

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

短期的および長期的な展望

気候変動関連のトレンドと政策転換が エネルギー・ユーティリティ業界にリスクと機会をもたらす

タイラー・チェイス 著

マネージングディレクタ エネルギー・ユーティリティ部門グローバルリーダー

取締役会やシニアエグゼクティブチームは、複雑な不確実性に直面しています。これらは、戦略的優位性をもたらす機会を生み出すこともあれば、予期せぬ混乱や業績不振につながるリスクを生み出すこともあります。差し迫った事態になる前に、目前に迫っているかもしれないリスクを予測する能力があれば、リーダーは、特に制御不能な展開をうまく乗り切ることができ、それが組織の価値や成長目標に影響を与える可能性もあります。

第13回目となる「トップリスクに関するエグゼクティブの視点」の調査は、世界中の1,215人の取締役メンバーおよび経営幹部が、短期的および長期的な視野で捉えたトップリスクに関する見解を提示しています。具体的には、本調査

の世界各国の回答者グループは、以下の3つの側面の32のリスク問題について、短期的(2~3年先)および長期的(今後10年間)に及ぼす潜在的な影響に関する見解を示しました。

- 組織の成長機会に影響を与えそうなマクロ経済リスク
- 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

解説 — エネルギー・ユーティリティ業界グループ

世界のエネルギー・ユーティリティ(E&U)業界は、規制の変化、サステナビリティの必要性、事業運営上の圧力、急速な技術進歩により、大きな変革期を迎えています。多くの点で、E&U企業は、イノベーションとレジリエンス(回復力)、脱炭素化とコスト負担のバランス、テクノロジーの導入とセキュリティ確保のバランスを取りながら、政策によるものも含め、気候変動関連の課題に対処し、自己改革することを求められています。

世界各国の政府は環境規制を強化し、大胆な二酸化炭素削減目標を設定し、公益事業社に再生可能エネルギーへの移行を加速するよう働きかけています。米国では、インフレ削減法(IRA)が、再生可能エネルギー開発を推進する一助となり、太陽光、風力、バッテリー貯蔵、送電網近代化への投資は過去最高水準に達しました。しかし、気候変動規制を含む産業規制の緩和を優先し、クリーンエネルギーへの資金援助を凍結する米新政権によって、こうしたプロジェクトの多くは先行きが不透明になっています。

特に、インフレや地政学的不安定さが原料や燃料の価格を押し上げる中、エネルギー会社は、老朽化したインフラをアップグレードする必要性と、コストを抑えなければならないというプレッシャーとのバランスを取らなければなりません。米国の電力会社は、ハリケーンや熱波から山火事や冬の嵐に至るまで、気候変動による異常気象に直面し、送電網の回復力を強化する必要に迫られています。

一方、テクノロジーは、E&U業界のほぼすべての側面を変革しています。公益事業社は、自動化、AI、モノのインターネット(IoT)対応デバイスを採用し、業務効率から顧客サービスまであらゆるものを改善しています。石油・ガス企業もまた、デジタルトランスフォーメーションに傾注し、安全性の向上、生産の最適化、排出量の削減のために、高度な分析、遠隔監視、予測保全を利用しています。

しかし、このような企業が新興技術を取り入れるようになると、サイバー攻撃の脅威にさらされる領域も拡大します。それでも、最新の「トップリスクに関するエグゼクティブの視点」の調査によると、昨年のトップリスクに急上昇したサイバー攻撃の脅威は、短期的にはエネルギー・ユーティリティ業界のエグゼクティブにとってのトップリスクの懸念事項ではありません。懸念事項は、気候変動の影響です。

E&U業界における 短期的なトップリスクの分析

E&U業界グループは、気候変動リスクの優先順位付けにおいて他の業界と一線を画している

調査に参加した多くの業界の中で、E&U業界グループのみが気候変動およびサステナビリティに関する要求事項や期待を、今後2〜3年間のトップリスク懸念事項として

挙げています。これを「重大な影響」を及ぼすリスクとして短期的に分類したのは、このグループだけでした。注目すべきは、このリスクは、グローバル調査における全回答者のトップ10リスクにはランクインしていなかったことです。

