

変貌する世界で成功を 再定義する

成長し続ける日本企業の姿を考える



69%

成長に対する脅威が3年前よりも増していると考える日本のCEOの割合

73%

将来のリーダー候補の選定および育成を最重要課題と考える日本のCEOの割合

ご挨拶



PwC Japan グループ代表
鈴木 洋之



2013年にアベノミクスの「3つの矢」が打ち出されてから3年が経過しました。この間、日本経済は大胆な金融緩和、財政支出の拡大、成長戦略への取り組みなどを通じて円高が修正され、企業収益が回復し株価も上昇するなど、デフレ脱却に向けた順調な景気拡大が続くことが期待されていました。しかし、2015年10～12月期のGDP成長率が2四半期ぶりにマイナス、2016年1～3月期もうるう年要因を除けば実勢ゼロ成長となるなど、景気の先行きに不透明感が出てきています。

一方で世界経済は、中国経済の減速、原油価格の下落などによる景気への悪影響が懸念されるようになり、これらを背景に今年に入ってから金融市場に動揺が広がっています。さらには、テロ、移民問題、サイバー攻撃など、さまざまな形でのリスクが高まっています。また、産業の領域間や国家間のみならず、宗教間、文化間においてもこれまでの境界を越えた相互連鎖が進み、複雑さも増している中で、経営者にとっては的確な課題設定

を行うことが非常に困難になっています。このような局面で、日本を含む世界のCEOは、経営の舵取りにおいてどのようなことを重視しているのでしょうか。

PwCは、世界各国のCEOへのインタビューとアンケート調査を通じて意識調査を実施し、その分析・考察結果を「世界CEO意識調査」として毎年1月に世界経済フォーラムの年次総会（ダボス会議）に合わせて公表してまいりました。PwC Japanでは、2013年の第16回調査以降、日本企業のCEOの皆さまの回答について、世界全体や他地域のCEOの回答と比較分析して冊子にまとめており、今回で4回目となります。

折しも日本では、スチュワードシップ・コード、コーポレートガバナンス・コードが導入され、企業がステークホルダーとの対話を行う上での新しい枠組みが構築されたところです。また、そのような対話を行う上で、統合報告書などのツールやテクノロジーの活用も浸透しつつありま

す。今回の冊子が、幅広いステークホルダーとの新しい関係を構築しようとされている皆さまの一助となれば幸いです。

PwCは世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに208,000人以上のスタッフを有し、さまざまな地域におけるグローバル企業へのアドバイスの経験を有しています。私たちが持つ幅広い知見や豊富な専門知識を活用することで、皆さまのお役に立てるものと考えております。

最後になりましたが、今回の調査では多くのCEOの皆さまに、郵送や電話、オンラインによる調査へのご協力を賜りました。また、サントリーホールディングス株式会社 代表取締役社長の新浪剛史氏にはご多忙な中、対面によるインタビュー調査にご協力いただき、内外の経済およびビジネス情勢について幅広いご意見をお伺いすることができました。あらためまして心より御礼申し上げます。

目次

04 はじめに

不確実な世界における成長の機会と脅威

06 成長に対する自信 ～世界と日本のCEOの比較

08 多極化する成長機会と脅威

信頼を回復し、構築する

10 企業の存在意義と幅広い ステークホルダーの期待への対応

12 ステークホルダーとの 新しい対話の方法

これからの改革

14 テクノロジー、イノベーション、 人材戦略を結びつける

16 補足データ

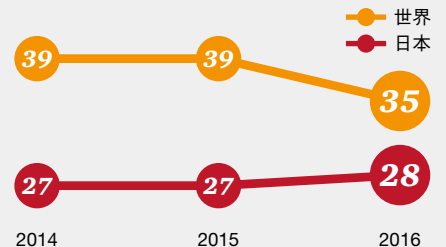
18 調査概要とお問い合わせ先

複雑な時代の成長とは

自社の成長への自信

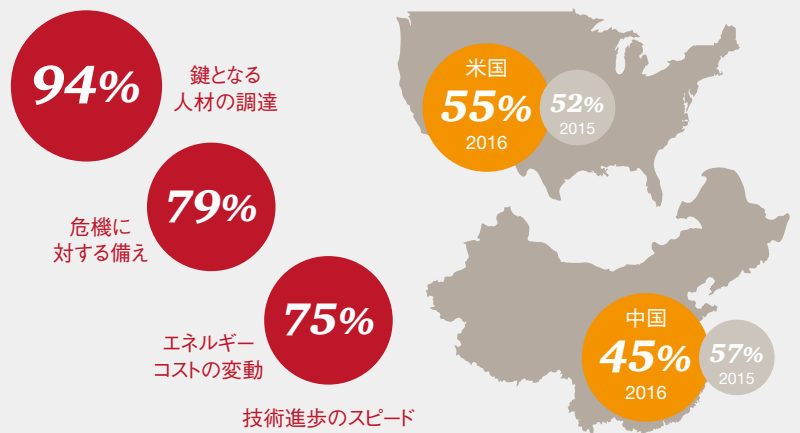
28%

短期的な自社の成長に「非常に自信を持っている」日本のCEOの割合



日本のCEOにとっての三大脅威 ～ビジネス上の脅威～

今後12カ月の成長で 重要な国



日本のCEOにとっての三大脅威 ～経済、社会、政治的脅威～



世界のCEOにとっての三大脅威



はじめに

1 成長の見通し～ 世界経済と自社の成長

世界経済の見通し…

- 短期的な世界経済の改善を予想する日本のCEOは14%に留まっており、昨年の調査と比較して8ポイント、今年の世界全体(27%)を13ポイント下回る。
- 日本のCEOの22%(世界23%)は世界経済の成長が減速すると予想。

…自社の成長の見通し

- 今後12カ月間の自社の成長に非常に自信を抱いている日本のCEOは28%に達し、昨年の調査と比較して1ポイント上回ったものの、今年の世界全体(35%)を7ポイント下回る。
- 今後3年間の成長に非常に自信を抱いている日本のCEOは33%であるが、これは昨年を5ポイント、今年の世界全体(49%)を16ポイントそれぞれ下回る。

2 成長機会と脅威

成長の機会…

- 日本のCEOの72%(世界60%)は自社の成長機会が3年前よりも増えていると考える。
- 今後12カ月間の自社の成長に最も重要な国として、日本のCEOの55%が米国、45%が中国、28%がタイを挙げた。

…複雑化する脅威

- 日本のCEOの69%(世界66%)は、自社の成長に対する脅威が3年前よりも増えていると考える。
- 経済、社会および政策的脅威として、日本のCEOの85%(世界73%)が「為替相場の乱高下」、70%(世界58%)が「金利の上昇」、67%(世界51%)が「ユーロ圏の債務危機」を挙げ、また67%(世界71%)が「財政赤字と債務負担に対する政府の対応」を挙げる。
- ビジネス面での脅威としては、日本のCEOの94%(世界72%)が「鍵となる人材の獲得」、79%(世界61%)が「危機に対する備え」、75%が「技術進歩のスピード」(世界61%)と「エネルギーコストの高さまたは変動」(世界52%)を挙げた。

3 企業の存在意義と 幅広い期待への対応

企業の存在意義…

- 幅広いステークホルダーの期待は、自社の存在意義(“Purpose”)にどのような形で影響を及ぼしたかという質問に対して、日本のCEOの41%(世界45%)が、「会社が社会に与える幅広い影響を考慮した自社の存在意義(“Purpose”)を常に掲げてきた」と回答。

- 日本のCEOの92%(世界84%)は「会社が幅広いステークホルダーのニーズに対応することが期待されている」、90%(世界82%)は「短期的な利益より長期的な利益を優先する」、90%(世界59%)が「優秀な人材は自分と社会的価値が同じ組織で働きたいと考える」と回答。86%(世界64%)が「企業の社会的責任は事業活動全ての要である」と回答した。

…幅広い期待に応えるための改革

- 日本のCEOの95%(世界93%)は、「リスクの特定と管理方法についての改革を実施している」と回答。
- 日本のCEOの92%(世界74%)が「会社の価値観、倫理、行動規範」、90%(世界94%)が「ブランディング、マーケティングおよび広報の取り組み」についての改革を実施。

