

19th Annual Global CEO Survey
第19回世界CEO意識調査 / 2016年1月

複雑な時代の成長とは ^{p06} / 幅広い期待に対応する ^{p12} /
これからの改革：テクノロジー、イノベーション、人材を結びつける ^{p18} /
成功を正しく測り、伝える ^{p26} / 複雑さに対応し、期待を超える ^{p32}

Redefining business success in a changing world

変貌する世界で成功を再定義する



1,409 名の CEO に世界 83 カ国
でインタビューを実施

66% の CEO が脅威が増して
いると感じている

76% の CEO は事業の成功を
財務上の利益だけによらない
形で定義



PwC第19回世界CEO意識調査について

複雑な時代に企業を率いていくにはどうすべきか？不確実性が長く、絶え間なく続く時代において、全てのCEOがその答えを探し求めています。

今後一年間の世界経済の見通しについて、CEOは2015年よりも悲観的な見方を示しています。自社の成長についても同じことが言えます。

CEOの多くは、機会を探りながらも、危険を冒したくはないと考えています。成長見通しに関しては、米国と中国が群を抜いて重要な市場と見られており、ドイツと英国を大きく引き離しています。とはいえ、CEOは、インドの強気の経営姿勢と、(政治的・経済的課題はあるものの)ブラジルにも可能性を見いだしています。また昨年は、メキシコとUAEにおける新しい潜在的な機会にもCEOの注目が集まりました。

過剰な規制は、引き続きCEOの最大の懸念となっています。しかし、租税負担の増加や財政赤字・国家債務に対する政府の対応などの問題が大きく立ち上がる中で、地政学的な不確実性(地域紛争や激化するテロ攻撃によって悪化)が最大の懸念であると答えたCEOがほぼ4分の3を占めました。

さらにCEOを迷わせるのは、政治、経済、事業、社会、文化の動きが多様化するにつれ、グローバル化した経済や社会システムが崩壊しつつあるという感覚です。これはデジタルテクノロ

ジーによって世界中の人々が他者とのつながりを深め、より多くの情報を得ることが可能になり、その結果、彼らがさらに力と勇気を獲得したことによるものです。

CEOは、テクノロジーに精通した市民が自社の顧客や潜在顧客であることを理解しています。CEOはかつてないほど容易につながることができる一方、都市化の波、気候変動、急激な人口動態変化や社会の変化といったメガトレンドによって劇的に変貌する世界で舵取りを迫られています。こうした変化に直面し、CEOは、企業がより広い社会を支援し、独自の価値観に基づいて行動しているかどうかを判断基準にする顧客が増える述べています。特筆すべきは、CEOの4分の1近くが、自社が社会に与える広範な影響に鑑み、過去3年以内に組織としての存在意義を変更したと述べていることです。

緊密につながり、テクノロジーに精通した社会の期待に十分応えるために、企業は答えをテクノロジー(当然ですが)に求めています。今後もインターネットにより可能となるテクノロジーが、顧客にとって有用な製品や顧客体験を作り出すことによって、企業のイノベーションを可能にする一方で、デジタルネイティブ世代の人材が今後の事業の成長に不可欠であると考えられています。しかし、顧客インサイトやマーケティングなどの分野の技術革新に関しては、成長を牽引すると同時に、より広い社会に価値を創造するような事業提案ができないものと、企業は今のところ悪戦苦闘しています。

その理由は、理屈ではビジネスのあらゆる部分を測定できるデジタル化された世界において、信頼される企業となり、良き企業市民として長期的な成功を確立しても、その測定方法をCEOがまだ会得していないからだと考えられます。顧客、従業員、そして幅広い社会との透明性の高い関係に基づく、より良い製品やサービスが、この不確実な世界で自社の存続をいかに確かなものにしてくれるかを効果的に測るには、テクノロジーが有効であることは間違いありません。それは時間がたつにつれて明らかになるでしょう。しかし、まずは成功とはどのようなものかを知っておく必要があります。

PwCの調査にご参加いただき、意見をお聞かせいただいた世界83カ国1,400名以上のCEOの皆さまに感謝の意を表したいと思います。今年で19回目となるPwCの世界CEO意識調査は、皆さまの積極的かつ率直なご参加なくして、成功はあり得ませんでした。ご回答いただいた皆さまには、貴重なお時間を割いていただき、この調査を可能な限り広範かつ正確なものにしていただいたことに感謝しています。特に、より深く詳細なお話を直接お聞かせくださった33名のCEOの方々に格別の感謝を申し上げます。この方々のコメントは、本報告書の随所でご紹介します。



A handwritten signature in black ink that reads "Dennis M. Naery". The signature is fluid and cursive, with the first name "Dennis" being larger and more prominent than the last name "Naery".

デニス・M・ナリー
PwC インターナショナル会長

目次

06

複雑な時代の成長とは

09 グローバル化を超えて

11 不確実な世界で正しい方向に進む

26

成功を正しく測り、伝える

26 計測に関する新たな考え方

28 自信を持って全てを測ることができるか？

30 影響を把握して伝える

12

幅広い期待に対応する

- 13 ステークホルダーが求めるものとは？
- 14 意識の高い消費者の時代？
- 14 最大の懸念：信頼を追求するには
- 15 企業の存在意義 “purpose” は何か？

32

複雑さに対応し、期待を超える

- 32 戦略を実行に結びつける

18

これからの改革：テクノロジー、イノベーション、人材を結びつける

- 18 言動の一致
- 20 テクノロジーに仕事をさせる
- 21 イノベーション力
- 22 人材力
- 24 なぜ政府と企業は協働する必要があるのか

- 34 補足データ
- 36 インタビューにご協力いただいた CEO
- 38 調査方法とお問い合わせ先
- 39 謝辞
- 40 注記と出典

複雑な時代の成長とは

私たちは、それが経済的リーダーシップであれ、新興国・先進国の抱える課題であれ、あるいは政情不安や世界中に広がる過激主義的な物の見方が引き起こす問題、または新たな技術やビジネスモデルであれ、凄まじい速度で環境が変化する世界に生きていくと言えないだろうか。それが「ニューノーマル」と呼ばれる概念である。このニューノーマルをリードする企業や国家は、常に変化する環境に対処するとともに、それらの変化に加速度的なペースで順応していくことができなければならない。

John Chambers
Executive Chairman of
the Board, Cisco Systems,
Inc., US

74%

の CEO は、地政学的な不確実性に懸念を抱いている。

… 原油価格の低下は、中東、特に石油生産国の資金量を圧迫することから、社会的力学の観点で派生的な影響をもたらす。それらの国々では若者の人口が非常に多いため、深刻な予算の逼迫が懸念される。

Dr. Ahmed Heikal
Chairman and Founder,
Qalaa Holdings, Egypt

今日の CEO が直面する事業環境は、理解し適応することがますます難しくなっている。

世界的な金融危機から 7 年たった今でも、事業環境はかつての姿を完全に取り戻してはいない。今後、取り戻すことはあるのだろうか。昨年、事業の成長に対する脅威として、CEO が上位にリストアップしたのは、規制、人材、国家債務、地政学的な不確実性、および租税であった。これらの項目は、今年もリストから消えていない。実際、懸念のレベルは、過去 5 年間で最も高くなっている。

特に 79% の CEO が挙げた「過剰な規制」は、依然として最も懸念されており、4 年連続で 1 位となっている（図 1 参照）。

一方、74% の CEO が「地政学的な不確実性」に言及し、2 位に浮上した。これは、イラクやシリアにおいて紛争が激化する中、世界のあらゆる場所でテロ攻撃が発生、増加していることが背景となっている。国際紛争は社会不安や危機対応の態勢への懸念にも影響しており、これらを挙げた CEO は、それぞれ 65% と 61% となった。サイバーセキュリティを懸念する CEO も 61% に達し、国家利益・経済的利益のいずれにとっても脅威であることを示している。

CEOが対処しなければならないリスクは他にもある。ある程度の経済成長が見込める場合においても、異次元の金融緩和政策に助けられていることが多い（米国ではこの傾向に挑戦するかのように、連邦準備制度理事会《FRB》が9年ぶりに利上げを行った）。こうした動きが、2015年8月に中国が予告なく人民元の切り下げを実施したことと相まって、為替相場の乱高下する要因となっている。為替相場の乱高下については73%のCEOが指摘しており、重大な懸念の第3位となっている。

実際に、CEOは、自社が成長する上で重要な場として、中国経済を引き続き注視している。中国経済の不均衡は正・負債を抱えた地方政府の脆弱性・製造業の低迷が、投資家の動揺を誘い、多くの産業、特に急成長の波に乗ったものの今や減速の影響を正面から受けているコモディティセクターの、混乱を引き続き招いている。

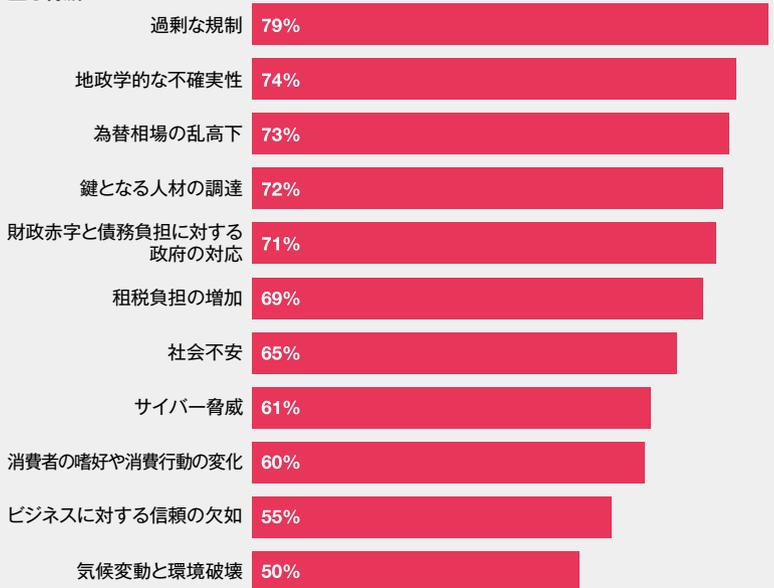
図1 CEOは広範なリスクについて懸念を深めつつある

Q：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？

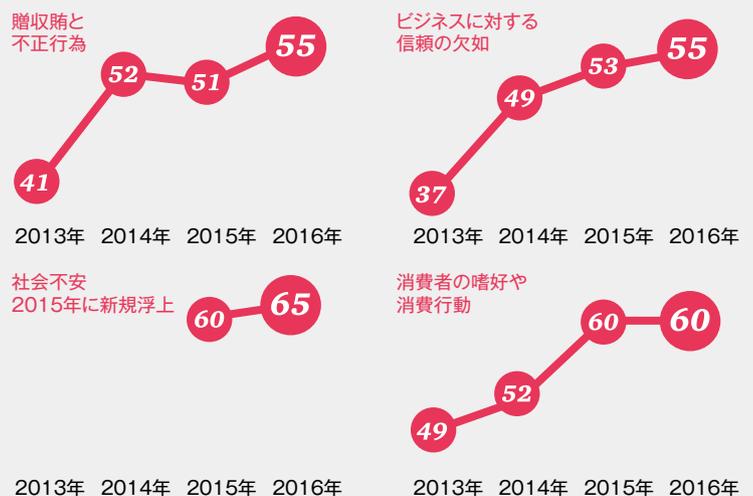
三大脅威



主な脅威



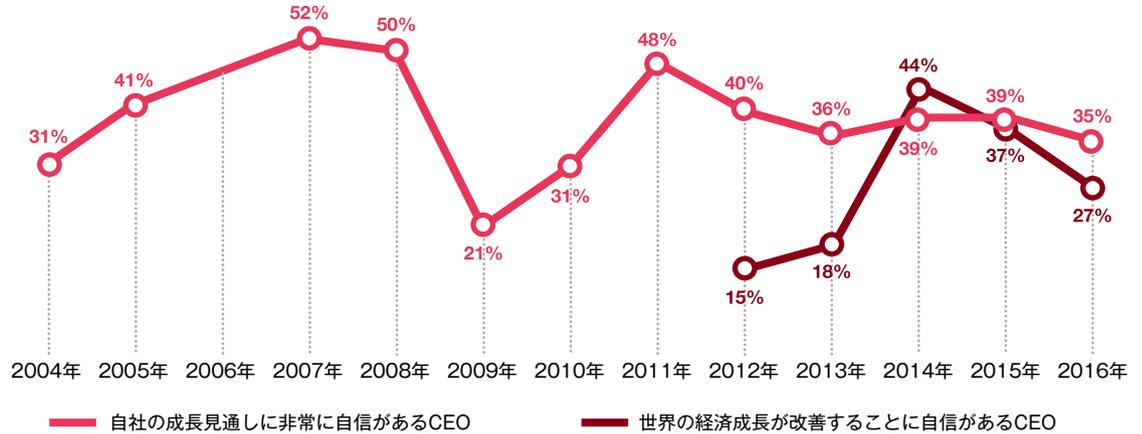
2013年以降最も上昇率が高い項目



調査ベース:全回答者(2016年=1,409名、2015年=1,322名、2014年=1,344名、2013年=1,330名、2012年=1,258名) 注:「多少懸念している」または「非常に懸念している」と述べた回答者の割合。

図2 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

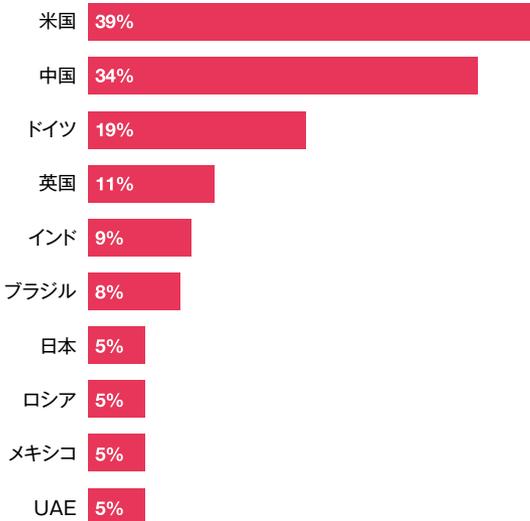
Q: 今後12カ月間に貴社の売上を拡大する見通しについて、どの程度自信がありますか？
 今後12カ月間に世界の経済成長は改善、横ばい、あるいは減退のうち、どの方向に進むとお考えですか？



調査ベース: 全回答者(2016年=1,409名、2015年=1,322名、2014年=1,344名、2013年=1,330名、2012年=1,258名、2011年=1,201名、2010年=1,198名、2009年=1,124名、2008年=1,150名、2007年=1,084名、2006年(未実施)、2005年=1,324名、2004年=1,386名) 注: 前年までの質問では「世界の経済成長」の部分を「世界経済」としていた。

図3 CEOは依然としてBRICs全体に投資機会があると見ている

Q: 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。



米国は緩やかに成長すると考えている。私にとって米国は、成長が期待できる最も重要で回復力の強い市場であり、当社にとっても最も重要な市場である。

サントリーホールディングス株式会社
 代表取締役社長
 新浪 剛史

…インドにいる私たちから見ると、成長率という点で、わが国は世界でもトップクラスに属するのではないかとと思われる。

Chitra Ramkrishna
 Managing Director and
 CEO, National Stock
 Exchange of India Limited
 (NSE), India