しかし、E&U業界が世界的なサステナビリティへの取り組みにおいて最前線の役割を担っていることを考えれば、E&U業界における気候変動への関心の高まりは驚くことではありません。米国や他の地域の政治情勢が変化しているにもかかわらず、多くのE&U企業にとって、気候変動対策は依然として戦略上不可欠な課題であり、ネットゼロ目標の達成や、ますます複雑化し変化する規制環境への対応が求められています。

公益事業社は、太陽光発電、風力発電、原子力発電など、再生可能で持続可能なエネルギー源に多額の投資を続けています。石油・ガスセクターは、再生可能天然ガス、炭素回収技術、バイオ燃料への投資を加速させています。しかし、先に述べたように、米国におけるIRAの変更や、欧州における環境報告要件の緩和提案など、政策の後退の可能性が、プロジェクトの進捗を遅らせ、長期的なサステナビリティ投資に不確実性をもたらす可能性があります。

気候変動に関連する政策がどのように変化しようとも、エネルギーインフラは、山火事、ハリケーン、熱波、極渦など、天候に起因する混乱に対して脆弱であることに変わりはありません。そして、E&Uのエグゼクティブが自社の事業に対する潜在的なリスクに強い関心を寄せていることは、最新のトップリスク調査からも明らかになっています。壊滅的な自然災害や気象現象の脅威の高まりは、この業界グループにとって短期的なトップリスクの第3位にランクされており、これは昨年の調査と同じ順位でした。

気候変動に関連する政策がどのように変化しようとも、エネルギーインフラは、山火事、ハリケーン、熱波、極渦など、天候に起因する混乱に対して脆弱であることに変わりはありません。そして、E&Uのエグゼクティブが自社の事業に対する潜在的なリスクに強い関心を寄せていることは、最新のトップリスク調査からも明らかになっています。

E&Uを取り巻く規制環境の変化は、チャンスと不確実性の両方を生み出している

規制の不確実性は、E&U企業にとって依然として短期的な

戦略的リスクの最重要項目です。これは昨年の調査と変わらず2位にランクされています。エネルギー業界は常に高度な規制を受けてきましたが、変化する政策は、複雑なコンプライアンス要件の管理、事業戦略の設定、適切な投資

判断の実施に努めるE&U企業に不安定な状況をもたらしています。

米国の政治環境は二極化しています。規制緩和、海洋掘削権の拡大、税制優遇措置などを特徴とする現政権の石油・ガス推進姿勢は、化石燃料プロジェクトの成長に拍車をかける可能性があります。同時に、公益事業社は、排出基準の引き下げやクリーンエネルギー指令が後退する中で、長期的なサステナビリティ計画の不確実性に直面する可能性があります。このような環境下では、大規模な再生可能エネルギープロジェクトに自信をもって取り組むことは、E&U企業にとって困難なこともかもしれません。

労働コストの上昇と労働力不足に関する懸念

E&U企業のエグゼクティブは、労働コストの上昇を自社にとっての短期的なリスクとして4位に位置づけています。2024年の調査では、このリスクはこの業界グループのトップ5には入っていませんでした。今年のリスト入りは、おそらく次の2つの重要な要因によるものです。

- 特に再生可能エネルギーや新興技術などの分野における、熟練した人材の激しい獲得競争：E&U業界は、高齢化する労働力の交代を急いでいます。若い世代の労働者がE&Uのキャリア、特にサステナビリティに関連する職務への関心を高めている一方で、賃金インフレと

雇用競争圧力が人件費を押し上げています。

- オフショアリングの傾向：一部の大手エネルギー企業は、国内の労働力を削減し、エンジニアリングやバックオフィス機能を海外に移転することを選択しています。業界のこの傾向は、コスト管理に焦点を当てた労働力管理の戦略的転換を示唆しています。

