

CEOが直面する喫緊の課題



大胆な戦略は
市場をリードする成長を
もたらすのか？

EY 2022 CEO Outlook Survey | ey.com/ceosurvey



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



Building a better
working world

目次

第1章 — 新たな機会の獲得、 新たなリスクの軽減	2
第2章 — 豊富な機会を見据えた 投資戦略	6
第3章 — 経営陣は引き続き 変革をもたらすM&Aに注目	10
概要	13

新たな現実、新たな戦略:2022年、有能なCEOは短期的なプレッシャーのその先を見据えて、長期的な価値創造のための投資を計画しています。

今や多くの企業が、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の世界的大流行 (パンデミック) に端を発し加速する変化を前向きに受け入れ、変革に注力しています。2021年にはM&Aやオーガニックな成長に対して巨額の投資が行われたことから、多くの企業が景気回復の上昇気流に乗ろうと自社の再編に乗り出していることは明白です。こうした競争環境下で、成長のための意欲的な投資戦略の策定や実施に着手できていないCEOは、より良い未来に向けた変革への競争で後れを取る恐れがあります。

[CEOが直面する喫緊の課題 \(CEO Imperative\) シリーズ](#)では、CEOが組織の未来図を描き直す上で重要な答えと対応法とを紹介しています。今回は、CEOがコロナ禍、あるいはそこからの回復に対してどのような対応を取っているかを探り、これからの1年で市場をリードする成長を加速させるために取るべき対応を提案します。

要点

- ▶ 有能なCEOはリスク設定の見直しを行い、新たな環境での成長を目指し、投資戦略を再構築している。
 - ▶ テクノロジー戦略、人材戦略、イノベーション戦略、環境・社会・ガバナンス (ESG) / サステナビリティ戦略において自社の能力を高めるには、M&Aが重要な戦略的選択肢であることに変わりはない。
 - ▶ CEOの多くは投資家の支持を得ているものの、将来の成長計画に関しては5分の1のCEO (21%) は支持確保に課題を抱える。
-

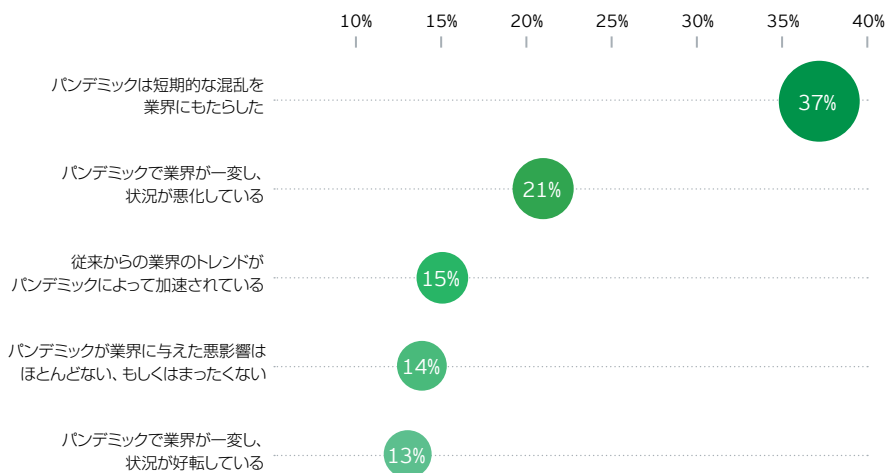
新たな機会の獲得、 新たなリスクの軽減

多くのCEOは今もなおCOVID-19パンデミックの対応に追われています。

『EY 2022 CEO Outlook Survey』によると、現在もCEOの多くがCOVID-19パンデミックの対応に追われています。世界のCEO 2,000人を対象とした同調査によれば、当然ながら大半のCEO(86%)がパンデミックの影響を受けたと回答しています。

Q 次の項目のうち、COVID-19が自社の業界にもたらした影響について、最も当てはまるものは何ですか。

(上位5つの回答を表示)



状況が一変した中で、CEOは成長のための態勢を整え、大きな上昇機運に乗れるよう備えを急いでいます。世界的な金融危機を経て、ポートフォリオを変革させるような投資、中でも買収と売却を早期かつ大胆に実施したかどうかで、決定的な差になりました。また、適切な戦略を持つならば、過去に経験したリスク 対 リターンが繰り返される可能性があります。

