



2021年夏・秋
Fortune/Deloitte CEOサーベイ結果と
日本企業への問いかけ

調査方法 2021年夏

DeloitteとFortuneが実施する本CEOサーベイは2021年6月1日～7日に実施され、15以上の業界を代表するCEO110人が参加しました。本サーベイで使用された13個の質問は、**パンデミックの最中で、そしてパンデミックを乗り越えるために組織をリードするCEOの本音**を調査する目的で作成されました。次ページ以降に主なサーベイ結果を掲載しています。

サーベイ回答者には、Fortune 1000やGlobal 500に掲載された企業のCEOを始め、Fortuneイベントの参加企業のCEOが含まれています。

今回の2021年夏のサーベイは、Fortune/Deloitte CEO サーベイシリーズの第4回目にあたります。過去のサーベイに関する情報を参照するには、[こちら](#)をクリックしてください。

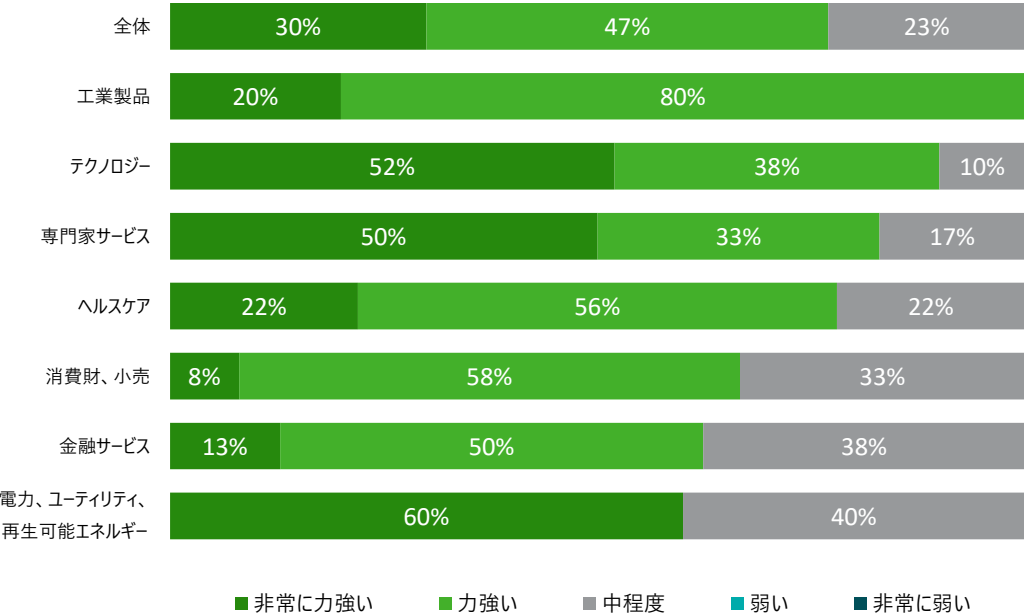
CEOアジェンダの拡大

成長に必要な大胆な計画を促進する要因はイノベーションとテクノロジーです

2020年6月時点では楽観論を示しつつも用心深さを残していたCEOが、2021年6月には成長に必要な大胆な計画を行う方針に移行していたことが分かりました。CEOの大多数が今後12カ月間で自社が「力強い」成長、または「非常に力強い」成長を遂げるようになるの見込んでいます。

CEOが予想する今後12カ月間での自社の成長

CEOの77%が、今後12カ月間での自社の成長は「力強い」または「非常に力強い」ものになると予想しており、「弱い」または「非常に弱い」成長を見込んでいるCEOは存在しませんでした。



