



成長への 試練

グローバルCEO調査2018

KPMG International

kpmg.com/CEOoutlook

[#CEOoutlook](https://twitter.com/CEOoutlook)

序文

KPMGのグローバルCEO調査は今年で4回目を迎え、今回も世界の大手企業の最高経営責任者（CEO）約1,300名の方々から、最も重視している機会や直面している最も困難な課題について、貴重な意見を伺うことができました。本調査はこれまでと同様、現在のCEOから見て世界がどれほど急激に変化しているのか、それが事業運営や企業の成長の在り方にどのような意味を持つのかを浮き彫りにしています。

今年の調査では、幅広い事業成長のドライバーやリスク、成長への試練を検証し、全ての国や地域、セクターのCEOにとって高いハードルとなっている新たな潮流が示されました。

2017年の同調査において、CEOは胸躍る未来を描いていました。テクノロジーが牽引する変化は、自らが属するセクターを創造的に破壊する大きなチャンスと捉えられていました。2018年の調査でもこの楽観的な見方は続いており、自国と世界経済の情勢に大きな信頼感を持っています。

しかし、その楽観的な見方には慎重さと現実が入り混じっています。事業成長のための複雑さを増す課題、すなわち「成長への試練」に対応せざるを得ないことを明確に認識しているからです。調査対象のCEOは依然、自社のビジネスは今年も成長するとみていますが、成長率の予測は昨年から低下しています。過半数のCEOは新しいスキルを持った人材の確保に取り組むよりもまず、目の前の成長目標を達成する必要があると回答しています。

調査結果およびこれらのCEOの洞察を検証すると、CEOが直面している課題がいかに困難か、そしてCEOがこれらの課題を自分自身の問題として受け止め、向き合おうとしている姿勢に強い感銘を受けます。

現在の環境下で、CEOが地政学の問題に目を向けるようになったことは意外ではありません。テクノロジーは成功要因として、またディストラクター（創造的破壊者）として引き続き大きな注目を集めているほか、サイバー攻撃の脅威がきわめて重大なリスクとなっています。

個人情報保護がCEOの課題の上位にあるのも理解できます。また、意思決定の際にデータとアナリティクスに頼る場面は増えていますが、お話を伺ったCEOは、自社の未来のために難しい戦略的決断を下す際には、やはり自らの経験と直感に頼ると述べています。

調査にご協力頂いたCEOの皆様には、経営者として直面する課題について率直にご意見を頂き、心より感謝申し上げます。この大規模なディストラクション（創造的破壊）とチャンスの時代にCEOであることは、個人としても職業人としても大きな挑戦であると思います。私がお会いした世界のCEOは、従来にも増して新しい考え方を取り入れ、新しいスキルを学び、古い慣例や固定観念に挑んでいます。

本調査の見解や課題についてご意見やご感想があれば、お気軽にKPMGのプロフェッショナルにお伝えください。また、これらの洞察を貴社のビジネスにどのように活かせるのかについてお話を伺う機会があれば幸いです。



Bill Thomas
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

成長の阻害要因

14

現実的な成長路線

20

デジタルはCEO自らの問題

28

データより経験に基づく直感

34

まとめ

35

本調査について／謝辞

36

付属資料 日本のCEOの視点

主な調査結果

成長の阻害要因



成長の促進に向けて
CEOが直面する
戦略的課題

- **サイバー攻撃の必然性**
49%が、自社がサイバー攻撃を受けるのは不可避であると回答
- **世代のシフト**
3分の1以上 (38%) が、ミレニアル世代のニーズを満たすよう事業を見直す必要があると回答
- **地政学の衝撃**
「保護主義への回帰」が、成長への最大の脅威である

現実的な成長路線



現実的な見方が
支える楽観姿勢

- **楽観的なマクロ経済見通し**
 - 90%は、自社の成長見通しに自信を持っている
 - 67%は、世界経済の成長見通しに自信を持っている
- **現実主義に裏打ちされた健全な姿勢**
55%が、2%未満の慎重な売上成長率を予測
- 52%が、新しいスキルを持った人材を採用する前に成長目標を達成する必要があると回答

デジタルはCEO自らの問題



CEOはデジタルの変革と信頼性を高めることを自らの責任と捉えている

- **デジタル変革への当事者意識**
71%は、自ら率先して抜本的な組織変革を進める覚悟である
- **データ保護としての責任**
59%は、顧客データの保護の問題を自らの重要な責任と考えている
- **ロボットは雇用創出につながる**
62%は、人工知能（AI）によって雇用が失われる以上に生み出されると予想

データより経験に基づく直感



CEOは、経営の機動性と自らの経験と直感がデジタル・ディスラプションをチャンスに変えるカギになると回答

- **59%**は、経営の機動性が企業の存続を左右すると考えている
- **67%**は、過去3年間の意思決定においてデータよりも自らの経験と直感を重視した

成長の 阻害要因

“

地政学は現在、ほかの戦略的課題と同様に重要とみなされており、CEOは不確実になる環境に対応するため、自らの意識とスキルを高める必要があります。”

Gary Reader

KPMGインターナショナル
クライアント・アンド・
マーケット
グローバル責任者

2017年版のCEO調査では、CEOは、テクノロジーが主導する変化を自社の事業を破壊し再構築するチャンスと捉え、未来に胸を躍らせていました。この楽観姿勢は2018年も変わっておらず、CEOは自国と世界の経済環境に大きな自信を持ち、自社の事業は成長するとみえています。

しかし、この楽観姿勢に影を落としているのは、会社の存続を左右する脅威への懸念の高まりです。CEOは成長を阻む3つの要因、すなわち地政学の不確実性、サイバーセキュリティリスク、人口動態の変化に対応しなければならなくなっています。

地政学の衝撃

国際社会は長く、足並みを揃えてグローバル化を推進してきました。しかし、一部の先進国による貿易協定からの撤退の可能性や英国のEU離脱の決定は、ナショナリズムの台頭を物語っています。

電子決済会社PayPal社のCEO、Dan Schulman氏は、こうしたナショナリズムの台頭は経営者の経営手法に影響を与えると指摘しています。

「政治経済の変化がこれほど激しい時代には、CEOは傍観者ではできません。我々自身が率先して変化を主導し、会社のミッションと価値観に基づいて状況改善に努め、官民連携して経済の試練に取り組む必要があります。」

CEOは、こうした自国優先の考え方が貿易に影響を及ぼすと懸念しており、「保護主義への回帰」を成長への最大の脅威に挙げています。

興味深いことに、リスク情勢については国ごとにいくつか明確な相違点があります。企業がデジタルの問題にきわめて積極的な米国では、サイバーセキュリティが成長リスクのトップに挙げられています。一方、中国は抜本的な環境汚染対策に取り組んでいるため、中国のCEOは環境／気候変動のリスクを最大の懸念事項としています。

2018年のリスク情勢では、2017年と大きく異なる点がみられました。昨年は、リスクの首位がオペレーショナルリスク、サイバーセキュリティリスクは5位でした。

図1：自社の成長に最も脅威をもたらすリスク（上位5位）

1	保護主義への回帰
2	サイバーセキュリティリスク
3	最先端技術／破壊的技術のリスク
4	環境／気候変動リスク
5	オペレーショナルリスク

出典：2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

“

我々自身が率先して変化を主導し、
会社のミッションと価値観に基づいて
状況改善に努める必要があります。”

Dan Shulman氏

PayPal社
CEO



今回、保護主義への回帰がリスクのトップになったのを受け、KPMGのクライアント・アンド・マーケットのグローバル責任者、Gary Readerは、経営陣は戦略的思考とリスク評価に地政学情報を織り込む必要があると指摘しています。「これまで以上にCEOは地政学のスキルと意識を高める必要があります。世界的な政治の不確実性の高まりを、取締役会の考え方や意思決定に織り込まなければなりません。地政学は今やほかの戦略的課題と同様に重要であり、CEOは一段と不確実な情勢に対応する必要があります。」

物流企業DHL Express社のCEO、Ken Allen氏は、それは公平性を守りつつ政治的事象への準備を進めていくことにほかならないと述べています。「政治的にならないよう努めています。例えば、ブレグジット（EU離脱）は国民の選択です。そのため、私たちの役割は新しいルールと規制がどういうものになるのかを理解することです。さらに、新体制が導入されたらただちに動けるように準備しておかなければなりません。」

CEOは税務リスクに重要な役割を果たしている

強まる自国優先の考え方への大きな影響の1つとして、改めて各国の税務政策に注目が集まっています。CEOは、政治的变化の影響に対応する際、企業の租税行動に対する世論の動向に向き合う必要があります。KPMGのグローバル税務責任者であるJane McCormickは、「グローバルに事業を展開している場合、各国の社会情勢がどのように変化しているのかを理解し、先読みする必要があります。税務リスクは後々まで長く影響するものだからです」と指摘しています。「将来の世論の動向を見越し、政府の政策協議に関与する方法を見出す必要があります。」

現状、この政策協議の場に企業の声はほとんど聞こえてきません。」

税務リスクの監視の責任は誰にあると思うかとの問いに対して、CEOは、46%がCFO（最高財務責任者）、29%が監査委員会委員長、そして25%がCEO自身と回答しています。

税務リスクの監視については、当然ながら今後も社内の専門家に大きく依存していくこととなりますが、税務とレピュテーションリスクの間には相関関係があると考えられるため、将来的にはCEOがより大きな責任を担う必要があります。

“

ブレグジットは国民の選択です。
 そのため、私たちの役割は
 新しいルールと規制が
 どのようなものになるのかを
 理解することです。”

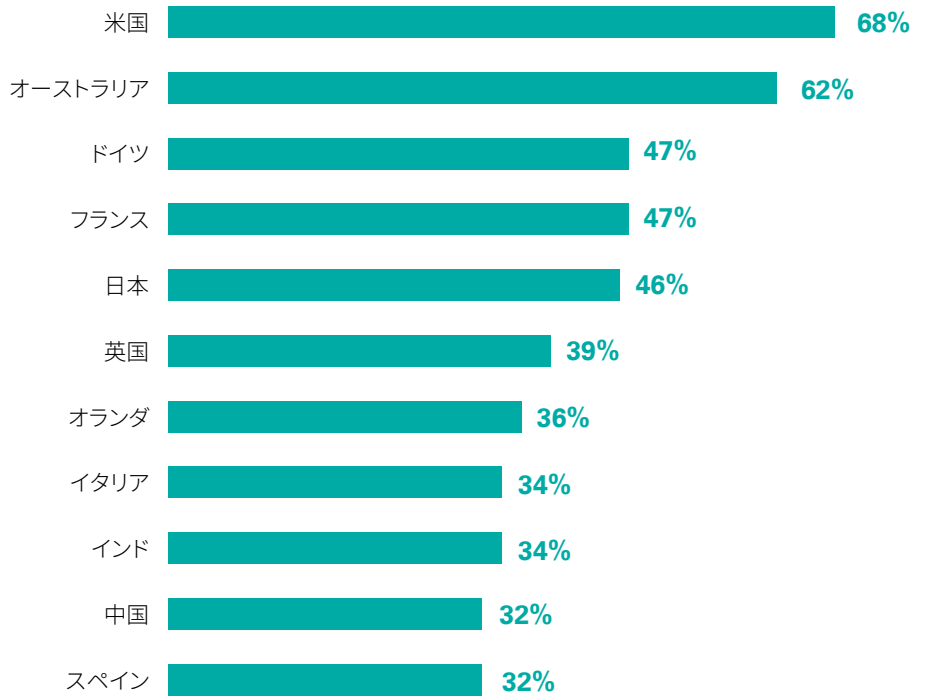
Ken Allen氏

DHL Express社
 CEO



サイバー攻撃は
 どの国においても
 避けられない脅威と
 捉えられているが、
 最も脅威とみなして
 いるのは米国のCEOで、
 68%が攻撃を受けるのは
 時間の問題にすぎないと
 回答している。

図2：自社がサイバー攻撃を受けるのは不可避であると回答した割合（国別）



出典：2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

サイバー攻撃の必然性

KPMGアジア太平洋のサイバーセキュリティ業務の責任者、Dani Michauxは、サイバーセキュリティリスクが昨年から上昇した背景には、経営陣の、この課題への危機意識の高まりがあるといます。「サイバーセキュリティは、特に政府と規制当局が監視を強化していることもあり、取締役会での必須のテーマとなっています。」

デジタルイノベーションは、ビジネスモデルや顧客体験、業務全体で膨大な価値を生み出す可能性があります。しかし、接続性が高まれば高まるほど、サイバー空間の危険性や脆弱性も増すため、CEOの半数（49%）が、サイバー攻撃は「もし受けたら」という仮定の問題ではなく、「いつ受けるか」の問題になっていると回答しています。

カタールを拠点とする中東・北アフリカ最大の銀行**QNB GroupのCEO、Ali Ahmed Al-Kuwari氏**は、「課題は常にサイバー犯罪の先回りをするのですが、それはきわめて実現が難しいことです」と述べています。「サイバーセキュリティは、以前は主にIT部門の問題と考えられていました

