

2025年版

トップ・リスクに関する エグゼクティブの視点 中長期的な展望

取締役会と経営執行陣で議論されている主要課題
| エグゼクティブ・サマリー

NC州立大学ERMイニシアチブとプロティビティによる調査

protiviti®
Global Business Consulting

NC STATE Poole College of Management
Enterprise Risk Management Initiative

はじめに

取締役会および経営執行幹部は、複雑な不確実性の網の目の中で意思決定を行っている。これらの不確実性は、戦略的優位性を生み出す機会をもたらす可能性もあれば、予期しない混乱や業績の低下を引き起こすリスクとなる可能性もある。目前に迫るリスクを事前に予測する能力は、企業価値や成長目標に影響を与える可能性のある予測不可能な展開に対処する上で役立つ。13回目の年次調査となる本レポートは、世界中の1,215人の取締役および経営執行リーダーの洞察をまとめ、彼らが考える主要なリスクについて短期（今後2～3年）と長期（2035年、10年後）の視点から分析している。

この報告書には、取締役会および経営執行幹部が、マクロ経済、戦略、オペレーションの3つの側面から32の特定のリスクの影響をどのように評価しているかについての詳細な分析が含まれている。

調査は2024年11月中旬（米国大統領選挙後）から12月中旬にかけてオンラインで実施された。本レポートのハイライトに加え、（www.protiviti.com、erm.ncsu.edu）に掲載されるフルレポートでは、企業規模、業種、地域、所有形態（上場企業、非上場企業、非営利団体、政府機関）の違いや、回答者のタイプ（取締役、CEO、CFOなど）の違いによって、リスクに対する見方がどのように異なるかについての洞察も提供している。

取締役および経営執行幹部は、当社の年次調査報告書「トップリスクに関するエグゼクティブの視点」に記載されている主要な調査結果を利用し、自組織のリスクと他のリーダーの懸念事項とのベンチマークを行っている。本調査が、取締役会および経営層の間で実りある対話を促進し、新たな課題についての認識を深める一助となることを期待している。

今年度の変更点


本年度の調査では、過年度の回答者から寄せられたフィードバックや、私たちの年次調査の結果を常にチェックしている取締役会および経営執行リーダーから寄せられたフィードバックを反映し、いくつかの変更を行った。調査を改善、簡素化、短縮するための主要な変更は以下のとおり。

- 新たな短期的時間軸 - 短期的時間軸を1年から2～3年に変更した。これは、より多くのリーダーがこの時間軸を今後12ヶ月よりも意思決定においてより関連性が高いと考えているためである。
- 短期リスクの評価スケールを変更 - 短期リスクの評価尺度を10点満点から5点満点の5段階のリッカート尺度（Likert scale）に変更した。
- 10年後のリスク評価の新フォーマット - 回答者には、長期リスクとして32のすべてのリスクを評価してもらうのではなく、リスクカテゴリー（マクロ経済、戦略、オペレーション）ごとに最も重要な長期的懸念事項を2つ選んでもらった。
- リスク課題のリストを更新 - 急務の課題（AI関連の懸念など）に対応するいくつかの新しいリスク課題を追加し、過去の低得点リスクを削除し、各リスク項目の説明を簡潔に整理した。

エグゼクティブ・サマリー

最新の「トップリスクに関する経営者の視点」調査の結果から、取締役会メンバーや経営執行幹部の短期的な見通しに影響を及ぼしている、広範でグローバルなテーマがいくつか明らかになった。


01 
インフレ圧力を含む
経済状況

03 
トップ人材の獲得・育成・
維持、従業員の期待の変
化への対応、後継者問題
への対処などの能力

05 
労働コストの増加

06 
規制の変更と監視の強化


09 
AIや新興技術の適用

10 
人工知能の実装から
生じる新たなリスク

02 
サイバー攻撃の脅威

04 
人材と労働力の確保

07 
サードパーティーリスク

08 
革新的イノベーションの
急激なスピード

ビジネスリーダーたちは、自社が試練を乗り越え、変化に対応する準備がこれまで以上に整っていると考えている。

取締役や経営執行幹部の多くは、危機や市場の変化に対処するための組織のレジリエンス（回復力）、俊敏性、準備態勢について、より肯定的に感じている。彼らの見解は、例年の調査結果からは著しく改善されている。

例えば、今後2～3年の短期的なリスクとして「革新的イノベーションの急激なスピード」がトップ10にランクインしている。このリスクは、13位（2024年）と19位（2023年）にランクインされるなど、重要性が増し続け、今回の短期的な視点では8位にまで上昇した。

破壊的变化に対する懸念が高まっているにもかかわらず、ビジネスリーダーは、自社のレジリエンス（回復力）、アジリティ（敏捷性）、プリアドネス（準備態勢）がより高いレベルにあると認識しているのである。

下記の表に示されているように、企業文化に関連する懸念のランキングはここ数年低下している。

	2025*	2024**	2023**
変化への抵抗によるビジネスモデルや中核事業の調整の難航	17位	14位	4位
労働環境全般の変化による文化維持の課題	21位	15位	22位
新興リスクの適時な特定とエスカレーションを十分に奨励しない組織文化	24位	17位	8位
予期せぬ危機を管理するための組織のレジリエンスと機敏性の不足	25位	16位	10位

* 2～3年先を見据えて

** 12ヶ月先まで

さらに、今年の調査回答者に10年後を見据えたマクロ経済、戦略、オペレーショナル・リスクの上位を選んでもらったところ、表中のどのリスクも高評価とはならなかった。

ここ数年、組織は世界的なパンデミック（およびそれに伴うサプライチェーンの混乱や職場の課題）、サイバー攻撃の激化、AIのような新興テクノロジーの飛躍的な進歩、そして紛争が絶えない不安定な地政学的環境など、さまざまな課題に直面してきた。こうした試練に耐えて得た教訓から、リーダーたちは、新たな問題に対処する能力に自信を持ち、また、自社がこれまで以上に、徐々に進行する変化だけでなく、突発的な変化にも適応できる体制を整えていると考えるようになったようだ。

