

新たな未来に向けて リーダーが 取り組むべき課題

www.pwc.com/jp

2020年3月11日、世界保健機関（WHO）が新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のパンデミック（世界的大流行）を宣言した¹ことを公式な節目として、深刻な混乱と苦難の時期が始まった。

それから1年が経過したが、依然として困難な状況に変わりはない。しかし、驚異的なスピードでワクチン開発が進んだことにより、私たちは今後の回復を思い描けるようになった。回復のイメージはまだ具体的ではないが、単純にかつての状態に戻れないことは確かだ。パンデミックは、グローバルシステムの根本的な欠陥や企業経営モデルの弱点、今後の世界を形作る課題を浮き彫りにした。同時に、リーダーがこれらの問題に対する息の長い解決策を模索する中で、活力と創造性を発揮することにもつながっている。

「変革の加速」と「破壊的な力の増幅」というパンデミックの2つの側面は、第24回世界CEO意識調査を貫く軸となっている。調査に回答したCEOの多くは、グローバル経済の回復について強気な見方をしている。グローバル経済の回復はパンデミックをきっかけとして企業のデジタル化が加速し続けることで可能になる。デジタル化の加速は生産性の向上をはじめとするビジネス上

のメリットをもたらす一方、サイバー攻撃の脅威や、誤った情報の拡散の可能性も高める。CEOは自社の収益見通しに対する自信を回復させているが、今後のパンデミックの推移、不透明な税制や政策、気候変動について懸念を抱いている。

数値はストーリーを語るが、ほとんどのストーリーには数値以上のことが潜んでいる。そのため本レポートでは、2021年1月～2月に収集した5,050件の調査回答の結果を、定性的知見と組み合わせて分析を行った。定性的知見は、「Inside the Mind of the CEO」シリーズ²の一環として行われたCEOへのインタビューと、2021年1月～3月に発表された「Take on Tomorrow」シリーズ³（日本語版は3月～4月に発表）での分析である。「Take on Tomorrow」では、リーダーが将来を考える際に役立つ現在の最も喫緊の課題を取り上げている。この視点から調査結果を見ると、チャンスが訪れていることが分かる。つまり、今こそビジネスリーダーが立ち止まって「どうすればより良くできるのか」と自問するときなのだ。

この問いに答えることは経営モデルのほぼ全ての側面に関わる取り組みとして必要不可欠であり、そのためには信頼と透明性の向上に一層注力しなければならない。これが間違いなく当

てはまるのが、気候変動だ。これまでのところ企業の対応は政府によって義務付けられた脱炭素の目標を後追いしているが⁴、企業に対する投資家や他のステークホルダーからの要求も高まっている。サイバーセキュリティについても同様のことが言える。多くの企業はサイバーセキュリティをCIOに委ねているが、実際に戦略的アプローチによって複雑な企業経営の簡素化を目指すと同時に、ガバナンスや責任共有の枠組みを構築することが求められている。

この他にも同じように問いかけが必要な領域は数多くあり、そこからはある基本的な真実が見えてくる。つまり、企業のリーダーは必要な変化を起こす能力を備えているとはいえ、今後は新たな発想を持ち、自らの決定や行動を絶えず評価していかなければならないということだ。これはきわめて難しい課題である。本レポートではそうした認識を踏まえ、リーダーの意識のスナップショットとして、さらには今後の優先課題やそれらに協働して取り組んでいく方法を示すロードマップとして、第24回世界CEO意識調査の結果を紹介する。



見通しは改善

世界経済の見通しに対する質問に、CEOの76%が今後12カ月間において改善すると回答した。これはこれまでにこの質問をしてきた全調査の中で、楽観的見通しの割合が過去最高を記録した年を20ポイント近く上回る水準である。また、この数値は成長の改善を予想したCEOが22%に過ぎなかつた2020年の調査（2019年秋に実施）から大幅に上昇している（図表1参照）。

誰もが予想し得なかつたCOVID-19の世界的な感染拡大を受けて、2020年の世界のGDPは3.5%減少した⁵。これは大恐慌以来の最低水準である。このようなマイナス成長後には、必然的にある程度の回復が起きると考えられる。実際、中国をはじめとする各地ではすでに景気回復が進みつつある。

76%

世界の経済成長が2021年に改善すると考える
CEOの割合

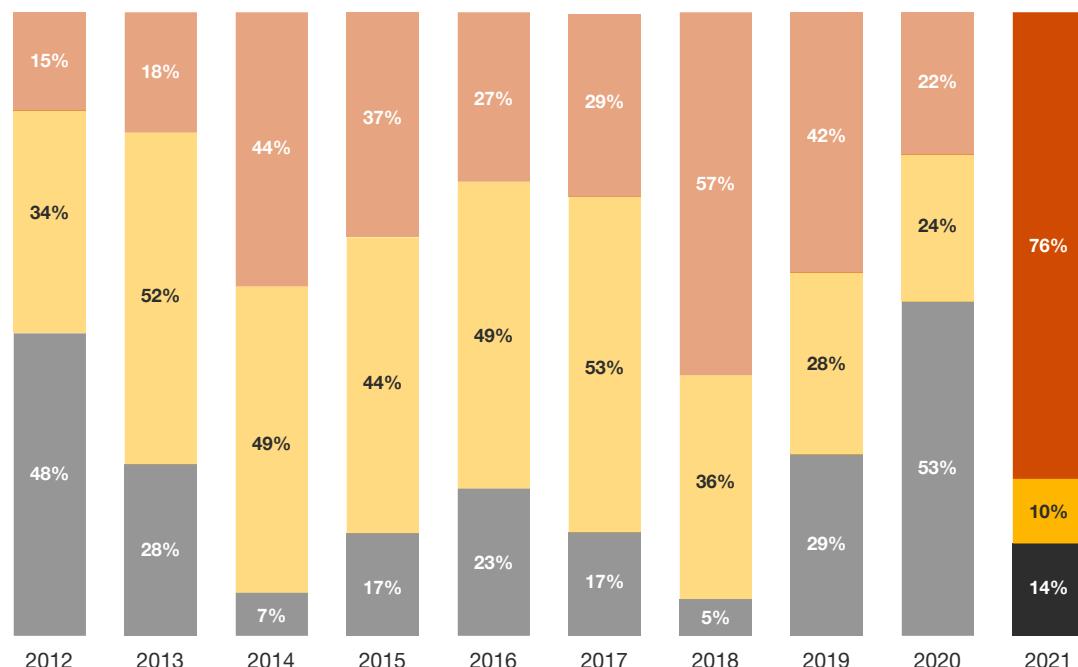
図表1

世界の経済成長が2021年に改善すると考えるCEOの割合は最高水準を記録

質問

今後12カ月間において、世界の経済成長は改善するでしょうか、現状を維持するでしょうか、それとも減速するでしょうか。

■ 改善する ■ 現状を維持する ■ 減速する



出所：PwC, 2021. 第24回世界CEO意識調査。

注：2012年から2014年は、「今後12カ月間において、世界経済は改善するでしょうか、現状を維持するでしょうか、それとも減速するでしょうか？」との質問に対する回答

