



不確実性への適応

C-suite barometer 経営幹部に対する意識調査：
outlook 2026

forv/s
mazars

目次

- 3** 序文
- 5** 主な調査結果
- 6** 世界的なパラドックス
 - 不確実な環境における成長
 - 成長の障壁に挑む
 - 事業に最大の影響を与えるトレンド
 - 自信の高まり
 - 投資：強い自信の表れ
- 9** 経営幹部の経済的生存戦略
 - 専門家の見解 (Forvis Mazarsグループ チーフエコノミスト George Lagarias)
- 10** 戦略的優先事項の見直し
 - テクノロジーの変革
 - 貿易・関税への適応
 - グローバル展開戦略の方向転換
- 14** 市場の動機と洞察
- 15** 謝辞・調査方法



2025年末、世界中の経営幹部を対象に、第6回経営幹部に対する意識調査 (C-suite barometer) を実施しました。過去最大規模となる40カ国3,000名以上の経営幹部の洞察から明らかになったのは、リーダーが直面する世界的なパラドックスです。不確実で変動の激しいビジネス環境は継続しているものの、成長見通しに対しては依然として楽観的な見方が強く、外部トレンドへの対応に強い自信を示しています。

不確実性がニューノーマルとなった現代において、経済変動やテクノロジーの急速な進歩は常に戦略的意思決定に大きく影響を及ぼしています。しかし、今年の調査結果から見えてきたのは、リーダーの躊躇ない攻めの姿勢です。彼らは戦略を見直し、大規模な投資計画を加速させています。この適応力こそが、競争優位性となるだけでなく、2026年の自信に満ちた舵取りを支え、成長戦略および成長を実現する礎となるものです。

2026年の課題に対する経営幹部の認識は一致していません。ビジネス環境が変化し続ける中で、企業は新たなリスクと機会に直面しています。混乱と変動のなかで、過去12カ月間の収益成長率は全体的にわずかに低下したものの、経営幹部は自社の成長見通しと今後予想される課題への適応に前向きな見方を示し続けており、今後獲得可能な機会に対する自信を強めています。

世界的な経済の不確実性が計画への脅威となり成長を鈍化させる一方で、人工知能 (AI) によってテクノロジーの変革は急速に進んでいます。AIによる変革は労働力にも影響を与えており、AIを軸にチームとオペレーションの在

りを再構築する動きも見られます。経営幹部はAIの導入を最大の機会として捉えており、AIが人にとって代わる雇用の代替よりも、雇用の創出をもたらしていると回答しています。多くのリーダーがAIを継続的なテクノロジー変革の中核と位置づけ、投資効果を最大化することができれば最大の収益を生み出す可能性のある分野と認識しています。現在、AIによる変革はボトムアップとトップダウンの両方から進んでいます。経営幹部の最優先課題である一方、各企業の個人やチームもAIを自発的に活用した業務支援に取り組んでいます。この技術を最大限活用することができるよう、リーダーには戦略的かつ責任をもって、介入の時期とその方法を選択することが求められます。

グローバルビジネスにおける広範なテクノロジー変革においては、データ分析と自動化が今の潮流です。これは、データセキュリティがAIおよびテクノロジー変革の鍵となるものであり、リーダーが重要な投資対象として認識していることを示唆しています。

競争の激化と世界貿易の変動もまた、世界中のビジネスリーダーの戦略的優先事項に大きく影響を及ぼす要因と

なっています。現在の環境下における関税変動は、単なる障壁というだけでなく、企業にコストの最適化、新たなイノベーションの創出、新規市場への参入を促すきっかけとなっています。リーダーはすでに行動を起こしており、関税によるコスト増加への対策に自信があると回答したリーダーは10人中9人にのぼります。強い自信を持ちながらも、緊急時に備えて対応策を講じるマインドセットが企業に定着しつつあるといえます。

序文

グローバル展開では、事業展開先に変化が生じている点に注目です。調査の結果、投資先の多様化が進んでいることが浮き彫りとなり、カナダ、ドイツ、フランス、中国（上位順）が、米国と並ぶ主要な進出先として経営幹部に選ばれています。貿易や関税によるコスト増加への対応策や緩和策が求められるなか、経営幹部は必然的に価格戦略の見直しや海外向けサービスの統合を進めています。2025年の課題が深刻化し、予測不可能な事態や市場のさらなる不安定性を生み出しかねない状況下にかかわらず、リーダーは楽観的な姿勢を維持しています。

