

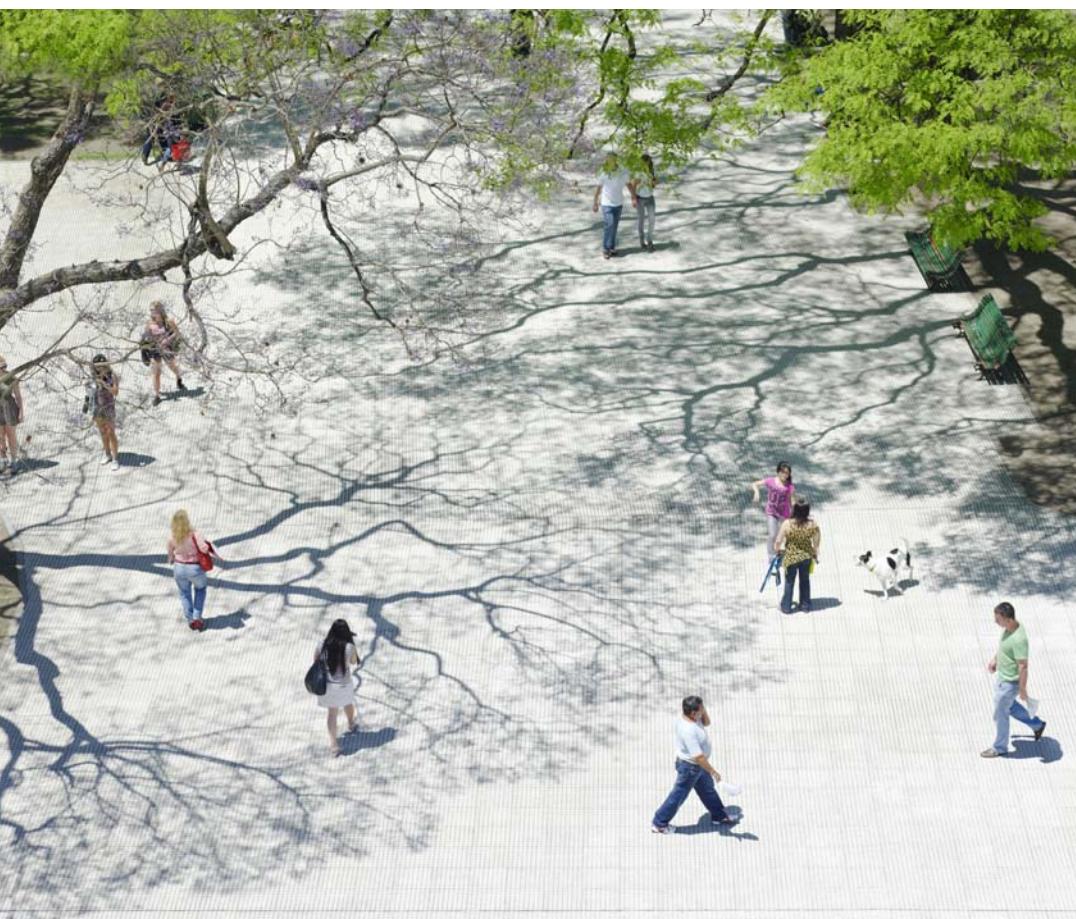
18th Annual Global CEO Survey

第18回世界CEO意識調査

新しい競争のかたち^{P2}／未知の成長^{P6}／どのビジネスを手掛けるのか？^{P12}／デジタル革命を通じて新しい方法で新しい価値を創出する^{P18}／多様でダイナミックなパートナーシップを開拓する^{P24}／多様な考え方、働き方を見つける^{P28}／CEOの検討課題^{P34}

A marketplace without boundaries?

境界なき市場競争への挑戦



1,322

のCEOに
世界77カ国でインタビューを実施

78%

のCEOが過剰な規制を懸念

56%

のCEOが異業種間の競争が
生じると予想

新しい競争の かたち

今のCEOがグローバル市場で直面している課題と不確実性の大きさを考えると、彼らが将来の成功にとって「絶対に欠かせない」素養として適応力を挙げているのは当然でしょう。2015年はほぼ確実に、破壊的な変化が世界の市場全体を覆うとみられます。しかし、CEOは全体的に世界経済の見通しについての自信を後退させたものの、多くのCEOが今後1年間の自社の成長機会は大きいとみています。

マクロ経済の動向は、昨年の調査で浮かび上がった方向性を踏襲しています。全体として、世界の成長見通しは低調と表現すべきものですが、一部に力強い動きもあります。成熟市場は短期的に最も明るい見通しとなる可能性が高く、特に米国はこの5年間で初めて中国を抑え、CEOにとって最も重要な成長市場のトップになりました。新興国、特に強力な成長エンジンとなってきたBRICS（ブラジル、ロシア、インド、中国）は現在、政治的、構造的問題を抱えています。しかし、多くの新興国は若年層や急成長している中間層など、基本的な成長の原動力を有しており、それが将来の見通しを魅力的にしています。そうした急激に変化する環境の中でどこに経営資源を投じるべきか—それがCEOの課題です。

CEOの懸念は、経済のファンダメンタルズだけではありません。78%のCEOが過剰な規制を懸念しています。しかも、懸念対象は業界固有の規制にとどまらず、広く貿易や雇用、金融規制などにも及んでおり、CEOは規制をめぐる不確実性への懸念を深めています。また、サイバーの脅威は目立って増えており、先ごろ大きな話題となったエンターテイメントネットワークへのサイバー攻撃を機に、今以上に注目が集まるにみられます。テクノロジーの急激な変化は、CEOの58%が課題と見なし、成長を脅かしかねない鍵となる人材の不足を浮き彫りにしています。

しかし、CEOは技術革新のペースへの対処方法を学び、今ではこれを当然のこととして受け止めています。CEOの過半数は、デジタル技術への投資が事業価値を生んでいるとみている他、80%前後のCEOがモバイル技術とデータアナリティックスは自社の戦略の重要な要素であるとしています。

これらの変化がもたらした課題と対を成すのが、同じく急速かつ急激に変化している競争環境です。競争は今、これまでにない新しい源泉から生じています。多くの業界が、規制の変化や競争の激化、新しい消費行動によって大きく揺さぶられています。そのため、CEOの3分の1が過去3年間に新しい業界に参入したと答え、半数以上（56%）が、今後3年間に新しい業界に参入することになるだろうと考えています。



Denis M. Nally

デニス・M・ナリー
PwCインターナショナル
会長

54%

のCEOが過去3年間に新しい業界に参入したか、参入を検討した。

45%

のCEOは、各国政府の協力が熟練労働力の市場間移動の促進につながるとは考えていない。

CEOは、新しい競争領域への参入に加え、幅広いパートナーとの協業拡大を模索しています。それによって新しい市場と消費者の獲得のみならず、それ以上に成長実現に不可欠と考える新技术や先端技術、イノベーションを確保できるからです。このためCEOは、従来のパートナーにとどまらず、顧客や学界、NGO（非政府組織）、さらには競合他社さえ巻き込んで多様な協業ネットワークを構築しています。これらのネットワークの運営は、将来の成功にとってますます重要なでしょう。

人材のダイバーシティ（多様性）も、競争戦略上必要不可欠な特質になろうとしています。人材のダイバーシティとインクルージョン（多様性の受容）はもはや副次的な課題とは見なされていません。今では競争力の中核的要素となっており、多くのCEO（77%）がこれを促進する戦略を採用したか、採用する予定と述べています。

PwCの調査に参加し、意見をお聞かせいただいた世界77カ国の1,300名を超える企業トップの皆さまに心より感謝いたします。皆さまが積極的かつ率直に参加してくださることこそが、今年で18回目を迎えるPwCの世界CEO意識調査を成功させる最大の要因となっています。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感謝しております。特に、より深く詳細なお話をお聞かせくださった33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。



世界はかつてないデジタル革命の時代を迎えている。これは顧客と企業の関係を変え、業界の壁を取り払い、ひいては先進的なCEOに自社のビジネスの在り方を自問させる類いの変化である。

このデジタル主導の経済を生き抜くためには、経営者は技術がいかに業務を改善し、顧客との距離を縮め、社内外の協働を進め、豊かで多様な人材プールを確保するかを理解する必要がある。しかし、何よりもCEOは、目の前で顧客や業界、市場が変化し続ける中でも自社の強みを打ち出せる柔軟なビジョンを構築しておく必要がある。人知を超えた挑戦のように聞こえるだろうか？

そんな2015年が始まろうとしている。

成長



再起動の時期	6
新しい経済的均衡	7
懸念の原因	9
破壊的な変化と 向き合う	10

競争

- 顧客価値を考え直す **12**
少数の鍵となる能力 **13**
進まない原因は何か? **16**

テクノロジー

- 理解するという技術 **19**
再びセキュリティ対策 **21**
が重要に
テクノロジーの潜在力 **22**
を見極める

パートナーシップ

- 提携理由のトップは **25**
技術力
ありそうにない連携 **25**
パートナーシップを **27**
成功させる方法

ダイバーシティ

- 適正な人材構成 **28**
言うは易し、
行うは難し

CEOの検討課題 **34**
ソフトスキル **34**
追加情報 **36**
インタビューに
ご協力いただいたCEO **38**
調査方法と
お問い合わせ先 **40**
謝辞 **41**
注記と出典 **42**

まとめ

未知の成長

61%

のCEOが3年前より成長機会が多いとみている

今の世界ではどの企業にも成長機会と脅威が共存しているため、重要な問題は脅威や機会があるかどうかを予測することではない。問題はそうした脅威や機会を捉えることのできる柔軟性を持てるかどうかである。もちろん、それへの対応力も。

Victor Kislyi
Executive Chairman & CEO,
Wargaming Public Company
Limited, Cyprus

再起動の時期

2014年が何かを伝えたとすれば、それは、テクノロジー主導を強めた世界ではどの業界も企業も、政府でさえも変化の影響を免れないということである。例えば、世界のエネルギー市場では、画期的なイノベーションが業界の既成概念を揺さぶり続けた。企業社会では、サイバーアタックによって国際的なセキュリティと外交上の予期しない問題が生まれた。さらに、あのスマートフォンを利用した配車サービスのスタートアップはどうだろう。設立からようやく4年を経たばかりだが、世界のタクシー業界全体のビジネスモデルを脅かし、時価総額はすでに180億ドルに達している。

もちろん、デジタル革命はリスクと同時に多くの成長機会をもたらしている。多くのCEOが今年の事業環境はさらに流動的で波乱含みになるとしながらも、基本的に楽観的なのはそのためだと私たちは考えている。

調査では、CEOに対し、貴社にとって3年前と比べて成長機会が増えているか、あるいは脅威が増えているかと質問した（図1参照）。明らかにCEOは両方とも増えたと考えている。

図1 CEOは3年前より今のはうが機会もリスクも多いと考えている

質問：貴社のビジネスが直面する脅威と機会について、3年前よりも今のはうが成長機会／脅威が増えていることにどの程度同意しますか？

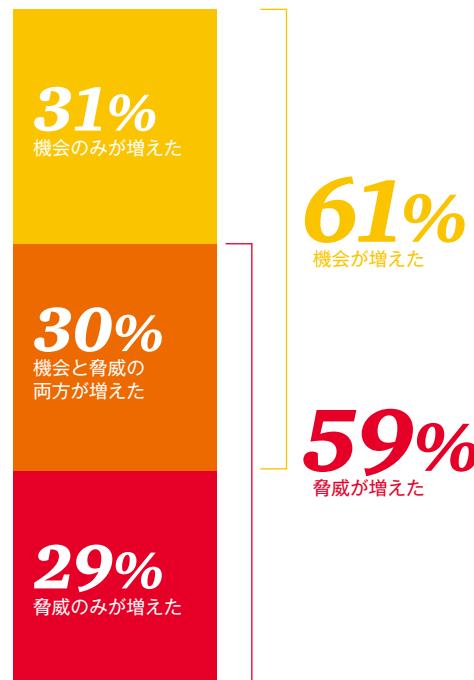
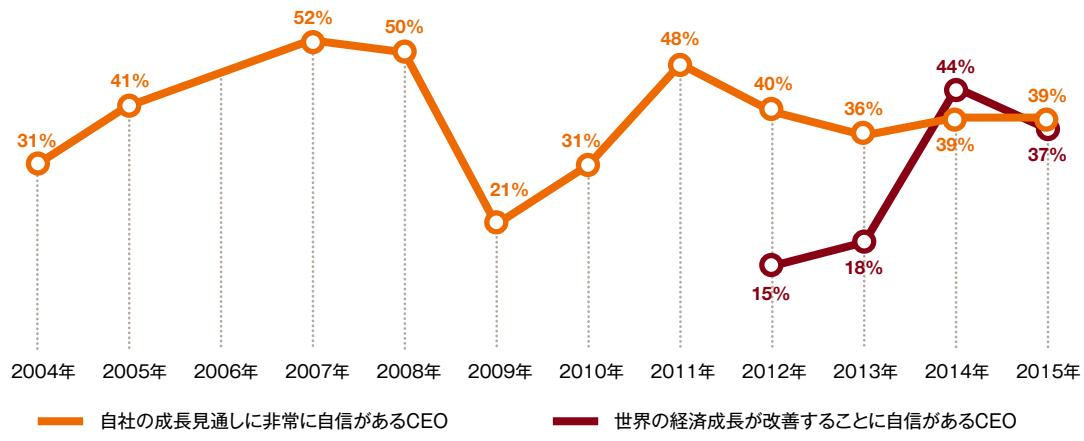


図2 CEOは世界の経済成長よりも自社の成長見通しについて自信を持っている

質問：今後12カ月間に貴社の売上を拡大する見通しについてどの程度自信がありますか？
今後12カ月間に世界の経済成長は改善、横ばい、あるいは減退のうち、どの方向に進むとお考えですか？



調査ベース：全回答者（2015年=1,322名、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（未実施）、2005年=1,324名、2004年=1,386名）

注：前年までの質問では「世界の経済成長」の部分を「世界経済」としていた。

今後12カ月間の自社の成長見通しに非常に自信があると答えたCEOの割合が昨年と全く同じだったのは、成長余地が見られるからかもしれない（図2参照）。今年の世界経済についての楽観姿勢は後退し、ビジネス上の脅威に対する懸念は増え、多くが業界の地殻変動に身構えている中での昨年並みの自信である。

特に、アジア太平洋、北米、中東のCEOは、3年前より成長機会が増えたとみている。これは、これらのCEOの短期業績に対する自信のレベルが最も高いことと無関係ではないだろう。中南米とアフリカのCEOは景気後退により敏感で、他の地域のCEOに比べ、以前より脅威が増したとみている可能性が高い。当然ながら、自社の事業に対しても弱気な見方をしている。

全体として、経済状況と事業環境はCEOを勇気付ける材料にはなっていない。それでもグローバルなレベルでは、CEOは強い精神力を示している。もしかすると、現在のような一桁台の成長環境の中で、市場主導の成長には頼らずに成長機会を作り出そうとする傾向を強めているのだろうか。それなら望ましい一歩である。米国では、市場シェアの長期低落傾向を打破するために新たな収益源の発掘に邁進している企業が、市場環境の改善に望みをつなぐ企業より成功しているという実例もある¹。



複雑で矛盾をはらんだ環境で新しい成長機会を創出するというのは、まさにCEOが注力すべき課題である。今日、デジタル技術の進展の中で求められているのは、企業の価値提案（バリュープロポジション）の抜本的見直しと、その結果としての業務モデルの変革である。

本稿ではこれらのリーダーシッププランニングの根本的なシフトを検証するが、まずは世界のCEOの頭を悩ませる経済問題をより細かく見ていく。

新しい経済的均衡

世界の産業界は依然として、自信ある態度を取り戻そうと努めている。世界経済の成長見通しに対するCEOの期待は1年前より薄れている。今後12カ月間に見通しが改善するとみるCEOは昨年の44%から37%に減少する一方、見通しが悪化すると考えるCEOの割合は昨年の倍以上の17%となった。CEOは明らかに、国際通貨基金（IMF）のラガルド専務理事が「新たな凡庸（new mediocre）」と呼んだ長い低成長の時代を見ている。

もちろん、CEOの所感は地域によって異なる。中東欧のCEOは（おそらくロシア／ウクライナ紛争の影響を反映して）特に悲観的だが、アジア太平洋と中東のCEOは経済成長見通しについてはるかに楽観的である。

