

# CEOが直面する喫緊の課題： 自信のあるCEOは、 いかに未来を切り開くのか

EY CEO Outlook Pulse 調査  
2024年9月期

# 目次

今こそ戦略策定のあり方を  
再考すべき時 ..... 4

今まさにディスラプションを  
機会に変える絶好の時 ..... 7

M&A 主導の変革は競争優位への  
近道となるのか ..... 13

## 最も自信のあるCEOは、 M&A や変革を通じて積極的に 成長を追求する姿勢を 示しています。

社会経済において、自信や信頼感は重要でしょうか。もちろん、重要です。アナリストは、資本市場の変動に影響を与える投資家の信頼感に注目し、エコノミストは、消費者の信頼感を経済の行方を示す重要な指標として重視しています。では、CEOの自信はどんな意義があるのでしょうか。

EYでは、最新のCEO調査で、「Global CEO Confidence Index (CEOの意識を定量化した指標、以下コンフィデンス指標)」を発表しました。この新しい指標により、自信のある経営幹部ほど前向きで大胆な意思決定を行う準備ができており、より積極的に行動しようとする傾向があることが浮き彫りになりました。

企業の自信は、経営陣が自社の能力に対して確信を抱くことで生まれます。そして、その企業の市場での立ち位置や将来に対する楽観的な見方を反映しています。取締役会レベルでの高い自信は、より迅速かつ大胆な戦略的意思決定を可能にし、リスクを管理しながら、高リターンの可能性のある機会を追求する意欲を高めます。

自信のある取締役会は、イノベーションや研究活動への投資を増やし、新市場への進出にも積極的です。自信に満ちた企業には、優秀な人材や投資家が集まります。根拠に基づいた自信は、成長と価値創造を促進する重要な意思決定を促進します。

**CEOが直面する喫緊の課題 (CEO Imperative) シリーズ**の最新版である「EY CEO Outlook Pulse調査 2024年9月期」は、世界各国・地域の経営幹部1,200名を対象に実施されました。今回の調査で、回答企業はさまざまな領域で課題を抱えていることが明らかになりました。経営者は、新興技術の台頭によって複雑化が進む環境の中で、機会とリスクを慎重に見極めようと努めています。また、進化する顧客の要求や期待に応えつつ、経済的および地政学

的な不確実性に適応していくことが求められています。このようなダイナミックな状況下で、経営者は、予測困難な未来に向けて、自社の再考、再構築、再定義に取り組んでいます。

この調査に参加した最も自信を持っているCEOは、マクロ経済、地政学、業界の変化に積極的に適応し、それに応じて戦略的意思決定を調整しています。また、自社のポートフォリオのレビュープロセスに強い自信を持ち、既存の重要業績評価指標 (KPI) を再評価する準備ができています。加えて、今後12カ月以内にM&Aに積極的に取り組む可能性が非常に高いことも明らかになっています。

変化のスピードと、その変化に対応するための企業全体および関連する広範なエコシステムを巻き込む必要性を、自信を持ってバランスよく管理するCEOは、新たな機会を享受できるでしょう。今、大胆な意思決定を行う意欲のある経営者は、自信を持って自社の未来を切り開こうとしています。

### 要点

- ▶ 自信のあるCEOほど、マクロ経済や地政学的変化、技術革新、市場の混乱に対して大胆な戦略的行動をもって適応することができる。
- ▶ CEOは自信を高めることで、抵抗を克服し、ポートフォリオと戦略的投資を管理する強力なプロセスを通じて、変革を推進することができる。
- ▶ 最も自信のあるCEOのうち、59%が今後12カ月以内に買収を計画しているのに対し、最も自信がないCEOは16%にとどまっている。

自信のあるCEOほどリスクを  
チャンスと考え、自信のない  
CEOほどリスクを足かせと  
考えるのでしょうか。

# CEO コンフィデンス指標

国・地域

	北欧	ブラジル	ドイツ	英国	米国	イタリア	グローバル コンボジット	韓国	オーストラリア	シンガポール	ベネルクス	メキシコ	日本	中国	フランス	カナダ	インド
総合的な信頼感	59	61.5	65.5	68	69	70	70.5	70.5	71	72	72.5	74	74.5	75	77	78.5	79
グローバルな 経済成長	54.5	58	62	71	70.5	69	70.5	68	66	72	77	72.5	71.5	79	81.5	81.5	77
国・地域の成長	61.5	66.5	62.5	65.5	67	69.5	70	73	68	71	70.5	67.5	75	77	77.5	84.5	85
企業の成長	58	60	66.5	69.5	69.5	72	71	70.5	70.5	71	73	75	75	74.5	75	79	81.5
価格とインフレ	58	58.5	66.5	67	67.5	70	69.5	67	69	74.5	71.5	73	75	73.5	76	79.5	76.5
人材	59.5	60	64.5	69	69.5	69.5	70	70	71.5	68.5	71	75	74	76.5	75	76.5	78
投資と テクノロジー	58.5	60	65.5	68.5	69	72.5	70.5	72	71.5	75	73	75.5	74.5	73	77	78.5	79
中立	→ 楽観的																

セクター

	電力・ユーティリティ	小売	不動産	ライフサイエンス	モビリティ	テクノロジー	石油・天然ガス	保険	消費財	ヘルスクア	グローバル コンボジット	製造業	テレコム	鉱業・金属	エンターテインメント	銀行	アセットマネジメント
総合的な信頼感	52.5	62	66	67	68	69	69.5	69.5	69.5	70	70.5	71.5	72.5	76.5	77	77.5	80.5
グローバルな 経済成長	51	57	63	72.5	62.5	65	72	70	69.5	63.5	70.5	74.5	75	76.5	82	79.5	79
セクターの成長	60	62	66	73.5	71	70	71.5	72	68	74	71.5	71	71.5	86	77.5	77	77.5
企業の成長	52	61.5	68	65	68	71	69.5	70	69.5	69.5	71	71.5	75.5	73	76	78.5	81
価格とインフレ	48	62	63	67.5	66	67	70	68	68.5	72	69.5	70.5	70	77	78	75.5	80.5
人材	51	62	67	62.5	66.5	68.5	67.5	68.5	71	64	70	72.5	72	75	76.5	76	81.5
投資と テクノロジー	51.5	62	66	65.5	68	70	70	69.5	70	69	71	72	74.5	70.5	77	79	81.5
中立	→ 楽観的																

