

Board Perspectives

ISSUE 193

短期的なトップリスクの見通し： 取締役と経営陣の視点の比較

例年と同様に、最新の年次調査では、2026年のリスクを取り巻く環境について、現役の取締役と経営幹部の見解を比較しています。今年はさらに、リスク対応に向けた投資の優先順位づけについても調査しました。

本調査は、2025年秋にノースカロライナ州立大学のERMイニシアチブとの共同で実施され、1,540名の経営幹部および取締役を対象に、今後2～3年の短期的なトップリスクに対する見解を収集しています。参加者の地域構成は、35%が北米、31%が欧州、24%がアジア太平洋地域、残りの10%がラテンアメリカ、中東、インド、アフリカとなっています。本調査は、今後2～3年のリスク環境に関して、約100名の取締役と経営幹部の見解を対比するうえで、有益な示唆を提供しています。

リスク環境に対する取締役の視点

添付の表(次ページ参照)には、調査に参加した取締役が指摘した上位10件のリスクテーマが優先順位順に記載されており、今後2～3年の間に企業が直面する最も重要な不確実性を理解するうえでの背景を示しています。これらのリスクは、取締役が28の具体的なリスクについて、マクロ経済、戦略、オペレーションの3つの側面からその影響度を評価し、優先順位付けしたものです。

このリストを確認するにあたり、取締役は以下の点に留意しています。

サイバー脅威への懸念。最重要リスクとして、サイバー脅威は単なる技術的課題ではなく、企業の存続に関わる問題です。そのため、サイバーレジリエンスおよびサイバーリスク指標は、企業戦略および取締役会でモニタリングする経営指標に組み込まれなければなりません。最近のMythos脅威により、脅威アクターによる悪用前に脆弱性を特定し修正することの緊急性が新たに高まっています。

人材とスキルに焦点を当てる。上位6つのリスクのうち4つは人的資本に関連しています。人材およびスキルの確保・維持の困難さや後継者問題は、長期的な成功に不可欠な経営層の厚みを構築・維持する観点から、重要な懸念事項です。また、事業を維持するために必要な人材およびスキルの確保も同様に重要であり、これは人材獲得競争を激化させ、人件費の増加を招いています。さらに、デジタル技術の導入は、これらの新たな能力によって約束される価値提案を十分に実現するために必要なスキルのプロファイルを変化させています。これらの新たなスキルは供給が限られており、大規模なスキルアップやリスキリングへの投資が求められています。

経済動向を注視。経済の不確実性は依然として重大な懸念事項であり、引き続き注意深く見守る必要があります。米国における財政政策や規制緩和の傾向、そして人工知能(AI)インフラへの巨額投資が経済を刺激している一方で、今後の不確実性に寄与する他の要因も存在しています。例えば、消費者行動、インフレ動向、中央銀行の政策変更、地政学的動向(イランを巡る情勢やウクライナ情勢を含む地域紛争)、グローバルなサプライチェーンの調整、AIによる生産性向上、貿易政策、労働市場への影響などが重要な考慮事項です。このように相互に結びついた世界においては、1つの地域の出来事が他の地域の経済に波及することが多く、実際、地域紛争、供給側ショック、関税の不確実性、特定セクターにおける持続的な価格圧力がインフレを助長しており、特に米国で顕著です。

競争力の維持を優先する。取締役が挙げたトップ10リスクのうち3つの懸念がこのテーマを裏付けています。第一に、新たなテクノロジーやその他の市場要因が破壊的な変化をもたらしています。第二に、時代遅れのレガシーITインフラストラクチャや不十分なデジタル能力が、競争力を維持するために必要なイノベーションを妨げています。最後に、規制環境は多国籍企業にとって主要な要素であり、各管轄区域における規制の変更や監督が、プロセスの設計方法や製品・サービスの生産および提供方法に影響を及ぼす可能性があります。例えば、欧州連合は最近、AIの規制および倫理的な導入のための枠組みを提供する画期的なAI法を採択しました。加えて、米国、EU、アジアで

