

# 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

## イノベーションを駆動する：テクノロジーリーダーにおける主要リスク、機会、成長戦略

Kim Bozzella 著 マネージングディレクター、テクノロジーコンサルティンググローバルリーダー

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、他者が障害と見ながら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、テクノロジーリーダー(CIO / CTO / CDO、以下まとめてCIO)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。

## テクノロジーリーダーは、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。

近年、CIOの役割は飛躍的に拡大しました。単にITを運営する役割を超え、テクノロジー主導の機会を戦略的に調整し、売上高に影響を与える存在へとシフトしています。CIOはデータやAPIの収益化、DaaS/AaaS/PaaSモデル、AIプロダクトのライセンス供給等を通じ、新たな収益源を開拓できます。こうした背景から、短期の最大の機会としてCIOが収益化の可能性を選んだのは自然な流れです。

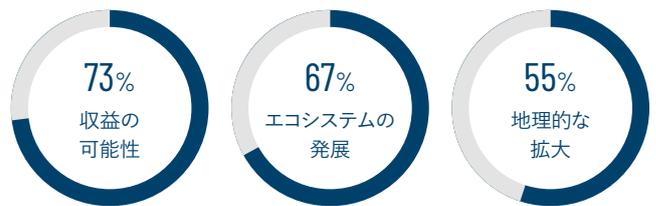
情報技術の戦略家として、CIOの活動領域は企業の枠を超えます。戦略的に提携するエコシステムは、イノベーション、アジリティ、市場アクセスの重要な推進役です。エンタープライズプラットフォーム、クラウド、AI-as-a-Serviceは、多くの組織が単独では効率的かつ費用対効果を出して構築できない機能とスケールを提供し、DXを加速します。リーダーは「買うか/作るか」ではなく「買って作る」を選択し、スピード・柔軟性・差別化を両立させています。

## 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。

AI展開スピードの遅れへの懸念が、AI関連課題の最上位となっており、CIOにとって現在はAIがもたらす機会の方が、課題よりも重要視されていることを示しています。こうした課題には、規制上の課題や投資家の見方、データ漏洩への懸念、AI施策のROI（投資対効果）、AIが人材や従業員の士気に与える影響などが含まれます。ROIへの懸念が、調査対象となったAI関連14項目のうち4位となっており、明確な価値がないまま実験的にAIを導入することはCIOが望むアプローチではないことを示しています。これは投資家の認識とも関係しています。テクノロジーリーダーは、PR目的でAIを導入したり、持続可能でない短期的ROIのみを追求したプロジェクト、あるいは全社戦略に組み込まれていない施策では、自身の目的が達成できず、企業の評判を損なう可能性があることを理解しています。

AIに関する法律や規制は、世界的にテクノロジーリーダーにとって2番目に重要な検討事項となっています（ただし欧州のCIOにとっては最重要事項であり、このグループでは上位2つのリスク順位が逆転しています）。AI倫理やAI関連のコンプライアンスは主流の課題となり、責任あるAI導入を担保するための意図的なスピードバンプ（減速

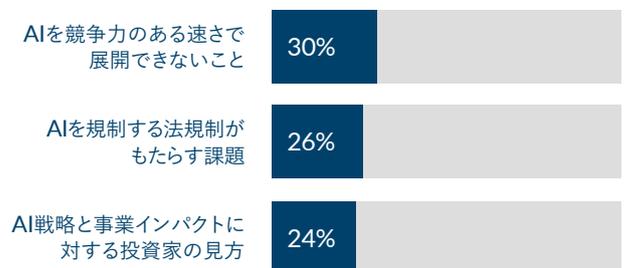
### 潜在的な成長機会に対して楽観的な見方がある



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。

地理的な拡大は本来CIOの主要関心ではないものの、半数以上のテクノロジーリーダーが機会と捉えています。市場アクセスのための地理拡大は、必ずしも物理的である必要はありません。仮想プラットフォームにより、物理インフラを新設せずに顧客基盤や事業の拡大が可能です。越境データ規制（個人・顧客データ）への配慮もこの領域では重要であり、データプライバシーは他の調査領域でもCIOの懸念として挙げられています。

### トップ3の優先事項 — AIの影響



機能)となっています。特に、GDPRやEU AI法など、データ保護やAI規制が厳しい地域ではこの傾向が顕著です。データプライバシーやサイバーセキュリティに関するリスクは、トップ3をわずかに下回ったものの、これらは規制上の懸念にも影響しており、リスクを回避するためには強固なデータガバナンスや、最高データ責任者(CDO)やデータオーナーとの連携が必要であることを示しています。

