

CEOが直面する喫緊の課題

世界経済の不確実性が 増す中、規律ある アプローチで 成長を切り開けるか

EY-Parthenon CEO Outlook調査

2026年5月期

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

 **EY** Parthenon
Shape the future with confidence

エグゼクティブサマリー

CEOは、成長戦略の見直しを進めており、その焦点は、急速な規模拡大よりも、財務リターンと規律ある実行に置かれています。

最新のCEO調査で、CEOのリーダーシップ姿勢に有意な変化が生じていることが明らかになりました。中東での紛争を受け、地政学リスクは企業の経営アジェンダにおいて一段と優先度を高めています。過去の危機局面で見られたような事業の縮小や守勢へのシフトは見られませんが、むしろ2026年においてCEOは、長期的な成長戦略に向けた投資を継続しつつ、規律ある実行、資本配分の精度向上、レジリエンスの強化に重点を置いています。

こうした変化は重要です。従来は危機が生じると、多くの企業が様子見に回り、守りに入り、見通しが好転するのを待つのが常でした。しかし現在、CEOの間では、不安定性はもはや一過性のものではなく、ビジネスにおける常態となっているとの認識が広がっています。

CEOはもはや地政学を、経営判断とは別次元にある外部のマクロ要因としては捉えていません。地政学は、単に高位のリスクの1つではなく、他のリスクを増幅させる要因です。そのためCEOは、地政学をサプライチェーン、コスト、サイバーリスク、規制といった複数領域にまたがる圧力の起点として捉え、政治リスクを戦略、オペレーティングモデル、投資判断の中核に位置付けています。特に、戦略的技術へのアクセスは、こうした意思決定の中核を成す要素となっています。

CEOに求められるのは、事後対応ではなく、変化に適応した対応です。

こうした対応は、より成熟したものであり、不確実性の高い環境を経験してきた結果といえます。CEOはこの10年の経験を通じて、混乱は短期間で収束するものでも、単独で発生するものでも、整然と順序立って進むものでもないという教訓を身に付けています。

要点

- CEOは、施策の実行と投資を引き締めつつ、長期的な成長を重視している。こうした規律が成長への意欲を一段と強めている。
- 政治リスクは、オペレーション、サプライチェーン、投資戦略に直接影響を及ぼしており、地政学は今やビジネス上の意思決定において前提となっている。
- AI活用の焦点は、単なる導入から価値創出へとシフトしている。そのため、AIの効果を業績に照らしてどこまで測定・可視化できているかが、競争優位性を左右する。

地政学は今や、事業戦略の中核要因

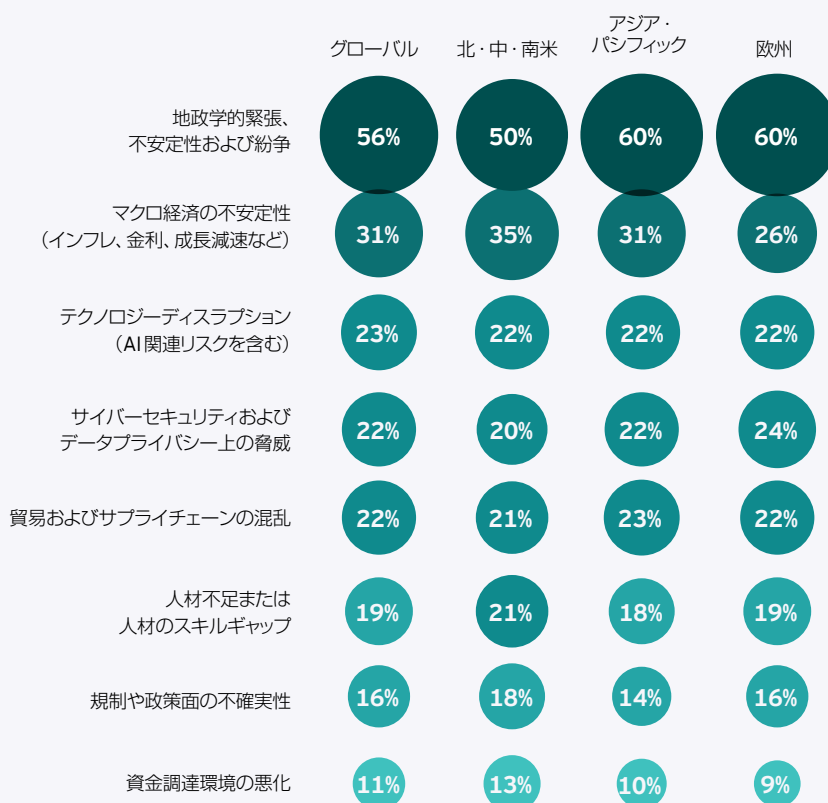
地政学的緊張の高まりを受け、CEOは短期的な対応から構造的な変革へと軸足を移し、レジリエンスの強化と選択的投資を進めています。

地政学的緊張や不安定性、紛争が企業の重大リスクとして再び最上位に位置付けられています。本調査が3月半ばから4月にかけて実施されたことを踏まえれば、これは自然な結果といえます。こうした情勢を当面の重大リスクとするCEOは56%と過半数に達しており、テクノロジーディスラプションやAI、人材確保が経営層の主な関心事であった2025年9月の28%から大きく上昇しています。

