

# 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

## 将来への準備を強化する：エネルギー・ユーティリティ 業界のリーダーは技術の近代化を最優先

Tyler Chasei 著 マネージングディレクター、エネルギー・ユーティリティ事業(E&U)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契機と捉え、他社が障害と見なすような機会を積極的に模索しています。

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。成長とリスクマネジメントのバランスを取る組織は、製品やサービスの革新、レジリエンスの向上、変化への適応、売上成長と戦略的差別化の実現を達成するためのより優れた体制を整えています。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。

### E&U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。

技術の近代化ニーズと運用上のプレッシャーが高まる中、E&U業界のリーダーは今後数年で自社にとって最も意義のある機会がどこにあるのかを再評価しています。浮かび上がるのは、新市場の拡大よりも、すでに管理しているシス

- 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。本稿は、エネルギー・ユーティリティ事業(E&U)業界の視点から、これらの論点に関する示唆を提供します。

テム、資産、顧客関係を強化し、より大きな価値を引き出すことに焦点を当てている姿です。

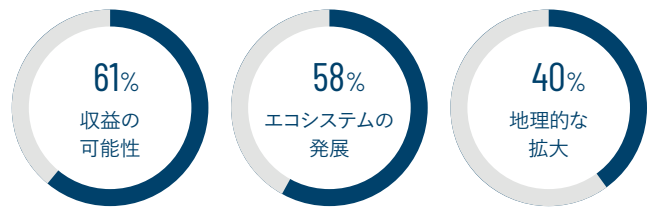
経営幹部の61%が堅調な収益パフォーマンスを期待して

いるものの、他の業界のリーダーと比べると楽観的な見解は控えめです。サービス需要が安定し、収益モデルが規制によって形成されているため、E&U企業の成長は予測可能で安定した道筋をたどる傾向があります。そのため、リーダーは急速な収益拡大ではなく、生産性、効率性、レジリエンスに注力しています。相対的に景気減速期の影響を受けにくかったこともあり、多くのE&U企業はコスト管理、業務の卓越性、長期的なレジリエンスへの注力を強めています。

重要な機会は、基幹インフラと業務の近代化にあります。多くのE&U企業は、より良い計画、資産管理、停電対応を支援できる更新されたERPプラットフォーム、グリッド技術、現場システムに投資しています。これらの投資は、信頼性向上、運用コスト削減、そして高度分析やAIを支えるために必要なデータ基盤の構築を目的としています。企業が断片化されたレガシー環境から脱却する中で、リーダーはプロセスを合理化し、日常業務を自動化し、限られた人材をより価値の高い業務に再配置する可能性を見出しています。

顧客および市場戦略も、E&U業界にとって重要な成長の

## 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。

手段です。顧客関係を深め、市場シェアを拡大する機会には、バンドルサービスの提供、技術やクラウドプロバイダーとの連携による新たな提供の導入、電気自動車(EV)の採用など、新たに生まれる需要の支援が含まれます。

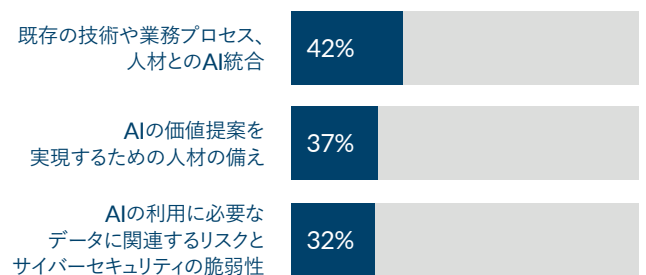
テクノロジーパートナー、サプライヤー、場合によっては分散型エネルギープロバイダーとのエコシステムを強化することも、データの共有やバリューチェーン全体でのより緊密な協力を目指すE&U企業にとって重要な機会です。多くのリーダーは、信頼性、経済性、持続可能性を両立させる案件を中心に、エネルギー転換に関連する選択的な機会も見出しています。

## 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。

今後数年のE&U業界におけるAIに関する課題の本質は、野心よりもレガシーインフラ、データ、スキルという現実に取り組む<sup>1</sup>。最も懸念されるのは、既存技術やビジネスプロセスとAIの統合です。多くの基本的なオペレーションシステムやバックオフィスプラットフォームは現代のデータアーキテクチャを考慮して設計されていないため、データセットを接続したり、パイロットを拡大したり、AIを日常業務に組み込むことが難しいのが実情です。

