

過熱するAIブームの中で CEOが今取るべき アクションとは

EY CEO Outlook Pulse 調査
2023年10月期



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

目次

第1章	
AI戦略というアジェンダの出現	2
第2章	
新たな経済環境の中で先駆者となる者とは	6
第3章	
リスクの再評価と人材関連のコスト基盤のリセット	10
第4章	
明確な競争優位性を得るために、今、投資する	12

2023年10月期のCEO Outlook Pulseの調査で、CEOはAI戦略への投資を進める中でさまざまな課題に直面していることが明らかになりました。

世界中のCEOが人工知能(AI)の可能性を確信しています。しかし、その多くが、AI関連の戦略の策定や実行においてさまざまな大きな課題に直面しています。「生成AIへの対応は急務だ」と認識するCEOは3分の2以上に上っているのに対し、「不確実性があるため、迅速に対応することは難しい」とするCEOも同程度の割合で存在します。

大多数(99%)のCEOが生成AIへの投資を検討していますが、その投資環境も複雑なものとなっています。それでも、AIが自社のビジネスモデルを創造的に破壊するかもしれないという思いから、多くのCEOがAI導入に向けた取り組みに乗り出しています。

しかし、AIを専門とする企業が急増しているため、信頼でき、付加価値をもたらすエコシステムパートナーや買収先企業を見極め、ディールを実行に移すことは非常に難しいという現実があります。こうしたことから、M&Aディールへの意欲は、2014年以来最低の水準に落ち込み、今後12カ月以内にM&Aを計画しているCEOはわずか35%にとどまっています。ただし、水準の低下には、地政学的緊張など、他の要因も大きく影響しています。

全体的には、世界中のCEOは、世界経済の新たな局面や変化し続ける外部環境下を進むにあたって、楽観的な見通しを抱いています。こうした楽観的な考え方は、効率性の向上や成長の促進をもたらすAIへの大きな期待が背景にあります。他方、CEOは、経済の逆風や複雑な地政学的環境を乗り越えていかなければならないということも認識しています。

EYでは、グローバルで活躍する企業のCEO 1,200人を対象とするCEO Outlook Pulse 調査を四半期ごとに実施しています。CEOが直面する喫緊の課題(CEO Imperative)シリーズの最新版でもある今回の調査レポートでは、AIがもたらす未来への歩みをCEOはどのように進めているのか深く探っています。また、金利とインフレが上昇し、地政学的逆風が強まる一方で経済的追い風は弱まるという経済モデルへ回帰する中での、資本配分や投資、トランスフォーメーション戦略についても深く考察します。

要点

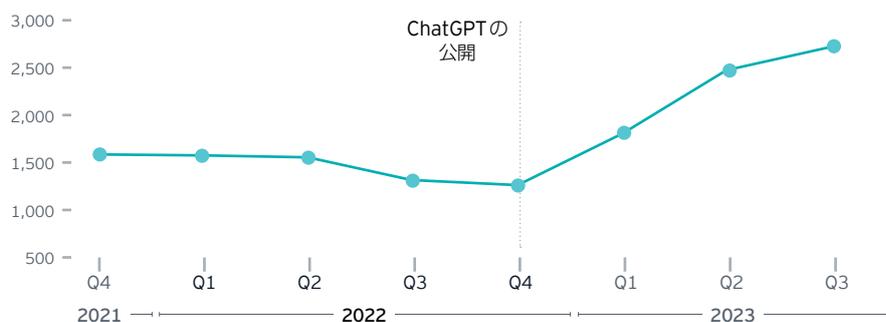
- ▶ CEOは、生成AIへの対応を迫られているが、AI戦略を策定し、実行に移す上でさまざまな課題に直面している。
 - ▶ AIの活用により生産性や効率性が改善し、利益の最大化が期待されることを踏まえると、成長率が低い企業は、AIへの投資ペースを見直すことが望ましい。
 - ▶ M&Aディールへの意欲は、2014年以来最低の水準に落ち込んでいる。これは、買収先として信頼できるAI企業を見極めることが難しく、買収ペースの鈍化が加速していることが要因となっている。
-

AI戦略という アジェンダの出現

複雑に変化し続ける環境下で、
CEOはAIをアジェンダに掲げています。

2023年は、生成AIの話題がビジネス界を席卷し、企業の決算関連資料におけるAIや生成AIへの言及数が、過去1年間で2倍以上に増加しました。

AIまたは生成AIについて言及した資料の数



出典：AlphaSenseからのデータをEYにて分析

注：資料の集計は、AIおよび生成AIの同義語も対象にしている。分析対象となった主な資料は、業績発表のカンファレンスコール、アナリスト・投資家向けテレフォン・カンファレンス、カンファレンスなどの議事録や、M&Aや特別な公告など。

しかし、CEOは、過熱する生成AIブームの中でのかじ取りに難しさを感じています。AIを巡っては、考えられるユースケースの多さへの戸惑いや一貫性のある戦略の策定など、多くの課題が存在し、CEOは多くの難問に取り組んでいます。自社のビジネスや業界内で特定の機会を追求しようとした場合、情報が複雑に入り交じる環境下で、どこに投資し、どのようなパートナーと提携すればよいか見極め、判断することは容易ではありません。

しかし、AIの進化スピードを踏まえると、自社のビジネス活動や事業運営、業界、エンドマーケットへの影響を早急に把握し、競合他社との競争上の優位性を担保する必要があります。

本調査結果でも、AIに関しては、CEOは緊急性を持って対応していることが明らかになっています。しかし、そこには心の葛藤が見られます。10人中7人(70%)のCEOは、競合他社に戦略的優位性を与えないよう、今すぐ生成AIに取り組む必要があると考えています。その一方で、ほぼ同じ割合の回答者(68%)が、生成AIを取り巻く不確実性により、AI戦略を迅速に策定し、実行に移すことは難しいと答えています。

