



第23回世界CEO意識調査

高まる不確実性の波を 乗り切る

www.pwc.com/jp







この2年間で状況は一変した。2018年に実施したPwC世界CEO意識調査では、世界経済の成長に関する楽観的な見方が記録的な高水準に達していた。今年はCEOが2020年を見据える中、悲観的な見方が記録的な高水準に上った。

PwC第23回世界CEO意識調査は、世界83の国・地域における1,581名のCEOを対象に2019年9月から10月にかけて実施した。調査対象となったCEOの半数以上が世界のGDP成長率が低下すると予測したのは、今回が初めてである。こうした慎重な見方は、CEOの自社の見通しに対する自信の弱さにつながっている。自社の2020年の売上成長見通しに「非常に自信がある」と回答したCEOは27%にとどまった。これは2009年以来の低水準である。この調査結果には説得力がある。なぜなら、PwCの分析では、CEOの売上成長に対する自信の変化は、その後1年間の世界のGDP成長率の方向性や水準に関する信頼性の高い指標であることが分かっているからだ。

CEOの見通しを曇らせている要因は何か？一言でいえば、不確実性だ。今回の調査では、不確実性の原因や兆候、そしてCEOがそれに対処するためにどのような行動を起こしているかについて探った。また、CEOの関心が高い分野（成長、テクノロジー規制、アップスキル、気候変動）に関するCEOの見解に焦点を当てている。

浮き彫りとなった4つの重要なテーマ：

不確実性が 見通しに影を落とす

CEOがどこを見据えていようと、またどこから見据えていようと、今後の不確実性は非常に高い。そして、不確実性は成長の重石となる。世界のGDP成長率が低下すると考えるCEOの割合は、この2年間で10倍（5%から53%）に激増した。全ての地域で、CEOは悲観的な見方を強めている。またほぼ全ての地域において、今後12カ月間の自社の売上成長見通しに対するCEOの自信は大幅に低下している。CEOは今後3年間の見通しについてはそれよりも楽観的だが、それでもその自信は2009年以来の低水準にとどまっている。今回も最大の脅威として過剰な規制が挙げられたが、不透明な経済見通しや、貿易摩擦、気候変動、サイバー攻撃の脅威への懸念も高まっている。これら全ての分野の視界不良が、CEOの今後の見通しに影を落としている。

サイバー空間に ガードレールを設ける

インターネットは世界をつなぎ、情報の民主化をもたらす素晴らしい手段となる一方、その可能性が招いた意図せぬ危険な結果に直面している。インターネットガバナンスやデジタルテクノロジーへの攻撃制御におけるグローバルの有効な枠組みがないため、調査対象のCEOの多くは今後オンラインコンテンツ、データプライバシー、有力なテクノロジープラットフォームに関する法律が増えると予想している。その結果、インターネットは分断が進む可能性が高い。インターネットが世界で唯一の包括的かつ全知のプラットフォームであるという支配的モデルに対する反動が予想され、そうした動きは、より分散化されると同時に特定の共通基準に裏打ちされたインターネットへの道筋を開くと考えられる。グローバル経済が第四次産業革命が目指すことを全て実現しようとするのであれば、これらの問題に対する連携を強める必要がある。

アップスキルはもはや 取り組むか否かを問う段階ではない

アップスキル（スキルの向上）の進捗と、景気に対する楽観的な見方、そして売上成長見通しへの自信は相関関係にある。さらに、アップスキルの可能性を前向きに捉えているCEOは、企業文化、イノベーション、労働生産性の向上といったその見返りを実現している。こうしたアップスキルの取り組みが最も進んでいる企業は重要な課題として従業員の定着を挙げている一方、その取り組み始めたばかりの企業はモチベーションや資金不足を最大の障害と考えている。確かな現実として言えることは、自動化が進み、人口動態が変化し、新たな規制が導入されれば、企業にとって技術変化のスピードについていく上で必要なスキルを持った人材の獲得や定着がはるかに難しくなるということだ。企業は自社の将来を担う人材を自ら育成していかなければならない。

気候変動： 危機に潜むチャンス

気候変動を巡る潮目は変わった。世界中の企業がそのリスクや、潜在的機会さえも認識し始めている。10年前に比べると、CEOは今日、評判の向上、新しい製品やサービスの機会、政府の資金援助や奨励金など、「環境に配慮」することに利点を見いだす傾向が格段に高まっている。地域別に結果を見ると、予想通りの回答とともに、いくつかの懸念される問題があった。西欧やアジア太平洋の企業は、より環境に配慮した経済への移行に伴うリスク評価が最も進んでいる。これは、これらの地域における各国政府が持続可能性に注力していることを踏まえれば驚くことではない。対照的に、中東地域では、各国経済がクリーンエネルギーに向けた世界的な進展から最も影響を受けるため、企業は低炭素社会の将来から結果的に生じると予想される変化についての評価が相対的に遅れている。

1. 成長

不確実性が 見通しに影を落とす



“ 私が注目しているのは変化のスピード、地政学的不確実性、グローバルサプライチェーンの大規模な混乱と再編だが、今後5年間で何が起きるかを予測することは誰にもできない。私たちが今日目の当たりにしている不確実性は過去40年間に前例がなかったものだ。結果的に、それが世界経済の成長の足かせとなりつつある。

Spencer Fung氏

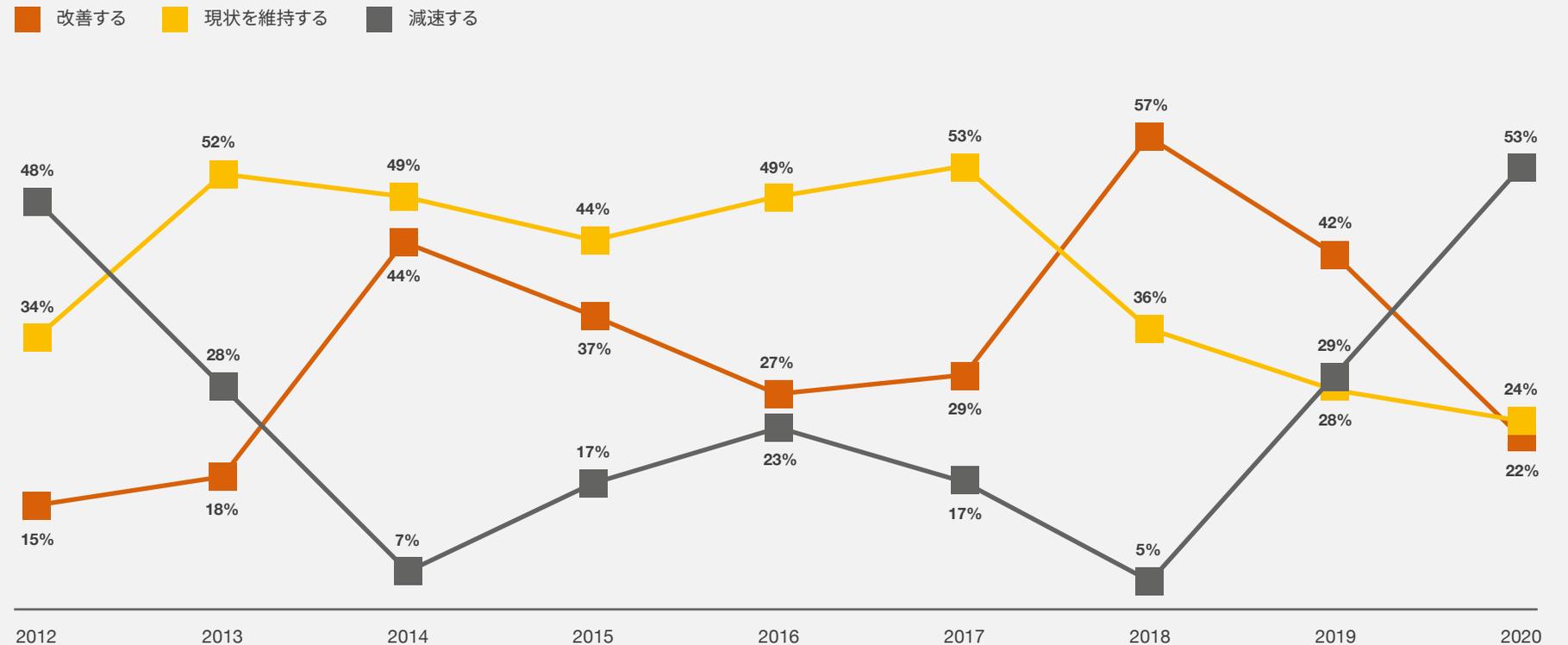
中国（香港）・Li & Fung（利豊）グループCEO

今回の調査では、2020年の世界経済の見通しに関し悲観的な見方をするCEOの割合が過去最高水準に上り、CEOの53%が世界経済の成長率が減速すると予測し、昨年の29%を大きく上回った。今後1年間の成長見通しに関する質問を調査に加えた2012年以降、成長率の低下を予測するCEOの割合が50%に達したことはなく、それどころかむしろ下回っていた（図表1参照）。世界の経済成長率が2020年に改善すると考えるCEOの割合は42%から22%へと記録的な落ち込みを示した（正確に言えば、CEOは世界経済が拡大するか縮小するかではなく、経済成長率の増減について回答している）。

世界経済を楽観視するCEOの割合がわずか2年前には過去最高水準であったことを考えると、この慎重な見通しは一層際立つ。2018年には、57%のCEOが世界のGDP成長率は今後1年間で改善すると考えていた。

図表1

この2年間でCEOの予測は過去最高水準の楽観的な見方から過去最高水準の悲観的な見方に転換



質問

今後12カ月間において、世界の経済成長は改善するでしょうか、現状を維持するでしょうか、それとも減速するでしょうか？

出典：PwC、第23回世界CEO意識調査

注：2012年から2014年は、「今後12カ月間において、世界経済は改善するでしょうか、現状を維持するでしょうか、それとも減速するでしょうか？」との質問に対する回答

注：全ての数字の合計値が100%にならない場合があるが、これはパーセンテージの切り上げや「どちらでもない」「分からない」の回答を除外しているため。

調査ベース：全回答者（2020年=1,581名、2019年=1,378名、2018年=1,293名、2017年=1,379名、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）

CEOの見通しは劇的に転換したが、 世界経済の拡大が11年目に突入す る中、こうした見通しは多くの経済 予測と一致している。

国際通貨基金（IMF）は2019年10月の予測で、「世界経済は同時減速しており、私たちは2019年の成長率予測を再び下方修正し、世界金融危機以降で最も低い3.0%になると見込んでいる」との見解を示した¹。

誤解のないように言えば、多くの市場の経済指標が依然としてプラスであることに変わりはない。経済協力開発機構（OECD）加盟国の失業率は、2019年に過去最低水準の5.1%を記録²、世界の消費者信頼感指数は高水準にあり³、金融市場は活況を呈している⁴。しかし、世界経済の成長は減速しており、世界経済フォーラムの報告によれば、第四次産業革命（人々の生活や働き方を変える技術の結集）がもたらすとされる桁外れな生産性の伸びはまだ実現していない⁵。

人口動態も世界の労働市場の重石となっている。なぜなら、退職者数が新たに労働力として加わる就労者数を大幅に上回っているからだ⁶。

しかし、GDP成長率の減速を予測する最大の要因は、ジョン・メイナード・ケインズが「アニマルスピリット」と称したものの、つまり、不確実な環境下で金融の意思決定を駆り立てる人間本来の衝動、傾向、感情⁷であろう。ほぼ全てのことに関する意思決定につきまとう不確実性は、アニマルスピリットを抑制する可能性がある。今年の調査回答で大きく警鐘を鳴らすテーマが1つあるとすれば、それはビジネスメディアの見出しで見かけるのと同様、不確実性の高まりであった。



全ての地域、すなわちアフリカ、アジア太平洋、中東欧（CEE）、中南米（メキシコを含む）、中東、北米、西欧において、共通のセンチメントが広がっている。それは、2020年に世界経済の成長は減速するというものだ（図表2参照）。成長が減速すると回答したCEOの割合は、アジア太平洋と中東欧の2地域を除く全てで50%を超えた。経済成長に対する見方が最も大きく転換した北米では、世界経済の成長率が減速すると考えるCEOの割合が過去最高水準の63%に上った。2年前、北米では同じ割合（63%）のCEOが世界経済の成長が改善すると真逆の回答をしており、やはり過去最高水準だった（税制改正による財政刺激策を受けて米国がその割合を押し上げていた）。

63%

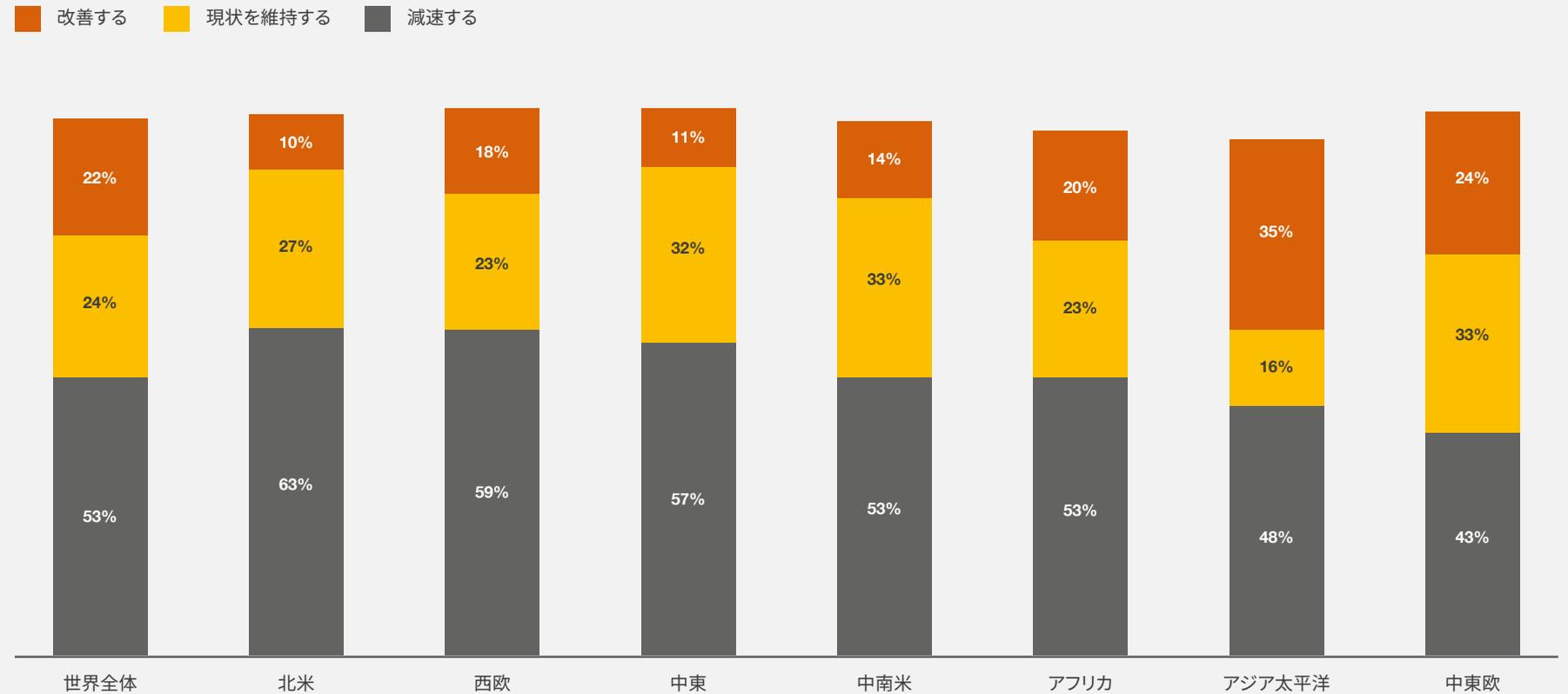
今後12カ月間において、世界経済の成長が減速すると考える北米のCEOの割合は全地域で最大となった

