



# KPMG 米國CEO調查2025



# はじめに

**この変化の時代において、多くのCEOはさまざまなリスクと機会に直面しており、不確実性を乗り越えて成長すべく迅速に対応しています。難題に立ち向かう「行動の時」の到来です。**

KPMGの最新のCEO調査では、世界の大手企業のCEO 1,300人以上（うち400人は在米）を対象に、CEOがこのような環境下で事業成長を推進する上で何を重要課題・機会と捉えているかを分析しました。

CEOとの対話は、ほとんどが不確実性への対応や、コスト削減を目的としたサプライチェーン戦略の構築から始まります。顧客が消費に慎重な姿勢を見せるなか、後者はCEOが直面する最も喫緊の課題です。人工知能 (AI) を活用して賢く創造的な意思決定をおこなっている企業は、顧客への価格転嫁の必要性をうまく緩和しています。

AIへの積極的な投資が続くなか、CEOは投資リターンを確実に実現することを強く求められています。CEOはAIエージェントをゲームチェンジャーと捉えており、AIネイティブ企業が一部の既存企業に取って代わると見ています。またCEOは、長期目線で新たな価値を創出することを目指して、今から測定可能な効率化を積み重ね、データ基盤の整備という課題を克服しなくてはなりません。

AIに関するもう1つの大きな課題は人事戦略です。CEOは、自社の人員構成・規模、スキルを変革する必要性を認識しているものの、具体的な方針は明確化できていません。明らかなのは、組織全体にわたりAIエージェントがチームの一員として組み込まれる時代が到来したことであり、社員のスキルアップや、AIエージェントを効果的に管理・運用・育成するためのシステム設計が急務となっています。

AIが経営陣の最重要課題とする技術分野であることには変わりありませんが、量子コンピューティングも今や研究領域から実際のビジネス機会になりつつあります。一方で、量子コンピューティングは現在の暗号技術に対する重大なサイバーセキュリティ上の脅威であるため、企業は早期にセキュリティ対策を見直す必要があります。量子関連に限らず、サイバーセキュリティは今後も短期・長期の重要な課題であるため、CEOは不正検知・予防、個人情報の盗難、データプライバシーに対して極めて高い関心を持っています。

これら多数の課題に直面するなか、CEOの役割はますます多様化しており、求められる成果も拡大しています。そのようななかでも、多くのリーダーが新たなスキルを取り入れながら柔軟に対応し、将来の成功に向けて自社を力強く導いています。



**Timothy J. Walsh**  
KPMG米国会長兼CEO

# CEOの短期的な 最重要課題は サプライチェーンの強靭性



多くのCEOが、短期的な意思決定を最も左右するのはサプライチェーンの強靭性であると回答しています。



29%

サイバーセキュリティ  
リスク

25%

世界経済の不確実性

23%

業務へのAI統合

23%

規制圧力

89% のCEOが、関税が今後3年間で自社の業績・事業運営に大きな影響を及ぼすと回答しています。

86% が、必要に応じて商品やサービスの価格を引き上げると述べています。



が、関税の影響を最小限に抑えるため、調達戦略を継続的に見直し、国内生産・国内調達への移行を進めるとしています。



CEOとの会議のほとんどは、サプライチェーン戦略やコスト削減、業務効率化についての議論から始まります。顧客が消費に慎重な姿勢を見せるなか、AIを活用して賢く創造的な意思決定をおこなっている企業は、顧客への価格転嫁の必要性をうまく緩和しています。これは、いち早くAIを活用することが不確実な経営環境を乗り越える助けとなっている、わかりやすい例と言えるでしょう。

– Timothy J. Walsh KPMG米国会長兼CEO

## サイバー犯罪は、CEOにとって短・長期的に重要なリスク

米国のCEOが、今後3年間で自社の成長に最も悪影響を及ぼしうるテーマの上位に挙げたのは、サイバー犯罪とサイバー攻撃に対する脆弱性 (82%) でした。



AIが経営陣が最重要課題とする技術分野であることには変わりありませんが、量子コンピューティングも今や研究段階から実際のビジネス機会になりつつあります。量子コンピューティングは現在の暗号技術に対する重大なサイバーセキュリティ上の脅威であるため、企業は早期にセキュリティ対策を見直す必要があります。

