

2023年グローバルリスク調査

# 脅威から機会へ

改革、レジリエンス、成長を後押しする  
テクノロジー



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



成長し続けるためには、リスクをとる勇気を持つ必要があります。この不確実な時代に、生き残り、価値を創造し、成功するためには改革・変革を遂げていかなければなりません。賢明なリスクテイクは、複雑で絶えず変化するリスク環境において、価値を守るためのレジリエンスを高める唯一の方法です。

PwCの「2023年グローバルリスク調査」では、リスク対応の先進企業が、機会と価値創造を追求する中で、テクノロジーとデータの変革力を活用し、リスクの捉え方を変化させているかについて取り上げています。

本調査は、テクノロジー、オペレーション、財務、リスク、監査領域の取締役や経営幹部を含むビジネスとリスク管理のリーダーである3,910名を対象としています。本調査により、組織が価値を守るうえで、テクノロジーがダウンサイドリスクをより効果的に低減・管理するために有用であり、ますます重要な役割を果たすことが浮き彫りになりました。

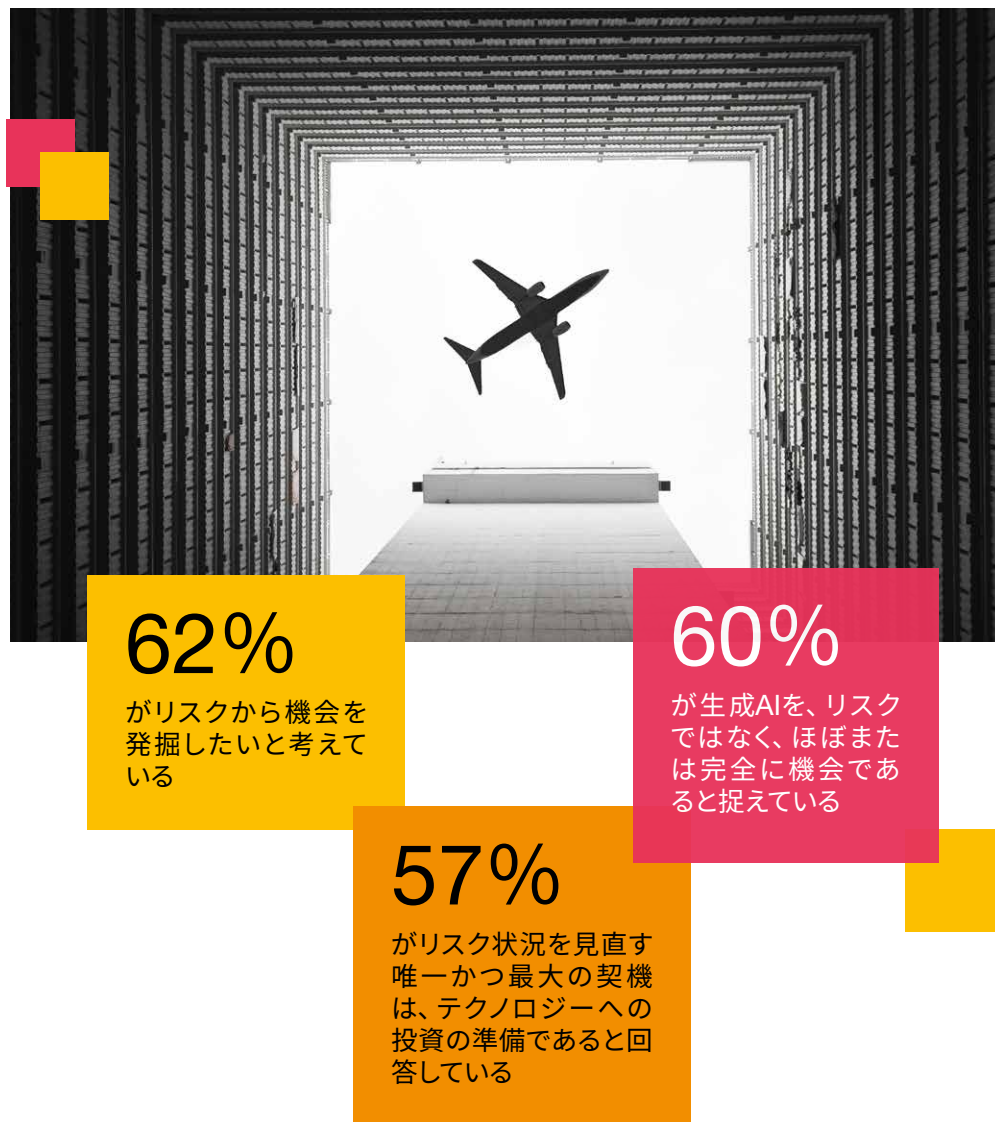


テクノロジーの進化が加速し、その影響力が高まる中、当面の間、これまでのような安全なリスク環境の時代は訪れないでしょう。裏を返せば、脅威は成長の機会でもあり、テクノロジーを活用して、賢くリスクをとることは、変化し続けるこの時代において、自社を適応・改革しながら、価値を守り、創造していくうえで極めて重要となるでしょう”

