

## 今後10年のトップリスク:グローバルな視点

経営幹部と取締役会を対象とした、マクロ経済、戦略および運営上のリスクに関する見解についてグローバル調査した結果、2031年までの今後10年での大変革の中でのリスク状況がハイライトされています。<sup>1</sup>

当社のグローバル調査では、幅広い地域とさまざまな業界を代表する経営幹部と取締役1,453人からの洞察を得ています。これまでの調査と同様に、業界、役員・幹部の地位、会社の規模や種類、地理的領域の区分で、それぞれ最も重要な不確実性の調査結果を整理しました。本調査は、2021年9月から10月の期間にオンラインで実施され、2022年の短期的なリスク<sup>2</sup>と、2031年までの10年という長期的なリスクについて、経営者の視点を捉えました。

下記の表では、企業が2031年までの今後10年に直面する

最も重大な不確実性の概観を示すため、最も評価の高かったリスクテーマを優先順位付けしています。主なポイントは以下の通りです。

**準備を怠りなく! 大変革の10年が待ち受けています。** 革新的イノベーションのスピード、代替製品・サービスの脅威、業界への新規参入のしやすさなどが、10年後を見据えた場合のトップリスクです。これらのリスクのほとんどは、2022年よりも今後10年の方がより高クランク付けされています。

### 2031年のグローバルリスクトップ10

- |   |   |
|---|---|
| 1 デジタル技術導入に当たり、既存従業員のスキル向上・再訓練に必要な多大な労力               | 6 市場シェアを脅かす新たな競合の参入や他の業界の変化   |
| 2 後継者問題とトップ人材の確保と引き留める力不足によるオペレーション上の制約               | 7 規制の変更や監視の強化が製品・サービスの生産や物流の方法に与える影響                                |
| 3 新たな技術や他の市場勢力がもたらす急速な革新的イノベーションに対応するための大幅なビジネスモデルの変更 | 8 変化への抵抗が組織の対応能力や適合能力を阻害する  |
| 4 代替製品やサービスがもたらす現行のビジネスモデルや戦略の実行可能性への影響               | 9 労働環境全体で起きる変化(例:ハイブリッドな環境へのシフト、進化する労働市場、働き方の変化)が組織文化や業務の持続性にもたらす変化 |
| 5 経済状況が及ぼす成長機会への多大なる制約                                | 10 市場情報獲得のための先進的なデータ分析を活用する能力の欠如                                    |

1 Executive Perspectives on Top Risks, 2022 & 2031, Executive Summary, Protiviti and NC State University's ERM Initiative, December 2021: [www.protiviti.com/toprisks](http://www.protiviti.com/toprisks).

2 "The Top Risks for 2022: A Global Perspective," Board Perspectives, Issue 147, January 2022, Protiviti: [www.protiviti.com/US-en/insights/newsletter-bp147-top-risks-2022](http://www.protiviti.com/US-en/insights/newsletter-bp147-top-risks-2022).

例えば、「革新的イノベーション」、「代替製品」、「新規競合の参入のしやすさ」、「顧客ロイヤルティの維持・繋ぎ止め」は、今後10年でそれぞれ3位、4位、6位、12位とランク付けされたのに対し、2022年ではそれぞれ19位、26位、24位、23位となっています。人材、職場や組織文化、経済に関するその他のリスクと合わせて、これらのリスクは今後10年の大変革の中での状況を予測しています。

**長期的な優先順位は変化しています。** 今回の調査では、今後10年を通じて、企業が直面するリスクについて世界的に重要な変化を示していることがわかりました。具体的には、昨年の10年後のトップ10から4つのリスクが脱落しました。「データ・プライバシー」、「顧客ロイヤルティの維持」、「サイバー・セキュリティ」、「ポーンデジタル企業との競争」というリスクが、それぞれ11位、12位、16位、18位に落ちています。

