

The CEO Imperative series

# 長期的価値を生み出す 戦略的な変革マインド セットとは

EY パルテノン CEO Outlook 調査  
2025年1月期



# 目次

広範な変革ビジョンは長期的価値創出への  
確かな道筋を開く ..... 4

2025年は大型M&Aが活発化へ..... 9

# 2025年には不確実性が 一層高まると予想される中、 CEOは将来に向けて競争優位性を 強化するため、事業変革に 専心しています。

今日の急速に変化する環境において、ビジネスモデルの革新と変革は喫緊の戦略的課題です。最も自信のあるCEOは、変化対応力を企業が持つべき重要な能力と捉え、変化を柔軟に受け入れるダイナミックなマインドセットを組織全体に浸透させています。このようなCEOは、変革を一時的な取り組みではなく、行動や可能性を継続的に再構築するプロセスと考え、それには常に学習し適応することが不可欠であるということを理解しています。

市場のリーダーは、急場しのぎの解決策よりも包括的かつ長期的な変革に目を向けています。成功には根気、戦略的ビジョン、そして企業にとって極めて重要なアセットである「人材」への投資が欠かせません。先進企業では、従業員へのリスキリング（新しい役割に対応することを目的とした、スキル新規習得）とニュースキリング（継続的な学習プロセスにおける高需要なスキル構築）を推進し、競争優位性の基盤となる人材の潜在的能力を引き出しています。

そして、企業にとって究極の強みとなるのが適応力です。変革に前向きなマインドセットが浸透している組織は、常に学び、改善し、成長し続けることで混乱を機会に変え、確信を持って未来を形作ることができます。

CEOの信頼感は組織のあらゆる領域で着実に上昇しています。

最新のグローバルCEOコンフィデンス指標は、2024年9月以降わずかながらも3ポイント上昇し、今後12カ月間の見通しに対してCEOの間で楽観的な見方が強まっていることがうかがえる。

	2024年9月	2025年1月
総合的な信頼感	70.5%	73.5%
グローバルな経済成長	70.5%	75.0%
セクターの成長	71.5%	76.0%
国内の経済成長	70.0%	72.5%
企業の成長	71.0%	74.0%
価格とインフレ	69.5%	70.5%
人材	70.0%	73.0%
投資とテクノロジー	70.5%	73.5%

## 要点

- ▶ わずかではあるがCEOコンフィデンス指標が上昇し、変革と成長のアジェンダに対して、慎重でありながらも楽観的な見方が高まっていることがうかがえる。
- ▶ M&Aへの意欲が高く、最も自信のあるCEOはM&Aを変革の推進力として捉え、いつでも実行に移す構えでいる。
- ▶ 混乱を見極めることが持続可能な成長を加速させる鍵となるが、地政学的不確実性が増す環境では、そうした理解は一筋縄ではいかない。



# CEO コンフィデンス指標

## 国・地域別

	ブラジル	シンガポール	メキシコ	フランス	北欧諸国	オーストラリア	ベネルクス	世界全体	ドイツ	カナダ	米国	英国	韓国	イタリア	インド	中国	日本
総合的な信頼感	51.5	54	59	67.5	70.5	71	73.5	73.5	73.5	74	75	76	77.5	78.5	82	82.5	85.5
グローバルな経済成長	45.5	54.5	58.5	72	74	74	76	75	73.5	81	75.5	76	78.5	81	89	85.5	85.5
国内の経済成長	48.5	54.5	59.5	70.5	73	71.5	73.5	72.5	74	76	72.5	76.5	79	73.5	77.5	78.5	83.5
企業の成長	52	56	60.5	67	71.5	72.5	75	74	75.5	76	75	76.5	78.5	80	82.5	80.5	85.5
価格とインフレ	49	48.5	56	64.5	67	67.5	71	70.5	68	70	73	70.5	77.5	74	80	80	85
人材	51.5	57	58	67	69.5	70	70.5	73	74.5	73.5	75	75	75.5	76	82.5	84	85
投資とテクノロジー	52	54.5	60	66.5	69.5	72	73	73.5	73	75	75	76	77	80	80.5	81.5	85



## セクター別

	エンターテインメント	自動車・運輸	鉱業・金融	石油・天然ガス	テレコム	消費財	アセットマネジメント	製造業	世界全体	電力・ユーティリティ	銀行業	ライフサイエンス	不動産	保険	小売	テクノロジー	ヘルスケア
総合的な信頼感	61.5	66	68	70.5	71	71.5	71.5	72.5	73.5	74.5	75	76	77	77	80.5	81	81
グローバルな経済成長	58.5	66.5	68.5	75	72.5	71	75.5	73.5	75	78.5	75	81	81.5	81.5	83	83	82
セクターの成長	64	69	68	73.5	76.5	74	75.5	75.5	76	80	78	76	77.5	80.5	84	81	83.5
企業の成長	60.5	66	69	70.5	71.5	70.5	73	73	74	75	76	77	79	78	81	82	81.5
価格とインフレ	60.5	63	64.5	71	66.5	69.5	67	68.5	70.5	67	71.5	73	74	73.5	79	79.5	79
人材	62.5	65.5	68	67.5	69	72.5	70	73.5	73	75	75.5	75.5	76.5	75	79	80	79
投資とテクノロジー	61	65.5	70	69.5	71	71	72.5	71	73.1	76.5	74.5	78	77.5	78	80	81.5	82







CEOの自信の度合いは変革アプローチに表れています。CEOが直面する喫緊の課題（CEO Imperative）シリーズの[2024年9月期CEO調査](#)によると、最も自信のあるCEOは、障壁を乗り越える力と変革を受け入れる柔軟性を持ち合わせており、その基盤として、ポートフォリオや戦略投資を管理するための強固なプロセスを確立しています。

