



第29回世界CEO意識調査

「AI時代」、 不確実性を乗り越える

目次

01	機会に関する時間軸	05
02	自信は弱まり、脅威は強まる	11
03	変革への道のり	14
04	活力か、拒絶か	21
05	調査方法と注記	23

成功するリーダーには、短期的な脅威を特定しながら長期的な機会を見極めるために、顕微鏡と望遠鏡の両方が必要とよく言われる。時間軸を超えたこうした緊張は、世界95カ国・地域の4,454名のCEOによる回答に基づいた第29回世界CEO意識調査で繰り返し浮上するテーマである。

今後1年間、CEOは数々の難題に直面する世界を予想している。自社の短期的な成長見通しに対する自信は大幅に弱まっており、マクロ経済の変動、サイバーリスク、地政学的対立などさまざまな脅威に対する懸念を強めている。同時に、CEOはビジネスを再構築するための数年にわたる機会にも注目している。CEOはしばしば目先のリターンが不透明であっても、AI投資を推し進めている。CEOが最優先に考えているのはイノベーションだ。多くのCEOは、世界経済の枠組みを再構築しつつある業界再編に積極的に取り組む中で、新たな分野に進出している。

重要なことは、このような再構築の局面で迅速に行動しているCEOが、同業他社のCEOよりも優れた業績を上げている点だ。

今年の調査による主な結果は以下のとおり：

- 多くのCEOが、自社はAI投資をまだ利益につなげられていないと回答した。過去12カ月間にAIによる売上増加を報告したCEOは3分の1弱（30%）、コスト削減を実現したCEOは4分の1（26%）だが、過半数（56%）のCEOは売上とコストのいずれにおいても成果を上げていないと回答した。
- CEOは自社とは異なる業界に成長の機会を求めている。40%超のCEOが、自社は過去5年間で新たな分野に参入したと回答している。今後3年間に大規模な買収を計画している企業の中で、10社のうち4社が他の分野や業界での取引を想定している。
- 前回に比べると、自社の短期的な売上成長見通しに対するCEOの自信は弱まっている。今後12カ月間の売上成長に「非常に自信がある」または「極めて強い自信がある」と回答したCEOは30%にとどまり、前回調査時の38%や直近最高水準であった2022年の56%を下回った。
- CEOの3分の1近く（29%）は、今後12カ月間で自社の純利益率が関税によって低下すると回答した。CEOの過半数（60%）は「ほとんど、あるいは全く変わらない」と予想している。利益率の低下を見込むCEOの多くは、利益率がわずかな低下にとどまると見込んでいる。

- CEOの3分の2（66%）は過去12カ月間において、事業運営の少なくとも1つの分野でステークホルダーからの信頼に関する懸念が生じたと回答している。この期間の株主総利回り（TSR）は、信頼に関する懸念が最も強い公開企業と最も小さい公開企業との間で大きな差がある。

そのような複雑な環境を乗り切るには、さまざまな課題、機会、時間軸を迅速にまたいで動く能力を含めた機敏なリーダーシップが極めて重要になる。CEOは自身の時間の半分近く（47%）を1年未満の時間軸に関する問題に費やしていると回答した。これは5年超の期間を要する活動に充てる16%のほぼ3倍に相当する。CEOは適切なバランスを保っているのだろうか。それは、今日だけでなく明日も成功する組織を構築しようとするCEOが自問すべき問いである。

機会に関する 時間軸

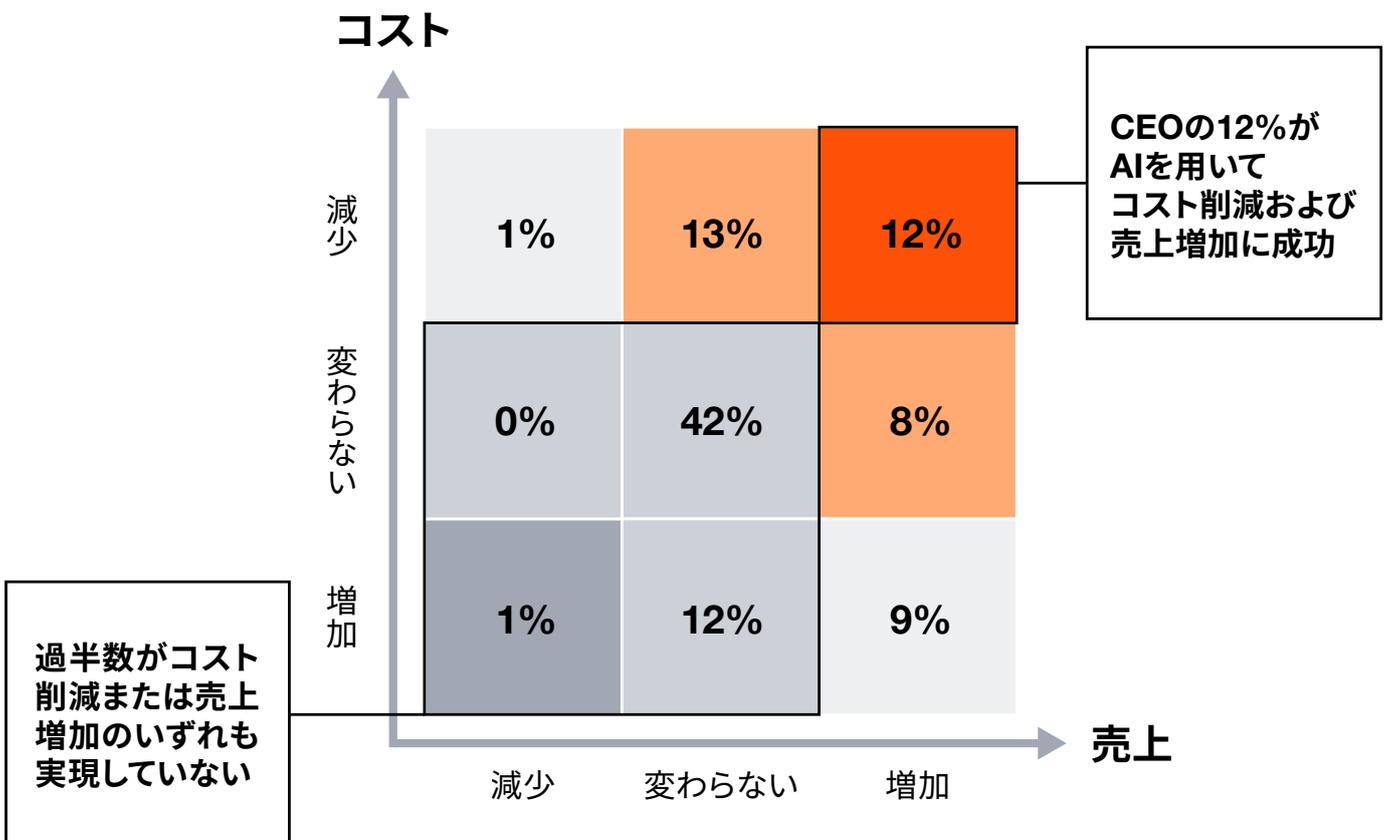
社を挙げたAI活用

CEOに現在最も懸念している問題を挙げるよう尋ねたところ、際立って共通した回答が寄せられた。すなわち、自社はAIを含めたテクノロジーの進化に追いつけるスピードで変革を進めているだろうかという問題である。

