

取締役会のリスク監視: Risk Oversight

2018年の最重要グローバル・リスク

プロティビティとノースカロライナ州立大学ERMイニシアティブは、取締役と上級経営者を対象として、企業が直面するマクロ経済、戦略、および業務リスクに関する最新の調査を完了しました。2018年の最重要リスクは、グローバルのリスクプロファイルについての興味深い洞察を提供しています。

ISSUE

99

今回のグローバル調査には合わせて728名の上級経営者と取締役が参加しました。このうち46%は北米に拠点を置く企業であり、45%は欧州とアジア大洋州地域の企業です。調査の回答者は、自らの組織が大きな課題と優先事項に直面しており、それらは業種、回答者の社内的地位、企業の規模と種類によって異なります。これまでの調査結果と同じく、2018年前との比較におけるリスクの規模と重大性については、取締役と上級経営者の間で様々な見方があります。興味深いことに、取締役は上級経営者よりも、2018年はよりリスクの高い環境となると考えており、取締役が抱えている懸念は対前年比で最も大きな増加を見せています。

以下では、重要なリスクテーマを優先度の高い順番に示します。昨年の順位は括弧内に記載しています。このサマリーは、企業が2018年に向けて直面する最も重要な不確実性を理解するための全体像を提供するものです。¹

1. ビジネスモデルの大幅な変更なしでは、破壊的な技術革新や新規テクノロジーの急激な進展が、自社の競争力やリスクを管理する能力を上回ってしまう恐れがある(4位)。この戦略リスクは2018年の最も重要なリスクとなりました。デジタルテクノロジーが進展し、ビジネスモデルが急速に変化する中、顧客体験を変化させ、自社の中核的ビジネスモデルの見直しを求めてくる展開に対応するために十分な敏捷性を自社が備えているかについて、回答者は焦点を当てています。今日の最

も規模が大きな企業にとっては、デジタルによって自社のビジネスが転覆するかどうかは問題ではなく、いつそれが起こるかが問題なのです。経営者が攪乱を引き起こす明らかな可能性のある新たなテクノロジーを認識しているとしても、変化の特質や程度を予想するためのビジョンを持ち、かつ、そのビジョンに基づいて果敢に行動することは、多くの場合において困難です。

- 2. 変化に対する抵抗が、自社のビジネスモデルや中核事業に対する必要な調整の妨げとなる可能性がある(9位)。**破壊的なイノベーションの出現についての懸念と相まって、回答者は、自社内の変化に対する全体的な抵抗に関する文化的懸念をも強調しています。多くの組織が近年気付いたように、デジタル経済における戦略的過誤は致命傷となる可能性があります。ビジネスモデルを攪乱する企業が業界に出現した場合に、ビジネスモデルを変え、市場で競争できるよう、自社の中核的業務を適時に調整できないかもしれないことを回答者は懸念しています。このリスクと、破壊的变化のリスクは、ある種の難問を生み出します。避けようもない破壊的变化についての懸念がある一方、自社がそれに適応するために十分な敏捷性とレジリエンス(しなやかさ)を備えていないのではないかとこの恐れがあります。継続的改善と革新的な変化にコミットしている組織が、市場機会の活用と新たなリスクへの対応における先行者となる傾向にあります。
- 3. 自社の中核事業を著しく破壊し、ブランドを毀損しかねないサイバー攻撃の脅威を管理する準備が十分にできていない可能性がある(3位)。**回答者は、サイバーセキュリティ事象によって自社の中核的業務にどのよう

¹ Executive Perspectives on Top Risks for 2018, Protiviti and North Carolina State University's ERM Initiative, December 2017, available at www.protiviti.com/toprisks.

な混乱が生じ得るのかに焦点を当てていることから、サイバーセキュリティに関する脅威が引き続き懸念事項となっています。このリスクが業務リスク全体の中で最も重要性の高いリスクの一つであることは、驚きには値しません。また、このリスクは、企業規模による4つの分類のいずれにおいても、上位5位のリスクにあがっています。取締役もCEOも、このリスクを2番目に懸念すべきリスクと評価しています。テクノロジーの進歩は誰にも止められないことを考えれば、これらの気付き事項は驚くべきことではありません。クラウドコンピューティングの採用、モバイル・デバイスの利用、飛躍的に増加するコンピューターの計算能力の創造的利用、および革新的なITトランスフォーメーションのイニシアティブは、企業が整備したセキュリティ保護の常に行っているため、サイバーリスクは移動目標であり続けるのです。