35%

のCEOは、短期的な自社の成長見通しに非常に自信を持っている

これらの要因は場所によってさまざまに異なる影響をもたらしているが、全体としては世界経済の不確実性を高めており、CEOは、今年の見通しについて昨年ほど楽観視していない。今後12カ月間で世界の経済成長率が改善すると楽観視している回答者の割合は昨年の37%から27%に低下した(図2参照)。逆に、悪化すると考えている回答者の割合は17%から23%に増加した。

今後12カ月間の自社の売上拡大見通しについての自信も、世界経済に対する自信ほどではないにしても、予想通り低下した。短期的な自社の成長見通しについて「非常に自信がある」と回答したCEOの割合は、昨年の39%に対して35%であった(図2参照)。

どこに成長の可能性があるのかを特定するのがますます困難になってきているが、CEOはやはり馴染みの市場を頼りにしている。海外で最も重要な成長市場として大多数のCEOが挙げたのは、今年も米国、中国を筆頭に、ドイツと英国が続いた(図3参照)。

BRICsは複雑な様相を呈しているものの、CEOは依然としてBRICsに投資機会があると見ている。インドは、モディ首相率いるビジネス重視の政策の下、引き続き好調を維持しており、CEOが挙げた最も有望な海外市場五つのうちのひとつとなっている。一方、ブラジルは、政治的・経済的な問題にもかかわらず、1ポイントしかインドと差が開かなかった。またロシアも、地政学的な緊張と石油・天然ガスへの依存度の高さにもかかわらず、順位を維持した。数年前であれば、CEOはBRICsをいわば一つの経済圏として考えていたかもしれないが、今日ではケース・バイ・ケースでビジネス機会を判断するようになってきているようだ。BRICs市場については「様子見」的なアプローチで臨むCEOもいれば、これらの国々のより長期的なファンダメンタルズの強さ、特に増大する中産階級に対する自信に基づいて、さらなる進出を目指すCEOもいる。

… TPPは、WTO以降、最大の貿易協定である。これにより、世界のGDPの40%が、一つの経済圏に集まることになる。非常に楽しみだ。2015年はベトナムにとって素晴らしい年になりそうだ。その理由はTPPによって、ベトナムがTPP加盟12カ国のうち、最もその恩恵を受ける国の一つになると見込まれるだけでなく、ベトナムが2015年末までに発足するASEAN経済共同体の中心に位置するからである。

Don Lam
Chief Executive Officer
and Founding Partner,
VinaCapital, Vietnam

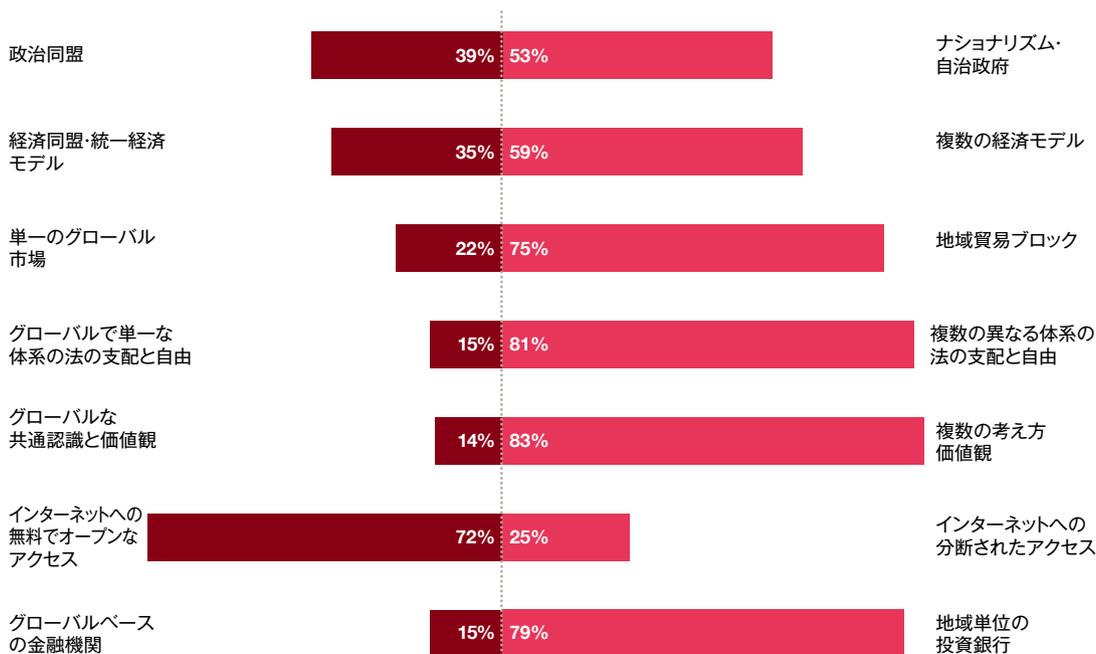
メキシコは、二年ぶりに上位10位内に返り咲くと同時に、BRICs以外の新興市場としては最上位に浮上した。UAEも上位10位以内に入り、石油収入への依存度が相対的に低いことから、中東では期待の集まる国となっている。

グローバル化を超えて

この複雑な世界の眺望は、経済や地政学的な動向によってのみ形成されているものではない。もっと根本的なシフト、すなわちグローバル化が進む世界から、権力、成長、脅威といった複数の形が存在する世界へのシフトであり、この変遷はいわゆる「多極化」と呼ばれる。CEOの大多数はすでにこのシフトを予想しており、具体的には59%のCEOが複数の経済モデル、75%は地域貿易の進行、81%強が法と自由の体系の多様化、そして83%が社会を支える根本的な価値体系がさまざまに異なってくることを予想している（図4参照）。今後の成長とそれがもたらされる市場についての懸念が極めて強いのも不思議はない。

図4 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

Q：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。



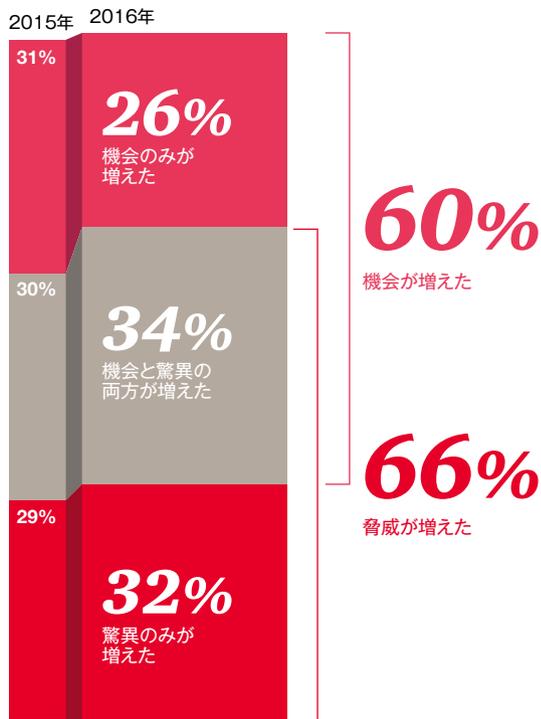


当社が業務を行う国々の規制環境は、長年にわたって統合されてきたが、過去5年以上にわたって多様化が進んでいる。中国、韓国、インド、ブラジルなどではその国独自の規制制度を構築、理論上は他国の制度に類似してはいるが、多様化と呼べるだけの差異が存在している。

Michael Daniell
Managing Director and
CEO, Fisher & Paykel
Healthcare Corporation
Ltd., New Zealand

図5 CEOは、自社に対する脅威が3年前よりも増大していると感じている

Q：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？



調査ベース：全回答者（2016年=1,409名、2015年=1,322名）

対照的に、CEOが収斂が進んでいると見ている分野はインターネットである。インターネットは世界を近づけたが、同時に、考え方の多様化をより浮き彫りにする役割を果たしているのである。

このように、権力の分散が進む時には、脅威と機会の両方がもたらされる。経済不安によって意見の違いが大きくなると、確かに紛争につながりやすい。しかし、例えば地域貿易ブロックは、貿易協定や貿易政策の質の改善につながる可能性もある。例えば、ビジネスリーダーの多くは、アジア太平洋経済協力会議（APEC）を通じて経済統合が進むという点について楽観視しているという傾向もある¹。

これはグローバル化の終焉を意味するものではない。2015年12月のパリ国連気候変動会議で合意された気候変動条約は、政府間協力の良い例である。

CEOは多くの不確実性に直面していることから、今日、脅威や機会が増大しているかという質問に対する答えが分かれていても、それほど不思議ではない。3分の2（66%）のCEOが3年前よりも自社に対する脅威が増えていると答えたのに対し、機会が増えたと答えたCEOもほぼ同数（60%）に上った（図5参照）。

不確実な世界で正しい方向に進む

CEOは、直近の事業運営における多くの困難に直面しながらも先を読み、より複雑なグローバル市場に対応可能な将来のビジネスを構築する必要があることを認識している。この課題に立ち向かうため、CEOは三つの中核的なケイパビリティに着目している。これらのケイパビリティについては、以下でさらに詳しく検討する。

一つ目は、ステークホルダーの高まる期待に対処するケイパビリティである。CEOは、重要な問題にもっと取り組んでほしいという顧客やその他のステークホルダーからの要望が高まっていることを認識している。多くのCEOは、顧客のニーズに、より一層注目するとともに、自社の存在意義、すなわち会社の使命に基づき、社会の中でいかに事業を運営すべきかについて、より包括的な理念を定めることで対応してきた。一部のCEOは、この包括的な使命と、会社の主要な収益目標とのつじつまを合わせるために、具体的な措置をとっている。

二つ目は、これらの大きな期待に応える戦略を実行するために、テクノロジー、イノベーション、人材を結びつけ活用するケイパビリティである。CEOは消費者に近づくためにテクノロジーを用いているが、顧客戦略の背後にある運営モデルの全ての要素を調整するという必要に迫られている。一部の企業は、自社の使命に対する強いコミットメントをしっかりと見据えながら、全体的に価値ある提案、戦略、業務、ケイパビリティを構築することにより、いわゆる「実行ギャップ」を埋めている。また、顧客の期待の変化に対応するため、より優れたイノベーションと人材のケイパビリティ構築も目指している。

CEOが目指している三つ目のケイパビリティは、成功を測定し、その結果を周知する方法である。CEOはイノベーションの影響と価値、そしてステークホルダーにとっての主要なリスクを、より正確に測定したいと考えている。企業は、ビジネスプロセスに関する見識を深め、より広範な変数を測定するため、データとテクノロジーにさらに注目することで、これらの課題に取り組んでいる。また、複数のチャンネルを通じて、信頼が置ける一貫した方法で、さまざまな「ソフト面」の課題について周知していくことを目指している。

私たちには多くの条約、規制、協定がある。それらが現在の問題に対処できるよう、確実に期する必要がある。また、それらが改悪されることのないように注意しなければならない。

Michael Møller
Director-General, United Nations Office at Geneva (UNOG), Switzerland

会社を運営するならば、利益を上げ、収益を拡大しなければならない。しかし同時に、その会社が10年後も正しいことを行っているようにしなければならない。それが今日ほとんどのCEOが直面している最大の課題の一つだ。

Ajay Banga
President and Chief Executive Officer, MasterCard, US



複雑な時代における成長に関する難問

将来、金利の上昇と為替市場の変動により、資本コストが高くなってもそれに対応できるよう、経営モデルを調整したか？

金融危機への対処に関する懸念に代わって、地政学的な不確実性やサイバーセキュリティなど、新たな政治力学に伴うリスクが浮上しているが、それらを正しく追跡しているか？

貴社は、危機に対処し、そこから回復するために、どんな態勢を整えているか？

権力や影響力がより分散しているような、多様化した世界に対応する戦略を構築しているか？

現在またはこれから出現する、今までと異なる競争相手に立ち向かえるよう態勢を整えているか？

幅広い期待に対応する

テクノロジーやその他の要因により、透明性の高い環境が構築されるにつれて、CEOはさまざまなステークホルダーにアンテナを張り巡らせている。その中でも、やはり顧客が最優先であり、90%のCEOは顧客が自社の事業戦略に与える影響は大きい、または非常に大きいと回答している（図6参照）。一方で、政府や規制当局が第2位（69%のCEOが言及）につけており、これは競合企業・同業他社（67%）よりも高く、市場における過剰な規制に対するCEOの懸念が、いまだ払拭されないことを反映している。

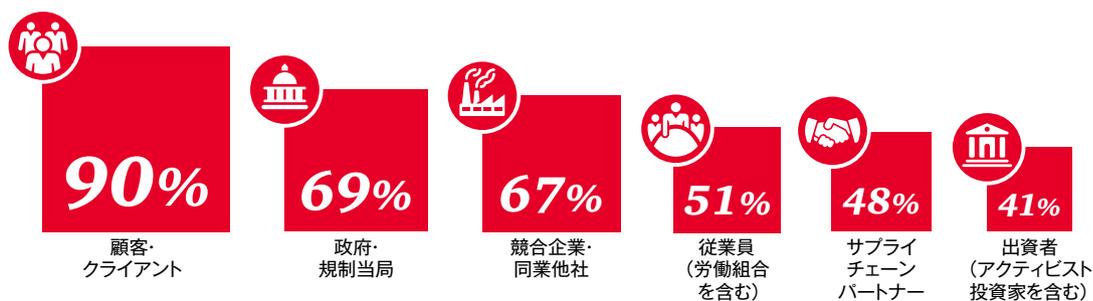
今では、顧客に対応し、請求し、また顧客を喜ばせる方法は、昔のそれとは全く違う。

Johan Dennelind
CEO, TeliaSonera AB,
Sweden

CEOが示す通り、従業員や投資家などの他のステークホルダーの見方は、単に進化しただけでなく多様化している。特に、顧客の行動は、価値観や好みが進化するにつれて、さらに複雑化している。こうした見方に最も影響を与えるとCEOが考える三つの大きなトレンド、すなわちテクノロジーの進歩、人口構造の変化、世界経済のシフトと、そしてそれらの間の相互作用が、今後ますます多くの変化を引き起こすであろう（34ページの「補足データ」図Bを参照）。

図6 CEOは顧客やクライアントを最優先

Q：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？



注：「かなり大きな影響を与える」または「極めて大きな影響を与える」と答えた回答者

ステークホルダーが求めるものとは？

顧客の主な関心はコスト、利便性、機能性にあると答えた CEO が大半（70%）を占めているが、これは別段驚くにあたらない。だが、意外なことに、顧客は幅広いステークホルダーのニーズに応える組織との関係を求めていると答えた CEO が4分の1以上（27%）を占めている（図7）。さらに、顧客が5年後に何を優先すると思うかという質問では、この数字が44%まで上昇している。将来的には、CEO が「顧客は企業がグローバル社会でどのように振る舞うかを重視する」と考えるようになることは明らかである。

比較的短時間で起きたにしては、かなり大きな変化である。このような変化は、顧客に直接関わる分野だけで起きているわけではない。人材関連ではさらに顕著である。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と回答した CEO の割合は59%であり、それが5年以内に重要になると回答した CEO の割合は67%であった。一方、投資家は倫理的投資を求めていると考える CEO は37%であり、それが5年以内に現実になると答えた CEO は45%であった。

