

CEOが直面する喫緊の  
課題：急激なインフレの中、  
果敢に投資を続けて  
いくには

EY CEO Outlook Pulse Survey グローバル版レポート  
2022年10月



Building a better  
working world

# 目次

第1章—高まるインフレ懸念は 財政政策では収まらない	2
第2章—リスク緩和と機会創出の投資	6
サマリー	9

---

## 2022年度 EY CEO Outlook Pulseの 調査結果によると、CEOは今後の成長に備え、 この逆風に積極的に立ち向かっていることが 分かりました。

不確実性や不透明性が増す環境の下、CEOは組織改革に熱心に取り組み、新旧さまざまな困難に対処しながら混乱を乗り越えようとしています。

世界の750人を超えるCEOを対象にEYが実施した調査によると、外部の市場環境には大きな課題が数多く存在するものの、経営者の多くは毅然(きぜん)とした姿勢を保ちつつ、眼前の新しい環境における勝ち残りをかけて、自社の製品・サービスやエコシステムを柔軟に変化させています。

[CEOが直面する喫緊の課題シリーズ](#)では、CEOが組織の未来を見直す上で役立つ、重要な解決策と対応を紹介しています。本稿では、2022年の不確実性が続く状況に経営者はどのように対応しているのか、また困難をいかに乗り越えようとしているかを探ります。

---

### 要点

- ▶ 世界のCEOは、広がるインフレ懸念や地政学的な緊張、コロナ禍による不透明な先行きを最大の脅威として捉えている。
  - ▶ 相互に絡み合うこれらの脅威に加え、他にも多くのリスクが眼前に存在するが、CEOは確固として投資計画を進めることで、こうした試練に立ち向かおうとしている。
  - ▶ 昨今生じてきているビジネスの複雑性を克服すべく、CEOは先を見越した計画を策定しており、M&Aへの意欲は旺盛である。
-

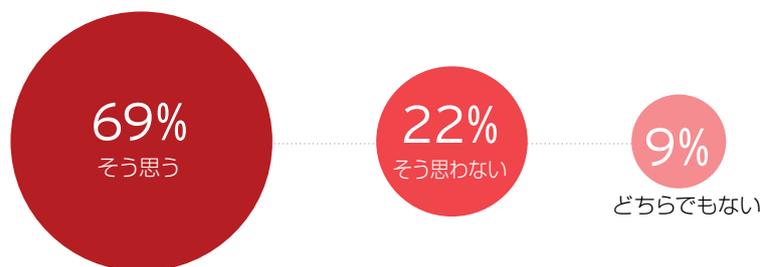
# 1 高まるインフレ懸念は 財政政策では収まらない

CEOが直面する重要課題として、とどまるところを知らないインフレ、  
いまだ続くパンデミックの影響、地政学的な不確実性が挙げられています。

2022年度 EY CEO Outlook Pulse の調査結果を見ると、ほとんどのCEOがインフレを重大リスクと捉えており、回答者の半数以上(69%)がインフレは自社の業績や成長に悪影響を及ぼすと予測しています。その中で16%の回答者はインフレが自社の収益と利益にとって最大の脅威だと述べています。

