



---

# News release

2025 年 2 月 7 日  
PwC Japan グループ

## PwC Japan、「第 28 回世界 CEO 意識調査」の日本分析結果を発表 日本企業 CEO の 7 割超、今後 12 カ月間の業績成長に「自信がある」

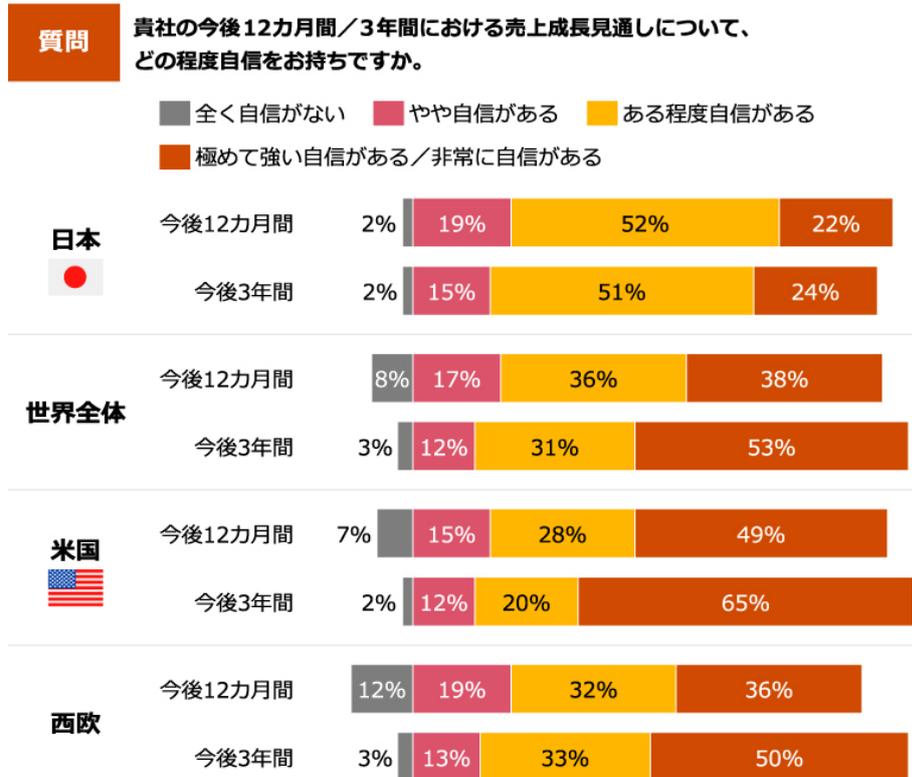
PwC Japan グループ(グループ代表: 久保田 正崇)は本日、「第 28 回世界 CEO 意識調査」の日本分析結果を発表しました。2025 年 1 月 20 日に PwC が発表した調査の中から日本企業の CEO148 名に焦点を当て、世界全体や海外諸国との比較分析を通じて日本企業の現状や今後の課題について考察したものです。分析結果全体はこちら (<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/ceo-survey.html>) を参照ください。

今回の調査では、今後 12 カ月間の世界経済や自社の成長に対して前向きな認識を持つ日本企業の CEO が過半を占める結果となりました。一方、長期的な経営環境に対する危機感は強く、ビジネスモデルの見直しに課題を残していることがうかがえます。また、調査結果は AI に対する CEO からの信頼がまだ十分ではないことも示唆しています。

主なポイントは以下のとおりです。

- 「今後 12 カ月間における自社の売上成長見通しについて、どの程度自信を持っているのか」という質問に対して、日本の CEO からは「極めて強い自信がある／非常に自信がある」(22%)、「ある程度自信がある」(52%)との回答が目立つ結果となりました。
- 「現在のビジネスのやり方を変えなかった場合、10 年を超えて自社が経済的に存続できない」と考える日本の CEO は 47%(世界全体では 42%)。悲観的な回答の割合は前回調査から低下しているものの、約半数の CEO が将来に対して強い危機感を抱いていることがうかがえます。

