



CEOが直面する喫緊の課題：
景気後退の新たな現実に
対応するには

EY CEO Outlook Pulse 調査 — 2023年1月
ey.com/CEOOutlook

■ ■ ■
The better the question.
The better the answer.
The better the world works.

目次

第1章：想定される複数の未来に備える	2
第2章：新たな現実に対応する	6
第3章：関係性構築のためのM&A	12

2023年1月のCEO Outlook Pulseの 調査結果から、世界的な景気減速の影響について、 CEOの意見が割れていることが分かりました。

景気後退は、中程度か深刻か、一時的か持続的か。世界各国のCEOの間では、経済見通しに対する意見が割れており、このため2023年のビジネス環境を定義するとみられる不確実性が浮かび上がっています。EYが世界各国のCEO 1,200名を対象に調査を行った結果、回答者の半数近くが世界経済の中程度の減速を予想しているのに対して、半数強がその期間と深刻度の点において2008年から2010年の世界金融危機を上回る景気後退を恐れていることが分かりました。

[CEOが直面する喫緊の課題\(CEO Imperative\)シリーズの最新版](#)では、CEOが組織の未来を再構築するための重要な解決策とアクションを提起します。本稿では、企業が多くの難題に対峙している現状を明らかにします。CEOは、大胆な戦略的決定を下しながら、事業運営面での調整を図り、来るべき嵐を切り抜け、長期的な価値創造に向けた軌道を維持しようとしているのです。

要点

- ▶ CEOは世界経済の見通しや自社の業績には悲観的だが、パンデミックから得た教訓を生かして、逆風や今後予想される景気後退を乗り切ろうとしている。
 - ▶ 地政学的情勢はM&A(合併・買収)戦略に大きな影響を与え、CEOは政治的な利害が一致する国に投資を集中させている。
 - ▶ CEOは、ブランド価値を創造し、顧客や従業員などのステークホルダーとの信頼関係を構築するため、ESG(環境・社会・ガバナンス)を自社の戦略に織り込むようになってきた。
-

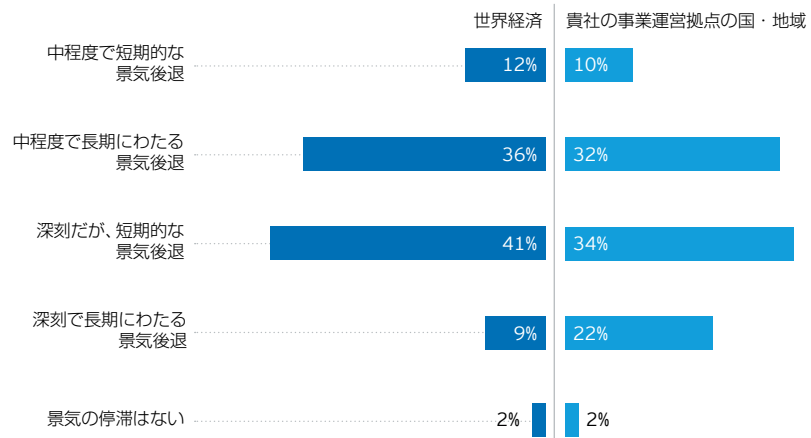
想定される複数の未来に備える

半分しかないか、まだ半分あるか。いずれにせよ、経済見通しは厳しいと言えます。

四半期ごとに実施するEY CEO Outlook Pulseの最新の調査結果から、世界的な景気減速の影響について、CEOの間で意見が割れています。98%という大多数が景気後退を予想する一方、その長さ、深度、深刻度ではほとんど意見が一致していません。興味深いことに、想定される景気後退の水準について見通しを得やすいはずである、自らが対応を取り得る市場についても、CEOの見方は分かれています。

Q 現在の世界的なマクロ経済環境を踏まえ、予想される景気後退に関連して、どのようなシナリオに備えた計画を立てていますか。

各項目につき1つの回答を選択。



98%

のCEOが景気後退を予想しています。

予想する景気後退が中程度のものか、あるいは深刻なものかにかかわらず、CEOの半数強(55%)が、今回の景気後退はこれまでとは異なる性質のものになると考えているようです。回答では、地政学的転換から、グローバルなサプライチェーンと業務の全面的な見直しにいたるまで、これまでになく新たな要因が相まって景気が悪化するという見方で一致しています。

また、ほぼ同数の回答者(53%)が、不確実性とボラティリティを特徴とする潜在的な景気後退期が予想される中で、事業のかじ取りをした経験を持つ上級管理職がほとんどいないと考えています。

しかし、今回のような特殊な状況下にあつては、新たな地政学的緊張、サプライチェーンの混乱、人材不足、今なお続く新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のパンデミックによる影響をはじめとする数々の事象によって、景気後退が助長されている現状に対する認識の有無ほどには、過去の景気後退に対処した経験は重要にならないかもしれません。現世代のリーダーが世界的なパンデミックを切り抜ける中で身につけた新しい一連のスキルが、いま大いに役立つ可能性もあります。