取締役が挙げた 短期的な主要リスク

1. サイバー脅威への備えが不十分で、業務の混乱やブランドへの損害をもたらす可能性がある
2. 人材の獲得・定着が困難で、労働に対する期待の変化への対応や後継者育成の課題がある
3. ビジネスを維持するために必要な人材やスキルが不足している
4. インフレ圧力を含む経済状況が、成長を制限し、利益率に影響を与え、または新たなスキルを必要としている
5. 労働コストの増加が予想され、収益目標を達成する能力に影響を与える可能性がある
6. 新しい技術や新興技術の採用により、従業員のスキルアップやリスキリングの必要性が高まる
7. 規制の変更や監視がプロセス設計や製品・サービスの生産・提供に影響を与える
8. データプライバシー規制の強化への対応に、多大なリソースが必要となる可能性がある
9. 既存のレガシーITインフラが、「デジタルネイティブ」企業や近代化を進める競合他社との競争力を制限する
10. 新興技術やその他の市場要因によって促進される破壊的イノベーションが急速に進展する

は、大手テクノロジー企業を対象とした大規模な独占禁止訴訟や規制措置が行われています。

プライバシーリスクへの対応も引き続き欠かせない。取締役会は長年にわたりプライバシーに関する懸念に取り組んできました。疲弊感があるものの、拡大するデータプライバシー規制へのコンプライアンスのためには、データの収集、処理、利用、保存方法の管理に多大なリソースが必要となる場合があります。

リスク環境に対する経営陣の視点

60名を超えるCEOが本調査に回答しました。彼らのリスク環境に対する見解は、参加した取締役と非常に類似していますが、リスクの順位付けには違いがあります。CEOは、今後2～3年を見据えたトップ10リスクの中に、取締役が挙げなかった非常に関連性の高いリスクを2つ含めています。

- **地政学的シフト、地域紛争、不安定な政権体制。**地政学的緊張は引き続きグローバル市場に不確実性をもたらしており、組織は新たなビジネス環境に適応し、方向転換を余儀なくされています。サプライチェーンの多様化、ニアショアリング、リショアリング、グローバルな動向の監視—レジリエント(回復力のある)なグローバル戦略の構築は、常に化する課題です。イランによるホルムズ海峡の封鎖は、地政学的な動向がいかにして重要なサプライチェーン・システムの突然の停止を引き起こす可能性があるかを示しています。
- **顧客ロイヤルティと顧客維持の確保。**顧客ロイヤルティと顧客維持を持続することは、顧客が異なる製品、サービス、購買体験を求める傾向の進化により、ますます困難になる可能性があります。さらに、顧客層の継続的な人口動態の変化によって状況は複雑化しています。

CEO直属の役員(CFO、COO、CTO／CIO、CHRO)については、900名が当社の調査に回答しました。彼らは、上記に記載されていない3つのリスクを挙げました。

- **サードパーティベンダーおよびエコシステムパートナーへの依存。**これらの経営幹部は、これらの関係者と多くの時間を過ごしており、サードパーティリスクが全体に波及する脆弱性をもたらすことを認識しています。例えば、特に多層的なサプライチェーンやクラウドベースのサービスにおいて、ベンダーの運用実態への可視性が欠如していることは、サイバー脅威をさらに複雑化させ、ITインフラストラクチャの脆弱性や、拡張された企業全体における多様な攻撃ベクトルに対する強固なガバナンスの必要性を浮き彫りにしています。

