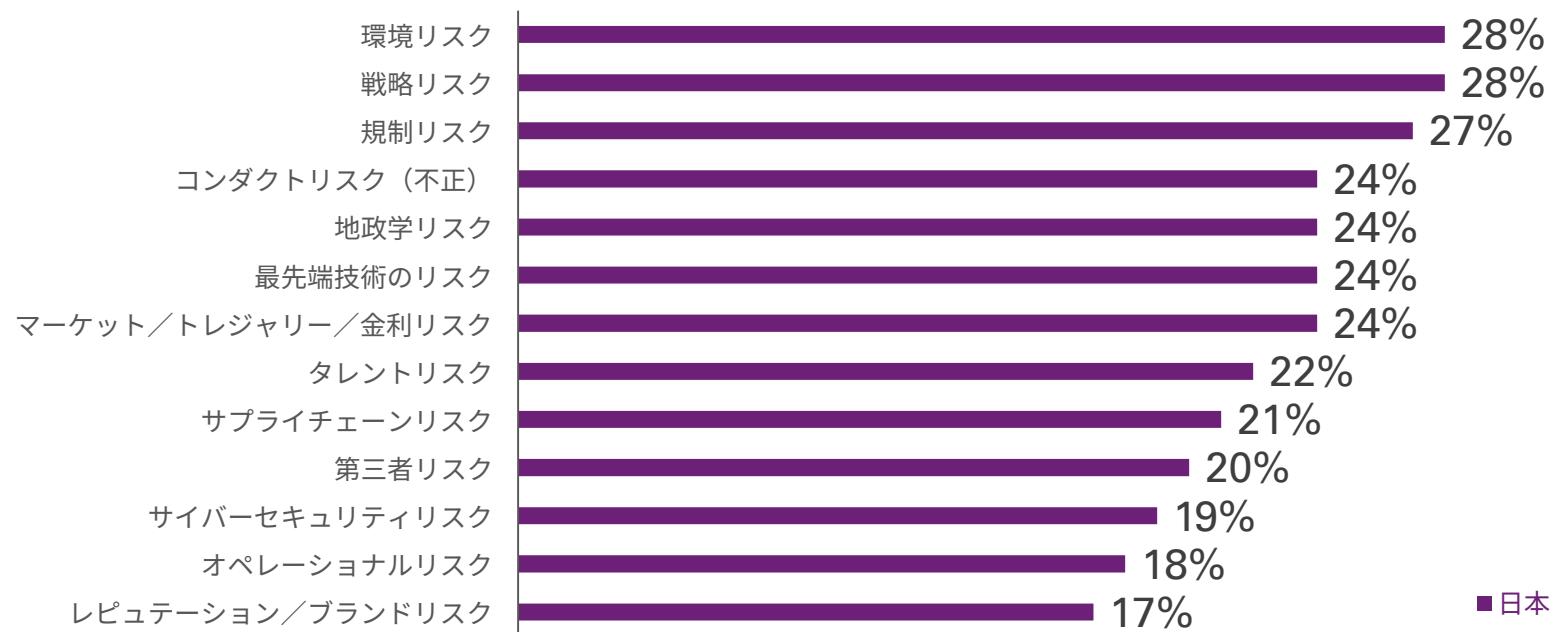
## 最も懸念するリスク



# 懸念事項と優先課題 4

日本は「環境リスク」と「戦略リスク」（ともに28%）が最も多く、次いで「規制リスク」（27%）となりました。相次ぐ大地震など自然災害によるビジネスへの影響や、前途の懸念事項として上位に挙げられた規制に対する意識の高さがうかがえます。なお、「サイバーセキュリティリスク」については、全体の30%に対して日本では19%で、これは自社の成長への影響に対して、テクノロジーを挙げている割合が低いことに呼応しています。

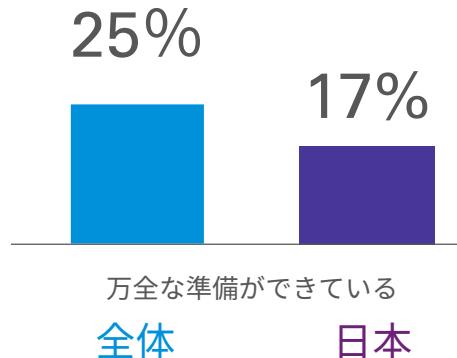
## 最も懸念するリスク



# 懸念事項と優先課題 5

前述のとおり、最も大きな懸念リスクとして、サイバーセキュリティリスクと答えたCEOが30%と最も大きな割合となりました。しかしながら、サイバー攻撃に対して「万全な準備ができている」と回答したCEOは、全体ではわずか25%（日本では17%）にとどまり、2015年の調査結果（全体：49%、日本：36%）に比べて減少しています。

