

PwCパルスサーベイ：  
固定概念からの脱却・  
変革の機会を調査

チャートパック



# 目次

## レポート結果一覧

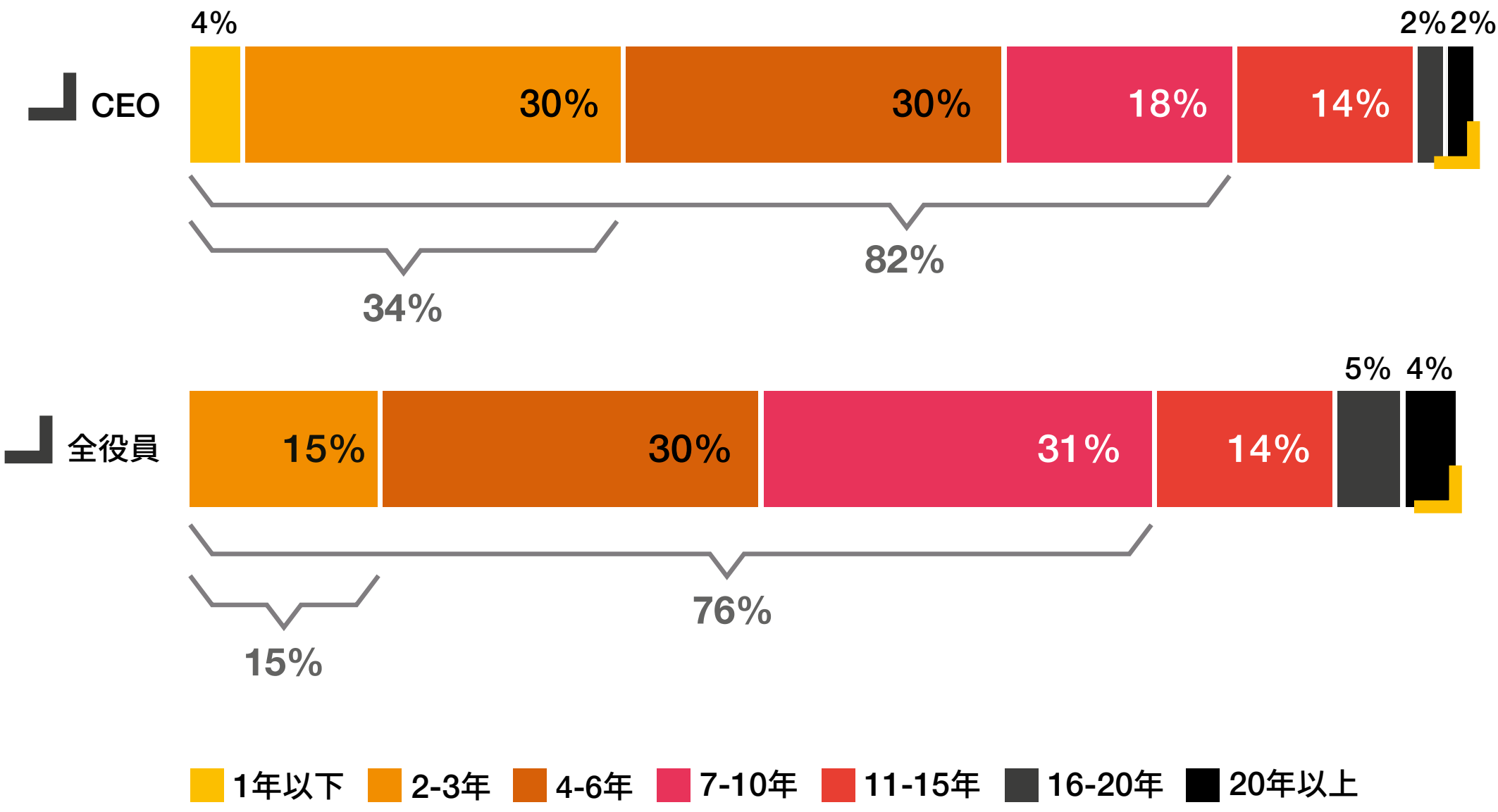
主要レポート結果	2
各部門ごとの調査結果の意味合い	10
経営層への示唆	16

## 調査データ全体像

調査への全回答結果	42
経営層の観点	49



CEOなどの経営層は、変革の必要性を感じている  
競合他社が事業継続できる平均的な期間

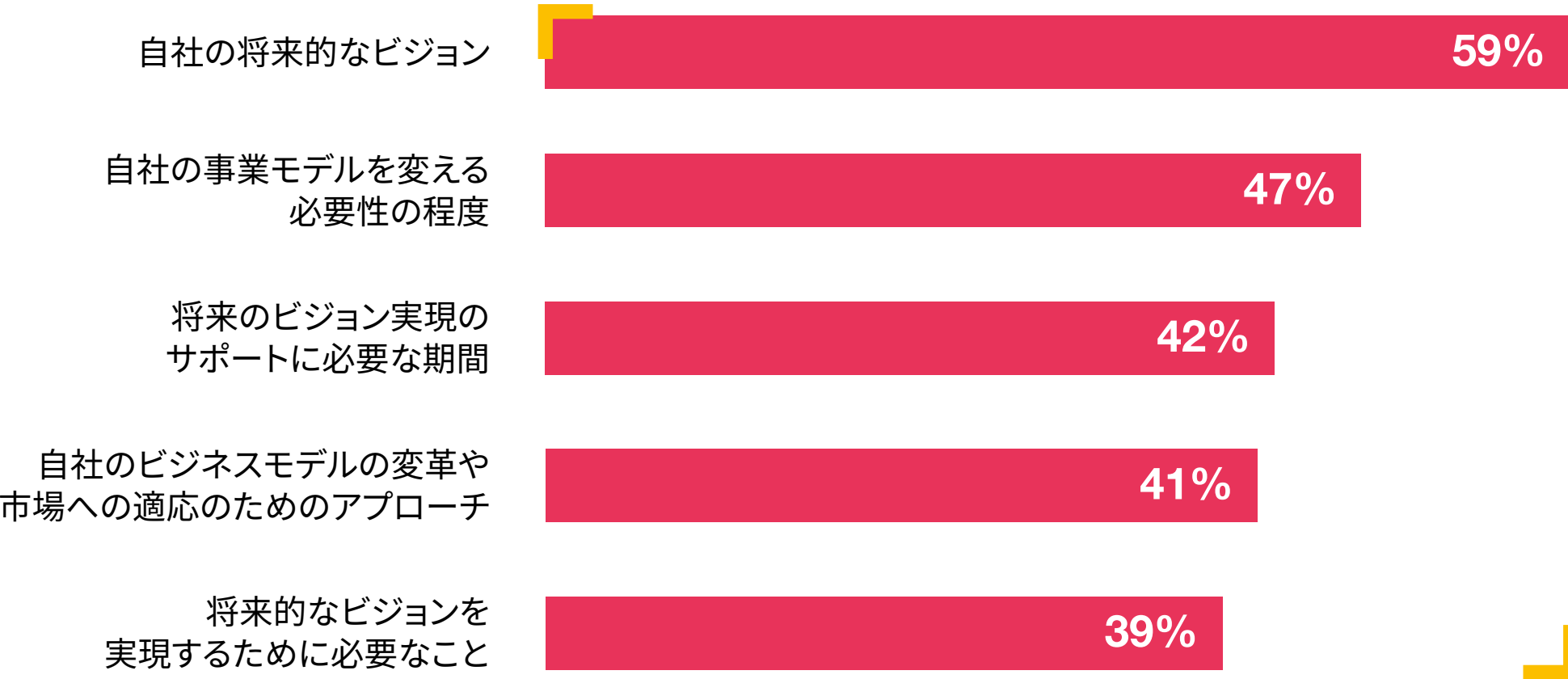


\*注:「分からない」との回答は表示されません。  
質問:既存のビジネスモデル(収益モデルなど)を変えなかった場合に、あなたの会社の競合企業は、その市場でどのくらい事業を継続できるでしょうか。  
1つ選択してください。  
出所:PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCEOは50名。2024年6月11日実施)



# レポートチャート

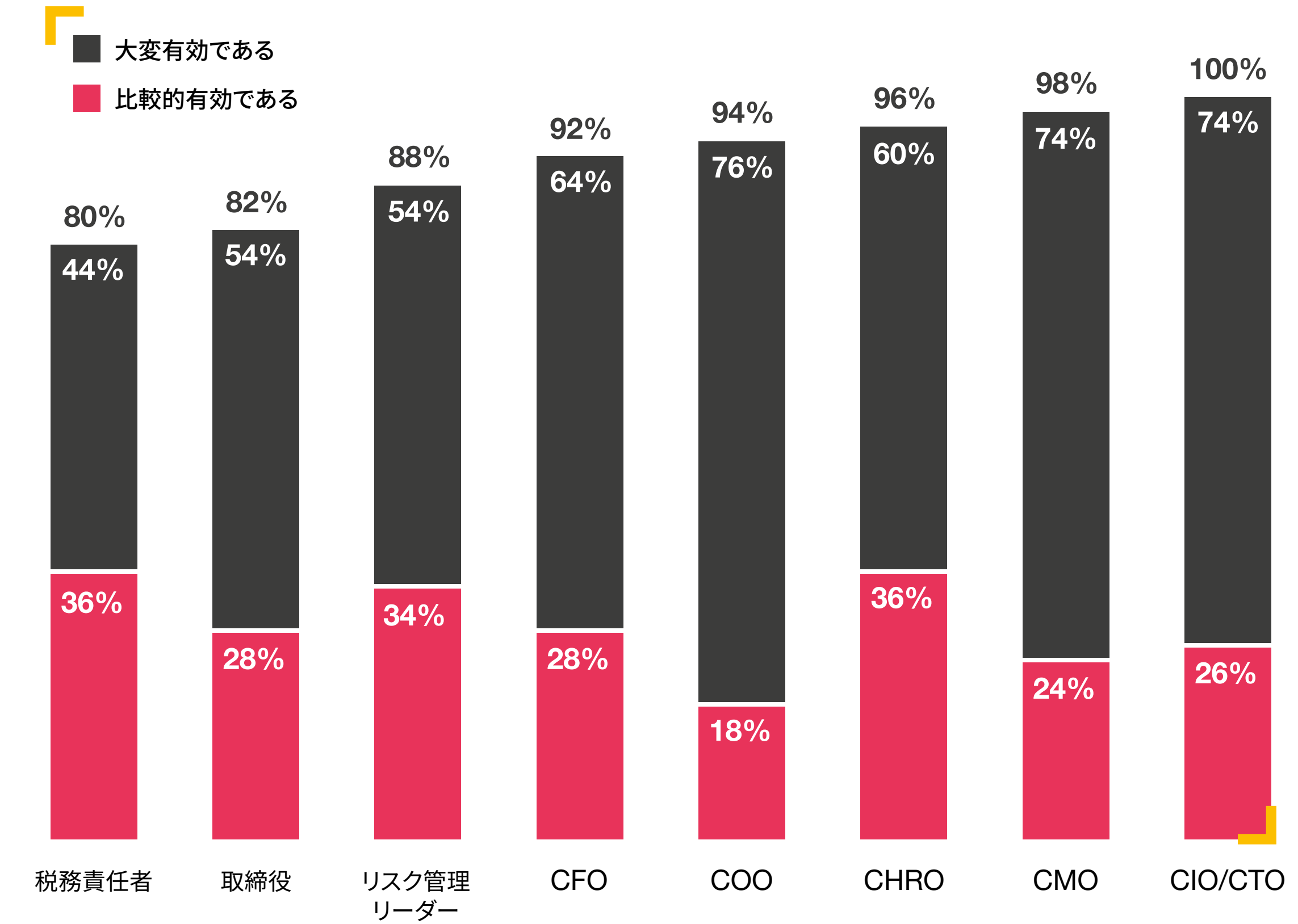
経営層は、将来的なビジョンの実現方法ではなく、むしろビジョン自体に着目しています



質問：経営層の中で、下記ポイントについて合意はできていますか。（「よく合意できている」との回答）  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、2024年6月11日実施）



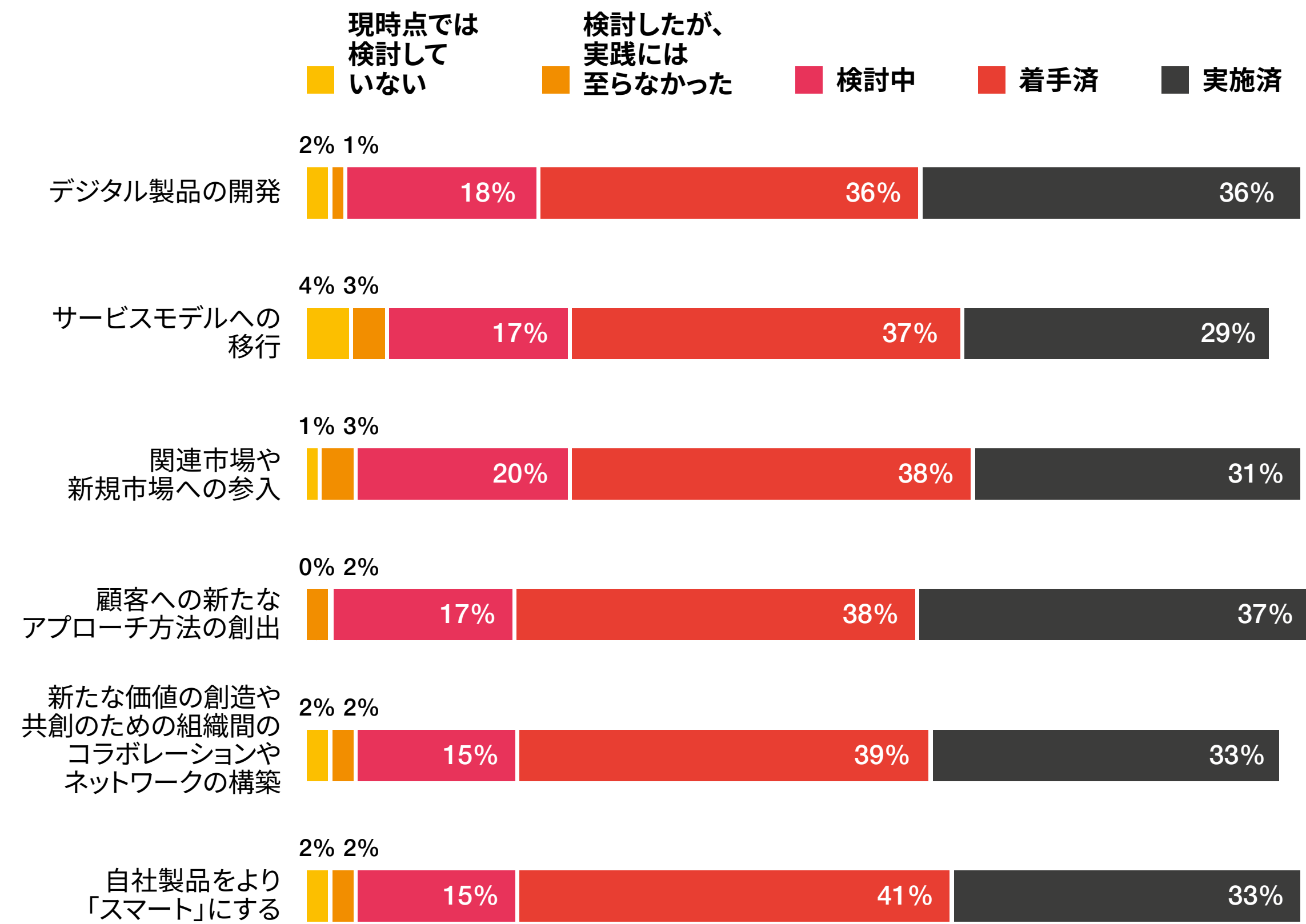
CEOは、C-suiteが有効かどうかを評価しています



\*注：四捨五入のため合計が合わない場合があります。  
質問：企業戦略を実践していくにあたり、下記役員たちはどのくらい有効でしょうか。（「比較的有效である」、「大変有効である」との回答）  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うちCEOは50名。2024年6月11日実施）



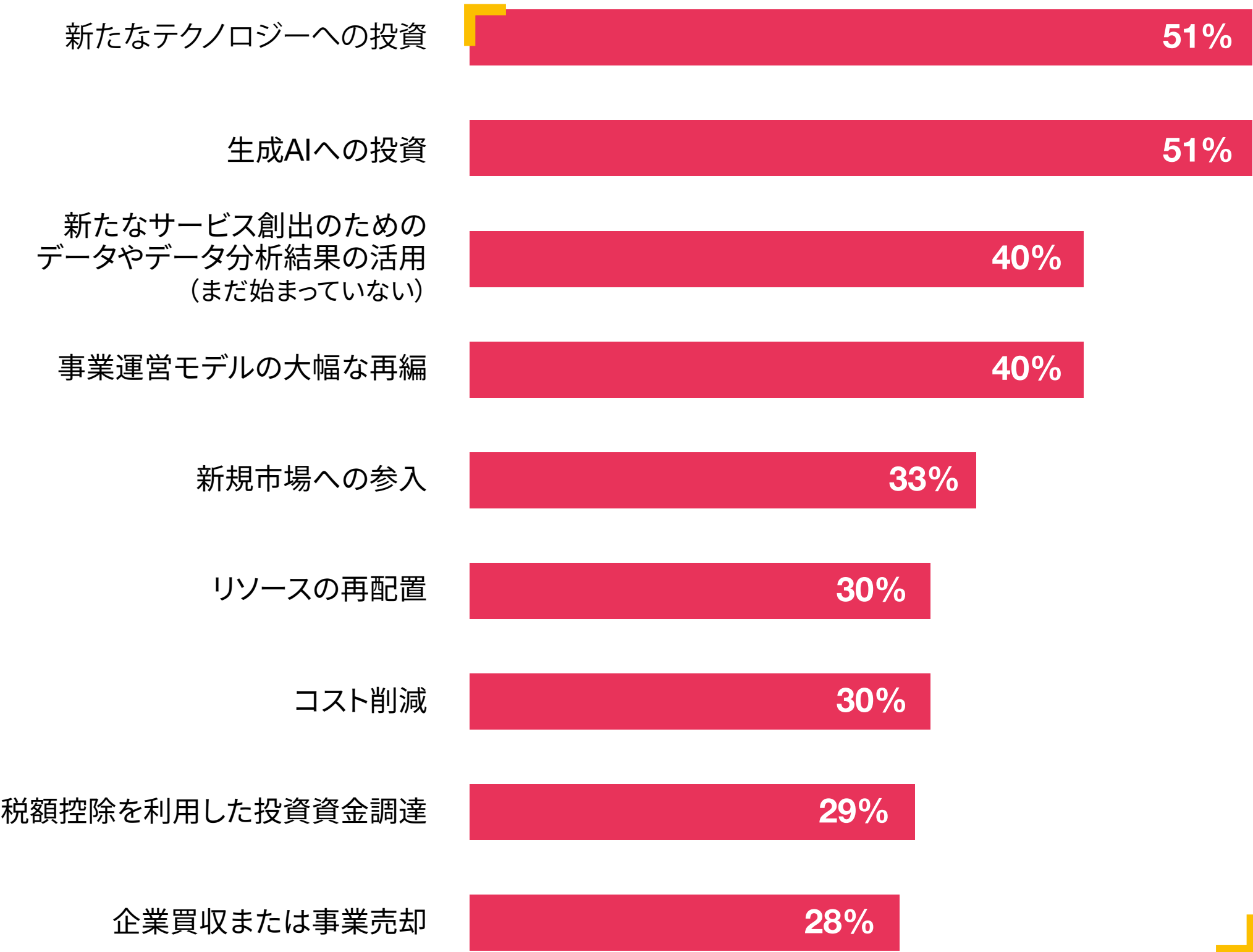
企業の変革機会の模索



\*注:「分からない」、「無回答」は表示されません。  
質問:貴社は下記のことを検討していますか。  
出所:PwCパルスサーベイ(対象者673名。2024年6月11日実施)



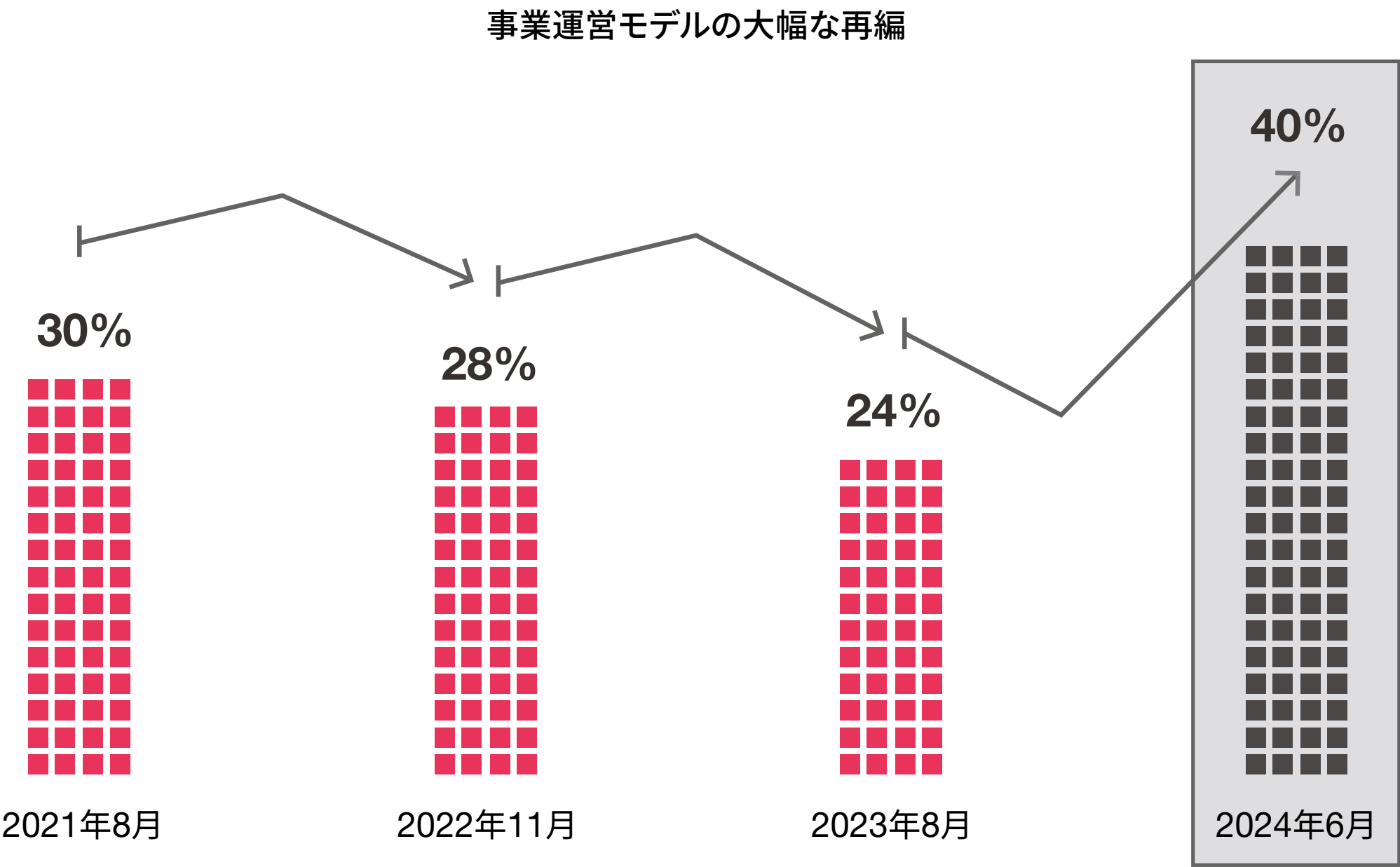
テクノロジーへの投資は、短期的な戦略として最優先事項



質問：今後12～18カ月を目途に、次のビジネス変革のうちどれに取り組めますか。(該当するものを全て選択してください)  
出所：PwCパルスサーベイ(対象者673名。2024年6月11日実施)



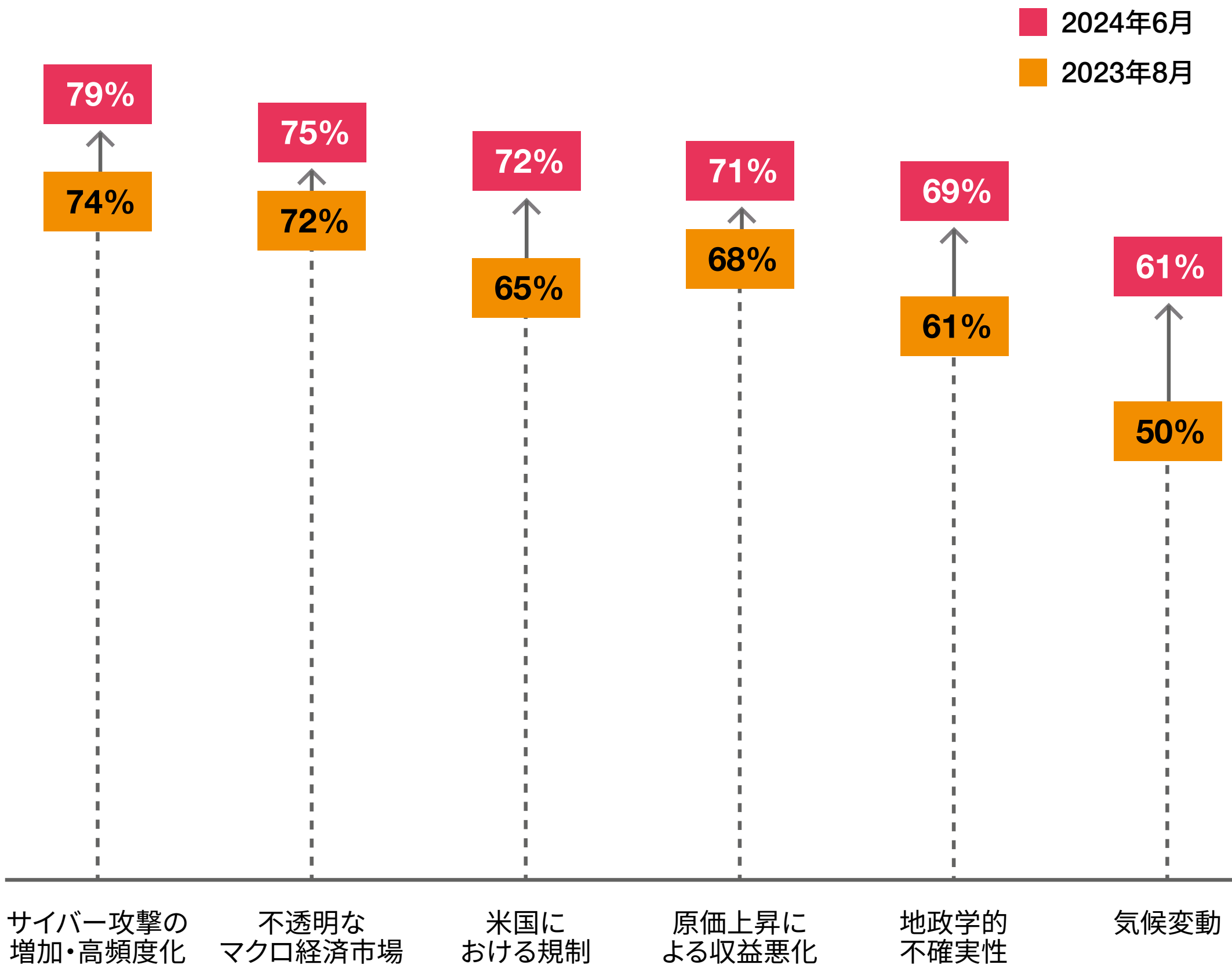
オペレーションモデルに関する戦略の飛躍的な変革



質問：今後12～18カ月を目途に、次のビジネス変革のうちどれに取り組めますか。（該当するものを全て選択してください）  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者752名、2021年8月6日実施／対象者657名、2022年11月2日実施／対象者609名、2023年8月8日実施）  
PwCパルスサーベイ（対象者673名。2024年6月11日実施）



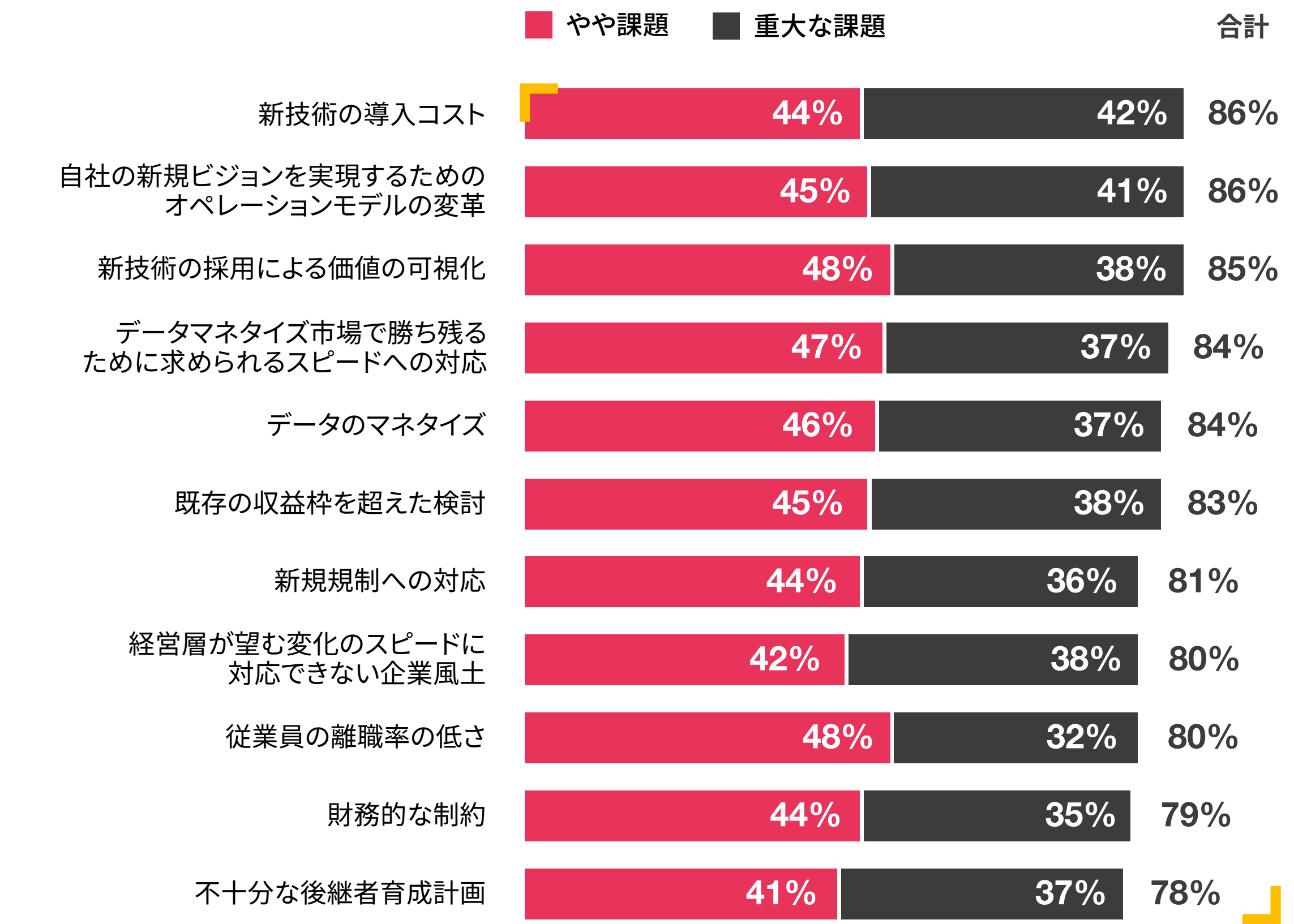
事業にかかわるリスクの深刻化



\*注：12個の選択肢のうち11個の選択肢のみ表示しています。  
質問：以下の各項目は、どの程度、貴社にリスクを与えていますか。（「比較的リスクとしてとらえている」、「重大なリスクとしてとらえている」との回答）  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者609名、2023年8月8日実施／対象者673名、2024年6月11日実施）



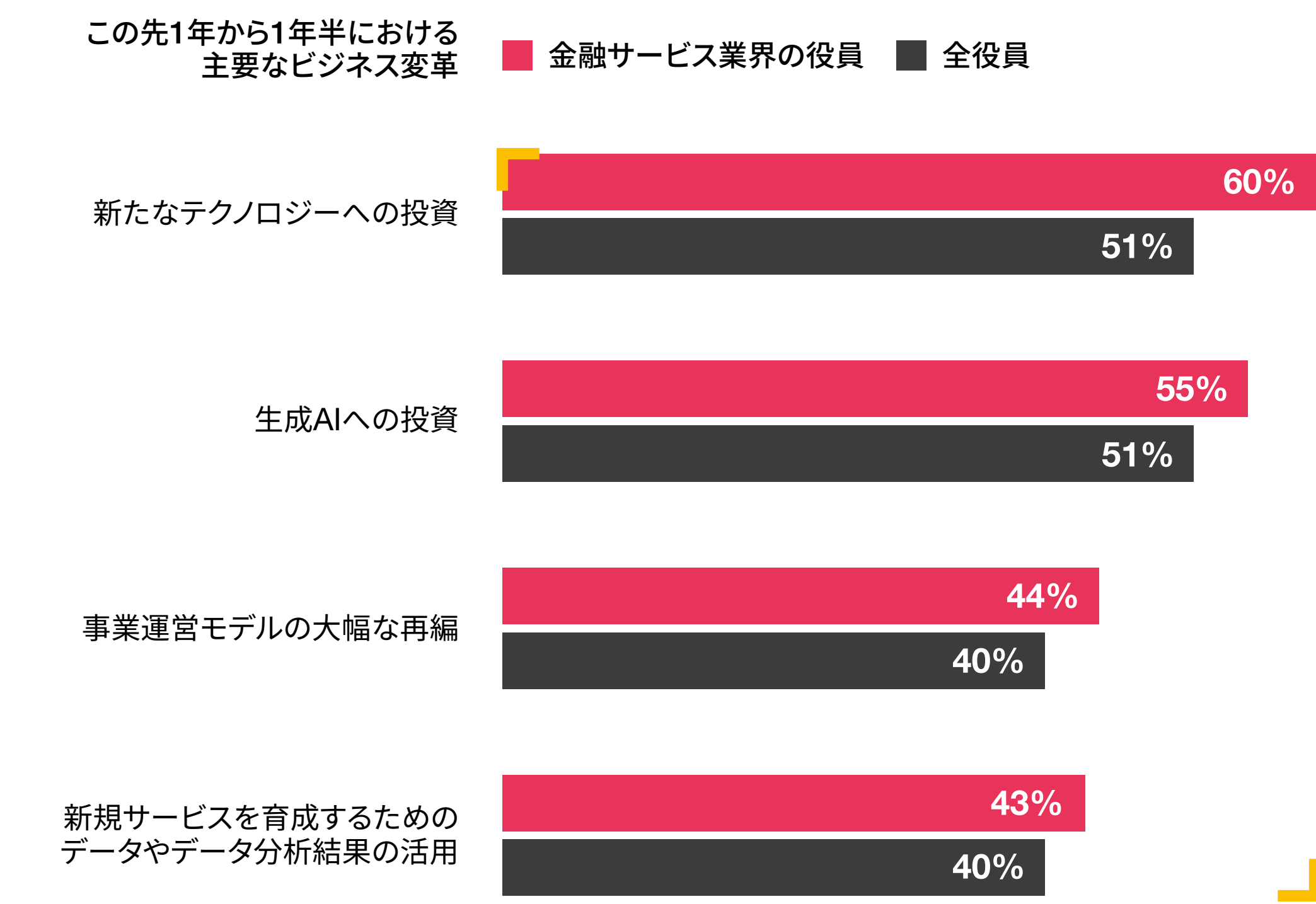
経営層は、変革のための社内の課題に直面している



\*注：四捨五入のため合計が合わない場合があります。  
質問：今後3～5年間の事業戦略を考えた時、以下のどの事項が変革に向けた内部的な課題ですか。  
（「課題である」とらえている、「重大な課題としてとらえている」との回答）  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、2024年6月11日実施）



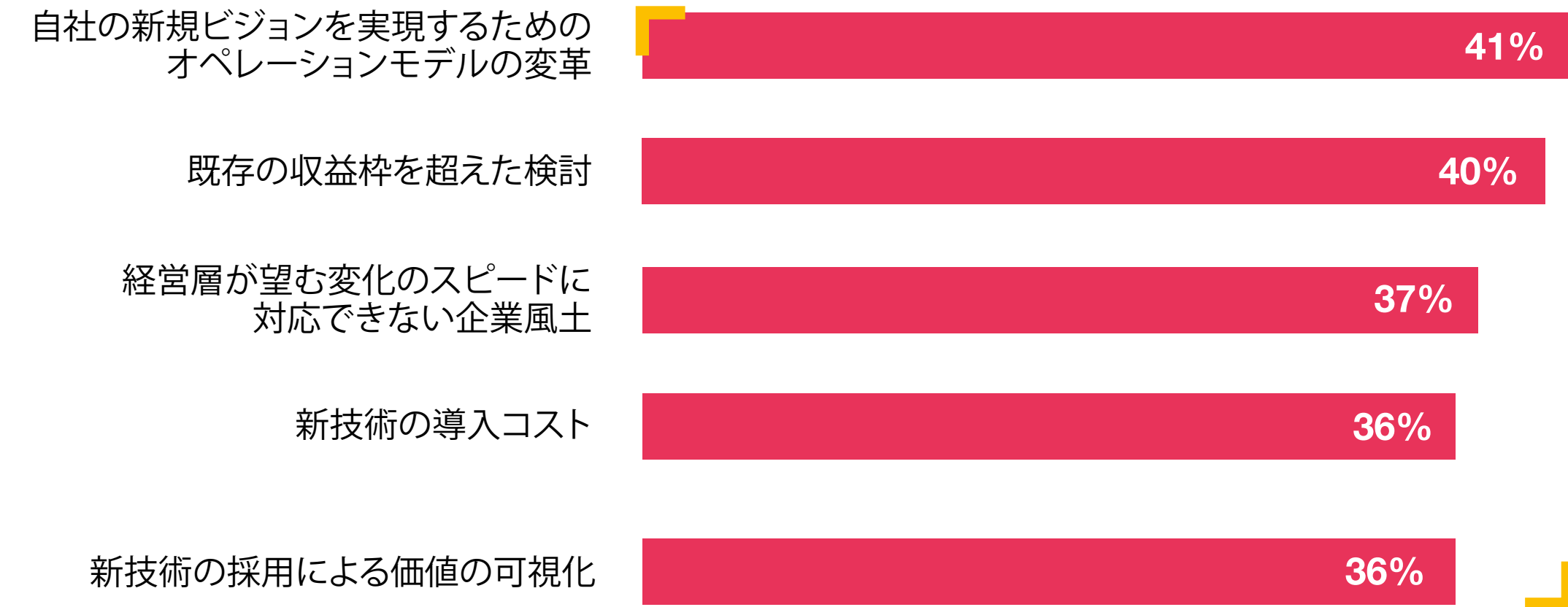
クラウドや生成AIは、金融サービスにおける改革の中心に



\*注：11個の選択肢のうち4個の選択肢のみ表示しています。  
質問：今後12～18カ月を目途に、次のビジネス変革のうちどれに取り組みますか。（該当するものを全て選択してください）  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うち金融サービス業界は102名。2024年6月11日実施）



