

# 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

## 成長、人材、レジリエンス、AIは CAEにとっての最重要課題である

Andrew Struthers-Kennedy, Angelo Poulikako 著

CAEにとって、相反する要素のバランスをどう取るかは継続的な課題です。事業成長か管理か、スピードか確実性か。昨今ではAI活用への熱狂を後押ししながら、AIガバナンスを効かせるという新たな難題も突き付けられています。

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。

### CAE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。

多くの経営幹部と同様に、CAEもテクノロジー、特にAIが業界や地域における参入障壁を低くし、莫大な収益機会を生み出しているという変革的な影響について楽観的に捉えています。一方で、AIやその他の新興テクノロジーが新

- 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

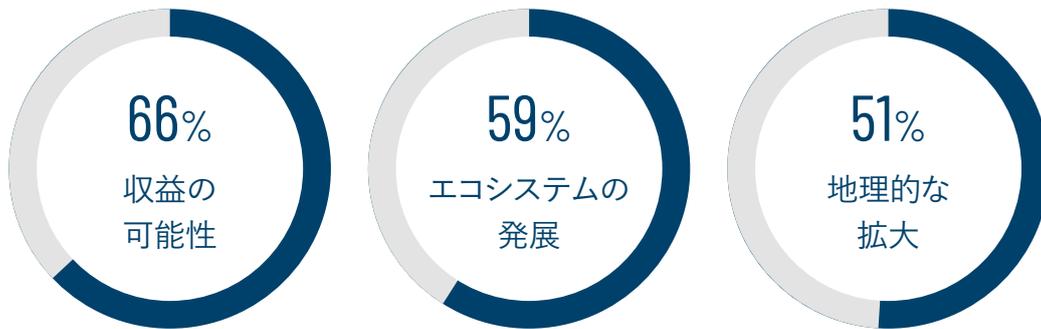
調査参加者は2025年9月初旬から10月中旬にかけて実施されたオンライン調査を通じて意見を共有しました。本稿では、最高監査責任者(CAE)の視点からこれらの課題に関する具体的な洞察を提供します。

たなリスクを生み出し、既存のリスクを深刻化させていることにも注目しており、組織はこれらを効果的に管理する必要があると認識しています。

監査およびリスクの観点から、これらの進展はCAEが自らのリスク評価の視点(リスクレンズ)を再調整し、監査活動を戦略的優先事項と強く連携させる必要性を強調しています。成長のための取り組みは、従来であれば監査計画の対象外であったような分野、例えば新興テクノロジーの実証や導入、エコシステム・パートナーシップの拡大、データ駆動

型製品・サービスの導入などの要素に大きく依存しています。たとえそれらが従来の「監査しやすい」領域の外であっても、これらの戦略的分野に踏み込み、アシュアランス(保証)とアドバイザー(助言)の両面で支援を提供することは、CAEにとって、極めて重要です。

## 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。

特にデータは成長を支える根幹の要素です。企業がデータを価値ある資産と見なす中、新たな製品やサービスの成否は、そのデータの品質に大きく左右されるようになります。データ品質の低さはAI施策の失敗だけでなく、リスク管理上の課題を招き、市場機会を収益化できないといった事態にもつながります。そのため、内部監査チームがデータガバナンスやデータの完全性お監査する能力を強化し、組織が克服すべき課題を明確かつ信頼性を持って伝えられるようにすることが不可欠です。ガバナンスや先進的な実務に焦点を当てたものも含め、データ関連スキルへの投資は、CAEおよび内部監査部門が取り組むべき優先事項であり続けています。

エコシステム・パートナーシップの拡大は、サードパーティリスクというCAEにとって短期的な最重要リスクももたらします(詳細は後述)。組織が成長加速のためにパートナーシップへ積極的に投資する中、CAEはサードパーティのみならず、フォースパーティ(その先の再委託先)やさらに広がる連鎖的な関係に対しても、強固な監督体制を構築し、戦略目標の達成を阻害するリスクを軽減しなければなりません。

最後に重要なことは、内部監査はデータガバナンス、テクノロジーの刷新、AI導入、人材など、組織の戦略的優先事項と監査計画・活動を連動させる必要があります。この整合性の確保は、経営層やステークホルダーからの強い要請であり、CAEにとって最重要で取り組むべき課題です。

