

[www.pwc.com](http://www.pwc.com)

# *15th Annual Global CEO Survey*

## Japan CEO Highlights

December 2011  
PwC Japan

# Japan CEO Highlights

## <調査方法および本資料について>

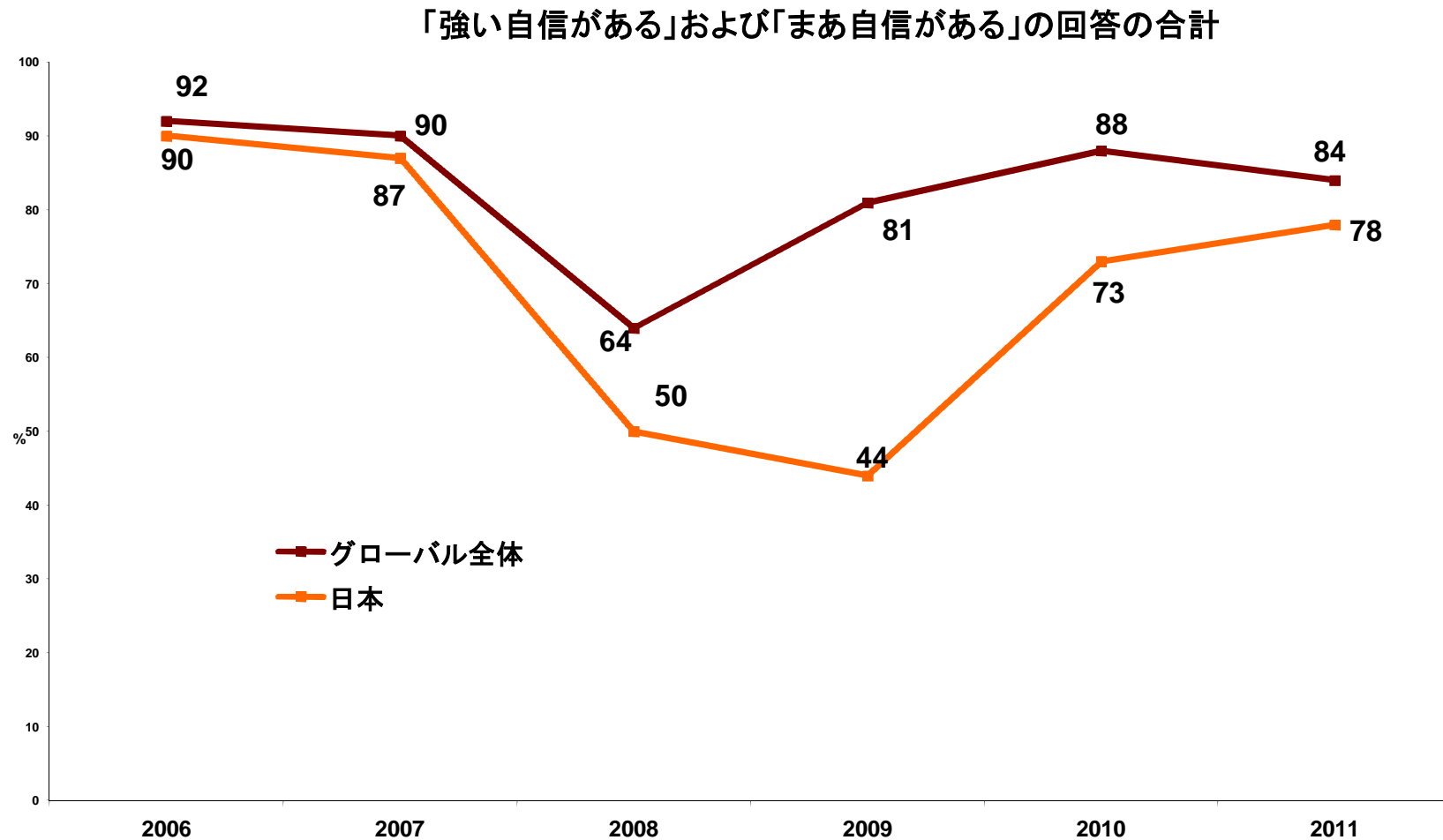
PwC「第15回 世界CEO意識調査」では、2011年9月～12月に世界60カ国において1,258のインタビューを実施しました。地域ごとの内訳は、西ヨーロッパ291、アジア太平洋440、中南米150、北米236、中央・東ヨーロッパ88、中東およびアフリカ53となっています。

