

今後10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な調査を実施したところ、2030年までの破壊的なリスク環境についての経営執行陣や取締役の認識が浮き彫りになりました。¹

私たちは、幅広い地域や複数業界にわたる1,081人の経営執行陣や取締役の洞察をグローバルに収集しました。結果は以前の調査と同様で、役員の地位、業界や企業の規模・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。私たちの調査は2020年後半にオンラインで実施され、短期(2021年)および長期(2030年までの10年間)のリスクに関する経営執行陣の見通しを把握しました。

右の表では、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、2030年までの10年間で企業が直面するだろう最も重大な不確実性を理解することが出来ます。² 重要なポイントは以下の通りです。

自信を持って次の10年を迎えるためには、破壊的な未来に向けて組織を方向づける必要があります。 2030年に目を向けたとき、ビジネスリーダーたちが懸念しているのは、未来の仕事の在り方、影響力が大きい規制の変更、破壊的イノベーションの急激なスピード、人材育成、代替製品やサービス、うつろいやすい顧客ロイヤリティ、そして「ボーン・デジタ

2030年のトップ10リスク

01

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を必要とする可能性

02

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

03

革新的イノベーションの急激なスピードには自己の競争能力が追い付けない

04

後継者の課題とトップ人材の確保と引き留め

05

プライバシー／個人情報管理と情報セキュリティ

06

代替製品やサービスがもたらす会社のビジネスモデルへの影響

07

顧客嗜好や人口動態の変化が起きることにより顧客のロイヤリティを維持することや顧客を繋ぎとめることがより困難になる

08

「ボーン・デジタル」企業や競合他社に対する競争能力

09

市場情報分析(market intelligence)の達成や生産性や効率の向上のための、データ分析やビッグデータを使う能力の欠如

10

サイバー攻撃の脅威

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

2 2021年のトップリスクは、「ISSUE 136 Board Perspectives: Risk Oversight, "The Top Risks in 2021: A Global Perspective"」www.protiviti.com/US-en/insights/newsletter-bpro136-top-risks-2021を参照してください。

ル」などの競合他社との競争などです。そして、今後10年間にわたって組織をきちんと維持するために不可欠なのは、信頼に根ざした文化、データアナリティクスの効果的な活用、破壊的な変化に直面したときにうまく方向転換する能力だということを示しています。

“未来の仕事”は間近に迫っています。 リーダーたちは仕事そのものの本質的变化を懸念しています。特に、人工知能(AI)や自動化、自然言語処理、視覚認識ソフトウェア、仮想現実シミュレーションその他のデジタルテクノロジーの普及によって職を奪われる数百万人の労働者に対して、組織が成功裏にスキルアップや再教育を実施できるかどうかという問題です。その目的は、デジタル経済で成功するために不可欠な、前述のテクノロジーによって生み出された新しい職務を彼らが実行できるようにすることです。AIが顧客と企業の従来の関係を破壊することから、顧客データを解釈した上でプロセス・製品・サービス等の改善を促進するなど、新しくより高度な業務が加わるでしょう。

社員をスキルアップするために必要な方法や場所の特定、そしてどのようにして期待する成果を達成するのかなどを意図的に作成している企業は競争上の優位性を持つ可能性が高くなります。企業が職場でのスキルアップに失敗すればマクロ経済的にはグローバル市場全体への波及効果が甚大になるでしょう。この未来の仕事のあり方に対する懸念は、2021年は4位、2030年は1位のリスクです。今後10年間のビジネスを決定づける課題の1つと言えるでしょう。

とは言うものの、人的資源の懸念は仕事の内容の変化だけではありません。 もう1つの長期的な懸念は、破壊的な環境で競争し繁栄するために必要な優秀な人材をどのように確保・維持するかということです。才覚ある人材が鍵です。市場における位置付けの再検討、新しいデジタルテクノロジーのビジネスへの統合、複雑な戦略の実行、次の10年にわたって組織の関連性と成長を維持するビジネスモデルの再構築等を行える人材を企業は必要としています。