– Timothy J. Walsh KPMG米国会長兼CEO

今後3年間の喫緊のビジネスリスクを軽減するため、CEOは以下の分野への投資を拡大していると回答しています。



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



AIの業務・  
ワークフローへの統合

今後3年間の喫緊のビジネスリスクを軽減するため、CEOは以下の分野への投資を拡大していると回答しています。

65% 不正の検出・防止

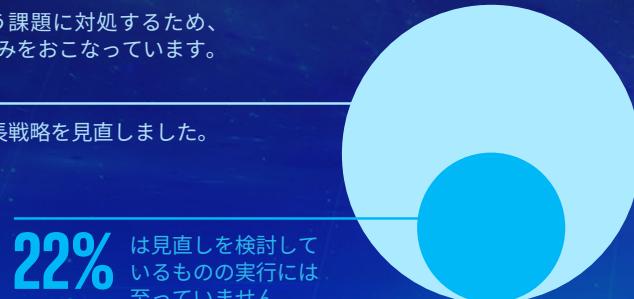
52% 個人情報の盗難とデータプライバシー

45% サイバー攻撃  
に対する脆弱性

これらの複雑に絡み合う課題に対処するため、CEOは次のような取り組みをおこなっています。

**79%** のCEOが成長戦略を見直しました。

**22%** は見直しを検討しているものの実行には至っていません。



**33%**

の米国のCEOは、M&Aに意欲的で、今後3年間で自社全体に大きく影響する買収をおこなう可能性が高いと回答しています。

**56%**

が、自社に中程度の影響を与える買収を計画しています。



今後3年間の次の成長見通しについて、米国のCEOは高い自信を示しています。：

**86%**

自国の成長

**84%**

自社の成長

**74%**

世界経済の成長

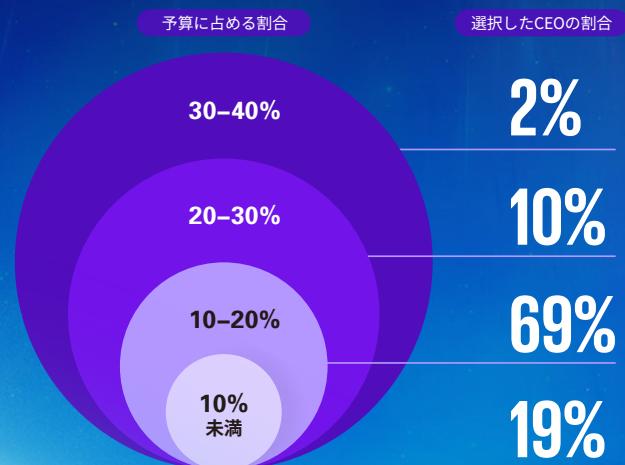
## 人工知能 (AI)

今後3年間、AIの動向は人事戦略や業務運用など複数の面で自社の成功に大きな影響をもたらすとCEOは見込んでいます。また、AIへの注力を強めるなかにあって、インフレ圧力やテクノロジー投資のコストも今後の成長を左右すると指摘しています。多くのCEOは、AIエージェントが自社の事業に大きな変化、あるいは変革をもたらすと考えており、投資リターンの早期実現を期待するようになっています。



**74%** の米国のCEOは、不透明な経済状況にも関わらずAIを最も重要な投資対象と位置付けています。

CEOが予想する今後12カ月間の予算に占めるAIの割合



CEOが今後3年間にわたり自社の成長を左右すると考える要素

**81%** 人材のスキルアップ

**79%** 業務へのAI統合

**77%** インフレ圧力の緩和

**75%** テクノロジーコスト

**46%** サプライチェーン

**44%** 保護主義への対応

CEOはAI投資のリターンのより早い実現を期待しています。

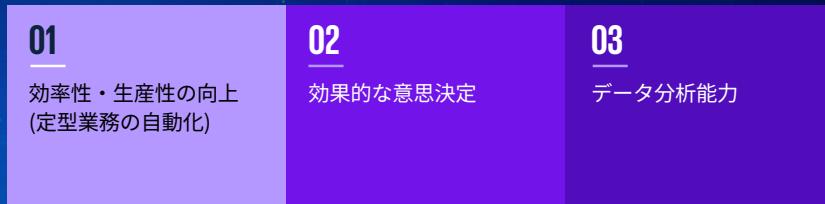


	2025	2024
半年～1年以内	21%	1%
1年～3年以内	69%	21%
3年～5年以内	9%	68%

自社にAIを導入する際の最大の課題としては、次の点が挙げられました。



CEOは、組織全体でAIを導入することの主な利点として以下を挙げています。



AIに対する楽観的な見方、そして特にアメリカのイノベーションへの投資が、経済見通しへの自信を支えています。AIエージェントはゲームチェンジャーであり、CEOはリスク管理を進めつつ導入スピードを加速させる攻めの姿勢を見せています。ビジネスモデルの革新や、新たな収益源の創出、AI活用製品の開発に力を注いでいます。

– Timothy J. Walsh KPMG米国会長兼CEO

AIの進化のスピードや、導入・業務・働き方への影響に  
対応できているかという質問に対しては、以下の回答が  
得られました。：

**13%** 非常にそう思う。AI先進企業である

**64%** そう思う。順調に対応している

**21%** 慎重ながらも楽観的に試行錯誤している

**84%** のCEOが、今後3年以内に、少なくとも1社の  
AIネイティブ企業が業界のリーディングカン  
パニーと認知され、既存の有力企業に取って  
代わると予測しています。

**11%** は、AIエージェントが自社の  
運営モデルや人材マネジメントのあり方  
を根本的に変革すると見ています。

**49%** は、AIエージェントが自社  
の運営モデルや人材マネジメントのあり  
方を根本的に変革すると見ています。



は、自社の取締役会が、AIを含む先進テクノロジー  
の導入や戦略的なデータ活用によって成長を実現す  
るための備えができるとしていると言っています。

## 人材

AIエージェントが人事戦略にもたらす影響は、CEOにとっての最重要課題です。多くのCEOは、将来的に自社の組織構造が「砂時計型」にシフトすると予想していますが、見通しは不透明であり、業界ごとのばらつきもあります。