注釈：四捨五入しているため、合計は必ずしも100%にはなりません。分析には、サンプルの中で5%以上を占めた業界を含んでいます。

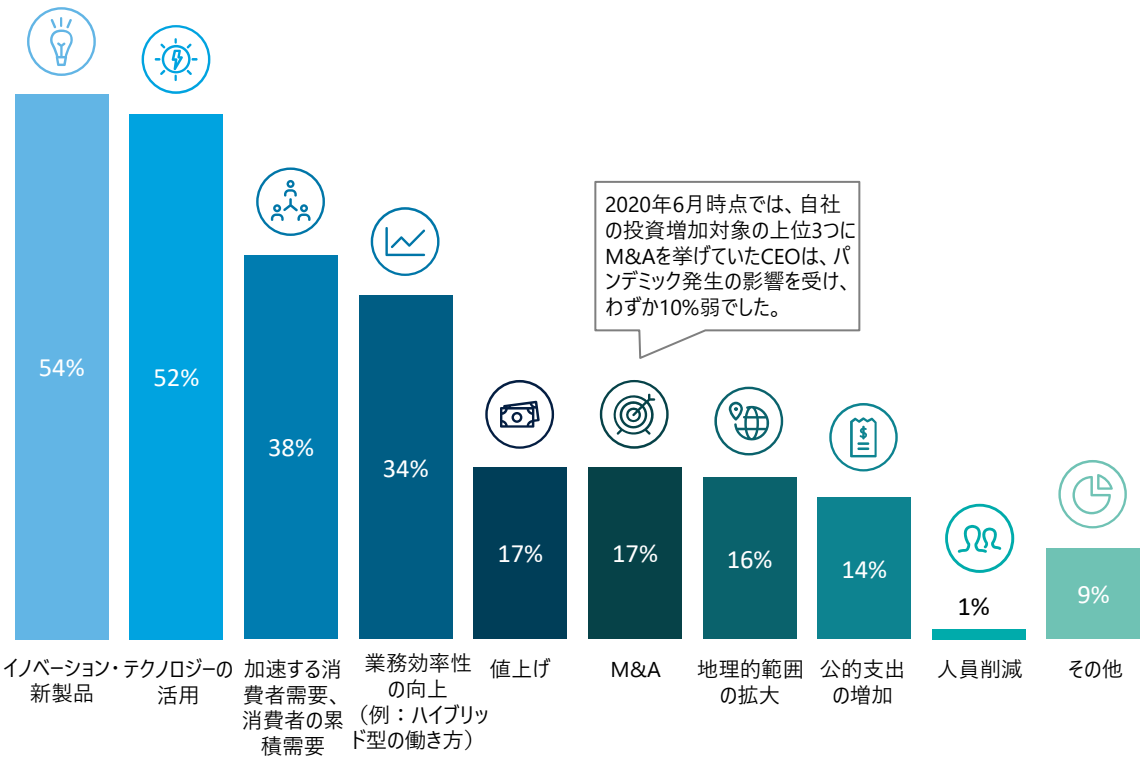
CEOの回答は、次の質問で大きく分されました

パンデミックがビジネスに与える影響の大半は、2021年末までに無くなると思いますか？



今後12カ月間で予想されるビジネス成功の促進要因

CEOの半数以上が、イノベーションや新商品、またはテクノロジーの活用が今後12カ月間で自社のビジネスを成功に導く要因の上位3つであると考えていました。



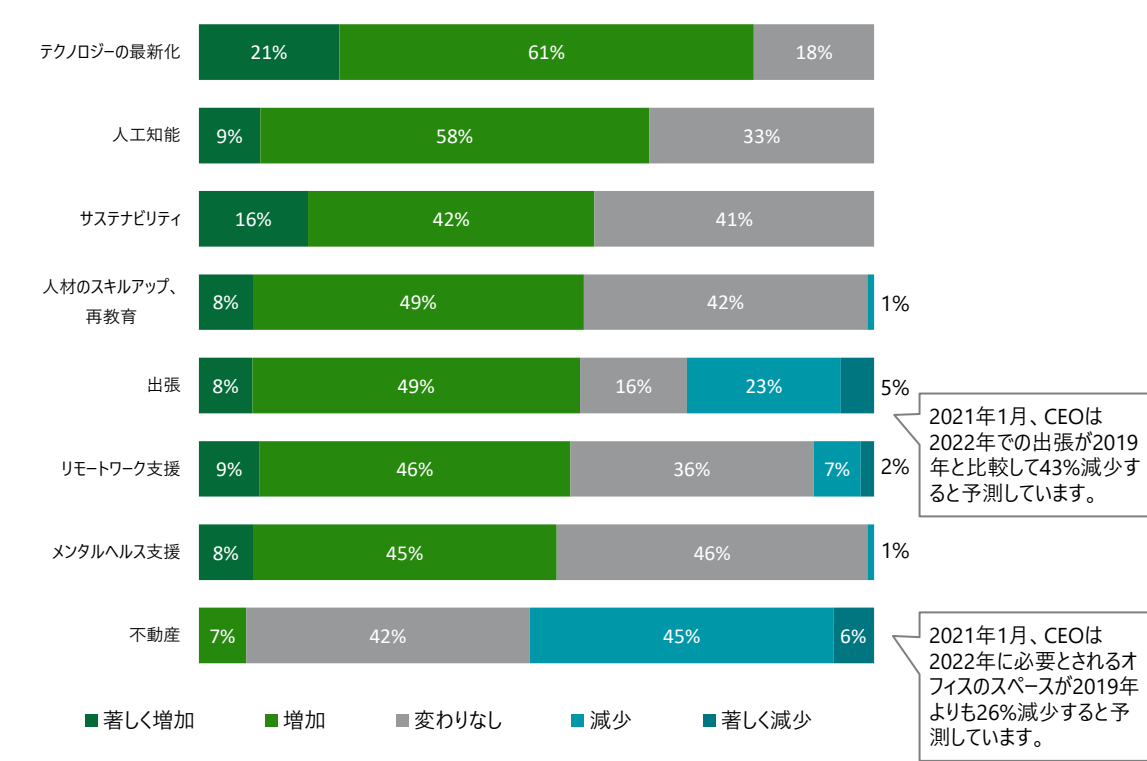
注釈：CEOは成功要因の上位3つを回答しました。四捨五入しているため、合計は必ずしも100%にはなりません。「その他」の回答には、投資計画、商品価格、DEI（多様性、平等性、インクルージョン）、人員の増加、サプライチェーンにおける混乱の緩和が含まれます。

変革への投資

今後12カ月間で最も支出が増加し、集中する領域は、テクノロジー、労働力・人材、サステナビリティに関連する変革であると考えられます。

今後12カ月間で予想される支出水準の変化

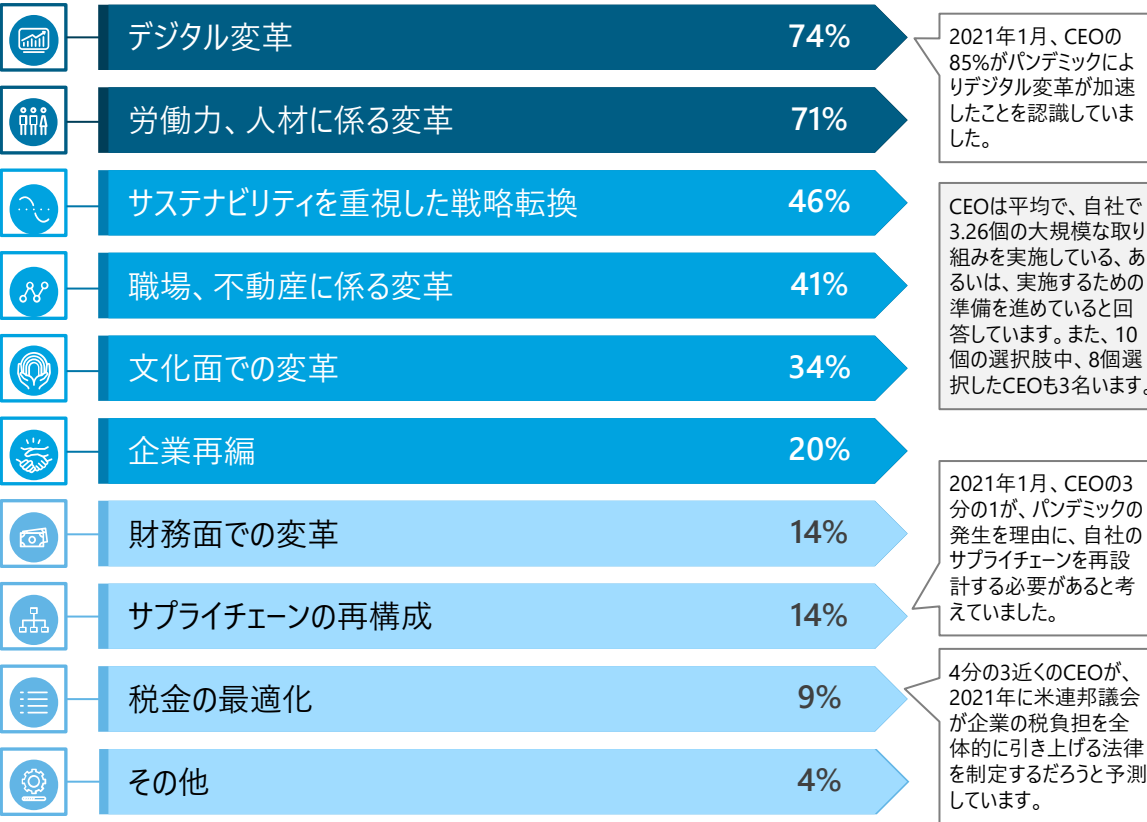
テクノロジーの最新化と人工知能への支出は今後も増加し続けるでしょう。一方で、半数以上のCEOが不動産への支出が著しく低下すると予測しています。



注釈：四捨五入しているため、合計は必ずしも100%にはなりません。

業務上の変革や大規模な取り組み

CEOに、以下のいずれかの大規模な取り組みを自社で実施しているか、あるいは、それらの取り組みを行うための準備を進めているかを質問しました。4分の3近くのCEOが、自社でデジタル変革を実施している、あるいは、変革の準備を進めていると回答しています。

