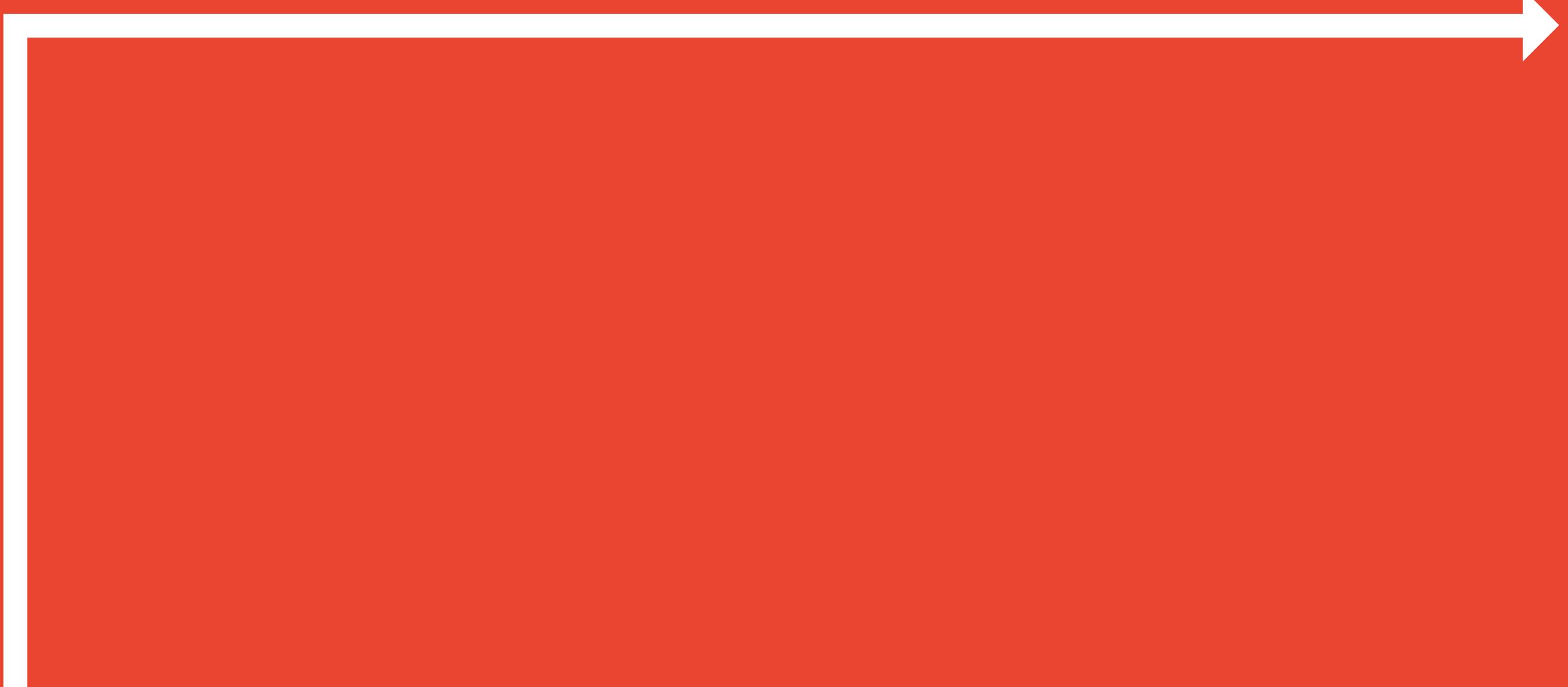




第22回世界CEO意識調査

慎重な姿勢は 成長への警鐘



目次

1



成長:

現実を確認する

06

2



脅威と機会:

自社の経営資源を
ベースにした成長を探る

16

3



データとデータ分析および人工知能(AI):

情報とスキルの
ギャップを注視

28

4



不確実な世界における羅針盤:

デジタル世界において
機会をいかすリーダーシップとは

PwC グローバル会長
ボブ・モリッツからのメッセージ

40

CEOに 見えている 未来とは？

CEOは、世界経済の成長に関して非常に多くのことが見えているようだ。PwCでは1997年から世界のCEOを対象とした意識調査を行ってきた。今回の調査ではCEOの予見力を測定するために、将来見通しとともに過去の意識調査を振り返った。過去10年間の世界CEO意識調査の回答から明らかになったのは、CEOの自社の売上成長見通しと、その年における実際の世界のGDP成長率との間に強い相関があるということだ。つまり、CEOの売上に対する自信は、世界経済の方向性の先行指標になると考えられる。

では、CEOは2019年に関する問い合わせどのように回答しているのだろうか？90を超える国・地域の1,378名のCEOを対象としたPwCの第22回世界CEO意識調査では、2019年の世界経済や自社の売上成長などをはじめ多くの問い合わせを設定した。2018年の9月から10月にかけて実施した2019年に関する調査では、成長、データアナリティクス、人工知能(AI)といった、CEOの関心が高い問題について掘り下げた調査を行った。

浮き彫りとなった 三つの明白なテーマ：

1. 現実を確認する

前回調査では、2018年の世界経済の成長見通しに関する楽観的な見方がどの地域でも記録的に強まった。一方、今回は悲観的な見方が急激に拡大した。世界の経済成長が減速すると予測したCEOの割合が、前回のわずか5%から30%近くまで急上昇したのである。また、短期(今後12カ月)および中期(今後3年)の自社の売上成長見通しに対するCEOの自信にも顕著な落ち込みがみられた。CEOの自信が引き続き先行指標になるとすれば、世界経済の成長は2019年に減速することになる。

2. 自社の経営資源を ベースにした成長を探る

世界を席巻している強力な自国第一主義やポピュリズム的な風潮にCEOが適応しつつある中、調査結果全般において守りの姿勢というテーマが浮かび上がった。CEOが考える最も喫緊の脅威は、人類の存亡を脅かす問題(例えばテロリズムや気候変動など)から、自社が事業展開する市場でのビジネスのしやすさ(例えば、過剰な規制、不透明な政策、鍵となる人材の獲得、貿易摩擦など)へシフトしている。投資を行う上で最も重要な国(自国を除く)を尋ねた質問では、CEOは答えに窮し、不確実性の高まりによる影響が明らかになった。

3. 情報とスキルの ギャップを注視

世界中に拡大している地政学的な亀裂への対応に加え、CEOは自社の能力ギャップを補う取り組みも実施している。企業は膨大なデータを活用し、優れた意思決定に結び付けることに苦心している。ビッグデータを整理、統合し、そこから価値を抽出することに加え、人工知能(AI)を活用できるようにしていくスキルを持った人材が不足している。今年の調査において非常に目を引く結果の一つは、CEOが必要とする情報と得られる情報とのギャップが過去10年間埋まっていないという点である(数十億米ドルもの投資¹を行い、経営幹部の優先課題であるにもかかわらず)。

1

成長： 現実を確認する

昨年は世界経済の成長見通しの強さが注目を集めた。しかし、今年はCEOのそうした成長への自信が影を潜め、世界経済の成長が「減速する」との見方が急増した。前述したように、世界経済の成長が「改善する」と予測したCEOの割合は、2018年に記録的に増加したが(29%から57%へ)、2019年には世界経済の成長が「減速する」と予測するCEOの割合が急増した(5%から29%へ、図表1)。

↑ 436%

世界経済の成長が「減速する」と予測する
CEOの割合は436%増加

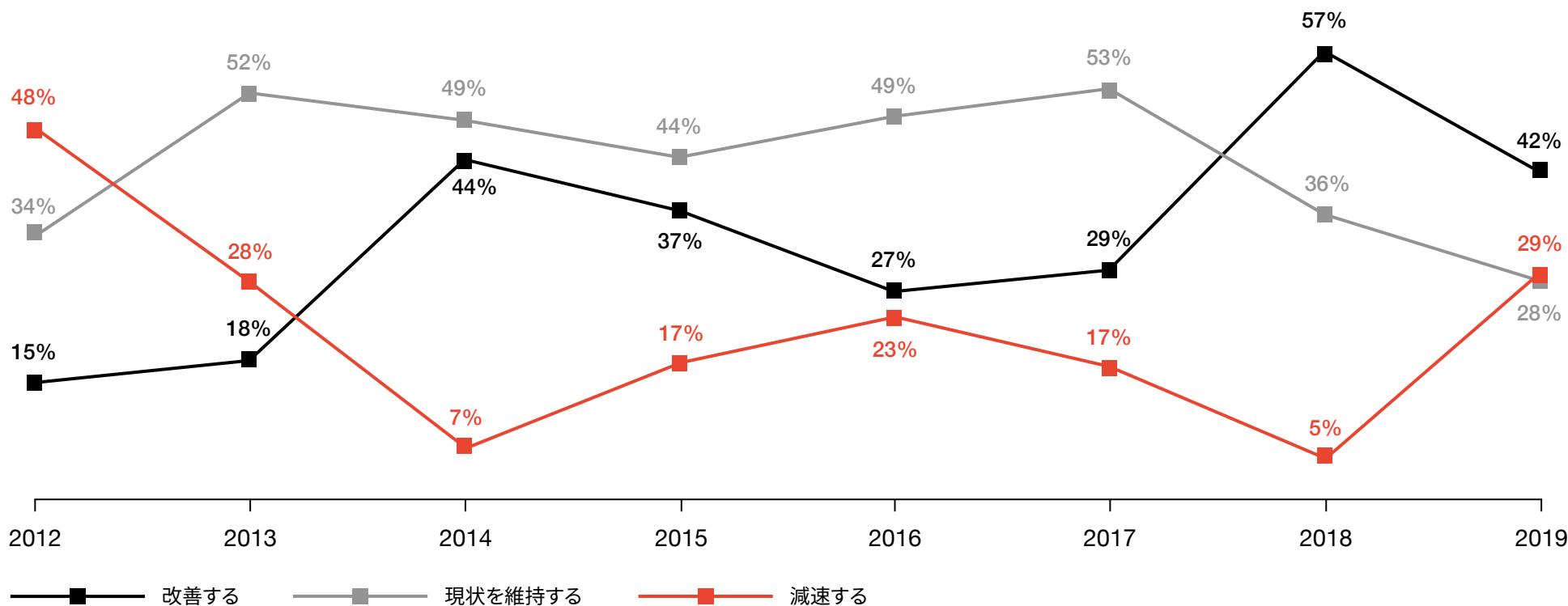


図表 1

CEOの多くが世界経済の成長「改善」を予想する一方で、成長が「減速」すると回答したCEOの割合は急増

質問

今後12カ月間において、世界の経済成長は改善するでしょうか、現状を維持するでしょうか、それとも減速するでしょうか？



「改善する」との回答が「減速する」との回答を依然として上回っていることは確かである。この事実は、引き続き成長を見込むCEOの方が多く、「減速する」と予測するCEOも経済そのものではなく成長率に関して言及していることを意味する。この2つのトレンドラインは昨年は大きく乖離したが、今年は急接近した。今年は楽観的見方が減少し、悲観的見方が増加した。つまり、世界経済の成長に対するCEOの見方は、今年の調査では二極化が進み、「現状を維持する」という中立的な見方をするCEOは減少したのである。

出典：PwC、第22回世界CEO意識調査

注：2012年から2014年は、「今後12カ月間において、世界経済は改善するでしょうか、現状を維持するでしょうか、それとも減速するでしょうか？」との質問に対する回答

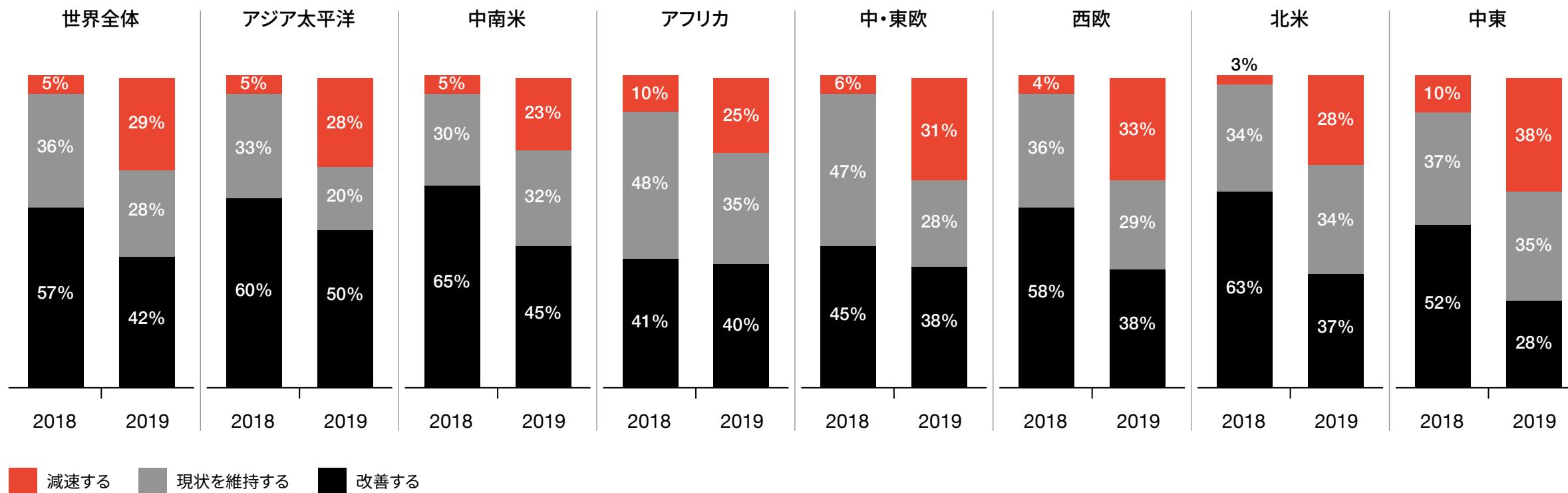
調査ベース：全回答者（2019年=1,378名、2018年=1,293名、2017年=1,379名、2016年=1,409名、2015年=1,322名、2014年=1,344名、2013年=1,330名、2012年=1,258名）

図表 2

全ての地域で、2019年の世界の経済成長が「減速する」と考えるCEOの割合が急増

質問

今後12カ月間において、世界の経済成長は改善するでしょうか、現状を維持するでしょうか、それとも減速するでしょうか？



全ての地域で、世界の経済成長が「減速する」と考えるCEOの割合は大幅に増加した(図表2)。

北米では、楽観的見方をするCEOの割合が63%から37%へ大幅に減少した。一方、世界経済の成長が減速すると考える割合はわずか3%から28%に増加した。結果として、2019年の世界経済の成長に関する見方は、「改善する」「減速する」「現状を維持する」の間でほぼ均等に分かれた。

回答が均等に分かれる傾向は、基本的にアジア太平洋を除く全ての地域に当てはまる。今年、アジア太平洋は北米に替わり、世界経済の成長見通しに最も強気な地域となった。そのアジア太平洋地域でさえ、CEOの楽観的見方は昨年よりも後退しており、経済成長が改善すると予想するCEOの割合は60%から50%へと低下した。

この調査ではCEOが悲観的な見方を強めていることが明らかになったが、それは驚くに当たらない。実際、主要な経済予測モデルの多くが、2019年の成長予測を下方修正している。多くのエコノミストが景気減速局面を予測しているのである。国際貿易の緊張、政治的な混乱と不確実性、引き締め傾向の金融および財政政策などは、全て別々に起きているものの、世界経済の成長に対する慎重な見通しが強まるという結果は全地域で概ね共通している。

世界中で、ポピュリズム的な政治家が経済政策に関する影響力を強めている。明らかな変化は、貿易や気候変動、核拡散といった喫緊の問題に取り組む目的で設立された国際ガバナンス機構への依存からの脱却である。つまり、自国第一主義が強まる傾向や、それに伴う世界的な分断の深刻化および不確実性の高まりである。その状況は世界経済フォーラムの参加者間で改めて共有された²。