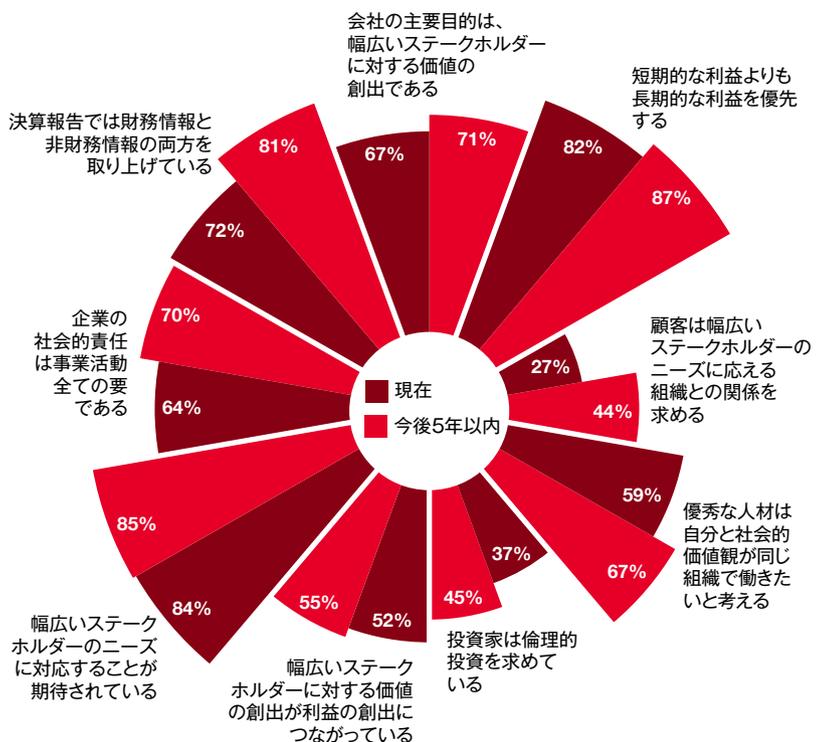
このような価値観の進化の中心にあるのは、テクノロジーである。CEO は、テクノロジーが今後5年間でビジネスに対するステークホルダーの期待を変えると確信しており、77%がそれを三大インフルエンサーの一つに挙げている。

モバイルとソーシャルメディアは、特に情報を入手し、商品やサービスを購入する基本的な手段となっている²。モバイルアプリを利用して、商品やサービスにアクセスするための、早く簡単に機動的な方法を提供するいわゆる「Uberization（ウーバライゼーション）」を取り入れる業界が増えており、それが価値に対する顧客の認識を変える重要なトレンドとなっている。同時に、こうしたテクノロジーは、企業の行動やその影響について、より多くの情報を、より多くの人々に、より容易に入手できるようにする。またこれらの要因は、それぞれ全く異なる方法によってではあるが、人々のブランドに対する関わり方や認識の仕方を根本から変えるのに役立つ。

図7 顧客は幅広いステークホルダーのニーズに応える組織との関係を求めていると CEO は考えている

Q：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？

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



… インターネットの普及やデジタル化の結果、顧客は基本的に何でも自分でやりたいと考えるようになった。

私たちは彼らを「自己判断型」の顧客と呼んでいる。彼らは何でも知っていて、何でも Google で検索する。従って、これまでとは全く別の期待を抱いて銀行を訪れるのだ。

Ralph Hamers
CEO, ING Group,
Netherlands

90%

の CEO が、戦略に最も影響を与えるのは顧客であると回答

幅広い期待に対応する

意識の高い消費者の時代？

倫理的で持続可能な製品やサービスを求める消費者の割合はごくわずかであると、長らく考えられてきた。しかし、これが変化していることを示す証拠が増えてきている。例として、消費財大手の Unilever について考えてみよう。現在、同社の成長の約半分は、いわゆる「持続可能な生活」ブランドを集めたポートフォリオによるものであり、このポートフォリオは同社の他のブランドの二倍の速さで成長している³。持続可能な製品やサービスの年間売上高が 10 億ドル以上の企業は、世界で 9 社しかないが、同社はそのうちの 1 社である⁴。実際、持続可能性を明確に示したブランドの消費財売上高は、2015 年には全世界で 4% 強増加した⁵。CPFL Energia の CEO、Wilson Ferreira Jr. 氏が述べる通り、「今日の消費者は、提供されるサービスの品質だけでなく、その企業が抱く理念に基づいて選択を行う。実際、私たちは意識の高い消費者の時代に生きている」のだ。

こうした変化は、人口動態、すなわちミレニアル世代とその購買力の増大によって増幅されている部分もある。世界的に見ると、30 歳になる人の数は一日あたり 1 万人であるが、彼らは持続可能性の問題について何らかの取り組みをしている企業から購入する可能性が高い⁶。Campbell Soup は、その点に気づいている企業の一つである。同社は Plum Organic Baby Food を買収したばかりだが、この買収は「子育て中のミレニアル世代への扉を開くとともに、子供たちの食生活を改善し、幼いうちから健康な食べ物を選択できるようにする方法を知るきっかけとなった。次世代の味覚を鍛えることは私たちにとっても意味のあることであり、当社の目的にも合致している」と、米国企業 Campbell Soup の代表で CEO の、Denise Morrison 氏は語る。

では、新興市場の消費者は何を期待しているのであろうか？ 彼らは、天然資源の枯渇や急速な都市化が進み、それに伴って公害や人口過密などの問題が生じる中で、中産階級のライフスタイルを築くという課題に直面している。「顧客は幅広いステークホルダーのニーズに応える組織を求めている」と回答した CEO の割合を見ると、アフリカが 39%、アジア太平洋地域が 31% と、世界全体（27%）に比べて高い傾向がある。

しかし、顧客の意見は、単純に白と黒とに分けられるものではない。同じ新興市場の消費者でも、例えばアジア太平洋地域では、低

当社を成功に導くための戦略を構築する上での一つの鍵は、当社の社会的意義と、それに対する社員の熱意だと考えている。それが重要な理由は、地方政府・中央政府に関わらず、未来の形成に関わる政治家や顧客の中に強い信頼関係を築くことになり、また、彼らは信頼できる企業との絆を求めているからである

Dr. Nigel Wilson
CEO, Legal & General, UK

燃費な車よりも SUV 車を好む⁷。また、環境負荷の少ないいわゆる「グリーン製品」やサービスを高く評価するミレニアル世代でも、できるだけ安く買うことを重視している、という調査結果もある⁸。

最大の懸念：信頼を追求するには

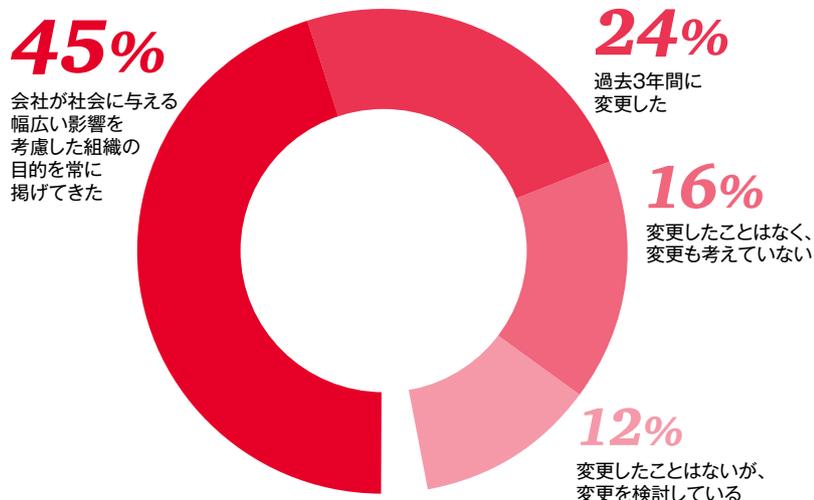
企業にとって、毎年実績を上げながら、その時々顧客の期待に応えることは非常に困難である。しかし CEO は、さらに困難な仕事に取りかかる必要があり、それは、より気難しく複雑なニーズを持つ未来の顧客に備えて、今から準備を開始することである、と理解している。CEO は、それを怠れば自社のブランドに対する信頼に影響を及ぼし、自社の長期的な存続能力に重大なリスクが生じるのではないかと危惧する。CEO なら誰でも社会や市場における信頼を裏切るとどうなるか、知りすぎる程よく知っている。直近の調書で企業に対する信頼の欠如に懸念を抱く CEO は半数以上（55%）であったのに対し、ちょうど 3 年前は 37% であった。信頼度調査「2015 エデルマン・トラストバロメーター」も、2015 年は企業に対する一般の人々の信頼度が 2008 年以降最低水準となったことを示している。また CEO は、情報源として最も信頼度が低いと見られている⁹。ビジネスリーダーが直面している課題は、「このますます複雑化する世界の中で、牽引役として信頼されているか？」という点である。

おそらく、この問題について最も説得力のある説明は、世界的な特殊保険引受市場である Lloyd's 保険組合の会長、John Nelson 氏によるものであろう。2015 年に開催されたあるビジネスリーダー会議で、彼は次のように述べている。「私の心の大部分を占める懸念とは、世界中の人々の企業に対する態度が明確に変化してきている、ということだ。企業、特に大企業に対する信頼が失われている。そしてそれは、資本主義に対する不信心につながる可能性があり、また実際に現実化しているケースもある¹⁰」

信頼性の高い会社は、新しい顧客を引き付けるとともに、既存客を維持することができるので業績が伸びるという考え方を裏付ける研究は、多数発表されている¹¹。また、信頼性が高いと、従業員の離職率も下がり、提携先は協力を惜しまず、投資家はより多くの資金を托そうとする。信頼関係を構築することができる組織は、結果的に大きな利益を得ることができるのである。

図8 リーダーの多くは、ビジネスに対するより幅広い期待を反映した目標を策定している

Q：幅広いステークホルダーの期待は、貴社の目的（存在意義）にどのような形で影響を及ぼしましたか？



企業の存在意義 “purpose” は何か？

複雑化する世界で、リーダーたちはビジネスに対するより大きな期待を反映させるために、自らの組織の存在意義を変えようとしているのであろうか？回答者の約4分の1（24%）は、幅広いステークホルダーの期待を反映するために、過去3年以内に組織の存在意義を変更したと答え、さらに45%は、常にそうした努力をしてきたと述べている。合計すると、全CEOの69%が、組織の存在意義を社会を構成する広範な要素にリンクさせていると回答した（図8参照）。

しかし、CEOが「存在意義」というとき、それは実際に何を指しているのであろうか？あるCEOにとっては、会社が存在する理由であり、他のCEOにとっては、事業の内容に関することであり、達成すべき目標であり、事業の運営方法である。CEOは、会社が社会に与える幅広い影響をどのように認識しているのであろうか？企業としての存在意義を尋ねる質問に対し、CEOは、成長、生産性、コストなどの観点から見たビジネスの価値のみならず、株主、サプライチェーンパートナー、従業員、顧客、社会全体を含むさまざまなステークホルダーにとっての価値について述べた（図9参照）。

… 私たちの存在意義は、低炭素電力を効果的かつ責任を持って推進することだ。

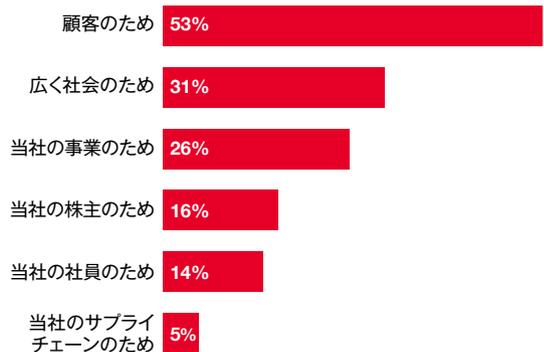
Jean-Bernard Lévy
CEO and Chairman, EDF, France

“purpose” は、人の心の中にあるものであり、広告代理店が作り上げるものではない。だから私たちは社員の心の中から“purpose”を取りだし、次の七つの単語でそれを表現した。「Real food that matters for life's moments. (人生の一瞬一瞬にとって大切な本物の食事)」。そして、消費者や従業員とこの文言が本当に正しいかを確認めた。消費者は、当社のブランドがいかに大切かを語ってくれた。それが当社の全ブランドを包括するものになった。すなわち、全社員が掲げることができる“purpose”であり、なぜ私たちが毎日行っていることが重要なのかに関して、社員の意欲を高めることができる“purpose”である。

Denise Morrison
President and Chief Executive Officer, Campbell Soup Company, US

図9 CEOは、さまざまなステークホルダーにとっての価値という観点から会社の存在意義を説明している

Q：現在の貴社の目的（目指すべき方向、存在意義など）をご自身の言葉でご説明ください。価値を創造するのは…



調査ベース：1,982名（一部の国は追加インタビューを含む）
注：この質問については、複数回答が認められている。

幅広い期待に対応する



52%

のCEOは、より幅広いステークホルダーのために価値を創造することが収益性を高めると述べている

…ちょっとした事で役立ったとき、例えば、社会的責任を果たしたり、地域の人と利害を共有するコミュニティを形成したりするとき、そのプロジェクトは歓迎され、大きな支援を受けることになる。

だから、会社の利益と会社が提供する社会的価値は密接に関連していると言える。実際、これは一種の投資であり、常にリターンをもたらすのだ。

Li Huaizhen
President, China
Minsheng Investment
Corp., Ltd., China

CEOの半数以上（53%）は、顧客のために創り出した価値によって組織を定義している。しかし、これらのCEOのうち3分の1以上（35%）は、より幅広い社会や従業員、サプライチェーンパートナーにとっての価値についても語っている。これは変化し続ける顧客の期待をはっきりと認識していることの現れである。

このように顧客の（そして従業員を含む他のステークホルダーの）ニーズの変化を認識しているという事実は、CEOが自らの組織について語った他の回答にも反映されている。CEOの84%は、自社がより幅広いステークホルダーの関心に応えるよう期待されると考え、82%は自社が短期的な視点よりも長期的な視点を優先すると語り、64%は自社の社会的責任は独立したプログラムではなく、ビジネスの中核であると述べ、72%は自社の決算報告では財務情報と非財務情報の両方を取り上げていると答えている（図7参照）。



当社はつい最近、存在意義を見直して、少々変更を加えた。

以前は「未来を築く」だったが、これを「より良い未来を築く」とした。CEMEXはかなり前から持続可能な考え方を取り入れた企業である。私たちは、持続可能性によって、新しくタイプの異なる経済が生まれ、一部の経済活動の再形成が行われると考えている。そして、このことを理解し、最初に取り入れる企業が、トレンドの最先端を行く企業となり、他の企業よりも優れたビジネスを行う企業となると話している。

Fernando Gonzalez
Olivieri
CEO, CEMEX, Mexico

また、このような努力は、さまざまに異なる方法によってではあるが、収益性と両立し得ると考えられる。CEOの52%がより幅広いステークホルダーのために価値を創造することは、収益の向上につながると答えている。オーストラリアに本社を置く多角的コングロマリット、Wesfarmersのマネージングディレクター、Richard Goyder氏はこう語っている。

