

2019年のトップリスク

プロティビティとノースカロライナ州立大学のERMイニシアチブによる、組織が直面するマクロエコノミック、戦略、およびオペレーション上のリスクに関するエグゼクティブレベルの役員および取締役への最新の調査によると、今後、困難な1年が待ち受けていると見ていることを示しています。

今年の世界規模の調査では、825人のエグゼクティブレベルの役員と取締役が参加し、そのうち、45%が北米を拠点とする企業を代表していました。以前の調査と同様に、調査結果は、業界、役員の地位、会社の規模と種類、そして地域ごとに、重大な不確実性を示しています。全体として、重要なメッセージは、調査参加者が、ますますリスクにさらされてきていると指摘したということです。

過年度と同様に、取締役会およびエグゼクティブクラスの経営陣は、2019年のリスクの規模と重大度について幅広い見解を示しています。この調査結果は、企業にとって最も重要なリスクに確実に同意するために、組織の最高レベル全員による対話が必要であることを示しています。

次ページの表では、2019年において企業が直面する最も重大な不確実性を理解するために、優先順位の高い順にリスクをランク付けしています。以下に、5つの主要な要点を整理しました。

2019年はグローバルなビジネス環境のリスクがいつそう高まっていく — 調査回答者は、全体的な世界的な事業環境は、昨年、一昨年と比較して2019年はリスクが高まっている

ことを示しています。我々の前年度の調査では、2017年と比較して、2018年のトップ10のリスクのうち7つしかランクインしていませんでした。しかし、2019年の回答者は、2018年と比較してトップ10のリスクをすべてより高く評価しました。同様に、2019年のトップ10リスクのリスクレベルは、2017年よりも高くなっています。これは、過去2年間と比較した2019年の相対的なリスクの高さに関する見方がシフトしてきていることを示しています。

2019年のトップ10リスクには著しい変化がある — トップ10のリスクを昨年と比較すると、競合他社、特に「生まれながらのデジタル企業」や、低コストベースの競合他社に対して、パフォーマンスが出ていない既存の運用およびレガシーITシステムは、昨年の10位から大きく跳ね上がりました。このリスクは、いくつかの重大な不確実性が複合されたものです。これらの不確実性には、会社のデジタル対応、変化する市場の動きに先んじたり、またはそれに追いついたりするための敏捷性の欠如、重大な技術的遅れからくる制限、ビジネスモデルに関する思考力の欠如、戦略の根底にある基本的な仮説が実証できないことによる失敗、より機敏な競争相手の存在などがあります。調査した6つの業界グループのうち5つの業界の回答者は、このリスクをトップ5つの懸念

として選択し、2019年の「重大な影響」リスクの懸念としています。

あるリスクは、過年度にはずれた後、2019年にトップ10に復帰しています。回答者は、顧客の嗜好の変化や顧客基盤の人口構成の変化に照らして、顧客の忠誠心とその定着を維持することの難しさが増すことに対する懸念を示しています。このリスクは、2015年、2016年、および2017年のレポートのトップ10のリスクとして認識されていました。

残りのトップ10のリスクは、昨年とは異なる順序でランク付けされています。従って、組み合わせは似ていますが、ランキング順序がシフトしています。前年度と同様に、トップ10項目のうち7項目はオペレーショナルリスクの懸念を表し、残りの3項目は戦略的リスクの懸念を示しています。全体的なグローバルサンプルでは、2019年のリスクのトップ10リストにマクロ経済的リスクの懸念は示されていません。

不確実性に対する懸念の内容は世界中で異なる — 事業環境の不確実性についての包括的な見方は、世界的に広がっているようです。北米の回答者は、世界的に報告されているのと同じ上位5つのリスクを識別し、それぞれ4番目と5番目で、変化に対する抵抗とサイバーリスクを挙げています。ヨーロッパの回答者は、規制リスクをトップの位置に置き、経済状態を4番目に高いリスクとして、サイバーリスク、競合他社のリスク、および人材リスクが上位5つのリスクに入りました。一方、アジアの回答者は、ビッグデータとサプライチェーンの問題を、人材リスク、規制リスク、競合他社のリスクとともに、上位5つの懸念事項としています。オーストラリアとニュージーランド、ラテンアメリカ、中東、インドの回答者は、サイバーリスクを除いて、世界全体の結果と同じリスクを報告しています。その代わりに破壊的な技術革新のリスクを挙げています。