また、自信のあるCEOは、マクロ経済、地政学、技術などの分野で目まぐるしい変化が続く中、持続可能な長期的価値の創造を促進するため、顧客・従業員エンゲージメントの向上に焦点を当てた変革を長期的なアプローチで進めていることがEYパルテノンの最新の調査で明らかになっています。対照的に、自信の度合いが低いCEOは、売上高や純利益の短期的改善に注力しています。

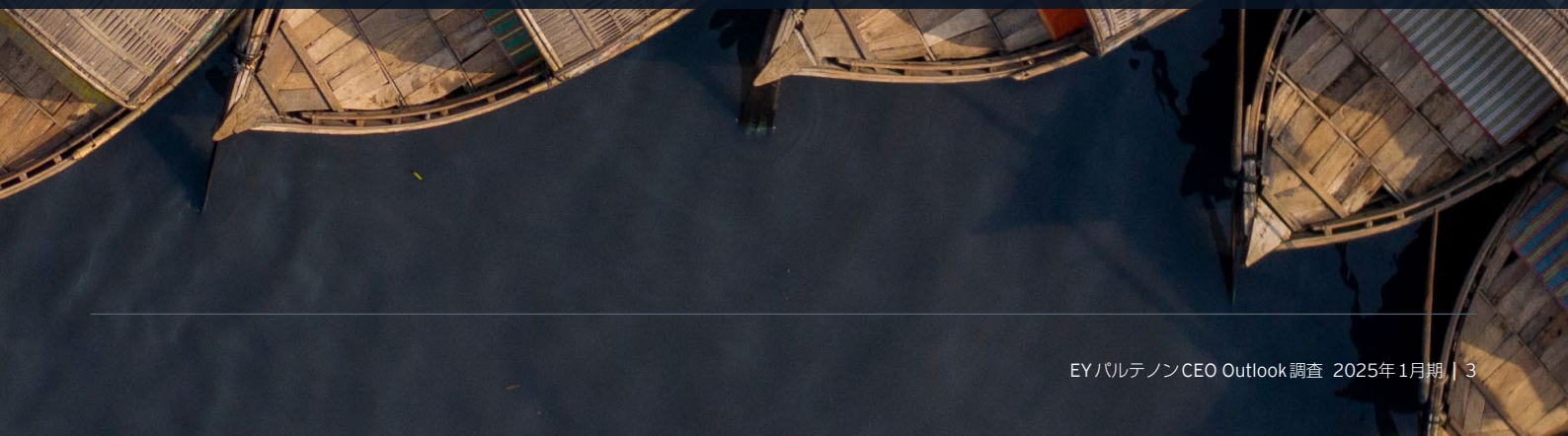
[2025年の世界経済成長率は2024年とおおむね同率で推移する](#)（英語版のみ）と予測されています。また、2024年に多くの国でインフレ率が低下し、2025年も緩やかではあるものの継続的な低下が見込まれます。しかし、保護主義が強まれば、世界的にインフレが再燃するリスクが高まる可能性があります。

セクターの成長に対するCEOの信頼感が高まり、業績成長に楽観的な見方が広がっています。人材分野では、労働市場の需給バランスの改善が追い風となって、企業は関連戦略を効果的に展開しやすい状況にあります。また、技術投資、オーガニックな成長やポートフォリオの見直しなどをはじめとする手段も引き続き、企業の重点的な変革アプローチとなっています。

CEOの自信の度合いは国・地域によって大きなばらつきが見られます。欧州、英国、イタリア、北欧諸国では、コンフィデンス指標のスコアが上昇し、フランスでは低下しました。こうした結果は、各国の政治的安定性を反映していると言えるでしょう。北米地域では、米大統領選の結果による影響からか、米国のCEOの間で信頼感が高まったのに対し、メキシコとカナダでは低下しました。アジア地域では、シンガポールでスコアが低下しました。世界的な貿易緊張の高まりが同国の経済成長に影響を及ぼす恐れがあるという懸念が背景にあると思われます。一方、政府が民間経済の発展促す姿勢を鮮明に示している中国ではCEOの自信が高まっています。

企業的意思決定において[地政学的リスクを考慮することがますます重要になっています](#)。CEOは、グローバルな事業展開、サプライチェーン、エコシステムパートナー、アドレス可能な市場などに関する意思決定を行う際、貿易や関税を巡る緊張、産業主権政策、税政策から、より深刻な地域戦争・紛争に至るまで、あらゆる地政学的リスクを考慮に入れて慎重に判断しなければなりません。しかも、そうした必要性は高まる一方で、世界の地政学的状況と新たなリスクを把握することは、経営幹部にとってかつてないほどに重要になっています。

短期的な財務指標を重視すれば株式市場は満足するかもしれませんが、それが必ずしも変革イニシアチブの長期的な成功につながるとは限りません。長期的な視点で取り組むほうが、たとえそれが短期的な財務指標を犠牲することになっても、持続可能な価値創出において実効性の高いアプローチと言えます。





# 第1章

## 広範な変革ビジョンは長期的価値創出への確かな道筋を開く

自信のあるCEOは、将来に向けて自社の市場ポジションを強化するため、混乱に対する耐性に優れ、顧客を中心に据えたビジネスモデルの構築を進めています。

重要なトレンドや混乱を自社の生存を脅かす脅威と捉えるか、それとも機会と捉えるかが、その企業が業界の先進企業となるか、ラガード企業となるかの分かれ道となります。

今日のビジネス環境は、人工知能(AI)をはじめとする技術の急速な進歩、気候変動に伴う持続可能性アジェンダ、サプライチェーンやグローバルな事業展開に影響を及ぼす地政学的緊張などさまざまな破壊的要因によって形作られています。デジタルエコシステムは、新たなビジネス機会を生み出す一方で、新たな脅威ももたらします。リモート勤務の普及は、組織の在り方を塗り替えました。サイバーセキュリティリスクの増加、消費者の期待の変化、経済の不安定化、規制の複雑化等への対応には俊敏性が求められます。他方、新興市場では新たな競争のダイナミクスが生じていますが、同時に成長の可能性も生まれています。