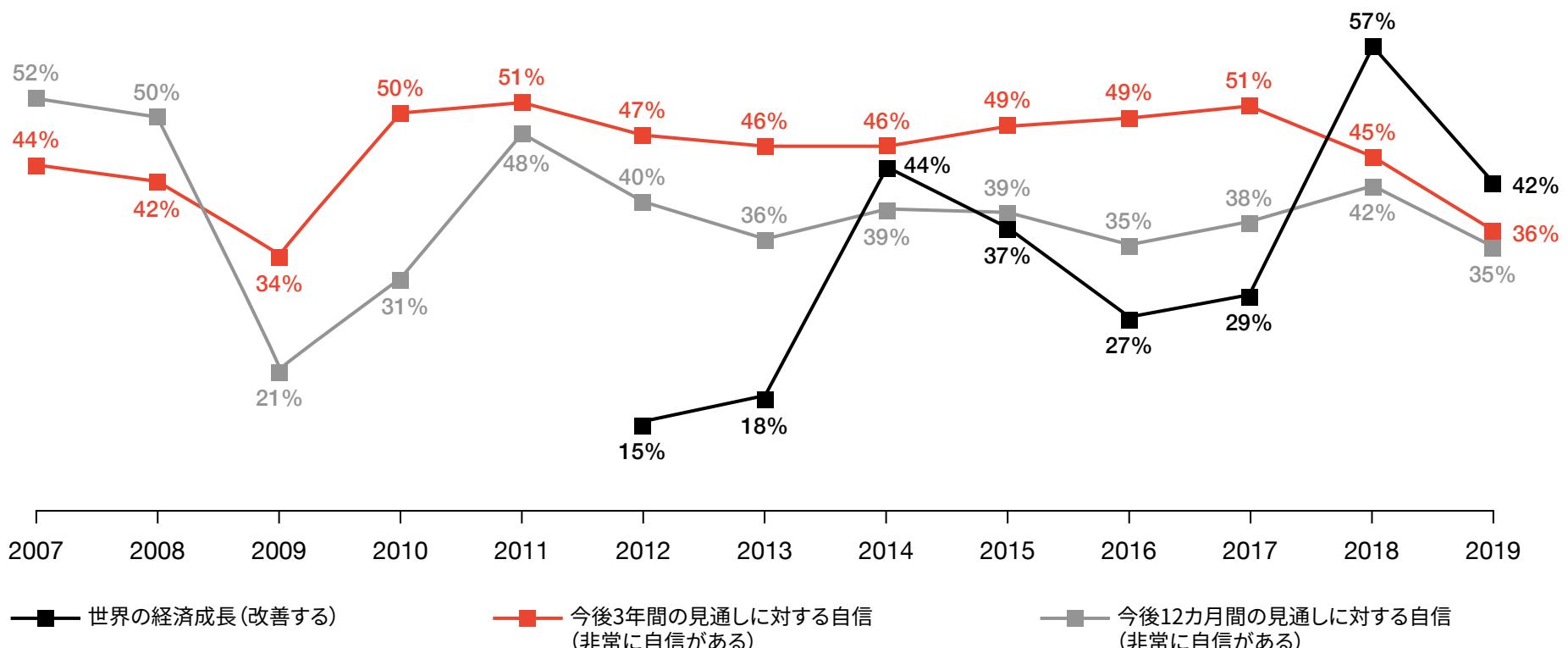
世界経済は成長が幾分減速するものの、今後18カ月以内に深刻な景気後退に陥るとは考えていない。この予想を覆す可能性があるのは、明らかに『イベントリスク』であり、特に中国に関連したものであろう。中国の債券発行額を考えると、貿易問題よりも発行体のカウンターパーティーリスクである可能性が高い。一方、私自身は貿易を巡る心理がリスクであると考えている。環境は総じて激しく変化しやすく、心理的な変化から経済全般へ波及するフィードバックループが起きる可能性がある。

PIYUSH GUPTA
CEO, DBS SINGAPORE, THE LARGEST BANK IN SOUTHEAST ASIA BY ASSETS

、

図表 3

自社の売上成長見通しへの自信も大幅に低下



出典:PwC、第22回世界CEO意識調査

注:2012年から2014年は、「今後12カ月間において、世界経済は改善するでしょうか、現状を維持するでしょうか、それとも減速するでしょうか。」との質問に対する回答

調査ベース:全回答者(2019年=1,378名、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)

質問

今後12カ月間において、世界の経済成長は改善するでしょうか、現状を維持するでしょうか、それとも減速するでしょうか?
(「改善する」のみ表示)

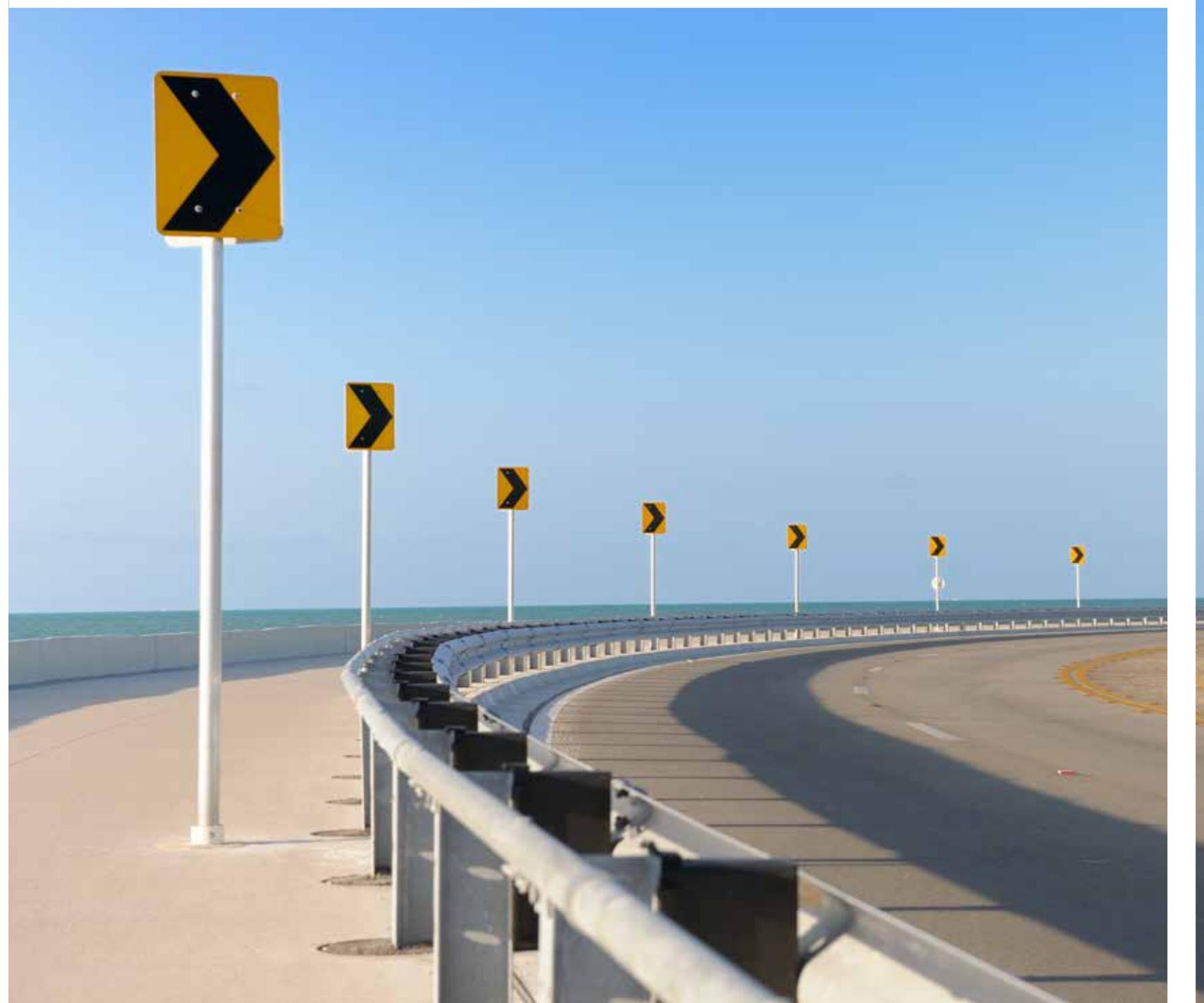
今後12カ月間および今後3年間の貴社の売上成長見通しについてどの程度自信をお持ちですか?
(「非常に自信がある」のみ表示)

図表3は、CEOによる世界経済の成長見通しと、自社の短期(12カ月)および中期(3年)の売上成長見通しへの自信を対比したものである。昨年は、経済への楽観的見通しが急激に強まったが、自社の売上成長見通しへの自信は強まらなかった。一方、今年は経済成長と売上成長の傾向が概ね一致し、CEOは成長の停滞や終焉を予想している。

図表3をみると、過去の傾向として、今後3年間の売上成長見通しに対する自信が高い水準で推移している。この結果はCEOが自社の業績に関し、遠い先になるほど明るい見方をしていることを意味する。過去、今後3年間に対する自信が今後12カ月間にに対する自信を世界全体で下回ったのは、2007年から2008年の世界的な不況時の前触れとなった局面のみであった。今年の調査において、それぞれの期間に「非常に自信がある」と回答した割合は、2009年以降でほぼ最も低い水準に収斂した。今後3年間の見通しに対し自信があると回答したCEOの割合が、今後12カ月間にに対する同様の回答割合を下回った地域は、北米、西欧、中・東欧であった。

-16%

今後12カ月間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CEOの割合は16%減少した





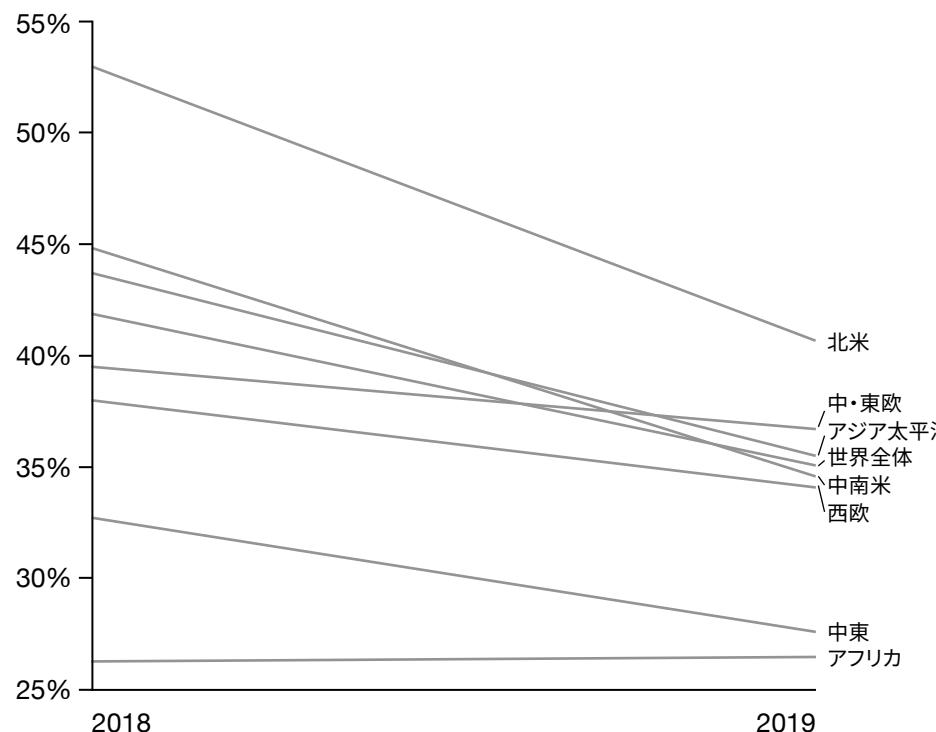
図表 4

短期および中期における自社の売上成長見通しに対するCEOの自信は、全ての地域で横ばいもしくは低下

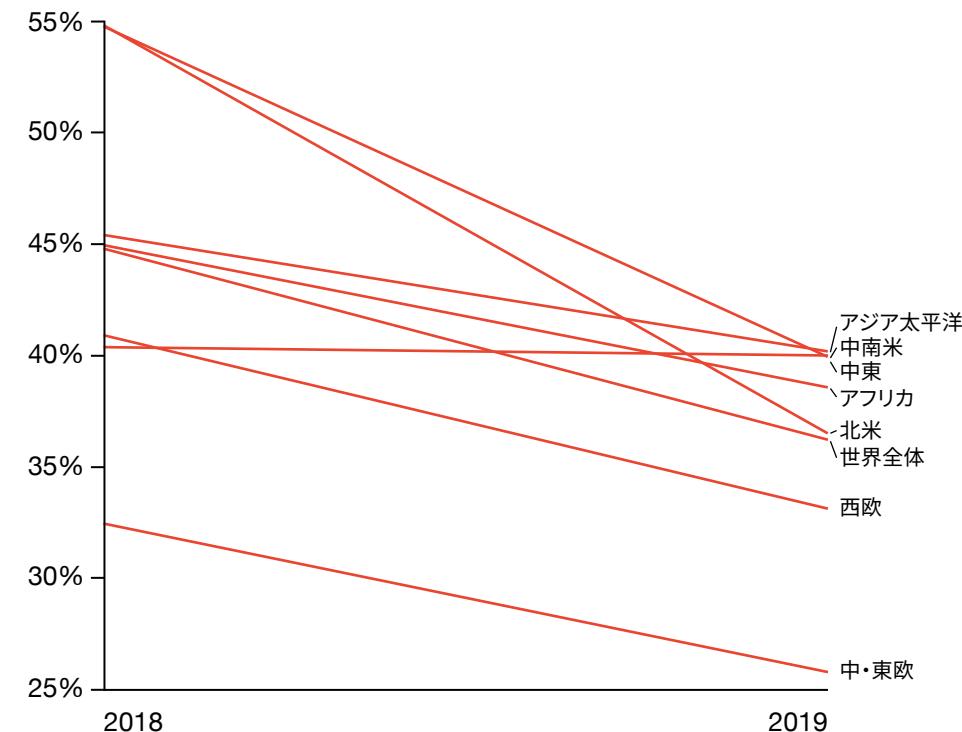
質問

今後12カ月間／今後3年間の貴社の売上成長見通しについてどの程度自信をお持ちですか？（「非常に自信がある」のみ表示）

今後12カ月間の売上成長見通しへの自信



今後3年間の売上成長見通しへの自信



短期的（今後12カ月間）見通しに「非常に自信がある」と回答したCEOの割合は、アフリカを除く全ての地域で低下した。とはいえ、アフリカでは昨年の最低水準から1%ポイントの上昇にとどまった（図表4）。北米のCEOは2019年も引き続き自社の売上成長見通しに対する自信が最も高いものの、その自信の低下は非常に大きなものである。

中期的（今後3年間）見通しについても同様の傾向がみられ、今後3年間の自社の売上成長見通しについて「非常に自信がある」と答えたCEOの割合は、世界全体で9%低下した。北米、中・東欧、アジア太平洋、アフリカ、中東では過去最低水準となり、西欧と中南米でもその割合は低下した。北米のCEOはこの中期的な見通しに関しても、「非常に自信がある」との回答が最も大きく減少した。全体の中で最も低い水準となったのは、2018年と同様に中・東欧であった。

