



破壊、 そして成長へ

グローバルCEO調査2017
日本の特徴

2017年6月
KPMGジャパン

日本の特徴

破壊に対する挑戦

日本のCEOは、破壊的テクノロジーに対する意識は上がっているものの、世界に比べてその対応はまだまだ追いついていない様子がうかがえます。

- 日本のCEOの9割近くは「今後3年間で、技術イノベーションにより自社の業界に大きな破壊が起きると予想する」と回答しました。これは全調査回答者（以降、「全体」）の5割未満という結果を大きく上回りました。一方、「技術破壊は脅威ではなく、機会と捉えている」CEOは、全体では7割近くだったのに対し、日本は約半数にとどまりました（図1）。
- 日本のCEOの8割近くは「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」に懸念を示しており（図2）、さらに「自社の業界における技術イノベーションの進化の追随に苦労している」と回答しました（図3）。
- 破壊技術に関するCEOの懸念事項として、日本の8割近くは「自社が最新テクノロジーに追随できていないことと、「自らの経営判断の基となるデータの品質」について懸念を抱いており、その割合は全体に比べて突出して表れています（図4）。

図1：自社の業界における破壊に関して（同意する項目）

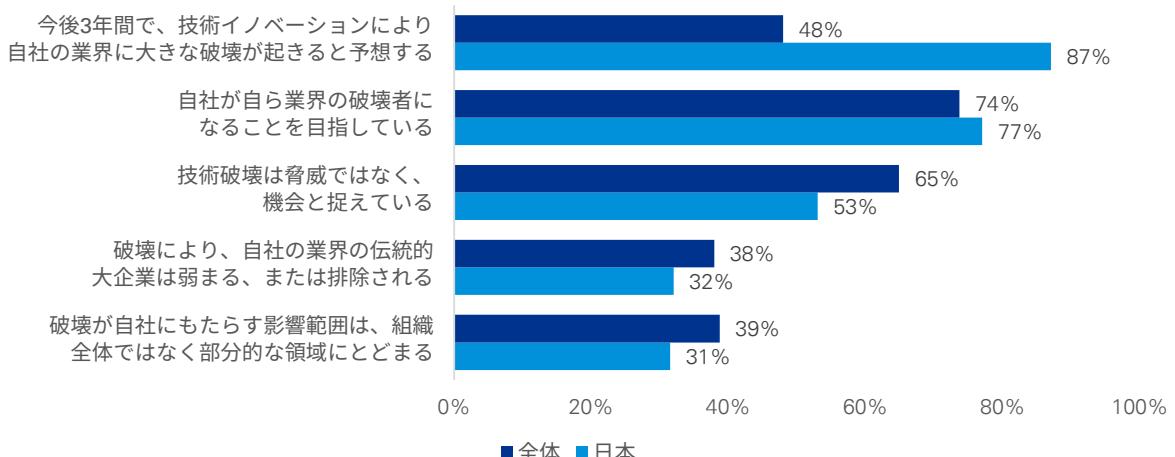


図2：成長と変革に関する懸念事項

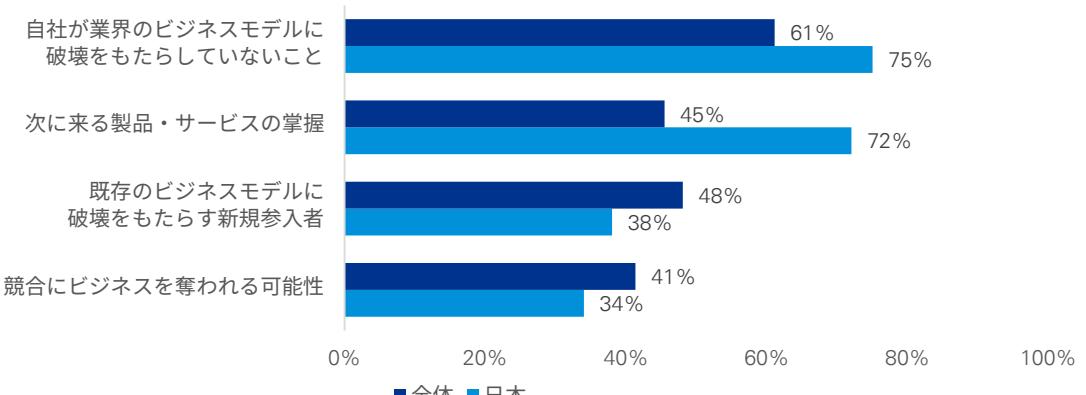


図3：最新テクノロジーにまつわるチャレンジに関して（同意する項目）

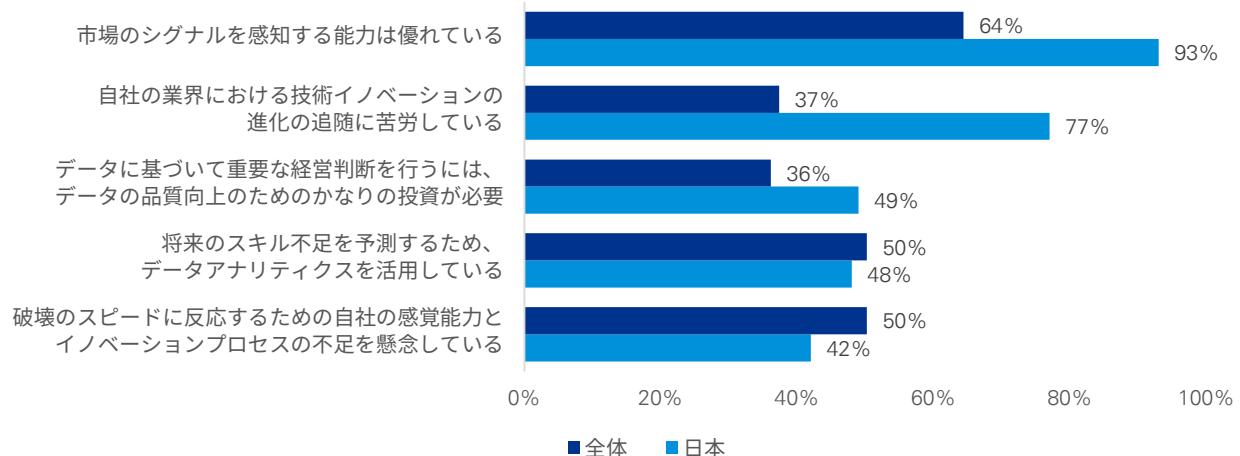
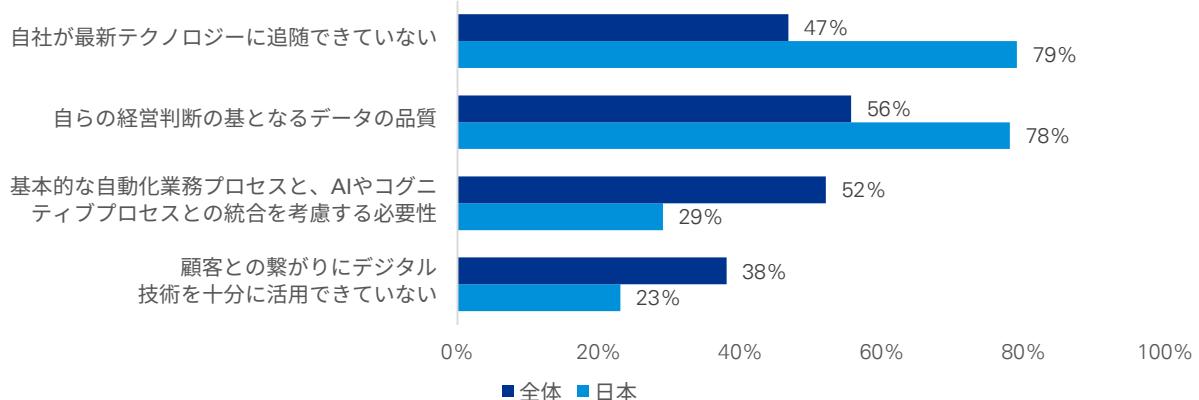


図4：破壊技術に関するCEOの懸念事項



自信を妨げる不確実性

