

**ダボス会議発信 PwC Global CEO Survey**

**企業収益の成長性に対する CEO の自信が二極化**

- 減退する景気が世界の経営者の中心的懸念
- 先進国の経営者に比べ、高い自信を持つ新興経済国の経営者
- 人材の確保と過剰規制がその他の懸念事項
- 日本の経営者の自信喪失

**経営者の成長に対する自信が5年ぶりに減少**

プライスウォーターハウスクーパースが2008年1月22日にダボス経済会議で発表した「第11回 Global CEO Survey」によると、2003年の同調査以来初めて、ビジネスの成長に対する自信を示す経営者の割合が減少し、また、経営者が世界的な景気の減退を成長に対する中心的脅威であると感じていることがわかった。

この調査は、世界50カ国の1,150名(うち日本75名)の経営者に対して実施した。

昨年度の調査に比べると、成長に対するリスクファクターとしては世界的な景気の減退に対する認識のみが上昇しており、その他のリスクファクターである原油価格の上昇、地球温暖化、テロリズムなどに対する認識は減少している。人材の確保と過剰規制も中心的な懸念として考えられていることが伺える。

**欧米諸国とBRICsで劇的な二極化**

経営者が企業収益の成長に「非常に自信があると」答えた割合

	2008年調査	2007年調査
イタリア	19%	52%
フランス	28%	40%
日本	31%	30%
カナダ	33%	60%
米国	36%	54%
英国	43%	50%
中国	73%	60%
ロシア	73%	35%
ブラジル	63%	60%

今後12ヶ月間の企業収益の成長に対して「大変自信がある」と回答した経営者は昨年の数値から2%減少し、50%となっている。この数値は2003年の数値と比較すると依然として倍である。ビジネスに対する自信の喪失がもっとも顕著に見られるのは北米で、今後12ヶ月の企業収益の成長に対して「大変自信がある」と回答した経営者は昨年度の53%から35%にまで落ち込んだ。西欧の経営者では、「大変自信がある」との回答は昨年度の52%から8%減少し、44%となっている。これに対して、新興経済国であるアジア、南米、中東欧の経営者の自信の上昇は目覚しく、

55%の経営者が「大変自信がある」と回答している。特に、インドと中国における強気姿勢は、今後12ヶ月間の企業収益の成長に対して「大変自信がある」と回答した経営者が中国で73%、インドで90%と群を抜き、自信を失う先進国、自信をつける新興経済国という二極化の傾向がはっきりとした。

今回の調査では、調査を開始した11年前から初めて、潜在的な景気の減退が成長に対する中心的脅威であるという結果を示した。これまでの調査では、常に過剰規制が中心的脅威であるとされてきた。かつて経営者の間で中心的脅威であったテロリズムと伝染病はそれぞれ回答者の31%と28%にとどまっている。

プライスウォーターハウスクーパース(PwC)インターナショナル CEOのサミュエル・ディピアザは、「金融不振と欧米経済の減速が世界の経営者の自信に明確な二極化をもたらした。」とコメントしている。「景気の減退がさらに進んで不況にまで発展するかもしれないという可能性が、アメリカや西欧のような経済先進国の経営者にとっていっそう差し迫ったものとなった。新興経済国の経営者が強い自信を抱いているのは、ここ10年ほどにわたる急速な発展以外、経験していないからだろう。」

### **政府は地球温暖化対策を促進すべき**

地球温暖化の議論が日常化しているにもかかわらず、気候変動を脅威としてあげた経営者は昨年の40%から34%に減少し、残りの経営者は成長に対する脅威ではないとしている。組織として積極的に気候変動のビジネスに与えるリスクとチャンスを計るために何らかの重要な投資を行っているとした経営者は37%に過ぎない。過剰規制が多くの経営者にとって依然として成長に対する脅威であるとされているのと同様に、全体の五分の四の経営者が政府は排出規制を強化すべきであると回答している。政府の対策強化を望む経営者の割合はアジア・パシフィックで90%と最も高く、北米が64%で最低となっている。また、環境問題には協同的にとりくむことが望ましいとされ、全体では経営者の73%が、経済界はより効率的に産業ごとに取引相手と共同して気候変動に取り組むべきであるとしている。特にアジア・パシフィックでは82%とこの意識が高いことに対して、北米では58%と環境意識の低さが目立っている。

### **過剰規制の脅威が減少**

サーベンス・オクスレー法のような規制問題が経営者の最大の懸念であった前年以前の調査に比べて、過剰規制の脅威は、依然として中心的脅威の三本指には入っているものの、減少している。過剰規制を脅威であるとした経営者は昨年の73%から59%へと大幅に減少した。規制の中でも、労働法、税制、教育が改善の余地がある分野として挙げられている。これに対してIPOや株式市場上場に関する規制の改善が必要であるとする経営者は全体の5%に過ぎない。全体としては、過半数を超える経営者から、規制の枠組みと税の相互の歩み寄りを政府は促進すべきであるという声が上がっている。

### **既存のマーケット、新しい製品が短期成長の鍵**

世界の景気に対する懸念は、経営者の今後12ヶ月の企業収益の成長のための計画にも影響を与えている。既存の市場により深く入り込むことや、新製品を開発することが、M&Aや地理的拡大よりも多くの機会をもたらすと考える経営者が増加している。昨年の調査と同様、将来的な成長を