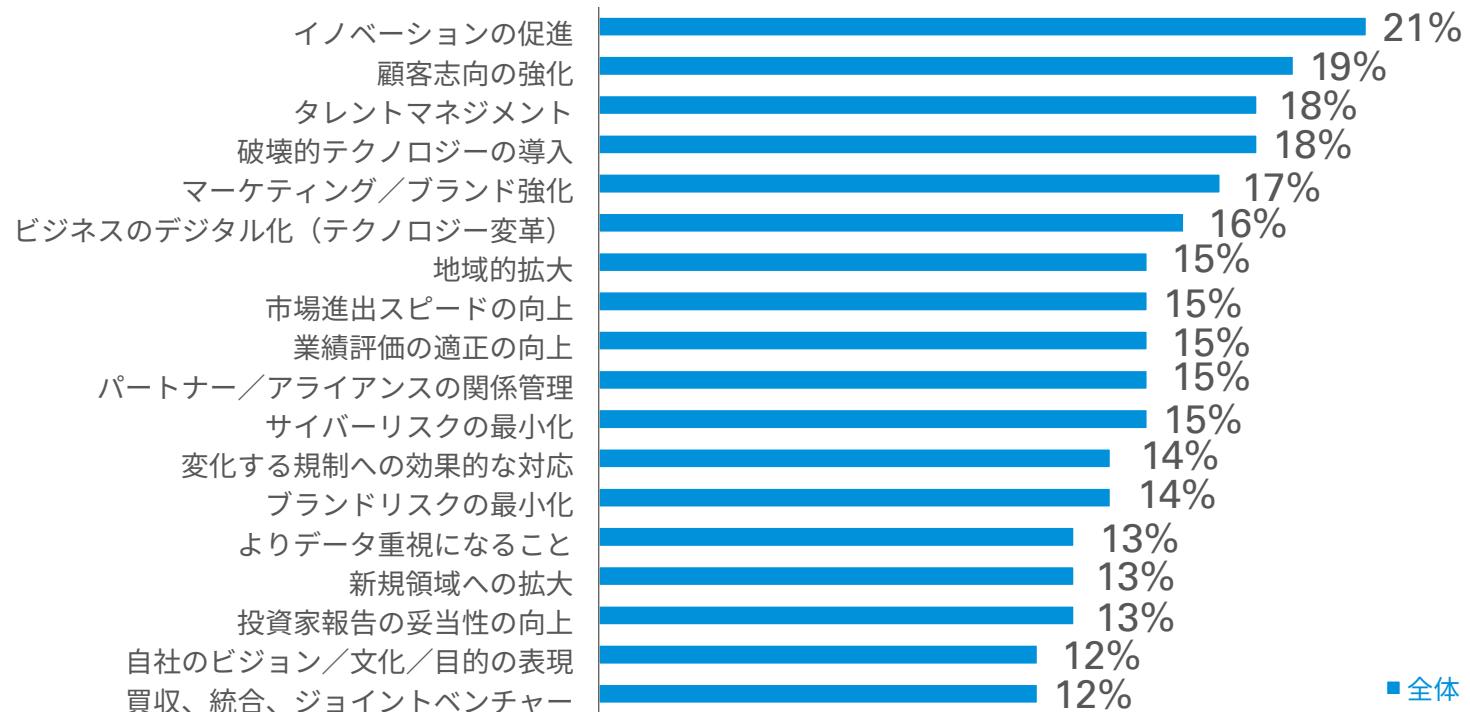
## サイバー攻撃に対する準備はできているか



# 懸念事項と優先課題 6

今後3年間の戦略的優先事項として、全体では「イノベーションの促進」(21%)と「破壊的テクノロジーの導入」(18%)が上位に挙げられ、今後3年間で大きな変革が起こるとの認識と整合しています。そのほかに「顧客志向の強化」(19%)、「タレントマネジメント」(18%)が上位に挙げられ、CEOの懸念事項で上位に挙げられた課題と整合しています。

