

コロナショック対応戦略に関する経営層アンケート 調査結果(詳細版)

2020年5月27日

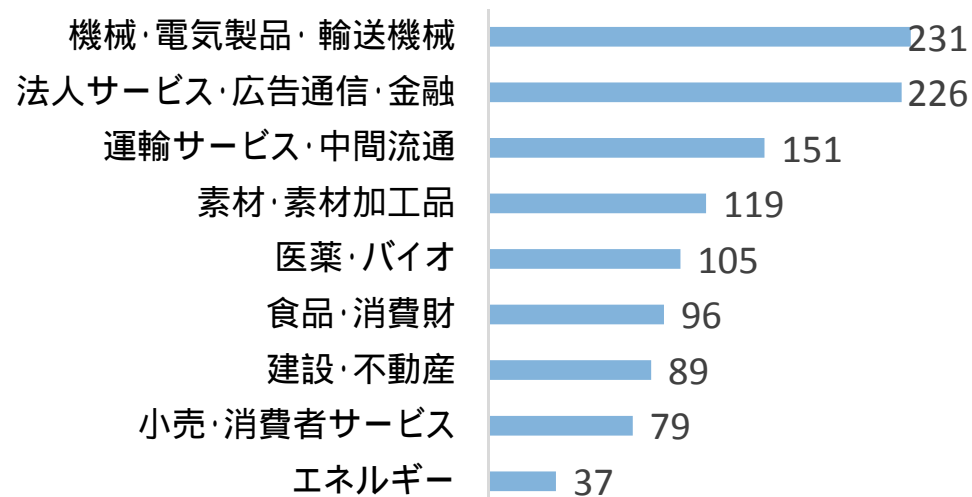


経営層アンケート(詳細版) ご回答者属性と分析項目

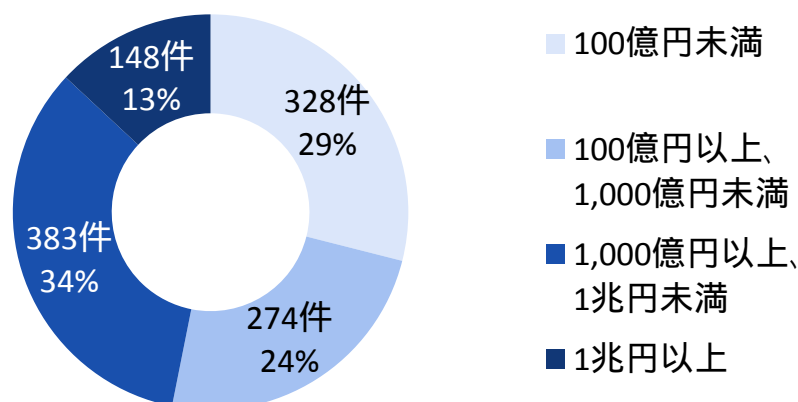
全817社1,133名の経営層の方々から頂いたアンケート結果を基に、大きく4つの観点で詳細分析を実施

アンケートご回答者様の属性

業種別の回答件数(n=1,133)



企業規模(売上)の回答件数(n=1,133)



分析の視点

- ### 1 コロナショックとデジタルトランスフォーメーション(DX)

 - コロナショックによりデジタル化が加速するとみる「DX推進者」の属性やその狙い
- ### 2 ポストコロナで注力する領域による、M&A戦略・デジタル戦略の違い

 - ポストコロナで主力事業転換や業界再編を見込む「大胆な変革推進者」のM&A・デジタル戦略の注力領域
- ### 3 グローバルサプライチェーン見直しの動向

 - グローバルサプライチェーンの再構築を見込む回答者の属性やM&A戦略・デジタル戦略の動向
- ### 4 M&A積極推進者の注力領域

 - コロナショック下でもM&A推進を止めない「M&A積極推進者」が狙う戦略領域

経営層アンケート(詳細版) サマリ

- 1 コロナショックとデジタルトランスフォーメーション(DX)**

 - 「DX推進者*」が全回答者の75%存在する
*社会のデジタル化加速を予見、かつ自社のデジタル化を促進すると回答
 - 「DX推進者」の重点領域は、リモートワークと事務作業の自動化に加えて顧客接点のデジタル化
 - 更にデジタル化加速のためにM&Aを活用する「インオーガニックDX推進者」も30%存在
 - 「インオーガニックDX推進者」は、顧客接点のデジタル化と新デジタルサービスの立ち上げにも重点を置く
- 2 「大胆な変革推進者」のM&A戦略・デジタル戦略**

 - 「大胆な変革推進者*」は全体の54%、小売・消費者サービスや食品・消費財では70%を超える *ポストコロナの注力領域として主力事業の戦略転換又は業界再編と回答
 - 「大胆な変革推進者」はM&A活用に積極的。M&Aを通じた事業ポートフォリオ入れ替えやデジタル化の加速に注力
 - 「大胆な変革推進者」のデジタル化注力領域は、リモートワークと事務作業の自動化に加えて顧客接点のデジタル化。「大胆な変革推進者」は「DX推進者」でもあると推察
- 3 グローバルサプライチェーン見直しの動向**

 - 製造業の50%がポストコロナで生産体制の見直しを企図。企業規模が大きくグローバルで展開している企業ほどその傾向が強い
 - 生産体制の見直しを図る経営層は、経済社会におけるグローバル化の揺り戻しを懸念
 - コロナショック下でサプライチェーンに大きなダメージを受けていない企業でも、ポストコロナで生産体制の見直しを進める傾向がある
 - 生産体制見直しの過程でデジタル化促進に着目。特に工場・流通網のデジタル化・IoT化に注力する経営層が多い。これらの経営層は、M&Aを活用した知財/人材等の資源獲得や事業ポートフォリオ入れ替えに注力する傾向
- 4 「M&A積極推進者」の注力領域**

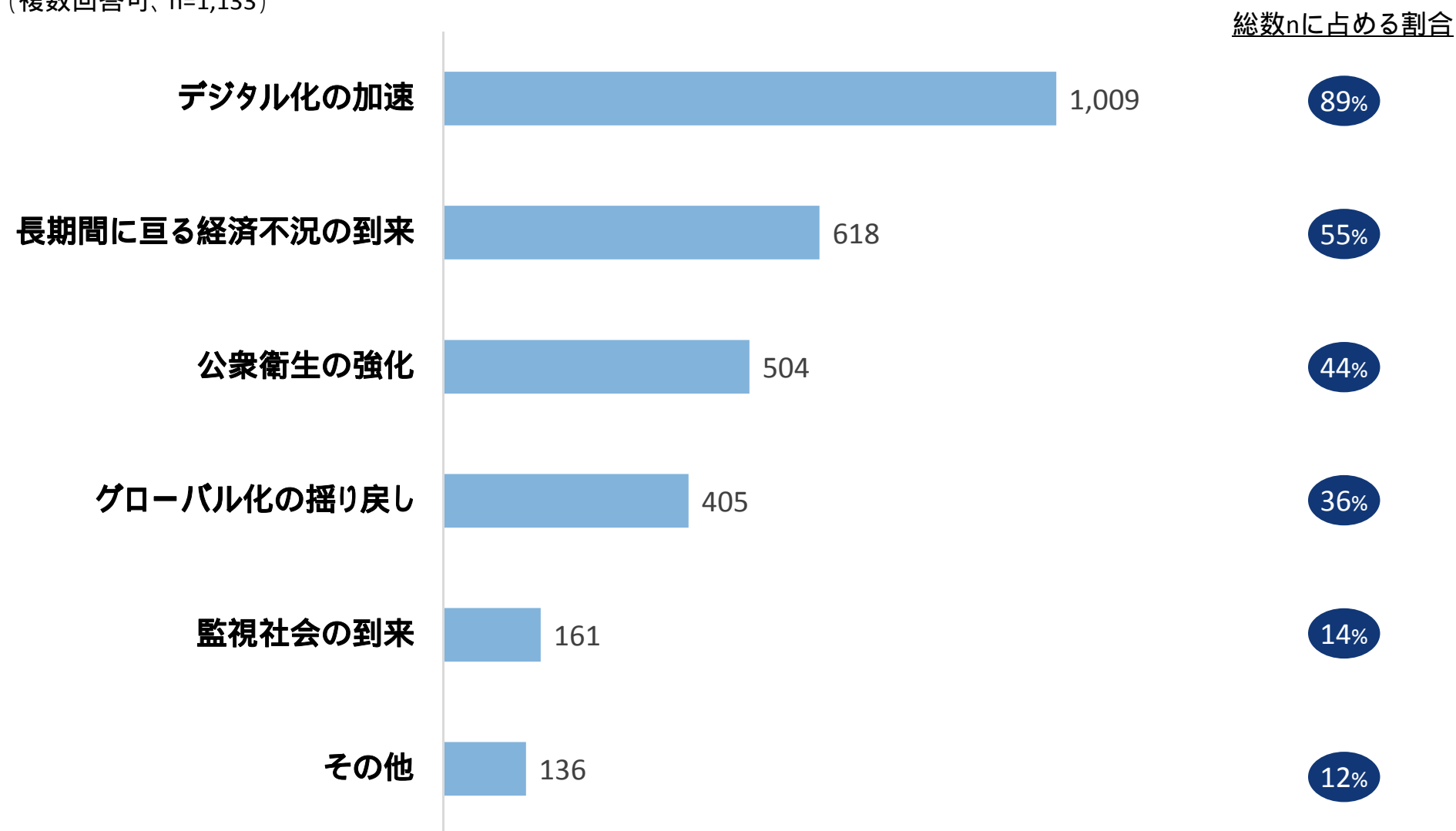
 - 「M&A積極推進者*」は全体の37%。医薬・バイオやエネルギーは50%近く、他業種と比して積極的 *直近キャッシュフローに不安がなく、またコロナショックを機にM&Aに積極的に取り組む、もしくは以前と変化なしと回答
 - 特に新規事業進出に重点を置く一方で、事業ポートフォリオ入れ替えへは関心度低

1 コロナショックとデジタルトランスフォーメーション(DX)

経営層の89%がコロナショックによるデジタル化の加速を予見

(Q1) コロナショックは社会にどのような変化をもたらすでしょうか

(複数回答可、n=1,133)



1 コロナショックとデジタルトランスフォーメーション(DX)

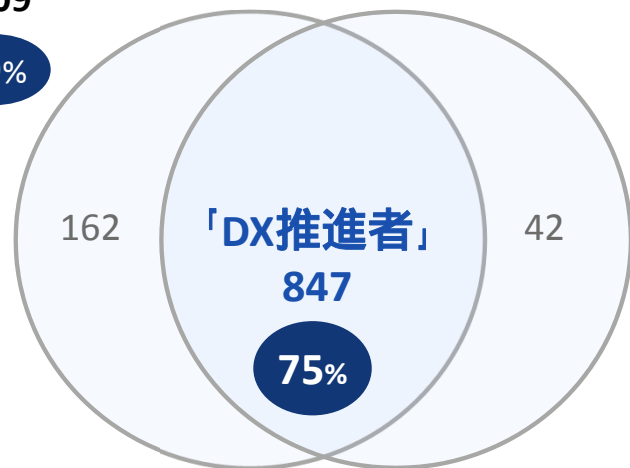
社会のデジタル化加速を予見、かつ自社のデジタル化を促進する「DX推進者」が75%存在する

DX推進者の割合 と 企業規模(売上)別 回答者に占める「DX推進者」の割合

(Q1)社会の
デジタル化加速を予見

1,009

89%

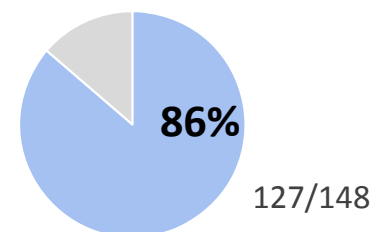


(Q3)自社の
デジタル化促進

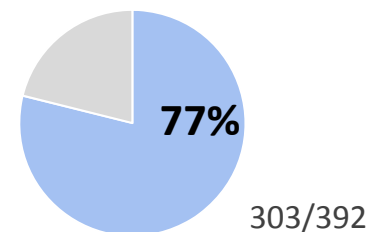
889

78%

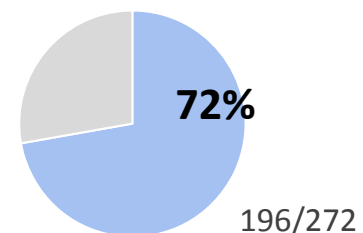
1兆円以上



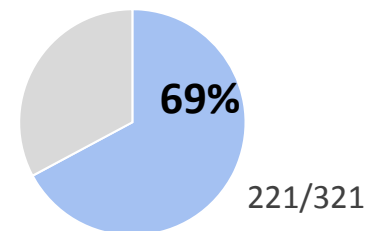
1,000億円以上
1兆円未満



100億円以上
1,000億円未満



100億円未満



1 コロナショックとデジタルトランスフォーメーション(DX)