地域差のあるAI関連の優先課題の一つとして、人材と労働力に関するものがあります。北米以外の回答者は、AIによる従業員の士気低下をより懸念している一方、北米の回答者は、労働力がAIの価値を最大限に発揮できるよう備え

ることに重点を置いています。いずれにせよ、リーダーは多くの従業員が職務の消失を恐れていたたり、AIの活用に自信が持てなかったり、AIが現職にどのような変化をもたらすか理解できていないことを認識しています。テクノロジーリーダーは、意欲的で能力を備えた労働力がなければ、投

資額にかかわらずAI導入が停滞することを認識しています。そのため、CIO/CTOと人事部門リーダーとの連携は、研修、チェンジマネジメント、役割や生産性に対する期待のコミュニケーションにおいて極めて重要となります。

## テクノロジーリーダーが考える今後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 <sup>※</sup> | 2025年順位 |
|---------|-----------------------------|------------------|---------|
| 1       | サイバー攻撃の脅威                   | 3.58             | 7       |
| 2       | サードパーティリスク                  | 3.28             | 15      |
| 3       | レガシーITおよび運用のパフォーマンスのギャップ    | 3.15             | 12      |
| 4       | 新興技術の採用に伴う労働力のスキルアップ/リスクリング | 3.15             | 8       |
| 5       | インフレ圧力を含む経済状況               | 3.11             | 4       |

※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

わずか1年で短期的なリスク認識に劇的な変化が見られました。リスク順位の大幅な入れ替わりや、サイバー攻撃の脅威、サードパーティリスク、レガシーITが昨年よりも大きく順位を上げてトップに浮上したことは、テクノロジーリーダーが機会に期待するだけでなく、それに伴うリスクと対応の必要性を認識していることを示しています。

自動化されたプロセス、ツールやワークフロー、クラウド活用の拡大は攻撃対象領域を広げ、セキュリティ課題を複雑化させます。AI導入はアクセス、アイデンティティ、データガバナンス、レジリエンス、企業レピュテーションといった重要領域全体でこのリスクを増大させ、CIOの最優先事項がサイバーリスク上昇の直接的な要因となっています。

外部ベンダーやテクノロジー/エコシステムパートナーへの依存度が高まることで、多くの外部組織が企業システムへ直接またはAPI経由でアクセスできるようになっています。ベンダー側で障害や侵害が発生した場合、対応や復旧は多くの場合、組織の管理の及ばない範囲となるため、「チェックリスト型」のコンプライアンス対応を超えて、焦点となるリスクとエコシステムのレジリエンスを包括的に評価する必要性が強調されています。

運用およびレガシーITは、CIOがシステムの近代化や新たなソリューション導入を進める中で無視できない「隠れた大問題」です。老朽化し柔軟性に欠ける運用インフラは、スケーラビリティ、信頼性、統合性、セキュリティ面で課題をもたらします。このリスクが上昇したことは、現行業務と将来のイノベーションの双方を支え、技術的負債を段階的に解消するための戦略的な近代化投資の必要性を浮き彫りにしています。

労働力と人材に関するリスクは消滅するものではなく、進化し続けています。テクノロジーリーダーは、人材の準備がAIやデジタル施策の成功の鍵であることを認識しています。従業員は継続的に新たなスキルを習得し、あらゆるレベルでの研修が必要です。今後は、AIを積極的に活用する組織で前例のない職務の再設計や新たな役割が生まれ、人間とAIエージェントが混在する労働力を効果的にリードするための進化したマネジメント能力が求められます。最終的に、組織はスキル開発や職務再設計を継続的な取り組みと位置付け、イノベーションに追随し、テクノロジーの価値を最大限に引き出す必要があります。

興味深いことに、「AI導入による新たなリスクの出現」はトップ5には入っておらず(7位)、AIの真の影響が過小評価されていると言えます。AIは本質的に多くの上位リスクと結びついており、サイバー脅威を増幅し、サードパーティリスクを高め、レガシーITに負荷をかけ、人材課題も生み出しま

