

BOARD PERSPECTIVES

ISSUE 185

グローバルなリスク環境における 俊敏性への取り組みの重要性

企業が事業戦略に内在する避けられないリスクへの対応に苦慮し続ける中、明るい兆しとしては組織の回復力と変化への備えが整いつつあることが挙げられます¹。

第13回目となるトップリスク調査は、1,215人の経営幹部および取締役から得た知見を集計したものです。そのうち44%が北米、14%が欧州と英国、22%がアジア太平洋地域、残りの20%が中南米、中東、インド、アフリカに本社を置く企業の代表です。

この調査は、2024年11月中旬(米国大統領選挙後)から12月中旬にかけてオンラインで実施され、今後2~3年²と10年後を見据えた、ビジネスリーダーが念頭に置く3つの側面(マクロ経済、戦略、オペレーション)にわたる32の具体的なリスクについての見解を収集することを目的としています。

世界的にみると、経済状況は依然として最大のリスクであり、それに次ぐのがサイバー攻撃の脅威です。

1 「2025年のトップリスクに関するエグゼクティブの視点」プロティビティとノースカロライナ州立大学ERMイニシアチブ、2025年2月: <https://www.protiviti.com/jp-jp/survey/executive-perspectives-top-risks-2025>

2 例年の調査では、回答者に短期的なリスク評価を12ヶ月で行うよう依頼しました。しかし、この視点が多くのリーダーの意思決定プロセスにより合致しているという経験的証拠に基づき、調査の短期的焦点を2~3年に変更しました。

今後2～3年のトップリスク

1. インフレ圧力を含む経済状況
2. サイバー攻撃の脅威への不十分な備え
3. 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ができない場合の経営目標の達成に影響を及ぼす可能性
4. 労働力の高齢化、移民政策、低い失業率、職場でのストライキの可能性などを考慮し、主要な人材や労働力の確保
5. 予想される労働コストの増加が、収益性に影響を与える可能性
6. 規制の変更と監視の強化による、プロセス、製品、サービスに大幅な調整を必要とする可能性
7. アウトソーシングや戦略的パートナーシップの依存から生じるサードパーティーリスクが、業務目標やブランドイメージの達成に影響を与える可能性
8. 革新的イノベーションの急激なスピードが、ビジネスモデルの大幅な変更を余儀なくさせる可能性
9. AIや新興技術の適用により、新たなスキルが不足し、期待される価値を実現するために従業員のスキルアップや再教育が必要になる可能性
10. 人工知能の実装から生じる新たなリスクの出現

添付の表にもあるように、2～3年後を見据えた世界的なリスクの第1位は依然として経済であり、サイバー攻撃の脅威はそれに次ぐ第2位です。差別化戦略を立案および実行するために必要な人材やスキルを呼び込み、育成し、維持すること、また、そうした人材やスキルの確保とコストが、「人材とスキル」を最大のリスクテーマにしています。

人工知能(AI)に起因する新たなリスクの管理と人材関連のリスクは絡み合っており、新たなテクノロジーを活用し、その潜在的な価値提案を十分に実現するために、労働者の再教育とスキルアップの必要性に関する懸念が明らかになっています。規制に関する懸念が顕著であることも驚くことではありません。外部ベンダー、サプライヤー、サービスプロバイダーへの依存度の高まりから間接的に生じる潜在的なオペレーショナル・リスクは、サードパーティーリスクを重要な問題として浮上させています。

興味深いことに、トップ10のリスクは、マクロ経済、戦略、オペレーションの問題をバランスよく表しています。これらのリスクには、3つのマクロ経済リスク、3つの戦略的リスク、4つのオペレーショナル・リスクが含まれています。これらのリスクを概観すると、すべてではないにせよ、そのほとんどが企業のビジネスモデルに内在していることがわかります。したがって、これらのリスクは避けられないため、今日のデジタル化が進み、複雑化する世界でビジネスを

行う上でのリスクとして受け入れ、可能な限りチャンスとして活かさなければなりません。

第10位のリスクは、責任を持ってAIを導入し、期待されるリターンを提供できないことによる新たなリスクや予期せぬ結果への対処に関するものです。そのリスクは、顧客の好みや購買体験の変化、および/または顧客基盤の人口動態の変化に伴う、顧客ロイヤルティとリテンションの維持(11位)や、個人情報保護への要求の高まりによるデータプライバシーとコンプライアンスの確保(12位)といった他の2つのリスクを僅差で上回りました。プライバシーは12ヶ月先を見据えた昨年のトップ10リスクの1つでした。プライバシーの問題は、今後も決して消えることはないでしょう。

