

成長の再創造 自動車産業界サマリー

PwC第14回世界CEO意識
調査における主要産業に
関する調査結果



自動車産業界サマリー

イントロダクション

多くの国々が不況の副作用に苦しんでおり、世界経済は未だ過去75年で最悪の経済危機から回復途上にある。そこで私たちは、この持続的な経済成長が不確実な時代において、最高経営責任者（CEO）がどのように成長を成し遂げようとしているかについて調査を試みた。世界69カ国、1,201人のビジネスリーダーに2010年末時点における調査を行い、さらに31人のCEOに対してより詳細にインタビューを実施した。

PwCによる第14回世界CEO意識調査は、このような経済環境下にも関わらず驚くべきレベルの自信を報告しており、CEOは翌年度の成長期待が経済危機前の好況期とほぼ同水準になると自信を持っている。またこの調査では、CEOが2011年に成長すると考えている分野とそれをどのようにして成し遂げるかを明らかにしている。成長の再創造—新興市場に関する展望の箇所、CEOの自信は自国ではなく特定の新興市場に対する集中投資によって生じていることを明らかにしている。

私たちはそのような成長を達成するためにイノベーション、人材、政府との課題の共有という3つの戦略的な焦点を特定した。これら3つの要素は常にCEOの課題として位置づけられることである。しかし、今彼らは目前に横たわる危機の背後にある最悪の恐怖とその後の急速な回復によって、CEOは彼らが期待する世界経済の急激な回復により生ずる課題に対処するため、新たな考えと対処を受け入れている。

このレポートは、20カ国50人の自動車産業界のCEOへのインタビューに基づき作成された自動車産業界に関する調査結果の要約である。第14回世界CEO意識調査の詳細は、www.pwc.com/ceosurveyをご覧ください。

成長の兆し

自動車産業界は、世界金融危機から回復し、成長の兆しをみせている。PwC Autofactsは、世界の小型自動車生産高は2010年から2017年にかけて2,680万台増加すると予測している。ゆえに、将来に対して再び自動車産業界のCEOが楽観的に考えているというわたしたちの調査結果は、驚くべきものではない。90%のCEOが今後12カ月の収益成長に関して、ある程度または大変な自信を持っている。昨年は短期的な予想に関して「大変自信がある」と20%のCEOしか回答しなかったのに対し、今年は52%のCEOが「大変自信がある」と回答している（図表1参照）。実際、将来に対する自信は経済危機の前の水準とほぼ同じになっている。

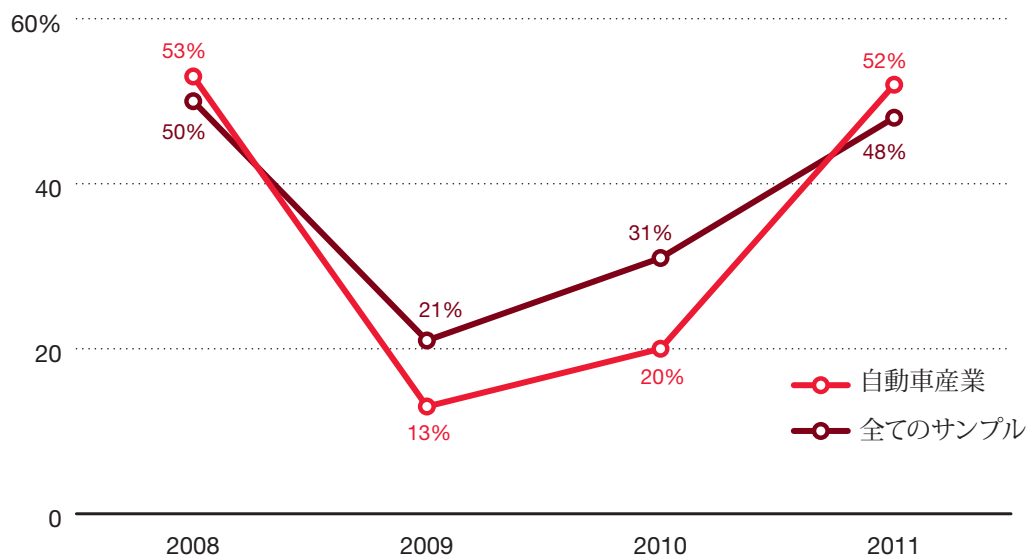
なぜこのような楽観的な見通しになったのだろうか？それは需要の回復が理由の

1つである。そしてもう1つは業務の効率化である。多くの自動車メーカーがこの不況期に積極的にコスト削減を進めており、92%ものCEOが過去12カ月の間にコスト削減の取り組みを実施したと回答している。企業は余分な脂肪を落としスリムになる必要があったのである。しかしながら最大の理由は、新興国市場における約束された将来をCEO達が理解していることである。