E&U業界のエグゼクティブは、サプライチェーンの混乱と材料不足を予測している

サプライチェーンの不確実性が、E&U部門の短期的リスクトップ5位を占めています。この業界は、建設資材、メンテナンス機器、技術について、グローバルなサプライヤーネットワークに大きく依存しています。

関税の引き上げ、地政学的不安定性、物流のボトルネックはすべて、E&U企業のサプライチェーン上の制約を悪化させています。太陽電池や風力発電の分野では、ソーラーパネルやタービンの材料など、重要な部品の輸入が制限されているため、特にコスト上昇のリスクにさらされています。こうした混乱は、プロジェクトのスケジュールを遅らせ、資本支出を増加させ、よりクリーンなエネルギー源への移行を目指す公益事業社にさらなるプレッシャーを与える可能性があります。

リスクカテゴリー	短期的なリスク課題トップ 10	スコア
S	1. 気候変動およびサステナビリティに関する要求事項	3.28
S	2. 規制の変更と監視の強化	3.26
O	3. 壊滅的な自然災害や気象現象の脅威の高まり	3.14
M	4. 労働コストの増加	3.12
O	5. サプライチェーン・エコシステムを取り巻く不確実性	3.09
M	6. 地政学的シフト、地域紛争、不安定な政権体制	3.09
M	7. インフレ圧力を含む経済状況	3.06
M	8. 人材と労働力の確保	3.04
M	9. グローバル市場と貿易政策の変化	2.99
O	10. サードパーティーリスク	2.98

各リスクは、短期的(今後2〜3年)に組織へ及ぼす影響の大きさについて5段階で評価され、評価1は「まったく影響なし」、評価5は短期的(今後2〜3年)に組織に及ぼす「広範囲にわたる影響」を表しています。リスクカテゴリーは、次の略号で示しています：M＝マクロ経済リスク、S＝戦略的リスク、O＝オペレーショナル・リスク。

E&U業界における 主な長期的リスクの概要

2035年を見据えた場合、サイバー攻撃の脅威はE&U業界にとって最も差し迫ったオペレーショナル・リスクの1つ

として再浮上しています。これは、当社のグローバルトップリスク調査に含まれるすべての業界グループにも当てはまります。E&U業界グループにとって、このリスクはサプライチェーンの脆弱性や自然災害への懸念と並んでトップに並んでいます。

エネルギーネットワークのデジタル化と相互接続が進むにつれて、E&U企業は、サイバー攻撃に対する全体的な耐性を高めるために、強固なサイバー防御、脅威インテリジェンス能力、サイバーセキュリティのコンプライアンスフレームワークへの投資を増やす必要性は、サイバー攻撃に対する全体的なレジリエンスを高める上で、今後さらに重要性を増すでしょう。

E&U企業は重要なインフラを運営しているため、エネルギー生産と送電を妨害しようとする国家やサイバー犯罪者によるサイバー攻撃の格好の標的となっています。サイバー攻撃の脅威は、E&U業界の短期的なリスクの中では12位にランクされました。しかし、長期的なリスク見通しでは上位にランクインしたことから、業界のリーダーたちは、サイバー攻撃の脅威は今後10年間持続し、その巧妙さも増していくことを認識していることが示唆されています。

エネルギーネットワークのデジタル化と相互接続が進むにつれて、E&U企業が、強固なサイバー防御、脅威インテリジェンス能力、サイバーセキュリティのコンプライアンスフレームワークへの投資を増やす必要性は、サイバー攻撃に対する全体的なレジリエンス(回復力)を高める上で、今後さらに重要性を増すでしょう。

E&Uのエグゼクティブが自社にとって長期的に最も懸念されるマクロ経済リスクとしては、インフレ圧力を含む経済状況が最重要視されています。興味深いことに、調査対象となったエグゼクティブは、このリスクを短期的な懸念事項の第7位に位置づけています。2035年のリスクの第1位としてインフレ圧力を挙げたことは、ほとんどのE&Uリーダーが、原材料、輸送、労働力など重要な分野で持続的なコスト上昇を予想していることを示しています。

