

# *Risk in review*

## 変革の時代における グローバルリスク

幅広いビジネス変革により企業がさまざまなリスクにさらされることとなり、グローバルリスクは複雑になっている。



## 表紙イメージについて：

私たちは、経済、市場、社会、技術および環境問題が融合し、より複雑で不確実なグローバルビジネス環境が創り出される変革の時代を生きている。この新たな現実に適応するため、困難を飛び越えなければならないが、無謀であってはならない。むしろ、企業は今日の融合したリスクから抜け出し、今後起こりうるリスクと機会の両方に備えるために、新しい方法や戦略を取り入れなければならない。

---

## 目次

---

<b>課題の核心</b>	<b>2</b>
<b>変化する市場、変化するビジネス</b>	
<b>詳細分析</b>	<b>4</b>
<b>不確実な環境においては、ビジネス変革は状況を好転させるきっかけにもリスクにもなりえる</b>	
2012年：新たな市場の現実に適応する	5
2013年：これからのリスク	6
ビジネス変革にリスク管理を組み込む	19
<b>ビジネスへの提言</b>	<b>26</b>
<b>2013年にすぐに対応しなければならないリスク</b>	
調査方法	28

---

課題の核心

変化する市場、  
変化するビジネス

企業はリスクの考え方やリスクへのアプローチを再度見直している。しかしながら、企業は市場の要求に対応して変化しており、そのプロセスにおいて自らを多方面からのリスクにさらしている。

2012年においては、過去10年でビジネスを形作ったいくつもの変化の力が融合し、新たな常識が生まれた。新興市場の台頭、データ技術のより一層の浸透、第三者によるサービス提供、外部利害関係者の影響力の増加および2008年から2009年にかけての世界的な経済停滞から続く影響といったグローバル化の要素が絡み合うことで、広範囲の結果を伴う外部のリスクが迅速にかつ予期されずに訪れるような、不確実で複雑な新しい環境が創造された。市場における新たな現実に対応するために、上級経営幹部は自社のリスクへの対応態勢とアプローチの再検討を開始する。多くの会社は変化の激しい市場におけるポジションを確保するために、ビジネスを変革させる経営努力をしている。

2013年において、新たな課題に対応するために組織を変革すると同時に、経営幹部は外部市場のリスクを引き続き注視している。800人以上の経営幹部およびリスクマネジャーを対象とした私たちの調査によると、継続的な経済停滞へのプレッシャー、世界的な財政危機、増税および過度な緊縮財政は、数年後にビジネスに深刻な結果をもたらすリスクであると考えられている。しかしながら、世界経済は回復の兆しを見せており、経営幹部は数年後に世界経済が上向いたときに備えて、新たな機会を捉える準備をしておくべきである。

幅広いビジネス変革は、グローバルリスクの見通しをより複雑にしており、上級経営幹部は、M&Aおよび分割、大規模なアウトソーシングとオフショアリング、全社レベルのITの変更または組織再構築、バリューチェーンの最適化などといった方法で、自社の戦略またはオペレーションの根本を変化させることによりグローバル市場のシフトに対応している。私たちの調査において、2011年月中旬以降に、回答企業の3分の2以上が主要なビジネ

ス変革を行ったと回答しており、そのほかの10%は今後18カ月から24カ月の間にビジネス変革を行う予定であると回答している。企業は、新しいビジネスモデルを構築し、デジタル回線を利用し、新しい地域の市場への拡大をしている。同時に、どこに資源を供給し、工場やR&D拠点をどこに設けるべきか、という点も含めてグローバル化戦略を再検討している。いくつかの会社は、コスト優位性と物流の利点を享受するために、オペレーションを本国に戻している。

こういったビジネスの方向性に関する変化により、新たな戦略が失敗する可能性は言うまでもなく、データセキュリティ、知的財産権の濫用および新興市場における政治および規制上のプレッシャーといった新しいリスクに企業がさらされている。さらに厄介なことには、市場とビジネス変革の相互作用により、予期できず、移ろいやすく、かつ、認識することが困難、といった複雑なリスクの連鎖が創造されている。同時に、外部利害関係者の要求と期待はかつてない程に勢いを増している：投資家の寛容さは減少し、消費者の安価に対する要求が増し、さらに、デジタル化により影響力を得た消費者は、企業に対してサステナビリティ、公正な労働環境および現地調達といった問題についての対応を企業に迫る。このような利害関係者により、リスク環境はより複雑になり、会社が対応を誤った際のメディアと市場から企業に対する追及のスピードと厳格さが加速している。

2012年11月から12月に行われた本調査は、全世界でビジネスを営む800人以上の経営幹部やリスクマネジャーへの調査結果から得られた洞察を示し、現在のリスク見通しにおける企業の注目点および新たな環境に対応するために取るべき段階に重点を当てている。私たちの調査により、来年の企業

の重要な戦略的対応は以下に関連していることが明らかとなった：

- **対応力**：会社は、新たに発生したリスクに対する対応力の構築を熱心に進めている。今後18カ月のうちに回答企業の半数以上がホライズンスキニング、早期警戒システム、シナリオプランニングおよび柔軟なリスク選好度記述といった施策を採用するであろう。
- **人と組織**：より多くの企業が、リスクに関連したパフォーマンス報酬を開発し、スキルギャップを認識するための人材監査を実施するといった、組織的な方策を有している。私たちの調査回答者がこれらの方策の利用を増やそうと計画している割合は、それぞれ79%と69%であった。
- **技術**：デジタル技術とソーシャルメディアによって大きくなるリスクに対応するために、企業は今後18カ月にわたり知的財産、ブランドおよび風評に対する監査をほぼ2倍の割合で利用を増やし、カバーされないリスクを縮減するための方策をとるであろう。
- **次世代のリスク分析**：さまざまな産業において、企業はビッグデータの中から隠れたパターンやリスクの連鎖を発見するための、より優れた技術に頼ることとなるであろう。最も進化が早いツールは、統合リスクデータウェアハウス（利用が2倍になると予想される）およびリスクダッシュボード（50%の増加が見込まれる）である。

---

## 詳細分析

不確実な環境においては、  
ビジネス変革は状況を好転  
させるきっかけにもリスク  
にもなりえる

さまざまな産業において、市場変化の深化によりリスクに対する新たな考え方が要求されている。つまり、リスクを経営に不可欠なものとして受け入れるようなリスク認識の風土へと向かっている。

## 2012年：新たな市場の現実に適応する

2012年の急速な技術変化、グローバル化、新興国の台頭、2008年から2009年にかけての世界的な経済停滞から生じた経済の落ち込みにより市場のシフトが起こり、企業はそのシフトへの調整を続けている。そのような状況下において、かつて利用していた標準的な方法を再度用いることはない。企業は不確実性と複雑性を近年の経済的および財務的危機に対する短期的な事象ではなく、新たなビジネス環境の特性であると認識し始めている。

企業は対応策として、リスクに対する考え方を変更するのみでなく、変革サイクルの促進に伴う事業戦略とモデルの変更も行っており、これにより上級経営幹部が対応しなければならない別の根本的な変化がもたらされた。外部の事象がより一層予測不可能なものとなりその影響が大きくなるだけでなく、ビジネス変革自体が新しくより複雑な内部リスクを創造している。これに対応するために、リスク管理の新たなアプローチが求められている。

## 予期できないカスケードリスク

組織や市場が複雑で、連動して、世界が一体化している今日のビジネスエコシステムにおいては、リスクは急速に発生し、市場で連鎖的に転移する。例として、2012年にハリケーンサンディーの影響が被害を直接的に受けた地域をはるかに超えて広がり、ウォールストリートが2日間機能停止になり世界中の財務活動が乱れたこと、北東部の港や飛行場の閉鎖が世界的なサプライチェーンに影響を与えたこと、およびデータセンターの電源喪失や洪水によりインターネットのつながりが破壊されたこと、などが挙げられる。同じく2012年に発生した米国の大手銀行に対するサイバー攻撃は、最も保護

されたコンピュータシステムでさえ未知の攻撃には脆弱であるということを露呈した。

この年、経営幹部は、懸念していた潜在的な大変動のいくつかは実際に起こらなかったということも経験している。ギリシャの債務不履行からの悪影響を予想していたにもかかわらず、スペイン、イタリアおよびポルトガルといった欧州の弱小国は自国の経済破綻を回避した。同様に、中国は不動産バブルの崩壊をソフトランディングさせることで、経済危機を回避した。さらに、この2012年の終わりが近づくにつれ、米国議会は、2013年1月1日に施行が予定された「財政の崖」と呼ばれる自動的な増税と歳出削減に関する解決策を打ち出すことに成功している。

こうした状況を背景に、企業の取締役会は予想外の事象や増大した複雑性に対応するために、より良いリスクシステムの導入を推し進めた。その結果、リスク管理担当役員は、さまざまな産業において、リスク管理技術の能力範囲をシナリオ分析からストレステストにまで拡大した。未知のリスクの顕著な増加により、多くの企業は組織の対応力構築とコンティンジェンシープランの策定をより重要視している。

## 経済的な不確実性の継続

昨年、経営幹部は、世界経済が不安定でかつ構造的に変化する持続的な期間に市場が突入したことを認識した。先進国の市場よりも新興市場のリスクの方が高いというかなり以前からの仮定には、疑問が投げられるようになった。先進工業国における低い成長率、重い負債および高い失業率に直面し、オペレーションの難しさにも関わらず経済活動の中心として強みを発揮し続ける新興市場に経済的な影響力がシフトした。

2012年において、企業はこの新たな現実を自社の計画に組み込み始めた。経済的、財政的な不安定性、政治的および規制の変化および商品から人材に至る資源への市場のプレッシャーをも含めた変化からの影響に対処するために、リスク管理担当役員は上級経営者とともに、自社のリスク評価と戦略を調整した。

## 外部利害関係者からのプレッシャー

たとえば、非常に稀な事象およびグローバル市場の変化に対応するためにリスク戦略を調整したとしても、企業はまた、外部利害関係者からの増大する要求および期待に直面するだろう。それは、グローバル化、データ技術の変化およびほかのトレンドと融合したリスクを高めるような、パワフルで蓄積される力である。

たとえば、企業がいっそうの成長を目指してリスク許容度を高めるような変革への意思決定を行ったとしても、米国経済の回復の遅れ、欧州における経済や財政の懸念およびほかの要因により、投資家はさらにリスク回避的な考えを持つようになっている。近年の経済事象およびビジネススキャンダルに対応するために、政府から権限を与えられている規制当局は、監督を強化している。消費者は選択肢が増加したことにより、さらに要求を厳しくしている。デジタル化により影響力を得た消費者は、企業に対してサステナビリティ、環境基準、公正な労働環境および現地調達といった問題についての対応を企業に迫る。このような利害関係者により、リスク環境はより複雑になり、企業が対応を誤った際のメディアと市場から企業に対する追及のスピードと厳格さが加速している。