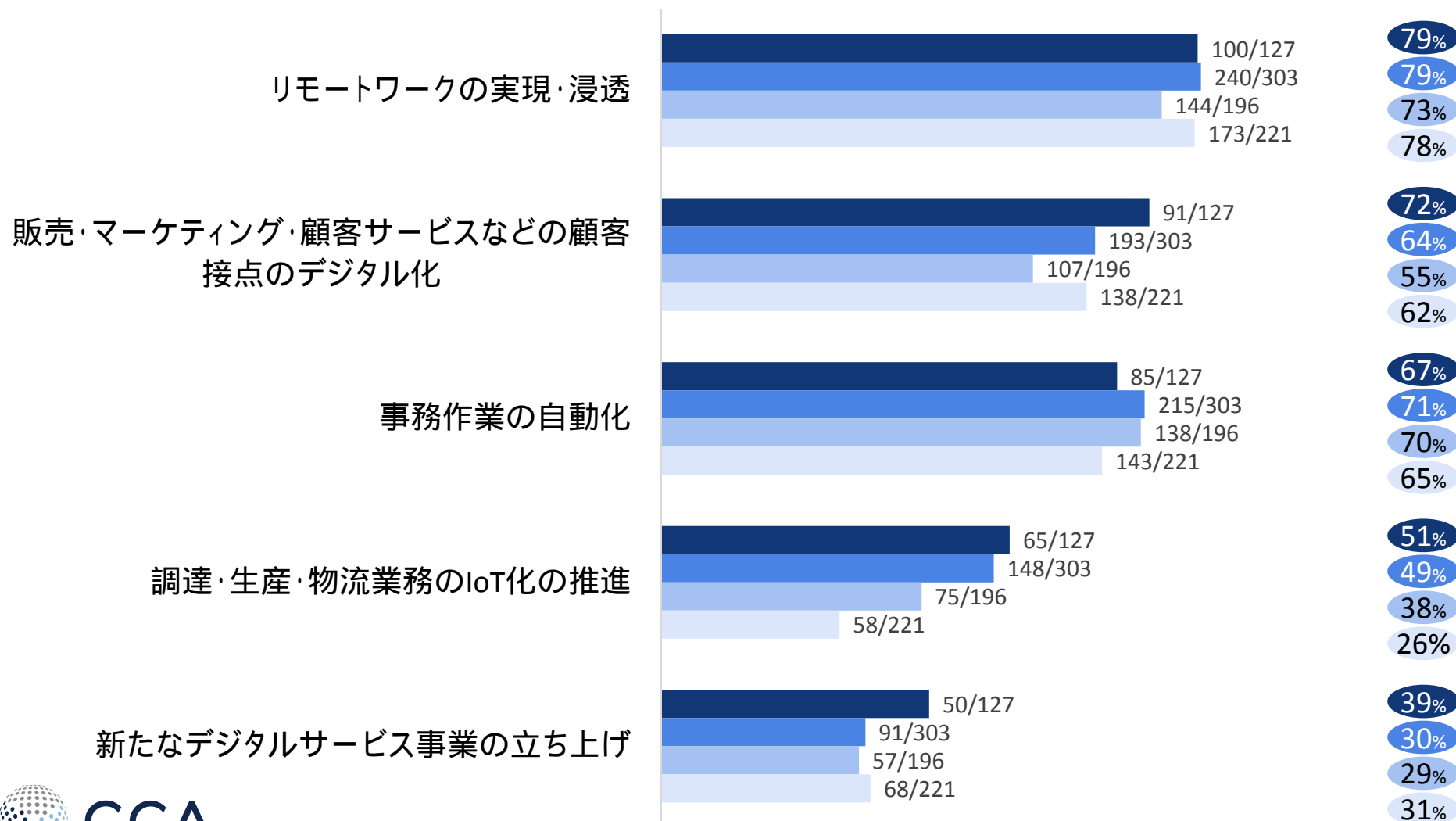
リモートワーク、事務作業の自動化に加えて顧客接点のデジタル化が「DX推進者」の重点領域である

(Q7) コロナショックを契機にデジタル化が進展するとされていますが、貴社が重点をおく領域はどこでしょうか

(複数回答可)

■ 1兆円以上 (n=127) ■ 100億円以上/1,000億円未満 (n=196)
 ■ 1,000億円以上/1兆円未満 (n=303) ■ 100億円未満 (n=221)

「DX推進者」の
規模別回答割合

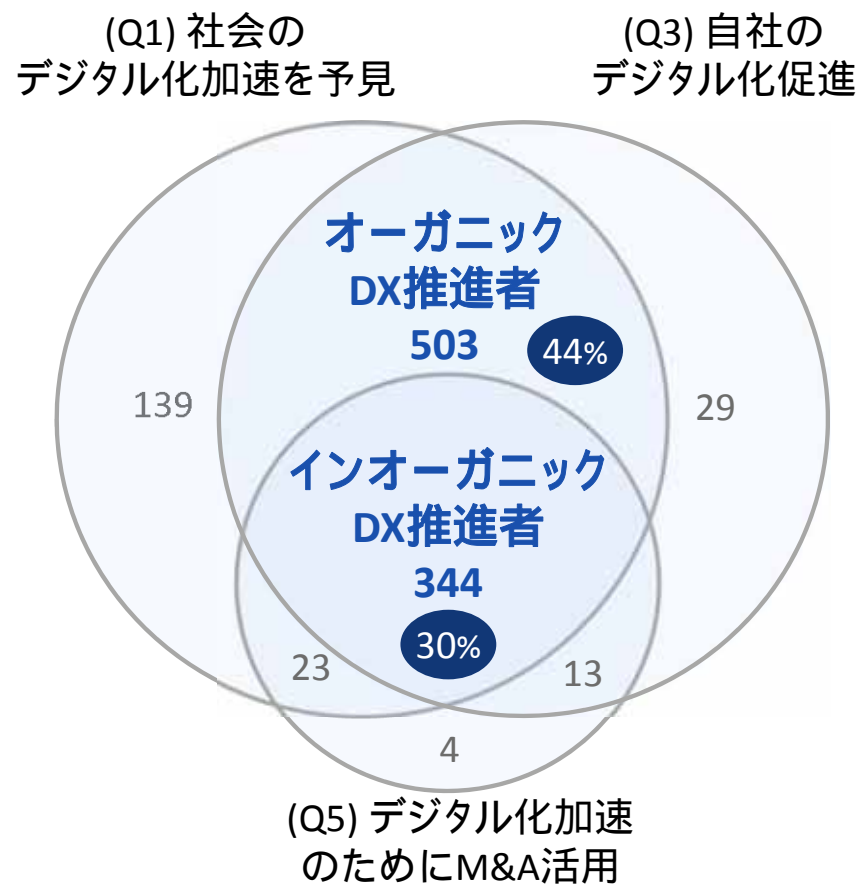
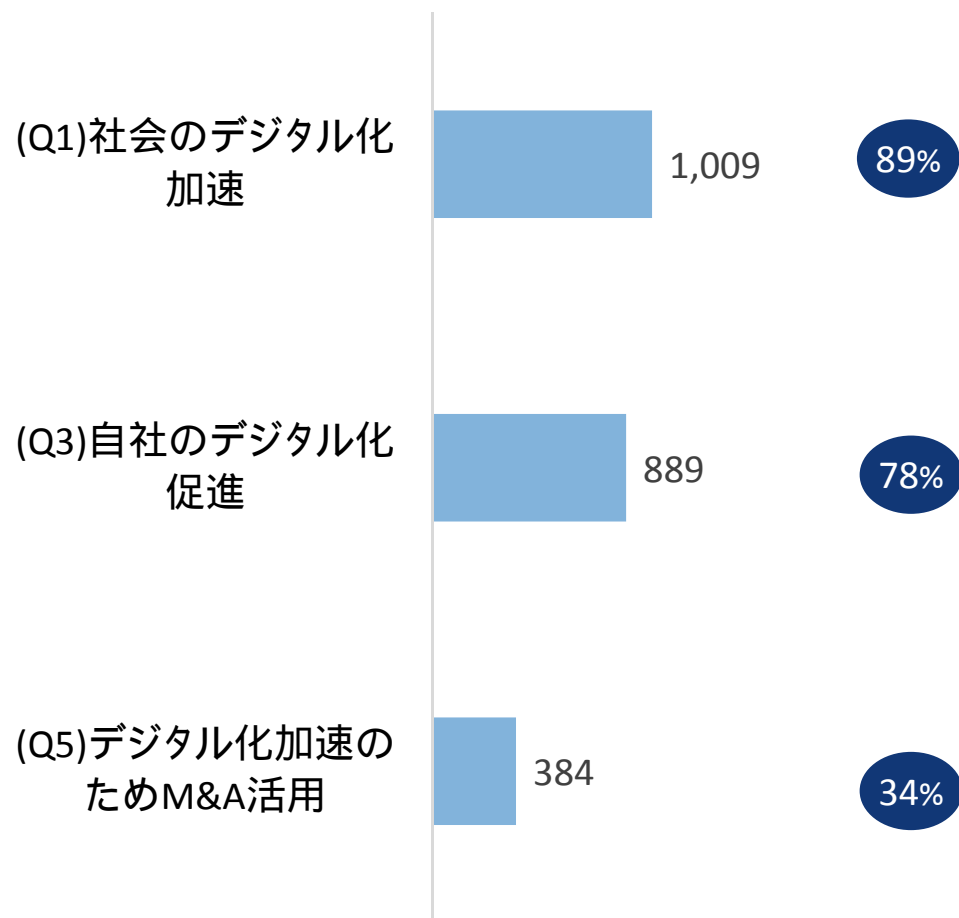


1 コロナショックとデジタルトランスフォーメーション(DX)

デジタル化加速のためにM&Aを活用する「インオーガニックDX推進者」が30%存在する

オーガニック/インオーガニックDX推進者

(n=1,133)

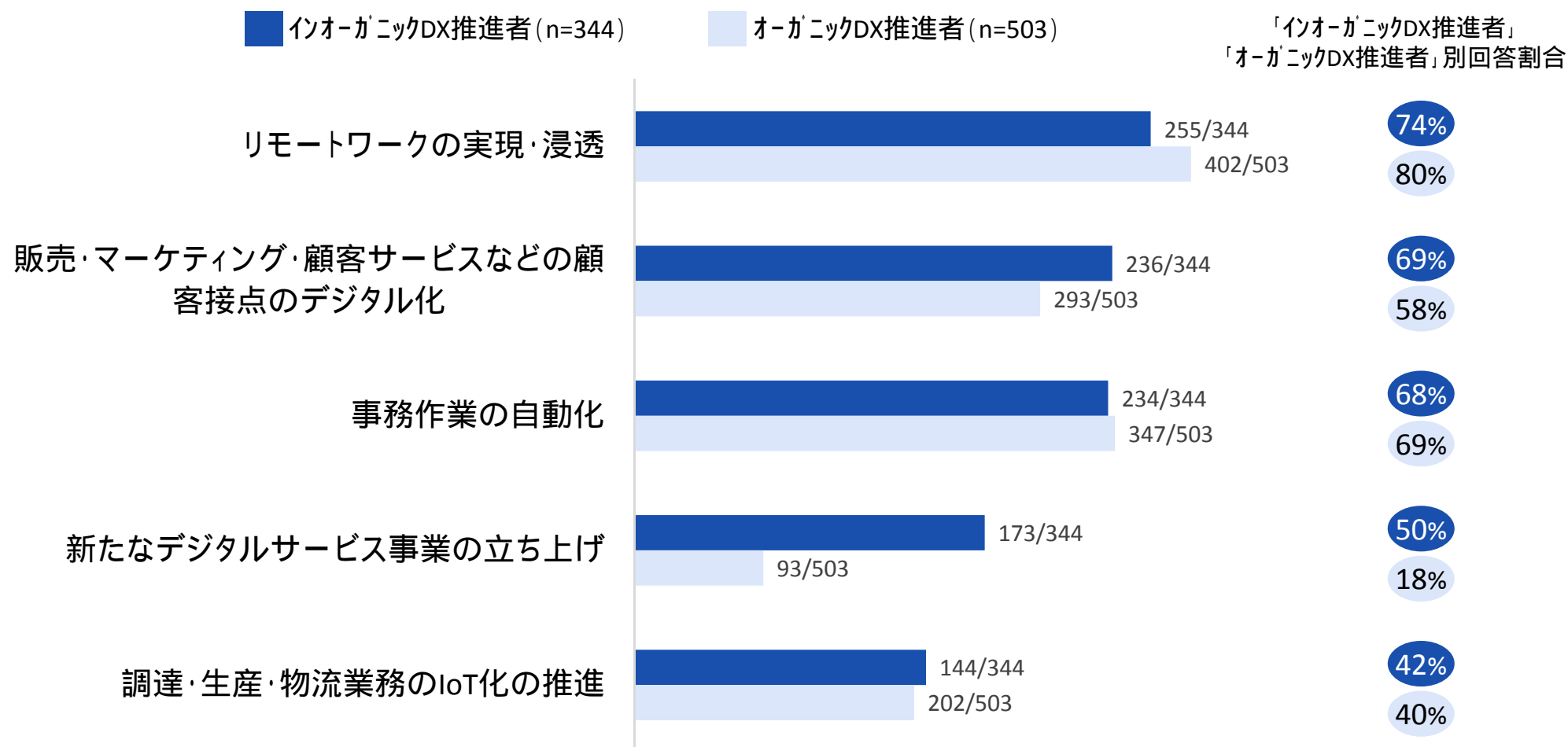


1 コロナショックとデジタルトランスフォーメーション(DX)

