

第28回世界CEO意識調査

# 明日への布石を 打つ改革



CEOは、生成AIによる早期の生産性向上や、持続可能性への投資による利益拡大を報告。課題は規模の拡大とスピードの加速。



[www.pwc.com/jp/ceosurvey](http://www.pwc.com/jp/ceosurvey)

**「未来は既にここにある。ただ均等に行きわたっていないだけだ」。**SF作家のWilliam Gibson氏はこのような言葉を残している。こうした考えは、PwC第28回世界CEO意識調査の結果からも読み取れる。本調査の結果は、世界経済において各地域を代表した4,701名のCEOによる回答に基づいたものである。

一部のCEOは、今の時代の特徴的な流れに潜む成長や価値創造の可能性を取り込もうと迅速に動き出している。このようなCEOは生成AIへの投資を行い、気候変動によって生じるチャンスや脅威に対応し、新しい方法で価値を創造する事業やビジネスモデルの改革を断行している。しかし、他の多くのCEOは、リーダーシップというマインドセットや、習慣的なプロセスに囚われて、遅々とした動きにとどまっている。

この後者のグループには2つの選択肢がある。すなわち、改革の取組みを加速させるか、あるいは希望に託すかだ。希望とは、つまり、AIや低炭素経済への移行が経済全体に価値をもたらすようになって、今日の事業モデルやビジネスモデルは少し手を加えることで今後も成果を上げるだろうという考えだ。

主な調査結果：

- 生成AIへの期待は依然として強い。CEOの3分の1は、生成AIが過去1年間で売上の増加や収益性の向上につながったと回答し、CEOの半数はテクノロジーへの投資によって今後1年間の利益が拡大すると予想している。だが、信頼が依然として導入のハードルとなっていることに変わりはない。
- 気候変動対策や持続可能性への投資は成果を上げている。CEOの3人に1人は、過去5年間に行った気候変動に配慮した投資によって売上が増加したと回答している。さらに、CEOの3分の2は、それらの投資はコスト削減につながった、あるいはコストに大きな影響がなかったと答えている。
- セクターの境界は曖昧になりつつある。CEOのほぼ40%は、自社が過去5年間に新規のセクターで事業を始めたと回答している。昨年の調査と同様、CEOの10人に4人は、自社が今後も現在の方針を踏襲した場合、10年を超えて存続することができないと考えている。
- 改革のペースは遅い。平均すると、過去5年間の売上のうち、この期間に企業が新たに始めた全く新規のビジネスによる割合は7%に過ぎない。改革を阻む要因には、脆弱な意思決定プロセス、前年比で低水準にとどまる資源の再配分、多くのCEOの予想在任期間の短さと強力かつ長期的に作用する要因（メガトレンド）とのミスマッチが挙げられる。

- 異なる時間軸の対立が際立っているように、CEOは自社の長期的な存続可能性を心配しているものの、短期的な見通しについては楽観的だ。CEOの60%近くが今後12カ月間の世界の経済成長は拡大すると予想しており、その割合は昨年調査時の38%や2年前のわずか18%から上昇した。今後1年間の従業員数に関しては、増加を見込むCEOの割合（42%）が減少を見込むCEOの割合（17%）の2倍以上であった。

## 2つの特徴的な問題：AIと気候変動

### 生成AIの早期収益

生成AIは多くの経営者の関心を集めるようになってからわずか2年で、世界中の企業によって大規模に導入されている。その上、多くのCEOは優れた成果を目の当たりにしている。CEOの半数超（56%）が生成AIによって従業員の時間の使い方が効率化されたと回答した一方、約3分の1は売り上げの増加（32%）や収益性の向上（34%）を報告している。

これらの結果は、CEOが1年前に私たちと共有した幸先の良い予想を若干下回っているものの、CEOの楽観的な見方を損なうものではない。今後1年間の生成AIの影響に関するCEOの見通しは、実際に、昨年調査時の回答と極めて似ている。CEOの半数近く（49%）は、今後12カ月間、生成AIによって自社の収益性が向上すると予想している。

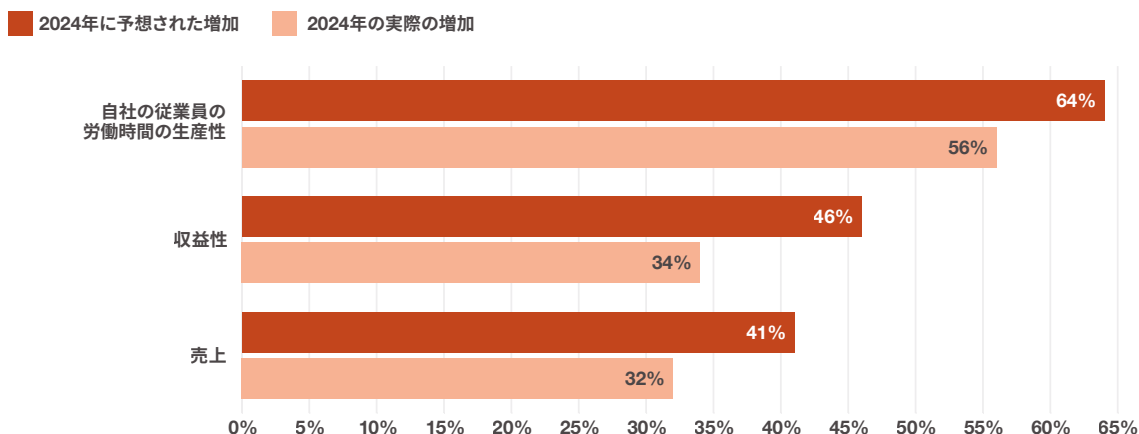
これらの数値は、経営幹部、従業員、投資家を対象に行ったPwCの他の調査結果と概ね一致している。グローバル従業員意識／職場環境調査「希望と不安」2024では、従業員の62%が今後12カ月間に、生成AIによって仕事の効率化が進むと予想していると回答した。グローバル投資家意識調査 2024では、投資家およびアナリストの3分の2が、投資先企業は今後1年間で生成AIによる生産性向上を実現するとの予想を示した。

## 2024年の生成AIの影響に関する CEOの予測はやや楽観的である ことが明らかになった

質問 (CEO27) : 生成AIによって貴社では今後12カ月間で  
以下のことがどの程度増減しますか。

質問 (CEO28) : 生成AIによって貴社では過去12カ月間で  
以下のことがどの程度増減しましたか。

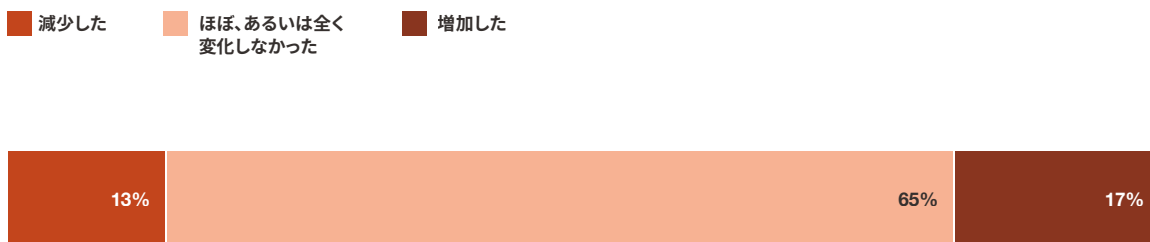
(「大幅に増加した」「ある程度増加した」「わずかに増加した」と回答した割合のみを表示)