Q 世界経済や主な市場の深刻または長期的な景気後退に備えて計画を立てていると回答されましたが、以下の項目について、どのように思いますか。

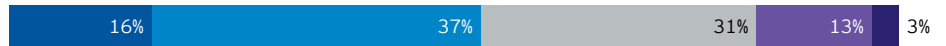
今回の景気後退は、地政学的緊張、サプライチェーンの混乱、人材不足、進行中の新型コロナウイルス感染症による不確実性によって悪化するため、従来の減速とは異なるものとする



今回の景気後退は、景気後退の影響範囲と持続期間の点で、世界金融危機より深刻なものになる



今回のような不確実性とボラティリティを伴う景気後退を切り抜けた経験を持つ上級管理職が自社にはほとんどいない



政府の政策により、景気後退の最悪の局面が緩和され、その期間も短縮されると確信している



■ 非常にそう思う ■ ややそう思う ■ どちらとも言えない ■ あまりそう思わない ■ まったくそう思わない

55%

の回答者が、今回の景気後退は世界金融危機より深刻なものになると考えています。

他方で、回答者の55%が迫り来る景気後退は、2008年から2010年にかけての世界金融危機より深刻なものになると考えているところからも、不確実性の度合いが推し量れます。

先の危機で影響の軽減に役立った「セーフティーネット」の数々がもはや存在しないものと、多くのCEOが考えており、そうした懸念が反映されているものとも考えられます。従前の世界的な景気後退を緩和させたのは、中国の堅調な成長に伴う需要創出です。これに加え、経済のグローバル化の一翼を担う中国の重要性が高まったことが、インフレを抑える一助となりました。

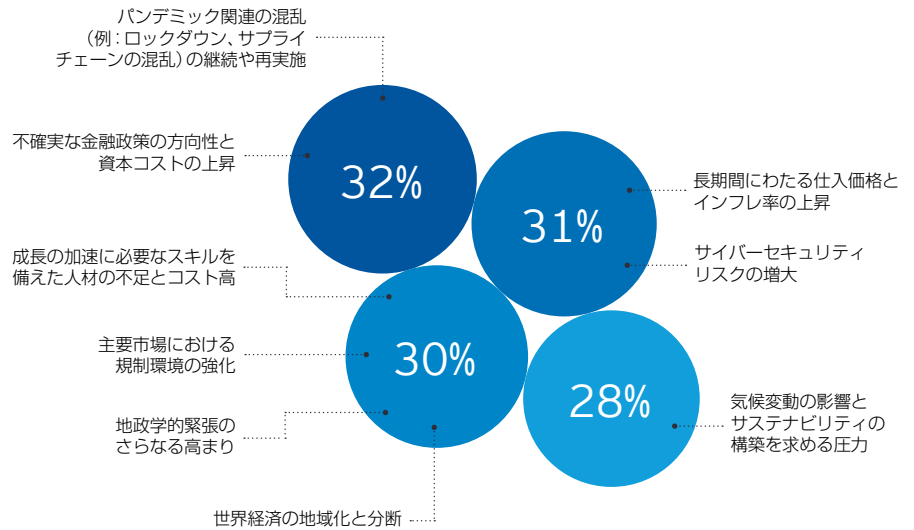
最近のインフレ圧力と金利上昇の動きを考慮すると、景気後退が深刻化した場合、中央銀行などの金融監督当局が経済を刺激する余力は、今回は相当に落ちている可能性があります。

その一方で、世界各国のCEOのおよそ3分の2（58%）が、財政・政策決定により景気後退の最悪の局面が緩和されるものと強い信頼を寄せており、ここでも見解の相違が浮き彫りとなりました。

数々の潜在的脅威により、リスクレーダーは妨害の危機に瀕す

Q 以下のうち、自社の事業の成長にとって最大のリスクとなると
思うものはどれですか。

最も当てはまる回答を3つまで選択。



EYの[10月版のCEO Outlook Pulseの調査結果\(PDF\)](#)で重大な課題として注目されたのは、長引くパンデミック関連の懸念でした。こうした懸念は今回の結果では薄らいだものの、今回CEOの3分の1がパンデミック関連の混乱を重要課題として挙げており、前回の43%からは減少したとはいえ依然として重要視されていることに変わりはありません。

今回は、こうしたパンデミックの懸念だけでなく、数々の相互に関連する課題も加わり、CEOの成長戦略を脅かしています。

金融政策の不確実性と資本コストの上昇は、仕入価格やインフレ率の上昇と相互に関係しています。サイバーセキュリティリスクの上昇と地政学的緊張の高まりは相互に絡み合っており、特定の国の支援を受け、サイバー空間で暗躍するハッカーが企業にとっての脅威となっています。

世界経済の分断化の進展は、主要な市場での規制強化を招くことになりそうです。また、企業の人材確保状況と、幅広いESGアジェンダを基盤とするサステナビリティへの取り組みとの結びつきはますます強まっています。

