

第26回世界CEO意識調査

# 未来の成功を見据え、 今日の勝機を掴む

第26回世界CEO意識調査には4,410名のCEOが回答に応じ、「変革しなければ存続できない」との危機感を抱いている現状が浮き彫りとなった。しかし、多くのCEOは実際にはビジネス変革のために十分な時間を割くことができていない。

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

世界のCEOの約40%は、現在のビジネスのやり方を継続した場合、自社が10年後に経済的に存続できないと考えている。この厳しい結果は、PwCの第26回世界CEO意識調査に回答した105カ国・地域の4,410名のCEOが二元的な責務を負っていることを表している。

これらのCEOのほとんどは、将来に向けて自社のビジネスを抜本的に見直すことが極めて重要であると感じている一方で、世界経済をはじめとする短期的な厳しい課題にも直面していることから、その75%近くが今後1年間で成長が減速すると考えている。そこで私たちは、二元的な責務が求められる世界で事業を行うにあたって必要なことを明らかにするため、大まかに3つのグループに分けて9つの質問を行った。

## 未来を見据えた取り組み

1. 自社のビジネスの有効期限は
2. 自社の気候変動対策の進捗状況は
3. 自社は将来起こり得るリスクに今から備えるべきか

## 今日の緊張

4. 今日のCEOの心理状態は将来の見通しにどの程度の影響を与えるのか
5. 自社のレジリエンスと従業員戦略をどのように調和させるのか
6. 地政学的リスクが高まる中で、自社は新たな不測の事態にどのように備えているのか

## バランスのとれたアジェンダ

7. CEOは将来にどれだけの時間と資金を投資しているか
8. CEOは自社の変革においてどの程度中心的な役割を果たしているか
9. CEOはどのようなエコシステムを構築しているか

これから提示するデータが示すように、CEOはすでにこれらの問題に取り組んでいるものの、そのことを完全に認識していない場合がある。私たちは質問を明確にすることで、リーダーが自分自身にとって最も重要な可能性と脆弱性に集中できるよう、支援したいと考えている。それと並行して、私たちはこうしたあらゆる問題に関し、グローバルリーダーを支えるPwCの調査結果と経験に基づき、CEOが取るべき行動の優先順位についても提示したい。現在CEOが直面しているこの二元的な課題は最優先で解決されるべきである。そして、それに取り組むことは、企業が目的を持って先頭に立ち、社会が切実に必要としている役割、すなわち、イノベーションを生み出す起爆剤として、あるいは長期にわたって課題解決に取り組む共同体としての役割を果たす機会にもなる。

## 1. 自社のビジネスの有効期限は

CEOは将来的に混乱が生じる可能性を認識している。CEOの40%近くは、現在のビジネスのやり方を変えなかった場合、今から10年後に自社が経済的に存続できなくなると考えている。これはテクノロジー(41%)、通信(46%)、ヘルスケア(42%)、製造業(43%)など、幅広いセクターのCEOにとって共通の認識である。

CEOの40%近くが、現在のビジネスのやり方を変えなかった場合、今から10年後に自社が経済的に存続できなくなると考えている

質問：貴社は現在のビジネスのやり方を変えなかった場合、経済的にどの程度の期間存続できるとお考えですか。



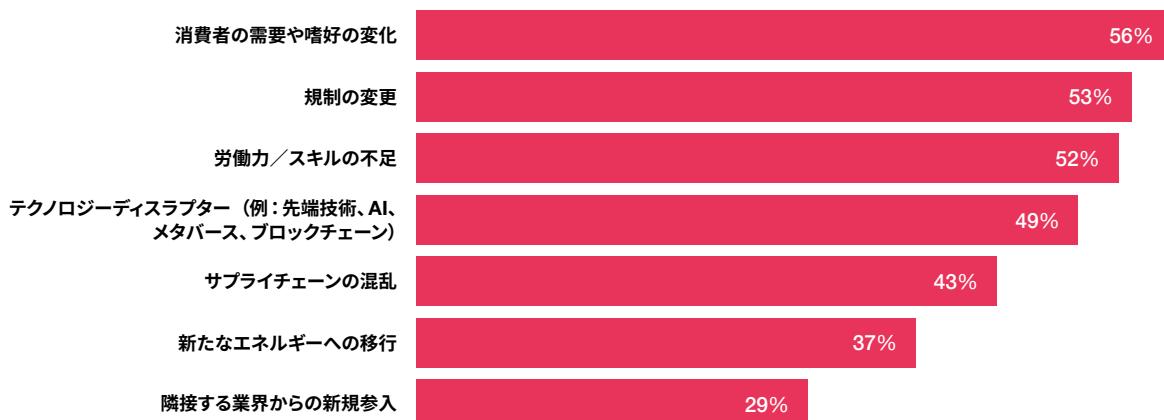
注：数字の合計はパーセンテージの端数処理のために100%にならない場合があります  
出所：第26回世界CEO意識調査

今後10年間において、自社が属する業界の収益性に最も影響を与える可能性が高い要因について尋ねたところ、調査対象のCEOの半数程度、またはそれ以上が「消費者の需要や嗜好の変化」「規制の変更」「労働力／スキルの不足」「テクノロジーディスラプター」を挙げた。また、約40%が「新たなエネルギー源への移行」と「サプライチェーンの混乱」を、3分の1近くが「隣接する業界からの新規参入」を挙げた。

CEOは自社の業界の収益性に複数の問題があると考えている

質問：今後10年間を想定した際、以下の出来事は貴社の業界の収益性にどの程度の影響（増加または減少のいずれの面においても）を及ぼすとお考えですか。

（「大きな影響を及ぼす」と「極めて大きな影響を及ぼす」の回答のみを表示）



出所：第26回世界CEO意識調査

この結果の背景には、「気候変動」「テクノロジーディスラプター」「人口構成の変化」「分断されつつある世界」「社会不安」といった広範なメガトレンドが経営環境を変えかねない厳しい時代を生きるリーダーたちの高い意識があると考えられる。これらの出来事はどれも目新しいものではないが、その範囲、影響力、相互依存度は拡大しており、業界や地域全般にさまざまな影響を与えている。何十年にもわたり少子化の波に翻弄されている日本や世界の自由貿易の不確実性の最前線にいる中国のCEOは、自社のビジネスモデルの長期的な存続可能性について非常に強く懸念している。一方で、米国のCEOは最も楽観的な見方を示している。

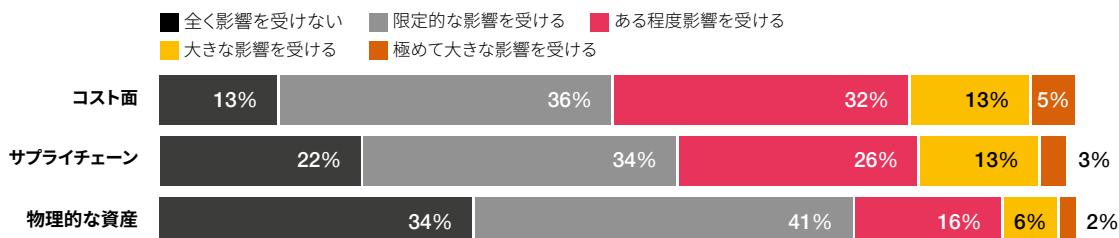
**次に取るべき行動：再定義と選択を行う。**これらの結果が示すように、先を争うように改革が進められている。2022年に出版された『ビヨンド・デジタル——企業変革の7つの必須要件』でPwCの著者が述べているように、この種の企業変革の出発点として、世界における自社の立ち位置を再定義するために、すなわち組織が誰のためにどのような価値を生み出すかを再定義するために、現在のビジネスや製品のポートフォリオの先を見据えるべきだ。このような再定義を行うにあたっては、「何をすべきでないのかを決める」という、厳しい選択を迫られることが多い。例えば、Philipsは医療テクノロジー企業として生まれ変わった。アムステルダムに本社を置く多国籍企業である同社は、消費者インサイトの将来性、優れた医療機器技術、データアナリティクスと人工知能における強みを踏まえた結果、一部の事業の撤退および、その他の事業の縮小に踏み切った。当時のCEOであったFrans van Houtenはこの書籍の中で次のように語っている。「私は照明事業と医療事業を同時に変革できる可能性はそれほど高くないことを悟った。だから1つの選択をした」

