

2026年版

可能性を解き放つ

トップリスクと機会に関するエグゼクティブの視点

エグゼクティブサマリー

protiviti®
Global Business Consulting

NC STATE Poole College of Management
Enterprise Risk Management Initiative

はじめに

成功している企業は、困難な時期であってもイノベーションと成長を促進し、他者が障害に目を向ける中でも積極的に機会を探求しています。

過去13年間、私たちは世界中のリーダーが直面するトップリスクに関する年次調査報告書を発表してきました。

本年は「機会」に着目し、新たなトレンド、市場変動、進化する顧客期待を先見的に捉え、対応するための視点を強化しました。

リスク管理と成長を目指すことに強く焦点を当てることとのバランスをとれる組織は、製品やサービスを刷新し、レジリエンスの向上、変化への適応、そして売上・収益の成長と戦略的差別化を達成するためのより優れた能力を持っています。すべては可能性を解き放つことがあります。

したがって、リスクに関する議論は、機会に焦点を当て、「価値創造」の新たな取り組みと結びつけて行う必要があります。

本レポートは、第14回目の年次調査であり、世界中の1,540名の取締役会メンバーおよび経営幹部の次のような視点に関する洞察となっています。

- 現在の環境を考慮し成長のために特定された3分野
- 人工知能(AI)が組織に与える変革的影響に関連する機会と課題
- 3つの側面（マクロ経済、戦略、オペレーション）における28の特定リスクについての切迫した短期的(2~3年先)なトップリスク、戦略とオペレーションの短期的なリスクを考慮した12のリスクテーマに関する長期的（今後10年）なトップリスク
- 組織が直面する機会とリスクを基にした、組織の短期的な戦略的投資優先事項についての議論

調査参加者は2025年9月初旬から10月中旬にかけて実施されたオンライン調査を通じて意見を共有しました。これまでと同様、本レポートは組織を企業規模、業種、地域別に、そして回答者の役職（取締役、CEO、CFOなど）別での分析を提供しています。

本報告書の主な発見事項は、取締役や上級幹部が自社の機会とリスクのベンチマークとして世界中の他の経営幹部の考えと比較するまでの有用な洞察を提供します。この報告書が、組織のリーダーたちがこの困難な時期に戦略的価値創造を求めて、意義のある対話と議論を促進することを期待しています。

エグゼクティブサマリー

不確実性と地政学的および経済動向の変遷が数年続いているにもかかわらず、私たちの結果は、ビジネスリーダーは行動を起こす準備ができており、イノベーション、戦略的パートナーシップ、長期計画を取り入れて変革を推進し成長機会を実現しようとしていることを示しています。今日、組織が直面する最大のリスクは「何もしないこと（不作為）」です。

要点：知っておくべきこと

今後2~3年の収益成長に対し、強い楽観的見方が存在

取締役や経営幹部の約7割(69%)が、現状を踏まえれば今後2~3年で収益を増やす大きな機会があるとほぼ完全に同意しています。

「エコシステムの拡大」が戦略的最優先事項に

6割以上のリーダー(62%)が、組織の計画にて今後2~3年で戦略的提携やパートナーシップを拡大することを示しています。

AIは変革的な成長の原動力であり、同時に複雑な課題

AIは長期的な戦略的優先事項であり、リーダーの31%が現在の技術やビジネスプロセスとの統合に注力しています。

ITインフラのパフォーマンスに関する懸念が昨年の13位から4位に上昇する中で、AIは短期的な世界リスクの中で6位でした。

このように、AIは変革的な成長の促進要因と見なされる中、ITインフラや人材に対する準備がAIの効果的な活用と機能をフルに生かすための主な障壁となっています。AIに関連するサイバーセキュリティリスクも依然として最重要視されています。

サイバーセキュリティは世界的な最重要リスクおよび投資の優先事項

サイバー攻撃の脅威は世界的な短期的リスクのトップにランクされているだけでなく、サイバー問題に関連するサードパーティーリスクも2番目にランクされています。サイバーセキュリティは、短期的なリスク課題として組織にとっての最優先投資事項として際立っています。興味深いことに、これらのリスクの順位には地理的な違いがあります。