総じてみると、CEOの自信の変化は厳しい先行きを示唆している。

CEOは自社を客観的に見つめた上で、世界を眺める

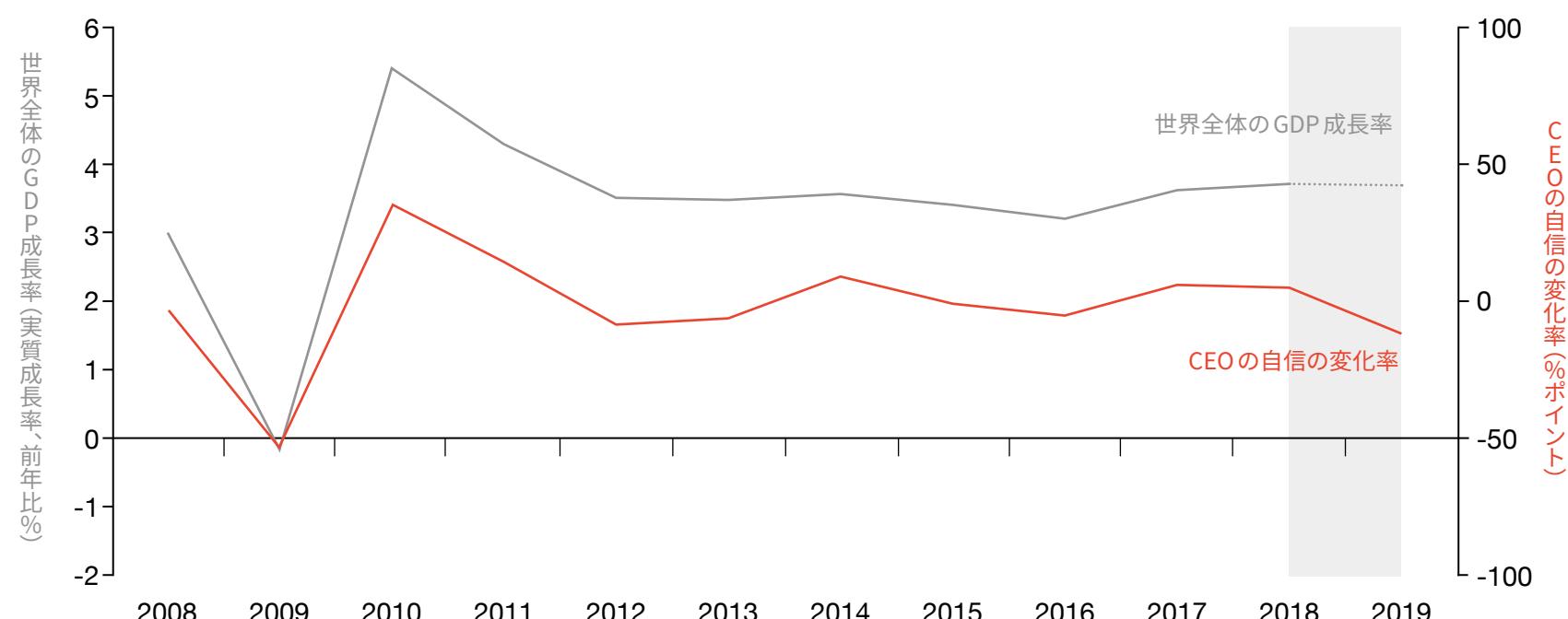
CEOの2019年の経済成長見通しには、何らかの特別な予測力があると考えるべきなのだろうか？過去10年間のCEO意識調査に基づけば、その答えは「イエス」と言つていいだろう。このデータから明らかなように、CEOの姿勢は今後12カ月間の世界経済の強さを極めて正確に見通している。特に、今後12カ月間の自社の売上成長見通しに対する自信の変化は、実際の世界経済の成長率と強い相関がある（図表5）。

図表 5

CEOの自信の低下は
主要な経済モデルによる予測よりも
深刻な世界景気の減速を示唆しているようだ

質問

今後12カ月間の貴社の売上成長見通しについてどの程度自信をお持ちですか？
(CEOの自信の変化率を表示*)

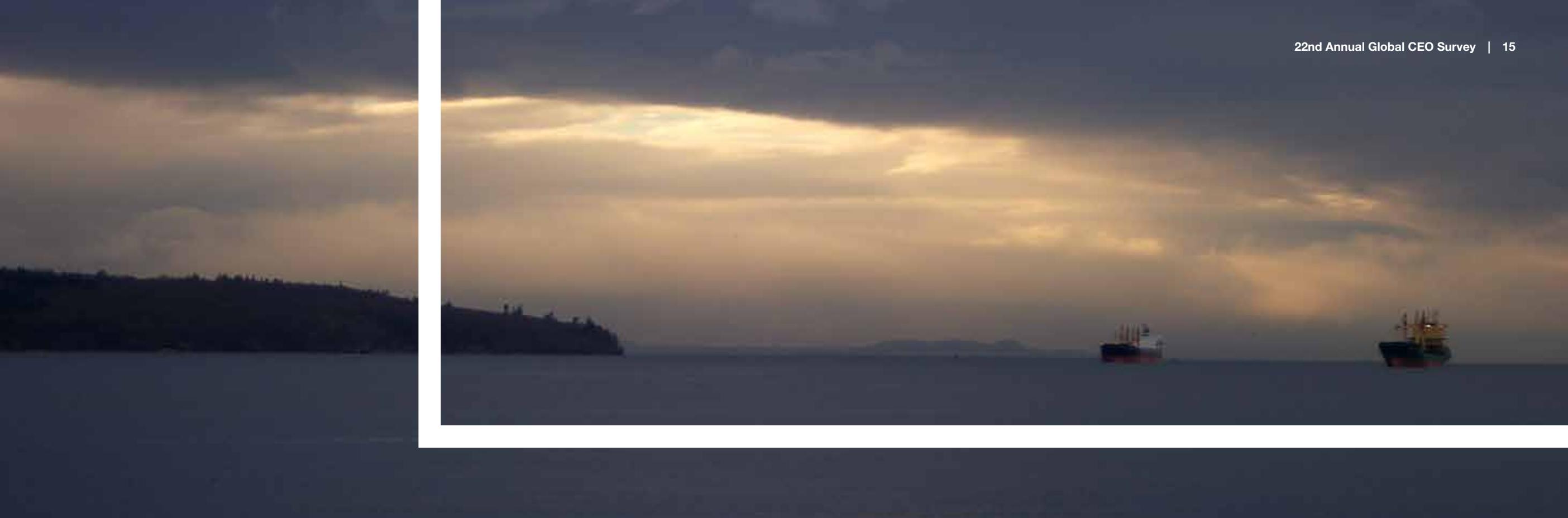


出典:PwC、第22回世界CEO意識調査

* CEOの自信の変化率については、「今後12カ月間の貴社の売上成長見通しについてどの程度自信をお持ちですか」との質問に対し、「非常に自信がある」もしくは「いくらか自信がある」と回答したCEOの割合から「あまり自信がない」もしくは「全く自信がない」と答えた割合を差し引いた数値を用いて計算。

注: 2018年と2019年はIMFによる世界の予想GDP成長率

調査ベース:全回答者 (2019年=1,378名、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)



ジョン・メイナード・ケインズならびに彼の理論で事業や金融における投資決断を促す「アニマルスピリッツ」によると、企業投資が経済サイクルを促進する実証的証拠は数多く存在する。そして、企業投資は売上成長期待に基づいて行われる。

CEO意識調査のデータは、こうした理論と共に、CEOによる見通しが世界経済の方向性を予測する上で有益な材料となることを裏付けている。つまり、CEOの自社の売上成長見通しに関する自信の変化は、今後12カ月間の実際の世界経済の成長の先行指標となっているのである。

2019年の調査結果から推測できるのは、今後12カ月間の世界の予想GDP成長率について、CEOの見方は主要経済モデルの予測と方向性が同じものの、より深刻な減速を示しているということだ。

2

脅威と機会：
自社の経営資源を
ベースにした
成長を探る

ポピュリズムや保護主義の風潮が世界を覆う中、貿易や労働力を巡って新たに生じている市場間における障壁に対応するため、CEOは内向き志向となっている。脅威に関する今年のCEOの回答は、昨年の調査で順位を上げた人類の存亡を脅かす広範な脅威（例えばテロリズムや気候変動など）に対する懸念は後退した。一方、自社がビジネスを行う市場におけるビジネスのしやすさについて「非常に懸念している」との声が強まった（図表6）。CEOがあげる売上や事業拡大の機会も、国内や自国周辺を重視する傾向が強まっている。



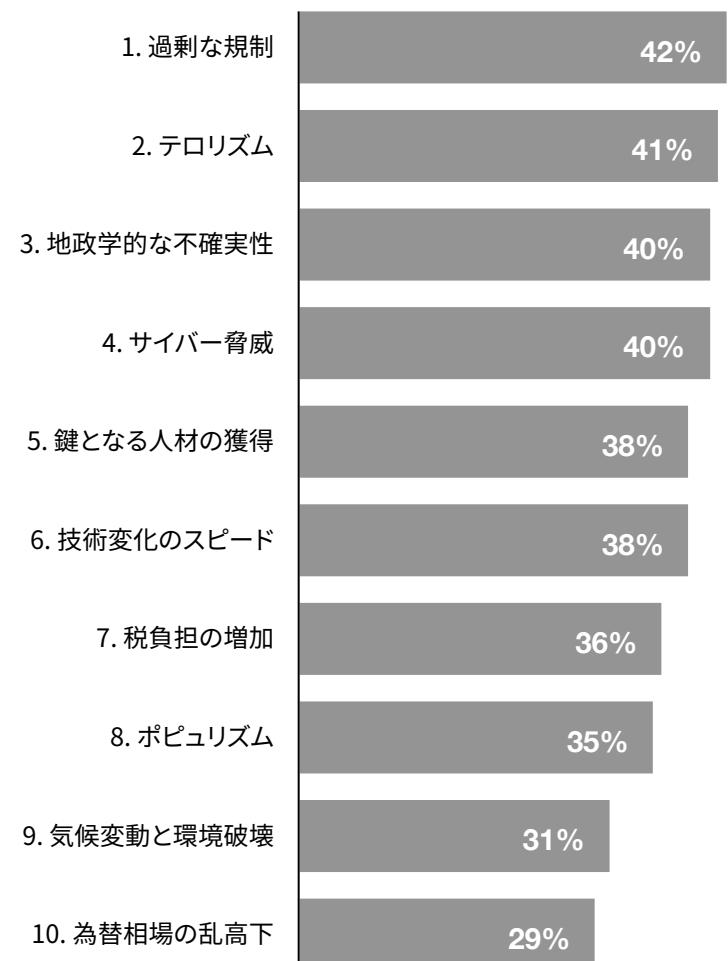
図表 6

最も懸念される脅威は、「人類の存亡を脅かす問題」が順位を落とし、「ビジネスのしやすさに関連する問題」が順位を上げた

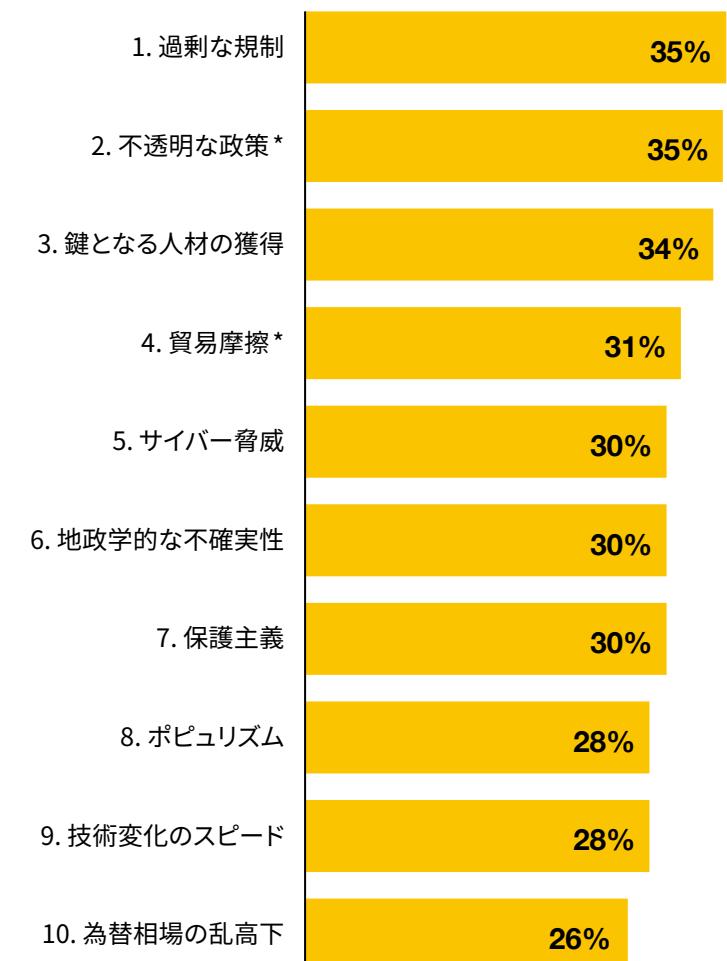
質問

貴社の成長見通しに対する潜在的な脅威（経済、政策、社会、環境、ビジネス）に関して、どの程度懸念していますか？（「非常に懸念している」のみ表示）

2018年の脅威トップ10



2019年の脅威トップ10



出典:PwC、第22回世界CEO意識調査

*注:「不透明な政策」と「貿易摩擦」は、2019年のCEO意識調査で新たに脅威のリストに加わった項目
調査ベース:全回答者(2019年=1,378名、2018年=1,293名)





恐らく図表6で最も注目に値する点は、昨年に比べて脅威の回答パーセンテージが小さくなっていることだろう。自社の売上見通しに対するCEOの自信が低下している中でも、自社のビジネスに対するあらゆる脅威に関し「非常に懸念している」と回答したCEOの割合は減少している。CEOは政府の動きや市場環境を見通せるようになることを待ちつつ、目の前で起きていることに対し、より注意を向けている。

2008年にこの質問を始めて以来、「過剰な規制」は常にトップにあげられた脅威であり、今回も世界

全体でトップの座を維持した。これに続いて上位5位までにあげられた脅威は、「不透明な政策」、「鍵となる人材の獲得」、「貿易摩擦」などであった。これらは全て、経済活動の基盤であるビジネスのしやすさと結び付いた目の前にある課題である。

CEOが懸念する脅威としてあげた項目の上位は、メディアが大きく取り上げる問題と一致する。2018年に上位にあげられた「テロリズム」に対する懸念は順位を下げた³。一方、「貿易摩擦」と「不透明な政策」が上位に浮上した。ポピュリズム的な政権が実施する政策は世界中の注目を集めると共に、

地球温暖化よりも差し迫った懸念となっている。前述したように、各国の首脳は自らの裁量で、経済および企業活動に一段と積極的に介入するようになっている。このような状況において、CEOは警戒感を強めており、自らがコントロールできる問題に注力している。

私たちは事実上、極めて小幅とはいえ景気減速という新たな局面を迎えるつある。米中間の貿易戦争による世界的な緊張は先進国と新興国の両市場の成長に影響を及ぼす。したがって、景気はある程度減速するとみられる。また、イタリア、メキシコ、ブラジルのように、地域や国家の政治的状況が成長を妨げている例もある。

ANTONIO HUERTAS MEJÍAS
CEO OF SPANISH INSURANCE
COMPANY MAPFRE

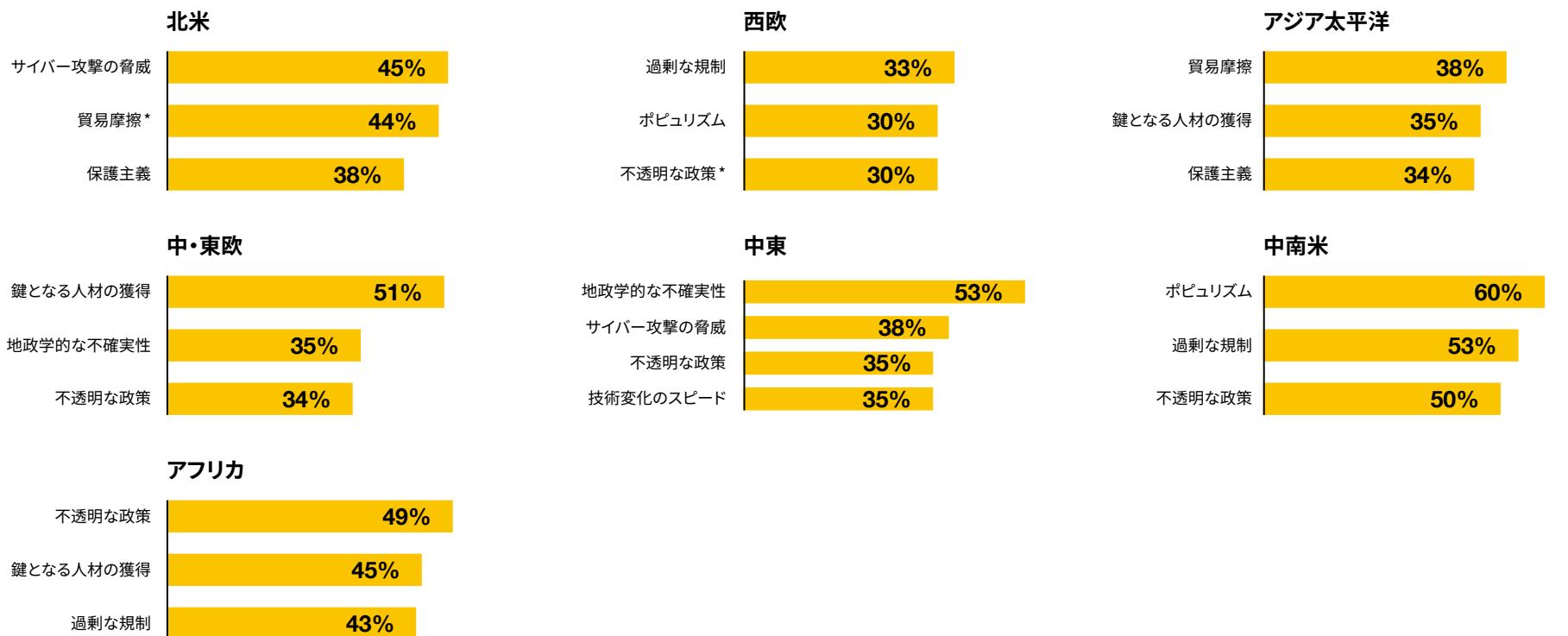
”

