

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

日本のリーダーは、不確実な世界においても 成長の可能性を見出している

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契機と捉え、他社が障害と見なすような機会を積極的に模索しています。

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、新たなトレンドや市場の変化、進化する顧客の期待を特定し、それらに積極的に対応するための方向性を示すために、「機会」に重点を置いています。成長とリスクマネジメントのバランスを取る組織は、製品やサービスの革新、レジリエンスの向上、変化への適応、売上成長と戦略的差別化の実現を達成するためのより優れた体制を整えています。すべては「機会」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。

日本のリーダーは、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。

売上成長の可能性に対して強い自信が示されており、回答者の69%が「最大の機会」があると回答しています。日本のリーダーは、自社が経済状況や地政学的な動向、その他のさまざまな逆風に直面しているにもかかわらず、大きな売上成長の機会を見出しています。これは、多くの組織が依然として前向きな姿勢を維持し、不確実な環境下でもイノ

- 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、日本の取締役会メンバーおよび経営幹部の視点から、これらの課題に関する具体的な洞察を提供します。

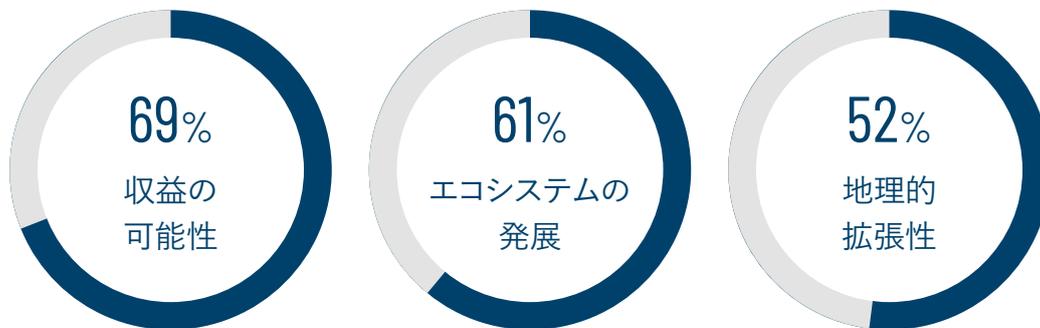
ベーション、サービス拡充、市場シェア獲得の機会を捉えていることを示唆しています。これらの調査結果は、資本配分の意思決定を行う際にリスク調整後のリターンを考慮しつつ、成長の道筋を模索することの重要性を浮き彫りにしています。

エコシステムの発展は、機会を解き放つ手段としても捉えられています。エコシステムは強力な成長ドライバーであり、イノベーションと新たな価値を創造するビジネスネットワークを醸成することで、組織が従来の孤立したビジネスモデルを上回る成果をあげることに貢献します。エコシステム参加者間の協業により、迅速な共創イノベーション、拡大した市場へのアクセス、オペレーションの効率性と敏捷性を支えるアイデア、テクノロジー、機能、アクセスの共有が促進され、エコシステム参加者は自組織の売上成長や、自組織だけでは達成困難または不可能な成果を達成できるようになります。日本の取締役や経営幹部は、戦略的提携やパートナーシップの拡大に楽観的であり、これらの関係の発展を成功の重要な促進要因と見なしています。リー

ダーは、自組織が共創イノベーション、データ共有、プラットフォーム統合などの機会のために外部のネットワークを十分に活用できているかどうかを評価すべきです。

当然のことながら、地理的な拡大はより慎重に検討されています。日本企業は、貿易政策、地政学的な不確実性、規則の複雑さ、世界市場全体の不均衡な回復といった懸念を抱えており、国際的あるいは国境を越えた成長への熱意は低迷しています。取締役や経営幹部は、特に貿易政策や地域情勢の変化を踏まえ、成長戦略が機会とリスクを考慮して推進されているか、そして堅牢なデジタルプラットフォームに支えられているかを検証する必要があります。

