

不透明な経済情勢の中で、安定性と機会を見つけ出す

経済の見通しが動く標的のように絶えず変化する中、取締役会は変化を受け入れ、将来に目を向ける際は、焦点を絞り自信にみちた姿勢で対応する必要があります。すべては、正しい質問をすることから始まります。

世界経済の成長が鈍化しつつあります。2022年と2023年は成長率が2021年の半分に縮小すると予測されており、景況感も同様に低下しています。月日が経つにつれ、予測は悪化の一途をたどっています。¹ 周知の要因がさらに事態を悪化させる可能性があります。ウクライナ戦争が勃発したことはもちろんですが、先の見えない長期化やウクライナ国境を越えた戦況の拡大の脅威、ロシアに対する制裁のさらなる強化、世界危機による食糧やエネルギー価格高騰の影響が連なっています。中国では、厳格なゼロコロナ政策がオミクロン変異の洗礼を受け、より強毒なウイルス株によるパンデミックの急増により、経済が予想を超えて急激に減速しています。²

ロックダウンや隔離政策、収容人数の制限、人と人の距離の制限などの世界規模の異常な公共政策の措置は、サプライチェーンの混乱とひっ迫、必需品や資材、部品の深刻な不足、大規模な財政支出、中央銀行による金融緩和への大胆な方向転換、セクター全体の消滅、コロナ禍以前の水準を目指す消費者の異常に強い鬱積した需要の増大を引き起こしました。容易に想像できたことですが、コロナ禍が進むにつれてインフレが忍び寄ってきたところに、戦争による

市況商品価格の上昇やロシアからの石油ガスの輸入制限、需要過多による一層の価格上昇圧力などで火に油を注ぐこととなってしまいました。

現在、世界のインフレ率が、2010年から2020年までの平均2.9%を大きく上回り、2022年には6.7%に上昇する見込みです。³ インフレ率の急上昇により、先進国の中央銀行は予想よりも速いペースの金融引き締めへ舵を切りました。例えば、米国では、FRB（連邦準備制度理事会）が2022年末までに目標金利を約15年ぶりの高水準となる3.4%に設定することを示唆しました。⁴ こうした中、経済情勢は悪化し株式や債券の市場が急落を続けており、投資家や市場の制度・政策立案者に対する信頼は低下する傾向にあります。

経済活動の減速の影響は、貿易関係や金融の結びつき、市況商品価格上昇の影響度合い、インフレの激しさ、戦争から受ける影響、パンデミックの状況、経済回復の強さなどにより、国や地域によってまちまちです。財政政策や金融政策による対応も当然、経済圏によって異なります。政策立案者による綱渡りでバランスを取るような行動は、より長期的な

1 "World Economic Situation and Prospects: June 2022 Briefing, No. 161," United Nations Department of Economic and Social Affairs, June 1, 2022: www.un.org/development/desa/dpad/publication/world-economic-situation-and-prospects-june-2022-briefing-no-161/.

2 "World Economic Outlook (April 2022): War Sets Back the Global Recovery," United Nations OCHA Services, May 24, 2022: reliefweb.int/report/world/world-economic-outlook-april-2022-war-sets-back-global-recovery-enarruzh#:~:text=Global%20growth%20is%20projected%20to,percent%20over%20the%20medium%20term.

3 World Economic Situation and Prospects: June 2022 Briefing, No. 161."

4 "Fed Raises Interest Rate by 75-Basis Points in Historic Move to Fight Inflation," by Megan Henny, Fox Business, June 15, 2022: www.foxbusiness.com/economy/fed-raises-interest-rates-75-basis-points-ramps-up-inflation-battle.

目標(例えば、気候変動政策への取り組み)への焦点を維持する取り組みとの兼ね合いで、さらに難しくなっています。⁵

北米や、英国、欧州連合、中南米、アフリカなどの地域において景気後退が注視されています。ある世論調査によると、多くのエコノミストが2023年に米国が景気後退に陥ると確信しているそうです。⁶ 10年債券の利回りは2年債券の利回りを下回り、債券市場においても景気後退が不気味に迫りつつあることを示す兆候が見られます。⁷ 一方で、逆説的な見方もあります。企業はインフレや金利上昇、市況商品・エネルギー価格の高騰、広範囲にわたる経済の不確実性に対処しているにもかかわらず、企業の貸借対照表は総じて堅調に推移しています。⁸ 米国における2022年の企業倒産は、ここ数年で最も遅いペースです。経済が減速するとともに金融緩和の流れが途絶えるにつれ、堅調な労働市場において需要と供給が均衡する兆しが見られます。⁹ もっとも、消費者ローンや住宅ローンの債務不履行のリスクは上昇するはずで

