

BOARD PERSPECTIVES

ISSUE 159

2023年のトップリスク:グローバルの視点

マクロ経済、戦略そしてオペレーション・リスクに焦点を当てた、経営幹部と取締役を対象としたグローバル調査では、経済、人材と文化の問題、サプライチェーンのリスク、そしてテクノロジーが2023年のリスク視点に及ぼす影響を浮き彫りにしています¹。

この調査は、1,304人の経営幹部と取締役から得た洞察をまとめたもので、その47%が北米、13%が欧州、19%がアジア太平洋地域、残りの21%が中南米、中東、インド、アフリカに拠点を置く企業の代表者となっています。調査結果では、業種別、役員の地位別、会社の規模・タイプ別、地域別で重要な不確実性を特定しています。調査は2022年9月～10月に、2023年に向けてビジネスリーダーが考えている38のリスクについての視点を把握するためにインターネットで実施したものです。

次のリストでは、今後12カ月に企業が直面する最も重大な不確実性を理解するための背景として、最も評価の高いトップ10のグローバル・リスクテーマを順位付けしてい

ます。調査の主なポイントは以下の通りです。

全体として、2023年はここ10数年で最もリスクレベルの高い年と見られている。 調査対象者は、事業目標達成および収益性や資金調達目標の達成または超過に関して、リスクの影響度と深刻さのレベルを10段階で評価しました。回答者の前年比の回答を総合すると、2023年のリスク環境は、2022年、2021年に評価していたものよりリスクが高いことがわかります。実際、2023年のリスク環境は、この調査を実施してきた11年間で最も高いと指摘されています。2023年については、わずか3つの例外を除き、すべてのリスクがより高く評価されました。

2023年度のトップリスク

1. 人材市場が逼迫する中、組織の後継者問題やトップ人材の獲得・維持困難により、事業目標の達成能力が制約される
2. 現在サービスを提供する市場の経済状況により、成長機会が著しく制限される
3. 予想される人件費の増加により、利益目標の達成能力に影響を及ぼす
4. 変化への抵抗により、組織がビジネスモデルや中核事業に必要な適応・変化が制約される
5. 主要なサプライチェーンエコシステム(生態系)を取り巻く不確実性

¹ Executive Perspectives on Top Risks 2023 and 2032, Protiviti and NC State University's ERM Initiative, December 2022, available at www.protiviti.com/us-en/survey/executive-perspectives-top-risks-2023-and-2032.

6. 職場環境全般の変化により、組織文化や行動規範の維持に課題をもたらす
7. デジタル技術導入にあたり、不足する新たなスキルが求められ、既存従業員のリスクリングやアップスキリングに多大な労力が必要となる
8. 組織の文化が、リスクのタイムリーな特定や上層部への報告を十分に後押ししない
9. 大多数の従業員のリモートワーク環境（ハイブリッドワークの一部としてを含む）で働くことへの要望や期待に対応するアプローチ
10. 組織の予期せぬ危機に対処するためのレジリエンス（耐性）やアジャイル（俊敏性）が十分でない

今回も「人」と「文化」が最重要課題。優秀な人材と組織の文化は関連するものであり、後者が前者を引き寄せる関係にあります。そして、最高で優れた従業員やエンジニアを効果的に導けば、デジタル時代の競争に勝ち抜くための革新的な文化をもたらします。今後12ヶ月間を見据えた重要なサブテーマを以下にまとめました。

- **人材を見出し確保・維持することが最大のリスク。**2023年の全体的なリスクの第1位は、優秀な人材を惹きつけ、維持する能力に関するもので、市場が逼迫する中での後継者に関する課題が挙げられています。世界的に見ても、このリスクは「重大な影響」レベル、つまり6.0以上の評価を受けている唯一のリスク課題です。
- **人件費の高騰は大きな懸念事項。**労働力の流動化、柔軟性や福利厚生の上昇に対する要求の高まり、さらにインフレが過熱する中、企業は空きポジションの人員確保に苦慮しており、人件費上昇懸念のリスクは2022年の6位から2023年は3位にランクアップしています。この課題は、しぶとく継続する可能性があります。
- **変化への抵抗は増幅する、注意を要する課題。**2023年のリスク全体では、「変化への抵抗への懸念」が4位にランクインしており、昨年の調査では7位でした。革新的な変化が日常化している市場において、このリスクはビジネスリーダーにとって大きな危険信号です。
- **リスクリングやアップスキリングの必要性は、依然として短期の優先事項。**労働力不足や新たな技術導入がビジネスに影響を与える中、リーダーたちは、進化するビジネスプロセス、顧客嗜好、市場に人材スキルを調整する必要性を感じています。デジタル・イノベーションの価値創造を実現するためには、このような調整が不可欠