同時に、リーダーたちは先行きに警戒心を持ち続け、テクノロジーを駆使したホライズン・スキャン（将来兆候の把握）と効果的なシナリオ・プランニングの必要性を強調している。

企業は、リスクの対応が自らのコントロールの及ばない多くの重大な課題に直面している。経済、人材の確保とコスト、破壊的変化、市場に関する短期的・長期的な課題が指摘されていることを考慮すると、このことは調査でも明らかだ。

新興技術に関連する機会とこれらリスクの大きな課題を監視する必要はあるが、リーダーがそれに気を取られて、次に現れるリスクを特定できないようなことがあってはならない。地平線を見据え、重要な先見性を獲得し、多くの企業が戦略的な俊敏性を確保するために、データ分析、シナリオ分析、多角化戦略、テクノロジーの近代化の取り組み、効果的な流動性管理、迅速な対応計画を導入している。

パンデミック以降、世界的に経済は依然として短期的なリスクのトップであり、リーダー達を悩ませ続けている経済的不確実性に対する集団的疲労感を反映している。

経済状況（インフレ圧力を含む）が成長機会と利幅にマイナスの影響を与えることが、短期的な最重要リスクとみなされている。このリスクも、アンケート回答者が最も多く選択した。マクロ経済の長期的リスク（10年先まで見据えたもの）でもトップリスクである。脱グローバル化、保護主義を促進する関税や貿易障壁の脅威、米中関係に象徴される地政学的緊張、さまざまな地域紛争など、相互に関連する市場の力が、この経済的不確実性を助長している。その他の要因としては、主要国の財政政策や中央銀行政策の変化、人口動態の変化、移民政策などがある、そして、これらすべての要因が、労働力の供給、金利、インフレ率、グローバル・サプライ・チェーン、個人消費に与える影響に関連する。こうした懸念を解消するには、真の経済成長が不可欠である。

米国以外の多くの世界経済が、パンデミック以前の水準に戻っていないことを考えれば、経済への注目は特に重要である。注目すべきは、このリスクは取締役会メンバーとCFOの短期的なリスクランキングのトップであるのに対し、CEOでは7位にランクされていることだ。

サイバー脅威は、進化する脅威の状況に常に適応する必要がある。

サイバー脅威は、取締役会メンバーおよびCxO達にとって、短期的なリスクとして世界第2位にランクされている。AIの登場により、脅威の迅速かつ高度な検知や、自動化されたインシデント対応、ネットワークトラフィックの分析による脅威の特定が可能になり、サイバーセキュリティは大きく向上した。しかし、AIはサイバー犯罪者たちによって、より巧妙で大規模な攻撃や、より欺瞞的なフィッシング詐欺にも悪用されている。

進化し続ける脅威（地政学的環境の不安定化に起因する高度な持続的脅威を含むが、これに限定されない）と、その潜在的な深刻さに対応するための絶え間ない努力、そして攻撃による結果の重大性の可能性が、企業の経営者に重くのしかかっている。

ビジネス・リーダーは、機密情報へのアクセスのしやすさ、標的としての企業の価値、注目度の高いインシデントがもたらす財務およびブランド・イメージへの影響、企業が受ける規制要件などを考慮するため、攻撃の重圧にさらされる。攻撃を免れる者はいない。

アウトソーシング、戦略的調達の実行、エコシステム・パートナーシップといった形の第三者との関係は、さらにサイバー・リスクの一因となる。これらの外部関係は、境界のない（ボーダーレスな）企業の一部として機能するが、そのリスクを適切に管理しなければ、パフォーマンス目標の達成やブランドイメージの維持に影響を及ぼす可能性がある。サイバー脅威においては、外部パートナーのセキュリティプロトコルや対策が不十分であることが、企業のリスクを高める要因となる場合もある。

さらに、プライバシーと個人情報保護に関するリスクの高まりも、サイバーリスクやAIと密接に関連しており、今後も継続的に対応が求められる課題となっている。これらの問題への注意を怠ると、規制当局による多額の罰則、風評被害、訴訟リスクにつながる可能性がある。

プライバシー法の遵守には、業務プロセス、ITシステム、データ管理の大幅な変更が必要となることが多く、これには多大なコストと時間がかかるため、適切な管理が求められる。さらに、国や地域、さらには州によって個人情報保護法が異なることが、コンプライアンスの複雑さに拍車をかけている。

規制環境の変化、監視の強化、積極的な取締りは依然として顕著な懸念事項である。

規制の変更、規制の厳格化、そして積極的な規制執行が、企業の業務プロセスの設計や製品・サービスの製造・提供に影響を及ぼすリスクは、世界的な懸念事項となっている。

ただし、米国では新政権のもとで規制緩和の流れが見込まれ、企業はこれまでより穏やかな規制環境を期待しているが、実際には規制緩和の範囲やスピード、さらには関税やインフレリスクといった経済全体の問題の影響について、不確実性が残っている。

この不確実性に加えて、複数の地域、国、州で事業を展開する企業は、異なる、しばしば相反する規制体制を乗り切らなければならない。規制が絶え間なく進化するにつれ、事業戦略、業務プロセス、市場提供も進化しなければならない。また、いかなる規制環境においても、コンプライアンス違反による財務的損失やブランド価値の低下のリスクは常に存在している。

AIに関連するリスクと人材に関するリスクは密接に絡み合っており、新たな技術を活用するための労働力やスキルの確保に対する懸念が浮き彫りになっている。

企業のリーダーたちは、AIに対する過度な期待を超え、組織内のさまざまな分野やプロセスにAIを組み込むことを現実的に捉えるようになっている。

現在、最も有望なAIの活用事例を見極め、適切な投資を行い、最大限の価値を引き出すことに取り組んでいる。生成AIの波がエージェント型AIやフィジカルAIへと進化する中、適切な人材とリスキル（再教育）戦略がこれまで以上に重要になっている。同時に、「責任ある導入と活用」への注力も、同じくらい重要である。