しかし、不安な面もあります。地政学的緊張、政府による市場介入、気候の緊急事態などの外因性リスクは、CEOの最大の懸念事項です。一方で、相反するステークホルダーによる要求への対応や人件費など、まだコントロールしやすいリスクはさほど懸念されていません。

地政学的緊張は投資ポートフォリオに変化を及ぼしています。多くのCEOが国外での事業の見直しを行っており、また、[新国家主義\(ネオステイティズム\)の高まりによりグローバルな事業環境の見直しを迫られており](#)、これには米国、EU、中国間の競争と協調とが大きく影響しています。

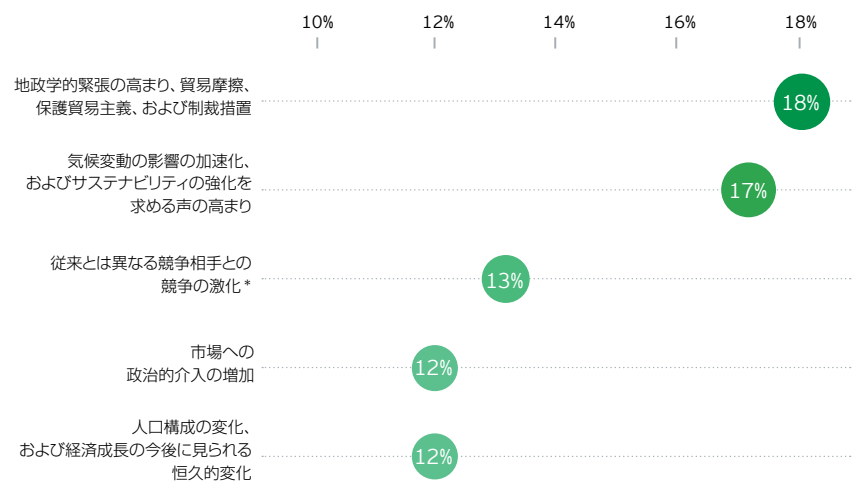
こうした中で多くのCEOは、コスト削減と不確実性の最小化のためにサプライチェーンを再構築しています。サプライチェーンが取り扱うのはこれまでと同じ製品やサービスですが、それらの製造や配送工程は一変しました。パンデミックにより、安全供給の確保がいかに競争上の強みになるかが明らかになったのです。

相反することも多い複雑な要求を突きつけられながら、一層多極化する規制環境に適応しつつ、企業はこういった変化に取り組んでいます。

Q 次の項目のうち、将来の成長戦略に最も重大なリスクとなるものは何ですか。

(上位5つの回答を表示)

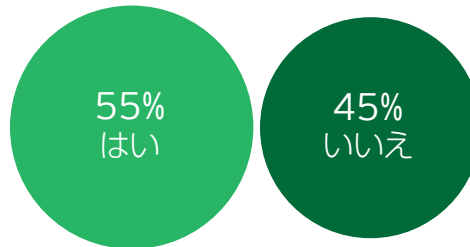
*従来とは異なる競争相手との競争の激化には、外部からの新規参入者が新しいテクノロジーを持ち込み、消費者の嗜好や行動を変化させることも含まれる。回答者は当てはまる順に3つの回答を選択。構成比(%)は100となるよう調整した。



とはいえ、これはグローバル化の終焉を意味しません。投資計画を調整しているCEOのうち、ほぼ半数(45%)がクロスボーダー投資を増やしており、またこれまでのところ、国内投資縮小の兆候もありません。

