



Building a better
working world

Japan highlights CEO Outlook Survey



梅村 秀和

EY Japan ストラテジー・アンド・
トランザクション
マネージング・パートナー
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



坂田 好正

EY Japan ストラテジー・アンド・
トランザクション
マーケティングリーダー / パートナー

企業戦略とM&Aアドバイザリーを専門とするストラテジー・アンド・トランザクションのプロフェッショナルが、世界のCEOを対象としたEYの調査を基に、日本企業の今後の成功への意識とM&Aの動向について読み解きます。

かつてないスピードで変化する市場に、企業の成長を担うCEOの迅速な決断は不可欠です。コロナ禍において加速したサプライチェーンの見直しや新たなESG(環境・社会・ガバナンス)に関する課題などを、グローバル企業全体と日本企業との結果を比較しながら解説します。

先日公開された最新のM&Aに関する調査レポート「2022年度EY CEO Outlook Survey」によると、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の世界的流行が新たな段階を迎える中、大多数のCEOは成長のための投資とM&A(合併・買収)に向けた計画をいつでも加速できる準備を整えていることが明らかになりました。本調査は、これまでEYが23回にわたって行ってきたキャピタルコンフィデンス調査において、回答者を企業の経営層からCEOのみに絞り、CEO Outlookとして生まれ変わったものです。今回が初めてとなる本調査は、世界の2,000人以上のCEOを対象に、今後の見通し、課題および機会に関する見解を集計したレポートであり、本稿ではその調査結果のグローバル全体から日本企業のみを抜粋した結果を比較して見解を加えています。

サプライチェーンの見直し

今回の調査では、日本企業のCEOの回答者の96%がコロナ禍において今回引き起こされたような混乱を見据えて、コストを削減し、リスクを最小化するためにサプライチェーンの見直しを実施した、あるいは実施する予定であるとしています。これはグローバル全体の結果79%を大きく上回っています。その理由の中で注目すべき点は、コストの削減やリスクの観点からサプライチェーンの見直しを行っていることを主な理由として挙げたグローバル全体の回答に対し、日本企業は、信頼関係を再構築するためにサプライヤーの減少を視野に入れていると回答した企業も一定数(32%)存在したということです。中国や米国に依存してきた日本のサプライチェーンの見直しは、コロナ禍において加速しています。日本企業は単純なコストの削減やロジスティック面の効率化だけではなく、サプライヤーとの関係の構築やリジョアリングも視野に入れています。

2022年のM&Aの動向とリスク

M&Aの取引総額が5兆米ドルと過去最高を記録した昨年に引き続き、2022年もM&AはCEOにとって他の領域への投資を補完する極めて重要なツールとなるとみられます。日本企業の回答者の55%、グローバル全体においてはほぼ3分の2(59%)が今後12カ月以内に買収を実行する見込みであると答え、2021年初頭の57%とほぼ変わらない高い数字になっています。

また、今回の調査の中で日本企業のCEOは今後12カ月間で実施するM&Aについて、テクノロジー、人材、新たな製造ラインやスタートアップ企業の買収(37%)、ならびに事業推進力の向上(18%)につながる案件を優先すると答えています。

2022年に買収を行う意向を示している日本企業のCEOが最優先の投資先として挙げた国は、中国、インド、米国、シンガポール、日本となっています。また、買収を行う可能性が高いセクターの上位3分野は、自動車関連・交通、テクノロジー、先進製造業でした。

多くのCEOはいつでも投資を実行に移す準備を整えています。その一方で、地球環境の変動の影響、インフレの進行やエネルギーコストの急騰をはじめとする事業コスト全般の上昇は常に経営課題としてあるでしょう。

欧米諸国に比べてコロナ対策が遅れがちな日本では、海外投資が鈍化した時期もありましたが、主にアジア諸国に対し投資意欲が高まりつつあるようです。CEOにとってM&Aは引き続き投資活動における重要なオプションとなるでしょう。昨年空前の活況を呈したM&A市場でしたが、今後CEOの多くは過去12カ月に買収したアセットの統合に注力することになるでしょう。一方、CEOは依然として買収にも意欲的な姿勢を示していることから、2022年もM&Aは高い水準で推移するものと見込まれます。

