



第21回世界CEO意識調査
成長への自信に
潜む不安



目次



3

世界経済の見通しと自社の成長:
今ある好機を逃さない



13

脅威:CEOの眠りを妨げる脅威は
地域によって異なる



18

世界経済の成長と地域の繁栄:
分断した世界での舵取り



26

PwCグローバル会長
ボブ・モリッツからのメッセージ

29 調査方法とお問い合わせ先

30 注記と出典

31 PwC Network Contacts

01

世界経済の見通しと自社の成長： 今ある好機を逃さない

地政学的な不透明感、企業の不祥事、AIによる潜在的な雇用喪失への懸念が広く喧伝されているにもかかわらず、世界的なCEOは少なくとも今後12カ月間の世界経済および事業環境に驚くほどの自信を持ち、楽観的な見方をしていることが、PwCの第21回世界CEO意識調査で明らかになった。

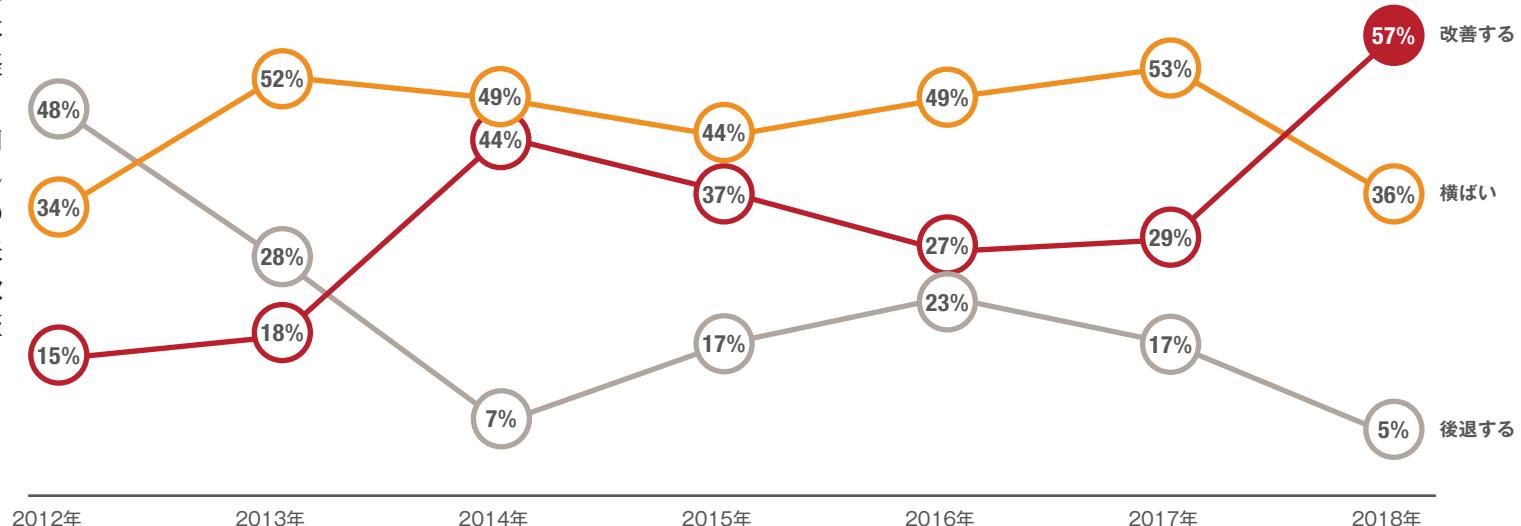
世界のCEOはなぜこれほど楽観的なのだろうか?そして、なぜ自社の成長見通しに関しては、世界経済に対する見方ほど楽観的になれないのだろうか?

今回の調査では、今後12カ月間の世界経済の成長見通しに関するCEOの楽観的な見方が、かつてないほど強くなり、過去最高水準まで上昇した(図1)。2012年以降、世界経済の成長について尋ねてきたが、「改善する」と回答したCEOが過半数を占めたのは今回が初めてである。実際、「改善する」と予想したCEOの割合は昨年に比べて倍増した。このような過去最高水準の楽観的な見方は、北米(この調査では米国とカナダ)や中南米、西欧から中東欧、アフリカ、中東、アジア太平洋に至るまで全ての地域においてみられる(図2)。

図1

過半数のCEOが 今後12カ月間における世界経済の成長は改善するとみている

質問: 今後12カ月間に、世界経済の成長は改善、横ばい、後退のうち、どの方向に進むとお考えですか



出典: PwC、第21回世界CEO意識調査

調査ベース: 全回答者(2018年=1,293名; 2017年=1,379名; 2016年=1,409名; 2015年=1,322名; 2014年=1,344名; 2013年=1,330名; 2012年=1,258名)

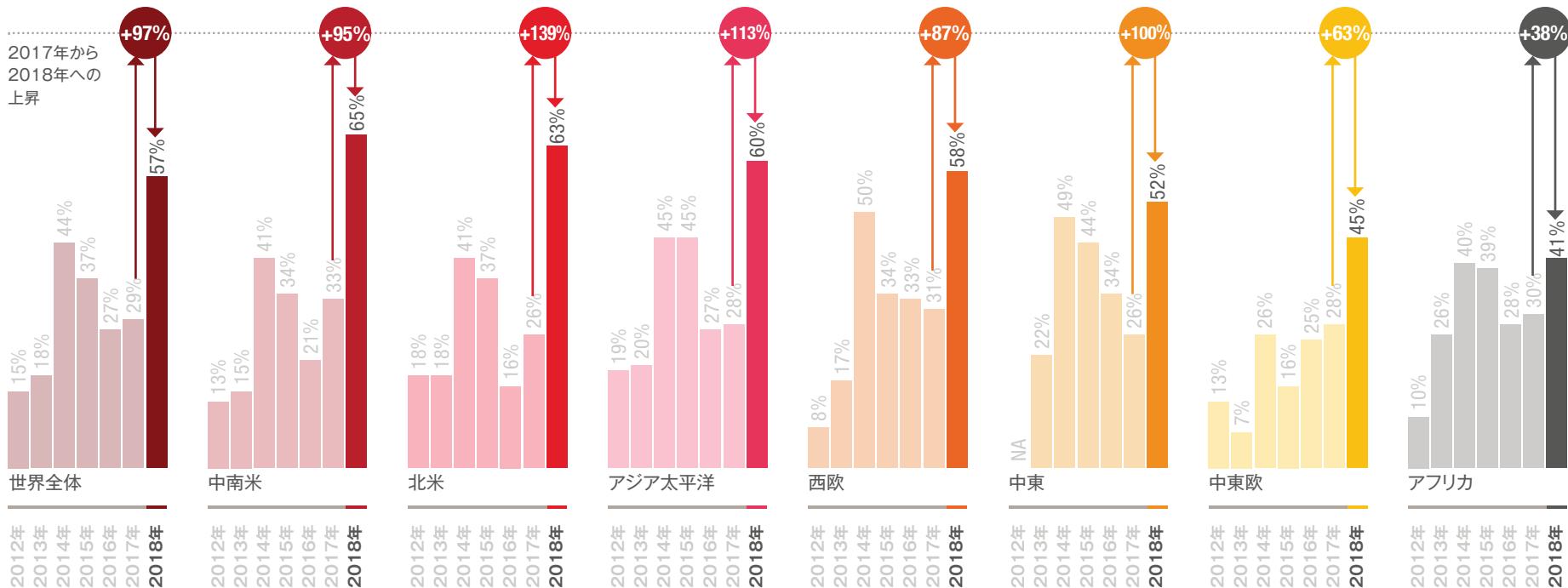
注: 2012年から2014年は「今後12カ月間の世界経済の成長について、回復する、横ばい、後退するという選択肢のうち、どのようになるとお考えですか?」との質問に対する回答

図2

2018年の世界経済に対する最高レベルの楽観的な見方は全地域でみられる

質問：今後12カ月間に、世界経済の成長は改善、横ばい、後退のうち、どの方向に進むとお考えですか

注 「改善する」を回答した割合(%)



出典：PwC, 第21回世界CEO意識調査

調査ベース：全回答者(2018年=1,293名; 2017年=1,379名; 2016年=1,409名; 2015年=1,322名; 2014年=1,344名; 2013年=1,330名; 2012年=1,258名)

注：2012年から2014年は「今後12カ月間の世界経済の成長について、回復する、横ばい、後退するという選択肢のうち、どのようになるとお考えですか?」との質問に対する回答

図3

北米を除き、世界のCEOは2018年の自社の成長について、経済成長見通しよりも慎重な見方をしている

この理由を理解するには、メディアを賑わしている地政学的動向に目を奪われず、現在の経済指標に目を向ければよい。全てのデータが出そろえば、ほぼ間違いなく2017年は世界経済が2010年以来の最良の年となったことが明らかになるであろう¹。この上昇の波はマクロ経済全体としての現象であるだけでなく、世界の各地域で同様にみられる。数年前の状況とは正反対に、世界の主要国の多くがプラス成長を享受している。2015年を振り返ると、ロシアとブラジルはコモディティ価格の暴落や政治的な混乱からリセッションに陥っていた。ユーロ圏においては南欧の国々（特にギリシャ）が、債務不履行の瀬戸際、あるいは実際に債務不履行の状態に陥り、ユーロ崩壊の危機にあった。また、急成長していた中国は上海株式市場の暴落に見舞われた。