出所:PwC、第27回および第28回世界CEO意識調査

## 過去1年間に生成AIへの投資を行った結果として、 従業員を増やしたと回答したCEOは、減らしたと 回答したCEOよりも多い

質問: 生成AIによって貴社では過去  
12カ月間で従業員数がどの程  
度増減しましたか。



注: 「わからない」の回答を除く

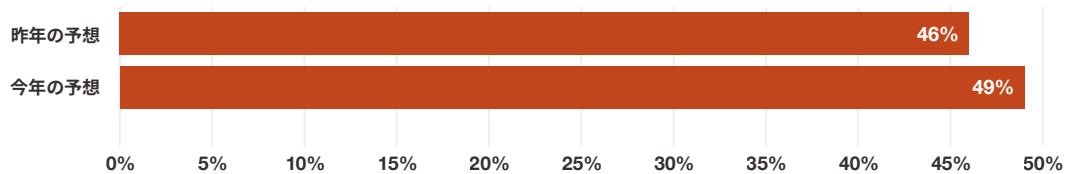
出所:PwC、第28回世界CEO意識調査

---

## CEOの約半数は1年前の予想と同様、生成AIによって今後1年間の収益性が拡大すると予想

質問: 生成AIによって貴社では今後12カ月間で収益性はどの程度増減しますか。

(「増加」を予想と回答した割合を表示)



出所: PwC、第27回および第28回世界CEO意識調査

---

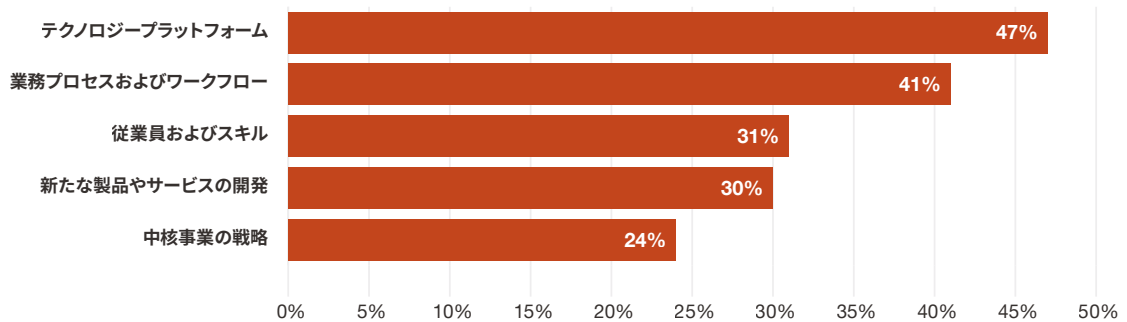
生成AIの導入はまだ初期段階ではあるものの、世界経済全体において雇用機会が広範に減少することを示すデータはない。一部のCEO（13%）は過去12カ月間に生成AIを理由に従業員を減らしたと回答しており、そのような人員削減を行った企業は保険、小売、製薬、ライフサイエンス分野に多く見られた（16%）。しかし、生成AIへの投資の結果として、従業員数が増加したと回答した割合はこれよりもわずかながら高い（17%）。

今後に目を向けると、CEOの約半数は今後3年間ににおける最大の優先課題として、テクノロジープラットフォームに加え、業務プロセスやワークフローへのAI（生成AIを含む）の導入を挙げている。新たな製品やサービスの開発、中核事業の戦略の再構築にAIを活用する計画を立てている企業はこれよりも少ない。多くの企業にとって、こうした優先順位は理に適っている。それよりも意外な点は、AIに従業員やスキル戦略に導入する予定のCEOが3分の1にとどまっていることだ。これは失策となりかねない。生成AIの可能性を活かせるかどうかは、従業員が自身の業務でAIツールをいつ、どのように使うべきかを把握し、潜在的な盲点を理解するかどうかにかかっている。

## 従業員やスキルにAIを組織的に導入しているCEOは3分の1未満にとどまる

質問: AI (生成AIを含む) は、今後3年間でどの程度、貴社の以下の分野に組織的に導入されると予測していますか。

(「極めて大きい範囲で予測している」「大きく予測している」の回答のみを表示)



出所: PwC、第28回世界CEO意識調査

**貴社の次なる行動：目標達成に向けて注力し続ける。**生成AIは技術的進化という点で今なお非常に新しく、ビジネスへの広範な導入の動きは始まったばかりである。そのため、企業の約3分の2において、生成AIによる具体的な業績への影響が未だ見受けられないのは意外なことではない。CEOが直面している課題は、あらゆる主要なテクノロジーの導入に伴う高揚感の中、自社が目標達成に向けて注力し続けることだ。生成AIが持つ生産性の可能性を活かすことは、多くの企業においてまもなく当然のことになるだろう。これらの恩恵を実際に受けるには、テクノロジーをどこに導入するかを決める組織的アプローチに加え、データ準備への投資、テクノロジープラットフォームやワークフローへの生成AIの導入、従業員スキルを向上させる効果的なプログラムが必要になる。これらの基本的な動きによって、それが特定の部門の変革であれ、より劇的なビジネスモデルの変革であれ、組織は今後、より大きなチャンスをつかむことになる。生成AIの影響はセクターによって異なるとみられるが、ほとんどの分野で、その破壊的な潜在力は高い。



## 気候変動対策による恩恵

CEOに過去5年間の気候変動に配慮した投資の財務的影響に関して見解を尋ねたところ、こうした投資による売上の増加は、減少の割合の6倍であることが明らかになった。さらに、CEOの約3分の2は、気候変動に配慮した投資がコスト削減につながった、あるいは大きな影響を及ぼさなかったと回答した。

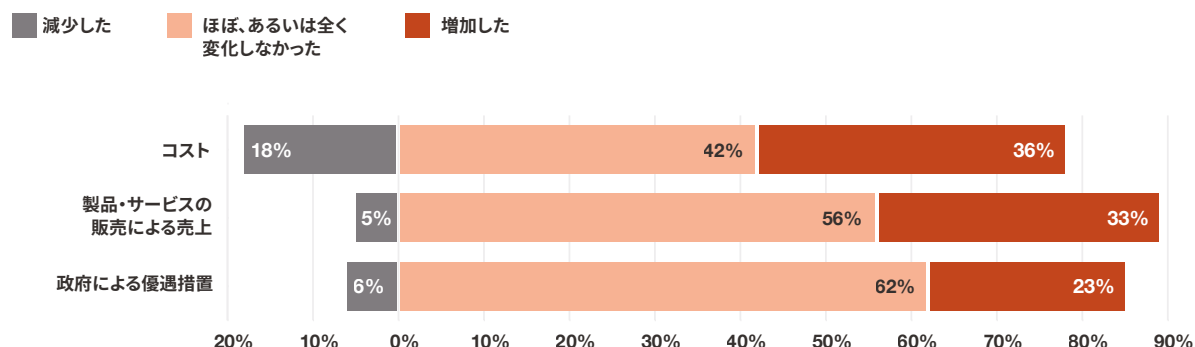
これらの利益とコストは均一の結果が見受けられたわけではなく、その違いは国によるさまざまな優遇策や規制によって生じている。例えば、ドイツとフランスのCEOの約半数は、過去5年間に行った気候変動に配慮した投資の結果、コストが増加したと答えているのに対し、米国のCEOはわずか5分の1であった。一方、中国のCEOは世界の他の地域のCEOに比べて、これらの投資による売上の増加（60％）に加え、政府による追加優遇措置（46％）を報告する割合が非常に高かった。

しかし、地理的要因や他の要因を調整すると、気候変動に配慮した投資は、利益率の上昇と関連していることが明らかになった。この結果は、昨年の世界CEO意識調査のデータ分析結果と整合性があり、前回調査でも幅広いさまざまな気候変動対策と財務業績の向上との間には関連性が見受けられた。また、最近実施されたハーバード・ビジネス・スクールの調査（PwCの「strategy+business」に掲載）でも、製品のラインナップに気候変動対策を導入しつつある企業の売上の伸びは大きいことがわかっている。

重要な点は、ほとんどの投資家がそうした裏付けに納得していることである。最近発表したグローバル投資家意識調査2024では、CEOの約70％が企業は短期的な収益性を下げることになったとしても、事業に関連する持続可能性やESGの問題に対処する支出を行うべきとの見解に同意した。さらに、全世界のCEOの半数超（56％）は、自身の個人的なインセンティブ報酬が持続可能性の指標と連動していると答えた。CEOの報酬に占めるそうした割合が高いほど、気候変動に配慮した投資による売上は増える可能性が高い。

