

Fit for the future

世界的な潮流をつかむ



1,344

のCEOに世界68カ国で調査を実施

39%

のCEOが自社の成長見通しに
非常に自信がある
5ページを参照

86%

のCEOが研究開発力やイノベーション
力を変える必要性を認識
14ページを参照

序文

世界の景気回復は依然として不安定ですが、当面の圧力は軽減しています。CEOは楽観的な姿勢を強め、徐々に生き残りモードから成長モードへの転換を図っています。PwCが毎年実施する世界CEO意識調査の最新版に示されるとおり、各CEOが社内で実施している変革は今や経済的逆風を避けることよりも将来に備えることに重点を置くようになっています。

今後12カ月間に世界経済が改善すると回答したCEOの割合は44%となり、昨年から倍増しました。これに対して、今後1年間に経済情勢が悪化すると考えるCEOの割合はわずか7%にとどまり、昨年の28%から減少しています。また、自社の成長見通しに対する自信も強まっており、39%が2014年の収益増に「非常に自信」があると回答しています。

しかし、CEOは世界経済の非常に複雑な兆候を読み解くという課題も抱えています。昨年は先進国の景気が低迷した一方で、新興国が急成長しました。今年は先進国の景気が回復する一方で、一部の新興国の成長は鈍化しています。



CEOは世界の経済成長におけるこのように微妙な変化にどのように対応しているのでしょうか。調査結果からは、CEOの約3分の1が、既存市場での成長機会に重点を置いており、新規市場の開拓を計画しているのは14%に過ぎないことがわかります。事業活動を集中させることになる海外市場については、多くがポートフォリオの見直しを図っています。また、米国への関心を強めるとともに、現在ではドイツや英国の方がBRICS諸国よりも有望であると考えています。

一段と影響力の大きな変化も現れ始めています。CEOは三つの世界的トレンド、すなわち技術進歩、人口構造の変化、世界的な経済力のシフトが今後5年間の事業に大きな影響を与えることになると述べています。また、そうしたトレンド間の相互作用もトレンドそのものと同様に重要になるでしょう。

簡単に述べると、現在は、生活や労働の場所、生き方や働き方から、企業とステークホルダーが相互に影響を与え合う社会的状況や政治的状況に至るまで、全てが流動的です。こうした状況から、イノベーションや成長のための新しい機会が数多く生まれるでしょう。しかし、こうした機会をつかむために、企業は積極的に自社機能の徹底的な見直しに取り組まなければなりません。このような新たな世界では、単に業務だけではなく、事業の真の目的が問われるようになるでしょう。

CEOは三つの世界的トレンド、すなわち技術進歩、人口構造の変化、世界的な経済力のシフトが今後5年間の事業に大きな影響を与えることになると述べています。

企業は将来への適合競争において特に三つの問題を克服しなければならないと考えられます。つまり、技術を利用して全く新しい価値創造方法を見つけること、人口構造の変化を利用して将来の労働力を形成すること、そして同様に重要なのが新たな経済情勢の中で要求を強める消費者を満足させる方法を理解することです。

CEOはこうしたトレンドの進展に伴って、自らに対する要求が急激に強まるこを認識しています。CEOは急進的かつ系統的なイノベーションを奨励し、自分とは異なる見方、考え方、行動様式を持つ消費者や従業員とのつながりを築き、新たな事業運営モデルを試みる一方で既存の効率を維持し、品質や規範で妥協することなく価値を提供していくかなければなりません。つまり、CEOには二つの世界をまたぐハイブリッドリーダーになること、すなわち旧世界の利点を生かす一方で新世界の最先端で事業を運営することが求められるようになるでしょう。

PwCの調査に参加し、意見を聞かせてくださった世界68カ国約1,300名余の企業トップの皆さまに心から感謝いたします。皆さまが積極的かつ率直に参加してくださることが、今年で17回目を数えるPwCの世界CEO意識調査を成功させる唯一最大の要因です。回答者の皆さまが喜んで貴重なお時間を割いてくださったことで、この調査を最大限広範かつ正確なものにできたことにも感謝します。特に、より深く詳細なお話を聞かせくださいました34名のCEOの方々に深く感謝申し上げます。この方々のコメントは、本報告書の随所でご紹介いたします。

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Dennis M. Nally".

デニス・M・ナリー (Dennis M. Nally)
PwC インターナショナル
会長

楽観的な見解

4

世界的な経済の リバランス行動

6



BRICSは一枚岩ではない

7

変化する海外拠点

8

事業形態を変革する 三つのトレンド

10

やがて起こる革命

11

全く新しい方法での 価値創造

12

全てが非常に速いスピードで展開

14

画期的なイノベーションに注力

15

イノベーションの確かな枠組みの導入

16

パートナーのエコシステムとの
コラボレーション

16

将来の労働力の 形成

18



母国回帰と賃金上昇

19

時間切れ

20

適切な人材の確保

20

職場の定義を見直す

21

社会問題への取り組み

22

政策立案者との協力

22

追加情報	24	ハイブリッド リーダーシップの 必要性	32	対面形式のインタビューに 協力いただいたCEO	36
新たな消費者への 対応	26	多焦点の展望の採用	32	調査方法と お問い合わせ窓口	38
より豊かな世界	26	全ての影響に注目	33		
細分化する顧客基盤	27	ハイブリッドリーダーシップ	35		
攻撃される既存企業	28				
新規市場への移動	29				
特定顧客層への対応	30				
貧困層に狙いを定める	30				
共有型経済への参加	31				
				注記と出典	40

楽観的な見解

CEOは世界経済について昨年よりも前向きな見方を強めており、昨年の2倍に相当する数のCEOが今後12カ月間に世界経済が改善すると考えている(図1参照)。逆に、世界経済が悪化すると考えているCEOの割合はわずか7%に過ぎず、2013年の28%から減少した。

しかし、意見は地域によって大きく異なる。世界経済が改善すると考えているCEOの割合は中・東欧でわずか4分の1にとどまったのに対して、西欧と中東では回答を寄せたCEOの半数にのぼる。したがって、一部のCEOが示した楽観的な見解の根底にあるのは、状況が本当に改善しているという確信ではなく、特定のリスク(ユーロ圏の崩壊など)を当面は回避できたという安心感なのかも知れない。

さらに、世界的な経済成長の拡大が自社の成長に結び付くか否かについて、CEOは慎重な姿勢を崩していない。短期的な見通しについてはやや希望を持っている(図1参照)ものの、今後3年間については12カ月前と同様に楽観論に懸念を示している。

2013年下半期には、世界各国の景気の回復の兆しとして製造業の出荷(経済活動の先行指標)が回復していた(中略)。当社としては、このような好ましいトレンドが2014年も続くと楽観視している。

Angeliki Frangou,
CEO & Chairman, Navios
Group of Companies

44%
のCEOが今後12カ月間に世界経済が改善すると考えている。

多くのCEOは、改革と成長のバランスを図る政府の取り組みに対して、依然として非常に神経質になっている。自社の成長見通しにとって脅威となり得る要因としてトップに挙がったのは過剰規制で、72%がこれについて懸念している。また、多大な債務を負った政府が急増する財政赤字の解消に取り組むことができるか否かは、過去4年間にわたってCEOの視界を遮る最大の暗雲の一つであり、これについて懸念を表明しているCEOの割合は71%と、2011年の61%から増加している。

従って、実際のところCEOはまだ深刻な懸念事項を抱えていることになる。しかし、目前の経済見通しに対する自信はこの12カ月間に安定した。CEOは、Bank of England総裁であるMark Carneyが2013年11月に英国経済について述べたとおり、久しぶりに「楽観主義者でなくとも状況をプラスに受け止めることができる」と考えているようである¹。

今の経済情勢には勢いがある。しかし経済はあるべき姿がない。景気回復力が強まらないのは、ほぼ全ての分野で過度の不透明感という重荷を背負っているためである。それが、銀行規制やバーゼルIII、ボルカールルゆえの金融分野の不透明感であろうと、税制改革の不透明感であろうと、医療保険制度改革法ゆえのヘルスケアの不透明感であろうと関係はない。このように金融危機から5年を経ても、まだ決まっていないことがあまりにも多いため、全般的な自信を回復して計画を立てることがより難しくなっている。

Stephen A. Schwarzman,
Chairman, CEO and
Co-Founder, Blackstone
米国

図1 世界経済の改善を確信するCEOの割合は、自社の成長見通しを確信するCEOの割合を上回る

質問：今後12カ月間に、貴社の収益が成長する見通しについてどれくらいの自信をお持ちですか。
質問：あなたのお考えでは、今後12カ月間に世界経済は改善する、変わらない、減速するのうち、どれになりますか。



調査ベース：全回答者（2014年=1,344名、2013年=1,330名、2012年=1,258名、2011年=1,201名、2010年=1,198名、2009年=1,124名、2008年=1,150名、2007年=1,084名、2006年（調査未実施）、2005年=1,324名、2004年=1,386名）
出典：PwC第17回世界CEO意識調査

88%
の北米のCEOは財政赤字と債務負担への政府の対応を懸念しており、この割合は世界全体のCEOを対象とした場合の71%を上回っている。

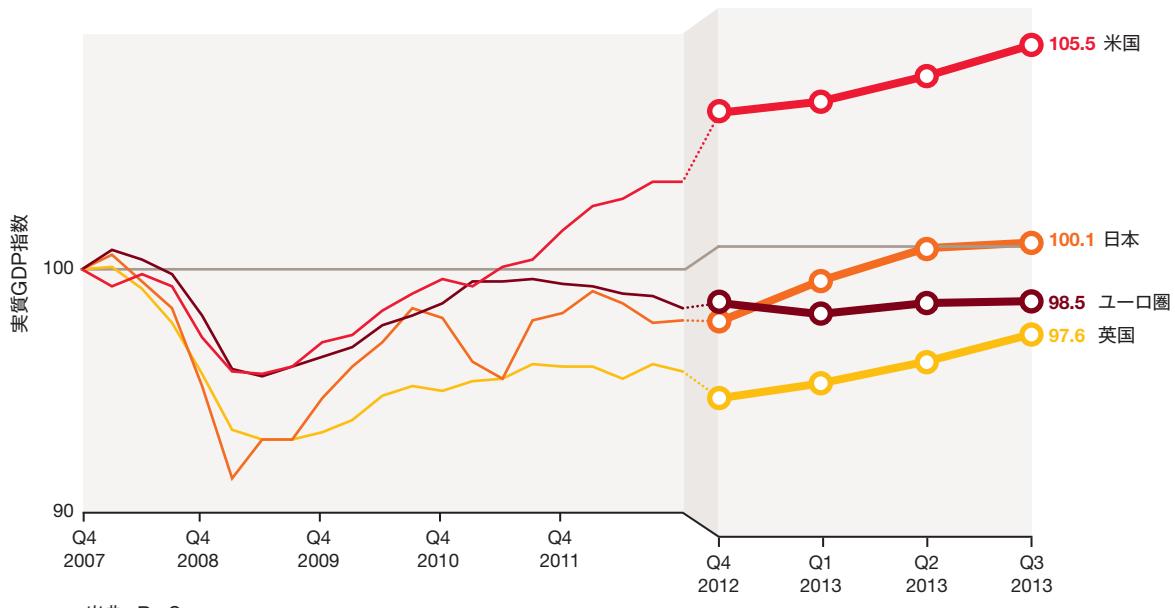
世界的な経済のリバランス行動

CEOは生き残りを模索する姿勢から脱しつつあるが、世界経済が徐々にリバランスを図っていることから、成長の追求はますます複雑化している。2012年には、先進国の景気が低調な一方で、新興国の経済活動が非常に活発であったが、2013年には微妙な状況となり、先進国の景気が回復し始めた一方で、一部の新興国の成長が鈍化し、その過程で選別化が進んだ。

2013年第3四半期までに、米国経済は金融危機前の2007年と比べてすでに4%拡大していた。日本経済も危機前の水準まで回復し、ユーロ圏もそうなると期待されていたが、2013年下半期の低迷によって期待外れの結果となった(図2参照)。

先進国の景気は回復しているが、一部の新興国の成長は鈍化している。米国やその他の先進国が金融政策を転換するとの見通し(米国については2013年12月に実現)から、一部の新興国で大量の資本流出が生じた。こうしたマクロ経済の変化によって、成熟市場に対する関心が回復する一方で、一部の新興国では弱点が露呈し、新興国間の格差も明らかになった。

図2 先進国の経済活動は危機前の水準まで回復



BRICSは一枚岩ではない

中国経済は、多額の外貨準備と中央政府が導入した広範な改革措置のおかげで依然として堅調である。しかし、ブラジルは過剰な債務負担に苦しんでおり、インドは市場開放が遅々として進まない。他方、ロシアは商品輸出に過度に依存しており、南アフリカでは過剰な規制が成長の足かせとなっている。

この調査に回答した企業幹部は、その状況の変化を実感している。昨年は、中南米のCEOの53%が今後12カ月間の自社の収益増に「非常に自信がある」と回答した。今年は、このように楽観的な見解のCEOの割合は43%にとどまった。これは対照的に、中東のCEOは昨年よりも楽観的な見解を示しており、収益を増加させられると考えるCEOは69%と、2013年の53%を上回った。西欧のCEOも昨年よりはやや自信を強めたものの、他の地域と比べるとまだ弱気である。このような各地域の見解の変化は、今後3年間の成長見通しについても同様となった。

世界の成長市場の中でも選別化を進めなければならず、そうすることで事業機会がより明確になり、しかも多くの機会が存在する（中略）。これはBRICS諸国の特定の国のみではなく、複数の国々について、また継続的かつ持続可能な成長について述べているのである。

Arif Naqvi,
Founder and Group Chief Executive,
The Abraaj Group

世界経済は今後数年間にわたって、相当複雑な様相を呈すると考える。従って、企業としてどこで活動するかを検討することが非常に重要になるだろう。

Alison Watkins,
CEO, GrainCorp
オーストラリア²

さらに、CEOは新興国の成長鈍化以上に先進国の成長低迷を懸念しているものの、その差は驚くほど縮小している（下記参照）。

また、一部の新興国で事業を営む際の見えざるコストがより明確になりつつある。組織の非効率性は重大な懸念要因の一つだ。しかし、アフリカ、中南米、中東のCEOはそれ以外の地域のCEOと比較して、インフラに関する問題、サプライチェーンの混乱、贈収賄や汚職についてもより懸念している。

CEOは先進国の低成長に対する懸念と ほぼ同様の懸念を新興国の成長鈍化ににも抱いている

質問：貴社の成長見通しにとって脅威になる可能性がある経済要因、政策的要因、ビジネス上の要因についてご懸念があるとしたら、それぞれどの程度でしょうか。（CEOが挙げた二つの脅威を掲載）

先進経済諸国の低成長
またはマイナス成長の継続

47%

24%

高度成長市場の景気鈍化

46%

19%

■ 少し懸念している

■ 非常に懸念している

調査ベース：全回答者（1,344名）

出典：PwC第17回世界CEO意識調査

変化する海外拠点

では、CEOはこうした変化にどのように対応しているのだろうか。約3分の1は既存市場でのシェア拡大が2014年の主な成長機会であると回答しており、これに対して新たな地域における市場の開拓を成長機会と見なすと回答したCEOの割合は14%にとどまった。

CEOはまた、複数の領域で成長機会を模索している。多くは、今後重点を置く海外市場のポートフォリオを見直している。また、昨年よりも米国への関心を強めている。さらに、現在ではドイツや英国をBRICS諸国市場よりも有望視している(図3参照)。

しかし、CEOが探っているのはそうした国だけではない。今後3年～5年間の成長見通しが最も有望であるBRICS諸国以外の国はどこかという質問に対しては、インドネシア、メキシコ、トルコ、タイ、ベトナムがいずれも上位10カ国に入った。

今後数年間にわたり、当社ではすでに事業を営んでいる国を最大限に活用することを計画している。目指しているのは、主にアンゴラ、ペルー、メキシコ、ベネズエラ、アルゼンチンおよび米国における事業の多角化と投資の拡大および分散化である。新規市場に関しては、最高の成長率を予想しているアフリカ大陸に注目している。

Marcelo Odebrecht,
CEO, Odebrecht
ブラジル

資本は当社が相対的に優位にあり、リスクの評価がしやすい市場に集中させている。つまり、簡略化と集中化を進めているのである。今後20年間に成長する市場について慎重に検討し、資本を薄く広く投資するのではなく、そうした市場に取り組むための資本を確保することとした。