必ずしも新興市場に目を向けることが問題ではなく、どこで自分たちが成功すると考えるのか、どこで成功できるかを本当に理解することが重要だ。実際、当社は新興国と同様に先進国でも効果的に成長できると感じている。

John Neal
CEO, QBE Group, Australia

シェールガスの増産は米国の自給率が100%となる可能性を高めるだろう。経済面からは、米国は石油を輸入する必要がなくなり、その分節約した資金を他の目的に回せるため、国内総生産(GDP)の主な押し上げ要因となる。

Christian Laub
CEO, Credicorp Capital, Peru

米国中心の世界と中国中心の世界のせめぎ合いはすでに始まっており、世界経済はこの秩序に揺さぶられるだろう。

斎藤 悅
株式会社日本取引所グループ
取締役兼代表執行役グループ
CEO、日本

72%
のCEOは地政学的な不確実性を懸念している

しかも、どの市場が最良の成長機会を提供するのかは明確でない。CEOはおおむね確立された市場、特に米国を高く評価している(図3参照)。5年前の質問開始以来、初めて米国が中国を抑え、CEOにとって海外で最も重要な成長市場となつた。その理由を探るのは簡単である。米国のGDPは金融危機前から7%増え、同期間の雇用は純増した。また、米国経済はシェール革命の恩恵を受けている他、個人消費の増加が堅調な企業利益をさらに押し上げている。

CEOはまた、他の成熟市場についても1年前より楽観的にみている。英国は現在、ブラジルより上位にあり、日本はロシアより有望とみられている。オーストラリアはトップ10に入った。いまだ経済が危機前の水準に戻らず、引き続き世界経済の成長にとって大きな脅威となっているユーロ圏でさえ、今年は昨年より注目されている。フランス、イタリア、スペインは全てランクを上げ、ドイツは3位を守った。

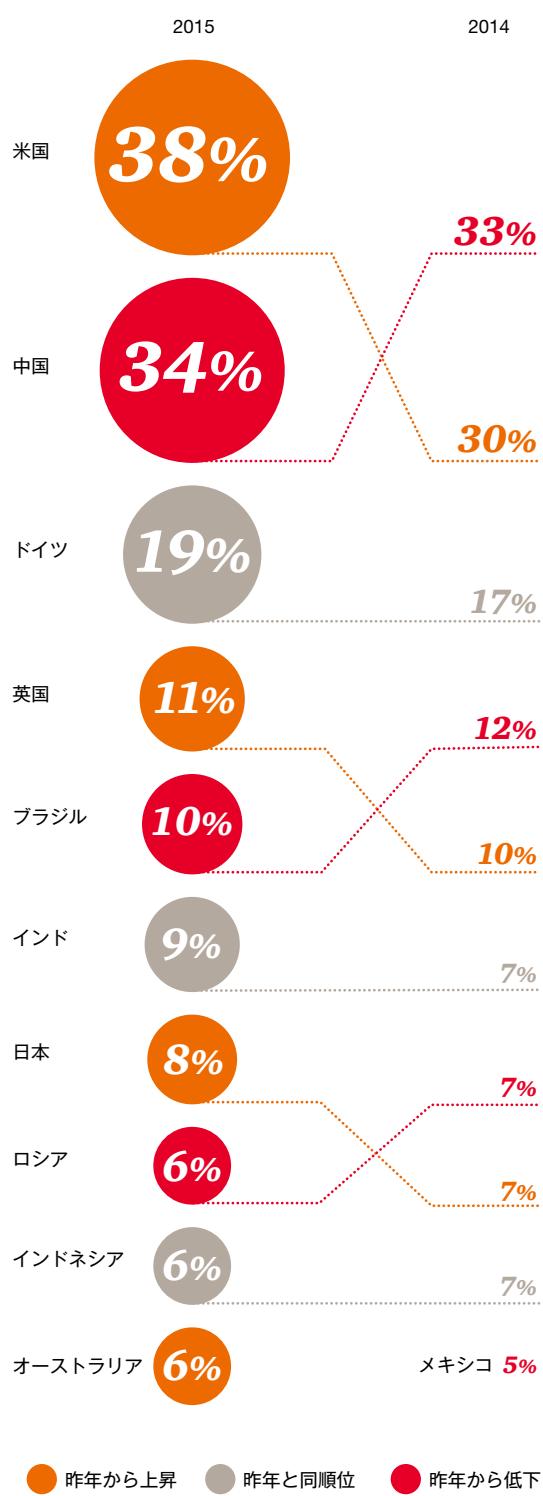
一方、複雑な構造的、政治的問題を抱えるBRICSでの事業活動は依然厳しい。ただ、CEOはより長期的な成長機会を念頭に、これらの市場を全てしっかりと視野に収めている。

中国では、GDP成長率はやや減速しているが、大半の国と比べると依然高い。中国が今後もパワフルな世界の成長エンジンと見なされるのは間違いないだろう。CEOは、最も重要な海外市場ということでは、まだ米国と中国の一騎打ちになると確信している。IMFは、購買力平価(PPP)で見た場合、中国のGDPは米国より大きいと推定している。市場為替レートによる世界のGDPで見ると、中国は2030年より少し前の段階で米国とEUの両方を上回ると私たちは予想している。

インドでは、改革重視のモディ政権が誕生し、大きな期待を集めている。対照的にはロシアで、世界的な原油価格の下落と西側の制裁が通貨ルーブルのみならず経済全般にも影を落とし、大幅な景気後退の懸念が強まっている。ブラジルは、低調な投資と比較的高いインフレ率、低成長環境が響いている。南アフリカの経済成長は労働市場の混乱によって落ち込んでいる。

図3 CEOは今年、成熟市場についてより楽観的である

質問：今後12カ月間で、貴社全体が成長する上で、貴社の本拠地以外で最も重要と思われる3カ国を順番に挙げてください。



● 昨年から上昇 ● 昨年と同順位 ● 昨年から低下

しかし、BRICS以外の一部の新興国は、今年も10位以内にとどまったインドネシアを筆頭に、CEOにとって引き続き成長機会の対象となっている。メキシコへの期待は昨年よりも薄れたが、コロンビア、韓国、ベトナムと同様、最も重要な国に選ばれている。

新興国の中では成長機会と脅威にかなりばらつきがあるが、若年人口と急成長している中間層の存在により、これらの国々は全般的に企業にとって魅力的な成長機会の対象となっている。実際、世界的に台頭している中間層は、2021年までに世界全体で年間約6兆ドル規模の市場を形成する可能性がある²。CEOの課題は、急速に変化するこれらの国々の現状を踏まえ、複雑な販売システムと市場情報の不足を前提に、どの国が最良の成長機会をもたらすかを見越すことである。

懸念の原因

CEOは、グローバル市場の厳しい成長環境に加え、さまざまな脅威に対処している（図4参照）。自社の成長見通しに対する脅威のトップは、依然として過剰な規制である。過剰な規制を挙げたCEOは78%に上り、昨年から6%上昇した。財政赤字と債務負担に対する政府の対応、および租税負担の増加も上位にとどまっている。しかし、懸念はさまざまな場所から生じている。例えば、多くのCEOが地政学的な不確実性と社会不安について懸念している。

実際、対象項目のほぼ全ての脅威について懸念が増えた。昨年から最も大幅に増加したのはサイバー脅威に対する懸念である。先ごろのエンターテイメントネットワークへの攻撃を踏まると、想定されるリスクは増える一方だろう。技術進歩のスピードと鍵となる人材の調達も、CEOの懸念が目立って増えた脅威である。

地域別では、北米のCEOは過剰な規制とサイバー脅威を最も懸念している（図5参照）。アジア太平洋のCEOは、資金調達面での制約、消費者の嗜好や消費行動の変化、新規参入企業、技術進歩のスピードを最も懸念している。そして、アフリカのCEOは社会不安、不十分な基盤インフラ、鍵となる人材の調達、エネルギーコストの高さまたは変動、贈収賄と不正行為など、極めて広範な脅威について圧倒的に強い懸念を抱いている。これらは全て、アフリカの潜在成長力を顕在化させる上で深刻な障害となっている。

図4 CEOは幅広い脅威についての懸念を強めている

質問：以下は貴社の成長見通しに対する潜在的な経済的、政策的、社会的脅威およびビジネス上の脅威です。あなたはそれについてどの程度懸念していますか？

脅威のトップ3

過剰な規制

78%

▲ 72%
2014年

鍵となる人材の調達

73%

▲ 63%
2014年

財政赤字と債務負担に対する政府の対応

72%

▲ 71%
2014年

主な脅威

過剰な規制 78%

鍵となる人材の調達 73%

財政赤字と債務負担に対する政府の対応 72%

地政学的な不確実性 72%

租税負担の増加 70%

データ保全の欠如を含むサイバー脅威 61%

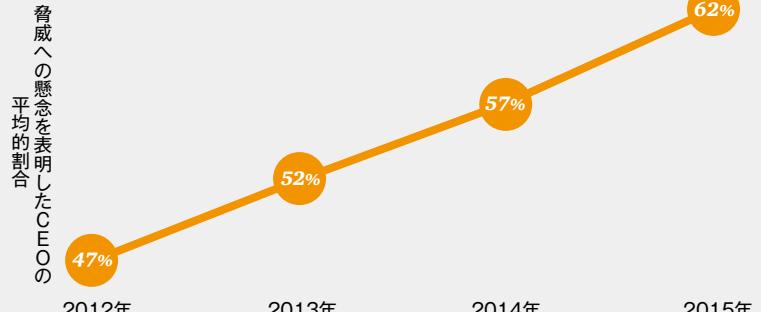
消費者の嗜好や消費行動の変化 60%

社会不安 60%

技術進歩のスピード 58%

新規参入企業 54%

年間平均

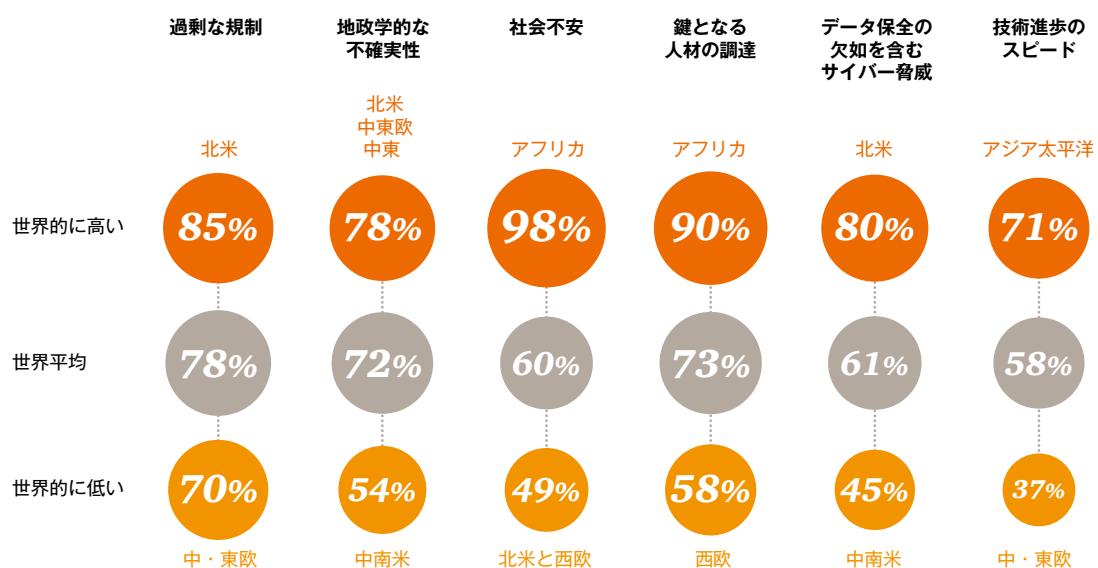


調査ベース：全回答者（2015年=1,322名、2014年=1,344名、2013年=1,330名、2012年=1,258名）

注：本分析では過去4年間の各年で質問した脅威のみを含めた。過剰な規制、鍵となる人材の調達、財政赤字と債務負担に対する政府の対応、租税負担の増加、消費者の嗜好や消費行動の変化、エネルギーコストの高さまたは変動、各国政府の保護主義的傾向、新規参入企業、不十分な基盤インフラ、サプライチェーンの混乱が該当する。

図5 懸念は地域によって異なる

質問：以下は貴社の成長見通しに対する潜在的な経済的、政策的、社会的脅威およびビジネス上の脅威です。
あなたはそれについてどの程度懸念していますか？



破壊的な変化と向き合う

CEOはまた、変化の大きな波が長期的に自社の業界に影響を及ぼすと強く感じている。世界の経済力のシフトやテクノロジーの進歩、人口構造の変化といったメガトレンド、そしてこれらの相乗作用がマクロ経済の全体像を大きく変えようとしている。企業がこれらの変化に対応しているため、幅広い産業で競争環境の破壊が進んでいる。インドのBajaj Auto Limitedのマネージングディレクター Rajiv Bajajは、この「破壊」を新しい利益源を生み出す開拓者になるためのチャンスと捉えている。彼は言う。「自らが破壊者になる以外に破壊的変化に対応できる手段は思いつかない。」

CEOは、今後5年間で自社の業界にとって最も破壊的な動きは規制の変化だと考えている（図6参照）。政府の政策は国内外ともに、CEOの懸念対象として繰り返し取り上げられているテーマである（16～17ページの『進まない原因は何か？』を参照）。

CEOが直面している課題は、破壊的変化が大きくなることを前提に、その変化の中に飛び込まなければ生き残れないほど大きくなるのはいつなのか、それを見極めることができ非常に難しいという点だ。

Pekka Lundmark
President & CEO,
Konecranes Plc, Finland

図6

CEOは業界を破壊するものとして規制、競争、顧客行動をトップに挙げている

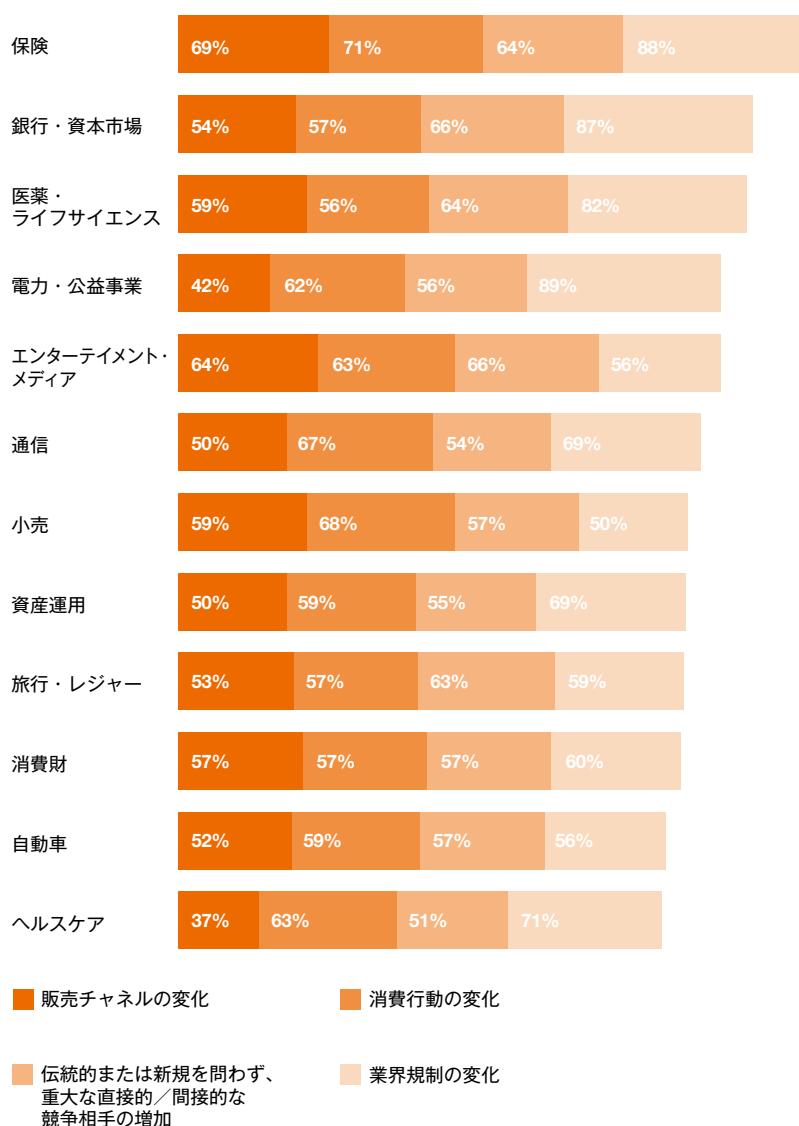
質問：今後5年間に、以下に挙げた傾向が業界にとってどの程度破壊的になるとお考えですか？