とはいえ、CEOの多くはリスクの裏側にメリットがあるとみており、競合他社に対してより優位な立場を獲得しながら、景気後退を切り抜ける機会を見極めようとしています。

とはいえ、CEOの多くはリスクの裏側にメリットがあるとみており、競合他社に対してより優位な立場を獲得しながら、景気後退を切り抜ける機会を見極めようとしています。

そのためには、迅速な対応と先を見越した戦略により事業運営を再構築し、自社のビジネスの未来への投資を増やす必要があるといえそうです。また、こうした対応方法は具体化されつつあります。

新たな地政学的な変化や転換に対応する

変化する環境の中で、CEOが決然とした行動をとっていることが調査により明らかになった領域に、新たな地政学的環境があります。ほぼすべてのCEO（97%）が計画していた投資戦略を修正しており、3分の1近く（32%）が同じく計画していた投資を中止しました。

Q 地政学的問題を受けて、以下の修正のいずれかを、戦略的投資計画に加えましたか。

複数回答を選択。

投資を計画していたが、地政学的情勢が改善するまで延期している	44%
サプライチェーンの再編を進めている	41%
事業資産の移転を進めている	36%
特定の市場で事業撤退を進めている	34%
計画していた投資を中止した	32%



97%

のCEOが、計画していた投資戦略を修正したと回答しています。

この割合は、数字的には10月版のCEO Outlook Pulse調査結果とほぼ同じですが、大きな違いがあります。国際的な投資計画を修正した主な理由が、長引く新型コロナウイルス感染症関連の問題から競争制限的な規制・貿易・投資政策に変わっており、回答者の28%がこれを最大の理由に挙げています。

米中の緊張が高まり、多くの中堅国が発言力を強める中、世界は一極集中型から多極分散型への移行が進み、地政学的な環境は近年ますます不安定化しています。

その結果、グローバル化が進む中で世界貿易が比較的自由化されていた時代は、少なくとも現在のところ終わりを告げました。それに伴い、グローバルな経営環境も大きく変わり、経営判断において地政学的問題を経済面より重視せざるを得ない場合が増えました。地政学的ボラティリティの高まりという課題も加わり、グローバル化の中期的な見通しは極めて不透明となりました。これについては、EYの[今後5年間の世界に関するシナリオ分析](#)で示しています。

企業戦略において地政学的動向の重要性が今世代で最も高まっています。優れたCEOは、ガバナンス体制とプロセスの変革を通じ、より組織的な政治リスク管理の導入を進めているところです。こうした取り組みでは、地政学的動向が現在の戦略にどのような影響を及ぼしているかについての定期的な評価や、M&A、市場参入・撤退、サプライチェーンや海外拠点に関する意思決定に当たって、政治リスク分析を積極的に組み込むことなども行われる場合が少なくありません。企業のDNAに地政学的分析を組み込むことで、戦略的な意思決定を行う際、組織はより適切に政治リスクに対応できるようになり、競合他社に対してより優位に立てる可能性があります。

新たな現実に対応する

組織は、業務、投資、人材、ESG 戦略の強化や、現状に合わせた修正を図っています。

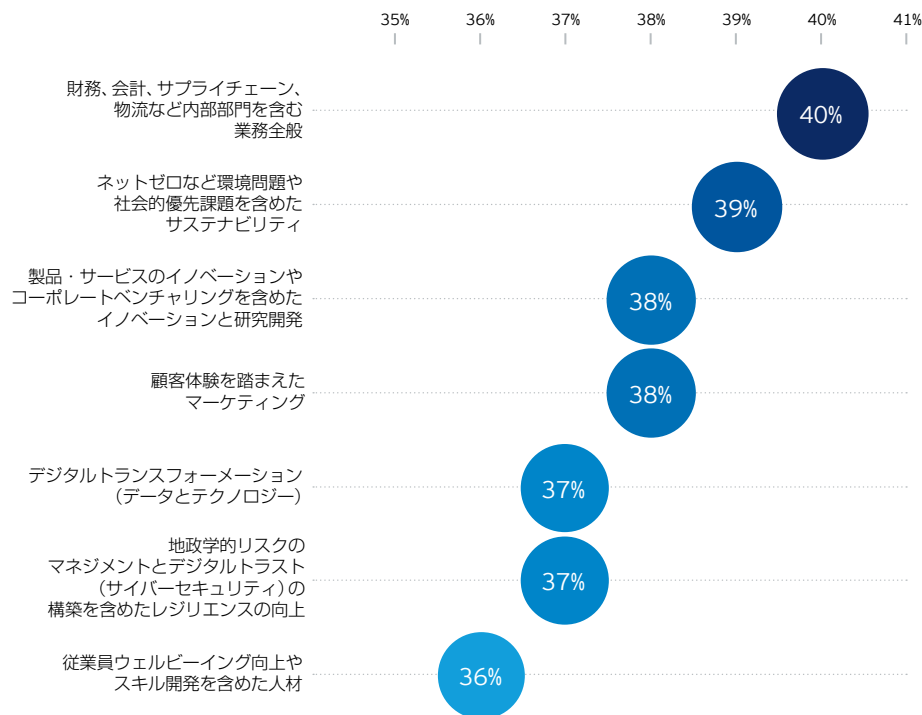
新たな現実に対応する：業務体制を強化し、投資戦略に磨きをかける

地政学的情勢への戦略的な対応に加え、CEOは短・長期投資のさまざまな優先課題にも取り組んでいます。

1つには、CEOは「平常どおりの業務」の増加に取り組んでいます。つまり財務、会計、サプライチェーン、物流といった内部部門をはじめとした業務体制全体を強化する計画や、顧客体験を含めたマーケティングに注目する動きの中に見て取れます。こうした取り組みは、押し寄せる新たな課題から自社を守る動きとも言えるかもしれません。

