

第20回世界CEO意識調査 日本分析版

ご挨拶^{p2}／拡散する世界における成長への自信^{p5}／デジタル時代の人と機械の分担を考
える^{p10}／コネクテッド時代における信頼の獲得と維持^{p13}／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^{p16}／日本企業が世界で描く未来^{p18}

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



14%

日本のCEOの
成長への自信

48%

日本のCEOは
人員増加を計画

82%

の日本のCEOが「技術進歩のスピード」
を脅威と回答

ご挨拶

PwCは過去20年にわたり、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を踏まえたCEOの意識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。

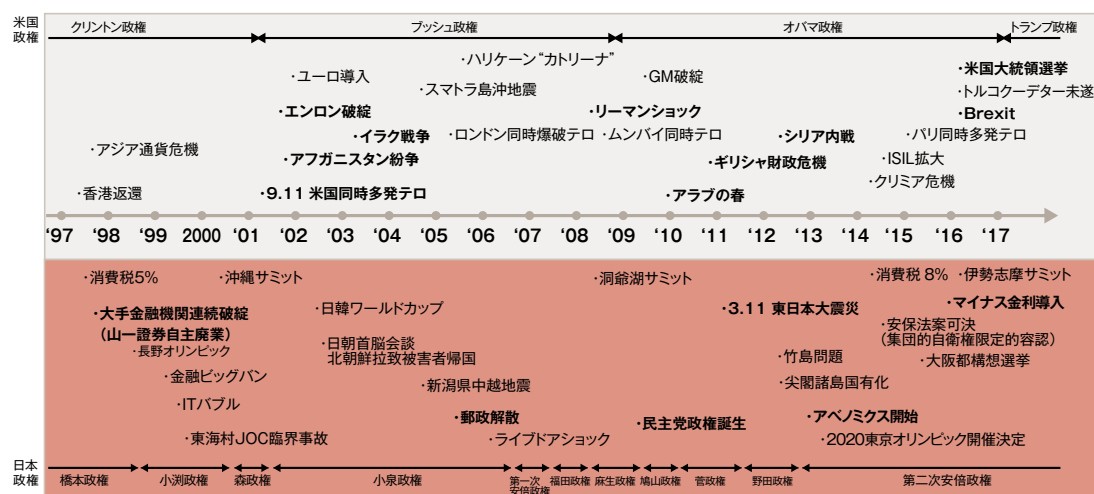
図表1は、PwCが本調査を開始した1997年から2017年までの20年間の世界と日本の変遷を社会経済の主要な出来事によって示したものです。世界は2001年の9.11米国同時多発テロに端を発する戦争や紛争を経てさらなるテロリズムの脅威にさらされることとなりました。また、アラブの春に端を発するアラブ諸国での民主化の波はシリア内戦によって混迷を極めるとともに、内戦により生じた難民問題は欧州諸国の統合意識に楔を打ち込みました。一方、日本においては、90年代後半はいまだバブル経済崩壊後の処置を行っていましたが、続く2000年代は小泉政権の下で緩やかな好景気が続きました。この好景気も2008年のリーマンショックによって幕を閉じ、民主党に政権が交代する中、3.11東日

本大震災という未曾有の大災害により国民意識は大きく変化しました。そして第二次安倍政権の発足とともにアベノミクスが開始され、マイナス金利政策を含む非伝統的な金融財政政策が行われています。

世界と日本の社会・経済が過去20年で大きく変貌し続ける中、インターネットを中心としたテクノロジーは急速な発展を遂げ、スマートフォンの登場を皮切りに人々の生活やビジネスは「コネクテッド(ネットワークを通じてモノとモノが常時接続・通信する)」を新たな基準として再構成されつつあります。加えて、最近ではモノのインターネット(IoT)や人口知能(AI)といった概念に代表される新たなテクノロジービジネスへの応用によって、近い将来私たちの雇用がこれらのテクノロジーを活用した機械化によって奪われるのではないかと懸念も広まっています。

PwCが実施した昨年の調査では、ほとんどのCEOが、社会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、こうした社会の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。Brexitや米国大統領選挙は多くの専門家や有識者の事前の予想に反したものでありましたが、これ自体が

図表1 過去20年における世界と日本の変遷



いわゆる「エスタブリッシュメント(支配階級)」と一般市民との意識の乖離を一層印象付けることとなりました。

こうした衝撃的な投票結果などを受けて、ちまたでは、ポピュリズムの台頭を危惧するような論調が散見されますが、この現象の背景には一般市民の現状に対する強い不安や不満がある点、また、ポピュリストと呼ばれる政治家も民主主義国家において民主的な手続きを通じて選ばれている点には十分な留意が必要です。

多くの一般市民は、ここ20年間で急速に進展したグローバリゼーションやテクノロジーによって、自分たちは社会の変化に取り残されたと感じており、こうした不安や不満が第二次世界大戦後の世界を形作ってきた「エスタブリッシュド」な制度や体制の継続に大きな方向転換を迫っています。

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PwCが実施した第20回世界CEO意識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捉えている世界のCEOと、より慎重な見方を強める日本のCEOとの対照的な姿です。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。

一方、社会の安定的な発展のために欠かすことのできない一般市民による社会への信頼について、企業がそれを創出するために社会に貢献できる範囲はますます広がっています。企業は、単に財とサービスの提供および雇用を生み出す主体にとどまらず、社会のより広範なステークホルダーとのかかわりを持つことで、社会の抱えるさまざまな課題解決を積極的に図るべきです。こうした観点からは、以前より多くの日本企業が自社の存在意義(Purpose)に据えてきた「社会の多様なステークホルダーとの共存共栄(「三方よし」の精神など)」はまさにこれを範で示すものであり、日本企業のグローバル市場で果たすべき役割と期待はこれまでにないほど高まっているといえるでしょう。

最後になりましたが、今回の調査では、日本からは110名のCEOの方々に調査へのご協力を賜りました。この場をお借りして心より御礼申し上げます。



木村 浩一郎
PwC Japan グループ
グループ代表

拡散する世界における成長への自信



5

日本のCEOの自社の成長に対する見通しは一段と慎重に 05

世界のCEOが重要視する国－先進国に回帰 06

日本のCEOにとっての経営上の脅威と成長のための施策 07

「デジタルとテクノロジー」を最も強化すべきと考えているCEO－日本は地域別で最低の結果 09

デジタル時代の人と機械の分担を考える



10

テクノロジーと機械化の雇用への影響はいまだ限定的 10

日本のCEOの人事政策、世界のCEOの人事政策 11

創造性と革新性のある人材の確保が最重要課題 12

コネクテッド時代における信頼の獲得と維持

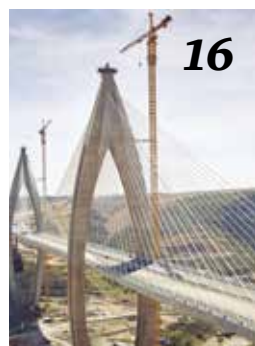


13

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 13

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 15

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



16

グローバル化とテクノロジーによる世界の変化 16

CEOにとってグローバル化は何をもたらしたか 17

日本企業が世界で描く未来



18

日本企業が世界で描く未来 18

補足資料 20
調査概要 22
お問い合わせ先 23

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

2016年は、Brexitをはじめ、米国大統領選挙など、世界が大きな転換点を迎えた年であったことは疑いの余地がないが、CEOはこうした予断を許さない経営環境において自社の成長をどのように考えているのだろうか。

