

ビジネスパルス

新たなビジネスの脈動

Top10 リスク&チャンス

グローバルレポート

目次

はじめに	1
エグゼクティブサマリー	2
アーンスト・アンド・ヤングのリスク&チャンス・リーダー	8
コスト競争力：逆風を克服するために	10
ステークホルダーからの信頼：拡大するリスクへの対処	20
顧客へのアプローチ：新規顧客開拓のために	30
柔軟なビジネス・オペレーション体制： パフォーマンス向上のために	40
新たな課題：不確実性に備える	50
調査・分析方法	56
付録	59



はじめに

差し迫るリスクや課題に対してどのように対応するか？ チャンスをどのようにして生かすか？ これらの問題に対する解決策を示すために、アーンスト・アンド・ヤングは2015年に向けたグローバル企業が直面するリスクとチャンスに関するサーベイを実施し、本報告を公表しました。

将来のリスクを予測することはできても、適切に対処することができなければ、激化する競争とグローバル化が進行するビジネスでは取り残されることになるでしょう。本報告では、多業種のエグゼクティブとアーンスト・アンド・ヤングのプロフェッショナルの知見、洞察、予想を通じて、「ビジネスパルス」（新たなビジネスの脈動）をとりまとめました。本報告が貴社のベンチマークとして、戦略的意思決定の一助としていただければ幸いです。

アーンスト・アンド・ヤングは、21カ国の多業種に及ぶ企業を対象として、大規模なアンケートやインタビュー等のサーベイを実施し、相互に結び付いて強く影響を与えている「Top10リスク&チャンス」をピックアップしました。企業のエグゼクティブとアーンスト・アンド・ヤングの専門家による議論、深い洞察と見解に基づいて本報告は取りまとめられています。

2013年に入って企業のマインドには明らかな変化が見られます。2008～09年の世界金融危機から継続する経済混乱から成熟市場が回復するのをひたすら待つのではなく、景気低迷の終結は不透明であることを企業は認識しています。縮小する成熟市場における収益確保の手段を追求しなければならないことを認識し、コストの削減と効率性の向上によってビジネスを最適化することに全力を注いでいます。多くの成熟市場の経済低迷が続く一方で、企業はビジネス成長のために新興市場を目指すことで、新たな市場における成長のチャンスを探っています。

EY Growing Beyond modelに基づいて、アーンスト・アンド・ヤングは調査の結果と順位を4つの基本クラスターである、①コスト競争力、②ステークホルダーからの信頼、③顧客へのアプローチ、④柔軟なビジネス・オペレーション体制として取りまとめました。Top10リスク&チャンスを基本クラスターとの関連性に基づいて分類し、議論を展開しています。

エグゼクティブサマリーにおいて、リスクとチャンスの4つの基本クラスターについての概要と2つの視点を説明します。本報告書のゴールは、貴社の現在及び将来の課題とチャンスに対していかに対応していくかという問題提起にあります。Top10の項目は、貴社が注視している問題と関わりがあるのでしょうか？ 貴社のTop10と共通しているのでしょうか？

最後に、サーベイにご協力いただいた多くの方々にお礼を申し上げます。今後とも、企業、規制当局・政府機関、アナリストや研究者の方々と、さらなる議論を展開させていただけますと幸いです。

エグゼクティブ



サマリー



スウェーデンのCRO（最高リスク責任者）ハカン・ベルク氏によると、2年前の時点では、2008～09年の金融危機を受けてグローバル・ビジネスは低迷するものの再び好転するという見解が支配的でした。ところが現在では、特に欧州などの成熟した経済において、景気低迷の終結が不透明であるため、より小さくなる市場で生き残るためにポジショニングを根本的に見直さなければならないことを多くの企業が認識している。これが、アーンスト・アンド・ヤングが実施したグローバル・サーベイの結果から導き出された結論です。これらの企業は現在、縮小し競争が激化する市場で生き残るために、コストを抑え、新製品開発に注力する一方、新たな収益とビジネスチャンスを探求して急成長市場にも目を向けています。

このようなマインドセット（考え方）の転換はビジネスのさまざまな局面で見られ、とりわけ、不況と公的債務問題を抱えて多くの市場が低迷する欧州において顕著になっています。こうした考え方はアーンスト・アンド・ヤングの調査結果にも強く反映されています。「企業が直面するTop10リスクは何か」との質問に、企業は「価格決定への圧力」を第1位に挙げています。次に、成熟市場の縮小と収益性の低下に適応する「コスト削減と利益への圧力」が第2位に続きます。

これらのことと表裏一体なのが、新興国市場に対する投資への新たな関心の高まりです。これも企業の成長の主要な原動力とされています。実際、「新興国への投資」は、新たな収益を生み出すのに必要な「イノベーション」に続き、現在では2番目に大きなチャンスと考えられています（「Top10リスク&チャンス」は下表を参照）。

例えば、多くの消費財企業は中国での工場建設にかなりの金額を投じています。ロシアにも再び関心が集まっています。ロシアは世界金融危機の影響を受けて経済が大きく落ち込みましたが、現在では製薬や食品など多くの分野に投資の流入が見られます。

私たちの調査では、次のような結果が明らかになりました。

Top10リスク	2013	2015	Top10チャンス	2013	2015
価格決定への圧力	1	1	イノベーション (製品、サービス、オペレーション)	1	1
コスト削減と利益への圧力	2	2	新興国市場の需要拡大 (新興国への投資)	2	2
マーケットリスク	3	3	プロセス、ツール、教育研修への投資による生産性向上の実現	3	3
マクロ経済リスク: 世界経済の成長見通しの悪化・不安定化	4	4	新しいマーケティングチャネル (コミュニケーション・流通・販売の経路)	4	4
人材・技能不足への対応	5	5	業務横断型戦略の実施改善	5	5
政府の役割の拡大	6	7	ITへの投資	6	6
規制・コンプライアンス	7	6	優れたIR活動 (インベスターリレーションズ)	7	8
公的債務: 緊縮財政や 公的債務危機の影響	8	10	CSRとパブリックコンフィデンス (信頼される企業)への取組み強化	8	7
新しいテクノロジー	9	8	クリーンテクノロジーへの投資	9	9
政治的混乱	10	9	主要機能のグローバルな 最適化と再配置	10	10



コスト競争力

逆風を克服するために

景気低迷の終結は不透明であるという事実を、企業は徐々に受け入れつつあります。企業は、縮小する成熟市場と競争の激しい急成長市場で生き残るために、コストと価格の両方を削減しようとするかなりの努力をしています。

アーンスト・アンド・ヤングのサーベイでは、企業は考え方を変化させつつあることが明確になりました。今年、企業が挙げるリスクの第1位となったのは、「価格決定への圧力」です。2011年の第4位、2010年はさらに下位の第15位（この頃は企業がまだ市場の回復を期待していました）から浮上しました。飽和状態に近づいている成熟市場は激しい価格競争へと突入し、もはや本業による成長はほとんど期待できません。こうした問題に拍車をかけているのが、熾烈な低価格競争とオンライン販売を行う強力なライバルの登場で、ブランド主導の価格プレミアムはもはや維持できなくなっています。

同時に、さまざまなセクターで実施される新たな規制や、賃金と投入コストの高さを考えると、企業が断固とした手を打たない限り、価格決定への圧力が利益を左右することになります。したがって、「コスト削減と利益への圧力」が、直面する2番目に大きなリスクとして位置付けられるのも当然のことです。世界金融危機から5年、単純なコスト削減策の多くは既に実施済みとなっています。現在、企業は製品とサービスの水準を損なうことなく、いかにコストを削減するかという困難な決断を迫られています。しかし、これが実現できればそのリターンは計り知れません。アーンスト・アンド・ヤングの試算によれば、1%のコスト削減が、売上高10%の押し上げと同じだけの最終利益をもたらします。企業は、テクノロジーを活用した生産性の改善、より柔軟な業務手順の導入、サプライチェーンの改革により、新興市場での成長を目指しています。