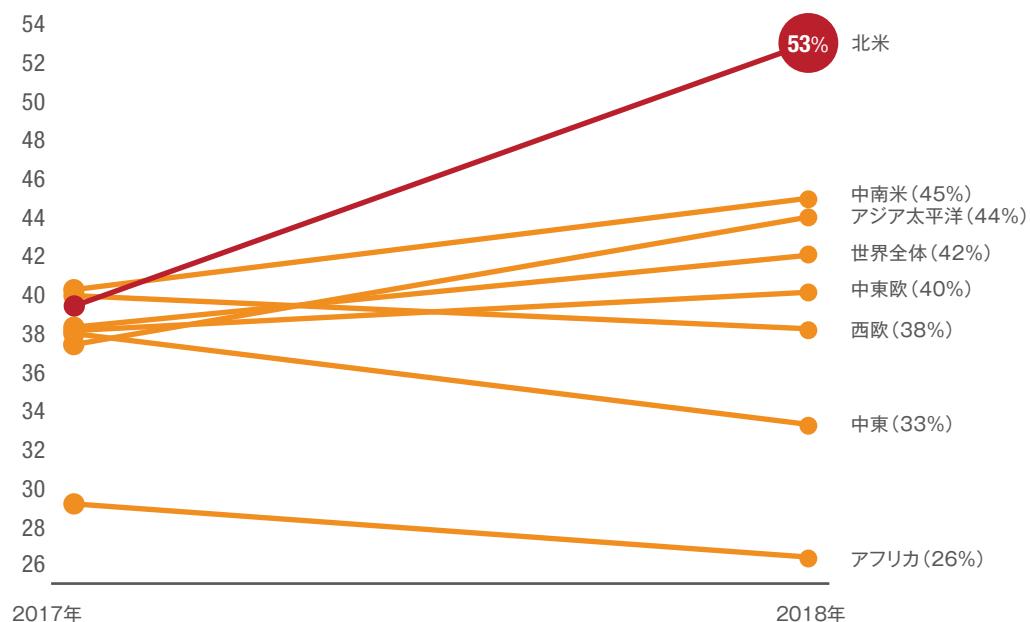
現在、国際商品価格は落ち着いた水準で安定しているように見える。ロシアとブラジルの経済は適度なペースの成長に戻り、中国経済も堅調だ。またユーロ圏は着実に回復しており、2018年もこうした状況が続くとみられる。英国経済もこの1年間は減速基調にあつたが、ブレグジットによる深刻なマイナス影響はまだみられない²。

米国に関しては、国内経済の成長率が3%と好調だ³。大型減税や規制緩和といったトランプ政権の景気重視の政策が、歴史的な長期上昇相場の一つである現在の株式市場の上昇を支えると同時に、企業景況感を最高水準に押し上げ、失業率は史上最低水準まで低下させている⁴。

従って、北米のCEOが非常に強気であることは驚きではない。北米のCEOの3分の2近くが世界の経済成長が改善すると回答し、過半数が2018年の自社の売上成長見通しに「非常に自信がある」と回答した（図2および図3）。

質問：今後12カ月間の自社の売上見通しにどのくらい自信をお持ちですか

注 「非常に自信がある」と回答した割合（%）



出典：PwC、第21回世界CEO意識調査
調査ベース：全回答者（2018年=1,293名；2017年=1,379名）



トランプ大統領が税制改革法案の署名にこぎつけた今、米国経済の成長は少なくとも短期的には続くだろう。しかし、数十億人規模の新たな消費者は北米や西欧からではなく、それ以外の地域から現れる。また、欧米を拠点とする多国籍企業の眞の競争相手は、欧米以外の地域から出てきた「成長に貪欲な」企業（特に中国）であり、その競争は激化し続けている。それらの企業は、これまで以上に力強く、より洗練されたマーケティングやテクノロジーのスキルを高めているからだ。

Sir Martin Sorrell氏、CEO、WPP

楽観的な見方が世界中に広がっていること自体が、その見方が継続するという根拠となるとともに、十分に合理的であるとみられている。今年の調査の一環として、私たちは著名な経済学者や経営に関するオピニオンリーダーたちに、今回の調査結果についてコメントを求めた。経済学者でありColumbia Business Schoolの学部長であるGlenn Hubbard氏は、次のような見解を述べた。「私たちは景気循環の回復局面におり、それは金融危機の後、何年も続いてきた。その中で、人々はより楽観的な見方を持つに至り、世界のほとんどの地域において、政治的な変化によって今後も経済成長が促されるとCEOは信じているようにみえる」

また、それほど楽観的ではなく、根拠なき熱狂の兆候があるとの見方もある。著名な経済史学者であるCarlota Perez氏は次のような疑問を投げかけている。「これは眞の回復なのか、それとも短期的な急回復にすぎないのだろうか？歴史的にみれば、実際に世界の繁栄へと続く場合は、誰もがそれを感じるものである。リーダーたちがこの回復は永続すると考えていないことを望みたい。現在は、再び厳し

い時代が到来する前の息をつく間にすぎない。持続的な回復には、より包括的で広範囲にわたる緩やかな状況の変化が必要だ」

実際、北米以外の地域におけるCEOの楽観的な見方は控えめで、特に2018年以降の自社の売上の成長見通しについて顕著だ。今後12カ月間の自社の成長について、CEOは依然として自信を持っている。実際、「非常に自信がある」と回答したCEOの割合は全体的に増加している。しかし、世界経済の成長見通しに関する強気な見方は記録的な増加を示したが、その楽観的な見方は今後12カ月間の自社の見通しに対する自信の大幅増に結び付いていない。地域別では、まだら模様の様相を呈しており（図3）、「非常に自信がある」と答えたCEOの割合は北米、中南米、中東欧、アジア太平洋で増加したが、他の地域では減少している。また、今後12カ月間の自社の成長見通しに関して「非常に自信がある」と回答したCEOが過半数を占めた地域は北米のみであった。

このような違いは非常に印象的だ。北米以外の地域のCEOが楽観的ながらも慎重姿勢を崩していないのに対し、北米のCEOはかつてないほど自社の短期見通しに強い自信を持っている。わずか1年前、「非常に自信がある」と回答した北米のCEOは39%にすぎなかつたが、今年は53%に大幅に上昇した（図3）。これ以前に北米のCEOがこれほど自信に満ちていたのは、世界金融危機の前年にあたる2007年であった。

自社の成長を高める要因に関する質問では、ほぼ全ての北米のCEOが有機的成长（94%）を挙げ、これに新たなM&A（61%）とコスト削減（59%）が続いた。注目すべき点は、北米のCEOが他の地域のCEOに比べて、M&Aへの依存度が高いことであり、CEOの61%がこれを成長の原動力として挙げた。北米に次いでその割合が高い地域は西欧（45%）であり、世界全体では42%であった。

CEOが自社の成長にとって重要と考えている地域をみると、今回も北米（特に米国）がトップとなり、世界のCEOの46%が米国を自社の成長にとって最も重要な3カ国のうちの一つとして挙げた。これに続くのは中国（33%）であった（9ページ目、図5）。ドイツは第3位の地位を固め、CEOの5人に1人が重要な成長市場として同国を挙げた。ブレグジットによる影響の全貌が今なお不透明な中、英国は第4位を維持した。インドは2018年の魅力的な市場として、日本に替わり第5位の地位へと上昇した。ロシアは第10位に返り咲き、カナダとメキシコはおおむね順位を入れ替えた（図4）。