日本のCEOのうちわずか**14%**が、
今後12カ月間の世界の経済成長を確信
—昨年から8ポイント低下

75%の日本のCEOが、技術進歩のスピードをビジネスの成長に対する潜在的な脅威として挙げる

48%の日本のCEOは、人材戦略において「企業風土と行動原理の改革」を図っている

4 ステークホルダーとの新しい対話の方法



テクノロジーの活用…

- 「幅広いステークホルダーの期待を把握し、応えるためのテクノロジーの活用について改革」を実施していると回答した日本のCEOは79% (世界90%)。
- 「ステークホルダーが求める価値を把握し、最大の効果を発揮すると思われるテクノロジー」について、日本のCEOの51% (世界68%) がデータアナリティクス、44% (世界65%) が顧客取引管理システム、63% (世界53%) が研究開発・イノベーションと回答。

…改善領域

- 日本のCEOの73% (世界54%) が、ステークホルダーとの対話における改善領域として、「事業戦略」を挙げた。
- 「企業の存在意義と価値」と回答した日本のCEOは59% (世界59%)。
- 次に日本のCEOから多く回答があったのが「従来型財務諸表」で47% (世界30%)。一方で世界のCEOは、非財務諸表を挙げた割合が従来型財務諸表の割合より20ポイント高かった。

73%の日本のCEOは、人材戦略の改革推進を重要視し、将来のリーダー候補の選定および育成を最重要課題と考えている

5 新しい成功の定義とこれからの改革



テクノロジー、イノベーション、人材戦略を結びつける

- 「テクノロジーの進歩」が、幅広いステークホルダーの期待を変える影響力が最も高いグローバルメガトレンドと考える日本のCEOは75% (世界77%) で、2年前の調査から10ポイント上昇。
- 日本のCEOの47% (世界55%) は「イノベーションの影響と価値」についての計測およびステークホルダーとの対話を強化すべきと回答。
- 企業の競争力強化のために、人材戦略において日本のCEOの48% (世界41%) が「企業風土と行動原理の改革」、37% (世界22%) が「ダイバーシティとインクルージョンの推進」を図っている。

95%の日本のCEOが、リスクの定義と管理方法についての改革を実施

世界最大級のプロフェッショナルファームであるPwC (プライスウォーターハウスクーパース) は、「第19回世界CEO意識調査」の結果を、本年1月19日に世界経済フォーラムの年次総会 (ダボス会議) で発表した。本調査は、世界83カ国の主要企業の最高経営責任者 (CEO) 1,409名を対象に実施したものである。PwC Japanでは、今回の調査に参加した日本のCEO126名の回答について、世界全体や他地域との調査結果との比較を行い、日本版として本冊子に取りまとめた。なお、対面によるインタビュー調査にご協力いただいた、サントリーホールディングス株式会社代表取締役社長の新浪剛史氏によるコメントは下記ウェブサイトに掲載している。

www.pwc.com/jp/ceosurvey

73%の日本のCEOが、幅広いステークホルダーとの対話における改善領域として「事業戦略」と回答

調査方法

PwC「第19回世界CEO意識調査」では、2015年第4四半期に世界83カ国において1,409名のインタビューを実施した。地域ごとの内訳は、アジア太平洋 (日本126を含む) 476、西欧314、北米146、中南米169、中東欧170、中東・アフリカ134となっている。

成長に対する自信 ～世界と日本のCEOの比較～

世界経済は改善する

世界

37% 2015 **27%** 2016

日本

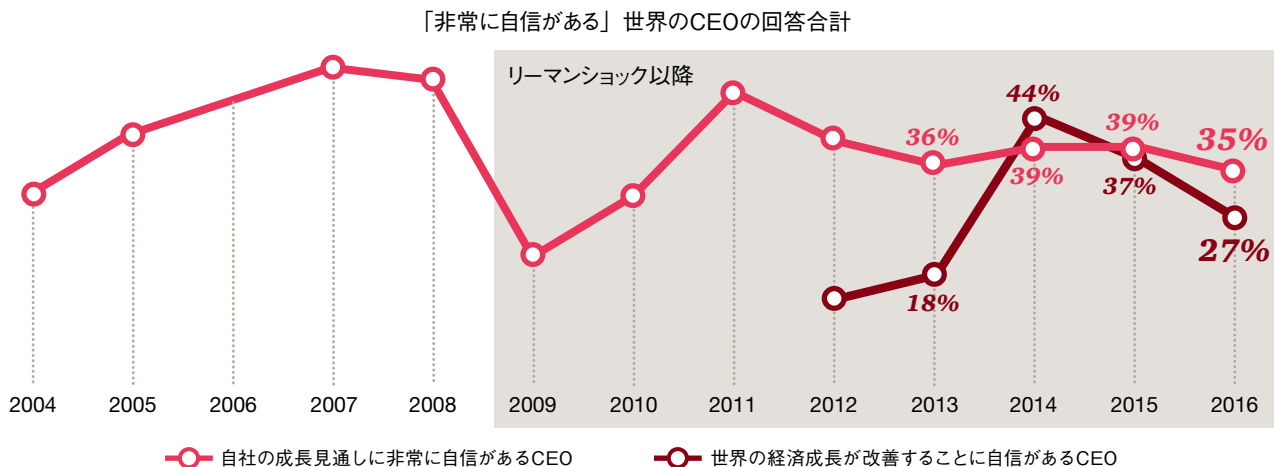
22% 2015 **14%** 2016

世界の経済力のシフト、都市化や気候変動、急激な人口動態変化やテクノロジーの進化といったメガトレンドによって劇的に変貌する経営環境において、CEOはより困難な舵取りを迫られている。また、原油価格の下落、中国経済の減速、地政学リスクの増大やテクノロジーによる新しい脅威の勃興など、CEOにとっての懸念材料がさらに増している。

世界経済の今後12カ月の見通しについて、「改善する」と回答した世界のCEOの割合は27%と、前回調査に比べ10ポイント低下した(図表1)。日本のCEOは14%が世界経済の改善を見込んでいると回答したが、前回調査の22%からも大幅に低下している。国別に見ると、西欧を除き「改善する」の割合が昨年より大きく低下、「横ばい・悪化する」が上昇している。特に中国・香港は、経済成長の減速を反映して悪化を見込む割合が昨年の24%から31%へ7ポイント拡大した。

図表1 不確実な時代における世界経済や自社の成長見通しについて、CEOは昨年より自信を失っている

質問：今後12カ月に自社の売上および世界経済成長の改善見通しについてどれくらいの自信をお持ちですか？



このような世界経済への見方を反映して、CEOの自社の成長に対する自信は低下傾向にある。今後12カ月間の自社の成長に「非常に自信がある」と回答した世界のCEOの割合は39%から35%にやや低下した。日本のCEOは、27%から28%とほぼ横ばいで推移した(図表2、図表3)。

一方で、今後3年間の自社の成長に非常に自信があると回答した日本のCEOは33%だったが、これは昨年の調査結果と比較して5ポイント低下、世界のCEOの49%を16ポイント下回った。

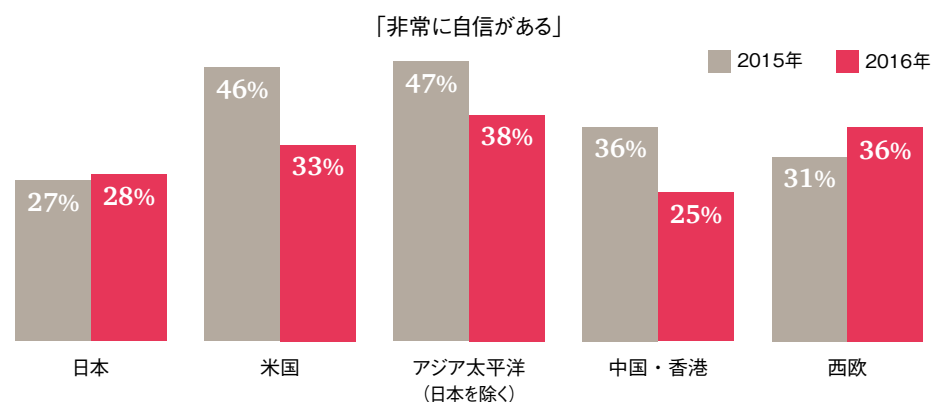
今回調査のもう一つの特徴は、米国、中国・香港、アジア太平洋において「非常に自信がある」の割合が大きく低下したことである。