質問：今後12カ月間における各分野の見通しについて、どの程度自信があると感じますか？



今回初めてEYが発表したコンフィデンス指標によると、経済状況、投資機会、そして成長の可能性は、今後12カ月間にわたって好ましいものになるとの見解がCEO間で広く一致しています。この見解は、[EYのエコノミスト（英語版のみ）](#)による最新の見通しとも一致しており、2024年にグローバルGDPは3.1%の緩やかな上昇を経て、2025年には3.2%へとわずかに加速することが予想されます。

結果は国・地域、セクターによって異なるものの、深刻な景気後退を予想している国・地域やセクターはありません。

本調査によると、CEOは短期的な見通しに対して自信を持っているものの、過度な楽観視はしていません。強力な経済の追い風を想定していませんが、前進する道筋は見ており、この絶えず変化するビジネス環境の中で、機会を生かし成長するために行動し、適応する準備ができています。

CEOは、自社のセクターにおける成長について、グローバルやローカルのレベルよりも高い自信を示しています。これは驚くべきことではありません。CEOは、豊富な知見と直接的な影響力を背景に、自身のセクターでの成長に対して一層の自信を示す傾向があります。それは、自社の業界動向、競争環境、市場機会について深いインサイトを持っているためです。

これは、4月にEYが発表した[CEO調査](#)の結果とも一致しています。同調査では、CEOのレジリエンスが成長と収益性に対する、より前向きな見通しを後押しし、自らの権限外にある課題対応においても一層の安心感をもたらしていることが示されています。

同様に、CEOのオーガニックな投資や技術変革に対する楽観的な見方と、M&Aや合併事業（JV）といったインオーガニックな施策に対する見方では、若干の差異があります。

このようにCEOが自信を持つことは、世界経済にとって重要です。歴史的に見ても、ビジネスリーダーの自信の欠如は、経済の著しい低迷や悪化を引き起こす可能性があります。将来の見通しに対して自信を失ったリーダーは、投資の延期やキャンセル、採用の縮小、コスト削減などに踏み切る傾向があり、より慎重な姿勢になると、資本財、研究、拡張への支出を控えるようになります。こうした措置は、経済成長を鈍化させる要因となります。また、雇用の減少や潜在的な解雇は失業を増加させ、消費者の購買力低下をもたらします。

企業が事業を縮小すると、その影響はサプライチェーン全体に波及し、他の企業やセクターにも影響を与えます。この悲観的な見方が予言となり、実際に経済活動が減少すると、リーダーは不安を確信し、さらに自信を失い、経済収縮のサイクルが永続する可能性があります。このような負のサイクルは、景気後退の深刻化、あるいは長期化を招きかねません。

# 第1章

## 今こそ戦略策定のあり方を 再考すべき時

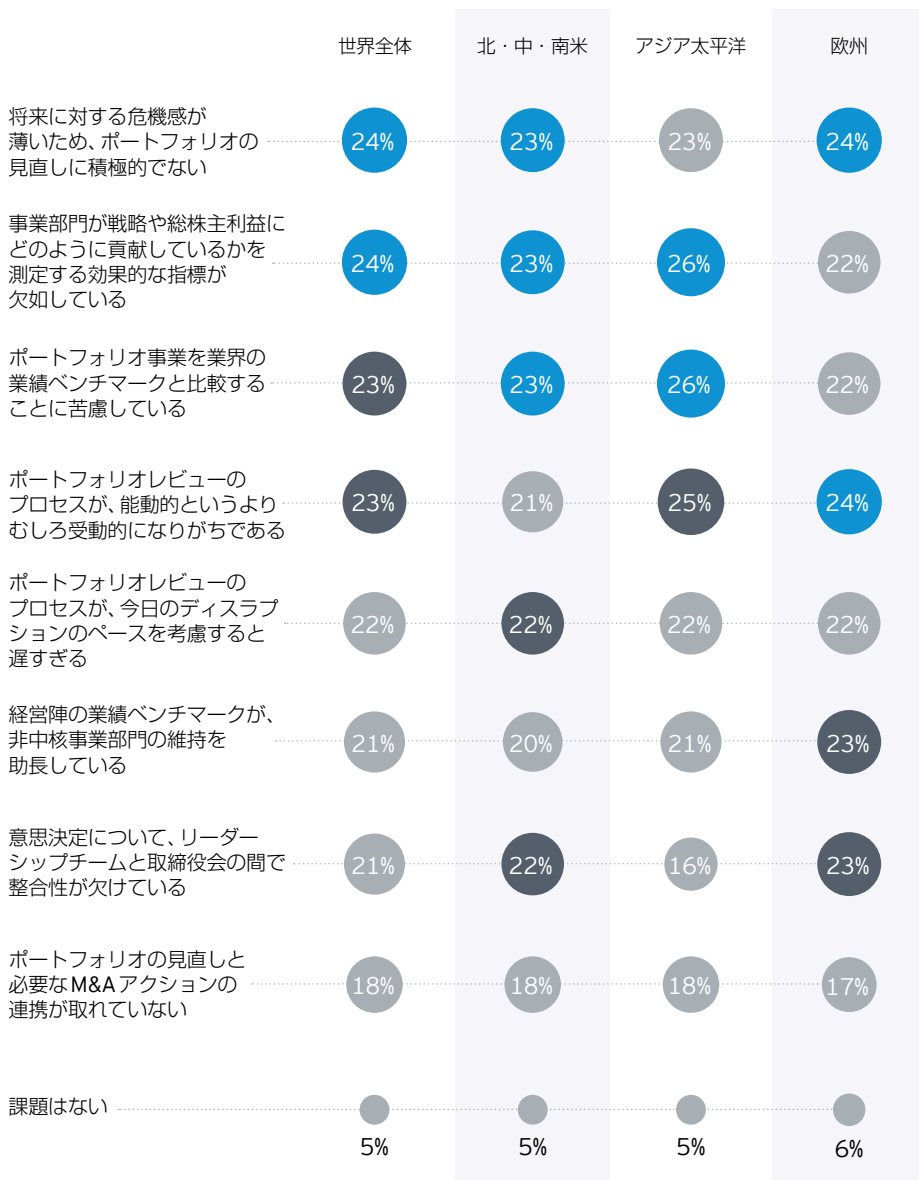
自信のあるCEOは、刻々と変化する今日の市場環境を見据えて、データに基づいた革新的な戦略を大胆に策定しています。

従来の戦略的計画やポートフォリオ管理は、急速に変化する世界では難しい課題となり得ます。企業にとって今必要なのは、リアルタイムのデータ分析、継続的なイノベーション、アジャイル手法、多様な投資を取り入れた、より反復的で柔軟なアプローチです。これにより、時代遅れの意思決定の回避や、先進的な競争相手に対する弱点を克服することができます。

