

過去20年におけるCEOの意識変化

— 未来をどう描くか？

分断化する社会とデジタル化の進む世界で模索する日本のCEO
日本分析速報版



はじめに — 未来をどう描くか

PwCは過去20年にわたり、世界のCEOに対して人口構造の変化、急速な都市化、世界的な経済力や企業活動の再編成、資源の不足など世界に影響を及ぼしているメガトレンドについて調査を行ってきました。調査を開始した20年前と比較して、世界はグローバル化とテクノロジーによって大きな変貌を遂げる中、多くの人が20年前には予期していなかった種々の課題に直面しています。

昨年の調査では、ほとんどのCEOが、世界はさまざまな価値観や枠組みによって分断されると予見していましたが、2016年は、こうした分断が具体的にどのように表れてくるのかが明らかになりました。グローバル化やテクノロジーによる社会の変化に取り残されたと感じる人々の不安によって、第二次世界大戦後の世界を形作ってきた既存の制度や体制が挑戦を受けています。

このようなパラダイムシフトに直面する世界を前提として、今回の調査で浮き彫りとなったのは、変化をリスクと同時にチャンスとしてとらえている世界のCEOと、より慎重な見方を強める日本のCEOの対照的な姿です。日本のCEOは、「デジタル」や「テクノロジー」といった変化に対しても世界のCEOよりも総じて関心が低いとの調査結果も出ており、世界とのギャップは一層際立っています。

本冊子は、日本と世界のCEOの意識のギャップにフォーカスを当てながら、主だった調査結果の概要をご紹介します。2017年3月下旬に刊行予定の「第20回世界CEO意識調査日本分析版」では、より広範な調査結果とそれらを踏まえた分析と日本企業への示唆についても言及していますので、ぜひご一読ください。



今回の調査対象は世界79カ国、1,379名(うち日本は110名)のCEOに協力いただきました。今回の冊子は速報版であり、本編は3月下旬頃に刊行予定です。



Competing in an age of divergence

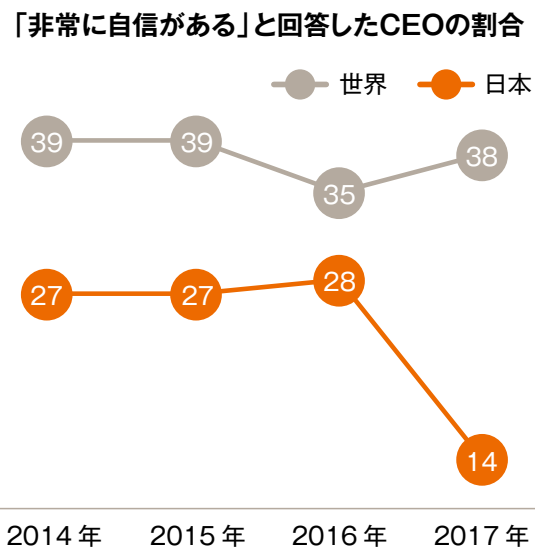
拡散する世界における成長への自信

日本のCEOの自社の成長に対する見通しは一段と慎重に

自社の成長の見通しについて、世界のCEOのうち、短期的(今後12カ月)に「非常に自信がある」と回答したのは全体の38%、中期的(今後3年間)な見通しでは51%となった。とりわけ、中期の見通しについては、2008年の金融危機以降最も高い水準まで回復している。1997年に行った第1回目の意識調査では、当時のマーケットは相当強気な地合いであったにもかかわらず「非常に自信がある」と回答したCEOは全体の3分の1であったことから、現在、世界的には過去20年において最も楽観的な見方が強まっている時期にあるものと解される。

世界的には楽観的な見方が強い一方で、日本のCEOの回答では、自社の成長の短期的な見通しに「非常に自信がある」との回答は、昨年28%から14%に半減、中期も33%から21%に大幅に低下しており、国別のデータでの比較においても日本のCEOの慎重な姿勢は際立っている。

図表1：世界と日本のCEOの自信の比較
(今後12カ月の自社の成長)



図表2：今後成長する上で重要な国・地域

世界 (1,379人)			日本 (110人)	
米国	43%	1	米国	61%
中国	33%	2	中国	58%
ドイツ	17%	3	タイ	17%
英国	15%	4	ベトナム	16%
日本	8%	5	インドネシア	14%
インド	7%	6	インド	14%
ブラジル	7%	7	台湾	12%
メキシコ	6%	8	英国	11%
オーストラリア	5%	9	シンガポール	9%
フランス	5%	10	韓国	9%