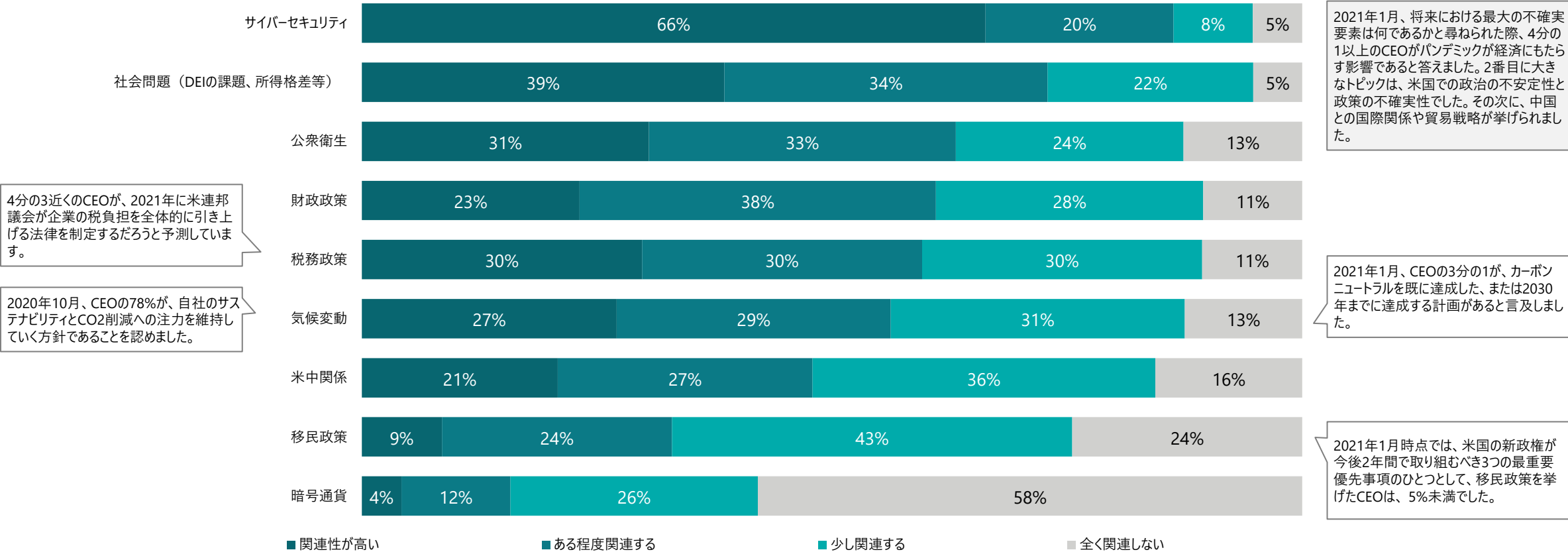


CEOは幅広い課題を追跡しています

多くのCEOがサイバーセキュリティに最も強く関心を示していた一方、暗号通貨と移民政策にはあまり関心を示しませんでした。

CEOアジェンダとの関連性

CEOは、自身が掲げるアジェンダと以下のトピックとの関連性の強さについて回答しました。多くのCEOがサイバーセキュリティに最も強く関心を示していた一方、暗号通貨にはあまり関心を示しませんでした。



注釈：四捨五入しているため、合計は必ずしも100%にはなりません。

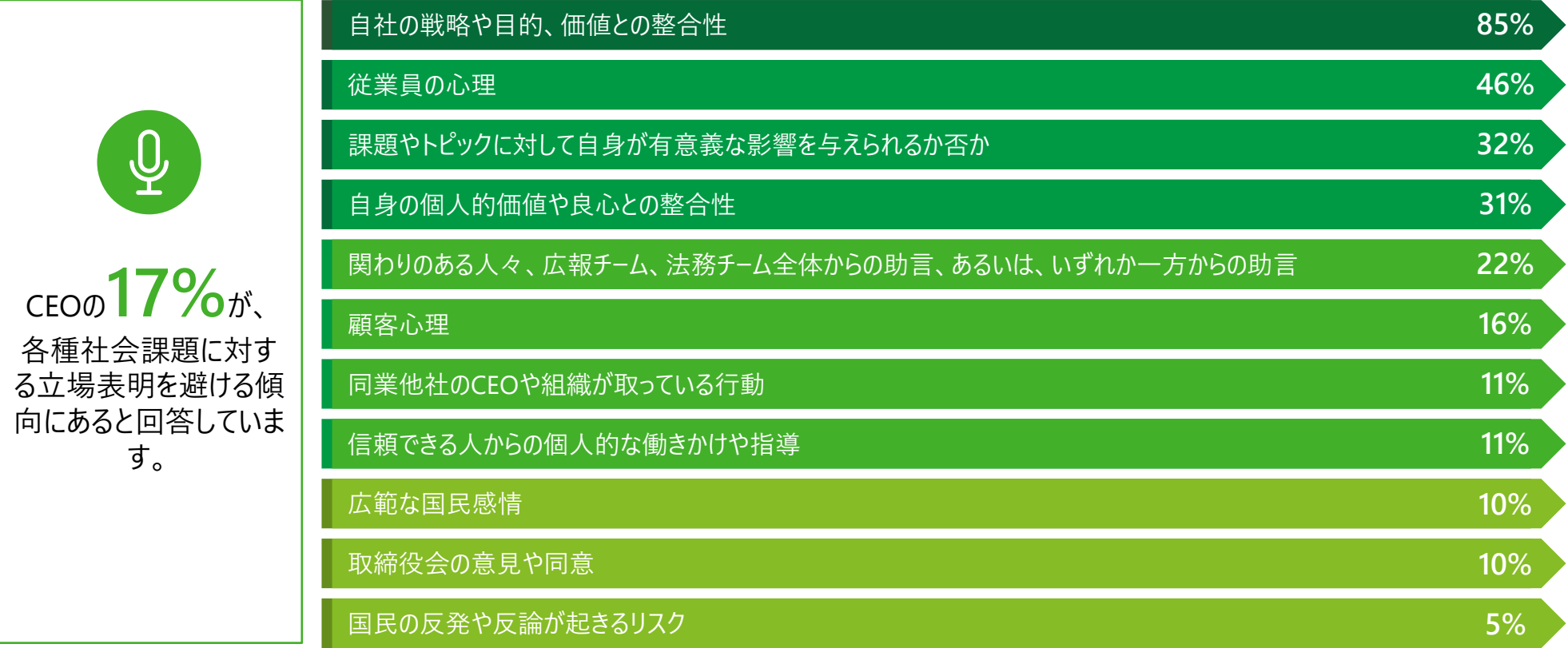
立場の表明

CEOは、立場表明のタイミングの判断に影響を与える要因を共有しました。



各種社会課題に対して立場を表明するか判断に影響を及ぼす上位3つの要因

5分の4以上のCEOが、自社の戦略や目的、価値との整合性が、社会課題に対して立場を表明するか判断に影響を及ぼすと回答しました。
注目すべきことに、取締役会の意見や同意が意思決定を促す上位3つの要因になると考えていたCEOは、全体のわずか10%でした。



注釈：CEOは自身にとっての上位3つの要因を回答しました。

多様性、平等性、インクルージョン（DEI）の取り組みの 進捗状況

CEOのDEIへの取り組みは、留意点が存在するものの、継続しています

CEOの大多数が、自身の戦略的優先事項や目標にDEIを組み込んでいる、あるいは、2021年に組み込む計画を立てています。そして複数の優先事項において成功を収めていると言及しています。しかし、4分の1以上のCEOが、DEIの評価基準の一般公開を優先事項にする予定はない、または、DEIの目標を個人の業績や給与と関連付けるつもりはないと回答しています。