**Simon Perry, Head of Markets & Services, Risk, PwC英国**







Q. 次の項目のうち、貴社を最もよく表しているものをスライダーで示してください。

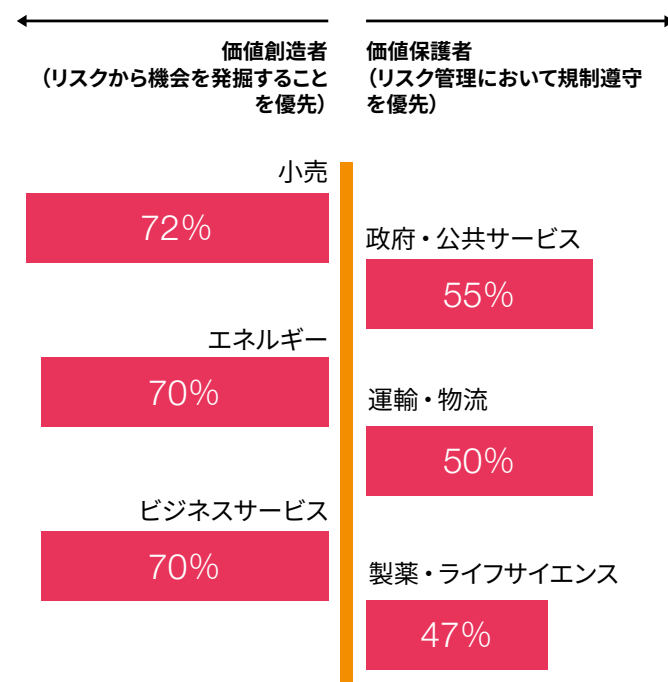
Q. 現在、貴社において、次のテクノロジーディストラクターをどの程度のリスクまたは機会と捉えていますか。

Q. (該当する場合) 以下の状況・機会のうち、貴社のリスク状況を見直すきっかけとなるものはどれですか (回答者数：3,910名)。

出所：PwC「2023年グローバルリスク調査」

外部のディストラクター (Disruptor) のうち、新たなエネルギー源への移行が最大の機会と見られており (回答者の54%が回答)、次いで顧客の需要と嗜好の変化 (47%) が続いている。対照的に、サプライチェーンの途絶は、機会よりもリスクと捉えられている主な外部要因 (42%の回答者が回答) であった。

セクターも、組織のリスクアペタイトの方向性 (「価値の保護」対「価値の創造」) に影響を与えている。小売やテクノロジーなど、動きの速い業種に属する組織はリスクを受け入れ、機会を追求する傾向が強い一方、政府や製薬企業など、規制に大きな影響を受けるセクターに属する組織は、コンプライアンスを優先し、リスク回避に重点を置く傾向が高い。また、組織の機能間で、リスクに対する見方も異なっており、財務部門は、他の部署に比べ、自組織がリスクアペタイトを高くすることよりも、リスク回避に重点を置いていると回答する傾向にある。



Q. 次の項目のうち、貴社を最もよく表しているものをスライダーで示してください (回答者数：3,910名)。

本調査の重要なポイントは、機会探索で先行している上位5%の組織、いわゆる「**リスクパイオニア**」が、全業種に存在しているという事実である。リスクパイオニアは、全社的な戦略的レジリエンスと、「Human-led,tech-powered approach（人ならではの発想力とテクノロジーによるイノベーションを融合させたアプローチ）」に基づき、他の組織よりも従業員のスキルを向上させ、高度な分析手法や予測モデル、サイバーセキュリティツール、クラウドを積極的に活用している。また、生成AIなどの先端技術をリスクではなく機会として捉える姿勢を持つ。

その結果、リスクパイオニアとなった組織は、規制遵守の強化やレポーティングの効率化、顧客の信頼向上や新たな商業機会の発掘といった多岐にわたる分野で成果と価値を実現するべく、リスク対応を事業戦略と緊密に連動させている。

## 各項目へのリンク

[テクノロジーによるリスク認識の変化](#) ➤

[「Human-led,tech-powered approach」によるリスク対応の必要性](#) ➤

[リスクパイオニアはどのように対応しているのか](#) ➤

[ギャップを解消するーリスクパイオニアになるための5つの方法](#) ➤

[リスクの捉え方を変える](#) ➤





# テクノロジーによる リスク認識の変化

テクノロジーは、組織のリスクエクスポージャー、新たな機会を追求してリスクテイクする意欲や、リスクを低減し、レジリエンスを構築するために活用するツールにますます大きな影響を与えている。

回答者が「サイバー」（テクノロジー関連の脅威の1位）よりもリスクが高いと感じているのは「インフレ」のみであり、他の「デジタル・テクノロジー」関連のリスクはマクロ経済のボラティリティとほぼ同水準であった。本調査では、CEOの3分の1が、非常にまたは極度にサイバーリスクにさらされていると感じており、また、リスク管理のリーダーたちは、主にサイバーリスクをインフレーションリスクより上位にランク付けしている。