しかし一方、企業は、成長のために新興市場への依存度が増すことが新たなリスクになることも認識しています。これは「マーケットリスク」が第3位に上昇していることから裏付けられており、依然として高い石油価格や為替変動に限りません。これらすべてが最終利益に対する明らかなリスクとなります。また、「公的債務、緊縮財政」と「政治的混乱」の影響が、初めてリスクのTop10に入りました。これらの脅威はとりわけ成熟市場で高まっています。最も顕著なのはユーロ圏で、深刻な不況の脅威が残っており、公的債務不履行のリスクに直面している国もあります。

ステークホルダーからの信頼

拡大するリスクへの対処

現在も続く世界経済危機は成熟市場の規模に大きな影響を与えると同時に、社会における企業の役割にも疑問を投げかけており、危機の再来を避けようとする政府は規制を強化する方向に動いています。

経済危機後の時代は、企業は株主だけでなく幅広い領域のステークホルダーの声に耳を傾け、関わり合いを持つ必要に迫られるでしょう。今回のサーベイでは、規制強化などの差し迫った問題だけでなく、環境や企業の社会的責任（CSR）といった問題についても、企業の意識が高まっていることがわかりました。

ビジネスにおける「政府の役割の拡大」は、今や企業が直面する6番目に大きなリスクとなりました（初めてTop10入りした2011年の第7位から上昇）。その一因は規制の強化で、最も顕著なのは金融部門です。そのほかにもとりわけ急成長市場の国々で、政府が、製薬から電力・公益事業に至るまで、数多くの部門で積極的な役割を担うようになっていることもリスク上昇の要因になっています。

このことは、競争の性質を新たなものに変える可能性があります。例えば中国では、国家が国内の産業基盤を支えるため、地元企業とのパートナーシップを多国籍企業に要求することがあります。そのため、政府の政策に精通するだけでなく、政府と良好な関係を維持することが、企業にとってますます重要となってきています。これは特に成熟市場に当てはまる問題ですが、多くの規制がグローバルでのビジネス・オペレーションにも影響を与える傾向が強まっています。例えば、多国籍企業には汚職防止策を遵守するよう大きなプレッシャーがかかり、そのために一部の急成長市場におけるビジネス・オペレーションを困難にしています。「規制・コンプライアンス」は企業が直面する7番目に大きなリスクに挙げられています。2011年の第1位から順位を下げましたが、今後も懸念材料の1つであり続けることが予想され、2015年には第6位に上昇すると考える企業もあります。

経済危機後の世界において企業がアカウンタビリティ（説明責任）の意識を高めていることは、企業が挙げるチャンスにも表れています。「CSRとパブリックコンフィデンス（信頼される企業）への取り組み強化」が新たにTop10入りして第8位となり、将来は第7位に上昇すると予想されています。このことは特に急成長市場において当てはまり、オペレーションのライセンスを得る上でこれらの活動が不可欠の要素となる場合があります。さらに、「優れたIR活動（インベスターリレーションズ）」がチャンスのTop10に入りました。これは、現在のように比較的資金繰りが難しい環境で、幅広い資金調達基盤を持つことの重要性を浮き彫りにしています。確かに現在では、機関投資家が環境問題や社会問題などの分野で透明性を向上させるよう要求してきており、これが長期投資の実現可能性に影響を与えています。

顧客へのアプローチ

新規顧客の開拓のために

本業の成長がほとんど見込めない成熟市場において、企業は新たな拡大成長の場を探し求めています。既存市場においてニッチが新しいチャンスを生むように、新しい国の新しい市場にもビジネスのチャンスがあります。

「イノベーション」は、新しい製品又はサービスならびにオペレーションに関して、最大のチャンスをもたらします。既存市場において未開拓のギャップを掘り起こすためにとりわけ重要ですが、主要な急成長市場で成功するための基本的要素にもなりつつあります。急成長市場における研究開発費が成熟市場の4倍の速さで伸びていることが、そのことを証明しています。

これは、チャンスの第2位「新興市場の需要拡大」を、企業がどのように取り込むかということに直結しています。IMFは、主要な急成長市場が2013～14年に5～6%成長すると予測し、成熟市場より約4ポイント高くなっています。

さまざまな分野の企業が、成長の大部分をこれら新興市場からもたらされることを認識し、それに合わせてビジネスの見直しを進めています。

同様に、ソーシャルメディアなど「新しいマーケティングチャネル」の登場に企業は大きな刺激を受けており、チャンスの第4位となっています(2011年の第8位から急上昇)。これは特に、急成長市場で事業展開する企業に顕著でした。クラウドコンピューティングとデータ分析もマーケティングにとって極めて大きな潜在的チャンスであるものの、同時にリスクになることも否めません。「新しいテクノロジー」は依然としてTop10リスクであるものの、2011年の第5位から順位を下げています。現在進行中のテクノロジー開発が混乱を招くリスクを多くの企業が懸念しています。

柔軟なビジネス・オペレーション体制

パフォーマンスの向上のために

「柔軟なビジネス・オペレーション体制」は、変動の激しい世界経済で生き残りかつ繁栄するために決定的に重要な要素であり続けています。とりわけ、多くの企業が生産性の増強に改善の余地があると考えています。成熟市場においては、多くの企業が価格決定と収益性に対するプレッシャーに直面しており、エグゼクティブは「柔軟なビジネス・オペレーション体制」を「新規市場の成長」よりも上位の2番目に大きなチャンスとして挙げています。急成長市場においても同様で、「柔軟なビジネス・オペレーション体制」は優先順位の高いチャンス(第4位)となっています。

「経営者の決定を現場で実行する」ことを確実に確保することもあることもまた同じです。「業務横断型戦略の実施改善」は、2011年の第1位から今年第5位に順位を下げました。急成長市場よりも成熟市場の企業の方が、現在もこれを重要だと考えています(成熟市場第5位、急成長市場第7位)。

「ITへの投資」は、戦略の実施と成果の全体にとって極めて重要な要素であり、6番目に大きなチャンスとみなされています。成熟市場ではTop5に入っていますが、2011年の第3位から順位を下げています。「人材・技能不足への対応」のリスクも、拡大とイノベーションを目指す企業にとっては依然として困難な課題ですが、2011年の第3位から第5位に順位を下げています。

「技能へのプレッシャー」は、今回初めてチャンスのTop10に入った「主要機能のグローバルな最適化と再配置」に伴い圏外に順位を落としました。新規市場における成長に加えて、主要市場における競争力を確保する必要のある多国籍企業にとって、グローバルな観点からオペレーションのコストと拠点を再検討することによって、チャンスが広がる可能性があります。

新たな課題

不確実性に備える

アーンスト・アンド・ヤングのサーベイで明らかになったように、企業は既存市場の長期的な景気後退だけでなく、不安定な世界経済やマーケットとも折り合いをつけつつあります。一方で、この新たな現状が新たな課題を生み出しており、企業はこれに積極的に取り組み、備えなければなりません。これらの課題の多くは相互に密接に関係しています。例えば、ユーロ圏では各国が莫大な債務問題への対応に苦慮する中、深刻な景気の後退が脅威となつてとどまり続けています。そのほか、ブラジル、ロシア、インド、中国 (BRICs) の急成長国グループにも、既に成長鈍化の兆候が現れており、中でも最も心配なのは中国です。これらの成長鈍化は米国経済に波及する可能性があり、米国がデフレの罠にはまる懸念が続いています。このようなマクロ経済上の課題のほかにも、極めて重要な課題があります。企業は既に、直面するリスクのTop10に「サイバー攻撃」を認識しています。また一方で、中東における紛争が本格化する脅威も弱まる気配はありません。

グローバル化が進み、相互に関係する世界では、企業はこのようなリスクと無縁であることはできません。EY Global Beyond research¹では、こうした変化の激しい環境下で成功している企業に特定の共通点があることを指摘しています。これらの企業は他の企業より広い視野を持ってマーケットに焦点を絞り、変化に賢くかつ迅速に対応して、コストとバリューの要因を理解し、ステークホルダーと密接に関わってその能力を発揮しています。これらの要素はすべて、不確実な未来に果敢にチャレンジする企業のエグゼクティブに備わっています。