製造業の変革のための5つの課題

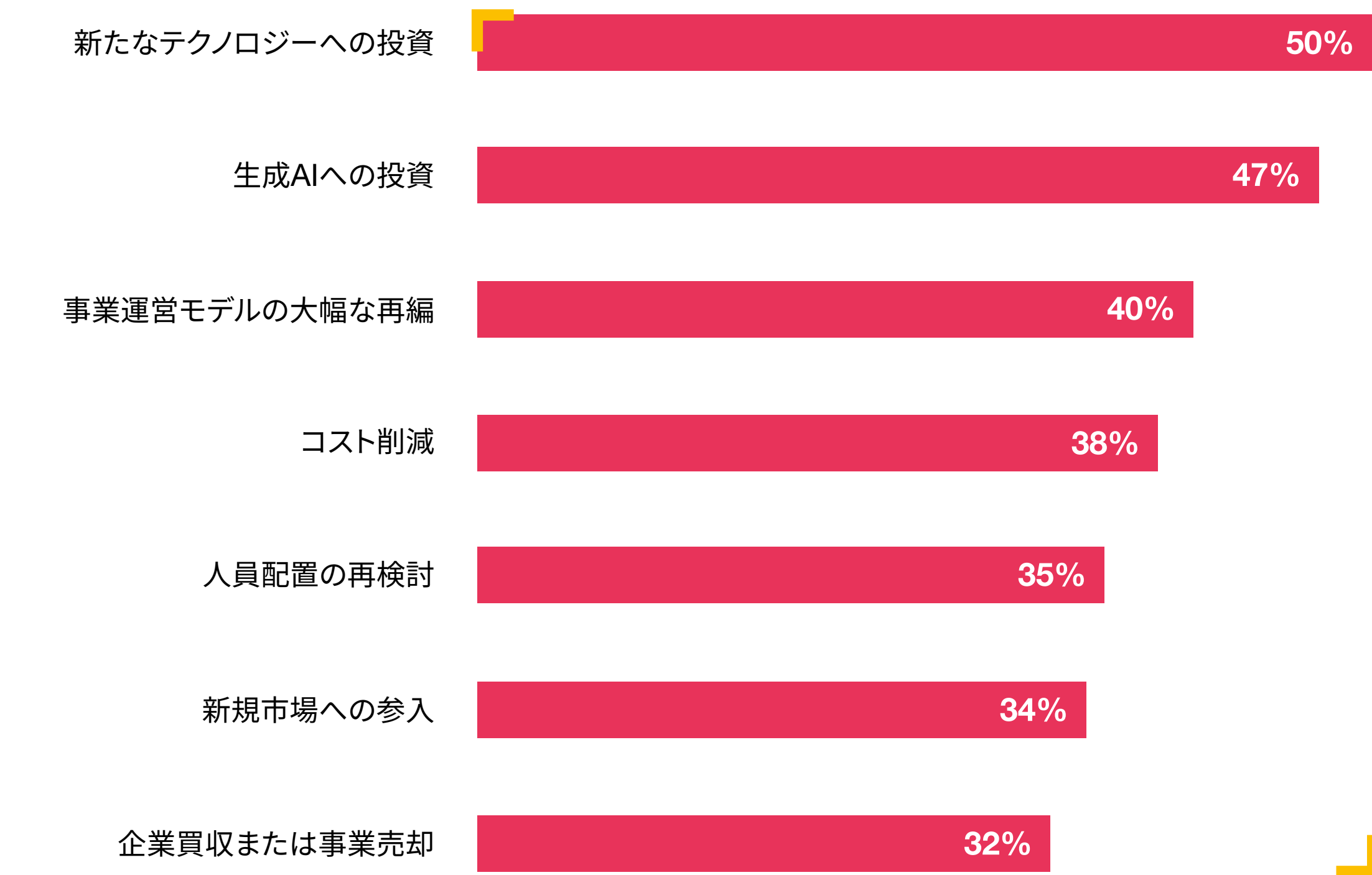


\*注：11個の選択肢のうち5個の選択肢のみ表示しています。  
質問：今後3～5年間の事業戦略を考えた時、以下のどの事項が変革に向けた内部的な課題ですか。（「重大な課題としてとらえている」との回答）  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うち製造業は191名。2024年6月11日実施）



# レポートチャート

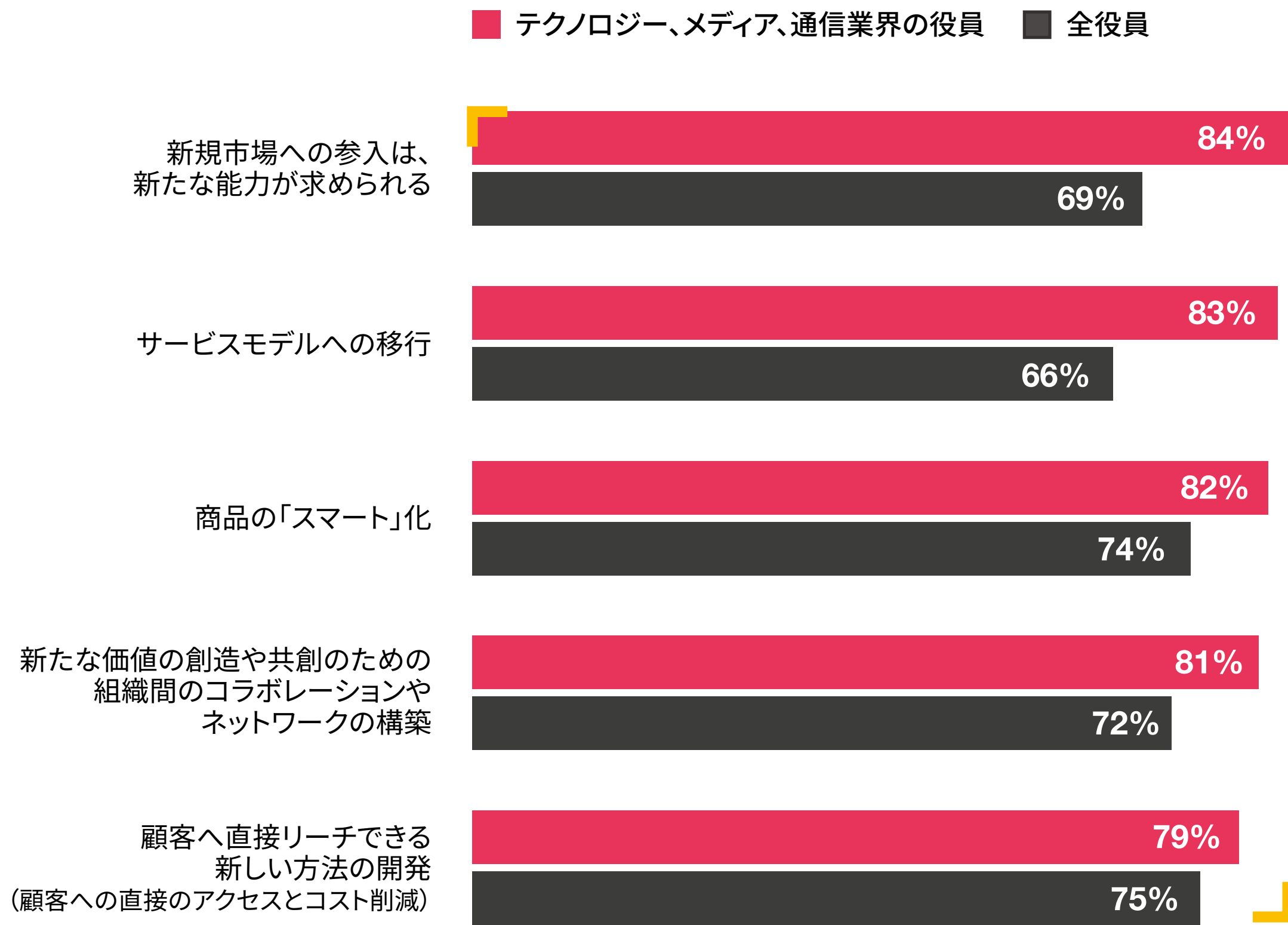
## 小売、流通、消費財企業は変革の必要性を感じている



\*注：11個の選択肢のうち7個の選択肢のみ表示しています。  
質問：今後12～18カ月を目途に、次のビジネス変革のうちどれに取り組めますか。（該当するものを全て選択してください）  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うち小売、流通、消費財業界は140名。2024年6月11日実施）



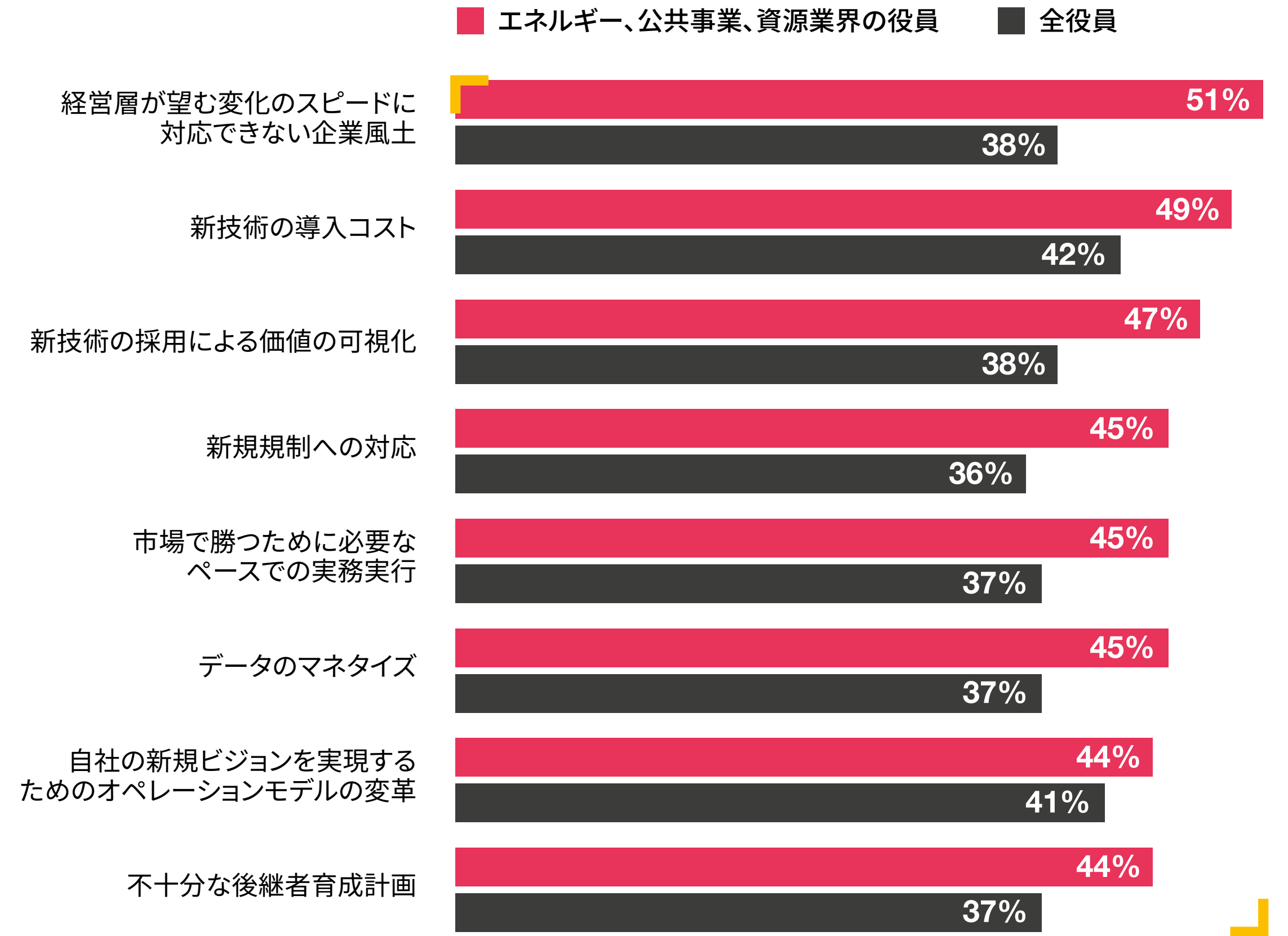
TMT (テクノロジー、メディア、通信業界) はビジネスモデル変革を推進している



\*注:6個の選択肢のうち5個の選択肢のみ表示しています。  
質問:貴社は下記のことを検討していますか。(「着手済」「実施済」との回答)  
出典:PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちTMT業界は131名。2024年6月11日実施)



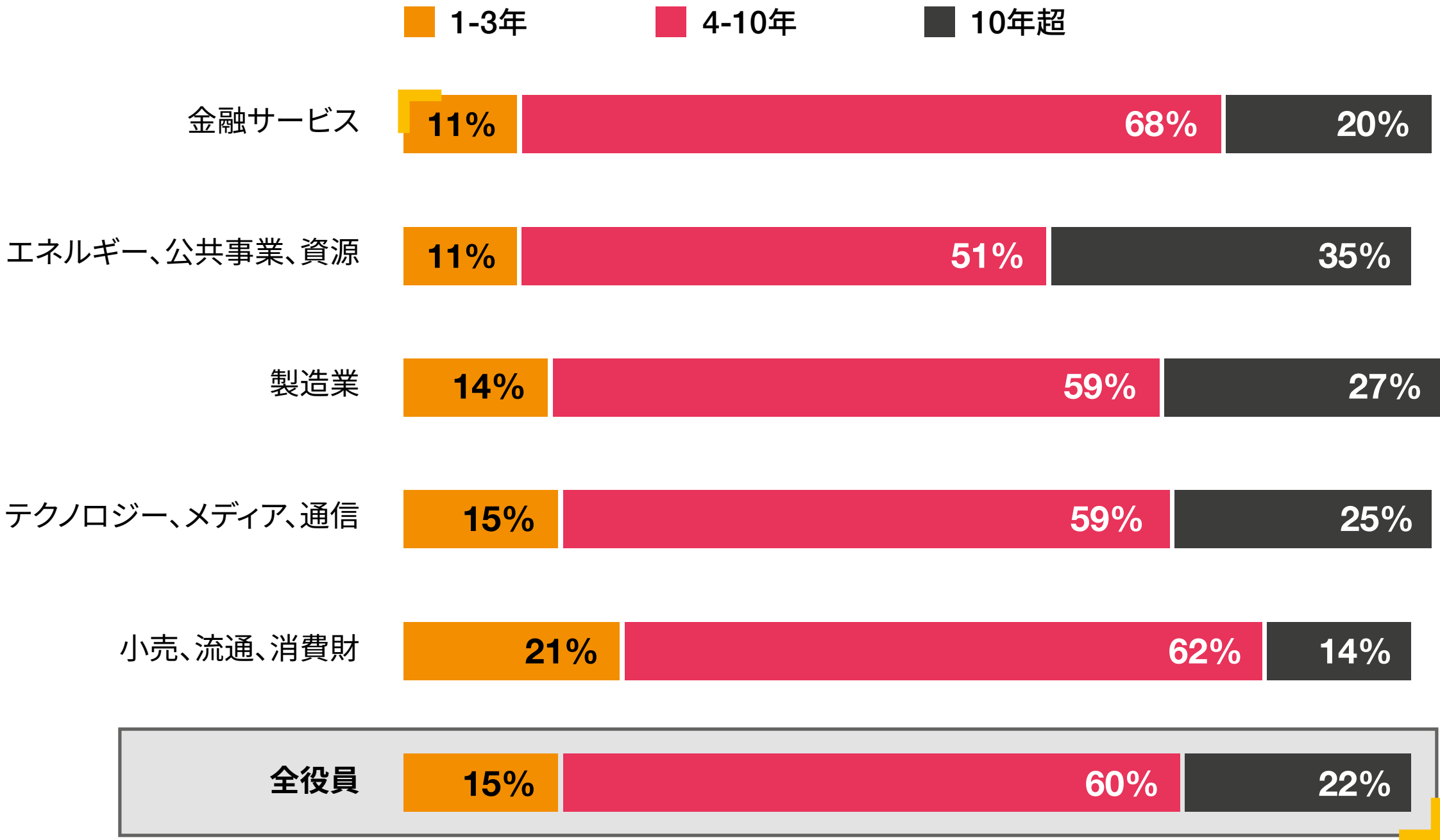
EUR（エネルギー、公共事業、資源業界）の役員は多くの変革課題を抱えている



\*注：11個の選択肢のうち8個の選択肢のみ表示しています。  
質問：今後3～5年間の事業戦略を考えた時、以下のどの事項が変革に向けた内部的な課題ですか。（「重大な課題としてとらえている」との回答）  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うちEUR業界は55名。2024年6月11日実施）



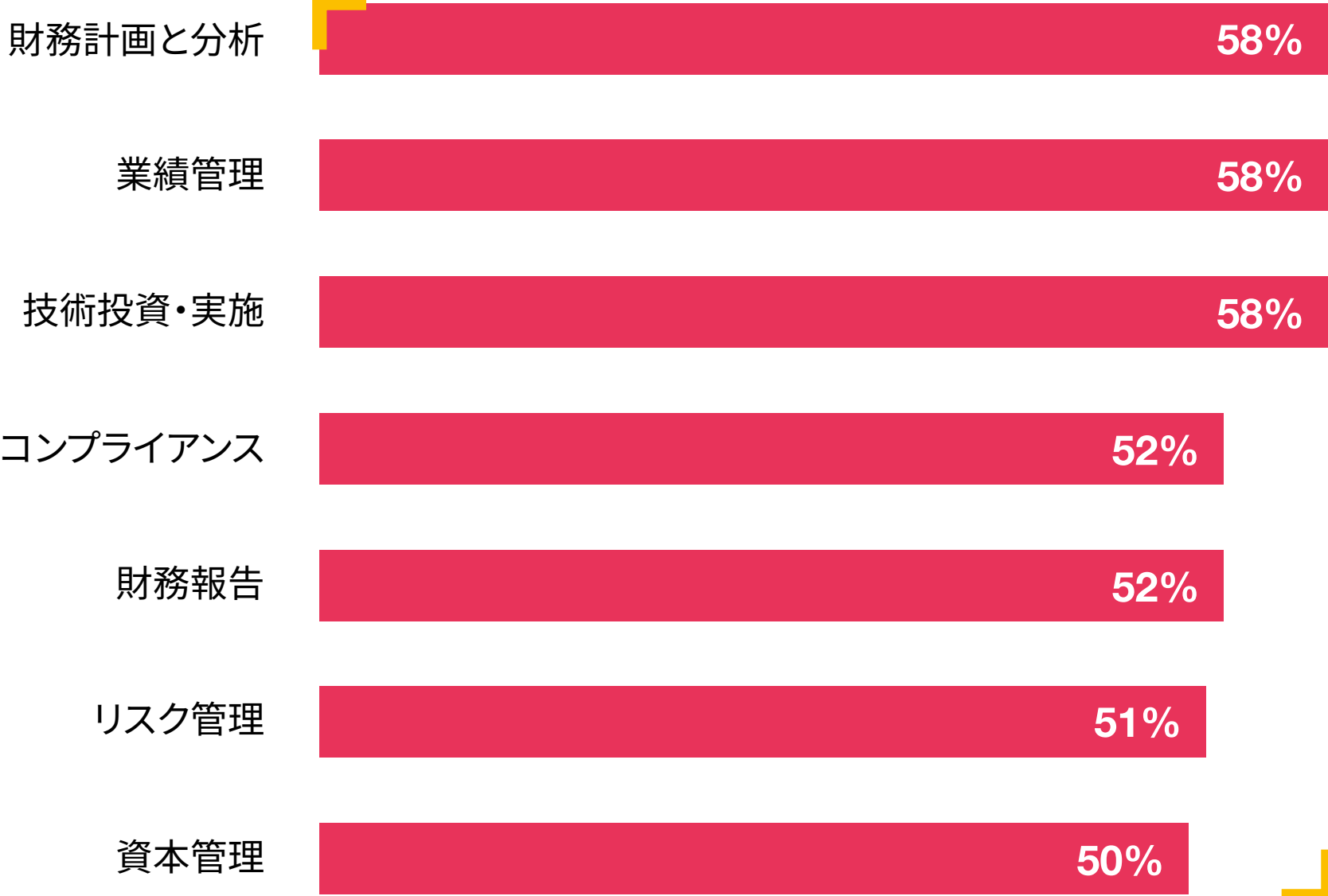
業界別の幹部が予測する競合他社の生存率



\*注:「分からない」との回答は表示されません。  
質問:既存のビジネスモデル(収益モデルなど)を変えなかった場合に、あなたの会社の競合企業は、その市場でどのくらい事業を継続できるでしょうか。  
(1つ選択してください)  
出典:PwCパルスサーベイ(対象者673名、うち金融サービス102名、EUR55名、製造業191名、TMT131名、小売、流通、消費財140名。2024年6月11日実施)



CFOはファイナンス、テクノロジー基盤へ注力している

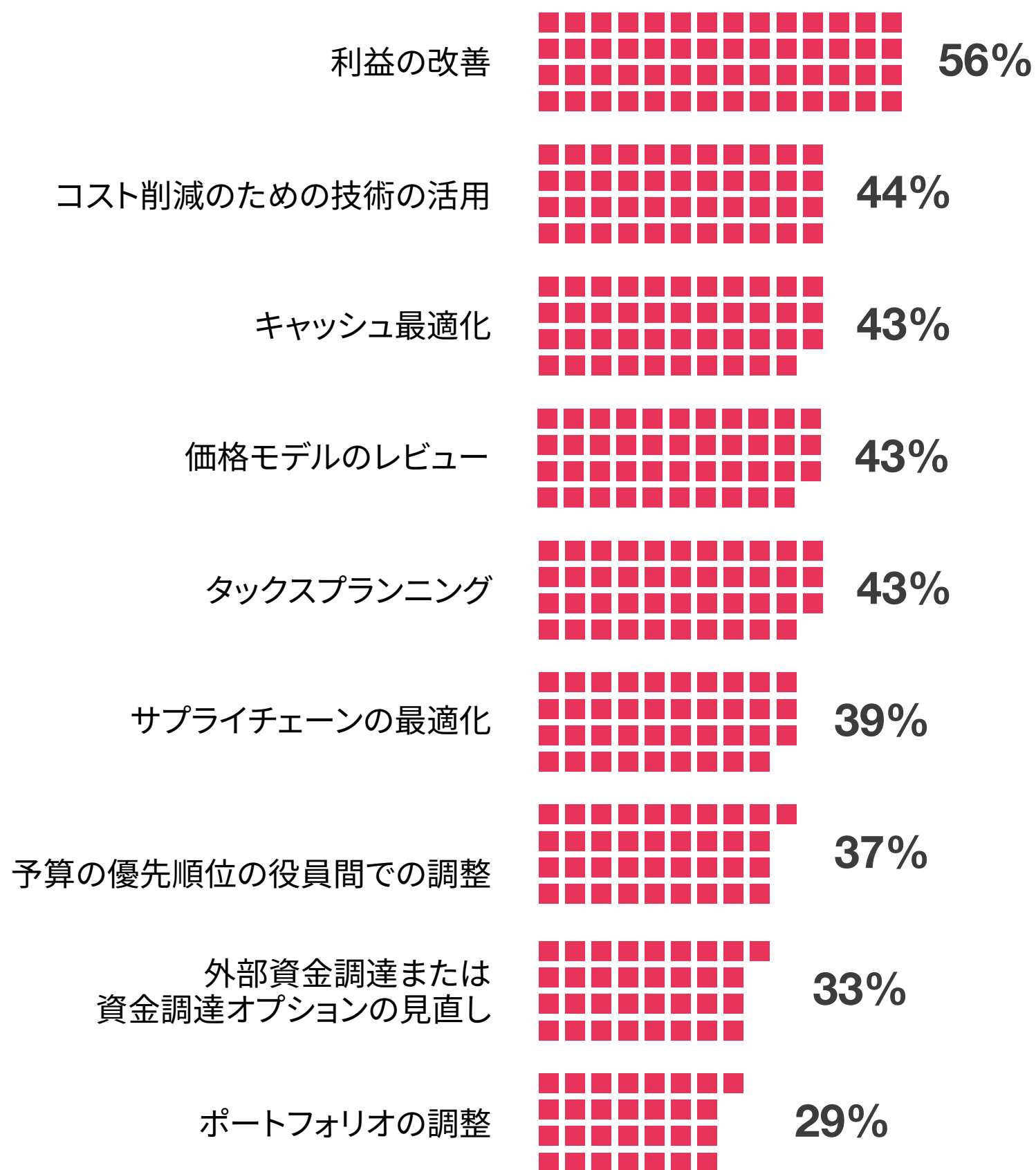


\*注：11個の選択肢のうち7個の選択肢を表示します。  
質問：1年前と比べて、以下のことにどの程度時間を割いていますか。（「より時間を割いている」と回答した割合を表示）  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うちCFOは84名。2024年6月11日実施）



A 3x3 grid with gray lines. Orange L-shaped pieces are placed at (1,1) and (2,2). The piece at (1,1) covers (1,1), (1,2), and (2,1). The piece at (2,2) covers (2,2), (2,3), and (3,2).

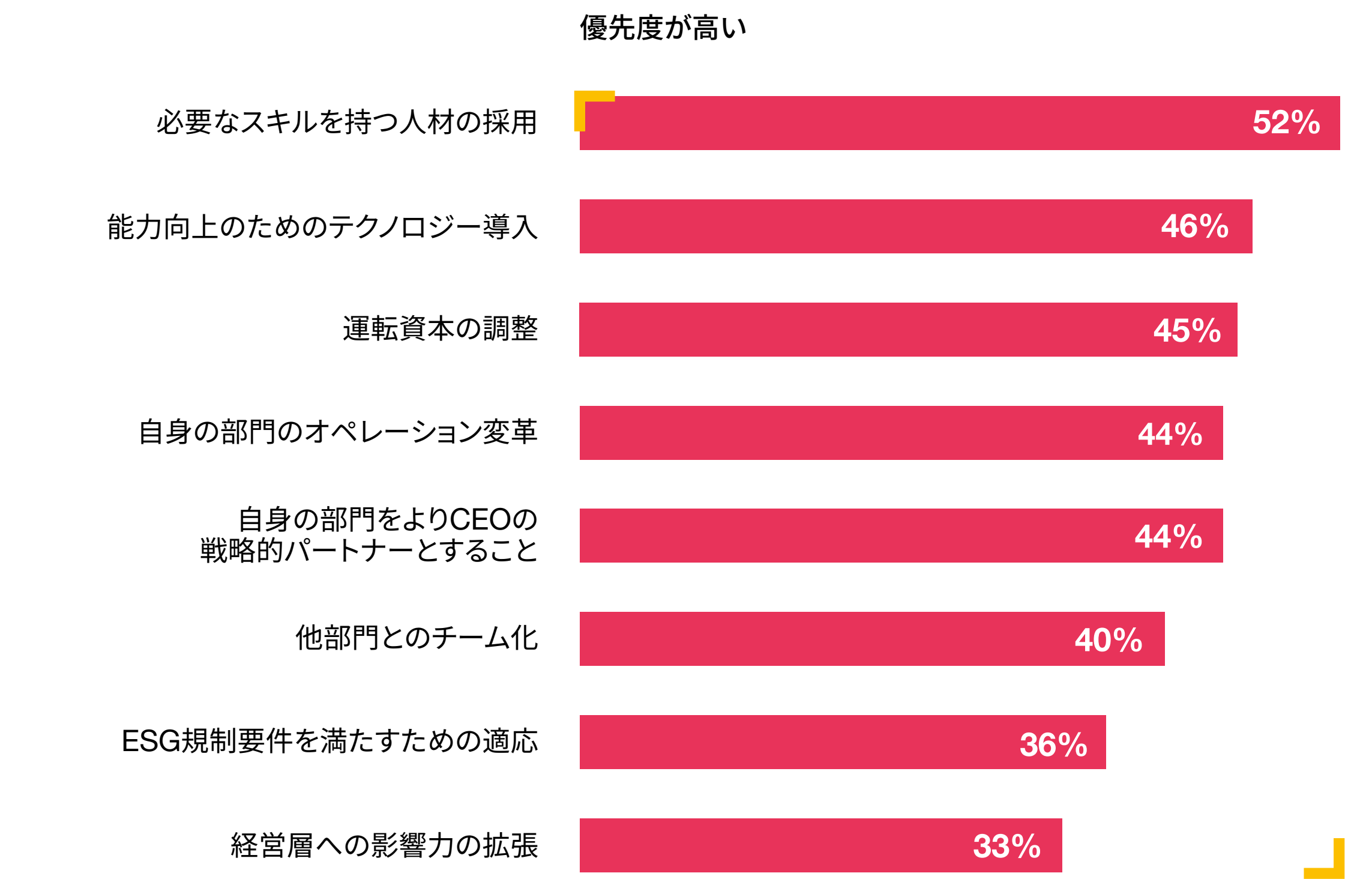
## CFOが、今後1年で投資を考えている領域



質問:今後1年で貴社にとって最も重要な資金活動はどれですか。(「非常に重要」と回答した割合を表示)  
出所:PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCFOは84名。2024年6月11日実施)



CFOの最優先事項にはスキルとテクノロジーが含まれる

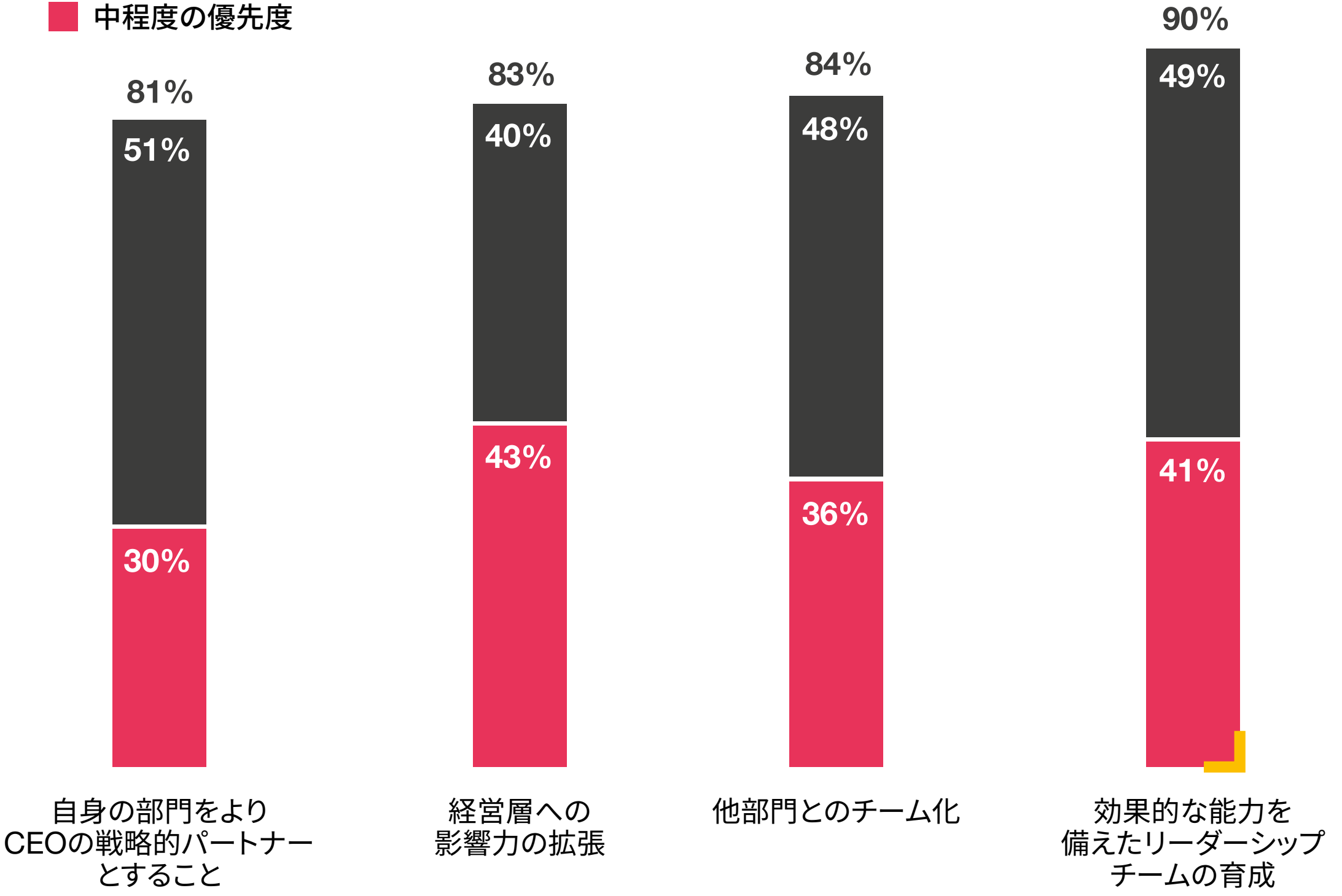
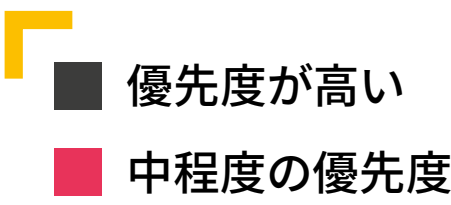


質問：あなたの部門では、以下の項目がどの程度優先されますか。（「優先度が高い」と回答した割合を表示）  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うちCFOは84名。2024年6月11日実施）



# レポートチャート

## CHROの自部門に対する優先順位

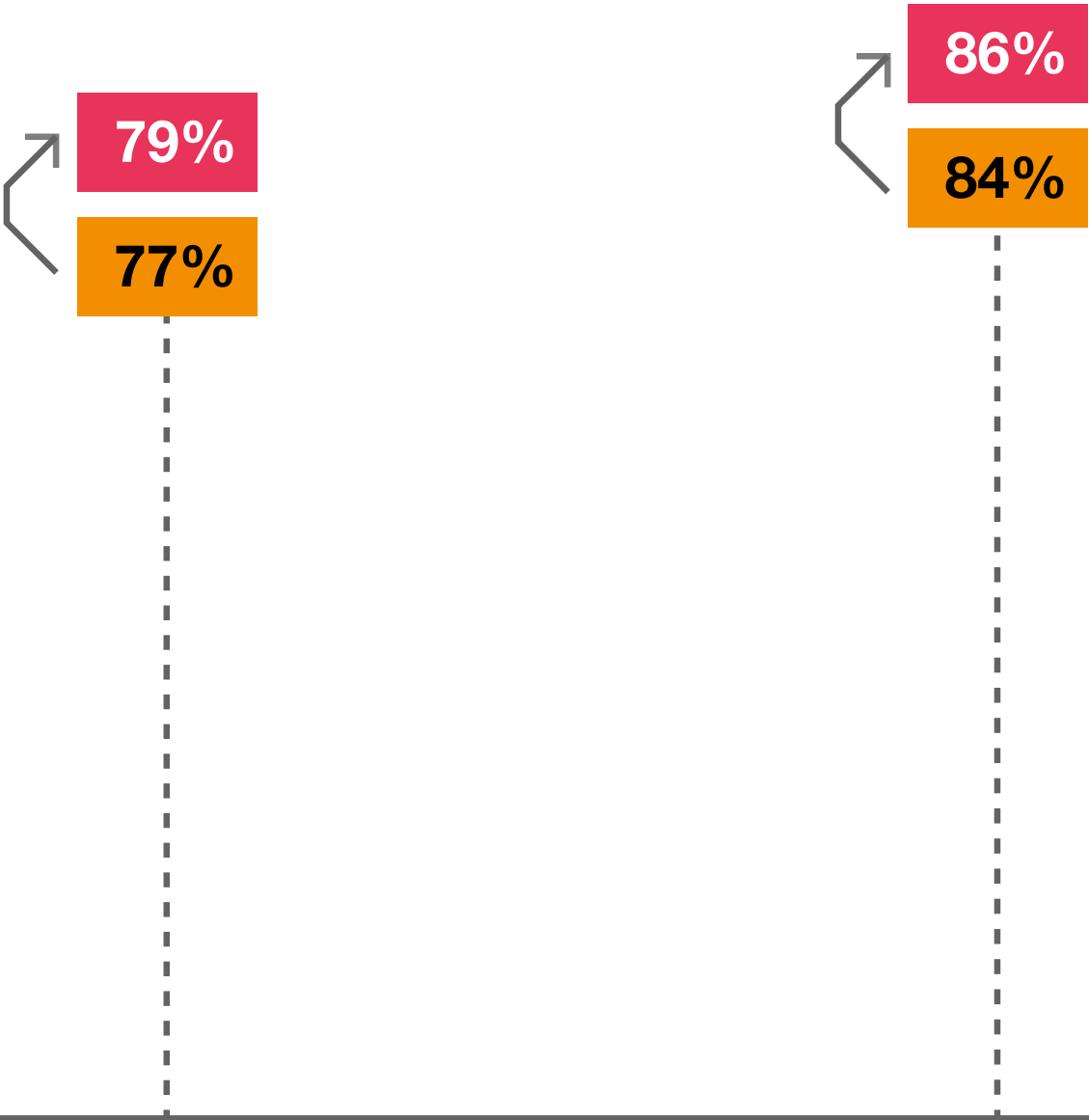


\*注：7つの選択肢のうち4つの選択肢を表示します。数値の誤差は四捨五入によるものです。  
質問：あなたの部門では、以下の項目がどの程度優先されますか。  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うちCHROは81名。2024年6月11日実施）



CHROのスキルギャップに対する回答は減少した

2024年6月  
2023年8月



1年前に比べ、  
新入社員数は減少している

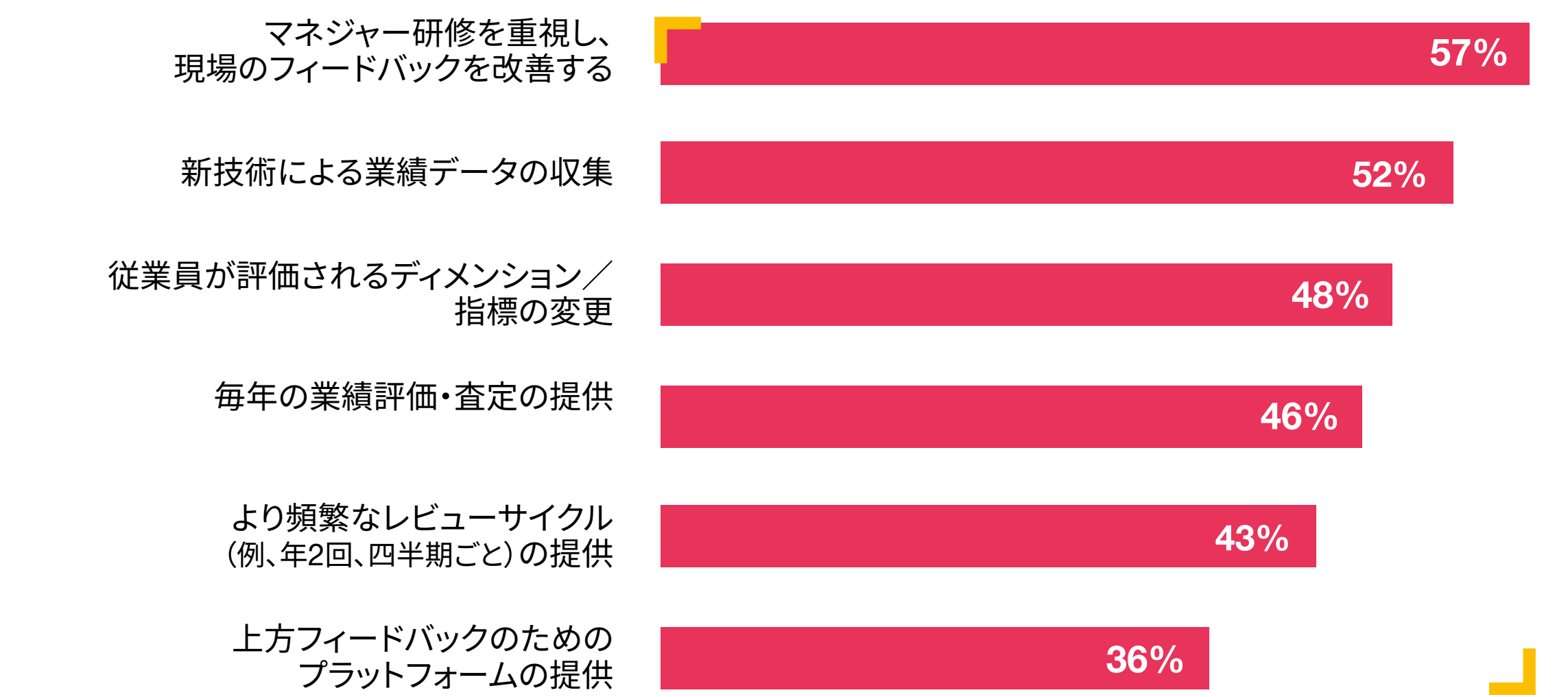
スキルベースの  
キャリア構築への投資を  
増加している

質問:以下の意見にどれくらい同意しますか、または同意しませんか。 (「同意する」と「強く同意する」と回答した割合を表示)  
出所: PwCパルスサーベイ (対象者609名、うちCHROは69名、2023年8月22日実施／対象者673名、うちCHROは81名。2024年6月11日実施)



# レポートチャート

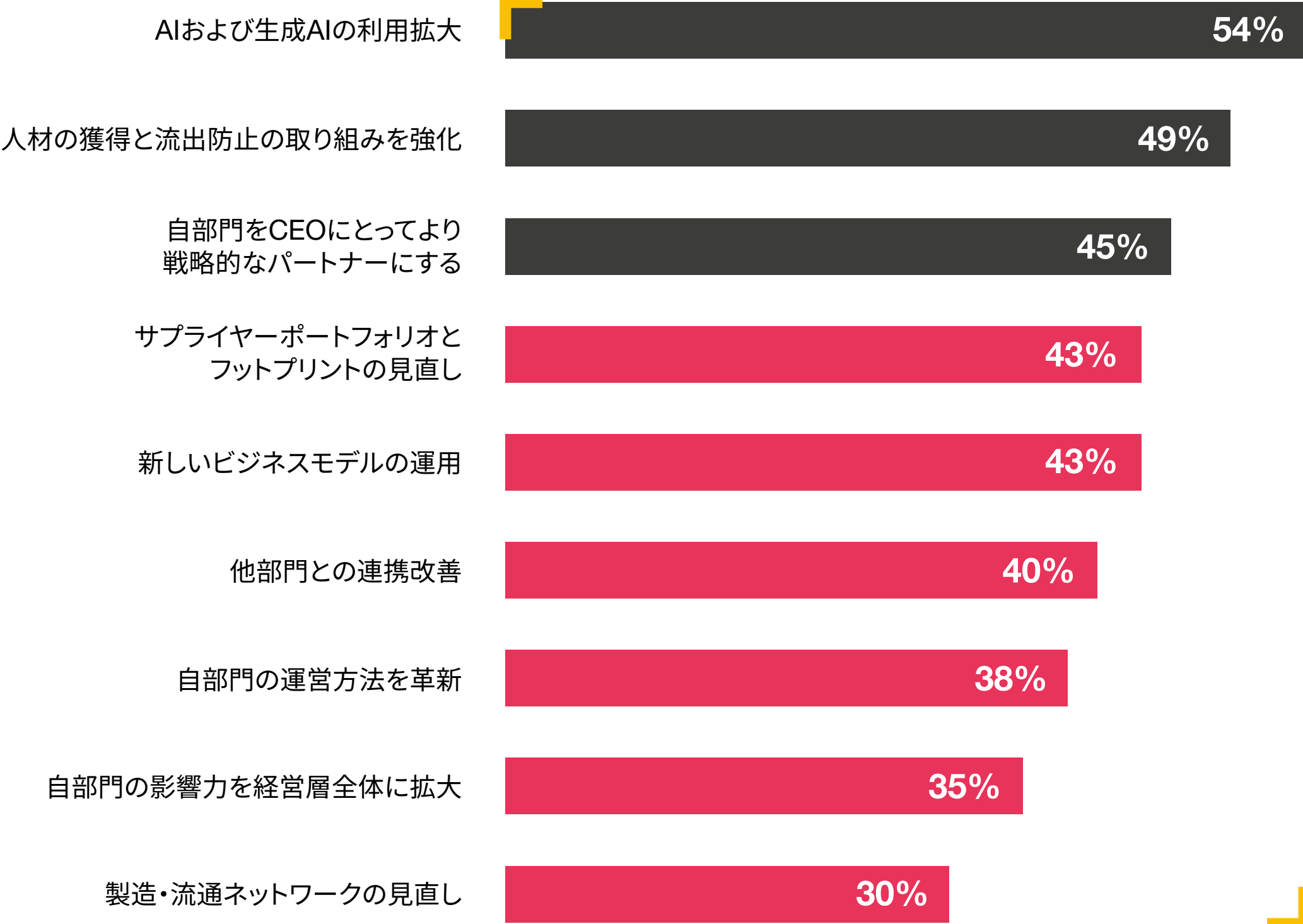
## HR部門がパフォーマンス管理をする方法



\*注：7つの選択肢のうち6つの選択肢を表示します。  
質問：従業員の業績を評価するために、貴社は次のうちどれを行っていますか。（該当するものを全て選択してください。）  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うちCHROは81名。2024年6月11日実施）



