

## 激動する世界での取引

### 慎重かつ自信を持って

鉱業業界のCEOは、今後の経済見通しについて、他の産業のCEOに比べ、より悲観的な見方をしている。全体の調査結果の37%に比べ、たった16%のCEOしか今後12カ月で経済が改善されると考えていない。一方で、彼らは将来、より高い収益を生み出せるという確信を持っている。彼らは特に中国に期待しているが、高い成長性を実現するために、米国やインドにも注目している。

### 破壊的な規制改革への警戒

今もなお、多くの業界のCEOは「まだコップには半分の水しか入っていない」と悲観的に考えている。鉱業業界のCEOは、この数年他のセクターのCEOと比較し、「脅威は高まっている」、「成長する機会が少なくなってきた」と考える傾向にある。特に彼らは、増税、地政学的混乱および財政赤字と債務負担に対する政府の対応について懸念している。また、贈収賄や汚職についても大きな懸念を抱いている。

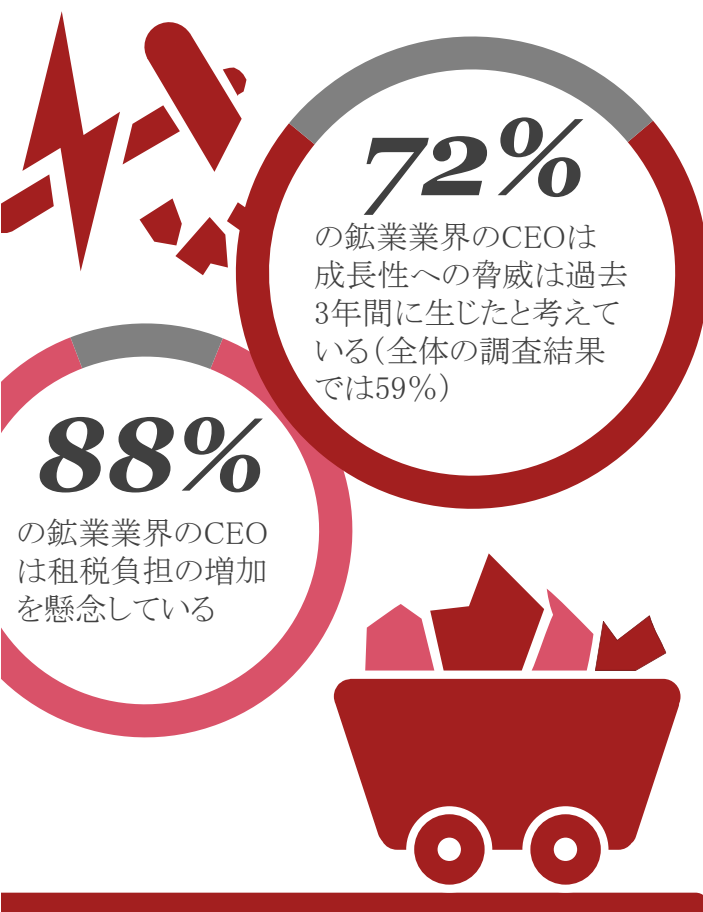
鉱業業界のCEOも、さまざまな世界的メガトレンドの収れんといった大変革に対する準備を整えている。しかし、他のセクターのCEOに比べ、一つの注目すべき例外を除いて、これらのトレンドが与える影響に対する緊張感は低い。実に鉱業業界全体の84%のCEOが、規制改革に対する懸念を有している(全体の調査結果では66%)。鉱業業界のCEOにとって、規制は近い将来、圧倒的に破壊的な影響を与えるものである。

### 簡素化と提携に焦点

鉱業業界のCEOは、自社のビジネスモデルを簡素化し、中核となるものにフォーカスしているように見受けられる。コスト管理の継続は重要な優先事項であり、鉱業業界のCEOの72%が今後12カ月でコスト削減への取り組みを実行すると回答している。鉱業業界のCEOの半数近く(44%)が、今後12カ月での新たな提携関係の構築を計画している。そのうちの28%のCEOが、リスクの分散が最大の理由であると回答している。パートナーシップは、プロジェクトリスクや設備投資リスクを低減する方法としてしばしば利用される。

### 考察のポイント

- 貴社では、事業環境を再形成するメガトレンドに対処するためにどのように準備していますか？
- 実際に貴社のビジネスを同業他社と差別化しているものは何ですか？



## 新たな価値創造手法への投資

### デジタル技術によるパワーアップ

ほとんどの鉱業業界のCEOが、デジタル技術、特に、分析、電池と電力技術、サイバーセキュリティツールの戦略的重要性を認識している。一方で、顧客との関係構築のためのモバイル技術やソーシャル化したビジネスプロセスに対する関心は低い。これらの技術はともに、他の業界のCEOの戦略においては、突出して重要課題に位置付けられるものである。

さらに、全体の調査結果との顕著な違いとして、テクノロジーが進歩するスピードについて警戒感を示しているCEOが全体では57%であるのに対して、鉱業業界のCEOのたった8%しか懸念を有していないことが挙げられる。

デジタル技術に投資している鉱業業界のCEOは、業務の効率化や収集したデータの有効活用など、さまざまな利点を挙げている。一方で、彼らは、これらの投資の価値を最大限にすることは大変難しいことであると警告している。成功の具体的な基準を明確にした強固な計画とデジタル技術の利用を自ら牽引するCEOが必要であるように、包括的な訓練は欠かせない一つの要素となっている。

### ダイバーシティからの価値の獲得

鉱業業界のCEOのちょうど半数が、今年、より多くの人材を採用する予定である一方で、(全体の調査結果では76%であったのに対して)56%しか適切な能力を保持していることに対する懸念を持っていない。これは、他の業界のCEOよりも、優秀な人材を異業種から引き抜くことが若干少ないためかもしれない。

とは言え、60%がダイバーシティを推進する戦略を有しており、推進しているCEOは、その戦略は分配の支払いであると回答している。実際、有能な人材を惹き付け、会社のビジネスパフォーマンスが改善され、協調性が生まれるなど、有用性は実証されている。

### 考察のポイント

- 貴社は、デジタル技術を活用するための戦略を有しているか？ また、それを実行するためのスキルは有しているか？
- 貴社は、貴社のビジネスをさまざまな優秀な人材により惹き付けるものにするために何をしているか？



「われわれのトレーニングプログラム、カルチャー、システム、計画立案方法および議論の進め方、全ては、より生産性を高めるためのわれわれの能力向上につながっている。」

Andrew Mackenzie, Chief Executive Officer, BHP Billiton

### お問い合わせ先

#### 小林 昭夫

PwCあらた監査法人  
エネルギー・資源(アシュアランス)リーダー  
03-3546-8450(代表)  
[pwc.jp.eum-group@jp.pwc.com](mailto:pwc.jp.eum-group@jp.pwc.com)

PwC Japanは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社(PwC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、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む)の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、ディールアドバイザリー、コンサルティング、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに195,000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](http://www.pwc.com/jp) をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2015年2月に発行した『Industry snapshot: Mining』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/ja/japan-knowledge/report.jhtml](http://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml)

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/gx/en/ceo-survey/2015/industry/mining.jhtml](http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2015/industry/mining.jhtml)

日本語版発刊月: 2015年7月

管理番号: I201505-7