「上場企業としての私たちの第一の目的が、投資家のためにリターンを生み出すことであることに、何の疑いもない。しかし、その方法は、持続可能で、倫理的で、かつ事業を行う地域社会に貢献できるようなものでなければならない。結局、それが私たち自身にとっても利益になる。事業を行う地域社会を支援することにより、その地域社会は、将来もっと多くのビジネスを当社と行うことができるようになる」

一方、CEOの46%は、より幅広いステークホルダーに価値を提供するためのプラットフォームは収益性であると述べている。ベトナムの投資運用・不動産開発会社VinaCapitalのCEO兼創業パートナー、Don Lam氏は次のように言う。「投資会社としての当社の主要目的は、常に、そして何よりも先に投資家のために利益を上げることだ。私になぜそんなことを言うかといえば、利益を上げることができれば、その利益を社会に還元できるからだ」

だが、CEOは、顧客やその他のステークホルダーのニーズに対応しているだけではない。競合企業や同業他社も将来に備えていることを十分認識している。今から5年後、セクター内で最も成功を収める企業は、期待や価値の変化を認識し、それらに取り組み、企業の社会的責任をビジネスの中に組み込み、非財務的事項を報告し、長期的な視点を持つ方向に自社の考え方や優先順位をシフトしているとCEOは考えている。



幅広い期待への対応に関する難問

貴社は、テクノロジーの進歩、人口構造の変化、世界の経済力のシフトといった世界的なトレンドが、今日および将来の顧客の期待をどのように左右するかをもっとよく理解するために、シナリオの可視化その他の取り組みを行ったか？

貴社のCIO（最高情報責任者）とCMO（最高マーケティング責任者）は、現在および将来の顧客の全体像を捉える目的でデータアナリティクスを最大限に活用するために、どのように協力しているか？貴社の従業員についてはどうか？

顧客、従業員その他のステークホルダーが、ますます企業の使命に注目する中、貴社の存在意義や価値をどのように表現しているか？

貴社は、ステークホルダーの視点をよく理解することで信頼関係を構築するために、どのようなことをしているか？

これからの改革： テクノロジー、イノベーション、 人材を結びつける

45%

の CEO は、事業活動のための追加費用がステークホルダーの期待に応える際の障壁になっていると回答

事業価値提案は倫理観に基づいていなければならないが、その対価は、顧客が支払ってもよいと考える金額でなければならない。そのバランスをうまく取ることは、素晴らしいことではあるが、必ずしも簡単ではない

Richard Pennycook
CEO, The Co-operative
Group, UK

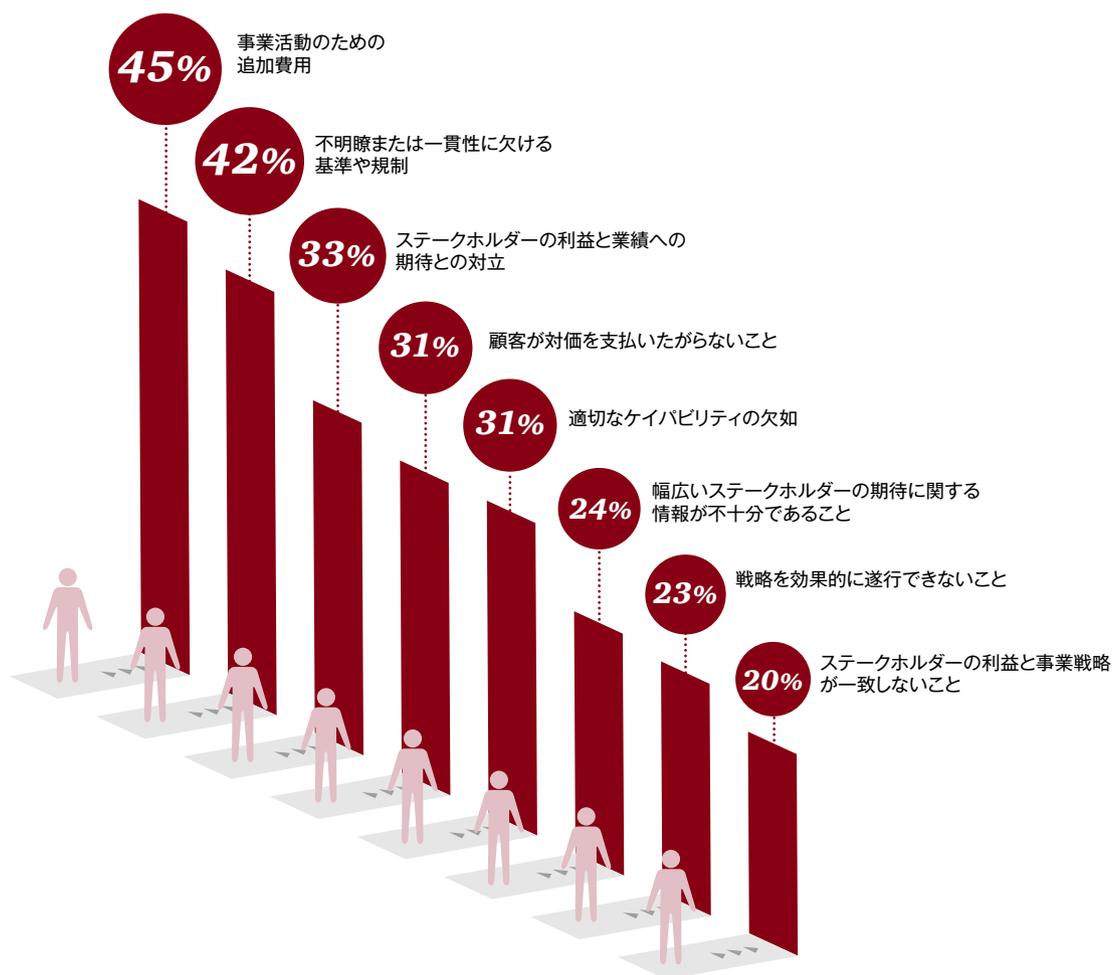
言動の一致

今日、多くの企業が使命を定義する際に、より幅広いステークホルダーのニーズや、その対応の仕方について顧客の期待を考慮していることは明らかである。しかし、企業の大きな存在意義を日々の業務に落とし込むことは、全く別の問題である。極めて高い使命感を持つ企業でさえ、競争相手を撃退し、収益を拡大し、コストを削減するために、あらゆる分野で日々の戦いに直面しながら会社の形を変えてゆくのは、極めて困難であることがわかるであろう。

CEO が、顧客などのステークホルダーの変化する期待に応えようとする際に、直面するという障壁はいくつもある。そのうち最も大きな障壁は、事業活動のための追加費用であり、CEO の 45% が言及している（図 10 参照）。また、CEO の 42% が、不明瞭もしくは一貫性に欠ける規制の遵守にも費用がかかり、その費用は多くの場合、価格の上昇という形で顧客に転嫁されると回答している（24 ページの「なぜ政府と企業は協働する必要があるのか」を参照）。こうした費用は、変化を越えて生き続ける商品やサービスであると見なされたものに対して顧客が支払わなければならない対価として追加される。このような対価について、31% の CEO は、顧客が仕方なく払っていると考えている。

図 10 CEO は、変化する顧客・ステークホルダーの期待に応えようとする際、実行を妨げる多くの障壁に直面している

Q：幅広いステークホルダーの期待に応える際に障害となるのはどれですか？



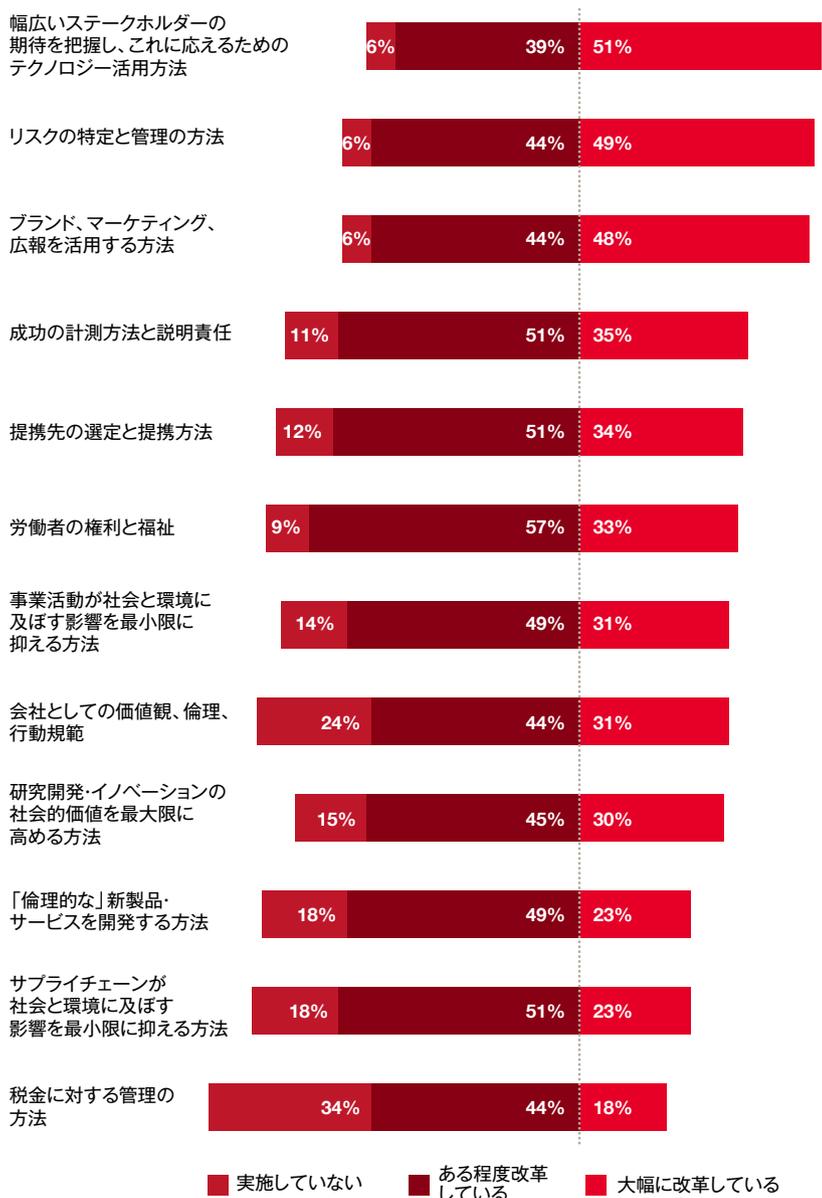
実行の際に立ちはだかるこれらの障壁は、変化するステークホルダーの期待と、事業の成長や収益性の追求において短期と長期双方のバランスを取ろうとする企業にとって、頭の痛い対立となっている。

しかし、CEO はビジネスを改革し、より広範な戦略に一致させるためには、これらの障壁を克服しなければならないとの認識を強めている。

これからの改革：テクノロジー、イノベーション、人材を結びつける

図 11 ステークホルダーの期待に応えるために CEO が大幅に改革している主な領域は、テクノロジーとリスク管理

Q：変化するステークホルダーの期待に応えるために、以下のそれぞれの項目について貴社ではどの程度の改革を実施していますか？



テクノロジーに仕事をさせる

テクノロジーは、今日多くの場面で役立っているように、有用なものである。

これまで見てきたように、ビジネスリーダーは、テクノロジーが顧客などのステークホルダーとの関係をいかに変容させるかについて、十二分に承知している。従って、変化する顧客の期待を評価し、その期待に沿うための最善の方法はテクノロジーの活用であると彼らが考えるのも当然であり、CEO の 51% がこの分野を大幅に改革している（図 11 参照）。

CEO が最も意識しているのは、顧客との絆を深めるために、彼らの複雑かつ進化するニーズをもっとよく理解できるよう、テクノロジーを駆使することである。CEO の 4 分の 1 近く（24%）は、顧客やその他のステークホルダーが望むものについて、十分な情報を持っていないと感じており、最近の PwC の調査で、グローバル企業のトップ（63%）が最も多く言及した上位 3 位に入る課題は、顧客が何に価値を見いだしているのかを理解することであった（図 12 参照）。

こうした結果を実現するために有効なものとして、68% の CEO はデータ・アナリティクスを支持し、65% は顧客取引情報管理（CRM）システムを支持した（図 12 参照）。

CEO がデータ・アナリティクスに対する信頼度・依存度を高めつつあるということは、ステークホルダーの管理という複雑な世界においてさえ、データに基づいた科学的な考え方が深く浸透していることを示している。また、ビッグデータ、クラウドコンピューティング、そして IoT（モノのインターネット）が、ビジネスにおいてさらに重要性を増しつつある現在、幅広いステークホルダーの期待を理解するためにテクノロジーが果たす役割は、そうした期待に応え、さらにはそれを上回るためにも利用されるようになっていく。

イノベーション力

CEOの半数以上が、ステークホルダーとの関わりから見て、最大の効果を発揮するのは、研究開発とイノベーションテクノロジーであると答えている（図12参照）。しかし、イノベーションゲームの勝者は、費用対効果に優れ、利便性、機能性が高く、かつ持続可能な製品やサービスを提供するために、テクノロジーをイノベーションに結びつける者になるであろう。

今日、最も需要の高い製品のいくつかは、変わりゆく顧客の価値観を反映したものである。例としてNestの家庭用エネルギー効率モニターや、サプライヤーや設計者が持続可能性を素早く評価できるツールを使って開発されたナイキの靴や衣料品などがある。一方、GEなどはヘルスケアやスマートシティに関するイノベーションの先駆者である。

こうした取り組みの中心となるのはデジタル化であり、デジタル化によって企業はイノベーションを支援するために必要なビジネスプロセスに関するデータを取得・利用し、効率性を高めることによってシステムのためのコストを削減することが可能になる。

また、テクノロジーはイノベーションにおいて重要な役割を果たす一方、Airbnbなどによる「シェアリングエコノミー」系のサービスに代表されるような、ビジネスモデルの変革に伴う場合も多い。

しかし、ほとんどの企業は、イノベーション主導の成長をいかに達成すべきか、頭を悩ませている。持続可能で倫理的な製品やサービスに対する顧客の需要は一定ではなく、その需要を満たすためにイノベーションに取り組むことは、イノベーション主導の成長達成をさらに困難なものにすることから、多くの企業ではまだ対策は緒に就いたばかりである。おそらく、研究開発やイノベーションの社会的な価値を最大化し、倫理的な製品やサービスを開発しようとするために大幅な変革を行うCEOがあまり多くないのは、こうした理由によると考えられる（図11参照）。

…私たちにとって最大のチャンスは、デジタル化である…。それに基づいて、私たちは事業全体を改善し、全てのステークホルダーのために付加価値を創造する。

Mikko Helander
President and CEO, Kesko Corporation, Finland

全ての産業に見られる大きな傾向として、企業のあらゆる局面にテクノロジーが影響を及ぼしているという事実がある。それはこれまで手動で行われてきたプロセスにテクノロジーを適用した場合の業務の効率性かもしれない。またはマーケティングやリスク管理、製品の創出、アイデアの評価に役立つビッグデータの分析によるインテリジェンスの強化かもしれない…。それが何であれ、テクノロジーは、業界を問わず企業の組織体制や経営方法を根本的に変える。この業界も例外ではない。