さらに深く掘り下げてみると、今年の調査結果からいくつかの重要な結論が導き出されます。

ビジネスリーダーは、破壊的な世界における組織の回復力により大きな自信を持っている。先に述べたように、トップ10のリスクのひとつは、革新的イノベーションの急激なスピードです。このリスクは、12ヶ月先を見据えた場合、過去2年間で13位と19位にランクされたように、継続的に重要性が増しています。現在では、CEOにとっての短期的なリスク問題のリストで第3位にランクされています。

こうした革新的変化に対する懸念の高まりにもかかわらず、ビジネスリーダーは、2～3年先を見据えて、自社の組織文化に高いレベルのレジリエンス(回復力)、俊敏性、備えがあると認識しています。3年前、企業文化に関連する3つのリスク、すなわち、変化への抵抗、顕在化するリスクのタイムリーな特定と上層部への報告が十分に推進されない企業文化、不測の危機に対処するためのレジリエンス(回復力)および/または俊敏性の欠如が、12カ月後を

見据えた場合、それぞれ4位、8位、10位とランクされました。

今年、これらのリスクは、2～3年を見据えた場合では、それぞれ17位、24位、25位にランクされています。過去3年間の調査において、こうした企業文化に関連するリスク問題の順位が低下していることは、リーダーたちが、自分たちの組織は試練を乗り越え、不可避の変化に対する備えが整っていると考えていることを示唆しています。

生成AIの波がエージェント型AIやフィジカルAIへと移行する中、適切な人材と必要な再教育の取り組みが、十分なリターンの期待を実現するカギとなります。

複雑化・細分化する世界におけるトップリスク間の相互関係を理解することは重要である。 個々のリスクを漠然と見るのではなく、その相互関係の意味を理解することで、組織は連鎖的な影響や体系的なリスクをよりの確に予測し、より包括的で現実的なシナリオを作成し、より多くの情報に基づいた意思決定を行い、効果的なリスク管理戦略を策定し、実施することが可能になります。以下に、本調査に関連する3つの例を挙げます。

- AIと人材に関連するリスクは相互に絡み合っており、新興テクノロジーの潜在能力を最大限に発揮するために必要な労働力とスキルが確保できるかという懸念が明らかになっています。多くの企業がAIの可能性とインフラに多額の投資を行っていることから、十分なリターンが得られるという期待が高まっています。リーダーたちは誇大広告に惑わされることなく、投下資本から最大かつ最良の価値を実現するための投資の方向性をめぐる不確実性と向き合っています。生成AIの波がエージェント型AIやフィジカルAIに移行する中、適切な人材と必要な再教育への取り組みが、こうした期待に応えるための鍵となるでしょう。

- アウトソーシング、戦略的調達、エコシステム・パートナーシップといった形のサードパーティーとの関係は、サイバーリスクさらに高めます。こうした社外との関係は、いわゆる「境界のない」組織の延長線上にあ

り、業績目標を確実に達成し、評判とブランドイメージを維持するために、効果的に管理されなければなりません。これらは、サードパーティーの行動や、サイバー攻撃の脅威の場合には適切なセキュリティプロトコルやセキュリティ対策の欠如によって影響を受ける可能性があります。

- 地政学的リスクは高まり続けており、他の複数のリスク問題に影響を及ぼしています。トップ10には入っていませんが、地政学的リスクは14位と、当社の調査の過去2年間(それぞれ12カ月先を見越して、23位、32位にランク付けされていた)よりもかなり上位にランクされています。米国以外ではさらに高い順位となっており、17位のリスクと評価されていますが、それ以外の地域では10位となっています。このリスクは、経済、金融市場、資本配分の決定、サプライチェーン、サイバーセキュリティ問題への影響という点で、多くの企業にとってリスクの全体像の中で際立った存在となっています。このリスクを裏付ける要因は数多くあります。例えば、中国との関係を断ち切る、あるいは、リスク回避への取り組み、地域紛争、関税や世界貿易摩擦の脅威、国家によるサイバー攻撃の脅威、エネルギーへのアクセスや希少商品の入手可能性に対する脅威などがあります。

興味深いことに、今年の調査で最も高い順位を示したリスクは、グローバル市場と貿易政策の変化です。過去2年間はそれぞれ28位と36位でしたが、今回は16位でした。世界は変わりつつあります。

短期的なトップリスクは、10年後の見通しても上位を占めている。より長期的な展望を得るため、調査回答者には、マクロ経済、戦略、オペレーションの3つの大まかなリスクカテゴリーから、今後10年間で自社に最も大きな影響を与えそうなリスクをそれぞれ2つずつ選ぶよう求めました。2～3年後を見据えた場合のトップ10リスクのうち9つが、10年後を見据えた場合のリスクとして選択され、各カテゴリーで上位3つを占めました(短期的リスクで第10位に評価された「人工知能の実装から生じる新たなリスク」は、長期的なオペレーショナル・リスクでは第5位にランクされています)。