日本のCEOは不安定な世界情勢が経済に及ぼすインパクトに対する懸念が強まっており、今後3年間の成長見通しについて、昨年より全体的に楽観度は下がっています。

- 今後3年間における世界経済の成長見通しについて、「自信がある」と回答したCEOは、全体では65%に対し、日本ではわずか21%で、2016年の調査時の92%から極端に下降しています。
- 自社の業界に対する自信も、全体の69%に対し、日本は41%という結果で、やはり昨年の92%と比べて大きく下降しています。
- 一方、自社の成長への自信については日本は88%と比較的前向きであるものの、昨年の92%と比べると若干慎重な姿勢が表れました（図5）。
- 今後3年間の自社の売上成長率の見通しについても、5%以上の成長を予測する割合は日本では6%にとどまり、2016年の調査時の16%から減少しています（図6）。
- 今後3年間で自社の成長に最もインパクトを与える要素として、日本のCEOは「ブランドリスク」に続き、「世界経済」と「地政学的要因」を上位に挙げています（図7）。
- 8割以上の日本のCEOは「地政学的な不確実性の結果、シナリオ・プランニングにより多くの時間をかけている」と回答しており、全体よりも多い結果となりました（図8）。
- 米国の新政権が今後3年間に与える影響について、日本のCEOの65%は「世界の経済成長」にネガティブな影響を与えると回答しています。「自社の業界の成長」については、約4割がネガティブな影響を与えると回答しています。一方、「自社の成長」については、日本のCEOの約4割はポジティブな影響を与える、同じく4割は影響しないと回答しました（図9）。
- イギリスのEU撤退が今後3年間に与える影響について、「イギリスにおける研究開発の実施」はポジティブな影響と回答した日本のCEOはわずか8%でした。また、「イギリスでの優秀人材の採用」については日本のCEOの6割がネガティブな影響と回答しました（図10）。