2020年代後半に差し掛かり、変化は急速に進んでいます。完全には対応しきれないような変化が降りかかっても、リーダーが戦略を適応させ、自信を持って前向きに行動することができれば、リスクを上回る機会を得ることができます。

ビジネスにおけるこの適応力が、自信をさらに強固なものとする今年1年間のキーワードとなります。適応とは、不確実性が過ぎ去るのをただ待つことではなく、次なる変化に備え、長期的に成長し続ける組織を構築することです。今回の調査では、リーダーがすでに変化を受け入れ、テクノロジーや人材に投資し、混乱や競争に備えて戦略を進化させていることが示唆されています。最も成功する人とは、自信と慎重さを兼ね備え、リスクと機会の両方を十分に理解しつつ、大胆に挑み続ける人です。高い志を持ち、柔軟に適応していく力が、成功の礎となるでしょう。



Mark Kennedy
Forvis Mazarsグループ
パートナー、最高顧客・市場責任者



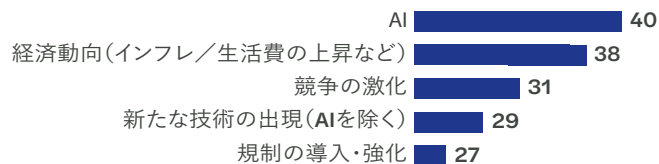
主な調査結果

92%

の経営幹部が、2026年の自社の成長に楽観的な見通しを抱いています。

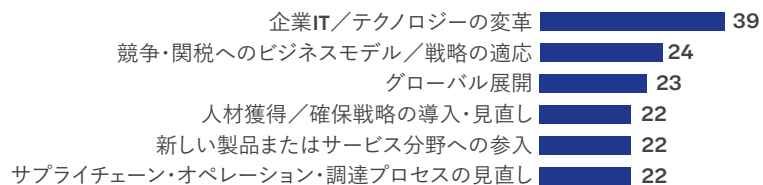
今後12カ月間の事業に最も大きな影響を与える予想される外部トレンド

回答者の割合



経営幹部の今後3~5年間の戦略的優先事項

回答者の割合



コンフィデンス指数

2021	2022	2023	2024	2025	2026
32%	44%	37%	44%	37%	43%

自社の対策に「非常に自信がある」と回答した回答者の全関連トレンドでの平均割合

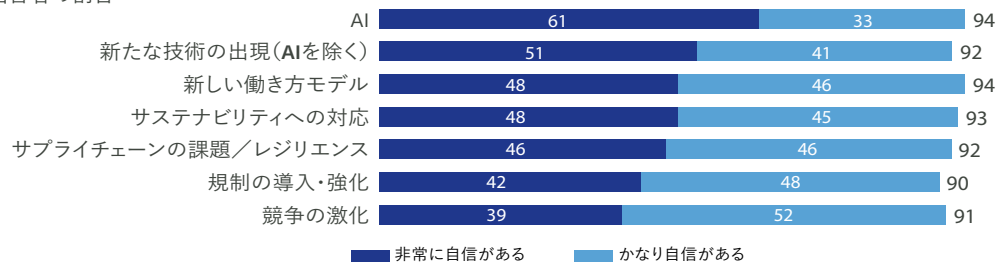
投資指数

2021	2022	2023	2024	2025	2026
47%	72%	63%	66%	64%	69%

投資を拡大すると回答した回答者の全分野での平均割合

リーダーの対策自信度が最も高い主要トレンド

回答者の割合



世界的なパラドックス

新たなリスクと機会により、世界各国の経営幹部の戦略や優先事項に変化が生じ始めています。世界的な不確実性と混乱を背景に全体的な収益成長率は低下したものの、リーダーは逆境の中にある豊富な機会を見据え、次の一手を打ちつつ楽観的な見方を維持しています。

不確実な環境における成長

非常に多くの経営幹部（92%）が自社の成長見通しに楽観的である一方で、収益増加を見込んだ割合は82%にとどまり、パンデミックの最中であった2021年以来の最低水準となりました。この結果は、過度な楽観主義からより慎重かつ実用主義的な自信へと移行し、リーダーが今後のリスクや課題を認識していることを表しています。