図表 7

地域によって最も懸念される脅威は異なるが、世界全体で強く懸念されている問題には概ね共通点がある

質問

貴社の成長見通しに対する潜在的な脅威(経済、政策、社会、環境、ビジネス)に関して、どの程度懸念していますか? (「非常に懸念している」のみ表示)



地域によって最も懸念される脅威は異なるが、世界中のCEOの頭を悩ませる要因には概ね共通点がある(図表7)。「不透明な政策」は全ての地域で「非常に懸念している」脅威の上位10位に入っており、北米(第7位)とアジア太平洋(第6位)を除く全地域で上位3位以内に入っている。「鍵となる人材の獲得」はあらゆる地域で上位10位以内に、アジア太平洋、中・東欧、アフリカでは上位3位以内に入っている。「過剰な規制」は世界全体で脅威の1位となったが、最大の脅威としてトップとなった地域は西欧のみであり、他の地域では上位10位以内であった。

出典:PwC、第22回世界CEO意識調査

*注:「不透明な政策」と「貿易摩擦」は、2019年のCEO意識調査で新たに脅威のリストに加わった項目

調査ベース:全回答者(2019年=1,378名)

地域の最大懸念は、7地域のうち4地域において昨年と同じであった。北米では「サイバー脅威」、中南米では「ポピュリズム」、中・東欧では「鍵となる人材の獲得」、そして中東では「地政学的な不確実性」であった。アフリカでは「社会不安」に代わり、今年の調査で新たに選択肢として加わった「不透明な政策」がトップに躍り出た。西欧では「ポピュリズム」に代わり「過剰な規制」が、アジア太平洋では同様に新たな選択肢である「貿易摩擦」が「鍵となる人材の獲得」と入れ替わり、トップとなつた。

60%

保護主義について「非常に懸念している」と回答した北米のCEOの割合は60%増加した

「貿易摩擦」と「保護主義」は、北米とアジア太平洋で強く懸念されているだけでなく、西欧、中・東欧、中東のCEOにとっても悩みの種となっている。一方、中南米やアフリカの上位10位に「貿易摩擦」や「保護主義」は入っていない(これらの地域には、別地域での貿易を巡る緊張から恩恵を受ける国がある)。



インサイト:

戦略地域のシフト

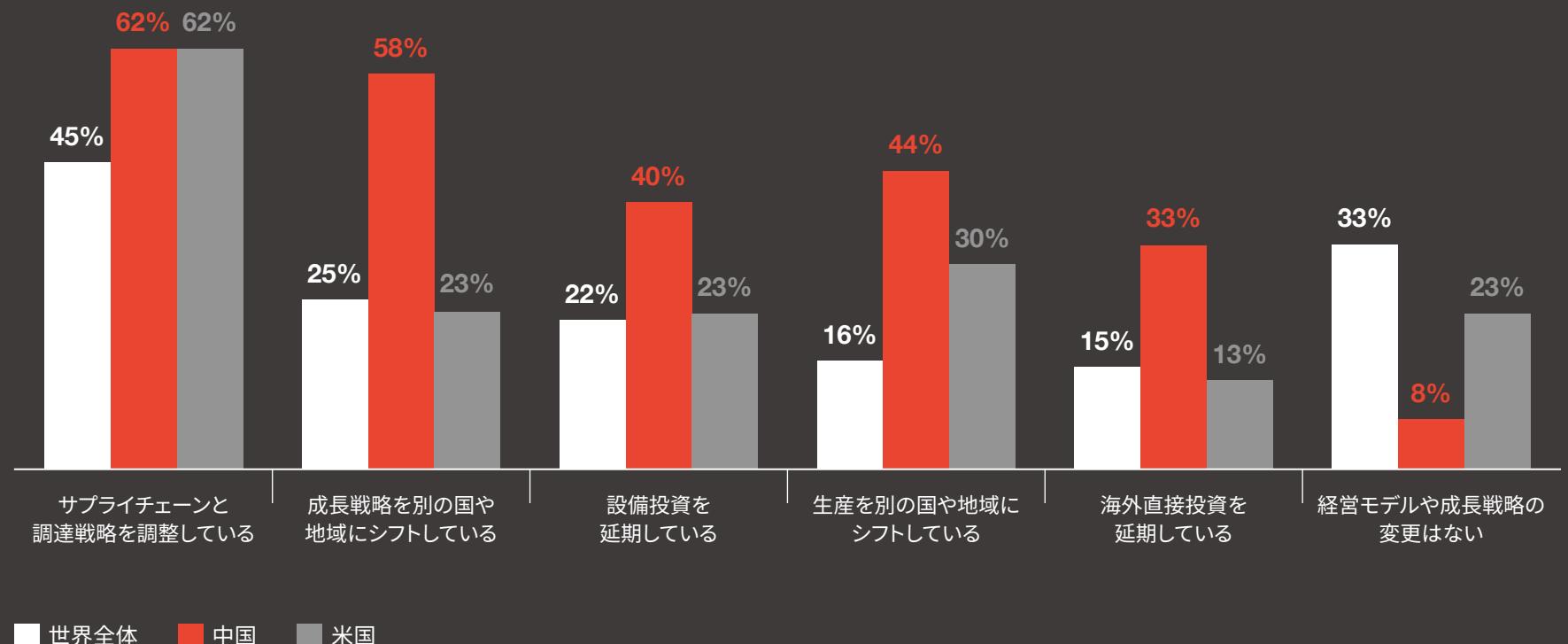
2018年の貿易摩擦を「非常に懸念している」と回答したCEOのうち、米中間の貿易摩擦を特に憂慮していると答えたCEOは88%に上り、他の保護主義的な動きに対する懸念を圧倒した。米中間の貿易摩擦はアジア太平洋や北米のみならず、西欧のCEOの間でも他の貿易を巡る緊張よりも強い懸念が示された。

こうした貿易摩擦に対応するために、CEOはどのように事業運営や成長戦略を調整しているかとの問い合わせに対し、貿易摩擦を「非常に懸念している」と答えたCEOの多くは「サプライチェーンと調達戦略を調整している」以上の対策をほとんどとっていないと回答した(図表8)。世界全体でみると、これらのCEOのうち「成長戦略や生産を別の国や地域にシフトしている」、あるいは「設備投資や海外直接投資を延期している」と答えた割合は3分の1未満であった。

中国のCEOは、最も先を見越して精力的にあらゆる対策を講じているという点で目を引いた。「非常に懸念している」と答えたCEOの62%は、「サプライチェーンと調達戦略を調整して」おり、過半数は「成長領域を他の国や地域にシフト」しており、10人のうち約4人は「生産を別の国や地域にシフトしている」や「設備投資を延期している」と回答した。

図表 8

貿易摩擦について「非常に懸念している」と回答したCEOのうち、3分の2が自社の戦略を変更している



質問

貿易摩擦は貴社の経営モデルや成長戦略にどのような影響を与えていましたか？
(貿易摩擦を「非常に懸念している」と答えたCEOの回答)

NAFTAや関税の再交渉を巡る昨年の動向は、短期的な混乱に過ぎないだろう。関税のような不確実な要因を理由に、当社がサプライチェーンや事業拠点を変更することはあり得ない。企業が存続できないとして、拠点を閉鎖する複数の米国企業の話を耳にした。これらは前向きな経済的成果といえるのだろうか。全く道理にかなうものではない。それゆえ、今の状況は持続的なものではない。

LINDA HASENFRATZ
CEO, LINAMAR, A CANADIAN AUTO PARTS MANUFACTURER





興味深いことに、米中間の対立激化は、実際のところASEAN域内で新たな機会を生み出しているといえよう。現在、サプライチェーンが混乱していると考えられるところから、企業は米国向け販売を継続するために『チャイナ・プラス・ワン』モデルに目を向けています。恐らく中国からの撤退すら検討しているため、ASEANは最終的にこの混乱から得るものの方が大きいと思われる。

JAIME AUGUSTO ZÓBEL DE AYALA
CHAIRMAN AND CEO, AYALA CORPORATION IN THE PHILIPPINES

”

事業拡大意欲の抑制

自社の本拠地以外の投資先として最も重要なと思われる国・地域を三つ選んでもらったところ、明確な回答をしないCEOが極めて多く、ドイツやインドを抑えて第3位に「分からぬ」という回答が入ってきた(図表9)。また、CEOの8%は2019年の自社の成長見通しにおいて最も重要な国以外の3カ国をあげることができなかつた。つまり、英国、ブラジル、フランスといった市場と同様にどの国も有力な投資先となることはできなかつたのである。貿易や政策の問題を巡る不確実性を踏まえれば、CEOの内向き志向は意外なことではない。各国政府はこうした状況を、企業にとって自国がビジネスをしやすい国であると気づかせるチャンスと捉えることができよう。

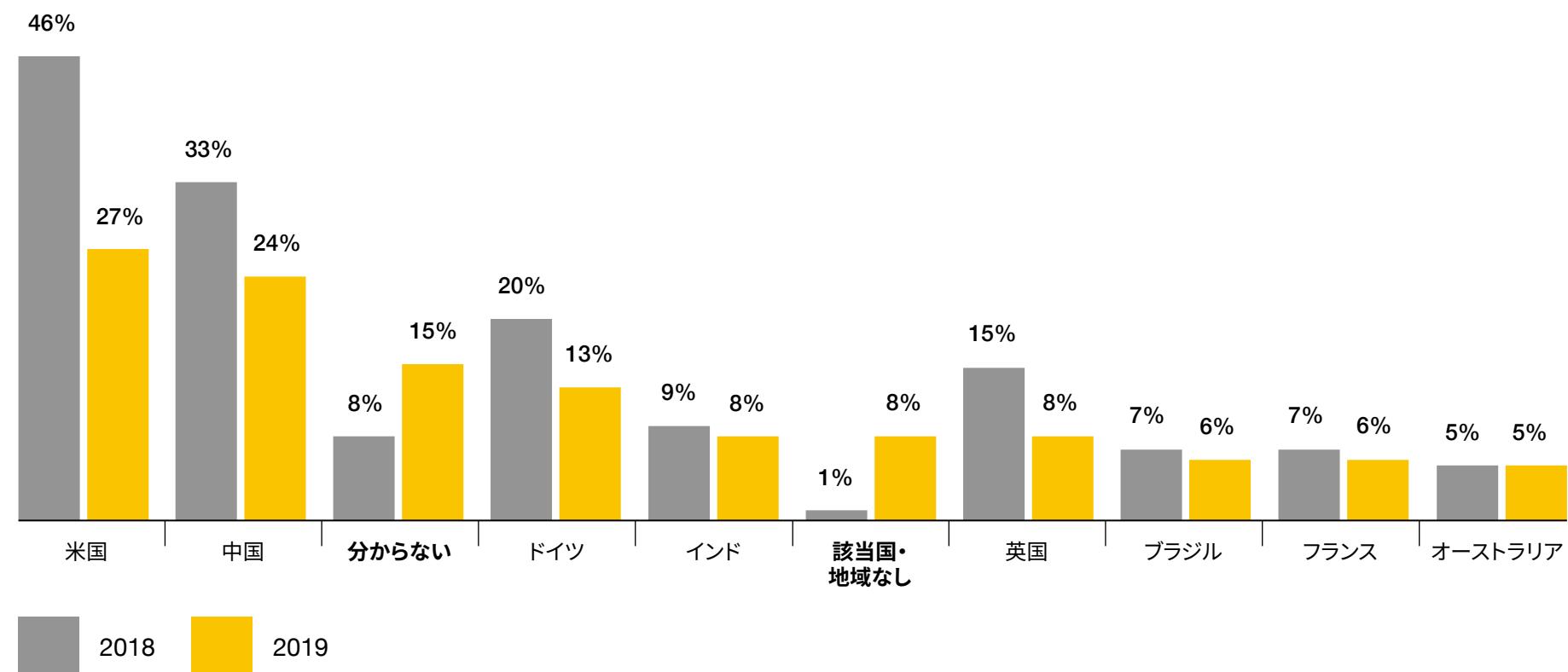
米国は成長が見込める市場として首位の座を守つた。実際、2018年の米国経済は非常に好調であった。減税や規制緩和など米国政府がとった政策により、国内経済は活性化し、失業率は史上最低水準まで低下したが、こうした景気拡大がいつまで続くかは不透明だ。この間に、世界のCEOは自社の事業拡大計画を米国から他の地域に大胆にシフトさせている。

図表 9

CEOは自社の拠点以外の市場への事業拡大計画について自信をなくしているようだ

質問

今後12カ月間の貴社の総合的な成長見通しにおいて、最も重要な3カ国(貴社本拠地を除く)をあげてください。



出典:PwC、第22回世界CEO意識調査
調査ベース:全回答者(2019年=1,378名;2018年=1,293名)

米国の投資先としての魅力は急激に小さくなってしまい、二番目に重要な市場である中国との差はごくわずかになった。ただし、中国もその人気を落としている。

インドは昨年に比べて値こそわずかに低下したものの、魅力的な投資先リストにおいて「期待の星」となっている。インドは昨年、日本を抜き、ブレグジット関連の根強い不透明感に苦しむ英国に今年追いついた。売上に関するCEOの自信という点で、インドは常に上位にあげられる国であり、最近では最も急成長する大国として中国を追い抜いた⁴。また、政府はビジネス環境を改善するために一連の策を講じている（これがインドの課題であることに変わりはない）。

投資先として非常に魅力のある国・地域に替わり「分からぬ」や3カ国をあげられなかつた回答が増えたが、成長を見込む市場のトップとして米国を選んだCEOの割合が低下したのは、中国からの投資の変化も影響していると考えられる。中国のCEOは投資先を米国から幅広い地域に分散している（「米国」と回答したCEOの割合は59%から17%に低下）。この変化の恩恵を最も受けていると思われるのはオーストラリアであり、オーストラリアは中国の投資先として昨年トップ10にすら入っていなかつたが、今年はトップに踊り出た（図表10）。