不確実なベンチマーク、スピードの欠如、優柔不断さが、効果的なポートフォリオレビューの実施を妨げている。

質問：貴社では、効果的なポートフォリオレビューを実施する上で、主にどんな課題に直面していますか？

注：回答形式は複数回答（2つまで）。

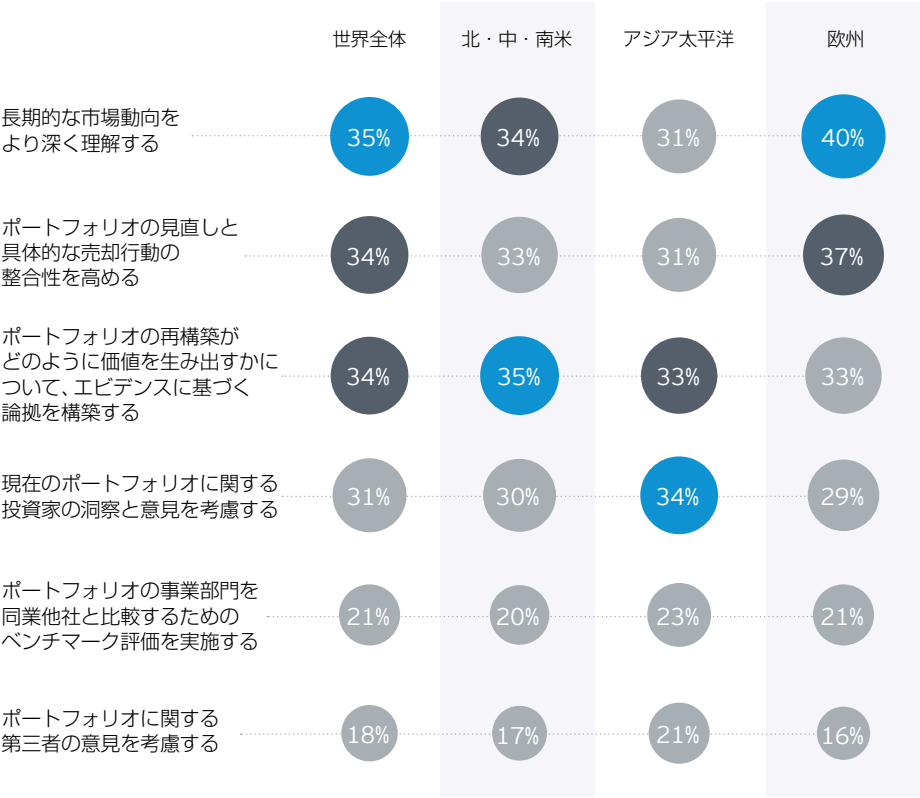


このような変革に取り組んでいない企業では、ディスラプティブな要因を見極め、それらに適切に対処することが難しくなり、市場関連性や財務業績が低下する可能性があります。変革は、単に競争力を維持するためだけではなく、絶え間ないディスラプションの時代を生き抜くために不可欠なのです。

CEOは、より良質なデータとより明確なインサイトがポートフォリオレビューの改善につながっていると考えている。

質問：ポートフォリオレビューの質を向上させるために取り入れるべき最も効果的な施策は何ですか？

注：回答形式は複数回答（2つまで）。



CEOは、ポートフォリオレビューを強化し、大幅な改善を促進するいくつかの重要な行動を正確に特定しています。これらの行動の中核的要素として欠かせないのが、先を見据えたアプローチ、戦略的整合性、データ主導の考え方です。

長期的な市場動向を把握しているCEOは、戦略的な意思決定をより効果的に導くことができます。このマクロ経済的なインサイトは、企業が変化を予測し、ポートフォリオを将来の機会に向けて調整し、リソースを戦略的に配分するのに役立ちます。

ポートフォリオレビューをダイベストメント活動と整合させることで、レビューから得られたインサイトを実際の成果に変えることができます。この積極的なアプローチにより、パフォーマンスの低い資産や脆弱な資産を迅速に見極め、より収益性の高い事業へと振り向けることが可能になります。

ポートフォリオの再構築には、エビデンスに基づいた論拠を構築することが非常に重要です。厳密なデータ分析は、戦略的決定をサポートし、利害関係者に対して説得力のあるストーリーを提供します。このアプローチは、変化がどのように成長を促進し、競争優位性を高め、株主価値を増加させるかを示しています。

こうした改善を通じて、市場のダイナミクスと実証的なエビデンスに基づいた、包括的で戦略的に整合したポートフォリオのレビュープロセスが構築されます。CEOや取締役会は、情報に基づいた積極的な意思決定を行い、ダイナミックなビジネス環境の中で自社の地位を確立し、長期的な成功へとつなげることができます。

CEOが戦略およびポートフォリオレビューのプロセスと成果を改善するために取るべき行動は以下の通りです。

## 1 戦略的前提を再考する

ビジネス環境は急速に変化しているため、ポートフォリオ戦略の基盤となる前提も同様に見直す必要があります。そこでCEOに求められるのが、ポートフォリオレビューを導く[戦略的前提を定期的に再評価し更新する\(英語版のみ\)](#)ためのプロセスの確立です。このプロセスには、主要な指標の監視、地政学的および業界動向の把握、顧客ニーズの再評価が含まれます。これらの前提を常に評価することで、CEOはポートフォリオ戦略が市場環境に対して適切であり、整合していることを確認できます。

## 2 バーチャル・ドッペルゲンガーを開発する

[デジタルツインは、サプライチェーン\(英語版のみ\)](#)や専門チームで既に活用されています。CEOは、人工知能(AI)や高度な分析、データの新たな能力を活用して、この手法をビジネス全体に展開することが推奨されます。また、AIは将来の市場動向の予測分析を行うことができるため、CEOにとっては、どの資産を保有、売却、取得するかについて、より情報に基づいた決定を行うのに役立ちます。

## 3 部門間のコラボレーションを強化する

ポートフォリオのレビューは、社内の多様な視点を得ることで、大きな恩恵を受けることができます。CEOは、財務、運営、マーケティング、研究開発(R&D)など、さまざまな部門のチームにレビュープロセスへの参加を奨励するとよいでしょう。こうしたコラボレーションは、会社の能力や市場ポジションに対する包括的な理解に基づく戦略的決定に欠かせないだけでなく、組織全体にわたって当事者意識と整合性を高めることができるため、ポートフォリオ決定プロセスの成功に大きく貢献すると考えられます。