## 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。

CAEにとって、AIに関連する最大の課題は統合(インテグレーション)です。具体的には、AIを既存のテクノロジー、業務プロセス、そして組織(人)に組み込むことです。これらの懸念は、もともとAI活用を想定して設計されていないアーキテクチャ(IT基盤)や運用モデルに、AIを無理に適合させることの難しさを浮き彫りにしています。実際、多くの組織はレガシーシステムやデータレイクにAIを「押し込

んでいる」状態であり、これでは価値を引き出すのではなく、かえってリスクを増幅させています。一方で、AIネイティブの競合企業は、革新と機敏性を育む文化を確立しており、より迅速かつ一貫性ある動きを見せています。要するに、AIの最大のリスクは必ずしも「悪用」されることではなく、AIを前提に設計されておらず、準備が整っていない環境へ「不十分に統合させること」なのです。

CAEは、革新とスピードを促進する企業の取り組みを、コントロールとのバランスを取りながら支援していく必要があります。これにより、進歩を妨げるのではなく、安全な成長と加速を可能にします。現実として、AIはガバナンスや基準、規制の整備よりも速く進んでいます。AIが顧客や従業員に影響を与える重要な意思決定に関与し始めている一方で、ガバナンス監査では依然として不備や未成熟さが明らかになっています。そのため、CAEは事後的なコンプライアンス対応ではなく、柔軟で価値志向の監査アプローチを重視する必要があります。

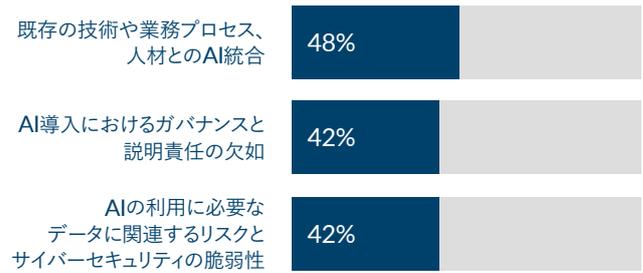
データの品質とガバナンスは、組織における基本的な断層(脆弱性)となっています。AIリスクの大きな要因は、AI活用の準備が整っていない不十分なデータと運用環境から生じています。AIを活用した新たな製品やサービスが信頼できるデータに依存する中で、CAEはデータリネージ(データの系譜)、完全性、管理責任、アクセス管理に関するアシュアランスを強化しなければなりません。これらの能力は現在不足しており、重要なサイバーセキュリティ対策についても同様です。

内部監査は、ハイレベルなAIガバナンスレビューから一歩踏み出し、「導入レベルのアシュアランス」へ移行する際に、逆風にさらされることになるでしょう。これには、明確な監査ロードマップの策定が不可欠です。このロードマップの

## CAE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。

CAEは、自社が2つの側面で試練に立たされていると考えています。それは、AI導入が加速する中で、「ガバナンスのギャップ」を管理することと、この新しい環境で成功するために必要な「人材の変革」への対応です。これらのリスク

## トップ3の優先事項 — AIの影響



主要な要素には、AIユースケースのリスクランク付け、モデルの開発方法の理解、トレーニングデータの評価、AIをアプリケーションコントロールとして扱い、入力、出力、自動化された決定をテストし、管理の監視を検証することが含まれます。現在、その深さはほとんど欠如しており、SOX業務においても、AIのコントロールにおける役割が疑問視されることはほとんどありません。

最後に、AI導入によってリスクの対象が拡大する一方で、リソースの不足とコスト削減への圧力という矛盾する課題に直面しています。内部監査は、AIを活用して定型作業の効率化を加速させ、そこで生み出した余力を、新たに出現するAIリスクへの対処に振り向けるべきです。CAEは、リスクの捉え方(リスクレンズ)を再調整し、監査活動を組織の戦略的優先事項と整合させ、組織が迅速かつ安全にAIを採用できるようにする必要があります。