2022年のM&A市場の最大のトレンドについては、クロスボーダーM&Aの増加(72%)、セクターを越えた買収の増加(70%)、アクティビストのさらなる介入(64%)、ならびにプライベートエクイティ(PE)による買収の増加(61%)が上位の回答となっています。

しかし、CEOが考える投資計画は、外部リスクにより予定通りに実行できなくなる可能性もあります。自社の今後の成長を脅かす最も重大なリスクとして、調査に参加した日本企業のCEOの大多数(92%)は原料価格の上昇に懸念を示しています。その他の要因として、他社との競争の激化(19%)、気候変動の影響(14%)、競合他社の技術とデータ使用の加速(12%)が挙げられています。

ESGやサステナビリティに関する課題

今回の調査では、M&Aを実施する上でESGやサステナビリティに関連する課題が一段と重要視されてい

ることが明らかになりました。回答した日本企業のCEOのうち、55%が長期的価値の創出や投資家を魅了するための要素としてESGスコアが重要と回答しています。一方で、ESG要素が戦略的決定を下すうえで極めて重要もしくは重要と答えた日本のCEOは67%で、グローバル全体の82%を大きく下回りました。

ESGおよびサステナビリティがますます重要な課題となる中、日本企業にとってESGが経営戦略の意思決定における重要な要素であるという認識が欧米諸国に比べてまだ低いようです。ポストCOP26の世界では、戦略的な意思決定において収益の成長は依然として重要なドライバーではありますが。日本企業の回答者の21%がサステナビリティの分野でリーダーとなることは明らかに競争優位性につながる、またコストの削減にもつながる(22%)と考えています。

その一方で回答した日本企業のCEOの93%(グローバル全体の回答65%)が、自社のサステナビリティ移行戦略について投資家や株主からの抵抗を受けていると答えています。また、回答した日本企業のCEOの43%(同21%)が、投資家は長期的な投資計画に対して支持を表明していない、あるいは四半期業績に固執していると述べています。サステナビリティの実現に向けた取り組みによって短期的に発生するコストが原因となり、CEOと一部の投資家の間に緊張が生じているようです。

CEOは株主や社会全体に持続的なメリットをもたらす方向へと組織を変革させる必要があります。一方でコストの上昇や長期的なリターンへの懐疑心を理由に、欧米諸国に比べ日本企業は投資家や株主から強い抵抗を受けています。特に製造業などとは異なり、ESGやサステナビリティの結果が見えにくい業種においては、CEOの計画が頓挫し、会社が歴史の流れに取り残されることにもなりかねません。

サステナビリティを優先させるためには、CEOと投資家間において考え方の方向性を合わせる事が今後重要となるでしょう。企業が推進する持続可能な変革への方向転換が不可逆的な変化となることが明らかになりつつあります。今後、CEOがサステナビリティ戦略で掲げた目標の早期実現に向けて数多くのM&Aを実行するためにも、ESGに対する理解は日本企業にとっても重要な戦略決定の判断材料と捉えることが必要になるでしょう。日本の経営者も株主との対話を通じてESGやサステナビリティは経営戦略上欠かせない要素であることを丁寧に説得することが必要です。

本調査の報告書の全文はこちらをご覧ください: ey.com/ceosurvey

96%

コロナ禍において
サプライチェーンの見直しを
行ったあるいは実施する予定と
回答

55%

12カ月以内に買収を実行する
見込みであると回答

72%

2022年のM&A市場の最大の
トレンドはクロスボーダーM&A
の増加と回答

55%

長期的価値の創出や投資家を魅了
するための要素としてESGスコアが
重要と回答

67%

ESG要素が戦略的決定を下すうえで
極めて重要もしくは重要と回答

21%

サステナビリティの分野で
リーダーとなることは明らかに
競争優位性につながると回答

※数値は今回の調査で回答があった企業のうち、日本に本社を置きグローバルで展開している企業の割合です。

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ばぐみ、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。