

レジリエンスと成長 に向けて

変革期を迎えるアジア太平洋ビジネス



歓迎の辞

Wishnu Wardhana
APEC CEO Summit 2013, Chair
APEC Business Advisory Council (ABAC) 2013, Chair
PT Indika Energy Tbk, President Director and Group CEO



世界経済が不透明なこの時期に、アジア太平洋経済協力（APEC）の参加国・地域に関わりを持つビジネスリーダーたちが、自社の事業計画とこの地域の状況について関心と懸念を表明することは極めて重要です。ビジネスリーダーを対象にした PwC 2013 年 APEC CEO 意識調査はこのプロセスにおける重要な一歩であり、経済界と政府に向けた貴重なメッセージとなっています。

インドネシアのバリ島で開催された今年の APEC CEO サミットと APEC 首脳会議は、アジア太平洋地域のリーダーがグローバルな背景を考慮しながら下さなければならない、大きくそしてしばしば困難を伴う意思決定をテーマにしています。重要なのは、全てを当然のことと考えてはならないということです。つまり、私たち全員が自らの経済基盤の強さや制度の効率性、ビジネスモデルの妥当性を慎重に見極める必要があります。これらのサミットは、政府と経済界のトップがこうした問題を率直に話し合う特別な場となっています。

2013 年の APEC 主催国として、インドネシアが成長とレジリエンス（迅速でしなやかな回復力）をテーマとして取り上げたのは、地域経済を長期的により強力な軌道に乗せるためです。地域経済は投資と消費を両輪として比較的好調に推移していますが、私たちの優先課題は引き続き世界標準を確立し、質の高い投資と長期的なビジネスパートナーを呼び込める事業環境を整備することです。

世界中の CEO の方々を心より歓迎し、インドネシアとアジア太平洋地域が持つ可能性をその目でじかに見ていただくとともに、各国・地域と企業がより革新的で、持続可能で、活気あふれる環境を作るため、どのように協力できるのかを探っていただければと願っています。

本報告書について

Dennis M. Nally

PricewaterhouseCoopers International Limited, Chairman



PwC 2013年 APEC CEO 意識調査は、APEC 諸国・地域のビジネスリーダーの、世界を動かしている要因と自社の成長戦略に対する見方をより深く理解できる優れた報告書です。

アジア太平洋地域の事業成長に対する CEO の全般的な自信は低下していませんが、これまではどちらかといえば先進国に限られていた成長鈍化が途上国にも及び始め、それに伴って不透明感が強まっています。APEC の経営トップたちはまた、域内の大きな変化にも対応しようとしています。この変化とは、何百万もの人々の所得と経済的機会が少しずつ、しかし着実に増加していることによるものです。企業は事業戦略の変更により、国内消費の拡大や急速な都市化、携帯端末の普及、需要の高いインフラ投資に伴うビジネスチャンスを最大限取り込もうとしているため、これからもレジリエンスはテーマとなるでしょう。

ビジネスリーダーは、アジア太平洋地域における自社の成長を最も阻害するものとして、あらためて規制と基準の不一致を挙げました。これは当然でしょう。国によって製品とサービスのルールが違えば、国境を越えた事業の拡大は格段に複雑になるからです。APEC 諸国・地域は多様であり、域内の多くの分野で進展を図るのは容易ではありませんが、上述した変化の緊急性を考えると、共通の土俵を見いだすことは極めて重要です。

今年、経済界・政界のリーダーたちが、問題を話し合い優先課題を確認するためにインドネシアに集まっていることから分かるように、APEC 諸国・地域の動向は世界全体にとって大きな意味を持ちます。本報告書が、APEC CEO サミットに参加される経済界・政界トップ間の生産性のある対話の進展に役立つことを願っております。

この取り組みは、500 人近いビジネスリーダーの皆さまのご協力がなければ実現しませんでした。PwC 2013 年 APEC CEO 意識調査のために、お忙しい中、貴重なご意見と洞察を共有いただいた皆さまに心よりお礼申し上げます。

目次

2013～2014年の焦点

- 1** 変化する地域で成功するための適正なモデルを構築する…………… 2
多くの CEO は今後 1 年の収益成長に自信
イノベーション、サービスが新たな投資を呼び込む
中国、インドネシア、米国が人気の投資先 3 カ国
- 2** アジア太平洋地域の CEO：変化の担い手 …………… 8
CEO は新しい消費者に合わせて戦略を調整
域内成長のために研究開発、人事が最も準備不足
モバイルビジネスの機会とデジタルの壁
- 3** アジア太平洋地域のインフラ不足を埋める…………… 16
インフラ投資と開発の新しい手法
インフラ開発における CEO の優先課題
- 4** 企業と地域の政策優先課題はどこで交わるか…………… 20
企業の投資拡大を阻むものは何か
CEO たちはアジア太平洋地域の貿易構想の機運を歓迎

変革期を迎えるアジア太平洋地域 >> 変革期を迎える企業

アジア太平洋地域の成長の源泉は変化し続け、企業はそれに適応しようとしている。10 年前に有効だったものが将来も有効だとは限らない。CEO たちがどの投資先に、どういう理由で投資しようとしているのかを見ると、まさに地域全体が変化しているのと同様に、多くの企業が変革期を迎えていることがわかる。

輸出主導の成長
製品を生産

内需主導の成長
サービスを創出

製造業中心
生産能力を增強

都市部中心
流通と革新（イノベーション）力の拡大

垂直統合型サプライチェーン
プロセス、生産を制御

流動的なバリューチェーン
共同開発、専門化、サービス網の活用

将来の投資を呼び込むトレンド

CEO が予想外のチャンスを生むと考える国・地域とその理由

本報告書がアジア太平洋地域としている国と地域は太平洋両岸にまたがっており、そうした多様性の高い地域では、将来の事業機会を見据えた戦略の転換は複雑になる。中間層（中産階級）の増大は間違いなく魅力であり、また豊富な天然資源も投資を呼び込んだ。しかし、これらの特質だけが事業投資の土台になるわけではない。「成長の余地」をもたらす重要な特質として何度も言及されたのは、透明性の強化、若年人口、相対的な賃金コスト、インフラ計画、

そして政治の安定である。

アジア太平洋地域で事業を行う 478 人のビジネスリーダーに対し、「ダークホース」、すなわち今の想定以上に大きなビジネスチャンスがあると考える域内の 1 カ国・地域はどこかを質問したところ、首位はインドネシアであったが、他にも多くの国や地域が挙げられている。その結果を、抜粋したコメントも添えて以下にまとめる。



19%
インドネシア

「熟練労働力、天然資源を土台にした経済成長、民主主義の強化」



11%
ミャンマー

「経済開放が想定よりはるかに速いペースで進む」



8%
中国

「高い生産性、競争力のある生産コスト、技術習得力の向上」



7%
フィリピン

「事業変革の透明性と企業統治の大幅改善」



7%
ベトナム

「次の成長は、TPP（環太平洋パートナーシップ協定）に参加するが否かに大きく左右される」



5%
インド

「経済成長、生活水準の向上、中間層の資産増、輸出増加、教育強化、技術開発」



4%
米国

「競争に不可欠の原材料が手近にある」



3%
コロンビア

「優れた政治・経済政策があり、すぐに成果が得られる」



3%
マレーシア、日本、ロシア

「（日本の）政策の方向性が予想外にプラスに傾く可能性」

注：CEO には、APEC21 カ国・地域と参加を検討中の国を含め、域内 35カ国のリストから選ぶよう要請した。第一義的責任がインドネシアにあるビジネスリーダーは全回答者の 12% を占めている。実際、その多くはインドネシアに「投票」したが、一部は最も意外性の高い「ダークホース」としてミャンマー、マカオ、メキシコ、ベトナムを挙げた。

出典：PwC 2013 年 APEC CEO 意識調査

質問：次のアジア太平洋諸国・地域の中で、今後 3～5 年以内に「ダークホース」になると考える国・地域はどこですか？

調査ベース：478 人（「上のどれでもない」および「無回答」を除く）

変化する地域で成功するための適正なモデルを構築する

変革期を迎えた アジア太平洋ビジネス

将来を見通せる水晶玉を発見したとしたら、CEO たちは何を知らたいだろうか。地域での将来の事業成長のため、数百万ドルを投資すべき人物がいるとする。この人物は、中国経済のリバランシング（不均衡是正）の結果や米国のシェールガスブームについて尋ねるだろうか。日本の構造改革と貿易協定の取り組みの成果についてはどうだろう。おのおのが極めて重要な可能性を秘めている。2013 年が終わろうとしている今、この三つの全てが存在感を維持していることは注目に値する。

中国、米国、日本は APEC 最大の経済大国である。これら大国の情勢が変化し、地域全体の不確実性が増しているにもかかわらず、調査対象のビジネスリーダーの 70% 近くが来年の投資額を増やすとしている。急速な都市化、中間層の需要拡大、100% 近い携帯端末の普及、インフラ需要の急拡大は全て、多くの業種の地元企業やグローバル企業にとって新たな成長源になり得るのである。

PwC は、2013 年 6 月 11 日から同 8 月 9 日までの期間、APEC21 カ国の 1 カ所以上で事業を展開する 478 人の経営幹部を対象に、彼らがこの地域の見通しをどう考えているか調査した。

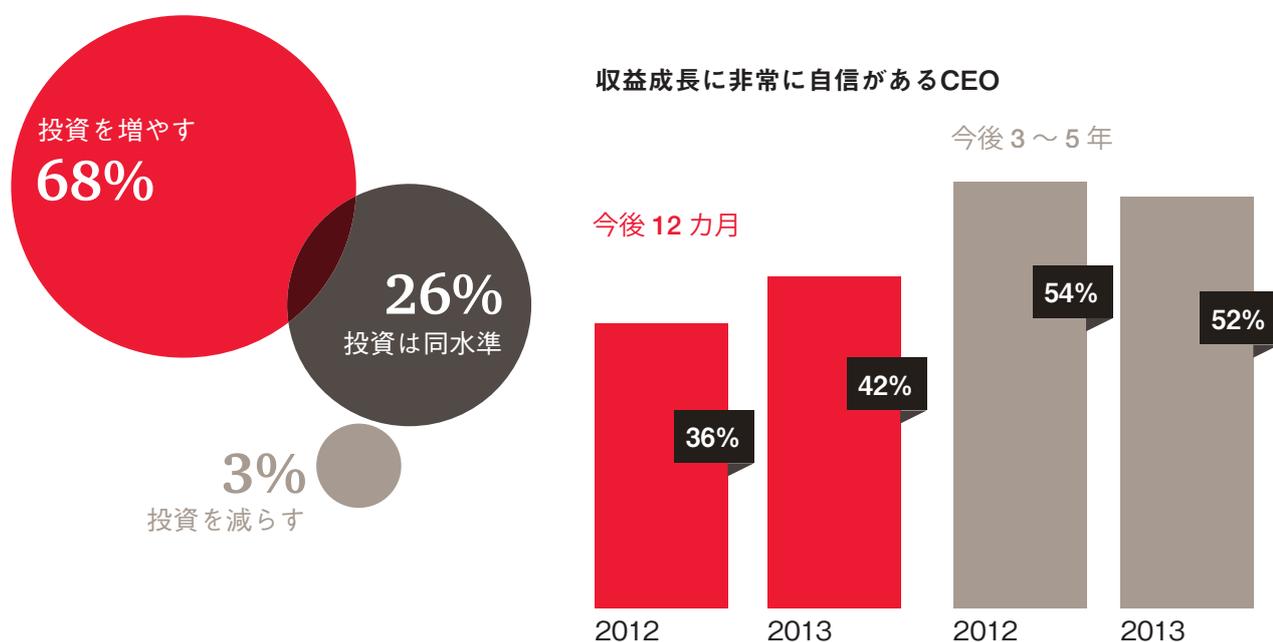
今後 12 カ月間の自社の収益の伸びに「非常に自信がある」と回答した人の割合（42%）は、2012 年の同時期（36%）から上昇した。

変わりゆくアジア太平洋地域にふさわしい適正なモデルを構築することは、企業の最大の関心事である。企業はどの国・地域（そして顧客）を重視するか、どの部分を刷新するか、どの程度の規模の投資を行い、それらの資金をどのように配分するかなど、多くの決断をしなければならない。本報告書は、アジア太平洋地域のビジネスリーダーが採択しようとしているいくつかのアプローチを検証している。

アジア太平洋諸国・地域は過去 5 年、世界的な混乱の中で際立ったレジリエンシーを見せてきた。しかし、今後はどの貿易・開発モデルが地域の成長を支えるのか。これは政策立案当局の最大の関心事である。当地域でこの 1 年間に貿易協定構想が相次いで浮上したのも、この問題が一朝一夕に片付かないことを示している。ビジネスリーダーは立場上、圧倒的多数が貿易交渉の機運を大いに歓迎しているが、5 人に 1 人は、複数の貿易協定構想の併存は管理コストを増やし、地域にまたがる事業を行う際の不確実性を高めると考えている。

CEOのほとんどはアジア太平洋地域の事業への投資を増やそうとしている

2013年は、その後1年間の収益成長の見通しに対して自信を持つCEOが増えた



出典：PwC 2013年 APEC CEO 意識調査、2012年 APEC CEO 意識調査

質問：今後12カ月間のAPEC諸国・地域への投資についての計画をお聞かせください。

調査ベース：478人（「わからない」および「無回答」を除く）

質問：今後12カ月について、また、今後3～5年について、貴社の収益成長の見通しにどの程度自信がありますか？

調査ベース：2013年：478人、2012年：356人

米国の「エネルギー革命」に最も強い印象を受けている。これは米国にとって極めて重要だ。業界全体でも同じことがいえる。

Dr. Zhang Xiaogang
General Manager, Angang Group

中国は物事を動かすエンジンであり、私たちが最も注目しているのは中国市場だ。

Shane D. Fleming
Chairman, President and CEO, Cytex Industries Inc.