は相互に絡み合っており、内部監査リーダーによる積極的かつ戦略的な関与が求められます。同時に、サイバー攻撃の脅威および規制当局による監視強化は、CAEが当然のことながら重要と位置付ける継続的なリスク懸念事項です。

## 世界の短期的なトップリスクーCAE

2026年順位	リスク項目	平均値*	2025年順位
1	サーバー攻撃の脅威	3.73	1
2	規制の変更や不明瞭さ、分断の高まり	3.49	6
3	サードパーティリスク	3.47	3
4	AI導入による新たなリスクの出現	3.39	8
5	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	3.37	2

※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

サイバー攻撃の脅威に対する懸念は、攻撃件数の増加とAI導入の急速な拡大に伴い、これらの脅威に対するリスクがさらに拡大している現状を反映しています。CAEおよび内部監査部門にとって、経営陣が企業のサイバーセキュリティ体制の強化に注力していることをアシュアランス(保証)することは、引き続き最優先事項です。

グローバルな規制環境は、米国主導の規制緩和を含む劇的な変化が続いています。同時に、各国の規制当局は新たなガイドラインを導入し、組織を厳しく監督しています。つまり、ビジネスリーダーは、規制コンプライアンス要件に関連するリスクの解釈の支援や、コンプライアンス態勢と準備状況に関する独立したアシュアランス(保証)を提供することを、CAEおよび内部監査チームに期待しています。

AI導入に関する懸念の急増は驚くべきことではありませんが、これはCAEにとって転換点となります。すなわち、AIに対するガバナンスとアシュアランス(保証)を提供し、企業での安全な導入を支援すると同時に、監査部門でもAIを活用することが求められています。これは、監査手法、リスクフレームワーク、さらには組織文化の根本的な見直しを必要とします。AIの進化速度はガバナンス構造が適応できるよりも速く進展しており、スピードとコントロールのバランスを取ることへの圧力を生じさせています。競争に負けないペースでAIを導入できない組織は後れを取るリスクがありますが、AI活用を前提としていないレガシーシステム

やプロセスにAIを急いで統合することは、オペレーションリスクやデータリスクを増大させます。CAEにとって、これはAIガバナンス、データの完全性、導入レベルのアシュアランス(保証)といった、かつて伝統的な監査計画の外にあった領域、に踏み込むことを意味します。

同様に懸念されるのは、人材に関する課題です。これはトップリスクの中では目立たないものの、重要な要素です。人材関連のリスク認識の低下は、労働市場の短期的な改善を反映している可能性があります。しかし、これはより深刻な問題である「AI時代への準備不足」を覆い隠しています。労働力戦略、スキルアップ、リスクリングは、内部監査チームや企業全体にとって存続に関わる課題です。現在、リソースの確保が議論の中心でなくなっているかもしれませんが、CAEにとっての真の問いは、組織全体、特に内部監査機能が「未来に向けた適切なスキル」を備えているかどうかです。

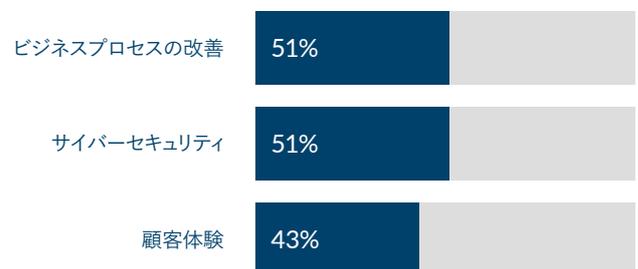
これらの、およびその他の短期的なリスク懸念に対して、CAEにとって重要なのは、カバレッジ(対処するリスク事業領域、取り組みの幅)と、それらの活動の「深さ」に関するアシュアランス(保証)の両方を最適化することです。また、監査委員会に対して、内部監査およびその他の保証機能がどの範囲をカバーしているかを明確に示す必要があります。これにより、リスク全体にわたる強力な連携、コミュニケーション、そして調整が確保されることとなります。

## 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。

CAEは、組織が今後2～3年間で主に3つの分野に投資を集中すると見えています。それは、業務プロセスの改善、サイバーセキュリティ、そしてカスタマーエクスペリエンス(顧客体験)であり、これらの優先事項には人的資本とインフラの近代化が密接に関連しています。