-42%

成長を見込める市場として米国を選んだCEOの割合は42%低下

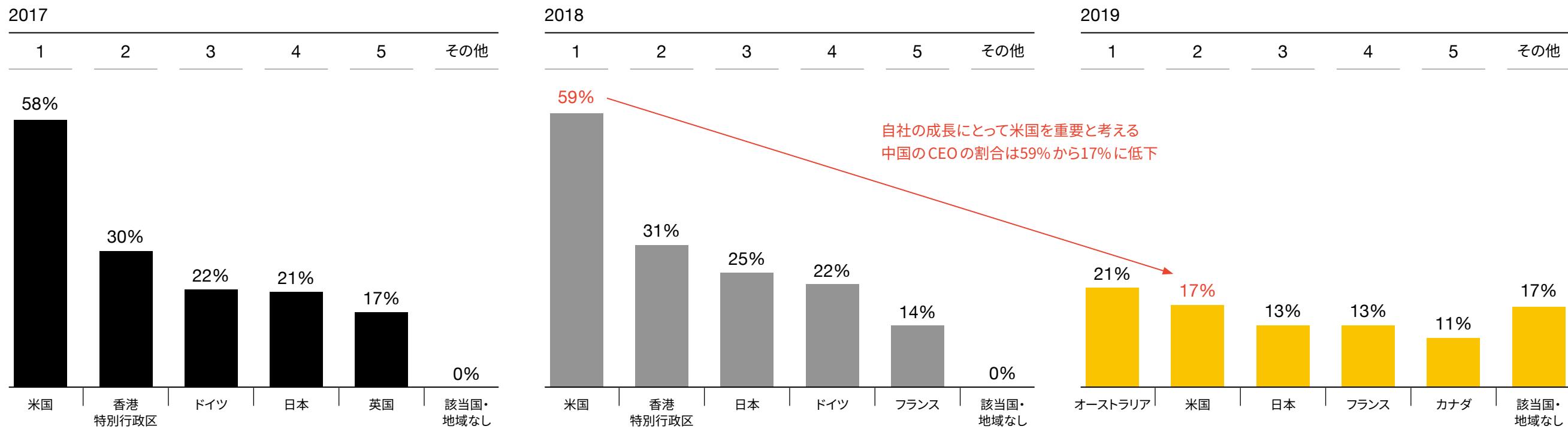


図表 10

中国のCEOは自社の成長にとって
重要と考える投資先を大きく変え、
米国は中国の投資先トップから転落した

質問

今後12カ月間の貴社の総合的な成長見通しにおいて、
最も重要と思われる3カ国(貴社本拠地を除く)を
あげてください。(中国のCEOの回答のみ表示)



出典:PwC、第22回世界CEO意識調査

調査ベース:全回答者(2019年=144名;2018年=162名;2017年=130名)



最後に、次の質問に対するCEOの回答からは、自社の経営資源をベースにした成長へのアプローチが確認できた。すなわち、「貴社の成長を促進するため、今後12カ月間に次との施策を計画していますか」という質問に対し、圧倒的に多かった回答は社内重視の施策であり、「業務の効率化」(77%)や「本業の成長」(71%)であった(図表11)。

80%

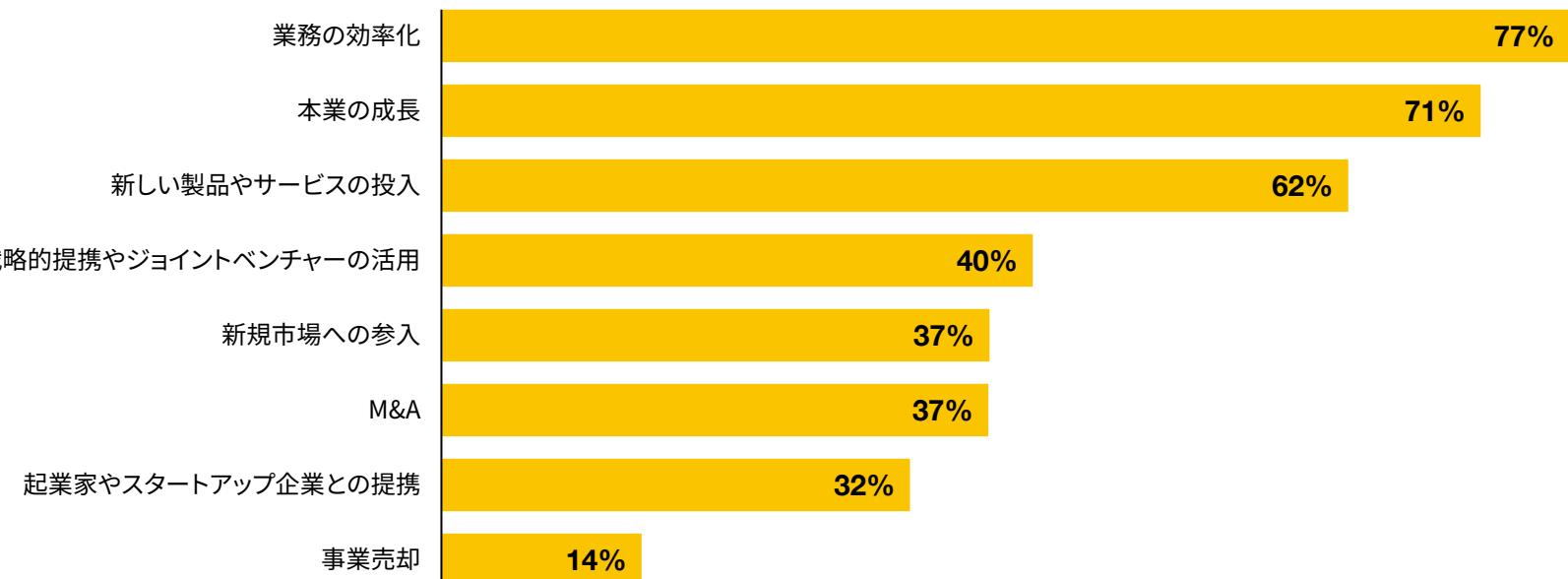
自社の売上成長を促進するため「業務の効率化」を計画している
アフリカおよび西欧のCEOの割合

図表 11

新たな現実に対峙する中、企業は成長を促進するため内向き志向を強めている

質問

貴社の成長を促進するために、今後12カ月間に次との施策を計画していますか?

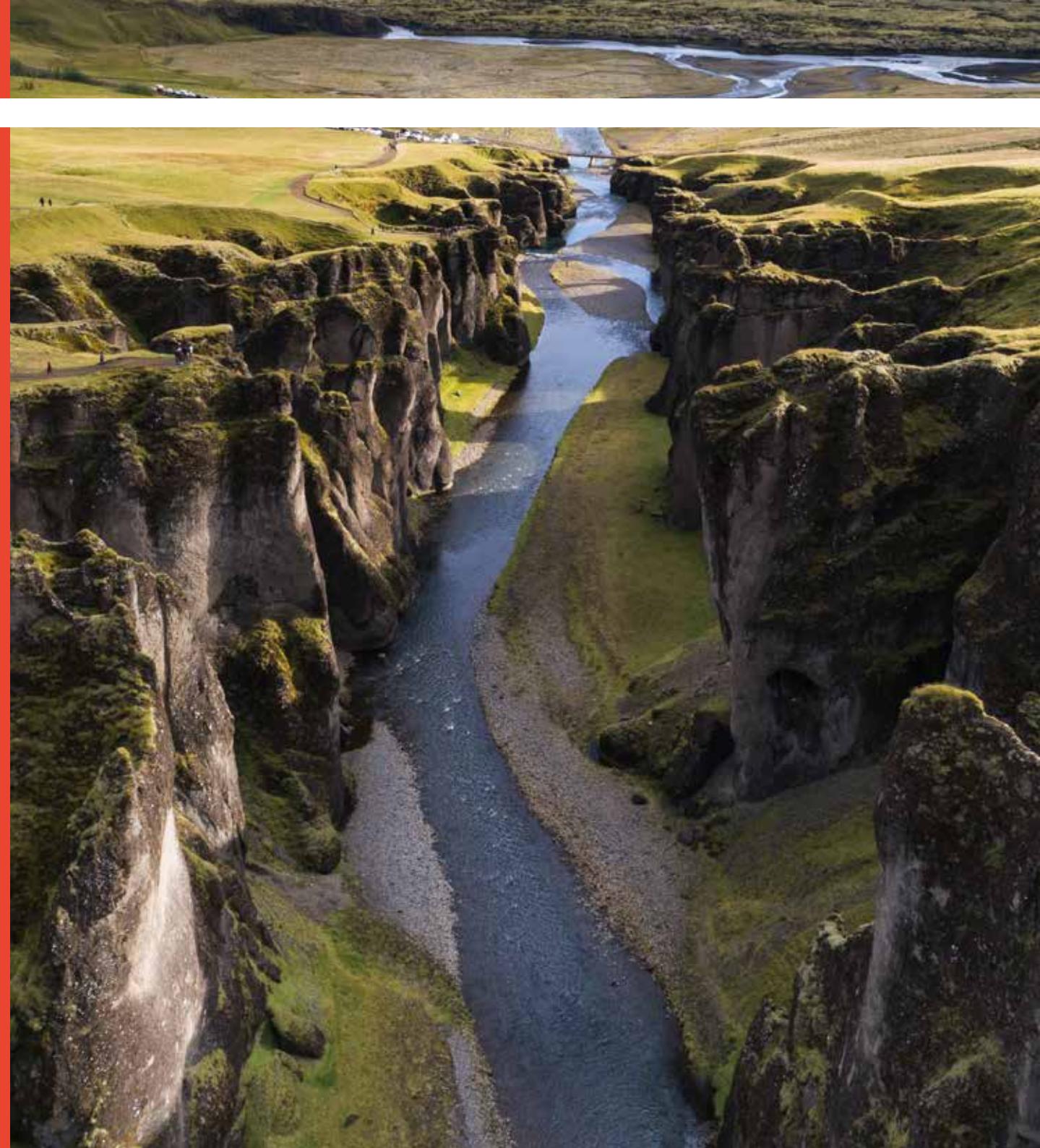


3

データとデータ分析および人工知能(AI)： 情報とスキルの ギャップを注視

CEOは自社で積極的にコントロールできることに目を向けるにしたがい、自社の能力のほろび、特にデータとデータ分析および人工知能(AI)における情報とスキルのギャップに直面している。これは、本調査のデータとデータ分析および人工知能(AI)に関する質問から明らかになった。企業はデータを使用可能で実用的な情報としてまとめることに苦心している。企業がその過程で苦悩している最大の理由は「データ分析の専門家がないこと」であった。そして「データが分断されていること」が僅差で続き、「データの信頼性が低いこと」があげられた。完璧かつ適切に分類されたデータがなければ、CEOが今後5年以内に自社のビジネスに大きな影響を与えると「確信する」AI活用に向けた企業の積極的な取り組みは頓挫することになる。

今年の調査で非常に衝撃的だった結果の一つは「情報ギャップ」であり、CEOが必要とするデータと実際に入手する情報の差は、PwCが10年前に同じ質問をしたときから縮まっていない。



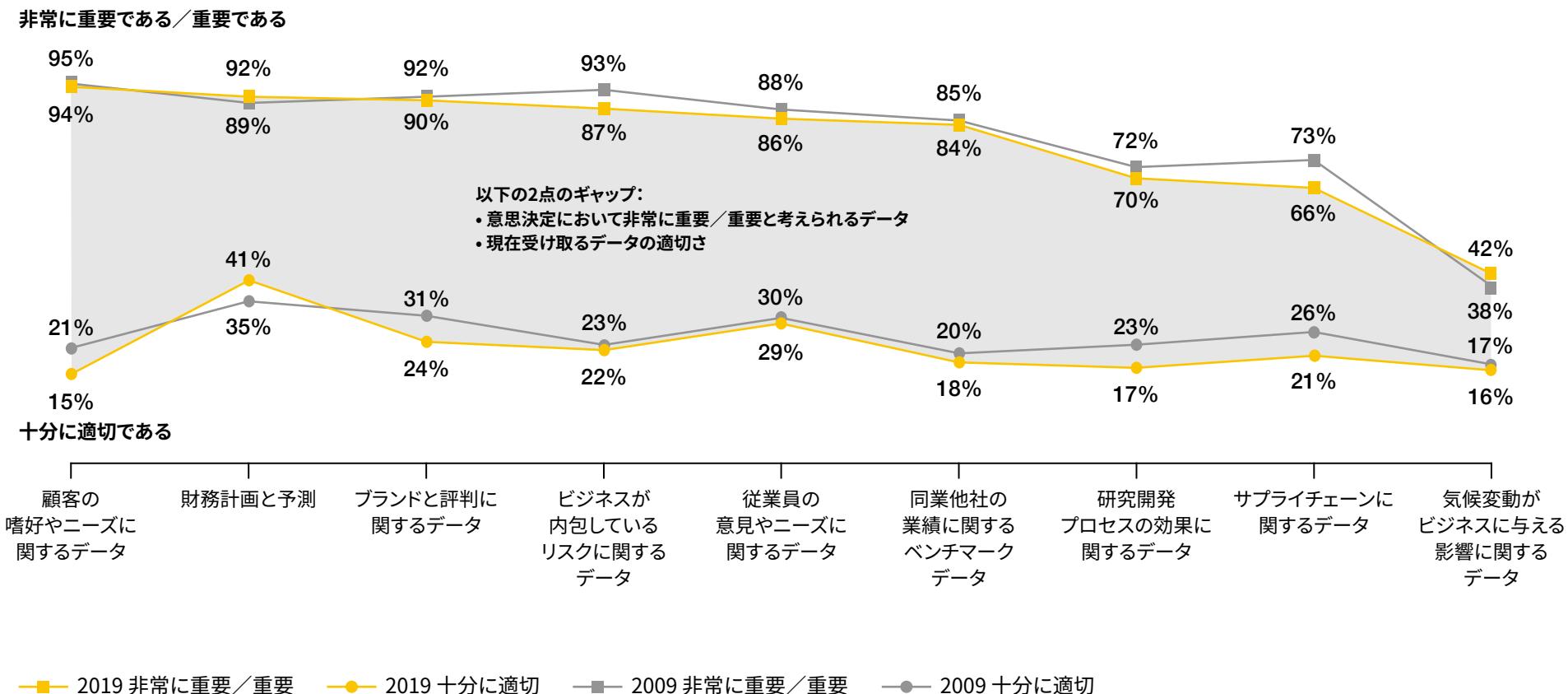
図表 12

CEOは特にデータの妥当性という自社の能力の問題に直面しており、非常に大きなギャップは10年前と変わらない

質問

ビジネスの継続性と長期的な成功に関する意思決定をする際に、あなたが利用しているデータについて、重要度を教えてください。
(「非常に重要である」もしくは「重要である」のみ表示)

あなたが受け取るデータの妥当性はどの程度ですか?
(「十分に適切」のみ表示)



図表12は、CEOが長期的なビジネス上の意思決定をする際に利用するデータをカテゴリー別に分けた。各カテゴリーにおいて2009年と現在(2019年)で、どの程度「非常に重要」あるいは「重要」であるか、そして、どの程度「データが妥当か」についての比較を示している。最も重要度の高いデータは、引き続き「顧客の嗜好やニーズ」に関するデータであった。続いて、「財務計画と予測」、「ブランドと評判」、「ビジネスが内包しているリスク」、「従業員の意見やニーズ」に関するデータとなっている。上位5位まではわずかな順位の変動があるものの、それぞれの回答割合は10年前とほとんど変わっていない。

これらの質問と回答によると、CEOが受け取るデータの「妥当性」はこの10年間で改善したとはいえない。

繰り返しになるが、10年前とほとんど変わっていないのである。CEOの「十分に適切」という回答(41%)が若干改善した「財務計画と予測」を除けば、「非常に重要」あるいは「重要」な問題に関するデータが「十分に適切」と考えるCEOは3分の1に満たない。情報ギャップが最も大きなカテゴリーは、最も重要なデータである「顧客ニーズ」だ。

「情報ギャップが埋まらないのは技術の進歩にしたがって期待が高まっているからである」との見方もあるが、CEOはそのような安易な考えを持っていない。CEOは、データを用いて最適な決定を下す能力が自社に不足しているだけではないかと考えている。データが不足しているためではなく(実際にデータの規模は飛躍的に拡大している)、データの安全性確保あるいは保護の能力がないためでもなければ、プライバシーに関する規制による制約によるものでもない。CEOは入手したデータが適当ではない主な理由として、「分析する人材の不足」(54%)、「データが分断され、共有されていないこと」(51%)、「データの信頼性が低いこと」(50%)をあげている。