■ 少少破壊的である ■ 非常に破壊的である

図7 業界によって異なる形で破壊が進んでいる

質問：今後5年間に、以下に挙げた傾向が業界にとってどの程度破壊的になるとお考えですか？



競争相手の増加と顧客行動の変化も三大破壊的変化の一つと見なされている。CEOの考え方への影響は明白である。インタビューを行ったCEOは、顧客ニーズを満たし、競合他社と差別化するという点で、自社の製品やサービスの価値を極めて重視している。

もちろん、一部の業界は他よりはるかに激しい荒波にもまれている（図7参照）。金融サービス業界のCEOの見方によると、同業界は最も大きな変化に見舞われるという。言うまでもなく、規制がその変化を促す最たるものである。テクノロジーも、顧客行動、競争水準、販売チャネルの変化という点で重要な役割を果たしている。この数年、従来型の金融サービスの領域では、スーパー・マーケットやApple Payなどのデジタル決済業者の新規参入が相次ぎ、産業構造が変化している。

破壊された世界で成長を見い出すという難問

新興諸国で成長戦略を策定する際、これらの国々の主な構造的、政治的課題を考慮してどういう変更を加えているか？

引き続き経済の改善が見込まれる成熟市場では、成長戦略をどのように変えているか？

自社の業界がどのように破壊される可能性があるかについて、どの程度幅広く見込んでいるか？例えば、異業種間の競争、新しいビジネスモデル、新技術の影響をどの程度十分に評価しているか？

戦略やリスクにかかる意思決定に役立てるため、情報をどのように活用しているか？

どのビジネスを手掛けるのか？

懸念が増え続ける中、CEOは次のような疑問を抱えている。想定をはるかに超える広範な成長機会を開拓するための自信とビジョンを持ちながら、どのように日常のビジネスを運営していくべきよいか？

顧客価値を考え直す

この前例のない熾烈な競争の時代においては、収益性を維持しながら成長したい企業は、どのように顧客価値を創出すべきかを考え直す必要がある。従来の決まりきった年齢層や販売チャネル、製品／サービス、販売地域や業界の中での事業展開は有効ではなくなっている。何が購入の決め手になったのかを今まで通りの考え方で捉えても、今の顧客には当てはまらない。

カスタマーリレーションシップ（顧客関係）ははるかに流動的になっている。顧客は1回限りの取引からより広範で長期的な体験へと動いており、それは異なる製品やサービス、販売チャネル、国や業種へと広がる可能性がある。企業は、端的に言うと、顧客の課題に重点を置くようになっている。そして、これらの課題を解決するため、自社を差別化する組織力を分野横断的な方法でどのように活用できるかを探っている。



のCEOが過去3年間に新しい業界やサブセクターに参入したか、参入を検討した

これまで競争は「自社の」業界の中だけの話だった。銀行業への参入はコストが高すぎ、ほとんど不可能だった。しかし、デジタル時代の到来で参入障壁が低くなり始めた。この意味でハイテク産業や通信、小売、ソーシャルネットワークなど、どんな業界からでも競合企業は出てくるし、設立間もない企業でさえ競合相手になるかもしれない。

H. Faik Açıkalın
CEO, Yapı Kredi, Turkey

中国広東省珠海のGree Electric Appliances Inc.の社長兼会長Dong Mingzhuが語るように、「これまで、既存製品で競争相手よりいい仕事をすれば市場シェアを獲得できた。このやり方は間違っていると思う。競合他社の仕事ぶりをそれほど気にする必要はない。必要なのは、消費者が何を求めているのかをしっかり見極めることだ」。

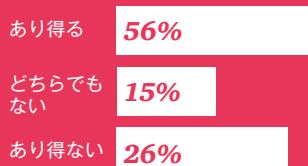
従来の競争の枠より顧客を重視する姿勢は、競争のフィールドを広げる。実際、先進的なCEOは、どのビジネスを手掛けるかということだけに的を絞るようになっている。その結果、企業は周辺業界や全く新しい業種に積極的に参入し始めている。CEOの半数以上（56%）が、企業は今後3年間に新規業界にさらに参入するようになると想っている（図8参照）。すでに、過去3年間に33%が新しい業界やサブセクターに参入し、21%が参入を検討している。

異業種に参入しているのは巨大コングロマリットだけではない。売上高100億ドル以上の大企業の64%が過去3年間に新しい業種やサブセクターに参入したか、参入を検討した一方、売上高1億ドル以下のより小規模な企業でも半数以上（51%）が参入したか、参入を検討している。

図8

半数以上のCEOが業種を超えた競争がより一般的になるとを考えている

質問：今後3年間に、企業がこれまで活動していた業界以外の他の業界にも参入し、その業界において一段と競争するようになることがどの程度あり得るとお考えですか？



もちろん、業界を超えた動きは目新しい現象ではない。企業の歴史は、新たな市場機会を求めて中核事業を変えた物語に満ちている。例えば、製紙工場として出発したノキアの話は有名である。しかし、デジタル時代は加速度を増して事業変革の機会をもたらしており、顧客が何を求めているのかを理解しなければ、企業がいかに生き残りが難しくなるかを実証している。

この市場戦略におけるシフトは、事業全体にどういう意味を持つのだろうか。企業が進化する顧客との関係にうまく適応しようと思えば、マーケティングとブランドの位置付けを調整するような対応ではなく、組織のDNAを根底から変えるような作業が必要である。そして、企業がその独自の競争市場を形成する中で、CEOは自社の多角化の在り方を慎重にコントロールしなければならない。

少数の鍵となる能力

顧客との距離を縮めたいという思いは、効率性と事業の絞り込みを目指す姿勢と相いれない場合がある。一つには、顧客別に対応したり、販売チャネルや製品、業種を超えて顧客体験を調整したりする必要が生じ、複雑さが増すからである。また、能力強化のための投資も必要になる。

幅広い対応と絞り込みという対立する要素をうまくコントロールできる企業は、事業拡大のベースとして自社の差別化された能力を活用できるだろう。これらの企業は、新しいバリューチェーンを作るより、既存のバリューチェーンを拡大することで多様化を図り、独自の強みを見極め、自社が成長できる競争空間を特定できる企業である。そして、自社の能力、価値提案、製品／サービスのポートフォリオに高度な一貫性を持たせている企業である。

56%

のCEOは、他の業種やサブセクターからの競争が増えている

当社は、今後5～10年をかけて今の波形鋼管メーカーから大手の建設資材販売会社に変貌するため、専門企業に依頼して事業再編に関する助言を受ける予定だ。

Le Phuoc Vu
Chairman, Hoa Sen Group, Vietnam

地下鉄は本質的に二輪車メーカーと競合する。デリーに登場する地下鉄が、いくつかの点でオートバイの需要に影響していることは確かだ。

Rajiv Bajaj
Managing Director, Bajaj Auto Limited, India

実際、一部の異業種参入の動きは、それぞれの会社の資質そのものから評価しない限り、全く想定外のものに見える。その一例が、新興国でのマイクロファイナンス（小口金融）と世界的なインフラソリューションに乗り出したメキシコのセメント会社CEMEXであり、強力な事業関係の構築とイノベーション能力を活用している。他にも、歯科用機器から環境関連測定器まで多様な業界の企業を多数買収してきたDanaherの例がある。Danaherの事業成功の背景には、主要な能力の一つである変革と改善の持続的サイクル、「Danaherビジネスシステム」を極めて有効かつ迅速に展開したことがある。

少数の能力への絞り込みが成長戦略を成功させる鍵であることを示した調査がある。PwCは、2009年以降、売上の長期低落傾向を示したフォーチュン500社を調査し、その結果、売上の回復が既存能力の定義と再構築に密接に結びついていたことを確認した³。

しかし、絞り込みつつ多様化を図るのは大きな挑戦である。可能性のある多くの成長戦略の中から、どれが最も経済的、競争的合理性を持つのかを判断するのは容易ではない。また、CEOが自社に影響を及ぼす長期的な破壊的変化について多くのシナリオを考える中で、何が貫した戦略となるのかがすぐに明確になるわけではない。

CEOは、自社の能力をどのように考え直そうと、成功するには以下の3点が不可欠だと考えている。

1. デジタル革命を通して新しい方法で新しい価値を創出する
2. 多様でダイナミックなパートナーシップを開拓する
3. 多様な考え方と働き方を見つける

新しい競争環境の中では、これらの極めて相互依存的なアプローチを、シンプルだが強力な価値提案に結びつけることのできる企業が勝者の側に立つ。その良い例がフィンランドのKonecranes Plcだ。従来型の機械メーカーとして出発したが、今では価値提案を広げ、サービス企業として成長した。同社の社長兼CEOのPekka Lundmarkは言う。「当社は基本的な姿勢として、機械メーカーにとどまらずサービス企業として成功したいのであれば、機械のことではなく顧客の課題を基にサービス戦略を練る必要があると考えている。そして顧客の課題には、どこの機械を使っているかということは関係がない」

Konecranes Plcは、自社の機械製造事業をデジタル化し、IT企業やデータのネットワーキング、解析企業と提携することによって、インテリジェントでネットワーク化された次世代リフト機を製造し、顧客のニーズを満たしている。このシステムでは顧客がリフト機の生産性を追跡し、改善できるようになっており、同社はリフト機の生産性向上ソリューションを提供する世界最大手に変貌した。Lundmark氏が最後に挙げる要素は、幅広い人材のプールである。「経済のグローバル化を考えると、ITと機械メーカーの結合が将来成功するために、社員の多様化が大幅に進むのは当然だと思う」

次項では、CEOが競争優位性の実現に有効と考えている三つのアプローチそれぞれについて見していく。

自社の能力を考え直すという難問

顧客は何に価値を見い出しているのか、自社の独自の能力はその価値をどのように実現できているのか？

自社の業界における顧客の課題を解決するため、他の業界からどのように学んでいるか？

他の業界における顧客の課題を解決するため、自社の強みをどのように生かせると考えているか？

本当に参入しているのはどの事業か？



進まない原因は何か？

新しい競争環境は、企業が成長するために必要な条件と、その事業にかかわる国や世界の現行基準と規制の枠組みの間の摩擦をあぶり出す。新しい競争のモデル、すなわち異業種参加、ネットワーク化、分散化のモデルは、別の国や地域のために設計された政策には負担となる。しかも、世界の企業がより緊密に結びつく一方で、地政学的動向は反対方向に動いているように見える。

RBCの社長兼CEOのDavid I. McKayは、業界を超えた動きが強まる中での新しい摩擦について金融業界の声をこう代弁する。「多くのCEOは、目の前の規制の壁が極めて高いと話している。(世界のGoogleやAppleが銀行業の条件を満たすのは容易ではないだろう)」

しかし、McKay氏はその日が来るまで待つことに警鐘を鳴らす。「彼ら [IT業界のライバル] の目標は銀行になることでも、私たちの靴を履いて歩くことでもない。彼らの目標は、こちらの靴を奪って捨て去り、顧客に新しい靴を与えること。だから、私は規制の壁は時間稼ぎになんて、それを隠れみのにすることはできないと考えている。なぜなら競争相手は規制の壁を壊そうとするか、全く新しい壁を作ろうとしているからだ。従って、それらが銀行のCEOとして、また自社の事業基盤を進化させていく上で考えるべき二つの重要な点だと思う。」

政府の政策が、CEOにとって大きな課題であることに不思議はない。過剰な規制は、今年も昨年に続いてCEOが懸念する脅威のトップになった。経営者は規制の変化を、長期的に見た自社の業界における最大の破壊的動きと見なしている。また、多くのCEOが租税負担の増加を懸念している。さらに3分の2は、政府が最も優先すべき政策目標は国際競争力のある効率的な税制の構築と考えているが、政府が実際に結果を出していると答えたCEOは20%しかいなかった。

今では技術が急速に世界に浸透するため、そのメリットを受けるにはできる限り自由な貿易と低い障壁のもとで、製品とシステムを調和させる必要がある。

Olof Persson
President & CEO, The Volvo Group, Sweden

グローバルビジネスの最前線では、ヒトとカネ、発想がより自由に動くことが競争上のメリットになる。複雑な企業の構造と業務を簡素化できる能力も同様だ。しかし、政府間や官民の協働が企業の境界を越えた競争力を高めるかどうかについては、CEOの意見は分かれている(図9参照)。例えば、43%のCEOは、熟練労働力の市場間移動が多くなっていると見ているが、45%はそうは考えていない。企業が異なる税制と規制制度のはざまで苦慮している姿が浮かび上がる。

政府と企業が同じ考え方を持つようになるには、異なる種類の協働が必要である。

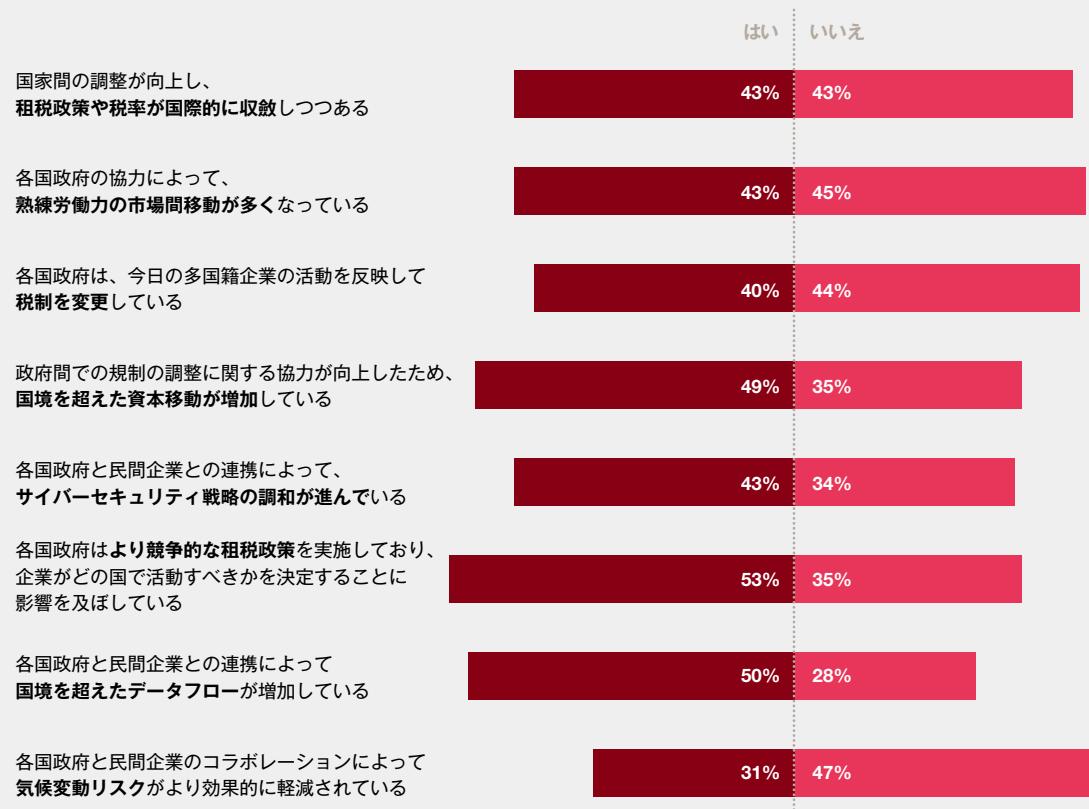
その一つがものの見方を変えることであり、その第一歩は、企業と政府が互いの視点を理解することである。CEOはもちろん、規制の必要性を認めているが、その設計と実施方法により高い実効性を求めている。一方、政府はより良い規制の必要性を理解しているが、過去の現実的な問題を処理するために設計された諸政策のレガシー(遺産)に対応しなければならない。金融危機後の企業の行き過ぎた動きへの対応がそれに当たる。当時導入された多くの規制は社会の要請に応えたものであり、強く求められた信頼醸成のメカニズムを作る手段だった。また、政策立案当局は、歳入増加の必要性、特に金融危機によって生じた債務と損失の問題に対処する必要性と、対内投資の確保と継続への要請の間に綱引きを強いられている。

