

WEF Global Risks Report 2026

役員向け分析資料

経営への示唆と優先対応案

World Economic Forum 『The Global Risks Report 2026』を基に作成した、経営判断用の要約・解釈資料

文書区分	役員会提出用 / 要約版
作成日	2026年04月04日
基礎資料	WEF Global Risks Report 2026 (21st Edition)

CONFIDENTIAL

1. エグゼクティブサマリー

結論：本レポートの本質は、「世界が不安定になった」という一般論ではない。経済・技術・社会・安全保障が相互接続し、単一部門では処理できないリスク構造へ移行した点にある。役員会は、地政学リスク管理を超えた「地経学・AI・サイバー・供給網・財務耐性」を束ねる横断ガバナンスへ移行する必要がある。

短期の最重要論点は「地経学リスク」

WEFは2026年の最大グローバル危機要因として Geoeconomic confrontation を首位に置いた。制裁、投資規制、補助金、サプライチェーンの武器化を含む“経済手段による競争”が、企業経営の前提条件を変えつつある。

景気・資本市場・資金調達の不安定化が再浮上

Economic downturn と Inflation は短期順位がともに前年から8つ上昇し、Asset bubble burst も7つ上昇。財務戦略、投資判断、資金繰りの耐性が経営テーマに戻っている。

社会分断・偽情報・AI が相互増幅する

Misinformation and disinformation は短期2位、Cyber insecurity は短期6位。Adverse outcomes of AI technologies は2年視点で30位だが、10年視点では5位まで上昇し、長期の経営リスクに変質している。

環境リスクは“後退”ではなく“後ろ倒し”

短期では環境リスクの優先度が相対的に下がった一方、10年視点では Extreme weather events、Biodiversity loss and ecosystem collapse、Critical change to Earth systems が上位を占める。短期対応に追われて長期投資を止めると、将来コストはむしろ増える。

2. 本レポートの読み方と前提

- 本資料の原典は World Economic Forum 『The Global Risks Report 2026 (21st Edition) 』。
- 分析の基礎は、1,300人超の専門家・リーダーを対象とした Global Risks Perception Survey (GRPS)。回答収集期間は2025年8月12日-9月22日。
- 補完データとして、116経済圏・11,000人超の企業経営者を対象とした Executive Opinion Survey (EOS) を使用。
- WEF自身も、本報告は「予言」ではなく、予防と管理のための複数シナリオ提示だと明記している。

分析の時間軸

視点	意味	読み取るべき論点
2026	目先の危機化しやすい論点	地経学対立、国家間武力衝突、極端気象、社会分断、偽情報
2028	短中期の複合化	地経学対立が首位。偽情報、社会分断、極端気象、国家間武力衝突が続く
2036	長期の構造リスク	極端気象、生物多様性喪失、地球システム変化、偽情報、AIの負の帰結

3. 経営がまず押さえるべき変化

順位変化が大きい論点

リスク	現在の見方	変化幅	経営への含意
Geoeconomic confrontation	短期順位 1 位	前年から +8	輸出入・投資・調達・市場アクセスに直結する経営前提の変化
Economic downturn	短期順位 11 位	前年から +8	売上鈍化だけでなく、雇用・健康・社会不安を介して二次影響が広がる
Inflation	短期順位 21 位	前年から +8	関税、債務貨幣化、供給制約で再燃余地
Asset bubble burst	短期順位 18 位	前年から +7	AI 関連を含む大型投資の期待剥落時に資本市場が急変しうる
Adverse outcomes of AI technologies	2 年 30 位 → 10 年 5 位	長期で急上昇	短期の効率化テーマから、長期の雇用・社会・安全保障テーマへ変質

4. WEF が示す優先リスクと経営インパクト

時間軸	主要リスク	WEF の示唆	企業への影響
短期 2026	Geoeconomic confrontation	18%が 2026 年の最大危機要因として選択	市場アクセス、制裁対応、原材料調達、対外投資、価格転嫁
短期 2026	State-based armed conflict	14%が最大危機要因として選択	物流寸断、エネルギー価格、保険・安全保障コスト
短期 2 年	Misinformation and disinformation	深刻度 2 位	ブランド毀損、選挙・規制・世論変動、危機広報
短期 2 年	Cyber insecurity	深刻度 6 位	操業停止、サプライヤ侵害、OT/IT 統合の脆弱性
長期 10 年	Extreme weather events	深刻度 1 位	設備・物流・保険・供給安定性への持続的影響
長期 10 年	Biodiversity loss and ecosystem collapse	深刻度 2 位	原材料調達・水資源・規制・ブランド価値
長期 10 年	Critical change to Earth systems	深刻度 3 位	事業継続と資本コストに波及
長期 10 年	Adverse outcomes of AI technologies	深刻度 5 位	雇用再設計、統制責任、軍民転用、信頼基盤の劣化