世界が今、不確実性の高い時代にあることは疑う余地がありません。そして、事業活動の舞台となる環境に構造的な揺らぎが生じていることを私たちは目の当たりにしています。こうした状況は、恐らく10年先までも続くと考えられます。それ故に、大手グローバル企業に限らず全てのビジネス組織にとって、不確実性を理解し、それに適切な対応策を講じることが極めて重要となります。では実際のところ、組織はどうすればよいのでしょうか。少なくともCEOにとって重要なのは俊敏性です。俊敏であるためには、先を見据える能力が必要です

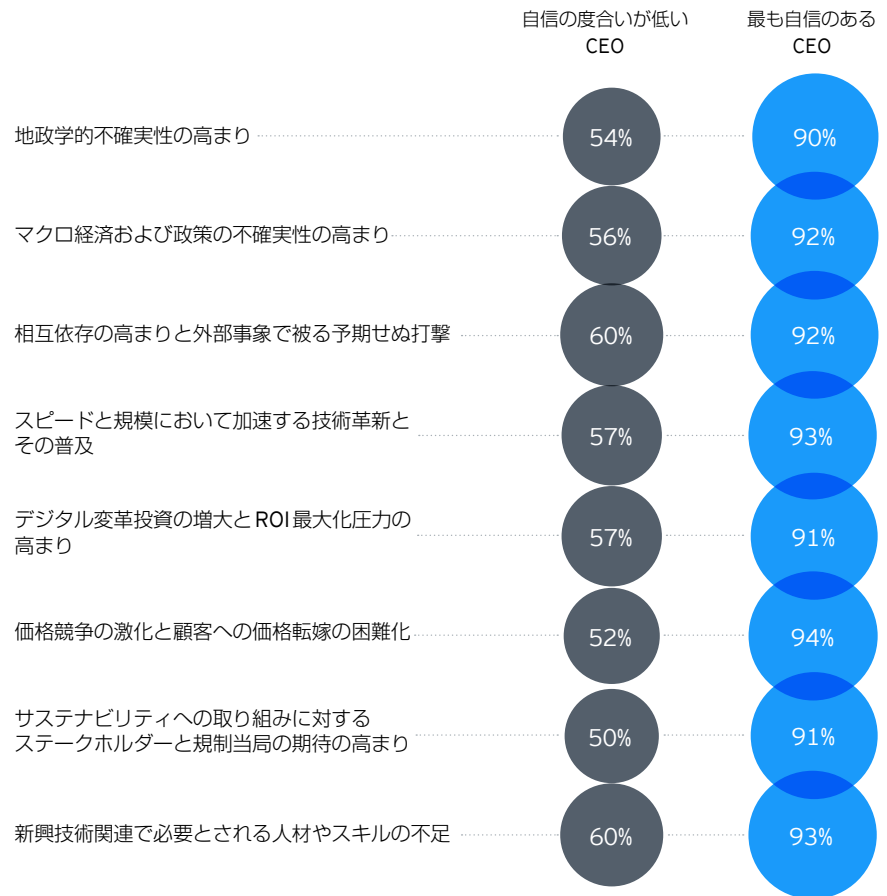
HSBC Bank plcおよびHSBC Europe 元CEO  
**Colin Bell氏**

「Strategy in Action: EY パルテノンCEO シリーズ」にて [HSBC インタビュー](#) 全編をご視聴ください。

最も自信のあるCEOは、あらゆる動向を自社のビジネス変革の推進要因と捉えている。

質問: 右記の各動向に適応するために、貴社の変革アプローチを再考することはどの程度重要だと考えますか？

注: 回答者は、各項目の選択肢から回答を1つだけ選択。



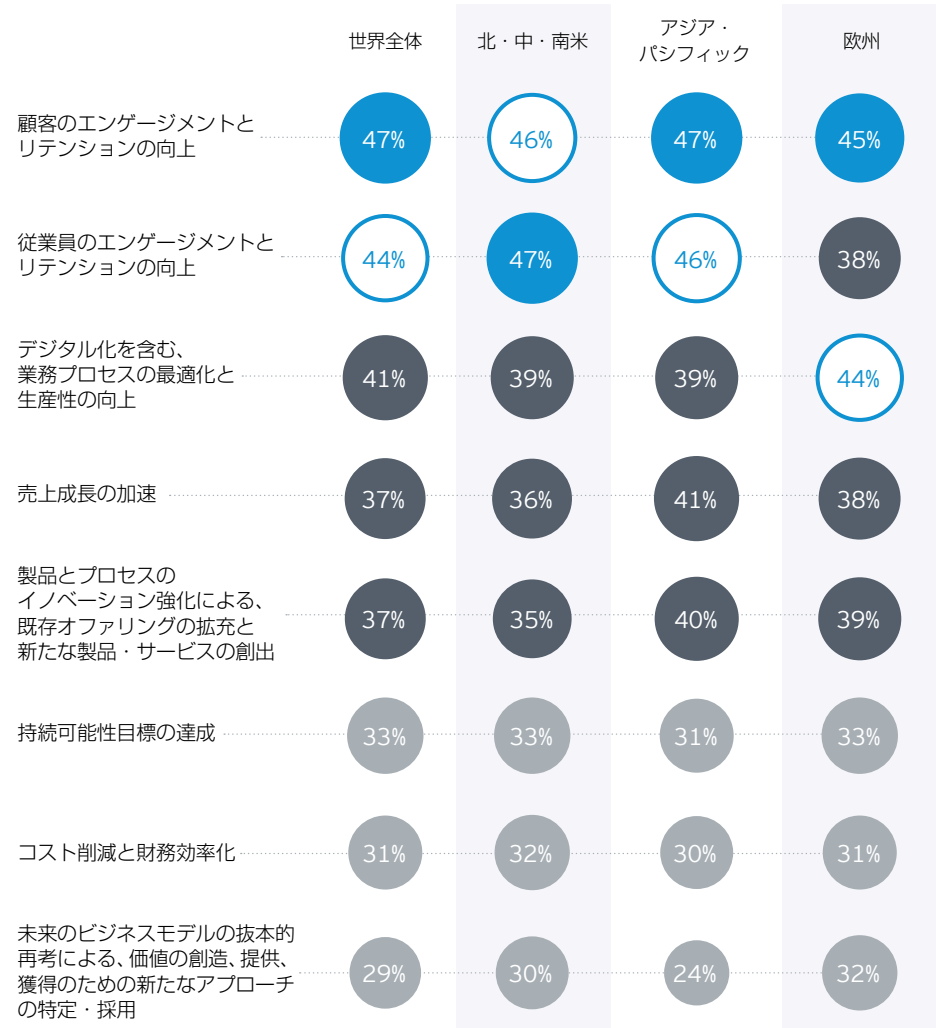
CEOの回答から、不確実性が増す現状において、企業に変革を迫るこれらの動向の影響の大きさを読み取れます。自信のあるCEOの中でも特にその度合いが高い上位25%は、全ての動向を「変革を再考する際の重要な考慮事項」として捉える傾向が、自信の度合いが低いCEOに比べ、2倍高いことも明らかになっています。リスク管理体制を効果的に再調整し、あらゆる潜在的逆風を考慮に入れることができれば、進むべき道筋が見えてくるでしょう。ただし、既存リスクに固執すると、前進できなくなる恐れがあります。