人材の課題は進展しているが依然として継続

人材リスクは、取締役会メンバーや経営幹部の間で依然として最前線にあり、労働力のスキルアップと熟練労働力の供給にまつわる

課題、特に職務や労働力の変革に与えるAIの予期される影響が重要事項として残っています。

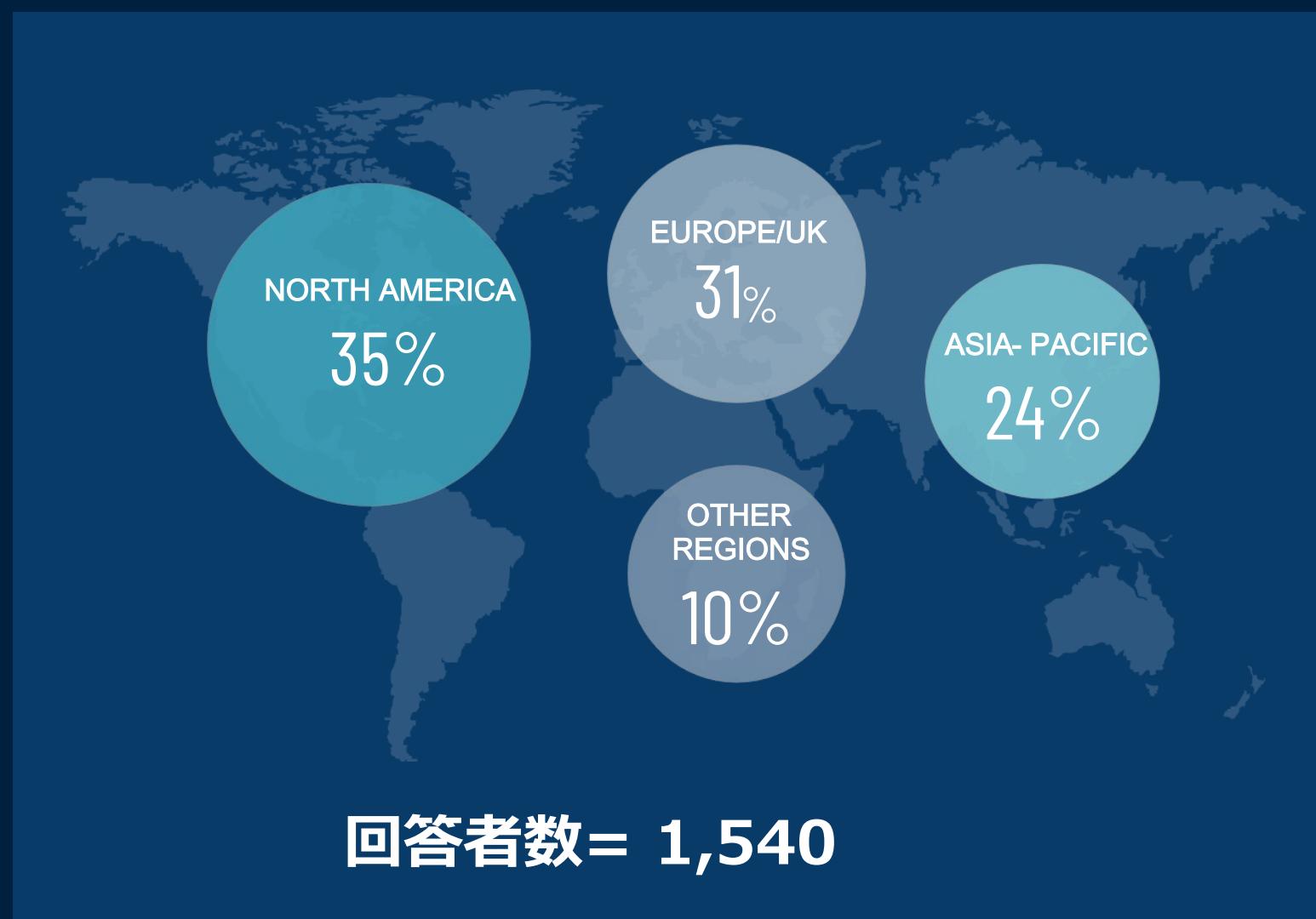
経済や貿易関連の課題、およびそれらが世界市場に与える影響の懸念が短期的リスクのトップ10入り

貿易関連の課題は今年のトップ10リスクの10位に入り、金利やインフレに関連する不確実性が引き続き停滞を起こす理由として回答者に捉えられています。

顧客体験、サイバー、AIは長期的な戦略的重点分野

組織は顧客および競争の動向、セキュリティとプライバシー、AI導入を長期戦略の優先事項にしており、直近および将来と共に取り巻く機会やリスクについての統合的な意思決定にむけてシフトしていることを示しています。

主な発見事項のスナップショット



短期的グローバルトップリスク

2026順位	リスク内容	平均*	2025順位
1	サイバー攻撃の脅威	3.39	2
2	サードパーティリスク	3.16	7
3	新興技術の適用と労働力のスキルアップ	3.06	9
4	レガシーITおよび運用パフォーマンスのギャップ	3.05	13
5	インフレ圧力を含む経済状況	3.05	1