図4

米国が首位を堅持するとともに、インドがトップ5入り

質問：今後12カ月間で、自社が成長する上で最も重要と思われる3カ国（自社本拠地を除く）を挙げてください

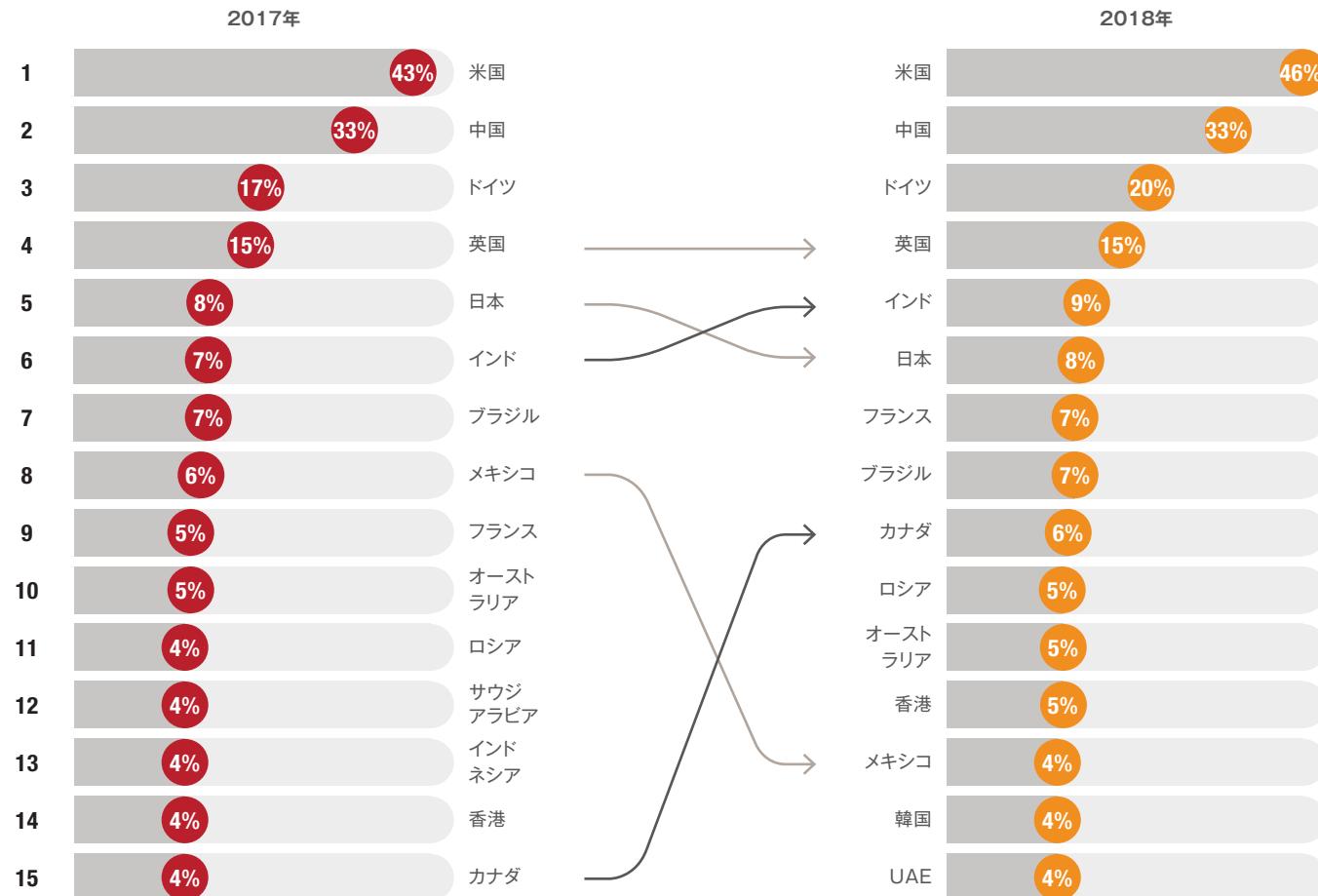
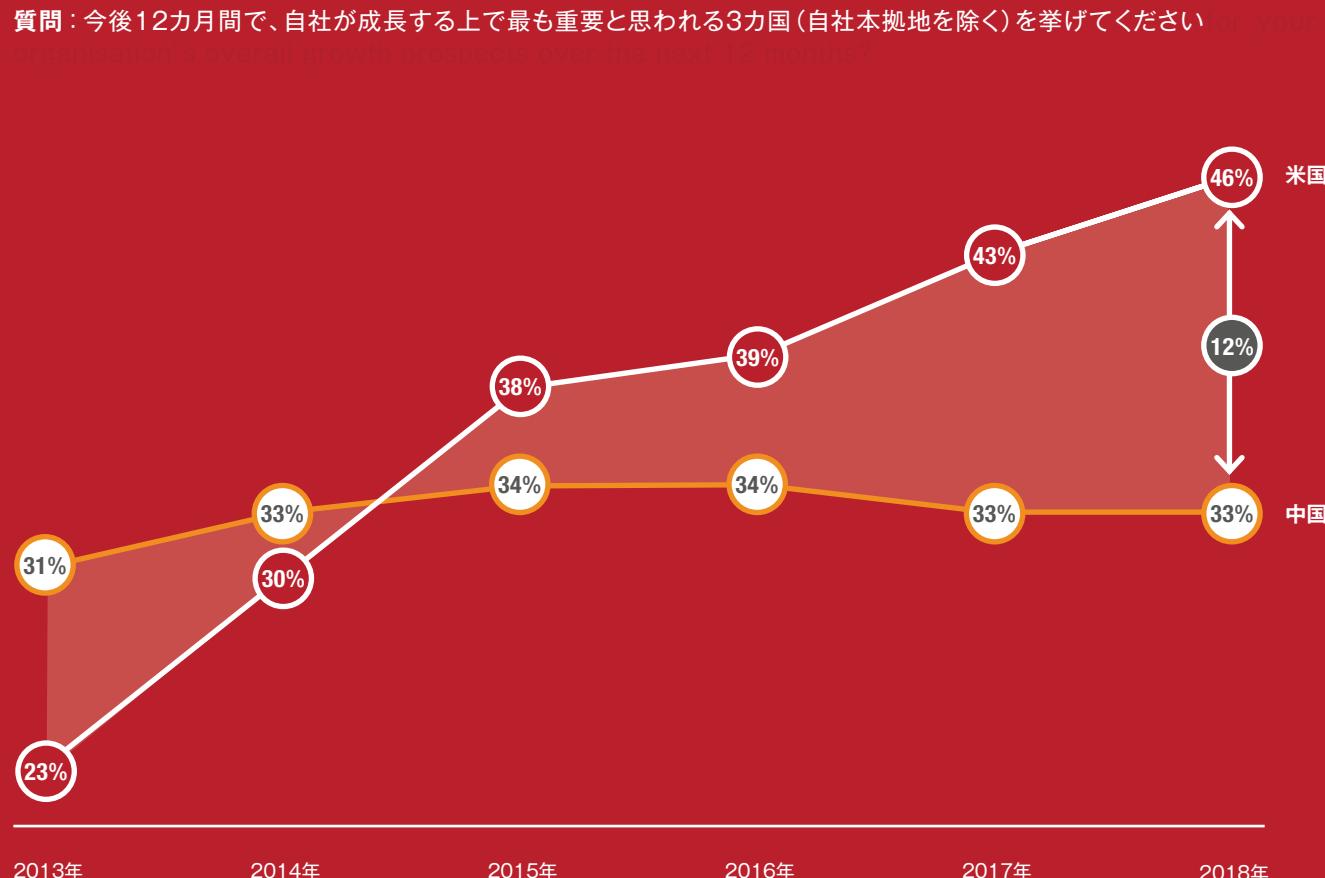


図5

自社が成長する上で重要な国として、 米国は中国を大きく引き離してトップに立っている

米国は中国との差を広げる

中国と米国は何年もの間、魅力的なグローバル投資先国としてトップの座を争ってきた。中国は、驚異的な成長が大幅に減速した2015年までは米国を大きくリードしていた。しかし、それ以降は、米国が優勢になり、着実に中国との差を広げてきた(図5)。(留意したいのは、CEOは自社が拠点とする国を選択できない点である。つまり、米国のCEOが米国の増加を支えているわけではないことだ)。



出典：PwC、第21回世界CEO意識調査

調査ベース：全回答者(2018年=1,293名；2017年=1,379名；2016年=1,409名；2015年=1,322名；2014年=1,344名；2013年=1,330名)

「現在、米国は三つの要因により、企業にとって魅力的な国になっている」とCEOアドバイザーで作家でもあるRam Charan氏は指摘している。「まず、リスク資金の供給または資金調達における仕組みという点で米国に勝る国はない。二つ目に、ロボティクス技術が急速に進歩しているため、労働コストのアベートラジ、すなわち他国の低成本の労働力は、もはや米国投資の制約要因とならない。三つ目は成長である。3%の成長率は極めて大きな要因だ。米国では労働力不足の状態にあるものの、高水準のスキルを持つ労働力は依然として他の追随を許さない。米国市場で成功を望む外国企業は、米国内で工場を建設したいと考えている。法人税率の引き下げは、国外(特に欧州や日本)からの対米直接投資を加速させることになる」

製造業のCEOの多くが2018年に投資を行う地域として米国(43%)を挙げ、中国と回答した割合は27%であったことが、Charan氏の2番目の指摘を裏付けていよう。

しかし、中国を軽視してはならない。中国はもはや10%もの驚異的な成長を望めないものの、6.5%から7%の着実な成長を実現する世界の経済成長の原動力であることに変わりはなく、政権も安定している⁵。中国が米国に後れをとっているのはビジネス環境であり、その全体的な指標である世界銀行の「ビジネス環境の現状」によると、中国は(190カ国中)78位にとどまっているが、米国は6位にランクインしている(香港は米国を上回る5位に位置しているが)。中国政府は海外からの直接投資が減少していることを認識しており、自国市場(特に金融サービスセクター)を開放するための重要な改革を推し進めている⁶。