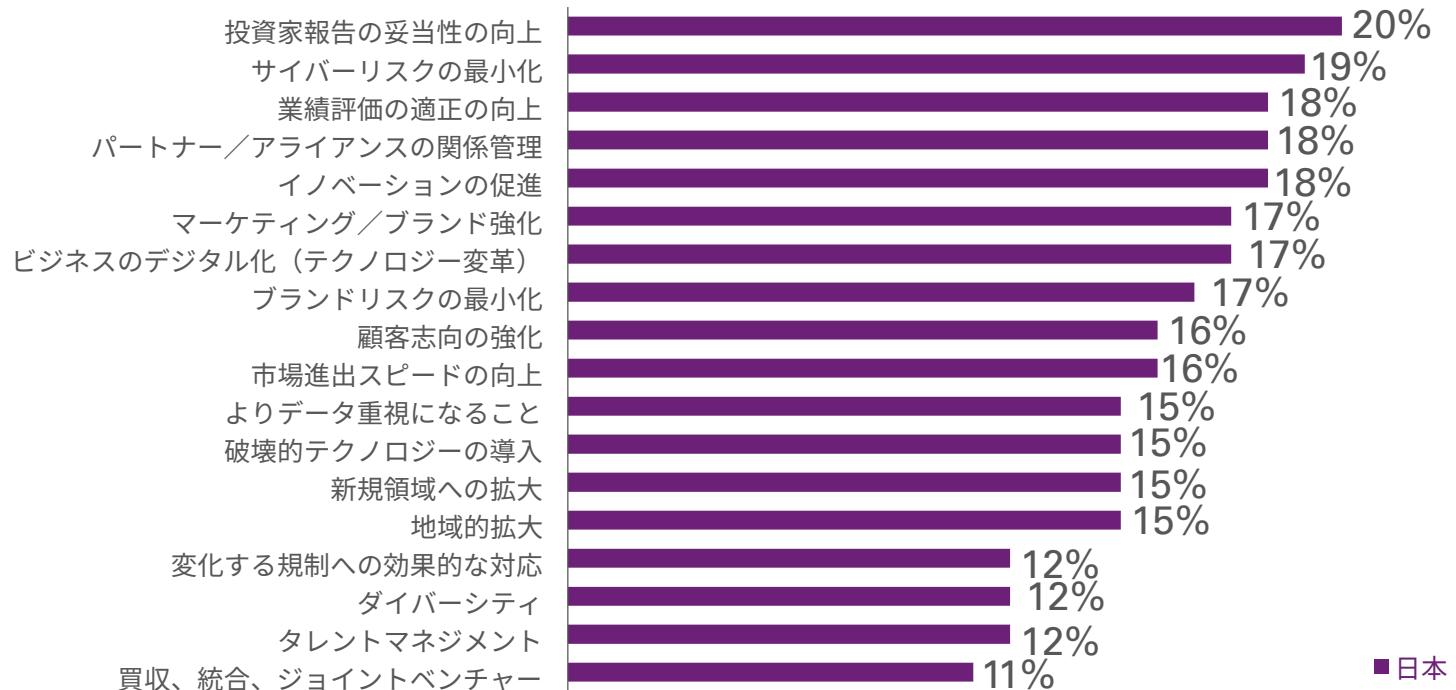
## 今後3年間の戦略的優先事項



# 懸念事項と優先課題 7

今後3年間の戦略的優先事項として、日本では、「投資家報告の妥当性の向上」(20%)、「サイバーリスクの最小化」(19%)に続いて、「業績評価の適正向上」、「パートナー／アライアンスの関係管理」、「イノベーションの促進」(それぞれ18%)となり、「破壊的テクノロジーの導入」(15%)や「タレントマネジメント」(12%)は比較的低位にとどまりました。日本ではリスク管理に対する意識が全体と比べてより高いことがうかがえます。

## 今後3年間の戦略的優先事項



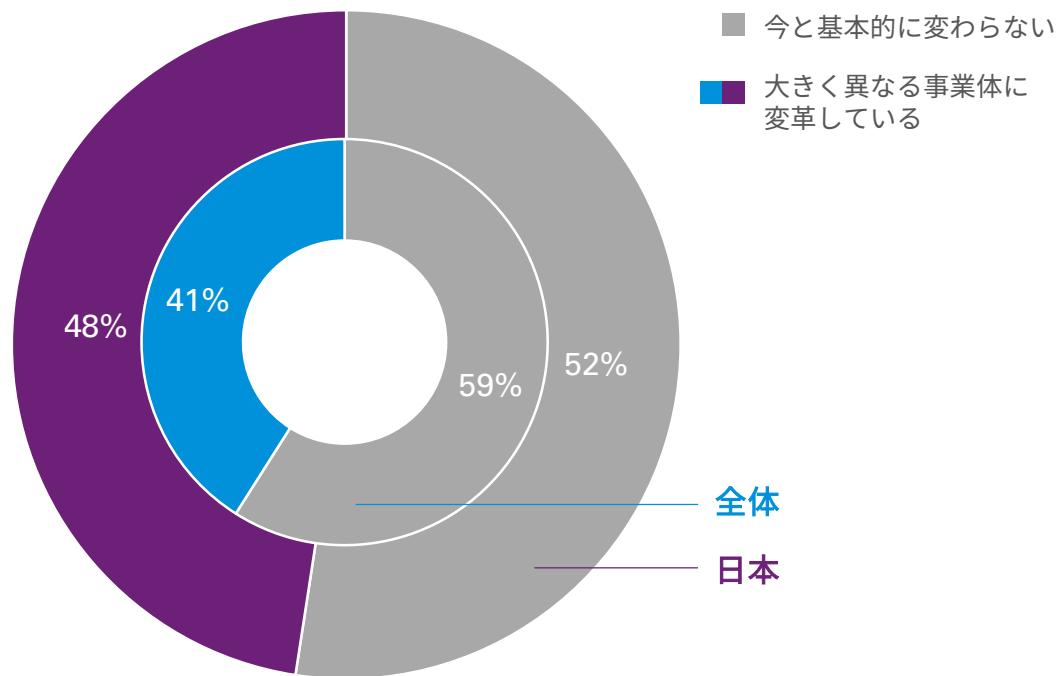


変革、タレント、  
テクノロジー

# 変革、タレント、テクノロジー 1

今後3年間で「大きく異なる事業体に変革している」と回答したCEOは、全体では41%、日本では48%と、ともに半数近くでした。2015年の調査では、全体では29%、日本はわずか14%が「大きく異なる事業体に変革している」と回答しており、ビジネスモデル変革に対する意識の変化が見られます。

## ビジネスモデル変革の可能性

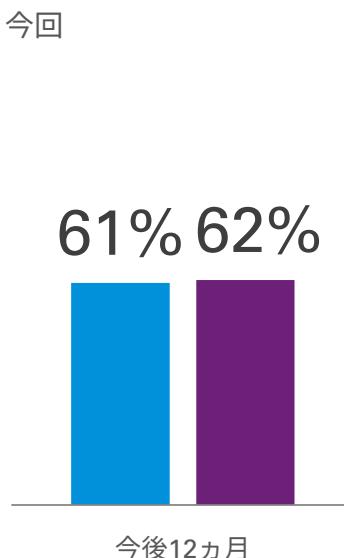


# 変革、タレント、テクノロジー 2

全体では、今後12カ月で人員増加を予定しているCEOは61%、今後3年間で増加を予定しているのは96%で、2015年の調査より増加しています。日本も同じ傾向で、今後12カ月については62%、今後3年間については99%が増加を予定していると回答しており、2015年の調査と変わらずほぼ全員が増加を予定しているという結果となりました。