今後10年の新たなトップ10リスクには、「経済への懸念」、「新規競合の参入のしやすさ」、「変化に対する抵抗」、「組織文化や業務のあり方を持続させる上での労働環境全体で起きる変化の影響」が加わっています。また、トップ10のリスクの中でも、「優先順位が変化しており、最も注目すべきは規制に関する懸念で、昨年の調査では第2位だったのが、今年の調査では第7位になりました。

**人と文化は長期的な優先事項です。** 今後10年（および2022年）の全体的なリスクの第2位は、「後継者問題と逼迫する労働市場において優秀な人材を惹きつけ、引留める能力」でした。また、組織文化も長期的な関心事です。今後10年では、人と文化に関するいくつかの重要なテーマがあります。

- **「将来の働き方」は、今後10年でのビジネスを決定づける課題であり続けます。** 今年と前年の調査結果では、共にこのリスクは直近1年の課題として第4位であり、今後10年も引き続きトップリスクでした。人工知能の導入、あらゆる形態の自動化、その他のデジタル化の進歩により、何百万もの職務が置き換えられるだけでなく、創出されることが予想されます。企業は、これらの技術投資から期待する価値を実現するために、率先して既存の従業員のスキル向上・再訓練を図る必要があります。必要とされる人材は、外部からは容易には見つからないでしょう。
- **職場の進化は、不確実性をもたらす即応する必要性を生み出しています。** パンデミックは、すでに進行していたトレンドを加速させました。具体的には、リモートワーク、e-コマース、自動化に関するトレンドです。このような傾向は、多くの従業員が、どこでいつ働くかについての要望の発言の場や選択の力を与

えられ、多くの企業でさまざまな形のハイブリッドな職場環境をもたらしました。パンデミック後の通常がどのようなものになるかは誰にもわからず、どこからでも仕事ができるポリシーを永続的に導入する企業は増え続けています。また、組織文化やビジネスのやり方を持続させる上で起きる変化の影響についても不確実なものがあります。これは、10年先を見据えたときの第9位のリスクとなっています。

- **変化への抵抗は長期的な課題として浮上しています。** 今後10年のリスクとして第8位に挙げられている、変化への抵抗に関する懸念は、ある種の難問です。このリスクを考えると、組織が前もって準備し、敏捷に動き、決断力を高めるために、信頼に基づいた、多様で包括的な文化を植え付けることで、将来に備えることが重要であることを想起させます。このことは、経営者や役員が重要と考える市場動向に対して、いち早く行動に移すための、シナリオ分析、早期警戒システム、対応計画、および革新的な文化の重要性を示唆しています。組織が変化に対してあらがうのではなく変化を受容することで、予想外の事態に直面してもぶれないよう準備することで抵抗の壁を取り除くことができます。そのためには、より高度な戦略的思考力と、経営陣からの絶え間ないコミュニケーションが必要です。

- **気候変動への懸念は、主に化石燃料に大きく依存している産業に限られています。** 全体的に見ると、気候変動に関する懸念は年度間で最も深刻度が増した5つのリスクの1つであり、16%の増加となりました。化石燃料を利用してエネルギーを生み出している石油・ガス会社や電力会社は、気候変動への懸念をトップリスクとしています。それ以外の産業を代表する回答者は、長期的に気候変動に対応するための戦略やビジネスモデルの大幅な変更の必要性を感じていません。ただ、投資家の期待、顧客からの選択、規制当局の要求、その他の市場の動向によって、やがてその認識が変わるかもしれません。また、気候問題への関心の低さは、特に若い世代をはじめとした人材確保のうえでのさらなる課題をもたらす可能性があります。

**経済の不確実性は、長期的な最懸念事項として浮上しています。** 今回の調査では、短期的だけでなく、長期的にも景気の悪化を懸念していることが大きな特徴です（2031年、2022年ともに、景気への懸念は全体の5位）。中央銀行の金融・金利政策、継続的な構造的インフレの懸念、サプライチェーンの回復に要する時間、中国をはじめとする経済規模の大きい国のパフォーマンス、膨張を続ける政府赤字の影響、地政学的緊張の高まりなどが、これらの長期的な懸念の要因として相互に関連している可能性があります。