## 2.自社の気候変動対策の進捗状況は

CEOの時間との戦いは、特に気候変動に関しては待ったなしの状態である。世界のCEOの大多数が今後12カ月間での気候変動による影響をある程度予想しており、中でも主にコスト面（約50%がある程度の影響、大きな影響、または極めて大きな影響を受けると予想）と、サプライチェーン（42%）に影響が及ぶことを見込んでいる。それに比べると、気候変動に関連して自社の物理的な資産（例：工場・倉庫、設備、店舗、オフィスビルなど）が損害を受けることを懸念しているCEOは少ない（24%）。また、とりわけ中国のCEOは気候変動の影響を受けることを強く感じており、65%がコスト面、71%がサプライチェーン、56%が物理的な資産への影響を予想している。

今後12カ月間において、CEOは自社のコスト面やサプライチェーンの方が物理的な資産の安全よりも気候変動の影響を大きく受けると予想している

質問：今後12カ月間において、貴社の以下の分野は、気候変動リスクの影響をどの程度受けると予想していますか。



注：数字の合計はパーセンテージの端数処理のために100%にならない場合があります

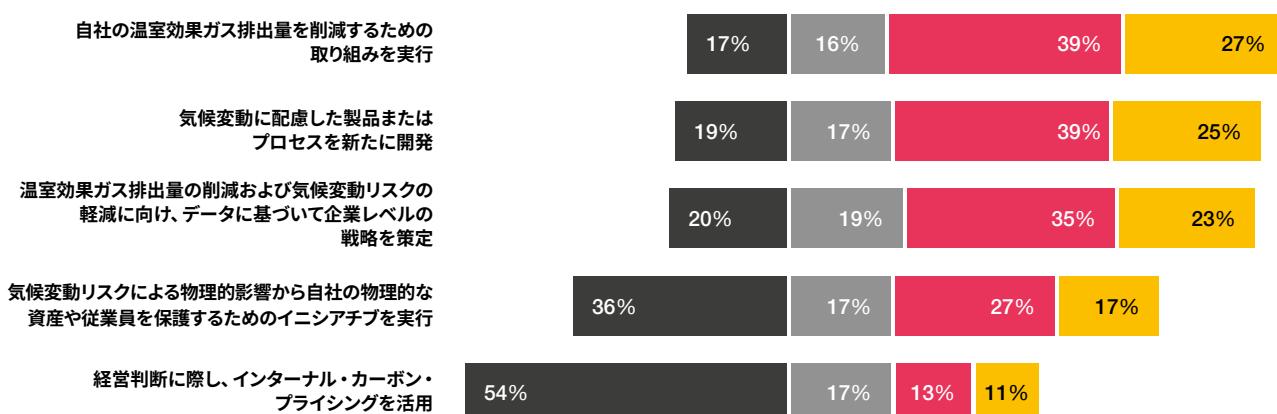
出所：第26回世界CEO意識調査

調査結果を詳しく分析すると、気候変動の影響を極めて強く感じているCEOは、その対応を積極的に行う傾向にあることが分かる。このように敏感に反応するというアプローチは理解できる。それは言わば、自宅が森林火災の進路にあるときに、ホースを持ち出すようなものだ。しかし、それ自体がリスクを生むこともある。気候変動対策には協調的かつ長期的な計画が必要である。財務的影響をすぐに受けるような企業だけが気候変動対策に取り組んでも問題は解決しない。また、脱炭素化や、気候変動に配慮した製品およびサービスの導入といった、多くの企業によって行われている取り組みが、短期的にどれだけの変化をもたらすかについても未知数である。すでに大気中に排出されている温室効果ガスの排出量を踏まえれば、ほとんど全てのシナリオにおいて地球温暖化が進むことは確実だからだ。

多くの企業が、温室効果ガス排出量の削減、  
気候戦略の策定および刷新に、同時に取り  
組んでいる

**質問:**以下の施策は企業が気候変動リスクに備えて取り得る主な行動です。これらの行動に対する貴社の進捗状況について、最も適切なものはどれですか。

■ 検討していない ■ 検討済みだが、まだ着手していない ■ 進行中 ■ 実行した



注:数字の合計はパーセンテージの端数処理のために100%にならない場合があります

出所: 第26回世界CEO意識調査

気候変動リスクを軽減し、機会を生み出し、脱炭素化を実現する。そのために適切なペースで、優先順位を付けて行動することは、極めて重大な戦略的課題である。多くの企業は今日、インターナル・カーボン・プライシングが提供する情報を活用することなく、戦略を立案しているように見受けられる。調査に回答したCEOの過半数（大企業のCEO38%と米国のCEO70%を含む）は、たとえインターナル・カーボン・プライシングが税やインセンティブなどの条件を考慮し、戦略的トレードオフを明確化することに役立つとしても、経営判断に際してそれを適用する予定はない回答している。また、気候変動に係る取り組みの進捗状況を

監視し、その結果を批判的なステークホルダーにそれを伝えることも、もう1つの大きな課題だ。本レポートとは別に最近PwCが実施した調査では、世界の投資家の87%が、企業の報告にはしばしば「グリーンウォッシング（greenwashing）」と呼ばれる、持続可能性に関する根拠のない主張が含まれていると思うと回答している。

**次に取るべき行動：分類する。** PwCの経験を踏まえると、管理可能な粒度にまで気候変動の問題を分類することがリーダーにとって極めて重要である。気候変動リスクを抽象的にみるのではなく、例えばスマートフォンのメーカーであれば、南半球の重要な金鉱山の採掘事業に猛暑日が及ぼす影響や、沿岸部にある空港の洪水リスク、米国西部での山火事リスクの可能性を評価するのもよいだろう。同様に、スコープ3排出量（企業の上流と下流のバリューチェーンで発生する排出量）の抑制を目指しているリーダーであれば、世界のスコープ3排出量の80%を排出する20%のサプライヤーに焦点を当て、業界平均を上回る極めて粒度の高いデータやモデリングを参考にすることで、自社全体におけるScope3のデータを推定し、定量化し、外挿するためのプロセスを構築することに注力すべきである。

### 3.自社は将来起こり得るリスクに今から備えるべきか

世界経済に対する一連の脅威により広く目を向けた場合、「気候変動」は時間軸の課題がより明確になる好例と言える。CEOは今後12カ月間にわたり、「インフレ」「マクロ経済の変動」「地政学的対立」の各観点から、財務面において極めて大きな影響を受けると感じている。例えば、ロシアによるウクライナへの侵攻が物価を押し上げており、世界中の中央銀行は、経済成長を減速させ得る利上げを通じた介入に駆り立てられている。このように、これらの3つは相互に関連し合うことでそのリスクが高まり、深刻化する可能性があるため、誰もが注目する喫緊の課題となっている。一方で、CEOの中期（5年）見通しの様相は変化している。5年間の時間軸で見てみると、「サイバーリスク」と「気候変動」が企業に悪影響を及ぼすリスクとして、「インフレ」「マクロ経済の変動」「地政学的対立」に続いて上位にランクインしている。

