

Board Perspectives

ISSUE 187

不確実性の好機： 世界的な構造転換の中でチャンスをつかむ

プロティビティは今号から、「Board Perspectives」を新たな形式で開始します。このシリーズでは、取締役会が直面する固有の課題を経営幹部の視点から考察します。第1回目の今回は、米外交問題評議会、地政経済研究センターのシニアフェローであるハイディ・クレボ・レディカー氏を迎え、リスク、レジリエンス(回復力)、そして不確実性のポジティブな側面について議論します。インタビューは、プロティビティのマネージングディレクターであるマット・ムーア(グローバル・リスク&コンプライアンス責任者)が行います。クレボ・レディカー氏は米国務省の初代チーフエコノミスト、世界経済フォーラムのグローバルアジェンダ評議会メンバーを務めた経歴を持ちます。この対談は**ビデオQ&A**と**ポッドキャスト**の両方でご覧いただけます。

当然ながら、世界は数ヶ月前とは全く異なる状況になっています。2025年、企業は関税や貿易戦争により変動する目標、経済的不確実性、地政学的リスクなど、独自の課題に直面しています。「これはこれまでとは異なる種類の厄介な問題です」とクレボ・レディカー氏は述べています。「私たちは今、経済と国家安全保障の両インフラの世界的再構築の真っただ中にいます。」

この急速に変化する環境の中で、ビジネスリーダーや取締役会は、この不確実性にどう備え、そしてどう活かすことができるのかが問われています。



ハイディ・クレボ・レディカー氏は、外交問題評議会の地政経済研究センターのシニアフェローであり、国際政治経済、経済競争力、経済安全保障、グローバルファイナンスを専門としています。彼女は以前、米国務省の初代チーフエコノミスト、また世界経済フォーラムの米国に関するグローバルアジェンダ評議会のメンバーを務めました。最近では、ウォールストリートジャーナルの「ビジネス界の女性トップ25人」に選出されています。

不確実性へのかじ取り：戦略的惰性の克服

クレボ・レディカー氏は、取締役会や経営幹部が認識すべきことは、現在の状況は単なる経済サイクルの通過期ではなく、次のような特徴を持つ世界的な構造転換であると述べています。

- 成長率の低下、インフレ率の上昇、不安定性の拡大
- 世界的な貿易の動向、投資戦略、地政学的同盟関係の変化
- 第二次世界大戦後の世界経済および安全保障体制を支えてきたルールの再構築

「今、企業にとって最大の脅威のひとつは、戦略的惰性（何もしないこと）です」とクレボ・レディカー氏は言います。「不確実性が常態となっているこの世界で、明確になるまで待つようでは、チャンスを逃し、リスクだけを被ることになりかねません。それは企業にとって最悪の結果です」と彼女は言います。

不確実性の好機：敵対の場ではなく、架け橋を

世界各地で再編が進む中、取締役会は、これまで自社の従来の戦略的視野になかった国や中立的な地域も、敵対の場ではなく、架け橋として活用できるかどうかを検討すべきです。

クレボ・レディカー氏によれば、その機会のひとつが欧州であり、この地域では、投資環境において、これまでに見たことのないほど大きな変化の兆しが見られるといいます。

- **欧州の方向転換**：欧州は国防予算を増やし、エネルギー、デジタルインフラ、グリーントランジションへの公共投資を増やしています。これらの取り組みは、民間資本を活性化させることを目的としており、企業にとって「100年に一度のチャンス」となります。
- **グローバルな人材の獲得**：欧州はイノベーション重視の姿勢を反映し、米国の科学技術人材の誘致に積極的に取り組んでいます。

今、企業にとって最大の脅威のひとつは、戦略的惰性（何もしないこと）です。不確実性が常態となっているこの世界で、明確になるまで待つようでは、チャンスを逃し、リスクを被ることになりかねません。

クレボ・レディカー氏は、ヨーロッパ、日本、韓国などが再構成されつつあると指摘しています。「これには、インドとの自由貿易協定や、CPTPP（包括的・先進的環太平洋パートナーシップ協定）などの新たなグローバルパートナーシップへの参加が含まれます」と述べています。「世界の貿易関係は完全に再構築されることになると思います。しかも、それは急速に進むでしょう」と、彼女は語っています。

チャンスをつかむ：新たな市場とサービス

こうした再構築された関係は、新興市場と先進市場の双方において、新たな収益源や既存の収益源の拡大につながるさまざまな可能性を秘めています。具体的には次の通りです。

- **新興市場への進出**：新興市場の消費者のニーズや嗜好に合わせて製品を開発することで、新たな収益の可能性が広がります。
- **インフラ整備**：新興市場でも先進国市場の両方で、インフラへの大規模な公共投資が期待されています。
- **事業と製品の現地化**：商品やサービスを現地の文化や嗜好に合わせて、収益性を高めることができます。