日本のCEOからは郵送調査により合計で169の回答を得ており、本資料における日本の回答に関する分析にはこの169の回答を集計した結果を用いています。グローバル全体の集計には、GDP比換算により、この169の回答のうち売上規模上位の100社の回答を含めています。

本資料は、2012年1月25日にPwC Japanから発表したプレスリリース「PwC、『第15回世界CEO意識調査』の結果発表、日本のCEOの9割弱が今後1年間に戦略の見直しを見込む」([www.pwc.com/jp/ja/japan-news/2012/ceo-survey2012.jhtml](http://www.pwc.com/jp/ja/japan-news/2012/ceo-survey2012.jhtml) に掲載)で取り上げた内容に対応したものです。

## 1. 今後1年間の自社の業績見通しへの自信(経年変化)

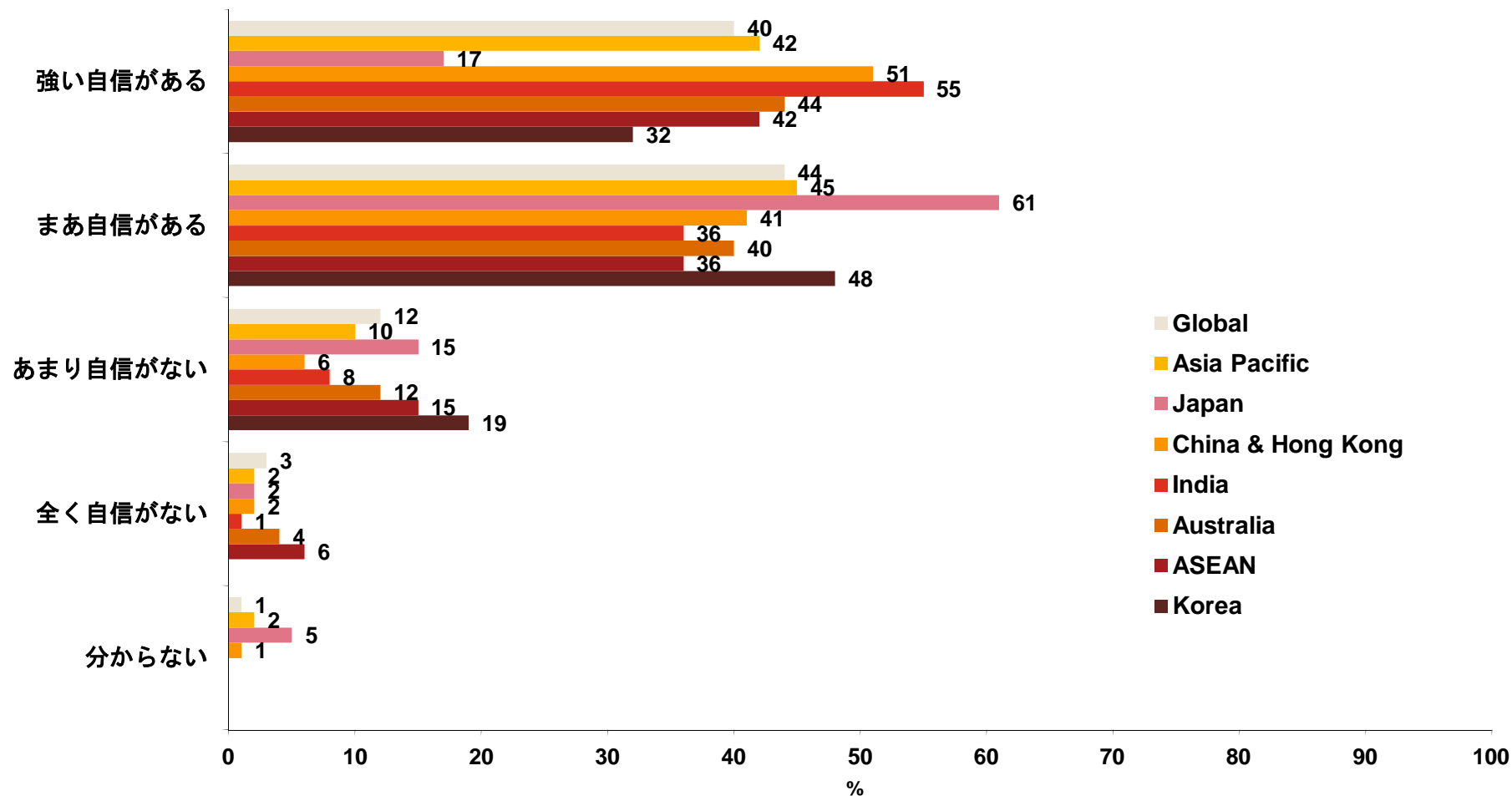
How confident are you about your company's prospects for revenue growth over the next 12 months?