# 第2章

## 今まさにディスラプションを 機会に変える絶好の時

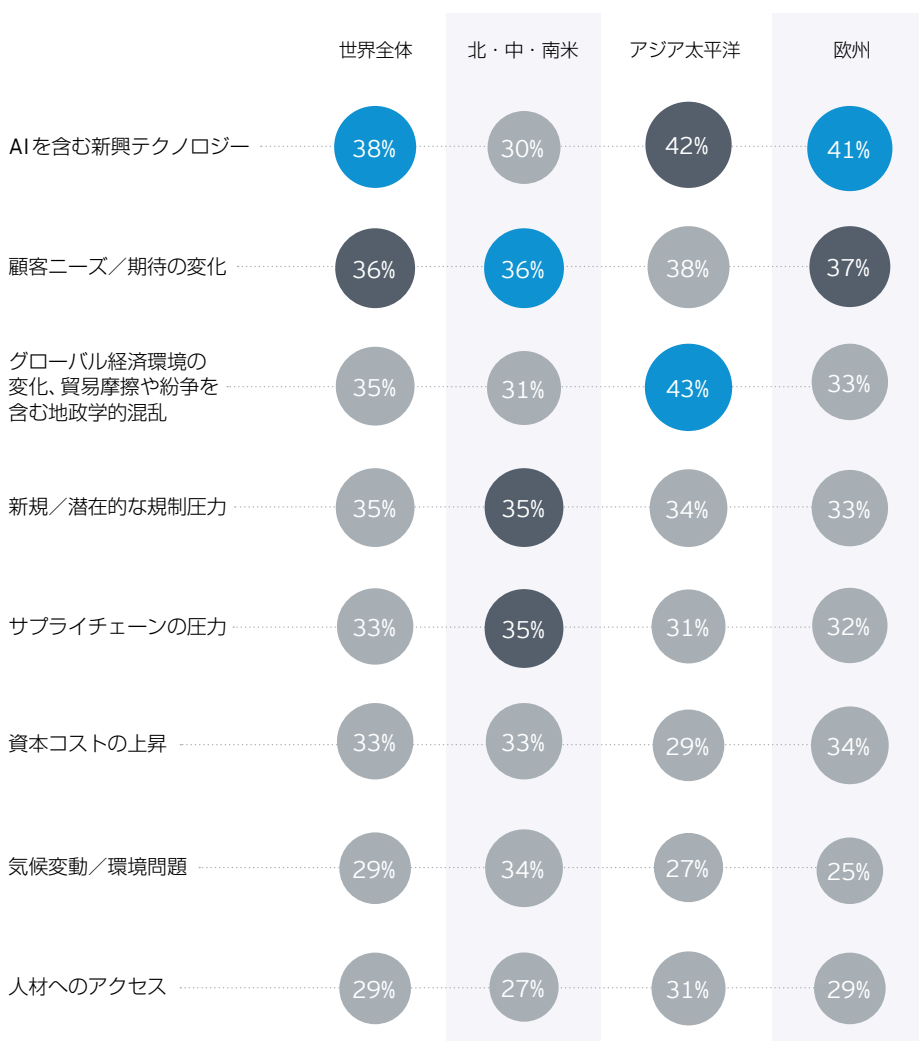
自信のあるCEOは、新しいテクノロジーを取り入れて、  
ディスラプティブな力で組織を導くことができます。

調査に参加した全てのCEOの3分の1強(38%)が、自らが変革を主導していると考えています。しかし、CEOの意識は、自らに対して持つ自信によって違いが見られます。自信の度合いが第3四分位または第4四分位に位置するCEOでは半数以上が、自社は先駆的で、喫緊の課題に効果的に対処していると回答しています。一方、下位四分位に分類される最も自信のないグループの場合、同様に考えるCEOは、わずか8%に過ぎません。

世界的(特に欧州において)には、新興テクノロジーが主なディスラプターと見られているが、アジア太平洋地域のCEOは、地政学および経済的な課題を懸念している。

質問: 今後12カ月間で、自社の業界や主要市場に最も大きな変化をもたらし得るディスラプティブな要因は何ですか?

注: 回答形式は複数回答(3つまで)。



CEOが注力する分野は、急速に進化するビジネス環境を反映しており、調査の結果では、新興テクノロジーとAI、顧客行動の変化、マクロ経済の不確実性が主要なディスラプションの要因として注視されています。新興テクノロジー、特にAIは、前例のない速度で業界を変革し、イノベーション、効率性、競争優位性の新たな可能性を提供しています。AIがプロセスを自動化し、意思決定を向上し、新たな製品やサービスを創出する可能性は、CEOにビジネスモデルや戦略の再評価を促しています。取り残されることへの恐怖が、大規模な投資と注力を促進しています。

同時に、顧客の行動や要求は劇的に変化しており、技術の進歩、社会的変化、世界的な事象の影響を受けています。デジタルプラットフォームの台頭、パーソナライズされた体験、持続可能性への関心が、消費者の期待を再形成しています。これらの変化する嗜好に適応できなければ、市場シェアや関連性を失うリスクがあります。

[マクロ経済の不確実性と地政学的緊張（英語版のみ）](#)は、さらに状況を複雑にします。グローバルな経済課題、貿易紛争、政治的不安は予測不可能な市場条件を生み出し、ビジネス運営、サプライチェーン、成長の見通しに大きな影響を及ぼす可能性があります。CEOはこれらの不確実性の中で、長期的な戦略的決定を行っており、これがディスラプティブな影響力にさらに拍車をかけています。

これら3つの要因の相互作用は、ディスラプションの破壊的な可能性を増幅します。例えば、新興テクノロジーは変化する顧客ニーズに応える新しい方法を提供する一方で、地政学的緊張は技術開発や消費者行動にも影響を与える可能性があります。この相互関連性は、CEOが常に監視し対応する必要があるダイナミックで挑戦的な環境を生み出します。