## 回答者が、今後12カ月の間に、非常に強くさらされることを予測する脅威

### インフレーション

39%

### サイバーリスク

37%

### マクロ経済の変動性

33%

### デジタル・テクノロジー関連のリスク

32%

### 気候変動

28%

### 地政学的紛争

26%

### 健康リスク

23%

### 社会的不平等

22%

Q. 貴社は、今後12カ月の間に、次の主な脅威にどの程度さらされると考えていますか（回答者数：3,910名）。

出所：PwC「2023年グローバルリスク調査」

本調査の結果、サイバー攻撃や、多大な損害をもたらす、ブランドを毀損する可能性のあるテクノロジー導入におけるエラーなど、テクノロジー関連のリスクを理由に、組織がテクノロジーへの投資を控えているわけではないことが判明した。すなわち、イノベーションや新たなテクノロジー導入に対する意欲が、組織を突き動かしているのである。これらのリスクを積極的に評価・低減することで改革を推進し、コストを管理し、成長を支え、これによりレジリエンスを高めている。

クラウドから生成AIといったエマージングテクノロジーへの投資の準備が、組織がリスク状況を見直す唯一かつ最大の契機となっている（全体の回答者の57%、収益が50億米ドル以上の大企業である回答者の62%）。これは、リスク事象（50%）や新規市場への参入（46%）によって組織が見直しに踏み切る場合よりも高い割合であり、リスクの評価領域や根拠が大きく変わってきていることが分かる。

また、テクノロジーディスラプターは、テクノロジー関連以外の外部ディスラプターと比べ、リスクよりも機会と捉えられている割合はる

かに高い。例えば、60%の回答者が生成AIを機会として捉えられているのに対し、規制変更およびサプライチェーンの途絶を機会として捉えているのは、それぞれわずか35%と28%にとどまった。また、エマージングテクノロジーの検討・導入を組織の最前線で担当しているオペレーションやテクノロジー部門の回答者は、他の全ての機能や部門と比べ、生成AIをリスクよりも機会と捉えている傾向にある。

生成AIに対する意欲は、PwCの他の調査（[Global Digital Trust Insights Survey](#)）でも示されている。回答者の77%が、生成AIは今後3年間に於いて組織の新規ビジネスの開発に役立つと述べていた。また、50,000名を超える労働者を対象とした調査（[Global Workforce Hopes and Fears](#)）では、AIが仕事を奪うかもしれないことが話題になっているにも関わらず、従業員はAIが自身の業務にマイナスよりもポジティブな影響を与えていると考えていることが示されている。



人工知能による自動化は効率化を促進し、データ分析力はより正確な判断とリスクの低減に役立ちます”

