2027 年版

企業価値を解き放つ

トップリスクと機会に関するエグゼクティブの視点

エグゼクティブサマリー



protiviti®
Global Business Consulting

NC STATE Poole College of Management
Enterprise Risk Management Initiative

はじめに

今日の組織は、急速な技術の進歩、変化する地政学的な情勢、変化する顧客の期待、経済の不確実性、そして進化する労働力の要求によって特徴づけられる環境に直面しています。このような背景の中で、成功する可能性が最も高い組織とは、競争力を維持するために組織を変革し、重大な脅威やビジネスモデルの混乱から企業価値を守り、絶えず進化する市場機会や新たに生じるリスクに機敏に対応する能力を備えた組織です。

「企業価値を解き放つ」と題した、当社の第15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』調査レポートは、組織の将来を形作る機会と課題について、世界各地の1,330名の取締役会メンバーおよび経営幹部から得られた洞察を示しています。この調査結果は、企業の成功にとってますます重要となっている相互に関連する能力について、リーダーたちがどのように考えているかを明らかにしています。企業価値を脅かす可能性のある課題を管理しながら、競争力を強化する機会の特定に注力する組織は、長期的な成長を成功裏に推進する能力を高めます。

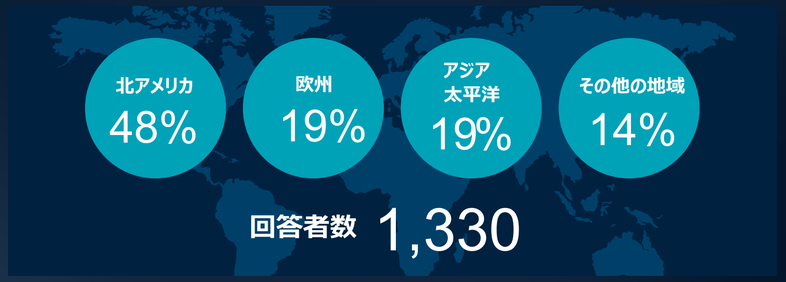
今年の調査では、急速に変化する環境の中で、組織を変革し、価値を守り、機会に効果的に対応する自組織の能力に対する経営幹部の自信について、より深く検証しています。この結果は、イノベーション、成長、レジリエンスを追求しながら不確実性を乗り越えるために、自組織がどの程度備えられているとリーダーたちが考えているかについて、独自の視点を示しています。この視点の中心にあるのは、企業を守り、急速な変化に直面して機敏に対応することが、成長の前提条件であるという考えです。

本レポートは、以下に関する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。

- 長期的な価値創造を支える形で、組織を変革し、保護し、対応する能力に対する自信
- AIの導入、およびビジネスモデルと業務慣行を再構築する可能性に関連する機会と優先事項
- 収益の拡大、地理的拡張性、およびエコシステムの発展に関連する成長機会
- 短期（今後2～3年）および長期（今後約10年）の両方において、組織に影響を及ぼすと予想されるトップリスク
- 組織が、将来の成功に向けて自組織を位置づけるために推進している戦略的な投資の優先事項

調査参加者は 2026年6月および7月にかけて実施したオンライン調査を通じて意見を共有し、幅広い業界、地域、組織規模、ならびに経営幹部の役職を代表する1,330名の経営幹部から回答を得ました。これまでと同様、この調査結果は、取締役や経営幹部が自社の機会とリスクのベンチマークとして世界中の他の経営幹部の考えと比較する上での有用な洞察を提供します。グローバルなビジネス環境の変化の速さを踏まえると、調査実施後に一部の経営幹部の見解が変化している可能性があります。それでもなお、本調査は、リーダーたちが自組織にとって優先している短期および長期の機会と課題について、信頼できる見解を示していると確信しています。さらに重要なこととして、組織が不確実性を変革の触媒として活用し、自らが創出してきた価値を守り、将来を形作る機会と課題にタイムリーに対応する方法について、本調査結果が意義ある対話を促すことを期待しています。