## CEOの3分の1が気候変動に配慮した投資による売上の増加を報告

質問：貴社が過去5年間に実施した気候変動に配慮した投資\*によって、以下はどの程度増減しましたか。



\*気候変動に配慮した投資の例には、エネルギー効率の高い事業への移行、環境に配慮した製品やサービスの開発、二酸化炭素排出量を削減する技術の導入などが挙げられる。

出所：PwC、第28回世界CEO意識調査

**貴社の次なる行動：持続可能な価値の追求。**持続可能性による価値の創造は、CEO自身と経営陣が気候変動に配慮した製品、サービス、テクノロジーを市場に投入する挑戦から始まる。前述したように、現在、企業の3分の1は過去5年間に行った気候変動関連の投資から売上を計上している。この割合は、経済の脱炭素化に伴い高まるだろう。

この取り組み以外にも、貴社のリソースの活用やエネルギー消費に対し厳しい目を向ける必要がある。これは、いわゆるエネルギーの三重苦に対処することを意味する。つまり、安定したエネルギー供給、二酸化炭素排出量削減、コスト削減を同時に実現するという問題だ。多くの組織が生産者と消費者の2つの役割を果たすようになる中、価値は世界のエネルギーシステム全体において変化している。このようなエネルギーの「生産消費者（プロシューマー、prosumer）」は、送電網から電気を購入することには変わりはないが、自身で発電、蓄電、販売を行うこともある。

もう1つの行動としては、持続可能性のためのデータ戦略の実施がある。これにより、貴社は新たな報告要件を満たすことができるようになる一方、事業全体のリーダーに意思決定に有益な正確かつ事実に基づいた知見を提供することもできる。



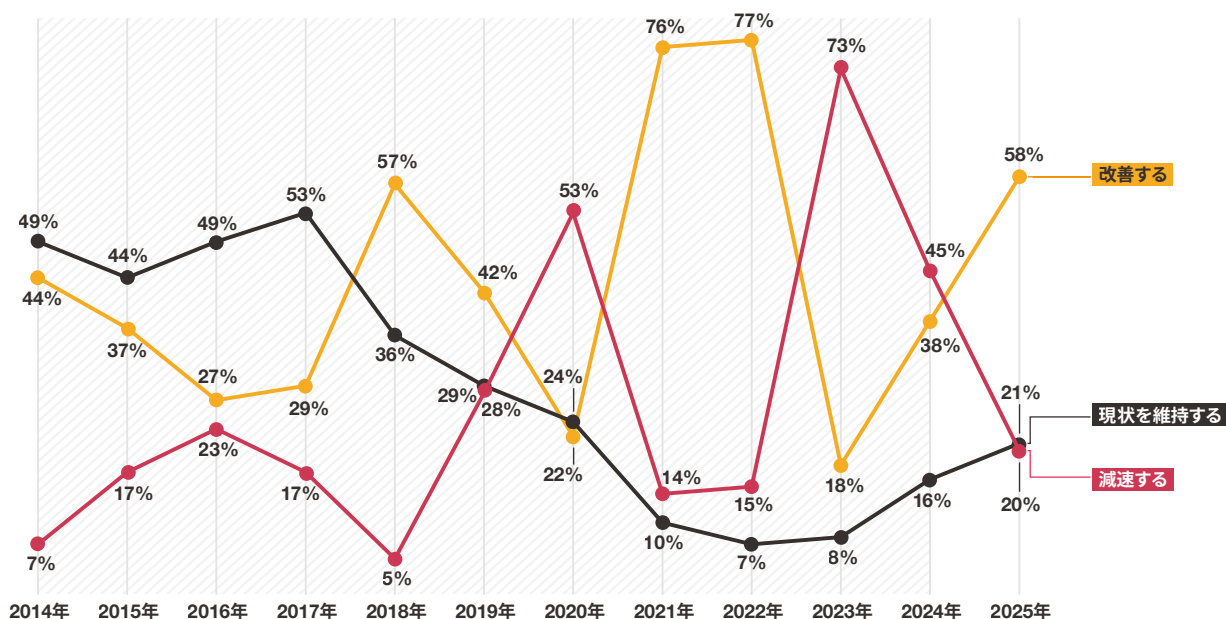
# 従来のビジネス(従来とは異なるビジネス)

## 展望と脅威

地政学的および貿易面で緊張が漂う中、意外に思われるかもしれないが、調査結果においてCEOは世界経済の展望について楽観的見方を示した。CEOの約60%は世界の経済成長が今後12カ月間で改善すると予想しており、その割合は昨年調査の38%や2年前のわずか18%から上昇した。また、依然として自社の見通しについても概ね自信を抱いている。注目すべき点は、今後1年間に従業員数を増やすと予想するCEO (42%) が、減らすと予想するCEO (17%) の2倍超に上っていることだ。

世界の経済成長に関する楽観的  
見方は、2023年の低水準から  
引き続き強まっている

質問: 今後12カ月間において、世界  
の経済成長 (GDP) はどのよう  
に変化するでしょうか。



出所: PwC、第28回世界CEO意識調査

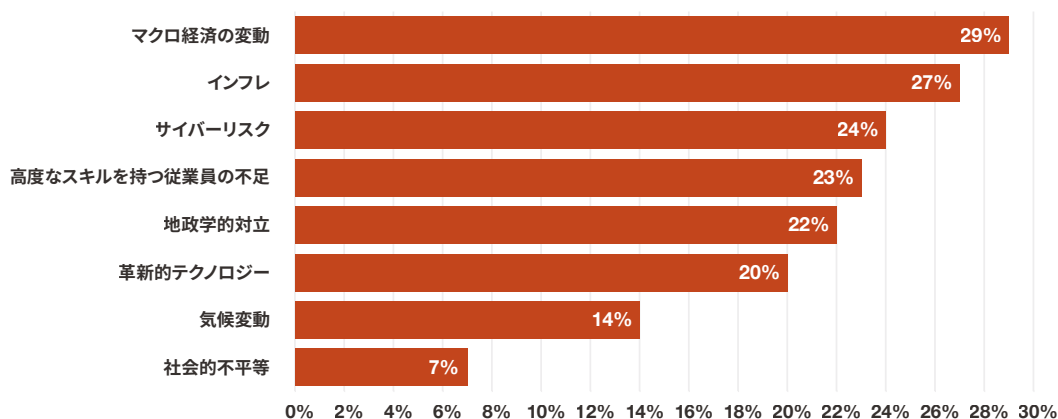
これらの数値は私たちが調査を実施した2024年10月から11月初旬までのセンチメントの概要を表しており、CEOは決してリスクに無自覚であったわけではない。今後1年間に多額の財務的損失をもたらす可能性が最も高い脅威として挙げられたのは、マクロ経済の変動であった。

広範に楽観的な見方がみられるものの、国によって大きな違いがある。G20諸国の中では、ドイツのCEOが需要低迷だけでなく、エネルギー、部品、スキルの高い労働者、その他の分野の供給不足にも見舞われている産業基盤を反映して、国内経済の見通しについて最も悲観的だ。反対に、最も楽観的なのは、インドとアルゼンチンのCEOだ。インドでは、10人のうち9人（87%）のCEOが今後1年間で国内経済の成長が加速すると予想している。

世界全体でみると、CEOは「マクロ経済の変動」と「インフレ」が今後1年間の最大の脅威になると考えている

質問：今後12カ月間に以下の大きな脅威が貴社に悪影響を及ぼすことをどの程度懸念していますか。

（「極めて強く懸念している」と「非常に懸念している」と回答した割合を表示）



注：「Exposure（悪影響）」は、財務上の大きな損失が発生する確率を指す。  
出所：PwC、第28回世界CEO意識調査

**貴社の次なる行動：視点を変えてみよう。**グローバルなCEOなど存在しない。非常に旅慣れた重役であっても、どこかで生まれ、どこかに居住し、地元の考え方から影響を受ける。私たちの調査データは、隣人、同僚、競合相手の想定に対する個人的な推測についてストレステストを行う機会を提供する。例えば、イタリアの企業は実際に、私たちのデータが示すように、英国やフランスの企業よりもサイバー攻撃による悪影響を受けにくいのだろうか。セクターごとの見解からも同じことがわかる。気候変動はほとんどの業界において短期的な脅威のリストのほぼ最下位にとどまっているが、保険・電力・公益セクターのCEOによる今後1年間の脅威の上位3位には気候変動がランクインしている。貴社がこれらの企業に依存しているのであれば（ほとんどの企業がそうであるように）、熟慮する材料になる。