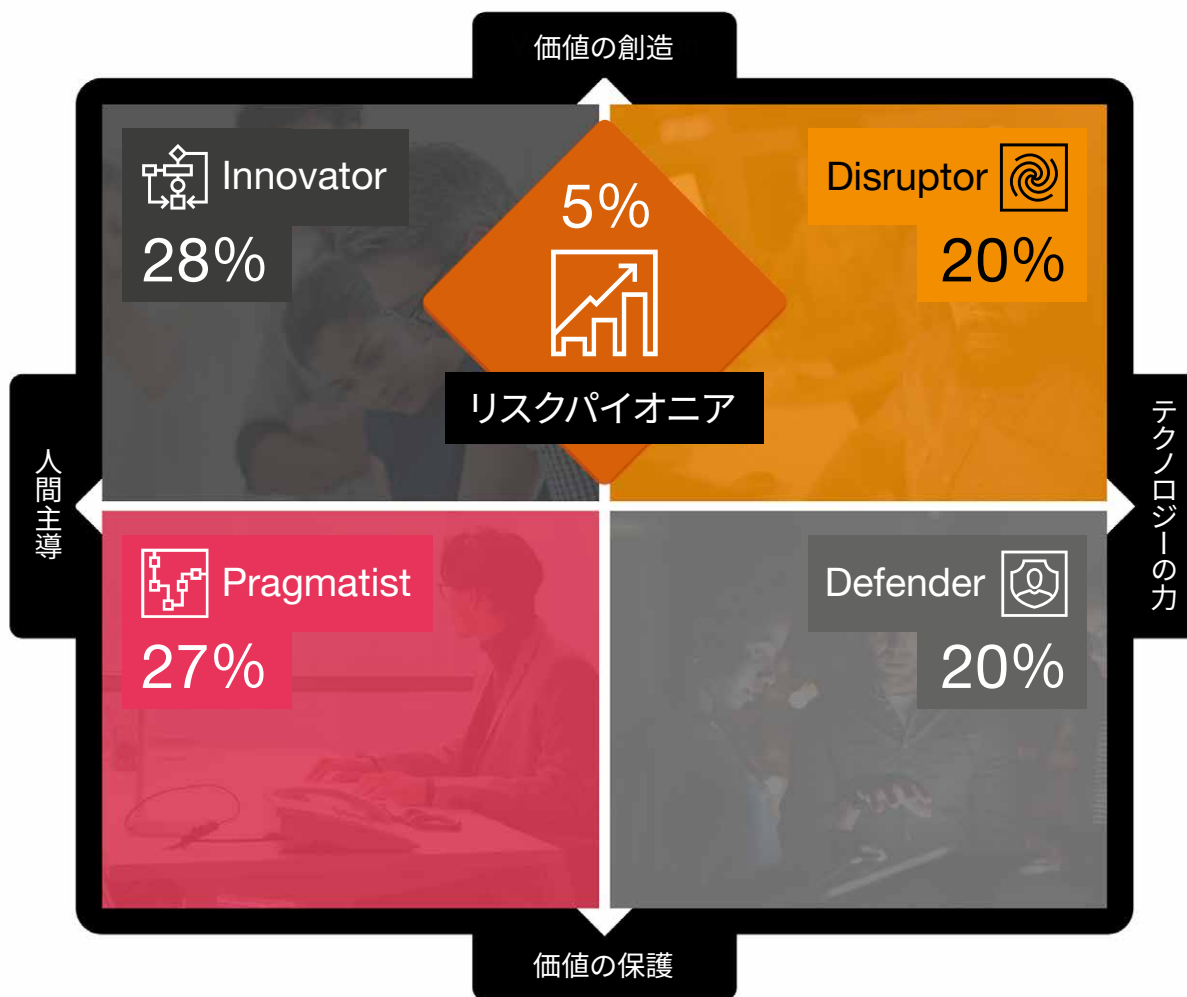
PwC「2023年グローバルリスク調査」回答者、米国ビジネスサービス、CFO



## 「Human-led, tech-powered approach」による リスク対応の必要性

本調査において、回答者のリスクアペタイトおよび価値に対する選好（「創造」対「保護」）を分析し、その結果を、「Human-led,tech-powered approach」による組織の対応の成熟度とひも付けた。

以下の図は、4つの典型的なリスク対応の類型を示している。最も幅広いエリアで成果をあげている組織を分析した結果、少数の優れたリスクパイオニアが他社をリードしていることが判明した。



## リスク対応の類型



### ディスラプター (Disruptor)

価値の保護より価値の創造を重視しており、その達成に向けてテクノロジーの利用が他の類型より進んでいる。また、リスク管理にテクノロジーとデータの利用を完全に組み込み、潜在的リスクを特定・評価するために先進的かつ予測的なリスク管理能力を利用している。この類型は、政府や公共サービス機関は著しく少なかったものの、ほとんどの業種に存在している。4分の3以上が高いリスクアペタイトを設定しており、89%が規制遵守よりもリスクから機会を探求している。ディスラプターは、予期せぬ破壊的事象に対するレジリエンスを構築するために積極的なアプローチを導入している。



### イノベーター (Innovator)

ほとんどの業種に存在している。そのカルチャーの特徴から価値の保護よりも価値創造の追求を志向するが、それを達成するために、主に人ならではの洞察力とイノベーションカルチャーに依存している。4分の3超（77%）が高いリスクアペタイトを設定しており、88%が規制遵守よりもリスクから機会を探求している。この類型は、リスクをとり、レジリエンスを構築するための積極的なアプローチを導入しているものの、一般的に、リスク管理にあたって、基本的なテクノロジーやデータツールを統一性なく利用している。また、企業のテクノロジー戦略に、レジリエンスを構築し、リスク管理のためのテクノロジーへの投資が含まれている場合が少ない。





## ディフェンダー (Defender)

テクノロジーの利用が進んでおり、リスク管理にテクノロジーやデータの利用を完全に組み込み、定期的に更新や改善を行っている。この類型は、テクノロジーを、価値創造を戦略的に追求するためではなく、主に価値を保護するために利用している。全ての業種に存在しており、約3分の2は、リスクを管理する際に、機会よりも規制遵守を優先しており、低リスク戦略を導入している。



## プラグマティスト (Pragmatist)

カルチャーの特徴から、価値の保護をより重視しており、戦略的なテクノロジーの利用はあまり進んでいない。政府や公共サービス機関は、この類型に属するが多い。4分の3 (76%) が機会よりもリスク回避に重点を置いており、71%がリスク管理において規制遵守を優先している。この類型は、リスクに対応するために、基本的なテクノロジーやデータツールを統一性なく利用している傾向にある。高度な分析や予測モデル、リアルタイムでのモニタリング、データの可視化、クラウドなどのツールを利用して潜在的なリスクを特定・評価している企業は少ない。

これらのリスク対応の類型は、会社がリスクにどのように対応しているかを評価するうえで、1つの指標となる。

より受動的で、保護を重視した対応を行っている類型もあるが、「価値創造」に転換する意欲や意図が欠如しているということではない。一部の業種は他の業種よりも激動する経済情勢や混乱の影響を大きく受けやすいため、これらの業種に属する組織では、必要な人材やテクノロジーへの投資が制限されたり、著しくリスクに晒されているため、現時点では価値の保護が最善で唯一の成果と考えている。





### リスクパイオニアは道を切り開いている

リスクパイオニアは、新たな道を切り開き、リスクを自社の価値創造の機会と捉えている。これらの優れた上位5%の組織は、全社的にレジリエンスを構築し、「Human-led,tech-powered approach」によるバランスのとれたリスク対応により、他の組織よりも優れた成果をあげている。