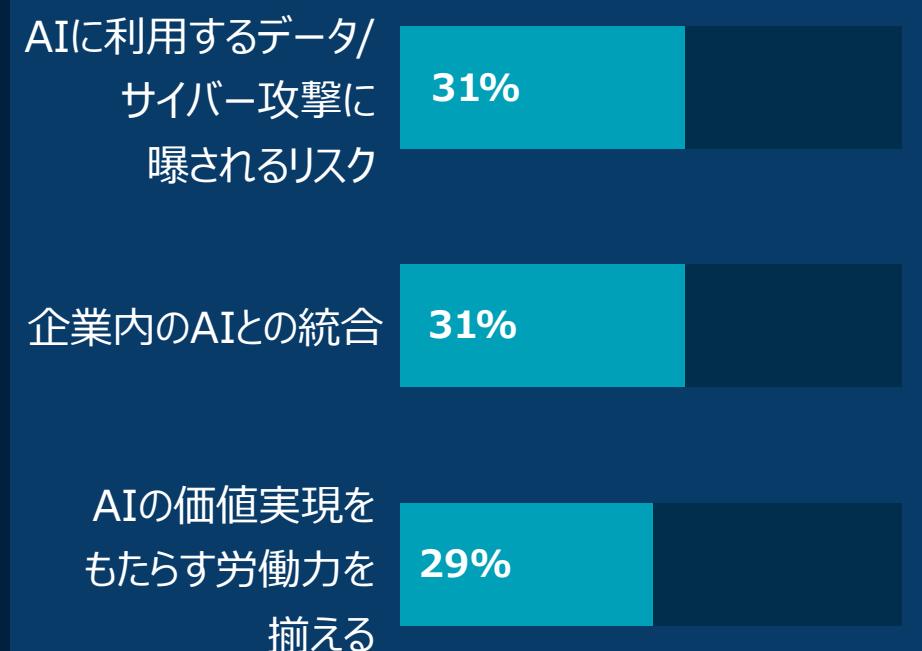
* 1が「全く影響なし」、5が「非常に大きな影響」を示す5段階評価に基づく平均値。

潜在的成長の機会に対する楽観的な見方がある

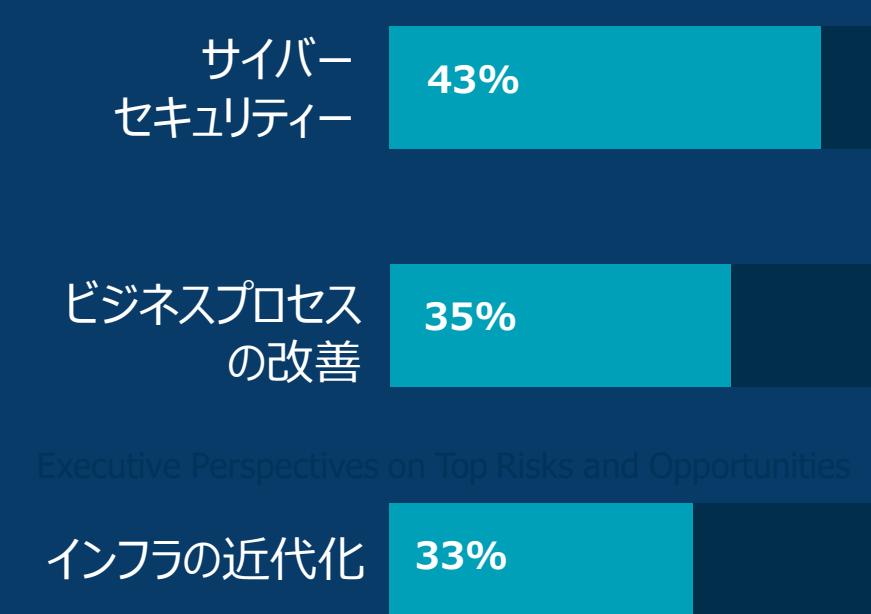


同意・不同意を評価する5点法に基づいています。
パーセンテージは「完全に同意」と「ある程度同意」の回答の合計を反映している。

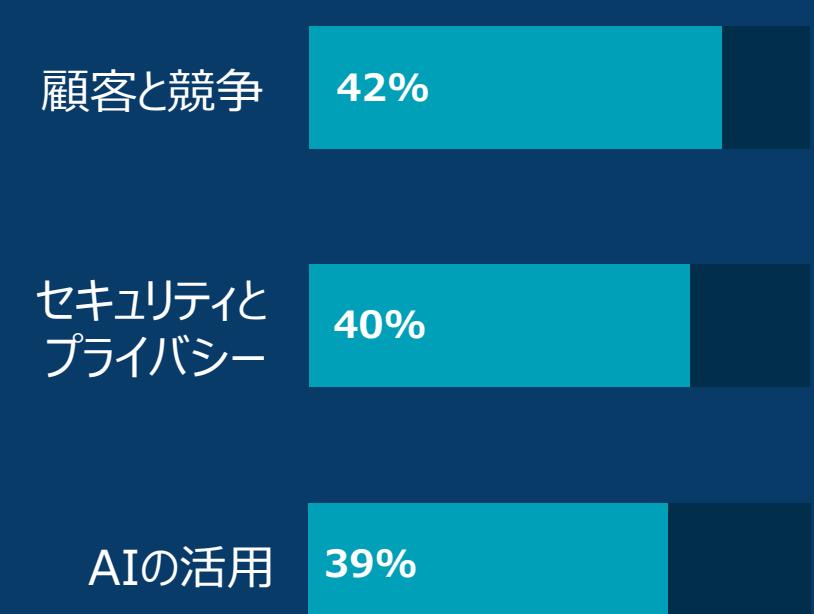
トップ3優先事項—AIの影響



トップ3投資エリア



トップ3長期的課題



概要 — 世界的な発見事項と傾向

以下は、今年の世界的な調査結果で明らかになった全体的なポイントと洞察です。

収益成長の前向きな見通しの予測

成長は適応力とレジリエンス（回復力）を促進し、市場、技術、顧客のニーズの変化に伴う企業の競争力を助長します。他の企業が停滞リスクや適合性の欠如に直面する中、イノベーションを起こし、新たな機会や新たな脅威に適応する企業は成功する傾向があります。潜在的な価値創造の領域に対する感覚を得るために、回答者に対し、今後2~3年間の戦略的成長機会に関する3つのステートメントを、5点法で1=完全に同意しないから5=完全に同意するという5点スケールを用いて合意度を評価してもらいました。