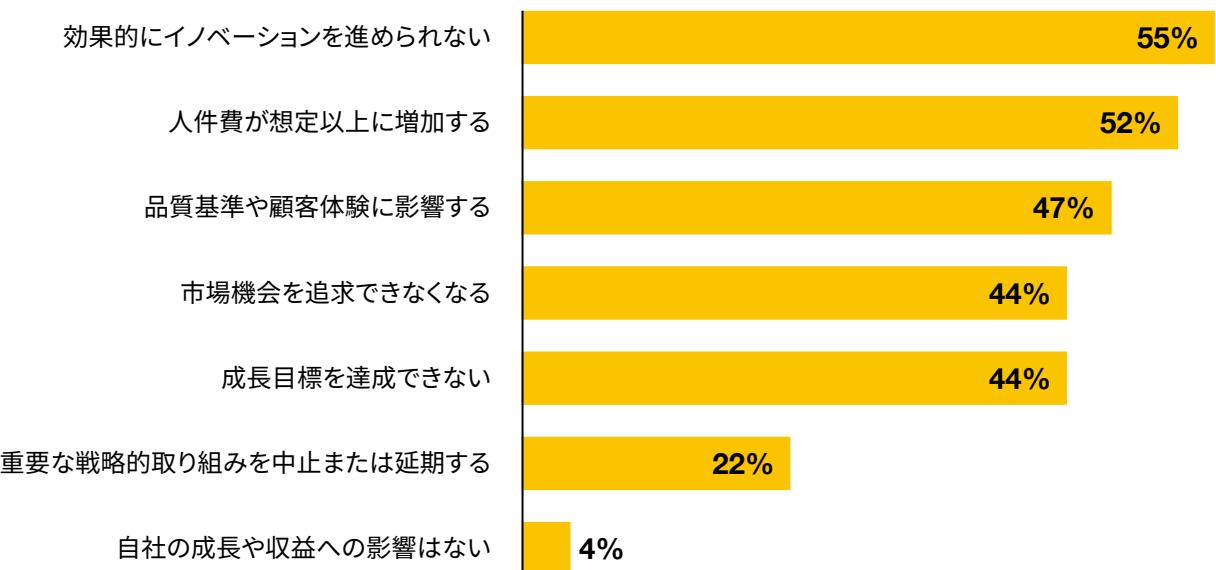
歴代のCEOたちは自身の経験と直感に基づいて多くの決定を下してきたのだろう。それらは今でも非常に重要だが、データもその判断材料に加えるべきである。私はいつも次のように言っている。『私たちは神を信じています。あなたは神ではありませんので、データを持ってきなさい』と。

**SIM TSHABALALA
CEO, STANDARD BANK,
AFRICA'S BIGGEST LENDER BY ASSETS**



図表 13

スキルギャップは特に重要な課題となっており、イノベーションを妨げ、人件費の増加を招いている



出典:PwC、第22回世界CEO意識調査
調査ベース:全回答者(2019年=473名)

質問

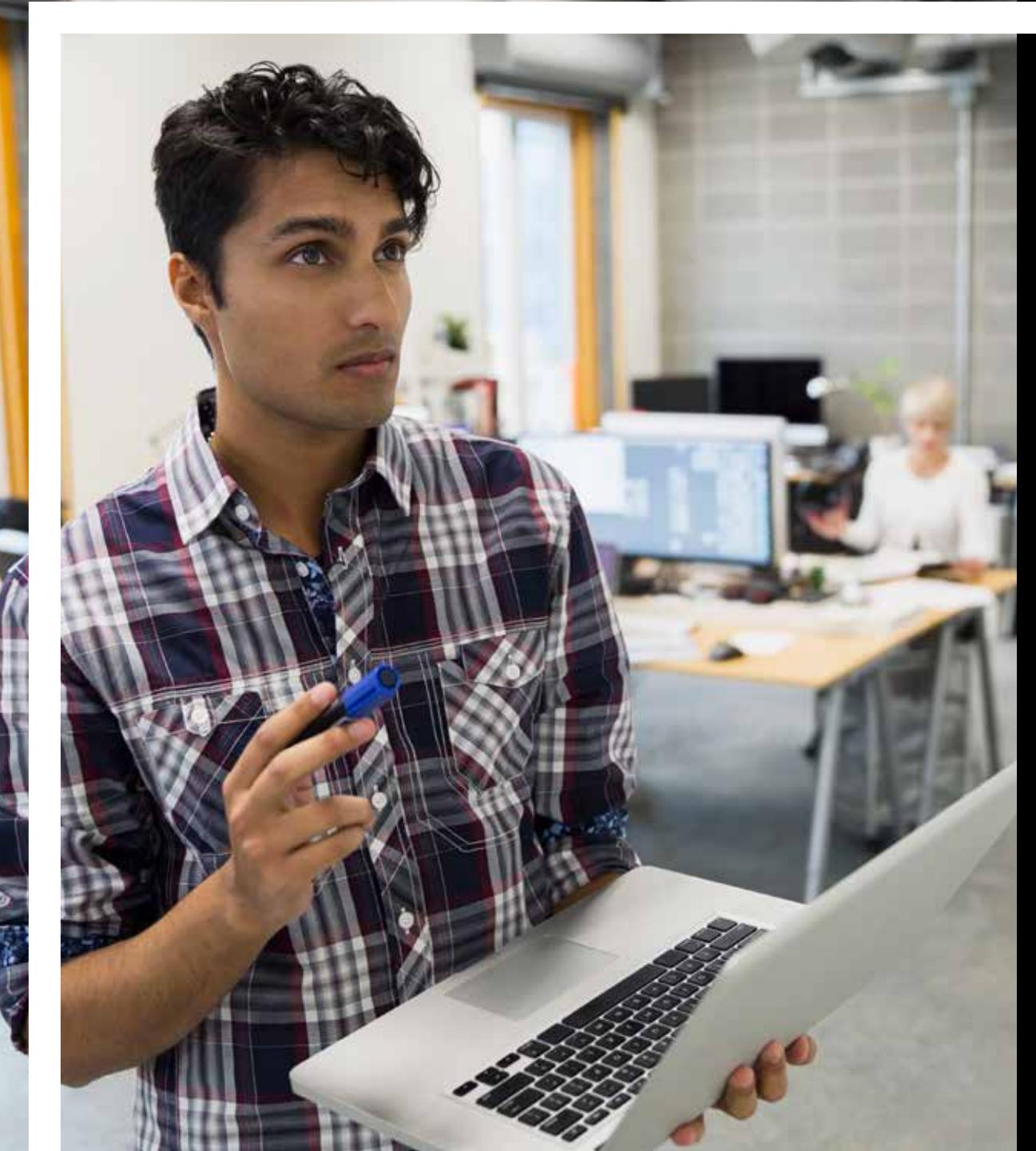
「鍵となる人材の獲得」は貴社の成長見通しにどのような影響を与えますか?
(鍵となる人材の獲得について「非常に懸念している」と回答したCEOへの質問)

また、CEOは「鍵となる人材の獲得」が自社の成長見通しに強く影響するとも考えている。そして、その影響として「効果的にイノベーションを進められない」(55%)が最も多くの回答を集めた。次が僅差で「人件費が想定以上に増加する」であった(図表13)。

当社では、センター・オブ・エクセルンス(CoE)を立ち上げるために、極めて優秀なデータアナリストを数名採用したばかりだ。私は採用担当者に『当社に入社してもらうにあたり、どのようにアピールしたのか』と尋ねた。彼らが(その中には当社よりもはるかに大きな会社に勤務していた者も)入社した最も重要な理由は、入社一日目から顧客に近い仕事ができることであった。彼らは単にアルゴリズムを扱うことには長けた多くの社員の中の一人ではない。彼らは顧客と共に、顧客の問題を理解し、ソリューションを設計する。彼らはそのような仕事から多くの満足を得るのだ。

NANCY MCKINSTRY
CEO AND CHAIR, WOLTERS
KLUWER, A SPECIALIST
INFORMATION AND EXPERT
SOLUTIONS PROVIDER

’’



インサイト：

スキルギャップを解消する

多くのCEOが今年懸念しているスキルギャップの解消に即効薬はない。世界全体でみると、CEOは「徹底した再教育とスキルアップを行う」ことが最良の解決策と考えているが、それには時間とお金がかかる(図表14)。

北米では、この回答と同じ割合(31%)のCEOが「教育機関から直接雇用する経路を強化する」と答えた。中東ではCEOの4分の1以上が、西欧ではCEOの5人に1人が「別業種からの採用」を解決策の一つと考えている。

はっきりしているのは、政府と企業が新技術の破壊的影響にいずれの人員も対応することができるよう、それぞれのチャネルを通じて協力する必要があるということだ。AIや関連する技術の恩恵⁶を社会全体に広く浸透させるには、適応の文化や生涯にわたる学習が重要になる。

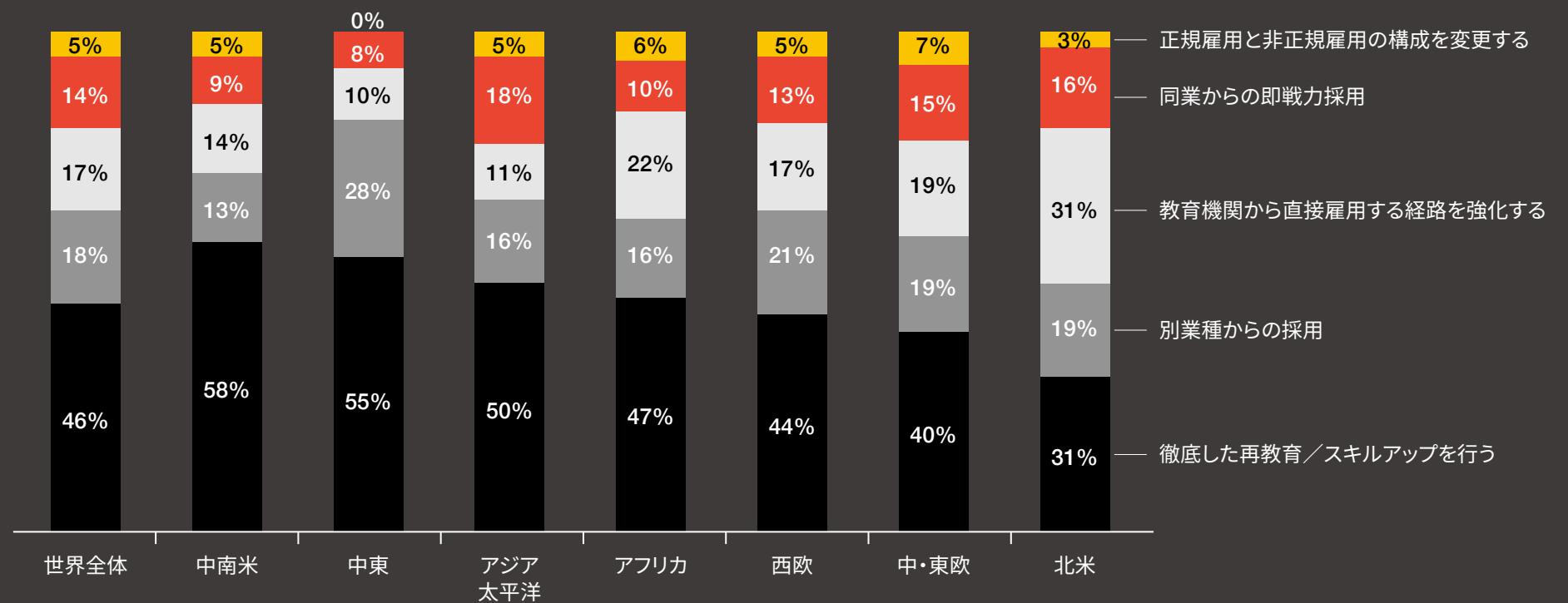
このことは特に、人口の高齢化が進行しており、国民が退職後も生活を維持するために長く働くなければならない国や地域に当てはまる。

AIやロボティクスから生まれる新たな役割や仕事を担うことができるようになるには、STEMスキル(科学・技術・工学・数学)の向上が重要になるが、就労生活を通して適応性や雇用可能性を高めるには、創造力や共感といったソフトスキルも重要なとなる。創造的な取り組みとしては、教育ピラミッドのボリュームゾーンである商工学校を、若者が成功に向けて準備を整えるための目的で活用することである。将来に向けたより良い人材戦略の構築に伴い、企業は従業員の構成を見直し、従来の仕事を減らして柔軟性の高い業務に変え、従業員の仕事を適切に評価することが必要になっていく。

PwCの「働き方改革の未来予想」調査⁷では、技術変化に向けた労働者のスキルアップだけでなく、目的意識や素晴らしい経験をもたらすような労働環境への道筋が示されている。

図表 14

スキルギャップを埋める方法として、再教育をあげる回答が世界のCEOでは最も多く、北米のCEOは教育機関から直接雇用する経路の強化も重視している



出典：PwC、第22回世界CEO意識調査
調査ベース：全回答者（2019年=1,378名）

質問

貴社内で不足するスキルを埋める方法として最も重視するのはどれですか？

私たちは自社ブランドの限界についてはつきりと認識している。なぜなら、自社ブランドは私たちにとって不可欠であるからだ。だが、私たちは市場で何が起きているかを完全に把握し、最高の商品を生み出すために、自社の従業員のひらめきや創造性を外部のイノベーションによって補完する必要があることを認識している。あと少しで、消費者に向けて最高の商品を生み出せそうな段階では、これまで受け入れなかつたであろうアイデアも受け入れられる。

KASPER RØRSTED
CEO OF EUROPEAN SPORTSWEAR
MANUFACTURER, ADIDAS

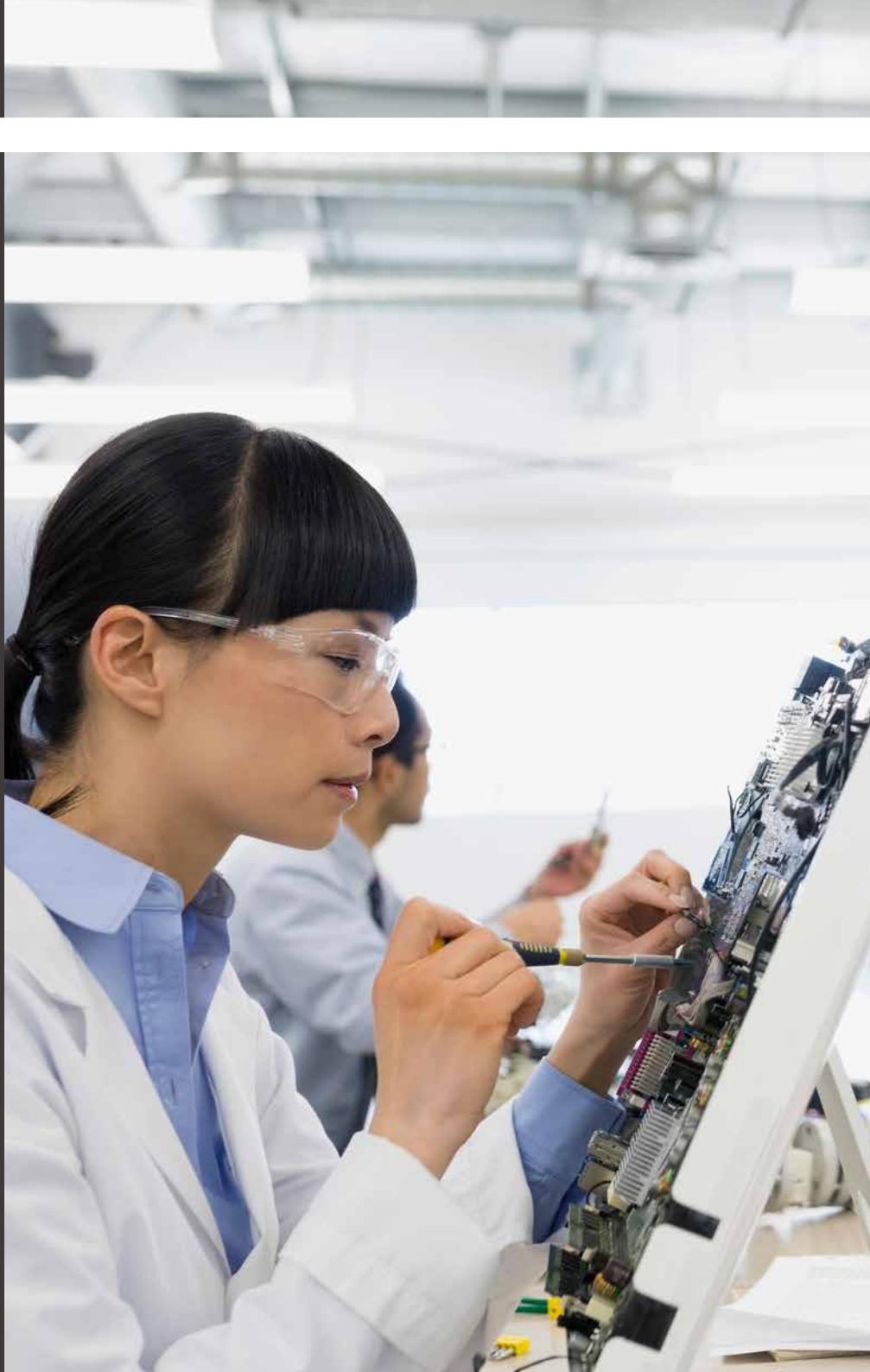


多くのCEOはAIを自社に導入する必要があると感じている。時流に乗らなければ、競合他社はテクノロジーを使って自社よりも迅速かつ優れた意思決定を下し、自社の市場が侵食されて負けてしまうという不安がある。

