

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

経済の不確実性と人材不足が 製造業者と流通業者の主な課題となっている

シャロン・リンドストローム 著

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、戦略的な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 - 製造業および流通業界のグループリーダーの視点

製造および流通(M&D)業界は、混乱と無縁ではありません。複雑なサプライチェーン、グローバル市場、テクノロジーの進化に依存する業界では、不確実性はつきものです。毎年実施している当社の「トップリスクに関するエグゼクティブの視点」では、M&D業界のエグゼクティブが短期的および長期的に予想される課題の現状を把握しています。最新の調査結果から、いくつかのリスクは変化しているものの、その多くは依然として根強く残っていることが明らかになり、積極的かつ戦略的なリーダーシップの必要性を協調しています。

短期的リスクの概要： 製造業者にとっての4つの喫緊の課題

今後2~3年の間に、製造業者や流通業者のリーダーたちは、競争力と回復力(レジリエンス)を維持する能力が試される複雑なリスクに直面すると考えています。マクロ経済からの圧力や労働力不足から、テクノロジーの混乱やオペレーショナル・リスクに至るまで、業界は俊敏性と先見性の両方が求められる課題に直面しています。これらの課題は4つのカテゴリーに分類されます。

1. マクロ経済的圧力と規制の不確実性

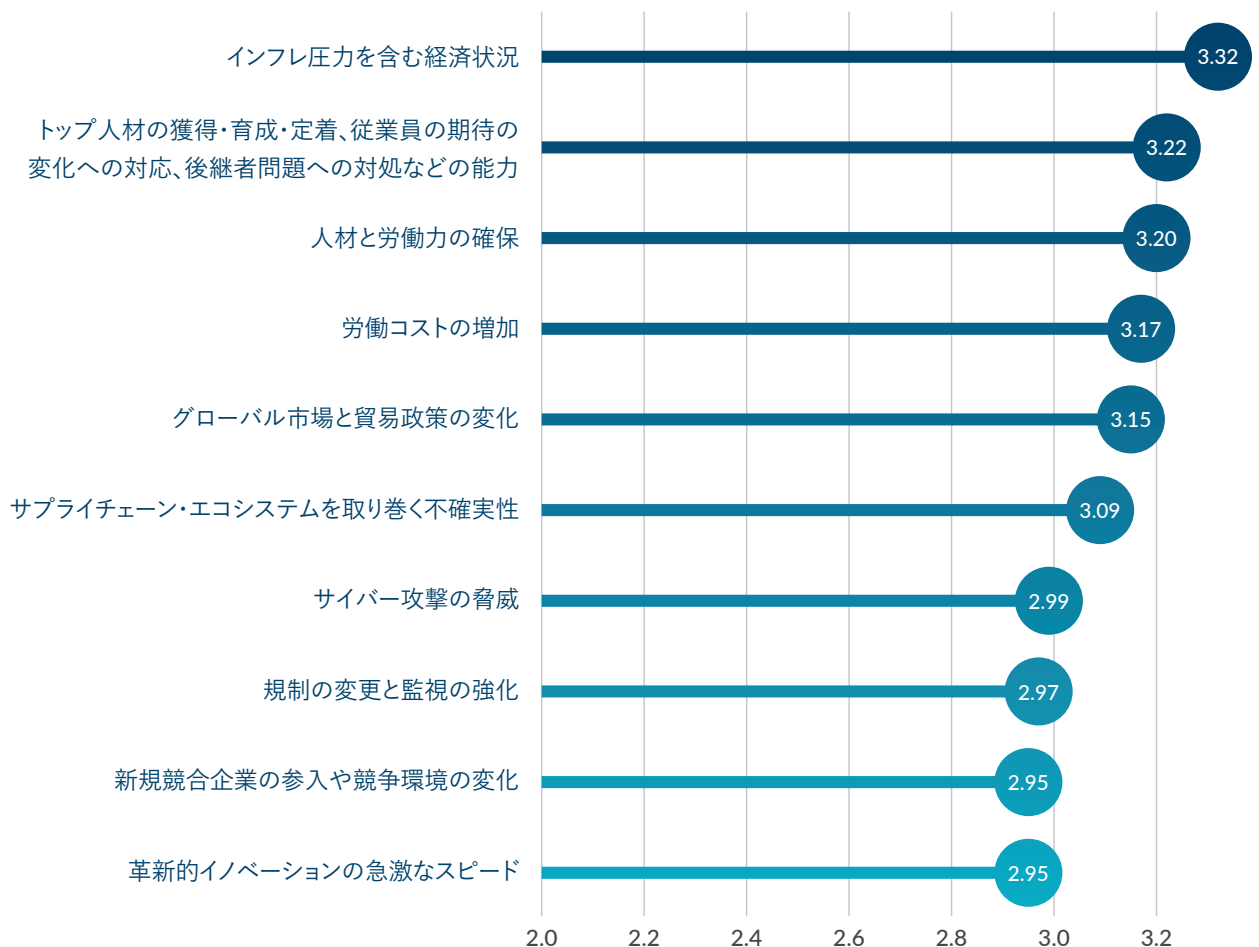
今年の懸念事項のトップは、インフレ圧力を含む世界全体の経済状況です。これは2年連続で業界が直面するリスクの第1位にランクされ、世界的な金融情勢が製造業者や流通業者に与える影響の大きさを裏付けています。継続する経済の不確実性が成長を鈍化させており、製造業が盛んな経済、例えばドイツ、中国、日本、メキシコ、アメリカなど、多くの国々でその影響が最も顕著に現れています。製造企業が安定を維持することに重点を置いている一方で、インフレによるコスト上昇、生産費用の増加、需要の変動は、長期的な計画立案をますます困難にしています。