一方で政策の効果に対する期待は薄く、政府によって今後インフレは抑制されビジネス環境や成長に重大な影響が及ぶことはない、と考えているCEOは15%に過ぎません。

**Q** インフレやそれに対する政府の対応は、今後貴社の業績や成長にマイナスの影響を及ぼすと思いますか。

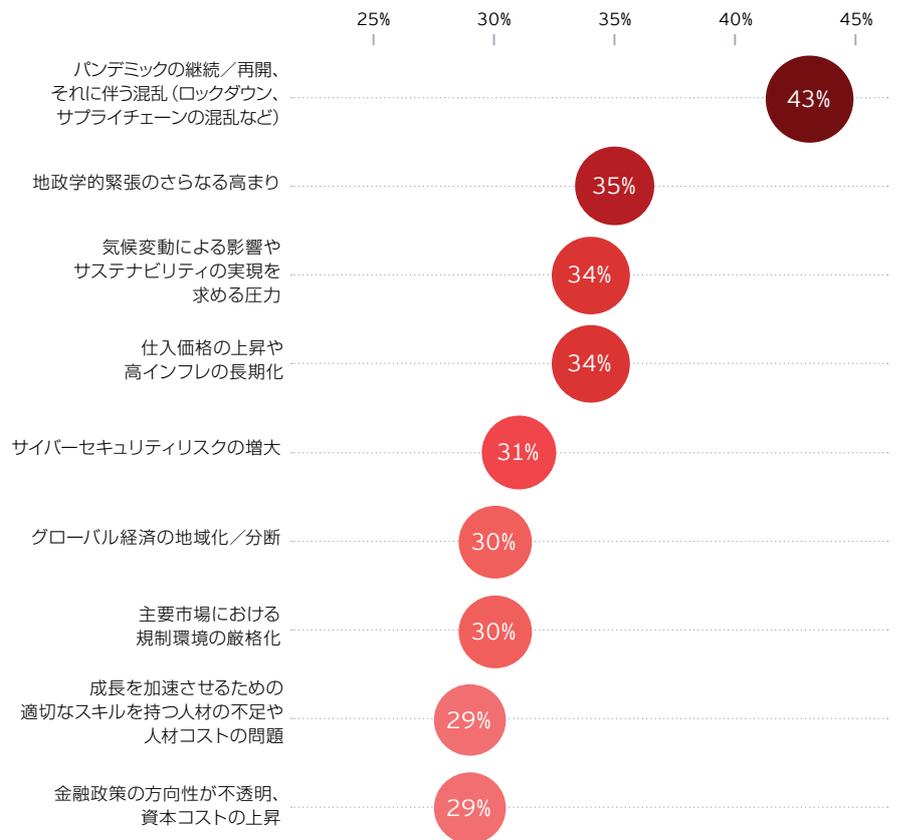


急激なインフレの根本要因は地域や産業によって異なります。しかし全体を見ると、大多数の回答者が労働力や原材料などあらゆる面で仕入価格の大幅ないしは極端な上昇に直面していることがうかがえます。そうした仕入価格上昇の影響を緩和するには、自社のみではコントロールできない要因があること、または他の産業セクターから二次的影響を受けることがあることを十分認識した上で、できるだけのことをするのが肝要です。コントロールできることに集中し、他の影響要因については可能な範囲で緩和を図る企業が、今後リードを取ることでしょう。

## 新たな地政学上、パンデミックの長期化といった問題は、さらなる難題を誘発し成長を脅かし得る

その他の脅威に関しては、43%のCEOが、新たなロックダウンやサプライチェーンへの影響などパンデミックによる混乱の継続または再開を、成長を脅かす最大のリスクと考えています。この傾向は、欧州(41%)や南北アメリカ(43%)に比べてアジア太平洋地域で高くなっています(48%)。中国政府がゼロコロナ政策を継続していることを考慮すると、結果は想定内ではあるものの、多くのグローバルサプライチェーンの起点が中国にあることから、この問題はやはり世界レベルのものとして考えられるべきでしょう。

**Q** 貴社の成長にとって最大のリスクだと思うのは次のうちどれですか。



さらにパンデミック絡みで成長計画を進める中で引き続き問題となるのは、適切な人材の不足、ならびにそうした人材を獲得し維持するコストです。この問題はコロナ禍を経てさらに差し迫った問題となっており、CEOの4分の1以上(29%)が成長の足かせになっていると考えています。