世界のCEOが重要視する国—先進国に回帰

自社が成長する上で重要な国・地域としては、世界全体では米国(本年43%、昨年39%)、中国(33%、34%)、ドイツ(17%、19%)、英国(15%、11%)となり、米国への集中度合いが高まった他に大きな変化はみられなかった。日本は昨年の7位(5%)から今年は5位(8%)に順位を上げており、新興国への関心が低下する反面、日本への関心度合いは相対的に上昇していると言える。また、昨年は10位圏内に入っていたロシアとUAEが圏外となり、新たにフランスとオーストラリアが10位圏内に入った。世界的には、新興国から先進国に関心がシフトしている傾向が読み取れる。

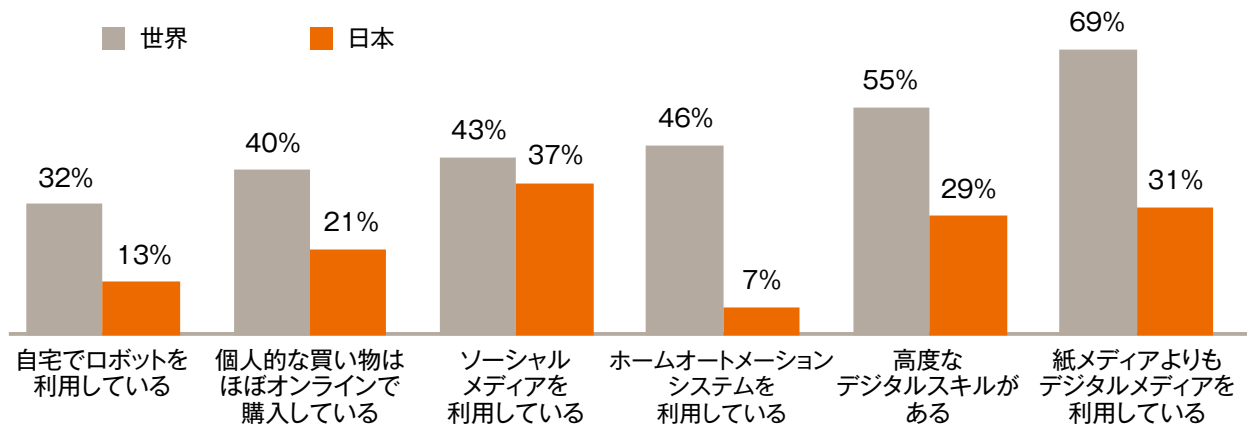
日本のCEOの回答においても、米国(本年61%、昨年55%)と中国(58%、45%)への集中が高まる一方で、アジアの新興国に対する関心が低下した(顕著な例では、タイは昨年28%から17%に低下)。また、昨年8位(11%)であったドイツは10位圏外(6%)になり、韓国が一昨年来10位圏内に入った。

日本のCEOが最も強化すべきと考える分野 — 「デジタルとテクノロジー」は地域別で最低の結果

世界、日本のCEOともに最も多く回答が集まったのは「イノベーション」であった。他方、2位以下を見てみると、世界では「デジタルおよびテクノロジーに関する能力(15%)」と「人材(15%)」が同率2位となったものの、日本では「人材(30%)」と「競争上の優位性(17%)」の割合が高く、「デジタルおよびテクノロジーに関する能力」を挙げたCEOは全体の4%にとどまった。地域別に見ると、日本のCEOの「デジタルとテクノロジーの能力」の回答割合は最低水準となっている。

CEOの個人的な習慣などに関する質問においても、日本のCEOのデジタルに関するスキル、ホームオートメーションシステム、ロボティクスなどのテクノロジーの使用経験に対する回答は他地域のCEOと比べて圧倒的に低いことが明らかとなった。

図表3：CEOのデジタルリテラシー

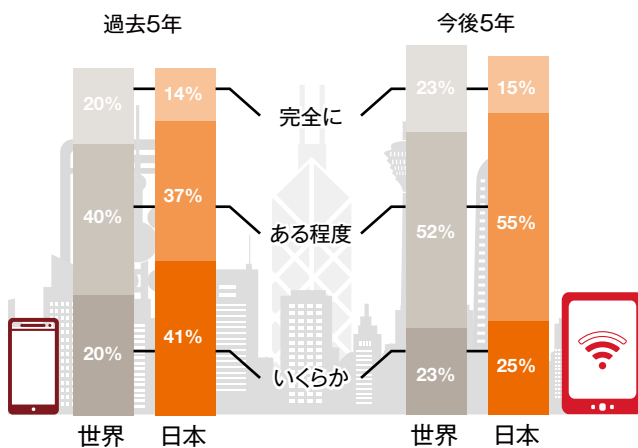




Managing man and machine

デジタル時代の人と機械の分担を考える

図表4：業界の競争条件がテクノロジーによって変化した



テクノロジーと機械化の雇用への影響はいまだ限定的

今後12カ月における人員規模について、規模の縮小を見込んでいる日本のCEOはごくわずかであり(7%)、逆に4割以上が人員規模の拡大を見込んでいることが明らかとなった(世界のCEOは、縮小が16%、拡大が52%)。また、人員の縮小を見込んでいるCEOの中でも、「機械による自動化やテクノロジーの影響」が人員縮小の主たる原因となっているとの回答は僅少であった。

