KPMG

KPMGグローバル CEO調査2026

ここから、対話が始まる



KPMGインターナショナル | kpmg.com/CEOoutlook

2026年10月

サイバー、AI、スキルギャップが投資判断を変えるなか、それでもなお成長を目指すCEO

第12回目となる「**KPMGグローバルCEO調査**」では、CEOが予測する自社と世界経済への見通しの間に、差が広がっていることが明らかになりました。今後3年間の自社の成長見通しに対して自信を持つCEOの割合は、2025年の**79%**から**84%**に上昇した一方、世界経済に対する信頼感は**68%**から**65%**に低下し、2021年以来の低水準となりました。一方、利益については、年**2.5%**以上の増益を見込むCEOは**68%**と、2025年の**61%**から増加しています。これらの結果から、CEOは、外部環境の不確実性が高まるなかでも自社は引き続き成長できると考えていることがうかがえます。その一方で、**79%**のCEOが、自社の長期的な成長を達成することへのプレッシャーが増していると感じています。

成長への自信は、変化するリスク環境によって試されています。なかでも、現在、成長に対する最大の脅威となっているのは、サイバーセキュリティとデータセキュリティです。これを受け、**45%**のCEOが今後3年間でサイバーとデジタルリスクのレジリエンス強化に向けた投資を増やす計画であると回答しており、同領域が最大の投資分野となっています。

AIについても、高い期待とその実行上の難しさとの間に同様のギャップが見られます。AIは**79%**のCEOにとって引き続き投資の最優先事項であり（2025年の**71%**から増加）、**66%**が自社の取組みは適切なペースで進んでいる、または計画比に先行していると考えています。一方、CEOがAI導入における課題として特に重視しているのは、倫理的な課題、サイバーセキュリティ、コスト、データ主権です。こうした課題は、AIへの投資を価値創出につなげられるかどうかが、ガバナンスと実行態勢の整備に大きく左右されることを示しています。

成長を追求するなかで、CEOは、従業員のスキルギャップへの対応と、AIを活用して働くための従業員の育成という、人材面の二大懸念事項に注力しています。スキル向上とリスキリングへの継続的な投資、それぞれの職務においてAIをどのように活用できるかについての職務別研修の提供、そしてAIが職務に与える影響に関する率直な対話が、将来に向けた人材の育成において、極めて重要となります。

サステナビリティは、戦略へより深く組み込まれつつあります。 **63%**のCEOが過去1年間におけるサステナビリティへの主な対応として、事業戦略へのさらなる統合を進めたと回答しています。また、**70%**が少なくとも一部の投資判断において、サステナビリティに伴うコストとリターンを考慮しています。AIは、この取組みに、プラスとマイナスの両面から影響を及ぼしています。**約8割**のCEOが、AIは気候変動対策の優先課題を支援できると考える一方、**95%**が、AIが環境全般に及ぼす影響について、組織内で懸念があると回答しています。

調査結果全体を通じて、成長を左右するさまざまな意思決定は、ますます相互の関連を深めています。

© 2026 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.

“CEOは、サイバーセキュリティリスクや規制の圧力から、AIが働き方に及ぼす影響まで、さまざまな課題に直面しています。また、経済の不確実性や地政学的な不安定性といった、より広範なグローバルな課題にも直面しています。リーダーたちは、テクノロジーへの投資、人材の能力強化、そして長期的な成長に向けた組織基盤の整備を通じて、こうした課題に正面から取り組んでいます。

変化のスピードは依然として速いものの、今年のKPMGグローバルCEO調査は、ビジネスリーダーたちが自信を持ってこうした変化に対峙し、その先にある機会を明確に見据えていることを示しています。”



Gary Wingrove
Global Chairman & CEO

© 2026 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.