官民相互の信頼醸成は、バランスのとれた政策的成果を確保するための鍵でもある。企業は損失防止策を実践するよりも政府と連携する方が、自社の能力を有効活用するのに必要なパートナーシップのエコシステムを強化できる。眞のパートナーとして協働することで、企業は政策立案当局と継続的に対話をを行い、協議の席で提案を行い、バランスのとれた、説明責任と一貫性と透明性のある、目的の明確な対策を作るために協力できる⁴。

さらに、民間部門が規制を見越し、先手を打てることは数多くある。健康上のメリットを宣伝する食品メーカーなら、例えばマーケティングや情報開示について自主規制できる。金融取引を支援する技術系企業は、情報セキュリティについて自主規制してもよい。

図9 國際的な連携が増えているかどうかについてCEOの意見は分かれている

質問：以下に挙げた分野で、外交政策や規制に変化が見られますか？



潜在的な規制上の懸念を払拭することは、何よりも重要である。政府の介入はしばしば、市場は正しい行動をとらないという前提で行われる。先を見越した行動は、評判を維持し、顧客の信頼をつなぎとめる上でも大いに役立つ。もちろん、規制に先んじることにはそれなりの懸念もある。先んじすぎて、不必要的措置や無駄な対策を講じる恐れがあるからだ。

市場に投入する画期的なイノベーションが増えれば増えるほど、企業の業績見通しも改善する。同時に、特定の技術の利点と潜在的な脅威とを慎重に比較しなければならない。それが規制当局の大きな責任である。規制は極めて合理的であるとともに、進歩の妨げになつてはならない。

Alexey Repik
Chairman of the Board,
R-Pharm, Russia

当社の対象市場ではより自由になっているとか、透明性が高まっているといった他の望ましい兆しがあると思う。また全般に、世界貿易もより自由になっていて、多くのことが進んでいると思う。

Andrew Mackenzie
Chief Executive Officer, BHP Billiton, Australia

デジタル革命を通じて 新しい方法で新しい価値を 創出する

今のCEOは、顧客の価値を創出するにはテクノロジーを事業の中心に据える必要があることをよく理解している。デジタル技術が顧客の価値認識に革命をもたらしたことは明白である。個人に合わせた継続的な体験を創り出すことへの要求は強まっており、その顧客と企業とのあらゆる関係性の全てを見極める必要がある。そのためには前例のないレベルのカスタマイゼーション（顧客別対応）、対応力、そしてイノベーションが必要である。

この全てを効果的に行なうことは、周辺をいじるだけでは不可能である。企業は、自社の業務モデルと、おそらくは事業モデルも併せて再構成する必要があることを認識しつつある。それには、適切なデジタル技術への投資だけではなく、それらのテクノロジーを賢明かつ効果的な方法で配備できることが欠かせない。

Dell Inc.の会長兼CEOのMichael Dellはこう述べている。「新しいものが出てくると、人は本能的に思う。『どうすれば今まで通りの古いやり方でそれを取り込み、少しずつ改善していけるのか』と」彼は、それは間違ったアプローチだと語る。「やるべきことは、問題を捉え直し、『せっかく新しいツールとテクノロジーを手に入れたのだから、どうやって今までとは抜本的に全く違う方法で問題解決できるか』考えることだ」

どの企業も、今の状況で将来も生き残っていくためには、テクノロジーの最前線に立つべきである。

Alan D. Wilson
Chairman, President and
Chief Executive Officer,
McCormick & Company, US

【通信技術は】私たちの働き方を大きく変えており、最終的に病院にいる時間は減るだろう。

Rita Ziegler
President of the Hospital
Executive Board, University
Hospital Zurich, Switzerland

新しい技術は、当社の油井の掘削と完成のペースおよび効率性を高めるとみている。また、最終的にコストへの効果もある。

Abdulrazaq Isa
CEO, Waltersmith Group,
Nigeria

インターネットを使う人は、例えば、次の世代と比べたら恐竜みたいなものだ。彼らはモバイルを使う。実際、当社のモバイルバンクには顧客はほぼ毎日アクセスする。インターネットバンクへのアクセスは週に1回か、2週間に1回程度だろう。支店に直接来る頻度はどの程度だろうか？スウェーデンの平均は年に1回である。

Annika Falkengren
CEO, Skandinaviska Enskilda
Banken AB (SEB), Sweden

81%

のCEOが、モバイル技術は自社の事業にとって戦略的に重要と考えている

理解するという技術

CEOは、顧客および顧客とのかかわり方についての知見を得る上で、情報が果たし得る役割を十分認識している。

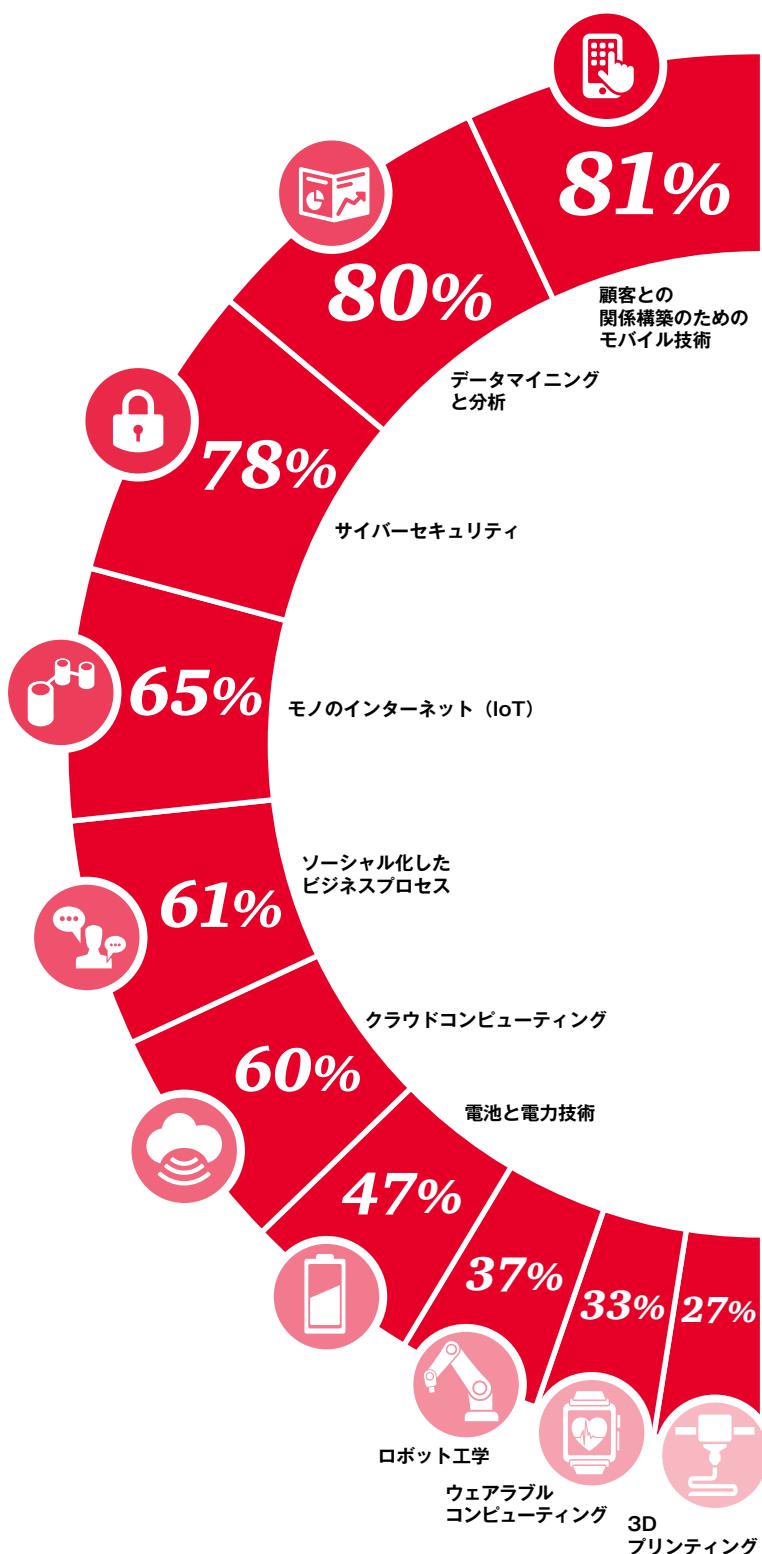
モバイル技術は何十年も前からあったが、現在のようにモバイル端末が広く普及するようになってから、顧客の情報獲得能力は革命的進歩を遂げた。世界の携帯電話利用者数は2014年、世界人口の70%近い45億5,000万人に達し、スマートフォンの利用者数は17億5,000万人になったと推定される⁵。現在、スマートフォンが生み出すモバイルトラフィック量はパソコン、タブレット、ルーターのほぼ2倍となっており(2013年に追い抜いたばかり⁶)、2019年までに10倍になると予想されている⁷。

情報へのアクセスは、顧客の価値認識と顧客が求める企業との関係性を変えた。そのため、CEOの81%が自社にとって戦略的に最も重要なデジタル技術として、顧客との関係構築のためのモバイル技術を挙げたことは理解できる(図10参照)。しかし、顧客との関係構築のためにモバイル技術の力を活用したい企業は、どのように、またどの程度のペースでモバイルチャネルに移行し、また、従来型のチャネルとどのように統合すればいいのかという難しい選択を迫られている。

一方、データ解析は、顧客関連情報を収集、分析、配布し、その情報を使って顧客が望むタイプの関係を構築する企業の能力を激変させた。実際、データ解析を最も有効に活用し、ビジネスプロセスについての需要サイドの意思決定に情報を提供できている企業は、できていない企業より好業績であるとのデータもある⁸。だとすると、CEOの80%がデータマイニングと分析を戦略的に重要と見ているのも当然である。

図10 情報の収集、分析、活用は、CEOが最も重要とみている
現在と最先端技術の鍵である

質問：貴社にとって、以下に挙げたデジタル技術は戦略的にどの程度重要ですか？



データは重要だし情報も良くなっているが、経営者としてそれをどう活用するかが最も重要なだ。

Dr. Marc Harrison
Chief Executive Officer,
Cleveland Clinic Abu
Dhabi, UAE

技術によって情報を収集し、顧客に関する知識は増え、情報に基づいた意思決定が迅速にでき、当社の行動の全ての質が改善できている。当社の製造施設はコンピューター制御で、市場のニーズに合わせて迅速に製造変更ができる。また、移動・追跡システム機能によって製品が違法な貿易業者の手に渡るのを防いでいる。当社の内部ネットワーキングシステムは、世界364の事業拠点の2万7,000人を常時接続状態にしている。これはすごいシステムだ。

Thomas A. McCoy
President and Chief Executive Officer, JTI (Japan Tobacco International), Switzerland

しかし、データ解析ツールを有効活用する企業の能力には問題がある。一つには、データ解析を十分に活用していない。年間に生み出される全デジタルデータの23%は、タグを付けて分析すれば有用だと推定されている。しかし現在、タグが付けられているのは3%、分析されているのは0.5%にすぎない⁹。そうなると、データの質や情報過多、デジタルデータの価値に対する根強い信頼の欠如といった問題が生じる。例えば、英国の企業経営者に重大な決断の決め手は何かと尋ねた調査では、自分の直観と経験、それに他人の助言と経験がデータとデータ解析より上位となつた¹⁰。

企業が、顧客の求めるものを提供するためデジタル技術に投資した場合、その決断は実を結んでいるようだ。CEOの過半数が、デジタル技術は、データとデータ解析、顧客体験、データの安全性、イノベーションを行う能力などの分野では自社に高い価値をもたらしていると考えている（図11参照）。

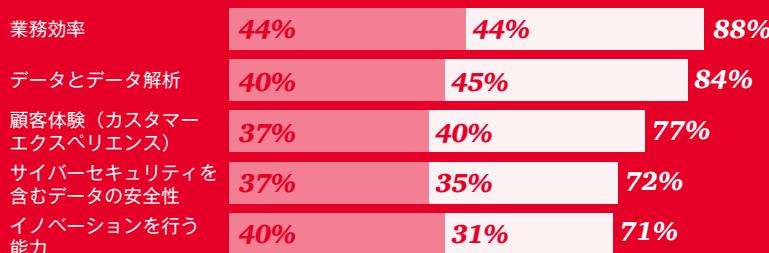
CEOがデジタル投資の効果が最も大きいと考えているのは、業務効率の領域である。88%のCEOがこの分野で価値が生まれたとしており、その半数は「非常に高い価値」があったと考えている。コスト構造の変革は、企業がステークホルダーの価値を生み出す新しい方法として事業モデルと業務モデルを調整するのに伴い、デジタル革命の一つの兆候として現れる。実際、CEOの71%が今年はコスト削減を行うとしており、2010年にこの質問を開始して以来、最も高い比率となった。

また、CEOは何年もITに巨額の投資を行ってきたため、デジタル投資と事業目的との強い関連性を確認したいとも考えている。CEOの86%が、デジタル関連投資の成功の鍵は、デジタル技術を通じて競争優位を築くための明確なビジョンだと答えている（図12参照）。また、83%は、成功の具体的な基準も含めた、考え方されたデジタル投資計画の策定が鍵であると述べている。しかし同時に、CEOの後押しがなければ実現しないことも理解している。86%が、CEOがデジタル技術の利用を牽引することが重要と考えている。

図11

顧客価値の創出に向けたデジタル投資は回収できており、コスト構造にもプラス

質問：以下に挙げる分野で、デジタル技術はどの程度の価値を貴社にもたらしていますか？



再びセキュリティ対策が重要に

情報が中心的な役割を果たすようになっているため、CEOの重要課題にはサイバーセキュリティが挙がっている。特にこの1年、一連のハッキング被害が世間をにぎわせたことが影響している。當時大量の情報に容易にアクセスできる状況があるため、顧客は一定のプライバシーと機密保持を期待する。企業がそれをどう扱うかで、顧客関係の構築と保持ができるか、ブランド価値を構築できるかどうかが決まってくる。

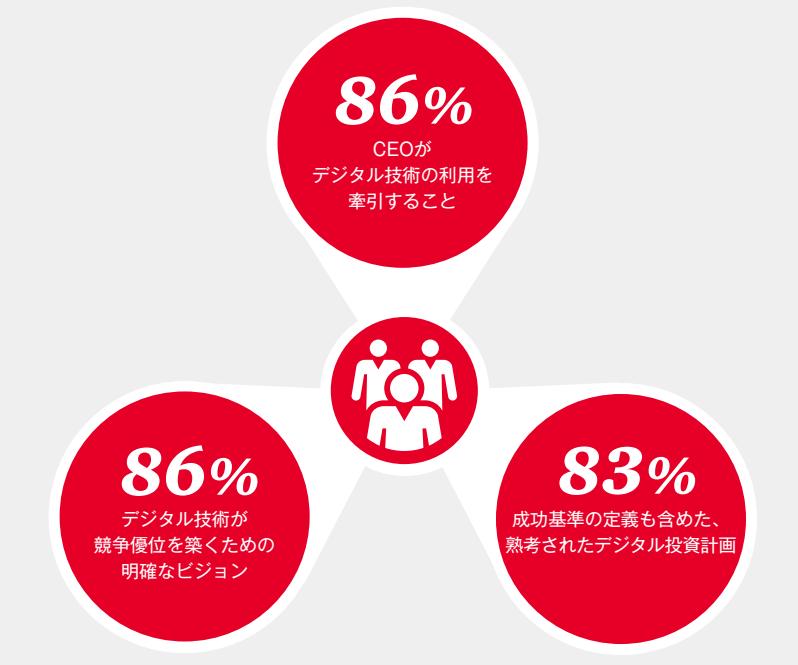
しかし、最近PwCが実施した消費者調査では、24%が企業の顧客データの保全能力に対する信頼感が過去12カ月間で低下したと回答した¹¹。サイバー攻撃事案は極めて一般的となっており、検知された事件数は2013年に48%増の4,280万件を数えている¹²。この1年ではほぼ全ての産業が影響を受けており、多くの業界がセキュリティの管理や対策に莫大なコストをかけている¹³。従って、CEO調査でサイバーセキュリティへの懸念を挙げたCEOの割合が1年前の48%から61%に増え、潜在的脅威の中で最も大幅に増加したのはごく当然である。

私たちはサイバーセキュリティの問題は今後も深刻化するとみているが、企業はこの新しい現実に適応しつつある。CEOはサイバーセキュリティを、自社にとって戦略的に最も重要なデジタル技術の一つに選んでいる。しかも、53%がこれを戦略上「非常に重要である」としており、他のデジタル技術と比べて最も高かった。