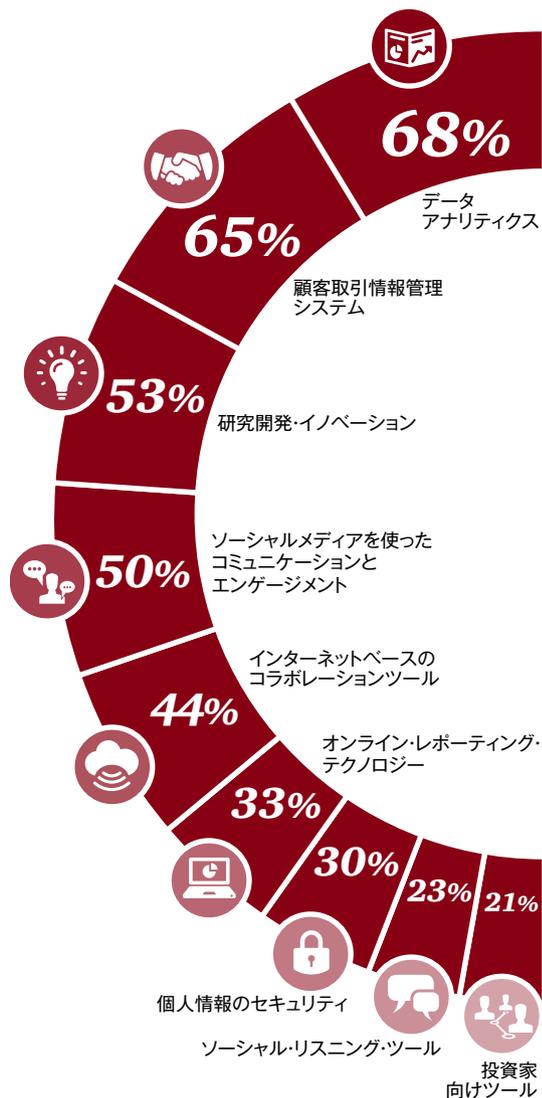
Brian Moynihan
Chief Executive Officer,
Bank of America Corporation, US

当社は、130年ほど前にトーマス・エジソンによって設立されたが、彼が残した名言で、私が好んで何度も引用するものがある。それは、「世界が今、本当に必要としているものを創るのだ」というものだ。この言葉は、130年にわたって当社のコアバリューそのものとなっている。私たちは顧客の声に耳を傾け、彼らが必要とするものを理解し、顧客のニーズに基づいてイノベーションを続ける。そうしながらも、当社が判断して選択した領域が世界の難問を解決することになる。

Canan M. Özsoy
President and CEO,
General Electric Turkey

図12 ほとんどのCEOは、データアナリティクスのためのテクノロジーは、ステークホルダーエンゲージメントに最大の効果を発揮すると考えている

Q: 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。



これからの改革：テクノロジー、イノベーション、人材を結びつける

人材力

企業がステークホルダーや社会の複雑な期待に応えようとする時、テクノロジーに強く、イノベーションを起こすことのできる、起業家マインドを持った新しい世代の人材が必要になる。

テクノロジー主導の成功を、単にシリコンバレーのインターネットモデルの成功として片付けるのは簡単なことだ。しかし、一代で巨万の富を築いた世界の大富豪を対象としたPwCの包括的な調査によると、これらの超富裕層の80%以上は、消費財、小売あるいはビジネスサービスなどの競争の激しい市場で富を築き上げたという¹³。これは、ほぼどんな市場であっても、改革が可能であることを示している。

こうした新たな期待に応えるために、当社ではR&Dチームと、スマートグリッド、ニューエネルギー、炭素貯蔵などのイノベーション開発を担当する2,000名の研究者が活躍している。また、Linky metre、EDF & Moi、e-equilibreといった家事サービスにより、新たな製品を開発中である。

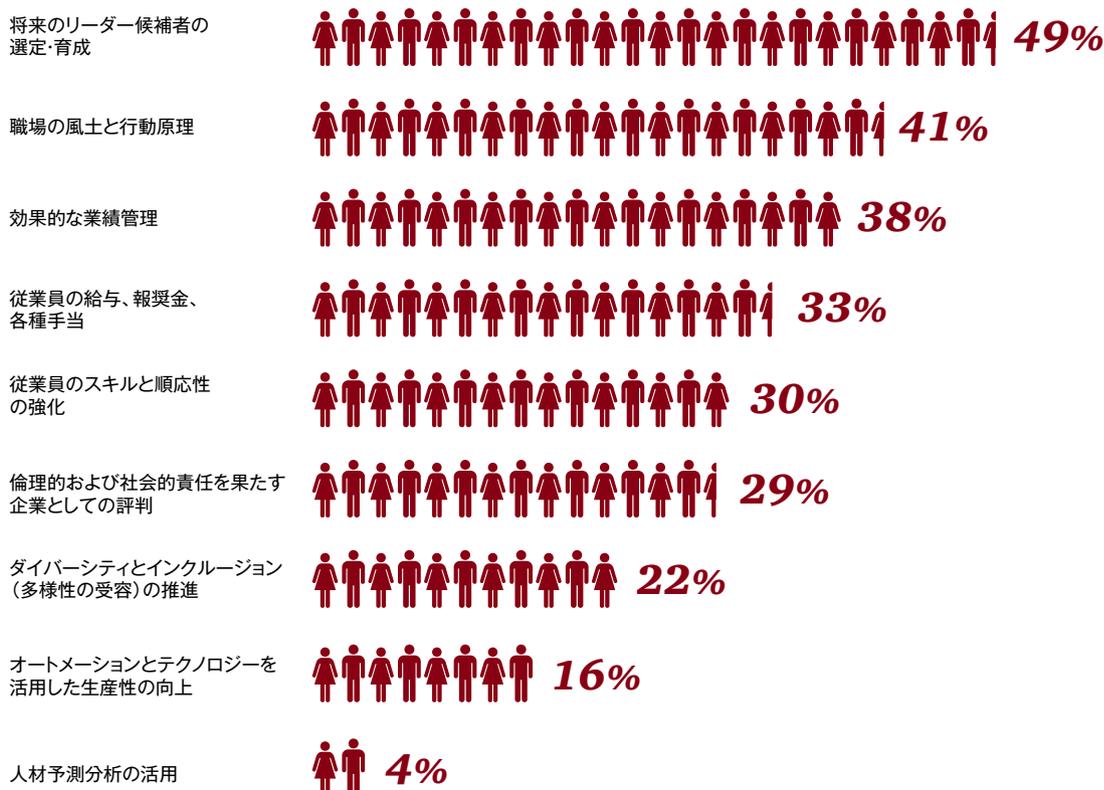
Jean-Bernard Lévy
CEO and Chairman, EDF,
France

私は、株主価値とは、短期的な株価の上昇だけではなく、持続可能な方法による長期的な価値創造を目指した、イノベーションと従業員のコミットメントを原動力とする、一連の戦略的な行動だと考えている。

André Calantzopoulos
Chief Executive Officer,
Philip Morris International,
Inc., Switzerland

図 13 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

Q：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？



とすると、72%のCEOが、鍵となる人材の調達に懸念を抱いているのも、特に48%が来年中に増員を予定しているのも当然であると言える。また、圧倒的に多くのCEO（75%）が、本拠地におけるビジネスに関しては、教育があり、順応性の高い熟練した労働力が優先事項であると述べている理由でもある（図14参照）。これは、CEOが企業と政府のいずれにとっても最優先課題であると考えている極めて重要な要素である。Bank of America CorporationのCEO、Brian Moynihan氏は、人材の重要性を認め「今はどんなに新しいテクノロジーが揃っていようと、人材のスキルの方が重要だ。それが当銀行の支店で日々提供しているサービスであれ、データアナリティクスの管理であれ、全ては人次第だ」

それではCEOは、現在そして将来のために必要な労働力を育成するために、どんなことをしているのでしょうか？半数近くはリーダーシップ育成方法の改革を行っている（図13参照）。その理由は想像に難くない。新世代のリーダーは違う世界で育ち、厄介な社会問題に対処する能力も高い。

当社には非常に強靱な企業風土がある。それは、収益性の高い企業を築き上げるのももちろんのこと、責任ある所有者・雇用者であるとともに、社会の中で一定の役割を果たすことを中心とする風土である…。私は10年後、20年後にそれが当社の競争上の強みになると考えている。

Susanna Campbell
CEO, Ratos AB, Sweden

49%

のCEOはリーダーの育成に焦点を移している

もし現在のCEOの予測が正しいとするなら、CEOが納得する新しい人材とはどのような人材なのかを考えてみよう。彼らは、ますます不安定化する経済状況の下、複数のステークホルダーや異なる価値観が存在し、法や権利に対する態度もさまざまに異なる世界で事業を展開できなければならない。また、データやアナリティクスその他の多くの新しいテクノロジーを容易に使いこなせなければならない。そして必要な「人材力」を提供するために、適切なスキルと順応性を持った新しいリーダーを育成できなければならない。

リーダーの育成に焦点を当てることにより、未来のリーダーが幅広い従業員層に一貫性のあるメッセージを発信し、言ったことを行動に移すために必要な「経営トップの姿勢」を明確に示すことができるようになる。

しかし、実行するためには、ビジネスや成長目標に実際に携わる全従業員をまとめる能力もまた重要である。オーストラリアを本拠地とする資産運用会社、Mirvac GroupのCEO兼マネージングディレクター、Susan Lloyd-Hurwitz氏が言うように、「社員をビジネス、改革、期待、当社の存在意義に向かって一致団結させることが重要な鍵である」



これからの改革：テクノロジー、イノベーション、人材を結びつける

なぜ政府と企業は協働する必要があるのか

あらゆる業界で、自社の行動は正しいと信じてもらえると考える企業と、そのような確信が持てない政府との間で緊張が高まっている。政府が施行しようとしている規則は、消費者や従業員のような一般市民の利益を最優先することを目的としている。しかし、規制には、コスト（規制がどのように解釈され、実施されるかが企業側に明確にされていない場合に発生するものも含む）の上昇につながる改革、罰則、法人税の引き上げなどが含まれている可能性がある。こうしたコストは、価格の上昇という形で顧客に転嫁される可能性が高い。

こうした緊張がほぼ全てのCEOに過剰な規制が自社の成長に対する脅威となっているという不満を抱かせ、その結果、42%のCEOが不明瞭または一貫性に欠ける規制が、変化する顧客の期待への対応を阻む障壁であると回答したのだと考えられる。しかも、世界各国の政治制度・法律制度がますます多様化しているため、多国籍企業は、本国の法律に抵触することなく、現地の規制・基準を遵守することが困難になっている。

規制当局は、新たな状況にきちんと対応した公共政策を実施するため、最新の事業環境を理解する必要がある。政治情勢に流される、あるいは大衆迎合に走ると、公共政策が不十分なものになりかねず、その結果、開発が遅れたり、また当社の場合だと、価値の創造や信頼の醸成に向けた努力が阻害されたりすることになる。

David Bojanini
President, Grupo SURA,
Colombia

しかし、政府に対して挑戦的な態度に出ることは、長い目で見れば企業にとってプラスではない。その理由の一つとして、政府や規制当局が企業に対して大きな影響を持っていることが挙げられる。実際、69%のCEOが事業戦略に大いに影響すると答えている。また、政府の干渉に不満を持っているにもかかわらず、多くの企業が従業員のスキルの向上や教育から、近代国家に必要なインフラに至るまで、かなりの支援を国家に期待している。

企業も政府も、変化する一般市民の期待に対応するという点では同じであることから、思っているよりもお互いを必要とすることになる。結局、企業は顧客にとって最も価値のあるものを創造したいと考えており、それはひいては広く社会のために最も価値のあるものを創造することになる。それは政府の目標でもあり、どちらも勝者となる。

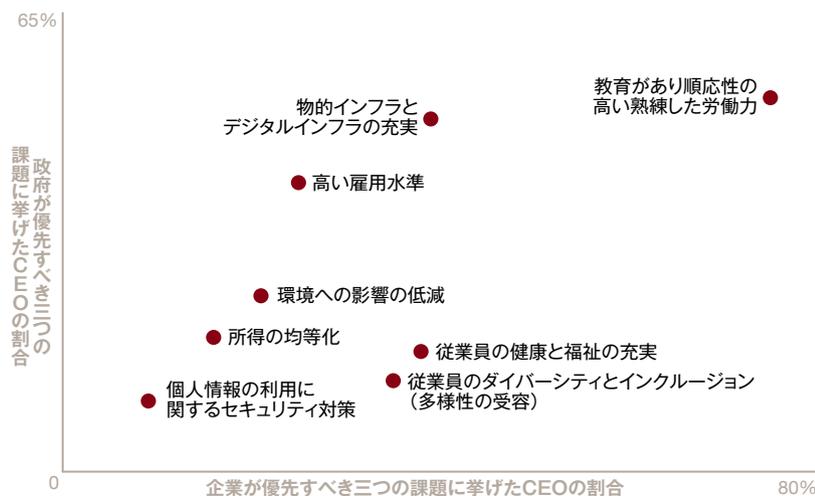
企業側は、法の解釈やコンプライアンスだけに着目するよりも、そもそもなぜ規制がそこにあるのかを理解することが、対立の緩和につながる。規則は、市場の失敗に対処するため、または優れたビジネスプラクティスを法律に取り入れるために導入されることが多い。企業は、政府が何を達成しようとしているのか、その本質を認識することにより、意思決定を導くための基本原則や価値観を確立して、規制の必要に対し先手を打つことができる。またそれは、政府の目標や政策の構築を支援し、より効果的なものにするために、それらと積極的に調整を行うための準備作業となる。このような行動は、規制当局との信頼関係の再構築にも役立つ。

一方、政府は、社会的利益と照らし合わせながら、どの程度の規制が追加的な負担やコストにつながるのかをもっと明確に認識する必要がある。絶え間ない法律の改正は、企業にとって不確実な環境を作り出し、それが投資や国の成長率、競争力にとっての脅威となる。必要なのは、釣り合いが取れ、責任の所在が明確で、一貫性と透明性があり、対象が明確な規制である。デジタル化を通じた公共部門のプロセスの合理化と、実行計画の策定における民間部門の参画は、このプロセスを可能にし、コンプライアンスに係る企業の負担を緩和するために非常に有効な手段となる。



図 14 企業と政府のどちらにとっても、教育があり、順応性の高い熟練した労働力が優先課題であると CEO は言える

Q：貴社が本社機能を置く国で、政府・企業が優先すべき課題を以下から三つ挙げてください。



一般的に、企業のビジネスの枠を超え、最も投資を必要とする社会的分野は、教育と医療である。教育とは、人生そのものを大切にするものである。

Herman Gref
CEO and Chairman
of the Executive Board,
Sberbank, Russia

75%

の CEO は、企業にとって教育があり、順応性の高い熟練した労働力が優先事項であると回答

しかし、これは組織にとって達成が難しいことが明らかになりつつある。適切な人材の獲得が重要であるにもかかわらず、人材のスキルと順応性に焦点を当てて改革を実施していると答えた CEO は、わずか 30% にすぎない (図 13 参照)。また、顧客関連のあらゆる項目にテクノロジーを採用しているにもかかわらず、テクノロジーを活用した生産性の向上または人材予測分析の活用については、企業はほとんど何も実施しておらず、この分野を改革しようと考えている CEO もわずか 4% にすぎない (図 13 参照)。