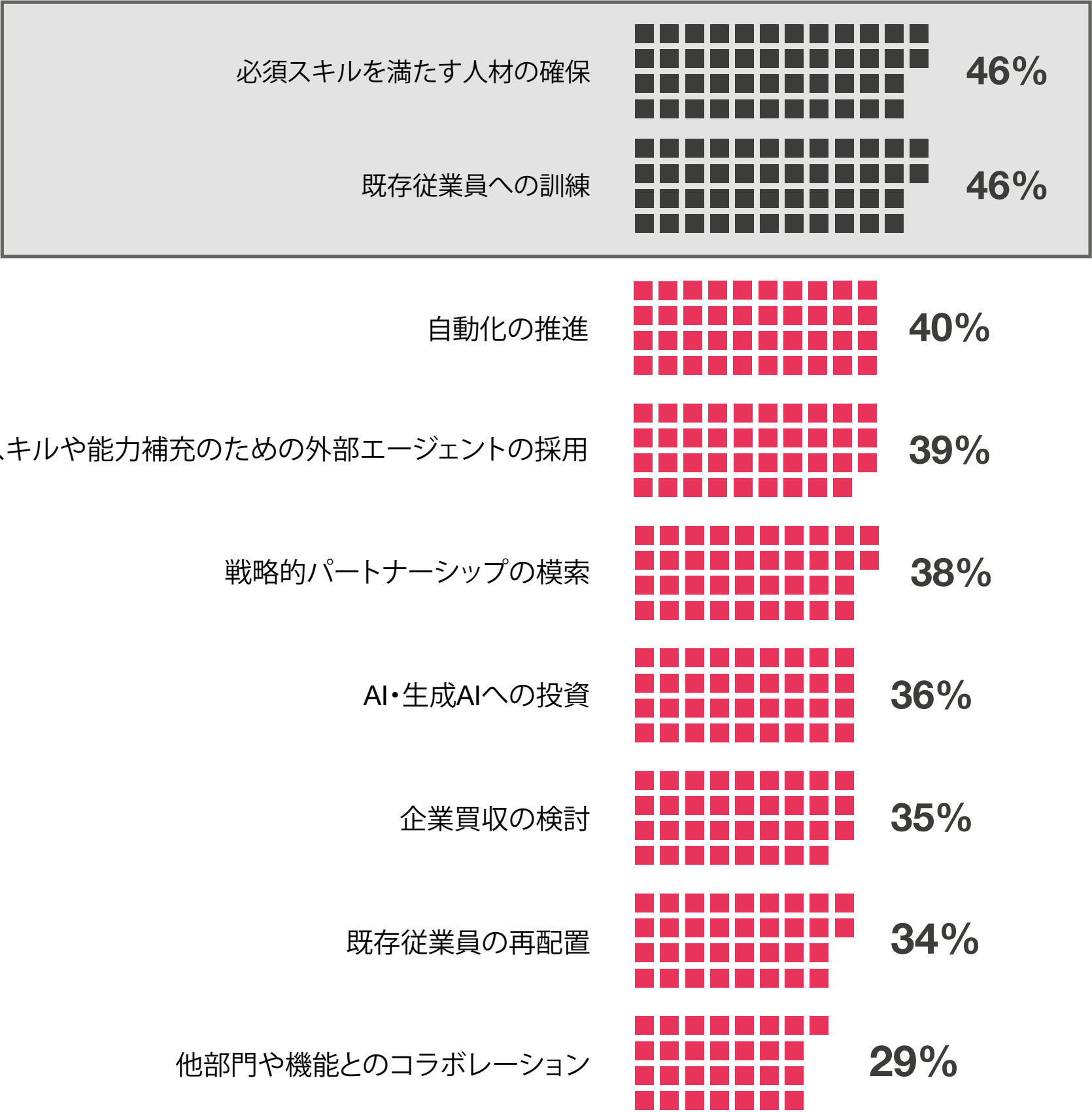
COO の優先事項リストのトップはテクノロジー



質問:あなたの部門では、以下の項目がどの程度優先されますか。(「優先度が高い」と回答した割合を表示)  
出所:PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCOOは80名。2024年6月11日実施)



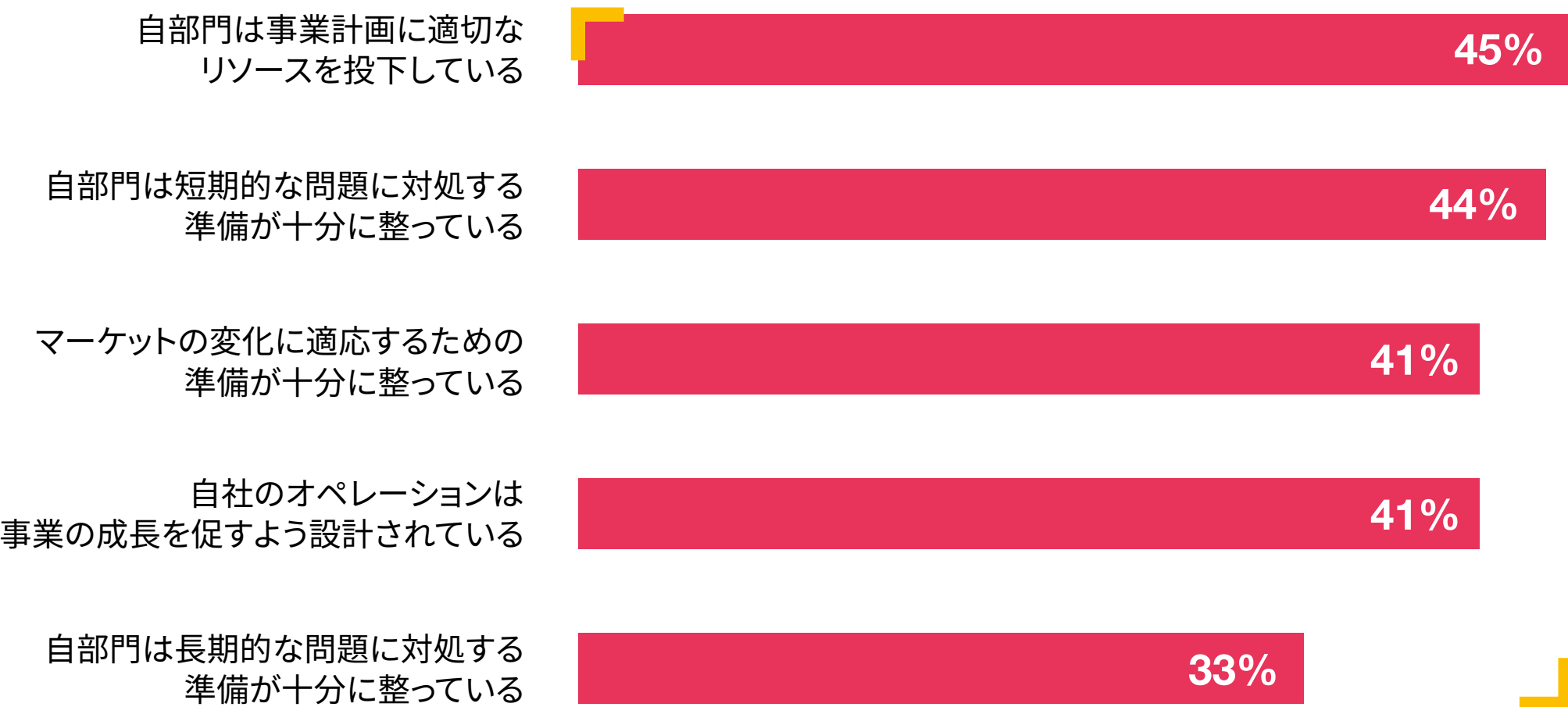
COOは能力ギャップに対処するために人材に重点を置く



質問:部門の能力ギャップに対処するために、以下のアクションのうち、どれを実行していますか。(該当するものを全て選択してください)  
出所:PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCOOは80名。2024年6月11日実施)



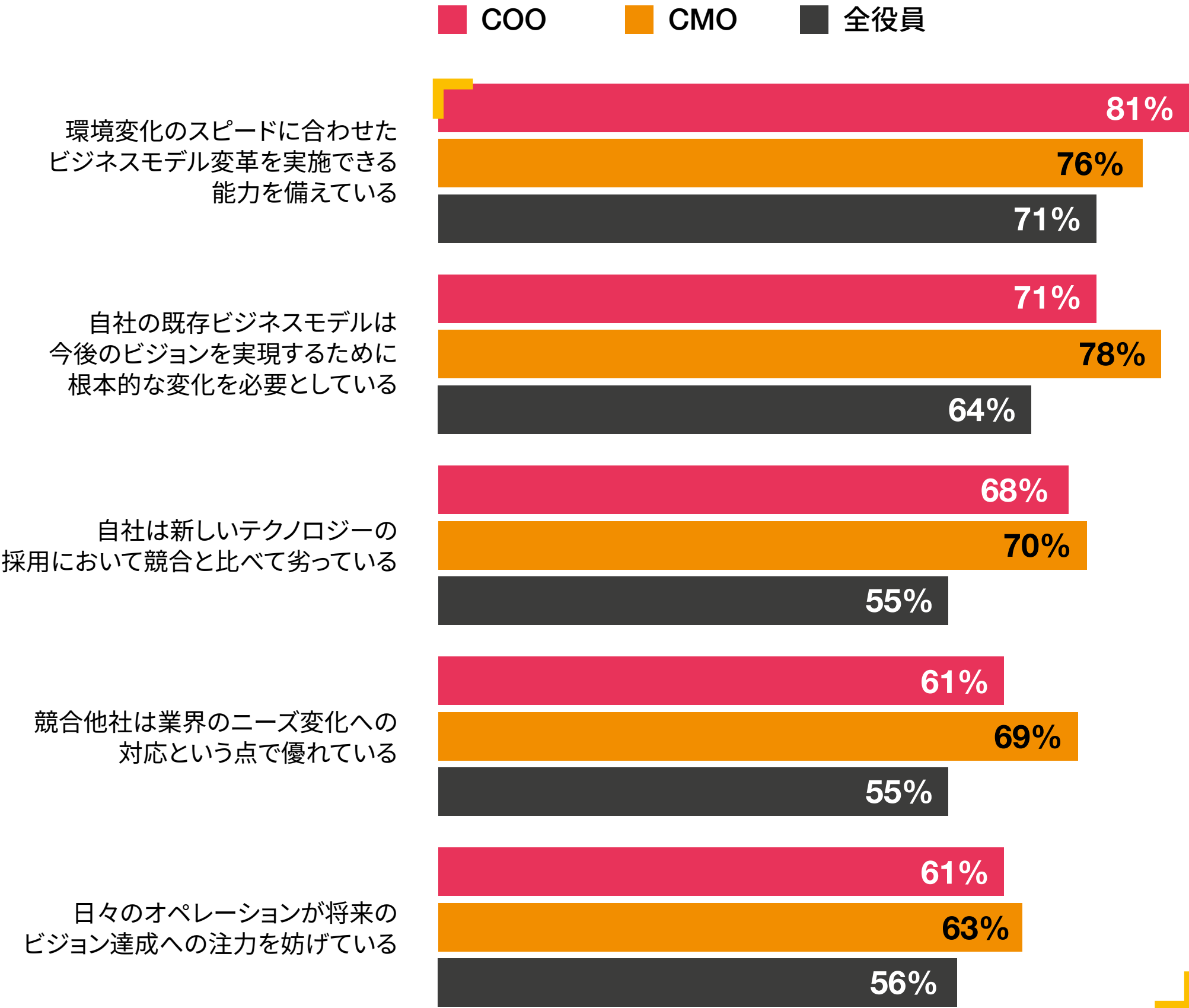
短期的および長期的な将来に対するCOOの対応



\*注:6つの選択肢のうち5つの選択肢を表示します。  
質問:以下の意見にどれくらい同意しますか、または同意しませんか。(「強く同意する」と回答した割合を表示)  
出所:PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCOOは80名。2024年6月11日実施)



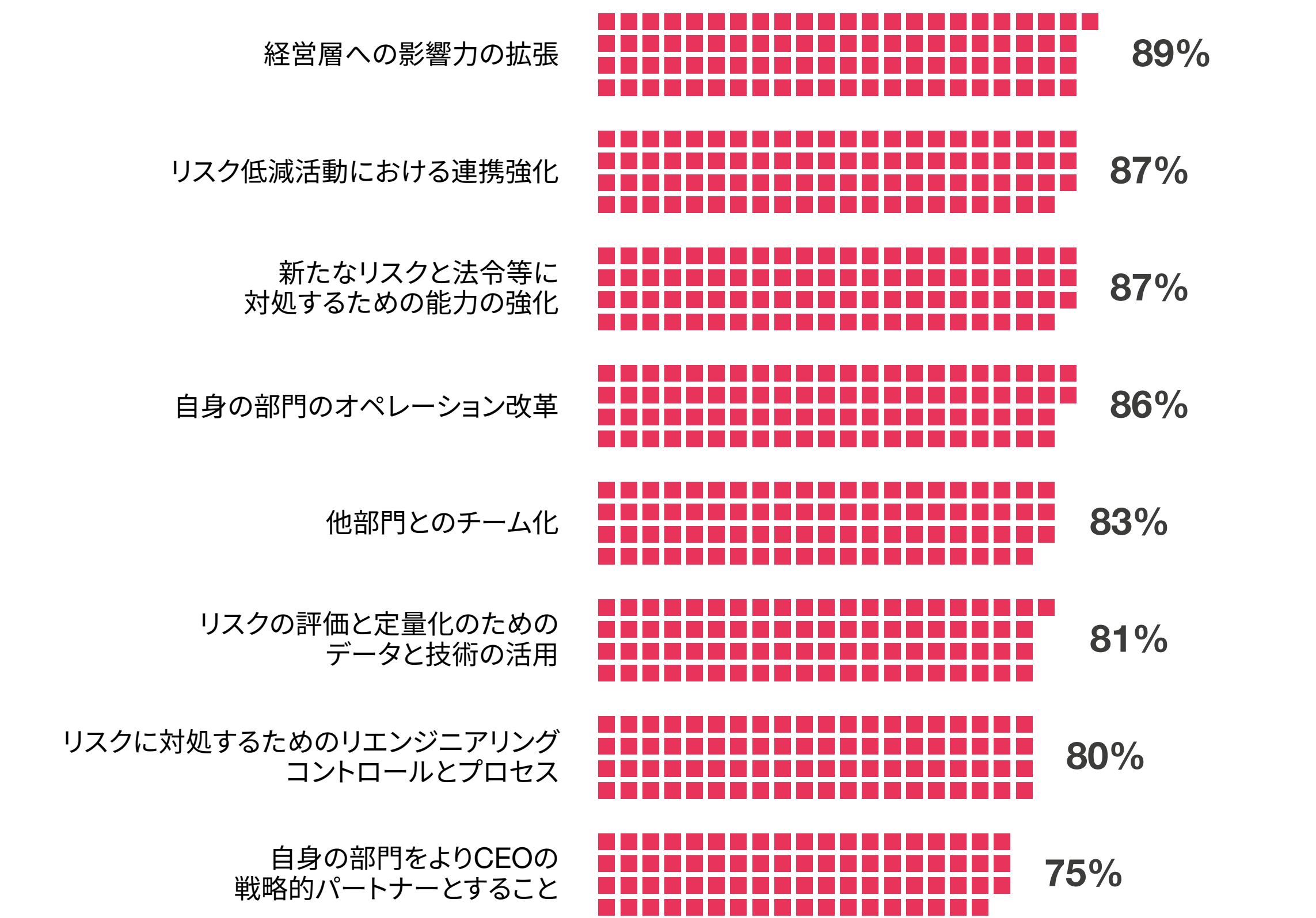
COOとCMOの考え方は一致している



\*注:11個の選択肢のうち5個の選択肢を表示します。  
質問:以下の意見にどれくらい同意しますか、または同意しませんか。(「同意する」と「強く同意する」と回答した割合を表示)  
出所:PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCOOは80名、CMOは80名。2024年6月11日実施)



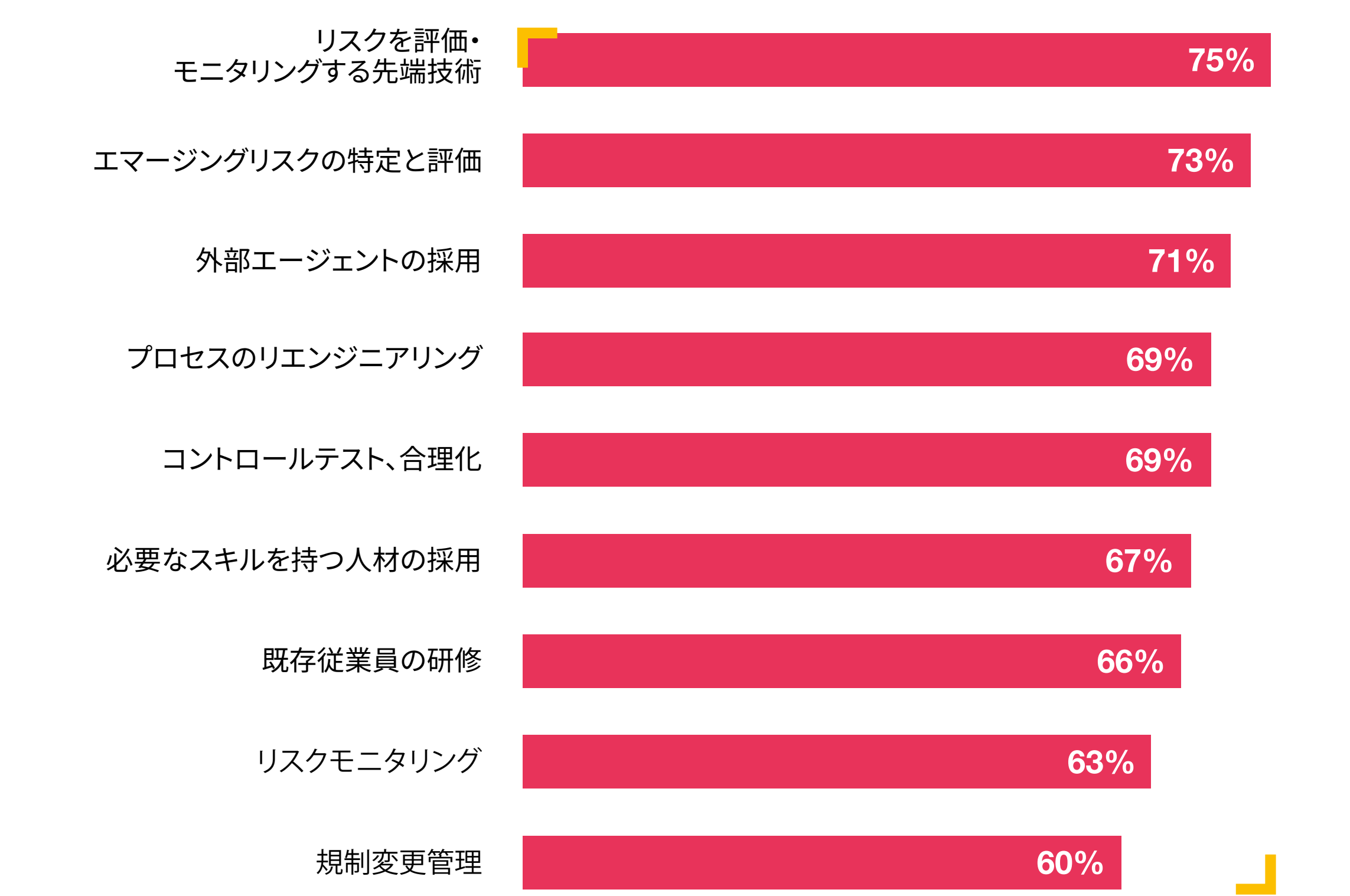
リスク管理リーダーの戦略的な優先順位は一致している



質問：あなたの部門では、以下の項目がどの程度優先されますか。（「中優先度」と「優先度が高い」と回答した割合を表示）  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うちリスク管理リーダーは83名。2024年6月11日実施）



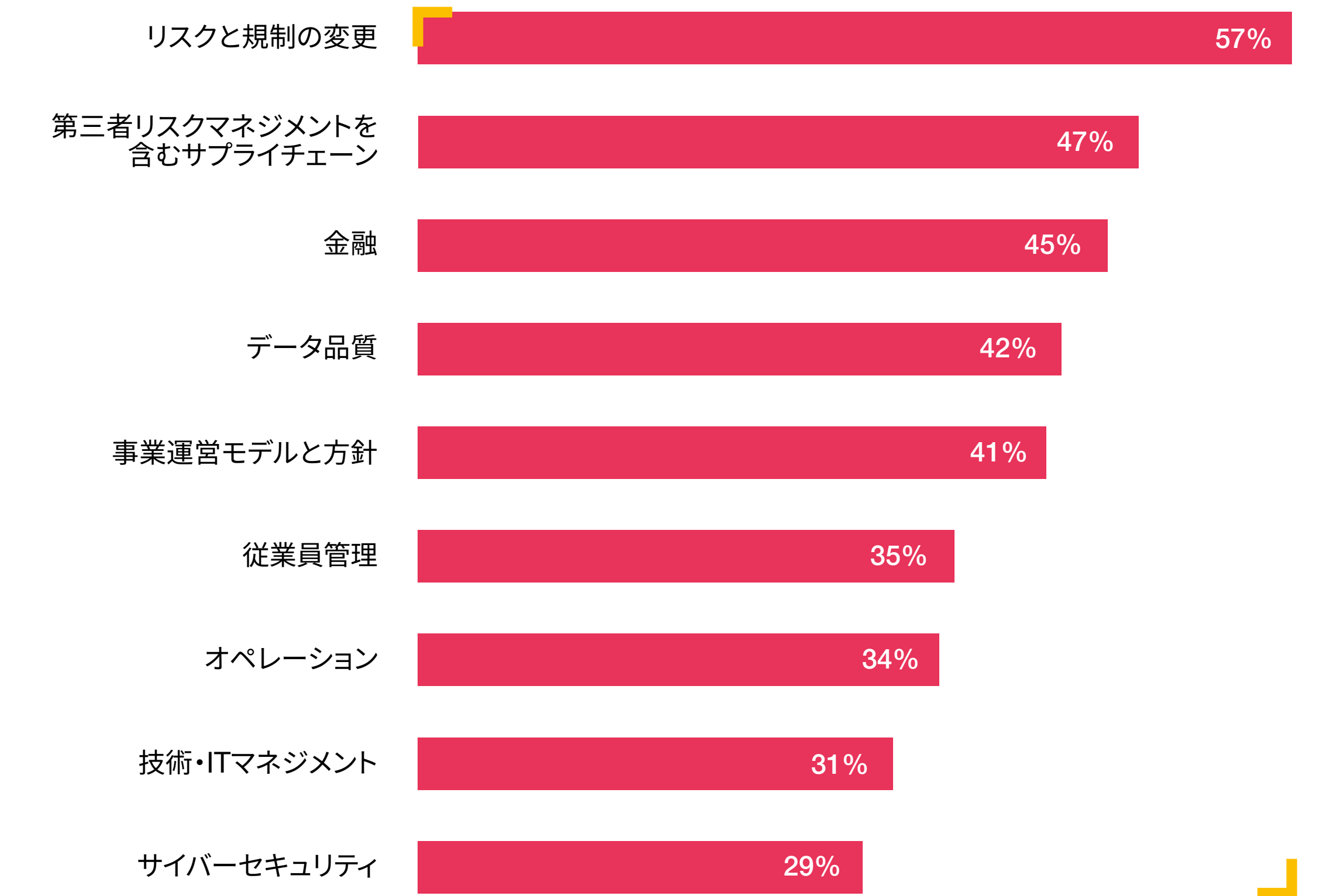
リスク投資は財務上のプレッシャーで圧迫されている



質問：財務上のプレッシャーは、どの程度、以下の分野への投資能力を制限していますか。（「やや制限がある」と「とても制限がある」と回答した割合を表示）  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うちリスク管理リーダーは83名。2024年6月11日実施）



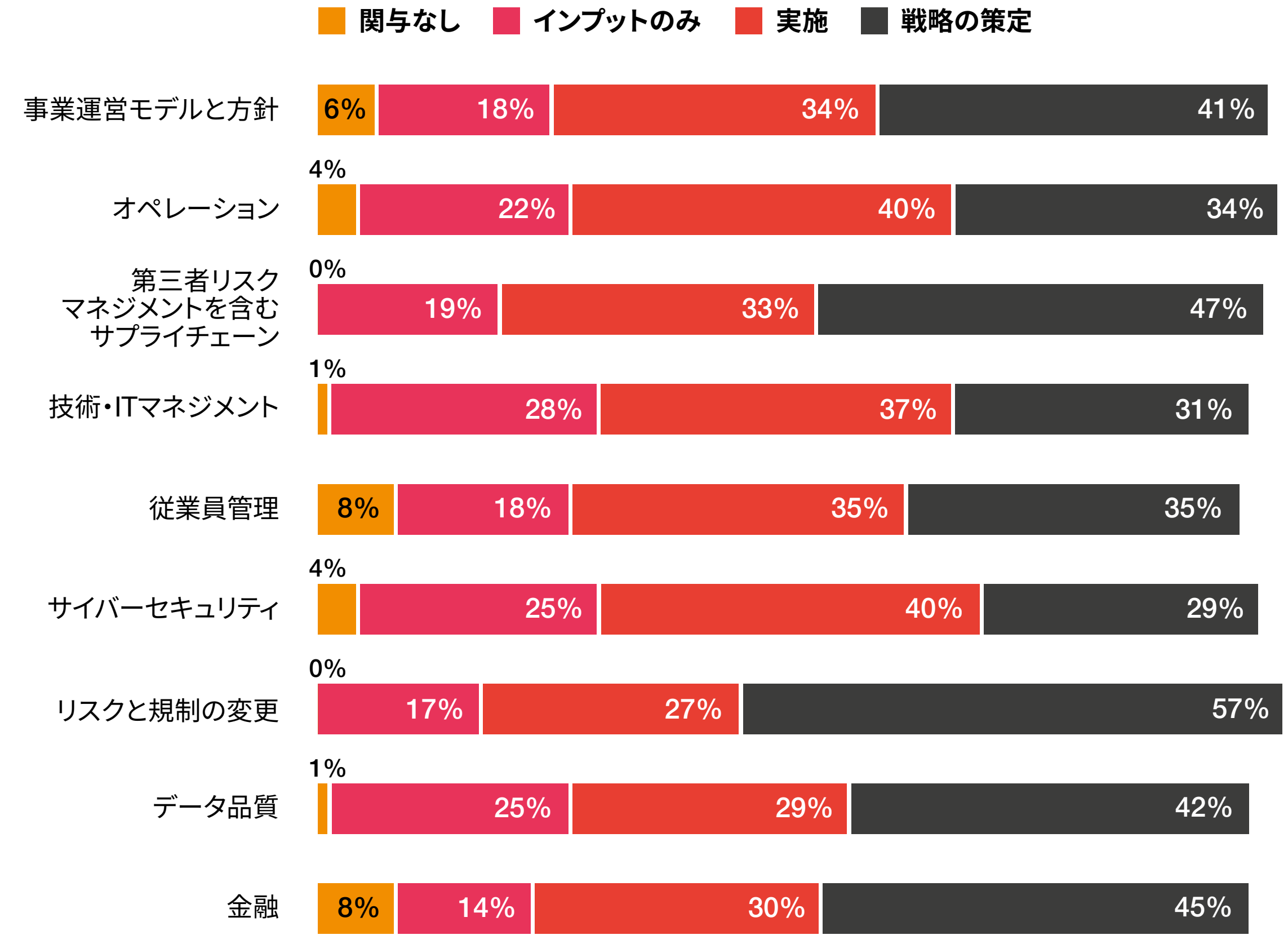
リスク管理リーダーのリスク低減戦略への関与は限られている



質問：以下の領域におけるリスク低減にどのように関与していますか。（「戦略定義」と回答した割合を表示）  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うちリスク管理リーダーは83名。2024年6月11日実施）



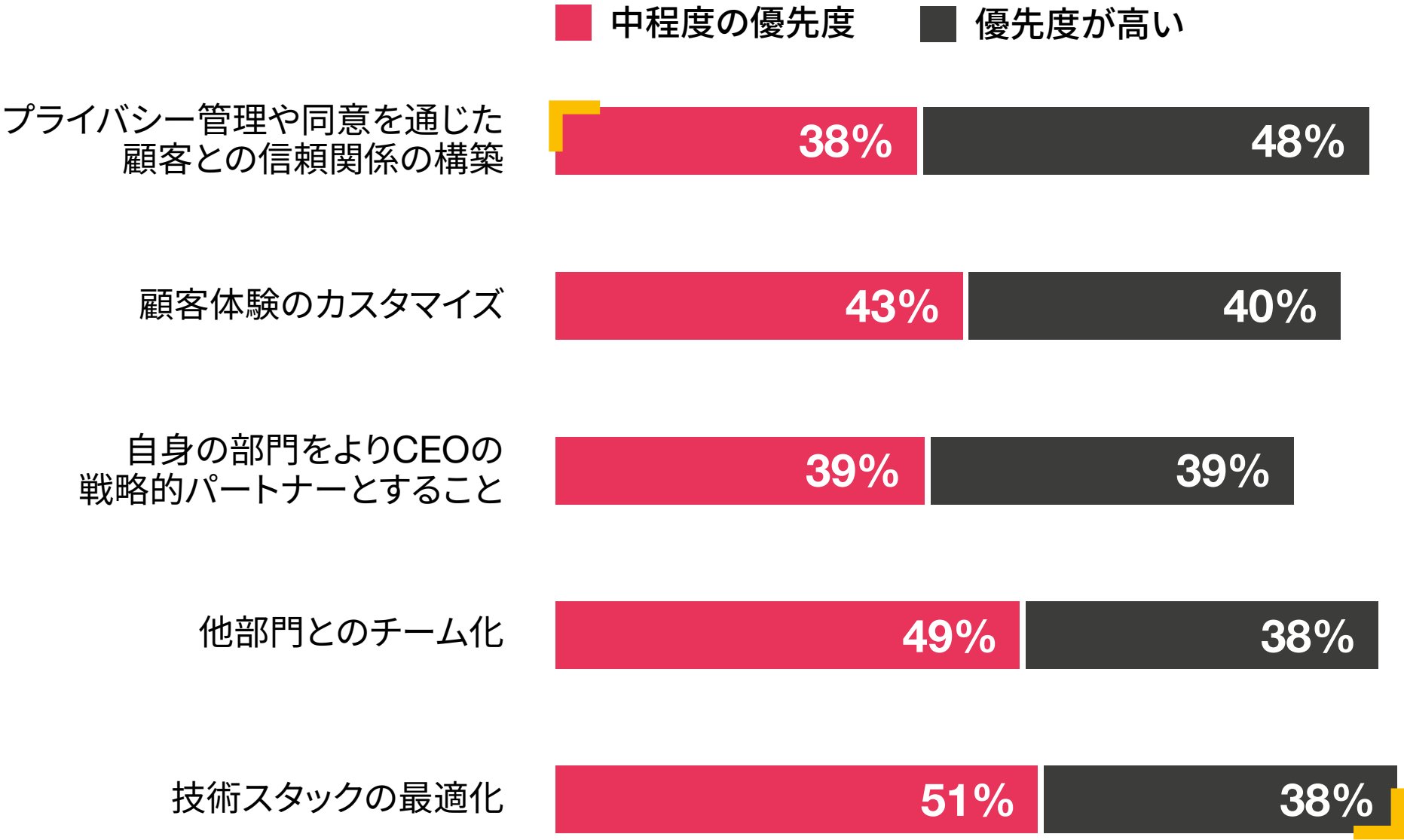
リスク管理リーダーのリスク低減戦略への関与は限られている



\*注:「分からない」という回答は表示されません。  
質問:以下の領域におけるリスク低減にどのように関与していますか。  
出所:PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちリスク管理リーダーは83名。2024年6月11日実施)



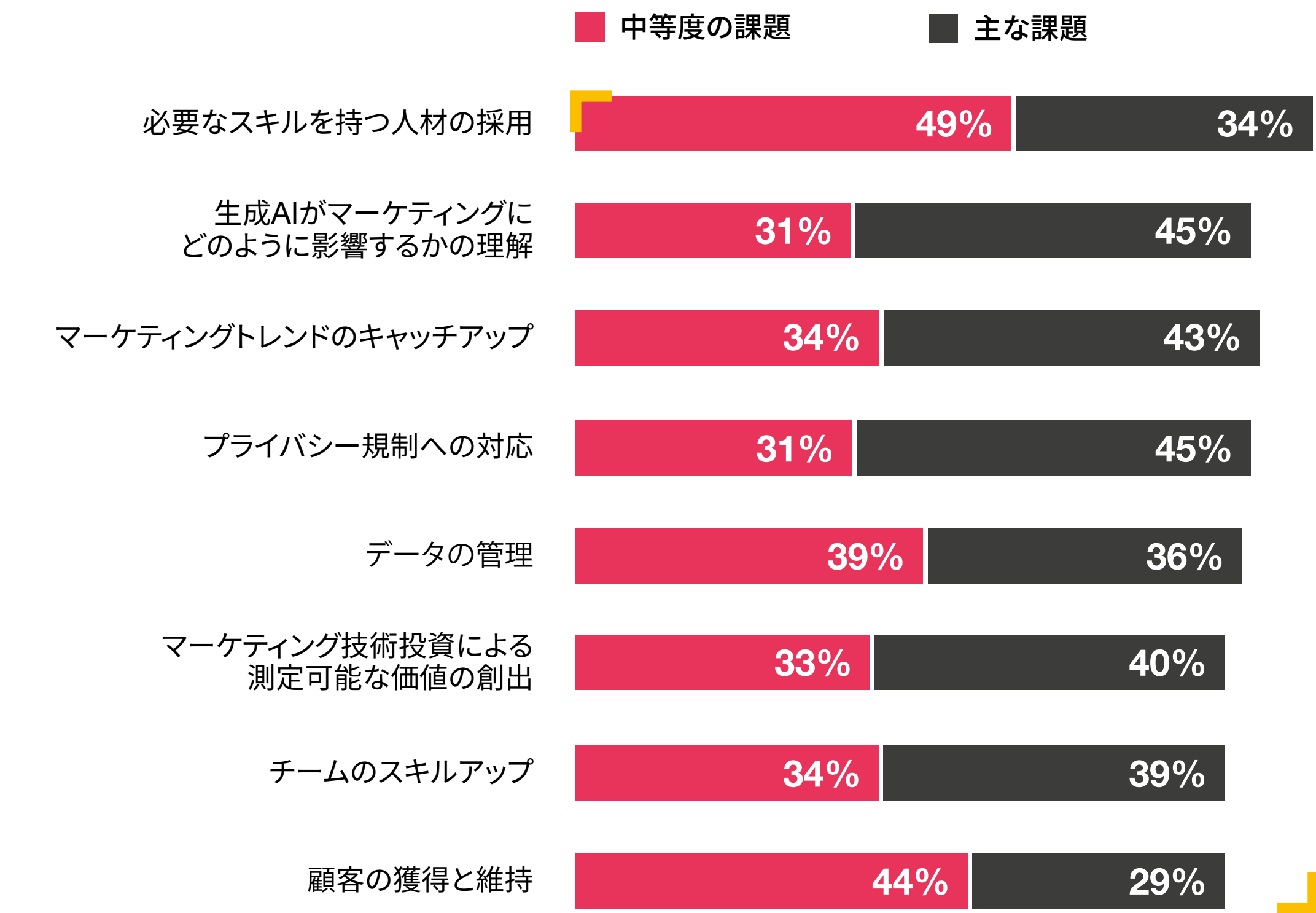
CMOの最優先事項



\*注:8つの選択肢のうち5つの選択肢を表示します。  
質問:あなたの部門では、以下の項目がどの程度優先されますか。  
出所:PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCMOは80名。2024年6月11日実施)



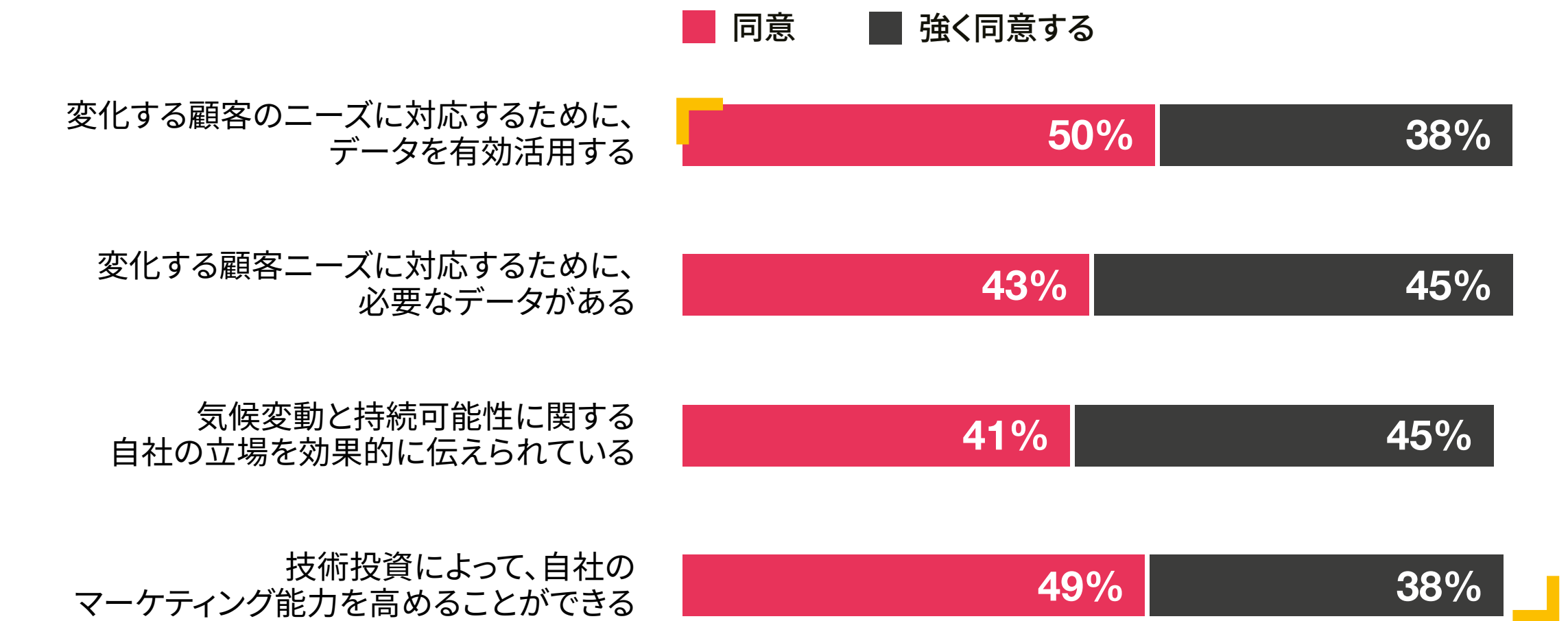
CMOの回答はテクノロジーイノベーションの複雑性を示唆している



質問：マーケティング部門では、以下の項目はどの程度課題となっていますか。  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うちCMOは80名。2024年6月11日実施）