図5：今後3年間の成長見通し（「非常に自信がある」、または「自信がある」の割合）

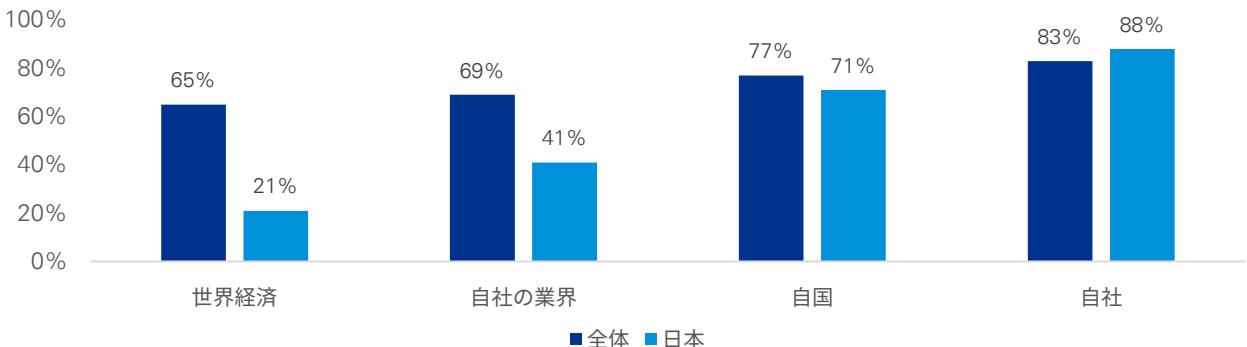
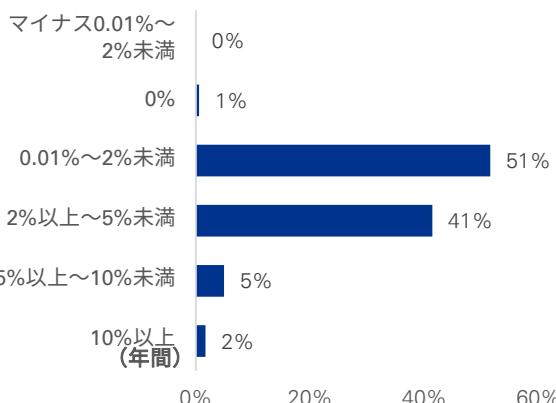


図6：自社の今後3年間の売上成長率の見通し

全体



日本

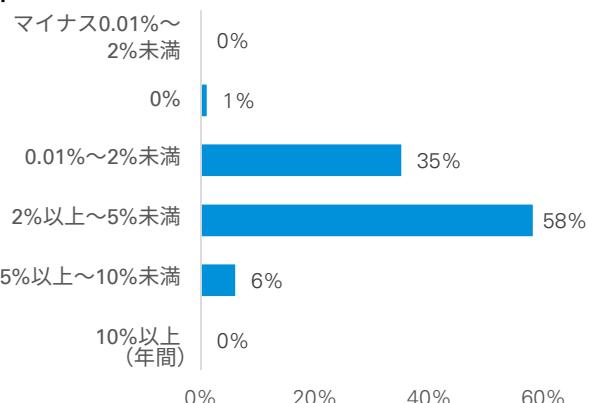
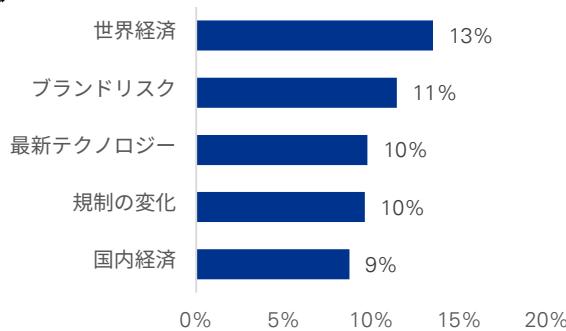