地政学的緊張が短期的リスクの最上位に

Q 今後12カ月間において、貴社の事業にとって特に重大と考えるリスクは何ですか。

回答は最大2つまで選択可能。





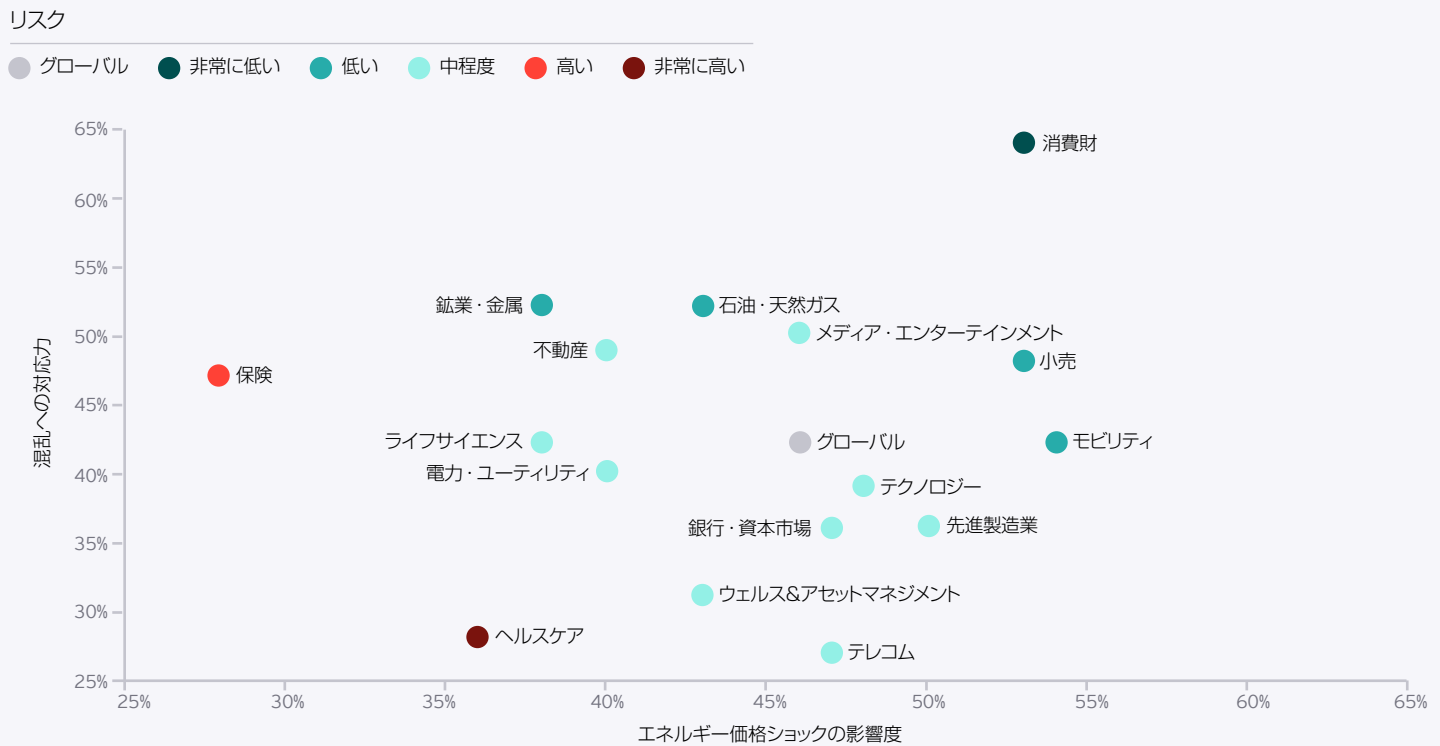
46%

のCEOはエネルギー価格ショックが長期化した場合、自社事業は大きな逆風に直面すると予測。

中東における紛争の影響、特に経済面への影響は、依然として不透明です。加えて、地政学的不確実性も広がっています。国際通貨基金（IMF）が公表した最新の「世界経済見通し（World Economic Outlook）」でも、「下振れリスクが支配的である。紛争の長期化や拡大、地政学的分断の悪化、AI主導の生産性を取り巻く期待の見直し、貿易摩擦の再燃によって、成長が著しく鈍化し、金融市場が不安定化する恐れがある」と指摘しています¹。

CEOはこうしたリスクを認識しています。エネルギー価格ショックが長期化した場合、46%が自社事業は大きな逆風に直面すると見ており、42%はエコシステム全体で深刻かつ長期的な混乱が続けば、その影響を吸収することが困難になると回答しています。

エネルギー価格ショックとサプライチェーン混乱に関するセクター別見通し



1 国際通貨基金（IMF）「世界経済見通し：戦争の影が差す世界経済 国際通貨基金」（2026年4月29日アクセス）



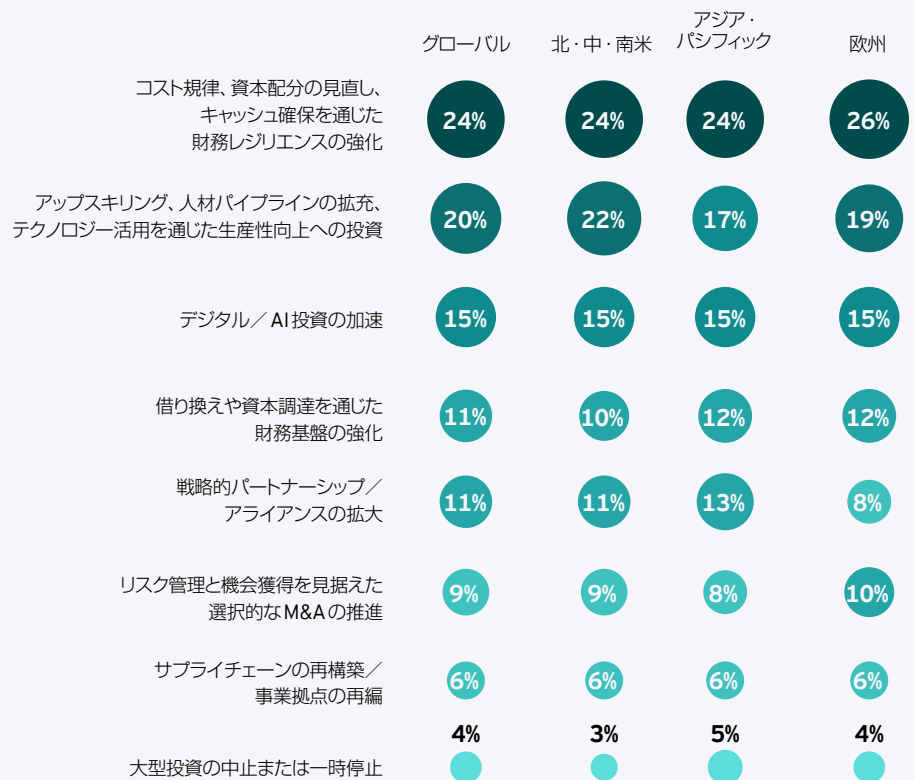
もう1つ、メディアや経営層の関心を集めているのが、AIの進展が既存のサイバー防御を揺るがす可能性です。[EY米国による500人の情報セキュリティリーダーを対象とした、サイバーセキュリティにおけるAI活用に関する調査\(英語のみ\)](#)が示す通り、AIを巡るこの問題は急速に進展する複雑な課題であり、経営層にとっても対応が難しいテーマとなっています。