また、3分の2以上(70%)が、競争優位性を担保するために、生成AIに迫られる形で自社のビジネスモデルを創造的に破壊することになるだろうと考えています。

こうした状況下において、CEOは、どうすれば生成AIがもたらす価値を最大限に取り込むことができるでしょうか。EYはすでにこの問いに対する推奨事項をまとめ(英語のみ)、包括的なAI戦略における生成AIの位置付けと、基本的なAIケイパビリティの確立のために早急に取り組むべき重要なイニシアチブについて提案しています。

70%

のCEOは、競合他社に
戦略的優位性を与えないよう、
今すぐ生成AIに取り組む
必要があると考えている。

本調査結果から、CEOはこうしたイニシアチブを進めていることは明らかになっており、8項目に及ぶイニシアチブのうち、少なくとも1つを完了していると回答したCEOは92%に上ります。一方、半分以上完了したとするCEOは、わずか17%でした。このように多くの企業では取り組みの初期段階にあるため、長期的な成長に必要なAIケイパビリティを確立するには一見時間的余裕があるように見えます。しかしながら、AI分野への注目と投資は高まる一方であり、競合他社をしのご機会は急速に狭まる可能性があります。

Q 右記のAI関連のイニシアチブについて、貴社の現在の取り組み状況を教えてください。

回答者は、各項目の選択肢から回答を1つだけ選択

経営幹部直属のAIタスクフォースを設置する



AI特有のリスクを効果的に管理する方法を見極める



AI規制の動向を追跡する体制を確立する



長期的にAIがビジネスモデルをどう変え得るかについて、ビジョンを策定する



どの自社データが、AIの活用によって競争優位性を生み出すのかを見極める



自社独自のデータを用いてサードパーティのAIケイパビリティ強化に投資する



複数企業とAIパートナーシップを締結する



必要なAIスキルを持つ人材を採用する



■ 完了 ■ 実行中 ■ 未着手 ■ 該当しない

また、本調査で、AIがもたらす価値を最も必要としている企業（2024年度の収益成長率が前年比で低下することが予想される企業）ほど、AIの導入が遅れていること、そして、AI投資を拡大する可能性が極めて低いことが明らかになっています。

こうした企業のCEOは、収益増加を見込んでいる企業のCEOに比べ、AIケイパビリティの確立で重要となるイニシアチブの多くを実行に移せずにいます（完了済みのイニシアチブ数の平均値：1.9対3.4）。加えて、2024年の研究開発（R&D）投資を拡大する割合も低くなっています（35%対80%）。

これは、AIに投資するためのリソースが不足していることによるものであるということは想像に難くないですが、戦略を見直す必要性は否めません。AIを導入することで早期に実感できる価値は効率性と生産性の向上です。どちらも、成長が鈍化している企業にとっては、成長の促進につながります。EYによる別の調査¹でも、世界の高級管理職の4分の3（75%）が、生成AIによって従業員の能力と生産性が向上するだろうと答えています。

75%

の上級管理職が、生成AIによって従業員の能力と生産性が向上するだろうと回答。

1. さまざまな事業部門のエグゼクティブ 800 人以上（うち経営幹部は 50%）を対象に実施したグローバル調査。回答者は、Americas（北・中・南米）、EMEA（欧州、中東、インド、アフリカ）、アジア・パシフィックの 20 以上の国・地域、15 以上のセクターにわたる、年間売上高が 10 億ドル超の企業の代表者です。データの収集は 2023 年 6 ~ 7 月に行われました。

64%

生成AIの導入ですでに大きなインパクトを享受している企業のうち、2年以内に自社のビジネス全般とオペレーティングモデルを変革することができると考えている割合。

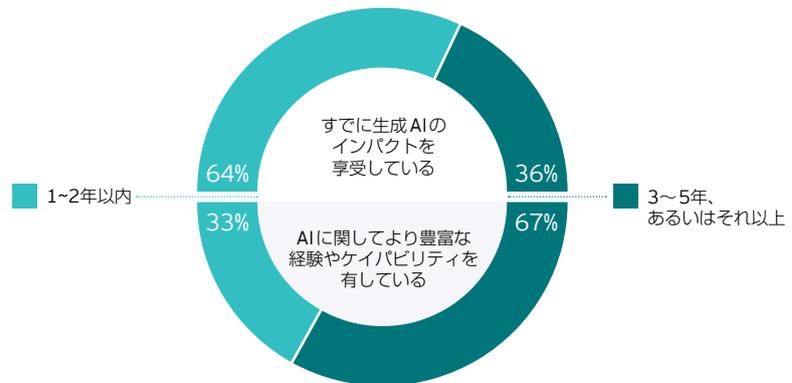
また、AI戦略の策定に際しては、ステークホルダーの期待を慎重に設定することも重要となります。本調査結果によると、生成AI導入によるインパクトを早期に実感しているCEOは、生成AIを活用したビジネス変革の成果創出までに要する時間について、楽観視し過ぎる傾向が見られます。

こうした生成AIの導入ですでに大きなインパクトを享受している企業の多く（64%）が、2年以内に自社のビジネス全般とオペレーティングモデルを変革することができると考えています。しかし、ビジネスの在り方を根本から変えることは、早期に実現できた収益や効率性の向上よりもはるかに難しく、一筋縄ではいかないでしょう。

他方、AIの導入に向けてさまざまな取り組みを行っている企業（AIケイパビリティの確立で重要となるイニシアチブを5つ以上完了している企業）の多く（67%）は、生成AIを活用してビジネスやオペレーティングモデルを根本から変えるには3～5年以上かかると予想しています。