当然のことながら、貿易政策も懸念事項のひとつであり、昨年の12位から今年の調査では5位に急浮上しました。この上昇のタイミングは、関税や貿易協定の変更に関する議論が再燃した時期と一致しています。米国の現政権は、主要な商品と国に対して、包括的および特定の関税を

次々と課す一方で、移民や麻薬規制などの問題に関する交渉では、関税の脅威を交渉のカードとして利用しています。M&D部門がグローバルで複雑なサプライチェーンに深く依存していることを考えると、こうした変化は生産コストの上昇と価格圧力に直結し、企業はそれに応じて戦略の調整に奔走することになります。

規制の不確実性も、製造業者や流通業者にとっては依然として悩みの種であり、今年は8位にランクインしました。特に環境・社会・ガバナンス(ESG)基準やデータプライバシーのような分野で、規制による監視を強化している市場がある一方で、米国のように規制緩和に向かっている市場もあります。この2つの傾向は、企業がある地域では高まる期待に対応しなければならない一方、他の地域では緩和された基準に対応しなければならないという曖昧な環境を生み出しています。製造業や流通業のリーダーにとって、この相反する動きはコンプライアンス戦略を複雑にし、将来の規制義務を予測することを困難にしています。

1. 製造・流通業界グループ – 短期的な見通し



2. 深刻化する人材不足

経済状況が製造業者や流通業者にとって最大の外的圧力であるとすれば、労働力の課題は最も差し迫った内的懸念事項です。有能な人材を獲得し、定着させ、育成する能力は、短期的なリスクとして2番目に高い位置づけにあり、長年くすぶってきた危機を浮き彫りにしています。米国の製造業では労働人口の4分の1近くが55歳以上であり、大量退職の危機に直面しています。米国国勢調査局は、2030年までに米国人の5人に1人が65歳以上の高齢者になると予測しており、この業界の雇用問題はさらに悪化するでしょう¹。この人口動態の変化により、製造業者と流通業者は、熟練労働者の減少をめぐって、他業界も含めた直接的な競争に巻き込まれることになります。

