

第25回世界CEO意識調査

# 目指すべき成果を 再定義する

[www.pwc.com/jp/ceosurvey](http://www.pwc.com/jp/ceosurvey)

パンデミックが起きてから2年近くが経過する中、世界経済は2020年半ばを底にして、以後回復している。国際通貨基金（IMF）の予測では<sup>1</sup>、2022年の世界のGDP成長率は4.9%と見込まれている。これは2021年に予測された成長率5.9%から下方修正されたとはいえ、高い水準である。第25回世界CEO意識調査に回答した世界89カ国・地域の4,446名のCEOは、経済が引き続き回復することに対して前向きな見方を示している。

だが、脅威、不確実性、緊張は今なお大きい。今回の調査の実施期間中に、国連気候変動枠組条約第26回締約国会議（COP26）が開催され、世界中のリーダーたちが気候変動による最悪の事態を回避すべくスコットランドのグラスゴーに集まった。会議に出席したPwCの専門家たちは、取り組みを迅速に進めようという企業経営者らのコミットメントに強い感銘を受けると同時に、ここに集まった業界のリーダーは自ら選択して行動を起こす覚悟を決めた人たちであることも認識した。そこには、他のリーダーたちをどのようにして巻き込むかという問題がまだまだ大きく立ちまわっている。さらに、調査を終えてからわずか2週間後には、オミクロン株の報道が世界を駆け巡り、パンデミックの今後の動向がどうなるのか、社会生活の正常化が緩やかながらも継続できるのか、という疑問が再び生じた。

今回の調査結果には、こうしたさまざまな緊張が反映されている。例えば、ネットゼロへのコミットメントを表明しているCEOは回答者全体のわずか22%に過ぎない（ただし、大企業の回答に限定すると割合はもっと高くなる）。CEOが最も懸念しているのは、サイバー攻撃やマクロ経済の急変によって自社の財務目標を達成できない可能性である（多くの経営幹部の役員報酬もこの財務目標と連動している）。また、CEOは気候変動や社会的不平等など、自社の売上に影響する喫緊の脅威とはならないような問題についてはそれほど懸念していない。

しかし、今回の調査から、現状を捉え直すことで私たちに何ができるのかもわずかに見えてくる。一例として「信頼の力」が挙げられる。高い信頼を得ている企業はそうでない企業に比べてネットゼロへのコミットメントを示している割合が高く、CEOの報酬を従業員のエンゲージメントスコアや職場におけるジェンダーダイバーシティといった非財務の成果と連動させている傾向があった。相関関係は因果関係ではないため、これらの結果については引き続き検討が必要である。だが、一見したところ、これらの調査結果は「信頼」と「変化を推し進める能力」の間に関係があることを示唆している。この「変化を推し進める能力」は、「これは次期リーダーが取り組む問題だ」という短期的思考から脱却する手段となる。

PwCが変革のトレンドに対するCEOの意識や対応について調査結果を公表し始めてから今年で25年目となるが、今回の結果はそうした節目にふさわしいものだ。1998年のドットコムバブルの時代には、インターネットの個人使用から電子商取引の将来に至るまで、テクノロジーに関する考えをCEOに聞いた。また、2003年の金融スキャンダル直後には、コーポレートガバナンスや企業リスクマネジメントに対する意識の高まりを追った。世界金融危機に陥った2008年や、パンデミックが起きてからほぼ1年が経過した昨年のような危機発生時にもCEOの意識調査を実施し、これらの危機が各社の戦略や成長に与える影響を評価した。

CEOが今日直面している問題も非常に手強いものだ。現在の経営者は、利害が常に一致しているとは限らないさまざまなステークホルダーに対し、持続的な成果を出す必要により一層迫られている。今日ほど断固たる行動を起こすことが強く求められていることは恐らくないだろう。これまでどおりの事業活動では、気候危機を緩和することもできなければ、社会・経済的分断を解消することもできない。第25回世界CEO意識調査の結果はこうした真実を明らかにし、私たちが地球市民として、また課題の解決者として一致団結させるような骨太なリーダーシップの必要性を浮き彫りにした。

## 目先の見通しは楽観的

全体的に見ると、CEOの楽観的な見通しは引き続き高い水準を維持している。2021年10月から11月にかけて実施した今回の調査では、回答したCEOの77%が世界の経済成長は今後1年間のうちに回復するとの予想を示した。これは2021年1月から2月にかけて実施した前回の調査に比べて1ポイント高く、CEOに経済の見通しに関する質問を開始した2012年以降最も高い水準である。

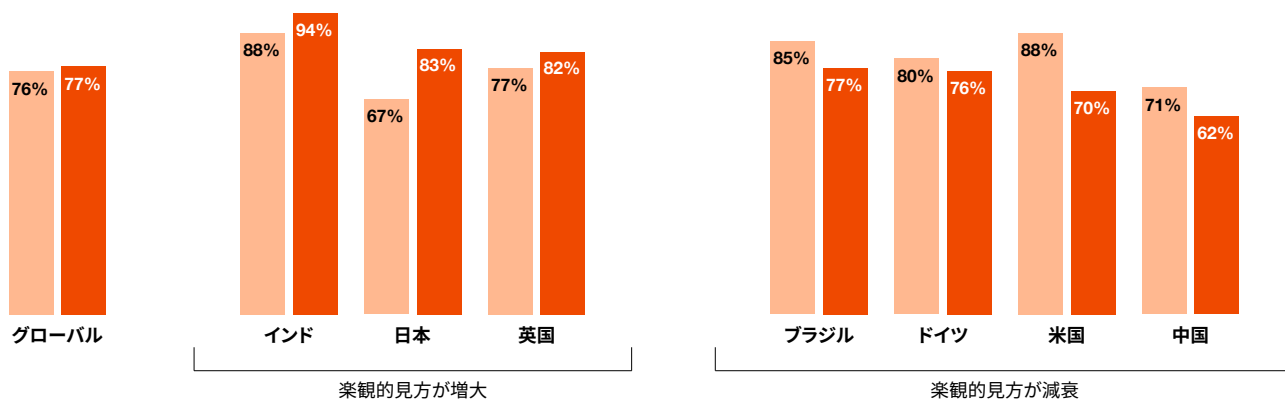
オミクロン株の出現がCEOの楽観的な見方にどのような影響を与えるかは不明であるが、現在、メディアはパンデミックからの世界経済の回復の非対称性<sup>2</sup>を大きく報じており、それは今回の調査結果からも見て取れる。前回の調査結果と比べると、ブラジル、中国、ドイツ、米国のCEOは成長率の上昇を見込む楽観的な見方を減衰させている一方、インド、日本、英国のCEOはより楽観的な見通しを示している。これらの違いは単に、CEOの企業が本拠地とする国・地域の景気サイクルがどの局面にあるかを反映しているだけかもしれない。例えば、中国と米国は世界の他の地域に先駆けて経済が回復したが、現在はインフレ、不動産バブル、サプライチェーンの混乱という形で反動が大きくなっている。また、両国はともに労働力不足にも直面している。中国では人口動態の変化と構造的失業<sup>3</sup>により格差が拡大している一方、米国では「大量離職」と早期退職<sup>4</sup>がメディアで大きく取沙汰されている。