1 詳細は、www.ey.com/growingbeyond を参照してください。

アーンスト・ アンド・ヤングの リスク&チャンス レーダー

「リスク&チャンスレーダー」は、グローバル企業の現在の「Top10リスク&チャンス」のスナップショットを示すことができます。

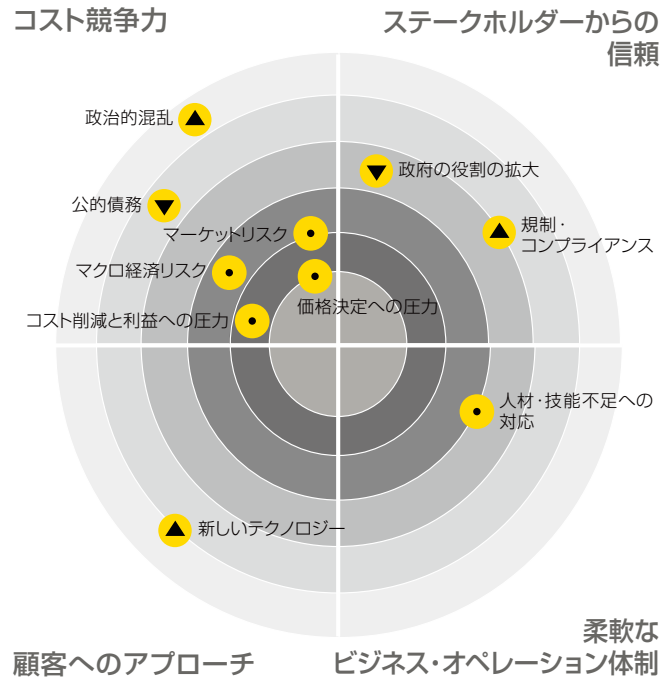
レーダーの中央には、調査対象者が世界各地の大企業に最も大きな影響を与えていると考えるリスクとチャンスが位置します。矢印は、2013年から2015年に順位がどの程度上昇・下降、または変動なしと予想されるかを示します。

レーダーには、各項目が、アーンスト・アンド・ヤングの「Growing Beyond」モデルに対応した4つのセクションに分類された上で示されます。

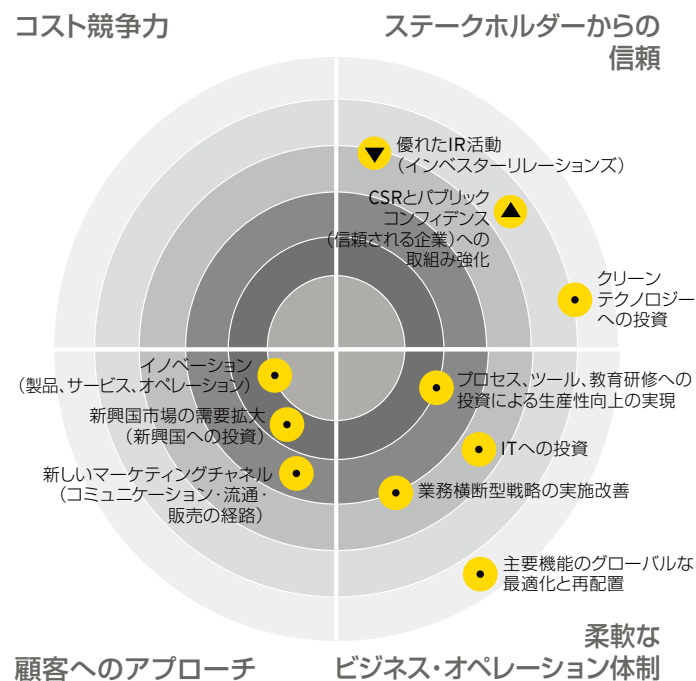
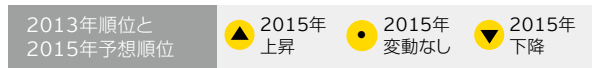
セクションの分類は以下の通りです。

- ▶ **コスト競争力** 会社の経済的な実行可能性を持続させる
- ▶ **ステークホルダーからの信頼** ステークホルダーと、より強固な関係を築くことができる
- ▶ **顧客へのアプローチ** 製品・サービスの潜在的市場機会を最大化する
- ▶ **柔軟なビジネス・オペレーション体制** 急速に変化する市場で組織が効果的に業務を遂行する能力を向上する

トップ10リスク

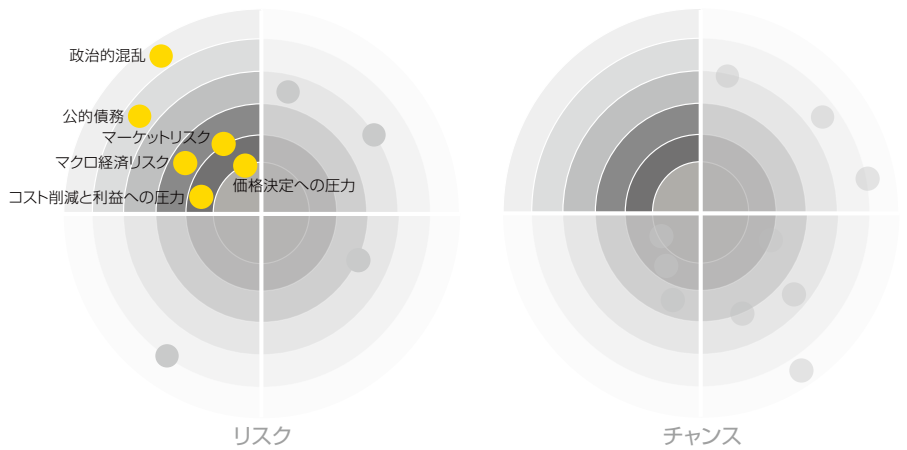


トップ10チャンス



コスト競争力

逆風を克服するために



新たな現実

世界経済危機から5年、企業は2つの大きな課題に立ち向かっています。第1に、成熟市場が回復するのを、手をこまねいて待つわけにはいかないということ。この下降局面はいつまで続くかわからないのです。そして第2に、国民経済、通貨、国際商品価格などの乱高下は今や経済活動の現実だということです。成功を収めるには、こうした状況を念頭に置いて計画を立てなければなりません。「人々が競争すればするほど、世界のグローバル化は進み、スピードと変動に直面することになります」とアーンスト・アンド・ヤングのEMEIAリスクリーダー、ジョナサン・ブラックモアは述べています。

「マーケットリスク」は、2011年のリスクのリストと比べ、3ランク上昇しました。石油価格が高止まりし、通貨市場の乱高下が続く中、このようなリスクは最終利益に即座に影響を与えます。変化し続ける世界で利益をあげられる柔軟なコスト構造、価格体系、ビジネスモデルの必要性は今や喫緊の課題です。

「マクロ経済」、「公的債務」、「政治的混乱」という3つの新しいリスクが今年初めてTop10入りしました。これは、企業が現在事業展開している環境が激しい変動に見舞われていることを認識しているゆえの結果です。希望的観測は厳しい競争の現実主義に取って代わったようで、この心理は今回の調査全体に見受けられます。

効率の良いものだけが生き残る

成熟市場が落ち込み、急成長経済で市場シェアを争う企業が増加しています。効率性の改善を図ることが、激化する競争に勝ち残る鍵となっています。「価格決定への圧力」は、2011年の第5位から急上昇し、今年是企业が直面する最大のリスクとなりました。さらには、2015年まで最大の問題として存在し続けると予想されています。「コスト削減」は昨年の第6位から第2位に上昇しています。

「もはやいつかはよくなる」という希望的観測にすぎることではできなくなりました。厳しい現実を受け入れざるを得なくなったようです。このあきらめに似た心理が今回の調査全体に見受けられると、アーンスト・アンド・ヤングの日本PIリーダー伊藤雅彦は述べています。テクノロジーの活用により、生産性を改善し、業務実務を柔軟にし、サプライチェーンを改革して、収益を増加させながらコストを圧縮することができます。柔軟性のある企業はイノベーションによって新たな顧客を見つけ出し、成熟市場でニッチを開拓するとともに、新興国市場で市場シェアを獲得します。変動が激しく、時に低迷する今日の市場に適応できれば、繁栄への新しい道を見つけることが可能なのです。