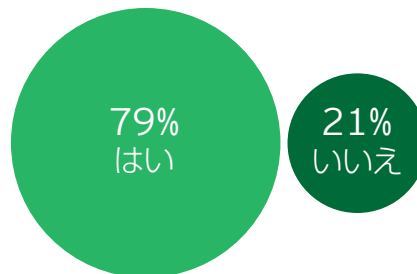
Q 地政学的問題によって戦略的投資の変更を迫られていますか。

複数回答可。構成比(%)は100となるよう調整した。



Q グローバルな事業やサプライチェーンを見直しましたか。または見直そうとしていますか。

複数回答可。構成比(%)は100となるよう調整した。

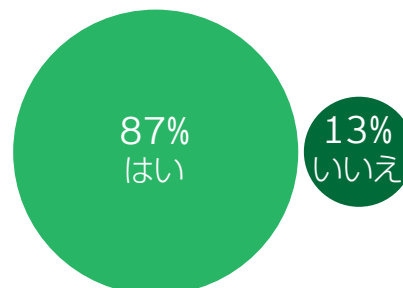


世界的に深刻化している喫緊の懸念事項にインフレがありますが、現役のCEOの多くが経験したことのないような形で迫ってきています。

投入価格の問題には、すべてのセクターに共通の1つの原因があるわけではありません。この2年間で、パンデミックによる操業停止の多発は、世界のサプライチェーンに大混乱をもたらしました。また、人件費やエネルギーコストに加え原材料費も上昇しています。輸送費は、2019年の水準から400%以上も跳ね上がっています¹。これに保管費用の増加と遅延による販売機会損失が加わり、全体的にビジネスコストが増加しています。

Q 投入価格の大幅な上昇を実感していますか。

複数回答可。構成比(%)は100となるよう調整した。



1. Frank Holmes, "Shipping Bottlenecks Could Last Well Into 2022. That's Good News For Investors", forbes.com (2021年11月1日アクセス)

2022年度に CEOが検討すべき 重要な課題

内側からの変革: 社内プロセスを再構築して事業運営のレジリエンス向上と人材の強化を行うとともに、外部のエコシステム（サプライヤー、パートナー、顧客）を巻き込んで将来の成長に向けた態勢を整える。

安定性の確保: 次の不測の事態に備えて戦略的に優先順位を決め、サプライチェーンのセキュリティの強化や顧客へのチャネルの確保を含め、全社的に選択肢を複数準備する。

先見性の確保: 企業による商業目的でのデータの利用や保存方法に対し監視を強化するなど、規制環境の変化に備える。



Andrea GuerzoniがCNBC番組『Squawk Box Europe』に出演。

8分29秒



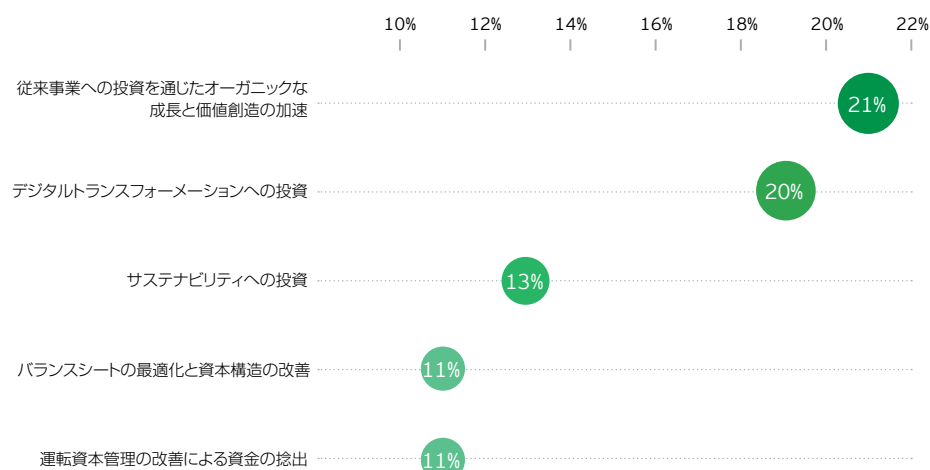
豊富な機会を見据えた投資戦略

今、CEOに大胆な決断を迫る新たなトレンドが急速に高まっています。

Q 次の資本戦略のうち、自社が今、特に注目しリソースを重点的に投入しているものは何ですか。

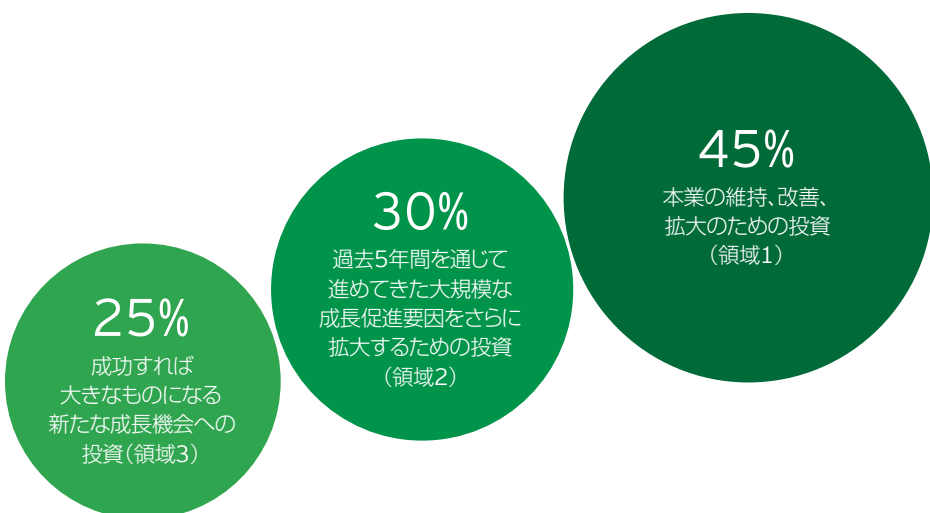
(上位5つの回答を表示)
当てはまる順に3つの回答を選択。構成比(%)は100となるよう調整した。

