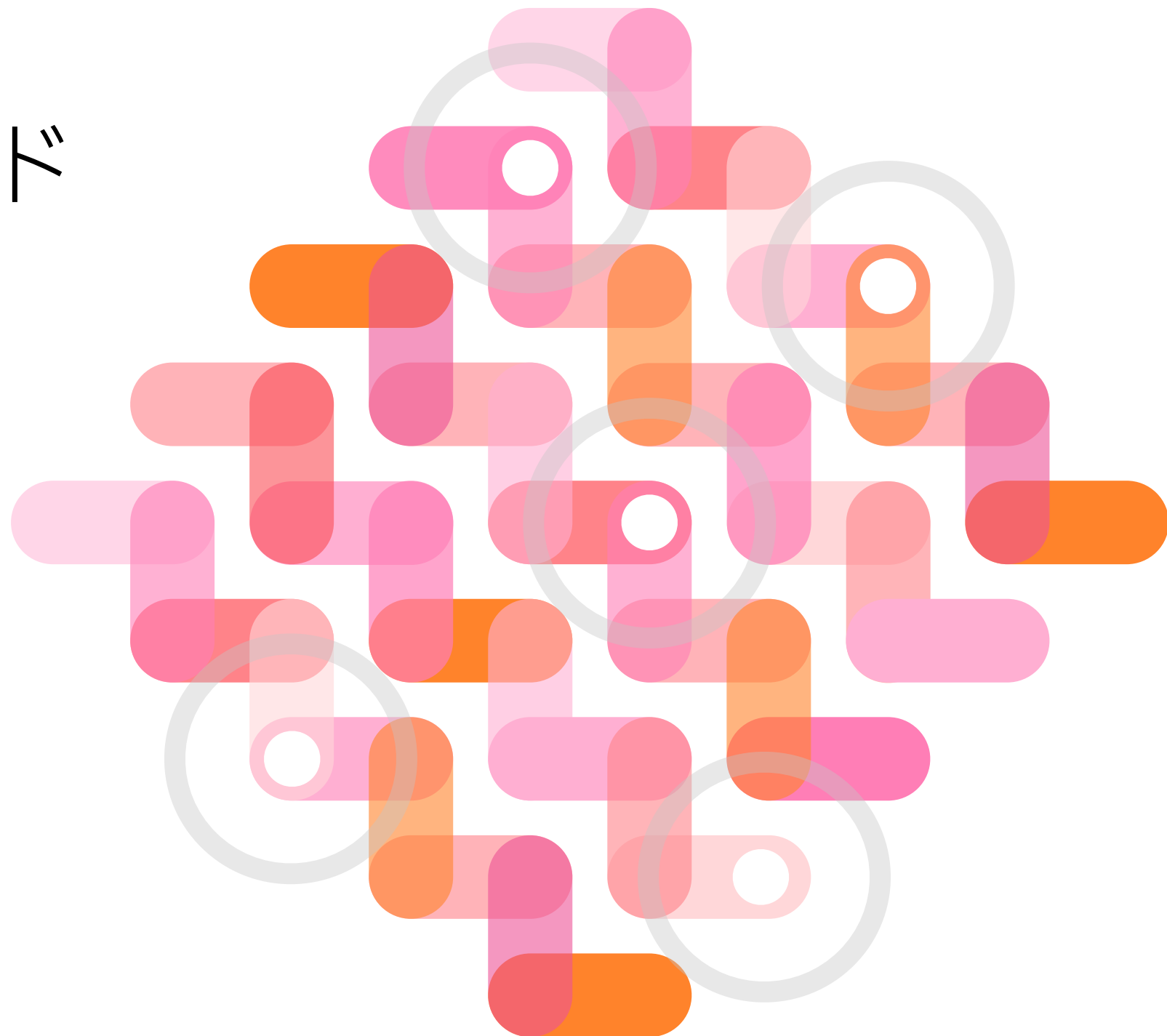


2023 年 5 つのトレンド

混沌を受け入れ、
チャンスに変える



常態化する混沌と向き合う

トレンド1：人財・スキルの不足、および賃上げ圧力が成長を妨げる

トレンド2：プライバシーとパーソナライゼーションが顧客とのリレーションを複雑化させる

トレンド3：サプライチェーンの脅威が多層化し、継続的なレジリエンスの必要性が高まる

トレンド4：大きな影響力と高い実現性を備えたサステナビリティ戦略が必要になる

トレンド5：サイバー攻撃の対象となる領域が指数関数的に拡大していく

不可欠なことから手を付ける

常態化する混沌と向き合う

2020年代、世界を覆う混沌はリーダーに迅速かつ果敢な行動を迫っている。またそれに伴うイノベーションの加速によって、企業はこれまで不可能とされてきた変革を求められている。そして今、こうした事態に適応できる企業とできない企業との差が、開き始めている。¹

そこで「迅速な対処」が2023年の鍵となる。継続する不確実性、増大する複雑性、また多層的な脅威の発生に対し、企業は洞察を得てから行動を起こすまでの時間を短縮する必要がある。今後、さまざまな障壁が生じる中で、ビジネス・リーダーはその都度、対応のための正確なインテリジェンスを必要としている。

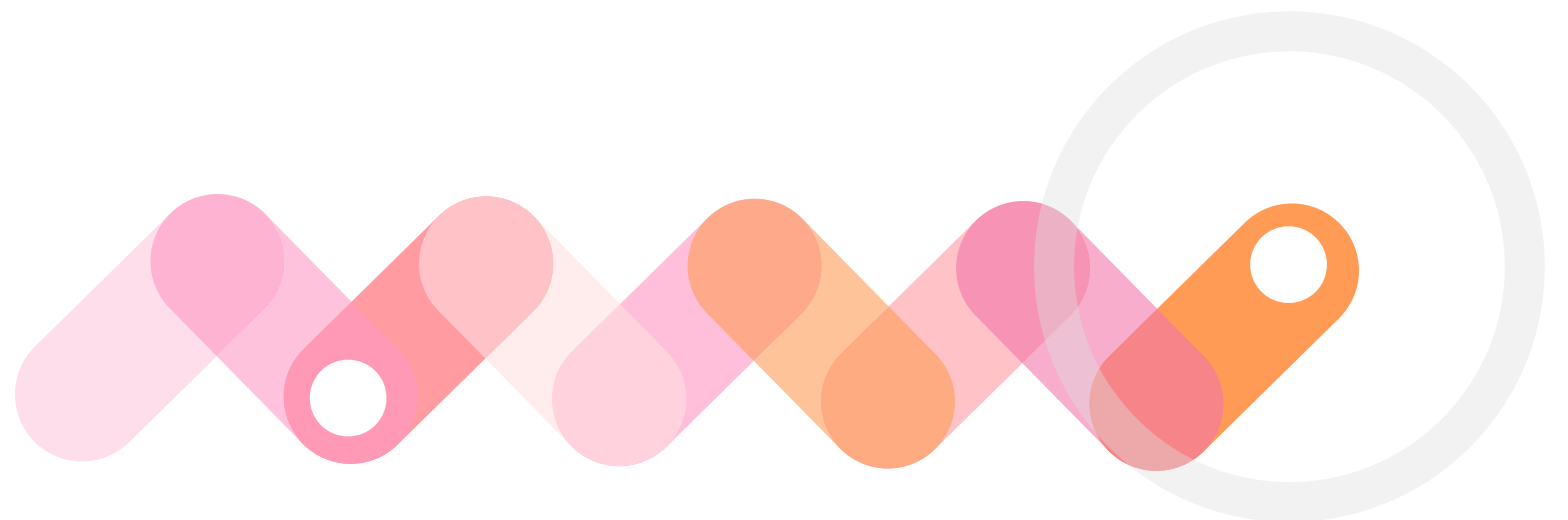
今、経営者は未来に備え、予測することが求められている。世界的な不況が間近に迫っているのだろうか？パンデミック規制の緩和はハイブリッドな働き方に影響を与えるのだろうか？今後も異常気象による大惨事が世界各地で起こるのだろうか？地政学的な対立は鎮静化するのか、それとも全く新たな次元に移行するのか？脅威がどこでどのように発生し、どこで重なり合うのか、それはグローバル・ビジネスに大きな影響を与えるだろう。