経済の見通し



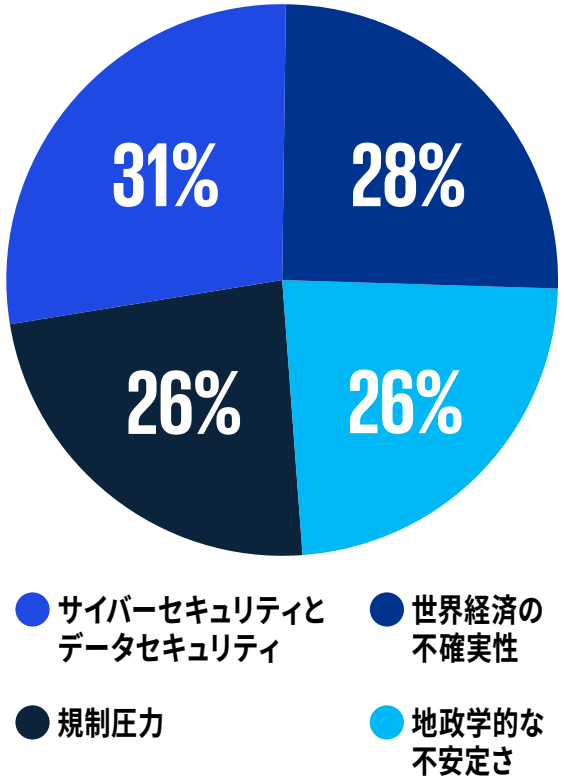
© 2026 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

サイバーリスクが、数あるリスクの中で筆頭に

CEOが自社の成長に自信を示す一方で、外部環境には多くの課題が存在しています。成長に対する脅威として最も多く挙げられたのはサイバーセキュリティとデータセキュリティでした（**31%**）。次いで世界経済の不確実性が**28%**、地政学的な不安定さと規制圧力がそれぞれ**26%**となりました。

これら4つのリスクの差はわずか5ポイントで、サプライチェーンのレジリエンスも24%と僅差で続いています。CEOは、特定の最重要課題への対応にフォーカスするのではなく、複数の要因によって生じ得る事業の混乱に備えています。

今後3年間の成長に対する主なリスク



投資の優先順位も、こうした多様なプレッシャーを反映しています。事業リスクを軽減するためにCEOが投資を拡大する領域として最も多く挙げられたのは、サイバーセキュリティとデジタルリスクのレジリエンスで、45%を占めました。規制遵守と報告対応が36%、AIの業務・ワークフローへの統合が32%で続いています。

多くのCEO（61%）は、既存のリスク許容度を維持しています。16%は機会を捉えるためにより積極的にリスクを取り、17%はより慎重になっており、6%は新たな機会よりもリスク軽減を優先しています。

サイバーは、リスクとその対応との関係が最も明確に表れている領域です。成長に対する最大の脅威であると同時に、リスク軽減のための投資が最も増えている分野であり、CEOが特に重視するAI導入上の課題のひとつでもあります。これは、成長とテクノロジー導入の両方を支えるうえで、レジリエンスが果たす役割の大きさを浮き彫りにしています。

61%
が既存のリスク許容度を維持

© 2026 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.

テクノロジーとAI



© 2026 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.

CEOはAIへの投資を重視
しかし、導入には倫理、
セキュリティ、コストが課題に

AIは、CEOの投資計画に明確に組み込まれています。**79%**のCEOが、今後3年間において、AIを引き続き最優先の投資分野であると回答しており、2025年の**71%**から上昇しました。AIへの取組みに対する自信も強く、**66%**が自社の取組みは適切なペースで進んでいる、または計画比に先行していると考えています。**29%**は慎重ながらも楽観的な見方を示す一方、約**5%**は苦戦している、または見通しに確信が持てないと回答しています。

CEOの4分の3近く（72%）が、今後1年間で予算の10%超をAIに投じる見通しです。

AIへの投資意欲と自信がともに高いなか、より差し迫った問題は、AIをどのように導入し、価値を最大化するかです。「非常に困難」または「概ね困難」と評価された割合が最も高かったのは倫理的な課題[1]で、57%に上りました。サイバーセキュリティが52%、コストが51%、データ主権に関する要件が50%で続いています。これらの結果を総合すると、AIのアジェンダにおいては、技術的な能力に加え、信頼、セキュリティ、組み込まれた統制が重要な検討事項になりつつあることがうかがえます。