多くのCEOは、将来のチャンスを実確なものにするためには、今投資する必要があることを確かに認識しています。将来の投資計画のためには、今事業運営を最適化することが欠かせません。



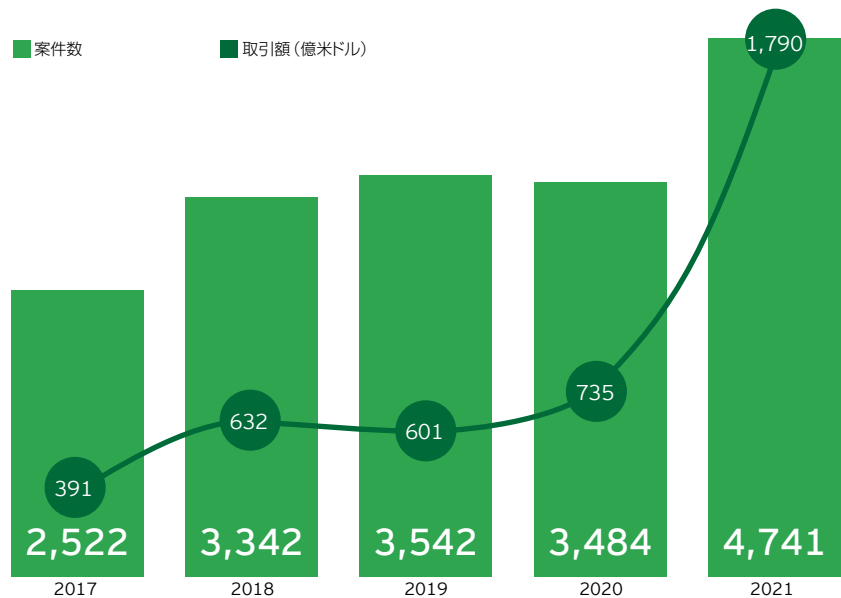
多くのCEOはすでに視野を広げつつ、将来の成長機会を確固たるものにしようとしています。今大胆に行動することは、将来リードを取る可能性に近づくことであると理解しているのです。

Q 今後5年間で次の領域3つについて、どのように投資資本を配分しますか。



2021年のベンチャー企業投資ディールの増加はこの調査結果を裏付けています。設備投資や企業投資の増加は、多くのCEOが将来の成長のための重要な選択肢を確保できるよう、態勢を整えていることを示しています。

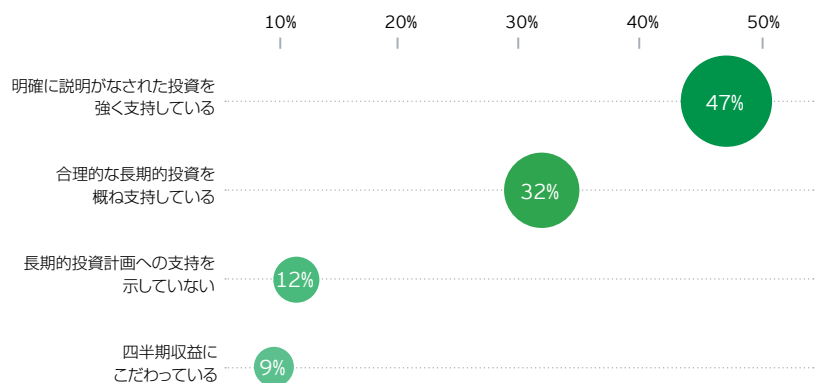
世界のコーポレート・ベンチャーキャピタル(CVC) 案件(年度別)
(2017年1月～2021年12月)