Base: All respondents (2011=169, 2010=196; 2009=218; 2008=68; 2007=75; 2006=84) Previous to 2009, no booster interviews were conducted.  
Ref: Q1a

## 2. 今後1年間の自社の業績見通しへの自信

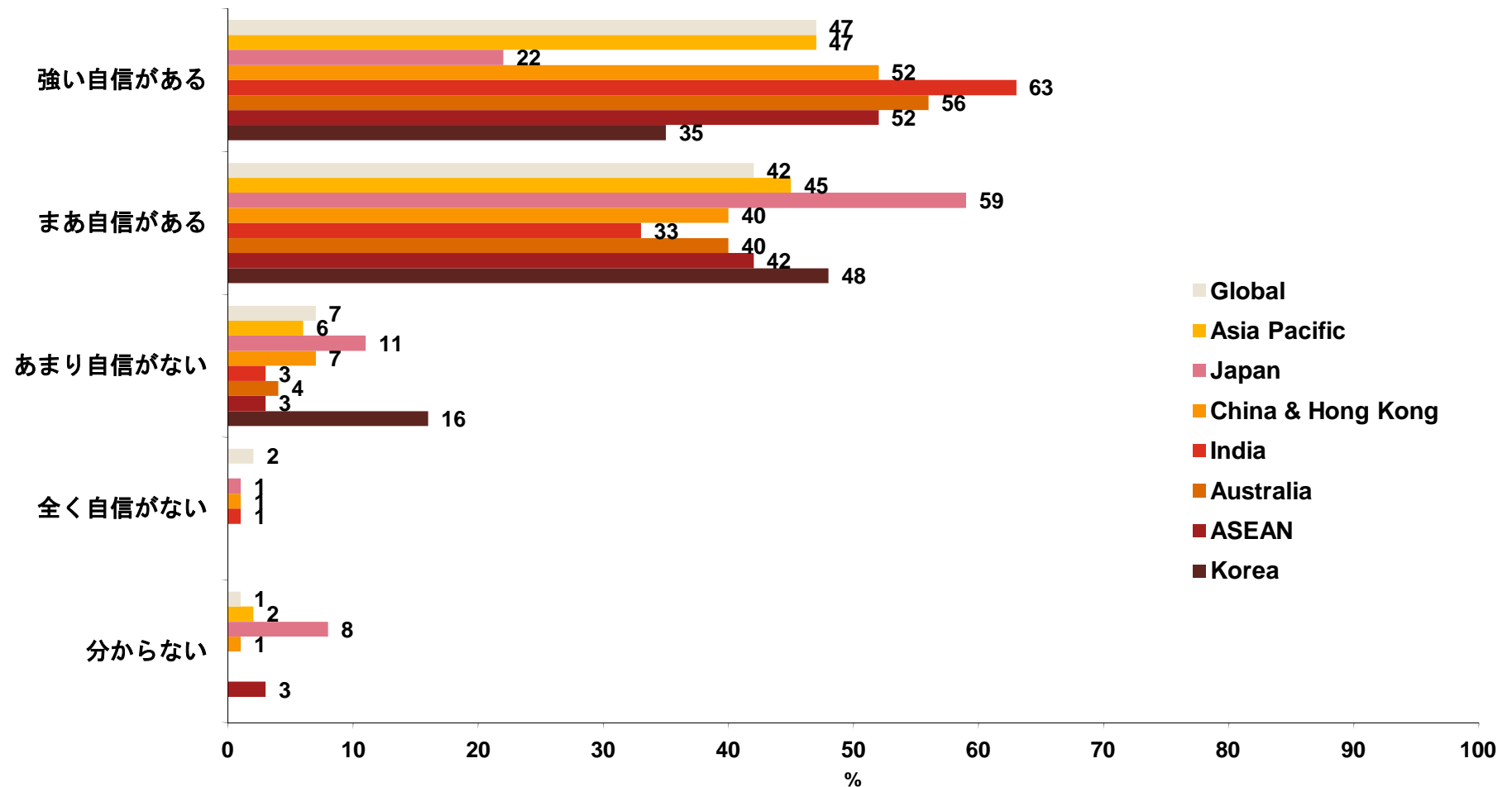
How confident are you about your company's prospects for revenue growth over the next 12 months?