日本のCEOの半数は、過去5年の間に、各自の業界の競争条件がテクノロジーによって「完全に变化した」、もしくは、「ある程度变化した」と回答しており、同じ質問を今後の5年間について聞いたところ、その回答は7割にのぼった。

創造性と革新性のある人材の確保が最重要課題

CEOの求めるスキルについて、ほぼ全ての日本のCEOが「問題解決能力」、「適応能力」、「協調性」、「リーダーシップ」、「創造性と革新性」を挙げているが、これは世界の他の地域のCEOと共通する結果である。これら上位に挙げられたスキルは、今のところテクノロジーや機械による置き換えが難しい分野であり、CEOはこういった機械化が難しいスキルを最も重視していることが分かる。

他方、「感情的知性、心の知能指数(EQ)(74%)」と「デジタルに関するスキル(66%)」については、日本のCEOの回答割合は世界のCEOと比べて低い水準であった。

これらの求められるスキルを持つ人材獲得の難度について質問したところ、日本のCEOの回答では「創造性と革新性(93%)」が最も多く、次いで「リーダーシップ(81%)」、「問題解決能力(75%)」となった。

図表5：CEOが求める人材スキル

世界(1,379人)		日本(110人)		
問題解決能力	98%	1	リーダーシップ	96%
適応能力	96%	2	問題解決能力	95%
協調性	96%	3	適応能力	95%
リーダーシップ	95%	4	創造性と革新性	92%
創造性と革新性	92%	5	協調性	91%



Gaining from connectivity without losing trust

コネクテッド時代における信頼の獲得と維持

デジタル化する社会において、CEOは企業の存在意義や社会的責任をより重視

日本を含む世界のCEOのほとんどが、「自社の指針となる確固たる企業・組織の存在意義(Purpose)を持つことの重要性が増している」と回答した(世界は93%、日本は88%)。

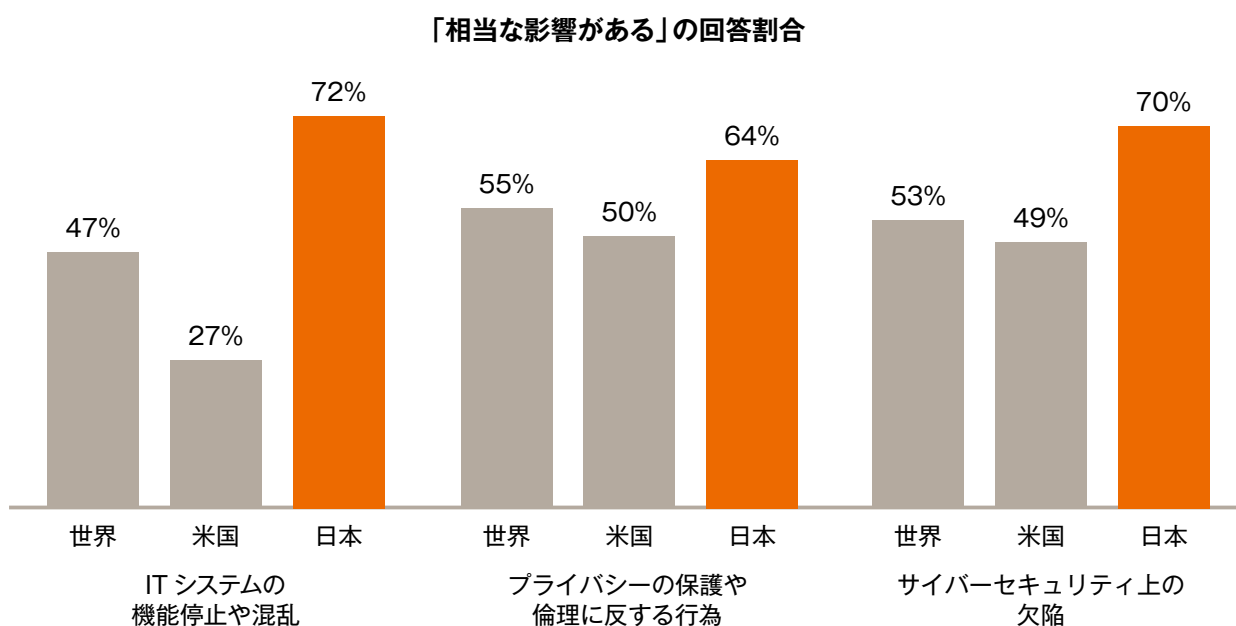
「より幅広いステークホルダーの期待に応える経営の重要性が増している」と回答したCEOは、世界(85%)、日本(82%)となり、ともに8割を上回った。