ファイナンスするための資本は、借入れや市場からの調達よりも自己資金を好む傾向にある。

### **2008 年から世界的な M&A 活動が上昇**

全世界で、24%の経営者が過去 12 ヶ月間に国境を越えた M&A を行ったと回答しており、31%が今後 12 ヶ月以内に行うことを計画している。経営者の自信が強まっているアジア・パシフィックで、2008 年に M&A を行おうとする関心が高まっており、また、この地域の企業が買収される側から買収する側へ転換しつつある。過去 12 ヶ月間に M&A に関与したとするアジア・パシフィックの経営者は 23%に過ぎないが、今後 12 ヶ月以内に行う予定であると回答した経営者の比率は 34%にのぼり、他のいかなる地域の値よりも高くなっている。今後 12 ヶ月以内に M&A を行う予定であると回答したアジア・パシフィックの経営者のうち、25%が西欧、31%が北米、73%がアジアでの M&A を企図している。

M&A の障壁としては、依然として文化的な課題や経済的考察が挙げられている。しかしながら、政治的介入や反対、国内市場での外国勢力に対する反発が、国境を越えた M&A の障壁として重要性を帯びてきている。

### **協同的ビジネスネットワークの登場**

全体として、過半数の経営者が、協同的ネットワーク (Collaborative Network) が今後のビジネスのための中心的な組織原則となると回答、ネットワークの費用とリスクがそこから得られる利便を超えていると回答した経営者はわずか 17%であった。しかしながら、ネットワークの確立をやや副次的な活動であると認識している経営者の割合も依然として 37%と高い。ビジネスネットワークの評価に関しても地域的な格差が見られる。アジア・パシフィックの経営者の 60%、インドの経営者の 83%がネットワークは中核的な組織原則となると認識しているのに対して、中東欧ではこの割合が 44%と低く、この地域での計画経済の過去が影響していると推測される。PwC のサミュエル・ディピアザは、「必ずしもすべての状況において適切であるとはいえないかもしれないが、ビジネスネットワークによる協同が成功する会社のますます重要な戦略になりつつある。」とコメントしている。

### **人材をめぐる競争が過熱**

人材をめぐる戦いは依然として経営者の主要な懸念である。全体で三分の二を超える経営者が、北米にいたっては 85%の経営者が、人事により重点を置くことが必要であるとしている。アジア・パシフィックは、高い就労年齢人口にもかかわらず、経営者が人材不足に最も頭を悩ませている。特にこの地域の経営者は自社の人材の開発方法に変革が必要であると考えている。技術的経験とビジネスの経験を併せ持ち、海外での仕事の経験がありリーダーシップを取れる人材が、企業にとってもっとも得がたい人材であるとしている。組織にとって不可欠とされるスキルの中では、海外での仕事の経験がどちらかといえば低いランク付けとなっている。PwC のサミュエル・ディピアザは、「適材を適所に配置できるかどうかが依然として世界中の経営者の中心的懸念である。他のさまざまな課題が渦巻く中でも、ビジネス感覚と技術、マネジメントスキルの三者をバランスよく兼ね備えた人物を確保することが、組織の成功の鍵であるという明確な認識を経営者は持っている。」

### 日本の経営者の自信喪失

日本は 75 名と北米に次ぐ経営者からの文書回答を得た。この調査の中ではアジア・パシフィックに含まれているが、上に述べた日本以外のアジア・パシフィックとはまったく異なる傾向を示している。今後 12 ヶ月間の企業収益の成長に対して「大変自信がある」と回答した経営者は 31% (全体での平均は 50%) にとどまり、今後 3 年間の企業収益の成長に対して「大変自信がある」と回答した経営者は 20% (全体での平均は 42%) と、いずれも世界標準を大きく下回っている。中心的懸念としては、全体的な傾向と同様、世界的な経済の減退、人材の確保、過剰規制などが上げられている。今後 12 ヶ月以内に国境を越えた M&A を行う予定であるとする経営者は 21% (全体での平均は 31%)、今後 3 年間で M&A がビジネス上重要であるとする経営者は 13% (全体での平均は 30%) と、M&A に消極的な姿勢が浮かびあがる。これに対し、今後 3 年間でジョイントベンチャーがビジネス上重要であるとする経営者は 48% (全体での平均は 30%) と、投資にもパートナーとの調和を求める姿勢がうかがえる。さらに、将来のビジネスの成長は自己資金によりまかなうとする経営者が 87% (全体での平均は 82%) と、投資に保守的な日本の経営者の姿が見え隠れしている。

「第 11 回 Global CEO Survey」の詳細は、プライスウォーターハウスクーパースのホームページ (<http://www.pwc.com/ceosurvey>) をご参照ください。

### 調査手法

この調査では、世界 50 カ国の 1,150 名の経営者に対して 2007 年の第 4 四半期にインタビューを行い、1,150 名のうち、454 名が西欧、277 名がアジア・パシフィック (うち日本は 75 名)、136 名がラテンアメリカ、130 名が北米、86 名がロシア・東ヨーロッパ、37 名が中東とアフリカに分布している。CEO へのインタビューは電話でおこなわれたが、日本は郵送によるアンケート形式、中国・香港およびケニアは面談形式で実施した。

プライスウォーターハウスクーパース (PwC) のグローバルネットワークに属する PwC 各メンバーファームは、クライアントおよびクライアントを取り巻く人々の信頼の確立と、価値の向上を目指して、監査、税務、アドバイザリーサービスにおいて、クライアントの業種に焦点をあてたサービスを提供しております。PwC は、世界 150 ヶ国に 146,000 人のスタッフを有し、常に新たな視点からクライアントのご要望に即したアドバイスを提供できるよう、そのネットワークを十分に活用した考察、経験、課題解決に取り組んでいます。

© 2008 あらた監査法人、税理士法人プライスウォーターハウスクーパース、PwC アドバイザリー株式会社

プライスウォーターハウスクーパースとは、あらた監査法人、税理士法人プライスウォーターハウスクーパース、PwC アドバイザリー株式会社、または、プライスウォーターハウスクーパースのグローバルネットワーク、ないしはそのメンバーファームをさしています。個々の組織は分離独立した法的組織となっています。