

EXECUTIVE PERSPECTIVES ON TOP RISKS

トップリスクに関する
エグゼクティブの視点

2024 & 2034

CIOとCTOは、スキルおよび優秀な人材の獲得と維持に関する懸念がトップリスクであると見ている

キム・ボツツェラ

テクノロジーコンサルティング部門グローバルリーダー

2024年と10年後の両方について、世界の経営幹部から寄せられたリスクに関する洞察を統合して分析した結果、組織のビジネスのアジリティとレジリエンスが試される事態を招く恐れのある、相互に関連したいくつかの課題が明らかになりました。

前年度からのトップリスクの内容の変化では、地政学的な緊張の高まりに起因する事象を含め、市場を混乱させる可能性のある多くの変化が明らかになっています。これらの事象の多くは、ビジネスモデルや、微妙に変化するグローバル市場での競争バランスに長期的な影響を与えると予想されます。

取締役会メンバーや経営幹部は、このような現実の変化を認識し、事業戦略に沿った包括的な組織全体のリスク分析によって効果的に取り組む独自のスキルを有しています。これらのスキルによって、企業は避けられない破壊的な変化に直面しても、準備万端で柔軟にそれに対応できるようになり、結果として競争優位性を高めることにつながります。

プロティビティとノースカロライナ州立大学のERMイニシアチブは、第12回目となる本調査で、世界中の取締役および経営幹部が現在頭を悩ませているトップリスクについて明らかにしています¹。この世界的な調査結果は、今年（2024年）と10年後（2034年）に、さまざまなリスクがそれぞれの程度組織に影響を及ぼす可能性があるかについての彼らの見解を反映したものです。回答者は、世界中の1,143人の取締役と経営幹部で構成され、次の3つにまたがる36個の個別のリスクが今後12ヶ月間と、今後10年間に及ぼす潜在的な影響について、それぞれの見解が示されています。

- 組織の成長機会に影響を及ぼす可能性のある**マクロ経済リスク**
- 成長機会を追求する戦略の妥当性に影響を及ぼす可能性のある、組織が直面する**戦略的リスク**
- 戦略を実行する上で、組織の主要な業務に影響を及ぼす可能性のある**オペレーショナル・リスク**

¹ 各回答者は、36の個々のリスク問題を10点満点で評価した。1点は「まったく影響なし」、10点は組織への「多大な影響」を表す。36のリスク課題それぞれについて、全回答者が報告した平均点を算出した。

解説 - CIO/CTO

昨今の企業は、競争圧力やサイバー脅威などの将来のハードルを克服するために、業務モデルの適応と変革に取り組んでおり、無数の課題に直面しています。さらに、グローバル市場は、技術の進歩、規制の変化、経済的要因の影響を深く受けており、これらすべてが熟練した専門家や専門知識の活用を必要としています。最新のトップリスク調査の結果によると、これらはCIOやCTOの目に映るリスク状況を形成する数多くの要因のひとつです。

2024年におけるトップリスク問題の概要

CIOとCTOの当面のリスク懸念は、主に人材関連分野に集中しています。デジタル技術の導入をサポートするために求められるスキル、人材を確保する力、後継者育成計画をめぐる問題が最重要課題となっています。

テクノロジーリーダーにとって、優秀な人材の獲得、育成、維

持は重要かつ喫緊の課題です。今の時代において、ITシステムは、サイバー脅威、生成AIのようなデジタル技術や高度なツールの活用、サードパーティリスク、組織のレジリエンスやアジリティなど、さまざまなリスク懸念に対処するIT要員の能力に大きな影響を受けます。

CIO、CTO、そしてテクノロジーリーダーたちは、自分たちのニーズを満たすのに必要な人材やスキルが今マーケットに十分に供給されていないことを、誰よりもよく知っています。注目すべきは、CIOとCTOのリスク懸念の上位にランクされた2つの課題、すなわち、新しいスキルの獲得を補うデジタル技術の導入と、優秀な人材を惹きつけ、育成し、維持する能力、労働者の期待の変化に対処し、後継者の問題に対処する能力には、共生関係があるということです。特に、団塊の世代が定年退職を迎え、それに見合うだけの人材を採用できていない現状ではなおさらのことです。