出典: EY Embryonic and CB Insights

投資家の大半はこうした長期的な成長目標を積極的に支持しており、またCEOは、投資家の支持を得るには人の奥深くに訴えるストーリーが重要であると理解しています。

Q 投資家は自社の長期的な成長計画をどの程度支持していると思いますか。



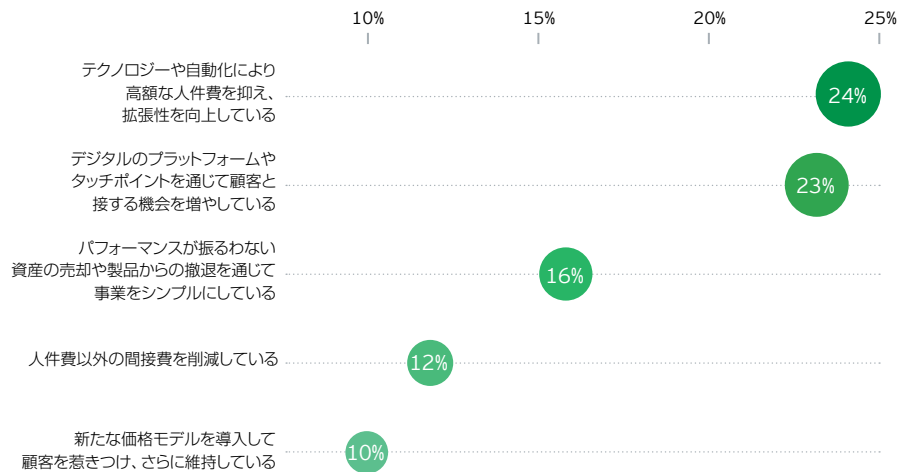
ただし、5分の1を超える投資家(21%)は長期的成長戦略に不支持を表明しており、短期的な収益に固執しています。このような状況は長期的成長戦略の策定の妨げになる恐れがあります。

長期的な価値創造戦略に不可欠なのは、CEOが投資家の協力を取りつけることです。そのためには、成長とイノベーションの決定的な好機がそこにあることを、戦略のストーリーに織り込まねばなりません。

民間資本が投資に際し、これまでより長期的な視点を持つようになった今、競争環境のシフトと近視眼的な思考による弊害について、企業のCEOは意識する必要があります。これは、特に潜在的な投資家を取り込む際に必要です。

Q 利益率の確保や向上のために、どのような戦略的手法を用いていますか。

(上位5つの回答を表示)
当てはまる順に3つの回答を選択。構成比(%)は100となるよう調整した。



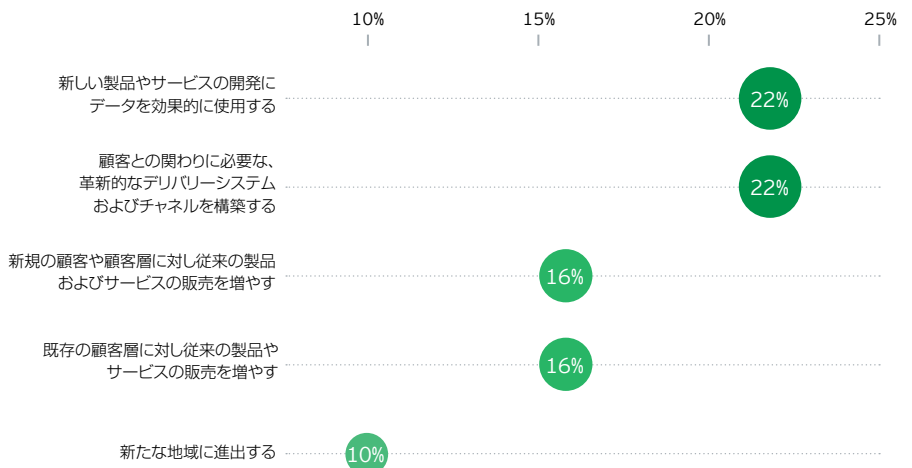
CEOの約半数(47%)が、顧客エンゲージメントや利益の維持向上を図る上で鍵を握るのは、テクノロジーだと考えています。人件費の高騰という強い逆風が吹く中、解決策として自動化が注目されています。