業務プロセスの改善は、しばしば大規模な変革イニシアチブに結びついており、より高い効率性を達成しようとする過去1年間の広範な動きを反映しています。これらの取り組みは、技術の近代化と頻繁に交差しており、技術的負債の解消、基幹インフラのアップグレード、そして自動化の組み込みを含みます。内部監査にとって、これらの分野は、従来のアシュアランス(保証)を超えてアドバイザー業務を拡大する機会となります。

### 主要投資分野トップ3



サイバーセキュリティは一貫して重要な焦点であり続けていますが、投資の性質は変化しています。数年間にわたり防御機能への多額の投資が行われてきましたが、現在、組織は「検知」と「対応」に重点を置き始めています。この転換は、サイバー分野における「無制限の予算」に対する疲

弊感を反映したのですが、リスクが減少したと考えるのは誤りです。むしろ、AIはサイバー脅威の状況を根本的に変化させており、新たな攻撃手法を生み出し、これまでにない速さで脆弱性を増幅させています。量子コンピューティングも新たに台頭するサイバー脅威のひとつです(詳細は後述)。これらの課題は、AI導入と並行してサイバーセキュリティ戦略を進化させることの重要性を浮き彫りにしています。

## CAE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、CAEはマクロ経済の不確実性と、より管理可能な戦略的およびオペレーショナルな課題が混在していると見ています。最も重要視されているのは「顧客」と「競争」です。これらは組織がレジリエンスに焦点を当てた戦略を策定するだけでなく、その戦略を一貫した実行によって市場での存在意義を維持することができます。競争のダイナミクスそのものを制御することはできませんが、自社のポジショニングや差別化は自らの手でコントロールできます。

市場と経済は、長期的な見通しの中で最も制御が困難な要素です。グローバルな変動性、経済サイクル、地政学的な変化は、環境に影響を与える要因であり続けるでしょう。組織はアジリティ(機敏性)とレジリエンス(回復力)を通じてリスクへの露出を軽減することができます。これらは内部監査が評価し助言を提供できる分野です。これはもう一つの重要なテーマである、「組織文化とレジリエンス」を浮き彫りにします。外部環境からの衝撃を吸収し、迅速に方向転換しながら、パフォーマンスを維持する能力が、長期的な成否をわけるリスク要因となります。

人材とテクノロジーもまた、長期的な議論に浸透しています。技術革新の速度、特にAIは、今後10年以内に既存の役割

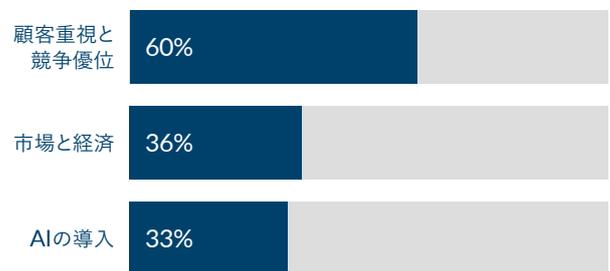
### 今後2～3年に向けたガイダンス／行動喚起

変化し続ける情勢の中で、CAEが自組織および内部監査機能を導き、支援していくための行動指針は以下の通りです。

- AIおよび新興技術に関するリスクの捉え方(リスクレンズ)を再調整する。監査計画を戦略的優先事項と整合させ、AIガバナンス、導入レベルのアシュアランス(保

人的資本は、優先的な投資分野の中では目立たないものの、同様に重要です。内部監査部門内および企業全体において、労働力戦略の見直しや組織図の再設計の一環として行われる、従業員の「アップスキリング」や「リスキリング」は、AI主導の環境で成功を収め、将来への準備を確かなものにするために不可欠です。前述したように、人材関連の短期的なリスク認識の低下は、この課題の緊急性を覆い隠している可能性があります。学習と開発への投資を怠る組織は、変化への適応に苦勞するでしょう。