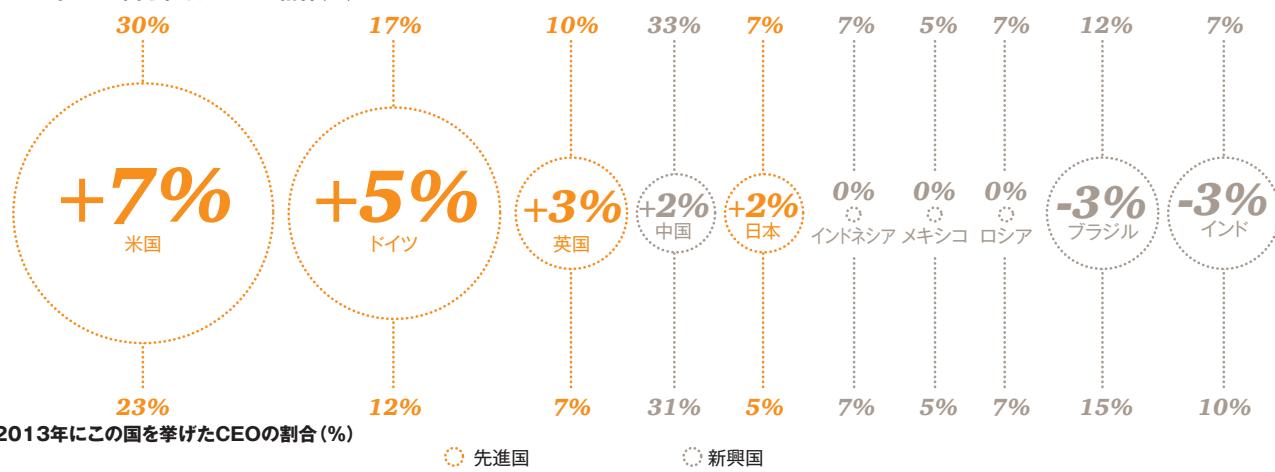
Douglas Flint,
Chairman,
HSBC Holdings Plc.
英国



図3 CEOは成長を求めて一部の先進国に再び注目

質問：今後12カ月間で、貴社が本拠を置いている国を除き、貴社全体の成長見通しに関して最も重要なとお考えになる3カ国を挙げてください。

2014年にこの国を挙げたCEOの割合(%)



調査ベース：全回答者(2014年=1,344名、2013年=1,330名)

出典：PwC第17回世界CEO意識調



新興市場の中では、私たちはこれまでの数百年間でアフリカが初めて世界の経済成長に相当寄与することになるとを考えている。アフリカ大陸は低水準からではあるものの、約5%のペースで成長し始めており、世界で最も速いペースで成長する地域となっている。

Brian Molefe,
Group Chief Executive,
Transnet SOC Ltd.
南アフリカ

世界経済のリバランスが進む中で成長機会を見い出すという難問

重大な決定を下すために利用する情報の精度を確保するために何をしているか？

(金融引き締め策への転換を受けて)借り入れコストが増大する世界に備えるために、資金調達計画をどのように調整しているか？

先進国の景気回復を活用するために、どのような戦略の調整を行ったか？

新興国が中長期的に自社の中核市場となることに対する備えはあるか？

明日の成長源となりつつある新・新興国において、自社はどのような位置にあるか？

事業形態を変革する 三つのトレンド

現状、世界は大きな変化を遂げており、世界が5年前と同じ状況であるとはもはや考えることはできない。例えば、5週間前あるいは5ヵ月前の状態からも変化している。そして変化のスピードは加速している。社会や組織のリーダーは、世界の絶え間ない変化に精通するべく、その状況について理解し、その変化に適応することによってリーダーシップを發揮することができるのである。

Juan Béjar,
CEO, Fomento de
Construcciones y
Contratas (FCC)
スペイン

テクノロジーは全てに行きわたっている大きなトレンドである。従って、銀行業務に影響を与え、大変革をもたらすだろう。

Chanda Kochhar,
MD & CEO, ICICI Bank
インド

では、将来はどうなるのだろうか。CEOは、三つの大きなトレンドが今後5年間に事業を変容させることになると述べている。5分の4は、デジタル経済、ソーシャルメディア、携帯機器、ビッグデータなどの技術的進歩の存在を挙げた。半数以上は人口構造の変化や世界的な経済力のシフトも指摘している（下記参照）。

当然ながら、こうしたトレンドは目新しいものではない。変化したのは、進展の速度であり、トレンドの衝突によって全く異なる環境が創造されるという点である。

デジタル革命によって、かつてないほど多くの人がより大きな影響力を獲得した。コラボレーションネットワークが従来の企業による経営に取って代わり、消費者は仮想メディア上で情報やアドバイスを交換し、そして市民がジャーナリストを装っている。

他方、一部の国々で人口の伸びが鈍化ないしゼロになることに起因する人口構造の変化によって、世界の労働力の大規模な再配分が進んでいる。労働は富を生むため、労働力の再配分は将来の消費パターンにも大きな影響を与えることになるだろう。

CEOは事業形態を変革する三つの世界的トレンドを認識

質問：今後5年間で、次に挙げる世界的なトレンドのうち、貴社のビジネスに最も革命的影響を与えると思われるものを挙げてください。（CEOが最も多く挙げたトレンドのトップ3を掲載）



調査ベース：全回答者（1,344名）
出典：PwC 第17回世界CEO意識調査

こうした世界的トレンドは、社会にも根本的な変化をもたらしている。例えば、好ましい変化としては、新興国の所得増加によって10億人が今よりも豊かになるだろう。他方、好ましくない変化としては、失業率と資源不足の悪化が見込まれる。

経済界もこうした問題とは無縁ではない。逆に、こうした問題への取り組みが求められ、問題を解決できた企業は優位となろう。深刻な社会問題に革新的な解決策を提示した企業では、収益も増加し、信頼も高まる。

しかし、CEOはこうした強力な世界的変化への対応が組織に大きく影響することも認識している。これは、CEOによるコスト構造の変革方法(P25の図E参照)や世界的トレンドに対応した組織設計、技術投資、サプライチェーンなどの分野の変革(P25の図C参照)から明らかである。鍵となる問題は、市場や顧客に提供する製品・サービスの変化に合わせた事業モデルやコスト基盤をいかに創造して収益を拡大していくかという点である。

今日、企業にとって最大の脅威は企業そのものである。環境に適応し社外と同じく社内においても競争力を構築する必要性を認識しなければ、企業は危機にさらされる。

Raul Baltar Estevez,
CEO, Banco Exterior
ベネズエラ

76%

のCEOは過去12カ月間にコスト削減を図り、64%は今後12カ月間にコスト削減を計画している。

社内効率とは、例えばコールセンターのスタッフを削減することだけではなく、より簡単なインターフェース、より便利なサービス利用方法を通じて事業モデルを高めることを意味する。

Mikhail Slobodin,
CEO, VimpelCom Russia
ロシア

やがて起こる革命

要約すると、技術進歩、人口構造の変化、世界的な経済力のシフトによって、今後数十年間は引き続き大きな変化が起きるだろう。また、こうした三つのトレンド間の相互作用もトレンドそのものと同様に重要となる。こうしたトレンドが相まって、イノベーションや成長のための新たな機会が数多く生まれる一方で、同時に多くの新たな課題も生まれるものだ。

生活や労働の場所、生き方や働き方、働いて生活を営む社会の状況や政治情勢など、全てが流動的である。そしてこれは企業の役割を変えなければならないことも意味している。しかし、適応するだけでは不十分である。あらゆる認識を超えて変化する世界では、業務だけではなく、企業の真の目的が問われることになるだろう。

次のページからは、CEOにとってのこうしたトレンドの意味と将来に適合するための組織作りについて詳細に見ていく。特に、注目するのは以下の三つの課題である。

- テクノロジーを利用して、全く新しい価値創造方法を見つける。
- 人口構造の変化を利用して、明日の労働力を開発する。
- 新しい経済状況の中で、顧客の要求を満たす。

全く新しい方法での 価値の創造

より多くの汎用性の高い技術の開発によって世界が20世紀中に受けた恩恵は、その前の4世紀間を合わせたよりも多かった(図4参照)³。消費者はかつてないほど急速にこうした進歩を取り込んでいる。電話が米国の世帯の半数に普及するには76年を要したが、スマートフォンがこれを達成するのに要した期間は10年にも満たなかった⁴。

デジタル世代(ソーシャルメディアや多様な機器を積極的かつ定期的に利用する人の数)は急速に増加すると予想される。例えば、英国の場合、デジタル世代は2020年までに消費者の61%を占めるようになると見られ、2013年の19%から増加する⁵。

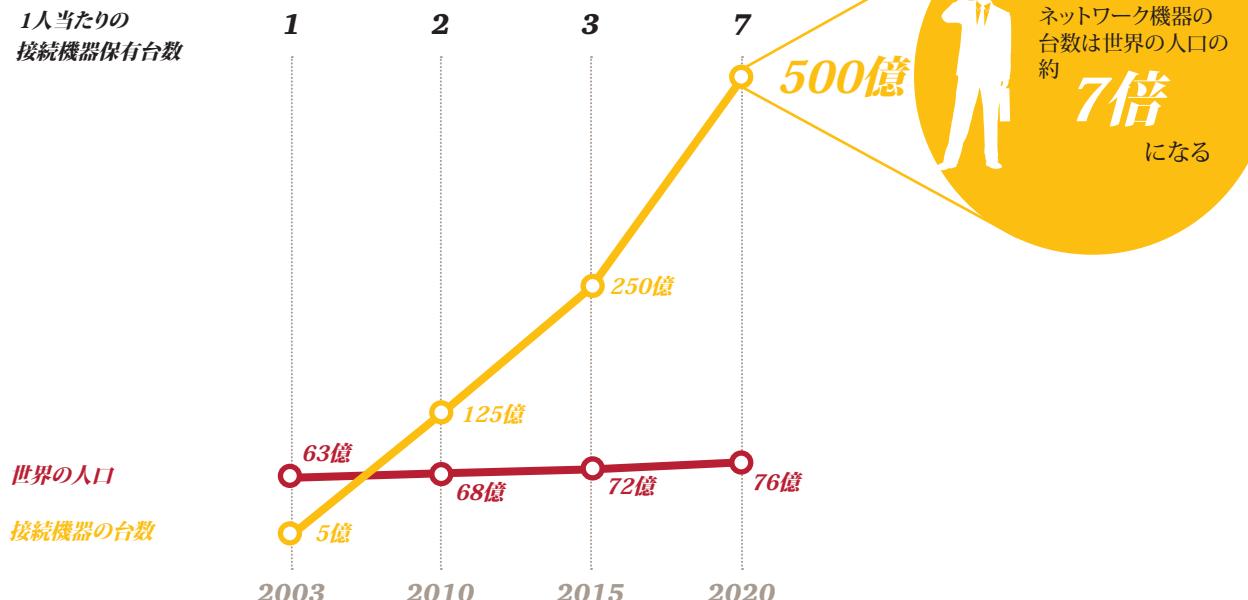
また、周知のとおり、テクノロジーに通じたこうした消費者の多くが電子機器を利用した情報伝達や情報交換を望んでいる。こうした世代がいかに電子機器でつながっているかということは、フェイスブックの登録者数が11億9,000万人と、今やインドの人口とほぼ等しいという事実から明らかである⁶。これに応じて、ネットワーク機器の数は急増しており、2020年までにこうした機器の数は人口の7倍に達するだろう(図5参照)⁷。

図4 イノベーションスピードの劇的な加速



出典: Richard Lipsey, Kenneth I. Carlaw, Clifford T. Bekhar

図5 接続機器の劇的な増加



出典: Cisco Internet Business Solutions Group

デジタル革命により、アクセスや携帯がこれまで以上に簡単で柔軟性が高く、個人のニーズに合わせた商品、サービス、体験を望む新世代の消費者が誕生した。こうした消費者は現実世界と仮想世界をリアルタイムでシームレスに移動することを求める。そして、こうした世代はその望みを達成するために、自身について多くの情報を公開することをいとわない。

今後10年間に自社や業界または社会に革命をもたらす大きな出来事は何かとの問い合わせに対して、CEOがトップに挙げたのは当然ながらテクノロジーであった(P24の図A参照)。この革命を支える社会技術、モバイル技術、分析技術、クラウド技術によって、企業がこれまでと全く異なる方法で価値を創造するための機会、そして実際には企業が従事する事業を再定義する機会が数多く生まれている。

さらに、波及効果は顧客へのサービス向上による事業拡大をはるかに超えている。新たなテクノロジーで武装したCEOには複雑なニーズに取り組むことによって、リーダーシップを発揮して社会の変化を促す機会が与えられる。これを慈善事業にする必要はない。一部の企業が証明しているとおり、社会の緊急問題を解決して利益を得ることは十分に可能である(補足記事の優良事業を参照)⁸。

私たちには常にテクノロジーにいかに関与し、これを利用するかについて考えているが、そうすることにより顧客を惹きつけているのだ。

Craig Donaldson,
CEO, Metro Bank
英國

優良事業

Dow Chemicalは競合製品よりも賞味期限が長く、飽和脂肪の少ない料理用油を作るための多収穫品種を開発した。この品種はベストセラーとなり、農家、食品メーカー、消費者の満足がDowをも満足させる結果となった。同様に、Becton Dickinsonは、HIVなどの感染を拡大させる針刺し傷から医療関係者を守るために、注入器を開発した。現在では、針を使わないこの注入器システムが同社の収益の4分の1を占めている。

全てが非常に速いスピードで展開

では、調査対象のCEOはどのように将来に備えているのか。回答者の3分の1は、主に既存市場における本業の成長を刺激するものとして、新製品または新しいサービスに期待している(図6参照)。また、大多数は自社のイノベーション力の向上を望んでいる。例えば、86%は自社の研究開発部門の改変を目指しており、88%はビッグデータの利用・管理方法の改善を探り、90%は技術投資の変更を図っている。

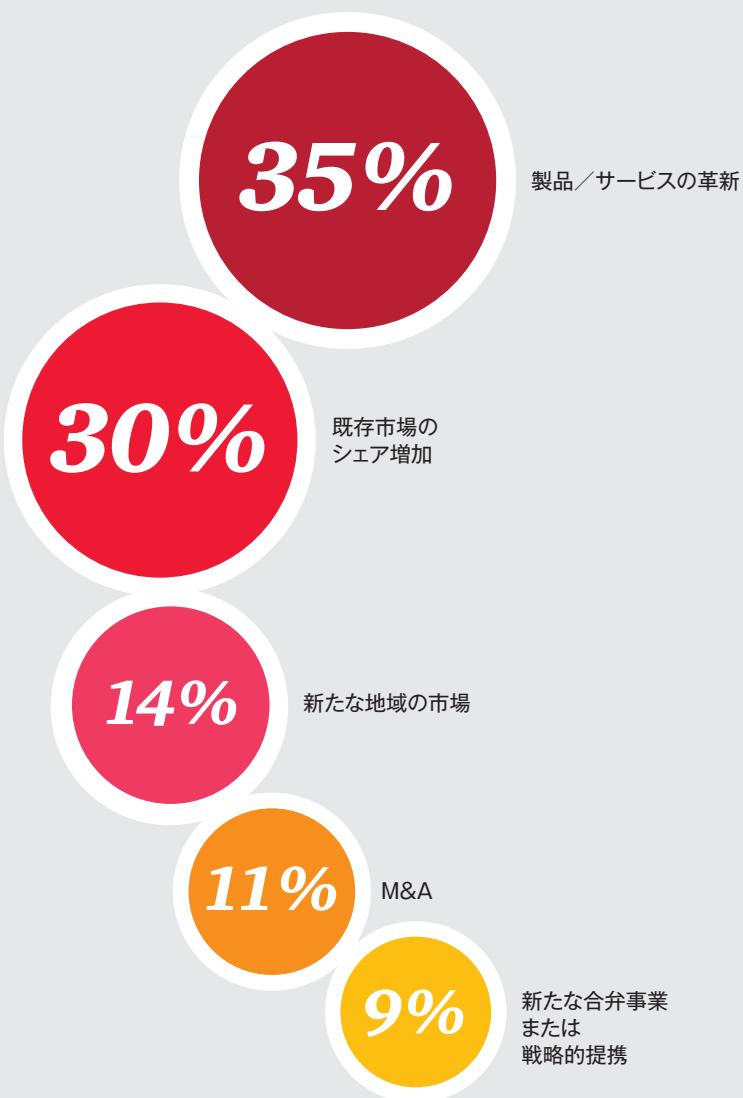
しかし、目標と行動の間には大きな隔たりがある。実際に計画したイノベーションにすでに着手しているか、あるいは、これらを完了し自社のイノベーション力を高めているCEOの割合は27%にすぎない。また、ビッグデータへの取り組みを進めているCEOの割合は28%に過ぎず、技術投資を変更したCEOの割合は35%にとどまっている。その一方で、企業や社会を変えつつあるトレンドを利用するには研究開発部門の態勢が不十分であると考えるCEOの割合は65%にのぼる。