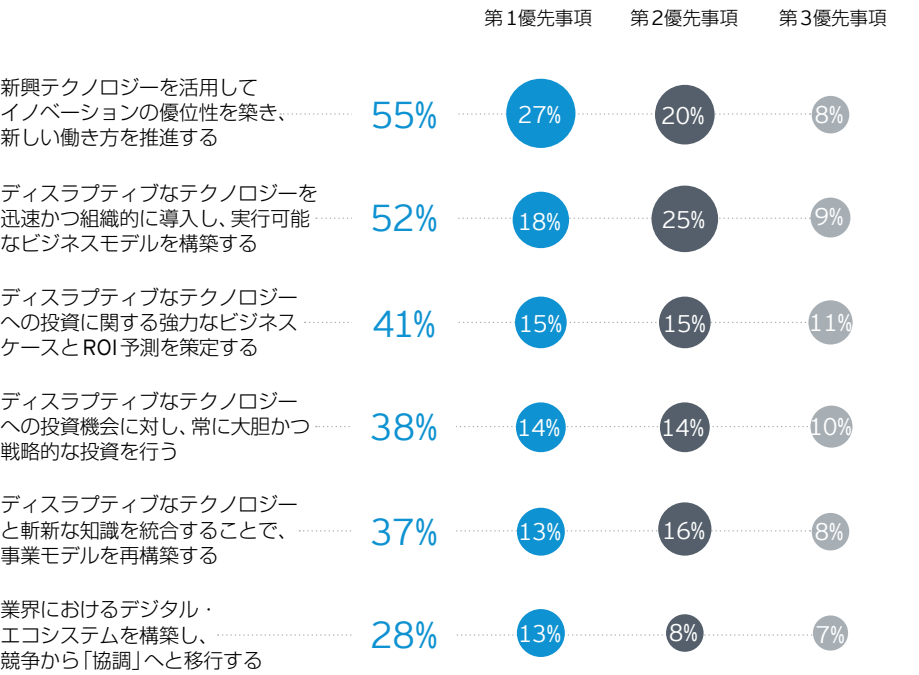
### 新たなテクノロジー革命を活用する

今日の目まぐるしく変化するビジネスの世界では、CEOは新興テクノロジーを活用することが企業の生き残りとして不可欠であると認識しています。CEOの戦略的優先事項は、イノベーション、実装、財務的慎重性に対するバランスの取れたアプローチを反映しています。

新興テクノロジーの活用は、イノベーション、新しい働き方、斬新なビジネスモデルの促進を目的としているが、これらの投資の正当性を示すことが非常に重要である。

質問：新興テクノロジーやテクノロジーのディスラプションをビジネスのチャンスに変えるための戦略において、最も重要な要素は何だと考えますか？

注：回答形式は複数回答（3つまで）。



CEOは、新しいテクノロジーを活用してイノベーションの優位性を得て、働き方を変革することを優先しています。この積極的な姿勢を通して、企業は市場にディスラプションをもたらし、顧客体験を再定義することで、市場シェアや収益の拡大を期待することができます。しかし、このアプローチには、テクノロジーが急速に陳腐化するリスクや、内部抵抗に直面するリスクがあります。

また、経営幹部は、ディスラプティブなテクノロジーを迅速に導入し、実行可能なビジネスモデルを創出することにも注力しています。この構造化されたアプローチにより、迅速なスケールアップと市場の変化への適応が可能になりますが、テクノロジーとビジネス目標との不整合や規制問題の見落としといったリスクを伴います。

ディスラプティブなテクノロジーへの投資には、強力なビジネスケースの構築とROI予測が必要です。これにより、過剰投資のリスクを軽減し、イニシアチブを戦略的目標に合わせるすることができます。その結果、情報に基づく意思決定が可能になり、潜在的な利益と財務リスクのバランスを取りながら、財務健全性と投資家の信頼を維持することができます。

CEOは、これらの戦略を導入することでテクノロジー主導が進むビジネス環境で成功する最適なポジションに企業を導くことができます。

CEOの自信の表れは、新興テクノロジーの活用方法にも反映されており、最も自信のないCEOは、自信のあるCEOに比べ、イノベーションのためのディスラプティブなテクノロジーの迅速な導入や既存プロセスとの統合を優先する可能性が低い傾向にあります。

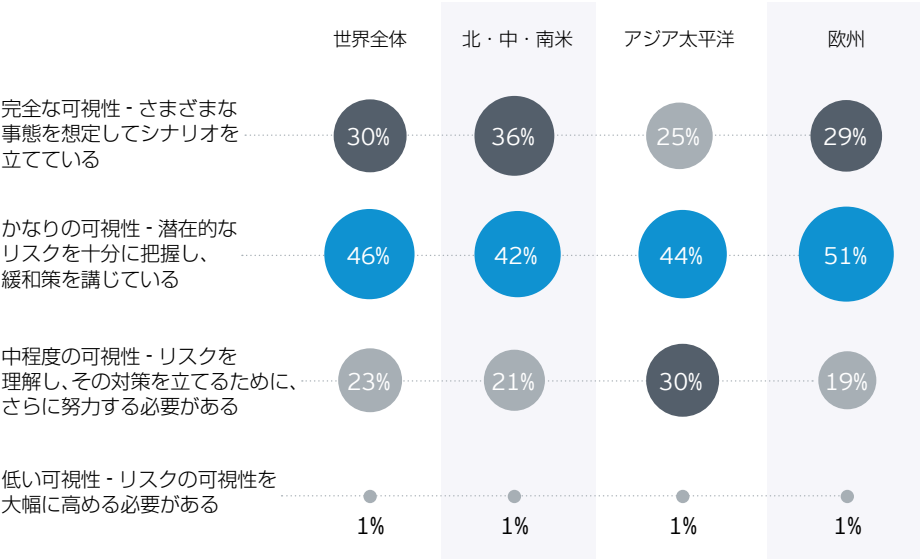
新しい世界秩序をかじ取りする

地政学のおよびより広範な政治的リスクは、CEOが今日直面する急速に変化する市場環境の主な要因です。ビジネスリーダーの3分の1以上が、地政学的な混乱と変動する経済環境が今後12カ月間で最も重要なディスラプションの要因になると予測しています。同様に、多くのリーダーが規制圧力も市場や業界に大きな変化をもたらす可能性が高いと指摘しています。

地政学的緊張の高まりにより、問題をより深く理解する必要性が強まっているが、地域的な差も生じている。

質問：貴社の事業、市場、サプライヤー全体における政治リスクへのエクスポージャーをどの程度把握していますか？

注：回答形式は単数回答。



CEOがこれらのディスラプションの要因に注目するのは、政治や政策の変化が既に自社に重大な影響を与えているためです。[EY-Parthenon 2024 Geostrategic Outlook](#)で示されたデータによると、近年、引き続き地政学的リスクが高まっていることが明らかになっています。産業政策や貿易保護主義、戦争や社会不安に至るまで、政治的リスクのビジネスへの影響は、世界中の経営陣に広く認識されています。2024年1月には、[CEOの3分の1 \(38%\) が地政学のおよび規制の不確実性などの政治的リスクを理由に、予定していたディールをキャンセルした](#)と報告されています。

