

# BOARD PERSPECTIVES

ISSUE 171

## 2024年のトップリスク: リスクの優先順位が変わる

経営幹部および取締役を対象とした世界的な調査では、経済的逆風、人材問題、新興テクノロジー、サイバー脅威、地政学的な出来事が2024年のリスク状況に及ぼす影響を浮き彫りにしています<sup>1</sup>。

この調査では、1,143人の経営幹部および取締役からの洞察を得ており、そのうちの43%が北米、16%がヨーロッパ、19%がアジア太平洋地域、残りの22%が中南米、中東、インド、アフリカの企業の代表者です。この調査は2023年9月から10月にかけてオンラインで実施され、ビジネスリーダーが今後12ヶ月を見通した際に念頭に置いている

36のリスクについての見解を得ることを目的としています。

下の表では、今後12ヶ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を知るために、我々の調査で最も評価の高かった10のリスクテーマをランク順に列挙しています。主な調査結果は次の通りです。

### 2024年度のトップリスク

1. インフレ圧力を含む経済状況は、成長機会を著しく制限し、利益率に影響を与えるか、または新たなスキルを必要とする可能性がある
2. 組織の、トップ人材を獲得・維持し、従業員の期待や後継者問題に対応する能力により、経営目標達成能力が制限される可能性がある
3. 組織は、中核事業の中断やブランドの毀損などをもたらす可能性のあるランサムウェアを含むサイバー攻撃の脅威を管理するための備えが十分ではない可能性がある
4. アウトソーシングおよび戦略的パートナーシップへの依存から生じるサードパーティ・リスクにより、組織目標の達成が妨げられたりブランド・イメージに影響を与えたりする可能性がある
5. 規制の変更と監視の強化により、業務の運用方法や製品の生産方法、サービスの提供方法に著しい影響を及ぼす
6. デジタル技術に適応するために必要となる新たなスキルは市場で不足しているとともに、既存従業員のスキルアップと再教育に多大な努力が必要となる
7. 既存の業務プロセスや時代遅れのITインフラは、「ボーン・デジタル」または競争優位のためのテクノロジーへの多額の投資を行っている競合他社と対等に競争するために期待されるパフォーマンスを満たせない可能性がある
8. 現行の金利環境は、組織の資本コストと事業運営に大きな影響を及ぼす可能性がある
9. 予測される人件費の増加は、利益目標の達成に影響を与える可能性がある
10. 高まるデータプライバシー規制のコンプライアンスに対応するには、データの収集・保存・共有・使用方法を再構築するために、多大なリソースを必要とする可能性がある

<sup>1</sup> 2024年と10年後のトップリスクに関するエグゼクティブの視点、プロティビティとノースカロライナ州立大学のERMイニシアチブ、2023年12月: <https://www.protiviti.com/jp-jp/survey/executive-perspectives-top-risks-2024-and-2034>

**経済的懸念がリスクのトップに躍り出ました。** 経済状況、特にインフレ圧力は、人材リスクと後継者問題に代わって、2024年の世界的なリスクの第1位(2023年は第2位)となりました。市場では、以下の原因によるインフレ対策に重点を置いた中央銀行の政策をめぐる市場の不透明感が続いています。

- 労働コストの上昇(特に出生率が大幅に低下した国々での旺盛な雇用と熟練労働者の不足が原動力)
- 政府による過剰な景気刺激策
- 欧米諸国による中国依存へのリスク軽減、地域紛争、地政学的情勢におけるその他の動き; および
- 住居・食料品・エネルギー価格の上昇

**結論:** 未解決の問題は、このような市場の動向や政策が、何らかの形でソフトランディングするか、あるいは軽度もしくは重度の景気後退に陥るか、またはさらに悪化して成長停滞の時期が続くのかの、どのような結果につながるかです。

景気に対する不安の根底にあるのは、現在の金利環境に関する懸念で、組織の資本コストと経営に大きな影響を与えています。12ヵ月後を見通した場合、ほとんどのリスク評価が前年比で低下しているのに対し、経済リスクは昨年調査から低下したリスクの中で最も低下幅が小さく、前年比で比較的安定していることです。