PwC Autofactsは、2010年から2017年の世界成長のうち80%が新興市場によってもたらされ、そのうち34%は中国によるものだと予測している。中国は現在世界最大の自動車市場であり、その成長の速さにおいても未だに世界一である¹。

図表 1: 自動車産業界のCEOの将来に対する自信は上昇している

質問: 今後12カ月の収益の成長に関してあなたはどれくらい自信をお持ちですか？



基礎データ: 2011年(全てのサンプル1,201; 自動車産業界 50), 2010年(全てのサンプル1,198; 自動車産業界 50), 2009年(全てのサンプル1,124; 自動車産業界61), 2008年(全のサンプル 1,150; 自動車産業界59)

注: 上記のパーセンテージは、自社の収益の成長について「大変自信がある」と回答したCEOの割合である。毎年のインタビューはその前年の秋に実施されている。したがって、2009年に関するインタビューは2008年の9月-11月に実施されている。

出所: PwC第14回世界CEO意識調査

¹ „Autofacts Q1 2011 Forecast Release.” PwC Autofacts. 2011.

成長可能な自動車産業界の 未来への投資

不況を生き抜くのは容易ではない。自動車産業界のCEOの90%が過去2年以内に企業の戦略を変更しており、34%が戦略の「抜本的な」変更を行ったと回答している。58%はまた競合からの脅威に対して、その多くはシェア争いにおいて戦略の変更を行っている。これは、多くの市場において需要が急落した2009年において顕著であった。

しかし、最悪の事態から脱し、自動車産業界のCEOは再び投資を行う準備を進めている。資金調達もまた実施可能となりTier1サプライヤーであるBorgWarner Inc. のTimothy M. Manganello会長兼CEOはこう説明する。「過去12-18カ月は、上位のTier1サプライヤーにとっても資金調達に苦労した時期だったが、今では資金調達ができるようになった。以前よりはコストが高くなったが、資金を調達することはできる。」自動車産業界の90%のCEOが、グローバルのビジネス環境への変化に応じて、投資決定にいくつかの変更や大幅な変更を加えることを予定している。

経済と為替に関する懸念

自動車産業界のCEOは投資を強化しているが、彼らは依然として世界経済に関して懸念を抱いている。32%のCEOが経済成長の不確実性やボラティリティ（変動）に関して「とても懸念している」と回答している。しかし、彼らはほかの産業よりも大きく動き始めている。相当数のCEO（全体では64%なのに対し、自動車産業界では78%）が、特に経済の不確実性に対応するために企業戦略を変更している。これらの変更の多くは、需要の動きに迅速に対応できるようにするためにビジネスモデルとオペレーションをより柔軟にすることを含んでいる。

前回の経済危機で、いくつかの企業は崖から落ちていくように需要が急減するのを目の当たりにした。Tier1サプライヤーで

あるJohnson Controls Inc.の会長兼CEOであるStephen A. Roellは「あのような生産量の減少の程度を全く予想していなかった。たとえば、北米では約15年の間、年1,500万台以上を生産してきましたが、突如800万台にまで大きく減少した。それに対応するのはとても厳しい。」と語った。この問題の解決法を習得した企業が、今後、競争力を持つだろう。

しかし、企業がグローバル戦略をより追求するようになったため、需要だけが収益に影響を与えるマクロ経済上の要素ではなく、為替レートも重要な影響を持つようになった。自動車産業界におけるCEOは、他業種のCEOよりも際立って為替レートに関心を持っている（自動車産業界のCEOでは40%、全てのCEOでは22%のスコアとなっている）。繰り返しになるが、彼らは手をこまねいて待っているわけではなく、50%のCEOがその脅威を軽減するための取り組みを行っている。これは、全産業の32%と比較して大きな割合である。為替リスクを軽減するために、いくつかの企業では自動車の販売が好調な地域に工場を移している。

サプライヤーリスク管理の継続

サプライベースを見ることもまた将来の成長を考える上で重要である。Timothy M. Manganelloは、自社サプライヤーの評価方法と機能状況の分類方法を説明する。サプライヤーがそのコミットメントを達成

することができないという兆候を示した場合、企業は代替的なサプライヤーを探す。

エネルギーと資源の問題

ほかにもまた深夜に自動車産業界のCEOの目を覚ます問題がある。58%がエネルギー価格が自社の成長を脅かす可能性があると回答している。これは理解しやすいことである。なぜなら、自動車生産はエネルギー集約的であり、燃料価格の高騰が続けば自動車販売は打撃を受けるからである。自動車産業界のCEOの頭を悩ますローバルリスクのうち、天然資源の稀少性は高いスコアを取っている。