なのです。当リスクは、2023年では7位となり、昨年の2022年の調査での4位からは低下しています。

- **文化は、他のリスクと比較して深刻度が増している。**上述した変化への抵抗に加えて、組織の文化がリスクのタイムリーな特定や、市場における機会または起きつつあるリスク課題について上層部への報告を十分に後押ししないというリスクは、今後12ヶ月のリスクとして、前回の調査の11位から8位にランクアップしています。また、予期せぬ危機に直面したときのレジリエンス（耐性）についても、懸念が高まっています。組織が大惨事など予期せぬ不測の事態に迅速に対処できずに、事業運営や企業の評判に大きな影響を与えるリスクは、昨年の18位から2023年には10位にランクアップしています。
- **職場の進化は目の前の課題。**2023年のリスクとして9位にランクインした、「現状の大多数の従業員の要求や希望であるリモートワークまたは一部リモートを取り入れたハイブリッドな労働環境に組織が対応できるか」という懸念は、昨年は12位でした。ワークプレイスデザインの進化に伴い、リーダーは常に進化する職場をどのようにデザインするかについて、柔軟に対応しなければならなくなってきています。しかしながら、10年後の2032年のトップ10リスクには入っていません。

経済的な課題は依然として大きい。当然のことながら、インフレ圧力を含む経済状況が成長の機会を大きく制限する、あるいは利益率に影響を与える、という懸念は、2023年のリスクとして2番目に位置づけられ、2022年の5位からランクアップしています。2023年には、成長予測の下方修正、世界経済の分断が不可避との予測、経済逆風がいつ終わるかわからない、などの厳しい世界経済が予測されます。継続的なインフレ、人件費の上昇、サプライ

チェーンの混乱が続く中、中央銀行の政策が不透明であり、さらに世界的な景気後退観測も見え隠れすることから、現在と将来に亘って経済を取り巻く認識に陰をさしています。

トップリスクの前年からの入れ替わりは、ダイナミックな環

境を反映している。今年の調査結果を昨年と比較すると、2022年のトップ10リスクのうち5つが今年のトップ10から外れ、代わりに、昨年のトップ10に含まれなかった5つのリスクが2023年のリストに入っています。これらの変化の概要は以下のとおりです。

2022年のリスクトップ10で2023年のトップ10に入らなかったリスク	2023年順位
市場情報分析 (market intelligence) の獲得や生産性・効率性の向上のための、データ分析やビッグデータを使う能力の欠如	14
サイバー攻撃の脅威	15
パンデミック関連の政府の政策や規制による業績への影響	21
社会的課題や DEI (Diversity, Equity, Inclusion) に対する期待の変化が組織の対応を上回る	24
パンデミック関連のマーケット状況が及ぼす顧客需要の減少	38
昨年トップ10圏外のリスクで、今年トップ10入りしたもの	2023年順位
主要なサプライチェーンエコシステム(生態系)を取り巻く不確実性	5
職場環境全般の変化により、組織文化や行動規範の維持に課題をもたらす	6
組織の文化が、リスクのタイムリーな特定や上層部への報告を十分に後押ししない	8
大多数の従業員のリモートワーク環境(ハイブリッドワークの一部としてを含む)で働くことへの要望や期待に対応するアプローチ	9
組織の予期せぬ危機に対処するためのレジリエンス(耐性)やアジャイル(俊敏性)が十分でない	10

短期的に増大するサプライチェーンの課題。 サプライチェーン・エコシステムを取り巻く、主要サプライヤーの持続性、エネルギー供給、予測不能な物流問題、物流費の安定性への懸念は、許容できる利幅で製品やサービスを提供する能力に影響を及ぼしています。このリスクは2023

年の順位が5位で、2022年の16位、2021年の30位から上昇しています。しかし、10年後をみると21位に転落していることから、調査対象者はこのリスクに関わる基本要素は長期的に正常化するとみているようです。

調査結果によると、取締役会メンバーや経営幹部は2023年にリスク管理の強化に投資する姿勢を強めており、リスク管理が統制として企業の成功に不可欠になってきていることを示しています。