何がCEOを躊躇させているのか。要因の一つとして、「そうだ」とひらめいたこの瞬間を体系的なイノベーションに転換する方法がはっきりしないことが挙げられるかもしれない。二つめの要因としては、さらに新たな技術が誕生して、それまでのイノベーションの取り組みが無駄になるとの懸念もあるだろう。約半数のCEOは技術進歩のスピードについて懸念している。また技術がユーザーに「受け入れられない」と重大な結果を招く。その証拠が、ブルーレイ方式とHD DVD方式がたどったそれぞれの運命である。また、多くの企業は収集したデータの利用方法に自信がない。

こうした課題があるため、イノベーションに関して多くのCEOの動きが鈍るのも不思議ではない。しかし、成功を収めたCEOの大半は、イノベーションの「産業化」すなわちイノベーションを繰り返し可能で、信頼でき、測定可能なものにするために三つのことを実行している。あらゆる形の画期的なイノベーションへの注力、規律正しいイノベーション手法の導入、コラボレーションのさらなる活発化である⁹。

図6 今年、CEOは新製品および新たなサービスをこれまで以上に重視

質問：今後12カ月間で、ビジネスを成長させる可能性がある潜在的要因のうち、貴社ビジネスを成長させる主要なものは次のうちどれだとお考えになりますか。



調査ベース：全回答者(1,344名)

注記：1%のCEOは「わからない／回答拒否」と回答

出典：PwC第17回世界CEO意識調査

私たちはイノベーションを重要視しており、すでにその目的に向けたさまざまな重要な措置をとっている。

Stavros Lekkakos,
CEO, Piraeus Bank
ギリシャ

47%

のCEOは技術進歩の速度が、自社の成長見通しにとって脅威になる可能性があるとの懸念を抱いている。この割合は昨年の42%から増加した。

ICT (Information and Communications Technology) や情報を入手するためのコストが劇的に安価になっていく。情報のイノベーションを活用したものが市場での優位を得るビジネス環境。(中略) ICTが当社ビジネスに与える影響と活用方法に関してはタスクチームを作り取り組んでいる。ビックデータの活用についても進めている。

古森重隆
富士フィルム
ホールディングス株式会社
代表取締役会長・CEO
日本

画期的なイノベーションに注力

賢明なCEOは画期的な状況を一変させるイノベーションに注力し、戦略の中にそれを明確に取り込んでいる。また、テクノロジーを利用して新製品や新たなサービスを開発するばかりか、新たなビジネスモデルを創造している。具体的には、関連する製品やサービスを組み合わせることによって、全面的なソリューションを創り出すことなどである。実際、こうしたCEOは、製品やサービスを目的達成のための手段に過ぎないと認識しているため、製品やサービスよりも成果を重視する。

画期的なイノベーションによって、企業はルールを改め、新興国の一企業がしているように、老舗の競合企業を追い抜くことができる。こうした事例の一つがKhosla Venturesである。同社は、実際の学校とオンライン学習を教科書ではなく携帯電話で結び付けたケニアの新規事業に資金を供給した。この事業によって、すでに数百校が開校しており、子供一人に付き毎月5ドルを徴収すれば学校の採算がとれるため、現地の家庭でも子供を学校に行かせることができる¹⁰。

これ以外にも、現実と仮想の新しい組み合わせによって現状を一新し、その過程で深刻な社会問題を低減する多くの機会が生まれる。例えば、携帯電話を通じて提供されるスマート診断システムを利用して、患者の病気について自分で対処可能か医師の処置が必要かを見極めることができれば、保険医療費を削減することができる。

インドのApollo HospitalsでManaging Directorを務める Preetha Reddyは「私たちはテクノロジーに投資して、病院内から消費者の玄関先に至るまでのあらゆる場所でポイント・オブ・ケア検査を非常にコスト効率よく実施する方法を見つけなければならない。それができれば、保険医療の提供方法に革命が起きるだろう。私たちは、ポイント・オブ・ケアを文字どおり自宅でもできるようになるだろう。」と述べている。

44%

のCEOは、自社が今後3年間の最優先事項として、成長をサポートする革新的エコシステムの構築に注力していると回答。

イノベーションの確かな枠組みの導入

最も成功した企業幹部は画期的なイノベーションに注力するのみならず、それを他の事業プロセスと同様に扱う。ここでは、取締役会レベルでの緊密なコラボレーションが非常に重要になる。最高情報責任者が他の経営幹部と強力な協力関係を築いている企業は体系的なイノベーションの育成に成功する可能性が高い¹¹。

そうした企業は、欲しているイノベーションの種類や、測定方法に関する計画、イノベーションを得る代わりに犠牲とするものについて明確な基本原則を設定している。また、専任部門や反復や拡大が可能な厳格なプロセスを備えた研究開発部門も創設している。この好例がIntelである。この半導体メーカーはグローバル・イノベーション・センターを構築し、品質管理に使用されるプロセスに類似した体系的な研究開発プロセスを利用して、顧客に最も近い従業員からのフィードバックを定期的に捉えている¹²。

私見ではあるが、現在のところ、本業の成長は多くの意味で必要であり、それゆえに適切なパートナーと戦略的提携を結ぶことは非常に重要である。

Chen Long,
Chairman, China
Resources Enterprise
Limited
香港

パートナーのエコシステムとのコラボレーション

もっとも、優秀なイノベーターは自身で全てのイノベーションを起こすことはなく、逆に業界内外のさまざまなパートナーと広く協働する。また、定期的に、新製品や新たなサービスを顧客と共同作成する。さらに、オープンイノベーションやインキュベーション、ネットワークイノベーションなど、さまざまな方法でのイノベーションを試している。

本調査に回答したCEOはコラボレーションの重要性について十分に認識しており、44%が革新的エコシステムを積極的に開発している。CEOの計画の中では、パートナーシップも際立った特徴となっており、44%が今後12カ月間に新たな合弁事業契約または提携契約を結ぶ意向を示している。しかし、回答を寄せたCEOの4分の3以上はそうした契約に着手するためには戦略の変更が必要であること、またはすでにそうした変更に取り組んでいることを認めている(下記参照)。

CEOは提携のために戦略を精査

質問：今後5年間に貴社のビジネスに最も革命的影響を与えると思われる上位三つの世界的トレンドを利用するために、次に挙げる分野でどの程度変化しようとしていますか。

(挙げられた分野の一つはM&A戦略、合弁・共同出資事業または戦略的提携)

変化の必要性を認識 13%

変化のための戦略を策定中 24%

変化を実現する具体策を持っている 20%

進行中または完了した 21%

調査ベース：全回答者(1,344名)
出典：PwC第17回世界CEO意識調査

その一因としてはおそらく、好ましい提携企業を見つけることが次第に難しくなっていることがある。背景には、協働する企業がますます増えていることがある。従って、一流のパートナーを望んでいる企業は交渉の席で自らがより多くの好条件を提示しなければならない。一部の企業は事業内容の見直しを図るとともに、必要なスキルの見直しも図っている。この典型がGoogleである。同社は通常、他のハイテク企業と協力しているが、現在は同社の無人自動車の公道走行のために自動車保険業界のパートナーを探している¹³。

同様に、政府との協力も取締役会の議題となっている。30%のCEOは、革新的エコシステムの育成が政府の仕事であると考えている。しかし、この点で政府が効果的であったと考えているCEOはわずか18%に過ぎない。さらに40%は、規制によってイノベーションの取り組みが妨げられていると回答。ただし、33%はその逆であると回答している。

実際、シリコンバレー やシリコンラウンドアバウトなどのイノベーションクラスターの開発にあたっては、政府の支援策が必要不可欠であった（補足記事、[政府からの支援](#)を参照）¹⁴。

画期的なイノベーションを生むのは、古い考え方や慣習の放棄、実践と進化、環境変化への適応である。また、イノベーションを育む文化も必要である。社員の考え方、話し方、決断や行動の仕方が変わらなければ、そして経営陣が道筋を示さなければ社風は変わらない。

政府からの支援

米国政府はシリコンバレーの創設に大きく貢献した。当初は、直接提供とStanford Universityからの事業売却契約を通じた提供の双方で資金を提供。こうした事業売却契約によって、業界と地元の研究機関の緊密な結び付きが育まれた。また、弾力的な労働法や移民法と確かな知的財産法が相まって、傑出した頭脳が流入。1995年から2005年には、移民がこの地域の半数以上の企業の設立を担った。さらに、連邦倒産法第11章によって、破産者がやり直すことが比較的容易であるため、失敗を許容する文化が生まれた。

英国政府はロンドンのシリコンラウンドアバウトの開発においてこうしたアプローチに倣い、起業家用ビザ、研究開発費の税額控除、投資家向けの優遇税制を導入した。また、省庁を創設して、この地域の振興を図り、年間50社に拡大のための支援を与えるというスキームに着手した。その結果、シリコンラウンドアバウトに創設されたハイテク企業は2008年に15社だったのが、現在では1,300社を超えるほどとなった。

私は、お客さまやサービスプロバイダーとコラボレーションしていく時代になったのだと認識している。(中略)企業のお客さまは、お客さま自身のビジネスモデルを変革させていく。

クラウドコンピューティングをはじめとする様々なメガトレンドの中で、私たちはその変化(Transformation)のお手伝いをするパートナーでありたいと考えている。また、個人のお客さまは、デジタルな社会の中でより豊かで便利な生活を求めていく。こうしたライフスタイルの変化についてもパートナーとして支えていきたい。

鶴浦博夫
日本電信電話株式会社
代表取締役社長
日本

全く新しい方法で価値を創造することについての難問

技術的イノベーションの先駆者となるために何をしているか？

デジタル時代のための戦略はあるか？その戦略を実現するためのスキルはあるか？

「デジタル」を単にもう一つのチャネルとして扱うのではなく、顧客が望みどおりの成果を達成することを後押しするための手段として、どのように利用しているか？

新たなテクノロジーが異常な速さで出現していることを踏まえて、製品の陳腐化を避けるために、どのように販売サイクルを修正しているか？また、どのようにイノベーションを加速させて収益の拡大を図っているか？

コラボレーションネットワークの中でイノベーションを奨励するためには、どのような種類の利益／リスク分担モデルが必要になるか？

将来の労働力の形成

人口構造のトレンドは働く場に大きな影響を及ぼしている。世界の人口は増加基調にあり、2025年までには80億人に達するだろう。しかし、この増加は一様にはならない。というのも、一部の国では出生率の低下が他の国よりも深刻なためである。2020年には年齢中央値が欧州で43歳、中国で38歳、アフリカではわずか20歳となる¹⁵。

その結果、労働年齢人口はある地域から別の地域へと大きくシフトしている。一部の国では労働年齢人口が依然として急速に増加しており、例えばインドでは今後20年間にわたって、総労働力が毎月約100万人ずつ増えるとみられる。しかし、中国や韓国ではすでにピークに達しており、ドイツでは過去10年以上にわたって減少している(図7参照)。

図7 2世代後に、中国では労働者人口が1億5,000万人減少し、インドでは3億1,700万人増加するだろう

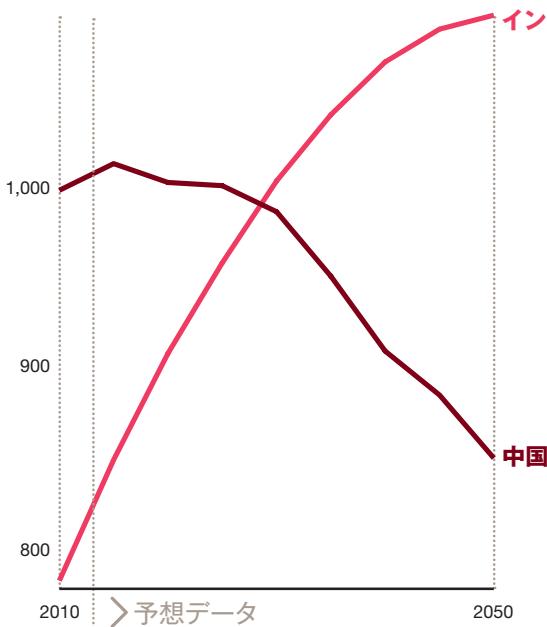
63%
のCEOは鍵となるスキルの利用可能性について懸念している。

58%
のCEOは新興国の労働コストの上昇を懸念している。

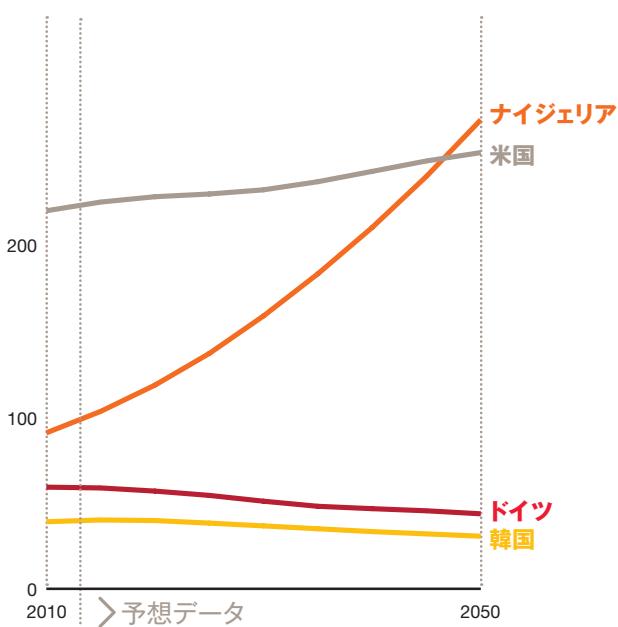
都市居住者は今後40年間に72%増加すると予想されており、こうした都市化によって混乱は一段と深まっている。小さな区域内に人材と資源が集中すれば、それは強力な組み合わせとなる。現在、都市は世界の経済生産量の80%を生産している¹⁶。しかし、無秩序な都市化によって、人口過密、貧困や不十分な学校教育といった問題が発生する可能性もあり、そうなると人材を惹きつけることも育てることもできなくなる。

また、企業の成長の原動力となるのは人材である。そこで、このように大規模な人口構造の変化の中でCEOが直面している最大の問題の一つとして、将来の労働力を見つけて確保することが挙げられる。特に、企業を前進させるためには熟練労働者が必要である。

15~64歳の人口(単位:100万人)



15~64歳の人口(単位:100万人)



母国回帰と賃金上昇

本調査の回答者である企業幹部はこうした問題を痛感している。CEOの半数は2014年中の増員を望んでおり(図8参照)、約3分の2は適切なスキルを持った人材を見つけることについて懸念を抱いている。実際、この問題への懸念は強まり続けている(図9参照)。

懸念するには理由がある。この問題は、先進国の労働年齢人口が減少しているということだけにあるのではなく。新興国の工業化により、先進国の企業が目を向けた人材源の中には縮小しているものもある。新興国の工業化は二つの影響をもたらした。まずは頭脳の逆流である。先進国で高い教育を受けた外国人が以前には利用できなかつたビジネスチャンスに惹きつけられて帰国している。そしてもう一つの影響が製造業の賃金上昇である。