## 一部の主要国で景気が落ち込んでいるものの、CEOは世界の経済成長について楽観的

質問:今後12カ月間において、世界の経済成長（GDP）はどのように変化するでしょうか。

（「改善する」との回答のみを表示）

2021 2022



出所：第25回世界CEO意識調査

CEOの半数以上は、今後12カ月間における自社の売上成長見通しにも強い自信を示している。全体の中で最も明るい見方をしているのは、プライベートエクイティ（67%が自社の成長に非常に自信があると回答）とテクノロジー企業（同64%）のCEOである。これらのセクターはいずれも、先進国のほとんどで見られる緩和的な金融環境を追い風に、引き続き大規模な資金流入の恩恵を受けている。弱気な見通しを表明しているのは、自動車（同46%）やホスピタリティ&レジャー（同44%）業界のCEOだ。前者は半導体不足<sup>5</sup>、後者はパンデミックが旅行に及ぼす影響の長期化という問題に直面している。パンデミックの傾向が変化し、一部の業界に新たな制約をもたらすことになる否かはまだ分からない。

**成長の源泉:** 変革は成長を促すが、その牽引役となるのは小規模で機敏な組織であることが多い。世界のユニコーン企業の展望に関するPwCの最新調査<sup>6</sup>によると、過去5年半で、合計869社が時価総額10億米ドルを達成した。こうした資金流入から、非常に大きな経済的エネルギーを創出する5つのイノベーションのトレンドが生まれた。これらのトレンドは多くの大企業に機会を提供するはずであり、既存の大企業は新しい事業の構築または買収を迫られることになるかもしれない。注目すべき5つの分野とは、消費者金融サービスのプラットフォーム化、電気自動車のエコシステムと蓄電、テクノロジーを駆使した「メタバース」の創出と拡大、モビリティとデジタルコマースの融合の継続、健康やウェルネスの仮想空間での進化である。

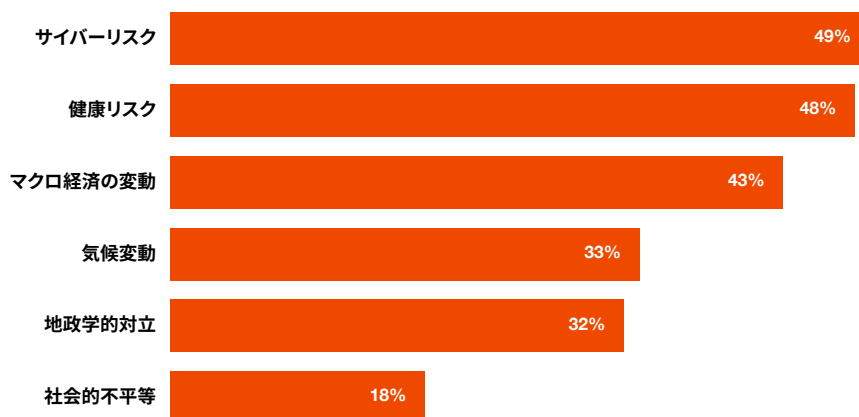
## 売上に対する脅威

CEOが最も懸念している脅威は何か、それらの脅威が今後12カ月間において自社の事業にどれだけ影響を及ぼすと考えているかを見ると、彼らが売上目標を達成すべくプレッシャーを受けていることが分かる。

### CEOにとって成長に対する脅威の トップはサイバーリスク、 2位は僅差で健康リスク

質問：今後12カ月間において、以下のグローバルな脅威が貴社に悪影響を及ぼすことをどの程度懸念していますか。

(「非常に懸念している」および「極めて強く懸念している」との回答のみを表示)



出所：第25回世界CEO意識調査

前回の調査と同様、CEOが最も強く懸念している脅威は、サイバーリスク（49%）とパンデミックの長期化に伴う健康に関する世界的な状況（48%）であった。興味深いことに、製造業と消費財セクターのCEOは**大量のサイバー攻撃**<sup>7</sup>を受けているにもかかわらず、サイバーリスクに対する懸念が低水準にとどまった（それぞれ40%および39%）。全てのCEOにとって僅差で3番目の脅威となったのは、GDP、失業率、インフレの変動を含むマクロ経済の変動であった。

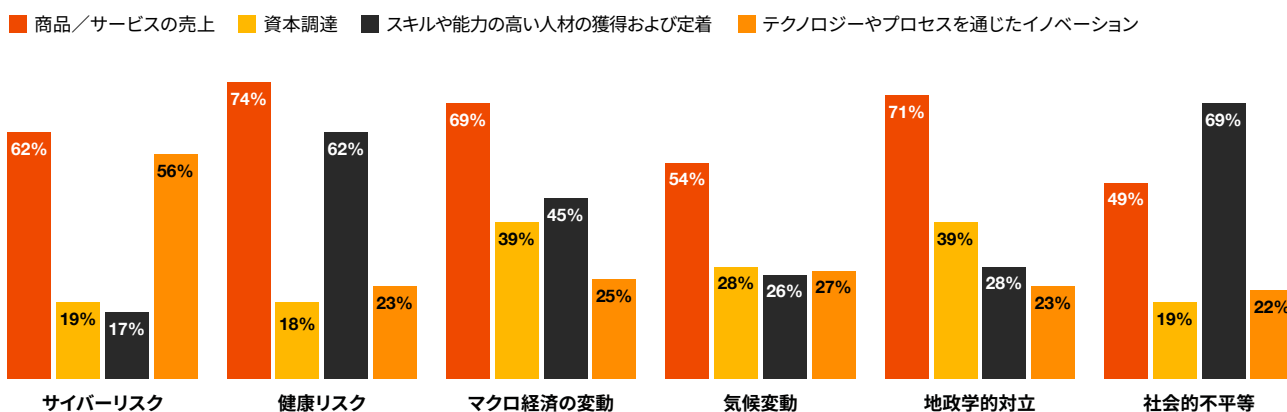
こうした見解の背後に何があるかを理解するために、それぞれの脅威が今後12カ月間のさまざまな業績目標の達成を阻害する可能性をCEOがどう考えているかを尋ねた。社会的な不平等以外の全ての脅威について、CEOが最も強く懸念していることは売上に打撃を与える可能性であった。タイに本拠を置く世界的な水産会社Thai Union GroupのCEOであるThiraphong Chansiri氏は、インフレが売上がどのように脅かすかについてこう説明した。「たとえコストを転嫁できたとしても、売上高には影響があると思います。つまり、価格高によって消費は減少するでしょう」