が、今では経営幹部全体の恒久的な検討事項であり、全員が責任を負っています。」

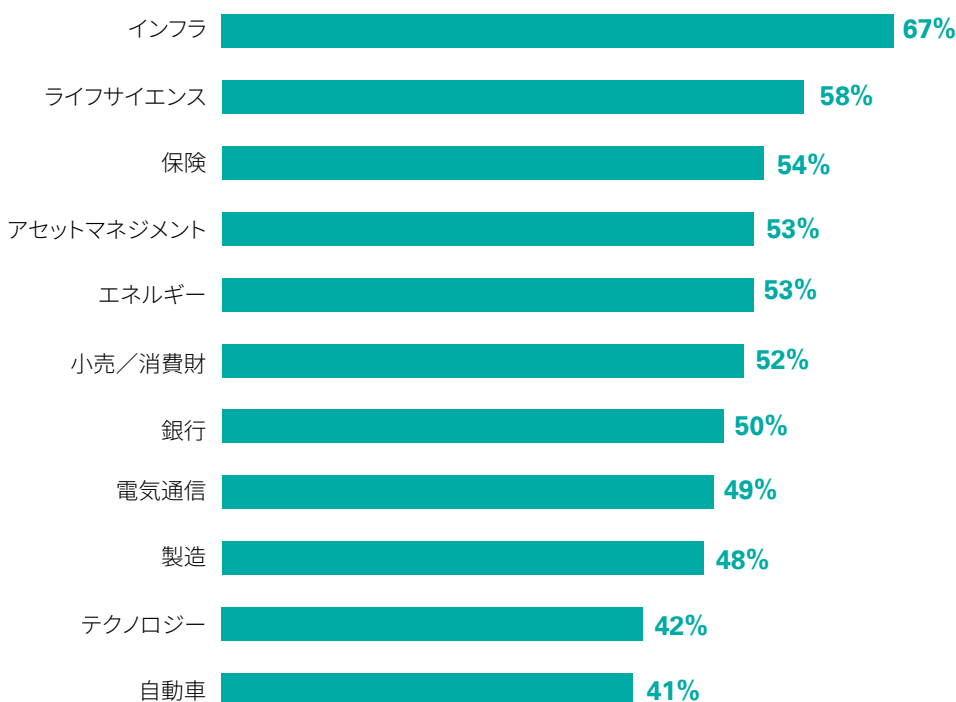
また、サイバー事案は世界のどこでも現実になり得る脅威と捉えられていますが、これを最も脅威とみなしているのは米国のCEOで、68%が攻撃を受けるのは時間の問題にすぎないと回答しています。

製造会社Aluminium Bahrain社のCEO、Tim Murray氏は、「テクノロジーが変化すると抜け穴も増えるため、サイバーリスクはきわめて重要な問題です」と説明しています。「当社は制御装置を作っているため、ハッキングやフリーズ、ロックアップなどが生じると、当然ながら甚大な影響が出ます。」

多くのCEOは、自社のサイバー対策が万全かどうか懸念しています。サイバー攻撃への準備が整っていると回答したのは、CEOの半数（51%）にとどまりました。業種別では、サイバー攻撃への備えができていたとの回答が最も多かったのはインフラ部門で、国の経済と社会におけるエネルギーの重要性や公共性を鑑みると当然かもしれませぬ。

サイバー攻撃への備えは十分だと思ふとの回答は51%にとどまった。

図3：サイバー攻撃に対する全体的な備えができていたと回答した割合（業種別）



出典：2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

“

賢明なCEOは、サイバー攻撃への準備を経営の優先課題と位置付け、攻撃に対するシステムと従業員のレジリエンス（回復力・適応力）を検証しています。”

Dani Michaux

KPMGアジア太平洋
サイバーセキュリティ業務
責任者

KPMGのMichauxは、サイバー攻撃の警戒の優先度が上がっていることを認めています。「どの業種にとってもデータは現代ビジネスの生命線です。賢明なCEOは、サイバー攻撃への準備を経営の優先課題と位置付け、攻撃に対するシステムと従業員のレジリエンス（回復力・適応力）を検証しています。企業はこうした投資に加え、会社のシステムとデータからの知見を増やすことで競争力を高めようとしています。」

万全のサイバー対策はステークホルダーとの信頼関係を築く上でも不可欠です。CEOの半数以上（55%）は、強力なサイバー戦略は主要ステークホルダー（利害関係者）の信頼を得るために、きわめて重要であると回答しました。

世代のシフト

長期的な成長促進のため、企業は未来の消費者市場に訴求する必要があります。ミレニ

アル世代¹は膨大な購買力を持っていますが、この世代は新たなやり方で企業やブランドと関わっており、企業はそれと歩調を合わせていかなければなりません。

今回の調査によると、多くのCEOは、自社がこの世代に追いついていないのではと懸念しています。ミレニアル世代のニーズを満たすという重要な課題に関する質問では、CEOの45%が、会社はこの世代のニーズがそれまでの世代とどのように違うのか、理解しかねていると回答しています。また、3分の1超が、自社ブランドの位置付けを見直す必要があると考えています。

国別では、ミレニアル世代とそれ以前の世代のニーズの違いを理解することを重視している企業が最も多かったのはオランダ、最も少なかったのは日本でした。

1 本調査では、ミレニアル世代を1980～2000年の間に生まれた世代と定義。



“

課題は常にサイバー犯罪の先回りをするのですが、それはきわめて実現が難しいことです。”

Ali Ahmed Al-Kuwari氏

QNB Group社
CEO

“

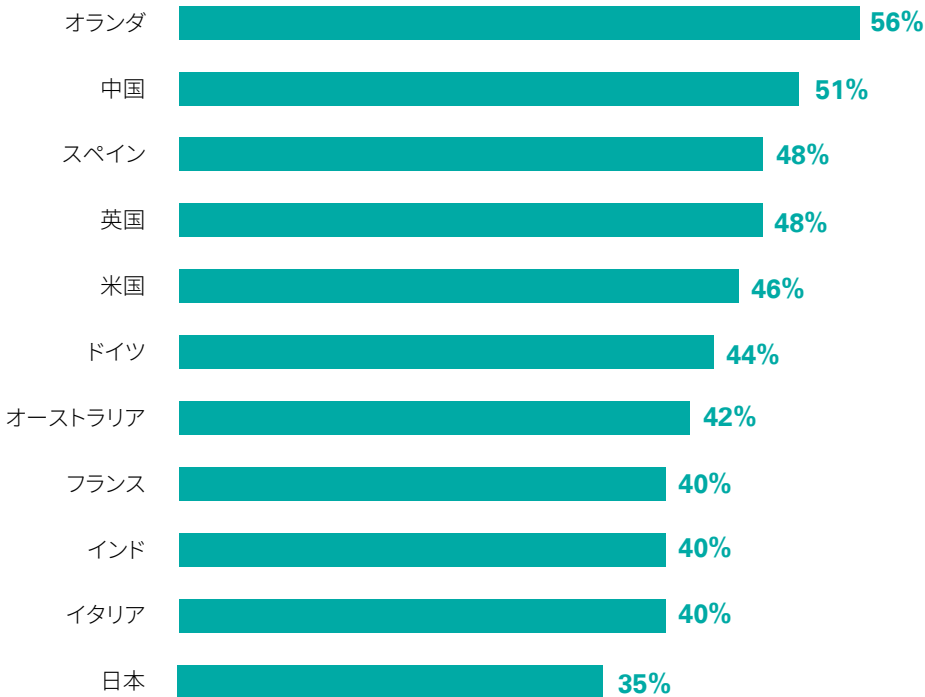
テクノロジーが変化すると
抜け穴も増えるため、
サイバーリスクは
きわめて重要な問題です。”

Tim Murray氏

Aluminium Bahrain社
CEO



図4：ミレニアル世代のニーズを満たすために、それ以前の世代のニーズとの違いを理解することが重要な課題であると考えるCEOの割合（国別）



長期的な
成長促進のため、
企業は未来の
消費者市場に
訴求する必要がある。

出典：2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

新世代への訴求

ミレニアル世代の行動原理を正しく捉え、彼らがどのように物事を決定するのかを正確に理解するために、CEOは彼らの声に耳を傾ける必要があります。

KPMGのカスタマーブランドおよびマーケティング部門のパートナー、Carmen Bekkerは、「ミレニアル世代に耳を傾ける企業は、彼らが十分に応えてくれることがわかるでしょう」と述べています。「彼らは、自分たちにとって重要なことは、自分の関心がある企業にとっても重要であって欲しいと思っています。未来で成功する企業とは、自社の企業価値とブランド価値が何かを考え、自社がミレニアル世代やさらに次の世代の価値観と一致しているかどうかを自らに問いかける企業です。」

新しい世代を理解するということは、彼らが重要と考えるサステナビリティ（持続可能性）などの価値観に共感するということでもあります。グローバルなサイエンス企業**Royal DSM**

社のCEO、**Feike Sijbesma氏**は、「ミレニアル世代は一般的に明確な哲学を持っています。彼らは自分の人生にとって意味のあることをしたいと心から願っています。影響力を持ちたいと考え、サステナビリティがそのカギになると考えています。企業が成功し続けるためには、CEOと企業が彼らの期待に応え、将来にわたり強い企業にするしかありません。」

しかし、**グローバルな輸送インフラ企業Cintra**社のCEO、**Enrique Diaz-Rato氏**は、「新世代の行動と消費パターンに関する一般的な『神話』を受け入れないことも重要です」と述べています。「グレートリセッション（世界的不況）の間、米国の交通量は減少しました。しかし最新のデータによると、運転者数の減少は、グレートリセッションにおけるミレニアル世代の雇用減少による一時的なもので、ミレニアル世代の移動行動そのものの変化は微々たるものであることがわかっています。現在、ミレニアル世代は米国の自動車購入者の中で最も急成長しているセグメントです²。」

2 「ミレニアル世代が新車販売台数をけん引し、米国市場は2017年に販売台数1,846万台に達する見通し」、Intel、2017年2月10日 (<http://www.intel.com/press-centre/retail-press-centre/millennials-drive-new-cars-sales-in-the-us>)

“

ミレニアル世代は一般的に明確な哲学を持っています。彼らは自分の人生にとって意味のあることをしたいと心から願っています。”

Feike Sijbesma氏

Royal DSM社
CEO



“

イノベーションで成功する秘訣は、テクノロジーで成功することだと思

っています。”

Hikmet Ersek氏

Western Union社

CEO



また、世代間で変化する顧客の欲求とニーズを満たす上で、テクノロジーが果たす役割もきわめて重要です。**送金サービス会社Western Union社のCEO、Hikmet Ersek氏**は、「イノベーションで成功する秘訣は、テクノロジーで成功することだと思っています」と語って

います。「それは、オフィスの隅に座ってテクノロジーの構想を温めることではありません。お客様の声に真摯に耳を傾け、彼らのニーズにテクノロジーを適応させることであり、成功するためにはお客様の声に耳を傾ける必要があります。」

“

未来で成功する企業とは、自社の企業価値とブランド価値が何かを考え、自社がミレニアル世代やさらに次の世代の価値観と一致しているかどうかを自らに問いかける企業です。”

Carmen Bekker

KPMG

カスタマーブランドおよびマーケティング部門
パートナー

現実的な成長路線

多くのCEOは今後の成長見通しに対して楽観的だが、自社の売上成長については保守的である。

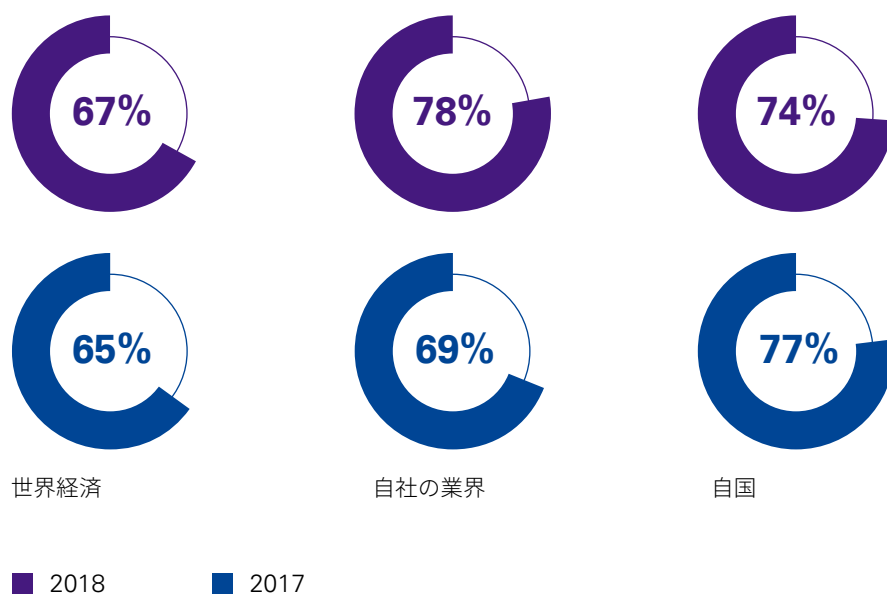
CEOは、自国、世界、業界の成長見通しに楽観的な見方を示していますが、必ずしも自社の売上成長への強気の見方となって表われてはいません。

楽観的なマクロ経済見通し

世界の主要国の多くは経済成長に弾みがついており、CEOは今後3年間の成長見通しについて、世界と業界レベルでは楽観的な見方をしています。国レベルでは、世界の主要国の多

くで全般に自信がみられますが、欧州の一部大国については自信が後退しています。特に、過去12～18ヵ月間に政治が大きく動いた英国、ドイツ、スペイン、イタリアでは大幅に後退しました（図5b参照）。興味深い例外がインドで、2017年のGST（物品サービス税）導入と高額紙幣の廃貨措置などの大規模な構造改革が影響したのか、インドのCEOは昨年と比べ、短期的に自信を失っているようです。