図7：今後3年間で自社の成長に最もインパクトを与える要素

全体



日本

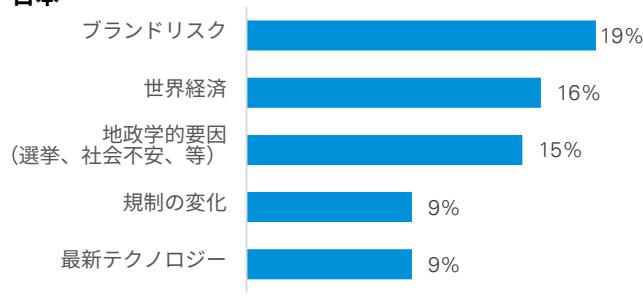


図8：地政学に関する自社の状況（同意する項目）

地政学的な不確実性の結果、シナリオ・プランニングにより多くの時間をかけていている

地政学リスクの理解向上のため、マネジメントに知識を持ったスペシャリストの採用を強化している

現在の不安定な政治情勢は、自社にこれまでにない影響を与えている

グローバル化と保護主義の波によって、海外展開を見直している

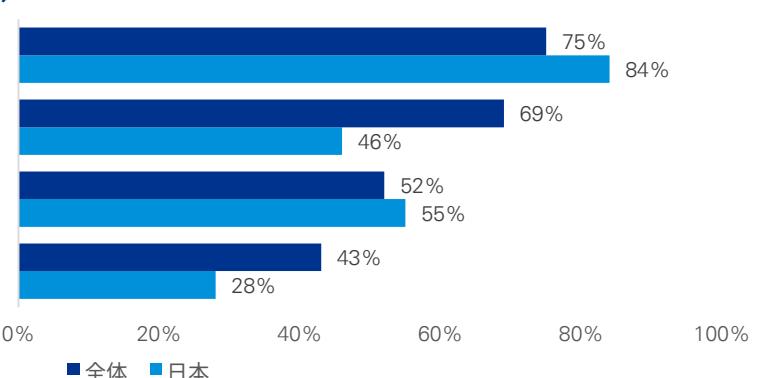
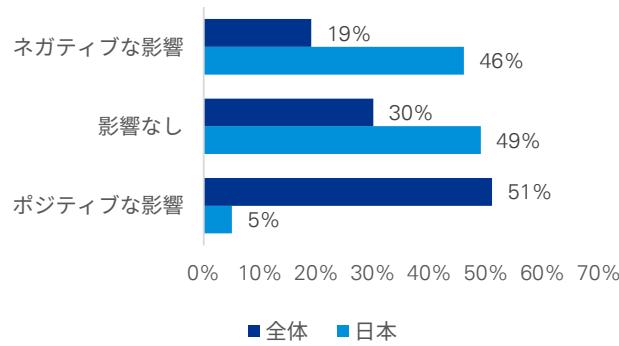
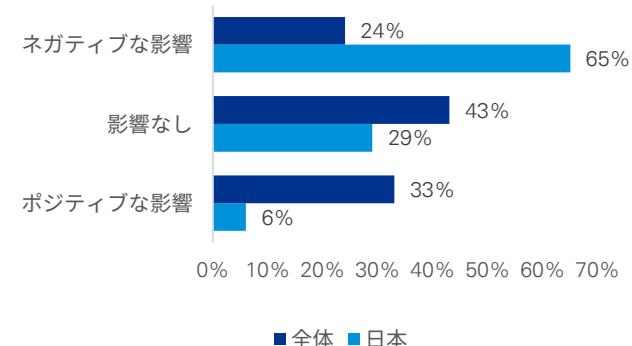


