
第17回世界CEO意識調査
日本分析版

Fit for the future

メガトレンドの中で
日本企業の成長戦略を探る



世界のCEOとの比較に見る
日本企業の今後

ご挨拶



日本経済は、いわゆるアベノミクスによる金融緩和、経済対策の効果もあって、景気が持続的な拡大に転じ、企業収益も回復しました。今後は、雇用者所得の改善、そしてデフレからの脱却につながっていくことが期待されています。

PwCは、世界のCEOのビジョンおよびビジネス判断についての分析・考察を「世界CEO意識調査」として毎年ダボスにて公表してきました。PwC Japanでは昨年に引き続き、日本企業のCEOの皆さまの回答について他地域の回答との比較分析を行い、本冊子にまとめました。皆さまの日頃の業務における一助となれば幸いです。

PwCグローバルの発表によれば、世界のCEOの自信は回復しており、今後は「技術進歩」、「人口構造の変化」、「世界的な経済力のシフト」の3点を業績に影響を与える大きなトレンドとして捉え、ビジネスチャンスを最大化すべく、組織変更を実施し、IT投資を行い、必要な人材の確保に注力するといった動きが見てとれます。

日本のCEO127名の回答によると、前回調査を大きく上回る8割以上のCEOが今後の業績について自信を示しています。また、日本のCEOは成長要因として、アジアを中心とする新たな地域の市場開拓を重視していることも確認できました。一方で、欧米企業に比べると、IT投資、人材確保についての取り組みが弱い印象も受けました。

今回の調査を振り返り感じることは、リーマンショックから5年を経て、世界のCEOが再び攻勢を強めていることです。日本は、成長市場であるアジアの新興国市場が近くにあるというメリットを享受できますが、それに甘んずることなく、イノベーションを継続し、新たな市場の創造をリードしていくことが期待されます。

また、成長軌道に戻り始めた日本について、世界が再び注目していることにも目を向ける必要があると思います。少子高齢化を背景に、外への動きが活発ですが、今一度、国内市場の厚みを再認識し、活性化を図っていくことが望まれます。2020年に東京でオリンピックが開催されることで、いろいろな意味での目標設定が可能になります。痛みを伴う構造改革も必要ですが、官民が一体となって新陳代謝を促し、成長分野への投資や人材の移動を加速することができれば、雇用の拡大、所得の増加につながり、ひいては経済の好循環につなげていくことができると思います。

PwCは世界157カ国にネットワークがあり、世界のさまざまな地域でグローバル企業へのアドバイスの経験を有しています。私たちがもつ幅広い知見を活用することで、皆さまのお役に立てるものと考えております。

なお、今回多くのCEOの皆さまに、郵送による調査へのご協力を賜りました。また対面によるインタビュー調査として、富士フイルムホールディングス株式会社 代表取締役会長・CEO 古森重隆氏、日本電信電話株式会社 代表取締役社長 鶴浦博夫氏に、ご多忙中にもかかわらず、グローバル企業として示唆あるコメントをいただきました。あらためまして心よりお礼申し上げます。

PwC Japan 日本代表
鈴木 洋之

目次

はじめに	4
成長の方向性	
日本のCEOの自信は回復	5
「新たな市場」に期待する日本のCEO	6
海外進出では引き続きアジアを重要視	7
リスクや懸念材料と対応	
為替変動、新興国の成長鈍化が懸念材料	9
さまざまなコストアップ要因を懸念	10
欧米に比べM&Aには消極的	11
メガトレンド	
世界的な経済力のシフトを重要視	12
技術投資、人材戦略に関する対応の相違	14
社会に与える影響の測定・報告に関する認識に差	16
政府には国際競争力強化につながる税制を要望	17
総括	
グローバルな競争に勝ち抜く	18

はじめに

世界最大級のプロフェッショナルサービスネットワークであるPwC(プライスウォーターハウスクーパース)は、「第17回世界CEO意識調査」の結果を、本年1月21日に世界経済フォーラムの年次総会(ダボス会議)に合わせて発表した。本調査は、2013年第4四半期に、世界68カ国の主要企業の最高経営責任者(CEO)1,344名を対象に実施したものである。PwC Japanでは、今般、調査に参加した日本のCEO(127名)の回答について世界全体や他地域の調査結果との比較を行い、日本分析版としてとりまとめた。

本調査によると、日本のCEOの84%が今後1年間の自社の成長見通しについて自信があると回答している。これは、前回の調査結果(73%)から11%上昇して2008年(87%)に近い水準まで回復した。

世界全体の結果と比べた日本のCEOの回答の特徴として、まず業績を伸ばしていく上では「製品・サービスの革新」に加えて、「新たな地域の市場」を重視していることが挙げられる。海外展開では、中国(62%)やタイ(30%)、インドネシア(21%)などの東南アジア諸国の他、経済が回復している米国(39%)を重視しているCEOの割合が高い。

また、長期的にビジネスに影響を与える要因として、欧米企業が「技術進歩」を第一に挙げたのに対し(西欧79%、米国86%)、日本では「世界的な経済力のシフト」を挙げるCEOの割合が高かった(75%)のが特徴的である。

一方で、成長に対する脅威としては、新興国における経済成長率の鈍化(87%)、為替相場の変動(82%)などの海外要因の他、エネルギーコストの上昇(79%)、新興国における労働コストの上昇(78%)、原材料価格の上昇(77%)、租税負担の増大(73%)など、コスト面の負担増を懸念しているCEOの割合が高かった。

こうした経営環境の変化や今後の成長見通しのもと組織運営を行っていく上で必要なこととして、日本のCEOは組織の再編成やコーポレートガバナンスの見直しを行うことについては、世界のCEOと同じ傾向にあるが、世界全体では上位に挙げられていた「技術投資」、「人材戦略」については回答割合が低く、ITや人材に関する取り組み姿勢に差が見られた。

今回の調査では、日本企業のみならず、欧米を中心に他国の企業においても景況感の改善がみられ、CEOが攻めの姿勢に転じていることが読み取れる。今後、ますますグローバルベースでの競争が激しくなる中で、日本のCEOはイノベーションへの注力、人材確保やIT投資を通じた経営体制強化、M&Aのさらなる活用、国内経済の活性化、そして企業戦略についてのステークホルダーとの対話などさまざまな経営課題に対応する必要がある。

調査方法

PwC「第17回 世界CEO意識調査」では、2013年第4四半期(9月～12月初旬)に世界68カ国において1,344のインタビューを実施した。地域ごとの内訳は、アジア・太平洋445、西ヨーロッパ329、北米212、中南米165、中央・東ヨーロッパ113、アフリカおよび中東80となっている。

日本のCEOからは郵送調査により合計で127の回答を得ており(調査期間：2013年10月～11月)、本報告書における日本の回答に関する分析には、この127の回答を集計した結果を用いている。世界全体(1,344)を集計する際には、GDP比換算により、この127の回答のうち売上規模上位の80社の回答を含めている。

また、アジア・太平洋の445には、日本(80)、および中国・香港(110)が含まれている。

本文および図表に記載の本調査に関する年次は、調査の発表年を示している。

なお、調査時点の円ドル為替レートは、100.02円(2013年11月、月中平均)、日経平均株価は14,931.74円(2013年11月、月中平均)であった。前回の調査においては、それぞれ80.89円(2012年11月)と9,059.86円(2012年11月)である。

日本のCEOの自信は回復

今後1年間の自社の成長に自信があると回答したCEOの比率は84%と、前回の調査の73%から大きく上昇し、世界全体における比率(85%)とほぼ同水準となった。地域別では、西欧が前年比13%上昇し81%になった他、中国・香港(96%)、米国(89%)も改善している。

日本と欧州において上昇幅が大きくなった理由としては、日本については2012年から2013年にかけて、アベノミクスを背景とした円高の修正とそれに伴う企業収益の改善を反映した株高などが、一方の欧州はギリシャの財政問題に端を発した一連の金融不安が落ち着き、景気の悪化が下げ止まってきたことが主な要因と考えられる。

