

# 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

## TMT企業がAI導入を加速する中、サイバー攻撃の脅威と人材の適応力が主要リスクとして浮上

Scot Glover 著 マネージングディレクタ、テクノロジー・メディア・通信(TMT)業界 グローバルリーダー

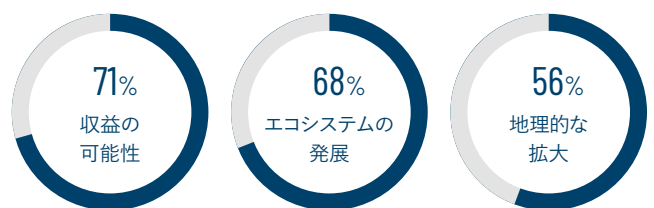
過去13年間、私たちは世界中のリーダーが直面するトップリスクに関する年次調査報告書を発表してきました。今年は、新たなトレンドや市場の変化、進化する顧客の期待を特定し、それらに積極的に対応するための方向性を示すために、「機会」に重点を置いています。

本稿では、テクノロジー、メディア、通信(TMT)業界の視点から、これらの課題に関する具体的な洞察を提供します。業界リーダーがAIの加速、デジタルプラットフォームの拡大、データの収益化に注力する中で、TMT業界の将来像を探ります。さらに、今後10年を見据えた主な課題、投資の優先事項、戦略的トランスフォーメーションについても取り上げます。

### TMT業界のリーダーは、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。

最大の機会は、AIを活用した製品・サービスの加速、デジタルプラットフォームの拡大、データからの追加収益源の創出にあります。多くのTMTリーダーは、パーソナライズされた顧客体験、クラウドネイティブな近代化、ネットワーク機能(特に5G/6G、エッジコンピューティング、イマーシブ体験)の収益化による成長を見込んでいます。

#### 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。

イノベーションを迅速に拡大させるための鍵は、戦略的パートナーシップとエコシステム連携であると見えています。

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

経営陣は、責任あるAIガバナンス、データ品質、人材の適応力に対する変化のスピード管理に課題があると見えています。プロティビティが最近行った「AIパルス調査」によれば、テクノロジー業界の回答者は、レガシーインターフェー

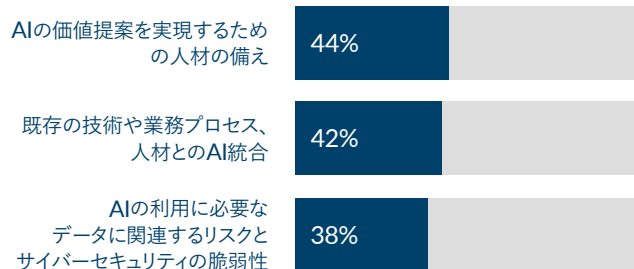
ス、分断されたプラットフォーム、そしてクラウドやツールの乱立が信頼性のある本番展開の障壁となっていると繰り返し指摘しています。

テック企業はAIの成熟度において他業界をリードしていますが、多くの企業が、AIモデルの試行段階から大規模展開へと移行する際のリスクを依然懸念しています。

通信分野では、AIにより新たなサイバーセキュリティ上の脆弱性が生じ、脅威ベクトルが拡大しています。また、AI搭載ツールを活用して5G展開の高コストをいかに低減するかという点も、課題となっています。

TMT業界全体として、AIによる意思決定プロセスへの信頼を担保するための明確な方針、監査可能性、透明性を確保するツールの必要性が強く叫ばれています。AI導入

### トップ3の優先事項 — AIの影響



を推進しつつ顧客や規制当局からの信認を維持するには、経営陣による相応のコミットメントが求められます。

### TMT業界の経営幹部が抱える今後(2～3年)の最も重要な短期的懸念事項やリスクは何か。

短期的な懸念事項には、サイバーセキュリティの脅威、AIによるディスラプション、顧客期待の変化、規制圧力の高まりが含まれます。あわせて、マクロ経済の不確実性、デジタルネイティブ企業の参入による競争、専門技術人材のコスト上昇と不足にも注目しています。デジタルインフラのレジ

リエンス確保も最優先事項の1つです。

大規模建設プロジェクトが環境に与える影響への懸念から、サステナビリティが再び優先課題となっています。エネルギー・天然資源の消費も、対処が必要な懸念事項です。

### 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*	2025年順位
1	サーバー攻撃の脅威	3.23	1
2	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	3.16	2
3	AI導入による新たなリスクの出現	3.05	4
4	革新的イノベーションの急激なスピード	3.01	3
5	レガシーITおよび運用パフォーマンスのギャップ	3.00	10

※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

### 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TMT企業が最も多く投資する分野とその理由は何か。

企業では、業務のレジリエンス強化、デジタル・イノベーションの拡大、コンプライアンス対応のため、高度なサイバーセキュリティ機能、AIプラットフォーム、クラウドの近代化、人材開発への投資が優先される見込みです。