図9：今後3年間における新米国政権が与える影響

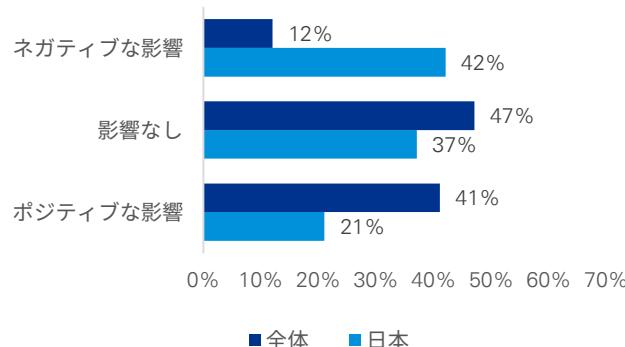
米国の経済成長への影響



世界の経済成長への影響



自社の業界の成長への影響



自社の成長への影響

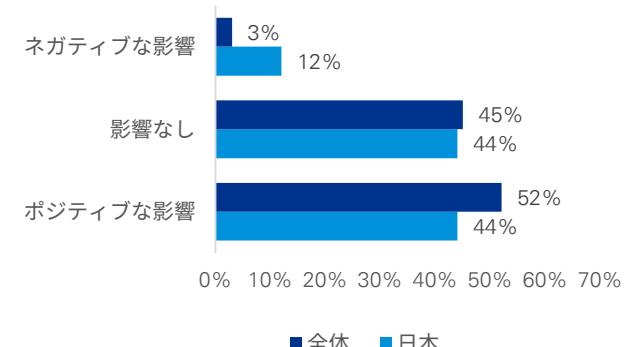
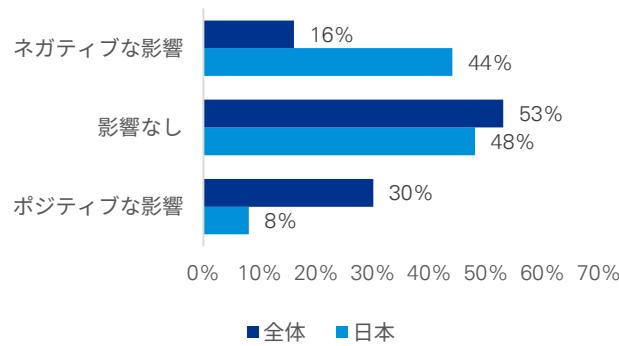
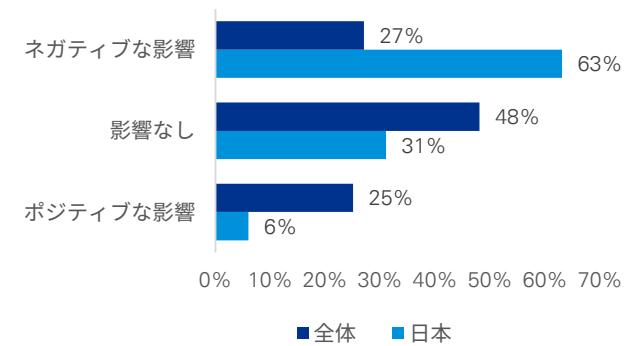


図10：今後3年間におけるイギリスのEU撤退が与える影響

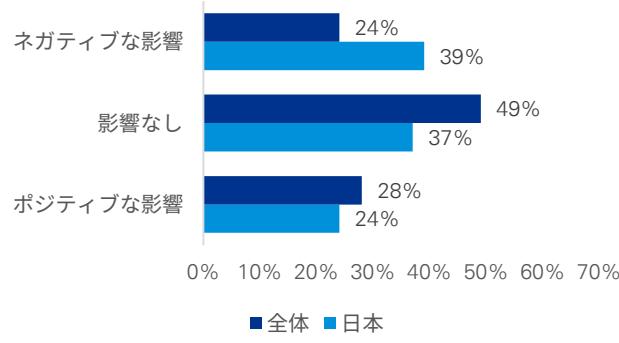
イギリスにおける研究開発の実施



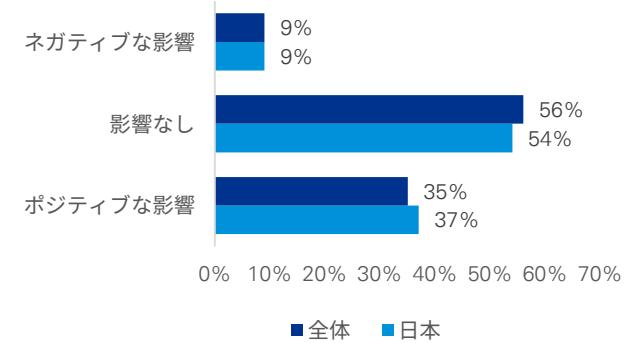
イギリスでの優秀人材の採用



イギリスに対するインバウンド投資



イギリスでの本部または拠点の配置



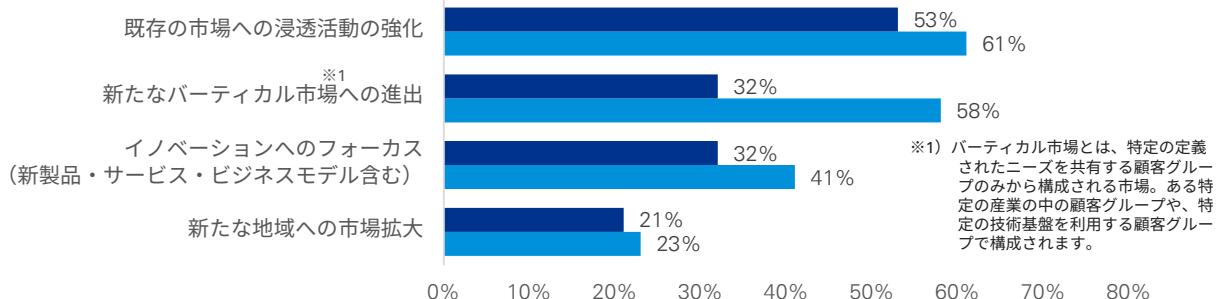
優先的戦略事項

多くの日本のCEOは、既存市場への浸透活動の強化を重視しており、他社との協働やジョイントベンチャーを最も重要な手段と考えています。

- 今後3年間の戦略的優先事項として、日本では「既存の市場への浸透活動の強化」が61%と最も多く挙げられています。次に「新たなパーティカル市場への進出」※1(58%)を挙げており、これは全体の32%に比べて高い割合でした（図11）。