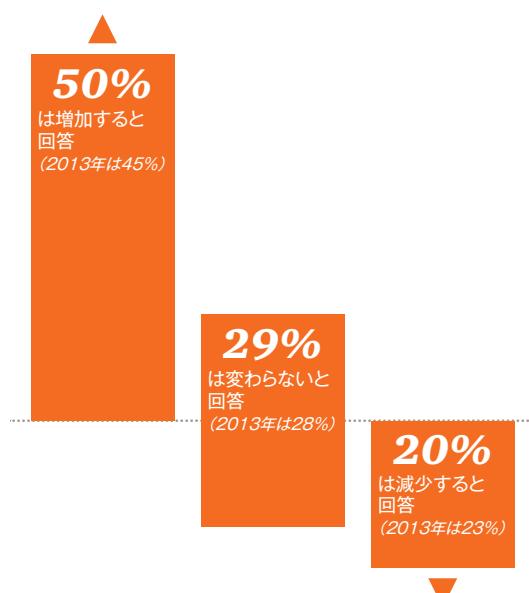
回答を寄せたCEOの半数以上はすでに新興国の労働コストの上昇を懸念している。しかし、労働力獲得競争の激化と生産力の増加に見合った賃金上昇を求める社会的圧力の高まりによって賃金の収縮が進むことから、企業の人件費は今後15年間に一段と膨らむだろう(図10参照)。

技術の進歩によって熟練労働者を見つけることは簡単にもなれば、難しくもなるだろう。例えば、デジタルプラットフォームを通じた在宅ワークが可能になったことにより、退職していた可能性のある人材が働き続けるようになれば、熟練労働者の確保は容易になる。

しかし、同時に、テクノロジーが競合企業による優秀な社員の引き抜きや優秀な人材の独立を促す可能性もある。さらに、多くの職業で仕事をするために必要な教育水準が上がり、また必要な教育の種類も変化するだろう。また、テクノロジーによって大量の労働者が不要になるようであれば、深刻な社会問題が発生することになる。

図8 50%のCEOが今後12カ月間の増員を計画

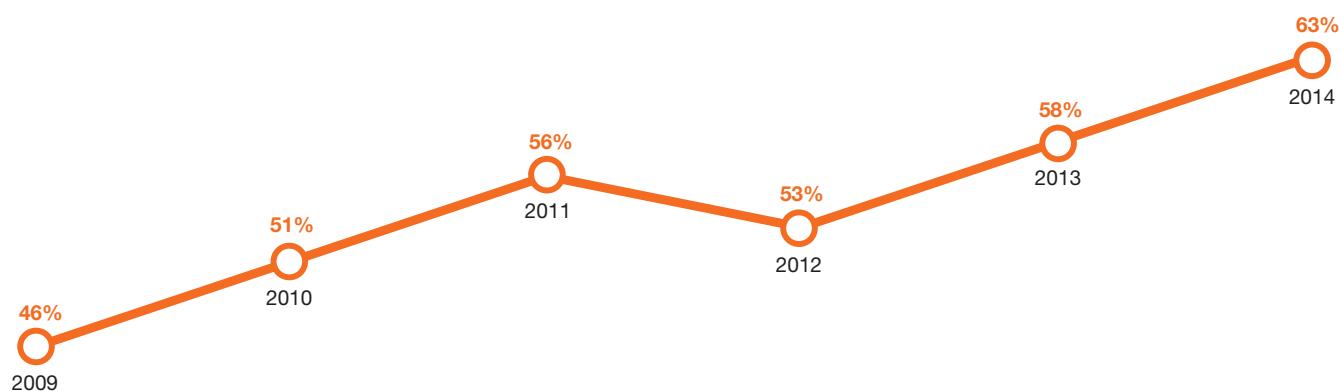
質問：今後12カ月間で、貴社の雇用者総数(全世界)はどうなると予想されますか。



調査ベース：全回答者(1,344名)
出典：PwC第17回世界CEO意識調査

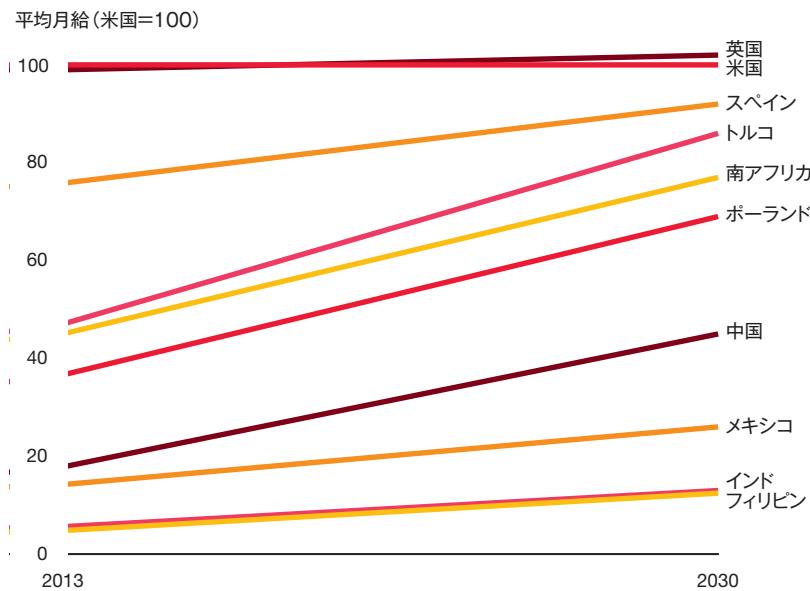
図9 CEOは鍵となるスキルの利用可能性に対する懸念を強めている

質問：貴社の成長見通しにとって脅威になる可能性がある経済、政策的、ビジネス的要因についてご懸念があるとしたら、それぞれどの程度でしょうか。(CEOが指摘した脅威の一つが鍵となるスキルの利用可能性)



調査ベース：全回答者(2014年=1,344名、2013年=1,330名、2012年=1,258名、2011年=1,201名、2010年=1,198名、2009年=1,124名)
出典：PwC第17回世界CEO意識調査

図10 新興国の賃金は徐々に先進国に追いつきつつある



出典: PwC「Global wage projections to 2030」(2013年9月)

時間切れ

CEOはこうした問題にどのように対応しているのだろうか。93%にも及ぶCEOが人材誘致と維持のための戦略を変更する必要性を認識し、または実際に変更している(補足記事の若き労働者を求めるNestléを参照)¹⁷。しかし、61%はまだ計画に着手していない。これはおそらく人事部では対処できないと考えているためであろう。約3分の2のCEOは、自社の人事部には、変容をもたらすトレンドに対応するために必要な変更に対する十分な備えがないと考えている。逆に、自社の人事部に十分な備えがあると考えているCEOは人材戦略の強化措置をすでに講じている場合が多い。

このような意思疎通の欠如は目新しいことではない。CEOは決まり文句のように人材戦略を見直していると話しているが、1年間で大きく前進している様子はない。もっとも、もはや待つことはできず、周辺部分を適当にいじるだけでは不十分になっている。明日の労働力を構築するためには、新たな人材源を探す必要があるだろう。また、働き方や労働形態など、職場というものを考え直す必要もある。

32%
のCEOが人材戦略の変更に着手した、または変更を完了したと回答。

若き労働者を求めるNestlé

スイスの食品大手Nestléは、そのイニシアチブにいち早く取り組んだ企業である。ベビーブーム世代が退職年齢に達して、欧州の従業員9万3,000人の最大15%が2024年までに退職するとの見通しから、これを懸念した同社は2万人の若年労働者の採用に乗り出した。Nestléは今後3年間に30歳未満の人材を1万人雇用したいと考えており、また1万人の研修生のための職を新たに創出する予定で、最終的には正社員にする可能性もある。

適切な人材の確保

明らかな対策の一つとして、中国などの大型新興国のみならず、インドネシア、ベトナム、フィリピンなどにも人材を求めることがある。というのも、大型新興国はすでに競争力が低下しているためである。賃金の収縮は先進国にも追い風となつており、Fordなどの米国企業が生産拠点などを北米に戻している¹⁸。

他にも人材源はある。例えば、多くの新興国では女性の労働力がまだほぼ手つかずの資産となっている。家事労働の大半を担っているのはまだ女性であるため、育児休暇やパートタイム労働、託児所や高齢者介護といった家族にやさしい措置を講じれば、こうした問題が緩和される可能性はある(補足記事の性別の壁を壊すを参照)¹⁹。

将来の労働力としては、高齢労働者の役割も同様に大きくなるだろう。一部の企業は高齢労働者が直面する問題の軽減に努めている。ドイツの自動車メーカーBMWは非常に想像力に富むアプローチを採用している。2007年、同社は生産ラインの一つにBMW全社員の2017年の予想平均年齢と同じ平均年齢の従業員を配置した。そして、その従業員たちにアイデアを募った結果、照明の改善、調整可能な拡大鏡、フォントサイズが変更できるコンピュータ画面、体に優しい床材など、5万米ドル未満の費用の簡単なデザイン変更によって大きな効果が得られた²⁰。

しかし、スキルを利用するため常に雇用が必要なわけではない。携帯通信会社のgiffgaffでは事業実現の鍵として顧客に頼っており、通常は従業員が行う重要な業務を顧客が遂行している。同社の顧客は、マーケティングキャンペーンへの参加や新規顧客の獲得、コミュニティフォーラムで質問に回答するたびにポイントを獲得する²¹。また、適格なフリーランサーを見つけるために、oDeskなどのオンライン人材登録会社といった外部の資源にアクセスする方法も数多くある。

性別の壁を壊す

Infosysでは、1年間の育児休暇、パートタイム労働という選択肢、事務所近くの託児所、事務所内にスーパーマーケットを完備して、多くの女性従業員が出産後に退社する現象を食い止めた。また、Cisco、GE、Intelではいずれも東南アジアの女性従業員のためにネットワークイベントを主催し、そこで女性が有用な人脈を作り、精神的支援を受けられるようにしている。

若者は当社への入社を決断する前に、私のことをグーグルで検索する。彼らが注目するのは倫理的問題や当社の業務の持続可能性である。企業が若者をテストするように、若者も企業をテストしている。

**Jan Johansson,
CEO, Svenska Cellulosa AB (SCA)
スウェーデン**

この数年は、新たな労働世代の貢献に権限を与える組織設計に取り組んでいる。

**Mario Alvarado,
CEO, Graña y Montero
ペルー**

職場の定義を見直す

将来の熟練労働者を確保するためのさまざまな戦略について述べてきたが、これ以外にもより過激な選択肢がある。それが職場そのものの定義を見直すことである。

ネットワーク社会の興隆によって、バーチャルで働くこともすでにかなり容易になっている。すでに指摘されているとおり、職場環境は場所を特定しない傾向を強めている²²。文化の変化もこのシフトを後押ししている。特に、若者世代はフラットで柔軟な組織を望み、雇用主である企業の意思決定プロセスに影響を与えたと考え、通常のオフィス環境の外で働くことを好む傾向にある。

これは雇用主にとってどのような意味を持つのだろうか。一つには、こうした傾向によって、連絡や研修のためにデジタルツールが提供されるようになった。また、個人が自律して働き、自身の時間を管理できるような状態を築くことも必要となっている。デジタル世代と自律的な労働者を管理するためには、チームの招集や摩擦の解消を遂行するため非常に高いスキルを持ち、コラボレーション型経営スタイルを備えた人材が必要であるため、雇用主にとっての影響は大きい。

さらに、現在では従業員がインターネット上で簡単に世界に向かって情報を発信することができるため、企業がいかに従業員との関係を築くかということも重要になる。特にこれに該当するのは、自身の価値観を支持する雇用主を求める若い労働者である。

ベネズエラの大手民間金融機関Banco ExteriorのCEOであるRaul Baltar Estevezは、投資家は従業員の価値観に注目すべきであると考えている。「株主に言いたいのは、自社の従業員が会社に何を欲しているかを知ることに興味を持つべきだということだ。というのも、富や付加価値を現時点で生み出しているのも、将来それを生み出すのも従業員であるため、自社の従業員が会社に対して欲していることを理解すれば、より多くの富や付加価値を生むことができるからだ。」

社会問題への取り組み

これまでに概要を述べた対策の一部は人材不足を緩和するばかりか、女性解放や高齢者の収入支援といった社会的利益にもなる。

不動産価格が非常に高い都市部での住宅供給や、社会保険制度がない国での医療保険提供といった恩恵を従業員に与えることにより、社会問題が軽減され、雇用主の魅力が増す。また、地域社会でボランティア作業に参加したいと望む従業員に対する支援も同様である。

これ以外にも、企業自身にとって役立つことが社会にも役立つこともある。例えば、アフリカでは若年人口の増加が新規雇用の創出を大幅に上回り、多くの若者が社会に不満を抱くようになった。そこで、多国籍企業数社が地元企業の育成計画に着手した。こうした事例の一つに、地元企業が所有し、遠隔地で Coca-Cola 社製品の流通・販売を担う同社の小規模流通センターがある²³。

私たち、年間約10万人のエンジニアを輩出するメキシコ国内の大学と緊密に協力する必要がある。しかし、業界の生産性に貢献できるようになるには、大学を卒業したばかりのエンジニアのスキルを適応させる必要がある(中略)。当社では、企業大学を設立し、従業員にさまざまな業務の資格を与えると同時にリーダーシップスキルの訓練を実施している。これは、民間企業と競争しなければならない新たな状況において重要である。私としては、これが重要な挑戦になると予想している。

Emilio Lozoya,
CEO, Petroleos Mexicanos (Pemex)
メキシコ

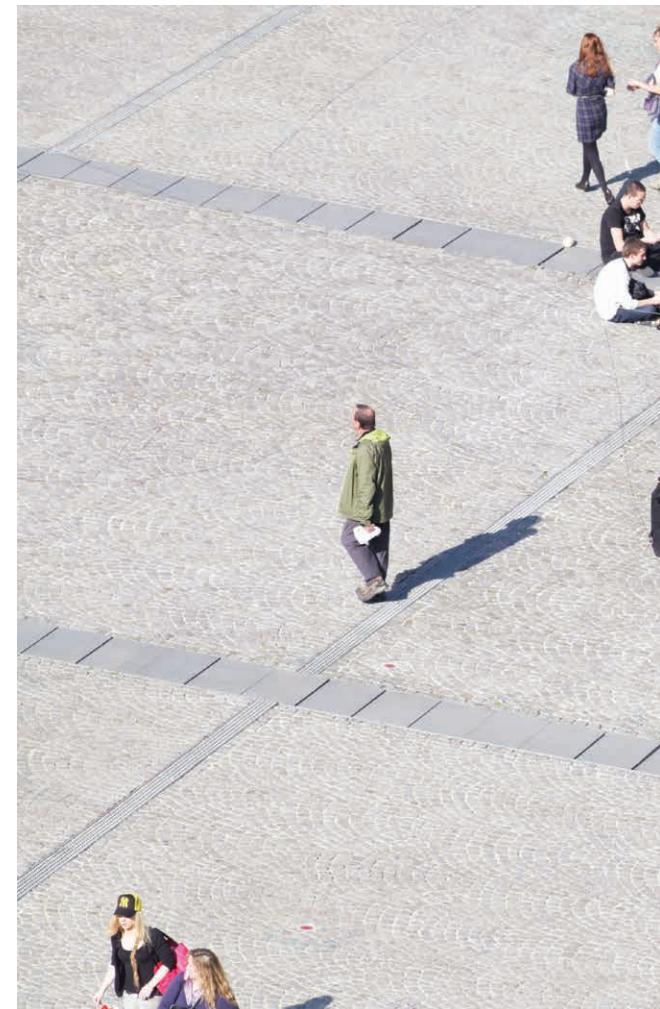
スキル基盤の拡大

韓国政府は、三人以上の子供を持つ親に対する税制優遇措置を実施した。ドイツ連邦議会も同様に退職年齢の引き上げやドイツ移民奨励とともに出生率を押し上げるための奨励策を導入した。同時に、中国政府も一人っ子政策を緩和し、現在では夫婦のうちいずれかが一人っ子である場合、二人まで子供を持つようになった。また、同政府は必要な労働者数が少なくて済むハイテク産業の振興を図っている。

しかし、行動が必要なのは人口減少国の政府だけではない。スキルをほとんど必要としない仕事ではますます自動化が進んでいるため、人口増加国は、「人口増加の配当」を受けようとするならば、若者に適切なスキルを与える必要がある。