図5a：今後3年間の成長見通しについて、「非常に自信がある、または自信がある」と回答した割合、2018年と2017年



出典：2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

“

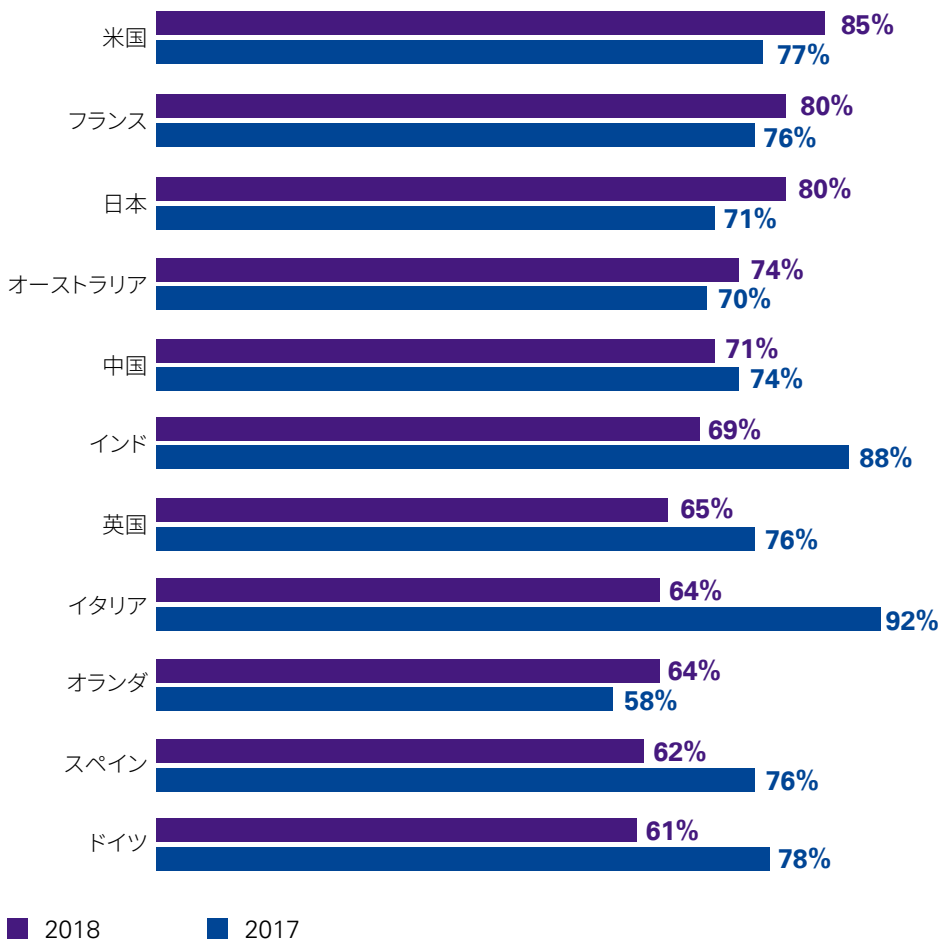
世界の成長については
きわめて良好な材料が
そろっています。”

Fernando A. Gonzalez氏

CEMEX社
CEO



図5b：自国の今後3年間の成長見通しへの自信、2018年と2017年（国別）



55%のCEOは、
今後3年間の
売上成長率を
2%未満と、
慎重に見込んでいる。

出典：2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

一方、CEOの世界経済と自社が属する業界への自信は昨年から上昇しています。例えばCEOの78%は、自社が属する業界の成長見通しに自信を持っており、2017年比では9ポイント上昇しました。

世界的な建設資材大手CEMEX社のCEO、Fernando A. Gonzalez氏はこう指摘しています。「世界の成長についてはきわめて良好な材料がそろっています。前回これを検証した際、今年経済成長が予想されない国は世界で2カ国しかありませんでした。このような世界の同時成長は本当に久しぶりです。」

健全な現実路線

しかし、CEOのマクロ経済環境への自信は、そのまま自社の積極的な成長目標となって表われてはいません。CEOの過半数(55%)は、2%未満の慎重な売上成長率を見込んでいます。

警戒感の高まりは、CEOが直面している困難、とりわけ成長リスクのトップに挙げられている

保護主義への回帰への懸念を反映している可能性があります。また、新たなデジタルテクノロジーを活用した成長を促すことの難しさを物語っているのかもしれませんが、従来の製品とサービスが陳腐化するのに伴い、CEOはデジタル時代にふさわしいポートフォリオの構築に取り組んでいますが、新たな収益源の構築には時間がかかるものです。

KPMGのグローバルアドバイザー責任者、Mark A. Goodbumは、「お話を伺ったCEOは、デジタル時代には、売上成長はもはや成功を測る最も重要な尺度ではないと認識しています」と述べています。「CEOは、どうすればより高い収益性を実現できるかを重視しており、テクノロジーと社員に投資し、異なるビジネスモデルをいかに組成していくのかに注目しています。成功は、テクノロジーを活用したより強力な製品とサービスの収益性によって実現されると考えているのです。」

図6：今後3年間の年間売上成長率の見通し



出典：2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

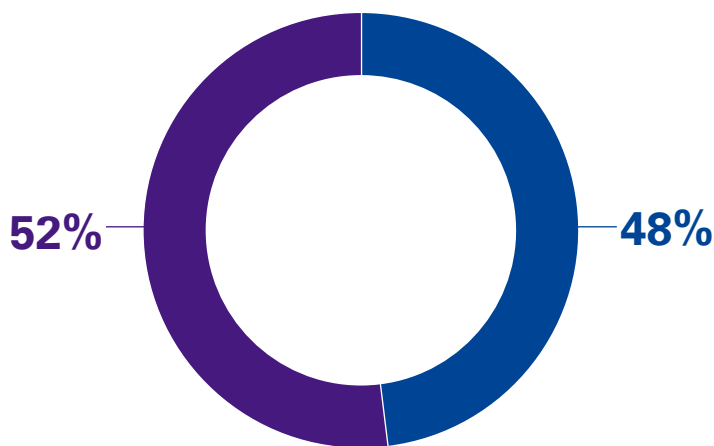
今後3年間で6%以上の人員増を想定しているCEOの割合はわずか37%と、2017年比で10ポイント低下した。

採用は慎重に進める

採用計画も現実的です。今後3年間で6%以上の人員増を想定しているCEOの割合はわずか37%と、2017年から10ポイント低下しました。

また多くは、新しいスキルを取り込むために大量採用を進めることに慎重です。半数以上(52%)が、成長目標が達成されるまで新たな人材確保は行わないと回答しています。

図7：新たなスキルを持った人材を採用するための企業のアプローチ



■ 一定の成長目標を達成してから新しいスキルを採用する

■ 将来の成長目標に関係なく新しいスキルを採用する

出典：2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

“

当社の顧客は、デジタル技術を使って既存のビジネスモデルを新しく作り直さなければならず、そのため、従来からのソリューションに自動化やAIを加えるかもしれません。”

Duncan Tait氏

富士通株式会社

SEVP、米州およびEMEA責任者



技術革新のペースが速すぎて、採用戦略に関する判断がより複雑になっています。CEOは、新しいテクノロジーの影響が不透明な状況下で、従来からの従業員のスキル強化と新たな人材採用の適正バランスを実現しなければなりません。

日本のIT企業、富士通でSEVPと米州およびEMEIA責任者を務めるDuncan Tait氏は、「当社の顧客は、デジタル技術を使って既存のビジネスモデルを新しく作り直さなければならず、そのため、従来からのソリューションに自動化やAIを加えるかもしれません」と語っています。

成長促進：戦略的アライアンスを前面に

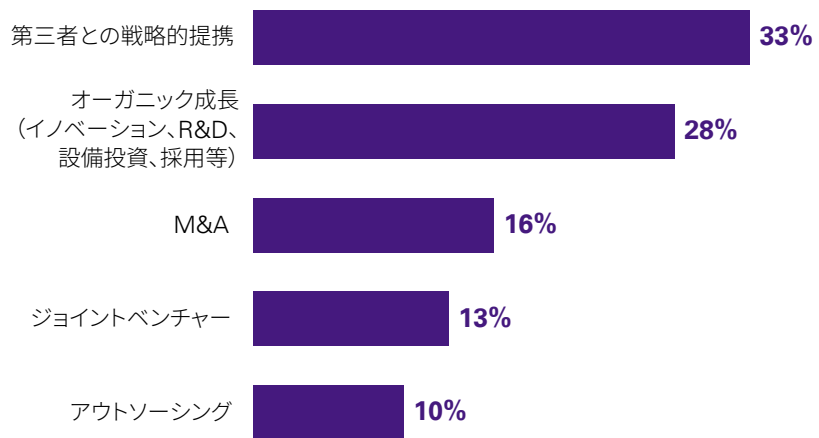
成長の源泉という意味では、CEOは買収やアライアンスを活用したノンオーガニック成長に

注目しています。研究開発投資や人材投資など自社の経営資源のみに頼ったオーガニック成長が第一の戦略であるとした回答はわずか28%で、72%はほかの戦略を選ぶと回答しています（図8参照）。

M&Aを最も重要な成長戦略としたのは16%にとどまりましたが、今後3年間ではCEOの4分の1以上（27%）が、M&Aに強い意欲を示しています。

また、拡大に向けてどの市場を優先するかとの質問には、CEOの70%が新興市場と答え、そのうち3分の1が中南米と回答しました。KPMGのReaderは、「中南米は豊かになりつつある巨大市場であり、魅力が増えています」と指摘しています。「アフリカも忘れてはなりません。天然資源が豊富で人口構成は若い世代が多く、大きな成長機会を秘めた大陸です。」

図8：今後3年間の成長を促すための最も重要な戦略



出典：2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

M&Aを最も重要な成長戦略としたのは
わずか16%だったが、
今後3年間ではCEOの4分の1以上（27%）が、
M&Aに強い意欲を示している。

KPMGのグローバルストラテジーグループのアジア太平洋地域の責任者、Christoph Zinkeは、戦略的アライアンスの重視について、CEOが直面しているディスラプションを反映していると指摘しています。コラボレーション(協働)なら、M&Aでは必ずしも解決できない問題に対処できると述べています。「戦略的アライアンスの行動原理は、将来の成功に必要なスキルを獲得しようというものです。自動車産業界を例にとると、現在はモビリティ(可動性)がフォーカスされており、ただ車を作ることだけではなくなっています。これは、バリューチェーンを再定義するまったく新しいエコシステムです。アライアンスには柔軟性もあり、必要に応じて新しいパートナーを増やしてもいいし、逆にうまくいかないパートナーを外すこともできます。」

しかし、Zinkeは、戦略的アライアンスはM&Aと同様、経営者がしばしば適切な態度をとれず、期待通りの成果を上げられない場合があると指摘しています。

「交渉のテーブルに着くときは、買収する側や買収される側としてではなく、パートナーシップの精神で臨む必要があります。また、価格より将来の展望について多く議論すべきです。そこがM&Aの立場と大きく異なる点で、それぞれの当事者が互いに何を提案できるのか、また自社が共通の目的をどのように達成するのかを理解することの方が、はるかに重要なのです。」

英国に拠点を置く国際的なパッケージング企業、DS Smith Plc社のグループCEO、Miles Roberts氏は、成長のために努力することは重要だが、成長は理に適ったやり方で実現されるべきだと語っています。「企業はただ大きければいいというものではなく、よりよい会社、それも提携先からみてよりよい会社でなければなりません。当社が責任ある企業であり、また大きくなる価値を持つ企業であると、提携先に思われる存在であるべきです。私たちはそれに取り組んでいます、課題も増え続けています。」

“

交渉のテーブルに着くときは、買収する側や買収される側としてではなく、パートナーシップの精神で臨む必要があります。”

Christoph Zinke

KPMG

グローバルストラテジーグループ
アジア太平洋責任者

“

企業はただ大きければいいというものではなく、よりよい会社、それも提携先からみてよりよい会社でなければなりません。”

Miles Roberts氏

DS Smith Plc社
グループCEO



デジタルは CEO自らの問題

デジタル競争を
勝ち抜くため、
CEOはデジタル
変革の推進を
自らの責任と
考えている。

CEOは、デジタルがもたらす劇的な変化を楽観的に捉えています。95%という圧倒的多数が、技術的破壊を脅威というよりチャンスとみえています。多くがその面で競争力をつけ、積極的に取り組もうとしています。CEOの半数以上(54%)は、自社の属するセクターがライバル企業によって破壊されるのを待つのではなく、自ら積極的に破壊しようと考えています。

デジタル競争を勝ち抜くため、CEOはデジタル変革の推進を自らの責任と考えています。CEOは、顧客体験をパーソナライズするデータの威力を認識していますが、現時点で顧客の期待を超えていると回答したのはわずか23%でした。CEOは、AIやインターネット・オブ・

シングス (IoT) などを導入して、事業の再構築に取り組んでいます。CEOはデータの保護に取り組み、社会の信頼を得るための義務を自らの責任として引き受けています。また、自動化とAIによって労働力が再構築されるなか、このスマートマシン時代に向けて従業員をどのように教育すればよいかについて計画を練っています。

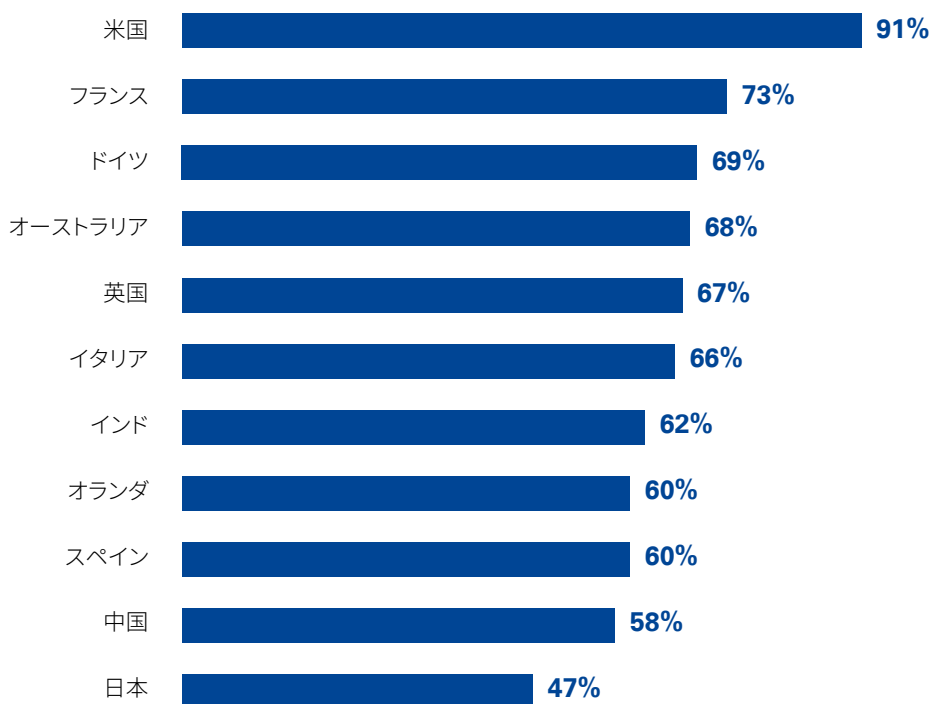
KPMGのGoodburnはこうした動きを歓迎しています。「私自身がデジタルの取組みを主導しています」と述べるCEOが増えています。私はそれを、「私は創造的で適応力と機動力があり、デジタル世界で成功するために事業を変革する準備ができています」と解釈しています。」