2つ目の課題は、AIの価値を実現させるための労働力の備えを整えることです。E&U企業がシステムを近代化し、AI対応ツールを導入する中で、従業員は新しい意思決定プロセス、データフロー、運用モデルに適應するための支援を必要とします。長年の知見を持つベテラン層への依存が大きい業界特性を踏まえれば、チェンジマネジメントと能力開発は技術的なトレーニングにとどまらず、AIが人の判断を置き換えるのではなく補完するものであるという信頼性の醸成まで含める必要があります。

## トップ3の優先事項 — AIの影響



データとサイバーセキュリティのリスクがAI関連課題としてトップ3に入ります。E&U企業は機微な運用データ、顧客情報、重要インフラシステムを扱うため、データ品質、アクセス制御、サイバー攻撃の脅威からの保護の重要性が一段と高まります。適切に管理されていないAIモデルや不十分な安全策が新たな脆弱性をもたらすリスクがあると、リーダーは認識しています。

その他の懸念には、AIを競争力のある速さで展開できない

1 AIの影響に関するトップ3の優先事項の割合は、各項目がトップ3に選択された頻度を反映しています。

こと(29%)、AI主導の意思決定に関する明確なガバナンスと説明責任の必要性(28%)が含まれます。AIが既存のビジネスモデルを攪乱する可能性(22%)や新たな規制動向の影響(20%)を懸念する経営幹部の声もあります。

これらを総合すると、E&U業界全体でAIの価値を引き出すには基幹システムの近代化、強固なデータ基盤の構築、統制のとれたガバナンスの実装、そしてますます高度化するツールと連携して効果的に業務を遂行できるよう労働力を整備することが鍵となります。

## E&U業界のリーダーが抱える今後(2～3年)の最も重要な短期的懸念事項やリスクは何か。

今後2～3年、E&U業界のリーダーは気候圧力、サプライチェーンの不安定性、そして近代化されたシステムの複雑さによって形成された短期的なリスク環境に直面していきます。

これらの圧力は、重要な部品へのアクセスを妨げる可能性のあるサプライチェーンの脆弱性や地政学的変動によって増幅されています。

筆頭は、気候変動の影響と環境およびサステナビリティ要件(期待)であり、E&U業界にとって依然として最も重要な懸念事項としてランクされており、これはこの業界のみが第1位という結果でした。激甚化する嵐や猛暑、山火事は老朽化したインフラに負荷をかけ、レジリエンスと開示に対する期待を高めています。壊滅的自然災害の脅威の高まりが続いており、気候リスクとオペレーショナルな継続性が密接に関連していることを強調しています。

今年のランキングでのもう一つの注目すべき動きは、E&U企業が近代化イニシアチブを進めるにつれて、優先度が高まったサイバー攻撃の脅威です。ERPのアップグレード、送配電網の自動化、データ統合が進むと、攻撃対象がIT環境とオペレーショナルテクノロジー(OT)環境の両方に拡大します。また、AIパイロット、クラウド導入、サードパーティとのより深い統合によって新たに生じるリスクについて懸念する声も経営幹部から上がっています。

サードパーティリスクは引き続き上昇しており、E&U企業が設備、資材、現場サービスで広範なベンダーネットワークにどれほど依存しているかを反映しています。業界内でのM&A活動が続いており利用可能なサプライヤーの数を減らすことでこの不確実性を増大させ、リスクを少数のプレイヤーに集中させ、長期的な調達計画を複雑にしています。

規制の不確実性、経済的圧力、労働力の可用性と労働コストの上昇に関する継続的な課題が、短期的な懸念事項のトップ10リストを構成しています。E&U業界のリーダーにとって総体的な課題は、気候、サイバー、サプライチェーンリスクがすべて高まる環境において、近代化と移行戦略を前進させながら、信頼できる、かつ手頃なサービスを維持することです。

## 世界の短期的なトップリスク(エネルギー・ユーティリティ業界)

2026年順位	リスク項目	平均値*	2025年順位
1	気候変動の影響とその他の環境およびサステナビリティに関する要件	3.23	1
2	サードパーティリスク	3.19	10
3	壊滅的な自然災害と気象現象の脅威の高まり	3.15	3
4	規制の変更や不明瞭さ、分断の高まり	3.12	2
5	サイバー攻撃の脅威	3.11	12