リスク対応の改善における、リスクパイオニアと本調査の回答者全体とのギャップ



Q. (該当する場合) 次のうち、貴社が過去12カ月間にリスク対応の改善において達成したものはどれですか (回答者数：3,910名)。

出所：PwC「2023年グローバルリスク調査」



## リスクパイオニアの主な特徴

調査結果から、リスクパイオニアがほぼ全ての業種に均等に存在していることが明らかになった。特に金融サービス、小売・消費者、テクノロジー、メディア・通信分野において、収益規模が50億米ドル以上の組織で多く見られる。回答者の中では、CEOや取締役会メンバーが占める割合が34%と平均を上回っている。これらの組織は、

過去6～9カ月間で収益を伸ばしており、今後12カ月でさらなる増収を見込む傾向が強い。全社的なテクノロジー戦略やロードマップに、レジリエンス推進やリスク管理のためのテクノロジー投資を組み込んでいると回答した比率は、調査全体では53%にとどまる一方で、リスクパイオニアに限ると約73%に達している。



## 達成した成果

- 成長とリスク管理とのバランスをとることに非常に自信を持っていると回答した割合は**1.8倍**
- 生成AIを、リスクではなく、完全な機会であると捉えている割合は**1.8倍**
- 安全または低リスクの戦略を優先するよりも、積極的にリスクをとり、機会を創出する割合は**1.6倍**
- トリガー事象が発生した場合に、安定性や継続性を優先するよりも、想定外の破壊的事象に対するレジリエンスを構築することを優先する割合は**1.4倍**
- 自身の（30%）、CEOの（31%）、取締役会メンバーの（26%）リスクアペタイトについて、積極的であると考えている割合が**より高く**、これは、リスクテイクに関してリーダーシップの連携がより緊密に行われていることを示している

## 達成方法

- リスク対応において、最先端のテクノロジーやデータに加えて、先進的かつ予測力の高いリスク管理能力を利用している割合は**2.7倍**
- レガシーテクノロジーが組織のリスク管理能力・対応力に影響を与えていると回答した割合は**より低い**
- 実効的なリスク低減により財務業績が改善した割合は**2.6倍**
- より強固な規制遵守を達成した割合は**2倍**
- リスクパイオニアのリスク部門が、戦略的行動（戦略とリスクアペタイトに関して経営陣へ異議を唱える、M&Aなどの複雑な過渡期において、事業部門に対して方向性を示す、取締役会にリスクに関する洞察を提供して監視向上につなげる）をすでにとっている割合は**かなり高い**

リスクパイオニアの行動と成果から、組織がテクノロジーをより効果的に活用し、リスクから機会と価値を創出するためには、明らかなギャップが存在し、それを解消する必要があることが分かる。全体の約5分の2の組織が、リスク管理方法を改善し、顧客の信頼を高め、規制遵守を向上している一方で、その他の重要な領域の改善を図っているのは、全体の3分の1にも満たない。したがって、リスク戦略からより優れた成果をあげ、戦略的価値を提供する余地があると言える。

“

私たちは本当に受け入れるリスクを理解しているのでしょうか。企業を保護することは、リスクを特定したうえで、その受容と効率性・収益性とのバランスを取ることです。例えば、ある食品メーカーでは、年間3,000万米ドルかかる特定の材料のコストを、調達部門が200万米ドル削減したいと考えていました。仕入先は、生産を5つの工場から1つに集約することで、規模の経済を活用し、コストを削減できると提案しました。しかし、彼らは9億米ドル価値の製品を製造するための重要な材料のサプライチェーンを、1つの拠点に依存するリスクを見落としていました。この拠点は米国オクラホマ州にあり、過去に大型の竜巻が何度も発生している地域です”

**Michael Campbell, Chief Executive Officer,  
Fusion Risk Management**

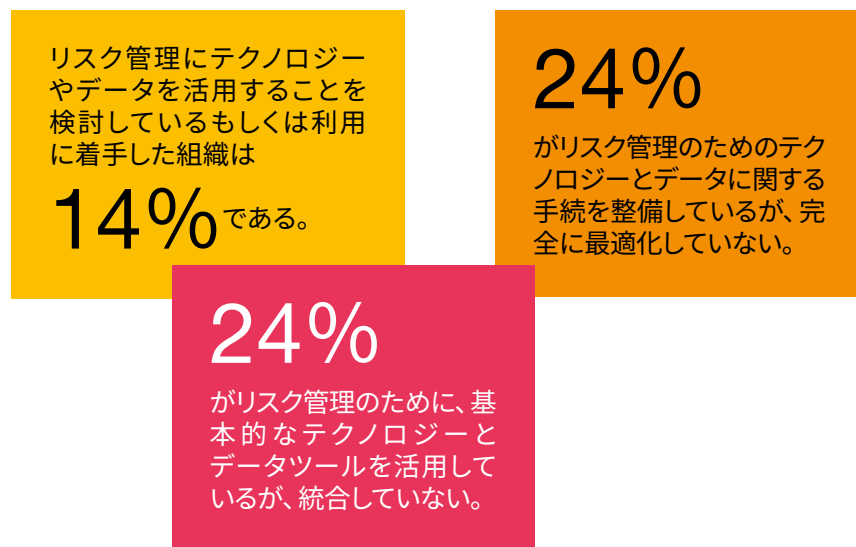


# ギャップを解消する ——リスクパイオニアに なるための5つの方法

## 1. テクノロジーに関して、意欲に見合った対応を行う

AI、機械学習、自動化、サイバーセキュリティやクラウドへの投資に前向きであることから、多くの組織がテクノロジーを駆使したリスクアプローチの導入に意欲的であることは明らかである。しかし、リスク管理へのテクノロジー・データの活用という観点から成熟度をみると、多くの回答企業は比較的初期の段階にいる。リスク管理に先進的で予測力のある分析や最先端のテクノロジーとデータを活用し、継続的に向上・革新を図っている組織は10分の1に過ぎない。