56%の自動車産業界のCEOが、天然資源へのアクセス不足が自社の成長期待に脅威を与え得ると考えているのに対し、全てのサンプルではわずか34%となっている。そして多くの自動車産業界のCEOはその脅威に対してアクションを起こしており、54%（全サンプルでは30%）が明確に戦略的計画の立案やリスク管理活動の際に天然資源の稀少性を考慮に入れている。また、30%が著しく資源の確保のための努力を増加させている（全サンプルでは20%）。しかしながら、自動車産業界のCEOは政府による援助も求めており、30%のCEOがビジネスに決定的な影響力を持つ天然資源の確保は政府の最重要項目の1つにすべきであると考えている。

“サプライヤーを変更することは難しく時間がかかる。しかし、それをやらなければならない。これは、われわれの長期的な企業リスク管理戦略の一部である。”

Timothy M. Manganello,
会長兼 CEO, BorgWarner Inc.

“中国自体は別の戦略的な機会を示している。
中国は現在、世界最大の単一自動車生産国で
あり、将来における販売が最も急速に成長して
いる国でもある。”

Timothy M. Manganello,
会長兼 CEO, BorgWarner Inc.

新興市場を狙う

国際通貨基金は今年の先進国における成長率は依然停滞するが、新興市場は活況を呈しており²自動車産業界に大きな機会を提供すると予測している。これらの市場はほぼ全ての産業のCEOにとって重要であるが、自動車産業界のCEOはよりその重要性を認識している（全体では25%なのに対し、自動車産業界では46%）。

自動車産業界のCEOは主としてブラジル、ロシア、インド、中国（BRICs）に焦点を当てており、全体の母集団よりも、これらの国々を将来のビジネスの成長源として考えている。彼らは特に中国に関心を持っている。全体の平均よりも25%多い64%が中国を将来のトップ市場ととらえている。

中国が既に世界最大の自動車市場になっていることや急速に成長していることを考えると、この中国への関心度は驚くべきものではない。中国東部（北京や上海のような主要な沿岸の都市を含む）では需要が既に急増しているが、内陸および西部もまた発展途上であり、私たちはこれらの「未開発」地域の需要も成長することを

期待している。所得の増加は需要をさらに増加させる。実際、PwC Autofactsは、二桁成長率を反映し³、2014年までに中国における生産が2,000万台を超えると予想しており、これらの大部分は地方での需要を満たすために必要となるだろう。

近年販売収益が急増したにもかかわらず、中国では人口1,000人当たり50台未満の自動車しか普及しておらず、約800台の米国と比べて少ない。もし中国がドイツや米国のような先進市場の生活水準に近づいたとしても、中国の自動車産業界は長きにわたって成長を続けるだろう。PwC Autofactsによると、中国は2,300万台以上の小型自動車を2017年までに生産する見込みである。この数字は、商用車も含めれば、易々と3,000万台に達するだろう。

² “IMF World Economic Outlook,” October 2010.

³ “Autofacts Q1 2011 Forecast Release,” PwC Autofacts, 2011.

将来の調達における 中国の重要性ードイツ、アメリカ

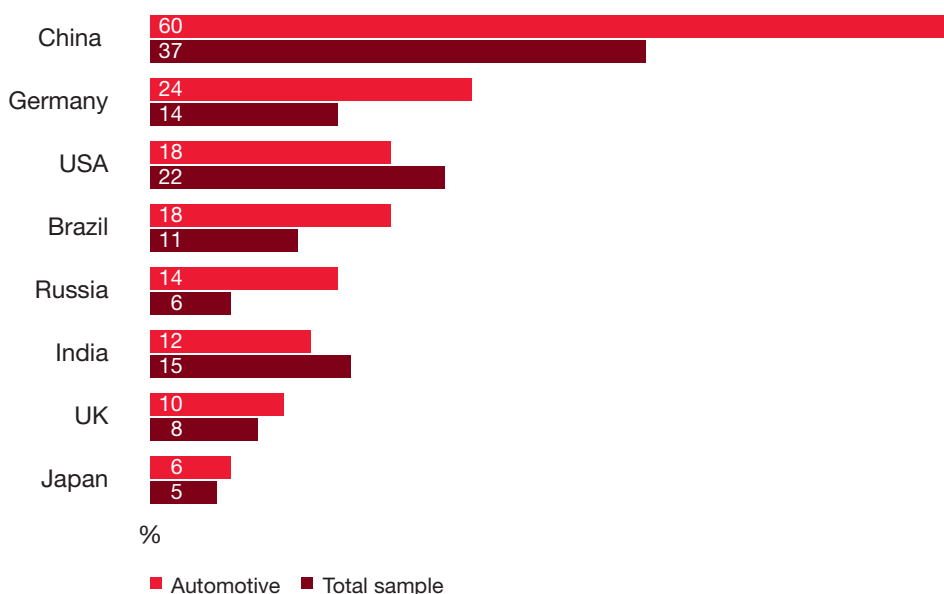
中国の魅力は成長機会にのみ存在するものではない。中国は自動車産業界の製造戦略の中核を果たすのである。すでに世界で一番多くの自動車の組立工場が存在する。そのため、60%もの自動車産業界のCEOが、中国を将来の調達源として最も重要となる国の1つであると考えていることは、驚くべきものではない（調査対象となったCEO全体では37%となった）。Original equipment manufacturers（OEMメーカー）は通常、組立工場に地理的に近接した地域からパーツや部品を調達しようとする。時には、サプライヤーが同じ工業団地にいることさえある。そのため、中国での自動車販売が進むにつれ、サプライチェーンもまた中国に移動する可能性が高まるのである。