“
「ディスラプション」
という言葉は
敵対的な感じがして、
私は好きになれません。
そうではなく、
これを変革と捉える
必要があります。”

Samuel Tsien氏
OCBC Bank
グループCEO

図9：自社の経営モデルの抜本的な変革を率いていく準備が個人的にできていると回答した割合（国別）



CEOの71%は、自社の経営モデルの抜本的変革を率いていく準備が個人的にできていると回答している。

出典：2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

シンガポールに本社があるOCBC BankのグループCEO、Samuel Tsien氏も、CEOが変革とどう向き合うべきかについて同様の見方をしています。「デジタル技術との関連でよく使われる「ディスラプション」という言葉は敵対的な感じがして、私は好きになれません。そうではなく、これを市場環境の変化によって生じる変革と捉える必要があります。」

デジタル変革への当事者意識

デジタル時代のなかで、CEOは、自社のオペレーティングモデルの抜本的変革を率先して行う準備ができています。実際、CEOの71%はそうのように回答しました。

この面では米国のCEOが最も準備ができており、91%が積極的に取り組む準備ができていますと回答しています。

米国のCEOは先駆者になることにも意欲的です。米国のCEOの86%は、自社の所属セクターを積極的に破壊していると考えています。

米国に拠点を置く上下水道の上場最大手、American Water社の社長兼CEOのSusan Story氏からみると、CEOが変革を重視するのは、すでにビジネスとテクノロジーが切り離せないものになっているからです。「昔はまずビジネスがあり、その上に技術を重ねていました。今は、ビジネスはテクノロジーであり、活動のすべてに技術が組み込まれています。それを最も効果的、効率的に行えるかどうか、デジタル変革を実施した企業とそうでない企業とで大きく違ってくるのです。」

期待値に追いつく

CEOは変化の旗手として行動すると同時に、テクノロジー投資の成果を出すという点でも周囲の注目を浴びています。しかも、投資回収への期待が大きすぎる場合があります。半数以上のCEO（51%）が、取締役会はデジタル変革の投資回収に対して過度な期待を抱いていると回答しています。

Tata Communications社のマネージングディレクターでグループCEOのVinod Kumar氏は、「テクノロジー投資の回収については、導入そのものが最大のハードルです」と指摘します。「いったん技術を導入すると、従業員もプロセスも、それを活用するための対応に時間がかかります。この結果、新たなテクノロジー導入は計画より遅れる傾向があります。」

CEOは、ある程度忍耐を要することを認識しており、明確な期待値を設定することがきわめて重要になります。調査では、CEOの65%が、変革を進展させるために必要なリードタイムに苦慮している、と答えています。

KPMGのイノベーション担当グローバル責任者、Steven Hillは、CEOは従来のROI（投資利益率）尺度を疑ってみる必要があると考えています。デジタル投資の捉え方や投資利益の測定手法を根底から見直すのです。「企業経営者はイノベーションの方程式を考え直す必要があります。従来のやり方では投資と投資利益を管理することはできません。まず、既存プロセスをデジタル化するだけではほとんどメリットが得られないので、アナログシステムのワークフローの見直しはもちろん、多くのケースではビジネスモデル全体を見直すことになるでしょう。」

World Wide Technology社のCEO、Jim Kavanaugh氏は、テクノロジー投資には長期的な視点で臨むよう勧めています。「現在は従来の尺度だけでテクノロジー投資を評価することは困難です。目標が市場のディスラプションであるとか、新しいビジネスモデルや新たな業務の構築である場合、投資の回収はより複雑になり、実現には時間がかかることを理解すべきです。」

“
今は、ビジネスは
テクノロジーであり、
活動のすべてに技術が
組み込まれています。”

Susan Story氏
American Water社
社長兼CEO





“

目標が市場のディスラプションであるとか、新しいビジネスモデルや新たな業務の構築である場合、投資の回収はより複雑になり、実現には時間がかかることを理解すべきです。”

Jim Kavanaugh氏

World Wide Technology社
CEO

“

企業経営者は
イノベーションの方程式を
考え直す必要があります。”

Steven Hill

KPMGインターナショナル
イノベーション担当グローバル責任者

“

既存企業と新規参入企業、
双方にとっての課題は、
きわめて厳しい規制と
政治的な変化のなかで、
どのように新しいモデルへと
移行するのかということです。”

Paul Massara氏

Electron社
CEO



顧客データは
自社の製品と
サービスを
パーソナライズする
力を高める、
最も貴重な
資産になり得ると
CEOは認識して
います。

エネルギーセクターにブロックチェーン・ソリューションを提供している**英国Electron社のCEO、Paul Massara氏**は、今の企業経営者はデジタルイノベーションに最も関心を持っているとの見方に同意しています。「ほぼすべての産業において、ある種の技術的破壊が生じており、エネルギー産業も例外ではありません。バッテリー貯蔵やAI、電気自動車、ブロックチェーンなどはほんの一部にすぎません。既存企業と新規参入企業、双方にとっての課題は、きわめて厳しい規制と政治的な変化のなかで、どのように新しいモデルへと移行するのかということです。当社は今後も新規参入企業に投資しますが、どのような新しいモデルも、市場ルールの現実に根ざしたものにすることがあります。」

KPMGのデータ&アナリティクスセンター・オブ・エクセレンスのTraci Gusherは、AIの効果を測定するには定量的、定性的尺度の組み合わせが必要であると述べています。「定量的尺度だけに注目するのは、やや近視眼的です。私たちがみている一部の定性的尺度は一般的な競争優位性といったものです。そのため、

サプライチェーンへのAI導入に係る投資の直接的な効果を定量化することはできませんが、AIを使用しなければ徐々に競争優位性を失っていきます。」

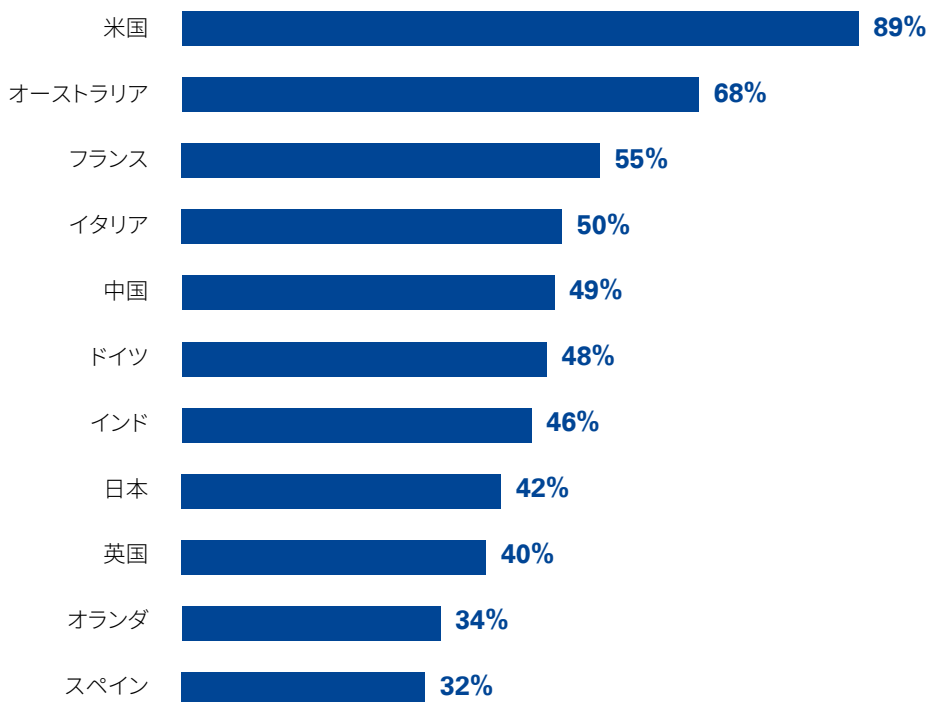
また、同氏はこうも指摘しています。「もう一つの尺度は、優秀な人材の確保に関係しています。最も魅力的な人材は、最先端のアプローチとテクノロジーが導入されている革新的な企業の一員になりたいと考えています。」

データ保護者としての責任

CEOは、顧客データは自社の製品とサービスをパーソナライズする力を高める、最も貴重な資産になり得ると認識しています。

例えば、**American Water社のStory氏**は、顧客体験を考え直す機会になると述べています。「当社は公共事業体として、顧客にAmazon型の体験を提供したいと考えています。今以上に良好なサービスを顧客に提供するため、AIと自然言語の機械学習を統合してカスタマーサービス・システムを強化しています。」

図10：顧客データの保護は、CEOの最も重要な責務であると回答した割合（国別）



出典：2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

“

私は、ブルーカラーはほぼすべて、「メタルカラー」に置き換わっていくと考えています。”

孫正義氏

ソフトバンクグループ株式会社
代表取締役会長 兼 社長



顧客データの保護は、CEOの最も重要な責務の1つであると59%が回答している。

しかしCEOは、顧客データには大きな責任が伴うことも認識しています。59%が、顧客データの保護はCEOの最も重要な責務の1つであると回答しています。データの不正使用や違反によって顧客の信頼が揺らげば、会社への影響は計り知れません。社会の批判も浴びます。米国のCEOは、デジタル世界で信頼を得ることがいかに難しいかを特に認識しており、89%が顧客データの保護は自らの優先課題であると回答しています。

自社のデータ処理手続きに万全を期しているCEOは、消費者からそれに見合う信頼を得ることができるのです。

KPMGのBekkerは、「今、社会では、各種機関と人々の間に断層が存在しています。その断層とは信頼です」と述べています。「大手機関への信頼が薄らぐ一方、友人からの直接の推薦といった個人への信頼は増しています。個人情報の保護や、データ改ざんはないという信頼感の醸成など、個人を意識し、個人に寄り添う企業が顧客の信頼を勝ち取ります。」

ロボットは雇用を創出する

デジタル変革の推進と顧客データの保護に加え、CEOは、スマートマシンと有能な人材と一緒に働く未来のために労働力を再構成しています。

日本のコングロマリット、ソフトバンクグループ株式会社の代表取締役会長兼社長、孫正義氏は、「人間はこれからも人の感性に訴える芸術や社会事業、娯楽、販売・マーケティングなど、人と触れ合う領域に関する仕事に携わるでしょう。」と指摘しています。「ですが、私は、ブルーカラーはほぼすべて、「メタルカラー」に置き換わっていくと考えています。ロボットにインテリジェンス、スーパーインテリジェンスが備わってくるわけです。つまり、従来の頭脳がないロボットではなく、スマートロボットということです。」

自動化とAIによるマイナスの影響の可能性については大きな懸念があり、従業員が雇用への影響を心配するのも理解できます。しかし、多くのCEOは、長期的にはプラスになるとみえています。62%が、AIにより雇用が生み出されると回答しています。

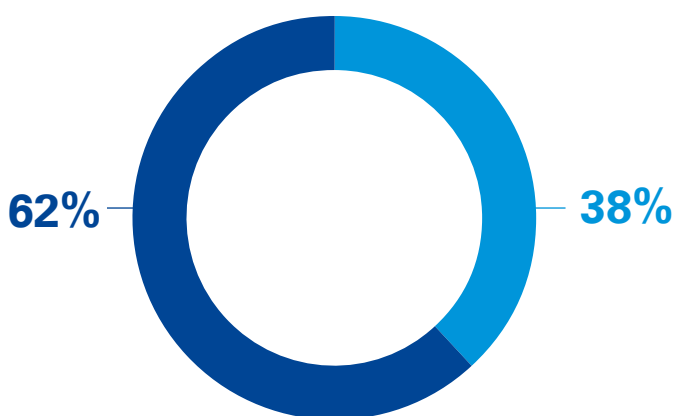
“
新しいテクノロジーにより、従業員はより少ない労力で、はるかに多くのことができるようになります。”

Tarek Sultan氏

Agility社
CEO兼バイスチェアマン



図11：AIおよびロボティクス技術が、今後3年間に於いて組織に及ぼす最も可能性の高い影響



■ 雇用が生み出される

■ 雇用が失われる

出典：2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

DHL Express社のAllen氏は、「これまでの歴史は、テクノロジーが最終的に雇用を犠牲にしないことを証明していると思います」と述べています。「Uberは雇用を創出していますし、Airbnbも 마찬가지です。」

労働力に再び注目

The Dow Chemical Company社の会長兼CEO、Andrew Liveris氏によると、ビジネス界では労働力の大規模なディスラプションが起きています。「1918年の工業化に匹敵する状況であり、仕事というものを、そして未来の雇用がどのようなものを再定義するための転換点に立っています。」

統合物流会社Agility社のCEOでバイスチェアマンのTarek Sultan氏は、AIと自動化は人間の仕事をよりおもしろくし、効率性を大幅に改善するとみています。「新しいテクノロジーにより、従業員はより少ない労力で、はるかに多く

のことができるようになります。従業員は、顧客対応やデータ分析、優れた意思決定といった、事業の重要な業務に集中することができます。ルーティン業務の大半は、自動化やAI、データの活用とデジタル化を通じて処理されます。この部分の肩代わりによって、私たちの仕事ははるかにおもしろくなるのです。」