組織が変革やイノベーションに取り組むとき、テクノロジーグループはその基盤となります。しかし、こうしたイニシアチブをサポートする適切なスキルを持った人材を見つけることは、依然として大きなハードルとなっています。

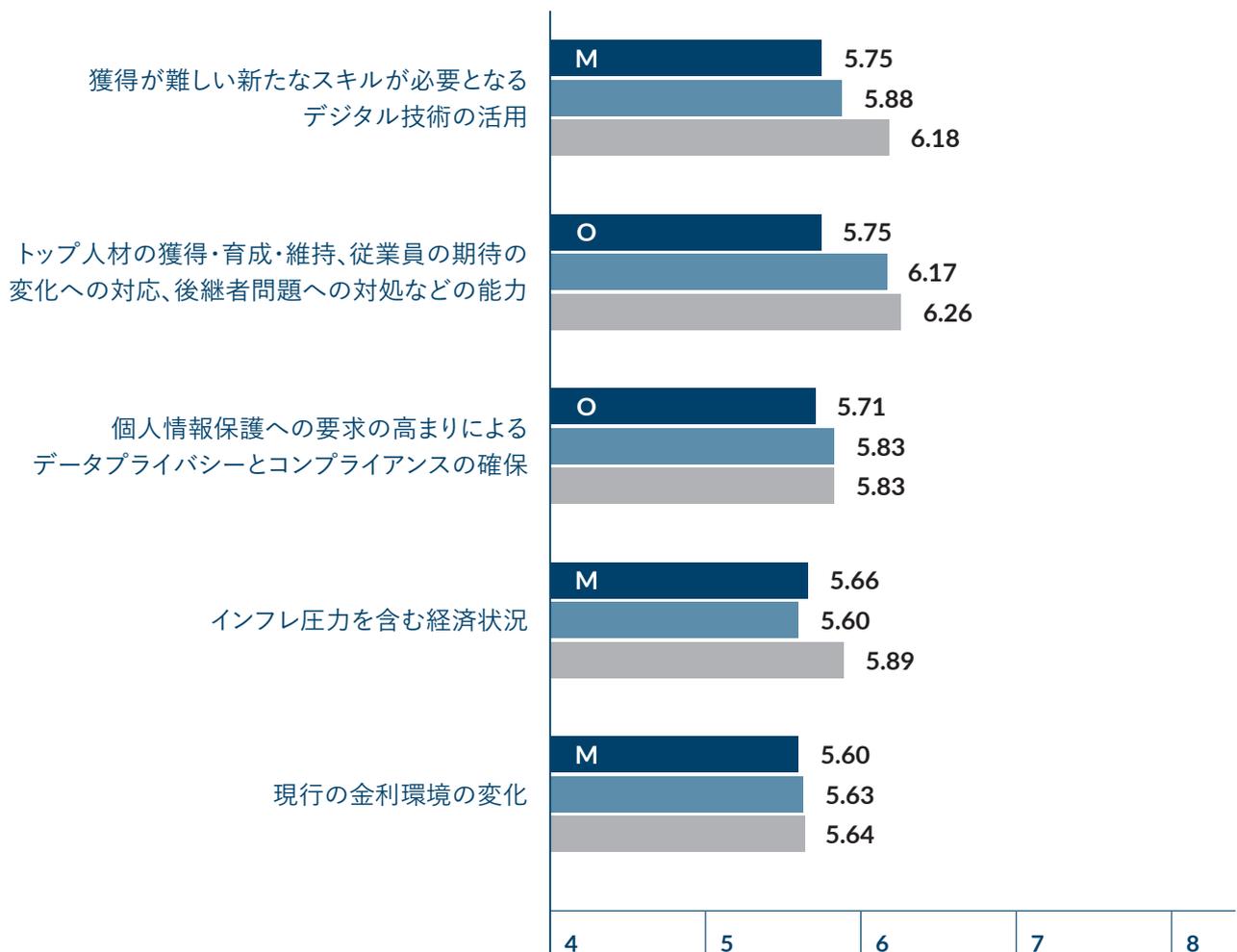
この優秀な人材の格差とスキル状況の変化は、AIエンジニアや開発者といった新しい役割の必要性も浮き彫りにしています。組織が変革やイノベーションに取り組むとき、テクノロジーグループはその基盤となります。しかし、こうしたイニシアチブをサポートする適切なスキルを持った人材を見つけることは、依然として大きなハードルとなっています。

