

冷え込む市場に対する新たな戦略

83%

のエネルギー企業の
CEOが他の業界を含めた
全体の調査結果以上に
租税負担の増加を懸念している

75%

のエネルギー企業の
CEOがサイバーセキュ
リティを戦略的に重要
な事項と考えている



急転した厳しい現実への直面

昨年以降、石油およびガス業界の環境は劇的に変化した。石油およびガス業界は、過剰供給と価格下落に直面している---よって、3分の2近くの石油およびガス企業のCEOが、3年前と比べて成長よりも脅威に直面していると回答していることは驚きではない。成長見通しに対する脅威としては、租税負担の増加、過剰な規制および地政学的な不確実性がトップ3を占め、財政赤字と債務負担に対する政府の対応、各国政府の保護主義的傾向が続いた。

税制は当業界にとってとりわけ重要な課題と捉えられており、国際競争力があり効率的な税システムの構築が、政府が最も優先すべき政策目標のトップであった。

長期成長計画に対するリターンへの期待

市況産業であることから、石油およびガス業界は、何らかの経済不況による影響を強く受けている。すでに先行きが不透明な状況であると考えているCEOもあり、今後12カ月で世界経済は低迷すると予測するCEOは26%で、昨年の10%から上昇した。他方、35%のCEOは、世界経済は立て直すと見込んでいる。

自社の成長見通しに関しては、石油およびガス業界の29%のCEOが今後12カ月間の収益成長を確信している(昨年の39%から下落)。

その先3年間については、さらに楽観的であり、43%のCEOが企業の成長に強い確信を持っている。

また、CEOは世界経済の健全性や国際的な取引にかかる指標をコントロールできないものの、市況に対する自社の対応として、テクノロジー投資、パートナーシップの活用やダイバーシティ戦略を通じて影響を与えることができる。

デジタル投資による効率化の創出

サイバーセキュリティ、電池と電力技術(蓄電池など)、データマイニングと分析は、エネルギー業界のCEOが戦略的に最も重要であると考えているデジタル技術である。エネルギー企業は、よりリスクを管理し、業務を改善するために、厳しい予算の中からこれらの領域に投資を行っている。例えば、5分の4近くのエネルギー業界のCEOは、データ分析や業務効率の分野で、デジタル技術が自社に高い価値をもたらしていると考えている。

考察のポイント

- 貴社は、石油およびガス価格の低下や世界経済の減速に対してどのような準備をしているか？
- どのようなテクノロジーが貴社のさらなる効率化および有効化に役立つと考えているか？

多様でダイナミックなパートナーシップによる成長

デジタル投資による効率化の創出(つづき)

しかしながら、石油およびガス業界のCEOは、デジタル関連投資の価値を最大化する鍵は、デジタル技術がどのように競争優位性を築くのかという明確なビジョンだと考えている。また、多くのCEOは、成功の基準の定義も含めた熟考された計画に加えて、CEO自身がデジタル技術の利用を牽引することが重要だと答えている。

多様でダイナミックなパートナーシップの推進

世界的な需要の減少に伴い、多くの石油およびガス企業は、業務の効率化を達成するために、合弁、戦略的提携、非公式な形での協業に依拠している。約半数のCEOが、今後12カ月のうちに新たな戦略的提携や合弁を始めるであろうと予測している。経営者は、多くの場合、リスク分散のみならず、新規顧客の獲得、新しい地域へのアクセス、新技術もしくは未来技術の獲得を目的としてこのような提携を利用している。石油およびガス企業は、サプライヤーと提携することが多いが、57%の石油およびガス企業のCEOは、競合他社とも協力している、またはそうすることに前向きであると話している。半数以上が、ビジネス上のネットワーク、クラスターまたは業界団体とそのような提携をしている、またはそうすることを検討していると述べている。

多様な考え方、働き方を見つける

石油およびガス業界の大多数のCEOは、自社が人材のダイバーシティ&インクルージョン(多様性の受容)戦略を採用していると答えている。それは明確な利益をもたらしている。ダイバーシティ&インクルージョン戦略を採用している企業のCEOの90%は、それが業績を向上させていると述べている。また、ほぼ同数のCEOが、優秀な人材の惹き付けや自社ブランドと評判の強化をもたらしたと考えている。

このような戦略は、インタビューの結果から分かるように、業界リーダーにとって重要課題である、次世代の人材育成にも有効である。

考察のポイント

- 多様化は貴社のどのような価値を高めるのか？
- リスクの低減や機会創出のために、貴社はその他の組織と提携する可能性があるか？



「われわれは、さらなる多様化、特に技術的指向で、知識を基礎とし、人々にフォーカスした多様化の必要性を認識している。また、それを通じてどのように経験を得るかを知っておくことが非常に重要である。」

Dr. Javier Genaro Gutiérrez Pembrothy, Chief Executive Officer, Ecopetrol

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

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 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: Oil and Gas』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

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/oil-and-gas.jhtml

日本語版発刊月： 2015年7月

管理番号： I201505-5