これは企業が破壊的イノベーションの急速なスピードに追いつくことができないのではないかと戦略的懸念に繋がります。才覚ある人材が必要なのです。優秀な人材がいなければ、自信を持って破壊的な未来に立ち向かうことは不可能です。

データセキュリティやサイバーセキュリティのリスクが小さくなるとは誰も思っていません。 データプライバシーとサイバー脅威は、2021年のビジネスに対するリスクのトップ10に再び入り、2030年のトップ10リストにも入っています。サイバー脅威は依然として変化し

続ける対応すべきターゲットです。デジタル時代が進むにつれて、データプライバシーの懸念はさらに複雑になることも予想され、このような現実が変わるとは思えません。

長期的に見た場合、規制リスクはより高くなります。 規制変更の可能性と製品やサービスの提供方法に対する監視強化が、2030年のトップリスクの2位になりました。2021年見通しでは7位です。順位が上がった理由として、経営者が将来の環境・社会的変化、代替製品やサービスの開発のきっかけとなるような法律制定や規制を想定(期待)しているとも理解できます。しかし、代替製品やサービスの開発は、他社との新たな競争という新たなリスクも生み出します。革新するか置いていかれるか、適応するか排除されるかということです。

2030年のトップ10内にある4つのリスクは2021年のトップ10には入っていません。 短期・長期の一般的なリスクとしては、未来の仕事のあり方、規制上の懸念、人材リスク、サイバーセキュリティとプライバシーの問題、そして「ボーン・デジタル」との競争力等が挙げられます。しかし、2030年のトップリスクのうち4つは2021年のリストには含まれていません。3つは戦略上の問題、4つ目は、市場で企業を差別化するために必要なインテリジェンスを実現するための十分に強固なデータアナリティクスと「ビッグデータ」スキルを獲得することに関するオペレーション上のリスクです。

2030年のトップリスクを支える包括的なテーマは、今後10年間で破壊的なイノベーションが起これ、顧客の行動が劇的に変化するような、前例のない加速度的な変化に直面するであろうという経営者の懸念を反映しています。嗜好や人口動態の変化が加速するにつれて、顧客のロイヤルティは一時的なものになるでしょう。新市場や競合他社が代替製品やサービスを提供することで顧客の選択肢が拡大し、現在のビジネスモデルや計画中の戦略的施策の実行可能性に影響を与える可能性もあります。

こうした市場の変化によって、方向転換や変化への適応に失敗した既存組織のブランドイメージや市場シェアを落とす可能性もあります。

次の10年のメッセージ：シートベルトを締めましょう。 参加者が評価した36のリスクのうち1つは、新しいテクノロジー(AI、自動化、機械学習、ハイパースケーラブルプラットフォーム、5Gデータ送信による帯域幅の増加など)やその他の市場勢力によって実現される破壊的なイノベーションのスピードが速いために、ビジネスモデルを大幅に変更しなければ、変化に適切に対応できる能力の限界を超えてしまうという点です。

このリスクは2021年には18位でしたが、2030年には3位に大きく浮上しました。明らかに、リーダーたちは今後10年間で破壊的な変化が起こることを想定しています。それはなぜでしょうか。過去10年間に起こった変化を見てください。とてもワイルドな道のりでしたね。

トップの信頼性と共感、しっかりした意図を持った行動、従業員の高度なデジタルインテリジェンス、データアナリティクスで強化された強い顧客志向、多様性と包括性への有意義な取り組み、そして透明性を高めることで、信頼に基づく革新的な文化が実現され、組織の回復力(レジリエンス)を高められるのです。

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になることをお勧めします。例年同様、2030年のリスクの大きさと深刻さに関しては、取締役会や経営執行陣の間で、また、地域や複数の業界グループの間で、見解にばらつきが見られます。

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会社の戦略的見通しを評価する際に、前述のリスクを考慮すると良いでしょう。経営陣が正式なリスク評価プロセスでこれらの問題を特定していない場合、取締役は会社の事業との関連性を検討し、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す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。