しかし、自動車産業界のCEOは成熟市場を全く無視しているわけではない。彼らは依然ドイツやアメリカを将来の供給ニーズとして重要だと考えている（たとえば、図表2を参照）。

これはドイツと米国が強力なサプライヤーブランドと自動車に関して伝統のある優位性を有し自動車技術の重要な拠点であるからである。両国のサプライヤーの多くは全体的なイノベーションに重要な貢献を果たしている。つまり、ドイツ、アメリカ両国は今後も引き続き重要となるであろう。Stephen A. Roelは「私は低コスト製品へのシフトも、低コスト国での調達に関する考えの変更も聞いたことがない。消費者は、まさに品質と技術を購入している。彼らが求めているのは高品質な製品と価値なのです。」と語った。

図表 2: 自動車産業界のCEOは将来の調達地域として中国をトップに順位付けし、ドイツを2位に順位付けている

質問: 自社の所在している国を除いて、将来の調達源として重要となる3カ国を選んで下さい。



基礎データ: 回答者総数(全体, 1,201; 自動車産業界, 50)
注: 回答者は最大3カ国まで回答することができる。
出所: PwC第14回世界CEO意識調査

顧客をイノベーションの中心に据える

近年、CEOは一貫して、唯一最高の成長機会が既存の市場の普及率を上昇させることと主張してきた。そして今、そのCEOらは、新商品や新たなサービスに必要となるイノベーションに焦点を当てつつある。自動車産業界のCEOも例外ではない。彼らが焦点を当てている分野の1つに、省エネ技術や持続可能環境技術がある。なぜなら、これらは消費者が欲しているものであるからである。

地球に優しい自動車への道を開く

私たちの調査に参加している自動車産業界のCEOのうち80%が、環境に優しい製品やサービスを開発することが企業のイノベーション戦略の重要な部分を占めると考えている(図表3参照)。そして、多くのOEMメーカーは、サプライヤーに対して協力を求めている。「世界中のあらゆる国が、石油を中心とした経済の改善とCO2排出量を減少させることに注目している。これは、優れた戦略であることが明らかになった。これは不況前にも強く、不況時

にも強く、不況を乗り越えた後にも強い。」とTimothy M. Manganelloは述べている。

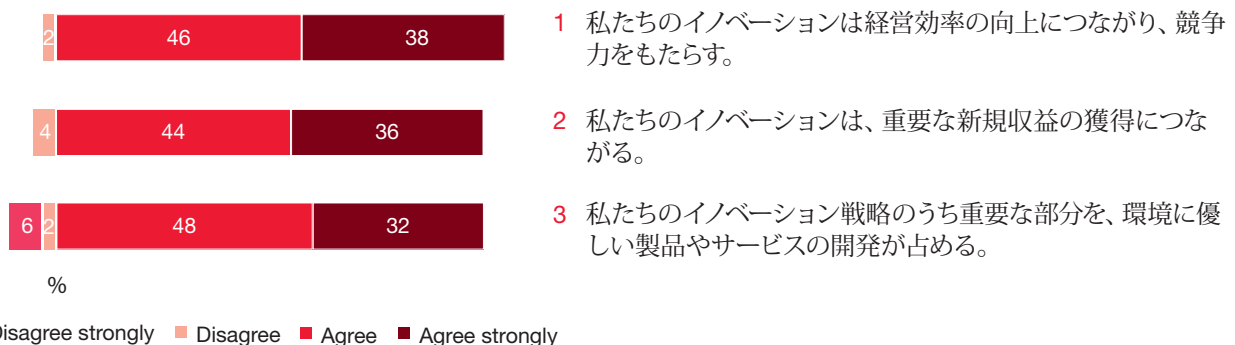
燃費や排出量を改善する魅力的な技術が現れつつあり、消費者はそれを利用したがつている。Stephen A. Roellは、それらの技術のうち1つについて「このスタート/ストップ電池は、先進的な鉛酸蓄電池で温室効果ガスの排出量や燃料消費を減少させながら、赤信号時の自動車エンジンの発進と停止やそのほかの一時停止を助ける機能を持っている。ヨーロッパで最も知られた技術は、排出量を5%-12%減少させることができる。浸透ガラスマット構造(AGM)と呼ばれる私たちの技術は、市場に大変適している。」と説明しており、消費者の需要はとても高くなっている。Stephen A. Roellは「当初スタート/ストップ電池は2015年までに市場に受け入れられる予定であった。しかし、予想以上に早く事態は進み、顧客需要に対応するために奔走している。」と付け加えた。

