

2022年のトップリスク:グローバルな視点

経営幹部と取締役を対象とした当社のグローバル調査では、短期的なリスク状況に影響を与える事項として、COVID-19、人と文化の問題、経済、およびデジタルトランスフォーメーションがハイライトされています。¹

最新のトップリスク調査では、1,453人の経営幹部と取締役からの洞察を得ており、その企業の地理的な内訳は、北米43%、欧州20%、アジア太平洋地域20%、残り17%がラテンアメリカ、中東、インド、アフリカとなっています。その結果として、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顕著な不確実性要素を特定しました。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年に向けて経営者が直面する36のリスクについての見解を収集しました。

下に示す表では、企業が今後1年間に直面する最も重大な不確実性の概観を示すため、今回の調査で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。

パンデミック関連の懸念は短期的にはまだ続きます。 コロナウイルスの新たな異種や、一部の国で十分な人数にワクチンを接種できなかったり、他の国に十分な量のワクチンを提供できなかったりしたことで、パンデミックが長期化し、復興に向けた取り組みが妨げられ、経済成長の景況感の低下をもたらしています。2022年の全リスクの上位5つのうち2つの原因はパンデミックに根差しており、業績に大きな影響を与える政府の政策への懸念や、パンデミックに起因する市場環境が消費者行動や製品・サービスの需要に影響を与え続けることへの懸念が示されています。

2022年グローバルリスクトップ 10

1	パンデミック関連の政府の政策や規制による業績への影響	6	労働コストの上昇がもたらす利益目標への影響
2	後継者問題とトップ人材の確保と引き留め	7	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
3	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	8	市場情報分析 (market intelligence) の獲得や生産性・効率性の向上のための、データ解析やビッグデータを使う能力の欠如
4	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	9	サイバー攻撃の脅威
5	インフレ圧力を含む経済状況が及ぼす成長機会への制約	10	社会的課題や DEI (Diversity, Equity and Inclusion) に対する期待の変化が組織の対応を上回る

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

短期的な優先順位が変化しているように見えます。昨年と同じ多くのリスクが今年も引き続き意識されていますが、経営陣によるリスクの優先順位付けが変化しています。2021年ではトップ10に入っていた3つのリスクは、2022年のトップ10には入っていません。昨年のトップ10のリスクであった、「規制に関する事項への懸念」、「ボーンデジタル企業との競争」、「データプライバシー」が、今年ではそれぞれ12位、15位、21位となっています。2022年のトップ10に新たに加わったリスクは人材に関する課題が中心となっており、「人件費の増加の懸念」、「高度なデータ分析やビッグデータを十分に活用する能力の欠如」、「ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン (DEI) に関する視点や期待の変化への対応」というリスクは昨年の調査ではそれぞれ23位、11位、16位でした。また、トップ10リスクの中でも順位の変動があり、特に「人材マネジメントと後継者問題」は、昨年の調査では8位だったものが2位に躍進しました。

人と文化が最重要課題です。2022年の全リスクの第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、育成する能力」でした。また、企業文化も引き続き重要視されています。「変化への抵抗」は、2022年の全リスクの中で7番目に挙げられており、革新的な変化の環境下にあっては懸念される事項です。優秀な人材と文化は相互関連しており、企業文化が優秀な人材を引き寄せ、優秀で能力のある従業員がデジタル時代に適合する革新的な文化を生み出す流れに効果的に導くという関係にあります。人と文化に関する重要なテーマは以下の通りです。

- **「労働コストの上昇」が2022年のリスクとして第6位に挙げられています。**パンデミックの影響で、勤務地や業種の移動に留まらない労働力の流動化が進んでいます。企業は募集する人員確保に苦慮しており、人々は最低賃金で働くことを望まず、より多くの手当や柔軟性を求めています。このリスクは、2021年の23位から2022年の6位へと急上昇しました。明らかに、経営者は人材や労働力を惹きつけ維持することに関心を寄せており、そのためには市場が求める“最低限必要なこと”を満たさなければなりません。
- **DEIの重要性は高まっています。**2022年の全リスクの中で10位となった、「DEIを取り巻く社会問題や優先事項に関する視点や期待の変化」により、採用・人材の引留め・キャリアアップ・報酬制度に関するポリシーやプロセスの見直しを余儀なくされています。また、企業には、投資家コミュニティを巻き込み、環境・社会・ガバナンス(ESG)報告への高まる期待に応えることが求められています。

- **未来の仕事のあり方については今年も優先すべき事項です。**昨年同様、1年先を見据えたリスクの中で第4位の課題となっています。労働市場の状況は、新しい技術的投資が、オンライン化や既存の職務を代替する一方で新たな職務を生み出す中で、既存の従業員のスキル向上と再訓練に多大な労力が必要とされます。

- **ほとんどのESGの課題は高ランクである中で、特に“S”に関しては高い評価となっています。**前述したように、人、文化、職場の問題は、調査においていずれも重大なリスクとなっています。DEI関連の課題は、2022年の全リスクのトップ10に入りました。組織文化にまつわるリスクには、変化への抵抗もあります。気候変動が戦略やビジネスモデルに与える影響は2022年のトップ10には入りませんでした。年度比較で最も深刻度が増した5つのリスクの1つでした。