外部環境の不確実性が続く中、CEOは相互に関連する外部の混乱に対し、慎重かつ規律ある対応を取っています。財務基盤を強化する一方、戦略的パートナーシップ、選択的なM&A、デジタル／AI活用能力の強化、従業員の生産性向上、サプライチェーンの再設計に投資しています。

不確実性の中にあっても、CEOは規律ある実行を重視し、投資を継続している

Q 現下のリスクや不確実性を踏まえ、貴社では戦略をどのように見直していますか。

回答は1つのみ選択。



企業は今、EYが「NAVIワールド」と呼ぶ、非線形で変化のスピードが速く、変動性と相互連関性が高いリスク環境に置かれており、[CEOには、短期的なレジリエンスの確保と、長期的な視点での事業変革の両方が求められています。\(英語のみ\)](#) こうした背景のもと、CEOはレジリエンスを単なる危機対応や防御策としてではなく、持続的な成長を支える基盤として位置付けています。回答からは、短期的な対応からの脱却が進み、企業の運営や競争の在り方を構造的に見直す動きが進んでいることが示されています。



CEO が取るべき行動

1

財務規律を引き締める

高い投資効果が期待される領域を優先し、非効率を排除するとともに、長期的成長に向けた投資資金を確保する。

2

地政学的ショックへのレジリエンスを強化する

サプライチェーンの多様化を進め、複数のシナリオによるストレステストを実施するとともに、政治リスクを経営判断に織り込む。

3

オペレーションとエコシステムを継続的に見直す

脆弱性やボトルネックを特定し、パートナーシップを柔軟に見直すことで、継続的な混乱にも耐え得る体制を確保する。

AI投資の焦点は導入から、ROIの可視化へ

コスト環境が一段と厳しさを増す中、CEOは、AI投資を持続可能なものとするために、全社レベルでの財務リターンを迅速に示すことを求められています。

AI投資とそのリターンを巡る議論は続くものの、CEOはAIを構造的かつ長期的な成長ドライバーとして捉え、成長戦略の中核に据えています。

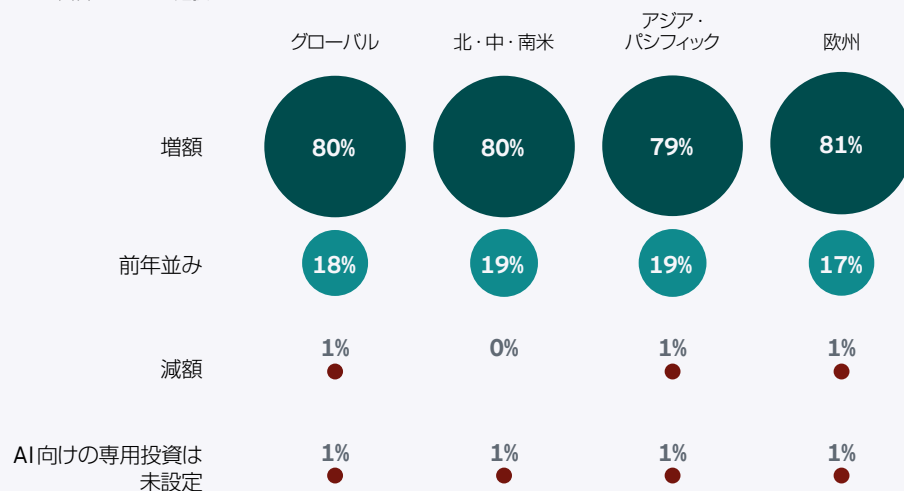
AIを長期的な視点で捉える姿勢が維持されていることを示す最も明確な兆候の1つは、AI投資の加速に向けた具体的な計画がすでに進められている点が挙げられます。外部環境の不確実性が高まる中であっても、AI投資は拡大しており、その投資の在り方からは、企業価値の源泉に対する理解が一段と深まってきていることがうかがえます。

CEOは、コスト変革、品質向上、ビジネスモデルの再構築、そして段階的な効率性向上といった複数領域に資本を配分しています。こうした投資の分散は、AIが単独のテクノロジー施策としてではなく、企業全体に作用する構造的なレバーとして位置付けられていることを示唆しています。

価値創出をめぐる不確実性が高まる中でも、AI投資は加速

Q 貴社の2026年のAI投資計画は、2025年と比べてどのように変化しますか。

回答は1つのみ選択。



AIは急速に進展しており、どの企業も過度な投資を抑えつつ、その進展への追従を迫られています。さらにAIは競争を激化させ、パーソナライゼーションへの期待を高めるとともに、効果が実証される前からの投資を求める一方で、データプライバシーリスクも拡大させています。

メディア・エンターテインメントセクター（北米）のCEO



CEOはもはやAIへの期待先行ではなく、実装・活用に本格的に軸足を移しています。すなわち、導入の是非ではなく、どこでどのように活用を拡大し、最大の成果とリターンを創出するかが焦点となっています。