● 収益の将来性:

現在のマクロ経済状況にかかわらず、収益成長の顕著な機会があります。

・エコシステムの進展:

戦略的提携やパートナーシップのエコシステムを拡大し、市場への進出をもたらす大きな機会があります。

・地理的な拡大:

本社がある国内市場以外の市場でも事業を拡大する大きな機会があります。

結果は市場で成功する自信と能力を反映しており、回答者は前向きな見通しを示しています。

特に7割の組織(69%)が短期的な収益成長の機会に楽観的です。

企業が進化する市場需要に適応し、競争優位性を求め、新たな価値の源を開拓する中で、イノベーションと変革は持続可能な成長の強力な推進力をもたらし、ビジネスモデルの再構想や業界の革新と再構成へつながります。

協業やイノベーションを育み、持てるリソースや能力をシェアして新たな市場にアクセスすることによる戦略的提携からなるエコシステムは、企業が可能性を解き放つことができるための重要性を増しつつあります。

調査回答者の6割以上(62%)は、自社組織が市場へのアクセスを促進するために、戦略的提携やパートナーシップのエコシステムを拡大させるべく先手を打っています。これにより、相互補完的なサービス（コンプリメンタリーサービス）の提供と、変化への迅速な適応を統合し、顧客価値の向上を図っています。これはまた、組織のレジリエンスにも良い面と悪い面の両方に影響を与えます。

同時に、取締役や経営幹部の過半数(52%)が海外市場での組織が成長機会を楽観視しており、新たな地域でのリスク評価と機会のもたらすリターンに焦点を当てていることを示唆しています。これらの結果は、デジタル能力がバーチャルプラットフォームを通じて拡張性、グローバルな接続、コスト効率を提供するため、企業が世界中の物理的インフラへの大規模な初期投資なしに顧客基盤を拡大し、事業を拡大できるため、地理的拡大の重要性が低い可能性を示唆しています。

洞察:

● 楽観的なビジョン:

市場の不確実性にもかかわらず、ビジネスリーダーは成長見通しについて楽観的な展望を維持しています。インド、ラテンアメリカ、北米のリーダーは特に収益成長の機会に強気であり、航空宇宙・防衛、医療、テクノロジー・メディア・通信業界のリーダーも同様です。

● バランスの取れたアプローチ:

サイバーセキュリティ、AI、データ管理、サードパーティ監督などの優先事項に取り組み投資することは、レジリエンス構築と価値を解き放つことに焦点を当てた積極的なマインドセットを反映しており、以下で詳述するように、現状のリスク環境を乗り切る上で不可欠となります。

● 成長支援のための投資の仕向け先:

ビジネスプロセスの改善(技術変革によりもたらされるようなもの)とインフラの近代化は、短期的な戦略とオペレーションリスク課題における、組織が優先すべき投資のトップ3のうちの2つとなっています。

AIによる変容の影響を管理する

AIは効率性、パーソナリゼーション（顧客別最適化）、新たなイノベーション、そしてスケーラビリティー（拡張可能性）を解き放つ上で極めて重要視されており、これらは新たな収益源や拡大の原動力となります。しかしAIはまた、データプライバシー、アルゴリズムの偏り、規制遵守、労働力の混乱などの課題ももたらします。リーダーたちは導入のスピードとリスク管理、説明責任のバランスを取ろうとしています。

より多くの組織がAIを導入するにつれ、付随するリスクを管理する必要性への認識も当然高まっています。

これはトップリスク結果に明確に表れており、AI導入による新たなリスクの出現は、取締役会メンバーや経営幹部にとって世界的な短期リスクの中で全体で6位にランクされています。

実際、AIに関する機会と課題に関する回答者の見解は、経営幹部の念頭にある短期的および長期的なリスク懸念の双方に織り込まれています。

企業が部門全体で様々な使われ方をするAIについて、私たちは調査参加者に、今後2~3年間で自社のビジネスに与えるAIの影響について、組織が抱える最も重要な3つの懸念事項を選んでもらいました。

以下は、彼らの最も多くが指摘した5つの問題です：

表1:AI導入における主な懸念事項

AI導入のリスク課題	
AI利用に必要なデータに関連するリスクとサイバーセキュリティ攻撃に曝されるリスク	31%
既存の技術やビジネスプロセスや人材とAIの統合	31%
AIの持つ価値を実現するための労働力の備え	29%
AIを競争力のある速さで展開できないこと	29%
AIのガバナンスと説明責任の欠如	24%

洞察:

● 戰略的企業資産:

AIとデータは競争優位の獲得と維持に不可欠な資産として認識されています。そのためにリーダーたちは、市場の競争圧力に対応し、多くの組織がAIの活用や利用方法で大きな進展を遂げる中で、効率化、イノベーション、情報に基づく意思決定を促進するためにAI技術に投資しています。

● AI導入のバランス調整:

AIが機会の創出に多大な可能性をもたらす中で顕著なリスクも伴います。リーダーたちは、AIの責任の所在・安全性・遵法性・倫理的利用を確かなものにしつつ、イノベーションの早期実現に関するプレッシャーにさらされています。AIやデータ関連リスクの軽減に加え、コアビジネスプロセスへのシームレスな統合や人材の準備態勢も主要な課題です。

● 業種や地域ごとのAI課題に対する多様な見解:

業種や地域間でAI導入の課題に対する見解は異なります。例えば、航空宇宙、防衛や政府の業界グループの組織は、サイバーセキュリティ上のリスクに曝されることをAI関連の最重要課題となっていません。興味深いことに、AIのデータ関連の懸念もトップリスクの中に入っています。ラテンアメリカやオーストラリア/ニュージーランドの組織もまた、トップリスクにサイバーやデータ問題は入っていません。

短期的なリスクへの対応

回答者に対し、短期での全体的なリスク環境の規模と深刻さについての総合的な評価を求めました。

(5点満点評価で5が「非常に高い」、1が「非常に低い」)
回答者は今後2~3年間で組織がパフォーマンス目標を達成する上で直面するリスク環境について、昨年の3.13に対して今年は3.30と評価しました。トップ10のリスク結果は、なぜリスク環境がやや高まっているのかを示しています。

リスク環境に関する認識は地域によって異なっています。懸念は北米およびラテンアメリカの組織で高く(3.39)、アジアの組織(3.11)および中東・アフリカの組織(3.16)では低くなっています。

次に、回答者に今後2~3年間での組織の成長機会(マクロ経済リスク)、成長機会追求の戦略の実現可能性(戦略リスク)、および組織の戦略実行能力と成長機会遂行能力(オペレーションリスク)に与える影響について、28項目のリスクについて評価してもらいました。

全体として、近い将来(今後2~3年)を見たとき、経営陣はこれらのリスクをトップ10の懸念事項としてランク付けしています。

表 2: Top 10 短期的リスク

順位	リスク	カテゴリー	前年対比
1	サイバー攻撃の脅威	オペレーション	↑
2	サードパーティーリスク	オペレーション	↑
3	新興技術の適用と労働力のスキルアップ	戦略	↑
4	レガシーITおよび運用パフォーマンスのギャップ	オペレーション	↑
5	インフレ圧力を含む経済状況	マクロ経済	↓
6	AI導入による新たなリスクの出現	オペレーション	↑
7	熟練者や人材の獲得・維持、リーダーシップ向上と後継者問題	オペレーション	↓
8	規制の変更や不明瞭さ、分断の高まり	戦略	↓
9	人材と労働力の供給状況	マクロ経済	↓
10	世界市場と貿易政策の変化	マクロ経済	↑

まとめると、これらの短期的なリスクは、機会追求の取り組みにとって逆風となっています。

そのうち5つはオペレーション上の性質を持ち、経営陣が**内部のレジリエンスと遂行能力の信頼性**に注力していることを示しています。

これらのリスク、—サイバー攻撃の脅威、サードパーティへの依存、レガシーITインフラ、新たなITおよびAI導入の課題、そしてスキル習得/リテンション—は深く相互に結びついており、デジタルが革新する環境で組織が安定したパフォーマンスを発揮することのプレッシャーに直面していることを反映しています。

トップ10の短期リスクのうち3つはマクロ経済上の懸念点を反映しており、—経済状況、労働力の供給状況、世界的な貿易政策の変化—**戦略的な勢いを削ぐ可能性**があります。

これらのリスクは組織のコントロール外にあるものの、コスト構造、サプライチェーン、市場アクセスに与える影響は深いものです。

数は少ないものの、戦略的リスクは、—労働力の変容が求められる新興技術、規制上の分断—は**大きなインパクトをもたらす可能性**を秘めています。これらのリスクは、急速に変化する世界の中で組織の方針転換能力、イノベーション、適応能力が試されます。

以下は、明らかになった短期的な主要リスクと、広範なグローバルトレンドを詳しく見ていきます。

戦略的必須事項としてのサイバーセキュリティと信頼

サイバー脅威は単なるIT課題ではなく、企業の存亡に関わる経営リスクです。ランサムウェア、サプライチェーン攻撃、データ漏洩の増加により、サイバーセキュリティは取締役会レベルの懸念事項となっています。顧客、投資家、規制当局との信頼は、今やブランドの差別化要因や成長の重要な鍵であり、かつてないほど急速に失われる可能性があります。データ保護は信頼を維持するために不可欠です。

サイバー脆弱性は、公共・民間を問わず国家安全保障と密接な関係を持つ可能性があります。国家組織やサイバー犯罪者からの重要インフラや極めて重要なサービスへの脅威は、公共の安全にリスクをもたらし、機密テクノロジーを損なう可能性があり、サプライチェーンや経済の安定を混乱させる可能性があります。