今後3年から5年、アジア太平洋地域の成長を牽引する要因の一つはアジアの政治システムだろう。アジアは民主的な地域になりつつある。

Jin Roy Ryu
Chairman & CEO, Poongsan Group

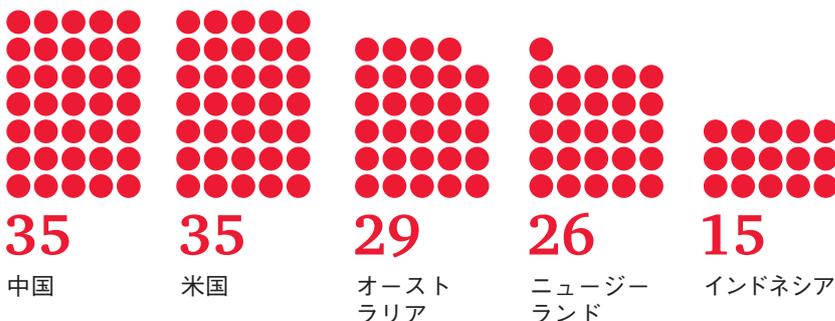
若年人口が豊富なインドネシアに期待している。課題は成長の勢いが失速していることだ。効率性を高めるため、経常収支赤字やインフラ開発などの問題に取り組む必要がある。

Wishnu Wardhana
President Director and Group CEO,
PT Indika Energy Tbk

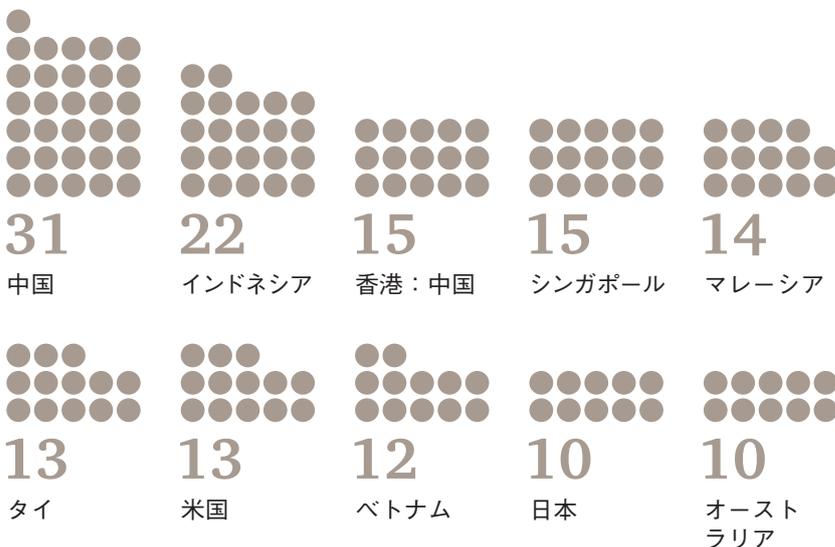
アジア太平洋地域：CEOたちはどの国・地域で投資を増やそうとしているか？

企業は今後3年から5年、国内市場の潜在的な成長への投資配分を調整しながら、選択的な投資を行う。

オーストラリア、カナダ、日本、ニュージーランド、米国の経済成長を重視しているCEO



それ以外のAPEC諸国・地域の成長を重視するCEO



注：全体の順位は、最も投資の増額幅が大きかった国・地域の回答から順に並べた。

出典：PwC 2013年APEC CEO意識調査

質問：APECの中で貴社が今後3年から5年に投資を増やそうとしている上位5カ国・地域を選んでください。

調査ベース：443人（「上のどれでもない」および「無回答」を除く）

イノベーションとサービス力が 新たな投資を呼び込む

この10年、中間所得消費者の増加による事業の成長は確実視されてきた。企業は今、アジア太平洋地域における消費が成長を牽引する未来に向けて積極的に投資している。このため、今後1年間の投資増額分の半分強が製品開発、サービスと流通の能力強化、人材開発向けとなっている。

調査したCEOの半分近くが、中間所得消費者は自社の成長戦略に「大いに」影響を与えると回答している。これには工業系企業の経営幹部の36%も含まれる。米国の特殊化学品・素材

会社、Cytec Industries Inc. のShane D. Fleming 会長兼 CEO はこう述べている。「当社はこのトレンドからは少し遅れている。しかし、大量消費時代が到来し、中国のような国々では中間層が増えており、当社の素材を必要とする製品の需要も伸びているため、このトレンドは極めて重要である」

生産能力の増強が重要なことには変わりはないが、この地域で事業を展開する企業にとっては、これまでほど大きな投資の牽引役ではない。例えば、中国を重視するCEOの今後12カ月の投資増額分のうち、生産能力拡大にあてる割合は13%にすぎない。APEC 諸国・地域のビジネスリーダーと同じ

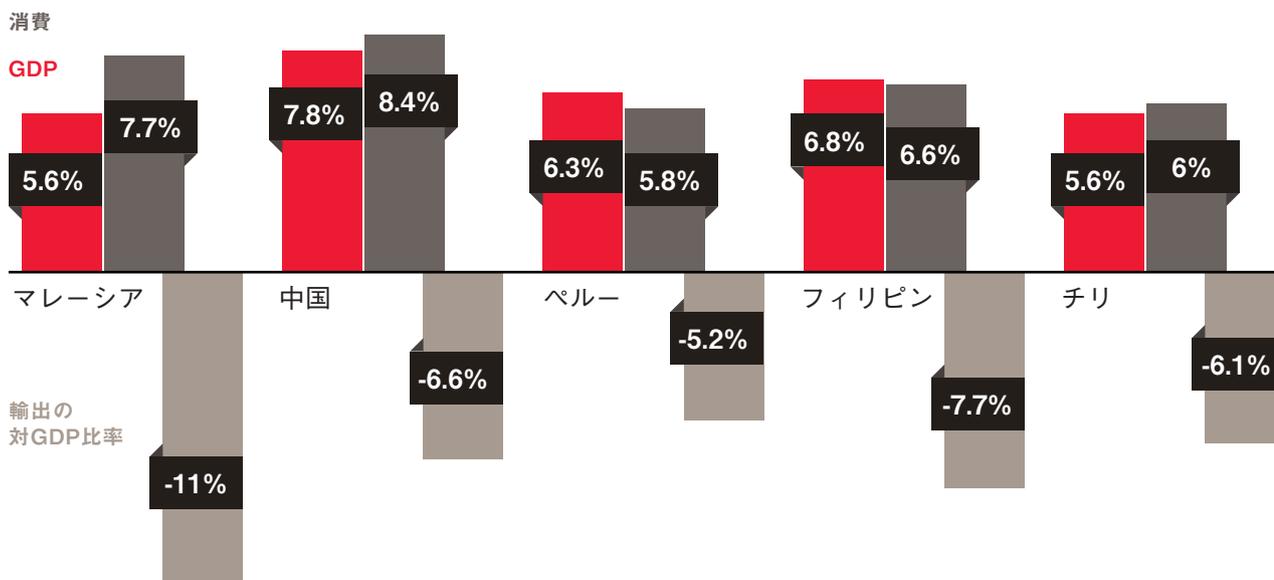
く、中国事業の成長に責任を持つリーダーたちは、新製品やサービス拡大に対して投資を行う可能性が高い。

ある出来事が、この地域における重要な変化を示している。2012年に5%以上の成長率を達成した五つのAPEC参加国は、同時に、世界的な金融危機以降、対GDP（国内総生産）の輸出比率が急激に低下しているのである。また2012年、これらの国々では個人消費が増加した。1年間のデータだけを見てトレンドとは言えないが、輸出主導の経済発展を遂げてきた地域にとっては、これは驚くべき変化である。