成長の障壁に挑む

成長の障壁としては不確実性が上位を占め、経済的要因（42%）に次いで競争の激化（32%）が、引き続き最大の障壁として挙げられました。また、政治的不安定性と回答したリーダーが29%に急増した一方、エネルギーコストと規制の導入は5ポイント低下し、同率4位（26%）となりました。さらに、成長戦略に深刻な影響を及ぼし続けているのが人材不足とサプライチェーンの課題であり、経営幹部の4分の1が障壁として挙げています。

グローバル展開を計画する企業にとっては、国内外の政治的緊張が事業計画の足かせとなり、戦略の見直しを迫られる恐れがあります。

「リーダーがあらゆる意思決定にレジリエンスと先見性を織り込むことで、リスクがまだ顕在化していなくとも、組織は迅速に対応し、機会を逃さず、優位性を維持していくことができます。」



Rachael Harper
Forvis Mazarsグループ
取締役会リスクアドバイザー

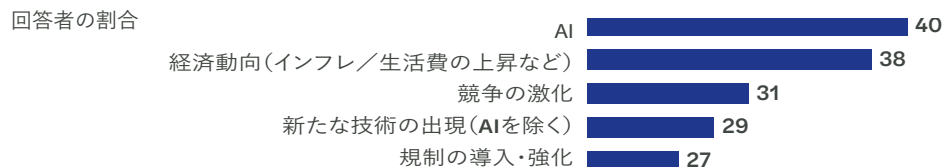
事業に最も大きな影響を与えるトレンド

AIは、もはや遠い未来の脅威ではありません。経営層における最優先課題であり、経営幹部の40%が、今後1年間の事業に最も大きな影響を与える要因として予想しています。今回、本調査として初めてAIが「新たな技術の出現」から切り離された独立カテゴリーとして分類され、経営層の意識が決定的に変化したことが浮き彫りとなっています。

しかしながら、トレンドはAIだけではなくありません。インフレや生活費高騰といった経済的逆風は依然として懸念事項であり、競争の激化やAI以外の新興テクノロジーも要因として挙げられています。調査結果からは、AIは大きな注目の的でありながらも、組織の成功に不可欠なビジネスモデルや人材の改革まで含むより広範な変革の一環として位置づけられていることがうかがえます。

世界的なパラドックス

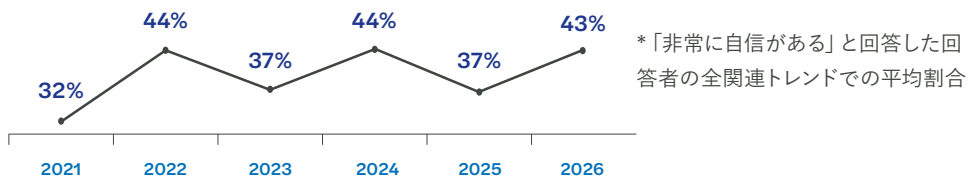
今後12カ月間の事業に最も大きな影響を与えるとして予想される上位5つの外部トレンド



自信の高まり

経営幹部の自信は高まりを見せており、その自信を支えているのは主にテクノロジーの進歩です。当社の「コンフィデンス指数」は、一昨年から7ポイント下落した昨年から一転、6ポイント上昇しており、地政学的な混乱や経済情勢の絶え間ない変化・対立にもかかわらず、ビジネスリーダーの間に楽観的な見方が始まっていることが明らかとなっています。

コンフィデンス指数*



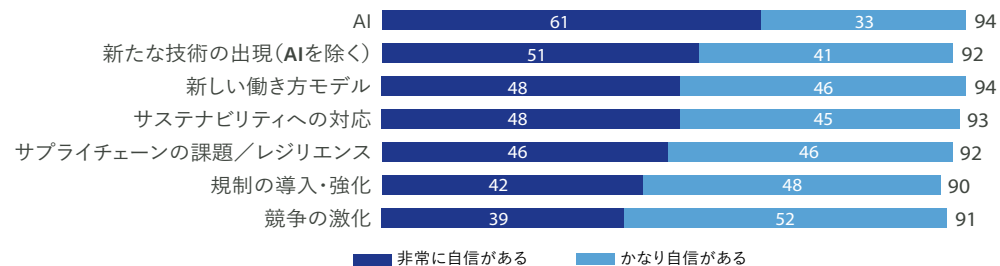
各トレンドに対する対策への自信度では、今年初めてAIをほかの新興テクノロジーとは別の項目にわけて調査を実施しました。その結果、AIに対しては94%、より広範な技術革新に対しては92%の経営幹部が、対策に自信があると回答。これらのトレンドがリスクではなく機会として強く認識されていることが表れています。