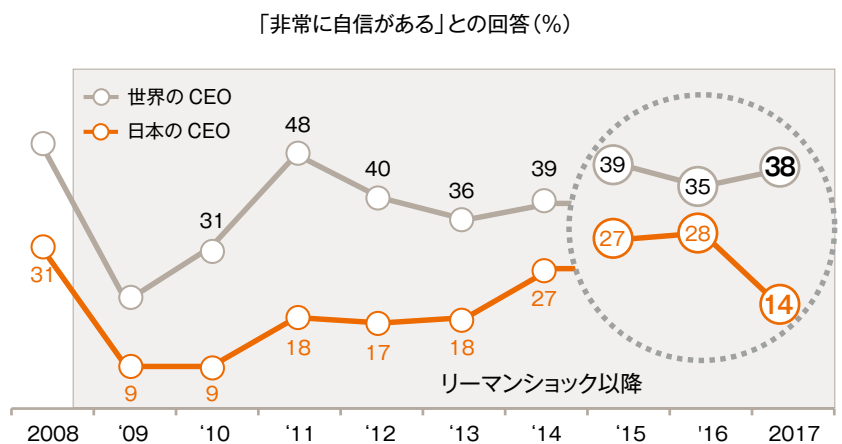
自社の成長の見通しについて、世界のCEOのうち、短期的(今後12カ月)に「非常に自信がある」と回答したのは全体の38%、中期的(今後3年間)見通しでは51%となった(図表2)。とりわけ、中期の見通しについては、2008年の金融危機以降最も高い水準まで回復している。1997年に行った第1回の意識調査では、当時のマーケットは相当強気な地合いであったにもかかわらず「非常に自信がある」と回答したCEOは全体の3分の1であった。このことから、現在は過去20年において相当程度、楽観的な見方が強まっている時期にあるものと解される。

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」とした回答は、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、国別のデータ比較においても日本のCEOの慎重な姿勢は際立っている。

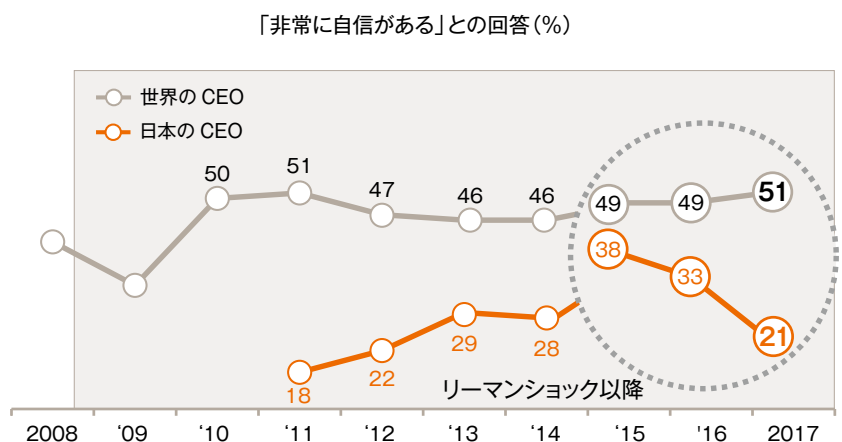
激変する経営環境下において、世界のCEOは不確実性に対する懸念を抱きつつも成長の機会として捉えている向きがある一方で、日本のCEOは従来の慎重な見方を一段と強めており、今回の調査では両者の対比が一層色濃く浮かび上がった。

図表2 慎重な見通しを強める日本のCEO

質問：短期的な(今後12カ月の)自社の売上成長の見通しについてどれくらいの自信をお持ちですか？

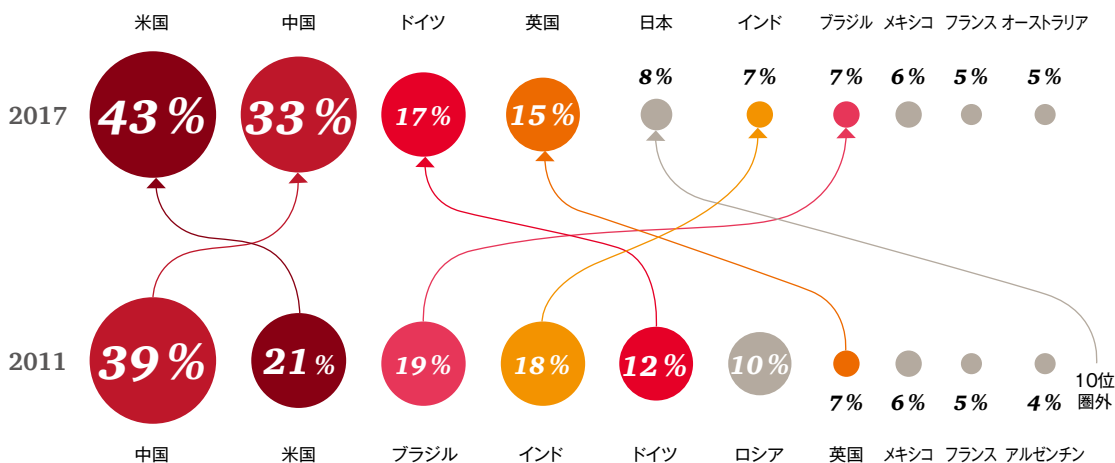


質問：中期的な(今後3年間の)自社の売上成長の見通しについてどれくらいの自信をお持ちですか？



図表3 今後12カ月の間に成長する上で重要な国・地域(自国以外) 2011年、2017年調査(世界のCEOの回答)

質問: あなたの会社が拠点を置く国を除き、あなたの会社の今後12カ月間の成長にとって最も重要と考える国を3つ挙げてください



世界のCEOが重要視する国—先進国に回帰

世界のCEOが自社の成長のために重要視する国について、2011年の調査では明らかに新興国への期待が感じられたが、これとの比較において、今回の調査結果では米国と中国の二極化と先進国への回帰の流れが見てとれる(図表3)。この中で、日本は2011年には10位圏外であったところ、今回の調査では5位となっており、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いえる。

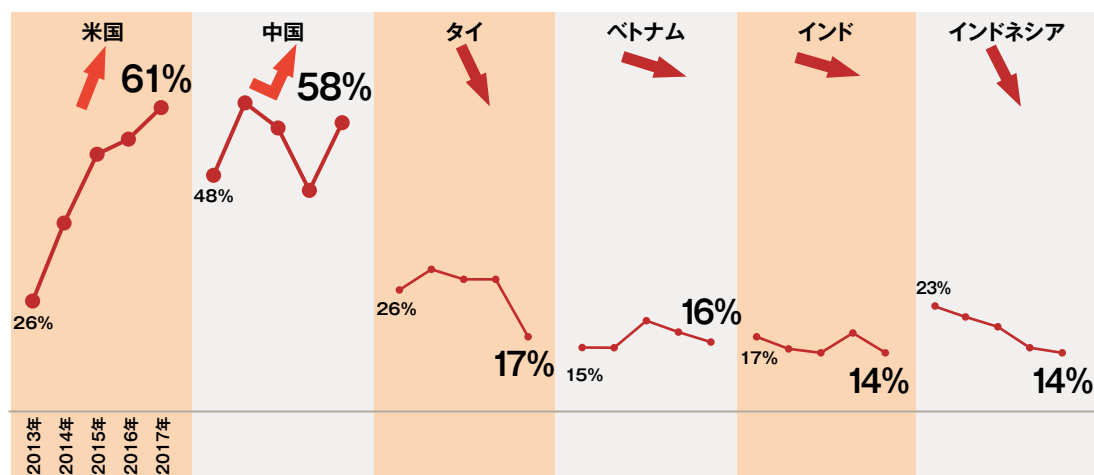
また、昨年との比較においては、米国(本年43%、昨年39%)、中国(33%、34%)、ドイツ

(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。なお、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。

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ている(図表4)。顕著な例では、タイは昨年28%から17%に低下している。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。

図表4 今後12カ月の間に成長する上で重要な国・地域(自国以外) 2013年~2017年調査(日本のCEOの回答)

質問: あなたの会社が拠点を置く国を除き、あなたの会社の今後12カ月間の成長にとって最も重要と考える国を3つ挙げてください



日本のCEOにとっての経営上の脅威と成長のための施策

かつてないほど困難な舵取りを任されるCEOにとって経営上の脅威は何であろうか。また、CEOはどのような施策を講じることで、こうした脅威を跳ね返し、さらなる成長を遂げようとしているのであろうか。