64%

のCEOは、熟練労働力の創出が今後3年間の自社にとっての優先事項になると回答。

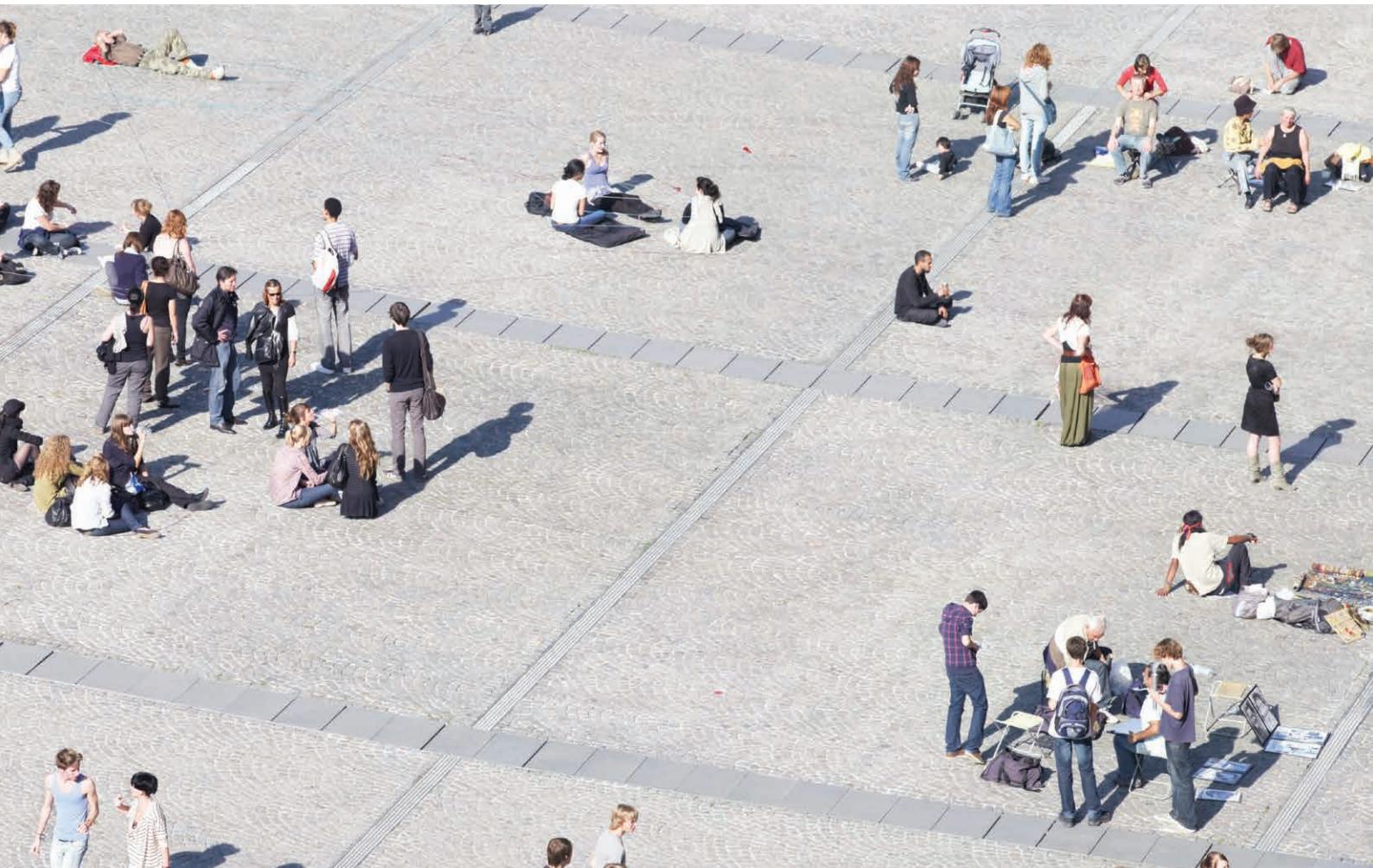


政策立案者との協力

CEOは政府が将来の労働力供給について、応分の責任を担うべきであると考えている。政策立案者の中には先を見越し行動している向きもあるが(補足記事のスキル基盤の拡大を参照)、CEOは総じて政府の対応について疑わしく思っている。

熟練労働力の創出が政府の最優先事項であると考えている41%のCEOのうち、政策立案者が有能であると考えているのは4分の1にも満たない。一部は規制が障壁になっていると考えており、52%は規制が熟練労働者を確保する取り組みを妨害していると回答している。

非常に多くのCEOが自身で指揮を執っているのはこうした理由にある。約3分の2のCEOは熟練労働力の創出を重要な事業目標と見なしている。ただし、地域によるばらつきは大きく、例えば中東欧は人口減少ペースが他の大半の地域よりも急速であるにもかかわらず、CEOが熟練労働力の開発に注力している割合は54%に過ぎない。他方、アフリカの場合はその割合が84%にのぼる。



将来の労働力の形成に関する難問

現在の人材問題に対処すると同時に、将来の労働力の誘致と維持にはどのように備えているか？

労働力の多様化を図るために何をしているか？

また、多様化の恩恵をどのように利用するつもりか？

自分の世代とは異なるニーズ、抱負、経験を持つ従業員をどのように管理するか？

自律志向が強まる労働力を扱うという問題にどのように取り組むか？

人材パイプラインの方向性を誤った場合、企業はどのような損害を被ることになるのか？

追加情報

図A 世界のCEOが予想する(次の大きな流れ)

質問: 今後10年間で社会、ビジネスまたは貴社の業界に革命的影響を与える
Next big thingとはどのようなものですか。

質問: なぜそれが貴社のビジネスに影響を及ぼすとお考えですか。

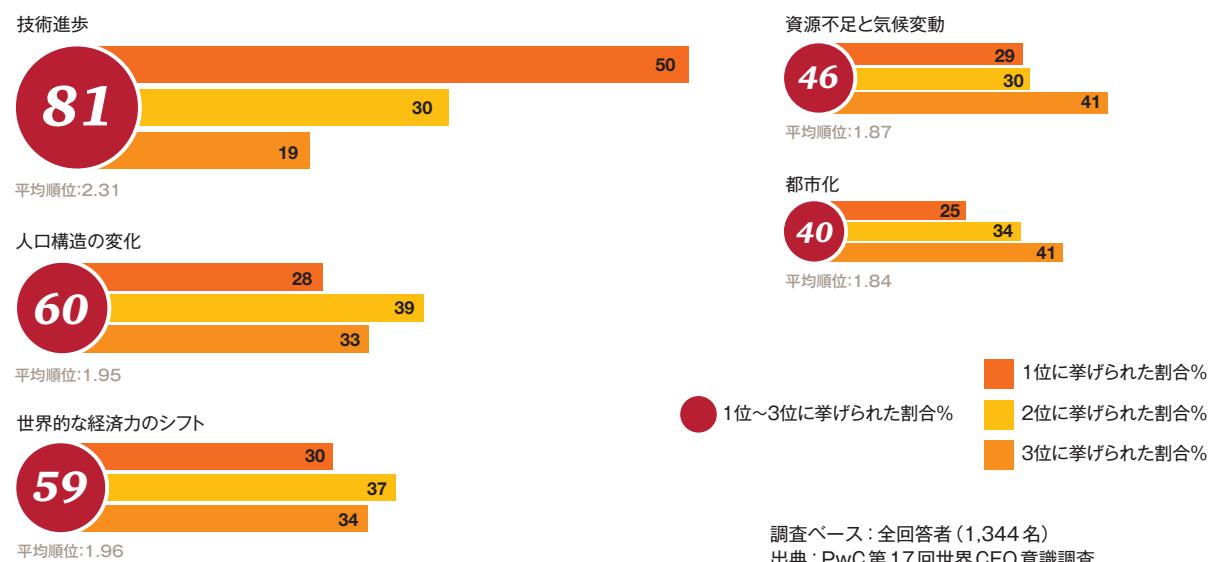


調査ベース: 全回答者 (1,344名) + CEOへの追加インタビュー計 = 2,053名

出典: PwC第17回世界CEO意識調査、こうした質問に対するCEOの具体的回答を調べるためにwww.pwc.com/ceosurveyを参照のこと。

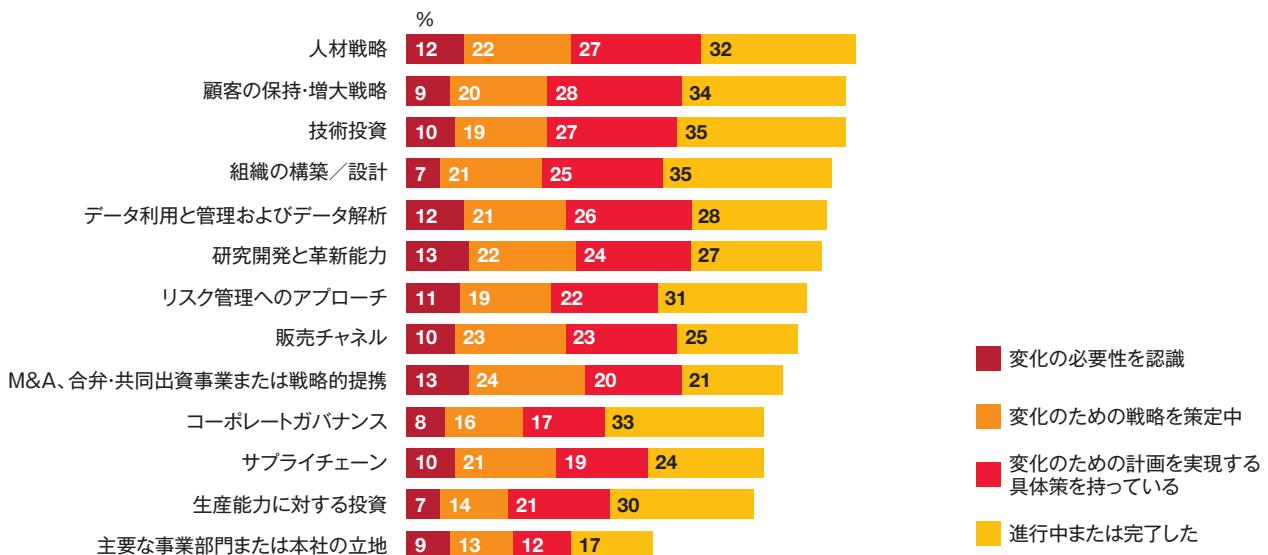
図B CEOは技術進歩、人口構造の変化、世界的な経済力のシフトが今後5年間にわたって自社の事業に大きな影響を与えると考えている

質問: 今後5年間で、次に挙げる世界的なトレンドのうち、貴社のビジネスに最も革命的影響を与えると思われるものを挙げてください。



図C 大半の事業分野で、少なくとも4分の3のCEOが世界的な影響に対応して変革を図る必要性を認識している、もしくは実際に変更を実行している。

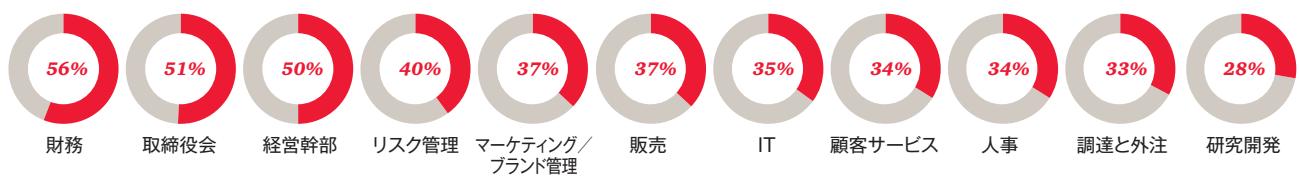
質問：今後5年間で貴社のビジネスに最も革命的影響を与えると思われる上位三つの世界的なトレンドを積極的に利用するために、現在、次に挙げる分野でどの程度変化しようとしていますか。



調査ベース：全回答者(1,344名)、出典：PwC第17回世界CEO意識調査

図D 自社の大半の事業部門が変化に対して十分に備えていると考えているCEOはわずかに過ぎない

質問：貴社が世界的な変革のトレンドを積極的に利用するために変化していることに関し、次に挙げる貴社の各部門はどの程度、変化に対する準備ができていますか。



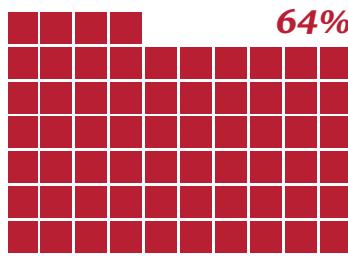
■ よく準備できている ■ 少し準備できている、準備できていない、分からぬ回答拒否

調査ベース：「今後5年間で貴社のビジネスに最も革命的影響を与えると思われる上位三つの世界的なトレンドを積極的に利用するために、現在、次に挙げる分野でどの程度変化しようとしていますか。」という質問に対して「変化の必要性を認識」、「変化のための戦略を策定中」、「変化のための計画を実現する具体策を持っている」または「進行中または完了した」のいずれかを選択した回答者(1,338名)

出典：PwC第17回世界CEO意識調査

図E CEOは経営モデルの進化に伴ってコスト削減を計画

質問：今後12カ月間に、あなたが計画している事業再構築活動は、次のどれですか。



調査ベース：全回答者(1,344名)

出典：PwC第17回世界CEO意識調査

新たな消費者への対応

ここまで考察してきたテクノロジーや人口構造に関するトレンドによって、国内および国家間の双方で大きな経済シフトが起きている。その結果として、消費にも同じように重大な変化が起きている。本調査に回答した企業幹部はその影響を強く実感しており、52%が消費行動の変化について懸念している。

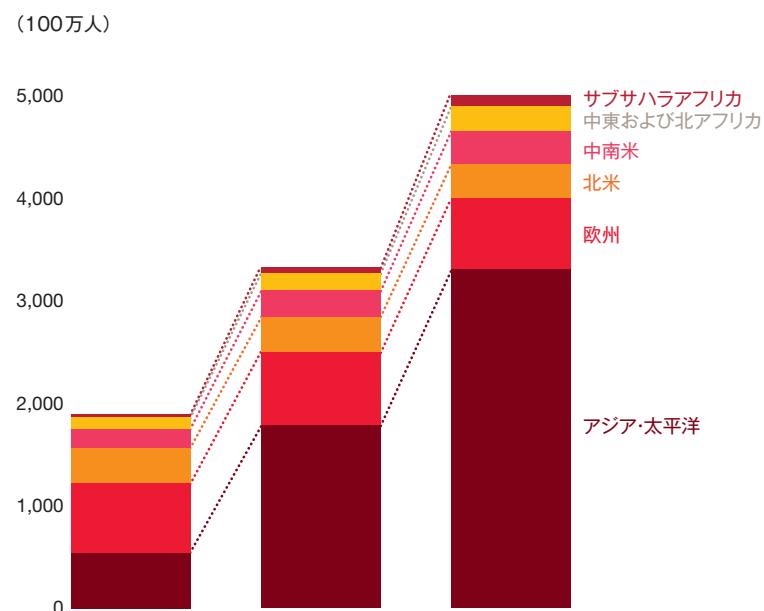
CEOは三つの重要課題に直面している。消費者の進化方向は市場ごとに異なっているため、企業は動く標的を追わなければならない。つまり、多様化が進み、要求も増えている顧客セグメントのニーズに対応しなければならないのである。また、一段と激化する競争にも打ち勝つ必要がある。

より豊かな世界

世界はより豊かになっている。中流層の消費者数は今後15年間にアジアを中心として劇的に増加すると予想される(図11参照)²⁴。これは、さまざまな事業機会をもたらしている。その傾向が特に強いのが、より豊かな消費者がお金を使う文化や娯楽、サービスやヘルスケアといった分野の企業である²⁵。

都市化に伴い、こうした富は地理的に集中する傾向も強めている。上海はすでにオランダと同じくらい豊かである²⁶。2025年までに、イスタンブールのGDPはオーストリア並みになり、ニューデリーのGDPはニュージーランドにほぼ匹敵する水準になるだろう²⁷。

図11 中流層の世界的な拡大



出典: Brookings Institute

52%

のCEOは消費支出や消費行動のシフトを懸念している。

世界のGDP成長率は低下しているが、チャンスは数多く存在すると考えており、アジアに目を向けば、生活の質の向上を求める基本的ニーズの高まりが見受けられている。また、アジアの驚くべき人口がやがて世界市場に加わることを考えても、私は依然として楽観的に状況を捉えている。

