

# 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

## COOの火消しミッション： コストを抑え込み、成長に火をつける

David Petrucci 著 マネージングディレクタ、グローバルサプライチェーン&オペレーションリーダー

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「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。

### 今後2～3年で、COOは自社にどのような最大の機会を見出しているか。

今後3年で、ほぼすべての業界において勝者と敗者は明確になるでしょう。特に、消費者に支えられた業界ではその傾向が顕著になります。組織をトップティアへと押し上げるためには、COOが「成長を実現すること」と「コストを抑制すること」という二重の使命を果たすことが不可欠です。

- 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、最高執行責任者(COO)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。

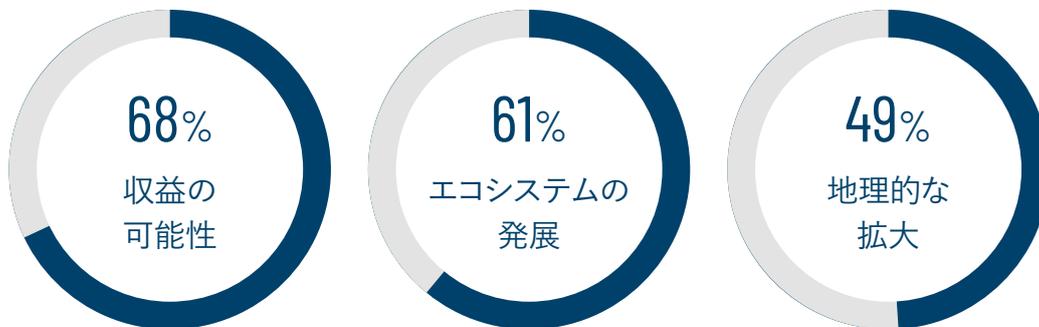
最大の成長機会、収益の引き上げ、アライアンスやパートナーシップの強化、そして地理的な拡大にあります。一方、重大な障壁も立ちまわっています。

サプライチェーンはスリム化が進む一方で、脆弱性を抱え

ています。関税によるコスト上昇や社内コスト削減圧力が強まるなか、採用凍結や予算の横ばいが各所でみられません。コスト抑制に極めて強い焦点が当てられているにもかかわらず、多くのCOOは、今後2～3年で年率20～30%の売上成長を達成するという重い責任を課されています。米国政府のシャットダウンにより、全米企業エコノミスト協会(NABE)をはじめとするアナリストが依拠する経済指標に一時的な死角が生まれましたが、多くのCOOは依然として、景気後退圧力と整合的な市場環境に直面しています。その結果、オペレーションを統括するリーダーには、自らのコントロールを超える広範なコスト増を相殺するための新たな打ち手を見出すことが求められています。

COOは、既存のコスト構造を膨らませることなく組織能力を拡張するため、人工知能(AI)やその他の高度な自動化技術の導入を急速に進めています。一部の企業では、長年にわたり利用してきたビジネス・プロセス・アウトソーシング(BPO)モデルを抜本的に見直し、これまでBPO事業者が担ってきた大量の手作業を、国内オペレーションにAIソリューションを組み込むことで代替しています。また、サプライチェーンの透明性は、成長を支えるもう一つの重要な要素です。この可視性を確立するためには、正確で、ほぼリアルタイムのデータへのアクセスが不可欠です。さらに、こうしたデータドリブンなインサイトの価値は、意思決定者が分析結果や指標に基づき、迅速かつ確に、そして果敢に行動できるかどうか大きく左右されます。

## 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。

AIの導入を通じて、成長の推進、コストの抑制、そしてオペレーションの柔軟性維持という三つの要請を同時に満たすことができるCOOは、今後24～36か月の間に決定的な競争

優位を獲得するでしょう。一方で、これを実現できない組織は、新たなオペレーションの基本原則をすでに自らのものとした競合他社に後れを取るリスクを抱えることになります。

## 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。

一部の企業では、COOがAIエージェントの開発・活用を統括しています。これらのAIエージェントは、社内で開発されたものに加え、外部のテクノロジーパートナーから調達されたものも含まれており、生産ライン業務のより広範な領域を担ったり、シミュレーション・モデリング(例えば、地域別サプライチェーンの仮想モデル構築)を行ったり、倉庫におけるフルフィルメント業務を自動化したりしています。こうしたAIソリューションは、資金がIT予算ではなくオペレーション予算から直接拠出されるため、投資承認プロセスやIT部門の関与を必要としないケースもあります。