サイバー脅威は世界的に最も短期的なリスクとして他と差をつけてランクされているだけでなく、サイバーセキュリティリスクと密接に関連するサードパーティリスクも2位にランクされています。

サイバーセキュリティはまた、組織が戦略とオペレーションの短期的課題において投資を計画する際の主要な分野であり、またサイバーは2番目に重大な長期リスク課題と見なされています。

洞察:

● 認識の高まり:

ビジネスリーダーはサイバー脅威の様態がますます巧妙化していることを認識しています。

この懸念は、リスク評価、戦略的意思決定、重要な投資配分先でのサイバーセキュリティの優先順位付けに反映されています。

来る量子コンピューティングは、サイバーセキュリティやデータ保護の規範にも脅威をもたらします。

とはいっても、見方には違いがあります。例えば、エネルギー・公益事業や非営利・高等教育業界の団体は、他の業界グループと比べてサイバー脅威への懸念が低いことがわかりました。

地域的な観点から見ると、オーストラリアやニュージーランドの組織も同様であり、このグローバルな脅威に対処する際に油断のリスクがある可能性を示唆しています。

● プロアクティブな対策:

組織は高度なサイバーセキュリティ対策に積極的に投資し、巧妙なサイバー脅威から守り、事業の継続性とレジリエンスを確保しています。

● 複雑な相互依存関係:

サードパーティリスクに関しては、グローバリゼーション、競争力を求める結果として、企業は、特定の機能やプロセスの遂行、製品配送、および

コアオペレーションのサポート委託サービスのために外部ベンダー、サプライヤー、パートナー、サービスプロバイダーへの依存を増やしています。この相互接続性はよりサイバー攻撃への侵入口を与え、インシデント対応や復旧作業を複雑にし、顧客の信頼やブランドイメージの棄損リスクの可能性を高めます。

サードパーティへの依存度が高まるほど、それらの一つまたは複数の関連組織が安全や遵法における価値提案を満たすことができなかった場合にはリスクは倍加します。

したがって、強固なサードパーティリスク管理フレームワークや監視メカニズムの導入は信頼を守るための責務です。

将来の仕事の性質に関する不確実性

組織はAIが労働力に与える影響に徐々に慣れつつありますが、それは複雑で変わり易い道のりであり、まだ定義されていない部分も多くあります。

歴史的に、人材と労働力のトレンドは、技術革新、人口動態の変化、そして職場の新たな期待の変化が組み合わさった要因として、取締役や経営幹部にとって大きな懸念事項でした。

今年の短期的リスクトップ10のうち、人材とスキルに関連する2つのリスクが昨年の調査結果と比べて低下しました — 人材獲得、

リテンション、後継者問題；そして人材やスキルの獲得可能性です。この低下は、企業が採用強化、従業員のエンゲージメント、データ分析の活用など、積極的な戦略でダイナミックな労働市場にうまく適応していることを示唆しています。

人材獲得の可能性の課題は、プロアクティブな人材開発、より柔軟な労働環境戦略(例:ハイブリッドワーク、リモートワーク、圧縮労働時間制、フレックスタイム、ジョブシェアリング)やAIの活用が功を奏して代替充足したものと思われます。これは良いニュースです。

しかし、AIの急速な普及が職務や必要スキルを再定義し、リスキリング（再教育）への喫緊のニーズを生み出しています。このリスクは年々大きく高まっており、経営陣は技術進歩の中での文化の変化、従業員の士気、そして労働市場の軟化という複雑さを乗り越えなければなりません。

スキルアップは、新技術の価値提案を完全に実現するために不可欠です。これらの労働力問題に正面から取り組むことで、経営者はレジリエンスを築き、イノベーションを促進し、ますます複雑で急速に変化するビジネス環境の中で組織が発展できるようにすることを目指しています。

洞察:

● 数値から見て:

過去数年と同様に、組織にとってのグローバルな短期リスクトップ10には依然として人材課題が浸透しています。さらに、人的資本管理や人材のスキルアップも、戦略・オペレーションの短期リスク課題における投資対象として高いランクの分野の一つです。

● 長期的な人材動向:

労働の課題は短期的なリスクにとどまらず、長期的な競争力の中心と見なされています。人材獲得、リーダーシップ開発、多世代にわたる労働力への期待に関する懸念は長期的に続く可能性が高く、プロアクティブな労働力管理のアプローチが必要です。人口動態の変化がもたらす高齢化や若い世代からの期待が変わる中、組織は従業員の愛社精神 (Employee engagement) や公平感 (Inclusion) に関する戦略を見直さざるを得なくなっています。

これらの懸念は特にアジアの組織で顕著であり、多くの組織では人材の課題を長期的な最重要課題と位置付けています。

● AIの影響:

従業員の士気や変化への抵抗に対するAIの影響は、文化的・組織的な障壁を示しています。リーダーたちはこれを認識しており、AIの価値提案を実現するための労働力の整備は、AIの短期的な影響を評価する際の最優先事項の3位に入っています。

