

Ensuring short-term survival
while building a sustainable future

Future proof plans

第12回経営者意識調査 成功の意味を再び問う

エグゼクティブサマリー

プライスウォーターハウスクーパース(PwC)による「第12回経営者意識調査」は、未曾有の経済・金融混乱の最中に発表となった。本調査では、世界の大手企業経営者が現在抱える懸念材料、そして将来の予測に焦点を当てている。成功を手にするため、経営者たちが自社の短期・長期的な利益とステークホルダーの短期・長期的利益との間で、いかにしてバランスをとっているかという点について、本調査結果は極めて重要な洞察を提示している。特に国境を越えた提携や人材管理、リスクマネジメントに関連した場面では、新たなアプローチが不可欠、という意見の一致が見られる。同時に、今日の世界経済により歩調を合わせていくため、経営者は政府に対し組織や政策の変革を望んでいる。

今回の調査は、現在の金融危機の急激な拡大と同時期に行われたため、その結果は世界の経営者たちの楽観的な姿勢が確実に弱まっていることを示すものとなった。2008年9月時点のインタビューで、自社の成長見通しに自信を感じていた経営者の45%は、調査が12月にさしかかる頃になると、経済不況の激しい嵐をどう切り抜けるのが一番よいのかと頭を抱える事態となっていた。

こうした懸念の高まりを反映し、第12回経営者意識調査は、以下の3セクションから構成されている。

- **歴史的瞬間：金融危機の波及によってつながる世界**—いかにグローバル化が金融危機の急速な世界的拡大に拍車をかけたか。
- **グローバルソリューションの探求**—グローバルな重要問題(気候変動や天然資源不足、世界的な優秀な人材不足)の解決を模索する状況下における、政府によるリーダーシップの必要性、ならびに企業とそのステークホルダーとのより強固な協力体制の重要性について。
- **綱渡り**—経営者が、当面の事業存続を図ることと、長期的視点から見た成功に向けて事業構築を継続していくこととのバランスを取る際に直面する課題について。例えば、質の高いデータに裏打ちされた、国境を超える取引や人材管理、リスクマネジメントのための新たなアプローチの必要性や、リスクとリターンに関する新しい思考法の展開など。

歴史的瞬間：金融危機の波及によってつながる世界

本年度の調査内容の展開を追っていくと、経営者の落胆の色が深まっていく様子がうかがえる。昨年からの景況感はすでに下り坂であったとはいえ、不安感が急速に増していくそのスピードは、特に2008年9月中旬以降、劇的とも言えるものであった。

世界経済の不安定な状態を危惧する声が高まるにつれ、つい最近まで企業の役員会議の場で頻繁に取り上げられていた問題のなかには、影が薄くなってしまったものもある。2008年9月、約5人に1人の経営者が天然資源不足に頭を悩ませていたが、11月下旬になると、その数は半数以下に減少、10人に1人にも満たなかった。

景況感悪化にともない、経営者は事業計画を変更している。今回の金融危機が企業の拡張計画に影響を及ぼす、と考えていた経営者は9月の時点では46%であったが、11月末には67%に増加した。経済状況の厳しさがより明らかになるにつれて、今後12カ月間に人員を

削減しなければならないだろう、と語る経営者の数は増加の一途をたどった。

しかし、上級管理職や政府、規制当局を驚かせたのは、上記のような大量解雇の規模だけではなかった。悪材料が累積していくなか、経済への悪影響が世界中に拡大して行く様子は、グローバルマーケットがいかに相互に影響を与えるようになっているかを浮き彫りしている。昨年、米国、日本、西欧諸国の経営者に比べ、いわゆるBRICs諸国(ブラジル、ロシア、インド、中国)の経営者は、世界的な景気低迷の見通しに対する懸念が非常に低かった。しかし今年は、不況の影響を免れている地域がほとんどないことは明らかである。米国に端を発した今回の問題は、今や世界の主要経済全てに及んでいる。