## 人員の増加を予定

今回

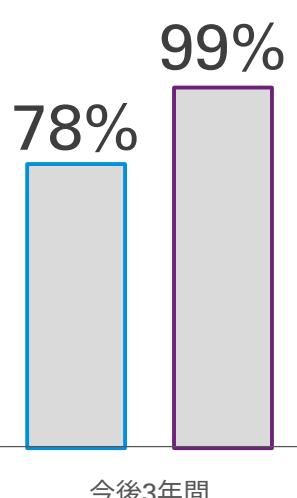


■全体 ■日本

2015年



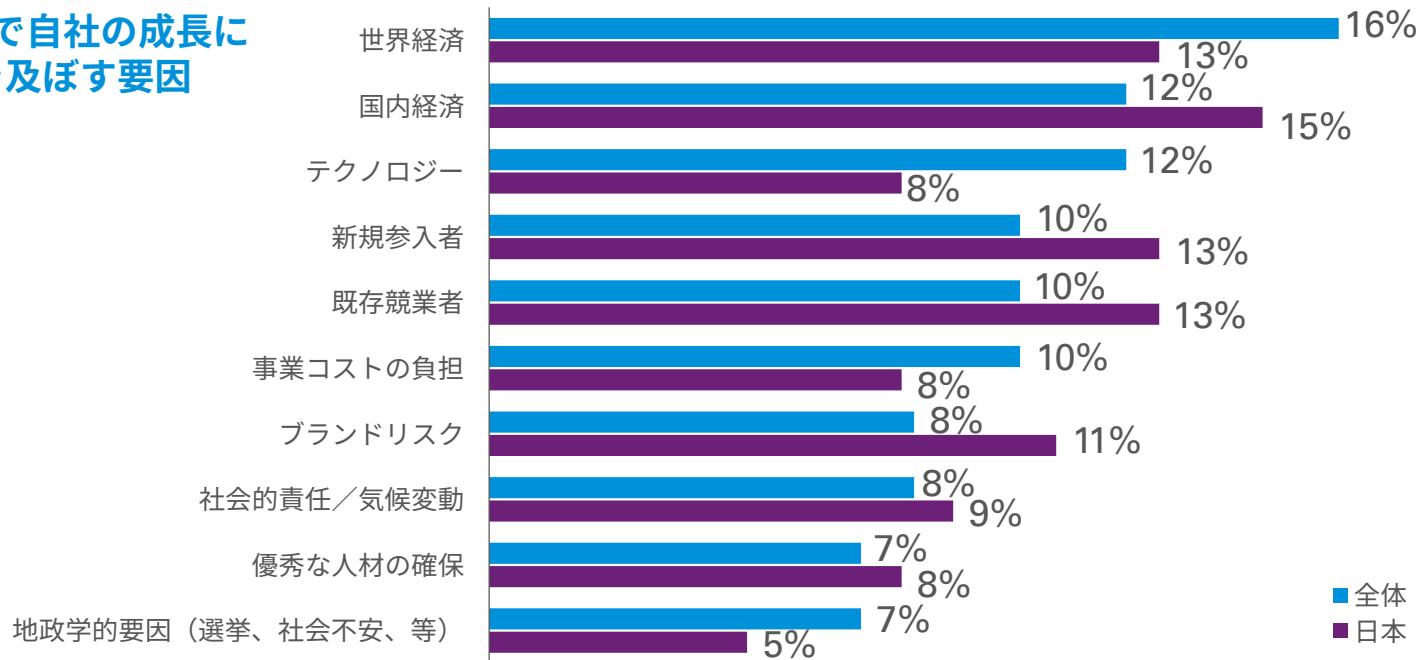
□全体 □日本



# 変革、タレント、テクノロジー 3

自社の成長に最も影響を及ぼす要因として、全体で最も多い回答は「世界経済」(16%)、「国内経済」と「テクノロジー」(ともに12%)が上位に挙げられました。日本では、「国内経済」(15%)が上位に挙げられ、次いで「新規参入者」、「既存競業者」、「世界経済」(ともに13%)となっており、競業に対する意識の高さが顕著となり、全体に比べて、「テクノロジー」は8%と、他の調査項目と整合した結果となりました。

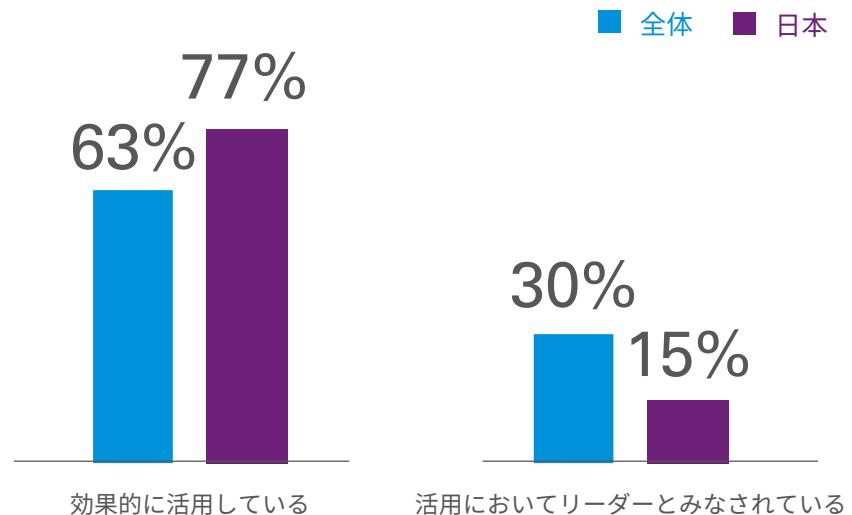
## 今後3年間で自社の成長に最も影響を及ぼす要因



# 変革、タレント、テクノロジー 4

63%のCEOがデータアナリティクスを「効果的に活用している」と答えており、一方で、産業における活用について、「リーダーと見なされている」と答えたCEOは全体の30%（日本は15%）にとどまりました。過半数のCEOはデータの正確性、有効性、セキュリティへの信頼に改善の余地があると考えています。2015年の調査で「リーダーと見なされている」と回答された割合は、全体で38%、日本では17%で、今回とほぼ同様の傾向で、まだ十分な効果を実感できていないCEOが大半を示していることが明らかです。