持続可能な事業成長に向けて、CEOは顧客エクスペリエンスと従業員エクスペリエンスを向上させることを優先しています。

CEOは、顧客と従業員のエンゲージメントとリテンションの向上、ならびに業務プロセスの最適化を最も重要な変革目標として位置付け、優先的に取り組んでいる。

質問: 今後12カ月間で、貴社が変革イニシアチブを通じて達成しようとしている最も重要な目標は何ですか？

注: 回答者は、回答を最大3つまで選択し、優先順位を明示。



60%

最も自信のあるCEOのうち、顧客と従業員のエクスペリエンス向上を優先している割合。

わずか 30%

自信の度合いが低いCEOのうち、同様に、顧客と従業員のエクスペリエンス向上に焦点を当てて取り組む意向を示している割合。

CEOは、顧客および従業員のエンゲージメントとリテンションを向上させること、ならびに業務プロセスの最適化と生産性の向上に強い意欲を示しています。[人を中心に据えた変革](#)は、生産性を2.6倍向上させる可能性を秘めています。

最も自信のあるCEOは、変革を通じて従業員と顧客のエクスペリエンス向上を目指す可能性が高い(60%、自信の度合いが低いCEOは30%)のに対し、自信の度合いが低いCEOは、売り上げ増や収益率拡大にフォーカスした変革を進めています(40%、最も自信のあるCEOは20%)。

この極めて対照的な調査結果は、両グループのCEOがそれぞれ異なる目標や考え方を持っていることを反映していると考えられます。売り上げ増や収益率拡大は持続可能性が低く短期的に効果的な指標と言えるでしょう。一方、顧客や従業員のエンゲージメントを向上させることは、持続可能な長期成長を促進するための基盤の強化につながる可能性を秘めています。



短期投資と長期投資のバランスを取ることは難しいものです。あらゆる意思決定において長期的視点が重要ですが、短期的な視点が必要な場合もあります。例えば、ESG（環境・社会・ガバナンス）や持続可能性のような分野では、最終的な目的地に到達することはなく、常に改善し続ける必要があります

McLaren Racing CEO

**Zak Brown氏**

「Strategy in Action：EYパルテノンCEOシリーズ」にて [McLaren Racingインタビュー（英語版のみ）](#) 全編をご視聴ください。

今日の非常に競争の激しい市場環境下で持続可能な事業成長を実現するための [重要な差別化要因として、顧客エンゲージメントが注目され始めています](#)（英語版のみ）。取引関係を越えた意味のある個別のやり取りを育むことができれば、企業は大きな長期的価値を生み出すことができるでしょう。

エンゲージメント強化に向けて、データに基づく洞察、オムニチャネルコミュニケーション、応答性の高い顧客エクスペリエンス設計などを軸とする戦略的な対応策を実行すれば、企業は既存の顧客との関係を深めることができるだけでなく、熱心な顧客をブランド価値拡大の重要なイネブラーへと変えることが可能になります。

また、真に付加価値のあるエンゲージメントを重視する企業は、変化する市場動向への適応力を高めやすいだけでなく、顧客中心で回復力のあるビジネスモデルを構築して持続的な競争優位性を生み出す上でも有利な立場にあります。

同様に、変革を進める中で、従業員は持続可能な変化を促す重要な推進力になります。成功する変革プログラムは、従業員の協調性、積極性、心理的安全性によるところが大きく、これらの要素が相まって、意味のある戦略的变化を加速させることができます。

成功する戦略の神髄は、適切なリソースと適切なスキルセットを備えた適切なチームを編成すること、そして、経営陣が目の前にある戦略的機会を真に見極め、一致団結してまい進することにあります。その上で、計画通りに戦略を実現できるよう、変革の過程で複数のチェックポイントを設けて進捗状況を適切に管理することが重要です。また多くの場合、新たな情報やデータを得た際にはそれに応じて戦略を見直し、調整する必要があるでしょう