また、そうした影響を増幅し得るさまざまな脅威の関係性も考慮しなければならない。多くの重要な（例えば半導体の）サプライチェーンは、異常気象と地政学的対立のどちらに対しても脆弱だ。同様に、地政学とサイバーリスクとの関連性も一段と明白になっている。何が待ち受けているかを予測するには、これまで以上にシステム思考が必要となる。

## 改革の加速

多くのビジネスリーダーは、自社のビジネスモデルを刷新する必要性を認識している。過去2回の調査と同様、CEOの10人に4人（42％）は、自社が今後も現在の方針を踏襲した場合、10年を超えて存続することができないと回答した。

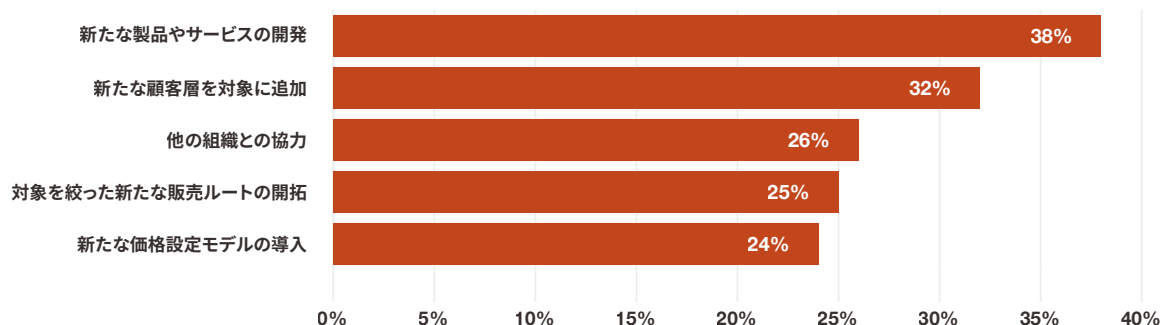
2年前に初めてこの質問をして以降、CEOが改革の圧力を最も強く感じている業種は概ね同じであり、具体的には、メディアおよびエンタテインメント、テクノロジー、通信、製造業である。これらは全て、デジタル化、脱炭素化、あるいはその両方が競争の基盤を変えつつあるセクターだ。しかし、今や他の分野でも不安が高まっている兆しがある。2023年には、製薬会社のCEOのわずか28％だけが、今後も現在の方針を踏襲した場合、自社は10年を超えて存続することができないと回答していた。昨年はその割合が38％に、そして今年はさらに45％まで増加した。他の要因の中でも、これはAIが創薬や患者治療の多くの側面に革命をもたらす可能性があるとの認識の強まりを反映していると言えよう。

全てのセクターにおいて、CEOの3分の2近く（63%）が自社の価値の創造、提供、獲得の方法を変えるために、少なくとも1つの重大な行動を起こしたと回答している。最も一般的な改革に向けた行動は、製品・サービスのイノベーションや、新たな顧客層を対象とする取り組みだ。新たな市場参入ルートの開拓、新しい価格設定モデルの導入、新たなエコシステムを構築するための他の組織との連携など、一般的に大きな困難を伴う行動を起こした企業は少ない。

### 企業が起こした最も一般的な改革に向けた行動は、製品・サービスのイノベーションや新規顧客の開拓

質問：貴社は過去5年間にどの程度以下のような行動を起こしましたか。

（「極めて大きく起こした」と「大きく起こした」の回答のみを表示）



出所：PwC、第28回世界CEO意識調査

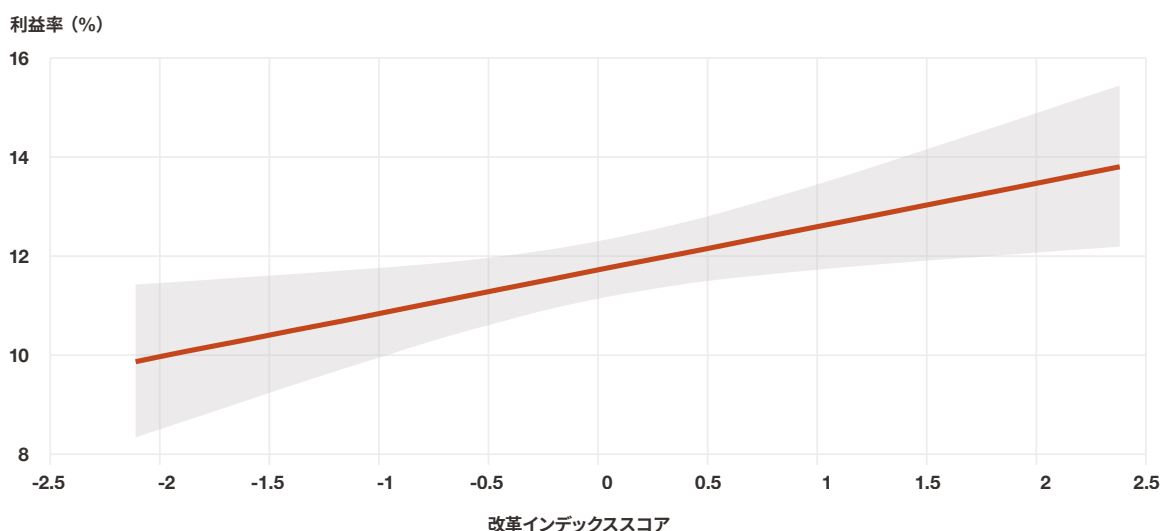
これらの動きは改革の推進にあたり十分な効果を発揮するのだろうか。多くのCEOにとって、正直な答えは「ノー」であろう。例えば、企業が新規事業から得る収益の割合を考えてみよう。これは中核事業を超える成長スピードの1つの指標である。私たちのサンプル全体では、平均すると、過去5年間の売上のうち、企業がこの期間に始めた根本的に全く異なる新規事業による売上は7%に過ぎない。中東と中国の企業は先行しており、新規事業による売上は10%以上を占めている。日本企業の平均はわずか3%にとどまっている。

CEOが改革を一層強化する必要があるとすれば、データにおいて、企業が改革に向けて実際に起こした行動の数と、達成した利益率との間に強い関連性が読み取れることに注目すべきだ。また、より多くの行動を起こした企業は、直近1年間に生成AIから得た利益も大きいと報告している。

## 改革に向けて多くの行動を起こしたCEOほど、高い純利益率を報告

質問：貴社は過去5年間にどの程度  
[改革に向けた]行動を起こし  
ましたか。

質問：貴社の昨事業年度の利益率を  
ご回答ください。



注：インデックスのスコア値は、企業が過去5年間に以下のような行動をどの程度起こしたかに関し因子分析した結果を表す。その行動とは、「新たな製品やサービスの開発」、「新たな価格設定モデルの導入」、「他の組織との協力」「対象を絞った新たな販売ルートの開拓」、「新たな顧客層を対象に追加」である。インデックスのスコア値は、平均値からの標準偏差を表し、スコア値が高いほど改革が進んでいることを示す。オレンジ色の線は、利益率（一昨年度）、CEOの在任期間、市場の集中度、所有権、従業員数、業種、地域に関して調整した回帰モデルによる予測値を表す。網掛け部分は95%の信頼区間を示す。  
出所：PwC、第28回世界CEO意識調査