例えば、ウクライナ戦争によるサプライチェーンや人材プール、ビジネスの運営の混乱がいつまで続くかは不透明だ。しかし、組織はその影響に対処しながら、同時にインフレによるコスト上昇圧力にも対処しなければならないのは確かである。2022年10月の国際通貨基金（IMF）の予測によれば、2022年第3四半期の世界のインフレ率は9.5%に達する見込みだ。²

一方で、企業は大胆なサステナビリティ目標の達成に向けて取り組みを進めており、そのためには部門間やエコシステムの枠を超えるコラボレーションが必要である。2022年、グローバルのCEOは、今後2～3年間に自社が直面するであろう課題のトップにサステナビリティを挙げ、2021年の6位から大幅に上昇した。³また、自分の価値観に合った製品やブランドを優先する、いわゆる目的（パーパス）を意識している消費者は、現在、消費者全体の中で最大の割合（44%）を占めている。⁴

実際、あらゆる面で混沌による破壊的変化が起り続ける限り、リーダーは粘り強く前向きに取り組むことが求められる。さまざまな脅威を前に、戦略的で知恵に満ちたフォーカスと対策が重要なのである。IBM Institute for Business Value (IBV) は、経営者が最適な優先順位付けができるよう、2023年のビジネス環境に影響があると考えられる5つの主要なトレンドを特定した。不安定な世界にあって組織の力強い成長に役立つ最適な機会を紹介する。

実際、あらゆる面で混沌による破壊的変化が起り続ける限り、リーダーは粘り強く前向きに取り組む必要がある。



常態化する混沌と向き合う

トレンド 1：人財・スキルの不足、および賃上げ圧力が成長を妨げる

トレンド 2：プライバシーとパーソナライゼーションが顧客とのリレーションを複雑化させる

トレンド 3：サプライチェーンの脅威が多層化し、継続的なレジリエンスの必要性が高まる

トレンド 4：大きな影響力と高い実現性を備えたサステナビリティ戦略が必要になる

トレンド 5：サイバー攻撃の対象となる領域が指数関数的に拡大していく

不可欠なことから手を付ける

1 人財・スキルの不足、および賃上げ圧力が成長を妨げる

2023年、採用担当者は大変な困難を抱える

2030年までに8,500万人の雇用が失われると予想され、世界中の企業は欠員を埋めるのに苦労している。コーンフェリー社の試算によれば、この人材不足によって失われる年間売上の合計は約8兆5,000億ドルに上る。⁵

2022年9月、米国では1,070万件の求人があり、求職中のアメリカ人のほぼ2倍となっている。⁶またEUとシンガポールでは2020年以降、求人倍率が2倍以上になり、オーストラリアでは前年比41%増となっている。⁷このような広範囲に及ぶ人材不足は、成長機会の足かせとなり、インフレの影響を強めている。⁸

人財への投資が停滞する中、スキル不足は賃金の上昇圧力の要因となっている。IBVの調査によると、2022年に従業員が給与を他の従業員エンゲージメント要素よりも重要だと答える可能性は56%に上った。⁹また、最高サプライチェーン責任者(CSCO)の38%が、過去2年間に賃金インフレがサプライチェーンの大きな混乱を引き起こしたと回答している。¹⁰ところが、2023年の米国の給与予算はわずか4%の増加と、2022年のインフレ率のおよそ半分と予測されている。¹¹

柔軟性も2023年の最優先事項であり、従業員の3人に1人以上(35%)が、少なくともパートタイムでリモート勤務が可能でない仕事には応募しないと答えている(図1参照)。¹²また、3分の2が柔軟な勤務形態を取るために雇用主と相談したいと回答している。その一方で、現在ハイブリッドな勤務形態を採用している企業の77%が、2023年には方針転換を図る予定であると回答している。例えば、40%の企業は週4日オフィスでの勤務を義務付け、また13%は従業員をフルタイムの勤務に戻す予定である。¹³

労働者のニーズが変化しているにもかかわらず、多くの組織が自らの変化に後ろ向きなのだが、そうした中で従業員のロイヤルティは低下の一途をたどっている。米国では、従業員エンゲージメントが2022年に61%にまで低下し、2021年からの低下傾向に歯止めがかからない。¹⁴またIBVの調査によると、69%の従業員が「どの会社に勤めているかよりも、何の仕事をしているかのほうが重要」と答え、約半数(52%)が直近の勤務先における勤続年数が4年以下であることが判明した。¹⁵



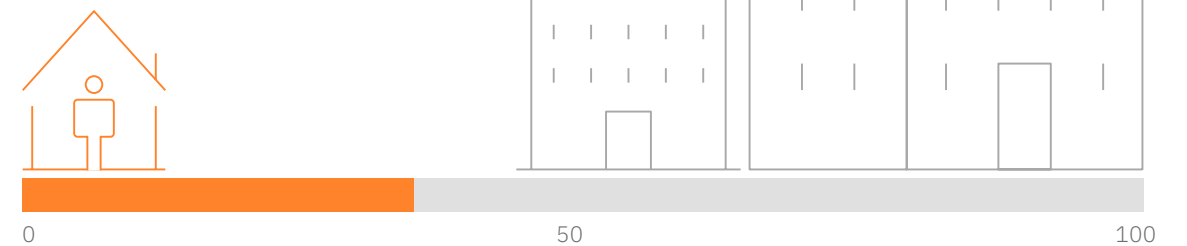
図1

リモートワーク

柔軟性は2023年の人財・スキルにおける最優先事項

35%

少なくともパートタイムでのリモートワークが可能でない仕事には応募しないと答えた従業員の割合



常態化する混沌と向き合う

トレンド1：人財・スキルの不足、および賃上げ圧力が成長を妨げる

トレンド2：プライバシーとパーソナライゼーションが顧客とのリレーションを複雑化させる

トレンド3：サプライチェーンの脅威が多層化し、継続的なレジリエンスの必要性が高まる

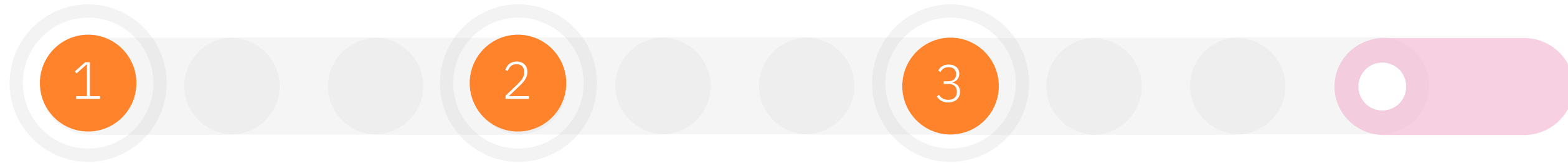
トレンド4：大きな影響力と高い実現性を備えたサステナビリティ戦略が必要になる

トレンド5：サイバー攻撃の対象となる領域が指数関数的に拡大していく

不可欠なことから手を付ける

人材需給ギャップを解消する

適切な人財を確保し、利益と成長を実現するためには、雇用主は変化する従業員のニーズに対応する方法を、コストをかけずに見出す必要がある。ここでは2023年に企業が人材戦略を再構築し、競合他社と差別化を図るための3つの方法を紹介する。