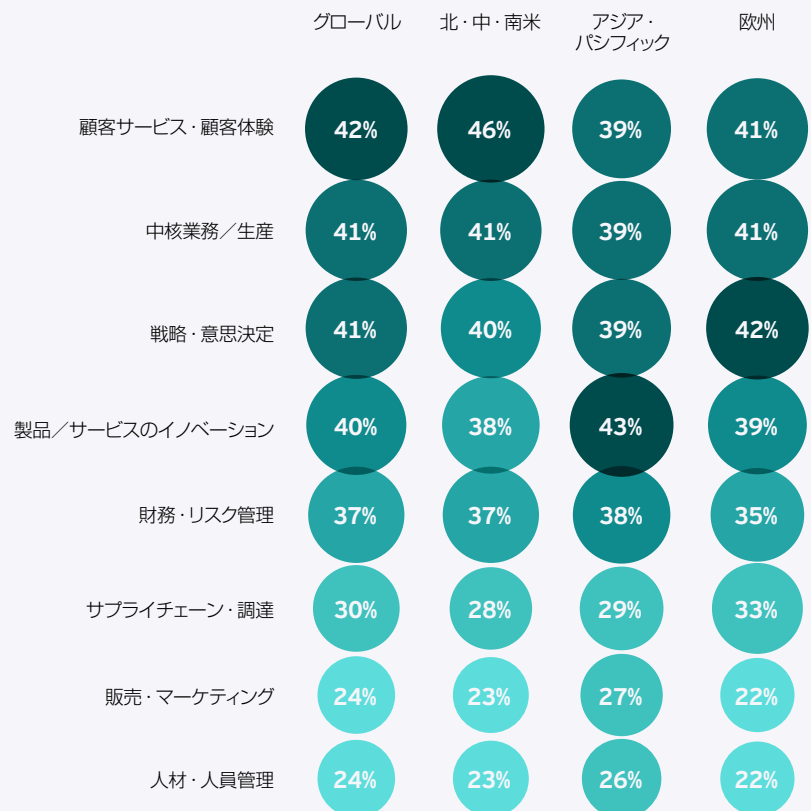
調査に参加したCEOは、AIがすでに業務、サプライチェーン、製品・サービスのイノベーション、顧客体験、さらには戦略やリスク管理に至るまで、幅広い領域で定量的な効果を生み出していると述べています。重要なのは、これらがバックオフィスや個別のユースケースにとどまらない点です。AIの効果は今や、収益、業務、意思決定にまで広がっています。こうした中、財務的な成果を明確に示せないAIプログラムは、社内の投資獲得において、今後ますます不利になると見込まれます。

AIは戦略、オペレーション、イノベーション、顧客体験の在り方を変えつつある

Q

貴社において、AIが全社的に、測定可能な価値を最も生み出しているのはどの領域ですか。

回答は最大3つまで選択可。回答割合が0～1%の2項目（「AIは一部領域での試行にとどまっており、全社的な価値の見極め段階にある」「全社的に、測定可能な価値はまだ確認されていない」）は、可読性の観点から省略しています。



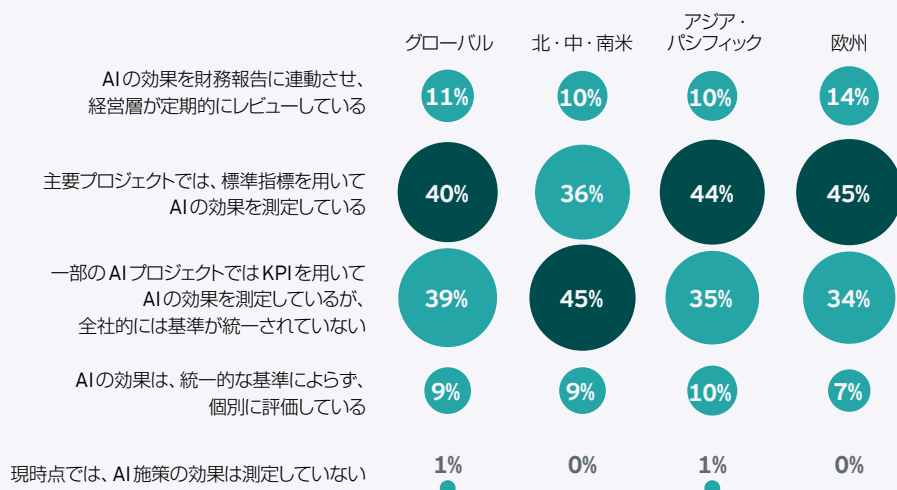


CEOはまた、AIによる企業価値創出への影響には依然としてばらつきがあると示唆しています。これは、AIへのアクセスや意欲の違いではありません。むしろ、AIの効果を全社的に測定し、それを財務成果と結び付けることの難しさにあります。

多くのCEOはAIの効果を測定しているが、財務パフォーマンスに直接結び付けている企業は限られる

Q 貴社では、AI施策の効果をどのように測定していますか。

回答は1つのみ選択。



AIの効果を財務報告に連動させ、経営層が定期的にレビューしているとするCEOはわずか11%にとどまります。この少数層は、AIの成果を財務報告と結び付け、説明責任を経営トップが担う、より成熟したAI管理の段階にあります。AIはもはや付随的な取り組みではなく、企業パフォーマンスの一部として扱われています。

この層で際立つのは、戦略と実行のバランスです。EY-ParthenonのCEO Outlook調査によると、この層のCEOは、より高い収益成長を見込み、直近の成長を報告する割合も一方、マクロ経済・地政学・サイバーリスクに対してより強い警戒心を示しています。これは、成長志向と規律を両立させているリーダーの特徴です。彼らは現状に甘んじること、過度にリスクを回避することはありません。こうした自信は、投資・ガバナンス・業績の連動を強化していることに裏打ちされています。

AI施策は、単なる「導入」の段階を超え、「企業設計」の段階に入っています。AI主導のイノベーションは、業務プロセスへの組み込み、意思決定との連動、信頼できるデータ基盤、そして経営管理への統合があって初めて持続的価値に転化します。これは、「[生産性の再定義が価値をどう変えるか](#)」(英語のみ)と題したEYのソートリーダーシップで示されている中心的な論点でもあります。同レポートは、真の生産性向上を実現するには新たなツールを導入するだけでは不十分で、