経済動向は引き続き短期的なリスク要素です。国内外市場での経済問題全般に関する懸念が2022年のリスクとして引き続きトップ5に入っています。インフレ懸念を含む経済的な影響は、多くの業界のリーダーにとって引き続き大きな課題となっています。中央銀行の金利政策に関する不確実性、パンデミック低迷からの経済回復におけるサプライチェーンの遅い復旧スピードの影響、コロナウイルスの変異種による経済への影響、燃料費や食費およびその他のコストの上昇による影響、中国経済の減速などがこれらの懸念の要因となっています。

また、米国でのさまざまな支出構想に関する議論の継続と明らかな行き詰まりにより、先行きの支出プログラムやそれに伴う政府債務の増大が経済に与える規模や影響の不確実性をもたらしています。この不確実性の一部は、インフラ法案の通過によって取り除かれました。

サイバーリスクは依然としてトップリスクです。上記の事項以外には、2022年のリスクのトップ10にはサイバーセキュリティの問題があります。業務のあらゆる面で「仮想化」を急ぐあまり、特に人間系周辺に未知のセキュリティ上の脆弱性を不用意に生み出している可能性があります。サイバーセキュリティは長期に亘りトップリスクであり、国家またはサイバー犯罪者やその他などが新たな攻撃方法を進化させていることから、今後も最重要視されることでしょう。

ソーシャルメディアとサプライチェーンのリスクは、前年比で最も増加しました。重大度が前年比で最も増加したリスクは、ソーシャルメディアの発展と急速に台頭するプラットフォーム技術の革新に付随するものであり、オペレーション、顧客とのやり取り、規制遵守、

ブランド管理に大きな影響を与えます。トップ10リスクには入らなかったものの、サプライチェーンの目詰まりや昏迷の影響は昨年の30位から今年は16位になりました。サプライチェーンでの1次、2次、3次のサプライヤーと続くオペレーション上での懸念点は、パンデミック前の生産量レベルに戻すのに苦労していること、予備在庫が引き続き港湾で滞留していること、倉庫要員の不足により流通が阻害されていること、地上交通システムへの負荷がさらなるボトルネックになっていることなど、すべてパンデミックの副産物として続いています。在庫がなくなったことで、短期的な改善の先行きは見通せません。

全体的に見て、経営者は2021年よりも2022年は若干リスクが低いと考えています。 今回の調査では、経営環境の全般的なリスクの大きさについての質問に対して、回答者の総体的な反応は興味深いものでした。これによると、取締役会メンバーや経営陣は、2022年のリスク環境について、2021年の見通し時よりもややリスクが低いと認識していますが、2020年の見通し時である2年前のパンデミック以前の状況よりはやや高いと考えています。

2020年は誰にとっても困難な経験であり、前例のない課題が2021年の見通しに影響を与えたことは間違いありません。2022年の見通しは、2021年に行われたウイルス対策の進捗に影響されたと思われる。COVID-19のパンデミックはまだ遠ざかっていないかもしれませんが、多くの人がワクチンを接種し、風土病(endemic)へ移行していく中でこのウイルスと共に生きていく術を学んでいくことでしょう。

ダイアログとエンゲージメントが必要です。 2022年の調査では、例年と同様に、リスクの大きさや深刻さについて、取締役や経営幹部の間で見解の相違が見られました。特に興味深いのは、取締役会メンバーや他の経営幹部に比べて、全体的にリスクに対するCEOの懸念が劇的に増加していることです。このようなCEOのリスクに対する感覚が高まっているのは、ビジネス環境や市場の期待が急速に変化していることに加えて、CEOがこうした市場の変動に伴うプレッシャーを他の人よりもより鋭く受けていることが原因であると考えられます。取締役の方々は、リスク状況に対するCEOの見解を理解することに重きを置き、定期的なリスク評価において組織の主要なステークホルダー間の対話(ダイアログ)と関与(エンゲージメント)の必要性を強調すべきです。

ご興味のある方は、www.protiviti.com/toprisksにある調査結果のエグゼクティブ・サマリーをご覧ください。例年の調査と同様に、業界グループや地理的領域によって見解にばらつきがあります。同様に、2022年のリスクの大きさや深刻さについても、取締役や経営幹部の間で見解が異なります。このことは、組織が注意を払うべき重要な全社リスクについて、全員が同じ土俵に立っていることを確認するために、組織の最高レベルにおける対話が必要であることを示唆しています。

リーダーの展望へのメッセージは、企業がさまざまな形の混乱に対処し続けるに当たり、人材、後継者、文化の問題や経済的な問題が山積しているということです。

取締役会の考慮事項

取締役会は、会社の事業活動に内在するリスクと照らし合わせて次年度のリスク監視とガバナンスの評価に焦点を当てる際に、上記のリスクテーマと要点を考慮する必要があります。もし、シニア・リーダーが事業推進において考慮すべき事項としてこれらの問題に目を向けず重要視していない場合、取締役は会社の戦略との関連性を考慮しつつ、なぜ行わないのかを問うべきです。

プロティビティの支援

プロティビティは、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。また、公開企業や非公開企業が、リスク評価プロセスを、戦略の設定と実行や、事業計画の策定、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。私たちは企業内の関係者とは別に、問題に関する経験豊富で公平な視点を提供し、取締役会によるリスク監視プロセスへより良い情報を提供するためのリスクに関する報告体制の改善を支援します。

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、お客様ごとの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。