Q 競合他社よりも優位に立ち、懸念される景気後退を乗り越えるには、以下のどの分野を重視し、投資を増やす必要があると思いますか。

最も当てはまる回答を3つまで選択。

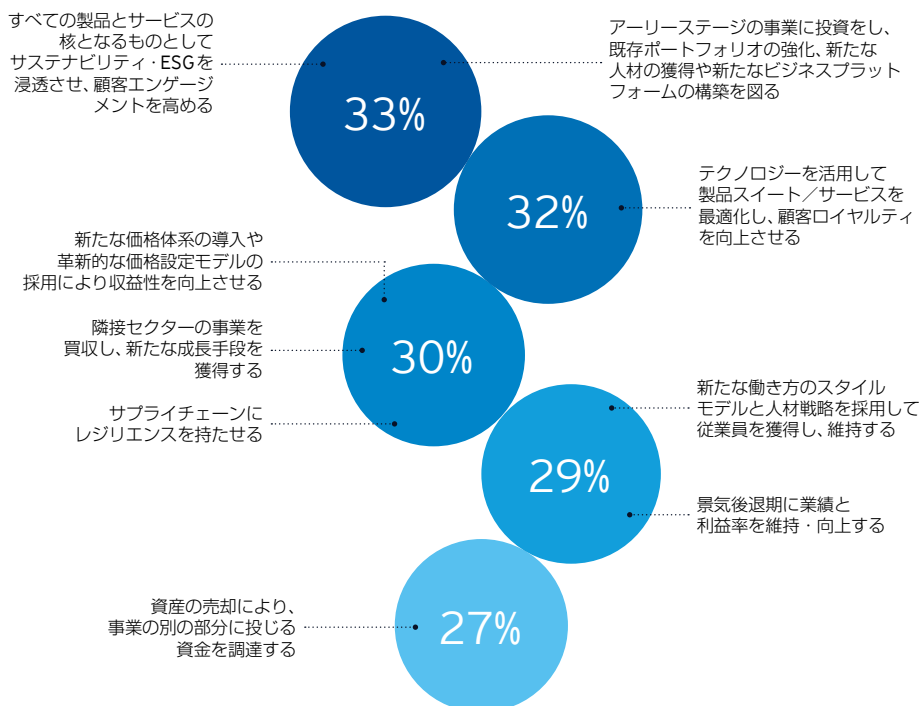


また、明白で長期的な転換もみられます。サステナビリティ、環境問題やより幅広い社会問題への投資を増やし、イノベーションや研究に重点を置くようになる上で、CEOはより長期的な視座を持つようになっていきます。

そのためCEOは、自社の強みと弱みや、勢力図における自社の位置付けを考慮に入れ、どのようなアクションが自社を最も良い方向へ向かわせるのかを積極的に検討しています。今後6カ月間、あるいはそれ以上にわたって競争力を高め、飛躍を遂げる上で必要なアクションを見極めているところです。