**信頼できるマーケット情報が、勝者と敗者を分けます。**生産性・効率性の向上または焦点を絞ったイノベーションやデジタル投資の推進のための市場分析の実施に必要な、高度なデータ分析や「ビッグデータ」を活用する能力が不十分なことがトップリスクとなっています。このリスクは、2022年は8位、10年後には10位とランク付けされています。急速に変化する市場では、効果的で継続的なデータの分析が重要です。特に、変化する顧客の嗜好に関してはデータ分析が重要となります。

**法規制の監視強化は、世界的に長期にわたる懸念事項です。**プロセスの設計や製品・サービスの製造・提供の方法に影響を与える規制の監視強化は、より長期的なリスクであり、今後10年では7位となっています。しかしながら、興味深いことに、このリスクは直近1年でのトップ10には入っていません。このリスクがトップ10に入らないのは、10年前にこの年次調査を開始して以来で初めてのことで、このことは、回答者が、短期的には政治の膠着や公共部門事業での競争の優先度が、規制変更がビジネスに与える影響での緩和要因に働いているとみていることを示唆しているかもしれません。しかし長期的には、このリスクに対する課題認識を持っています。例えば、世界のリーダーたちは最近、企業が海外のタックスヘイブんに利益移転することを抑制するために、企業の利益に15%のグローバル・ミニマム税を課すという国際的な税制の見直しを是認したことが挙げられます。<sup>3</sup>

**長期的な展望を持つことで、企業は自信を持って未来に立ち向かうことができます。**今後10年のトップ15リスクのうち、7つは2022年のトップ15リストに入っていません。大変革の中での10年前に、「信頼に基づいた文化」、「データ分析の効果的な活用」、「変化のスピードに対応して展開する能力」などの長期的な視点を持つ組織は、課題への適合性を維持できる可能性が高いと考えられます。サプライズに対してより備え、戦略やビジネスモデルをタイムリーに調整するための決断力と機動力を高めるた

めに、リーダーは市場やビジネス環境についての仮定を「現実在即して検証」しつつ、長期的な視点を持つことで短期的なリスク認識を補強することができます。

興味をお持ちの方は、調査結果のエグゼクティブサマリーをお読みになることをお勧めします。例年と同様に、取締役会や経営幹部の間で、または地域や複数の産業グループの間で2031年のリスクの大きさや深刻さについての見解に違いがあります。

### 取締役会の考慮事項

取締役会は、企業の事業や市場の状況に応じて企業の長期的な戦略見通しを評価する際に、上記のリスクを考慮する必要があります。経営陣が戦略設定における正規のリスク評価プロセスでこれらの課題を特定していない場合、取締役は企業の事業との関連性を検討し、なぜ当該リスクを考慮していないのかを問うべきです。

### プロテビティの支援

プロテビティは、企業のリスクを特定して評価し、リスクを管理するための戦略と戦術を実施することで取締役会および経営陣を支援します。加えて、公開企業や非公開企業が、リスク評価プロセスを、戦略設定と実行・事業計画・業績管理などのコア・ビジネスプロセスと統合することを支援します。私たちは企業内部者とは別に、問題に関する経験豊富で公平な視点を提供し、取締役会のリスク監視プロセスへのより良い情報を提供するためのリスクレポート体制の改善を支援します。

<sup>3</sup> "Historic" global minimum corporate tax rate formally endorsed by world leaders," by Jon Porter, The Verge, November 1, 2021: [www.theverge.com/2021/11/1/22756934/g20-oecd-15-percent-global-corporate-tax-rate-havens-evasion-tech-giants](https://www.theverge.com/2021/11/1/22756934/g20-oecd-15-percent-global-corporate-tax-rate-havens-evasion-tech-giants).

#### 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、85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、オペレーション、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、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%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、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。