この調査で明らかになったもう1つの大きなテーマは、プライバシーの確保と個人情報保護への期待、ひいてはサイバー脅威へのコンプライアンスに対する関心の高まりです。組織は、事業を展開する場所によって、データプライバシーをめぐる国や地域の法律や規制の増加に取り組んでいます。こうした多くの法律や規制要件に対応し、遵守するためには、CIOやCTOが細かく関与する必要があります。

このような懸念に加え、サイバー脅威は進化を続け、より巧妙になっており、ほとんどの業界や経営者グループにとって、世界的にトップクラスのリスクとなっています。CIOとCTOには特段高く評価されていないものの、サイバーリスクは個人情報保護に関する懸念に反映されていると考えられます。

経済状況や金利環境の変化も重大な懸念材料です。インフレ傾向の持続と、最近緩和の兆しが見えてきたとはいえ、世界的な金利上昇に加え、経済の不確実性が続くことで、ビジネスを行う上でのコストが上昇しています。経済情勢が急速に変化すると予算や運営モデルに影響を与える可能性があるため、テクノロジーリーダーを含む組織は経済情勢を注意深く監視する必要があります。

CIO/CTOにとってのリスクトップ5 – 2024



M マクロ経済リスクの問題 S 戦略的リスクの問題 O オペレーショナルリスクの問題 ■ 2024 ■ 2023 ■ 2022

2024年のトップリスク問題の概要

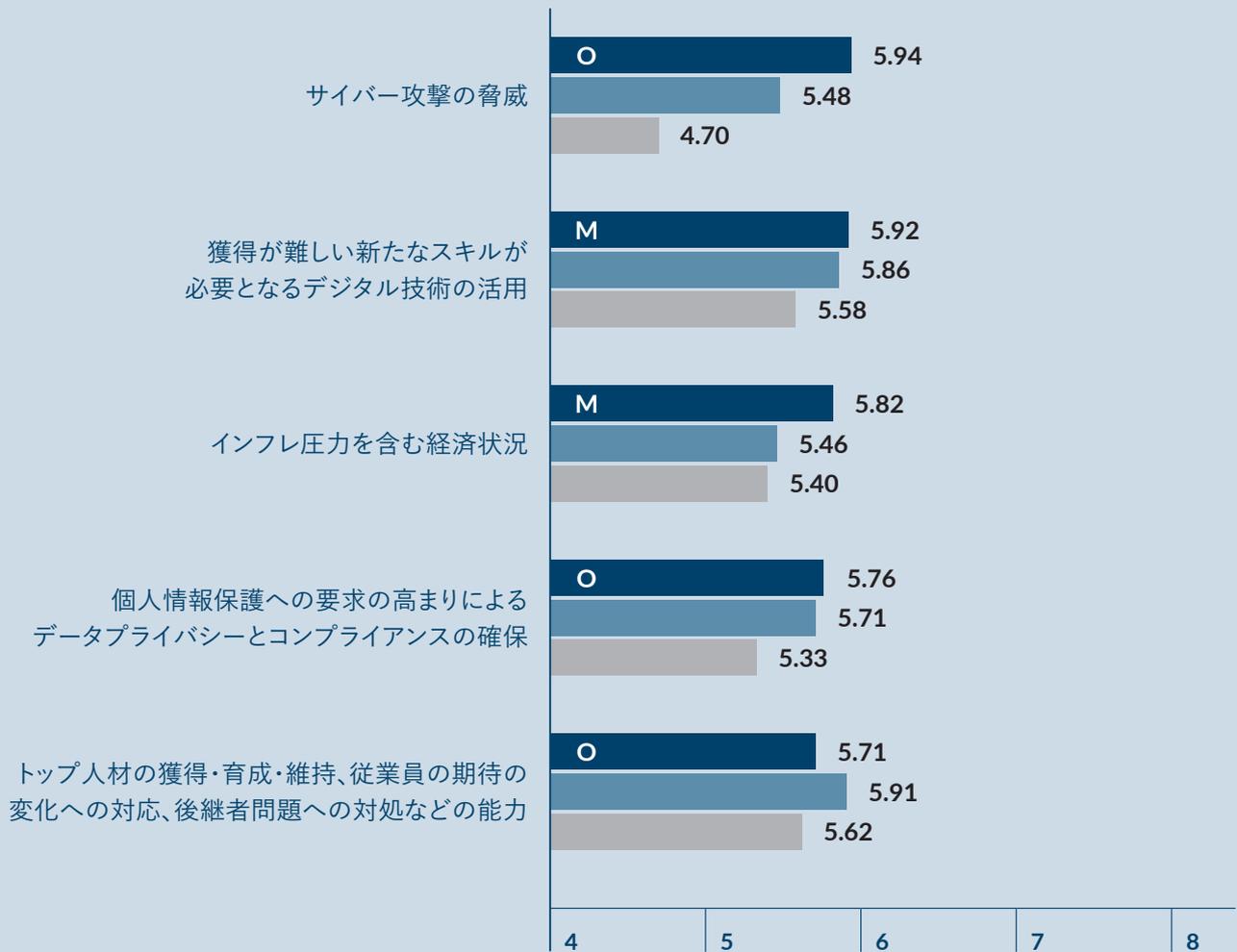
2024年を見据えて、CIOとCTOは、デジタル技術の活用、人材の課題、経済状況という最も差し迫った短期的なリスク懸念の多くは、今後10年間も続くと考えています。