Q 以下のうち、今後6カ月間にあなたの会社が進める最も重要な戦略的取り組みはどれですか。

最も当てはまる回答を3つまで選択。

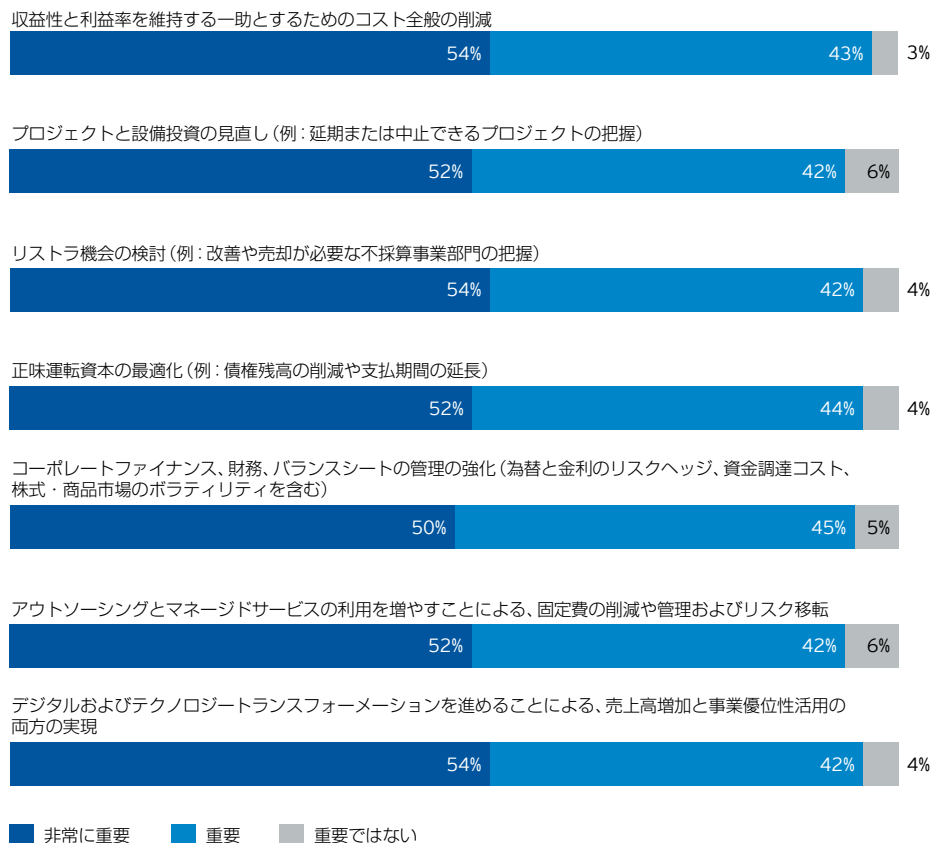


現在主たる重点分野となったのは、よりサステナブルな事業、イノベーションや新たなビジネスプラットフォームへの投資、テクノロジーを活用した顧客ロイヤルティの向上、新たな価格体系の導入や革新的な価格設定モデルの採用による収益性の向上といった領域です。

こうした動きは大胆なものです。よく計算されており、不確実な環境にあっても成長を遂げるための基本的な原理原則がそこにはあります。投資計画はバランスがとれており、そうした原理原則の把握に重点が置かれています。

Q あなたの会社の事業における以下の取り組みについて、今後6カ月にわたる重要度をお答えください。

各項目につき1つの回答を選択。



極めて効率的な内部管理アプローチにつながると考えられるあらゆる場面において、CEOは求められる水準で集中的に対処に当たっています。今後は、コストの抑制、プロジェクトや設備投資の見直し、運転資本の最適化といった領域に目を向けることが、デジタルトランスフォーメーションとテクノロジートランスフォーメーションの資金の調達を可能とし、その結果売上を増加させ、事業の優位性を活用する両方を実現する鍵を握るでしょう。

同様に、CEOの多くは今後、次の3つの対応を取りながら、飛躍を遂げるための短・中期的な投資を行うものとみられます。

- 1** リストラの機会を見極める
- 2** アウトソーシングとマネージドサービスの利用を増やし、固定費の削減と管理やリスクの移転を図る
- 3** コーポレートファイナンス、財務、バランスシートの管理を強化する

これらにより、全ステークホルダーに持続可能な長期的価値をもたらす基盤を構築できるものとみられます。

新たな現実に対応する：人材アジェンダを現状に合わせて修正する

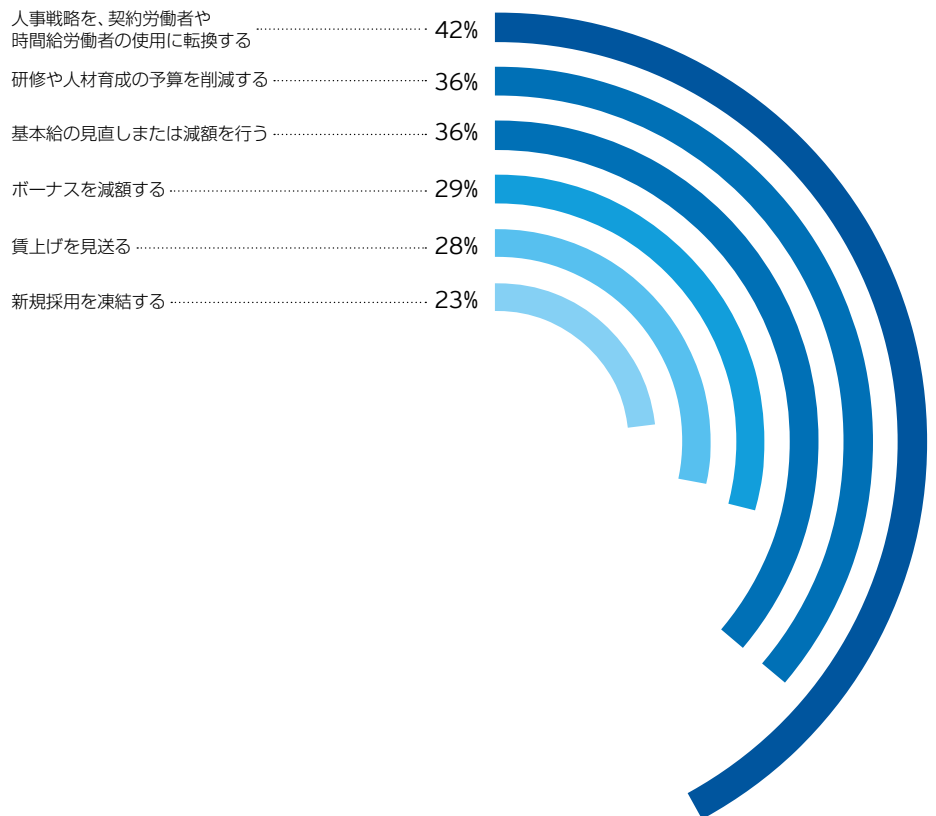
世界的な経済見通しが不透明であるように捉えられ、またテクノロジーセクターの著名な企業をはじめとした一部企業が人員削減を図っていますが、労働市場全体は非常に逼迫（ひっばく）したままです。