**貴社の次なる行動：コンフォートゾーンを抜け出す。**改革への歩みは顧客とともに始まる。そして、この格言はB2C企業とB2B企業のどちらにも等しく当てはまる。私たちの経験では、カスタマーエクスペリエンスにおいて満たされていないニーズ、深刻な問題、他のあらゆる側面に改めて焦点を当てる断固とした取り組みは、イノベーションを起こすことができる。重要な点は、そのために企業がコンフォートゾーンから抜け出すような変化をしばしば伴うことだ。それは例えば、製品ロードマップにとどまらず、新製品価格モデル、新たな市場への販売ルート、あるいは新しい方法で顧客に付加価値をもたらす新規の提携などを検討することなどが

挙げられる。さらに、すぐに起こる可能性が高く、顧客のニーズを生み出すような外的要因を探ることもお勧めする。生成AIの台頭はその一例だ。貴社の業界や関連する業界で改革の機が熟していることを示す先行指標についても考察してみよう。自ずと現れる兆候には、新規市場参入企業の出現、ベンチャーキャピタルによる投資の増加、既存企業間での市場シェアの急速な変化などがある。

## 大規模な再編

30年を超えるデジタル化により、セクター間の境界は既に曖昧になり始めている。気候変動、AI、他のメガトレンドの相互作用は、再編のプロセスに拍車をかけ、セクターを超えた新たな成長分野を生み出すと、私たちは強く確信している。例えば、巨大テクノロジー企業による原子力発電への境界を超える最近の動きについて考えてみよう。これはAIと気候変動の複雑な相互作用を反映している。

CEOの10人のうちほぼ4人が、過去5年間で、自社は少なくとも新たに1つのセクターで競争を始めたと回答している。これらの取り組みは小規模なものが多いが、セクターを超えて行動しているCEOの約3分の1は、そうした事業が同期間における自社の売上の20%以上を占めっていると回答した。このグループにはあらゆる規模の企業があるが、私たちのサンプルでは小規模な企業（売上が1億米ドル未満）の割合が高い。セクターの境界を超えて進出する場合は、機敏性が重要になる。

CEOが進出していると回答したセクターは、ビジネスサービス（テクノロジー、通信、メディア業界の企業による新規参入）、医療サービス（保険、テクノロジー、通信業界の企業による新規参入）、消費者市場（製薬、金融、メディア業界の企業による新規参入）などである。これらの結果は的を射ている。例えば、通信企業が法人顧客に通信接続以外の幅広いサービスを提供することで売上を拡大する動きや、医療保険会社が医療の提供に参入する動き、あるいは銀行が消費者に新たな有料サービスを提供する動きなどが挙げられる。



**貴社の次なる行動:エコシステムを構想する。**業界再編は今後10年間で加速すると予想される。CEOにとっての課題は、自社が将来的に事業を行うエコシステムを構想することだ。これは、メガトレンド(特に気候変動やAIだが、それだけではない)の影響や、顧客ニーズがどのように変化するか、バリューチェーンがどのようにシフトするか、異業種の企業がどのような役割を果たすかについて、熟考することを意味する。

北米大手鉄道会社6社(ビッグ6)のうちの1社CN RailのCEOであるTracy Robinson氏は、自社の業界の将来について次のように語っています。「[鉄道会社が]すべきことは、完全なサプライチェーンとしてまとまることで、トラックのようになることである。それには、港湾、ターミナル、倉庫、多数の鉄道およびトラック輸送が含まれるだろう。だが、私たちは、使いやすく、理解しやすいだけでなく、迅速かつ安定した一つのサービスパッケージを考案する必要がある。それができれば、経済のみならず、二酸化炭素排出量にも非常に好影響を与えようと考えられる」。

提携やパートナーシップは新たな成長分野への歩みにおいて、(売上だけでなく)必須の学習材料となる。経営陣の新たな専門知識も必要かもしれないが、一人もしくは二人の新規業務のリーダーを雇用することは、決して完璧な解決策にはならない。業界再編の推進は取締役会の強い支持を得て、経営陣全体で取り組む仕事である。

## 継続的な改革

### 意思決定の質に留意

大きな変革期に企業の舵取りをするには、十分な情報に基づいた秩序ある公正な意思決定が求められる。だが、多くのCEOは、自社の戦略的意思決定プロセスについて、せいぜい良く言っても一貫性がないと回答している。例えば、確証バイアスに対抗するための実証済みの手法には、意思決定基準を事前に透明化する、意図的に異なる視点を尊重する、投資の仮説と相容れない情報もあえて盛り込むなどの対応が挙げられる。戦略的な意思決定において、これらの手法を全て定期的に採用する企業は約半数に過ぎない。

同様に、CEOの約60%は通常、戦略的な意思決定をプロセスの質ではなく、結果に基づいて行うと回答した。一見すると、これは理に適っている。

CEOは結果重視であり、そのことを誇りに感じている。問題は、結果には運など、意思決定者がコントロールできない要因に左右されることが多いという点だ。リーダーが完全にコントロールできる唯一のことは、意思決定プロセスの質だけである。

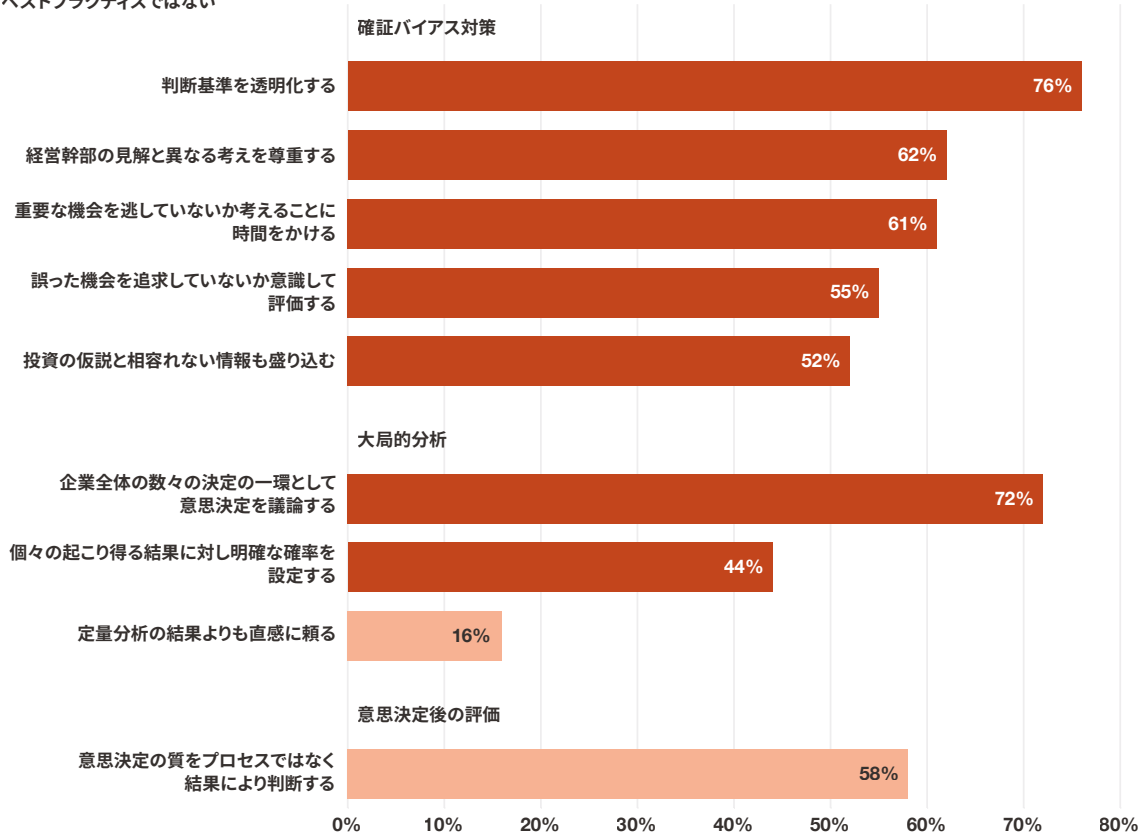
当社の調査結果によると、CEOは意思決定のベストプラクティスに従わないで、テーブルの上にお金を置き去りにしている。つまり、戦略的な意思決定を行う際に質の高いプロセスを採用している企業は、高い利益率を報告している（従来通り、これは業界、地域、企業の規模、その他のデータを歪める可能性がある要因を調整後の結果である）。