経済状況に対する視点の変化

インフレ圧力を含む経済状況への懸念は、昨年の短期リスクで1位だったことを考えると緩和しています。資本へのアクセスや流動性、金利に関する懸念も同様です。収益増加やエコシステムの拡大についての楽観的見通しは、特に経済状況の安定と改善に支えられて自信に繋がっています。

但し、グローバル市場や貿易政策の変化、人件費の上昇、全体的な労働力不足などの重い課題は残っています。リーダーのなすべきことは、不確実な経済状況の中でのコスト管理と、成長と十分なリターンをもたらす将来の可能性への投資との間のバランスの舵取りをすることです。

洞察:

● 経済動向に注目する:

言うまでもなく、経済は依然として流動的であり、あまたの変数要因があるため注視する価値があります。

消費者行動、インフレ傾向、中央銀行の政策変更、地政学的な動向、グローバルなサプライチェーンの調整、AIによる生産性向上、貿易政策と労働市場への影響など、無数の要素が絡んでいます。地域によっても見解は異なります。

北米、ラテンアメリカ、オーストラリア/ニュージーランドの組織は経済状況をトップ5のリスク問題にランク付けしていますが、中東・アフリカの組織ではこの懸念はトップ10以下に位置しています。組織は警戒を怠らず、新たなリスクに直面する中でも財務の健全性を維持しながら、変化する経済状況に適応し、長期的な成功のためにこれらのトレンドをてこに機会を見極めなければなりません。

規制の状況に関する見解

規制の変更や不確実性、分断の高まりは、取締役メンバーや経営陣にとって依然として懸念事項です。

規制遵守の期待は、規制よりも先を走るイノベーションに関する広範な懸念の一部であり、管理が困難な曖昧さを生み出しています。サイバーセキュリティやデータプライバシーに関連する規制の要求も継続しています。

洞察:

● 数値から見て:

世界のリーダーの5人に1人は、AIを取り仕切る法律や規制がもたらす課題を、今後2~3年で取り組むべき最も重要な課題の一つと考えています。

また同様に、最も差し迫った戦略とオペレーションalな短期リスク課題の中で、規制遵守インフラを同期間での投資の最優先事項の一つとして挙げています。

注目すべきは、規制変更の高まりに対する懸念が北米の組織(短期リスクのトップ5)で他地域よりも高い傾向にある一方で、業種の観点から見ると、エネルギー・公益事業、医療、非営利・高等教育業界グループはこれらの懸念を短期的リスクのトップ5にランク付けしていることです。

● これらの傾向を推進する要因:

国家や地方共に世界中の政府が、データプライバシー、AI倫理、ESG報告、デジタルオペレーションを取り巻く新たな法律を導入しています。さらに、全般的に規制が緩和されたことにより、複雑なコンプライアンス環境が形成されています。

多国籍組織は地域ごとに異なる規制を区別して対応することに直面しており、コストと遵法の複雑性が増しています。

AI、データ分析、デジタルプラットフォームの進化に伴い、規制当局はそのスピードに追いつこうとするあまり、しばしば曖昧または絶え間ないルールの変更をしています。

投資家や顧客は透明性と倫理的ガバナンスをますます期待しており、組織はコンプライアンス・フレームワークの強化を推し進めており、特に、違反すると多額の罰金や訴訟、レピュテーションの棄損につながる可能性があるためです。

その他の短期リスクトレンド

- **技術の近代化の必要性は、他のどのリスクよりも相対的に重要性が高まっている。**

オペレーションやレガシーITインフラがパフォーマンスの期待に応えられないリスクは今年4位(昨年13位)であり、競合が「ボーンデジタル」または技術の近代化に多額の投資をしている会社が力をつけ追いつかないアドバンテージを持つことへの懸念の広まりを反映しています。

- **貿易政策の問題が高まっている。**

予想通り、グローバル市場と貿易政策の変化は、グローバル短期リスク調査で昨年は16位だったのに対し、トップ10に入りました。このリスクは昨年の調査で最もジャンプアップしたリスクであり、貿易政策が流動的な中で上昇傾向にあります。

- **トップ10リストから外れた2つのリスクが依然として大きく忍び寄っている。**

昨年は、労働コストの上昇、と新技術や市場の力によってもたらされる革新的イノベーションの急速なスピードがそれぞれ5位と8位にランクされました。今年はそれぞれ11位と12位にランクされています。それでも、AIやその他の新興技術や革新によりもたらされた地滑り的な変化を考えると、これら二つの課題はビジネスリーダーにとって依然として不気味に迫る大きな課題であることは明らかです。

長期的なリスクの予測

今後10年間で自組織が戦略指針や投資を行う際に最も考慮しそうなリスクテーマのトップ3を特定し、ランキングするよう回答者に依頼しました。

私たちは、調査参加者の長期的なリスク評価を簡素化するために、短期的に検討した28の特定リスク領域とその他の考慮事項を含む12の広範なリスクテーマを策定しました。

以下は、彼らが選んだトップ5の包括的なリスクテーマであり、回答者の長期的リスク懸念の上位3位内にランク付けされた各テーマの割合です。

表3:長期リスクのトップテーマ

長期的リスクテーマ	トップ3位内の割合
顧客重視と競争優位	42%
セキュリティとプライバシー	40%
AIの活用	39%
市場のレジリエンス	36%
人材戦略	31%