このため、CEOにはコスト抑制と人材への投資の確保との間で微妙なバランスを保つことが求められます。

一部のCEOは、人材関連のコスト削減について選択肢を検討しており、42%のCEOが契約型雇用への移行を考えています。また、3分の1強（36%）がリストラや人員削減を検討しており、人材育成・教育研修投資の削減を計画しているCEOも同程度います。

Q 経済的逆風に対応するため、以下のうち、近い将来行うことを計画または検討しているものはありますか。

複数回答を選択。



42%

のCEOが、契約労働者や時間給労働者の使用への人事戦略の転換を検討しています。

この傾向は、これまでの景気後退でもみられた動きです。従来型の景気後退では、企業のコスト管理の強化に伴い、労働市場が逼迫されることが特徴でした。ところが今回は、新型コロナウイルス感染症のパンデミックに見舞われてから3年近くが経つものの、国や地域を問わず企業では必要な人材の不足が懸念されています。このため、新規採用の凍結を積極的に検討しているCEOは全体のわずか3分の1です。

人材をつなぎ留め、将来必要となるスキルを見いだす施策に力を入れるCEOの数は、人材コストの削減に力を入れるCEOの数に匹敵するどころか、その数を上回っています。

Q 人材、スキル、従業員のレジリエンスについて考えたときに、以下の項目についてどのように思いますか。

最も当てはまる回答を3つまで選択。

かつて優秀な人材を失い、過熱した労働市場で新たな人材を巨額の費用をかけて獲得することを余儀なくされ、効率までも低下した経験が、CEOの記憶にまだ生々しく残っています。CEOの多くが、パンデミック後に出現した労働市場の新たな現実に適応しながら、人材プールの拡大を図ろうとしています。

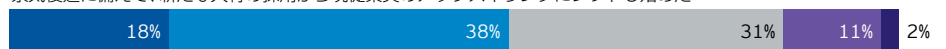
景気後退期には、子育てやメンタルヘルス面のサポートなどの課題を含め、従業員のウェルビーイングを重視する必要性が一段と高まる



リモートワークを含めた柔軟な働き方は、離職者を減らし、新たな人材を獲得する上でますます重要になっている



景気後退に備えて、新たな人材の採用から現従業員のアップスキリングにシフトし始めた



景気後退期の他社による人員削減は、自社が新たな人材を獲得し、維持するチャンスになる



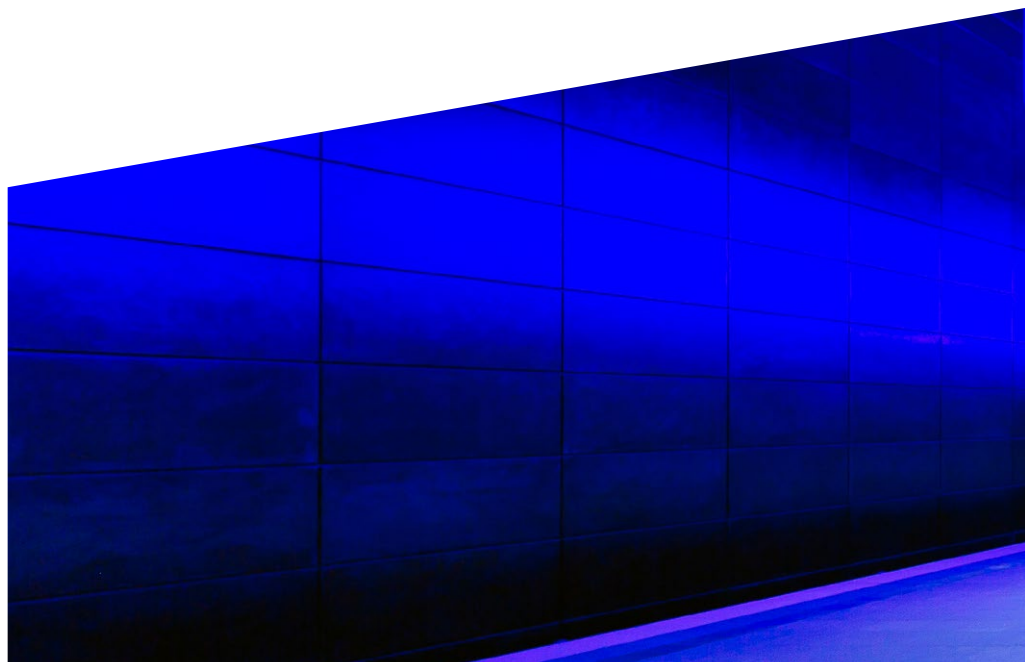
■ 非常にそう思う ■ ややそう思う ■ どちらとも言えない ■ あまりそう思わない ■ まったくそう思わない