アジア太平洋地域における輸出主導型成長からの分離

レジリエンスは内から

一部のアジア太平洋諸国における2008年から2012年の対GDP輸出比率の変化、および2012年の現地通貨建て個人消費の伸び（家計が消費した財とサービスの量）

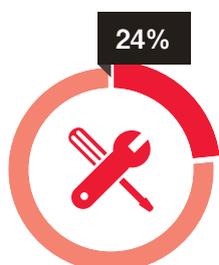


出典：オックスフォード・エコノミクス、PwC 分析

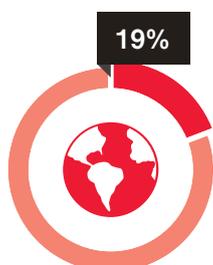
アジア太平洋地域では中間所得消費者が企業の新規投資を牽引する

この10年、中間所得消費者の増加による事業の成長は確実視されてきた。企業は今、アジア太平洋地域における国内消費が成長を牽引する未来に向けて積極的に投資している。

CEOの今後1年間の投資配分



新しい製品やサービスの開発



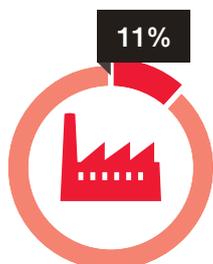
サービス／流通能力の拡大



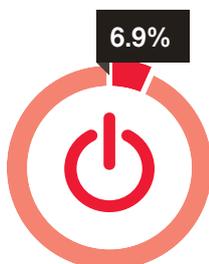
資産／事業の取得



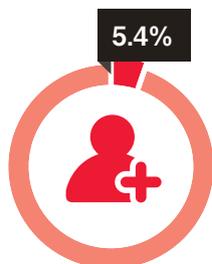
人材の確保と開発



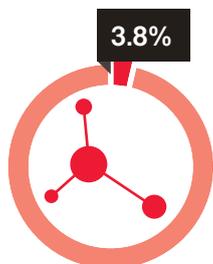
生産／組立能力の増強



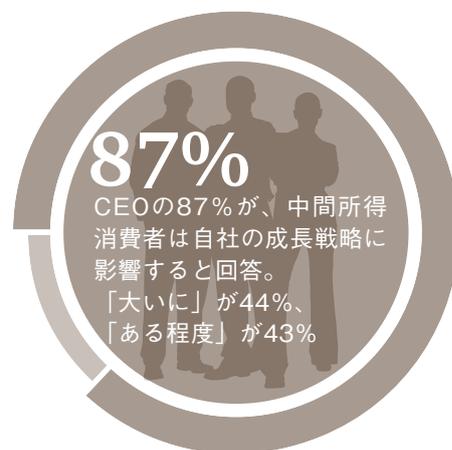
技術の確保と開発



インフラ関連のパートナーシップ



原材料／部品の確保



出典：PwC 2013年 APEC CEO 意識調査

質問：貴社が今後12カ月間に投資を増やそうとしているAPEC諸国・地域を考えた場合、次の分野にはどの程度の割合を配分しますか？

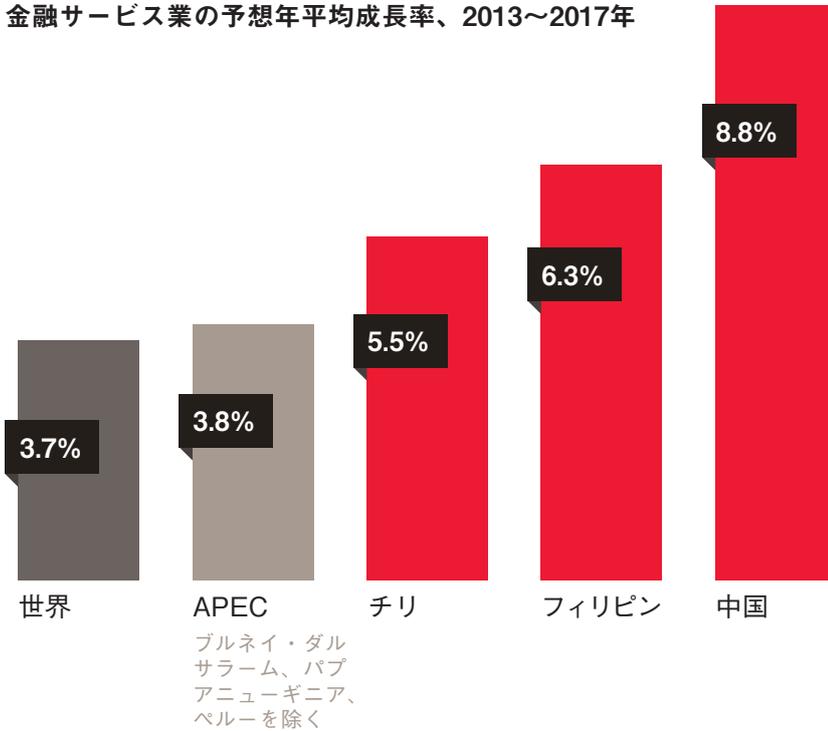
調査ベース：443人

質問：多くのアジア太平洋地域における中間層の消費増加は、地域にとって将来の経済成長の牽引役になっていくと思いますか？このトレンドは地域における貴社の成長戦略にどの程度影響しますか？

調査ベース：478人（「該当なし」、「わからない」および「無回答」を除く）

アジア太平洋地域の所得増加が各種サービス業の追い風に

金融サービス業の予想年平均成長率、2013～2017年



出典：オックスフォード・エコノミクス、PwC 分析

当社は事業を再編しており、アジアにおける事業は営業面をはるかに重視するようになっている。アジアにはまだ製造拠点があるが、現在はアウトソーシングを増やしており、顧客と協力しニーズをくみ取りながら、サプライチェーンの流通部分の取り組みを強化している。

Tony Nowell CNZM
Chairman, Wellington Drive Technologies and New Zealand Forest Research

人民元 (RMB) の国際化の途上で、どれほど多くの新しい金融商品が生まれるか想像できるだろうか。

Dr Jih-Chu Lee
Chairperson, Taiwan Financial Holdings Co., Ltd. and Bank of Taiwan Co., Ltd.

私たちは、多少の費用が必要だとしても、多くの人が手に入れることのできる体験を提供したい。それでも、ほとんどの人の手に届かないよりはましだ。私たちは私たちなりのやり方で、増加する中間層の豊かさの向上に応えられるようになったと感じている。

Claire Chiang
Senior Vice President, Banyan Tree Holdings Ltd.

アジア太平洋地域の CEO

この業界、そしてあらゆる業界において、会社全体の供給基盤から流通網、最終消費者に至るまで、端から端まですべてを本気で考え始める企業が勝者になるだろう。

Ed Rapp
Group President, Construction
Industries, Caterpillar Inc.

変化の担い手

多くのセクターでは、中間層の需要を事業拡大計画の中心に据えると、おのずから流通戦略も提携関係も変わってくる。これを一番よくわかっているのは小売業だ。地元企業でもグローバル企業でも同じである。アジアの消費市場は完全には自由化されておらず、非常に細分化された状態にある。このため、勝ち残る企業は市場に適応しようと事業モデルや品揃えを変えている¹。

これに加えて、都市部のより若い消費者を取り込むことが不可欠である。彼らの存在は、アジアと中南米の急成長地域における1人当たり国民所得増加の源泉であり、多くの企業が楽観的な見通しを持つ理由でもある。彼らは、誰を信用し、何をかうかを決めるにあたって、個人的な人脈に非常に重きを置く。アジアの途上国の豊かな消費者は先進国の消費者に比べ、買い物をする時に友だちや家族のつながりに頼る傾向が2倍ほど高い²。企業は、既存

のマーケティング戦略を新しい地域に持ち込む際、こうした違いを織り込む必要がある。

このため、流通のチャンネルとパートナーの選び方も変わってくる。CEOの半数以上が、ローカル市場ですでに地位を確立している企業と協力し、現地のパートナーとそれらの市場で連携することが重要だと認識した上で、パートナーシップにかかわる戦略を変えている。主なライバル企業は先進国の多国籍企業だと考えるビジネスリーダーが増える一方、現地の中間層の需要を取り込むにはむしろ国際企業よりローカル企業と提携した方が良いと考えるビジネスリーダーも増えている。CEOたちが指摘している、主に組織のトップにおけるスキル不足を、こうした提携によって一部緩和できることもある。また、研究開発(R&D)面の提携は技術不足を補うのに役立つ。

CEOたちが変化するアジア太平洋地域に自社を適応させようとしている一方で、社内には多くの課題が存在する。研究開発と人事(HR)部門が最も準備不足だと見られている。現状の人材では明らかにイノベーションを起こしづらい。一方、戦略的な方向転換が最も必要とされている2分野であるカスタマーサービスとマーケティング部門については、適応力に自信を示すCEOは多い。

1 2013 Outlook for the Retail and Consumer Products Sector in Asia (2013年アジア小売・消費財業界の先行き展望), PwC, 2013

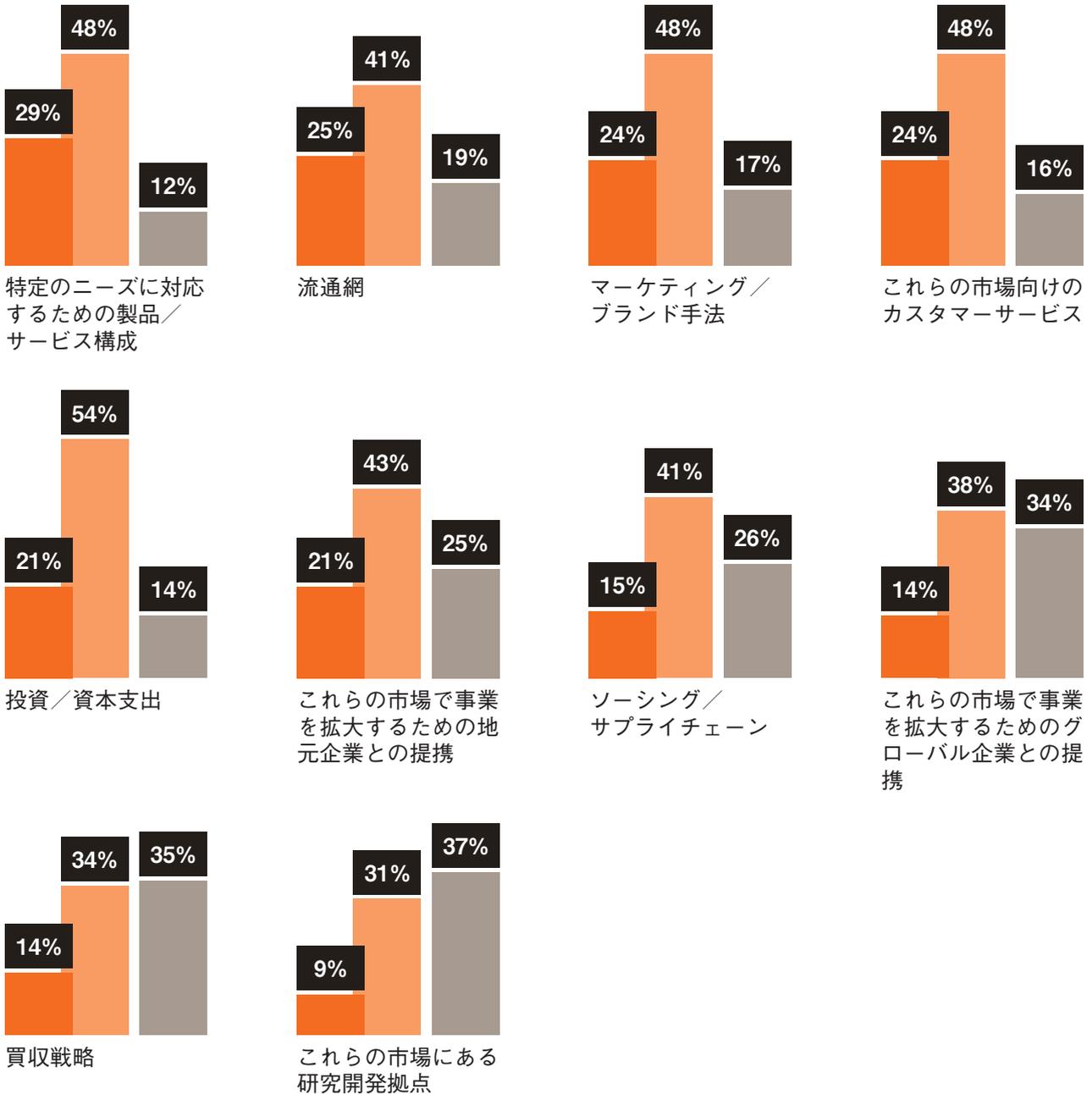
2 Experience Radar 2013: Lessons from Global Retail Apparel Industry (エクスペリエンス・レーダー 2013: 世界の小売アパレル産業からの教訓), PwC (出版予定)

アジア太平洋地域の CEO は、新しい消費者に合わせて戦略を変更している

中間層の需要を事業拡大戦略の中心に据えることにより、流通チャネルの変更や新しい提携関係、さらなるイノベーションをもたらす可能性がある。

CEOたちが最も戦略を変えようとしている領域

■ 大幅に変更 ■ 緩やかに変更 ■ 変更しない



出典：PwC 2013 年 APEC CEO 意識調査

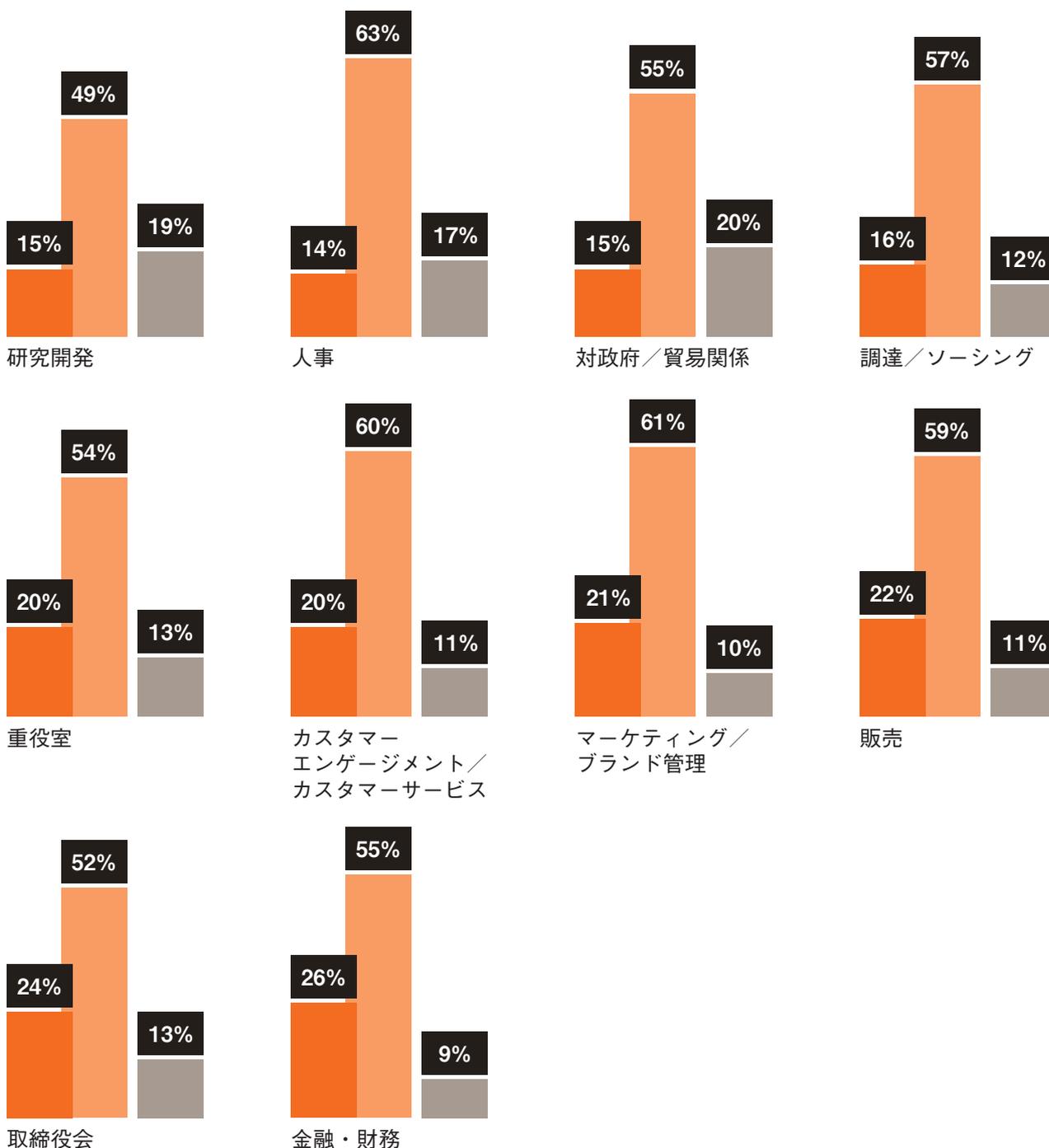
質問：この動き（域内で広がる中間層の消費拡大）を取り込むため、次の分野でどの程度の戦略変更を行っていますか、または行う予定ですか？
 調査ベース：412 人、成長戦略への中間層の影響を挙げた CEO（「該当なし」、「わからない」および「無回答」を除く）