長期的な懸念事項のトップ3—**顧客重視と競争優位、セキュリティとプライバシー、AIの活用**—は、急速に変化するデジタル環境において競争関連力とステークホルダーの信頼を維持することに明確に重点を置いています。しかし、すべての長期リスクテーマにおいて、これらの見解は業種や地域によって異なります。例として、コンシューマー向け製品およびサービス、金融サービス、医療業界の組織は、顧客と競争に対する関心が最も高いことを示しており、インド、アジア、北米の組織も同様です。

外部のマクロ経済の力が市場全体や経済、人材課題に与える影響は、長期的なリスクを予測する経営幹部にとって最優先事項です。特に人材課題に焦点を当てていることは、リーダーは実を結ぶAI統合は技術的インフラだけでなく、これらのツールを導き制御しビジネスに融合する適切な人材を持つことにかかっていることを認識していることを示唆しています。

戦略的投資優先事項の特定

調査回答者には、今後2~3年間で、組織が前述の戦略およびオペレーションリスクの課題に関連して最も投資するであろう上位3つの戦略的優先事項をランキングしてもらいました。

以下は、彼らの投資優先事項のトップ5と、回答者がそれぞれの分野でトップ3にランクした割合です。

表4:戦略的投資の優先事項

戦略的投資機会	トップ3ランクの割合
サイバーセキュリティ	43%
ビジネスプロセスの改善	35%
インフラの近代化	33%
データプライバシー	29%
顧客体験	27%

上記の投資優先事項は、可能性を解き放つと共にリスクを管理する両方に重きを置いた統合的かつ先見的なものを反映しています。これらは、短期的リスク懸念に呼応するものとして、サイバーセキュリティ、サードパーティ依存、レガシーITインフラがトップの念頭にあることを示しています。これらのリスク課題に対処することに加え、ビジネスプロセスの改善やインフラの近代化への投資が、成長イニシアチブの基盤となり、**機会を追求する行動を促進することができます**。

したがって、これらの分野およびサイバーセキュリティへの投資は、企業が可能性を解き放ち、リスクと機会を結び付けて独創性を求めることにより機敏性とレジリエンスを育むことができます。組織の目標、機会、市場、エコシステム、リスクの全体的な理解を促すことにより、長期的な価値創造への焦点を明確にします。戦略設定はいつまでも続くプロセスであるため、組織は新たな機会とリスクを継続的に特定し、資源配分を適切に調整し、避けられない変化に適応しやすい柔軟な戦略を維持するべきです。

より深い掘り下げ

フルレポート(<https://www.protiviti.com/jp-jp> および erm.ncsu.edu で公開中)では、サンプル全体の主要調査結果および様々な分析区分による、役職別、企業規模、業種、地域にわたる複数の分析を詳細に深堀りしています。さらに、役職や業種グループをまたぐより詳細な分析もダウンロード可能な付録で提供されています。

最後に

今年の1,540人の取締役会メンバーおよび経営幹部が対象となった調査結果では、経済的、労働力や技術的な課題にもかかわらず成長機会に対する楽観的な見方を示しています。これらの調査結果は、組織が今日の複雑でダイナミックなリスク環境において、戦略的成長とビジネスのレジリエンスを共に追求しなければならないことを強調しています。

最も成功している組織は、機会とリスクを相互依存の力として捉え、機敏性、先見性、部門横断的な協力を戦略的アジェンダの核に組み込むことができる組織です。本報告書は、そうした対話を促進し、不確実性と変化の中で成功する組織を築くリーダーを支援することを目的とします。

研究チームと著者紹介

ノースカロライナ州立大学 ERMイニシアチブ

Mark Beasley

Professor and Director of the ERM Initiative

Bruce Branson

Professor and Associate Director of the ERM Initiative

Don Pagach

Professor and Director of Research of the ERM Initiative

プロティビティ

Carol Beaumier Senior

Managing Director

Matthew Moore

Managing Director

Jim DeLoach

Managing Director

Kevin Donahue

Senior Director

Shaun Lappi

Research Manager

Shannon West

Project Manager

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11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。

NC州立大学のERMイニシアチブについて

ノースカロライナ州立大学プール・カレッジ・オブ・マネジメントのエンタープライズリスクマネジメント（ERM）イニシアチブは、ERMの実践とそれを戦略およびコーポレートガバナンスに統合することに関する知見を提供しています。ERMイニシアチブは、取締役会や経営陣と密に協力し、ERMの戦略およびガバナンスへの統合支援、経営者向けのワークショップや教育研修セッションの開催、より効果的なリスク監督技術を実践的に導入する方法に関する研究や考察の文書発行を行っています(erm.ncsu.edu)。



<https://www.protiviti.com/jp>

NC STATE Poole College of Management
Enterprise Risk Management Initiative

erm.ncsu.edu

© 2026 Protiviti Inc. 1225-IZ-EN

Protiviti is not licensed or registered as a public accounting firm and does not issue opinions on financial statements or offer attestation services.