

2021年のトップリスク: グローバルな視点

経営執行陣と取締役を対象に、マクロ経済、戦略、オペレーショナルリスクについてのグローバル調査を実施したところ、COVID-19のパンデミック、経済、デジタルテクノロジー、人材、組織における回復力(レジリエンス)が、短期的にリスク環境に及ぼす影響が明らかになりました。¹

今回の調査では、1,081名の経営執行陣と取締役を対象とし、内訳は、北米39%、欧州19%、アジア太平洋地域17%、残り25%が中南米、中東、インドやアフリカに拠点を置く企業です。以前の調査と同様、この結果は、業界、役員の地位、企業の規模や種類、地域ごとに大きな不確実性があることがわかりました。調査は、2021年に向けて36のリスクを相対的な影響度の観点からランク付けする際に経営者たちがどのような考えを持っているかを把握するため、2020年の後半にオンラインで実施されました。調査の開始を米国11月選挙の後まで延期したのは、選挙結果の不透明さが調査結果に影響する可能性を減らすためです。上院の過半数がどうなるかは、ジョージア州の決選投票で決まる可能性があります。

右の表は最も評価の高かったリスクテーマを優先度順にランク付けしており、今後12か月に直面する最も重大な不確実性を理解することができます。主なポイントは次の通りです。

2021年のトップ10リスク

- | | |
|----|---|
| 01 | パンデミック関連の政策や規制による業績への影響 |
| 02 | 経済状況が及ぼす成長機会への制約 |
| 03 | パンデミック関連のマーケット状況が及ぼす顧客需要の減少 |
| 04 | デジタルテクノロジー導入に当たり、新しいスキルの確保または既存従業員のスキル向上・再訓練に必要な多大な労力 |
| 05 | プライバシー/個人情報管理と情報セキュリティ |
| 06 | サイバー攻撃の脅威 |
| 07 | 規制変化・執行強化が組織の対応能力、製品・サービスに与える影響 |
| 08 | 後継者問題とトップ人材の確保と引き留め |
| 09 | オペレーションやビジネスモデルを変えることに対する抵抗 |
| 10 | 「ボーン・デジタル」企業や競合他社に対する競争能力 |

¹ Executive Perspectives on Top Risks, 2021 & 2030, Protiviti and NC State University's ERM Initiative: www.protiviti.com/toprisks.

次の10年に備えて、世界のメガトレンドを受け入れましょう。未来はあなたが思っているよりも早くやってくるかもしれません。2020年について予測できないことは何一つありませんでした。パンデミックのリスクは長い間、間近に迫っていました。人口過多、大規模密集都市、グローバルレベルでの旅行、SARSやエボラ出血熱の大流行など、兆候はすぐそこにありました。そして、多くの「灰色のサイ」のリスクと同様に、それは常に「いつ」の問題であって、「もし」の問題ではありませんでした。それでも、COVID-19が登場したとき、デジタル化への投資を行っている企業だけが「将来に備えている」状態でした。こうした企業が直面した唯一の課題というのは、圧倒的な需要に対処して加速する成長を管理することだったのです。そのメッセージとは、既知のメガトレンドが顧客体験、人々の働き方、サプライチェーン、業界のファンダメンタルに最終的にどのように影響するかを認識して理解し、迅速に対応するということです。

パンデミックの経験が世界を変えました。進行中のCOVID-19パンデミックの下での取締役会メンバーや経営執行陣の心にある2021年に対するトップ3リスクは、政府の公衆衛生政策、顧客行動と業績への影響、そしてそれが市場にもたらす経済的苦境です。人々の物理的集中に依存しない業界に関して言うと、顧客を引き付け、新製品・新サービスの開発、意思決定のためのより優れた市場情報の入手など、デジタルリーダーたちはオペレーション上の効率を最大化することによって、パンデミックの新常態に迅速に対応し方向転換する点で際立っていました。デジタル対応した企業は、継続的にイノベーションを起こしビジネスモデルを進化させることで、次の「ニューノーマル」に向けて今後も優位性を維持できる可能性があります。市場がパンデミック前の状態に戻ることを期待することは現実的な戦略には繋がりません。

2021年のリスク状況は、人的資源に関する優先事項を幅広く反映しています。経営執行陣は相互に関連する人材に関する懸念をもっています。

- 従業員の安全性と適材適所性
- リーダーシップの後継者育成計画をサポートするエグゼクティブベンチの強さ
- 複雑な戦略を実行し、デジタルインテリジェンスや成熟性を改善し、未来に立ち向かうための組織のレジリエンスを促進する等の業務に必要な才能や経験を持つ人材を、惹き付け、維持する能力