CEOの約3分の1（30%）が、自社は過去12カ月間にAIの導入により、売上増加というかたちで具体的な成果を上げたと回答した。コストに関する質問では、CEOの26%がAIによってコストが減少したと回答した一方、22%が増加したと報告している。CEOの半数超（56%）は、自社がAIによる売上増加もコスト削減のいずれも実現していないと回答した一方、両面で好影響があったと報告しているCEOは8人に1人（12%）にとどまった。

多くの企業が自社のAI投資からまだ利益を得られていない

Q. 過去12カ月間、AIは貴社において以下の項目にどのような影響を与えましたか。



出所：PwC「第29回世界CEO意識調査」

私たちがAI時代の初期段階にいることは明らかだ。自社の事業全体でAIをどの程度導入しているかについて尋ねたところ、比較的一部のCEOだけが、需要の創出(22%)、サポートサービス(20%)、自社の製品・サービス・体験(19%)、方向性の策定(15%)、需要の充足(13%)などの分野に「かなり」あるいは「非常に大きく」導入していると回答した。また、**2025年の調査結果では**、生成AIを日々活用していると答えた従業員がわずか14%であったことにも留意すべきである。

次なる一手：AI基盤の構築。企業への調査において、単独の戦術的なAIプロジェクトは往々にして満足いくほど大きな価値を生み出さないことを裏付ける十分な証拠が確認された。具体的な成果は、企業の事業戦略に沿った全社規模の導入から得られる。そのためには、AIの統合を可能にするテクノロジー環境、AIイニシアチブのために明確に定義されたロードマップ、体系化された責任あるAIとリスク管理プロセス、AI導入を可能にする企業文化などの強力なAI基盤が求められる。

今回の調査データによると、先駆的な企業、すなわち、AIによる売上増加とコスト削減の両方を実現した8社に1社の企業は、これらの基盤の構築において最も先行している。また、そうした企業はAIをさまざまな事業分野全体に幅広く導入している。例えば、先駆的企業の44%はAIを自社の製品・サービス・体験に導入しているのに対し、そうでない企業ではわずか17%にとどまっている（本レポートでは、業種、企業規模、地域、その他の外的要因を調整した分析結果を示している）。

新規分野への参入

グローバルビジネスを再構築する強力な要因はAIだけではない。テクノロジー、気候変動、地政学、その他のメガトレンドが交錯することで、新たな顧客のニーズや嗜好が生まれ、新しいビジネスモデルが実現可能となり、業界間の境界が曖昧になりつつある。多くの企業は再構築や成長を追求する中で、既に分野や業界の垣根を超えて進出している。CEOの10人に4人（42%）が自社は過去5年間で新たなセクターや業界の企業と競合するようになったと回答しており、前回の調査結果と同水準となっている。今後3年間に少なくとも1件の大規模買収を計画しているCEOの中でも、同様の割合（44%）が自社の既存の分野や業界以外での取引を行うと見込んでいる。

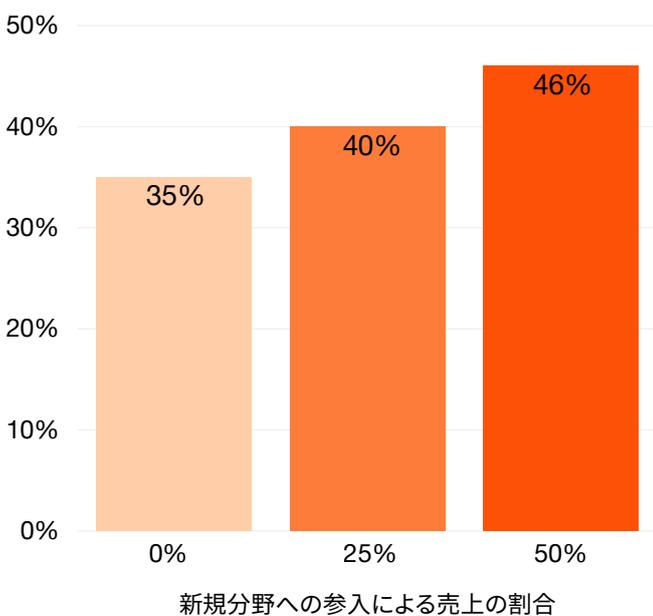
成長を期待している他の分野について尋ねたところ（自社の事業拡大か買収かを問わず）、世界のCEOが最も多く挙げたのはテクノロジーであった。一方で、テクノロジー企業のCEOは、医療、ビジネスサービス、銀行・資本市場分野での成長を模索している。銀行・資本市場の分野は、フィンテック企業による銀行業務や決済業務への相次ぐ進出に加え、大手テクノロジー企業による既存の金融機関との提携、あるいは、既存の金融機関の破壊といった動きを反映している。

新規分野による売上が大きい企業ほど収益が大きく、
将来の成長に関する自信も強い

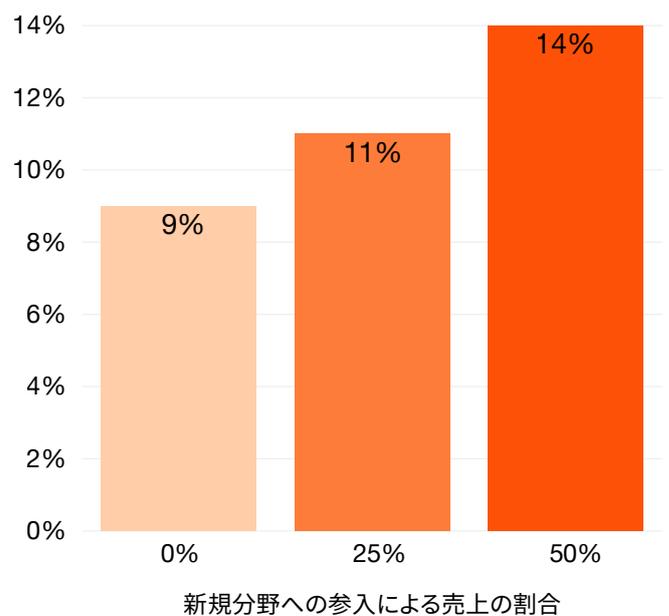
Q（左側）：貴社の今後12カ月間における売上成長見通しについて、どの程度自信をお持ちですか。
（「非常に自信がある」と「極めて強い自信がある」の回答を表示）