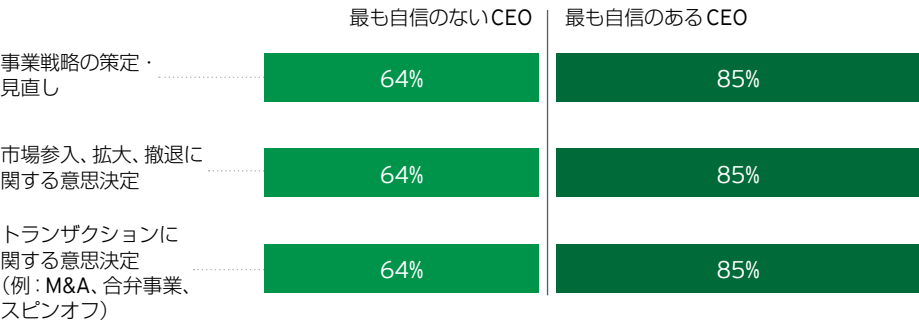
最も自信のあるCEOは、事業戦略の見直しや事業拡大、ディールの実施において、政治的リスクを頻繁に戦略的意思決定プロセスに組み込む傾向があり、85%以上が「頻繁に」または「常に」そうしていると回答しています。これに対し、自信が最も低いグループでは、64%未満のCEOが同じ頻度でこれらのリスクを考慮しています。

最も自信のあるCEOは、戦略的意思決定に政治リスクの観点を取り入れている。

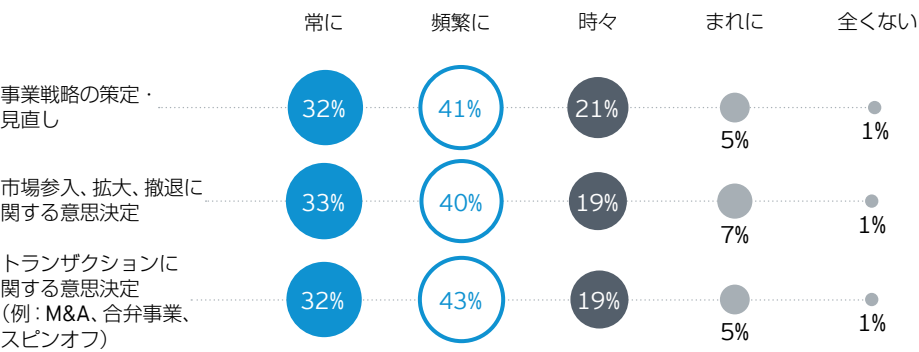
質問：それぞれの状況で、政治的リスクを戦略的意思決定に組み込む頻度はどのくらいですか？

注：回答形式は、単数回答。

CEOの信頼感



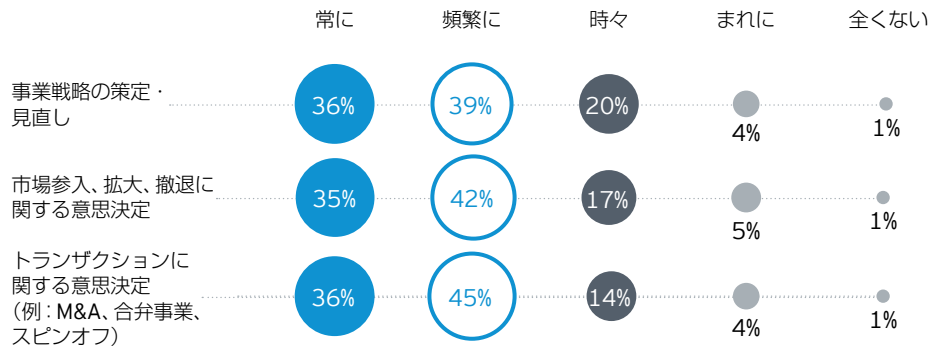
世界全体



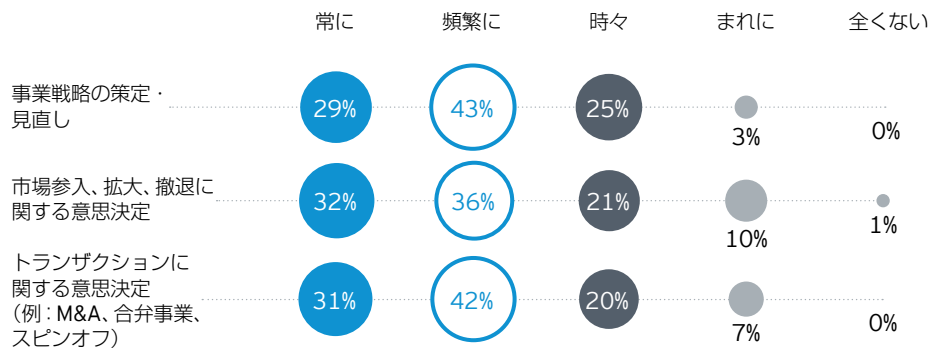
質問：それぞれの状況で、政治的リスクを戦略的意思決定に組み込む頻度はどのくらいですか？

注：回答形式は、単数回答。

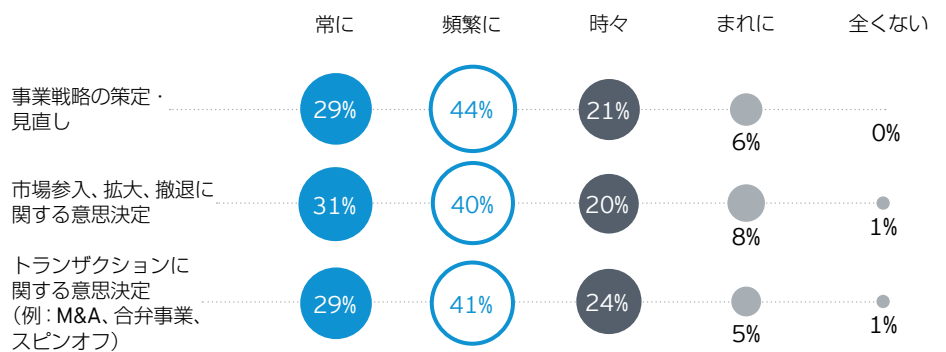
## 北・中・南米



## アジア太平洋



## 欧州



現在のビジネス環境において、政治的ダイナミクスを企業戦略に組み込むことは、競争優位性を確保する強力な手段となり得ます。経営者と担当部門は、事業を展開する国・地域の地政学的な関係性、例えば、国防上の懸念に関わるトランザクションがあるかどうかなどを積極的に評価する必要があります。このようなアプローチは、地政学的な障害や規制上の課題を予測するために不可欠です。