消費者の需要を重視する上で、CEO たちのストレスは研究開発と人事領域にある

CEO たちが変化するアジア太平洋地域に適応しようとする中、研究開発と人事は最も準備不足と見られている。

会社はどの程度準備ができているか？

■ 十分できている ■ ややできている ■ できていない



出典：PwC 2013 年 APEC CEO 意識調査

質問：貴社は次の分野において、アジア太平洋地域で台頭する中間所得消費者を取り込むための適応に向け、どの程度の準備ができていますか？

調査ベース：397 人、成長戦略への中間層の影響を挙げた CEO（「該当なし」、「わからない」および「無回答」を除く）

今後3年から5年はコラボレーションが重要な業務上の課題となる。必要な機能を構築するために2,3の事業者と協力すれば、コストは大幅に低下するからだ。

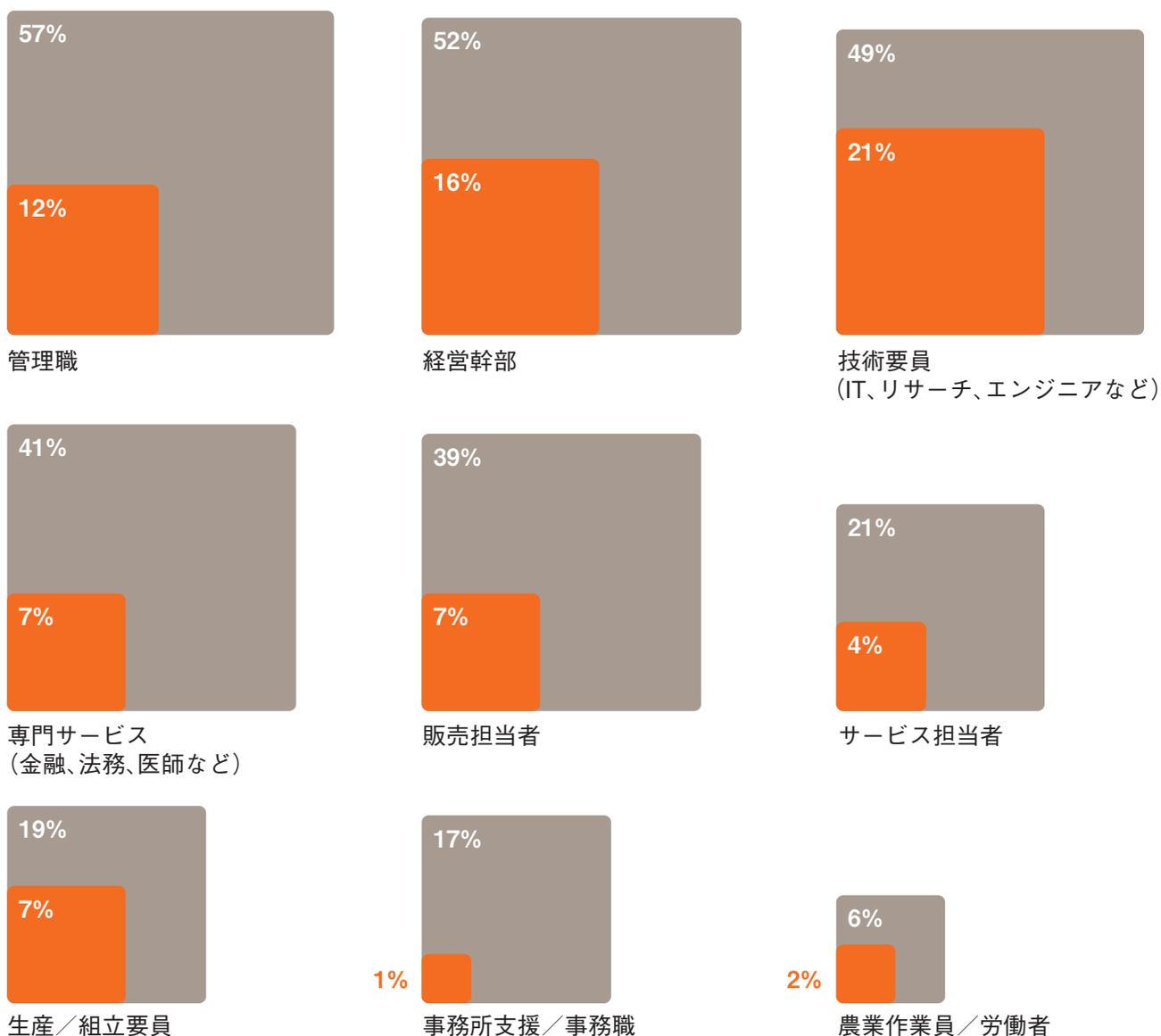
Hasnul Suhaimi
CEO, PT XL Axiata Tbk

アジア太平洋地域で実際に人材が不足しているのはどの分野か？

CEO が地域の成長計画を策定するにあたり、技術要員、管理要員、経営幹部の需要が最も高い

不足しているのはどのスキルか？

■ 大幅に不足 ■ ある程度不足



出典：PwC 2013 年 APEC CEO 意識調査

質問：貴社が APEC 地域でスキル不足を感じている分野を教えてください。

調査ベース：334 人（事業成長の足かせとしてスキル不足を挙げた CEO）

アジア太平洋地域のモバイルの商機とデジタルの現状を評価する

アジアではインターネット利用者の割合が伸びている他、スマートフォンの浸透率は韓国で60%以上、その他のAPEC諸国・地域でも上昇しているため³、地域全体が将来のデジタルビジネスの進化において重要な役割を果たすとみられる。

アジア太平洋地域のモバイルビジネスは、破壊的ともいえる時代の節目を迎えている。PwCは、モバイルコンピューティングを今後5年に単独でも複合的にも顧客の需要や事業機会に影響を与える四つの市場要因の一つとして認識している⁴。他の三つはクラウ

ドコンピューティング、ソーシャルテクノロジー、インテリジェントデバイスの台頭である。これらの活用により、デバイスと利用者の関わり方、またデバイスと環境の関わり方が変わる可能性がある。例えばスマートフォンは、クレジットカード代わりになり、センサーの搭載によって長期的な健康状態を遠隔監視することもできる。

データは、さまざまな用途をめぐる技術革新の中心であり、新しい事業の可能性を秘めている。今ではどの企業も、「ビッグデータ」環境の中で自社のデータ資産が生み出す価値を認識している。データの収集とその新たな活用法を検討する企業は増えているが、データの秘密保護と共有をめぐるルールのばらつきが障害になるかもしれない。ビジネスリーダーの約15%が、自社がデジタルエコノミーから多くの利益を得る上で、国境を越えたデータの流れに対する現在の法的枠組みが「新たな障害」になると考えている。

データの管理と支配権の問題はテクノロジー企業だけの関心事ではない。

実際に、テクノロジー企業のビジネスリーダーは、顧客の個人情報保護をめぐる現行基準が事業の新たな障害になると考える傾向が最も低く(6%)、金融サービス(31%)や工業系セクター(14%)を下回った。

新しいデジタル市場へと大きく舵を切ったCEOたちにとって、モバイルに熟達した社員は誇りと可能性の源である。本調査に参加した多くのCEOは、自社の企業風土がバーチャルビジネスの成長の扉を開くと考えている。そして、39%が社内のデジタルチャネルの統合を「新たな機会」と見ており、デジタル世界における社員とパートナーの協働を可能にするツールとその活用を強化したいとしている。PwCシンガポールのテクノロジー・メディア・電気通信セクター責任者のGreg Unsworthはこう指摘する。「多くのAPEC新興市場で携帯端末が急速に普及し、企業同士や企業と消費者がつながる新たな方法を見いだすきっかけとなっている。また、これによって多くの人々がこれまで使えなかったサービスを受けられるようになるだろう」

3 eMarketer, May 2013、研究機関、規制当局の調査およびトラフィックデータ、過去の動向、企業別データおよび国別の要因に基づく。

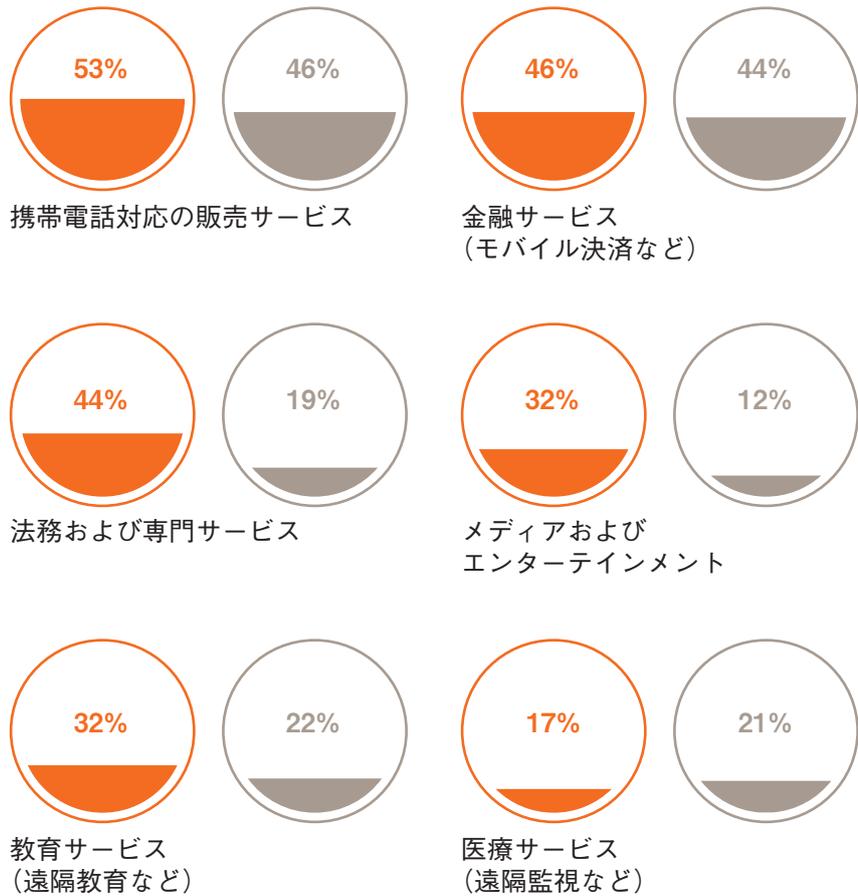
4 Mobile Innovation Forecast (モバイルイノベーション予測), PwC, 2013