## どの脅威に関しても、CEOは売上への短期的影響を強く懸念

質問：今後12カ月間において、これらの脅威は貴社の経営のどのような側面に悪影響を与えると思いますか。

（各脅威について「非常に懸念している」および「極めて強く懸念している」とのCEOの回答のみを表示）

「各脅威が悪影響を与える恐れがあるのは…」



出所：第25回世界CEO意識調査

注：「商品／サービスの開発」への悪影響を懸念するという回答は非表示

社会的不平等がCEOが懸念する脅威の下位にランキングされているのは、今後12カ月間における売上や価値創造というCEOにとって優先順位の高い事項との密接な関連性が低いと考えられているためであろう。また、気候変動も懸念リストの下位に位置している。例外は売上が100億米ドルを超える企業のCEOであり、彼らはこれを最大の脅威としている。その他の重要な調査結果としては、CEOはここで挙げた脅威のほとんどが資本調達を阻害するか否かについては特に懸念していないようだ。また、CEOは人材の獲得および定着に関する懸念を健康リスクや社会的不平等と強く結び付けて考えている。さらに、多くのCEOはサイバーリスクが売上だけでなくイノベーションにも悪影響を与える可能性を懸念している。経営者らはこれらの悪影響の重要性を認識はしているものの、売上に対するプレッシャーから軽視しているのかもしれない。

**サイバーリスクが企業を直撃：**コロンビア最大の天然ガス輸送会社で同国第2位のエネルギー伝送会社であるGrupo Energía BogotáのCEOである**Juan Ricardo Ortega**<sup>8</sup>氏は、サーバー攻撃に対する防御機器を購入していたにもかかわらず、従業員が在宅勤務をしていた時に自社に対するサイバー攻撃を受けたことについて次のように語った。「それは私たちが新しい防御システムを稼働させようとしていた時に起きました。その時点では当社の従業員はまだ訓練を終えていませんでした」とOrtega氏は説明する。「幸いなことに、攻撃者が機密のデータベースにアクセスする前にサーバーをシャットダウンしたことで、なんとか自分たちを守ることができました。最終的には、わずか数時間業務に支障が生じただけで済みました。しかし、それは私たちにとっては警告になりました」

約700名のCEOと2,900名のその他の経営幹部を対象に実施したPwCの **2022 Global Digital Trust Insights Survey**<sup>9</sup>によると、このような体験をしたのは決してOrtega氏だけではない。とはいえ、さまざまな課題を抱えながらも、自社のサイバーセキュリティを強化するための青写真を描き始めた企業もある。それらの企業が重点を置いているのは、「業務上の目標および事業の必須事項としてのセキュリティとプライバシーの確立」「最高情報セキュリティ責任者 (CISO) の任命」「CISOの権限下での機能横断的なチームの構築」「サイバーセキュリティを企業買収や新製品発売といった重要な決定事項の一部に組み込むこと」「脆弱性があるノードを最小化するためのベンダーの統合といった手法を活用した簡素化」などである。

## どの成果を重視するか

CEOが最も差し迫った懸念と感じている短期的な価値創造に対するプレッシャーは、CEOが目指している成果に目を向けるとさらに重大だといえよう。こうした成果は企業戦略に明確に表れており、CEOの報酬に反映されている。

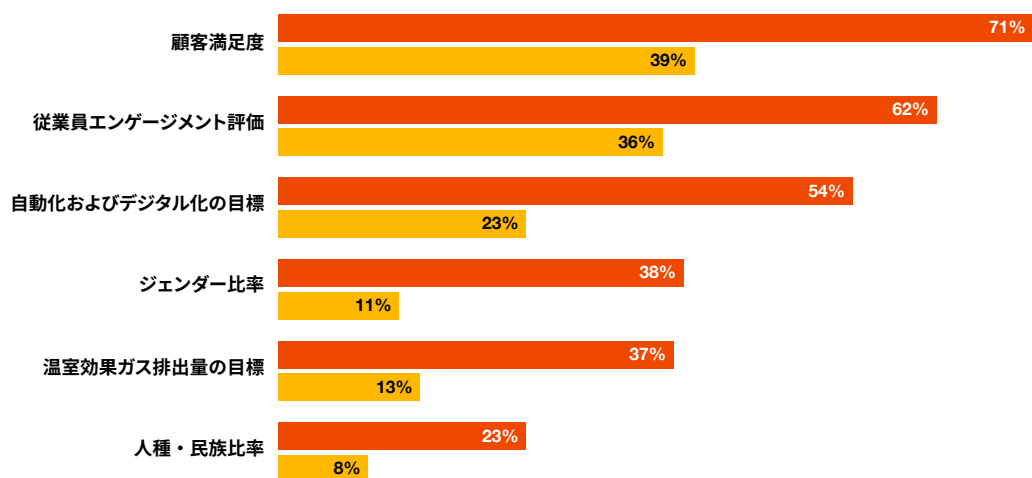
多くのCEOは、顧客満足度、従業員エンゲージメント評価、自動化およびデジタル化に関連する目標を長期的な企業戦略に掲げている。これらの非財務分野に関する成果は日々の業績と結び付いている。一方、戦略や報酬にあまり反映されていない目標としては、温室効果ガス排出量（この目標を自身の年間賞与または長期インセンティブプランに含めているCEOの割合は13%）、従業員のジェンダー比率（同11%）、人種・民族の多様性（同8%）に関連する目標が挙げられる。この状況は、気候変動がより直接的に企業の存在意義を揺るがす脅威となる業界では異なるようだ。例えば、電力などの公益事業のCEOの30%、エネルギー業界のCEOの27%が温室効果ガス排出量を自身の賞与と連動させている。