CMOは変化する環境の中で技術と信頼にフォーカスしている

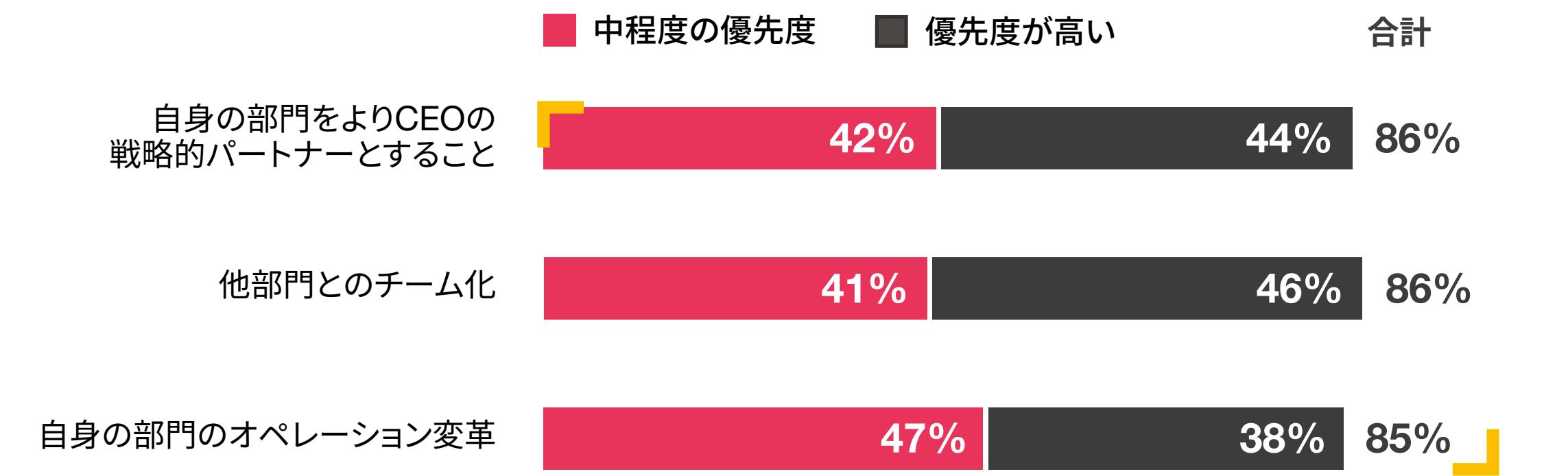


\*注：9つの選択肢のうち4つの選択肢を表示します。  
質問：以下の意見にどれくらい同意しますか、または同意しませんか。  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うちCMOは80名。2024年6月11日実施）



# レポートチャート

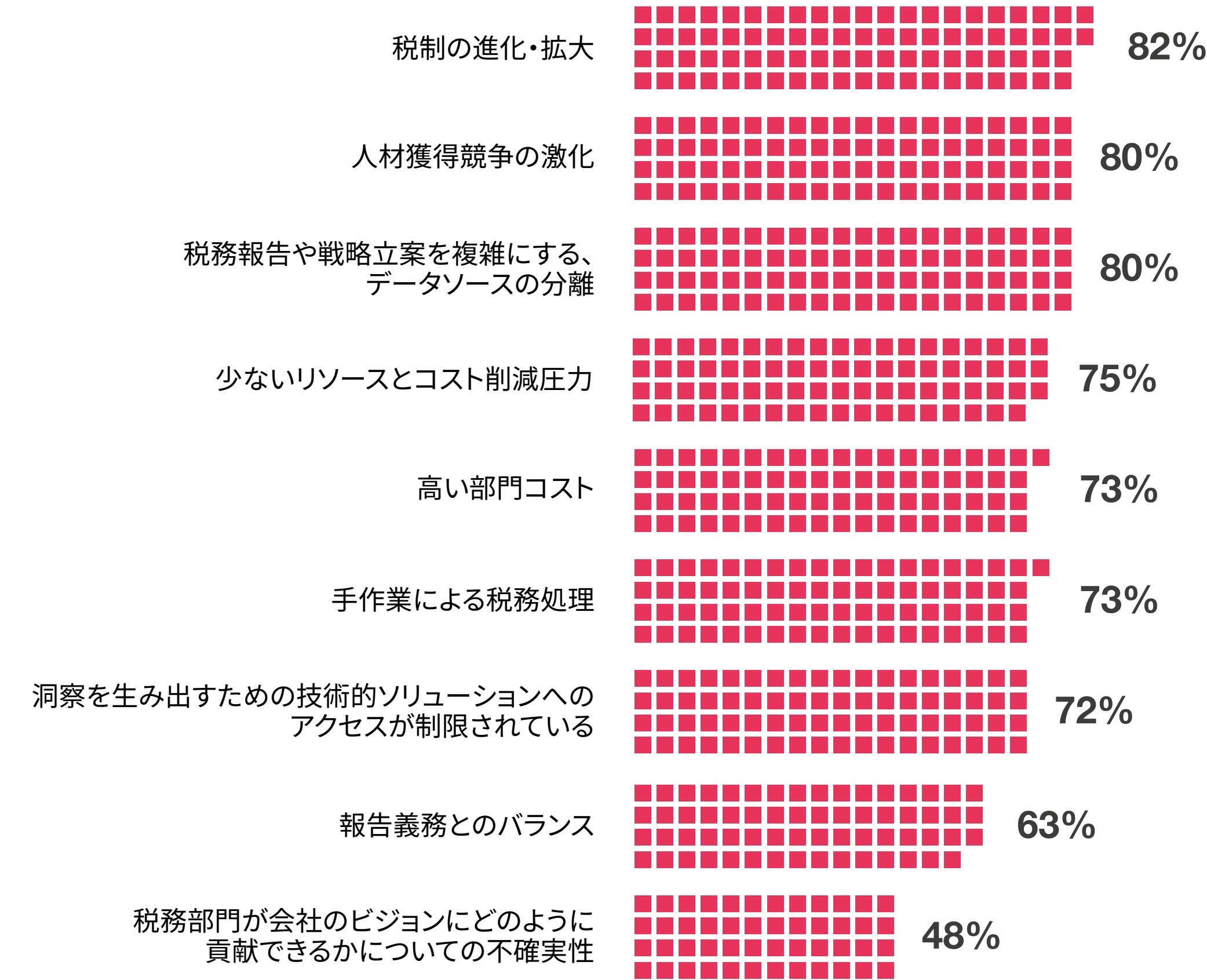
## 連携強化は、税務上の最優先事項である



\*注:8つの選択のうち、上位3つの選択を表示します。数値の誤差は四捨五入の関係です。  
質問:あなたの部門では、以下の項目がどの程度優先されますか。  
出所:PwCパルスサーベイ(対象者673名、うち税務責任者は79名。2024年6月11日実施)



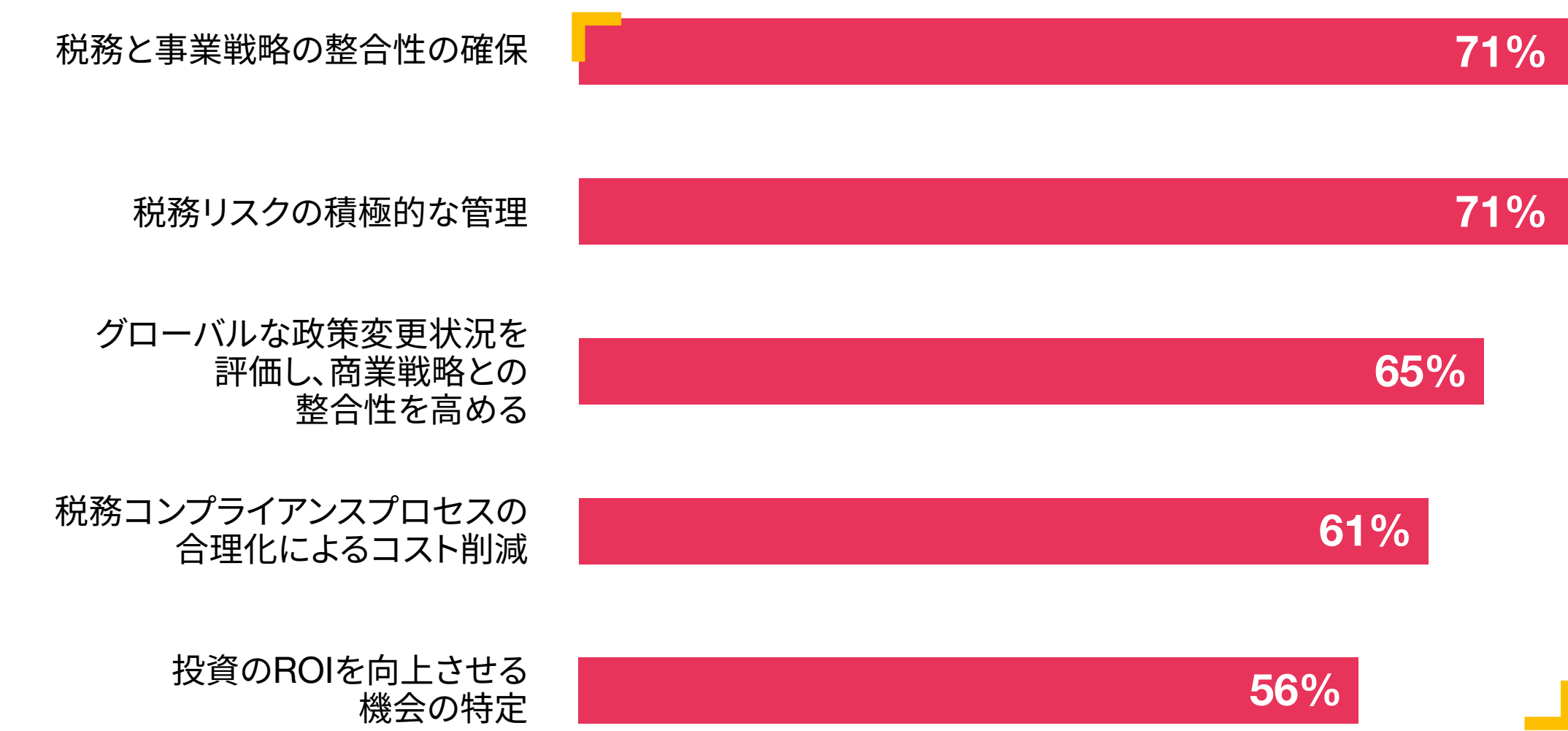
税務責任者は協働の障壁に直面している



質問：税務部門が戦略的なパートナーになるために、以下の項目はどの程度課題ですか。（「中程度の課題」と「主要な課題」への対応）  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うち税務責任者は79名。2024年6月11日実施）



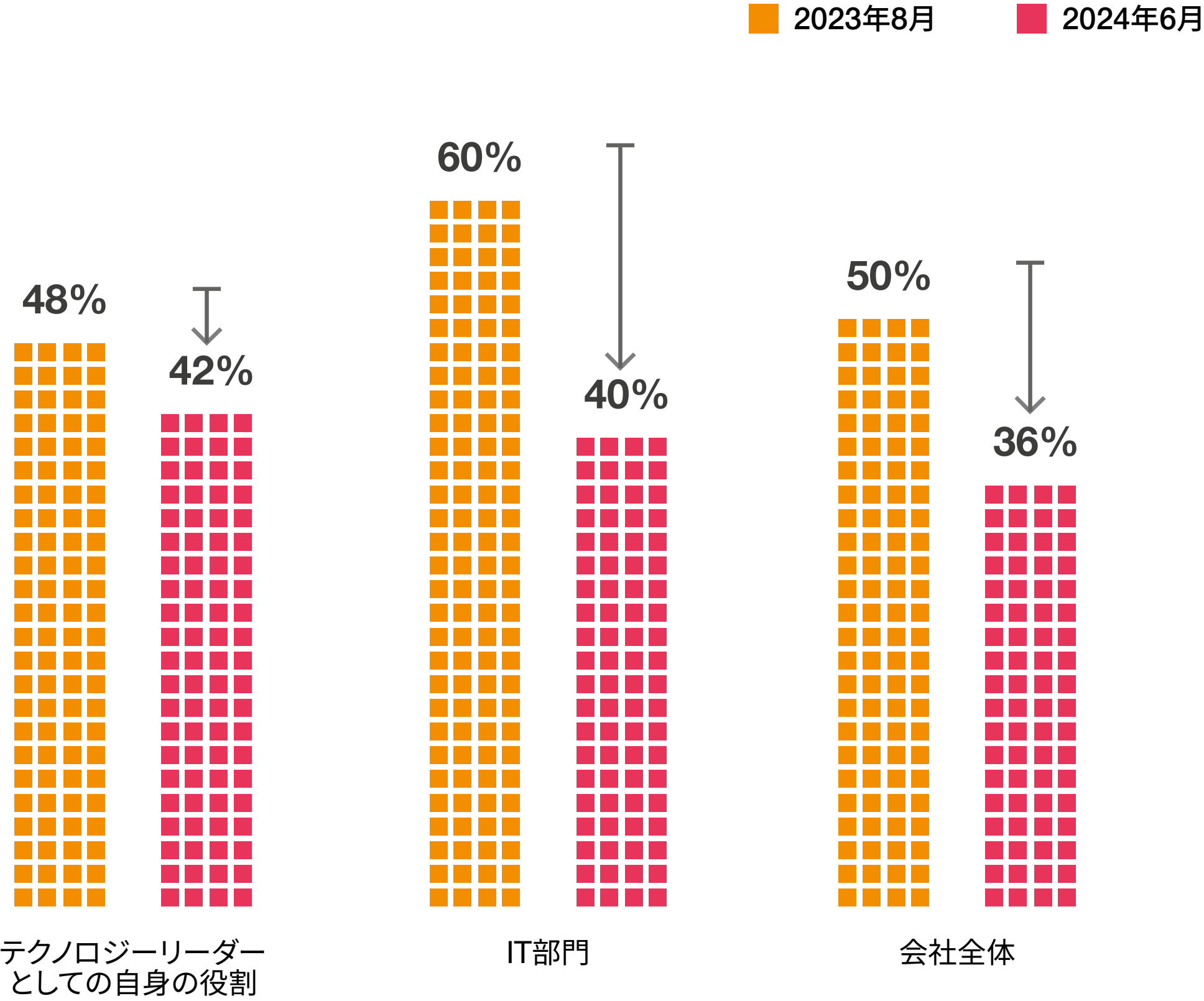
税務部門は企業の競争力をいかに高められるか



\*注:「上記以外」という回答は記載していません。  
質問:あなたの部門では、以下の項目がどの程度優先されますか。(該当するものを全て選択してください)  
出所:PwCパルスサーベイ(対象者673名、うち税務責任者は79名。2024年6月11日実施)



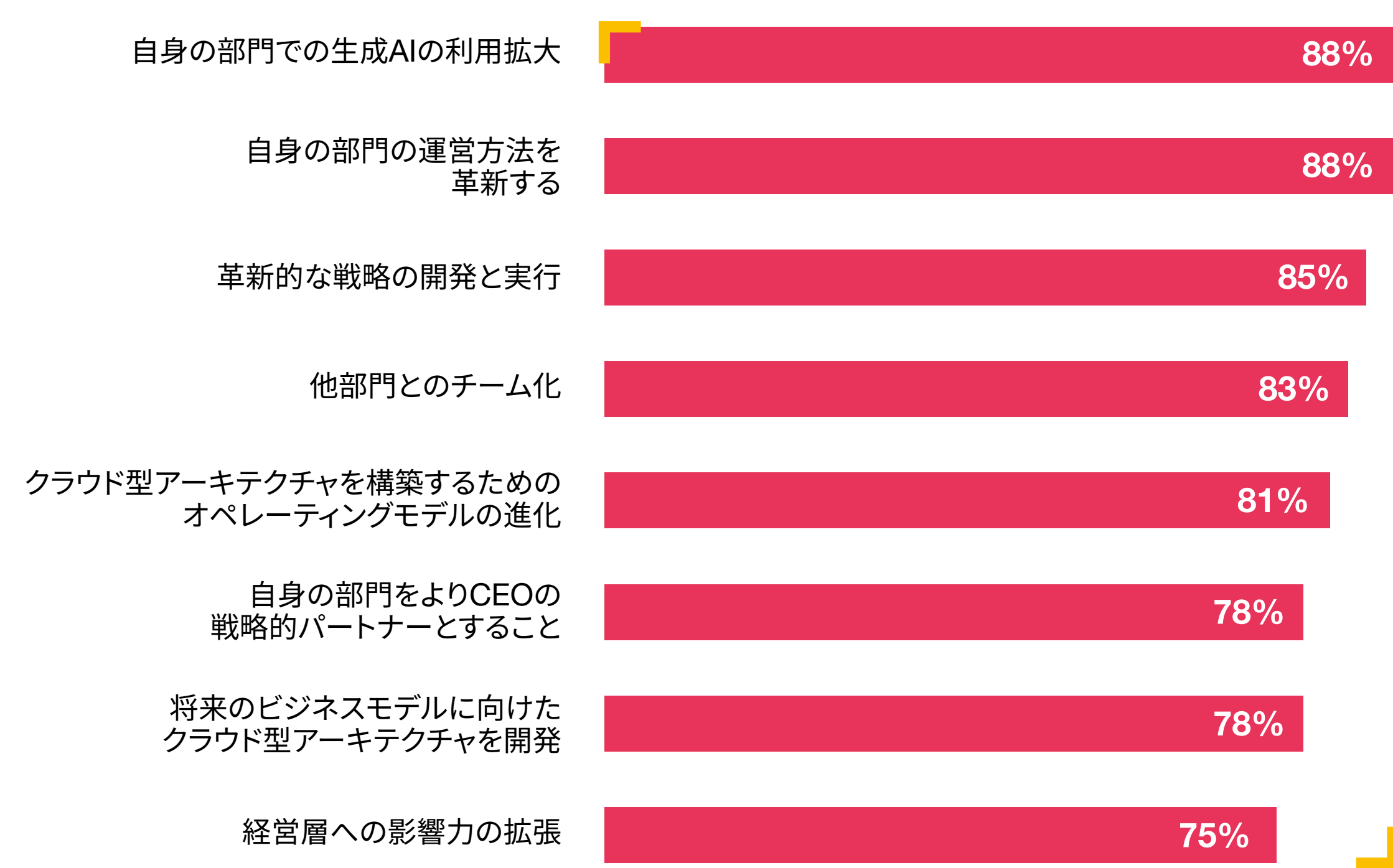
混乱が拡大する中で、CIOは準備不足を感じている



質問:新しいビジネスモデルをサポートするための技術力(会社全体／IT部門／テクノロジーリーダー自身)を、どのように評価しますか。  
(「準備完了」という回答)  
出所:PwCパルスサーベイ(対象者609名、うちCIOは92名、2023年8月23日実施／対象者673名、うちCIOは81名、2024年6月11日実施)



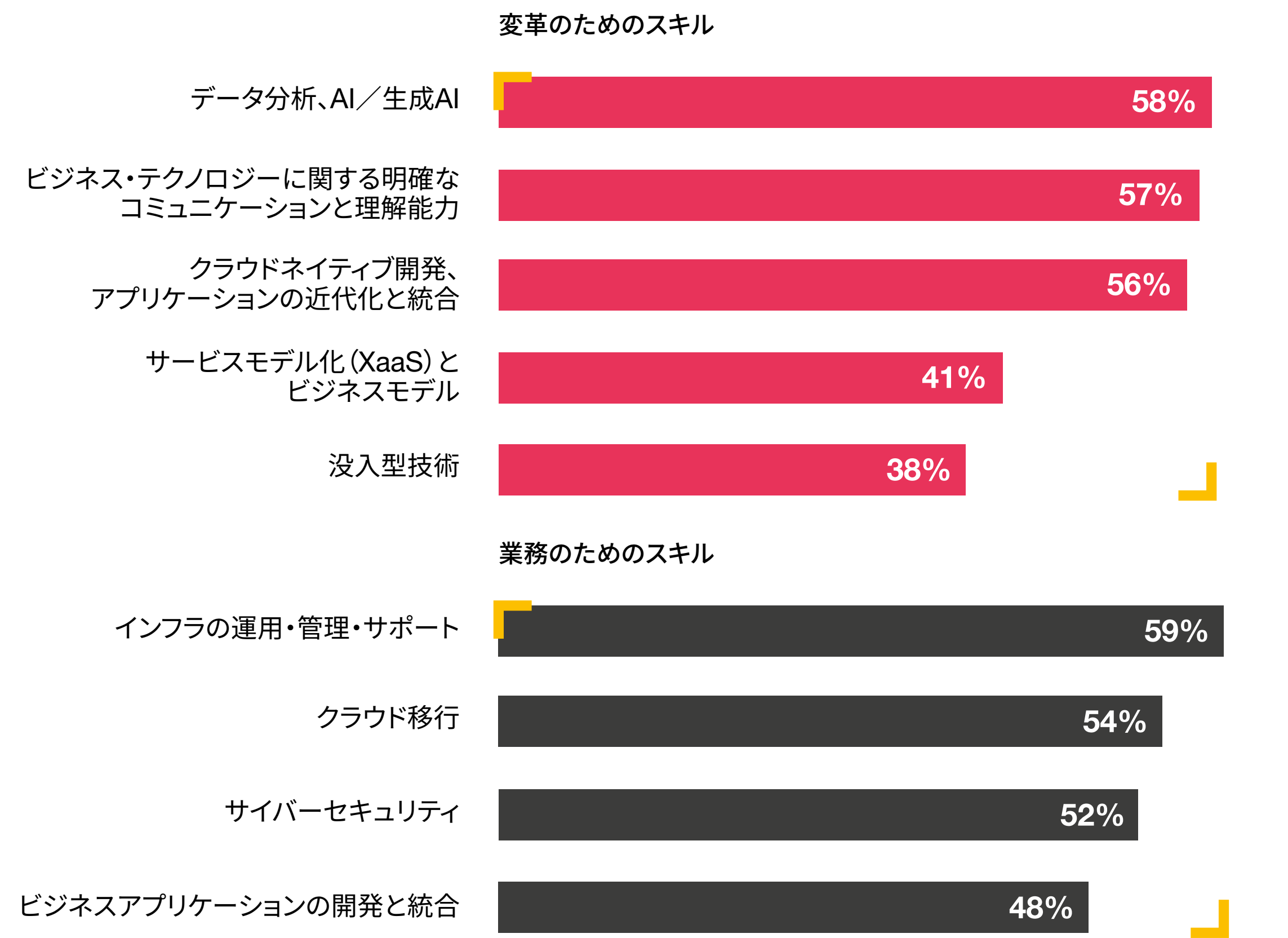
ITを変革するためのCIOの最優先事項



質問：あなたの部門では、以下の項目がどの程度優先されますか。（「中程度の優先度」と「優先度が高い」という回答）  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うちCIOは81名。2024年6月11日実施）



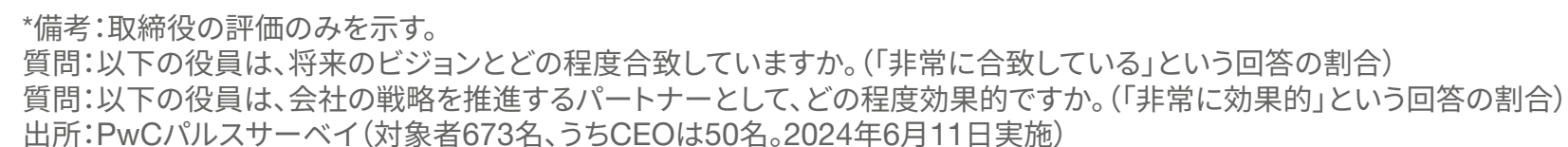
テクノロジーチームにおいて最も必要なスキル



質問：あなたのチームが今後12カ月間で構築すべき技術スキルとして、以下の項目はどのくらい重要ですか。（「非常に重要」という回答）  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うちCIOは81名。2024年6月11日実施）

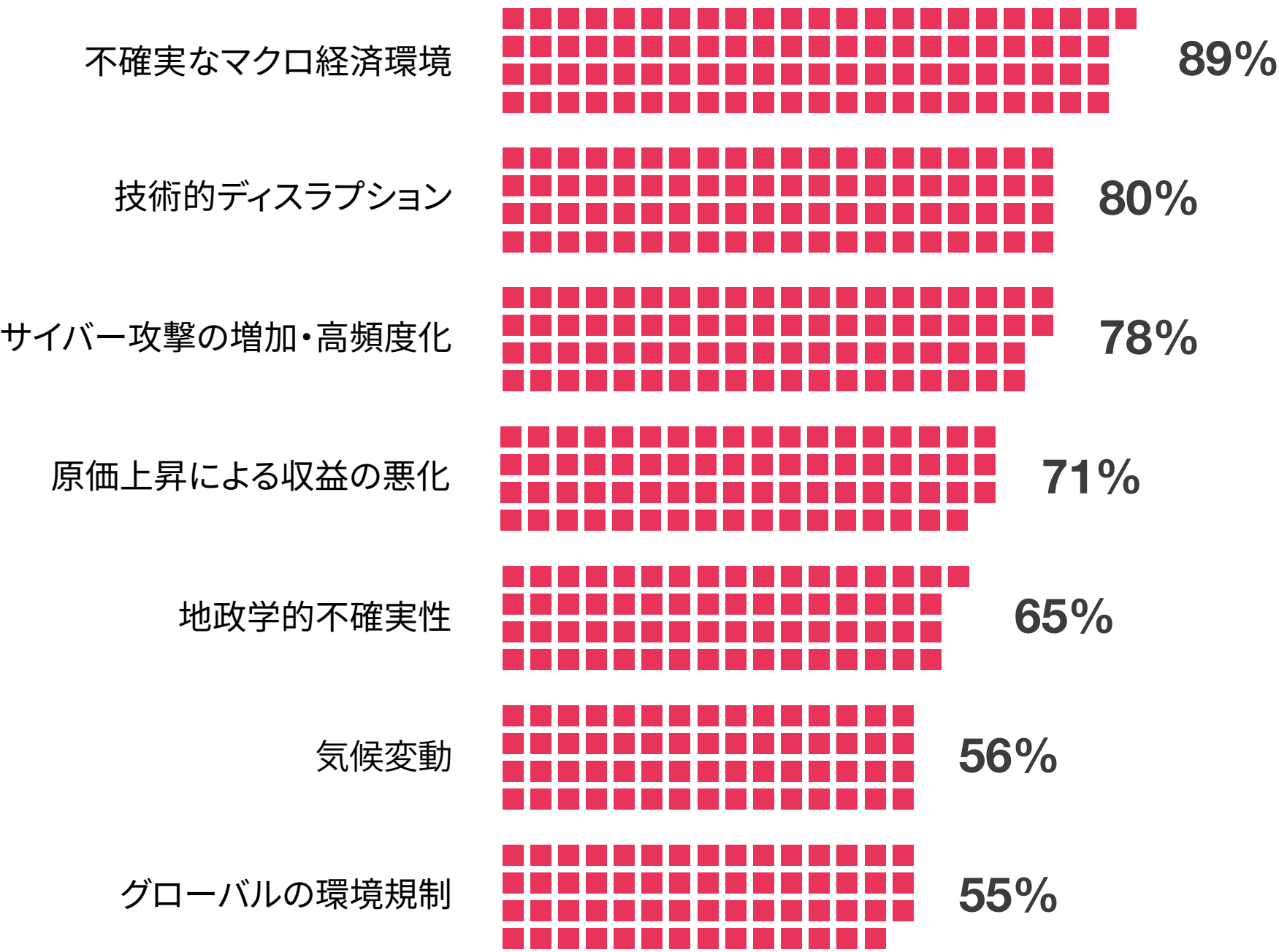


A 3x3 grid with gray lines. The bottom-left cell (row 3, column 1) and the middle-right cell (row 2, column 3) contain orange L-shaped pieces. The other cells are empty.





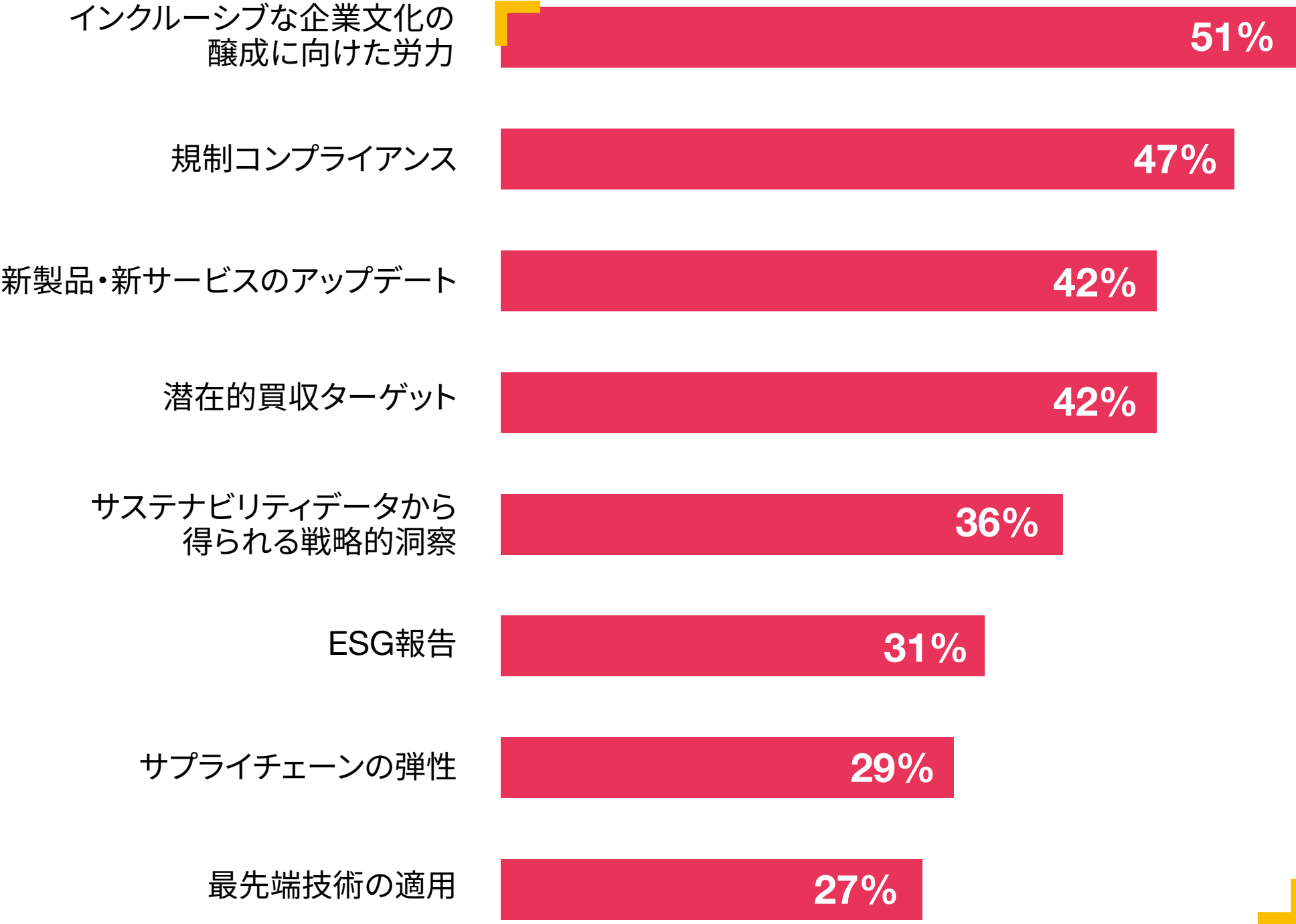
取締役の主要リスク:経済の不確実性とディスラプション



\*注:11個の選択肢から7個の選択肢を表示  
質問:以下の各項目は、どの程度、貴社にリスクを与えていますか。 (「比較的リスクとしてとらえている」、「重大なリスクとしてとらえている」との回答)  
出所:PwCパルスサーベイ (対象者673名、うち取締役は55名。2024年6月11日実施)



取締役は経営報告に改善の余地があると考えている

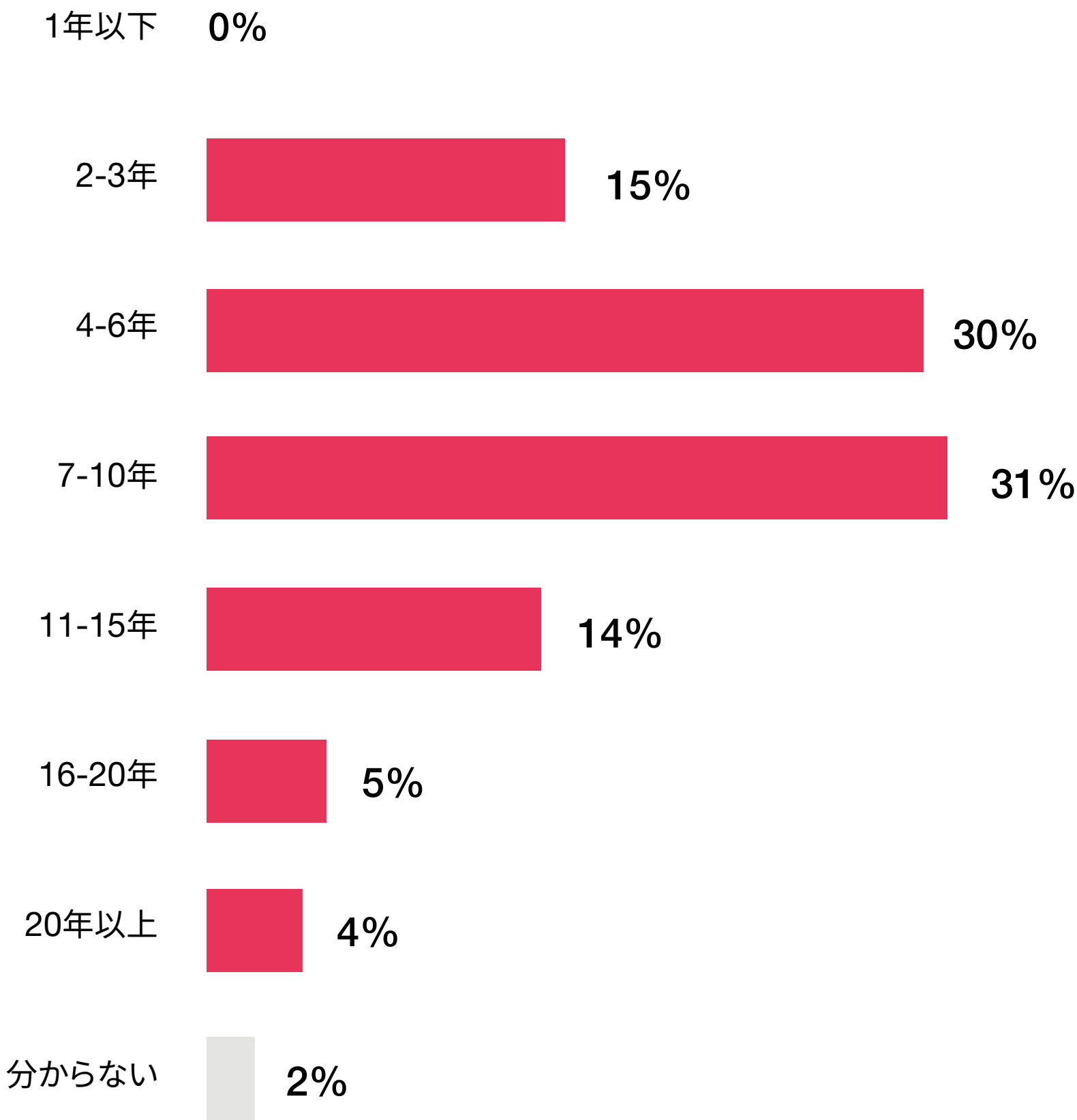


質問：報告管理者は、以下についてどのように満足しているか。（「大満足」という回答の割合）  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うち取締役は55名。2024年6月11日実施）



# 主な質問

既存のビジネスモデル(収益モデルなど)を変えなかった場合に、あなたの会社の競合企業は、その市場でどのくらい事業を継続できるでしょうか



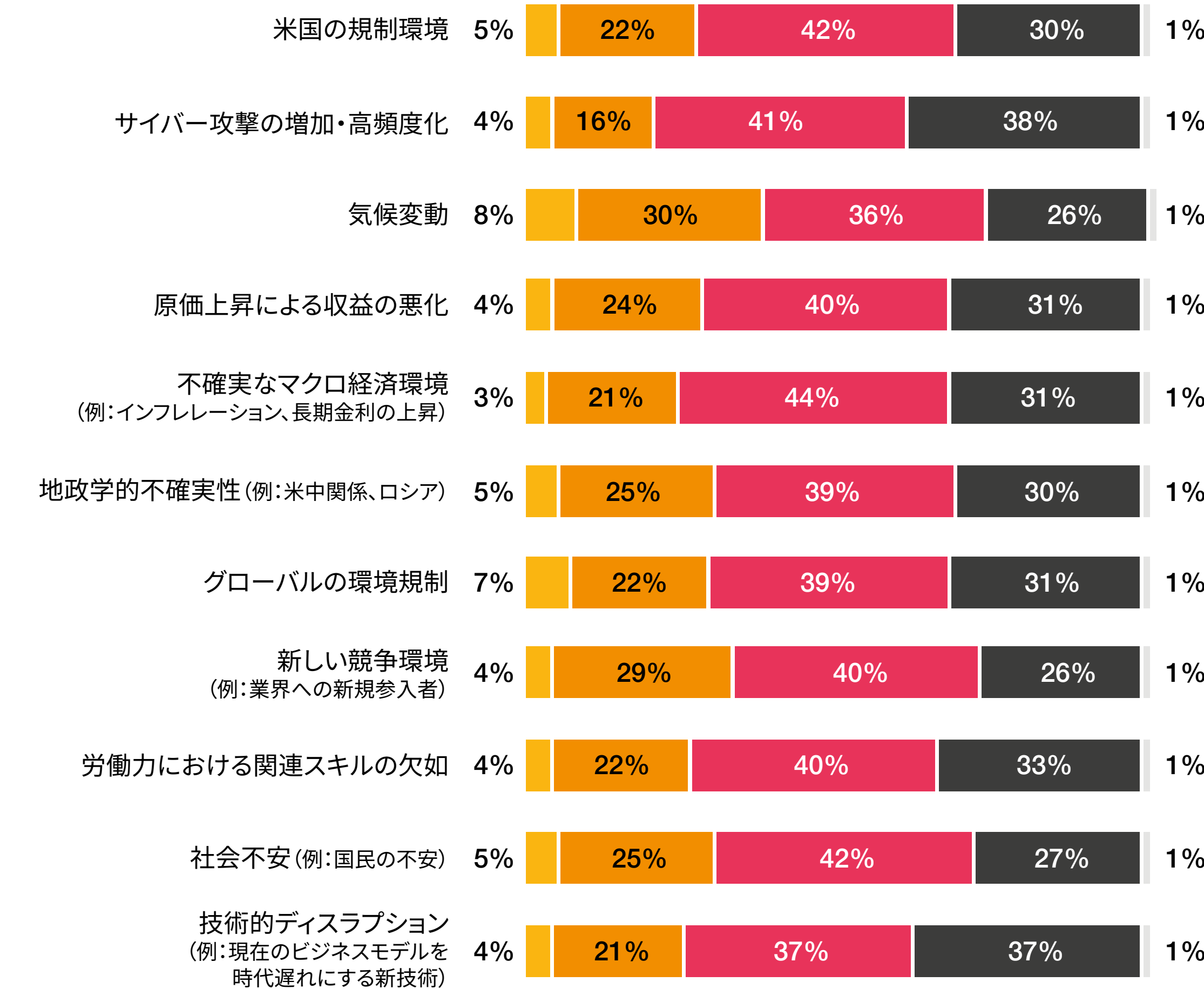
\*注:四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所:PwCパルスサーベイ(対象者673名、2024年6月11日実施)



# 主な質問

以下の各項目は、どの程度、貴社にリスクを与えていますか

- リスクは全くない
- 軽微なリスク
- 中程度のリスク
- 重大なリスク
- 分からない



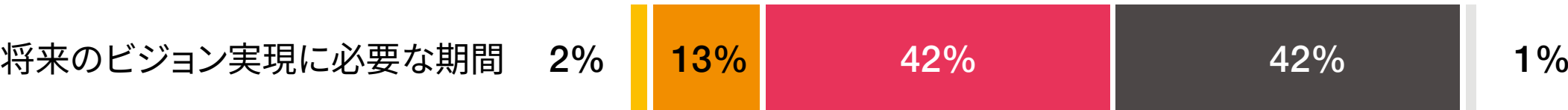
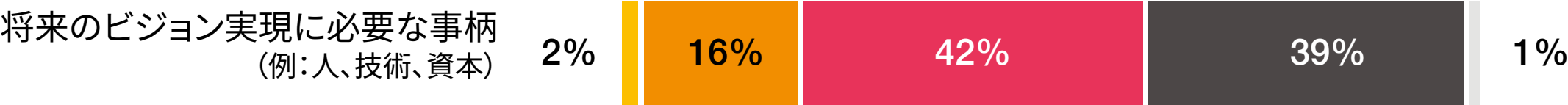
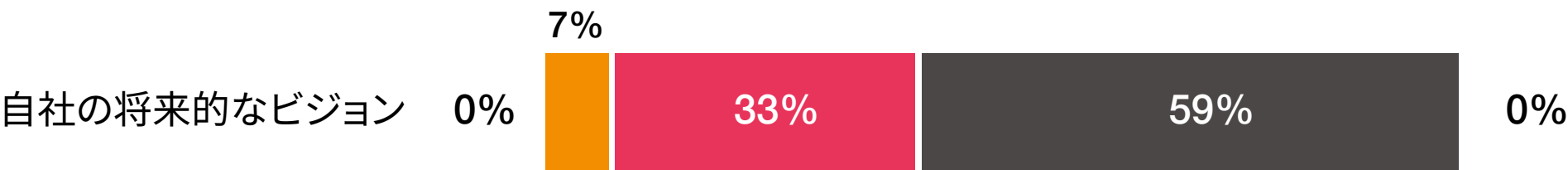
\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ (対象者673名、2024年6月11日実施)