「インオーガニックDX推進者」はリモートワークや事務作業の自動化だけでなく、顧客接点のデジタル化と新デジタルサービスの立ち上げにも重点を置く

(Q7) コロナショックを契機にデジタル化が進展するとされていますが、貴社が重点をおく領域はどこでしょうか

(複数回答可)



2 ポストコロナで注力する領域によるM&A戦略・デジタル戦略の違い

ポストコロナの注力領域として主力事業の戦略転換や業界再編を選択した「大胆な変革推進者」は全体の54%、小売・消費者サービスや食品・消費財では70%を超える

「大胆な変革推進者」の割合 と 業種別 回答者に占める「大胆な変革推進者」の割合

(Q3) ポストコロナでの注力テーマ
(n=1,133, 複数回答可)

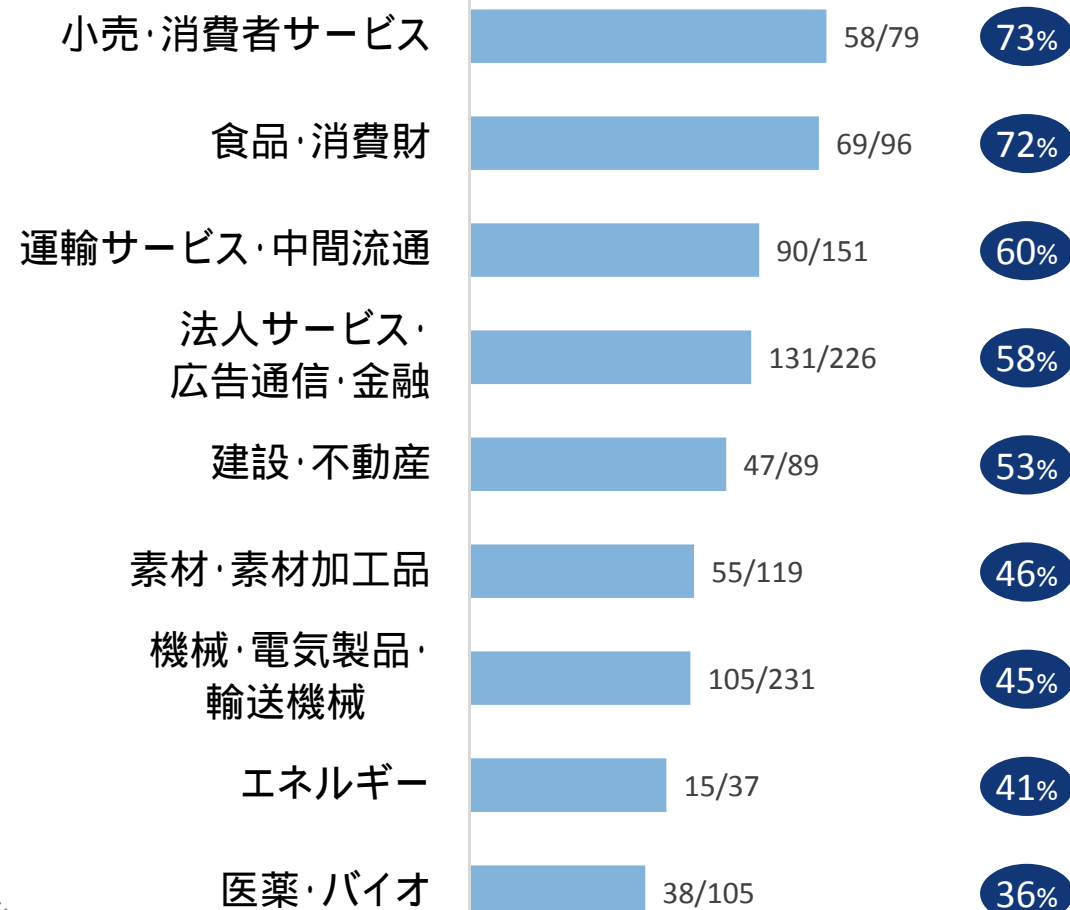
主力事業の戦略転換: 368 (32%)

OR

業界再編: 380 (34%)

||

「大胆な変革推進者」
608 (54%)

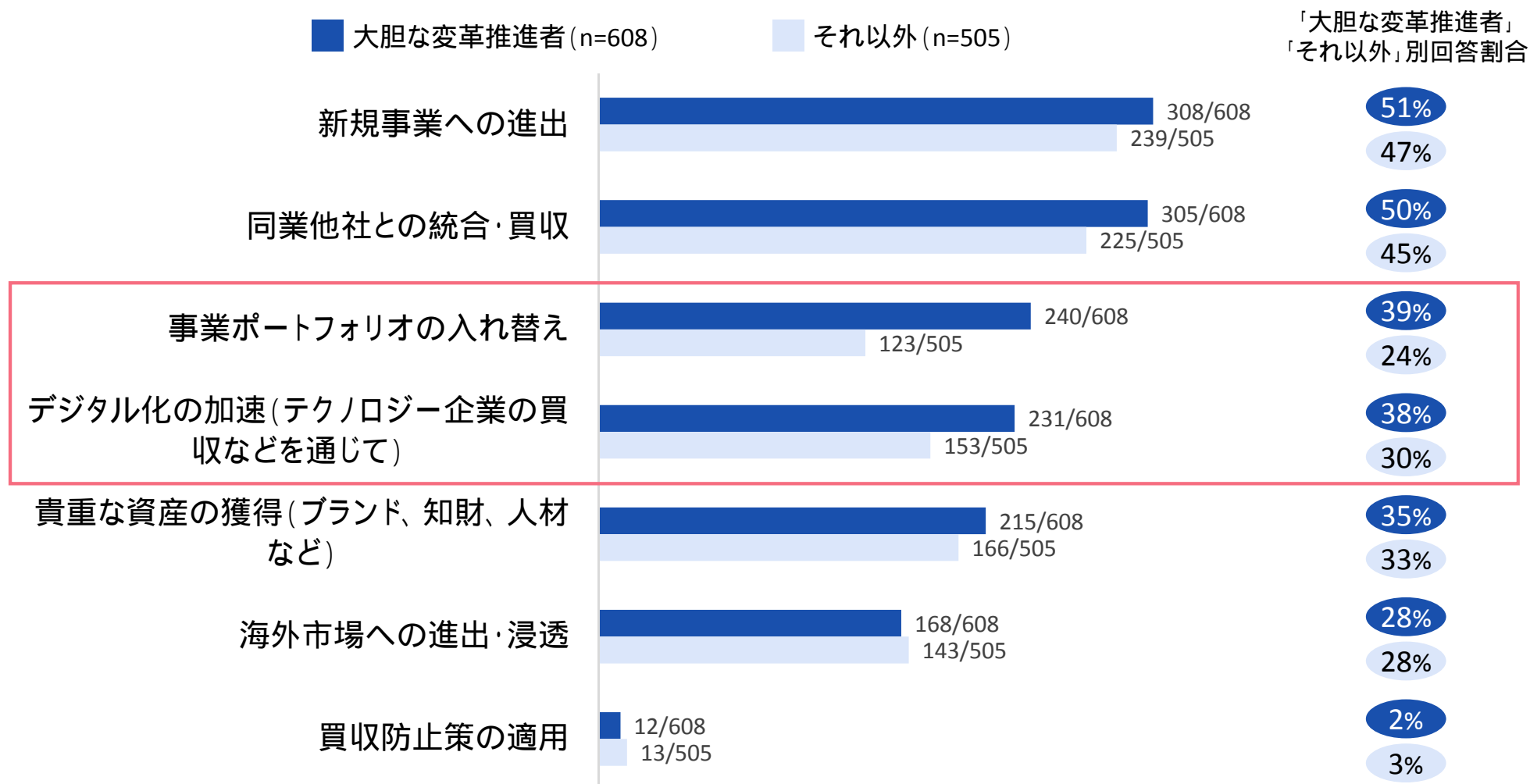


2 ポストコロナで注力する領域によるM&A戦略・デジタル戦略の違い

「大胆な変革推進者」はM&Aの活用に対してそれ以外の回答者と比べて全体的に積極的。特に、事業ポートフォリオの入れ替えやデジタル化の加速にM&Aを活用するとの回答が多い

(Q5) どのような領域でM&Aを活用されたいでしょうか

(複数回答可)