価格決定への圧力： 最大の脅威

表1
2011年から2015年までの順位

リスク	2011年の 順位	2013年の 順位	2015年の 予想順位
価格決定への圧力	4	1	1

現在の下降局面は構造的なもので、特に成熟国が金融緩和の時期に溜め込んだ負債を減らしていることが要因となっています。これは時間がかかる作業であり、また市場の条件が根本的に変化したことを意味します。売上高も利益率もプレッシャーを受け、成熟市場は今後何年間も成長が緩やかになるでしょう。現在から2015年に至るまで、「価格決定への圧力」が企業が直面する最も重要なリスクになるという見解で全体が一致しています。さらに以下の問題も浮上しています。

- ▶ 熾烈な低価格競争とオンライン販売の台頭が市場シェア争いを激化させ、消費者行動に変化をもたらしている。ブランド主導の価格プレミアムを維持することは難しく、維持するためのコストが高くなってきている。
- ▶ 成熟国では、高賃金や手当がコスト圧力となっているが、流動的な労働市場によって緩和される場合もある。
- ▶ 規制が収益性を削ぐ。とりわけ銀行業とエネルギーセクターに顕著である。
- ▶ 投入原価が依然として高く、成熟国の交易条件が悪化している。安い輸入の時代は過去のものである。
- ▶ エネルギー市場と食品市場の両方で、企業のコストに対する価格上昇圧力が特に強くなっている。

価格決定圧力に対する一般的な対応策は、以下のように、コスト管理と収益改善の両面に及びます。

- ▶ 技術のイノベーションによって生産性を改善する。
- ▶ 業務の柔軟化、あるいは業務のオフショア化又はアウトソーシング。
- ▶ 製品又はサービスの革新（「顧客へのアプローチ」p.30～を参照）。

- ▶ 成熟市場では収益の成長が遅いため、利益を確保するためにサプライチェーンで持続的なコスト削減を実施し、他の市場での成長のために資金を回さなければならない。グローバル化する環境でビジネスの持続可能性を実現するには、この分野でのイノベーションが不可欠となる。
- ▶ 価格下落圧力に対する既存の対策に加え、現在価格動向や競合他社分析に応じてより頻繁で大胆な値下げを実施する。

飽和点

成熟したマーケットでは熾烈な競争で市場は飽和状態になりつつあり、価格決定圧力は強く、既存事業による成長は緩やかなし期待できません。したがって一部の既存マーケットでは、買収・合併（M&A）を通じて競合他社からシェアを奪うことが、成長を実現する唯一の方法になっています。

ただし、価格下落圧力への対策としてのM&Aが意味を成すのは、マーケットの見通しが力強く、適正な価格で資金調達が可能の場合だけです。その場合には、企業はM&Aによって価格支配力を得て、価格下落圧力から逃れることができます。現在の市場はそのような状況になく、M&A活動はあまり見られません。トムソン・ロイターによると、世界全体のM&A件数は2012年前半に急激に落ち込みました。今後の事業環境について確信を持つことができず、2008年の世界金融危機以前には一般的だった巨額の資金借入れによる契約の締結が不可能になったことが、この傾向の主な要因です。成熟国でのM&A活動もまた、金融工学より産業の論理で進められるようになっていきます。

反対に石油・ガス部門では、戦略的事業撤退が今後2年間で増加しそうな見通しです。企業は現在、自社のビジネスモデルについて本格的な検討を進め、すべての活動をすべての国で展開することはできないと考えています。これが、世界のエネルギー市場の再構築の動きへとつながっています。



今後2年間に高い成果をあげるためには、無駄を取り除くことと、単なる削減の違いを知っておかなければなりません。

リスク: コスト削減と利益への圧力

クリストフ・バブレ氏 フランス ロレアルグループ 内部監査責任者



金融危機勃発以降、コスト削減や関連する利益に対するプレッシャーの強まりを誰もが感じています。しかし当グループでは、危機前からこれらのリスク圧力に取り

組んできました。たとえ順調な状況にあっても、これらのリスクを日常的に考える習慣が深く根付いているのです。

このリスクには常に関心を払わねばなりません。危機が存在していなくてもです。なぜなら、コスト削減という命題は一朝一夕で根本的に解決することはできないからです。

圧力への対処

コスト削減は長期的なコストの最適化を通じて、最高に達成されます。しかし、6~12カ月を経過しないと結果が明らかにならない場合もあります。社内の複数の分野で、この圧力に対処するための重要な取り組みを実施しています。その一例は購買及び調達分野で、この分野ではこれまで、間接費の共通化と効率化に力を注いできました。この全社的取り組みの効果は、すぐに現れています。

当社では、販売組織を個々の市場に適応させるための投資も行っています。また、組織がクライアントと十分につながりを持つように現場要員を配置しています。

今後2年間

利益への圧力は常にありますが、企業によっては危機をチャンスに転じることができます。これが、組織全体をこれらのリスクに迅速な対応を促す一つの方法です。人々が家の修理に時間を費やすようになるのはいつも雨が降ってからであるように、全てがうまくいっている時に組織を合理化し基準を見直すことは極めて難しいことです。



コスト削減と利益への圧力： 最大のリスク

表2
2011年から2015年までの順位

リスク	2011年の 順位	2013年の 順位	2015年の 予想順位
コスト削減と利益への圧力	2	2	2

世界経済危機から5年、コスト削減策の多くは既に実施し尽くされています。この状況が、企業にとって重大なリスクとなり、「コスト削減と利益への圧力」が2年連続で総合第2位となりました。小さな成功は既に実現しているため、企業は、さらなるコスト削減を、業績を損なうことなく実施する必要に迫られています。

この圧力は近年強まっています。これは、企業が吸収することができ事業を維持できる利益率が小さくなってきていることに表れています。しかし、正しい意思決定にはそれに見合うメリットがあります。私たちの試算によると、巧みな購買戦略によって達成した1%のコスト削減は、10%の売上高の増加と同じだけの効果をもたらします²。今後2年間に高い業績をあげるには、無駄を取り除くことと、単なるコスト削減との違いを知っておかなければなりません³。

とはいえ、コストを絞らなければならないのは確かです。インフレなど外部からの圧力は賃金と投入原価を押し上げ、利益率を圧迫します。マーケットと収益が長期間にわたり低迷するかも知れず、コストを削減し、新しい小さなマーケットに適応することのみ生き残れることを、企業は認識しつつあります。スウェーデンの最高リスク責任者ハカン・ベルク氏は次のように指摘します。「2年前には、このようなことが起こるとは分かっていたとはいえませんでした。景気は悪くなるだろうが、その後はまた良くなる、というのが一般的な見方だったのです」。その見込みがなくなったという事実は、企業に業務のどこでコストを削減し、どこに投資するのが最善か、という難題を突き付けています（「柔軟なビジネス・オペレーション体制」p.40~を参照）。

2 詳細は、以下のURLを参照してください。http://www.ey.com/GL/en/Services/Advisory/Performance-Improvement/Supply-Chain/Driving-improved-supply-chain-results-adapting-to-a-changing-global-marketplace-Catalyst-for-growth-in-emerging-markets

3 詳細は、www.ey.com/growingbeyond を参照してください。

4 詳細は、以下のURLを参照してください。http://www.ey.com/GL/en/Services/Advisory/Performance-Improvement/Supply-Chain/Driving-improved-supply-chain-results-adapting-to-a-changing-global-marketplace-Catalyst-for-growth-in-emerging-markets

長期的展望

このようなリスクに最もうまく対処できる企業とは、コスト削減への注力を組織のDNAとして有している企業です（コラムp.13を参照）。しかしながら、一方で、焦点を絞り過ぎると、プロセスの改善しか視野に入らなくなるリスクがあります。「このリスクに対処する鍵は、短期的な視点を避け、資本投資という挑戦を積極的に行って、それが事業戦略全体にどう適合するかを問うことにあります」とアーンスト・アンド・ヤングのAPAC PIリーダー、ナイジェル・ナイトは述べています。最も堅実な機能やプログラムの中には明らかに圧力にさらされているものがあり、それらを維持すべきか、完全に切り離すべきかが問題となります。