多くのCEOは戦略的意思決定を行う際に、  
ベストプラクティス全てを定期的に実践  
しているわけではない

質問：戦略的意思決定\*を行う際に、  
あなたはどのくらいの頻度で  
以下の行動を行いますか。

（「60%超の頻度で行う」の回答のみを表示）

■ ベストプラクティスではない



\*戦略的意思決定とは、大規模な経営資源を投じ、長期的な収益性と成長に影響を与える重要な決定のことを指す。  
出所：PwC、第28回世界CEO意識調査

**貴社の次なる行動：プロセスを優先する。**意思決定は時に、全ての条件が満たされる前に迅速に行う必要がある。だが、より良い意思決定のプロセスは、特に直感や経験が役立たないような不確実性の高い状況において、より良い意思決定につながるという強力な裏付けがある。現在の環境において、さまざまな局面で不確実性が非常に高い中、意思決定の質は何よりも重要である。

徹底的な事実に基づく意思決定は、感情が高ぶったときにも威力を発揮する。例えば、気候変動に関して、CEOは顧客、従業員、投資家、そして家族からも厳しい目を向けられている。AIに関する意思決定や、業界再編に直面しているレガシー事業の行く末に関する質問に、CEOがどのように対応するかについても同様のことが当てはまる。このような状況下、揺るぎない意思決定プロセスは、閉塞感を打破し、行動を起こす流れを後押しすることができる。私たちの調査はこれを裏付ける結果を示している。すなわち、より強固な意思決定プロセスを報告したCEOは、改革に向けた行動もより多く起こしていると回答している。

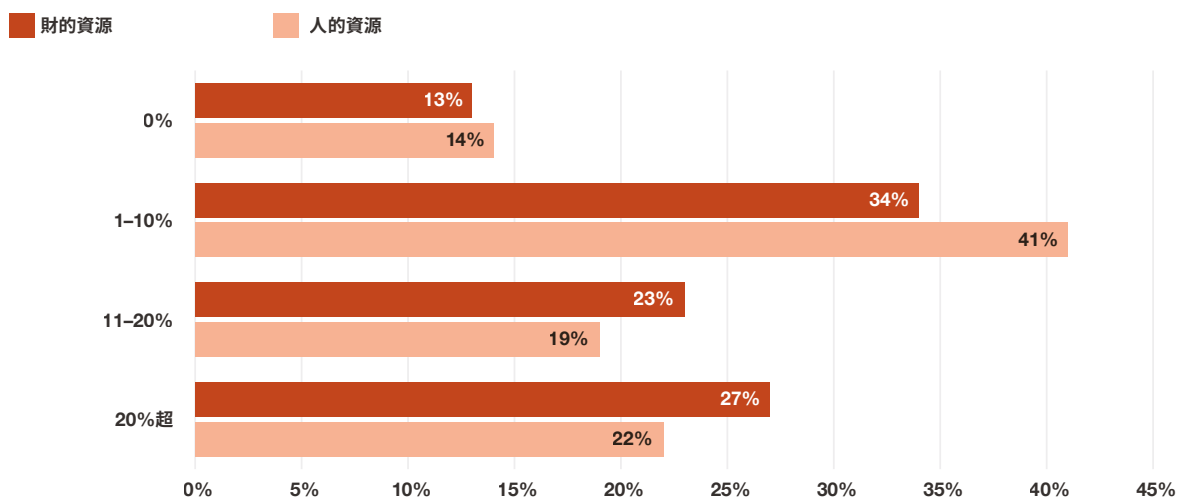
## 改革のための再配分

大胆なリソースの再配分は、改革の必須条件だ。例えば、優先順位の低いプロジェクトからリソースを積極的に再配分しなければ、大規模な新規事業を迅速に展開することはできない。しかし、大多数の企業は、プロジェクトや事業部間での資金や従業員の移動に関し機敏性に欠けている。CEOの約半数は、財的資源や人的資源の再配分が前年比10%以下であると回答した。再配分が20%未満と回答したCEOは3分の2を超えており、昨年の調査と同様の結果であった。

データを詳しくみると、特に従業員の再配分を積極的に行うほど、収益性は向上していることが明らかになった。人的リソースの再配分が低い場合(10%以下)と高い場合(30~40%)の利益率の差は、2%ポイントを超えている。また、リソースの再配分(財的資源と人的資源の両方)の水準の高さと、全く新規の事業による売上額との間にも強い関連性があり、改革と大胆なリソースの再配分が密接に結びついていることが浮き彫りとなっている。

## 企業の約半数は財的資源および 人的資源を再配分している割合が 前年比10%に過ぎない

**質問:**あなた (CEO) や経営陣は昨年度から今年度にかけて貴社の事業全体で財的資源および人的資源をどの程度再配分しましたか。

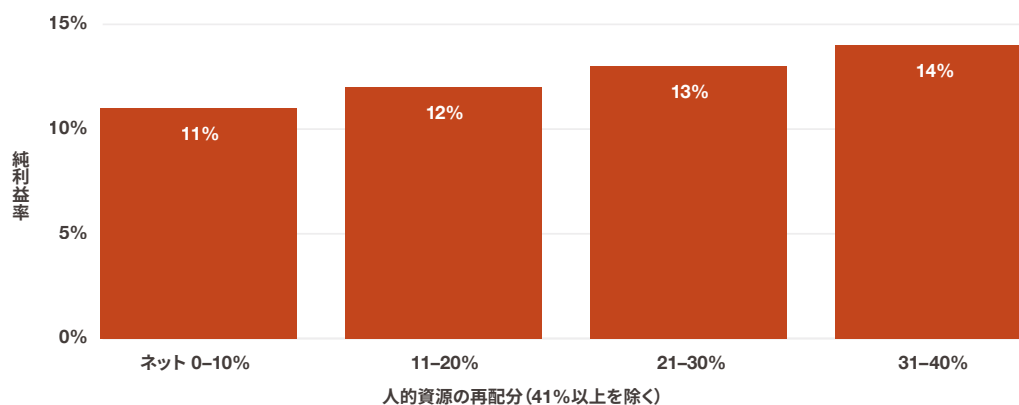


出所: PwC、第28回世界CEO意識調査

## 人的資源の再配分の割合が 高いほど利益率は高い

**質問:**あなた (CEO) や経営陣は昨年度から今年度にかけて貴社の事業全体で人的資源をどの程度再配分しましたか。

**質問:**貴社の昨事業年度の利益率をご回答ください。



注: 数値は、過去3年間の大型買収、純利益率(一昨年度)、CEOの在任期間、市場の集中度、所有権、従業員数、業種、地域によって調整した回帰モデルによる予測値。資源の配分は単調効果としてモデル化した。

出所: PwC、第28回世界CEO意識調査

**貴社の次なる行動：予算編成バイアスを克服する。**リソースの再配分を支持する裏付けがこれほど出揃っているにもかかわらず、企業はなぜリソースを前年比でもっと積極的に再配分しないのだろうか。そこには認知バイアスが働いている。そうしたバイアスには、アンカリング（昨年の予算の数値など、任意のベンチマークへの過度な依存）や、ナイーブな分散化（リソースを戦略的に分散投資するのではなく、利用可能な選択肢全体に均等に配分する傾向）が含まれる。組織心理学者のRobert Sutton氏は、インセンティブの設計が貧弱なことも一因であることを指摘している。すなわち、「非常に多くの組織において、管理職は自身の部下が増えるほど給与も増える。そのため、文字通り、領地をますます拡大するインセンティブを整えるのだ」。

CEOにとって、その解決策はこうした心理的要因がリソースの配分に与える影響を最小化する予算策定にある。例えば、パワーダイナミクスは、独立性の高い少人数のステークホルダーとのプロジェクト検討会議を開催することで軽減することができる。また、全社的なプロジェクトを収益性や資本利益率でランク付けして、議論に向けた共通のファクトベースを作ることも検討してみよう。