CEOは最高情報責任者(CIO)に『自社はAIに関して何をしているのか』と尋ねるかもしれない。そして、CIOはその後、データサイエンティストの採用に取り組むことになるだろう。データサイエンティストの仕事はAIとよく似たものであろう。しかし、データサイエンティストはある特定のスキルを持つ職種に過ぎない。彼らはデータのパターンを見つけ出すための統計や機械学習の使い方を知っている。だが、彼らは意思決定ができるシステム、あるいは別のシステムに適応できるようなシステムを構築することに長けているわけではない。

DANIEL HULME
CEO, SATALIA, AI SOLUTIONS PROVIDER

”



AIエンジンの供給

CEOの85%は、今後5年間においてAI⁸がビジネスのやり方を大きく変えると考えている。これは驚くほど高い割合だ。実際に、世界全体のCEOの3分の2近くが、AIはインターネットよりも大きな影響力があると予想している(図表15)。

しかし、AIの将来性をうまく活用するために、情報と人材のギャップを解消することが非常に重要な課題となっている。

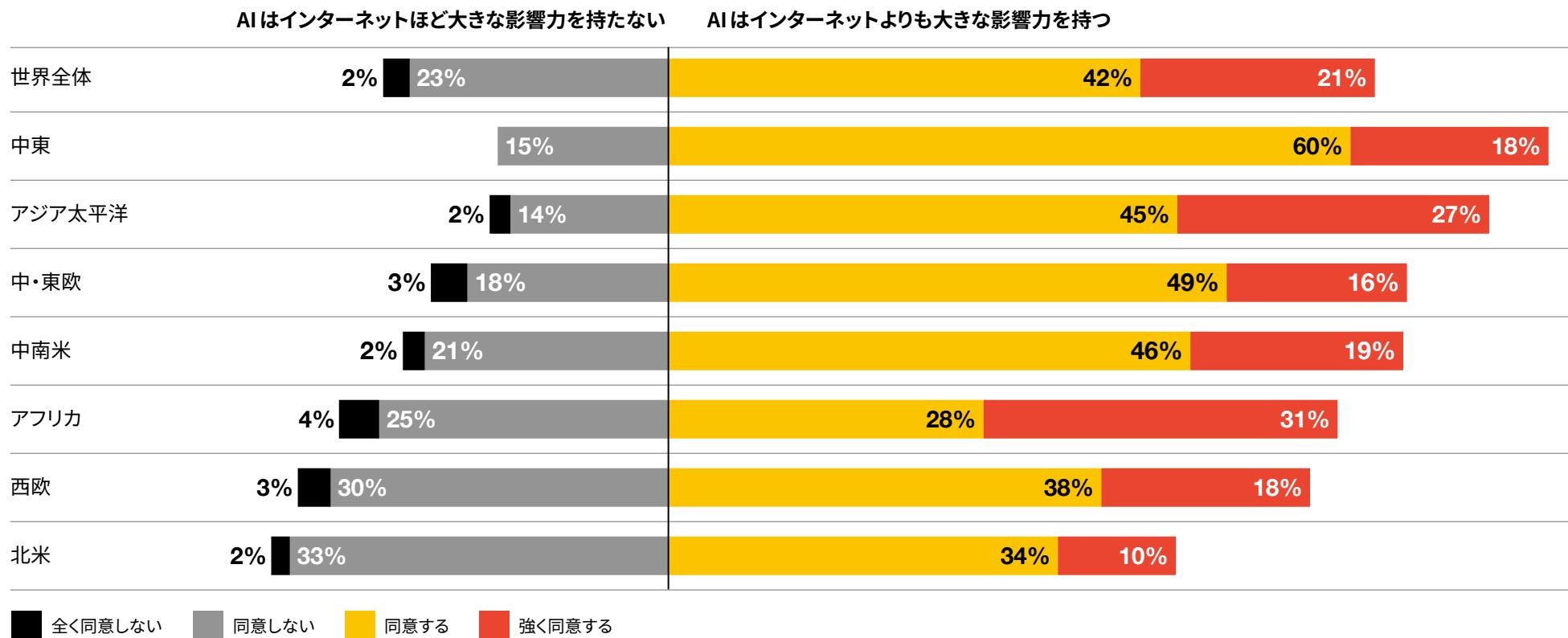
こうした熱狂には例外もある。北米では総じてAIがインターネット革命よりも大きな影響を与えるとの考えに懐疑的な見方が多く、CEOの35%は「同意しない」もしくは「全く同意しない」と回答している。それでも、世界全体でみると、AIは地域を超えて大きな変化のきっかけになるとの見方が多い。

図表 15

CEOの多くはインターネット革命よりもAIの方が大きな影響を与えると考えているため、これらのギャップへの対応は極めて重要である

質問

AIが世の中に与える影響はインターネット革命よりも大きいという考えにどの程度同意しますか？



だが、CEOの4分の1近くは「現時点で」AIの活用を計画していない。35%は「今後3年間に計画している」。また、33%はAIの活用を慎重に始めており、「限定的な利用」にとどめている。世界全体でみると、AIを「広範囲で」活用しているCEOは10人中1人もいない（図表16）。意外なことではないが、地域別にみて活用している割合の高さはデジタル化曲線に沿っており、アジア、北米、西欧で高くなっていることが分かる。

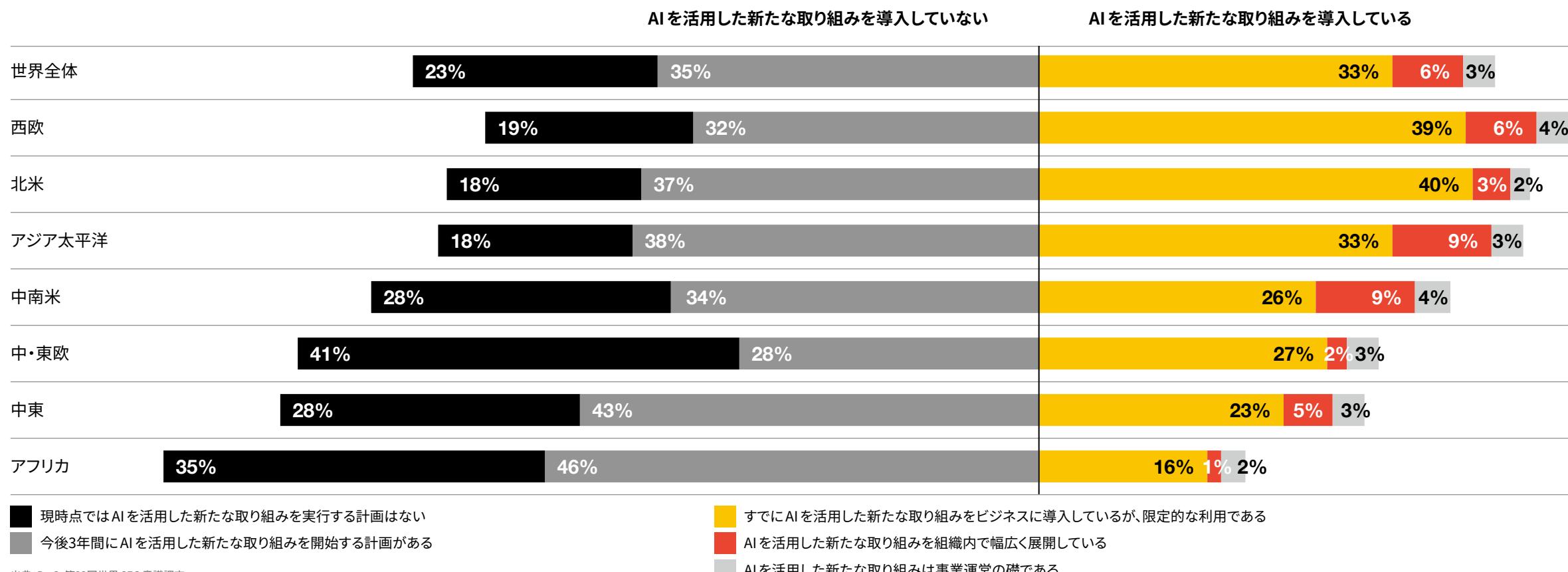
スキルギャップはAIの進展を阻んでいる一因であるが、それはAIのスペシャリストとデータサイエンティストの雇用や育成という問題に限らない。AIベースのシステムを活用できる従業員の育成とともに、優れたデータ管理や自己防衛を認識して実行できるように顧客や一般市民をサポートすることも重要である。さらに、企業は、AI開発に精通した小規模な市民団体を構築したり、自社の得意領域にAIを適用し、AIの専門家と連携して解決法を作り出すことができるビジネススペシャリストの集団を作ることに注力する必要があるだろう。これらに加えてAIに関する他の能力開発を目的にPwCは2019年における六つのAI優先課題を特定した⁹。

図表 16

AIを前向きに捉えているもかかわらず、多くの組織はまだAIを活用した取り組みをビジネスに導入していない

質問

AIの活用について、貴社に最もよく当てはまる記述を選択してください。



私たちは1980年代から人工知能について議論してきたが、何も起こらなかつたし、ビジネスへの影響もなかつた。だが、クラウドコンピューティングの登場により、無限のデータをリアルタイムで集めることができるようになった。これがAIの可能性を広げている。

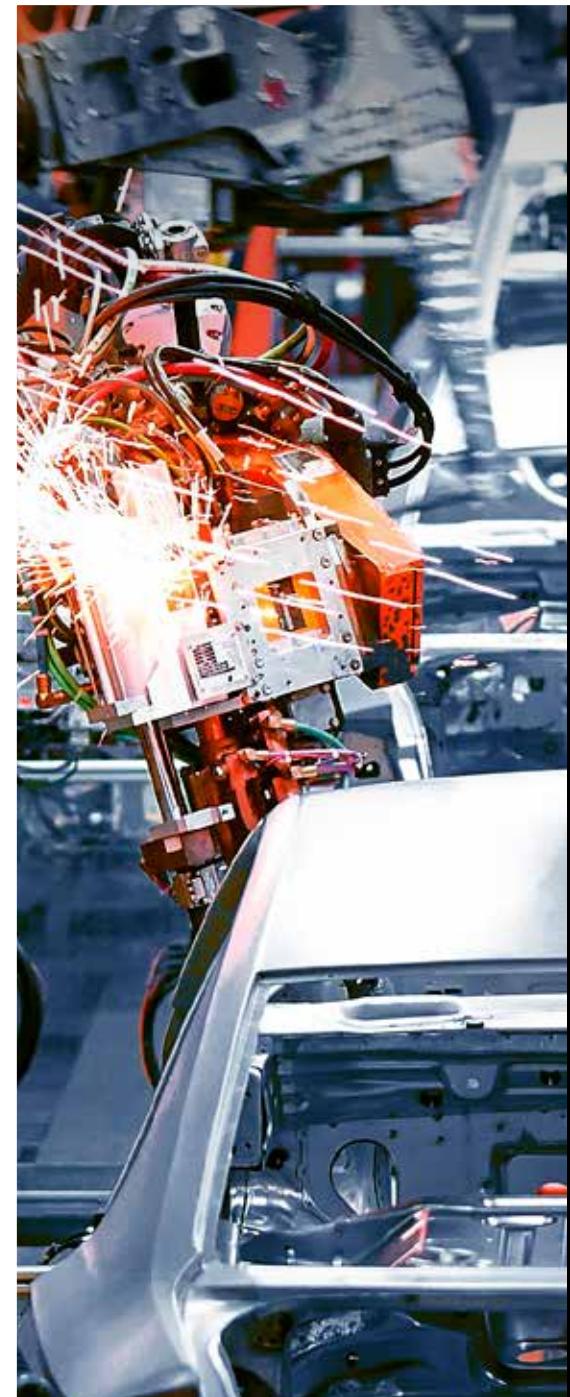
ロボットも80年代には存在していた。しかし、なぜ今になって新たな形でロボットについて話し合っているのだろうか。それは、現在、ロボットもクラウドに接続しているからだ。突如として、ロボットが使用可能なメモリ、分析能力、データセットが無限に広がったのである。

モノのインターネットはこれら両方と関わり合っている。システムのどこかにチップもしくはセンサーを設置すれば、リアルタイムで膨大な量のデータをさらに集めることができる。データを入手すれば、分析能力は飛躍的に拡大する。今や、時代は未来を予測するコンピューティングの世界に移りつつある。私たちはリアルタイムでデータを収集しているだけでなく、将来のデータも予測している。30秒後に起こり得ることを言い当てることができる。そして、将来を予測できる時間を作ることができれば、次に起こることを阻止もしくは利用するために必要な時間がそれだけあることになる。

NATARAJAN CHANDRASEKARAN
CHAIRMAN, TATA SONS, ONE OF THE LARGEST ENTERPRISES
IN SOUTH ASIA

99





インサイト：

15兆米ドルの価値がある質問： 貴社のAIを信頼できるか？

世界のCEOの4分の3以上が、AIは社会の役に立つとの考えに「同意」しているが、それは自動運転車の後部座席に座る用意が今すぐにあるということではない。AIはGoogleのCEOであるSundar Pichai氏が「電力や火力よりも奥が深い¹⁰」と語る技術の結集であり、TeslaのElon Musk氏は、人類を不用意に破滅させる可能性があると警告している。推測し切れないが、AIの可能性は見過ごせないほどに大きい。PwCでは、AIの効果によって2030年までに世界のGDPが15.7兆米ドル¹¹増加すると見積もっている。

今年の調査では、CEOに「人工知能(AI)に関する次の記述について、どの程度同意しますか」と尋ねた。

- AIに基づく意思決定が信頼されるには、その意思決定が説明可能でなければならない
- AIは社会の役に立つ
- AIの発展において政府は重要かつ不可欠な役割を果たすべきだ

- 長期的には、AIは、AIが作り出す雇用よりも多くの仕事を人間から奪う

- AIは性差別などの人間の偏見を取り除くことができる

- AIは人間と同程度に賢くなれる

CEOの圧倒的多数は「AIに基づく意思決定が信頼されるには、その意思決定が説明可能でなければならない」という意見に「同意」している。この考えに「同意」しているCEOは84%であり、「AIは社会の役に立つ」との考えに同意している割合(79%)を上回っている。AIによる決定の複雑さや影響が増大する中(医療診断や自動運転車など)、AIが主流になるには、アルゴリズムの「ブラックボックス」を開けることが極めて重要である。