インフレとマクロ経済の変動は、今後5年間よりも今後12カ月間において他の主要な脅威よりも際立っている

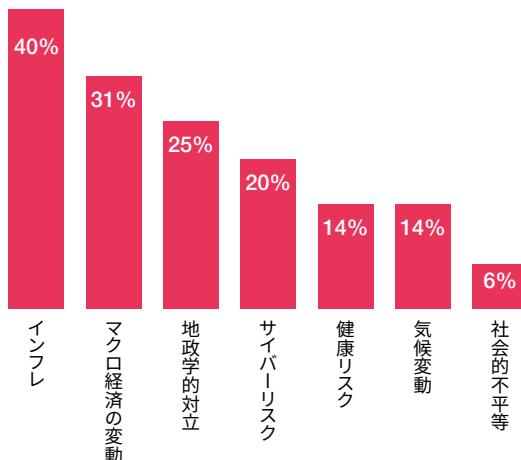
質問：以下の主要な脅威が、貴社に悪影響を及ぼすことをどの程度懸念していますか。

a：今後12カ月間

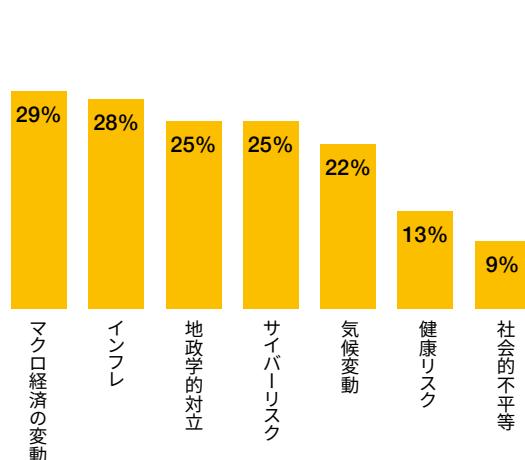
b：今後5年間

(「非常に懸念している」と「極めて強く懸念している」の回答のみを表示)

今後12カ月間



今後5年間



出所：第26回世界CEO意識調査

この12カ月、そして5年という時間軸によるCEOの考え方の違いは、「目の前にある脅威をより重視するのか、それとも近い将来に起こり得るリスクに備えるのか」という問い合わせに対する回答そのものだ。サイバーセキュリティを例に挙げると、ビジネス上重要なテクノロジーに投資する（新たな消費者対応アプリのローンチ、AI関連の事業部の構築、新しい市場への進出など）ことが、逆にサイバー面の脆弱性をもたらす可能性は十分にある。

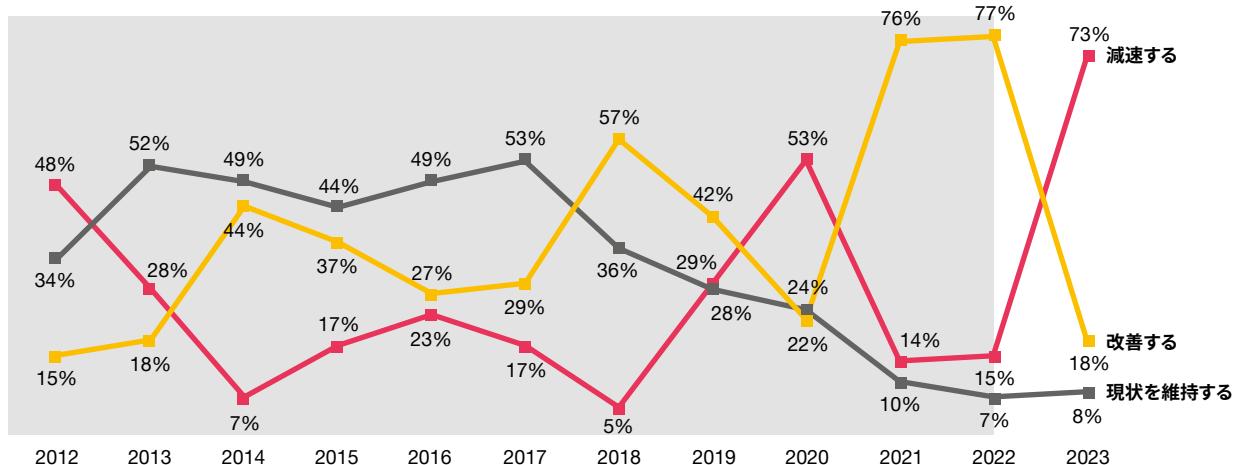
**次に取るべき行動：経営幹部の力を結集させる。**CEOには、さまざまなサイバーリスクに先手を打って対応するという重要な役割がある。サイバーセキュリティに取り組んでいることを公言し、影響力を行使して抜本的な変化を促し、サイバー攻撃に対して一致団結して対応するなど、その役割は多岐にわたる。経営幹部は率先して一致団結しており、PwCが最近実施した調査「[Global Digital Trust Insights 2023年版](#)」によれば、大手企業においてサイバーセキュリティの改善に極めて大きく貢献するのは経営幹部の協力であり、これによってリスク軽減に対する継続的かつ累積的な投資が可能となる。

## 4. 今日のCEOの心理状態は将来の見通しにどの程度の影響を与えるのか

言うまでもなく、CEOが直面している最大の短期的課題は世界経済の状況である。そして、今回の調査に回答したCEOの4分の3近くは、世界の経済成長率が今後12カ月間で低下すると予想している。全ての主要国多くのCEOがこのように予想したことは、同程度の割合（77%）のCEOが世界の経済成長の改善を予想した前回の調査とは真逆の結果である。前回の調査におけるCEOの楽観的な見通しは、世界的なパンデミックが収束するに伴って景気回復が続くという願望が反映されたものであった。しかし、2022年には第二次世界大戦以降では欧州最大となる地上戦が勃発したことを受け、エネルギーや資源の価格が高騰し、賃金と物価の上昇が全般的に加速したことなどから、その楽観論は打ち碎かれた。

CEOは今後1年間の世界の経済成長について非常に悲観的であり、楽観的な見通しを示していた前回から劇的に変化した

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。



注：数字の合計はパーセンテージの端数処理のために100%にならない場合があります  
出所：第26回世界CEO意識調査

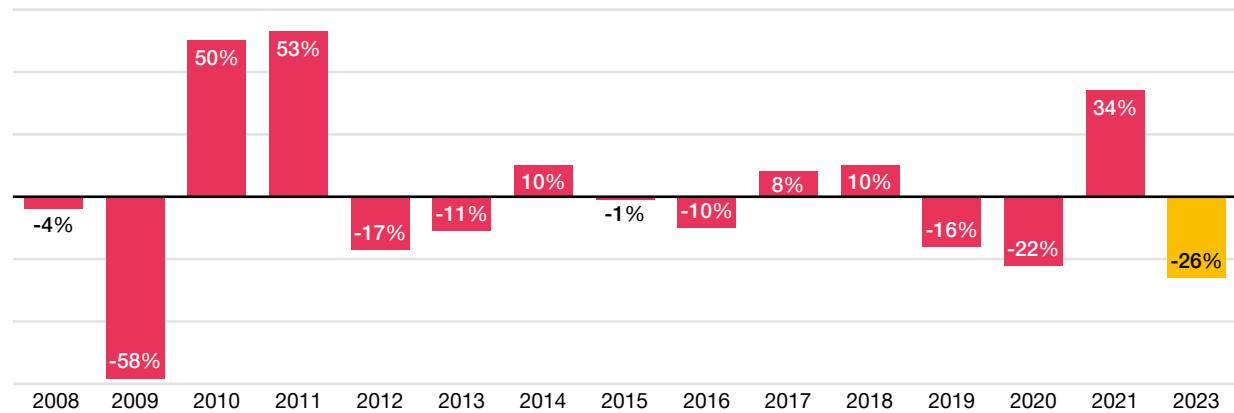
CEOの悲観的な見方は、今後12カ月間における自社の成長見通しに対するCEOの自信（経済全体の見通しに対する自信）と比較することで、多面的な分析を行うことができる。これは2007年以降、私たちがCEOに毎回尋ねてきた質問である。CEOの自社の見通しに対する自信の水準は、前回に比べて今回は約25%低下しており、これは2009年の急落（50%超）に比べればはるかに小幅ではあるものの、それを除け