## リスクへの新たなアプローチ

さまざまな産業において、市場変化の深化により、リスク認識とコンプライアンスに焦点を当てた厳格なリスク風土から、リスクを経営に不可欠なものとしてリスク管理を受け入れるようなリスク認識の風土への変換が要求されている。この新しい風土を育むために、企業は企業戦略的思考に統合されたリスクを組み込むために全経営者が一体となり取り組むことで、より一層全社的なリスク管理アプローチを採用し始めた。取締役は、ガバナンスリスクにより積極的になり、チーフリスクオフィサー（CRO）の担当領域はデジタルビジネスへの見識や協調的な経営スキルを含んだ新たな専門性が必要となる新しい領域へと広がりを見せている。

同時に上級経営陣は、経済の再構築、グローバル化および技術の広がりといった市場のシフトに対応するための動きを推進している。しかしながら、まさにビジネス変革は、サイバーセキュリティ侵害に関して増大したり

スク、ソーシャルメディアからの風評リスクおよび新たな戦略的な責務に必要な人材の不足、といった新たな脅威に対する道を開いた。市場とビジネス変革が、リスクの相互関係が複雑に絡まった状態を創りだしている。

## 2013年：これからのリスク

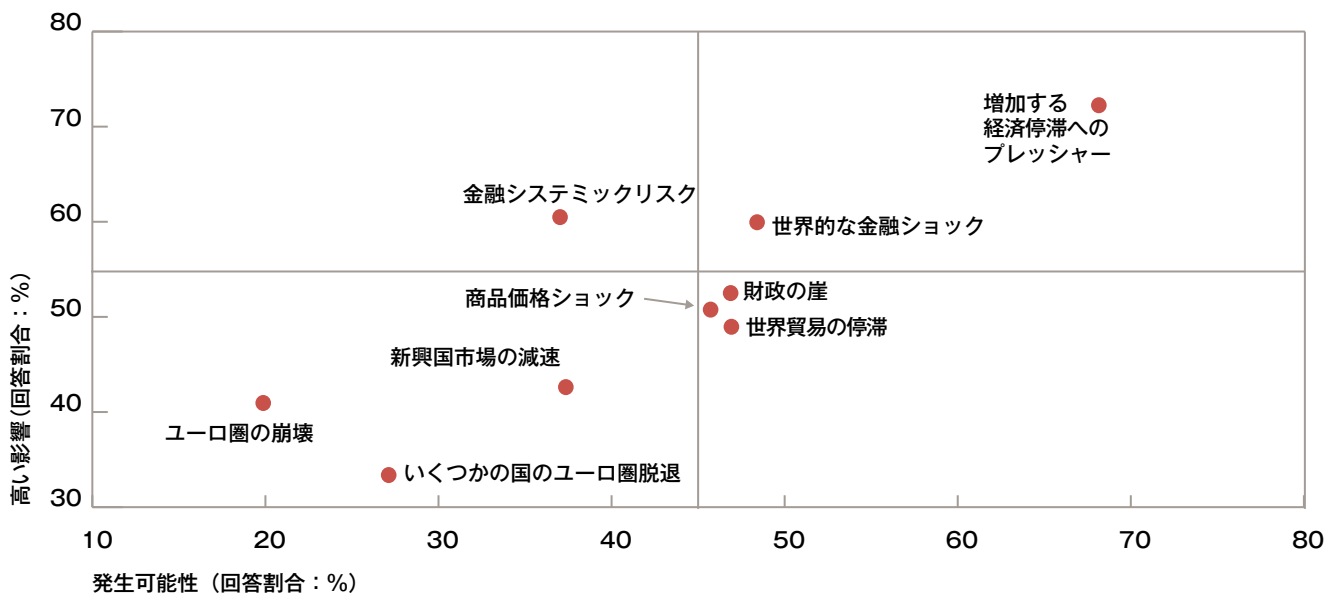
2013年初旬現在、2012年におけるグローバル市場におけるいくつかの重要なリスク（例えば米国の財政の崖）や、経済停滞の兆候（例えば、ユーロ圏における潜在的な財政破綻や中国経済のハードランディング）が私たちの背後に潜んでいる。しかしながら、ユーロ地域とともに米国政府や日本政府も未だに厳しい財政課題、増税の可能性、緊縮財政および規制の変更に直面している。そのため、経営幹部は将来を注意深く注視し続けている。

## 世界経済と政治上に未だ残る強いプレッシャー

今年のリスク調査結果より、世界的な景気低迷が今後18カ月の最も重大なリスクであると再び認識されているということが明らかとなった。約3分の2の回答が景気低迷は起こり得るとしており、約4分の3の回答が自社に重要な影響を与えるとしている（図1参照）。

PwCによる第16回世界CEO意識調査に回答した最高経営責任者は、みな同様に世界経済の先行きに対して不安感を示している。81%の最高経営者は、景気低迷について「いくらか」、もしくは「かなり」の懸念を示しており、その約3分の1が米国の景気低迷を懸念している。不安定な世界の経済状況が、それを図る財政指標とともに、企業のリスク課題に挙がり続け、経営幹部は将来的な経済および財政に関する打撃が生じる可能性が高いと考えている。

図1：世界経済リスク：発生可能性と影響





「経営幹部が過度に経済停滞に意識を集中し続けることには、  
経済状況が上向いた際に早急に対応策を取れないという危険性が潜む」

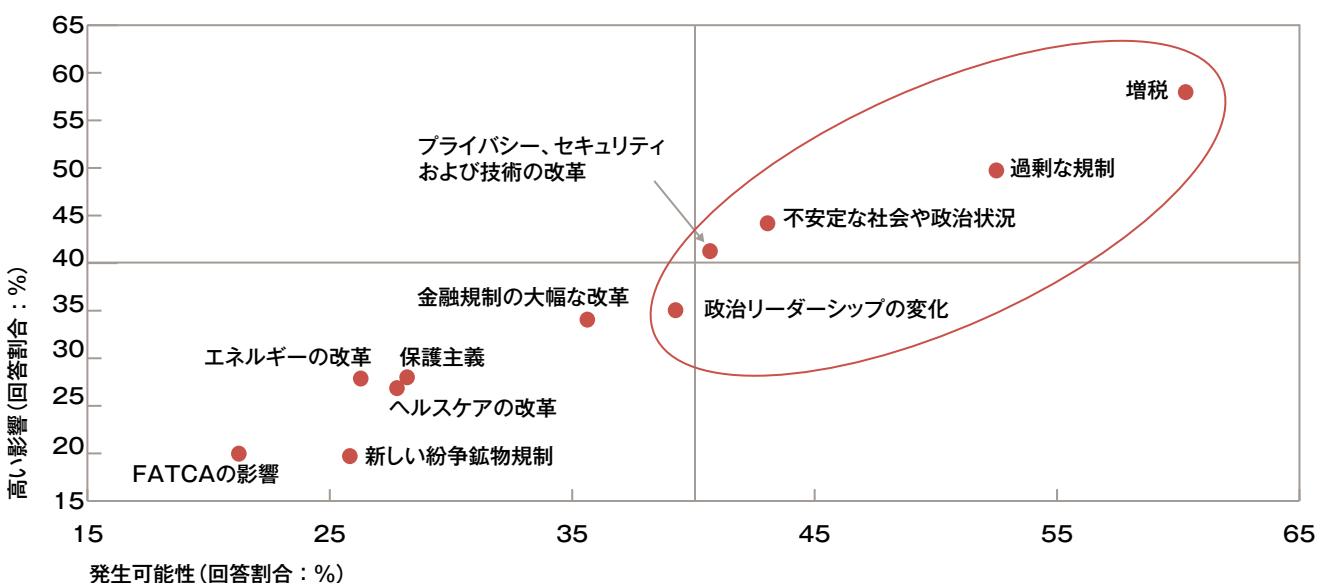
—Ken Coy, Partner, US Assurance GRC Leader, PwC

しかしながら、2012年において世界経済は峠を越したと考える経営者も存在し、そういった経営幹部の経済に対する懸念事項は、過去のものとなった。PwCのUS Assurance GRC Leaderを務めているKen Coyは、次のように語っている。「経営幹部が今年のお機について検討するとき、昨年の状況を考え懸念するかもしれないが、経営幹部が過度に経済停滞に意識を集中し続けることには、経済状況が上向いた際に早急に対応策を取れないという危険性が潜む。さらに、企業は経済状況が

上向いたことを早期に認識できず、競業他社よりも早く行動して利益を得ることができないかもしれない」

経済がどの方向に向かっているかに関わらず、経営幹部は監督官庁が今後12カ月間により強力な権限を行使する可能性について懸念し続けなければならない。経営者は、産業関連の市場において増税される可能性を最も懸念しており、60%余りが増税は重要な結果をもたらす事象であると回答している（図2参照）。

図2：政治および規制リスク：発生可能性と影響



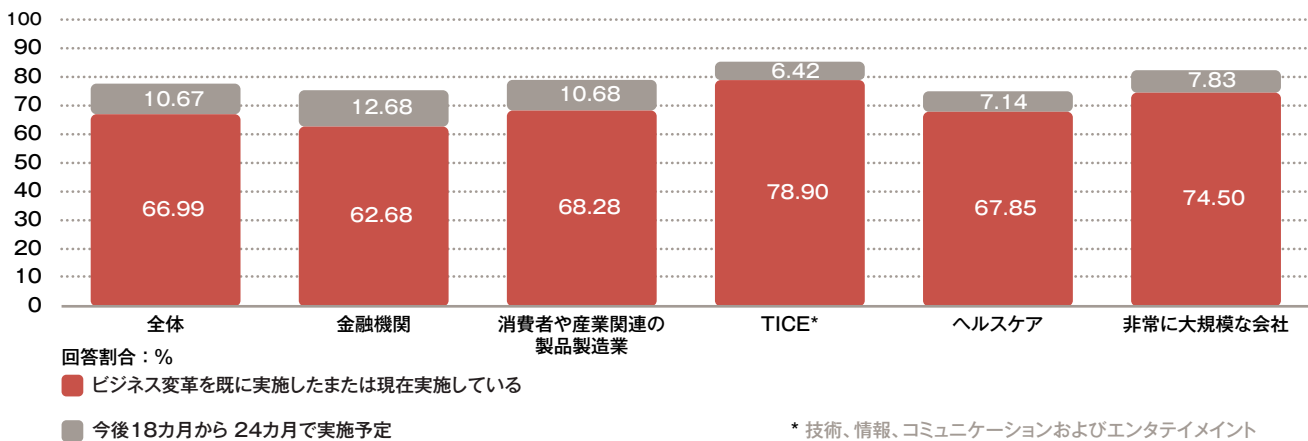
## ビジネス変革はリスク管理をより複雑にする

世界経済の状況変化に対応するために、上級経営陣は来年にかけて自社のグローバルビジネス戦略、構造およびオペレーションモデルを変革し続けるであろう。私たちの調査では、回答企業の3分の2以上が過去18カ月から24カ月の間にビジネス変革を行ったと回答しており、そのほかの10%が今後

18カ月から24カ月の間にビジネス変革を行う予定であると回答している（図3参照）。消費者関連や産業関連の製品製造業およびサービス業、技術、情報、コミュニケーションおよびエンタテインメント産業といったいくつかの産業や多国籍企業の間では、ビジネス変革の割合は多くなっている。

いくつかの企業において変革が進行中である。「変革という言葉は、やや使い古されている。しかしながら、変革とは企業が毎日のビジネスをどのように行うかということの一部である。企業のポートフォリオとビジネスプロセスの変革を行うことにより競争力を保つことができる」とPitney BowesのCFOであるMichael Monahan氏は指摘する。

図3：幅広いビジネス変革  
あなたの会社のビジネス変革は、市場シフトに対応したものでですか？



「私たちは、組織人としてまたマネジャーとして、今まで行ってきたこと以上のことを行っている。私たちのスキルセットはかつてない程広がっている」

—Michael Loughlin氏、CRO, Wells Fargo

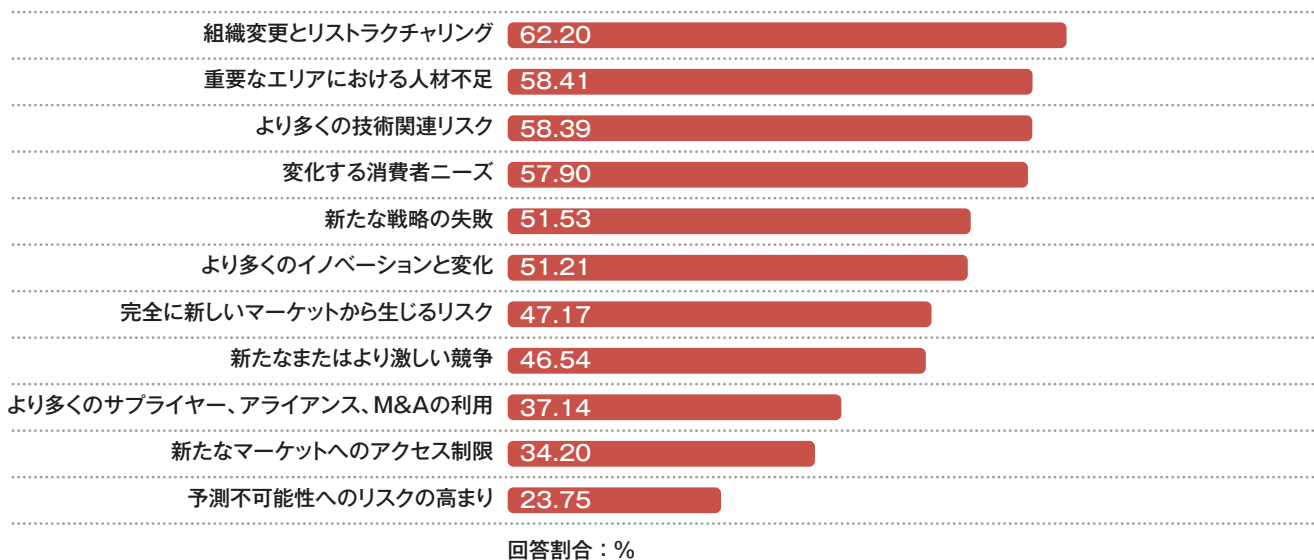
そのほか、変革は差異をもたらすものとも課題ともなりえる。組織変更や再構築のリスク、人材不足のリスクおよび技術進歩のリスクは、私たちの調査で明らかとなった変革リスクに関する重要なリスクの一部である（図4参照）。「私たちは、組織人としてまたマネジャーとして、今まで行ってきたこと以上のことを行っている。私たちのスキルセットはかつてない程広がっている」とWells FargoのCFOである

Michael Loughlin氏は指摘する。「最終的には、適切な時期に適切な能力を持った人々が経営を行う企業が成功する。最も成功する企業は、現在と未来に自社が求める能力を常に評価する。このような企業は、たとえ競争が生じる前にスキルを追加するとしても、新たなスキルが必要となった場合には、新たな人材を採用するか、または、外注することで必要なスキルを取得することを恐れない」とPwCでUS Internal

Audit Service Leader, Partnerを務めるJason Pettは指摘する。

#### 図4:ビジネス変革のリスク

次のエリアにおいて、ビジネス変革によりどの程度リスクが生じるか？



## グローバル化リスクへの対応

より多くの企業がグローバル市場に参入すると、企業はより多くのリスクにさらされる。中国、インドおよびブラジルといった新興市場での生産コストが急速に上昇しており、多くの企業はマレーシア、ベトナム、インドネシアおよびフィリピンといった生産コストが低い市場に投資を行っている。不慣れたビジネス環境、サプライチェーンの拡大、複雑なサービスの内部関係および一連の異文化問題といった特有の問題を受け入れることにより、企業は多くの政治、規制、商業、社会および経済に関するリスクにさらされることとなる。

私たちの調査に回答した企業の半数は、新たな土地および市場に参入した場合におけるリスク（特に規制リスクやコンプライアンスリスク）に対して懸念を示していた。オーストラリアのANZ Banking GroupのCROであるNigel Williams氏は、国ごとに異なるさまざまな法令を遵守することに当惑している：「いくつかの国のコンプライアンス原理は原則主義であり、いくつかの国の原理は規則主義であるため、互いに矛盾している。企業は、こういった矛盾に対応するために執行担当者を任命しなければならない」

多くの企業にとって、より長くかつより複雑なサプライチェーンは主要な懸念事項である。例えば、Williams氏は近年における東南アジアでのフラッ

トテレビ需要の高まりに関して次のように指摘する：「フラットテレビのブランドを保有している製造業者のみでなく、多くの産業の多数の企業がフラットテレビのサプライチェーンに関連している。もしサプライチェーンが崩壊して1社が被害を被った場合には、全ての企業にその影響が及ぶであろう」

「企業がリーン生産方式によりサプライヤーの無駄を排除しようとするときや外注先リスク管理を通してサプライヤーやコストを合理化する場合には、在庫が不十分であることに起因したリスクが生じる可能性がある」とPwCのUS Risk Assurance Practice LeaderであるDean Simoneは指摘する。

グローバル化の裏側では、インターネット、技術および自動車といったセグメントに属する大手企業が製造拠点を米国に戻す「リショアリング」を進める企業が多くなってきている。リショアリングの目的は、コスト優位性と物流の利点を享受することである。Massachusetts Institute of Technology (mit.edu/pie) が行った新たな調査によれば、米国が製造インフラを十分に再建し、また、国内サプライヤーや下請けのネットワークを再構築する必要があることから、リショアリングの優位性が発揮するには時間が必要になるかもしれない。

## デジタルの変革は新たなリスクを出現させる

2013年において、新たなデジタル技術の継続的な発展と広がり、さまざまな産業において個別企業を幅広いリスクにさらすであろう。約60%の経営幹部は、ビジネス変革により自社のテクノロジーリスクは脆弱化すると考えている。主要なITプログラムにより期待される価値が提供されない危険は、調査への回答においてもっと回答が集中したリスクである（P11の図5参照）。

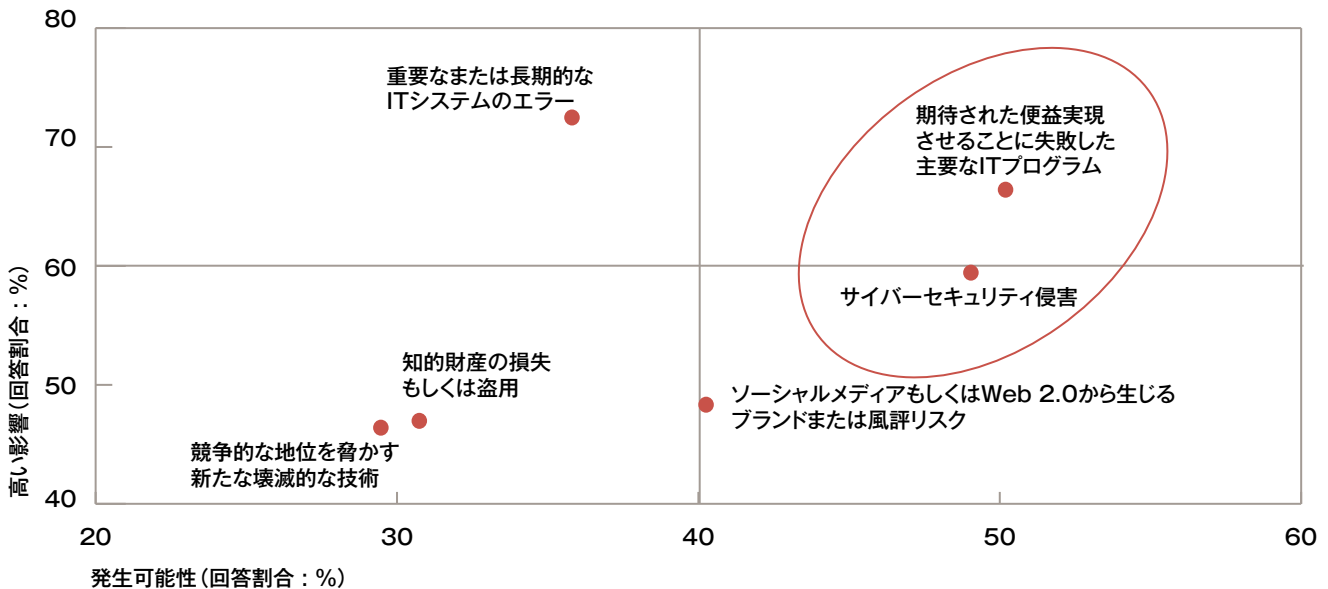
機密情報が盗まれるおそれやほかのサイバー犯罪などに代表されるサイバーセキュリティの脅威は、「非常に大きい問題」になりつつあると、電力セクターに属するPacific Gas and Electric (PG&E) でChief Risk and Audit Officerを務めるAnli Suri氏は指摘する。「CEOが承認した今年の当社のリスクメトリクスにおいて、安全性と信頼性に影響を与えるサイバー・セキュリティ・コントロールに関連するパフォーマンスをトラックすることも項目に含めている」

ソーシャルメディアは新たな不安をもたらししている。企業は、ソーシャルメディアを利害関係者に自社の考えを伝えるとともに利害関係者の意見を収集することができる価値があるものと考えている。その一方で、企業はソーシャルメディアにより自社のブランドや風評が傷つく可能性があることを恐れている。私たちの調査の回答

「グローバル化リスク、テクノロジーリスク、政治的リスクは、全て私たちが対応したことがない結合したリスクという形で表れる」

—Michael Monahan氏、CFO, Pitney Bowes

図5：テクノロジーリスク：発生可能性と影響



者の40%以上が今後18カ月においてソーシャルメディアがリスクになり得ると回答している。ソーシャルメディアに関連する自社商品やサービスにより厳しい規制がかけられている銀行が、このプレッシャーを特に感じている。

モバイルバンキングマーケットのリーダーであるANZは、今日のオープンなデジタル環境におけるデータ保護に投資を行っている。「企業はオープンなデジタル環境に参加し、また、主導していかなければならない。しかしながら、企業はデータのコントロール

と保護を確実にしなければならない」とCROであるNigel Williams氏は指摘する。

「自社の知的財産が保護されることを理解しない限り、企業は技術に対する長期的な投資は行わないであろう」とMicrosoftでChief Audit Executiveを務めるMelvin Flowers氏は指摘する。Flowersは、先進国における知的財産の法的な保護が後進国よりも進んでいるということが、近年において企業が先進国に拠点を設けるというトレンドが生じている一つの理由であると指摘する。

経営幹部は、企業の競争上のポジショニングを大きく変えてしまう新たな技術の登場もまた懸念している。例えば、PG&EのAnil Suri氏は次に述べている。「バッテリー技術が進歩し、また、太陽光発電が安価になると、従来の電力会社のビジネスは財務の面からも運営の面からも非効率になる。従来の電力会社は、財務面で競争力を強化しつつ最も信頼性のある電力を提供するために、技術動向をモニターし、変化する技術環境においてどのようなポジショニングを行うかを検討し続けなければならない」

「次のような質問をすることで、組織にリスク風土を取り入れようとしている。『現在の考えについて、誤ってしまったらどういった点か？この検討の前提としてどのような仮説が用いられているのか、もし異なる仮説を用いた場合には結果は異なるのか？』」

—Nigel Williams氏、CRO, ANZ Banking

## 市場とビジネス変革から生じる横断的なリスク

2013年において、市場とビジネス変革に伴い、より複雑で相互に関連したリスクが生じる。「グローバル化リスク、テクノロジーリスク、政治的リスクは、全て私たちが対応したことがない形で表れる。他社で勤務している私の同僚も一つまたは二つのシナリオで未来を予測するだけでは対応力が低下すると感じている」とPitney BowesのMichael Monahan氏は指摘する。Monahan氏は、伝統的なリスクパターンとリスク評価では、今日の予想外に生じる事象には対応するには限界があると考えている。

至るところで生じている経済的な影響のシフトや、このトレンドに投資する企業戦略により、新たなリスクの結びつきや依存関係が生じる。ANZのNigel Williams氏によれば、アジアにおける中間層の急速な成長は、この地域の経済をさらに活性化させる。「中国における賃金上昇は東アジアの成長に水を差すことにはならないであろう。なぜならば、企業は低コストの労働力を求めて生産拠点をベトナム、インドネシアおよびフィリピンといった国々に移しているからだ。中国からの投資もまた東アジアの成長には必要な

## Pitney Bowesにおけるビジネス変革によるリスクへの影響

Pitney Bowesは、最近、3年間における戦略的な変革を完了させた。この変革では、メーカーは伝統的な郵便機器ビジネスからウェブベースで高付加価値ソリューションを提供するビジネスに変化することが強調された。この動きの一環としてCFOを務めるMichael Monahan氏は次のように指摘する。「当社は、機会が生じた場合により早く成長するために、より変動費割合が高いコスト構造とサービスモデルの統合を目指した」

より行動が迅速な企業は、リスク管理の役割も同時に高めている。Pitneyは、ファンクショナルリーダーやビジネスリーダーがリスクのオーナーシップを有する分散型の構造となっている。例えば、シナリオプランニングは財務やほかの企業全体の行動に関連したリスクに備えるためのストレステストとともに、ファンクションレベルで行われる。上級経営陣のリスク審議会は、月次に16個の全社的リスクカテゴリーをレビューする。審議会は、個々のカテゴリーが企業に与えるインパクトへの変化する見解に基づいて強調する箇所を決定できる。

「当社は、もし一つのエリアでリスクに対応していたら、そのほかのエリアで余剰がないことを強調している」とMonahan氏は指摘する。幅広いビジネスにおいて例えばウェブから生じるリスクのように新しく相互に関連した潜在的なより多くのリスクにさらされている。この事実に対応して、過去における戦略的な変革の努力のように、企業はリスク管理の変更をおこなう。

Monahan氏は次のように説明している。「当社では、例えば何らかのものとITとの関係のように、相互に関連したリスクをより多く関係付けてリスクを再度グループ化した。それにより、当社ではより包括的にリスク間の相互関係を把握でき、かつ、リスクへの対応プロセスを効率化することができた」

要素となっている」とWilliams氏は指摘する。

今日のリスクの複雑さを理解するためには、企業はWilliams氏が言うところの、より質問する文化を育まなければならない。「当社の最大の懸念は巨額で予測できない損失であり、正規分布型のリスクではない。当社では、次のような質問をすることで、組織にリスク風土を取り入れようとしている。『現在の考えについて、誤ってしまったらどういった点か？この検討の前提としてどのような仮説が用いられているのか、もし異なる仮説を用いた場合には結果は異なるのか？』」とWilliams氏は述べている。

さらに、PwCのJason Pettは次のように述べている。「成功している企業は、最良のリスクと機会について幅広い観点から意思決定するために、行動する場合と行動しない場合の両面からリスクを検討し、過剰な反応と過小な反応を評価し、その上でそれぞれのリスクに重みづけを行っている。何層ものリスクと機会が存在する複雑な意思決定の評価を行う際には、リーディングカンパニーは、意思決定の周知、結果の測定および必要に応じた戦略の修正を行うために、データ分析モデルとツールを効果的に利用する」

## 変革が失敗するとき

全ての変革がタイミングよく、適切に実行されて成功し、予期しない結果を避けられるわけではない。必然的にいくつかの変革は失敗し、さらなるリスクにさらされることとなる。私たちの調査において、2013年におけるビジネス変革の重要な懸念として、62%以上が組織変更や事業再構築からリスクが生じることと回答し、50%以上が新たな戦略やビジネスの失敗と回答した。

変革の目標に関して全社的な共通理解を得ることを怠ること、変革の最中に積極的に活動することやリーダーシップを継続して発揮することに失敗することによって、上級経営者は変革に失敗してしまう。一般的に、他社がビジネス変革を行った事例を無視したり、リスクを予期し縮減できるリスク管理ツールを見過ごしたり、変革をスムーズに行うのに必要なリソースを見誤ってしまうということがよく見受けられる。

「例えば、大規模小売業のように、ストレスや崩壊の下にある産業を思いつくのは難しくはない。大規模小売業は、20年前に変化があったが、電子商取引やモバイル技術がビジネスを変

化させた。今では、かつて業界をリードしたブランドが消え去るかまたは経営に苦しんでいる。全ては適応、つまり企業が現在と未来の環境において成長できる戦略を見出すことにある。いくつかの産業や企業は、適応と戦略の発見をうまく行っている。例えば、デトロイトの自動車会社や国内の石油とガスの製造業者が挙げられる。それらの企業は、トレンドの方向性を観察し自社を取り巻く環境がどこへ向かうかを分析し、成功を確実にする正しい選択を行っている」とPwCのDean Simoneは指摘する。

## 産業別のリスク

外部市場のシフトとビジネス変革は、今年度のリスク調査に回答した企業のほとんどに著しい影響を与えている。しかしながら、その影響の度合いや企業のそれに対応するための企業の戦略は産業により異なっている。以下において、今年度のリスク調査で検討された四つの主要な産業に影響を与えるトレンドを要約した。

## 技術、情報、コミュニケーションおよびエンタテインメント

このセクターに属している企業は、おそらく新しくかつ革新的な技術にもっとも影響を受ける。そのため、このセクターに属している企業はビジネス変革により最も大きく緊急に対応する必要のあるリスクに直面するであろう。多くの企業において、技術が長期間利用されているビジネスモデルをひっくり返している。そして、過去のビジネスモデルを市場が開拓できるような適切かつ持続可能な方法で更新することに失敗し、結果としてビジネスを失敗している。

このセクターにおける75%以上の回答者が、消費者ニーズの変化に対応することは、ビジネス変革における主要な懸念事項であるとし、70%以上が技術に関連したリスクについて言及した。約3分の2という最も多くの回答者がビジネス変革を志向する一方で、新しい戦略や事業が失敗するリスクや多くの誤りにより現在直面している薄利競争をさらに低くするリスクについて言及した。

図6：重要な外部リスクおよびビジネス変革リスク：技術、情報、コミュニケーション、エンタテインメント  
(リスクが高いと回答された割合：%)

外部リスク	ビジネス改革リスク
増加する経済停滞へのプレッシャー	変化する消費者ニーズや消費者行動への対応
増税	技術関連リスク
世界的な金融ショック	より多くのイノベーションおよびより早い変化に関連した内部およびマーケットリスク
金融システミックリスク	新たなまたは増加する競争への対応の誤り
過剰な規制または公共投資の削減	新たな戦略およびビジネスベンチャーの失敗

## ヘルスケア

ヘルスケア産業における最も差し迫っている課題は、政府の改革である。例えば、米国では2010年に法案が通過した医療保険改革法により、米国ヘルスケア市場の実質的な再定義が始まった。70%以上の回答者が行き過ぎた財政緊縮や公共投資の削減がリスクであると回答した一方で、98%もの動揺した経営幹部が、ヘルスケア

制度改革により生じるリスクが高いと回答した。同様に、約4分の3ものヘルスケア産業の経営幹部が、データプライバシーやセキュリティ規制の大幅な改革を懸念していると回答し、ほかの産業と比較して最も高い。医療保険改革、人口の高齢化およびグローバル化によりクライアントベースの経営が広がっていることから、66%の経営者がクライアントニーズの変化から

生じるリスクが高いと回答した。例えば、遠隔治療のような技術は、ヘルスケア産業が上述の新しいプレッシャーにどのように対応するかに関する重要な役割を担う。62%の経営者がビジネス変革から生じる技術関連のリスクが主な脅威であると回答したことについては、何ら疑問ではない。

図7：重要な外部リスクおよびビジネス変革リスク：ヘルスケア  
(リスクが高いと回答された割合：%)

外部リスク	ビジネス変革リスク
ヘルスケア関連規制の大幅な改革	変化する消費者ニーズや消費者行動への対応の失敗
データプライバシー	重要なビジネスエリアにおける人材不足
セキュリティおよび技術の大幅な改革	技術関連リスク
過剰な規制または公共投資の削減	新たな戦略およびビジネスベンチャーの失敗
増税	組織の変化およびストラクチャリングにより生じるネガティブな結果



## 金融機関

金融機関経営者が現代の技術環境に適応するために戦略の変革を進めるに当たって、まず思い当たる懸念事項は、データセキュリティや顧客のプライバシーに関連したリスクである。その一方で、金融機関経営者が、外部リスクの中では最も懸念するリスクは、金融システムリスク、世界経済停滞へのプレッシャー、世界的な金融ショック、主要な規制改革である。

ANZのNigel Williams氏は、2013年以降に金融機関が直面する三つの最重要リスク領域として、デジタルリスク、政府の規制および中国資本の影響を挙げる。「金融機関の経営幹部は、現実の世界とバーチャルな世界とをさらに結び付けようとしている。そして、ほとんどの経営幹部は、現実の世界とバーチャルな世界とを十分に関連付ける方法を検討できていない。従来不正は現金や小切手に対する不正であったが、近年の不正はインターネッ

トやモバイルに対する不正であり、不正の内容が変化している。そのため、多くの金融機関が『これらの新しいツールは、顧客をより深く理解するよい機会となるであろうか?』という議論をするよりも新しいツールをリスクと捉える傾向がある」とWilliams氏は指摘する。ANZは、モバイル・バンキング・サービスの改善を含めて顧客がよりANZを利用できるようにするために150億米ドルを投資する計画を公表した。

図8：重要な外部リスクおよびビジネス変革リスク：金融機関  
(リスクが高いと回答された割合：%)

外部リスク		ビジネス変革リスク	
金融システムリスク	73.2	技術関連リスク	66.0
増加する経済停滞へのプレッシャー	70.3	組織の変化およびストラクチャリングにより生じるネガティブな結果	62.0
世界的な金融ショック	66.0	重要なビジネスエリアにおける人材不足	57.5
金融規制の大幅な改革	64.9	変化する消費者ニーズや消費者行動への対応	53.5
増税	51.0	より多くのイノベーションおよびより早い変化に関連した内部およびマーケットリスク	50.5

Williams氏はさらに次のことを確信している。「政府の規制はさらに過剰なものになろうとしており、リスク管理の領域には政府の規制があまり行き届いていない領域がある」次のことが、Williams氏が抱いている3番目の懸念事項である：「金融機関や監督当局は、さらにアジア中心になっている。世界経済をリードしているのは今やアジアである。中国が最も輸出しているものは、工業製品ではなく資本である。そして、そのことが世界中に大きな影響を与えている」

金融機関が直面する新しく、予測が難しいリスクが登場することにより、「全ての銀行が柔軟さを強調して方向性を変更することとなった。私の考え方の前提は、予想もできないようなリスクが毎日顕在化するというものである。そのため、できる限り深く物

事を検討し、リスクが顕在化した際の損失から守る壁をできるだけ高くすることである。当社では、これらのリスクに対応するためにより早くより多くの対応を実施しようとしている」とWells FargoのMichael Loughlin氏は指摘する。

### 消費者関連と産業関連セクター

エネルギー価格と消費者需要との関係を調整しなければならない消費者向け製品とサービスおよび産業向け製品とサービスセクターの経営幹部の約4分の3は、商品価格のショックを最も高いリスクとして挙げた。PG&Eは、2008年から2009年のリセッションに続いて、政府の要求、エネルギーコストの変化および消費者需要の落込みにより利益マージンが低迷せざるを得なかった。「企業は、自社商

品の価格を値ごろな価格帯を維持するために相当な努力をしなければならない。もしそうでなければ、企業は消費者から大変なプレッシャーを受けることになるであろう」とChief Risk and Audit Officerを務めるAnil Suri氏は指摘する。

しかしながら、消費者関連企業および産業関連企業は、リセッションへのプレッシャー増加、増税、世界貿易の落込みおよび米国の財政の崖問題後にも続いている政府の財政状況の不透明さといった、政治経済リスクに対しては脆弱であると感じている。これらの増加するリスクに対応するために、消費者関連および産業関連セクターに属する多くの企業はどこでどのように製品を生産しサービスを提供するかについて再度検討している。

図9：重要な外部リスクおよびビジネス変革リスク：消費者関連と産業関連セクター  
(リスクが高いと回答された割合：%)

外部リスク		ビジネス変革リスク	
増加する経済停滞へのプレッシャー	76.0	組織の変化およびリストラクチャリングにより生じるネガティブな結果	64.9
商品価格ショック	73.8	重要なビジネスエリアにおける人材不足	57.7
増税	64.7	変化する消費者ニーズや消費者行動への対応の失敗	54.5
世界的な金融ショック	60.6	新たな市場／地域への参入	50.2
米国における財政の崖	58.8	新たな戦略およびビジネスベンチャーの失敗	50.2

## 地域におけるリスク

経営幹部は、北米、西欧および発展したアジア地域はリスクが低い市場であると未だに考えている。それにもかかわらず、リスクが高いとみられている市場、特に成長中のアジア市場およびサハラ砂漠以南のアフリカ地域は2013年においてGDP成長率が最も高いと見積もられている。

### 中東／北アフリカ

Oxford Economicsは、中東／北アフリカのGDP成長率が4%と予測しているものの、この地域は未だに世界で最も不安定である。それは、イスラム主義者と世俗主義者との調整が安易ではないことを思い起こさせる激しいシリア騒乱、エジプトやそのほかの国々の政権交代に表れている。

### 成長中のアジア

Oxford Economicsの予測によれば、成長しているアジアの2013年のGDPは6.4%に到達し、世界で最も高い成長率となるとされている。2012年における調査では、経営幹部がこの地域を世界で最もリスクの高い地域だと見ていたが、中国がハードランディングする可能性が低くなったため、2013年における経営者の評価はわずかに改善した。

### サハラ砂漠以南のアフリカ

Oxford Economicsは2013年におけるこの地域の活発なGDP成長率は、商品価格の上昇に伴い4.9%になると予測している。中国からアフリカの天然資源マーケットに対する長期投資に伴い、アフリカ大陸は今後安定的に成長するであろう。

図10：地域別の経営幹部によるリスク認識  
(リスクが高いと回答された割合：%)

中東／北アフリカ	42
成長中のアジア	38
サハラ砂漠以南のアフリカ	37
東欧	32
南米／カリブ諸国	32
アジア先進国	28
西欧	25
北米	21

### 東欧

経営幹部は、2012年における旧ソビエト諸国の経済回復により、予想外の経済的な恩恵を受けた。しかしながら、この地域、特にロシアでビジネスを行うことのリスクに対する懸念は根強い。Oxford Economicsは、2013年におけるGDP成長率が2.2%となり、2012年の2.8%よりも減少すると予測している。

### 南米／カリブ諸国

ブラジルにおける経済回復は希薄であるものの、南米市場における国々の経済的な結びつきは比較的緩く、それによると悪い影響は限定されている。その一方、この地域の経済成長と中国との関係には強い関連がある。Oxford Economicsは、2013年のGDP成長率を3.3%と予想している。

### アジア先進国

2013年における経済見通しは国により異なっている。Oxford Economicsは日本のGDP成長率はマイナス0.4%と予想する一方で、オーストラリアについては2.1%と順調な成長を見込んで

ている。対照的に、シンガポール、台湾、韓国は、アジア地域内の貿易の回復により3%と高いGDP成長率を見込んでいる。

### 西欧

経営幹部は、2012年に比べて2013年の西欧のリスクをわずかに高く評価している。Oxford Economicsは、今年は前年並みのGDP成長率を見込んでいるものの、いくつかの国がユーロから離脱するという別のシナリオでは、重要な経済停滞に陥る結果になると予測されている。

### 北米

1月になされた増収増加を含む「財政の崖」に関する合意により、米国における低成長の懸念は後退した。米国経済が改善の兆しを見せていることに伴い、Oxford Economicsは2013年のGDP成長率を2.3%と見積っており、米国を先進市場での成長率が高い国と位置付けている。

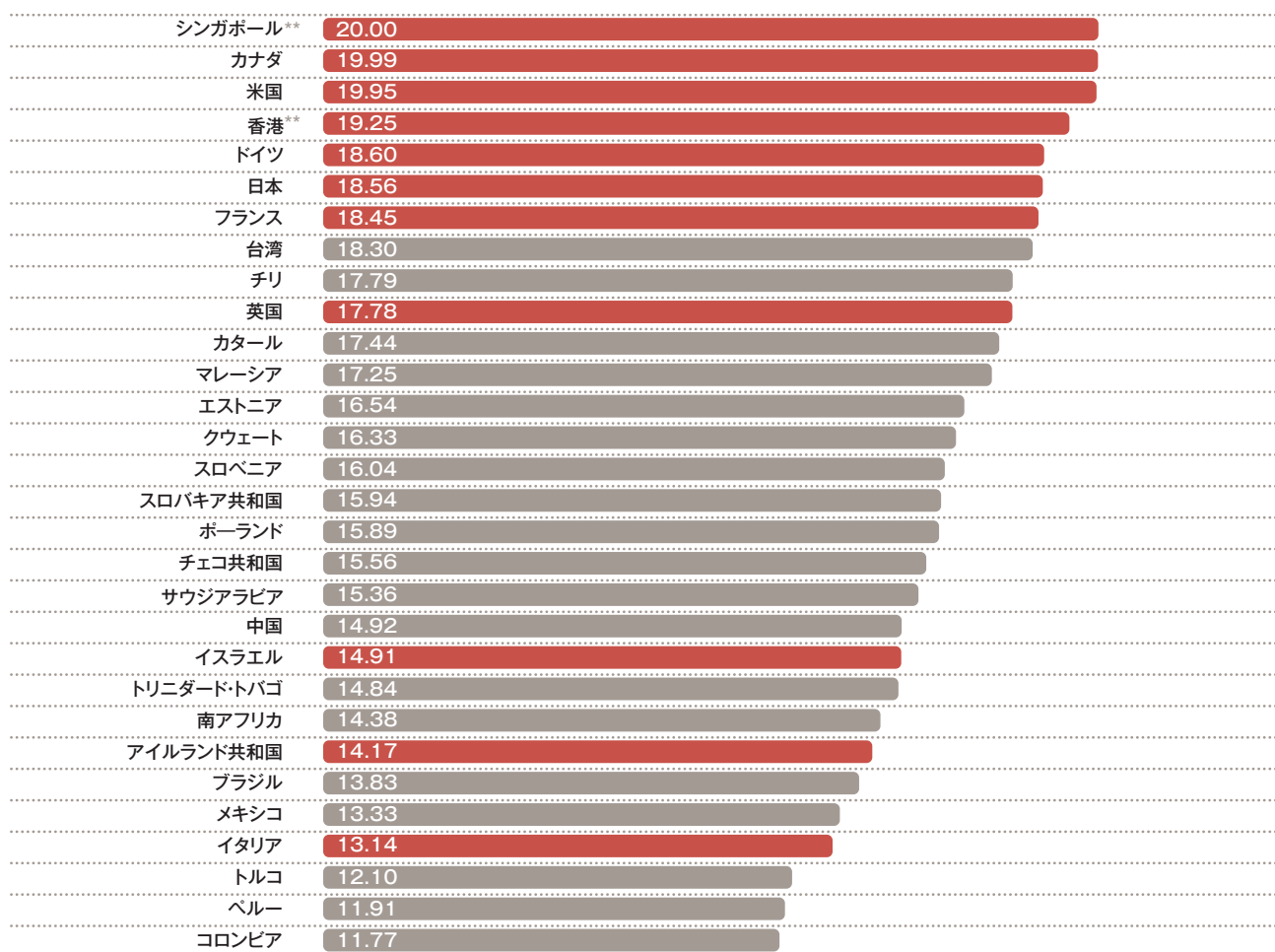
## 新興市場におけるリスク評価

国債のデフォルト、信用取引、政治の安定性、将来シナリオおよび規制と取用を考慮したOxford Economicsのリスク指標によれば、経済の再編は発展途上国から先進国に移っている。台湾、中国およびマレーシアのような多くの国々は、Oxford Economicsのリスクインデックスではリスクが低い国としてランクされている。その一方、先進国市場（例えば、イタリアおよびアイルランドの市場）は、よりリスクが高い国としてランクされている。シンガポールおよび香港のようないくつかの先進国は、最近まで発展途上国と考えられていた。

カントリーリスクプロファイルを用いて、2013年に企業はグローバルリスクマネジメントアプローチは、各社がビジネスを営んでいる新たな市場のリスクに対応しているかを再評価しなければならない。

図11:新興市場や先進国市場のリスク

Oxford Economicsリスクインデックス\*:2017年において予想されるリスクレベル(高いスコアは低いマーケットリスクを意味する)



- 先進国
- 新興市場

出典：Oxford Economics

\* Oxford Economicsリスクインデックスは、0から20の値域である(20は最も低いリスクレベル)  
 インデックスは、ソブリンリスク、信用取引リスク、政治的リスクおよび経済リスクをシナリオ加重により測定している。  
 将来予測には、12月のGlobal Scenario Service報告書で定義されたシナリオを用いている。

\*\* 近年まで新興市場とみられていた

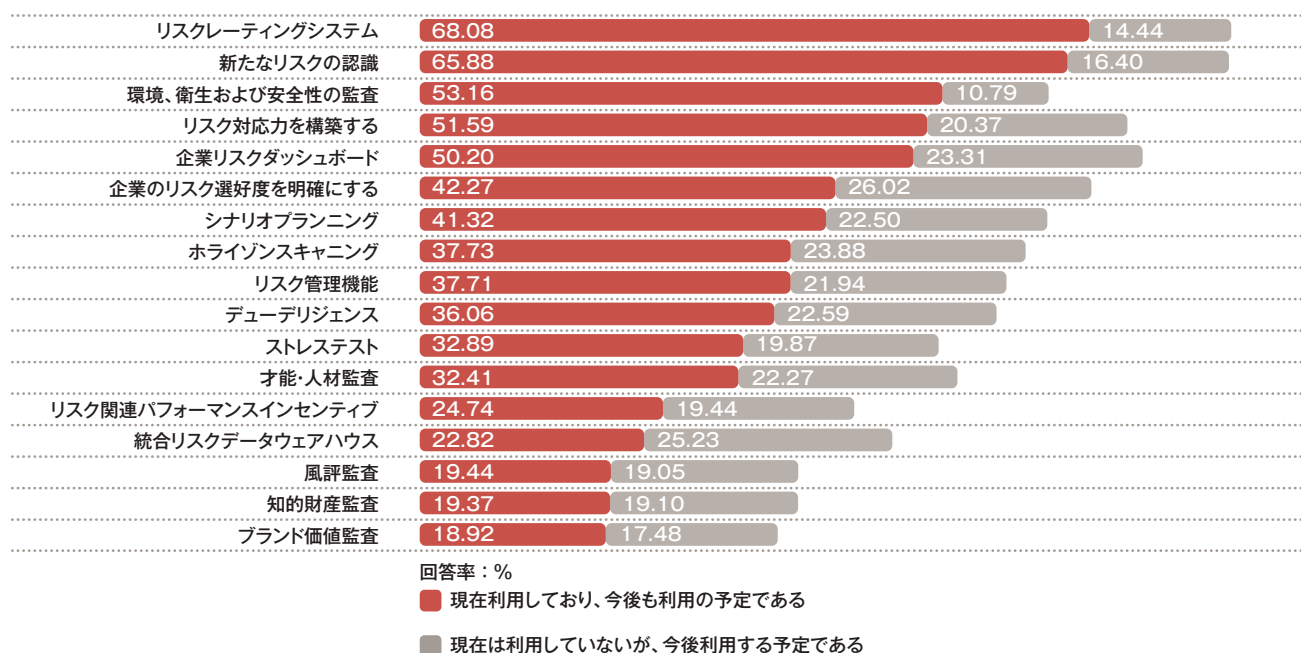
## ビジネス変革にリスク管理を組み込む

企業がビジネスを変革させるのに伴い、企業は各社のリスク管理システムおよび技術が新たな戦略的な優先順位と対応させなければならない。2013年において、ビジネス変革および市場の不透明性から生じるリスクを管理するために、次世代のリスク管理技術を導入することは非常に重要である。図12に私たちの調査で判明した最も一

般的に企業が採用している技術と将来において利用したいと考えている技術を取りまとめた。

企業は、各社が属している産業、規模および戦略の方向性に見合ったリスク管理方法を理解する必要がある。ほとんどのリスクは、対応力、人と組織、技術、および次世代のリスク分析という四つのカテゴリーに分類される。

図12：変革の時代におけるリスク管理方法  
(すでに利用しているまたは今後18カ月に利用を計画している割合：%)



## 対応力

2013年において市場の不確実性がより多くの企業にリスク認識能力だけでなく、新たな脅威の予測や、新たな脅威に対してすばやく効果的なリスク対応を行なうよう促している。リスク対応力のある企業は、素早く膨大な量の情報を入手して分析し、そして、その中から洞察を得るために情報の中にあるパターンを認識する。また、そのような企業は、変化する環境に対応するために各地方組織に権限を与えるが、取締役会や経営幹部委員会のレベルでは強力なリスクガバナンス手続を採用している。

企業は、いくつかのリスク、特により広く複雑で規模の大きな危機につながるいくつかのリスクの関係を迅速に理解することを容易にするツールの活用を増加させている。リスク環境の変化に対する体系的なモニタリングが可能となるホライズンスキニングや早期警戒システムは、63%が利用している（図13参照）。PwCのKen Coyは、突発的に生じる新たなリスクに対応する新技術の発展は続いているとして、次のように指摘する：「企業のリスク環境の重要な変更の兆候を経営陣に伝えるために、膨大なソーシャルメディアの情報を利用する潜在的な可能性が非常に高まっている」

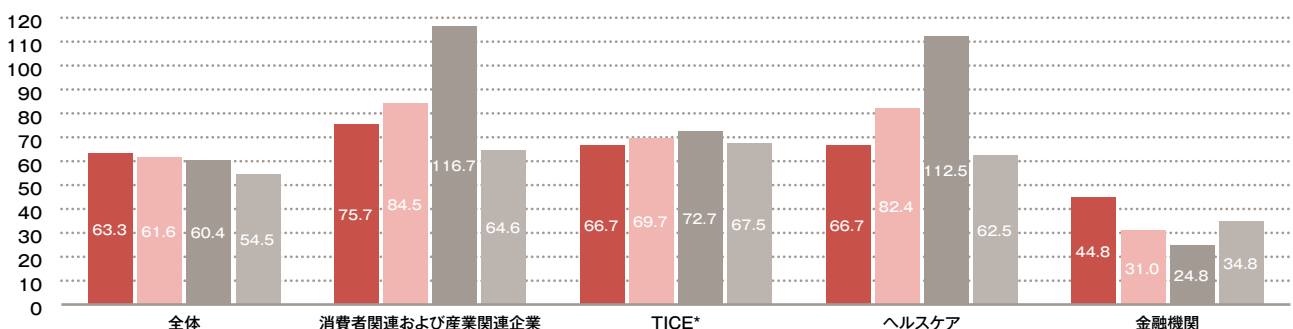
経営幹部が市場やビジネス変革のリスクにより柔軟に対応することを求められていることに伴い、企業のリスク選好度記述書の利用は62%まで増加した。リスク選好度記述書は、一貫性のある企業戦略と関連したリスクベースの意思決定を強化するために非常に重要である。そのため、特にヘルスケア、消費者関連と産業関連、および技術、情報、コミュニケーションとエンタテインメント企業が、ここ数年でそれらのツールに注目している。

PwCのUS Risk Assurance Innovation CenterのリーダーであるBrain Brownは、産業におけるリスク選好度記述書の違いについて説明する：「リスク選好度は、金融機関においてよく定着したコンセプトである。リスク選好度は、リスク資本の配分に焦点をおき、相当細部にまで至る。対照的に、事業会社ではリスク選好度はコーポレートファイナンスおよび戦略投資と組織構造の意思決定により大きな影響を受ける。企業のリスク選好度は、例えば負債のレーティングのような総合的な財務尺度により表現される。企業のリスク選好度は、企業が主体的に管理し、リスクを縮減しようとする重要なリスクに関連するポリシーステートメントにより支えられている」

市場のショックに対するポートフォリオの耐性を評価するために金融機関で発達したストレステストとリバースストレステストは、60%以上の企業において企業戦略における抵抗力の強化および認識されていない脆弱性を明らかにするために採用されている。例えば、エネルギー価格やサプライチェーンの問題のような外部リスクに消費関連および産業関連企業は影響を受けやすいため、消費関連および産業関連企業が外部リスクに対して2倍以上ものストレステストの利用を予定している。ヘルスケア業界においても同様に、2013年における規制の変化の影響を理解するためにヘルスケア産業も2倍以上ストレステストを利用するであろう。

シナリオプランニングは、ANZのような複数の市場で事業を営み、ビジネスに影響を与える自社の仮定とは異なる仮定が生じた際の影響を理解する必要がある企業にとって、特に重要となる。「当社は、アジア全域と当社がビジネスを営むほかの国との関連性に非常に注目している。シナリオ分析を行うことで、変化が生じた際に各地域のプロジェクトにどのような変化を与えるかを把握することができる」とCROのNigel Williams氏は指摘する。

図13：リスク管理技術：対応力  
(今後18カ月での増加割合：%)



■ ホライズンスキニングまたは早期警戒指標

■ 企業リスク選好度の明確化

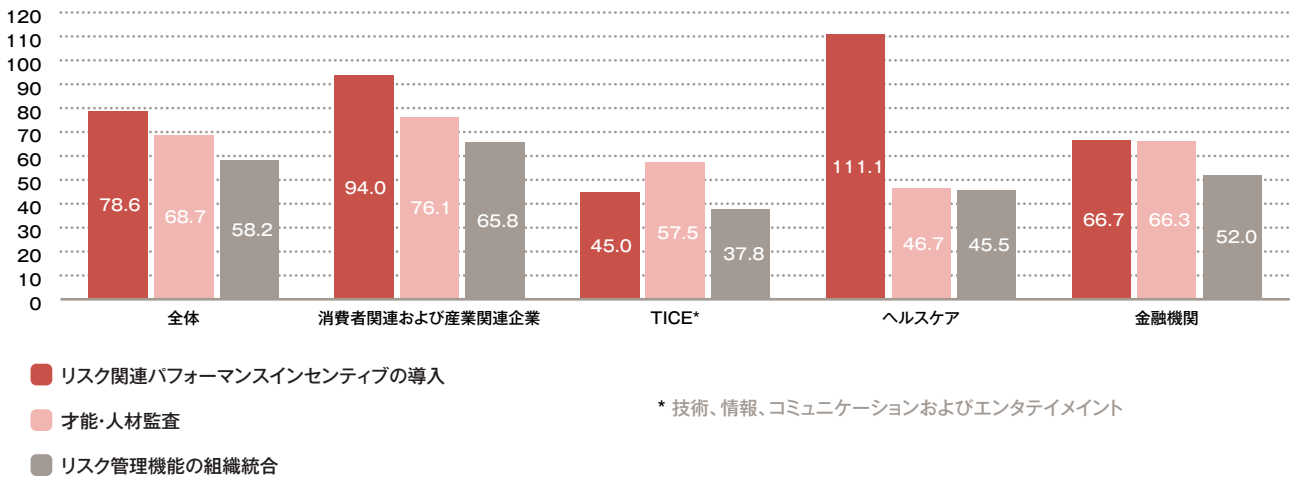
■ ストレステストまたはリバースストレステスト

■ シナリオプランニングまたはそのほかの将来的なメソッドロジー

\* 技術、情報、コミュニケーションおよびエンタテインメント

2013年において、リスクベースのパフォーマンスインセンティブの採用が進んでおり78%を超えている。ヘルスケア、消費関連および産業関連企業ではさらに採用が進むことが発表されている。

図14:リスク管理技術:人と組織  
(今後18カ月での増加割合:%)



## 人と組織

変革の時代には、企業は常に組織構造とパフォーマンスインセンティブを再評価しなければならない。2013年においては、企業は人材募集、人材開発、人材配置、コーディネーションおよびパフォーマンスに関するプロセスをさらに大幅に改善し、組織の優先事項を新しい戦略目標と整合させている。「当社は、現在ではなく将来の競争を勝ち抜くために適切な人材を備える必要がある」とある経営幹部は簡単に課題を述べた。

私たちの調査によれば、リスクに関連したパフォーマンスインセンティブは全ての産業において今後18カ月で急速に拡大するであろう。現在では、リスクに関連したパフォーマンスインセンティブは、大手の金融機関を中心に現在では25%の企業しか採用していないが、ヘルスケア、消費関連および産業関連企業ではさらに採用が進むことが発表されており、2013年には78%の企業が採用するであろう。

インセンティブが働くことによる一つの効果は、経営上の問題が適切にエスカレートされることである、とWells FargoのMichael Loughlin氏は指摘する。「当社では、エスカレーションについて多くの議論を行っている。経営者が経営上の問題に関する責任者をアサインして解決策を検討し解決するために、経営上の問題はできるだけ早く、かつ、できるだけ上位の管理者にエスカレートされるべきである。経営上の問題があるにもかかわらず、誰かがその問題は自然に消滅するであろうと仮定をした場合には、当社は深刻な事態に陥る」

ビジネス変革は、既存チームのスキルとビジネスを前進させるために求められるチームスキルとのギャップである「タレントギャップ」を拡大させる。タレントギャップは新たなビジネス戦略を狂わすため、より多くの経営陣は才能・人材監査を実施するようになった。PG&Eは、多くの従業員が定年に達し、新たな従業員がより新たな技術を利用することを望み、そして、自社が若い労働者が戦力となるよう教

育するという労働環境が変化するリスクを計数化するための才能監査を計画している。また、GEは才能監査を実施するとともに、シナリオ分析を利用して、代替的なシナリオの場合には人材への要求がどのように変化するかを検討している。私たちの調査により、今後18カ月で才能監査の利用が69%増加することが判明した。

私たちの調査によれば、リスク管理機能の組織的統合は、今後18カ月で58%以上増加するであろう。消費関連および産業関連企業がリスク管理を戦略プランに統合し、リスク責任をより広範囲の経営陣に広げることにより、消費関連および産業関連企業が最も多くリスク管理機能の組織的統合を行うであろう。「リスク管理における一番の問題は、正しい風土を整備することである。どのリスクは許容可能でどのリスクは許容できないかを理解する風土を構築することは、きわめて重要である」とANZのWilliams氏は指摘する。

## 技術

2013年において、より多くの企業がデジタルリスク管理を企業が検討すべきリスクとして掲げるであろう。デジタルリスク管理を検討する過程で、次に示すようなビジネス戦略に密接したリスクを補うこととなる：

- 新たな技術の強力な技術または主要なITシステムが期待された便益を生むことに失敗することなどにより、競争的な地位が脅かされること
- サイバーアタック、重要もしくは長期にわたるITシステムのエラー、または知的財産の盗用のようなシステムの脆弱性
- ソーシャルメディアおよびモバイル技術の使用の広がりに伴うステミングにより生じるブランドもしくは風評リスク

「企業はテクノロジーリスクを管理するためにいくつもの選択肢を有している。企業はソーシャルメディア使用に関するポリシーを採用でき、もしくは知的財産を保護するためのITセキュ

リティの方法も増加している。さらに、企業は急速に生じるIP、風評およびブランドの価値に対するリスクを認識するためにソーシャルメディアを利用することもできる」とPwCのKen Coyは指摘する。

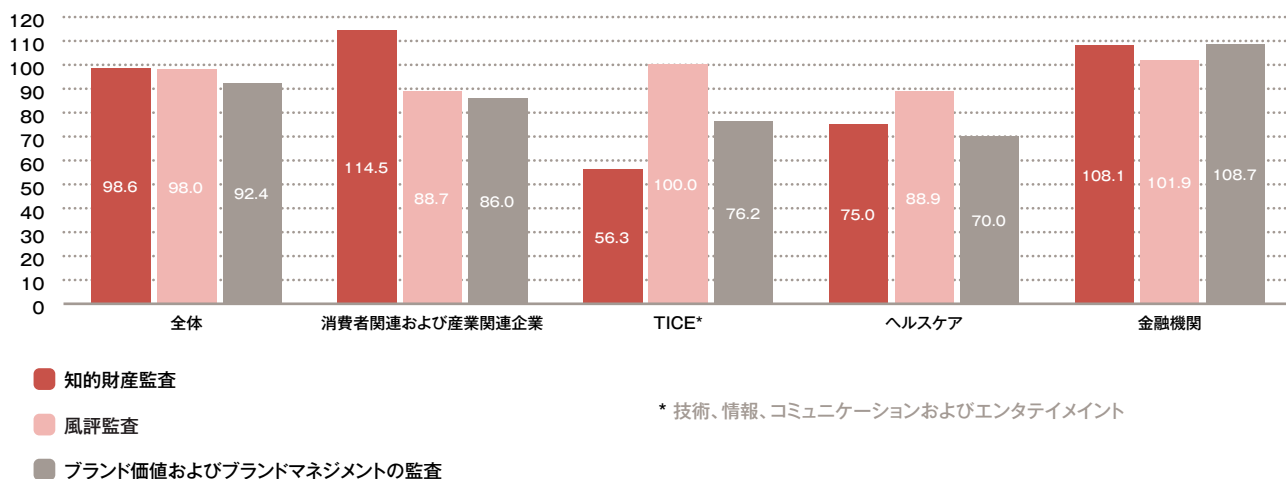
知的財産、風評およびブランド価値のデジタル技術に関するリスクは、今後数年における特段の懸念事項になるであろう。現在では、知的財産、風評およびブランド価値に対する監査は比較的少数の企業が採用しているが、私たちの調査では調査対象となった四つの産業グループ（P23の図15参照）において、今後18カ月で知的財産、風評およびブランド価値に対する監査は2倍になると見込まれる。知的財産保護が厳格ではない地域におけるビジネスが増加している消費者および産業関連企業による知的財産に対する監査の利用は2倍以上になるであろう。同様に、自社の商品が消費者に受け入れられるために世論に対応することが非常に重要な技術、情報、コミュニケーションおよびエンタテインメントセクターでは、風評に対する監査の実施が2倍になるであろう。

「リスクはさまざまな形や規模で生じる。しかしながら、最も経営に影響を与えるリスクは、企業のブランドまたは風評に影響を与えるリスクである。企業は、ブランドに致命的なダメージを与えるきっかけになるものは何かを最初に評価し、その後そのリスクの縮減や綿密なモニタリングのために必要なこと、およびリスクを削減するために導入されるべきコントロールについて理解しなければならない」とPwCのJason Pettは指摘する。

Pitney Bowesは、企業に対する世間からの注目に影響を与えるウェブコミュニケーションへの対応力を強化している企業の一つである。Pitneyは風評に対する監査は実施してはいるが、同社の風評を保護するためにオンラインでの会話を効果的にモニターする仕組みを取り込んでいる。「私たちは、直ちに消費者のメッセージを受取るために、消費者行動レベルのモニタリングだけでなく、例えば製品の良し悪しなどの詳細な消費者のコメントに対応する人員を抱えている」とCFOのMichael Monahan氏は指摘する。



図15：リスク管理技術：技術  
(今後18カ月での増加割合：%)



金融機関は、長期間にわたってデータセキュリティや知的財産の保護について問題意識を持っていた。しかしながら、2013年において金融機関は自社の風評により意識を向けることとなり、風評やブランド価値に対する監査を2倍以上実施するであろう。これは、モバイルバンキングやソーシャルメディアにおける金融機関の収入やサービスをより広げようとする経営努力を反映したものである。連邦準備銀行のような公的機関と同様に、アップル、ツイッター、フェイスブック、ニューヨークタイムズ、JPモルガンチェースなどといった企業がサイバー攻撃の対象となることにより、個人や

政府にサポートされたハッカーによるサイバー攻撃が新聞の一面を飾るようになった。

このような攻撃はエスカレートしており、大規模なデータの窃盗、サービス拒否攻撃およびマルウェアやウイルスを通じたネットワークインフラストラクチャーへの攻撃という可能性に直面している。企業の主要なサイバーセキュリティに関するフォーカスエリアは、リスクやプライバシーポリシー、モバイル・コンピューティング・セキュリティ、危機対応、情報セキュリティに関する従業員教育および事業継続計画を含めたものとなっている。

データ損失を防ぐためのセキュリティ度合いは、個人情報とほかの機密データを含んだメールをブロックするフィルタを導入することを中心に議論されている。プライバシーコントロールには、顧客に対して企業がどのように情報を収集し、その情報をどのように利用するかを告知し、そして企業の運用をその告知どおりにすることを含んでいる。「ホワイトハット」というコンピュータセキュリティの専門家が悪意のあるハッカーを想定して、サイバーセキュリティのためのコントロールフレームワークに対するいくつかのケースをテストすることが必要である。

「データ量が増加し続ける限り、データディスカバリーツール技術を利用して瞬時に結果を得るが非常に重要となるであろう」

—John Sabatini, Partner,  
Advanced Risk & Compliance  
Analytics Services at PwC.

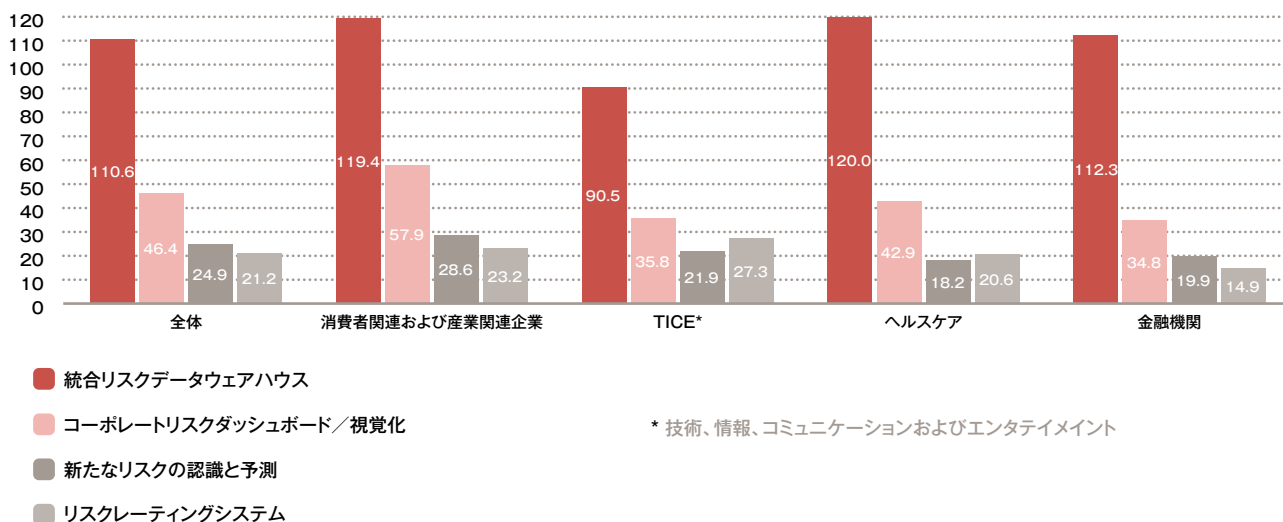
## 次世代のリスク分析

私たちの調査では、ビッグデータを分析し、隠されたパターンとリスクの関連を発見するために洗練された次世代技術を利用する企業が増えている。実際に、リスク分析を改善するために、今後18カ月で2倍以上の企業がリスクデータウェアハウスを利用するであろう（P25図16参照）。こういった新たなデータプラットフォームは、Wells FargoやPG&Eといった企業が組織を通じてさまざまなソースからリスクデータを統合したり、単一の規格化されたフォーマットに変換したり、より早くより良い分析を促進することを可能にする。統合されたリスクデータウェアハウスは、企業がデータの透明性を高め組織内の経営幹部に幅広く情報を提供するリスクダッシュボードというもう一つのツールと一対として用いられる。