CEOが直面する経営上の脅威のうち、経済面・政策面・社会面・環境面での脅威については、世界のCEOの多くが「経済成長の不確実性(82%)」、「過剰な規制(80%)」、「地政学的な不確実性(74%)」を挙げている(図表5)。日本のCEOの回答においても「経済成長の不確実性(90%)」の割合が最も高かったが、2位、3位は「為替相場の乱高下(89%)」と「テロリズム(75%)」となった。

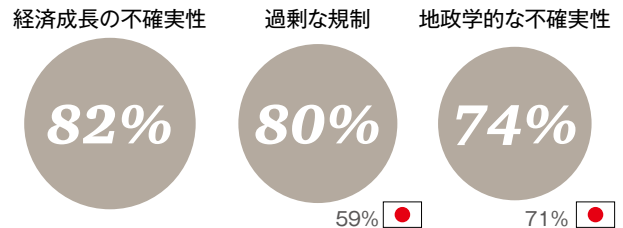
図表5 成長に対する脅威－経済面・政策面・社会面・環境面での脅威

質問：あなたの会社の成長見通しに対する以下の経済面・政策面・社会面・環境面の脅威について、どの程度懸念していますか？

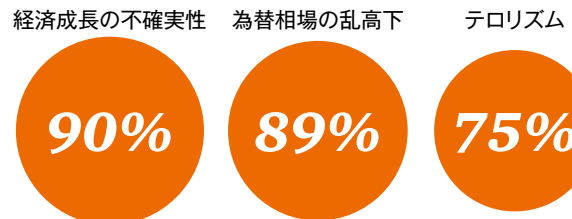
「多少懸念している」、「非常に懸念している」の合計

経済面・政策面・社会面・環境面での脅威

世界のCEOにとっての三大脅威



日本のCEOにとっての三大脅威

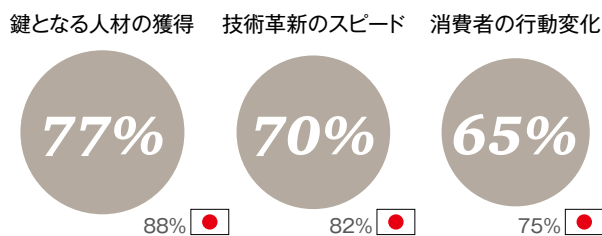


図表6 成長に対する脅威－ビジネス上の脅威

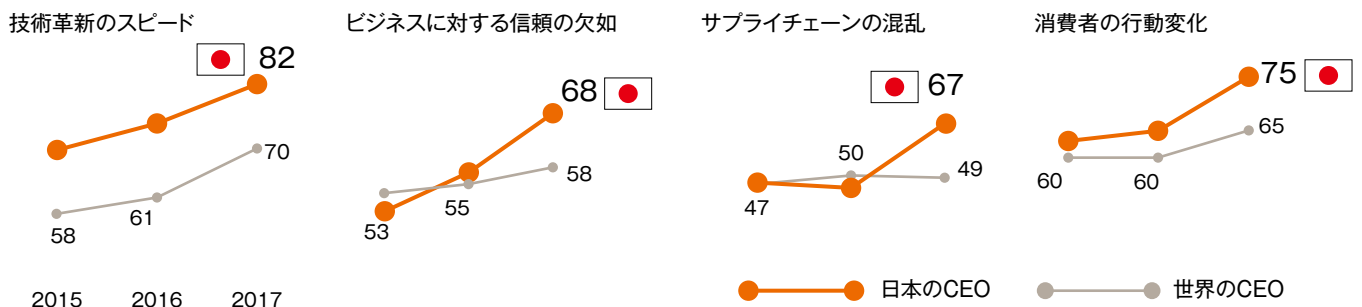
質問：あなたの会社の成長見通しに対する以下のビジネス上の脅威について、どの程度懸念していますか？

ビジネス上での脅威

世界のCEOにとっての三大脅威



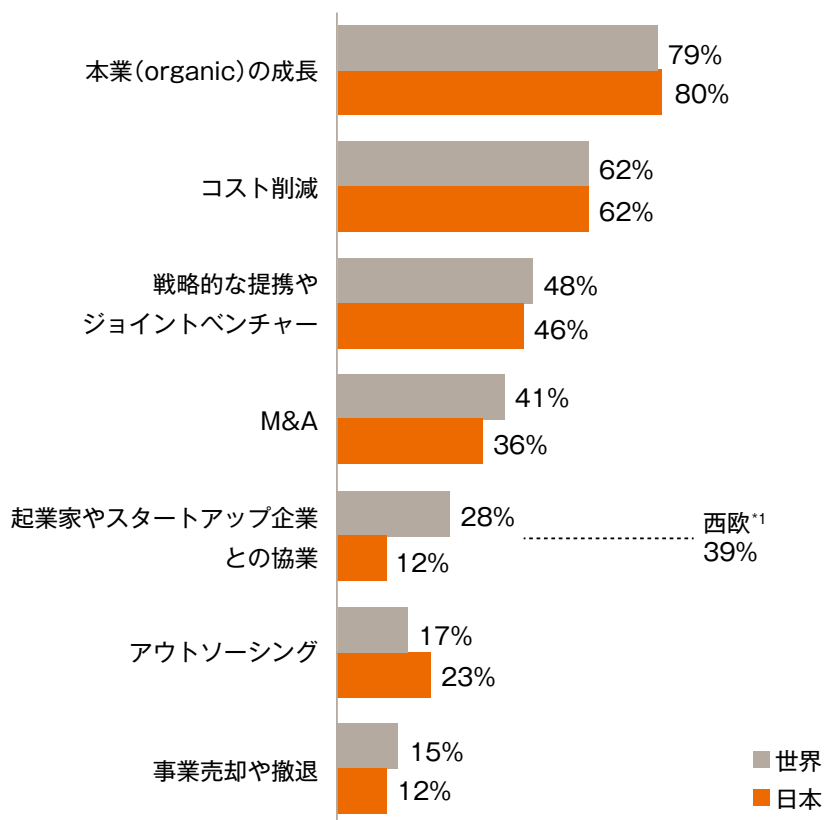
日本のCEOにとって2015以降最も上昇率が高い脅威



ビジネス上の脅威については、世界と日本のCEOともに「鍵となる人材の獲得(世界77%、日本88%)」、「技術革新のスピード(70%、82%)」、「消費者の行動変化(65%、75%)」に多くの回答が集まった(図表6)。加えて、日本のCEOにとって2015年以降上昇率の高い脅威に着目すると、「技術革新のスピード」、「ビジネスに対する信頼の欠如」、「サプライチェーンの混乱」および「消費者の行動変化」の4つの脅威に大きな上昇が見られた。中でも「ビジネスに対する信頼の欠如」と「サプライチェーンの混乱」は、この1年間で世界のCEOと比べて日本のCEOの回答が急上昇している脅威であり、注目に値する。

図表7 日本のCEOはスタートアップ企業との協業に慎重な姿勢

質問：あなたの会社の成長や収益性の向上を促すにあたり、今後12カ月間に予定している項目があればお答えください



*1 西欧：英国、ドイツ、イタリア、スペイン、スイスなど

自社が成長する上で短期的に重視する施策としては、世界、日本ともに「本業(organic)の成長」を挙げるCEOが最も多く、次いで「コスト削減」、「戦略的な提携やジョイントベンチャー」を回答する割合が多かった(図表7)。

その一方で、選択肢のうち「起業家やスタートアップ企業との協業」を挙げるCEOの割合は、世界では28%のところ、日本ではその半数以下の12%であった。地域別に見ても、日本のCEOの回答割合は最も低く、西欧では実に4割近くがこの選択肢を回答しているのと対照的である。日本では、未成熟だが革新的な技術を持つ企業や起業家との協業についていまだ慎重な姿勢を崩さないCEOが比較的多いのかかもしれない。