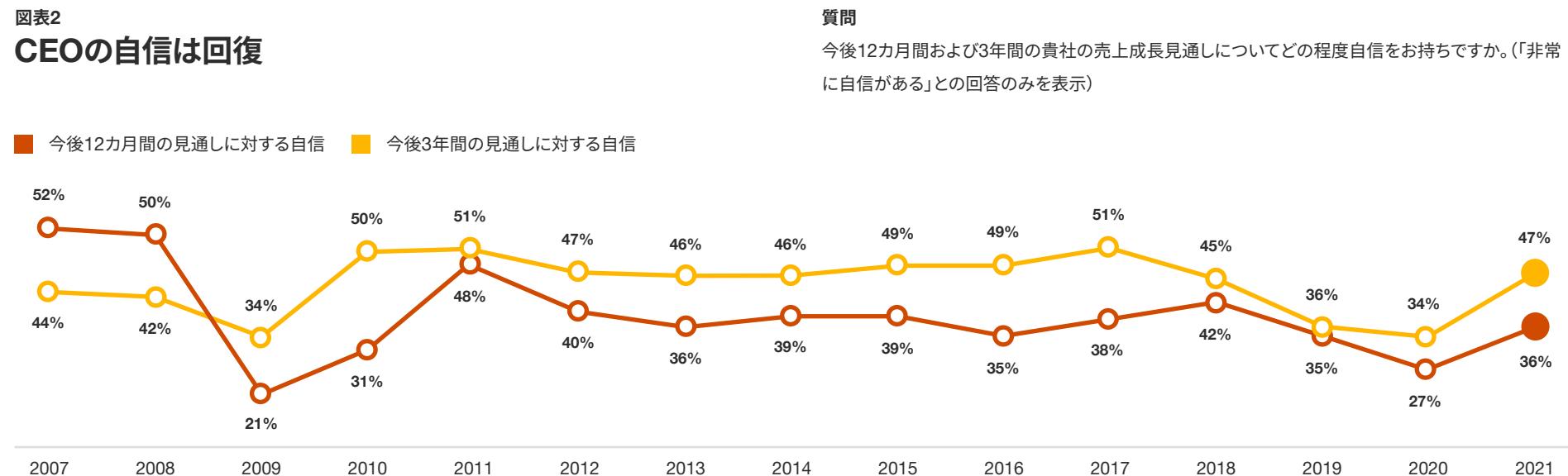
CEOの楽観的な見通しは、COVID-19ワクチンの開発が加速化し、世界各地で接種が進んでいることの表れでもある。世界は決して危機を脱したわけではないが、CEOはここから先へ進む道を見据えている。CEOの36%が来年の自社の売上成長見通しに非常に自信があると答えている上、47%が今後3年間について非常に自信があると回答している。この結果はこれまでの平均値に再び近づくとともに、世界の経済成長の見通しと同様に2020年の調査結果から大きな回復を示している（図表2参照）。

こうした楽観的な見通しには根拠がある。PwCはCEOの自信の水準を2008年まで遡って分析し、世界のGDPの推移と比較した。その結果、CEOは一貫して正確な予測をしていたことが明らかになった（2020年の調査では例外的に乖離した結果となつたが、これはパンデミックによる経済への影響が背景にあつたと見られる）。今年の回答に基づくと、世界の成長率は5.0%程度まで上昇すると見積もられる。これは2021年に世界経済が5.5%成長するとした国際通貨基金（IMF）の最近の予測をわずかに下回る水準であり、2021年第4四半期または2022年初旬にパンデミック以前の規模まで戻るとの見方を示した別のPwCの分析⁶結果と一致している。

COVID-19下の緊急措置のうち何を維持すべきか

リーダーが今後予想される景気回復に備える中で非常に重要な問題となるのは、2020年にほとんどの企業が導入した緊急対応モードのうち、どの経営手法を維持すべきかということだ。多くの企業のパンデミック対応において特徴的であった迅速で質の高い意思決定⁷は、維持すべき手法として真っ先に挙げられるだろう。他にも、経営陣が最も重要かつ大きな問題に焦点を当てること、企業の全階層にわたって従業員のエンゲージメントを高めること、重要性の高い決定を頻繁に見直すこと、予期せぬ結果を早い段階で把握することなどが挙げられる。

図表2 CEOの自信は回復



出所：PwC, 2021. 第24回世界CEO意識調査.

業界への影響

ロックダウンなどの制限によって私たちの仕事、生活、旅行、買い物の方法が変わるにつれ、各業界はCOVID-19からさまざまな形で影響を受けている。業界ごとに影響が異なっていることは、調査結果とCEOへのインタビューの双方においてCEOの自信の水準に反映されている。

CEOの自信の水準が最も低かったセクターは、ホスピタリティ・レジャーと運輸・物流である。「好むと好まざるとにかかわらず、今後12~24カ月間は浮き沈みの激しい期間となるでしょう。……当社の目標は今後3年間のうちに少なくとも2019年の水準まで回復されることです」と、タイを拠点に50カ国以上で高級ホテルとスパを運営するホスピタリティ企業Minor InternationalのグループCEO Dillip Rajakarier氏は述べている⁸。また、インドネシアに本拠を置き、持株会社の1つとして同国最大のタクシー会社を運営するBlue Birdの社長Noni Purnomo氏も回復の厳しさを認めている。「今年の下半期までには大きく回復することを願っています。しかし、ビジネスへの影響は遅れて表れるでしょう。……

当社は2021年末までに売上を2020年1月・2月の90%まで戻すことを目指しています」⁹

対照的に、テクノロジー業界のCEOは他のどの業界のCEOよりも自信を持っているが、これはパンデミックによるデジタル化の加速が当然の副産物としてもたらしたものだ。「私たちは驚くほど楽観視しています」と英国のソフトウェア会社SageGroupのCEO Steve Hare氏は述べている。「新規顧客の獲得は以前の水準に戻りつつあり……中小企業は全般的に機動的に対応しているため長期的にかなり楽観的な見方をしています」¹⁰

パンデミックの間に消費パターンが好ましい方向へ変化した業界でも、CEOは明るい見通しを抱いている。その好例がエレキギターの販売だ。米国を拠点とする弦楽器メーカーであるフェンダーの2020年の売上は約1億米ドル増加した。同社のCEO Andy Mooney氏は次のように述べている。「予想していたのとは全く反対のことが起きています。現在、業績は拡大しています。……私たちは非常に楽観的で、2021年以降も再び大幅な成長を達成できると考えています」¹¹



セクターごとに異なる働き方への影響

さまざまな業界の企業が受けている影響を詳細に見ると、ワクチン接種が進むに伴い、多くの企業が職場の改革を行い¹²、営業、財務、テクノロジーを含む幅広い領域で柔軟な勤務形態が定着していくと考えられる。だが、ホスピタリティ、運輸、小売業といった業界では適切なバランスをとるのが難しいようだ。こうした業界では、ビジネスモデルを変更するために、深く根付いた顧客の行動や従業員の働き方を大きく変える必要があるだろう。





根強い懸念

CEOは自信を持っている一方で、外部環境における脅威も強く認識している。最も明白な脅威である「パンデミックやその他の健康危機」は今年の脅威リストのトップとなっており、CEOの52%が「非常に懸念している」と回答した（次ページの図表3参照）。前回この質問をした6年前に、「非常に懸念している」と回答したCEOはわずか9%であった。

52%

「パンデミックやその他の健康危機」を「非常に懸念している」と回答したCEOの割合

PwCが本調査を実施していた時期は、COVID-19の複数の変異株が世界中で見つかり、多くの先進国の中ではワクチン接種の取り組みにばらつきが生じ、多くの新興国政府がワクチンの調達に苦労していた。パンデミックの長期化により、CEOはビジネス固有の多くの問題を抱えることになった。

例えば、米国を拠点とする建築・エンジニアリング・土木建設管理会社McKissack & McKissackの社長兼CEO Deryl McKissack氏は公共スペースの設計について次のような考えを語っている。「懸念は消えておらず、（設計を変更するための）これらの対策の多くは今後も継続されることになると思います。公衆衛生当局は、グローバル化により、COVID-19が散発的に流行を繰り返す風土病になるのではないかと推測しています」¹³