将来の主要な自動車ブランドはどこから来るか？

次のフォルクスワーゲン、トヨタ、フォードは、新興国から現れるのだろうか。または次のデルファイ、ジョンソンコントロールまたはボルグワーナーはどうだろうか。約半数(46%)の自動車産業界のCEOは、次の10年の新たなベストグローバルブランドの多くは新興市場から現れると考えている。多くの中国やインドの自動車メーカーが既にグローバル展開を始めている。たとえば、中国のメーカーであるCheryは、成長著しいブラジルの自動車市場に参入するために、新たな組み立て工場をサンパウロに建設することを発表している⁴。

図表 3: 自動車産業界のCEOは、持続可能性、経営効率、新規の収益のためのイノベーションに関心を向けている

質問: 今後3年のあなたの会社でのイノベーションに関する以下の記述に関して、どの程度同意/反対しますか？



基礎データ: 回答者総数(自動車産業界, 50)
注: 「強く反対する」は選択されなかった
出所: PwC第14回世界CEO意識調査

⁴ Rogerio Jelmayer, "Chery Automobile To Build \$700 Million Factory In Brazil-Report," Dow Jones Newswire, August 5, 2010.

経営効率

多くの自動車会社はプロセス・イノベーションにも投資を行っている。もちろん、自動車産業界は20世紀初頭における大量生産のパイオニアであるが、自動車産業界のCEOは依然改善の余地がある。そして、84%が経営効率を改善するためのイノベーションによって、競争優位を得ることができると考えている。

消費者の声に耳を傾ける

自動車産業界のCEOの多く(80%)は、イノベーションが重要な追加の収益にもつながらと考えている。しかし、彼らは消費者が何を求めているかに注視する必要がある。米国の自動車産業界が危機モードに向かった2008年後半と2009年において、幹部の懸念は需要の低下だけではなかった。自動車メーカーがデザインし生産する自動車と、消費者が乗りたいと思う自動車にミスマッチがあったのだ。競争環境を考えると、OEMメーカーにとってこのような失敗を2度と行う余裕はない。

サプライヤーはOEMメーカーの変化する要求に応じている

自動車産業界のCEOの29%が近年実施した戦略変更の背景として、消費者の需要こそが単一で最大の要素であると考えていた。このことは、いくつかの自動車メーカーが教訓を心に刻んでいることの証である。OEMメーカーにとって、このことは消費者のニーズの変化に対応すべきであることを意味する。サプライヤーにとっては、OEMメーカーのニーズの変化に対応すべきであることを意味する。

RoellはOEMメーカーが部品の供給能力

と技術に重きをおきつつあると考えている。彼の会社は主要部品についてシステム調達へのシフトに向けて買収を行うことで対応した。「もうひとつの変化は、われわれがグローバル調達プラットフォームを見据え始めているということだ。フォード、ホンダ、そのほかの主要なOEMメーカーはグローバル契約を結んでいる。世界での存在感が決定的になるため、この流れは加速するだろう。」とRoellは答えている。

サプライチェーンにおけるイノベーション

ほかの産業が業界リーダーを追従しているが、自動車産業界ほどOEMメーカーやサプライヤーを統合している産業はほとんど存在しない。多くのOEMメーカーはイノベーションを起こすために、すでにTier1やTier2サプライヤーと緊密に連携しており、この流れは加速している。76%の自動車産業界のCEOが、製品イノベーションを促すためにサプライチェーンを超える形での企業戦略の変更を計画している。サプライヤーにとって、これはほかのサプライヤーあるいはOEMメーカーとの共同プロジェクトへの大きな参画を意味