## ESGへの関心は高まっているものの、 企業戦略は依然として業績評価基準に 大きく左右されている

質問：次の非財務分野に関する成果は、

- a) 貴社の長期的な企業戦略に含まれていますか。
- b) 自身の年間賞与または長期インセンティブプランに含まれていますか。

■ 長期的な企業戦略    ■ 自身の年間賞与または長期インセンティブプラン



出所：第25回世界CEO意識調査



「信頼度が高い」企業かどうかでも違いは見られる。今回の調査では初めて、信頼度に関する6つの側面から顧客エンゲージメントについてCEOに質問を行い（**調査方法**を参照）、その回答を集計して顧客信頼度の指標を作成した。関係の方向性や、関係を説明する媒介変数の有無はまだはっきり分かっていない。それでも、これらの結果（業界ごとに正規化し、企業の立地や規模など人口学的特性と独立であることを確認済み）は重要であろう。例えば、顧客信頼度の指標において上位の企業のCEOは、非財務分野の成果（顧客満足度、従業員エンゲージメント評価、ジェンダー比率、人種・民族比率など）を報酬と連動させている傾向が強い。実際に、顧客信頼度が非常に高い企業がジェンダー比率の目標をCEOの報酬基準に含めている割合は回答者全体の1.4倍に上る。

**言動不一致の解消：**ESG（環境、社会、ガバナンス）指標を役員報酬基準に適用することは、企業がこれらへのコミットメントを示し、これらの指標をCEOの最優先課題とする上で1つの有力な方法となり得る。だが、**最近のPwCの報告から明らかのように**<sup>10</sup>、報酬は戦略に従うものであり、戦略を左右することはない。ESG指標はまず企業の戦略的優先事項の一部となる必要があり、その上でインセンティブによって強化される。このような制度を整えるにあたり、取締役会は企業が自社を評価するために用いる社内目標と、ステークホルダーへ影響を及ぼす指標に基づく外部目標の両方を考慮し、個々の重要業績評価指標（KPI）やスコアカードを策定しなければならない。また、これらの指標をCEOの年間賞与や長期インセンティブプランに連動させることが最適であるかどうかについても判断する必要がある。

## ネットゼロへの多様な道筋

COP26はネットゼロへの移行を国際舞台に押し上げ、それ以前から増していた勢いをさらに加速させている。例えば、2021年3月までに2,150社を超える企業が**国連の「Race to Zero」キャンペーン**<sup>11</sup>に賛同し、少なくともスタートラインに立った。2021年12月現在、この数は4,475社まで増加した。だが、現実としてネットゼロの実現（温室効果ガスの排出量をほぼゼロまで削減し、残りの不可避な排出ガスを除去すること）は一部の企業や業界にとっては極めて難しいため、達成ま

でに唯一の道筋があるというわけではない。そうした状況は調査結果から明らかであり、自社がネットゼロへのコミットメントを表明していると回答したCEOは22%にとどまった。これは、英国のエネルギー・気候変動に関するインテリジェンスユニット (The Energy & Climate Intelligence Unit) とオックスフォード大学のネットゼロに関する研究チームによる調査結果<sup>12</sup>と一致している。また、PwCの調査ではCEOの29%がネットゼロへのコミットメントを表明しようとしていると回答している。

脱炭素化へのコミットメントを正式に表明している企業をさらに詳しく見ると、いくつか興味深いことが分かる。1つには、顧客信頼度の指標で上位にランクインしている企業のCEOは、世界全体の回答者の平均と比べて、自社がネットゼロへのコミットメントを表明しているという回答が有意に多かった。

大企業もネットゼロへのコミットメントを表明している割合が高い。売上高が250億米ドル以上の企業の3分の2近くがネットゼロへのコミットメントを表明しているのに対し、売上高1億米ドル未満の企業の割合は10%にとどまっている。さらに、公開企業がネットゼロへのコミットメントを表明している割合は、非公開企業の2倍を超えている。これらの結果は、いわゆるエコチェンバー現象を表している。つまり、劇的な行動をとる必要性を理解しているリーダーは、売上と人員のいずれも大規模な企業のリーダーであることが多く、発言力が強く非常に活動的なのである。

---

## 3倍 世界全体の調査対象のうち、ネットゼロへのコミットメントを表明している大企業は平均的な企業の3倍に上る。

---

業界別に見ると、ネットゼロへのコミットメントを表明している企業の中では、エネルギー業界と電力などの公益事業の割合が最も高い。これは、気候変動対策においては排出量が多い（排出削減が難しい）業界が最前線かつ中核であり、問題とその解決の両方の一翼を担う複雑かつ重要な役割を与えられているという事実を裏付けている。日本の三菱商事は大規模なエネルギー事業を手掛けており、これらの問題に正面から取り組んでいる。垣内威彦社長は次のように述べている。「日本はエネルギー需要の約40%を再生エネルギーで賄う見込みです。残りの60%については天然ガスが不可欠であり、オフセットの仕組みに関してコンセンサスを得ることは難しいものの、カーボンニュートラルLNG [液化

天然ガス]は有望な解決策となっています」。最終的に他のステークホルダーが容認できて、かつコスト競争力があるものは何かという疑問もある。原子力は最も経済的な選択肢だが、課題が山積している。「日本において、原子力エネルギーはクリーン電力の正真正銘の供給源ですが、世論の納得を得るには、革新的なアプローチで安全性の問題に取り組むことが不可欠です」