図表2

全ての地域で成長に対する悲観的な見方が広がる

質問

今後12カ月間において、世界の経済成長は改善するでしょうか、現状を維持するでしょうか、それとも減速するでしょうか？



出典：PwC、第23回世界CEO意識調査

注：全ての数字の合計値が100%にならない場合があるが、これはパーセンテージの切り上げや「どちらでもない」「分からない」の回答を除外しているため。
調査ベース：全回答者（2020年=1,581名）



“ 全般的には、世界的なセンチメントの悪化から、景気はほとんどの地域で減速すると見ている。とはいえ、世界的な景気後退の可能性は低いと考えられる。特に、アジアについては一貫して力強い成長を遂げており、欧米のほぼ2倍の成長率を実現しているため、楽観的な見方に変わりはない。アジア諸国は地域の連携を促進し、成長を促す政府の支援策からも恩恵を受けている。

各国はテクノロジーの波によってもたらされる変化に備えなければならない。インフラに重点を置いたエコシステムの構築や人材のアップスキルに着手する必要性に迫られている。デジタルテクノロジーやコネクティビティの開発に積極的な国は、その地域におけるチャンスをうまく活用する準備がいつの間にか整っていることに気づくであろう。

Jenny Sofian氏

シンガポール・Fullerton Fund Management CEO



世界経済の成長減速への懸念は、CEOの自社の成長見通しに影響を与えている。図表3は、CEOによる自社の短期（今後12カ月間）および中期（今後3年間）の売上成長見通しへの自信と、世界経済の成長に対する楽観的な見方とを対比したものである。当然のことながら、どちらの期間についても売上成長に関して「非常に自信がある」と回答したCEOの割合は低下しており、短期見通しについては低下が急激であった。実際に、今後12カ月間および3年間の自社の売上成長に対するCEOの自信は、2009年に経済が世界的な金融危機から回復し始めて以来最低の水準にまで落ち込んだ。

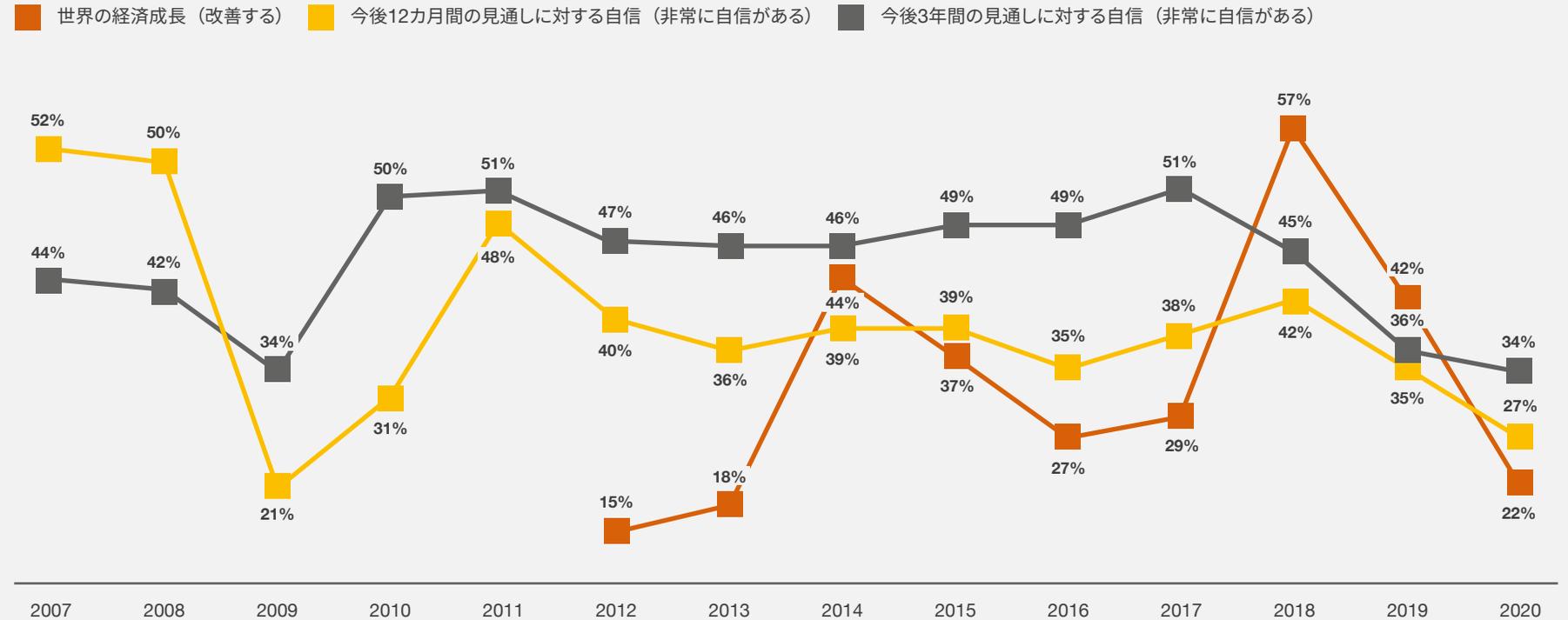
こうした一段と慎重な見通しは、昨年レポートを特徴づけていた風潮の延長線上にある。昨年は貿易や地政学的な緊張の高まりによってCEOの視界に陰りが見受けられた。その緊張が今なお未解決のまま長引いており、さらに強まっている。

図表3

12カ月間および3年間の売上成長見通しに対する自信は、2009年以来の低水準まで落ち込んでいる

質問

- 今後12カ月間において、世界の経済成長は改善するでしょうか、現状を維持するでしょうか、それとも減速するでしょうか？（「改善する」との回答のみ表示）
- 今後12カ月間／今後3年間の貴社の売上成長見通しについてどの程度自信をお持ちですか？（「非常に自信がある」との回答のみを表示）



出典：PwC、第23回世界CEO意識調査

注：2012年から2014年は、「今後12カ月間において、世界経済は改善するでしょうか、現状を維持するでしょうか、それとも減速するでしょうか？」との質問に対する回答調査ベース：全回答者（2020年=1,581名、2019年=1,378名、2018年=1,293名、2017年=1,379名、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）

CEOの自信の予測力

2008年に遡って調査回答の詳細な統計分析を行ったところ、CEOの見解は世界経済の方向性と強さのいずれも極めて正確に予測していることが分かった。特に、今後1年間の自社の売上成長見通しに関するCEOの自信の変化は、世界経済の実際の成長と強い相関がある。この分析は図表4に示されている。オレンジの線は、PwCの調査データに基づく今後12カ月間のCEOの自信の変化率を、黄色の線はその変化率から導いた予想GDP成長率を示している。

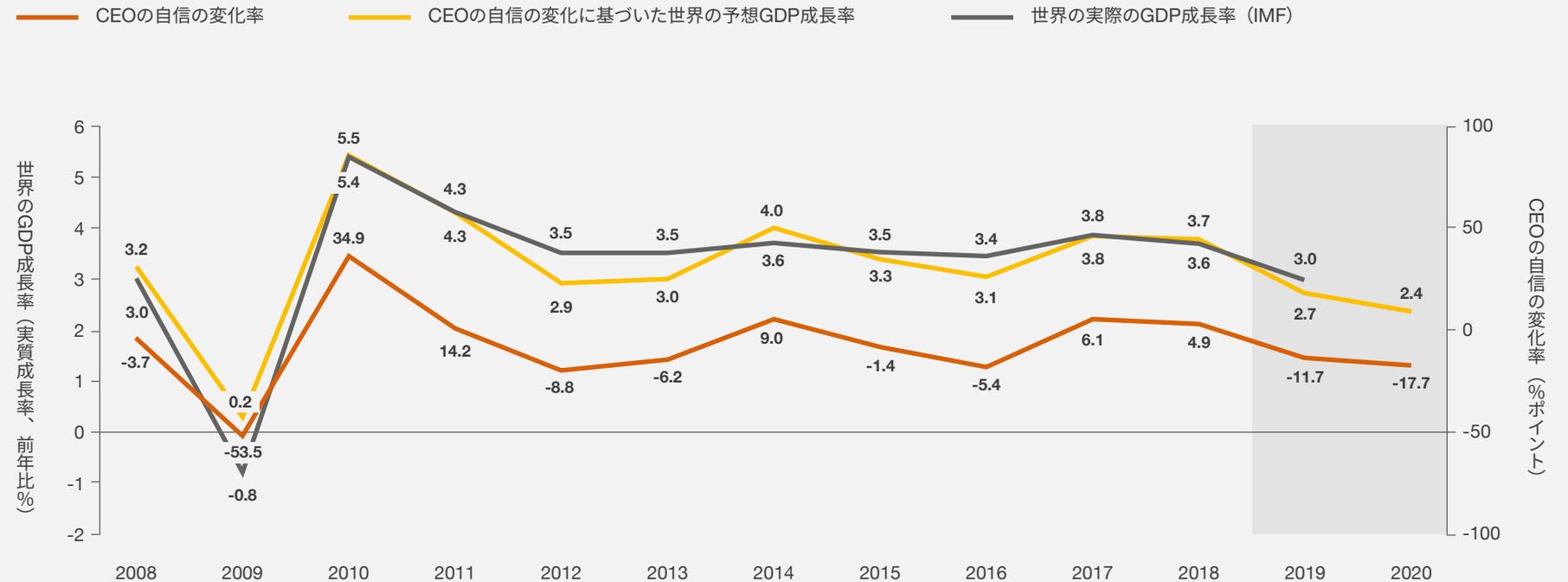
この予想GDP成長率（黄線）を1年後の実際のGDP成長率（黒線）と対比させると、この分析が世界経済の成長率をいかに正確に予測しているかが分かる。もはや自社の売上成長に対するCEOの自信は世界経済の成長率の先行指標になると言ってもよい。この分析を用いると、今年の調査回答から、2020年の世界経済の成長率は2019年10月にIMFが予測した3.4%⁸を大きく下回る2.4%まで減速する可能性があると考えられる。

図表4

CEOの自信の変化率に関する当社の回帰分析から、2020年のGDP成長率は引き続き低下すると予想

質問

今後12カ月間の貴社の売上成長見通しについてどの程度自信をお持ちですか？（CEOの自信の変化率を表示¹⁾）

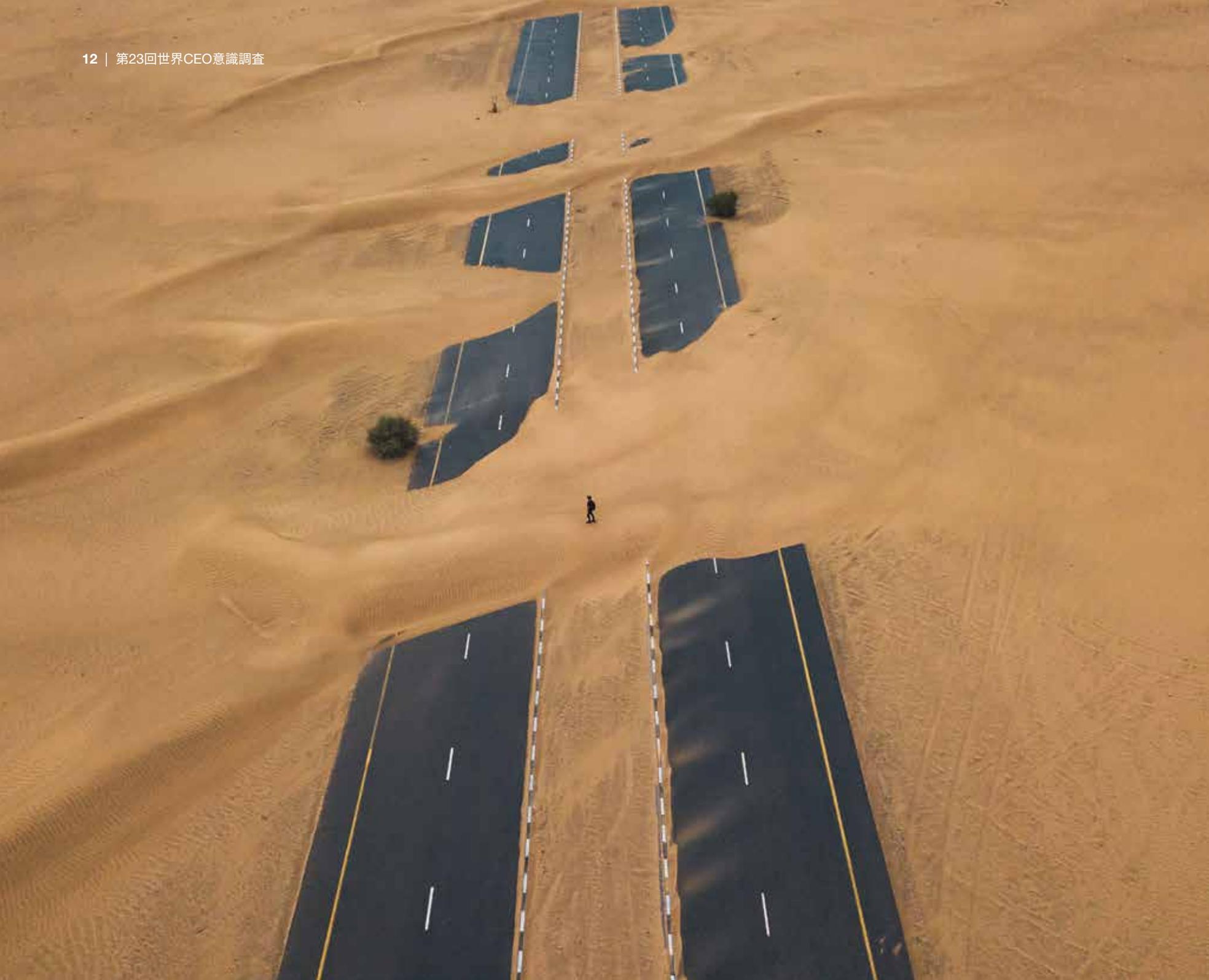


出典：PwC、第23回世界CEO意識調査

1.CEOの自信の変化率については、「今後12カ月間の貴社の売上成長見通しについてどの程度自信をお持ちですか？」との質問に対し、「非常に自信がある」もしくは「いくらか自信がある」と回答したCEOの割合から「あまり自信がない」もしくは「全く自信がない」と答えた割合を差し引いた数値の変化率を用いて計算した。

注：2019年の世界のGDPに関するデータはIMFの2019年10月の予想を使用した。

調査ベース：全回答者（2020年=1,581名、2019年=1,378名、2018年=1,293名、2017年=1,379名、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）



脅威： 未知の領域に足を踏み入れる

前進を妨げる不確実性という全般的なテーマが、今回の調査では、自社の成長見通しに対する脅威のランキングで上位に躍り出た。「過剰な規制」が引き続き世界的に脅威のトップに挙げられたが、「不透明な経済見通し」に対するCEOの懸念は12位から3位に急浮上した（図表5参照）。CEOが大きな関心を寄せているその他の懸念には、「貿易摩擦」「サイバー攻撃の脅威」「不透明な政策」がある。