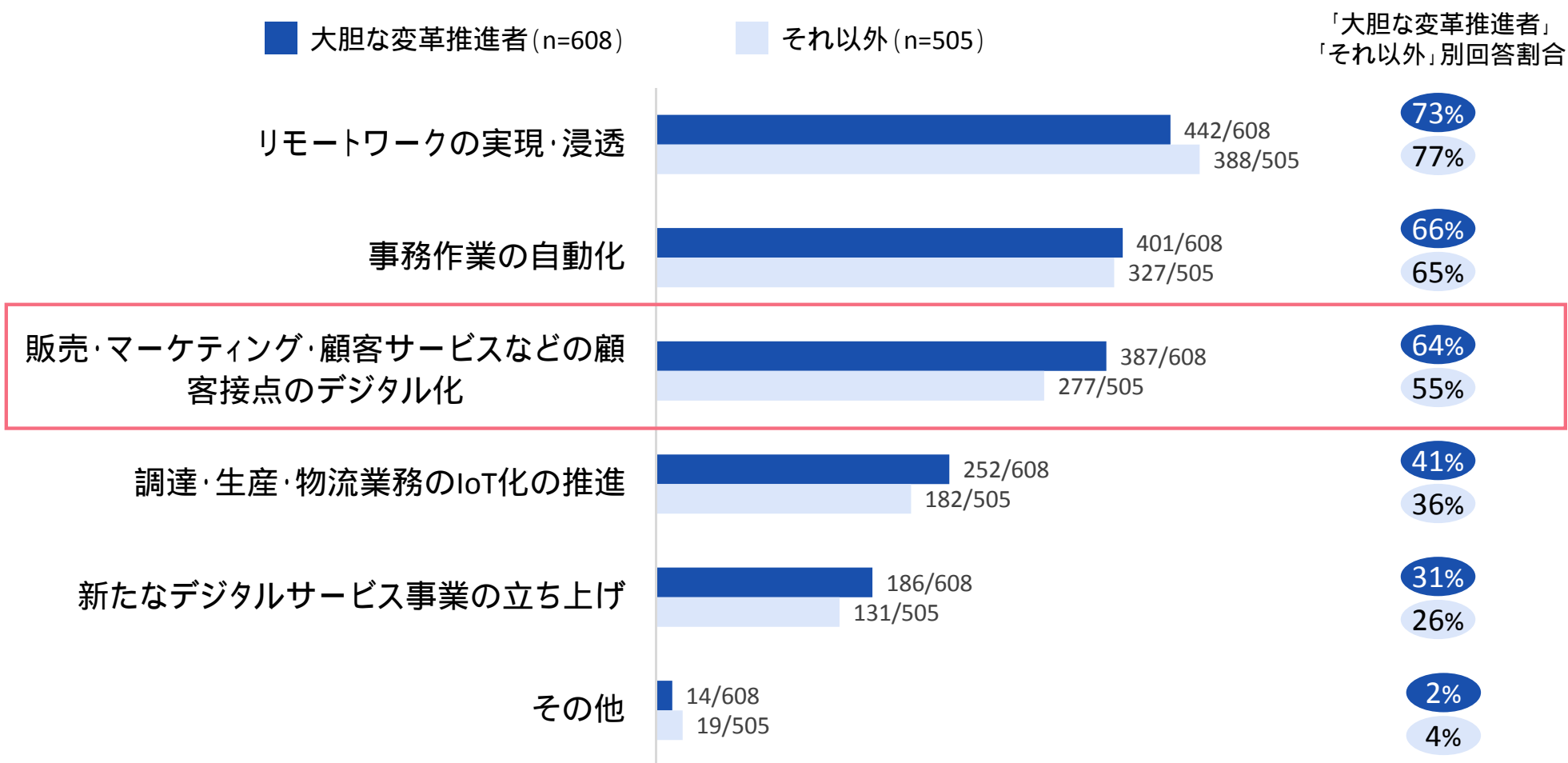


2 ポストコロナで注力する領域によるM&A戦略・デジタル戦略の違い

「大胆な変革推進者」はデジタル化にも積極的で、リモートワークや事務作業の自動化に加え、特に顧客接点のデジタル化に関心が高い

(Q7) コロナショックを契機にデジタル化が進展するとされていますが、貴社が重点をおく領域はどこでしょうか

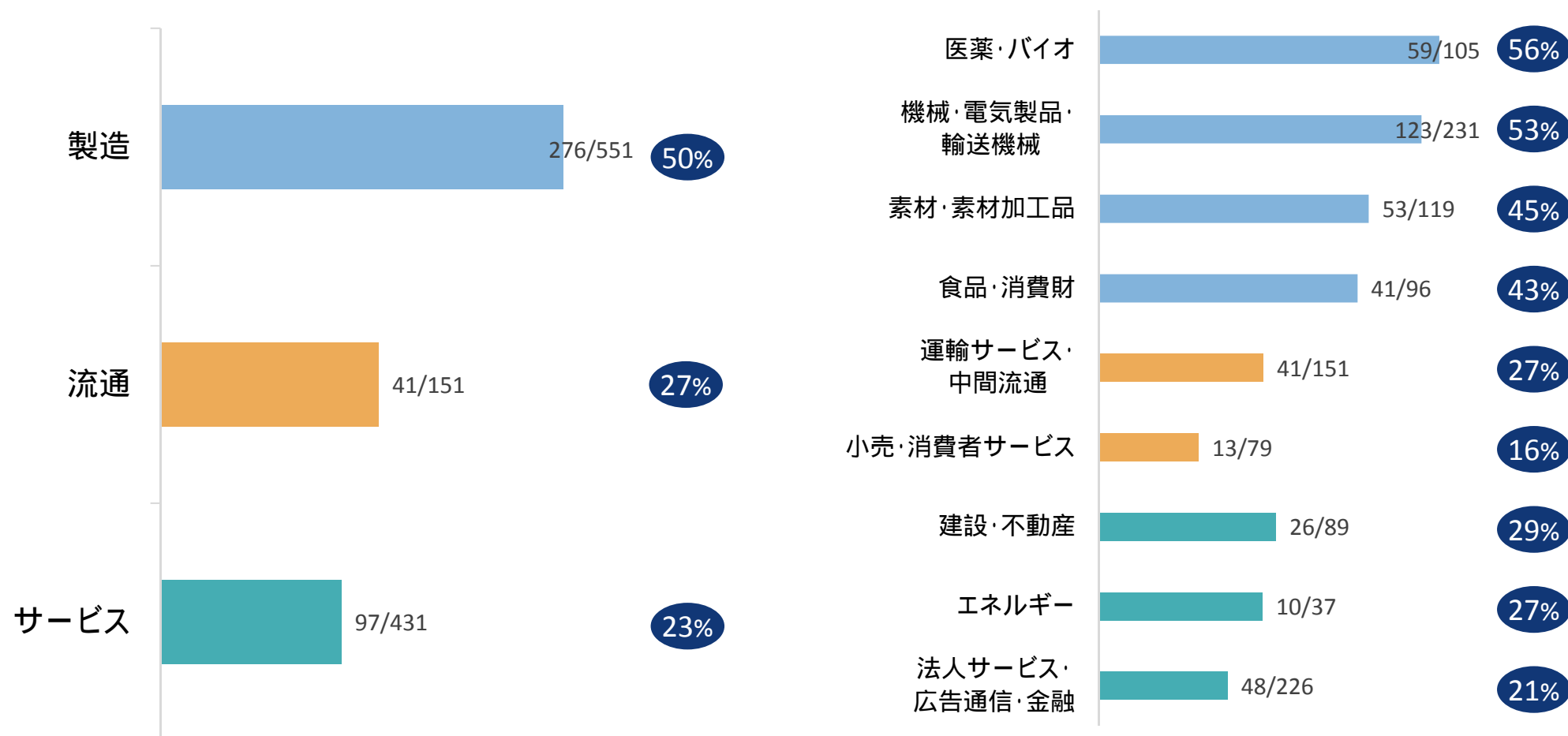
(複数回答可)



3 グローバルサプライチェーンの見直しの動向

製造業の50%がポストコロナで生産体制の見直しを企図。特に医薬・バイオ、機械・電気製品・輸送機の業種が多い

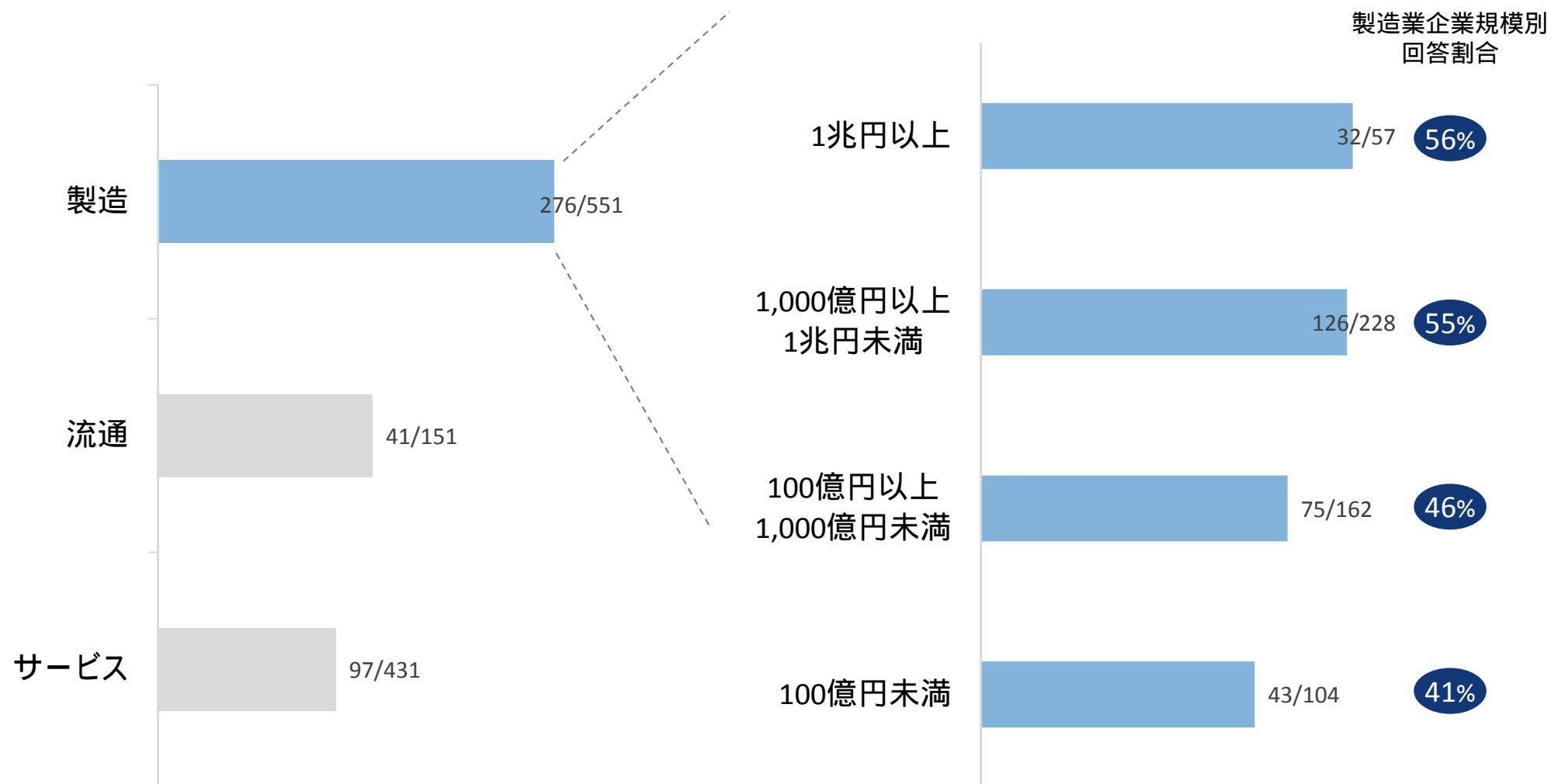
業種別 (Q3) ポストコロナで生産体制の見直しに注力すると回答した割合



3 グローバルサプライチェーンの見直しの動向

また製造業でも、企業規模が大きいほど「生産体制の見直し」に着手する傾向が強い

製造業 企業規模別 (Q3) ポストコロナで生産体制の見直しに注力すると回答した割合



3 グローバルサプライチェーンの見直しの動向

「生産体制の見直し」を企図する経営層ほど経済社会におけるグローバル化の揺り戻しを懸念

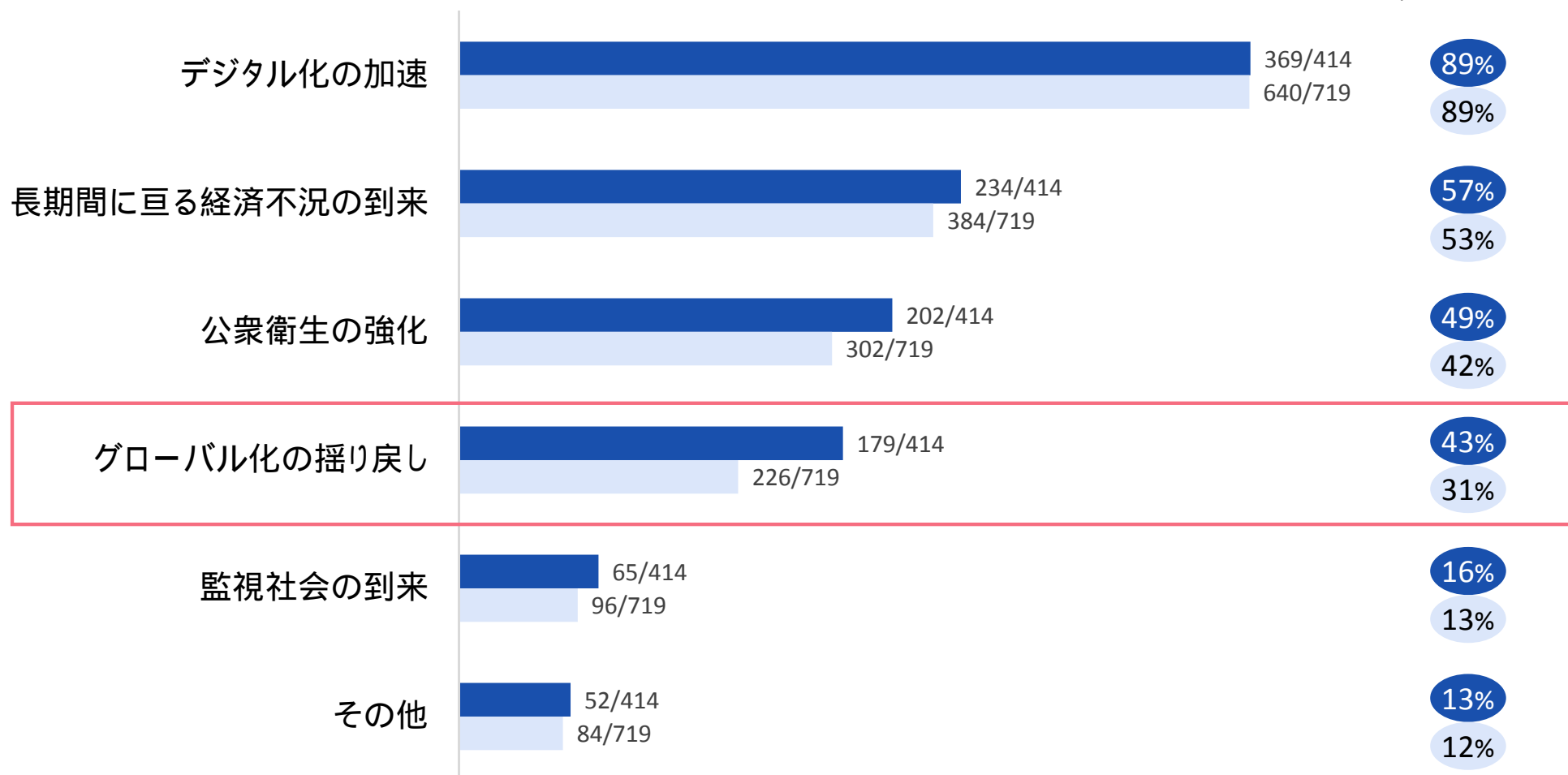
(Q1) コロナショックは社会にどのような変化をもたらすでしょうか

(複数回答可)

■(Q3)生産体制の見直しを行うと回答 (n=414)

■ 回答せず (n=719)