先進的なCEOが思い切って今、投資を行い、ビジネス上の重要な優先事項に沿う形で自動化戦略を優先すれば、長期的には人的リソースにも良い影響があると考えられます。

このようなテクノロジーへの投資が成長への新たな道を切り開き、顧客エンゲージメントの全面的な見直しと、データを活用した新たな製品・サービスの開発を可能にします。

Q 次の成長要因のうち、自社にとって今後5年間で最も重要になると思われるものは何ですか。

(上位5つの回答を表示)
当てはまる順に3つの回答を選択。構成比(%)は100となるよう調整した。



企業はいまだに、自社が有用なデータを豊富に保有することを見過しがちです。すでに手中にある豊富なデータ資源を分析することから、新製品のアイデアが生まれるかもしれません。データを正しく活用することで、市場で優位に立つだけでなく、ビジネスの業務効率とプロセス改善を推進できます。

2022年度に CEOが検討すべき 重要な課題

長期的な視点で戦略を立てる: 効率性とステークホルダーエンゲージメントの強化に力を入れ、短期的な利益よりも長期的な価値を強調する。

手中にあるリソースを活用する: 顧客データを分析して行動変容を予測し、将来の戦略を策定する。

情報を発信して賛同を得る: 投資家をはじめとする全ての社内外のステークホルダーの賛同を得るために、戦略のストーリーをリニューアルする。ポジティブなビジョンを打ち出し、懸念には迅速に対応する。

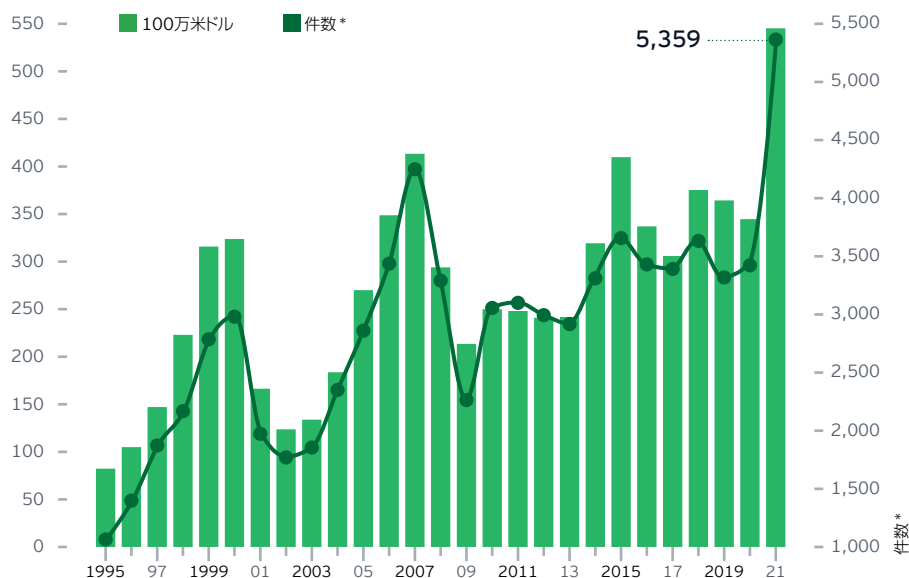
経営陣は引き続き変革をもたらすM&Aに注目

M&Aブームは2022年も続く見込みです。

2021年、戦略的目標を実現するためにCEOは積極的にM&Aを推し進めました。デジタルトランスフォーメーション(DX) 促進のための革新的技術の買収、希少な人材の獲得、ESGリスクプロファイルの低減、あるいは新市場や新サービスへの参入など、様々な野心的な目標がM&Aにより達成されました。

昨年のM&A総額は5兆5,000億米ドルに上り、過去最高を大きく上回りました。2022年もこうした記録的な年になるのでしょうか。いずれにせよ、CEOの戦略的ツールの中で、M&Aは引き続き重要な成長ドライバーとなるものと考えられます。