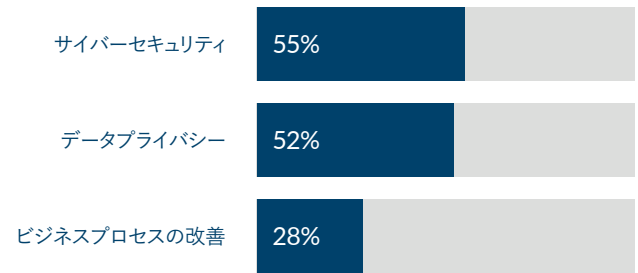
サイバーセキュリティの分野では、ゼロトラスト・アーキテク

チャやAIを活用した高度な脅威検知技術への投資が進んでいます。例えば、生成AIを悪用したフィッシング攻撃の急増を受け、Microsoftは2025年にAI搭載のセキュリティスイートを拡充し、Verizonはエッジコンピューティング環境を保護する5Gセキュリティ施策を開始し、通信ネットワークの脆弱性に対処しました。

こうした投資の拡大は、プライバシー保護技術やコンプライアンス自動化ツールと相まって、今後さらなる加速が見込まれます。

人材面に関しては、当社の調査で明らかになったトップ10リスクにおいて、技術的な要件に対応するための「スキルアップ／リスキリング」と「人材の獲得・定着」の間に一定程度の隔たりが見られますが、これら2つの優先事項は切り離して考えることはできません。人材開発への投資を怠る企業は、必然的に人材の定着に苦戦することになります。その好例として、昨年 Google は従業員向けの社内 AI プ

### 主要投資分野トップ3



トキャンプを導入し、自社の Gemini AI プラットフォームの導入加速を図りました。

## 人材開発への投資を怠る企業は、必然的に人材の定着に苦戦するでしょう。

企業が競争上の差別化を強化しようとする中、顧客を最優先とするデータ管理システムやデジタルツールへの投資は今後も続くでしょう。とりわけメディア・エンターテインメント業界では、従来のケーブルネットワークがストリーミングサービスの台頭に直面し、競合他社に先んじるために

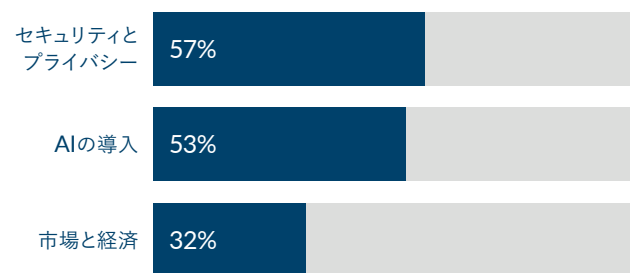
「自社開発」ではなく「買収」による拡大を図る中小メディア企業が増えるにつれ、買収(M&A)が活発化すると見込まれます。昨年末の Warner Bros. Discovery をめぐる買収合戦は、このセクターで今後起こりうる事態の前兆と言えます。

## TMT業界のリーダーは、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。

リーダーは、今後10年でAIの成熟、規制環境の変遷、将来のネットワークアーキテクチャ、世界的なサイバーセキュリティ上の課題によって形作られる大きな構造変化を予測しています。就業モデル、知的財産リスク、データ主権、テクノロジー倫理の面でも変化が生じると見込んでいます。

長期見通しは、絶好の機会と高い変動性が共存しており、継続的なイノベーション、柔軟な事業運営、そして先を見越したリスク管理が不可欠となります。

### 世界の長期的なトップリスク



## 今後2～3年に向けたガイダンス／行動喚起

真のトランスフォーメーションには、テクノロジーの導入に先立ち、人とプロセスの見直しが必要です。AIでは特にこの点が当てはまります。根本的な非効率に手を打たずにツール導入を追求すれば、「金槌が釘を探す」状態に陥るリスクがあります。

ガバナンスとイノベーション、投資とROI、テクノロジーと人的資本のバランスを取る全体最適の変革を志向すべきです。

TMT企業が実践できる実務的な取り組みを、以下のとおり紹介します。

TMT企業は、表面的なAIやテクノロジー導入にとどまらず、

- 有効なリスク管理、コンプライアンスおよびコントロール

を確保するため、強固なガバナンスの枠組みを構築する。

- すべての技術導入に対し、資源配分を戦略的にを行い、ROIをトラッキングし、測定可能な便益で各投資の正当性を立証する。
- 新技術を最大限活用できるよう、人材教育や能力開発に継続的に投資し、適応とシームレスな統合を支えるチェンジマネジメント文化を醸成する。

- グローバルな市場変動や地域紛争がサプライチェーンや投資の優先順位に影響を与える事態に備える。
- レジリエンス、多様化、戦略的パートナーシップを重視し、投資の優先順位を見直す。
- 代替市場や生産手法を模索する。

根本的な非効率に手を打たずにツール導入を追求すれば、「金槌が釘を探す」状態に陥るリスクがあります。

## 本調査について

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。

## 著者について



Scot Gloverは、サンフランシスコオフィス所属のTMT業界グローバルリーダーであり、企業が最重要リスクを評価・把握・低減しビジネス上の重要な改善を促進することを支援しています。彼は、当社の内部監査・財務アドバイザー部門に所属し、Fortune 1000に入るテクノロジー、メディア、エンターテインメント企業に対しガバナンス、リスク、コンプライアンス活動の最適化を支援しています。プロティビティに入社する前は、Ernst & Youngにてリスクアドバイザーサービスのパートナーを務めていました。

## 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。