

ノールールの時代を どう航海するか ー2026年グローバルリスクと 企業の構えー

コントロール・リスクス・グループ株式会社
パートナー 代表取締役

岡部 貴士
Takashi Okabe



1. 揺らぐ国際秩序と構造変化の拡大

2026年の年初に当たり、世界はあらためて大きな転換点に立っていると感じます。冷戦終結後に広がった、アナーキーを前提としつつも多国間制度とルールによって緩やかに保たれてきた自由主義的国际秩序は、その規範性と安定性を急速に弱めつつあります。各国は安全保障と経済政策をこれまで以上に一体でとらえ、政治・技術・資源が複雑に絡み合う新たな環境が生まれています。こうした構造変化は、海外投融資を通じて成長機会を求める日本企業にとって、かつてない不確実性と戦略的判断の難しさをもたらしています。

2. 表面的な出来事の背後で動く「5つのリスク潮流」

近年、個別の紛争や規制変更といった「出来事」だけを追っても、世界の変化の本質をとらえることが難しくなっています。輸出規制、制裁、AI競争、社会運動、サイバー犯罪など。一見つながりをもたないようにみえる現象の背後には、世界を横断する共通の潮流が存在します。

私たちコントロール・リスクスでは、毎年発表している「リスクマップ」において、2026年を読み解く鍵となるこのリスクの潮流を5つに整理しました。その5つは、①新しいルールは「ノールール」、②アクティビスト化する社会、③組織犯罪ネットワークの拡大、④AIとコンピューティング能力の競争激化、⑤正常化

のわなです。本稿では、それぞれの示唆をもとに、企業がどのような視点でグローバル環境と向き合うべきかについて触れます。

3. 5つのトップリスク

①新しいルールは「ノールール」

従来の明確な国際ルールに従って秩序が維持される時代は後退し、各国は理想よりも現実的な国益を優先し、状況ごとに取引的な判断を強めています。これに加え、社会運動や民間勢力などの非国家主体も、国際環境に大きな影響を及ぼす存在となりました。サイバー空間、宇宙、AIといった新しいフロンティアでは、ルール整備が追いつかず、先んじた国が築く既成事実がそのまま事実上のルールになりつつあります。経済制裁や輸出規制のグレーゾーンが広がるなか、企業は「明確なルールがない環境でどのように意思決定するか」を問われています。これは法令遵守の重要性を否定するものではなく「ルール不在の領域で、企業としての原則を明確にもつ」ことの必要性を意味します。

②アクティビスト化する社会

かつて企業が向き合うアクティビストは主として株主でしたが、現在では一般市民、消費者団体、大学コミュニティ、業界ロビーなど、さまざまな主体がSNSを通じて瞬時に結びつき、企業の行動に影響を与えるようになりました。人権、環境、紛争地ビジネスを巡る議論は、国内外の世論が相互に刺激し合うことで一気に拡大し、炎上することもあります。社会の分断が

進むなか、企業の発言はもちろん、沈黙すらリスク要因となり得ます。こうした環境では、レピュテーション管理は、広報部のみの役割ではなく経営・法務・コンプライアンス・リスク管理が一体となって取り組むべき戦略領域です。企業には「社会的立場の明確化」と「説明責任」がこれまで以上に求められています。

③組織犯罪ネットワークの拡大

ランサムウェアに象徴されるサイバー犯罪は、もはや個人の犯行ではなく、麻薬取引や密輸、人身売買などと結びついた国際的ビジネスへと進化しています。国家との関与が指摘される例もあり、地政学的な駆け引きの一部として扱われることすらあります。攻撃者が狙うのは単体企業ではなく、複雑化したサプライチェーン全体の脆弱性です。したがって、企業に求められるのは「いかに攻撃を防ぐか」だけでなく「起きた場合に被害を最小化するか」という視点です。危機管理体制の整備、説明責任の準備、株主・顧客・取引先とのコミュニケーション設計など、平時からの備えがより重要になります。

④AIとコンピューティング能力の競争激化

AIと半導体を巡る攻防は、技術競争にとどまらず国家戦略そのものとなり、先端GPUや製造装置の輸出規制、AI開発に関する各国の規制強化は、日本企業のサプライチェーンと研究開発に直接影響を与えています。大規模AIを支えるデータセンター需要の急増は、電力・水資源・土地利用といった新たな制約を生み、エネルギー安全保障と技術競争が複雑に交差する環境が形成されています。AIは「技術リスク」というより「技術・エネルギー・地政学」が重なる複合リスクであり、企業はその全体像を把握したうえで戦略を立てる必要があります。

⑤正常化のわな

戦争、制裁、パンデミック、気候災害など、かつては例外であった事象が日常化し、「今回も乗り切れる」という正常化バイアスが組織に入り込みます。紅海危機やウクライナ侵攻では、事前にシナリオを検討し、チョークポイントを把握していた企業とそうでない企業の対応に大きな差が生まれました。「どうしようもないから何もしない」ではなく「コントロールできない状況のなかでも差がつく領域に集中する」という姿勢が求められています。

4. 時代に最適化したリスクマネジメントの再設計

では、日本企業はどのような構えを整えるべきでしょうか。重要なのは、リスクを「事象のリスト」ではなく「構造変化の兆候」として理解する視点です。第一に、事業ごとに「起きてほしくないこと」や「止まると致命的なチョークポイント」を洗い出し、地政学的ショックの波及を描くシナリオ分析を行うこと。第二に、本社主導で制裁・輸出規制、政策動向、治安・社会運動を継続的にモニタリングするインテリジェンス機能を整えること。第三に、経営自らが参加するリスク検討の場を設け、年に一度のリストづくりにとどまらない機動的な仕組みをつくることです。リスクレジスターはリスク管理活動の「成果物」ではなく議論の「スタートライン」にすぎません。

5. 終わりに：不透明さを成長の源泉へ

振り返れば19世紀末のグローバル化以降の時代にも、列強は相互依存を深めながら競争を激化させました。経済的な相互依存が軍事衝突を防げるとは限らないことは、第一次世界大戦が示しています。しかし同時に、不透明な環境にあっても、リスクを直視し、慎重さと大胆さを併せ持ったいくつかの企業はこれをチャンスとして活かし次の時代を切り開いたことも歴史は教えています。

トップリスクは決して暗い未来を示すものではありません。不確実性を前提に、そのなかで機会を見極める力こそが企業の競争優位の源泉となります。ノールールの時代だからこそ、原則とガバナンスを磨き、不透明さを成長に変えていく。2026年の不透明な環境を航海するうえで、私たちコントロール・リスクスが、皆さまの航路にわずかでも光を添える存在になれば幸いです。

(著者略歴)

2000年、慶應義塾大学総合政策学部卒（国際金融専攻）。みずほ銀行、日興シティグループ、KPMGコンサルティング、有限責任監査法人トーマツ・リスクアドバイザリー部門のグローバルガバナンスチームヘッドを経て、2021年12月、コントロール・リスクス・グループ株式会社 代表取締役役に就任。

