

2020年のトップリスクを見る

Cレベルの経営幹部と取締役に対するマクロ経済および戦略と運用リスクに関する当社のグローバル調査結果は、リスクの中でも、経済、人材、デジタル破壊、文化への影響度を強調しています。¹

当社の調査はさまざまな業界のCレベル経営幹部と取締役1,063人からの洞察から得ています。回答者のうち39%が北米企業、ヨーロッパ22%、アジア、オーストラリア、ニュージーランド18%、ラテンアメリカ、中東、インド、アフリカで21%を占めています。以前の調査と同様、この結果は業界、役員の地位、企業の規模と種類および地理的領域ごとに大きな不確実性があることを捉えました。

次のページの表は、企業が期待する2020年の最も重大な不確実性の概観を示すため、上位10のリスクテーマを優先順位順に表示しています。主なポイントは以下の通りです。

2020年のグローバルなビジネス環境はリスクがやや低いですがリスクレベルは2018年よりも高いままである。 2020年の上位10リスクのうち8つのリスクレベルが2018年よりも高かったため2019年の高リスク項目は2020年もそのままです。前年の調査回答者は2018年に比べて2019年の上位10のリスクのすべてを高く評価しました。しかし今年は2020年を期待して、2019年よりも高い評価をつけたのはわずか2件でした。私達の調査方法によると、2020年のリスクレベルは前年度よりわずかに低下したにもかかわらず回答者の過半が上位10のリスクを依然として「重大な影響」リスクと評価しています。

ほとんどの経営幹部は経済を懸念している。「成長に影響を与える経済状況」というリスクが、2020年に2位に急上昇しました。調査を実施した7年間のうち6年間、これはトップ10リストにありましたが2019年に11位に落ちました。世界経済の全体的な強さに対する最近の懸念、特に英国と欧州連合(EU)間で進行中のブレグジット議論、世界貿易協議に関する不確実性、特定の製造業の減少、主要国の一般的な成長の低下などが2020年にこのリスクを高めている明らかな原因でしょう。また、取締役会メンバー、CEO、CFO、CIOにとっても経済は最大のリスク条件で、北米を除くすべての地域でトップ5に入りました。

仕事の将来に対する不確実性がある。 2020年の調査で10位に入った新たなリスクはAI対応技術の採用に必要な人材の不足です。回答者は、業務効率を向上させるためにデジタル技術を採用する組織が必要とする人材の獲得、維持、現社員の再教育とスキルアップに懸念があるようです。なお、経済的懸念を除いて2020年のトップ10リスクの大部分は2019年と同様でした。

¹ トップリスク2020に関するエグゼクティブ・パースペクティブ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(2019年12月)参照 www.protiviti.com/US-en/insights/protiviti-top-risks-survey.

2つの包括的なテーマがトップ10を支配している。企業がデジタル成熟度を向上させテクノロジー変革の可能性を受け入れようと努力する中で、調査結果には相互に関連する2つのテーマが存在しています。第一に、組織が適切な人材を引き付け、維持し、適切な企業文化を確保する能力をもって適切な企業文化を確保できるかということです。このテーマは、急速に変化するデジタル市場で一層複雑な戦略を実行できる組織能力に関する懸念という第2のテーマに直接影響を与える可能性を秘めています。これら2つのテーマをそれぞれ「人材と文化」、「技術と革新」と呼んでいます。

- **人材と文化**：このテーマは、トップ10リストの4つのリスクに関連しています。人材リスクには、高い需要があるトップタレントの後継者継承と引き付け、および維持に関する不確実性や、AI対応技術を採用した結果として新しい職務が生まれ、それに伴う現人材のスキル再教育やスキルアップに伴う手ごわい課題が含まれます。文化リスクは、リスクをタイムリーに上部に伝達できないという「変化への抵抗と組織の機能不全」を中心に展開しています。
- **技術と革新**：このテーマは、5つのリスクに関連しています。このうち3つのリスクは既存の運用、従来の情報技術システムおよび「新興デジタル企業」と競合するデジタル機能等の実行可能性を含んでいます。残りの2つはサイバー脅威およびプライバシーと情報セキュリティの問題です。規制の変更が企業のビジネスモデルの革新と変革に影響を及ぼす懸念から、トップリスクである「破壊的な規制変更の脅威」もこのテーマに関連しています。最後に、技術と革新を受け入れることが顧客ロイヤルティを維持する鍵であるため、顧客の好みに関するリスクもこのテーマに密接な関係があります。