CEO は、職場の風土を行動に結びつけることの重要性についても認識しており、41% がこの点について人材戦略を改革しようとしている (図 13 参照)。確かに、団結力の強い企業、すなわち自社の価値提案、ケイパビリティ、製品・サービスの高水準の企業は、自社の風土が最大の資産であると考えている¹⁴。しかし、CEO が人材戦略に風土改革を取り入れようとしているにもかかわらず、組織全体で見ると、あまり進展は見られない。テクノロジー改革を進めている CEO が 51% だったのに対し、価値、倫理、行動規範の大幅な改革を実施しようとしている CEO は 31% にすぎない。



テクノロジー、イノベーション、人材を結びつけることに関する難問

貴社の顧客と幅広いステークホルダーグループとのオープンなかかわりを可能にするため適切なテクノロジーに投資しているという確信はあるか？

戦略から実行まで貴社をサポートする適切なケイパビリティを特定したか？

貴社のイノベーションは、大きな社会的ニーズを満たし、長期的に高い投資収益率を実現する製品を作り出す方向に向かっているか？

貴社は、幅広く新しいステークホルダーの期待に従業員がより適切に応えられるようにするため、どんな取り組みをしているか？

顧客と従業員により良い成果をもたらすため、政府とどのような協働を行っているか？

成功を正しく測り、伝える

55%

のCEOがイノベーションの影響や価値を計測するために企業ができたことはもっとあると回答

複雑で急速に変化する世界の中で、CEOがより正確に計測したいと考えるのはどの領域か、また自社と関わるさまざまなステークホルダーとより良いコミュニケーションを考えるのはどの領域か、私たちはその点に関心があった。調査の結果、CEOが改善したいと考えている主な指標は、イノベーションやリスクといった、事業を成功に導く「ハード面」の原動力と考えられてきたものであり、一方で、対話にもっと力を入れたいと考えているのは、価値や存在意義などの感情を伴う「ソフト面」の領域であることが判明した（図15参照）。

しかし、顧客は事業の成功の原動力について、「ハード面」と「ソフト面」の両方について情報を求めている。実際、ユーザー自身が作成し、管理するリアルタイムのダッシュボードが提供されるようになり、より新鮮で関連性の高い情報や、情報を得やすくなることが期待されている。

最終的に、CEOは、頭と心、理性と感情の両方に従わなければならない。PwCの調査は、主要な財務データはもちろんのこと、主な事業分野に関する評価方法と伝達方法のいずれについても、大いに改善の余地があることを示唆している。

計測に関する新たな考え方

ステークホルダーの期待が進化しつつある現在、企業はどのように影響や価値を計測すべきか？ CEOにこの疑問を投げかけたところ、二つの領域が挙げられたが、それはリスク（危険）と機会を組み合わせた漢字「危機」を思い起こさせる。CEOの半数以上（55%）がイノ

当社では、物事を計測することを好む。社内では、計測できないものは存在しない、とされている。私たちは常にその言葉を引き合いに出す。なぜならそれが物事にアプローチするための当社のやり方だからだ。

Dr. Nuno Amado
CEO, Banco Comercial
Português, S.A., Portugal

バージョンを計測する必要があると答え、僅差でリスクの計測が第2位（53%）となっている（図15参照）。複雑に絡み合ったテーマは、多くのCEOの回答の中に共通して見られるものだ。CEOは世界が変化していること、そして古いものを守りながら、新しいものにも対応しなければならないことを認識している。さまざまなステークホルダーに応えるために取り組みを進める一方で、株主には利益を分配し、顧客のためには利便性と機能性を高め、価格を適正化することに注力している。

ほとんどの企業は、まだイノベーションの計測の鍵となる部分を理解していないため、多くのCEOがこの分野の計測の仕方を改善したいと述べているのも驚くにはあたらない。またそれは、CEOが研究開発やイノベーションの社会的価値を最適化する方法を模索している理由でもある。

問題の多くはテクノロジーの導入と利用にある。デジタル化された世界で成長した組織とそうでない組織との間には、デジタルデバイド（IT等による情報格差）が存在する。「デジタルネイティブ」な企業は、事業全体に関する包括的なオンラインデータを所有しており、プロセスのあらゆる点においてフィードバックできるループが形成されている。そうした企業は、当然ながら指標管理を定期的に行っており、プロセスの変更を非常に効果的に行うとともに、実施も迅速かつ効果的である。こうした要素は、イノベーションを成功させるための重要な鍵となる。

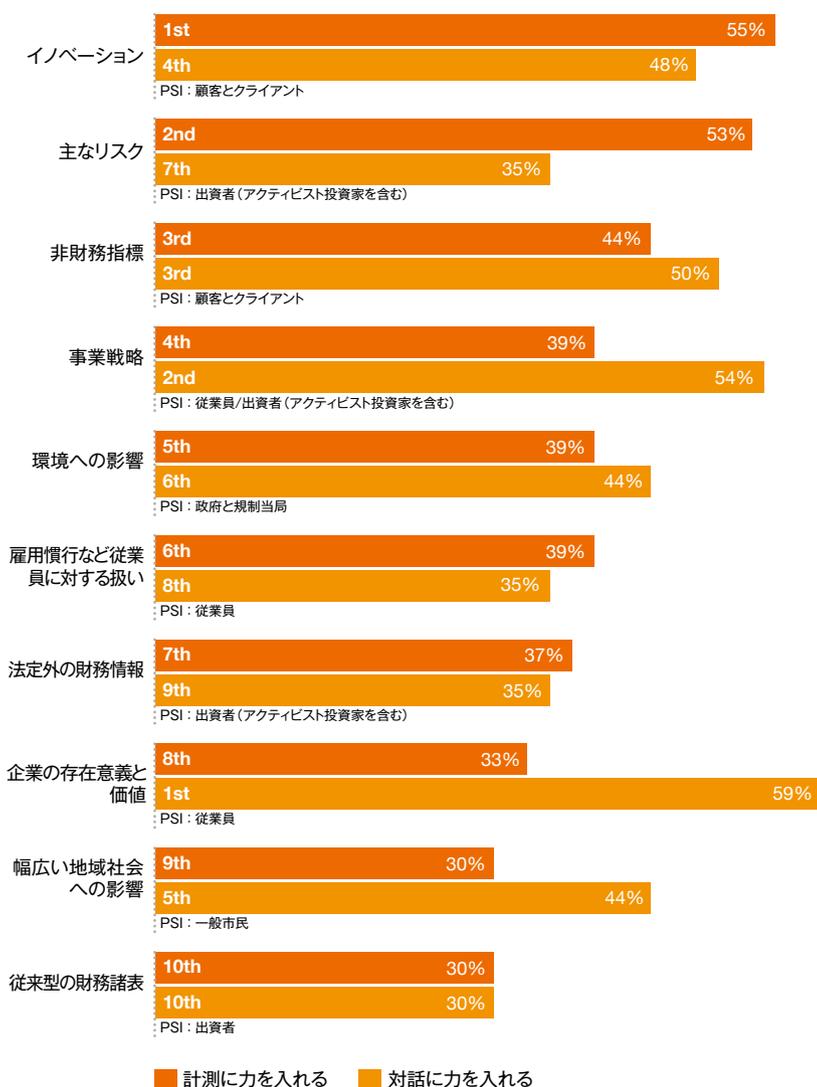
そのような話は、デジタル化やオンライン化に限ったことではない。詳細で幅広い情報を継続的に生成・収集・分析・報告する際についても同様である。

多くのCEOがデータアナリティクスの重要性を認識していることは、データアナリティクスが、ステークホルダーとの関わりに最大の効果を発揮するテクノロジーである、と答えていることから明らかである（図12参照）。さらにダイナミックに躍動する環境において、速度と精度の向上への要求が高まりつつあり、より斬新で高速な計測システムを備えて事業をスタートさせた新たな競争相手が、業界全体の進化を加速している。

図15 CEOは、「ソフト」面の問題の対話にもっと力を入れ、事業を成功に導く「ハード」面の原動力をもっと正確に計測したいと考えている

Q：以下のそれぞれの項目が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？

Q：その分野の対話に力を入れることに関して、最も影響力が大きいと思われるステークホルダーを以下からお選びください。
（影響力のある主要なステークホルダー：PSI）



成功を正しく測り、伝える

自信を持って全てを測ることができるか？

イノベーションや人的なプロセスの計測について、十分理解することは基本である。しかし、顧客の期待が変化するにつれ、CEOは、自社の事業環境の外に存在するステークホルダーの意見を拾うために、計測対象の範囲を拡大する必要性についても認識している。

地域の枠を超え、CEOの72%が、自社は財務情報・非財務情報の両方を報告していると答えている。自社が属する業界で最も成功を収める組織は、5年の間に同様の対応を取るようになるであろうと考えているCEOは81%に達した。また76%は、21世紀における事業の成功とは、単なる財務上の利益以上のものとして定義されるようになるであろうと述べた（図16参照）。

成功を示す非財務的な指標について企業が考えるようになったことは、持続可能性の報告や計測の分野が過去15年間でいかに劇的に成長したかを示す証である。今後は、国連の「持続可能な開発目標」の採用により、より広範な影響の計測が促進されるであろう。

… バランスシートの純利益は私たちの意欲をかき立てる。しかし、持続可能性の原則を遵守していなければ、利益は本物とは言えないと思う。私にとっては持続可能性こそが成功の指標である。

また、当社が知名度で常に上位10位以内に入っているという事実は、私たちを勇気づけてくれる。それが成功の指標になるかどうかはわからないが、非常にうれしいことだ。

Luis Pagani
Presidente, Grupo Arcor,
Argentina

… 2002年、当社は他の二社とともにGRI (Global Reporting Initiative) ガイドラインをブラジルに導入した。私たちは、この基準を取り入れ、解釈し、今ではGRIガイドラインに基づいて業績を報告するようになった。過去二年にわたり、当社は統合報告に向けた準備を進め、その過程で透明性、コーポレートガバナンス、株主資本、そして説明責任などの問題に取り組んできた。これらのテーマは一部の企業にとっては任意のテーマであるかもしれないが、CPFLでは任意でなくなってからもうずいぶんたつ。

Wilson Ferreira Jr.
CEO, CPFL Energia, Brazil

当社の「統合報告書」では、持続可能性の報告における現在の基準であるGRI (Global Reporting Initiative) の指標に照らしながら、この値を評価・提示している。この報告書は、当社のステークホルダーにとって重要な問題を明らかにし、経営成績および組織全体の情報を計測するよう私たちに求めるものである。

Manuel Manrique
President and CEO,
Sacyr, Spain



ここでも、テクノロジーとデータが鍵となる。ビジネスプロセスをデジタル化、そしてインストルメント化（定量的な計測を可能に）することにより、効率性を向上させ、隠れたコストを認識・計上し、資源の消費や廃棄物の発生といった領域の透明性を高めることができる。

環境・社会・ガバナンス（ESG）基準に基づいた報告のための既存の枠組みは、顧客などのステークホルダーに向けたコーポレートアクションの見える化を図る、重要な出発点となる。例えば、GRI（Global Reporting Initiative）は、持続可能性に関する報告のガイドラインを提供し、一方、IIRC（International Integrated Reporting Council：国際統合報告評議会）は統合的な年次報告を支援し、SASB（Sustainability Accounting Standards Board：サステナビリティ会計基準評議会）は、米国の上場企業が規制に基づいて提出する財務報告書の持続可能性に関する内容を対象としている。

企業は将来的に、間接的な価値を計測するため、より広範（かつより詳細）な一連のツールに頼ることになるであろう。

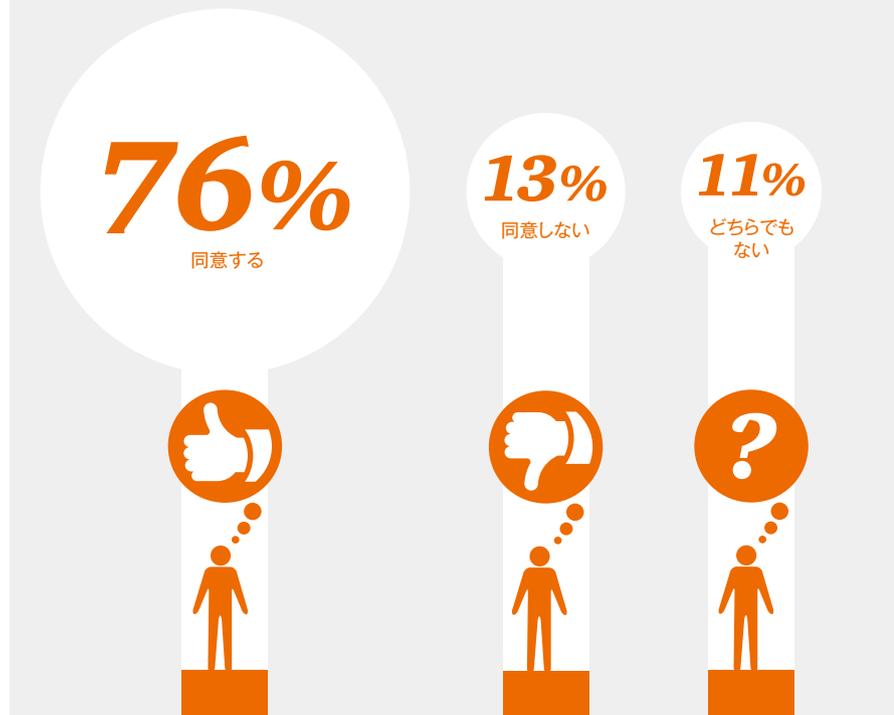
例えば、事業を善意の目的のために利用する企業（「B Corp」と呼ばれる）を認定するB Labのような非営利団体は、影響を計測するための詳細で標準化された指標や、カスタマイズされたプラットフォームを提供している¹⁵。

もう一つのアプローチは、PwCのTIMM（Total Impact Measurement and Management：企業の意思決定のための革新的なフレームワーク）であり、これは持続可能性、経済および租税に関する指標を統合し、組織の全体的な影響を評価するためのものである。TIMMは、意思決定者が自らの行動がもたらす正味の効果について理解し、何を妥協しなければならぬかを評価できるよう支援する¹⁶。

もちろん、間接的な価値を計測するための確実な方法を適用することが容易だと言っているわけではない。どのようなツールを使用しても、正確な計測を妨げる要因が出てくる可能性がある。しかし、こうした領域をもっと広く計測しようとしなければ、顧客がより一層の対応を求める分野に、限られた資源を費用対効果の高い方法で効果的に配分する方法は、見つからないだろう。

図 16 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

Q：「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？



…収益力を維持したいなら、顧客が測れる方法で価値を提供する必要がある。また、サービスを提供する地域社会や所属する社会にもたらす影響など、成功の度合いを計測することが必要だが、何よりもそれを首尾一貫した方法で行うことが必要だ。

Eduardo Stock da Cunha
CEO, Grupo Novo Banco,
Portugal

39%

のCEOが、環境への影響を計測するためにやるべきことがもっとあると考えている

成功の指標が今日のた
めのものか、将来のた
めのものかを決定す
るという難問が常に存
在する。近い将来と遠
い将来を考える時、そ
こには事業上の必要
性と社会的な必要
性のトレードオフが必
ず発生する。両方のバ
ランスを取らねばなら
ないが、問題はそのバ
ランスをどうやって取
るかということだ。ま
た私は、民間部門の責
任ある利益の追求は、
社会全体にとって善
であると確信している。