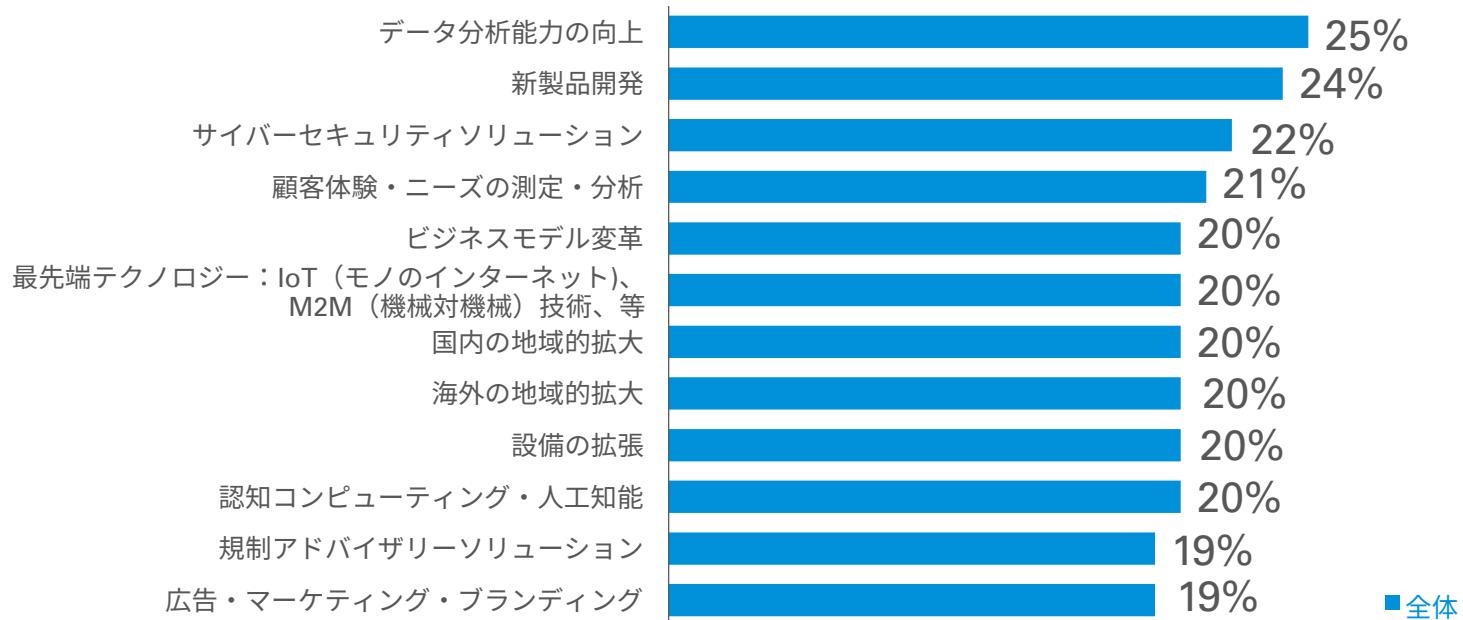
## データアナリティクス (D&A) を 効果的に活用しているか



# 変革、タレント、テクノロジー 5

今後3年間の優先的投資分野として、全体では「データ分析能力の向上」(25%)、「新製品開発」(24%)、サイバーセキュリティソリューション(22%)、「顧客体験・ニーズの測定・分析」(21%)が上位に挙げられ、総じてテクノロジーに関する投資を優先しようとしていることが明らかです。

