

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

経済、人材、サイバー脅威が、サプライチェーン以外の 製造・流通業リーダーの懸念を駆り立てる

シャロン・リンドストローム

製造・流通業プラクティス部門グローバルリーダー

世界のエグゼクティブから寄せられた2024年および10年後におけるリスクの洞察を統合して分析した結果、関連性のある課題がいくつか明らかになりました。これらは組織のビジネスの俊敏性や回復力を試す重大な出来事になる可能性があります。

トップリスクの注目度が前年度からどのように変化したかを見ると、地政学的動向の激化に起因する事象を含め、市場を混乱させる可能性のある状況の変化が多いことに気が付きます。こうした事象の多くは、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、長期的な影響を及ぼすと予想されます。このような現実の変化を認識し、事業戦略に沿った全社的なリスク分析を通じてその変化に対応する取締役やCレベルの経営幹部は、組織が避けることのできない破壊的な変革に直面した際の準備と適応能力を、競合他社と同等またはそれ以上に高めて差別化するスキルを有しています。

ノースカロライナ州立大学とプロティビティのERMイニシアチブは、第12回の年次調査で、世界中の取締役および経営幹部が現在関心を寄せているトップリスクについて報告しました。このグローバル調査の結果は、来年(2024年)および10年後(2034年)に広範なリスクがど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。本調査の回答者には、世界各国から1,143名の役員およびCレベルの経営幹部(うちCAEは193名)が含まれ、今後12ヶ月間および今後10年間に、以下の3つの領域から36のリスク課題が及ぼす潜在的な影響について、それぞれの見解を示しました¹。

- 組織の成長機会に影響を与え得るマクロ経済リスク
- 成長を追求する戦略の妥当性に影響を与え得る戦略リスク
- 戦略を実行する上で組織の主要な業務に影響を与え得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。【評価が1の場合】回答者の組織には「まったく影響なし」。【評価が10の場合】回答者の組織には「多大な影響」。36のリスク課題それぞれについて、全回答者の平均点を算出。

解説 - 製造・流通業界グループ

製造業や流通業を取り巻く事業環境が刻々とそして急速に変化する中、特にイノベーションやデジタルトランスフォーメーションといった分野において、組織が多くの局面で急速な変化に追いつこうとしており、経営幹部や取締役会は無数のリスクへの対応に迫られています。これらの組織が直面するリスクは、短期的なものから長期的なものまで、また人材管理、サイバー脅威、サプライチェーンの力学から、経済やインフレの懸念、規制の変更や監視、技術の進歩に至るまで、外部要因と内部要因が複雑に絡み合っています。

2024年のトップリスクの概要

2024年については、インフレ圧力を含む経済情勢が、製造・流通業にとって最も大きなリスクとなると予測できます。ここ数ヶ月の需要や生産活動は好調であったにもかかわらず、世界情勢の不透明感が広がる中、インフレの懸念は依然払拭されていません。注目すべきは、製造業購買担当者景気指数(PMI)がここ数カ月で上昇し、明るい兆しを見せていることですが、当然ながら製造業や流通業は慎重な

姿勢を崩していません。ただし、この懸念は今後10年間で重要性が低下し、2034年の長期的リスクの観点からは5位に下がると予想されていることです。

また、優秀な人材を惹きつけ、育成し、維持するという課題は、製造業や流通業が直面するリスクの上位に位置しています。労働者の期待の変化や後継者問題によって、この状況はさらに悪化しています。技能不足が業界全体の低失業率(3%台)に拍車をかけています。特定の製造業が多い地域でも、人材不足が続いています。これは、都市部以外の地域に拠点を持つ企業にとって根深い問題であり、人気の高い都市部の求人と競合することは難しい状況です。

一方、人材不足に関連する人件費の高騰は、重要度が下がり、それほど懸念されていないようです。さらに、重要度の減少は他の調査結果よりも顕著であり、業界の焦点が人件費の問題から、人材管理、サイバーセキュリティ、サプライチェーンの回復力といったより広範な課題へとシフトしていることを示しています。

製造業環境への悪質業者によるランサムウェア攻撃を実行する機会が増えています。というのも、このような攻撃は、マルウェア対策、ウイルス対策、オンデバイス・モニタリング・ソリューションなど通常の保護も欠如する限られたハードウェア上で実行でき、古い産業環境で展開できるからです。