懸念の壁

総じて言えば、2020年の調査以降、CEOは自信を深めているにもかかわらず、ほとんどの脅威に対する懸念を強めている。こうした緊張を乗り越えることは、リーダーにとって現在とりわけ難題と感じられる永続的な課題である。2月中旬にPwCグローバルネットワークのリーダーが集まって調査結果を精査した際には、CEOは概ね楽観的な見方をしているものの、その多くがインフレが起き得るのではないか、グローバル市場が想定しているような完全な回復が本当に実現するのかについて疑問を投げかけていることが明らかになった。懸念と楽観的見方との綱引きは、この数週間、市場の変動が高まる中でさらに激しさを増している。

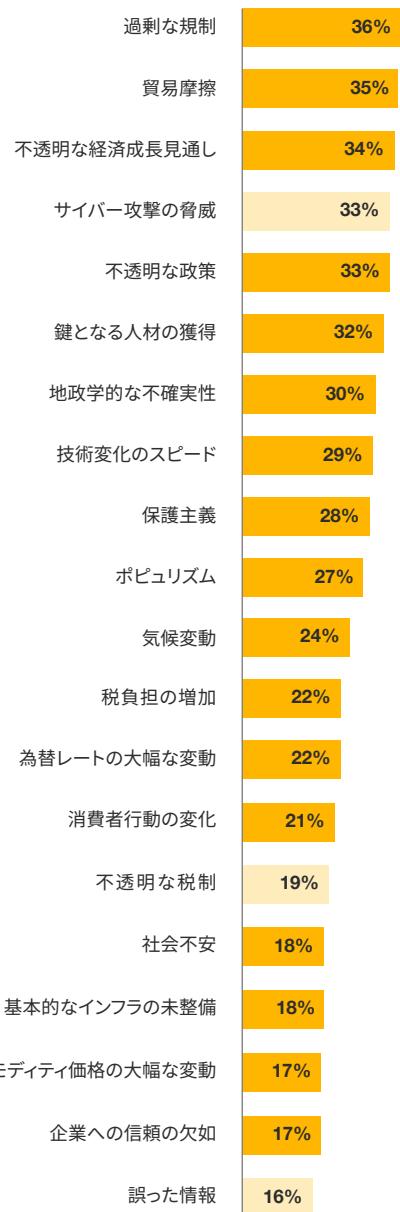
図表3

CEOは「サイバー攻撃の脅威」「誤った情報」「不透明な税制」に関して懸念を強めている

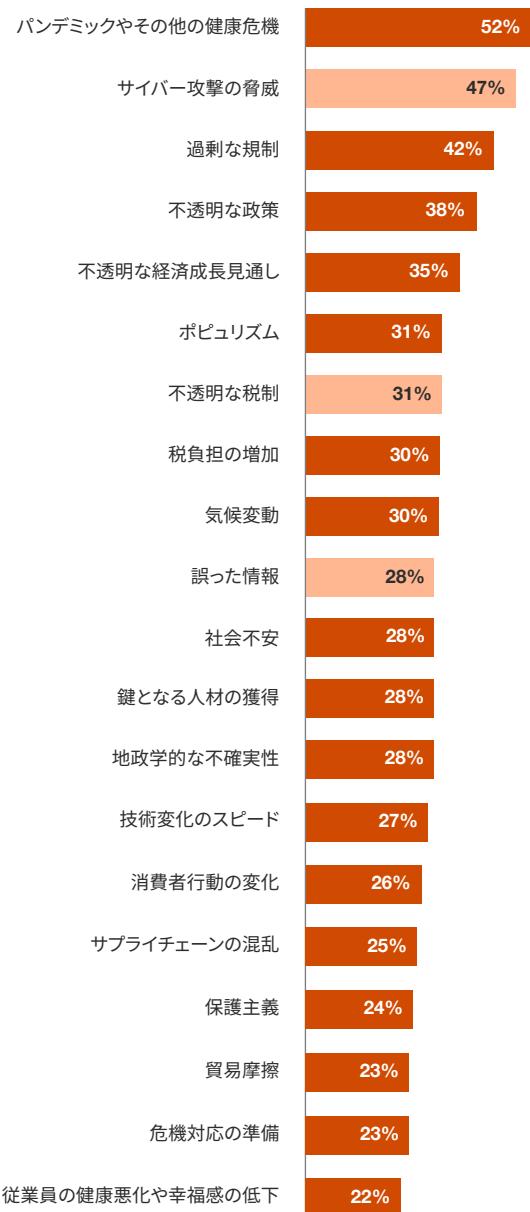
質問

貴社の成長見通しに対する潜在的な脅威(経済、政策、社会、環境、ビジネス)に関して、どの程度懸念していますか。(「非常に懸念している」との回答のみを表示)

2020年の脅威トップ20



2021年の脅威トップ20



出所: PwC, 2021. 第24回世界CEO意識調査。

注: 前回「パンデミックやその他の健康危機」が脅威に含まれていたのは第18回世界CEO意識調査



気候変動の課題

CEOの脅威リストの順位において、パンデミックの割合が驚異的な伸びを示したことよりもはるかに意外だったのは、気候変動が小幅な伸びにとどまったことだ。昨年はCEOの24%が気候変動に関し「非常に懸念している」と回答したが、今年は30%であった。これは目覚ましい伸びに見えるかもしれないが、ほぼ全ての脅威に対する懸念が高まっていることを踏まえれば、ごくわずかな伸びと言える。

その上、CEOの27%は気候変動について「全く懸念していない」あるいは「あまり懸念していない」と回答している。また、CEOの60%は自社の戦略的なリスク管理業務において気候変動を考慮していない。実際のところ、調査結果を国別で見ると、自然災害による影響の受けやすさと気候関連リスクへの企業の備えとの間には緩やかな負の相関がある。最も影響を受けやすい国¹⁴（概して二酸化炭素の排出量が多い国¹⁵）の企業は、全体的なリスク管理手法に気候変動を組み入れる傾向が低い（次ページの図表4参照）。

脱炭素化は、特に一部の産業や地域にとって難しい課題だ。「当社はバイオ燃料や再生可能燃料に大きく注力しており、2040年までに100%の再生可能エネルギー供給を目指しています」と、オランダの大手同族経営企業SHVホールディングスのCEO Jeroen Drost氏は述べている¹⁶。同社は58カ国・地域で事業展開しており、輸送や原油などのセクターの企業を保有している。一方、ナイジェリアに本拠を置く物流のスタートアップ企業Kobo360の創業者であるObi Ozor氏は「現時点では不可能です。世界が原油やガスなしでやっていけるという考えは幻想です」と述べる。「ナイジェリアでは今なお、渋滞のためトラックが港に入るまで最大6日間も列をなして待っていますが、（は

しけ）を使えば概ね2日間まで時間を短縮できます。したがって、私たちは実際に排出量削減を進めつつありますが、そもそも港までの道路の渋滞や、そこで強奪に遭う可能性がなければ、もっと改善できるはずです」¹⁷