テクノロジーリーダーは、本調査の大半の経営幹部と同様に、サイバー脅威が組織にとって長期的な最大の懸念事項であると考えています。悪意ある攻撃グループ、国家、犯罪組織がシステムやデータを攻撃するために使用する技術の高度化は、CIOやCTOにとってますます大きな関心事となっています。残念なことに、多くの経営幹部は、今後10年以内に組織内でサイバー侵害が起こることは避けら

れないと考えているようです。

組織は攻撃やデータ漏洩の防止に懸命に取り組んでいるものの、攻撃者がサイバー犯罪に習熟するだけでなく、攻撃に利用できるツールもより身近で高度なものになると理解しています。例えば、現在進行中の量子コンピュータの開発を考えてみましょう。量子コンピュータが日常的に利用できるようになるポスト量子の時代に入れば、特に暗号化に対する新たな脅威が生じるでしょう。さらに、自動化の利用が進み、AIが開発され、組織に導入されるスピードが速くなっていることを鑑みると、巧妙なサイバー攻撃の可能性がさらに懸念されることになります。

CIO/CTOにとってのリスクトップ5 – 2024



M マクロ経済リスクの問題 S 戦略的リスクの問題 O オペレーショナルリスクの問題 ■ 2024 ■ 2023* ■ 2022*

*前年度のレポートでそれぞれ 2022 年と 2021 年の結果として報告されたデータを、今年度の調査結果と比較するために再構成したのになります。

CIOとCTOへの行動喚起

サイバーやプライバシーの脅威とともに、テクノロジーリーダーが直面する人材や必要なスキルの獲得に関する課題を考慮すると、CIOやCTOはテクノロジー組織において以下のような行動を取ることを検討すべきです。

人材とスキル

人材採用の新しい考え方を取り入れる。データサイエンティストやシステムアーキテクト、AIスペシャリストなど、需要のある人材をいつでも採用できるわけではありません。このような貴重なスキルは、広く手に入るものではありません。役割や仕事ではなく、スキルに焦点を当て、人材が生

み出す価値をコストよりも優先し、リーダーシップ開発と後継者育成をテクノロジーチームの全リーダーの共有責任として見なします。専門的かつ需要の高いスキルの獲得のために、柔軟な労働モデルを採用する機会を評価します。

人材の棚卸しをする。技術部門の人材とスキルを定期的に評価します。組織の短期・長期の事業戦略を達成するために必要なスキルや人材をマッピングします。AIを活用した人員計画・設計ソフトウェアと人材情報処理ツールは、企業全体に存在するすべてのスキルについての、詳細かつリアルタイムの状況把握に役立てられます。長期的な事業目標との整合性に基づいて、これらの人材インベントリーを評価します。