## 新たな時代に向けた信頼の構築

上述のとおり、CEOの約半数は生成AIが今後1年間で自社の収益性を高めると確信している。同時に、重要なプロセスへのAI導入に高い信頼を寄せていると回答したCEOは3分の1（33%）に過ぎなかった。ご想像のとおり、AIを信頼しているCEOは過去12カ月間に生成AIによる利益が拡大したと報告しており、今後1年間についてもテクノロジーによる利益が増加するとの予想を示している。また、そうしたCEOはテクノロジープラットフォーム、業務プロセス、ワークフローへの生成AIの導入も推進する可能性が高い。

CEOによるAIへの信頼が広範囲に及んでいる状況は、一般消費者の間での信頼感の広がりを反映している。PwCが世界の消費者2万人を対象に行った消費者意識調査2024でも、同様の意見の広がりが明らかになった。大きな違いの1つは、CEOの意見がより大きな結果をもたらす可能性があることだ。AIへの信頼度が低いCEOにとっての問題は、その課題を理解して対処するために積極的に取り組んでいるかどうか、あるいは単にCEOの懐疑的な姿勢がチャンスを阻んでいるだけなのかという点だ。生成AIの開発における現在のような初期段階において、「限定的な楽観主義」は適切な姿勢であると思われる。十分な情報に基づかない悲観主義はそうではない。

## CEOの約3分の1が、重要なプロセスへのAIの導入に対する個人的な信頼性は低いと回答

**質問:** 貴社の重要なプロセスにAI(生成AIを含む)を導入するにあたり、あなた(CEO)はAIを個人的にどの程度信頼していますか。

■ 低い信頼性 ■ ある程度の信頼性 ■ 高い信頼性



注: 低い信頼性は「全く、あるいはほとんど信頼していない」と「限られた範囲のみ信頼している」の合計、ある程度の信頼性は「ある程度信頼している」、高い信頼性は「大きく信頼している」と「極めて大きく信頼している」の合計

出所: PwC、第28回世界CEO意識調査

**貴社の次なる行動: 責任あるAIの導入。**CEOは皆、生成AIを性急に活用する前に、じっくりと慣れる必要がある。つまり、顧客、従業員、その他のステークホルダーの信頼を損なうような方法で、テクノロジーを急いで導入することは避けるべきだ。実際に、それは、この強力かつ汎用的なテクノロジーの可能性を受け容れる一方、精度の低いアウトプット(学習不足による虚偽の回答)を行う可能性、偏向的もしくは攻撃的なコンテンツの作成、生成AIモデルが学習するデータに関連した知的所有権の問題といったリスクを管理するために措置を講じることも意味する。責任あるAIの活用はこれらの問題の多くを軽減することができ(まだ除去することはできないが)、最初から生成AI戦略を導入すると最も効果的である。同様に、生成AIの潜在的な社会的影響に関しても、例えば、生成AIの導入による企業の二酸化炭素排出量への影響を把握することで、積極的に取り組むことをお勧めする。

## 在任期間の罅に注意

ビジネス、社会、競争環境は、今後10年間で生じる強力な要因によって再構築されつつある。しかし、CEOに現職での予想在任期間を尋ねたところ、ほとんどが5年以内と回答した。さらに、予想在任期間が短いCEOの調査回答と、予想在任期間が長いCEOの調査回答との間には、興味深い違いが見受けられた。



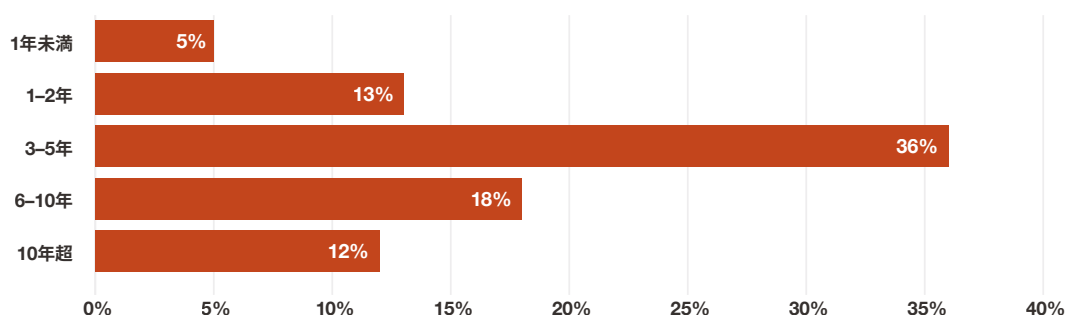
予想在任期間が長いCEOには次のような傾向がある：

- 自社のビジネスモデルを改革するために多くの行動を起こしている（それがひいては利益率の向上につながる）
- 生成AIへの投資による収益性の向上や、今後1年間のテクノロジーへの期待の高まりを報告している
- 戦略的意思決定の質を確保するためにさまざまな手法を駆使している

これらは統計上の関連性である。残りの在任期間が1年もしくは2年で、自社を改革し、AIがもたらす価値創出のチャンスをつえるために果敢に行動しているCEOが多くいることはわかっている。それでも、このデータは、ビジネスの歴史におけるこの決定的な瞬間に、今に始まったことではないものの、重要性が増しているコーポレートガバナンスのジレンマを浮彫りにしている。

## CEOの大多数が残りの在任期間を5年以内と予想

質問：あなたはCEOとしての残りの在任期間はどれくらいになると思いますか。



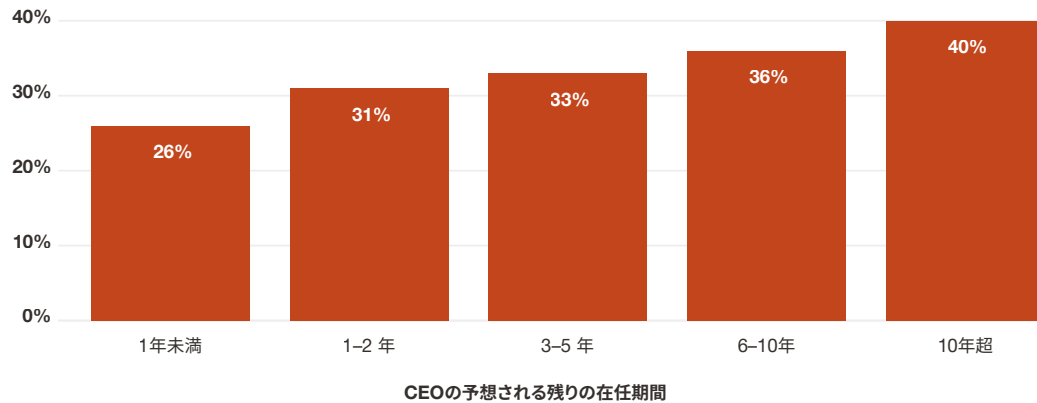
出所：PwC、第28回世界CEO意識調査

残りの在任期間が長いと予想する  
CEOほど、生成AIによる収益性の  
向上を報告する可能性が高い

質問：あなたはCEOとしての残りの在任期間はどれくらいになると思いますか。

質問：生成AIによって貴社では過去12カ月間で収益性がどの程度増減しましたか。

生成AIによる収益性向上の可能性



注：数値は純利益率（一昨年度）、在任期間、市場の集中度、所有権、従業員数、業種、地域を調整した回帰モデルによる予測値。  
出所：PwC、第28回世界CEO意識調査

**貴社の次なる行動：視野を広げる。**私たちは、CEOが一般的な慣行の問題として、長く在任すべきだと主張するつもりはない。企業（特に上場企業）がCEOの交代を望む理由は、ガバナンスや業績に基づく場合が多い。それでも、私たちの調査データは、企業の取締役役にとって重要な問題を提起している。すなわち、現在進行中の長期的な業界再編を踏まえて、CEOは経営陣に「終身雇用」の視点を持つよう十分働きかけ、改革の緊急性に対する短期的な業績向上への要請のバランスをとっているだろうか。