このように、「成果創出にはある程度の時間が必要」という、より現実的な見通しは、AIと生成AIが多くのCEOにとってまだなじみの薄い領域であることを示唆しています。高すぎる期待を設定し、それに応えることができなければ、従業員や株主の信頼を損ね、長期的なビジネスの変革が一層困難になる事態を招きかねません。これを回避するためには、CEOは、最高技術責任者（CTO）と緊密に連携し、既存のリソースとケイパビリティを考慮しながら、AIに関する期待と戦略の内容を確実に実現可能なものにする必要があります。

生成AI導入によるビジネスインパクトをすでに実感しているCEOは、ビジネス全般とオペレーティングモデルを変革するのに要する時間を楽観的に考える傾向が見られる



注：「すでに生成AIのインパクトを享受している」とは、ビジネス上の少なくとも1つの領域（収益成長や生産性など）で、生成AIによる大きなインパクトを享受していると回答したCEOを指す。45%のCEOがこの区分に入る。「AIに関してより豊富な経験やケイパビリティを有している」とは、基本的なAIケイパビリティを確立するためのアクション（評価対象の8つのイニシアチブ）のうち、5つ以上を完了していると回答したCEOを指す。17%のCEOがこの区分に入る。生成AIによる自社ビジネスへのインパクトはないとした回答者（1%未満）は除外している。区分は相互排他的ではない。

CEOと企業は、AIに対する理解を深めれば深めるほど、より堅実な見方をすることができるようになり、投資家などのステークホルダーから、長期的なビジョンや戦略への共感を得やすくなります。

Q 貴社では、右記の各領域で生成AIのインパクトを享受できるまでにどれくらいの時間がかかると考えていますか。

回答者は、各項目の選択肢から回答を1つだけ選択

ビジネスとオペレーティングモデルの再定義



社内部門の業務の進め方



研究開発 (R&D) とイノベーションの向上



収益成長の促進



生産性と効率性の向上



非IT人材の能力とスキルの向上



■すでに大きなインパクトを享受している ■1~2年 ■3~5年 ■それ以上 ■インパクトはない

また、CEOは、生成AIについて、「このまま定着し、既存のオペレーティングモデルや競争環境を根底から破壊し新たなかたちを生み出すだろう」ということを明確に認識しています。

新たな経済環境の中で 先駆者となる者とは

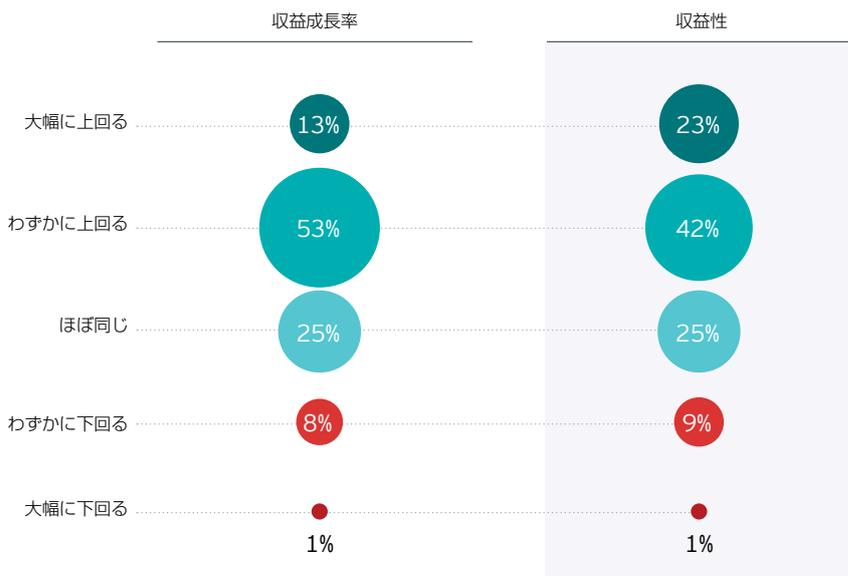
自社の将来に明るい見通しを抱いているCEOは、市場をリードする先駆者となることを目指しています。

過去4年間、ビジネスリーダーは次々と発生する予期せぬ事象への対応に追われ続けました。そうした事象は、消費者行動の急速な変化や、サプライチェーンのリセットと再構築、世界のエネルギー市場の混乱、経済成長・インフレ・金利を巡る急激な環境変化などに及びます。

しかし、ほとんどの回答企業が、2024年の収益成長率と収益性について、2023年を上回ると予想しています（それぞれ66%と65%）。

Q 2024年の貴社の収益成長率と収益性は、2023年と比較してどのように変化すると予想しますか。

回答者は、各項目の選択肢から回答を1つだけ選択



こうした数字は、明るい見通しを物語っているように思えます。しかし、2024年度の世界の実質GDP成長率は、2019年度と比べて20%低くなると予測されています。世界のGDP成長率の実績値と予測値²の分析結果からも、世界の需要と生産は構造的に減速していることは明らかであり、今後5年間はパンデミック前の5年間に比べて平均で0.3%低くなることが予想されます。これは、総生産高3,000億米ドル減に相当します。

2. Oxford Economics のデータ（2023年10月13日アクセス）をEYにて分析。

短期的には成長予測が下方修正される可能性が高く、CEOは自社の成長予測が、今後5年間の世界市場の減速予測を反映したものとなっているかを検討する必要があります。成長率と顧客行動がパンデミック前のパターンに戻る、という仮定に基づいた戦略がうまくいく可能性は低く、競合他社よりも不利な立場に置かれる結果を招きかねません。

世界GDPの対前年比推移 (%)



出典：EYによる分析およびOxford Economics

今回の調査で、今後1年間に成長し、フリーキャッシュフローを生み出してAIなどの優先事項への投資を見込んでいる企業と、新しい環境下での成長に自信が持てない企業とに明確に分かれていることが浮き彫りになっています。