サイバーセキュリティの真髄は価値の保護だけではない。今のビジネスの命題である信頼を獲得することにより、新しい価値を創出するのである。例えば、クラウドコンピューティングはセキュリティ上の懸念が高まっており、クラウドの真価を証明するための鍵は安全性の確保である。その意味で、CEOの72%がデジタル技術をデジタルの信頼性の領域で価値を創出するものとみていることは、必要な考え方のシフトが進んでいるようで心強い。

図12 CEOは明確なビジョンと計画、そして自らの後ろ盾がデジタル投資の成功の秘訣だと考えている

質問：貴社がデジタル関連投資を行うことによって最大限の成果を得る上で、以下の要素はどの程度重要ですか？



デジタル技術は、それがもたらす破壊から生じる変化とともに、未来の大きなテーマであり課題である。しかし、同時に成長機会をもたらす。重要なことは、従業員が新しいデジタル技術の課題を理解して対応できるよう、関連知識を統合するための適切な環境を提供することである。

Monique F. Leroux
Chair of the Board, President and Chief Executive Officer, Desjardins Group, Canada

テクノロジーの潜在力を見極める

産業界ではテクノロジーが必要不可欠になっているため、これを有効活用できるかどうかが重要な差別化の鍵になっている。いわば有効活用できる企業には成長機会であり、できない企業には脅威である。

CEOの相当数がテクノロジーを自社の重要な弱点と見なしている。今回の調査では、技術革新のスピードに対する懸念を持つCEOの割合が前回の47%から58%に増加し、全ての脅威の中で2番目に大幅な増加となった。変化のペースは無視できない。Googleの売上高は、新規株式公開から10年足らずで30億ドルから600億ドルに急増した。CEOはまた、テクノロジー面での弱みを突いてくる新規参入企業の力も懸念している。32%が、重大な競争相手が現れる業種はテクノロジー業界と答え、他の業種を挙げた割合を大きく引き離した（図13参照）。

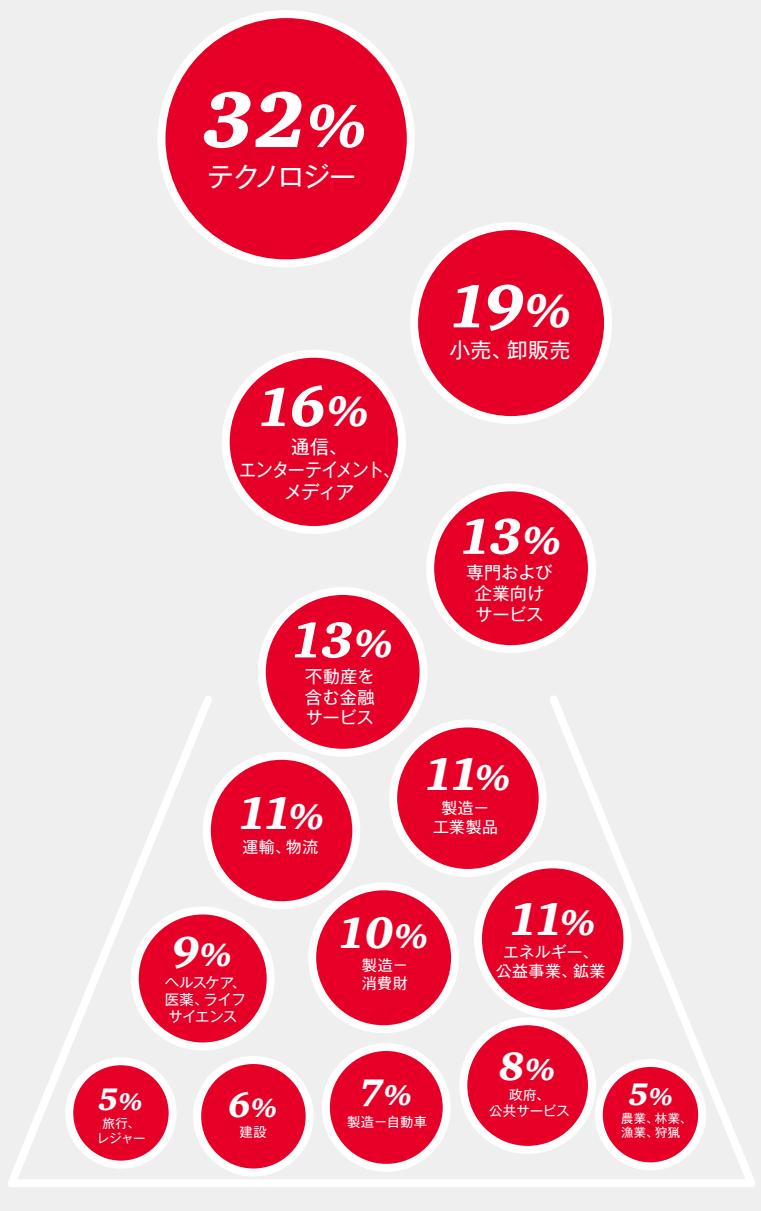
しかし、テクノロジーに強みを持つ企業にとっての成長機会は膨大である。3年前より今の方が成長機会が多いと答えたCEOは、脅威が多いとみるCEOより、幅広いデジタルツールに戦略的重要性を置き、そこから高い価値を引き出している傾向が強い。

コンピューティング技術により業種の境界線は曖昧になっており、デジタル技術はどの業界にも甚大な影響を与えていている。次世代の成功企業は、それが既存企業が形を変えたものであろうと新興企業であろうと、従来のプロセスと活動を継続するか、これらを完全に考え直すかの岐路に立つだろう。

Dr. Vishal Sikka
Chief Executive Officer
& Managing Director,
Infosys, India

図13 CEOはテクノロジー産業を、業界を越えた競争の主な源泉とみている

質問：貴社が事業を行っている業界以外から、競争相手が現れているか、現れる可能性があるとしたら、どの業界からでしょうか？





テクノロジーを活用する機会は、他の業種への参入を促す。テクノロジー業界は、ヘルスケア、医薬、ライフサイエンスとともに、CEOが他の業界の中で最も参入機会を狙っている分野である。過去3年間で、CEOの15%がこの分野に参入したか、参入を検討した。他のサブセクターを狙っているのは主にテクノロジー企業だが、例えば銀行・資本市場など、全く異なる業種の企業もテクノロジー分野への進出を考えている。

ただし、これらの投資価値を顕在化できるのは、テクノロジーがもたらす成長機会を見極める力である。先行できるか出遅れるかを分けるのは、値ごろ感を増したツールとプラットフォームの確保だけではない。例えば、ほぼ全ての企業が自社はデジタル企業であるというが、最新のPwCのDigital IQ調査（企業が技術の価値をどの程度理解し、組織に適用しているかを見る調査）では、自社が高い「デジタルIQ」を持つと答えた回答者は20%にすぎなかった¹⁴。

優れたテクノロジー能力を持つ企業と持たざる企業がパートナーシップを組む時期に来ているのは明らかである。

デジタル革命を通じて新しい方法で新しい価値を創出するという難問

顧客、パートナーその他のステークホルダーはどの技術を利用し、重視しているか、また、彼らはその技術をどのように活用しているか？

進化する顧客のニーズを満たすため、事業および業務モデルをどんな方法で変える必要があるか？

適切なデジタル技術に投資するため、そしてそれを最も有効に活用するため何をしているか？

顧客価値を創出するため、どのようにデータ解析を最大限活用しているか？

どのようにして自社の情報資産を最大限保全できるようにしているか？

多様でダイナミックな パートナーシップを開拓する

CEOはその得意分野に絞り込んでいくと、自社の強みを補完、あるいは強化できる能力を持つ他社との連携を考えるようになる。CEOの51%が、今後1年間に新しい戦略的提携や合弁事業に乗り出そうと計画している。この割合は、2010年にこの質問を始めて以来の最も高い数字となった。

インタビューに答えたCEOは、パートナーシップの戦略的重要性を繰り返し口にした。例えば、Volvoグループが先ごろ発売したプラグインハイブリッドバスの開発では、提携が決定的な役割を果たした。同社の社長兼CEOのOlof Perssonは、「当社には充電ステーションや先進的な交通管理システムの知識もなく、都市構造にそれをどのように統合すればいいかもわからなかった」と述べている。「優れた製品はあるが、他の知識をもつ企業と提携することで、実際に製品を迅速に市場投入することができた。」

テクノロジーは、企業の存在に必要不可欠な要件を低減させている。現在の最も俊敏な競争相手は、よりシンプルな価値提案、より絞り込んだコアコンピテンシー、より少ない資産を持つ「より軽量の」企業である。この方向を目指す企業にとって、提携ネットワークは自社の能力を強化する上で重要な役割を果たしている。これは特に、企業がより革新的な手法で問題を解決し、新しい価値を創出しようとする場合に当てはまる。

ある時点では当社は国際投資コミュニティに18商品を投入していた。当社はそのうち5商品には強く、また顧客もそう見ていることがわかった。顧客は5商品に関する当社の専門性を評価しており、当社が全商品に強いとは考えていなかった。残りの13商品を他社が提供できるのなら、その企業との提携を考えるだろう。全ての人のために何もかもやることの要点はそこだと思う。単独でそれができるとは思わない…

Ross McEwan
Group Chief Executive, RBS, UK

当社は自社の強みに絞り込み、それを強く迅速に成長させ、その上でここまで強くないとみられる分野では提携するという基本理念を守っている。

Theo Spierings
Chief Executive Officer, Fonterra, New Zealand



のCEOが今後12カ月間に
新しい提携を行う計画

提携理由のトップは技術力

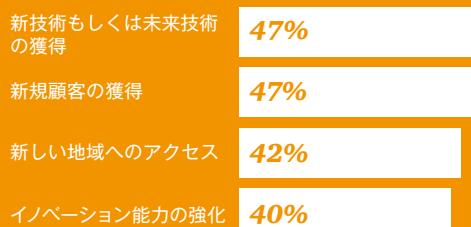
非常に重要なことだが、CEOは市場の拡大、コスト削減、リスク分散のためだけに提携するのではない。提携実施の理由のトップは、ともにCEOの47%が挙げた新規顧客の獲得、および新技術もしくは先端技術の確保である（図14参照）。イノベーション能力の強化も40%が挙げており、重要な動機となっている。私たちの調査では、イノベーションの着想を外部に求める企業は、売上成長、収益性、イノベーションの点で成績上位となる確率が高かった¹⁵。

Phnom Penh Water Supply Authority (PPWSA) は、フランスと日本の投資パートナーの支援を受けて業務が改善した。「フランスのソフトウェアパッケージを含む技術とさまざまなアプリケーションのおかげで、請求書発行のプロセスが簡素化できた」一方、計量技術導入の支援により、PPWSAのディレクタージェネラルであるSim Sithaのカンボジアにおける事業では、水の損失量が72%から7%に減少し、東南アジアではシンガポールに次ぐ低さとなった。

図14

CEOが提携したい理由のトップは新技術の獲得

質問：合弁、戦略的提携、または非公式な形での連携や協業をする理由として、以下のリストの中から主な理由を三つ挙げてください。



注：1を最重要として、1～3の順位を付けた回答者の比率

ありそうにない連携

そんな企業を見たことはないが、仮に無限の資源があるなら一人でがんばり、時間をかけて製品を作ればよい。だが、仕事を急ぎたいなら市場を理解しているパートナーと組むほうがいいし、より簡単だ。

Alan D. Wilson
Chairman, President and Chief Executive Officer, McCormick & Company, US

54%

のCEOが提携理由のトップに新技術の獲得を挙げた

テクノロジー企業と提携すると、ビッグデータやセンサー、コンピューティングを含む領域が広がる。そこからテクノロジー企業とJohnson & Johnsonなどのヘルスケア企業がどのように協業でき、価値を創出できるかがわかってくる。

Joaquin Duato
Worldwide Chairman, Pharmaceuticals, Johnson & Johnson, US

さらに、CEOは多様な協働ネットワークを構築し始めている。確かに大半はまだ従来のステークホルダーとの連携で、例えば、69%がサプライヤーとの提携を実施したか、検討したと回答している。しかし、3分の2が顧客と提携している。一例では、GEとユニリーバが、新事業の構想や顧客、消費者とコラボレーションする方法を模索する「オープンイノベーション」の取り組みに乗り出している。こうしたパートナーシップはイノベーションの推進に有効とみられ、最も革新的な企業は最も革新的でない企業に比べ、自社の新製品や新サービスを共同開発する比率がほぼ倍という調査結果もある¹⁶。

また、CEOの半数以上がビジネス上のネットワーク、他業界の企業、学界を始め、競争相手とさえ提携しているか、提携を検討している（図15参照）。CEOの44%がスタートアップ企業（新興企業）と、また、少なくとも3分の1が政府および非政府組織（NGO）と提携している。実際、CEOの44%が今後3年間に熟練した適応力の高い労働力を開拓するため、自国政府との連携を計画している他、27%は競争力が高く効率的な税制を構築するため政府と協力したいとしている。さらに、ほぼ同数がイノベーションを促すエコシステムの構築で連携しようとしている。

私は競争相手を信じないし、より多くの事業機会を得るために行動と共にする同僚しか信じていないので、競争相手との協働というテーマはとても興味深い。

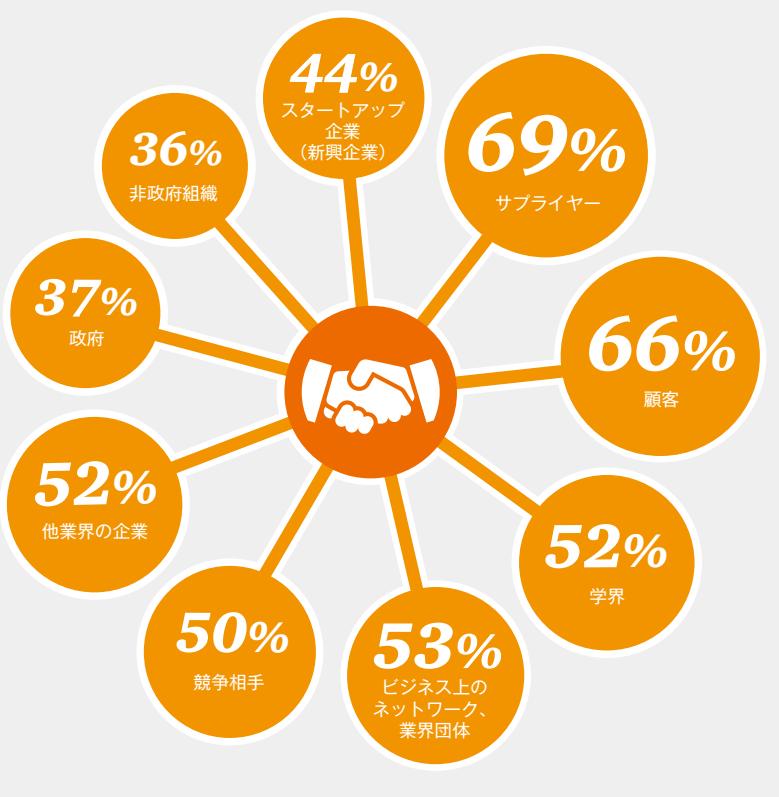
Oscar Farinetti
Founder and Creator,
Eataly, Italy

能力開発やリーダーシップの育成を考える場合、学界や大学との協働は極めて重要だ。これは技術「や」サービスの拡大のためだけではなく、今では企業の「ほぼ」全体的なバリューチェーンを含むからだが、その一方で極めて強力な独自のコアコンピテンシーを持つ必要があるからだ。

Kimmo Alkio
President & CEO, Tieto, Finland

図15 CEOは多様な協働ネットワークを構築し始めている

質問：現在、以下に挙げたタイプの（ビジネス上の）関係者のいずれかと合弁、戦略的提携、または非公式の連携や協業を実施していますか。あるいは、実施することを検討していますか？



しかし、ネットワークが多様化すればするほど複雑さも増す。今のステークホルダーは複数の立場を持っている。例えば、顧客は同時にサプライヤーでもパートナーでもあり得る。また、時には同業者と競合するかと思えば協働することもあり、企業がパートナーをどのように考え、関係を構築していくかに影響を与える。さらに、一つのステークホルダーと複数の関係を持つ場合、その管理の仕方にも影響する。個々のチームが一貫した方法で関与できるかどうかがますます重要になっている。

