2026年版

EXECUTIVE PERSPECTIVES ON TOP RISKS AND OPPORTUNITIES

トップリスクと機会に関するエグゼクティブの視点

protiviti®
Global Business Consulting

2026年版CISOの展望：サイバーセキュリティにおけるトップリスク、AIの課題、成長機会

Sameer Ansari 著　グローバルCISOソリューションリーダー

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のきっかけと捉え、他者が障害と見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。今年は、新たなトレンド、市場の変化、進化する顧客の期待を特定し、積極的に対応するための方向性を示すために、「機会」に重点を置きました。リスク管理と成長追求のバランスを取る組織は、製品やサービスを革新し、レジリエンスを向上させ、変化に適応し、売上成長と戦略的差別化を達成するためのより良い能力を持っています。すべては「可能性」を解き放つことにあります。

第14回目となる「トップリスクと機会に関するエグゼクティブの視点」調査は、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）が組織にもたらす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の特定リスクに関する短期的（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に基づく、組織の短期的な戦略的投資優先事項に関する議論

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。本稿では、最高情報セキュリティ責任者（CISO）の視点からこれらの課題に関する具体的な洞察を提供します。

CISOは、今後2～3年で自組織にとっての最大の機会をどこに見出しているのか。

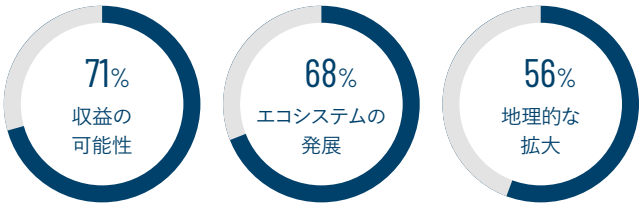
今後2～3年間、最高情報セキュリティ責任者（CISO）は、サイバーリスクの進化、サードパーティへの依存、人工知能（AI）の急速な進展という、課題と機会が複雑に絡み合う状況を活かす立場にあります。組織はこの変化する環境を乗り越えながら、成長の可能性を模索しています。最近の調査では、成長に対する強い楽観的な見方が示されており、リーダーの71%が収益の可能性、68%がエコシステムの発展、56%が地理的な拡大を期待しています。

最も重要な機会の一つは、サイバーセキュリティを単なる技術的機能から戦略的なビジネス推進要素へと高めることです。取締役会や経営幹部は、サイバーリスクをビジネスの観点から捉え、セキュリティ施策を組織目標と連動させることをCISOに期待する傾向が強まっています。この変化により、セキュリティリーダーは投資判断に影響を与え、レジリエンスを強化し、サイバーセキュリティをコストセンターではなく競争優位の源泉として位置付けることが可能となります。

AIもまた、CISOが変革的な可能性を感じている分野です。AIは攻撃面を拡大する一方、防御のための強力なツールも提供します。セキュリティチームはAIを活用して脅威の検知や対応を自動化し、より迅速かつ効果的なリスク軽減を実現しています。また、AIは限られたリソースの最適化、迅速なインシデント対応、「シャドーAI」に伴うリスクへの対処を可能にし、データガバナンスの向上とAI技術の安全な導入を支援します。

サードパーティベンダーやグローバルサプライチェーンへの依存度の高まりは、リスクと機会の双方をもたらします。

潜在的な成長機会に対して楽観的な見方がある



同意/不同意を5段階で評価。
パーセンテージは「完全に同意」と「ある程度同意」の回答の合計値を算出。

CISOは従来型のコンプライアンス重視から一歩踏み出し、より深いリスク洞察を得て、強固な評価フレームワークを導入しています。「trust but Verify / 信頼するが検証する」という文化を醸成することで、組織はサードパーティとの関係がセキュリティ管理態勢を損なうのではなく、強化するものとなるよう確保できます。

