

Risk Oversight vol.52

取締役会のリスク監視

2014年の最重要リスク

市場や環境の変化が新たなリスクを招き、リスクプロファイルを変化させ、既存のリスク管理能力の有効性を削ぎますが、対応しなければならないことは変わりません。マクロ経済上、戦略上、オペレーション上のリスクのプロファイルは多くの企業にとってその重要性、複雑性が増しつづけています。企業がグローバルビジネス環境下で競争する中、これらのリスクは経営者および取締役会にとって不確実性を創り出しています。

主要な考慮事項

企業にとって最も重要なリスクを識別するための調査を実施し、400人近くの役員（大半はグローバル企業）の方々から回答を得ました。以下のビジネス上の課題のサマリーは、2014年に企業が直面する最も留意すべきリスクや不確実性の状況を示しています^{*1}。業種により直面する事項や優先順位は異なり、以下の課題の該当性や優先順序付けは業種により異なりますが、全体としてのリスクの順位付けをしています。なお、変動がわかりやすいように、昨年の順位についても記載しています。

1. 自社製品の生産やサービスの提供に関する法規制の変化、および官公庁による規制監視の強化（昨年1位）：このリスクの評点は前年より下がっていますが、引き続き最重要リスクとなっています。近

年、法規制の変化の速度はますます増し、企業が製品やサービスを製造・提供するオペレーションモデルに影響し、コストの増加や競合他社に対するマーケットシェアの変化を招いています。ゆるやかな法規制の変化でさえ企業にとっては大きなコスト増となりかねません。法規制の改正の予兆ですら、雇用や投資の意思決定を妨げる不確実性となりえます。

- 2. 関係する市場の経済的条件によって、自社の成長機会が制限される（昨年2位）：**今年も第2位ですが、このリスクもまた評点は昨年ほど高くありません。経済成長により事業計画は立てやすくなりますが、世界的に見て、経済成長は地域ごとに異なります。回答者は、特定市場における2014年の成長見通しが課題となると懸念しているようです。いうまでもなく過去数年の経済動向からみて、経済成長の速度はどの地域でも大きくかつ迅速に変動する可能性があります。
- 3. 国内外の政治的リーダーシップの不確実性によって、自社の成長機会が制限される（昨年3位）：**政情に関する不確実性もまた引き続き重要とされています。アメリカ合衆国における政治対立や地政学的な動向により、ビジネス環境は複雑かつ不確実になっています。

※1 プロティビティ・ノースカロライナ州立大学 ERM イニシアティブの共同サーベイ www.protiviti.com から入手可能

Risk Oversight vol.52 取締役会のリスク監視

4. **後継者の選定や、トップにふさわしい人材の獲得能力の不足が、事業の目標を達成する上で障害となってしまう(昨年4位)：**優秀な人材を雇用・育成・維持する重要性は高まっており、人材管理プロセスが重要視されるようになっていきます。経営者は、いわゆるミレニアル世代と呼ばれる増加しつつある若年層のモチベーションやスキルアップには従来と異なる手法が必要と気付き始めています。昨年も記述したように、団塊世代が定年を迎えつつあり、世代交代が大きな課題となっています。そのために、企業は人材の維持や交代のために、パートタイマー、契約社員等柔軟な代替的な雇用形態を検討しつつあります。
5. **顧客の獲得・拡大を通じて自己組織を成長させることができなくなる(昨年5位)：**回答者は、2014年における自社のカスタマーベースの増加、顧客ごとの売上増加や新規売上の創出について課題を感じています。これらは、競合他社の増加、顧客ロイヤリティの維持、可処分所得の低下に伴う消費の減少等いくつかの要因によるものと思われる。
6. **ソーシャルメディアビジネス、クラウドコンピューティング、モバイルコンピューティング、その他の技術革新に対応するために、個人情報・ID管理及び情報セキュリティ保護についての企業が有していないリソースが必要となり、またサイバーリスクが、自社のコア事業を著しく毀損する(昨年6位)：**このリスクもまた上位にあります。テクノロジーの変化により、セキュリティや個人情報はより複雑で管理が困難になっていきます。ソーシャルビジネス、クラウドコンピューティング、モバイルコンピューティング、新規プラットフォーム・デバイス、バーチャル職務環境等の技術革新により企業が新マーケットを創出したり、破壊的なビジネスモデルを創造する機会も生じていますが、他方、企業を大きく損ねるサイバー攻撃や悪戯の場を生じさせています。
7. **変化に対する社内の抵抗が、ビジネスモデルやコア事業への必要不可欠な適応能力を阻害してしまう(昨年7位)：**他の項目と同様引き続き重要なリスクとして、経営者は市場の変化に対し、企業が機動的・順応的・弾力的に対応することを重視しています。激しい環境変化の中では、市場の機会を早期につかみ、新規リスクに対応する先駆者こそが生き残り、繁栄することができるでしょう。
8. **グローバル金融・通貨市場におけるボラティリティ予想に関するリスクが、自社で対処しなければならぬ問題を引き起こす(昨年3位)：**経済の最前線に目を向けると、米国の連邦準備制度はじめ中央銀行の政策により、金融市場において突然かつ劇的なボラティリティのリスクが生じ、利率、信用枠、為替に悪影響を及ぼすおそれがあります。昨年はこのリスクを上記3位の政情不安リスクとあわせて評価していましたが、今年は両者を同じレベルで評価するものではないことから区別しています。
9. **医療保険制度改革法案を遵守するためのコストが不確実なため、成長が妨げられる(昨年圏外)：**このリスクは、米国企業及び、米国外に本社を置き米国内で大きく事業展開をしている企業の評点により、グローバルトップ10の中に入っています。オバマケアの経営者義務の延期をはじめとする米国医療保険制度改革の施行が不確実な状況にあり、現時点では企業としては事業に与える影響を測りかねています。その結果、あらゆる規模の企業にとって、雇用計画や投資決定に影響が生じています。当然のことですが、米国外に本社を置き米国内で事業を行っていない企業は、このリスクを懸念していません。
10. **その他：自社の事業が業績目標や競合他社に追いつかない(昨年8位)、新規テクノロジーにより企業のビジネスモデルが破壊される(昨年圏外)、想定外の事象により企業が打撃を受ける(昨年9位)：**回答結果によると、10位には同順位のリスクが3つ