要するに一番のポイントは、今後18ヶ月から24ヶ月の間、世界市場は波乱に満ちた展開と経済後退に直面する可能性があることです。不確実性の中で明らかなきことがひとつあります。それは、目先の成果や小規模でコストが低く即効性のあるプロジェクトに過度にこだわる短期収益主義を強調する考え方は、企業価値や戦略、ファンダメンタルズ、長期的な価値創造に焦点を当てず、機会損失を招きかねないということです。今こそ、リーダーシップを発揮し、経営のパーパスを明確にし、地平線のかなたを見据えることが必要です。今こそリーダー達は、既存のビジネスの現実から引き出せるチャンスに焦点を当てるべきです。

そのためには、皆に自信を持たせる前向きなリーダーシップの発揮を後押しする、取締役会における実行可能なステップにつながる戦略的な議論が必要です。リーダーは、情熱と焦点をもって進むべき道を示します。そして、経済的に不安定な海を航海するための帆と舵となる価値観に支えられています。彼らは革新的で、レジリエンス(強靱性)を重視し、変化する市場の中で現状に挑戦しています。最も重要な点は、彼らは従業員に心から寄り添いながら、分かりやすく嘘偽りが無いことです。厳しい経済情勢下で恐怖心が台頭する中で、真のリーダー達は、明確な思考と直接働きかけるコミュニケーションによって、心を落ち着かせ、安定させる力となります。舵取りをしっかりと、船に乗っている人達が指示を仰ぐ時も船酔いした時も、安定性をもたらす灯台を

指し示すのは自分達であると常に認識しています。

真のリーダーはコミュニケーションの経路を開放しているので、人々とながらつながっています。パンデミック中に鍛えられた彼らは、今こそ、世界中の発展途上国の政府や中央銀行による公衆衛生や財政、金融政策上の対応の影響を解明する上で必要な転換期であることを認識しています。さらに、ロシアのウクライナ侵略により、パンデミックからの経済回復が滞っていることも認識しています。

以下の7つの質問は、取締役会で地に足の着いた議論をするための基礎となるものです。価値観を大切に、評判やブランドイメージを守れば、組織は回復期により強く戻るはずで

市場の現実と予測に基づき、2,3年後を見越して競争力を強化する観点から、どのようにビジネスを可視化していますか。 この会話は、活用すべき自社ブランドの際立った優位性を理解するためのものです。すなわち、組織の強みや市場機会を、必然的に、競合他社の比較できるコスト構造や差別化戦略、相対的な財務力、変化する顧客嗜好への耐性、デジタル成熟度などと比較することになります。競合相手が取りそうな行動を予測することは、市場回復期に自社のブランドをリーダー的な地位に押し上げるための戦略につながります。

顧客体験を十分に重視していますか。 企業は、物価上昇や製品不足に対応した顧客行動の変化を受けて、製品構成や調達戦略、価格設定を抜本的に修正することが必要かどうかを評価する必要があります。顧客体験に関連するデータが示す問題や障害は、排除されるべきです。顧客と接する従業員には、対応力を強化するための権限を与えるべきです。

人材の確保と定着に向けた取り組みを強化していますか。 経営陣が勤務場所についての先入観を持っているかどうかに関わらず、組織は市場におけるリモートワークやハイブリッドワークの現実に関心の注意を払う必要があります。今こそ、「できる社員」の確保に力を入れるべきです。経営陣の能力を格上げし、経営陣予備軍の力を充実させる時です。

新たなパンデミックや地域紛争による混乱を将来、最小限に抑えるために、サプライチェーンを再構築しましたか。 混乱や混雑のリス

5 "World Economic Outlook (April 2022): War Sets Back the Global Recovery."

6 "70% of Economists in a New Poll Say America Is Headed for a Recession in 2023...", by Anna-Louise Jackson, MarketWatch, June 15, 2022: www.marketwatch.com/picks/70-of-economists-in-a-new-poll-say-america-is-headed-for-a-recession-in-2023-heres-how-pros-say-to-approach-investing-in-light-of-that-01655243151.

7 "2-Year Treasury Yield Tops 10-Year Rate, a 'Yield Curve' Inversion that Could Signal a Recession," by Patti Domm, CNBC, March 31, 2022: www.cnbc.com/2022/03/31/2-year-treasury-yield-tops-10-year-rate-a-yield-curve-inversion-that-could-signal-a-recession.html.

8 "U.S. Corporate Bankruptcy Filings Drop in May," by Michael O'Connor and Chris Hudgins, S&P Global Market Intelligence, June 7, 2022: www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/us-corporate-bankruptcy-filings-drop-in-may-70653280.

9 "Could the Tight Labor Market Finally Ease?" by Justin Ho, Marketplace Morning Report, June 2, 2022: www.marketplace.org/2022/06/02/could-the-tight-labor-market-finally-ease/.

