

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

ヘルスケア業界は圧力下にある： リスクを克服し、新たな成長を実現する

Richard Williams グローバル・ヘルスケア・プラクティスリーダー、
Leyla Erkan グローバル・ヘルスケア法務・リスク&コンプライアンスプラクティスリーダー 著

組織がレジリエンスを高め、競争優位性を確立するためには、今こそ果敢なリーダーシップとテクノロジーの変革が不可欠です。

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。

ヘルスケア業界のリーダーは、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。

ヘルスケア組織のリーダーは、収益成長、エコシステムの構築や拡大、地理的拡張性に最大の機会があると捉えています。市場動向の変化やコスト圧力の高まりに対応する

- 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、医療費支払者、医療サービス提供者、ライフサイエンス企業を含むヘルスケア業界の視点から、これらの論点に関する示唆を提供します。

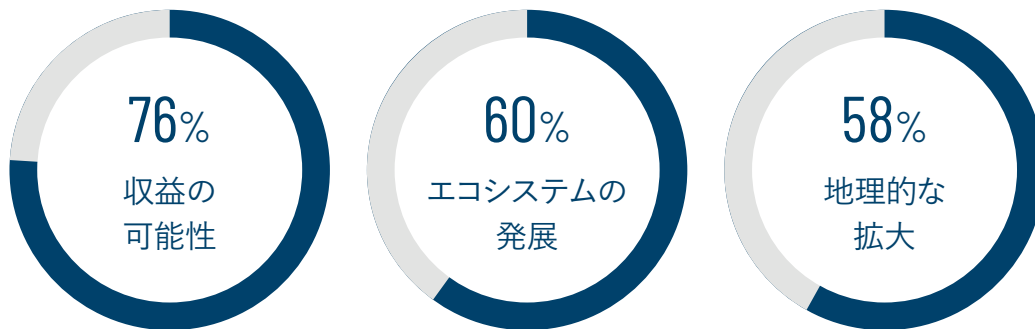
中、ヘルスケア・エコシステムの経営幹部は、オペレーション効率を高めつつ財務パフォーマンスを強化する戦略を優先しています。これらの優先事項は、AIを含むテックノロ

ジー導入の加速や組織のレジリエンスへの再注目によって形成されています。

デジタルツール、消費者中心の戦略、オペレーション効率化は、収益成長と市場拡大の鍵となります。一方、AIは業務の効率化、財務の健全性向上、パーソナライズされたエンゲージメント、成果の改善にますます活用されています。さ

らに、バーチャルケアや高度な分析への投資は、体験の向上、顧客ロイヤルティ維持、コスト削減、効率化をさらに促進します。これらの進展は総合的に、ステークホルダー間のシームレスな連携を可能とする、より結び付いた協働型エコシステムを育み、ヘルスケアのバリューチェーン全体でのイノベーションを推進します。

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は基盤となる触媒として機能し、その採用度合いが成長の成果を左右します。基幹システムの近代化、サイバーセキュリティ強化、進化する規制への先行対応を通じて全社的にAIを統合することは、レジリエンスとコンプライアンスの観点からも極めて重要と見なされています。

ヘルスケア組織はまた、共同ブランドのサービス、バックオフィスの共同化、ジョイントベンチャーなどの協業を通じて、成長とコスト削減を実現することにも期待を寄せています。これらの取り組みは、財務面と業務面の効率性を高める費用対効果の高い戦略と捉えられています。さらに、最

恵国(MFN)価格、メディケア、米国食品医薬品局(FDA)による監督、関税、国内製造に関する不確実性の緩和は、投資加速の機会を生み出しています。このような環境の中で、競争力強化を目的とした変革的パートナーシップやその他の戦略的取引の実行が促進されています。

経営幹部の関心は、コスト最適化とマージン改善に定量的効果をもたらす施策へと移行しています。戦略的な優先事項としては、技術の近代化やAIの導入に加え、競争的地位を強化するための変革的パートナーシップやその他の戦略的取引の実行に集中すると見込まれます。