また、CEOの3分の2以上が、フレキシブルワークやリモートワークなど、パンデミックをきっかけとした新しい働き方が離職者を減らし、新たな人材を獲得する上でますます重要になっていると考えています。また半数強(59%)が、景気後退期にこそ、子育てやメンタルヘルス面のサポートなどの課題をはじめ、従業員のウェルビーイングを重視する必要性が一段と高まるとしています。

また、人材戦略のさらなる強化を望むCEOの考えは大胆でもあります。半数強(57%)が、景気後退期に他社が実施する人員削減は、自社が新たな人材を獲得し、維持するチャンスになると回答しています。増員を考えていないCEOにおいてもほぼ同数(56%)が、新たな人材の採用から現従業員のアップスキリングにシフトし始めたかと回答しています。

57%

のCEOが、景気後退期に他社が実施する人員削減は、自社が新たな人材を獲得し、保持するチャンスになると回答しています。



新たな現実に対応する：ESGを企業戦略に組み込む

CEOは、戦略的プランニングにESG要素を組み込み、ブランドを強化し、従業員、顧客、地域社会などの主要なステークホルダーとの信頼関係を構築することにも、非常に大きなメリットがあるとみています。

ESG重視の姿勢を続けるメリットとしては、他にも製品やサービスの多様化、顧客が求めるESGの取り組みの変化への対応、ESGアジェンダを加速させるための人材とケイパビリティの獲得があります。ここで言うケイパビリティとは、スタートアップ企業のサステナビリティ関連のテクノロジーや、イノベーション・エコシステムなどです。

もう1つの重要な検討課題に、政策環境の変化への対応があります。具体的には、企業慣行に対する精査の強化やESGスコアの向上などです。投資家の意思決定にプラスの影響を与えることができます。



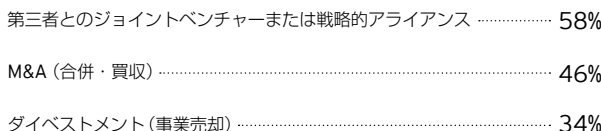
3 関係性構築のためのM&A

ポートフォリオ改革が戦略的な優先課題であることに変わりはありませんが、
 今後はおそらく提携相手とのディール間で行われる可能性が高くなるでしょう。

労働市場がこれまでの景気後退期とは異なる動きをみせる中、M&A市場が軟化する可能性はあるもののディール意欲は健在なようです。通常の景気後退期の傾向を上回る水準にM&Aが維持されることを期待できるとのシグナルを、CEOは発しています。

Q 以下のうち、今後12カ月間に積極的に推し進めようと考えているディールはどれですか。

複数回答を選択。



89%

のCEOが、今後12カ月間に何らかのディールを積極的に推し進めようと考えています。

大多数の回答者(89%)が今後12カ月に何らかのディールを行うことを検討しており、半数(46%)が資産の買収、3分の1(34%)が事業売却、58%がジョイントベンチャー(JV)や戦略的提携の締結を視野に入れています。こうした意欲的な姿勢は、今回の調査全体でCEOが示した、他の積極的な戦略を反映するものです。

バイサイドが特に重点を置くのは、アーリーステージの事業への投資となるでしょう。その目的は、既存ポートフォリオの強化、新たな人材の獲得、または新たなビジネスプラットフォームの構築です(33%が、今後6カ月間の主なアクションとして挙げています)。とはいえ、チャンスがあれば、より規模の大きいディールが行われるはず。規模の大きいカーブアウトやスピンオフの引き金を企業がいつでも引ける状態にあり、2023年上半期にM&A市場で大規模なディールが行われる可能性が高いのは事業売却とみられます。プライベートエクイティが小規模な案件の事業売却先として有利な立場に立つことになるものと思われる。また、IPO市場は、2021年の1年間低調だったものの、質の高いスピンオフに対応できることを証明してきました。

とはいえ、企業が業務とエコシステムを変革し、レジリエンスを構築し、イノベーションを加速させ、将来の成長に向けた準備を整えることを目指していることから、M&Aディールの中心となるのは、ジョイントベンチャーと戦略的アライアンスとなりそうです。

2023年のM&Aは友好的

CEOは重要な地政学的問題を踏まえ、「フレンドショアリング」を考慮に入れた上で投資計画を決定していますが、2023年のディールの主な特徴の1つもこれに沿ったものです。

今後12カ月間に買収を計画しているCEOのうち、本国と強力な地政学・経済的関係がない国・地域での買収を検討するとしたのは10人に1人未満です。

一方、5分の4弱（78%）が、本国と地政学・経済面で足並みをそろえている国でのM&Aの実施を視野に入れています。

M&Aに対する堅調な意欲を考えると、CEOが依然として、M&Aは変革を加速させるチャンスであると捉え、将来の成長に向けた準備を組織が整える一助としてディールを推し進めていることは明らかです。クロスボーダー投資への意欲は依然として旺盛であるものの、2023年にはCEOがディール相手の選択により一層慎重になり、真にグローバルなアプローチをとるというよりは、友好国・地域内でディールを行うことになるでしょう。