良くも悪くも、AIには、新しいテクノロジーの影響について伝えるコミュニケーション戦略と、従業員の新たな資質や能力を開発するニーズが伴います。**富士通のTait氏**は、「企業経営者は、AIと自動化の拡大という新しい「マシン時代」に従業員が対応できるよう、準備させる必要があります。私たちは、AIと自動化が人の働き方に大きな影響を与えるという事実と向き合わなければなりません。労働力の再構成が必要なのです」と述べています。

デジタル変革の推進と顧客データの保護に加え、CEOは、スマートマシンと有能な人材と一緒に働く未来のために労働力を再構成している。

データより 経験に基づく直感

“

経営の機動性は、単にビジネスの新しい要件というだけではなく、今では最も価値ある要件になっています。”

Mark A. Goodburn

KPMGインターナショナル
アドバイザリー担当
グローバル責任者

顧客の要求は絶えず変化し、テクノロジーの全体像も常に流動的であるため、CEOは現在、経営の機動性が企業の存続を左右する最も価値ある要件であるとみています。

しかし、さらに高い機動性を求めるといっても、それは単純に人間の資質を犠牲にしてデータとAI技術を大量に取り込むということではありません。CEOは同時に、彼ら自身の経験と直感をデータに基づく予測知能と組み合わせることによって、新たな成長機会を見出そうとしています。

経営の機動性

新たなテクノロジーによって産業とビジネスモデルが絶えず変化するデジタル経済においては、迅速にイノベーションを実現できることが戦略上不可欠です。調査では、CEOの59%が、経営の機動性は企業の存続を左右する新た

な要件であり、対応が遅すぎれば会社は破綻すると考えています。

KPMGのGoodburnは、「経営の機動性は、単にビジネスの新しい要件というだけではなく、今では最も価値ある要件になっています」と指摘します。「成功する場合は早めに成功するし、失敗するときでも早めに失敗します。いずれもビジネスの健全性を高めます。」

エコシステムの構築

機動性を高め、デジタルイノベーションを急速に進展させるため、企業は、外部のイノベーション・パートナーのネットワーク（エコシステム）を積極的に構築しています。例えばCEOの半数以上（53%）は、スタートアップ企業のためのアクセラレーター、またはインキュベーター・プログラムを策定する予定です。

図12：第三者ネットワークから価値を引き出す際の障壁（上位5位）

1	第三者との提携によるROIを測定する際の課題
2	第三者とデータを安全に共有することの難しさ
3	営業上慎重な扱いを要するデータの共有に対する懸念
4	調達のプロセスが長くて複雑
5	古いITシステムがスタートアップ企業の迅速なアプローチに対応できない

出典：2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

しかし、単純にスタートアップ企業に優しいエコシステムを作っても、成功するとは限りません。CEOはそのネットワークが生み出す価値を高めることに専念し、文化の障壁とデータ共有への懸念が革新的発想の成功を妨げないようにする必要があります。

Dow社のLiveris氏は、イノベーションのプロセスを、自由と顧客とのコラボレーションが融合したものと表現しています。「デジタル社会の消費者に対し、全てを自社でコントロールしようとするは無謀です。製品として実現可能な最低限のところまで自社で作る、例えば60%程度の完成度のものにしてから、あ

とは顧客と共同で作っていく。そうすれば、はるかに早く価値を実現することができます。」

Tata Communications社のKumar氏は、文化のすり合わせはもう1つの重要な課題であると述べています。「大企業の文化とスピードを、スタートアップ企業と一致させるのは難しいです」と、同氏は指摘しています。「また、大企業ほど既得権益を守る傾向がある一方、スタートアップ企業は自社のテクノロジーとコンセプトの正しさを実証するため、複数の企業と連携する必要があり、期待のミスマッチが発生するのです。」

CEOの67%は過去3年間に、データ分析モデルによる示唆が自らの経験に基づく直感と異なっていたため、データに従わなかったと回答している。

“

大企業の文化とスピードを、スタートアップ企業に一致させるのは難しいです。”

Vinod Kumar氏

Tata Communications社
マネージングディレクター兼グループCEO



“

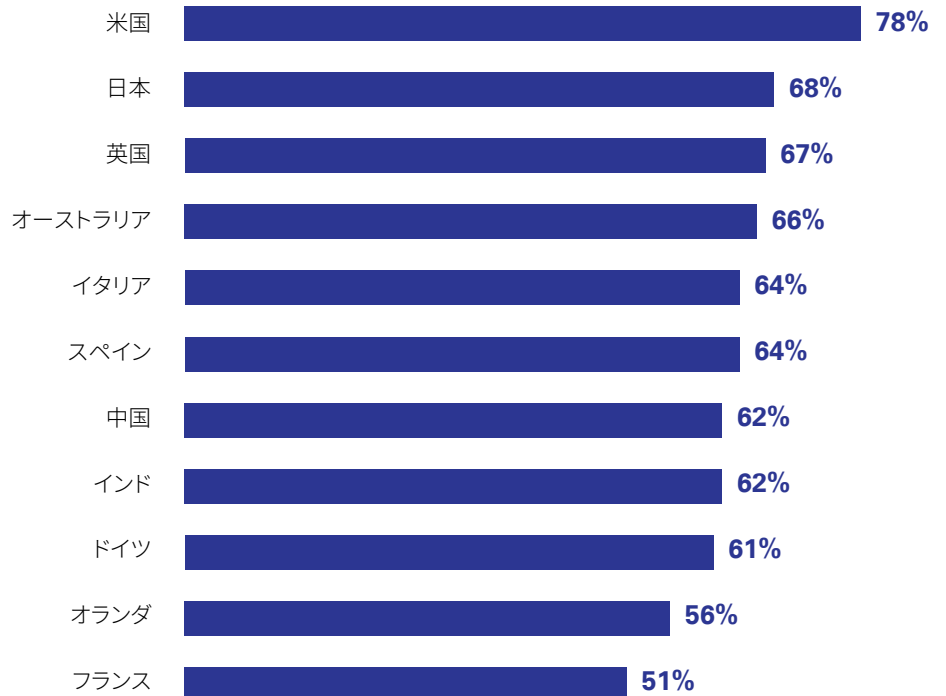
デジタル社会の消費者に対し、
全てを自社でコントロールしようと
することは無謀なことです。”

Andrew Liveris氏

The Dow Chemical Company社
会長兼CEO



図13：データに基づく示唆よりも自身の経験に基づく直感に従って判断を下したことがあると回答した割合（国別）



出典：2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

経験に基づく直感

データアナリティクスは、CEOと経営幹部の意思決定の在り方を変化させており、しかも日々高度化しています。例えば、深層学習テクニックを活用するAIは予測分析を変えるでしょう。

それでもCEOは、自らの直感、経験、判断の重要性を見失っていません。調査では、CEOの67%は過去3年間に、データ分析モデルによる示唆が自らの経験や直感と異なっていたため、データに従わなかったと回答しました。

KPMGのHillは、これをレーシングカーの運転経験になぞらえています。「ブレーキ圧力や操縦角度の情報など、大量の技術データを瞬時に処理しなければなりません。いつのまにか経験が作動し、必要に応じてほかのシグナルより優先されるのです。」

特に米国のCEOは、重要な戦略的意思決定を行う際に独自の専門知識と知見を活用する傾向が強く、4分の3のCEOが、過去にコン

ピュータ主導のモデルに頼らず、自らの直感に従ったと回答しています。

また、CEOはデータについてやや懐疑的です。半数以上(51%)は、過去の実績より予測分析の正確性に対する信頼が低いと回答しています。彼らは、予測モデルに投入されているデータのソースやその信頼性を把握したいと考えています。

「データソースを把握することは、私たちにとってきわめて重要です」と述べるのは、**Cintra社のDiaz-Rato氏**です。「あるデータから非常に有望な示唆が得られました。それが顧客基盤全体を代表していればよかったです。実際にはそうではありませんでした。特定のアプリを通じて精度の高い顧客行動を得られたと思っても、問題は、そのアプリの利用者が対象となる消費者全体を代表しているのかどうかです。データを鵜呑みにしてしまえば、誤った結論に導かれます」

51%は、
過去の実績より
予測分析の
正確性に対する
信頼が低いと
回答した。

“

データソースを把握することは、
私たちにとって
きわめて重要です。”

Enrique Diaz-Rato

Cintra社
CEO



ソーシャルメディアを信頼する CEO

意外かもしれませんが、CEOは、ソーシャルメディアからのデータと情報を相当程度信頼しています。CEOに戦略的意思決定を行う際に最も信頼しているデータ源を尋ねたところ、

ソーシャルメディアが最上位に挙げられました。例えば、CEOの42%がソーシャルメディアをきわめて高く信頼していると答えたのに対し、政府省庁が提供するオープンデータを信頼しているという回答は12%にとどまりました。

図14：戦略的意思決定をする際に信頼しているデータソース（上位5位）

1	ソーシャルメディア
2	従来のメディア
3	独立系二次情報プロバイダ
4	政府機関からのオープンデータ
5	政府委託の研究データ

出典：2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

“

私は意思決定を、
データに基づく情報、
さまざまなインプット、
それに何十年もの経験を
組み合わせて行います。”

Patricia Kampling氏

Alliant Energy社
CEO



KPMGのGusherは、ソーシャルメディアが最も信頼されたことを意外とは思っていません。「ソーシャルメディアの情報は顧客から直接得ることができます。CEOは経済記者の見解に興味深く思うかもしれませんが、顧客の1人が直接発信する口コミほどには信用していません。」

Gusherはこう続けます。「例えば、私が航空会社のCEOなら、Twitter上にカスタマーサービスについてのフィードバックを投稿した人の声に耳を傾けます。飛行機がなかなか定刻通りに飛ばないことにうんざりしているという、顧客からの直接の引用が2,000ツイートあれば、それはもう否定できません。」

きわめて重要な点は、データを制御することで、データの海に溺れてしまわないことです。

Alliant Energy社のCEO、Patricia Kampling氏によると、「データが増えていることは間違いありませんが、意思決定に役立つとか、トレンドがわかるようなデータに絞り込むことが重要であって、量に圧倒されないことです。同時に、データにとらわれず、従業員や顧客、技術提携企業と常にコミュニケーションをとることが何よりも重要であることを決して忘れないことです。私は意思決定を、データに基づく情報、さまざまなインプット、それに何十年もの経験を組み合わせて行います。」

“

CEOは経済記者の見解に興味深く思うかもしれませんが、顧客の1人が直接発信する口コミほどには信用していません。”

Traci Gusher

KPMGデータ&アナリティクス センター・オブ・エクセレンス
プリンシパル

まとめ

成長の阻害要因

CEOは、あらゆる出来事が一瞬にしてほかへと波及し、常にリスクが変化しているなかで事業運営を行っています。これらの課題を傍観する姿勢を取るという選択肢はありません。CEOはサイバーセキュリティリスク、特に拡大するサプライヤーや提携企業とのエコシステムにおける脆弱性に対応するため、主導的な役割を果たす必要があります。

CEOは政治の担い手にはなりませんが、地政学を経営の検討課題に加える必要があります。CEOと取締役会は、現在の事業や財務、オペレーション、および今後の事業成長に与える地政学リスクの影響を理解しておく必要があります。

可能な限り成長を加速させるため、CEOは世代の移り変わりにも適応していく必要があります。未来の重要な消費者層であるミレニアル世代は、企業が自分たちの優先事項と価値観を共有してくれることを期待しています。CEOは、あらゆる成長機会を取り込むため、未来の消費者ニーズを取り込めるよう会社を導く重要な役割を担っています。

現実的な成長路線

CEOは、マクロ経済環境については良好と考えています。世界と業界の成長見通しに自信を持っています。しかし、それがそのまま積極的な売上目標を設定することには至っていません。事実、CEOは我慢強い事業経営を行っており、強気ではなく現実的な

成長率を予測しています。CEOは、このデジタル時代に自社がまだ従来の収益源に頼っていると考えています。これらを新しい成長エンジンに置き換えようとするなかで、従来の収益源が先細りし、取り換える必要が出てくると認識しています。CEOは会社の現状にメスを入れ、新しい考え方を奨励し、イノベーションの方程式を変えることにより、ビジネスモデルを刷新し、成長を加速させるための決定的な役割を果たしています。

デジタルはCEO自らの問題

IoTやAIなどのデジタル革命時代において、CEOは変革に向けた課題に率先して対応しています。しかし、長期的なデジタル戦略が短期的な成果を求める圧力によって腰折れすることのないよう、CEOは主要ステークホルダーの期待をコントロールしなければなりません。取締役会やほかのステークホルダーと連携することにより、事業の未来についてさまざまなシナリオを作成し、新しい重要業績評価指標（KPI）を設定することが可能です。顧客データの最大活用は成長戦略の重要な要素になるとみられており、各種機関への人々の信頼が揺らぐなか、CEOは顧客データの保護を自らの責務と捉えています。手作業のみならず、専門的な業務までAIと自動化が代替する世界では、従業員はCEOのリーダーシップに期待するでしょう。CEOは労働力のシフトを先導するとともに、従業員に向けて魅力的な未来像を率直に語る必要があります。

データより経験に基づく直感

顧客の要求が常に変化し、新しいテクノロジーが現われ、新たなライバルの脅威が浮上する状況下では、経営の機動性が企業の存続を左右する重要な要件となっています。テクノロジーの進化に対応した速度で機動性を実現するため、多くの企業はスタートアップ企業とのイノベーション・ネットワークとコラボレーションに資金を投じています。しかし、多くの企業はこれらの投資を回収できていません。CEOは、ネットワークからの価値の実現に専念し、文化面の課題など重要な障壁を克服する上でリーダーシップを発揮する必要があります。また、経営の機動性は新たな商機を見出すことにもつながりますが、その際、予測分析と処方的分析（prescriptive analytics）を含む、高度なデータアナリティクスを効果的に使うことがカギとなります。パフォーマンスの高いCEOは、データと自らの経験と直感を融合できるCEOです。CEOはこれまで通り、データに基づく事実より自らの経験と直感を信頼しているため、情報分析チームが行うデータアナリティクス作業の対象を最も価値の高い機会に絞り込むよう、またモデルを支える新形態のデータの信頼性を確保できるよう、彼らと協力する必要があります。