CEOの5人に1人が携帯端末対応の製品やサービスの提供を考えている

携帯端末対応の販売と決済サービスへの取り組みが、デジタル分野の成長に不可欠

CEOが新たなモバイルサービスの商機と見ている領域

■ 主要顧客 ■ サービス事業者



出典：PwC 2013年 APEC CEO 意識調査

質問：デジタルエコノミーの商機について貴社は積極的ですか、または積極的に取り組む予定ですか？

調査ベース：478人（「該当なし」、「わからない」および「無回答」を含む）

質問：以下の新しいモバイルサービス市場において、貴社はサービス事業者ですか、または主要顧客ですか、それともその両方でしょうか。貴社の役割を最もよく表している項目を選んでください。

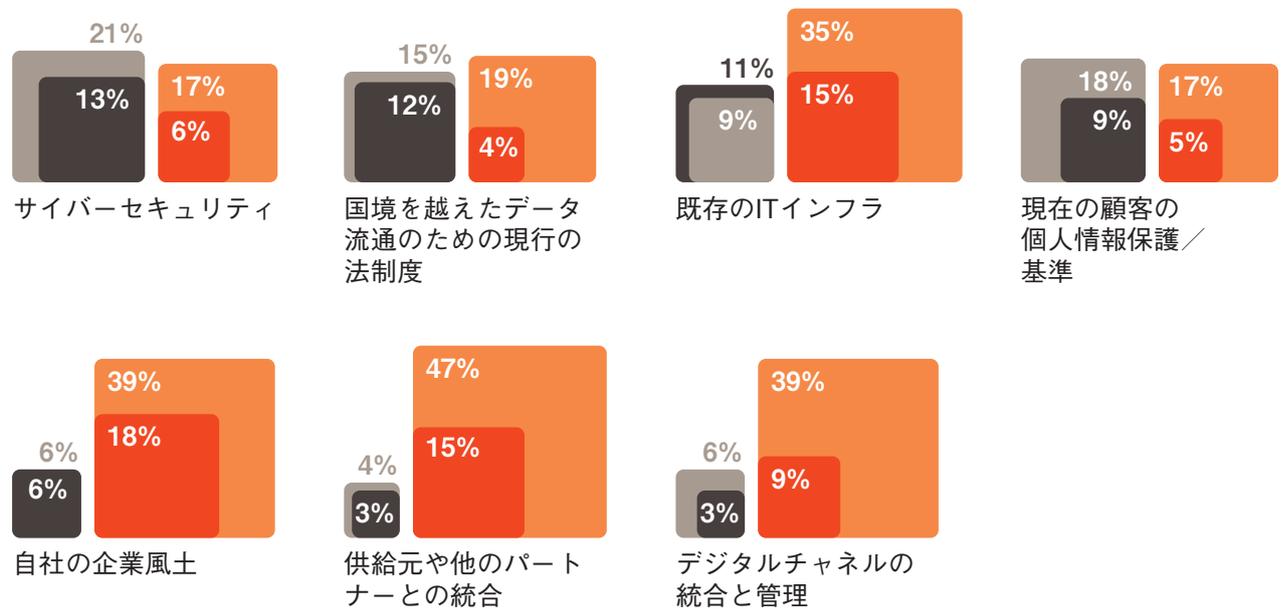
調査ベース：主要顧客：133人（「その他」の回答を除く）、サービス事業者：218人（「その他」の回答を除く）

人々がコンピューターを使って物事を実現する手法において、多くのイノベーションが見てとれる。今ではコンピューターに話しかけるどころか返事をさせて、例えば地理的状況を反映して文脈を理解させる能力まで誕生している。その結果、人々が端末や端末向けのアプリケーションに寄せる期待が質的に変化している。

Craig Mundie
Senior Advisor to the CEO, Microsoft Corporation

データ共有の基準をめぐる不確実性がデジタルの普及を遅らせている
社内およびパートナーとのより密接な連携に商機あり

■ 現在の障害 ■ 新たな障害 ■ 現在の商機 ■ 新たな商機



出典：PwC 2013年APEC CEO意識調査

質問：貴社がデジタルエコノミーから利益を得る上で、以下のものは主として商機であると考えますか、それとも障害と考えますか？
調査ベース：478人（「どちらでもない」、「わからない」および「無回答」を除く）

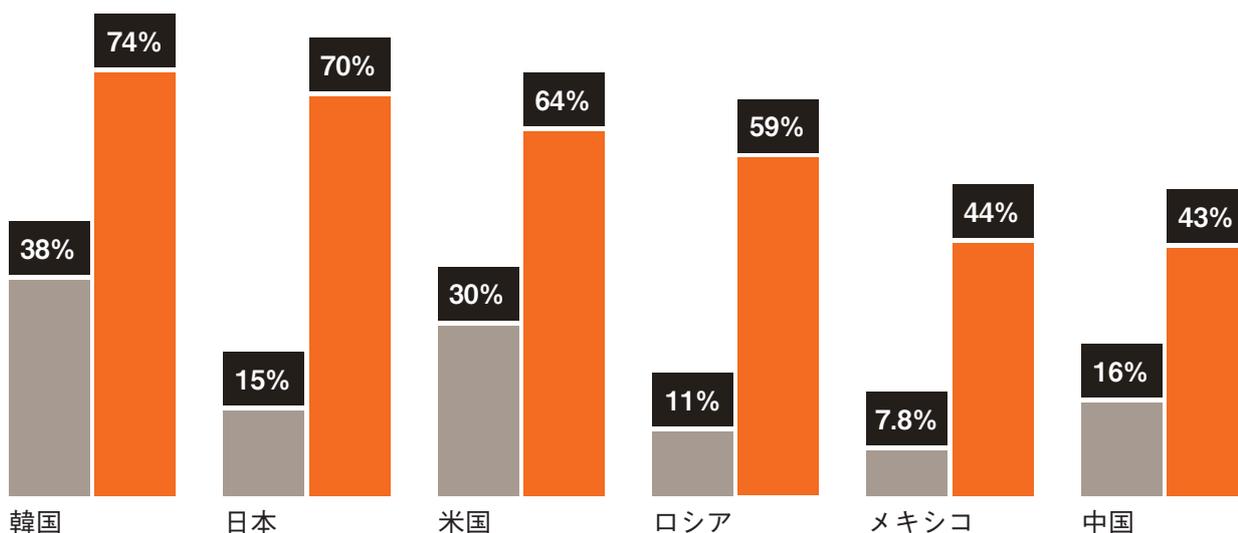
スマートフォンの浸透率：モバイルの技術革新を示す数字

スマートフォンの利用普及率が一気に跳ね上がると何が起こるか？——医療、自動車などの分野で、新規ビジネスモデルという形で劇的な変化が起こる。

一部のAPEC諸国の全人口に占めるスマートフォン利用者の比率

■ 2011年 ■ 2017年予想

少なくとも1台のスマートフォンを所有し、月に1度は利用している全人口



出典：eMarketer（2013～2017年予想）。各種調査会社、規制当局の調査とトラフィックデータ、過去の動向、企業別データ、国別の要因に基づく

こういう機械が全くなかった時代に比べ、人々はより敏感に反応するようになっている。

Karen Agustiawan
President Director and CEO, PT Pertamina (Persero)

わが社の顧客はいつでもどこでもアクセスしたいと思っている。いつでもどこからでも、どの媒体からでも航空券を予約したいと考えており、それに対応するには会社のITシステム全体を再構築する必要がある。それでも、これは新たな商機につながるので良いことだ。

John Slosar
Chief Executive, Cathay Pacific Airways Ltd.

アジア太平洋地域のインフラ不足を埋める

インフラ開発にどのように資金を 抛出するか

議論の余地はあるが、さまざまな事業投資の中で最も重要なものの一つは、インフラ投資である。電力や交通、電気通信、上下水道、公衆衛生は経済成長の基盤である。

オーストラリアや米国、日本などの成熟経済国では、過去に建設したインフラの老朽化が進んでおり、改修の必要性が高まっている。一方、アジアの途上国はインフラ不足に直面している。アジア開発銀行の推定によると、アジ

ア太平洋地域の経済成長を維持するためには、2010年から2020年の間に約8兆米ドルのインフラ投資が必要になる。

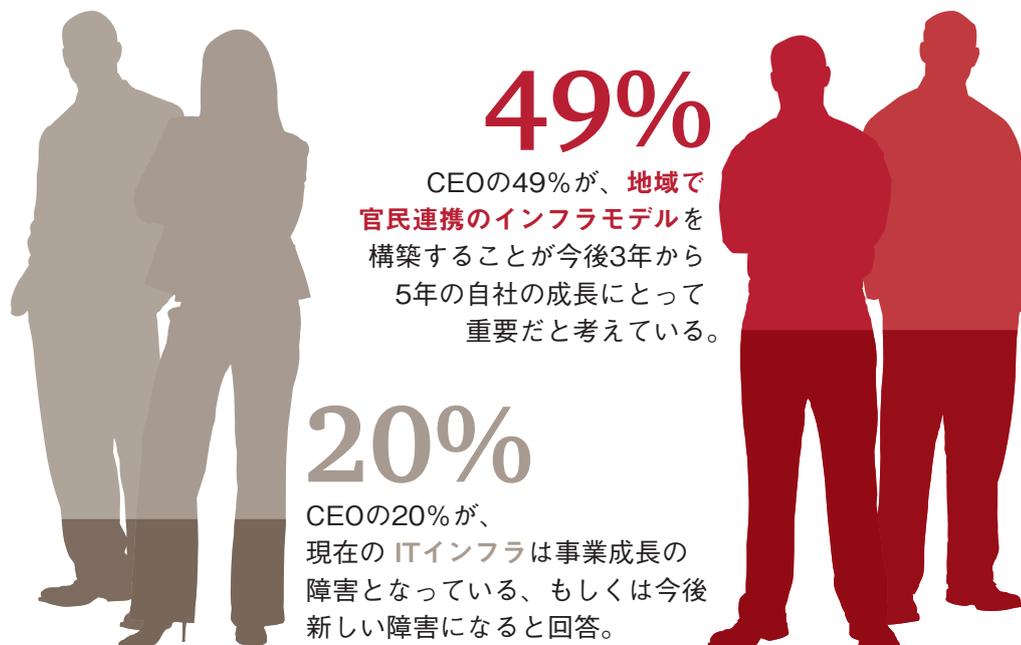
しかし、域内ではこれらのインフラ資産への投資が不足している⁵。経済が新規のインフラ投資より速いペースで成長しているため、現在、アジアの多くの地域が交通渋滞や港湾の混雑、不安定な電力供給、水質への懸念などの問題を抱えている。公的融資だけではこうした必要性に対応できそうにない。

アジアは潤沢な貯蓄を蓄えており、それをインフラ開発に充当できるにも関わらず、何が民間投資家をためらわせているのだろうか？ 障害となっているのは多くの国・地域の規制と法制度である。関税制度、入札プロセスをめぐる不透明感や土地買収の遅延なども含まれる。政府が、長期インフラ資産への投資に適した金融商品の開発と促進に取り組むことも助けになるだろう。

⁵ Foundations of the Future (将来への布石), 2013. APEC CEO サミットの名譽パートナーとしての立場から PwC が APEC ビジネス諮問委員会 (ABAC) 向けに作成した。

インフラ投資と開発のための新しい手法を考える

アジア太平洋地域ではインフラへの直接投資が強く求められている。公的融資だけではこうした必要性を賄えそうにない。



出典：PwC 2013年APEC CEO意識調査

質問：貴社は、今後3年から5年の貴社の成長に重要であるとの理由で、以下の分野の事業提携をどの程度構築しようとしていますか？—官民連携インフラモデル

調査ベース：478人（「該当なし」、「わからない」および「無回答」を除く）

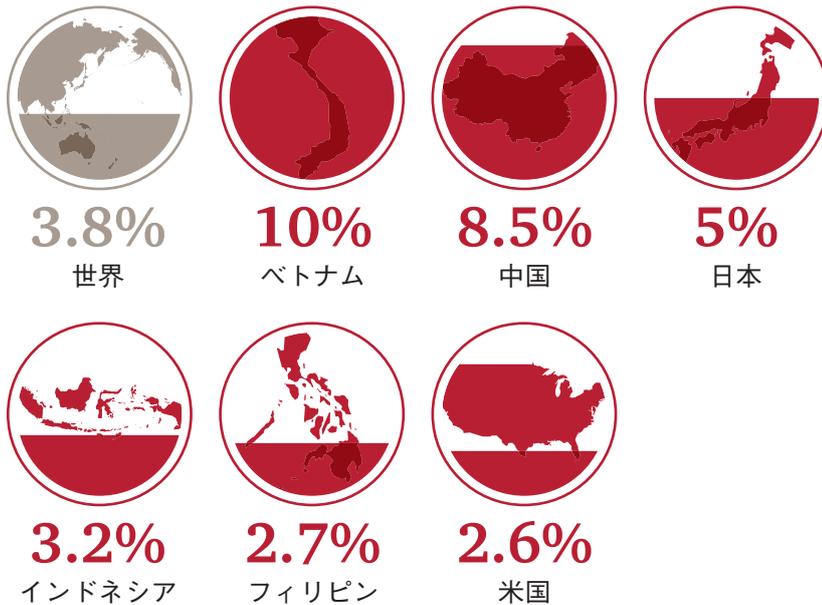
質問：貴社がデジタルエコノミーから利益を得る上で、以下のものは主として商機であると考えますか、それとも障害と考えますか？—既存のITインフラ