Q（右側）：貴社の昨会計年度の利益率をご回答ください。

売上成長に強い自信を示したCEOの割合



利益率に関する回答



注：数値は回帰モデルから算出した予測値であり、国、業種、オーナーシップの構造、売上、従業員数に関して調整済み（1,140名；1,685名）。
出所：PwC「第29回世界CEO意識調査」

次なる一手：事業再構築で優位に立つ。 今回の調査データによると、新規分野からの売上の割合が高いほど、利益率が高く、自社の成長見通しに対するCEOの自信も強いという強い相関性がある。言い換えれば、業界再編への積極的な取り組みは成果につながっていると見える。その機を逃したくない企業は、社内の能力に目を向けるとともに、外部にも機会を求めべきだ。例えば、取引戦略に関してPwCの調査で明らかになったのは、市場における影響力の強化や顧客獲得ではなく、**補完的な能力の獲得**に注力した方が、買収は高い価値を得られる可能性が高いことであった。

賢明な取引戦略以外に、新規参入を行うには新たなエコシステムのパートナーとの大規模な連携が不可欠であり、それは多くの企業が磨く必要のあるスキルでもある。大規模な連携には基幹システムへの投資も求められる場合がある。私たちが知っている工業メーカーを例に考えてみよう。この企業はモビリティエコシステム全体で新たなバリューチェーンパートナーと相互運用を可能にするデータ環境やシステムの大規模な改修に着手した。

進行中の国外投資

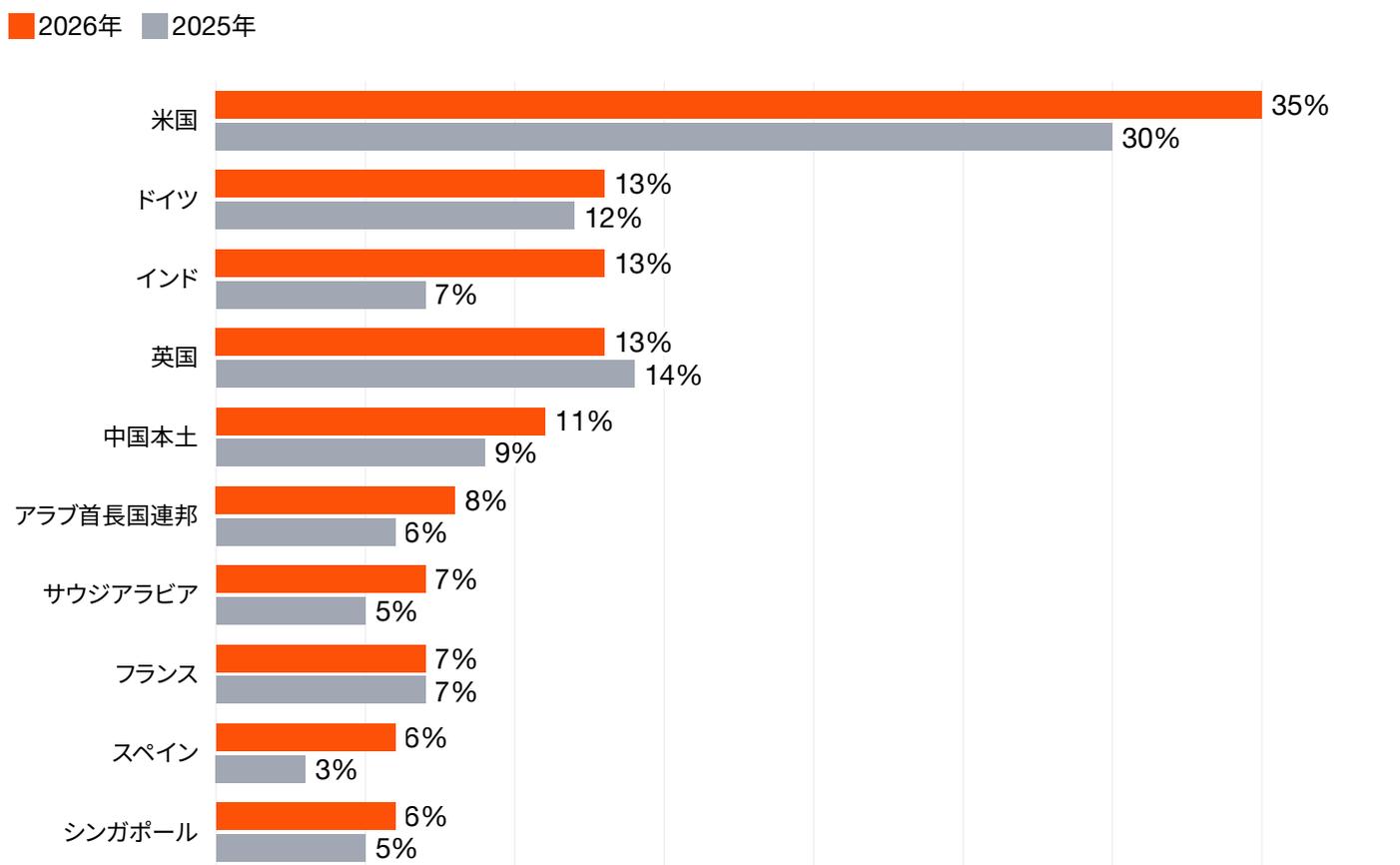
CEOの半数強（51%）が今後1年間に对外投资を計画している。こうしたグローバル投資意欲をさらに掘り下げてみると、米国が投資先としてトップの座を不動のものにしており、CEOの3分の1超（35%）が米国を自社の投資比率が最も高いトップ3の1つに挙げている。英国とドイツ（いずれも13%）、中国本土（11%）も引き続き人気の高い投資先となっている。

前回調査時からの大きな変化は、对外投资を予定しているCEOがインドを選んでいる割合が13%と、前回の7%から上昇した点が挙げられる。

アラブ首長国連邦とサウジアラビアはトップ10入りし、消費財、銀行・資本市場、医療サービス、テクノロジー、エンジニアリングおよび建設業界のCEOが大きな割合を占めた。これは、湾岸協力会議（GCC）諸国が、モデル都市、産業クラスター、**大規模データセンタープロジェクト**など、数十年にわたる極めて意欲的なインフラ拡大に着手しており、中東経済が石油やガスから多角化していることを想起させる。データセンターの投資機会は、テクノロジー企業だけでなく、エンジニアリング・建設会社、公共事業、インフラ投資家、銀行にまで広がっている。