「デジタルとテクノロジー」を最も強化すべきと考えているCEO－日本は地域別で最低の結果

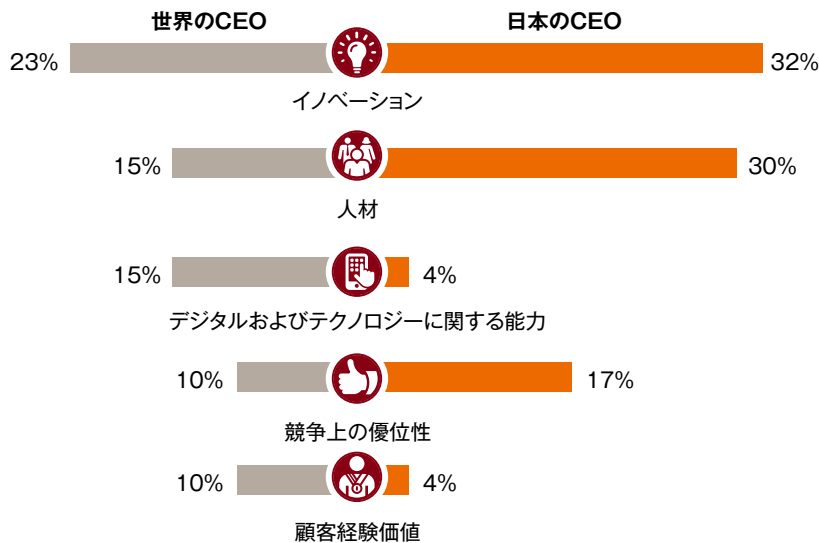
CEOが今後最も強化すべきと考える分野について、世界、日本のCEOともに最も多く回答が集まったのは「イノベーション」であった。一方、2位以下を見てみると、世界では「デジタルおよびテクノロジーに関する能力(15%)」と「人材(15%)」が同率2位となったものの、日本では「人材(30%)」と「競争上の優位性(17%)」の割合が高く、「デジタルおよびテクノロジーに関する能力」を挙げたCEOは全体の4%にとどまった(図表8)。地域別に見ても、日本のCEOの「デジタルおよび

テクノロジーに関する能力」の回答割合は最低水準となっている。

また、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に比べて圧倒的に低い結果となった(図表9)。新しいテクノロジーに関する個人的な使用経験がないことが、日本のCEOにとってデジタルおよびテクノロジーが最優先課題に挙がらない一つの要因となっている可能性は否定できない。

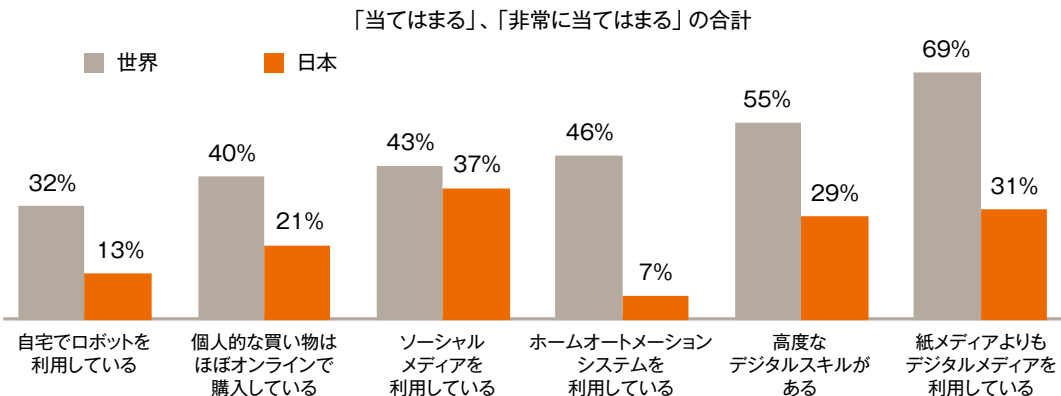
図表8 日本のCEOは「デジタルとテクノロジーの能力」の強化に対する優先度が低い

質問：現在の経営環境を前提に、新たな機会を活用するために以下のうち最も強化したい項目の一つを選んでください



図表9 CEOのテクノロジーリテラシー

質問：ご自身のテクノロジーの利用に関する以下の項目は、どの程度当てはまりますか？



Managing man and machine

デジタル時代の人と機械の分担を考える

テクノロジーと機械化の雇用への影響はまだまだ限定的

過去20年間におけるテクノロジーの発展を振り返ると、インターネットとそれに呼応するかのよう登場したスマートフォンなどの新たなデバイスの急速な普及なしには語れない。

20年前、1997年の日本においてインターネットの普及率はわずか9.2%、利用者数も1千万人程度であった¹。これが2015年には83%にまで増加し、利用者数も1億人を超えている。スマートフォンにいたっては、2010年には9.7%であった世帯保有率が、わずか5年足らずで72%まで拡大している²。これを見るだけでも近年新たなテクノロジーがかつてないほどのスピードで普及しているかが分かる。

スマートフォンの登場を皮切りに、自動車を含みありとあらゆるツールが「コネクテッド(ネッ

トワークを通じてモノとモノが常時接続・通信する)」を新たな基準として再構成されつつある。加えて、最近ではIoTや人口知能(AI)といった概念に代表されるテクノロジーをビジネスへ応用する研究も盛んに行われており、近い将来人々の雇用がこれらのテクノロジーを応用した機械によって奪われるとの予測が現実のものになりつつある。これに伴い、人々の雇用に対する不安も増している。

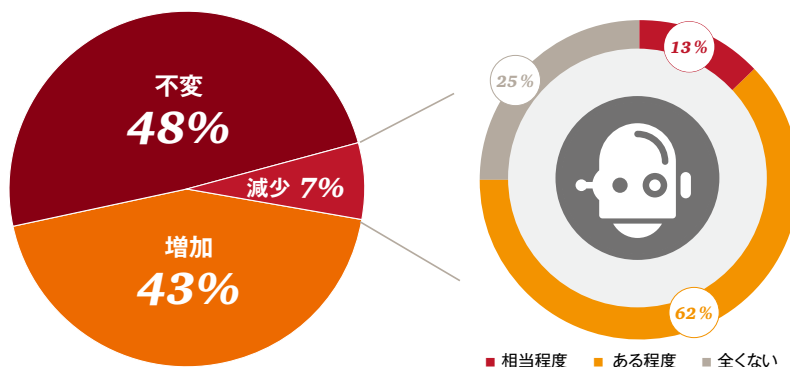
では、上記のような機械化による雇用への影響はどの程度現実のものになっているのであろうか。今回の調査では、CEOに対して、今後12カ月における人員規模について聞いた。結果は事前の予想に反し、規模の縮小を見込んでいる日本のCEOは7%(世界16%)とごくわずかであり、逆に4割(世界5割)程度が人員規模の拡大を見込んでいることが明らかとなった(図表10)。

図表10 人員削減を計画している日本のCEOは限定的であるものの、テクノロジーによる影響は無視できない水準にある

質問：あなたの会社では今後12カ月間で、人員の増加、削減、あるいは現状維持のうち、どれを予想していますか？

質問：オートメーションやその他のテクノロジーの変化による人員削減への影響はどの程度あるとお考えですか？

(上記質問において「減少」と回答したCEOに質問)



また、人員の縮小を見込んでいる日本の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13%と僅少であった。現在注目されているテクノロジーや機械化による雇用への影響は、いまだ実態面での影響をもたらす段階にはいたっていないとの見方ができる。

ただし、人員縮小について、自動化やテクノロジーの影響が「ある程度ある」との回答を加えると、人員縮小を見込む日本のCEOの76%が自動化やテクノロジーの影響をなんらか受けていると回答したことになる。また、過去5年の間に、それぞれ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」と世界および日本のCEOは回答しており、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。テクノロジーの導入により、近い将来、人々の雇用に実態面での影響が出てくるかどうかを現段階で言及するのは早計だが、人員縮小を見込むCEOの多くが自動化やテクノロジーについての影響を認めていることに加え、日本のCEOの大半がテクノロジーによって業界の競争条件が変化すると回答していることは注目に値する。