今回の調査では、AIに関連するリスクが短期的なトップ10リスクに3つランクインしている。

- 革新的イノベーションの急激なスピード
- AIや新興技術の適用
- 人工知能の実装から生じる新たなリスク

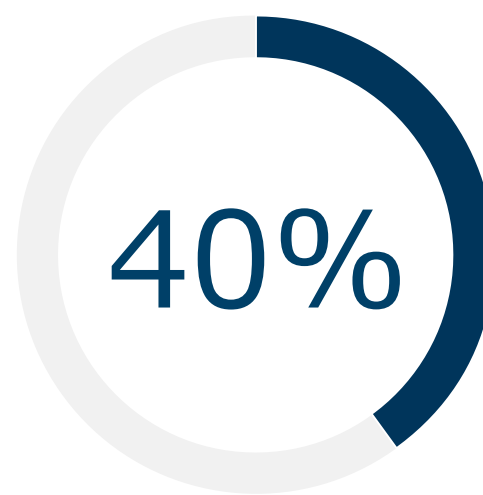
これに関連して、グローバル・トップ10の短期的な見通しには、人材に関するリスクも複数含まれている。

- トップ人材の獲得・育成・維持、従業員の期待の変化への対応、後継者問題への対処などの能力
- 人材と労働力の確保
- 労働コストの増加

AIスキルを含む人材の確保や定着の課題は、適切な投資やプロセスの調整によってある程度対応できる。しかし、労働市場の状況や人件費の上昇は、企業の管理が及ばない市場要因に左右されるため、利益目標の達成に影響を及ぼす可能性がある。

興味深いことに、取締役とCEOの間で「人材と労働力の確保」に対する認識に大きな差が存在する。このリスク問題は、取締役にっては当面のリスク問題のリストの第2位であるが、CEOにとっては第9位となっている。

長期的には、「人材と労働力の確保」は、今後10年間のマクロ経済リスクの中で世界的に2番目に重要なリスクとされオペレーショナルリスクの中でも、「トップ人材の獲得・育成・維持」は2番目に重要と位置付けられている。



の世界の取締役とCxOは、経済情勢を今後2～3年の主要なリスクと見ている*。

地政学的リスクはエスカレートし続け、他の複数のリスクに影響を及ぼしている。

地政学的リスクは、今回の調査で14位にランクインし、過去2年間の調査よりも著しく高い。特に、北米以外の市場ではさらに高く評価されている傾向がある。

このリスクは、経済、市場、資本配分の意思決定、サプライチェーン、安全保障（サイバー攻撃の可能性を含む）など、多くのリスク領域に影響を及ぼしている点で、他のリスクとは一線を画している。

2024年末現在、世界中で90以上の主権国家が関与する紛争が50件以上発生しており、これは第二次世界大戦以降で最多である。特に、東欧、中東、アジア太平洋地域での緊張の高まりが懸念されている。しかし、地政学的リスクの根底には他にも多くのテーマがある。

- 中国とのデカップリング（経済分断）やリスク回避の動き
- 関税や貿易摩擦の脅威
- 国家によるサイバー攻撃のリスク
- エネルギーアクセスや希少資源の確保への影響

このリスクは、過去2年間で2023年（26位）→2024年（20位）→2025年（14位）と上昇を続けている。注目すべきは、取締役も経営執行幹部もこれを長期的に重要な問題だと考えていることだ。