Q. 次のうち、リスク管理のためにテクノロジーとデータを活用する貴社のアプローチを最もよく表しているのはどれですか（回答者数：3,910名）。

出所：PwC「2023年グローバルリスク調査」

リスクパイオニア、収益50億米ドル超の組織およびIT企業では、導入がかなり進んだ段階にいる割合が高い。一方、政府・公共サービス機関では、リスク管理のためにテクノロジーとデータの活用に着手したばかりの回答者の割合が多かった。導入がより進んでいる組織では、平均して、より多くのテクノロジーを活用してリスクを管理している（全体平均2.5に対し4.6）。

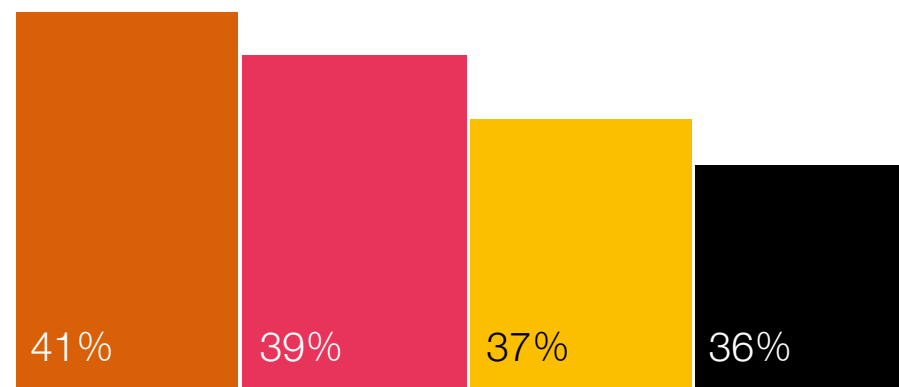


AIは、反復作業を自動化し、人為的ミスリスクを低減することで、リスク管理プロセスを合理化するのに役立ちます。AIの力により、リスク管理者はより多くの情報に基づいた意思決定を行い、より安心して安全な未来を実現することができます”

**PwCグローバルリスク調査回答者、米国IT企業、情報セキュリティディレクター**

既存のレガシーテクノロジーへの投資は、長年にわたる合併、買収、再編や統合などを経て複雑化している場合が多く、組織のリスク管理能力や対応力にも影響を及ぼしている。

#### リスクに対するレガシーテクノロジーの最大の課題



- データ統合・管理が不十分な結果、リスクに対する俯瞰的な見方が制限される
- 高い維持費
- 運用上の障害リスクの増大
- セキュリティ脆弱性の増大

Q.（該当する場合）レガシーテクノロジーは、貴社のリスク管理能力・対応力にどのような影響を与えましたか（全回答者：3,910名）。

出所：PwC「2023年グローバルリスク調査」



リスク対応におけるテクノロジーやデータの活用の成熟度に関して、技術部門やオペレーション部門と、リスク部門や監査部門の間で認識の違いが見受けられる。具体的には、テクノロジー部門の68%とオペレーション部門の63%の回答者が、自社が潜在的リスクを特定・評価する際に、広範囲で高度な分析や予測モデルを活用していると答えている。一方、この見解に同意するリスク担当役員と監査部

門の回答者は、それぞれ49%と15%にとどまる。

このような課題があるものの、リスクパイオニアのように迅速に対応し、最先端テクノロジーを積極的に導入する姿勢があれば、先行者利益を享受する機会は依然として存在する。



リスクと機会を結び付け、あらゆる機能やビジネスラインの理解を得ることができれば、テクノロジーは本領を発揮し、戦略的なツールへと高められます。レポーティングにリスクを組み込むことによって、リスクに関するコミュニケーションの正確性・整合性を確保し、社内のチームの連携を強化し、社外的に信頼・信用を築くことができます。また、テクノロジーを活用してサステナビリティリスクと情報を統合することは、オペレーショナルレジリエンスを包括的に把握し、バリューチェーンの真のコストの可視化を促進するとともに、市場機会の特定に役立ちます。一方で、柔軟性と拡張性を備えたテクノロジーを用いることで、組織は、管理がより容易なロードマップに従って、漸進的で着実な変化に対応することができるようになります”

**Andromeda Wood, Vice President of Regulatory Strategy, Workiva**



## 2. リスク戦略の中心に目的を据える

明確で真の目的に基づくリスクアプローチは、組織がレジリエンスを強化し、どのリスクを受け入れ、どのリスクを回避すべきかの判断をサポートする。組織全体が将来の方向性や目標を把握し、従業員、顧客、投資家から規制当局までのステークホルダーと信頼関係を築くうえで重要である。