1 リーチを広げ、「隠れた人財」を発掘する

エコシステム・パートナーとスキルや人財を共有することで、パートナーがより効率的に管理できるワークストリームのアウトソースが可能となる。また社内の業務データや従業員データをマイニングし、既存社員の中の潜在的なスキルや人財を発見することができる。さらに学位ではなく、スキルに応じて、人財を発掘することも可能となる。

2 ハイブリッドな働き方をパーソナライズする

社員と協力して、個々のニーズに対応できるハイブリッドなワーク・モデルを設計・定義する。個人によるカスタマイズを可能にすると同時に、安全なリモートワークを担保するテクノロジーを導入する。

3 従業員に価値をもたらすイノベーションの創出

組織は常に給与を上げることはできないが、さまざまな方法で従業員の生活の質を向上させ、時間とお金を節約できるようにすることはできる。例えば、育児や通勤にかかる費用を削減するために、個人に合わせた勤務体系を提供するなど、従業員の出費を抑える手段を検討する。

常態化する混沌と向き合う

トレンド1：人財・スキルの不足、および賃上げ圧力が成長を妨げる

トレンド2：プライバシーとパーソナライゼーションが顧客とのリレーションを複雑化させる

トレンド3：サプライチェーンの脅威が多層化し、継続的なレジリエンスの必要性が高まる

トレンド4：大きな影響力と高い実現性を備えたサステナビリティ戦略が必要になる

トレンド5：サイバー攻撃の対象となる領域が指数関数的に拡大していく

不可欠なことから手を付ける

2 プライバシーとパーソナライゼーションが顧客とのリレーションを複雑化させる

イノベーターたちが描く未来的なビジョンが、そのまま現実には反映されることはほとんどない。テクノロジーが私たちの生活をどのように変えるかを決定するのは、大勢の一般の人々なのである。

Google Glassの失敗は、その一例だろう。¹⁶ スマートグラスは1980年代からSFの定番となっていたが、プライバシーと見た目に関する特殊な組み合わせが、このビジョンを実現しようとするグーグルの試みを阻んだ。そして、10年近く経った今でも、各社はその実現に苦心している。

しかし、没入型テクノロジーを正しく理解することから、得られる成果は多い。約400億ドルのメタバース市場は、2022年から2030年にかけてCAGR（年平均成長率）39%で成長すると予想されている。¹⁷ この機会を最大限に活かすために、企業は想像力をかき立てる最先端の体験を提供し、安全性とプライバシーに関する懸念にうまく対処して持続的な顧客関係を構築する必要がある。

顧客体験がより没入型となり、ショッピングがさまざまなデジタル・プラットフォームに広く及ぶにつれ、セキュリティの重要性も大きく高まる。2022年にシスコ社は、消費者の43%が自らの個人データを保護できないと考えており、その原因のトップはデータの透明性の欠如であることを突き止めた。このうち5人に4人は、企業が自分のデータをどう扱っているのかが分からないと回答している。全体として、37%の消費者がプライバシー保護のためにブランドを切り替えたと答え、この数字は、インドで68%、中国で43%、メキシコで47%に上る。¹⁸

また、リーダーには一過性の流行と次に起こる大きな潮流とを見分ける能力も必要である。持続的な成長を実現するための賢明な判断は、消費者が、何を求めて商品を購入したり、ブランドを支持したりするのかを理解することから始まる。

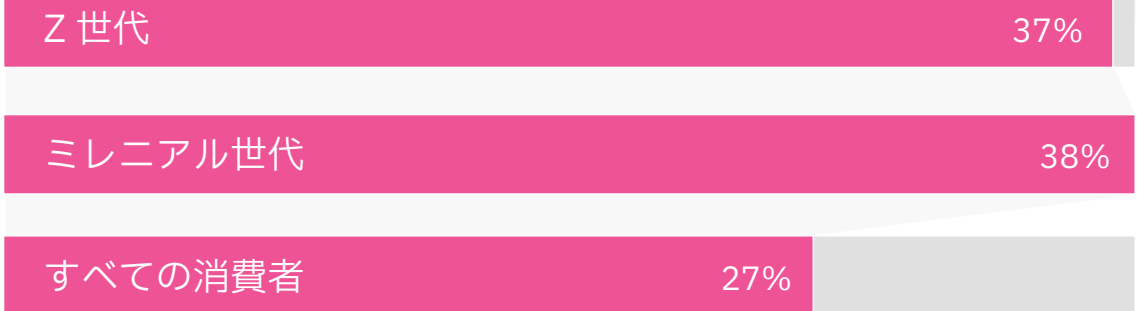
例えば、消費者は物理空間とデジタル空間の間をシームレスに行き来できるショッピングや購買体験を望んでいる。IBVの調査によると、デジタルと物理の両方のチャンネルを利用するハイブリッド・ショッピングは、現在最も急速に成長しているショッピングの方法で、世界の消費者の4人に1人以上（27%）にとって主要な形態となっている。この数字は、Z世代では37%、ミレニアル世代では38%に跳ね上がり、今後も増え続けることが予想される（図2参照）。¹⁹

図2

未来はハイブリッドにある

若い世代の消費者の3人に1人以上が、実店舗とデジタルの両方のチャンネルを利用したショッピングを望んでいる

ハイブリッド・ショッピングが彼らの主要な購買形態である



常態化する混沌と向き合う

トレンド1：人財・スキルの不足、および賃上げ圧力が成長を妨げる

トレンド2：プライバシーとパーソナライゼーションが顧客とのリレーションを複雑化させる

トレンド3：サプライチェーンの脅威が多層化し、継続的なレジリエンスの必要性が高まる

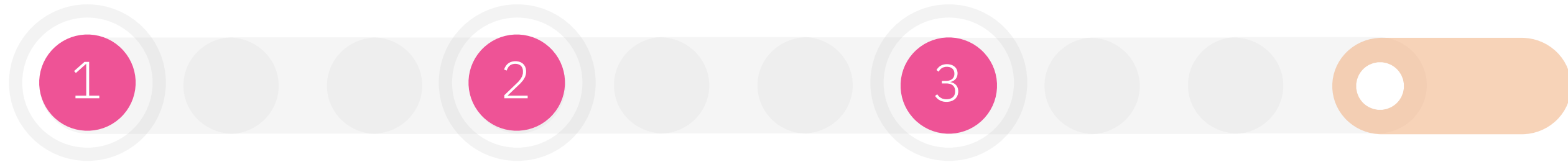
トレンド4：大きな影響力と高い実現性を備えたサステナビリティ戦略が必要になる

トレンド5：サイバー攻撃の対象となる領域が指数関数的に拡大していく

不可欠なことから手を付ける

群を抜いて成功する

企業が競合他社を凌駕するためには、デジタル・ファーストの製品と没入型の顧客体験が重要となるが、適切な投資を実施するには、消費者の優先順位の理解が鍵となる。ここでは、2023年にリーダーが自社ブランドに対する消費者の需要を高めるための3つの方法を紹介する。



顧客セグメントを慎重に区別する

目的・価格・性能を重視する顧客を区別し、自社が提供するモノやサービス、または価値観に最も合致する顧客を明確にターゲットとする。そして、これらの消費者が最も望むものをより多く提供できるようなオフリングを展開する。AIと自動化を導入して効率化を進め、データ主導のインサイトを迅速に提供し、規模を拡大する。