高い成長を見込んでいる企業では、3分の2以上(72%)が収益性の向上を見込んでおり、収益性は低下するだろうと回答したCEOはわずか3%でした。一方、成長率の低下を予想する企業では、3分の2以上(68%)が収益性の低下を想定しています。新たな景気サイクルにおいては、こうした収益性の低下は、ビジネスの再構築に不可欠な投資能力に影響を及ぼすのは必至です。

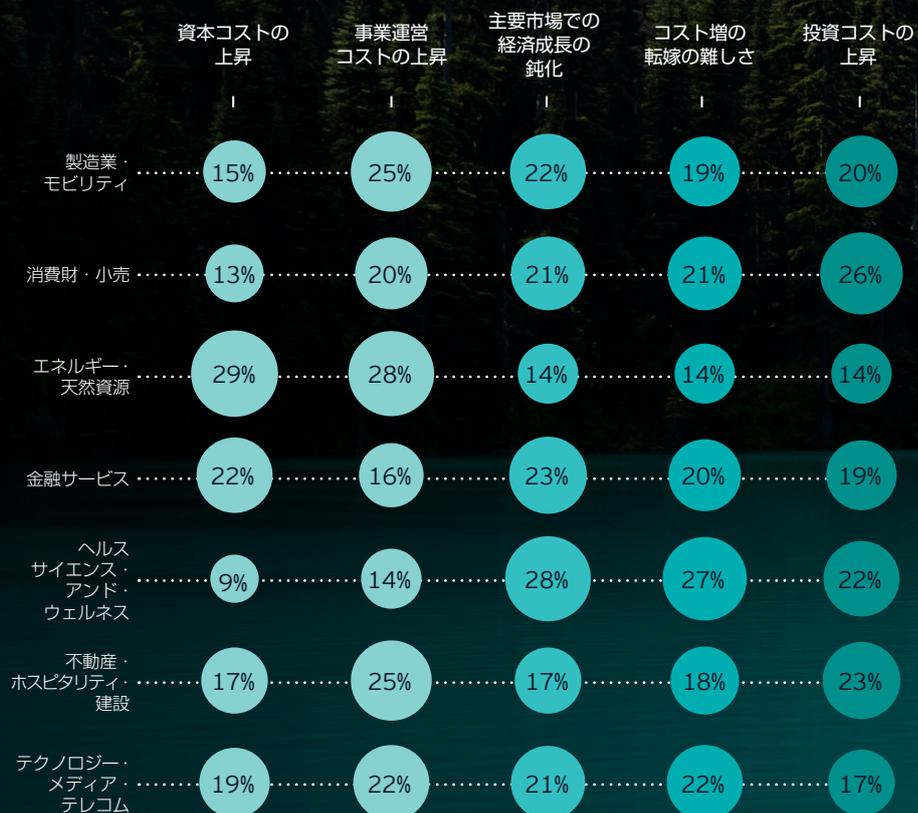
CEOは、この新しい景気サイクルを、2024年度の収益成長率と収益性の最大化を妨げる最大の障壁として認識しています。とりわけ、経済成長の鈍化は収益増加の阻害要因のトップに挙げられています。しかし、その他の障壁との大差は見られません。

一方、事業成長の鈍化を予想する企業では、成長の拡大を予想する企業に比べて、経済成長の鈍化を主な障壁として挙げる割合が高くなっています(29%対20%)。こうした認識のギャップは、高成長を見込んでいるCEOが、過去数年の間にすでに難しい選択をしてきたということを示唆しているかもしれません。そして、競争的なポジショニングや潜在的な成長機会を考慮し、成功する見込みが最も高い分野に注力することでビジネスを再構築してきたということも考えられます。このようなプロセスをまだ経ていない企業は、現在と将来の市場の状況を考慮し、既存のビジネスモデルを早急に再考する必要があるでしょう。

成長の障壁に関する認識のギャップは、セクター別でも見られます。エネルギー・天然資源分野のCEOは、資本コストの上昇を主な障壁に挙げています。ヘルスサイエンス分野では、経済成長の鈍化とコスト増の転嫁の難しさを最も懸念しています。一方、自動車や製造業の分野では、事業運営コストの上昇が最大の懸念事項となっています。

Q 貴社の2024年度の収益成長率と収益性の最大化において最大の阻害要因となるのは、次のうちどれですか。

回答者は、選択肢の1つだけを選択。四捨五入しているため、セクター別合計は必ずしも100%にならない場合がある。



こうした状況に鑑みると、まず、自社のビジネスにおけるダイナミクスの変化を理解し、その理解に基づき、ターゲット市場での競争的ポジショニングなど、さまざまな側面から自社の将来像を予測することが重要となります。そして、障壁の軽減に向けて、経済的考慮事項や顧客需要の予測、ダイナミックプライシング戦略などを包括的に考慮しながら、うまく調整を図っていく必要があるでしょう。経済成長の鈍化により、事業運営コストも投資のための外部資本コストも上昇している環境下では、現在および将来のビジネス変革のための資金調達、社内の業務合理化やコスト削減に向けた取り組みが要となります。これこそ、AIのインパクトを短期的に期待できる最適な領域であり、CEOは、AIを通じて、自社のデータをよりよく活用し、外部情報を補完することで、対応可能な市場（アドレスブル・マーケット）をより明確に把握することができます。

製品から地理的側面に至る、事業運営のあらゆる領域を精査し、業績が伸び悩んでいる領域を見極め、必要に応じて手放す判断を下すことも必要です。収益成長率と収益性を最大化して生み出した資金を活用してビジネス変革を進めることが、長期的な価値創造を実現する鍵となります。