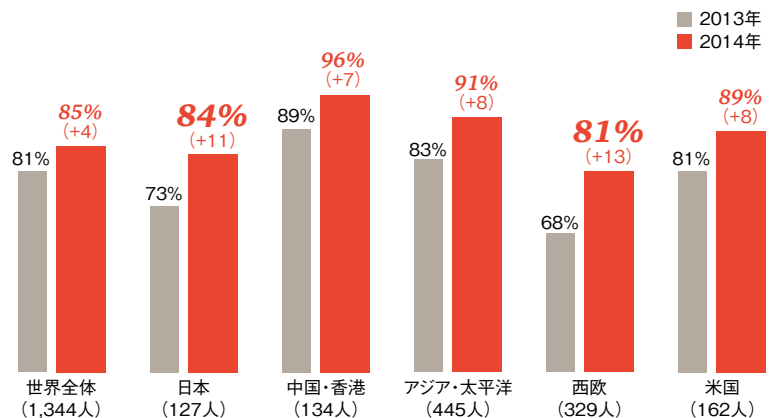
84%

のCEOが成長への自信があると回答し、前回調査から大きく上昇した。日本のCEOが急速に自信を取り戻していることが伺える。

図表1：成長への自信(地域比較)

質問：今後12カ月間に、貴社の収益が成長する見通しについてどれくらいの自信をお持ちですか？

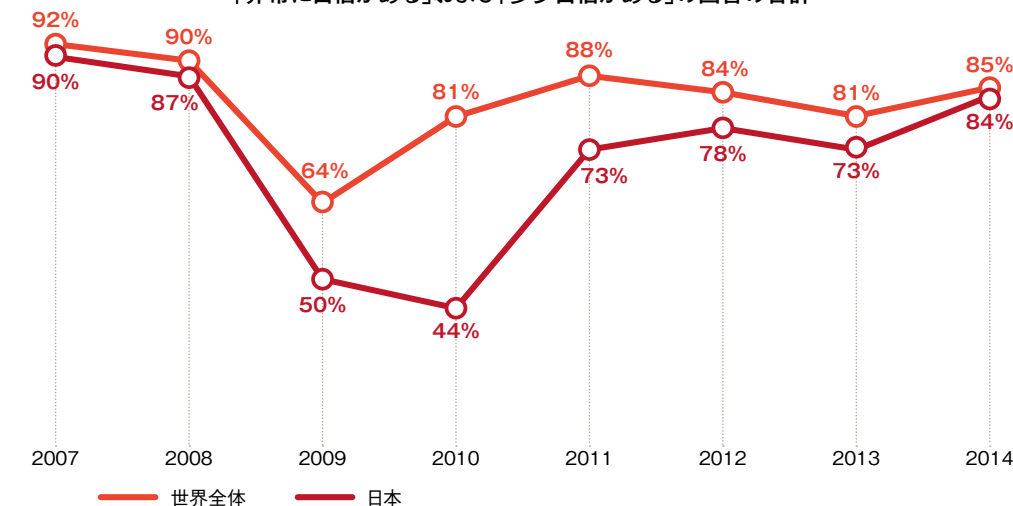
「非常に自信がある」および「多少自信がある」の回答の合計



図表2：成長への自信(これまでのトレンド)

質問：今後12カ月間に、貴社の収益が成長する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」および「多少自信がある」の回答の合計



調査対象:全回答者(人)

(全世界:2014=1,344, 2013=1,330, 2012=1,258, 2011=1,201, 2010=1,198, 2009=1,124, 2008=1,150, 2007=1,084)
(日本:2014=127, 2013=162, 2012=169, 2011=196, 2010=218, 2009=68, 2008=75, 2007=84)

これまでリーマンショック後の落ち込みが特に目立った日本のCEOだったが、2014年は2008年以来的水準にまで回復した。

「新たな市場」に期待する日本のCEO

成長をもたらす要因としては、全体として「製品・サービスの革新」を挙げるCEOが多く、いずれの地域においても30%から40%台になっている。日本の特徴は、「新たな地域の市場」と回答したCEOの割合が24%と、他地域のCEOと比べてかなり高い割合になっていることである。この結果は、製造

業、サービス業など業種を問わず、アジアを中心に日本企業が海外進出を積極的に進めていることと符合している。一方、国内経済が回復している米国では対照的に、新たな地域の市場よりも「既存市場のシェア増加」を目指す傾向が強くなっている。

24%

の日本のCEOが、新たな地域の市場を重視している。背景の一つとして、国内社会で進む一方にある少子高齢化があると考えられる。

図表3：成長するための主な要因

質問：今後12カ月間で、ビジネスを成長させる可能性がある潜在的要因のうち、貴社ビジネスを成長させる主要なものは次のうちどれだとお考えになりますか。（一つのみ選択）

	世界全体 (1,344人)	日本 (127人)	中国・香港 (134人)	アジア・太平洋 (445人)	西欧 (329人)	米国 (162人)
製品／サービスの革新	35	35	43	37	33	36
既存市場のシェア増加	30	24	22	27	29	37
新たな地域の市場	14	24	13	17	13	10
M&A	11	9	7	9	15	14
新たな合併事業 または戦略的提携	9	6	13	9	8	3
分からない／無回答	1	3	1	1	2	0

表中の数字は回答者の割合(%)



海外進出では引き続きアジアを重要視

今後成長する上で重視する国・地域としては、世界全体では中国(33%)、米国(30%)、ドイツ(17%)の順となった。日本は、インド、ロシア、インドネシアと並んで7%となっている。

日本のCEOの回答を見ると、従来と同様に中国をはじめとするアジア地域を重視する傾向が続いているが、時系列で見た場合、各国の経済情勢などの変化を反映していることがわかる。例えば、今回中国を重視すると回答したCEOの割合は62%となり、尖閣諸島をめぐる日中関係が悪化した時期と重なった前回の調査から回復している。また、景気回復が見られる米国についても39%と増加している。その他の国では、タイを挙げるCEOの比率が高まっている一方で、インドネシア、ベトナムは横ばい、経済成長の鈍化が見られるインド、ブラジルを挙げるCEOの割合はやや低下した。

1位 中国 | 2位 米国 | 3位 タイ

が日本のCEOが重視する国。10位以内の実に7カ国がアジア地域の国々で占められている。

図表4：成長する上で重要な国・地域(自国以外)

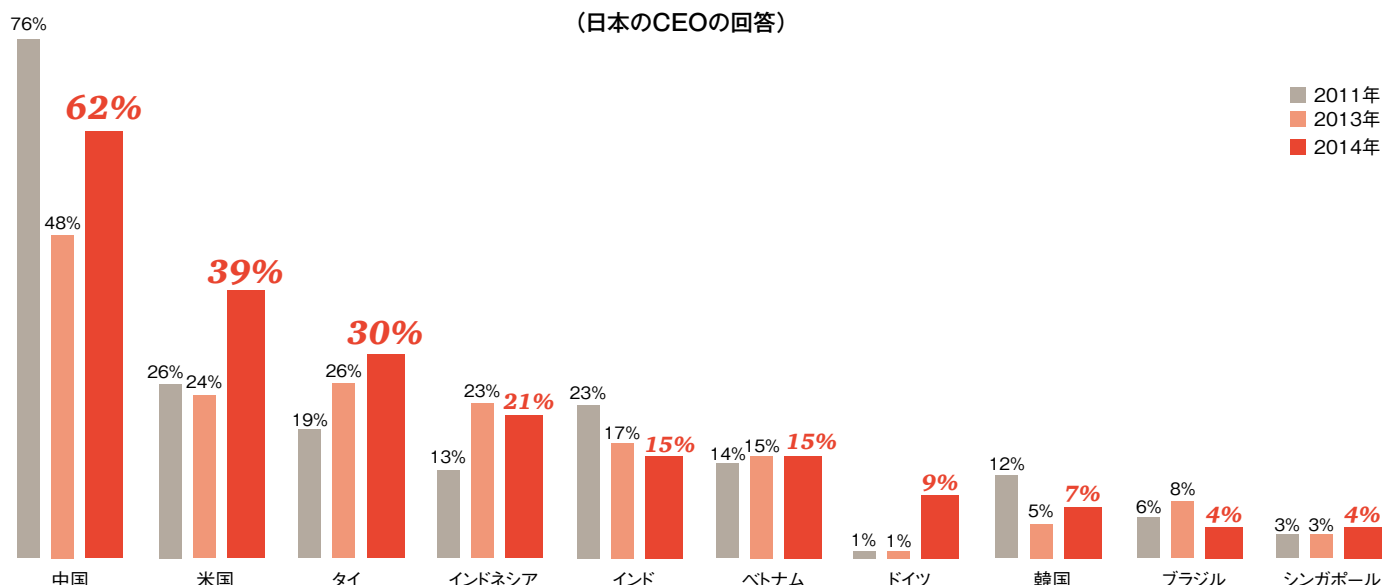
質問：今後12カ月間で、貴社が本拠を置いている国を除き、貴社の成長見込みに関して最も重要だと思われる3カ国を挙げてください。

