

---

## News release

2022年1月18日  
PwC Japan グループ

### PwC、第25回「世界 CEO 意識調査」の結果を発表 CEO の 4 分の 3 が 2022 年の世界経済の回復を予測

- ◆ CEO の 77% が 2022 年の世界経済の回復を予測、減速するとの予測はわずか 15%
- ◆ インド、日本、英国、フランス、イタリアでは、世界経済に対する前向きな見方が昨年より上昇した一方、米国、中国、ブラジル、ドイツではやや低下
- ◆ 顧客の信頼と、CEO の自信およびネットゼロへのコミットメントの有無との間に強い相関関係
- ◆ サイバーリスクおよび健康リスクがグローバルな脅威の上位、僅差でマクロ経済の変動が続く
- ◆ 世界の CEO にとって今後 12 カ月間の自社の成長に最も重要な市場は第 1 に米国、次に中国
- ◆ 多くの企業でネットゼロへのコミットメントが鈍化、自社がネットゼロにコミットしていると回答した CEO は 4 分の 1 未満

※本プレスリリースは、2022年1月17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します

世界の CEO は、いまだ終息しないコロナ禍に加え、加速するインフレ、サプライチェーンの分断、一部の国での大退職時代 (Great Resignation) の到来といった市場環境からのプレッシャーに引き続き直面しています。こうしたさまざまな逆風が吹く中でも、PwC の「第 25 回世界 CEO 意識調査」に回答した CEO は、2022 年の世界経済の回復について前向きな見方を示しており、その割合は過去 10 年で最高水準となっています。世界経済が改善すると予測している CEO は全体の 4 分の 3 を超える 77% を占め、減速するとの予測はわずか 15% でした。

2022 年について前向きな見方を示した CEO は、前年の 76% からはわずか 1 ポイントの増加ですが、半数強 (53%) の CEO が景気低迷を予測した 2020 年と比較すると、55 ポイントも増加しています。世界 89 カ国・地域の CEO 4,446 名を対象に 2021 年 10 月から 11 月にかけて実施した PwC の「第 25 回世界 CEO 意識調査」では、こうした結果が明らかになりました。

2022 年の経済成長見通しについて、CEO は概ね前向きな見方を示しているものの、国・地域によって大きな差があります。前向きな見方が特に多かった国の中でも、トップのインドでは CEO の 94% が 2022 年の世界経済の成長を予測しており、前年の 88% から増加しました。日本の CEO の間でも前向きな見方が確実に強まっており（前年の 67% から 16 ポイント増の 83%）、英国でも増加傾向が見られました（5 ポイント増の 82%）。またイタリアとフランスでは、おそらく経済回復が予想を上回って堅調に推移した結果、前向きな見方を示す CEO が大幅に増え、イタリアでは 89%（18 ポイント増）、最も大幅な増加が見られたフランスでは 85%（25 ポイント増）となっています。

これとは対照的に世界経済に対して前向きな見方を示す CEO が顕著に減少したのは米国で、18 ポイント減の 70% でした。また、若干の減少がブラジル（7 ポイント減の 77%）、中国（9 ポイント減の 62%）、ドイツ（4 ポイント減の 76%）で見られました。この傾向にはおそらくインフレやサプライチェーンの制約がより重大な課題となったことが影響していると思われる。

米国の CEO は世界経済についてはあまり楽観的ではないようですが、自社の成長見通しについては比較的自信を示しています。2022 年の収益成長の達成について「非常に自信がある」と答えた CEO は 40% に上っています。また、インドの CEO も同様に自社の成長見通しに自信を持っています。

PwC グローバル会長のボブ・モリッツ (Bob Moritz) は、次のように述べています。

「昨年から新たな変異種の発生とともに引き続きパンデミックが影を落としています。そうした中でも前向きな見方を示す CEO が過去 10 年で最高水準になったということは、世界経済には力強さと回復力があり、CEO には不透明な状況の中でも経営手腕を発揮する能力があることを証明しているといえます。私たちがビジネスを行うこの世界は『ノーマル（普通の状態）』であるとはいえませんが、私たちはこの状況に慣れつつあります。CEO の自信の程度は国によって異なり、乗り越えるべき課題は尽きませんが、今回の調査に回答した CEO が概して 2022 年に明るい展望を抱いていることには心強さを感じます」

## 信頼の力

顧客の信頼は、企業の成功にとってかつてないほど重要性を増しています。しかし同時に、信頼の獲得と維持はこれまで以上に難しくもなっています。顧客の行動に関する一連の質問への CEO の回答からは、顧客の信頼と CEO の自信の間には相関関係があることが明らかになりました。自ら認識している顧客の信頼において上位に入っている企業の CEO は、2022 年の自社の成長見通しにより自信を持っています。顧客の信頼が上位の企業の CEO の 71% が今後 12 カ月間の自社の収益成長見通しについて「非常に」または「極めて」自信があると回答しているのに対し、信頼が下位の企業の CEO では 47% に留まりました。

