

# Risk Oversight vol.78

## 取締役会のリスク監視

### 2016年を展望した最重要リスク

ノースカロライナ州立大学ERMイニシアティブとプロティビティは、上級経営者と取締役を対象として、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。今後12か月を展望した場合の上位リスクは、昨年に対して興味深い違いを反映しており、世界中の上級経営者や取締役が最も気に掛けていることについて洞察を提供しています。

今年の調査には500名を超える取締役と上級経営者が参加しました。<sup>1</sup> 調査対象企業の約70パーセントは米国以外でも事業活動を行っており、それらの企業の約半数は米国に本社を置いています。これらの取締役と上級経営者はそれぞれの組織が直面する重要な課題や優先事項について回答しており、それらの回答は業種、経営者の地位、企業の規模と種類により様々です。回答に見られた共通テーマを踏まえ、全体としてのリスクを優先順位順に並べました。昨年の順位を括弧内に記載しています。

このサマリーは、世界中の会社が今後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. 法規性や規制当局の監視強化が会社の製品やサービスの提供方法に影響を与えるリスク (1位) — このリスク

※1 プロティビティとノースカロライナ州立大学ERMイニシアティブによる調査結果「Executive Perspectives on Top Risks for 2016」は、以下より入手可能：  
[www.protiviti.com/TopRisks](http://www.protiviti.com/TopRisks)

は、過去4年間に我々が行ったいずれの調査においても最上位に位置付けられており、昨年比べて評点が上がっています。多くの業種において、規制に係わるコストとビジネスモデルに対する影響は依然として大きいままです。コンプライアンスコストは消費者が支払う価格に含まれており、従業員の報酬にも影響を与えます。

多くの業種において最上位リスクである「規制とその高い対応コスト」は、グローバル市場における競争を不公平なものとし、企業の競争力に影響を与え、経済成長の低下をもたらす可能性があります。従って、政策決定者は、適切な規制のバランスという問いに取り組む必要があり、一方、ビジネスリーダーは、継続的かつ場合によっては一層強化された規制が生み出す不確実性の中で投資や採用に関する意思決定を行う必要があります。

2. 市場の経済的状況によって会社の成長機会が著しく制限される可能性がある (2位) — 原油や天然ガス、株式、商品市況の下落は総じて、経済的不確実性の増加をもたらしています。事業投資が金融危機前の水準にまで回復していない状況において、短期主義が懸念としてあります。以前にも述べたことではありますが、企業がより低速な有機的成長という環境に事業を適応させることにより、「新たな常態」が現出しつつある可能性があります。世界の地域間の経済成長に幾分のばらつきが引き続き見られる中、今回の調査結果は、特定の市場における2016年の成長見込みには課題があるとの懸念を映し出しています。従って、今後企業は収益性と適切なリターン維持

## Risk Oversight vol.78 取締役会のリスク監視

に十分な注意を払いつつ、新たな成長の源泉を掘り起こすために、新市場や顧客の要望に応える新たな方法を探し求めていこうと予想されます。

3. **中核事業を大きく混乱させる、および／あるいはブランドを毀損する可能性のあるサイバー攻撃の脅威を管理する上で、組織は十分な準備ができてない可能性がある(3位)** — サイバーセキュリティリスクは、2015年の調査では3位、2014年の調査では6位に位置付けられおり、引き続き懸念事項の上位に挙がっています。大手小売業者、グローバル金融機関、および政府機関を含むその他の組織において発生した重大な情報漏洩に世の強い関心が向けられたことにより、取締役を始めとする経営者は、「サイバーリスク事象が起きるかどうか」ではなく、「いつ起きるのか」が問題であることに気付かされました。サイバー犯罪がますます高度になり、多くの組織は、グローバル戦略を実行する中で、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・テクノロジー、データ・アナリティクス、およびその他のテクノロジーへの依拠によって生じる脅威を認識しています。これらのテクノロジーやツールは、費用対効果に優れたビジネスモデルを創造し、顧客満足度を増進させるなどの重要な機会を提供するものですが、それらはまた、破壊的な変化を生じさせ、サイバー攻撃へのエクスポージャーを増加させる可能性もあります。従って、取締役等の経営者も、企業の「虎の子資産」（例えば、失ってはならない知的財産や重要な情報資産）の保護に注目し、脅威の状況を理解して、有効な不祥事・事件への対応計画を確実に整備するなど、テクノロジーの変化の先を行くことによって優位性を得ようとしています。
4. **後継者選定の課題や、才能あるトップ人材を獲得しつなぎ留める能力は、事業目標の達成に向けた努力を制約する可能性がある(4位)** — このリスクは昨年と同じ順位のままで、今年の全体的な評点は以前よりも高くなっています。2015年に全米取締役協会とプロテビティが開催したラウンドテーブルにおいて示されたとおり、取締役はトップ人材戦略が全体的な事業戦略と密接に結びついていることを認識しています。企業は、決して容易ではない成長とイノベーションの戦略を実行するために不可欠な知識、スキルおよびコアバリューを持つ能力のある人材

を必要としています。

労働人口の高齢化により職場の年齢構成が変化し、2000年代世代 (millennials) の影響力が増加する中で、組織は有能な人材を獲得し、つなぎ留め、能力を伸ばすことに注力しています。このリスクには、サクセッション・プランを通じて対応する必要があり、より若い世代の、パフォーマンスに優れた、上に立つ可能性を持ったマネージャの育成により層の厚い経営者候補の確保に重点を置いて対処することが求められます。