米国とインドが国外事業の投資先として世界のCEOの間で
関心が高まっている

Q. 貴社が今後12カ月間に予定している国外事業向けの投資において、
最も大きな割合を占める国・地域（貴社本拠地を除く）を3つまで挙げてください。



対象：今後12カ月間に対外投資を予定している全回答者（2,265名）
出所：PwC「第29回世界CEO意識調査」

次なる一手：資本フローを把握する。 PwCの調査から、グローバリゼーションは後退しているのではなく、移行期にある状況が明らかになった。この認識は不完全なものではあるが（PwCのデータは予定された企業の投資規模を捕捉しておらず、銀行やその他の金融機関による長期資本配分についても捉えていない）、グローバル経済の再構築に伴い、新たなバリュープールがどのように生まれているかが浮き彫りとなっている。企業は自社の戦略策定プロセスの主要課題として、グローバル投資のフローをまだ把握していなければ、その追跡を検討するようお勧めする。また、CEOは見逃しているかもしれない機会を見極めるために、自社の海外事業の全容も俯瞰しなければならない。

自信は弱まり、 脅威は強まる

前回の世界CEO意識調査の結果と比べると、今後12カ月間の自社の売上成長見通しに関するCEOの自信は弱まっている。3年間の売上成長見通しに対する自信も、それほど大幅ではないが弱まっている。

この自信喪失の理由は何か。CEOは世界経済の成長見通しに引き続き概ね楽観的だが、多くの国で自国経済の見通しについては自信を失っている。業界サイクルも影響している。例えば、保険業界のCEOによる短期的な売上成長に関する自信の低下は、業界の収益性における黄金期が現在終わりつつあることに起因している。同様に、石油業界の経営陣は需要の低迷や業界全体における供給過剰への懸念に直面している。

こうした業界特有の動向の他に、CEOは全般的に、マクロ経済の変動、サイバーリスク、革新的テクノロジー、地政学的対立など、さまざまな短期的脅威への懸念を強めている。CEOのほぼ3分の1（31%）が、自社は今後1年間でサイバー脅威による大きな財務的損失を被るリスクを「非常に懸念している」あるいは「極めて強く懸念している」と回答しており、前回調査時の24%や2年前の21%を上回る水準となっている。サイバーリスクは現在、マクロ経済の変動と並んで、CEOが指摘する最大の脅威となっている。CEOの約8割（84%）は地政学的リスクへの対応として全社的なサイバーセキュリティ対策の強化を計画していると回答しており、彼らが直面している脅威の相互関連性が浮き彫りとなっている。

政府が国益の維持、サプライチェーンの確保、財政赤字への対応を行うために**税制を見直す**中で、関税に関する不確実性は新たな懸念事項となっている。CEOの5人に1人（20%）は、自社が今後12カ月間で関税から大きな損失を被るリスクについて「非常に懸念している」あるいは「極めて強く懸念している」と回答している。将来の不安は地域によって大きく異なり、中東諸国全体では平均6%にとどまっているが、中国本土では28%、トルコでは30%、メキシコでは35%に上っている。米国のCEOの22%は、

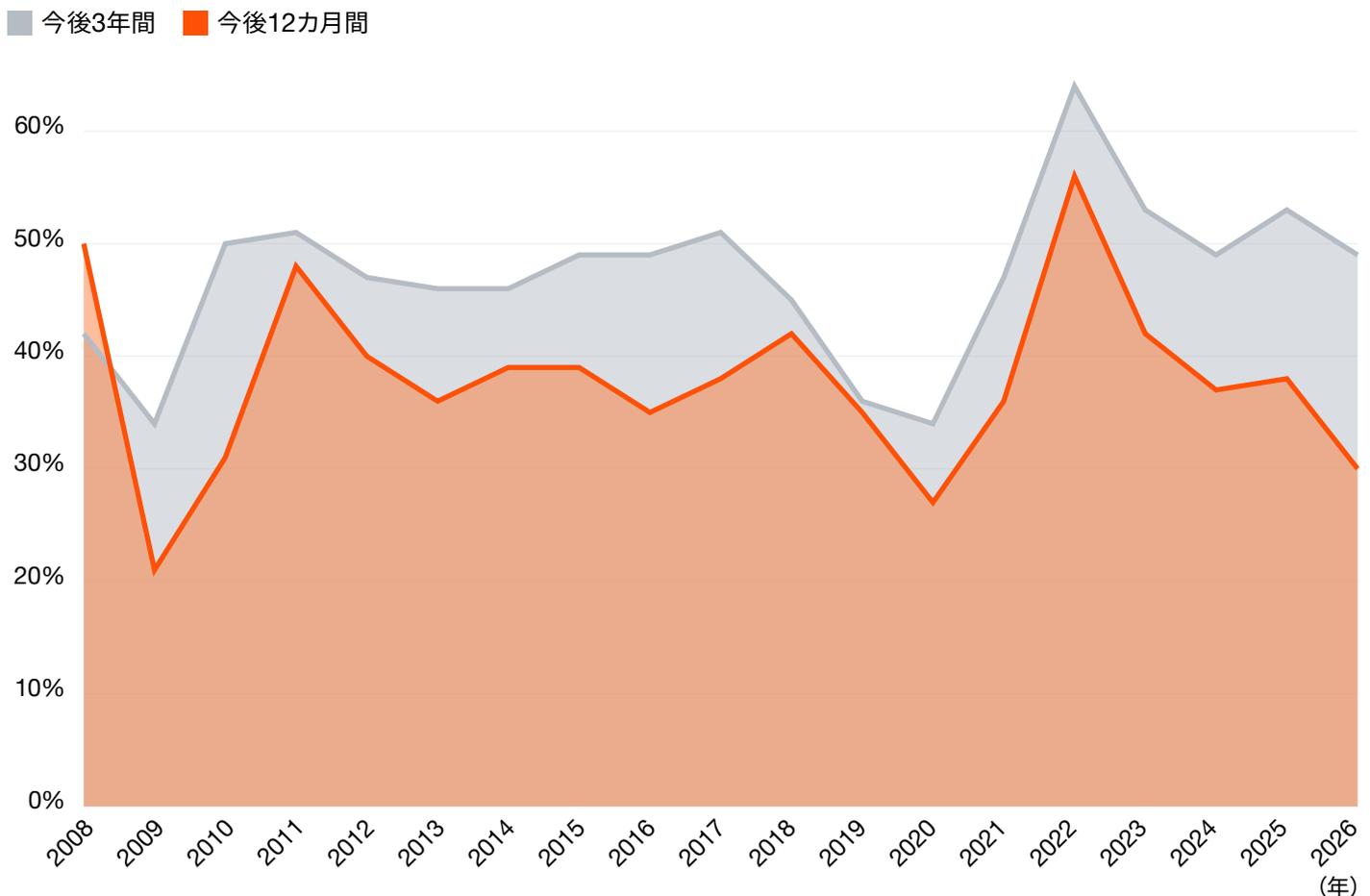
自社が関税から影響を受ける可能性を「非常に懸念している」あるいは「極めて強く懸念している」と回答しており、その割合は世界平均に近い水準となっている。

世界のCEOのほぼ3分の1（29%）は、関税によって自社の純利益率が今後1年間で低下すると回答しているのに対し、60%が「ほとんど、あるいは全く変わらない」と予想しており、6%が改善すると見込んでいる。関税による利益率の低下を予想するCEOのうち、ほとんどは15%以下の低下を予測している。

