

# BOARD PERSPECTIVES

ISSUE 172

## 10年後のトップリスク:グローバルリスクは継続する

経営幹部および取締役を対象とした世界的な調査では、今後10年の革新的なリスク情勢に関する彼らの見解が浮き彫りになりました<sup>1</sup>。

さまざまな業種にわたる1,134人の経営幹部および取締役からの洞察を捉えた最新の「トップリスク調査」では、マクロ経済、戦略、オペレーションの各分野のリスクについて、業界別、経営幹部の役職別、企業の規模・タイプ別、地域別、に最も重要な不確実性を提示しています。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、2024年の短期的なリスクと、2034年の10年後のリスク

について、経営者の見解を収集しました。

次の表は、2034年に向けて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、最も評価の高かったリスクテーマをランク順に列挙しています。主な調査結果は以下の通りです。

### 2034年度のトップリスク

1. 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
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. 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
4. 新技術や新興技術、その他の市場原理がもたらす革新的イノベーションの急速なスピードは、組織がビジネスモデルを大幅に変更することなく競争する能力を上回る可能性がある
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. 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
7. 組織が置かれた市場での経済状況は、成長機会を著しく制限する可能性がある
8. 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
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. データ解析や「ビッグデータ」を活用する能力の欠如により、市場情報分析の獲得や生産性と効率性の向上を妨げる可能性がある

<sup>1</sup> 2024年と10年後のトップリスクに関する経営者の視点(プロティビティとNC州立大学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>

多くの短期的なリスクは、長期的にも影響が長引く可能性が高いです。2024年のトップ10リスクのうち8つは、2034年のトップ10リスクにも入っており、トップ10内の相対的な重要度が変化しています。

- このことは、短期および長期でのリスクの相対的重要性から、これらのリスクへの対応を今からしっかりと考える必要性を示唆しています。
- さらに、昨年調査の10年後を見通したトップ10リスクのうち8つが、2034年のトップ10にも入っています。このことは、これらのリスクは継続的であり、将来に備えるための方向性の青写真を示しています。

**長期的なリスクが高まっています。** 回答者は2034年のトップ10のリスクのうち9つを、昨年調査の10年後の見通しよりも高く評価しています。これらのリスクの持続性と重要性の高まり、予期せぬ出来事の継続的発生、そして地政学的緊張の激化の陰が、将来に対する微妙に異なる見解を生み出しています。

**サイバーセキュリティは最も差し迫ったリスクです。** 短期的と長期的な展望を合わせると、サイバー脅威は間違いなく、取締役会と経営幹部にとって際立った最も重大なリスクです。

- 10年後で、サイバー脅威のリスクは昨年調査の13位から、2034年には第1位へと急上昇しました。サイバー脅威に対する長期的なリスク評価は11%以上上昇しており、本調査のリスク上昇率では突出して最大でした。サイバーセキュリティは、今回の調査対象での世界8地域のうちの7地域で、長期的なリスクのトップ3に入っています。
- 生成AIを含む人工知能(AI)やクラウドコンピューティングなどの技術は、取締役会や経営幹部にセキュリティ関連の重大な疑問を投げかけているようです。さらには量子コンピューティングの出現が予想され、ポスト量子世界において組織がどのようにデータや業務を保護するかは課題をもたらしています。
- 地政学的緊張やサードパーティへの依存の高まりも、サイバー脅威の状況を悪化させています。

**短期的と長期的な展望を合わせると、サイバー脅威は間違いなく、取締役会と経営幹部にとって際立った最も重大なリスク問題です。**

**世界のリーダーたちのレーダーには、革新的イノベーションの急速なスピードが写っています。** AI、あらゆる形の自動化、量子コンピューティング、その他のテクノロジーの進歩は、ビジネスモデルに影響を与え顧客体験を変える、革新の波を引き起こしています。

- このリスクは、今回調査した8地域のうち4地域でトップ5にランクインしており、それ以外の地域では「新規競合企業の市場参入のしやすさ」という異なるリスクとして挙げられています。
- デジタル技術の適用を進める人材の不足(後述)、時代遅れのITシステムへの依存、サイバーに絡んだ問題など、他のリスク懸念とも相互に関連しています。

**人に関するリスクも重要課題です。** 人材の獲得と維持は、長期的なリスクとして第2位にランクされています。市場における新たなスキルを持つ人材の不足は、既存の従業員のスキルアップと再教育に多大な努力を必要とし、これは第3位のリスクとなっています。さらに、人件費の上昇は2034年の第9位のリスクです。

人材リスクの要因は多くあります：

- 人材不足と熟練労働者不足は、労働コストの上昇としてインフレ圧力の主な要因です。
- 人口が減少している国では、人材不足が慢性化しています。例えば、国連は2050年までに東欧、日本、イタリア