イランのホルムズ海峡の封鎖は、地政学的な動向が重要なサプライチェーン・システムの突然の停止を引き起こす可能性があることを示しています。

- **AI導入による新たなリスクの顕在化。** AIの導入は加速し続けており、倫理的かつ責任ある活用への懸念、規制の不確実性、業務上の混乱も増大しています。経営幹部は、AI導入に伴う進化するリスクを特定・追跡・管理するためには、強固なガバナンス・フレームワークと部門横断的な監督体制が必要であることを認識しています。
- **世界市場と貿易政策の変化。** これらの課題は、先に述べた経済や地政学的緊張に関する懸念と関連していることを考えると、十分に理解できるものです。

240名を超える第2線機能(CISO、CRO、CCO)の経営幹部が本調査に参加しました。彼らのトップ10リスクは上記で言及されたものと一致しています。同様に、第3線機能の経営幹部(CAE) 170名以上が報告したトップ10リスクも、先に述べたリスクを含むものでした。

次のステップは何か。

本調査では、参加者に対して、今後2～3年で組織が優先的に投資する可能性の高い戦略的投資分野のトップ3を優先順位順に特定するよう求めました。調査で検討した戦略およびオペレーションに関する短期的なリスク課題に関連する12の投資分野をリストとして提示し、そのうち7つの投資分野が調査結果において特に重要な位置を占めました。

下の表は、取締役、CEO、およびその他の3つの経営幹部グループにおける投資優先事項をまとめたものです。CEOの直属部下および第2線の役員については、カテゴリ全体のトップ3ではなく、カテゴリに含まれる各タイプの経営幹部が特定した全優先事項を表に記載しています。

投資優先順位	取締役	最高経営責任者 (CEO)	CEO 直属の幹部	第2線	第3線
ビジネスプロセスの改善	✓	✓	✓	✓	✓
サイバーセキュリティ			✓	✓	✓
顧客体験	✓	✓			✓
インフラの近代化			✓	✓	
データプライバシー			✓		
人材戦略	✓	✓	✓		
規制遵守のインフラ			✓	✓	

経営幹部は、AIの導入に伴う進化するリスクを特定・追跡・管理するためには、強固なガバナンス・フレームワークと部門横断的な監督体制が必要であることを認識しています。

前頁の優先事項は、取締役および経営陣が調査で特定したさまざまなリスクへの対応や、今後2～3年で想定される機会の獲得に向けて、どの領域に投資しようとしているのかを示しています。以下は、上記の表に関するコメントです。

- **取締役とCEOの認識は概ね一致している。**取締役が顧客ロイヤルティおよび顧客維持を今後のトップ10リスクに含めていないにもかかわらず、投資の優先事項として顧客体験を挙げている点は興味深いことです。この一見矛盾しているように見える状況は、彼らがそのような投資を戦略的な機会と捉えていることによるものでしょう。こうした重視の姿勢は、組織の運営のあり方や、優れた成果を生み出す力に焦点を当てた実行の方向性を示しています。
- **CEO直属の幹部は、「守りを固める」戦略のもと、オペレーショナル・エクセレンスに注力している。**例えば、CFOにとっての最重要課題は、データプライバシー、サイバーセキュリティ、インフラのモダナイゼーションの3つであり、受託者責任への注力が示唆されます。COOも同様にこれら3つの分野を優先しており、システムの安定性とデータの完全性が信頼性の高い業務運営の前提条件であることから、これは理にかなっています。CTO／CIOは、データプライバシー、サイバーセキュリティ、規制遵守を挙げており、CHROは人的資本管理とスキル向上を最優先事項とし、次いで業務プロセスの改善を挙げています。
- **第2線および第3線のリーダーは、サイバーセキュリティと業務プロセスの改善に注力している。**もちろん、いくつかのバリエーションも存在します。CISOはデータプライバシーおよび規制遵守に関心を持っています。興味深いことに、CROおよびCCOはインフラの近代化を優先事項と捉えています。CAEは顧客体験を最優先事項と評価しています。このように、監督、管理、アシアランス機能は、リスク低減に最も重要な領域に関心を寄せており、システムのセキュリティ確保や基盤となるプロセスやプラットフォームが適切で、安定しており、信頼性が高く、レジリエント(回復力のある)であることを重視しているようです。