日本のCEOの人事政策、世界のCEOの人事政策

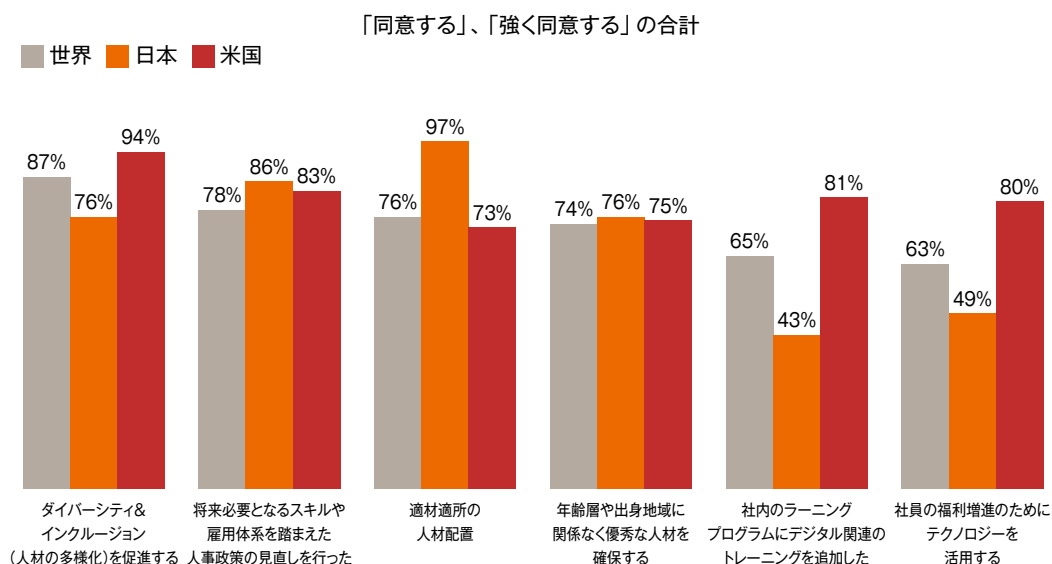
各社の人事政策について聞いたところ、世界のCEO、日本のCEOともに共通して、「ダイバーシティ&インクルージョン(人材の多様化)を促進する」、「将来必要となるスキルや雇用体系を踏まえた人事政策の見直しを行った」、「適材適所の人材配置」、「年齢層や出身地域に関係なく優秀な人材を確保する」との回答が上位にランクインした(図表11)。

最も回答が集まった項目について、日本のCEOでは、実に97%が適材適所の人材配置を挙げる一方で、世界のCEOでは87%が人材の多様化と回答している(日本では76%、米国では94%)。

世界のCEOの6割強、米国のCEOの8割が「社内のラーニングプログラムにデジタル関連のトレーニングを追加した」と「社員の福利増進のためにテクノロジーを活用する」と回答する一方で、両項目ともに日本のCEOの回答は半数を割っている。ここでも日本のCEOにとって「デジタル」と「テクノロジー」は世界のCEOほどには関心を集めてはいない状況が垣間見える。

図表11 日本のCEOの人事政策に関連したデジタルやテクノロジーの活用は相対的に低い

質問：あなたの会社の人材採用に関し、以下の項目についてどの程度同意しますか？



創造性と革新性のある人材の確保が最重要課題

それではCEOはどのような人材を求めているのだろうか。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(図表12)。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) (世界88%、日本74%)」と「デジタルに関するスキル(世界79%、日本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の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。中でも「創造性と革新性」を備えた人材の確保の難しさを挙げたCEOの割合は他地域と比べ突出していることから、さらなる成長のためのイノベーションの重要性を強く意識しつつも、それを実行する人材の確保に苦心している姿が見てとれる。

図表12 CEOが重要だと考えるスキルは機械化による代替が難しい分野

質問：ビジネスに関するテクニカルな専門知識や技術の他に、次のスキルはあなたの会社にとってどの程度重要ですか？
質問：以下のスキルや特性を持つ人材の獲得は、あなたの会社にとってどの程度難しいことですか？

スキルの重要性「ある程度」、「相当程度」の合計(カッコ内は人材の獲得難易度)

世界全体(1,379人)				日本(110人)			
問題解決能力	98%	(61%)	1	リーダーシップ	96%	(81%)	
適応能力	96%	(61%)	2	問題解決能力	95%	(75%)	
協力性	96%	(48%)	3	適応能力	95%	(58%)	
リーダーシップ	95%	(75%)	4	創造性と革新性	92%	(93%)	
創造性と革新性	92%	(77%)	5	協調性	91%	(39%)	

Gaining from connecting 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

長らく日本企業の経営は、株主に限らず従業員、国や地域社会といったより社会の幅広いステークホルダーに対する貢献を自社の存在意義に据えてきたため、資本市場における株主価値の最大化を最上位に置くことが多い米国型の企業経営との対比が盛んに行われてきた。

過去20年において、日本ではバブル崩壊後の長い不況により日本型経営への批判的な見直し(コーポレートガバナンスの見直し、ROEといった経営指標の重視など)が行われる一方、米国においては、2000年代に発生したドットコムバブル崩壊、そして金融危機によって、企業の社会における信頼についての意識が高まった。日米の経営スタイルの対比を行うに、過去20年で両者が双方に歩み寄りをみせているかのように感じるのは興味深い点である。

PwCが企業の信頼に関する調査を開始したのは、不正会計事件やドットコムバブルの崩壊に揺れた2002年のことであったが、このときに企業に対する信頼が低下していることを懸念していたCEOは全体の12%にとどまっていた。この信頼に対する意識は、金融危機を経て高まりをみせ、2013年の調査では37%のCEOが信頼の欠如によって自社の成長が妨げられることを懸念していた。今回の調査においては、ビジネスにおける信頼の欠如が経営上の脅威になると回答したCEOは全体の58%にのぼったが、日本のCEOでは10%高い68%がこの点を脅威として挙げている。

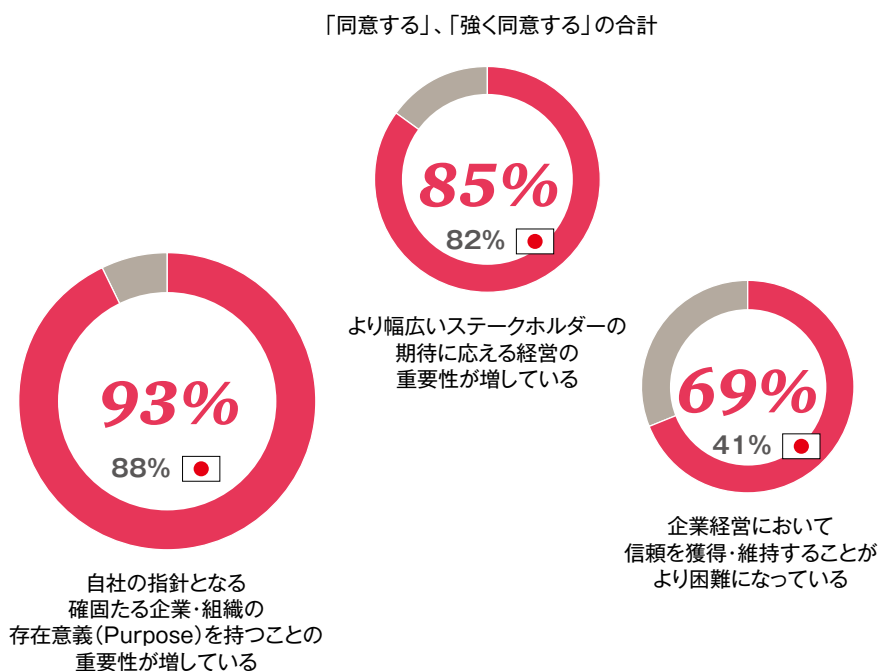
近年のテクノロジーの急速な発展、とりわけデジタル化が進行し、「コネクテッド」が新しい基準となる世界においては、信頼の獲得と維持がこれまでとは大きく変化してきている。SNSの普及によって、今や誰もが企業に対する批評を行うことができ、インターネット上で発信される真偽が定かではない情報によって企業の信頼が損なわれるような事態も発生している。