ば過去15年間で最大の下げ幅となった。だが、例外もある。アフリカ、ブラジル、中国、日本、中東のCEOは自社の成長見通しに対して、前回と同程度の自信を示している。同時に、CEOは短期よりも今後3年間の売上成長見通しについて、より強い自信を持っている。とはいっても、特に資本コストの上昇や流動性の引き締め状況の影響が表れている不動産やプライベート・エクイティ業界のCEOの短期的な収益見通しは悪い。

### CEOの自社の成長見通しに対する 自信は大幅に低下した

質問：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。

(前年度比の自信の変化率を表示)



注：2022年の前年比の変化率は、同年の回答の基準が変わったため算出不可

出所：第26回世界CEO意識調査

CEOの思考が前回と比べて劇的に変化していることから、当然ながら次のような疑問が湧き上がって来る。すなわち、「1年前の過度な楽観的な見通しは、過度に悲観的な見通しに取って変わられたのだろうか」という疑問だ。つまるところ、CEOも人間である。多くの人が新近効果をはじめとする認知バイアスに陥りがちということを行動経済学の数々の研究が示しているように、彼らも同様にその影響を受けたに過ぎない。

**次に取るべき行動：(取締役会で) 歴史を創る。**取締役会も人間の集団であるため、何らかのバイアスに陥ることもあるが、CEOにとっては課題解決の支えになり得る。例えば、PwCのコーポレートガバナンスセンターは独立した諮問やアンケート調査を通じて意見を求めたり、見過ごされている可能性について検討するための討議の場を設けたり（例えば「競合他社は私たちが何をすることを望んでいるのか」「彼らは私たちが何をすることを恐れているのか」と尋ねるなど）、批判的な議論のために「あえて反対の立場をとる」役割を依頼したりするなど、取締役会がバイアスと戦うためのアプローチを幅広く紹介している。ノーベル賞受賞学者のダニエル・カーネマン（Daniel Kahneman）氏は動画で別のテクニックを推奨しているが、それは以下のように、リーダーが大枠を取りまとめた重要な決定について議論する特別な会議を開催するというものだ。「私たちが現在熟慮している案件について、とある決定を下したと仮定しましょう。それから1年が経った後、その結果は惨憺たるものだったとします。この悲惨な結果に至るまでのストーリーを簡潔に書いてください」

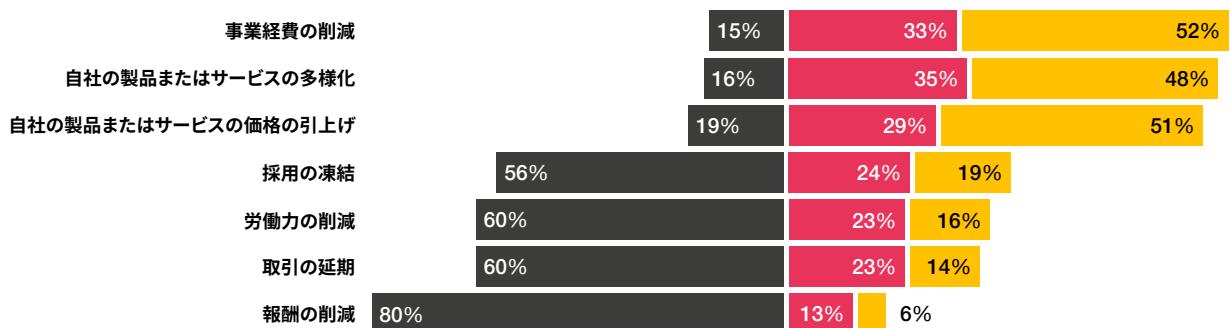
## 5.自社のレジリエンスと従業員戦略をどのように調和させるのか

自社の経済的課題に対応するにあたり、多くのCEOは「売上成長とコスト削減を加速させる取り組みを推進している」と述べている。興味深いことに、CEOの52%は、すでにコスト削減に着手していると回答している一方で、採用を凍結しているのはわずか19%、従業員の規模を縮小しているのは16%に過ぎない。これは、「短期的な人員削減を予定している」と答えたCEOが今回の約2倍に上った2008年10～11月の調査とは極めて対照的である。

現状を踏まえて、CEOはコストを削減し、売上成長を加速させると回答しているが、ほとんどのCEOは人員削減を予定していない

質問：今後12カ月において、経済的課題や景気変動の影響を軽減するため、貴社は以下の施策の実行を検討していますか。  
(前年度比の自信の変化率を表示)

■ 検討していない ■ 今後12カ月以内に検討する ■ 既に実行している／完了している



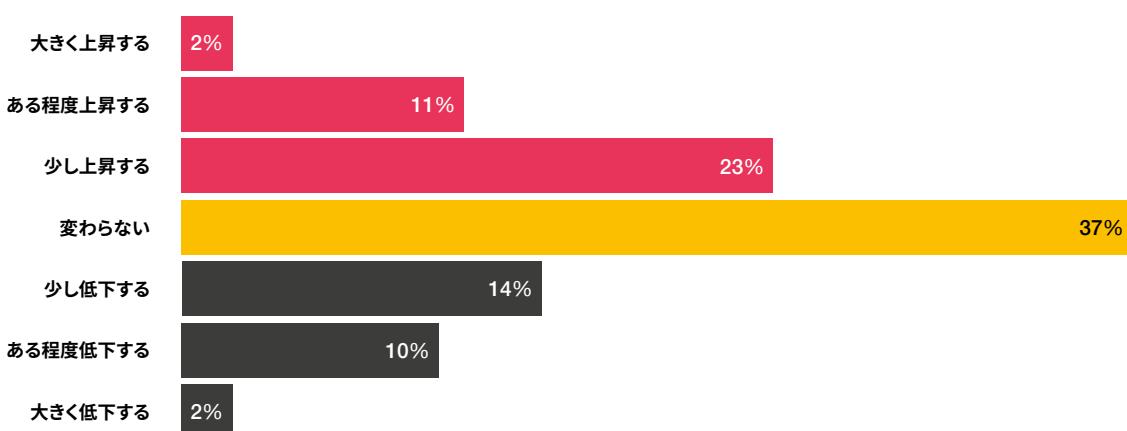
注：数字の合計はパーセンテージの端数処理のために100%にならない場合があります

出所：第26回世界CEO意識調査

この調査結果は、CEOが従業員を解雇していないことを示している。その理由の1つとして、この1年のうちに多くの市場で従業員の離職率が急上昇し、「大量離職」と呼ばれる現象が起きたことが挙げられる。調査の回答者のほとんどがこのような高水準の離職率が続くと考えており、離職率が低下するよりも、上昇すると考えるCEOが多いようだ。例外の1つは米国のCEOであり、米国のCEOの半数超は離職率が今後12カ月間で低下すると予想している。

CEOは現在の従業員の離職率が今後も概ね変わらないと予想している

質問：今後12カ月間において、貴社の従業員の退職率はどのように変化すると思いますか。



注：数字の合計はパーセンテージの端数処理のために100%にならない場合があります  
出所：第26回世界CEO意識調査

**次に取るべき行動：一流の人材を確保する。**多くのCEOが予想するように、景気が悪化する中でも人材獲得競争が依然熾烈であるとすれば、従業員の満足度とエンゲージメントを維持することが優先度の高い極めて重要な課題となる。PwCの別の調査によると、従業員の定着という点に関しては、ひとえにリーダーの手腕次第である。すなわち、柔軟性のほか、公正な賃金、充実した仕事、従業員が職場で真に最高の自分になる機会があることは、従業員が企業にとどまるか去るかを決定するにあたっての極めて重要な要素となる。困難な状況においても自社の成長を成し遂げるためには、このような環境を整えることが重要であり、そうすることでCEOが将来の離職率に影響を及ぼすことは可能になる。それはもちろん簡単なことではない。「ミレニアル世代やZ世代が求める多様な働き方を実現するために、私たちにはやるべきことがたくさんあります」と、マーケティングおよび広告業界のグローバル企業である電通インターナショナルのウェンディ・クラークCEO(当時)は最近のインタビューで述べている。「『大量離職』はリーダーシップへの再評価なのです。まさに、私たちがどのように会社を経営していくのか、そして、自社で働くという実体験について、これまで真剣に考えてきたのかということに対する審判が下されるわけです」