経費の増加は、大規模で高コストなインフラプロジェクトを担う企業にとって、財務的な負担を避けられないものになります。インフレ率の上昇は、すでに厳しいマージンで運営されている企業にとって、コストのかかるプロジェクトの遅延や予算超過につながる可能性があります。また、多くのE&U企業は、サプライヤーとの交渉、プロセスの最適化、生

産性を向上させるテクノロジーへの戦略的投資によって、業務の効率化とコスト削減を図る必要に迫られています。

人材と労働力の確保は、E&U業界にとっての長期的なマクロ経済リスクの第2位にランクされています。変化するエネルギー業界は、すでに労働力要件に根本的な変化をもたらしています。デジタル化、スマートグリッド技術、再生可能エネルギーソリューションが普及するにつれ、業界は、現在のプラントやインフラシステムを熟知した労働者を維持しながら、新たな技術に精通した高度なスキルを持つ労働者を必要とするようになります。E&U企業の課題は、スキルギャップを埋めること、AI、データ分析、先進的エネルギーシステムの専門知識を持つ人材を採用し、育成することです。

規制の不確実性は、引き続きエネルギー企業にとって長期的に最も差し迫った戦略的リスクのひとつです。世界各国の政府が気候変動に関する公約やエネルギー政策を再評価(場合によっては再確認、見直しや縮小)する中、E&U企業は、良くも悪くも自社の事業や投資の優先順位、全体的な収益性に直接影響を与える可能性のある、規制要件の変化に備えなければなりません。

今後10年間規制リスクを軽減するためには、E&U企業は政策立案者や規制当局との積極的な関わりを優先し、変化する要件に迅速に対応し、混乱を最小限で抑えることができるコンプライアンスフレームワークに投資する必要があります。変化する規制要件に対応し、持続可能なエネルギーソリューション分野でリーダーシップを発揮する企業は、自信を持って将来の不確実性に対処し、長期的な市場存続を確保する上で優位な立場に立つことができるでしょう。

マクロ経済リスクの問題

リスク	パーセンテージ
インフレ圧力を含む経済情勢	35%
人材と労働力の確保	32%
労働コストの増加	29%

戦略的リスクの問題

リスク	パーセンテージ
規制の変更と監視の強化	46%
気候変動およびサステナビリティに関する要求事項や期待	36%
オーガニックグロースの機会の制約	25%

オペレーショナル・リスクの問題

リスク	パーセンテージ
サードパーティーリスク	28%
サイバー攻撃の脅威	28%
壊滅的な自然災害や気象現象の脅威の高まり	28%
サプライチェーン・エコシステムを取り巻く不確実性	25%
トップ人材の獲得・育成・定着、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	19%

回答者には、各カテゴリー（マクロ経済、戦略、オペレーション）の「上位2つ」のリスクを個別に特定してもらいました。つまり、回答者は6つのリスク（各カテゴリーで2つずつ）を「トップ2」のリスクとして特定しました。各カテゴリーについて、回答の多かった3つのリスク（同率含む）をパーセンテージで示しています。

「トップリスクに関するエグゼクティブの視点」の調査について

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1,215人を対象として、今後2～3年間および今後10年間（2035年まで）における32の固有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2024年11月中旬から12月中旬にかけてオンラインで実施されました。短期的な見通しについては、回答者は32の個別リスクを5段階で評価し、評価1は「まったく影響なし」、評価5は「広範囲にわたる影響」と位置づけました。32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。

また、エグゼクティブの方々には、長期的なリスク（今後10年間、2035年まで）について、3つの側面（マクロ経済、戦略、オペレーション）からそれぞれ上位2つのリスクを挙げ、その見解を共有していただきました。32のリスクそれぞれについて、そのリスクを各側面の2つのトップリスクの1つとしてそのリスクを挙げた回答者の割合を算出しました。

「トップリスクに関するエグゼクティブの視点」の調査に関する要約（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、90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働きがいのある会社ベスト100に10年連続で選出され、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Robert Half (RHI)の100%子会社です。