これら上位5つの脅威の他に、「鍵となる人材の獲得」「地政学的な不確実性」「技術変化のスピード」といった恒常的な問題も引き続き懸念材料として挙がっている。これらを「非常に懸念している」と回答したCEOの割合は昨年とほぼ同水準であった。

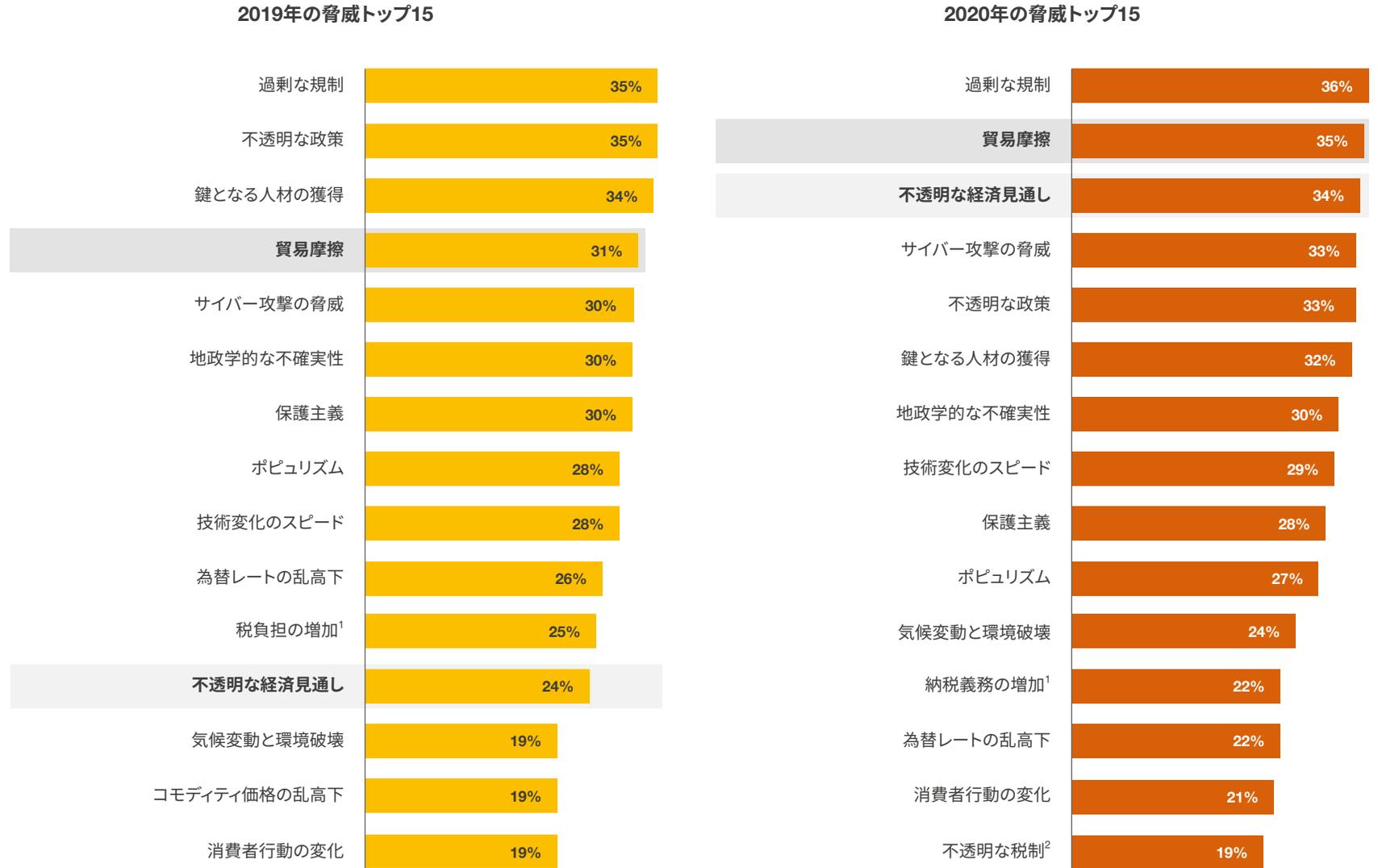
「気候変動と環境破壊」も警鐘を鳴らすべきもう一つの懸念である。この問題は脅威の上位10位にはあと一步届かなかったものの、これを「非常に懸念している」と回答したCEOの割合は19%から24%に上昇した。後述するように、気候変動はCEOの課題としてますます重みを増している。

図表5

CEOは不透明な経済見通し、貿易摩擦、その他のグローバルな不協和音に関して懸念を強めている

質問

貴社の成長見通しに対する潜在的な脅威（経済、政策、社会、環境、ビジネス）に関して、どの程度懸念していますか？（「非常に懸念している」との回答のみを表示）



出典：PwC、第23回世界CEO意識調査

1. 「納税義務の増加（increasing tax obligation）」は、2020年以前の調査では「税負担の増加（increasing tax burden）」と表記されていた

2. 「不透明な税制（tax uncertainty）」は、2020年の調査で初めて設けられた

調査ベース：全回答者（2020年=1,581名、2019年=1,378名）



“ 貿易戦争はアフリカやその最大の市場であるナイジェリアに、どれほどの影響をもたらすのだろうか？ 同意しない人もいるかもしれないが、私は多大な影響があると考えている。格言にもあるように、2頭の象が争えば傷むのは草だ。

Chantelle Abdul氏

ナイジェリア・Mojec International CEO

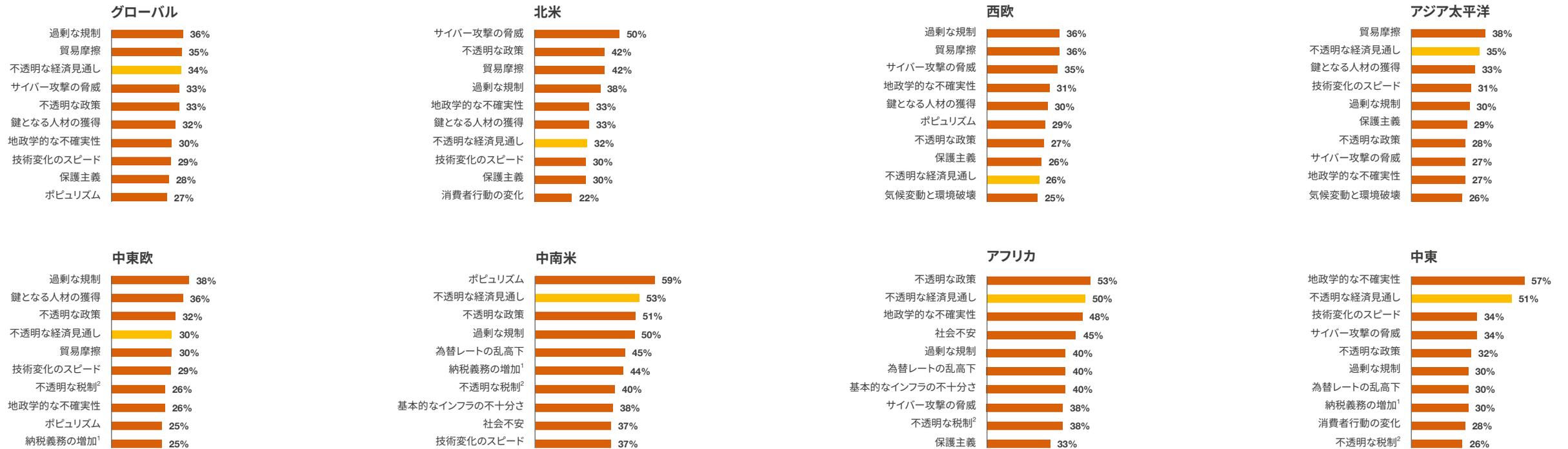


図表6

「不透明な経済見通し」が世界中で脅威の上位10位以内にランクイン

質問

貴社の成長見通しに対する潜在的な脅威（経済、政策、社会、環境、ビジネス）に関して、どの程度懸念していますか？（「非常に懸念している」との回答のみを表示）



出典：PwC、第23回世界CEO意識調査

1. 「納税義務の増加 (increasing tax obligation)」は、2020年以前の調査では「税負担の増加 (increasing tax burden)」と表記されていた

2. 「不透明な税制 (tax uncertainty)」は、2020年の調査で初めて設けられた調査ベース：全回答者 (2020年=1,581名)

2019年には「不透明な経済見通し」は北米、西欧、中東欧で脅威の上位10位に入っておらず、アジア太平洋で辛うじて10位にランクインした。

今年は「不透明な経済見通し」に対する認識が世界的に高まり、「非常に懸念している」脅威としてトップ10入りした(図表6参照)。「不透明な政策」と「過剰な規制」も昨年同様、全ての地域でランクインした。

各地域における最大の脅威は、引き続き昨年の脅威と概ね一致している。北米のCEOは依然として「サイバー攻撃の脅威」を自社の成長見通しに対する最大の脅威とみなしている。西欧では、今回も最大の脅威が「過剰な規制」であった。アジア太平洋のビジネスリーダーは引き続き「貿易摩擦」を最大の脅威とみなしている。中南米、アフリカ、中東では、今年もそれぞれ「ポピュリズム」「不透明な政策」「地政学的な不確実性」が最大の脅威となった。

昨年と唯一異なったのは中東欧であり、この地域のCEOは最も懸念される脅威として西欧と同様に「過剰な規制」を挙げた一方、前回トップであった「鍵となる人材の獲得」は2位に順位を下げた。

53%

「不透明な経済見通し」を「非常に懸念している」と回答した中南米のCEOの割合は、全地域で最高となった

“世界的に、大国間の緊張が不確実性を生み出している。地政学的問題も存在する。一部では、特に需要に関し「減速傾向」にあるとの声があり、それが私たちを直撃している。これは何を意味するのだろうか？ 成長するためには効率的でなければならないということだ。

Felipe Bayón氏

コロンビア・Ecopetrol CEO





◇ インサイト

米中間の貿易摩擦： 迅速に備えて動向を見守る

昨年、貿易摩擦は全世界のCEOが「非常に懸念している」脅威のリストにおいて4位に初登場したが、今年は2位に順位を上げ、特にアジア太平洋、北米、西欧で上位にランクインした。世界貿易にとって、現在進行中の米中間の対立は明らかにやっかいな問題となっている（注：本調査は、2019年12月に中国と米国が対中関税の発動延期と米国産農産物の購入を盛り込んだ第一段階の貿易合意が発表される⁹前に実施された）。

「貿易摩擦」に関して「非常に懸念している」と回答した米国と中国のCEOのうち、半数以上が今回も「自社のサプライチェーンと調達戦略を調整している」と述べている。しかし、米国のCEOの反応は昨年に比べると極めて薄い。自社の経営モデルや成長戦略に「変更はない」と回答した米国のCEOの割合は実際に51%増加し、3分の1に上った（図表7参照）。

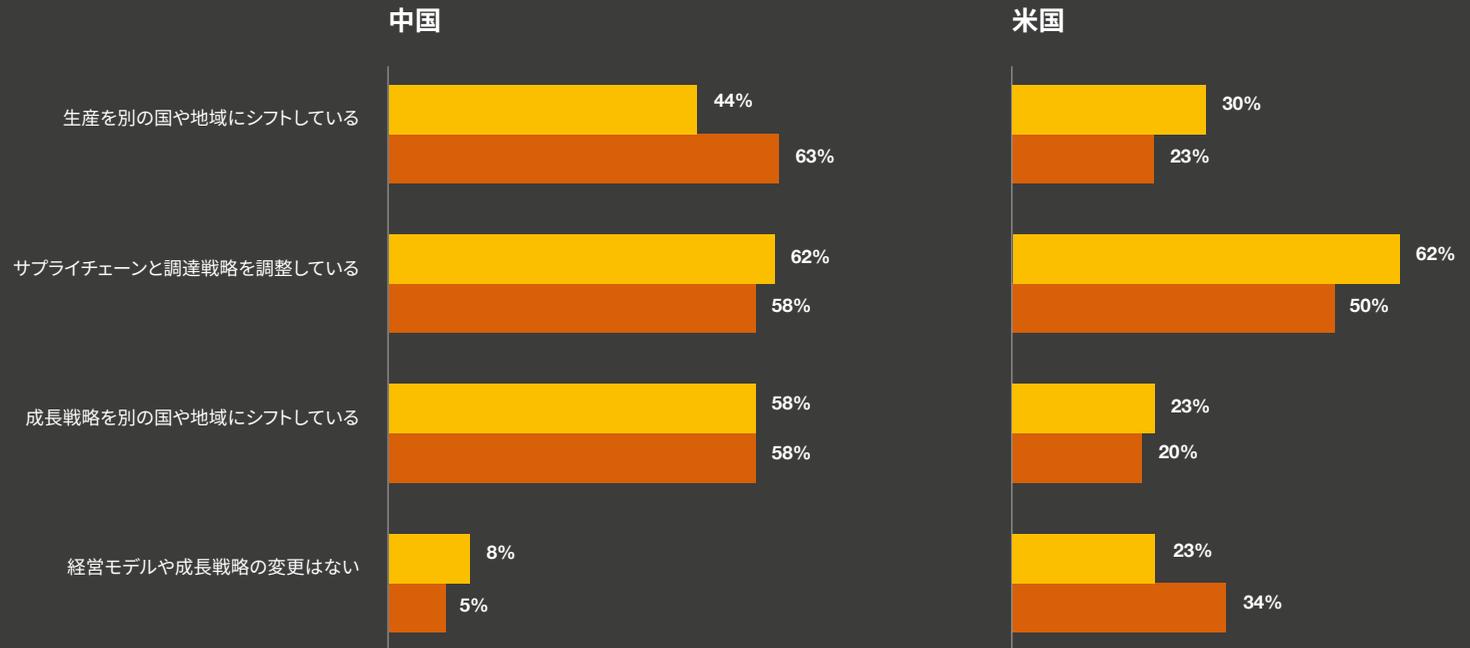
一方、中国のCEOは今回も自社の成長戦略を積極的に変更しており（58%）、これまで以上に自社の生産を別の国や地域にシフトしている（63%）。中国の米国向け輸出が米国の中国向け輸出をはるかに上回っている¹⁰ことを考えれば、これは驚くことではない。また、成長戦略のこうしたシフトはオーストラリアや東南アジアの多くの国々に利益をもたらしている。

事実、オーストラリアは中国のCEOが米国から大規模にシフトしたことを背景に、自社の成長見通しにおいて最も重要と思われる国・地域のランキングでフランスとブラジルを追い抜いた（図表8参照）。2年前には、自社の成長見通しにおいて米国を最も重要な市場としてトップ3の1つに挙げた中国のCEOの割合は突出して高く、59%に上っていた。2020年にはこの割合が11%まで落ち込んだ一方、オーストラリアを挙げた中国のCEOは5倍に増加した。