割合 = 回答数/各グループ総数

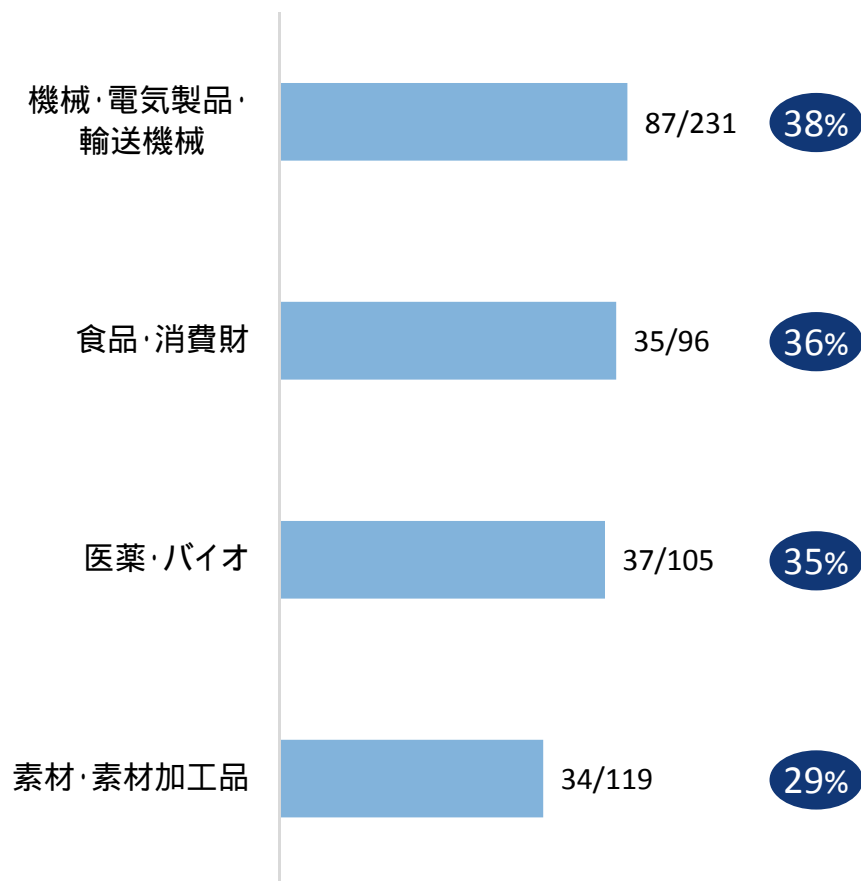


3 グローバルサプライチェーンの見直しの動向

製造業では、コロナショックでサプライチェーンに大きな影響が出ていない企業においても、将来への備えとして生産体制の見直しを進める傾向

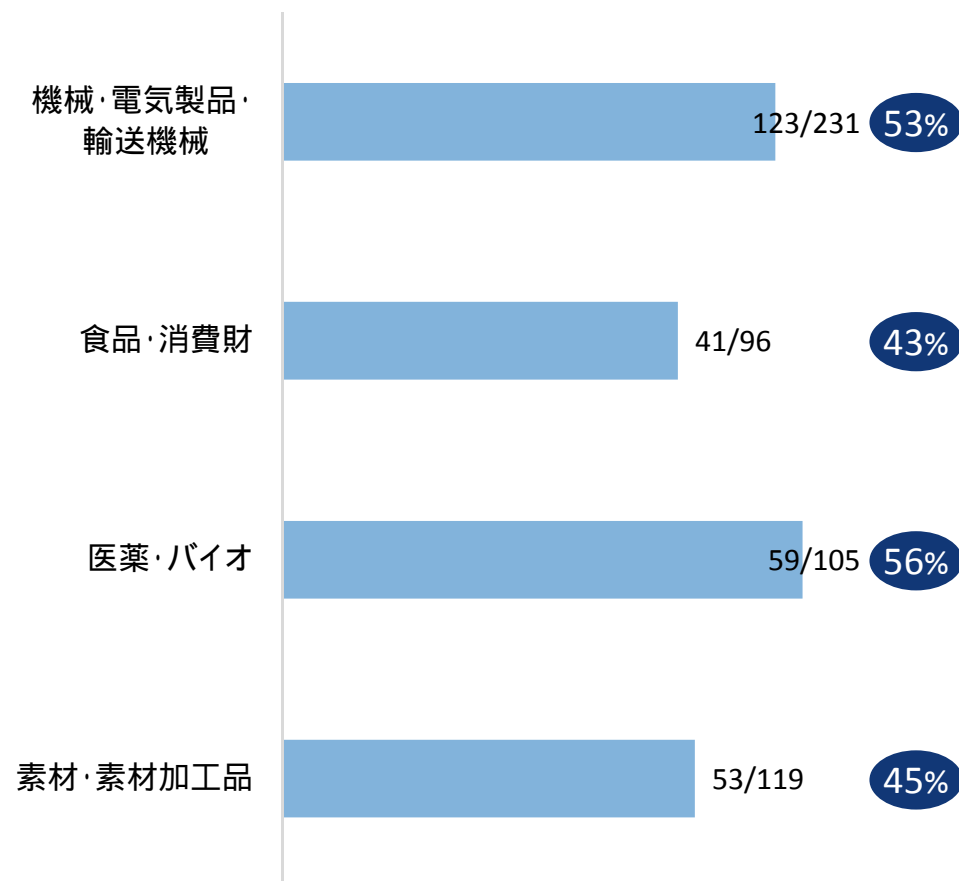
(Q2) コロナショックを乗り越えるために、サプライチェーン修復に注力していると回答した割合(製造業のみ)

サブインダストリー別回答割合



(Q3) ポストコロナで生産体制の見直しに注力すると回答した割合(製造業のみ)

サブインダストリー別回答割合

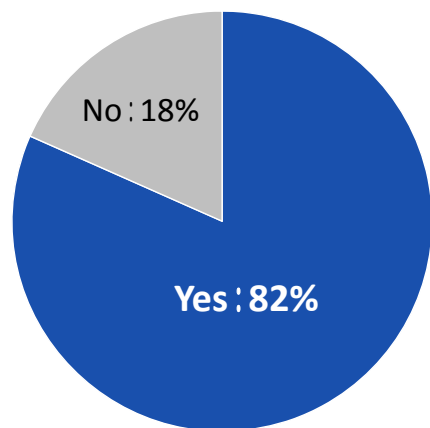


3 グローバルサプライチェーンの見直しの動向

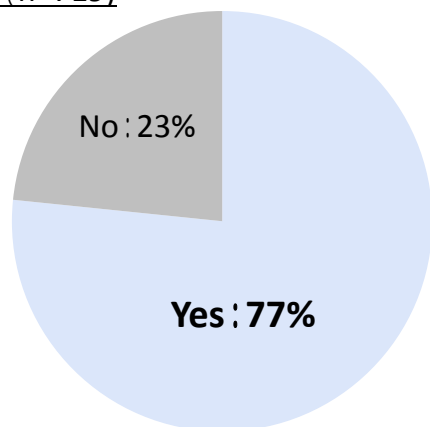
生産体制の見直しを図る経営層は、その過程で「デジタル化の促進」に興味を示す。またその注力領域はサプライチェーンのIoT化(調達・生産・物流業務のIoT化の推進)

(Q3) ポストコロナで「デジタル化の促進」に注力する割合

(Q3)生産体制の見直しを行うと回答(n=414)



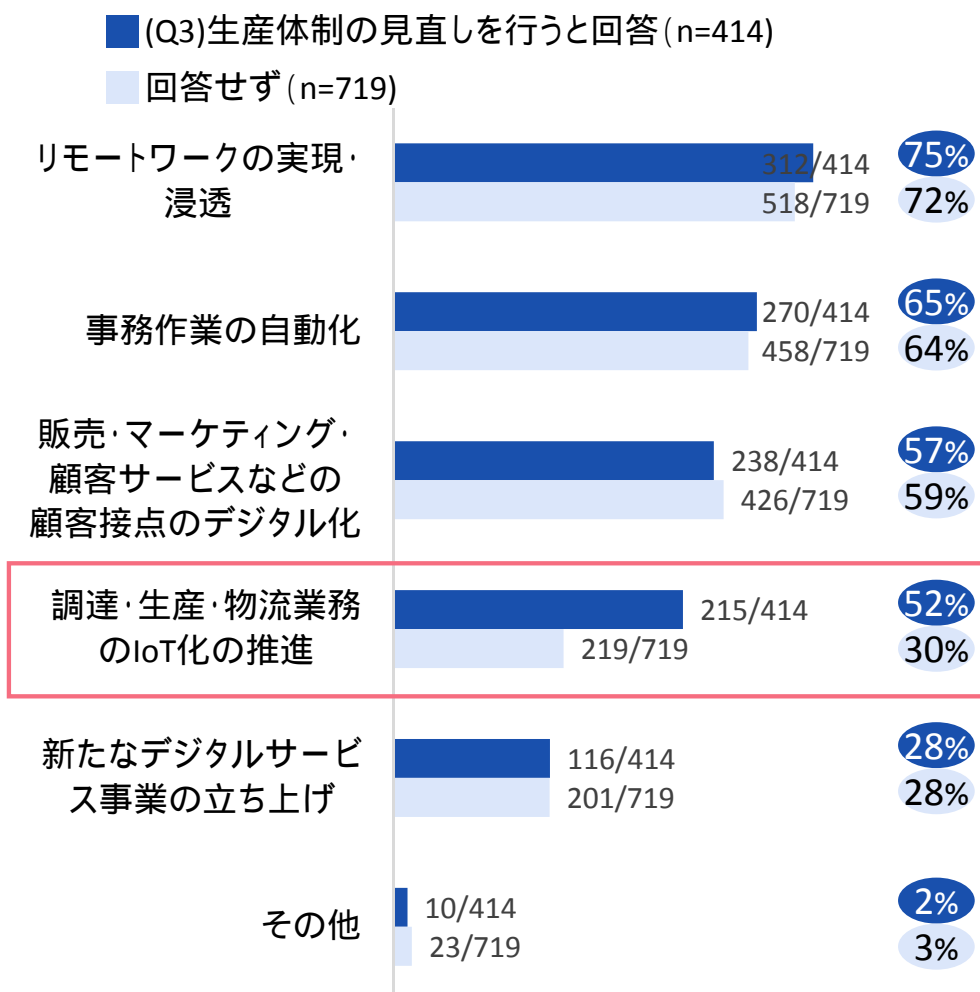
回答せず(n=719)



(Q7) デジタル化における注力領域

(複数回答可)

割合 = 回答数/グループの総数



3 グローバルサプライチェーンの見直しの動向

生産体制を見直し、かつサプライチェーンのIoT化を進める経営層は、それ以外の経営層よりも、M&Aを活用した「貴重な資産の獲得」や「事業ポートフォリオの入れ替え」に注力する傾向

「生産体制見直し」かつ「サプライチェーンのIoT化推進」のM&A注力領域

(Q3)ポストコロナでの注力テーマ

生産体制の見直し:
414 (37%)

AND

(Q7)デジタル化の注力テーマ

サプライチェーンのIoT化推進:
434 (38%)

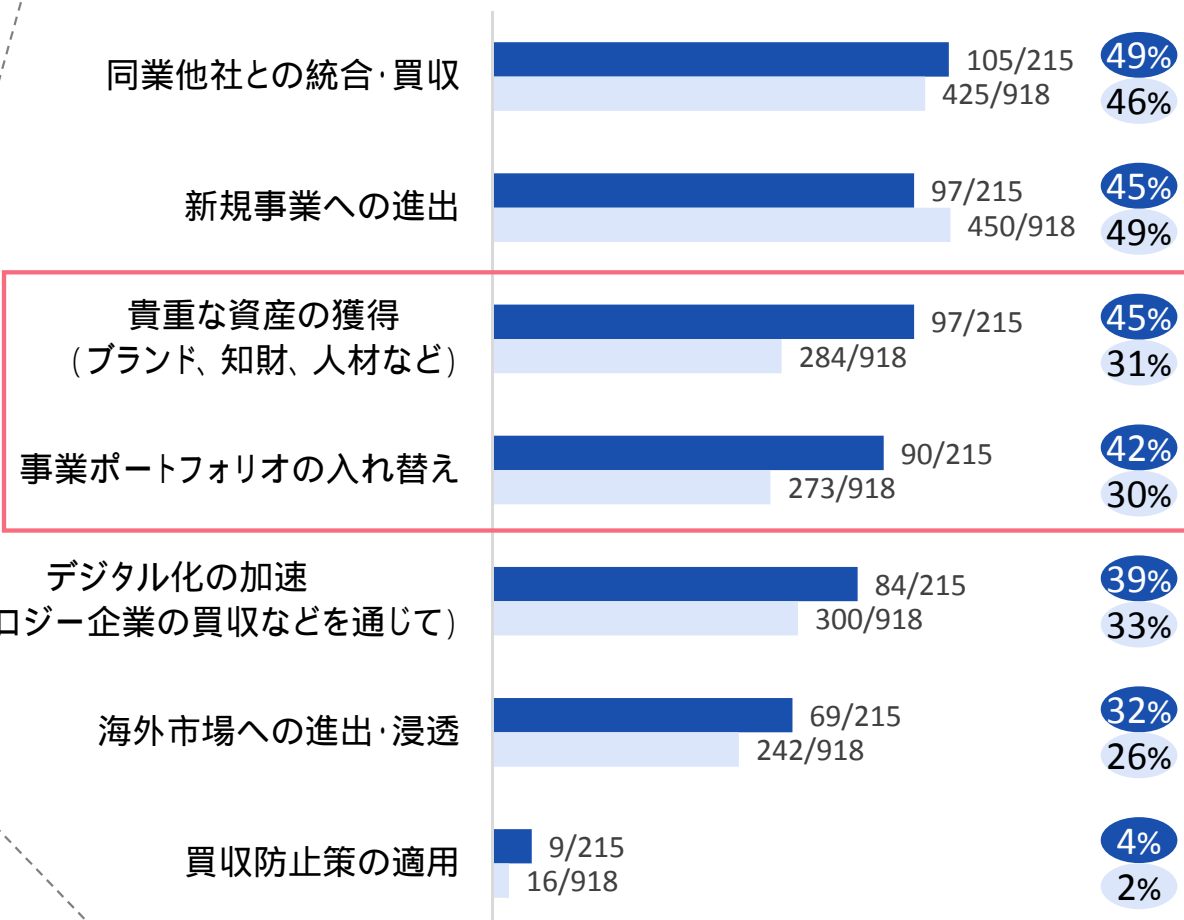
||

生産体制見直しとIoT化並行強化
215 (19%)

