

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

消費財および小売業界の最優先課題は サイバーセキュリティ、顧客体験、 サプライチェーンの強化となっている

Carol Raimo マネージングディレクタ、グローバル消費財・サービス業界リーダー、
Jennifer Friese マネージングディレクタ、デジタル部門グローバルリーダー 著

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、消費財(CPG)および小売業界グループの観点から、これらのリスクと機会に関する具体的な洞察を提供します。

消費財および小売業界の経営幹部は、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。

調査結果からも明らかなように、サイバー攻撃の脅威が最大の短期的なリスクとして挙げられ、続いて労働コストの増加、サプライチェーンの不確実性、サードパーティリスクが続きます。興味深いことに、これら3つのリスクは相互に関連しており、時にはたった一つの出来事によってすべてが引き起こされることもあります。

例えば、2025年6月、米国の大手食品卸売業者United Natural Foods (UNFI)が深刻なサイバー攻撃を受け、同社の自動注文・配送サービスが一時停止し、北米全域で大規模な食料品不足を引き起こしました。Whole Foods

をはじめとする多くの食料品チェーンの主要な供給源であるUNFIは、このサイバー攻撃とそれに伴うシステム停止によって、4億ドル近い損失が発生しました。その内訳には、サイバーセキュリティ対策および法務関連費用としての500万ドルに加え、顧客対応のための追加の人員費、商品損失、手作業(マニュアル対応)による業務効率の低下に伴う2,000万ドルが含まれています。これは、サードパーティリスク、サプライチェーン管理、技術の近代化に対して、包括的な視点から取り組むことの重要性を示す一例に過ぎません。

世界の短期的なトップリスク(消費財および小売業界)

2026年順位	リスク項目	平均値*	2025年順位
1	サイバー攻撃の脅威	3.45	15
2	労働コストの増加	3.38	6
3	サプライチェーンエコシステムの不確実性	3.34	1
4	サードパーティリスク	3.30	7
5	インフレ圧力を含む経済状況	3.16	3

※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

調査によると、レガシーシステム・アプリケーションが依然として業界全体に影響を与え続けており、年数が経つにつれてセキュリティの脆弱性が高まることが示されています。こうした老朽化したシステムにいち早く、かつ能動的に対処する小売および消費財企業は人工知能(AI)などの先

端技術の導入によって、単なる業務効率化以上の恩恵を得ることができます。具体的には、新たな収益源の創出や、リスクの低減、さらには優秀な人材の獲得が可能になり、デジタル時代での競争力を向上させることが可能になります。

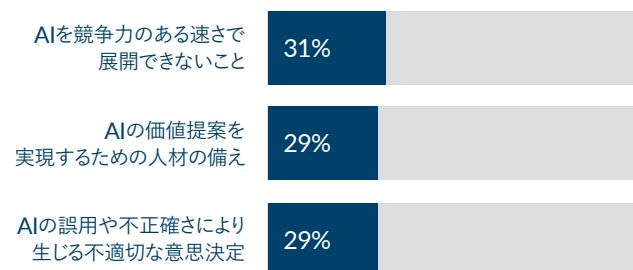
今後2～3年におけるAIの影響に関して、組織が直面する最も重要な課題は何か。

プロティビティが実施した2025年AIパルス調査によると、小売業界では主に既存システム(POS、ERP、サプライチェーンプラットフォームなど)へのAI統合であることが示されました。また、それと並行して、データの品質やアクセシビリティ(利用可能性)の維持(特にオムニチャネルにおける顧客データに関して)やAIエンジニアリングおよびデータサイエンス分野におけるスキルギャップの解消にも注力していました。

重要なデータやアプリケーションをクラウドへ移行することは、AIの導入を支援し、将来のニーズに対してシステムを柔軟に適応させる一方で、さらなる課題も生じさせています。

AIに対する労働力の準備態勢(ワークフォース・レディネス)もまた、多面的な課題です。これは顧客対応部門に限らず、サプライチェーン管理、在庫管理、マーケティング分析などの部門にも影響を及ぼしています。一部の組織にとって、労働力の準備を整えることは、デジタルリテラシーや顧客エンゲージメント戦略に関する基本的なAIトレーニングプログラムを提供することを意味するかもしれません。一方で、より複雑な対応を迫られる組織もあります。例えば、研究開発部門の従業員がAIによる洞察を解釈し、それを