するかもしれない。たとえば、Timothy M. Manganelloによると、彼の会社は複数のOEMメーカーと新たなイグニッションの共同開発している。

しかし、いくつかのパートナーシップは、現在、自動車のサプライチェーンの境界を越えて拡大している。たとえば、電力会社は、電気自動車普及のための条件となる、電気自動車(EV)メーカーや、電池メーカー、スマートグリッドを開発している技術系企業と協力している。スウェーデンでは、紙、エネルギー、自動車、そのほかの企業が参加しているBioDMEコンソーシアムが、新しい参加者であるChemrecと協力し、木製のバイオマスを利用して、古いパルプ工場をバイオ精製所に変えようとしている⁵。最初のボルボ製トラックが既にスウェーデンのピエタのSmurfit Kappa工場で作られたBioDME燃料で走っている。Chemrecの推定によると、スウェーデンのパルプ工場だけで、その国すべての大型トラックの半分をまかなうのに十分なBioDMEを生産でき、同時に石油系ディーゼルオイルから発生する温室効果ガスの95%を減少させることができる。

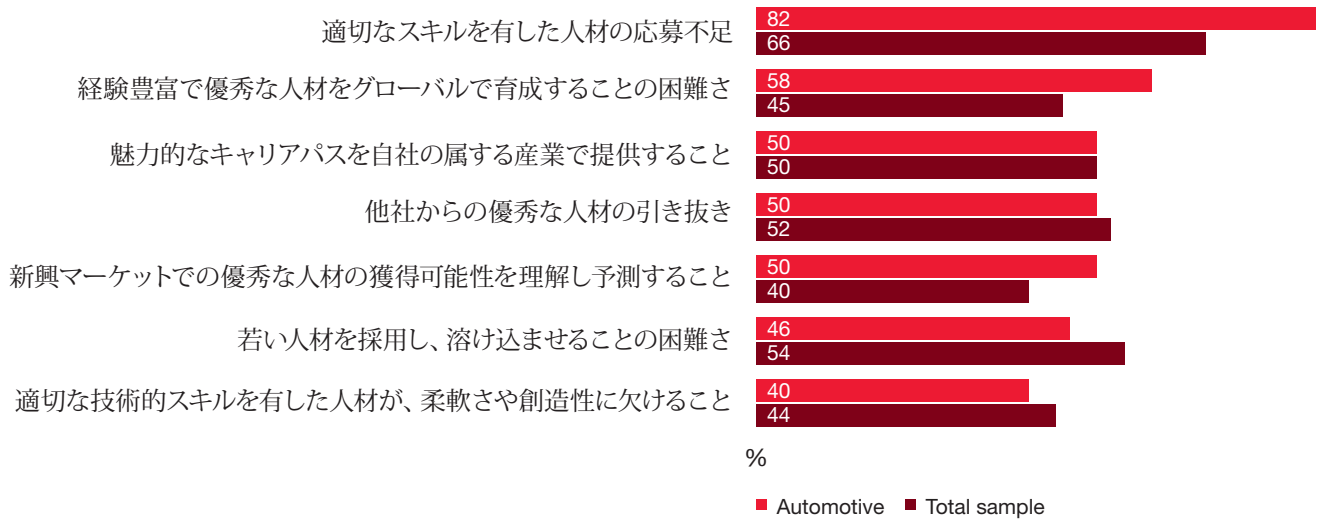
“われわれは、気候やエネルギー効率に変化や影響をもたらすために、研究所や大学、産業界を結び付けることを好機と捉えている。”

Stephen A. Roell,
会長兼 CEO, Johnson Controls, Inc.

⁵ “World’s first BioDME renewable motor fuels plant inaugurated in Sweden.” Chemrec. 2010.

図表 4: 自動車産業界のCEOは、適切なスキルを有した人材を見つけることを最も心配している

質問: 次の3年間にビジネスで成功するために必要とされるスキルを考えた際に、あなたが直面している主要な課題は何ですか？



基礎データ: 回答者総数(全てのサンプル, 1,201; 自動車産業界, 50)
 注: 「重要な変更」、「ある程度の変更」と回答した人を集計している
 出所: PwC 第14回世界CEO意識調査

グローバルの スキル格差を埋める

経済危機によって自動車産業界は打撃を受け、それはほかの多くの業界よりも大きなものであった。それに伴い、人員も減少し、「2008年と2009年の間の最大の雇用から同じ期間で最小の雇用数にまで減少する間に5,000人をレイオフした。」とTimothy M. Manganelloは語るほどであった。しかし、その環境は改善してきており、BorgWarner Inc.のような自動車メーカーは雇用数を戻しつつある。「不況から脱出し、われわれは世界のさまざまなところで3,000人を再び雇用した。中国において、われわれは過去のピーク時よりも多くの人員を採用している。なぜならわれわれの成長の機会がそこにあるからである。」とTimothy M. Manganelloは語った。