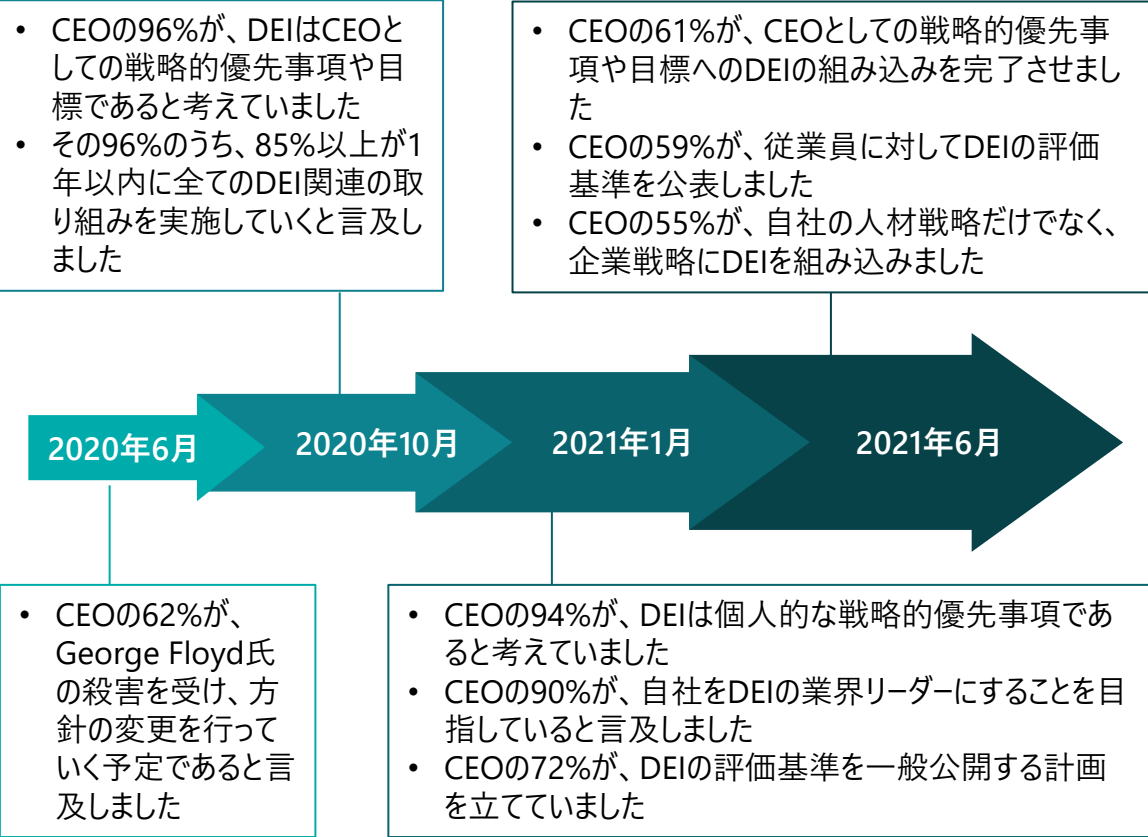
 CEOは主要なDEIの取り組みを「完了」させています。あるいは、2021年の優先事項としています。

	完了	2021年の優先事項	将来の優先事項	将来の優先事項ではない
CEOとしての戦略的優先事項や目標にDEIを組み込んでいる	61%	25%	12%	2%
従業員にDEIの評価基準を公表している	59%	15%	21%	5%
自社の人材戦略だけでなく、企業戦略にDEIを組み込んでいる	55%	28%	14%	3%
経営陣はDEIの目標達成に向けて、達成状況を測定可能な目標を設定している	53%	23%	21%	3%
取締役会は、DEIの進捗状況の定期的な報告を求めている	49%	25%	12%	14%
DEIの評価基準を一般公開している	33%	18%	23%	26%
リーダーのDEI目標を、リーダー個人の業績や給与に関連付けている	30%	13%	27%	29%

注釈：四捨五入しているため、合計は必ずしも100%にはなりません。

DEIへの継続的な取り組み

過去の調査データは、CEOは過去12カ月間において継続的にDEIに取り組んできたことを示しています。



CEOが直面する課題

回答の4分の1が、人材の採用、確保、開発、後継者育成、エンゲージメントを含む、人材関連のものでした。その他の課題には、時間管理を始め、マルチステークホルダーの管理、規制環境に至る、さまざまなものが含まれていました。



「動きを早くしすぎることと、遅くなることのバランス」



「高いスキルを持ったテクノロジー人材の不足」

11

調査方法 2021年秋

15以上の業界を代表する117名のCEOが今回のFortune/Deloitte CEO サーベイに参加しました。2021年9月14～22日に実施された本サーベイは、**組織をパンデミックの禍中から脱出に導くまでの過程におけるCEOの思考を探る**13の質問で構成されており、次ページ以降に主なサーベイ結果を掲載しています。

サーベイ回答者には、Fortune 500およびFortune Global 500のリストに名を連ねる企業のCEOや、Fortuneイベントの参加企業のCEOが含まれています。

今回の2021年秋のサーベイは、Fortune/Deloitte CEO サーベイシリーズの第5回目にあたります。過去のサーベイに関する情報は[こちら](#)をご覧ください。

成長とディスラプションに関するCEOの見立て

アフターコロナを見据えた成長見通しに、若干の変化が見られました

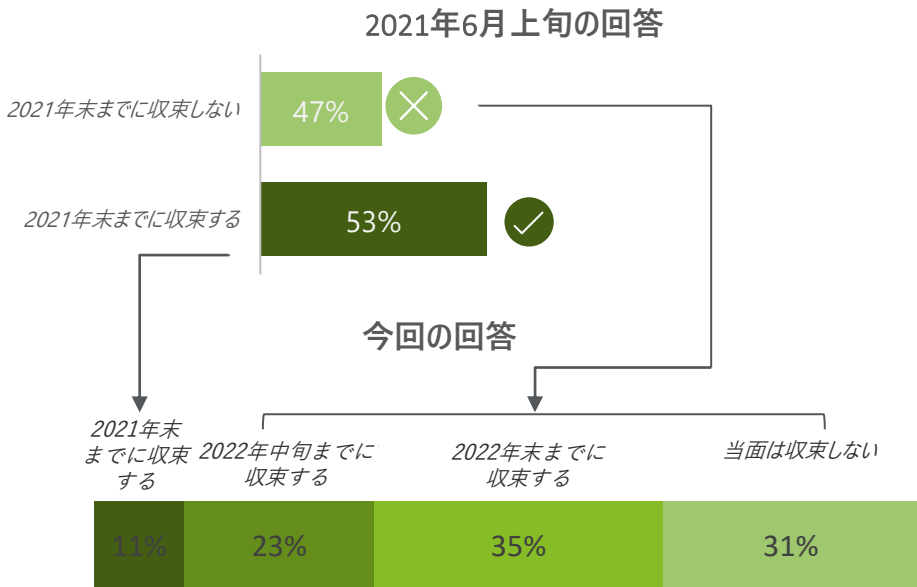
CEOは、パンデミックによる事業への影響が長期化すると予測している一方、引き続き大胆な経営計画を掲げ、半数以上が今後12カ月間で「大幅な」または「非常に大幅な」成長を見込んでいます。