これはグローバル化のマイナス面(downside of globalization)である。PwCの分析によると、経営者が経済危機の初期段階に立ち向かっているなか、経営者の短期的な自信は、過去6年間で最低となった。今後12カ月の事業の成長見通しに関して「非常に自信がある」と回答した経営者は、わずか21%に留まった。12月

初旬の調査完了後も悪材料の報道が連日続いており、わずかに残っていた楽観論も消え失せてしまっている可能性がある。

景況感悪化にともない、経営者は事業計画を変更している。

グローバルマーケットが極めて不安定な状態にあることを考慮すると、今後の見通しとしていつ、どこに景気回復の兆しが現れるかを正確に予測することは困難である。調査の後の部分で明らかにしている通り、当面は、現在進行中の景気低迷の深刻さとそのスピードが、世界の経営者に対する警鐘となっている。単にある特定の対応についてではなく、より深い意味で、これから先事業における成功とは一体何なのか、という点について考え直すことが時代の流れとなっている。

グローバルソリューションの探求

頼もしいことに、経営者は景気低迷の間、彼らの事業が直面している差し迫った脅威を懸念しているだけではない。気候変動や天然資源の枯渇、優秀な人材の不足は、それぞれ深刻な長期的問題を引き起こす。こうした一連の問題に直面して、経営者は、自分たちの役割や責任、そして政府の役割や責任について、その基本前提を再考している。

今回の調査によると、今後の金融市場の形成にあたっては公的機関が関与すべきであるという意見を支持する経営者が大幅に増加しており、なお一層の国際協調が必要であるという認識も高まっている。また、経営者は、経営面の意思決定をより幅広い、グローバルな動向に結び付けるために、政府がより明確かつ一貫性のある指導を行うことを求めている。

経営者は、政府が微妙なバランスを取ることも求めている。政府が一層のリーダーシップを発揮し、気候変動、国際税務および規制の収斂などの経済・環境問題に対して行動を起こすことを経営者は期待しているが、その一方で、事業の助けになる場合のみ、政府の介入を支持する傾向がある。この証拠として55%の経営者が、過剰規制を成長の障害として懸念、もしくは非常に懸念している。

現在のトレンドは産官の協調強化である(この協調が必要ないと考える経営者はわずか22%)。したがって今後を考えた場合、行政・民間組織共通の重要課題となるのが、世界経済に対し秩序を回復させ、かつ効果的で革新的な協調を推進する、規制とガバナンスの調整法を確立することである。

**現在のトレンドは産官の協調強化である
(この協調が必要ないと考える経営者はわずか22%)**

今回の金融危機は世界規模の現象であるが、気候変動が及ぼす影響はそれをさらに上回る可能性があることを経営者も熟知している。経営者は二酸化炭素の排出抑制において企業が果たすべき責任を担うべく早くから動き出しており、政府に対してもこの分野でのさらなる明確さを求めている。経営者は、グローバルな低炭素経済(low-carbon economy)への大規模な移行に必要な資本を生み出し、方向付けするための国際的枠組みおよび国家レベルでの二酸化炭素の排出削減目標に関する合意を望んでいる(経営者の83%が、これを政府の重大な優先事項であると考えている)。

綱渡り

経営者たちが直面する苦難やビジネスチャンスは異なるが、共通する課題もある。それは、長期にわたり耐えられるビジネスモデルを確保しつつ、短期間生き延びるための緊急の要求にいかに対応していくか、というものである。

それでは、短期的な戦略とは一体何か。金融危機が続く中で、経営者は、資金調達や収益の維持、効率的な運転資金の利用や、慎重なコスト管理に懸命な努力を払っていることが今回の調査で明らかになっている。概して、注視すべきは新しい市場への拡大ではなく、既存市場からのリターンの最大化である。