Base: All respondents (1258; 440; 169; 160; 76; 25; 33; 31)  
Ref: Q1a

### 3. 今後3年間の自社の業績見通しへの自信

How confident are you about your company's prospects for revenue growth over the next 3 years?



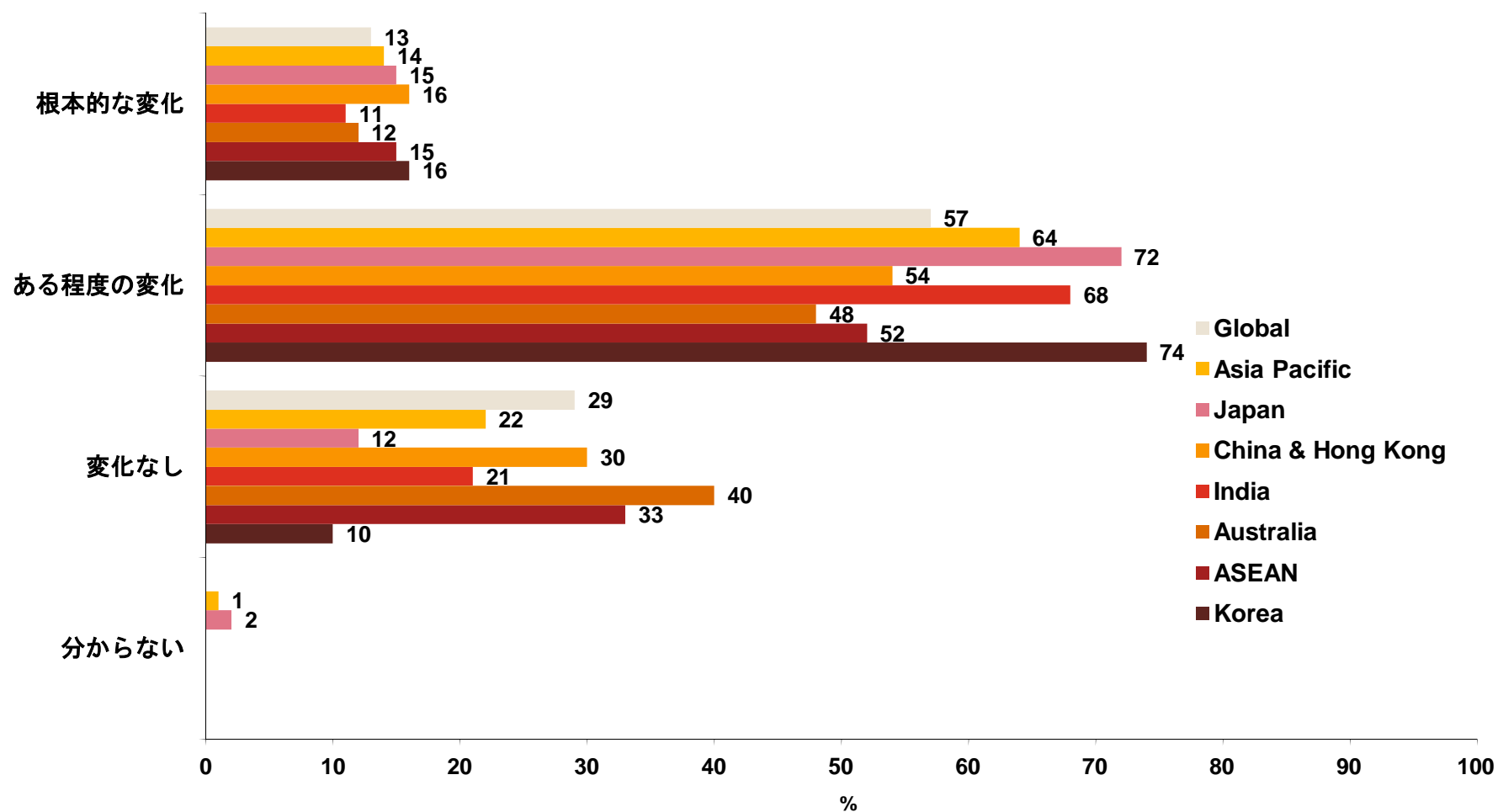
注: GlobalとJapanの回答において、「強い自信がある」「まあ自信がある」を合計した比率は、四捨五入の理由で、それぞれ90%、80%になります (2012年1月25日発表のプレスリリースで取り上げた数字)。