Larry Ettah
Group Managing Director,
UAC of Nigeria



自社の成功を計測しようとすると、利益、キャッシュフロー、資本収益率または株主資本収益率、株主への配当金といった財務業績にばかり目が行きがちである。しかし、結局、私にとって最も重要な指標は、当社の評判である。

Richard Goyder
Managing Director,
Wesfarmers, Australia

48%

のCEOは、ブランド、マーケティング、コミュニケーションの管理方法を大幅に改革中である

今日、私たちが住んでいるこの透明性の高い世界では、完全な透明性を持って仕事をする以外に方法はない。

Guillermo Tagle
Chairman, Credicorp
Capital, Chile

影響を把握して伝える

世界の多様化により、企業が権利、期待、社会との関係などが大きく異なる市場で競争しなければならなくなる中で、CEOが自社の使命や際立った優位性を明確にしておきたいと考えるのも理解できる。CEOが伝達にさらに力を入れたいと考えている二つの領域として、存在意義・価値（59%）と事業戦略（54%）を挙げた理由もそこにあると考えられる（図15参照）。

この優先順位は、世界中でさらに透明性が高まっていることから、妥当であると言える。例えば、情報が不注意であれ、意図的であれ公表されなかったとしても、今日のデジタルに接続された社会でそれが明るみに出ないという保証も、世界的に拡散されないという保証もない。英国に本拠地を置く金融サービス会社、Legal & GeneralのCEO、Nigel Wilson氏が言うように、「…企業はもっと透明性を高め、もっとオープンに公開し、さらに社会との関わりの度合いを高める必要がある」

製品を購入したり、企業からの仕事を引き受けたり、あるいは企業と取引をしたりするために、その企業が提供する情報に依拠する人々が増えているため、関心は増している。



企業は、マーケティング資料、契約書、年次報告書、財務報告書など、信頼性の高い一貫した情報やメッセージを広い範囲にわたって伝えるための統制やプロセスを整備しなければならない。しかし、それは均一的な対応を意味するものではない。世論は世界の動向によって形成されるかもしれないが、それらは現地の感性にも左右される。

CEOのほぼ半数（48%）が、ブランド、マーケティング、コミュニケーションの管理方法を大幅に改革中であるという事実は、企業がこうした課題をより強く意識するようになっていることの証明でもある。伝えられるもの、また伝えるべきことには当然限りがある。しかし、人々がかつてないほど詳細で裏付けのある質問を企業に問うようになっている今、その範囲は拡大する一方である。企業は、透明性を向上させ、最終的に信頼性を高めようとするならば、適切なバランスを見つけなければならない。リスクや成長だけでなく、会社の価値観、存在意義、戦略などを計測し、伝達することによって、適切なバランスを保つことができるだろう。



成功の計測と伝達に関する難問

貴社が事業の中で達成しようとしているものを反映するため、組織内の何を計測することが重要かを特定したか？

貴社の報告書作成チームは、広範な非財務情報の報告要件を満たすため、世界中にいくつもある複雑な基準に無理なく対応しているか？

貴社は、どのように組織の文化や行動の影響（正と負の両方）を計測しているか？

貴社は、意思決定において非財務的な影響に関するデータを利用するために、正しい内容を正しい方法で計測しているかどうかを、どのように確認しているか？

貴社は、顧客やその他のステークホルダーが必要としている情報を貴社が伝達していることを、どのように確認しているか？

貴社には、計測すべきだと思われるが、計測方法がわからない貴重な無形資産があるか？貴社には、全く計測すべきではないと思うものはあるか？

複雑さに対応し、 期待を超える



… 私たちが最初に行うべきは、私たちが何を達成しようとしているのか…「良い食べ物」とは何を意味するのか、私たちが何を欲しているのかを、全員が明確に理解し、理解したことを確認することである。…私たちがそれらを実現したいと考えるとき、あらかじめ私たちが意味するものを正確にしておくことは、足並みを揃えるための重要な第一歩であると思う。

Dirk Van de Put
CEO, McCain, Canada

戦略を実行に結びつける

テクノロジーの進歩、人口構造の変化、都市の拡大、新興市場の台頭、そして地球の変化により、世界はグローバル化を超えて多極的な現実へと移行しつつある。それに伴い、CEOは、成功の多くの部分が、さまざまなステークホルダーの価値観や期待の急速な変化を感知し、それに対応したかどうかにかかっていることを理解し始めている。

歴史的に、企業は、単に大きな社会問題に焦点をあてるだけでなく、それにひたむきに取り組むことで繁栄してきた。19世紀にLever Bros. (Unileverの前身)は、ヴィクトリア朝の英国において公衆衛生に取り組むことをその中核事業と決め、「Sunlight」ブランドの石けんを売り出したことで繁栄に至る道を築き始めた¹⁷。米国では、ヘンリー・フォードが、国内で増えつつあった中流階級の生活の質の向上には、大衆による車の所有が不可欠であると考えた。

このように何かの問題解決にフォーカスすることが、企業を今日の繁栄に導いている。どのように定義されるにせよ、企業が行う全てに関する指針となる組織の存在意義を定め、それを明確なリーダーシップを持って支え、方向付けることが、効果的に実行するために必要な最初のステップである。

先頃、PwCのStrategy&は、世界で最も成功した企業数社を調査し、その成功の鍵となったのは、一つのアイデンティティに全力を注ぎ、それを軸として組織体制を整えたことであると指摘した¹⁸。オランダを本拠地とする金融機関ING GroupのCEO、Ralph Hamers氏は「会社の存在意義を生きたものにするには…、その存在意義が本物であり、従うべきものであることを説明できるようにしなければならない。…それが全ての出発点だ」と述べている。

成功している組織では、実行を通じて、かつて見たことのないほど厳格に戦略の統合を図っている。そして仕事は、その速さや差別化を含め、どのように進めるべきかが明確に決められていることが求められる。このアプローチは、企業の存在意義に沿った魅力的で特徴ある顧客価値提案、その提案を中心とする事業戦略、そしてその価値提案を効果的に実現する経営モデルと差別化されたケイパビリティを定義することを可能にする。

インドの国立証券取引所（NSE）のマネージングディレクター兼CEO、Chitra Ramkrishna氏は、組織の焦点と整合性の価値を認識している。

「…私たちの第一の目標は、卓越した企業を築くことである。…そこでは人々やプロセスの中に価値がしっかりと根付き、大切にされている」

することと、しないことがはっきりしている企業はコストを削減できるだけでなく、硬直的な規則や構造ではなく、原則と価値観に基づいた、柔軟性の高い経営モデルのメリットを享受することができる。その結果、激しく変動する環境に対応するために必要な、スピードと俊敏さが得られるのだ。

…どんな企業でも譲歩できないコアバリューというものがある。この信頼性、完全性、透明性、客観性、公平性といったコアバリューは、決して譲ることはできない。

Chitra Ramkrishna
Managing Director and
CEO, National Stock
Exchange of India Limited
(NSE), India

それは当社が3年前に導入した戦略基盤の一つであり、そのとき私たちは、当社が何をするかを決めたが、もっと重要だったのは、何をしないかを決めたことだった。それは、当社が本当に付加価値を与えられる分野に注力し、他の雑事に気を取られないようにするためだった。だから、時間、人、お金を最大限に活用するために、常にトレードオフを意識している。

Susan Lloyd-Hurwitz
CEO and Managing
Director, Mirvac Group,
Australia

会社の存在意義や強みを基礎として、少数の核となる機能横断的なケイパビリティを特定し開発することが成功への鍵である。少数の際立ったケイパビリティに特化している企業は、競合他社よりも高い平均利益水準を達成する可能性が、そうではない企業の二倍に達することが証明されている¹⁹。

これまで見てきたように、CEOはさまざまに異なる（時には矛盾する）ステークホルダーの要求を満たす事と、自社のビジネスニーズを満たすこと（特にコストの削減）の間で板挟みとなっている。テクノロジー、イノベーション、人材をより効果的につなぐことで、企業はそれを両立するケイパビリティを獲得することができる。

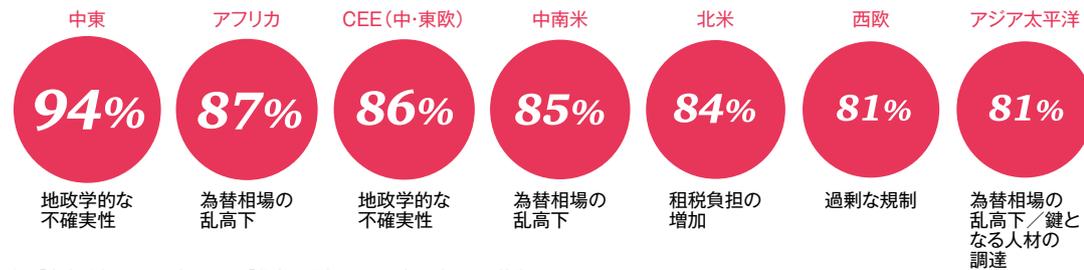
そのためには、市場や政府の動向とどれほど異なっていようと、顧客が何に関心を抱いているのか、また自社の使命は何なのかについて、深く理解することが求められる。また、顧客戦略を効果的に実行するために、そうしたコミットメントを組織全体で共有することも必要である。さらに、そうした戦略がどのように実行されているのかを計測し伝えるために、データやテクノロジーを最大限に活用することも欠かせない。

企業にとって、顧客価値の実現と戦略実行をバランスよく進めていくことが、信頼関係を構築する唯一の道である。そして信頼関係こそが、不確実性の時代に事業を行う上で、最も重要な「通貨」なのである。

補足データ

図 A 地域別の最大懸念事項

Q：貴社の成長の見通しに対する経済的、政治的、社会的および事業上の潜在的な脅威について、どの程度懸念していますか？



注：「多少懸念している」または「非常に懸念している」と述べた回答者。

グローバルな潮流と地域的課題

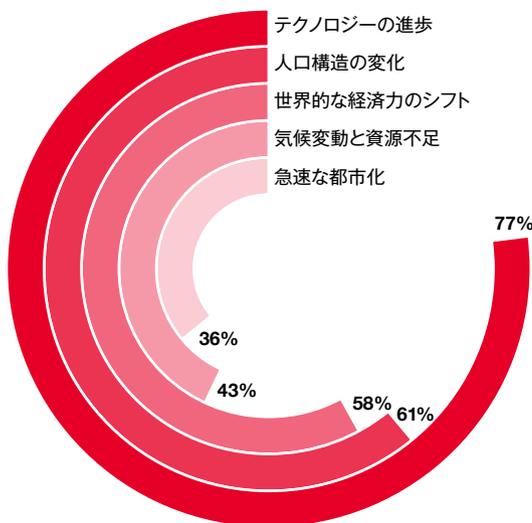
西欧では過剰な規制がCEOの最大の懸念事項となっている(81%が言及)。一方、北米では租税負担の増加が最大の懸念事項(84%)である。

アフリカ、中南米、アジア太平洋地域では、為替相場の乱高下がCEOの焦点となっている(順に87%、85%、81%)。

中東と中・東欧では、当然ながら地政学的な不確実性がCEOの懸念の対象となっている(それぞれ94%と86%)。

図 B テクノロジーの進歩は、企業のさまざまな期待を変える可能性が高い、世界的なトレンドだと考えられている

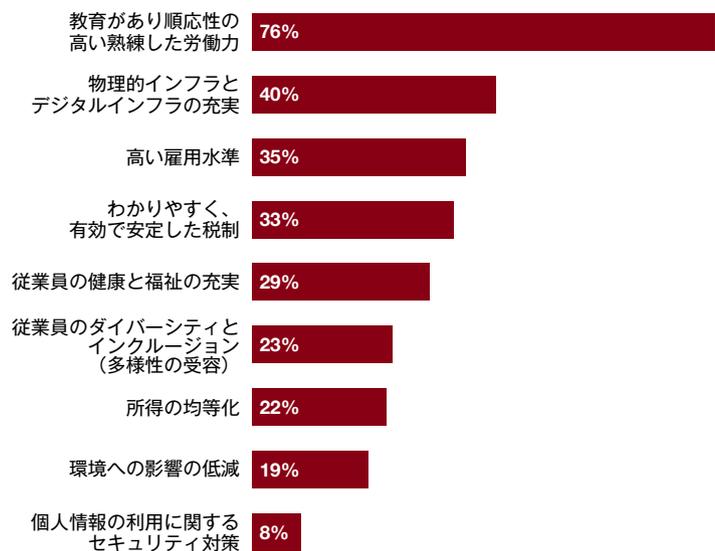
Q：今後5年間に貴社の業界に対する幅広いステークホルダーの期待を変える可能性が最も高いと思われるグローバルメガトレンドを三つ挙げてください。



注：1位から3位に挙げた回答者の割合

図 C 社会にとって最も重要な成果として、最も多くのCEOが挙げたのは熟練した労働力、次いでインフラ(物理的・デジタル)