世界全体 (1,331人)	日本 (127人)	中国・香港 (129人)	アジア・太平洋 (440人)	西欧 (328人)	米国 (161人)
1 中国(33)	中国(62)	中国(41)	中国(45)	米国(30)	中国(42)
2 米国(30)	米国(39)	米国(38)	米国(38)	中国(27)	ドイツ(24)
3 ドイツ(17)	タイ(30)	ドイツ(14)	インドネシア(16)	ドイツ(26)	英国(24)
4 ブラジル(12)	インドネシア(21)	台湾(12)	日本(12)	ロシア(14)	ブラジル(22)
5 英国(10)	ベトナム(15)	日本(13)	インド(11)	ブラジル(12)	カナダ(19)
6 インド(7)	インド(15)	インドネシア(12)	ドイツ(10)	英国(8)	メキシコ(11)
7 ロシア(7)	ドイツ(9)	韓国(10)	タイ(10)	ポーランド(6)	日本(9)
8 日本(7)	韓国(7)	シンガポール(10)	ベトナム(8)	インド(5)	オーストラリア(9)
9 インドネシア(7)	シンガポール(4)	英国(10)	シンガポール(7)	トルコ(4)	インド(8)
10 メキシコ(5)	ブラジル(4)	マレーシア(9)	英国(7)	スペイン(4)	ロシア(7)

表中の()内の数字は当該国を選んだ回答者の割合(%)

図表5：今後成長する上で重要な国・地域(自国以外) 2011年／2013年 調査との比較

質問：今後12カ月間で、貴社が本拠を置いている国を除き、貴社の成長見込みに関して最も重要だと思われる3カ国を挙げてください。(注：2011年は「今後3年間」で質問)



また、海外進出を行う上でのクロスボーダーM&A、合併事業または戦略的提携について、日本のCEOの38%は東南アジアを、32%は東アジアを重要地域として挙げており、前回の調査同様、ここでもアジア地域を重視する姿勢が確認できる。

38%

1年以内にM&Aや合併事業などを計画している地域としては、東南アジアがトップとなった。2位の東アジアも合わせると7割になり、ここでも日本のCEOのアジア志向が表れている。

図表6：今後1年間でM&Aなどを計画している地域

質問：どの地域でM&A、合併事業または戦略的提携を行うことを計画されていますか。(複数回答可)

	世界全体 (725人)	日本 (69人)	中国・香港 (68人)	アジア・太平洋 (257人)	西欧 (188人)	米国 (93人)
北米 (米国／カナダ／メキシコ)	30	23	22	19	23	74
西欧	25	6	19	12	56	29
東南アジア	23	38	38	42	12	30
東アジア	19	32	54	35	12	17
ラテンアメリカ	17	7	4	7	14	19
中央・東欧／中央アジア	15	6	12	7	21	17
南アジア	11	10	3	16	6	15
アフリカ	9	4	4	7	6	8
オーストラレーシア※1	8	4	9	14	4	6
中東	8	4	4	6	4	11

※1 オーストラリア、ニュージーランド、ニューギニアを含む南太平洋地域の総称

表中の数字は回答者の割合(%)

「今後12カ月間に、貴社が計画している事業再構築活動はどれか?」の質問に対し、「国境を超えたM&Aを完了した／完了する」または「新たな戦略的提携または合併事業に入った／入る」を選んだ回答者が対象。

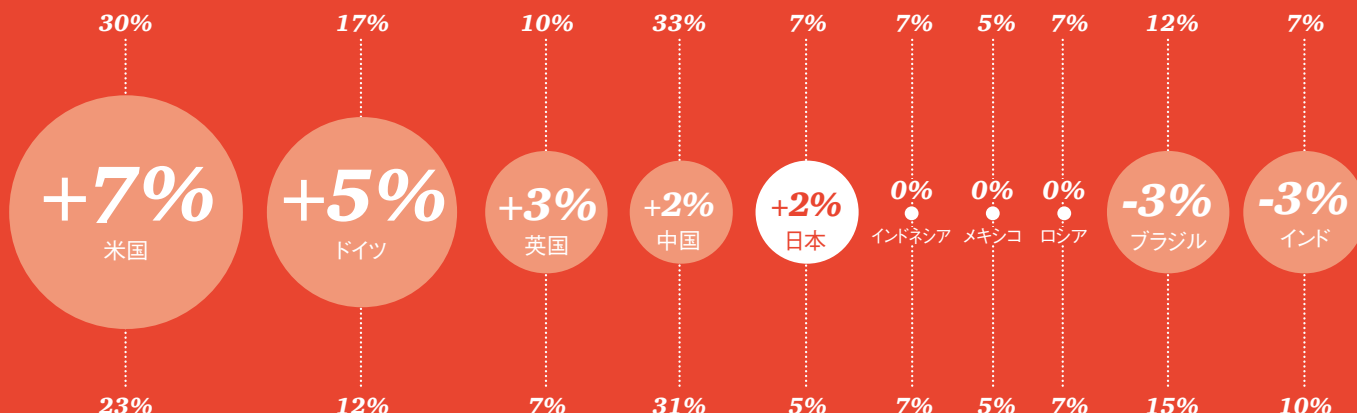
日本を重視する海外のCEOは増加

逆の立場で見た場合、日本を重視する海外のCEOは前回の調査から増えている。前回の調査からの変化で見ると、国別には米国、ドイツ、英国、日本を重視するCEOの割合が増え、逆にブラジル、インドが減少しており、先進国と新興国との間でのリバランスが起きている。景気が回復に転じたのと合わせて、日本に対する認識もまた回復していることは、今後の日本市場の活性化を考えていく上で好ましい傾向といえよう。

世界のCEOは成長を求めて一部の先進国に再び注目

質問：今後12カ月間で、貴社が本拠を置いている国を除き、貴社全体の成長見通しに関して最も重要だとお考えになる3カ国を挙げてください。

2014年にこの国を挙げたCEOの割合(%)



2013年にこの国を挙げたCEOの割合(%)

調査対象：全回答者(2014=1,344, 2013=1,330)

出典：PwC「第17回世界CEO意識調査」

為替変動、新興国の成長鈍化が懸念材料

こうした成長に向けた動きに対して、CEOはどのような脅威を感じているのだろうか。最初に、日本のCEOの回答においては、他地域のCEOに比べて懸念を示す傾向が強いことを指摘しておきたい。その上で世界全体との比較でみると、世界のCEOは「過剰な規制」、「財政赤字・債務負担に対する政府の対応」をトップに挙げたのに対し、日本のCEOは「高度成長市場の景気鈍化」、「為替レート不安定性」が上位2項目となった。

従来より、日本のCEOは為替相場の変動や経済成長の先行きに懸念を示す傾向が強く、円高修正となった2013年においてもその傾向に変化は見られない。また、高度成長市場の景気動向への関心が強いのは、先に示したように、日本のCEOは新たな地域の市場開拓を成長要因の一つとして重視していることが背景にあるものと思われる。