データ、人材スキル、オペレーティングモデルを見直す必要があると指摘しています。

こうした動きは、[「流動性の高い企業においてAIがどのように機能するか」](#)(英語のみ)が示す方向性とも一致しています。すなわち、ハイブリッド型ガバナンスとオペレーティングモデルの再設計を通じて、企業は摩擦を抑え、俊敏性を高めながら、AIを企業全体により深く組み込んでいくことが求められています。

鉄鋼をはじめとする重厚長大産業では、産業用AIや自動化がコスト構造や競争環境を急速に変えつつある中で、経営陣はその変化のスピードを過小評価しています。

鉱業・金属セクター(南米)のCEO



規制と信頼が競争力を左右する要素となりつつある

現行のAI規制は、企業にとって一様ではない影響をもたらしています。満足しているCEOはわずか19%にとどまり、その傾向は地域間でも大きな差は見られません。規制の分断性や複雑さに加え、コンプライアンス対応の負担が増し、事業の方向性が見えにくくなるリスクについても、多くのCEOが懸念を示しています。

「規制は複雑になりすぎています。重要なのは、明確さと国際的な整合です。各国の規制当局は、可能な限り基準を統一するか、少なくとも相互に適合する形にすべきです。そうすれば、企業は市場ごとに重複した対応を強いられることなく、責任ある形でAIの活用を拡大できます。」

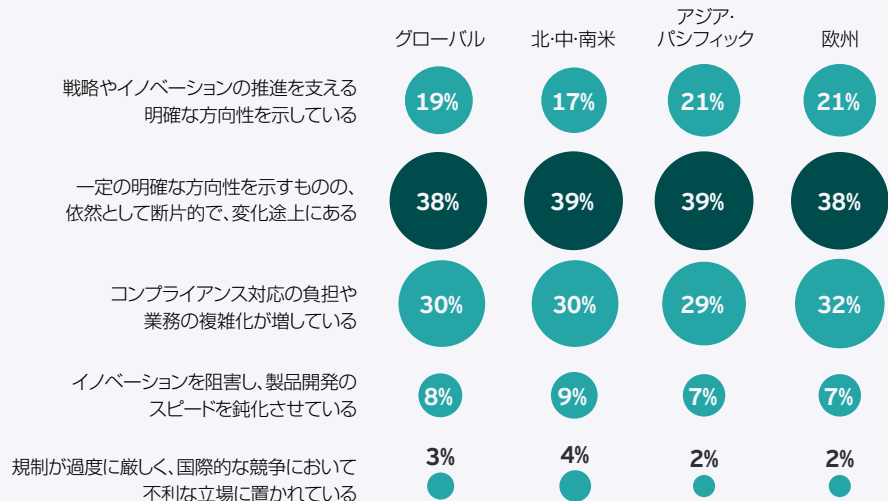
消費財セクター（欧州）のCEO

現行のAI規制の枠組みは企業にどんな影響を与えているか

Q 現行のAI規制の枠組みは、貴社にどのような影響を与えていますか。

回答は1つのみ選択。

回答比率が0～1%の2つの選択肢（「該当なし：AI規制は自社に適用されるものの、現時点での影響は限定的」「該当なし：現時点では、AI規制は自社には該当しない」）は、可読性の観点から表示していません。



AIの急速な進展と、それに規制当局が適応していくスピードも、CEOにとっての主要な懸念事項となっています。

CEOは規制そのものを否定しているわけではありません。むしろ、規制の質や複数の法域にまたがる事業運営のしやすさが、AIを自信を持ってして展開できる企業とそうでない企業を分ける要因になりつつあるという認識を示しています。このことは、信頼、ガバナンス、サイバー・レジリエンスが、単なる支援機能ではなく、企業価値や成長を左右する戦略的能力として捉えられつつあることを

示唆しています。これは、EY Megatrends シリーズの[信頼を捉え直す視点（英語のみ）](#)が示すように、信頼をレジリエンスやAI活用、企業価値に直結する戦略資産として捉えることとする考え方とも軌を一にしています。さらにCEOは、企業が規制の複雑さに対応する上では、社会全体の受け止め方にも目を向ける必要があります。AIに関する意識調査[「EY Global AI Sentiment Survey 2026」](#)（英語のみ）によれば、企業によるAI活用のあり方について、より厳格な規制を求める声が約75%を占めています。

「規制は、AIの進化に歩調を合わせつつ、過度な制約や早期の陳腐化を回避する必要があります。すなわち、ルールは柔軟性を保ちつつ、実際の活用実態に即したものでなければなりません。さらに、規制の実効性を確保するために、産業界との密接な連携が不可欠です。」