顧客の信頼はまた、ネットゼロへのコミットメントとも関連していることが分かりました。顧客の信頼において上位にランクインしている企業ではネットゼロへのコミットメントを表明している割合（29%）が、下位に属する企業（16%）よりも高くなっています。また、顧客の信頼が高い企業は、非財務的成果と CEO の報酬を連動させている傾向が強いこともわかりました。顧客の信頼が上位の企業を率いる CEO のほぼ半数が、顧客満足度（51%）や従業員エンゲージメント（46%）を評価基準として CEO の賞与またはインセンティブプランに連動させています。

## CEO の最大の懸念はサイバーリスクと健康リスク

CEO は概ね前向きな見方を強めていますが、その一方で今後 12 カ月間に自社に影響を与える潜在的な脅威についても十分に認識しています。

前年同様に、グローバルな脅威の上位を占めたのは、サイバーリスク(49%)と健康リスク(48%)でした。これにマクロ経済の変動が続き、43%の CEO が今後 1 年間のインフレ、GDP の推移、労働市場の問題が及ぼす潜在的な影響を「非常に」または「極めて」懸念していると回答しています。また、人材の獲得と維持も大きな関心事となっており、社会的不平等を懸念している CEO の 69%、健康リスクを懸念している CEO の 62%が、人材の獲得と維持への影響を懸念の背景に挙げています。

産業別では、金融サービス業の CEO はサイバーリスクをトップに挙げ、59%がサイバーリスクが脅威であると回答しました。注目すべきは製造業(40%)と消費財産業(39%)で、大規模なサイバー攻撃を受けやすい業界であるにもかかわらず、これらの業界の CEO の警戒心は金融サービス業を下回っています。このような比較的低い警戒心が今後覆ることがあるのか、注視していく必要があります。

当然のことながら、ホスピタリティ・レジャー産業では CEO の多く(75%)が自社事業に与える影響として健康リスクを懸念しています。また、エネルギー・公益・資源関連企業の CEO の 49%が 2022 年の最大の脅威として気候変動を挙げており、全産業の割合を 15 ポイント上回っています。

脅威に対する CEO の見方は地域によって差があります。アジア太平洋地域では CEO の半数以上(58%)が今後 1 年、健康リスクについて「非常に」または「極めて」懸念すると回答しています(ただし中国は例外で、健康リスクに強い懸念を抱いている CEO は 42%のみ)が、西欧では 37%、北米では 44%に留まっています。これとは逆の結果を示したのがサイバーリスクで、アジア太平洋地域ではサイバーリスクに強い懸念を示した CEO がわずかに 44%(例外はオーストラリアの 71%)だったのに対し、北米(56%; 米国は 61%)および西欧(50%; スイスは 66%)の CEO は、これを上回っています。

ボブ・モリッツはさらにこう述べています。

「今後 12 カ月間を見通す中で CEO は当然ながら、マクロ経済の変動やサイバーリスク、健康リスクなどによる混乱に起因する、短期的な業績への潜在的な脅威を懸念しています。一方で、気候変動や社会的不平等などの脅威の順位は低くなっていますが、こうした長期的な課題は、私たちが暮らし、次世代に引き継ぐ世界のあり方を左右することになるため、軽視しないことが極めて重要です」

## 世界の CEO にとって米国は成長に最も重要な市場

CEO は 2022 年の自社の売上成長に関して、自国以外では米国に最大の可能性があると考えています。今後 12 カ月間の自社の成長見通しの上位に米国を挙げた CEO は 41%に上り、2021 年の 35%から増加しました。前年同様、中国(27%)が 2 位となり、これにドイツ(18%)、英国(17%、前年から 6 ポイント増加)が続いています。米国の CEO にとって、英国は今後 12 カ月の売上成長に重要な国であり、中国を挙げた CEO(26%)を上回る 37%が英国をトップ市場の 1 つに挙げました。一方、中国の CEO は売上成長に最も重要な上位 3 カ国に米国(29%)、オーストラリア(24%)、同率でドイツ(23%)と日本(23%)を挙げています。