ユニークかつ直感的な体験を提供する

豊かなカスタマー・ジャーニーを提供する使いやすい機能によって、摩擦を解消する。没入的で、つながりを深める、安全なカスタマー・エクスペリエンスをサポートし、組織化するために必要な技術的能力を特定し、優先順位を付ける。

顧客の信頼を獲得する

顧客が自分自身のデータに対してより大きなオーナーシップを持つ世界を想像し、それを受け入れること。人々がプライバシーとパーソナライゼーションとの間のトレードオフに直面していることを認識すること。彼らはやがて、適切なバランスを取るよう支援してくれる企業を求めるようになるだろう。またデータのセキュリティ、プライバシー、リカバリーのための戦略を明確に定義し、顧客が個人情報の共有を選択できるようにする。

常態化する混沌と向き合う

トレンド1：人財・スキルの不足、および賃上げ圧力が成長を妨げる

トレンド2：プライバシーとパーソナライゼーションが顧客とのリレーションを複雑化させる

トレンド3：サプライチェーンの脅威が多層化し、継続的なレジリエンスの必要性が高まる

トレンド4：大きな影響力と高い実現性を備えたサステナビリティ戦略が必要になる

トレンド5：サイバー攻撃の対象となる領域が指数関数的に拡大していく

不可欠なことから手を付ける

3 サプライチェーンの脅威が多層化し、継続的なレジリエンスの必要性が高まる

永久に過ぎ去らないようにみえる嵐を乗り切るのに必要なこととは、柔軟性、創意工夫、そして幅広いパートナー・ネットワークである。

企業はこうした能力を、2022年の地政学的紛争や労働力不足、そして自然災害によってあらゆる分野の供給不足が引き起こされた中で、大いに活用した。企業は、半導体から医薬品、牛乳に至るまで、恒常的に供給不足に陥っている製品や原材料へのアクセスを確保するために、創意工夫を凝らす必要に迫られた。

2023年においても、サプライチェーンの断絶は事業継続の脅威になると予測されている。IBVの調査によると、今後2～3年の間に、世界の最高サプライチェーン責任者（CSCO）は、マクロ経済と環境要因が組織に影響を与える最大の外的要因になると予想している。²⁰

例えば、自然災害は、リーダーたちにサプライチェーン・モデルの再考を迫っている。米国だけで、過去3年間、年間平均の被害総額が190億ドルに達する災害が発生している。これは1980年代には年間平均3件程度であったのが、増加した結果である。²¹このような異常気象は、サプライチェーンの重要なリンクを破壊し、それに依存している企業を機能不全に陥れる可能性がある。

地政学的な混乱も同様である。2022年、ウクライナでの戦争は、世界中の企業にパートナーとのエコシステムの再考を促すきっかけとなった。CSCOの3人に1人は、過去3年間に新しい国や地域のサプライヤーと取引を開始したと回答しており、この数は今後も増加すると予想される。²²また、こうした拡大しつつあるビジネス・エコシステムの自動化も計画している。CSCOは、2030年までにインテリジェント・ワークフロー*の32%をエコシステム・パートナーと統合すると予測している（図3参照）。²³

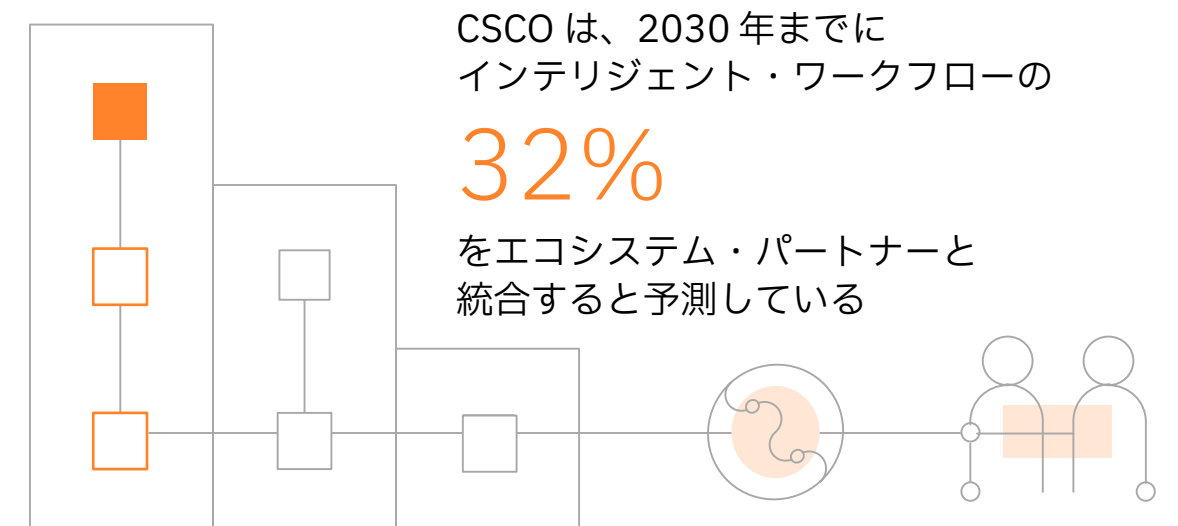
また、多くのビジネス・リーダーは、増大する気候変動の脅威を緩和するために、サプライチェーンの再構築を進めている。CSCOの50%近くが、サステナビリティの取り組みによって、今後2～3年の間にサプライチェーン・モデルが大きく変わると予測している。²⁴C-Suite全体では、38%の経営幹部がサステナビリティ・プロファイルに基づいてサプライヤーやベンダーを変更すると考えており、32%が今後3年間に低排出、低汚染、低廃棄に向けた調達手法の転換を計画している。²⁵

*インテリジェント・ワークフローはIBMが推進する業務自動化の未来形。AIやIoTなど、先端テクノロジーを駆使し、社内外に眠るデータを活用した意思決定を支援することで、人間的な判断を自動化する。

図3

スマーター・レジリエンス

企業は拡大するビジネス・エコシステムの自動化を促進している



常態化する混沌と向き合う

トレンド1：人財・スキルの不足、および賃上げ圧力が成長を妨げる

トレンド2：プライバシーとパーソナライゼーションが顧客とのリレーションを複雑化させる

トレンド3：サプライチェーンの脅威が多層化し、継続的なレジリエンスの必要性が高まる

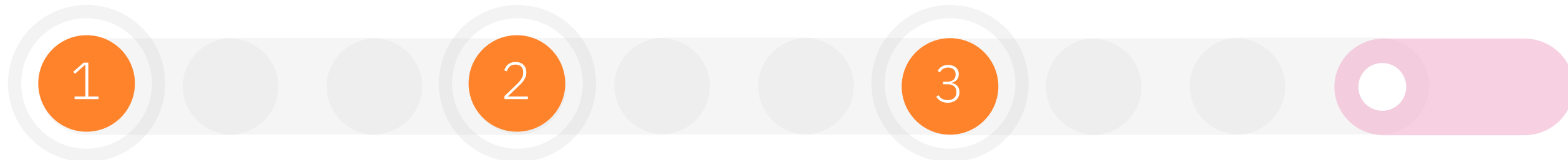
トレンド4：大きな影響力と高い実現性を備えたサステナビリティ戦略が必要になる

トレンド5：サイバー攻撃の対象となる領域が指数関数的に拡大していく

不可欠なことから手を付ける

変化に対応できるサプライチェーンの構築

企業は、脅威の嵐が吹きすさぶ環境下で、アジリティーとレジリエンスを高めることに注力している。しかし、圧力の高まりは、時に好機をももたらす。ここでは、2023年、企業が成功するために、リーダーがサプライチェーンを位置づけるための3つの方法を紹介する。