最後に：

2018年のグローバルCEO調査では、CEOが経済を楽観的に捉えており、ディスラプションがもたらす成長機会に期待している姿が浮き彫りになりました。同時に、CEOはさまざまな逆風に対応しています。今後の成長促進のためには、CEOは未来を切り開く才覚と現実感の両方を併せ持つことが重要となります。

本調査について／謝辞

本調査のデータは、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、オランダ、スペイン、英国、米国の、世界主要11カ国の1,300名の最高経営責任者（CEO）を対象にしています。調査は2018年1月22日から2月27日にかけて実施されました。

対象業種は、アセットマネジメント、自動車、銀行、消費財／小売、エネルギー、インフラ、保険、ライフサイエンス、製造、テクノロジー、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、314名が5億～9億9,900万ドル、546名が10億～99億ドル、440名が100億ドル以上となっています。

KPMGは、多大なる貢献をいただいた次の皆様に心より感謝申し上げます。

- Ali Ahmed Al-Kuwari氏、CEO、QNB Group、カタール
- Ken Allen氏、CEO、DHL Express、ドイツ
- Enrique Díaz-Rato氏、CEO、Cintra、スペイン
- Hikmet Ersek氏、CEO、Western Union、米国
- Fernando A. González氏、CEO、CEMEX、メキシコ
- Patricia Kampling氏、CEO、Alliant Energy、米国
- Jim Kavanaugh氏、CEO、World Wide Technology、米国
- Vinod Kumar氏、Managing Director and Group CEO、Tata Communications、シンガポール

- Andrew Liveris氏、Chairman and CEO、The Dow Chemical Company、米国
- Paul Massara氏、CEO、Electron、英国
- Tim Murray氏、CEO、Aluminium Bahrain B.S.C.、バーレーン
- Miles Roberts氏、Group Chief Executive、DS Smith Plc、英国
- Dan Schulman氏、CEO、PayPal、米国
- Feike Sijbesma氏、CEO、Royal DSM、Netherlands
- 孫正義氏、代表取締役会長 兼 社長、ソフトバンクグループ株式会社、日本
- Susan Story氏、President and CEO、American Water、米国
- Tarek Sultan氏、CEO and Vice Chairman、Agility、クウェート
- Duncan Tait氏、SEVP、Head of Americas and EMEA、富士通、英国
- Samuel Tsien氏、Group CEO、OCBC Bank、シンガポール

付属資料

日本のCEOの視点

主要11カ国の調査対象1,300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。

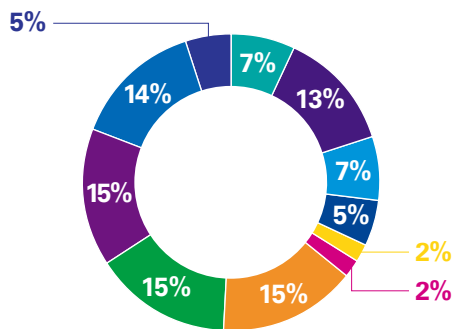
日本のCEOも調査対象全体（以降、「全体」）と同様、短期的には「保護主義への回帰」、中長期的には「デジタル化の進展」や「ミレニアル世代への対応」、「サイバー攻撃の脅威の高まり」を、自社の成長を脅かす重要なファクターとして挙げています。また、楽観的な経済成長見通しの一方で、自社の成長見通しを保守的に見ている点や、デジタル化や技術的破壊に対して前向きに捉えている点も、全体と同様の傾向を示しています。

一方で、日本のCEOは全体と比べ、デジタル変革推進のハードルの高さを感じています。また、多くの日本のCEOは、変化する顧客の要求やテクノロジーの目まぐるしい進化に対応するために経営の機動性が重要と認識していますが、実際の行動や準備が追いついていない状況がうかがえます。

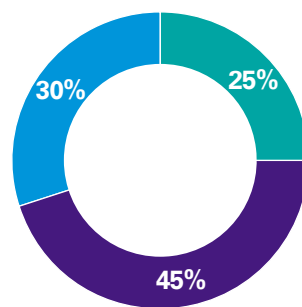
そのような現状に対し、日本のCEOは、経営の機動性を高め成長を加速する方法として、外部との連携や人工知能 (AI) の活用、さらにはコア人材としてのデータサイエンティストの活用がカギになると考えています。

日本の回答企業のプロフィール

業種



売上規模



- 自動車
- 銀行
- エネルギー
- インフラ
- 保険
- アセットマネジメント
- ライフサイエンス
- 製造
- 消費財/小売
- テクノロジー
- 電気通信

- 5億米ドル～10億米ドル未満
- 10億米ドル～100億米ドル未満
- 100億米ドル以上

日本のCEOの課題認識

不確実な世界という難題

成長を脅かすリスクファクター

日本のCEOの76%は、「保護主義への回帰」を自社の成長に最も脅威をもたらすリスクとして挙げており、海外企業のCEOよりも保護主義政策に対して強い懸念を抱いています(図1)。

また、日本のCEOは、デジタル化の進展に伴うサイバー攻撃の脅威の高まりについても、全体と同様に重大なリスクとして認識しており、約半数のCEOは自社がいつサイバー攻撃の標的になってもおかしくないと考えています(図2)。

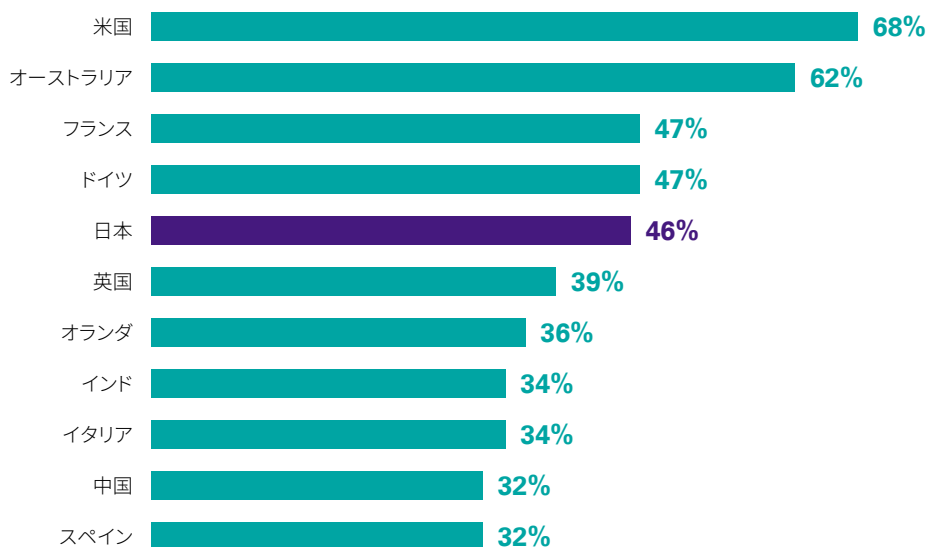
さらに、日本は去年と同様に「レピュテーション／ブランドリスク」を上位に挙げています。これは、昨今相次いでいる不正会計処理や品質管理問題へのガバナンスのあり方に課題を感じていることが背景にあると考えられます。

図1 自社の成長に最も脅威をもたらすリスク(上位5位)

日本			全体		
1	保護主義への回帰	76%	1	保護主義への回帰	55%
2	サイバーセキュリティリスク	40%	2	サイバーセキュリティリスク	35%
3	環境／気候変動リスク	37%	3	最先端技術／破壊的技術のリスク	35%
4	最先端技術／破壊的技術のリスク	31%	4	環境／気候変動リスク	33%
5	レピュテーション／ブランドリスク	23%	5	オペレーショナルリスク	33%

(出所) 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

図2 自社がサイバー攻撃を受けるのは不可避免であると回答した割合(国別)



(出所) 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

サイバー攻撃に対する懸念

日本企業の特徴として、サイバー戦略がステークホルダーとの信頼関係を構築する上で重要と考えている割合は全体よりも10ポイント高く(図3)、サイバーセキュリティを戦略的優先事項として捉えている傾向が見られます。

その背景として、多くの日本企業においてサイバー攻撃への対応体制が十分に整備されていないことが考えられます。「サイバー攻撃への全体的な備えができていない」と考えている日本のCEOは約3割にとどまり、全体と比較して18ポイント低い結果となりました。特に、「新たなサイバー脅威を検知する能力」、「サイバー攻撃を受けた際のステークホルダーとの危機管理コミュニケーション能力」、「サイバー攻撃の戦略オペレーションへの影響を最小限に抑える能力」が十分に備わっていないと認識しています(図4)。

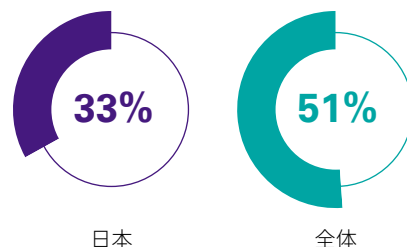
図3 主要なステークホルダーの信頼を得るためには、強固なサイバー戦略が必須であると回答した割合



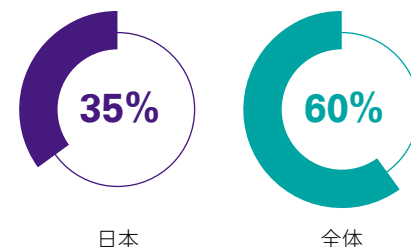
(出所) 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

図4 サイバー攻撃に対する準備状況

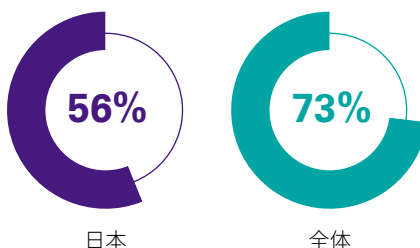
サイバー攻撃に対する全体的な備えができていないと回答した割合



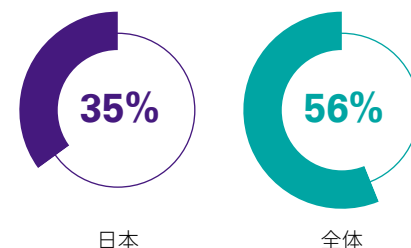
新たなサイバー脅威を検知する能力が十分備わっていると回答した割合



サイバー攻撃を受けた際のステークホルダーとの危機管理コミュニケーション能力が十分に備わっていると回答した割合



サイバー攻撃の戦略オペレーションへの影響を最小限に抑える能力が十分に備わっていると回答した割合



(出所) 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

世代シフトとデジタル化への対応という難題

日本のCEOは全体と同様に、新しい価値観を持つミレニアル世代のニーズへの対応や、ミレニアル世代のニーズを満たす上で重要なパーソナライズされた顧客体験の提供、それらを実現するためのデジタル変革の推進が、今後の成長に向けた重要な課題であると認識しています。ただし、ミレニアル世代への向き合い方やこれまでのデジタル変革の成果には、問題を抱えているようです。

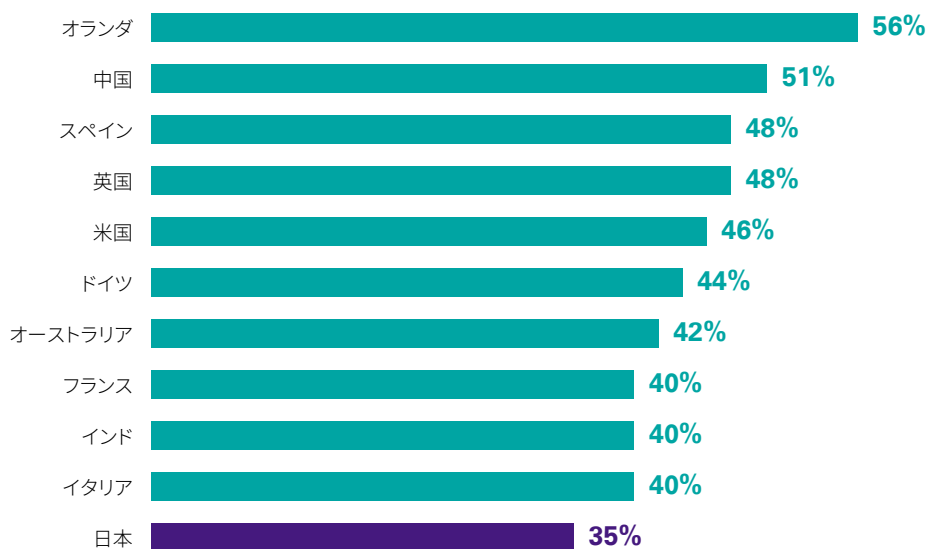
たとえば、日本も全体もCEOの約4割は、ミレニアル世代の顧客ニーズを満たすために、「自社のブランドイメージを転換する」ことを考えており、ミレニアル世代への対応を重視しています（図5）。一方で、「ミレニアル世代と従来の顧客のニーズの違いを理解する」ことを重要な課題として挙げた日本のCEOは35%で、調査対象国のなかで最も低い水準となり、ミレニアル世代に対峙する姿勢は、日本と全体で異なる結果となりました（図6）。