# 主な質問

経営層の中で、下記ポイントについて合意はできていますか

- 合意なし
- 一部の合意（満場一致ではない）
- 分からない／該当なし
- 少しの合意
- 強い合意



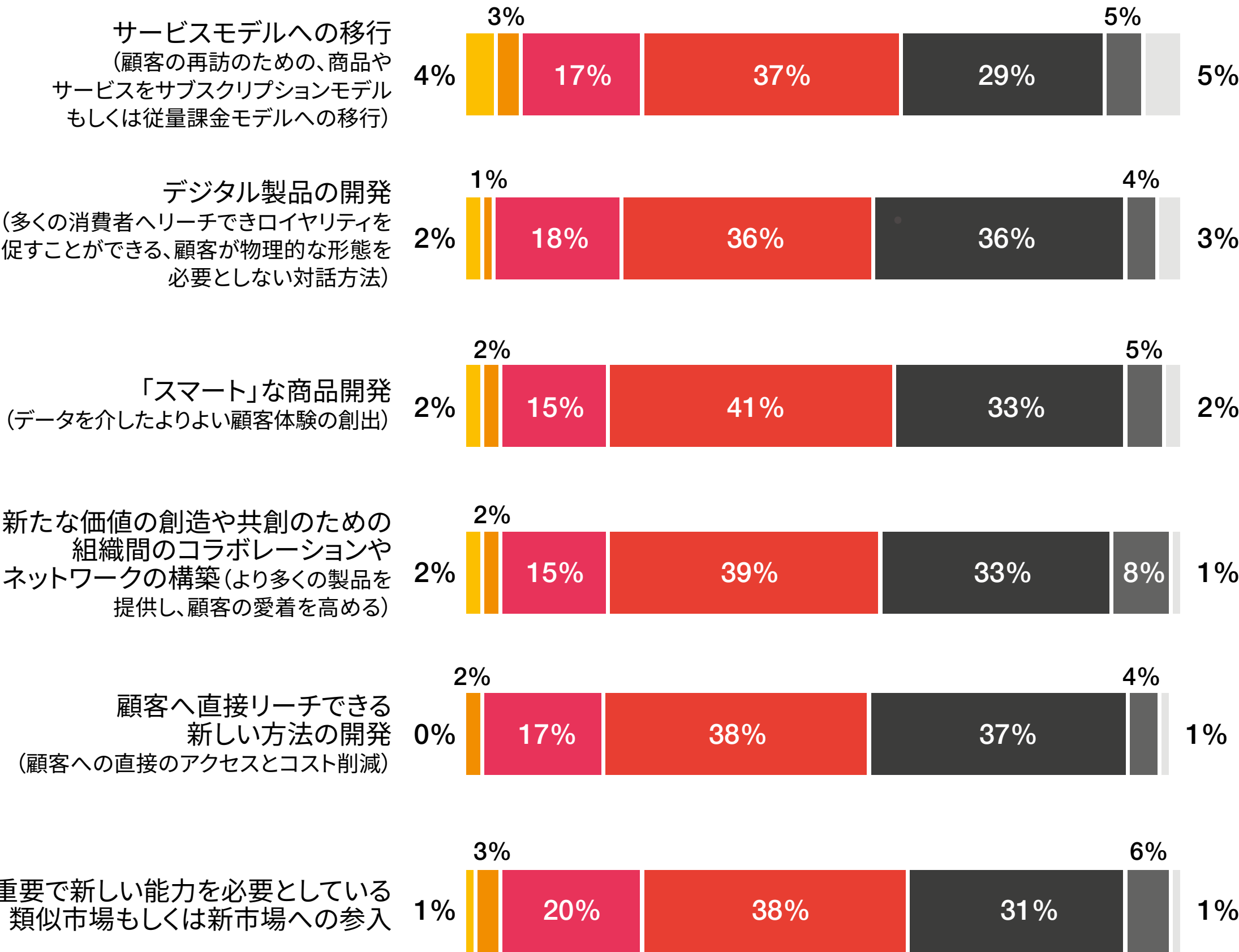
\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、2024年6月11日実施）



# 主な質問

貴社は下記のことを検討していますか

- 現時点では検討していない
- 
- 
- 検討中

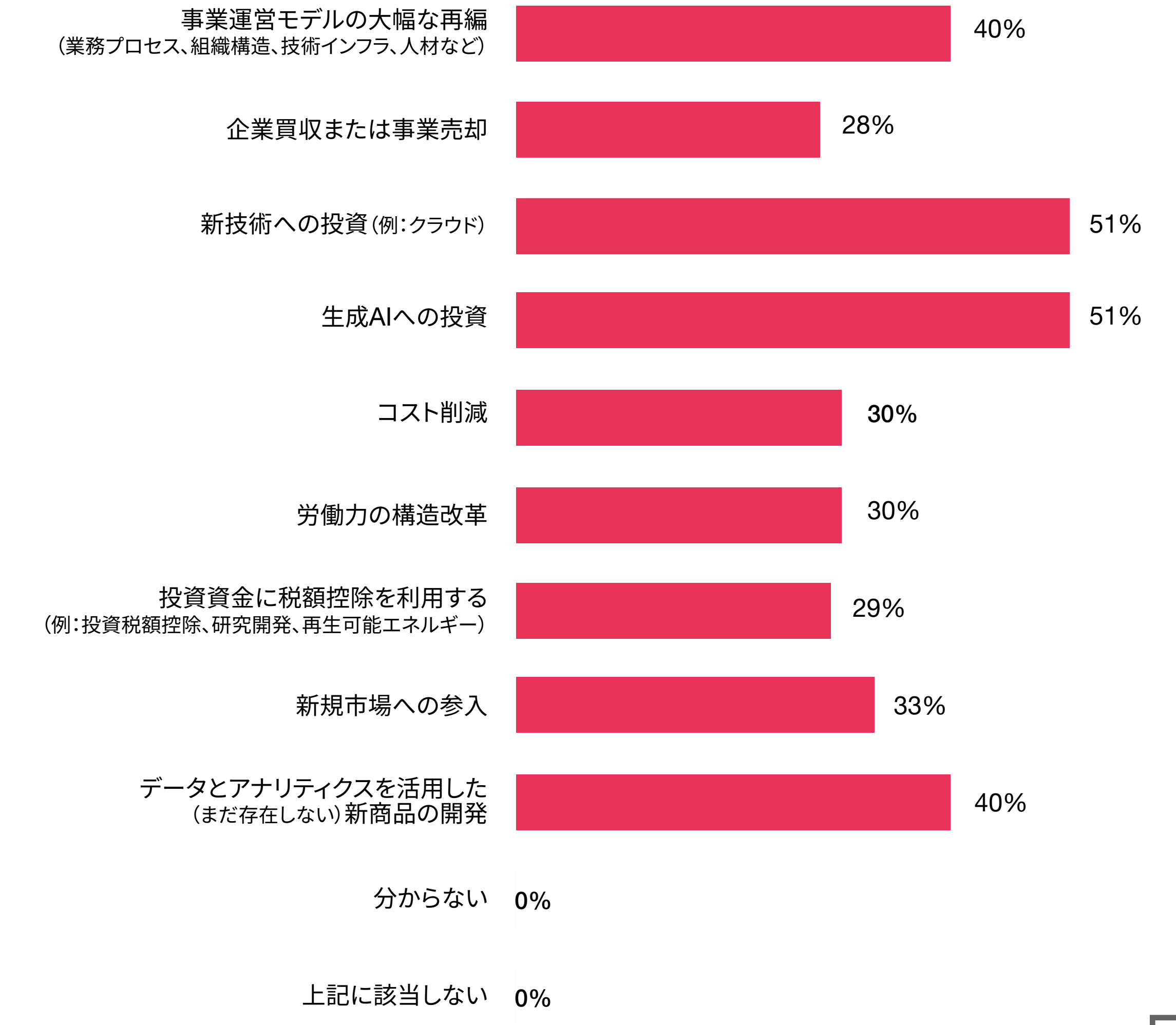
検討したが、実施には至らなかった

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ(対象者673名、2024年6月11日実施)



# 主な質問

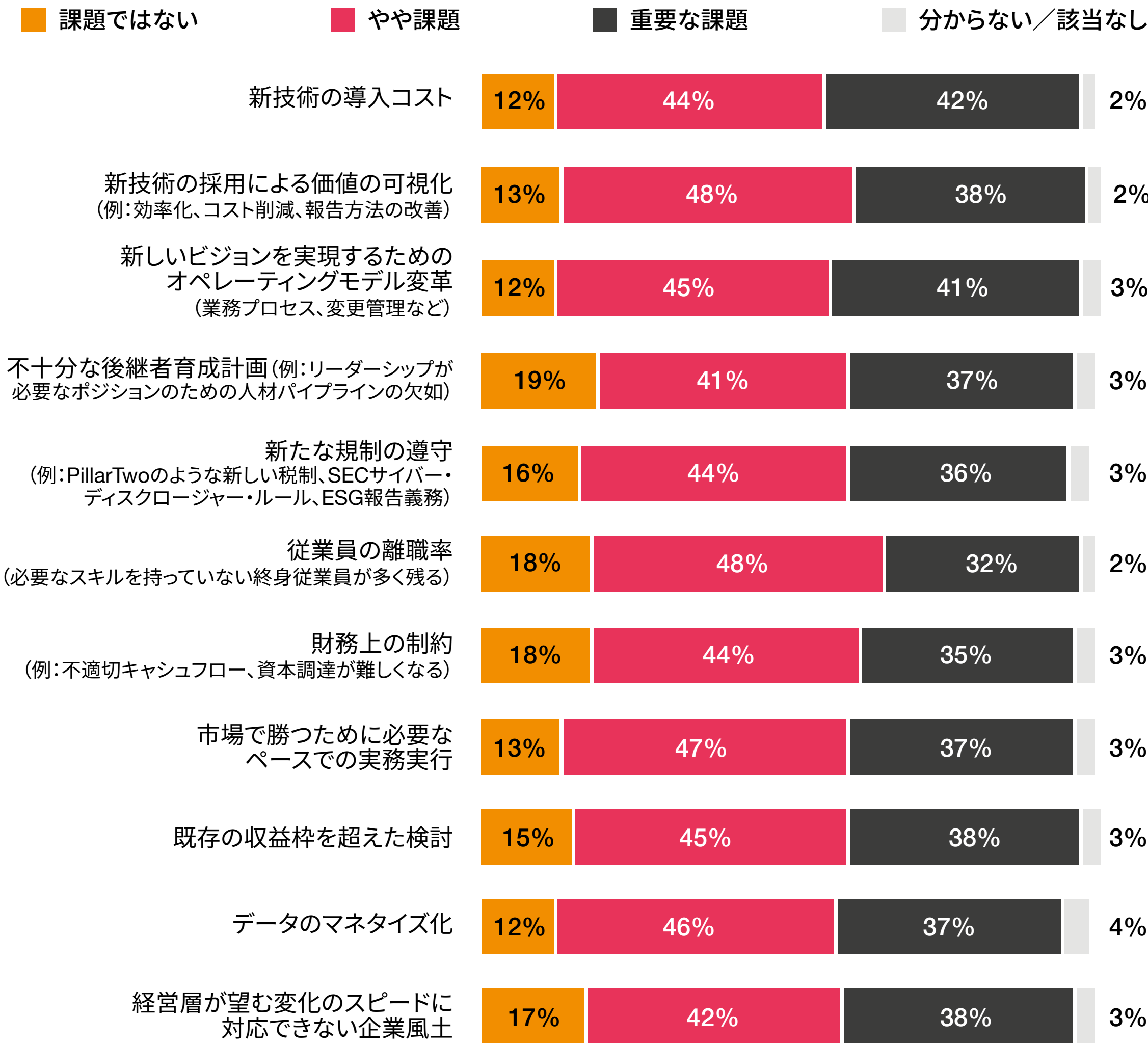
今後12～18カ月を目途に、次のビジネス変革のうちどれに取り組めますか





# 主な質問

今後3～5年間の事業戦略を考えた時、以下のどの事項が変革に向けた内部的な課題ですか

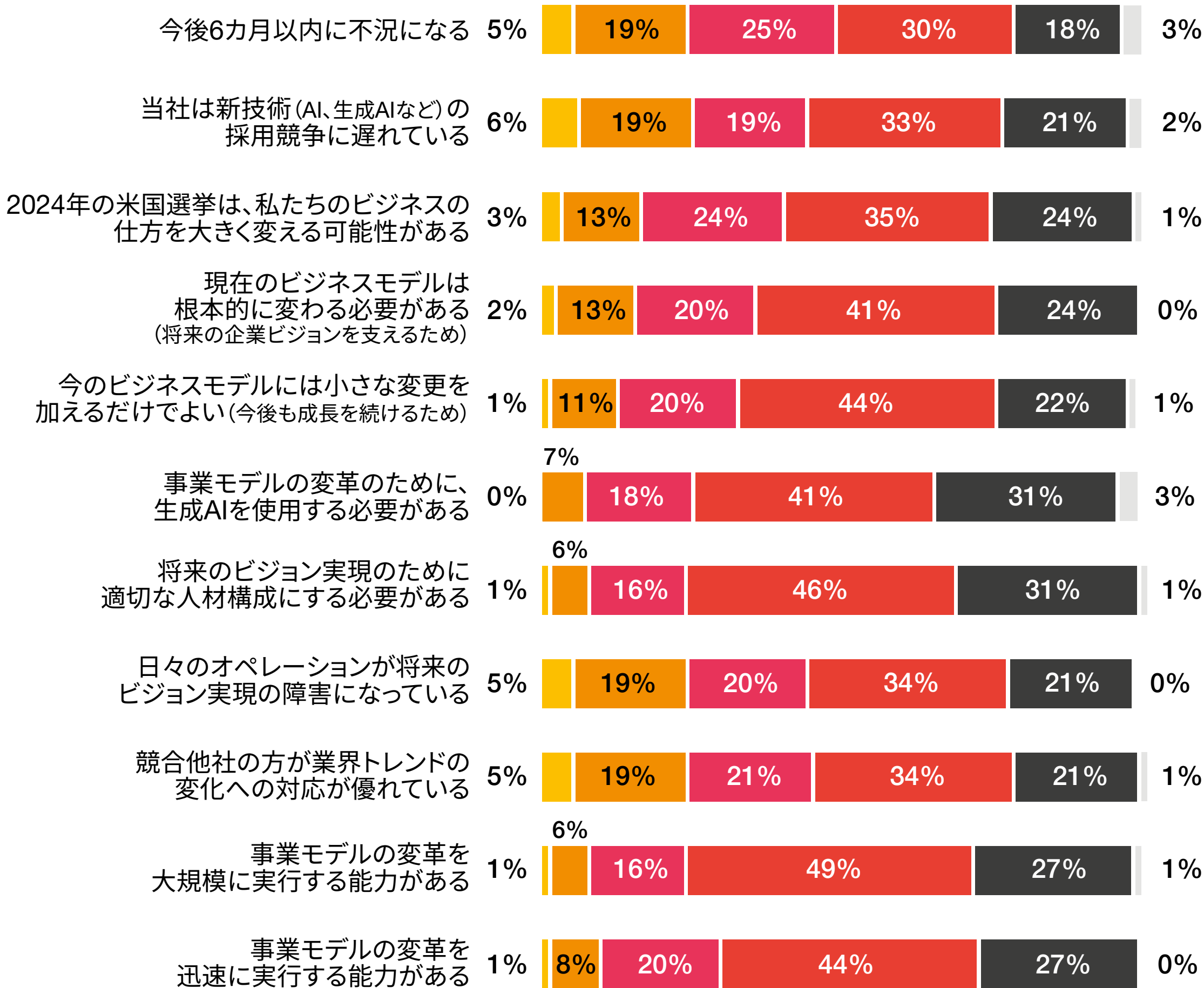


\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ (対象者673名、2024年6月11日実施)



# 主な質問

以下の意見にどれくらい同意しますか、または同意しませんか



\*注:四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所:PwCパルスサーベイ (対象者673名、2024年6月11日実施)



# CFOと財務リーダー

既存のビジネスモデル(収益モデルなど)を変えなかった場合に、あなたの会社の競合企業は、その市場でどのくらい事業を継続できるでしょうか



\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCFO84名。2024年6月11日実施)



# CFOと財務リーダー

以下の各項目は、どの程度、貴社にリスクを与えていますか

- リスクは全くない
- 軽微なリスク
- 中程度のリスク
- 重大リスク
- 分からない／該当なし

米国の規制環境	6%	18%	46%	30%	0%
サイバー攻撃の増加・高頻度化	4%	20%	35%	40%	1%
気候変動	6%	38%	38%	18%	0%
原価上昇による収益悪化	1%	35%	35%	30%	0%
不確実なマクロ経済環境 (例：インフレーション、長期金利の上昇)	2%	30%	48%	20%	0%
地政学的不確実性 (例：米中関係、ロシア)	4%	25%	42%	30%	0%
グローバルの環境規制	4%	32%	44%	20%	0%
新しい競争環境 (例：業界への新規参入者)	0%	32%	54%	14%	0%
労働力における関連スキルの欠如	5%	26%	35%	35%	0%
社会不安（例：国民の不安）	4%	35%	40%	21%	0%
技術的ディスラプション (例：現在のビジネスモデルを時代遅れにする新技術)	5%	24%	37%	35%	0%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うちCFO84名。2024年6月11日実施）



# CFOと財務リーダー

## 経営層には以下の合意がありますか

- 合意なし
- 一部の合意(満場一致ではない)
- 分からない／該当なし
- 少しの合意
- 強い合意

自社の将来的なビジョン	0%	0%	23%	77%	0%
自社の事業モデルを変える必要性の程度 (例:将来のビジョン実現のため)	0%	5%	42%	52%	1%
事業モデルの変更や適応方法 (例:顧客の潜在的ニーズへの理解、顧客価値の変化)	0%	5%	44%	50%	1%
将来のビジョン実現に必要な事柄(例:人、技術、資本)	0%	6%	48%	44%	2%
将来のビジョン実現に必要な期間	1%	1%	51%	44%	2%

\*注:四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所:PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCFO84名。2024年6月11日実施)



# CFOと財務リーダー

## 貴社は下記のことを検討していますか

- 現時点では検討していない
- 検討中
- 実施済
- 該当なし
- 検討したが、実施には至らなかった
- 着手済
- 分からない

サービスモデルへの移行  
(顧客の再訪のための、商品やサービスのサブスクリプション  
モデルもしくは従量課金モデルへの移行)

デジタル製品の開発(多くの消費者へリーチでき  
ロイヤリティを促すことができる、  
顧客が物理的な形態を必要としない対話方法)

「スマート」な商品開発  
(データを介したよりよい顧客体験の創出)

新たな価値の創造や共創のための組織間の  
コラボレーションやネットワークの構築  
(より多くの製品を提供し、顧客の愛着を高める)

顧客へ直接リーチできる新しい方法の開発  
(顧客への直接のアクセスとコスト削減)

重要で新しい能力を必要としている  
類似市場もしくは新市場への参入

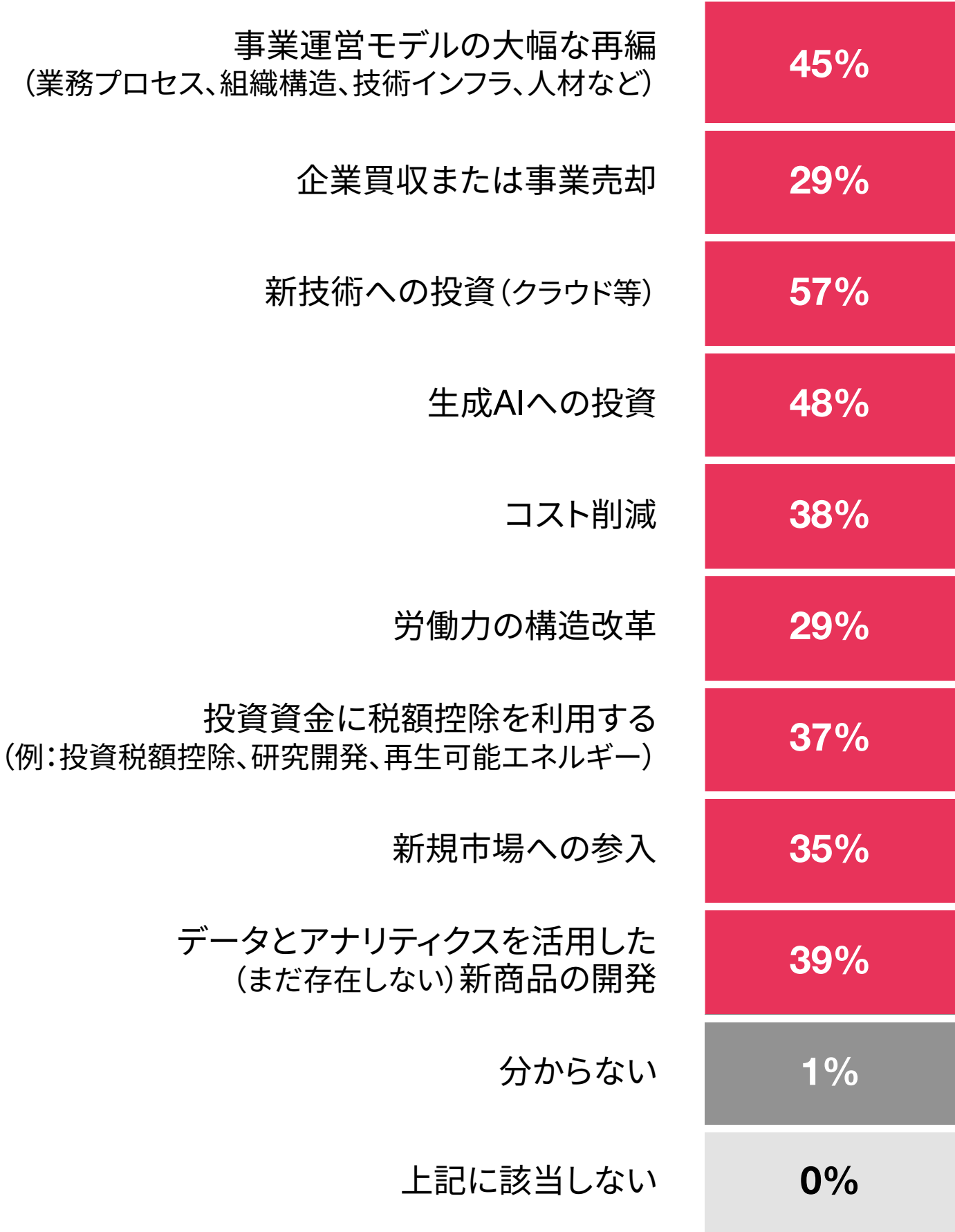
1%	2%	20%	36%	26%	2%	12%
1%	1%	13%	31%	42%	1%	11%
0%	1%	10%	42%	39%	1%	7%
0%	2%	13%	50%	29%	2%	4%
0%	0%	12%	50%	32%	2%	4%
0%	4%	20%	38%	32%	4%	2%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCFO84名。2024年6月11日実施)



# CFOと財務リーダー

今後12～18カ月を目途に、次のビジネス変革のうちどれに取り組めますか



\*注:四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所:PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCFO84名。2024年6月11日実施)



# CFOと財務リーダー

今後3～5年間の事業戦略を考えた時、以下のどの事項が変革に向けた内部的な課題ですか

課題ではない      やや課題      重大な課題      分からない／該当なし

新技術の導入コスト	15%	48%	36%	1%
新技術の採用による価値の可視化 (例:効率化、コスト削減、報告方法の改善)	21%	48%	31%	0%
新しいビジョンを実現するための オペレーティングモデル変革 (業務プロセス、変革管理など)	19%	51%	30%	0%
不十分な後継者育成計画 (例:リーダーシップが 必要なポジションのための人材パイプラインの欠如)	20%	46%	33%	0%
新たな規制の遵守 (例:Pillar Twoのような新しい 税制、SECサイバー・ディスクロージャー・ ルール、ESG報告義務)	18%	56%	25%	1%
従業員の離職率 (必要なスキルを持っていない終身従業員が多く残る)	25%	49%	26%	0%
財務上の制約 (例:不適切キャッシュフロー、資本調達が難しくなる)	25%	43%	32%	0%
市場で勝つために必要なペースでの実務実行	13%	50%	37%	0%
既存の収益枠を超えた検討	18%	48%	35%	0%
データのマネタイズ化	17%	54%	27%	2%
経営層が望む変化のスピードに 対応できない企業風土	23%	48%	29%	1%

\*注:四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所:PwCパルスサーベイ (対象者673名、うちCFO84名。2024年6月11日実施)



# CFOと財務リーダー

以下の意見にどれくらい同意しますか、または同意しませんか

- 強く同意しない
- なし
- 強く同意する
- 同意しない
- 同意する
- 分からない／該当なし

今後6カ月以内に不況になる	8%	33%	26%	21%	8%	2%
当社は新技術 (AI、生成AIなど) の採用競争に遅れている	10%	30%	19%	19%	20%	2%
2024年の米国選挙は、私たちのビジネスの仕方を大きく変える可能性がある	2%	21%	29%	29%	17%	2%
現在のビジネスモデルは根本的に変わる必要がある (将来の企業ビジョンを支えるため)	2%	18%	10%	49%	21%	0%
今のビジネスモデルには小さな変更を加えるだけでよい (今後も成長を続けるため)	1%	14%	19%	40%	25%	0%
事業モデルの変革のために、生成AIを使用する必要がある	0%	8%	19%	36%	33%	4%
将来のビジョン実現のために適切な人材構成にする必要がある	0%	6%	8%	45%	38%	2%
日々のオペレーションが将来のビジョン実現の障害になっている	4%	25%	18%	31%	23%	0%
競合他社の方が業界トレンドの変化への対応が優れている	4%	15%	23%	43%	15%	0%
事業モデルの変革を大規模に実行する能力がある	0%	4%	11%	60%	26%	0%
事業モデルの変革を迅速に実行する能力がある	0%	8%	15%	43%	33%	0%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ (対象者673名、うちCFO84名。2024年6月11日実施)



# CFOと財務リーダー

1年前と比べて、以下についてどれくらいの時間を割いていますか

- 少なくなった
- 同程度
- より時間を割いている
- 不確定
- 該当なし

財務計画と分析	1%	38%	58%	2%	0%
財務報告	6%	39%	52%	2%	0%
IR	2%	54%	36%	0%	8%
リスク管理	8%	39%	51%	1%	0%
コンプライアンス (例：気候に関する新しい規定、既存の規定)	2%	44%	52%	0%	1%
役員報告	6%	58%	36%	0%	0%
資本管理	5%	44%	50%	1%	0%
財務人材の採用と育成	6%	43%	49%	2%	0%
財務管理	2%	51%	46%	0%	0%
技術投資と導入 (例：AI、生成AI)	0%	36%	58%	5%	1%
業績管理	4%	37%	58%	1%	0%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ (対象者673名、うちCFO84名。2024年6月11日実施)



# CFOと財務リーダー

今後1年で貴社にとって最も重要な資金活動はどれですか

- 全く重要でない
- やや重要
- やや重要
- やや重要
- 非常に重要
- 分からない

予算の優先順位の役員間での調整  
(例:コスト削減計画)

利益の改善

キャッシュ最適化

ポートフォリオの調整 (例:売却)

価格モデルの見直し

外部資金調達または資金調達オプションの  
見直し

サプライチェーンの最適化

技術の活用によるコスト削減 (例:生成AI)

節税の計画 (例:税控除)

1%	24%	38%	37%	0%
1%	13%	30%	56%	0%
0%	7%	50%	43%	0%
10%	21%	40%	29%	0%
0%	17%	40%	43%	0%
7%	11%	48%	33%	1%
4%	12%	45%	39%	0%
4%	17%	35%	44%	1%
5%	11%	42%	43%	0%

\*注:四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所:PwCパルスサーベイ (対象者673名、うちCFO84名。2024年6月11日実施)



# CFOと財務リーダー

あなたの部門では、以下の項目がどの程度優先されますか

- 全く優先順位がない
- 優先順位は低い
- 中程度の優先
- 高優先度
- 分からない／該当なし

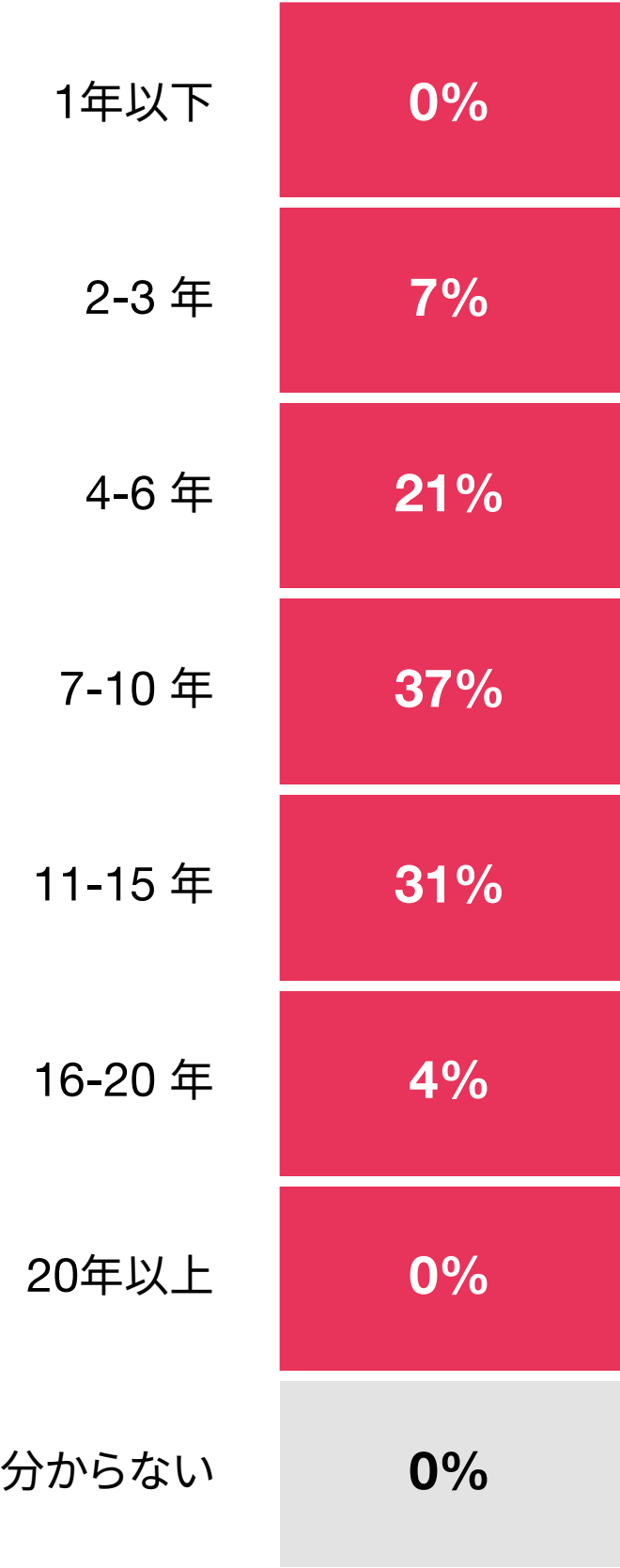
自身の部門をよりCEOの 戦略的パートナーとすること	1%	10%	44%	44%	1%
経営層への影響力の拡張	1%	12%	52%	33%	1%
他部門とのチーム化	0%	10%	50%	40%	0%
自身の部門のオペレーション変革	0%	8%	48%	44%	0%
ESG法令義務への適応 (例:CSRD、SEC)	6%	12%	46%	36%	0%
運転資金へのアクセス (高金利環境における現金へのアクセスを含む)	1%	11%	43%	45%	0%
能力向上のための技術の導入 (クラウド、生成AI、 サイバーセキュリティインフラを含む)	0%	10%	43%	46%	1%
必要なスキルを持つ人材の採用	0%	11%	37%	52%	0%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ (対象者673名、うちCFO84名。2024年6月11日実施)



# CHROと人的資本リーダー

既存のビジネスモデル(収益モデルなど)を変えなかった場合に、あなたの会社の競合企業は、その市場でどのくらい事業を継続できるでしょうか



\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCHRO81名。2024年6月11日実施)



# CHROと人的資本リーダー

以下の各項目は、どの程度、貴社にリスクを与えていますか

- リスクは全くない
- 軽微なリスク
- 中程度のリスク
- 重大リスク
- 分からない／該当なし

米国の規制環境	5%	15%	46%	33%	1%
サイバー攻撃の増加・高頻度化	5%	17%	48%	26%	4%
気候変動	4%	27%	37%	30%	2%
原価上昇による収益の悪化	2%	19%	40%	38%	1%
不確実なマクロ経済環境 (例：インフレーション、長期金利の上昇)	4%	26%	33%	36%	1%
地政学的不確実性 (例：米中関係、ロシア)	2%	21%	41%	33%	2%
グローバルの環境規制	4%	23%	32%	38%	2%
新しい競争環境 (例：業界への新規参入者)	2%	21%	42%	33%	1%
労働力における関連スキルの欠如	2%	27%	35%	36%	0%
社会不安 (例：国民の不安)	10%	22%	38%	28%	1%
技術的ディスラプション (例：現在のビジネスモデルを時代遅れにする新技術)	2%	22%	41%	35%	0%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ (対象者673名、うちCHRO81名。2024年6月11日実施)



# CHROと人的資本リーダー

経営層の中で、下記ポイントについて合意はできていますか

- 合意なし
- 一部の合意（満場一致ではない）
- 分からない／該当なし
- 少しの合意
- 強い合意

自社の将来的なビジョン	0%	7%	44%	48%	0%
自社の事業モデルを変える必要性の程度 （例：将来のビジョン実現のサポートのため）	2%	11%	37%	47%	2%
事業モデルの変更や適応方法 （例：顧客の潜在的ニーズへの理解、顧客価値の変化）	1%	12%	46%	37%	4%
将来のビジョン実現に必要な事柄（例：人、技術、資本）	1%	26%	42%	31%	0%
将来のビジョン実現に必要な期間	4%	15%	31%	51%	0%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うちCHRO81名。2024年6月11日実施）



# CHROと人的資本リーダー

## 貴社は下記のことを検討していますか

- 現時点では検討していない
- 検討中
- 実施済
- 該当なし
- 検討したが、実施には至らなかった
- 着手済
- 分からない

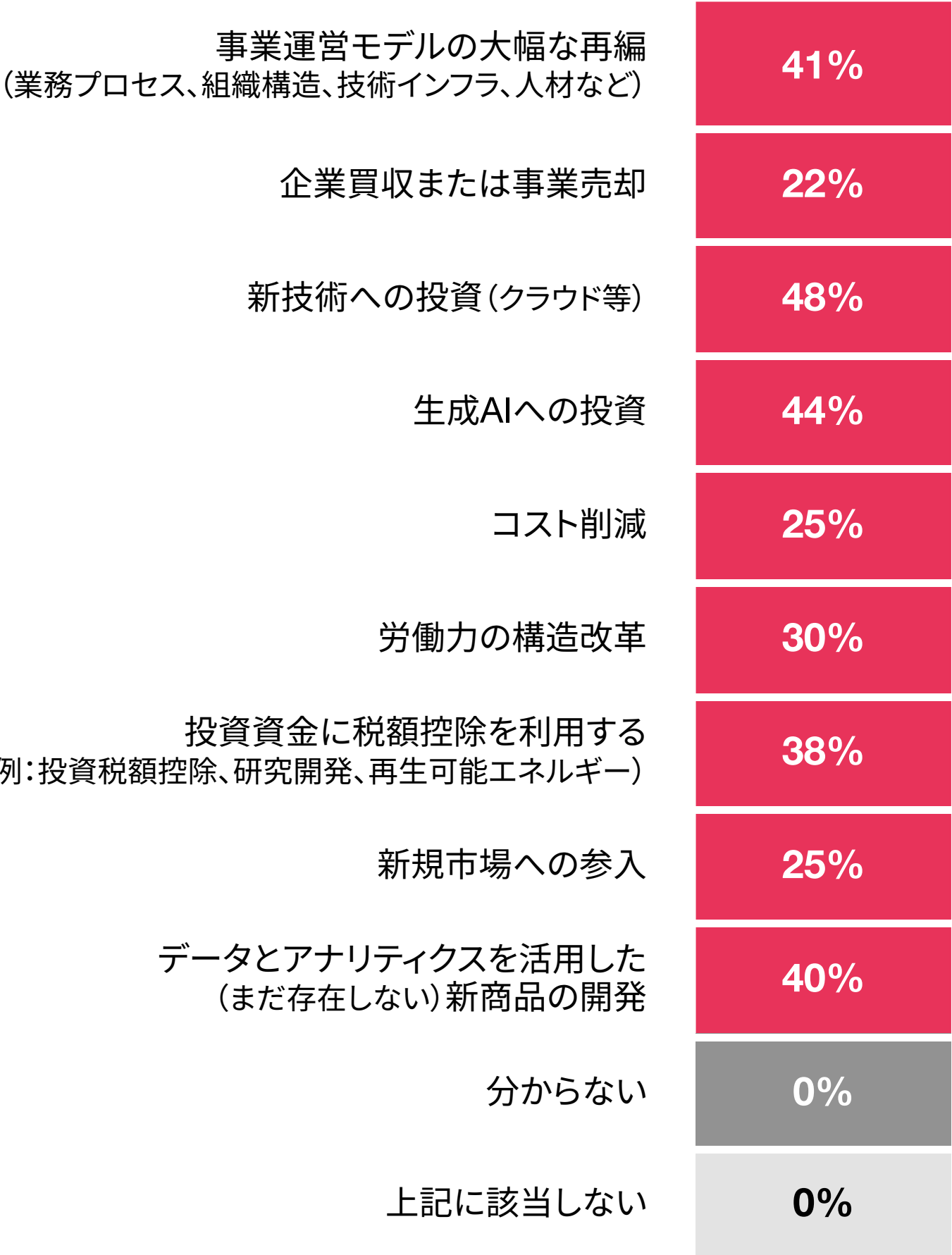
サービスモデルへの移行 (顧客の再訪のための、商品やサービスのサブスクリプション モデルもしくは従量課金モデルへの移行)	4%	2%	14%	41%	31%	7%	1%
デジタル製品の開発(多くの消費者へリーチでき ロイヤリティを促すことができる、顧客が 物理的な形態を必要としない対話方法)	1%	2%	19%	41%	33%	4%	0%
「スマート」な商品開発 (データを介したよりよい顧客体験の創出)	0%	6%	26%	26%	31%	11%	0%
新たな価値の創造や共創のための組織間の コラボレーションやネットワークの構築 (より多くの製品を提供し、顧客の愛着を高める)	1%	1%	11%	49%	27%	10%	0%
顧客へ直接リーチできる新しい方法の開発 (顧客への直接のアクセスとコスト削減)	0%	0%	17%	36%	43%	4%	0%
重要で新しい能力を必要としている 類似市場もしくは新市場への参入	0%	1%	15%	37%	42%	5%	0%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCHRO81名。2024年6月11日実施)



# CHROと人的資本リーダー

今後12～18カ月を目途に、次のビジネス変革のうちどれに取り組めますか



\*注:四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所:PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCHRO81名。2024年6月11日実施)



# CHROと人的資本リーダー

今後3～5年間の事業戦略を考えた時、以下のどの事項が変革に向けた内部的な課題ですか

課題ではない      やや課題      重大な課題      分からない／該当なし

新技術の導入コスト	9%	48%	38%	5%
新技術の採用による価値の可視化 (例:効率化、コスト削減、報告方法の改善)	14%	48%	35%	4%
新しいビジョンを実現するための オペレーティングモデル変革 (業務プロセス、変革管理など)	9%	43%	43%	5%
不十分な後継者育成計画(例:リーダーシップが 必要なポジションのための人材パイプラインの欠如)	16%	38%	40%	6%
新たな規制の遵守(例:Pillar Twoのような 新しい税制、SECサイバー・ディスクロージャー・ ルール、ESG報告義務)	19%	32%	40%	10%
従業員の離職率 (必要なスキルを持っていない終身従業員が多く残る)	10%	51%	37%	2%
財務上の制約 (例:不適切キャッシュフロー、資本調達が難しくなる)	10%	40%	43%	7%
市場で勝つために必要なペースでの実務実行	15%	43%	37%	5%
既存の収益枠を超えた検討	12%	40%	47%	1%
データのマネタイズ化	6%	44%	47%	2%
経営層が望む変化のスピードに 対応できない企業風土	11%	44%	40%	5%

\*注:四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所:PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCHRO81名。2024年6月11日実施)