一方、人材に関して楽観視する見方は乏しく、労働力不足への対応に「非常に自信がある」と回答したリーダーはわずか32%でしたが、人材対策全体に対する自信度は昨年の68%から75%へと上昇しています。テクノロジー以外の項目の特徴としては、レジリエンスが上昇しています。自信度は総じて回復基調にあり、サプライチェーンの課題と規制への対応では9ポイント、ESGへの対応では8ポイント上昇しました。

全体として、リーダーは絶え間のない変化の波に乗りつつ、自信を持って変革に取り組んでいくことが読み取れます。

リーダーの対策自信度が最も高いトレンド

主要トレンドへの対策に「自信がある」と回答した回答者の割合



各トレンドを主要トレンドとして選択した回答者に限定し集計。

世界的なパラドックス

「市場の変化や危機の中には、必ず機会があります。企業は、この絶えず変化し続ける環境に適応するしか選択肢はありません。」



Rick Chan
Forvis Mazarsグループ
シンガポールカンントリーリーダー
グループガバナンス委員会メンバー

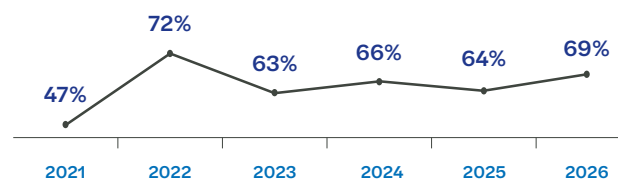
投資：強い自信の表れ

経営幹部の自信は投資行動から読み取れます。投資指数は2022年以来の最高水準である69%に上昇し、経営幹部の3分の2以上が中核事業分野での投資拡大を計画していることが明らかになりました。

リーダーは組織の短期的な生存ではなく、長期的な成長を見据えた戦略に踏み込んでいます。不確実な市場環境下でも未来志向の優先事項が設定されており、投資分野としてはやはりテクノロジーがトップとなっています。また、AIの導入と顧客の獲得（ともに76%）への優先的な投資は、組織の成長や競争優位性を実現するうえで、AIが重要な役割を果たすことを経営幹部が期待していることを反映しています。

同時にほかのテクノロジーへの投資も加速しており、ITシステムとデジタル化への投資（72%）が、AI投資効果を最大化するために必要なインフラの整備に重要とされています。特筆すべきは財政的投資と人材投資が並行している点であり、経営幹部がテクノロジーと人材の両軸の成長を重視していることが示されています。

投資指数*



* 投資を拡大すると回答した回答者の全分野での平均割合

「リーダーが戦略に柔軟性をもたせ、一見制御不可能な要素に多くの投資を行うことで、最終的に自社の未来を切り拓くことができるでしょう。」



Sylvie Matherat
Forvis Mazarsグループ
シニアグローバルアドバイザー

経営幹部の経済的生存戦略 専門家の見解



「今重要なのは機敏性です。企業は、貿易や地政学的緊張の経済的な影響が表面化することで2026年に発生することが予想される危機に、迅速に対応できる能力を備える必要があります。」

George Lagarias
Forvis Mazarsグループ チーフエコノミスト

不確実性への適応——2026年もそれが変わることはありません。ビジネスリーダーが直面する世界的なパラダイムシフトは、戦略的成長計画のあらゆる領域における真の柔軟性を必要とするものであり、過去12カ月間から予想される金融および経済的余波に対処することが求められます。

不確実性の高まりに反して、自信は強まっています。これ自体は驚くべきことではないものの、2026年に対するリーダーの楽観的な見方の強さには目を見張るものがあります。楽観的見通しの強まりの背景としては、ビジネス界が激しい変動、地政学的な分断化、技術的な混乱から脱却しつつあることが挙げられますが、これらの影響の全体像は依然として不透明です。特に不確実性の高い分野としては貿易と関税が挙げられますが、AI分野でも、AIが最大の投資効果を生むことに自信があると回答したのは全体の48%、さらに今後一年間でそれが見込めると回答したのはわずか30%にとどまっています。

私たちは、世界が「継続的に混乱する環境」にあることをあらためて認識しておかなければなりません。これは、自信の高まりに対する強い警鐘です。単なるレジリエンスではない適応力こそが、新たな年において成功を収める組織を定義づける能力となるでしょう。

「3つのD」への適応：ディスラプション (Disruption)、負債 (Debt)、規制緩和 (Deregulation)

世界の経済秩序は、いわゆる「ワシントン・コンセンサス」から多極化へと移行しつつあります。貿易戦争、関税、そして規制の分断化はもはや一時的な懸念ではなく、ビジネス環境に新たな複雑性を与える構造的な問題となっています。2020年以前のグローバル化時代への迅速な回帰を目指す経営幹部ほど、大きな戦略的ミスを犯すリスクを負う可能性が高まります。

なかでも関税は、このめまぐるしい変化を象徴しているものといえます。当初は短期的な政治的駆け引きとしてさほど深刻視されなかったものの、今やより広範な地政学的競争の一部として位置づけられており、特に米中の技術的優位性をめぐる新たな宇宙競争で顕著となっています。

サプライチェーン：成功の基盤となる戦略的 分野

サプライチェーンは適応力が最も問われるとともに、成功の鍵を握る分野といえます。サステナビリティ要件、関税

圧力、リージョナリゼーションが高まるなか、グローバルネットワークの管理はさらに困難なものとなっています。持続可能で信頼性の高いサプライチェーンの構築はそれだけで十分難しい課題でしたが、新たな規制や貿易摩擦の影響がサードマーケットに波及したことで、さらに複雑性を増しています。

経済見通し：緩やかな成長、高いリスク

2026年の世界経済は緩やかな成長（米国約2%、欧州約1%）が見込まれるものの、下振れリスクが増えています。原油価格下落の追い風が弱まる4月以降、インフレ圧力が再び強まる恐れがあります。また、主要経済圏の雇用動向は依然として低調であり、地政学的な混乱が持ち直しの動きを阻害する可能性があります。

2026年以降、経営幹部が直面する課題には高い判断力と決断力が必要となります。意思決定者は特に大胆な賭けに出つつ、時折エネルギーを蓄える必要があります。いずれにせよ、適応力はもはや「あったらいい」任意の選択肢ではありません。競争が激化するなかで生き残り、成長し続けるための戦略的計画に必要な不可欠な要素なのです。

戦略的優先事項の見直し



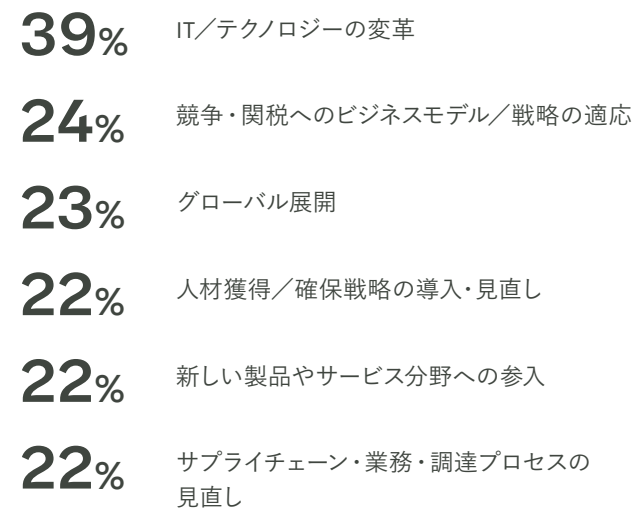
テクノロジーの変革は経営幹部にとって依然として最優先事項ではありますが、それが戦略のすべてではありません。企業が成長を追求するためには、イノベーションと柔軟な計画を組み合わせ、グローバル展開を拡大し、激化する競争に対応し、関税圧力の高まりに対処していくことが重要です。

リーダーは、2026年の計画において、戦略的優先事項の見直しに取り組んでいます。本調査の結果、経営幹部が焦点としている5つの互いに関連した領域が明らかになりました。そのすべてが不確実性への適応力を必要とするものです。

テクノロジーの変革は、引き続き経営幹部の最優先事項となっています(39%)。優先度は低下したものの(昨年より4ポイント微減)、5年連続でリーダーの戦略的最優先事項として位置づけられました。

上位5つの優先事項のうち、その他の項目には変化が見られます。テクノロジーの変革に次ぐのは世界を見据えた優先事項で、大きなリスクと機会が共存していることがうかがえます。競争・関税へのビジネスモデルの適応(24%)が今年初めて上位に入り、グローバル展開(23%)は3年連続でトップ3にランクインしました。また、リーダーは人材不足への不安解消策として人材戦略の導入・見直しに注力しているとともに、新しい製品やサービス分野への参入やサプライチェーンの見直しも優先事項と見なしていることが明らかになりました。

上位5つの戦略的優先事項



戦略的優先事項の見直し

テクノロジーの変革

現在、約4分の3もの企業が独自のテクノロジー変革戦略を策定しています。その変革をリードし、最大の成功要因となるのがAIであり、2026年の再優先投資領域として位置づけられています。また、リーダーはAIの投資回収にも自信を持っています。94%が1年以内のROI達成を目指しており、これはビジネス環境や経済状況が極めて良好な場合でも野心的な目標といえます。テクノロジーの急速な発展は課題も伴い、コスト増加や人材不足がデジタル変革の最大の障壁として浮上しています。変革の投資効果を最大化するためには、迅速な対応力やあらゆる業務における機敏性が求められます。一方、AIへの投資については意思決定や予測精度の向上、業務・生産の効率化、顧客体験の向上といった明確な動機が存在していることがわかります。

「AIが単なる一過性のバズワードから企業の基盤へと進化しているなか、リーダーには冷静な対応が求められます。」

「データ、ガバナンス、セキュリティは密接に関連し合っています。この3つの要素が、AIを適切に活用するうえでの土台となります。」



Asam Malik
Forvis Mazars in UK
パートナー、英国執行委員会メンバー

競争・関税への適応

競争圧力の高まりと世界貿易ダイナミクスの変化により、経営幹部はビジネスモデルやオペレーションの見直しを余儀なくされており、競争激化・関税変動を受けて事業戦略を変更したリーダーは約4分の3に及びます。企業は新たな能力開発、新規市場への参入、サプライチェーンの再構築を通じて、コスト管理と成長維持を図っています。リーダーの自信は高く、関税によるコスト増加への対策に自信があると回答したリーダーは10人中9人、さらに5人中4人がさらなる貿易摩擦に備えた緊急時対応策を策定済みと回答しています。過去9カ月は世界的な貿易摩擦と競争激化が進みましたが、依然としてゲームチェンジャーとなるのは適応力です。迅速な適応力こそが組織の重要な差別化要因となり、自社を成長に導く鍵となるでしょう。

グローバル展開戦略の方向転換

地政学的な不安定性にもかかわらず、グローバル展開拡大戦略は依然として大きな成長機会として認識されており、その多様性はかつてない広がりを見せています。多くの企業が今後2年以内に新規市場への参入を計画しており、事業展開先としては米国が引き続きトップを維持しています。米国の貿易政策は同国の魅力的な投資先としての地位を揺るがしてはいないものの、リーダーは新たな進出先も検討しています。経営幹部が計画している事業展開先として、本調査において初めてドイツ、フランス、中国と並んでカナダが上位5カ国に選ばれており、米国と拮抗する地位を占めています。

各企業の戦略は、従来の方針から大きく方向転換をしています。リーダーは自国の近隣諸国を進出先に選ぶ傾向を強めており、関税、人材不足、規制上の課題に応じて計

画を柔軟に修正していることがうかがえます。しかしながら、事業拡大の成功の基盤となるのは、依然として現地のコンプライアンス管理と適切な人材の確保です。さらにそれと並行して、関税によるコスト増加や事業運営上の課題に対処し、新技術への投資効果をあげるためにデジタルインフラを整備・拡充することが求められます。

不確実性が唯一の確実性といえる現代において、適応力は未来に備えるための単なる守りの姿勢ではありません。2026年以降の成長と競争優位性を支える原動力なのです。

「変革の投資回収は、テクノロジー、人材、ガバナンスという3つの互いに関連した領域の強固さにかかっています。」



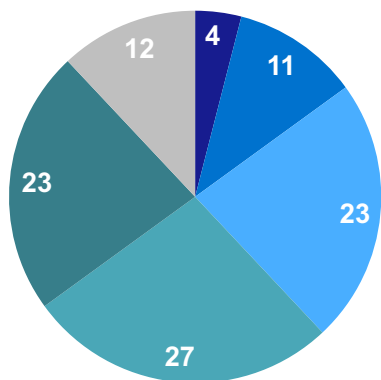
Florence Sardas
Forvis Mazarsグループ
最高変革責任者

戦略的優先事項の再設定 主要指標

AI投資予算の割合

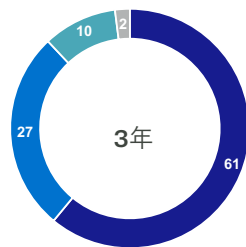
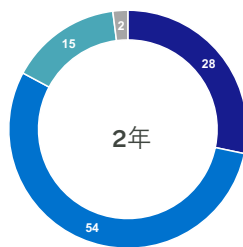
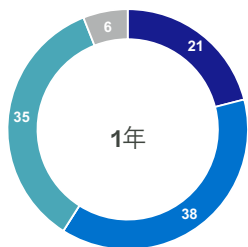
AI導入企業における割合

- Over 25%
- 20-25%
- 16-20%
- 11-15%
- 6-10%
- Up to 5%



テクノロジー変革への投資の予想回収期間

回答者の割合



- 大幅に増加した
- ある程度増加した
- 少し増加した
- 増加していない

グローバル展開計画の変化

51% 事業を展開する国・地域を拡大

45% 事業を展開する国・地域を変更

35% 事業を展開する国・地域を縮小

6% グローバル展開計画をすべて中止

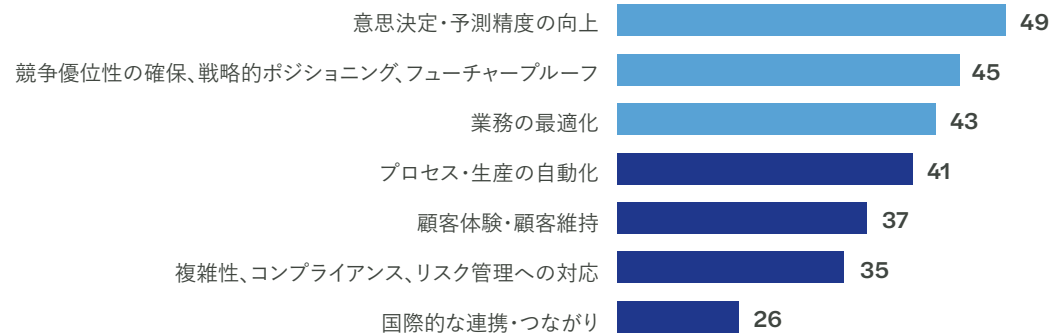
12% 該当なし



戦略的優先事項の再設定 主要指標

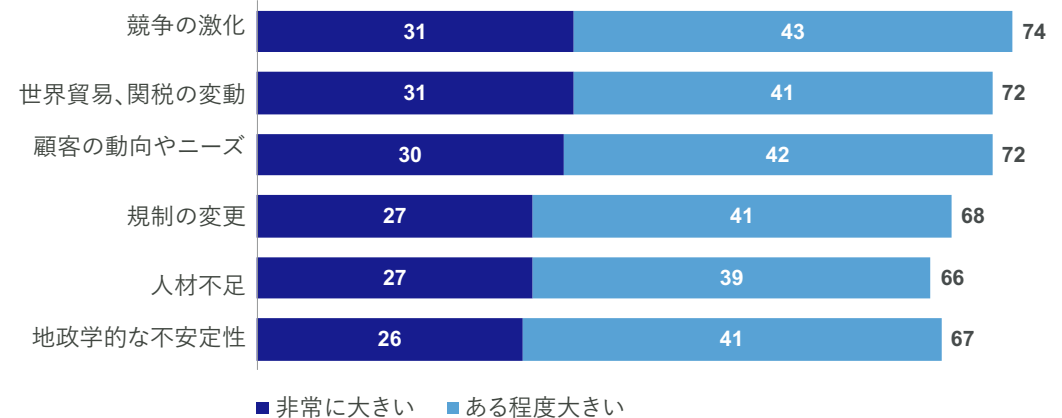
AI投資・導入の動機

AI導入企業における回答者の割合



ビジネス戦略の変化に及ぼす影響

回答者の割合



2026年のビジネス環境を定義する要素は、適応力、変革、備えです。各業界の経営幹部から寄せられた率直な意見からは、今後1年間の優先事項、トレンド、目標とともに、グローバルビジネスの未来に対する前向きな見通しが浮かび上がります。

「デジタルツインを活用することで製造プロセスをシミュレートし、ボトルネックを早期に特定することができるとともに、変化し続ける業界のニーズに迅速に対応することが可能になります。」

事業規模：1億～10億ドル、スイス、製造業

グローバル展開と現地能力の課題について：「当社は米国でこの状況に直面しており、現地OEMとの協力、グローバル生産能力配分の最適化、インテリジェント生産の推進を通じて現地企業との競争に対応しています。」

事業規模：1億～10億ドル、米国、金融サービス業

「私たちはAIとデータ分析を活用し、需要予測の精度向上と業務効率の最適化を推進しています。また、クラウドベースのツールへの投資やITインフラの近代化により、機敏性の向上と市場変化・業界圧力への対応力強化を図っています。」

事業規模：10億ドル～、ドイツ、TMT産業

「ナイジェリアには機会はあるものの、ホテルインフラと訓練された人材が限られているため、国際的なホテルチェーンとの官民連携を模索しています。」

事業規模：～1億ドル、セネガル、ホスピタリティ&レジャー産業

「競争が激化すればするほど、より強固な備えが必要となります。そのため、当社は常に、レジリエンスの高いインテリジェントなサプライチェーンの構築に注力しています。」

事業規模：10億ドル～、チリ、エネルギー&インフラ産業

謝辞・調査方法

Forvis Mazarsは、2026年の経営幹部に対する意識調査 (C-suite barometer) の実施にあたり、見識や洞察を快く共有して下さったAdeccoおよびT.Roweをはじめとするご協力者および専門家の皆様の支援に心より感謝申し上げます。豊富な知識と経験をご提供いただき、調査に大きく貢献してくださいました。

また、クライアントおよび読者の皆様にわかりやすく視覚的にインパクトのある報告書を設計、執筆、制作するために、専門知識をもって尽力して下さったクリエイティブチームおよび編集チームにも重ねてお礼申し上げます。

Forvis Mazarsは、Peter McLeod ASと共同で、世界中の経営幹部3,012名を対象に本調査を実施しました。フィールドワークは、2025年10月と11月にオンラインパネルを通じて実施されました。本調査は、年間収益100万ドル以上の営利組織経営幹部の見解をまとめた独自の調査です。

調査対象の国・地域は以下の40カ国です：オーストラリア、オーストリア、ブラジル、カナダ、チリ、中国、コロンビア、チェコ共和国、エジプト、フランス、ドイツ、香港、ハンガリー、インド、アイルランド、イタリア、日本、ケニア、モーリシャス、メキシコ、モロッコ、オランダ、ナイジェリア、ポーランド、ポルトガル、カタール、ルーマニア、サウジアラビア、セネガル、シンガポール、南アフリカ、韓国、スペイン、スイス、タンザニア、UAE、ウガンダ、英国、米国、ジンバブエ。



連絡先情報

Mark Kennedy

パートナー、最高顧客・市場責任者

mkennedy@mazars.ie

Lorraine Hackett

最高ブランド・コミュニケーション責任者

lorraine.hackett@mazars.co.uk

Forvis Mazars Group SCは、世界をリードするプロフェッショナル・サービス・ネットワークであるForvis Mazars Globalの独立したメンバーです。Forvis Mazars Groupは国際的に統合されたパートナーシップとして100以上の国と地域で活動しており、監査、税務、アドバイザリー・サービスを専門としています。世界中の40,000人以上のプロフェッショナルの専門知識と文化の相互理解を活用し、あらゆる発展段階にある、あらゆる規模のクライアントを支援しています。

© January 2026

forvismazars.com

forvis
mazars