問題は、CEOのおおむね明るい見通しが2018年以降どのようになるのかという点だ。

CEOに今後3年間の自社の成長について尋ねると、その見通しはさまざまだ(図6)。CEOは自社の成長に関しておおむね自信を持っているものの、「多少自信がある」が「非常に自信がある」を上回る。実際に、自社の長期的見通しに関して「非常に自信がある」と回答したCEOの割合は、(北米を含め)全ての地域で横ばい、もしくは前年を下回った。特に控えめな見方を示したのは中東と中東欧のCEOであり、「非常に自信がある」と答えた割合はそれぞれ33%および26%低下し、ほぼ過去最低水準まで落ち込んだ。

通常、CEOは近い将来よりも長期的展望に対して強い自信を示すものである。これ以前に、「多少自信がある」の割合が「非常に自信がある」の割合を上回ったのは、世界金融危機直後に自信が総じて大きく落ち込んだ2009年であった。

興味深いことに、大不況(グレートリセッション)にはその予兆があり、その2年前から「非常に自信がある」と回答した割合が減少に転じていた。

しかし、今回の落ち込みを当時のような大不況の前触れと解釈すべきではない。これは単に、CEOが近い将来よりも先のことを予想しにくいだけかもしれない。専門家でさえ予想できなかったような多くの出来事が、世界中の政治的な分野で起きている。同時に、地政学的な武力衝突やテロ事件は急増かつ激化しており、テクノロジーによる影響がさらなる混乱を招いている。これらの要因が重なって、将来に対するCEOの見通しに不透明感をもたらしている。

今年の調査対象となったCEOは、半数以上が就任後5年未満であった。これは大不況の局面で、現在の企業を経営した経験がないことを意味する。世界経済は金融危機後の2009年半ばに底打ちしてから、8年間にわたって回復基調にある。現在、資産価格は十分に評価されており、金利上昇による影響を受けやすい状態にある。CEOは長期的に景気が停滞する可能性を見越して、それに応じた準備を整えている。

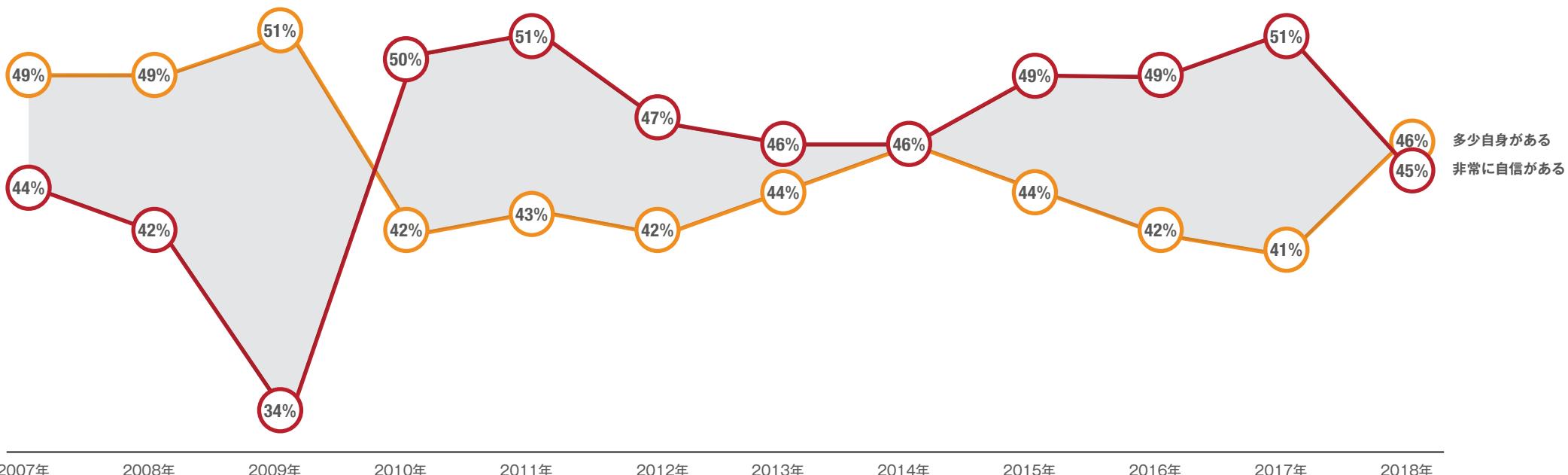
皮肉なことに、世界経済の展望や自社の見通しについて最も楽観的な見方をしているのは、在任期間が長い(11年から25年間)CEOだ。彼らは前回の難局を乗り切った経験があることから、今後チャンスがあると考えている。

データをより詳細に観察すると、興味深い相反が浮かび上がる。つまり、世界経済の見通しについては極めて楽観的である一方、自社の業績に関してはより慎重な見方をしていることだ。

図6

今後3年間の自社の成長見通しについては、CEOはより慎重な姿勢

質問：今後3年間の自社の売上拡大見通しについてどの程度自信をお持ちですか



出典：PwC、第21回世界CEO意識調査

調査ベース：全回答者(2018年=1,293名；2017年=1,379名；2016年=1,409名；2015年=1,322名；2014年=1,344名；2013年=1,330名；2012年=1,258名；2011年=1,201名；2010年=1,198名；2009年=1,124名；2008年=1,150名；2007年=1,084名)

02

脅威： CEOの眠りを妨げる脅威は地域によって異なる



こうした懸念は、自社が成長する上での脅威に対するCEOの評価に明白に表れている。「非常に懸念している」という回答は、主な脅威に関するほぼ全ての設問で増加した。興味深いことに、その例外は過剰な規制であり、42%と横ばいにとどまつた。これは過剰な規制がもはや最大の懸念ではないことを意味するわけではない。実際、それは世界全体で最も高い回答を集めた脅威であり、調査対象の全ての地域でトップ5に入っている(図7、図8)。過剰な規制はこれまで常に最大の懸念とされており、2008年にこの質問を設けて以降、「非常に懸念している」との回答が最も多い脅威である。現在、テロリズムといった他の項目が注目を集めつつあり、テロリズムは脅威の全選択肢の中で12位から2位に上昇した。また、地政学的な不確実性はアジア太平洋(6位)を除く全ての地域でトップ5に入っている。

一方、世界全体で「非常に懸念している」との回答を集めていた「不透明な経済見通し」は、昨年2位から今回は13位となった。「為替相場の乱高下」は2017年に3位であったが、今年は辛うじて10位にとどまった(図7)。

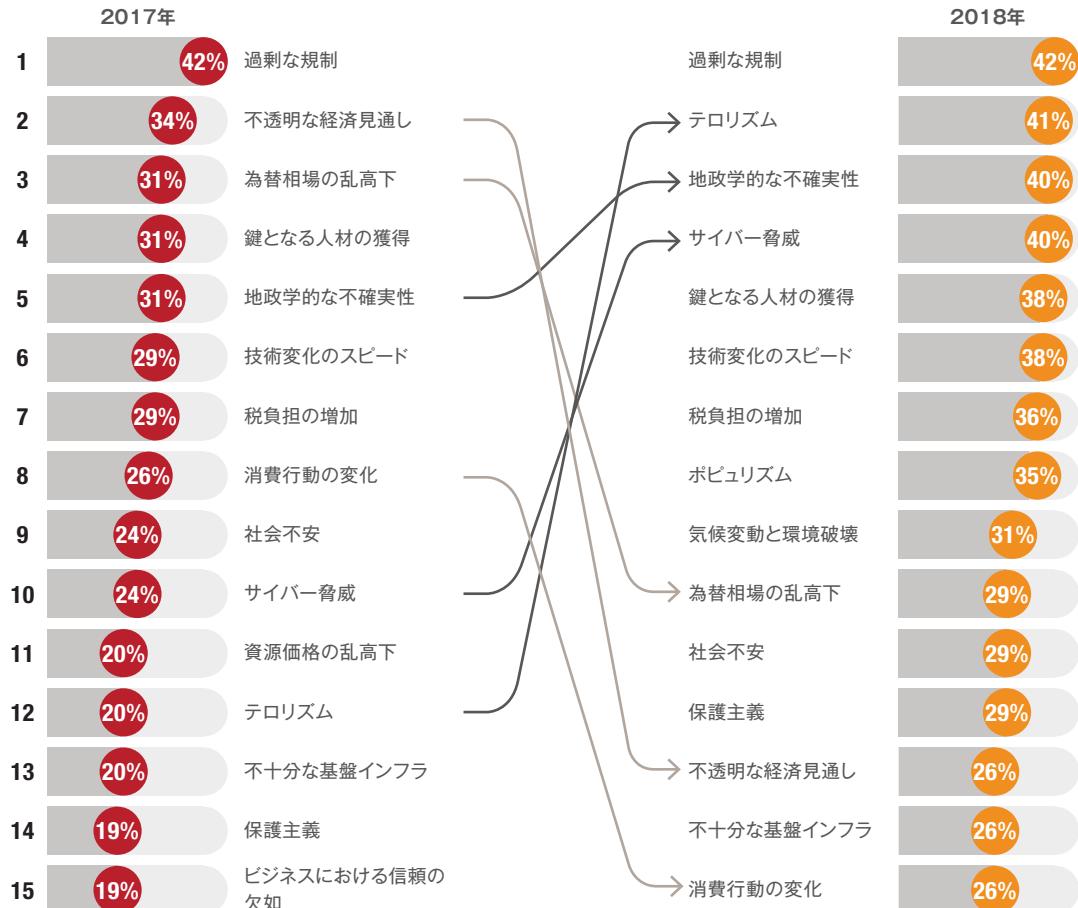
最も懸念される脅威は地域ごとに順位の組み合わせが異なるが、世界全般で見られる共通点は、世界中のCEOが消費行動の変化や新規参入企業といったビジネスに直結するリスクではなく、地政学的な不確実性やテロリズム、気候変動など、より幅広い社会的脅威への懸念を一層強めていることである。CEOを悩ます脅威は急速に存在をあらわにしている。