企業の短期的成長に自信があるCEOは急速に減少

Q. 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」と「極めて強い自信がある」の回答を表示）



注：CEOの自信を評価する際に用いる基準は2022年に変更された。2022年以前の回答は「非常に自信がある」と回答したCEOを示していたのに対し、同年以降は「極めて強い自信がある」と「非常に自信がある」の両方の回答を表示。
出所：PwC「第29回世界CEO意識調査」

自信が弱まり、脅威が強まる世界において、多くのCEOが大胆な行動を躊躇することは当然だ。3分の1のCEOは、地政学的な不確実性により、大規模な新規投資を手控えるようになると回答している。

次なる一手：懸念事項を整理する。不確実性は常に存在する。CEOが直面する課題は、積極的な行動が報われる世界で、身動きが取れなくなることをいかに回避するかだ。今回の調査データによれば、不透明な環境にもかかわらず、大規模買収や他の大型投資を計画している企業は、そうでない企業よりも高い成長率や収益率を実現している。

リーダーが直面している2つ目の重要な課題は、彼らの認識や計画が最新の適切な情報に基づいたものであるかどうかだ。過去のPwCの世界CEO意識調査のレポートから明らかになったように、脅威に対する認識は近隣諸国間でさえ大きく異なることがあるという点が印象的であった。例えば、ドイツのCEOの3分の1超（34%）は、自社が今後1年間でサイバーリスクによる悪影響を「非常に」あるいは「極めて強く」懸念していると回答した。これに対し、英国では企業が引き続き日常的に注目を集めるサイバー攻撃を受けているにもかかわらず、その数値は英国のCEOでは16%にとどまっている。2026年に向けて、どの国・地域のCEOも自社の想定を見直し、国外の同業他社と足並みを揃える機会を活かすべきである。

変革への道のり

変革による事業再構築

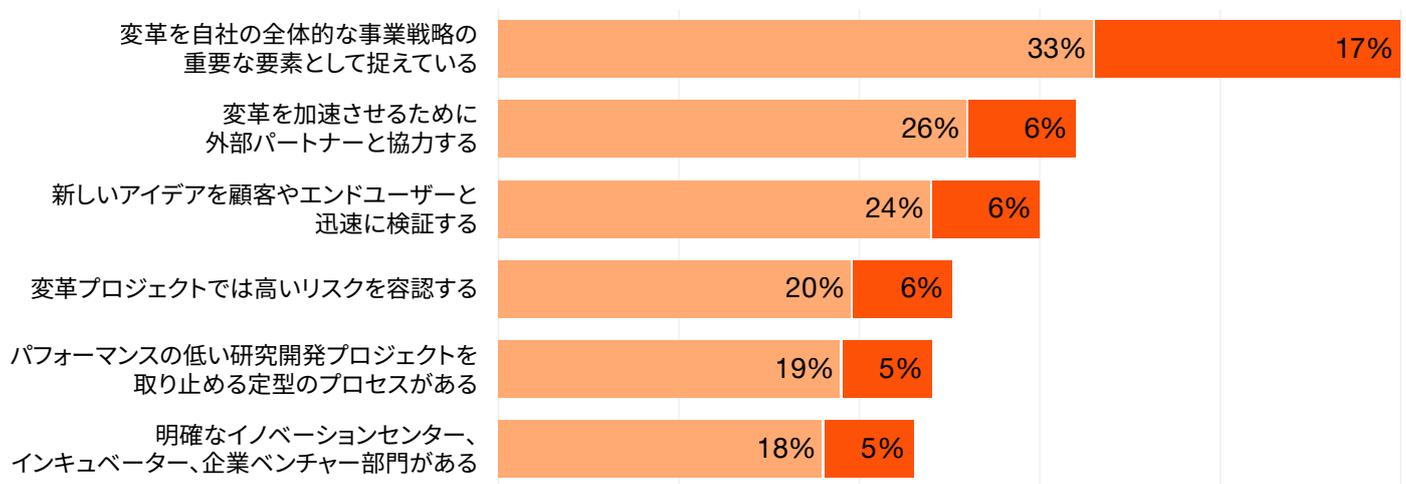
CEOに現在最も懸念している問題を挙げるよう尋ねたところ、(テクノロジーとAIに次いで) 2番目に挙げたのはイノベーション関連の問題であった。すなわち、不確実な未来に備えて自社には十分な変革能力があるのだろうかという問いだ。さらに、全CEOの半数がイノベーションを自社の事業戦略の柱と位置付けていると回答した。

変革を支える具体的な取り組みについて尋ねると、理想と現実との間には隔たりがあることが分かる。自社は「変革プロジェクトでは高いリスクを容認する」「パフォーマンスの低い研究開発プロジェクトを取り止める定型のプロセスがある」「明確なイノベーションセンター、インキュベーター、企業ベンチャー部門がある」との選択肢に、「大きく当てはまる」あるいは「非常に大きく当てはまる」と回答したCEOは4人に1人だけであった。全体として、私たちはイノベーションを推進する6つの施策について尋ねた。自社がその6つの施策のうち、少なくとも5つについて「大きく当てはまる」あるいは「非常に大きく当てはまる」と回答したCEOは1割未満(8%)であった。

CEOの半数が変革は事業戦略に不可欠と回答したが、実績ある変革手法を導入しているCEOは少ない

Q. 以下の各記述は、貴社の変革への取り組みにどの程度当てはまりますか。

■ 大きく当てはまる ■ 非常に大きく当てはまる



出所：PwC「第29回世界CEO意識調査」

次なる一手：イノベーション能力の育成。経営学に関する著作があるスティーブ・ブランク氏 (Steve Blank) が イノベーション劇場 と呼ぶ現象、すなわち、イノベーションを装いながら具体的な価値を生み出さない活動に対し、CEOは警戒する必要がある。今回の調査で尋ねた手法は、変革の成功を保証する処方箋ではない。だが、それらはCEO、経営陣、取締役会の間で、変革が単なる口先の優先事項になっていないかどうか率直に議論する有益な出発点となる。今回の調査データが示すように、一定規模の変革手法を導入している企業は新たな商品やサービスによる売上比率が(予想通り) 高いだけでなく、全体的な売上のさらなる増加や利益率の向上も実現している。

気候リスクから価値へ

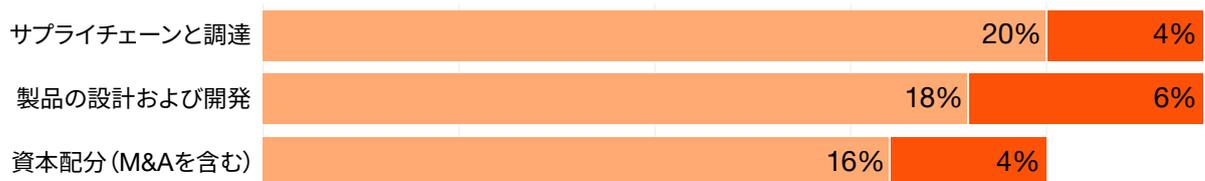
CEOの4割超（42%）が、自社は今後1年間で気候変動による重大な財務的損失リスクを少なくとも「ある程度」懸念していると回答した。保険業界（51%）と電力・公益事業（67%）のCEOは、自社が少なくとも「ある程度」の打撃を受ける可能性があると答える割合が最も高かった。