「データ量が増加し続ける限り、データディスカバリーツール技術を利用して瞬時に結果を得ることが非常に重要となるであろう。多くの企業が直面する課題は、企業が何百ものソースシステムから抽出された複雑な異なるデータを収集することである。私たちは、最先端の技術を適用することでこのような課題を解決している。多くの企業におけるデータアーキテクチャーは、多くの地域における異なる目的に用いられる異なるタイプの複雑なウェブデータをもたらした」とPwCのAdvanced Risk & Compliance Analytics Services PartnerであるJohn Sabatiniは指摘する。

私たちの調査では、リスク管理担当役員が伝統的なリスク分析ツールを微調整することも進めていることが判明した。例えば、4分の1の経営幹部は、新たなリスクを認識し予測する自社の能力に不満を持っていることが判

図16：リスク管理技術：次世代のリスク分析  
(今後18カ月での増加割合：%)



明した。さらに、リスクレーティングシステムが現在では幅広く利用されているものの、方法論のフレームワークには重要なギャップがあり、直線的思考をより強くし、そして、状況変化に対する反応が遅い。

そのため、いくつかの企業ではレーティングシステムに新しい種類のリスク（例えばデジタルリスク）を加えるのみではなく、すぐに関連性と重要な影響を認識するシステムの構築を模索している。「私にはログオンするか

ボタンを押して『東海岸でサンディーという恐ろしい台風があった。当社のモーゲージリスクはどの国にあるどの家に対するものかの情報がほしい』といえるシステムが必要で、当社はそのようなシステムを保有している。しかしながら、そのシステムは情報を提示するのに何日か時間を要するので、そのような情報をほぼ瞬時に入手できるようになることを望んでいる」とWells FargoのMichael Loughlin氏は指摘する。

---

ビジネスへの提言

**2013年にすぐに対応し  
なければならぬリスク**

コミュニケーションとデータの共有をより強調することは、  
2013年における企業の最優先事項である。

ビジネス変革は、リスク管理の姿勢、組織およびアプローチにおける変化についてバランスを図ることを要求する。「現在はリスク管理における変革の時代である。もし企業が未知のリスク、新しいリスクの組み合わせを縮減する方法を学ぶことができないならば、企業は顧客、株主および監督官庁からの信用を傷つけるであろう。ビジネスおよびリスクマネジャーは、より洗練され客観的で質の高いリスク管理方法に精通しなければならない — 人の判断だけに頼る時代ではない」とPG&EのAnil Suri氏は指摘する。

PwCのRisk Assurance LeaderのDean Simoneは、自社のリスク管理アプローチが必要なビジネス変革の要請に対応したアプローチとなっているかを上級経営幹部が確かめるために、次のような質問を自問することを勧める。

• **市場やビジネス変革から生じる予期しない大規模なリスクに対する対応力があなたの会社内に備わっているか？**

現代の予測不可能で、曖昧かつ変化の激しいビジネス環境において、企業はリスクがいつどこで発生するかについて弾力的に対応できるような組織構造であることが必要である。成功している企業は、リスク管理と戦略/オペレーション計画の実行との直接的な関連をより強くかつ多くしている。それにより、リスク情報が意思決定者にタイムリーに伝達され、意思決定に利用され、そして必要に応じて軌道修正することができる。CROはホライズンスキニングやトレンドを見抜く早期警戒システムをもっと活用し、そして、脆弱性を認識するためのストレステストを採用すべきである。より柔軟なリスク選好度記述書、企業全体のコンティンジェンシープランニングおよび世間の通念を疑う

リスクに気づく風土は、企業が新たなリスクを管理するのに役立てることができる。

• **新たなビジネス変革の戦略が自社を過度なリスクにさらさないようにするため、あなたの会社はパフォーマンスインセンティブを変更したか？**

前PwC Vice Chairmanで現在はOffice Depotなどで取締役を務めるTom Colligan氏は、リスク調整パフォーマンスインセンティブの価値を次のように説明する：「パフォーマンスに基づく報酬では、経営幹部員がリスクを増加させる行動を助長することが非常に多い。例えば、そのようなインセンティブは確実に金融危機の原因の一つであった」リスク関連パフォーマンスインセンティブを取り入れたバランススコアカードをもっと考案することでこの脅威を減少させることができるが、それには経営幹部の強力な関与が求められるとColligan氏は指摘する。

• **リスク管理システムは、ビジネス戦略を狂わす新たな技術を用いたサイバーリスクに対応しているか？**

現代のデジタル世界においては、システムエラーおよびセキュリティエラーから知的財産の盗用およびソーシャルメディアの致命的な影響から生じる風評へのダメージにまで及ぶサイバーリスクの地雷原が形成されており、それによりビジネスの成果が傷つけられることがある。CROの議題にデジタルリスクを加え、企業全体としてデジタルリスクをより意識することが今や非常に重要である。あなたの会社の資産を保護するために、知的財産、ブランドおよび風評に関する監査を行うか？あなたの会社は好ましくないソーシャルメディアでのフィードバックを

トラックし対応するプログラムを有しているか？クラウド技術や従業員の自己所有デバイスの使用といった新たなデジタルアプローチに適切なコントロールを導入しているか？

• **ビジネス変革が失敗したことにより生じるリスクを最小化するための計画を作成しているか？**

例えば、他社が行った類似のビジネス変革をレビューして、何がうまくいかなかったかを理解しているか？失敗したプロジェクトからの学習（例えば、ケーススタディーや調整リスクシナリオなど）による機会を認識し効果を最大化させるために、失敗したプロジェクトのレビューを正式に行っているか？新しい戦略の要請に応える適切なチームを組成するために能力監査をしているか？最高経営層は変革のプロセスと組織全体でのコミットメント作り積極的に積極的か？組織やマーケットの抵抗といった潜在的なリスクに対応するための戦略を適切に有しているか？

• **最新の次世代のリスク分析の進化によるメリットを十分に享受しているか？**

より早くより良い意思決定を行うために、組織内外のいくつかのソースから抽出したデータの統合をサポートする統合リスクデータウェアハウスを利用しているか？人材、技術に関連したリスクのような、ビジネス変革に関連したリスクをあなたの会社のリスクレーティングシステムに組み込んでいるか？あなたの会社のリスクシステムは、複雑な関連性と大規模な影響を検出することができるか？経営幹部が外部事象発生に対応して生じる変化や新たなリスクを認識するためのリスクダッシュボードを作成しているか？

## 調査方法

この調査は、2012年11月と12月に行われ、対象者は800人以上の経営者やビジネス全体のリスクマネージャーである。調査対象サンプルは、全世界で活動し米国に本社を置く上場企業（64%）と非上場企業（36%）の両方であり、サンプル数は325社におよぶ。サンプルの全世界での売上高は幅広く分散している：回答企業の38%は年間売上高が10億米ドルを下回っており、29%は年間売上高が10億米ドルから50億米ドル、33%が50億米ドル超である。

最も回答数が高いカテゴリーは、消費者および産業製品製造産業とサービス産業であり、全体に占める本カテゴリーの売上高割合は38%を超える。次いで、技術、情報、コミュニケーションおよびエンタテインメント産業（売上割合14%）、ヘルスケア産業（7%、保険者、プロバイダーおよび製薬メーカーを含む）である。残りの8%には、ほかの全ての産業が含まれている。

本調査の重要な点としては、次のことに関するに対する企業のリスクプロファイルを調査対象としていることである。企業変革、政治および経済リスク、規制の刷新および会社の技術の変化；重要な地域における企業の懸念レベル；政治および経済リスクの発生可能性および潜在的な影響；企業がリスクへの対応力をつけるために必要となる優先事項とその程度；および、企業が外部リスクを管理するために利用しようとしているまたは利用している技術。統計的なトレンドを理解し、リスク変化へのアプローチに関する洞察を得るために、私たちは幅広い産業のCFOとCROに対して詳細な個別インタビューを実施した。

## お問い合わせ先

### 出口 眞也

あらた監査法人 リスク・アシュアランス部  
内部監査サービス責任者  
パートナー  
shinya.deguchi@jp.pwc.com

### 頼廣 圭祐

あらた監査法人 総合金融サービス推進本部  
リスク・アシュアランス部  
金融規制アドバイザーリーダー  
keisuke.yorihiro@jp.pwc.com

### 久禮 由敬

あらた監査法人 リスク・アシュアランス部  
ディレクター  
yoshiyuki.kure@jp.pwc.com

### Shaun Willcocks

あらた監査法人 リスク・アシュアランス部  
ディレクター  
willcocks.s.shaun@jp.pwc.com

### Humphreys Patrick

あらた監査法人 リスク・アシュアランス部  
シニアマネージャー  
patrick.humphreys@jp.pwc.com

### 和泉 義夫

あらた監査法人 リスク・アシュアランス部  
シニアマネージャー  
yoshio.izumi@jp.pwc.com

### 梅田 健

あらた監査法人 リスク・アシュアランス部  
シニアアソシエイト  
tsuyoshi.t.umeda@jp.pwc.com

### 水上 享

あらた監査法人 リスク・アシュアランス部  
シニアアソシエイト  
toru.mizukami@jp.pwc.com

### 足立 卓也

あらた監査法人 リスク・アシュアランス部  
シニアアソシエイト  
takuya.t.adachi@jp.pwc.com

[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

PwCは、世界158カ国に及ぶグローバルネットワークに180,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザーサービスの提供を通じて、企業・団体や個人の価値創造を支援しています。詳細は [www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp) をご覧ください。

PwC Japanは、あらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、税理士法人プライスウォーターハウスクーパースおよびそれらの関連会社の総称です。各法人はPwCグローバルネットワークの日本におけるメンバーファーム、またはその指定子会社であり、それぞれ独立した別法人として業務を行っています。

本報告書は、PwC メンバーファームが2013年4月に発行した『Risk in Review: Global risk in the transformation age』を翻訳したものです。電子版はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml](http://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml)

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.com/riskinreview?WT.mc\\_id=email\\_4-13\\_GMH-risk-in-review](http://www.pwc.com/riskinreview?WT.mc_id=email_4-13_GMH-risk-in-review)  
日本語版発刊月：2013年9月 管理番号：I201304-2 rev.1

©2013 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.