David Thodey,
CEO, Telstra
オーストラリア

中国の投資ブームがまだ終わっていないという時期に、平均的な中国人は大量消費者へと変貌を遂げつつある。その実現には長い時間を要したが、中国人が米国人に代わって中国経済の主たる消費者になりつつあるという事実は非常に重要なトレンドである。

Alexei Yakovitsky,
Global CEO, VTB Capital
ロシア

世の中のあらゆるテクノロジーのおかげで、消費者が利用できる情報は大幅に増加している。消費者は、コミュニケーション方法も、求めているものもさまざまである。私たちは日々状況が変化する中で、顧客がそうした消費者を捉えるための支援を適切かつ信頼できる方法で提供する必要がある。

Michael I. Roth,
Chairman and CEO,
Interpublic Group
米国

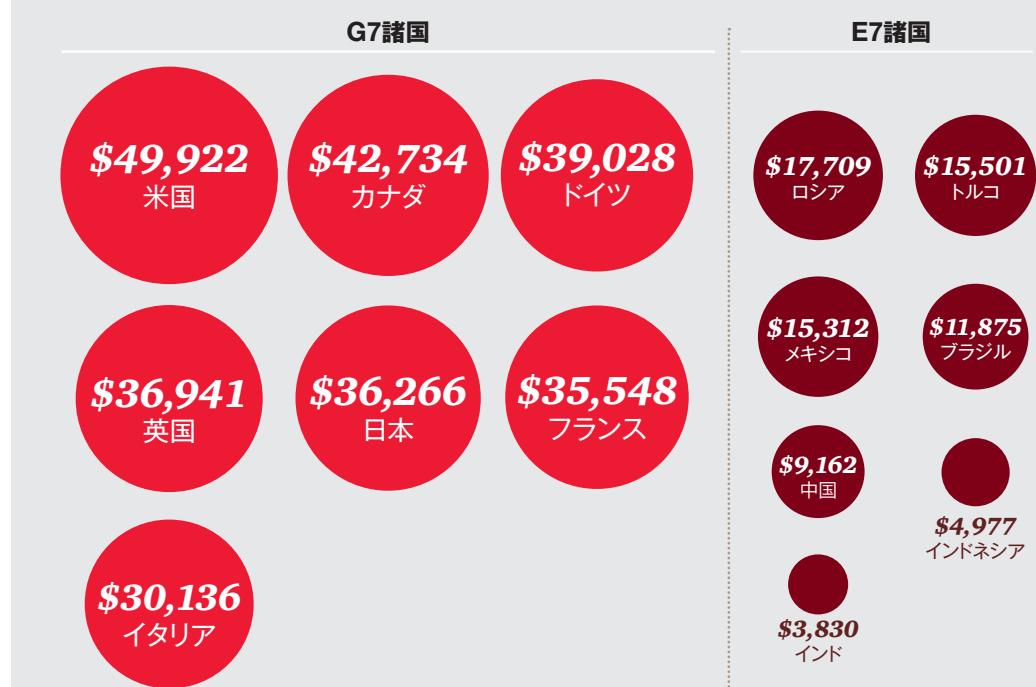
細分化する顧客基盤

しかし、所得の大幅な不均衡は依然として残っている。例えば、E7諸国の平均所得はG7諸国の3分の1にも満たない(図12参照)²⁸。また、OECD諸国では3カ国を除く全ての国でこの20年間に貧富の差が拡大している²⁹。

顧客基盤は他の点でも同様に多様化している。都市化によって、地方と都市の格差も拡大している。核家族に代わって家族の形も多様化しているため、世帯の構成も進化している。また、国内の人口動向によって、富の再配分も変化している。

例えば、米国では年間所得が10万米ドルを上回るヒスパニック系世帯の数が2000年以降に41%も増加した³⁰。また、女性の購買力も拡大の一途をたどっている。女性が地方から都市に出て、農作業の代わりに事務職または専門職に就くようになっていることから、2020年までには10億人を上回る女性が中流層の仲間入りを果たすだろう³¹。

図12 E7諸国の1人当たりGDP(購買力平価換算)はまだG7諸国の3分の1にも満たない(米ドル)



出典:国際通貨基金「World Economic Outlook: Hopes, Realities, Risks」(2013年4月)

攻撃される既存企業

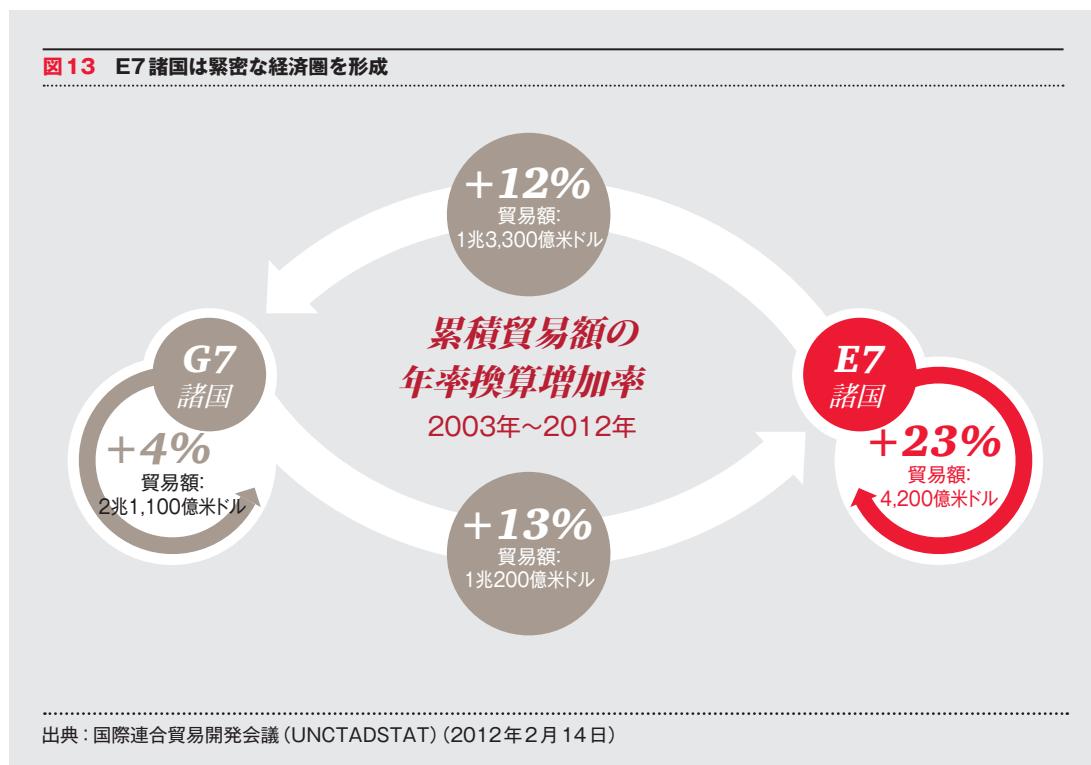
その上、世界の経済力バランスがシフトしていることから、新興国市場と成長市場の企業が同じ消費者をめぐって争うことが一段と容易になっている。インフラや教育に対する国内支出の増加と外国人直接投資の増加が相まって、生産性は急速に改善している。一部の新興国企業は研究開発に対する大型投資も行っている。また、不完全な段階で新商品を発売し、後で改良することをいとわない企業が多いため、市場投入までの期間も先進国企業より短い場合がある。

46%
のCEOは市場への新規参入企業について懸念している。

経済改革と商品需要の拡大によって、こうした展開は強化され、ついには新興国が相互に結び付いた強力な経済圏が形成されている。2003年から2012年の間、E7諸国間の貿易フローの増加はG7諸国とE7諸国との間のほぼ2倍、G7諸国間の5倍にもなった(図13参照)。

こうした動向を踏まえると、約半数のCEOが市場への新規参入企業について神経質になっている理由が分かるだろう。もっとも、多くの産業では、テクノロジーによって参入障壁は低くなっている。また、最も破壊的新規参入企業は全く予想外な方面から来る可能性もある。インターネット時代には、スキルを持ったフリーランサーが短期間に結集し、効率的なオンライン市場を通じてデータ入力などの商品化されたサービスを購入することも可能である。3D印刷技術が向上すれば、特注品を速やかに、割安に、かつ現地で生産することもできるようになるだろう。

図13 E7諸国は緊密な経済圏を形成



新規市場への移動

ではCEOはどのような反応を示しているのかというと、顧客基盤の地理的移動には迅速に適応してきた。今後12カ月間に最も成長が見込まれる海外市場として挙げられた10カ国のうち、6カ国は新興市場が占めている。

新規市場参入については、政府の支援が有効であったとの指摘もあり、35%は規制が新規市場での機会追求に役立っていると述べている。もっとも、これを上回る40%が、これとは逆の意見となっている。同様に、51%は規制によって製品やサービスデリバリーの基準が高まったと考えている。

Michelinは規制を支持しており、世界各国での討議において発言している。規制によって品質に対する考え方方が強化され、研究が有用であることが証明される。その結果、Michelin社製タイヤに組み込まれるテクノロジーが奨励されるのである。しかし、世界のさまざまな地域で、規制が保護主義的になればそれは脅威にもなり得る。

Jean-Dominique Senard,
CEO, Michelin Group
フランス

しかし、顧客の期待は多方面で進化しており、これに対するCEOの取り組みは遅い。おそらく一因としては、そうした期待が変化するペースがあまりにも早いことや、激動期に変化を遂げるためには時間が必要なことが挙げられるだろう。大多数のCEOは、顧客の保持・増大に関する戦略や販売チャネルの変革を計画している。しかし、この変革に着手しているCEOは少ない(下記参照)。また、こうした作業を担当するマーケティング部門、営業部門、顧客サービス部門が目的にかなっていると考えるCEOはわずか3分の1に過ぎない。

しかし、私たちと話したCEOの一部は、全く新しい経済状況の中で消費者へのマーケティングや販売の方法を変えるには行動が必要であることを、分かりすぎるくらい分かっている。以下では、CEOが探っているビジネスチャンスの一部を綿密に見ていく。

CEOは自社の顧客対応を変える必要性を認識

質問：今後5年間で貴社のビジネスに最も革命的影響を与えると思われる上位三つの世界的なトレンドを積極的に利用するために、現在、次に挙げる分野でどの程度変化しようとしていますか。(挙げられた分野のうちの二つを掲載)

顧客の保持・増大戦略 9% 20% 28% 34%

販売チャネル 10% 23% 23% 25%

■ 変化の必要性を認識 ■ 変化のための戦略を策定中 ■ 変化のための計画を実現する具体策を持っている ■ 進行中または完了した

調査ベース：全回答者(1,344名)

出典：PwC第17回世界CEO意識調査

特定顧客層への対応

明確に限定された顧客層のために特注品や特注サービスを創造することは当然ながら目新しいことではない。しかし、多様に顧客層の規模、所在、嗜好がさまざま発展しており、世界的トレンドによって要求水準が高まっている。

ニュージーランドの娯楽・ゲーム会社SKYCITY Entertainment Group Limitedは人口属性による利点に注目している。「オークランドなどでは中国人、インド人およびそれ以外のアジア人の数が増えていることから、当社は人口構造の変化により事業機会を得ている。」と、CEOのNigel Morrisonは述べている。また、「高齢化社会に関しては、人々が集って、一流の食事や娯楽を楽しむことのできる素晴らしい施設を提供することは、高齢者の交流を可能にするという点で非常に重要である。その他の人口構造の変化としては、若者とテクノロジーをめぐるものがある。さまざまな双向的な技術とともに成長してきた若者は私たちにとっての課題である。」とも述べている。

スイスに拠点を置く世界的なヘルスケア・ソリューション・プロバイダーのNovartisも高齢者層への対応に大きな事業機会があると考えている。CEOのJoseph Jimenezは「最大のトレンドは高齢化である。数十年後には、65歳超の人口が驚異的な数字になる。しかし、これによって新たな予防維持薬の需要が生まれることは明らかだ。ITの急発展と私たちが現時点で取り組んでいることは、高齢化に伴う問題への対応に役立つだろう。」と述べている。

経済成長ペースの加速がアフリカやアジア全般および中南米にシフトしていることから、消費財を扱う企業は適切な商品を適切な店で適切な時期に適切な価格で販売することで状況に順応し、新たな消費者のニーズを満たす必要がある。

Muhtar Kent,
Chairman and CEO,
The Coca-Cola Company
米国

私たちは製品志向の企業から顧客志向の企業への移行をさらに進めている。そこで、顧客を戦略と事業活動の中心に据えて、非常に強力なセグメンテーション戦略と結び付けた。これは当社にとって、顧客の情報ニーズに対する満足度を一段と高めるために提供し得る新商品や新たなサービスを特定する機会となっている。

Donatella Treu,
CEO, Il Sole 24
Ore SpA イタリア

貧困層に狙いを定める

しかし、富を追い求めるだけが成長への手段ではない。見識あるCEOは、十分なサービスが行きわたっていない階層に注力することが社会的に望ましいだけではなく、同様に利益ももたらすことを認識している。数十億人にのぼる世界の貧困層はまとまと莫大な購買力を持つ。また、多くの新興国政府は現在、事業を展開する地域社会への支援をせずに市場に参入する多国籍企業を快く思っていない。従って、現地の地域社会のニーズに対応することにより企業の“操業許可”を守ることができる。

米国に拠点を置く無線通信技術とサービスの世界的プロバイダーであるQualcomm Incorporatedは、この消費者層の要求を満たすことによる収益機会と社会的恩恵の双方に注目している。Chairman兼CEOのDr. Paul E. Jacobsは「世界中で携帯電話はあらゆる人々の生活に影響を与えており、人々は第二世代の電話や電話がない状態からインターネットへと移行しているため、アフリカや東南アジア、これまで大幅な成長が見込める」と考えられてこなかった地域にも、私たちにとっては非常に大きな事業機会がある。

私たちはハイエンドに投資し、テクノロジーをトップダウンで浸透させていくだけではなく、最もローエンドでのコスト削減にもかなりの重点を置いている。当社は新興国の人々の生活を変え、生活水準を向上させることができるだろう。人々は以前に触れたこともないような情報や教育、ヘルスケア、ガバナンスにアクセスできるようになるだろう。アフリカでは不正投票の探知のためにテクノロジーを利用しておらず、今では必ずしも携帯電話と関連付けられていなかったようなことも可能となっている。」と述べている。

しかし、貧しい消費者の要求を満たすためには製造、マーケティング、販売においてこれまでとは基本的に異なる手法を採用しなければならない。QualcommのJacobsは次のように述べている。「私たちは実行速度を速めることに努めている。また、新製品も投入している。フィードバックが商品開発チームにより早く届き、製品に迅速に反映できるように、製品管理を一部の新興市場に移行させた。」

共有型経済への参加

もっとも、インターネットでつながった世界では、ある製品またはサービスを永久に所有して楽しむ必要はない。これによって、「消費」方法が変化している。eBayやCraigslistなどのオンライン市場は所有者が次々に代わること(serial ownership)を容易にすることによって、この革命に着手した。他にも、所有の必要性を放棄した企業がある。娯楽が欲しいならNetflixから映画を借り、旅行に行きたいならカーシェアリングサービスのZipcarから自動車を借り、休日の計画を立てたいなら、Airbnbに空き部屋を登録している50万人の一人に宿泊を申し込むといった具合である。

テクノロジーが余剰能力を正確かつ簡単に測定して現金化するツールを提供する一方で、都市化によって多くの市場の要求をより効率的に満たすためのクリティカルマスが生まれた。こうしたトレンドが相まって、収益力のある新しいビジネスモデルが創造されている。AvisやGeneral Motorsのような会社がカーシェアリング会社に投資し、Daimlerがcar2goを自社でフランチャイズ展開していることは決して偶然ではない³²。しかし、共有型経済は一部の所有者に集中していた資産の利用手段を社会の最貧層に与えることによって、大きな社会的利益も実現するだろう。

新たな消費者への対応に関する難問

自社の価値を創造しているのは誰か？あなたか、消費者か？それはどのようにして？

非常に多様な顧客層の進化するニーズにどのようにして後れを取らずに、そうしたニーズを予測しているのか？こうしたニーズに対応するために、提供する製品やサービスをどのようにしてカスタマイズしているのか？