の人口は2桁減少すると予測しています。移民政策は人口減少への対策となりますが、政策の推進を図る努力は抵抗勢力に直面しています。

- COVID-19のパンデミックは、多くの従業員がワークライフバランスを見直し、多く離職者がでたことにより、プレッシャーに拍車をかけました。これらの人達が再就職するに当たっては重要視するものが異なっています。
- 人員増だけでは成長が見込めないことに気付き、リーダー達は生産性向上のためのテクノロジーへの傾倒を強めています。変革を推進する先見性のある企業にとって、デジタル化と新技術は成功への基盤となります。このような現実から、スキルアップと再教育は戦略的に必須です。

オフショアリングに対する懸念の高まりが、フレンドショア、ニアショア、リショアへの取り組みを後押ししています。サプライチェーンの変更は、人に関連するリスクに影響を与える可能性があります。

ビジネスで将来を見据えた先行指数と統合分析の導入に成功することにより、先見性が高くより準備ができる可能性が高くなる —そしてリーダーたちはそれを知っています。

厳密なデータ解析を使いこなせないことは、長期的な優位性を重視する組織にとって大きな足かせとなります。組織が利用可能な大量のデータから洞察を引き出し、革新的な市場において意思決定者に時間的優位性をもたらす方法を見つけることは最優先事項です。ビジネスで将来を見据えた先行指数と統合分析の導入に成功することにより、先見性が高くより準備ができる可能性が高くなります。—そしてリーダーたちはそれを知っています。このリスクは2034年の総合評価で10位でした。

**サードパーティ・リスクの重要性が増しています。** サードパーティとの関係の依存度が高まるにつれ、サイバー脅威

や規制遵守リスク(データプライバシー規制など)が顕在化してきます。組織は、サードパーティ・ベンダーだけでなく、さらに下流のベンダーも、現行の法律や規制を遵守していることを確認しなければなりません。

- サードパーティ・リスクは、前回の10年見通しでは15位でしたが、2034年のトップリスクでは、6位にランクされています。
- 地政学的な情勢はサードパーティ・リスクに影響を及ぼし、欧米諸国は中国への依存度を低下させ、法律や規制により特定の国でのビジネス活動やオペレーションを制限しています。

**長期における規制リスクの脅威は大きくなりつつあります。** 取締役および経営幹部が規制状況の今後の変化の可能性における不確実性を認識し、規制の変更と監視の強化が他のリスクと比較して増加しました。この問題は昨年の10年見通しでの第9位から、2034年のリスクでは第5位に上がりました。金融サービスやヘルスケアのように規制が厳しい業界もあれば、テクノロジーのように規制が強化される可能性に直面している業界もあり、不確実性の程度は業界によって異なります。

短期から中期においては、先に述べたような熟練労働者不足に直面している中では、組織にとって生産性向上のためにテクノロジーを導入するのが最善でしょう。

**経済と競争力維持が残りのトップ10リスクです。** 不透明な経済状況、老朽化した技術アーキテクチャの妨げによる限界で「ボーン・デジタル」企業と競争できないリスクが、2034年の残りのトップ10リスクです。

**重要なポイント：** 不透明な経済情勢の中では、多くのリーダーにとっての自然な対応は、中期的な変革、革新、近代化プログラムを保留するか、またはスローダウンさせることでしょう。しかしながら、短期から中期においては、先に述

べたような熟練労働者不足に直面している中では、組織にとって生産性向上のためにテクノロジーを導入するのが最善でしょう。

**サステナビリティ・リスクが高まっています。** 気候変動や持続可能性に関する政策、規制、開示要件、および主要な利害関係者の期待への注目の高まりは、10年後での前回の22位から今回は13位に上昇しました。このリスクは欧州と中東ではトップ5に入っています。

- 特に現在抱える地球規模の脅威、気候変動や持続可能性に関連するリスクは、他のリスクと比較して個々の組織によるマイクロレベルでの注目が高まっています。
- 欧州連合(EU)の企業持続可能性報告指令や、米国で予期される規制など、この分野での規制強化はこのリスクを高めている唯一の要因ではありません。顧客の期待、金融機関、資本市場も重要な要因となります。

**行間を読む：**環境・社会・ガバナンス(ESG)問題が両極端な概念として認識されている米国のような地域のリーダーシップ・チームは、その地域での見解がグローバルな視点を代表していると解釈しないことが重要です。これは、特に欧州で活動する組織にとって重要です。

中東での紛争勃発により、調査最終週に受け取った回答では地政学リスクやその他多くのリスクでの広範な上昇が見られました。

**リスク・プロファイルは地政学的出来事の影響を受けやすい。** 中東での紛争勃発により、調査最終週に受け取った回答では地政学リスクやその他多くのリスクでの広範な上昇が見られました。

- 地政学リスクは、他のリスクと比較して、サイバーセキュリティ・リスク、サードパーティ・リスクに次ぐ3番目の前年比でのランク上昇率となりました。

- ウクライナにおけるロシアの侵略、中東での紛争、偽情報やプロパガンダの拡散、アメリカの制度に対する信頼の揺らぎ、西側民主主義に対抗する中国、ロシア、イラン、北朝鮮の結束は、一触即発の様相を呈しています。