新しいスキル分析を導入する。オープンポジション、リスクのあるスキル、スキルアップの機会を測定し、報告します。これらの指標は、組織の有効性(テクノロジー部門が戦略目標をどの程度達成しているか)をモニタリングするのに役立ちます。

サイバー攻撃の脅威

ランサムウェアの脅威を理解する。企業は、ランサムウェア攻撃に対する防御と保護に注力する一方で、タイムリーに運用を開始するだけでなく、いかなる攻撃もパートナーの環境への脅威にはならないことを確実にするために、システムのレジリエンスとリカバリーに関する能力を把握する必要があります。ネットワークでつながりデータを共有するパートナーに、あなたの組織の環境から悪意のあるペイロードが取り除かれ、パートナーの脅威にはならないことを確信させる必要があります(逆もまた然りです)。

サイバーセキュリティ人材の発掘と確保。新たなテクノロジーを導入するにつれ、サイバー脅威から保護し、サイバーセキュリティの枠組みを構築・運用するための適切な人材を確保する必要性がますます高まっています。このような現実から、企業はサイバーセキュリティの人材戦略を考える必要があります。多くの組織が、自社では採用できないような人材を用意するために、他の組織からのサイバーセキュリティ・マネージド・サービスのアウトソーシングや活用を検討しています。このアプローチにより、自社に必要な能力の特定に集中することができます。

生成AIの脅威の状況を把握する。生成AIは、より巧妙な攻撃をもたらす能力があります。経営陣や取締役会は、さまざまな角度からこの分野に注目しています。ひとつは、ビジネス戦略を推進するために作成・使用される生成AIツールの適切なガバナンスとセキュリティを確立することです。もうひとつは、悪質な行為をする者がどのようにこれらのツールを使って組織に複雑な攻撃を仕掛け、防御を出し抜くために驚くべきスピードで脆弱性を活用しているかを理解することです。生成AIを活用して攻撃を特定し、より効果的な自動ミティゲーション機能を確立する方法を検討する必要があります。

拡散するサイバーセキュリティとプライバシーに関する規制を評価する。リスク中心のアプローチはサイバー脅威に対処するためのベストプラクティスである一方、サイバーセキュリティ侵害の開示を義務付ける追加規制や、消費者や個人を保護するためのさまざまなプライバシー規制への対応も注目度が高まっています。加えて、AIに関連する規制により、組織は既存の統制環境をこれらの進化する要件に照らし合わせ、存在する可能性のあるギャップに対処するための新たなポリシーと統制を確立する必要に迫られています。経営陣や取締役会は、これらの規制に関連した防御可能な立場を確立するよう組織に働きかけることを期待しています。

量子コンピュータがサイバーに与える影響を注視する。量子コンピューティングの台頭は、既存の暗号手法を陳腐化させる可能性があります。そこで、組織はデータの暗号化に関する戦略を評価し、量子コンピューティングの計算能力向上に裏打ちされた攻撃に対する安全性を確保するために、量子耐性暗号を導入するようなイノベーションを取り入れ始めています。

「トップリスクに関する経営幹部の視点」調査について

私たちは、世界中のさまざまな業界の役員および経営幹部1,143人を対象に調査を行い、今後12ヶ月および、今後10年間における36のユニークなリスクが彼らの組織に与える影響をどう評価するか調査しました。調査は2023年9月と10月に実施されました。回答者は、各リスクが組織に与える影響を10点満点で評価し、1は「まったく影響なし」、10は「広範囲に影響する」と位置づけました。36のリスクそれぞれについて、全回答者の平均スコアを算出し、スコアの大きいものから小さいものへとランク付けを行いました。

「トップリスクに関する経営幹部の調査」の要旨および全レポートは、<https://www.protiviti.com/jp-jp/survey/executive-perspectives-top-risks-2024-and-2034>、または<http://erm.ncsu.edu/>をご覧ください。

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、お客様ごとの確か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、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。プロティビティは、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。プロティビティは、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。