テクノロジーセクター（アジア・パシフィック）のCEO



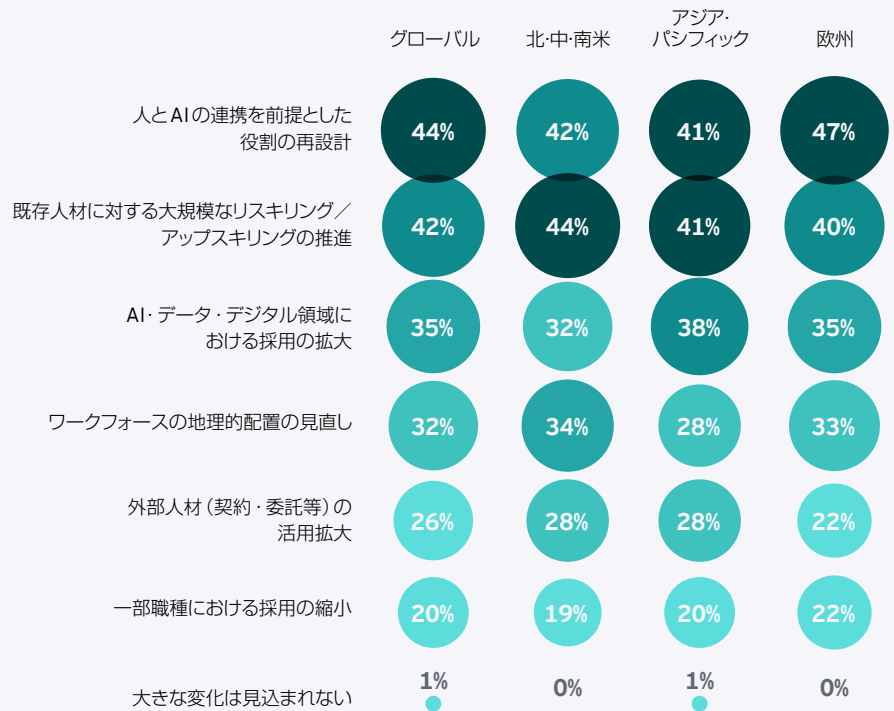
ワークフォース変革は、AI活用の志向と組織の現実が交差する接点か

CEOは、AI変革とワークフォース変革は不可分であるとみています。また、AIにより、従業員の役割の再設計、AI・データ・デジタル領域での採用拡大、リスキリング／アップスキリングの強化を通じて、ワークフォース戦略は大きく変化すると見込んでいます。一方で、価値創出を阻む要因としては、スキル不足、変革を推進するリーダー層の能力不足、学習基盤の弱さ、変革に対する文化的な抵抗が挙げられています。

AI活用の拡大に伴い、CEOは従業員のリスキリングと役割の再設計に注力

Q 今後3年間で、AIは貴社のワークフォース戦略にどのような変化をもたらすとお考えですか。

回答は最大2つまで選択可。



大規模なリスキリングの推進は、当社のような歴史ある製造企業にとって、技術的な側面以上に企業文化の変革が問われるテーマです。従来の製造業の発想から、AIを前提とした発想へと移行するには、AIは職人の技能を置き換えるものではなく、それを支えるツールであるというメッセージを、経営層が一貫して発信し続ける必要があります。

自動車セクター（欧州）のCEO



上記の調査結果は、AI活用における真のボトルネックが、技術そのものではなく、企業の組織的な吸収力（受け入れ・活用・展開能力）にあることを示唆しています。CEOがAI投資に積極的であっても、その価値の実現は、業務の再設計、継続的なスキル刷新、実証段階の取り組みを全社的な行動変容へと展開できるかどうかによって左右されます。こうした見方は、EYのソートリーダーシップ「[人間とAIの融合による、人材の再定義](#)」や、働き方の再考をテーマとしたEY調査「[Work Reimagined Survey](#)」とも一致しており、いずれも、価値創出には人材・業務・テクノロジーを一体的に設計することが重要であることを示しています。

深い業界知見を持つ既存人材のリスキリングは、もはや避けて通れないものとなっています。ただし、その実現には時間と投資を要します。

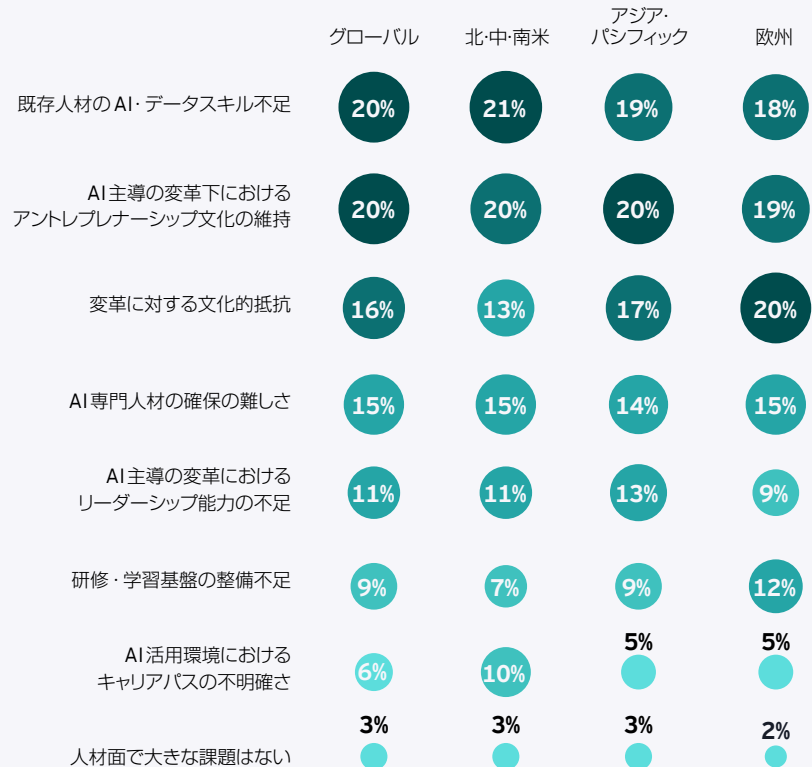
「従業員が学ぶためには、時間と支援が必要です。つまり、研修を単なる付け足しではなく、業務の中に組み込む必要があります。」

小売セクター（南米）のCEO

AIによる価値創出における主な人材面の課題

Q AIによる価値創出において、人材面での最大の課題は何ですか。

回答は1つのみ選択。





CEOが取るべき行動

1

AIを財務パフォーマンスと結び付ける

明確な指標に基づいてAIの効果を測定し、その結果を財務報告に連動させ、測定可能なリターンを生む取り組みを優先する。

2

AIを軸に役割を再設計する

ワークフローや意思決定にAIを組み込み、人と機械の能力を一体で活用する働き方へと転換する。

3

アップスキリングを加速する

継続的な学習に投資し、ビジネス成果につながるスキルを育成するとともに、能力開発を日常業務の一部として位置付ける。

ディールの主軸は規模拡大から ケイパビリティ獲得へ

M&Aは、もはや機会的な拡大手段ではありません。CEOは、技術競争力の強化や複雑性の解消、そして長期的な成長とケイパビリティを軸としたポートフォリオ再編に向けて、ディールを活用しています。

ディールは、もはや変革において任意の手段ではなく、その中核を担うものです。CEOは、ポートフォリオ管理にとどまらず、買収・売却・提携を通じて企業全体の再編を進めています。