ガバナンスと規制は、こうした取組みの中心にあります。59%が、AIとデータ主権を背景に、社内のデータガバナンスと統制を重視するようになっていると回答しています。

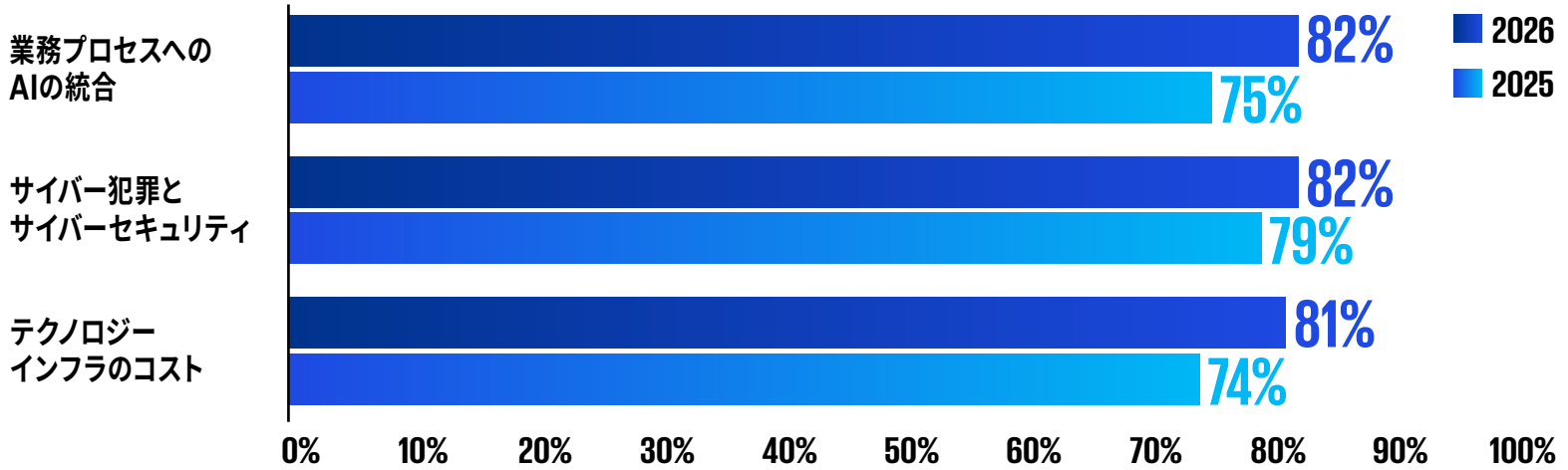
また、66%が、AI規制の整備のペースが、組織の成功の障壁になると予想しています。国境を越えて事業を展開する企業にとっては、規制要件が市場ごとに異なり、変化し続けるなかで、いかにAIの活用を拡大していくかが課題となっています。

テクノロジーを取り巻くより広範な環境の影響も、大きくなっています。8割を超えるCEOが、AIの統合、サイバー犯罪、テクノロジーインフラのコストが、今後3年間の組織の持続的な成長に影響を及ぼすと予想しており、いずれも2025年から上昇しています。

AI投資へのリターンは、中期的に得られると見込まれています。71%が1～3年以内にリターンが得られると予想しており、17%は12ヵ月以内に得られると見込んでいます。

1 CEOに提示した倫理的な課題の定義には、信頼、データセットのバイアス、プライバシー、説明責任、透明性、知的財産、誤情報などの検討事項が含まれています。

組織の持続的な成長に影響を及ぼすと予想されるテクノロジー関連のトレンド（今後3年間）



© 2026 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.



72% が今後1年間で予算の10%超をAIに投資する見込み

Lisa Heneghan
Global Chief Digital Officer
KPMGインターナショナル

CEOの課題は、AIへの投資を価値創出につなげることです。そのためには、倫理、サイバーセキュリティ、コスト、データガバナンスといった課題に当初から対応すると同時に、人材がテクノロジーを効果的に活用するために必要なスキルとツールを提供することが求められます。こうした要素をガバナンスの基盤に組み込み、適切に対応する組織ほど、AIを効果的かつ責任ある形で拡大できる可能性が高まるでしょう。

© 2026 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.