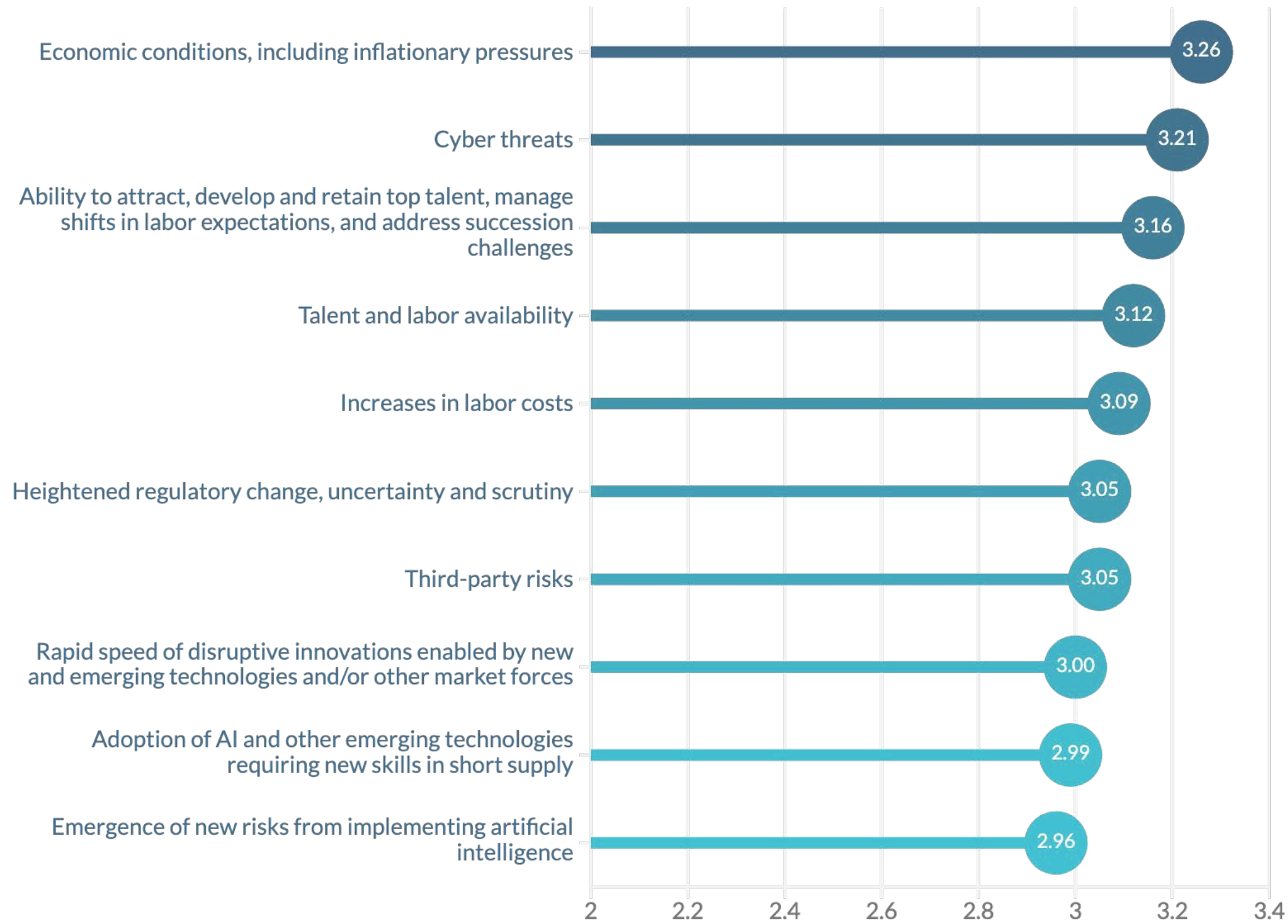
* このリスクを5段階のリッカート尺度で4または5と評価した割合に基づく。

以下の表1は、1,215名の取締役会および経営執行幹部レベルの回答者から得た、短期的なリスク上位10項目を順位付けしたものである。

表1：短期的リスク上位10

- 01 | インフレ圧力を含む経済状況 - 当社が現在サービスを提供している市場の経済状況（インフレ圧力を含む）は、成長機会とマージンに悪影響を及ぼす可能性がある。
- 02 | サイバー攻撃の脅威 - 中核業務を混乱させ、かつ／または当社ブランドを毀損する可能性のあるサイバー脅威に対処する準備が、当社の組織では十分に整っていない可能性がある。
- 03 | トップ人材の獲得・育成・維持、従業員の期待の変化への対応、後継者問題への対処などの能力 - 人材／労働市場の制約の中で、優秀な人材を惹きつけ、育成し、維持する能力、労働者の期待と需要の変化を管理する能力、後継者の課題に対処する能力は、経営目標の達成を制限する可能性がある。
- 04 | 人材と労働力の確保 - 全体的な労働力の高齢化、移民政策、失業率の低下、潜在的な混乱（労働者のストライキなど）を考慮すると、主要な人材、労働力、スキルの利用可能性は、収益目標を達成する能力に影響を与える可能性がある。
- 05 | 労働コストの増加 - 予測される人件費の増加は、収益目標達成の機会に影響を及ぼす可能性がある。
- 06 | 規制の変更と監視の強化 - 規制の変化や監視が強化され、当社のプロセス設計や製品・サービスの生産・提供方法に顕著な影響を及ぼす可能性がある。
- 07 | サードパーティーリスク - 業務および市場投入目標を達成するためのアウトソーシングや戦略的ソーシングの取り決め、エコシステム・パートナー、ITベンダー契約、その他のパートナーシップ／ジョイント・ベンチャーへの依存から生じるサード・パーティーリスクは、組織目標の達成を妨げたり、ブランド・イメージに影響を及ぼす可能性がある。
- 08 | 革新的イノベーションの急激なスピード - テクノロジー（人工知能、量子コンピューティングなど）、および／またはその他の市場要因によってもたらされる破壊的イノベーションの急速な進展は、当社のビジネスモデルを変更することなく、競争および／または事業を成功させる当社の組織の能力を上回る可能性がある。
- 09 | AIや新興技術の適用 - 当組織は、既存の従業員のスキルアップや再スキルアップに多大な努力を払わなければ、ジェネレーティブAIを含む、市場に出現した急速に進化するテクノロジーによってもたらされる新たな能力や戦略的機会を完全に獲得するために必要な人材やスキルについて、競争市場で苦戦する可能性がある。
- 10 | 人工知能の実装から生じる新たなリスク - ジェネレーティブAIを含むAIが急速に開発され、組織に導入されるようになったことで、事業戦略、法令遵守、業務、労働力に関連するリスクや予期せぬ結果とともに、新たな機会が生まれている。

図1：グローバル・リスク上位10項目-短期的見通し



私たちは、サイバー脅威の検知やインシデント対応を自動化するためにAIを活用しています。攻撃者はAIを使って攻撃し、私たちはAIで防御します。コストはかかりますが、私たちは強固な体制を整えています。

CIO
政府機関
欧州連合／英国

表2：短期的なリスク 上位10項目（回答割合別）

	1または2	3	4または5
インフレ圧力を含む経済状況	22%	38%	40%
サイバー攻撃の脅威	27%	33%	40%
トップ人材の獲得・育成・維持、従業員の期待の変化への対応、後継者問題への対処などの能力	31%	31%	38%
人材と労働力の確保	31%	33%	36%
労働コストの増加	31%	34%	35%
サードパーティーリスク	32%	34%	34%
規制の変更と監視の強化	32%	34%	34%
革新的イノベーションの急激なスピード	33%	35%	32%
AIや新興技術の適用	35%	34%	31%
顧客ロイヤルティとリテンションの維持	38%	31%	31%

サイバーセキュリティの観点では、今後、消費者がオンライン決済や小売店のセルフレジを通じて直接支払いを行うケースがますます増えていくと考えています。これにより、データ漏えいに関するリスクの所在が変化してきます。私たちは常に、適切なソフトウェアツールと人材を活用して、セキュリティ対策や手順を強化し、データ保護と顧客のプライバシーを最大限に守ることを追求しています。