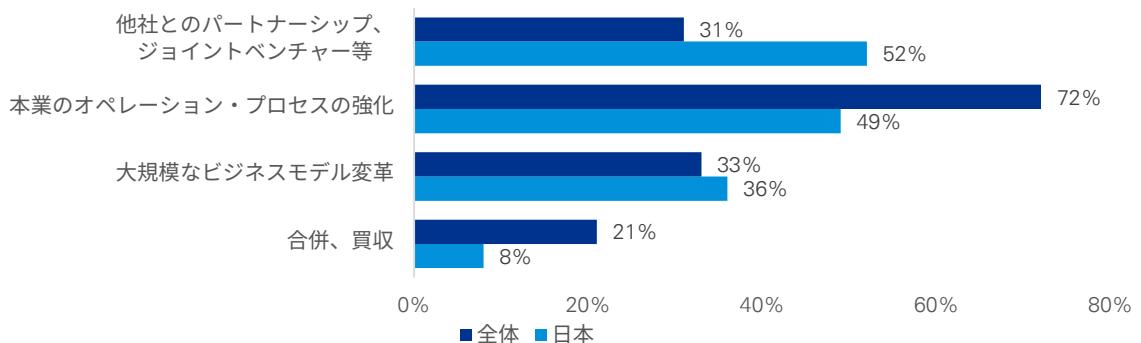
- 上記成長戦略の実行手段として、全体では「本業のオペレーション・プロセスの強化」への重視が高かったのに対し（7割）、日本のCEOは「他社とのパートナーシップ、ジョイントベンチャー」を上位（5割）に挙げました（図12）。

図11：今後3年間の戦略的優先事項



※1) パーティカル市場とは、特定の定義されたニーズを共有する顧客グループのみから構成される市場。ある特定の産業の中の顧客グループや、特定の技術基盤を利用する顧客グループで構成されます。

図12：成長戦略のための実行手段

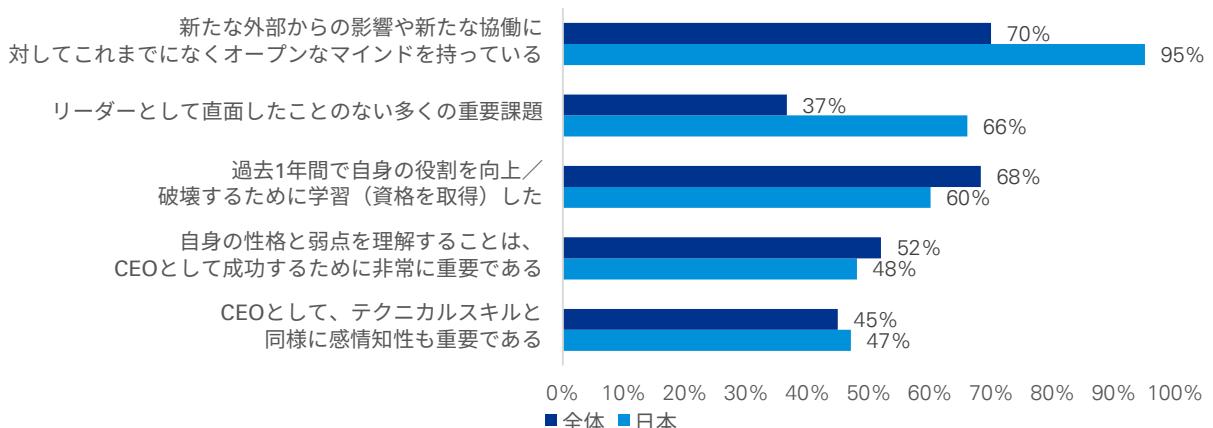


CEOの進化

破壊的技術による変化のスピードと不確実性要素に対応するために、日本のCEOはより積極的な他社との協働を志向する割合が高い傾向が表れました。

- 「新たな外部からの影響や新たな協働に対してこれまでになくオープンなマインドを持っている」と回答している日本のCEOは95%で、全体の70%に比べて圧倒的に多くなりました。また、日本の7割近くが「リーダーとして直面したことのない多くの重要課題」に対して懸念を示しており、こちらも全体の4割弱より大幅に高い割合です（図13）。