透明性と変革

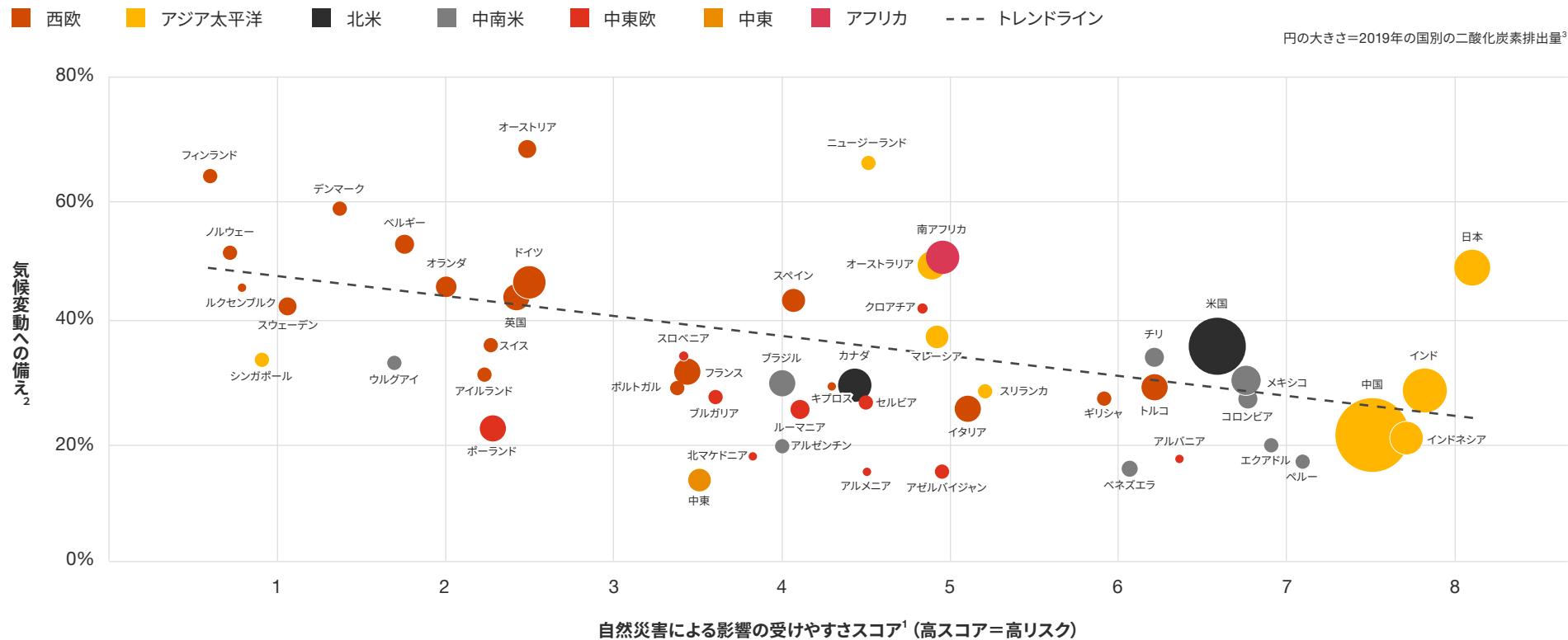
きわめて大きな難題にもかかわらず、2020年には、ネットゼロ目標達成の取り組み¹⁸を行う企業が急増した。企業の参加はいまだ政府目標に届いていないものの、CEOは情報開示を増やすよう努めている。すなわち、自社の業務のどの分野の情報開示に一層注力すべきかという質問に対し、CEOの43%が「環境への影響」と回答しており、全ての分野の中で最も大きな割合を占めた。ピーター・ドラッカー氏が残したとされる「測定できるものは管理できる」との言葉通り、CEOが自社の説明責任を果たし¹⁹、財務報告に対して通常適用するのと同等の厳格さをもつて環境に関する情報開示を行うようになれば、気候変動に対する行動はより意義深いものとなるだろう。

図表 4

自然災害の影響を最も受けやすい国々の企業が、 気候変動リスクへの備えが最もできていない企業に 含まれている

質問

気候変動や環境破壊は貴社の戦略的なリスク管理業務の中で明確に考慮されていますか。



1) 自然災害による影響の受けやすさスコアは、地震、津波、洪水、熱帯低気圧、干ばつ、パンデミックを含む特定の危険災害に伴い、その国が物理的な影響を受ける確率を示す

2) 気候変動や環境破壊は自社の戦略的なリスク管理業務の中で考慮しているCEOの割合

3) 2019年の国別の二酸化炭素排出量の単位は100万トン



オンラインに潜む危険

気候変動への懸念の高まりが緩やかであるのとは対照的に、サイバー攻撃の脅威は急速に強い懸念材料の1つとなった。今やサイバー攻撃の脅威は懸念される項目の第2位となり、この項目を挙げたCEOの割合は昨年の33%に対し47%に上った。また、北米と西欧のCEOの中ではトップの座を占めた（次ページの図表5参照）。この回答に影響を及ぼしたと考えられるのは、2020年に注目度の高いサイバー攻撃²⁰が増加したことで、本調査が送付されるわずか数週間前にもそうした事例が複数あった。

28%

「誤った情報」を「非常に懸念している」と回答したグローバルのCEOの割合（2020年から78%増加）

サイバー攻撃の脅威は、アセットマネジメントおよびウェルスマネジメント、保険、プライベートエクイティ、銀行・資本市場、テクノロジーといったセクターのCEOにとって最大の懸念となっている。インドに本拠を構えるKotak Mahindra Bankの創業者でCEOのUday Kotak氏はこう述べている。「COVID-19の感染が拡大する中、私たちは銀行システムにおける不正取引の増大を目の当たりにしてきました。顧客の資金が盗まれると思うと夜も眠れません。COVID-19はデジタル化やデジタル取引の大幅な増加をもたらした一方で、それに伴うリスクも高めました」²¹

その他にCEOの懸念リストで急速に順位を上げた項目は、誤った情報の拡散である（CEOの28%が「非常に懸念している」と回答し、昨年調査の16%を上回った）。これは最近、選挙、評判、公衆衛生に甚大な影響を与えてきた。誤った情報の拡散は本質的に、現在信頼が歴史的な低水準にまで低下している²²ことを反映している。この信頼を取り戻す必要があるビジネスリーダーにとっては、製品の効能に関する情報開示の透明性を向上し、データを共有することが役立つと考えられる。

米国に本拠を置く製薬会社PfizerはドイツのBioNTechと共同で最初のCOVID-19ワクチンの1つを開発し、幅広く規制当局の承認を得ているが、Pfizerの会長兼CEOであるAlbert Bourla氏

はCOVID-19のワクチン接種を推奨するにあたって透明性と信頼の重要性を認識している。「できるだけ多くの人々にワクチン接種してもらい、ワクチンに対して最も懐疑的な人々さえも説得できるデータを集めなければなりません。……理解を促さなければいけないのは、ワクチンを接種しないという判断は当人だけに影響が及ぶものではないということです。それは社会に影響を及ぼす判断なのです」²³