Base: All respondents (1258; 440; 169; 160; 76; 25; 33; 31)

Ref: Q1b

#### 4. 今後1年間の企業戦略の見直し

To what extent do you anticipate your company's strategy will change over the next 12 months?



注: GlobalとJapanの回答において、「根本的な変化」「ある程度の変化」を合計した比率は、四捨五入の理由で、それぞれ71%、86%となります(2012年1月25日発表のプレスリリースで取り上げた数字)。

Base: All respondents (1258; 440; 169; 160; 76; 25; 33; 31)

Ref: Q2a

## 5. 今後1年間に変更を見込んでいる企業の活動領域

To what extent do you anticipate changes at your company in any of the following areas over the next 12 months?

「ある程度の変更」および「大きな変更」の回答の合計

(%)

	Global (1258)	Asia Pacific (440)	Japan (169)	China & Hong Kong (160)	India (76)	Australia (25)	ASEAN (33)	Korea (31)
人材管理戦略	78	82	78	77	95	80	94	81
投資判断	61	67	69	59	61	68	82	77
リスク管理アプローチ	67	79	79	68	92	72	82	87
資本構成	43	48	31	44	59	64	64	48
取締役会への関与	35	40	28	27	83	48	45	35
組織再編 (M&A含む)	72	70	73	62	71	72	79	74
評判や信頼の再構築	50	60	65	53	76	52	64	58
技術投資	72	75	75	78	70	84	82	77
R&Dおよび技術革新	72	80	79	87	75	56	79	77

Ref: Q8

## 6. CEOが個人的にもっと時間をかけたいと思っている活動・業務

Do you wish you personally could spend more time, less time, or the same amount of time on each of the following activities?

「もっと時間をかけたい」の回答

(%)

	Global (1258)	Asia Pacific (440)	Japan (169)	China & Hong Kong (160)	India (76)	Australia (25)	ASEAN (33)	Korea (31)
顧客との面談	69	63	66	61	49	64	79	55
自国の市場を越えた発展	49	56	60	54	53	36	30	81
戦略策定とリスク管理	54	64	67	63	58	48	67	84
リーダーシップと人材パイプラインの構築	68	69	70	74	53	76	76	71
組織の効率改善	62	66	73	68	53	76	61	71
役員や株主との面談	12	16	4	16	42	4	6	23
資金の貸し手や出資者との面談	16	23	7	26	42	12	21	29
監督官庁や政策立案者との面談	28	27	18	23	32	24	48	42
個人的時間／地域社会への奉仕	41	33	21	31	54	64	30	35

Ref: Q7

## 7. 過去1年間の事業再編の実績

Which, if any, of the following restructuring activities have you initiated in the past 12 months?