リスクの再評価と人材関連の コスト基盤のリセット

ビジネスの新たな展望に期待を寄せるCEOにとって、
さまざまな変動や変化を理解することが成功の鍵となります。



EYでは、「[EY 2023 Work Reimagined Survey](#) (EY働き方再考に関するグローバル意識調査2023)」の調査レポートで、コロナ禍後を見据えた働き方の「ネクストノーマル」を示し、人材を取り巻く現実の中で起きている労使関係のリバランスや、より良い成果をもたらす重要な要因について詳しく解説しています。同調査結果によると、企業はもはや新型コロナウイルス感染症(COVID-19)のパンデミックの持続的な影響だけにとらわれているわけではありません。むしろ、ビジネスリーダーは今、経済的圧力、労働力関連の圧力、地政学的圧力など周期的な観点からも自社の課題を認識しています。

これらの圧力は、今回のEY CEO Outlook Pulse調査でも見て取れます。ほとんどのCEO(93%)は、コスト管理のために人材戦略の見直しを進めており、大半は人員削減を伴わない戦略変更を目指しています。大幅な収益増加を見込んでいるCEOでは、この割合は低くなっています。数字の減少は当然とも思えますが、それでもまだ思いの外高いように感じられます。収益増加を見込んでいるのに、なぜ、人員削減を行う必要があるのでしょうか。これは、予想される利益の増加が、効率性の向上によるものではなく、人材削減に起因する可能性が高いことを示唆しているのかもしれない。

ほぼ全ての企業が、人材戦略の一環でさまざまな取り組みを検討しています。従業員基盤の再編成や人員削減を行っている企業は3分の1以上を占め、それ以外の企業でも、さまざまな方策を組み合わせてコスト削減に取り組んでいます。しかし、主要国の多くでは、労働市場が依然としてひっ迫した状態にあり、北・中・南米地域とアジア太平洋地域のCEOの間には明確なギャップが見られます。例えば、北・中・南米地域では、CEOの42%がリストラのさらなる推進を予定していますが、アジア太平洋地域では27%にとどまっています。ボーナスの削減(北・中・南米地域33%、アジア太平洋地域23%)や、人材の外注化(北・中・南米地域41%、アジア太平洋地域31%)を計画しているCEOの割合も北・中・南米地域のほうが高くなっています。

人材の獲得と定着が困難な状況下では、特に需要の高い専門職や技術職に関しては、従業員関連コストの削減に伴うリスクを慎重に検討することが求められます。

企業は、トータルリワード(金銭的報酬と非金銭的報酬を合わせた報酬)、ハイブリッドワーク、レジリエンスなど、従業員の優先事項の構造的変化を理解すると同時に、循環的な市場課題に対処する態勢を整える必要があります。従来の人材戦略モデルは、現在の新しいダイナミックな環境には対応していません。