図5 ミレニアル世代の顧客ニーズを満たすために、自社のブランドイメージを転換することが重要な課題であると回答した割合



(出所) 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

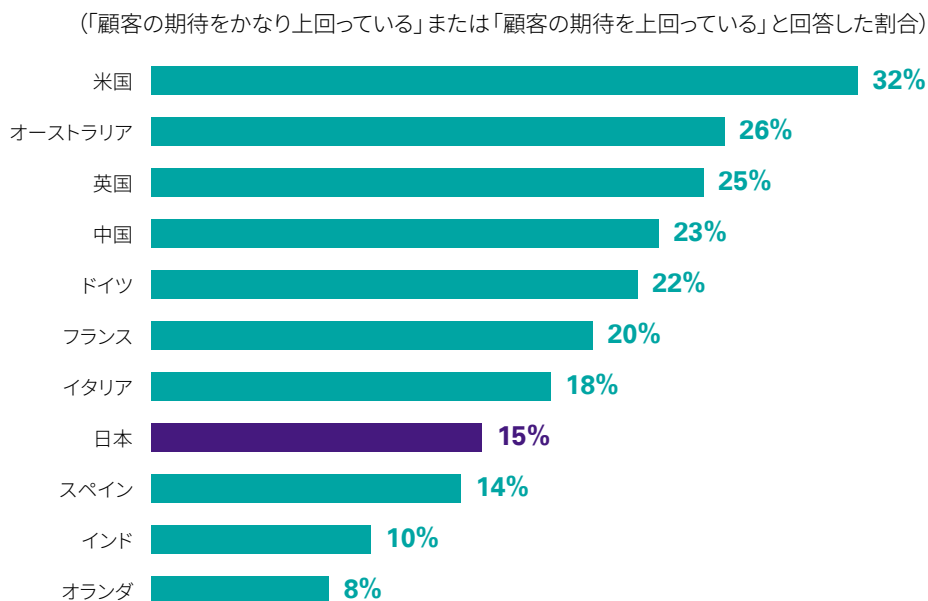
図6 ミレニアル世代のニーズを満たすために、それ以前の世代のニーズとの違いを理解することが重要な課題であると考えるCEOの割合（国別）



(出所) 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

ミレニウム世代にとって重要なキーワードであるパーソナライズ化の問いに関しては、「パーソナライズされた体験の提供について、顧客の期待を上回っている」と回答した日本のCEOの割合はわずか15%にとどまり(図7)、「これまで、顧客体験をパーソナライズする試みへの投資は、望んでいる成長利益を生み出していない」と考える割合は42%で、全体よりも13ポイント高い結果となっています(図8)。このように、日本においては、パーソナライズ化を実現するためのテクノロジーを駆使したビジネスモデルへの転換が、期待通りに進んでいない状況がうかがえます。

図7 「パーソナライズされた」体験の提供について、顧客の期待を上回っていると回答した割合(国別)



(出所) 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

図8 これまで、顧客体験をパーソナライズする試みへの投資は、望んでいる成長利益を生み出していないと回答した割合



(出所) 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

現実的な成長

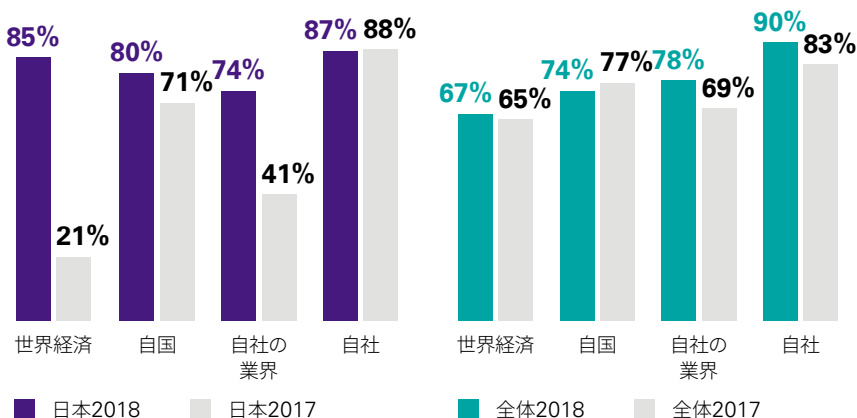
経済成長見通しは良好だが、 自社の成長見通しは保守的

日本のCEOも全体と同様に世界経済の成長見通しについては楽観的ですが、昨年に比べて、日本のCEOが「自信がある」と回答した割合は大幅に増加（日本：21%→85%、全体：65%→67%）しています（図9）。

一方で、楽観的な経済成長見通しとは裏腹に、自社の売上成長見通しについては昨年よりも保守的で、「2～5%の売上成長率」を見込む日本のCEOの割合は昨年よりも10ポイント減少し、その分、「2%未満の売上成長率」を見込むCEOが増加しています（図10）。

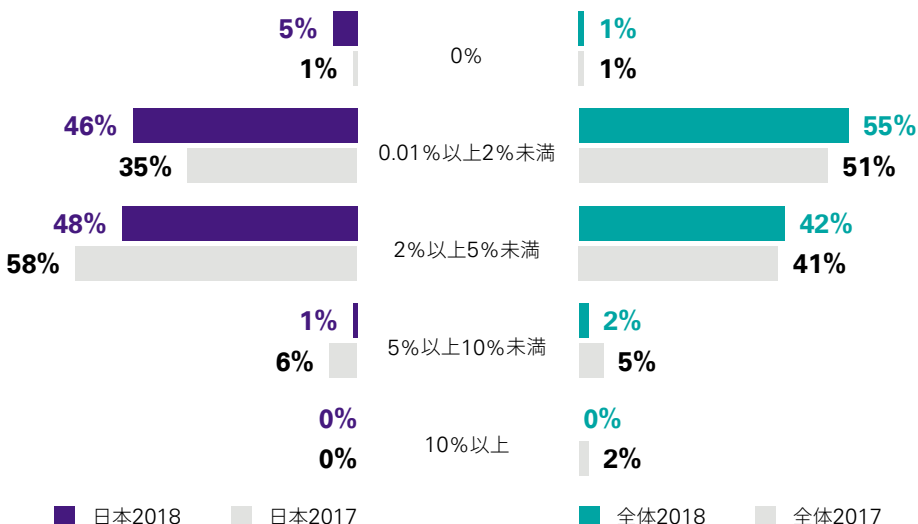
日本企業が全体と比べて保守的な売上成長見通しとなっている背景の1つとして、日本のCEOが、後述するデジタル化への対応に後れを取り、自社の経営モデルの変革の準備が十分にできていないことが影響していると考えられます。

図9 今後3年間の成長見通しについて、「非常に自信がある、または自信がある」と回答した割合



(出所) 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

図10 今後3年間の年間売上成長率の見通し



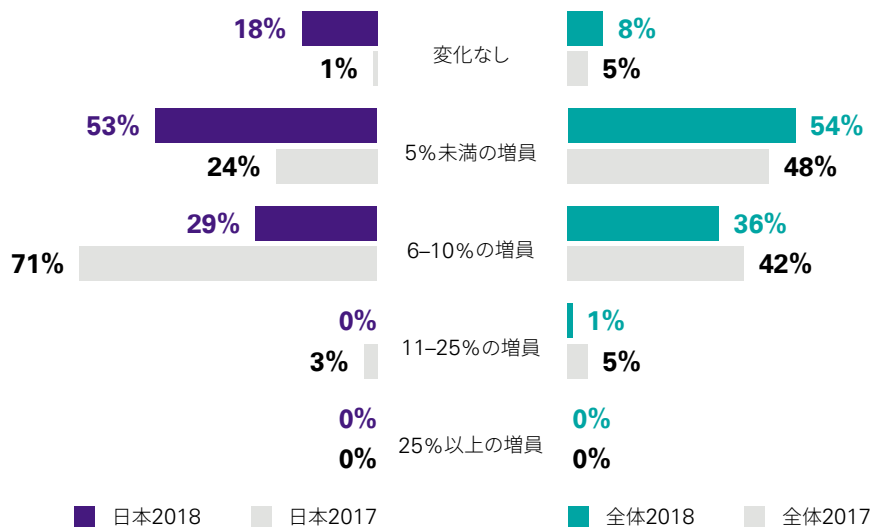
(出所) 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

採用計画は保守的だが、 新たなスキルを持った人材の 採用意欲は高い

日本のCEOの採用計画は全体と比べて消極的で、今後3年間で「6～10%の増員」を予定していると回答した日本のCEOの割合は、昨年7割から今年は3割にとどまっており（71%→29%に減少）、全体の回答結果（42%→36%に減少）と比較して、大幅に減少しています（図11）。

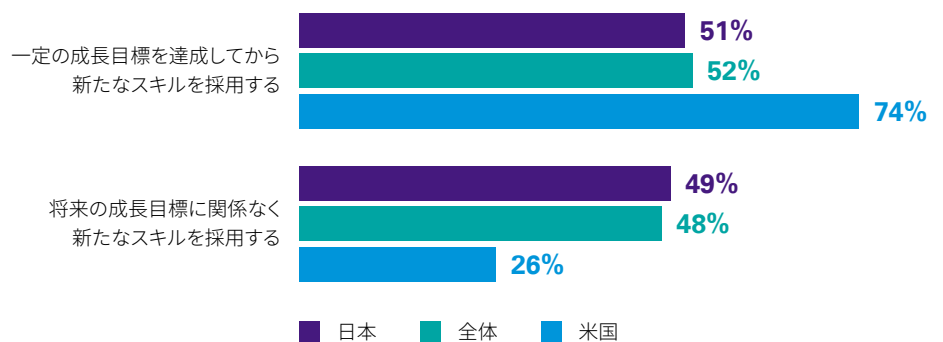
ただし、日本のCEOの半数は新たなスキルを持った人材の採用に関して、「将来の成長目標に関係なく採用する」と考えており、全体と同様の傾向を示しています。一方で「一定の成長目標を達成してから採用する」と回答した米国のCEOは74%と、他国より際立って高い水準となっています（図12）。これは、米国企業の多くがデジタル時代に必要なスキルセットを持った人材を既に獲得している一方で、日本ではデジタル人材を十分に確保できていない企業が多いためと考えられます。

図11 今後3年間で自社の人員数の増加を予定している割合



（出所）2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

図12 新たなスキルを持った人材を採用するための企業のアプローチ



（出所）2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

デジタルを自らの問題と捉える

デジタル変革には前向きだが、ハードルの高さを感じている

全体と同様に、日本のCEOの大半は「技術的破壊は脅威ではなくチャンス」と捉えています（図13）。

しかしながら、日本のCEOは全体と比較して「変革を進展させるために必要なリードタイムに苦慮」しており（日本：85%、全体：65%）（図14）、「今後3年間で自社のイノベーションプロセスおよび実行を改善する必要性」（日本：57%、全体：35%）を強く感じています（図15）。

図13 技術的破壊は脅威ではなくチャンスであると回答した割合



（出所）2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

図14 変革を進展させるために必要なリードタイムに苦慮していると回答した割合（「強く同意する」または「同意する」と回答した割合）



（出所）2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

図15 今後3年間で自社のイノベーションプロセスおよび実行を改善する必要があると回答した割合

（「強く同意する」または「同意する」と回答した割合）



（出所）2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

AIやロボティクスが雇用に与える影響についても、6割の日本のCEOは「雇用が生み出される」と、ポジティブに捉えています（図16）。また、「経営の機動性を高める」ことも、AIの導入による効果として期待されています（図17）。しかし、AIの導入状況に関しては、米国や全体と比べ、日本はまだ限定的な導入段階にあると見受けられます（図18）。

図16 AIおよびロボティクス技術が今後3年間に於いて組織に及ぼす最も可能性の高い影響



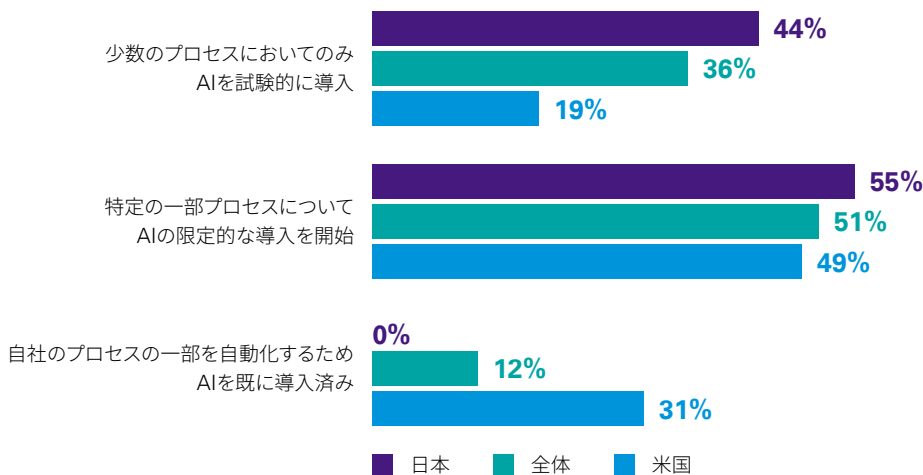
(出所) 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