図13：戦略と変革に関するCEOとしての考え方（同意する項目）



コグニティブ・テクノロジーが人員数に与える影響

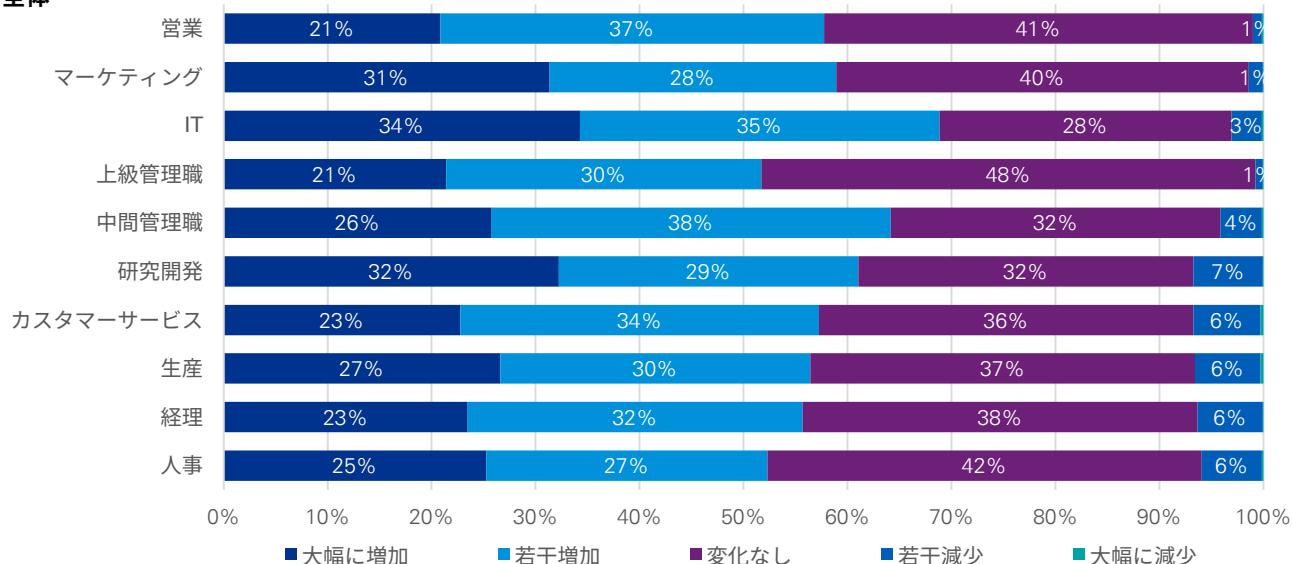
平均して日本のCEOの6割はコグニティブ・テクノロジーに対応するため、今後3年間ににおいて各分野の人員数が増加すると考えているようです。

- 最新テクノロジー（RPA、コグニティブ・コンピューティング、コグニティブ・オートメーション）に対応するため、今後3年間の人員数への影響について、「上級管理職」が大幅に増えると回答したCEOは全体では21%だったのに対し、日本はわずか3%でした。

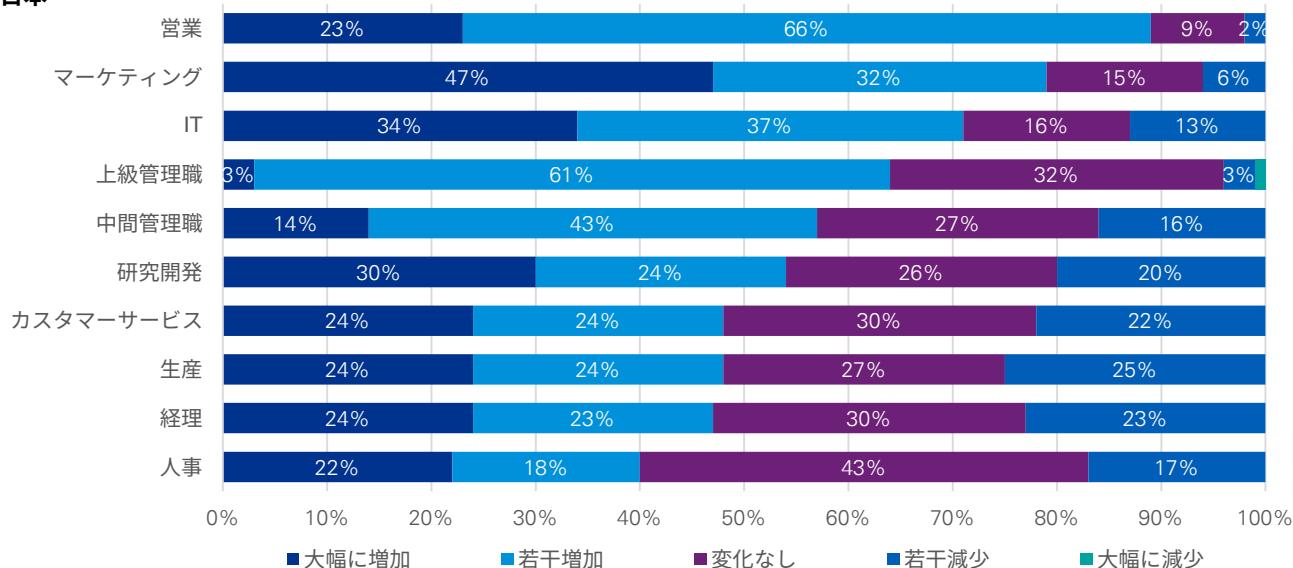
また、日本の9割近くは「営業」の人員数が大幅に増える、または若干増えると回答し、全体の58%より圧倒的に高い割合です（図14）。さらに、「マーケティング」の人員数については5割近くは大幅に増えると回答しています。