労働力の確保自体が新たな最重要課題として浮上し、今年の調査では第3位にランクされました。例えば、アメリカでは2025年初頭の時点で全体の失業率は4%でしたが、製造業の失業率はさらに低く、3.4%で、機械製造業など一部のサブセクターでは1.1%という低い水準でした²。さらに、この課題を複雑化しているのが、インダストリー4.0によって高度な技術スキルの需要が高まり、現代の製造業のニーズと人材との間にミスマッチが生じていることです。この

業界に参入する若年労働者が減少する中、企業は人材戦略を再考し、再教育、スキルアップ、自動化に重点的に取り組む必要があります。

こうした課題に拍車をかけているのが人件費の高騰で、昨年の11位から今年のランキングでは4位に上昇しました。労働人口の高齢化、出生率の低下、移民政策の強化が相まって、労働者は強い交渉力を持つことになるでしょう。最近の労働契約交渉はこの傾向を強め、労働組合は大幅な賃上げを確保しています。製造業の労働組合化が進んでいることから、こうしたコスト圧力が近い将来緩和されることはないでしょう。

3. 技術革新による混乱と新たな競争相手の台頭

労働力不足は重大な課題ですが、テクノロジーの進歩は、人材の課題を緩和することも悪化させることも可能な形で、業界の変革を促しています。新たな競争相手が市場に参入しやすくなることは、ますます差し迫った懸念事項となっており、最新のランキングでは昨年の22位から9位に急上昇しました。人工知能(AI)、デジタルツイン、モノのインターネット(IoT)といった新興技術は、レガシー企業に挑戦する新規参入企業にチャンスをもたらしています。

業界を形成する最も重要なトレンドのひとつは、「ダークファクトリー」の台頭です。ダークファクトリーとは、完全自動化された生産施設で、人の介入が最小限に抑えられています。これらの施設は、効率の向上、24時間365日の生産能力、そして、人的労働の必要性を軽減します。

業界を形成する最も重要なトレンドのひとつは、「ダークファクトリー」の台頭です。これらの施設は、効率の向上、24時間365日の生産能力、そして、人的労働の必要性を軽減します。しかし、多額の資本投資も必要となるため、既存の工場を改修するか、(その結果、技術的負債の増大に対処する必要が生じる可能性があります)、あるいは完全に新しいスマート工場を建設するかというコスト問題に直面することになります。

また、イノベーションの急速なペースはリスクももたらします。革新的イノベーションによる混乱は、昨年の18位から今年

の調査では10位にランクインしており、進歩に遅れないようにしなければならないというプレッシャーが高まっていることを示しています。自動化、AIを活用した品質管理、予測分析への投資を行わない製造業者は、より俊敏な対応を取る競合他社に遅れをとるリスクがあります。しかし、技術革新への投資と財務安定性のバランスをとることは、依然として非常に難しい課題です。

4. オペレーションの脆弱性：

サプライチェーンとサイバーセキュリティのリスク

マクロ経済への圧力、人材不足、技術革新による混乱にと

1 U.S. Census Bureau, "By 2030, All Baby Boomers Will Be Age 65 or Older," December 10, 2019.

2 Bureau of Labor Statistics, "THE EMPLOYMENT SITUATION — JANUARY 2025," February 7, 2025.

どまらず、製造業者と流通業者は引き続き重要な経営課題に直面しています。今年6位にランクインしたサプライチェーンの不確実性は、パンデミック後の改善があったにもかかわらず、依然として重大な問題となっています。グローバルなサプライチェーンは相互に深く結びついているため、製造業者は関税、サードパーティサプライヤーへの依存、レガシーインフラストラクチャによって引き起こされる混乱に対して脆弱な状態が続いています。インダストリー4.0とデータ分析への投資は、可視性と回復力を向上させる有望な手段ではありますが、これらのソリューションは、リスクを排除するほどにはまだ普及していません。

サイバー攻撃の脅威も依然として大きな懸念事項であり、今年は7位にランクインしました。この順位は昨年³の3位をわずかに下回ったものの、サイバー攻撃の脅威は依然として大きく、特に運用技術(OT)ネットワークに依存している企業にとっては大きな脅威となっています。2023年