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。

ヘルスケア組織がAIの採用を加速させる中で、リーダーはガバナンス、ワークフォースの備え、リスク管理にまたがる相互に関連した課題に直面しています。強固なAIガバナンスの確立は、成功と規制順守に向けた重要な第一歩です。AIソリューションの導入前に、受け入れ、評価、リスク判定のプロセスを整備する必要があります。潜在的なビジネス・サイバー影響を適切に把握するため、堅牢なガバナンスポリシーと手順が不可欠です。これには、AIモデルの学習・

運用に必要なデータに関するリスク、データ交換やシステム接続性の拡大に伴うサイバーリスクの高まりへの対処も含まれます。

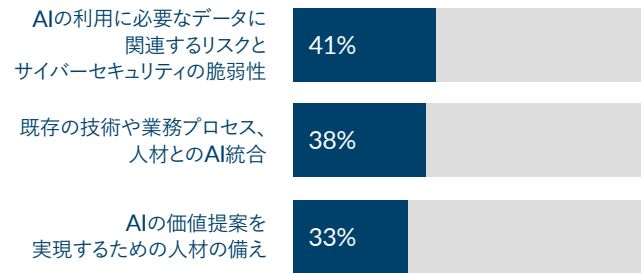
チェンジマネジメントは、技術面と人材の受容という両面からも非常に重要です。AIは既存の技術、基幹システム、データ、業務プロセスとシームレスに統合される必要があります。そのためには、レガシーシステムの近代化、デー

タソースの整合性を確保、AI出力が行動可能かつ信頼できるものとなるよう明確な業務フローが必要です。ワークフォースの適応と教育は、信頼を醸成し、職務代替への不安を軽減し、AIの採用を促進するうえで不可欠であり、人による監督と出力の検証の必要性を強調しつつ、AIの価値提案を実現するための基盤を築くことが重要です。

市場には、歴史的な前例や広範な普及が十分でないAIツールがあふれています。その中で、適切で長期的な価値を提供する技術を見極めることは、依然として大きな課題です。明確なビジネスケースとKPIに支えられた効果的なプロジェクト管理により、AIの影響を定期的に評価し、パイロットを継続するか中止するかの時判断が可能となります。AIが意図した成果をもたらすことを確実にし、新たなリスクを先取りして特定・低減するためには、継続的なモニタリングと監査が必要です。

最後に、患者および加入者の安全は最優先事項であり続

トップ3の優先事項 — AIの影響



けます。バックオフィス業務における初期的なAI活用は相対的に低リスクとみなされるかもしれませんが、臨床用途では厳格な精査と検証が不可欠です。人による監督は極めて重要であり、必要に応じて臨床家はAIの判断を理解し、異議を唱え、上書きできなければなりません。これらの課題は、ケアの質や組織の完全性を損なうことなくAIの可能性を最大化するため、イノベーションをガバナンス、透明性、信頼と両立させるバランスの取れたアプローチの必要性を強調します。

ヘルスケア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。

ヘルスケア業界のリーダーは、不確実性と分断を生み出し、業務・財務・評判の各リスクを増幅させる重大な懸念で特徴付けられるダイナミックなリスク環境に直面しています。その内容には、サイバー攻撃の脅威、規制変更の加速、サードパーティリスク、人材に関する課題、新興技術が含まれます。

サイバー攻撃やランサムウェアの主要な標的であり続ける中で、サイバー攻撃の脅威は最重要の関心事です。ベンダー由来のリスクを含め、サイバーリスクの全体像を把握し、適切に管理することが、セキュリティ投資の優先順位付けに不可欠となっています。

世界の短期的なトップリスク(ヘルスケア業界)

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	3.53	1
2	規制の変更や不明瞭さ、分断の高まり	3.20	6
3	サードパーティリスク	3.17	3
4	人材と労働力の確保	3.16	4
5	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	3.06	9