人材



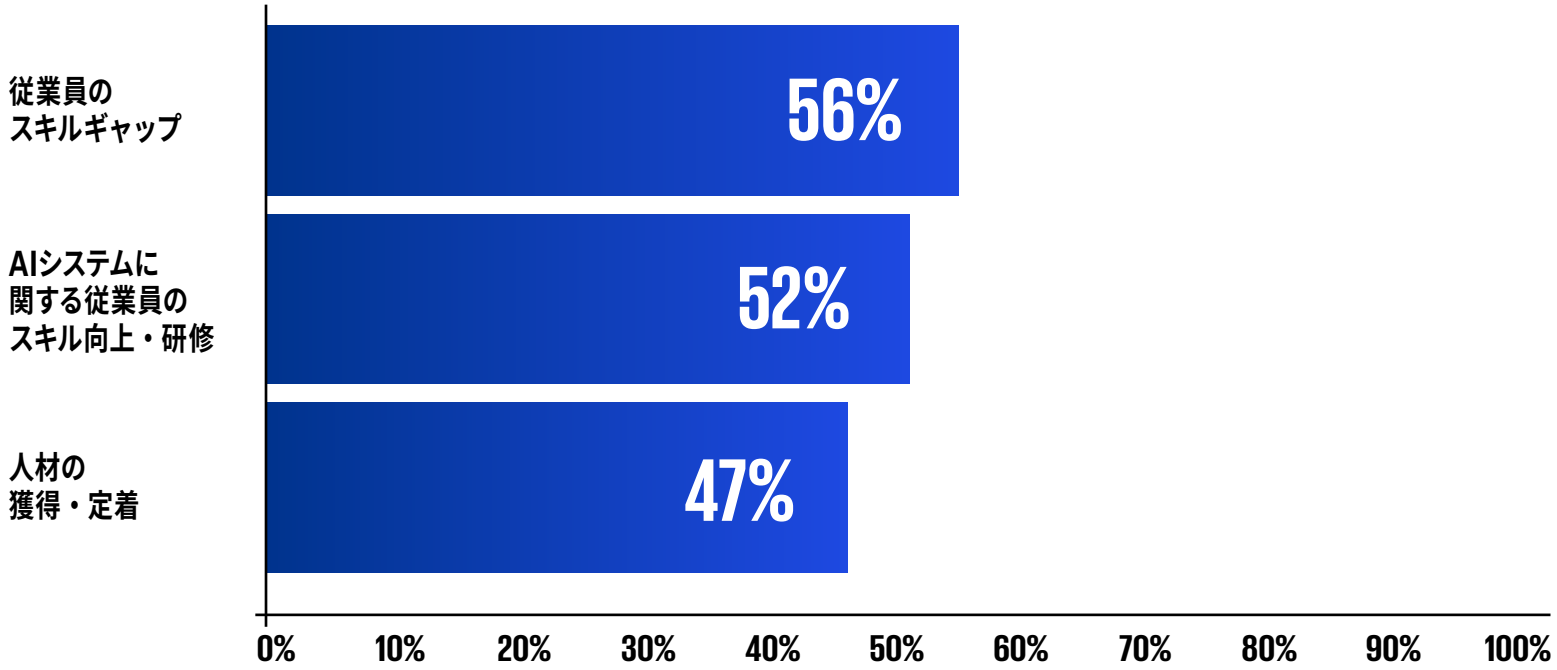
© 2026 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

人員の増加が続く一方、人材面の課題は「能力」

CEOの**89%**が、今後3年間で自社の従業員数が増加すると予想していますが、そのうち全体の**62%**はその増加幅は**5%**未満にとどまると考えています。

こうした成長を支えるため、CEOは組織が将来必要とするスキルと能力の強化に注力しています。スキルギャップを人材面の重要な課題として、56%のCEOが挙げています。AIシステムに関する従業員のスキル向上・研修が52%、人材の獲得・定着が47%で続いています。

CEOが重視する人材面の主な課題



© 2026 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.

AI導入における課題のなかで、従業員の抵抗感は大きな障壁とはみられておらず、「非常に困難」または「概ね困難」と回答したCEOは26%にとどまりました。CEOは、従業員とのコミュニケーションや人材育成を通じて、AI導入に伴う変化への対応を進めています。51%が、今後12ヵ月間のうちに、AIが職務に与える影響について率直な対話を図る計画であり、46%がリスキリングやスキル向上のためのプログラムを、同じく46%が、各職務におけるAI活用を支援する研修を実施する予定です。

46% **がリスキリングやスキル向上のためのプログラムを計画**



> AIが職務や働き方を変え続けるなか、CEOにとっての優先事項は、新しいテクノロジーを活用して成果を上げるために、必要なスキルと適応力を備えた人材を育成することです。そのためには、継続的な学習への投資、率直な対話を通じた信頼感の醸成、そしてAIを人間の専門性、判断力、経験と組み合わせて新たな形で価値を創出できるよう支援することが求められます。

Colm Gorman
Global Head of People
KPMGインターナショナル

© 2026 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.