しかし、ほとんどの企業は気候変動に伴うリスクと機会を意思決定の一環として体系的に考慮していない。サプライチェーンと調達（24%）や、製品の設計および開発（24%）に関する経営判断に気候変動を反映させるプロセスを、自社が「しっかり確立した」あるいは「極めてしっかり確立した」と回答したCEOは約4人に1人にとどまった。M&Aを含む資本配分の決定に関して言えば、この割合は5分の1（20%）に過ぎない。これらの割合は一般的に気候変動リスクの影響を受けやすい業界で高くなるが、驚くべきことに、例えば、自社が資本配分において、気候変動に伴うリスクと機会を考慮したプロセスを明確化していると回答した保険会社のCEOは3分の1未満にとどまった。

多くの企業は気候変動の機会とリスクを事業の意思決定に取り入れる強力な枠組みを持っていない

Q. 貴社は以下の分野において、気候変動に伴う機会とリスクを考慮したプロセスをどの程度確立してきましたか。

■ しっかり確立した ■ 極めてしっかり確立した



次なる一手：気候変動を意思決定に反映させる。新たなサステナビリティ報告要件の副産物として、現在、多くの企業が利用できるサステナビリティデータの蓄積が拡大しており、これを意思決定のプロセスに活用することが可能になっている。より優れたデータを駆使することで、これらの企業はリスク管理のマインドセットから積極的な価値創造へ移行する機会を得られる。価値創造能力に影響を与える独自のサステナビリティ要因は全ての企業にあるものの、私たちは企業と協業した経験から、ほとんどの企業に価値創造を促進する**5つの相互に関連するテーマ**を指摘したい。すなわち、物理的な気候リスク、規制、エネルギー戦略、サプライチェーン、税額控除および優遇措置である。

さらに、PwCの調査データが示すように、気候関連のリスクと機会を意思決定に取り入れる明確なプロセスがある企業は、需給の状況変化に適応する場合、それらの変化が気候関連の事象によるものであれ、その他の要因によるものであれ、市場への対応がより迅速で機敏である。

信頼獲得

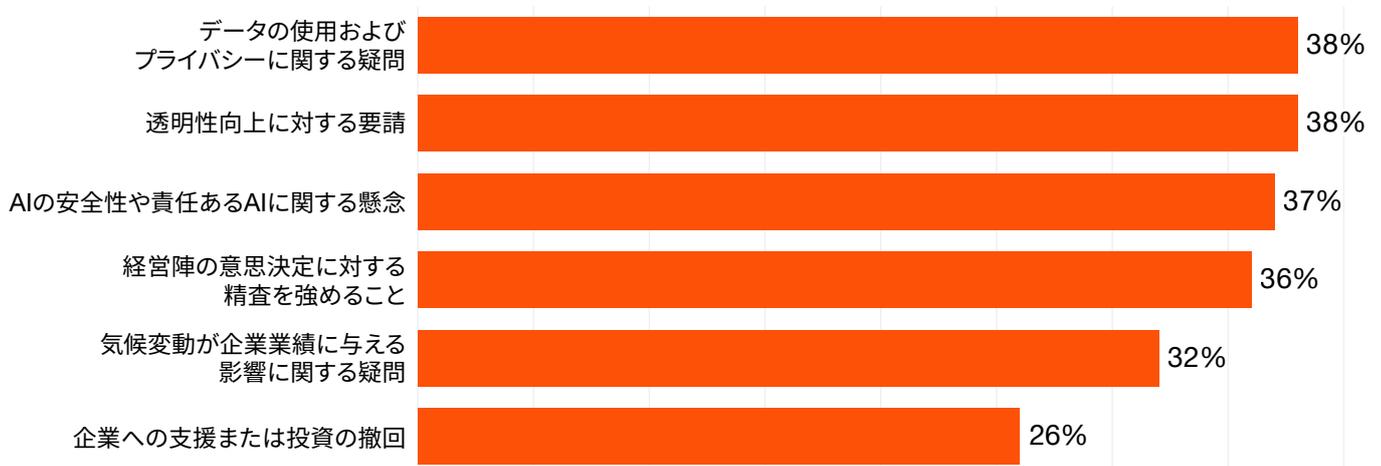
ステークホルダーの信頼を失うことはかつてないほど容易い。サイバー攻撃、予測不能な地政学的情勢、透明性への高まる期待、サステナビリティに対する意識の急激な変化、さらにAIは、投資家、顧客、従業員の間に等しく興奮と不安をもたらす要因だ。PwCのグローバル従業員意識／職場環境調査「希望と不安」の最新版では、従業員の4分の1強が、AIが仕事に与える影響を懸念していると回答した。これらの問題のいずれか1つでも間違えると、ステークホルダーの懸念が連鎖的に起こり、信頼と価値が打撃を受ける結果を招きかねない。

CEOの3分の2（66%）が、自社は過去1年の間に、AIの安全性、データプライバシー、透明性、気候変動が企業業績に与える影響などのテーマに関し、少なくとも「ある程度」信頼に関わる懸念を示されたと回答している。ステークホルダーの信頼と価値創造との関連性を評価するため、私たちは調査対象の公開企業の株主総利回り（TSR）に注目した。その結果は衝撃的であった。信頼に関わる懸念が最も少ない企業は、信頼に関わる懸念が最も深刻であった企業に比べて、12カ月間のTSRが平均9ポイント高い水準となっていた。

過去12カ月間、多くの企業がステークホルダーの信頼に関する懸念に直面

Q. 過去12カ月間において、貴社は以下の項目で主要なステークホルダーのグループ（例：取締役会、顧客、規制当局、投資家、従業員）から信頼（Trust）に関わる懸念をどの程度示されましたか。

（「ある程度」「強く」「非常に強く」の回答の合計を表示）



出所：PwC「第29回世界CEO意識調査」

次なる一手：信頼を取締役会の議題にする。ステークホルダーの信頼喪失から企業を完全に守ることは不可能だが、多くのCEOが潜在的に脆弱性のある分野を予測し、積極的に対処するためにできることはもっとある。PwCの分析が示すように、信頼は抽象的で軽微なテーマではなく、価値を左右するものだ。これは、信頼を取締役会の優先議題とし、以下の**3つの相互関連性のある領域**、すなわち、業務上の信頼（効率的かつ耐性のある業務に基づく）、説明責任に関する信頼（高品質な報告と意思疎通に依拠する）、デジタル面の信頼（機密データを保護し、安全な業務を維持し、組織がデジタルツールを責任ある倫理的な方法で使用することができるシステムやプロセスに基づく）において検討すべきであることを意味する。

