



成長への 試練

グローバルCEO調査2018

日本企業分析：速報版

2018年5月

KPMGジャパン

混在する期待と不安

日本のCEOは、楽観的な経済成長見通しとは裏腹に、今後3年間は、「成長への試練」に直面する時期であると認識しているように見受けられます。

日本のCEOの8割以上が、国内外の経済成長見通しについて、調査対象全体に比べて楽観的に捉えています。特に、世界経済の見通しは昨年よりも楽観的な回答が大幅に増加しており、米国の新政権誕生やイギリスのEU離脱などの不安定な世界情勢に対する懸念が和らいだことが背景にあるとみられます（図1参照）。

一方で、今後3年間の自社の売上成長率の見通しについては、保守的な見方をしています（図2）。2～5%の売上成長率を見込む日本のCEOは、昨年の6割に対して今年は5割に減少し、2%未満の売上成長率を見込むCEOは昨年の約3割から今年は5割弱に増加しました。

自社の人員数についても、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は、昨年の7割と比べ、今年は3割にとどまりました。これは、調査対象全体の回答結果と比較して、大幅な減少を示しています（全体では、「6～10%の増員」と回答した割合は、昨年の42%から36%に減少）（図3）。

また、日本のCEOの4割は「今後3年間の成長は、これまでよりもかなり厳しい」と考えており、全体の3割を上回る結果となりました（図4）。CEOが、楽観的な経済成長見通しとは裏腹に、急激な環境変化をもたらすデジタル時代での成長に不安を抱えている様子がうかがえます。