取締役会への主な示唆

取締役、CEOおよびさまざまな管理職レベルの間では、今後2～3年を見据えた最も重要なリスクについて概ね合意が得られています。しかし、リスクの順位付けにはばらつきが見られることから、エンタープライズリスクを評価するには多様な意見を取り入れる必要があることが示唆されています。同様に、ほとんどの組織には限られたリソースしかないため、投資優先順位に関する多様な考え方は、幅広い視点を取り入れる協働的なアプローチを必要としています。

投資の優先順位に関する多様な考え方が存在するため、幅広い視点を取り入れる協働的なアプローチが不可欠です。

取締役会においては、これらの共通するリスクシグナルは、規律あるガバナンスへと転換されるべきものです。例えば、以下が挙げられます。

- CEOの懸念、特に顧客体験に関するものには十分注意を払う。
- グローバルな動向を常に注視する。これらは、取締役会および経営陣にごく短期間で方向転換を促す可能性がある。
- サイバーレジリエンスおよびデータプライバシーに関して、経営陣に明確な責任、指標、報告体制が整備されており、ソフトウェアおよびデータの脆弱性を適時に特定し、対処していることを確認する。
- 人材戦略(後継者の層の厚さや重要なスキルギャップを含む)を検証し、この戦略的要件が期待どおりに成果を上げていることを確認する。
- イノベーション、サイバーセキュリティおよび競争力を現在制約しているレガシー技術および業務プロセスの近代化計画を監督する。
- 明確な方針、統制、部門横断的な監督を通じて、リスクガバナンスがサードパーティおよび新たなAI導入にまで拡大されることを確保する。

最後に、取締役会は、各関係者間の順位付けの違いを、全社的なリスク評価プロセスに多様な声を取り入れるための契機として活用するとともに、今後2～3年でレジリエンスとパフォーマンスを最も向上させる重要な優先事項に資本および運用投資を整合させるべきです。

調査に関する詳細については、「[トップリスクと機会に関するエグゼクティブの視点](#)」調査のレポートをご覧ください。本調査では、短期的なリスクや戦略的投資に関する洞察に加え、AIの変革的な影響に伴う成長、機会および課題に関する見解、そして長期的(今後10年)に予見される主要なリスクについても紹介しています。

著者について



Matthew Moore

マネージングディレクタ、プロティビティ

Mattは、プロティビティのリーガル、リスク&コンプライアンス・プラクティスのマネージングディレクタ兼グローバルリーダーとして、組織のリスク管理能力の近代化と強化を支援しています。また、Mattはプロティビティのグローバル・ソリューション・イネーブルメントの責任者も務めています。規制遵守、コーポレートガバナンス、内部統制に関するクライアントへのアドバイスに豊富な経験を有し、リスク許容度フレームワークの構築、ガバナンス成熟度の向上、経営層向けリスク報告の強化に注力しています。



Jim DeLoach

マネージングディレクタ、プロティビティ

Jim DeLoachは、プロティビティの創設メンバーであるマネージングディレクタの1人です。ヒューストンを拠点とし、ガバナンスに関する幅広い発信で広く知られています。

プロティビティについて

プロティビティは、クライアントがビジネスの変革や防護、また計画された事象や予期せぬ事象に対応できるように支援するグローバルコンサルティングファームです。25か国、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、テクノロジー、AI、データ、オペレーション、ファイナンス、法務、コンプライアンス、人材・組織、マーケティング、デジタル、リスク、内部監査の分野において、高い専門性とお客様ごとの確かなソリューションを提供しており、組織の変革の加速、リスクへの対応、最も重要な価値の保護を実現します。プロティビティは、2015年以來、米国フォーチュン誌の働きがいのある会社ベスト100に継続して選出され、Fortune100の80%以上、Fortune500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 Inc. (NYSE:RHI)の100%子会社です。