1
インテリジェント・ワークフローによって、より迅速に洞察を獲得する

自動化により、業務や意思決定における、より高い予測性や柔軟性、および洞察を導入することができる。また、AIを組み込むことで、品質の監視、パフォーマンスの追跡、そしてより正確な予測をほぼリアルタイムで実現することができる。

2
事業継続性のためにデザインを行う

3Dプリンティング、インテリジェント・ロボティクス、オープンソース・ハードウェアなどのテクノロジーは、リーダーがリーダーシップをより発揮できるよう支援する。また、適切なスキルを持つ人材がいれば、サプライチェーンに弾力性を持たせ、組織が変化に迅速に対応できるようにすることも可能である。

3
サステナブルなサプライチェーン・モデルを採用する

シンプルかつ透明性の高い指標を明確化し、ビジネス・エコシステム全体で協働して共通の基準や用語を定義する。パートナーと協力し、消費者、役員、投資家のために進捗状況を追跡し、報告する。

常態化する混沌と向き合う

トレンド1：人財・スキルの不足、および賃上げ圧力が成長を妨げる

トレンド2：プライバシーとパーソナライゼーションが顧客とのリレーションを複雑化させる

トレンド3：サプライチェーンの脅威が多層化し、継続的なレジリエンスの必要性が高まる

トレンド4：大きな影響力と高い実現性を備えたサステナビリティ戦略が必要になる

トレンド5：サイバー攻撃の対象となる領域が指数関数的に拡大していく

不可欠なことから手を付ける

4 大きな影響力と高い実現性を備えたサステナビリティ戦略が必要になる

企業は2023年に新たなサステナビリティ目標達成のために大きく前進しなければならない。

さらに厳しい規制の施行に伴い、組織はコンプライアンスを遵守するために、環境への影響を明確かつ正確に測定する必要がある。

EUの新しい企業サステナビリティ報告指令（CSRD）では、5万社が環境フットプリントに関するより詳細な情報を開示することが求められ、その規則は2024年から2028年の間に発効される予定である。²⁶ 英国の気候変動関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）と米国の米国証券取引委員会（SEC）の報告義務化は、コンプライアンスの複雑さに拍車をかけることになる。

また、利害関係者はリーダーたちに、最低限の要求事項を超えた目標を設定するよう求め続けるだろう。企業がネット・ゼロ・エミッションやその他の野心的な目標を達成するために広範な計画を立てる中、約半数のCEOが、エコシステムのパートナー、役員、投資家からサステナビリティの成果を改善するよう直接的な圧力を感じていると回答している。²⁷

しかし、多くの企業の環境に対する善意は、まだ実現されていないのが現状だ。製造業を対象としたIBVの最近の調査では、86%の経営層が自社にサステナビリティ戦略があると答えたが、その戦略に基づいて行動したのはわずか35%であった（図4参照）。また、サステナビリティの目標や指標をビジネス・プロセスに組み込んでいるのは、3人に1人しかいなかった。²⁸ 同様に、CEOは、サステナビリティの目標を達成するための最大の課題として、ROIと経済的メリットが不明確であること（57%）とデータから得られる洞察の欠如（44%）を挙げている。²⁹

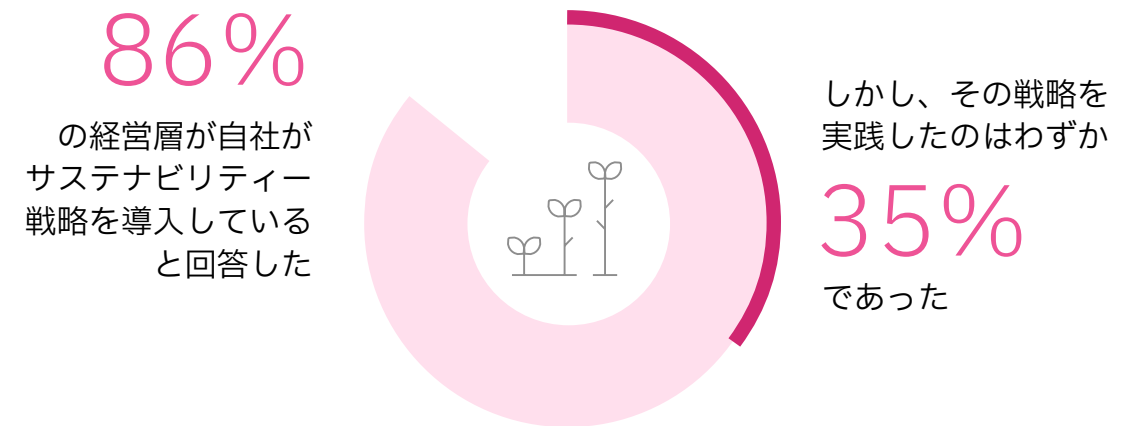
サステナビリティが変革の中心的な要素となるにつれ、リーダーは戦略的優先事項の追跡と推進を支援する成熟した技術が必要となるようになる。実際、CIOの42%が、サステナビリティは、今後3年間でテクノロジーが最も大きな影響を与える組織内の領域であると回答している。³⁰ また、サステナビリティをデジタル変革にうまく組み込んだ、トランスフォーメーションの先駆者たちは、他社よりも収益が急速に伸びている。³¹

消費者もまた、意義ある進歩を遂げた企業に応えたいと感じている。最近のIBVの調査によると、世界の消費者の約半数（49%）が、最後に購入した商品の中で、サステナブルまたは社会的責任のあるブランド製品に対して平均59%のプレミアムを支払ったと答えている。低所得者層においても、10人中4人（43%）がこのようなプレミアムを支払ったことがあると答えている。³² また、目的（パーパス）を意識している消費者は、優れたブランド・アンバサダーでもある。58%は最近、友人や家族に新しいブランドや小売業者を紹介したことがある。³³

図4

言葉は躍るが行動は進まない

サステナビリティ目標を実現するために行動を進める企業はわずかである



常態化する混沌と向き合う

トレンド1：人財・スキルの不足、および賃上げ圧力が成長を妨げる

トレンド2：プライバシーとパーソナライゼーションが顧客とのリレーションを複雑化させる

トレンド3：サプライチェーンの脅威が多層化し、継続的なレジリエンスの必要性が高まる

トレンド4：大きな影響力と高い実現性を備えたサステナビリティ戦略が必要になる

トレンド5：サイバー攻撃の対象となる領域が指数関数的に拡大していく

不可欠なことから手を付ける

価値ある影響を生み出す

温暖化は進み、プラスチックは増殖し、生物の絶滅は年々増加している。リーダーは、排出量の削減にとどまらず、組織が環境に与える全体的な影響についても、より総合的に考える必要がある。ここでは、2023年に地球を保護し、収益を向上させるための戦略を策定するための3つの方法を紹介する。



1 サステナビリティを戦略の中心に据える

利害関係者は言葉だけでなく、行動を求めている。報酬体系、企業のチェンジ・マネージメント・プログラム、従業員の積極的な参加など、業務上の仕組みを利用して変革を促したり、エコシステム・パートナーやサプライヤーと協力し、サステナブルな慣行を導入したりする。

2 サステナビリティ目標を明確に伝える

詳細な優先順位を伴った実行可能なメッセージを定義し、その中でサステナビリティがもたらす全社的な変革の可能性を示す。リーダーシップ、利害関係者、パートナー、そして消費者に向けて、一貫してそのメッセージを発信し続ける。エコシステム・パートナーと目標を一致させる機会を特定し、より効果的に問題を解決するために、エコシステム・パートナーやサイロの枠を越えて、目標を調整する。