図表7

現在進行中の貿易摩擦のため、 中国のCEOは引き続き生産を別の国・地域へ シフトする取り組みを継続

■ 2019 ■ 2020



質問

貿易摩擦は、貴社の経営モデルや成長戦略にどのような影響を与えていますか？（貿易摩擦を「非常に懸念している」と答えた回答のみを表示）

出典：PwC、第23回世界CEO意識調査

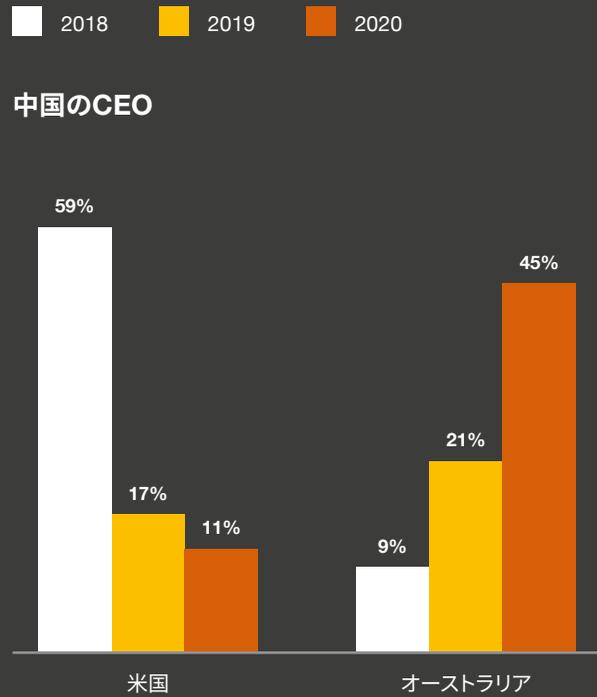
1. 調査ベース：貿易摩擦に関して「非常に懸念している」と答えた回答者（中国：2020年=43名、2019年=52名、米国：2020年=70名、2019年=53名）

図表8

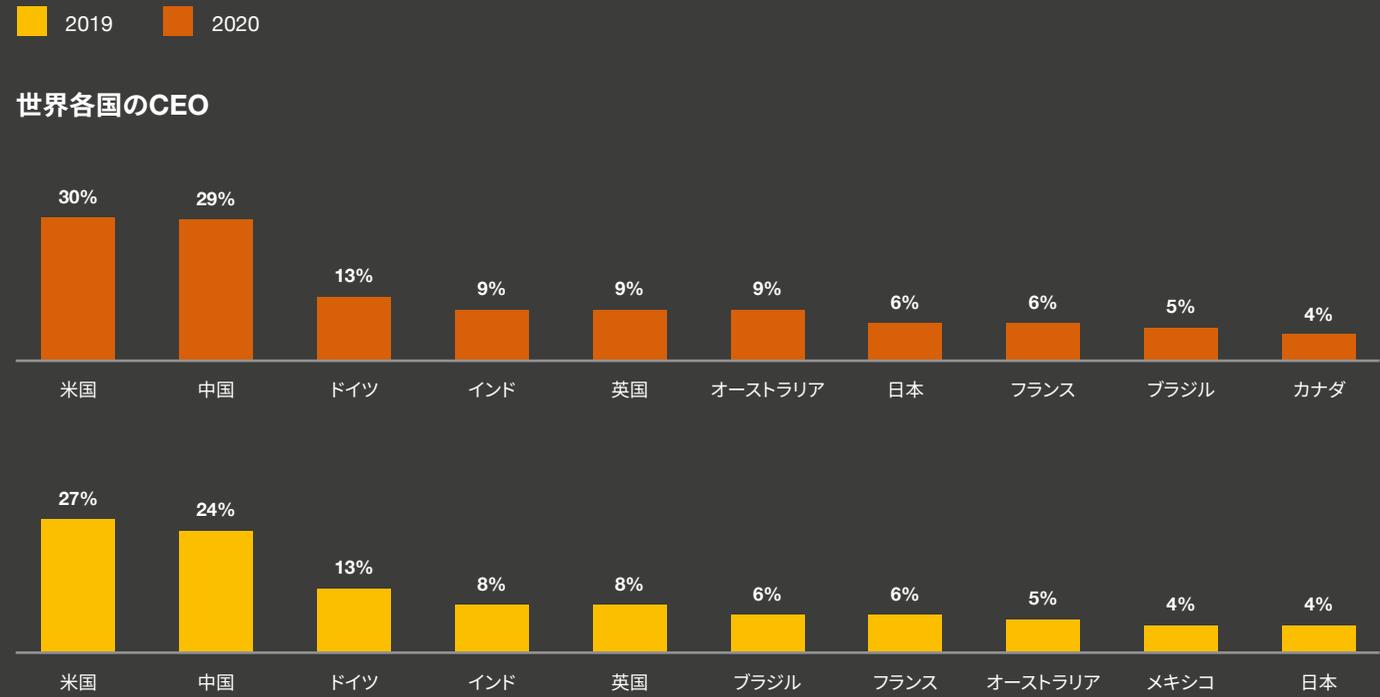
中国のCEOにとって米国の重要度が低下するのに伴い、成長見通しにおける重要な国・地域の世界ランキングではオーストラリアの順位が上昇

質問

今後12カ月間の貴社の総合的な成長見通しにおいて、最も重要と思われる3カ国・地域（貴社本拠地を除く）を挙げてください。



出典：PwC、第23回世界CEO意識調査
調査ベース：中国の回答者（2020年=161名、2019年=144名、2018年=162名）



出典：PwC、第23回世界CEO意識調査
調査ベース：全回答者（2020年=1,581名、2019年=1,378名）

2. テクノロジー規制

サイバー空間に ガードレールを 設ける

“ シリコンバレーは「データは多いほど良く、データは資産である」との考え方を提起した。私たちが言わんとしているのは「個人データは実際には負債」であるということだ。個人データはバランスシート上で誤った側に置かれている。

Dylan Collins氏

英国・SuperAwesome CEO



どの主要な産業革命においても、広範で新しい基礎テクノロジーは、社会、より具体的に言えば、仕事の本質を根本的に変えてきたと考えられる。第一次産業革命では、それは蒸気機関だった。第二次産業革命では大量生産だった。第三次産業革命では特に半導体やパソコンなどのデジタルツールであり、インターネットによって加速度的に広がった。

現在は、人工知能 (AI)、ロボティクス、モノのインターネット (IoT) のようにビッグデータを活用し、物理的領域とデジタル領域を一つにまとめるテクノロジーが、第四次産業革命を推し進めている¹¹。

だが、他の全ての産業革命と同様、こうした変革技術の明るい見通しには危険が潜んでいる。民間部門におけるこのようなイノベーションの導入は、そのリスクを抑えるための規制の制度や基準の構築を上回るペースで進んでいる。地球規模のサイバーセキュリティやインターネットガバナンスに関心のある組織は、細分化されている。デジタルテクノロジーへの攻撃をコントロールできるグローバルな枠組みは存在しない。また、多くの分野で、デジタルの優位性はますます経済的な競争優位性や国家安全保障の責務として考えられるようになってきた。

そのため、政府が既存の枠組みを新たな基準に適用すべきか、あるいはデータプライバシー、コンテンツモデレーション、主要プラットフォーム (Facebook、Google、Amazon、Apple など) の規模や範囲に新たな境界線を引くべきかに関する議論が白熱している。そうした境界線があまりに厳格に引かれると、国境を越えたデータフロー、サイバーセキュリティの有効性、さらにはイノベーションが妨げられる。このような責務の間の軋轢は不信感や分断の原因となり、結果的に社会の細分化につながる。

50%

サイバー攻撃の脅威について「非常に懸念している」と回答した北米のCEO割合はどの地域よりも高い



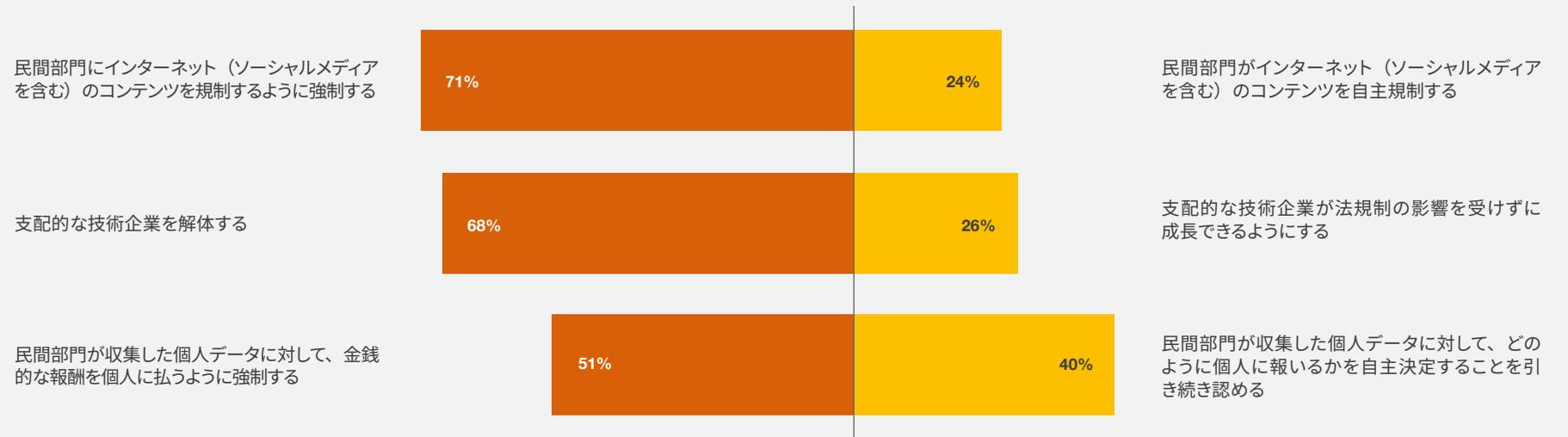
今年の調査では、CEOに将来（2022年以降）について想像し、テクノロジーセクターの規制に政府が介入するかどうか、またどの分野に介入するかに関して対照的な記述から回答を選択してもらった。7割程度のCEOが「(1) インターネット（ソーシャルメディアを含む）のコンテンツの規制」「(2) 支配的な技術企業の解体」の2つの分野に関する法令を、政府が次第に導入すると考えている。興味深いことに、過半数のCEOが「政府は民間部門が収集した個人データに対して、金銭的な報酬を個人に払うように強制する」と予想している（図表9参照）。

北米と西欧では、Facebook、Twitter、YouTubeといったプラットフォームのコンテンツが概ね自主規制されてきた。だが、そのようなアプローチは不適切であることが明らかになってきた。欧州委員会はずでに、EUによる技術企業の監督方法を見直すために新たな規制案を作成している。これは、ヘイトスピーチ、他の違法なコンテンツ、政治広告を大規模に規制する今までに類を見ない法律となる見通しだ¹²。

図表9

多くのCEOが、インターネットのコンテンツ、大規模なIT企業の解体、個人データに対する報酬に関する法令の導入を予想している

■ 政府は以下の法令を次第に導入する： ■ 政府はほとんどの場合、以下のことを引き続き認める：



質問

将来（2022年以降）に関する以下の記述について、これから起こりそうだと思う方を選択してください。

出典：PwC、第23回世界CEO意識調査

注：全ての数字の合計値が100%にならない場合があるが、これはパーセンテージの切り上げや「どちらでもない」「分からない」の回答を除外しているため。

調査ベース：全回答者（2020年=1,581名）

同様に、データプライバシーも大きな注目を集めており、規制当局にとっての優先順位が高くなっている。適用から2年近く経つEU一般データ保護規則（GDPR）に触発されて、各国政府は個人データの利用とフローに関する自国のガイドラインを作成している。例えば、2020年にはカリフォルニア消費者プライバシー法（CCPA）やブラジル一般データ保護法（LGPD）が発効する。他の中央政府や地方政府も独自の法律を検討している¹³。

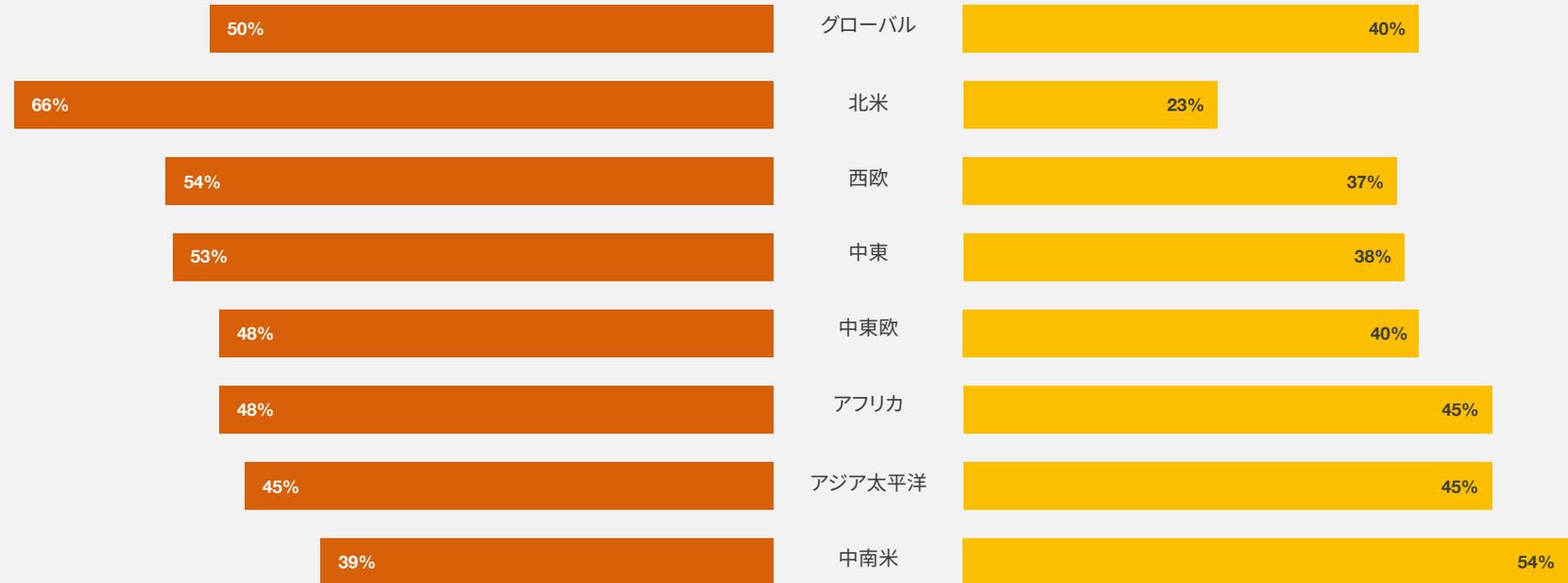
世界的に見ると「プライバシーなどの問題に関する政府の法律によってインターネットの分断が進むかどうか」という問題に対するCEOの回答は分かれている（図表10）。驚くまでもなく、分断が進むと考えるCEOの割合が最も高いのは北米だ。米国企業は初のグローバル・デジタル・プラットフォームを開発し、その後の数年間にわたりインターネットの自由で開放的な文化に過度な影響を及ぼした。その結果、米国企業は、大規模な消費者市場におけるインターネット規制の動きから、最も直接的に大きな悪影響を受けている。

図表10

北米のCEOの3分の2が「政府の法規制がインターネットを分断する」と考えている

■ 政府がコンテンツ、商業、プライバシーに関する独自の法規制を適用することで、インターネットはますます分断される

■ 政府がコンテンツ、商業、プライバシーに関するグローバルな法規制を採択することで、インターネットは分断されにくくなる



出典：PwC、第23回世界CEO意識調査

注：全ての数字の合計値が100%にならない場合があるが、これはパーセンテージの切り上げや「どちらでもない」「分からない」の回答を除外しているため。
調査ベース：全回答者（2020年=1,581名）

質問

将来（2022年以降）のインターネット（ソーシャルメディアを含む）に関する以下の記述について、これから起こりそうだと思う方を選択してください。

“

プライバシー、セキュリティ、信頼という概念は文化と強く結び付いているが、世界に唯一の文化というものは存在しない。私が画一的な制度を信頼していない理由はそこにある。私たちは共通の基本的価値観や目標（当社のデジタル憲章において表明している）を共有しているが、地域ごとのアプローチや特性が重要性を増しており、それらを認識しなければならない。したがって、現実世界の細分化が一段と進む中、デジタル世界の分断はおそらく避けられないと思われる。