企業の複雑性がもたらす危機

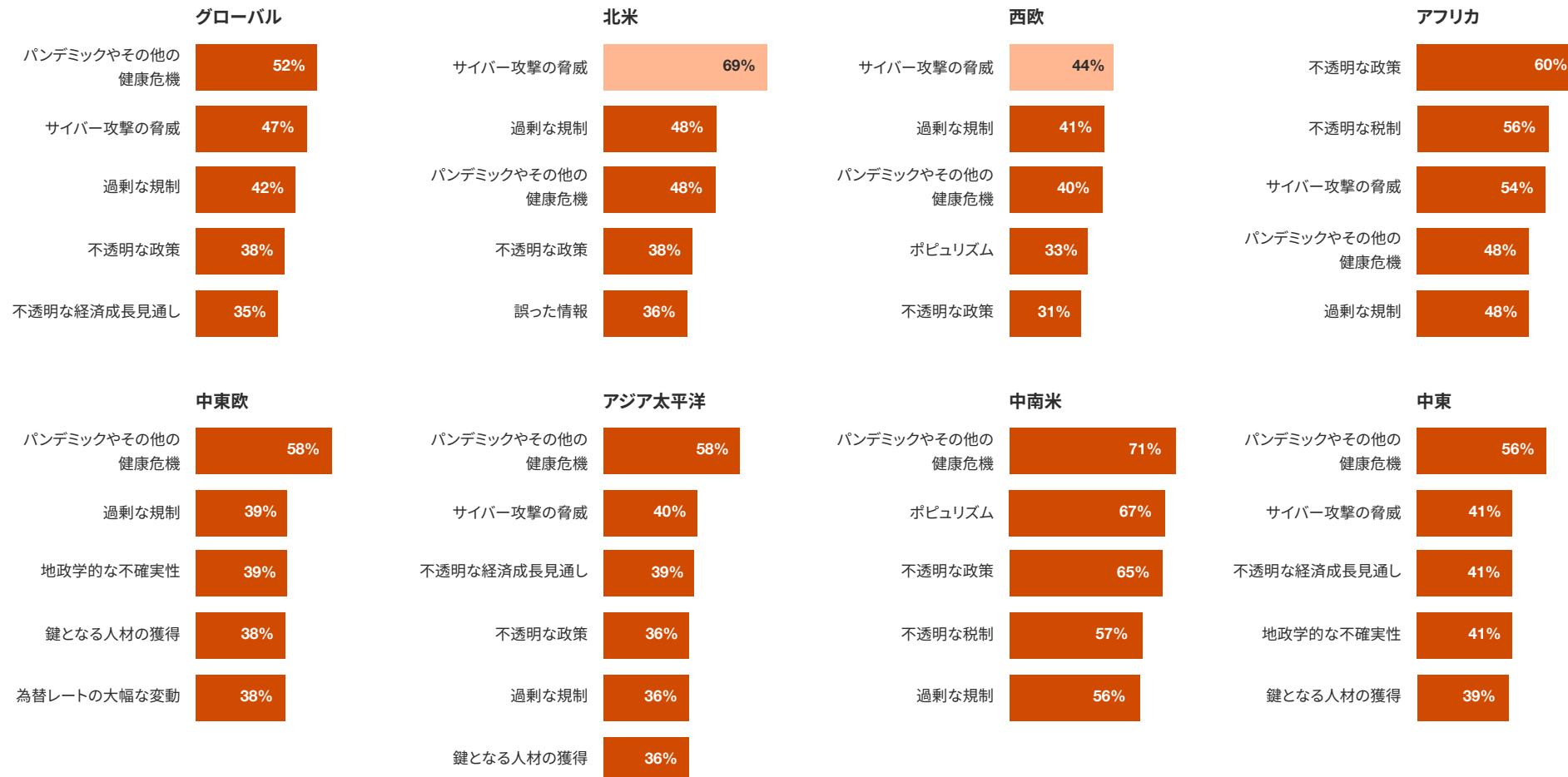
企業はデジタルソリューションを可能にし、それらを既存のIT構造に組み込むために、対外的連携を拡大している。それに伴って複雑性が高まることで、かつてないほど大きなサイバー攻撃のリスクが生じやすくなる。これに対し、多くのリーダーはまずリスクダッシュボード、監視、技術的対策といったセキュリティの取り組みを重視しようとするだろう。だが、サイバーセキュリティに本腰を入れるならば、自社のビジネスモデル、エコシステム、社内プロセスの簡素化を戦略的に検討する²⁴必要もある。

図表5

北米と西欧のCEOにとって 最大の懸念は「サイバー攻撃の脅威」

質問

貴社の成長見通しに対する潜在的な脅威(経済、政策、社会、環境、ビジネス)に関して、どの程度懸念していますか? 「非常に懸念している」との回答のみを表示)



出所: PwC, 2021. 第24回世界CEO意識調査.

デジタル化の加速

CEOが「サイバー攻撃の脅威」や「誤った情報」に関して懸念を強めると同時に、多くの企業ではパンデミックの渦中においてデジタルトランスフォーメーション(DX)が急速に加速しており、その取り組みに衰えは見受けられない。「私たちはCOVID-19以前からデジタル化を進めていましたが、現在その勢いは増しています」と、マレーシアに本拠を置き、重機、自動車、医療、物流の会社を保有するコングロマリット企業Sime Darby BerhadのCEO Jeffri Salim Davidson氏は述べている。「これまでデジタル製品を発売前に100%完璧にしようとしていましたが、現在はまず世に出し、追って改良していくことが重要だと考えています」²⁵

インドネシアの企業Blue BirdのNoni Purnomo氏はさらにこう述べている。「人々は依然として移動する必要があるため、交通手段は引き続き求められますが、できる限りロータッチであることを望んでいます。そこで当社は、顧客と自社ドライバー双方

のために、予約サービス、独自の電子マネー、非現金決済サービスの開発に力を注いできました」

CEOの約半分はDXへの長期投資を10%以上増やす計画を立てている（次ページの図表6参照）。逆説的なことに、CEOがサイバー攻撃を強く懸念しているにもかかわらず、デジタル投資の拡大を計画しているCEOのうちサイバーセキュリティやデータプライバシーへの投資も10%以上増やすと計画しているCEOは半分にも満たない。今日におけるデジタルへの関心は、2010年の世界的な金融危機後の本調査でCEOによる投資の最大の優先課題がコスト効率の向上であった状況と対照的だ。SageのSteve Hare氏は現在の緊急性を次のように捉えている。「特に中小企業において、人々はようやくDXが絶対不可欠だと気づいたように思えます。……私たちは投資する必要があるのです」

テクノロジー投資を最大限活用する

パンデミックが引き起こしたデジタル化の加速に乗じて、意思決定を支援する高度なアナリティクスや人工知能(AI)の導入もひっそりと急増した。PwCの調査によれば、これが一因となって、AIの先進企業と後進企業との間の格差が広がっている。最先端の企業は顧客向けアプリケーション、バックオフィス向けアプリケーション、リスク管理にAIをより深く取り入れている²⁶一方、AIが導く結果に対するステークホルダーの信頼を得られるよう、アルゴリズムバイアスにも対処している。