J.P. Morgan Securities plc. CEO

JPMorganChase (EMEA 地域) CFO

**Ann Dunn氏**



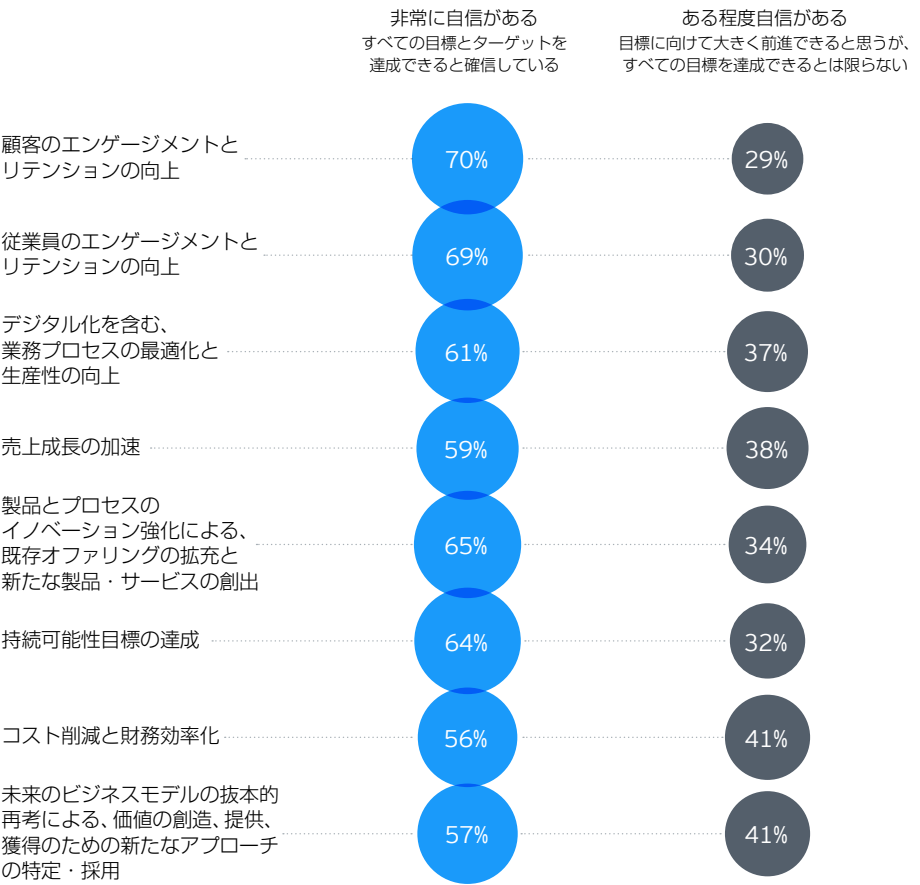
従業員を受け身的な立場に置くのではなく、彼らに能動的な変革の担い手（チェンジエージェント）としての権限を与えることにより、企業は従業員の内発的なモチベーションを引き出し、抵抗感を軽減し、ひいては変革を加速させることができます。効果的なチェンジマネジメントには、透明なコミュニケーション、強固なスキル開発、ならびにイノベーションと適応性を重視する文化の醸成が欠かせません。従業員が自身について「変革プロセスに真に関与し貢献している」と感じている場合、彼らは組織再構築の主要な推進力となり、業務の卓越性という戦略ビジョンを実現へと導きます。

不確実性が高まる中でも、CEOは変革目標の達成に強い自信を持っていることがうかがえる。

質問：変革イニシアチブにおいて貴社が掲げている最も重要な目標について、どの程度達成する自信がありますか？

注：回答者は、前の質問で選択した上位3つの変革目標の達成について自信の度合いを明示。

1～4%のCEOは「あまり自信がない」と回答



最も自信のあるCEOと自信の度合いが低いCEOには将来に向けたアプローチに共通項もあります。それは、両者ともそれぞれが、最も重要と位置付ける変革目標について「必ず達成させる」という信念を持っている、という点です。しかし、将来に向けたビジネスモデルの再構築に「非常に自信がある」と回答したCEOは、半数強程度（57%）にとどまっています。ビジネスモデルの再構築を適切にやり抜く能力は、その企業が先進企業になるか、それともラガード企業になるかを決定付ける要因として今後ますます重要になるでしょう。

競争優位性の維持に資する新しいビジネスモデルの特定・開発・実践を通じた[ビジネスモデルの革新（英語版のみ）](#)と変革は、複雑さが増すビジネス環境で奮闘する企業を成功へと導きます。



# 第2章

## 2025年は大型M&Aが 活発化へ

自信のあるCEOの多くが、自社の変革ジャーニーにおいてM&Aの重要性を認識しています。

# 70%

最も自信のあるCEOのうち、M&Aの活用を計画している割合

# わずか17%

自信の度合いが低いCEOのうち、同様に、M&A戦略を展開する予定でいる割合

最も自信のあるCEOは、変革にはオーガニックとインオーガニックという両側面からのアプローチが不可欠であるということを理解し、変革を促進させる手段としてM&Aを活用することで競争上の優位性を強化することを目指しています。このうちの70%は、今後12カ月間にM&Aを重点的に行う予定であり、その割合は自信の度合いが低いCEO（17%）に比べ、はるかに高いです。

今後12カ月間のM&A活動に意欲を示すCEOは、2024年9月の調査時には37%であったのに対し、今回の調査では56%を占め、全体的に大幅に増加しました。これは、2025年にM&A市場の回復が加速するということを示唆しています。

つまり、複雑な市場環境でもM&A活動が堅調であった2024年に見られたM&Aの回復基調が今後も続くことが見込まれます。こうした背景として、2023年の市場調整後、評価額が安定し、プライベートエクイティ企業が資本を投入しています。技術の買収はイノベーションを促進しています。そして、経済の不確実性が高まる中でもさまざまな業種の企業が戦略的な規模拡大を進めています。