図1 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

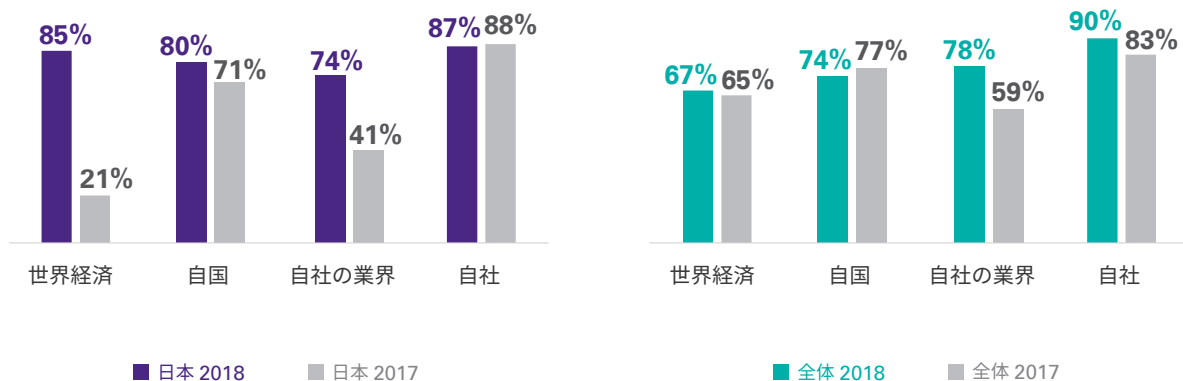


図2 今後3年間の自社の売上成長率の見通し

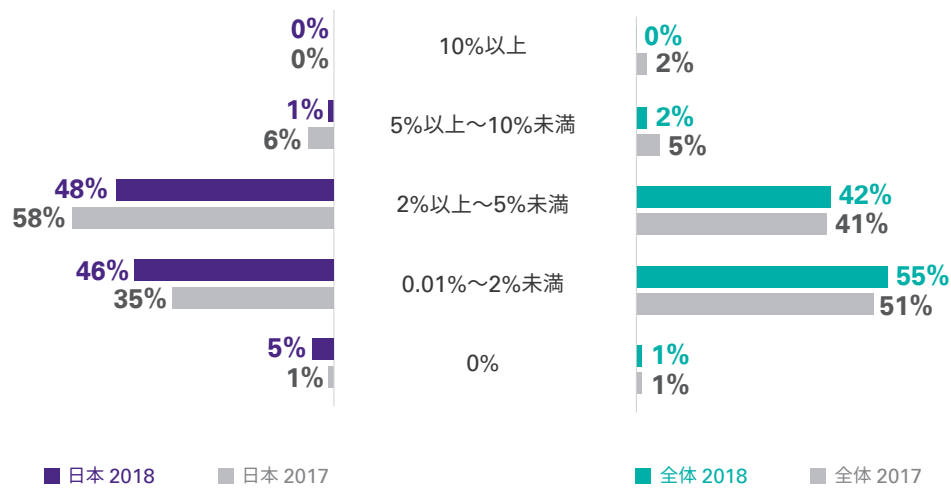


図3 今後3年間の、人員数の増加予定

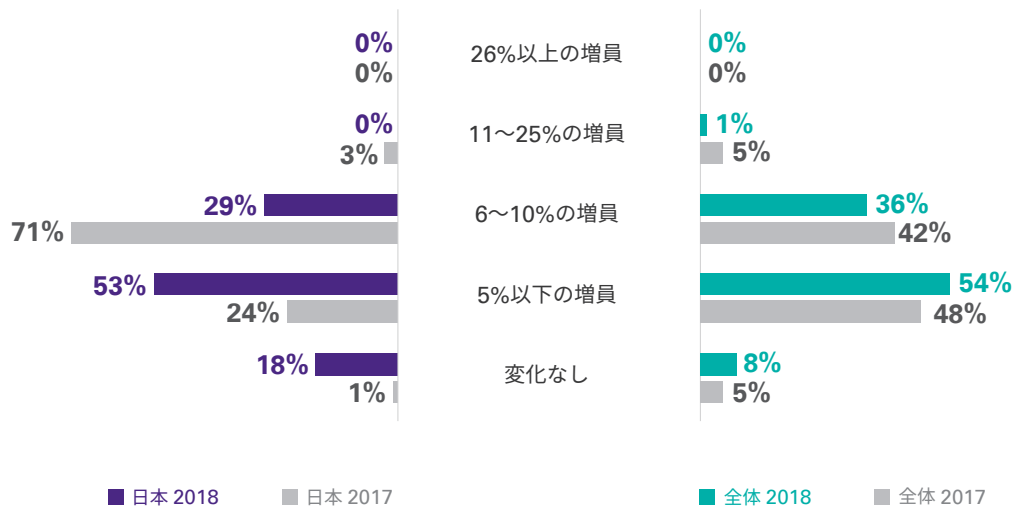
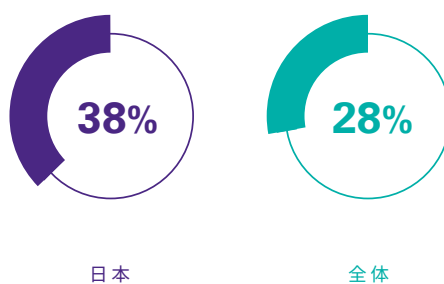


図4 今後3年間の成長は、これまでよりもかなり厳しい — 「同意する」と回答した割合



待ち受ける困難

日本のCEOは、技術革新／技術的破壊により市場環境が劇的に変化する中、自社のデジタル変革に向けた取組みが世界と比較して準備が不足していると認識し、経営の機動性が今後の成長のために不可欠だと感じています。

日本のCEOの8割は、昨今の保護主義への回帰に対して強い警戒を示しており、全体に比べて高い割合となりました。続いて、「サイバーセキュリティリスク」や「最先端技術／破壊的技術のリスク」を、デジタル時代において自社の成長に最も脅威をもたらす重要なリスクとして捉えています(図5)。

技術革新／破壊的技術を自社の成長につなげるために、日本のCEOの8割は、経営の機動性が企業の存続を左右すると認識しており、全体の6割を大きく上回りました(図6)。

しかし、自らが「競争力を維持するため、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」と回答するCEOは日本では半数に満たず、全体の7割を大きく下回りました(図7)。