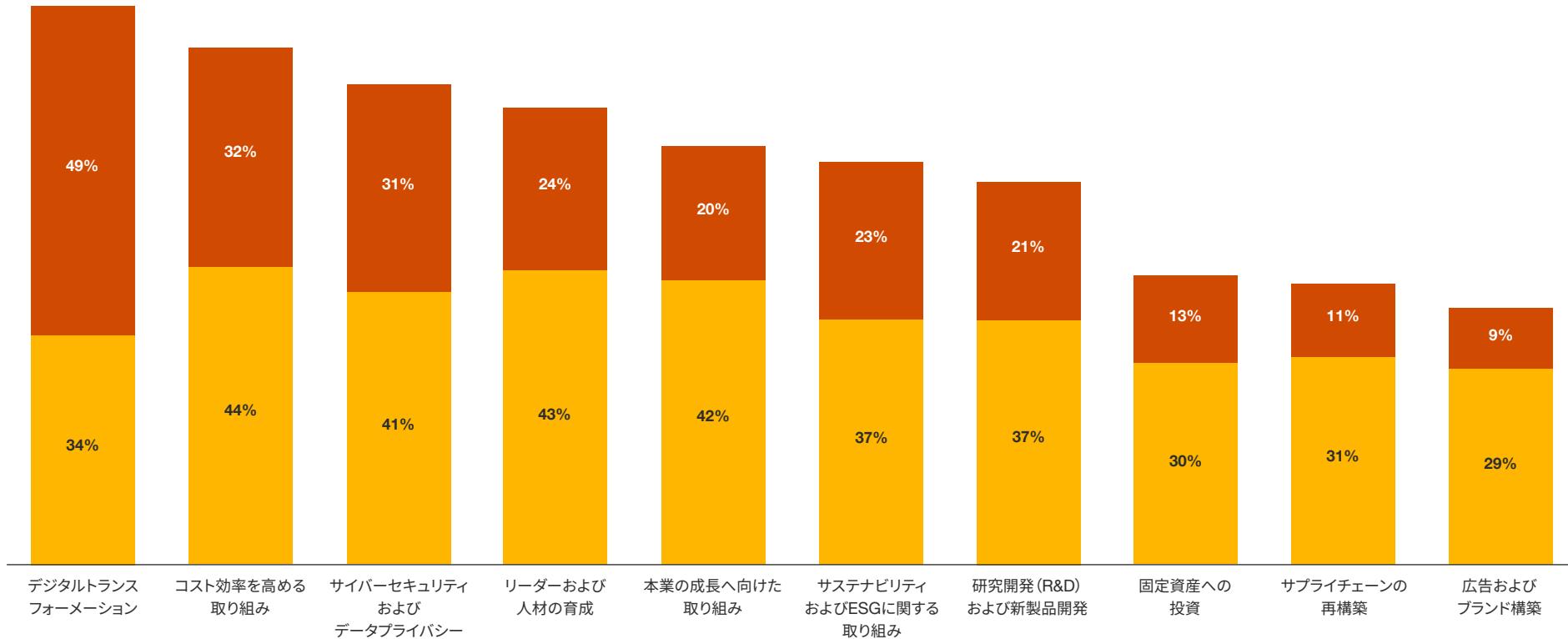
図表6

CEOの約半分はデジタル投資を10%以上増やす計画を立てている

質問

COVID-19危機を受けて、今後3年間で以下の分野への長期投資をどのように変える予定ですか。（「やや増やす[増加割合3-9%]」および「大きく増やす[増加割合10%以上]」との回答のみを表示）

■ やや増やす(増加割合3-9%) ■ 大きく増やす(増加割合10%以上)



出所：PwC, 2021. 第24回世界CEO意識調査.

人材と生産性

企業がもたらすべき社会的成果の優先度を尋ねたところ、CEOの回答でトップとなったのは「スキルが高く、教育を受けており、順応性の高い労働力」の創出であった。同時に、労働力へのデジタル投資による自社の競争力向上を求めるCEOの数は増加しており、CEOの36%が「オートメーションとテクノロジーによる生産性への注力」を目指していると回答した。この割合は2016年に同じ回答をしたCEOの2倍以上である。これに関連して、さまざまな業種のCEOがオートメーションを取り入れる、もしくは拡充する計画について語っていた。

「これはつまり検査を自動化するということです。線路、鉄道そのもの、車両の検査を自動化するのです」カナダを拠点とする北米の貨物および輸送企業CNのCEO JJ Ruest氏はこう述べた。「従来であれば、経験を積んだ従業員が検査を行い、修理すべき時期を決めていました。しかし、現在、従業員に望むことは欠陥を見つけることではなく修理することなのです」

36%

「オートメーションとテクノロジーによる生産性に注力」しているCEOの割合 (2016年から124%増加)

米国に本拠を置く保険会社USAAのCEO Wayne Peacock氏はこう説明する。「これまで、保険の請求を電話で受けるとまず紙の書類を作成し、その数日後に現場の人間が審査に出向いていました。現在は全ての工程がデジタル化されています。今では写真や画像を活用する機能を導入し、人が対面で審査を行うのではなく、画像を使って損害費用を算定しています」²⁷

非対称への対応

この話には当然ながらもう1つの側面がある。オートメーションを通じた生産性向上によって、置き去りにされる人たちが出てくる恐れがあるためだ。自社の成長見通しに対する脅威として「経済的不平等」を「非常に懸念している」と回答したCEOはわずか20%にとどまっているが、パンデミックによって個人、企業、国における非対称は拡大し、どうしたら社会の発展と経済成長を再び結びつけることができるかという疑問が生じている。アップスケーリングや再教育を通じて従業員が労働力として最大限に力を発揮²⁸できるようにすることが、人々を引き寄せ、人間性と経済市場との結びつきを強めるきっかけとなるような、よりインクルーシブ（包摂的）で持続可能な経済や社会を作り上げることにつながるだろう。





来るべき課税の問題

生産性の向上は景気回復の重要な原動力となるが、一方で各国政府は国内経済と個人の両方がパンデミックから受ける影響の軽減に努める中、多大な債務を負っている²⁹。したがって、「不透明な税制」が脅威のリストにおいて昨年の15位から7位へと大きく順位を上げたのはおそらく意外なことではない。CEOは政府が財政刺激策による介入を進めるにつれ債務が膨張しているのを確実に注視しており、企業にその相応分を負担することが期待されるだろうと認識している。

各国政府が自国の国益に適う税制を構築することで、国境を超えた競争が起こると考えられる。これにより、事業を世界規模で展開する多国籍企業の業務は非常に複雑化することになる。「私は今後数年間で、経済が概ねこれまでの軌道、つまり、成長が鈍化し、グローバル化が停滞して、結びつきが弱まった、もしくはより均衡のとれた軌道に戻るだろうと確信しています」とSHV ホールディングスのJeroen Drost氏は述べている。「とはいっても、完全に戻るとは考えていません。なぜなら、国際貿易にはいくつかの根本的な変化が起きると考えられるからです。それは（主に）地政学的要因、各国の政局、国境の閉鎖、国境税の導入による影響と関係する変化です」

例えば、パンデミックの局面で利益を上げている³⁰プラットフォーム関連企業は、複数の税源に対するデジタル税の引き上げに直面する可能性がある。さらに、今後は税の透明性が高まると思われる。これはすでに世界の一部の国では当然のことであるが、そうでない国にとってはとてつもない変化が訪れることがある。企業がどこでどれだけ税金を支払うのかに関する不安と説明責任は、どちらも揃って高まりつつあるようだ。



歩み寄りの新たな時代

経済情勢が厳しい時期には特に、税制に関する議論が対立的な論調になりやすい。だが、私たちが現在必要としているのは、バランスと公正さに基づく協力³¹だ。バランスが必要な理由は、税金がグローバルな問題であり、国がどこに投資を行い、企業がどこで事業を運営し、人々がどこで働くのかということに影響を及ぼすからである。公正さは、納税に関する情報開示の基準を定めるステークホルダー資本主義測定指標によって後押しされる可能性がある。すなわち、透明性は信頼を築く上で多大な役割を果たすのである。

31%

「不透明な税制」を「非常に懸念している」と回答した
CEOの割合 (2020年から64%増加)

国ごとの相違

国際競争によって世界の税制に関する議論が激しくなる中、CEOは世界の貿易摩擦がある程度和らぐと予想している。貿易摩擦と保護主義はいずれも、CEOにとっての脅威の度合いが相対的にも絶対的にも低下している。

だが、このような目立った動きの背後には大きな相違がある。輸出主導の成長に依存している中国とドイツではともに、貿易摩擦が脅威リストにおいて今なお上位10位以内にランクインしている。議論の中心になることが多い中国では、貿易摩擦はCEOにとって2番目に大きな脅威となっている。本調査の実施直前にあった米大統領選挙や英EU離脱を巡る不透明感の解消など、歴史的瞬間が過去のものとなるにしたがい、根底にある緊張が再び表面化するのかどうか考えずにはいられない。

貿易のパターンやパートナーシップが流動的であると認識することも重要だ。例えば、米国のCEOは成長の原動力として中国を重視する姿勢を後退させて、カナダやメキシコを重視するようになっている。前回の調査結果と比べると、米国のCEOによるカナダやメキシコへの関心は78%上昇した。