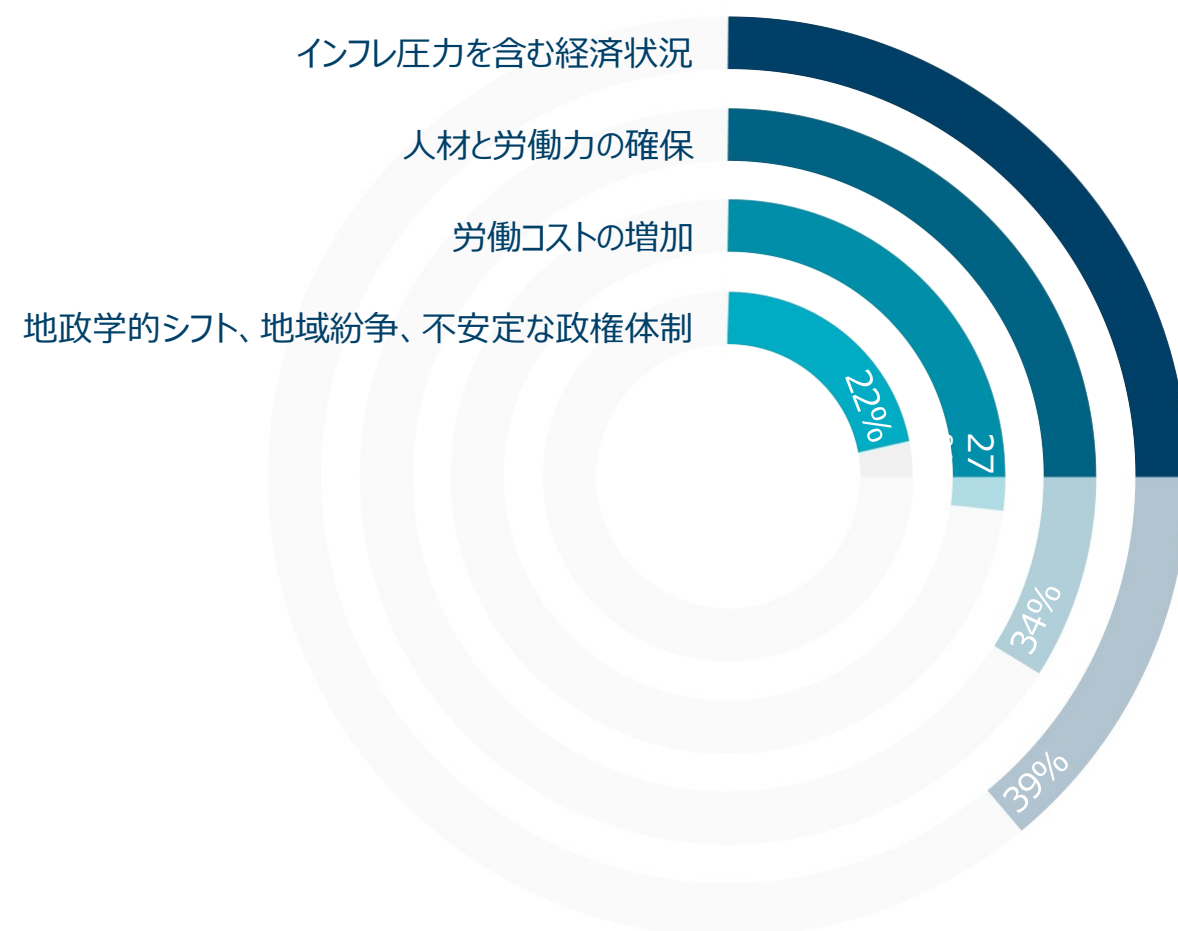
CEO（最高経営責任者） 金融サービス会社
北米

長期的に懸念されるトップリスク

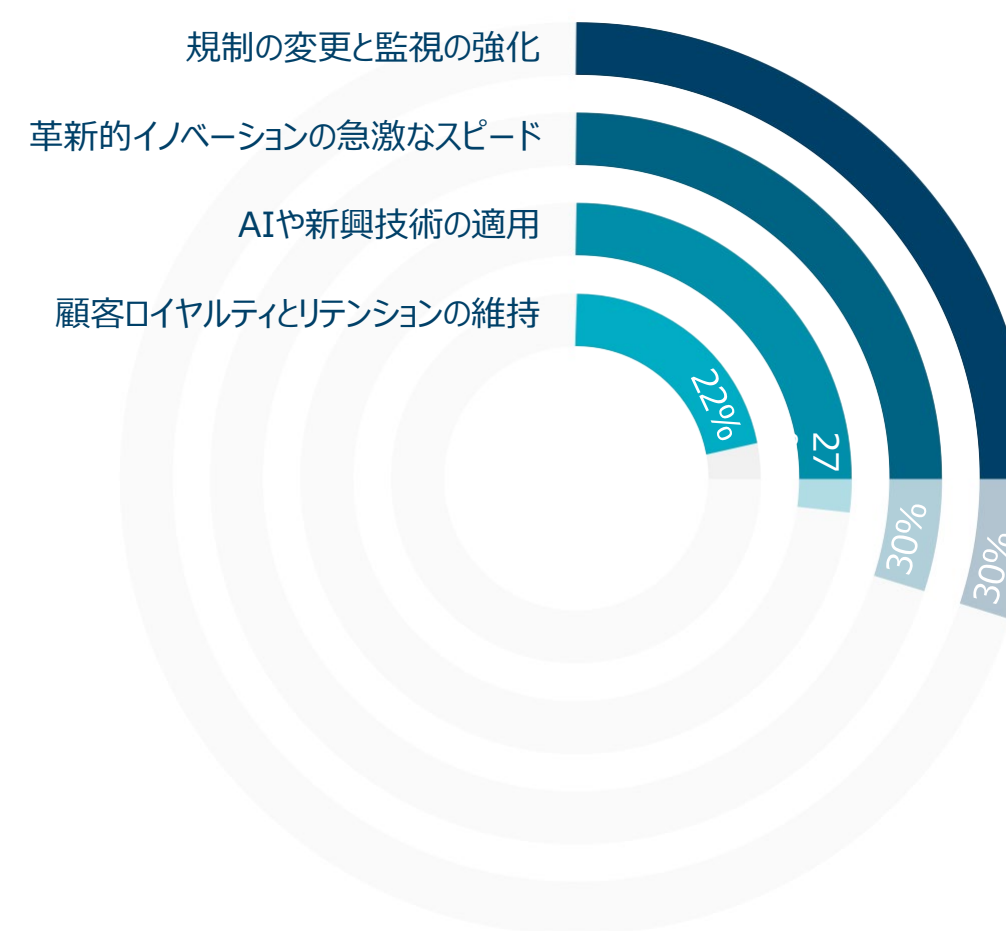
回答者は、32のマクロ経済リスク、戦略リスク、オペレーショナル・リスクのそれぞれについて、短期的（2～3年先）な影響を評価することに加え、長期的（2035年までの10年間）な影響の評価も行った。ただし、32のリスクそれぞれを5段階のリッカート尺度で評価する方法ではなく、各カテゴリー（マクロ経済、戦略、オペレーション）から、組織に長期的に最も大きな影響を与える上位2つのリスクを選んでもらう形式とした。