**人材に関連するリスクは依然として最重要課題です。企業文化のリスクは今回後退。** 2024年において第2位となった、適切な人材を見つけ維持することのリスクは、望ましい人材が市場に豊富にない時代となっています。組織は人材戦略を刷新し、必要とするユニークな人材を引き寄せる必要があります。

調査の結果、「人材」に関連するいくつかのテーマが浮かび上がってきました。

- 従業員の再教育とスキルアップの必要性が現在課題となっています。2024年のリスクの第6位として、労働市場の状況と、人材が不足する新たなスキルを必要とするデジタル技術の適用が予想されることから、今後10年間は、既存の従業員のスキルアップと再教育に多大な努力が必要となっています。

**重要なポイント:** 多くの組織にとって、特に、労働人口が減少し、移民政策がこの現実と整合しておらず、オフショアリング(海外移転)からリショアリング(国内回帰)に移行している国々では、成長の鍵はテクノロジーを取り入れることによる生産性の向上に根ざしています。こうした市場原理により、既存の従業員のスキルアップが必要となっています。

- 人件費の高騰は依然として根強い懸念です。これは2024年のリスクの第9位です。
- 市場におけるより広範な職場復帰の傾向を反映し、職場の進化はそれほど問題ではありません。リーダーたちは、パンデミックの経験に深く影響を受けた世界や多くの労働者が離脱する世界に適応する中で、異なる優先順位によりワークライフバランスや再雇用について考え直すこととなりました。
- 企業文化関連のリスクは相対的に重要性が低下しています。変化への抵抗や、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リスクは、今年のトップ10リスクから外れました。

**我々の見解:** 企業文化に関連するリスクの低下は、急速に進化するビジネス環境において、企業が組織の回復力を高め、従業員のリスク意識を高めることに重点を置いたことによるものと考えられます。

**サイバーセキュリティは当面の大きな懸念事項です。** サイバー脅威は今後12ヶ月のリスクとして第3位にランクされ、昨年の調査の第15位から上昇しました。

- この懸念の高まりは、技術の飛躍的な進歩の影響を受けた複雑なサイバーリスクの状況に対する認識の高まりを反映しています。
- しかし、サードパーティへの依存の高まりなど、他の力も脅威の状況に影響しています。地政学的な観点からは、対立する国益、国家の領土的な野望、世界的なテロリズムは、特定の地域や国におけるサイバーリスク評価に影響を与えうる強い要因となっています。

**サードパーティ・リスクの重要性が増しています。** 既存の中核業務や時代遅れのITシステムが抱える課題、競争圧力、人材獲得の難しさなどにより、組織は特定のプロセスの一部またはすべてを管理するためにジョイント・ベンチャー、サードパーティとの提携やさまざまな種類の関係

の利用を増やすようになりました。

- 重要なビジネスやサービスの遂行においてサードパーティへの依存が高まる中、エグゼクティブはこれらの関係から生じる可能性のあるリスクへの注目の度合いを強めています。
- 今年の調査でエグゼクティブが検討した全36のリスクの中で、サードパーティに関連するリスクが前年から最も増加し、昨年の17位から2024年には4位に上昇しました。

この [サイバーセキュリティ] 懸念の高まりは、技術の飛躍的な進歩の影響を受けた複雑なサイバーリスクの状況に対する認識の高まりを反映しています。

近い将来における規制の見通しの懸念は高まっています。

COVID-19のパンデミック時には、他の多くのリスクの方が高く評価されたため、規制リスクは急降下しました。今年全体で第5位に評価された規制リスク（昨年の16位から上昇）は、業界に大きな打撃を与える可能性のあるものです。例えば、

- 金融サービス分野では、資本要件や流動性要件、コンプライアンスコストが増加する可能性があり、その結果、借入コストが上昇し、収益が減少することになります。
- テクノロジー企業は、消費者や公的機関に対する組織のイノベーションと製品が与える影響の説明責任の増加