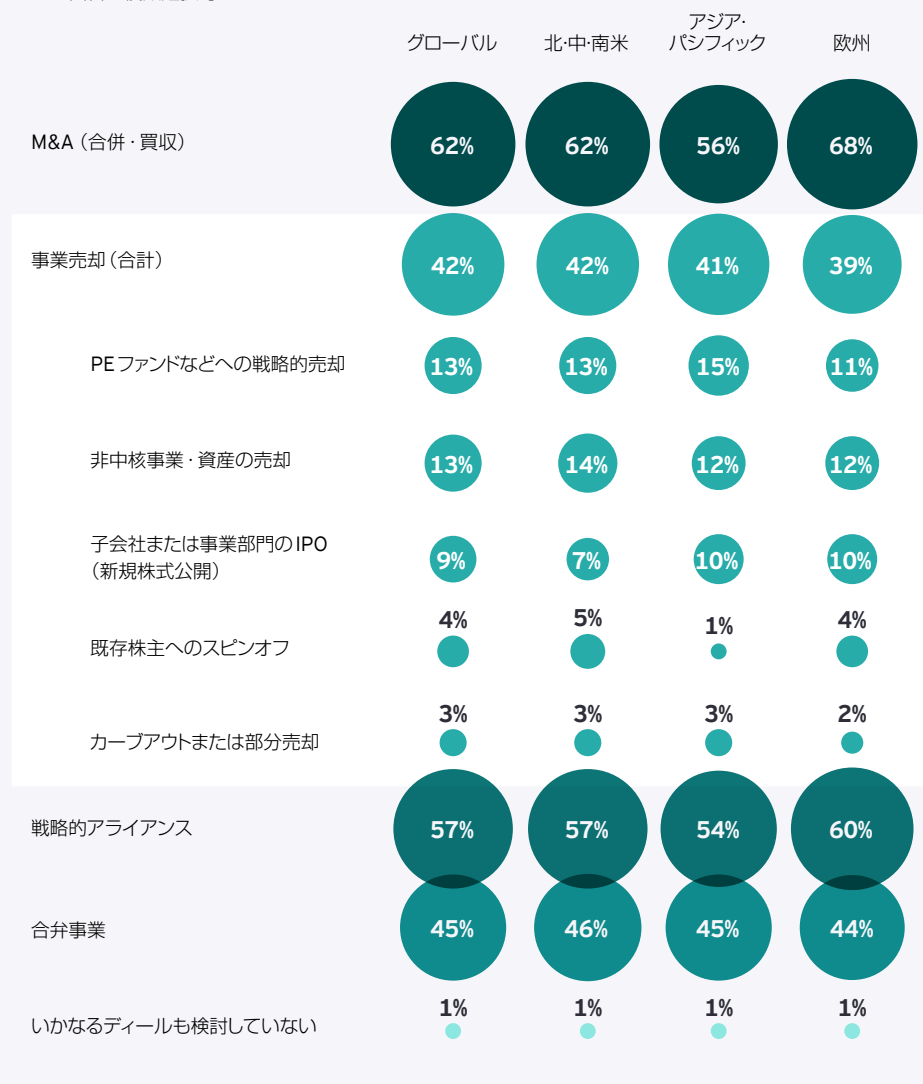
こうした背景から、不確実性が高まる環境下においても、ディールへの意欲は高い水準にあります。ただし、こうした意向のすべてが2026年にディールとして実行に移されるとは限りません。地政学や紛争の動向など外部環境の影響により、ディール市場が一時的に停滞する可能性もあります。それでも、ディールに対する意欲はCEOの思考の中心に位置しています。

事業環境が不安定で、技術変化のスピードが速い中では、すべてを社内で構築するアプローチは、時間・不確実性・資本負担の面で非効率となり得ます。そのため、選択的なM&Aは、本来であれば数年を要する技術、人材、製品、市場、業務ケイパビリティへのアクセスを迅速に獲得する手段となります。さらに事業売却は、資本の解放と複雑性の低減を通じて、戦略の焦点を絞る効果をもたらします。

加えて、CEOはテクノロジーと長期的な成長機会という2つの視点からポートフォリオを捉えています。意思決定においては、長期的な成長戦略との適合性、収益性やリターンの質、テクノロジー／AI能力の強化可能性、資本負担、複雑性の管理負荷といった要素が重視されています。これは、場当たり的な拡大ではなく、規律あるポートフォリオ設計の表れです。

今後12カ月間に予定されている主なディール施策

Q 今後12カ月間に、以下のディール施策を積極的に推進する予定はありますか。
回答は複数選択可。





AI投資と財務パフォーマンスを一体的に管理し、取締役会レベルで継続的にレビューを行っているCEOは、テクノロジーおよびAI能力の強化を優先し、長期的な戦略適合性を重視し、合併やアライアンスを活用する傾向が見られます。こうしたアプローチの組み合わせは、ポートフォリオ最適化の在り方がより高度になっていることを示唆しています。すなわち、「何を自社で保有するか」に加え、「どの領域でのパートナーリングが、より迅速かつ柔軟に、低リスクでケイパビリティを確保する手段となるか」という視点でも検討が行われています。