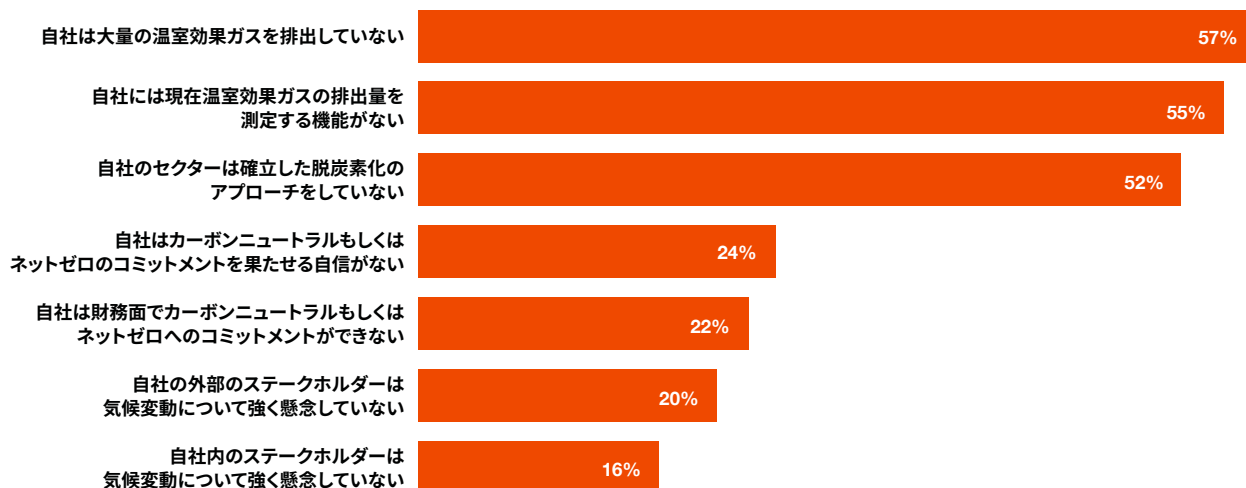
一方、カーボンニュートラル（ボランタリー・カーボン・クレジットの購入などにより、温室効果ガスの排出量を相殺してゼロにすること）またはネットゼロへのコミットメントを表明していないと回答した企業のCEOの57%は、自社が大量の温室効果ガスを排出しているとは考えていないと回答している。このような考えを最も多く示したのは、テクノロジー（74%）、ビジネスサービス（72%）、保険（71%）業界のCEOである。これらの企業の多くは、スコープ3（自社製品の使用や、サプライヤーおよびその他のパートナーを含むバリューチェーン全体で排出される温室効果ガス）排出量ではなく、スコープ1（直接）排出量およびスコープ2（購入した電気、蒸気、熱、冷却による間接）排出量に焦点を当てているようだ。スコープ3排出量は数値化が難しいため、多くのCEOは排出量を厳密に測定することができず、業界全体でカーボンニュートラルに対するアプローチが確立されていないと報告されており、信頼できるデータや一貫性のあるプロセスが必要であることが分かる。

自社がコミットメントを果たせる自信がないと回答した24%のうちの多くは、金属・鉱業、自動車、不動産といった排出量が多い業界のCEOであった。例えば、主要都市では排出量の70%を建築物などが占めることもある。また、米国に本社を置くグローバル不動産サービス会社Jones Lang LaSalleのCEOであるChristian Ulbrich氏は、「多くの建物は、建設方法のせいで簡単な解決策がありません。カーボンニュートラルへの取り組みは財務的に魅力がないのです」と述べている。そのため、建物所有者にとって問題はますます深刻化するばかりであろう。「現在驚異的なスピードで、金融機関はこのような建物への資金調達を断るようになり、投資家やファンドマネージャーはそうした物件を購入しないという決断をするようになっていきます。いずれグリーンビルディング（環境に配慮した建物）に対するプレミアムについては話さなくなり、それよりもブラウンビルディング（環境に悪影響を与える建物）のディスカウントを話題にすることになるでしょう。ブラウンビルディングの方が圧倒的に多いのです」

## 脱炭素化へのコミットメントを表明していない企業は、その理由として大量の温室効果ガスを排出していない、それを測定する機能がないと回答

質問：貴社がカーボンニュートラルもしくはネットゼロへのコミットメントを表明していない理由について、以下の項目はどの程度当てはまりますか。

(「非常に当てはまる」および「極めて当てはまる」との回答のみを表示)



出所：第25回世界CEO意識調査

社内外のステークホルダーが気候変動について懸念していない、または財務面で取り組む余裕がないとの理由により、気候変動にコミットしないというCEOは少ない。これは、ネットゼロへのコミットメントを表明しているCEOの見方とも一致する。コミットメントを表明しているCEOはその動機として、「気候変動リスクを軽減したい」を挙げ、その次に多かった回答は「顧客からの期待に応えたい」であった。米国の消費財メーカーProcter & Gambleの会長で前CEOの**David Taylor**<sup>13</sup>氏は、こうした期待の高まりをはっきりと認識している。「10年ほど前と違うのは、消費者が購入するブランドの背後にある企業の価値を知りたいと考えていることです。特に若者はその点をますます重視するようになっていきます。さらに、ESGに関して『優れている』と見なされるために必要な行動は、急激に変化しています。当社のような企業は意欲的な計画を立てる必要があるのです」

**ネットゼロへの障壁を克服する：ESGの経済的現実に関するPwCの別の調査<sup>14</sup>**によると、大手投資家は脱炭素化に伴う測定、管理、報告に関する課題について、少なくともCEOと同程度の苛立ちを募らせている。グローバル・アセット・マネージャーを対象とした同調査からは、これらの課題を克服しようと模索しているリーダーが優先的に取り組むべき重要事項は、経営幹部の権限を全面的に活用することだと分かった。あるアナリストの言葉を借りれば、環境面の優先事項が「事業全体に行き渡る」には経営陣の団結が必要になる。また、それはサステナビリティ、リスク、財務報告、IR（投資家向け広報）を担当する各チーム間の縦割り構造を打破することにもつながる。これらのチームは皆、前進するために連携しなければならないのである。

## 経済的な整合性

CEOが温室効果ガス排出量への対処を模索している状況について理解を深めるために、気候変動へのコミットメントと自社の戦略の優先事項、CEO自身のインセンティブ、経営資源、業界のトレンド、規制要因との整合性を調査した。その結果、多くのCEOは良好とはいえない状況下で前進しようと努めているという結論に至った。