トップ3の優先事項 — AIの影響



製品のイノベーションに活用するための高度なスキル習得を必要とするケースなどです。

労働力の準備態勢を整えることは、単なる技術的スキルの習得ではありません。AIに対する倫理的な考慮事項やガバナンスは、統合・導入戦略と人材育成の両面において、引き続き重要な要素です。チーム間のコラボレーションやナレッジ共有、そしてAI導入を支援するリーダーシップへの投資が、極めて重要です。

AIは、広告やデザインなどのクリエイティブ開発の加速から、次世代のセグメンテーションやパーソナライゼーション戦略、さらにはショッピングやカスタマーサービス体験の変

革に至るまで、消費財や小売業務のあらゆる側面に浸透し続けています。こうした状況下で企業には、AIの実装が自社の「核となる価値観(コアバリュー)」と合致しているかを

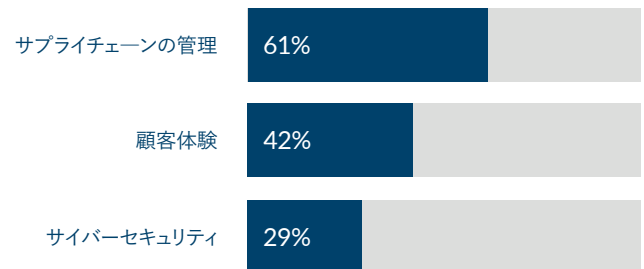
担保し、潜在的なバイアス(偏見)の問題に対処していくことが求められています。

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年で消費財および小売業界の企業が最も多く投資する分野とその理由は何か。

調査結果によると、消費財および小売業界の投資は、「サプライチェーンの管理」に焦点を当てられており、その次に「顧客体験の向上」と「サイバーセキュリティ」が続いています。これらの優先事項は相互に排他的ではなく、そうあるべきでもありません。サプライチェーン技術への投資は、スピード、信頼性、パーソナライゼーションを向上させ、それが結果として顧客体験を強化します。

同時に、デジタル機能の強化はサイバーセキュリティのリスクを増大させる可能性があり、サイバーレジリエンス(回復力)への投資は、デジタル化と並行して進めるべき重要な投資となります。現代のサプライチェーンは、相互に接続されたシステム(ERP、IoT、ベンダーポータル)に依存しており、これがサイバー攻撃の侵入口を増やす要因となっています。セキュアなサプライチェーンを構築し、機密情報(決済データや配送先住所など)を保護することは、それが顧客の信頼とロイヤルティの維持・向上に直結します。

主要投資分野トップ3



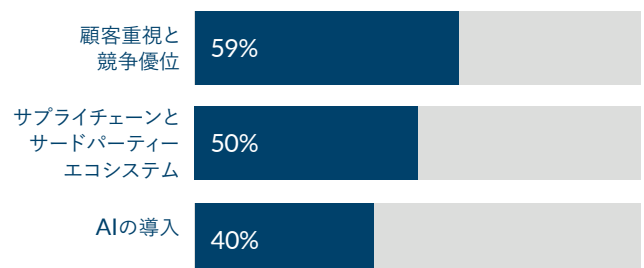
小売業および消費財業界におけるAIソリューションへの投資は急速に増加すると予想されます。主な注力分野は、顧客エンゲージメントとロイヤルティの強化するための「AIによるパーソナライゼーションの拡張」、価格戦略を最適化するための「リアルタイムの需要シグナル」、コスト削減を目的としたサプライチェーンへの「エージェントAI」の組み込み、そしてオンライン取引の安全を確保するための「AI搭載の不正検知システム」です。

小売業および消費財業界のリーダーは、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。

顧客中心主義、レジリエンス、サステナビリティ、そして「責任あるAI」は、企業の長期的な成功を支える重要な要素として広く認識されています。また、長期的な視点で予期せぬ混乱を乗り越えるためには、機敏(アジャイル)なサプライチェーンの構築や強力なパートナーシップが鍵であることも認識されています。

多くの組織は、長期的な経済リスクを軽減するための不可欠な戦略として、新市場への進出や収益源の多角化に注力しています。長期的な焦点として、経営リーダーは、顧客や規制当局の信頼を得るべく、デジタルトランスフォーメー