図7

テロリズム、サイバー脅威が上昇する一方、不透明な経済見通しと為替相場の乱高下は下落

質問:自社の成長に対する脅威について、どの程度懸念していますか

注 「非常に懸念している」と回答した割合(%)



出典:PwC、第21回世界CEO意識調査
調査ベース:全回答者(2018年=1,293名:2017年=1,379名)



実際に目を引くのは、世界のCEOが懸念する脅威のリストの上位にない項目だ。この1年間で、モラルの崩壊によって信用が傷ついた企業の数は増えたものの、「倫理・道徳上の潜在的なスキャンダル」を脅威として挙げたCEOは比較的少ない⁷。プレゲジットにもかかわらず、世界全体としてCEOは「ユーロ圏の将来」について過度に懸念しておらず、「非常に懸念している」と回答したのは5人に1人もいなかった。西欧においてさえそうであり、事実、「ユーロ圏の将来」に関して「非常に懸念している」とした西欧のCEOの割合は28%から19%まで大幅に減少した。この1年間の経済統計の改善や金融緩和策により、ユーロ圏崩壊の恐れは後退したようだ。

また、CEOは、アクティビスト投資家や、従業員に対する福利厚生費や年金費用の上昇、資金調達面での制約、エネルギーコストの乱高下、危機への対策／準備について特に不安を感じていない。これらの点でも、CEOは自社のビジネス上の動向以上に、社会的および地政学的な変化について懸念している。

一つの例外はテクノロジー関連の動きであり(例えば、「サイバー脅威」、「技術変化のスピード」、「鍵となる人材の獲得」など)、人工知能(AI)が普及することで目前に迫ってくる可能性や危険に対する懸念が見て取れる。AIは今やSF映画の話ではなく、今ここにある現実だ。PwCでは、AIが2030年までに世界のGDPをさらに15.7兆米ドル押し上げる(14%の増加)と見積もっている⁸。しかし、この経済全体に対する恩恵は、その課題に適宜対応できないものに多大な犠牲を強いることになる。

皮肉なことに、強気の拠点となっている北米では、主な脅威に関し「非常に懸念している」と回答している割合が高い。リストの上位には、サイバー脅威(53%)、過剰な規制(50%)、地政学的な不確実性(44%)、テロリズム(43%)、そして、技術変化のスピード(34%)が並んでいる。北米では初めて、過剰な規制がトップの座から外れた(図8)。一方、テロリズムに関し「非常に懸念している」CEOの割合は2倍以上となり、企業に対する信頼の欠如に関し「非常に懸念している」割合は約半分となった。

西欧では、ポピュリズム(42%)が「非常に懸念している」脅威のトップであり、次いで、過剰な規制(35%)、地政学的な不確実性(34%)、サイバー脅威(33%)、テロリズム(32%)となっている。この地域でも過剰な規制がトップの座から外れ、欧州を席巻しているポピュリズム政治の動向が一番懸念されている。今回、西欧の気候変動について「非常に懸念している」と回答したCEOは2倍以上となった。

アジア太平洋のCEOは最大の懸念として、鍵となる人材の獲得(52%)、技術変化のスピード(51%)、テロリズム(48%)、サイバー脅威(44%)、過剰な規制(42%)を挙げている。しかし、少なくともアジア太平洋のCEOの20%はリスト上の全ての脅威に関して「非常に懸念している」と回答しており、アジア太平洋のCEOは全てを懸念しているとも言える。

AIとは何か?それは非常に膨大なデータに基づいて意思決定を行うものである。私はこの30年間、AIについて耳にしているが、それは常に将来の可能性であった。今は何が違うのだろうか?まず、基本となる計算処理能力は格段に高まっており、それはシステムが膨大なデータをほぼ瞬時に高速処理できることを意味する。二つ目に、そのデータを管理・分析するソフトウェアの能力は飛躍的に向上している。位置を検出するエレベーターの技術が法外な値段であった時代を覚えているだろうか?ビルにそれを設置するには何百万ドルものコストがかかった。今では、スマートフォンが何階にいるかを教えてくれる。Wazeアプリは車の走行時速や周辺にいる他車の場所だけでなく、自車の加減速も測定する。腕時計は心拍数を把握している。こうしたデータは全て瞬時に使用可能かつ実用的な状態となる。

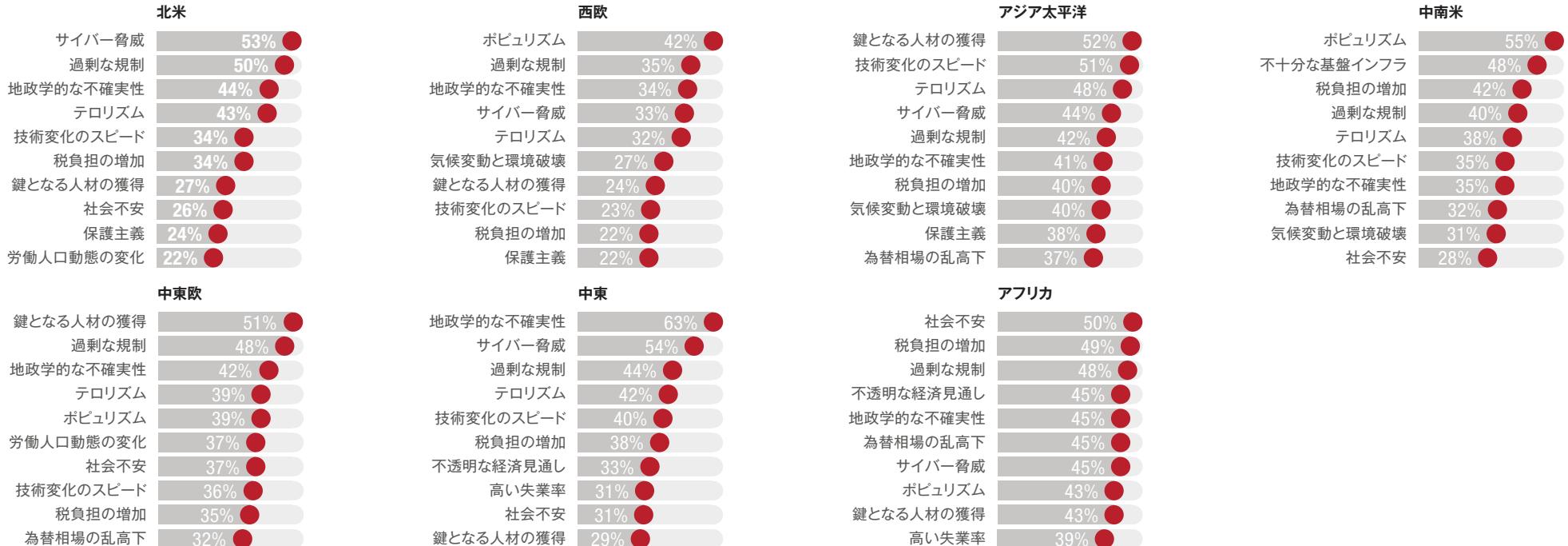
Safra A. Catz氏、CEO、Oracle

図8

地域によって重大な懸念は異なる

質問：自社の成長に対する以下の脅威について、どの程度懸念していますか

注 図は「非常に懸念する」と回答した割合(%)



出典：PwC、第21回世界CEO意識調査

新興国が大半を占める地域、すなわち中南米、中東欧、中東、アフリカでは、「社会不安」が常に「非常に懸念している」脅威のトップ10以内に位置している。一方、「保護主義」は北米、西欧、アジア太平洋でトップ10以内にランクインしているが、これらの地域において最大の懸念とはなっていない。

7地域全てにおける脅威のトップ10リストをみると、「地政学的な不確実性」、「過剰な規制」、「税負担の増加」の三つの脅威が全ての地域のリストに入っている(図8)。「鍵となる人材の獲得」や「技術変化のスピード」は中南米とアフリカを除く全てのリストにある。恐らく、最も不気味な調査結果は、テロリズムが順位を上げていることであり、アフリカを除く全ての地域で「非常に懸念される」脅威のトップ5にランクインしている。