68%

の日本のCEOが、ビジネスに対する信頼の欠如が成長に対する脅威と考える

図表13 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

質問：デジタル化がさらに進む世界において、あなたの会社は以下の各項目にどの程度同意しますか？



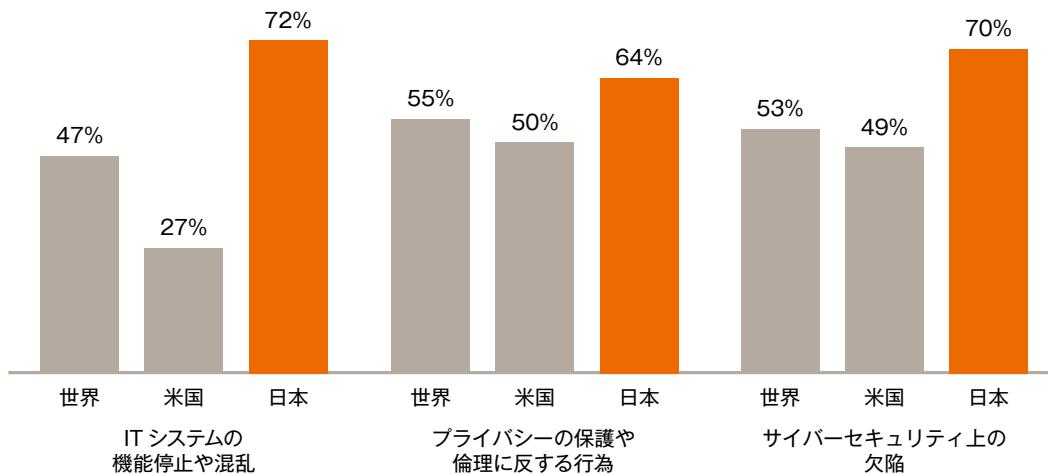
今回の調査においては、こうしたコネクテッド時代の到来を前提として、CEOの企業の存在意義や社会的責任についての考え方を聞いた。その結果、日本を含む世界のCEOのほとんどが、「自社の指針となる確固たる企業・組織の存在意義(Purpose)を持つことの重要性が増している」と回答し(世界は93%、日本は88%)、「より幅広いステークホルダーの期待に応える経営の

重要性が増している」と回答したCEOも、世界では85%、日本では82%となり、ともに8割を上回った(図表13)。その一方で、デジタル化する社会の中で「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%)を大きく下回る結果となった。

図表14 ステークホルダーの信頼を揺るがす事象

質問：以下の項目は、今後5年間であなたの会社の業種に対するステークホルダーの信頼にどの程度の悪影響を及ぼすとお考えですか？

「相当な影響がある」との回答



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年間に於いて、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(図表14)。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、日本が72%である一方、米国は27%であった。興味深いのは、この質問の更問として「既にどの程度の対応を行っているのか」をたずねたところ、米国のCEOは71%が「ITシステムの機能停止や混乱」に相当程度対応していると回答した一方、日本のCEOの回答は47%にとどまったことである。日米におけるITシステムの危機管理への対応状況の違いが信頼に対する危機感の差異につながっている可能性がある。

47%

の日本のCEOに対し、71%の米国のCEOは「ITシステムの機能停止や混乱」によるリスクに相当程度対応していると回答

Making globalisation work for all

20世紀型グローバリゼーションの終焉、 新たなグローバリゼーションの模索

グローバリゼーションとテクノロジーによる世界 の変化

過去20年間、世界は間違いなくグローバリゼーションの恩恵を受けてきた。

国家間の貿易協定や租税条約はもちろんのこと、EU、NAFTA（北米自由貿易協定）やASEAN（東南アジア諸国連合）といった地域協定は、域内の貿易協定にとどまらず、経済発展のための協調を背景に政治的な安定性をもたらしてきた。これらの協定によって、貿易や国際的な資本移動に関する障害は低くなり、多国籍企業の活動範囲は飛躍的に拡大した結果、多くの地域で雇用が生み出され、生活水準は向上した。

経済活動のグローバル化にあわせて、国際機関を軸とした共通の制度や基準の策定が進められ、例えば、金融危機以降の金融規制については国際的な合意の下、各国内の規制において同一の規制が盛り込まれるよう調整が行われてきた。

また、インターネットを利用した情報テクノロジーの発展に伴い、世界の隅々にいたるまであまねく情報網が張り巡らされ、リアルタイムでの配信が可能となった結果、人々はより迅速に、容易にかつ安価に国外の状況を正確に知ることが可能となった。

グローバリゼーションによって、これら目に見える恩恵が人々にもたらされた一方で、過去20年間、世界は異なる人種や民族、そして信条や価値観の対立が激化していく様を目の当たりにしてきた。2001年の9.11米国同時多発テロからはじまる戦争と紛争、そして相次ぐテロが一因となって、少なくとも技術的にはグローバリゼーションを進める余地が高まっているにもかかわらず、世界はこれに逆行するかのような展開をたどってきた。

2016年のBrexitおよび米国大統領選挙は、冷戦終結後の世界においてグローバリゼーションを強力に推進してきた米英両国が、衝撃的な選挙結果を受けて従来のグローバリゼーションから撤退した意味において象徴的な出来事であった。テクノロジーは今後も加速度的に進化していくであろうが、これに反するようにグローバリゼーションは動きを止め、世界は拡散の方向に向かいつつあるようにみえる。

こうしたパラダイムシフトを迎えた世界において、CEOは従来のグローバリゼーションをどのように評価しているのだろうか。CEOにとって、グローバリゼーションは何をもたらし、何をもたらさなかったのだろうか。

CEOにとってグローバリゼーションは何をもたらしたか

今回の調査で明らかとなったのは、日本を含む世界の多くのCEOは、グローバリゼーションは「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ことである。加えて「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、一定の効果があつたとの回答が多く見られた(図表15)。

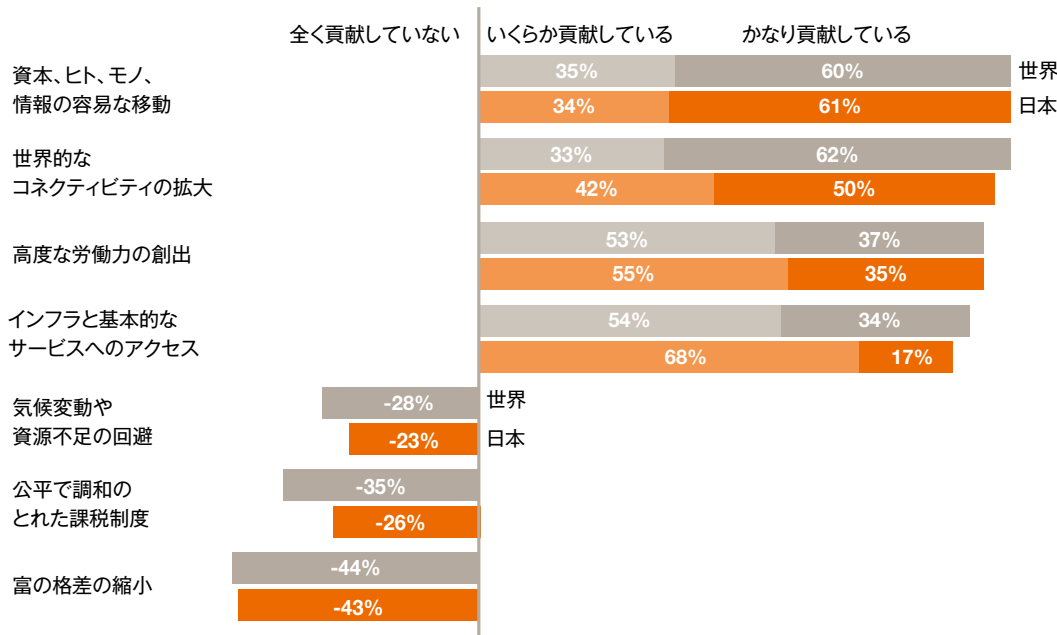
その一方で、グローバリゼーションが「全く貢献していない」との回答は、「富の格差の縮小」、「公平で調和のとれた課税制度」、「気候変動や資源不足の回避」に多く見られ、中でも格差の縮小についての回答は4割を超えた。