33%

の日本のCEOが今後3年間の自社の成長に「非常に自信がある」と回答(世界全体49%)

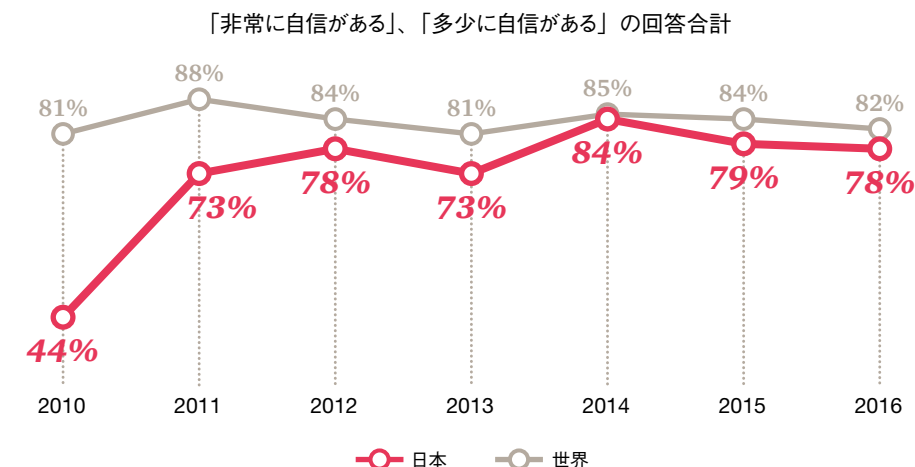
図表2 成長に対する自信(地域比較)

質問: 今後12カ月間に、貴社の売上を拡大する見通しについてどの程度自信がありますか?



図表3 成長に対する自信(経年比較)

質問: 今後12カ月間に、貴社の売上を拡大する見通しについてどの程度自信がありますか?



多極化する成長機会と脅威

成長する上で重要視する国・地域

今後、自社が成長する上で重要な国・地域としては、世界全体では米国(39%)、中国(34%)、ドイツ(19%)となり、米国が2年連続で1位となった。8位までは大きな変化はなく、日本は5%で昨年と同じ7位であった(図表4)。インドネシア、オーストラリアが10位以下となり、メキシコ、UAEが新たに10位圏内に入った。

一方、日本のCEOの回答では、本調査開始以降初めて米国(55%)が中国(45%)を抜いて1位となった(図表4と図表5)。経済が減速傾向にある中国が2年連続して減少する中で、米国重視の傾向が続いている。その他では、中国の影響を受けるなどして景気の拡大基調が緩やかになっているベトナム、インドネシアがやや低下する一方、経

済成長率が回復基調にあるインドが若干上振れた。また、昨年9位であった韓国は10位圏外になり、台湾が9位に上昇した。

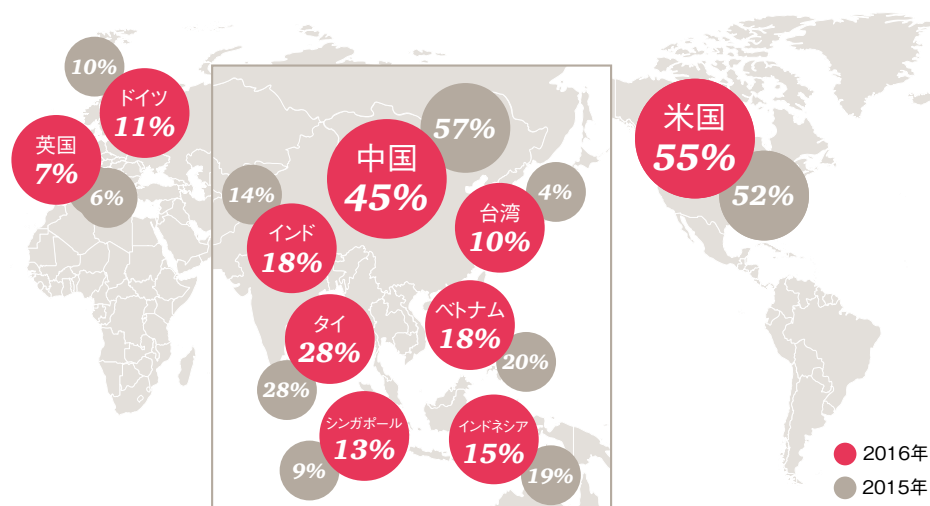
図表4 今後成長する上で重要な国・地域 (自国以外)

質問：今後12カ月間で、貴社全体が成長する上で、貴社の本拠地以外で最も重要と思われる3カ国を挙げてください。

世界全体(1409人)	順位	日本(126人)	順位
米国(39%)	1	米国(55%)	1
中国(34%)	2	中国(45%)	2
ドイツ(19%)	3	タイ(28%)	3
英国(11%)	4	ベトナム(18%)	4
インド(9%)	5	インド(18%)	5
ブラジル(8%)	6	インドネシア(15%)	6
日本(5%)	7	シンガポール(13%)	7
ロシア(5%)	8	ドイツ(11%)	8
メキシコ(5%)	9	台湾(10%)	9
UAE(5%)	10	英国(7%)	10

図表5 日本のCEOが成長見通しに関して最も重要だと考えている国(自国以外) —上位10カ国

質問：今後12カ月間で、貴社全体が成長する上で、貴社の本拠地以外で最も重要と思われる3カ国を挙げてください。





世界経済の先行きを踏まえ、日本のCEOは今後の成長機会と脅威についてどのように考えているのであろうか。今後の見通しについて3年前と比較した場合、世界全体では、成長機会（60%）より脅威（66%）が増えていると考えるCEOの方が多い。前回調査では成長機会が増えたとするCEOの方が多かったが、この1年で見方が逆転したことになる。

これに対して日本のCEOは、脅威が増えたと回答した割合が69%と、世界全体と比べて3ポイント高いが、成長機会が増えたと考えるCEOの割合が若干ではあるが脅威が増えたと答えた割合を上回った。

成長に対する脅威のうち、経済的・政策的・社会的脅威について見ると、日本のCEOは世界全体に比べ、「為替相場の乱高下」、「金利の上昇」、「ユーロ圏の債務危機

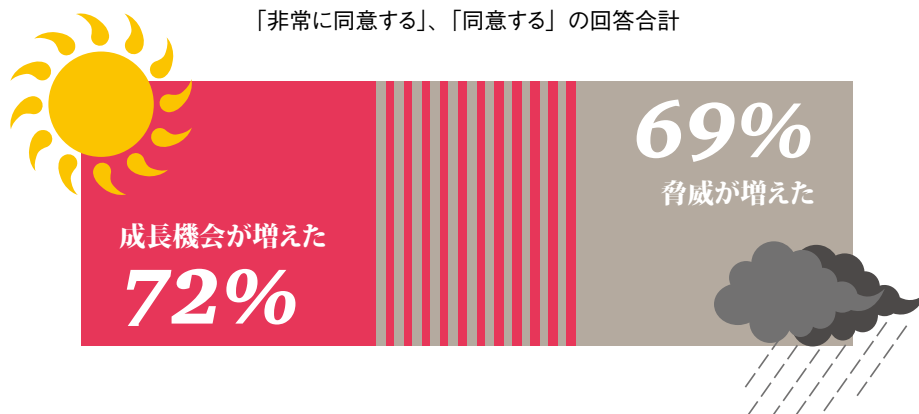
を挙げる割合が高くなった。一方で、「過剰な規制」や「社会不安」を挙げる割合は相対的に低い結果となった。

ビジネス上の脅威について見ると、日本のCEOは、「鍵となる人材の調達」、「危機に対する備え」、「エネルギーコストの高さまたは変動」、「技術進歩のスピード」、「サイバー脅威」を上位5位に挙げた。