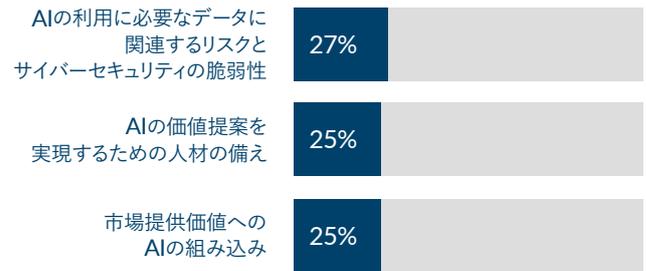
もっとも、今後2～3年にわたりAIを全社的なオペレーションに統合していく過程で、多くのCOOは重大な障壁を乗り越える必要があります。多くの企業では、数十年にわたって高度に分断され、サイロ化したテクノロジーアプリケーションが運用されてきました。AIや関連する次世代テクノロジーは、レガシーなインフラやシステムを魔法のように排除できるものではありませんが、異なる視点や、より高度で知的なアプローチに基づいて事業を運営することを可能にします。AIがもたらす最も劇的な効果の一部は、「その日の実行計画がすでに崩れており、次に取るべき最善の行動

(Next Best Actions : NBA)が必要である」という早朝6時のアラートに対し、オペレーションリーダーが迅速かつ的確に対応できるよう支援する点に表れるでしょう。AIソリューションは、リアルタイムのトリガーに反応し、考え得る幅広い対応策を分析したうえで、望ましい事業目標の達成に向けた実行計画(あるいは複数の選択肢)を提示することが可能です。

こうしたソリューションを実装し、実益を引き出すには、技術の近代化、進化するAIガバナンスおよびデータプライバシー/セキュリティ方針の順守、そしてAIの価値提案を最大化するために必要な能力とマインドセットを従業員に備えさせるスキル向上とチェンジマネジメントが必要です。

コスト抑制と成長実現の両面で強いプレッシャーにさらされる中、AI活用、高度な自動化、ならびに関連するテクノロ

### トップ3の優先事項 — AIの影響



ジー刷新の分野において、より多くのCOOが組織内で最も迅速な意思決定者・実行者となりつつあります。AIに関するポリシーの策定や更新を待つのではなく、「これは自分の予算であり、自分の判断であり、自分のオペレーションである」という意識のもと、高度なテクノロジーを積極的に導入し、オペレーション効率の向上や新たな収益成長の道筋を見出そうとするCOOが増えています。

### COO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。

COOは、サイバー攻撃の脅威、サードパーティリスク、関税や通商政策、そしてAI導入に伴う課題を短期的な重要リスクとして認識していますが、それと同等、あるいはそれ以上に大きな課題として、より無形でありながら組織全体に広く浸透する二つの要素が存在します。それが「スピード」と「可視性」です。

COOと他の多くの経営幹部との間に、組織としてのスピード格差が拡大している兆しが強まっており、是正が求められています。COOは、CFO、CIO、CROといった経営幹部が、急速に変化する市場環境や脅威、機会に組織として十分に対応するには、意思決定や行動のスピードが追いつ

いていないのではないかと懸念しています。これらの経営幹部が管掌する組織や部門は、ときにガードレール(統制や制約)を設けることで、かえって前進を妨げてしまう場合があります。その結果、従来のプロトコルがあまりに煩雑で機動性を欠く場合には、より多くのCOOが、特にAI導入を伴う施策を中心に、オペレーション改革を独自に前進させるようになっています。こうしたスピード上の障害を取り除くためには、COOによる部門横断的な調整力や“組織内外交”も不可欠です。グローバルビジネスの変化やテクノロジー進化のスピードが加速する中、多くの企業は、求められる組織スピードや俊敏性を十分に備えられていないのが現状です。

### 世界的な短期リスク(COO)

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	3.09	6
2	サードパーティリスク	3.05	8
3	レガシーITおよび運用のパフォーマンスのギャップ	2.92	18
4	世界市場と貿易政策の変化	2.87	15
5(同率)	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	2.85	11
5(同率)	AI導入に伴う新たなリスクの顕在化	2.85	16

