

BOARD PERSPECTIVES

ISSUE 160

今後10年のトップリスク:グローバルな視点

経営幹部と取締役会を対象とした、マクロ経済、戦略および運営上のリスクに焦点を当てたグローバル調査の結果、2032年までの今後10年における大変革の中でのリスクについて、彼らの見解が明らかになりました¹。

当社のグローバル調査では、幅広い地域とさまざまな業界を代表する経営幹部と取締役1,304人からの洞察を得ました。これまでの調査と同様に、業界、役員・幹部の地位、会社の規模や種類、地理的領域の区分で、それぞれ最も重要な不確実性の調査結果を整理しました。本調査は、2022年の9月から10月の期間にオンラインで実施され、短期的(2023年)なリスクと、2032年までの10年という

長期的なリスクについて、経営者の視点を把握しました。

以下は、企業が2032年までの今後10年に直面する最も重大な不確実性の概観を示す、評価の高かったリスクテーマの優先順位です。続いて、いくつかの主要な論点のポイントをまとめました。

2032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. 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、従業員のリスティングやアップスキリングに多大な労力が必要となる
3. 新たな技術または他の市場原理によりもたらされる、革新的なイノベーションの早いスピードに競争力が追い付かない
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. 個人情報保護への要求の高まりにより、プライバシーとコンプライアンスを確保するために多大なリソースが必要となる
6. 現行のオペレーションと時代遅れのITインフラでは、パフォーマンスの期待や、「ポーン・デジタル」との競争に答えられない
7. 市場情報分析の獲得や生産性・効率性の向上のための、データ解析やビッグデータを使う能力が欠如する
8. 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
9. 規制の変更や規制監督の強化が、製品やサービスの生産方法や提供方法に著しい影響を及ぼす
10. 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

¹ Executive Perspectives on Top Risks, 2022 & 2031, Executive Summary, Protiviti and NC State University's ERM Initiative, December 2021: www.protiviti.com/toprisks.

トップリスクに入れ替わりがある。 前回 2031 年と今回 2032 年のトップリスクを比較すると、10 年後の前のトップ 10 には、「代替製品や代替サービスがもたらす影響」、「業界への新たな競合参入の容易性」、「労働環境の変化が組織文化やビジネスモデルに与える影響」、というリスクが入っています。今回 2032 年のリスクでは、これらはそれぞれ 11 位、12 位、22 位まで低下しました。

前回での今後 10 年のトップ 10 にはなく、今回 2032 年のトップ 10 に入ったリスクは、「データプライバシーに関する懸念」、「ポーン・デジタル企業との競争や競争優位性を増すための多額の投資」、「予想される人件費の増加」などがあります。これらのリスクは、前回のランキングではそれぞれ 11 位、18 位、13 位でしたが、今回はそれぞれ 5 位、6

位、10 位となっています。

10 年後の見通しでは、革新的な時代の到来が予想される。 進化する職場における新しいスキルの必要性、革新的イノベーションの急速な進展、データプライバシーに関する懸念、ポーン・デジタル企業との競争、ビッグデータ活用の課題、経済の逆風、規制環境、人件費の上昇、代替製品・サービスによる影響、新たな競合参入の容易性、サイバー脅威、顧客ロイヤリティ維持の課題、サードパーティリスクなどは、いずれも 10 年後の大きなリスクとなります。これらのリスクのほとんどは、直近の 2023 年よりも今後 10 年の方が高いランクにあります。以下の表は、いくつかのリスクでの 10 年後と直近 2023 年のそれぞれのランキングを示したものです。

	2032 年順位	2023 年順位
従業員のリスクリングやアップスキリングを必要とする新しい技術	2	7
革新的イノベーションのペースに追いつけない	3	19
データプライバシーに関する脅威	5	12
「ポーン・デジタル」企業の脅威	6	13
先進的データ分析と「ビッグデータ」の活用	7	14
規制に関する懸念	9	16
代替製品の脅威	11	36
新規参入の容易性	12	32
顧客ロイヤリティの維持	14	25
サードパーティリスク	15	17

これらのリスクは、人材不足、変化への抵抗、進化する職場と文化に関連する他のリスクと共通相まって、まさに「革新の時代」の 2020 年代が続くことを示唆しています。