### 世界の長期的なトップリスク



やプロセスを塗り替えてしまいますが、それがガバナンスや倫理に及ぼす影響は遠い将来にわたって続くでしょう。

量子コンピューティングは、回答者からの関心は少ないものの、注目に値します。ランキングが低いのは、リスクが小さいからではなく、理解が限られていることを反映している可能性があります。長期的には、量子コンピューティングは、サイバーセキュリティ、暗号技術、競争優位性を覆す可能性のあるゲームチェンジャーとなるでしょう。差し迫った脅威ではないものの、その最終的な影響は深刻なものとなる可能性があります。CAEは、自社がこの技術の進展を監視し、それが将来もたらす破壊的な変化に備えていることを確実にしなければなりません。

証)、データの完全性を監査範囲に組み込みます。ハイレベルなレビューにとどまらず、AIモデル、学習データ、自動化された意思決定プロセスそのものを評価する必要があります。また包括的な規制環境とそれが将来どのように変化するかについて、経営陣の視点とは独立した客観的な見解を提供しましょう。

- **データガバナンスとサイバーセキュリティのアシユアランスを強化する。** データを「戦略的資産」として扱います。データリネージ(データの系譜)、完全性、管理に関するアシユアランス(保証)のレベルを引き上げると同時に、新たなAI主導の攻撃手段に対処するためのサイバーセキュリティの統制を強化してください。同時に、より長期的な視点を持ち、量子コンピューティングのような新たな脅威に備えましょう。
- **内部監査を成長イニシアチブに組み込む。** エコシステムにおけるパートナーシップ、デジタルトランスフォーメーション、カスタマーエクスペリエンス(顧客体験)への取り組みなど、従来監査計画の外にあった領域に監査範囲を拡大します。先見的なリスクの洞察とガバナンス支援を提供することで、サードパーティリスクを軽減しながら、イノベーションを促進しましょう。
- **内部監査のAI導入を加速する。** AIを活用して監査の定型業務を自動化し、それによって生み出された余力を新たなリスク領域への対応にあてます。統制を損なうことなく、テクノロジーがいかに効率と洞察力を向上させることができるかを実証することで、責任あるAI活用のリーダーとしての内部監査の地位を確立しましょう。
- **従業員のアップスキリングや人材戦略の旗振り役となる。** AI主導の未来に備えるため、企業全体のリスクリングの取り組みを提唱し支援する。内部監査チームがAIリスク評価、データ分析、テクノロジーガバナンスの能力を習得し、戦略的価値を維持できるようにします。同時に、チームは倫理的判断、共感、批判的思考、関係構築など、AIによって容易に(または全く)置き換えられない「人間特有の資質」の継続的かつ加速的な開発に注力する必要があります。これらの特性は、AI時代においてますます重要になっていくでしょう。
- **インフラの近代化とプロセス改善について助言する。** 技術負債の解消、自動化、プロセスの最適化に関連する近代化の施策について経営陣と協力しましょう。これらの変革がレジリエンスを強化し、長期的な戦略目標と合致していることについてアシユアランス(保証)し、先見的なアドバイザーを提供します。
- **長期的な破壊要因を監視し、組織のレジリエンスを構築する。** 量子コンピューティングやグローバルな地政学的な変動など、影響の大きい領域を含む先見的なリスク評価を監査計画に組み込みましょう。組織が不確実性の中でも迅速に方向転換し、パフォーマンスを維持できるようにするため、組織文化および構造的なレジリエンスについて助言を提供してください。

## 著者紹介



Andrew Struthers-Kennedyは、プロティビティのグローバルCAEソリューションリーダーです。内部監査、リスク管理、コンサルティングにおいて20年以上の経験を持つAndrewは、業界の限界を押し広げる思考、ツール、サービス、人材を提供することで、グローバルチームを率いることに情熱を注いでいます。の市場の焦点は、取締役会やクライアント全体において、内部監査が提供する関連性と価値を向上させることにあります。



Angelo Poulidakosは、プロティビティの内部監査および財務アドバイザー部門のグローバルリーダーです。Angeloはプロティビティで21年以上の経験を持ち、AI、サイバーセキュリティ、ITコンプライアンス、自動化、内部統制に関する深い専門知識を有しています。また、CAE、CIO、CISOおよびその他のリーダーと頻繁に協力し、内部監査、技術リスク管理、サイバーセキュリティ能力を成熟させています。

### 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。