# CHROと人的資本リーダー

以下の意見にどれくらい同意しますか、または同意しませんか

- 強く同意しない

同意しない
- なし

同意する
- 強く同意する

分からない／該当なし

今後6カ月以内に不況になる	1%	11%	25%	33%	28%	1%
当社は新技術 (AI、生成AIなど) の採用競争に遅れている	1%	14%	23%	33%	28%	0%
2024年の米国選挙は、私たちのビジネスの仕方を大きく変える可能性がある	0%	9%	20%	40%	32%	0%
現在のビジネスモデルは根本的に変わる必要がある (将来の企業ビジョンを支えるため)	0%	19%	21%	38%	22%	0%
今のビジネスモデルには小さな変更を加えるだけでよい (今後成長を続けるため)	1%	4%	22%	44%	28%	0%
事業モデルの変革のために、生成AIを使用する必要がある	0%	12%	23%	38%	26%	0%
将来のビジョン実現のために適切な人材構成にする必要がある	1%	7%	23%	37%	31%	0%
日々のオペレーションが将来のビジョン実現の障害になっている	1%	17%	20%	40%	22%	0%
競合他社の方が業界トレンドの変化への対応が優れている	1%	17%	27%	31%	21%	2%
事業モデルの変革を大規模に実行する能力がある	0%	0%	12%	49%	37%	1%
事業モデルの変革を迅速に実行する能力がある	1%	7%	28%	35%	28%	0%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ (対象者673名、うちCHRO81名。2024年6月11日実施)



# CHROと人的資本リーダー

以下の意見にどれくらい同意しますか、または同意しませんか

- 強く同意しない
- 同意しない
- 同意する
- 強く同意する
- 分からない／該当なし

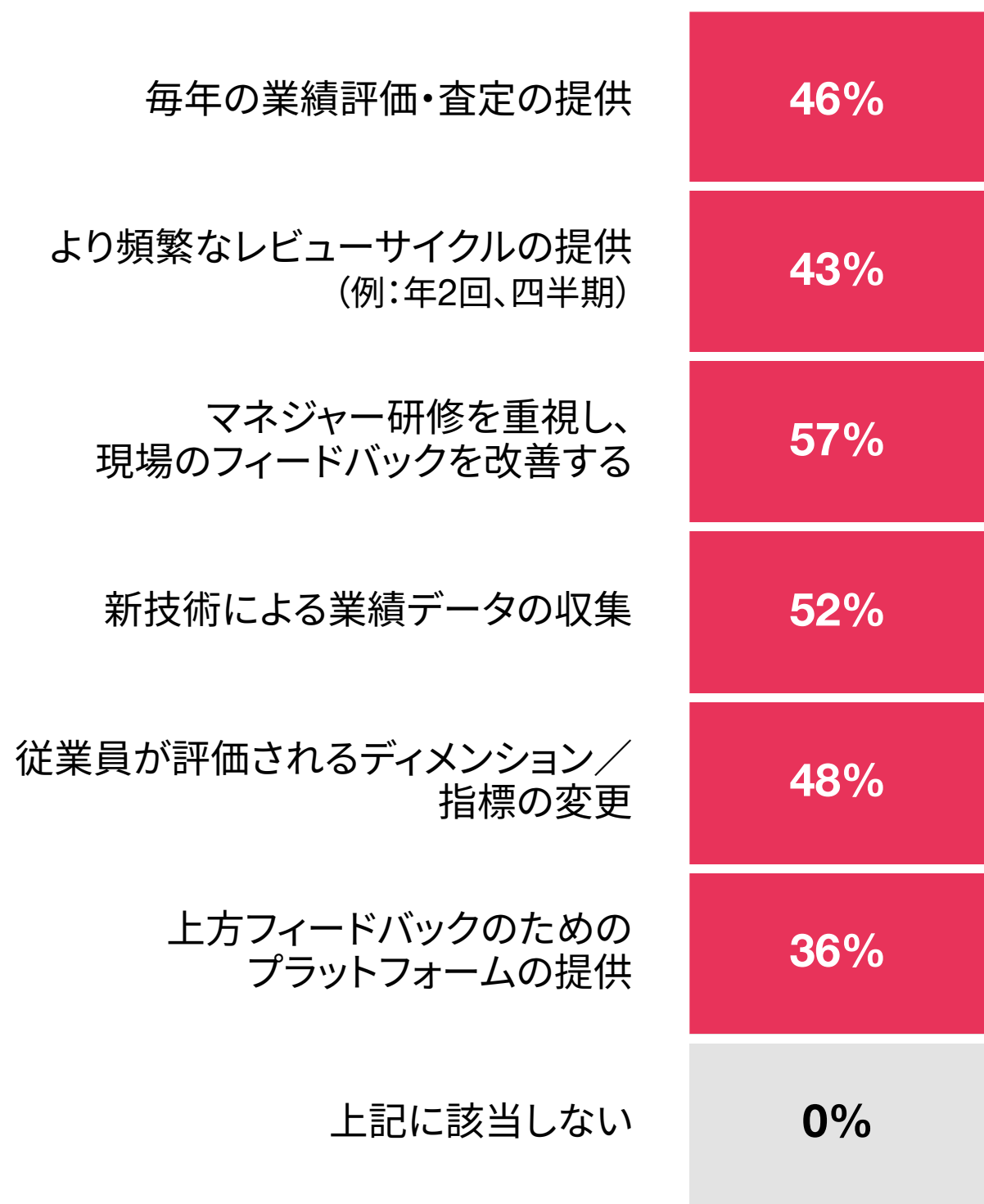
スキルベースの人材構造の構築への投資を増やしている	2%	11%	42%	44%	0%
12カ月前に比べて、今は新入従業員数は少なくなっている	4%	17%	41%	38%	0%
高度な学位やスキルを持つ従業員と持たない従業員で、別個の従業員戦略を策定している	2%	19%	44%	35%	0%
12カ月前よりも、HR機能におけるコスト最適化に取り組んでいる	0%	19%	35%	46%	1%
従業員の嗜好や優先順位を満たすために、福利厚生制度を見直している	0%	22%	41%	35%	2%
従業員エクスペリエンスを向上させるための投資を行っている	2%	10%	38%	48%	1%
AI・生成AIの導入を成功させるために従業員のスキルアップを図っている	5%	5%	42%	46%	2%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うちCHRO81名。2024年6月11日実施）



# CHROと人的資本リーダー

従業員の業績を評価するために、貴社は次のうちどれを行っていますか



\*注: 四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所: PwCパルスサーベイ (対象者673名、うちCHRO81名。2024年6月11日実施)



# CHROと人的資本リーダー

あなたの部門では、以下の項目がどの程度優先されますか

- 全く優先順位がない
- 優先順位は低い
- 中程度の優先
- 高優先度
- 分からない／該当なし

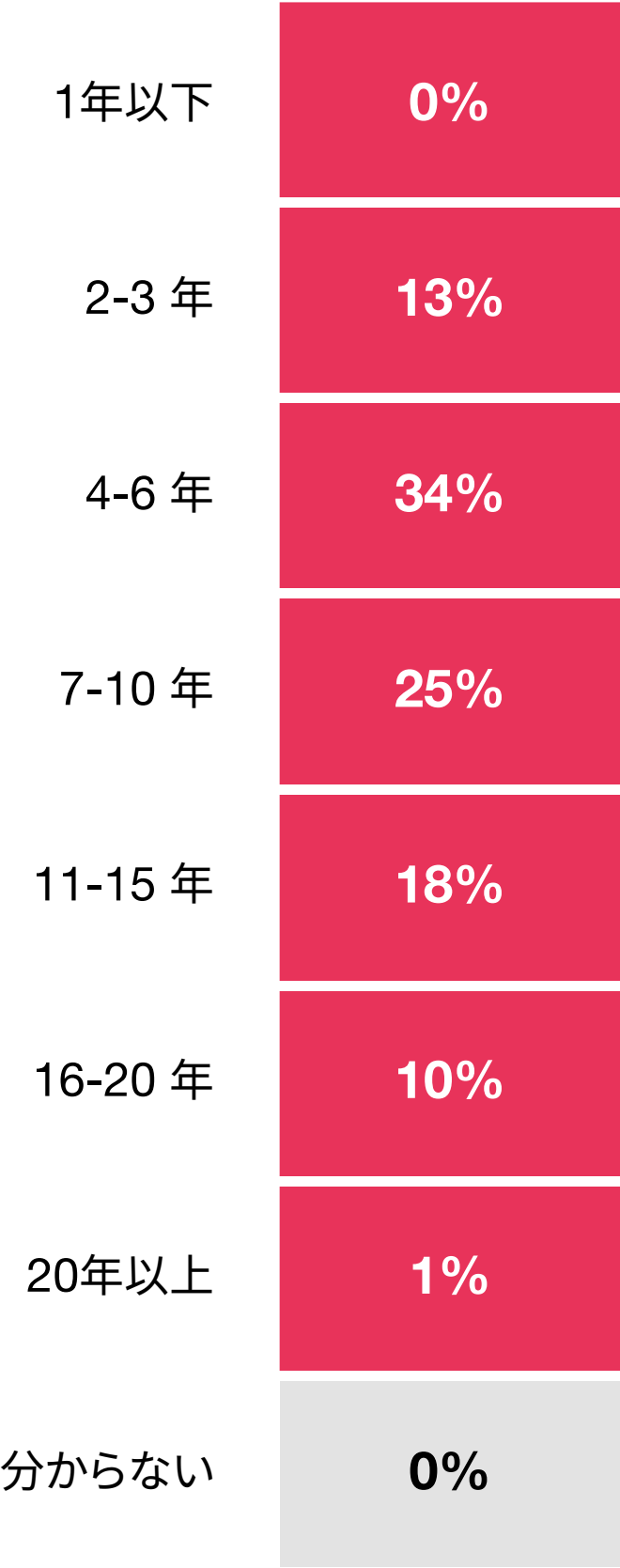
自身の部門をよりCEOの戦略的パートナーとすること	0%	7%	41%	49%	2%
経営層への影響力の拡張	1%	12%	36%	48%	2%
他部門とのチーム化	1%	15%	43%	40%	1%
自身の部門のオペレーション変革	2%	9%	41%	48%	0%
効果的な機能を備えたリーダーシップチームの開発 (例:新たなスキル、アジリティ、新しい働き方)	1%	16%	30%	51%	2%
テクノロジーを活用した労働力の最大限活用	1%	16%	37%	46%	0%
変革と従業員をアラインさせるための戦略の遂行	1%	14%	37%	46%	2%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うちCHRO81名。2024年6月11日実施）



# COO、オペレーションリーダー

既存のビジネスモデル(収益モデルなど)を変えなかった場合に、あなたの会社の競合企業は、その市場でどのくらい事業を継続できるでしょうか



\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCOO80名。2024年6月11日実施)



# COO、オペレーションリーダー

以下の各項目は、どの程度、貴社にリスクを与えていますか

- リスクは全くない
- 軽微なリスク
- 中程度のリスク
- 重大リスク
- 分からない／該当なし

米国の規制環境	5%	21%	43%	28%	4%
サイバー攻撃の増加・高頻度化	4%	10%	50%	35%	1%
気候変動	8%	29%	33%	30%	1%
原価上昇による収益の悪化	5%	21%	41%	31%	1%
不確実なマクロ経済環境 (例：インフレーション、長期金利の上昇)	4%	11%	51%	34%	0%
地政学的不確実性 (例：米中関係、ロシア)	5%	28%	45%	23%	0%
グローバルの環境規制	6%	16%	39%	38%	1%
新しい競争環境 (例：業界への新規参入者)	5%	29%	35%	30%	1%
労働力における関連スキルの欠如	6%	20%	51%	21%	1%
社会不安 (例：国民の不安)	6%	18%	36%	39%	1%
技術的ディスラプション (例：現在のビジネスモデルを時代遅れにする新技術)	1%	29%	33%	35%	3%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ (対象者673名、うちCOO80名。2024年6月11日実施)



# COO、オペレーションリーダー

経営層の中で、下記ポイントについて合意はできていますか

- 合意なし
- 一部の合意（満場一致ではない）
- 分らない／該当なし
- 少しの合意
- 強い合意

自社の将来的なビジョン	0%	13%	35%	53%	0%
自社の事業モデルを変える必要性の程度 （例：将来のビジョン実現のため）	1%	15%	36%	45%	3%
事業モデルの変更や適応方法 （例：顧客の潜在的ニーズへの理解、顧客価値の変化）	1%	10%	50%	38%	1%
将来のビジョン実現に必要な事柄 （例：人、技術、資本）	1%	19%	36%	44%	0%
将来のビジョン実現に必要な期間	3%	10%	51%	36%	0%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うちCOO80名。2024年6月11日実施）



# COO、オペレーションリーダー

## 貴社は下記のことを検討していますか

- 現時点では検討していない
- 検討したが、実施には至らなかった
- 検討中
- 着手済
- 実施済
- 分からない
- 該当なし

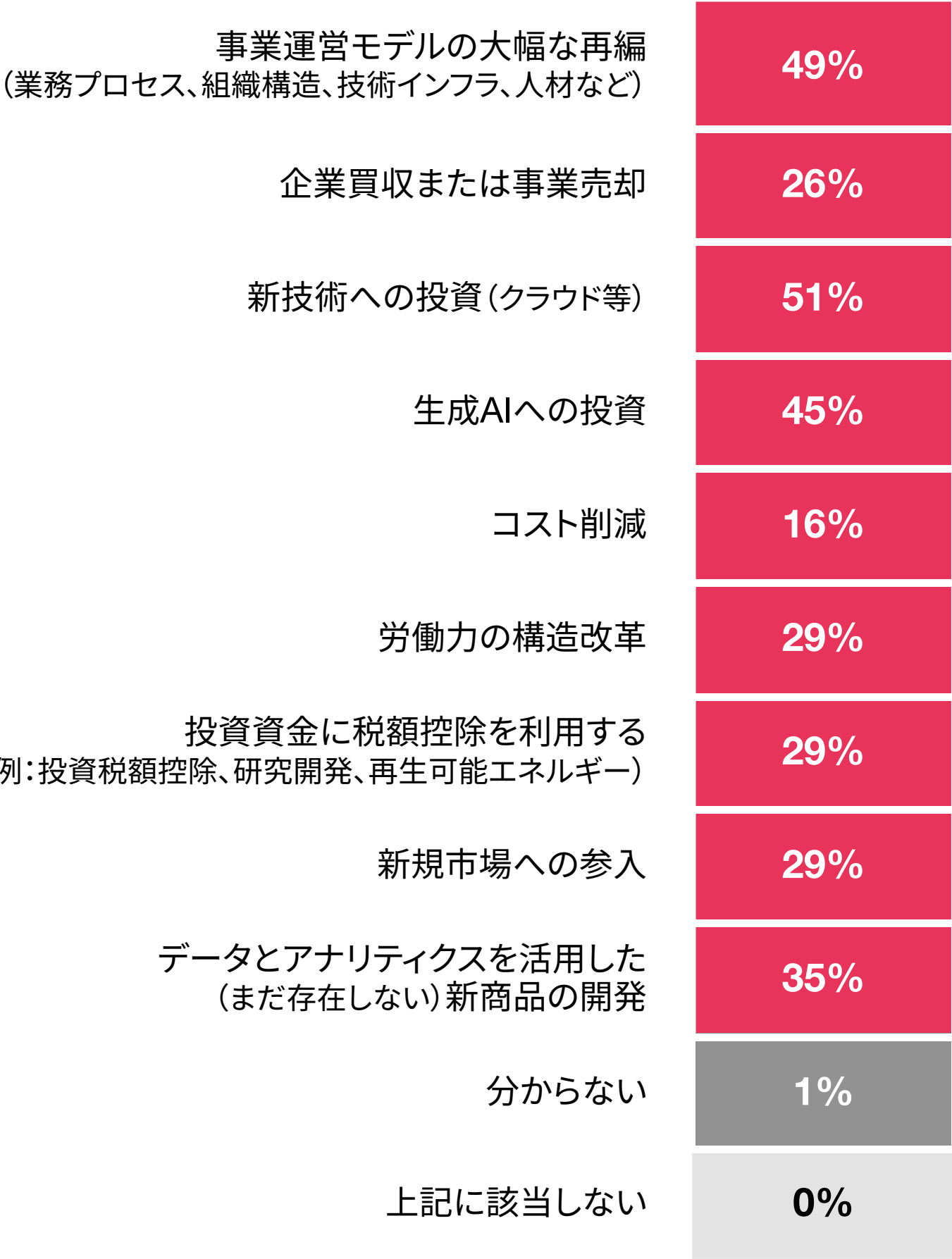
サービスモデルへの移行 (顧客の再訪のための、商品やサービスのサブスクリプション モデルもしくは従量課金モデルへの移行)	3%	1%	16%	44%	26%	8%	3%
デジタル製品の開発(多くの消費者へリーチでき ロイヤリティを促すことができる、 顧客が物理的な形態を必要としない対話方法)	1%	1%	20%	34%	34%	5%	5%
「スマート」な商品開発 (データを介したよりよい顧客体験の創出)	0%	0%	14%	38%	40%	5%	4%
新たな価値の創造や共創のための組織間の コラボレーションやネットワークの構築 (より多くの製品を提供し、顧客の愛着を高める)	1%	3%	13%	33%	48%	4%	0%
顧客へ直接リーチできる新しい方法の開発 (顧客への直接のアクセスとコスト削減)	0%	1%	24%	36%	31%	6%	1%
重要で新しい能力を必要としている 類似市場もしくは新市場への参入	0%	3%	21%	34%	33%	10%	0%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCOO80名。2024年6月11日実施)



# COO、オペレーションリーダー

今後12～18カ月を目途に、次のビジネス変革のうちどれに取り組めますか



\*注:四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所:PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCOO80名。2024年6月11日実施)



# COO、オペレーションリーダー

今後3～5年間の事業戦略を考えた時、以下のどの事項が変革に向けた内部的な課題ですか

課題ではない      やや課題      重大な課題      分からない／該当なし

新技術の導入コスト	11%	41%	45%	3%
新技術の採用による価値の可視化 (例：効率化、コスト削減、報告方法の改善)	11%	41%	45%	3%
新しいビジョンを実現するための オペレーティングモデル変革 (業務プロセス、変革管理など)	8%	41%	48%	4%
不十分な後継者育成計画 (例：リーダーシップが 必要なポジションのための人材パイプラインの欠如)	19%	41%	35%	5%
新たな規制の遵守 (例：Pillar Twoのような 新しい税制、SECサイバー・ディスクロージャー・ ルール、ESG報告義務)	14%	39%	43%	5%
従業員の離職率 (必要なスキルを持っていない終身従業員が多く残る)	14%	51%	33%	3%
財務上の制約 (例：不適切キャッシュフロー、資本調達が難しくなる)	11%	55%	31%	3%
市場で勝つために必要なペースでの実務実行	11%	46%	40%	3%
既存の収益枠を超えた検討	8%	49%	40%	4%
データのマネタイズ化	10%	44%	40%	6%
経営層が望む変化のスピードに 対応できない企業風土	13%	46%	40%	1%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ (対象者673名、うちCOO80名。2024年6月11日実施)



# COO、オペレーションリーダー

以下の意見にどれくらい同意しますか、または同意しませんか

- 強く同意しない

同意しない
- なし

同意する
- 強く同意する

分からない／該当なし

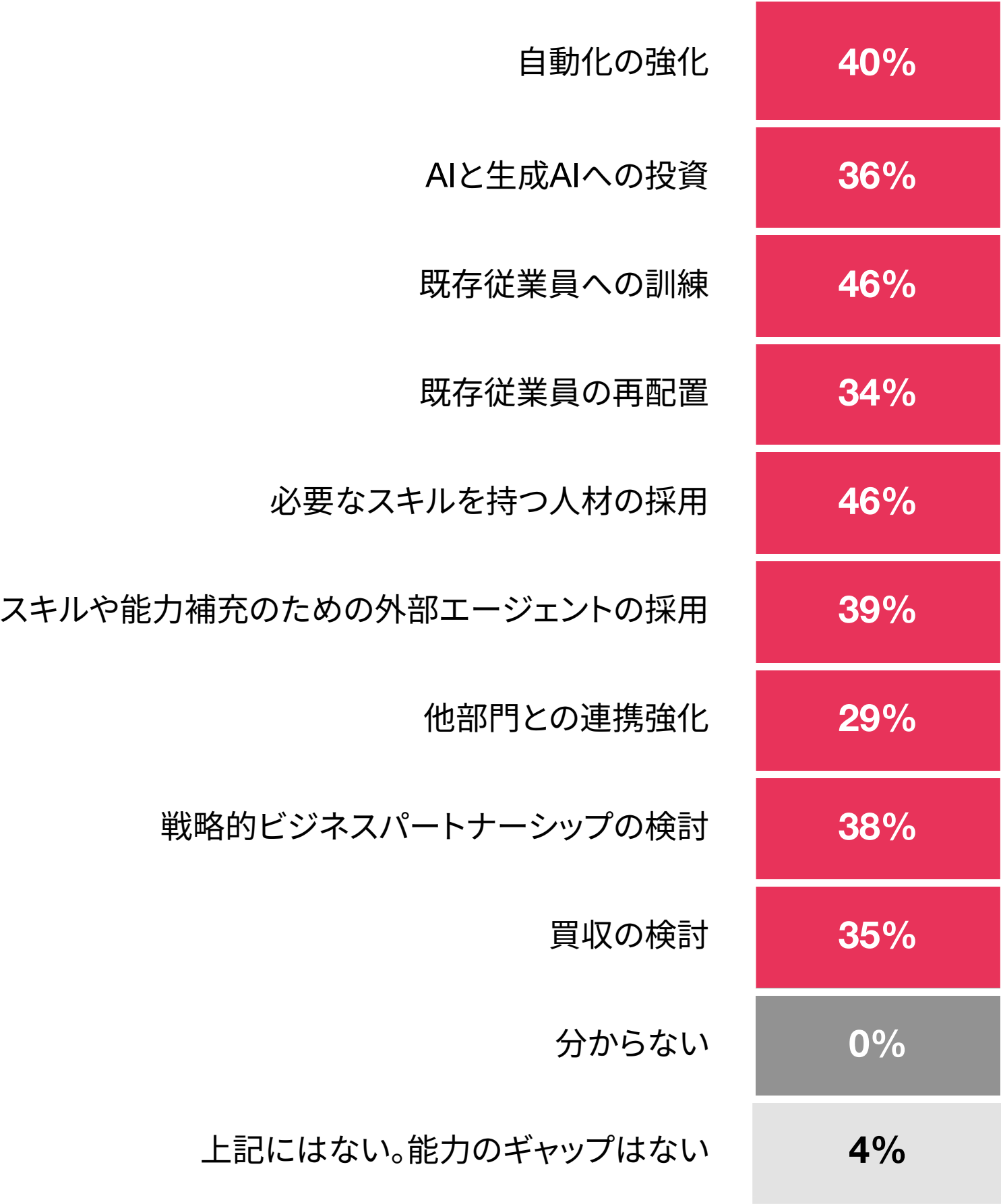
今後6カ月以内に不況になる	1%	14%	24%	35%	23%	4%
当社は新技術 (AI、生成AIなど) の採用競争に遅れている	4%	19%	9%	48%	20%	1%
2024年の米国選挙は、私たちのビジネスの仕方を大きく変える可能性がある	1%	11%	23%	34%	31%	0%
現在のビジネスモデルは根本的に変わる必要がある (将来の企業ビジョンを支えるため)	0%	8%	19%	40%	31%	3%
今のビジネスモデルには小さな変更を加えるだけでよい (今後も成長を続けるため)	1%	9%	20%	51%	16%	3%
事業モデルの変革のために、生成AIを使用する必要がある	0%	8%	15%	36%	41%	0%
将来のビジョン実現のために適切な人材構成にする必要がある	0%	8%	16%	48%	29%	0%
日々のオペレーションが将来のビジョン実現の障害になっている	0%	21%	18%	28%	34%	0%
競合他社の方が業界トレンドの変化への対応が優れている	0%	19%	19%	33%	29%	1%
事業モデルの変革を大規模に実行する能力がある	1%	6%	21%	44%	26%	1%
事業モデルの変革を迅速に実行する能力がある	1%	1%	16%	54%	28%	0%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ (対象者673名、うちCOO80名。2024年6月11日実施)



# COO、オペレーションリーダー

能力とのギャップに対処するために、以下のアクションのうち、どのアクションを実行していますか



\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うちCOO80名。2024年6月11日実施）



# COO、オペレーションリーダー

以下の意見にどれくらい同意しますか、または同意しませんか

- 強く同意しない
- 同意しない
- 同意する
- 強く同意する
- 分からない

私の部門は、会社のビジョンを実現するために適切な技術を使用している	0%	8%	53%	39%	1%
私の部門は、事業計画に適切な資源を投入している	0%	11%	43%	45%	1%
私たちは、市場の変化に適応するためのツールを持っている（例：顧客の需要の変化、顧客リーチできる新たなチャネル、経済的变化）	1%	6%	50%	41%	1%
プロセスとオペレーションは、将来の事業成長を十分促進できる	0%	10%	45%	41%	4%
私の部門は、短期的な混乱に十分対処できる（例：気象現象、港湾閉鎖、ライフライン停止、サプライヤーの混乱など）	0%	8%	48%	44%	1%
私の部門は、長期的な課題に十分対処できる（例：紛争、気候変動、資源不足など）	1%	14%	49%	33%	4%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うちCOO80名。2024年6月11日実施）



# COO、オペレーションリーダー

あなたの部門では、以下の項目がどの程度優先されますか

- 全く優先順位がない
- 優先順位は低い
- 中程度の優先
- 高優先度
- 分からない／該当なし

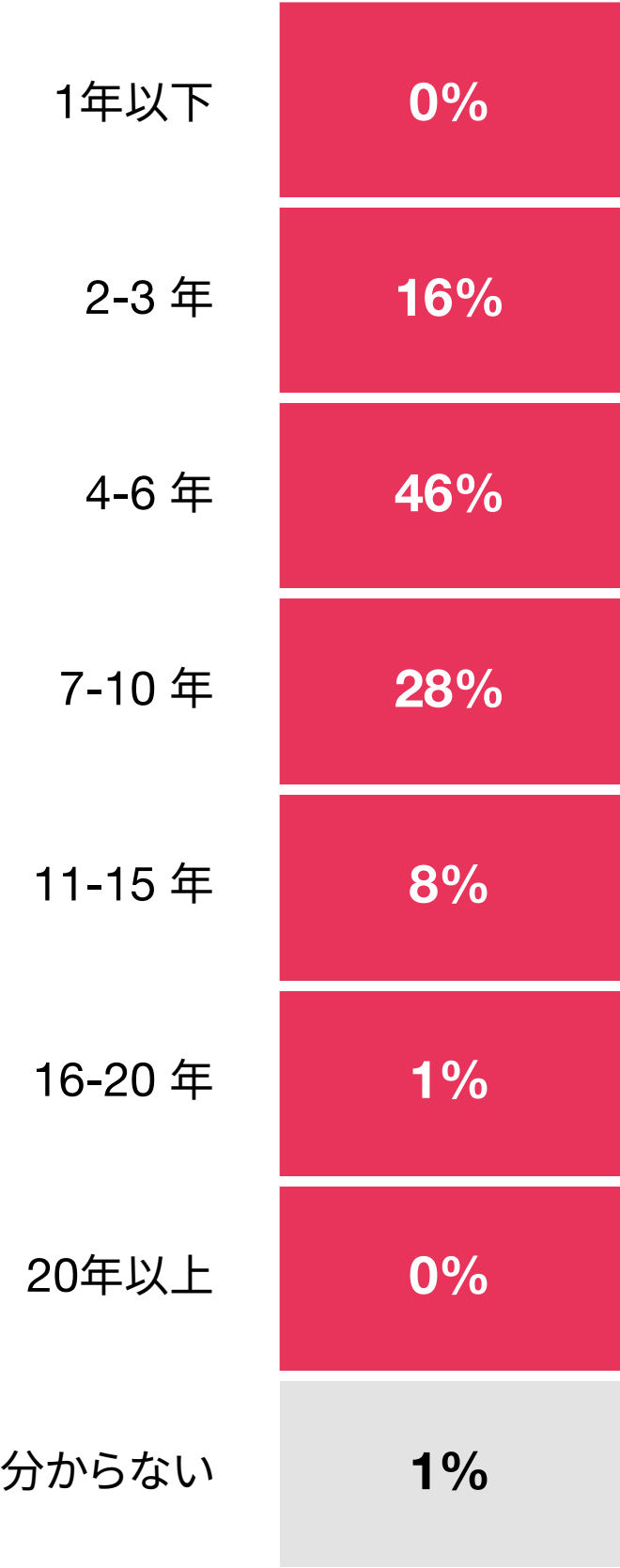
自身の部門をよりCEOの戦略的パートナーとすること	1%	15%	35%	45%	4%
経営層への影響力の拡張	0%	19%	41%	35%	5%
他部門とのチーム化	1%	15%	39%	40%	5%
自身の部門のオペレーション変革	1%	14%	45%	38%	3%
人材獲得・流出防止の強化	1%	11%	38%	49%	1%
AIと生成AIの活用を拡大	1%	11%	31%	54%	3%
サプライヤのポートフォリオとフットプリントを見直す (例：オフショアリング、リショアリング、ニアショアリングなど)	1%	11%	40%	43%	5%
製造・物流ネットワークの見直し(オフショアリング、 リショアリング、ニアショアリングなど)	3%	9%	54%	30%	5%
新たなビジネスモデルの運用	0%	13%	44%	43%	1%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCOO80名。2024年6月11日実施)



# CROとリスク管理リーダー

既存のビジネスモデル(収益モデルなど)を変えなかった場合に、あなたの会社の競合企業は、その市場でどのくらい事業を継続できるでしょうか



\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCRO83名。2024年6月11日実施)



# CROとリスク管理リーダー

以下の各項目は、どの程度、貴社にリスクを与えていますか

- リスクは全くない
- 軽微なリスク
- 中程度のリスク
- 重大リスク
- 分からない／該当なし

米国の規制環境	1%	33%	29%	35%	2%
サイバー攻撃の増加・高頻度化	7%	24%	30%	37%	1%
気候変動	6%	47%	29%	17%	1%
原価上昇による収益の悪化	10%	25%	41%	22%	2%
不確実なマクロ経済環境 (例：インフレーション、長期金利の上昇)	6%	36%	35%	20%	2%
地政学的不確実性 (例：米中関係、ロシア)	11%	31%	31%	24%	2%
グローバルの環境規制	8%	24%	40%	25%	2%
新しい競争環境 (例：業界への新規参入者)	7%	35%	37%	18%	2%
労働力における関連スキルの欠如	5%	27%	40%	25%	4%
社会不安 (例：国民の不安)	6%	36%	37%	20%	0%
技術的ディスラプション (例：現在のビジネスモデルを時代遅れにする新技術)	10%	17%	34%	37%	2%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ (対象者673名、うちCRO83名。2024年6月11日実施)



# CROとリスク管理リーダー

経営層の中で、下記ポイントについて合意はできていますか

- 合意なし
- 一部の合意（満場一致ではない）
- 分からない／該当なし
- 少しの合意
- 強い合意

自社の将来的なビジョン	0%	8%	37%	54%	0%
自社の事業モデルを変える必要性の程度 （例：将来のビジョン実現のため）	5%	14%	39%	41%	1%
事業モデルの変更や適応方法 （例：顧客の潜在的ニーズへの理解、顧客価値の変化）	5%	14%	45%	31%	5%
将来のビジョン実現に必要な事柄 （例：人、技術、資本）	5%	12%	42%	36%	5%
将来のビジョン実現に必要な期間	0%	19%	43%	35%	2%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うちCRO83名。2024年6月11日実施）



# CROとリスク管理リーダー

## 貴社は下記のことを検討していますか

- 現時点では検討していない

■ 検討中

■ 実施済

■ 該当なし
- 検討したが、実施には至らなかった

■ 着手済

■ 分からない

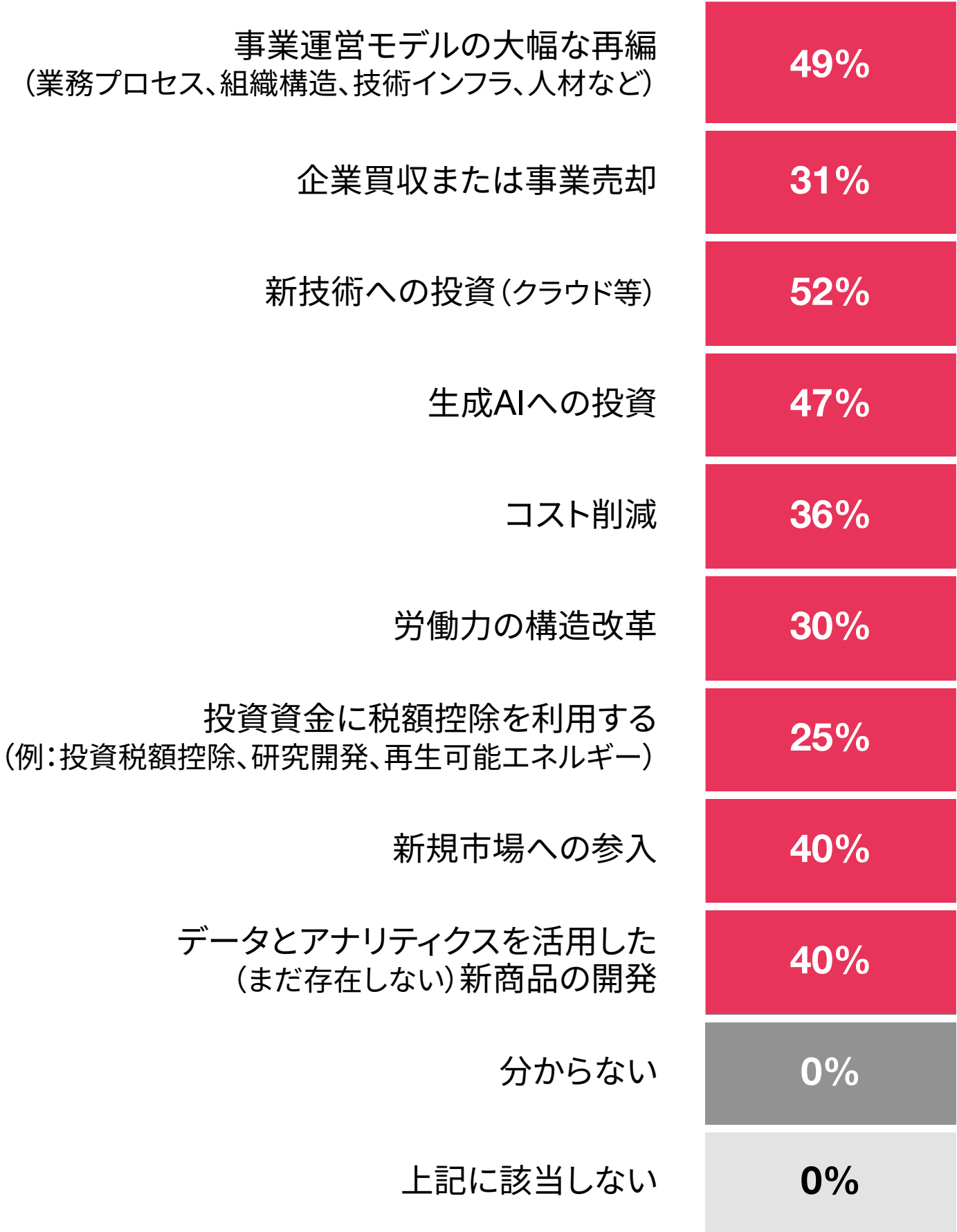
サービスモデルへの移行 (顧客の再訪のための、商品やサービスのサブスクリプション モデルもしくは従量課金モデルへの移行)	2%	2%	22%	41%	27%	2%	4%
デジタル製品の開発(多くの消費者へリーチでき ロイヤリティを促すことができる、 顧客が物理的な形態を必要としない対話方法)	0%	1%	18%	40%	31%	8%	1%
「スマート」な商品開発 (データを介したよりよい顧客体験の創出)	1%	5%	13%	40%	33%	7%	1%
新たな価値の創造や共創のための組織間の コラボレーションやネットワークの構築 (より多くの製品を提供し、顧客の愛着を高める)	1%	4%	13%	35%	33%	14%	0%
顧客へ直接リーチできる新しい方法の開発 (顧客への直接のアクセスとコスト削減)	1%	2%	18%	31%	40%	7%	0%
重要で新しい能力を必要としている 類似市場もしくは新市場への参入	2%	5%	22%	24%	35%	12%	0%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCRO83名。2024年6月11日実施)



# CROとリスク管理リーダー

今後12～18カ月を目途に、次のビジネス変革のうちどれに取り組めますか



\*注:四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所:PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCRO83名。2024年6月11日実施)



# CROとリスク管理リーダー

今後3～5年間の事業戦略を考えた時、以下のどの事項が変革に向けた内部的な課題ですか

課題ではない      やや課題      重大な課題      分からない／該当なし

新技術の導入コスト	12%	41%	45%	2%
新技術の採用による価値の可視化 (例:効率化、コスト削減、報告方法の改善)	11%	48%	41%	0%
新しいビジョンを実現するための オペレーティングモデル変革 (業務プロセス、変革管理など)	12%	47%	36%	5%
不十分な後継者育成計画(例:リーダーシップが 必要なポジションのための人材パイプラインの欠如)	14%	58%	22%	6%
新たな規制の遵守(例:Pillar Twoのような新しい 税制、SECサイバー・ディスクロージャー・ ルール、ESG報告義務)	13%	48%	33%	6%
従業員の離職率 (必要なスキルを持っていない終身従業員が多く残る)	23%	36%	36%	5%
財務上の制約 (例:不適切キャッシュフロー、資本調達が難しくなる)	24%	33%	40%	4%
市場で勝つために必要なペースでの実務実行	11%	54%	30%	5%
既存の収益枠を超えた検討	20%	41%	34%	5%
データのマネタイズ化	13%	52%	31%	4%
経営層が望む変化のスピードに 対応できない企業風土	20%	37%	37%	5%

\*注:四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所:PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCRO83名。2024年6月11日実施)



# CROとリスク管理リーダー

以下の意見にどれくらい同意しますか、または同意しませんか

- 強く同意しない
- なし
- 強く同意する
- 同意しない
- 同意する
- 分からない／該当なし

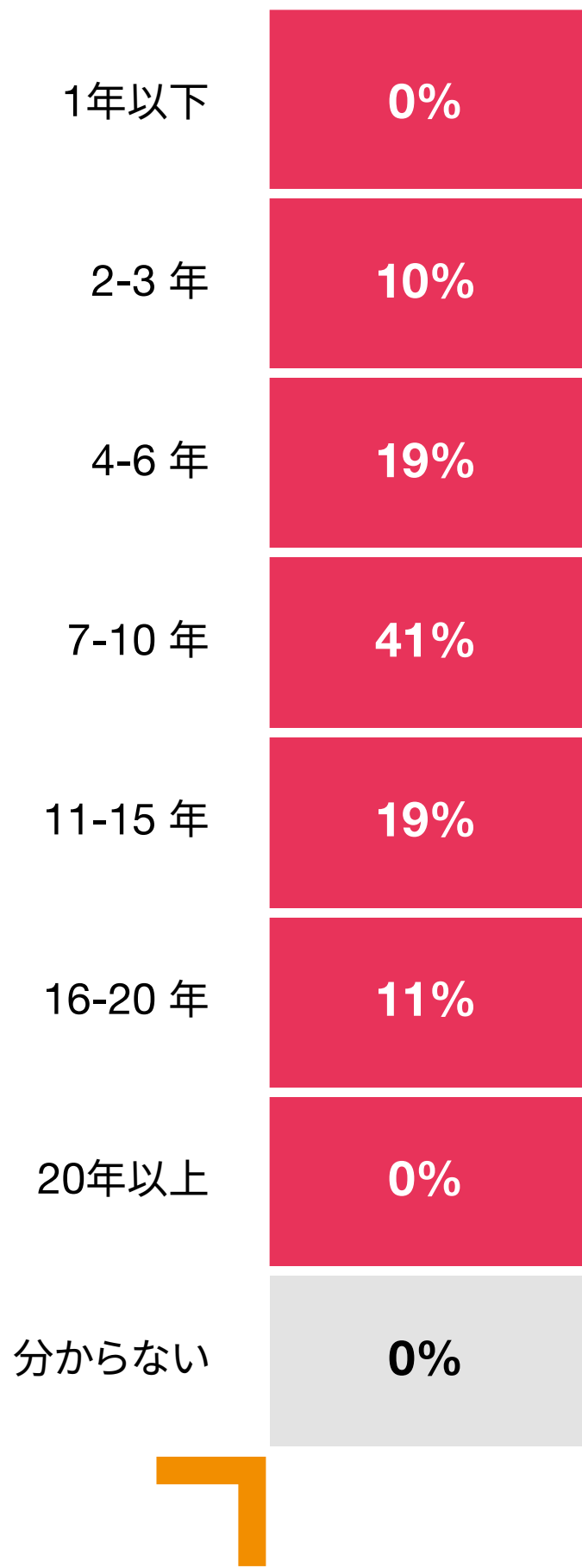
今後6カ月以内に不況になる	8%	28%	16%	24%	19%	5%
当社は新技術 (AI、生成AIなど) の採用競争に遅れている	10%	17%	13%	35%	24%	1%
2024年の米国選挙は、私たちのビジネスの仕方を大きく変える可能性がある	1%	7%	23%	41%	25%	2%
現在のビジネスモデルは根本的に変わる必要がある (将来の企業ビジョンを支えるため)	5%	18%	10%	41%	27%	0%
今のビジネスモデルには小さな変更を加えるだけでよい (今後成長を続けるため)	1%	16%	14%	40%	29%	0%
事業モデルの変革のために、生成AIを使用する必要がある	1%	6%	19%	36%	31%	6%
将来のビジョン実現のために適切な人材構成にする必要がある	0%	10%	14%	45%	29%	2%
日々のオペレーションが将来のビジョン実現の障害になっている	14%	16%	13%	34%	20%	2%
競合他社の方が業界トレンドの変化への対応が優れている	7%	16%	19%	31%	25%	1%
事業モデルの変革を大規模に実行する能力がある	1%	10%	19%	35%	34%	1%
事業モデルの変革を迅速に実行する能力がある	0%	13%	19%	42%	25%	0%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ (対象者673名、うちCRO83名。2024年6月11日実施)