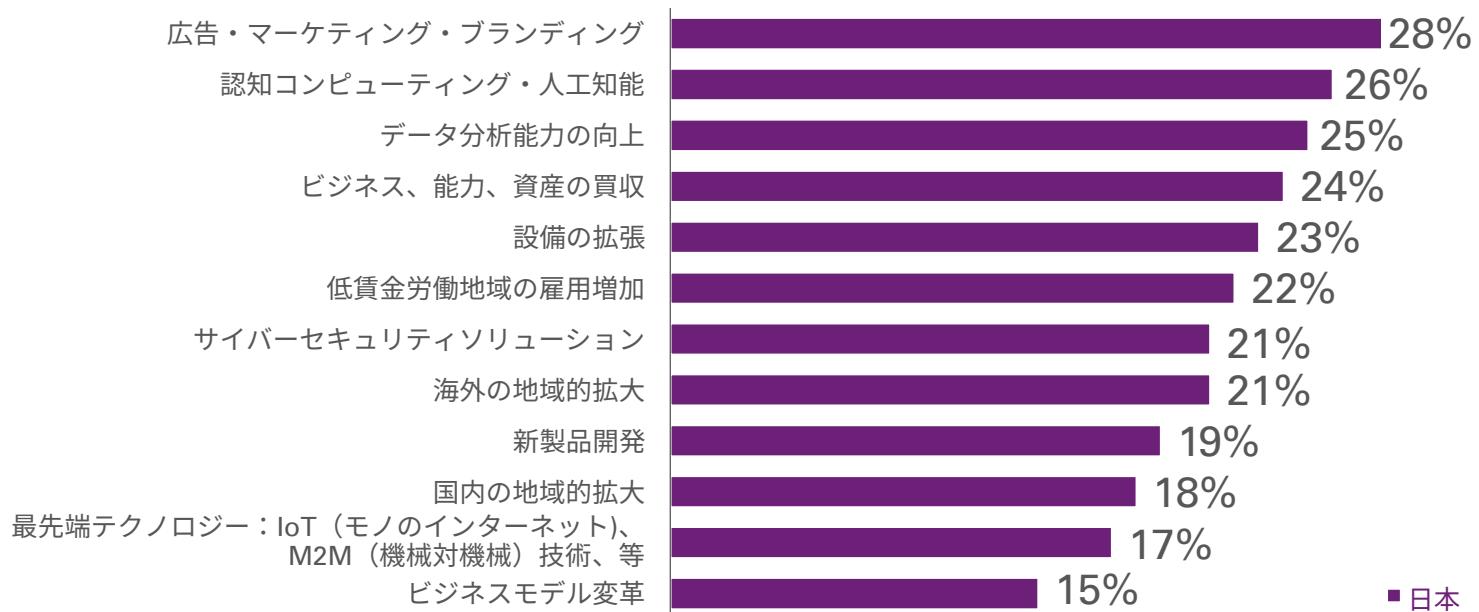
## 今後3年間で優先する投資分野



# 変革、タレント、テクノロジー 6

今後3年間の優先的投資分野として、日本では「認知コンピューティング・人工知能(AI)」(26%)、「データ分析能力の向上」(25%)、が上位に入り、テクノロジーに対しフォーカスするエリアが全体とは異なっていますが、投資意欲は見られます。さらに「広告・マーケティング・ブランディング」(28%)が上位に上がり、最下位となった全体と比較して特徴的な結果を示しています。一方、「ビジネスモデル変革」に対する優先順位が全体に比べて相対的に低くなっています。