5. **プライバシー・個人情報および情報セキュリティリスクへの対応に十分なリソースが投入されていない可能性がある(7位)** — テクノロジーの複雑性から生じるサイバーセキュリティの脅威は、更に多くのプライバシー・個人情報およびその他の情報セキュリティリスクを生み出します。デジタル社会は個々人のつながりと情報共有を可能にしますが、センシティブな顧客情報や個人情報の喪失ならびに盗用に対するエクスポージャーを生じさせています。サイバーセキュリティと同じく、このリスクに関する世の中の関心の高まりと変わり続けるテクノロジーは、事実上、企業が管理すべき「動く標的」を創り出します。
6. **業界における破壊的なイノベーションの急激な速度および／あるいは新たなテクノロジーに、企業の競争力および／あるいは適切にリスクを管理する能力が追いつけず、ビジネスモデルの大転換に失敗する可能性がある(11位)** — イノベーションは、品質、納期、およびコストパフォーマンスを劇的に改善し、顧客のためにより優れた製品とサービスを創り出すことを可能にします。イノベーションはまた、新市場の創出、製品範囲の拡大、製品およびサービスの置き換えなどを可能にします。イノベーションによって市場が予期せぬような形で顧客満足の改善が行われるとすれば、それは企業に破壊的な打撃を与える可能性もあります。このようなイノベーションとは、典型的には、価格の大幅な低下、顧客のニーズを充足する方法を革新する製品やサービスの出現などです。今日企業が直面しているのは、ビジネスモデルや業界全体に対する破壊的な変化です。以前は破壊的なイノベーションが業界を革新するには、10年あるいはそれ以上を要していましたが、革新に要する時間は大幅に短くなっ

## Risk Oversight vol.78 取締役会のリスク監視

てきており、対応するための時間はほとんどなくなっています。デジタル社会がもたらす競争に直面しつつビジネスモデルを維持するためには、不断のイノベーションによって常に変化を先取りすることが求められます。

7. **変革に対する社内の抵抗が、ビジネスモデルと中核事業において必要な調整を阻害する可能性がある(6位)** — 多くの経営者、取締役は、自らの組織が変化に対して機敏で、適応性があり、かつ強靱であることに高い優先順位を置いています。これは賢明なやり方です。市場機会を活用して新たに生じてくるリスクに対処する先行者は、急速に変化する環境において生き残り、繁栄する可能性がより高くなります。組織を先行者たらしめることは容易ではないため、このリスクは経営者にとって引き続き優先順位の高いものとなっています。

8. **グローバル金融市場および外国為替において予想されるボラティリティによって、組織として対応が必要となる大きな課題が生じる可能性がある(17位)** — 多くの力の作用がこのリスクの増加に寄与しています(例えば、高水準にある資産価格、グローバル経済の成長鈍化、外国為替に対する中国の対応、商品価格の下落、中央銀行の政策に伴う不確実性および市場の問題に迅速かつ効果的に対応する上での政策決定者の能力に対する信頼の低下)。これらを含むいくつかの理由のために、本調査への回答者は金融市場が不安定になるリスクがあると考えています。

9. **組織の文化が、重要なリスク事項のタイムリーな特定とラインでの対処を十分に奨励していない可能性がある(5位)** — 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関する組織のトップ、中間層および下部層の総体的な姿勢は「リスク問題が、必要な者に対しタイムリーに報告され対処されるか」に多大な影響を与えます。これは、経営者による不断の注意と取締役会による監視を必要とする「企業文化に関する課題」です。このリスクは、変化のペースが速いことや重要リスクを適時に識別しラインで対処することの難しさのために、引き続き顕在化の可能性が高いと考えられています。この理由のため、複数の規制当局(金融規制当局など)は、このトピックに強い関心を持っています。

10. **顧客ロイヤリティを維持することが、進化する顧客の嗜好や人口構成のシフトにより、難しくなりつつある可能性がある(9位)** — 急速な変化と破壊的イノベーションは、引き続き市場の劇的な変化を生じさせています。顧客嗜好は急速に移り変わっており、低成長期の顧客維持を困難なものとしています。上級経営者は、既存の顧客のロイヤリティの維持は、新たな顧客の獲得よりも費用対効果からみて優れていることを認識しており、顧客ロイヤリティの維持と顧客のつなぎ留めは、顧客指向の組織にとって優先順位の高い事項となっています。

昨年上位10位に順位付けられたリスクの中には、2016年の上位10位から外れたものが2つあります。想定外の危機が企業に影響を与えるリスクは、昨年は第7位でしたが、今年は第11位に順位を落としています。また、「現行事業が競合他社のように品質、納期、コスト、およびイノベーションに関連する期待に応えられていない」というリスクは、昨年は第9位でしたが、今年は第15位となっています。

今回の調査において他に特筆すべき事柄としては、以下が挙げられます: 今回の調査では、収益性(あるいはファンディング)目標の達成に関して今後12か月間に組織が直面するリスクの規模と重大性は、2015年を対象とした前回の調査に比べてより大きいことが示されています。また、組織が今後12か月間に追加的な時間および/あるいはリソースをリスクの特定とリスクマネジメントに投入する可能性については、回答者は昨年とほぼ同水準と見ていることが示されています。

### 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いて焦点を定める上で、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しようと試みるかも知れません。もし、これらの課題をリスクとして特定していない場合、取締役はその理由を考察すべきです。

### 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、企業の全社的リスクまたはさまざまな部門におけるリスク、およびそれらのリスクを管

## Risk Oversight vol.78 取締役会のリスク監視

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、プロティビティは、上場および非上場企業における、戦略設定、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。プロティビティは、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。

### プロティビティについて

プロティビティ (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への課題解決を支援します。プロティ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。