上記の回答結果から、CEOが考えるグローバリゼーションの功罪を一言で表すのであれば、「富は生み出したが、格差は縮まらなかった」ということになる。この富を生み出すも格差の解消に貢献せず(あるいは格差を広げ)、結果として社会の分断と世界の拡散を招きかねないグローバリゼーションを「20世紀型グローバリゼーション」と呼ぶのであれば、20世紀型の問題点を解決し、富をより公平な形で分配することが可能となるような新たなグローバリゼーションを模索することは可能だろうか。

多くの企業にとって、今後も持続的に成長するためには、グローバル市場へのアクセスは欠かせないが、そのアクセスを維持するためには、各社がより広い範囲で社会のステークホルダーとより積極的に協業し、解決策を提示することが求められている。

図表15 グローバリゼーションに対するCEOの評価

質問：グローバリゼーションは以下の項目に関し、どの程度貢献したとお考えですか？



43%

の日本のCEOと44%の世界のCEOは、グローバリゼーションは格差解消に全く貢献していないと回答

日本企業が世界で描く未来

現在のところ日本においては、Brexit や米国大統領選挙のような社会の在り方を問うような変化は起こっていない。また、そのような兆候も見てとれず、諸外国に比べれば政治的にはきわめて安定している。先に述べたとおり、世界のCEOが成長のために重視する国のランキングにおいても、今回の調査で日本は昨年の7位から5位に順位を上げており、海外からは日本の安定性が評価されているかのようにもみえる。

しかしながら、激変する経営環境の中、日本のCEOは変化に対してその不確実性からより慎重な見方を強めており、世界のCEOがリスクと同時に成長機会を見いだしているのと対照的な姿が見てとれる。また、今回の調査では、日本のCEOが「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に比べ総じて関心が低いことも明らかとなっており、これによりデジタルやテクノロジーに関する施策の優先順位が劣後している可能性もある。

上記のような世界とのギャップが存在する中で、日本企業は今後どこに成長機会を見いだそうとしているのであろうか。日本企業が世界で描く未来とはどのようなものか。PwCが過去20年にわたり実施してきたCEOへの調査結果を踏まえ、本稿の最後に以下の3点について言及したい。

まず重要なのは、テクノロジーの発展とデジタル化の進展は、誰も抗うことのできない潮流であり、その流れは今後ますます加速することである。こうした流れは無情にも従来のビジネスモデルを破壊し、ビジネスにおける新たなエコシステムを次々と生み出すことになる。企業のCEOがこうしたテクノロジーとデジタル化の潮流を把握することはもちろん、CEO個人としても最先端のテクノロジーへの高い感度(使用経験を含む)を持たなければこうした流れに乗り遅れてしまうであろう。流れに乗り遅れれば、新たなエコシステムの蚊帳の外に置かれるか、たとえエコシステムに入れたとしても数多くいるサプライヤーの1社としての地位に甘んじる可能性が高い。

一方で、テクノロジーやデジタルで武装した日本企業にとっては、今後急速に進展するであろうIoTやインダストリー4.0(第四次産業革命)といったネットワークと「ものづくり」の融合において、これまで以上の成長機会を手に入れるであろう。GoogleやFacebookに代表されるシリコンバレーの企業はソフトウェアによって新たなエコシステムを生み出すが、こうした新たなエコシステムの実現にはそれに対応した新たなハードウェアが必要となる。一例を挙げれば、ロボティクスの導入による製造業の自動化には、ロボットを動かすソフトウェアの進化に対応して、そのソフトウェアによって指示される動きを精緻に実現できるロボット(=ハードウェア)の開発が必要不可欠である。日本企業が従来強みとしてきた、比較的陳腐化しにくく付加価値の高い「ものづくり」は、こうした新たなエコシステムにおいてシリコンバレーにはない強みとして発揮され得る。エコシステムにおける成長機会を最大化するためには、所属するエコシステムの選択、協業するパートナー企業の選択といったエコシステムにおける自社のポジショニングに係る適切な戦略の実行が求められる。

最後に、世界的に一般市民の信頼が低下して

いる昨今、日本企業が以前より企業活動を通じて行ってきた社会における信頼の構築は、グローバル市場における一種のロールモデルとみることができる。社会の安定的な発展のためには、一般市民の社会制度への信頼は欠かすことができないが、企業がそれを創出するために社会に貢献できる範囲はますます広がっている。企業は、単に財とサービスの提供および雇用を生み出す主体にとどまらず、社会のより広範なステークホルダーとのかかわりを持つことで、社会が抱えるさまざまな課題の解決に貢献することが求められている。こうした観点からは、従来多くの日本企業が自社の存在意義(Purpose)に据えてきた「社会の多様なステークホルダーとの共存共栄(「三方よし」の精神など)」はまさにこれを範で示すものであり、日本企業がグローバル市場で果たすべき役割と期待はこれまでになく高まっていると言えるだろう。