## 多くの企業で進まないネットゼロへのコミットメント

調査の結果、自社が温室効果ガス排出削減に取り組んでいると回答した CEO は 3 分の 1 に満たず、気温上昇を 1.5°C に抑える世界目標を達成するためには一段と大きな前進が必要であることが明らかになりました。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 はわずか 22%で、そのうち取り組みが進展しているとの回答は 29%でした。また、カーボンニュートラル\*\*へのコミットメントを表明した企業も同程度の 26%で、その取り組みが進展しているとの回答も 30%に留まりました。

\*ネットゼロ:企業が温室効果ガス(GHG)の排出量をほぼゼロまで削減し、残りの排出ガスを除去することで達成

\*\*カーボンニュートラル:企業が温室効果ガス(GHG)の排出量を相殺(GHG 排出枠の購入など)することで達成

今後 1 年間の懸念材料の上位に気候変動を挙げた CEO はわずか 3 分の 1 で、気候変動が短期的には自社の売上成長に影響しないという見解が反映されています。しかし、長期的には、ネットゼロへのコミットメントを経営戦略の中核に据えることが、気候変動リスクを緩和するだけでなく、顧客、投資家、従業員の期待に応えるという意味でも、極めて重要になるでしょう。

ネットゼロへのコミットメントを表明している企業は、炭素集約型企業や大規模企業に多い傾向が見られました。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 の割合が高いセクターは、電力・公益事業(40%)とエネルギー(39%)で、次いで多かった通信(24%)と銀行・証券(24%)よりも約 15 ポイント高くなっています。また、売上高が 250 億米ドル以上の企業の場合、約 3 分の 2(65%)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、売上高が 1 億米ドル未満の企業の場合には 10%でした。

カーボンニュートラル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企業の CEO の約 57%が、自社は温暖化に影響を及ぼすほどの温室効果ガスを排出していないと考えていることが分かりました。この考えが特に多く聞かれ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 です。このような回答が多いのは、スコープ 1(直接排出)およびスコープ 2 の排出量のみを考慮し、サプライヤーなどの取引先を含むバリューチェーン全体を対象とするスコープ 3 の排出量を考慮に入れていないためと思われます。

CEO は「気候変動リスクを軽減すること」をネットゼロ戦略に最も大きな影響を及ぼす要因と回答(63%が「非常に」または「極めて」影響力があると回答)していますが、「顧客の期待に応えること」(61%)がこれに続いており、気候変動に対応する行動をとることは企業のブランドと顧客への価値提供において中核となりつつあるという実情が見て取れます。

調査ではまた、脱炭素化へのコミットメントが強い企業ほど、経営戦略に排出削減目標を盛り込み、CEO の報酬とも連動させていることが明らかになりました。CEO が科学的根拠に基づくネットゼロ目標を設定していると回答した企業のうち、70%が排出削減目標を経営戦略に盛り込んでおり(目標が科学的根拠に基づいていない企業の場合は 44%、ネットゼロまた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の場合は 9%)、科学的根拠に基づくネットゼロ目標を設定している、あるいはその目標に向けて取り組みを進めている企業の 3 分の 1 は、排出削減目標と CEO の報酬を連動させています(ネットゼロまた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の場合はわずか 1%)。

ボブ・モリッツは、調査結果を受けて次のようにまとめました。

「PwC は 25 年にわたって『世界 CEO 意識調査』を実施してきた中で、ドットコムバブルの崩壊から世界金融危機に至るまで、困難に立ち向かう CEO の姿を見てきました。今日、新たに浮上したコロナ禍と気候変動という問題によって、CEO はかつてないほどその手腕が試されています。しかし、どんな問題でもいつの時代でも、一貫して最も重要なのは信頼の構築です。本年の調査では、売上成長に対する CEO の自信も、企業のネットゼロへのコミットメントの有無も、全て信頼に結びついていることが分かりました。これからの 25 年を考えると、いずれ不測の事態や困難が間違いなく訪れることでしょう。しかし、信頼という強固な基盤の上に築かれた企業は決して揺らぐことがなく、CEO は長期的な発展に寄与する持続的な成功を確実に実現できるでしょう」

以上

---

## <調査について>


「第 25 回世界 CEO 意識調査」<[オリジナルレポート\(英語\)](#)>は、2021 年 10 月から 11 月にかけて、世界 89 개국・地域の 4,446 名の CEO を対象に実施しました。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・地域の世界の名目 GDP に占める割合に基づいて重みづけし、全主要国・地域での CEO の見解が公平に反映されるようにしてあります。業界別および国別の数値は 4,446 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 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。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。これらのインタビューの一部は報告書内で引用しており、<https://www.strategy-business.com/inside-the-mind-of-the-ceo>にてより詳細な内容をご覧ください。

### PwC について

 [www.pwc.com](http://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 156 개국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。

### 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 9,400 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のり的確に対応したサービスの提供に努めています。

© 2022 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.