※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年で組織が最も多く投資する分野とその理由は何か。

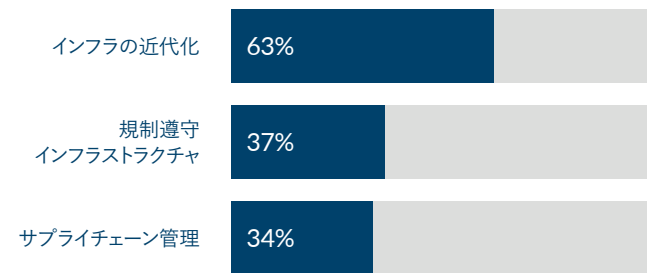
管理すべき複雑なリスクが多岐にわたる中、多くのE&U企業は、信頼性・レジリエンス・長期的な近代化を直接的に支える分野へ短期的な投資を集中させています<sup>2</sup>。

インフラの近代化が最重要課題として際立っており、63%の回答者がこれを最優先投資分野に選んでいます。これは、全業界の中で最も高い割合です。リーダーは、老朽化したERPプラットフォームのアップグレード、グリッドや現場システムの近代化、そして現在のパフォーマンス・信頼性・セキュリティ要件を満たさなくなったオペレーショナルテクノロジーの更新を迅速に進めています。これらの改善は、気候関連の混乱への対応、グリッド運用の柔軟性向上、デジタルやAI機能を支える基盤構築に不可欠と見なされています。

並行して、多くの企業が規制コンプライアンスの基盤強化を計画しています。排出規制の変更、報告要件の進化、レジリエンス計画への監視強化(特に米国)が、規制当局の期待により効果的に対応するために必要なシステム・管理・データの強化を組織に促しています。

サプライチェーン管理もまた、E&U業界幹部にとって重要な注力分野です。昨今の不安定さに加え、業界内の統合や主要サプライヤーへの依存度の高まりは、ベンダーパフォーマンス、資材の入手可能性、サードパーティリスクへ

### 主要投資分野トップ3



の可視性強化の必要性を浮き彫りにしています。リーダーは、混乱を予測し、より確かな長期計画を支援するツールやデータプラットフォームへの投資を見込んでいます。

経営幹部の約3割は、ワークフローの効率化、定型業務の自動化、財務・オペレーション・顧客対応チーム全体の生産性向上を目的とした業務プロセス改善への短期的な支出増加も見込んでいます。サステナビリティ施策は投資分野として6位にランクされており、多くの企業において、環境目標を効率よく推進しつつレジリエンスを強化する取り組みが含まれる見通しです。

これらすべての主要投資分野に共通するのは、より強固で適応力の高い基盤の構築を重視している点です。これにより、E&U企業は短期的な圧力を乗り切りつつ、よりデジタル化、データ主導、AI活用型の将来に備えることができます。

## E&U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。

今後10年を見据えると、E&U業界のリーダーは一過性の混乱ではなく、長期にわたる構造的な力によって形成されるリスク環境を認識しており、それが計画、資本投資、労働力戦略に影響を与えると考えています<sup>3</sup>。

昨年の業界におけるトップリスク分析と同様に、サステナビリティが引き続き重要な長期的テーマとして位置付けられており、43%に上昇し、すべてのリスクカテゴリーの中で最も高い割合を占めています。近い将来の政策動向(特に米国)には選挙サイクルによる変動があり得る一方で、気候影響、移行経路、ステークホルダーの監視に関する圧力は

続くとの見方です。信頼性、経済性、脱炭素化の間の緊張がますます顕著になっており、今日のインフラに関する決定が数十年にわたる影響をもたらす可能性があります。

サプライチェーンとサードパーティエコシステム、そして市場と経済もE&U業界の10年間のリスク見通しにおいて重要な要素として浮上しています。昨年と同様に、リーダーは世界貿易の動向や重要部品へのアクセスにおける継続的な変動を予測しています。さらにもう一つの懸念としては、業界の統合が進むことで利用可能なサプライヤーの数が減少し、長期の依存リスクが高まる懸念もあります。グ

<sup>2</sup> 主要投資分野に関するトップ3の割合は、各項目がトップ3に選択された頻度を反映しています。

<sup>3</sup> 長期的なリスクに関するトップ3の割合は、各項目がトップ3に選択された頻度を反映しています。

リッドがよりデジタル化され相互接続されるにつれて、技術パートナー、設備サプライヤー、サービス企業の強さと安定性が、エネルギーまたはユーティリティ企業自身のレジリエンスと切り離せないものになります。