# CMOとマーケティングリーダー

既存のビジネスモデル(収益モデルなど)を変えなかった場合に、あなたの会社の競合企業は、その市場でどのくらい事業を継続できるでしょうか



\*注:四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所:PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCMO80名。2024年6月11日実施)



# CMOとマーケティングリーダー

以下の各項目は、どの程度、貴社にリスクを与えていますか

- リスクは全くない
- 軽微なリスク
- 中程度のリスク
- 重大リスク
- 分からない／該当なし

米国の規制環境	4%	28%	46%	23%	0%
サイバー攻撃の増加・高頻度化	1%	8%	60%	31%	0%
気候変動	1%	23%	46%	28%	3%
原価上昇による収益の悪化	4%	28%	48%	20%	1%
不確実なマクロ経済環境 (例：インフレーション、長期金利の上昇)	3%	20%	40%	34%	4%
地政学的不確実性 (例：米中関係、ロシア)	0%	29%	44%	26%	1%
グローバルの環境規制	6%	13%	51%	30%	0%
新しい競争環境 (例：業界への新規参入者)	3%	25%	44%	26%	3%
労働力における関連スキルの欠如	4%	19%	40%	36%	1%
社会不安 (例：国民の不安)	0%	10%	50%	38%	3%
技術的ディスラプション (例：現在のビジネスモデルを時代遅れにする新技術)	4%	14%	40%	41%	1%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ (対象者673名、うちCMO80名。2024年6月11日実施)



# CMOとマーケティングリーダー

経営層の中で、下記ポイントについて合意はできていますか

- 合意なし
- 一部の合意 (満場一致ではない)
- 分からない／該当なし
- 少しの合意
- 強い合意

自社の将来的なビジョン	0%	14%	44%	43%	0%
自社の事業モデルを変える必要性の程度 (例: 将来のビジョン実現のため)	0%	13%	38%	49%	1%
事業モデルの変更や適応方法 (例: 顧客の潜在的ニーズへの理解、顧客価値の変化)	1%	20%	41%	38%	0%
将来のビジョン実現に必要な事柄 (例: 人、技術、資本)	1%	15%	48%	34%	3%
将来のビジョン実現に必要な期間	0%	19%	34%	48%	0%

\*注: 四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所: PwCパルスサーベイ (対象者673名、うちCMO80名。2024年6月11日実施)



# CMOとマーケティングリーダー

## 貴社は下記のことを検討していますか

- 現時点では検討していない
- 検討中
- 実施済
- 該当なし
- 検討したが、実施には至らなかった
- 着手済
- 分からない

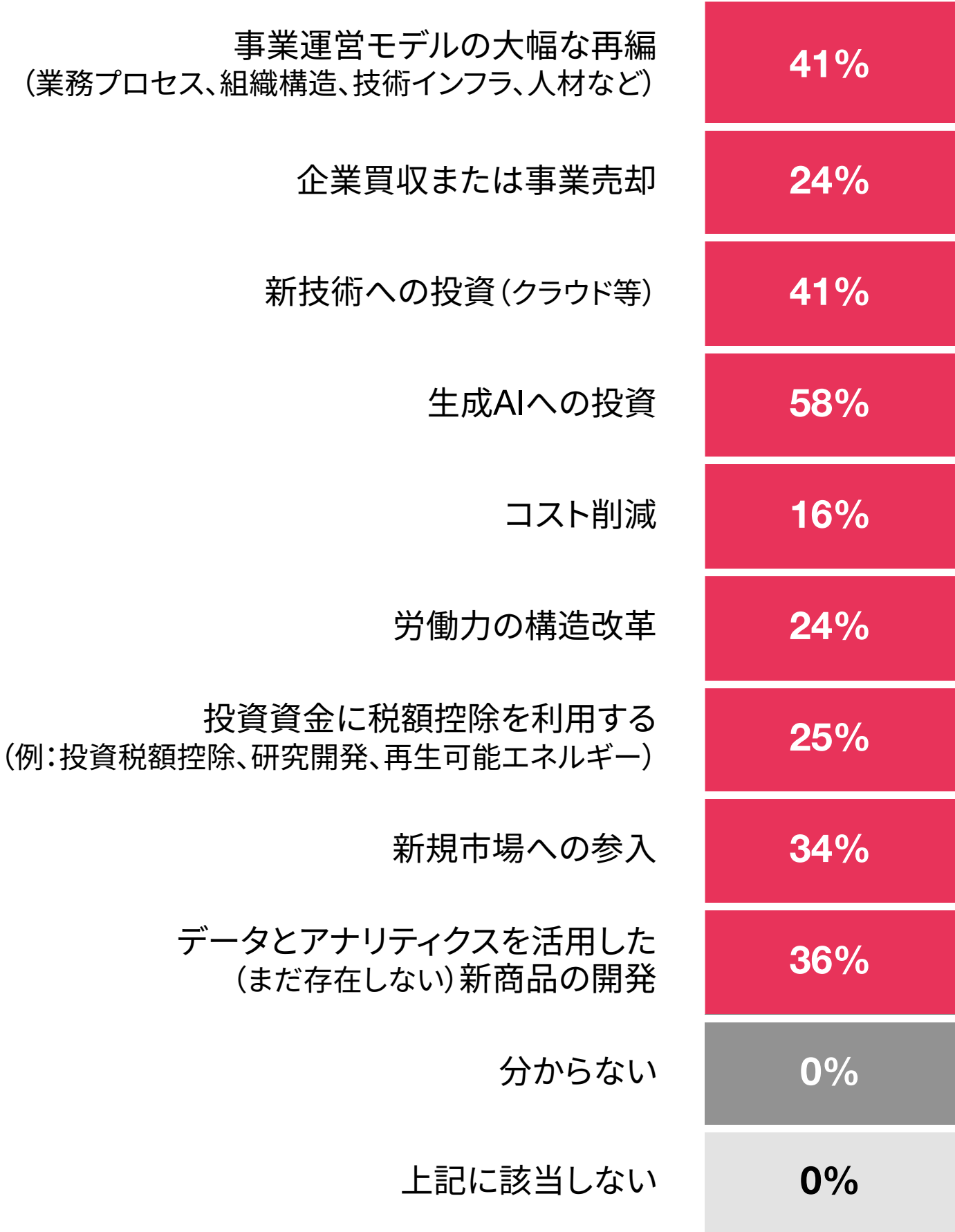
サービスモデルへの移行 (顧客の再訪のための、商品やサービスのサブスクリプション モデルもしくは従量課金モデルへの移行)	1%	3%	16%	38%	38%	5%	0%
デジタル製品の開発(多くの消費者へリーチでき ロイヤリティを促すことができる、 顧客が物理的な形態を必要としない対話方法)	0%	0%	16%	44%	39%	1%	0%
「スマート」な商品開発 (データを介したよりよい顧客体験の創出)	1%	1%	14%	43%	36%	5%	0%
新たな価値の創造や共創のための組織間の コラボレーションやネットワークの構築 (より多くの製品を提供し、顧客の愛着を高める)	1%	3%	11%	48%	31%	6%	0%
顧客へ直接リーチできる新しい方法の開発 (顧客への直接のアクセスとコスト削減)	0%	4%	15%	39%	38%	5%	0%
重要で新しい能力を必要としている 類似市場もしくは新市場への参入	0%	1%	24%	41%	33%	1%	0%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCMO80名。2024年6月11日実施)



# CMOとマーケティングリーダー

今後12～18カ月を目途に、次のビジネス変革のうちどれに取り組めますか



\*注:四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所:PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCMO80名。2024年6月11日実施)



# CMOとマーケティングリーダー

今後3～5年間の事業戦略を考えた時、以下のどの事項が変革に向けた内部的な課題ですか

課題ではない      やや課題      重大な課題      分からない／該当なし

新技術の導入コスト	10%	44%	44%	3%
新技術の採用による価値の可視化 (例：効率化、コスト削減、報告方法の改善)	10%	53%	38%	0%
新しいビジョンを実現するための オペレーティングモデル変革 (業務プロセス、変革管理など)	9%	50%	41%	0%
不十分な後継者育成計画 (例：リーダーシップが 必要なポジションのための人材パイプラインの欠如)	10%	41%	48%	1%
新たな規制の遵守 (例：Pillar Twoのような 新しい税制、SECサイバー・ディスクロージャー・ ルール、ESG報告義務)	8%	46%	45%	1%
従業員の離職率 (必要なスキルを持っていない終身従業員が多く残る)	11%	41%	48%	0%
財務上の制約 (例：不適切キャッシュフロー、資本調達が難しくなる)	6%	48%	43%	4%
市場で勝つために必要なペースでの実務実行	8%	46%	41%	5%
既存の収益枠を超えた検討	10%	43%	43%	5%
データのマネタイズ化	14%	40%	46%	0%
経営層が望む変化のスピードに 対応できない企業風土	9%	44%	45%	3%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ (対象者673名、うちCMO80名。2024年6月11日実施)



# CMOとマーケティングリーダー

以下の意見にどれくらい同意しますか、または同意しませんか

- 強く同意しない

同意しない
- なし

同意する
- 強く同意する

分からない／該当なし

今後6カ月以内に不況になる	4%	8%	34%	31%	21%	3%
当社は新技術 (AI、生成AIなど) の採用競争に遅れている	5%	5%	16%	43%	28%	4%
2024年の米国選挙は、私たちのビジネスの仕方を大きく変える可能性がある	3%	6%	20%	49%	23%	0%
現在のビジネスモデルは根本的に変わる必要がある (将来の企業ビジョンを支えるため)	0%	1%	21%	49%	29%	0%
今のビジネスモデルには小さな変更を加えるだけでよい (今後も成長を続けるため)	0%	6%	26%	48%	20%	0%
事業モデルの変革のために、生成AIを使用する必要がある	0%	4%	18%	49%	29%	1%
将来のビジョン実現のために適切な人材構成にする必要がある	0%	3%	16%	49%	30%	3%
日々のオペレーションが将来のビジョン実現の障害になっている	3%	10%	25%	44%	19%	0%
競合他社の方が業界トレンドの変化への対応が優れている	1%	5%	25%	44%	25%	0%
事業モデルの変革を大規模に実行する能力がある	1%	3%	18%	41%	36%	1%
事業モデルの変革を迅速に実行する能力がある	0%	5%	19%	45%	31%	0%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ (対象者673名、うちCMO80名。2024年6月11日実施)

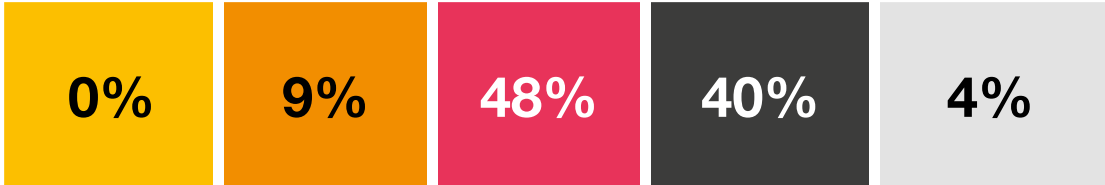


# CMOとマーケティングリーダー

以下の意見にどれくらい同意しますか、または同意しませんか

- 強く同意しない
- 同意しない
- 同意する
- 強く同意する
- 分からない

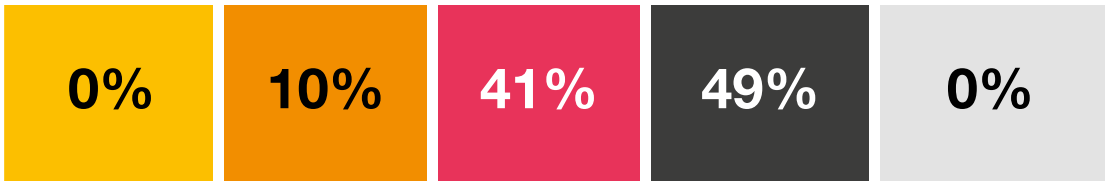
マーケティングの価値は、主要な意思決定者によって理解されている(例:経営層、取締役会)



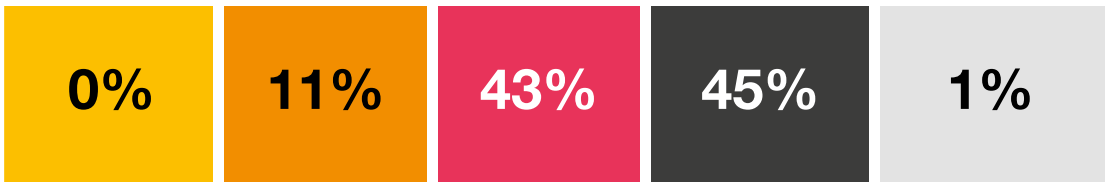
私のマーケティングチームは、私たちが会社のビジョンにどのように貢献しているかを知っている



私のチームは、顧客体験の提供における役割を理解している



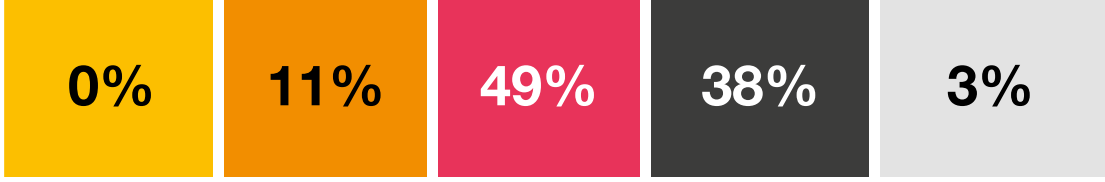
変化する顧客ニーズに対応するために必要なデータがある



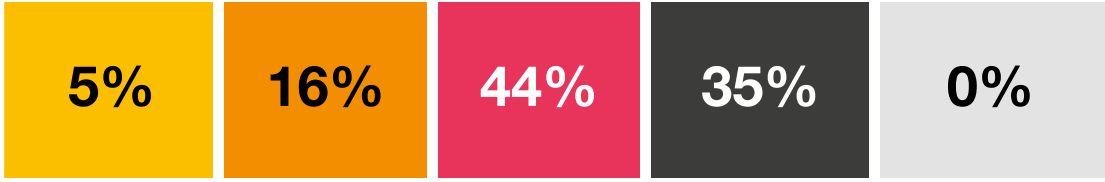
私たちは、変化する顧客ニーズに合わせて、データを有効に活用している



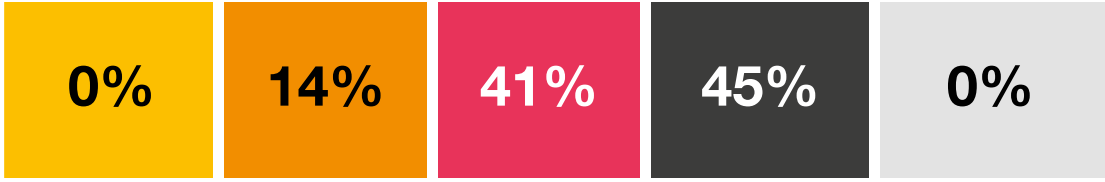
技術投資によって、自社のマーケティング能力を高めることができる



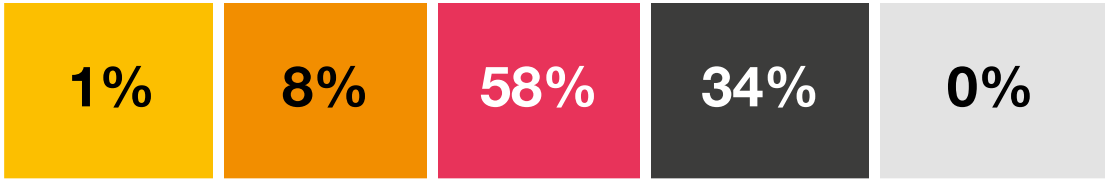
マーケティング予算は、他の部門に先立って削減されるだろう



気候変動と持続可能性に関する当社の立場を効果的に顧客に伝えている



私たちの提供する価値は、明確に発信され、顧客に理解されている



\*注:四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所:PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCMO80名。2024年6月11日実施)



# CMOとマーケティングリーダー

マーケティング部門では、以下の項目がどの程度課題となっていますか

- 課題ではない
- 
- 軽微な課題

中程度の課題分からない

データ管理 (例:収集、整理、クレンジング)

5%11%39%36%9%0%

顧客の獲得と維持

8%11%44%29%9%0%

チームのスキルアップ

1%19%34%39%8%0%

必要なスキルを持つ人材の採用

4%6%49%34%8%0%

プライバシー規制への対応

4%14%31%45%4%3%

マーケティング技術投資による  
測定可能な価値の実現

3%18%33%40%5%3%

マーケティングトレンドのキャッチアップ

3%15%34%43%5%1%

生成AIがマーケティングにどう影響を  
与えるかについての理解

4%14%31%45%6%0%

\*注:四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所:PwCパルスサーベイ (対象者673名、うちCMO80名。2024年6月11日実施)



# CMOとマーケティングリーダー

あなたの部門では、以下の項目がどの程度優先されますか

- 全く優先順位がない
- 優先順位は低い
- 中程度の優先
- 高優先度
- 分からない／該当なし

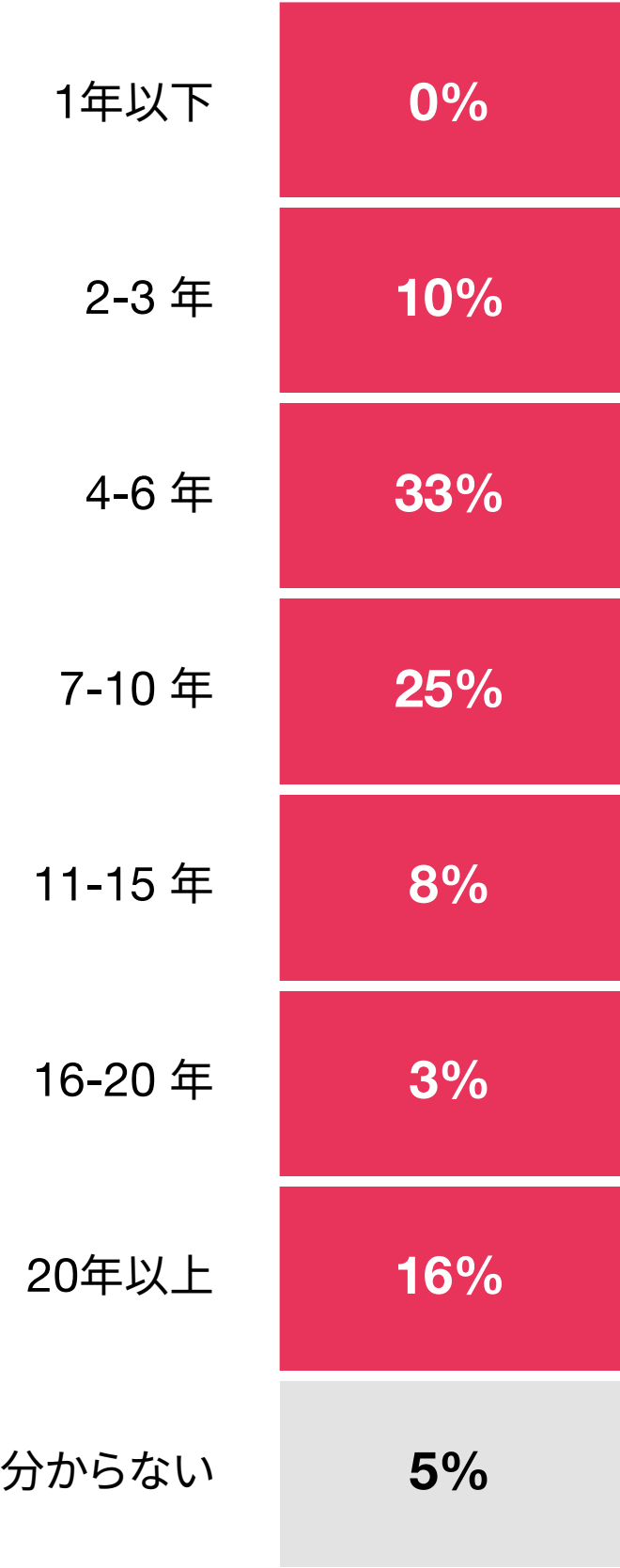
自身の部門をよりCEOの 戦略的パートナーとすること	0%	23%	39%	39%	0%
経営層への影響力の拡張	0%	20%	46%	34%	0%
他部門とのチーム化	1%	11%	49%	38%	1%
自身の部門のオペレーション変革	1%	14%	46%	36%	3%
技術スタックの最適化	0%	10%	51%	38%	1%
日々のマーケティング活動への 生成AIの活用	1%	6%	54%	35%	4%
顧客体験のカスタマイズ (例：顧客コミュニケーションと顧客体験の調整)	1%	16%	43%	40%	0%
プライバシー管理や同意を通じた 顧客との信頼関係の構築	1%	14%	38%	48%	0%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCMO80名。2024年6月11日実施)



# 税務責任者

既存のビジネスモデル(収益モデルなど)を変えなかった場合に、あなたの会社の競合企業は、その市場でどのくらい事業を継続できるでしょうか



\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ(対象者673名、うち財務責任者79名。2024年6月11日実施)



# 税務責任者

以下の各項目は、どの程度、貴社にリスクを与えていますか

- リスクは全くない
- 軽微なリスク
- 中程度のリスク
- 重大リスク
- 分からない／該当なし

米国の規制環境	4%	19%	38%	38%	1%
サイバー攻撃の増加・高頻度化	0%	14%	32%	54%	0%
気候変動	5%	24%	42%	28%	1%
原価上昇による収益の悪化	0%	22%	37%	42%	0%
不確実なマクロ経済環境 (例：インフレーション、長期金利の上昇)	0%	15%	52%	33%	0%
地政学的不確実性 (例：米中関係、ロシア)	4%	20%	46%	30%	0%
グローバルの環境規制	3%	19%	38%	41%	0%
新しい競争環境 (例：業界への新規参入者)	1%	35%	29%	34%	0%
労働力における関連スキルの欠如	4%	16%	48%	32%	0%
社会不安 (例：国民の不安)	5%	25%	46%	24%	0%
技術的ディスラプション (例：現在のビジネスモデルを時代遅れにする新技術)	1%	20%	35%	43%	0%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ (対象者673名、うち財務責任者79名。2024年6月11日実施)



# 税務責任者

経営層の中で、下記ポイントについて合意はできていますか

- 合意なし
- 一部の合意 (満場一致ではない)
- 分からない／該当なし
- 少しの合意
- 強い合意

自社の将来的なビジョン	1%	3%	34%	62%	0%
自社の事業モデルを変える必要性の程度 (例: 将来のビジョン実現のため)	3%	5%	41%	51%	1%
事業モデルの変更や適応方法 (例: 顧客の潜在的ニーズへの理解、顧客価値の変化)	0%	10%	49%	41%	0%
将来のビジョン実現に必要な事柄 (例: 人、技術、資本)	0%	20%	38%	42%	0%
将来のビジョン実現に必要な期間	0%	15%	35%	49%	0%

\*注: 四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所: PwCパルスサーベイ (対象者673名、うち財務責任者79名。2024年6月11日実施)



# 税務責任者

## 貴社は下記のことを検討していますか

- 現時点では検討していない
- 検討中
- 実施済
- 該当なし
- 検討したが、実施には至らなかった
- 着手済
- 分からない

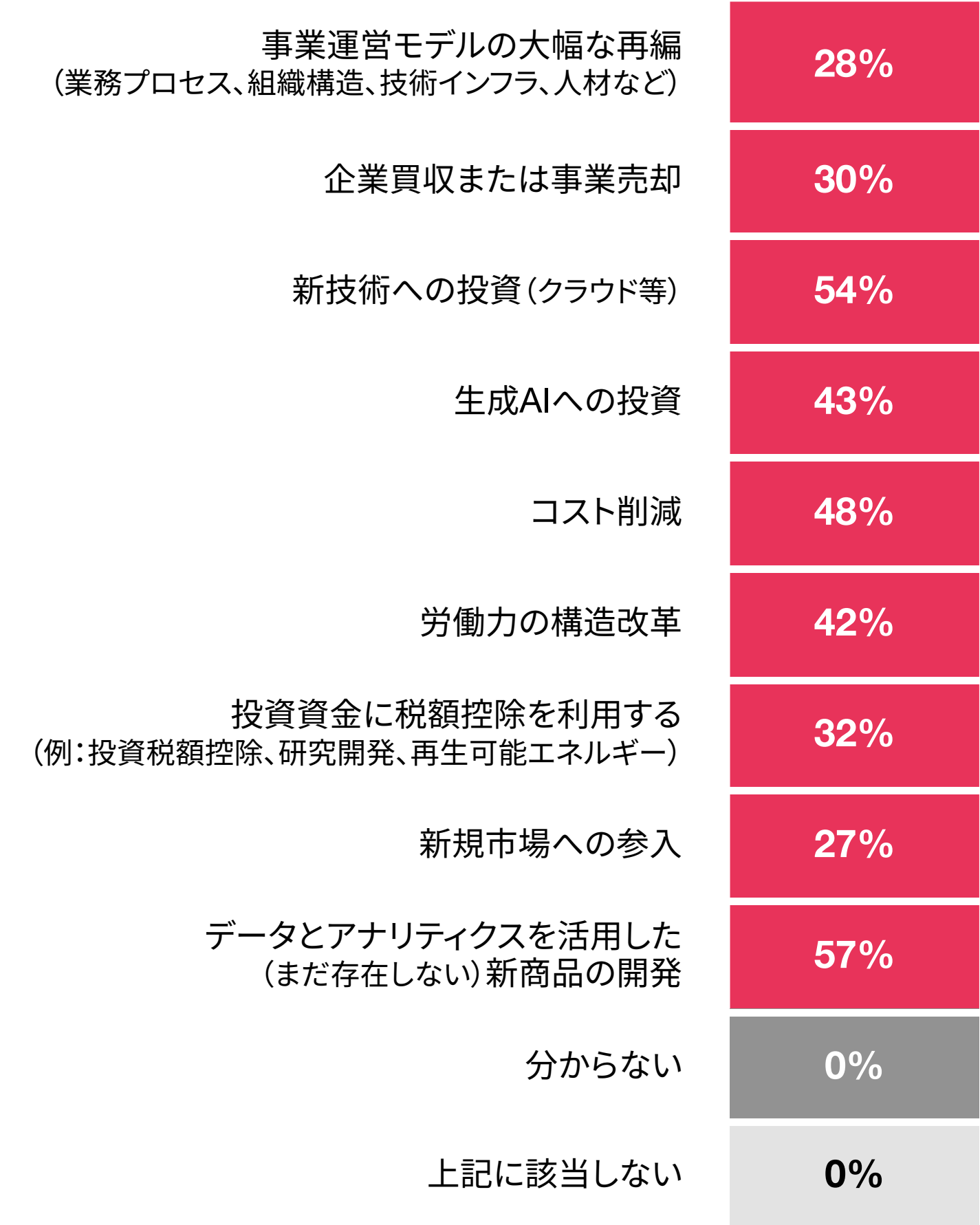
サービスモデルへの移行 (顧客の再訪のための、商品やサービスのサブスクリプション モデルもしくは従量課金モデルへの移行)	9%	4%	18%	28%	20%	9%	13%
デジタル製品の開発(多くの消費者へリーチでき ロイヤリティを促すことができる、顧客が 物理的な形態を必要としない対話方法)	6%	3%	15%	30%	35%	4%	6%
「スマート」な商品開発 (データを介したよりよい顧客体験の創出)	5%	3%	8%	48%	25%	6%	5%
新たな価値の創造や共創のための組織間の コラボレーションやネットワークの構築 (より多くの製品を提供し、顧客の愛着を高める)	3%	1%	19%	27%	35%	11%	4%
顧客へ直接リーチできる新しい方法の開発 (顧客への直接のアクセスとコスト削減)	1%	4%	11%	39%	39%	4%	1%
重要で新しい能力を必要としている 類似市場もしくは新市場への参入	3%	6%	19%	37%	25%	8%	3%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ(対象者673名、うち財務責任者79名。2024年6月11日実施)



# 税務責任者

今後12～18カ月を目途に、次のビジネス変革のうちどれに取り組めますか



\*注:四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所:PwCパルスサーベイ(対象者673名、うち財務責任者79名。2024年6月11日実施)



# 税務責任者

今後3～5年間の事業戦略を考えた時、以下のどの事項が変革に向けた内部的な課題ですか

課題ではない      やや課題      重大な課題      分からない／該当なし

新技術の導入コスト	9%	39%	51%	1%
新技術の採用による価値の可視化 (例:効率化、コスト削減、報告方法の改善)	5%	44%	46%	5%
新しいビジョンを実現するための オペレーティングモデル変革 (業務プロセス、変革管理など)	9%	42%	47%	3%
不十分な後継者育成計画(例:リーダーシップが 必要なポジションのための人材パイプラインの欠如)	16%	33%	49%	1%
新たな規制の遵守(例:Pillar Twoのような新しい 税制、SECサイバー・ディスクロージャー・ ルール、ESG報告義務)	11%	44%	42%	3%
従業員の離職率 (必要なスキルを持っていない終身従業員が多く残る)	14%	59%	23%	4%
財務上の制約 (例:不適切キャッシュフロー、資本調達が難しくなる)	23%	52%	23%	3%
市場で勝つために必要なペースでの実務実行	9%	42%	46%	4%
既存の収益枠を超えた検討	15%	49%	33%	3%
データのマネタイズ化	9%	49%	35%	6%
経営層が望む変化のスピードに 対応できない企業風土	16%	42%	42%	0%

\*注:四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所:PwCパルスサーベイ(対象者673名、うち財務責任者79名。2024年6月11日実施)



# 税務責任者

以下の意見にどれくらい同意しますか、または同意しませんか

- 強く同意しない
- なし
- 強く同意する
- 同意しない
- 同意する
- 分からない／該当なし

今後6カ月以内に不況になる	3%	25%	20%	30%	15%	6%
当社は新技術 (AI、生成AIなど) の採用競争に遅れている	5%	15%	24%	30%	20%	5%
2024年の米国選挙は、私たちのビジネスの仕方を大きく変える可能性がある	3%	19%	22%	28%	27%	3%
現在のビジネスモデルは根本的に変わる必要がある (将来の企業ビジョンを支えるため)	1%	15%	30%	32%	22%	0%
今のビジネスモデルには小さな変更を加えるだけでよい (今後成長を続けるため)	3%	16%	19%	46%	16%	0%
事業モデルの変革のために、生成AIを使用する必要がある	0%	6%	20%	41%	27%	6%
将来のビジョン実現のために適切な人材構成にする必要がある	1%	3%	29%	41%	25%	1%
日々のオペレーションが将来のビジョン実現の障害になっている	5%	16%	24%	38%	16%	0%
競合他社の方が業界トレンドの変化への対応が優れている	5%	25%	22%	32%	14%	3%
事業モデルの変革を大規模に実行する能力がある	1%	11%	15%	61%	10%	1%
事業モデルの変革を迅速に実行する能力がある	1%	11%	24%	39%	24%	0%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ (対象者673名、うち財務責任者79名。2024年6月11日実施)



# 税務責任者

税務部門が戦略的なパートナーになるために、以下の項目はどの程度課題ですか

- 課題ではない
- 
- 軽微な課題

中程度の課題主要な課題分からない該当なし

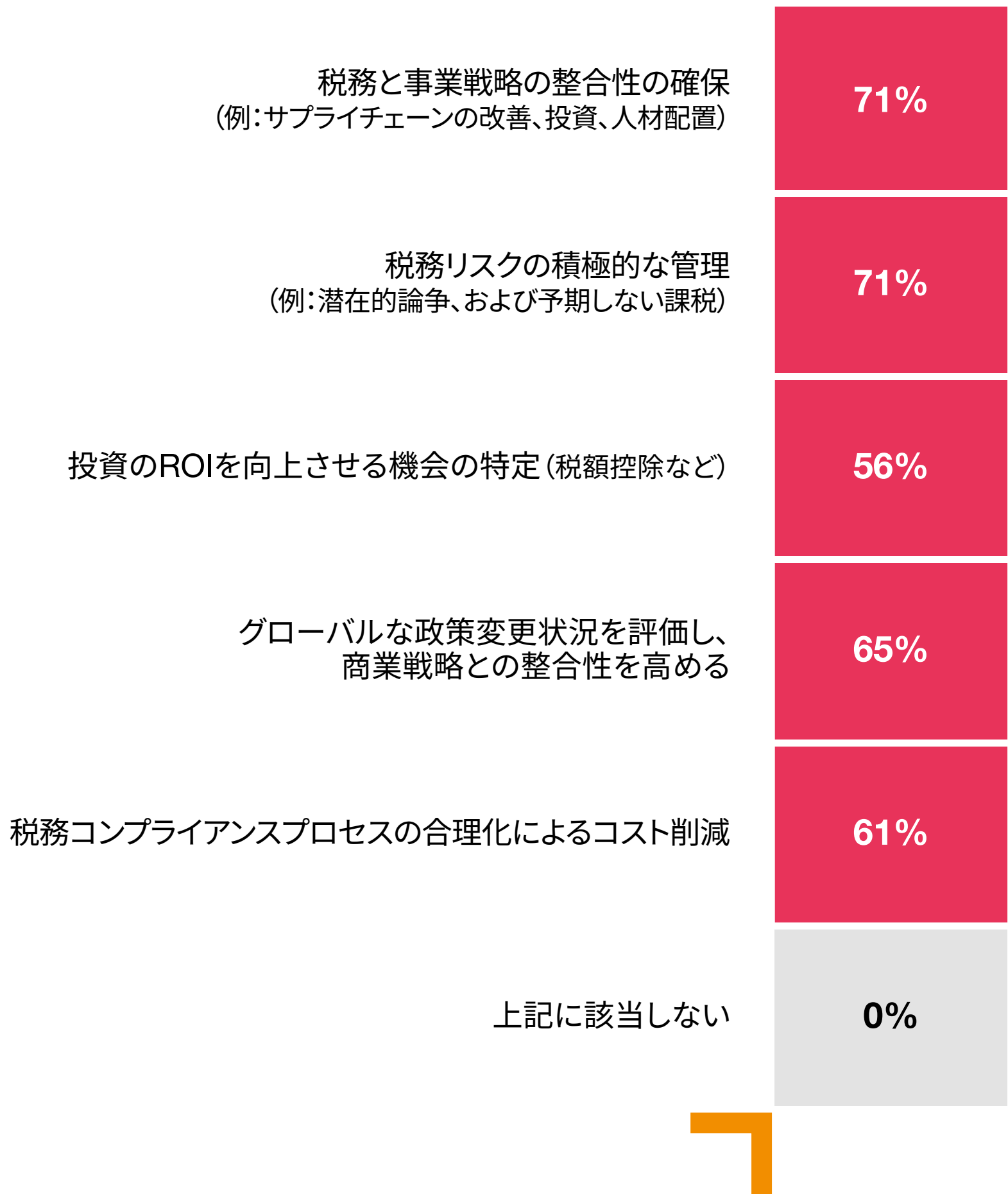
税務報告や戦略立案を複雑にする、 データソースの分離	3%	14%	34%	46%	4%	0%
手作業による税務処理	0%	20%	43%	30%	6%	0%
洞察を生み出すための技術的ソリューション へのアクセスが限られていること	3%	23%	39%	33%	3%	0%
報告義務のバランス	3%	24%	33%	30%	10%	0%
人材獲得競争の激化	1%	10%	44%	35%	8%	1%
高い部門コスト	1%	14%	44%	29%	9%	3%
税務部門が会社のビジョンにどのように 貢献できるかについての不確実性	18%	27%	28%	20%	6%	1%
少ないリソースとコスト削減圧力	4%	14%	35%	39%	8%	0%
税制の進化・拡大	1%	10%	25%	57%	6%	0%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うち財務責任者79名。2024年6月11日実施）



# 税務責任者

税務部門は、貴社の競争力を維持するために何をしていますか



\*注: 四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所: PwCパルスサーベイ (対象者673名、うち財務責任者79名。2024年6月11日実施)



# 税務責任者

あなたの部門では、以下の項目がどの程度優先されますか

- 全く優先順位がない
- 優先順位は低い
- 中程度の優先
- 高優先度
- 分からない／該当なし

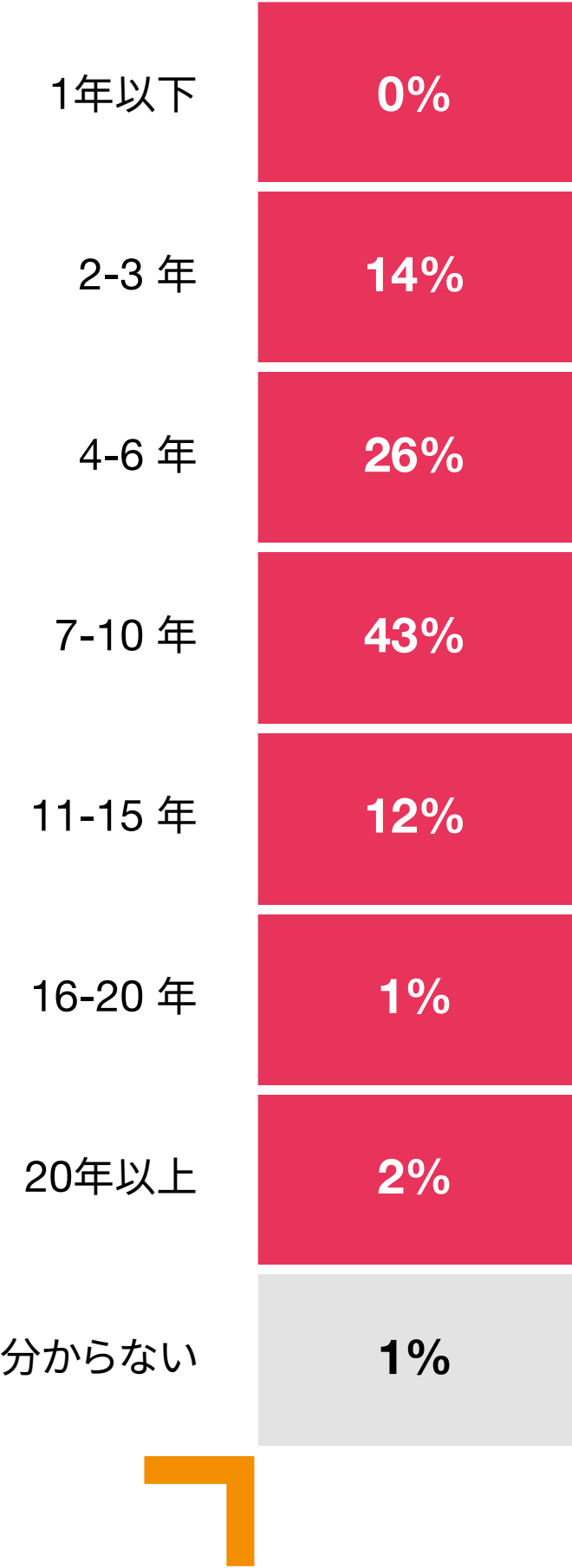
自身の部門をよりCEOの戦略的パートナーとすること	3%	11%	42%	44%	0%
経営層への影響力の拡張	3%	15%	43%	39%	0%
他部門とのチーム化	3%	11%	41%	46%	0%
自身の部門のオペレーション変革	4%	11%	47%	38%	0%
技術と自動化の活用を促進すること	3%	14%	25%	58%	0%
Pillar Two義務化へのナビゲート	5%	19%	25%	48%	3%
米国および世界の税務政策に関して議員に積極的に働きかける	9%	22%	34%	33%	3%
米国およびグローバルな税務係争案件の積極的な管理	4%	16%	30%	49%	0%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うち財務責任者79名。2024年6月11日実施）



# CIO、CTO、技術リーダー

既存のビジネスモデル(収益モデルなど)を変えなかった場合に、あなたの会社の競合企業は、その市場でどのくらい事業を継続できるでしょうか



\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCIO81名。2024年6月11日実施)



# CIO、CTO、技術リーダー

以下の各項目は、どの程度、貴社にリスクを与えていますか

- リスクは全くない
- 軽微なリスク
- 中程度のリスク
- 重大リスク
- 分からない／該当なし

米国の規制環境	4%	26%	44%	23%	2%
サイバー攻撃の増加・高頻度化	4%	16%	40%	38%	2%
気候変動	10%	23%	36%	31%	0%
原価上昇による収益の悪化	5%	15%	42%	38%	0%
不確実なマクロ経済環境 (例：インフレーション、長期金利の上昇)	4%	20%	41%	35%	1%
地政学的不確実性 (例：米中関係、ロシア)	2%	20%	40%	36%	2%
グローバルの環境規制	5%	21%	42%	30%	2%
新しい競争環境 (例：業界への新規参入者)	4%	26%	31%	36%	4%
労働力における関連スキルの欠如	5%	20%	38%	36%	1%
社会不安 (例：国民の不安)	2%	22%	48%	26%	1%
技術的ディスラプション (例：現在のビジネスモデルを時代遅れにする新技術)	2%	23%	37%	36%	1%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ (対象者673名、うちCIO81名。2024年6月11日実施)