図14：今後3年間における最新テクノロジー（RPA、コグニティブ・コンピューティング、コグニティブ・オートメーション）による人員数への影響

全体



日本



顧客志向

日本の多くのCEOは顧客志向の重要性について認識はしているものの、顧客のニーズを理解または予測するためのデータの品質に課題があると考えているようです。

- 「CEOとして、顧客の関心に応える責任感は増大している」と考えている日本のCEOは9割にも上りました。また、「顧客データの品質の不足が顧客理解の阻害要因となっている」との回答は8割となりました。全体の結果に比べてそれかなり高い割合となりました（図15）。
- 「成長見込みの海外市場のセグメント・購買層のターゲティング」を課題として挙げる日本のCEOは、全体に比べて倍以上となりました（図16）。

図15：顧客との関係に関する考え方（同意する項目）

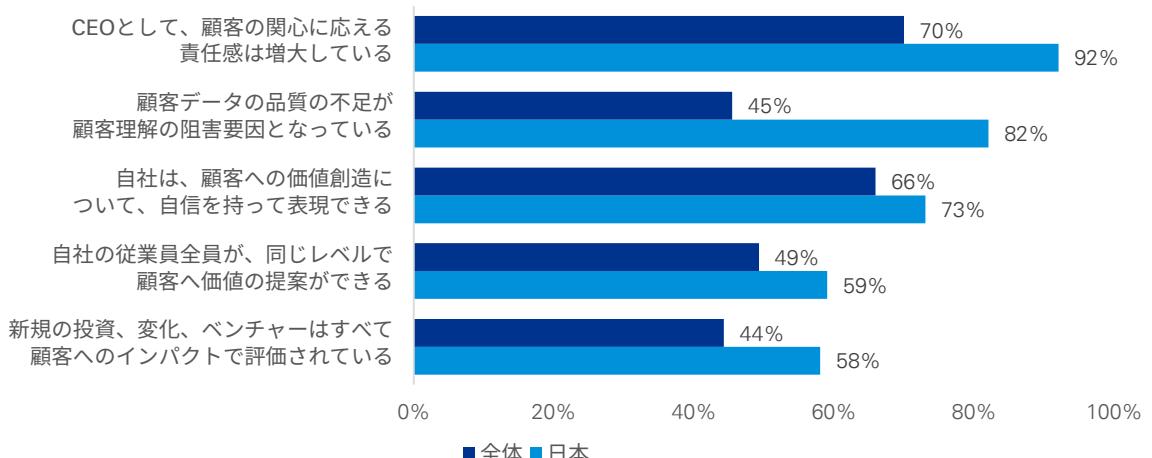
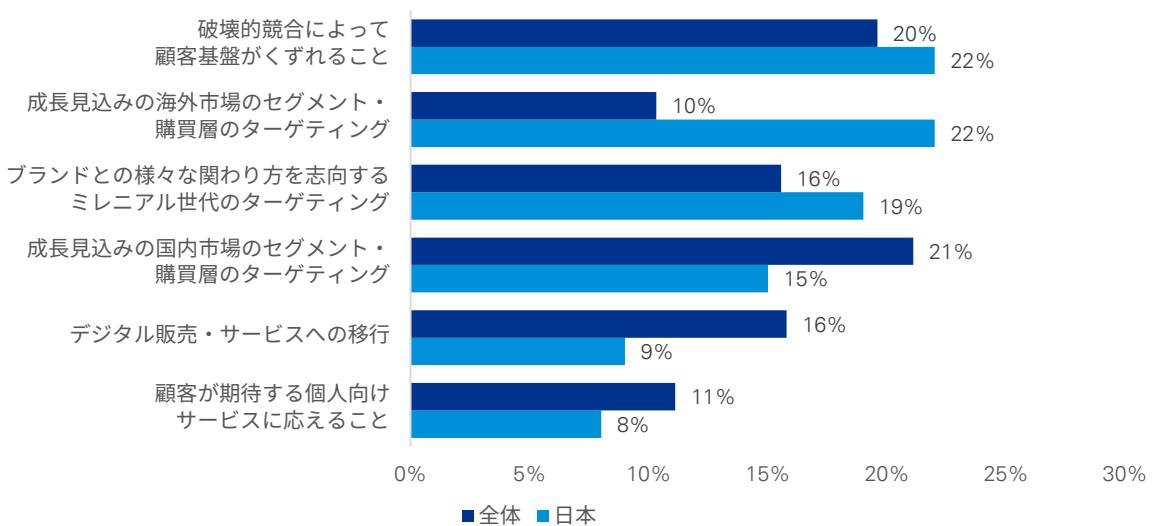


図16：顧客との関係における最も大きな課題



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いますが、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。

© 2017 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.