その他にも対処策として、コスト競争力を創出するためのサプライチェーンの本格的な再構成などがあります。これには、関税や燃料価格感応性に対するサプライチェーンの検証のほか、far-shore、near-shore、onshoreを織り交ぜた調達及び生産方法の開発によるコスト削減などが含まれます⁴。今回の調査では、回答者の66%がこのリスクへの対応は最高経営幹部の責任だと考えていますが、27%はコスト削減を取締役会の責任としています。

「コスト削減と利益への圧力」の影響は、成熟市場の方がはるかに大きく、リスクのランキングでは、急成長市場よりも成熟市場でまず先にあげられる項目です。北米と欧州の企業はこれを懸念材料の第1位にランク付けています。東南アジアと中南米の企業は、これに比べてかなり小さな懸念しか抱いておらず、あくまで中程度のリスクとして位置づけています。

マーケットリスク： 最悪の時期は過ぎたか

表3
2011年から2015年までの順位

リスク	2011年の 順位	2013年の 順位	2015年の 予想順位
マーケットリスク	6	3	3

「コスト削減と利益への圧力」に拍車をかけるのは、ほとんどの場合、商品価格の変動、金利及び為替、株価リスクなどの「マーケットリスク」です。こうしたマーケットの変動は、企業が直面する3番目に大きなリスクにあげられています。



「2年前には、このようなことが起こるとは分かってはいませんでした。景気は悪くなるだろうが、その後はまた良くなる、というのが一般的な見方だったのです」

スウェーデン銀行 最高リスク責任者 ハカン・ベルク氏

商品価格の変動は急激でしたが、企業と業績にとって最悪の時期は過ぎたといえるかもしれません。私たちは、2013年の石油価格は1バレル100～120米ドル前後に落ち着くと予想しています。また、2013年の金属市場はこれまでより好調に推移すると予想しています⁵。ただし、石油やガスなど一部の商品の絶対的な価格水準は高止まりし、これが価格決定への圧力となるとともに、立地や流通の意思決定に影響を与えています。アメリカでシェールオイル・ガス開発が推進されているのは、エネルギーコストと安全保障の懸念があるためですが、これにより既に、石油・ガス価格を幅広く落ち着かせる大きな効果が出ています。

通貨価値もまた変動し続ける恐れがあります。2012年は急成長市場の多くで通貨価値が全く回復しませんでした。FRBが自由裁量的なバランスシート成長策を採用する決定を下してドルが軟化すれば、2013年には急騰する可能性があります⁶。

揺れ動く金利

金利変動も大きなリスクであり続けています。世界の成長が減速する中、各国政府の財政拡大に向けての意欲は限定的です。金融政策への負担が特に深刻ですが、多くの成熟国では政策金利が既にゼロか、ゼロに近くなっています。先進諸国の高失業・低成長経済は構造的な問題なのか、単に需要の蓄積がないだけなのかに関して激しい論争が起きています。後者の仮説が有力ならば、OECD（経済協力開発機構）諸国の中央銀行がより積極的な金融政策アプローチを取る可能性が高いでしょう。

一部の国では、急激なマーケットの成長が持続可能かどうかの判断が難しい場合があります。例えば、近年アジアの複数の経済で不動産部門の一部の安定性に懸念が生じています。しかしこれは、それらの国で所得が増加し、新たな中流階級が形成されていることの表れでもあります。企業は、新興国マーケットのこの層に成長の見込みがあるとの考えを強めています（「顧客へのアプローチ」p.30～を参照）。しかし、その成長可能性に疑問を呈する人はほとんどいないとしても、状況は不透明なままであり、その経済とマーケットの不安定さは続きます。

マクロ経済リスク： 尾を引くショックの影響

表4
2011年から2015年までの順位

リスク	2011年の順位	2013年の順位	2015年の予想順位
マクロ経済リスク： 世界経済の成長見通しの悪化・不安定化	8	4	4

2008～09年のショックの影響が尾を引く中、シナリオについての議論も続いています。「通常はU字やV字の回復シナリオを想定すべきところですが、実際には、現在の環境がしばらく続くと予想されるため私たちはL字のシナリオから話を始めています」と、スウェーデン銀行のハカン・ベルク氏は述べています。それどころか、このような悲観的な予測でさえ、経済の不安定化に対する企業の懸念の高まりを過小評価しているかも知れません。

マクロ経済の見通しは悲惨です。大規模で工業化の進んだ欧州経済は、国内需要の弱体化だけでなく、輸出成長の落ち込みにもダメージを受けています。2013年前半には目に見える改善の兆しはないでしょう。「来年は非常に厳しくなります」と、ドイツ・ダイムラーのフォルカー・バルト氏は述べています。

ニューノーマル（新標準）

世界全体では、2013年の世界経済の成長は3～3.5%と私たちは予想しています。しかし、需要の状況は非常に不安定なままで、成長率が予測数値の上限で推移したとしても、供給者はプレッシャーを受け続けます。企業は現在の状況を、一時的な落ち込みではなく「ニューノーマル」と捉え、今後生じうる深刻な問題の中でも特に、ユーロ圏が大不況に陥る可能性を念頭に準備しなければなりません（「新たな課題」p.50～を参照）⁷。

この不安定を克服するために、「企業は、リスクの項目とエクスポージャーを自社の戦略とより綿密に適合させるガバナンス体制を構築しつつあります。リスクに対する後ろ向きの見方から前向きの見方へと移行しているのです」と、アーンスト・アンド・ヤング アメリカスのリスクリーダー、マイケル・L・ヘリントンは述べています。

5 オックスフォード・アナリティカによる調査

6 オックスフォード・アナリティカによる調査

7 世界銀行

公的債務：デフォルトは起きるのか？

リスク	2011年の順位	2013年の順位	2015年の予想順位
公的債務： 緊縮財政や公的債務危機の影響	-	8	10

グローバル経済についての大きな課題の1つは、債務のデフォルトに陥る国が現れるかどうかです。先進諸国の新たな債務負担のほとんどは、2008年の金融危機の副産物です。欧州では既に多くの国で債務危機が猛威を振るっており、各国政府は資金調達源の確保に集中せざるを得なくなっています。さらに、ドイツの景気減速の顕在化を含むユーロ圏の経済状況の悪化が、この地域全体の経済的・財政的・政治的見通しを暗くしています。

この景気の減速は、日本の20年間の景気低迷が示すとおり、短期間では取まらないかもしれませんが。日本では、公共財政を持続可能な軌道に乗せる努力が経済の縮小を何度も引き起こし、金融緩和と政策が実施されるに至っています。同時に、人口構成による負担が増し、公的債務が急増し、現在では合計でGDPの236%に上っています。

懸念の理由

成熟市場（特に欧州）の企業は、欧州危機の影響が不透明であり、また、どうすれば解決できるかも分からないため、急成長市場の企業よりも「公的債務リスク」をはるかに強く懸念しています。「誤った刺激策で成長を促しても、効果は短期にとどまるでしょう」と、スウェーデンのハカン・ベルク氏は述べています。結局、長引く緊縮財政と不況、そして劇的なデフォルトとユーロ圏の崩壊に至るまで、あらゆる可能性を想定して準備する以外に、企業の選択肢はほとんどありません。

ただし、こうした懸念はユーロ圏に限りません。米国債務の行き詰まりの再発も問題の1つですが、アーンスト・アンド・ヤングの中東での調査では「財政リスク」がリスク・リストの第5位となりました。これは、アラブの春以降、強まる社会契約への要求に対応するために財政的責任が増したことを反映しています。

政治的混乱：新興国市場のリスク

リスク	2011年の順位	2013年の順位	2015年の予想順位
政治的混乱	-	10	9

既存市場に活気がなく、時に混乱する中、企業は成長を求めて新興国市場に目を向けています。しかし、これによって「政治的混乱」に巻き込まれる機会が増えることになりました。最近の例としては、中東で続く混乱、2012年4月のアルゼンチンの石油会社YPFの国有化、西アフリカでの鉱山法の度重なる改正などがあります。一方同時に、欧州政治の混乱は、政治的混乱が急成長市場に限らないことを示します。