■ 「生産体制の見直し」かつ「IoT推進」(n=215)

■ それ以外(n=918)

割合 = 回答数/
グループの総数

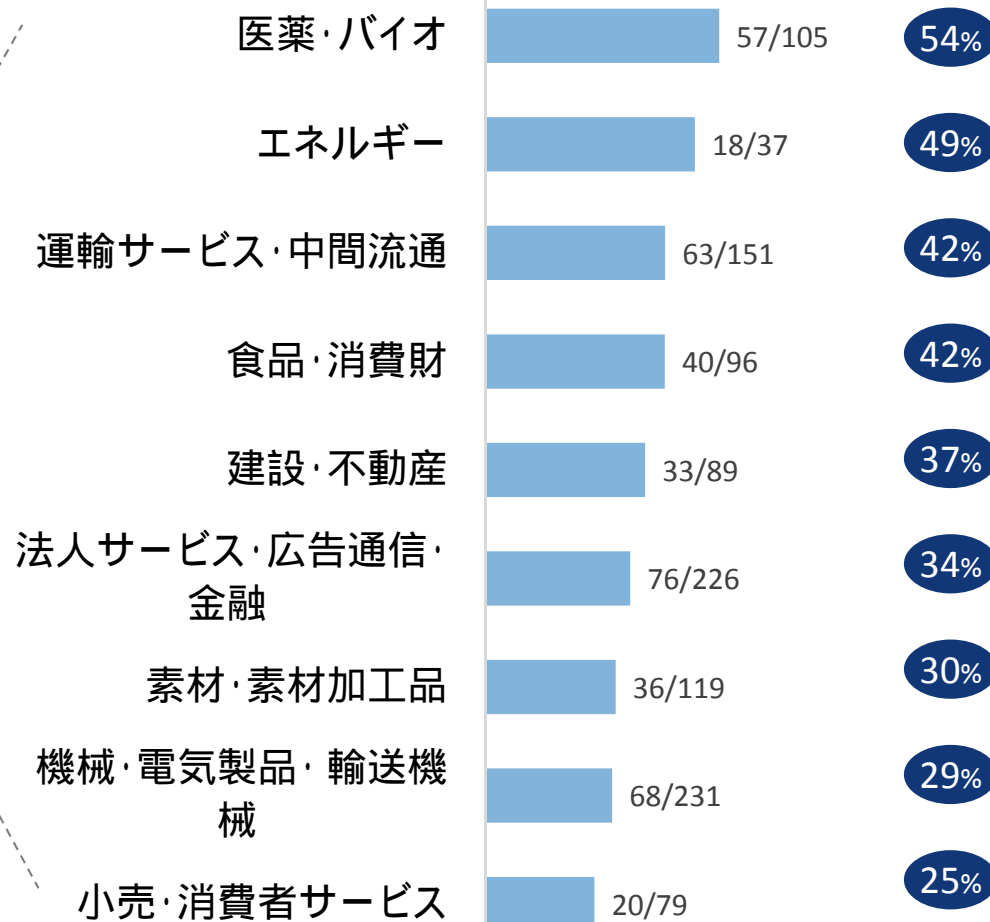
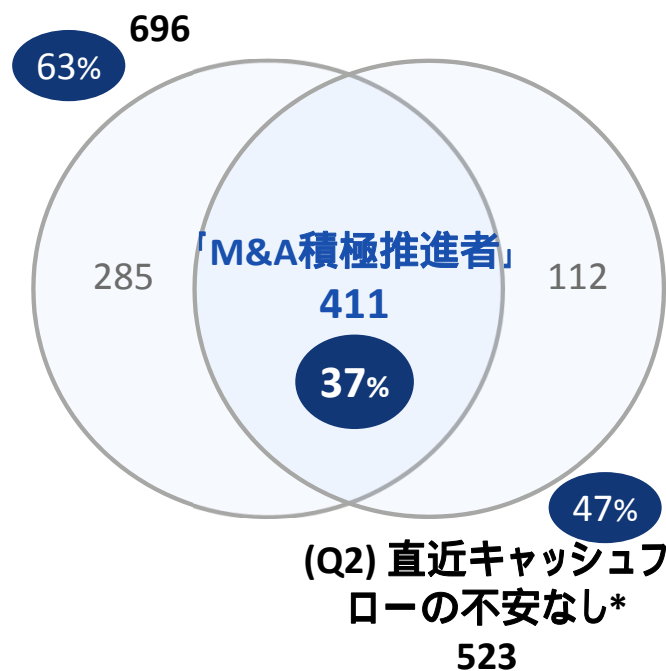


4 M&A積極推進者の動向

直近キャッシュフローに不安がなく、またコロナショックを機にM&Aに積極的に取り組む、もしくは以前と変化なしと回答した「M&A積極推進者」は全体の37%。特に医薬・バイオやエネルギーに多い

「M&A積極推進者」の割合 と 業種別 回答者に占める「M&A積極推進者」の割合

(Q6)「コロナショックを機に積極的に取り組む」or「コロナショック以前と変化なし」

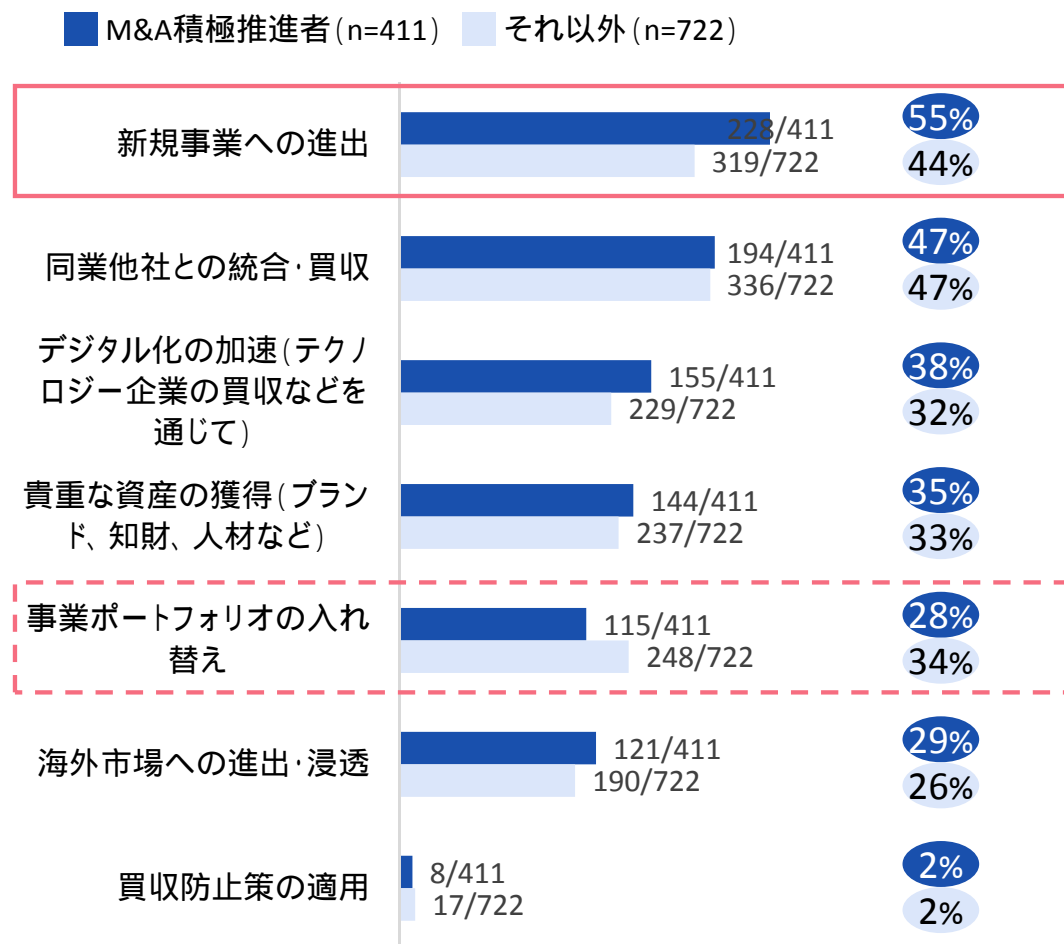


4 M&A積極推進者の動向

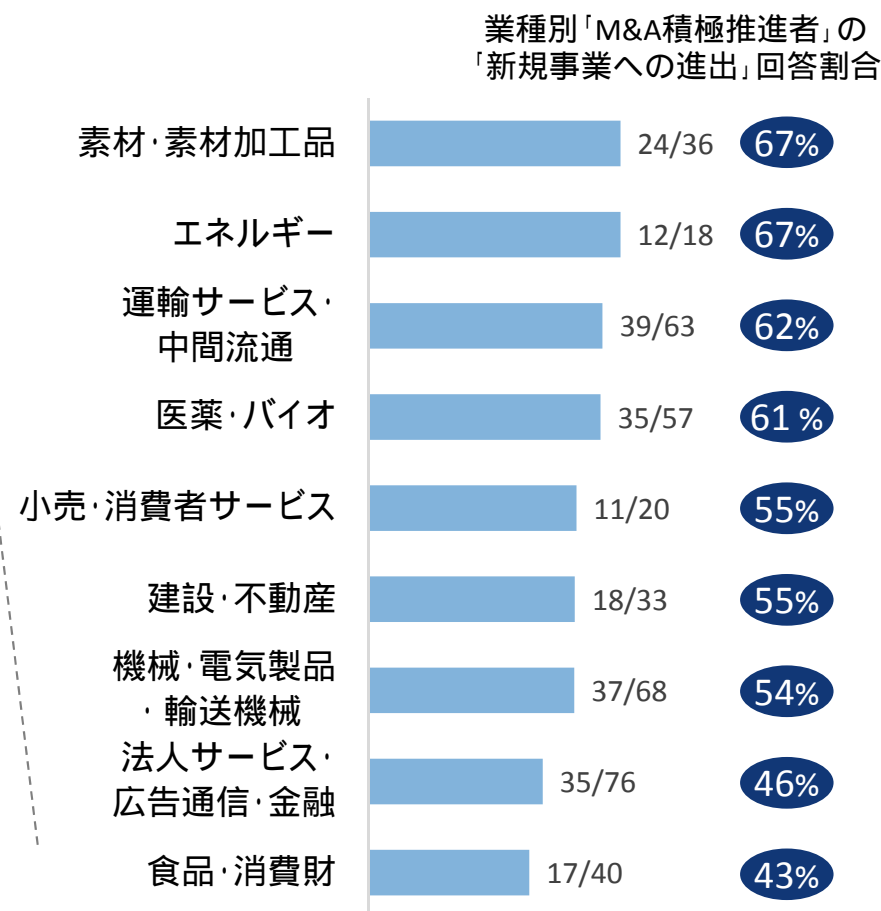
M&Aの活用領域としては、新規事業進出が55%と多い。「M&A積極推進者」のうち、特に素材・素材加工品やエネルギー、運輸サービス・中間流通、医薬・バイオの60%を超える経営層が新規事業進出でのM&A活用を狙う。一方、事業ポートフォリオの入れ替えは28%と、それ以外の回答者よりも低い

(Q5) どのような領域でM&Aを活用されたいでしょうか

(複数回答可)



業種別 新規事業のM&A活用(M&A積極推進者)