図表6 3年前と比較したビジネスが直面する成長機会と脅威についての日本のCEOの回答

質問：貴社にとって3年前よりも成長機会／脅威が増えているという点について、あなたはどの程度同意しますか？

「非常に同意する」、「同意する」の回答合計



94%

の日本のCEOが「鍵となる人材の獲得」がビジネス上の脅威になると回答

企業の存在意義と幅広い ステークホルダーの期待への対応

重要視するステークホルダー

世界CEO意識調査では、自社の成長に対する自信、成長の機会や脅威など、例年質問している内容の他に、毎年いくつかの特定のトピックスについて質問を行っている。今回の調査では、CEOが経営を行っていく上で、ステークホルダーをどのように捉え、ステークホルダーの期待をどのように認識し、ステークホルダーとどのような関係を構築していこうとしているのかなど、ステークホルダーとの幅広い関係について、CEOの意識を調査した。

まず、企業の戦略に影響を与える主要なステークホルダーについて質問したところ、世界のCEO、日本のCEOともに「顧客・クライアント」（世界、日本ともに90%）が最も重要視するステークホルダーとして挙げられた（図表7）。また「競合企業・同業他社」（世界67%、日本70%）、「従業員」（世界51%、日本48%）、「サプライチェーンパートナー」（世界48%、日本51%）もステークホルダーとして重要視されている。

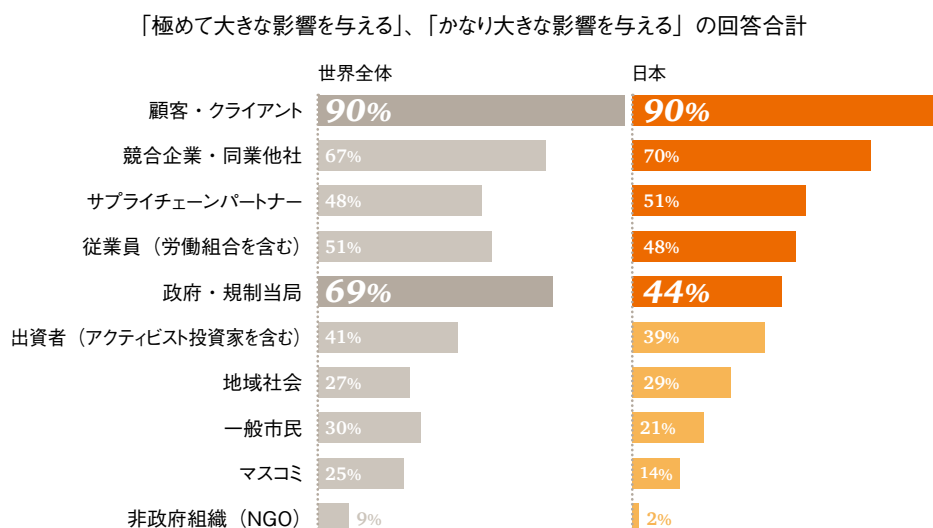
こうした中、世界全体と日本のCEOの回答で差が見られたのは、「政府・規制当局」である。世界全体が69%で2位となっているのに対し、日本のCEOの回答では44%の5位にとどまった。

制度、税制、優遇策などを通じて企業経営に影響を与えるという意味で、政府・規制当局の存在は大きい。ビジネスを拡大し、経済を新しい成長軌道に乗せていく上で、時には既存の枠組みを大きく変えていくことも必要である。テクノロジーの進歩により、第4次産業革命に突入しつつあると言われているが、経済を変革していく上では、新しいビジネスモデルの醸成や成長、企業

の新陳代謝が不可欠である。しかし、日本においては欧米諸国などと比べ新規事業の開業率が低いことはデータが示している。こうした状況を打破するためにも、ステークホルダーとしての政府・規制当局との関係の在り方を見直し、対話を継続し、これまで以上に積極的に働きかけていくことが重要である。

図表7 影響を与えるステークホルダー

質問：以下のステークホルダーは、貴社の戦略にどの程度の影響を与えますか？



90% の日本のCEOが戦略に最も影響を与えるのは顧客・クライアントであると回答

ステークホルダーの期待に応える上で、CEOは自社をどのように位置付けているのでしょうか。幅広いステークホルダーの期待を踏まえた企業の姿について、現在の姿と5年後に成功を取めているであろう企業の姿を表すステートメントについて質問した。

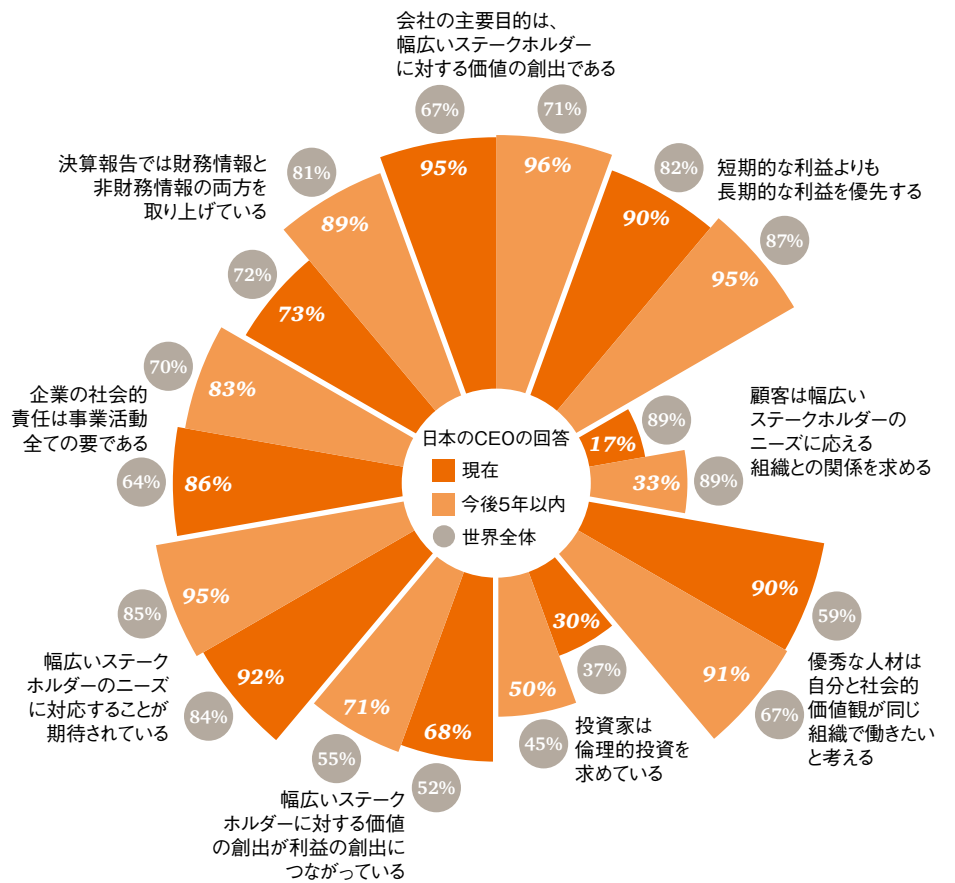
日本のCEOが選択した割合が高い現在の姿を表すステートメントは、「会社の主要目的は、幅広いステークホルダーに対する価値の創出である」、「優秀な人材は自分と社会的価値観が同じ組織で働きたいと考える」、「企業の社会的責任は事業活動全ての要である」だった。これらのステートメントを選択した日本のCEOの割合は、世界全体に比べ20ポイント以上高い。

また、「5年後に成功を取めている企業の姿」についての回答結果を見ると、全体としては、世界、日本のCEOともおおむね「現在の姿」と大きな差はない。その中で特徴的なこととしては、今後、ステークホルダーがコスト・収益重視から、幅広いステークホルダーへの対応や価値の創出、長期的な利益、倫理的投資などへの重視が変わっていくことをCEOが予見していると思われる。

図表8 幅広いステークホルダーの期待を踏まえ、現在の自社の姿と5年後に成功を取めている企業の姿を表すステートメント ～世界のCEOと日本のCEOの回答の比較～

質問：幅広いステークホルダーの期待を踏まえ、以下のステートメントのうち、どれが貴社の現在の姿を表していますか？

質問：以下のステートメントのうち、どれが貴社の業界で5年後に成功を取めている企業の姿を的確に表していると思いますか？



企業の存在意義 (Purpose)