Risk Oversight vol.52 取締役会のリスク監視

並んでいます。一つ目は、自社の事業が業績目標や競合他社に追いつかないリスクです。品質、時間、イノベーション、コストの改善は引き続き重要です。二つ目は、業界における破壊的イノベーションや新規テクノロジーにより、企業がビジネスモデルを大きく変えないと競争力が失われるリスクです。最後は、想定外の事象が生じた際、準備不足により企業のレピュテーションが著しく打撃を受けるリスクです。これら3つのリスクは、ほぼ同レベルの評点となっています。

昨年10位に挙げられていた、データ分析やビッグデータを利用してマーケット情報収集や業務の有効性改善を行えないリスクは、今年は10位圏外になっています。もっとも、ビッグデータやデータ分析の影響は今年の10位内のリスクの中に内在しています。

サーベイ結果によると、上位7位までのリスクは昨年と順位が変わっていませんが、世代交代・人材維持、変化への抵抗、想定外事象のリスクは昨年と同レベルの評点であり、医療保険制度改革、破壊的テクノロジーのリスクは昨年より評点は高くなっており、その他のリスクは順位が変わらなくても、評点は昨年より低くなっています。トップ

10の多くの評点は低くなっているものの、これらのリスクは経営者にとっては常に念頭にあり、懸念事項であることには変わりはありません。

以上が我々のサーベイにおいて識別された、2014年に向けて世界の企業が直面する重要な課題です。これらの課題は取締役会や関連する委員会が適切なリスク監視課題を策定するための基盤となるでしょう。

取締役会の考慮事項

取締役会は企業の事業に内在するリスクの性質に応じ、2014年のリスク監視の重点を評価する上で以上のリスクを考慮するべきでしょう。

プロテビティの支援

取締役会と経営者がリスク監視に取り組むに当たり、プロテビティは企業のリスクを識別・評価し、リスクを管理するための戦略・手法の導入を支援します。プロテビティは企業が戦略策定を含む経営プロセスにリスク管理プロセスを統合する支援をしています。また、リスク監視プロセスへのリスク報告の改善を支援するために、企業内部とは異なる、知見に基づく独立した視点を提供します。

プロテビティについて

プロテビティ (Protiviti) は、リスクコンサルティングサービスと内部監査サービスを提供するグローバルコンサルティングファームです。北米、日本を含むアジア太平洋、ヨーロッパ、中南米、中近東、アフリカにおいて、ガバナンス・リスク・コントロール・モニタリング、オペレーション、テクノロジー、経理・財務におけるクライアントの皆様の課題解決を支援します。

プロテビティのプロフェッショナルは、経験に裏付けられた高いコンピテンシーを有し、企業が抱えるさまざまな経営課題に対して、独自のアプローチとソリューションを提供します。現在、世界の70を超える拠点で約3,500名のコンサルタントが活躍しています。