4. **法規制の変更ならびに規制当局の執行強化が、製品やサービスの納品、提供の方法に影響を与える可能性がある(2位)**。規制リスクは、過去に実施した調査では常に上位2位に入るリスクでしたが、2018年については4位に下落しています。しかし、このリスクは依然として経営者にとっての大きな懸念となっています。事実、回答者の66%は、このリスクを「大きな影響」のあるリスクと評価しています。従って、2018年の重要リスクとしての順位が下がっているのは、むしろ上位3位のリスクについての懸念がより大きいためであると言えます。
5. **自社の文化が、中核事業や戦略目標の達成に著しく影響を与えかねないリスク事項についての適時の識別や報告を促すものでない可能性がある(8位)**。この課題は、変化に対する抵抗と相まって、組織のリーダーが事業の現実を正しく認識できない結果となるのであれば、致命的となる可能性があります。新たなリスクが出現した際に、組織のリーダーがそれを認識していないのであれば、企業は問題を抱えることとなります。組織のトップ、中間層および下部層の姿勢が、リスクマネジメント、コンプライアンス、および責任ある企業行動に与える総体的な影響は、リスク事項、特に中核的な事業プロセスに影響を与えるリスク事項についての報告が適時に行われるかを、大きく左右します。
6. **後継者問題や有能な人材の引き留め、確保が事業目的の達成に対する能力を制限する可能性がある(6位)**。後継者問題に関するリスクと、人材をひきつけ、引き留める能力は、引き続き全体の上位10リスクに入っています。このリスクは、消費財・サービス、ヘルスケアとライフサイエンス、エネルギーと電力、ガス、および上下水道に分類される企業において広く認識されています。回答者は、自社が要求度の高い成長戦略を実施するために必要なスキルを持った労働力を維持できないこと

により、大きな業務上の課題が生じる可能性について懸念しているということです。デジタル時代に成功するために、組織はデジタルに考え行動する必要があります。そのためには、異なる能力と強みが必要となります。有能な人々は、今後も成長していく、現代のダイナミックでデジタルに焦点を当てた事業への貢献を望んでいます。彼らは、革新的でダイナミックとなるための戦略は持っているとしても、そうなるべく構築されてない組織に結び付けられることは望んでいないのです。このリスクは、取締役と経営者が、適切な人材を獲得、育成、維持するための一層の取り組みが組織として求められると考えていることを示しています。人材獲得競争に勝つ組織が勝ち残るでしょう。

7. **個人情報や身元情報の管理、および情報セキュリティ・リスクに対応するリソースが十分ではない可能性がある(5位)**。ハッキングやその他のサイバー侵害によるセンシティブな個人情報の漏洩が報道されることが増えているため、このリスクが上位10位に入ることは、ある程度予想されていました。デジタル社会が進展し、個人のコネクティビティと情報交換・共有が可能になることにより、センシティブな顧客情報・個人情報の盗用やなりすましに対する新たなエクスポージャーが生じています。
8. **現在自社が商品やサービスを提供している市場の状況が、自社の成長の機会を著しく妨げる可能性がある(1位)**。調査の回答者は、国内および海外市場における経済情勢について、過去数年にみられた程の懸念を抱いていません。このリスクは、上位10位のリスクの中では唯一のマクロ経済リスクであることから、回答者は2018年のマクロ経済の課題、特に全体的な経済情勢について、過去数年よりも楽観的であることが示されています。
9. **市場の戦略的情報を確保し、生産性や効率性を向上させる上で、データアナリティクスやビッグデータを活用できないことが、自社の中核的な事業や戦略計画に深刻な影響を与えてしまう恐れがある**。最後の2つのリスクは、新たに上位10位に入ったリスクです。回答者は、データと高度なアナリティクスの力をうまく活用して、競争優位を達成するとともに業務を管理する上での自社の能力について、より大きな懸念を抱いています。回答者は、市場と顧客嗜好の変化に対して自社よりも機敏な対応を取ることが可能にする情報を、他の組織が得ることができるのではないかと考えています。デジタル時代においては、知識の獲得と先進的なアナリティクスが、市場における自社の差別化を可能にする洞察を得るための鍵となります。

10. 自社の現在の業務が、品質、製品・サービスの市場投入までに要する時間、コスト、およびイノベーションにおけるパフォーマンスへの期待に、競合企業、特に「生まれながらにしてデジタル」で低コスト構造を持つ新たな競合企業、あるいは業務がより優れている確立された競合企業ほど、的確に答えられない可能性がある。このリスクは、新たな競合企業がデジタル能力を活用して、新たなビジネスモデルをより費用対効果に優れた形で導入できるかもしれないという懸念のために、より上位に入ってきました。デジタル・ビジネスモデルでは、事業規模の拡大が容易であり、参入障壁が存在しないため、新たな競合企業が出現し、迅速に事業規模を拡大することにより、顧客体験を再定義することが可能となります。このため、既存企業にとっては、競争の変化を予測することが難しく、顧客ロイヤルティを維持するため適時に対応することはより一層難しくなります。