各地域で重複している脅威は興味深いが、最大の脅威に関して違いがあることも同様に目を引く。例えば、「サイバー脅威」は北米で最大の懸念事項であるが、中東欧では11位、中南米では15位にとどまっている。同様に、「鍵となる人材の獲得」はアジア太平洋や中東欧でトップに位置しているが、他の全ての地域では上位5位にすら入っていない。「ポピュリズム」は西欧や中南米の脅威のリストのトップに浮上し、アフリカや中東欧でもリストに上がっているものの、北米、アジア太平洋、中東では関心が中程度もしくは低水準にとどまっている。

03

世界経済の成長と地域の繁栄： 分断された世界での舵取り

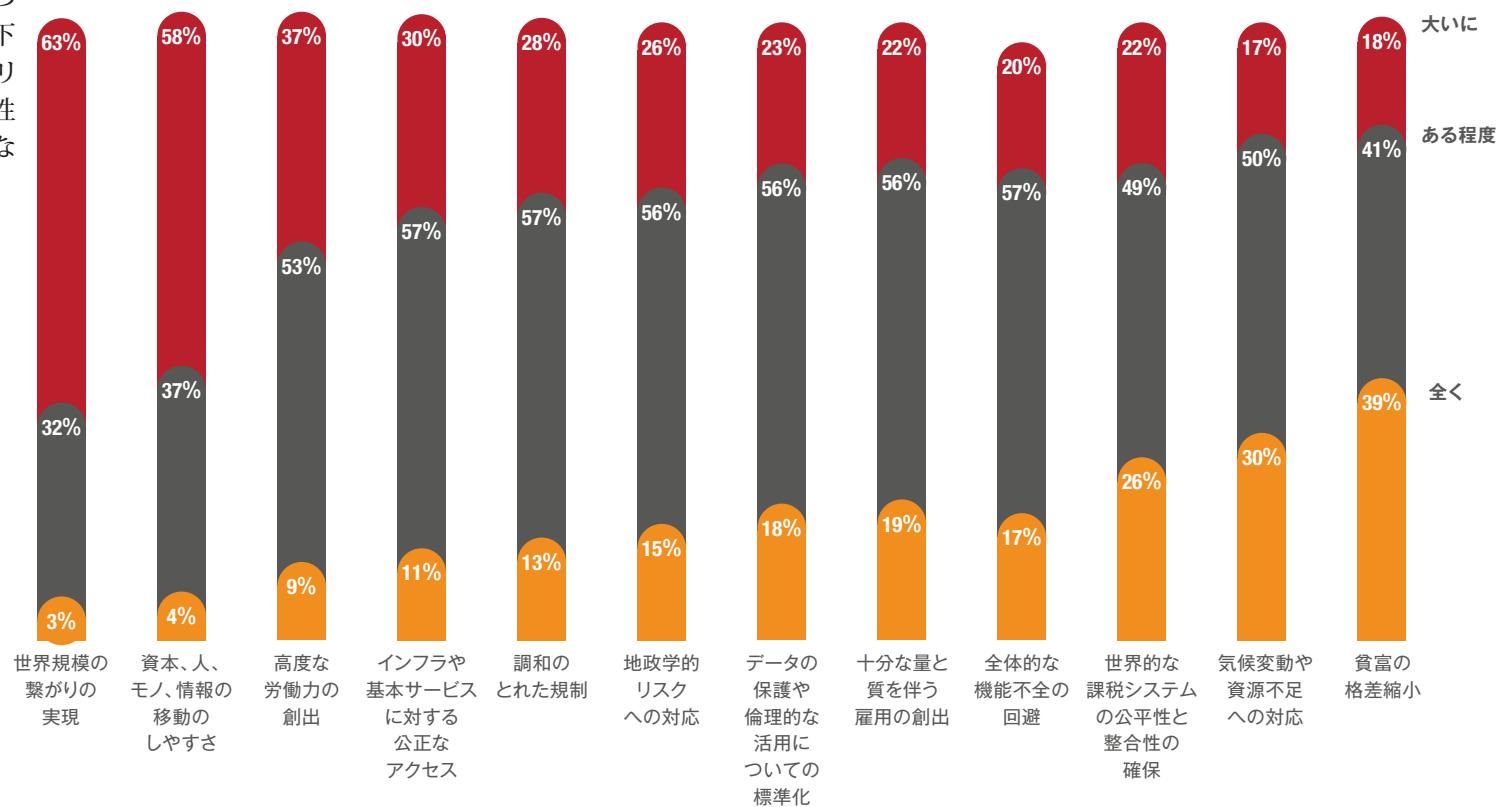


CEOはグローバリゼーションが持つ可能性を引き続き評価しており、「世界規模の繋がりの実現」や「資本、人、モノ、情報の移動のしやすさ」といった分野において、かなり貢献してきたと考えている。しかし、グローバリゼーションは（私たちはこれを「世界がより融和していくプロセス」と定義する）、その他の面ではそれほど効果を発揮できていない。

図9

CEOはグローバリゼーションについて多面的な評価をしている

質問：以下の項目について、グローバリゼーションがどの程度貢献していると考えますか



出典：PwC、第21回世界CEO意識調査



過去100年間の世界の歴史を振り返ると、開放経済と閉鎖経済の間を行きつ戻りつしていることが分かる。政治的見解の変化に伴い、反グローバリゼーションの動きも現れては消えてを繰り返している。しかし、私たちは現在「繋がった世界」に生きている。極めて内向きの政府でさえ、人々が携帯電話で話していくことについて妨げることはできない。

Bernardo Vargas Gibbsone氏、President & CEO of ISA、Latin American infrastructure conglomerate

もちろん、地域によって差はある。概して、アジア太平洋のCEOはグローバリゼーションがもたらす恩恵について楽観的な見方をする傾向がある(図10)。例えば、アジア太平洋のCEOの70%近くは、グローバリゼーションが少なくともある程度、貧富の格差縮小に貢献していると考えている。また、アジア太平洋のCEOは気候変動への対応について最も前向きに捉えている。実際、アジア太平洋のCEOの27%は、グローバリゼーションが気候変動問題の対応に「大きく」貢献していると考えており、この割合は他のほとんどの地域の2倍、北米の9倍に上っている。