セキュリティとプライバシー(35%)、顧客重視と競争優位(29%)、地政学的課題(28%)に関する懸念が、長期的リスクの核心を形成しています。これは、サイバー攻撃への防御の強化だけでなく、IT-OT融合の複雑な管理、広範なエコシステムでのデータ保護、急速なデジタル環境変化の中で、リーダーが顧客との信頼関係の維持にますます注力していることを示唆しています。

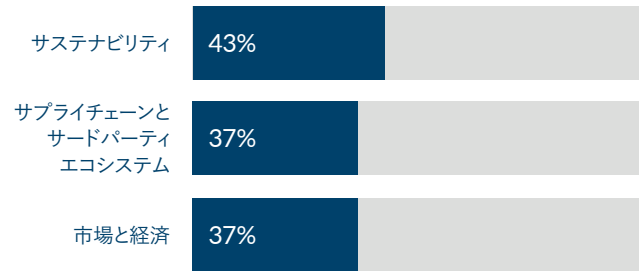
最後に、組織のレジリエンスと企業文化、人材課題(いずれも26%)が10年間のリスク見通しの中心に位置していま

## 今後2～3年に向けたガイダンス/行動喚起

E&U企業にとって今後の課題は、現在のリスク圧力を明確な優先事項へと転換することです。すなわち、どこを近代化するか、どのようにレジリエンスを強化するか、限られたリソースをどう配分するかが問われます。プロテビティの調査結果と実務経験に基づき、以下の行動を提案します。

- **インフラの近代化を単なる技術更新ではなく、リスク対応の必須事項として位置付ける。** レガシーERP、IT、OTシステムの刷新、グリッドの強化、停電対応の強化を優先する。可視性を高め、定型業務を自動化し、将来のAI活用に向けたデータ基盤を構築するプラットフォームに注力する。
- **より良いデータを活用してサードパーティおよびサプライチェーン管理を強化する。** 重要ベンダー、資材、サービスを厳密にマッピングし、分析ツールで遅延・品質問題・業界統合へのリスクを監視し、高依存関係に対する代替計画を構築する。
- **強固な基盤の上にAI活用体制を構築する。** まずは統合、データ品質、ガバナンスから着手し、影響度の高い

## 世界の長期的なトップリスク



す。E&U業界のリーダーは、継続的な近代化を可能にするために必要なスキルと企業文化を構築しつつ、深い専門知識を保持する必要性を認識しています。AI導入(20%)やその他の新興技術はリスクランキングとしては低く見えるものの、その長期的な影響は、慎重な導入、強固なデータ基盤、明確なガバナンスにかかっています。

バックオフィスや計画業務のユースケースを特定し、チームが新ツールを有効活用できるよう備え、AI主導の意思決定に対する説明責任を確立する。

- **気候・災害リスクを資本計画に直結させる。** 気候・自然災害シナリオを用いて、どこを優先的に近代化するか、どの資産を強化するか、長期的な信頼性・持続可能性・近代化目標を支えるレジリエンス投資の優先順位を定める。
- **新たな役割創出だけでなく、労働力の適応力に投資する。** 経験豊富なチームには、トレーニングや知識継承、近代化やAIが仕事に与える影響についての明確なコミュニケーションを提供し、大規模な人員入れ替えを前提としない支援を行う。
- **M&Aや再編は複雑性を増やすのではなく、簡素化のために活用する。** 取得資産の統合に際しては、システムやベンダーを整理し、サプライチェーン依存、運用の複雑性、サイバーリスクの増大を防ぐ。

## 筆者について



Tyler Chase は、プロティビティのエネルギー・ユーティリティ業界 (E&U) プラクティスのグローバルリーダーであり、石油・ガスのバリューチェーン全体、電力・ユーティリティ、再生可能エネルギー、鉱業のすべてのセグメントをカバーしています。Tyler は、グローバル市場で活動する E&U クライアント向けの内部監査およびコンサルティングサービスにおいて充実した提供体制を確保しており、一貫したクライアントサービスの提供、メソドロジーやツール開発への投資、知見発信、グローバル連携、そして業界カンファレンスや研修を推進しています。内部監査(アウトソース/コソース)、エンタープライズリスクマネジメント(ERM)、ビジネスパフォーマンスの改善、ITコンサルティングの支援実績も多数有しています。

---

## 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。