調査ベース：478人（「どちらでもない」、「わからない」および「無回答」を除く）

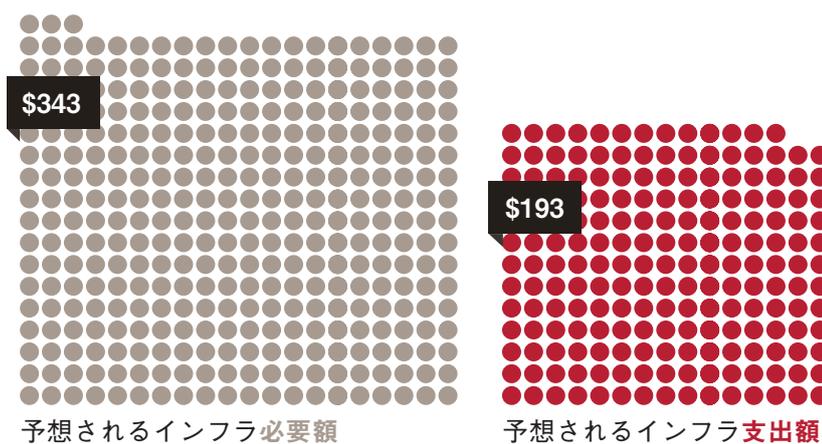
アジア太平洋地域におけるインフラ投資の余地

インフラ開発は、繁栄の機運を支えるために必要である

GDPに対するインフラ投資の比率 (入手可能な最新データ)



インドネシアのインフラ必要額 (2013~2017年) 単位：10億米ドル



地域では毎年多額の貯蓄が積み上げられているが、そのうち相当額が欧州や米国に流出している。これらの資金をアジアで十分に蓄積し、アジア内のインフラ投資計画のために使われるような仕組みを作る必要がある。

Anthony Nightingale
Director, Jardine Matheson Holdings Limited

ペルーでは、将来直面すると予測される課題に取り組むため、今後数年で2,000億米ドル相当のインフラが必要になる。これはペルーの国内総生産のほぼ2倍である。

Juan Francisco Raffo
Honorary Chairman, Raffo Group

出典：エコノミスト・インテリジェンス・ユニット。
世界銀行、マッキンゼー・グローバル・インスティテュートの調査に基づく。PwC 推定値

私たちは現在の経済成長を無視することはできない。つまり、エネルギーを利用できる人々が増えるということだ。Pertamina はエネルギー企業として、人々に効率的で十分なエネルギーを供給する義務がある。

Karen Agustiawan
President Director and CEO, PT Pertamina (Persero)

APEC 参加国・地域にとって域内の結びつきは極めて重要であり、各国政府はインフラ開発とインフラ投資を強化する必要がある。地域は政治的に安定しているため、私たちは投資を増やし、域内各国・地域間の連携を強めることができる。

Erwin Aksa
CEO, Bosowa Corporation

CEO の優先課題としての インフラ開発

インフラの一層の強化が事業成長を促すことは明らかである。CEO たちは、開発によってより多くの企業により大きな事業機会を生み出す分野として、電力供給を挙げている。とりわけ多くの CEO が、コストを増やし貿易と長期投資の先行きを不透明にしている規制の壁を撤廃することが、事業の成長に直接的に役立つと考えている。

さらに、どの企業も孤立して事業を行っているのではない。自社が拠点を置く国・地域にとって、どこを改善すればチャンスが生まれるかという質問に対し、多くの CEO が都心部の輸送網の混雑緩和を優先課題として挙げた。また CEO たちは、市民へのブロードバンド接続の普及（およびコストの低減）がこれらの国々の成長に「大きな

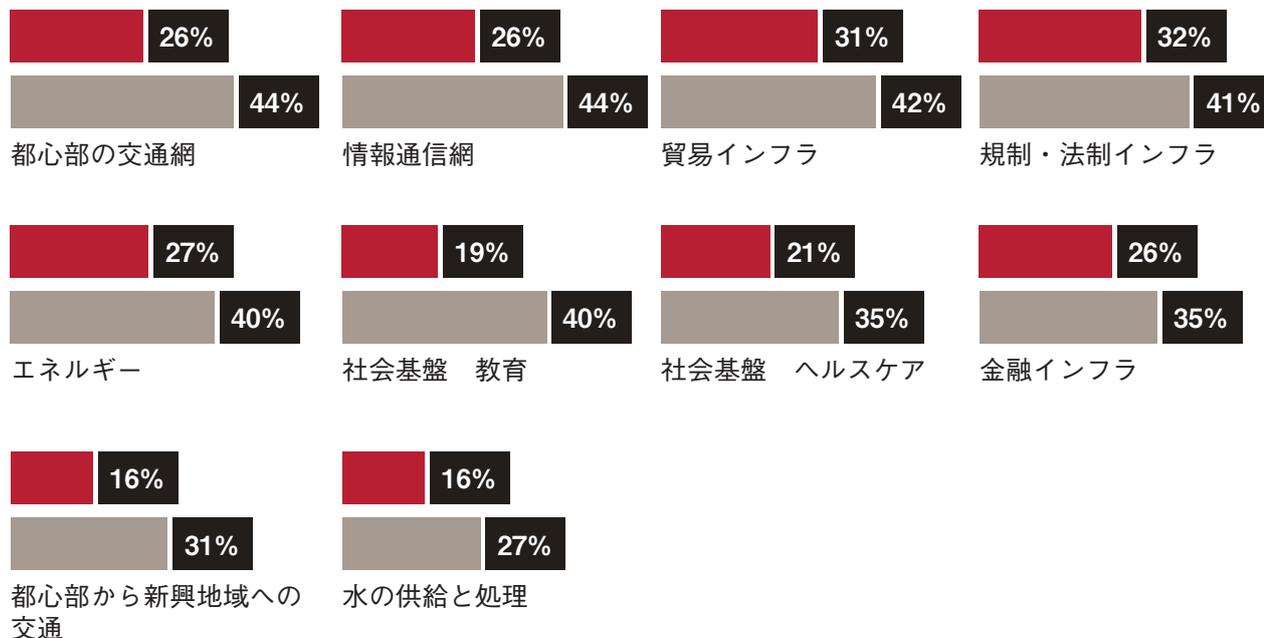
機会」になると予想している。ただし、この情報通信網のさらなる発展が自社にとって大きな機会になると見る CEO の比率（26%）と、自社が事業を展開している国・地域経済にとって大きな機会になると見る CEO の比率（44%）には開きがあった。これは「デジタルデバイド（情報格差）」である。一般に企業は満足できるアクセスを得ているが、個人のアクセスは十分でないという懸念を抱えている。

携帯電話技術が進歩をもたらすと信じるだけでは不十分だと、Microsoft Corporation の CEO シニアアドバイザー、Craig Mundie 氏は言う。「特に教育と中小企業ビジネスにおいては、ブロードバンドがますます必要不可欠になっており、同時に人々はクラウドサービスを通じてこれらにアクセスするようになってきているため、接続性とコストに対する圧力は強まるばかりだ」

インフラが最も必要とされている分野は？

CEO たちは、規制および貿易インフラの改善が事業にとって最も重要と考えている。拠点のある国・地域によっては、情報通信網と都市交通の開発が成長への道である。

- APEC地域でのさらなる開発が**会社にとって大きな成長機会**をもたらす
- さらなる投資が主たる事業対象国・地域にとって**大きな成長機会**をもたらす



出典：PwC 2013 年 APEC CEO 意識調査

質問：APEC 地域における次のインフラ項目のさらなる開発が、貴社にとってどの程度の成長機会をもたらすと考えますか？

調査ベース：478 人（「該当なし」、「わからない」および「無回答」を除く）

質問：APEC 地域における次のインフラ項目へのさらなる投資が、貴社の主たる事業対象国・地域にとってどの程度の成長機会をもたらすと考えますか？

調査ベース：478 人（「該当なし」、「わからない」および「無回答」を除く）

日本はアジア太平洋地域のインフラ改善の支援に意欲を示しており、そのための大きな課題は資金拠出である。ASEAN のインフラ開発に向けて、われわれが促進する方途は、官民パートナーシップ (PPP) の構築とあわせて、アジアの債券市場の育成が挙げられる。

米倉弘昌

日本経済団体連合会会長 住友化学株式会社代表取締役会長・CEO

アジア太平洋地域では 企業と地域の政策優先課題がどこで交わるか

インドネシアには自前の港がある。また、鉄道もはしけも、運搬路もある。よって、発展のためにより多くの投資が必要なのは、これらのインフラのよりよい活用方法や連携、そして最適化である。

Chanin Vongkusolkit
CEO, Banpu Public Company Limited

多くの比較的小規模な販売業者は、これまでよりはるかに安いコストと安全かつ信頼できる取引を通じて、世界の顧客とより直接的に向き合うようになっている。これは技術の進歩がもたらした大きなメリットであり、次は政策が追いつく番なのだ。

Scott Miller
Senior Advisor and Scholl Chair in
International Business, Center for
Strategic and International Studies
(CSIS)

WTO 後の世界を象徴する 「バリューチェーン」

ビジネスリーダーたちは3年連続で、アジア太平洋地域において自社の成長を最も阻害しているのは規制と基準の不一致であると回答した。回答者の3分の1近くが、国・地域によって製品とサービスのルールが変わると、「大幅に」事業のコストが増える他、国境を越えた事業展開が複雑になると考えている。

サービスは今日のグローバルなサプライチェーンにとって不可欠である。運送や事務処理、貿易事務などがその好例だ。OECD（経済協力開発機構）の推定によると、バリューチェーンの途中で発生するサービスは、製品の総付加価値の30%強を占めている⁶。しかも、貿易協定によって多くの製品の

関税は実質的に低下したが、サービスへの効果は小さい。例えば、顧客への融資を増やしたい装置メーカーがあっても、特定の国・地域はそのようなサービスの提供主体を銀行に限定しているため融資ができない。

サービスの比重が高まるにつれ、企業にとって一貫性と透明性のある規制が課題となってくる。CEOたちは、特に知的財産と企業統治をめぐる規制が域内で一貫性を持つようになれば、APEC 諸国・地域への投資はさらに増えると述べている。