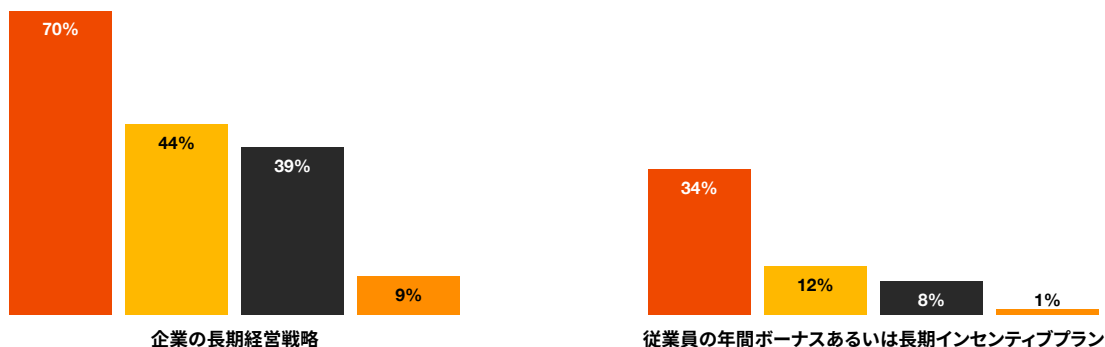
まず、戦略およびインセンティブの整合性について考えてみよう。脱炭素化へのコミットメントによって企業を4グループに分け、最も積極的な企業（グループ1:科学的根拠に基づくネットゼロへのコミットメントを表明している、あるいはしようとしている企業）から、最も消極的な企業（グループ4:これまでネットゼロあるいはカーボンニュートラルへのコミットメントを表明していない企業）に分類した（4つのグループの情報については調査方法を参照）。分析の結果、脱炭素化へのコミットメントに積極的な企業ほど、自社の経営戦略に排出量の目標値を設定している傾向が強いことが分かった。これはグループ1の企業の70%が当てはまるものの、コミットメントが科学的根拠に基づいていない企業では44%、コミットメントを表明していない企業では9%にとどまった。この傾向はインセンティブにも当てはまり、科学的根拠に基づくネットゼロへのコミットメントを表明している、あるいはしようとしている企業の34%が排出量とCEOの報酬を連動させているのに対し、コミットメントを表明していない企業ではわずか1%に過ぎなかった。

## 脱炭素化へのコミットメントに積極的な企業の多くはその目標を経営戦略に組み入れている

質問：温室効果ガス排出量の目標は、

- a) 貴社の長期経営戦略に含まれていますか。
- b) 自身の年間賞与あるいは長期インセンティブプランに含まれていますか。

■ グループ1の企業 ■ グループ2の企業 ■ グループ3の企業 ■ グループ4の企業



出所：第25回世界CEO意識調査

注：グループ1の企業：科学的根拠に基づくネットゼロへのコミットメントを表明している企業、グループ2の企業：ネットゼロへのコミットメントを表明しているものの科学的根拠に基づいていない企業、グループ3の企業：カーボンニュートラルへのコミットメントを表明している企業、グループ4の企業：ネットゼロ/カーボンニュートラルへのコミットメントを表明していない企業

次に、意思決定や行動に関するより広範な状況に目を向けてみよう。CEOは自社が持つ資産、能力、ビジネス関係と、自社が属する業界の長期トレンドが、温室効果ガス削減の推進よりも、財務的価値の創造の方に有利に作用すると回答している。上述のグローバル・アセット・マネージャーを対象としたPwCの調査によれば、こうした見解は投資家の優先事項と一致しており、ESGの目標の達成のために投資収益率が1ポイント以上減少することを容認すると回答した投資家はわずか19%であった。

CEOはこのように複雑な財務上の現実を乗り越える必要性について認識している。南アフリカに本拠を置く鉱山会社Anglo American PlatinumのCEOである**Natascha Viljoen**<sup>15</sup>氏は次のように説明している。「私たちは託された鉱物資源の採掘を、ステークホルダーの利益を最大化するとともに、環境や地域社会への負荷を最小限にとどめる方法で行う責任があります。鉱物資源は私たちのものではなく、その国の人たちのものであることについては認識しています。その上で、私たちはステークホルダーの資金を保有しており、彼らは利益を見込んでその資金を私たちに託しているのです」

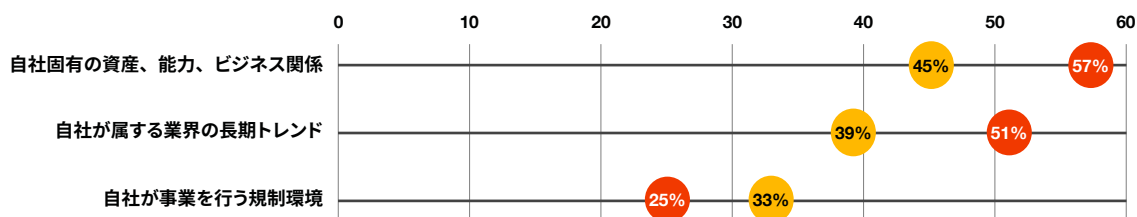
## 企業の資産と業界のトレンドは 脱炭素化よりも価値創造に 有利に働く

質問A：貴社が財務的価値を創造するにあたり、以下の要因は、どの程度有利に作用するとお考えですか。

質問B：貴社が温室効果ガス排出量を削減するにあたり、以下の要因はどの程度有利に作用するとお考えですか。

(「ある程度有利に作用する」および「非常に有利に作用する」との回答のみを表示)

■ 財務的価値の創造 ■ 温室効果ガス排出量の削減



出所：第25回世界CEO意識調査

注：この質問は中国、ドイツ、日本、英国、米国の回答者にのみ行った。回答者の半数が質問Aを、半数が質問Bを受けた。

自社の経営資源が温室効果ガス排出量の削減よりも財務的価値の創造に適しているとの認識にもかかわらず、このデータが示すように、CEOは気候変動への対処においてこれらの資産や能力が政府の規制以上に効果を発揮するとも考えている。これは間違いなく、規制当局が一貫した二酸化炭素排出削減制度の策定に苦慮してきたことを反映している。フィンランドを本拠とする乳製品会社ValioのAnnikka Hurme氏のように、CEOは政府がチャンスと障壁の両方をもたらし得ることを認めている。同社は、フィンランド国内を走行するトラック向けに牛糞肥料からバイオガスを作るジョイントベンチャーを立ち上げているところだ。Hurme氏は次のように述べている。「現在、より多くの企業が自社の大型車を化石燃料のディーゼルからバイオガスに転換できるように、政府に対し補助金を手当するよう働きかけています」。同時に、Hurme氏は政策変更が持続可能性に向けた同社の取り組みに対しどのような影響を及ぼし得るのか懸念している。「EUや各国の政治家は、例えば [炭素集約度が低い] 方法での製品開発を阻むような追加の支払いや新たな課税によって、私たちに不利な決定を下すでしょう」

**二酸化炭素の価格が上昇したら？**：規制当局が脱炭素化を真に大きく前進させ得るような有意義な枠組みを確立するには、多くの困難が伴う。しかし、**PwCと世界経済フォーラムの新たな分析**<sup>16</sup>は、国際炭素価格フロア（ICPF）による経済的影響を評価することで、この問題の複雑さを徐々に取り除き、規制を新たな考え方で捉える端緒となる。この分析結果から、ICPFは世界のGDPの1%未満の経済コストで、2030年までに排出量を12.3%も削減できることが分かった。排出量削減によって浮いたコストで、削減にかかったGDPの損失を相殺できる。また、カーボンプライシングから生じる収益は低所得国への影響を軽減するために使用できる。カーボンプライシングは排出量を削減する非常に有効な手段と見られているが、政治的に複雑で、その影響は業界、地理的条件、人口動態によって大きく異なるだろう。

## 悪循環を断ち切る

社会の最も困難な問題の解決は、重要な経営資源を管理するCEOが大胆な行動を起こさなければ、大きく前進することはないだろう。これは明らかに、チャンスであるとともに課題でもある。同時に、今年のCEO意識調査では、CEOの前には「未処理」問題が山積していることが浮き彫りとなった。消費者の関心がより幅広い社会のニーズへと向かっている中でさえ、短期的な財務への喫緊の対応が極めて重要であることに変わりない。こうした背景から、ステークホルダーが一段と強く求めるさまざまな持続的な成果をCEOが実現するために、次の5つの優先事項が役立つと思われる。

- **対話の再設定**：取締役会はCEOと、そしてCEOは自社の幹部らと、自社に蓄積された「未処理」問題について話し合いを持つべきである。ESGへの熱意によって目先の財務上で求められる目標がなくなるわけではない。実際に、時間、関心、経営資源が限られる中では、現実的な妥協点を見出すことが、投資家を呼び込み、絵に描いた餅ではない堅実な戦略アジェンダを作成するための唯一の方法であろう。
- **スキルの再調整**：今回の調査結果は、サイバーセキュリティ、信頼の醸成、脱炭素化の測定や管理の機能向上が優先的な課題であることを示している。さらに、「未処理」問題からは、経営幹部や取締役会のスキル向上とロールモデル化が課題であることも示唆される。リーダーが**世界における自社の立ち位置を再考するようになり**<sup>17</sup>、これまで以上に多岐にわたるいずれも優先度の高い課題に対処しなければならなくなると、成長志向を持つことや、議論や反対意見に共感や許容姿勢を示すことが、リーダーの資質としてかつてないほど重要になる。



- **継承計画の再評価**：今日の微妙なトレードオフをうまくこなすために必要とされるリーダーシップは、多種多様な形をとるだろう。そこでは、外部からの採用や多様な人材プールから新たに出現するリーダーが、スキルセットの補完と対話の再設定に不可欠な役割を果たす。後継者育成は、リーダーや取締役会が自分たちの目指す将来の実現に向けて即座に取り組める分野である。
- **インセンティブの再考**：インセンティブと、ネットゼロへのコミットメントやその他の非財務分野の成果との強い関連性が示すように、取締役会や経営幹部は従業員による取り組みを推進したい優先事項と、現在の業績管理システム、取り組みの進捗状況の報告方法が適切であるかどうかを厳しく見極める時期にある。
- **連携の再構築**：社会の最も喫緊な課題への取り組みは個人競技ではない。これには、ビジネスリーダー、政府官僚、政策立案者、投資家、非政府組織（NGO）間でのかつてないレベルの協力が求められる。それぞれが重要なツールを持ち寄ることで、互いの能力を支え合い強化することができる。**COP26開催前に調査を実施したエデルマン・トラストバロメーター**<sup>18</sup>が明らかにしたように、気候変動に対するアクションに関して単体で信頼されている機関は1つもないものの、規制が企業の積極的な行動を推進したり、NGOが新たな政策を後押ししたりといった形で、それぞれが連携すれば力強い機運を生み出すことができる。

これら5つの優先事項の多くと、今回の調査結果に通底しているのは、信頼である。信頼度の高い企業がこれまでとは異なる発想や行動をし、そうした行動が社会の期待とCEOが事業を行っているシステムとの間のギャップを埋めることに役立つという点で、信頼は変化を可能にする大きな要因となり得る。大胆で革新的な無限の変化を通じてのみ、私たちは社会全体の未来を確実なものとすることができる。□

## 調査方法

今回の調査では2021年10月から11月にかけて、世界89カ国・地域の4,446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、調査対象国あるいは地域の名目GDPに占める割合に応じ、全主要地域でCEOの意見が公平に反映されるようにしたものです。業界別および国別の数値は4,446名のCEOの全サンプルの非加重データに基づいています。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94%がオンライン、6%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。

本調査に参加した4,446名の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：3%
- 売上高が100億米ドル以上250億米ドル未満の企業：5%
- 売上高が10億米ドル以上100億米ドル未満の企業：18%
- 売上高が1億米ドル以上10億米ドル未満の企業：30%
- 売上高が1億米ドル未満の企業：38%
- 非上場企業：66%

注：

- チャートにおける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」の回答を除外しているためです。
- 顧客の信頼度を示す指標を作成するにあたり、CEOに自社と顧客が関わる頻度に関する6つの質問を行いました。これらの質問はそれぞれ、ロイヤルティ、信頼性、先見性、直感、コンピテンシー、善意という信頼の異なる側面を反映したものです。その回答を集計し、業界ごとに結果を正規化して指標を作成しました。最後に、企業の所在地や規模などの属性からの独立性を検定しました。

- ネットゼロへのコミットメント、企業戦略、役員報酬の関係性を深掘りするために、企業を以下の4グループに分類しました。
- グループ1に分類されるのは、科学的根拠に基づいた（世界の気温上昇を産業革命以前から1.5°Cまでに抑える、あるいは2°Cを大きく下回る水準に抑えるために必要な温室効果ガス排出量の削減量に合致している）ネットゼロへのコミットメントを表明している、あるいはしようとしている企業です。
- グループ2に分類されるのは、ネットゼロへのコミットメントを表明している、あるいはしようとしているものの、科学的根拠に基づいておらず、排出量削減能力が低い可能性のある企業です。
- グループ3に分類されるのは、ネットゼロよりも低い目標としてカーボンニュートラルへのコミットメントを表明している、あるいはしようとしている企業です。
- グループ4に分類されるのは、正式なネットゼロもしくはカーボンニュートラルへのコミットメントを正式に表明していない、あるいはする予定のない企業です。

また、5つの地域（北米、中南米、西欧、アジア太平洋、アフリカ）のCEOに対し、内容を掘り下げた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が、ほとんどのインタビューの詳細は、[strategy-business.com/mindoftheceo](https://www.strategy-business.com/mindoftheceo)にてご覧いただけます。

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にて実施されました。

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

## End notes

1. IMF, 2021. World Economic Outlook October 2021, <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/10/12/world-economic-outlook-october-2021>  
(翻訳版 : <https://www.imf.org/ja/Publications/WEO/Issues/2021/10/12/world-economic-outlook-october-2021> )
2. Heather Swanston, Peter Greaves and Steven Fleming, 2021. “Navigating an asymmetrical recovery,” strategy+business, <https://www.strategy-business.com/article/Navigating-an-asymmetrical-recovery>
3. Meng Ke and Yuke Li, 2021. “China needs 11.8m workers. Here’s how to close its labour gap,” World Economic Forum, <https://www.weforum.org/agenda/2021/07/how-to-fix-china-labour-shortage/>
4. Andrew Van Dam, 2021. “The latest twist in the ‘Great Resignation’ : Retiring but delaying Social Security,” Washington Post, <https://www.washingtonpost.com/business/2021/11/01/latest-twist-great-resignation-retiring-delaying-social-security/>
5. Michael Wayland, 2021. “Chip shortage expected to cost auto industry \$210 billion in revenue in 2021,” CNBC, <https://www.cnbc.com/2021/09/23/chip-shortage-expected-to-cost-auto-industry-210-billion-in-2021.html>
6. Vicki Huff Eckert, 2022. “Living in a world of unicorns,” strategy+business, [www.pwc.com/world-of-unicorns](http://www.pwc.com/world-of-unicorns)
7. PwC, 2020. “Cyber threats 2020: Report on the global threat landscape,” <https://www.pwc.co.uk/issues/cyber-security-services/insights/cyber-threats-2020-report-on-global-landscape.html>
8. Carlos Mario Lafaurie and Mariana Palau, 2021. “A Colombian energy company’s bold bet on sustainability,” strategy+business, <https://www.strategy-business.com/article/A-Colombian-energy-companys-bold-bet-on-sustainability>
9. PwC, 2021. “2022 Global Digital Trust Insights Survey: The C-suite guide to simplifying for cyber readiness, today and tomorrow,” <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/cybersecurity-risk-regulatory/library/global-digital-trust-insights.html>  
(翻訳版 : <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2022-global-digital-trust-insights.html> )

10. Phillippa O’ Connor, Lawrence Harris and Tom Gosling, 2021. “Linking executive pay to ESG goals,” strategy+business, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/esg/exec-pay-and-esg.html>

(翻訳版：<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/exec-pay-and-esg.html> )

11. United Nations Climate Change, 2021. Race to Zero Campaign, <https://racezero.unfccc.int/join-the-race/>

12. Richard Black et al., 2021. “Taking stock: A global assessment of net zero targets,” Energy & Climate Intelligence Unit and Oxford Net Zero, [https://ca1-eci.edcdn.com/reports/ECIU-Oxford\\_Taking\\_Stock.pdf](https://ca1-eci.edcdn.com/reports/ECIU-Oxford_Taking_Stock.pdf)

13. Barbra Bukovac, 2021. “Procter & Gamble’ s path to constructive disruption,” strategy+business, <https://www.strategy-business.com/article/Procter-and-Gambles-path-to-constructive-disruption>

14. James Chalmers, Emma Cox and Nadja Picard, 2021. “The economic realities of ESG,” strategy+business, <https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/corporate-reporting/esg-investor-survey.html>

(翻訳版：<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/esg-investor-survey.html> )

15. Michal Kotzé and Deborah Unger, 2021. “How Anglo American Platinum is reimagining the future of mining,” strategy+business, <https://www.strategy-business.com/article/How-Anglo-American-Platinum-is-reimagining-the-future-of-mining>

16. World Economic Forum and PwC, 2021. “Increasing Climate Ambition: Analysis of an International Carbon Price Floor,” <https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/assets/economic-impact-of-a-carbon-price-floor.pdf>

17. Paul Leinwand and Mahadeva Matt Mani, 2021. “Seven imperatives for moving beyond digital,” strategy+business, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/transformation/leadership-in-the-digital-age.html>

18. Richard Edelman, 2021. “Business goes to Glasgow on the back foot,” Edelman, <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer/business-goes-glasgow-back-foot>

# PwC network contacts

## **Alison Blair**

PwC Research Leader  
alison.b.blair@pwc.com

## **Kevin Burrowes**

Global Clients and Industries  
Leader  
kevin.burrowes@pwc.com

## **Raymund Chao**

PwC Asia Pacific and  
China Chairman  
raymund.chao@cn.pwc.com

## **Kevin Ellis**

Senior Partner and Chairman  
PwC UK  
kevin.ellis@pwc.com

## **Harald Kayser**

Senior Partner and Chairman  
PwC Europe SE  
harald.kayser@pwc.com

## **Bob Moritz**

Chairman of the  
PwC Network  
robert.moritz@pwc.com

## **Richard Oldfield**

Global Markets Leader  
richard.oldfield@pwc.com

## **Tim Ryan**

Senior Partner and Chairman  
PwC US  
tim.ryan@pwc.com

## **Michael Stewart**

Global Corporate Affairs and  
Communications Leader  
michael.x.stewart@pwc.com

## **Antonia Wade**

Global Chief Marketing  
Officer  
antonia.wade@pwc.com

## **Allen Webb**

Global Integrated Content  
Leader  
allen.webb@pwc.com

## **Global CEO Survey content team**

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

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

Laura Geller, editorial  
laura.geller@pwc.com

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

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

# 日本のお問い合わせ先

**PwCJapanグループ**

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



# 第25回世界CEO意識調査

[www.pwc.com/jp/ceosurvey](http://www.pwc.com/jp/ceosurvey)



[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9,400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156カ国に及ぶグローバルネットワークに295,000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2022年1月に発行した『PwC's 25th Annual 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。

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

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 [www.ceosurvey.pwc](http://www.ceosurvey.pwc)

日本語版発刊年月：2022年3月 管理番号：I202201-04

©2022 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.