サステナビリティ

© 2026 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.

CEOは、サステナビリティを事業戦略にもより深く組み込む

多くのCEOが、近年の地政学的動向と社内からの要請を背景に、サステナビリティを事業戦略の中核に据える動きを強めています。過去1年間の主な対応として、**63%**が、サステナビリティを事業戦略により深く組み込んだと回答しています。さらに、**21%**は自社の事業にとって最も重要な課題に改めて焦点を当て、**14%**は取組みを拡大しています。

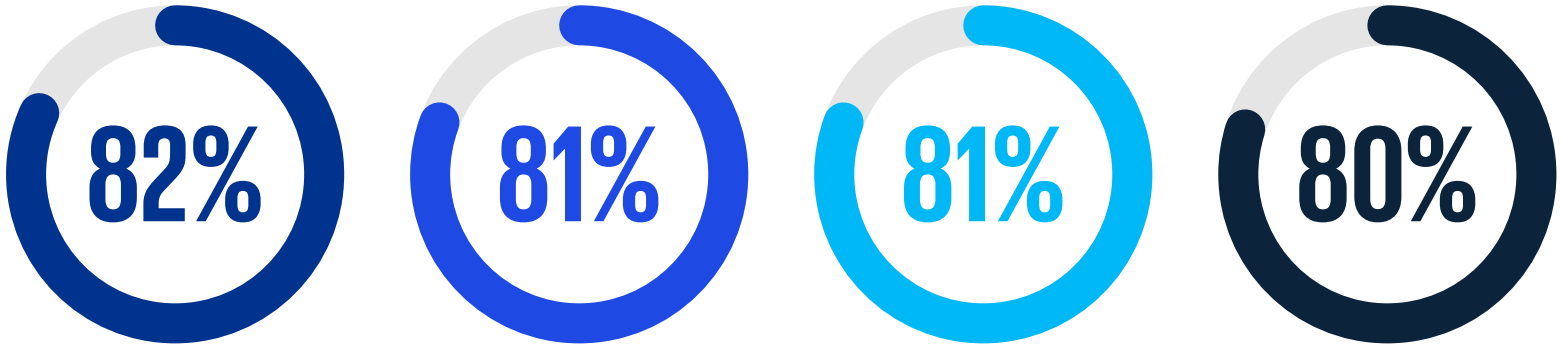
サステナビリティは、資本配分にも反映されています。CEOの70%が、少なくとも一部の投資判断においてサステナビリティ施策のコストと潜在的なリターンを考慮しており、そのうち全体の29%は、すべての主要な資本配分における意思決定においても考慮しています。

一方で、実行には依然として困難が伴います。91%のCEOが、市場ごとのサステナビリティ規制や期待の違いが、大きな、または中程度の課題をもたらしていると回答しています。

ネットゼロ、または同様の気候目標の達成に向けた主な障壁としては、サプライチェーンの脱炭素化（22%）、国・地域ごとに統一されていない規制（20%）、コスト（16%）、スキルや専門知識の不足（15%）が挙げられています。

AIは、さらなるジレンマをもたらしています。CEOは、気候変動やサステナビリティの優先課題を支援するテクノロジーとしてAIに大きな可能性を見出している一方、95%が、AI利用の拡大が環境に及ぼす影響について、自社内に懸念があることを認識しています。

AIが気候変動・サステナビリティへの取組みに貢献できるとCEOが考える分野



排出量の削減とエネルギー効率の改善

気候リスクのモデリングとシナリオプランニングの高度化

サステナビリティ関連データの品質と報告の改善

気候目標に沿った責任あるイノベーションの支援

© 2026 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.



エネルギー調達は、CEOの計画において、サステナビリティと関連しつつも独立した要素となっています。今後3～5年間において、49%のCEOが、再生可能エネルギーまたは低炭素エネルギーを活用したエネルギーの外部調達の多様化に、最も重点を置くと回答しています。37%は、エネルギー効率の向上による需要削減を主な取組みとし、13%は自社専用の発電・蓄電・バックアップ設備の追加を計画しています。

Gauthier Acket
Global Head of Sustainability
KPMGインターナショナル

CEOは、サプライチェーン、エネルギー、規制にわたるプレッシャーが高まるなか、サステナビリティは事業戦略や投資判断にますます深く組み込まれつつあります。同時に、組織はAIが主導する世界への適応を進めています。AIはサステナビリティの進展を加速させる可能性を秘めていますが、責任ある導入には、AIの恩恵が最終的に気候目標の達成に資するよう、その環境負荷を明確に把握することが求められます。

70%

が少なくとも一部の投資判断においてサステナビリティ施策のコストと潜在的なリターンを考慮

© 2026 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.