主な調査結果の概要

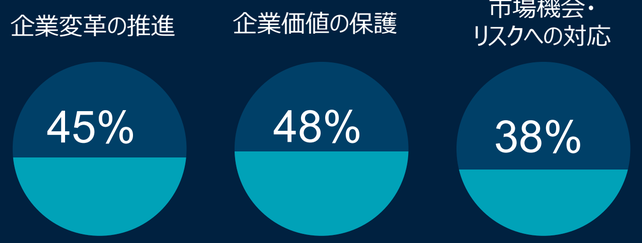


短期的なトップリスク

2027 順位	リスク内容	平均*	2026 順位	2025 順位
1	サイバー攻撃の脅威	3.58	1	2
2	AIの導入による新たなリスクの出現	3.45	6	10
3	経済状況（インフレ圧力を含む）	3.41	5	1
4	規制変更の激化、不確実性、断片化	3.37	8	6
5	破壊的イノベーションの急速な進展	3.36	12	8

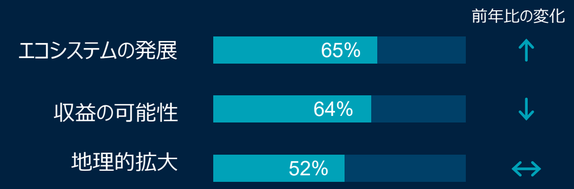
- 1を「影響なし」、5を「非常に大きな影響」とする5段階評価に基づく平均値。

実行能力に対する自信度



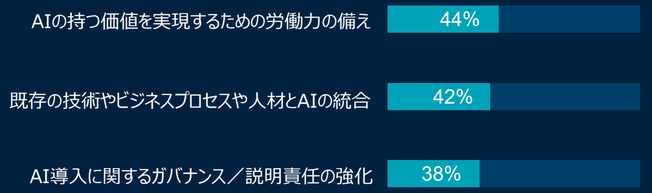
自信の度合いを評価する5段階評価に基づく。
「非常に高い自信」と「高い自信」の回答の合計を示す割合。

潜在的な成長機会

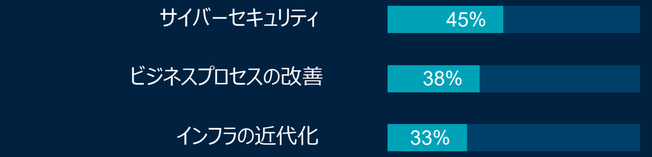


賛成・反対を評価する5段階評価に基づく。
「完全に同意する」と「ある程度同意する」の回答の合計を示す割合。

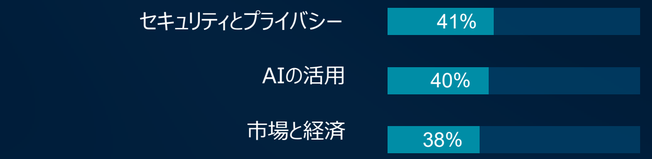
AIの価値を最大化するための優先事項トップ3



投資分野トップ3



長期的な課題トップ3



エグゼクティブサマリー

今年の調査結果は、取締役会メンバーや経営幹部のリーダーが、より厳しい経営環境に備えている一方で、そこに機会がないわけではないと認識していることを示しています。経営幹部は、成長アジェンダとリスクアジェンダを一体化させ、状況が変化し、新たなリスクが顕在化し、新たな機会が現れる中で、事業を変革し、企業価値を守り、市場の変化に即応するために組織が必要とする、相互に関連する能力の強化を進めています。

要点：知っておくべきこと

リスクの高まりが企業の変革力を試すー 高まるリスク懸念が、企業の対応力を試す試金石となっている

リスクへの懸念が高まる中、組織はテクノロジー、AI、データ分析、プロセス改善、モダナイゼーションを推進しています。過去2年間に尋ねた短期的なリスク項目は、1つを除いてすべて前年比で深刻度が増しており、取締役会や経営幹部のリーダーが、長期化する不確実性、テクノロジーによる混乱、人材面の制約、規制の複雑化の中で、自組織が事業を継続できる態勢を整えているかを評価していることがうかがえます。

96%

過去2年間にリーダーが評価した短期的なリスク項目の96%が、前年より重要度を増しています。組織がほぼあらゆる面で課題やプレッシャーに直面していることを示しています。