この調査結果は、ビジネスリーダーが短期的に直面するリ

スクは、長期的に持続することを示唆しています。デジタルの世界では、これらのリスクの相互関係性は、時間の経過とともに相互に強化され、リスクの状況はさらに複雑化し、管理はさらに難しくなることを意味しています。

興味深いことに、3つのカテゴリーそれぞれで4番目に多く選ばれたリスクは、マクロ経済リスクでは地政学的シフト、地域紛争、不安定な政府体制、戦略リスクでは顧客ロイヤルティとリテンションの維持、オペレーショナル・リスクではサプライチェーン・エコシステムを取り巻く不確実性でした。こうしたリスクは、リーダーが以前から認識していたものです。

経営幹部によるリスクの捉え方の違いは、なぜ、ある経営幹部が特定のリスクをトップの懸念事項として評価する一方で、他の幹部はそう見なさないのかを理解するために、組織のトップリスクについてしっかりと話し合うことの重要性を浮き彫りにしています。

この調査結果は、取締役と経営幹部がリスク環境に関する見解を一致させることの重要性を再認識させるものである。今回の調査で取締役や経営幹部の間で指摘されたさまざまなリスクに対する見解の違いは、戦略設定と企業リスク管理プロセスにおいて、この調整を優先すべきことを示唆しています。良いニュースとしては、ほとんどの経営幹部が、トップリスクのいくつかについてはその重大性を概ね認識しているということです。そのリスクとは、経済状況、サイバー攻撃の脅威、人材の獲得と定着、後継者管理に関するオペレーショナル・リスク、労働力と人材の確保に関するマクロ経済上の懸念、そして潜在的な人件費上昇の影響などです。

しかし、いくつかの顕著な違いがあります。取締役会のメンバーは、経済や人材、労働力の確保を重大な影響リスクと捉えていますが、最高経営責任者(CEO)はそう捉えていません。また、取締役会のメンバーも、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を重要な影響リスクとして優先していません。しかし、そのリスクはCEOが懸念するリスクのトップ

10には入っていないのです。

逆に、CEOは、破壊的変化、顧客満足度、新規競合企業の参入の容易さを重大な影響リスクと捉えていますが、取締役会メンバーはそうは捉えていません。同様の違いは、さまざまな経営幹部にも見られ、あるリスクがトップ5の懸念事項にランクインしているのは1つまたは2つのポジションのみです。

経営幹部によるリスクの捉え方の違いは、なぜ、ある経営幹部が特定のリスクをトップの懸念事項として評価する一方で、他の幹部はそう見なさないのかを理解するために、組織のトップリスクについてしっかりと話し合うことの重要性を浮き彫りにしています。トップリスクの優先事項について足並みを揃えることで、より多くの情報に基づいた資源配分の決定が可能になります。

取締役会への質問

以下は、調査結果に基づき、取締役会で検討する必要が

あると思われる質問です。

- 上記のリスクテーマと教訓は、組織のリスク評価プロセスに組み込まれていますか。もし組み込まれていない場合、その理由は何ですか。経営陣は、これらの課題と戦略との関連性を評価し、優先順位の付け方にギャップがある理由を特定すべきでしょうか。
- 避けられない変化に対処するための組織のレジリエンス(回復力)、俊敏性、準備態勢に満足していますか。もし満足していない場合、変化に対応するための能力をどのように強化しますか。新たなリスクをタイムリーに特定するためのプロセスに満足していますか(例えば、「グレイリノ」の出現に目を光らせていることなど)。そうでない場合、どのようなステップを踏めば改善できるのでしょうか。
- 私たちは、直面する最も重大なリスク間の相互依存関係を考慮していますか。それらを、潜在的な未来の状況をより適切に表す現実かつ極端なシナリオの策定にそれらを統合し、それによって戦略設定プロセスにおけるシナリオ評価の価値を高めていますか。

- 幹部の短期的リスクと長期的リスクに対する認識が一致していない分野を特定し、対処するためにリスク評価プロセスを強化するにはどうすればよいでしょうか。取締役会の意見を効果的に取り入れ、独立取締役と経営陣の認識を一致させるために、どのような手段を講じればよいのでしょうか。

プロテビティの支援

プロテビティは、取締役会および経営陣を支援し、組織全体またはさまざまな事業部門における企業のリスクとその管理能力の評価を支援します。風評、ブランドイメージ、企業価値を損ないかねない新興リスクや革新的リスクなど、組織が抱えるリスクの特定と優先順位付けを支援します。当社は、リスク評価プロセスを、戦略設定を含む中核的なビジネスプロセスと統合することで企業を支援します。私たちは、取締役会や取締役会委員会と協力して、ガバナンスのあり方を見直し、取締役会や経営幹部のリトリートを促進しています。また、取締役会のリスク監督プロセスに、より良い情報を提供するため、組織のリスク報告の改善も支援しています。

プロテビティについて

プロテビティは、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。プロテビティはRobert Half (RHI)の100%子会社です。