要約すると、組織のデジタル成熟度、革新能力、文化能力が、才能あるAランクプレーヤーを直接的かつ強力な方法で獲得し維持する能力に影響を与える可能性があります。

運用上の懸念事項は戦略的な影響に関連している。 上位10のリスクのうち6つは、回答者が運用上の懸念事項を戦略的またはマクロ経済リスクより大きく焦点を当てていることを示唆しています。このことから、彼らは戦略的基盤を持っていると私達は評価しています。たとえばプライバシーに関する懸念は、企業の戦略実行能力に関する不確実性を反映している可能性があり、また競争上のポジショニングにも影響を与えるようなリスク回避行動を引き起こす可能性もあります。デジタル時代に必要な人材を引き付け維持する能力に関する懸念は、運用上の問題である一方で本質的に戦略的な意味を持ちます。デジタルに精通した

2020年のトップ10リスク



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



成長に影響を与える経済状況



後継者問題と有能な人材の確保と引き留め



「ボーン・デジタル」企業や他競合社に対する競争能力



既存オペレーションの変革への抵抗



サイバー攻撃の脅威



個人情報の管理と情報セキュリティ



適時なリスク把握や報告を促さない組織カルチャー



持続的な顧客ロイヤルティの維持



デジタル技術導入にあたり、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（2020年に新たに登場）

リーダーシップと必要なデジタル専門知識が、戦略実行と競争力維持のために不可欠な要素です。

破壊的な可能性のある規制の変更に関する世界的な懸念が続いている。 規制の強化に対する世界的な懸念はすべての地域で共有されており、8つの地域のうち7地域で1位または2位にランクされ（北米では3位）、過去と同様に引き続き重大な影響リスクとなっています。これは、企業の運用上の回復力および製品やサービスの生産方法や提供方法に影響を与えるため、戦略的基盤となっています。

不確実性に関連する懸念の性質は世界的に異なる。 これについては、北米とアフリカに拠点を置く組織の回答者のリスク度合いは増加しましたが、他地域の回答者は2019年に比べて2020年の全体的な度合いが低いことを示しました。北米が主導するトップ5のリストのほとんどを運用リスクが占めており上位5つに4つのリスクが含まれています。規制の変更と監視のマイナス影響はすべての地域のトップ5リストに表示されます。経済状況は、北米を除くすべての地域でトップ5の懸念事項です。ヨーロッパとアフリカの組織が上位5つのリスクのうち4つを重大な影響

と評価していますが、それ以外の地域は上位5つのリスクをすべてそうだと評価しています。

リスク管理に投資する傾向はまだある。2019年の計画に比べ今後12ヶ月間にリスク管理に追加の時間やリソースを費やす可能性はわずかに低いと回答者は指摘しました。しかし、投資の可能性は2年前よりも高いままであり、リスク管理の改善に対する継続的な意欲を示唆しています。

私たちは、興味のある会社がProtivitiウェブサイト上で私たちの調査結果のエグゼクティブサマリーを読むことを奨励します。過去数年間と同じく、2020年のリスクの大きさと深刻さに関して取締役会とCレベルの経営幹部の間で見解がばらついたときに誰もが重要な企業リスクに同意することを保証するために、組織の最高レベルで対話する必要性が示唆されています。経済上の懸念が多く、企業はデジタル経済の変化のペースに大きく起因するさまざまな混乱に対処し続けているということがメッセージです。

取締役会への質問

取締役会は、今後1年間のリスク監視の焦点を評価する際に、上記のリスクを考慮したいと考えるかもしれません。経営陣がこれらの問題をリスクとして特定していない場合は、取締役は会社の事業との関連性を考慮してその理由を尋ねる必要があります。

プロティビティの支援内容

当社は、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、企業や民間企業が戦略設定と実行、事業計画、業績管理など、リスク評価プロセスをコアビジネスプロセスと統合できるように支援します。私たちは企業内部者とは別に、問題に関する経験豊富で公平な視点を提供し、取締役会のリスク監視プロセスへのより良いレポート体制をつくるのを支援します。

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。

取締役会がリスク監視プロセスを評価すべきタイミング

TBI Protiviti ボードリスク監視メーター™ は、取締役会にリスク監視プロセスを更新し、真に重要な機会とリスクに焦点を当てる機会を提供します。取締役会は、多くの取締役が自己評価を行う方法を反映した、リスク監視を評価するための柔軟で費用対効果の高いツールを提供しています。この評価ツールの詳細に関しては以下のTBIウェブサイトをご覧ください。

<http://theboardinstitute.com/board-risk-meter/>

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、お客様ごとの確か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。