問われているのは個別リスクではなく「企業としての対応力

リーダーが懸念しているのは、個別の脅威そのものよりも、継続的な混乱の中で競争していくために必要なレジリエンス、人材、ガバナンス、データ、俊敏性を自組織が備えているかどうかです。AI、データプライバシー、サイバーセキュリティ、貿易、サステナビリティに関する規則が、世界各地の法域ごとに不均一な形で変化し続ける中、組織は、変革の機会を逃さず、この不安定な環境で成長し成功するための能力を強化する一方で、より強固なガバナンス、モニタリング、対応能力を備える必要があります。

80%

短期トップ10リスクの80%が、テクノロジー、データ、AIを効果的に活用・統制・保護する組織の能力に関連しています。

AIは「リスク」から「経営変革の必須要素」へ

AIは、今年の調査結果を貫く戦略的なテーマとなっています。リーダーはもはや、AIが重要かどうかだけに焦点を当てているわけではありません。むしろ、AIから持続的な価値を生み出すために必要な人材、ガバナンス、データ基盤を自組織が備えているかどうかに向き合っています。AIは短期的にも長期的にも最重要リスクの一つですが、リーダーのAIに関する優先事項は、成長を促進するための実践的な領域に重点を置いています。これは、AIをめぐる過度な期待の段階を脱し、価値を創出するためのAIの実用化に、より注力していることを示しています。

42%

リーダーの42%は、AIの導入から得られる価値を最大化するには、既存のテクノロジー、ビジネスプロセス、人材にAIを統合することが重要だと回答しています。これは、AIにおける大きな課題が導入そのものではなく、統合的なアプローチを通じてAIを企業全体に浸透させることにあることを示しています。

リーダーは、新たな機会やリスクに効果的に対応する能力よりも、自組織を変革し、守る能力について、より高い自信を示している

これは、重大な混乱が発生する前に対応の必要性が高まっていることを認識するためのモニターとして、リアルタイムの市場データへのアクセス強化、複数変数によるシナリオ・シミュレーション、予測分析、実行につながるローリング予測が、より一層必要であることを示唆しています。また、意思決定のきっかけが生じてから行動に移すまでの時間を短縮することも意味します。こうしたギャップは、意思決定のスピードや実行力だけでなく、組織全体のレジリエンスと適応力にも影響を及ぼします。

78%

組織のうち、競争に勝ち、市場で成功するために必要な一連の能力――変革、保護、対応――のすべてについて、高い自信を持っていません。

「守り」が「攻め」の前提条件になる

サイバー脅威は引き続き世界で最も大きな懸念事項であり、企業の保護に関する問題は、短期的な主要リスク上位10項目のうち5項目を占めています。アウトバーンを走行する際にブレーキが必要であるのと同様に、企業価値を守る能力が、組織がどれだけ速く変革できるかを左右します。だからこそ取締役会や経営幹部は、企業を守る取り組みを単なるコンプライアンスや統制活動として捉えるべきではありません。

または、統制の取り組みとして扱うことを避ける必要があります。AI、オートメーション、エコシステムの拡大、デジタルモダナイゼーションが加速する中、AIガバナンス、データセキュリティ、プライバシー、アイデンティティ保護、第三者リスク、インフラストラクチャのレジリエンスを管理する能力が、組織がどれだけ自信を持ってイノベーション、デジタル化、事業規模の拡大を進められるかを左右します。

50%

短期的な主要リスク上位10項目のうち、企業価値の保護に関するものは50%に上ります。これは、変革を可能にするうえで、レジリエンス、サイバーセキュリティ、プライバシー、AIガバナンス、サードパーティリスクへの対応を優先することが中核となる点を強調しています。

迅速な「対応力」が新たな競争優位になる

規制の変化、経済の不確実性、地政学的な変動、急速なテクノロジーの変化を特徴とする市場において、組織は、混乱を優位性に転換するために、ダイナミックな予測、シナリオプランニング、実行の俊敏性を必要としています。対応力は、差別化につながる能力です。