AIの今後の可能性や影響に関する他の質問への回答はより意見が割れた。「AIは人間の偏見を取り除くことができるか」や「AIは人間と同程度に賢くなれるか」といった質問に対するCEOの回答は、ほぼ均等に意見が分かれている。また「AIは、AIが作り出す雇用よりも多くの仕事を人間から奪うか」という問題についても、議論が続いている(図表17)。アジア太平洋、特に中国は、雇用が奪われることについて、非常に弱気だ。中国のCEOの88%が、

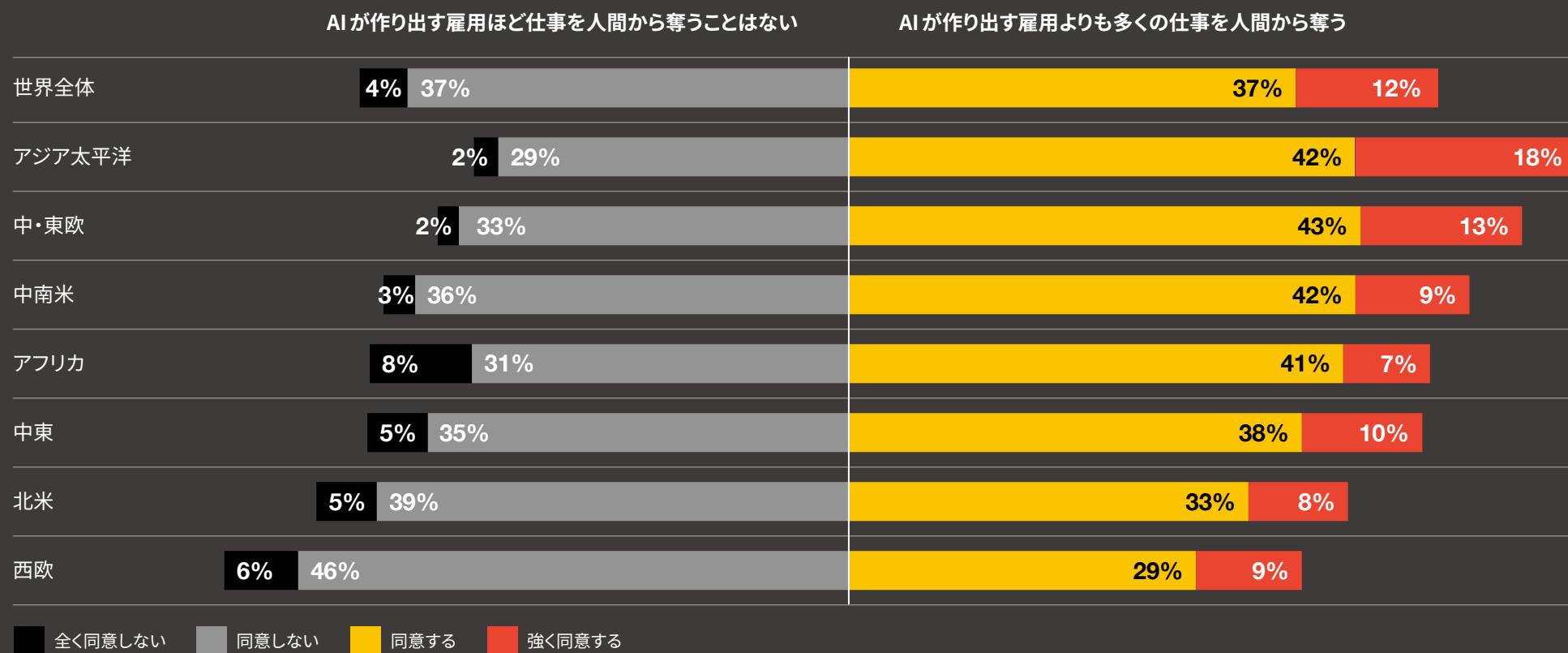
「長期的に、AIは、AIが作り出す雇用よりも多くの仕事を人間から奪う」と考えている。西欧と北米のCEOは、従業員がその苦難を乗り切ると考える傾向が強い。この差は、自社の業務にAIを取り入れた経験に基づくものと思われる。中国企業は今回の調査で、この点に関して先進的な取り組みをしていることを報告している(PwCでは、今後20年間に中国で雇用の26%が奪われると予想しており、この割合はAIが新たに作り出す雇用を上回る見通しだ¹²)。29カ国における200,000の職務を対象としたOECDのデータに関する最近のPwCの分析では¹³、AIによって雇用が奪われる影響を三つの波、すなわち、アルゴリズム化(2020年代初期まで)、拡張的AI(2020年代後期まで)、自律的AI(2030年代半ばまで)に分けている。一つ目の波が影響を及ぼす仕事は比較的少なく、3%程度とみられる。だが、2030年代半ばには、職務の最大30%の仕事が自動化される可能性があり、そのほとんどが事務作業や手作業であろう。

図表 17

「AIは、AIが作り出す雇用よりも多くの仕事を人間から奪うか」という問い合わせに対するCEOの回答は割れている

質問

長期的には、AIは、AIが作り出す雇用よりも多くの仕事を人間から奪うという考え方について、どの程度同意しますか？



これらの社会的影響を踏まえれば、CEOの3分の2以上が、「政府はAIの発展において重要な役割を果たすべきだ」という意見に同意しているのは意外なことではない。この意見を最も強く支持しているのは、アジア太平洋のCEOだ。一方、北米の同回答の割合が最も少なく、CEOの半分がこれに「全く同意しない」もしくは「同意しない」としている。これに関連したレポートでは、政府が本格的なAIの導入の素地をどのように整えることができるかという問題について詳細を論じている¹⁴。

4

不確実な世界における羅針盤：
デジタル世界において
機会をいかす
リーダーシップとは



PwCグローバル会長
ボブ・モリッツからのメッセージ



PwCの第22回世界CEO意識調査レポートをご覧いただきありがとうございます。世界のCEOが現在の経済や政治環境をどのように捉え、それにどう対応しようとしているのかを理解する上で、本レポートが有益なものとなりましたら大変うれしく思います。

今年は不確実性が高まる中で、総じて警戒感が広がっています。世界中のCEOが、世界経済の力強さや自社の中短期の売上成長について、1年前よりも楽観的な見方を後退させています。

このようにCEOの自信が低下した原因はどこにあるのでしょうか。CEOは、テロや気候変動のような広範囲に人類の存亡を脅かす脅威への懸念を弱めています。一方、自社が事業を展開する市場でのビジネスのしやすさに影響を及ぼす脅威に加え、全体的な信頼感や投資およびリスクテイクへの意欲に影響を及ぼす要因に「非常に強い懸念」を抱くようになっています。

CEOは貿易摩擦や予想できない地政学的動向への懸念を強めています。この40年間のグローバル化に向けた着実な歩みが、政治的な障壁に直面しているのです。こうした状況が永続的なものか、もしくは一時的なものかは時間が経たないと分かりません。それでもCEOは、2019年の自社を見通すにあたり、その影響をはっきりと感じています。それはグローバルな事業拡大に関するCEOの意思決定に影響を与えます。CEOの多くはまだグローバル化の進展を信じていますが、他国市場への拡大計画に対する関心は薄れているようです。むしろ、企業は売上の成長を追求するにあたり、対象を絞ったり、国内市場に注力しています。

CEOは自社の成長の機会を求めて内向きになり、社内の能力ギャップの解消に取り組んでいます。例えば、本レポートが示すように、多くのCEOはデータから価値を引き出したり、適切な人材の雇用に苦心しています。

CEOは自社の成長の可能性を引き出すために、AIなどの最新のデジタル技術に大いに注目しています。前述の通り、これをきちんと使いこなせば、その恩恵は計り知れません。世界全体のGDPはAIによって2030年までに15.7兆米ドル増加するとPwCでは推定しています。

近年、こうした最新技術をうまく応用することで、ビジネスや社会が広く恩恵を受ける可能性について頻繁に耳にします。しかし、2019年は、この議論にやや変化がみられます。技術に対する懸念が高まっており、ビジネスリーダーはサイバーセキュリティおよびプライバシーの侵害、データの所有権、完全性といった問題へ批判的な見方を強める中、責任ある持続可能な形での先進技術の活用方法を学んでいます。

これは、ダボスで今年開催された世界経済フォーラムのテーマである「グローバル化4.0: 第4次産業革命の時代におけるグローバルアーキテクチャの形成」につながっています。世界のCEOは、業務の

遂行、売上成長の追求、データと人材問題への取り組み、新たな技術の導入とその便益や価値の獲得をより重視しています。そのため、私たちは世界のCEOに対し、人間の欲求の変化に適応し、持続可能な繁栄を促すために必要な新たな社会的枠組みの構築に関するより広範な話し合いから逃げないことを求めています。全てのビジネスリーダーは、私たちが今年明らかにした問題の影響を受けています。これらの問題は、公共部門であれ民間部門であれ、一つの組織が単独で対処できることではありません。



企業は他のステークホルダーと共に、経済と社会の再調整をする上で重要な役割を担っています。私たちはビジネスリーダーに対し、これまでに提示してきたようなより良い資本市場を目指す方向で、この重要な議論に参加するよう促しています¹⁵。

私たちは、貨幣価値に換算する方法以外で、社会発展を測る効果的な指標を見つけなければなりません。 GDPだけでは、多くの人々の生活が実際に良くなっているのか、あるいは悪くなっているのかという重要な疑問に答えることができません。また、株主の利益は、企業が社会貢献という目的を果たしているかどうかを示す指標ではありません。持続可能な生活の質を、より全体的かつ総合的な形で示す社会的な指標を定義する必要があります。これを成し遂げるために、PwCは、国連の持続可能な開発目標に関する企業の優先順位付けと報告を促す制度の構築に向けて¹⁶、国連のグローバルコンパクトや、サステナビリティに関する報告を行う世界有数の組織であるグローバル・レポーティング・イニシアチブ(GRI)を支援しています。

人々や社会のニーズを満たすには、テクノロジーを利用しなければなりません。 今年の調査結果が示すように、CEOは楽観的な見方をする一方で、新たなテクノロジーに対する懸念も抱いています。テクノロジー自体は、本質的に良いものでも悪い

ものでもありません。しかし、デジタル時代の進歩はかつてないほど力強く、適切に利用すれば広範な社会の利益におけるシステム的な課題に対処する上で重要な役割を果たすと思われます。建設的で持続可能な結果を目的としたテクノロジーの設計を主張することは簡単です。さまざまな機関の垣根を越えて詳細を詰めることの方がはるかに難しいでしょうが、それは必要なことなのです。

人々が成功に向けた絶好のチャンスを得られるよう、将来に向けた教育をしなければなりません。 デジタル変革プロジェクトでは、人材が最大の成功要因であり、現在、多くの組織では従業員が将来に備えることができるようデジタルスキルの研修を行っています。しかし、デジタルスキル向上の実現を超えて、真のイノベーションまで進むためには、ビジネスリーダーが現在および将来の従業員の能力向上を継続して行うと共に、創造性、問題解決、企業文化への共感といったソフトスキルを高めなければなりません。教育機関もこれに合わせて、生涯にわたる技術的スキルの開発や創造的な問題解決を促進する必要があります。人々とモノは国境を越えて移動し続けるため、世界規模で政府と企業が協力する必要性が一段と高まっています。

今年のCEO意識調査の結果は厳しいものに感じられるかも知れませんが、希望が持てる根拠も

明らかにしています。今年、世界のCEOは直面している問題に関し現実的になっています。だからこそ、世界中のCEOおよび企業が行動を起こすときなのです。

調査方法

今回の調査では、2018年9月から10月にかけて、世界91カ国1,378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・地域のCEOの意見を公平に反映しています。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10%が電話、73%がオンライン、17%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。

- 48%は、売上高が10億米ドル超の企業
- 36%は、売上高が1億米ドル超、10億米ドル以下の企業
- 15%は、売上高が1億米ドル以下の企業
- 59%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1,378名(全回答者)です。

また、五つの大陸のCEOに掘り下げた直接インタビューも実施しました。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、より詳細な情報もウェブサイト www.ceosurvey.pwc に掲載しています。本調査は、主要リサーチや実証的コンサルティングサービスのグローバルなセンター・オブ・エクセレンスであるPwC Researchによって実施されました。

www.pwc.co.uk/pwcresearch

注記と出典

1. International Data Corporation (IDC)., 2018. Worldwide Semiannual Big Data and Analytics Spending Guide, <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS44215218>.
2. Schwab, K. and Brende, B., 2018. The Global Risks Report 2018, World Economic Forum, <http://reports.weforum.org/global-risks-2018>.
3. US State Department., 2018. Country Reports on Terrorism 2017, <https://www.state.gov/documents/organization/283100.pdf>.
4. FocusEconomics, 2018. The World's Top 10 Largest Economies (2019-2020), <https://www.focus-economics.com/blog/the-largest-economies-in-the-world>.
5. Kelly, C. and Sheppard, B., 2017. Common Purpose: Realigning Business, Economies, and Society, *strategy+business*, <https://www.strategy-business.com/feature/Common-Purpose-Realigning-Business-Economies-and-Society>.
6. PwC, 2017. The Essential Eight: Your guide to the emerging technologies revolutionizing business now, <https://www.pwc.com/essentialeight>.
7. PwC, 2018. Workforce of the future: The competing forces shaping 2030, <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf>.
8. For the purposes of this survey, artificial intelligence, or AI as it is commonly known, is a collective term for computer systems that can sense their environment, think, learn, and take action in response. Forms of AI include digital assistants, chatbots, and machine learning, among others.
9. PwC, 2018. 2019 AI Predictions: Six AI priorities you can't afford to ignore, <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/artificial-intelligence-predictions-2019.html>.
10. Clifford, C., 2018. Google CEO: A.I. is more important than fire or electricity, *CNBC*, <https://www.cnbc.com/2018/02/01/google-ceo-sundar-pichai-ai-is-more-important-than-fire-electricity.html>.
11. Rao, A. and Verweij, G., 2017. Sizing the prize: What's the real value of AI for your business and how can you capitalise?, *PwC*, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/analytics/assets/pwc-ai-analysis-sizing-the-prize-report.pdf>.
12. Hawksworth, J. and Fertig, Y., 2018. What will be the net impact of AI and related technologies on jobs in China?, *PwC*, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/data-and-analytics/artificial-intelligence/technologies-on-jobs-in-china.html>.
13. Hawksworth, J. and Berriman, R., 2018. Will robots really steal our jobs? An international analysis of the potential long term impact of automation, *PwC*, <https://www.pwc.co.uk/economic-services/assets/international-impact-of-automation-feb-2018.pdf>.
14. Rao, A., 2019. Is AI the Next Frontier for National Competitive Advantage?, *strategy+business*, <https://www.strategy-business.com/Alpolicies>.
15. Kelly, C. and Sheppard, B., 2017. Common Purpose: Realigning Business, Economies, and Society, *strategy+business*, <https://www.strategy-business.com/feature/Common-Purpose-Realigning-Business-Economies-and-Society>
16. PwC, 2018. Business Reporting on the SDGs, <https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/sustainable-development-goals/business-reporting-on-the-sdgs.html>.

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 78 0397 4136
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 75 9585 0807
richard.oldfield@pwc.com



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



Harald Kayser
Senior Partner and Chairman
PwC Europe SE
+49 69 9585 2065
harald.kayser@pwc.com



Stephanie Hyde
Global Clients and Industries Leader
+44 79 7167 5295
stephanie.t.hyde@pwc.com



Honor Mallon
Global Lead for PwC Research
+44 78 4195 4129
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

【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



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250,000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2019年1月に発行した『22nd Annual Global CEO Survey: CEOs' curbed confidence spells caution』を翻訳したもので、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。](https://www.pwc.com/jp/ceosurvey) <https://www.pwc.com/jp/ceosurvey>

オリジナル(英語版)は[こちらからダウンロードできます。](https://www.pwc.com/jp/ja/press-room/assets/pdf/ceo-survey190122-en.pdf) <https://www.pwc.com/jp/ja/press-room/assets/pdf/ceo-survey190122-en.pdf>

日本語版発刊年月：2019年2月 管理番号：I201901-1

©2019 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.