去年は上位10位に入っていたリスクのうち2つが、2018年の上位10位から脱落しています。一つ目は、グローバルな金融市場および通貨の予想されるボラティリティが、組織として対処すべき重大な課題となるというリスクです。このリスクは昨年7位でした。二つ目は、顧客ロイヤルティを継続的に維持することが、顧客の嗜好の変化や顧客の地理的移行により難しくなる可能性があるというリスクです。このリスクは昨年10位でした。

上記は回答をグローバルに集計した結果です。北米、欧州、およびアジア太平洋地域の間では、似ている点と異なる点があります。3つの地域とも、急速に進展する破壊的イノベーションから生じる脅威と、変化に対する抵抗という業務面での脅威を、重要なリスクと捉えています。これらの2つの懸念は、世界中の経営者が最も気にしていることであるように思われます。一方で、以下のような地域間の違いも見られます。

- 欧州に拠点を置く組織の上位5位のリスクのうち3つは、マクロ経済に関するリスクです。例えば、欧州地域の固定金利が低水準にあることが最も大きな懸念となっています。おそらくこれは、中央銀行がこれまでの金融緩和策からの移行しつつあることによるものと思われる。
- 北米の回答者のみが、サイバー脅威、および後継者問題と有能な人材をひきつける能力を、上位5位のリスクに特定しています。サイバー脅威に関しては、著名な企業に対する攻撃が、米国では引き続き大きく報道されています。また、北米では人口の平均年齢が上昇しているため、人材獲得と引き留めは数年前から優先事項となっています。
- アジア太平洋地域の回答者のみが、主要なサプライヤーを取り巻く不確実性を上位5位のリスクに特定しています。多くのアジア企業のサプライチェーンは、今日よりも製品イノベーションの速度が低く、予測と需要計画の能力が高まっていなかった時期に整備された、低コスト・モデルを基礎に置くものであり、今日求められる成長を支えるものではありません。

今年の調査が全体として示しているのは、グローバル市場の急速な変化は、全ての種類の企業にとってリスクの高い事業環境を作り出しているということです。破壊的变化に固有の特徴は、それが選択を意味するという点にあります。組織は変化に先んずることと、変化を追うことのどちらを望むのか。組織は攪乱者となり、変革者として業界を先導しようとするのか。あるいは、待ちの姿勢を取り、競争の状況についてモニタリングを行い、市場シェアを守るために必要である場合のみ行動するのか。現状を積極的に攪乱することはしないとした企業にとっては、先行者として迅速に行動できるよう、十分な敏捷性を備えることが課題となります。しかし、上で見たとおり、そうできる企業はそれほど多くありません。

取締役会の考慮事項

取締役会は、今後 12 か月間のリスク監視における焦点を定める上で、事業体の活動に内在するリスクの特質を踏まえ、上記のリスクについて考察することが望まれます。もし、これらの課題をリスクとして特定していない場合、取締役はこれらの課題の関連性を考察し、なぜそれらがリスクとして特定されていないのかを問うべきです。

プロテビティの支援

プロテビティは、取締役会と経営者が、企業のリスクの特定と評価を行い、それらのリスクを管理する戦略と戦術を実行する上での支援を行っています。また、プロテビティは、上場および非上場企業における、戦略策定と実行、事業計画および業績管理を含む中核的業務プロセスへのリスク評価プロセスの統合を支援しています。プロテビティは、企業の内部からの視点とは異なる、経験に基づいた偏りのない視点から課題を捉え、取締役会のリスク監視プロセスがより確かな情報に基づいて行われるよう、企業のリスク報告の改善を支援しています。

Board Institute が取締役会のリスク監視の新たな評価ツールを公開

TBI Protiviti Board Risk Oversight Meter は、取締役会が自らのリスク監視プロセスを見直し、真に重要性のある機会とリスクに焦点を絞ることを確実にする機会を提供するものです。プロテビティは、企業が自信を持って未来に立ち向かうための継続的なプロセス改善を促進することにコミットしており、柔軟で費用対効果に優れたツールを提供するために Board Institute と協力しています。このツールは、取締役会が自らのリスク監視について行う定期的な自己評価を支援するものであり、多くの取締役が好ましいと考える自己評価のあり方を反映したものです。

詳しくはこちら：www.protiviti.com/boardriskoversightmeter

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。20ヶ国、70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。