製品またはサービスではなく、成果を売るために行わなければならない変革とはどのようなものか？

持続可能性はコスト削減に勝るか？それはどのような環境においてか？消費者の信頼を維持または回復するために、2014年に実行する三つのことは何か？

ハイブリッドリーダーシップの必要性

CEOは、技術進歩、人口構造の変化、世界的な経済力のシフトが世界を作り変えることを承知しており、これに対応している。少なくとも75%は、大半の事業分野について変革の必要性を認識している、変革を計画している、すでに変革の実行に着手した、のいずれかである。しかし、ほとんどのCEOは、自社の組織に十分な準備ができていないことを認めているにもかかわらず変革プログラムに着手していない。

それはなぜか？CEOは過去80年間で最悪の経済危機を経験し、当然ながら慎重になっている。こうしたトレンドの規模の大きさも、おそらくは大きな要因であろう。トレンドに対処するだけも、経営陣は手一杯なはずだ。

ただし、今後、座ってただじっと眺めているだけでは、状況に対処することはできないだろう。では、CEOは何をすべきなのか。有用な処置は二つあると考えている。つまり、複数の事業計画期間を採用することによって戦略設定プロセスの改善を図ることと、自社の総合的な影響を複数の基準に基づいて測定し、最良の妥協点を見つけることによって意思決定プロセスの改善を図ることである。

私の場合、計画(夢)は10年単位で考え、集中するのは5年間、実行するのは3年間である。

Juan Pablo Calvo,
CEO, Nuevatel PCS de
Bolivia (VIVA)
ボリビア

多焦点の展望の採用

CEOは、短期、中期、長期のそれについて計画を立てなければならないことを認識している。多くは、現在の事業計画対象期間に満足しておらず(図14参照)、一部は期間の延長を望んでいる。1年を事業計画対象期間としているCEOの割合は全体の12%で、このうちの70%が3年、5年もしくは5年超の事業計画期間を望んでいる。また、現在の事業計画期間が3年のCEOの割合は全体の51%で、そのうちの38%が5年もしくはそれ以上の事業計画期間を望んでいる。しかし、5年単位で計画を立てるCEOのうち19%は、これを1年もしくは3年に短縮することを望んでいる。

英国に拠点を置く保険会社AvivaでGroup CEOを務めるMark Wilsonは「計画を立てる際に、一つのレンズのみで考えることができるとは思わない。来週何をしているかについて考え、来年何をしているかについて考え、そのうえで3年、5年、10年のサイクルについても考えなければならない。私は長期にわたるビジョンが必要だと考えており、限定的なアプローチによって1年ごとに計画を立てるといったシナリオは好まないため、私たちが目指すプロセスでは双方向性が高まる。私たちは、計画の立案方法において機動力を高める必要がある。」と述べている。

複数の事業計画期間を採用することは当然ながら非常に難しく、四半期ごとの業績報告という圧力下にある上場企業の場合は特にそうである。スイスに拠点を置く銀行UBSでGroup CEOを務めるSergio Pietro Ermottiは「今後3年間から5年間の戦略的計画を立てることは常に極めて重要である。しかし現在、経済情勢も政治情勢も金融市場も非常に変動が激しく、変化のスピードも非常に速いため、短期的な影響を無視することはできない。これが特に当てはまるのは四半期ごとに財務報告を発表しなければならない上場企業である。ここでの大きな課題は、短期計画と長期計画の適切なバランスを維持することである。」と述べている。

全ての影響に注目

当然ながら重要なのは、企業が採用している事業計画対象期間だけではない。社会、環境、税金、経済といった方面全般における企業活動の総合的なインパクトも同様に重要である。ほとんどのCEOはすでに、企業が財務面での責任と同様に社会的責任を負っていることを認識している。また、投資家や従業員、顧客だけに重点を置くのではなく、さまざまなステークホルダーの利益のバランスを取ることが重要であると考えている。さらに、それには自社の活動が及ぼすインパクトを総合的に測定することが必要であることも理解している(図15参照)。

世界全体が相互に結び付くこのような不透明な世界において、私は重要な事業計画対象期間は「今」と「中長期的な未来」の二つであるとの考えをますます強めている。「今」は当然ながら業界の動向に左右される。当社の場合、「今」は2年間と定義している。現時点で開発していることの影響は2年以内に現れることが非常に多い。同時に、私たちは10年先のことを考えている。また、この10年間の展望を踏まえ、現行のビジョンや事業の方向性が適切なアプローチであるか否かについても常に積極的に考えている。

Matti Alahuhta,
President & CEO, Kone
フィンランド

しかし、ほとんどの企業は財務業績のみを測定、報告しており、その測定手法も型どおりである。つまり、投入量と産出量を測定し、業績が軌道から外れる原因となり得る要因のみをリスクとして定義しているのである。

企業の総合的なインパクトを測定することで、経営陣は企業が及ぼすインパクトの全体像を把握することができる(図16参照)。従って、例えば、事業を行っている地域社会の保健医療や教育に対する企業の社会面でのインパクトが分かる。その他にも大気、土壤、水質に対する企業の環境面でのインパクト、公共財政に対する企業の税金面でのインパクト、企業が創造する付加価値または雇用に関連する経済面でのインパクトなどがある。

国連ハイレベルパネルが2015年以降の開発について発表した報告によると、現時点で自社の社会面でのインパクトや環境面でのインパクトを報告しているのは大企業の約4分の1である³³。このパネルは、極端な貧困を2030年までに根絶することを目的とした一連の推奨策の一環として、全ての主要企業および政府に対し、こうしたインパクトの測定を求めている。比較的短期間のうちにこうした測定を採用するには、情報収集の変革のみならず、これに向けた企業幹部の意識改革が必要になる。

図14 多くのCEOは事業計画対象期間の変更を望んでいる

質問：貴社の事業計画対象期間は、現在どのくらいになりますか。
質問：あなたとしては、理想的な事業計画対象期間はどれくらいですか。

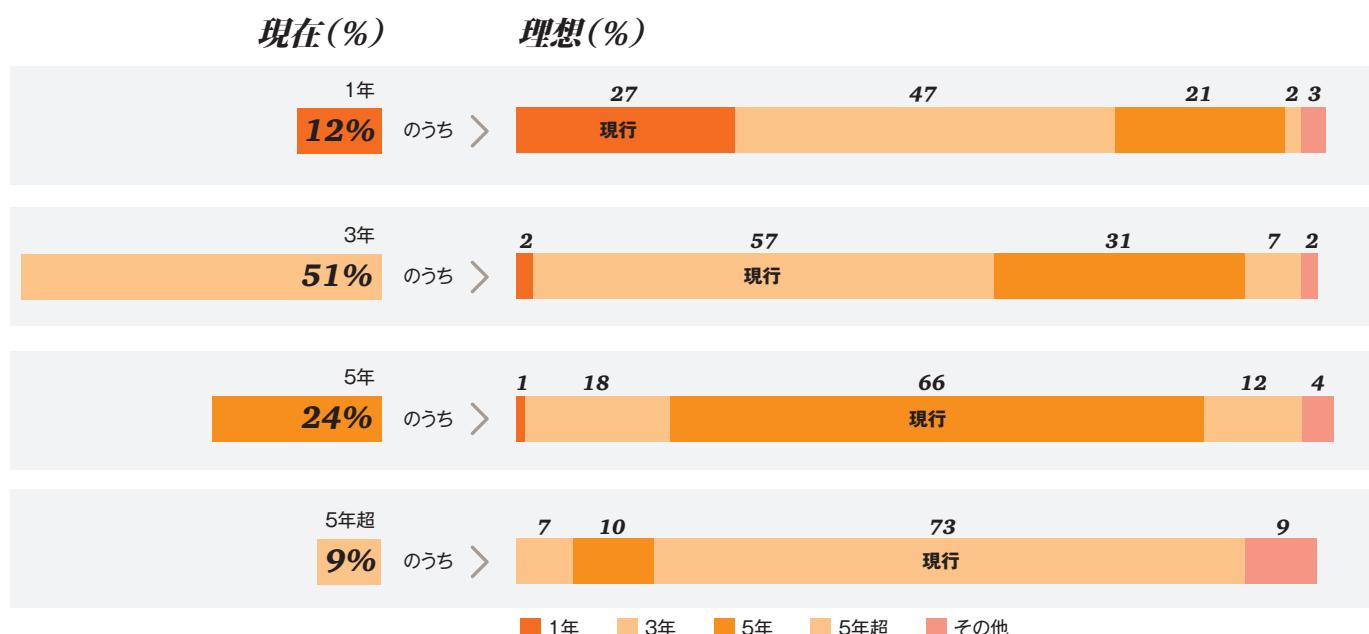
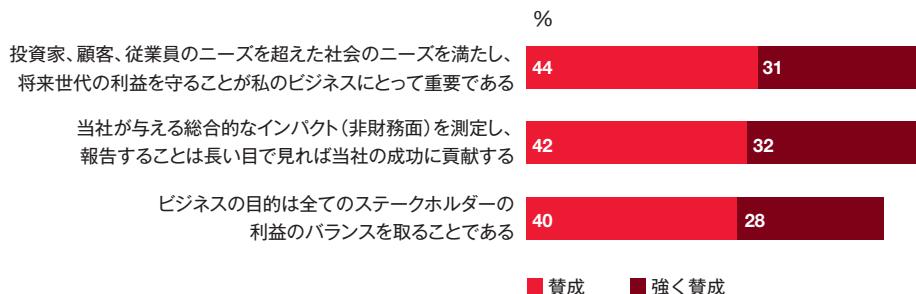


図15 ほとんどのCEOが、企業には商業面での役割と同時に社会的役割があると考えている

質問：あなたは次の声明にどの程度賛成あるいは反対ですか。（挙げられた声明のうち3つを掲載）



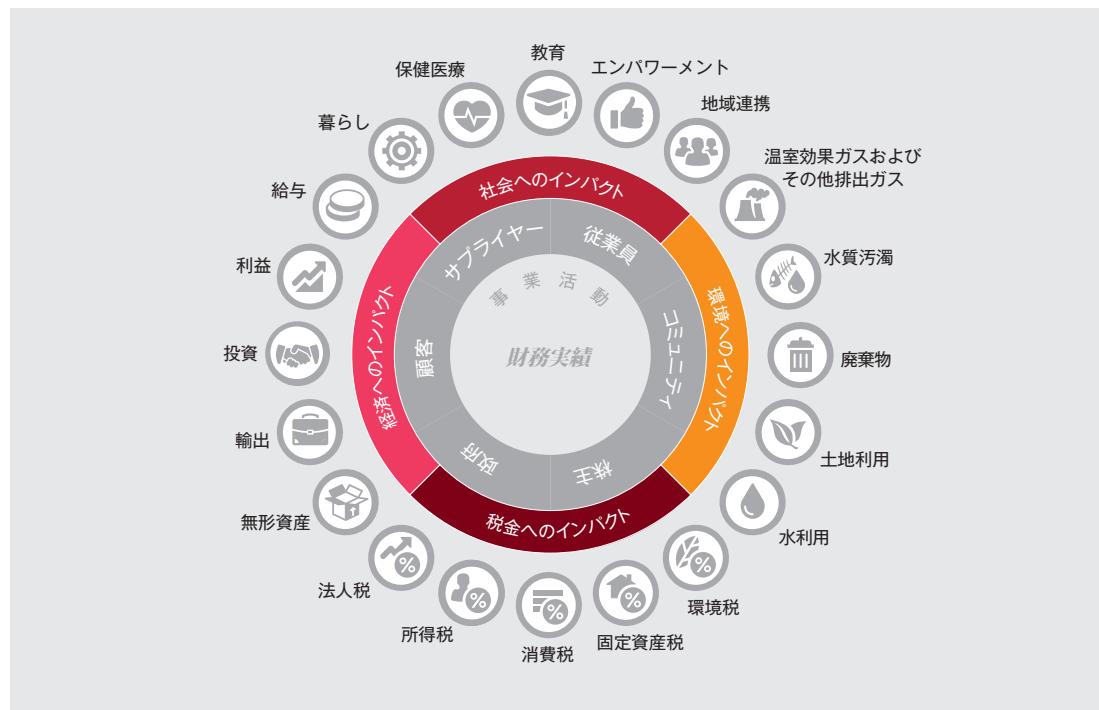
調査ベース：全回答者（1,344名）

出典：PwC第17回世界CEO意識調査

こうした課題はあるものの、企業のインパクトをビジネス界の共通言語で定量化することには主に二つの利点がある。これによって経営陣はさまざまな戦略の利点と欠点を理解し、全てのステークホルダーにとって最良の決定を下すことができる。そしてそれによって企業は信頼を高め、顧客を拡大し、利益を増やすことができるのである。

スペインに拠点を置く建設・環境サービス会社のFomento de Construcciones Contratas (FCC)は、自社の活動が与えるより広範なインパクトの調査に取り組んでいる。CEOのJuan Béjarは「私たちは当社の建設プロジェクトやサービス契約が与える財務以外のプラスのインパクトを査定するプロジェクトを構築している。他方、当社の環境

図16 企業の総合的なインパクトを測定することは最良の進路を示すのに役立つ



出典：PwC

自社の繁栄を確実にするチャンスに立ち向かうために、今日のCEOはトリプルボトムラインの考えに向かって進まなければならぬと考える。現時点欠けているのは測定である。現在は、金融市場が企業、特に上場企業を左右する。金融市場の観点から企業がどれほど健全であるかを最終的に決定する書類としては貸借対照表、損益計算書、キャッシュ・フロー計算書の3つがある。しかし、この3種類の書類は事業の総合的な影響についてあまり明らかにしていない。したがって、われわれにはより広範なステークホルダーの関与を測定して数値化し、報告することを試みるシステムを構築することが非常に必要である。

Badr Jafar,
Managing Director,
Crescent Group
UAE

サービスや水資源管理活動はいわば都市の持続可能性政策の一環であるが、私たちとしてはこの活動をさらに進めて、共通の社会的価値観の背後にある本当の原動力を見つけたいと考えている。」と述べている。

他方、米国に本社を構える世界的飲料会社The Coca-Cola Companyはさまざまな市場で、地元の結び付きを利用し、ステークホルダーの利益に対する理解を深めている。Chairman兼CEOのMuhtar Kentは「当社は現地で原材料を調達し、現地でマーケティングや生産を行い、現地で社員を雇用し、商品を流通させている。そうすることで、製品やサービスを提供する市場に関する見識を大いに養い、持続可能な業務を行う際の優位を確保しているのである。」と述べている。また、「現時点では、地域社会との結び付きを一段と強めて、一層幅広いステークホルダーのための価値はもちろんのこと、パートナーのボトリング会社、小売店やレストランなどの顧客、消費者、サプライヤー、NGO、行政組織、政府などのための価値も創造したいと考えている。現在はこれまでのどの時期よりも、企業が政府、市民社会、企業のゴールデンライアンダル全体を通じて事業を展開しなければならない時期である。」とも述べている。

ハイブリッドリーダーシップ

しかし、将来に関する案内書はない。また、現時点で直面している世界的トレンドが特に扱いにくいのは、ハイブリッド型のリーダーシップスキルを必要としているためである。

CEOは現在の事業を運営できなければならないが、将来の事業も創造しなければならない。創造性も育まなければならないが、それは系統だったものでなければならず、世代も文化も多様な世界中の労働力を管理し、かつてないほどに多様なった消費者のニーズを満たさなければならない。あらゆる成長機会を追求しなければならない一方で、社会の利益にも留意する必要もあり、品質や職業規範といった伝統的な価値について妥協することも許されない。

言い換えると、今日のCEOは目先と遠くの両方を見ることができ、古いものと新しいものの中から最良のものを組み合わせ、将来に適合するために多くの変化に対応しつつ自社の指揮を執れるハイブリッドリーダーとなる必要がある。

ハイブリッドリーダーシップに関する難問

自社の長期ビジョンを実現するのに十分(あるいは劇的)な変革を現時点で実行するためのポジションを、どのように確保しているか?

持続的で、信頼性があり、包括的な本物の成長をどのように促しているか?

現在の決定がステークホルダーや自社の将来の事業に与えるインパクトを、どのように測定しているか?

最大の価値を創造する決定に至るまでに、さまざまなステークホルダーにとっての期待または成長への相対的インパクトをどのようにして査定/比較しているか?