## 終わりに

2035年に世界経済はどのようなになっているのだろうか。数多くのシナリオが考えられるが、その答えは、気候変動がもたらす脅威や、AIが生み出す歴史的なチャンスに対する、政府、企業、市民社会の対応によって大きく異なるだろう。さらに言えば、将来的に最も成功する可能性が高い企業は、こうした要因が自社の業界をどのように再編するかを理解するとともに、自社のビジネスモデル、事業、テクノロジーやエネルギーおよび他の希少資源の活用を見直すため、すぐさま行動する企業である。

こうした背景から、CEOに対し複数の重要な質問が明確に提起される。

- あなた（CEO）は、AI（特に生成AI）をテクノロジープラットフォーム、ワークフローおよびプロセス、従業員のスキルに導入するために、極めて迅速かつ規律正しく行動を起こしているか。そして、ステークホルダーの信頼を維持するために、責任あるAIの実践を優先しているか。
- 気候変動に配慮した製品やサービスを貴社のポートフォリオに加えることで、売上拡大や収益性向上を促すためにどのような未知のチャンスがあるか。
- テクノロジーや気候変動が新たなチャンスや制約を生み出す中、貴社の業界の構造や境界が変化する可能性、そして、貴社の業務、ケイパビリティ、ビジネスモデルがどのように変化する必要があるかについて明確な見解を持っているか。
- あなた（CEO）は自社の最優先課題に十分な投資（そして十分な人材投入）をしているか。
- 地政学的、経済的、技術および競争面の要因が複雑に絡み合う中で、自社の戦略的な意思決定の質を高めるために、あなた（CEO）はどのような対策を講じることができるのか。
- CEOの在任期間があと数年しか残されていないと予想される場合、残りの在任期間が10年あるとしたら、あなたはどのように今と異なる行動をとるか。

今年の調査では、一部のCEOが既にこうした問いかけをし、経営陣や取締役会と協力して首尾一貫した答えを出し始めたことが確認された。このような層にとっての課題は、マクロ経済情勢、地政学的再編、そして進展を妨げかねない他の脅威によって生じる相互の影響を厳しく注視しながら、その流れを維持することだ。

これらの問題にようやく取り組み始めたCEOにとって、遅すぎるということはない。だが、そのようなCEOは間違いなく出遅れてしまっている。遅れを取り戻すには、まず顧客のニーズや競争環境がどのように変化しているかを組織レベルで把握するため、企業全体で取り組むことから始めたい。そして、実行に移す。すなわち、改革の優先順位を明確に設定し、それを質の高い意思決定や大規模なリソースの再配分によって支え、明日起こることについて一定の楽観的見解を抱いて実践していくのである。

## 調査方法

私たちは2024年10月1日から11月8日にかけて、109カ国・地域の4,701名のCEOを対象に調査を実施しました。本調査におけるグローバルおよび地域の数値は、全主要地域のCEOの見解が公平に反映されるように、調査対象国・地域の名目GDPに比例して算出されています。業界別および国別の数値は、男性4,236名、女性401名、その他の性別あるいは性別の回答を望まない64名を含む4,701名のCEOの全サンプルの加重していないデータに基づいています。地域別、国別、業界別の詳細については、個別にお問い合わせください。定量的インタビューは全て機密扱いで実施しています。本調査に参加したCEOの内訳は以下のとおりです。

- 売上高が250億米ドル以上の企業：3%
- 売上高が100億米ドル以上250億米ドル未満の企業：3%
- 売上高が10億米ドル以上100億米ドル未満の企業：20%
- 売上高が1億米ドル以上10億米ドル未満の企業：33%
- 売上高が1億米ドル未満の企業：36%
- 非上場企業：62%

## 注

チャートにおける全ての数字の合計が100%にならない場合がありますが、それはパーセンテージの端数処理や複数回答の選択肢があるため、また、「その他」「どれも当てはまらない」「わからない」の回答を除外している場合があるためです。

本調査は、PwCの主要リサーチと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。

## 変革インデックスについて

私たちはCEOに対し、企業が過去5年間に於いて、どの程度以下のような行動を起こしたか尋ねました。これらの行動には、新たな製品やサービスの開発、新たな価格設定モデルの導入、他の組織との協力、対象を絞った新たな販売ルートの開拓、新たな顧客層の対象への追加などが挙げられます。そして、私たちはこの質問に対する回答を、因子分析（個々の回答を組み合わせ、それら全てに共通する因子を求める統計的手法）を用いて指数化しました。最後に、各CEOに関する変革の水準を表す数値、すなわち変革インデックスのスコアを算出しました。インデックススコアの数値は平均値からの標準偏差を表し、インデックスのスコアが高いほど、変革が進んでいることを示します。

## 高度な統計手法

一部の分析では、質問の回答間の関係を調べるために、高度な統計手法を用いました。これらの分析は、CEOをグループに分け（例えば、改革に向けた行動の数値が高いグループと低いグループ）、そのグループ内の回答（平均利益率など）を比較することにとどまらないものでした。むしろ、因果推論の枠組みの中で、ベイズ重回帰分析を採用し、半事実的な限界効果を推定しました。

反事実的限界効果とは、ある変数の特定の水準を変更し、他の全てを同じ条件とした場合に起こるであろう結果の差を測定したものです。これは、ある特定の戦略を異なる方法で実施した場合、ビジネスの結果がどのように改善するかという予測など、「もし…の場合はどうなるのか」というシナリオを理解する際に役立ちます。このアプローチにより、不確実性を考慮しながら、変数間の関係をモデル化し、仮設上の因果モデルが正しいと想定して（例えば、調整済みの変数以外の他の変数が、対象となる2つの変数に影響しない）、ある変数がもう1つの変数に及ぼす因果効果を特定することが可能になりました。

私たちはこれらの分析のほとんどに関し、業種（例：業界の分野や市場の集中度）、企業の特徴（例：企業の規模・地域）、CEOの特性（例：在任期間）による影響を調整しました。さらに、想定されたデータ生成プロセスに基づく結果変数をモデル化し（例：正規分布データでは線形回帰、ベルヌーイ分布データでは、ロジスティック回帰）、順序予測因子は単調効果としてモデル化しました。



# PwC network contacts

**Mohamed Kande**

Global Chairman, PwC  
International Limited

**Antonia Wade**

Global Chief  
Marketing Officer

**Petra Justenhoven**

Senior Partner and Chair,  
PwC Europe

**Nicki Wakefield**

Global Clients &  
Industries Leader

**Marco Amitrano**

Alliance Senior Partner,  
PwC UK and Middle East

**Allen Webb**

Global Thought Leadership

**Paul Griggs**

Senior Partner, PwC US

**Hemione Hudson**

Chair and CEO,  
PwC China

**Carol Stubbings**

Global Chief Commercial  
Officer

**Michael Stewart**

Global Corporate Affairs  
and Communications  
Leader

**Global CEO Survey content team**

Catherine Moore

Research and analytics

Simon London

Editorial development

Libby Boswell

Research and analytics

Elizabeth Johnson

Editorial production

Shir Dekel

Research and analytics

## 日本のお問い合わせ先

**PwC Japanグループ**

[www.pwc.com/jp/ja/contact.html](http://www.pwc.com/jp/ja/contact.html)



# 第28回世界CEO意識調査

[www.pwc.com/jp/ceosurvey](http://www.pwc.com/jp/ceosurvey)



**pwc**

[www.pwc.com/jp](http://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 Japan有限責任監査法人、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。各法人は独立した別法人として事業を行っています。複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびブローダーアシュアランスサービス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約12,700人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。PwCは、社会における信頼を構築し、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149カ国に及ぶグローバルネットワークに370,000人以上のスタッフを擁し、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](http://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2025年1月に発行した『PwC's 28th Annual Global CEO Survey Reinvention on the edge of tomorrow』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。

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/gx/en/issues/c-suite-insights/ceo-survey.html>

日本語版発刊年月：2025年3月 管理番号：I202408-01

© 2025 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](http://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.