CEOの見立て：パンデミックが事業に影響を及ぼす期間

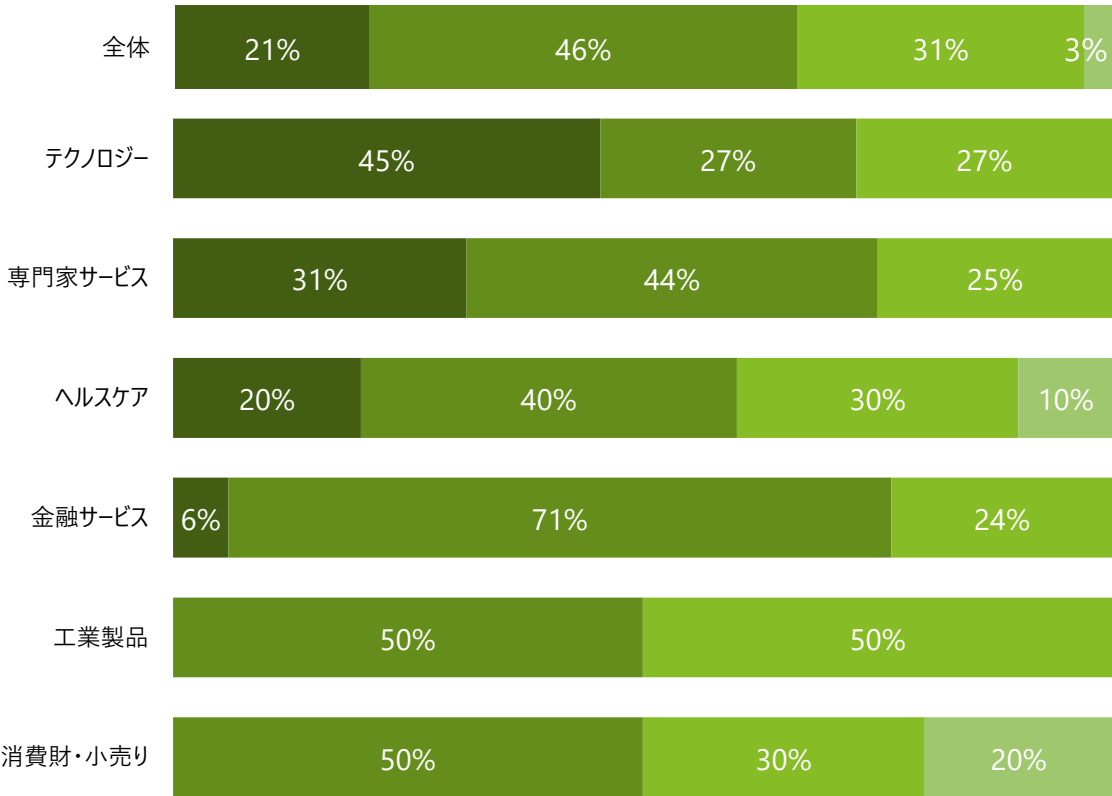
パンデミックによる事業への影響が収束する時期について、2021年夏と秋のサーベイでは、CEOの予想に変化が見られました。

2021年末までにパンデミックによる事業への影響はほぼ収束すると思いますか。



CEOの見立て：今後12カ月間の成長

自社について、今後12カ月間に「非常に大幅な成長」または「大幅な成長」を見込んでいるCEOが3分の2に上ったのに対し、「僅かな成長」と予測したCEOは3%でした。



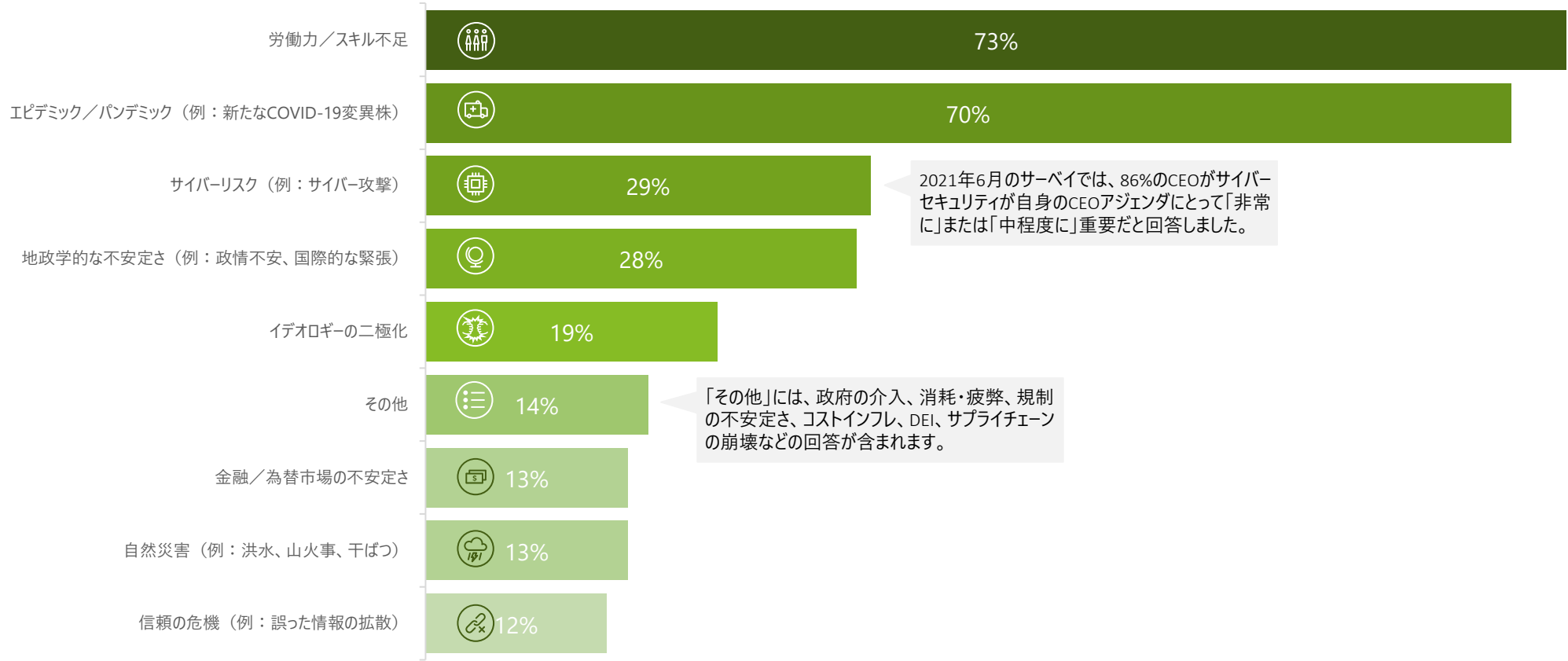
■ 非常に大幅な成長 ■ 大幅な成長 ■ 緩やかな成長 ■ 僅かな成長 ■ 非常に僅かな成長

注釈：四捨五入しているため、合計は必ずしも100%にはなりません。サーベイサンプルの6%以上を占めるインダストリーが分析の対象になっています。

労働力／スキル不足とパンデミックが、主要なディスラプターとなることが予想されています

CEOの約4分の3が、労働力／スキル不足とパンデミックが、今後12カ月間のビジネス戦略に対する最大の影響要因／ディスラプターになると考えています。

 CEOは、今後12カ月間にどのような外的要因が自社のビジネス戦略の影響要因／ディスラプターになると予測しているのでしょうか。



注釈：CEOは自社の影響要因の上位3つを回答
© 2022. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

人材課題に直面するCEO

現在CEOが直面している最大の課題として人材が挙げられています

2021年6月のサーベイでは、自身が直面している最大の課題を尋ねる設問に対して、4分の1が人材を挙げました。今回のサーベイではその傾向がさらに強まり、半数近くが従業員や人材が最大の課題だと回答しました。