今後3年間で自社の構造がどのように変化するかという問い合わせに対する回答は以下の通りです。

✗ 69%

砂時計型

□ 16%

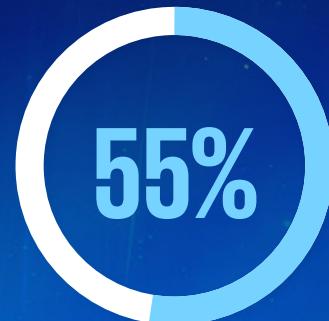
縦長の長方形

△ 13%

三角形

▽ 2%

逆三角形



55%が生成AIとAIエージェントが企業文化に及ぼす影響を懸念しています。

AIの影響を考慮した、長期的な人事戦略における最大の焦点は以下の通りです。

73% 将来有望な人材の維持とスキル向上

65% AIとの協働を前提とした職務とキャリアパスの再設計

64% AIや広範なテクノロジースキルを持つ新たな人材の採用



CEOは、AIエージェントが自社の人事戦略に及ぼす影響に頭を抱えています。自社の組織の形や規模、機能が今後大きな変化を迎えることは理解しつつも、具体的な姿は見えてきていません。明らかなのは、組織全体にわたりAIエージェントがチームの一員として組み込まれる時代が到来したことであり、社員のスキルアップや、AIエージェントを効果的に管理・運用・育成するためのシステム設計が急務となっています。

– Timothy J. Walsh KPMG米国会長兼CEO

**35%** のCEOが、AIの影響を考慮して、今後2~5年間で一部の分野での人員削減を計画していると述べています。

**50%** が、AIエージェントのパフォーマンス管理は、人事部門やIT部門ではなく事業部門の管理職が主に担当することになると答えています。

**86%** が、テクノロジー開発者以外の管理職においても、今後1年内に複数のAIエージェントを職務で活用することが期待されると述べています。

**51%** のCEOが、今後3年以内に、自社の従業員は週3日出社するハイブリッド型の勤務形態になると想定しています。

**35%** は、全従業員が完全にオフィス勤務になると想定しています。

**7%** は、週4日出社するハイブリッド勤務を見込んでいます。

**4%** は、週2日出社するハイブリッド勤務になるとしています。

**0%** 完全リモート勤務を想定するCEOは0%でした。



## リーダーシップ

CEOの役割はますます多様化しており、求められる成果も拡大しています。そして、多くのCEOが、自社の長期的な成功に導く責任を強く感じています。



61%

のCEOが、自らの役割と期待事項は大きく変化しており、新たな期待によって業務が複雑化していると回答しています。

85%

のCEOは、長期的な事業成長を確かなものにする強いプレッシャーを感じていると答えています。

変化が早く予測不可能な経営環境において、CEOに最も必要とされたリーダーシップ力

- ・変革と企業文化の変化を力強くリードする能力
- ・コミュニケーションの透明性
- ・プレッシャー下での迅速な意思決定力
- ・広範なデジタルおよびテクノロジーリテラシー
- ・戦略的先見性とシナリオプランニング能力
- ・リスクを特定・優先順位付けし、管理する能力
- ・AIに関する理解とリテラシー
- ・高度な規制対応力



ビジネス環境は目まぐるしく変化しており、これまでにないスキルセットと適応力が求められています。レジリエンスと信頼構築力が極めて重要なでしょう。私自身、私たちの専門分野および業界におけるリーダーとしてのKPMGの地位をさらに高めるため、スピード感と明確な目的意識をもって取り組む必要性を感じています。

– Timothy J. Walsh KPMG米国会長兼CEO



## KPMG米国CEO調査2025について

「KPMG米国CEO調査2025」は、グローバル企業の経営者による今後3年間の企業・経済の詳細な見通しを示すものです。

本調査は、主要11ヵ国（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、スペイン、英国、米国）の12の主要産業（資産運用、自動車、銀行、消費者・小売、エネルギー、医療、製造、インフラ、保険、ライフサイエンス、テクノロジー、通信）において、年間売上高が5億米ドルを超える企業のCEO 1,350人を対象に実施しました。

米国の調査対象企業の3分の1以上は年間売上高が100億米ドルを上回ります。調査期間は2025年8月5日から9月10日です。

本書で紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則および利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。

Learn about us:



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

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うえで提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

## KPMGについて

KPMG LLP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って構成されるKPMGのグローバル組織に属する米国メンバー ファームです。KPMGは142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275,000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は、働きがいがありキャリア構築に最適な企業として広く認知されています。従業員は使命感を持って業務に従事しており、教育・機会の拡大、メンタルヘルスの推進、地域社会の活力向上にも強いコミットメントを持って取り組んでいます。

詳細は[www.kpmg.com/us](http://www.kpmg.com/us)をご覧ください。

© 2025 KPMG LLP, a Delaware limited liability partnership 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. The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization. USCS033781-1A