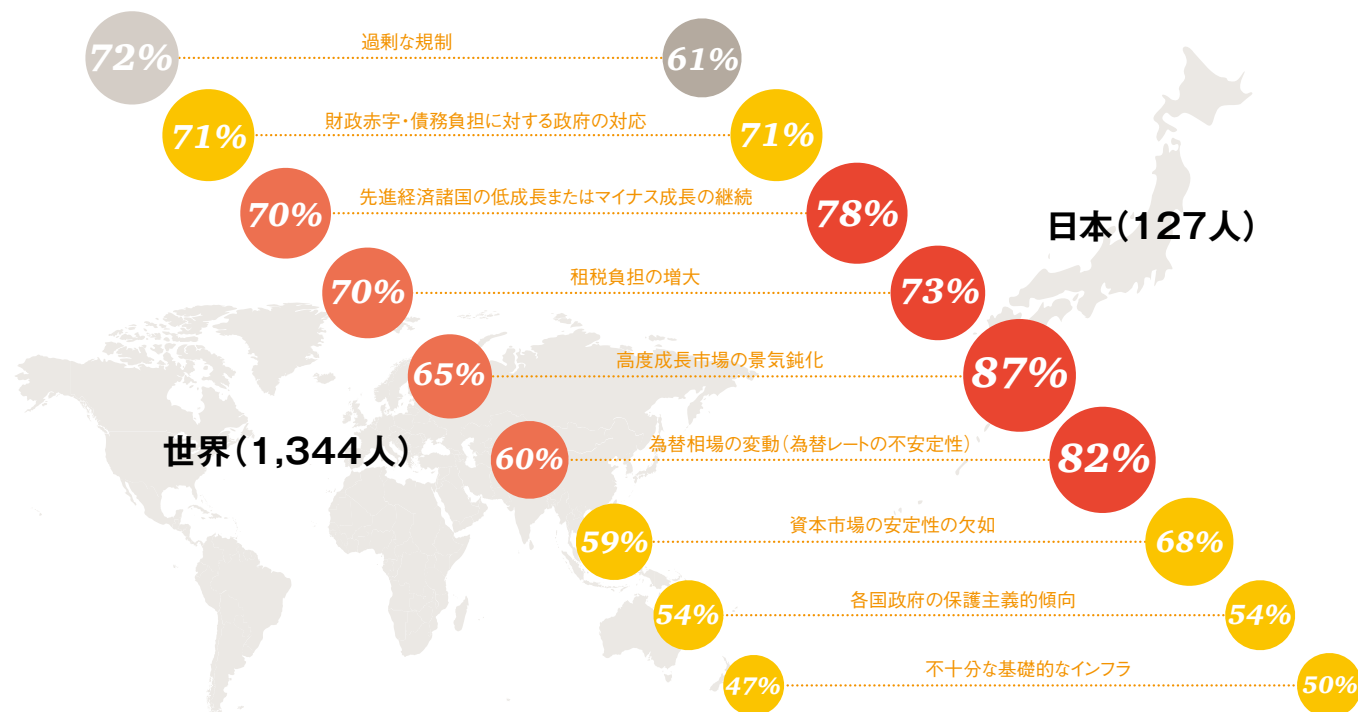
また、今回の調査では税制に関する質問を設けているが、日本のCEOは「租税負担の増大」についても懸念を示す割合が73%と高くなっている。日本の法人税率が相対的に高いことや、調査時点において日本再興戦略にかかる税制改革をめぐる議論がなされていたことも背景にあるものと考えられる。

逆に、世界全体では「過剰な規制」を挙げるCEOが72%であったのに対して、日本のCEOは61%と、他の項目に比べてかなり低い水準にとどまった。



図表7：成長に対する脅威（経済・政策）

質問：次に挙げたのは貴社の成長に潜在的な脅威になる可能性がある経済および政策的要因です。もしこれらに対してご懸念があるとしたら、それぞれの程度でしょうか。



「多少懸念している」、「非常に懸念している」と回答した人の割合(%)

さまざまなコストアップ要因を懸念



ビジネス面の脅威について調査結果をみると、日本のCEOはさまざまなコストアップに対する懸念が強い。具体的には、「高かつ不安定なエネルギーコスト」、「高度成長市場の労働コスト上昇」、「高かつ不安定な原材料価格」を上位三つの懸念要因として挙げている。

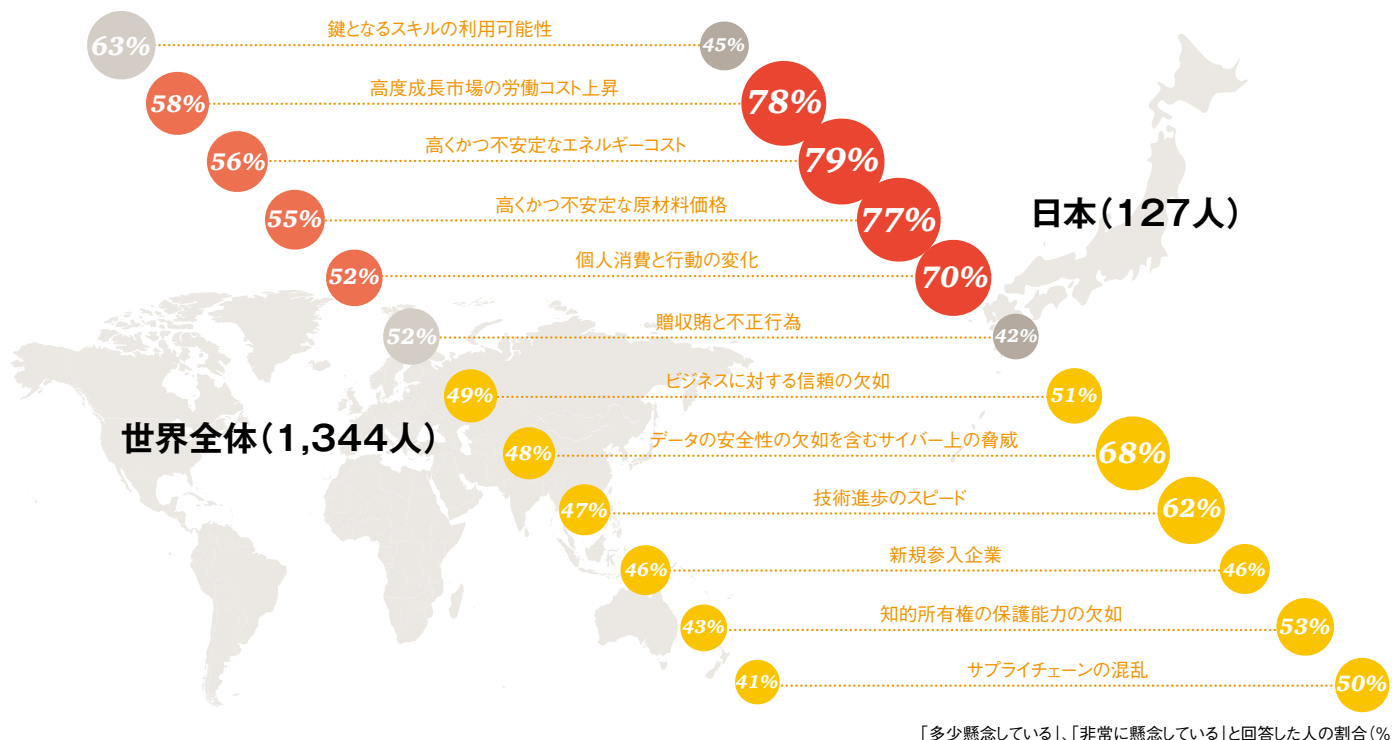
逆に、世界全体では「鍵となるスキルの利用可能性」を挙げるCEOが最も多く63%であったのに対し、日本のCEOは45%にとどまった。日本では現在、原子力発電所が停止しており海外の天然資源への依存度が大きいことや、企業が生産拠点を移転した海外諸国におけるコストアップへの対応が喫緊の課題となっている。しかし、日本ではこれから生産労働人口が急速に減少していくことを展望すると、人材確保については一段と重要な経営課題として認識していくことが必要と思量される。