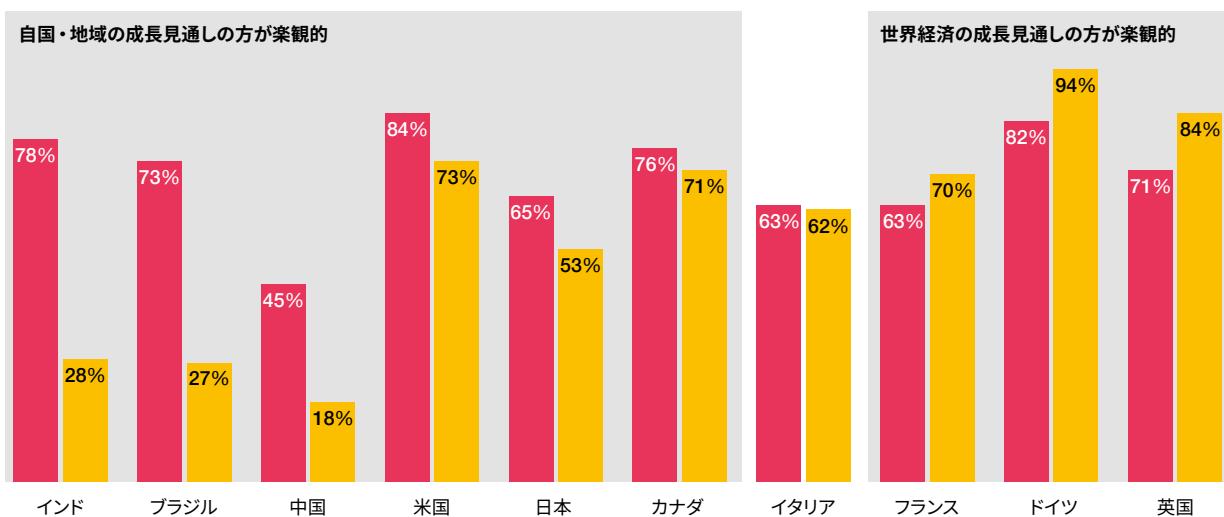
## 6. 地政学的リスクが高まる中で、どのような新しい不測の事態に備えているのか

世界で現在起きているさまざまな出来事を背景に、地政学の重要性が高まっている。そしてそれらは世界経済に対するリーダーの見方に影響を及ぼすなど、さまざまな形となって表れている。ブラジル、カナダ、中国、インド、日本、米国のCEOは、自国の短期的な成長見通しについて、世界全体の成長見通しよりも楽観視している。世界全体の利益よりも自国の利益を重視するという近年の傾向は、開かれた市場と摩擦のない世界貿易という冷戦後のコンセンサスが崩壊したことに伴い、より一層強まっている。例外は地政学の二次的影響を極めて深刻に受けている主要国だ。フランス、ドイツ、英国のCEOは暗く寒い冬の到来に備える中で、自国市場の成長が世界経済の成長を下回るとの予想を示した。

多くの主要国のリーダーは、世界経済の短期的な成長見通しに比べ、自国のその見通しについて楽観視している

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

■ 世界の経済成長の減速 ■ 自国・地域の経済成長の減速

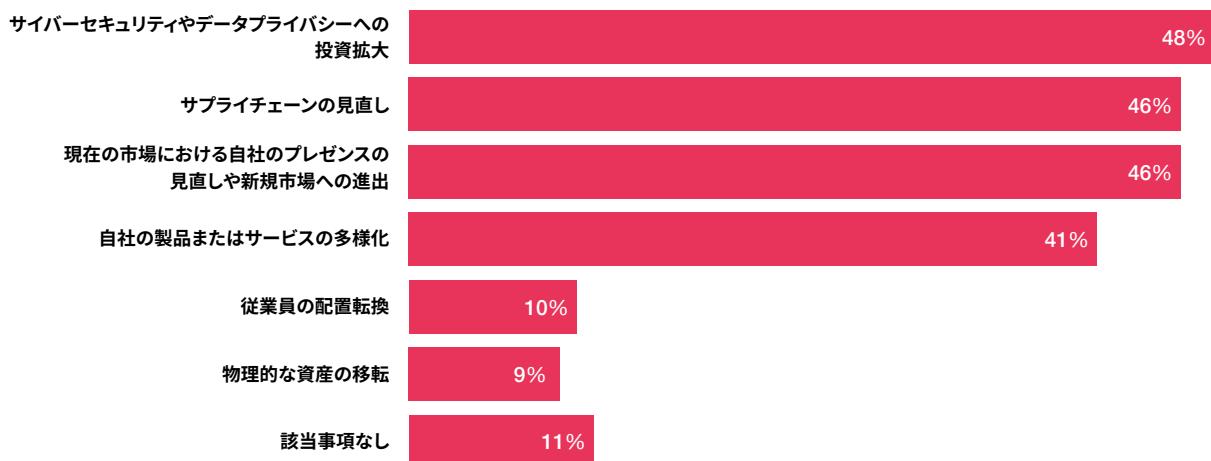


出所：第26回世界CEO意識調査

「地政学的リスクの影響を受けている」と答えたCEOはすでに何らかの対応策を講じており、その半数近くがサイバーセキュリティやデータプライバシーへの投資を拡大したり、サプライチェーンを見直したり、あるいは地理的拠点の調整を行ったりしている。サイバーセキュリティは地政学的対立の影響を受けやすい大企業が特に重視している分野である一方、中小企業は自社が提供する製品やサービスを多様化することに重点を置いている。

地政学的対立を受けて、CEOはサイバーセキュリティ投資の拡大、サプライチェーンの見直し、地理的拠点の調整を行っている

質問：今後12カ月間において、地政学的対立による悪影響を軽減するため、貴社は下記の施策のうち、どれを実行することを検討していますか。



出所：第26回世界CEO意識調査

**次に取るべき行動：サプライチェーンに弾力性と対応力を持たせる。** PwCの最近の経験を踏まえると、注目すべきは、一連のサプライチェーンのパフォーマンスを向上させるための機知に富んだ取り組みである。最初にやるべきことは、異常事態による直接的影響のみならず、サプライチェーン全体に対する連鎖的影響などにより、より広範囲な混乱が生じた際に対応するシナリオを立案することだ。また、リーダーはAIを活用したサプライチェーンの司令塔の構築も進めている。これは、データ、主要な経営指標、イベントに係るダッシュボードと連携しており、このダッシュボード自体もビジネスエコシステムの意思決定者向けにパーソナライズされている。企業はこの司令塔を活用することで、重要な問題をリアルタイムで把握し、それらの優先順位を付け、解決することが可能になる。例えば、供給網のある部分から別の部分にリソースをシフトさせることができる。

少なくとも、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のパンデミックにより、密接に絡み合った多くのシステムの脆弱性が浮き彫りになった2020年以降、多くの企業にとって、サプライチェーンのレジリエンスを強化することの優先度は高まっている。BombardierのCEOのÉric Martel氏はPwCの最近のインタビューで次のように述べている。「COVID-19以前には1人が20社のサプライヤーを担当していましたが、現在は1人が5社を担当しています。幸いなことに、私たちは部品や熟練技術者の不足といった、過去に抱えていた潜在的な問題の発生数を抑えることができるようになりました。想定外の問題は常にある程度起きますが、その問題の数が300ではなく2つや3つであれば対応しやすくなります」