※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

不正、浪費、濫用に対する政府の積極的な取り組みと執行が強化される中、法的リスクとレピュテーションリスクが高まっています。AI、データ分析、デジタルプラットフォームの進展は規制枠組みの進化を上回り、曖昧で進化し続ける

地域特有のルールを生み出しています。この不確実性は、要件の解釈に苦慮する組織にオペレーショナルリスクをもたらします。政治的変動、経済的圧力、技術的破壊の中で、新たな報告要件、プライバシー要請、償還モデルの変更に

迅速に適応しなければ、コンプライアンス違反や収益喪失のリスクが生じる可能性があります。

サードパーティおよびサプライチェーンのリスクは、これらの課題をさらに複雑にします。ベンダーへの依存度の高まりは、固有の脆弱性と潜在的な攻撃経路をもたらします。ベンダーの停止や侵害による混乱は、業務停止、コスト増、患者・加入者の信頼低下を引き起こしかねません。効果的な監督、契約管理、レジリエンス計画が、これらのオペレーショナルおよびレピュテーションのリスクを軽減するうえで重要です。

新興技術の採用やそれに伴うスキルアップやリスクリングの必要性が高まる中、人材に関する課題は依然として深刻です。人材不足と労働コストの上昇は臨床職にとどま

りません。後継者計画の遅れやアナリティクス、データガバナンス、チェンジマネジメントといった専門スキルの不足も、変革の取り組みを脅かします。AIは非効率を可視化できますが、その示唆を解釈し変化を推進するには人の専門性が不可欠であり、このギャップを埋められなければ、イノベーションの停滞や競争力の低下を招く恐れがあります。

また、インフレや償還の不安定さ、資本制約などの経済的圧力により、規律ある財務マネジメントが求められています。医療提供機関は、確固たるROIに基づいて優先順位を見直し、流動性確保のために非必須投資を延期しています。これらのリスクは総じて、レジリエンス強化、業務の近代化、そして変革施策へのリスク管理の組み込みの必要性が一層重要となっています。

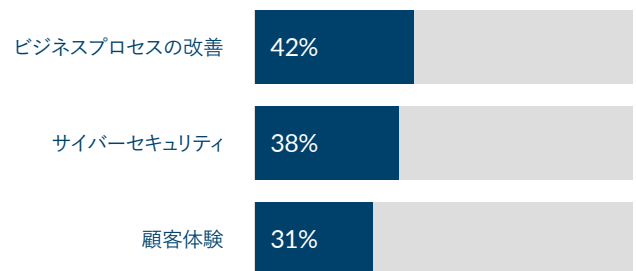
これらの短期的なリスク課題を認識したうえで、今後2～3年で組織が最も多く投資する分野とその理由は何か。

ヘルスケア業界のリーダーは、デジタルトランスフォーメーションとオペレーショナル・アジリティを通じて成長を可能にしつつ、トップリスクを直接低減する投資を優先しています。

営業利益率を強化しようとするヘルスケア組織にとって、業務プロセス改善は主要な投資分野です。無駄の排除、管理間接費の削減、臨床・非臨床現場のスループット向上に向けて、ワークフローの再設計が進められています。こうした取り組みにより、エラーの低減、ケア調整の効率化、エビデンスに基づく意思決定の支援が可能となり、品質とパフォーマンスを高めます。プロセスの近代化は、デジタルツールや自動化の統合を伴うことが多く、長期的競争力に不可欠なより広範なデジタルトランスフォーメーションの基盤を形成します。ヘルスケア組織はまた、予測的インサイトの獲得や資源配分の最適化、継続的改善の推進に向けたAIへの投資も進めています。財務面を超えて、これらの改善は患者・加入者の体験を高め、スタッフの燃え尽きの緩和、柔軟な人員モデル、持続的成長の実現に寄与します。