Jean-Pascal Tricoire氏

フランス・Schneider Electric 会長兼CEO



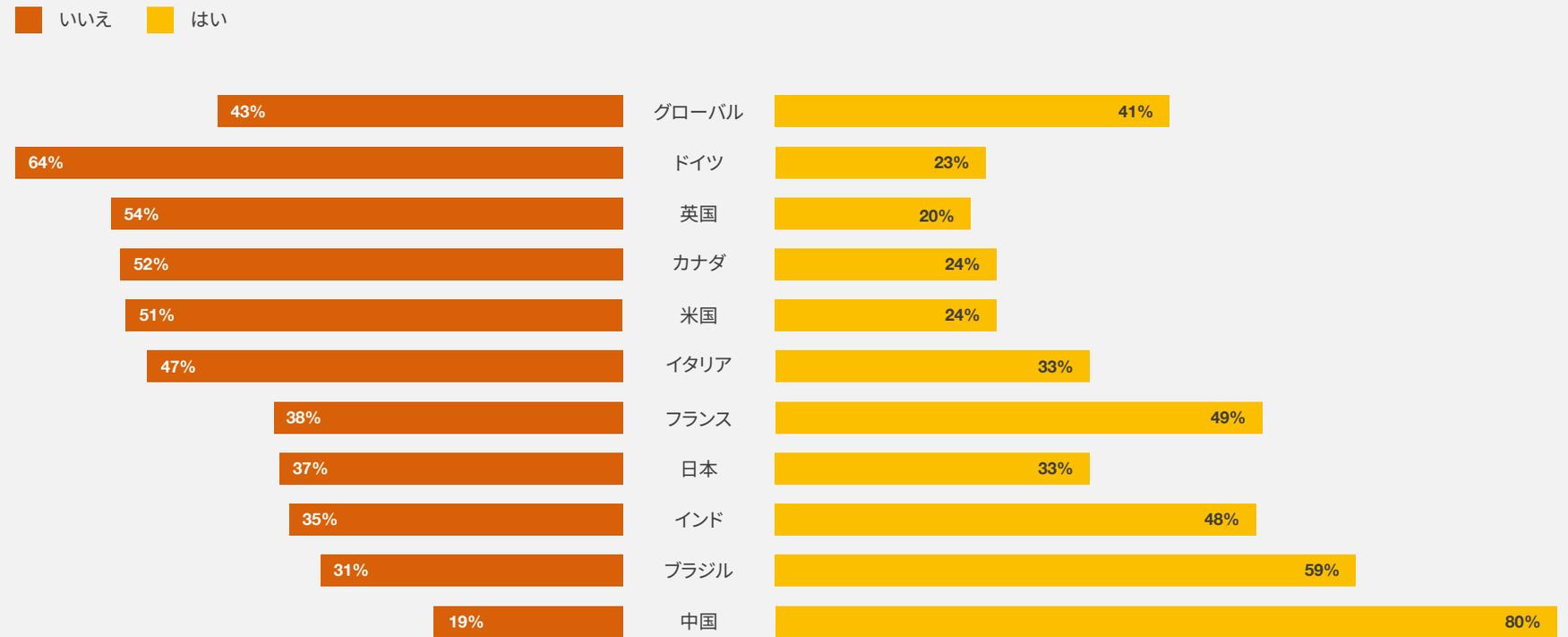
このように意見が分かれる状況において、企業の競争力を維持すると同時に、消費者の信頼を高める規制を設計するには微妙なバランスが求められる。これまでのところ、少なくともデータプライバシーの分野ではその成果はまちまちである。中国、ブラジル、インドでは、多数のCEOが政府はバランスを上手にとっていると考えている。だが、ドイツ、英国、米国、カナダ、イタリアでは、大多数がそのような見方をしていない（図表11参照）。これらの国々では実際には極めて厳重な規制がなされているにもかかわらず、その有効性が認められていない。特に他国の先例になる国々でこうした状況であることは懸念すべきだと言える。

64%

「政府は、消費者の信頼を高めると同時に、企業の競争力を維持できるプライバシー規制を設計している」と考えていないドイツのCEOの割合

図表11

組織と政府は、競争力と信頼のバランスのとれたデータプライバシー戦略に関して協力する必要がある



質問

政府は、消費者の信頼を高めると同時に企業の競争力を維持できるプライバシー規制を設計していますか？

出典：PwC、第23回世界CEO意識調査

注：全ての数字の合計値が100%にならない場合があるが、これはパーセンテージの切り上げや「どちらでもない」「分からない」の回答を除外しているため。調査ベース：全回答者（2020年=1,581名）、国・地域別回答者（2020年=3,501名）

“ 時に的外れな印象を受けることがあるが、これはなんとかしなければならない。テクノロジー業界は規模が拡大しており、おそらくこれまでの予想をはるかに上回る影響力を持っている。思い出していただきたいのだが、私たちのルーツはビジネスパーソンや他の技術者向けの製品を作ることだった。だが現在、私たちは誰もが使用し、日々の生活に影響を与える製品を作っている。これには全く新しい責任が伴う。プライバシー、サイバーセキュリティ、ヘイトスピーチへの対応、囲い込みの問題であれ何であれ、私たちはまだあるべき状態には至っていないと考えている。

John Hennessy氏

米国・Alphabet 会長

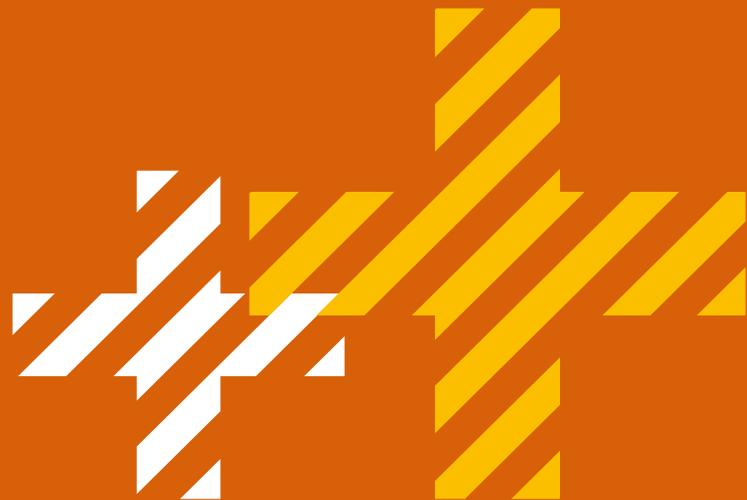
多くの社会がもはや自主規制に耐えられなくなることは明らかだ。CEOがさまざまな政府と協力し、安全な方法でテクノロジーを配置してデータを利用する適切な解決策を見つける必要性はますます高まるだろう。それは消費者を保護し、その価値観を尊重しながら、イノベーションを促進することになる。

第四次産業革命が始まり、AIが人間に代わって判断（採用や選考、医療処置、資金援助や社会福祉の利用、交際などに関する決定）を下すことが増えるにつれて、このバランスをとる措置が一段と重要になる。今後の道りはインターネットブーム時ほど自由なものではない。それでも、これらのテクノロジーがもたらす非常に高い生産性やその他のメリットを引き出すことは十分にできるはずだ。ブロックチェーン（偽造や不正侵入を防ぐために同時に多数の場所に存在する分散台帳）のように、今後は集合型ではなく分散型のアプローチになると見られる。



3. アップスキル

アップスキルは
もはや取り組むか
否かを問う段階ではない



“ 人類の既知の歴史に目を向ければ、私たちは農業の発明以来、反復作業に囚われてきた。現在は、このサイクルをまさに逆転させようとする局面にあると考えられる。自動化技術は楽しくない作業から人々を解放する。なぜなら、田畑を耕すことが好きな人や、自動化が可能な仕事を好きな人はいないからだ。私の最大の懸念は、仕事がなくなった場合、人々が何をするのかということだ。仕事は人々に素晴らしい好影響を及ぼし、目的意識をもたらすからである。

Daniel Dines氏
米国・UiPath CEO



2013年にオックスフォード大学の2名の若い研究者が、米国の仕事の約半分が「電子化のリスクにさらされている」とする論文¹⁴を発表した。これが議論に火を付け、CEOの課題として徐々に浮上した。29カ国の20万を超える仕事を対象としたPwC独自の分析¹⁵では、半分とまではいかないものの、2030年代半ばまでに仕事の30%が自動化される可能性があり、教育水準の低い労働者が最初に最も大きな打撃を受けることが確認された。

ブルーカラーの仕事は、現在の逼迫したグローバル労働市場では満たされないようなデジタルスキル、テクニカルスキル、ソフトスキルの組み合わせが求められる「新しいカラー」の仕事に取って代わられる。OECD（経済協力開発機構）加盟国の失業率は引き続き低下している¹⁶（図表12参照）。また、現在の労働市場で評価を高めているSTEM（科学、技術、工学、数学）のスキルや独自のヒューマンスキル（創造性、共感性、協調性など）を備えた人材の供給は、需要に追い付いていない。

世界的なスキル不足は、人材の移動に対する障壁が世界中で築かれていることで深刻化している。

事実、今年の調査では、「政府と企業の協力によって、スキルのある労働力の市場間移動が拡大していますか？」との質問に「いいえ」と回答したCEOの割合が、5年前と比較して著しく（45%から52%まで）増加した（図表12参照）。ついに、雇用者も労働者も同様に人口動態の深刻なジレンマに直面するようになった。つまり、多くの市場で労働力の高齢化が急速に進んでいるのだ。新たな人材を供給するプールは枯渇している。

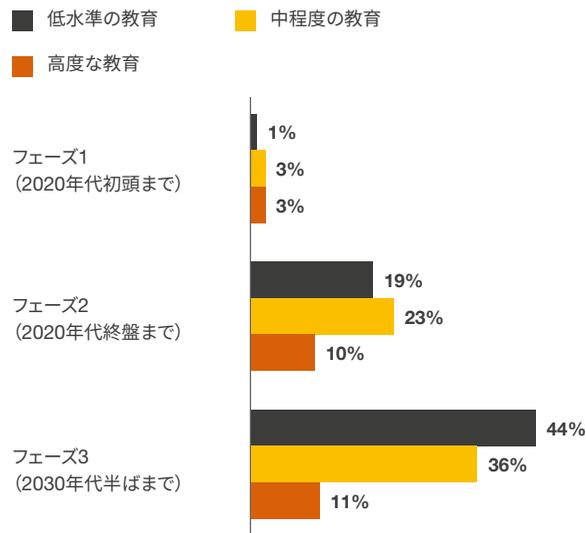
第四次産業革命は、重要かつ新たなテクニカルスキル、デジタルスキル、ソフトスキルを必要とする新しいビジネスモデルや働き方を導入した。これらのスキルの供給は極めて不足している。実際に、鍵となる人材の獲得は、この10年間「非常に懸念される」問題のトップ10にランクインしており、イノベーションを妨げ、人件費の上昇を促している¹⁷。企業がこのようなスキルギャップを埋める人材を採用しようとしても、採算は取れない。したがって、なすべきことは明白だ。雇用者と従業員は手を取り合ってアップスキルに投資しなければ、ビジネスを維持できなくなる。

図表12

アップスキルの必要性を押し上げる4つの重要な趨勢

1.仕事のオートメーション化の拡大

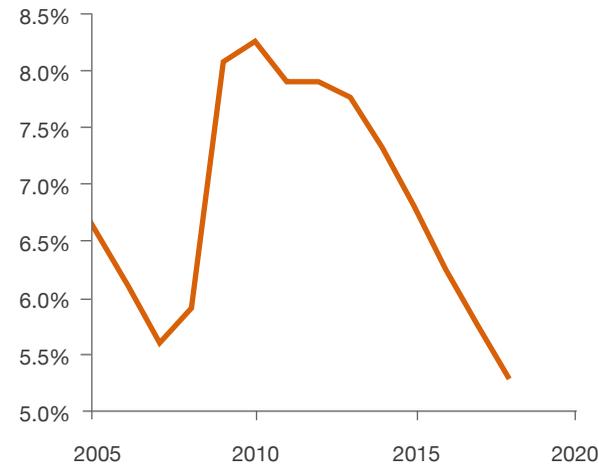
フェーズごとに教育水準別で見た既存の仕事が自動化の潜在的リスクにさらされる割合



出典：PwC、Will robots really steal our jobs? An international analysis of the potential long term-impact of automation

2.人材獲得機会の減少

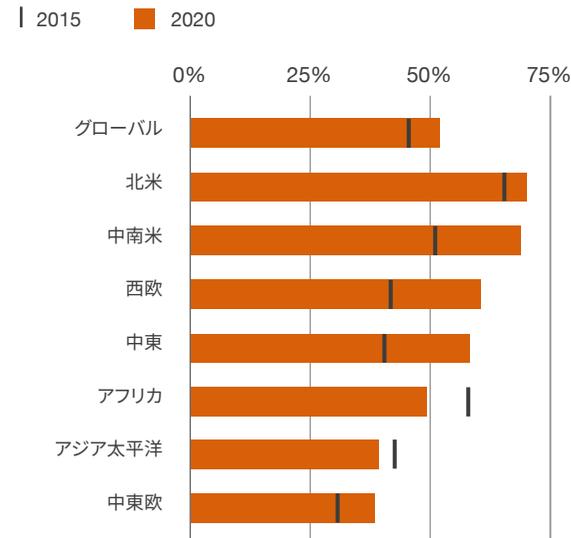
OECD加盟国の失業率（総労働人口に占める失業者の割合）



出典：OECD

3.スキルのある労働力の可動性の低下

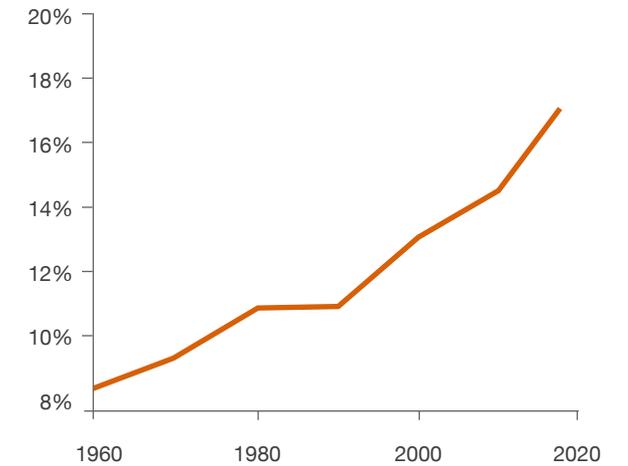
「政府と企業の協力によって、スキルのある労働力の市場間移動が拡大していますか？」（「いいえ」と回答した割合のみ表示）



出典：PwC、第23回世界CEO意識調査
調査ベース：全回答者（2020年=1,581名、2015年=1,322名）

4.人材の高齢化

OECD加盟国の65歳以上の人口（総人口に占める割合）



出典：世界銀行グループ

昨年の調査では、CEOの多くが組織内で潜在的なスキルギャップをなくす最も重要な方法として、徹底した再教育やアップスキルを挙げた。だが、今年の調査で明らかになったように、自社のアップスキルプログラムの確立が「大きく進展している」と回答したリーダーは、世界全体で5人に1人にも満たなかった（18%）。

当然ながら、地域や業界が異なれば「アップスキル」の意味も異なる場合がある。本調査では、アップスキルを「従業員の能力や雇用可能性を高め、テクニカルスキル、ソフトスキル、デジタルスキルを向上させるという組織の明確な意思」と定義した。