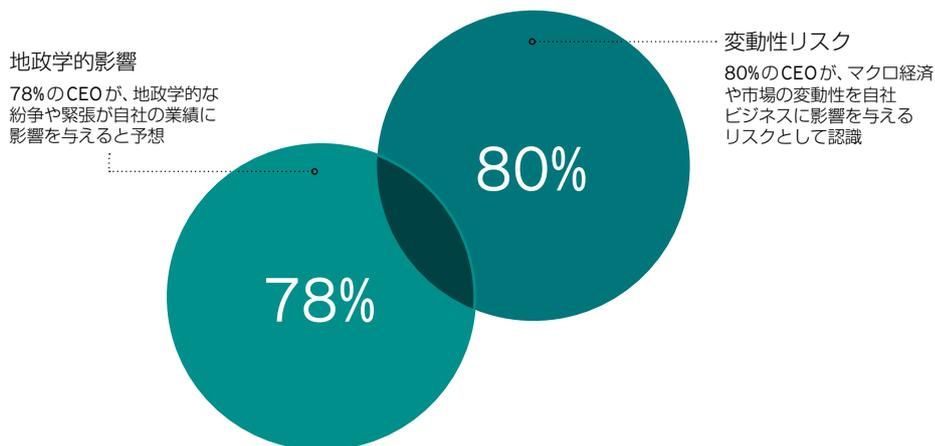
36%

のCEOが従業員基盤の再編成
または人員削減を実施している。

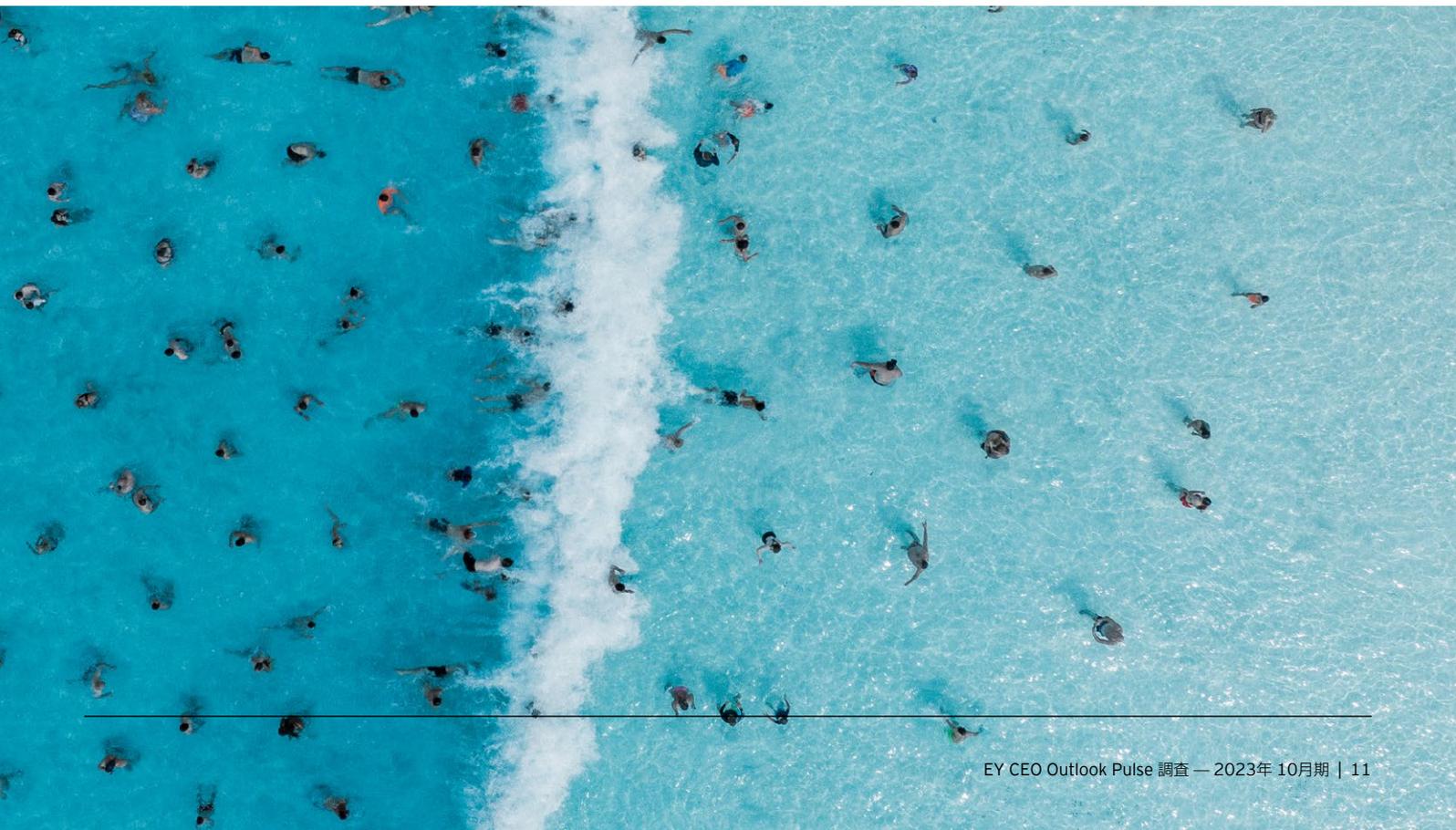
激変した世界情勢におけるリスクの再評価

新しい環境で生じているリスクに対して、CEOは警戒心を強めています。

地政学、マクロ経済、規制、サステナビリティ、テクノロジーに関する問題など、さまざまなリスクについて、ビジネスに中程度から重大な影響を与える可能性があると考えるCEOは3分の2以上に上ります。



大幅な成長を予想するCEOは、過去4年間にわたる危機的状況をうまく乗り越えつつ、こうしたリスクも乗り切る安定した基盤を築いてきたと考えられます。企業は、柔軟なプロセスや適応戦略、部門の枠を超えた連携を取り入れ、過去の危機から常に学びながら、自分たちが置かれている新たな環境の中でうまくかじ取りをしていかねばなりません。