現在CEOが直面している最大の課題

「サプライチェーンや労働力に関する問題が継続し、全世界の従業員が疲弊した状態で、日々前進する勢いを維持すること」

「非常に不安定かつ人材不足の時代に成長を実現すること」

「ニューノーマルに対応した職場、労働力、業務計画を整備すること」

「リーダーシップチームの多様化を図ること、人材を採用すること、人材を維持すること」

「外的影響が多い状況でも長期的な目標にフォーカスし続けること」

「気候変動に対して早急にリーダーシップを取る必要があるにもかかわらず、その事実を認めていないこと」

「タイムマネジメントや社内外で感情的な対立を生む問題の管理」

「変革やイノベーションがニューノーマルと見なされるよう、組織をエンパワメントすること」



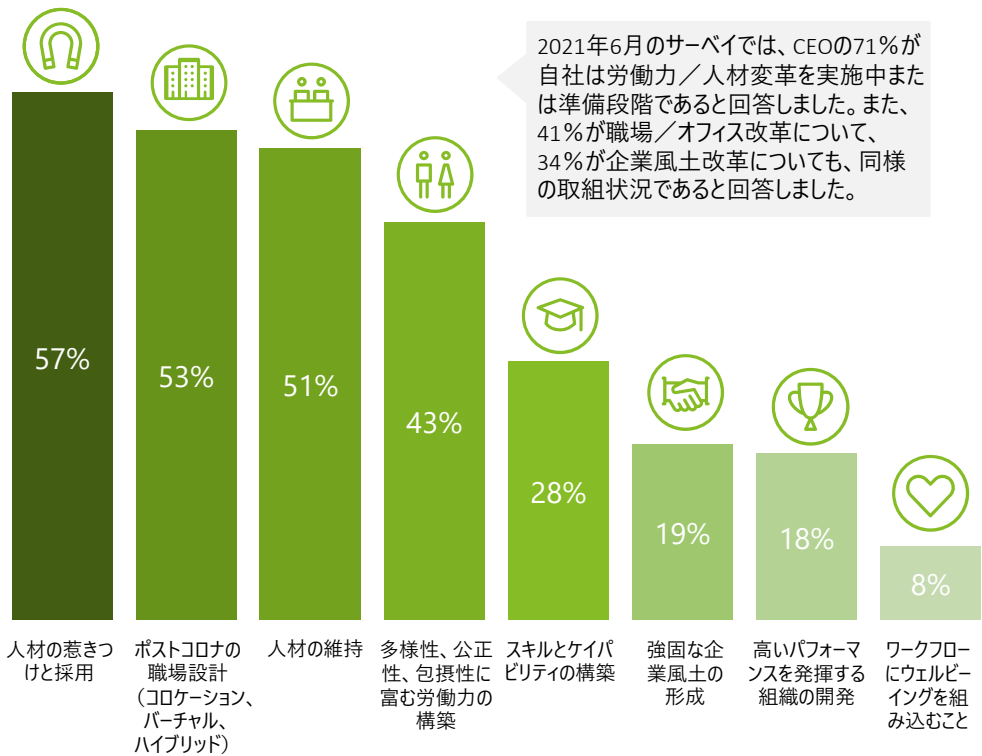
注釈：分かりやすくするために中心のキーワードに修正を加えています。

© 2022. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

なお、労働力に関する最大の課題として、“人材を惹きつけて維持すること”が挙げられました
CEOは、人材を惹きつける力を強化し、ポストコロナの職場を設計する中で、フレキシビリティの向上や企業のパーパス、DEI、ウェルビーイング、メンタルヘルスを重要視しています。

人材に関する最大の課題

自社の人材／労働力に関する目標達成に向けた課題のうち上位3つを選択してもらう設問で、調査対象のCEOの半数以上が、人材の惹きつけ・採用・維持、そしてポストコロナの職場設計を選びました。

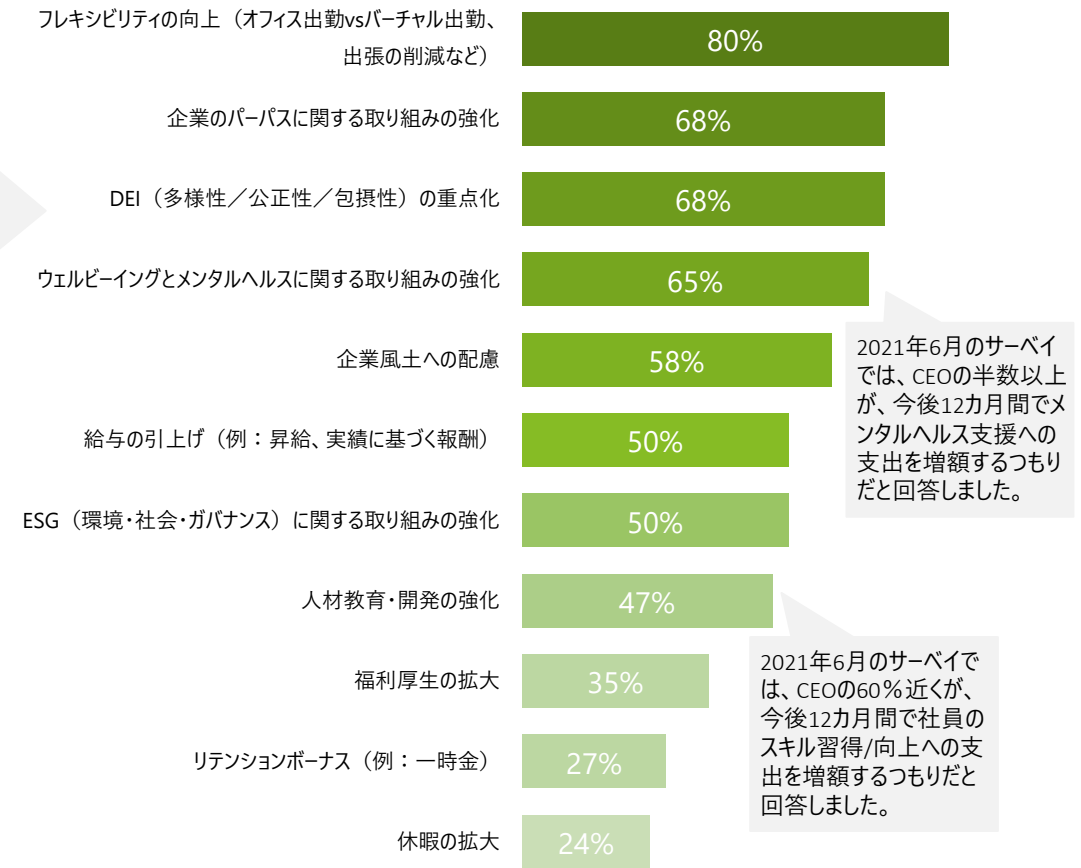


2021年6月のサーベイでは、CEOの71%が自社は労働力／人材変革を実施中または準備段階であると回答しました。また、41%が職場／オフィス改革について、34%が企業風土改革についても、同様の取組状況であると回答しました。

DEIについて、2021年6月のサーベイでは、CEOの半数以上が、人材戦略だけでなくすでに企業戦略にも組み込まれていると回答しました。さらに上記以外の28%のCEOも、DEIは2021年の優先課題であると回答しました。

