

要点: 短期は「地経学対立・武力衝突・誤情報・社会分断」が経営を揺らし、長期は「極端気象・生物多様性損失・AI 副作用」が企業価値を侵食する。経営は、足元の供給網・サイバー・規制対応と、10年視点のレジリエンス投資を同時に進める必要がある。

1. リスク地図 (経営上の読み替え)

2026 直近1年	2028 2年視点	2036 10年視点
<p>上位リスク</p> <ol style="list-style-type: none">1 地経学的対立2 国家間武力衝突3 極端気象4 社会の分極化5 誤情報・偽情報 <p>経営解釈</p> <p>調達・物流・価格・政策変更が同時多発しやすい。</p>	<p>上位リスク</p> <ol style="list-style-type: none">1 地経学的対立2 誤情報・偽情報3 社会の分極化4 極端気象5 国家間武力衝突6 サイバー不安 <p>経営解釈</p> <p>レピュテーション、規制、サイバーの複合危機に備える局面。</p>	<p>上位リスク</p> <ol style="list-style-type: none">1 極端気象2 生物多様性損失3 地球システムの重大変化4 誤情報・偽情報5 AI 技術の有害な帰結 <p>経営解釈</p> <p>環境リスクが主軸化し、AI 統制も企業価値の必須論点となる。</p>

2. 当社が役員会で決めるべき論点

<p>経営インプリケーション</p> <ul style="list-style-type: none">• 供給網: 制裁・関税・輸出規制・物流寸断を前提に、重要品目と代替調達先を再設計する。• 情報・ブランド: 誤情報対策を広報だけでなく危機管理・法務・ITの共同統制へ引き上げる。• テクノロジー: AI 活用は拡大前提だが、モデル選定・利用権限・監査証跡・人間の最終判断を標準化する。• 設備・拠点: 極端気象とインフラ老朽化を前提に、BCP と保険の実効性を再点検する。	<p>次回役員会での決裁候補</p> <ul style="list-style-type: none">• 重要供給網・重要顧客・重要データの「3つの集中リスク」棚卸しを四半期内に実施する。• AI・サイバー・危機広報を横断するリスク委員会を設置し、月次でモニタリングする。• 海外売上/調達依存の高い事業について、規制変更・関税・為替を織り込んだシナリオを3本作成する。• 拠点別の気候・停電・通信断リスクを可視化し、投資優先順位を来期予算へ反映する。• 役員 KPI に「レジリエンス指標」を追加し、単年度収益だけでなく復旧力も評価対象にする。
--	--

出典: World Economic Forum, The Global Risks Report 2026 (主に pp.7-19, Key findings / 2026-2028-2036 outlook)。調査基盤は GRPS 2025-2026、回答者 1,300 人超、対象リスク 33 項目。