再掲) 経営層アンケート(詳細版) サマリ

- 1 コロナショックとデジタルトランスフォーメーション(DX)**

 - 「DX推進者*」が全回答者の75%存在する
*社会のデジタル化加速を予見、かつ自社のデジタル化を促進すると回答
 - 「DX推進者」の重点領域は、リモートワークと事務作業の自動化に加えて顧客接点のデジタル化
 - 更にデジタル化加速のためにM&Aを活用する「インオーガニックDX推進者」も30%存在
 - 「インオーガニックDX推進者」は、顧客接点のデジタル化と新デジタルサービスの立ち上げにも重点を置く
- 2 「大胆な変革推進者」のM&A戦略・デジタル戦略**

 - 「大胆な変革推進者*」は全体の54%、小売・消費者サービスや食品・消費財では70%を超える *ポストコロナの注力領域として主力事業の戦略転換又は業界再編と回答
 - 「大胆な変革推進者」はM&A活用に積極的。M&Aを通じた事業ポートフォリオ入れ替えやデジタル化の加速に注力
 - 「大胆な変革推進者」のデジタル化注力領域は、リモートワークと事務作業の自動化に加えて顧客接点のデジタル化。「大胆な変革推進者」は「DX推進者」でもあると推察
- 3 グローバルサプライチェーン見直しの動向**

 - 製造業の50%がポストコロナで生産体制の見直しを企図。企業規模が大きくグローバルで展開している企業ほどその傾向が強い
 - 生産体制の見直しを図る経営層は、経済社会におけるグローバル化の揺り戻しを懸念
 - コロナショック下でサプライチェーンに大きなダメージを受けていない企業でも、ポストコロナで生産体制の見直しを進める傾向がある
 - 生産体制見直しの過程でデジタル化促進に着目。特に工場・流通網のデジタル化・IoT化に注力する経営層が多い。これらの経営層は、M&Aを活用した知財/人材等の資源獲得や事業ポートフォリオ入れ替えに注力する傾向
- 4 「M&A積極推進者」の注力領域**

 - 「M&A積極推進者*」は全体の37%。医薬・バイオやエネルギーは50%近く、他業種と比して積極的 *直近キャッシュフローに不安がなく、またコロナショックを機にM&Aに積極的に取り組む、もしくは以前と変化なしと回答
 - 特に新規事業進出に重点を置く一方で、事業ポートフォリオ入れ替えへは関心度低



Appendix : 前のご報告 (速報版) 再掲

速報版から新規回答の2名追加、n=1,133として再集計

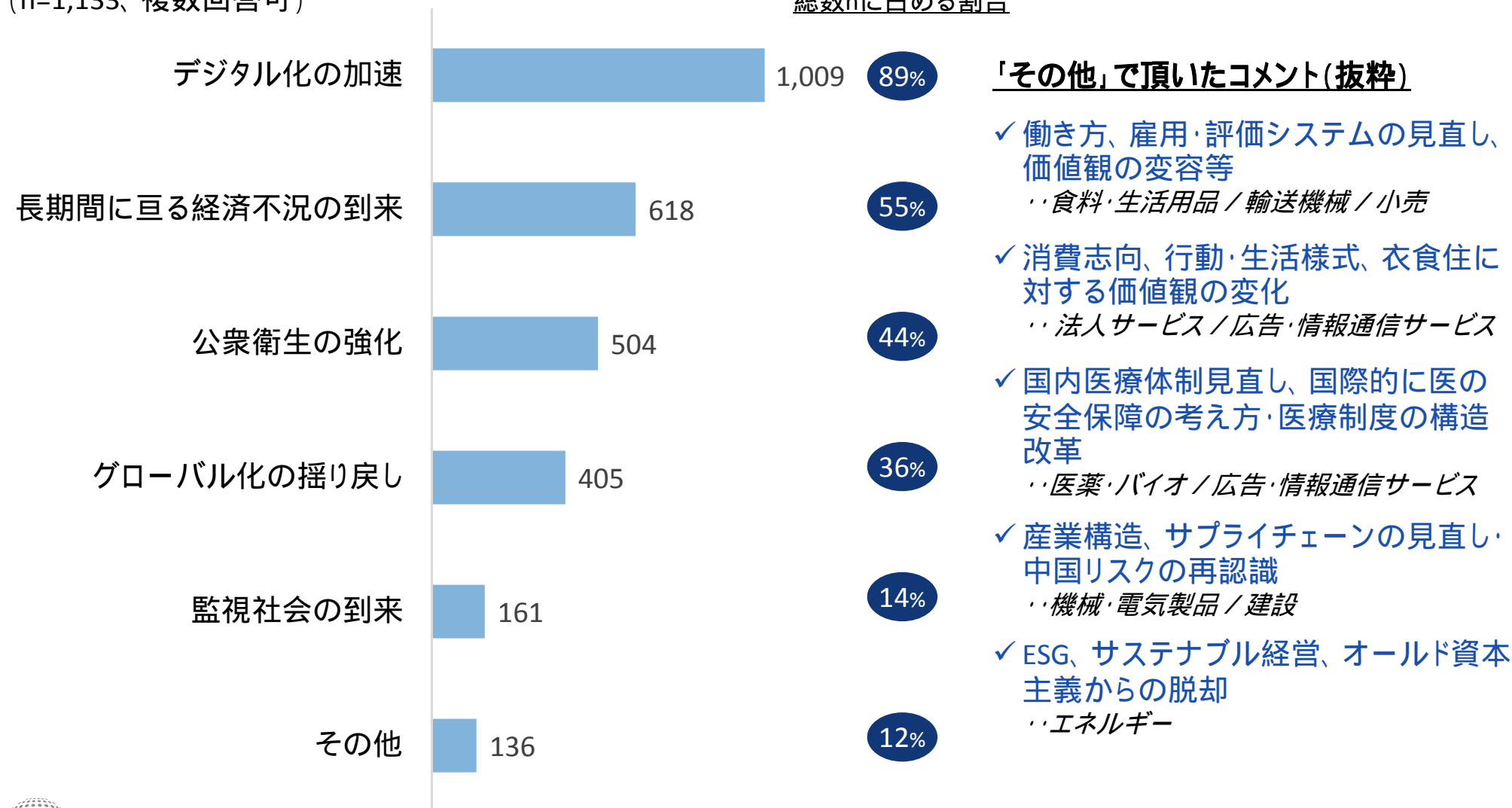
経営層アンケート 調査結果(1/7)

コロナショックが社会のデジタル化を加速させると予見する経営層が多い。また長期の経済不況の到来を予見する経営層も半数以上存在

Q1. コロナショックは社会にどのような変化をもたらすでしょうか

(n=1,133、複数回答可)

総数nに占める割合



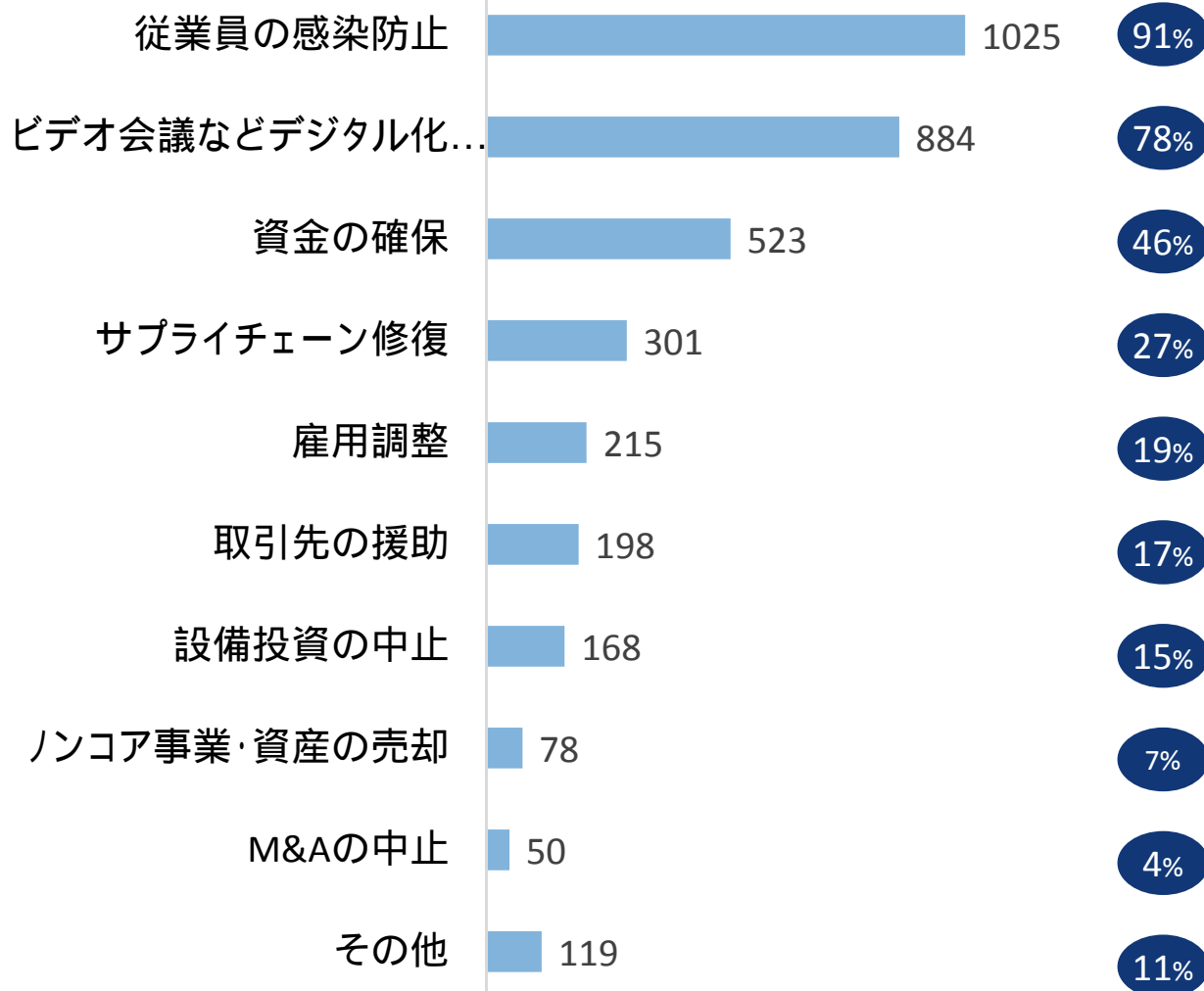
経営層アンケート 調査結果(2/7)

自社としても本危機を乗り越えるためにビデオ会議などのデジタル化対応へ注力している企業が78%にのぼる

Q2. 現在、コロナショックを乗り越えるために、注力しているテーマはなんですか

(n=1,133、複数回答可)

総数nに占める割合



「その他」で頂いたコメント(抜粋)

- ✓ **ビジネスモデルの見直し、再構築**
…金融/消費者サービス/法人サービス
- ✓ **新規サービスの開発、新事業発掘**
…素材・素材加工品/医薬・バイオ
- ✓ **M&Aの積極的検討、重点投資領域の絞込み**
…金融/医薬・バイオ
- ✓ **コスト削減、経費削減(人件費除く)**
…中間流通/機械・電気製品
- ✓ **COVID-19治療薬の研究、医療機器の増産、将来再度来るであろう未知感染症対策**
…医薬・バイオ/中間流通/金融