マクロ経済リスクの懸念

リスク	パーセンテージ
人材と労働力の確保	38%
インフレ圧力を含む経済状況	37%
グローバル市場と貿易政策の変化	27%

人材と労働力の確保は、労働人口の高齢化、出生率の低下、移民政策の変化により、人材プールが縮小しているため、依然として最も差し迫った長期的な懸念事項となっています。製造業者や流通業者は、熟練労働者をめぐって他産業と競争しなければならず、生産性を維持するためには労働力の育成と自動化が不可欠です。

インフレや貿易政策を含む経済状況もまた、今後10年間

には、ランサムウェア攻撃の実に70%が製造業を標的としており、この傾向は今後も変わらないでしょう³。自動化とAIの導入が進む中、デジタルインフラの安全確保は、コストのかかる混乱から業務を守りたい製造業者にとって極めて重要です。

長期的なリスク： 今後10年間に想定されるリスク

年によって変動するリスクもありますが、最新の調査では、製造・流通業界グループにとって現在最も懸念されていることの多くが、今後10年間も続くことが明らかになりました。これらの長期的なリスクは、マクロ経済リスク、戦略的リスク、オペレーショナル・リスクという3つの主要分野に分類され、それぞれが、変化するグローバル情勢に対処する上で、製造業者に独自の課題を示しています⁴。

の方向性を左右するでしょう。各国が貿易協定や関税を見直す中、グローバルサプライチェーンは継続的な混乱に直面しています。こうしたリスクを軽減するため、サプライチェーンの地域化を模索する製造業者もありますが、生産ネットワークの再構築には多額の投資が必要となります。いち早く体制を整えた企業は、競争上の優位性を獲得することになるでしょう。

戦略的リスクに関する懸念

リスク	パーセンテージ
革新的イノベーションの急激なスピード	31%
規制の変更と監視の強化	24%
AIや新興技術の適用	23%

3 Dragos, “2023 OT Cybersecurity Year in Review Report,” 2023.

4 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つのリスク問題をパーセンテージで示しています。

革新的イノベーションの急激なスピードは、製造業者や流通業者にとって今後も課題となるでしょう。

自動化、AI、スマートファクトリーの進歩は参入障壁を下げ、競争を激化させるでしょう。技術の近代化や技術的負債の管理に失敗した企業は、より技術的に俊敏で「ポーン・デジタル」の新規参入企業に対して苦戦を強いられるかもしれません。

オペレーショナル・リスクに関する懸念

リスク	パーセンテージ
サプライチェーン・エコシステムを取り巻く不確実性	32%
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	26%
サイバー攻撃の脅威	23%
サードパーティーリスク	23%

サプライチェーンの不確実性は依然として長期的な大きな課題です。製造業者や流通業者は、パンデミック後の物流網の強化において前進を遂げましたが、関税、地政学的紛争、サプライヤー依存による混乱は、今後も脆弱性を招くでしょう。予測分析、AIを活用した予測、サプライチェーンの多様化への投資が重要となります。

サイバー攻撃の脅威は、特に自動化とIoTに接続された製造プロセスの増加に伴い、長期的に増大するもう一つのオペレーショナル・リスクです。製造・流通業界では、サイバーセキュリティは他の業界と比較して優先順位が低いものの、スマートファクトリーやデジタルシステムの拡大により、メーカーはサイバー攻撃に対してより脆弱になっており、これは多くの人が過小評価しているリスクです。

「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界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

一方、規制の不確実性は依然として根強い問題です。米国では規制緩和が進み、短期的にはコンプライアンス上の懸念は緩和されつつありますが、今後10年間でこれかどのように展開していくのかについては、より大きな不確実性があります。加えて、ESGへの期待や規制要件は、世界各地域で今もなお高まっています。投資家、顧客、グローバル市場は持続可能な取り組みを求めており、製造業者は収益性と長期的なサステナビリティへの取り組みを両立させることが求められています。

(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、各回答者は32の個別リスクを5段階で評価し、評価1は「全く影響なし」、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。