主要な成長機会

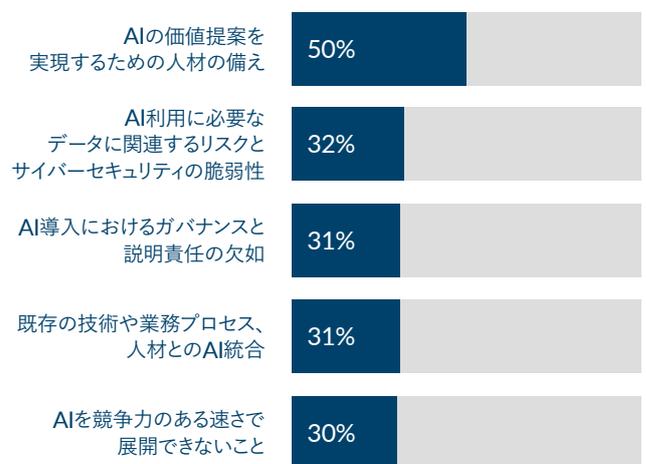


今後2～3年におけるAIの影響に関して、組織が直面する最も重要な課題は何か。

日本のリーダーの半数は、AIの価値提案を実現するための人材を確保することに懸念を抱いており、これは全体のグローバル結果(29%)よりも著しく高い数値です。同様に、日本の取締役や経営幹部の約3分の1(31%)が、AIを既存のテクノロジー、ビジネスプロセス、労働力と統合することに懸念を抱いています。AIを活用した生産性向上、成果の稼得に対して従業員が積極的に関与し、生産性を確保することには課題があると認識されています。

リーダーにとっての他の課題としては、AI利用に必要なデータに関連するリスクやサイバーセキュリティの脆弱性、AI導入に関するガバナンスと説明責任の欠如などがあげられます。これらの調査結果は、ビジネスリーダーがデータセキュリティとプライバシー、ガバナンス、コンプライアンス、説明責任、そして組織的統制の不備について幅広い懸念

AIに関する課題



を抱えていることを示しています。これらすべてのリスクは、特にシステムの意思決定とアクションがより自律的になる

につれて、AIのアウトプットに対して明確な責任主体を定めること、トレーサビリティ、透明性および強力なデータ管理

を確保し、適切な人による監視を提供することの難しさを浮き彫りにしています。

日本のリーダーが抱える今後(2～3年)の最も重要な短期的懸念事項やリスクは何か。

日本のリーダーにとって、最も重要な短期的リスクは、オペレーションとレガシーITインフラがパフォーマンス期待に応えられないことであり、時代遅れの技術や技術負債がAIなどの新たなテクノロジーをビジネスに統合・実装する取り組みを阻害しているという懸念を浮き彫りにしています。市場の変化のスピードが速いことを考慮すると、これらの問題を放置することは、組織やそのビジネスモデルにとって重大な競争上の不利をもたらす可能性があります。

人材は、日本企業における短期的リスクのトップ5の主要テーマです。市場における人材の供給状況とコストは、人口動態の変化、移民政策の進展、労働力の高齢化、新たなAIやその他のデジタル技術の進化に伴う必要なスキルの変化に結びついています。人件費の上昇は、長期的かつ戦略的な人員計画を必要とする課題です。

AIが人材要件に与える影響により企業は採用計画の見直しを迫られており、AIのメリットによって一部のスキル需要が減少する一方で、AIの能力を活用するための人材や新

短期的なトップリスク

- レガシーITおよび運用のパフォーマンスのギャップ
- 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
- 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
- サイバー攻撃の脅威

たなスキルの需要が高まっているため、人材市場に関する不確実性は依然として続いています。

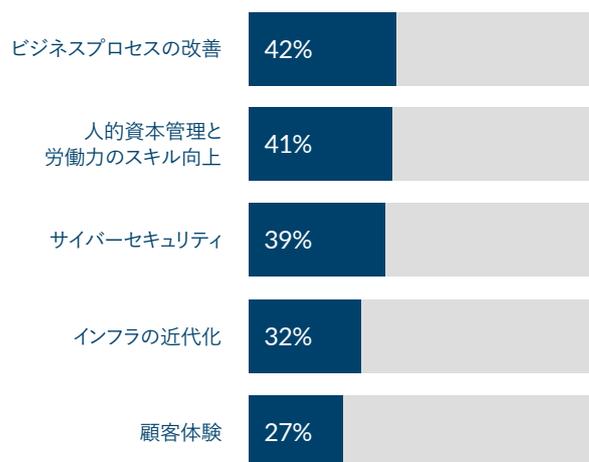
世界的な傾向と同様に、サイバー攻撃の脅威は日本のリーダーにとっても重要な懸念事項であり、デジタルの脆弱性が単なる技術的課題ではなく、企業の存亡に関わる脅威であるという認識が高まっています。経営幹部は、サイバーレジリエンスを企業戦略に組み込む必要性をますます認識しています。進化するサイバーセキュリティの脅威への対応は、戦略的課題として取り組む必要があります。