世界の長期的なトップリスク



ションの取り組みにおいてセキュリティとプライバシーを統合することを優先課題としています。

消費財および小売業界のリーダーは、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。

業界のリーダーは、今後数年間で新製品、価格戦略、そして顧客エンゲージメントの強化を通じて売上(トップライン)の

成長を推進することに、強い自信(楽観的な見通し)を示しています。多くの主要ブランドは、予測分析を活用して顧

客体験を向上させ、これまでの受動的な対応から、動的なエンゲージメントへの転換を図ろうとしています。

この取り組みには、購買パターンをよりの確に解釈し、将来のシナリオを予測できるシステムを導入することで、カスタマージャーニーのあらゆる段階において顧客をサポートすることを目指しています。一部の組織では、統合されたバリューチェーンを構築するために、戦略的パートナー、サプライヤー、テクノロジープロバイダーとの協力が必要となるでしょう。その顕著な例として、LululemonがPelotonと提携して店舗内フィットネスクラスを提供し、両ブランドの強みを活用してコミュニティを形成し、顧客エンゲージメントとロイヤルティの向上を実現しています。

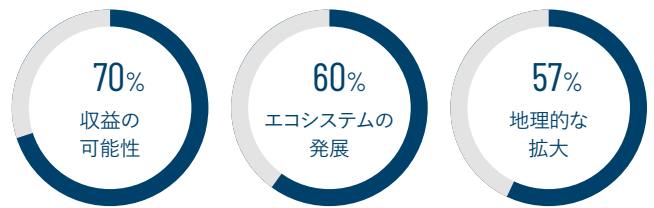
グローバルおよび地域的レベルでの事業の多角化は、リ

注力すべき分野

ここでは、オペレーショナル・レジリエンスを強化し、イノベーションを促進し、持続可能な成長を達成するために、消費財および小売業界のリーダーが注力できるいくつかのポイントを紹介します。

- **スマートなAI統合**：AIは引き続き小売業務に革命をもたらしますが、その成功には慎重な統合と戦略的な重点化が必要です。これは機会とリスクのバランスを取りながら、ユースケースを慎重に選択すること、AIアプリケーションを安全にサポートできる従業員のスキルとオペレーティング・モデルを構築することを意味します。
- **全方位的な(360度)リスクマネジメント**：全体的なリスクマネジメントに注力することで、技術インフラからオ

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。

スクを軽減し、新興市場の需要を取り込むためのもう一つの重要な機会となります。Walmart、Procter & Gamble、Unileverなどのグローバル企業は、高い成長可能性を持つ新興市場を戦略的にターゲットとし、現地の市場動向や消費者の嗜好に合わせた拡大戦略を展開しています。

オペレーティング・モデルに至るまで、組織の運営を保護し、強化することができます。組織全体のあらゆる側面において全方位的な(360度)リスク評価を実施することで、マイナスの影響を軽減することができます。

- **サプライチェーンにおけるテクノロジーの最適化**：短期的には、サプライチェーンテクノロジーの強化が配送スピード、信頼性、パーソナライゼーションを向上させ、オンラインおよび店舗での顧客体験に直接的なメリットをもたらします。長期的には、アジャイルなサプライチェーンの構築、戦略的パートナーシップの強化、収益源の多角化が、将来的な混乱を乗り越え、持続的な耐性を備えるために不可欠となります。

AIで成功を達成するには、慎重な統合と戦略的な重点化が必要です。
これは機会とリスクのバランスを取りながら、ユースケースを慎重に選択すること、
AIアプリケーションを安全にサポートできる従業員のスキルと
オペレーティング・モデルを構築することを意味します。

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

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。

筆者について



Carol Raimoはプロティビティのグローバル消費財およびサービス業界のリーダーであり、36年以上のコンサルティング経験を持っています。彼女は、クライアントがビジネスを変革する際に業界特有のソリューションを提供するための戦略を策定する責任を担っています。戦略的な焦点には、eコマース、オムニチャネル戦略、ユーザー/顧客/従業員体験、財務変革、デジタルサプライチェーン、監査/SOX、セキュリティとプライバシー、クラウド移行、データ分析、サステナビリティが含まれます。



Jen Frieseはプロティビティのマネージングディレクターであり、デジタル体験およびプラットフォームソリューションを担当しています。Jenは、ブランドを構築し成長を促進するデジタルビジネスおよびマーケティング戦略の策定と実行において経験豊富な、創造的で成果重視のリーダーです。また、デジタルおよび顧客変革プロジェクトのリード、クリエイティブおよび製品開発、コンテンツ戦略の管理と実行、従業員体験戦略の策定と導入、デジタルメディア戦略と媒体買い付けも担当しています。

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。