Q：貴社が本社機能を置く国で、今の社会に最も重要なものを以下から三つ挙げてください。



詳細な調査結果については、当社の Data Explorer (www.pwc.com/ceosurvey) をご覧ください。

図 D CEO の半数近くは、今後 12 カ月以内に増員を予定

Q：今後 12 カ月間で、貴社の人員数は増加、減少、または現状維持のうち、どのようになるとお考えですか？

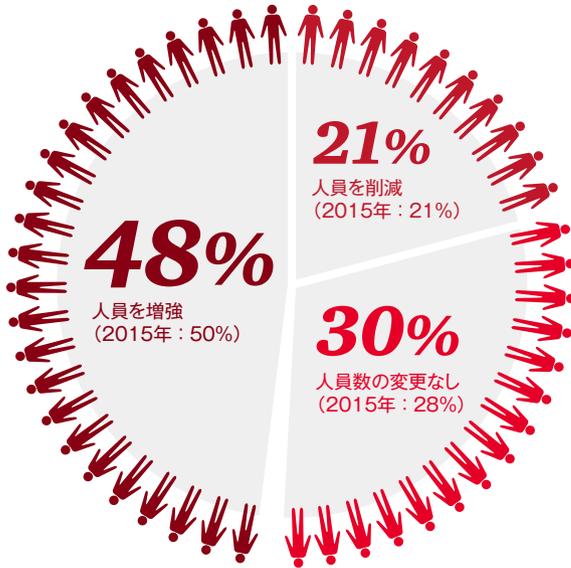


図 E 昨年同様、事業のリストラクチャリング計画の上位 2 位は、コスト削減案と新たな提携

Q：今後 12 カ月間に、事業のリストラクチャリングを計画するとすれば、以下のどれですか？

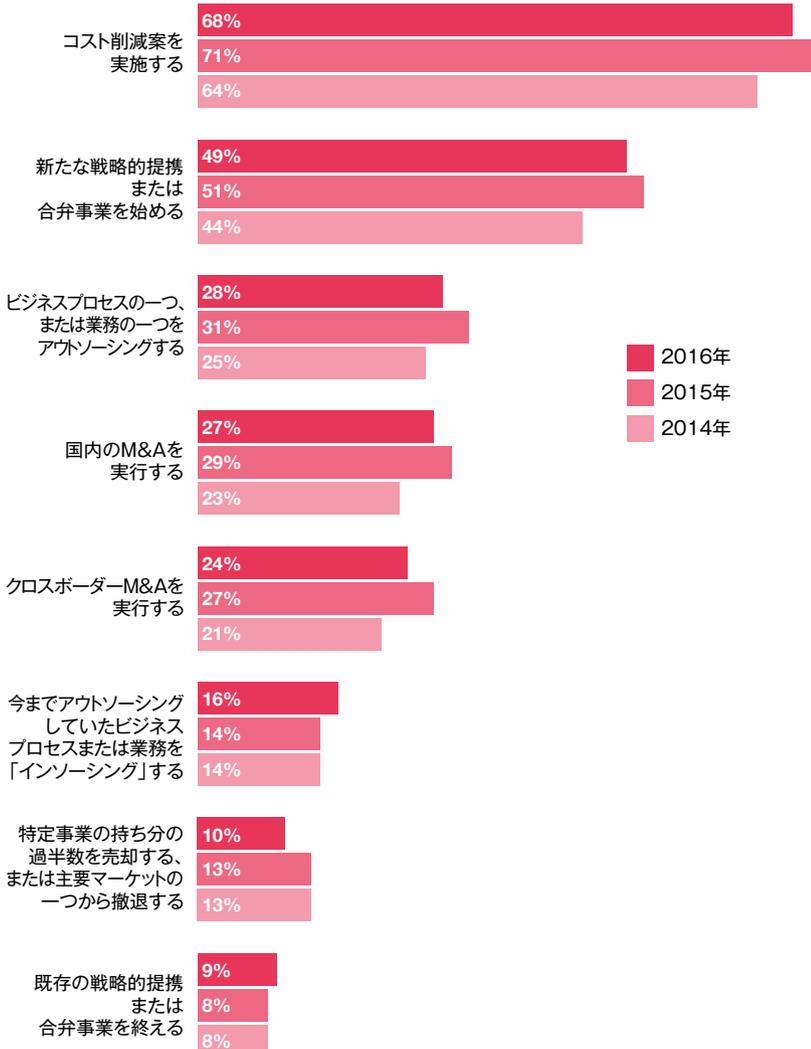
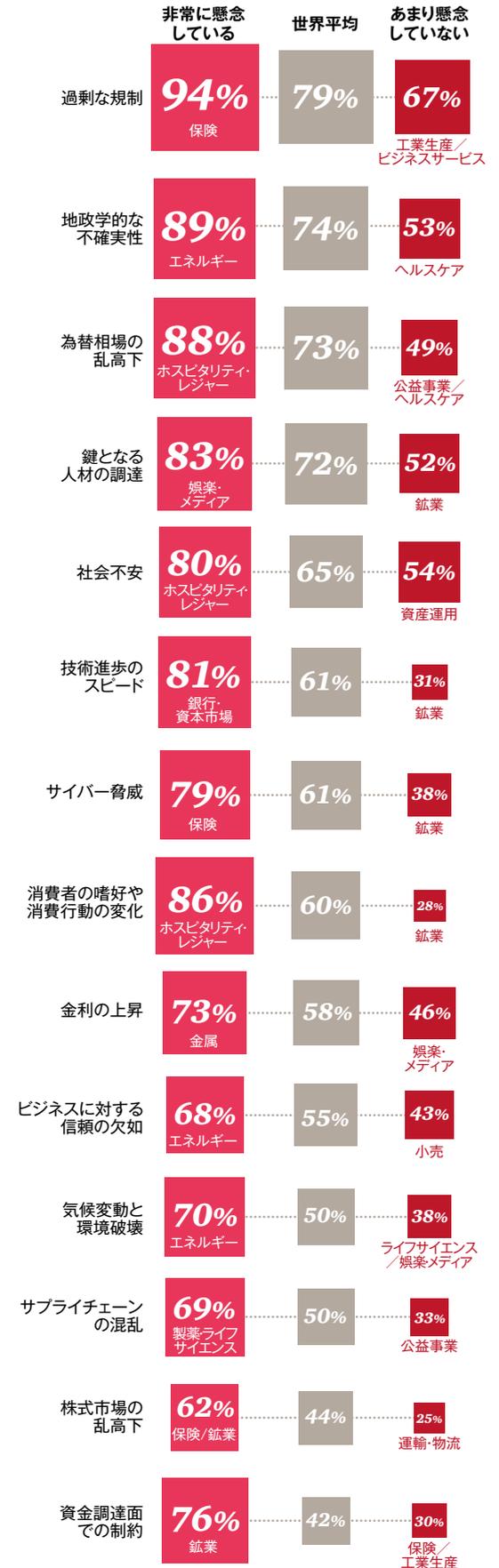


図 F 業界によって異なる脅威

Q：以下は貴社の成長見通しに対する潜在的な経済的、政策的、社会的、ビジネス上の脅威です。あなたはそれぞれについてどの程度懸念していますか？



注：「多少懸念している」または「非常に懸念している」と述べた回答者。

インタビューにご協力いただいたCEO

CEOの視点をさらに深く理解するため、2015年第4四半期に六つの大陸の33名のCEOと直接インタビューを実施しました。インタビュー内容は一部、本報告書内で引用されています。また、ビデオインタビュー（抜粋）も、当社のウェブサイト www.pwc.com/ceosurvey に掲載されており、業界や地域別に検索することができます。



Dr. Nuno Amado
CEO
Banco Comercial
Português, S.A.,
Portugal



Brian Moynihan
Chief Executive
Officer
Bank of America
Corporation, US



Denise Morrison
President and Chief
Executive Officer
Campbell Soup
Company, US



**Fernando Gonzalez
Olivieri**
CEO
CEMEX, Mexico



Li Huaizhen
President
China Minsheng
Investment Corp., Ltd.,
China



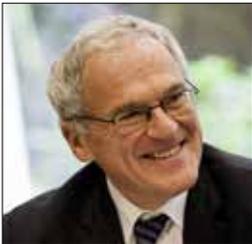
John Chambers
Executive Chairman
of the Board
Cisco Systems Inc.,
US



Wilson Ferreira Jr.
CEO
CPFL Energia, Brazil



Guillermo Tagle
Chairman
Credicorp Capital,
Chile



Jean-Bernard Lévy
CEO and Chairman
EDF, France



Michael Daniell
Managing Director and CEO
Fisher & Paykel
Healthcare Corporation
Ltd., New Zealand



Canan M. Özsoy
President and CEO
General Electric
Turkey



Luis Pagani
Presidente
Grupo Arcor,
Argentina



Eduardo Stock da Cunha
CEO
Grupo Novo Banco,
Portugal



David Bojanini
President
Grupo SURA,
Colombia



Ralph Hamers
CEO
ING Group,
Netherlands



Mikko Helander
President and CEO
Kesko Corporation,
Finland



Dr. Nigel Wilson
CEO
Legal & General, UK



Ajay Banga
President and Chief
Executive Officer
MasterCard, US



Dirk Van de Put
CEO
McCain, Canada



Susan Lloyd-Hurwitz
CEO and Managing
Director
Mirvac Group,
Australia



Chitra Ramkrishna
Managing Director and CEO
National Stock
Exchange of India
Limited (NSE), India



André Calantzopoulos
Chief Executive Officer
Philip Morris
International Inc.,
Switzerland



Dr. Ahmed Heikal
Chairman and Founder
Qalaa Holdings, Egypt



Susanna Campbell
CEO
Ratos AB, Sweden



Manuel Manrique
President and CEO
Sacyr, Spain



Herman Gref
CEO and Chairman of
the Executive Board
Sberbank, Russia



新浪 刚史
サントリーホールディングス
株式会社
代表取締役社長



Johan Dannelind
CEO
TeliaSonera AB,
Sweden



Richard Pennycook
CEO
The Co-operative
Group, UK



Larry Ettah
Group Managing
Director
UAC of Nigeria



Michael Møller
Director-General
United Nations Office
at Geneva (UNOG),
Switzerland



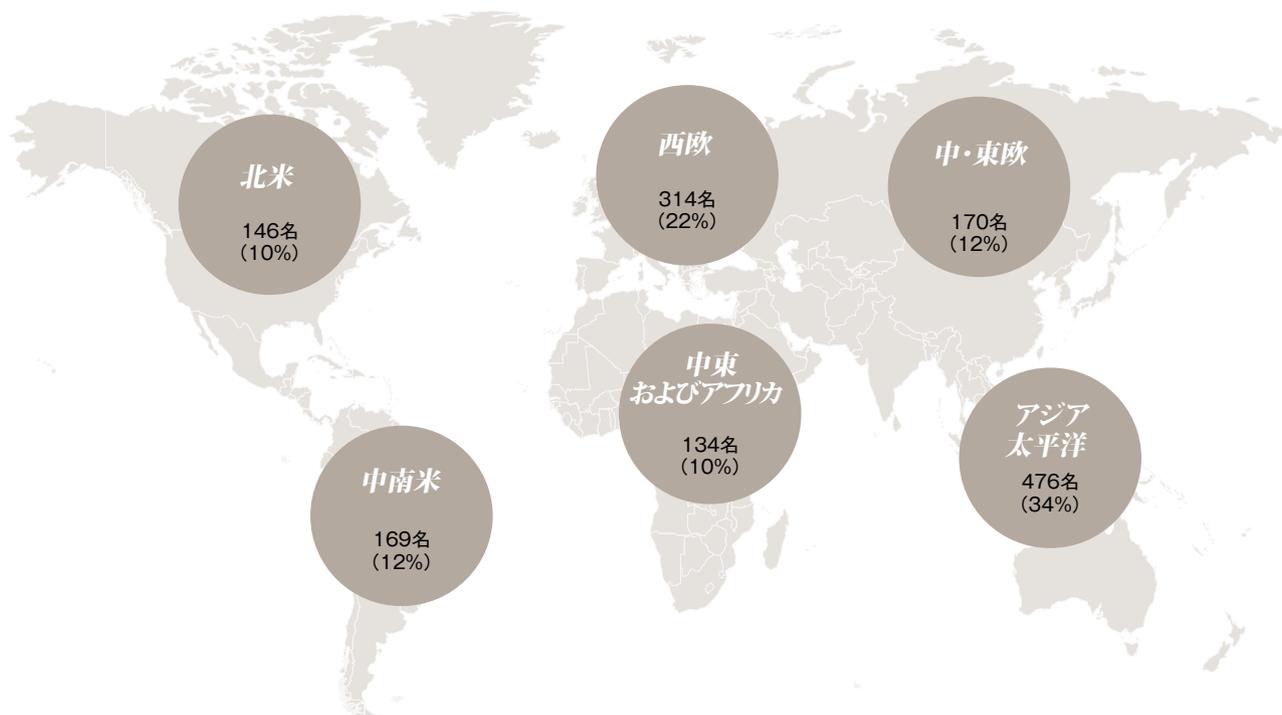
Don Lam
Chief Executive Officer
and Founding Partner
VinaCapital, Vietnam



Richard Goyder
Managing Director
Wesfarmers, Australia

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機密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「どちらもでもない」「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。

日本のお問い合わせ先

PwC Japan
ブランド&コミュニケーションズ
pwcjppr@jp.pwc.com

謝辞

編集および執筆

Suzanne Snowden (Programme Director)
Poh-Khim Cheah

編集委員会

Dalia Adawieh
Cristina Ampil
Justine Brown
Poh-Khim Cheah
Emily Church
Claire Clark
Mike Davies
Spencer Herbst
Deena Hooper
Maria Jennings
Nick Jones
Dominic Kelleher
Emily Litz
Robert MacKay
Sarah McQuaid
Rowena Mearley
Christopher Michaelson
Elizabeth Montgomery
Sanjukta Mukherjee
Jill Peacock
Oriana Pound
Rebecca Pratley
John Sviokla
Joanna Wells

企画管理および 対面インタビュー

Valentina Hovhannisyan
Angela Lang
Penny Rich

コミュニケーション、オンライン およびマルチメディア

Magdalene Fong
Ashley Hislop
Lesley Hornung
Charlotte Kuhn
Yuri Park

デザインおよびレイアウト

The Design Group, PwC UK

調査およびデータ分析

PwC UK's Research to Insight (r2i) unit,
located in Belfast, Northern Ireland

本稿の作成にあたり、専門的知識とご意見をいただいた以下の PwC の専門家に謝意を表します。

Bridget Atherton, Raymund Chao, Martha Corbett, Emma Cox, Paul Fitzsimon, Bharti Gupta Ramola, Rob Gittings, John Hawksworth, Ian Hitchen, Stephanie Hyde, Leo Johnson, Per-Ola Karlsson, Barret Kupelian, David Lancefield, Henrique Luz, Bob Moritz, Alan Morrison, Dennis Nally, Gary Neilson, Yumiko Noda, Ian Powell, David Percival, Malcolm Preston, Donald Reed, Daniel Schwarzmans, Norbert Schwieters, Richard Sexton, Robert Shelton, Blair Sheppard, Mark Strom, John Sviokla, Robert Swaak, David Wijeratne, Norbert Winkeljohann, David Wu, Nora Wu

注記と出典

1. PwC, 2015 APEC CEO Survey: CEO confidence in Asia Pacific shaken but strong, November 2015
2. PwC, Total Retail 2015: Retailers and the Age of Disruption, February 2015
3. Unilever PLC, Unilever Sees Sustainability Supporting Growth, 5 May 2015
4. E. Freya Williams, Green Giants: How Smart Companies Turn Sustainability into Billion-Dollar Businesses, August 2015 (pub. AMACOM)
5. Nielsen N.V., Consumer Goods' Brands That Demonstrate Commitment to Sustainability Outperform Those That Don't, 12 October 2015
6. Morgan Stanley, Sustainability Through the Eye of the Investor, 27 February 2015
7. Global Industry Analysts, Inc., The Global Sports Utility Vehicles (SUVs) Market, September 2015
8. Business Insider UK, Millennials apparently love Wal-Mart – and employees are shocked, 16 June 2015
9. 2015 Edelman Trust Barometer
10. Lloyd's City Dinner, 30 September 2015
11. PwC, Understanding the value and drivers of organisational trust, 2015
12. PwC, 2015 Global Operations Survey
13. Mitch Cohen and John Sviokla, The Self-Made Billionaire Effect, December 2014 (Pub. Portfolio)
14. Paul Leinwand and Cesare Mainardi, Strategy That Works: How Winning Companies Close the Strategy-to-Execution Gap, January 2016 (pub. Harvard Business Review Press)
15. B Lab, About B Lab
16. PwC, Valuing our total impact, 2015
17. Unilever PLC, Our History
18. Paul Leinwand and Cesare Mainardi, Strategy That Works: How Winning Companies Close the Strategy-to-Execution Gap, January 2016 (pub. Harvard Business Review Press)
19. Ibid.

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、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、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、ディールアドバイザリー、コンサルティング、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。

本報告書は、PwC メンバーファームが 2016 年 1 月に発行した『19th Annual Global CEO Survey: Redefining business success in a changing world』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ceosurvey

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/ceosurvey

日本語版発刊月：2016 年 2 月 管理番号：I201601-2

©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.