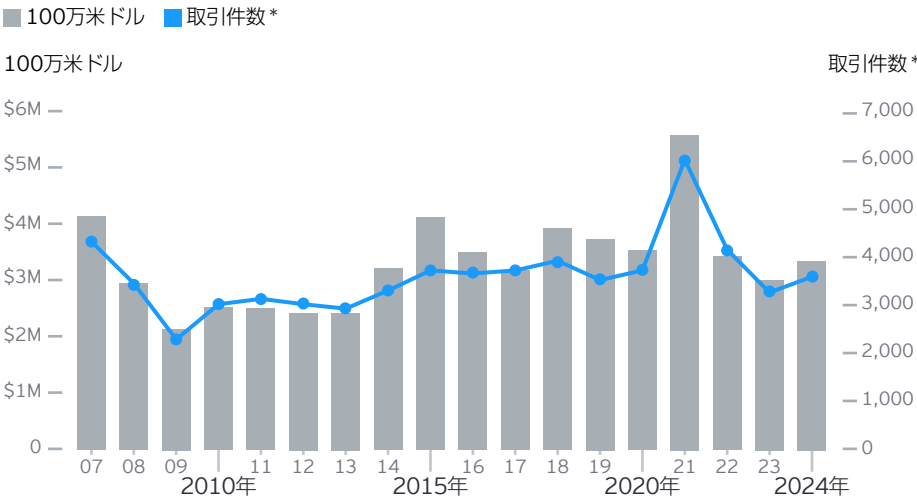
M&Aの根拠には説得力があります。デジタル変革は、依然として、M&A戦略の重要な推進力であり、AI（人工知能）ケイパビリティの獲得も、企業買収戦略の推進にますます拍車を掛けています。同時に、防衛的統合が、企業の運営上および競争上のレジリエンス（回復力）構築に寄与しています。厳しい経済環境下で、コストシナジーがより魅力的な動機付けとなっています。アクティビスト投資家は戦略的ポートフォリオの最適化を迫る姿勢を固めています。そして、信用条件が緩和されることでM&Aのための資金調達比以前より容易になっています。



M&A市場が安定的に回復していることを受け、企業の間でM&Aを活用したポートフォリオ変革を目指す傾向が高まっている。

注:世界のM&Aの取引総額および件数(2015年～2024年)

しかしながら、2024年はM&Aブームの年というより、通常の状態に戻った一年であったと言えるでしょう。グローバル全体では、取引額と取引件数がそれぞれ14%と8%増加し、パンデミック前の水準まで回復しました。



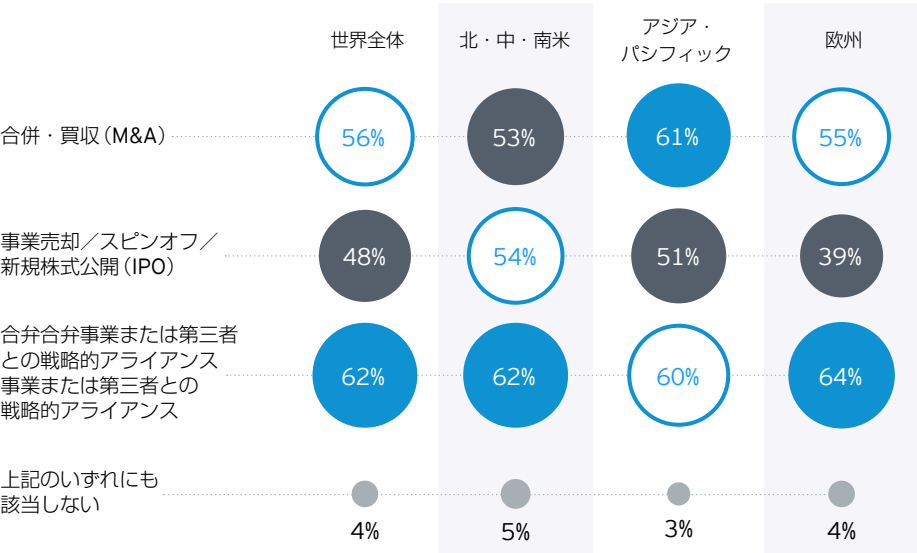
出所: EYによる分析, Dealogic \*取引件数は1億米ドル以上の案件に基づく。

国・地域レベルでは、一定の市場で活発な活動が見られました。米国のM&A市場は依然、活況が際立ち、世界の全取引のほぼ半分を占めました。英国も底堅く回復し、日本、ドイツ、カナダ、フランスでも同様に活発化しました。対照的に中国とインドのM&A市場は減速し、これにより、アジア・パシフィック地域全体の取引件数は減少しました。