添付の図に示された各リスク・カテゴリーのパーセンテージは、1,215人の回答者が、そのリスクをそのカテゴリーにおける長期的リスクの上位2つのうちの1つとして選択した割合を示している。各カテゴリーで選択された上位4つのリスクのみを表示しており、それ以外のリスクは省略している。

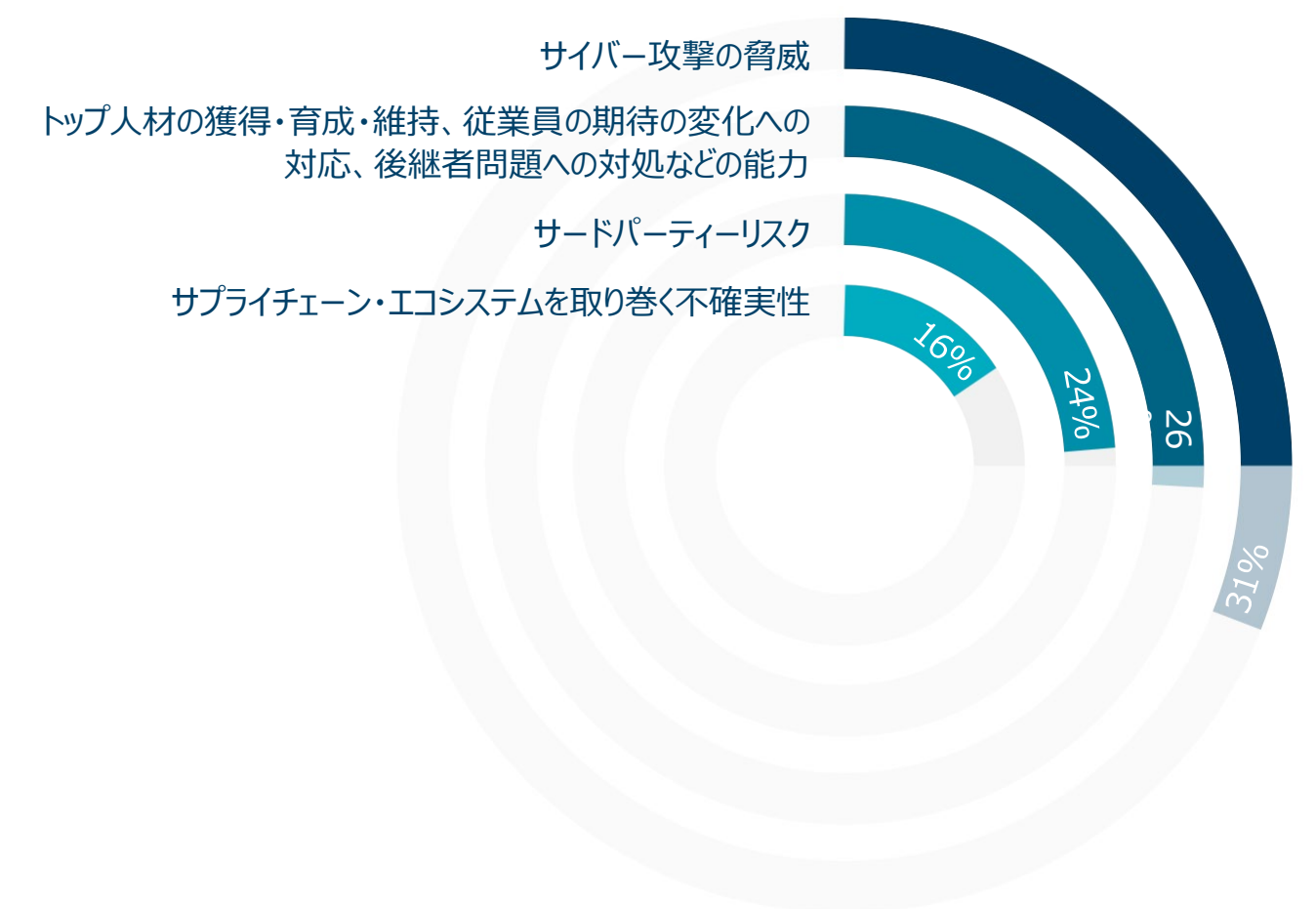
長期のマクロ経済リスク見通し



長期の戦略リスク見通し



長期のオペレーショナル・リスク見通し



リスクの見通し - 経営層の視点

分類	平均スコア	
大きな影響	3.11以上	●
潜在的な影響	2.70から3.10	●

表3：短期的見通し（各役員職の上位5つのリスク課題を同順位で表示）

リスク	ボード	CAE	債務担保証券	CEO (最高経営責任者)	最高財務責任者	CHRO	CIO/CTO	CRO	CSO	CLO	COO (最高執行責任者)	OCS
インフレ圧力を含む経済状況	●	●	●		●		●	●	●	●	●	●
サイバー攻撃の脅威	●	●		●	●			●				●
トップ人材の獲得・育成・維持、従業員の期待の変化への対応、後継者問題への対処などの能力	●	●			●	●	●		●	●	●	●
人材と労働力の確保	●	●			●	●	●	●	●		●	
労働コストの増加	●			●	●	●	●		●	●	●	
規制の変更と監視の強化								●			●	●
サードパーティーリスク		●	●					●				
革新的イノベーションの急激なスピード				●		●	●					
AIや新興技術の適用				●								●
人工知能の実装から生じる新たなリスク									●			
顧客ロイヤルティとリテンションの維持				●		●						●
個人情報保護への要求の高まりによるデータプライバシーとコンプライアンスの確保			●									
金利環境の変化			●							●		
労働環境全般の変化による文化維持の課題										●		
マーケット・インテリジェンスの獲得や生産性・効率性の向上のための厳密なデータ解析能力の不足			●									

リスク見通し - 業界グループの視点

分類	平均スコア	
大きな影響	3.11以上	●
潜在的な影響	2.70から3.10	●

表4：短期的見通し（各業界グループのリスク課題トップ5を表示）

リスク	FS	シーピーエス	MD	TMT	HC	EU	政府	NFP/HE
インフレ圧力を含む経済状況	●	●	●	●			●	●
サイバー攻撃の脅威	●			●	●			●
トップ人材の獲得・育成・維持、従業員の期待の変化への対応、後継者問題への対処などの能力		●	●		●			●
人材と労働力の確保		●	●		●			
労働コストの増加		●	●		●	●		
規制の変更と監視の強化	●					●		●
サードパーティーリスク	●				●			
革新的イノベーションの急激なスピード				●				
AIや新興技術の適用				●				
人工知能の実装から生じる新たなリスク				●				●
壊滅的な自然災害や気象現象の脅威の高まり						●	●	
顧客ロイヤルティとリテンションの維持		●						
金利環境の変化	●							
気候変動およびサステナビリティに関する要求事項や期待						●		
グローバル市場と貿易政策の変化			●					
予期せぬ危機を管理するための組織のレジリエンスと機敏性の不足」							●	