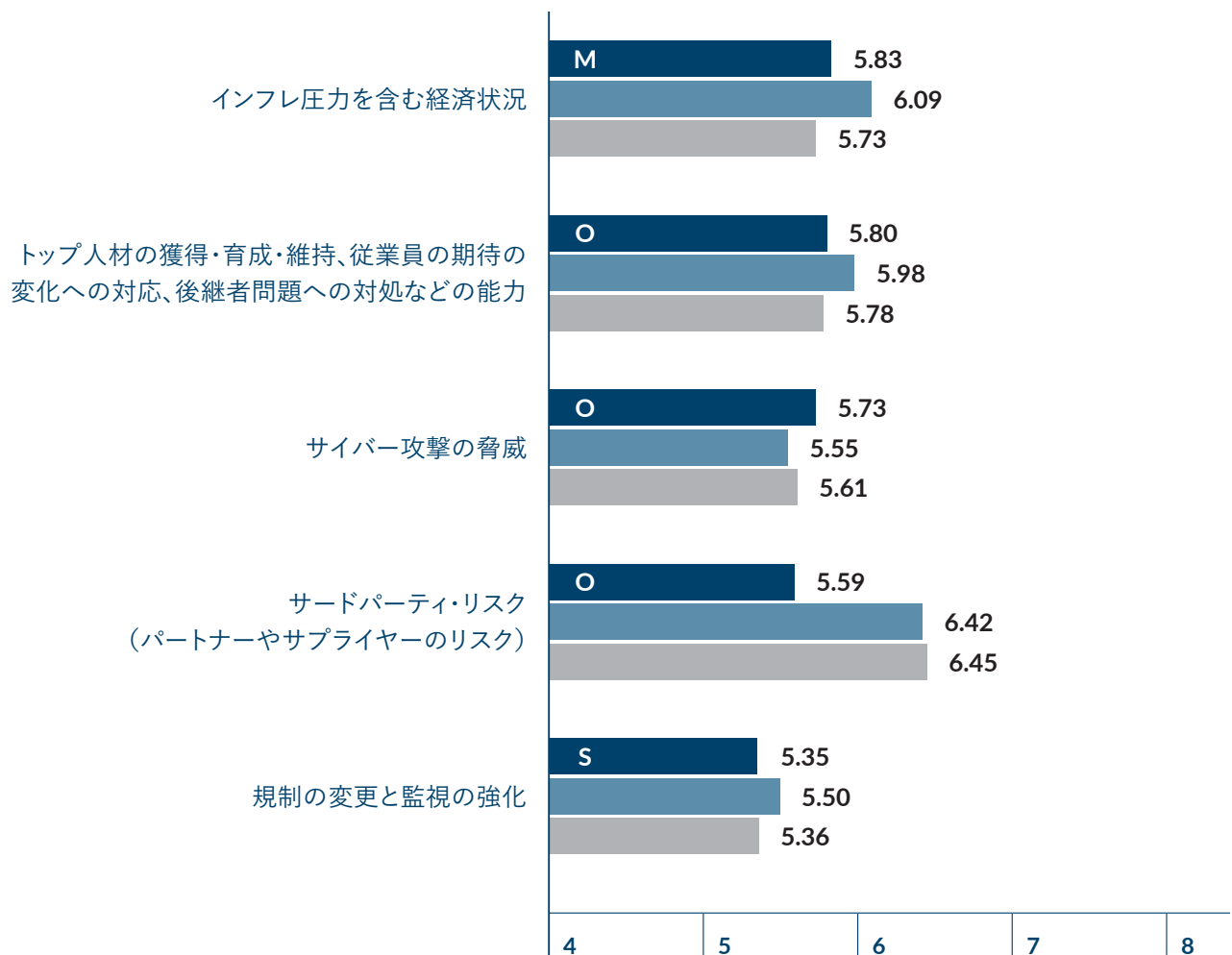
他のほとんどの業界と同様に、サイバー攻撃の脅威は製造業や流通業にとって大きな懸念事項とされています。これは、運用技術(OT)システムの脆弱性が認識されていることに加え、産業環境内でIoT接続されたデバイスや技術が普及しているためと思われます。製造業者はこれまで、サイバー攻撃の格好の標的とは見なされることはありませんでしたが、その結果、脆弱性に係る管理は、他の業界の組織(例えば、金融サービスや小売業)の場合と同じようには重視されていないことが多いのが実態です。しかし、マルウェア対策、アンチウイルス、オンデバイス・モニタリング・ソリューションなどの通常の保護がない、一般的に古く、限られたハードウェアで動作する産業環境に展開できるため、ランサムウェア攻撃を実行する機会として製造環境を捉える悪質業者が増えています。これにより、製造業や流通業のサイバーリスク・プロファイルはさらに高まることになります。さらに、IoTに接続された商品を製造する製造業は、サイ