企業はリスク管理にさらに投資する傾向がある — 興味深いことに、回答者は、前年度の計画と比較して、今後12ヵ月間でリスクの特定と管理に追加の時間またはリソースを費やす可能性が高く、リスク管理能力の強化への投資に強い要望を示唆しています。我々の調査では、これは金融サービス組織と最大の組織（100億米ドルを超える収益）に特に当てはまります。取締役会で活動する個人は、リスク管理に追加の時間またはリソースを費やすことを最大の望みを示しており、おそらく彼らのリスク監視プロセスをよりよく周知させるためです。世界的な事業環境のリスクのあらたな現実、取締役会および上級役員が実効的なリスク監視への焦点を新たにしよう動機付けし続けています。

2019年のトップ10のリスク¹

リスクの課題



「生まれながらのデジタル企業」と競合しながら、パフォーマンスの期待に応える既存の事業



承継問題と優秀な人材を引き付けて維持する能力



規制の変更と規制の細かさ



サイバー脅威



業務変更に対する抵抗



破壊的な技術革新と新技術の急速なスピード



プライバシー/ID管理と情報セキュリティ



分析とビッグデータが利用できない



組織の文化によって、リスク問題の適時な特定とエスカレーションが十分に促進されない可能性がある



顧客ロイヤリティと顧客の維持

規制に対する懸念は持続し、経済的な懸念は世界中で異なる

— 調査回答者（特にヨーロッパ）は、規制変更やその細かさが進展する脅威について依然として悩んでおり、これは調査の7年間すべてでトップ10のリスクとなっています。しかし、初めて、経済状況に関する懸念が、調査全体の2019年のリスクのトップ10リストから外れました。全体的な調査結果にもかかわらず、ヨーロッパ、ラテンアメリカ、南アメリカ、中東、およびアフリカの回答者は、2019年のトップ5のリスク懸念として、経済的懸念を含んでいました。（調査期間後を含めて）新しい開発が発生するにつれて、短期間で急速に変化しています。興味深いことに、取締役会メンバーと最高経営責任者は経済状況をトップ5のリスクとしてランク付けし、それぞれ3番目と4番目のスポットにランク付けしています。

要約すると、我々は興味を持っている皆さんが、我々の調査結果のエグゼクティブサマリーを読んでもっと学ぶことをお勧めします。今後の展望として、デジタルにおける混乱と人口動態の変化が、ビジネスモデルの実行可能性、顧客の嗜好、競争環境、職場の動向、さらには規制上の要求に対する不確実性に影響を及ぼすリスクの主な要因となるでしょう。組織がこの急速に変化するビジネス環境を受け入れるには、組織の文化、人、プロセス、および

¹ 2019年プロティビティおよびノースカロライナ州立大学のERMイニシアチブに関するトップリスクに関する経営者の見解は、www.protiviti.com/toprisksで入手可能。

情報収集活動を統合・調整する必要があることは明らかです。

個別的にも全体的にもリスクは高まっており、来年にかけてリスクが高まると認識される環境を示しています。トップ10のリスクの組み合わせはほとんど変わっていませんが、順位は変わりました。上位7つのリスクは本質的に業務上のリスクであり、他の3つは戦略リスクです。トップリスクは、世界中のさまざまな地域でも異なります。つまり、これは、将来においてエキサイティングな時代が来ることを示しています。

取締役会の考慮事項

取締役会は、今後12ヵ月間のリスク監視における焦点を定める上で、事業体の活動に内在するリスクの特質を踏まえ、上記のリスクについて考察することが望まれます。もし、これらの課題をリスクとして特定していない場合、取締役はこれらの課題の関連性を考察し、なぜそれらがリスクとして特定されていないのかを問うべきです。

プロティビティの支援

取締役会および経営幹部が、企業のリスクを特定および評価し、リスクを管理するための戦略と戦略を実行するのを支援します。また、上場企業および非上場企業がリスク評価プロセスを戦略の設定と実行、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。組織がリスク報告を改善して取締役会のリスク監視プロセスに情報を提供するのを支援するために、社内インサイダーの問題とは別の経験的で偏りのない視点を提供します。

Board Institute が取締役会のリスク監視の新たな評価ツールを公開

TBI Protiviti Board Risk Oversight Meterは、取締役会が自らのリスク監視プロセスを見直し、真に重要性のある機会とリスクに焦点を絞ることを確実にする機会を提供するものです。プロティビティは、企業が自信を持って未来に立ち向かうための継続的なプロセス改善を促進することにコミットしており、柔軟で費用対効果に優れたツールを提供するためにBoard Instituteと協力しています。このツールは、取締役会が自らのリスク監視について行う定期的な自己評価を支援するものであり、多くの取締役が好ましいと考える自己評価のあり方を反映したものです。

詳しくはこちら：www.protiviti.com/boardriskoversightmeter

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。27ヶ国、75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、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。プロティビティは、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。プロティビティは、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。