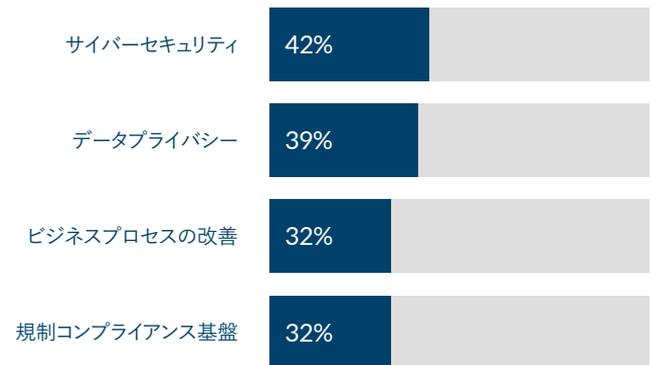
す。その影響は単独で存在するものではなく、テクノロジーリーダーが優先する複数領域に波及します。要するに、AIリスクは他のほぼすべての最優先事項に波紋のように影響を与えるのです。

## これらの短期的なリスク課題を認識した上で、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。

サイバーリスクが短期・長期両方の見通しにおいて最上位となっていることから、今後もサイバーセキュリティが投資の主軸となるのは当然の流れです。これは、テクノロジーリーダーがセキュリティファーストの発想で変革やステークホルダーの信頼を加速させ、イノベーションや競争優位性の原動力となる絶好の機会です。投資対象となる分野には、AIを活用した脅威検知、自動化された脅威対応ワークフロー、複雑なIT環境全体で異常行動を特定するアナリティクスなどが挙げられます。同時に、組織内でAIの活用が拡大することで、データの完全性やアイデンティティ管理/特権アクセスに関する新たな懸念が生じており、セキュリティの基礎への追加投資が促されています。CIOは、CISOやセキュリティ部門と連携し、新技術の価値を最大限に活用して企業の技術基盤の保護と高度化の両立を目指しています。

データプライバシーへの注目度が高まっているのは、それが単なるリスク懸念やコンプライアンス義務から戦略的な推進力へと進化していることを反映しています。組織がAIの力を最大限に引き出し、エコシステムを拡大する中で、プライバシーはCIOが自信を持って安全にデータを活用し事業拡大するための基盤となっています。プライバシー・バイ・デザインやデータガバナンス、組み込み型データ管理への投資は、単に規制違反を回避するためだけでなく、競争優位性と信頼の確立につながるものと捉えられています。エージェント型AIの台頭も、サイバーおよびデータリスクをさらに増大させており、特に企業システム内で自律的に動作するエージェントのID・アクセス管理に関する課題が顕

### 主要投資分野トップ3



著です。エージェントの認証・認可・監視に対する強固なコントロールを確立することが、ますます複雑化するデジタルエコシステムにおいて不可欠となります。

ビジネスプロセスの改善も、テクノロジーリーダーが従来のバックオフィス機能を超えて、企業戦略やフロントオフィスの変革を牽引する中で、短期的な投資対象として浮上しています。ワークフローにAIを組み込むことで、非効率の排除、意思決定力の強化、新たな価値源泉の創出が可能となります。こうした投資により、CIOは成長の加速と競争優位の実現を図ることができます。重要なのは、テクノロジーリーダーが、コンプライアンスを技術スタックに組み込む必要があると認識している点です。これは、高額な規制罰則リスクを低減するためだけでなく、導入初期から信頼性と規制適合性を確保することで、革新的な技術の迅速な採用を可能にするためでもあります。

## テクノロジーリーダーは、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。

セキュリティとプライバシーは、短期・長期いずれの戦略においても基盤となる要素であり、特にAIの導入が進む中で、今後10年にわたり投資と企業戦略を形作るテーマであり続けます。サイバー脅威は昨年も長期的な最重要懸念事項として挙げられていましたが、今年により高度化・AI駆動型の脅威、自動化された攻撃手法、そして新たな脅威としての量子コンピューティングの登場が、サイバーセキュリティの論点に大きな影響を与えています。

AIに関する課題はサイバーに次いで重視され、AIが今後ビジネスとリスク環境を変革し続ける長期テーマと捉えられています。AIを長期的なテーマとして位置付けたことで、AIは「新興技術の懸念」から「支配的な戦略的優先事項」へと移行しています。