38%

リーダーのうち、出現する市場機会やリスクに俊敏に対応する自組織の能力に高い自信を持っているのは、5人に2人未満です。

成長に対する楽観的な見方は弱まっているが、機会が失われたわけではない。むしろ、成長への道筋はエコシステム・パートナーシップへと移行している

今後2～3年間の増収に対する楽観的な見方はやや弱まっているものの、リーダーは引き続き、特にエコシステムの構築を通じた成長機会を見いだしています。より複雑な環境において、リーダーは、パートナーシップ、アライアンス、プラットフォーム、さらには幅広いビジネス・エコシステムを成長への道筋として重視しています。従来の成長手段にとどまらず、より協調的で、能力を基盤とし、テクノロジーを活用したモデルへと目を向けています。エコシステムの構築により、企業は中核的な提供物をはるかに超える価値を提供できるだけでなく、不可欠なリソースへのアクセスを拡大し、共創によるイノベーションを促進することができます。

65%

組織の市場展開の強化に向けて、エコシステム・パートナーシップを拡大する大きな機会があると考えているリーダーは、65%に上ります。

AI時代の成否を分けるのはテクノロジーだけでなく「人材」

従業員の能力は、AI、レジリエンス、変革の中核を成します。人材の獲得・定着、リーダーシップ開発、後継者育成、テクノロジー・スキルは、いずれも重要な短期的リスクとして位置付けられています。一方、AIの価値を最大化するための最優先事項は、テクノロジーが提供する価値を実現できるよう、従業員の能力をより効果的に高めることです。組織の人材は、AI導入、デジタルトランスフォーメーション、組織のレジリエンス、後継者育成、企業文化、

そして、変化に対応する能力の成否を左右します。従業員の対応準備に次いで重要なのが、AIを既存のテクノロジー、プロセス、そして従業員に統合することです。リーダーは、AIが単に既存のプロセス上にツールとして導入されるのではなく、再設計された業務に組み込まれたときに価値を生み出すことを認識しています。簡潔に言えば、AIの価値を引き出すのはテクノロジーではありません。ワークフローや相互に関連するプロセスを再構想する才能を持つ人々が、AIの価値を引き出すのです。

44%

AIの価値を最大化するための最優先課題の一つとして、AIの価値を実現できるよう人材を強化することを挙げるリーダーは44%に上ります。これは、成功がテクノロジーそのものと同様に、人材と導入・定着にも左右されることを浮き彫りにしています。

データ活用が企業戦略の中核へ

分析能力に対する懸念が高まる一方で、分析への投資が急増していることは、生産性、市場インテリジェンス、AIの価値、組織の俊敏性を高めるうえで、より優れたデータドリブンな意思決定が不可欠だとリーダーが考えていることを示しています。こうした変化の必要性は、新たに生じる機会に対応する自組織の能力について、リーダーの自信の水準が低いこととも結び付いています。より強固な分析能力は、市場の変化を理解し、意思決定の契機を特定する能力を高めます。

30%

戦略的投資の優先事項の上位に高度なデータ分析を挙げるリーダーは30%に上り、昨年の20%から増加しています。

リーダーは企業を単に守るためではなく、変革に向けて近代化するために投資している

サイバーセキュリティ、業務プロセスの改善、インフラの近代化、高度な分析、そして従業員のスキル向上が、投資課題の最上位に挙げられています。これらの優先事項は、混乱に対する実践的な対応を反映しており、取締役会や経営幹部が短期的に最も大きな影響を及ぼすと評価している課題とも密接に一致しています。具体的には、サイバー脅威、AI導入に伴うリスク、破壊的イノベーション、人材面の課題、データ分析の導入、レガシーITインフラなどです。

38%

戦略的投資の優先事項の上位に業務プロセスの改善を挙げるリーダーは38%に上ります。これは、近代化の取り組みでは、テクノロジーの導入だけでなく、誰が業務を担うのか、どのように業務を遂行するのか、そしてどのような価値を生み出すのかにも同等の重点を置く必要があることを示しています。