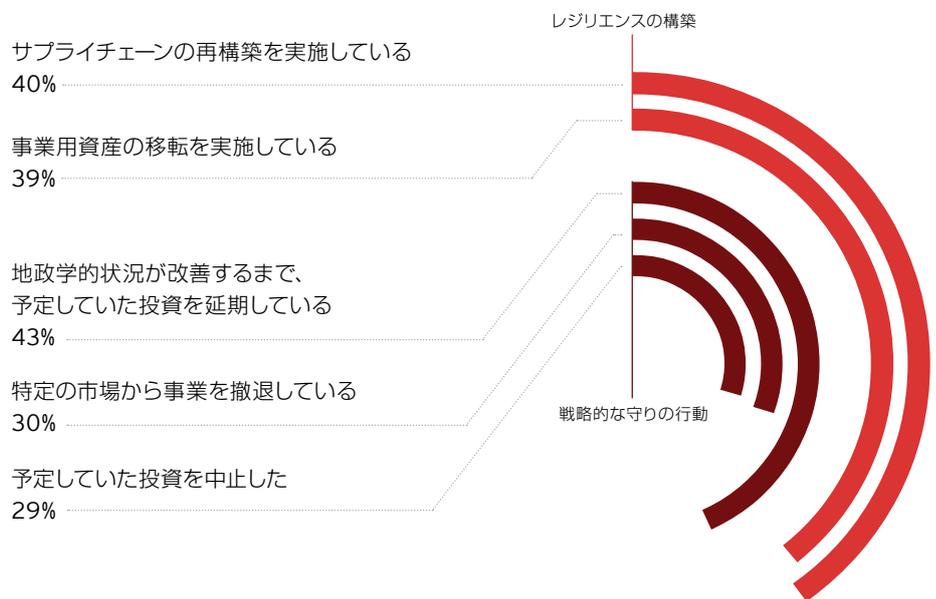
リスク評価の領域では地政学的な緊張の影響も目立っており、これもまた仕入価格の高騰やインフレに直接影響を及ぼしているものとみられます。ウクライナ情勢により物価は一段と上昇し、さらなる供給制約とインフレ圧力を生んでいます。

こうした極めて不確実な環境の中で直面している、無数の地政学的危機の一つ一つは、実は互いに結び付いていることをCEOは認識しておく必要があります。パンデミックにより引き起こされている不安もサプライチェーンに影響を及ぼし続けており、ウクライナ情勢はエネルギー市場や農業市場をさらに圧迫しています。どちらもインフレに影響を与え、各国の中央銀行はさらに踏み込んだ金融政策をより迅速に決断することを余儀なくされています。こうした要因がすべて重なったことで、各国政府は戦略的産業での介入主義的な姿勢を強めざるを得ず、そのために地政学的にもサプライチェーンの面でも一層複雑さが増す状況となっています。

このように網の目のように入り組んだ地政学的に難しい状況を切り抜けるため、ほとんどのCEO（95%）は、国境をまたぐ戦略的投資計画の見直しを図っています。

**Q** 地政学上の問題を受けて、戦略的投資計画に対して右記のような変更を実施しましたか。

(回答者の5%は「していない」を選択)