## 今後3年間で優先する投資分野

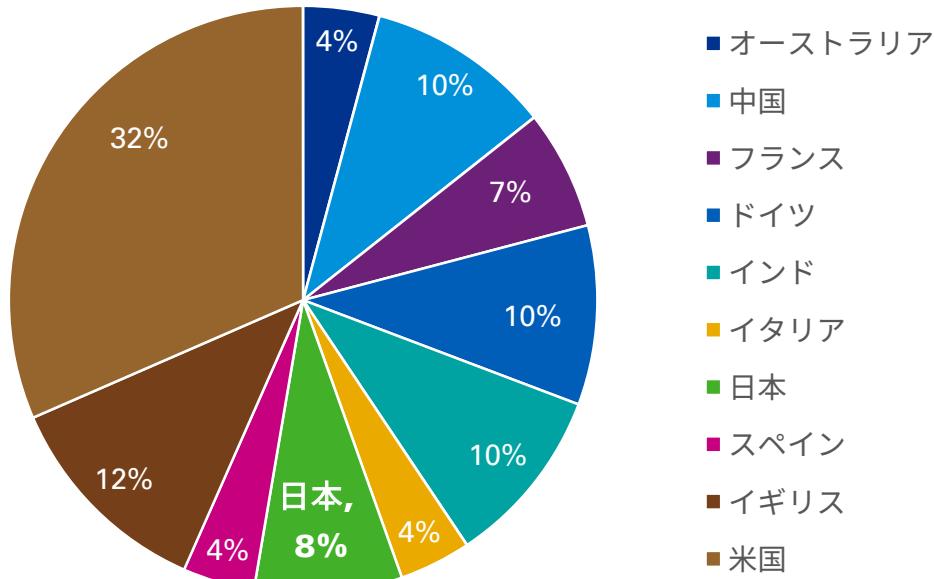




# 回答者プロファイル

# 回答者プロファイル 1

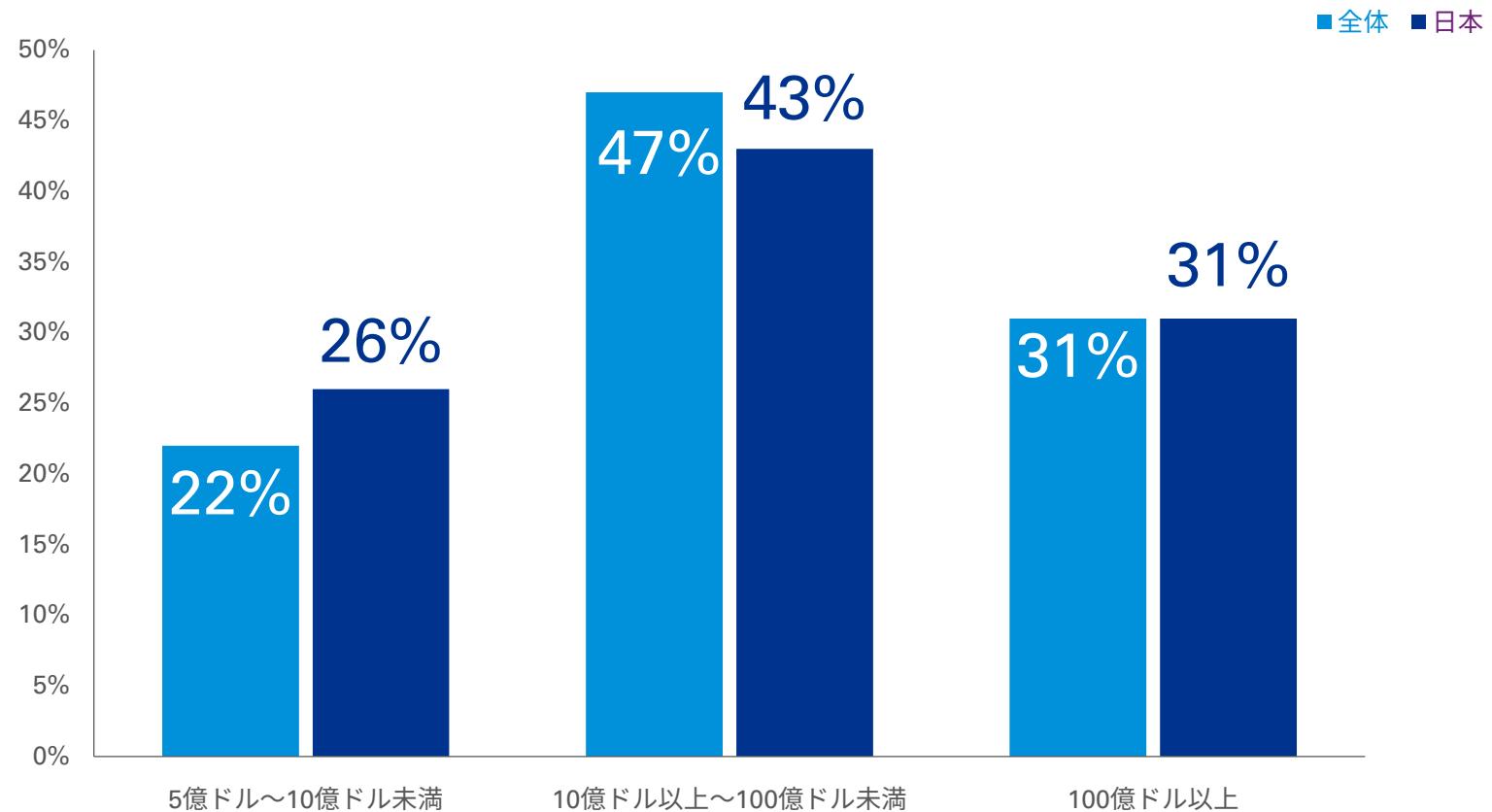
## 国別回答者比率



| 全体   | 日本  |
|------|-----|
| 1268 | 103 |

# 回答者プロファイル 2

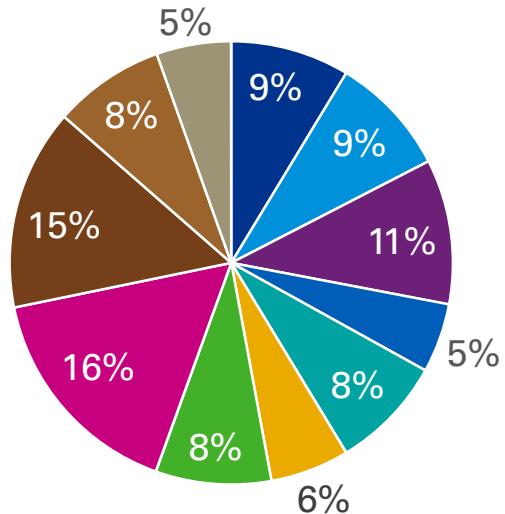
## 会社売上規模



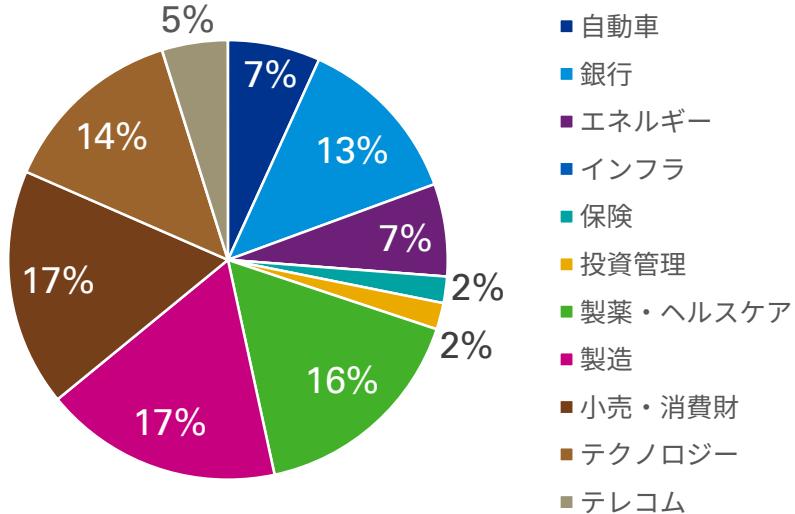
# 回答者プロファイル 3

## 業種別回答者比率

全体

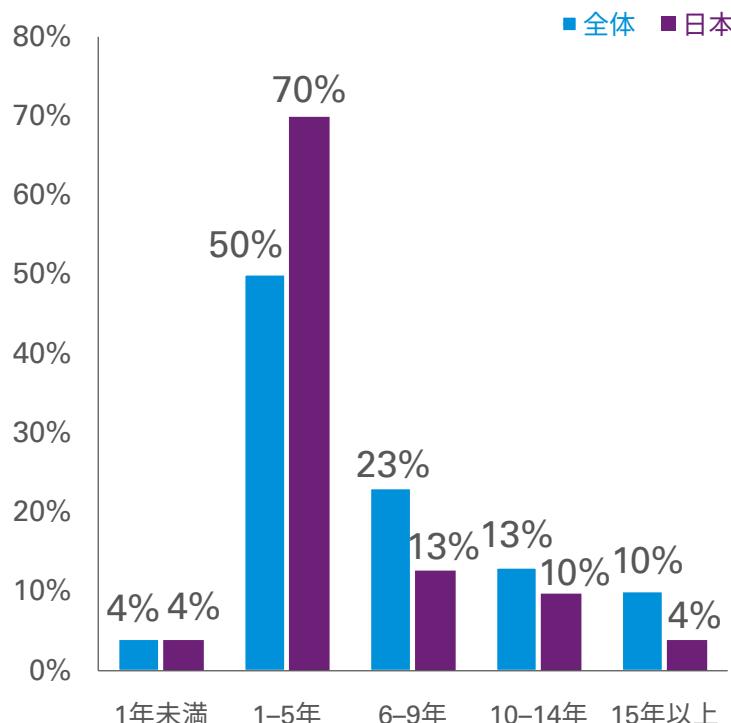


日本