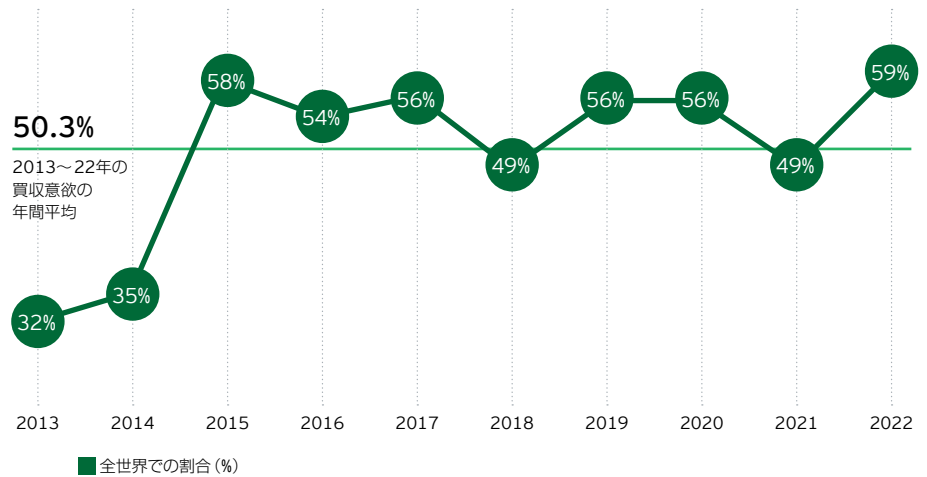
世界のM&A(年度別)



出典: EY analysis and Dealogic
*件数は1億米ドル以上のもの

CEOの約3分の2 (59%) は、今後12カ月間で自社が買収を行うものと考えています。この数字は2021年初の49%から上昇しており、本年もM&Aが活発に行われるであろうことが示唆されます。2021年の活動の規模を考慮すると、今後多くの企業が買収したアセットの統合に力を入れることになると思われますが、成長目標を支える資産を購入する戦略的な姿勢は維持されるでしょう。

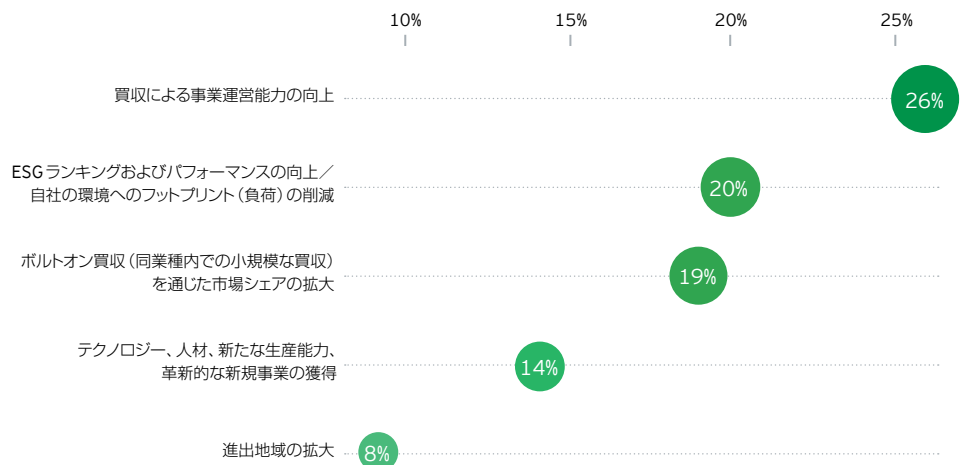
Q 今後12カ月間で自社がM&Aを積極的に進めると思いますか。



CEOは依然として、M&Aを長期的な成長戦略(事業運営能力の獲得やイノベーション)の必要不可欠な促進剤と位置づけています。この18カ月間に、全セクターにわたって競争環境が一変しましたが、この先はさらに順位が入れ替わってゆきます。

Q M&Aを進める主な目的は何ですか。

(上位5つの回答を表示)
当てはまる順に3つの回答を選択。
構成比(%)は100となるよう調整した。



今後変化を推し進めるドライバーの1つは、ESGです。2021年には再生可能エネルギー分野の M&A が大幅に増加しましたが、これは全体の一部に過ぎません。全セクターのうち、特に自動車、製造業、消費財の各セクターにおいて、サステナビリティ戦略を加速させる資産の買収に強い意欲が示されており、この傾向は今後もペースを保って継続するものと考えられます。

ESG およびサステナビリティへの懸念が、セクターを問わず、M&A を進める CEO にとって極めて重要になりつつあります。99% という圧倒的多数の企業が ESG とサステナビリティを買収戦略に織り込んでいます。さらに昨年は、買収対象候補先に ESG 関連の懸念があるとして、6% が買収を取りやめています。この6% という数字は小さく映るかもしれませんが、ESG が資産を評価する指標となつてまだ間がないための規模感かと考えられます。

さまざまな面で M&A を促進する要因があり、そのための軍資金も莫大で潤沢です。S&P 500 の構成企業は、バランスシート上、計 2 兆 8,000 億米ドルの現金を保有しています²。また、歴史的な低金利で借入れを行ったり、事業分割によって資金を調達したりできます。