また、「サプライチェーンの混乱」について、日本のCEOが懸念材料として挙げる割合(50%)は、世界全体(41%)に比べて9ポイント高いものの、20ポイント高かった前回の調査に比べれば低下してきている。調査時点では東日本大震災から2年以上が経過しており、企業の対応が進んできたことが背景にあると考えられる。

他の特徴としては、新たなエネルギー源であるシェールガスの生産拡大が期待される米国では、「高かつ不安定なエネルギーコスト」を挙げるCEOの割合は41%と低くなった。米国におけるエネルギー事情が変わっていくことは、中東地域における地政学上の変動要因になる可能性があり、日本にも影響を及ぼすであろうことに留意が必要であろう。

図表8：成長に対する脅威(ビジネス上)

質問：次に挙げたのは貴社の成長に潜在的な脅威になる可能性があるビジネス上の要因です。もしこれらに対してご懸念があるとしたら、それぞれの程度でしょうか。



「多少懸念している」、「非常に懸念している」と回答した人の割合(%)

欧米に比べM&Aには消極的

では、以上の成長への期待と脅威のもとで、企業はどのような対応をしているのであろうか。

過去1年間に着手された事業再構築活動と、今後1年間に計画している事業再構築活動を欧米企業と比較してみると、欧米企業と日本のCEOの回答は総じて同じ傾向を示している。いずれも、「コスト削減」を挙げるCEOの割合が最も多いが、過去1年間と今後1年間の比較では、「コスト削減を行う」を挙げるCEOの比率は低下し、逆に「新たな戦略的提携または合併事業を行う」を挙げるCEOの割合が上昇している。そうした中で、M&Aについては欧米企業を中心に積極性が高まるのに対し、日本のCEOはM&Aを挙げる割合が相対的に低くとどまっている。前回の調査同様、日本のCEOは戦略的提携や

合併を挙げる割合が高くM&Aが低いといったように、どちらかというと保守的な組織運営を目指す傾向にある。

日本においてはアベノミクスなどを通じて景気が回復し、企業の姿勢も前向きになっているが、欧米においても同じ事象が見られることを認識することが必要であろう。金融危機を乗り越え、欧米の企業も攻勢を強めつつあり、今後は、日本企業との競争も再び激しくなってくると考えられる。

米国 日本
39% 15%

M&Aを計画する日本のCEOの割合は、米国の半分以下にとどまっている。

図表9：事業再構築への取り組み

	質問：過去12カ月間に、貴社が着手された事業再構築活動は、次のどれですか。(複数選択可)			質問：今後12カ月間に、貴社が計画している事業再構築活動は、次のどれですか。(複数選択可)		
	日本 (127人)	西欧 (329人)	米国 (162人)	日本 (127人)	西欧 (329人)	米国 (162人)
コスト削減戦略を履行した／履行する	69	86	73	66	74	61
新たな戦略的提携または合併事業に入った／入る	38	33	34	49	41	42
ビジネスプロセスまたは機能をアウトソーシングした／アウトソーシングする	16	26	27	18	28	22
国内でM&Aを完了した／完了する	22	22	31	15	29	39
国境を超えたM&Aを完了した／完了する	18	24	23	17	30	28
以前アウトソーシングしたビジネスプロセスまたは機能を「インソーシング」した／「インソーシング」する	11	17	19	8	16	14
企業の過半数持ち分を売却した／売却する、または重要市場から撤退した／する	3	22	19	5	21	15
既存の戦略的提携または合併事業を終了した／終了する	9	16	14	9	10	4

表中の数字は回答者の割合(%)

表中の数字は回答者の割合(%)

世界的な経済力のシフトを重要視

これまでCEOが考える成長戦略、脅威、組織上の対応を見てきたが、ここではより長期的な展望に立ち、CEOはどのようなトレンドを意識しているかを見ることにする。

世界的に起こっている事象として、「技術進歩」、「人口構造の変化」、「世界的な経済力のシフト」、「資源不足と気候変動」、「都市化」の5項目の中からビジネスに最も革命的影響を与えるもの上位三つについて順位をつけて選んでもらったところ、日本のCEOは「世界的な経済力のシフト」を挙げる割合が一番高かった。米国、西欧、中国・香港がいずれも「技術進歩」を第一に挙げたのと比べて特徴的である。

これは今後高成長が見込まれる中国をはじめとするアジア諸国が、地理的にも日本に近いことに起因していると考えられる。日本企業も当然ながら技術進歩には注力しているが、それ以上に、市場の拡大が見込まれる大規模な経済圏が近距離にあることの方が、ビジネスに与える影響が大きいとみているということであろう。



図表10：ビジネスに影響を与える世界的なトレンド

質問：次に挙げる世界的なトレンドのうち、貴社のビジネスに最も革命的影響を与えると思われるものを三つ挙げてください。

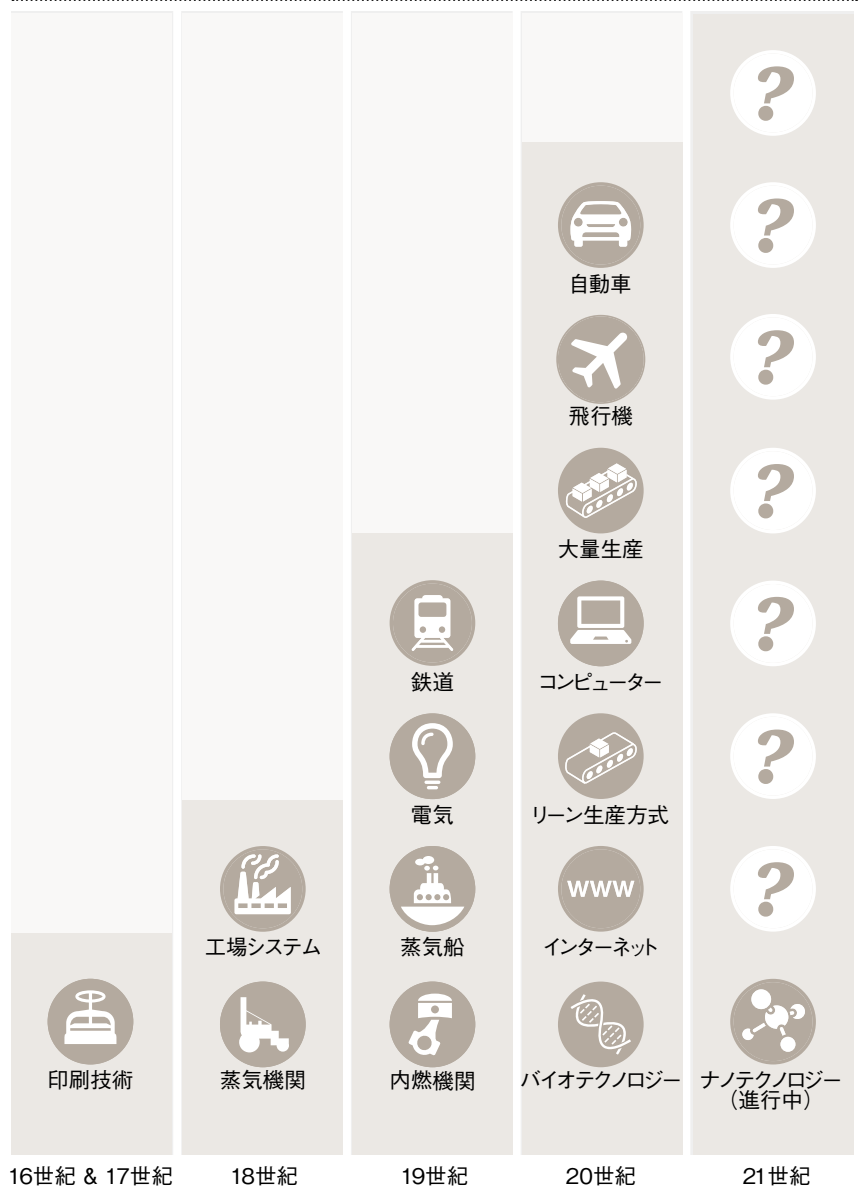
	世界全体 (1,344人)	日本 (127人)	中国・香港 (134人)	西欧 (329人)	米国 (162人)
技術進歩	81	65	83	79	86
人口構造の変化	60	59	47	59	69
世界的な経済力のシフト	59	75	67	59	58
資源不足と気候変動	46	43	40	50	39
都市化	40	39	55	36	28