クへの配慮は、サプライチェーンを形成してきた従来の品質やコスト、時間の要素と同列に考えるべきです。パンデミック急増に対する各国の公衆衛生上の対応やウクライナ戦争、ネットゼロ炭素目標達成への注力は、グローバル化の根底にある構造を変化させています。レジリエンス(強靱性)を重視した結果、フレンドショアリング、ニアショアリング、リショアリングといった調達の実践が登場しました。

顧客とのエンゲージメント(結びつき)や柔軟性、関係を強化する上で、特に製品開発を中心に、今、どのようにデジタル化を加速化しイノベーションの機会を追求すべきですか。 取締役会議長は、イノベーション戦略と企業文化に十分な議事の時間を割り当てると同時に、方向性と進捗状況に関する経営陣とのオープンな議論を奨励する必要があります。これらの議論は、適切な指標で裏付けされるべきです。イノベーションの取り組みには、人工知能などのデジタル技術が深く関わります。新たな機会を引き出すために、オープンイノベーションの選択肢を検討する必要があります。強靱性を促進するために、ハイブリッドな労働力モデルを可能にすることにも注意を払う必要があります。このような取り組みを進めるにあたっては、企業はサイバーセキュリティやデータに対するリスクの増大、信用に絡む自社ブランドによる暗黙の保証にも注意を払う必要があります。限りある資源をいかに有効に使うか、このような時代ゆえに、最高技術責任者の役割の重要性が高まっています。

サステナビリティ関連の事項について、適切な姿勢を確立し、サステナビリティ戦略と連動した適切な目標設定と報酬の制度によって、一貫性を実現していますか。 環境・社会・ガバナンス(ESG)問題は、取締役会の会議室において最高水準の戦略的な思考の場を提供します。出費を抑えるにしても、この問題を脇へやることはできません。米国では、2022年4月12日までに576件のESGに関連する株主提案があり、前年比15%増となりました。¹⁰ 取締役会は、細部やニュアンスにこだわり不満をもつべきではありません。全体像が大事です。サステナビリティの機会が戦略的な議論と統合されるべきであり、これらのトピックに関する戦略的なコミュニケーションには、社内外を問わず細心の注意を払う必要があります。ある調査によると、ビジネスとテクノロジー、サス

テナビリティの戦略を完全に統合している企業は10%未満であると報告されています。¹¹

深刻な経済の収縮が発生し、コンティンジェンシー・プランを発動させる必要が生じた場合に、より俊敏に対応することができるよう、プランの内容をアップデートし、入念に点検し、十分に積極的な内容にしていますか。 このプランは、当事者と権限、責任を明確にするために、機能別、事業単位別に行き可能なステップを順番に並べ、優先順位を付け、グループ化する必要があります。そして、特定の目標に対して管理するための主要な指標によって裏付けされるべきです。計画は、異なるシナリオ(例えば、収入減少額の閾値や特定閾値を超える金利)に対する行動を規定する必要があります。利益率と貸借対照表の管理に重点を置くとともに、重要な人材を引き留め、市場における会社のイメージとブランド力を維持し、景気が回復したときに力強い回復を促すために、景気後退期においても主要な戦略的投資を持続させ、将来の投資を可能にする計画でなければなりません。取締役会は、このような計画を検討し、承認する必要があります。

以上の考え方は、興味深く不確実なこの時代に、取締役会と経営陣が根本的な事項に焦点を当てるのに役立つでしょう。策定されたアクションプランは、取締役会によって監視され、市場の状況の変化に応じて更新される必要があります。経済と世界中で起きている大きな変化に即し、取締役会のスキルと経験を再構成することも併せて検討すべきです。¹²

プロテビティの支援

プロテビティは、深い専門知識と客観的な洞察、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するグローバル・コンサルティング・ファームです。テクノロジーやファイナンス、トランスフォーメーション、ビジネスプロセス、リスク、コンプライアンス、トランザクション、内部監査などの分野で、企業が自信を持って課題とチャンスに取り組めるよう支援しています。私たちは、深い専門知識や客観的な洞察力、ニーズに合わせたアプローチ、比類のないコラボレーションを提供し、リーダーの皆様が自信を持って未来に立ち向かえるよう支援しています。

¹⁰ "Annual Meetings Are the New Frontline in the Battle Over Corporate Purpose," The Economist, April 23, 2022: www.economist.com/business/annual-meetings-are-the-new-frontline-in-the-battle-over-corporate-purpose/21808834.

¹¹ "Uniting Technology and Sustainability," Accenture, June 7, 2022: www.accenture.com/_acnmedia/PDF-177/Accenture-Tech-Sustainability-uniting-Sustainability-and-Technology.pdf.

¹² "What Boards Can Learn from FedEx's Governance Moves," by Matthew Scott, Corporate Board Member, June 17, 2022: boardmember.com/what-boards-can-learn-from-fedexs-governance-moves/.

プロテビティについて

プロテビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロテビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、デジタル、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロテビティは、米国フォーチュン誌の2022年働きがいのある会社ベスト100に選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500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。プロテビティは、1948年に設立され現在S&P500の1社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。