図10

アジア太平洋のCEOは格差縮小や気候変動問題に対するグローバリゼーションの効用を高く評価している

質問：グローバリゼーションはどの程度、貧富の格差縮小に貢献していると考えますか



出典：PwC、第21回世界CEO意識調査

質問：グローバリゼーションはどの程度、気候変動と資源不足への対応に貢献していると考えますか

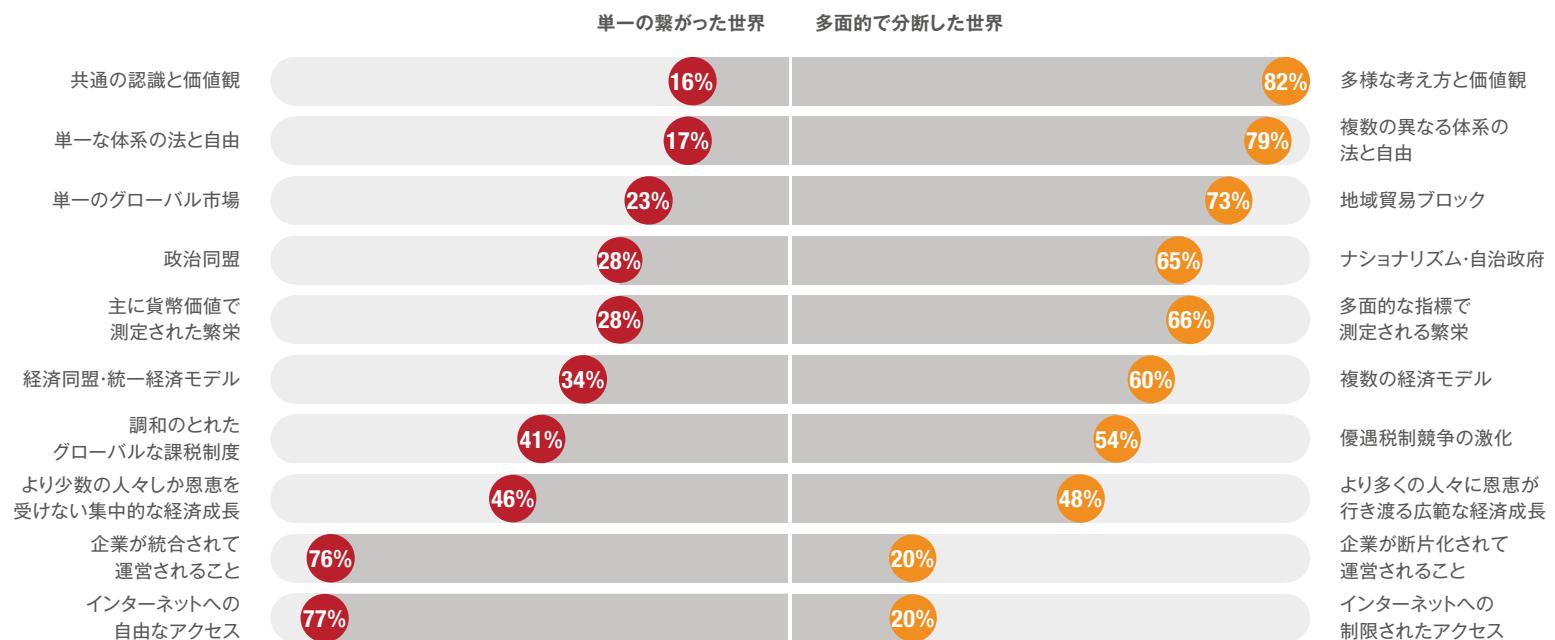


出典：PwC、第21回世界CEO意識調査

図11

分断が進む世界

質問：政治、経済、貿易のトレンドについて、現在世界が向かっていると思うものを選んでください



出典：PwC、第21回世界CEO意識調査



地域ごとの結果をみても、世界は單一で切れ目のないグローバルな市場を完全に受け入れる状態から徐々に離れつつある。少なくとも物理的および地政学的な世界においては、そう言える。サイバースペースや企業統合的な運営の二つの領域は、包括的なグローバルモデルの方向に引き続き進んでいる。(テクノロジーセクターをはじめ多くの企業は、時価総額の点で既に多くの国の経済規模を凌駕しており、CEOはこうしたトレンドが今後も続くと考えている)。

一方、多くのCEOは世界全体が統合とは逆の方向、例えば、税制面での競争激化やナショナリズムの高まり、多様な経済モデルの方向に動いているとみている。ブレギット、特朗普政権による貿易協定やパリ協定からの離脱、湾岸協力会議(GCC)の協力体制に関するリスクを踏まえると、このデータは目を引くもの意外な結果ではない。

世界の主要経済大国の多くの政治家や政策立案者が内向きの姿勢であるため、長期にわたり多国籍企業が拠り所としてきたグローバルなイノベーションモデル(情報、資金、人材の国境を越えた自由な移動を前提とする)は、危機に直面している。PwCが実施した2017年グローバルイノベーション調査によると、回答者の52%が、経済ナショナリズムが自社の研究開発の取り組みに、ある程度あるいは大きな影響を与える、現在の統合された相互依存のネットワーク型研究開発から、独立した自律的な研究開発型へと変化すると考えている⁹。

企業はかつての工業経済の時代、自社のブランド力で競争していた。インターネットの時代が到来し、プラットフォーム間の競争が始まった。モノのインターネット(IoT)の時代が到来した現在は、エコシステム間の競争になっている。かつての工業の時代には製品を通じて多くの企業が評価されていたが、IoTの時代において、企業はエコシステム全体に注意を払い、ユーザーとステークホルダーが共に価値を創造して共有できるWIN-WINの環境を構築しなければならない。

Zhang Ruimin氏、Founder, Chairman & CEO, Haier

図12

世界の全地域のCEOが「多面的な指標を通じて繁栄を測定する」方向に世界が向かっていると考えている

質問：政治、経済、貿易のトレンドについて、現在世界が向かっていると思うものを選んでください

良い意味で分断化が進んでいる領域の一つに、世界の繁栄の度合いを測定する方法がある。全ての地域や国のCEOが認めているのは、世界が繁栄に関して、「主に貨幣価値で測定された評価(例えばGDPなど)」から、「多面的な指標(例えば生活の質指数など)で測定される評価」の方向に変化していることだ。この変化は中南米で最も顕著である。北米は世界のコンセンサスから後れをとっており、CEOの40%近くが従来の貨幣価値での評価を支持している。とは言え、北米のCEOの57%は、世界が多面的な指標を用いる方向に動いていることに同意している(図12)。これらの指標を定義し、それらを正確に測定するためのデータを整備することは、今後数年間の優先課題の一つである。



出典：PwC、第21回世界CEO意識調査

より多くの人々に恩恵が行き渡る広範な経済成長の時代に向かっているのか、それとも、より少数の人々しか恩恵を受けない集中的な経済成長の時代に向かっているのか、という大きな問題の結論は出ていない。CEOの見解はほぼ均等に二分されている。アジア太平洋のCEOの多く(56%)は、世界の成長が一部に集中し、少数の人々にのみ恩恵をもたらしているとは考えていない。一方、中東(62%)、アフリカ(60%)、中東欧(58%)のCEOは逆の見解である(図13)。

注目すべきは、今回の調査で世界の投資先国として上位10位に入った国は、アフリカ、中東、中東欧地域の中で1カ国だけであるという点だ(図4:ロシアが10位にランクイン)。この結果は、これらの地域の悲観的な見解の主な要因ともなっているであろう。

「所得格差の拡大による分かりやすい影響は、ポピュリズム感情の高まりである」と世界的なオピニオンリーダーのMichele Wucker氏は指摘している。「多くの人々は、巨大な多国籍企業や大富豪が、不公平に多大な富を得ていると感じている。しかし、同時に多くの人は貧困層にも非難の矛先を向けている。グローバリゼーションの恩恵のほとんどが、高所得者層と低所得者層に向かい、中間層が置き去りにされている。大半の企業製品のマスマーケットの担い手である中間層や上位中間層の湧き上がる憤りを無視して、グローバリゼーションを語ることはできない」

図13

経済成長が多くの人々に恩恵があるのか、少数の人々にしかないのかCEOの見解は割れている

質問：政治、経済、貿易のトレンドについて、現在世界が向かっていると思うものを選んでください



出典：PwC、第21回世界CEO意識調査

04

PwCグローバル会長 ボブ・モリッツからのメッセージ： 世界経済の成長と地域社会の発展の関係を再調整する



PwCの2018年世界CEO意識調査が、皆様にとって興味深く有益なものとなりましたら大変うれしく思います。CEOは世界経済の成長見通しについて、少なくとも短期的には明るい見方をしています。一方、どの地域のCEOもステークホルダーの期待の高まりや市場に起因するものではない前例のない脅威に直面する中で、自社の収益拡大に対する長期的見通しについて懸念を強めています。

経営者は、資金調達面での制約や新規参入企業、危機対応の準備といった経済やビジネスのリスクよりも、地政学的な不確実性、ポピュリズムやテロリズムなど社会的混乱への対応にこれまで以上に追われています。それが米国の税制改革であれ、ブレギット交渉やカタルーニャ自治州のスペインからの独立に対する懸念であれ、また中国の新たなビジョンであれ、経営者が自社の経営戦略を構築するにあたり、地政学は今後も極めて重要な役割を果たすと考えられます。

今回の調査では、世界経済の成長と社会の発展のズレの拡大といった、より広範なトレンドにも焦点を当てています。過去数十年にわたり、この二つの足並みはそろっており、市場経済の繁栄とともに、人々も豊かになりました。グローバリゼーション、テクノロジーの進歩、金融重視の価値観(主にGDPや株主価値の視点に基づく価値観)の三つが主要な原動力となり、数十億の人々を貧困から解放し、世界の平均寿命を延ばし、未曾有の生産性向上とイノベーションの創出を促進する知識や人材の豊かな交流を促す好循環を生み出しました。

しかしこの10年間では、これら三つの原動力(グローバリゼーション、テクノロジーの進歩、金融重視の価値観)によって透明性が高まり、情報が瞬時に世界中を駆けめぐるようになるに従い、繁栄を享受する人々の間の格差が拡大しています。現在では、先進国の「持てる者」ですら自らを「持たざる者」であるかのように感じており、それは今の時代の冷酷で分断された政治に如実に表れています。もはや自分たちやその子供たちに生活向上をもたらすことのない社会システムの中で、自分たちが取り残された存在になっていると、世界中の非常に多くの人々が感じています。

このような格差拡大を阻止するために、CEOはどのような役割を果たすことができるのでしょうか?考えられる四つのアプローチをまとめました。

第一に、経済成長にとどまらず、社会の発展も視野に入れた新たな繁栄の指標を取り入れることです。貨幣価値でのパフォーマンス計測は市場経済を支える不可欠な要素の一つですが、グローバル化した経済での成功を測る唯一の指標ではありません。社会的観点からの目標達成を反映するような、より広範な指標も検討する必要があります。経営者として、私たちはGDPや株主価値といった計測値を、生活の質を測るような指標を加味することによって補うことができるでしょう。