CIOにとって上位3つの長期リスクテーマに「サステナビリティ」が浮上しているのは興味深く、複数の要因が重なった結果と考えられます。多くの地域でサステナビリティに関する規制枠組みが整備されつつあり、AIアプリケーションの規模やエネルギー需要の拡大により、特にEUのように「企業サステナビリティ報告指令(CSRD)」で詳細かつ検証可能なCO2排出報告が求められる地域では、企業のカーボンフットプリントへの注目が高まっています。こうした中、企業はカーボンフットプリントやデータセンターコスト

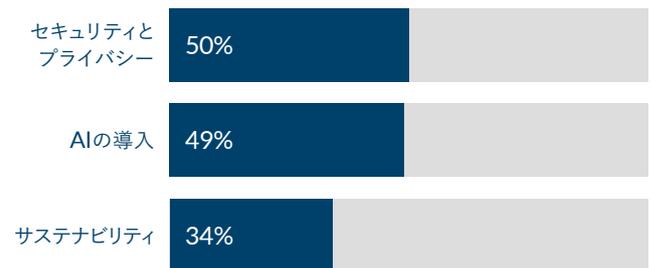
### 今後2～3年に向けたガイダンス／行動喚起

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。

- ITを戦略的ビジネスパートナーとして、また売上成長の加速装置として位置付け続ける。経営陣全体で積極的に協力関係を構築し、技術的考慮事項が企業全体の意思決定に適切に組み込まれるようにします。これにより連携を促進し、テクノロジーの影響を最大化してください。

### 世界の長期的なトップリスク



削減のため、省エネルギー型インフラへの投資を検討する可能性があります。サステナビリティが長期的に3番目に重要なテーマとして挙げられていることは、一過性の課題ではなく、今後も技術戦略や投資判断に継続的な影響を与え続けることを示しています。

長期的な見通しにおいて、地域ごとの注目点に違いがあることも重要です。ヨーロッパでは、サプライチェーンやサードパーティエコシステムがより高い順位となっており、これは「企業サステナビリティ・デューデリジェンス指令(CSDDD)」や各国固有のデューデリジェンス法などの規制が背景にあると考えられます。一方、北米の回答者は、長期的にはマクロ経済や市場要因への関心が高く、市場の変動性や貿易の変化、事業成長への圧力が影響している可能性があります。

- 組織の基盤にテクノロジーを組み込み、レガシーシステムを近代化し、スケールを実現するための取り組みを先導する。メインフレームを再プラットフォーム化し、セキュアなクラウドに移行するとともに、測定可能なKPIで技術的負債を段階的に解消します。

- 高度なサイバーセキュリティとデータプライバシーへの投資を優先し続ける。保護とコンプライアンスを技術スタックのあらゆる層に組み込む必要があります。データガバナンスを確立し、製品やパイプラインにプライバシー制御を埋め込み、CDO(最高データ責任者)と連携して、大規模なAIや分析のためのコンプライアンスに適した高品質なデータセットを確保してください。

- スケーラビリティ、アジリティ、最先端技術を実現するための関係構築を進める。戦略的提携を結ぶことでエコシステムを強化し、イノベーションを加速させ、新たな市場にアクセスし、能力を迅速に拡張してください。
- テクノロジーへの投資とAIのユースケースを収益目標に整合させ、テクノロジーをビジネスの実現および組織の成功の主要な推進力として位置付けるべきです。
- サードパーティリスクを積極的に管理する。重要なベ

ンダーやAIパートナーを特定し、共有された統制を評価し、契約上のセキュリティ要件を遵守させ、クラウド、プラットフォーム、APIにわたるサプライチェーン上のリスクを継続的に監視してください。

- 労働力のスキルアップを図る。ターゲットを絞った研修、チェンジマネジメント、能力フレームワークを立ち上げます。あらゆるレベルのチームがAIツールやエージェントと協働できるようにし、人間とAIが融合した労働力に向けて管理手法を刷新してください。

## 著者について



Kim Bozzellaはプロティビティのテクノロジーコンサルティング／CIO Cスイートソリューションのグローバルリードであり、テクノロジー戦略やアーキテクチャ、エンタープライズプラットフォーム、データ&アナリティクス、運用モデルの進化、ITバリューの実現といったテクノロジー幹部の最重要課題に関する支援をしています。金融サービス、IT、コンサルティングにおいて30年以上の経験を有し、そのうち10年以上を業界のCIOとして過ごし、キャリアの大半にわたりテクノロジーの革新、ビジネスマネジメント、IT規制改革の最前線に立ってまいりました。

---

## 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。