バー攻撃等の侵害によるブランドや評判のリスクを最小限に抑えるために、市場への製品のセキュリティを確保しなければなりません。

もう一つの重要なポイント：SECが要求する新たなサイバーに関する情報開示は、この業界の上場企業にとってサイバーセキュリティの重要性を高め、生産工程を混乱させる可能性により一層の注目を集めることとなります。

サプライチェーン・リスクに関しては、サードパーティ・リスク(パートナーやサプライヤーのリスク)が、近年の懸念事項のトップから、2024年には第4位に変化しています。この変化の要因としては、パンデミックに関連した深刻なサプライチェーンの混乱からの回復、パンデミックの最盛期と比較して世界的な輸送コストの大幅な低下、サプライチェーンの回復力と革新性の構築への投資の拡大などが挙げられます。これらは、パンデミック時代に学んだ教訓に基づく前向

製造業・流通業界グループ – 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

きな成果です。しかし、認識されるリスクレベルが緩やかになったとはいえ、サプライチェーンの力学は依然として重大なリスクであり、特にグローバルなビジネスと地政学的状況が変化し続ける中、組織は継続的な課題に適応し続けなければなりません。

製造・流通業もまた、規制の変化と監視の強化(2024年のリスク課題第5位)に直面しており、前述のようにサイバーセキュリティを含むESG規制や開示要件への注目が高まっています。ESGに関する新たな要求事項の中でも特に注目されるのは、EU域内で活動する企業に対し、新たに標準化された詳細な持続可能性報告を求める「企業サステナビリティ報告指令(CSRD)」です。この変化は、企業が持続可能で透明性のある経営を行うことへの世界的な傾向と

期待に沿ったものです。製造・流通企業にとっての課題のひとつは、業務効率を維持しながら、こうした複雑な規制情勢を乗り切ることです。

製造・流通業のトップ5ではありませんが、トップ10に入ったその他のリスク課題は注目に値します。既存のオペレーションと時代遅れのITインフラが、パフォーマンスの期待や、「ボーン・デジタル」との競争に不十分であることが6位にランク付けされています。これは、この業界の多くの組織が、古いレガシー・テクノロジー・システム(技術的負債をもう一つの課題にする)と共に、分解され分散化されたデータセットを管理しなければならないことを考えれば理解できるでしょう。その結果、このデータから価値ある有意義な洞察を抽出することは大きなハードルとなります。

2024年のもうひとつの注目すべきリスク課題は、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です。このリスクは、いくつかの面で課題をもたらします。新しいテクノロジーは、製造業や流通業にとって、業務効率や財務実績の面で変革的な利益をもたらしています。しかし、このパラダイムシフトには、先に述べたように不足している独自のスキルセットも必要となります。平均して、新技術や革新的技術の採用において他部門に遅れをとる傾向があるため、こうした企業にとって、この課題は特に深刻です。さらに、製造業や流通業がデジタルトランスフォーメーションへの取り組みを拡大しようとする、ますます複雑化するパートナーのエコシステムを通らなければなりません。クラウドベースのソリューションに移行し、より多くのテクノロジーを業務に統合することで、サードパーティへの依存度が高まるでしょう。こうした変化は戦略的な利点をもたらす一方で、包括的なリスク管理も必要となります。

地政学的リスクも喫緊の課題です。現在の世界的な出来事は、地域紛争や政府体制の不安定化、世界的なテロの拡大など、地政学的な不確実性を悪化させており、国際的な事業を展開する製造業や流通業のリスク状況を複雑にしています。サプライチェーンが相互に関連しているということは、政情不安が広範囲に影響を及ぼすことを意味します。

興味深いことに、また本調査で分析した他のグループの結果とも一致しているように、変化への抵抗は、2024年の製造業と流通業のトップリスクのリストにランク付けされ、トップ10に入っています。しかし、ビジネス環境の変動や、多くの企業で進行中のテクノロジー主導の変革(インダストリー4.0など)を考えると、これらの組織のリーダーは、チームが新たなテクノロジーや新しい働き方を受け入れ、オープンな姿勢を示すことを保証するために、職場文化を監視し続けることが不可欠でしょう。