前回の[EY CEO Outlook Pulse調査（2022年10月版）](#)をご覧ください。

78%

のCEOが、本国と地政学・経済面で足並みをそろえている国でのM&Aの実施を視野に入れています。

2023年にCEOが検討すべき 5つの重要課題

1

**今後起こり得る動向の
一歩先に行く：**
CEOは、シナリオプランニングを利用して、考えられる自社事業の将来の姿を把握し、さまざまな結果に備えて計画を立てる必要があります。

2

**すべてを絶えず
見直す：**
CEOは、現在の事業、業務、ポートフォリオ、エコシステムをあらゆる側面から分析しなければなりません。また、それは自社の将来にとってプラスかマイナスかを考え、かつ、買収、構築、提携、あるいは売却・処分について迅速に判断を下す態勢を整えることも求められます。

3

より遠くを見通す：
短期的な複雑さと課題への対応を重視しがちになることは理解できますが、CEOは、より長期的な成長機会にも焦点を合わせ続ける必要があります。

4

常に顧客に寄り添う：
ロイヤルティ向上のための新たなテクノロジーへの投資であろうと、高まる一方のESGへの期待への継続的な対応であろうと、激動の時代にあっても、CEOは顧客重視の姿勢を貫かなければなりません。

5

意図的により大胆になる：
これまでの景気後退で実証されてきたのは、景気後退期にあっても将来のケイパビリティに投資をしたCEOが、景気回復期に最も恩恵を受けるということです。大胆になって戦略を加速させることで、後日、リターンを得ることができるとは限りません。

本調査について

EY 2023 CEO Outlook Pulse Surveyは、世界の大手企業に影響を与える主な動向について、また、今後の成長と長期的価値創造に対するビジネスリーダーの期待に対し、有益な知見を提供することを目的としています。

この意識調査は、Financial Times Groupの調査・コンテンツマーケティング専門部門であるFT Longitudeに委託し、世界各国の大企業のCEOを対象に定期的に行っています。

FT Longitudeは、EYの委託を受け、2022年11月から12月にかけて、世界22カ国、6業種（「先進製造業、モビリティ」、「消費財・小売」、「エネルギー・資源」、「金融サービス」、「ヘルスサイエンス・アンド・ウェルネス」、「テクノロジー、メディア・エンターテインメント、テレコム」）のCEO 1,200名を対象に調査を実施しました。

- ▶ 調査対象企業の年間の全世界売上別構成は次の通りです：5億米ドル未満（20%）、5億～9億9,990万米ドル（20%）、10億～49億米ドル（30%）、50億米ドル以上（30%）。
- ▶ CEOが直面する喫緊の課題（CEO Imperative）シリーズでは、CEOが組織の未来を再構築するための重要な解決策とアクションを提起します。本シリーズで紹介してきたインサイトについて詳しくは、ey.com/ja-jp/ceoをご覧ください。

EY Japanの窓口

本調査に関する問い合わせ先

梅村 秀和

EY Japan ストラテジー・アンド・トランザクション リーダー
EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社 代表取締役
www.ey.com/ja-jp/people/hidekazu-umemura

川口 宏

EY Japan トランザクション・アンド・コーポレート・ファイナンス リーダー／リード・アドバイザー リーダー
EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社 パートナー
www.ey.com/ja-jp/people/hiroshi-kawaguchi

執筆者

Andrea Guerzoni

EY Global Vice Chair
Strategy and Transactions

Nadine Mirchandani

EY Global Deputy Vice Chair
Strategy and Transactions

Barry Perkins

EY Global Lead Analyst
Strategy and Transactions

EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world ～より良い社会の構築を目指して」をパーパス（存在意義）としています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起（better question）をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EYストラテジー・アンド・トランザクションについて

EYストラテジー・アンド・トランザクションは、クライアントと共に、そのエコシステムの再認識、事業ポートフォリオの再構築、より良い未来に向けた変革の実施を支援し、この複雑な時代を乗り切る舵取りを支えます。グローバルレベルのネットワークと規模を有するEYストラテジー・アンド・トランザクションは、クライアントの企業戦略、キャピタル戦略、トランザクション戦略、ターンアラウンド戦略の推進から実行までサポートし、あらゆるマーケット環境における迅速な価値創出、クロスボーダーのキャピタルフローを支え、マーケットに新たな商品とイノベーションをもたらす活動を支援します。EYストラテジー・アンド・トランザクションは、クライアントが長期的価値をはぐくみ、より良い社会を構築することに貢献します。詳しくは、ey.com/ja-jp/strategy-transactionsをご覧ください。

© 2023 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.

All Rights Reserved.

ED None

本書はThe CEO Imperative: How will CEOs respond to a new recession reality?を翻訳したものです。英語版と本書の内容が異なる場合は、英語版が優先するものとします。

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社および他のEYメンバーファームは、皆様本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

ey.com/ja-jp