※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は依然としてCOOの最重要懸念事項です。悪意ある攻撃者が中核業務システムを直接狙い、コアオペレーションを掌握して身代金要求が満たされるまで組織を人質にするケースが増えています。最近の著名なサイバーセキュリティ事件では、数か月に及ぶ業務停止が発生しており、変化する攻撃手法に迅速に対応できる堅牢かつ柔軟なサイバーセキュリティ能力の必要性が強調されています。

サードパーティリスクにも2つの形態があり、COOにとって課題となっています。第一に、関税や経済の不安定さにより、

特に小規模サプライヤーの信用・支払い能力リスクが高まっています。今後数ヶ月、数年で勝者と敗者の差が明確になるにつれ、一部のサプライヤーやベンダーの財務健全性の悪化が、供給途絶のリスクを高める可能性があります。第二に、地政学的・地経済的な対立がサプライチェーンの不透明性に起因するリスクを高めています。多くの組織は三次・四次以降のサプライヤーの可視性を十分に持たず、敵対的な政府と関係を持つサプライヤーや、他の貿易制限に抵触するサプライヤー、脆弱な地域に集中リスクを抱えるサプライヤーを特定する能力が制限されています。

## 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。

短期的な投資から得られる成果を最大化するためには、その長期的な影響を理解することも不可欠です。COOは、AIやその他の先進技術の統合を可能にするインフラの近代化については、こうした時間軸の関係性を十分に認識していますが、人的資本マネジメントや人材のリスクリング／アップスキリングへの投資においても、同様の視点を持つことが求められます。

COOの今後2～3年の投資計画では、サイバーセキュリティやデータプライバシーの強化、テクノロジーの刷新といった最低限不可欠な基盤投資(テーブルステークス)と、サプライチェーンマネジメント、サードパーティリスク管理、サステナビリティ施策といった高度化投資を組み合わせ優先しています。これらの取り組みは、より長期的な視点で、組織の業績向上とレジリエンス強化に向けた土台を築くものです。

今後3年にわたり、オペレーションリーダーは、サードパーティ管理およびサプライチェーンマネジメントの幅広い高度化施策への投資を計画しています。主な取り組みは以下のとおりです。

- サプライチェーンの可視性と分析力の強化：サプライヤーおよび二次・三次以降の取引先(nthパーティ)を含むエコシステム全体において、部品表(BOM)構成要素をリアルタイムで追跡・監視する仕組みの導入が含まれる。

### 主要投資分野トップ3



- 動的シナリオ・プランニング：高度な計画システムにより、関税、規制、異常気象といった複数のシナリオを同時にモデリングし、変化し続けるリスクに対して、サプライチェーン構成や価格戦略の耐性を検証することが可能になる。
- 戦略的ソーシング：より多様で柔軟な調達戦略や代替サプライヤーネットワークの構築により、地理的集中に伴うリスクの低減を図る。
- AIおよび高度な自動化：リショアリングの複雑化や労働力制約を背景に、人材確保への過度な依存を避けつつ、国内製造を支える資本集約型の自動化投資を優先することが有効とされている。
- サプライチェーンの再構築：リショアリング、ニアショアリング、いわゆる「フレンドショアリング」の推進にあたっては、原材料へのアクセス、物流ネットワーク、製造能力を総

合的に評価するとともに、新たな製造オペレーションを支えるAIやその他の先進ツールの活用が求められる。

COOは、インフラの近代化への投資が、新工場の建設、レガシーなテクノロジー環境の刷新、そしてAIやその他の高度なテクノロジーの導入など、さまざまな形を取り得ること

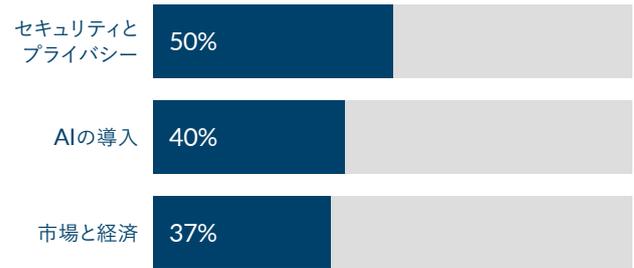
も認識しています。こうした投資は、従業員がこれらのツールを最大限に活用し、中核となる事業運営を担えるよう適切に育成・装備されている場合に、より高いリターンを生み出します。しかし、人材不足や熟練労働者の制約が強まる中で、その実現はますます困難になりつつあります。