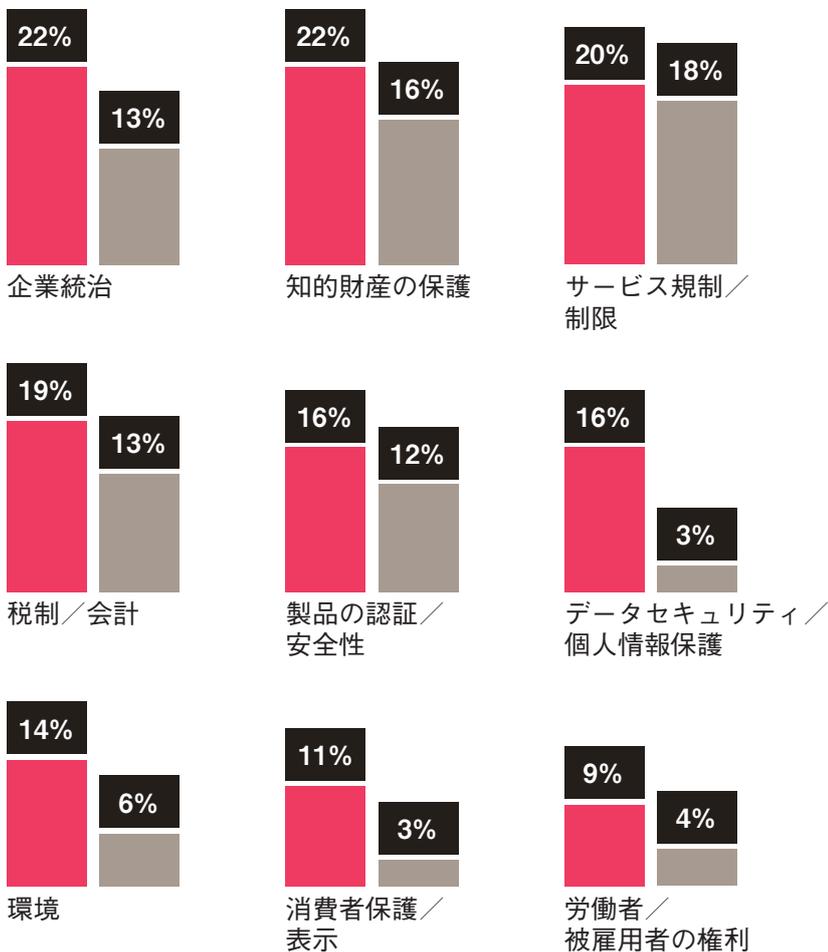
6 Trade Policy Implications of Global Value Chains (グローバル・バリューチェーンによる貿易政策への意味合い), OECD, 2013

アジア太平洋地域への企業の投資拡大を阻むものは何か？

規制の一貫性の確保により、地域への投資拡大がもたらされる可能性がある。特に企業統治、知的財産保護、サービス分野が焦点。

■ APEC地域全体で以下の規制や基準が一致すれば、地域への投資を増やす可能性が高い

■ 自社の成長見通しにとって最も重要



10 から 12 カ国・地域による地域協定か、できれば 21 カ国・地域による地域協定が締結されれば、規制や基準の複雑性は大きく軽減され、コストを削減でき無駄も省ける。そうなれば企業は製品を広範に販売でき、さまざまなものが市場に出回るようになる。

Tony Nowell CNZM
Chairman, Wellington Drive Technologies and New Zealand Forest Research

規制が統一されれば、企業はもっと市場に参入しやすくなる。基本的には、私たちは製品輸出には何が必要かを知っている。

Dr. Vijaya Rajendram
Founder & Managing Director, Neptune Bio-Innovations

出典：PwC 2013 年 APEC CEO 意識調査

質問：以下の規制や基準が APEC 地域全体で統一されれば、貴社がこの地域への投資を増やす可能性は高くなりますか、または低くなりますか？

調査ベース：478 人（「該当なし」、「わからない」および「無回答」を除く）

質問：またこれらのうち、貴社の成長見通しにとって最も重要と考える地域全体の基準や規制の統一はどれですか？

調査ベース：478 人（「該当なし」、「わからない」および「無回答」を除く）

当社が国や国際機関に求めるのは、持続可能な成長への取り組みである。当社が滞在客および進出先の地域社会のために価値を創出できるかどうかは、一企業の手には負えない、対象地域全体のマネジメントに左右される。大気汚染や石油の海洋汚染、生態系の健全性はリゾートホテルの枠を超えた大きなテーマであり、企業・地域社会・規制当局が共に足並みをそろえて行動する必要がある。

Claire Chiang
Senior Vice President, Banyan Tree Holdings Ltd.

どういふ特質が経済/ 地域のレジリエンスを高めるのか？

グローバル規模では貿易協議が行き詰まっているため、地域および2国間の貿易交渉がその穴を埋める形になっている。経済統合の深化に向けたこのような代替手法が、特にアジア太平洋地域ではよく見受けられる。2012年だけでも、環太平洋パートナーシップ協定（TPP）の交渉が進展した他、日中韓自由貿易協定の交渉が始まり、ASEAN 諸国は東アジア地域包括的経済連携（RCEP）に向けた計画を設定した。

こと貿易協定の話になると、多くのCEOは一貫して「100はゼロよりまし」という立場をとってきた。この姿勢は今も変わらない。地域で多くの貿易交渉構想が乱立する事態になっても、CEOたちの貿易協議への熱意は衰える気配がない。CEOの5人に1人が、複数の貿易構想の併存は、域内の国境を越えた事業展開の管理コストや不確実性を増大させると見ていると同時に、多くのCEO（69%）はそれにより事業機会が拡大すると考えている。

ビジネスリーダーにとって、市場アクセスの拡大に向けた壮大な構想に従うのは容易ではない。しかし、各国経済への影響は相当大きくなる可能性がある。特に、ベトナムのように、すでに少数の二国間協定を締結した経済規模の小さい途上国についてはそれがいえよう。

いずれか（またはすべて）の貿易協定が日の目をみた場合、最もGDPへの効果が高いとみられるのはより小規模なASEAN 諸国・地域になりそうだ。また、TPPとRCEP交渉に関する最近の分析が示しているように、TPP構想かASEAN構想のいずれかに参加する国・地域が増えるにつれ、効果も大きくなるだろう⁷。興味深いことに、中国（RCEP参加国）と米国（TPP参加国）は、これら二つの大型貿易構想から最も得るものが少ない立場にある。中国と米国は、地域全体を網羅する自由貿易協定を通じて互いの市場アクセスを拡大してこそ、はるかに大きなメリットが得られそうだ。

CEOたちが判断しかねているのは、現在の複数の貿易構想が地域全体の貿易自由化というAPECの目標に向けた一歩になるかどうかという点だ。いずれか一方を強く支持する声は過半数に届かず、ほとんどのCEOは中立的な立場をとっている。時期的な問題もあり、現時点ではこの複数の貿易構想の併存がどういう方向に動くのか、誰も確信を持ってない状況である。

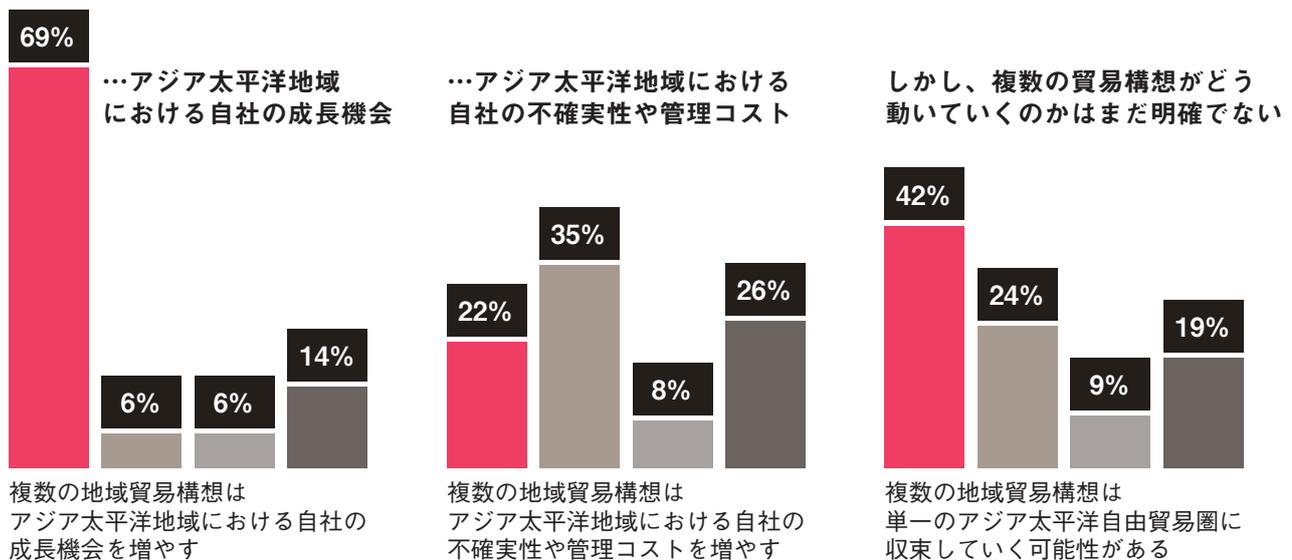
⁷ Peter Petri, Michael Plummer and Fan Zhai, The Trans-Pacific Partnership and Asia Pacific Integration: A Quantitative Assessment 2012（環太平洋の連携とアジア太平洋地域の統合：定量的評価）、ただし、以下の補遺では著者らは加盟国として日本と韓国を加える修正を行っている。Peter Petri, Michael Plummer and Fan Zhai, Adding Japan and Korea to the TPP（TPPに日本と韓国が加わる）、7 March 2013.

CEO たちはアジア太平洋地域で進む貿易交渉の機運を歓迎している

ただし、5人に1人はその結果として事業のコストが増え、不確実性が高まると見ている。

■ そう思う ■ そう思わない ■ わからない ■ どちらでもない

複数の地域貿易構想によって増加するものは…



出典：PwC 2013年 APEC CEO 意識調査

質問：どの程度そう思うか、思わないかをお答えください。複数の地域貿易構想はアジア太平洋地域における貴社の成長機会を増やしますか？ 複数の地域貿易構想はアジア太平洋地域における貴社の不確実性を高め、管理コストを増やしますか？ 複数の地域貿易構想は単一のアジア太平洋自由貿易圏に収束していく可能性がありますか？

調査ベース：478人（「該当なし」および「無回答」を除く）

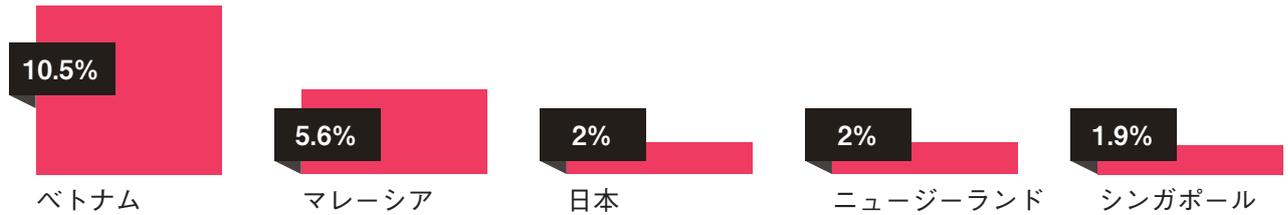
アジアの貿易構想において、誰が恩恵を受けるか？

貿易協定構想の実現により 2025 年までに通常の基本水準に対して得られる GDP の上乗せ幅 (%)



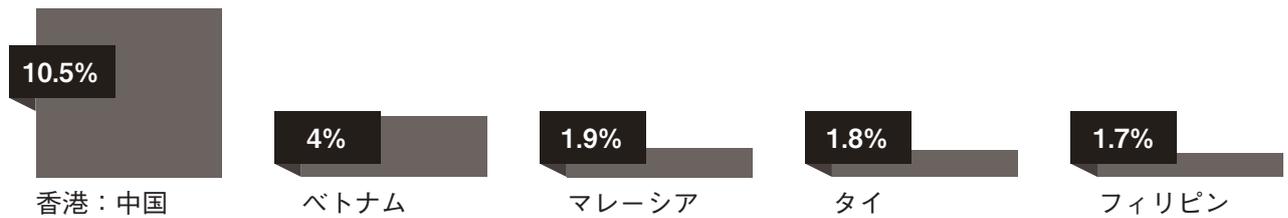
環太平洋パートナーシップ協定 (TPP) 12カ国構想

TPPが以下の12カ国で順調に実施されると想定。オーストラリア、ブルネイ・ダルサラーム、カナダ、チリ、日本、マレーシア、メキシコ、ニュージーランド、ペルー、シンガポール、米国、ベトナム。