18%

アップスキルプログラムの確立が「大きく進展している」と回答した世界のCEOの割合

“

現在のアプローチを継続することはできないため、私たちはヒューマン・マシン・インターフェース（HMI）の流動性や直観性の向上に取り組んでいる。当社は米国だけで1,500件を上回る人材募集を行っており、時にそれぞれに100件を超える応募がある。しかし、技術的な知識が求められるため、適格な応募者は足りていない。そのため、かつてエンジニアがしていた仕事を、エンジニア以外の多くの従業員ができるように教育をしていく。

Barbara Humpton氏

米国・Siemens CEO

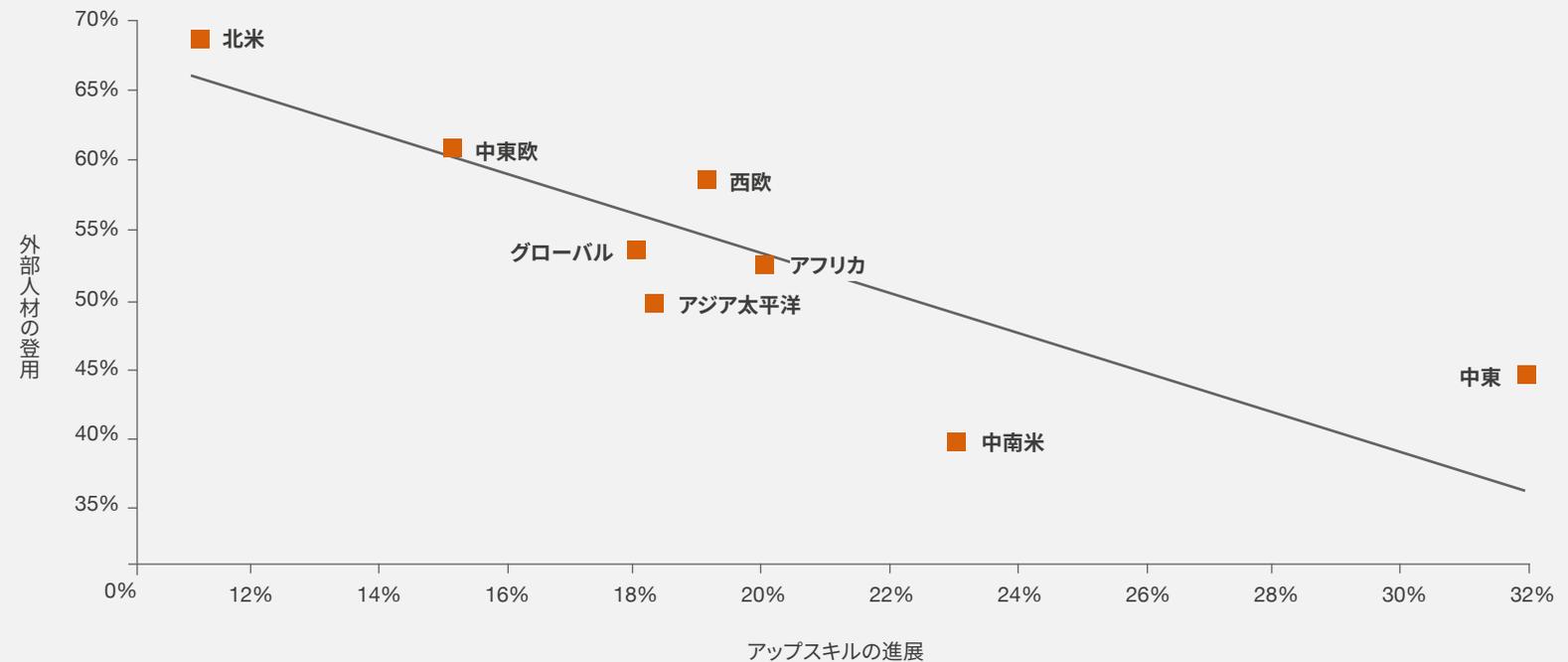


また、アップスキルプログラムの確立に関して、各地域のCEOが「大きく進展している」と回答した割合（図表13のx軸に表示）と、別業種や競合他社からの採用、あるいは教育機関からの雇用などさまざまな外部人材の登用によって自社の潜在的なスキルギャップを解消できると考えるCEOの割合との比較も行った。これにより、単純ながら強い相関が明らかになった。すなわち、高スキルの人材が多い地域（高度な教育制度や高い人材の可動性などがある地域）のCEOほど、アップスキルプログラムの確立が「大きく進展している」と回答する割合が低い（図表13参照）。

次に、アップスキルプログラムの進展を阻害する主な課題に注目した。この分析を実施するために、アップスキルプログラムに関する6つの質問への回答に基づき、サンプルを地域別に調整した4分位群に分けて最上位群と最下位群の回答に着目した。プログラムを開始したばかりのグループは、従業員の動機付けとリソース不足を最優先課題と位置付けた。一方、プログラムが進展している最上位グループは、アップスキルした従業員の定着を最大の課題として挙げた（図表14参照）。

図表13

高スキルの人材が多い地域のCEOほど、アップスキルプログラムの確立があまり進展していないと回答



質問

- ソフトスキル、テクニカルスキル、デジタルスキルを組み合わせたアップスキルプログラムの確立において、貴社ではどの程度進展していますか？（「大きく進展している」との回答のみ表示）
- 貴社内で不足するスキルを埋める方法として最も重視するのはどれですか？（外部人材の登用〈別業種からの採用、教育機関から直接雇用する経路の強化など〉を合計した割合を表示）

出典：PwC、第23回世界CEO意識調査

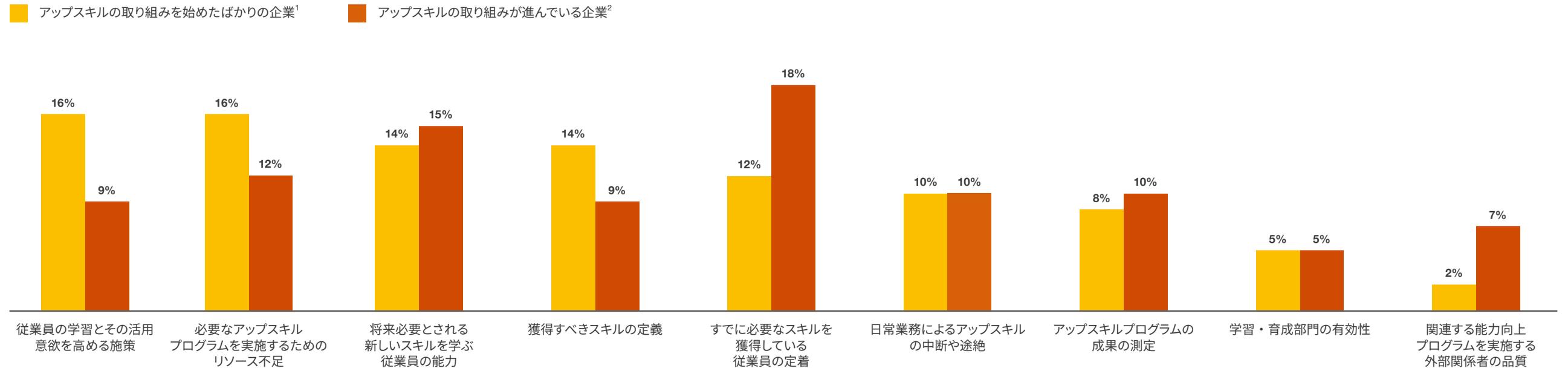
注：「貴社内で不足するスキルを埋める方法として最も重視するのはどれですか」という質問は、第22回世界CEO意識調査における設問。調査ベース：全回答者（2020年=1,581名、2019年=1,378名）

図表14

アップスキルプログラムの開始時点で最大の課題は、従業員の意欲を高め、リソースを確保すること

質問

貴社のアップスキルの取り組みにおいて、現在直面している重要な課題を3つまで順位付けしてください。（「1」とランク付けされた回答の割合を表示）



出典：PwC、第23回世界CEO意識調査

1. 「アップスキルの取り組みを始めたばかりの企業」とは、地域別に調整した4分位群でアップスキルプログラムを「始めたばかり」と回答した最下位群のCEOの企業を指す

2. 「アップスキルの取り組みが進んでいる企業」とは、地域別に調整した4分位群でアップスキルプログラムが「大きく進展している」と回答した最上位群のCEOの企業を指す

注：ここで言うアップスキルとは、「従業員の能力や雇用可能性を高め、テクニカルスキル、ソフトスキル、デジタルスキルを向上させるという組織の明確な意思」と関係するものを指す

調査ベース：アップスキルの取り組みについて「始めたばかり」と回答した企業と「進展している」と回答した企業（「始めたばかり」と回答した企業のCEO=411名、「進展している」と回答した企業のCEO=353名）

将来の雇用について、雇用者が考えていることと、従業員が表明していることとの間には、興味深い大きなずれがある。世界中の22,000名の社会人を対象としたPwCの調査によると、今後10年以内に自動化によって自分たちの仕事が大きく変わる、あるいは陳腐化してしまうと考える社会人は半数以上（53%）に上った¹⁸。さらに成人の回答者の4分の3以上（77%）は、将来の雇用可能性を高めるために新たなスキルを学びたい、もしくは十分に再教育を受けたいと回答している。だが、通常業務以外にデジタルスキルを高める機会を与えられていると考える従業員の割合は3分の1（33%）にとどまった。企業は収益を増やすためだけでなく、労働者の雇用可能性を高めるためにアップスキルに取り組んでいると、従業員を納得させる必要がある。

従業員の定着の問題に関し、雇用者は「従業員のアップスキルのために支出をした場合、彼らが離職したらどうなるのか」という疑問を持つかもしれない。その答えは簡単だ。支出をせずに、彼らが会社にとどまったらどうなるのだろうか。従業員を定着させるには、企業はアップスキルの取り組み以上のことをしなければならない。すなわち、自社の従業員に「良い仕事」をする機会を与える必要がある¹⁹。

“

まず、学びの文化を生み出さなければならない。人に投資を行い、従業員のスキルの向上を継続的に支援すれば、それは企業風土に根付くはずだ。これは単に、会社が決めたことを教育することが従業員にとって重要であるというだけではない。少なくとも学習課題の一部は、個人が学習すると選択したものに基いていなければならない。会社の役割は、トップが先頭に立ち、継続的に従業員の意欲をかき立て、育成することにある。実際のところ、会社にはそのようにする義務があると私は考えている。

Jim Keane氏

米国・Steelcase CEO

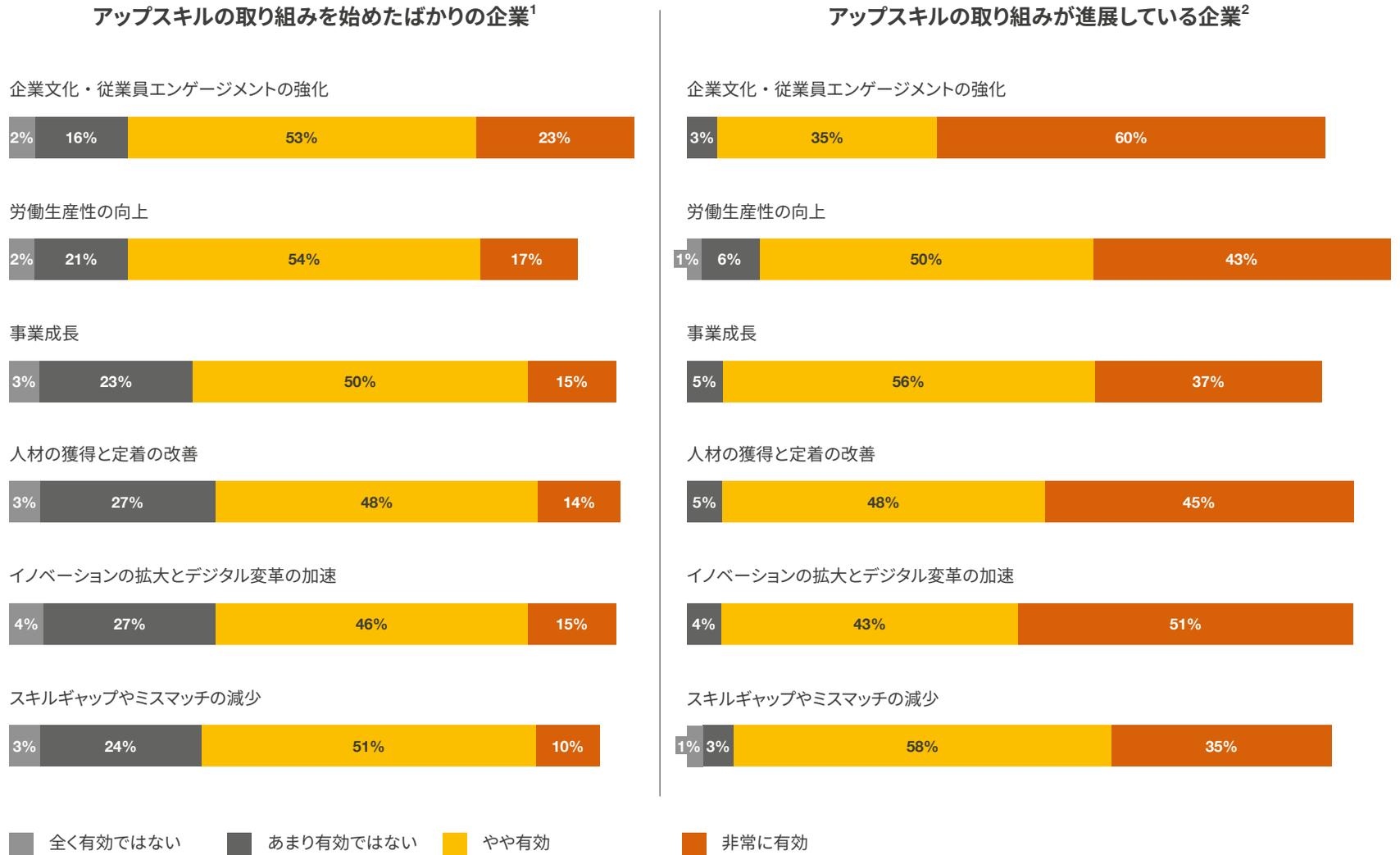


図表15

アップスキルの取り組みが進展している企業のCEOは、エンゲージメントの強化、イノベーションの拡大、人材の獲得と定着の改善に効果があるとしている

質問

以下の結果を達成するために貴社のアップスキルプログラムはどの程度有効ですか？



出典：PwC、第23回世界CEO意識調査

1. 「アップスキルの取り組みを始めたばかりの企業」とは、地域別に調整した4分位群でアップスキルプログラムを「始めたばかり」と回答した最下位群のCEOの企業を指す

2. 「アップスキルの取り組みが進んでいる企業」とは、地域別に調整した4分位群でアップスキルプログラムが「大きく進展している」と回答した最上位群のCEOの企業を指す

注：全ての数字の合計値が100%にならない場合があるが、これはパーセンテージの切り上げや「どちらでもない」「分からない」の回答を除外しているため。

注：ここで言うアップスキルとは、「従業員の能力や雇用可能性を高め、テクニカルスキル、ソフトスキル、デジタルスキルを向上させるという組織の明確な意思」と関係するものを指す

調査ベース：アップスキルの取り組みについて「始めたばかり」と回答した企業と「進んでいる」と回答した企業（「始めたばかり」と回答した企業のCEO=411名、「進んでいる」と回答した企業のCEO=353名）