優秀な人材を探し出し、 維持することへの挑戦

われわれの調査したCEOのほとんどは、適切な人材を見つけることは困難である、ということに賛同しており、その中でも自動車産業界のCEOは全サンプルのCEOよりもこのことに頭を悩ませていた(図表4参照)。主要なスタッフを維持することもまた課題となっている。これが、全体の36%に対して、46%もの自動車産業界のCEOが人材管理戦略の大きな変更をおこなっている理由の1つである。

適切な人材を採用し維持するのは、特に中国のような新興市場で困難である。「世界的に著名なメーカーとして、われわれは、従業員をつなぎとめるリスクを負っている。このリスクは、給与に関してとても競争が激しくなった市場によって増幅されている。」とTimothy M. Manganelloは指摘している。

中国内の地域差がしばしば状況を難しくする。企業は特定の地域のニーズに合わ

せて給与パッケージを作る必要があるかもしれない⁶。しかし、新興国で適切な人材を有することは非常に重要である。「一般的に、われわれの人事戦略の一部分は、OEMメーカーが自動車を生産する国で、パーツを製造することにある。」とTimothy M. Manganelloは説明した。OEMメーカーが「消費地生産」気質へますます移行しているため、このことは供給工場もまた世界展開しなければならないことを意味する。

人材不足に対処するため、多くの企業が主要な人材の海外展開を強化している。多国籍企業における国際アサインメント数は過去10年間で25%増加している。そして、われわれは次の10年間でさらに50%増加すると予測している⁷。自動車産業界のCEOはより多くの従業員を海外で育成しようと特に努力している。80%がこれを実現するために、人事戦略を変更している(サンプル全体では59%)。しかし、経験豊富な従業員をほかの国に異動

⁶. Alan Chu and Lawrence Colombo. "PwC View issue 13: Aligning your talent strategy to China business strategy." 2010.

⁷. "Talent Mobility 2020: The next generation of international assignments." PwC. 2010.

政府と共有された 優先事項を達成する

させることは容易ではなく、58%の自動車産業界のCEOが、人をグローバルに展開させるのは容易ではないと報告している。

人のグローバル展開は人材不足に対処するための第一歩である。なぜなら企業の活動範囲が変わったからである。しかし、多くのCEOは長期的には現地の人材を育成しなければならないことを認識している。ほとんどの多国籍企業は、経営人材の自立性を高めようとしているが、これが結果として人材不足を招いている。

従業員を動機づけ、若い従業員にアピールする新しい方法

自動車産業界のCEOは、非金銭的なインセンティブを使って従業員を動機づけるようなこれまでとは別の人材戦略を加えている。これらのインセンティブはさまざまな形態をとり得るが、しばしばキャリアパスに焦点を当てたトレーニングやメンタルプログラムを含んでいる。一部の企業では若い従業員にアピールするために新たな方法も取り入れている。それはまず彼らが何を雇用主に求めているかを理解し、それに応えるというものだ。40%の自動車産業界のCEOは、ジェネレーションXとジェネレーションYを引き付けるために、人事戦略に変化を加えている。

自動車産業界において、政府は重要な役割を果たす。「われわれが好むと好まざるとにかかわらず、燃費、排出量、安全性その他の領域の規制によって、グローバルに政府は自動車産業界の一部となるだろう」とTimothy M. Manganelloは指摘している。2009年と2010年に世界中の政府は、自動車産業界を支援するためのアクションをとった。しかし、実施の仕方はさまざまであった。米国政府は、OEMメーカーがリストラを実施し身軽になるという条件で支援した。一方、欧州政府は、生産能力や人員の減少の努力をしなくないように、消費者に購入のインセンティブを与えた。

Stephen A. Roellは、GMやクライスラーに限らず、米国政府のおかげで自動車産業界は守られたと感謝している。Timothy M. Manganelloもまた、米国政府の影響がとても重要だったと認めている。しかし、多くの政府はさまざまな産業に干渉した結果、多くの債務を負っており、今後の成長に支障をきたす可能性がある。自動車産業界のCEOのうち62%は、政府がどのように対応するかを「ある程度」または「強く」懸念している。Stephen A. Roellもまた、為替と金利に影響を与える可能性を次のように指摘している。「私はわれわれの借入コストが競争力を持つのか確かめてみたい。連邦政府が大規模な財政赤字に対処し続けるのであれば、このことが私の最大の懸念事項となる。」

規制もまた自動車産業界に大きな影響力を持つ。燃費基準は、その代表的な例である。たとえば、2009年5月に米国は自国の政策を刷新した。新しいCAFÉ（平均企業燃費）法制を制定し、制定した1975年以来ほぼ横ばいであった基準を実質的に増加させた。2011年モデルから順次有効になる新しいルールでは、自動車メーカーやサプライヤーがもっと効率的な代替エ