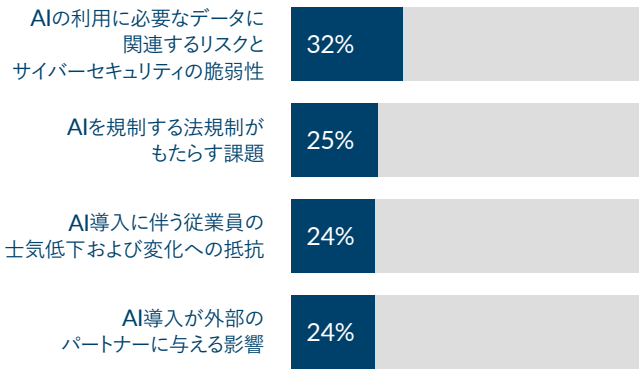
組織のレジリエンスと信頼の構築も最優先事項です。サイバーレジリエンスへの投資は、侵害防止だけでなく、迅速な復旧と事業継続の確保にも向けられています。強固なデータ保護と透明性のあるセキュリティ運用によって顧客の信頼を維持することは、成長と競争優位性の継続に不可欠です。

要約すると、CISOは今後数年間を、セキュリティ主導のイノベーションを牽引し、AIを責任を持って活用し、サイバーリスク管理をビジネス戦略に組み込む時期と捉えています。リスクを機会に変え、レジリエンスを差別化要因とすることで、組織は成長目標の実現に向けて良い位置につくことができます。

今後2～3年におけるAIの影響に関して、組織が直面する最も重要な課題は何か。

今後2～3年の間に、組織は人工知能（AI）の影響から生じる様々な重要な課題に直面すると予想され、特に最高情報セキュリティ責任者（CISO）の視点から見た場合でも、その影響は顕著です。最も顕著な懸念は、AIの利用に必要なデータに関連するリスクと、それに伴うサイバーセキュリティの脆弱性に集中しています。最近の調査によると、リーダーの32%がこの問題を最優先事項として挙げています。従来のIT部門による管理の外で導入されるもの（いわゆる「シャドーAI」）を含むAIツールの広範な採用は、機密データが予期しない方法でアクセス、処理、または流出され

トップ3の優先事項 — AIの影響



る新たな経路を生み出します。これらのリスクに対処するには、組織が強固なデータガバナンスフレームワークを実施し、厳格なアクセス制御を適用し、AIのエンドポイントおよびエージェントを継続的に監視する必要があります。

もう一つの主要な課題は、AIを規制する法律および規制の進化する状況を乗り越えることです。回答者の25%が規制遵守を最優先事項として挙げており、組織は政策を運用化し、透明性を確保し、規制当局に対応可能な文書やプレイブックを維持するために、敏捷かつ積極的に取り組む必要があります。要件の変化に対応し、規制当局やステークホルダーに遵守状況を示すためには、セキュリティ、法務、リスク管理チーム間の連携が不可欠です。

労働力の側面もまた注目すべき課題を提示しています。AIは職務設計を変革し、初級レベルのタスクを自動化し、大規模に非人間的なアイデンティティを導入しています。リーダーの24%が、AIによる従業員の士気低下や変化への抵抗について懸念しています。組織はスキルアップや再教育の取り組みに投資し、セキュリティとAIの価値をビジネスの観点で伝え、チームがAIと共に働けるよう、従来の役割からAI支援型アナリストへの移行を支援する必要があります。

最後に、AI導入が外部のパートナーに与える影響は増大するリスクであり、リーダーの24%もこれを挙げています。組織がAI機能を外部ベンダーにますます依存する中で、新たな脆弱性が発生しています。これらのリスクに対処するために、組織はチェックリスト形式の評価を超えて、すべてのパートナーに対して継続的な検証と「trust but verify / 信頼するが検証する」というアプローチを採用する必要があります。

要約すると、組織はデータセキュリティ、規制遵守、労働力の適応、サードパーティの監督に焦点を当て、イノベーションと堅牢なリスク管理のバランスを取りながら、近い将来におけるAIがもたらす課題を成功裏に乗り越えなければなりません。