M&Aに対する意欲が、四半期で37%から56%へと大幅に上昇。こうした結果は、CEOが安定だけでなく、成長も重要視していることを示唆している。

質問: 貴社では、今後12カ月間に右記のM&A活動を積極的に推進する予定はありますか。

注: 回答者は、複数の回答を選択可。



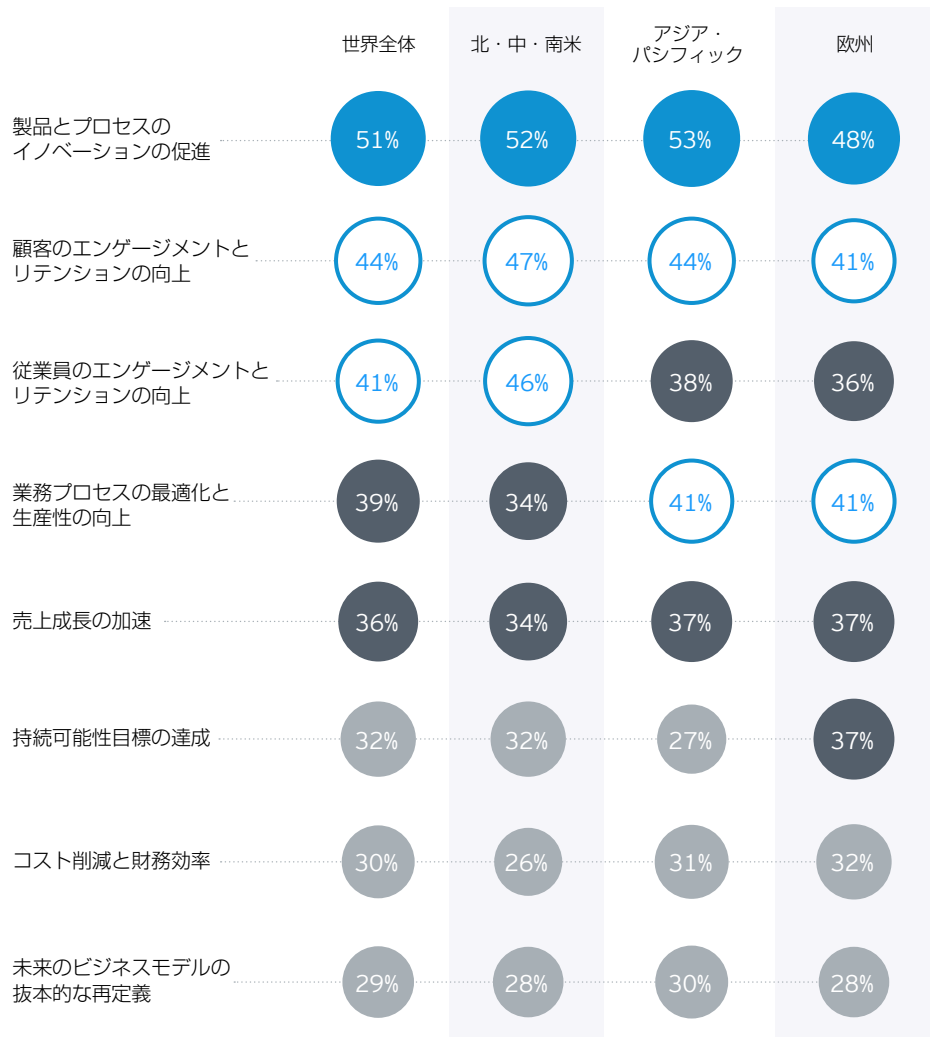
今後12カ月間のM&Aに対して、米国も欧州も強い意欲を示していますが、それを上回るほど高い関心がアジア・パシフィック地域で見られます。こうした意欲は、世界のM&A市場に変化をもたらし、2025年のM&Aを加速させる推進力になると考えられます。

2024年にはまた、業務の効率化と、それによる主要な専門分野への注力を目指す企業の間で、非中核資産を売却する動きが際立ちました。こうした背景には、ビジネスモデルを簡素化して戦略的な焦点を絞り、その結果として、潜在的な株主価値を向上させたいという企業の狙いがありました。2025年には、プライベートエクイティ（PE）企業の関与が増加することが見込まれます。PE企業は、高品質な売却資産を取得することに熱心であるため、こうした売却の動きに拍車がかかる可能性があります。

買収先を評価する際に、製品やプロセスのイノベーションの促進が重要な考慮事項となっている。

質問：買収候補企業の選定に際し、貴社が最も重要と考える成果は何ですか。

注：回答者は、選択肢の中から最も重視する成果の上位3つを選択し、優先順位を明示。



CEOは、M&Aを通じて、競争力の強化や製品・プロセスのイノベーションの促進だけでなく、顧客や従業員のエンゲージメントおよびリテンションの改善も含めた包括的な変革目標の達成を目指しています。



## 2025年に注目されている世界の資本投資先 ～機会とリスクの洞察

世界で最も注目されている資本投資先上位5カ国は2024年9月の調査時から変わっていませんが、その順位は入れ替わっています。

今後12カ月間で注目されている資本投資先上位5カ国



**1 米国：**米国は、強固な市場主導型経済を有しています。その基盤となるのは、比類なきイノベーションのエコシステム、深い資本市場、技術開発におけるリーダーシップ、そして多様な産業クラスターです。これらは、国境を越えた合併や変革的な投資を行う企業に広範な戦略的機会をもたらします。しかし、米新政権が不確実性を増大させるような政策を導入した場合、同国の資産や企業が存在する強力なM&A市場は信頼を損ない、成長が妨げられる可能性があります。また、米国で見られる強力な生産性の向上は、インバウンドM&Aにとってさらなる魅力的な要素となるかもしれませんが、金融政策の不透明感が高まれば、取引の減速を招く恐れがあります。


**2 カナダ：**カナダは、安定した規制環境、高度な人材プール、先進的な技術インフラ、予想可能な法的枠組み、北米における戦略的位置などが際立っています。これらは、多国籍企業の投資戦略に魅力的な価値提案を提供します。しかし、米国との貿易緊張が長引けば、投資家が突然にカナダへの投資を控えることもあり得るでしょう。また、政治的不確実性が高まれば、投資を縮小する動きも想定されます。

**3 ドイツ：**ドイツは、卓越したエンジニアリング能力、世界クラスの製造能力、洗練された産業インフラ、強い輸出志向、最先端技術の研究において優れています。そのため、戦略的な産業・技術分野にとって魅力的な投資先です。しかし、長年続いてきた経済モデルの見直しを目指すドイツは、政治的混乱に見舞われています。ドイツの中小企業が集まるミッテルシュタンドでは、M&Aや統合の必要性がこれまでになく高まっていますが、現在のドイツの情勢を踏まえると、これが実現するほどに十分な信頼があるかどうかという問題があります。

**4 メキシコ：**メキシコは、競争力のある労働コスト、米国市場への戦略的な地理的近接性、新興の製造能力、進歩的な貿易協定、熟練度が増している労働力といった要素が相まって、グローバル企業にとっては魅力的なニアショアリングの投資先です。しかし、米国に隣接するメキシコが低コストであることは、逆にリスク要因にもなり得ます。メキシコの低コストを利用して米国企業と競争する企業に対して、米新政権が寛容でないかもしれないということです。迅速な政策措置として、追加関税を発動する可能性があり、そうなれば、メキシコへの投資の魅力に影響が及ぶでしょう。