図表7

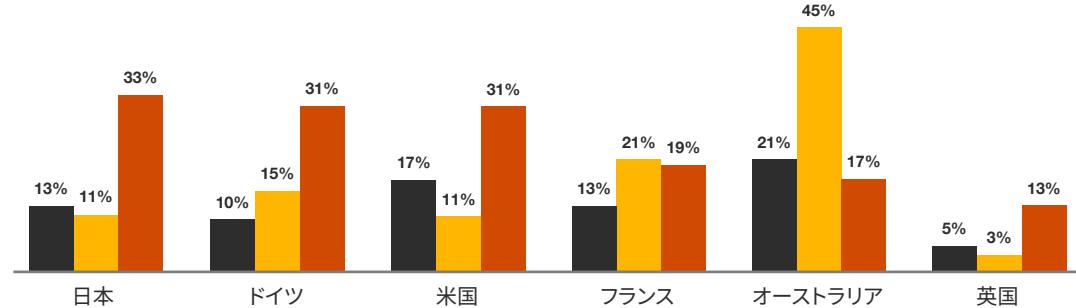
中国のCEOが成長に向けて経済規模の大きな国を優先する中、米国のCEOは引き続き中国重視の姿勢を弱める

質問

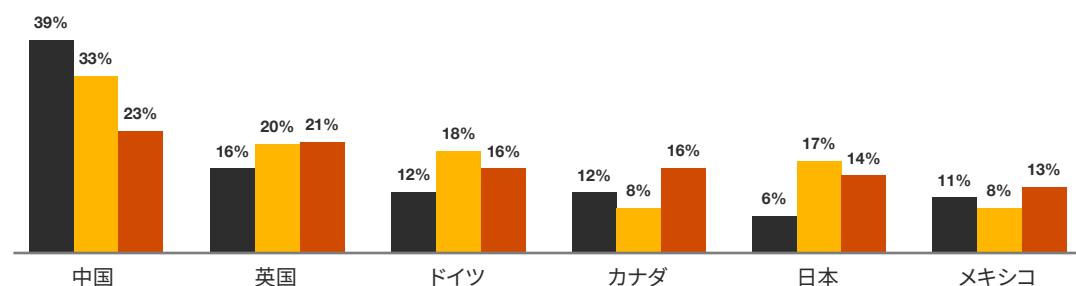
今後 12 ヶ月間の貴社の総合的な成長見通しにおいて、最も重要と思われる 3 力国・地域（貴社本拠地を除く）を挙げてください。

■ 2019年 ■ 2020年 ■ 2021年

中国のCEO



米国のCEO



出所：PwC, 2021. 第24回世界CEO意識調査.

注：中国と米国のCEOによる2021年の回答の上位6カ国のみを表示

このようなトレンドはより広範なシフトの一部であり、世界のCEOが自社の経済見通しにおいて最も重要と考える国・地域としては、米国が中国に対するリードを広げている。一方、中国のCEOは、主な輸出相手先である日本、ドイツ、米国といった経済規模の大きな国への関心を高めている（前ページの図表7参照）。英国はEU離脱後、成長見通しにおいて重要と思われるリストにおいて、インドを抜いて全体で第4位に浮上した。また、アジアの地域的な包括的経済連携（RCEP）などここ数カ月間に成立した新たな貿易協定が、重大な影響³²をもたらす可能性がある。

現地化は新たなグローバルの潮流なのか？

現在の不透明感を踏まえると、リーダーは自社のサプライチェーンの見直しや、現地化を成功させる³³ために必要なエコシステムの開発に向けて準備をしなければならない。つまり、すでに多くの課題がある中、CEOは政策変更による影響についても理解し、新たな市場への参入に向けてより選択的なアプローチをとる必要がある。海外への投資は、地政学的な緊張が高まる世界で競争できるだけの十分な見識と能力がある場合に限定すべきだろう。

世界的なパンデミックから1年が経ち、CEOは、世界経済の先行きと、新たな未来に向けた自社の立て直しの可能性の両面において、危機を脱しつつあると考えている。そのための機会を手にするには、信頼を構築し、疲弊した世界が切望している持続的な成果をもたらすことが求められる。



調査方法

今回の調査では、2021年1月から2月にかけて、世界100カ国・地域の5,050名のCEOにインタビューを実施しました。本調査におけるグローバルおよび地域の数値は、調査対象国の世界の名目GDPに占める割合に応じた1,779名のCEOのサンプルに基づき、全主要国・地域でCEOの意見が公平に反映されるようにしたもので。業界別および国別の数値は5,050名のCEOの全サンプルに基づいています。お問い合わせをいただければ、地域別、国別、業界別の詳細についてご案内いたします。調査手段は93%がオンライン、7%が郵送、電話または面談でした。定量的インタビューは全て機密扱いで実施しています。

1,779名のCEOのサンプルの内訳は以下の通りです。

- ・ 売上高が250億米ドル以上の企業：6%
- ・ 売上高が100億米ドル以上250億米ドル未満の企業：9%
- ・ 売上高が10億米ドル以上100億米ドル未満の企業：35%
- ・ 売上高が1億米ドル以上10億米ドル未満の企業：34%
- ・ 売上高が1億米ドル未満の企業：14%
- ・ 60%が非上場企業

注：

- ・ 通常、PwCは9月から11月にかけて世界CEO意識調査を実施し、翌年1月に調査結果を報告していますが、今回は2021年1月から2月にかけて調査を実施しました。COVID-19が拡大し、ワクチンの臨床試験が最終段階を迎え、複数の破壊的な地政学的イベントが起きるなど、2020年秋は世界中が複雑な状況に陥っていたことに鑑み、有意義で長期的な利用に耐え得るデータベースを作成するために調査を延期しました。
- ・ 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切り上げや「どちらでもない」「その他」「どれも当てはまらない」「分からぬ」の回答を除外しているためです。
- ・ 本調査報告書におけるパーセンテージ間の差異は、図表に記載されている概数ではなく、完全な数値を用いて算出されています。

また、6つの地域のCEOに対し、内容を掘り下げた直接インタビューも実施しました。インタビュー内容の一部は本報告書内で引用しています。より詳細な内容は、<https://www.strategy-business.com/inside-the-mind-of-the-ceo> にてご覧いただけます（うち一部は日本語版を[こちら](#)でお読みいただけます）。