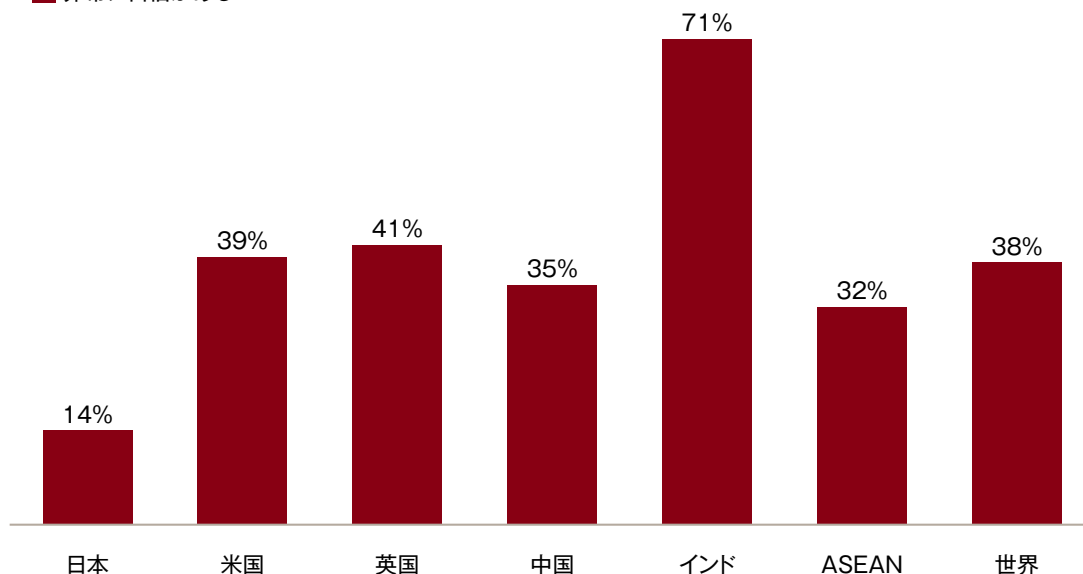


補足資料

補足1 日本のCEOの慎重な将来見通しは際立っている

質問：今後12カ月の自社の売上成長の見通しについてどれくらいの自信をお持ちですか？

■ 非常に自信がある



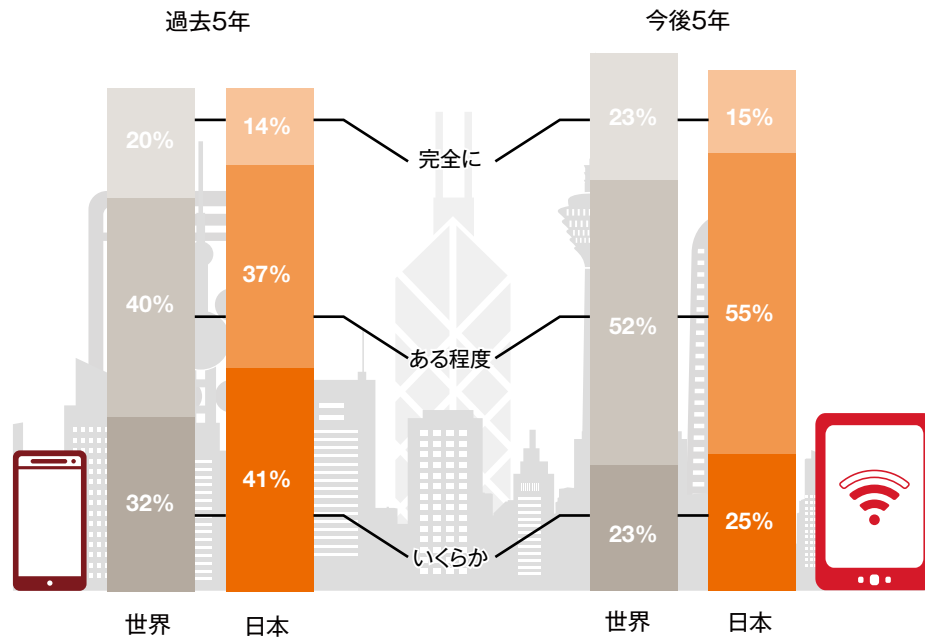
補足2 今後成長する上で重要な国

質問：あなたの会社が拠点を置く国を除き、あなたの会社の今後12カ月間の成長にとって最も重要と考える国を3つ挙げてください

世界全体 (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%

補足3 テクノロジーによって業界の競争環境が変化

質問：過去20年の間にテクノロジーによってあなたの会社の業界の競争環境はどの程度変わりましたか？

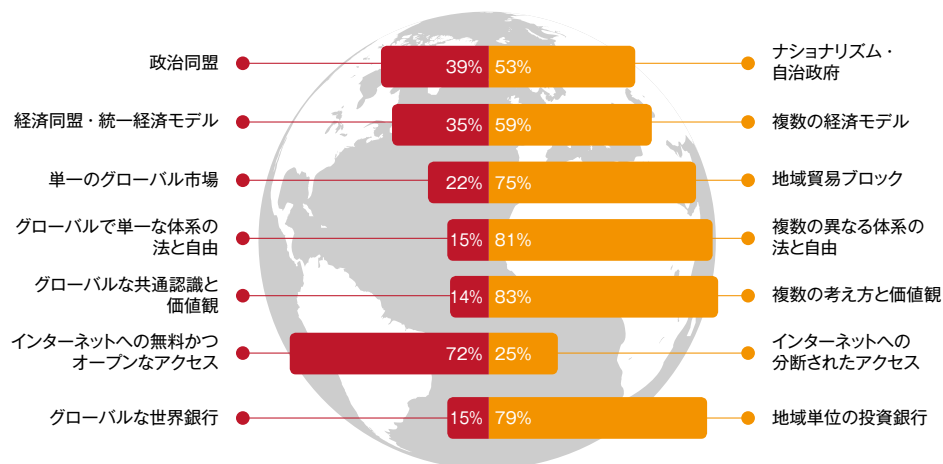


70%

の日本のCEOが今後5年で業界の競争環境が大きく変わると予想

補足4 世界は今後どの方向に向かうだろうか？

質問：各選択肢について、世界がどちらに向かっていくと考えるか、当てはまる方を選んでください



出典：PwC第19回世界CEO意識調査 調査ベース：全回答者1,409名 (注：補足4のみ)

調査概要

1,379 名

のCEOに対し、2016年にインタビューを実施

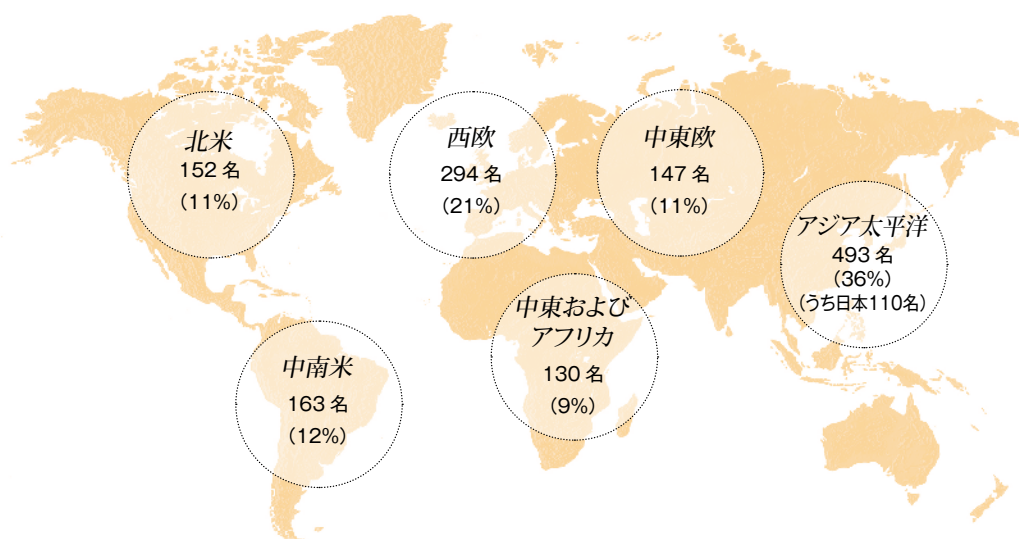
79 カ国

期間は2016年9月26日から12月5日まで

2,196 名

のPwCのグローバルなCEOパネルのメンバーにもオンライン調査を依頼し、回答を得る

今回の調査では、世界79カ国1,379名(日本のCEO110名を含む)のCEOにインタビューを実施しました。サンプルの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。インタビューの手段は、28%が電話、63%がオンライン、9%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。



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。

- 36%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
- 21%は、売上高が1億米ドル以下の企業
- 57%は非上場企業

注:

- 全ての数字の合計値が100%にならない場合があります。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です。
- 特に明記していない限り、調査ベースは1,379名(全回答者)です。

また、CEOの視点をさらに深く理解するため、2016年第4四半期に五つの大陸の20名のCEOに直接インタビューを実施しました。インタビュー内容はウェブサイト ceosurvey.pwc 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。

さらに、22カ国の一般市民5,351名を対象とする調査も実施しました。このインタビューは2016年12月に、グローバルの消費者を対象とするオンライン調査コミュニティを使用して実施しました。

お問い合わせ先

発行人

PwC Japanグループ
グループ代表
木村 浩一郎

PwCあらた監査法人
代表執行役
木村 浩一郎

PwC京都監査法人
マネージングパートナー
松永 幸廣

PwCコンサルティング合同会社
代表執行役会長
鹿島 章

PwCアドバイザリー合同会社
代表執行役
平林 康洋

PwC税理士法人
理事長
宮川 和也

PwC弁護士法人
代表
我妻 由佳子

PwCジャパン合同会社
代表執行役
木村 浩一郎

監修・分析

PwCジャパン合同会社
CEOオフィス
ディレクター
松田 義明

PwCジャパン合同会社
CEOオフィス
シニアマネージャー
千野 剛司

編集

マーケット部
藤ノ木 健一

お問い合わせ

PwC Japan
マーケット部
pwcjppr@jp.pwc.com

Globalレポート日本語版

20th CEO Survey 第20回世界CEO意識調査
過去20年におけるCEOの意識変化－未来をどう描くか？
What's next?
過去20年におけるCEOの意識変化－未来をどう描くか？

1,379
44%
69%

pwc

www.pwc.com/jp/ceosurvey



www.pwc.com/jp/ceosurvey

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リー、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。

発刊年月：2017年4月 管理番号：I201702-6

©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.