世界の先駆的な企業のCEOは、既に利益や株価だけでなく、自社や自社が属する地域社会の長期的健全性を測る新たな指標を積極的に探し始めています。取締役会は、より多くの質に関する問い合わせを投げかけることで、そうした変化を後押ししています。例えば、「当社は人材に関してどのような行動を起こしているのだろうか」、「当社ではどのようなイノベーションが進んでいるのだろうか」、「当社の行動は企業ミッションに沿ったものになっているのだろうか」、「顧客は満足しているだろうか」、「当社は地域社会や社会全体に貢献しているのだろうか」といった問い合わせです。これらは簡単に数字で表せるものではありませんが、目標達成に向けて、有効性を測定するための指標を作り出すことは可能です。

第二に、テクノロジーが社会において有益に生かされる場を作り出すことです。人工知能(AI)は良くも悪くもテクノロジーの可能性を拡大します。AIが人間の働く場所をますます奪うだけでなく、社会的孤立や地域社会の崩壊を助長するかもしれないと強く懸念されています。しかし、こうした懸念が全て現実のものになるわけではありません。新たなテクノロジーは、これまでとは異なる方法(例えば、遠隔医療や遠隔学習など)で人々のニーズに応え、新たな産業や現時点では予測できないような新しい雇用(より創造的でやりがいのある仕事)を生み出す可能性もあります。CEOは既に、このような社会的に有益なイノベーションを起こすことができる商業的な土台作りを始めています。加えて、私たちはそのようなイノベーションが、全世界で広範囲かつ包括的な形で、確実に起きるよう取り組んでいかなければなりません。

三番目は将来に向けた教育です。全世界の従業員に対し、成功するための適切なスキルを身に付け、それを高める教育を提供する必要があります。そのような取り組みにおいては、民間企業のサポートが極めて重要です。政府、企業、地域社会は、テクノロジーによって生まれる新たな労働市場で重視される領域において、学生の教育や社員研修に新しいアプローチを率先して取り入れることにより、人材と雇用機会のマッチングで協働することができます。

朗報は、今回の調査に協力いただいたCEOの多くが、継続的なスキルの再教育に関する責任を認識していることです。さらに勇気付けられるのは、PwCが実施した“Workforce of the Future”調査において、回答者の4分の3が雇用主に依存するのではなく、自身のスキルを率先して高めたいと答えていることです¹⁰。企業と社員はともに協力して、将来のためにしっかりと準備をることができます。

最後に、Purpose(存在意義)にコミットすることです。これまで述べてきたトレンドはどれも、社会や地域がそこで事業を行っている企業に対してより高い期待を持つようになっていることを示しています。これこそが、全ての企業が明確なPurposeを持たなくてはならない理由です。このPurposeには、財務目標にとどまらず、より広範な共通価値体系や行動規範が含まれます。Purposeは、企業とは「何者か」、なぜ存在するのかを定義するものであり、価値観と行動指針(values and behaviours)は、企业文化を定義するものです。これらは全ての重要な決定において不可欠な指針や基準となります。環境フットプリントから企業の社会的影響、投資家の要求に至るまで、企業はかつてないほど広範なステークホルダーから注意深く見られています。何らかのケースにおいて企業が期待に反すれば、企業が存続していくための重要な財産である信用を失うことに繋がります。一層の透明性と説明責任が求められる時代において、信用を



失うことは極めて深刻な結果をもたらします。ビジネスで結果を出すのと同様に、社会発展に大きく貢献するためにできる、CEO(そして経済界)の最も重要な仕事は、おそらく価値観、行動指針を共有し、組織においてそれらを推進するという共通のPurposeにコミットすることです。言葉で発信するだけでなく、私たち一人一人が自らそれらを実践し、また組織の人々がいかにそれらを実践しているかを把握する必要があります。

皆様にとって、今回の世界CEO意識調査で得られた洞察や上記で概説した四つのアプローチが、これらの課題についてより深い考案を加えるきっかけとなりましたら幸いです。この調査で得られたデータや洞察は、将来のさまざまな見解や発展に繋がる可能性のある道筋を示すとともに、考慮すべき多くの課題も明らかにしました。それらの中には、困難なものもあれば、挑戦しがいのあるもの、また対立を生み出しかねないものもあります。しかし、より重要なことは、目の前にある機会に重点的に取り組み、高い期待に応えるように努力することで、私たち自身や組織全体、そして私たちが住むこの世界をより良いものにしていくために力を合わせるという選択ができることです。懸念を抱いているか否かはともかく、PwCは、本レポートのCEOと同様、楽観的見方を支持します。

調査方法とお問い合わせ先

今回の調査では、世界85カ国1,293名の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、11%が電話、77%がオンライン、12%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。

- 40%は、売上高が10億米ドル超の企業
- 35%は、売上高が1億米ドル超、10億米ドル以下の企業
- 20%は、売上高が1億米ドル以下の企業
- 56%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」「分からぬ」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1,293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、2017年第4四半期に五つの大陸の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一部、本報告書内で引用されています。また、より詳細な抜粋もウェブサイト 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。

本調査はPwC Researchによって実施されました。www.pwc.co.uk/pwcresearch.

日本のお問い合わせ先
PwC Japanグループ
マーケット部
pwcjppr@jp.pwc.com

注記と出典

- 1 Paul Hannon, “OECD Sees Global Economic Growth Reaching Seven-Year High,” Wall Street Journal, Nov. 28, 2017, www.wsj.com/articles/oecd-sees-global-economic-growth-reaching-seven-year-high-1511863206?mg=prod/accounts-wsj.
- 2 UK Office for National Statistics, per <https://www.ft.com/content/549bc580-d322-3c36-87e4-bfe3331384fe>.
- 3 “National Income and Product Accounts Gross Domestic Product: Third Quarter 2017 (Third Estimate); Corporate Profits: Third Quarter 2017 (Revised Estimate),” U.S. Department of Commerce Bureau of Economic Analysis, Dec. 21, 2017, www.bea.gov/newsreleases/national/gdp/gdpnewsrelease.htm.
- 4 DJIA at record high. S&P 500 has logged 13 straight months of gains. Consumer confidence at a nearly 17-year high. Jobs have grown for 85 straight months. Landon Thomas Jr., “Markets Pass Another Milestone, as Investors Remain Fearless,” New York Times, Nov. 30, 2017, <https://www.nytimes.com/2017/11/30/business/dow-stock-markets.html>.
- 5 “OECD sees global economy strengthening, but says further policy action needed to catalyse the private sector for stronger and more inclusive growth,” Organisation for Economic Co-operation and Development, Nov. 28, 2017, www.oecd.org/economy/oecd-sees-global-economy-strengthening-but-says-further-policy-action-needed-to-catalyse-the-private-sector-for-stronger-and-more-inclusive-growth.htm.
- 6 “Doing Business 2018,” World Bank Group, 2017, www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf.
- 7 Per-Ola Karlsson, DeAnne Aguirre, and Kristin Rivera, “Are CEOs Less Ethical Than in the Past?”, strategy+business, May 15, 2017, www.strategy-business.com/feature/Are-CEOs-Less-Ethical-Than-in-the-Past?gko=50774.
- 8 Dr. Anand S. Rao and Gerard Verweij, “Sizing the prize: What’s the real value of AI for your business and how can you capitalise?,” PwC, 2017, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/analytics/assets/pwc-ai-analysis-sizing-the-prize-report.pdf>.
- 9 “The 2017 Global Innovation 1000 study,” PwC, 2017, www.strategyand.pwc.com/innovation1000#GlobalKeyFindingsTabs3.
- 10 “Workforce of the future: The competing forces shaping 2030,” PwC, 2017, <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf>.

PwC Network Contacts



Bob E. Moritz
Global Chairman
+1 646 471 8486
robert.moritz@pwc.com



Tim Ryan
Senior Partner and Chairman
United States
+1 646 471 2376
tim.ryan@pwc.com



Mike Davies
Global Communications Director
+44 20 7804 2378
mike.davies@pwc.com



Kevin Ellis
Senior Partner and Chairman
United Kingdom
+44 20 7804 4102
kevin.ellis@pwc.com



Richard Oldfield
Global Markets Leader
+44 20 7804 5070
richard.oldfield@pwc.com



Ilona Steffen
Global Marketing & Insights Director
+41 79 210 6692
steffen.ilona@de.pwc.com



Norbert Winkeljohann
Senior Partner and Chairman
Germany
+49 69 9585 5566
norbert.winkeljohann@pwc.com



Stephanie Hyde
Global Clients & Industries Leader
+44 11 8938 3412
stephanie.t.hyde@pwc.com



Honor Mallon
Global Lead for PwC Research
+44 28 9041 5745
honor.mallon@pwc.com



Raymund Chao
Chairman
Asia Pacific and Greater China
+86 10 6533 5720
raymund.chao@cn.pwc.com



Bill Cobourn
Global Chief Marketing Officer
+1 646 471 5750
william.cobourn.jr@pwc.com

www.pwc.com/jp

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158カ国に及ぶグローバルネットワークに236,000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。

本報告書は、PwCメンバーファームが2018年1月に発行した『21th CEO Survey: The Anxious Optimist in the Corner Office』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。
電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ceosurvey

日本語版発刊年月：2018年2月 管理番号：I201801-3

©2018 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.