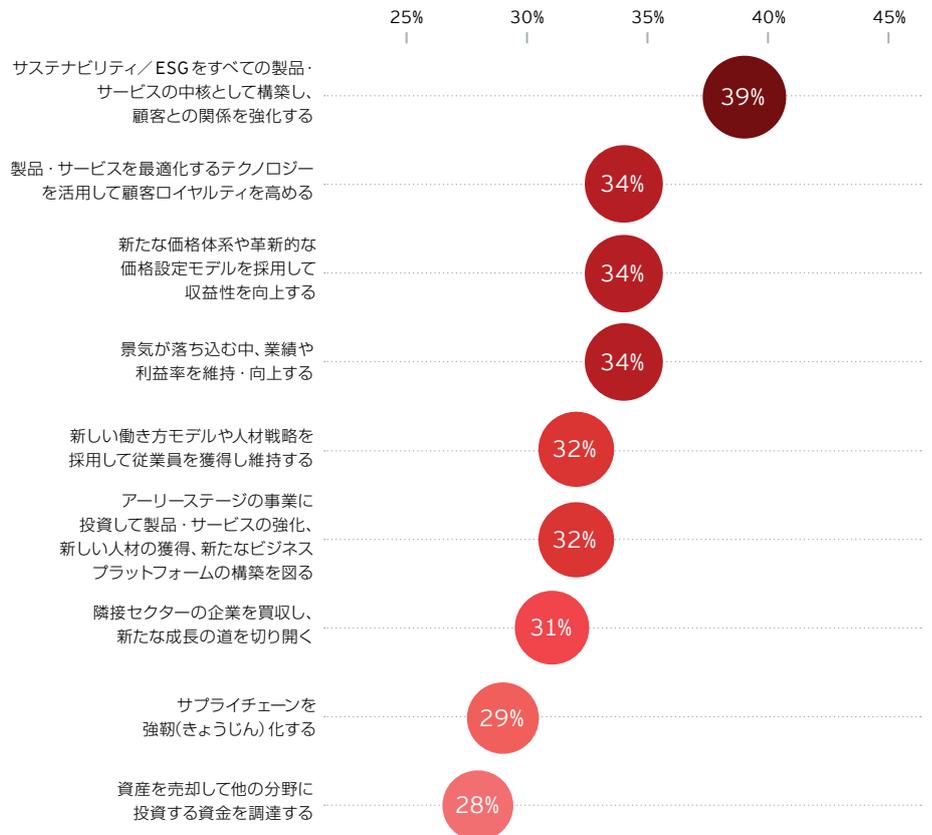


企業は自社のグローバルの事業運営や拠点の見直しを始めていますが、とりわけテクノロジーなど戦略的に重要な産業に関連する分野では、規制の不確実性や貿易圏間の緊張の高まりによって、事態はさらに複雑性を増しています。

上述のようなCEOらによる積極的な取り組みは、さらに深刻なビジネス障壁が現れる前に行動する、との彼らの意欲の表れで、今後さらに複雑化する地政学的状況を乗り切るのに役立ちます。また、現在直面している供給や価格への圧力に対抗する上でもプラスに働くものと思われます。

## 脅威を緩和する：事業の見直しを進めるCEO

**Q** 今後6カ月の間に取り組む  
予定の戦略的行動のうち、  
特に重要なものはどれですか。



直面する数多くの課題を乗り越えるため、CEOは戦略的アクションに集中的に取り組んでいます。中でもサステナビリティ、デジタルなカスタマーエクスペリエンス、イノベーションの3つを重点領域に挙げています。

**サステナビリティ**：サステナビリティと環境・社会・ガバナンス(ESG)を事業の中核に据えることは、多くの企業にとってこの先半年間の戦略的重要事項の1つです。株主や規制当局など主要なステークホルダーから寄せられるESGに対する期待に応じていくことは、今後の鍵となります。同時に、ESG対応がもたらすリスクやチャンスに対応していく中で蓄積される経験は、企業が創造する価値を高め、またそれを守ることへとつながります。サステナブルな未来への移行は運用面で多くの課題を伴いますが、積極的に動くことのできる企業は、資本コストの最適化や運用上の混乱の緩和、顧客との関係強化などを通じて長期的価値を創造していくでしょう。

**デジタルカスタマーエクスペリエンス**：製品・サービスを強化するテクノロジーの活用により、顧客との関係強化や価格管理を図ることも戦略的優先事項の上位にあります。[EYバルテノンのデジタル投資インデックス\(DII\)](#)でも、経営者は、今後2年間は顧客の獲得・維持、カスタマーエクスペリエンスの向上が最優先事項の1つになると回答しています。また、今後テクノロジーは、カスタマーエクスペリエンスや顧客の期待値をさらに変容させていくことになり、その結果ロイヤルティ向上や価格のコントロールをしやすくしていきます。

デジタル投資が重要視される中、そこから得られたプラス効果の中でも、カスタマーエクスペリエンスは最上位にランクされました。半数以上(55%)の経営者が、デジタル投資によってプラス効果が得られた分野として、カスタマーエクスペリエンスを挙げています。