さらに、以下のような特定のサービス、産業、事業における新たな収益機会も生まれます。

- **サプライチェーンの多様化**：組織は単一の市場への依存を避けるため、より柔軟でレジリエントサプライチェーンの構築が求められます。
- **再生可能エネルギーへの投資**：米国以外の国々で、再生可能エネルギー源への投資を加速する動きが高まっています。
- **戦略的買収**：市場の変動により、買収候補企業の評価額が下がり好機となる可能性があります。
- **金融および専門サービス**：現地市場の変動が激化すれば、リスクマネジメントおよび財務アドバイザリーサービスの需要が高まる可能性があります。

取締役会は、たとえ企業の戦略的視野になかった国や中立的な地域であっても、敵対の場ではなく架け橋となる可能性を模索すべきです。

リスクマネジメント：その取り組みと誤った対応

企業が何十年も信頼してきた従来のリスクマネジメント戦略では、もはや十分でない可能性がある」とクレボ・レディカー氏は述べています。そのため、取締役会は会社の将来を見据えて、自社を将来にわたって存続させるため、以下のような、いくつかの先を見越した対応を検討すべきです。

- 事業運営にレジリエンス（回復力）と俊敏性を組み込み、グローバルな貿易、経済政策、地政学的ダイナミクスの急激な変化に対応できる体制を整えます。
- 地政学的リスクを、孤立した要因として扱うのではなく、戦略的計画に組み込みます。
- シナリオプランニングのようなダイナミックな機能を採用し、変動をより効果的に乗り切ります。
- インテリジェンス機能への投資をします。企業は情報収集と先見性によって、事業環境を積極的に形成する必要があります。
- 長期的な戦略を立てます。組織は、外部の出来事に過度に反応せず、戦略的かつ系統的な思考を維持する必要があります。

「私が目にする大きな誤りは、地政学的リスクを中核的な事業計画から切り離して捉えていることです。地政学的リスクの検討は、企業全体での取り組みでなければなりません。法務部門の1人か2人がいくつかのシナリオを考え出すようなものではありません」と彼女は言います。

ビジネスリーダーが犯してしまうもうひとつの重大な過ちは、過剰反応です。「中国や米国のような市場からの撤退を急がず、より慎重な対応を取ること、長期的なチャンスが開ける可能性があります」とクレボ・レディカー氏は述べています。

「最も有利な立場にあるのは、シナリオプランニングに注力し、情報収集と先見的分析機能への投資を強化し、自社の事業環境を積極的に形成しようとしている企業です」と彼女は付け加えています。

地政学的リスクを、中核的な事業計画から切り離して捉える企業は、大きな誤りを犯しています。

プロティビティの視点(Protiviti's POV)

このような不確実性の中で、プロティビティのマット・ムーアは、企業が今行う戦略的選択が成否を大きく左右するだろうと述べています。そのため、今日、取締役会がとるべき5つの行動として、以下を挙げています。

- 戦略的計画およびリスク評価において、世界的な地政学的変化によって生じるものも含め、すべての機会が十分な注意を払われるようにします。
- 潜在的な結果を分析するために、ホライズンスキニングやシナリオ分析などの予測手法の活用を強化します。
- 機会を最大限に活用するための俊敏性と、変化する事業環境に対応するためのレジリエンス(回復力)を実現するため、インフラの近代化(テクノロジー、データ、業務)を継続し、さらに加速します。
- 引き続き、自社の基盤を守るために高度な警戒状態を保ちます。サイバー攻撃の脅威に対する対応能力、リスクマネジメント体制、および統制環境が、適切に機能しているかを確認します。

最も有利な立場にあるのは、シナリオプランニングにさらに注力し、情報収集と先見的な分析機能に投資して、自社が事業を展開する環境を積極的に形成する企業です。

筆者／専門チームのご紹介



マット・ムーア

マネージングディレクタ、プロティビティ

マット・ムーアは、プロティビティのリスク&コンプライアンス部門のグローバルリーダーです。リスク管理や法規制遵守、コーポレートガバナンス、内部統制におけるアドバイスを長年クライアントへ提供しており、豊富な実績を有しています。



ジョー・コーニック

シニアディレクタ、プロティビティ

ジョー・コーニックはプロティビティの Thought Leadership 編集プログラムのリーダーであり、Board Perspectives：取締役会の視点および VISION by Protiviti の編集長です。以前はコンサルティング・マガジンの発行者および編集長を務めていました。

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。