2026年、次に問われるもの

自信と投資を持続的な価値へとつなげる

調査結果からは、CEOが成長に向けて積極的に投資する姿勢がうかがえます。一方で、成長はもはや資本配分だけで実現できなくなっています。サイバーレジリエンスはリスクへの対応とAI活用の双方を左右します。人材戦略はスキルギャップの解消が重要になっています。サステナビリティは事業戦略や資本配分に一層深く組み込まれており、エネルギーをめぐる意思決定もCEOの事業運営計画の一部となっています。

こうした優先課題は、それぞれ独立したものではなく、相互に密接に関係しています。AIの活用を責任ある形で拡大していくためには、適切なセキュリティやガバナンス、それを支える人材のスキルが求められます。また、テクノロジーの活用が広がるにつれ、インフラコストやエネルギー消費も経営上の意思決定における重要な要素となっています。

サステナビリティの目標の達成は、サプライチェーン、規制、資本配分をめぐる実務的な判断にかかっています。こうした課題に一体的に取り組むことで、目標と実行の間にあるギャップを把握し、着実な実行につなげることができます。

2026年、CEOにとって重要なのは、個々の意思決定を相互に結び付け、相乗効果を生み出すことです。そのためには、戦略、テクノロジー、リスク、人材、サステナビリティを横断して、価値創出に対する共通認識を持ち、責任の所在を明確にすることが求められます。

各領域の意思決定を連動させ、着実に実行に移す組織力を高めることが、持続的な成長につながります。

© 2026 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.

KPMGグローバルCEO調査2026について

第12回目となる「KPMGグローバルCEO調査2026」は、2026年8月11日から9月21日にかけて、世界のCEO1,400名を対象に実施しました。CEOの考え方や戦略、計画の進め方について、本調査ならではの知見を提供しています。

回答者はすべて年間売上高5億米ドル超の企業を率いるCEOで、そのうち3分の1は年間売上高100億米ドルを超える企業です。調査対象は、主要12ヵ国・地域（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、オランダ、スペイン、英国、米国）、主要13業種（資産運用、自動車、銀行、消費財・小売、エネルギー、ヘルスケア、インフラストラクチャー、保険、ライフサイエンス、製造、テクノロジー、メディア、通信）のCEOです。

注：端数処理の関係で、合計が100%にならない場合があります。

© 2026 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.



kpmg.com/jp

本冊子は、KPMGインターナショナルが2026年10月に発行した「KPMG 2026 Global CEO Outlook」を、KPMGインターナショナルの許可を得て翻訳したものです。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およ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。

© 2026 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

© 2026 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. 26-1020

KPMGは、監査、税務、アドバイザリーサービスを提供する、独立したプロフェッショナルファームによるグローバルな組織体です。KPMGは、KPMG International Limited（「KPMGインターナショナル」）のメンバーファームがプロフェッショナルサービスを提供するためのブランドです。「KPMG」は、KPMGの組織内の個々のメンバーファーム、または複数のメンバーファームをまとめて指す場合に使用されます。

KPMGは143の国と地域でサービスを提供しており、世界中のメンバーファームに273,000人以上のパートナーと従業員を擁しています。KPMGの各ファームは、法律上独立した別の組織体です。KPMGの各メンバーファームは、それぞれの義務と責任を負います。

KPMG International Limitedは英国の保証有限責任会社（private English company limited by guarantee）です。KPMG International Limitedおよびその関連事業体は、クライアントに対していかなるサービスも提供していません。KPMGの組織体制の詳細については、kpmg.com/governanceをご参照ください。

KPMGでは、あらゆるアイデアは人間の創意工夫から始まります。KPMGのプロフェッショナルは、自らの洞察力と創造性をAIツールと組み合わせ、「KPMG Trusted AI」フレームワークのもとで思慮深く責任を持ってAIを活用し、画像やコンテンツを制作しています。

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