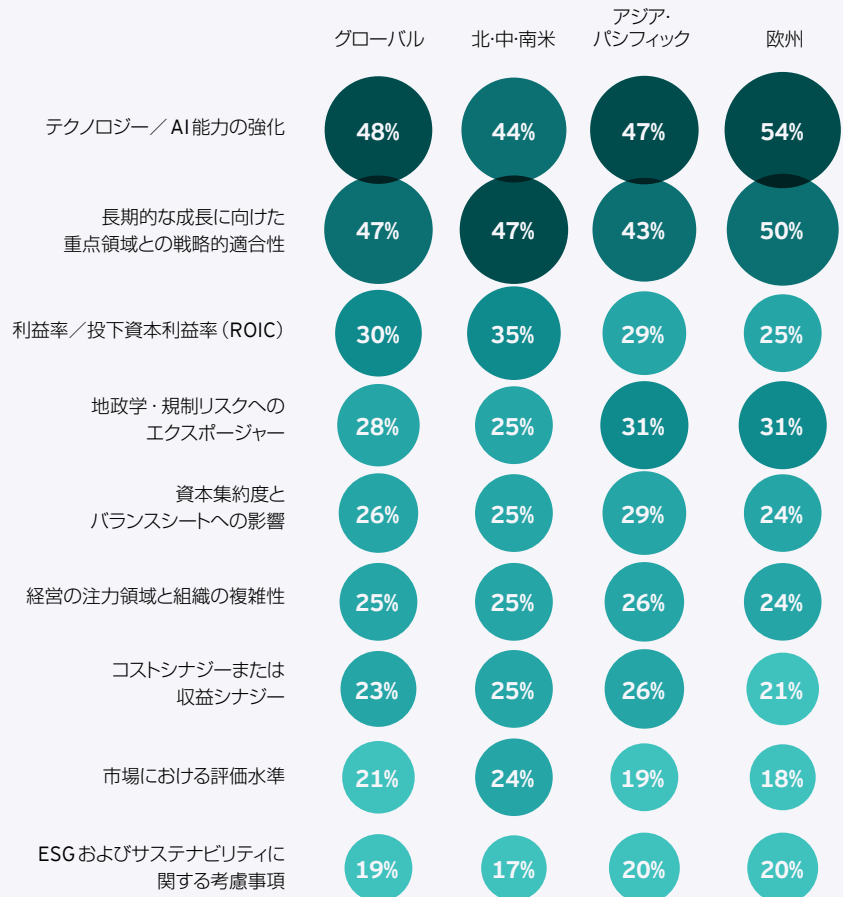
これに関して、「[EY Fire-power M&Aレポート: ライフサイエンス企業のM&A取引 - 2026年の傾向](#)」(英語のみ)は、要求水準が高まる環境においては、自社にとって最も重要なディールをより迅速に進めることが求められると指摘しています。成長鈍化と不確実性の高まりを背景に、M&Aは将来の能力形成との結び付きが強まることで、戦略的重要性を増しています。企業は高成長領域での拡大を加速するため、M&Aをより積極的に活用しています。

CEOは、ポートフォリオを通じて技術力を強化し、組織の非効率を解消し、レジリエンスを高めるとともに、持続的な成長の基盤を整えています。

今後12カ月におけるポートフォリオの取得・売却に関する意思決定の主な要因

Q 今後12カ月におけるポートフォリオの取得・売却に関する意思決定で、最も重要な要因は何ですか。

回答は最大3つまで選択可。



「当社の業界では、技術的優位性こそが唯一の競争力の源泉です。案件評価においては、テクノロジーやAI能力の強化は単なる製品の追加ではなく、ソフトウェア主導型のトップクラスの防衛企業への転換をいかに加速できるかが重要です。」

航空宇宙・防衛セクター(欧州)のCEO



CEOが取るべき行動

1

ディールを変革のレバーとして活用する

M&Aや事業売却、戦略的アライアンスを通じて、ケイパビリティの獲得を加速し、企業構造を再編する。

2

規律あるポートフォリオ戦略を徹底する

長期的な適合性やリターン、テクノロジー／AI能力の強化を重視しつつ、複雑性と資本負担の低減を図る。

3

内製・買収・提携のバランスを最適化する

アライアンスや合併を通じて、より迅速かつ柔軟に、低リスクで必要なケイパビリティを獲得する。

サマリー

CEOの意思決定は現在、「規律ある成長志向」によって特徴づけられています。地政学をはじめとする外部リスクが高まる中であっても、CEOは長期的な優先課題を堅持し、選択的な投資やレジリエンスの強化を通じて変革を加速させています。AIは引き続きその中核にあり、その焦点は活用から価値創出へと移りつつあります。人材についても、テクノロジーと企業内に蓄積された知見の融合が重要性を増す中、見直しが進められています。さらに、不足するケイパビリティの補完や複雑性の低減に向けて、ポートフォリオの再構成も進んでいます。こうした中で他社と一線を画すCEOは、規律を通じて成長志向を維持しており、それを決して弱めていません。

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、2026年3月から4月にかけて、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及ぼすトレンドや動向についての示唆と、将来の成長および長期的価値創造に関するCEOの見通しを明らかにすることを目的としています。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）、および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〉）にわたっています。回答企業の年間の全世界売上高の構成は、5億米ドル未満（20%）、5億米ドル以上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 | 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。

成長戦略に関するご相談は、下記までご連絡ください。

Authors



Andrea Guerzoni
EY Global Vice Chair
EY-Parthenon Global Leader
Strategy and Transactions
andrea.guerzoni@parthenon.ey.com



Nadine Mirchandani
EY Global Deputy Vice Chair
EY-Parthenon Global Deputy Leader
Strategy and Transactions
nadine.mirchandani@parthenon.ey.com



Barry Perkins
Director, Thematic Insights
Ernst & Young LLP
bperkins@uk.ey.com



川口 宏
EY Japan
EY-Parthenon リーダー
ey.com/ja_jp/people/hiroshi-kawaguchi

EY-Parthenonについて

EY-Parthenonは、変革戦略、トランザクション、コーポレートファイナンスを独創的に組み合わせることで、単なる机上の空論ではない実際に機能するソリューションを提供しています。

私たちは絶えず複雑さを増す世界を前に、EYが提供する包括的なサービスラインアップを活用しながら、未来に対応する戦略コンサルティングです。職能領域に関する深い知識とセクターごとの専門性を備え、革新的なAI技術と投資家の視点を組み合わせることで、CEOをはじめとする経営層、投資機関、政府機関といったパートナーと共に、一歩ずつ、確信を持って未来を形作る支援をします。

EY-ParthenonはEYにおけるブランドの一つであり、このブランドの下、戦略コンサルティングサービスをEYメンバーファームが世界各地で提供しています。詳しくは、ey.com/ja_jp/services/strategy/parthenonをご覧ください。

© 2026 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 *Can disciplined ambition unlock growth in a volatile global economy?* 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