2034年のトップリスクの概要

2034年を展望すると、人材マネジメントがリスク課題のトップに浮上し、これは現在の傾向を反映していますが、今後10年間で増加すると予測されています。課題は、人口動態の変化、小売業やサービス業など他の部門と比較した製造業の仕事の魅力に関する認識の問題、前述のような世界的により地方や遠隔地にある仕事の機会、技術の進歩や進行中の変革イニシアチブに起因するスキル要件の進化に対応する優秀な人材の獲得、育成、維持だけでなく、労働

者の期待の変化を管理し、後継者問題に対応することです。

今後10年間は、他のほとんどの業界もそうであるように、製造業や流通業にとってサイバー攻撃の脅威が増大することが予想され、OTセキュリティとIoTデバイス(製造施設で使用されるものと製造業者が製造・流通させるものの両方)に二重の焦点を当てる必要があります。インダストリー4.0がもたらす接続性の向上は、サイバー攻撃の入り口を増やす一方で、巧妙な攻撃の出現と準備不足がリスクを高めています。技術の進歩により、悪質な行為者が組織のテクノロジー・システムを攻撃し、侵入する能力が高まるにつれ、こうした脅威は長期的に増大する一方です。サイバー犯罪者はすでに、知的財産や商業上の機密データを標的にし、生産ラインを混乱させるなど、より巧妙になりつつあります。

気候変動と持続可能性への世界的な注目は、長期的には製造や流通業にとって最大の関心事になると予想されます。気候変動対策への世界的な取り組みが強化されるにつれ、この業界はますますスポットライトを浴びるようになっていきます。特に素材(セメント、鉄鋼)、化学といったエネルギー多消費セクターでは、二酸化炭素排出量削減の責任が大きくなっています。

今後、製造業や流通業は、より厳しい監視の目にさらされ、気候変動関連の規制が強化される可能性があります。これは、2034年のリスク見通しにおいて、規制の変更や監視の強化が上位にランクされている要因のひとつです。先に述べたように、ESG規制の進化と開示要件の増加は、多くの製造業者や販売業者が行っているコンプライアンス努力をさらに複雑なものにしています。これらの組織は、事業が持続可能性の目標に合致していることを確認しながら、この複雑な規制環境を乗り切らなければなりません。

製造業や流通業の長期的なリスク課題トップ10には、技術関連の懸念事項が多く含まれています。その中には、不足している新しいスキルを必要とするデジタル技術の採用、破壊的イノベーションの急速なスピード、期待されるパフォーマンスに対応できない既存事業やレガシーITインフラ、「生まれながらのデジタル」競合他社などが含まれます。このような課題は、役員や業界の幹部が、自社が事業を推進するためにどのように新興テクノロジーを計画し、取り入れているのかということ、またスキルや人材の不足に対する認識において感じているであろうギャップを浮き彫りにしています。

製造業・流通業界グループ – 2024

トップ人材の獲得・育成・維持、従業員の期待の変化への対応、後継者問題への対処などの能力



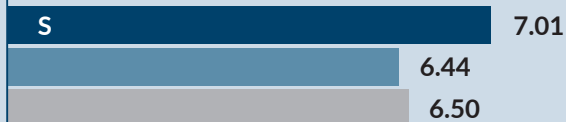
サイバー攻撃の脅威



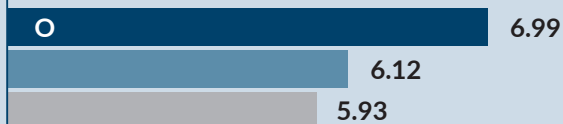
気候変動やその他の持続可能性に関する政策、規制、開示要件の拡大、主要ステークホルダーの期待への関心の高まり



規制の変更と監視の強化



インフレ圧力を含む経済状況



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*

*このデータは、前年度の報告書ではそれぞれ 2032 年および 2031 年の実績として報告されていたものです。

「トップリスクに関するエグゼクティブの視点」調査について

私たちは、世界中のさまざまな業種の役員および経営幹部 1,143 人を対象として、今後 12 カ月および今後 10 年間に於ける 36 の固有のリスクが組織に及ぼす影響をどう評価するか調査しました。この調査は 2023 年 9 月と 10 日に実施されました。回答者は、各リスクが組織に与える影響を 10 段階で評価し、評価 1 は「まったく影響なし」、評価 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エグゼクティブの視点調査」に関する要約(エグゼクティブサマリー)および全レポートは、[プロティビティ](#)または [NC State University ERM Initiative](#) のウェブサイトをご覧ください。

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。