5つのメガトレンド（人口構造の変化、世界の経済力シフト、気候変動と資源不足、急速な都市化、テクノロジーの進歩）により、企業を取り巻く経営環境は文字通り日々激変している。その変貌する世界で、幅広いステークホルダーへの期待に応え、信頼を構築、維持し、事業の成長を継続するために、ビジネスリーダーは自社の存

在意義 (Purpose) をより強く意識していることが今回の調査で明らかになった。

「会社が社会に与える幅広い影響を考慮した自社の存在意義を常に掲げてきた」もしくは「幅広いステークホルダーの期待に影響を受け、自社の存在意義を「過去3年の間に変更した」と回答したCEOは57%に至った。

顧客・クライアント、従業員やサプライチェーンパートナー、政府、地域社会を含む幅広いステークホルダーがますます企業の使命やその行動、そして信頼性について注目をする中、自社の存在意義をどのように定義し、伝えているか。全てのビジネスリーダーにとって重要な問いである。

ステークホルダーとの新しい対話の方法

テクノロジーの活用

企業は幅広いステークホルダーとのかかわりにおいて、最大の効果を発揮するテクノロジーについて質問したところ、世界全体、日本とも上位3項目は共通で「研究開発・イノベーション」、「データアナリティクス」、「顧客取引情報管理システム」が挙げられた(図表9)。

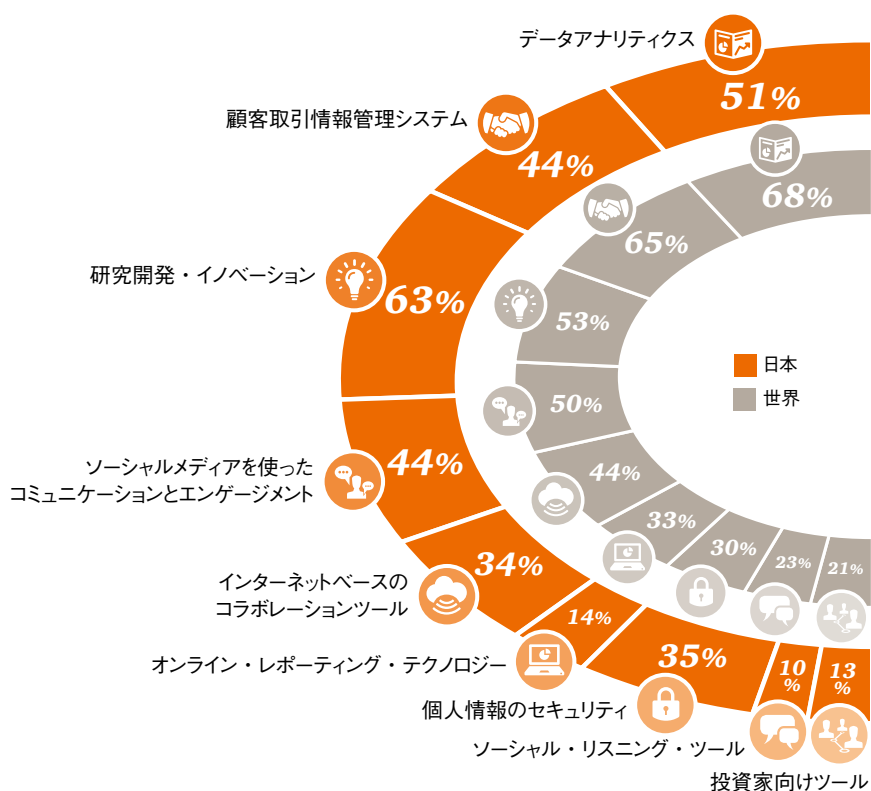
世界のCEOとの比較で見ると、日本のCEOは「研究開発・イノベーション」を挙げる割合が高いのに対し、世界全体では、「データアナリティクス」、「顧客取引情報管理システム」を挙げる割合が高い。また、上位3項目以外で見ると、「オンライン・レポートニング・テクノロジー」、「ソーシャル・リスニング・ツール」において、日本のCEOの回答が際立って低い割合となった。

日本では、研究開発についてはテクノロジーの活用を図るものの、売上の拡大を図る上でのさまざまなデータ分析、顧客とのリレーション分析などへのテクノロジーの活用は相対的に弱い傾向が見られる。また、データを収集するためのオンライン・レポートニング・テクノロジーを重視する度合いも低い。今はディスラプティブ(破壊的な)・テクノロジーの時代と言われ、新しいテクノロジーが既存の産業地図を一気に塗り替えかねない状況である。今回の調査結果では、ビジネスの変革を進める上でのテクノロジーの重要性と影響度に対して、日本の

CEOの意識と世界のCEOの意識に大きな隔りがあることが明らかになった。

図表9 幅広いステークホルダーの期待に応えるために、CEOはさまざまな分野でテクノロジーを活用している。

質問: 幅広いステークホルダーとの関わりにおいて、最大の効果を発揮すると思われるテクノロジーを以下からお選びください。(複数選択可)



日本 79% 世界 90%

幅広いステークホルダーの期待を把握し、
 応えるためのテクノロジーの活用について
 改革を実施していると回答したCEOの割合

ステークホルダーとの対話における改善領域

幅広いステークホルダーの期待に応える
 ために何を計測し、ステークホルダーとの
 対話をどのように図っていけばよいのであ
 ろうか。

まず、ステークホルダーの期待を念頭に、
 計測に力を入れるべき項目について見ると
 「イノベーション」(世界55%、日本47%)お
 よび「主なりスク」(世界53%、日本48%)
 を世界、日本のCEOともに重視している。

ステークホルダーとのコミュニケーション
 に力を入れるべき領域としては、世界全体
 では、「企業の存在意義と価値」(59%)、
 「事業戦略」(54%)、「非財務指標」(50%)
 の順番で上位3項目となった。これに対して

日本のCEOは、「事業戦略」(73%)を挙げ
 る割合が最も高く、次いで「企業の存在意
 義と価値」(59%)、「従来型の財務諸表」
 (47%)の順となり、「非財務諸表」(46%)
 は4番目であった。日本ではIR活動の中で、
 事業戦略を重視する傾向が強いと考えられ
 る。また「従来型財務諸表」については世
 界が30%に対して日本が47%と、財務諸表
 についての説明を重視する傾向が強い。

これらの点については、今後、コーポレ
 トガバナンスガイドライン、統合報告などの
 ツールが浸透していくことで、企業とステ
 ックホルダーの対話がより長期的な視点、企
 業価値を重視する方向に変化していくもの
 と考えられる。

社会にとって重要なこと

ステークホルダーと対話を行っていく上
 で、CEOは何が社会にとって重要なもので
 あると認識しているのでしょうか。今回の
 調査結果によれば、世界、日本のCEOとも
 に「教育があり順応性の高い熟練した労働
 力」を挙げる割合が圧倒的に多かった(世
 界76%、日本66%)。

世界のCEOとの比較で日本のCEOが挙げ
 た割合が特に高かった項目は、「従業員の
 ダイバーシティとインクルージョン」(世界
 23%、日本55%)、逆に日本のCEOが挙げ
 た割合が低かった項目は「高い雇用水準」
 (世界35%、日本18%)と「所得の均等化」
 (世界22%、日本7%)であった。

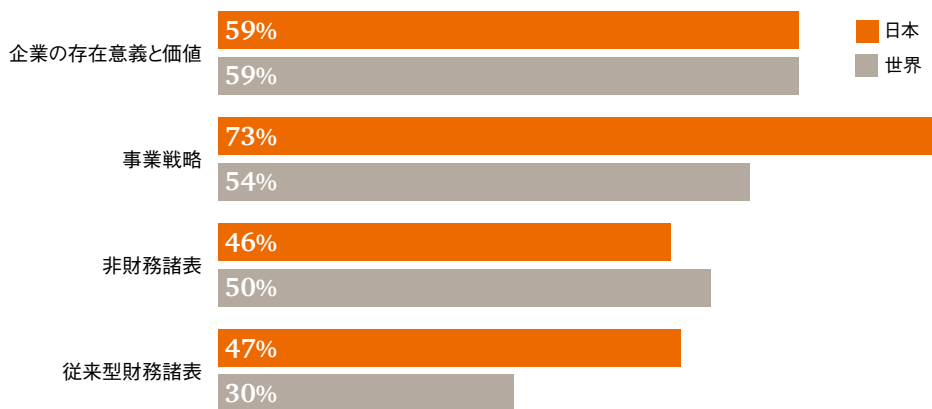
これらの項目について、政府が優先して
 取り組むべき項目がどれか質問したところ、
 世界、日本のCEOとも「わかりやすく、有
 効で安定した税制」を挙げるCEOの割合が
 トップになった(世界56%、日本68%)。日
 本の場合、消費税の軽減税率を巡る議論
 が進行していたことが、特に高い割合に
 なった理由と考えられる。