カスタマーエンゲージメントの強化は顧客からの信頼とロイヤルティを育み、競合他社に先んじてコストを回収しやすくします。

**イノベーション**：加えてCEOは、既存の製品・サービスの強化や新たな人材の獲得、新しいビジネスプラットフォームの構築を念頭に、アーリーステージの事業への投資も検討しています。収益性向上を図り、新たな価格体系導入や革新的な価格設定モデルの採用も、ビジネスの鍵になるものと考えられます。こうした戦略的投資はいずれも、企業の魅力の向上と収益率の確保を意図したものです。

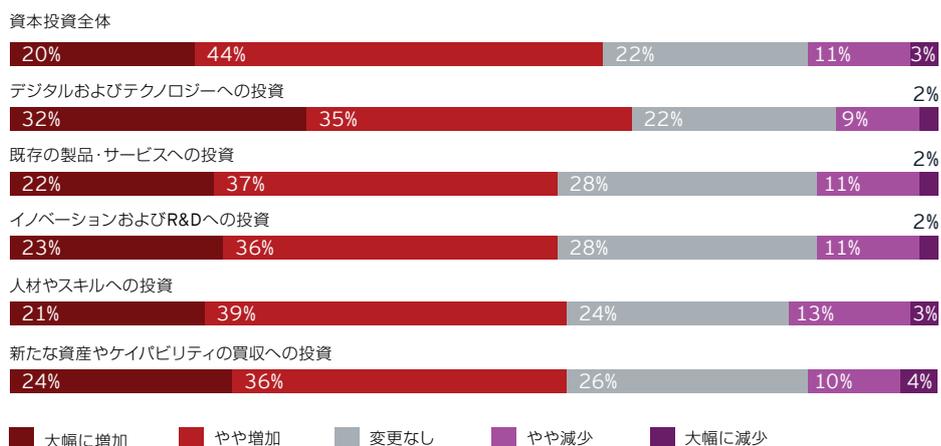
# リスク緩和と 機会創出の投資

混乱期を乗り越えるには大胆な行動が必要です。

**Q** 今後6カ月以内に、右記の分野への資本投資について、何らかの変更を予定していますか。

さまざまな逆風にあっても多くのCEOは、先を見据えてオプションリティ(急激な外部変化に適応する能力)の拡充と、レジリエンスと価値の構築に注力していると答えています。投資戦略を着々と策定し、混乱や不確実性に積極的に対抗しようと備えているのです。

資本投資を削減する予定という回答が14%だったのに対し、増加する予定は64%と大多数を占めました。



## デジタルへの投資

企業が支出増を予定している分野のトップは、デジタルやテクノロジーのケイパビリティへの投資です。デジタルへの投資は、2020年にパンデミックが始まった直後に増加し、2021年にはさらに加速して現在も続いています。

EYパルテノンデジタル投資インデックス(DII)によると、本年、企業のデジタルトランスフォーメーションへの投資は、2020年から65%増え、過去最高を記録しました。同調査では、業界内での競争力をつけるためには今後2年以内に抜本的な業務変革が不可欠だと回答した経営者は、2020年のレポートの62%から増え、全体の4分の3近く(72%)に上ります。セクターを問わず、今後企業は、優先プロジェクトへの投資を強化していく中で、テクノロジーソリューションの拡充と利益の実現にも、注力する必要があるものとみられます。

資本配分に関しては、定性的および定量的指標に焦点を当てた、データドリブン型で一貫性のある、かつ全社的アプローチであることが必須です。それにより客観的な投資判断が可能となり、企業は混乱を乗り切り、長期的価値を創造することができます。

## 抜本的な変革



の回答者が、業界内での競争力をつけるためには今後2年以内に抜本的な業務変革が不可欠だと回答。

## 成功に向けての設立、買収、提携

CEOのM&A案件への取り組み意欲は、引き続きおおむね前向きです。最近2年間に見られた記録的なM&A案件数は通常のレベルに落ち着いたとはいえ、M&A取引は安定的に推移しており、2022年末から2023年にかけて反転、上昇する可能性もあります。