デジタル化する社会において「企業経営において信頼を獲得・維持することがより困難になっている」と回答した日本のCEOは41%であり、世界のCEO(69%)を相当下回る結果となった。

信頼を損ないかねないリスクに対する意識レベル – 日本のCEOは最高レベル

今後5年間において、自社の業界のステークホルダーの信頼感にマイナスの影響を与える要素について聞いたところ、世界のCEOの半数程度は「プライバシーの保護や倫理に反する行為(55%)」、「サイバーセキュリティ上の欠陥(53%)」、「ITシステムの機能停止や混乱(47%)」について、「相当な影響がある」と回答した。日本のCEOの回答においても上記と同じ要素に多くの回答が集まったが、地域別に見てみると、日本のCEOの「相当な影響がある」と回答した割合は突出している。中でも「ITシステムの機能停止や混乱」については、日本(72%)の一方、米国(27%)であった。

図表6：ステークホルダーの信頼を揺るがす事象





Making globalisation work for all

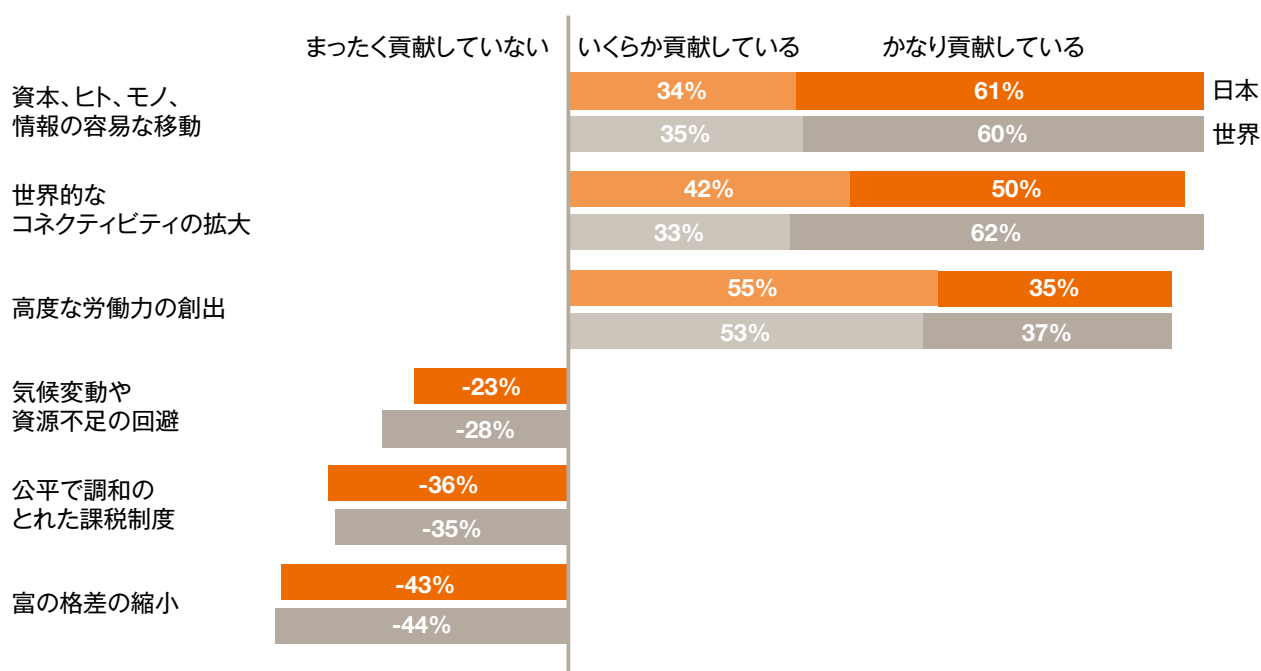
20世紀型グローバル化の終焉、 新たなグローバル化の模索

CEOにとってグローバル化は何をもたらしたか

グローバル化のもたらした恩恵について、日本を含む世界の多くのCEOが「世界的なコネクティビティの拡大」と「資本、ヒト、モノ、情報の容易な移動」に大きな効果があったと考えている。また、「高度な労働力の創出」と「インフラと基本的なサービスへのアクセス」については、一定の効果があったとの回答が多く見られた。

一方で、グローバル化が「まったく貢献していない」との回答は、「富の格差の縮小」、「公平で調和のとれた課税制度」、「気候変動や資源不足の回避」に多く見られたが、中でも「富の格差の縮小」についての回答は4割を超えた。

図表7：グローバル化に対するCEOの評価



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アドバイザー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに223,000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。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html

日本語版発刊月：2017年2月 管理番号：I201701-2

©2017 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.