CISOが考える今後2～3年の最も重要な短期的懸念事項やリスクは何か。

世界の短期的なトップリスク

2026年順位	リスク項目	平均値※
1	サイバー攻撃の脅威	3.36
2	サードパーティリスク	3.17
3	AI導入による新たなリスクの出現	2.99
4	レガシーITおよび運用のパフォーマンスのギャップ	2.89
5	新興技術の採用に伴う労働力のスキルアップ / リスキリング	2.83

※5段階評価(1：全く影響なし、5：非常に大きな影響)に基づく平均値

短期的には、今後2～3年間、最高情報セキュリティ責任者(CISO)は、進化する脅威の状況と急速な技術変化を反映した一連の重要な懸念事項とリスクに注力しています。最近の調査によると、CISOにとっての世界的な短期のリスクのトップには、サイバー攻撃の脅威、サードパーティリスク、AI導入による新たなリスクの出現、運用およびレガシーITインフラの課題、そして新たな技術や新興技術の導入に伴う労働力のスキルアップやリスキリングの必要性が含まれています。

サイバー攻撃の脅威は最も重要な懸念事項であり、平均影響スコアは3.36です。デジタルオペレーションの拡大、クラウド導入、AI駆動のツールの攻撃の拡大により、組織は巧妙で自動化された攻撃に対してより脆弱になっています。CISOは、これらの脅威に対抗するために、プロアクティブな監視、高度な脅威インテリジェンス、迅速なインシデント対応への投資を優先しています。

サードパーティリスクは、平均スコア3.17であり、顕著な懸念事項です。組織が外部ベンダー、クラウドプロバイダー、戦略的パートナーへの依存を深めるにつれて、リスクプロファイルの複雑さが増しています。サプライチェーン上の繋がりが最も弱い部分が、組織に重大な脆弱性をもたらす可能性があります。継続的な評価、堅実なデューディリジェンス、「trust but verify / 信頼するが検証する」アプローチは、拡張されたエコシステムを保護するために不可欠です。

AI導入による新たなリスクの出現（2.99）は、急速に成長している課題です。AIは、シャドーデプロイメント、データガバナンスのギャップ、モデルへの対抗攻撃など、新たな脆弱性をもたらします。CISOは、責任あるAI導入を確保するために、明確なポリシー、監視、技術的コントロールにおいて、技術チームと連携しなければなりません。

レガシーITおよび運用のパフォーマンスのギャップ（2.89）という課題は、さらに差し迫った状況です。技術的負債や老朽化したシステムは、俊敏性を妨げ、組織をリスクに晒す可能性があります。

近代化の取り組みはセキュリティとのバランスが重要であり、新しいプラットフォームのレジリエンスとレガシーシステムの適切な保護が確保されなければなりません。

最後に、新技術や新興技術の導入は、従業員のスキルアップやリスキリングの必要性を高めています。人材不足や変化への抵抗は、進捗を遅らせ、リスクをもたらす可能性があります。トレーニングへの投資と継続的な学習文化の醸成は、成功のために不可欠です。

これらのリスクは、近い将来における相互に関連した課題を乗り越えるために、セキュリティと技術リーダー双方の警戒心と適応力、そして協力を求めています。

要約すると、今後数年間は、これらの相互に関連したリスクに対処するために、セキュリティと技術リーダー全体の警戒心、適応力、協力が求められるでしょう。

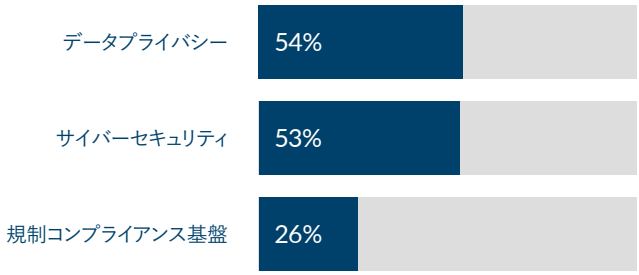
これらの短期的なリスク課題を認識したうえで、今後2～3年で組織が最も多く投資する分野とその理由は何か。