## 7. CEOは将来にどれだけの時間と資金を投資していくのか

最初の6つの質問が定義する二元的な責務を果たすために、CEOは自身のスケジュールを適切に管理し、バランスのとれた行動をとらなければならない。私たちはCEOにさまざまな優先事項、例えば、現在の業績の向上、将来に向けたビジネスの変革、顧客との交流、従業員との関わり合い、投資家・取締役会・その他外部のステークホルダーとのコミュニケーションなどのために、自身の時間をどのように配分するのか尋ねた。その結果、CEOが最も多くの時間を割いているのは現在の業績の向上に対してであった。多くのCEOは自身のスケジュールを見直すことができれば、将来的な需要に対応するためにビジネスやその戦略を進化させるための時間を増やせると述べている。

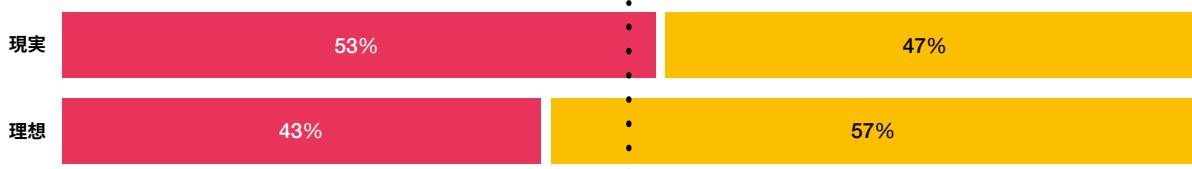
CEOは自社のビジネスの変革に割く  
時間を増やしたいと考えている

質問a(現実)：あなた(CEO)の執務時間において、以下の各業務にそれぞれ平均何%の時間を費やしていますか。

質問b(理想)：貴社の現状を踏まえたうえで、あなた(CEO)のスケジュールを白紙の状態から考えることができるとしたら、あなたは以下の業務にかける時間をどのように配分しますか。

■ 足元の業績向上

■ 将来を見据えた事業戦略の検討および推進

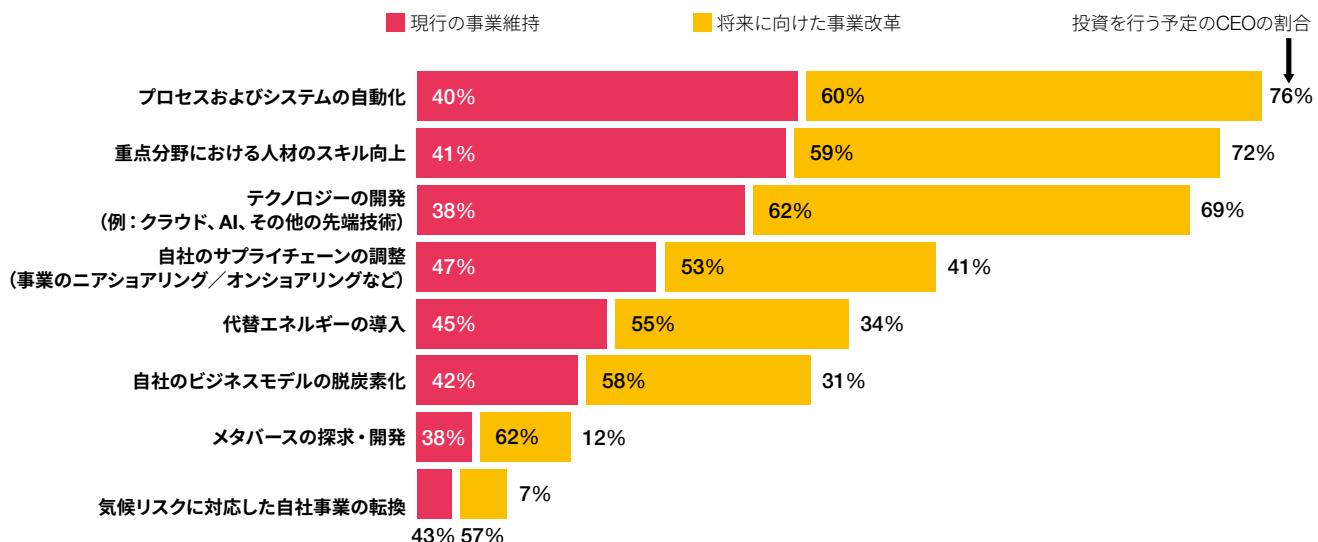


注：「足元の業績向上」と「将来を見据えた事業戦略の検討および推進」に費やす時間の比率に基づいて再度算出した数値  
出所：第26回世界CEO意識調査

バランスをとるべき対象は、CEOのスケジュールから企業リソースの配分まで多岐にわたる。テクノロジーへの投資は最優先事項の1つであり、約4分の3の企業がオートメーション、スキルの向上、AIなどの先端技術の活用に注力している。これらの投資の根拠を掘り下げるみると、各カテゴリの約60%が将来に向けたビジネスの変革に重点を置いており、40%が現在のビジネスの維持を重視している。この60対40の比率は投資の全領域においてほぼ一貫しており、これもまたCEOがバランスをとるために努力していることの表であると言える。

多くのグローバル企業のCEOは、テクノロジーや  
変革への投資を志向する比重が大きくなっている

**質問a:**貴社は今後12カ月間のうちに、以下のどの領域に  
対して投資を行う予定ですか。  
**質問b:**各投資分野について、「現行の事業維持」と「将来  
に向けた事業改革」それぞれの比重をご記入ください。



出所：第26回世界CEO意識調査

**次に取るべき行動：両利きの経営を追求する。**この「バランスをとる」という行動が実際にどのようなものであるかを理解するために、インドのエンジニアリング建設企業であるLarsen & Toubro (L&T) の例を考えてみよう。L&Tは気候変動に関連する機会を活用するため、テクノロジーと持続可能性を組み合わせた事業を行っている。CEO兼代表取締役社長のS.N. Subrahmanyam氏はインタビューの中で次のように述べている。「持続可能性については2つの考え方があります。1つは、当惑して回避する。もう1つはワクワクして行動を起こす。このいずれかです」「そして私たちは後者を選びました」。L&Tでは炭化水素に関連する事業がビジネスの大部分を占めているが、グリーン水素などの新しい燃料に係る事業も展開している。「私たちはグリーン水素を未来の燃料としてだけでなく、投資して開発すべきビジネスとしても捉え

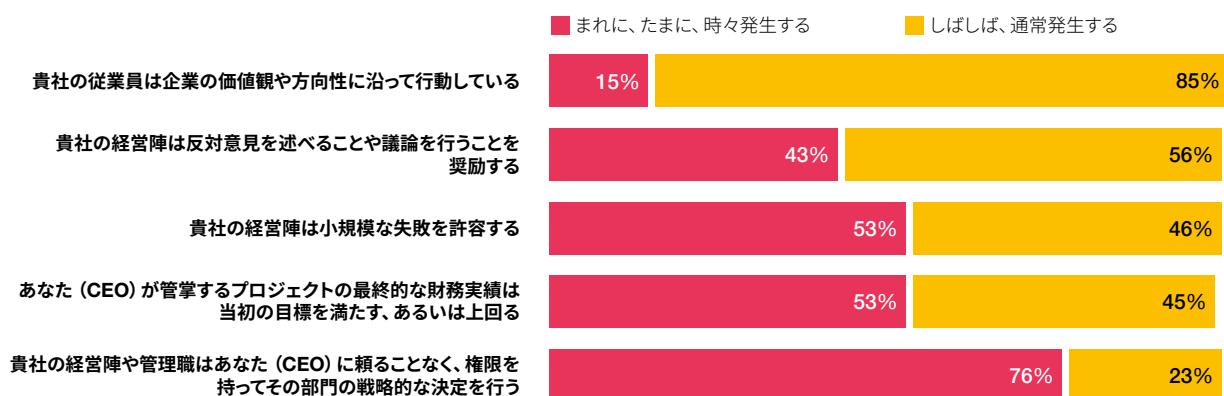
ています。加えて、私たちは太陽光発電技術に関するさまざまな専門知識も持っているため、太陽光発電所を設立するためのグローバルテクノロジー企業として存在感を示せています。昨年は、サウジアラビア最大の太陽光発電所の設計および建設のターンキーEPC契約を受注しました。この工場はフル稼働時に185,000世帯に十分な電力を供給し、年間最大290万トンの二酸化炭素排出量を相殺できるようになると見込まれています」