新しい競争環境では、はるかに大規模かつダイナミックで、より多様なパートナーのネットワークを有効に開発、管理する能力が成功の試金石になる。私たちは、最も有効なエコシステムは、大手企業、スタートアップ企業、個人と個人のネットワーク、および官民組織、第三セクター組織の集合体になるとを考えている。これらは短期、長期、公式、非公式にかかわらず、異なるタイプの契約や取り決めを活用するとみられる。言い換えれば、こうしたエコシステムは、社内の事業部門が現在果たしている役割を担うことができる。

こうした多様なパートナーシップの力は、新たな視点とソリューションを生み出す手段として軽視すべきではない。例えば、欧州連合（EU）では、国際競争力を高める手段として、大企業と中小企業の提携や企業と政府、顧客、学界との連携など、新しい産業クラスターの形成が奨励されている¹⁷。また、新興国では販売ルートが複雑で細分化しているため、経営権の取得や可視化よりも、適切な現地パートナーとの提携に力点を置いた弾力的な戦略が鍵である¹⁸。

パートナーシップを成功させる方法

成功には、全ての当事者の利益になる関係を構築するための革新的手段を見つけることが不可欠である。ネットワーク内のパートナーが相互依存を深めるにつれ、協力は金銭に換えられない形を取り得る。例えば、トヨタは金融危機に際し、融資を受けられなかったサプライヤーに代わって融資を受けたが、これはエコシステム全体の価値と双方の事業関係の質を高めることになった。

こうしたチェック・アンド・バランスの効いた新しい相互関係のシステムは、信頼を成功の鍵として、ますます重要になるとみられる。

最終的に、協働のためにテクノロジーの力を活用する能力は、有効なパートナーシップを構築、管理する上での鍵となる。CEOの77%は、デジタル技術は内部、外部コラボレーションの分野で価値を創出していると回答した。私たちは、例えばソーシャルメディアの利用は、協働的なネットワーク内の情報の自由な流れを促進し、新しい着想を広く伝える上で欠かせないとみている。すでに多くの企業が、新しい製品やサービスの開発、サプライチェーンや調達関係の改善にオンラインプラットフォームを活用している。例えば、StatoilとGEは、イノベーションを加速させるためクラウドソースのマーケティングキャンペーンを企画した他、ナイキは、持続可能な生産と材料の自社基準を広くデザイン界と共有するためのモバイルアプリを開発した。ただ、デジタルツールを用いて幅広い協働を実現するには、共通の基準とプロトコルを作ることが不可欠である。



多様でダイナミックなパートナーシップを構築するという難問

自社のコアコンピテンシーを高めるため、どのようにパートナーシップを活用しているか？

どういう種類の組織と協働しているか？それには自社の業界以外または民間部門以外の組織が含まれるか？

顧客に新しい価値をもたらすため、協働的なネットワークから何を学ぶか？

パートナーシップが相互にプラスになり、目標にかなうようどのように努力しているか？

コラボレーションテクノロジーの力をどう活用しているか？

多様な考え方、働き方を見つける

ダイバーシティとインクルージョン（多様性の受容）をめぐる見方は転換点を迎えているようだ。今ではこれらは「副次的な（soft）」課題ではなく、競争力の決定要因と受け止められている。正式なダイバーシティ＆インクルージョン戦略を持つ企業のCEOは全体の64%だが、そのうちの85%がこの戦略によって最終利益が改善したと考えている。また、彼らはこの戦略が、イノベーション、コラボレーション、顧客満足、新しい顧客のニーズ、IT技術の活用という、新しい競争環境の中で成功するために欠かせない能力を支えるとみている。

適正な人材構成

望ましい人材構成を持つこと、そして事業上の要請に応じてその構成を変えられることは、企業がより革新的な方法に沿って能力を生かし、提携を成功させ、技術を有効活用しようとする上で極めて重要である。これらのアプローチには、多様な考え方と働き方のできる人材が必要である。想像できる人材、実行できる人材、万能な人材、高度な専門家、そして部門や業種、文化を超えた取り組みを主導できる人材が必要である。同様に、状況に合わせて考え方と働き方を変え、環境に適応できる人材も重要である。

顧客の問題を解決するため、社員には異なる発想や異なる体験、異なる意見を持ってもらいたい。世界クラスの方法でそれを実現するには、多様な人材を集め、その総合的なノウハウを活用するしかない。ダイバーシティとインクルージョンは当社の市場での競争力を大いに高めてくれる。

Denise Ramos
Chief Executive Officer and President, ITT Corporation, US

文化の多様性は、当社のガバナンスやイノベーションなどの領域を改善するのに役立つ。

Jean Kacou Diagou
Chief Executive Officer, NSIA, Côte d'Ivoire

85%

のCEO（自社がダイバーシティ＆インクルージョン戦略を採用しているCEO）は、それが業績を向上させていると述べ、さらに

56%

のCEOは、それが新しい業界や地域での競争に有効であると述べている

画一的なアプローチではこの多彩な人材構成を得られないため、企業は必要な人材の発掘、育成に向けた幅広い戦略を採用している。

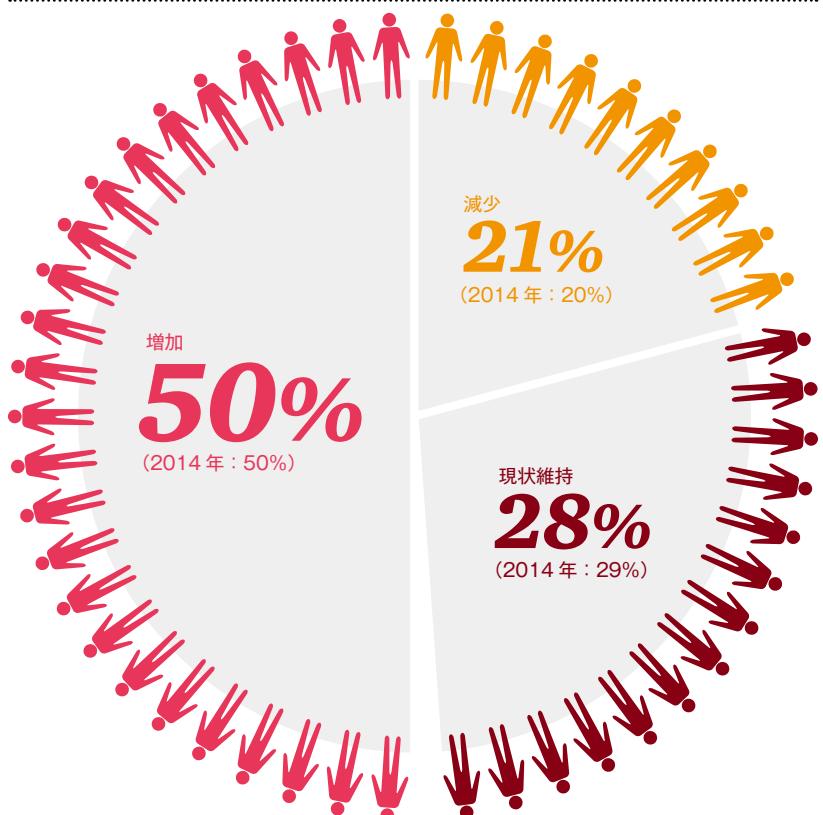
CEOの人材戦略の最重要課題はスキルである。81%が、自社は今までよりはるかに幅広いスキルを求めていると答えている。CEOが増員を考えている時期だけに、鍵となる人材の調達に対する懸念が8年来の高さになっているのは当然である（図16参照）。

特に、規模の小さい企業は苦労している。売上高1億ドル以下の企業のCEOは、2015年に増員する可能性が大企業よりはるかに高く、同時に、鍵となる人材の調達に対する懸念も極端に大きい。家族経営の企業を対象とした最近の調査では、半数近くが今後12カ月間に熟練社員を採用できないのではないかと危惧しており、61%が今後5年間で取り組むべき最重要課題は、高いスキルを持つ優秀な人材のつなぎ止めと考えていた¹⁹。

特に求められているのが技術力である。CEOの75%は、組織全体にデジタル技術を浸透させるための採用・研修戦略が、デジタル投資の投資効率を最大化する鍵だと考えている。フィンランドのTietoのKimmo Alkio社長兼CEOはこう指摘する。「新技術によって時間の進み具合がますます速くなっているため、常に目を開き、日々新しいことを学ぼうとしなければならない」Alkio氏は、Tietoが「ジェネレーションT」と呼ぶ世代に注目し、今の企業は「若い人材にどのように向き合い、企業としてどういう種類のチャンスやネットワーキング、文化をつくり上げるべきかについて、全く異なる考え方をしなければならない」と考えている。

図16 CEOの半数が今後1年間に増員を計画している

質問：今後12カ月間で、貴社の人員数は増加、減少、または現状維持のうち、どのようになるとお考えですか？



81%

のCEOがはるかに幅広いスキルを求めていた

デザイン思考が教えてくれるのは、優れた製品とソリューションは多くの異なる視点の集合体から生まれ、その優れた視点の豊かな集合体は人材の多様性から生まれるということである。人材が多様であればあるほど良い。

Dr. Vishal Sikka
Chief Executive Officer & Managing Director, Infosys, India

企業は必要なスキルを確保するため、より多くのチャネルを開拓している。CEOの78%が、オンライン上のプラットフォームやソーシャルネットワークなど、常に複数のチャネルを通じて採用活動を行っていると答えた（図17参照）。また、71%が、異なる地域や業界、属性から積極的に人材を探していると回答した。新興国の労働力の活用は特に重要である。2020年までに、24歳から35歳の新卒者の半数以上がこれらの国の出身になると推定されている²⁰。

既存の労働力の能力開発もCEOの優先課題の上位にある。CEOの大半（81%）が、自社は、生涯学習または海外研修プログラムを通じて常に従業員に新しい技術を身につけさせている、としている。適応力のある人材プールの育成は、企業にとって大きな価値を持つ。ある研究では、これにより世界全体で最大1,300億ドルの生産性が上乗せされるという²¹。

人材開発が特に重視されている。人材戦略において人材のダイバーシティ&インクルージョン（多様性の受容）に対してどのような角度から取り組んでいるか、というCEOへの質問では、この区分に含まれる回答が最も多かった。実際、米国の企業研修支出は2013年に15%増加し、7年来の高い伸びを記録している²²。

モビリティ（海外異動）も重要な要素だ。グローバルな人材の獲得可能性と場所が変化しているからだ。ある最新調査では、企業の89%が今後2年間に国際的に異動する社員の数を増やす計画だという²³。モビリティは、ミレニアル世代の70%以上が海外勤務を希望していることから、新規採用者のニーズを満たすという意味でも重要である²⁴。

図17

CEOは望ましい人材構成を得るために幅広い戦略を活用している

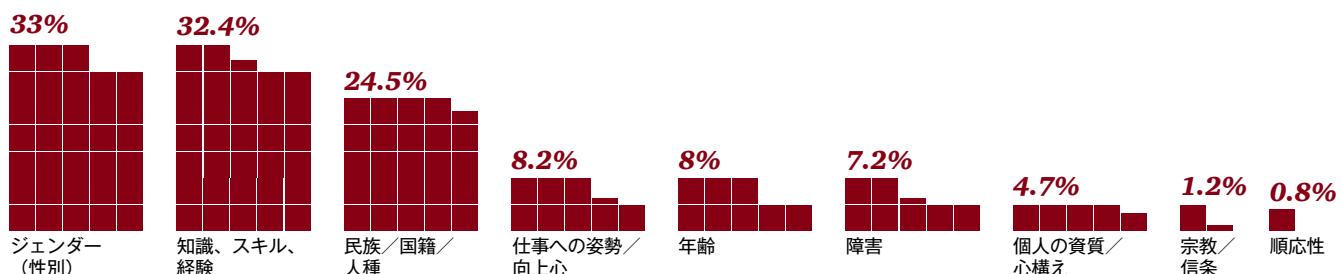
質問：以下に挙げた貴社の人材戦略活動についての文章にどの程度同意しますか？



■ そう思う ■ 非常にそう思う

図18 CEOのダイバーシティ&インクルージョン戦略では、ジェンダー、知識、スキル、経験の角度から取り組むのが最も一般的

質問：貴社の人材戦略において、人材のダイバーシティ&インクルージョン（多様性の受容）に対してどの角度から取り組んでいますか？
あるいは、どのような取り組みを計画していますか？



調査ベース：858名

注：この質問では回答者が二つ以上の角度を挙げた可能性がある。

言うは易し、行うは難し

しかし、異なる人材の力を活用するにはまだやるべきことは多い。

ジェンダーと知識、スキルと経験は、ダイバーシティ&インクルージョン戦略で圧倒的に支持されている主な基準である（図18参照）。しかし私たちは、必要なのは全ての角度、例えば、他の物理的特性や生活状況、経験、ものの見方、個性などから見て多様な人材だと考えている。

さらに、大半のCEOが自社はより幅広いチャネルや地域、業界、属性を通じて採用活動を行っているとしているが、提携理由の上位三位に人材確保を挙げたのは4分の1にすぎない。学界や政府、事業ネットワークなど、幅広い組織との協働も豊かな人材発掘の場となり得る。



どの領域から優れたイノベーションが生まれるかわからないので、可能な限り多様な経歴を持った社員を多く抱える必要がある。イノベーションは製品かもしれないし、サービスや、顧客とのコミュニケーションや理解という形をとるかもしれない。このため、社員の専門知識や年齢、国籍は多様であるに越したことはない。

Roberto Oliveira de Lima
CEO, Natura Cosméticos SA, Brazil

また、CEOの3分の1近くが、自社にはダイバーシティとインクルージョンを推進する戦略がないと答えたが、13%は採用する計画があると回答した（図19参照）。しかし、正式な戦略は人材構成の幅を広げるのに有効と考えられる。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は、そうでない企業のCEOに比べ、異なる市場や業界、属性での採用活動や異なる募集チャネルの使用、幅広いスキルの発掘、新たなスキルを身につけるための従業員研修などを行う傾向が強い。

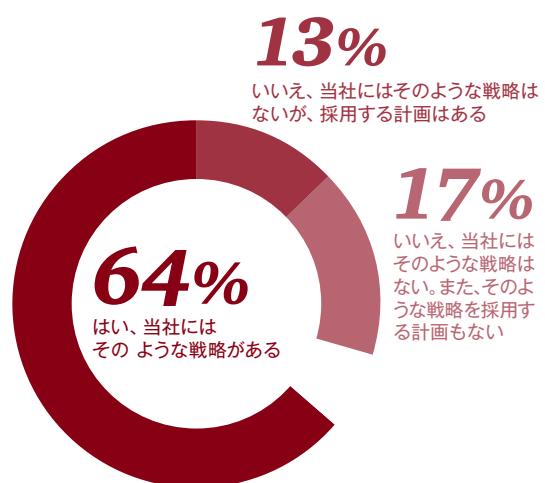
人材の発掘はパズルの一片にすぎない。採用後も、特定役職の画一的な特性に合わせられない社員は職場になじめずに苦労する。当社の「働く女性インデックス（Women in Work Index）」は、賃金の平等を含む女性のエコノミックエンパワーメント（経済権限の付与）を反映するさまざまな尺度を加重平均した指標だが、これによると、例えば北欧、カナダ、オーストラリア、スイスなどの女性は相対的に良好だが、OECD諸国ではまだまだ先は長い²⁵。

成功に向けた環境作りとは、無意識の偏見に基づくそうした問題を是正するための戦略を策定し、拡散的思考（divergent thinking）を奨励するための意思決定プロセスと進捗度を測る具体的な指標を整備することである。繰り返しになるが、正式なダイバーシティ＆インクルージョン戦略には果たすべき役割がある。

幅広い人材が成功できるような支援策を講じることは、異なる考え方と働き方のできるリーダーを育成するために重要である。こうしたリーダーの存在は企業の成功につながる。例えば、グローバル企業を対象にしたある調査によると、取締役会に少なくとも一人の女性がいる企業は、平均株主資本利益率（ROE）が高く、負債比率が低く、平均成長率が高く、株価純資産倍率も高かった²⁶。

