
News release

2026 年 1 月 20 日
PwC Japan グループ

PwC、「第 29 回世界 CEO 意識調査」の結果を発表 AI が先行企業と出遅れ企業との決定的な分水嶺となる中、 売上見通しに自信があると回答した CEO は 5 年ぶりの低水準に

※以下の内容は、2026 年 1 月 19 日に PwC が発表したプレスリリースの翻訳です。英語の原文と翻訳内容に相違がある場合には原文が優先されます。

<https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2026/pwc-2026-global-ceo-survey.html>

- 多くの企業が AI 投資を具体的な利益につなげられずにいるため、2026 年の売上成長に自信がある CEO は 3 割(30%)にとどまった
- CEO の 8 人に 1 人(12%)が、AI はコスト削減と売上成長の両面で成果を上げたと回答しており、強固な基盤で AI を拡大した企業が先行している
- CEO が変革のスピードが十分かどうか疑問を抱く中、関税やサイバーリスクに関する懸念の増大が圧力を高めている
- 米国が世界の投資先としてトップである状況に変わりはなく、インドへの関心は前年比で倍増している

企業の経営陣が AI による収益の不均衡、地政学的リスクの高まり、サイバー脅威の深刻化に取り組む中、自社の売上見通しに対する CEO の自信は過去 5 年で最も低い水準まで落ち込んでいます。

PwC の第 29 回世界 CEO 意識調査によると、CEO の 10 人に 3 人(30%)だけが今後 12 カ月間の売上成長に自信があると回答しており、2025 年の 38%や 2022 年の 56%から低下しました。この結果は、急速な技術革新、地政学的な不確実性、経済的圧力によって形成される複雑な事業環境を CEO が乗り越えようとする中、多くの企業が投資をまだ持続的な収益につなげられていないことを示しています。

本調査は 95 カ国・地域の CEO4,454 名の回答に基づいています。

AI が成長と収益性を左右する決定的な分水嶺として顕在化

CEO の最大の懸念は、AI を含む技術革新のスピードに歩調を合わせて自社が変革を進めているかどうかという点です。CEO の 42% がこれを最大の懸念として挙げており、この割合はイノベーションの能力や中長期的な存続可能性に関する懸念(いずれも 29%)を大きく上回っています。

AI は広範に導入されているにもかかわらず、コスト削減と売上成長の両面で成果を上げていると回答した CEO は 8 人に 1 人(12%)にとどまっています。全体として、33% がコストまたは売上のいずれかで成果を上げていると報告している一方、56% がこれまでのところ大きな利益を上げていないと回答しています。

この調査によると、AI を試験的に導入している企業と、大規模に採用している企業との分断は広がっています。コスト削減と売上増加の両方を報告している CEO は、製品およびサービス、需要創出、戦略的意思決定の領域全般で AI を広範に実装していると回答する割合が 2~3 倍に上っています。

基盤は規模と同様に重要です。責任ある AI の枠組みや組織全体の統合を可能にするテクノロジーの環境など、強固な AI の基盤を確立した企業の CEO は、大きな利益を報告する可能性が 3 倍も高くなっています。PwC の別の分析によれば、AI を製品、サービス、顧客体験に幅広く導入している企業は、導入していない企業よりも 4 ポイント近く高い利益率を計上しています。

PwC グローバル会長のモハメド・カンデ(Mohamed Kande)は次のように述べています。

「2026 年は AI にとって決定的な年となりそうです。一部の企業は既に AI を測定可能な利益につなげつつある一方、他の多くの企業は依然として試験的導入の先へ進むことに苦戦しています。この差は自信や競争力に表れ始めており、行動しない企業にとっては急速に拡大するでしょう」

関税とサイバーリスクの深刻化に伴い、自信が弱まる

外部リスクに対する脆弱性が高まる中、CEO の自信は一段と弱まっています。世界の CEO の 5 人に 1 人(20%)は、自社が今後 12 カ月間で関税から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」と回答しています。ただし、そのリスクに対する脆弱性は地域によって大きく異なり、中東地域が 6% であるのに対し、中国本土が 28%、メキシコでは 35% となっています。米国の CEO は 22% が脆弱性の高さを報告しています。

サイバーリスクに関する懸念は急速に強まっており、現在、CEO の 31% が主な脅威の 1 つとして挙げるなど、その割合は昨年の 24% や 2 年前の 21% を上回っています。これを受けて、CEO の 84% が地政学的リスクへの対応の一環として、全社的なサイバーセキュリティ強化を計画していると答えています。

「マクロ経済の変動(31%)」、「革新的テクノロジー(24%)」、「地政学的対立(23%)」を懸念する割合もわずかに高まっている一方、「インフレ」に関して懸念する割合は小幅減少しています(昨年の 27% から 25% へ低下)。

変革が戦略的に不可欠

厳しい見通しにもかかわらず、CEO は変革が成長にとって不可欠であるとの認識をますます強めています。10 人のうち 4 人強(42%)は、自社が過去 5 年間に新たな業界の企業と競合するようになったと回答しています。大規模買収を計画している企業の 44% は、自社が属している業界以外への投資を予定しており、テクノロジーがその最も魅力的な新規分野となっています。

CEO の半数強(51%)は今後 1 年間で国際投資を計画しています。米国は依然として投資先としてトップの座を維持しており、35%の CEO が米国を投資先の上位 3 市場に挙げています。英国とドイツ(いずれも 13%)、中国(11%)も大きな注目を集めています。インドへの関心は前年比ほぼ 2 倍となり、国際投資を計画している CEO の 13%が投資先の上位 3 市場に挙げています。

実行力の差は依然として存在しています。自社が変革プロジェクトで高いリスクを容認し、パフォーマンスの低い施策を中止する厳格なプロセスを確立している、あるいは明確なイノベーションセンターや企業ベンチャー部門を設置していると回答した CEO は 4 人のうち 1 人にとどまっています。

時間も制約要因です。CEO は 1 年未満の課題に自身の時間の 47%を費やしていると回答していますが、これに対し 5 年以上先を見据えた意思決定に費やす割合はわずか 16%です。

PwC グローバル会長のモハメド・カンデは次のように述べています。

「急速な変化の時代に、歩みを緩めようとする本能は理解できますが、それにはリスクも伴います。世界経済全体でリスクを内包する価値は高まっており、それを得る機会が縮小しています。成功を収めるのは大胆な決断を下し、最も重要なケイパビリティに確信をもって投資する企業なのです」

以上

「第 29 回世界 CEO 意識調査」について

PwC では 2025 年 9 月 30 日から 11 月 10 日にかけて、世界 95 カ国・地域の 4,454 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。調査結果の詳細は、<https://www.pwc.com/ceo-survey> をご参照ください。

PwC について

www.pwc.com

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 136 カ国に 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。

PwC Japan グループについて

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 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より的確に対応したサービスの提供に努めています。

© 2026 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 for further details.