**5 英国：**英国は、活発な金融サービスセクター、起業家精神に富んだビジネス文化、柔軟な規制環境、高度に教育された労働力、グローバルな接続性が戦略的強みとして際立っているため、事業拡大や投資に取り組む国際的な企業を引き付けています。しかし、英国は比較的政治的に安定している国である一方で、将来的な貿易関係の方向性を決定しなければならないという極めて重要な課題を抱えています。英国が米国やアジア諸国との貿易・投資関係を深めることを目指す中で、同国の貿易関係の再調整は、投資と貿易の追い風にも逆風にもなり得ると考えられます。





混乱が続く現環境下で成功を収めるためのアプローチとして、CEOには以下の5つのマインドセットと行動が強く推奨されます。

### 変革マインドセットを浸透させる

先進的なCEOは、変化対応力を企業が持つべき重要な能力と考え、変革を継続的な学習と適応のプロセスと捉えるマインドセットを組織全体に浸透させています。CEOは組織横断的にアジリティ（俊敏性）を重視する文化を奨励し、各チームが新たな混乱に迅速に対応できるようサポートする必要があります。

### 人を中心に据える

従業員と顧客は成功する変革の中核を成しています。そのため、CEOは従業員のリスキングとアップスキリングに注力する必要があります。また、イノベーション、適応力、心理的安全性を促進する文化を醸成することも重要です。これにより、従業員は重要な変革の推進力となることができます。同様に、強固な顧客エンゲージメントを維持することも不可欠です。パーソナライズされた価値主導のエクスペリエンスを創出することで、企業は顧客と長期的な関係を構築し、成長を促進することが可能になります。

### 目先のことでなく、長期的な価値創造を見据える

CEOは短期的な財務上の利益だけを追求するのではなく、顧客エンゲージメント、従業員エンゲージメント、技術革新、およびオペレーショナル・レジリエンスへの戦略的投資を優先させる必要があるでしょう。このようなアプローチを取ることで、競争の激しい市場で差別化を図るための強固な基盤を築くことができます。

### リスク管理体制を強化する

CEOはマクロ経済、地政学、規制、技術に起因する外部リスクがどのように相互に作用し合い自社に影響を及ぼす可能性があるのか注視し、理解する必要があります。これらのリスクに積極的に対処することで成長の機会を生み出し、混乱を軽減することができます。

### 変革の促進要因としてM&Aを活用する

CEOは変革を迅速に進めるための重要な手段として、M&Aを活用することが推奨されます。その際に、最新技術の導入、新市場への参入、あるいは戦略的な統合を通じた競争優位性の強化など、長期的な目標に合致するM&Aを目指すことが重要となります。



# 本調査について

EYは、Financial Times Groupの専門的調査・コンテンツマーケティング部門であるFT Longitudeに委託し、2024年の11月12日から12月9日にかけて、世界各国・地域の大手企業のCEO1,200人を対象に匿名のオンライン調査を実施しました。本調査は、世界の主要企業に影響を与える重要なトレンドや動向について、また将来に向けた成長や長期的価値の創造に対するCEOの期待・見解などについて、有益な洞察を提供することを目的としています。回答者は、20カ国の国籍（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、英国、オーストラリア、中国、インド、日本、シンガポール、韓国）と、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〉）から選ばれました。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。

CEOコンフィデンス指標は、EYパルテノン CEO Outlook 調査の一環で収集したデータを基に、マクロ経済環境や企業業績の見通しに対するCEOの意識を定量化したものです。調査に参加したCEOは、15の項目に対する見通しを、「非常に悲観的」（0）から「非常に楽観的」（100）までの5段階で評価しました。これらの回答は、「セクターの成長」、「価格とインフレ」、「企業の成長」、「人材」、「投資とテクノロジー」という5つのテーマグループに分類されました。指標の値が高いほど、経済や自社ビジネスの見通しに対して楽観的な見方が強くなります。指標100は、極めて楽観的であり、50は中立的、0は極めて悲観的であるということを示しています。

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 — September 2024](#)をダウンロードする

[Global CEO Outlook Pulse — April 2024](#)をダウンロードする

[Global CEO Outlook Pulse — January 2024](#)をダウンロードする

## EY | Building a better working world

EYは、クライアント、EYのメンバー、社会、そして地球のために新たな価値を創出するとともに、資本市場における信頼を確立していくことで、より良い社会の構築を目指しています。

データ、AI、および先進テクノロジーの活用により、EYのチームはクライアントが確信を持って未来を形づくるための支援を行い、現在、そして未来における喫緊の課題への解決策を導き出します。

EYのチームの活動領域は、アシュアランス、コンサルティング、税務、ストラテジー、トランザクションの全領域にわたります。蓄積した業界の知見やグローバルに連携したさまざまな分野にわたるネットワーク、多様なエコシステムパートナーに支えられ、150以上の国と地域でサービスを提供しています。

All in to shape the future with confidence.

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。

# 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](mailto:andrea.guerzoni@it.ey.com)  
+39 028 066 93707

### Nadine Mirchandani

EY Global Deputy Vice Chair  
Strategy and Transactions  
[nadine.mirchandani@ey.com](mailto:nadine.mirchandani@ey.com)  
+1 212 773 0090

### Barry Perkins

EY Global Business and  
CXO Insights Lead Analyst  
[bperkins@uk.ey.com](mailto: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](mailto:ey.com/ja_jp/people/hidekazu-umemura)

## EYパルテノンについて

EYパルテノンは、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パルテノンは、戦略的ソリューションの提供に注力しており、自社のトランスフォーメーションを目指す企業経営者が、より適切に課題を管理しながらチャンスを最大化する戦略を策定し実行するためのサポートを提供しています。戦略の提案から実行までを通じて、EYパルテノンは、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。

EYパルテノンは、EYにおけるブランドの一つであり、このブランドのもとで世界中の多くのEYメンバーファームが戦略コンサルティングサービスを提供しています。詳しくは、[ey.com/ja\\_jp/services/strategy/parthenon](#)をご覧ください。

© 2025 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、個別に専門家に相談ください。

本書はEY-Parthenon CEO Outlook Survey - January 2025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/ceo](#)