地政学的シフト、地域紛争、不安定な政権体制							●	
労働環境全般の変化による文化維持の課題							●	
サプライチェーン・エコシステムを取り巻く不確実性						●		

最後に

総括すると、経済は引き続き世界的に最も重要なリスクであり、サイバー脅威がそれに次ぐリスクとなっている。差別化された戦略を設計・実行するために必要な人材とスキルの確保、育成、維持、さらにはその供給とコストに関する課題が、主要なリスクテーマとなっている。AIと人材に関連するリスクは密接に関連しており、新興技術を活用するためのリスクリング（再教育）やアップスキリング（スキル向上）の必要性が懸念されていると明らかになった。規制に関する懸念も顕著である。地政学的リスクは依然としてエスカレートし続け、複数のリスク要因に影響を及ぼしている。今回の調査で指摘されたこれらのリスクやその他の懸念事項は、目新しいものではなく、むしろ、情報に精通した経営層の認識を裏付けるものであるかもしれない。

しかし、特に注目すべき3つの点がある。

- 第一に、多くのビジネスリーダーは今後の不確実性に警戒を抱きつつも、自社は試練を乗り越え、変化に対する備えがより整っていると考えている。破壊的イノベーションと変化に対処するための組織のレジリエンス、アジリティ、準備態勢に関する論調は、より肯定的である。これは良い兆候といえるだろう。

- 第二に、ますます複雑化し、分断が進む世界において、さまざまな主要リスクの相互関係が非常に顕著になっている。こうしたリスクの相互関係とその影響を理解することで、企業は将来のシナリオをよりの確に予測し、より適切な意思決定を行い、効果的なリスクマネジメント戦略を実施することが可能になる。また、取締役や経営幹部がリスク環境に対する認識を一致させることの重要性も増している。本調査で明らかになった取締役と経営幹部のリスク認識の違いは、戦略策定およびエンタープライズ・リスク・マネジメント（ERM）プロセスにおいて、こうした認識の統一が優先事項であるべきことを示唆している。

- 最後に、短期的なリスクが10年先の見通しにおいても引き続き主要な懸念となっており、現在ビジネスリーダーが直面しているリスクが長期にわたって持続する可能性を示している。こうしたリスクはデジタル社会において相互につながっているため、時間の経過とともに互いに影響を及ぼし合い、リスク環境をさらに複雑化させ、対応の難しさを一層高めていくと考えられる。

調査研究の方法論

プロテビティとノースカロライナ州立大学は、世界中の1,215人の取締役および上級管理職が現在頭を悩ませているトップリスクに焦点を当て、第13回年次ワールドワイドレポートを発表する。本レポートでは、3つのリスクについて、短期的な視野（今後2～3年のリスクと定義）におけるトップリスクについての彼らの見解を紹介している。

マクロ経済的側面、戦略的側面、経営的側面である。また、10年後（2035年）を見据えた経営者の視点も反映されている。

本調査は2024年11月中旬から12月中旬にかけてオンラインで実施され、32のリスクに関する経営幹部の見解を、短期的および長期的な視野から捉えたものである。各回答者は、32のリスクを3つの側面から評価するよう求められた。

- 組織の成長機会に影響を与えそうなマクロ経済リスク
- 成長機会を追求する戦略の妥当性に影響を及ぼす可能性のある、組織が直面する戦略的リスク。
- 戦略を実行する上で、組織の主要な業務に影響を及ぼす可能性のあるオペレーショナル・リスク。