それ以外の項目では、「個人情報のセキュ
 リティ対策」(世界10%、日本23%)、「従業
 員のダイバーシティとインクルージョン」(世
 界13%、日本29%)については、世界全体
 より日本のCEOの方が政府の優先課題とし
 て認識している割合が高い結果となった。

ダイバーシティとインクルージョンについ
 ては、前述したように日本企業の取り組み
 が遅れている面があるが、多様化、多極化
 が進む世界経済の中で企業のレジリエンス
 を高めていく上では、政府ならびに企業が
 積極的な取り組みを続けていくべき課題で
 ある。

図表10 CEOがステークホルダーとの対話で改善したいと考えている重点領域

質問：ステークホルダーに与える影響と価値について計測または対話するにあたり、どの分野にさらに力を入れるべきとお考えでしょうか？(複数選択可)



テクノロジー、イノベーション、 人材戦略を結びつける

45%

日本のCEOが、イノベーションの影響力とその価値について、幅広いステークホルダーとのコミュニケーションを改善すべきと考えている

73%

日本のCEOが、変貌する世界で勝ち抜くため、人材戦略の改革の推進を重要視し、将来のリーダー候補の選定および育成を最重要課題と考えている

今回の調査結果から明らかになった課題を解決していく上で鍵となるのは、多様性と順応性を兼ね備えた人材の獲得、テクノロジーの戦略的な活用、そしてそれらとイノベーションを効果的に結び付けることである。

日本のCEOは、ビジネス上のリスクとして、鍵となる人材の獲得ができないことをトップに挙げており、人材確保の戦略として、将来のリーダー候補者の選定・育成、職場の風土と行動原理の改革、ダイバーシティとインクルージョンの推進を重要視している。

将来の社会について日本のCEOは、単一の市場、単一の経済モデルよりも、地域経済ブロック、複数の経済モデルに向かっているとの見方を今回の調査で示している。世界が複雑化し大きく変貌していく中で、グローバル市場においては、これまでの日本人偏重のマネジメントでは競争力強化に限界がある。また、インターネットを通じた原材料の調達や、国境を越えた製品開発や生産分業体制を構築する動きも加速している。この国境の垣根を越えた市場競争に勝ち残っていくためには、顧客が製品や市場に求めるニーズを俊敏に把握し、時には市

場のニーズを創造するイノベーションを引き起こす必要があるが、多様性と順応性を兼ね備えた人材とテクノロジーへの戦略的な投資は必要条件である。

性別、異業種での経歴などに加えて、国籍、文化、宗教などの面で多様な人材を確保することは、クライアントのニーズをよりの確に把握し、イノベーションを活性化する上での効果も期待できる。また、デジタル企業による創造的市場の破壊に対応するためには、データやテクノロジーを活用した新しいビジネスモデルの構築やイノベーションを主導していくことができる人材を確保できているか否かが、今後の事業の存続にも関わることになるだろう。

AI（人工知能）を代表する技術進歩のスピードやその影響、世界経済の多様化、多極化がもたらす経営環境の変化は予見性が低く、経営課題が複雑化する中において時間を掛けて対応する余裕は急速になくなりつつある。戦略を推進し目標を達成する上では、人事部門や海外部門などの一部門に任せるのではなく、マネジメントが一丸となって取り組むべき課題との認識を深めることが重要である。

ステークホルダーとの対話においても、テクノロジーを戦略的に活用していくことが必要である。テクノロジーの急速な進歩により、データアナリティクス、あるいは顧客取引情報管理システムの活用などを通じて、顧客や市場に関する情報の分析を深めることが可能になっているが、今回の調査では、日本のCEOはいずれの分野でも世界のCEOと比べてこのような分析あるいは計測を重視する度合いが弱い傾向が見られた。一方で、ステークホルダーの期待に応える上での障害として、日本のCEOは「ステークホルダーの期待に関する情報が不十分である」を挙げる割合が最も高かった。

危機への備えの観点からも、さまざまなリスクについての情報収集を行うと同時に、それらのリスクが顕現化した際の経営に与えるインパクトの分析や対策などが必要になる。危機が発生するきっかけはさまざまである。グローバル化した現代社会では、海外発の危機が国内に影響を与える可能性も高まっている。例えば、リーマンショックは当初、米国内のことで日本はハチに刺さ

れた程度の影響しか受けないとの見方も一部にはあったが、結果的に主要国で最も景気が落ち込んだのは日本であった。

また、今はインターネットおよびSNSなどの浸透により情報は瞬時に拡散する。企業の不祥事やそれに対するマネジメントの対応がブランドに与える影響も従来とは違う形でのリスクとなる。

このような状況においては、企業の主たる活動が海外なのか国内なのかを問わず、CEOは常にさまざまな視点から情報を分析し、リスクを特定し、短期的・長期的な対応策を検討していくことが求められる。そのためには、社内に関するデータのみならず、社会や市場の情報を効率的に把握し、モニターし、分析できる体制を構築しておく必要がある。さらに、日増しに脅威が高まっているサイバー攻撃にも対応しなければならないが、テクノロジーやその活用を主導できる人材への投資の重要性には議論の余地はない。

21世紀の企業の成功に求められるもの

今回の調査で行った5つのメガトレンドについての質問において、世界のCEOはテクノロジーの進歩が長期的な経営に最も影響を及ぼすと見ている。また、日本のCEOの回答結果でも、成長していく上でのビジネス上の重要な脅威の1つとして「技術進歩のスピード」が挙げられている。イノベーションの活性化により競争力を維持し、あらゆる経営リスクに備え、企業価値を高めていく上で、テクノロジーへの投資は経営そのものとの意識を持って戦略的に行っていく必要があるだろう。

日本企業にとっては、ダイバーシティとインクルージョンの推進と併せて、将来のリーダー育成は待ったなしの課題となっている。日本のCEOの73%（世界49%）が、人材戦略の改革推進および将来のリーダー候補選定および育成を最重要課題であると回答している。

今回の調査結果によれば、世界のCEOの76%、日本のCEOの84%が、21世紀の企業の成功は、財務上の利益だけでなく、その他の要素も含めて捉え直されることになると考えている。大きく変貌する世界でCEOは、幅広いステークホルダーの異なる期待に応え、社会における信頼を回復、維持することと、自社の事業の成長を継続することの間で板挟みになっている。自社のぶれない「存在意義」を定義し、的確に伝え、ステークホルダーとの強固な信頼関係を築くことが、変貌する世界で成功するために最も重要な礎石となる。