経済的に相互依存し、地政学的に分断されたこの世界では、近年、断片化が顕著となっています。専制的な指導者や勢いを増すテロ組織は、世界中で自己顕示を続けています。

- 断片化が続けば、輸入価格の上昇、市場の分断、技術や熟練・未熟練労働者へのアクセスが細り、グローバルな生産性の低下が予想されます。
- 気候変動緩和のような重要な分野での多国間協力は、より困難なものになる可能性があります。
- 分断化により、新規参入者がニッチな収益性の高い事業を行う機会を創出することから参入障壁を低き下げ、リスク回避の名目でさらなるリショアリング、ニアショアリング、フレンドショアリングが進展する可能性もあります。

グローバル市場において、すべての組織が直面する終わりのない疑問：我々は革新に晒されつつあるのか。もしそうだとしたら、いつ、どのようにしてそれを知ることができるのだろうか。

**より革新的な時代が待ち受けています。** 10年後を見通したトップ10リスクのうち6つが「重大な影響」レベルと評価されています。(前回調査ではわずか3つ)

- ダイナミックなリスク情勢とリスクレベルの上昇は、2020年代がまさに「革新の10年」が多岐にわたり現在進行中であることを物語っています。
- 新しいビジネスモデル、急速な製品革新、顧客価値提案の変化、流通チャネルの中抜き、新たに求められるスキルの重要性が増しています。

- 時代遅れの戦略、技術的な足かせを抱えたIT構造、従来の経営手法、旧態依然とした従業員のスキルは一掃されるでしょう。

**重要なポイント：**グローバル市場において、すべての組織が直面する終わりのない疑問：我々は革新に晒されつつあるのか。もしそうだとしたら、いつ、どのようにしてそれを知ることができるのだろうか。

上述した相互に関連するリスクを考慮することで、取締役会や経営幹部は以下のステップを踏むことができるでしょう。

- 新たなリスクの関係性を解き明かす際にはポートフォリオの視点を持つこと。
- 今日の優先事項だけに集中して明日の現実に備えるための適切な取り組みを疎かにする短期主義を捨てること。
- 全体的なリスクに注目する場合は、(本調査が示すように)潜在的な盲点となりうる地域差にも注意を払うこと。
- 長期的なリスクに備えるため、現在および今後3～5年間に何ができるかを評価すること。さらに、将来のリスクに関する長期予測が真実と思えないこと。その代わりに、短期・中期的に実行可能なステップを踏み、主要リスクの潜在的影響を再検討する機会を探ること。
- 企業が直面するリスクについて全社的な見解を形成するために、経営幹部や役員でしっかりとした対話を行うこと。

これらのアクション・ステップを踏むことで、取締役会や経営幹部は、今後10年間の相互に関連するリスク状況に直面しても、企業が強靱でいられるような、よりよい体制を整える助けになります。強靱で機敏な企業文化は、リーダーが自信を持って未来に立ち向かうことを可能にします。

- 信頼に基づく企業文化、データ分析の効果的な活用、変化のスピードに合わせて転換する能力など、長期的な視野を取り入れる組織は、より適合性を維持できる可能性を持ちます。

- シナリオ分析、早期警告システム、行動トリガー、意思決定促進、対応計画、そして関連する市場トレンドに基づいて行動することを促進する革新的な文化によって、リーダーは市場に関する仮説を「現実と照らし合わせてテスト」し、戦略やビジネスモデルをより確実かつ機敏に調整することができるようになります。

**信頼に基づく企業文化、データ分析の効果的な活用、変化のスピードに合わせて転換する能力など、長期的な視野を取り入れる組織は、より適合性を維持できる可能性を持ちます。**

## 取締役会が検討すべき考慮事項

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、会社の戦略的見通しを評価する際に、上記のリスクを考慮すべきです。もし経営陣が会社の正式なリスク評価プロセスでこれらの問題を特定していない場合、取締役は会社の事業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。

加えて、革新的なグローバルビジネスの状況は、取締役会の経験・専門知識・スキルセットがますます重要になります。会社が直面する機会とリスクの著しい変化は、ガバナンス委員会または指名委員会(またはそれに相当するもの)がマッピングした取締役会構成スキルマトリックス(またはそれに相当するもの)を再評価し、更新する機会となります。取締役会の現行メンバーの持つスキルと照らし合わせて、必要な更新を検討すべきです。新しい取締役候補を評価する際や取締役会のアドバイザーの必要性を判断する際に、齟齬がないことを確認する必要があります。

## 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、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。