	Global (1258)	Asia Pacific (440)	Japan (169)	China & Hong Kong (160)	India (76)	Australia (25)	ASEAN (33)	Korea (31)
コスト削減の実施	75	67	73	61	71	60	73	61
新たな戦略的提携またはジョイントベンチャー	38	34	50	29	16	36	45	42
業務のアウトソーシング	35	28	13	30	54	32	27	16
外国企業のM&A	20	10	11	9	5	16	3	16
アウトソーシングしていた業務の内製化	20	14	10	16	20	16	15	13
主要な事業の売却または重要市場からの撤退	18	13	5	16	17	16	9	13
既存の戦略的提携またはジョイントベンチャーの終了	17	14	11	18	16	20	15	6
分からない	10	14	10	21	4	12	9	19

Ref: Q9a

## 8. 今後1年間に手掛ける予定の事業再編の内容

Which, if any, of the following restructuring activities do you plan to initiate in the coming 12 months?

	Global (1258)	Asia Pacific (440)	Japan (169)	China & Hong Kong (160)	India (76)	Australia (25)	ASEAN (33)	Korea (31)
コスト削減の実施	66	62	62	59	63	68	67	55
新たな戦略的提携またはジョイントベンチャー	49	47	64	45	12	52	52	65
業務のアウトソーシング	28	19	18	23	1	28	21	23
外国企業のM&A	33	31	14	36	42	32	42	16
アウトソーシングしていた業務の内製化	16	16	12	21	14	12	12	16
主要な事業の売却または重要市場からの撤退	14	10	5	11	4	20	21	16
既存の戦略的提携またはジョイントベンチャーの終了	12	10	7	15	7	8	9	6
分からない	11	12	14	15	5	12	12	10

Ref: Q9b

## 9. 今後1年間の事業拡大の機会

Which one of these potential opportunities for business growth do you see as the main opportunity to grow your business in the next 12 months?

(%)

	Global (1258)	Asia Pacific (440)	Japan (169)	China & Hong Kong (160)	India (76)	Australia (25)	ASEAN (33)	Korea (31)
新たな地域的市場	18	19	18	14	30	4	21	23
新たな製品またはサービスの 開発	28	33	37	38	18	28	30	32
既存市場のシェア拡大	30	30	28	29	38	44	27	16
M&A	12	7	5	8	0	16	12	13
新たなジョイントベンチャー ／戦略的提携	10	10	10	9	13	8	6	13
分からない	2	2	2	2	0	0	3	3

## 10. 過去1年間の従業員を増減

What happened to headcount in your company globally over the past 12 months?

(%)

	Global (1258)	Asia Pacific (440)	Japan (169)	China & Hong Kong (160)	India (76)	Australia (25)	ASEAN (33)	Korea (31)
8%以上の減少	6	6	3	8	1	8	15	6
5~8%の間で減少	6	4	5	4	3	4	3	0
5%未満で減少	11	11	14	9	12	20	0	13
同レベルで推移	22	28	40	25	29	4	18	35
5%未満の増加	19	17	25	10	22	16	12	6
5~8%の間で増加	13	12	4	13	21	16	9	13
8%以上の増加	21	21	8	29	12	32	30	23
分からない	2	2	1	2	0	0	12	3

Ref: Q20b

## 11. 今後1年間の従業員を増減見通し

What do you expect to happen to headcount in your company globally over the next 12 months?