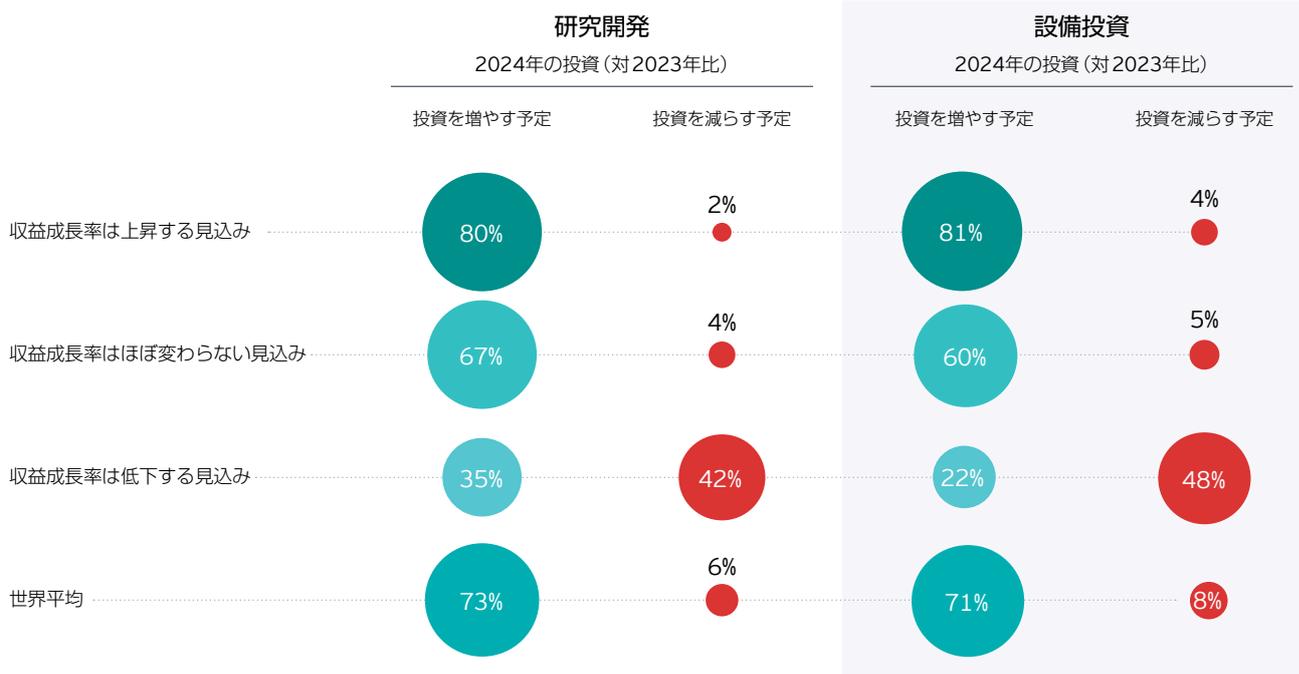


明確な競争優位性を得るために、 今、投資する

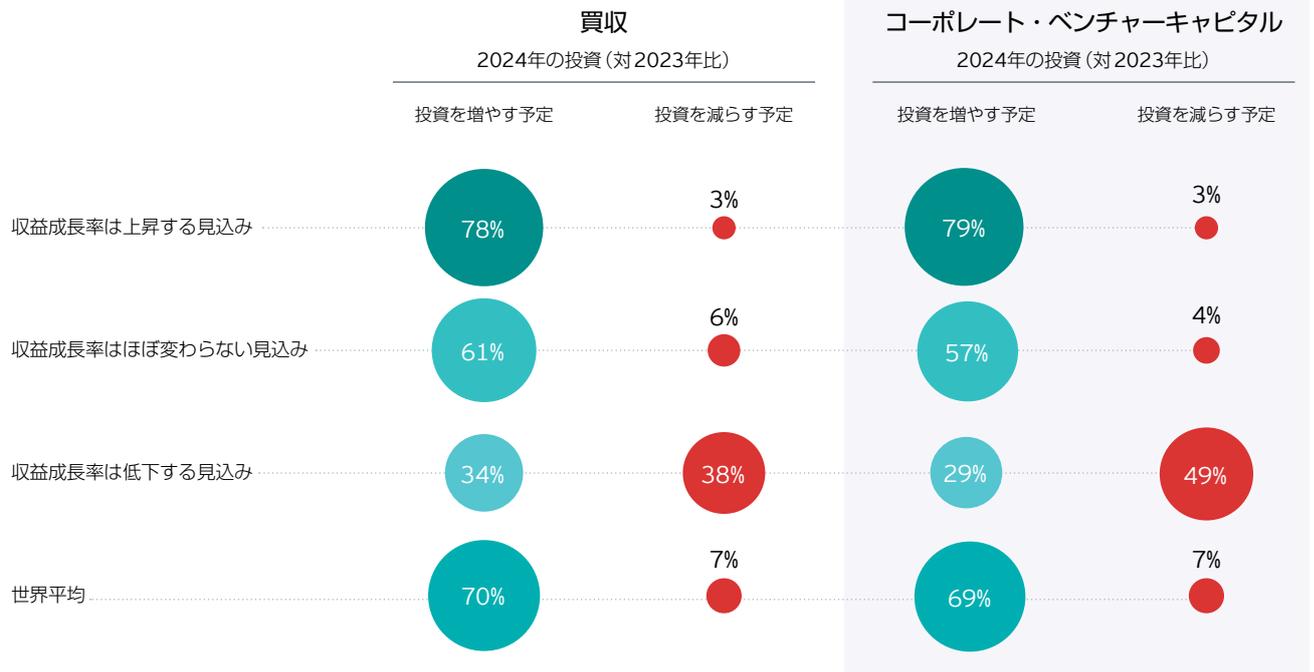
買収意欲は低いかもしれませんが、
CEOは他の方策で変革を続けることには意欲的です。

こうした状況の中、CEOの間には、新しい環境ではテクノロジーやAIへの投資にとどまらず、全面的な投資強化が必要だという明確な認識があります。

2024年に収益増加を見込んでいる企業は、主要分野への投資を増やす傾向にあり、競争優位性がさらに高まると見られる



注：「貴社では、以下の分野への投資の収益に占める割合は、2023年と2024年でどのように変化すると予想していますか」という質問に対し、「該当しない」を選択した回答者（1%未満）は除外している。四捨五入しているため、値の合計は必ずしも100%にならない場合がある。



注：「貴社では、以下の分野への投資の収益に占める割合は、2023年と2024年でどのように変化すると予想していますか」という質問に対し、「該当しない」を選択した回答者（1%未満）は除外している。四捨五入しているため、値の合計は必ずしも100%にならない場合がある。

回答企業の大半は、研究開発や設備投資、M&Aへの投資や、コーポレート・ベンチャーキャピタルによる投資を増やす予定でいます。上記の投資策のいずれも、活況だった投資サイクルからは減少しています。2020年7月に始まったこのサイクルは2022年6月以降大きく減速しました。M&Aとコーポレート・ベンチャーキャピタルが過去最高を記録したのは2021年で、この年、研究開発費と設備投資額も平均を上回る伸びを見せました。こうした投資水準は2022年に低下し、いまだ回復していません。しかし、金融政策に対する不確実性が減少するにつれ、CEOは、再び高い投資水準へ戻す意向があることを示しています。市場が金利上昇の長期化を容認するのに伴いインフレ圧力は後退し、成長の見通しも、たとえ低水準だったとしても、より明確になっています。

2024年に高い成長を予想する企業とそうでない企業とでは、その意図するところに明確な違いがあります。強気なCEOはあらゆる分野で高い水準の投資を予定しており、優位性はさらに高まるとみられます。生成AIへの投資と同様に、成長の鈍化を予想する企業は、今投資で後れを取れば、あらゆる面でさらに後れを取ることになると認識する必要があります。迅速に変化に適応している競合他社のペースについていかねばなりません。そのためには、ポートフォリオの不採算部分の立て直し、売却または閉鎖、あるいは特定の市場から撤退など、厳しい決断も必要となります。

M&A市場全体は、2023年第1四半期の低迷期を経て、着実に安定してきています。市場では現在、毎月約2,000億～2,500億米ドルのディールが行われており、1億米ドル超のディールは約250件に及びます。

こうした動きは今後も続くことが予想されます。CEOが新しい環境にもっと慣れてくれば、さらに大きなディールが増えるかもしれません。平均取引額は2023年を通じて増加しており、最近ではさらに大規模なメガディールの兆候もみられます。