さらに、将来の仕事に関連する現実そのものが4番目のリスクです。デジタルトランスフォーメーションの加速によって業務が進化するにつれ、新しい仕事を担う人材獲得の困難さとのギャップ

を埋めるために、企業は従業員をスキルアップ・再教育する必要があるという点です。

組織のレジリエンスと革新的な文化を構築することが不可欠です。ダイナミックで予測不可能なビジネス環境で成功するためには、組織がデータと情報システムを保護し、適応力のある革新的な文化を構築・維持することが必要です。これは2021年のトップリスクの残りの項目が要求していることでもあります。現状のビジネスに個別対応したシステムや運営基盤の持続性、安全性、信頼性等が引き続き最重要課題となっています。

また、規制の変更もトップ10に入る懸念事項です。一部の業界では、ビジネスレジリエンスや製品・サービスに必要な改善といったグローバル市場で競争するために行っている努力が規制の変更によって台無しになるという可能性があります。気候変動や地球温暖化が強調される中、二酸化炭素排出ネットゼロ目標への取り組みを余儀なくされ、企業基盤の根本的な変更の必要性に直面している業界もあります。

トップ10以外にも、前年比で最も増加したリスクがあります。調査によると、2020年から2021年にかけて相対的に最も重要度が増したリスクとして、マクロ経済の問題が挙げられています。経営者は、資本市場や労働市場の変動、政策の変化、国境の制限、サプライチェーンに影響を与える流通の問題などに対処しなければなりません。また、2021年には社会不安や社会改革行動の高まりなどの不確実性が増します。

2021年のグローバルなビジネス環境はさらにリスクが高くなると見られています。2021年のリスク環境についての全体的な印象を尋ねたところ、調査回答者は一様に、短期的リスク環境の潜在的な大きさ・厳しさが前年より増加すると回答しました。興味深いことに、個々のリスクを評価する際にはそれほど懸念していないように見うけられます。これは、遥か彼方にある潜在的な未知のリスクを警戒しているということを示唆しており、企業が事業環境を予測することがより困難になっていることを示しています。想定外のことが次々と起こる状況を考えれば驚くことではありません。

詳細については、調査結果のエグゼクティブ・サマリーをお読みください。例年の調査と同様に、業界グループや地域によって見解にばらつきがあります。また、2021年のリスクの大きさや重大性に関しても取締役と経営執行陣の間に異なる見解があります。この結果が示唆していることは、直面する重要な企業リスクについて合理的なレベルでのコンセンサスを得るために企業の最高レベルでの対話が必要であることです。

リーダーたちは前を向いています。そのメッセージは、“経済的な問題は山積しており、企業はデジタル経済の変化のペースに起因するさまざまな形の混乱に対処し続けている”ということです。

取締役会の考慮事項

取締役会は、事業に内在するリスクとの関連で次年度のリスク監視の焦点を評価する際に、上記のリスクテーマやポイントを考慮する必要があります。上級管理職が今後の事業運営において考慮すべき事項としてこれらの問題を特定し優先順位付けをしていないとしたら、取締役は会社の事業との関連性を検討して、なぜそうしないのか、その理由を尋ねるべきです。

プロテビティの支援

私たちは、取締役会や経営執行陣が企業のリスクを特定、評価し、リスクを管理するための戦略と戦術の導入を支援します。また、リスク評価プロセスを、戦略設定・実行、事業計画、業績管理などの中核的なビジネスプロセスと統合することで、上場企業や非上場企業を支援しています。私たちは、経験豊富で偏りのない視点を提供し、企業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反映させることを支援します。

監査委員会の自己評価のための考慮事項

このようなダイナミックな時代には、取締役会とその常任委員会、および個々の取締役が定期的に業績を自己評価し、そのプロセスの結果に基づいて取締役会のパフォーマンスを向上させるための実践的な計画を策定することがベストプラクティスとなります。監査委員会のために弊社が作成、公開した例示的な質問は以下で入手可能です。

www.protiviti.com/US-en/insights/bulletin-assessment-questions-audit-committees.

これらの包括的な質問は、委員会の構成、チャーター、議題、焦点を考慮し、組織が直面している現在の課題に照らして委員会の評価目標に合わせてカスタマイズすることができます。

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、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。