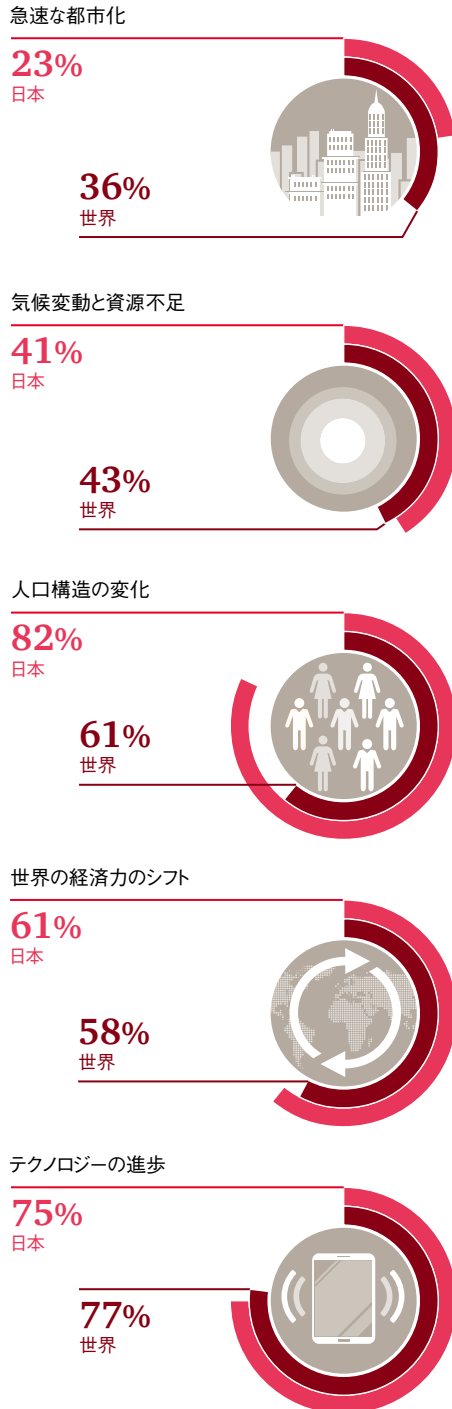
幅広いステークホルダーと良好な関係を構築しながら、それを企業価値の向上につなげていく好循環を形成できれば、企業の持続的な成長、ひいては日本の国益に資すると言えるのではないかと。



補足データ

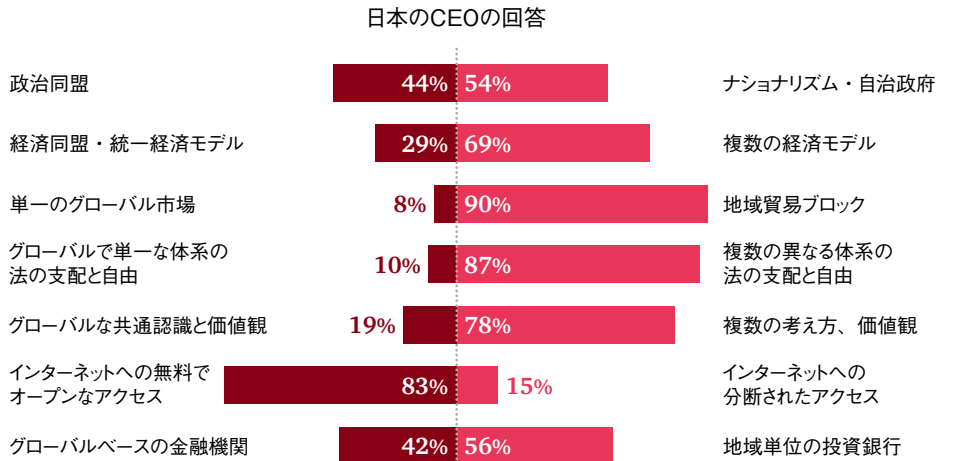
図表A 重要なメガトレンド

質問：以下に挙げたグローバルメガトレンドの中から、今後5年間に貴社の業界に対する幅広いステークホルダーの期待を変える可能性が最も高いものを3つ挙げて下さい



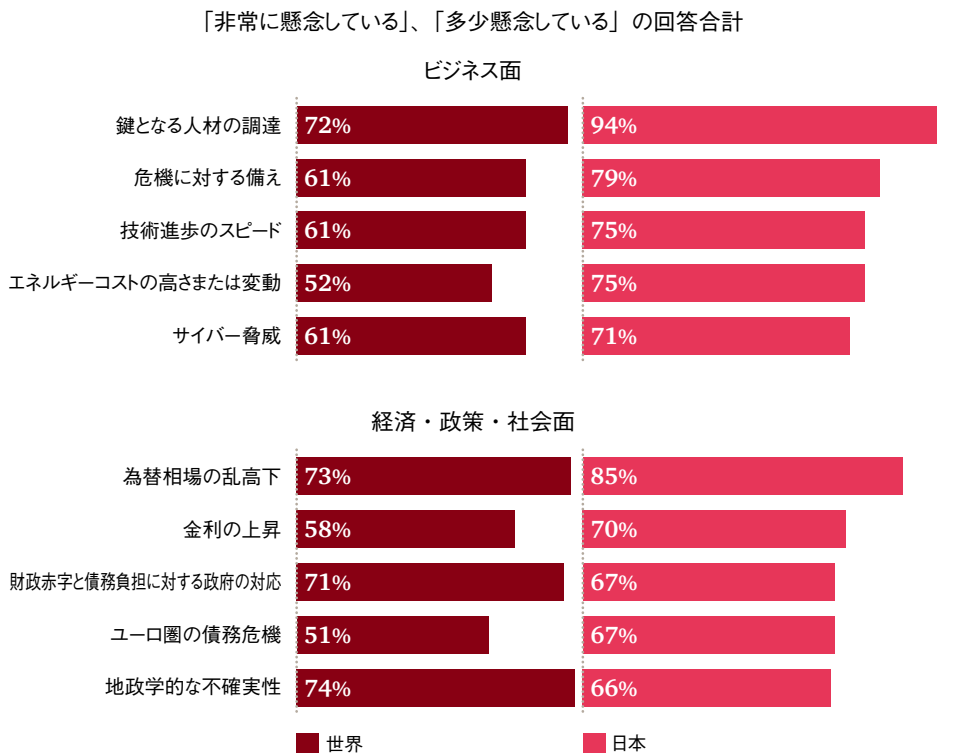
図表B CEOは、複雑化する多極的な世界での舵取りを迫られている

質問：各選択肢について、社会がどちらに向かっていると思うか、当てはまる方を選んでください。



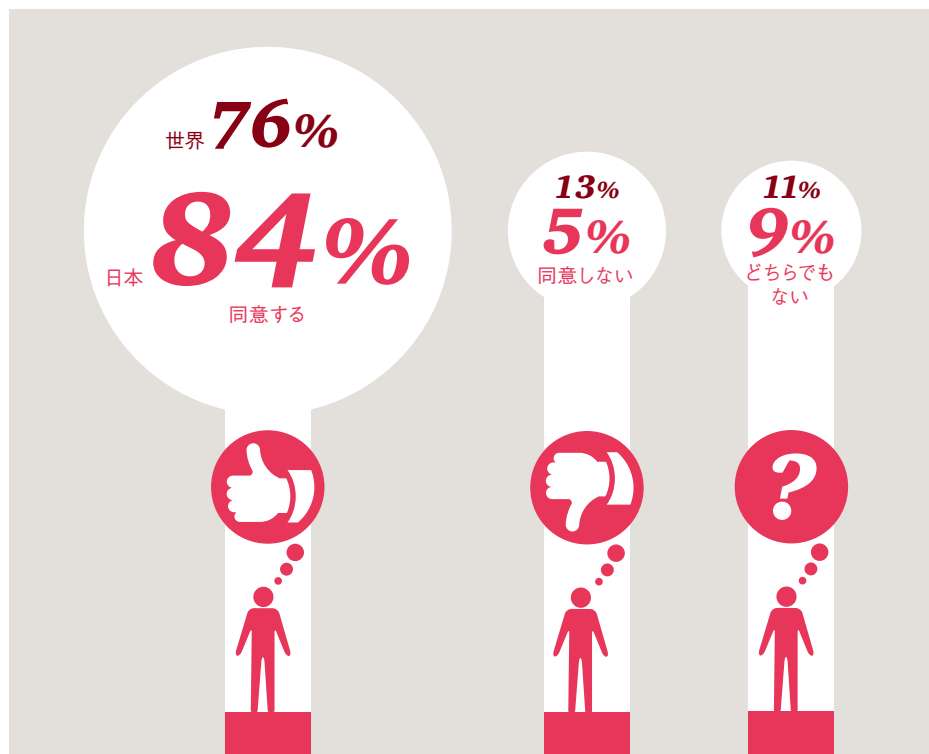
図表C 成長に対する脅威

質問：貴社の成長見通しに対する以下の経済・政策・社会およびビジネス上の潜在的な脅威について、どの程度懸念していますか？



図表D CEOの大多数が、事業の成功は財務上の利益以外の要素も含めて定義されるようになるという考えに同意

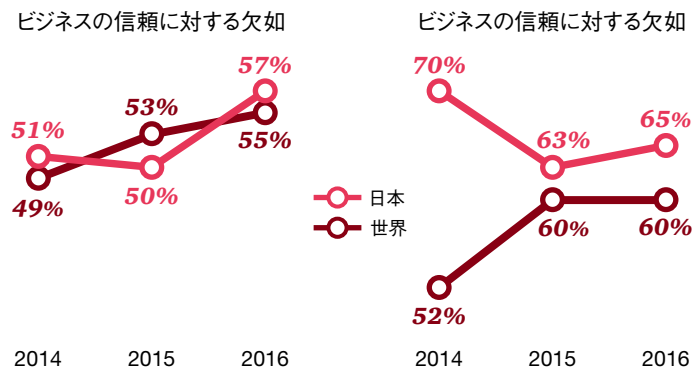
質問：「21世紀の企業の成功は、財務上の利益だけでなくその他の要素も含めて捉え直されることになる」という考えにどの程度同意しますか？