こうした変化に適応するために、CEOが取るべき行動は以下の通りです。

## 1 状況の把握・分析、そして行動

組織内で、従業員全体が新興テクノロジーや市場の変化を把握する文化を醸成します。CEOと全ての意思決定者は、来年どのような展開が予想されるのかを把握し、特定のビジネス機能に与える影響を分析し、その変化に対して企業がどのように対応すべきかを明確に示し行動につなげます。

## 2 顧客エンゲージメントとインサイトの強化

顧客の行動や嗜好の変化を予測するために、データの収集・分析を行う高度なシステムを開発します。これには、先進的な分析ツールの活用、定期的な顧客調査の実施、主要な利害関係者との直接的なコミュニケーションを維持するための顧客諮問委員会の設立などが含まれます。

## 3 アジャイルでレジリエントなビジネスモデルの構築

市場環境の変化に迅速に対応できる組織構造やプロセスを設計します。これには、サプライチェーンの多様化、柔軟な働き方の導入、地政学的・経済的な変化に備えたシナリオベースの戦略立案プロセスの構築が含まれます。

# 第3章

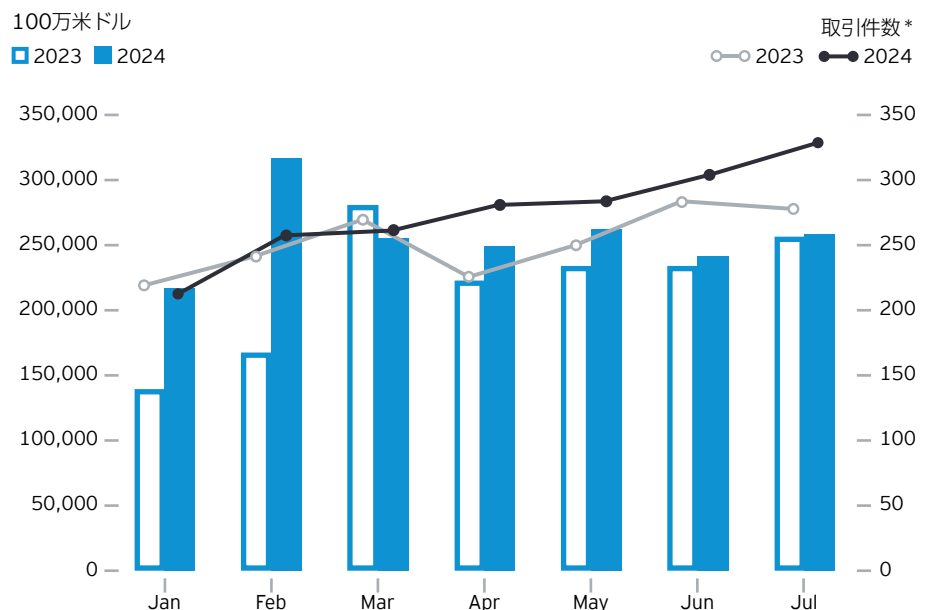
## M&A 主導の変革は競争優位への近道となるのか

自信のあるCEOは、M&Aをビジネス成長のための変革ツールとして活用する傾向があります。

2024年のM&A市場は比較的堅調です。1月から7月までの取引額は1.8兆米ドルで、2023年同期比で17%の増加を示しています。取引件数も2023年に比べて9%の増加を見せており、年間を通じ一貫して改善しています。これらは、2024年の安定したM&A市場の発展を予測させる安心材料となっています。

ディールに対する意欲は2024年初頭の水準で安定すると予想され、現在のディールサイクルが相対的に堅調であることが改めて示されている。

注：2024年1月から7月までの世界のM&A取引額および件数は、2023年同月との比較。



出典：EY Insights および Dealogic

\*取引件数は1億米ドル以上の案件に基づく。

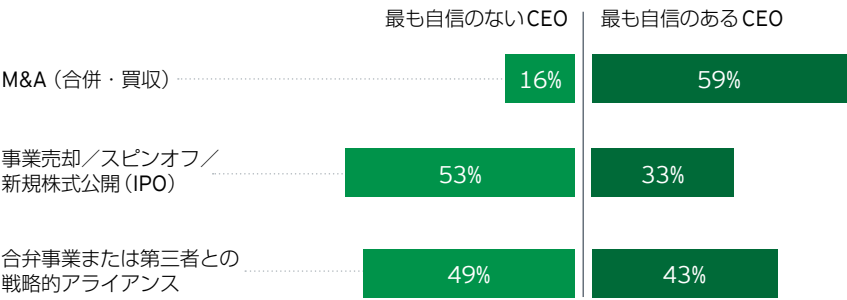
CEO が将来に備えて活用できる重要な施策の 1 つが M&A です。CEO 調査によると、CEO はオーガニックな変革をインオーガニックな変革よりもわずかに優先する傾向があるものの、CEO の自信と M&A への意欲には明確な相関があります。最も自信のある CEO のほぼ 3 分の 2 (59%) が今後 12 カ月の間に M&A を計画しているのに対し、最も自信のない CEO の場合はわずか 16% でした。

最も自信のある経営者ほど M&A に取り組む傾向が強く、CEO の自信は成長意欲を反映している。

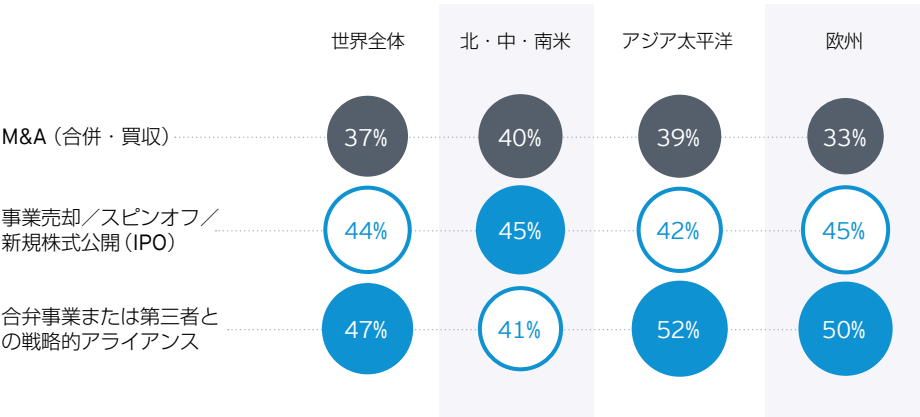
質問：今後 12 カ月の間に、右記のイニシアチブを積極的に推進すると思いますか？