目的は、リスクが脅威か機会かを見極める際に、戦略的な視点を提供する。特に、気候変動、サステナビリティ、倫理的サプライチェーン、そして生成AIといった先端技術の責任ある利用が問われる。しかし、「自組織が目的や将来のビジョンを軸にリスク意思決定を行っている」と強く同意した回答者は全体の3分の1 (32%)にとどまる。

これに対し、リスクパイオニアの59%は「目的と将来のビジョンを指針に、リスク意思決定をしている」と強く同意している。この考えは、ディスラプションに対する見方にも現れている。例えば、リスクパイオニアの44%はサプライチェーンの途絶を機会として捉えているのに対し、回答者全体では28%に限られる。また、新エネルギー源への移行を機会とするリスクパイオニアは63%であるのに対し、全体では54%にとどまる。さらに、責任あるテクノロジーアプローチに関しては、リスクパイオニアのほぼ4分の3 (74%) が先端技術に対する倫理的枠組みを既に実施しているが、回答者全体では39%に過ぎない。



最低限の規制基準を守り、財務損失を避けるだけのアプローチは、むしろリスクを孕んでいます”

**PwC「2023年グローバルリスク調査」  
回答者、欧州IT企業、CTO**

従業員だけでなく、投資家、規制当局、非業務執行取締役など広範なステークホルダーと協力し、明確で真の目的を設定することで、適切なリスクマインドを育成することが可能とな

る。そして、このマインドがリスク態勢や測定基準に影響を与え、レジリエンスの構築と持続可能な成果の達成を促進する。





### 3. 経営陣との見解の相違を解消する

組織の大半（91%）は、成長意欲と実効的なリスク管理とのバランスをとれると確信しているが、役職別・機能別に分析すると、見解のばらつきが明らかとなった。

例えば、CEO・取締役会メンバーの半数が成長とリスクのバランスに強い自信を示している一方で、事業部門長は34%、監査部門長では30%にとどまる。また、リスク担当役員のうち5分の1強しか、自社のリスクアペタイトがCEO・取締役会メンバーと一致していると考えていない。

さらに、リスク部門が提供する戦略的価値についても認識の違いがあった。CEOは、リスク担当役員よりも「取締役会にリスク洞察を提供し監視を向上させる」「複雑な変化に事業部門へ方向性を示す」「経営陣へ異議を唱える」などのリスク部門の行動に同意する割合が低かった。

例えば、60%のリスク担当役員がエマージングリスクに関する洞察を経営幹部に提供していると回答したが、CEO、取締役会、オペレーション、IT、財務など幅広い回答者では54%だった。

こうした相違はPwCの2023年内部監査全世界調査（[Global Internal Audit Study 2023](#)）にも顕著に表れている。ビジネスリーダーは、内部監査が初期段階から積極的に関与することを希望しているが、戦略的な考え方や建設的に異議を唱える能力が内部監査の強みとして挙がるのは経営幹部の約20%に過ぎない。さらに、経営幹部のほぼ半数（49%）が、内部監査は主要リスクや問題に関して他のラインと十分に連携していないと考えている。

一方で、成果をあげている上位のリスクパイオニアでは、CEOや取締役会とリスク部門との連携が強固であることが明らかになった。リスクパイオニアの32%が、自分のリスクアペタイトがCEOや取締役会と完全に一致していると答えているのに対し、全回答者では22%にとどまる。

リスク管理が価値保護や脅威発生時の事後対応以上の役割を果たすためには、経営陣との見解の差を解消する必要がある。競合他社がリスクと認識する事象から機会を見つけ出すには、リスク部門と経営陣、さらには広範な事業部門間の連携を強化し、プロセスの早期段階で戦略的対話を行うことが重要である。





## 4. 戦略的なレジリエンスを構築する

レジリエンスへの投資とリスク管理の成果実現との間には関連性がある。より優れた成果を実現している組織ほど、過去12カ月の間に多くのレジリエンス構築の取り組みに投資している。

およそ半数の組織が特定のレジリエンス構築に投資しているが、それは組織の一部にとどまる。より戦略的で積極的な企業全体のレジリエンス構築に全面的に投資している回答者はわずか7%である。

組織が今後12カ月間に投資を予定している  
上位3つのレジリエンス構築の取り組み

35%

の組織が事業継続、サイバー、危機管理、リスク管理などの部門からのメンバーで構成されるレジリエンスチームを設置している

35%

が事業継続計画の一環として、主要サプライヤーのネットワークを拡大している

34%

がバックアップ用の製造施設を構築し、災害により一部の設備が影響を受けても、業務を継続できるようにしている

本調査によれば、デジタルコミュニケーションやリモートシェアリングへの投資など、レジリエンス構築に向けた投資が現在比較的多く見られる。これらの投資は、主に、危機時のリモートワーク対応やサイバー攻撃に対するレジリエンス強化のための重要システムのアップグレード、インシデント対応の連携を図るための主要ITサービスベンダーとのプロトコル策定を目的としている。しかし、組織横断的なレジリエンスチームの設置や、事業継続計画の一環としての主要サプライヤーネットワークの拡大、製造施設のバックアップ構築などの取り組みについては、さらなる改善の余地が存在する。

Q. 次のレジリエンス構築への投資のうち、貴社が過去12カ月間に行ったもの、今後12カ月間に行う予定のものはどれですか（該当する場合）（回答者数：3,910名）。

出所：PwC「2023年グローバルリスク調査」



## 5. 多様で大胆な考えを持つ人材が活躍しうるカルチャーを醸成する

リスク部門が戦略的役割を担い、組織が自信を持ってリスクを受け入れ、新たな機会と価値源を見極めるには、それにふさわしいスキルと能力を育成する必要がある。

しかし、「潜在的なリスクに対応できるようチームのスキルを向上させること」や「複雑な問題を解決できるよう従業員のスキルを強化すること」を優先事項と強く同意する組織は31%にとどまる。一方、リスクパイオニアの60%と58%がこれらの項目に強く同意している。

優れた成果をあげる組織に見られる成長志向に基づく重要な行動の1つに、『『セーフ・トゥ・フェイル』の文化を通じて失敗を奨励すること』がある。これにより、従業員は新しい挑戦を行い、さまざまな状況に適応できるようになる。『『セーフ・トゥ・フェイル』の文化を醸成していること』に強く同意している回答者はリスクパイオニアの半数であるのに対し、それ以外ではわずか4分の1に過ぎない。

リスク対応においては、組織全体が果たすべき役割を認識する必要がある。サプライチェーンやエコシステム全体にわたる社内外の連携強化、リスクアペタイトの見直し、組織全体でのレジリエンス構築が挙げられる。これにより、リスク部門が新たな役割を果たす機会を得て、その洞察と経験をより戦略的に活用することが可能になる。





# リスクの捉え方を変える

## リーダーが検討すべき要素

組織のリーダーは、テクノロジーを活用して改革、機会、成長の視点で賢くリスクをとるために、次の4つの重要な質問を考慮する必要がある。

1. 生成AIが業界にもたらすディスラプションを明確に理解しているか。また、その中で勝者となるための戦略があるか。
2. 企業を取り巻く脅威を認識し、その上で事業価値を創出するために受容するリスクと、リスク低減のための実践的対策の整合性を確保しているか。
3. ディスラプションに対する組織のレジリエンスを強化し、障害のクリティカルポイントを解消し、リスク事象への迅速な対応力を高めるための適切な投資を行っているか。

4. リスク評価・管理にテクノロジーを活用し、または手作業やスプレッドシートに依存していないか。

組織はリスク回避を重視した受動的アプローチに頼ることはできない。現状維持では10年後に経済的存続が危ぶまれると考えるCEOが40%に上る。気候変動や地政学的リスク、マクロ経済の不安定性、テクノロジーによるディスラプションに対するリスクの捉え方を再定義し、レジリエンスを構築し、機会を模索しなければならない。

常に変化し、不確実性の高い時代において生き延び、持続的成長を遂げるには、迅速に適応・変革し続ける能力が求められる。テクノロジーとデータを新たな方法で活用し、組織全体で多様な分野のケイパビリティを構築することが、リスクを変化と成長の促進手段に転換するために極めて重要である。





# 本調査について

PwCの「2023年グローバルリスク調査」は、67の国・地域における、3,910名のテクノロジー、オペレーション、財務、リスク、監査領域の取締役や経営幹部を含むビジネスとリスク管理のリーダーからの回答結果を取り纏めたものです。各回答者からは、自組織内のリスク対応の現状と方向性に関する見解をご提供いただきました。

本調査は、さまざまな業種および組織規模を対象としており、4分の1超の回答者が50億米ドル以上の組織に属しています。

本調査はPwCリサーチ、市場調査・洞察に係るPwCグローバル・センター・オブ・エクセレンスが実施しました。



**pwc**

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

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwC Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびブローダーアシュアランスサービス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約12,700人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。PwCは、クライアントが複雑性を競争優位性へと転換できるよう、信頼の構築と変革を支援します。私たちは、テクノロジーを駆使し、人材を重視したネットワークとして、世界149カ国に370,000人以上のスタッフを擁しています。監査・保証、税務・法務、アドバイザリーサービスなど、多岐にわたる分野で、クライアントが変革の推進力を生み出し、加速し、維持できるよう支援します。

本報告書は、PwCメンバーファームが2023年11月に発行した『Global Risk Survey 2023』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。

<https://www.pwc.com/gx/en/issues/risk-regulation/global-risk-survey.html>

日本語版発刊年月：2025年8月 管理番号：I202502-01

© 2025 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](https://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.

# PwCグローバルネットワーク

## Simon Perry

Risk Head of Markets and Services,  
Partner, PwC United Kingdom

## Sam Samaratunga

UK and Global Head of Risk Services,  
Partner, PwC United Kingdom

## Shaun Willcocks

Global Risk Markets Leader, Partner,  
PwC Japan

## Darren Henderson

Americas Region Risk Services Leader,  
Partner, PwC Canada

## Rami Feghali

EMEA Region Risk Services Leader,  
Partner, PwC France

## Jennifer Ho

Asia Pacific, Mainland China & Hong  
Kong Risk Services Leader, PwC  
Hong Kong

## 日本のお問い合わせ先

### PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>