図17 AIが組織にもたらす最大の効果として「経営の機動性を高める」を挙げた割合



(出所) 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

図18 AIの導入状況

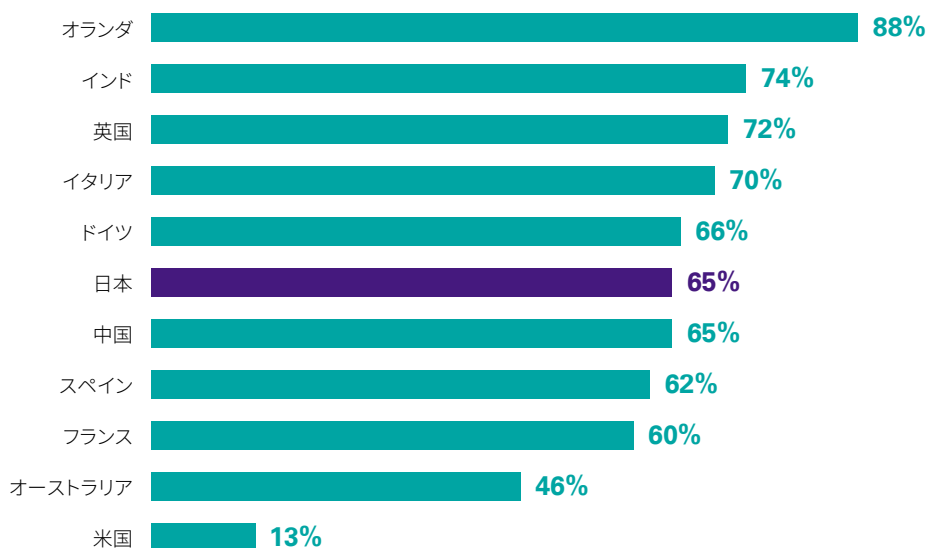


(出所) 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

デジタル変革の実現には CEOのリーダーシップが不可欠

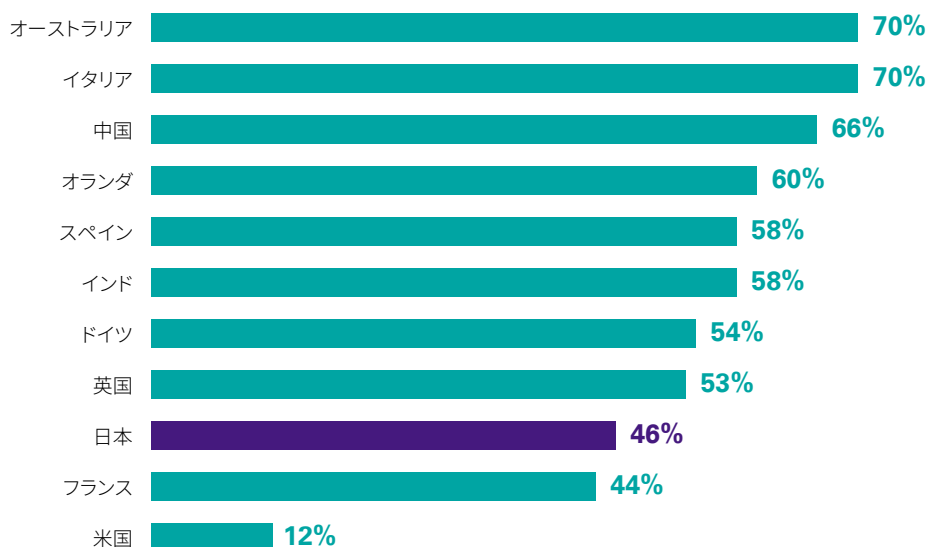
日本のCEOがデジタル変革のハードルの高さを感じている要因として、取締役会によるデジタル変革に関連する投資回収への過度の期待（図19）や、目先の課題解決に偏った技術投資（図20）など、デジタル変革の位置付けや期待効果、変革に向けた取組み課題などに対する意識が組織内で統一されておらず、長期的な変革が後手に回りやすい状況になっていることが考えられます。ただし、これらの問題は日本に限らず他国でも同様の傾向となっており、唯一、米国だけが社内のデジタル変革に対するベクトルを統一できていることがうかがえます。

図19 自社の取締役会は、デジタル変革に関連する投資回収に対して過度の期待を抱いていると回答した割合（国別）



(出所) 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

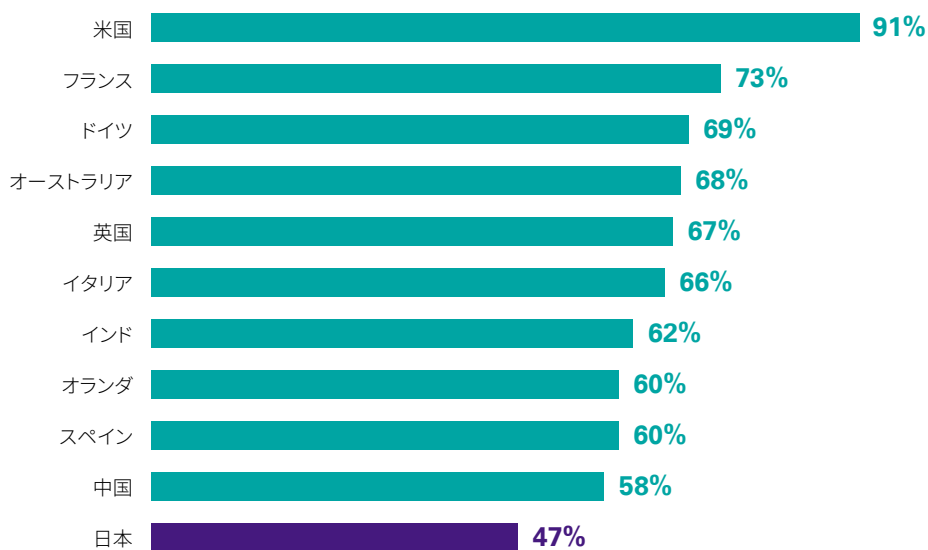
図20 自社の技術投資の大半は、長期計画に重点を置いた戦略的投資ではなく、短期の事業課題を解決するための戦術的投資であると回答した割合（国別）



(出所) 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

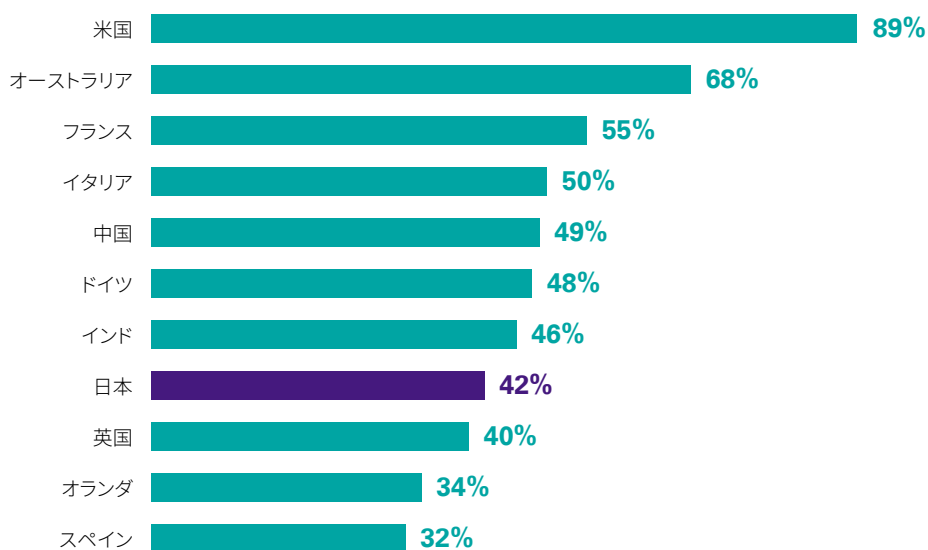
全体と比較して日本のCEOはデジタル変革に向き合う姿勢に明らかな違いが見えます。たとえば、「自社の経営モデルの抜本的な変革を率いていく準備が個人的にできている」と回答した日本のCEOは47%にとどまり、調査対象国のなかで最も低い割合となっています(図21)。さらに、「顧客データの保護は、自らの重要な責任である」と考えている日本のCEOの割合は42%で、全体の平均と比べると17ポイント低い結果となりました(図22)。この背景として、日本のCEOがデジタル変革に係る取組みを経営問題として捉えていない、あるいは、自社のデジタル変革が進んでいないため、顧客データの保護を意識する段階に至っていないこと等が考えられます。

図21 自社の経営モデルの抜本的な変革を率いていく準備は個人的にできていると回答した割合(国別)



(出所) 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

図22 顧客データの保護は、CEOの最も重要な責務であると回答した割合(国別)



(出所) 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

経営の機動性を重視

機動性を重視しているが、 行動や準備が追いついていない

顧客の要求が絶えず変化し、テクノロジーの状況が常に流動するなか、企業が機敏に行動する重要性が、これまで以上に高まっています。CEOは「経営の機動性が企業の存続を左右する」と考えており、特に、日本のCEOは実に8割以上がその認識を示し、全体の回答結果を25ポイント上回っています(図23)。しかしながら、「業界における技術革新のスピードへの対応に苦慮している」割合は、全体の36%に対し、日本企業は73%と大きな差があり(図24)、日本のCEOの意識と現実の行動や準備状況に乖離がある状況がうかがえます。

図23 経営の機動性は企業の存続を左右すると回答した割合
(「強く同意する」または「同意する」と回答した割合)



(出所) 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

図24 自社は、業界における技術革新のスピードへの対応に苦慮していると回答した割合
(「強く同意する」または「同意する」と回答した割合)



(出所) 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

データと直感のバランスが重要

日本のCEOの6割は過去の実績データに比べて、予測データへの信頼は低いと考えています(図25)。

ただし、予測データはCEOがより深い洞察を得るための材料として有用ではあるものの、最終的にはCEO自身が決断を下さなければなりません。そのため、重要な意思決定の際には、当然ながらデータのみならず自らの経験や直感が重要になります。この点においては、日本も全体も、7割のCEOが「データに基づく示唆よりも自身の経験や直感に従って判断を下したことがある」と回答しており、全体と同様の傾向を示しています(図26)。

昨今、さまざまなデータソースから新たな洞察を得る重要性が高まっていますが、全体のCEOの8割(81%)は、重要な意思決定の際に参考にする情報源として、顧客の声をリアルタイムかつダイレクトに把握できる「ソーシャルメディア」に最も高い信頼を置いています。一方で、ソーシャルメディアを信頼している日本のCEOは60%にとどまっており、「政府機関からのオープンデータ」(68%)や「旧来のメディア」(65%)を最も信頼していることが分かりました(図27)。このことから、日本のCEOは新たなものを柔軟に受け入れ、活用することが十分にできていないと考えられます。

図25 実績データに比べて、予測データの正確性について確信がないと回答した割合



(出所) 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

図26 データに基づく示唆よりも自身の経験に基づく直感に従って判断を下したことがあると回答した割合



(出所) 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

図27 戦略的意思決定をする際に信頼しているデータソース(上位5位)

日本			全体		
1	政府機関からのオープンデータ	68%	1	ソーシャルメディア	81%
2	従来メディア	65%	2	従来メディア	77%
3	ソーシャルメディア	60%	3	独立系二次情報プロバイダ	73%
4	独立系二次情報プロバイダ	52%	4	政府機関からのオープンデータ	69%
5	政府委託の研究データ	50%	5	政府委託の研究データ	61%

(出所) 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

日本企業が成長を加速するためのカギ

経営の機動性を高め、成長を加速する

第三者との戦略的提携による経営の機動性の実現

日本のCEOは、新たな成長を実現するための方法として、第三者との戦略的提携を重視しています。実に7割の日本のCEOが、「自社が必要とする経営の機動性を実現するための唯一の方法は、第三者との提携強化である」と考えています (図28)。

ただし、全体と同様に、半数以上の日本のCEOは、過去において第三者が自社の文化や目的に適合しなかったため提携を見直した経験があると回答しています (図29)。第三者との提携が優先事項であるなか、企業の方向性に合致した第三者の選定をより戦略的に行うことが極めて重要です。

図28 自社が必要とする経営の機動性を実現するための唯一の方法は、第三者との提携強化であると回答した割合

(「強く同意する」または「同意する」と回答した割合)



(出所) 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

図29 過去において第三者が自社の文化や目的に適合しなかったため、提携を見直した経験があると回答した割合



(出所) 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

データの活用体制構築が急務

日本のCEOは、AIの活用が今後3年間に組織にもたらす効果として、前述した「経営の機動性の向上」だけでなく、「利益成長の加速」、「データガバナンスの向上」や「データアナリティクス能力の向上」を上位に挙げており、AIの活用による経営スピードや成長の加速に期待を寄せています（図30）。

そのため、日本のCEOは、データサイエンティストを中心にビッグデータの積極活用を推進し、デジタル時代における競争力を強化しようとしています（図31）。また、成長目標を追求するために今後3年間に予定している施策として、「第三者のデータプロバイダーとの提携」を最も多く挙げています（図32）。このように日本のCEOは、ビッグデータの活用体制の構築を、競争力を高める上での急務と捉えている状況がうかがえます。

図30 今後3年間に、AIの活用が自社にもたらす最大の効果（上位5位）

日本	全体
1 経営の機動性の向上	1 データガバナンスの向上
2 データガバナンスの向上	2 顧客体験の向上
3 利益成長の加速	3 データアナリティクス能力の向上
4 顧客体験の向上	4 利益成長の加速
5 データアナリティクス能力の向上	5 リスク管理の向上

（出所）2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

図31 自社の将来の成長計画を後押しするために必要な人材（上位5位）

日本	全体
1 データサイエンティスト 74%	1 データサイエンティスト 67%
2 新興市場の専門家 49%	2 最先端技術の専門家 (AIの専門家等) 56%
3 サイバーセキュリティの専門家 41%	3 サイバーセキュリティの専門家 55%
4 ガバナンス／倫理の専門家 36%	4 新興市場の専門家 49%
5 シナリオおよびリスクモデリングの専門家 32%	5 デジタル変革の責任者 47%

（出所）2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

図32 成長目標を追求するために今後3年間に予定している施策（上位5位）

日本	全体
1 第三者のデータプロバイダーとの連携	1 ソーシャルメディア・プラットフォームなどを通じた商品・サービスの提供
2 イノベーションプロセスへの投資の増加	2 スタートアップ企業のためのインキュベーター・プログラムの策定
3 革新的なスタートアップ企業との連携	3 革新的なスタートアップ企業との連携
4 ソーシャルメディア・プラットフォームなどを通じた商品・サービスの提供	4 第三者のクラウド・テクノロジー・プロバイダーとの連携
5 スタートアップ企業のためのインキュベーター・プログラムの策定	5 イノベーションプロセスへの投資の増加

（出所）2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

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

www.kpmg.com/jp

kpmg.com



本冊子は、KPMG International Cooperativeが2018年5月に発行した「Growing Pains 2018 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。

© 2018 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.

© 2018 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. 18-1039

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

Designed by Evalueserve.

Publication name: Growing Pains 2018 Global CEO Outlook

Publication number: 135402-G

Publication date: May 2018