注：回答形式は複数回答。

CEO の信頼感



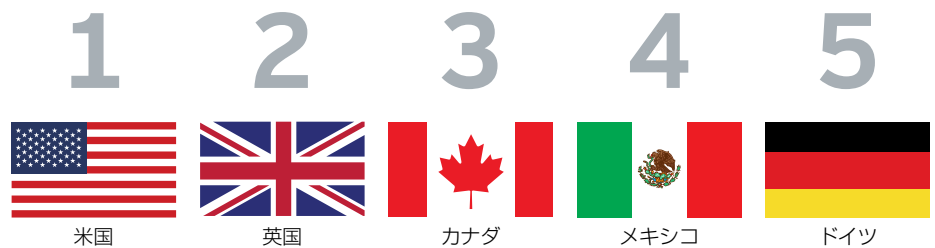
世界全体と地域別



M&A を変革戦略の柱として活用する経営者にとって、M&A には以下のような明確な利点があります。M&A はオーガニックな成長に比べ、新市場への迅速な進出や新たな能力の獲得を短期間で実現できるため、収益や市場シェア、株主価値を急速に向上させることができます。このアプローチは、人材の獲得をも促進し、社内での採用や訓練よりも、外部から迅速にスキルのある従業員やリーダーシップを確保してギャップを埋めることができます。さらに、主要な競合他社や革新的なスタートアップを買収することで、市場ポジションを強化し、潜在的な脅威を排除することができます。

## CEO の意見

### 今後 12 カ月の主要な資本投資先上位 5 カ国



マクロ経済や地政学的な不確実性が高まる中、先進国市場、またはその市場へのアクセスが容易な市場への投資が注目されています。選挙を巡る不確実性はあるものの、米国がトップであるのは驚くべきことではありません。2024 年にかけて、米国は M&A 市場のけん引役であり、全取引額の半分以上に米国が関与しています。また、政策支援を受けて、半導体産業への投資やサステナビリティ関連の投資など、M&A 以外の投資においても、力強い動きが見られます。

2024 年においては、英国も M&A に積極的に関与しており、中国を抜いて第 2 位です。英国は、テクノロジーからライフサイエンス、ハイエンド製品の製造業に至るまで、多くの需要の高い資産の中核であり、欧州における最も魅力的な投資先の 1 つとして引き続き注目されています。英国の新政権が欧州連合 (EU) との貿易摩擦を持続的に緩和できれば、同国の魅力はさらに増すでしょう。

カナダとメキシコは、いずれも米国経済への比類ないアクセスによって、投資先としての魅力を高めています。カナダは、北米市場全体への投資を検討する欧州企業にとって特に魅力的であり、メキシコはアジアの企業から投資をより多く引き寄せることに成功しています。

ドイツは過去数年間、必ずしも順風満帆とは言えませんでした。2022 年以降、ウクライナ情勢によるエネルギー危機が進み、同国のドイツのエネルギー集約型産業セクターは特に厳しい状況に置かれました。しかし、EU の主要経済国であり、またハイエンド製品の製造業に強みを持つドイツは、EU のサステナビリティ関連の開発資金がより広範囲に展開されれば、再び魅力的な投資先としての地位を取り戻すでしょう。

ディールを通じて、ポートフォリオを変革し、将来の価値創造機会を最大化するために、CEOが取るべき3つの行動は以下の通りです。

## 1 継続的なポートフォリオの最適化

CEOは、継続的なポートフォリオ最適化プロセスを確立し、各資産のパフォーマンスを会社の戦略目標に対して定期的に見直す必要があります。この積極的なアプローチにより、市場の変化、技術的なディスラプション、消費者の嗜好の変化に応じたタイムリーな調整が可能になります。ポートフォリオを継続的に評価・調整することで、CEOは新興テクノロジーへの投資や戦略的パートナーシップの構築など、新たな価値創造の機会を特定し、競争優位性を維持し、長期的な成長を促進することができます。

## 2 柔軟なディールの構築

CEOは、さまざまな結果に対応できるようにディールをより柔軟に構築する必要があります。これには、調整可能な価格メカニズムや、将来の事象に対して再交渉を可能にする条件を含むことなどが考えられます。このような柔軟性により、企業は不利な状況から保護され、有利な状況を最大限に活用することができます。

## 3 シナリオに基づくディールの意思決定

シナリオプランニングは、さまざまな将来のシナリオに対して、CEOがディール戦略の頑健性（がんけんせい）を試すためのフレームワークを提供します。これにより、さまざまな市場条件に対してレジリエントな戦略的決定を行うことができます。複数の結果を準備することで、CEOは広範な可能性を考慮し、それに対処するための戦略を策定した上で、自信を持って投資やダイベストメントの決定を行うことができます。



## 本調査について

EYは、Financial Times Groupの専門リサーチおよび調査・コンテンツマーケティング部門であるFT Longitudeに委託し、2024年7月から8月にかけて世界中の大企業のCEO1,200人を対象に、「EY CEO Outlook Pulse 調査（2024年9月期）」を、匿名のオンライン形式で実施しました。本調査は、世界の主要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などについて有益な気付きを提供することを目的としています。回答者は、20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、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）から選ばれ、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、TMT〈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、5億米ドル未満（20%）、5億以上9億9,999万米ドル以下（20%）、10億米ドル以上49億9,999万米ドル以下（30%）、50億米ドル以上（30%）です。

EYのCEO コンフィデンス指標は、経済やビジネスのさまざまな側面におけるCEOの意識を定量化しています。CEOは、「非常に悲観的」（0）から「非常に楽観的」（100）までの5段階評価で、15項目の見通しについて評価しました。これらの回答は、セクターの成長、価格・インフレ、企業の成長、人材、投資・テクノロジーの5つのテーマグループに集約されました。

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 2024年4月期](#)をダウンロードする

[Global CEO Outlook Pulse 2024年1月期](#)をダウンロードする

[Global CEO Outlook Pulse 2023年10月期](#)をダウンロードする

## 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、ご連絡ください。

### 執筆者

#### 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 Business and  
CXO Insights Lead Analyst  
bperkins@uk.ey.com  
+44 20 7951 4528

### EY Japan

#### 梅村 秀和

EY Japan Strategy and Transactions Leader  
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ご貢献します。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 September 2024:How bolder CEOs take charge to shape their future with confidence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](#)