大半のCEOが今後12カ月の間に何らかのトランザクションを実行しようとしている中、40%のCEOはあらゆる方向でのディールを積極的に進める予定であるとしており、買収、事業売却、新規のジョイントベンチャーや戦略的提携を検討しています。

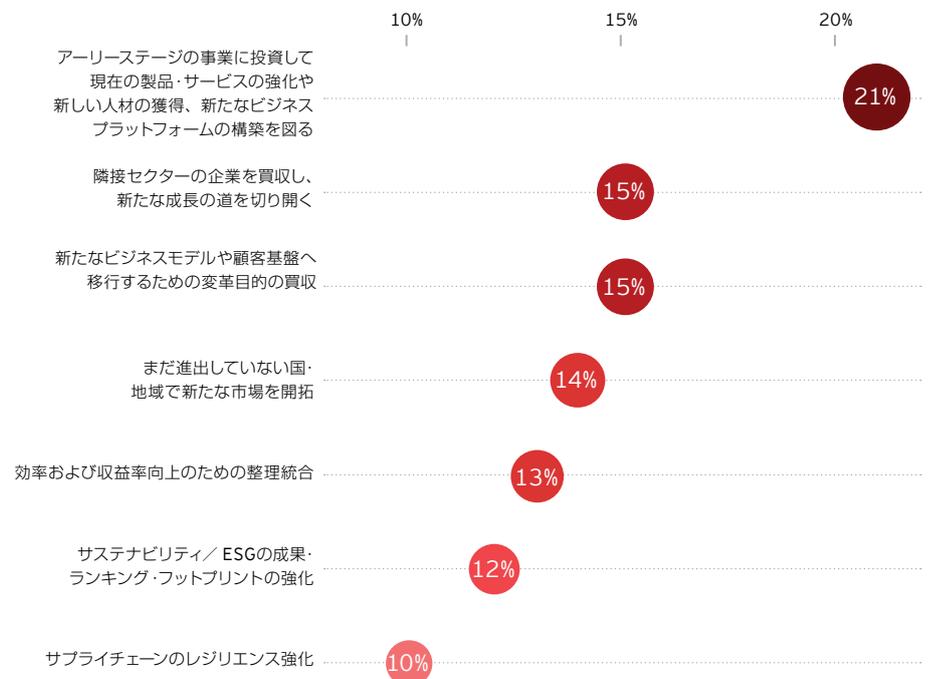
新型コロナウイルス感染症(COVID-19)による影響や経済的・地政学的不確実性の高まりを背景に、ジョイントベンチャーや戦略的アライアンスの重要性が増えています。[EY Ecosystem Study](#)によれば、エコシステムの一部を担っている企業の経営者のうち71%は、現在の自社の成功にとってエコシステムの果たした役割は非常に重要であると考えており、91%はエコシステムにより自社のビジネスのレジリエンスが向上したと回答しています。