次の世代に残したいものについて考えたことがあるか?
それをどのように戦略的計画に組み込んでいるか?

対面形式のインタビューに協力いただいたCEO



Arif Naqvi

Founder and Group Chief Executive,
The Abraaj Group



古森重隆

代表取締役会長・CEO
富士フィルムホールディングス株式会社
日本



Preetha Reddy

Managing Director,
Apollo Hospitals,
India



Alison Watkins

CEO,
GrainCorp,
Australia²



Mark Wilson

Group CEO,
Aviva,
UK



Mario Alvarado

CEO,
Graña y Montero,
Peru



Raul Baltar Estevez

CEO,
Banco Exterior,
Venezuela



Douglas Flint

Chairman,
HSBC Holdings Plc.,
UK



Stephen A. Schwarzman

Chairman, Chief Executive Officer
and Co-Founder,
Blackstone,
US



Chanda Kochhar

MD & CEO,
ICICI Bank,
India



Chen Long

Chairman,
China Resources Enterprise Limited,
Hong Kong



Donatella Treu

CEO,
Il Sole 24 Ore SpA,
Italy



Muhtar Kent

Chairman and Chief Executive Officer,
The Coca-Cola Company,
US



Michael I. Roth

Chairman and Chief Executive Officer,
Interpublic Group,
US



Badr Jafar

Managing Director,
Crescent Group,
UAE



Matti Alahuhta

President & CEO,
Kone,
Finland



Juan Béjar

CEO,
Fomento de Construcciones y Contratas (FCC),
Spain



Craig Donaldson

Chief Executive Officer,
Metro Bank,
UK



Jean-Dominique Senard
Chief Executive Officer,
Michelin Group,
France



Dr. Paul E. Jacobs
Chairman and Chief Executive Officer,
Qualcomm Incorporated,
US



Angeliki Frangou
CEO & Chairman,
Navios Group of Companies



Nigel Morrison
CEO,
SKYCITY Entertainment Group Limited,
New Zealand



鵜浦 博夫
代表取締役社長
日本電信電話株式会社
日本



Jan Johansson
CEO,
Svenska Cellulosa AB (SCA),
Sweden



Joseph Jimenez
CEO,
Novartis,
Switzerland



David Thodey
CEO,
Telstra,
Australia



Juan Pablo Calvo
CEO,
Nuevatel PCS de Bolivia (VIVA),
Bolivia



Brian Molefe
Group Chief Executive,
Transnet SOC Ltd.,
South Africa



Marcelo Odebrecht
CEO,
Odebrecht,
Brazil



Sergio Pietro Ermotti
Group Chief Executive Officer,
UBS,
Switzerland



Emilio Lozoya
CEO,
Petroleos Mexicanos (Pemex),
Mexico



Mikhail Slobodin
CEO,
VimpelCom Russia,
Russia



Stavros Lekkakos
CEO,
Piraeus Bank,
Greece



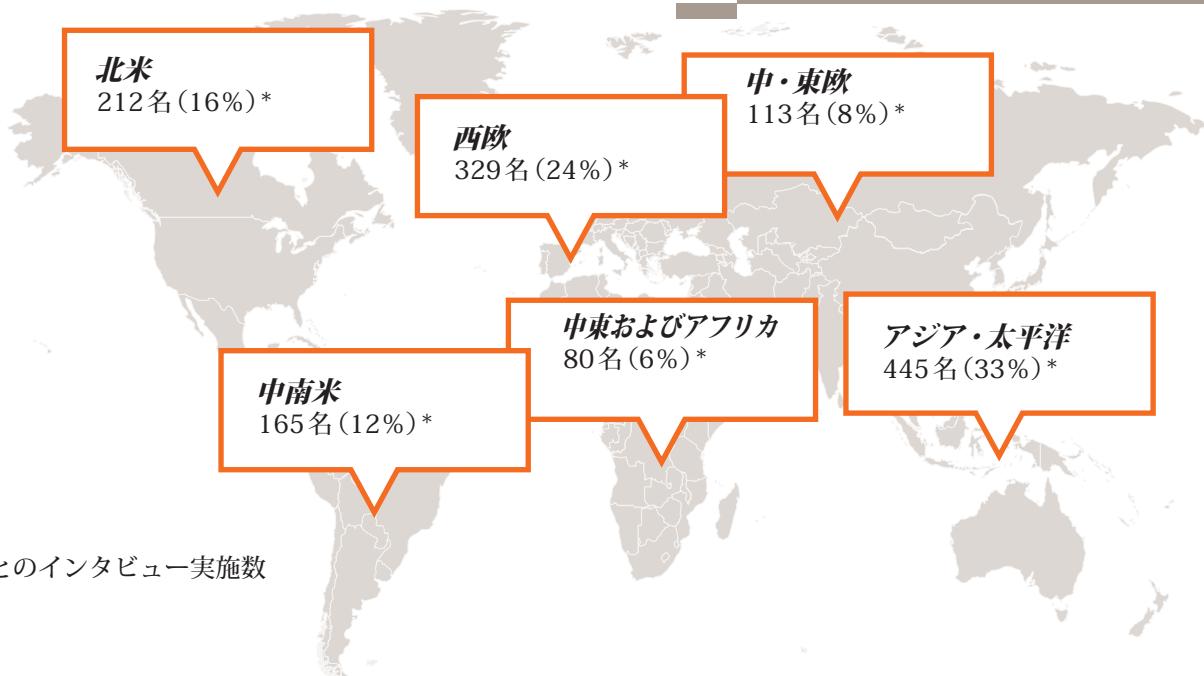
Alexei Yakovitsky
Global CEO,
VTB Capital,
Russia

調査方法とお問い合わせ窓口

PwCでは、世界68カ国の1,344名のCEOに対して定量的インタビューを実施しました。サンプルの選択は調査対象国のGDPが世界全体に占める割合に基づいて行い、世界の主要国および主要地域全体のCEOの意見が公平に示されるようにしました。また、このインタビューは業界全般を網羅しています。お問い合わせいただければ、地域別および産業別のさらなる詳細も提供します。インタビューの手段は、54%が電話、38%がオンライン、8%が郵送です。全ての定量的インタビューは機密扱いで実施しています。

2013年には、9月9日から12月6日までに世界**68**カ国の**1,344**名に対してインタビューを実施

PwCのグローバルなCEOパネルの**2,162**名のメンバーたちにもオンライン調査を依頼し、回答を得る。



GDP規模が世界のトップ10の国で調査対象とする企業の条件は、従業員数が500人を超えていたり、売上高が5,000万米ドルを上回る企業に設定しました。続く20カ国で調査対象とする企業の条件は、従業員数が100人超、あるいは売上高が1,000万米ドル超の企業です。

- 44%の企業は売上高が10億米ドル以上である。
- 35%の企業は売上高が1億米ドル超10億米ドル以下である。
- 18%の企業は売上高が1億米ドル以下である。
- 46%は民間企業で、50%は少なくとも1カ所の証券取引所に上場している。

2014年に向けたCEOの展望への理解をより深めるために、PwCでは2013年第4四半期中に、6カ国の34名のCEOに対してさらに詳細なインタビューを行いました。このインタビューは本稿でも引用されており、より広範な抜粋はPwCのウェブサイト www.pwc.com/jp/ceosurvey でセクター別および地域別に閲覧可能です。

PwCが誇る専門家の広範ネットワークが、本調査の分析に意見を提供しました。PwCの専門家の国籍、業界は多岐にわたっています。

注：全ての数値を足した合計が、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。

日本のお問い合わせ先

PwC Japan

ブランド&コミュニケーションズ

pwcjppr@jp.pwc.com

謝辞

編集、調査、企画チーム

Poh-Khim Cheah
 Angela Lang
 Suzanne Snowden (Programme Director)
 Sarah Watts

オンラインおよびマルチメディア

Elaine Aitken
 Lee Connell
 Ashley Hislop

寄稿

Cristina Ampil
 Emily Ansell
 Mike Ascolese
 Bridget Atherton
 Richard Boxshall
 Justine Brown
 Maria Burazar
 Emily Church
 Suzanne Coupe
 Mike Davies
 Nick Jones
 Dominic Kelleher
 Barret Kupelian
 Emily Litz
 Robert MacKay
 Sarah McQuaid
 Christopher Michaelson
 Elizabeth Montgomery
 Oriana Pound
 Robert Vaughan

以下の方々の指導と専門的洞察にも
 感謝の意を表します。

Martha Corbett, Tom Craren, Chris Curran,
 Marcel Fenez, Patrick Figgis, Dennis Finn,
 Simon Friend, Rob Gittings, Bharti Gupta
 Ramola, John Hawksworth, Leo Johnson,
 Andrew Jurczynski, Henrique Luz, Richard
 Oldfield, John Preston, Malcolm Preston,
 Juan Pujadas, Richard Sexton, Rob Shelton,
 Mark Strom, John Sviokla, Matthew Tod,
 Christopher Wasden, Grant Waterfall, David
 Wu, Jasper Xu.

デザインおよびレイアウト

The Design Group, PwC UK

調査およびデータ分析

調査は、北アイルランドのベルファストに拠点
 を置くPwC UKのResearch2Insight (r2i) が
 コーディネートし、r2iとAppinionsが結果を分
 析しました。

注記と出典

1. Chris Giles と Claire Jonesによる共著‘Carney’s economic glass is half full’, *Financial Times* (2013年11月13日出版), <http://www.ft.com/cms/s/0/a948944a-4c80-11e3-958f-00144feabdc0.html#axzz2l54GnAI2>
2. 本調査期間中にAlison Watkinsは、Managing Directorであったが、2014年5月Coca-Cola Amatil Ltd.のGroup Managing Directorに就任した。
3. 汎用技術の用途は多岐に渡り、長い年月をかけて主要な社会的経済的変化をもたらす波及効果持つ。さらなる詳細については下記参照のこと。Richard Lipsey, Kenneth I. Carlaw and Clifford T. Bekhar, *Economic Transformations: General Purpose Technologies and Long Term Economic Growth* (Oxford University press: 2005年出版)。
4. Michael DeGusta, ‘Are Smart Phones Spreading Faster than Any Technology in Human History?’, *MIT Technology Review* (2012年5月出版), <http://www.technologyreview.com/news/427787/are-smart-phones-spreading-faster-than-any-technology-in-human-history/>
5. PwC, ‘Profitable growth in a digital age: From multi-channel to Total Retail’ (2013年出版)。デジタルネイティブとは、少なくとも週に1回以上は自発的若しくは受動的に、Twitter、Tumblr、Instagram、Foursquare、Facebook、BBM、Whatsapp、Spotify、Pinterest、Myspaceなどのデバイスを複数同時に使用し、スマートフォンやタブレットコンピューターを利用する人たちのことを言う。
6. ‘Facebook Reports Third Quarter 2013 Results’ (2013年10月30日出版), <http://investor.fb.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=802760>
7. Cisco Internet Business Solutions Group, ‘The Internet of Things: How the Next Evolution of the Internet Is Changing Everything’ (2011年4月出版)。
8. Marc Pfitzer, Valerie Bockstette, and Mike Stamp, ‘Innovating for Shared Value’, *Harvard Business Review* (2013年9月出版), <http://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value/ar/>
9. PwC, ‘Breakthrough innovation and growth’ (2013年出版)。
10. Vinod Khosla, ‘How to win at leapfrog’, McKinsey Insights and Publications (2013年12月出版), http://www.mckinsey.com/insights/asia-pacific/how_to_win_at_leapfrog
11. PwC, ‘Digital IQ 調査’ (2013年出版)。
12. ‘Innovation Isn’t “Creativity,” It’s a Discipline You Manage’, *MIT Sloan Management Review* (2010年4月1日出版), <http://sloanreview.mit.edu/article/it-innovation-baldwin-article/>
13. Adam Fisher, ‘Inside Google’s Quest To Popularize Self-Driving Cars’, *Popular Science* (2013年9月18日出版), <http://www.popsci.com/cars/article/2013-09/google-self-driving-car>
14. James K. Glassman, ‘Immigration: Don’t Be Stingy’, *Forbes* (2013年4月30日出版), <http://www.forbes.com/sites/jamesglassman/2013/04/30/immigration-dont-be-stingy/>; ‘Les misérables’, *The Economist* (2012年11月28日出版), <http://www.economist.com/node/21559618>; ‘Future Fifty’, <http://www.futurefifty.com/>; Jay McGregor, ‘Is the success of London’s “silicon roundabout” forcing new start-ups out of the capital?’, *The Independent* (2013年12月5日出版), <http://www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/features/is-the-success-of-londons-silicon-roundabout-forcing-new-startups-out-of-the-capital-8599699.html>
15. Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, ‘World Population Prospects: The 2010 Revision’。
16. PwC & Eurasia Group, ‘New Urbanism Taking Hold in Developed Markets’, Eurasia Group Global Trends Quarterly (2013年第一四半期出版)。
17. John Revill, ‘Faced With Graying Workforce, Nestlé to Start Major Recruitment Drive’, *The Wall Street Journal* (2013年11月14日出版), <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303559504579195853629905432>
18. Brad Plumer, ‘Is U.S. manufacturing making a comeback – or is it just hype?’, *The Washington Post Wonkblog* (2013年5月1日出版), <http://www.washingtonpost.com/blogs/wonkblog/wp/2013/05/01/is-u-s-manufacturing-set-for-a-comeback-or-is-it-all-hype/>

19. Rahim Kanani, 'Winning the war for talent in emerging markets: Why women are the solution', *Forbes*, (2011年9月6日出版), <http://www.forbes.com/sites/rahimkanani/2011/09/06/winning-the-war-for-talent-in-emerging-markets-why-women-are-the-solution/>
20. Kenneth Scott, 'Investing in an Aging Workforce: Universal Design and Health Promotion Can Pay off in Productivity Gains', The Sloan Center on Aging and Work (2013年10月2日出版), <http://agingandwork.bc.edu/blog/investing-in-an-aging-workforce/>
21. giffgaff website, <http://giffgaff.com/>
22. Sheila Moorcroft, 'The future of organisations by 2020', *Shaping Tomorrow* (2013年12月3日出版), <http://www.shapingtomorrow.com/home/alert/152705-The-future-of-organisations-by-2020>
23. Coca-Cola, 'Empowering women in Africa', <http://www.coca-cola.co.uk/community/empowering-women-in-africa.html>
24. Homi Kharas and Geoffrey Gertz, 'The New Global Middle Class: A Cross-Over from West to East', *China's Emerging Middle Class: Beyond Economic Transformation* (Washington, DC: Brookings Institution Press, 2010年出版).
25. 1963年から2013年にかけて、消費者がより裕福になったことにより、英国における家計支出は7.8%から10.6%増加し、一方で雑支出は、6.4%から10.5%へと増加したことが調査により明らかとなった。
26. 'Making data dance', *The Economist* (2010年12月9日出版), <http://www.economist.com/node/17663585>
27. McKinsey Global Institute, 'Urban World: A new app for exploring an unprecedented wave of urbanization' (2013年9月出版), http://www.mckinsey.com/insights/mgi/in_the_news/urban_world_app
28. PwC は、The E7諸国を中国、インド、ブラジル、メキシコ、ロシア、インドネシア、トルコと特定している。
29. OECD, 'Growing unequal? Income Distribution and Poverty in OECD countries' (2008年10月出版).
30. U.S. Census Bureau, Table 690, 'Statistical Abstract of the United States' (2012).
31. Ford Motor Company プレスリリース, 'Farley: Demographic Shifts, Consumer Fuel Economy Focus, Mobile Growth Reshaping Post-Recession U.S. Auto Industry' (2013年5月27日出版), <http://corporate.ford.com/news-center/press-releases-detail/pr-farley2658-demographic-shifts-37864>
32. Eileen Rojas, 'Automakers Invest in Car-sharing Industry', *The Motley Fool* (2013年4月3日出版), <http://beta.fool.com/er529/2013/04/03/investing-in-the-sharing-economy/28960/>
33. U.N. 'A New Global Partnership: Eradicate Poverty and Transform Economies Through Sustainable Development' (2013年出版).

www.pwc.com/jp

PwCは、世界157カ国に及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2014年1月に発行した『17th Annual Global CEO Survey : Fit for the future-Capitalising on global trends』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。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ceosurvey
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

日本語版発刊月: 2014年3月 管理番号: I201401-3

©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.