表中の数字は回答者の割合(%)

75%

「世界的な経済力のシフト」を重視する日本のCEOの割合は、世界の他地域のCEOと比べて非常に高い。

図表11：イノベーションスピードの劇的な加速



出典：PwC「第17回世界CEO意識調査」

事業計画は3年間が中心

CEOはどの程度のスパンを念頭に事業計画を立てているのだろうか。

この点に関しては、世界全体と日本では同じ傾向が見られた。CEOは、本来は3年から5年程度のスパンで計画を考えたいとするものの、現実には、3年程度の期間での計画策定を余儀なくされているとのことである。

事業計画対象期間 (理想と現実)

質問：貴社の事業計画対象期間は、現在どのくらいになりますか。1年、3年、5年またはそれ以上ですか。質問：あなたとしては、理想的な事業計画対象期間はどれくらいですか。

	世界全体 (1,344人)	日本 (127人)	世界全体 (1,344人)	日本 (127人)
1年	12%	13%	5%	5%
3年	51%	64%	40%	50%
5年	24%	13%	35%	28%
5年以上	9%	7%	13%	9%
その他	4%	2%	6%	5%

技術投資、人材戦略に関する対応の相違

次に、こうしたトレンドを積極的に利用して、企業の成長に取り込んでいくために、CEOは組織運営を行う上でどのような変化を目指しているのだろうか？

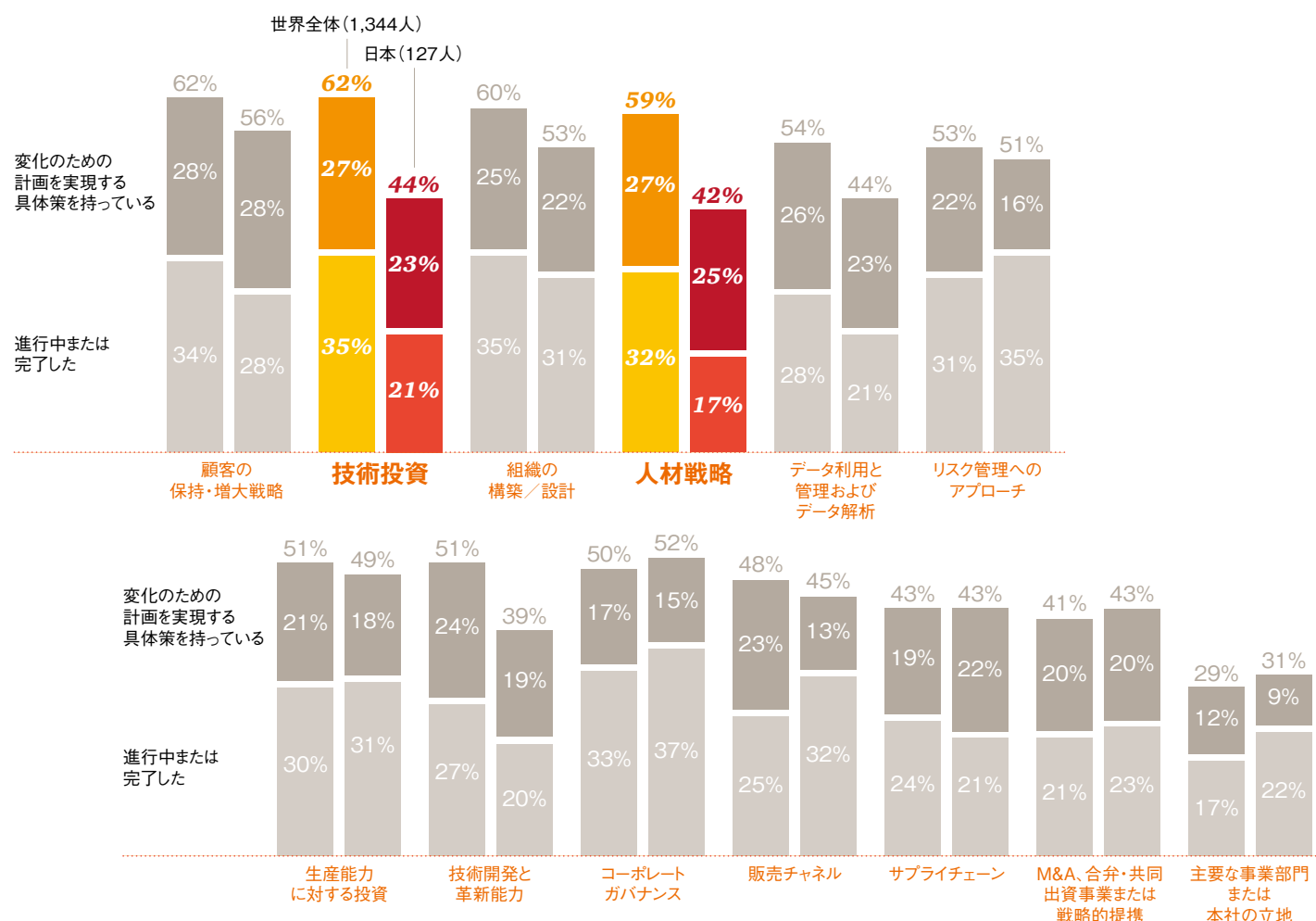
CEOは変化の必要性を認識し、変化のための戦略を策定し、実行していく責務を担う。今回の調査では企業活動のさまざまな分野について、それぞれがどのような段階

にあるかの質問を行った。必要な変化について「変化のための計画を実現する具体策を持っている」あるいは「進行中もしくは完了した」と回答したCEOの割合について日本と世界全体を比較すると、「顧客の保持・増大戦略」、「組織の構築／設計」については日本のCEOは世界全体と同様に具体策を持っているか、進行もしくは完了と回答し

た割合が高い。これに対し、「技術投資」、「人材戦略」については、二つの選択肢の合計で見ると世界全体ではそれぞれ上位2位、4位となったのに対し、日本のCEOの回答の割合は低かった。日本のCEOは、技術投資については31%、人材戦略については42%が「変化のための戦略を策定中」を選択しているが、具体策を持っているか、

図表12：組織を整備して将来に適応する

質問：世界的トレンドを積極的に利用するために、現在、次に挙げる分野でどの程度変化しようとしていますか。



それぞれの項目について、「変化の必要性を認識」、「変化のための戦略を策定中」、「変化のための計画を実現する具体策を持っている」、「進行中または完了した」、「変化の必要性なし」の選択肢のうち、「変化のための計画を実現する具体策を持っている」、「進行中または完了した」と回答した人の割合(%)