進化するサイバー攻撃の脅威に対するレジリエンスを強化するにあたり、サイバーセキュリティとデジタルアイデンティティのプログラム、人材、テクノロジーが引き続き重要です。高度化する攻撃に対抗し機微情報を守るため、とりわけオペレーショナルテクノロジー(OT)領域での先端技術、熟練人材、近代化されたアイデンティティ基盤への投資が不可欠です。サイバーリスクはIT課題にとどまらず、企業全体

主要投資分野トップ3



の関与を要する中核的なビジネスリスクです。

利便性と透明性に対する消費者の期待の高まりに 대응するため、デジタルアクセスとバーチャルケア機能の拡充も優先事項です。遠隔医療、セルフスケジューリング、シームレスなデジタルツールは戦略的な成長レバーであり、シェア拡大と持続的な収益成長を促進します。リーダーシップパイプライン、スキルアップやリスクリング、ワークフォース活性化などの人的資本投資は、技術採用を支え人材不足に対処するうえで不可欠です。インフラの近代化と高度分析は相互運用性とリアルタイム意思決定を可能にし、サービスラインの最適化、支払者契約のパフォーマンス向上、高マージンの処置や未活用資産の発掘など、収益機会の特定を支援します。

これらの投資全体を通じて、ヘルスケア組織はレジリエンスの強化、効率性の向上、持続的成長の実現に向けた態勢を整えます。

ヘルスケア業界のリーダーは、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年は、テクノロジー変革、消費者期待の変化、グローバルな不安定性が顕著になると見込まれます。利便性、透明性、個別化されたケアへの期待は一層高まり、消費者中心のモデルへの需要を牽引します。プライベート・エクイティの支援を受けたプラットフォームや統合戦略が加速し、高度なデジタル機能と業務効率を備えたスケールのあるネットワークが形成されます。伝統的な医療サービス提供者にとって、体験、アウトカム、アクセスによる差別化は不可欠です。近代化を怠る組織はシェアを失うリスクがあり、デジタルフロントドア、バーチャルケア、統合分析に投資する組織は、地域成長戦略のリーダー、あるいは将来のM&Aにおける魅力的なパートナーとしての地位を確立できます。

AIは、ケアの予測、日程調整、提供、記録、請求、さらには患者・加入者とのエンゲージメントとエンパワーメントのあり方に至るまで、ヘルスケアのあらゆる側面を再定義すると見込まれます。ケアモデルが進化し、デジタル機能が運用成功の中核となる中で、競争力を維持するにはAIへの投資が不可欠です。

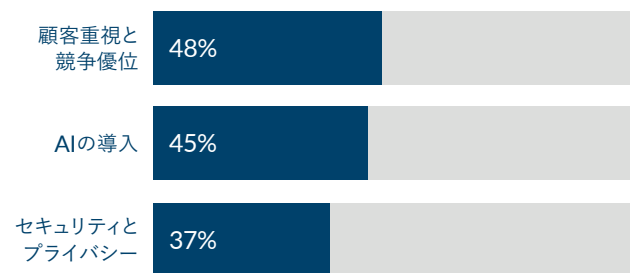
技術採用の加速に伴い、セキュリティとプライバシーは最重要の課題であり続けます。患者・加入者は、自身の健康データがどのように利用され、どのような制限を課せるかに対して感度を高めています。同時に、攻撃者はAI機能を活用して攻撃の巧妙性と浸透性を高め、今後も変化し続け

今後2～3年に向けたガイダンス／行動喚起

ヘルスケア業界のリーダーは転換点に直面しています。今後2～3年は、組織が混乱を乗り越え、新たな機会を活かせるかを左右します。成功には、リスク低減、変革の加速、持続的成長に向けたポジショニングという果敢な行動が求められます。

- 変革をリーダーシップの責務に組み込む。漸進的なプロジェクトを超え、機敏性、レジリエンス、成長のためにオペレーティングモデルを再設計する。
- ROI重視の投資を優先する。アクセス、効率、人員安定性の測定可能な改善をもたらしつつ、競争上の差別化を可能にする施策に注力する。