このことから分かるように、企業は意図的にデータ、プロセス、管理に投資することで、ステークホルダーの信頼を構築および維持することができる。デジタル面の信頼の一例を挙げると、PwCの調査によれば、強固な責任あるAIプログラムは望ましくないAI関連の事象の発生頻度を低減し、そのような事象が起こった場合は企業の迅速な復旧を支えることで**信頼を構築し、価値を創出する**。

緊急性の重圧への耐性

CEOとして、自身の時間をどのように費やすかは自分が判断できる最も重要な意思決定の1つであり、特に短期、中期、長期で進行する問題の間で意識を振り分ける場合はなおさらだ。世界のCEOは、平均すると、自身の時間の約半分（47%）を1年未満の時間軸の活動に割くと回答した。1年以上5年未満の時間軸の活動には自身の時間の3分の1強（37%）を費やし、残りの16%の時間を5年超の長期的な課題に充てている。

予想通り、プライベート・エクイティ(PE)傘下の企業のCEOは、短期的な課題に平均よりも多い57%の時間を費やしており、これは投資家が3年から5年の目標保有期間で価値を実現することに焦点を当てている方針と整合性がある。意外かもしれないが、その他の非公開企業のCEOも、短期的な課題に割く時間は公開企業のCEOの39%よりも多い（51%）。

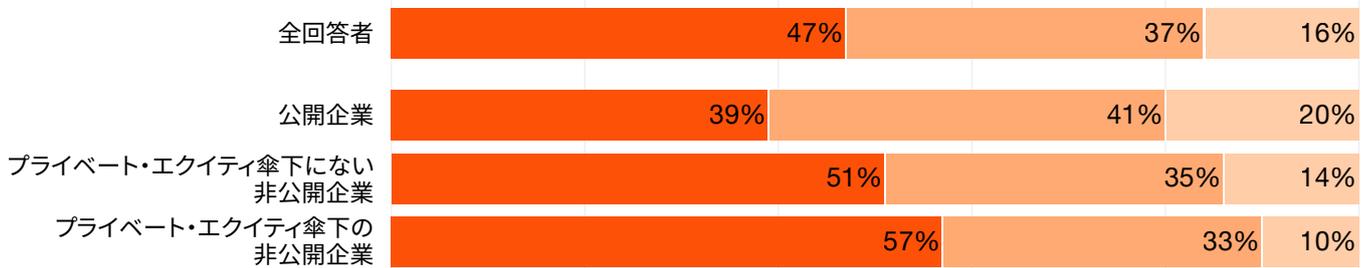
また、国や地域によっても興味深い差異がある。中国本土のCEOは中長期の時間軸の活動に世界平均よりも多くの時間を割くと回答している（それぞれ49%と28%）。米国と欧州のCEOは短期的な活動に割く時間が世界平均よりも長い傾向があるが、国によって多少の違いがある。

CEOは平均して、スケジュールのほぼ半分を短期的な問題に費やしているが、企業の種類や地域によって大きな違いがある

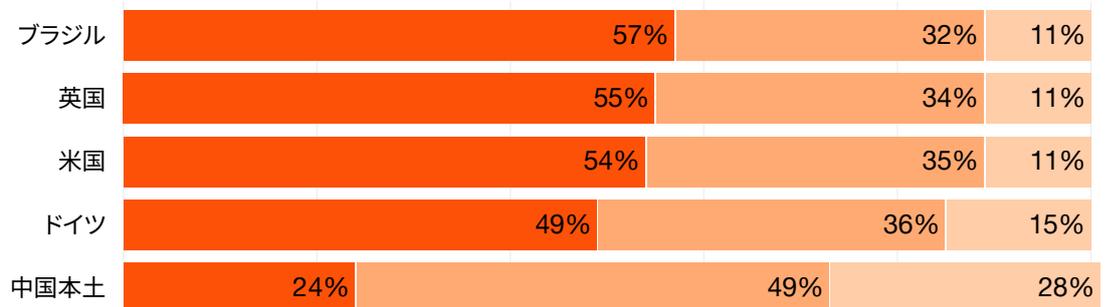
Q. あなたが通常のスケジュールで、以下の時間軸に関連した取り組みに充てる割合はどの程度ですか。

■ 1年未満 ■ 1年以上5年未満 ■ 5年以上

企業形態別



国・地域別



注：数値は端数処理のため合計が100%にならない場合がある。
出所：PwC「第29回世界CEO意識調査」

次なる一手：時間の使い方を見直す。さまざまな時間軸を見据えたCEOの理想的な時間配分を一般化することは不可能である。例えば、危機的状況では、リーダーは目の前の問題に全神経を集中させる必要があるかもしれない。しかし、私たちが知る多くの（恐らくほとんどの）CEOは「緊急性の重圧」に翻弄されており、事業の長期的な実現可能性にもっと注力すべきであると分かっているが、諺さながらに顕微鏡をのぞくような微細な課題に気を取られる時間が非常に多くなってしまふ。

事実、逆説的だが、自社の中長期の存続可能性が現在直面している最も喫緊の課題の1つと考えるCEOも、1年未満の時間軸に関連する活動に、他のCEOよりも多くの時間を費やすと回答している。これらのリーダーが真剣に変革を考えるのであれば、時間の使い方を見直す必要があると言えよう。

活力か、拒絶か

組織が全てのことに卓越することはあり得ない。この重大な局面でCEOが直面する課題は、経営陣や取締役会とともに今後10年にわたるイノベーションや業界再編に向けて、自社の価値創造の方法をどのように変えるべきかを定めることだ。CEOが直面する課題に唯一無二の答えはなく、10年後の世界経済がどのようなものか誰も確信を持つことができないが、恐らく最大の危険は現実逃避であろう。

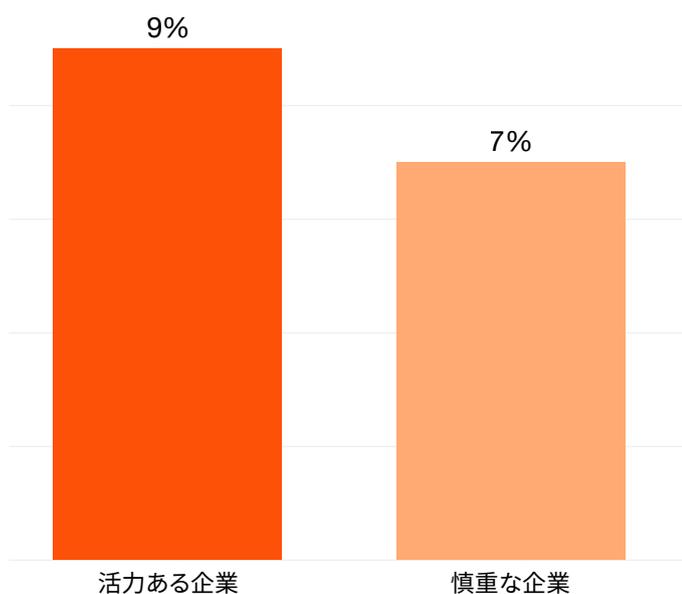
今回の世界CEO意識調査を通じて、自社のビジネスモデルや業務モデルの再構築を最も大胆かつ迅速に進めている企業は、変革を進めていない企業よりも先行していることが明らかになっている。概要は以下のとおりである。