89%

のCEOが、今後12カ月間に何らかのトランザクションを計画している。

今回の調査で、CEOの大半(89%)が、今後12カ月間に何らかのトランザクションを計画していることが明らかになっています。ただし、今後12カ月間に積極的に買収を進めるかになると、数字は激減し、7月の59%から10月には35%に低下しています。現在特に注目されているのは、合併事業と戦略的提携、ダイベストメントで、いずれも7月以降は安定的に推移しています。このことから、CEOのポートフォリオを見直したい考えが読み取れると同時に、新規株式公開(IPO)市場の再開に後押しされていることがわかります。

また、今後12カ月間に積極的に買収を進めるとするCEOよりも、M&A予算に資本配分するCEOの方が多く、企業が適切な買収対象を視野に準備金を積み上げていることがうかがえます。

企業が変革のためのM&Aに力を入れ、平均取引規模は2023年を通して上昇

平均取引規模(100万米ドル)



出典：DealogicのデータをEYにて分析。平均取引規模は、金額が公表されているディールに基づく値である。

今日のM&A市場を反映するように、米国の回答者はM&Aを進める意向が最も高く(52%)、年初は低水準だったものの、今後は米国が世界のM&A件数をけん引していくことになると思われます。欧州とアジア太平洋地域では投資意欲は比較的低くなっていますが、過去のM&Aサイクルを見ると、ディールメイキングの回復は米国から始まるのが常です。

現在のディールメイキング市場は一段と複雑になっています。3分の2(66%)のCEOは、AIを専門とする企業が急増し、信頼できるサプライヤー、パートナー、M&A対象を見つけることが難しくなっていると答えています。こうした状況下では、自社のビジネスモデルや業務についてAIが与える影響を検討する際と同様に、あらゆる買収の可能性についても、AIに関する視点から評価することが必要です。しかし、これにより、企業はAI戦略を整備するのに時間がかかり、M&Aの本格的な増加が遅れる可能性があります。

それでも、不確実な時代の先を見据え、買収と売却の双方で今すぐ行うべきディールを加速することができれば、競争上の優位性を確保できる可能性は高くなります。この点は、短中期の財務業績の見通しがかす、同業他社に追いつく道筋を模索中のCEOにとっては、特に重要です。

新しい環境を理解し、今すぐ行動を

短中期的に成果を最大限に創出するには、次の5つの重要事項を検討し、行動する必要があります。

1

CEO自身が自社のエコノミストになる — 経済全体の成長は鈍化しているかもしれませんが、個々の企業がたどる道はそれぞれです。自社の財務や顧客需要のシナリオを分析し、明確な将来像を描きます。

2

トップダウンとボトムアップでAI戦略を構築する — AI戦略を策定することは最初のステップに過ぎません。次のステップは、現在のビジネスモデルに必要なイニシアチブに着手することです。

3

最適化か撤退か — 今後3～5年の間に経済の停滞傾向が予想されるため、低迷資産を維持したり不採算市場で事業展開したりする余裕はありません。

4

自己資本を作る — 資本コストの上昇が長期化する場面では、野心的なビジネス変革のための資金は、社内コスト削減で調達する方が賢明です。

5

メリットのある買収を見逃さない — 非常に複雑な時代ではありますが、中には躊躇（ちゅうちょ）すべきでないディールもあり、大きな競争上の利益をもたらす可能性があります。

サマリー

新しい経済サイクルが始まっています。短中期的には、成長が鈍化し、金利とインフレ率はパンデミック前よりも高くなるとみられます。顧客行動、貿易の流れ、地政学的状況も変化しています。CEOは皆、こうした新たな環境がもたらすリスクと機会の両方を認識しています。しかし、新しい環境で成長が見込まれる企業と、後れを取る可能性がある企業との間には、明確な差がすでに生じています。

本調査について

今回のEY CEO Outlook Pulse 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、2023年9月から10月にかけて、世界各国の大手企業のCEO 1,200人を対象に実施しました。匿名形式によりオンライン上で行われる本調査は、世界の大手企業に影響を与える主なトレンドや動向について、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。調査対象の回答者は、21カ国（ブラジル、カナダ、メキシコ、米国、ベルギー、ルクセンブルク、オランダ、フランス、ドイツ、イタリア、デンマーク、フィンランド、ノルウェー、スウェーデン、英国、オーストラリア、中国、インド、日本、シンガポール、韓国）、5つのセクター（消費財、ヘルスケア、金融サービス、工業・エネルギー、インフラストラクチャー、テクノロジー、メディア・エンターテインメント、テレコム）にわたります。調査対象企業の年間の全世界売上高構成は次の通りです：5億米ドル未満（20%）、5億米ドル以上10億米ドル未満（20%）、10億米ドル以上50億米ドル未満（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上で役立つ、重要な見解とアクションを提起しています。本シリーズについて詳しくは、ey.com/ja_jp/ceoをご覧ください。

詳しくは、本シリーズのレポートをご覧ください。

[Global CEO Outlook Pulse \(2023年7月期\)](#) をダウンロード

[Global CEO Outlook Pulse \(2023年1月期\)](#) をダウンロード

[Global CEO Outlook Pulse \(2022年10月期\)](#) をダウンロード

お問い合わせ

資本戦略についてご相談などございましたら、
私たちに連絡ください。

Authors

Andrea Guerzoni

EY Global Vice Chair
Strategy and Transactions
andrea.guerzoni@it.ey.com

Nadine Mirchandani

EY Global Deputy Vice Chair
Strategy and Transactions
nadine.mirchandani@ey.com

Barry Perkins

EY Global Lead Analyst
Strategy and Transactions
bperkins@uk.ey.com

Contributors

Gautam Jaggi

Global Insights, Research Institute

Michael Wheelock

Advanced Insights Leader

EY Japanの窓口

梅村 秀和

Japan Strategy and Transactions Leader
www.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（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。

© 2024 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EY CEO Outlook Pulse Survey October 2023 : *Is the AI buzz creating too much noise for CEOs to cut through?* 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