明るい材料

全般的に、アップスキルの取り組みが大きく進展している企業は、企業文化の強化、労働生産性の向上、事業成長、人材の獲得と定着の改善、イノベーションの拡大、スキルギャップやミスマッチの減少など優れた成果を実現している（図表15参照）。

アップスキルの進展と、CEOの楽観的な見方や信頼感との間には実際に相関関係がある。アップスキルの取り組みが進展している企業のCEOは、世界経済の成長についてかなり楽観視しており、34%が改善を予想している。これに対し、取り組みを始めたばかりの企業のCEOでは15%にとどまっている。また、「進展している」企業のCEOは、今後12カ月間の売上成長見通しについて大きな自信があると回答しており、38%が「非常に自信がある」と答えているのに対し、「始めたばかり」の企業のCEOでは20%となっている。

このような相関関係が示すように、従業員のアップスキルに誠意をもって取り組んでいる雇用者は信頼を築いており、それが、信頼がますます価値の高い商品となっている世界的状況においてリターンの増加につながっている。

しかし、ビジネスリーダーだけで、世界が現在直面しているグローバルな人材とスキルの危機を解決することはできない。世界中の人々が有意義な仕事に生産的に従事し続けるには、教育者、国家、地域、地方政府、技術革新者、実業界とともに取り組む必要がある。とはいえ現在のところは、「2019エデルマン・トラスト・バロメーター」が示すように、人々が企業に対する信頼を失い、不確実性が増している中、「自分の雇用者」が最も信頼できる存在となっている²⁰。

4. 気候変動

危機に潜むチャンス



“ どうすれば無駄を増やすことなく収益を拡大することができるのだろうか？ それが真の問題だ。こうした成長のアイデアを実現するには、人々が買い物を減らし、より高価なものを買う必要がある。それはどうやって実現できるのだろうか？ それには、実際の体験をもっと楽しむように仕向けることだ。2,000米ドルを支払ってバッグを買うためにルイヴィトンに行くのではなく、そこで体験を得るために行く。その体験は贅沢なものや、人に話したくなるものかもしれないが、必ずしも無駄が伴うわけではない。

Arthur Huang氏

台湾・Miniwiz（小智研發）CEO

1950年代まで、科学者は人間が創り出した産業が排出する二酸化炭素のほとんどが海に吸収されると考えていた。言い換えれば、二酸化炭素の水準が人間の活動によってこれほど著しく上昇するとは考えもしなかった²¹のである。今日、気候科学者の間では、自然要因に加えて人間の活動が気候変動をもたらしている²²という見解が一般的だ。気候変動に関する政府間パネル（IPCC）の推計によれば、地球の平均表面温度は現在、産業革命前の水準を摂氏1度上回っており、10年間で約0.2度のペースで上昇²³している。今後、異常気象の事例は頻発化かつ激化し、降雨量や干ばつの傾向が変化して、地域社会や生態系が打撃を受け、海面が上昇すると考えられる。

2015年に各国政府首脳らはパリ協定において、平均気温のさらなる上昇を、2度を「大きく下回る」水準に抑えることで合意した。PwCの独自調査²⁴によれば、その設定目標の達成に向けて緩やかな進展があるものの（世界経済のエネルギー効率は高まっており、脱炭素化技術は計画段階を超えて進んでいる）、変化のスピードは失速しているように見える。

CEOは気候変動の破壊的な影響や、バラバラの気候対策、一般社会からの高い期待、競争力維持の必要性などに対処するべく努める中で、気候変動がもたらす不確実性の高まりに直面している。

24%

「気候変動と環境破壊」について「非常に懸念している」と回答した世界のCEOの割合は、2019年の割合を25%上回った

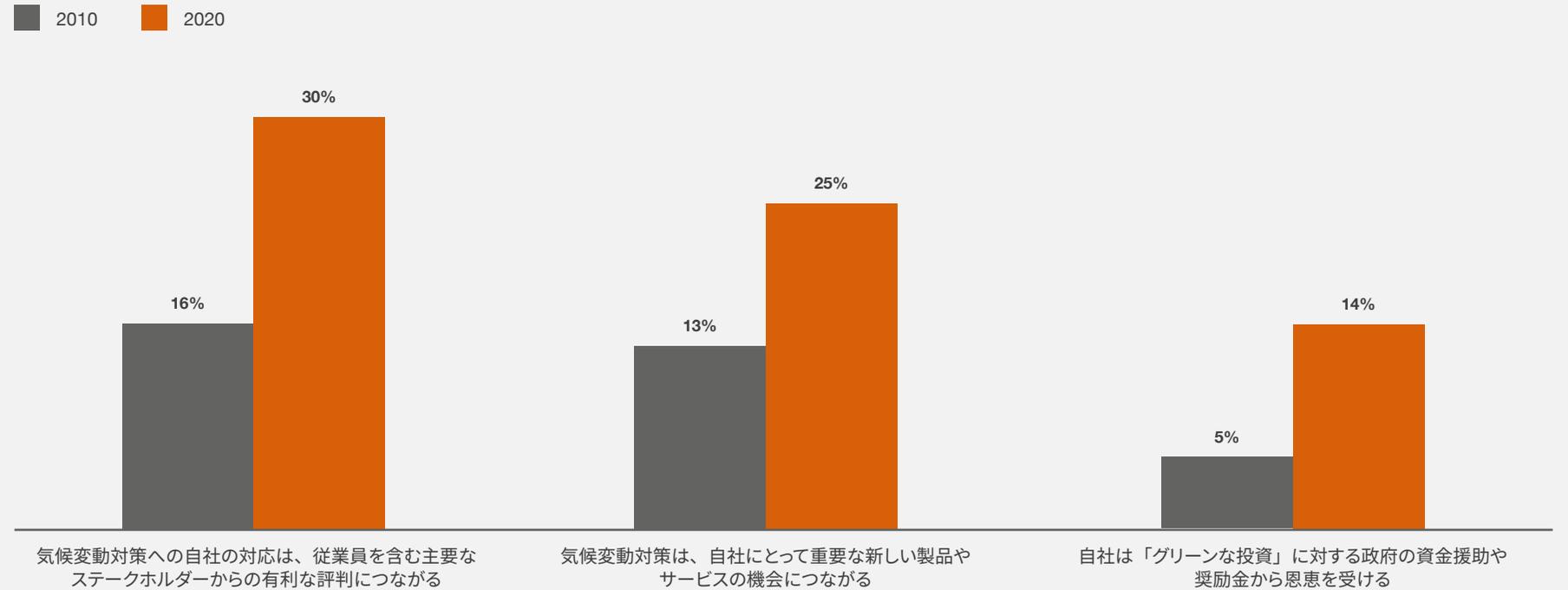


PwCの調査によれば、CEOはまだ控えめとはいえ、二酸化炭素排出量削減に向けて行動を起こす利点に関し評価する姿勢を強めている。気候変動対策への投資が従業員を含む主要なステークホルダーからの有利な評判につながることに「強く同意する」と回答した世界のCEOの数は、前回同じ質問をした10年前の2倍に上り（2010年の16%に対し、2020年は30%）、重要な新しい製品やサービスの機会につながることに「強く同意する」と回答したCEOの数も倍増した（2010年の13%に対し、2020年は25%）。また、自社が「グリーンな投資」に対する政府の資金援助や奨励金から恩恵を受けることに同意するCEOの数は3倍近く（2010年の5%に対し、2020年は14%）に上った（図表16参照）。

二酸化炭素の排出量を削減する必要性が最も高い経済大国のCEOは概ね、気候変動の不安に前向きな要素、すなわち、新しい製品やサービスの機会を見いだしている（図表17参照）。こうした傾向は中国で最も顕著に高まっており、気候変動危機に新しい製品やサービスの機会を見いだす中国のCEOの割合は、2010年にはわずか2%であったが、2020年には半数近く（47%）まで増えた。

図表16

10年前と比べて、CEOは気候変動対策への投資による恩恵を認識している可能性が高い



質問

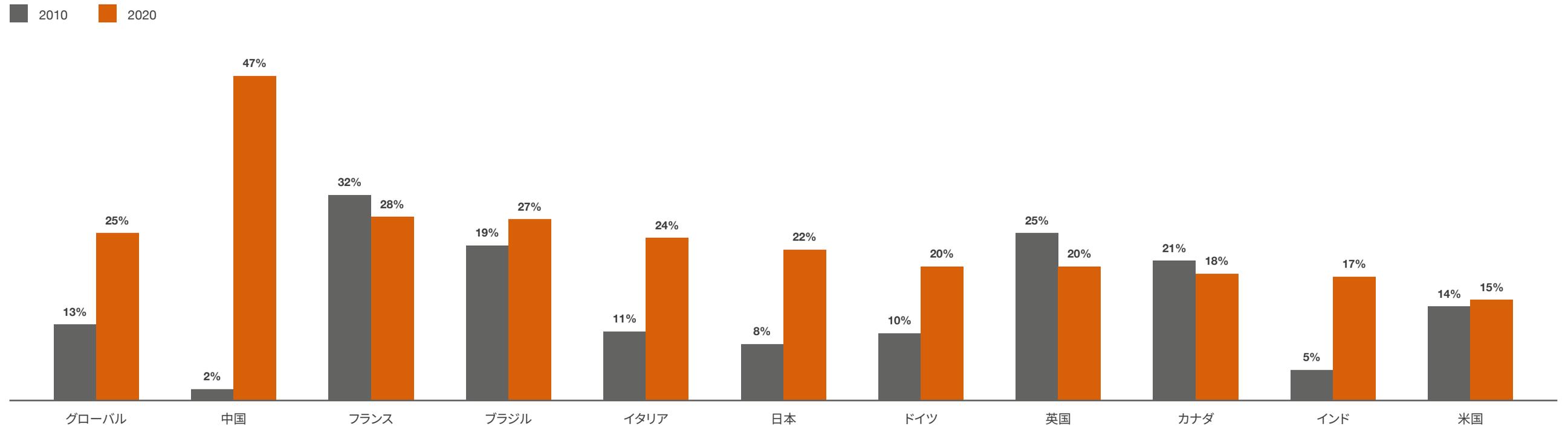
気候変動に関する以下の記述について、どの程度同意しますか？（「強く同意する」という回答のみを表示）

図表17

気候変動対策のチャンスに関する認識は、中国をはじめとする世界の経済大国の間で一段と強まっている

質問

「気候変動対策は、自社にとって重要な新しい製品やサービスの機会につながる」という記述について、どの程度同意しますか？（「強く同意する」という回答のみを表示）



出典：PwC、第23回世界CEO意識調査
 調査ベース：全回答者（2020年=1,581名、2010年=1,198名）、国・地域別回答者（2020年=3,501名、2010年=1,596名）

“ メキシコでは2006年から現在までに水の消費量を50%削減しており、最新技術へ投資することでさらなる前進を続けている。その1つは、植物を基本的に土ではなく空中で育てるエアロポニックス（水気耕栽培）だ。これは従来の農業に比べて水の消費量を10%まで抑えることができる。

Roberto Martínez氏

メキシコ・PepsiCo Foods CEO

中国が興味深いケーススタディである理由は、二酸化炭素の観点から、エコ製品の最大の市場であると同時に、最大の汚染国でもあることだ²⁵。中国は毎年、世界で使用されている石炭の約半分を燃焼しており、年間の二酸化炭素排出量は世界全体の約30%を占めている。しかし、ソーラーパネル、風力タービン、電気自動車の最大手市場でもあり、世界で設置されている太陽電池の約3分の2を製造している²⁶。

しかし、10年前に気候変動を阻止する旗振り役であったフランス、英国、カナダなどの国々の一部のCEOは、新しい製品やサービスの機会に対してやや消極的だ。最初の調査が実施された2009年、彼らはコペンハーゲンで開催される国連気候変動会議を見据えていたと考えられ、そこでは京都議定書以来となる新たな二酸化炭素排出量削減の目標や期限の設定に取り組んでいた²⁷。それから10年間、期待外れとなった多くの気候変動会議や各国の取り組みなどを経て、彼らの楽観的な見通しは後退した。

米国のCEOは気候変動が主要経済国にし得るチャンスに最も懐疑的であり、その姿勢にはほとんど変化がない。その考えられる説明としては、この10年間ににおけるシェール革命の成功が挙げられる。フラッキング（シェールガス・オイルの採掘法である水圧破碎法）によって天然ガスや原油が大量に供給されたことから、米国は化石燃料生産国の世界的リーダーの立場に押し上げられた。こうした動きが「グリーン」なエネルギー技術への転換の緊急性を低下させていると見られる²⁸。



“ 私は気候変動について大きく異なる考え方をしており、気候変動が環境ではなく経済に与える影響を見ている。例えば、現在ナイジェリアで企業を経営するなら、間違いなく原油が枯渇した場合の計画を立てなくてはならない。私たちの計画は十分ではないが、他の多くの国でも同じだ。

Segun Agbaje氏

ナイジェリア・Guaranty Trust Bank CEO

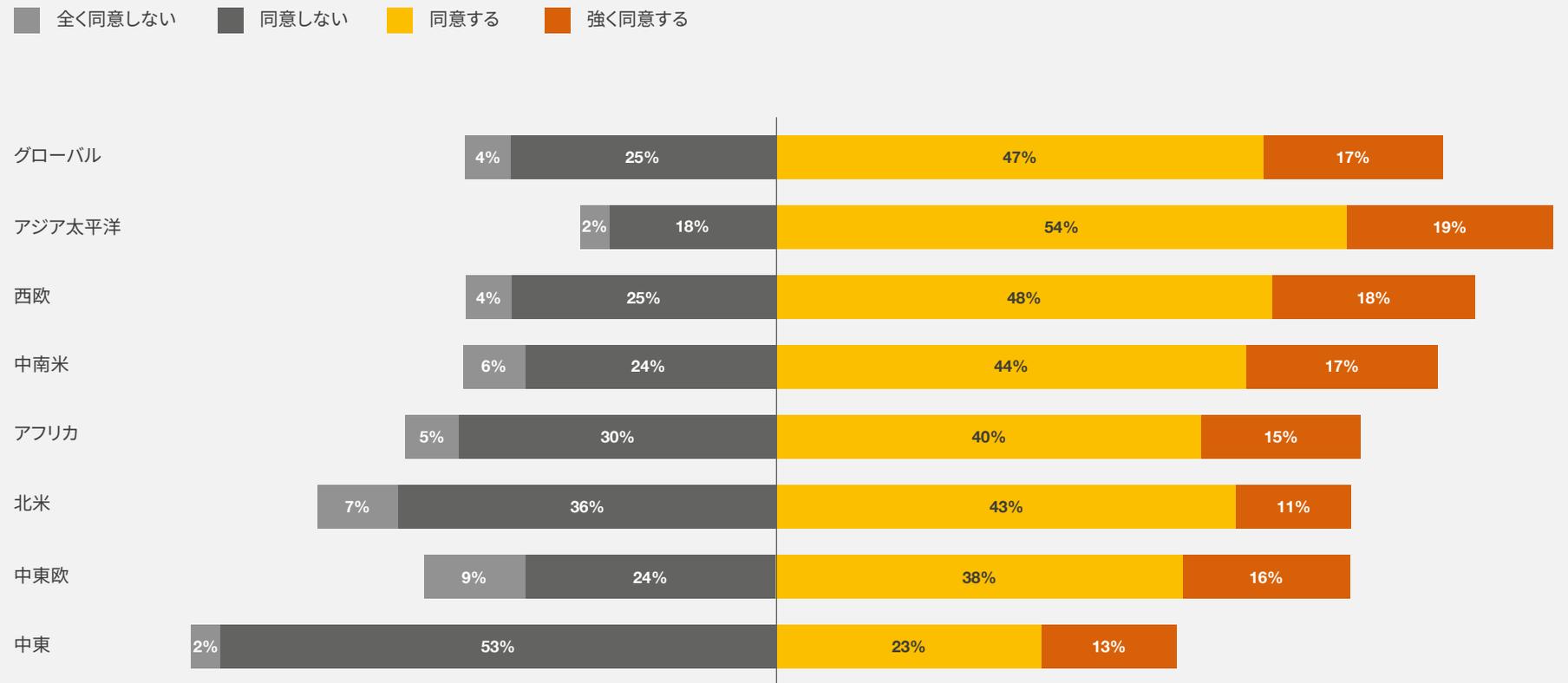


全般的に、西欧およびアジア太平洋のCEOは気候変動対策のリスク評価において他地域よりも進んでいるが、これら地域の政府の多くが2050年までに二酸化炭素排出量を実質ゼロとするために取り組んでいること²⁹を踏まえれば意外性はない。しかし、それ以外の地域の進展はより限定的である。1つ懸念されるのは、中東において「よりグリーンな」経済への移行に伴う潜在的なリスクを評価していないと回答したCEOの割合が大きいことだ。中東地域の経済は原油収入に依存しており、「よりグリーンな」経済への移行リスクにはとりわけ大きくさらされているにもかかわらず、リスク評価が進んでいないのである（図表18参照）³⁰。