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。

<https://www.pwc.co.uk/pwcresearch>

注記と出典

1. World Health Organization, 2020. WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19, 11 Mar. 2020, <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>
2. *Strategy+business*, 2021. Inside the Mind of the CEO, <https://www.strategy-business.com/inside-the-mind-of-the-ceo>
(日本語版：<https://valuenavigator.jp.pwc.com/article/inside-the-mind-of-the-ceo/>)
3. PwC, 2021. Take on Tomorrow, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow.html>
(日本語版：<https://www.pwc.com/jp/ja/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow.html>)
4. PwC, 2020. *Net Zero Economy Index 2020: The Pivotal Decade*, [https://www.pwc.co.uk/sustainability-climate-change/net-zero-2020/the-netzero-economy-index-2020.pdf](https://www.pwc.co.uk/sustainability-climate-change/net-zero-2020/the-net-zero-economy-index-2020.pdf)
5. IMF, 2021. "World Economic Outlook Update," <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/01/26/2021-world-economic-outlook-update>
6. Barret Kupelian and Rob Clarry, 2021. *Global economy watch: Predictions for 2021*, PwC, <https://www.pwc.com/gx/en/research-insights/economy/global-economy-watch/predictions-2021.html>
7. Blair Sheppard and Kevin Burrowes, 2021. "Sustaining COVID-era urgency for the long run," PwC, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/sustaining-covid-era-urgency.html>
(日本語版：<https://www.pwc.com/jp/ja/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/sustaining-covid-era-urgency.html>)
8. Deborah Unger and Nicolas Mayer, 2020. "Running a global hospitality business in a pandemic," *strategy+business*, <https://www.strategy-business.com/article/Running-a-global-hospitality-business-in-a-pandemic>
9. Lukmanul Arsyad and Kieran McCann, 2020. "Blue Bird takes on the future of mobility in Indonesia," *strategy+business*, <https://www.strategy-business.com/article/Blue-Bird-takes-on-the-future-of-mobility-in-Indonesia>
10. Deborah Unger and Marco Amitrano, 2021. "How Sage Group is supporting resilience in small and medium-sized businesses," *strategy+business*, <https://www.strategy-business.com/article/How-Sage-Group-is-supporting-resilience-in-small-and-medium-sized-businesses>
11. Bob Woods, 2021. "Fender hits the right notes," *strategy+business*, <https://www.strategy-business.com/article/Fender-hits-the-right-notes>
12. Bhushan Sethi and Deniz Cagler, 2021. "A remarkable thing could happen as we return to work," PwC, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/post-covid-workforce-transformation.html>
(日本語版：<https://www.pwc.com/jp/ja/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/post-covid-workforce-transformation.html>)
13. Samantha Marshall, 2020. "Building for the future," *strategy+business*, <https://www.strategy-business.com/article/Building-for-the-future>
14. European Commission Disaster Risk Management Knowledge Centre, 2021. INFORM Risk Index, <https://drmkc.jrc.ec.europa.eu/inform-index/INFORM-Risk>
15. Our World in Data, based on Global Carbon Project; BP; Maddison; UNWPP, 2021. CO₂ Emissions, <https://ourworldindata.org/co2-emissions>

16. Deborah Unger, 2020. "Diversification and vision drive success in a crisis," *strategy+business*, <https://www.strategy-business.com/article/Diversification-and-vision-drive-success-in-a-crisis>
17. Adedoyin Amosun and Deborah Unger, 2020. "Keeping African goods moving," *strategy+business*, <https://www.strategy-business.com/article/Keeping-African-goods-moving>
18. Celine Herweijer and Colm Kelly, 2021. "How business can bridge the gap and achieve net zero," PwC, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/business-achieving-net-zero.html>
(日本語版：<https://www.pwc.com/jp/ja/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/business-achieving-net-zero.html>)
19. Nadja Picard and James Chalmers, 2021. "Learning to love transparency," PwC, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/time-for-non-financial-transparency.html>
(日本語版：<https://www.pwc.com/jp/ja/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/time-for-non-financial-transparency.html>)
20. Center for Strategic & International Studies, 2021. "Significant Cyber Incidents," <https://www.csis.org/programs/strategic-technologies-program/significant-cyber-incidents>
21. Suvarchala Narayan, 2021. "India's digital-first banker," *strategy+business*, <https://www.strategy-business.com/article/Indias-digital-first-banker>
22. Edelman, 2021. Edelman Trust Barometer 2021, <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-01/2021-edelman-trust-barometer.pdf>
23. Ron Chopoorian and Daniel Gross, 2021. "Pfizer's vaccine machine," *strategy+business*, <https://www.strategy-business.com/article/Pfizers-vaccine-machine>
(日本語版：https://valuenavigator.jp.pwc.com/article/2021/0323_01.html)
24. Richard Horne and Sean Joyce, 2021. "Simplifying cybersecurity," PwC, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/simplifying-cybersecurity.html>
(日本語版：<https://www.pwc.com/jp/ja/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/simplifying-cybersecurity.html>)
25. Deborah Unger, 2021. "A Malaysian conglomerate charts a course to stay ahead," *strategy+business*, <https://www.strategy-business.com/article/A-Malaysian-conglomerate-charts-a-course-to-stay-ahead>
26. Anand Rao and Sanjeev Krishnan, 2021. "Jumping onto the right side of the AI divide," PwC, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/business-ai-maturity-divide.html>
27. Daniel Gross, 2020. "USAA's critical mission," *strategy+business*, <https://www.strategy-business.com/article/USAAAs-critical-mission>
28. Robert E. Moritz, 2021. "Humanity, innovation and radical progress in the post-COVID world," PwC, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/covid-disparity-evaluation.html>
(日本語版：<https://www.pwc.com/jp/ja/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/covid-disparity-evaluation.html>)
29. Marc Jones, 2021. "COVID response drives \$24 trillion surge in global debt: IIF," Reuters, <https://www.reuters.com/article/us-global-debt-iif/covid-response-drives-24-trillion-surge-in-global-debt-iif-idUSKBN2AH285>
30. Tom Braithwaite, 2020. "Prospering in the pandemic: The top 100 companies," *Financial Times*, <https://www.ft.com/content/844ed28c-8074-4856-bde0-20f3bf4cd8f0>
31. Carol Stubbings, 2021. "Taxing times require a new era of compromise," PwC, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/taxing-time-compromise.html>
32. Peter Petri and Michael Plummer, 2020. "East Asia decouples from the United States: Trade war, COVID-19, and East Asia's new trade blocs," Peterson Institute for International Economics, <https://www.piie.com/publications/working-papers/east-asia-decouples-united-states-trade-war-covid-19-and-east-asias-new>
33. Tom Seymour and Richard Oldfield, 2021. "Localisation is the new globalisation," PwC, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/localisation-globalisation.html>

PwC network contacts

Bob Moritz

Chairman of the PwC Network
+1 646 471 8486
robert.moritz@pwc.com

Tim Ryan

Senior Partner and Chairman
PwC US
+1 646 471 2376
tim.ryan@pwc.com

Michael Stewart

Global Corporate Affairs and
Communications Leader
+44 79 4640 1450
michael.x.stewart@pwc.com

Kevin Ellis

Senior Partner and Chairman
PwC UK
+44 20 7804 4102
kevin.ellis@pwc.com

Richard Oldfield

Global Markets Leader
+44 75 9585 0807
richard.oldfield@pwc.com

Allen Webb

Global Integrated Content Leader
+1 206 579 7111
allen.webb@pwc.com

Harald Kayser

Senior Partner and Chairman
PwC Europe SE
+49 69 9585 2065
harald.kayser@pwc.com

Kevin Burrowes

Global Clients and Industries Leader
+44 75 9035 3852
kevin.j.burrowes@pwc.com

Honor Mallon

Global Lead for PwC Research
+44 78 4195 4129
honor.mallon@pwc.com

Raymund Chao

Chairman
PwC in Asia-Pacific and Greater China
+86 10 6533 5720
raymund.chao@cn.pwc.com

Bill Cobourn

Global Chief Marketing Officer
+1 646 471 5750
william.cobourn.jr@pwc.com

Global CEO Survey

content team

Libby Boswell, research and analytics
elizabeth.s.boswell@pwc.com

Laura Geller, editorial
laura.geller@pwc.com

Spencer Herbst, research
and analytics
spencer.herbst@pwc.com

Elizabeth Johnson, editorial production
elizabeth.johnson@pwc.com

Catherine Moore, research
and analytics
catherine.moore@pwc.com

日本のお問い合わせ先

PwC Japanグループ
www.pwc.com/jp/ja/contact.html



第24回世界CEO意識調査

www.pwc.com/jp/ceosurvey

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あらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、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、監査およびアシュアランス、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9,000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155カ国に及ぶグローバルネットワークに284,000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 をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2021年2月に発行した『24th Annual Global CEO Survey: A leadership agenda to take on tomorrow』を翻訳したもので、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。

電子版は[こちらからダウンロードできます。](http://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html) www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html

オリジナル（英語版）は[こちらからダウンロードできます。](http://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2021/report.html) www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2021/report.html

日本語版発刊年月：2021年4月 管理番号：I202103-02

©2021 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.