こうした動きの背後にある動機を探ると、企業の戦略的目標が見えてきます。



**買収・売却・ジョイントベンチャー・戦略的アライアンスなどの大型投資を含めた場合、今後のトランザクションの主な動機は何ですか。**

該当するものをすべて選択可能とした。割合は合計が100%になるように案分。

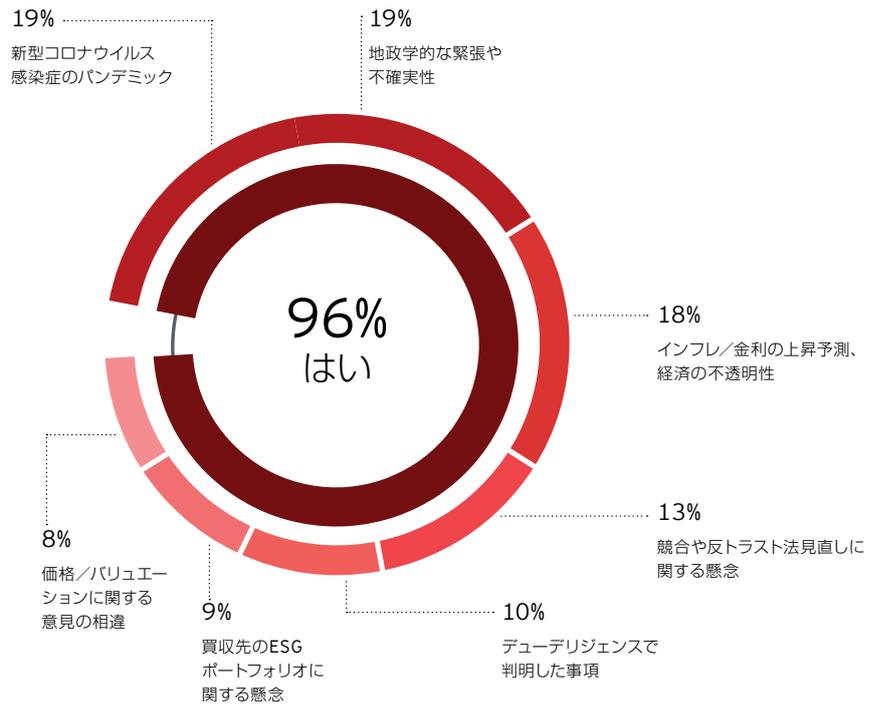


ここでもCEOは、提供する製品やサービスの強化と長期的な成長機会の拡大を図るべく他の手段にも目を向けています。CEOは以前と同様に、M&Aを長期的な成長戦略の重要な促進剤であるとの明確な考えを持っており、事業運営能力の獲得やイノベーション能力強化につながる企業の買収に動いています。この24カ月間にあらゆるセクターで従来の競争環境が一変しましたが、この先も企業のポジションの入れ替わりは続きます。

他方でCEOはトランザクションを進めるに当たっては、戦略的視点を持って状況を見極めながら動いています。回答者の圧倒的多数(96%)は、予定していたトランザクションが完了に至らなかった、もしくはキャンセルしたことがあると答えています。

**Q** 過去12カ月間に、予定していた買収が完了に至らなかった、またはキャンセルしたことがありますか。その主な理由は何ですか。

(回答者の4%は「いいえ」と回答)



継続か中止かの判断の基準となるのは、成長を脅かす重大なリスクとなるパンデミックの余波や地政学的緊張、インフレ圧力や経済的不確実性などです。

### 新しく生じたビジネスの複雑性を克服する

多くの危機が押し寄せる中、CEOはコントロールもしくは緩和できる問題の対処に集中し、複数の問題がどう関係し合っているのか、また今後どのような圧力を受け得るのかを把握する必要があります。

大手企業は、変革に向けた投資計画をそのまま維持、もしくは新しく戦略を策定して、新たに生じた複雑な状況を乗り越えようとしています。そうした企業は今後、戦略の見直しをはじめ事業ポートフォリオやグローバル事業およびその拠点の再考、エコシステムの再構築を検討していくものとみられます。

また、新しく生じた複雑な状況においても将来、長期的価値の創造を意図するならば、オプションリティ、アジリティ、サステナビリティが拡充されるような強固な基盤を組織内に築く必要があります。

---

買収、設立、提携に取り組むCEOは、持続可能で長期的な価値を創造するため、大胆な決断を下し、投資を進めています。急激に変化する環境に適応させるべく、自社のポートフォリオやエコシステム、グローバル事業を積極的に変容させています。

## 本調査について

EY 2022 CEO Outlook 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。

本調査は、世界の大手企業のCEOを対象に、フィナンシャルタイムズ社傘下のLongitude Research Limitedが定期的実施しているものです。

2022年8月、Longitude社は世界のEYのグループの代理として10カ国、6業界の760名のCEOを対象に調査を行いました。回答者の業界セクターは次の通りです：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・ウェルネス、メディア・テレコム。

- ▶ 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](https://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

#### 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

### 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](https://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](https://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](https://ey.com/ja_jp/strategy-transactions) をご覧ください。

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

EYG no. 008435-22Gbl

2209-4093016

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](https://ey.com/ja_jp)