より広く見れば、保護主義への動きがあります。「これはグローバルな問題です」と、アグリビジネスの多国籍企業バンジのフラビア・ランズバーグ氏は述べています。「誰もうまくいっていないので、皆自分を守りたいのです」。グローバル経済の苦況が続けば、さらなる制約的な手段が実施されるでしょう。

急成長市場への投資は、既に政治の安定性に左右されています。市場の有望性に関するアーンスト・アンド・ヤングの分析⁸によると、政治の安定性がさまざまな国の有望性に大きな影響を与えると答えた調査対象者がアフリカでは87%に上り、汚職、税制、資金調達をはるかに上回ります。この状況に対処するために、アフリカの市場有望性調査⁹では、個別の国の政治不安定リスクを投資ポートフォリオ全体に分散させることを提唱しています。

完全に安心できる場所はない

現在のブリュッセルでの政治的混乱は、政治の成熟度に拘らずいかなる市場も政治的混乱のリスクから逃れられないことを明確に示しています。それでも、欧州諸国は比較的安定しているため、企業にとって魅力的であり続けています。アーンスト・アンド・ヤングのレポート“Growth, Actually”は、企業が欧州に進出する最も重要な要因の1つが欧州の政治の安定性と透明性であることを明らかにしています¹⁰。

8 詳細は www.ey.com/attractiveness を参照してください。

9 詳細は www.ey.com/attractiveness を参照してください。

10 詳細は www.ey.com/attractiveness を参照してください。



「これはグローバルな問題です。誰もうまくいっていないので、皆自分を守りたいのです」

バンジ リスク担当取締役 フラビア・ランズバーグ氏

いくつかの地域では、過去2年間でリスク項目が増えています。中東では、2011～12年の政変によってリスク項目がさらに増えました。これを受けて、アーンスト・アンド・ヤングのMENAリスク・リストでは「政治的・社会的リスク」が第2位にランクされています。極端な政治的圧力の結果、ステークホルダーからの声に企業が対応する必要性が高まる可能性があり、企業の幅広い評判に影響が及び可能性があります（「**ステークホルダーからの信頼**」p.20～を参照）。例えば2011年のエジプトの政変では、検索エンジンやSNSが、政治、法、人権の問題への姿勢を問われました。

このようなリスクは本来予測可能なものではないため、多くの企業が、この分野については外部の専門家に協力を求めていると答えています。これに代替又は補完するアプローチは、地域や業種の多角化によってリスクを分散することです。インド・マリコの国際事業CEOビジェイ・サブラマニウム氏は次のように述べています。「1つの方法は、多業種にマーケットを拡大することです。もう1つの方法は、多地域にマーケットを拡大してリスクをヘッジすることです。私たちはこの2つを組み合わせようとしています」。

図1
2013年の順位と2015年の予想順位 - 急成長市場と成熟市場の比較



「1つの方法は、多業種にマーケットを拡大することです。もう1つの方法は、多地域にマーケットを拡大してリスクをヘッジすることです。私たちはこの2つを組み合わせようとしています」

インド・マリコ 国際事業 CEO ビジェイ・サブ라마ニラム氏

企業にとっていったいどのような意味があるか

成熟市場の成長鈍化がもたらしたグローバル経済問題は2015年まで継続し、商品と通貨の不安定化がコスト上昇にプレッシャーをかけて、利益を圧迫するでしょう。成熟市場でも急成長市場でも、十分な対応戦略の備えのない企業を政治的混乱が襲い続けることとなります。

コスト競争力に関連するリスクに対処するために企業ができること：

分野	行動
業績	<ol style="list-style-type: none">1. 現在のパートナーとの関係を再評価し、技術革新とセキュリティを強化できるパートナーと新たな関係を結ぶ。2. 事業の収益と利益に影響を与えるための経済要因を統合した効果的な計画を策定する。3. 主要産業のトレンドを評価し、成功している競合他社や新規参入企業から得た洞察を活用する。4. 社会経済的な検討課題、インフラの成熟度、サプライヤー管理、リスク及び投資を分析する。5. 調達場所を特定し、そのニーズに最も合った適切なサプライチェーン・モデルを策定する。
リスク	<ol style="list-style-type: none">1. 顧客対応機能を評価し、提供するサービスの価値、有効性、効率性、品質を測定可能な形で改善できる分野を識別する。2. 対象顧客分野でコアプロセスとサブプロセスを改善できる分野を識別し整備する。3. 組織全体の主要ビジネスリスクを識別し、評価し、優先順位付けするために、企業レベルのリスク評価を行う。4. 取締役会、上級管理職、構成員を含め、全社にリスク許容度を周知する。
IT・情報セキュリティリスク	<ol style="list-style-type: none">1. 既存のITのコストとシステムを評価し、効率性を改善する機会を探す。2. 売上高を成長させコストを削減することに焦点を当てた全ての取り組みに、情報セキュリティを含める。3. 情報セキュリティのコストを削減し、ゼロベースのセキュリティ・アプローチを用いて重複を排除する。4. セキュリティリスクを識別し優先順位付けする一方、制限内にコストを抑えるために支出をモニタリングするシステムを構築する。

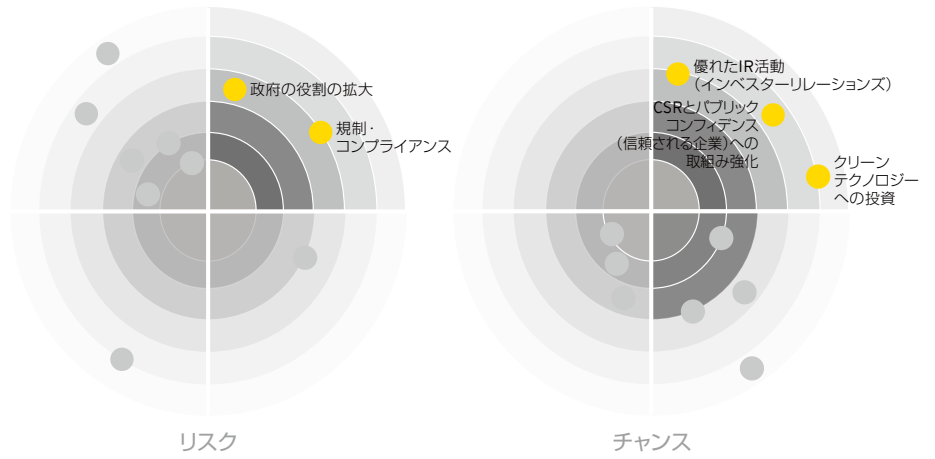
セルフ・アセスメント

1. どのようにして適切な戦略的關係に集中できるようにしていますか？（例：最良の原材料から適切な製品を設計するための技術革新を促し、重要な供給を確保する）
2. グローバル競争の激化に対して、いかにして利益と営業成果を維持しますか？
3. グローバル展開において、いかなる要素を検討すべきですか？
4. どのサプライマーケットとカテゴリーをターゲットにしますか？コスト競争力のために適切な地域から調達していますか？
5. いかにしてコストを最小限に抑えながらバリューを維持しますか？
6. 優れた顧客サービスと価格決定圧力のバランスをどのようにとりますか？
7. マーケットプレイスの根本的な変化を予測できる指標を、いかなる頻度で把握しますか？
8. 組織のリスク選好度を考慮して、追求すべき目標やチャンスはいかにして決めますか？
9. 情報セキュリティコントロールの枠組みはどの程度効率的ですか？ほかにコスト削減の方法がありますか？
10. コスト抑制を保ちながら、重要な情報セキュリティリスクにいかにして注力しますか？

ステークホルダーからの信頼

拡大するリスクへの対処



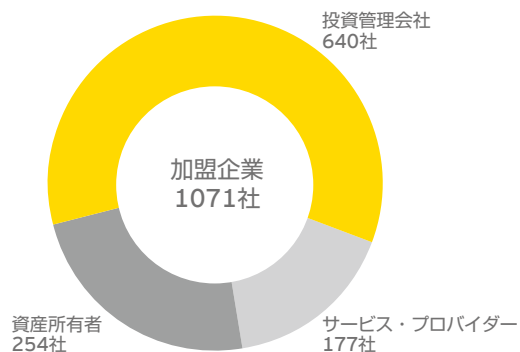


大きな問い

金融危機以降、2つの大きな課題が浮上しています。第1に、市民が社会における企業の役割に疑問を投げかけており、特に銀行に対しては、広範な経済的利益よりも短期的な成果を優先したとして多くの人々が非難しています。そして第2に、政府は、今回の金融危機の副産物に対処しながら、どうすれば金融危機の再発を避けられるのかを自問しています。結果、甘い規則が金融問題の原因とされ、規制の強化に向かっています。法令遵守に限らず、株主だけでなく市民グループや顧客、ビジネスパートナー、従業員など、関連するその他のステークホルダーが、企業に説明責任を問うことが増えています。

同じことは株主自身にもいえ、株主は今や、投資の短期的な結果以外にも目を向けなければなりません。投資意思決定に際し、環境問題や社会問題を考慮する投資家が急増しています。国連の責任投資原則 (Principles for Responsible Investment, PRI) の加盟企業は、2006年の発表以来、1,000社を超えています (図2を参照)。

図2
PRI加盟企業



出典: UNGC、UNEP.