世界の長期的なトップリスク



る環境を生み出すでしょう。信頼とレジリエンスを守るため、サイバーセキュリティとガバナンスへの継続的投資が不可欠です。

経済および地政学の不安定さは、資本計画と戦略的優先事項に影響を与えます。不確実性を乗り越えるには、シナリオプランニングとリスクモデリングが重要です。人材と企業文化もまた重要です。リーダーシップ開発、柔軟な人員体制、組織文化への継続的投資は、人材の獲得・定着と運用上の脆弱性回避に不可欠です。

総じて、ヘルスケア業界のリーダーは、今後10年をリスクと再創造の時期と捉えており、大胆なイノベーション、強固なガバナンス、変化を受容する文化が長期的成功を左右すると見えています。

- デジタルアクセスを成長戦略として活用する。遠隔医療、セルフスケジューリング、バーチャルケアを単なる業務改善ではなく、市場拡大と患者・加入者のロイヤルティの中核として位置付ける。
- ワークフォースのレジリエンスと後継者体制を構築する。リーダーシップパイプラインを整備し、変革を推進する専門スキル(例：臨床専門性、アナリティクス、チェンジマネジメント)に投資する。
- AIとデジタル採用を管理する。倫理的利用、バイアス低減、パフォーマンス追跡の枠組みを整備する。テクノロジーと人の専門性を組み合わせ、変革を実装する。

- エンタープライズ・リスクマネジメントを強化する。サイバーセキュリティ、コンプライアンス、サプライチェーンのレジリエンスを戦略計画に統合し、マージンと評判を保護する。
- 規制対応のレジリエンスを高める。進化するヘルスケア規制を先取りし、影響を評価し、適時の順守を確保するため、アジャイルなガバナンスと監督を整備する。意思決

定に規制リスクの観点を組み込み、組織の安定とステークホルダーの信頼を維持する。

結論は明確です。大胆なイノベーションと規律あるガバナンス、将来に備えたワークフォースを結び付ける組織は、リスクを管理するだけでなく、テクノロジー、消費者期待、絶え間ない変化によって再構成されるヘルスケア市場を牽引します。

プロティビティのヘルスケア産業向けプラクティスについて

プロティビティは、ヘルスケア産業を熟知しています。私たちは、急速に変化する環境の中で主要な医療機関にサービスを提供しながら、グローバルでの展開を着実に拡大し続けています。業界に迫る変化とその要因を把握し、お客様が変化に効果的に対応し、医療提供体制を最適に管理、保護し、実質的な価値を創造するための的確なアドバイスを提供します。当社の経験豊富な専門家チームとヘルス

ケアセンターオブエクセレンスは、ヘルスケア産業に影響を与える多数の変更とリスクを理解し、管理するためのリソースです。決済改革、コンプライアンス、収益拡大、コスト管理、サイバーセキュリティ、デジタルトランスフォーメーションなど、お客様の関心事が何であれ、プロティビティはお客様を支援します。

筆者について



Richard Williamsはプロティビティの創設メンバーであり、グローバル・ヘルスケア・プラクティスのリーダーです。ヘルスケア業界に対するオペレーション、財務、テクノロジー、規制分野のコンサルティングおよび内部監査サービスの豊富な経験を有しています。多数の業績改善およびリスク管理の取り組みを主導してきたほか、大規模な統合ヘルスケア提供体制において最高監査責任者(CAE)や最高コンプライアンス責任者(CCO)を務めた豊富な経験があります。



Leyla Erkanはプロティビティのグローバル・ヘルスケア法務・リスク&コンプライアンスプラクティスのリーダーです。コンプライアンスとリスクマネジメント分野において25年以上の経験を有し、チーフ・コンプライアンス・プライバシー・リサーチ・オフィサーとしての豊富な実績も有しています。コンプライアンス、臨床研究、プライバシー、利益相反、調査、政府監査などに関する深い専門性を持ち、複雑なヘルスケア課題に対する包括的な理解と実践的なアプローチを提供しています。

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。