に直面しており、サードパーティ・コンテンツの誤った情報や情報隠しの社会的な影響も含まれます。

- エネルギーおよび公益事業会社は、化石燃料の生産と使用による環境への影響についての監視に直面しています。

規制に関する懸念は、業界全体に広く存在しています。

- リーダーたちは、データプライバシー、気候変動開示、持続可能性報告、サイバー被害の開示、増加する認証要求の拡大に関連する政府規制の拡大や当局の執行を注視しています。

**重要なポイント：**興味深いことに、2024年の規制リスクの全体的な大きさと深刻さがわずかに増加すると報告している組織タイプは、公開企業のみです。非公開企業、非営利団体、政府機関は、これらのリスクの大きさと深刻さが低下したと報告しました。

2024年に向けての今年の調査における変化と、いくつか

のリスクの重要性の高まりは、複数の不確実性の根源を示唆しています。より俊敏な競合（「ボーン・デジタル」であるか、競争上の優位性を得るために技術に大きく投資している企業を含む）に対する懸念、および個人情報保護への要求の高まりによるデータプライバシーとコンプライアンスの確保の2つのリスクは、2024年のトップリスクのそれぞれ7位と10位にランクされ、昨年の13位と12位から上昇しました。

昨年の12ヶ月を見据えた上位リスクのうち6つが、今年の2024年の上位10位から外れました。

	前回(2023年)	今回(2024年)
変化への抵抗	4位	14位
サプライチェーンのエコシステムを取り巻く不確実性	5位	19位
職場環境の変化が組織文化に与える影響	6位	15位
組織の文化がリスクのタイムリーな報告を後押ししない	8位	17位
従業員のハイブリッド労働環境に対する期待に対応する	9位	24位
危機に対する回復力や俊敏性が十分ではない	10位	16位

これらのリスクは、サイバー脅威、サードパーティ・リスク、規制の変更と監視の強化、より機敏な競合他社との競争、金利環境の変化、データプライバシーのリスクに取って代わられました。このリスク プロファイルの変化は、ビジネスの先行きに不透明感をもたらしています。

**地政学的な出来事がリスク認識に顕著な変化をもたらしています。** 今年の世界的结果で注目すべき傾向は、イスラエルとガザで事件が勃発した2023年10月7日の前後とで、調査結果に明らかな傾向がみられることです。

- この日以前に提出された回答では、2024年について「重大な影響」レベル(本調査方法の定義による)と評価されたリスクはありませんでしたが、この日以降は次の4つのリスクがこのレベルで評価されました。(インフレ圧力を含む)経済状況、サイバー脅威、人材を惹きつけて維持する能力、およびサードパーティ・リスクです。
- さらに、10月7日以降、地政学的な変化、地域紛争、政府体制の不安定化、世界的なテロリズムの拡大など、ほとんどのリスク項目のスコアが上昇しました。

**リーダーたちが今後12ヶ月を展望するとき、経営幹部や取締役会の最も注目しているリスクは、経済の不確実性、人材問題、サイバー脅威、サードパーティ・リスク、規制やテクノロジーの問題であることを示しています。**

調査結果についてさらに興味のある方は、エグゼクティブ・サマリーをご覧ください。

- 過去数年間の一貫した当社の調査から、世界の業界グループや地域ごとに異なる視点がみとれます。
- 同様に、2024年のリスクの大きさと深刻さに関して、取締役や経営幹部の間でも異なる見解があります。
- このことは、重要な企業リスクに関して全員が同じ見解を持つようにするために、組織の最高レベルで対話する必要性を示唆しています。

**リーダーたちが今後12ヶ月を展望するとき、経営幹部や取締役会の最も注目しているリスクは、経済の不確実性、人材問題、サイバー脅威、サードパーティ・リスク、規制やテクノロジーの問題であることを示しています。**

## 取締役会の考慮事項

取締役会は、会社の事業運営に内在するリスクとの関連において、来年度のリスク監視を評価する際に、上記のリスクテーマと留意点を考慮すべきです。もし執行経営陣が、今後の事業運営において考慮すべき事項として、これらのリスクテーマと留意点を特定または優先順位付けしていない場合、取締役は会社の戦略との関連性を検討し、なぜそうしないのかを問うべきです。

## プロテビティの支援

プロテビティは、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策定・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、人材・組織、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2023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の一社であるRobert Half (RHI)の100%子会社です。