人材を惹きつけて維持する力を強化するための取り組み

CEOは、給与の引き上げや休暇の増加といった従来の手段よりも無形の報酬を重要視している傾向があります。



2021年6月のサーベイでは、CEOの半数以上が、今後12カ月間でメンタルヘルス支援への支出を増額するつもりだと回答しました。

2021年6月のサーベイでは、CEOの60%近くが、今後12カ月間で社員のスキル習得/向上への支出を増額するつもりだと回答しました。

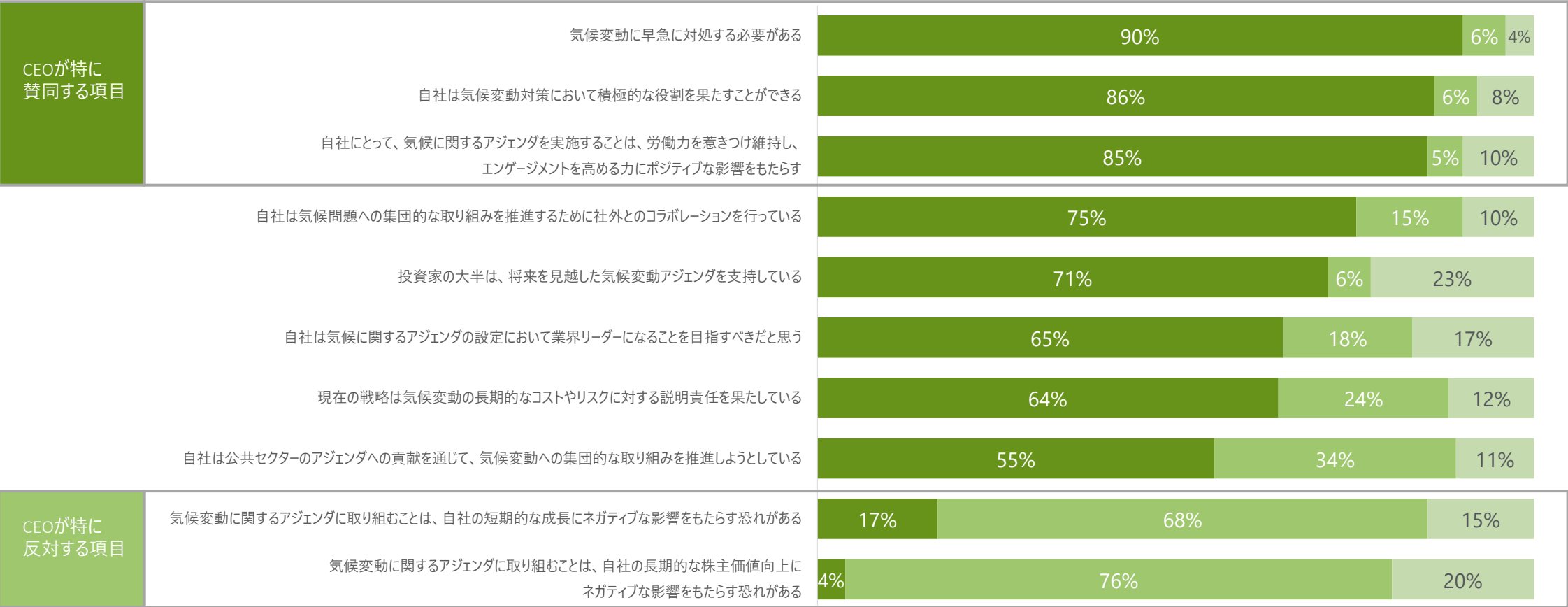
気候変動に関するアジェンダ

気候変動に対するCEOの注目が高まっています

大半のCEOは、気候変動に早急に対処する必要があることに加え、短期的な成長と長期的な株主価値向上の両方に悪影響を及ぼすことなく、気候変動対策に積極的な役割を果たすことができると回答。



気候変動に関するステートメントに対するCEOのスタンス



■ そう思う ■ そう思わない ■ わからない／該当しない

カーボンニュートラルに向けた企業の脱炭素計画には、未だ発展余地があります

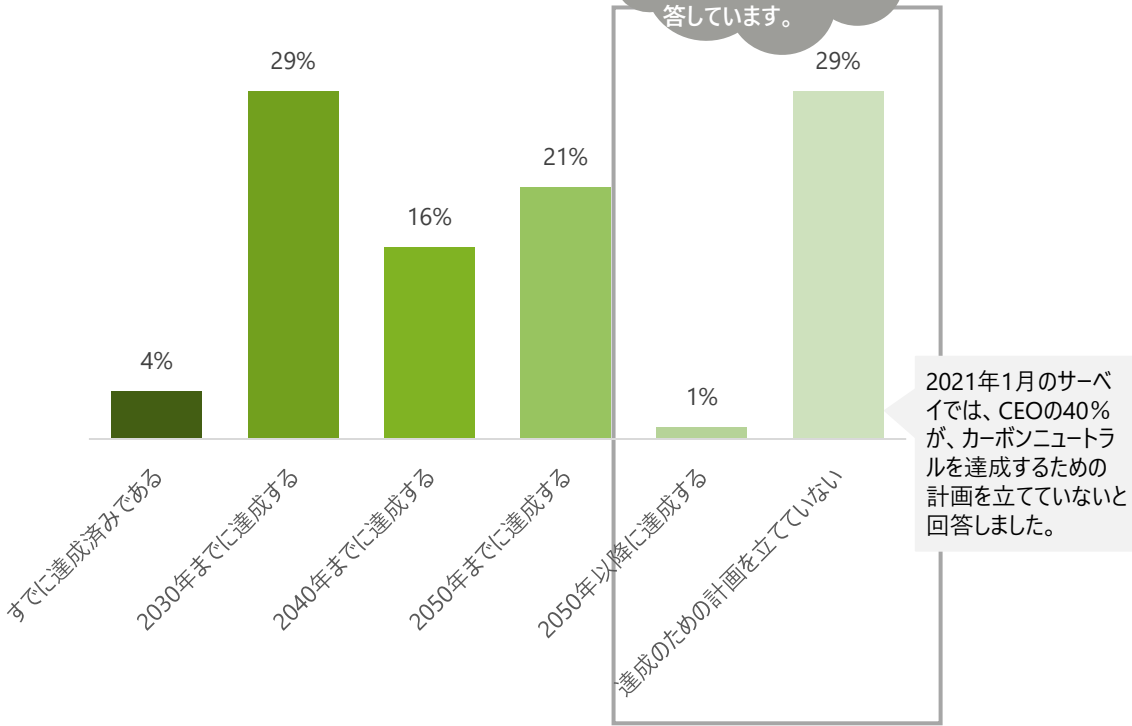
カーボンニュートラル達成に向けた時間軸や、その過程で生じるコストについて、CEOの見解にばらつきが見られました。



カーボンニュートラルをいつ達成する見込みですか。

CEOの70%は、2050年までにカーボンニュートラルにするという国連の気候目標の達成に向けて計画通りに進捗している（またはすでに達成済みである）と回答しています。