## 8. CEOは自社の変革においてどの程度 中心的役割を果たしているか

CEOは自社のビジネスの変革を進める一方で、短期的な経営課題に対応するために、自社の経営幹部、中間管理職、第一線の従業員といった社員の協力を必要としている。そして、エンゲージメントが高く、権限委譲を進めている組織はより迅速に行動し、躊躇することなく変革を行い、より効果的に協力して課題を解決している。このようなメリットを享受したいと考えているCEOにとって、今回の調査結果はいくつかの警告を発しており、同時にどの分野に機会があるかを示唆している。世界のCEOの43%は自社のリーダーたちが議論や反対意見をあまり奨励していないと回答した。また、53%はリーダーが小さな失敗を容認しないことが多いと述べている。そして、76%は自社のリーダーが自身の職務や部門について独自の戦略的決定を下すことがあまりないと答えた。

多くのCEOは、権限移譲を行うにあたっての重要な前提条件  
やアントレプレナーシップ（起業家精神）が自社にあることを  
疑問視している

質問：貴社において、以下のような出来事は  
どの程度の頻度で生じますか。



注：数字の合計はパーセンテージの端数処理のために100%にならない場合があります  
出所：第26回世界CEO意識調査

この調査結果は、管理職や従業員らが自ら重要な新しい機会に向けて取り組んだり、混乱を生じさせるような脅威を独自に発見して対処したりするような体制が、多くの企業において整っていないということを示している。ビジネスの変革に向けた取り組みは、今後数年間は、CEOや経営幹部が一体となって全力で取り組まなくてはならないフルコンタクトスポーツのようなものとなるだろう。そしてデータが示すように、あらゆるレベルの個人が適応し、かつ成長したときに初めて抜本的な変革が可能になるため、ある種特別なリーダーシップが求められる。CEOは共通のビジョンを描き、意思決定の権限を社員に委譲し、そして目に見える変革の旗振り役となるために、今まで以上に断固たる行動を示す必要がある。

**次に取るべき行動：プロジェクトレベルに応じて権限を委譲する。**権限委譲や社員の自律は、企業内リソースの効果的な再配分に大きく貢献する。そして、リソースの効果的な再配分は、ビジネスの方向性を大きく変えようとしているリーダーにとって、重要な手段の1つとなる。PwCの第25回世界CEO意識調査の結果に基づく最近の分析によると、一般的に、リソースを再配分することは企業の業績を左右する主要因となるだけでなく、小規模のプロジェクトレベルにおけるリソースの再配分（新たなプロジェクトへの投資の開始、有望なプロジェクトの取り組みの強化、可能性の低いイニシアチブの中止）から、CEOが通常先頭に立って行うような大規模プロジェクト（企業買収や事業への投資など）にまで等しく貢献する。CEOは、イノベーションを推進することやある程度のリスクを取ることを推奨したり、小規模なイニシアチブを進める際に過度に承認を求めないように要件を緩和したり、小さなプロジェクトの暴走を防ぐための「キル・スイッチ」を導入したりすることで、プロジェクトレベルのダイナミズムを促すことができる。

## 9. CEOはどのようなエコシステムを構築しているか

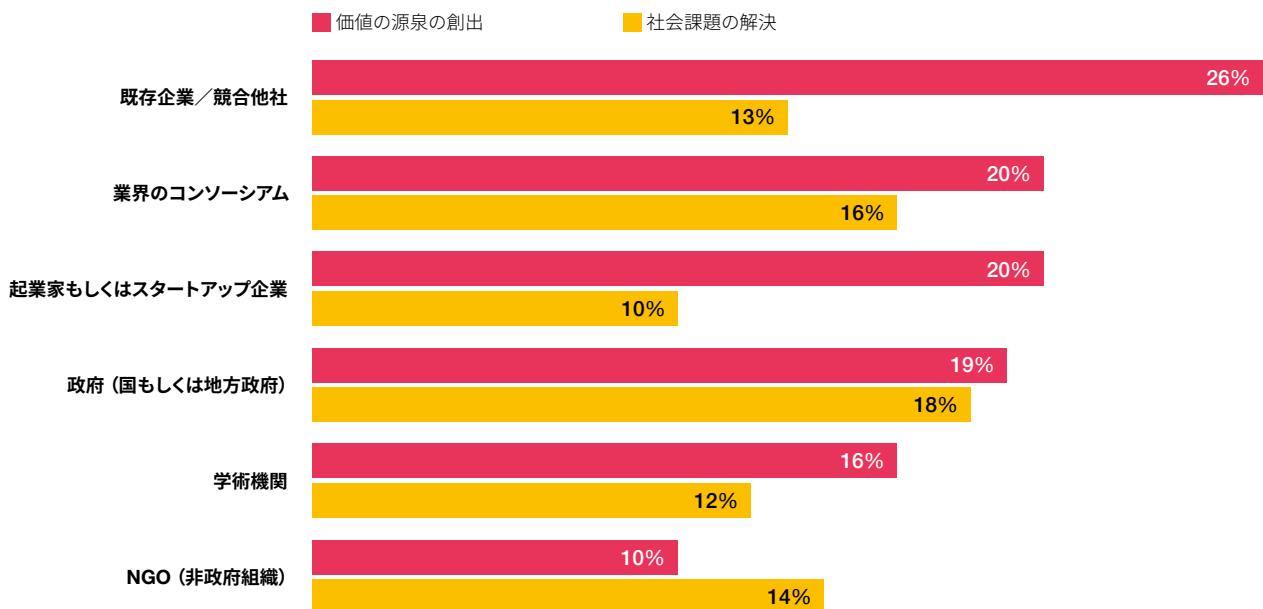
今日の経営課題は多様かつ複雑であることから、企業には互いの垣根を越えて協力し合うことが求められている。こうした連携にあたって何が原動力となるのか。その手がかりを得るために、私たちはCEOに誰とどのような目的でパートナーシップを構築しているかを尋ねた。その結果、企業は幅広いネットワークを通じて協力者と連携しており、多くの場合、新たな価値観を創造するためにパートナーシップを構築していることが分かった。また、NGOや政府機関といった非営利団体と協力する目的として多く挙げられたのは、気候変動など社会問題への対応であった。

企業は社会問題を解決するというより、  
企業価値を創造するために各団体と協力  
している

質問：貴社はどのような目的で以下の各団体とどの程度連携  
していますか。

- a:価値の源泉の創出
- b:社会課題の解決

(「強力に連携している」と「極めて強力に連携している」の回答のみを表示)

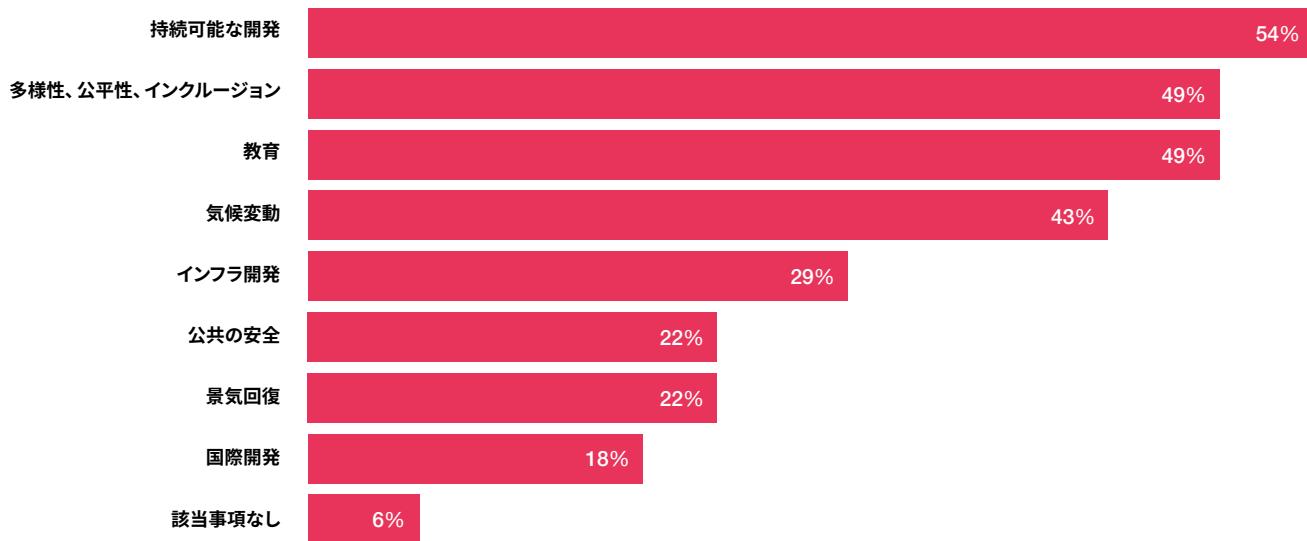


出所：第26回世界CEO意識調査

大企業は中小企業よりも、幅広いタイプの機関と協力することで社会課題に対応しようとする傾向が強い。社会的目的を果たすために企業と政府が協力するようなケースは、地域別ではアフリカ、アジア、中東、業種別ではエネルギー、電力、公益事業で特に多く見られる。

CEOは持続可能な開発、DE&I（多様性、公平性、インクルージョン）、教育、気候変動に対処するためには非営利団体と連携している

質問：貴社は社会課題に取り組むために非営利団体（政府、NGO、学術機関など）と、以下のどの分野において協業していますか。



出所：第26回世界CEO意識調査

**次に取るべき行動：協業に取り組む。**ESG strategy developmentにおけるPwCの分析によれば、企業や団体は厳格かつ洗練された方法でパートナーシップやエコシステムの構築に取り組むことで初めて、企業価値と社会的価値の双方を最良な形で創造できるようになる。CEOは自社がESGのアイデンティティや重点分野に取り組むよう促し、その取り組みを実現させる必要がある。そのためには多くの場合、重要なエコシステムパートナーの利益をマッピングすることが求められる。すなわち、それらのパートナーが提供できる人材、テクノロジー、プロセス、知見のつながりを見極め、相互関係を通じて信頼を築き、従来の組織の壁を越えた協力を受け入れる企業文化を醸成することなどが必要である。

これらの原則が価値を創出する例は非常に多くある。フィンランドに本拠を置く石油精製販売会社Nesteは、McDonald'sとのパートナーシップを中心にエコシステムを構築している。このエコシステムにおいては、ある企業がMcDonald'sの食用油を回収し、別の企業がそれをNesteに輸送する。Nesteはその材料をディーゼル燃料に加工し、トラック運送会社のパートナーに販売している。また、ギリシャのMytilineosは創業114年の家族経営のコングロマリットであり、金属と電力を生産しているが、ギリシャ政府や欧州

委員会と協力して、電力集約型産業が最大4ギガワットの新しい再生可能エネルギー源に資金を提供するイニシアチブに取り組んでいる。Mytilineosはさらに、産業界や教育界のパートナーと協力して、欧州レベルでの冶金研究プログラムも主導している。「イノベーションは協力して追求すべきであると考えています。なぜなら、その方が間違いなく生産的だからです」と同社の会長兼CEOであるEvangelos Mytilineos氏は述べている。「『速く行きたければ1人で行きなさい。しかし遠くまで行きたければ一緒に行きなさい』と古くから言い伝えられていますが、私たちはまさしくそれを体現していると思います」

## 信頼、リーダーシップ、経営幹部とのコミュニケーション

信頼は、組織と個人が「一緒に遠くまで行く」こと、そして未来の成功を見据えながら、今日の勝機を掴むことに役立つ。前回のCEO調査のデータを詳細に分析したところ、顧客の信頼度と企業業績との間には統計的に有意な関係があることが明らかになった。また、調査結果から、信頼されている企業は長期的な方針が定まっていることも分かった。つまり、そうした企業はネットゼロに取り組んでいる可能性が高く、報酬を非財務の成果（従業員のエンゲージメントや、性別・人種・民族別の従業員構成など）と連動させている傾向も強い。

ステークホルダーの原動力が複雑化していること。民間セクターにとって重要な社会問題を解決する必要性が高まっていること。冷戦後のコンセンサスが崩壊したこと。地政学的および社会的な緊張が高まっていること——。これらを受けて信頼の重要性は高まり、リーダーシップの性質が変化していることに深く関係している。CEOはこうした変化の最前線に多くの直属の部下たちよりも頻繁に立ち続け、しばしば強く関わってきた。CEOは、これらの力がリーダーシップに与える影響について経営幹部たちと忌憚なく意見を交わし、彼らの力を強化するとともに解き放つことで、自らの時間を会社の将来に向けてより多く費やせるようになるだろう。私たちの調査データから、CEOが望んでいることが明らかになったのはまさにその点である。今回のCEO調査で提起した9つの質問が、そうしたコミュニケーションを豊かにし、それによってリーダーや組織が現状を打破し、今後の進展を思い描き、今後作りあげるべき世界のために自己変革する力をもたらすことができれば幸いである。

# 第26回世界CEO意識調査の調査方法

今回の調査では2022年10月から11月にかけて、世界105カ国・地域の4,410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4,410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。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4,410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：2%
- 売上高が100億米ドル以上250億米ドル未満の企業：3%
- 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：33%
- 売上高が1億米ドル未満の企業：38%
- 非上場企業：69%

## 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」「わからない」の回答を除外しているためです。

また、3つの地域（北米、西欧、アジア太平洋）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。それらのインタビューの内容は本報告書内で一部引用していますが、全インタビューは[strategy-business.com/mindoftheceo](https://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>

# PwC network contacts

## **Alison Blair**

PwC Research Leader

alison.b.blair@pwc.com

## **Richard Oldfield**

Global Markets Leader

richard.oldfield@pwc.com

## **Antonia Wade**

Global Chief Marketing Officer

antonia.wade@pwc.com

## **Kevin Burrowes**

Global Clients and Industries  
Leader

kevin.burrowes@pwc.com

## **Tim Ryan**

Senior Partner and Chairman  
PwC US

tim.ryan@pwc.com

## **Allen Webb**

Global Integrated Content  
Leader

allen.webb@pwc.com

## **Raymund Chao**

PwC Asia Pacific and China  
Chairman

raymund.chao@cn.pwc.com

## **Michael Stewart**

Global Corporate Affairs and  
Communications Leader

michael.x.stewart@pwc.com

## **Kevin Ellis**

Senior Partner and Chairman  
PwC UK

kevin.ellis@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

Shir Dekel,

research and analytics

shir.a.dekel@pwc.com

Catherine Moore,

research and analytics

catherine.moore@pwc.com

## **Petra Justenhoven**

Senior Partner and  
Chairwoman, PwC Europe

petra.justenhoven@pwc.com

## **Bob Moritz**

Chairman of the  
PwC Network

robert.moritz@pwc.com

## **日本のお問い合わせ先**

### **PwC Japanグループ**

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



# 第26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 10,200 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 152 國に及ぶグローバルネットワークに約 328,000 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。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 2023年1月に発行した『PwC's 26th 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。

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

日本語版発刊年月：2023年3月 管理番号：I202301-05

©2023 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.