短期的なリスクの高まりに対応して、組織は今後2～3年間でデータプライバシー、サイバーセキュリティ、規制に対するコンプライアンス基盤整備の3つの主要分野への投資を優先しています。最近の調査によると、54%のリーダーがデータプライバシーをトップの投資分野として挙げ、次いでサイバーセキュリティが53%、規制コンプライアンス基盤が26%となっています。

データプライバシーは、人工知能、クラウドコンピューティング、デジタルトランスフォーメーションの取り組みが拡大する中で、大きな注目を集めています。これらのトレンドにより、機密データがより広範囲に流通・公開されるようになり、不正アクセスや漏えいのリスクが高まっています。これらの懸念に対処するために、組織は強固なデータガバナンスフレームワーク、高度な暗号化技術、継続的な監視ソリューションへの投資を行っています。目的は、すべてのシステムやプロセスにプライバシー・バイ・デザインを組み込み、データ保護を後付けではなく、組織の信頼と顧客の信頼の基盤要素として確立することです。

サイバーセキュリティは、サイバー攻撃の脅威がリスクに関する議題を占拠し続けているため、依然として最重要課題

主要投資分野トップ3



となっています。この分野への投資は、基盤となるコントロールと高度な能力の両方を強化することを目的としています。組織はセキュリティオペレーションセンターを近代化し、AIや機械学習を活用して脅威検知と対応を強化し、ランサムウェア、サプライチェーン攻撃、レガシーインフラに関連する脆弱性に対するレジリエンスを構築しています。戦略的目標は、受動的な防御姿勢から能動的なリスク管理へと移行し、脅威が顕在化する前にそれを予測し軽減できるようにすることです。

進化する規制環境は、コンプライアンス基盤への投資増加を促進しています。リーダーの26%がこの分野を優先事項としており、組織はデータ、AI、デジタル運用を規制する

新たな法規制や変化する法規制への対応を準備しています。投資対象には、コンプライアンスプロセスの自動化、ポリシー管理システム、監査対応ツールが含まれます。セキュリティ、法務、リスク管理チーム間の連携は、組織が規制要求を遵守し、それを示すことを確実にするために不可欠です。

これらの投資優先事項は、データを保護し、巧妙な脅威から防御し、変化の激しい環境でコンプライアンスを確保するための戦略的アプローチを反映しています。これらの取り組みは単なるリスク軽減策としてではなく、イノベーションを可能にし、長期的な成長を維持し、ますます複雑化するデジタル環境においてステークホルダーの信頼を維持するための基盤として機能しています。

要約すると、投資はデータを保護し、巧妙な脅威から防御し、変化の激しい環境でコンプライアンスを確保する必要性によって推進されるでしょう。これらの取り組みは単なるリスク軽減のため のものではなく、イノベーションを可能にし、長期的な成長を維持するための基盤となるものです。

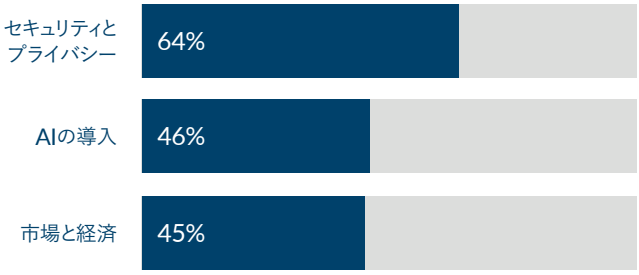
CISOは、自組織の10年間のリスクの見通しをどのように捉えているのか。

今後10年間を見据えると、CISOはこれまで以上に複雑で重要なリスク環境を認識しています。プロティビティの調査によると、64%のリーダーがセキュリティとプライバシーを最も重要な長期的課題として挙げています。これは驚くべきことではありません。サイバー脅威は進化し、攻撃面は拡大しており、データ保護と信頼の重要性は高まり続けています。今後10年間、私たちの組織は、攻撃者や規制の要求に先んじるために、高度なセキュリティアーキテクチャ、プライバシー・バイ・デザインの原則、継続的モニタリングへの投資が必要となります。