図19 大部分のCEOの企業はダイバーシティ＆インクルージョン戦略を採用しているが、3分の1近くは採用していない

質問：貴社は人材のダイバーシティ＆インクルージョン（多様性の受容）を推進する戦略をお持ちですか？あるいは、そのような戦略を採用する計画をお持ちですか？



RBSのRoss McEwanグループ最高責任者は、最近、数名の女性が上級経営陣に加わったことの利点を再認識している。彼は、「役員会が多様化するのはすばらしいと思っている」と述べ、女性役員は異なる視点を持ち込み、全く異なる角度から問題と向き合い、従来の男性役員とは全く異なるやり方で人事の問題に対処できると指摘する。「女性役員がいなければそういう視点は得られないし、外部からそういう視点を取り込むのははるかに大変だ」

しかしながら、社員構成が急速に変化する中でも、上級経営陣は相変わらず白人と男性で占められている。例えば、ある最新調査では、フォーチュン500社における黒人CEOはわずかに6人、全体の1.2%にすぎなかった²⁷。また、28カ国約170万人以上の従業員を対象に労働力データを分析した調査では、世界の労働力人口の41%を女性が占めているものの、役員に占める割合は19%にとどまっている²⁸。

また、人材戦略におけるテクノロジーの活用についてもまだやれることは多い。58%のCEOが、デジタル投資は人材の発掘、育成、定着の点で自社に価値を創出していると考えている。しかし、この割合は、大多数の企業が取り組んでいる人材開発プログラムと複数チャネルによる採用戦略の両方にデジタル投資が明らかに有効であるにもかかわらず、他の多くの分野に価値を感じているCEOの割合よりも少ない。

また、多くのCEOは2年前、自社の労働力についての重要情報が不足しているとしていたが、データ解析は今でもあまり使われていないようだ。今年の調査では、社内でスキルがどの程度効率的に活用されているかを詳細に知るため、常時データ解析を使用していると答えたCEOは46%にとどまった。

全体として、企業は顧客との関係構築のためにデジタル技術を用いることの重要性は認識しているが、従業員を関与させる手段として活用することは少ないようだ。

多様な人材の力を十分に活用している企業ほど、事業機会を確保できる態勢にある。調査では、3年前より成長機会が多いと考えるCEOは、脅威の方が多いと考えるCEOよりダイバーシティ＆インクルージョン戦略を採用する傾向が強く、この戦略からさまざまな利益を得ている確率が高かった。また、彼らは広範囲に採用活動を行い、従業員のスキルアップを図り、データ解析を使ってスキルの活用状況を評価する傾向も強い。これらのCEOは今後1年間に人員を増やす可能性が極めて高いため、こうしたことがおそらく採用面での自信につながっているとみられる。

多様な考え方、働き方を見つけるという難問

スキルが社内で効果的に活用されるようにするために必要な可視化を、どのように確保しているか？

最終利益に対するダイバーシティ＆インクルージョンの貢献度を測定しているか？また、自社の既存能力や開発する必要のある能力に対する効果を評価しているか？

自社が現在と未来に必要とするスキルをどのように獲得できるようにしているか？

できる限り広く人材を発掘できるようにするため、どのような戦略を実施しているか？

自社の目標達成を後押しするため、どのようなダイバーシティ対策が重要か？

CEOの検討課題 現在の経済環境の中で 競争するには何が 必要か？

未来のCEOが持つべき能力を一つ挙げるとすれば、それは何か。その問いに対し、圧倒的多数のCEOが戦略的思考と適応力を挙げた。絶え間ない変化が今日の競争環境の重要な特徴であることを考えれば、これは当然である。メガトレンドとそれに対する企業の対応の仕方が、CEOが成長を模索する市場、自社に対する脅威の範囲、業界全体のファンダメンタルズそのものを変えようとしている。

実際、CEOは近い将来の計画を効果的に策定するため、現実を超えた世界をどうにか評価したいと考えるかもしれない。何といっても、破壊的変化をもたらしているテクノロジーの多くは10年前には存在すらしていなかったのに、今ではこれらのテクノロジーによってスタートアップ企業が業界を席巻し、顧客が重要な協働の相手になり、新世代の社員が会社のDNAを一変させる新しい考え方を持ち込んでいるのだ。しかも、変化のペースは加速する一方と考えていいだろう。

しかし、こうした激変にCEOはどのように適応していくべきか？

好むと好まざるとにかくわらず、グローバル化と多文化化が進む今の世界では、業界は重なり合い、互いの境界を侵食する。学び方を知らなければ生き残れない。

Alexey Marey
Chief Executive Officer,
Alfa Bank, Russia

企業は見極め学ぶため、より機敏に迅速に動く必要があり、重要なこととしてより多くのパートナーや協業相手を探す必要があり、そして何よりも技術がその決定要因になると私は考えている。

Dr. Javier Genaro Gutiérrez Pemberthy
Chief Executive Officer,
Ecopetrol, Colombia

私たち、経営者が2015年に成果を上げるためにとるべき六つのステップを特定した（35ページの図を参照）。ここで取り上げた戦略的な重点分野と能力を開発できるCEOは、新しい競争環境で最も勝者になれる立場にあると考える。これらのアプローチは10年前からそれほど変わっていないかもしれない。しかし、今が違うのは、事業のほぼ全ての側面にデジタル技術が影響を及ぼしているという点である。

情報化時代は顧客の要望に革命的变化をもたらした。そのため、企業はその能力と自社が創出する価値を再評価し、デジタルツールを活用して顧客が求めるものを提供することができます必要になっている。多くの産業で、主に技術革新を通して広範囲に急速な変化が生じたため、政府が懸念を強めており、官民部門の対話を改善することが不可欠になっている。また、デジタル技術によって、かつてないほど多様で適応力があり、相互接続性の高い労働力とパートナーシップのネットワークを構築し、管理できるようになった。

ソフトスキル

最終的に、急速に変化するグローバル市場で企業が直面する多くの新しい課題を踏まえ、CEOが最高のリーダーシップを発揮するのに超人的な資質は必要ないと考えたとしても無理はない。未来を予知できれば確かに便利だが。

もちろん、透視能力と未来予知は学習と能力開発の研修には含まれない。それでは、ここで取り上げた重要なアドバイスを単に理解できるだけではなく、自信を持って自社の組織に効果的に適用できるような経営者になるためには、どういった資質が必要なのだろうか？

何よりも今年インタビューしたCEOは、リーダーシップの「ソフトスキル（主に対人関係）」の重要性を強調した。彼らはビジョンの必要性と、意思決定における機敏性や柔軟性について話した。見て見ぬふりをしたい、変化をやり過ごしたいと思う時でも、ビジネスの世界で何が起きているかを知ろうとするこの重要性を指摘した。知りたい気持ちがあれば、CEOは一時的な動きと本質的な変化を区別し、本質的な変化に対して断固たる行動をとるための洞察力が得られる。

しかし、中でもCEOが最も習得すべき資質は、謙虚さである。CEOがリードしつつも謙虚であれば、経営陣チームの話に耳を傾け学ぶことができる。自らが推進しているダイバーシティを最大限活用することもできる。また、新しいコラボレーションから得た知見を吸収できる。最も重要なことは、この謙虚さによってCEOは自分が学んだものを次世代の経営者に伝えるための自信を手に入れることができる。

CEOが将来成功するために必要な一つの特質は好奇心である。賭けてもいい。好奇心からは学びと新しい発想が生まれる。急速に変化するビジネスの世界では、好奇心がなければ、学ぼうとしなければ、新しい発想がなければ、すぐに行き詰まるだろう。

Michael Dell
Chairman and Chief Executive Officer, Dell Inc., US

現在の経済環境におけるリーダーシップという難問

今後5年あるいは10年で自らの経営者としてのスキルをどのように磨くべきか？

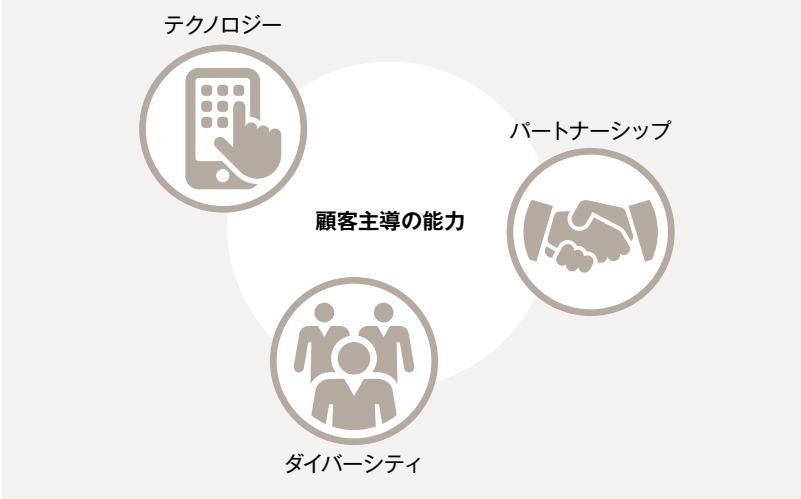
急速に拡大する新しいトレンドをどのようにして確実に捉え、それに基づいて行動するか？

本当に重要なことに重点を置くため、情報の海の中をどのように進んでいけばいいのか？

必要に応じて迅速な決定を下すため、信頼できる適切なチームを周囲に確保しているか？

誰から学ぶか、そしてより良い決断をするため、彼らはどのように支援してくれるか？

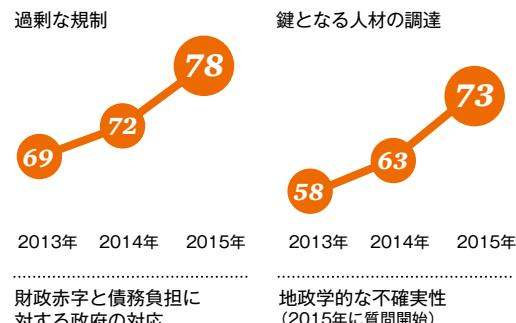
- 1. 得意分野に絞り込む**
混乱を極める市場では、他社と差別化できる自社の主要能力を確認することが不可欠である。私たちは、企業が3～6以上の差別化能力を管理できるとは思わない。
- 2. 自社が手がけている事業を再評価する**
自社の強みを把握した段階で、ステークホルダーに提供している真の価値について考える。他業界の企業も含め、どこが本当の競争相手かを認識する。自社の能力、価値提案、製品とサービスの間に強い一貫性を持たせるようにする。自社の中核的な強みが新たに参入する業界で傑出しているかもしれない。
- 3. 政策面の問題を予測する**
効果的に自主規制することで先手を打つ。政府が有効でバランスのとれた政策を策定するよう、協働的なパートナーネットワークに参加して協力する。
- 4. 多様だが一貫性のあるパートナーシップを構築する**
パートナーシップによって自社の能力をどのように強化できるかを考える。ニーズに応じて拡大や縮小が可能で、幅広く多様でダイナミックなパートナーシップのエコシステムを開発する。そして、相互利益の成果を確認することにより協働体制を強化する。
- 5. デジタルを通じて変革する**
自社のステークホルダーと彼らが求めている価値に対するデジタル技術の効果を理解する。新しいニーズと要望に応えるため、自社の業務モデルをどのように変えるべきかを評価する。そして、デジタル投資がこれらの変化の実現にどのように寄与し得るかについて明確なビジョンと計画を持つ。
- 6. 望ましい人材構成を作る**
協働的かつ技術面で熟練し、ニューエコノミーの競争に必要なイノベーションをもたらし得る労働力を構築するため、あらゆる面で多様な考え方と働き方を活用する。



追加情報

図A CEOが懸念する脅威の範囲と程度は拡大している

質問：以下は貴社の成長見通しに対する潜在的な経済的、政策的、社会的脅威およびビジネス上の脅威です。あなたはそれぞれについて、どの程度懸念していますか？

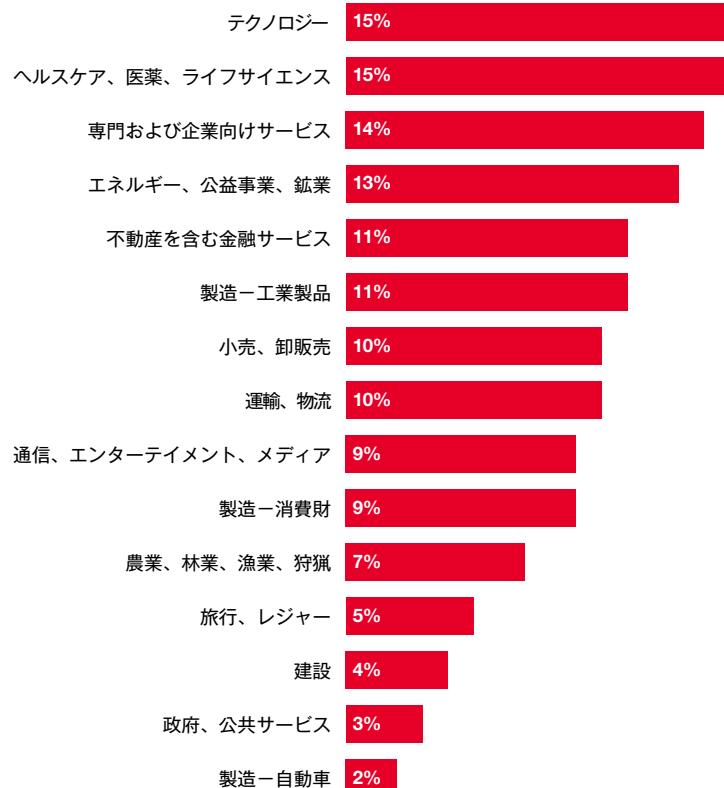


調査ベース：全回答者（2015年=1,322名、2014年=1,344名、2013年=1,330名）

注：数字は%

図B テクノロジーとヘルスケアは、他業界の企業が参入を目指す上位2業界

質問：過去3年間に、貴社が新規参入した、あるいは参入を検討した業界はどれですか？



調査ベース：「過去3年間に、貴社は一つまたは複数の新しい業界に参入したこと、または参入を検討したことがありますか？」という質問に「新しい業界に参入した」または「新しい業界に参入しなかったが、検討した」と答えた回答者（710名）

図C CEOは市場拡大のためだけではなく、新技術の獲得とイノベーション能力の強化のために連携や協業を望んでいる

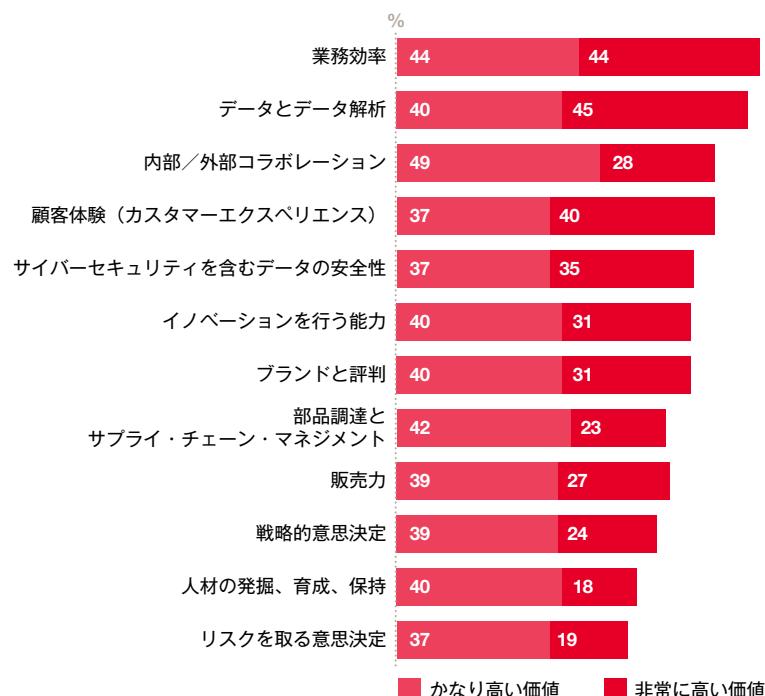
質問：合併、戦略的提携、または非公式な形での連携や協業をする理由として、以下のリストの中から主な理由を三つ挙げてください。