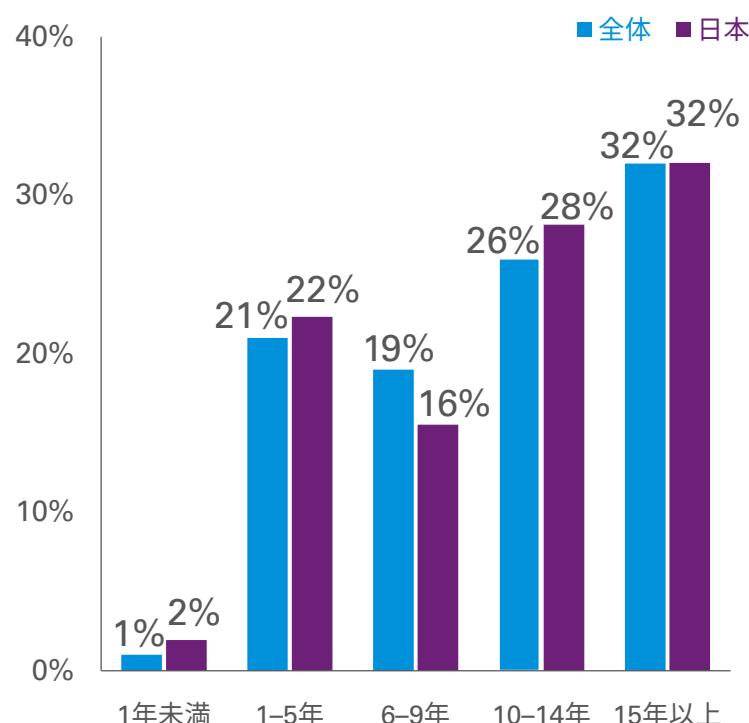


# 回答者プロファイル 4

現在の会社におけるCEOとしての任期期間

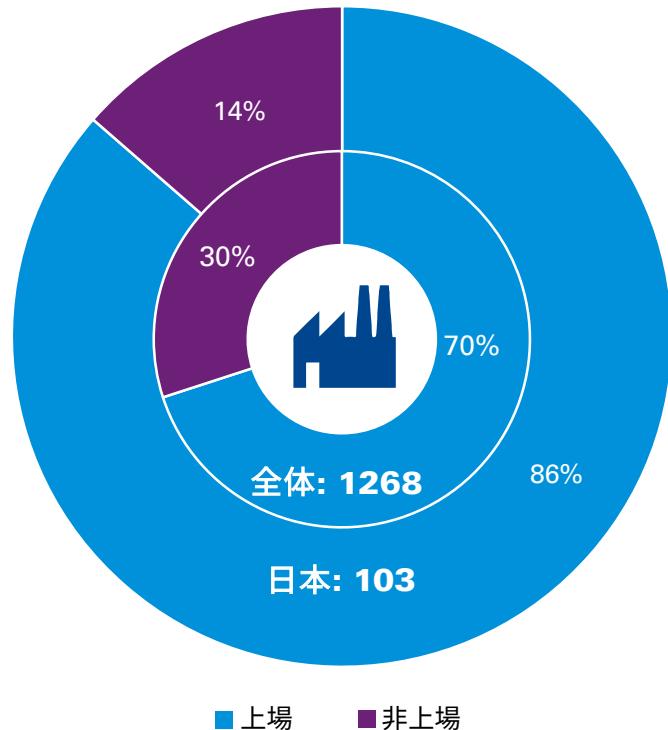


現在の会社における勤続年数

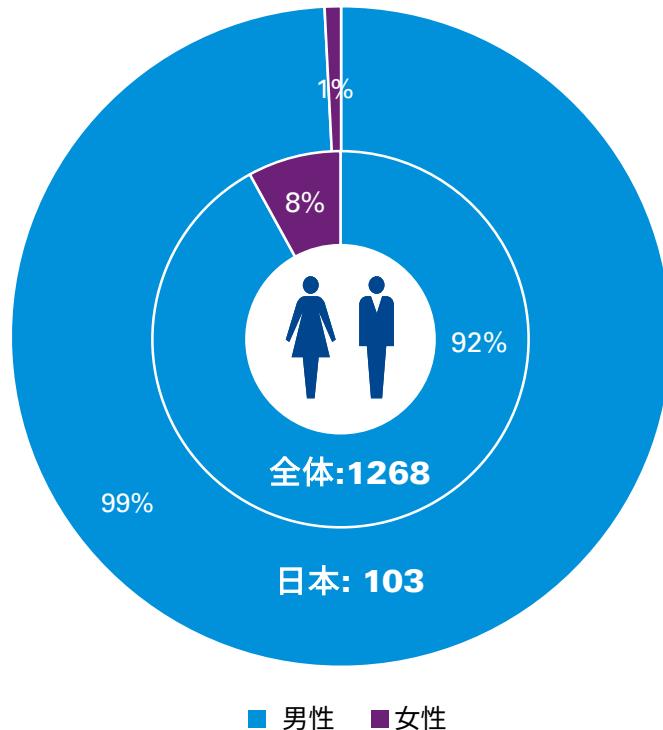


# 回答者プロファイル 5

上場／非上場



性別





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。

© 2016 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.

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