3 サステナビリティを通じて収益性を高める方法を見出す

デジタル・トランスフォーメーション(DX)とサステナビリティ・トランスフォーメーションは、互いに補完し合う必要がある。サステナビリティの指標を定義し、データ、テクノロジー、標準化された指標を活用し、日常業務を通じてサステナビリティ目標を推進する。コストと環境への影響を連動して管理するために、可視性を高める。

常態化する混沌と向き合う

トレンド1：人財・スキルの不足、および賃上げ圧力が成長を妨げる

トレンド2：プライバシーとパーソナライゼーションが顧客とのリレーションを複雑化させる

トレンド3：サプライチェーンの脅威が多層化し、継続的なレジリエンスの必要性が高まる

トレンド4：大きな影響力と高い実現性を備えたサステナビリティ戦略が必要になる

トレンド5：サイバー攻撃の対象となる領域が指数関数的に拡大していく

不可欠なことから手を付ける

5 サイバー攻撃の対象となる領域が指数関数的に拡大していく

解読が非常に困難な暗号は、サイバーエコノミーの基幹として機能している。しかし、その根幹が破られたらどうなるのだろうか。

2030年までに、量子コンピューターがデータ暗号化でよく使用されるいくつかの方法を破る可能性が取りざたされている。³⁴そして、現在のデータ暗号化ソリューションが耐量子標準に移行するまで5～10年間が必要になるとの予測もある。³⁵リスクの発生を抑えるために、企業はサイバーセキュリティに対する新しいアプローチを模索する必要がある。しかし、企業は、現在直面している差し迫った脅威にもリソースを集中させなければならない。

データ侵害は、かつてないほど高額で大きな影響を及ぼしている。2022年に米国で発生したデータ侵害の平均コストは944万ドルで、これは世界平均の435万ドルの2倍以上になる。また、規制の厳しい業界では、侵害コストの4分の1近く（24%）が事件発生から2年以上経ってから発生している。³⁶

接続された機器やサービスの急増も、攻撃対象領域を拡大させている。専門家の予測によると、2022年末までにアクティブなIoT（Internet of Things）デバイスの数は144億に達し、前年比18%増となる。³⁷また2022年の脆弱性全体の増加率は0.4%に過ぎない中で、IoT機器に関する脆弱性の増加率は16%にまで達する。³⁸

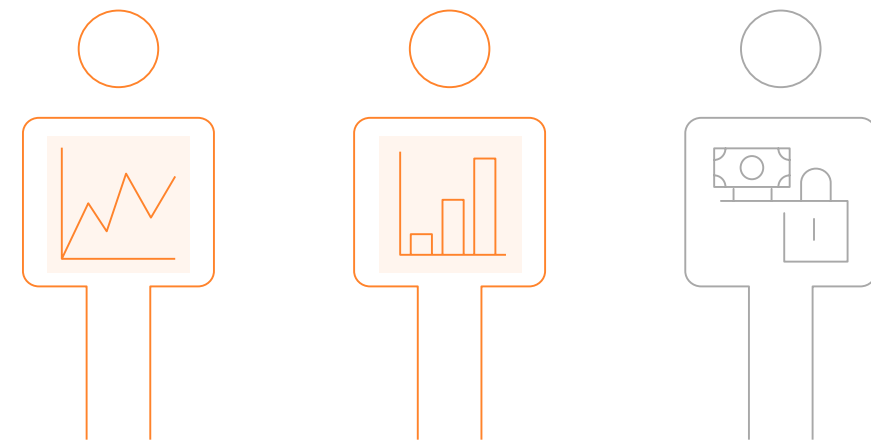
セキュリティ・ギャップと新たな攻撃ベクトルがもたらすリスクは、サイバースキル不足によってさらに深刻化している。世界的に見ると、組織は2022年に340万人のサイバーセキュリティ人材不足に直面している。³⁹半数以上（54%）の経営者が、人材不足は組織のサイバーレジリエンスに対する最大の障害の1つであると答えている。⁴⁰セキュリティAIと自動化は、スキル面と専門性の両方の課題に対処することができる。⁴¹

しかし、サイバーセキュリティの未来は、リスクの軽減がすべてではない。テクノロジーの進化は、さまざまな新たな脅威への扉を開く一方で、成長のための新たな道筋を切り拓く。実際、経営層の3人に2人は、サイバーセキュリティをコストセンターではなく、主に収益の柱と見なしている（図5参照）。⁴²

図5

方程式を反転させる

リーダーは視点をサイバーセキュリティーに移行させている



3人に2人の経営層がサイバーセキュリティーをコストセンターではなく、主に収益の柱と見なしている

常態化する混沌と向き合う

トレンド1：人財・スキルの不足、および賃上げ圧力が成長を妨げる

トレンド2：プライバシーとパーソナライゼーションが顧客とのリレーションを複雑化させる

トレンド3：サプライチェーンの脅威が多層化し、継続的なレジリエンスの必要性が高まる

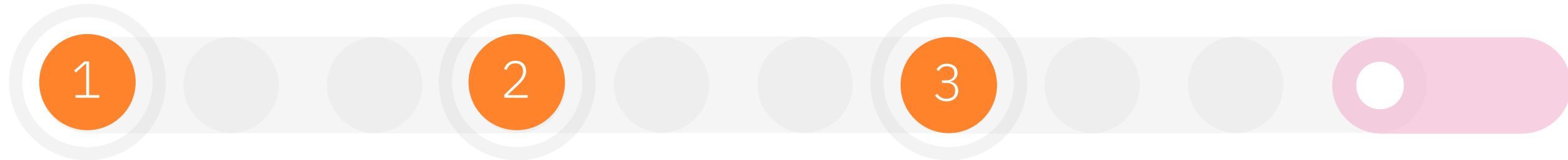
トレンド4：大きな影響力と高い実現性を備えたサステナビリティ戦略が必要になる

トレンド5：サイバー攻撃の対象となる領域が指数関数的に拡大していく

不可欠なことから手を付ける

守りを固める

進化する脅威から組織を守りつつ、成長への道筋をつけるために、リーダーはサイバーセキュリティに対してより積極的なアプローチを取る必要がある。ここでは、2023年にサイバーレジリエンスを向上させるために、組織がこれまでとは異なる考え方をするための3つの方法を紹介する。



1 複雑なサイバーリスクに備える

社内のサイロや、より広範なエコシステムの壁を超えて、サイバーセキュリティを統合する。パートナーとの協働を検討し、共有価値と共通的なレジリエンスを強調することによって、セキュリティ・プログラムのガバナンスの責任を分担する。

2 AIと自動化によってサイバーセキュリティを拡張する

セキュリティ運用にAI技術を活用し、コスト・パフォーマンスを改善、最適化する。またAIと自動化を組み合わせることで、より優れたセキュリティ制御を実現し、さらに脅威の検知と対応のパフォーマンスを向上させることで、インシデントの発見と対応時間を改善する。

3 サイバー人材に投資し、配置する

サイバーセキュリティの人財は、極めて価値の高い人的資産であることを認識し、育成する。つまり成長の機会を提供し、スキル開発を促進する。またAIと自動化によって、サイバーセキュリティ・アナリストは、人の判断では解決できない複雑な問題への対処という、最も重要な問題に専念できるようになる。

常態化する混沌と向き合う

トレンド1：人財・スキルの不足、および賃上げ圧力が成長を妨げる

トレンド2：プライバシーとパーソナライゼーションが顧客とのリレーションを複雑化させる

トレンド3：サプライチェーンの脅威が多層化し、継続的なレジリエンスの必要性が高まる

トレンド4：大きな影響力と高い実現性を備えたサステナビリティ戦略が必要になる

トレンド5：サイバー攻撃の対象となる領域が指数関数的に拡大していく

不可欠なことから手を付ける

不可欠なことから手を付ける

複雑な問題を解決することは、最も熟練した経営者をも困惑させる。

こうした多くの課題がある状況下で、リーダーが何から手を付ければよいのか判断するのは難しいことだ。まずは、ビジネス戦略に最も適合し、測定可能な結果をもたらす仕事を優先させることである。そして主要な目標を達成するために必要なスキルや能力に投資し、主要な分野で支援を提供できるパートナーと協力することも重要だろう。