長期リスクの中心は「テクノロジー×レジリエンス」

セキュリティとプライバシー、AIの導入、市場と経済、顧客と競争、そして人材に関する課題が、今後10年間における主要なリスクテーマとなっています。組織のレジリエンスと企業文化、地政学的な課題、サプライチェーンと第三者エコシステム、量子技術などの新興テクノロジーが、リーダーの間で重要性を増しています。一方、サステナビリティは、近年と比べて長期的な優先事項の上位に挙げられる頻度が低下しています。

40%

組織の変革、保護、対応能力に長期的に最も大きな影響を及ぼす分野の一つとして、AIの導入を挙げるリーダーは40%に上ります。

より詳しい分析

全文レポートでは、全体サンプルに関する主要な調査結果を詳細に分析するとともに、経営幹部の役職、組織規模、業種、地域別に複数のサブ分析を行っています（www.protiviti.com および erm.ncsu.edu で閲覧可能）。さらに、経営幹部の役職別および業種グループ別のより詳細なサブ分析をダウンロード可能な付録で提供しています。

総括コメント

今年の調査結果からは、複雑化と急速な変化が進むビジネス環境を乗り切る組織の能力について、概して前向きな見方が示されています。リーダーは、自組織が企業価値を変革し、保護する能力について最も強い自信を示しています。一方、新たな機会や混乱の発生に迅速に対応する能力については、依然としてやや慎重な見方が示されています。これに関連して、今後2～3年間の増収に対する楽観的な見方は弱まっているものの、リーダーは引き続き成長の機会を見いだしており、特にエコシステムの発展を通じた成長に期待を寄せています。

経営幹部は、イノベーション、地理的な事業拡大、そしてAIの戦略的な導入を通じて価値を創出する有意義な機会が引き続き存在すると捉えています。長期的な成功を持続させるため、経営幹部は、サイバーセキュリティ、業務プロセスの改善、インフラの近代化、高度なデータ分析、従業員のスキル向上への投資を、リスク管理の手段であると同時に、成長、イノベーション、企業変革を促進する戦略的な基盤と捉えています。

本調査が示す最も重要なメッセージは、「守る」「レジリエンスを高める」「成長する」という3つの経営課題は、もはや別々には考えられないということです。持続可能な短期的・長期的価値を最大限に引き出すうえで最も有利な立場にあるのは、不確実性を管理すべきリスクとして捉えるだけでなく、イノベーションを起こし、適応し、リードする機会としても捉える組織です。組織は、変革し、保護し、対応する能力を強化することで、ますますダイナミックかつ相互接続が進む世界において、成功に向けた態勢をより強固なものにすることができます。

経営幹部の役職および業界別の調査結果の詳細については、www.protiviti.com および erm.ncsu.edu に掲載されている付録をご覧ください。

調査チームと著者紹介

NC州立大学　ERMイニシアチブ

Mark Beasley
Professor and Director of the ERM Initiative

Bruce Branson
Professor and Associate Director of the ERM Initiative

Don Pagach
Professor and Director of Research of the ERM Initiative

プロティビティ

Matthew Moore
Managing Director

Jim DeLoach
Managing Director

Joe Kornik
Senior Director

Kevin Donahue
Senior Director

Shaun Lappi
Research Manager

Parvathy Nair
Research Specialist

Shannon West
Project Manager

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に的確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年以来、米国フォーチュー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。

NC州立大学のERMイニシアチブについて

ノースカロライナ州立大学プール・カレッジ・オブ・マネジメントのエンタープライズリスクマネジメント（ERM）イニシアチブは、ERMの実践とそれを戦略およびコーポレートガバナンスに統合することに関する知見を提供しています。ERMイニシアチブは、取締役会や経営陣と密に協力し、ERMの戦略およびガバナンスへの統合支援、経営者向けのワークショップや教育研修セッションの開催、より効果的なリスク監督技術を実践的に導入する方法に関する研究や考察の文書発行を行っています(erm.ncsu.edu)。

protiviti®

NC STATE Poole College of Management
Enterprise Risk Management Initiative

www.protiviti.com

erm.ncsu.edu

© 2026 Protiviti Inc. An Equal Opportunity Employer M/F/Disability/Veterans. 1026
Protiviti is not licensed or registered as a public accounting firm and does not issue opinions on financial statements or offer attestation services.