経営者が短期的な生き残り策と持続可能な事業経営の間を綱渡りしている間に、新しいビジネスアプローチが浮上りつつある。

こうしたアプローチは、さまざまな状況下においても意味のあるものでなければならない。経営者は、以前にも増して広範囲の長期的課題に対する責任を感じている。その結果として、彼らの目指す究極の成功というもの、考え方の変化によって異なることになる。経営者は、四半期ごとの業績を何より重視する代わりに、金融市場に対して、資本回収期間の予測がやや難しいが大規模なビジネスチャンスや、数年にわたり漸増した利益を帳消しにする可能性のあるリスクの軽減に対して、さらに投資されることを求めている。大きなグローバルリスクに裏に潜むビジネスチャンスは、一見解決困難に思われる問題に対するソリューションを探しだすための力強いインセンティブを企業に提供してくれる。例えば、データを詳しく分析したところ、建設・土木関係の企業の経営者の約3分の1が、気候変動および枯渇しつつある天然資源への需要の増加が、彼らの事業の成功に大きな影響を及ぼすと考えていることが判明している。

経営者が短期的な生き残り策と持続可能な事業経営の間を綱渡りしている間に、新しいビジネスアプローチが浮上しつつある。経営者に対して、国境を越えた提携、人材管理、リスクマネジメントの主要3分野の戦略について質問したところ、協同的アプローチを好む経営者が増えていることが判明した。しかし、大半の経営者は、さまざまなステークホルダーの集団に関する包括的な情報がまだ不足していると述べている（例えば、顧客のニーズや嗜好についての包括的なデータを確保していると感じている経営者はわずか21%）。

しかし経営者は、単に多くのデータを欲しがっているわけではない。より優れたデータを望んでいるのである。具体的には、財務的指標とそれ以外の指標双方を含む、より将来を見据えたデータである必要がある。経営者が長期的成功にとって重要と指摘しているすべての分野—優秀な人材、評判、顧客サービス、機動性—において、こうしたデータが直ちに必要とされている。厳しい事業経営を余儀なくされるなかで機動性を維持するためには、経営者は、市場の方向性を予見して、迅速に対応できなければならない。

短期的な事業生き残りを図る企業を脅かす圧倒的な脅威と、「大局的な」リスクへの取り組みに注力する長期的事業戦略を策定する必要性とを、同時に受け止めなくてはならない事態は、未だかつてなかったことである。

今後の展望

今年の調査のテーマは、短期的な見通しと長期的な見通しの間で無理のないバランスを取っていく必要性ということである。ほとんどの経営者は、当面のコスト・人員削減の推進と、経済が回復基調に転じた場合の事業への投資に役立つ重要な人材の保持とのバランスをとる必要性を強く訴えている。リスクマネジメントも注目されていることは、驚くに値しない（これは財務部門のリスクマネジメントだけに限るものではない）。事業経営の面でいえば、リスクマネジメントの重視により、役員会議の場でも大きく取り上げられる情報収集の改善や、ステークホルダーとの協調が期待できる、ということになる。そして、（合併事業や提携の形成における）協調的発想は、経営者が経営面と財務面の双方でリスクを共有しようとする際に、国境を超えた戦略を形成することにもつながるだろう。

本レポートはPwCグローバル発行のエグゼクティブサマリーを、あらた監査法人ブランド&コミュニケーションズが翻訳したものです。全調査結果は、www.pwc.com/ceosurvey をご覧ください。

我々の調査は、歴史的瞬間に発表される。短期的な事業生き残りを図る企業を脅かす圧倒的な脅威と、「大局的な」リスクへの取り組みに注力する長期的事業戦略を策定する必要性とを、同時に受け止めなくてはならない事態は、未だかつてなかったことである。好材料といえるのは、市場が短期主義から距離を置く動きを見せている点である。グローバル企業が、今回の金融危機の経験を自社の長期的な思考にどの程度まで取り込んでいくかについては、まだ明確にはなっていない。

■ 詳細に関するお問い合わせ

Sophie Lambin
Director of Global Thought Leadership
PricewaterhouseCoopers LLP (UK)
sophie.lambin@uk.pwc.com
+44 20 7213 3160

Mike Davies
Director of Global Communications
PricewaterhouseCoopers LLP (UK)
mike.davies@uk.pwc.com
+44 20 7804 2378