あるいは実行に移しているかといった点では、世界全体に比べて遅れている調査結果となった。

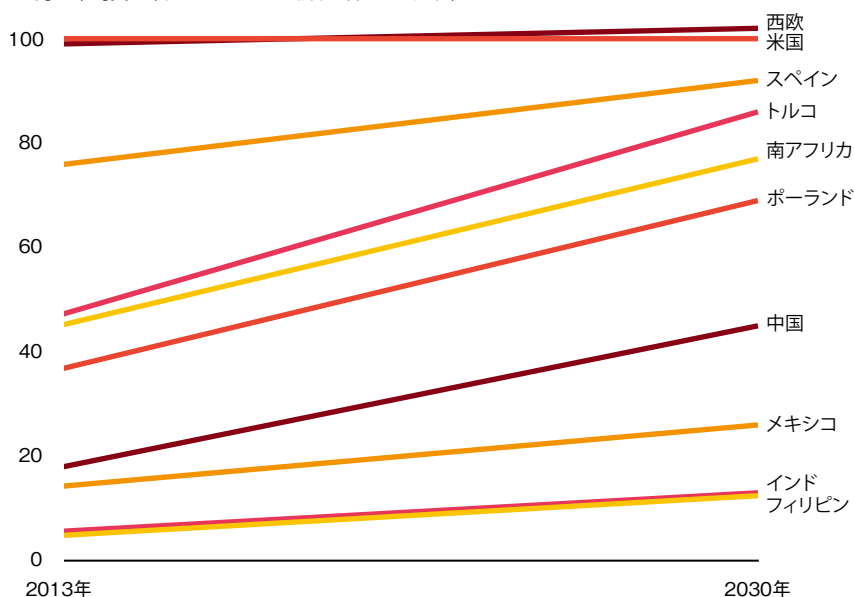
ITの進化によってビジネスモデルが大きく変化する中で、変化のスピードについていくことが、競争力を維持する上で決定的に重要であることを認識する必要がある。日本のCEOは前述した世界的なトレンドにおいて「世界的な経済力のシフト」を挙げる割合が多かった。アジアで拡大する需要を取り込むためには、まずは人材・ITよりも販売チャネルや生産力の強化などといった組織対応をより重視する傾向になると考えられる。ただし、こうした動きが進むほど、いずれはグローバル展開した組織を支え競争力を維持していくために、人材やIT面での強化が必要になってくると予想される。

日本と比較して欧米では、調査結果に見られたように人材確保に関する懸念が大きい。内容としては単純な失業率という問題よりも、人材のミスマッチ、つまりグローバル化が進み、イノベーションの速度が高まる中、組織マネジメントをしていく上で、適切な人材を確保するのが難しくなっていることを意味している。加えて、新興国においては今後賃金が上昇していくことが見込まれる。



図表13：新興国の賃金は徐々に先進国に追いつきつつある

1カ月の平均賃金(米国を100とした場合の各国との比較)



出典:PwC「Global wage projections to 2030」(2013年9月)

社会に与える影響の測定・報告に関する認識に差

企業には、単に成長し利益を優先させるのではなく、さまざまなステークホルダーとの関係を重視しながら、社会に対する責任や貢献にも配慮し、長期的な企業の持続的成長を目指すことが求められている。

ステークホルダーとの関係について、過去5年間における関係の変化を質問したところ、日本のCEOの回答はおおむね世界のCEOの回答と同様の傾向を示している。すなわち、「顧客と得意客」、「資本の提供者」との関係が改善したとするCEOの割合が高く、「メディア」、「政府と規制当局」と関係が改善したとするCEOの割合が低くなっている。一方で、「非政府組織(NGO)」と関係を改善したとする割合は

日本において低くなっている。これは日本においてはまだNGOの活動の歴史が欧米に比べて浅いことなどが背景にあると考えられる。

企業が果たすべき役割については総じて日本のCEOと世界のCEOで顕著な差はなかったが、いくつかの項目について比較すると特徴がみられた。例えば、「ステークホルダーの利益のバランスをとること」、「投資家、顧客、従業員のニーズを超えた社会のニーズを満たすこと」について同意するCEOの割合は世界全体とほぼ同じである一方、「環境負荷を測定し削減すること」については日本のCEOの方が同意する割合が高く、逆に「企業が社会に与える影響を測定し報告すること」に関しては低くなっている。

図表14：ステークホルダーとの関係

質問：過去5年間で、次に挙げる各ステークホルダーからの信頼感ほどの程度変わりましたか。

	世界全体 (1,344人)	日本 (127人)	中国・香港 (134人)	アジア・太平洋 (445人)	西欧 (329人)	米国 (162人)
顧客と得意客	52	47	58	58	46	41
資本の提供者 (債権者、投資家など)	43	39	46	49	35	40
貴社のサプライチェーンを構成するパートナー	42	36	45	47	33	35
従業員 (労働組合や工場協議会を含む)	39	39	47	47	32	32
地域コミュニティ	31	29	39	38	20	25
メディア	26	31	33	34	22	12
政府と規制当局	24	21	37	35	19	9
非政府組織 (NGO)	19	6	27	23	14	12

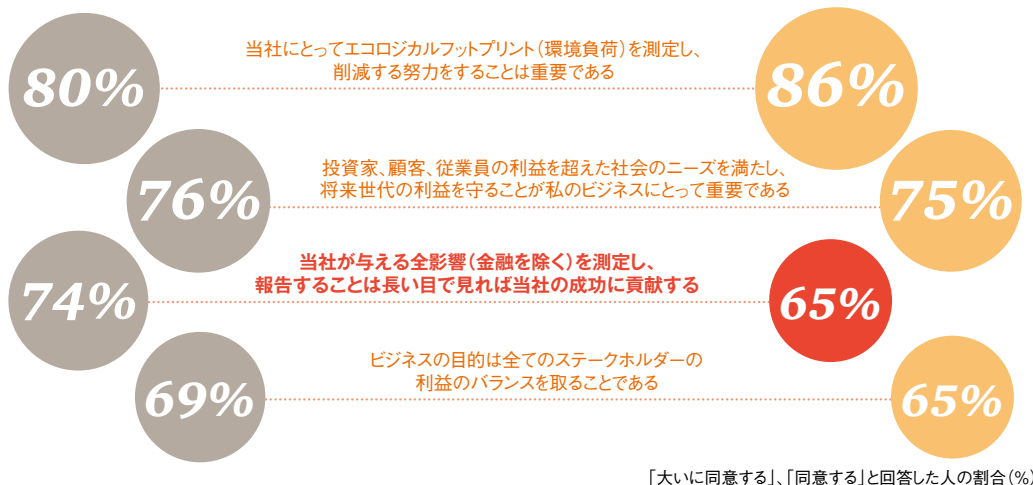
表中の数字は「改善した」と回答した人の割合(%)

図表15：企業が果たすべき役割について

質問：次に挙げる各声明にどの程度賛成か、または反対かお示しください。

世界全体 (1,344人)

日本 (127人)



65%

世界のCEOの74%が、企業の社会的影響を測定し、報告することに同意していることに比べて、日本のCEOの賛同する割合が低い。

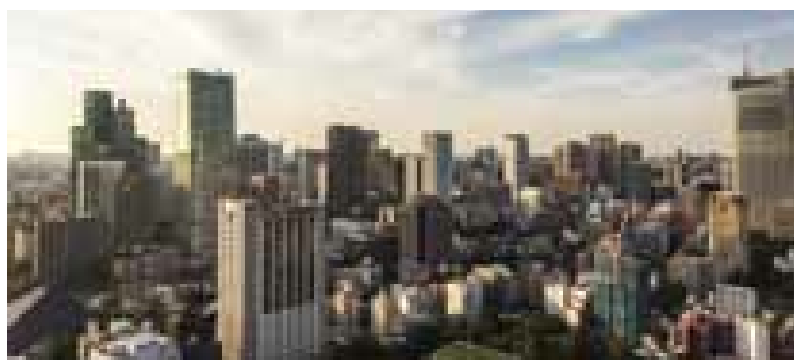
政府には国際競争力強化につながる税制を要望

政府が果たすべき役割について見ると、世界全体では「金融部門の安定性と返済可能な資本へのアクセスの保証」を挙げるCEOの割合が53%と一番高かったが、日本のCEOの回答では「国際競争力、効率を強化した税制の策定」が76%で第1位となった。一方、日本のCEOの回答の特徴としては、金融部門の安定性と熟練労働力の創出を挙げるCEOの割合が世界全体に比べて低い結果となった。

前者については、日本においては欧米の金融危機の影響は受けたものの、金融機関の破たんや金融システムそのものが危ぶまれた度合いが低かったことが理由として考えられる。後者については、日本では欧米に比べれば失業率が低水準にとどまっていることや、人材のミスマッチについて欧米

ほどの認識がまだ強くないことが背景にあると考えられる。

次に、こうした政府の役割について、政府がどの程度成果を出しているかという質問については、日本のCEOは「国際競争力、効率を強化した税制の策定」を評価する割合が低くなっている（「大変貢献した」、「貢献した」と回答した割合が9%）。