「人」と「文化」は、長期的な戦略上避けて通れない。 今後 10 年の「人」と「文化」に関する重要なテーマがいくつか明らかになりました。

- **人材の獲得と維持は、リスク順位の筆頭。** 直近 1 年の調査結果と同様に、2032 年の全体リスクのトップは、人材市場が逼迫する中での、組織の後継者問題やトップ人材の獲得・維持でした。このリスクは、前回の 10 年後のリスクでは第 2 位でした。この短期的な懸念を引き起

こしている人材市場の逼迫は、長期的にも弱まることはなさそうです。人材獲得競争の課題は今後しばらく続くでしょう。人材争奪戦が終わるのは、人材獲得が成功するときです。

- **働き方の未来は、引き続きビジネス上の重要な課題であり続ける。** 人工知能やあらゆる形態の自動化、その他のテクノロジーが仕事の性質に与える影響を考慮すると、これらのテクノロジー投資への期待価値を実現し、再構築されたビジネスモデルを効果的に運営するために、今後 10 年で既存の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になると予想されます。

デジタルトランスフォーメーションやその他のテクノロジー関連の取り組みにより、既存の職務がなくなり新たな職務が生まれると、企業は必要な人材を単に労働市場だけから調達することは不可能になるでしょう。デジタル技術のスキルセットの不足は、組織のデジタル変革の達成を困難にすることを意味し、当リスクは今回2032年の第2位であり、前回の10年後のリスクでは1位でした。

- **人件費の上昇は長期的な懸念材料。** 興味深いことに、予想される人件費の上昇が組織の収益目標達成能力に影響を与えるリスクは、前回の13位から今回2032年には10位に上がっています。人件費の上昇圧力を左右する基本的な要素は今後も続くと考えられます。
- **文化は長期的な優先事項。** 変化への抵抗は組織文化の問題であり、成功への手強い障害となっています。変化への抵抗に関する懸念は、前回の第6位から、今回2032年には第4位のリスクとなりました。これからの変革を前にして、調査参加者は、変化に対応するための組織の機敏性について懸念を抱いています。それは、ダイナミックな市場における戦略の失敗につながりかねない要素です。

信頼に基づいた、多様で包括的な文化は、組織的に備え、敏捷かつ堅固な判断をし、抵抗の壁を打ち破るのに必要です。また、組織文化が、重要な市場機会や新たなリスク課題のタイムリーな特定や上層部へ報告を十分に促さないというリスクも、長期的に高まっています。10年後のこのリスクは今回16位、前回は23位でした。

- **職場の進化は、より短期的な課題。** 前述のとおり、「職場環境の変化が組織文化やビジネスモデルに与える影響への懸念」は、前回は9位でしたが今回2032年には22位に後退しました。今や企業は、職場の進化に柔軟な方法で対処しています。長期的な展望に立つと、リーダーたちはこのオペレーション上の課題はそれほど重要ではないと考えています。
- **多様性・公平性・包括性(DEI)に関するリスクは、評価は高いものの、相対的な重要度は低下。** 採用、維持定着、キャリアアップ、報酬制度に関する方針とプロセスを、DEIを取り巻く優先課題と整合させられるかの懸念は、今回も前回と同様のリスク認識となっています。しかし、他のリスクと比較すると、このリスクは全体のなかではそれほど大きくないと考えられています。今回2032年は31位、前回2031年は15位にランクされています。

長期的な視点で理解し対応することで、変化のスピードについていくためのレジリエンスとアジリティ(俊敏性)を高めることができます。それゆえに本調査にある「変化への抵抗」の懸念が高まっていることが厄介なのです。

経済的な課題は依然として大きい。 「経済の不確実性」は、10年後のリスクとして前回の3位から今回8位に後退しています。経済の先行きが不透明な中、将来を一面的に見ることは意味がありません。慢性的なインフレと多額の公的債務の中で、中央銀行の政策の不確実性は、量的緩和の終了も相俟って、今後1～2年の高金利の継続をもたらします。