- 調査回答者の約8分の1（12%）が過去1年間に、AIによってコスト削減と売上増加を実現した。どのような方法でそれを実現したのか。その答えは、強固な基盤を整え、自社製品・サービス・体験を含む事業全体でAIをより広範に導入することであった。
- 同様の割合の回答者（8%）は、新たな製品やサービスによる売上を拡大するために、実証済みのイノベーション手法を用いている。そうしたCEOの企業は全般的にそうでない企業よりも成長スピードが速く、高い利益率を実現している。
- 回答者の4割（42%）は、自社が過去5年間に新たなセクターや業界の企業と競争するようになったと回答した。新規分野からの売上の割合が高い企業ほど収益性は高く、自社の成長見通しに対するCEOの自信も強い。

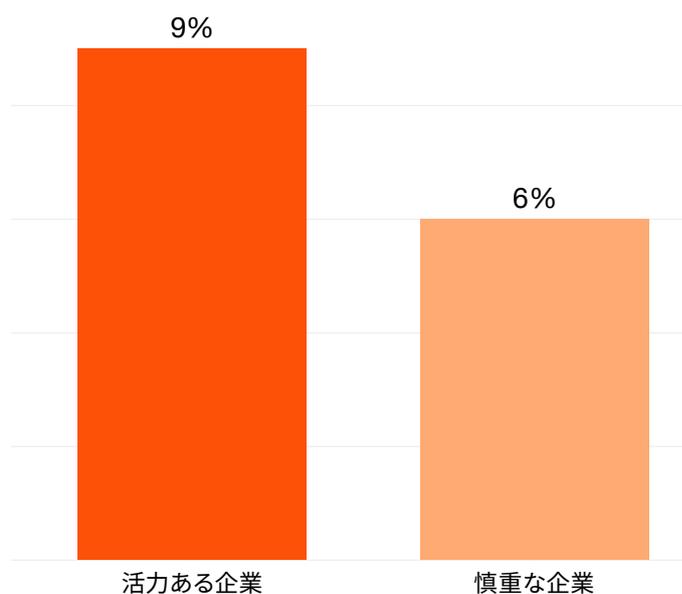
切迫感の必要についてまだ確信が持てなければ、地政学的な不確実性によって大規模な新規投資を行う可能性が低く、今後3年間で大規模な買収を計画していないとCEOが語る企業を思い浮かべてほしい。PwCの調査対象の15%を占めるこうした慎重な企業は、そうでない企業よりも2ポイント成長率が低く、利益率も3ポイント低くなっている。

慎重な企業は活力ある企業よりも業績が低い

売上成長



利益率



注：数値は回帰モデルで算出した予測値であり、国、業種、オーナーシップの構造、売上、従業員数で調整済みの値である。慎重な企業（調査対象の15%）とは、今後3年間に大規模な買収を計画しておらず、地政学的な不確実性のため大規模な新規投資を行う可能性が低い企業を指す。活力ある企業とは、調査対象の他の全企業を指す（3,134社；4,185社）
出所：PwC「第29回世界CEO意識調査」

リーダーが地政学的対立、サイバーリスク、経済の変動、その他の要因など、今後1年間で企業業績に対し極めて現実的な脅威となる要因に細心の注意を払うことは当然だ。だが、ビジネスの再構築を促しつつある長期的要因に注意が必要なこの時期に、経営陣が短期的な脅威にばかり関心を向けてはいけない。

調査方法

本調査は、2025年9月30日から11月10日にかけて、95カ国・地域の4,454名のCEOを対象に調査を行いました。本調査におけるグローバルおよび地域の数値は、各国の名目GDPに比例して加重されており、CEOの見解が主要地域全体を広く代表するように算出されています。業界別および国別の数値は、4,454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、業界別のさらなる詳細については、ご要望に応じてご提供いたします。

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：2%
- 売上高が100億米ドル以上250億米ドル未満の企業：4%
- 売上高が10億米ドル以上100億米ドル未満の企業：22%
- 売上高が1億米ドル以上10億米ドル未満の企業：35%
- 売上高が1億米ドル未満の企業：30%
- 非上場企業：60%

注記

上記のチャートにおける割合の合計は100%にならない場合がありますが、それは、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」「分からない」など一部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。

高度な統計手法

一部の分析では、高度な統計手法を用いて調査回答間の関連性を探りました。これらの分析では、CEOをグループ分けして、そのグループ内の回答（平均利益率など）の比較にとどまらず、因果推論の枠組みの中でベイズ重回帰分析を用いて「counterfactual marginal effects」の推定を行いました。

「counterfactual marginal effects」は、変数の特定の水準を他の全ての条件を一定に維持したまま変更した場合に生じる結果の差を測定します。これは「仮定のこと

が実際に起きたらどうなるのか」というシナリオの理解に役立ちます。例えば、特定の戦略を異なる方法で実践した場合に、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です。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、仮定の因果モデルが正しいと想定して、ある変数が他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（すなわち、調整された変数以外の他の変数が、対象となる2つの変数に影響を与えない場合）。

これらの分析のほとんどにおいて、私たちは業界（例えば業界の分野や市場の集中度）、企業

の特性（例えば企業規模や地理的要因）、CEOの特性（例えば在任期間）による影響を調整しました。さらに、想定したデータ生成プロセスに基づいて結果変数をモデル化し（例えば、正規分布データには線形回帰、ベルヌーイ分布データにはロジスティック回帰など）、順序回帰の予測変数は単調効果としてモデル化しました。



第29回世界CEO意識調査

www.pwc.com/jp/ceosurvey

お問い合わせ先

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



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13,500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的確に対応したサービスの提供に努めています。PwCは、クライアントが複雑性を競争優位性へと転換できるよう、信頼の構築と変革を支援します。私たちは、テクノロジーを駆使し、人材を重視したネットワークとして、世界137の国と地域に364,000人以上のスタッフを擁しています。監査・保証、税務・法務、アドバイザリーサービスなど、多岐にわたる分野で、クライアントが変革の推進力を生み出し、加速し、維持できるよう支援します。

本報告書は、PwCメンバーファームが2026年1月に発行した『PwC's 29th Global CEO Survey』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：2026年3月

管理番号：I202506-05

© 2026 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.