注：1を最重要として、重要度順に1～3の順位を付けた回答者の割合

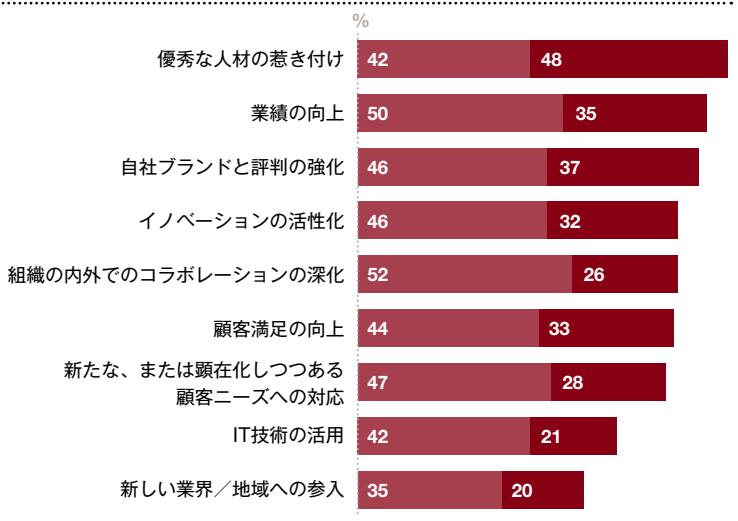
図D CEOは組織全体でデジタル技術の価値を実現しつつある

質問：以下に挙げる分野で、デジタル技術はどの程度の価値を貴社にもたらしていますか？



図E CEOは、自社のダイバーシティ＆インクルージョン戦略が大きな効果を生んでいると考えている

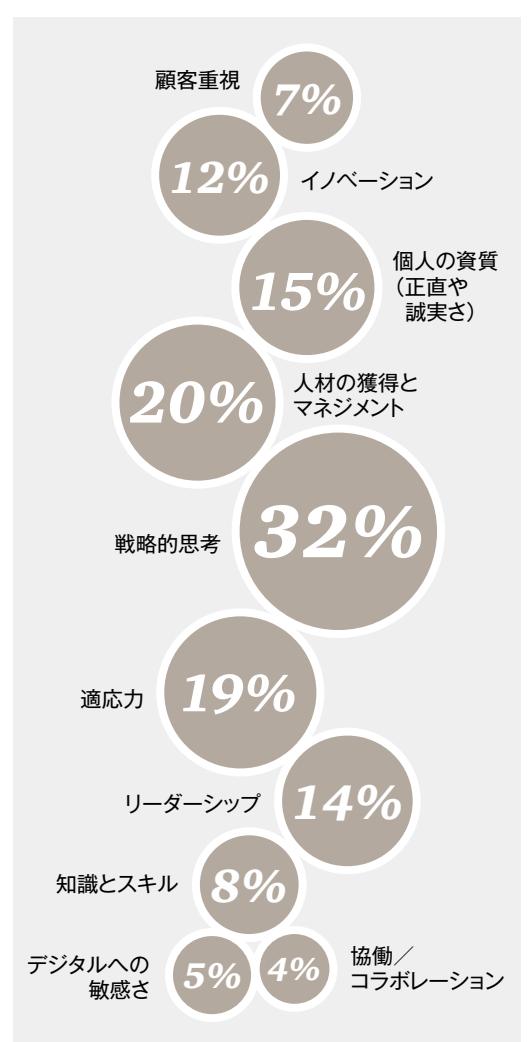
質問：以下に挙げる効果のうち、貴社が人材のダイバーシティ＆インクルージョン（多様性の受容）に関する戦略を推進することで得られたものがあるとすれば、それはどの程度だと思いますか？



調査ベース：「貴社は人材のダイバーシティ＆インクルージョン（多様性の受容）を推進する戦略をお持ちですか？あるいは、そのような戦略を採用する計画をお持ちですか？」という質問に「はい、当社にはそのような戦略がある」と答えた回答者（843名）

図F CEOが将来の経営者に必要だと考える能力のトップは戦略的で柔軟な思考

質問：あなたが明日を担うCEOとして、伸ばすべき能力として最も重要だと考えるものを一つ挙げるとした、それは何ですか？



詳細な調査結果については
www.pwc.com/ceosurvey
のData Explorerをご覧ください。

インタビューにご協力いただいたCEO



Alexey Marey

Chief Executive Officer
Alfa Bank, Russia



Rajiv Bajaj

Managing Director
Bajaj Auto Limited, India



Andrew Mackenzie

Chief Executive Officer
BHP Billiton, Australia



Dr. Marc Harrison

Chief Executive Officer
Cleveland Clinic Abu Dhabi, UAE



Christian Laub

CEO
Credicorp Capital, Peru



Michael Dell

Chairman and Chief Executive Officer
Dell Inc., US



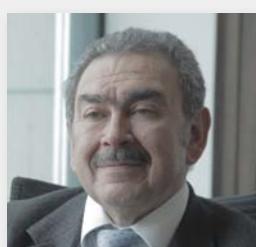
Monique F. Leroux

Chair of the Board, President and Chief Executive Officer
Desjardins Group, Canada



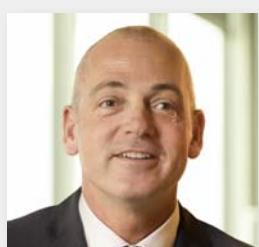
Oscar Farinetti

Founder and Creator
Eataly, Italy



Dr. Javier Genaro Gutiérrez Pemberthy

Chief Executive Officer
Ecopetrol, Colombia



Theo Spierings

Chief Executive Officer
Fonterra, New Zealand



Dong Mingzhu

President & Chairwoman
Gree Electric Appliances Inc. of Zhuhai, China



Le Phuoc Vu

Chairman
Hoa Sen Group, Vietnam



Dr. Vishal Sikka

Chief Executive Officer & Managing Director
Infosys, India



Denise Ramos

Chief Executive Officer and President
ITT Corporation, US



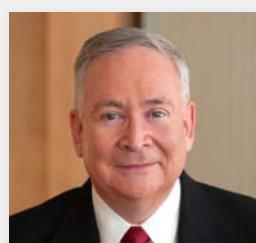
斎藤 悅

株式会社日本取引所グループ
取締役兼代表執行役グループ
CEO、日本



Joaquin Duato

Worldwide Chairman, Pharmaceuticals
Johnson & Johnson, US



Thomas A. McCoy

President and Chief Executive Officer
JTI (Japan Tobacco International), Switzerland



Pekka Lundmark
President & CEO
Konecranes Plc, Finland



Alan D. Wilson
Chairman, President and
Chief Executive Officer
McCormick & Company, US



Roberto Oliveira de Lima
CEO
Natura Cosméticos
SA, Brazil



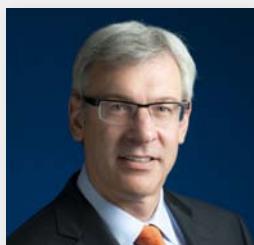
Jean Kacou Diagou
Chief Executive Officer
NSIA, Côte D'Ivoire



H.E. Sim Sitha
Director General
Phnom Penh Water
Supply Authority
(PPWSA), Cambodia



John Neal
CEO
QBE Group, Australia



David I. McKay
President & Chief
Executive Officer
RBC, Canada



Ross McEwan
Group Chief Executive
RBS, UK



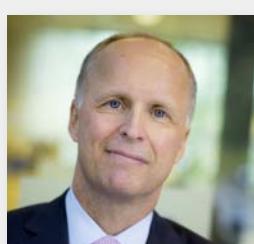
Alexey Repik
Chairman of the Board
R-Pharm, Russia



Annika Falkengren
CEO
Skandinaviska Enskilda
Banken AB (SEB), Sweden



Abdulrazaq Isa
CEO
Waltersmith Group,
Nigeria



Kimmo Alkio
President & CEO
Tieto, Finland



Rita Ziegler
President of the Hospital
Executive Board
University Hospital
Zurich, Switzerland



Olof Persson
President & CEO
The Volvo Group,
Sweden



Victor Kislyi
Executive Chairman & CEO
Wargaming Public
Company Limited, Cyprus



H. Faik Açıkalın
CEO
Yapı Kredi, Turkey

調査方法とお問い合わせ先

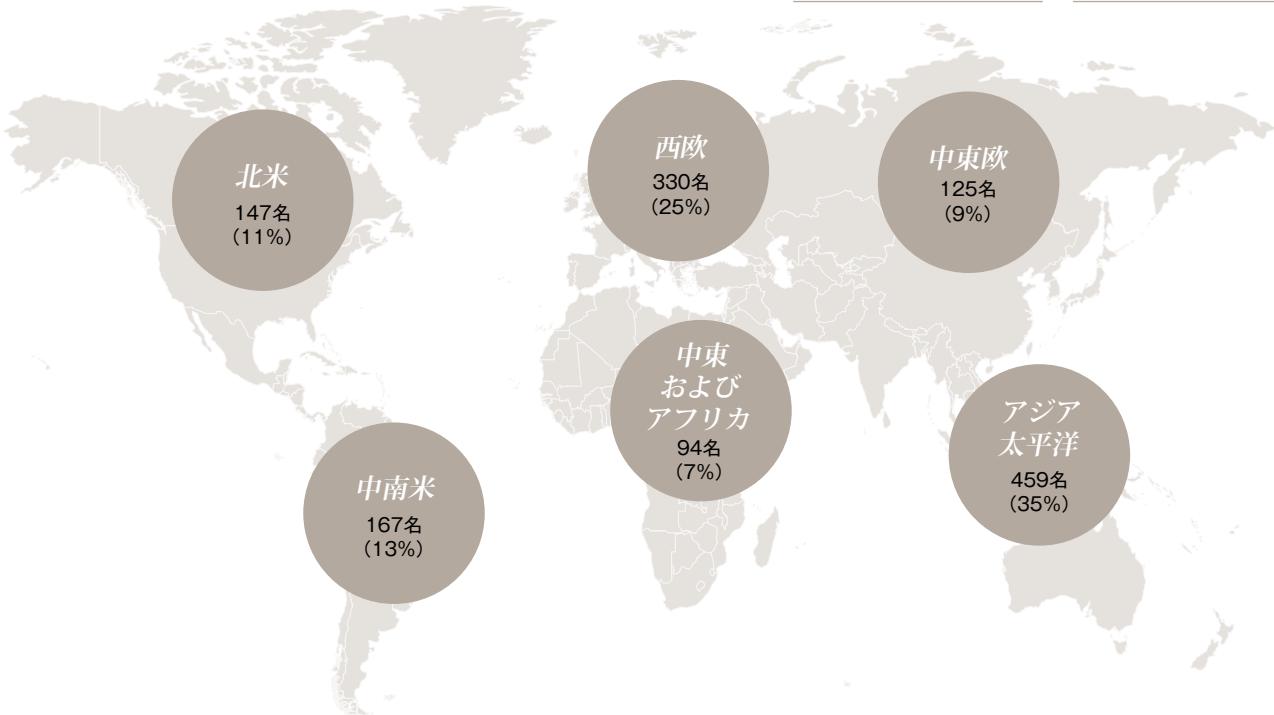
調査では、世界77カ国の1,322名のCEOにインタビューを実施しました。サンプルの選択は世界のGDPに占める調査対象国の割合に基づいて行い、世界の主要国・地域を通してCEOの意見が公平に反映されるようにしました。また、このインタビューは幅広い産業全般を網羅しています。お問い合わせいただければ、地域別、業界別の詳細を提供します。インタビューの手段は、28%が電話、59%がオンライン、13%が郵送です。全ての定量的インタビューは機密扱いで実施しています。

世界77カ国の
1,322名

PwCグローバル
CEOパネルの
1,875名

に対して2014年9月25日
から12月9日までの間に
インタビューを実施

のメンバーにもオンライン調査を依頼し、回答を得る



GDP規模に基づく世界の上位10カ国で調査対象とする企業の条件は、従業員数が500人超、または売上高が5,000万米ドル超の企業としました。続く20カ国については従業員が100人超、または売上高が1,000万米ドル超の企業としました。

- ・36%は、売上高が10億米ドル超の企業。
- ・38%は、売上高が1億米ドル超、10億米ドル以下の企業。
- ・21%は、売上高が1億米ドル以下の企業。
- ・54%は、民間企業。
- ・43%は、少なくとも1カ所の証券取引所に上場。

注：

- ・割合の計算上、切り上げを行った他、「どちらでもない」「わからない」の回答を除外しているため、全ての数字の合計値が100%にならない場合があります。
- ・他に特別な記載がなければ、調査ベースは1,322名（全回答者）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

PwCでは、2015年に向けたCEOの見通しをより深く把握するため、2014年第4四半期に6大陸の33名のCEOに直接お会いし、さらに詳細なインタビューを行いました。インタビューの内容は本稿にも引用していますが、より広範な抜粋はPwCのウェブサイト、www.pwc.com/ceosurveyで業界別、地域別にご覧いただけます。

謝辞

編集および執筆

Suzanne Snowden (Programme Director)
Poh-Khim Cheah

編集委員

Amali de Alwis
Cristina Ampil
Mike Ascolese
Victoria Berwick
Richard Boxshall
Justine Brown
Áine Bryn
Emily Church
Suzanne Coupe
Mike Davies
Deena Hooper
Maria Jennings
Nick Jones
Dominic Kelleher
Emily Litz
Stephanie Loxton
Robert MacKay
Sarah McQuaid
Christopher Michaelson
Elizabeth Montgomery
Oriana Pound
Josselyn Simpson, Strategy&
Christina Soon
John Sviokla
Robert Vaughan

企画管理および対面インタビュー

Angela Lang
Sarah Watts

広報、オンラインおよびマルチメディア

Elaine Aitken
Natasha Cambell
Lee Connell
Ashley Hislop
Charlotte Kuhn
Kenneth Lim

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

PwC UK's Research to Insight (r2i) unit,
located in Belfast, Northern Ireland

本稿の作成に当たり、専門的知識とご意見をいただいた以下のPwCの専門家に謝意を表します。

Jan Akers, Martha Corbett, Aoife Flood, Simon Friend, Rob Gittings, Bharti Gupta Ramola, John Hawksworth, Agnès Hussherr, Barret Kupelian, Leo Johnson, Per-Ola Karlsson – Strategy&, David Lancefield, Henrique Luz, Maryam Luzarraga Monasterio, Dale Meikle, Chris Mitchell, Mary Monfries, Gary Neilson – Strategy&, Richard Oldfield, Bo Parker, Malcolm Preston, Juan Pujadas, Sajan Samuel, Arne Schnitger, Dan Schwarzmann, Norbert Schwieters, Bhushan Sethi, Richard Sexton, Julia Sheasby, Blair Sheppard, Mark Strom, John Sviokla, Robert Swaak, Grant Waterfall, David Wijeratne, David Wu, Nora Wu, Leyla Yildrim.

注記と出典

1. PwC, Bouncing back: Lessons from the Fortune 500 on overcoming revenue declines and recapturing growth, April 2014
2. PwC, Profitable growth strategies for the Global Emerging Middle, 2012
3. PwC, Bouncing back: Lessons from the Fortune 500 on overcoming revenue declines and recapturing growth, April 2014
4. PwC, Government and the global CEO: Fit for their futures, 2014
5. eMarketer, Smartphone Users Worldwide Will Total 1.75 Billion in 2014, January 6 2014
6. 2013 Ericsson Mobility report
7. Ibid
8. strategy&, The demand analytics premium: Getting the most out of your data, 2014
9. IDC, The digital universe in 2020, 2012
10. PwC, Gut & gigabytes, 2014
11. PwC, Analyse this: Are CEOs embracing the boom in personal data?, 2015
12. PwC, Managing cyber risks in an interconnected world: Key findings from the Global State of Information Security Survey, 2014
13. Ibid
14. PwC, 6th Annual Digital IQ Survey, 2014
15. Ibid
16. PwC, Breakthrough innovation and growth, 2014
17. European Commission, European Cluster Observatory, Emerging Industries, July 2012
18. PwC, Presence to profitability, 2014
19. PwC, Family Business Survey, 2014
20. OECD, Education indicators in focus, 2012
21. PwC, Adapt to survive: How better alignment between talent and opportunity can drive economic growth, 2014
22. Bersin by Deloitte, The Corporate Learning Factbook, 2014
23. PwC, Moving people with purpose: Modern mobility survey, 2014
24. PwC, Millennials at work: Reshaping the workplace, 2011
25. The PwC Women in Work Index, 2014
26. Credit Suisse Research Institute, 2012
27. www.diversityinc.com/the-diversityinc-top-50-companies-for-diversity-2014
28. Mercer, When women thrive, businesses thrive, November 2014

www.pwc.com/jp/ceosurvey

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。

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（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、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、アドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

本報告書は、PwCメンバーファームが2015年1月に発行した『18th Annual Global CEO Survey: A marketplace without boundaries? Responding to disruption』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：2015年3月 管理番号：I201501-11