また、グローバル化から地域化への移行、化石燃料から再生可能エネルギーへの移行、機能不全から安定的なサプライチェーンへの移行、人件費の上昇から安定化へ、インフ

レの継続からインフレ目標へ、金融政策の引締めから中立的または緩和へ、といった幾つかのトレンドからも影響を受けるでしょう。前述のトレンドやその他のトレンドの影響は、全体像に「変動要素」を追加し、長期的な成長予測に更に不確実性をもたらします。世界的な景気後退が予想される中、そのシナリオが現実となった場合、どの程度の期間、どの程度の規模になるのかが問題となります。

「ビッグデータ」は、長期的にはさらに大きな存在となる。 高度なデータ解析や「ビッグデータ」を活用できないことにより、優れたマーケット情報の解析や、顧客体験からの洞察

の獲得、生産性と効率性を高めることができないリスクは、10年後のリスク評価で前回の10位から今回7位に上昇しています。長期的には洞察力に富むデータと情報が勝利に繋がるのは多くが知るところであり、当リスクが他のリスクより高いランクになっています。

サイバーセキュリティとデータプライバシーは、長期的な優先度が上昇。10年後では、データプライバシーに関するリスクは前回の11位から5位に、サイバー脅威に関するリスクは16位から13位にそれぞれ上昇しています。技術変化のスピード、変化し続ける職場のデザイン、進化するビジネスモデル、急増する規制要件、従業員の離職率などにより、組織に常に付きまとうこれらの脅威を管理する

上での課題が増えています。

気候変動リスクは、主に化石燃料を使用する企業にとって優先度の高いリスク。気候変動がビジネスに与える影響への懸念は、より長期的には増加したものの、前回とほぼ同じ順位にあります(10年後の評価は前回19位で今回は20位)。化石燃料の生成や利用を主とする産業を除いては、多くの回答者は他リスクの影響への懸念と比べて、気候変動リスクが事業戦略の見直につながるとは見ていません。地域別では、インド(7位)、ヨーロッパ(10位)、中東(13位)、アフリカ(13位)が気候変動リスクを高く評価しています。

革新的な時代を前に、信頼に基づく文化、データ解析の効果的な活用、変化のスピードに適応する能力など、長期的な視野を持った組織は、長期的に持続可能性をもつことになります。

最も増加幅の大きかったリスクは、世界の変化を物語っている。10年後も対象とした今回と前回の調査により、調査対象者が評価した個々のリスクの深刻さや影響度に基づき、前回比で最もリスク度が増加したテーマを特定することができました。最も増加幅が大きかったリスク5項目は、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、リモートやハイブリッドな職場環境への移行、そして政治的な不確実性でした。

規制の変更や規制監督強化のリスクは引き続き大きい。規制リスクは、前回2031年の7位から今回2032年では9位にランクされています。長期的な懸念事項のトップ10として、このリスクとそれが組織のプロセス、製品・サービスに及ぼす影響は、多くのビジネスリーダーにとって依然として注意すべき事項となっています。

長期的な展望を持つことで、企業は自信を持って未来に立ち向かうことができる。10年後のリスクのトップ10のうち5つ、トップ15のうち6つが、直近2023年のトップ10とトッ

プ15にはそれぞれ入っていません。長期的な展望を理解し、対応することで、変化のスピードについていくためのレジリエンスとアジリティ(俊敏性)を高めることができます。それゆえに本調査にある「変化への抵抗」の懸念が高まっていることが厄介なのです。

革新的な時代を前に、信頼に基づく文化、データ解析の効果的な活用、変化のスピードに適応する能力など、長期的な視野を持った組織は、長期的に持続可能性をもつことになります。シナリオ分析、早期警戒システム、対応計画、革新的な文化は、関連する市場動向への対応を容易にし、リーダーがもつ市場やビジネス環境に関する想定を検証を可能にし、戦略やビジネスモデルをタイムリーに調整する決断力と機動力の発揮を支えます。

興味をお持ちの方は、調査結果のエグゼクティブサマリーの一読をお勧めします。例年と同様に、取締役会や経営幹部の間で、または地域や複数の産業グループの間で2032年のリスクの大きさや深刻さについての見解に違いがあります。

取締役会の考慮事項

取締役会は、企業のビジネスモデルやオペレーションの状況に応じて企業の戦略見通しを評価する際に、上記のリスクを考慮する必要があります。経営陣が正式なリスク評価プロセスでこれらの課題を特定していない場合、取締役は企業の事業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、お客様ごとの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。