# CIO、CTO、技術リーダー

経営層の中で、下記ポイントについて合意はできていますか

- 合意なし
- 一部の合意 (満場一致ではない)
- 分からない／該当なし
- 少しの合意
- 強い合意

自社の将来的なビジョン	0%	9%	32%	59%	0%
自社の事業モデルを変える必要性の程度 (例: 将来のビジョン実現のため)	0%	16%	38%	42%	4%
事業モデルの変更や適応方法 (例: 顧客の潜在的ニーズへの理解、顧客価値の変化)	2%	11%	42%	42%	2%
将来のビジョン実現に必要な事柄 (例: 人、技術、資本)	0%	17%	41%	41%	1%
将来のビジョン実現に必要な期間	0%	12%	44%	42%	1%

\*注: 四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所: PwCパルスサーベイ (対象者673名、うちCIO81名。2024年6月11日実施)



# CIO、CTO、技術リーダー

## 貴社は下記のことを検討していますか

- 現時点では検討していない
- 検討したが、実施には至らなかった
- 検討中
- 着手済
- 実施済
- 分からない
- 該当なし

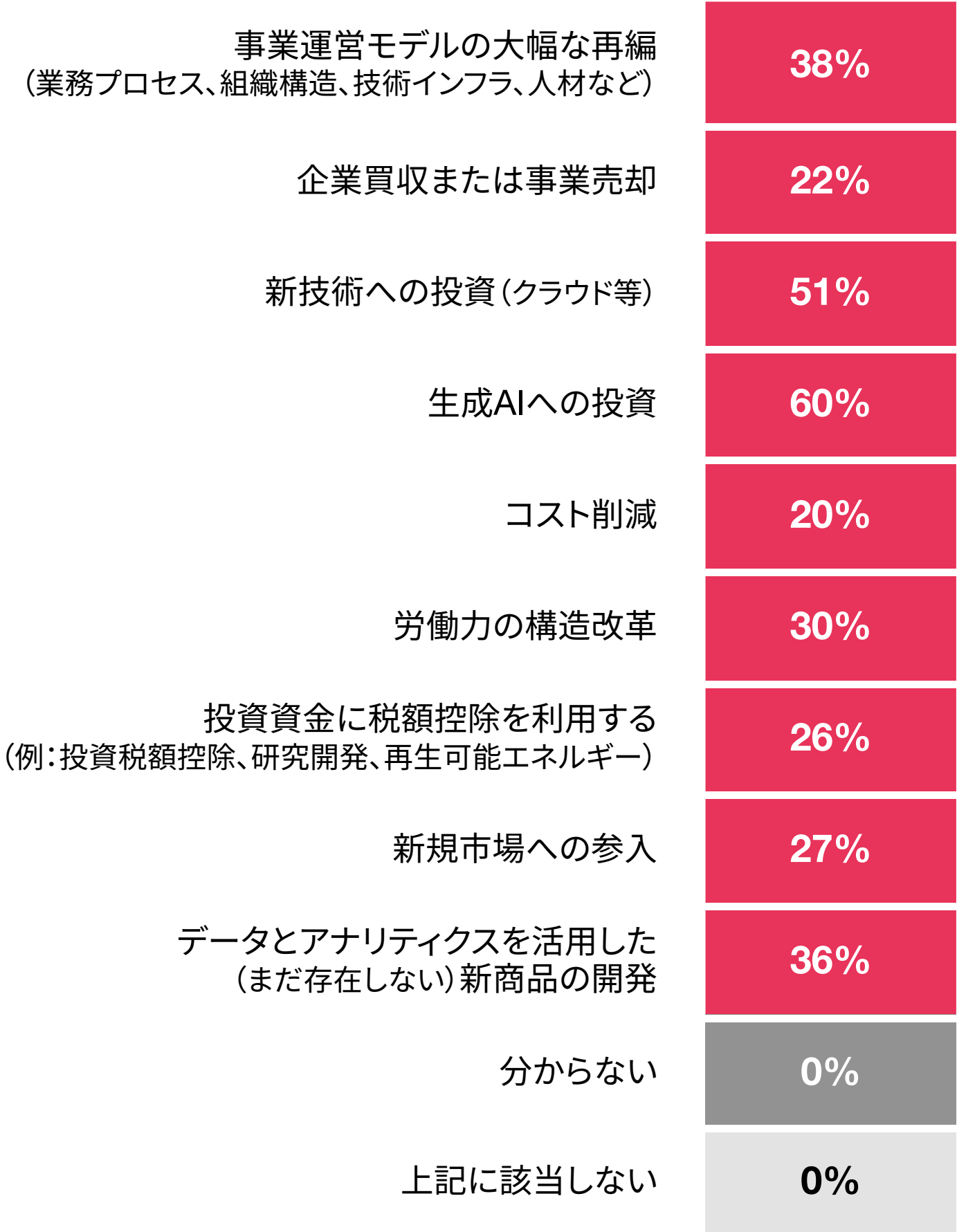
サービスモデルへの移行 (顧客の再訪のための、商品やサービスのサブスクリプション モデルもしくは従量課金モデルへの移行)	2%	2%	12%	43%	36%	4%	0%
デジタル製品の開発(多くの消費者へリーチでき ロイヤリティを促すことができる、 顧客が物理的な形態を必要としない対話方法)	0%	2%	20%	35%	37%	6%	0%
「スマート」な商品開発 (データを介したよりよい顧客体験の創出)	1%	0%	14%	48%	32%	5%	0%
新たな価値の創造や共創のための組織間の コラボレーションやネットワークの構築 (より多くの製品を提供し、顧客の愛着を高める)	0%	2%	14%	33%	41%	9%	1%
顧客へ直接リーチできる新しい方法の開発 (顧客への直接のアクセスとコスト削減)	0%	1%	19%	43%	35%	2%	0%
重要で新しい能力を必要としている 類似市場もしくは新市場への参入	0%	6%	19%	38%	32%	5%	0%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCIO81名。2024年6月11日実施)



# CIO、CTO、技術リーダー

今後12～18カ月を目途に、次のビジネス変革のうちどれに取り組めますか



\*注:四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所:PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCIO81名。2024年6月11日実施)



# CIO、CTO、技術リーダー

今後3～5年間の事業戦略を考えた時、以下のどの事項が変革に向けた内部的な課題ですか

課題ではない      やや課題      重大な課題      分からない／該当なし

新技術の導入コスト	9%	44%	43%	4%
新技術の採用による価値の可視化 (例：効率化、コスト削減、報告方法の改善)	10%	44%	41%	5%
新しいビジョンを実現するための オペレーティングモデル変革 (業務プロセス、変革管理など)	6%	44%	46%	4%
不十分な後継者育成計画 (例：リーダーシップが 必要なポジションのための人材パイプラインの欠如)	22%	33%	42%	2%
新たな規制の遵守 (例：Pillar Twoのような新しい 税制、SECサイバー・ディスクロージャー・ ルール、ESG報告義務)	16%	41%	41%	2%
従業員の離職率 (必要なスキルを持っていない終身従業員が多く残る)	16%	49%	32%	2%
財務上の制約 (例：不適切キャッシュフロー、資本調達が難しくなる)	14%	48%	37%	1%
市場で勝つために必要なペースでの実務実行	14%	47%	35%	5%
既存の収益枠を超えた検討	14%	43%	40%	4%
データのマネタイズ化	10%	41%	46%	4%
経営層が望む変化のスピードに 対応できない企業風土	16%	36%	44%	4%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ (対象者673名、うちCIO81名。2024年6月11日実施)



# CIO、CTO、技術リーダー

以下の意見にどれくらい同意しますか、または同意しませんか

- 強く同意しない

同意しない
- なし

同意する
- 強く同意する

分からない／該当なし

今後6カ月以内に不況になる	6%	7%	26%	37%	22%	1%
当社は新技術（AI、生成AIなど）の採用競争に遅れている	2%	21%	22%	41%	12%	1%
2024年の米国選挙は、私たちのビジネスの仕方を大きく変える可能性がある	4%	5%	36%	30%	23%	2%
現在のビジネスモデルは根本的に変わる必要がある（将来の企業ビジョンを支えるため）	0%	7%	26%	38%	28%	0%
今のビジネスモデルには小さな変更を加えるだけでよい（今後も成長を続けるため）	0%	9%	26%	46%	19%	1%
事業モデルの変革のために、生成AIを使用する必要がある	0%	5%	15%	47%	32%	1%
将来のビジョン実現のために適切な人材構成にする必要がある	0%	4%	9%	56%	32%	0%
日々のオペレーションが将来のビジョン実現の障害になっている	5%	14%	22%	36%	23%	0%
競合他社の方が業界トレンドの変化への対応が優れている	6%	15%	22%	27%	28%	1%
事業モデルの変革を大規模に実行する能力がある	0%	6%	19%	51%	25%	0%
事業モデルの変革を迅速に実行する能力がある	2%	7%	26%	36%	27%	1%

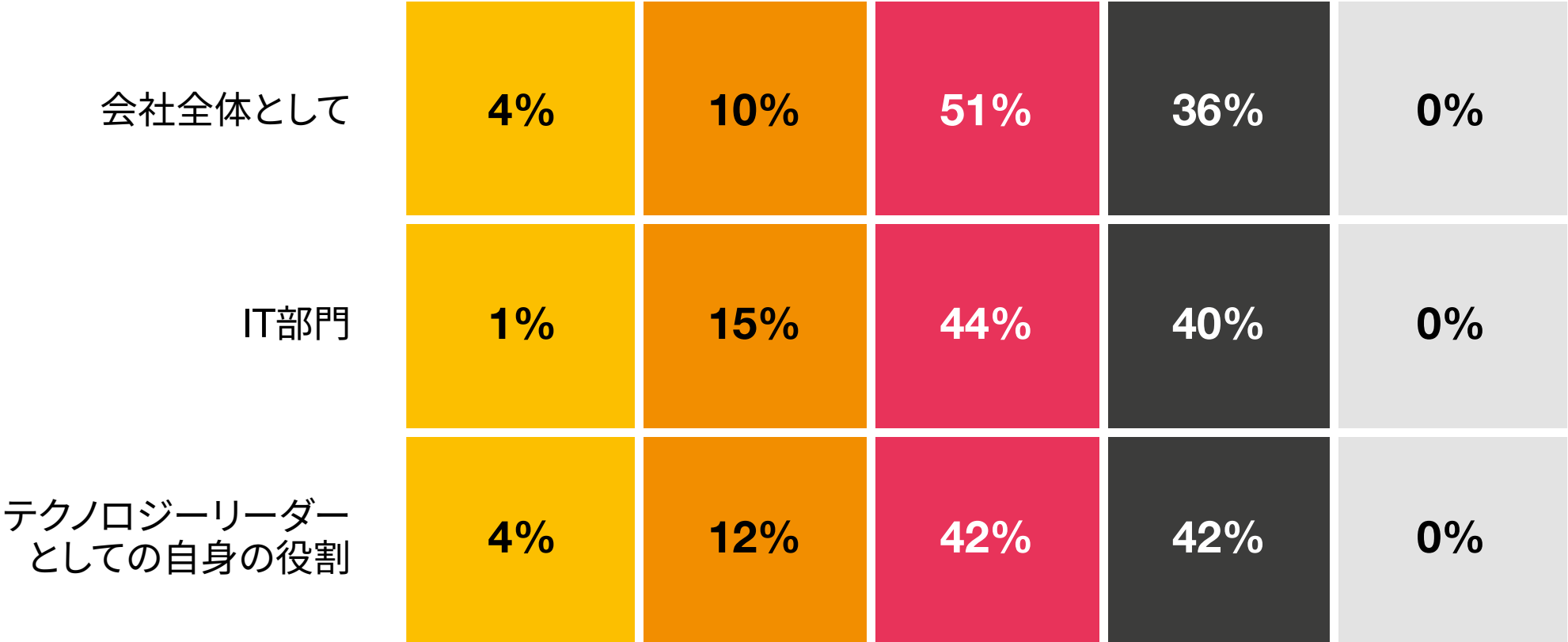
\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うちCIO81名。2024年6月11日実施）



# CIO、CTO、技術リーダー

新しいビジネスモデルをサポートするための技術力  
(会社全体／IT部門／テクノロジーリーダー自身)を、どのように評価しますか

- 全く準備されていない
- ほぼ準備されている
- 分らない／該当なし
- 多少準備されている
- 準備は完了している



\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ(対象者673名、うちCIO81名。2024年6月11日実施)



# CIO、CTO、技術リーダー

あなたのチームが今後12カ月間で構築すべき技術スキルとして、以下の項目はどのくらい重要ですか

- 全く重要でない
- やや重要
- やや重要
- やや重要
- 非常に重要
- 分からない
- 該当なし

インフラの運用・管理・サポート	0%	6%	31%	59%	4%	0%
データ分析、AI／生成AI	0%	10%	26%	58%	6%	0%
クラウド移行	2%	5%	33%	54%	5%	0%
クラウドネイティブ開発、アプリケーションの近代化と統合 (AWS、Google、Microsoft Azureなど)	0%	11%	31%	56%	2%	0%
ビジネスアプリケーションの開発と統合 (Oracle、SAP、Salesforceなど)	1%	10%	33%	48%	7%	0%
没入型技術 (例：web3、メタバース)	1%	12%	36%	38%	12%	0%
サイバーセキュリティ	1%	10%	27%	52%	10%	0%
ビジネス・テクノロジーに関する明確なコミュニケーションと理解能力	1%	15%	25%	57%	2%	0%
サービスモデル化 (XaaS) とビジネスモデル	4%	6%	43%	41%	5%	1%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ (対象者673名、うちCIO81名。2024年6月11日実施)



# CIO、CTO、技術リーダー

あなたの部門では、以下の項目がどの程度優先されますか

- 全く優先順位がない
- 優先順位は低い
- 中程度の優先
- 高優先度
- 分からない／該当なし

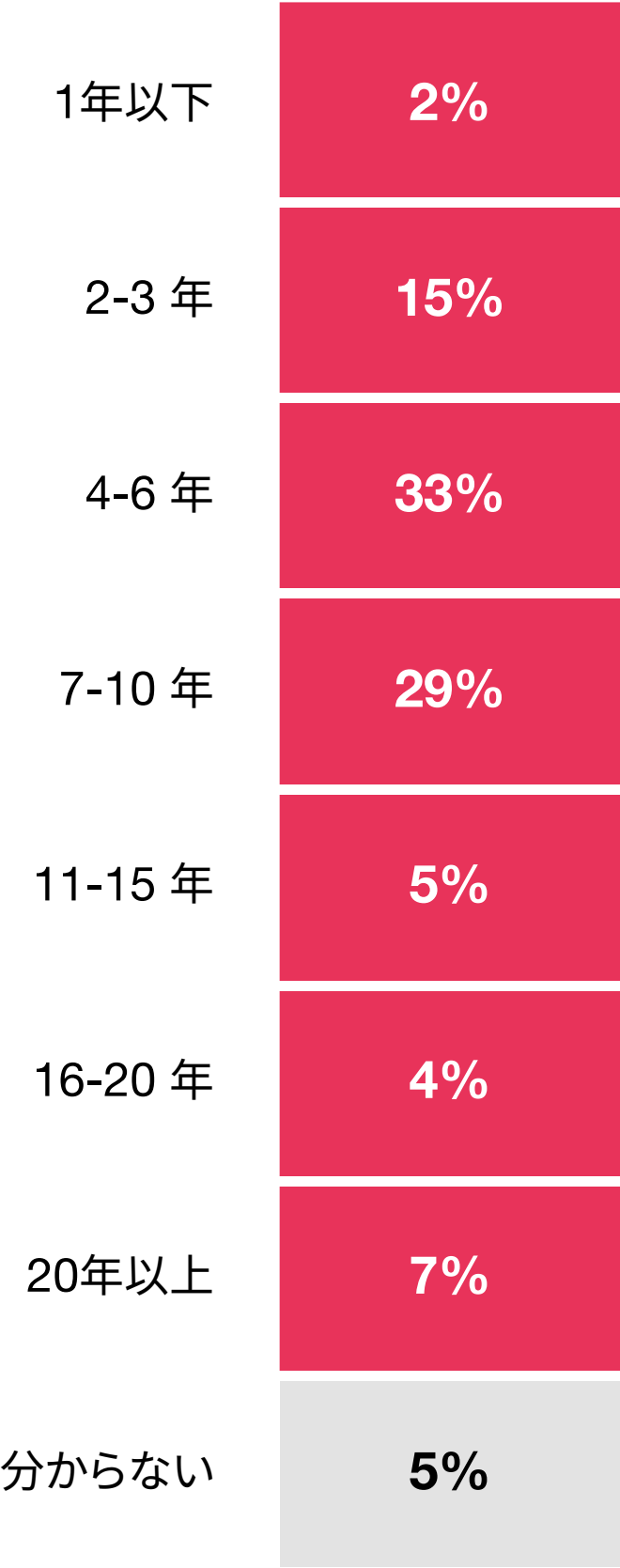
自身の部門をよりCEOの戦略的パートナーとすること	2%	19%	33%	44%	1%
経営層への影響力の拡張	2%	21%	33%	42%	1%
他部門とのチーム化	2%	15%	40%	43%	0%
自身の部門のオペレーション変革	0%	11%	36%	52%	1%
革新的な戦略の開発・実施	1%	14%	35%	51%	0%
自身の部門での生成AIの利用拡大	1%	10%	44%	43%	1%
クラウド型アーキテクチャを構築するためのオペレーティングモデルの進化	0%	16%	43%	38%	2%
将来のビジネスモデルに向けたクラウド型アーキテクチャの開発	1%	17%	41%	37%	4%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うちCIO81名。2024年6月11日実施）



# 取締役

既存のビジネスモデル(収益モデルなど)を変えなかった場合に、あなたの会社の競合企業は、その市場でどのくらい事業を継続できるでしょうか



\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ(対象者673名、うち取締役55名。2024年6月11日実施)



# 取締役

以下の各項目は、どの程度、貴社にリスクを与えていますか

- リスクは全くない
- 軽微なリスク
- 中程度のリスク
- 重大リスク
- 分からない／該当なし

米国の規制環境	7%	15%	38%	38%	2%
サイバー攻撃の増加・高頻度化	4%	18%	31%	47%	0%
気候変動	20%	24%	27%	29%	0%
原価上昇による収益の悪化	9%	20%	40%	31%	0%
不確実なマクロ経済環境 (例：インフレーション、長期金利の上昇)	2%	9%	53%	36%	0%
地政学的不確実性 (例：米中関係、ロシア)	5%	27%	22%	44%	2%
グローバルの環境規制	22%	22%	29%	25%	2%
新しい競争環境 (例：業界への新規参入者)	5%	29%	47%	18%	0%
労働力における関連スキルの欠如	4%	24%	31%	42%	0%
社会不安 (例：国民の不安)	7%	31%	45%	15%	2%
技術的ディスラプション (例：現在のビジネスモデルを時代遅れにする新技術)	5%	15%	45%	35%	0%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ (対象者673名、うち取締役55名。2024年6月11日実施)



# 取締役

経営層の中で、下記ポイントについて合意はできていますか

- 合意なし
- 少しの合意
- 一部の合意（満場一致ではない）
- 強い合意
- 分からない／該当なし

自社の将来的なビジョン	0%	7%	18%	73%	2%
自社の事業モデルを変える必要性の程度 （例：将来のビジョン実現のため）	4%	15%	40%	42%	0%
事業モデルの変更や適応方法 （例：顧客の潜在的ニーズへの理解、顧客価値の変化）	2%	24%	25%	49%	0%
将来のビジョン実現に必要な事柄 （例：人、技術、資本）	5%	15%	47%	31%	2%
将来のビジョン実現に必要な期間	5%	13%	51%	29%	2%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うち取締役55名。2024年6月11日実施）



# 取締役

## 貴社は下記のことを検討していますか

- 現時点では検討していない
- 検討したが、実施には至らなかった
- 検討中
- 着手済
- 実施済
- 分からない
- 該当なし

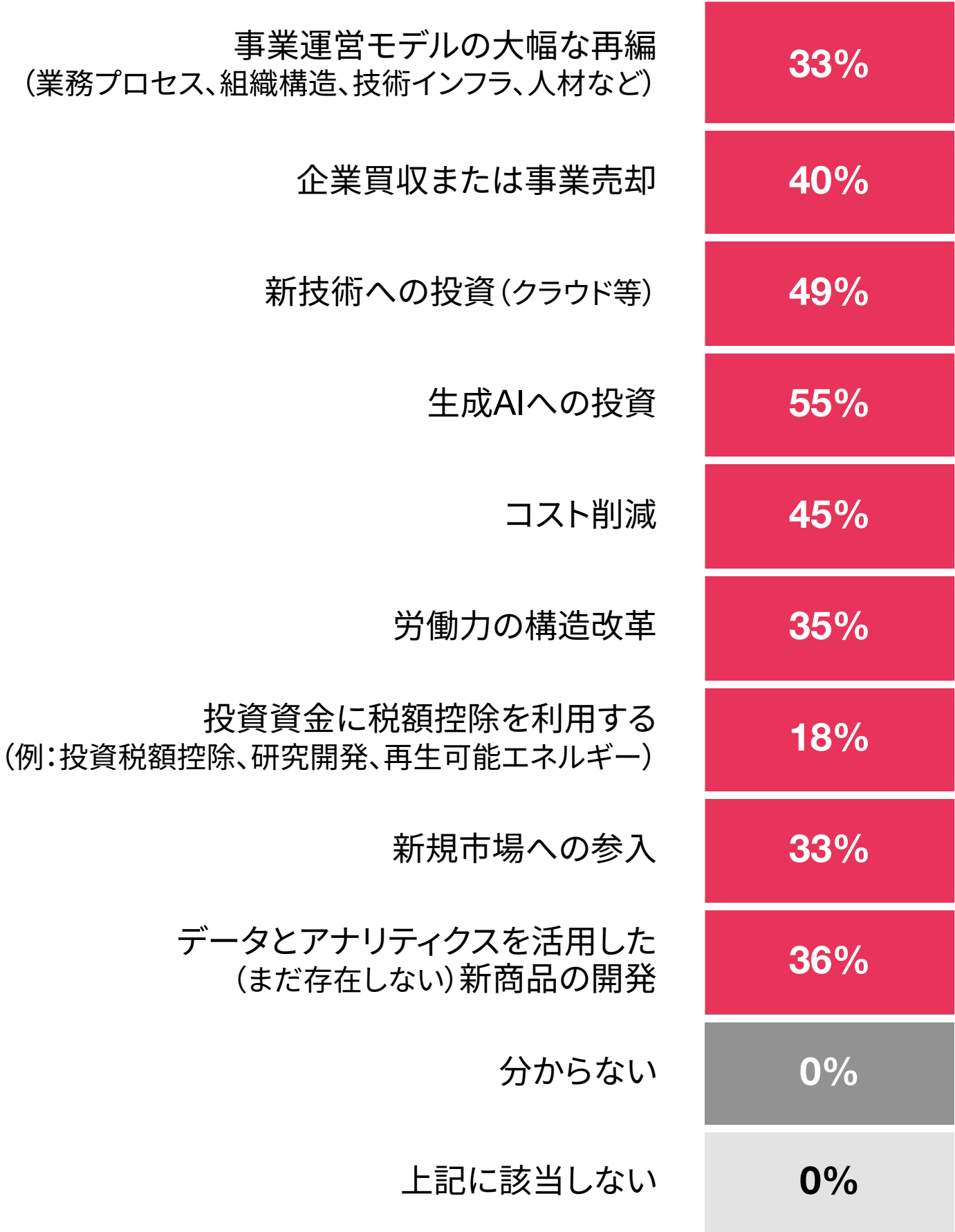
サービスモデルへの移行 (顧客の再訪のための、商品やサービスのサブスクリプション モデルもしくは従量課金モデルへの移行)	15%	2%	16%	22%	29%	5%	11%
デジタル製品の開発(多くの消費者へリーチでき ロイヤリティを促すことができる、 顧客が物理的な形態を必要としない対話方法)	5%	2%	20%	47%	18%	4%	4%
「スマート」な商品開発 (データを介したよりよい顧客体験の創出)	7%	4%	18%	42%	22%	5%	2%
新たな価値の創造や共創のための組織間の コラボレーションやネットワークの構築 (より多くの製品を提供し、顧客の愛着を高める)	7%	2%	15%	40%	22%	9%	5%
顧客へ直接リーチできる新しい方法の開発 (顧客への直接のアクセスとコスト削減)	2%	2%	24%	25%	35%	5%	7%
重要で新しい能力を必要としている 類似市場もしくは新市場への参入	4%	2%	27%	42%	22%	4%	0%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ(対象者673名、うち取締役55名。2024年6月11日実施)



# 取締役

今後12～18カ月を目途に、次のビジネス変革のうちどれに取り組めますか



\*注:四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所:PwCパルスサーベイ(対象者673名、うち取締役55名。2024年6月11日実施)



# 取締役

今後3～5年間の事業戦略を考えた時、以下のどの事項が変革に向けた内部的な課題ですか

課題ではない      やや課題      重大な課題      分からない／該当なし

新技術の導入コスト	24%	35%	42%	0%
新技術の採用による価値の可視化 (例：効率化、コスト削減、報告方法の改善)	13%	51%	35%	2%
新しいビジョンを達成するための オペレーティングモデル変革 (業務プロセス、変更管理など)	15%	40%	42%	4%
不十分な後継者育成計画 (例：リーダーシップが 必要なポジションのための人材パイプラインの欠如)	22%	44%	33%	2%
新たな規制の遵守 (例：Pillar Twoのような新しい 税制、SECサイバー・ディスクロージャー・ ルール、ESG報告義務)	24%	47%	29%	0%
従業員の離職率 (必要なスキルを持っていない終身従業員が多く残る)	27%	47%	24%	2%
財務上の制約 (例：不適切キャッシュフロー、資本調達が難しくなる)	31%	31%	36%	2%
市場で勝つために必要なペースでの実務実行	16%	42%	40%	2%
既存の収益枠を超えた検討	16%	40%	42%	2%
データのマネタイズ化	5%	47%	35%	13%
経営層が望む変化のスピードに 対応できない企業風土	18%	40%	38%	4%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ (対象者673名、うち取締役55名。2024年6月11日実施)



# 取締役

以下の意見にどれくらい同意しますか、または同意しませんか

- 強く同意しない

同意しない
- なし

同意する
- 強く同意する

分からない／該当なし

今後6カ月以内に不況になる	2%	31%	22%	33%	7%	5%
当社は新技術 (AI、生成AIなど) の採用競争に遅れている	7%	24%	29%	25%	13%	2%
2024年の米国選挙は、私たちのビジネスの仕方を大きく変える可能性がある	9%	22%	20%	31%	15%	4%
現在のビジネスモデルは根本的に変わる必要がある (将来の企業ビジョンを支えるため)	4%	22%	22%	35%	18%	0%
今のビジネスモデルには小さな変更を加えるだけでよい (今後成長を続けるため)	7%	24%	15%	35%	18%	2%
事業モデルの変革のために、生成AIを使用する必要がある	0%	11%	18%	40%	27%	4%
将来のビジョン実現のために適切な人材構成にする必要がある	7%	15%	18%	36%	24%	0%
日々のオペレーションが将来のビジョン実現の障害になっている	7%	27%	15%	36%	15%	0%
競合他社の方が業界トレンドの変化への対応が優れている	13%	31%	15%	38%	4%	0%
事業モデルの変革を大規模に実行する能力がある	5%	13%	20%	40%	22%	0%
事業モデルの変革を迅速に実行する能力がある	4%	11%	20%	49%	16%	0%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ (対象者673名、うち取締役55名。2024年6月11日実施)



# 取締役

あなたは、経営者が以下のことを行う能力をどの程度確信していますか

- 全く自信がない
- やや自信がある
- 中等度の自信
- 強い自信がある
- 分からない／該当なし

効果的なビジネスモデルの実装	7%	4%	44%	44%	2%
戦略的な意思決定と明確な目標設定	4%	9%	38%	49%	0%
効果的な資源配分と財務管理	4%	16%	31%	49%	0%
リスクの特定と軽減	5%	18%	45%	31%	0%
学び・イノベーション文化の醸成	5%	11%	47%	36%	0%
適切な人材の採用と流出防止	2%	22%	40%	36%	0%
市場状況や業界トレンドの変化への対応	7%	7%	51%	35%	0%
会社の将来ビジョンに焦点を当てる時間を作る	5%	13%	40%	42%	0%
革新の必要性 (例えば、新たな収入源、製品の品質、サービス提供の速度) を認識する	0%	13%	27%	58%	2%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ (対象者673名、うち取締役55名。2024年6月11日実施)



# 取締役

以下の経営報告についてどの程度満足していますか

- 非常に不満
- 不満
- 満足
- 非常に満足
- 該当なし:報告なし

サステナビリティデータから得られる戦略的洞察	0%	13%	42%	36%	9%
新製品・新サービスのアップデート	2%	11%	44%	42%	2%
潜在的買収ターゲット	4%	15%	35%	42%	5%
最先端技術の適用	2%	20%	51%	27%	0%
ESG報告	9%	7%	47%	31%	5%
規制コンプライアンス	4%	11%	35%	47%	4%
サプライチェーンのレジリエンス	0%	4%	58%	29%	9%
インクルーシブな企業文化の醸成に向けた労力	5%	5%	38%	51%	0%

\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うち取締役55名。2024年6月11日実施）



# 取締役

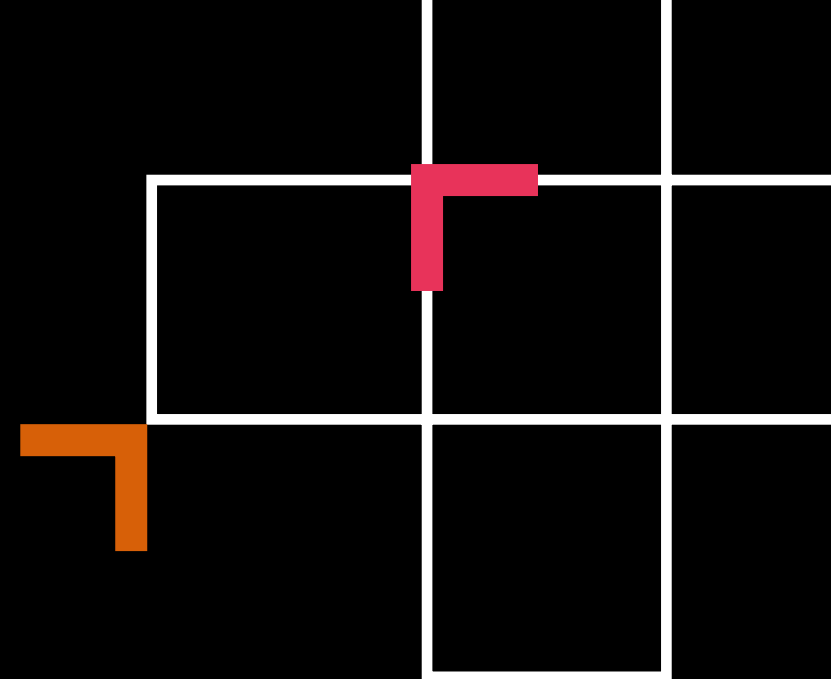
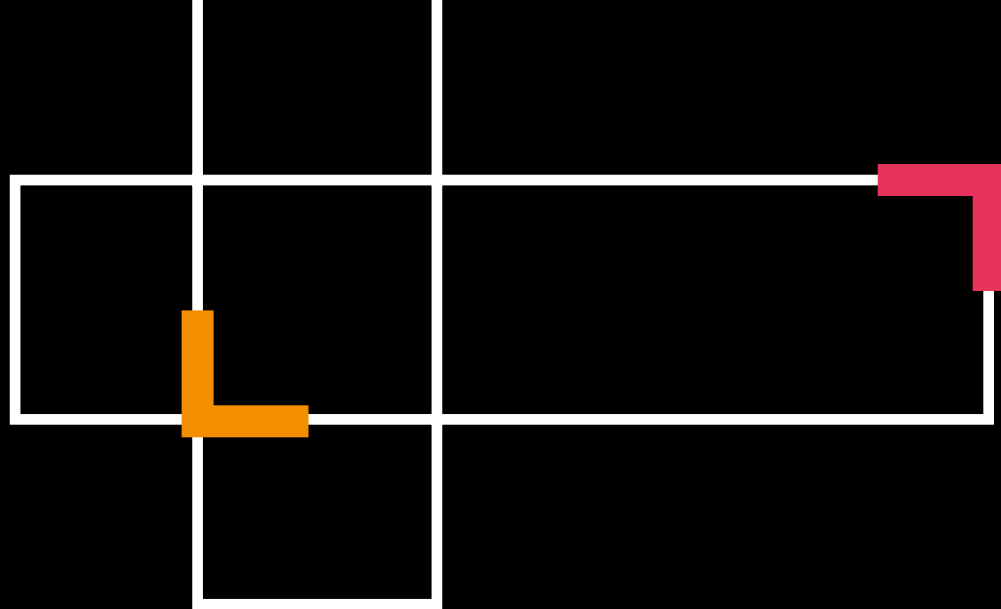
取締役として、以下の項目の優先度はどの程度ですか

- 全く優先順位がない
- 優先順位は低い
- 中程度の優先
- 高優先度
- 分からない
- 該当なし

CEOへの挑戦・指導	0%	5%	38%	47%	7%	2%
取締役会の文化と実効性の向上	5%	20%	29%	35%	9%	2%
役員の構成	2%	4%	38%	51%	4%	2%
財務実績と利益	4%	5%	18%	65%	7%	0%
戦略的企画・事業展開	0%	5%	22%	62%	11%	0%
リスク管理とコンプライアンス	2%	11%	31%	45%	11%	0%
人材の採用と流出防止	0%	7%	27%	56%	9%	0%
イノベーションと技術導入	2%	7%	31%	56%	4%	0%

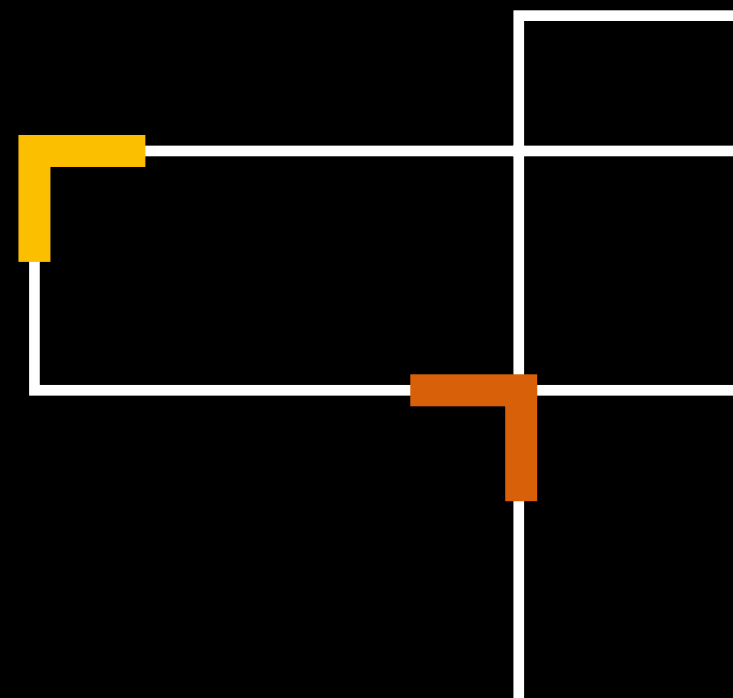
\*注：四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある。  
出所：PwCパルスサーベイ（対象者673名、うち取締役55名。2024年6月11日実施）



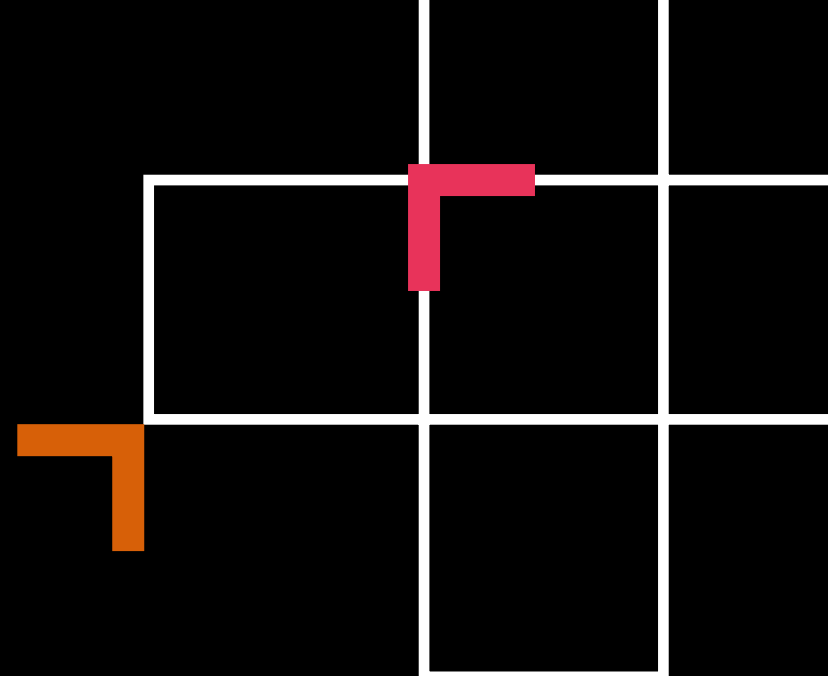
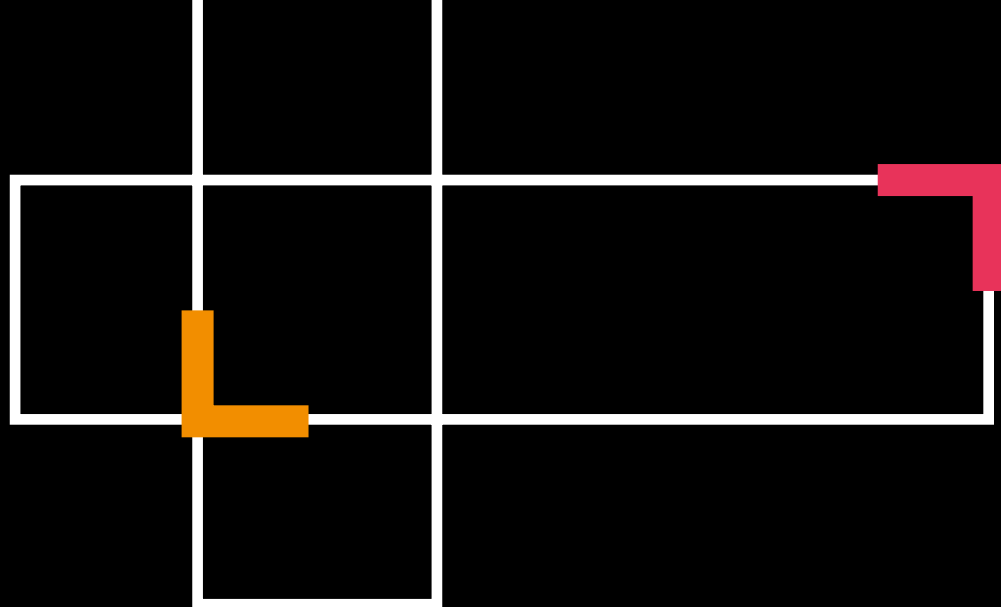


# 調査について

PwCは2024年5月15日から5月22日までの期間に、米国企業のCFOおよび財務リーダー（13%）、税務リーダー（12%）、CROとCAEおよびCISOを含むリスク管理リーダー（12%）、CIO、CTOおよびテクノロジーリーダー（12%）、CHROおよび人的資本リーダー（12%）、COOおよびオペレーションリーダー（12%）、取締役（8%）、CMOおよびマーケティングリーダー（12%）、CEO（7%）を含む673人に調査を実施した。今回の調査では、初めて調査対象にCEOを含めて実施された。回答者は以下の分野の民間・公営企業である、産業製品（28%）、消費者市場（21%）、金融サービス（15%）、テクノロジー・メディア・通信（20%）、ヘルスケア産業（4%）、エネルギー・公益事業（8%）、その他（4%）。当調査は、企業経営者の変化する心情と優先順位を追跡するために、定期的に行われる。



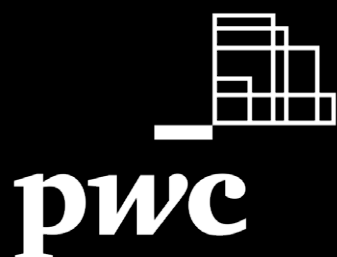




# 日本のお問い合わせ先

**PwC Japanグループ**

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



**[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2024年6月に発行した『PwC Pulse Survey: Finding opportunity in reinvention』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/us/en/library/pulse-survey/finding-opportunity-in-business-reinvention/coo.html>

日本語版発刊年月：2025年3月      管理番号：I202412-13

© 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.