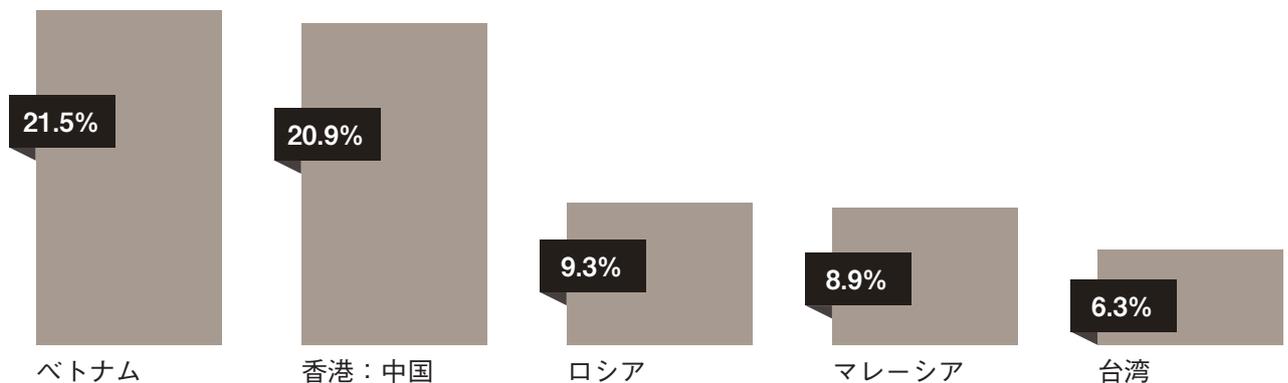
アジア構想

東アジア地域包括的経済連携 (RCEP) が順調に実施されると想定。RCEPにはASEAN10カ国・地域とオーストラリア、中国、インド、日本、ニュージーランド、韓国が含まれる。



アジア太平洋自由貿易圏 (FTAAP) 構想

FTAAPはAPEC全21カ国・地域間のさまざまな二国間貿易協定を含む。



出典：含まれるデータは、The Trans-Pacific Partnership and Asia-Pacific Integration: A Quantitative Assessment (環太平洋の連携とアジア太平洋地域の統合：定量的評価) by Peter A. Petri, Michael G. Plummer, and Fan Zhai, Peterson Institute for International Economics, 'Policy Analyses in International Economics No. 98 (国際経済政策分析 98号)', November 2012. の調査に基づく。ただし、以下の付録では著者らは加盟国として日本と韓国を加える修正を行っている。Adding Japan and Korea to the TPP (TPPに日本と韓国が加わる) by Peter A. Petri, Michael G. Plummer, and Fan Zhai.
<http://www.asiapacifictrade.org>

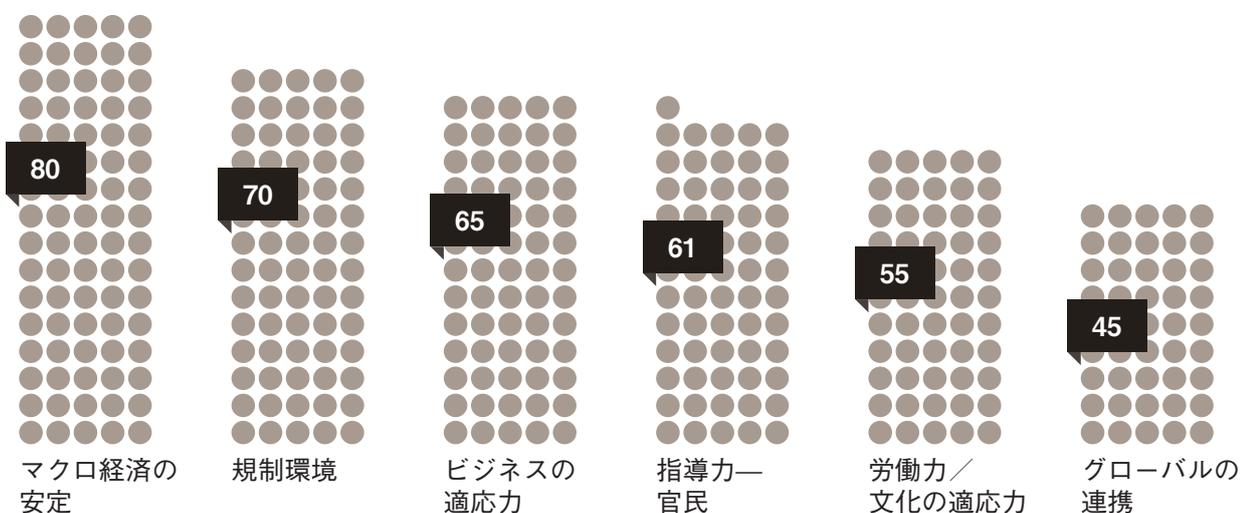
APEC 諸国・地域間の協力強化はわが社およびわが社のプロジェクトのうちいくつかにとって不可欠である。これらのプロジェクトは METALLOINVEST 内で現在検討しており、地域における将来の成長の取り込みを図るものである。

Eduard Potapov
Chief Executive Officer, Management Company METALLOINVEST LLC

何が経済あるいは地域をレジリエントにするのか？

経済の混乱を立て直すのに役立つ特質のうち、グローバルの連携は他の特質より重要性が低いと見られている。アジア太平洋地域の CEO たちにとって、マクロ経済の安定と規制の一貫性確保が最も重要である。

レジリエンスにまつわる特質の平均順位スコア



レジリエンシーの三つのモデル

CEO たちが変化に対応する準備が最もよくできていると考える国・地域



出典：PwC 2013 年 APEC CEO 意識調査

質問：貴社の事業と事業成長にとって、何が経済をよりレジリエントにするかについて意見をお聞かせください。

調査ベース：478 人（「該当なし」、「わからない」および「無回答」を除く）

質問：次のリストのうち、変化を活用する、今後 3 年から 5 年で混乱から立ち直る、またはその両方について準備が最もよくできていると考える APEC 諸国・地域を三つ挙げてください。

調査ベース：478 人（「該当なし」、「わからない」および「無回答」を除く）

調査方法

これは PwC の 2013 年 APEC CEO 意識調査です。

PwC では、2013 年 APEC CEO 意識調査として、2013 年 6 月 11 日から 8 月 9 日まで、業界リーダーを対象に調査を実施しました。また、CEO やその他の経営トップ、ビジネス専門家に 20 件の詳細なインタビューを行いました。

調査はオンラインと紙媒体を利用し、APEC21 カ国・地域を含む世界 40 カ国の CEO と業界リーダーから 478 件の有効回答を得ました。APEC21 カ国・地域の内訳はオーストラリア、ブルネイ・ダルサラーム、カナダ、チリ、香港：中国、インドネシア、日本、韓国、マレーシア、メキシコ、ニュージーランド、パプアニューギニア、ペルー、フィリピン、ロシア、シンガポール、台湾、タイ、米国、ベトナムです。アンケートは英語からインドネシア語、簡体字中国語、日本語、韓国語に翻訳しました。

調査への回答は内密とし、回答者の属性がわからない形で実施しました。また、ビジネスリーダーへのインタビューは対面式で、撮影も行いました。インタビューから抜粋した内容は本報告書に引用し、さらに一部の動画をデータや図表に関する情報とともに PwC のサイトである www.pwc.com に掲載しています。

注：すべての数値を加算した合計が 100% にならない場合もあります。これは、パーセント計算で切り上げを行ったり、「どちらでもない」、「わからない」を選んだ回答者を除外しているためです。全体のランキングの順番は、各質問について回答を高いものから低いものに順に並べました。全体のランキングは各回答に点数を付けることによって行いました。

謝辞

PwCのAPEC諸国・地域動向調査は、インタビューに応じていただいた経済界、業界トップの方々の洞察力や知見がなければ実現しませんでした。皆さまのお力添えに心より感謝申し上げます。



Karen Agustiawan
President Director and
CEO
PT Pertamina (Persero)



Erwin Aksa
CEO
Bosowa Corporation



Claire Chiang
Senior Vice
President
Banyan Tree Holdings
Ltd.



Shane D. Fleming
Chairman, President and
CEO
Cytec Industries Inc.



Dr. Jih-Chu Lee
Chairperson
Taiwan Financial Holdings
Co., Ltd.
Chairperson
Bank of Taiwan Co., Ltd.



Scott Miller
Senior Advisor and Scholl
Chair in International
Business,
Center for Strategic and
International Studies
(CSIS)



Craig Mundie
Senior Advisor to the
CEO
Microsoft Corporation



Anthony Nightingale
Director
Jardine Matheson
Holdings Limited



Tony Nowell CNZM
Chairman
Wellington Drive
Technologies
Chairman
New Zealand Forest
Research



Eduard Potapov
Chief Executive Officer
Management Company
METALLOINVEST LLC



Juan Francisco Raffo
Honorary Chairman
Raffo Group



Dr. Vijaya Rajendram
Founder &
Managing Director
Neptune
Bio-Innovations



Ed Rapp
Group President,
Construction Industries
Caterpillar Inc.



Jin Roy Ryu
Chairman & CEO
Poongsan Group



John Slosar
Chief Executive
Cathay Pacific Airways
Ltd.



Hasnul Suhaimi
CEO
PT XL Axiata Tbk



Chanin Vongkusolkit
CEO
Banpu Public Company
Limited



Wishnu Wardhana
President Director
and Group CEO
PT Indika Energy Tbk
Chair
ABAC 2013
Chair
APEC CEO Summit 2013



Hiromasa Yonekura
Chairman
Keidanren
Chairman
Sumitomo Chemical Co.,
Ltd.



Dr. Zhang Xiaogang
General Manager
Angang Group

謝辞

本報告書作成にご協力いただいた以下の方々および PwC 関係者に感謝申し上げます。

顧問グループ

Wishnu Wardhana

Chair, APEC CEO Summit 2013
Chair, APEC Business Advisory Council (ABAC) 2013
President Director and Group CEO, PT Indika Energy Tbk

Christopher Albani

Principle, Global Health Industries, PwC US

Rodger G. Howell

Enterprise Profitability Strategy Practice Leader, PwC US

Frank Lyn

Markets Leader, PwC China and Hong Kong

Craig Mundie

Senior Advisor to the CEO, Microsoft Corporation

Eduardo Pedrosa

Secretary General, Pacific Economic Cooperation Council

Yu Ping

Vice Chairman, China Council for the Promotion of International Trade

Mark Rathbone

Asia Pacific Leader, Capital Projects and Infrastructure, PwC Singapore

Irhoan Tanudiredja

Senior Partner, PwC Indonesia

Greg Unsworth

Technology, Media and Telecommunications Leader, PwC Singapore

Monica Hardy Whaley

President, National Center for APEC

編集チーム

Cristina Ampil
Emily Church
Craig Scalise
Christina Soon
TJ Yen

プロジェクト管理

Cynara Tan
Angela Lang
Suzanne Snowden

2013年 APEC CEO サミット代表

Ricky Sugiarto

Director, APEC CEO Summit 2013
Executive, ABAC Indonesia

Amin Subekti

Executive Director, ABAC 2013

David Parsons

Senior Advisor, ABAC Indonesia

Allen Lai

Director, Asia Inc. Forum

Lucien Ong

Manager, Asia Inc. Forum

デザイン

US Studio
Peggy Fresenburg
Ludmela Heckel
Amy Kunz
Samantha Patterson
Tatiana Pechenik

表紙の写真

バリ島で日常的に使われる伝統的な木製の小船、ジュクン。この船は激しい環境の変化にも適応しながら生き残ってきた。昔は釣り船や運搬船として、今はにぎわうバリ島の観光資源として、地域社会の発展と経済成長に貢献している。風と波を安全に乗り切る力を持つジュクンは、時代の変化に耐えるレジリエンスを備えている。

お問い合わせ先

PwC Japan
ブランド&コミュニケーションズ
pwcjpr@jp.pwc.com

下記の諸団体・組織には、PwC 2013年 APEC CEO 意識調査の順調な遂行に多大なご支援を賜りましたことを心より感謝申し上げます。

China Council for the Promotion of International Trade
Federation of Korean Industries
Federation of Malaysian Manufacturers
Indonesian Chamber of Commerce and Industry, KADIN
The Indonesia Employers Association, APINDO
National Center for APEC
Pacific Basin Economic Council
US Chamber of Commerce



PwCは、世界157カ国におよぶグローバルネットワークに184,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスの提供を通じて、企業・団体や個人の価値創造を支援しています。詳細はwww.pwc.com/jpをご覧ください。

PwC Japanは、あらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、税理士法人プライスウォーターハウスクーパース、およびそれらの関連会社の総称です。各法人はPwCグローバルネットワークの日本におけるメンバーファーム、またはその指定子会社であり、それぞれ独立した別法人として業務を行っています。

本報告書は、PwCメンバーファームが2013年10月に発行した『Towards resilience and growth - Asia Pacific business in transition』を翻訳したものです。日本語版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml
オリジナルはこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/us/en/apec-ceo-summit/index.jhtml

日本語版発刊月： 2014年6月 管理番号： M201311-4

©2014 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.