ネルギー技術に投資するインセンティブを与えている⁸。

電気自動車は1つの選択肢であるが、そのほかにも多くの競合的な（そしてしばしば相乗的な）技術の選択肢がある。長期的には、電気自動車とその基礎となるような技術は、ほかの技術とともに、世界の自動車産業界を再編する上で極めて重要な存在となるであろう。けれども政府による支援もやはりとても重要になるだろう。そして、それはさまざまな形態をとり得る。大部分の消費者は電気自動車を購入する準備ができていないため、インセンティブを提供または提案する政府があるかもしれない。また、リベート、補助金、ローンなどを提供または準備しているかもしれない。32%の自動車産業界のCEOがイノベーションによるアウトプットを増大させるために、政府による資金の提供、税額控除、技術移転など補助などの支援を期待している理由のひとつが、これらのプログラムの存在である。

政府と自動車産業界のCEOは複数の重要なエリアで優先順位をシェアしている。たとえばレイオフされた自動車産業界の従業員の新しい職の確保などである。最も将来有望な分野は、「環境関連事業」である。自動車産業界が内燃エンジンへの依存から距離を置くにつれ、多くの熟練労働者が新しいバッテリー技術の生産を行うことを補助する必要があるであろう。すでにいくつかの取り組みが実施されている。たとえば、Driving Changeというインディアナ、ミシガン、オハイオの労働市場情報室のリサーチコンソーシアムは、自動車産業界の変化に取り組み、労働力のニーズを生んだ⁹。環境技術への取り組みを強化しようとしている自動車各社が協力することは、このようなプログラムを成功させるのにとっても重要となる。

⁸ „Autofacts Electric Vehicles Outlook.” PwC Autofacts. November 2010.

⁹ „Greening the Automotive Workforce.” Driving change: <http://www.drivingworkforcechange.org>.

再び創造される グローバルゼーション

CEOがターゲットとされた戦略にシフトしていることは、グローバルゼーションの進展を示している。しかし、それは過去にどのように見えていたのかというものとは異なるものかもしれない。企業はグローバルゼーションからのみ影響を受けているのではなく、彼らが選択したアクションが企業の姿を形作っていくのである。「良い成長」を支持する自動車産業界のCEOが72%いるということは、経済成長と社会の発展がリンクした形式でグローバルゼーションの進展を実現したいというCEOたちの認識を示している。良い成長とは、株主

と社会の持続的な繁栄を実現する価値創造への長い道のりである。このような取り組みは強い労働力を引きつけ、またその維持に役立つ。そして、自らの取り組みが自社だけでなく社会の役に立っていると考えている労働者は、イノベーションを推進する研究活動によりコミットする可能性が高い。環境に優しい自動車へ移行する際の差別化には、業界が既に研究開発におけるこの強みを活かしている。そしてそれは未来を創るために政府と緊密に協力して行われている。

連絡先

笹山 勝則

パートナー Auto Industry Leader
監査およびアシュアランス
katsunori.sasayama@jp.pwc.com
03-3546-8451

椎名 茂

パートナー Auto Industry Sub Leader
アドバイザリー (コンサルティング)
shigeru.shiina@jp.pwc.com
03-3546-8461

岩嶋 泰三

パートナー
アドバイザリー (ディールズ)
taizo.iwashima@jp.pwc.com
03-3546-8461

市場 哲也

パートナー
税務
tetsuya.ichiba@jp.pwc.com
03-5251-2400

堀江 正樹

パートナー
監査およびアシュアランス
masaki.horie@jp.pwc.com
03-3546-8451

謝辞

PwC第14回世界CEO意識調査 自動車産業界サマリーへご協力いただいた各氏に感謝の意を表します。

Timothy M. Manganello

会長兼 CEO
BorgWarner Inc.

Stephen A. Roell

会長兼 CEO
Johnson Controls, Inc.

Autofacts®に関して

PwCの自動車に関する予測サービス会社であるAutofactsは、自動車市場の分析、戦略立案、競合他社の情報を世界をリードする自動車メーカー、サプライヤー、支援組織に提供しています。Autofactsのサービス提供はオンデマンドで可能であり、スポット購入や年間契約をすることによって、Autofacts独自のデータクエリツールを利用してオンラインポータルにアクセスできます。Autofactsに関する詳細な情報については、以下のwebサイトをご覧ください。

www.autofacts.com

私たちのCEO調査には、フルレポート、詳細なインタビュー、データの視覚的な物



語が含まれています。フルレポートで、全体像をぜひご覧ください。ダウンロードはこちらから

www.pwc.com/ceosurvey

そのほかの出版物やPwCの自動車産業界へのサービスに関しては以下のサイトをご覧ください。

www.pwc.com/auto

www.pwc.com/ceosurvey

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PwC does not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2011 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC. "PwC" refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm's professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.