より多くの問いに答える

私たちの調査によれば、企業は、より多くの問いに答えることで生じるリスク、そしてチャンスについて、関心を高めています。規制とコンプライアンスは引き続き主要な懸念項目ですが、銀行業や保険業などの分野で規制が明確化されるにつれ、深刻度は下がりつつあります。「規制・コンプライアンス」のリスクは、2010年と2011年にはトップでしたが、第7位まで後退しました。これに対して、「政府の介入」が2011年から順位を1つあげ、企業が直面する6番目に大きなリスクとなっています。これは部分的には規制強化によるものですが、急成長市場の政府が産業で実態的な役割を果たしている場合があることを反映しています。

しかしながら、企業は優れたステークホルダーのマネジメントがそれらの役に立つ、特に資金調達に役立つと考えています。「優れたIR活動」はTop10チャンスをキープしており、戦略や業績だけでなく、環境など幅広い項目を投資家に常に知らせておかなければならないという意識を、企業は高めています。今年の調査で主なチャンスとして新たにランクインしたのは、「CSRとパブリックコンフィデンス（信頼される企業）への取り組み強化」でした。公共の利益のために働いていることを示せる企業は、投資家だけでなく消費者の信頼も得ることができます。

政府の役割の拡大： 社会からの要請が背景

表7
2011年から2015年までの順位

リスク	2011年の 順位	2013年の 順位	2015年の 予想順位
政府の役割の拡大	7	6	7

「政府の役割」が最も急速に拡大しているのは、グローバル及びローカルの規制が積極的に強化されている金融サービス分野であることに異論はないでしょう。しかし世界的に見れば、とりわけ製薬と電力・公益事業で政府の役割が拡大しています。これは急成長市場で特に顕著です。

2008年の金融危機は、政府が銀行業の監督を怠ったためだという非難を受けて、政府がビジネスにおいてより大きな役割を果たすべきという社会からの強い要請が世界で広まっています。2012年エデルマン・トラスト・バロメーターによると、世界全体でほぼ半数の人が、政府はビジネスを十分規制していないと考えています。この数字は中国で77%、ブラジルで54%、イギリスで51%、アメリカで40%に達しています。政府はビジネスにおいて何の役割も果たすべきでないと考える人はわずか4%でした。

急激な増加

アメリカで政府の介入が急増していると多くの企業幹部が指摘していますが、このトレンドは他国にも当てはまります。例えば、政府の介入はブラジルに大きな影響を与えていると、バンジのフラビア・ランズバーグ氏は述べています。「政府の影響の程度は非常に急速に変化しており、1カ月で変わってしまうこともあります」。政府の介入が強まると、特にリスクの高いプロジェクトにおいて投資意欲が減退することがあります。

政府の介入はさらに積極化する可能性があります。中でも、徴収リスクや資源ナショナリズムのほか、外国企業の活動に対して目に見えて直接的な利益をホスト国にもたらす要求が強まる可能性があります。企業が直面する最大のリスクの1つにこれが挙がるのもおそらく当然のことで、企業はこれを緩和しようと、政府関係の支出を増大させています。



2012年エデルマン・トラスト・バロメーターによると、世界全体でほぼ半数の人が、政府はビジネスを十分規制していないと考えています。

規制・コンプライアンス：介入の最も一般的な形

表8
2011年から2015年までの順位

リスク	2011年の順位	2013年の順位	2015年の予想順位
規制・コンプライアンス	1	7	6

規制の強化と改正は、昔も今も国家の介入の最もありふれた形態で、政府は特に金融サービスにおける危機の再発を避けようとしているのです。「規制リスク」は急成長市場よりも成熟市場の方が高いように感じられます。しかし、これは広く見られる問題であり、企業はコンプライアンスコストを抑えるために多くを費やしています。

その影響は広範囲に及ぶ可能性があります。例えば、多国籍企業に対しては、贈賄防止のコンプライアンス圧力が強まっています。このことは企業に、特に急成長市場で汚職リスクにどの程度さらされているかの再検討を促すかもしれません。さらには、ガバナンス構造、内部統制手続、拡大戦略を見直す契機ともなるでしょう。課題となるのは、汚職などの問題を完全に回避することではありません。個々のケースを特殊なプロジェクトとして扱うのではなく、通常業務の一環として管理統制し、コストを抑えることです。

コストを抑える

規制に対する圧力の高まりは、企業に規制上の義務を管理する方法の効率化を常に求め、コストを抑制させようとしています。こうしたリスクのモニタリング、評価及び緩和を担当する人員を増強することを中心にこれまで対応してきました。そのため、一部の規制が改正されただけで、大きな影響を及ぼすことがありました。「単純な改正に見えることが、銀行のコンプライアンスの枠組みには甚大な影響を及ぼすことがよくあります」と、アーンスト・アンド・ヤングの日本リスクリーダー東義弘は述べています。したがって、企業は外部の専門家を招くことで、リスクのエクスポージャーを管理し、コンプライアンスの評判を高めようとしています。

同時に、企業は、テクノロジーの利用をすすめ、より強固な枠組みを構築することで、多地域・多領域に及ぶコンプライアンスを容易にしようとしています。こうした枠組みは、コンプライアンスに従わなかった結果だけでなく、それぞれのコンプライアンスの重要性を理解するために必要です。規制当局との良好な関係も同様です。「私たちは、主に持続可能性と安全性という話題について、規制当局に呼びかけて定期的に協議しています」と、アングロゴールド・アシャンティのマーク・ロビンズは述べています。

「これまでは命令と規則という方法でコンプライアンスを管理していました」と、アーンスト・アンド・ヤングのアジア太平洋リスクリーダー、ロブ・ペリーは付け加えます。「現在では、より実践的なコンプライアンス機能へと移行しており、個々の業務それぞれに管理を必要としています」。金融危機によって、マスメディア、ひいては世論が、正しくない行為に対して批判を強め、許さなくなっています。規制要件をしっかりと遵守する企業と、市場で信頼できると見なされる企業との間に、明確なつながりが現れつつあるのです。

優れたIR活動：情報発信の継続

表9
2011年から2015年までの順位

チャンス	2011年の順位	2013年の順位	2015年の予想順位
優れたIR活動 (インベスターリレーションズ)	7	7	8

コンプライアンスは、企業にその意思があることを規制当局に示すだけでは足りません。企業の株主は重要な投資を行っており、そのため、その事業状況を株主に明確に伝えてなければなりません。株主の信頼を繋ぎ止めるために、企業は株主に、その戦略的方向性と見通しに関する完全で明確な理解を提供する必要があります。

企業はこれを、株主との関係を深めて投資意欲をさらにかき立てるチャンスと捉えており、現在から2015年までに重要性が増すと予想しています。「優れたIR活動」は、実際のコンプライアンスの強さによる部分もあれば、企業のIR機能がその強さをいかに伝えられるかによる部分もあります。