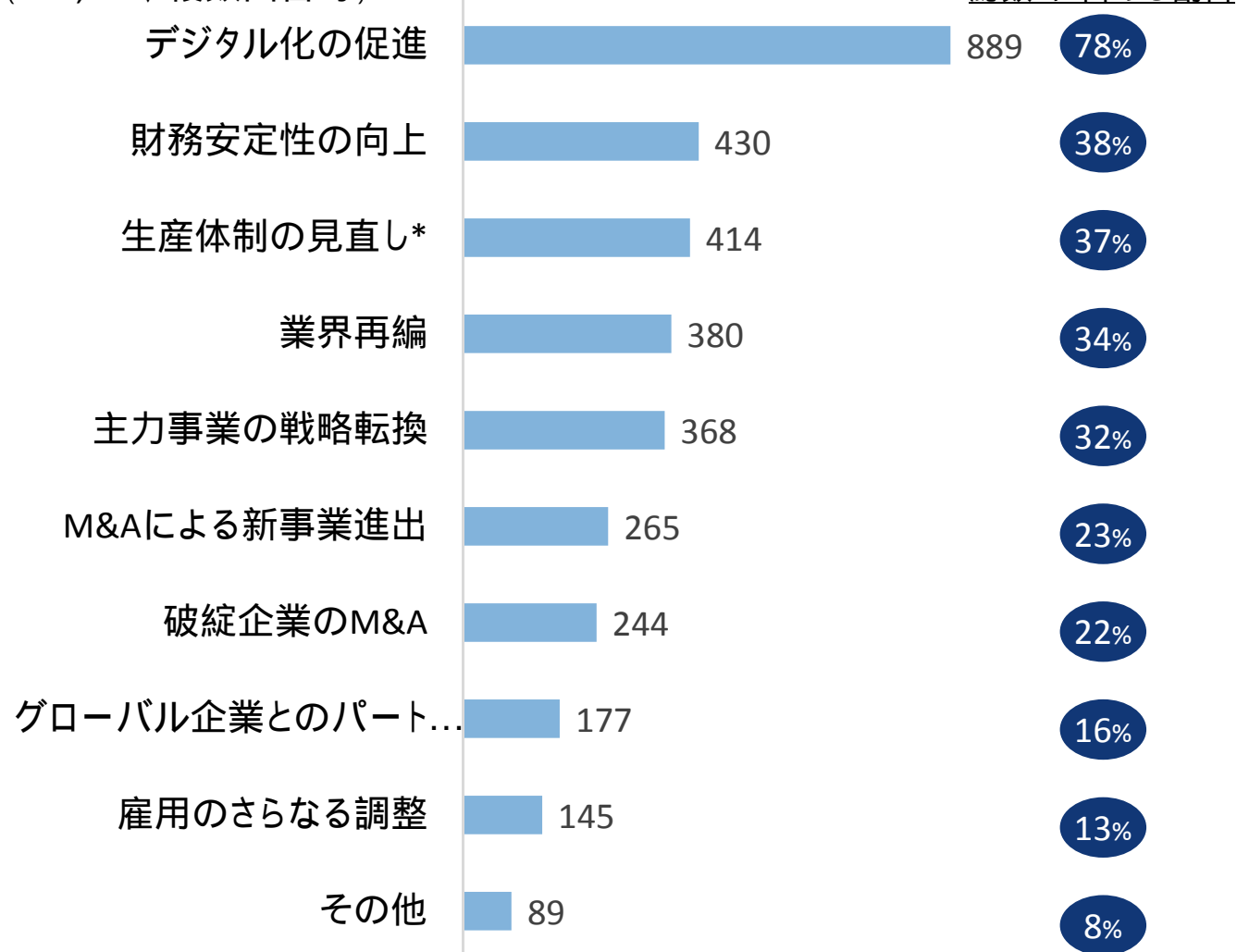
経営層アンケート 調査結果(3/7)

ポストコロナにおいてもデジタル化促進に注力するとの回答が多い

Q3. ポストコロナで注力されるテーマはなんですか

(n=1,133、複数回答可)

総数nに占める割合



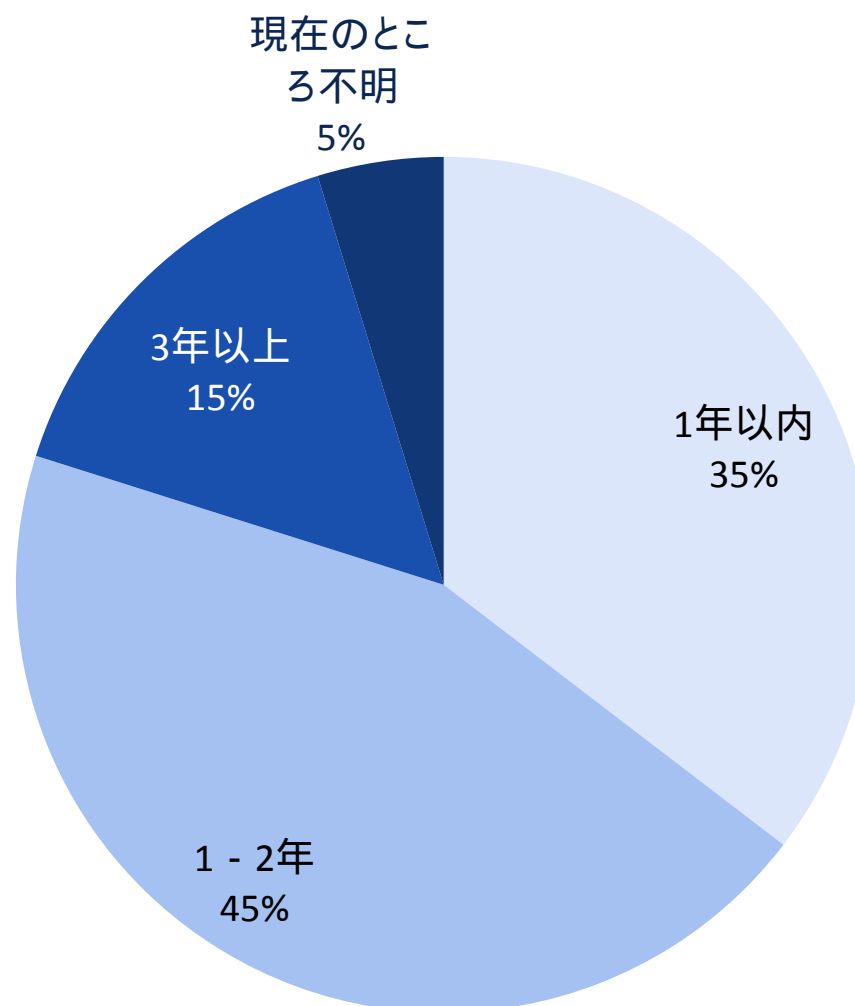
「その他」で頂いたコメント(抜粋)

- ✓ BCPの見直し、分散処理などリスクマネジメント
…小売/機械・電気製品/法人サービス
- ✓ 産業構造の変化、顧客の購買行動変化への対応、商売方法の再検討
…素材・素材加工品/小売
- ✓ 新事業立ち上げ
…中間流通/広告・情報通信サービス
- ✓ 生産の国内回帰(生産の自動化)、強いサプライチェーンの構築
…運輸サービス/法人サービス
- ✓ 労働環境の劇的变化(地方のSmall Officeによる分散化)、地政学上の変化、東京集中から地方分散
…食品/中間流通/法人サービス

経営層アンケート 調査結果(4/7)

コロナショックからの回復には、1年以内と回答した経営層が35%、2年以内は80%となっている。

Q4. 貴社の事業がコロナショックの影響から回復するために、どのくらいの期間を要するとお考えでしょうか



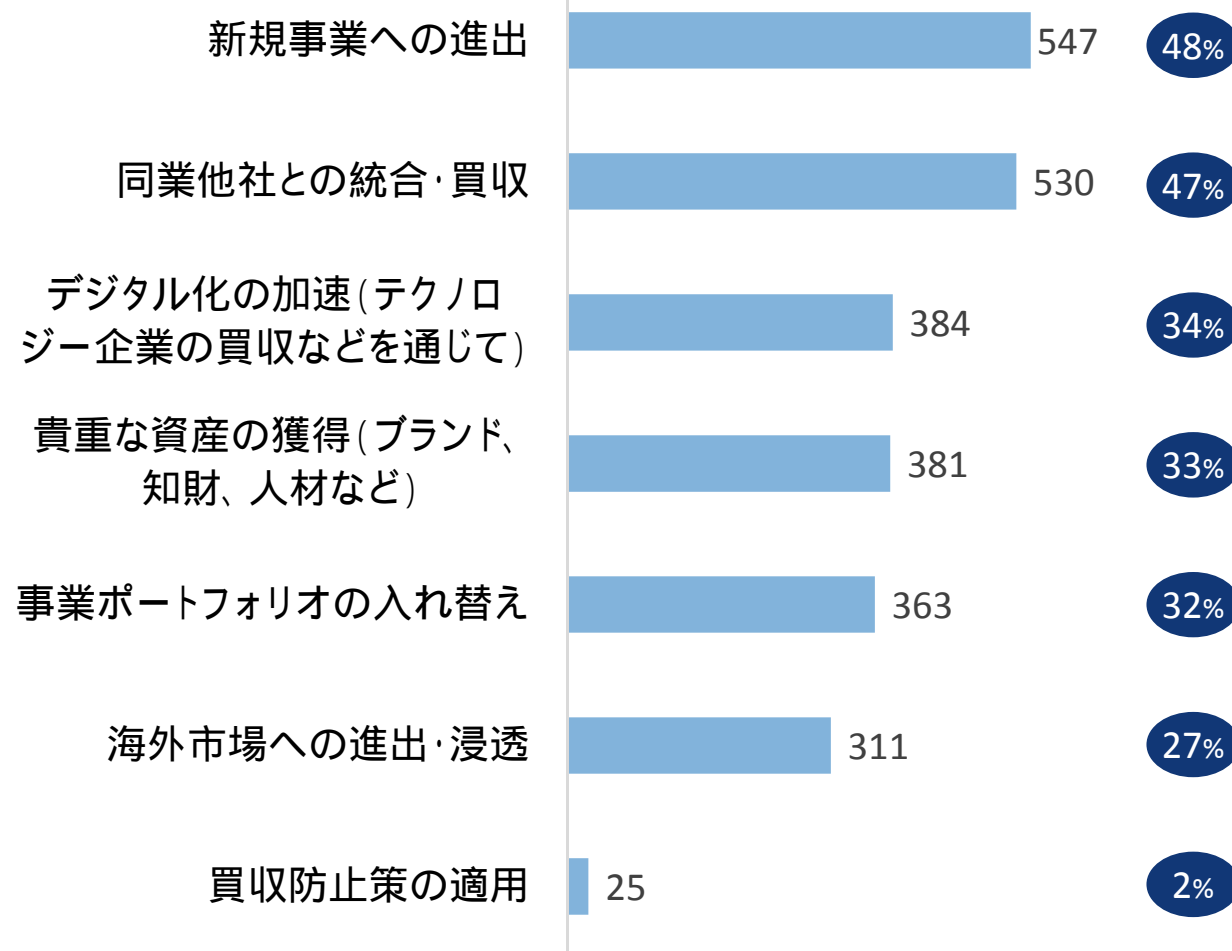
経営層アンケート 調査結果(5/7)

M&Aの活用領域は、新規事業への進出や同業他社との統合・買収が約半数を占めるなど多い

Q5. どのような領域でM&Aを活用されたいでしょうか

(n=1,133、複数回答可)

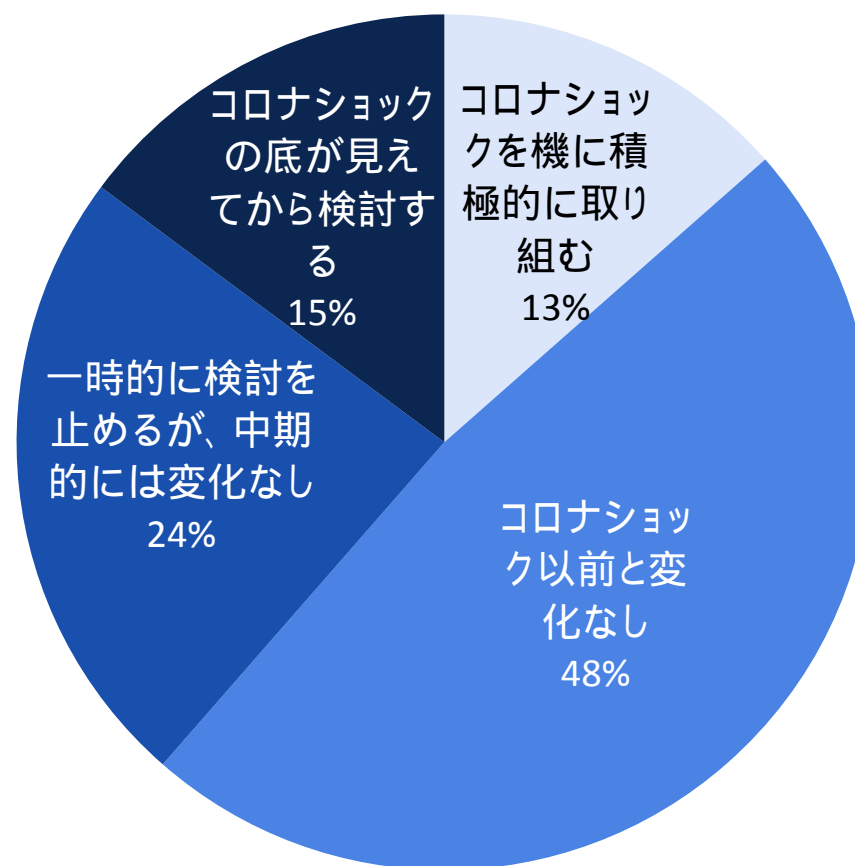
総数nに占める割合



経営層アンケート 調査結果(6/7)

コロナショック下でも61%の経営層はM&Aの取り組みに対して積極的あるいはコロナショック以前と変わらないと回答している

Q6. M&Aに取り組むタイミングは



経営層アンケート 調査結果(7/7)

デジタル化の対象領域は、リモートワークと事務作業自動化に加え、顧客接点のデジタル化にも重点が置かれている

Q7. コロナショックを契機にデジタル化が進展するとされていますが、貴社が重点をおく領域はどこでしょうか

(n=1,133、複数回答可)

総数nに占める割合