## COO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。

高い緊張感とプレッシャーにさらされ、かつ極めてダイナミックな役割を担うCOOにとって、時間は“ドッグイヤー”で進んでいるようなものです。オペレーションリーダーにとっての1日は1週間のように感じられ、1年は7年にも相当します。COOに対して「2036年にどのようなリスクに直面していると思いますか」と尋ねることは、人生全体を予測してほしいと求めるのに等しいと言えるでしょう。そのため、現在差し迫っているリスクが、COOの10年先を見据えたリスク見通しの中でも大きな位置を占めているのは、決して不思議ではありません。一方で、やや意外に思われるかもしれないのは、市場、経済、顧客、競争に関連するリスクが、10年後においてもCOOの時間の相当部分を占めると見込まれている点です。

しかし、現在のCOOが将来においても極めて戦略的なリスクに対処することを想定している理由には、十分な説明があります。その多くが、2036年にはCEOになっている可能性が高いからです。終わりの見えない“火消し”に対応しながら、AI導入を主導し、コスト抑制と売上成長の両立という難しい舵取りを行う中で、オペレーションリーダーはこの数年で貴重な経験と新たな視座を積み重ねてきました。こうした経験は、COOをトップポジションに就く有力な候補者へと押し上げています。実際、昨年CEOに就任

### 世界の長期的なトップリスク



した人材の中で、COO出身者は他の経営幹部の職種と比べて最も大きな割合を占めました。また、COOの約半数(46%)が、現在の役割はCEOへの明確なキャリアパスを提供していると考えているのに対し、経営幹部全体ではその割合は30%にとどまっています。

総じてCOOは、今後10年間にわたり、自らがコントロール可能な能力に引き続き注力していく考えです。その優先事項は、大きくツールと人材の二つに集約されます。テクノロジー環境とスキルセットをあるべき水準に引き上げること、COOは日々直面する混沌とした状況に対して、より強いオペレーション統制力を発揮できるようになります。その混乱を制御できたとき、CEOという座が視野に入ってくるのです。

## 今後2～3年に向けたガイダンス/行動喚起

COOは引き続き、早朝の緊急連絡に応じ、迅速な状況判断と即応を求められる“組織のファイヤーファイター”です。次の2～3年を乗り切るためには、以下の行動が有効です。

- AIアプリケーションと高度ツールを展開し、新しい働き方、迅速な実行サイクル、短い導入期間を実現すべきである。その効果は一過性の効率向上を超える価値提案であるべきである。

- 運用部門の予算で収益成長を生むAI施策を資金化できる枠組みを整備し、長いIT承認プロセスやAIポリシー更新待ちを回避すべきである。
- 代替サプライヤーネットワークと柔軟な調達戦略を構築し、単一地域や単一ベンダー依存を低減すべきである。関税・地政学対立・経済の変動が、サプライヤーの信用・法令順守・集中リスクを高めている点を踏まえるべきである。

- COOと他の経営幹部間のスピードギャップに対処するため、迅速な意思決定プロトコルを整備し、進捗を阻むガードレールを見直すべきである。
- 悪意あるサイバー攻撃者が直接的に標的とするケースが増えている中核的なオペレーショナルシステムの防御を、最優先事項として位置づけることが重要である。
- リショアリングの実現可能性を現実的に評価し、原材料・レアアースへのアクセス制約、多額の資本、サプライチェーン再構築、労働供給制約を勘案すべきである。
- 重要サプライヤーの財務健全性を継続監視し、第四次・n次サプライヤーの可視化により、敵対的政府との関係、貿易規制違反、脆弱地域の集中リスクを把握すべきである。
- サードパーティとの関係を、収益機会(提携、ジョイントベンチャー、地理的拡大)を追求する好機と捉え、高コストで柔軟性の低い競合が収益化しにくい領域で優位に立つべきである。
- AIの価値提案を最大限に引き出し、自動化が一層進むシステムを効果的に運用できるよう、必要なスキルとマインドセットを従業員に備えさせることが重要である。
- インフラ投資は人的資本開発とセットでなければならず、長期的な人材・熟練労働力の制約に対応すべきである。

## 筆者について



David Petrucciは、プロティビティのマネージングディレクターであり、サプライチェーン&オペレーション・プラクティスのグローバルリーダーです。30年にわたり産業・テクノロジー・コンサルティング各分野で運用改善とイノベーションに従事し、ビジネスとテクノロジーの交差点における新たな事業・組織モデルの構築を専門としています。

### 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。