図5 自社の成長に最も脅威をもたらすリスク

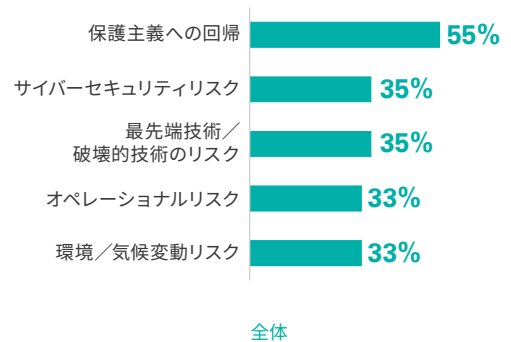
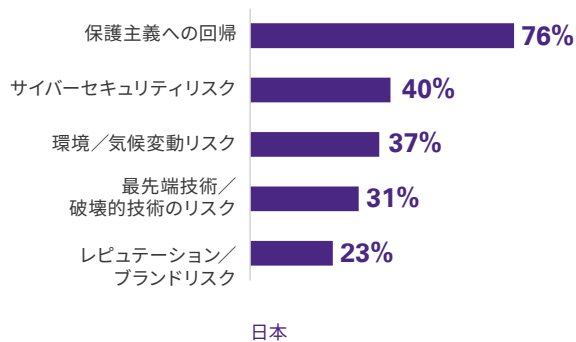
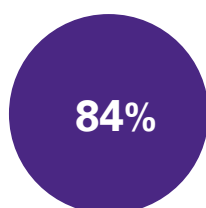


図6 経営の機動性は企業の存続に影響する重要な要素である

—「強く同意する」または「同意する」と回答した割合



日本



全体

図7 競争力を維持するため、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

—「強く同意する」または「同意する」と回答した割合



日本



全体

日本のCEOの85%は「変革において大きな進歩を遂げるためのリードタイムに圧倒」され、73%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」と回答しています(図8、9)。さらに、「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」(日本:57%、全体:35%)、あるいは「今後3年間、自社は市場破壊の監視方法を改善する必要がある」(日本:56%、全体:39%)と回答した日本のCEOの割合が全体を上回っていることから、日本のCEOが自社のデジタル変革の遅れに危機感を抱いていることが読み取れます(図10、11)。

その要因として、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や長期的な戦略投資よりも目先の短期的な課題解決に偏った技術投資が挙げられ、これらが変革を実現する上での潜在的リスクになっていると考えられます(図12、13)。

図8 変革において大きな進歩を遂げるためのリードタイムに圧倒されることがある

— 「強く同意する」または「同意する」と回答した割合

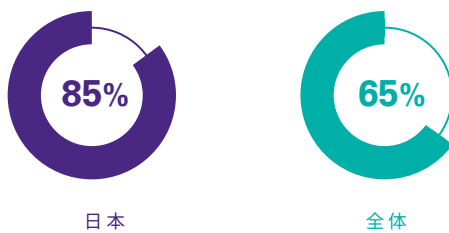


図9 自社は、業界における技術革新のスピードへの対応に苦慮している

— 「強く同意する」または「同意する」と回答した割合



図10 今後3年間、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

— 「強く同意する」または「同意する」と回答した割合



図11 今後3年間、自社は市場破壊の監視方法を改善する必要がある

— 「強く同意する」または「同意する」と回答した割合



図12 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

— 「強く同意する」または「同意する」と回答した割合

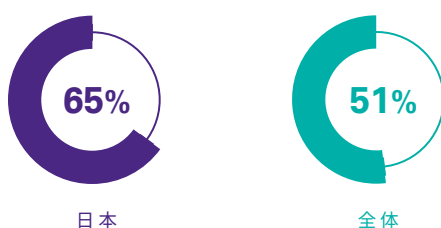


図13 自社の技術投資の大半は、長期計画に重点を置いた戦略的投資ではなく、短期の事業課題を解決するための戦術的投資である

— 「強く同意する」または「同意する」と回答した割合



成長を加速するためのカギ

日本のCEOは、経営の機動性を高め、成長を加速するための方法として、外部との連携や人工知能(AI)の活用を重視しています。更に、コア人材としてデータサイエンティスト¹の活用がカギになると考えています。