気候変動への対応における不満の1つは、実際に環境面の結果が明確に出るまで長い時間がかかることだ。対策を立てて実行する立場にある人が、自身の任期中にそうした施策の成果を見ることができないかもしれないというのは事実である。同時に、若年層（将来の消費者や労働者）は一段ともどかしく感じており、ステークホルダーに対し行動を起こすよう要求を徐々に強めている。

図表18

「よりグリーンな」経済に向けた動きは、それが最も必要とされる地域で最も進んでいない



質問

「当社は『よりグリーンな』経済への移行に伴う潜在的なリスク（例：二酸化炭素排出規制、テクノロジーの転換など）を評価している」という記述について、どの程度同意しますか？

出典：PwC、第23回世界CEO意識調査

注：全ての数字の合計値が100%にならない場合があるが、これはパーセンテージの切り上げや「どちらでもない」「分からない」の回答を除外しているため。
調査ベース：全回答者（2020年=1,581名）

不確実性の中で 成功を収めるには



PwCネットワーク グローバル会長
ボブ・モリッツからのメッセージ

PwCの第23回世界CEO意識調査が示しているように、不確実性をもたらす要因は、構造的なもの、経済的なもの、技術的なもの、いずれも尽きることがありません。これはビジネスリーダーにとって厳しい試練です。

不確実性は、戦術的には理にかなっていても、戦略的には短期的にも長期的にも非生産的となるような、本質的に守りの姿勢をとる言い訳となり得ます。人への投資を減らしたり、新たなテクノロジーから手を引いたり、大きなチャレンジを敬遠したりといったアクションにつながるのです。

団結力のある持続可能な世界を築くステークホルダーとして行動する（2020年の世界経済フォーラムの年次総会のテーマ³¹⁾）ために、企業は変化に身を委ねることに躊躇する時にこそ、そこに身を投じなくてはなりません。そして、彼らが直面している問題や実際に取っている行動について胸襟を開いて話す必要があります。

不確実性に対峙しながら、リーダーは行動を起こさなければなりません。しかも、迅速な行動が必要です。視野を狭めて内向きになるのではなく、視野を広げてもっと幅広い選択肢を追求できるよう努めるべきです。よりダイナミックかつ弾力的な方法で意思決定することにより（これについてはPwCの別の資料で詳細に論じています³²⁾）、企業はこれほど不確実な状況の中でも成長することができるのです。

根本的にこれら全てが意味するのは、何十年とは言わないまでも、何年も続いてきた事業運営の方法の多くについて考え方を改めるということです。今日のリーダーはテクノロジーの力を駆使して、戦略策定の方法を再考することができます。AIを用いて多種多様なシナリオを検討し、選択肢を吟味し、そこから得た知識をシステムに還元することが可能です。さまざまな状況下でどうしたら成功できるかを理解することで、企業は自信を深められるのです。

しかし、企業がチャンスを活用するには、単に反射的に反応するのではなくしっかりと実行ができる、組織としての機動力を備えていることが必須です。リーダーは強さと柔軟さを兼ね備えた土台に立った上で、意思決定と人材や資本の配置をより機敏にできるようにならなければなりません。

リーダーが全てのステークホルダーの喫緊かつ常に進展するニーズを考慮し、重大な課題に対峙する能力を発揮することは特に重要です。人材の獲得と定着を困難にする広範な人口動態の傾向については、企業はさほどコントロールできません。しかし、従業員のアップスキルのために行動を起こすことは可能です。そうすれば、従業員と長期にわたる強固な関係を築くと同時に、人材の機敏性を高めることができます。一例として、PwCでは今後4年間で30億米ドルを投じ、従業員の研修や従業員・クライアント向けのテクノロジーの開発を含むアップスキルの取り組みを進めます³³。

気候変動は重大な課題を提示しています。状況が変化するにしたがい、多くの企業は自社業務の脆弱性を再考し、新たな製品やサービスの可能性を検討しています。同時に、企業の気候問題への関わり方に対する社会的な期待も高まっています。その1つの結果として、CEOが持続可能性についての詳細なビジョンを策定し、長期戦略計画に組み入れることはいまや不可欠となっています。PwCではそうした施策の一環として、航空機での移動による二酸化炭素排出量をオフセットする取り組みを行っています。

またPwCは、事業に必要な電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目指す国際的な企業連合RE100にも加盟しました。PwCは2022年度までに電力需要の70%を再生可能エネルギーで賄えるようにする計画です³⁴。

これら全ての点において、リーダーは自社の取り組みによって持続的な価値を生み出すとともに、自社が関わるコミュニティやステークホルダーとの信頼を構築することに尽力しなければなりません。

PwCの第23回世界CEO意識調査が、不透明な経済環境や事業環境の中で方向性を決めるにあたり、思考の糧となれば幸いです。

今後を見据える上で、確かなことが1つあります。それは、CEOが対峙している最も喫緊の問題について、企業、個人、政府が協力すれば、自社の見通しが改善するだけでなく、社会全体の繁栄や活力をも向上できるという意義ある成果につながるということです。



調査方法

今回の調査では、2019年9月から10月にかけて、世界83カ国3,501名のCEOにインタビューを実施しました。1,581名のCEOのサンプル抽出は調査対象国の世界のGDPに占める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。調査手段は7%が電話、88%がオンライン、5%が郵送または面談でした。定量的インタビューは全て機密扱いで実施しています。

1,581名のCEOのサンプルの内訳は以下の通りです。

- 売上高が10億米ドル超の企業：46%
- 売上高が1億米ドル以上
10億米ドル以下の企業：35%
- 売上高が1億米ドル以下の企業：15%
- 55%が非上場企業

注：

- 全ての数字の合計値が100%にならない場合がありますが、パーセンテージの切り上げや「どちらでもない」「分からない」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、世界全体の回答ベースは1,581名です。

また、7つの地域のCEOに対し、内容を掘り下げた直接インタビューも実施しました。インタビュー内容は本報告書内で一部引用しています。より詳細な内容は、<https://www.strategy-business.com/inside-the-mind-of-the-ceo>にてご覧いただけます。

本調査は、PwCの主要リサーチや実証的コンサルティングサービスのグローバルなセンター・オブ・エクセレンスであるPwC Researchによって実施されました。

<https://www.pwc.co.uk/pwcresearch>

注記と出典

1. Gopinath, G., 2019. The World Economy: Synchronized Slowdown, Precarious Outlook, IMF Blog, <https://blogs.imf.org/2019/10/15/the-world-economy-synchronized-slowdown-precarious-outlook/>
2. OECD, 2019. Harmonised Unemployment Rates (HURs), OECD — Updated: October 2019, <https://www.oecd.org/newsroom/harmonised-unemployment-rates-oecd-update-october-2019.htm>
3. The Conference Board, 2019. Global Consumer Confidence Unchanged in Q3; Index Remains at Historic High Despite Rising Anxieties, Global Consumers Remain Steadfast, Cision PR Newswire, <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-consumer-confidence-unchanged-in-q3-index-remains-at-historic-high-despite-rising-anxieties-global-consumers-remain-steadfast-300934634.html>
4. Schroders, 2019. Monthly markets review — October 2019, <https://www.schroders.com/en/insights/economics/monthly-markets-review---october-2019/>
5. Schwab, K., 2019. Global Competitiveness Report 2019: How to end a lost decade of productivity growth, World Economic Forum, <https://www.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth>
6. Natixis, 2019. Global Retirement Index: An in-depth assessment of welfare in retirement around the world, <https://www.im.natixis.com/us/resources/global-retirement-index-2019-report>
7. Garcia, C., and Vanek Smith, S., 2019. Animal Spirits, National Public Radio (NPR), <https://www.npr.org/2019/06/14/732876763/animal-spirits>
8. Gopinath, G., 2019. The World Economy: Synchronized Slowdown, Precarious Outlook, IMF Blog, <https://blogs.imf.org/2019/10/15/the-world-economy-synchronized-slowdown-precarious-outlook/>
9. Pramuk, J., 2019. China and US reach phase one trade deal that includes some tariff relief and agriculture purchases, CNBC, <https://www.cnbc.com/2019/12/13/china-says-it-has-agreed-to-us-trade-deal-text-indicates-next-step-is-signing.html>
10. Office of the United States Trade Representative, 2019. The People's Republic of China, <https://ustr.gov/countries-regions/china-mongolia-taiwan/peoples-republic-china>
11. Schulze, E., 2019. Everything you need to know about the Fourth Industrial Revolution, CNBC, <https://www.cnbc.com/2019/01/16/fourth-industrial-revolution-explained-davos-2019.html>
12. Khan, M., and Mugia, M., 2019. EU draws up sweeping rules to curb illegal online content, Financial Times, <https://www.ft.com/content/e9aa1ed4-ad35-11e9-8030-530adfa879c2>
13. Iannopollo, E., 2019. It's Here: The 2019 Forrester Global Map of Privacy Rights and Regulations, Forrester, <https://go.forrester.com/blogs/its-here-the-2019-forrester-global-map-of-privacy-rights-and-regulations/>
14. Frey, C.B., and Osborne, M.A., 2013. The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation, Oxford Martin School, University of Oxford, https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf

15. PwC, 2018. Will robots really steal our jobs? An international analysis of the potential long term impact of automation, <https://www.pwc.co.uk/economic-services/assets/international-impact-of-automation-feb-2018.pdf>
16. OECD, 2019. Unemployment rate, <https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rate.htm>
17. PwC, 2019. 22nd Annual Global CEO Survey: CEOs' curbed confidence spells caution, <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2019/report/pwc-22nd-annual-global-ceo-survey.pdf>
18. PwC, 2019. New world. New skills, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling.html>
19. Sethi, B., and Stubbings, C., 2019. Good work, *strategy+business*, <https://www.strategy-business.com/feature/Good-Work>
20. Edelman, R., 2019. Trust at Work, Edelman, <https://www.edelman.com/insights/trust-at-work>
21. The Economist, 2019. Global warming 101: The past, present and future of climate change, <https://www.economist.com/briefing/2019/09/21/the-past-present-and-future-of-climate-change>
22. National Aeronautics and Space Administration (NASA), 2019. Scientific Consensus: Earth's Climate is Warming, <https://climate.nasa.gov/scientific-consensus/>
23. Intergovernmental Panel on Climate Change, 2018. Global Warming of 1.5°C, Summary for Policymakers, https://report.ipcc.ch/sr15/pdf/sr15_spm_final.pdf
24. PwC, 2019. The Low Carbon Economy Index 2019, <https://www.pwc.co.uk/services/sustainability-climate-change/insights/low-carbon-economy-index.html>
25. Hook, R., 2019. Climate change: How China moved from leader to laggard, *Financial Times*, <https://www.ft.com/content/be1250c6-0c4d-11ea-b2d6-9bf4d1957a67>
26. Larson, C., 2019. China's climate paradox: A leader in coal and clean energy, *AP*, <https://apnews.com/9a0f0b14a8034b9d9bf6c936ed117b36>
27. Adam, D., and Edge, A., 2009. Q&A: Copenhagen climate change conference 2009, *Guardian*, <https://www.theguardian.com/environment/2009/may/01/q-and-a-copenhagen-summit>
28. Butler, N., 2019. How the shale revolution is reshaping world markets, *Financial Times*, <https://www.ft.com/content/5b4cd4c6-34f7-11e9-bb0c-42459962a812>
29. Popovich, N., and Sengupta, S., 2019. More Than 60 Countries Say They'll Zero Out Carbon Emissions. The Catch? They're Not the Big Emitters, *New York Times*, <https://www.nytimes.com/interactive/2019/09/25/climate/un-net-zero-emissions.html>
30. Cunningham, N., 2018. Petro-States Face Extinction, *Oilprice.com*, <https://oilprice.com/Energy/Energy-General/Petro-States-Face-Extinction.html>
31. World Economic Forum, 2019. World Economic Forum Annual Meeting 2020, http://www3.weforum.org/docs/WEF_AM20_Overview.pdf
32. Rao, A., and Subramanian, S., 2019. How to build disruptive strategic flywheels, *strategy+business*, <https://www.strategy-business.com/article/How-to-build-disruptive-strategic-flywheels>
33. PwC, 2019. New world. New skills, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling.html>
34. PwC, 2019. PwC's Environment Commitment, <https://www.pwc.com/gx/en/corporate-responsibility/pdf/pwc-environment-global-strategy-map-fy19.pdf>

PwC network contacts



Bob E. Moritz

Chairman of the PwC Network
+1 646 471 8486
robert.moritz@pwc.com



Tim Ryan

Senior Partner and Chairman
PwC US
+1 646 471 2376
tim.ryan@pwc.com



Mike Davies

Global Communications Director
+44 78 0397 4136
mike.davies@pwc.com



Kevin Ellis

Senior Partner and Chairman
PwC UK
+44 20 7804 4102
kevin.ellis@pwc.com



Richard Oldfield

Global Markets Leader
+44 75 9585 0807
richard.oldfield@pwc.com



Ilona Steffen

Global Marketing & Insights Director
+41 79 210 6692
ilona.steffen@pwc.com



Harald Kayser

Senior Partner and Chairman
PwC Europe SE
+49 69 9585 2065
harald.kayser@pwc.com



Stephanie Hyde

Global Clients and Industries Leader
+44 79 7167 5295
stephanie.t.hyde@pwc.com



Honor Mallon

Global Lead for PwC Research
+44 78 4195 4129
honor.mallon@pwc.com



Raymund Chao

Chairman
PwC in Asia-Pacific and Greater China
+86 10 6533 5720
raymund.chao@cn.pwc.com



Bill Cobourn

Global Chief Marketing Officer
+1 646 471 5750
william.cobourn.jr@pwc.com

日本のお問い合わせ先

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>





第23回 世界CEO意識調査

www.pwc.com/jp/ceosurvey



PwC Japanグループは、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あらた有限責任監査法人、PwC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。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、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、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約8,100人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

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276,000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2020年1月に発行した『23rd Annual Global CEO Survey : Navigating the rising tide of uncertainty』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/ja/knowledge/thoughtleadership.html

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

日本語版発刊年月：2020年2月 管理番号：I202001-4

©2020 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.