また、変化し続ける組織のミッションに対する共通感覚を再評価し、何が最も重要であるかについて全員の合意を再確認するのも良い時であろう。その結果、コントロールできることに集中し、自信と目的意識を持って前進できるようにすることが重要である。

不確実な環境において、成功はコラボレーション、イノベーション、そして適応性などのダイナミックな要因に基づくものだ。そのためには、洞察力を成果に、信念を能力に、そして混沌を制御可能なチャンスへと転換していくことが必要である。2023年、成功するリーダーは、テクノロジーと人間の創意工夫とを組み合わせ、前途に広がるチャンスをつかむだろう。



IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value (IBV) は、業界のソートリーダー、第一線の研究者、分野ごとのエキスパートの専門知識に、グローバル・リサーチとパフォーマンス・データを組み合わせ、信頼性の高い、テクノロジーに基づくビジネス関連の知見を提供します。IBVのソート・リーダーシップ・ポートフォリオには、詳細なリサーチ、ベンチマーキング、パフォーマンス比較、およびデータの可視化が含まれ、あらゆる地域、業界、テクノロジーにおけるビジネスの意思決定をサポートします。

詳細について

IBVのTwitterは@IBMIBVからフォローいただけます。最新の知見をメールで入手するには、ibm.com/ibvよりお申し込みください。

注釈および出典

- 1 “The 2021 CIO Study. The CIO Revolution: Breaking barriers, creating value.” IBM Institute for Business Value. November 2021.
邦訳「経営層スタディ・シリーズ：CIO スタディ 2021 - CIO 革命 - 障壁を打ち破り、価値を生み出す -」<https://www.ibm.com/downloads/cas/PBVNYOYD>
- 2 Partington, Richard. “Global inflation may be close to its peak, IMF director says.” The Guardian. November 7, 2022. <https://www.theguardian.com/business/2022/nov/07/global-inflation-economy-imf-managing-director-kristalina-georgieva>
- 3 “The CEO Study. Own your impact: Pathways to transformational sustainability.” IBM Institute for Business Value. May 2022.
邦訳「グローバル経営層スタディ第 25 版 - CEO スタディ - 変革を起こす覚悟 - トップ主導の SX が企業価値を向上させる -」<https://www.ibm.com/downloads/cas/9AMBLLKA>
- 4 Haller, Karl, Mary Wallace, Jane Cheung, and Sachin Gupta. “Consumers want it all: Hybrid shopping, sustainability, and purpose-driven brands.” IBM Institute for Business Value. January 2022.
邦訳「消費者はすべてを求める：オンラインとリアルを融合した『ハイブリッド・ショッピング』、サステナビリティ、自分の価値観にあった『パーパス・ドリブン』なブランド」<https://www.ibm.com/downloads/cas/ODN9ZLL2>
- 5 Franzino, Michael, Alan Guarino, Yannick Binvel, and Jean-Marc Laouchez. “The \$8.5 Trillion Talent Shortage.” Korn Ferry. Accessed November 30, 2022. <https://www.kornferry.com/insights/this-week-in-leadership/talent-crunch-future-of-work>
- 6 “Job Openings and Labor Turnover Summary.” US Bureau of Labor Statistics. November 1, 2022. <https://www.bls.gov/news.release/jolts.nr0.htm>; “The Employment Situation—October 2022.” US Bureau of Labor Statistics. Accessed November 4, 2022. <https://www.bls.gov/news.release/pdf/empsit.pdf>
- 7 “Job vacancy statistics.” eurostat. Accessed November 21, 2022. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Job_vacancy_statistics&oldid=576938#Job_vacancies_between_2009_and_2022; “Summary Table: Job Vacancy.” Ministry of Manpower, Singapore Government. September 14, 2022. <https://stats.mom.gov.sg/Pages/Job-Vacancy-Summary-Table.aspx>
- 8 “Job Vacancies, Australia.” Australian Bureau of Statistics. September 29, 2022. <https://www.abs.gov.au/statistics/labour/jobs/job-vacancies-australia/latest-release>
- 9 IBM Institute for Business Value Global Survey of 16,349 employees. March 2022.
- 10 “The CSCO Study. Own your transformation: Data-led innovation for the modern supply chain.” IBM Institute for Business Value. September 2022.
邦訳「グローバル経営層スタディ第 26 版 - CSCO スタディ - 変革が創る未来 - データの力でサプライチェーンを革新する -」<https://www.ibm.com/downloads/cas/WXYAG0B9>
- 11 “Salary Budget Survey 2022-2023.” WorldatWork. July 26, 2022. https://worldatwork.org/media/CDN/dist/CDN2/documents/pdf/resources/sbs/SBS2022-23_TopLevelData.pdf; “United States Inflation Rate.” Trading Economics. Accessed November 21, 2022. <https://tradingeconomics.com/united-states/inflation-cpi>
- 12 IBM Institute for Business Value Global Survey of 16,349 employees. March 2022.
- 13 “9 in 10 companies will require employees to work from office in 2023.” Resume Builder. October 13, 2022. <https://www.resumebuilder.com/9-in-10-companies-will-require-employees-to-work-from-office-in-2023/>
- 14 Helbig, Bob. “Top Workplaces 2022 trends: Workers are doing plenty of soul-searching.” Orlando Sentinel. September 16, 2022. <https://www.orlandosentinel.com/business/top-workplaces/os-bz-top-workplaces-2022-trends-20220916-ezlkdygxdvcrhd5z6kgn05fh6e-story.html>
- 15 IBM Institute for Business Value Global Survey of 16,349 employees. March 2022.
- 16 Dougherty, Conor. “A Retreat for Google Glass and a Case Study in the Perils of Making Hardware.” The New York Times. January 18, 2015. <https://archive.nytimes.com/bits.blogs.nytimes.com/2015/01/18/a-retreat-for-google-glass-and-a-case-study-in-the-perils-of-making-hardware/>
- 17 “Metaverse Market Size, Share & Trends Analysis Report By Product, By Platform, By Technology (Blockchain, Virtual Reality (VR) & Augmented Reality (AR), Mixed Reality (MR)), By Offering, By Application, By End Use, By Region, And Segment Forecasts, 2022-2030.” Grand View Research. Accessed November 21, 2022. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/metaverse-market-report>
- 18 “Data Transparency’s Essential Role in Building Customer Trust.” Cisco. Accessed November 21, 2022. https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/doing_business/trust-center/docs/cisco-consumer-privacy-survey-2022.pdf
- 19 Haller, Karl, Mary Wallace, Jane Cheung, and Sachin Gupta. “Consumers want it all: Hybrid shopping, sustainability, and purpose-driven brands.” IBM Institute for Business Value, January 2022.
邦訳「消費者はすべてを求める：オンラインとリアルを融合した『ハイブリッド・ショッピング』、サステナビリティ、自分の価値観にあった『パーパス・ドリブン』なブランド」<https://www.ibm.com/downloads/cas/ODN9ZLL2>
- 20 “The CSCO Study. Own your transformation: Data-led innovation for the modern supply chain.” IBM Institute for Business Value. September 2022.
邦訳「グローバル経営層スタディ第 26 版 - CSCO スタディ - 変革が創る未来 - データの力でサプライチェーンを革新する -」<https://www.ibm.com/downloads/cas/WXYAG0B9>
- 21 “U.S. Billion-Dollar Weather and Climate Disasters.” NOAA National Centers for Environmental Information. Accessed November 21, 2022. <https://www.ncei.noaa.gov/access/billions/time-series>
- 22 Bounds, Matthew and Bob Murphy. “Smart procurement made smarter: Five ways digital intelligence drives value.” IBM Institute for Business Value. September 2022. <https://ibm.co/smart-procurement>