5. 第2章の6テーマを経営視点で要約

テーマ	WEFの問題提起	経営として見るべき点
Multipolarity without multilateralism	ルールベース秩序の弱体化と、経済手段の安全保障化	地経学対立、法規制の多極化、越境協定の難化
Values at war	社会分断、偽情報、価値観対立が政策と市場の安定性を損なう	デジタル不信、レピュテーション管理、気候対応の停滞
An economic reckoning	高債務・資産バブル・再インフレ懸念	資本配分見直し、投資回収の厳格化、調達金利上昇
Infrastructure endangered	老朽化インフラが気候変動とサイバー物理攻撃にさらされる	BCP、PPP、気候適応投資、重要インフラ依存の再評価
Quantum leaps	量子が暗号・軍事・技術覇権に影響	量子安全暗号、暗号資産棚卸し、技術主権
AI at large	AIが雇用・社会契約・安全保障を再構成	人材再配置、AI統制、コンテンツ真正性、規制断片化対応

6. 日本企業にとっての経営インプリケーション

領域	論点	優先対応
戦略	従来の地政学管理を、地経学シナリオ管理へ拡張	重点市場・重要顧客・重要サプライヤーごとに、関税・制裁・投資審査・輸出管理の感応度を可視化
財務	成長前提より耐性前提の資本配分へ	リファイナンス時期の分散、コミットメントライン再点検、為替・金利・景況悪化の複合ストレステスト
供給網	コスト最適から継続性最適へ	単一依存部材、輸送 chokepoint、代替調達先、在庫政策、物流復旧時間を再設計
IT/OT・サイバー	IT侵害ではなく事業停止リスクとして扱う	重要システムの分離、第三者リスク、OT可視化、演習頻度向上、量子影響資産の棚卸し
AI・データ	PoC推進から経営統制へ	利用台帳、モデル利用基準、高リスク用途の承認フロー、生成物の真正性確認、教育と監査
人材・広報	再教育とデジタル信頼の両輪	デジタルリテラシー、管理職教育、危機広報テンプレート、偽情報発生時の意思決定導線を整備

7. 役員会で意思決定すべき事項

役員会に求められる視点： 短期対応を個別部門へ委ねるのではなく、地経学・AI・供給網・財務・信頼の5軸を統合した優先順位付けを行うこと。

期限感	意思決定テーマ	決めるべき内容
今四半期	全社リスク優先順位の更新	地経学・AI・サイバー・供給網・財務を統合した役員会ダッシュボードを定義
今四半期	重点拠点・重点サプライヤの再評価	売上・利益・供給継続への影響が大きい国/地域/取引先をAランク管理
6か月以内	AIガバナンス正式化	高リスク用途の承認制度、教育、監査、委託先管理を整備
6か月以内	資金調達・投資案件の再点検	景気後退・再インフレ・株価調整の3シナリオで案件継続可否を見直し
12か月以内	量子・インフラ耐性の初期ロードマップ	量子安全暗号移行方針、重要インフラ依存評価、BCP改定を完了

付録. 主要ファクト / 出典

項目	内容	出典頁
調査対象	1,300 人超の専門家・リーダー／11,000 人超の企業経営者	pp.6, 4
世界観	2 年先で 50%、10 年先で 57%が turbulent または stormy と回答	pp.4, 7, 22
短期最大リスク	Geoeconomic confrontation が 2026 年最大リスク (18%)	pp.7-8, 15
2 年リスク順位	1 位 地経学対立、2 位 偽情報、3 位 社会分断、4 位 極端気象、5 位 国家間武力衝突	pp.9, 16
10 年リスク順位	1 位 極端気象、2 位 生物多様性喪失、3 位 地球システム変化、4 位 偽情報、5 位 AI の負の帰結	pp.9, 19
政治環境見通し	68%が 10 年後を『多極・分断秩序』とみる	pp.12-13
経済ファクト	2024 年の世界総債務は 251 兆ドル、GDP 比 235%	pp.40-41
AI ファクト	AI の負の帰結は 2 年 30 位から 10 年 5 位へ上昇	pp.9, 19, 65-66

公開 URL : <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/>

注記：本資料は WEF レポートを基にした経営向け解釈資料であり、個社固有の重要性評価（materiality）は別途、自社事業ポートフォリオ・拠点・顧客・取引先・規制環境に重ねて再評価する必要がある。