CEOの30%は、国連の2050年の気候目標を達成するための計画を立てていない、または達成する予定がないと回答しています。

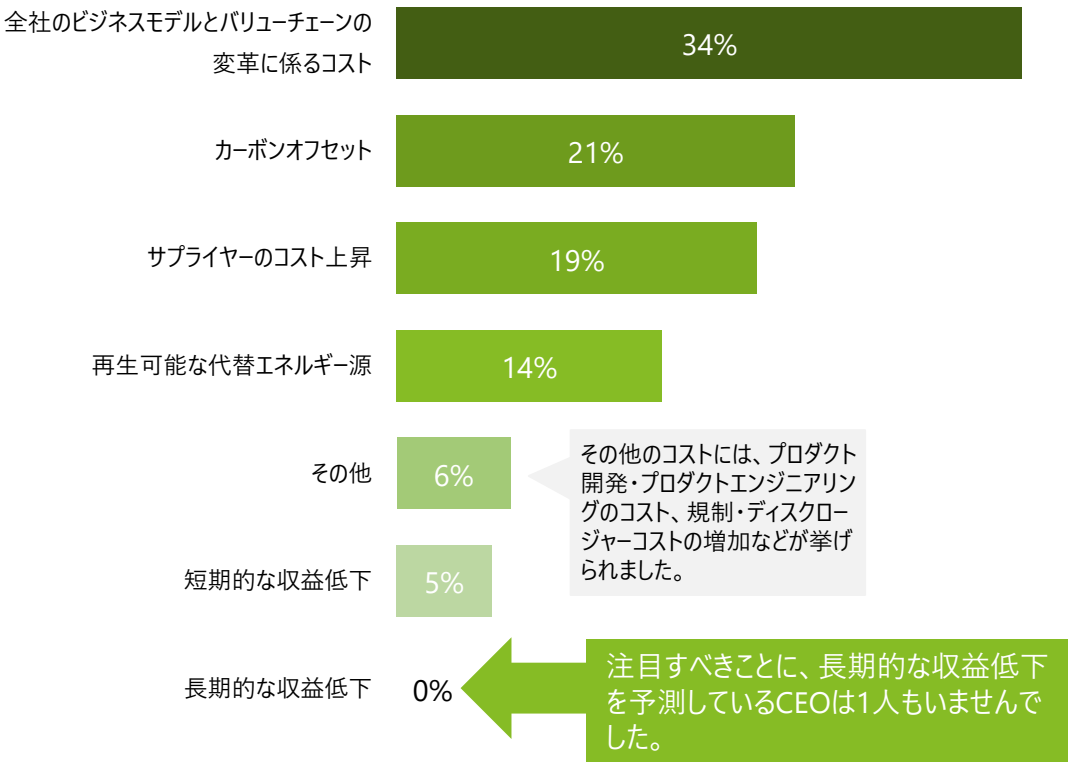


注釈：四捨五入しているため、合計は必ずしも100%にはなりません。



脱炭素目標に関する最大のコスト要因は何になると予想しますか。

CEOは、全社のビジネスモデルとバリューチェーンの変革および、カーボンオフセットが最大のコスト発生源になると予測しています。



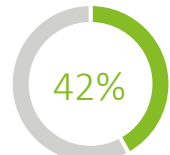
注釈：四捨五入しているため、合計は必ずしも100%にはなりません。

CEOの役割の本質

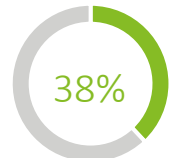
CEOの皆様に、自身の役割について数行で簡潔に説明していただきました
上位のトピックや実際の回答例は以下の通りです。

上位のトピック

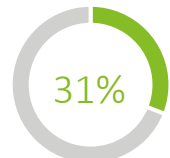
および、それに言及した回答の割合



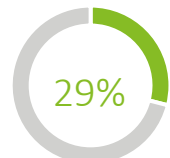
人材のリード



戦略の立案



企業風土の旗振り役



ビジョンの策定

「私の役目はビジョンを策定し、**そのビジョンを実現**するための計画を立てることです。周囲の人のイネーブラーとなり、成功を生み出します」

「**集合知を築くこと**。組織が支障なく複雑な物事にも対処できるようにすること」

「クレーム処理係となり、**従業員の向上心を高めること**」

「**Chief Clarity Officer**。人材に関するアジェンダのオーナー。明確なビジョンを持った戦略家」

「**DEIに関するミッション**のエバンジェリスト。顧客向けの対外的観点だけでなく、人材採用という観点からもエバンジェリストとなること」

「日々ベストを尽くし、顧客や投資家、そして互いのために価値を創出するよう**社内の人たちをリードすること**」

「コーチであり、**哲学者であり**、執行リーダーでもあります」

「適切なチームを選び、**企業としてのパーパスに基づくインスピレーションを与え**、変化を乗り越えられるようリードすること」

「戦略をリードすること。**厳しい決断を下すこと**。優先順位を付けること。企業風土を育むこと」

「**名誉**」

日本企業への問いかけ

日本企業への問いかけ

Global CEOのサーベイ結果から、日本企業のCEOが向き合うべき問いが示唆される。



1 気候変動対策にコミットメントした上で、次なる課題にも先んじて取り組んでいますか？

- ✓ 2021年秋時点でCEOの約70%は、2050年カーボンニュートラルに向けて計画通りに進捗している、または既に達成していると回答。多くのCEOが、短期的な成長と長期的な株主価値向上の両方に悪影響を及ぼすことなく、気候変動対策に積極的な役割を果たすことができると考えている
- ✓ 多くのCEOが、気候変動に加え、格差問題を含むS（Social）課題やサイバーセキュリティ、米中関係などの地政学由来の課題に関心を抱いている



2 10年後・20年後も働きたいと思ってもらえるほど、社員を幸せにできていますか？

- ✓ CEOの約4分の3は、パンデミックに加え、労働力/スキル不足が直近1年間のビジネス戦略に対する最大の影響要因になると回答
- ✓ CEOの役割を語るとき、42%のCEOが人材のリードに言及し、これはビジョンや戦略の策定よりも高い
- ✓ 人材を惹きつけ維持する上で、給与の引き上げや休暇の増加といった従来の手段よりも、働き方のフレキシビリティ・DEI・ウェルビーイングなどの無形報酬を重要視する傾向に



3 イノベーションやd X*に十分なリソースを割き、成果に手応えを感じていますか？

- ✓ 2021年夏にはCEOの半数以上が、イノベーションやテクノロジーの活用がビジネスの成功要因であるとし、リソースを充てている
- ✓ CEOの約4分の3は、自社でデジタル変革を推進している、あるいは変革の準備を進めていると回答。秋時点では変革による事業成長の兆しも見受けられ、CEOの3分の2以上は今後12カ月間で「大幅な」または「非常に大幅な」成長を見込んでいる

* d Xとは、デジタルをあくまでも手段として徹底的に活用し、ビジネスと経営の在り方自体を根本的に変革していく「Business Transformation with Digital」

【モニター デロイト概要】

モニター デロイトは、世界最大のプロフェッショナルファームとしての豊富な企業変革実績と世界有数の企業、NGO、政府機関等との幅広いネットワークを有するデロイトと、CSVの第一人者でもあるマイケル E. ポーター教授に代表されるハーバードビジネススクールの教授陣によって設立されたモニターグループとの間で効果的なシナジーが実現し、2013年よりデロイトがグローバルで展開している戦略コンサルティングプラクティスです。日本ではデロイト トーマツ グループの戦略コンサルティング部門としてデロイト トーマツ コンサルティング合同会社に属し、先進性・専門性・独自性の高い戦略コンサルティングを提供しています。

【お問い合わせ先・編集担当】

藤井 剛 パートナー tfujii@deloitte.com

波江野 武 パートナー

三室 彩亜 ディレクター

加藤 彰 シニアマネジャー

橋口 涉洋 マネジャー

齋藤 溪 コンサルタント

Monitor Deloitte.

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社並びにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ税理士法人、DT弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に1万名以上の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）ならびにそのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人のひとつまたは複数を含みます。DTTL（または“Deloitte Global”）および各メンバーファーム並びにそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、オーストラリア、ブルネイ、カンボジア、東ティモール、ミクロネシア連邦、グアム、インドネシア、日本、ラオス、マレーシア、モンゴル、ミャンマー、ニュージーランド、パラオ、パプアニューギニア、シンガポール、タイ、マーシャル諸島、北マリアナ諸島、中国（香港およびマカオを含む）、フィリピンおよびベトナムでサービスを提供しており、これらの各国および地域における運営はそれぞれ法的に独立した別個の組織体により行われています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じFortune Global 500® の8割の企業に対してサービス提供をしています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約286,000名の専門家については、（www.deloitte.com）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

© 2022. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.



IS 669126 / ISO 27001

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited