2025年版

EXECUTIVE PERSPECTIVES ON TOP RISKS

トップリスクに関するエグゼクティブの視点

短期的および長期的な展望

protiviti®
Global Business Consulting

CFOは常に「永続的なリスク」を懸念

ニック・マッキーハン、ショーン・シーソングッド 著

取締役会や経営幹部は、複雑に絡み合う不確実性に直面しています。これらの不確実性は、戦略的な優位性をもたらす機会を生み出すこともあれば、予期せぬ混乱や業績不振につながるリスクを生み出すこともあります。差し迫った事態になる前にリスクの予兆を捉える能力は、リーダーが会社の価値や成長目標に影響を及ぼし得る状況の変化、特に制御不能な変化をうまく乗り切る上で有用でしょう。

第13回目となる「**トップリスクに関するエグゼクティブの視点**」の調査は、世界中の1215名の取締役メンバーおよび経営幹部が、短期的および長期的な視野で捉えたトップリスクに関する見解を提示しています。具体的には、本調査への世界各国の回答者グループは、次の3つの側面にわたる32のリスク問題について、短期的（2～3年先）および長期的（今後10年間）な潜在的影響に関する見解を示しています。

- 会社の成長機会に影響を及ぼし得る**マクロ経済リスク**
- 成長機会を追求する戦略の妥当性に影響を及ぼし得る、会社が直面する**戦略的リスク**
- 戦略を実行する上で、会社の主要な業務に影響を及ぼし得る**オペレーショナル・リスク**

解説 — CFOの視点

最高財務責任者（CFO）は、会社の価値を最大化し、保護するという使命を果たす中で、会社のリスク管理の司令塔として機能します。経済状況の悪化や人件費の上昇といったマクロリスクの影響の評価および対応において、CFOであるからこそできることがあります。さらに、CFOは、自らの幅広い専門知識を活用し、例えば、サイバー攻撃などのオペレーション上の脅威に対応するとともに、情報開示にあたってその影響や重要性の評価を行うことができます。また、ファイナンス部門のリーダーは、財務計画および分析（FP&A）の仕組みを構築し、それによって会社が次のような課題に対処するために必要なデータの分析結果と意思決定に有用な洞察を提供します：広範にわたる会社の人材管理における課題、変動するサードパーティーリスク、人工知能（AI）がもたらす機会と混乱、サプライチェーンの不確実性、技術的負債、および極めて不透明な規制および政策決定の状況。

ファイナンス業務の観点では、CFOは事業活動を阻害する可能性のあるリスクと同じリスクに直面しています。ファイナンス人材の不足は、FP&Aやデータサイエンスにおける専門性等、価値の高いスキルを持つ人材の採用、育成および定着における新たな手法を必要としています。AIがスプレッドシートに代わる分析ツールとして利用されるようになった今、CFOは、ERPのクラウド移行や新たなAIツール

の導入を軸としたテクノロジのモダナイゼーションへの取り組みを通じて、社内の変化への抵抗に対処する必要性がますます高まっていることを実感しています。

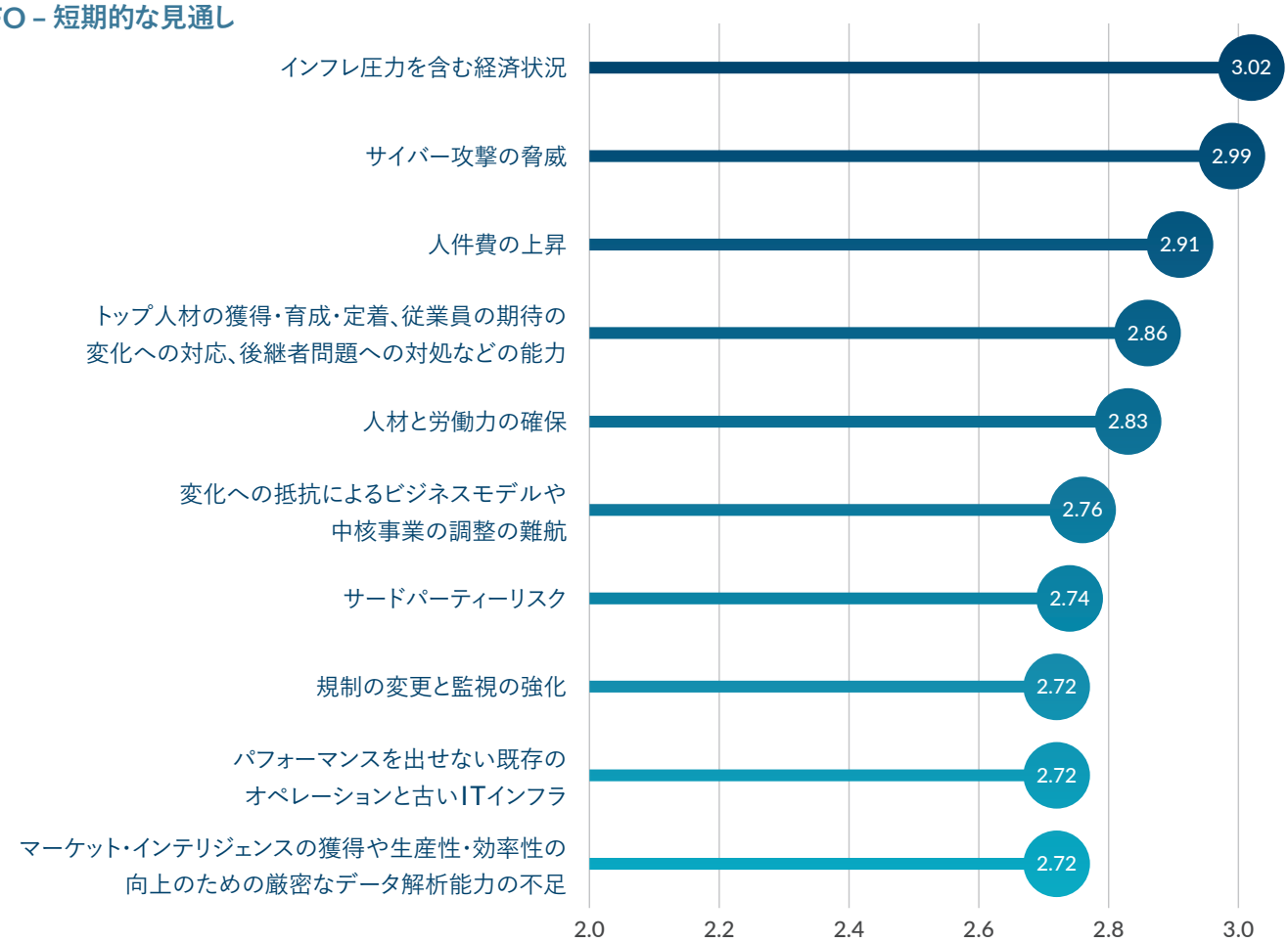
2025年の最初の数カ月は、短期的および長期的なリスクが散在する事業環境を乗り切るのは困難であることを示しています。この点において、CFOが、ファイナンス業務における課題のみならず、マクロ経済リスクや戦略的リスクも幅広く把握していることは重要です。ファイナンス部門のリーダーが、世界的な不確実性の中で戦略ロードマップを策定し、更新するにあたり、懸念している短期的および長期的リスクが、今回の調査結果や、自社の取締役、CEOおよびCOOのリスク認識と一致しているかを確認することは有益でしょう。また、CFOが最も懸念するリスクの多くが、プロティビティが直近のグローバルファイナンス・トレンド・サーベイレポートにおいて特定したファイナンス部門リーダーにとっての優先事項と一致していることも注目に値します。

短期的なリスク：CFOにとっての3つの大きな懸念

インフレ圧力を含む経済状況、サイバー攻撃の脅威および人件費上昇の3つが、今後2～3年間にCFOが最も懸念するリスクに挙がっています。これらのリスクは、取締役やCEOが最も懸念する5つのリスクや、それらに匹敵するリスクと重なります。

人件費の上昇に加え、ファイナンス部門のリーダーが最も懸念する10のリスクには、次の3つの人材に関するリスクが含まれます：トップ人材の獲得・育成・定着、従業員の期待の変化への対応、後継者問題への対処などの能力（#4）、人材と労働力の確保（#5）、変化への抵抗によるビジネスモデルや中核事業の調整の難航（#6）。残り4つのリスクは次のとおりです：サードパーティーリスク、規制の変更と監視の強化、パフォーマンスを出せない既存のオペレーションと古いITインフラ、およびマーケット・インテリジェンスの獲得や生産性・効率性の向上のための厳密なデータ解析能力の不足。

CFO – 短期的な見通し



1. 経済状況とインフレ圧力

経済状況とインフレ圧力は、当然のことながら、CFOを含むすべての回答者が短期的な最重要リスクに挙げています。脱グローバル化、関税や貿易障壁、地政学的緊張、そして現在のおよび潜在的な戦争や衝突を含む、相互に関連する市場の力の作用が、経済の不確実性を高めています。経済の不確実性を高めているその他の要因としては、主要国における財政や中央銀行の政策変更、人口動態の変化、移民政策、そしてこれらが及ぼす労働供給、金利、インフレ率、グローバル・サプライチェーンおよび個人消費への影響が挙げられます。これらの懸念を解消するには実質的な経済成長が不可欠であり、そのためにCFOは、AIを含む自動化技術の活用によるコスト最適化への取り組みを優先し、焦点を絞ったコスト削減と収益強化を組み合わせた施策を通じて利益率の向上を目指しています。

2. サイバー攻撃の脅威

サイバー攻撃の脅威は、CFOだけでなく取締役や他の経営幹部にとっても、短期的に重要なリスクに挙げられています。サイバー攻撃の脅威は、プロティビティが実施している「グローバルファイナンス・トレンド・サーベイ」レポートでも、過去数年にわたってCFOにとっての最優先事項に挙げられています。これらの調査結果を総合すると、ファイナンス部門のリーダーがサイバーセキュリティの監督に係る実質的な責任をより一層担っていることが示されています。上場企業のCFOは、米国やその他の国々における新たなサイバー情報開示要件を受け、サイバーセキュリティに係る取り組みをさらに強化しています。AIの台頭は、サイバーセキュリティを強化すると同時に、脅威にもなります。AIツールにより、より迅速かつ焦点を絞った脅威の検知や自動的なインシデント対応、ネットワーク・トラフィックの分析による脅威の特定が可能になります。他方、サイバー犯罪者は、AIを活用して、フィッシングやビッシング（ボイス・フィッシング）だけでなく、巧妙かつ大規模な攻撃を仕掛けています。サイバー攻撃の脅威は、財務報告、規制コンプライアンス、FP&A、リスク管理、サードパーティーリスク管理（CFOが懸念する短期的リスク上位10位の一つ）、事業パフォーマンスなど、ファイナンス部門におけるその他の活動や優先事項にも影響を及ぼしています。

3. 人材および重要なスキルの確保とコスト

CFOが懸念する短期的リスク上位10位のうち4つが人材関連リスクであることは、スキルギャップが広範にわたり重大な影響を及ぼしていることを反映しています。より多くのCFOが、CHRO（人事部門責任者）と協力して包括的な人材管理戦略を策定しており、それによって、テクノロジへの投資を最適化するだけでなく、短期および長期の成長目標を達成するよう事業戦略を実行する上で会社がどのようなスキルや能力を必要とするのかを、より明確に把握しています。多くのファイナンス部門のリーダーは、人材確保が困難であることを肌で感じています。これまで将来のファイナンス人材の最大の供給源であった公認会計士試験の受験者数は、激減し続けています。人材管理における別の重要な側面である変化への抵抗の克服という点も、多くのファイナンス部門のリーダーが重視しています。変化への抵抗が短期的な最重要リスクであると回答したのは、経営幹部の中ではCFOのみです。多くのファイナンス部門のリーダーは、ファイナンス業務における変革の取り組みの多くを支えるERPクラウドへの移行により、従来のファイナンス業務プロセスの半分程度までを置き換え、強化ないしは自動化できる一方、大幅なスキルアップを必要とすることを、自らの経験を通じて理解しています。AIアプリケーションがスプレッドシートに代わる汎用的ビジネスツールとして普及するにつれ、スキル、業務プロセスおよびテクノロジにおける大幅な変化を全社的に管理する必要があるでしょう。

上位10位に挙げられたその他の懸念

CEOや取締役の多くは、AIスキルの不足を短期的に懸念されるリスクとして挙げていますが、CFOは、AIスキルの確保を長期的な懸念として挙げている一方、AIアプリケーションやその他の高度なツールを導入し、十分に最適化するために必要な作業について短期的な懸念を抱いています。現状業務とレガシーITインフラでは期待されるパフォーマンスを達成できないことが、レガシーシステムに伴う技術的負債のコストを強く意識しているCFOにとって、短期的な懸念事項の上位10位の一つに挙げられます。技術的負債を減らすために近年多くの取り組みが行われていますが、十分とはいえません。高度な自動化への投資を拡大する中で、CFOは、許容可能なリスクで付加価値をもた

らすテクノロジのモダナイゼーションによって大きな前進を達成するための新たな方法を模索しています。これには、技術的負債の解消につながるレガシーシステムの廃止も含まれます。改善したアプローチによるテクノロジのモダナイゼーションによって、現にまたは今後利用可能となる新たなテクノロジが可能にする革新的イノベーションの急速なスピード（CEOおよび取締役が短期的に懸念するリスクの一つ）に、より効果的に対応できるようになります。

AIについては、そのガバナンスと規制当局による監視という側面も、CFOにとって短期的に重要なリスク上位10位の一つである「規制の変更と監視の強化」に関連します。米国と欧州連合との間で、事業活動におけるAI利用に対する規制の程度が乖離し続ければ、グローバルに事業を行う会社は、地域ごとに異なるAI戦略の策定とコンプライアンス対応を行う必要があるかもしれません。米国では、規制に関する短期的な懸念として、関税、規制当局の再編および政府の関連措置の影響が挙がっています。これらの措置は、多くのFP&A機能に全体な影響を与えるとともに、人材の獲得と維持、人件費、サードパーティーリスクの管理、サプライチェーン・エコシステムを取り巻く不確実性など、CFOが懸念する重要リスクに新たな課題を投げかけています。

CFOが短期的に懸念するリスクの上位 10位の最後に挙げられている、マーケット・インテリジェンスの獲得や生産性・効率性の向上のための厳密なデータ解析能力の不足は、最上位に挙げられたリスクである経済状況と紐づいています。高度なデータ分析は、先進的なFP&Aの生命線です。関税、インフレおよび人件費の上昇が業績予測へ与える影響の評価は、変動が激しい時期には大きな重要性を持ちます。テクノロジを活用したFP&A業務が他の事業部門や組織グループにとって不可欠な要素となる中、ファイナンス部門のリーダーは、自部門の人員が、自身が担当するFP&A業務を、新たなKPIを取り入れつつ、適切なコントロールの下で、緻密にかつ意義あるものとして実施していることを確認する必要があります。

長期的なリスク：今後10年の展望

今後10年という時間軸でCFOが懸念するリスクは、短期的な懸念とよく似ています。経済状況、人件費の上昇、サイバー攻撃の脅威、規制の変更と監視の強化なども、2035年までの時間軸で挙げられる懸念の上位にあることから、これらのリスクは「永続的なリスク」と言えます。CFOと同様に、取締役やその他の経営幹部も、これらのリスクがすぐに収束するものではないことを認識しています。

AIや新興技術の適用は、今後10年間においてCFOにとって最も重要な戦略的懸念事項の一つに挙げられています。現在、CFOは、自社の（そして自部門の）AI戦略には必ずしも十分なリソースが投入されているわけではないことを認識しています。AIに関するすべての取り組みについて必要な資金を確保できるわけではありません。例えば、18カ月間にわたったAIのパイロットプログラムが終了し、効率性向上に限らない事業価値を創出するための焦点をより絞った取り組みにリソースが振り向けられるのであれば、CFOとしては、今後の投資をこれまで以上に慎重に評価し、バックオフィスの変革と顧客向けのイノベーションとの間で難しい選択をせざるを得ないでしょう。こうした投資が今後10年で実を結ぶことにより、AIスキルの獲得競争はさらに激化するでしょう。

顧客ロイヤルティとリテンションの維持は、最も重要な長期的な戦略的リスクの一つに挙げられます。CFOとその分析チームは、新規顧客の獲得コスト、獲得した顧客がもたらす価値の指標、顧客を失うことが利益に与える影響、その他の同様なKPIを算出し、モニタリングを行います。こうした数字は、顧客ロイヤルティを維持することが、すべての業界ではないにしてもほとんどの業界において難しくなっていることを示しています。CFOは、デジタル製品とサービスのバンドリングが、複数の販売チャネルの確保（B2BとB2Cの両方の会社において）とともに、顧客ロイヤルティとリテンションの維持にどのような課題をもたらしているかを理解しており、また、今後10年間に会社に戦略的なリスクを増大させることを理解しています。

長期的なオペレーショナル・リスクの最後として、サプライチェーン・エコシステムを取り巻く不確実性が挙げられます。関税措置とその対策が実施される中、CFO は、これらの政策が海外からの部品や完成品の調達コストに大きな影響を与えることを認識しています。このようなコストの上昇に伴い、調達先を国内や近隣国に切り替えるべきであるか否かについて、より頻繁に意思決定を行う必要が生じるでしょう。貿易戦争に端を発したサプライチェーンの変動と不確実性は、サプライチェーン・オペレーションの全体を通じて、コスト削減、効率化、より効果的な業務遂行および収益確保に持続的に焦点を当てる必要性を高めています。

マクロ経済リスクの懸念

リスク	パーセンテージ
インフレ圧力を含む経済状況	43%
労働コストの増加	34%
人材と労働力の確保	30%

戦略的リスクに関する懸念

リスク	パーセンテージ
規制の変更と監視の強化	30%
AI や新興技術の適用	25%
顧客ロイヤルティとリテンションの維持	25%

オペレーショナル・リスクに関する懸念

リスク	パーセンテージ
トップ人材の獲得・育成・定着、従業員の期待の変化への対応、後継者問題への対処などの能力	32%
サイバー攻撃の脅威	28%
サプライチェーン・エコシステムを取り巻く不確実性	21%

最後に

CFO は、差し迫った短期的な課題と長期的な課題との間でバランスを取りながら、データの収集、管理、分析、解釈、共有および保護を行い、データに基づいた対応を行うことにより、未だ予見されていないリスクとともに、永続的なリスクの軽減に取り組んでゆくことになるでしょう。

「トップリスクに関するエグゼクティブの視点」の調査について

私たちは、世界中のさまざまな業種の役員および経営幹部1215人を対象として、今後2～3年間および今後10年間（2035年まで）における32の固有リスクが組織に及ぼす影響をどう評価するか調査しました。この調査は2024年11月中旬から12月中旬にかけてオンラインで実施されました。短期的な見通しについては、回答者は32 の個別リスクを5 段階で評価し、評価1は「まったく影響なし」、評価5は「広範囲にわたる影響」と位置づけました。32のリスクそれぞれについて、全回答者の平均スコアを算出し、スコアの大きいものから小さいものへとランク付けを行いました。

また、経営幹部の方々には、長期的なリスク（今後10年間、2035年まで）について、3つの側面（マクロ経済、戦略、オペレーション）からそれぞれ上位2つのリスクを挙げ、その見解を共有していただきました。32のリスクそれぞれについて、そのリスクを各側面の2つのトップリスクの1つとしてそのリスクを挙げた回答者の割合を算出しました。

「トップリスクに関するエグゼクティブの視点」の調査に関する要約（エグゼクティブサマリー）および全レポートは、プロティビティまたは、NC State University ERM Initiativeのウェブサイトをご覧ください。

プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、90を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、デジタル、オペレーション、人材・組織、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、米国フォーチュン誌の働きがいのある会社ベスト100に10年連続で選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500の約80%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティはRobert Half（RHI）の100%子会社です。

© 2025 Protiviti Inc. All rights reserved. 複写禁、転載禁

protiviti®
Global Business Consulting