サイバーセキュリティとデータプライバシーは、依然として重要な優先事項。 直近の2023年では、データプライバシーに関するリスクは12位、サイバー攻撃の脅威は15位にランクインしています。昨年の調査では、それぞれ21位、9位でした。この2つのリスクのスコアは、2022年の前年の結果と比べて増加しており、取締役会と経営幹部にとって引き続き重要な懸念事項であることを示しています。

環境・社会・ガバナンス(ESG)は、E/S/Gそれぞれの重要性が異なる。 前述のように、人、職場のデザイン、文化に関連するリスクは最重要課題です。そのため、昨年に引き続き、今年もESGの「S」に関連する人的資本管理に関する事項が多く取り上げられました。DEIリスクは、前年度より評価は高いものの、相対的な重要性は低下しています。「E」については、気候変動に対する懸念は年々高まっていますが、特に化石燃料の市場に大きく依存する産業で引き続き最重要となっています。現時点では、ほとんどの回答者が、気候変動問題によって組織の戦略やビジネスモデルを基本的に変える必要性は認めておらず、他のリスクの方が重要と考えています。

最も増加幅が大きかったリスクは、世界の変化を物語る。 12カ月後を見据えた場合、前年比の上昇幅が最も大きいのは、金利上昇リスク、地政学的変動と地域紛争、業績不振に対するアクティビスト株主のリスク(ESGへの期待に関するものを含む)、世界貿易とグローバル化の前提条件の変化に関わるリスク、そして政治的不確実性の5つです。世界は今、変化しています。そして、これからもっと変化していくことになるでしょう。

規制の変更や規制監督の強化のリスクは引き続き大きくなっている。 規制環境が事業のプロセス、製品およびサービスに影響を及ぼすリスクは、2023年では前年比で増加しましたが、他のリスクと比較して相対的に重要度は低下しました。このリスクは、2022年の12位から、2023年では16位に低下しています。規制遵守のリスクは、本調査での他のリスクにも含まれていますが、調査参加者は、規制の変化がプロセスの設計や製品・サービスの生産・提供の方法に新たに影響を及ぼす可能性として引き続きリスク認識しています。

今後12カ月の間に、人材・後継者・企業文化の問題、経済の不確実性、サプライチェーンの課題、デジタル変革への取り組みの影響などが、役員や経営幹部で最も注目を集めると予想されます。

COVID-19のパンデミックは、エンデミック(一般的な感染症)に変わった。 パンデミックに関連するリスクは、特に、市場の状況がCOVID-19や変異株により制限される、あるいはそれに対応するリスクなどは、今年低下しました。

より詳細について興味のある方は、調査結果のエグゼクティブ・サマリーをお読みください。例年の調査と同様に、業界グループや地域によって見解にばらつきがあります。同様に、2023年のリスクの大きさや深刻度についても、取締役や経営幹部の間で見解が分かれています。このことは、組織として注意を払うべき重要な企業リスクに関するコンセンサスを得るために、組織の最高レベルにおける対話の必要性を示唆しています。

確かに、ダイナミックな世の中になっています。今後1年間を展望すると、人材・後継者・企業文化の問題、経済の不確実性、サプライチェーンの課題、デジタル変革への取り組みの影響などが、取締役や経営幹部の間で最も注目を集めると予想されます。取締役会は、会社のオペレーションに内在するリスクを鑑み、今期のリスク監視の重点事項を評価する際に、これらのリスクテーマと留意事項を考慮する必要があります。経営陣が、これらのリスク課題を今後の事業運営において考慮すべき事項として特定または優先度付けしていない場合、取締役として、会社の戦略やビジネスモデルとの関連性を検討し、なぜ当該リスクを考慮していないのかを問うべきです。

プロティビティの支援

プロティビティは、企業のリスクを特定して評価し、リスクを管理するための戦略と戦術を実施することで取締役会および経営陣を支援します。加えて、公開企業や非公開企業が、リスク評価プロセスを、戦略設定と実行・事業計画・

業績管理などのコア・ビジネスプロセスと統合することを支援します。私たちは企業内部者とは別に、問題に関する経験豊富で公平な視点を提供し、取締役会のリスク監視プロセスへのより良い情報を提供するためのリスクレポート体制の改善を支援します。

プロティビティについて

プロティビティは、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、プロティ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。プロティビティは、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。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。