日本のCEOは、デジタル時代において競争力を高め、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」と回答しています(図14)。また、経営の機動性を高め、利益成長を加速することに大きく寄与するのは、人工知能(AI)の活用であり(図15)、コア人材としてのデータサイエンティストの活用であると考えています(図16)。

そのため、第三者のデータプロバイダーや革新的なスタートアップ企業との連携を重視しています(図17)。

ただし、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おり(図18)、企業の方向性に合致した第三者を選択することの重要性も認識しています。

1: データを活用・分析し、それをマーケティングや経営等に活かしてビジネスに価値を生み出す職業

図14 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
— 「強く同意する」または「同意する」と回答した割合

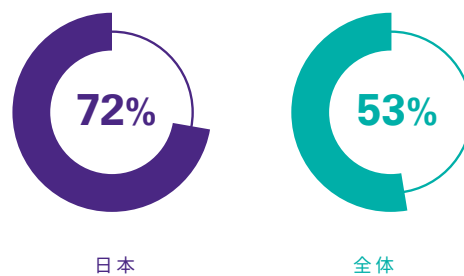


図15 人工知能(AI)の活用が、今後3年間に組織にもたらす最大の効果 — 上位5位

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

図 16 自社の将来の成長計画を後押しするために重要な人材

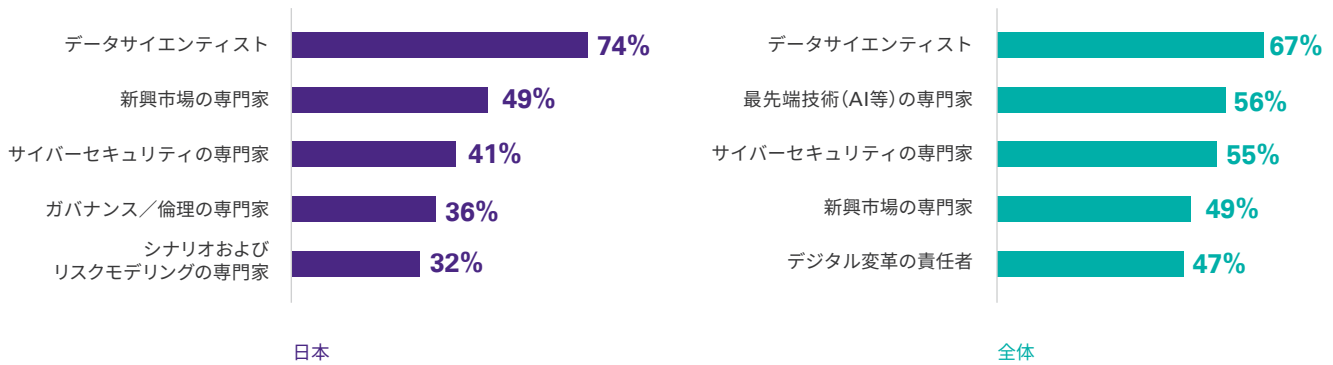


図 17 成長目標を追求するために今後3年間に予定している施策 — 上位5位

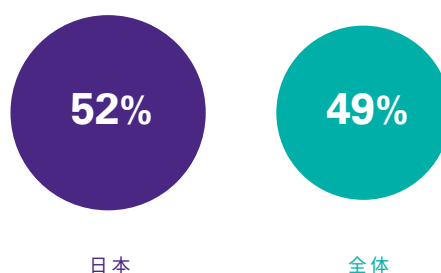
日本

1	第三者のデータプロバイダーとの連携
2	起こり得る破壊の早期検知およびイノベーションプロセスへの投資の増加
3	革新的なスタートアップ企業との連携(フィンテック、インシュアテック、ヘルステックなど)
4	オンライン・プラットフォーム・プロバイダー(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
5	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・プログラムの策定

全体

1	オンライン・プラットフォーム・プロバイダー(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	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・プログラムの策定
3	革新的なスタートアップ企業との連携(フィンテック、インシュアテック、ヘルステックなど)
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	起こり得る破壊の早期検知およびイノベーションプロセスへの投資の増加

図 18 過去において、第三者との提携について、自社の文化や目的に適合しなかったために見直した経験がある



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

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 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.