- 23 Hinish, Sheri, Lars Reinkemeyer, and Karen Butner. “The resilient digital supply chain: How intelligent workflows balance efficiency and sustainability.” IBM Institute for Business Value and Celonis. April 2022.
邦訳「強靱なデジタル・サプライチェーン - 効率性とサステナビリティの両立におけるインテリジェント・ワークフローの有効性 -」 <https://www.ibm.com/downloads/cas/JEMEZKEB>
- 24 “The CSCO Study. Own your transformation: Data-led innovation for the modern supply chain.” IBM Institute for Business Value. September 2022.
邦訳「グローバル経営層スタディ第 26 版 - CSCO スタディ - 変革が創る未来 - データの力でサプライチェーンを革新する -」 <https://www.ibm.com/downloads/cas/WXYAG0B9>
- 25 Balta, Wayne, Manish Chawla, Jacob Dencik, and Spencer Lin. “Sustainability as a transformation catalyst: Trailblazers turn aspiration into action.” IBM Institute for Business Value. January 2022.
邦訳「サステナビリティは変革を引き起こす『カタリスト』である - 先駆者は志を行動に変える -」 <https://www.ibm.com/downloads/cas/9EPM6VQK>
- 26 “Sustainable economy: Parliament adopts new reporting rules for multinationals.” European Parliament. October 11, 2022. <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20221107IPR49611/sustainable-economy-parliament-adopts-new-reporting-rules-for-multinationals>
- 27 “The CEO Study. Own your impact: Pathways to transformational sustainability.” IBM Institute for Business Value. May 2022.
邦訳「グローバル経営層スタディ第 25 版 - CEO スタディ - 変革を起こす覚悟 - トップ主導の SX が企業価値を向上させる -」 <https://www.ibm.com/downloads/cas/9AMBLLKA>
- 28 Balta, Wayne, Manish Chawla, Jacob Dencik, and Spencer Lin. “Sustainability as a transformation catalyst: Trailblazers turn aspiration into action.” IBM Institute for Business Value. January 2022.
邦訳「サステナビリティは変革を引き起こす『カタリスト』である - 先駆者は志を行動に変える -」 <https://www.ibm.com/downloads/cas/9EPM6VQK>
- 29 “The CEO Study. Own your impact: Pathways to transformational sustainability.” IBM Institute for Business Value. May 2022.
邦訳「グローバル経営層スタディ第 25 版 - CEO スタディ - 変革を起こす覚悟 - トップ主導の SX が企業価値を向上させる -」 <https://www.ibm.com/downloads/cas/9AMBLLKA>
- 30 “The 2021 CIO Study. The CIO Revolution: Breaking barriers, creating value.” IBM Institute for Business Value. November 2021.
邦訳「経営層スタディ・シリーズ：CIO スタディ 2021 - CIO 革命 - 障壁を打ち破り、価値を生み出す -」 <https://www.ibm.com/downloads/cas/PBVNYOYD>
- 31 Balta, Wayne, Manish Chawla, Jacob Dencik, and Spencer Lin. “Sustainability as a transformation catalyst: Trailblazers turn aspiration into action.” IBM Institute for Business Value. January 2022.
邦訳「サステナビリティは変革を引き起こす『カタリスト』である - 先駆者は志を行動に変える -」 <https://www.ibm.com/downloads/cas/9EPM6VQK>
- 32 Cheung, Jane, Catherine Filare, Cristene Gonzales-Wertz, Christopher Nowak, Gillian Orrell, and Steve Peterson. “Balancing sustainability and profitability: How businesses can protect people, planet, and the bottom line.” IBM Institute for Business Value. April 2022. <https://ibm.co/2022-sustainability-consumer-research>
- 33 Haller, Karl, Mary Wallace, Jane Cheung, and Sachin Gupta. “Consumers want it all: Hybrid shopping, sustainability, and purpose-driven brands.” IBM Institute for Business Value, January 2022.
邦訳「消費者はすべてを求める：オンラインとリアルを融合した『ハイブリッド・ショッピング』、サステナビリティ、自分の価値観にあった『パーパス・ドリブン』なブランド」 <https://www.ibm.com/downloads/cas/0DN9ZLL2>
- 34 Gruber, Mikayla. “Y2Q: Let the Prep Begin.” SDxCentral. July 9, 2022. <https://www.sdxcentral.com/articles/news/y2q-let-the-prepping-begin/2022/07/>; Ibaraki, Stephen. “11 Top Experts: Quantum Top Trends 2023 And 2030.” Forbes. August 19, 2022. <https://www.forbes.com/sites/stephenibaraki/2022/08/19/11-top-experts-quantum-top-trends-2023-and-2030/>; Biondi, Matteo, Anna Heid, Nicolaus Henke, Niko Mohr, Lorenzo Pautasso, Ivan Ostojic, Linde Wester, and Rodney Zimmel. “Quantum computing use cases are getting real—what you need to know.” McKinsey. December 14, 2021. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/quantum-computing-use-cases-are-getting-real-what-you-need-to-know>
- 35 O’Shea, Dan. “Quantum security experts are in step with NSA’s PQC timeline.” Inside Quantum Technology. September 28, 2022. <https://www.insidequantumtechnology.com/news-archive/quantum-security-experts-are-in-step-with-nsas-pqc-timeline/>
- 36 “Cost of a data breach 2022.” IBM Security and the Ponemon Institute. July 2022.
邦訳「2022 年『データ侵害のコストに関する調査』」 <https://www.ibm.com/jp-ja/security/data-breach>
- 37 Mohammad Hasan. “State of IoT 2022: Number of connected IoT devices growing 18% to 14.4 billion globally.” IOT Analytics. May 18, 2022. <https://iot-analytics.com/number-connected-iot-devices/>
- 38 “X-Force Threat Intelligence Index 2022.” IBM Security. Accessed November 21, 2022.
邦訳「X-Force 脅威インテリジェンス・インデックス 2022」 <https://www.ibm.com/reports/threat-intelligence/jp-ja/>
- 39 “Cybersecurity Workforce Study 2022.” (ISC)². Accessed November 21, 2022. <https://www.isc2.org/Research/Workforce-Study#>
- 40 McCurdy, Chris, Shlomi Kramer, Gerald Parham, and Jacob Dencik. “Prosper in the cyber economy: Rethinking cyber risk for business transformation.” IBM Institute for Business Value. November 2022. <https://ibm.co/security-cyber-economy>
- 41 Muppidi, Sridhar, Lisa Fisher, and Gerald Parham. “AI and automation for cybersecurity: How leaders succeed by uniting technology and talent.” IBM Institute for Business Value. June 2022. <https://ibm.co/ai-cybersecurity>
- 42 McCurdy, Chris, Shlomi Kramer, Gerald Parham, and Jacob Dencik. “Prosper in the cyber economy: Rethinking cyber risk for business transformation.” IBM Institute for Business Value. November 2022. <https://ibm.co/security-cyber-economy>



© Copyright IBM Corporation 2022

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America | December 2022

IBM、IBM ロゴ、ibm.com は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては www.ibm.com/legal/copytrade.shtml (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があり、IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「5 trends for 2023 - Embracing chaos, taking charge」の日本語訳として提供されるものです。

JLKJK1ZP-JPJA-00