(%)

	Global (1258)	Asia Pacific (440)	Japan (169)	China & Hong Kong (160)	India (76)	Australia (25)	ASEAN (33)	Korea (31)
8%以上の減少	3	2	2	2	1	12	0	0
5～8%の間で減少	4	3	3	3	0	8	3	3
5%未満の減少	11	10	12	8	13	8	12	13
同レベルで推移	28	26	36	24	24	16	24	23
5%未満の増加	23	22	33	13	22	28	24	26
5～8%の間で増加	14	16	6	18	26	8	9	19
8%以上の増加	14	17	5	28	13	20	18	10
分からない	3	4	4	5	0	0	9	6

注: Japanの回答において、「5%未満の増加」(33%)「5～8%の間で増加」(6%)「8%以上の増加」(5%)を合計した比率は、四捨五入の理由で43%になります(2012年1月25日に発表のプレスリリースで取り上げた数字)。

Ref: Q20b

## 12. ビジネスの成長に対する経済的・政策的な脅威

How concerned are you, if at all, about the following potential economic and policy threats to your business growth prospects?

「大いに心配している」および「やや心配している」の回答の合計

(%)

	Global (1258)	Asia Pacific (440)	Japan (169)	China & Hong Kong (160)	India (76)	Australia (25)	ASEAN (33)	Korea (31)
インフレーション	42	57	36	63	72	48	76	77
政府の保護貿易的傾向	44	54	50	55	75	32	36	39
経済成長の不確実性・不安定性	80	83	91	71	89	92	82	84
過剰規制	56	60	64	44	86	84	64	61
資本市場の安定性の欠如	64	68	73	61	59	88	73	71
為替レート不安定性	58	73	84	62	80	72	58	81
財政赤字と債務負担に対する政府の対応	66	62	84	37	79	80	73	65
収賄と汚職	34	43	13	45	92	8	61	26

Ref: Q5a

### 13. 企業の成長に対するビジネス上の脅威

How concerned are you, if at all, about the following potential business threats to your growth prospects?

「大いに心配している」および「やや心配している」の回答の合計

(%)

	Global (1258)	Asia Pacific (440)	Japan (169)	China & Hong Kong (160)	India (76)	Australia (25)	ASEAN (33)	Korea (31)
市場への新規参入者	38	48	44	35	63	32	58	87
重要なスキルの確保	53	62	75	53	61	64	70	58
エネルギーコストの上昇	46	60	78	54	58	52	48	58
サプライチェーンの確保	34	49	67	38	59	32	39	42
消費支出と消費行動の変化	50	58	66	41	70	60	70	61
資金調達難	40	49	45	48	50	52	58	42
インフラ基盤の不備	30	36	50	18	58	40	52	19
税負担の増加	55	65	79	56	83	56	45	55

Ref: Q5b

## 14. 国内外のビジネス環境

How strongly do you agree or disagree with the following statements regarding the world economy now and in the future?

「賛同する」および「強く賛同する」の回答の合計

(%)

	Global (1258)	Asia Pacific (440)	Japan (169)	China & Hong Kong (160)	India (76)	Australia (25)	ASEAN (33)	Korea (31)
政府間の協調により金融や商品に関する規制が調整されていく	31	38	17	41	64	36	27	52
税制や税率は 国の垣根を越えて収束していく	36	42	27	29	87	28	39	55
世界は自由な国際貿易や資本移動に向かって開かれていく	45	60	63	46	89	28	64	68
世界は労働者の移動にもっと開かれていく	44	53	49	59	51	28	64	42
世界は国際間の資本移動にもっと開かれていく	56	68	54	65	92	52	85	71
自社の将来にとって新興市場は成熟市場より重要である	59	65	59	63	66	44	64	94
自国政府は世界経済危機の教訓を生かしている	44	51	6	64	79	36	64	52

Ref: Q13



■お問い合わせ先 Email: [pwcjpr@jp.pwc.com](mailto:pwcjpr@jp.pwc.com)

© 2012 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC.

"PwC" refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm's professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.

PwC firms provide industry-focused assurance, tax and advisory services to enhance value for their clients. More than 169,000 people in 158 countries in firms across the PwC network share their thinking, experience and solutions to develop fresh perspectives and practical advice. See [pwc.com](http://pwc.com) for more information.