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。

日本のリーダーは、レジリエンス、市場との関連性、実行力に焦点を当てています。オペレーションの中核の強化やセキュリティ・コンプライアンスの確保、AIをはじめとする高度なデジタル能力を拡張するためのインフラと人材の構築に資本が振り向けられています。これらの分野への投資傾向は、多くのリーダーがデジタルに思考し、行動していることを示唆しています。

ビジネスプロセスの改善が高く優先されていることは、投資の焦点がオペレーショナル・レバレッジに向けられていることを示しています。プロセスの自動化と意思決定の強化は、AIや自動化ツールからのROI実現に向けた直接的な道筋を提供します。この投資は、摩擦の除去、サイクルの加速、サービスコスト(人件費)の削減、質の高い意思決定の迅速化を狙いとしています。

主な投資分野



人材育成への計画的な投資は、AIやその他の新たなテクノロジーがもたらす変化の中で競争力を維持し、組織を成長させるために必要な人材の採用と定着が、日本のリー

ダーにとっての継続的な懸念であることを示しています。

組織がAIを導入し、より多くのデバイスを接続するにつれて、サイバー攻撃の対象領域は飛躍的に拡大し、サイバーセキュリティは最優先の投資分野となります。急速に進化する外部環境と強力なデータプライバシー対策の必要性の中で、効果的なサイバーセキュリティは企業の義務であり、ブランド保護の必須要件となっています。

日本のリーダーは、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。

長期的には、日本のリーダーは人材とテクノロジーを促進要因であると同時にリスクでもあると捉えており、新たなテクノロジーが労働力に与える影響が長期的な懸念事項であることを示唆しています。促進要因と潜在的リスクの双方に焦点を当てていることは、イノベーションを支えるための長期的な投資には堅固な人材育成、責任あるAIガバナンス、文化的変革が不可欠であることを意味します。

市場でのポジショニングと信頼にも長期的な戦略的焦点が当てられています。顧客と競争、市場と経済、AIの導入、セキュリティとプライバシーといった主要な長期的懸念事項は、急速に進化するデジタル環境において競争力とス

日本企業における考慮事項

日本企業が不確実性の高い事業環境においても成長を実現していくためには、戦略とリスクマネジメントを一体として捉えて検討していく必要があります。エコシステムの発展やAI活用といった成長機会が存在する一方で、レガシーIT、人材不足、リスクの遅れ、サイバーセキュリティの

プロティビティの支援

プロティビティは、企業が直面するリスクと機会を体系的に整理し、成長戦略と統合したリスクマネジメントの実現を支援します。また、ITや人材、サイバーセキュリティといった重要リスクに関するガバナンスや業務プロセスの高度化を統

インフラの近代化もまた投資の優先事項です。レガシーシステムは、AIの計算能力や現代のオペレーションに必要なデータ量、競争的な再展開に必要なスピードを支えることができません。サイバーセキュリティ、プロセス自動化、デジタル変革の価値を解き放つにはインフラの進化が不可欠です。

長期的なトップリスク

- 人材戦略
- 顧客重視と競争優位
- 市場と経済
- AIの導入
- セキュリティとプライバシー

テークホルダーの信頼を維持することの大切さを強調しています。経営幹部は、長期的な戦略において顧客体験、データ保護、責任あるイノベーションを優先する必要があることを示しています。

脆弱性は戦略の実行を左右する重要な論点です。経営陣は、これらのリスクが自社の競争力にどのような影響を及ぼすのかを明確に認識し、今後の戦略や投資判断の議論に反映すべきです。

合的に支援し、事業の実行力やレジリエンス向上に寄与します。さらに、取締役会・経営陣に対して客観的かつ実践的な示唆を提供し、不確実な環境下における成長とレジリエンスを両立できる経営基盤の構築を支援します。

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、お客様ごとの確か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。