図表16：政府の役割について

	質問：次に挙げる成果に関する政府の役割を考えた場合、貴社が本拠を置く国において、政府が政策的に優先すべき分野を三つ挙げてください。		質問：貴社が本拠を置く国で、これらの成果を達成する上で政府はどの程度貢献しましたか。	
	世界全体 (1,344人)	日本 (127人)	世界全体 (1,344人)	日本 (127人)
金融部門の安定性と返済可能な資本へのアクセスの保証	53	35	46	42
国際競争力、効率を強化した税制の策定	50	76	21	9
国のインフラ（例えば電力、水供給、輸送、住宅、ブロードバンド）の向上	50	56	37	44
熟練労働力の創出	41	20	21	13
成長をサポートする革新的エコシステムの開発	30	28	18	21
若年層（16歳-24歳）の仕事の創造	22	30	16	8
貧困と不平等の低減	22	13	21	17
気候変動リスクへの取り組みと生物多様性の保護	10	9	17	17
労働者の健康維持	8	9	33	25

表中の数字は回答者の割合（%）

「大変貢献した」、「貢献した」と回答した人の割合（%）

グローバルな競争に勝ち抜く

今回の調査で明らかになったことは先進国を中心に経済情勢が好転する中で世界のCEOが自信を取り戻し、攻めの姿勢に転じていることである。世界市場での競争が激しさを増す中で日本企業がその競争に勝ち抜いていくためには、イノベーションやグローバル人材の登用、IT投資の活用などを通じて構造転換を促進するとともに、中長期戦略やビジョンについて機関投資家をはじめとするステークホルダーとも共有し、彼らの協力を取り付けていくことが求められる。



持続的なイノベーションにより競争優位を確保する

ビジネスに影響を与える世界的なトレンドとして、日本のCEOは「世界的な経済力のシフト」を挙げる割合が最も高かったのに対し、世界のCEOは「技術進歩」を挙げている。成長が期待されるアジア市場が近くにあるメリットを最大限享受すべきなのは当然であるが、一方で長期的な競争力を確保するためには、持続的なイノベーションを通じた商品やサービスの開発を強化していくことが欠かせない。

人材確保、IT投資を通じて経営体制を強化する

日本のCEOの特徴としては、新たな地域の市場開拓、経済情勢の懸念といった業績に関する項目への関心が高い一方で、人材の確保、IT投資については、欧米のCEOの回答と比較して関心が低い傾向がみられた。

しかしながら、グローバルベースでの活動が高まる中で競争に打ち勝つためには、適切な人材の確保はもとより、IT投資による情報化推進など経営管理におけるフレームワークの高度化を図り、経営体制を強化していくことが一段と必要になる。

時間を買うためにM&Aを活用する

今回の調査でもアジアを中心にM&A、事業提携をはじめとして進出意欲が高まっていることが確認されたが、欧米諸国に比べるとまだM&Aの実行を計画する企業の割合は低い。成長のための時間を買う手段として、M&Aの活用をより一層検討する必要がある。

国内市場の厚みを再認識する

日本経済に対する再認識も必要である。日本のGDPは中国に追い越されたとはいえ、依然として世界第3位の規模であり、今後15年程度を展望しても日本を凌駕するのはインドだけと見込まれる(※2)。2020年オリンピックの東京招致も決まり、6年後という一つの目標ができた。これを呼び水として、官民が協力してアベノミクスの3本目の矢である日本再興戦略を軌道にのせて、海外からの投資や人材流入の拡大につなげれば、全体として国内経済の活性化を通じた雇用の拡大などが期待できよう。

※2：PwC 2013年2月「2050年の世界(World in 2050)」

変化の激しい時代だからこそ中長期戦略を策定する

技術革新のスピードがますます速まるなど企業を取巻く環境は大きく変化している。一方、企業の内部では事業部単位の活動が中心であるため、従業員には企業全体の方向感が見えにくくなっている。このような状況において企業がサステナブルな成長を遂げていくには、経営者

が長期的なトレンドに適合したビジネスモデルを構築し、戦略やビジョンについて社外役員や従業員に示し、彼らとのコンセンサスを作ることが求められる。それにより企業としてのコーポレートアイデンティティを強め、活力を高めることができよう。

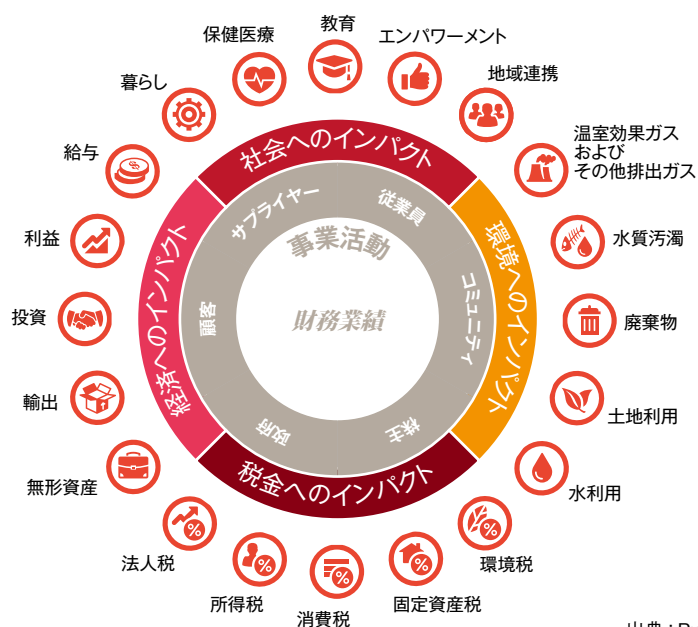
中長期戦略を共有し機関投資家の共感を得る

こうした中長期の企業戦略は、内外の機関投資家とも共有して、戦略実行に必要なリスクマネーを確保する必要がある。この点で、短期、中期、長期の企業価値創造過程を簡潔明瞭に記述した統合報告は、一つの有力な開示手段となるであろう。すでに内外において統合報告への試みが開始されているが、これには企業の財務情報のみならず、環境、社会、無形資産、ガバナンスなど多岐にわたる非財務情報についてもわかりやすく記述される。

折しも日本では機関投資家の行動原則をまとめた日本版スチュアードシップ・コードが策定された。今後は企業が機関投資家との対話を充実させるため、中長期戦略を記述した開示資料の作成が求められよう。

さらに、最近ではこうした枠組みをさらに発展させ、企業が与えるさまざまな影響を測定して数値化し、より合理的な経営判断に資する試み(TIMM: Total Impact Measurement and Management)も始められている(図表17)。これを活用することによって、中長期戦略策定上の判断をより合理的に説明できるようになるであろう。

図表17：企業の合理的な意思決定のための革新的なフレームワーク



出典：PwC

発行人

PwC Japan

鈴木 洋之

PwC Japan日本代表

木村 浩一郎

あらた監査法人
代表執行役

松永 幸廣

京都監査法人
マネージング・パートナー

椎名 茂

プライスウォーターハウスクーパース株式会社
代表取締役社長

宮川 和也

税理士法人プライスウォーターハウスクーパース
理事長

監修・分析

安井 肇

あらた監査法人
あらた基礎研究所 所長

植田 隆彦

あらた監査法人
総合金融サービス推進本部
金融調査室 主任研究員

お問い合わせ先

PwC Japan

ブランド&コミュニケーションズ
pwcjppr@jp.pwc.com



Globalレポート
英語版/日本語版
www.pwc.com/jp/ceosurvey

www.pwc.com/jp

PwCは、世界157カ国 に及ぶグローバルネットワークに184,000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の提供を通じて、企業・団体や個人の価値創造を支援しています。詳細は www.pwc.com/jp をご覧ください。

PwC Japanは、あらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、税理士法人プライスウォーターハウスクーパースおよびそれらの関連会社の総称です。各法人はPwCグローバルネットワークの日本におけるメンバーファーム、またはその指定子会社であり、それぞれ独立した別法人として業務を行っています。

発刊月: 2014年4月 管理番号: I201401-10

©2014 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.