AIの導入は、46%の回答者によって挙げられた、2番目に重要な長期的な懸念事項です。AIの急速な普及は、私たちの業務を根本的に変えるでしょうが、同時に、モデルの脆弱性やデータガバナンスのギャップから、倫理的ジレンマや規制の不確実性に至るまで、新たなリスクももたらします。CISOとして、AIが責任を持って導入されるよう、堅固なコントロール、透明性、継続的な監視を確保しなければなりません。これは、技術、法務、リスク管理チームと緊密に連携し、組織を守りながらもイノベーションを支える枠組みを構築することを意味します。

市場と経済は、長期的な重要課題として3番目に位置しており、45%のリーダーがこの領域を強調しています。経済の変動、世界的なダイナミクスの変化、競争圧力により、組織に俊敏性とレジリエンスが求められます。CISOにとって、これはセキュリティ戦略を全体的なビジネス目標に整合させ、成長イニシアチブを支援し、リスク管理を意思決定のあらゆる側面に統合することを意味します。

世界の長期的なトップリスク



要約すると、10年間の展望では、CISOがセキュリティとプライバシーを主導し、責任あるAIの導入を導き、不確実な市場で組織が繁栄できるようにすることが求められます。私たちの役割は、新たなリスクを予測し、レジリエンスの文化を育み、すべての活動の中心で信頼を維持し続けることです。成功する組織は、リスク管理を単なる防御的な必要性ではなく、戦略的な推進力として扱う組織です。

今後2～3年に向けたガイダンス/行動喚起

現在、テクノロジーはほぼすべてのビジネス決定の基盤となっています。テクノロジーリーダーにとっての課題は、リスクと機会を企業の変革と成長の青写真に変えることです。

今後2、3年のうちに以下の行動を実施しましょう。

- **サイバーセキュリティをビジネス価値に変換する。**技術的な枠組みから戦略的な影響へと移行し、投資に影響を与え、セキュリティを競争優位性として位置づけてください。

- **AIに関するデータガバナンスを強化し、拡大するAI規制に備える。**シャドーAIやモデルリスクを含む、AI関連のデータ利用によるリスクを低減するためのコントロールを優先してください。変化する法律に対応するために、アジャイルなコンプライアンスプロセス、文書化、および部門横断的な連携体制を整備してください。

- **サードパーティの監視を強化する。**チェックリスト型式のコンプライアンスを廃止し、ベンダーやパートナーに対する継続的な検証と「trust-but-verify / 信頼するが検証する」アプローチの評価に置き換えてください。

- **レガシーインフラを近代化し、レジリエンスと迅速な回復に投資する。**リスクを増加させ、セキュリティ対応を遅らせる技術的負債やパフォーマンスのギャップに対処してください。拡大する攻撃面に対抗するために、監視、脅威インテリジェンス、インシデント対応を強化してください。

- **労働力のスキルアップやリスキリングを行う。**AI導入に伴い役割が変化する中、チームを支援し、アナリストがAI支援ツールを活用できる準備を整えてください。

著者について

Sameer Ansariは、プロティビティのグローバルCISOソリューションリーダーです。金融業界向けの高度なプライバシーソリューションの開発・提供に20年以上の経験を持ち、テクノロジー、メディア、通信、消費財分野においても、世界各地でプライバシーコンサルティングおよび導入の実績を有しています。

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。

© 2026 Protiviti Inc. All rights reserved. 複写禁、転載禁

protiviti®
Global Business Consulting