世界的な金融危機後に買収や売却などの大胆な選択を早期に実行した企業は、その後 10 年間、実行しなかった企業を株主利益で 25% 上回りました。同様に、今、大胆な戦略を採用することで、事業の優位性、競争力のある俊敏性、市場での強みにつながるでしょう。

2022 年度に CEO が検討すべき 重要な課題

買収と構築：DX を加速し、高い ESG 評価を得るためには、どのアプローチが最良かを特定する。

業績改善、売却、自主廃業：人材、顧客、社会の期待の変化を踏まえてポートフォリオを体系的かつ大胆に見直し、変化する環境に対応できるよう売却や再編を見越して備える。

親近感バイアスへの用心：本業とは異なるなじみのないアセットから生まれる相乗効果とリスクとの両方を把握する。

2. Hardika Singh, "Investors Bet Corporate Spending and Buybacks Will Support Stocks", The Wall Street Journal, www.wsj.com. (2021年8月18日アクセス)

サマリー

パンデミックは多くのCEOに警鐘を鳴らし、今や変革が必要なことは、これまでになく明瞭です。多くの企業がレジリエンスを高めようと積極的に再編に取り組み、最適な成長を目指して大胆な投資を行っていますが、中でも経営陣の注目を集めるのは、やはりM&Aです。

他方で、思い切って踏み出すことのできないCEOは、今後厳しい試練に直面する可能性があります。特に、新たな機会の獲得競争では向かい風が強まると予想されます。今すぐ行動を起こさなくてはなりません。立ち止まったままで、市場をリードする成長への競争で後れを取ることになってはならないのです。

本調査について

『EY 2022 CEO Outlook Survey』は世界規模の課題、成長戦略とサステナビリティ戦略の共存、ポートフォリオの最適化、ならびにM&Aに関する調査で、CEOの現在の見解を示唆するベンチマークとなるべく実施されています。世界の主要企業に影響を及ぼす主な動向について、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。本調査は、世界の大企業の経営層を対象に、ユーロマネー・インスティテューショナル・インベスターのソート・リーダーシップ・コンサルティングが定期的実施しているものです。本調査の対象者は、世界中のEYクライアントの中から依頼した企業トップ、ならびにソート・リーダーシップ・コンサルティングと契約して定期的に記事を寄稿している経営層になります。

2021年11月から12月にかけて、ソート・リーダーシップ・コンサルティングは世界のEYグループの代理として51カ国、13セクター、計2,000名以上のCEOを対象に調査を行いました。ご参加いただいたCEOの所属セクターは次の通りです：金融サービス、テレコム、消費財・小売、テクノロジー、メディア・エンターテインメント、ライフサイエンス、病院・ヘルスケア提供者、自動車・運輸、石油・ガス、電力・公共事業、鉱業・金属、先進製造業、不動産・ホスピタリティ・建設。

- ▶ 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(22%)、10億～49億米ドル(31%)、50億米ドル以上(28%)
- ▶ 調査対象企業の従業員規模別の構成は次の通りです：999人未満(9%)、1,000～4,999人(39%)、5,000～9,999人(15%)、10,000人以上(37%)
- ▶ CEO ImperativeシリーズではCEOが自社の将来を再構築するための一助となる対処法を提案しています。本シリーズで紹介している知見についてはウェブサイト ey.com/ja_jp/ceo をご覧ください。

お問い合わせ

資本戦略についてのお問い合わせは、下記にお願いします。

Authors

Andrea Guerzoni
EY Global Vice Chair
Strategy and Transactions
andrea.guerzoni@it.ey.com
+39 028 066 93707

Nadine Mirchandani
EY Global Deputy Vice Chair
Strategy and Transactions
nadine.mirchandani@ey.com
+1 212 773 0090

Barry Perkins
EY Global Lead Analyst
Strategy and Transactions
bperkins@uk.ey.com
+44 20 7951 4528

EY Japanの窓口

梅村 秀和
EY Japan マネージングパートナー／
ストラテジー・アンド・トランザクション
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
ey.com/ja_jp/people/hidekazu-umemura

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。

© 2022 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.
All Rights Reserved.

ED None

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、皆様が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。

本書は Will bold strategies fuel market-leading growth? 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。

ey.com/ja_jp