回答者が評価した32のリスク問題のリストについては、報告書全文を参照。

各リスクは、その相対的な影響度に基づき、5段階のリッカート尺度を用いて評価された。スコア1は「まったく影響がない」、スコア5は「極めて大きな影響がある」ことを意味し、評価は**短期（今後2～3年）を対象としている。32のリスクそれぞれについて、すべての回答者の平均スコアを算出し、その平均スコアに基づいて、影響度の高い順にランク付けを行った。さらに、リスクを以下の3つの分類に分けた。

- 平均スコアが3.11以上のリスクは、「重大な影響（Significant Impact）」があると分類
- 平均スコアが2.70～3.10のリスクは、「潜在的な影響（Potential Impact）」があると分類
- 平均スコアが2.70未満のリスクは、「影響度が低い（Less Significant Impact）」と分類

また、経営層には長期的リスク（今後10年、すなわち2035年まで）についても意見を求め、マクロ経済、戦略、オペレーションの各カテゴリから最も重要と考えるリスクを2つずつ選択してもらった。

各リスクについて、そのリスクを各カテゴリで最重要な2つとして選んだ回答者の割合も算出した。

回答者1,215名の全サンプルの結果の分析に加え、以下の組織のカテゴリ別に結果を分析している。

- 組織の規模
- 業界
- 回答者の役職
- 地域情報
- 組織の種類（公共、民間、非営利、政府）

エグゼクティブ・ポジションの内訳

リスク調査を完了したエグゼクティブには、組織の取締役を務める169人（全回答者の14%）が含まれ、残りの回答者はさまざまなCxOの役職に就いている。

ポジション	回答者数	サンプルに占める割合
取締役会または理事会メンバー	169	14%
最高経営責任者（CEO）	68	6%
最高財務責任者（CFO）	100	8%
最高人事責任者（CHRO）	38	3%
最高リスク管理責任者（CRO）	156	13%
内部監査担当役員（CAE）	182	15%
最高情報／技術責任者（CIO/CTO）	137	11%
最高戦略責任者（CSO）	67	5%
最高デジタル責任者（CDO）	57	5%
最高顧問弁護士、ジェネラルカウンセル（CLO）	58	5%
最高執行責任者（COO）	73	6%
その他のCxO（OCS） ¹	52	4%
その他 ²	58	5%
合計	1,215	100%

¹ このカテゴリーには、チーフ・コンプライアンス・オフィサーやチーフ・サステナビリティ・オフィサーといった肩書きが含まれる。

² これらの58名の回答者は、役職による分類が可能な回答をしなかったか、中間管理職またはビジネスアドバイザー／コンサルタントと表現するのが最も適切であろう。このカテゴリーについては個別の分析は行っていない。

業界グループ内訳

以下に示すように、8つの異なる業界グループにわたる全サンプルのサブセットを分析し、業界メンバー数が少なすぎて個別に分析できない26の調査回答を除外した。

産業	回答者数	サンプルに占める割合
金融サービス（FS）	200	16%
消費者製品・サービス（CPS）	170	14%
製造・流通（MD）	191	16%
テクノロジー・メディア・テレコミュニケーション（TMT）	192	16%
ヘルスケア（HC）	181	15%
エネルギーおよび公益事業（EU）	130	11%
政府（GOVT）	75	6%
非営利/高等教育（NFP/HE）	50	4%
その他の産業（別途報告なし）	26	2%
合計	1,215	100%

研究チームと著者

NC州立大学のERMイニシアティブ

マーク・ビーズリー

教授兼ERMイニシアチブ・ディレクター

ブルース・ブランソン

教授兼ERMイニシアチブ副ディレクター

ドン・パガック

ERMイニシアチブ教授兼研究ディレクター

プロテビティ

キャロル・ポーミエ

専務取締役

マシュー・ムーア

マネージング・ディレクター

ジム・デローチ

マネージング・ディレクター

ケビン・ドナヒュー

シニア・ディレクター

ショーン・ラッピ

リサーチ・マネージャー

シャノン・ウェスト

プロジェクトマネージャー

プロティビティについて

プロティビティ (www.protiviti.com) は、深い専門知識、客観的な洞察力、オーダーメイドのアプローチ、比類のないコラボレーションを提供し、リーダーが自信を持って未来に立ち向かえるよう支援するグローバル・コンサルティング・ファームです。プロティビティとその独立系メンバーファームは、25カ国以上、90を超えるオフィスのネットワークを通じて、財務、テクノロジー、オペレーション、データ、デジタル、法務、人事、リスク、内部監査におけるコンサルティングとマネージド・ソリューションをクライアントに提供している。

フォーチュン誌の「働きがいのある会社ベスト100 (Fortune 100 Best Companies to Work For®)」に10年連続で選出されたプロティビティは、フォーチュン100社の80%以上、フォーチュン500社の約80%にサービスを提供している。また、政府機関や、株式公開を目指す企業など、成長中の中小企業にも対応している。プロティビティは、ロバート・ハーフ・インク (NYSE: RHI) の完全子会社です。

NC州立大学のERMイニシアチブについて

NC州立大学プール経営学部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の実践と戦略およびコーポレート・ガバナンスとの統合に関するソート・リーダーシップを提供している。ERMイニシアチブの教授陣は、取締役会や経営陣と頻繁に連携し、ERMを戦略やガバナンスに結びつける手助けをし、経営幹部向けのワークショップや教育研修セッションを主催し、より効果的なリスク監視手法を導入するための実践的なアプローチに関する研究や思想論文を発表している

(erm.ncsu.edu) 。

protiviti®

NC STATE Poole College of Management
Enterprise Risk Management Initiative

www.protiviti.com

erm.ncsu.edu

© 2025 Protiviti Inc.0225-IZ-EN

プロテビティは、公認会計士事務所としての認可や登録を受けておらず、財務諸表に対する意見書を発行したり、認証サービスを提供したりすることはありません。