図表:日本の CEO は自社業績への自信を深めている



今回の調査結果について PwC Japan グループ 代表の久保田 正崇は以下のように述べています。

「前回までの調査と比べ、わが国の CEO の方々の回答からは、足元の世界経済の成長や自社業績への自信を深めていることがうかがえます。一方で、世界全体や米国などの回答と比較すると、中長期の将来に対する強い危機感と、それに伴う変革の必要性を認識していることもまた浮かび上がってきています。社会全体が変化の大きい過渡期を迎えており、多くの企業がこの不安定化に対応するための変革に取り組んでいます。変革の過程や結果が社会から信頼を得られるものであれば定着し、着実に成果に結びつくと考えます。PwC Japan グループは新たな経営目標として『Trust and Transformation (信頼と変革)』を定め、引き続き、企業や社会に起きる変革を信頼に基づいたものにしていきたいと考えています」

調査では、ビジネスモデルの見直しや生成 AI の活用、気候変動対策などについても CEO の認識をうかがい、以下のような結果を得ています。

- 新たな販路や顧客の開拓といった取り組みについて、過去5年間で「極めて大きく行動した／大きく行動した」と答えた割合が、世界全体や米国と比べて低い結果になりました。
- 生成 AI 導入の効果については「従業員の労働時間の生産性が向上した」との回答が 4 割を超す結果になりました。ただ、世界全体と比較すると生産性や収益性における生成 AI の影響度は低く、生成 AI を含む AI 全体の活用に対して慎重な姿勢も目立ちました。

- 気候変動の関連投資を阻害する要因について「社外のステークホルダーからの需要の欠如」や「経営陣や取締役会の不同意」を挙げる割合が世界全体や米国と比べて著しく低く、社内外から気候変動への対応を強く求められている現状がうかがえます。

上記の結果を踏まえ、チーフ・コマーシャル・オフィサーの吉田 あかねは以下のようにコメントしています。

「地政学的な緊張の高まりや、政治の不安定化、それによる経済への負の影響など、密接につながり合った世界で、引き続き日本企業は急激な変化への対応を迫られています。少子高齢化の進行を踏まえ、国内市場の既存ビジネスにとどまるだけでは成長期待が描きにくいという点も多くの企業にとって課題となるでしょう。

今回の調査結果からは、新たな顧客や販路の開拓といった『変革』に関する日本企業の取り組みが、世界全体と比較して積極的ではなかったことが示されています。将来を担う新しいビジネスモデルを創出し、社内や株主などのステークホルダーとの対話を通じて事業価値創造を続けることが常に求められる状況の中で、これまで以上に新規領域に対する研究開発や大胆な投資の実行が必要になってきています。不確実性の高い現状ではあるものの、世界のトレンドを見極め、自社の強みを生かした緻密な計画を踏まえて経営の意思決定を行うリーダーシップがますます求められているように感じます。

生成 AI については、企業活動への貢献が顕在化していることがうかがえる結果となりました。同時に、わが国の CEO の回答は、AI 全体に対する『信頼』に大きな改善の余地があることを示唆しています。AI はビジネスを変革する原動力として大きな期待を集めていますが、その社会実装の実現には、より高いレベルでの信頼を構築する必要があります。PwC Japan グループは、信頼を付与する各業務で培ってきた実績を生かし、不正な情報取得や誤情報の拡散などといった AI の負の側面に十分な対策を講じることで、企業や個人が信頼感を持って AI と向き合っていける社会を目指します」

以上

---

#### 「第 28 回世界 CEO 意識調査」について

PwC は 2024 年 10 月 1 日から 11 月 8 日にかけて、世界 109 カ国・地域の 4,701 名の CEO に調査しました。本調査におけるグローバルおよび地域の数値は、調査対象国・地域の世界の名目 GDP に占める割合に基づいて加重されています。業界別および国別の数値は 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。調査結果の全文は [pwc.com/ceosurvey](https://www.pwc.com/ceosurvey) を参照ください。

日本分析版は、そのうち日本企業の 148 名の CEO の回答に焦点を当て、世界全体や海外諸国との比較分析を行ったものです。

#### PwC について

[www.pwc.com](https://www.pwc.com)

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約 370,000 人のスタッフを擁し、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。



## PwC Japan グループについて

[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。

© 2025 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.