図表E 2014年以降、上昇率が高いCEOにとっての脅威

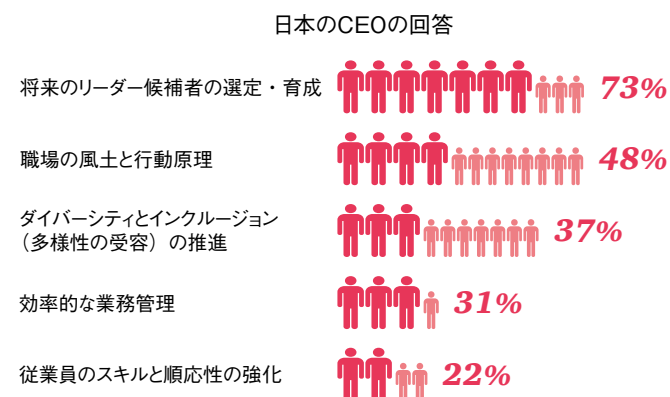
質問：貴社の成長見通しに対する以下の経済、政策、社会、ビジネス上の潜在的な脅威について、どの程度懸念していますか？

「非常に懸念している」、「多少懸念している」の回答合計



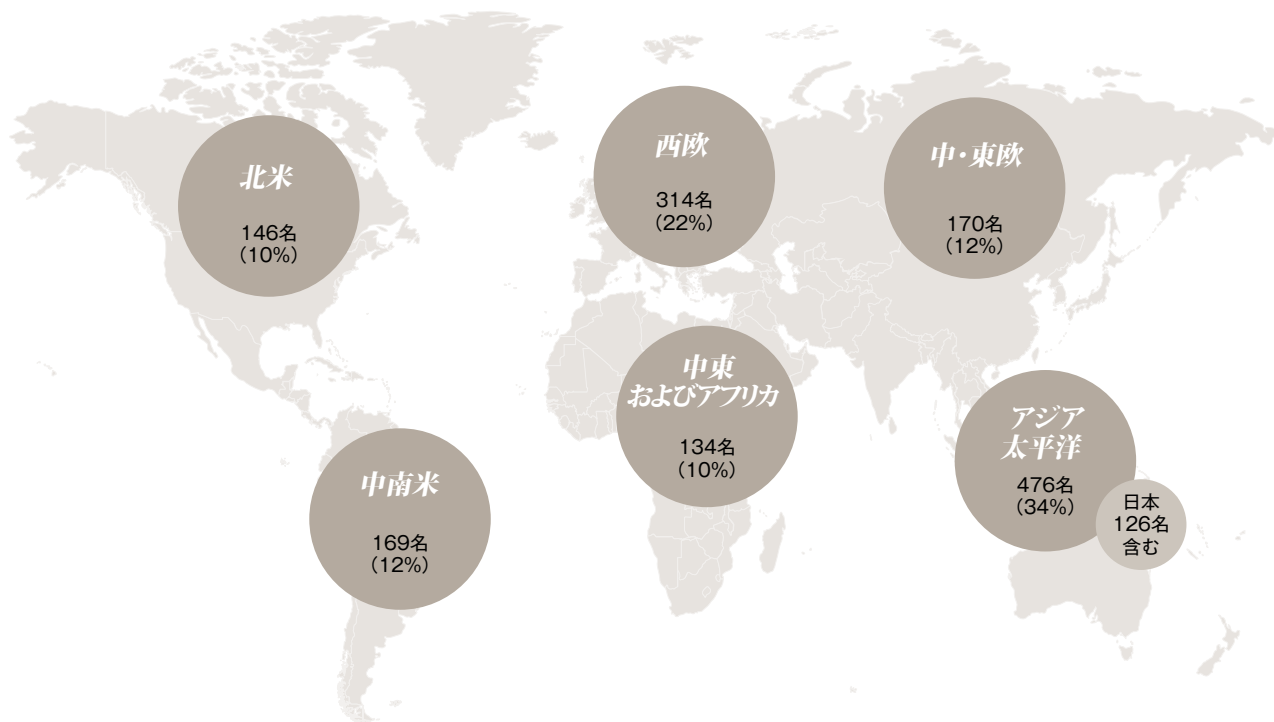
図表F CEOは人材戦略を改革し、リーダー育成をその中心とする可能性が非常に高い

質問：貴社の存在意義と競争力を維持するために必要な人材の獲得と定着に向けて、人材戦略のどのような面を改革して効果の最大化を図っていますか？（複数選択可）



調査方法とお問い合わせ先

調査では、世界83カ国の1,409名（日本のCEO126名を含む）のCEOにインタビューを実施しました。サンプルの選択は世界のGDPに占める調査対象国の割合に基づいて行い、世界の主要国・地域を通してCEOの意見が公平に反映されるようにしました。また、このインタビューは幅広い産業全般を網羅しています。お問い合わせをいただければ、地域別、業界別の詳細についてご案内いたします。インタビューの手段は、26%が電話、60%がオンライン、14%が郵送でした。全ての定量的インタビューは匿名扱いで実施しています。



世界**83**カ国の
1,409名に

対して2015年9月28日から12月8日
までの間にインタビューを実施

PwCのグローバルなCEOパネルの

1,747名のメンバーにも

オンライン調査を依頼し、
回答を得る

GDP規模に基づく世界の上位10カ国で調査対象とする企業の条件は、従業員数が500人超、または売上高が5,000万米ドル超の企業としました。続く20カ国については従業員が100人超、または売上高が1,000万米ドル超の企業としました。

- 30%は、売上高が10億米ドル超の企業。
- 38%は、売上高が1億米ドル超、10億米ドル以下の企業。
- 28%は、売上高が1億米ドル以下の企業。
- 60%は、非上場。
- 38%は、少なくとも一カ所の証券取引所に上場。

注：

- 全ての数字の合計値が100%にならない場合があります。これはパーセンテージの切り上げや「どちらでもない」「わからない」の回答を除外しているためです。
- 特に明記していない限り、調査ベースは1,409名（全回答者）です。なお、日本の調査ベースは126名です。



発行人

PwC Japan
グループ代表
鈴木 洋之

PwCあらた監査法人
代表執行役
木村 浩一郎

京都監査法人
マネージング・パートナー
松永 幸廣

PwCコンサルティング合同会社
代表執行役
鹿島 章

PwCアドバイザー合同会社
代表執行役
鈴木 保晴

PwC税理士法人
理事長
宮川 和也

PwC弁護士法人
代表
我妻 由佳子

PwCジャパン合同会社
代表執行役
鈴木 洋之

監修・分析

PwCジャパン合同会社
CEOオフィス
ディレクター
松田 義明

PwCあらた監査法人
総合金融サービス推進本部
金融調査室 主任研究員
植田 隆彦

編集

マーケット部
藤ノ木 健一
池田 ころこ

お問い合わせ

PwC Japan
マーケット部
pwcjppr@jp.pwc.com

Globalレポート 英語版/日本語版



www.pwc.com/jp/ceosurvey

www.pwc.com/jp/ceosurvey

PwC Japanは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた監査法人、京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに208,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.com をご覧ください。

発刊月：2016年6月 管理番号：I201601-1

©2016 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.