投資家は、企業がとりわけ環境問題と社会問題において透明性があると判断できれば、大きな長期投資に力を入れる意欲を高めます。企業には今後、管理構造、リスクの性質と管理、戦略・業績・目標の主要要素、会社の業績予測といった分野で、社会問題と環境問題についての情報を提供することが期待されます。それが通常のCSR報告書の範囲を超えたものであったとしてもです。すべてを開示することで、企業は想定しうるリスクを認識し管理できると判断され、投資家を安心させることができるのです。

CSRとパブリックコンフィデンスへの 取り組み強化：政府のギャップを埋める

表10
2011年から2015年までの順位

チャンス	2011年の 順位	2013年の 順位	2015年の 予想順位
CSRとパブリックコンフィデンス (信頼される企業)への取り組み強化	-	8	7

規制当局と投資家の関心に加えて、企業が説明責任を果たすべき領域は社会全体へと拡大しています。これは、社会的・経済的支援を求める市民の需要と、財政難の政府がそれを供給する能力との、ギャップの拡大に伴うものです。ここに、企業が一歩進んで有意義な「CSR行動」をすることで市民の信頼を獲得し、政府の手が回らない仕事の穴埋めに一役買う余地が生まれます。

現在では、緊縮財政が福祉予算に打撃を与えており、多くの国の政府がCSRと社会起業家活動を積極的に推進しています。例えば、インドが昨年導入した法律は、一定の規模を超える企業に対し、法律の施行後3年間純利益の2%をCSRに割り当てることを義務付けています。アメリカでは、ニューヨーク州やカリフォルニア州など7州がベネフィット・コーポレーション(B Corp)法制を導入しました。これは、企業の社会的・環境的目標に法的根拠を与えるもので、その目標を達成するための努力を誠実に行わない場合には罰則もあります。そして、その他の州もこれに続く可能性があります。中国は「和諧社会(調和した社会)」の構築という構想にCSRを取り入れており、これは主にサステナビリティ報告書や企業の社会貢献活動という形に表れています。

支出の増加

こうした動きに応じて、企業は社会貢献活動への支出を増やしています。CECPの調査では、60%の企業が2009年と比較して2011年には寄付金額を増やしたと答えています¹¹。この調査対象企業のうち40%は、今後も寄付金額が(10%程度とはいえ)増えると予想しています。またこの調査では、本社のある国以外への寄付金が寄付総額の平均14%を占めることも分かりました。寄付先として最優先する分野は、医療、教育、地域開発・経済開発で、これは公共部門が通常扱う分野と大きく重なっています。

ほとんどの企業は、地域社会のより良い一員になるだけではまだ足りないことを理解しており、地域社会と十分にコミュニケーションを取ることがさらに求められているのです。「この分野における企業のリーダーの責任は、これまでに比べてはるかに大きくなっています」と、ダイムラーのフォルカー・バルトは述べています。「今は訴訟手続きが使われていますが、それだけではありません。今後はソーシャルメディアを通じて市民の力が企業に浸透してくるでしょう」。

日本の自動車メーカートヨタは、2009～2011年にその信頼性に対する評判に傷がつかしました。安全性の問題から1,000万台以上をリコールしたのです。これを挽回するために、同社は環境に優しいというブランド力を生かし、環境の持続可能性を経営の中核的優先事項とすることを決断しました。こうしてトヨタはブランドイメージを再構築し、投資家と消費者の信頼を取り戻しました。そして2012年には、インターブランドのベストグローバル・グリーン・ブランド・レポートで第1位となったのです。

11 企業社会貢献活動推進委員会(Committee Encouraging Corporate Philanthropy, CECP)がコンファレンスボード(Conference Board)と協力して作成した年1回発行の「Giving in Numbers」2012年版。調査対象は214社で、そのうち62社はフォーチュン500のTop100企業です。



ほとんどの企業は、地域社会のより良い一員となるだけではまだ足りないことを理解しています。地域社会と十分にコミュニケーションを取ることがさらに求められているのです。

チャンス：CSRとパブリックコンフィデンスへの取り組み強化

フォルカー・バルト氏 ドイツ ダイムラー コンプライアンス責任者



影響

私が見たところ、ガバナンスモデル及びガバナンスの失敗に対して世間が求める透明性の水準に関して、過去12～18カ月の間に世界は劇的に変わりました。各国の銀行スキャンダルを見ても、すべてが公開され、すべてが透明です。新しいメディアがすべてを透明にしています。世間も投資家も企業に大きな関心を寄せており、ダイムラーも新聞で常に注視される企業の1つです。

私たちが何か過ちを犯せば、直ちにメディアが飛びついて、レピュテーションに傷がつく恐れがあります。このように世界は変わり、今や顧客が、良い企業、良いガバナンスを求めます。今後は良い企業にしか投資せず、良いガバナンスを実践する企業の製品しか使わないでしょう。その結果、常にコンプライアンスに目を配り、「自分が今日したことを考えた時どう思うだろうか。それを明日の新聞で読んで幸せな気分になれるだろうか。それを擁護し弁護できるだろうか」と、常に自問しなければならなくなります。これが課題です。

緩和

コンプライアンス問題に集中して取り組むのは避けるべきであり、それよりも誠実性の問題について現在実施しているステップを増やすべきです。そのためには、まず社内の構成員から賛同を得なければなりません。自分たちがなぜそれを行っているのかを理解する必要があるからです。プロセスの統制だけを作っても、時間とお金の無駄です。結果を出せるのは、良い文化を持つ企業だけです。それが、私がコンプライアンスの最高責任者としてここ数年間で得た経験です。私は支配よりもリーダーシップを重視します。私たちは社内の構成員にこういいます。「私たちはあなたがたを信頼しています。確かに時には支配しますが、私たちはあなたがたを信頼しています」。これは、現実に誤った行為があれば、組織にシグナルを送り、リーダーを解雇し、サプライヤーやディストリビューターが不正に関与していれば、契約を解消しなければなりません。そうでなければ、ただの飾りになってしまいます。

今後2年間

規制当局がより積極的な姿勢を取るにつれて、規制のレベルが劇的に上がると思います。世間はそれを期待しています。これはまた、想定していない国、特に急成長市場にも当てはまります。マイナス面の大きなリスクは、急成長市場の規制当局は先進国市場ほど十分に整備されていないことです。



クリーンテクノロジーへの投資： ボトムアップの環境対策

表 11
2011年から2015年までの順位

チャンス	2011年の 順位	2013年の 順位	2015年の 予想順位
クリーンテクノロジーへの投資	6	9	9

気候変動に関する規制を政治家が提案することもあります。最も効果的なのはボトムアップの解決策です。基本的には、より広い経済産業政策の一環として、クリーンテクノロジーや環境テクノロジーの利用が中心となることで、新しくより環境に優しいテクノロジーへの注目度を高め、国益、社会目標、環境のすべてがメリットを得られるようになります。

地域のステークホルダーは、自分たちの支援する企業がクリーンテクノロジーにどう取り組むかに注視しています。リアルタイム・コミュニケーションと、アクティブ・ステークホルダーは、環境責務を果たしていないという報道で、企業のレピュテーションに深刻なダメージを与えます。逆に、環境問題に対する情報開示や積極的な経営に加え、クリーンテクノロジーに対する投資を行うことで、企業イメージが大きく高まる可能性もあります。

企業は、実務や入札に環境基準を盛り込むことで、サプライチェーンや事業の全体にわたり「良い行動」を奨励するケースが増えています。一方消費者は、クリーンテクノロジーへの投資を企業に促す支援団体を組織するようになっています。例えばキャロットモブという団体は、ボイコット（不買運動）の代わりに「バイコット（購買運動）」を消費者が行い、持続可能性の向上に取り組む企業に報いようという団体です。最近ではユニリーバと提携してこのコンセプトの拡大を図っています。

陥落

しかし、経済が悪化すると、クリーンテクノロジーは企業の優先事項のリストからふるい落とされる傾向にあります。補助金の規模が縮小し、炭素取引市場の不確実性が強まると、クリーンテクノロジーにおけるチャンスが弱まったと捉えられるのです。成熟市場では、再生可能エネルギーへの新規の財政投資は、2008年には800億米ドルを超えていましたが、2009年には700億米ドルを下回りました¹²。

当然ながら、今年のランキングでも「クリーンテクノロジーへの投資」は順位を落としましたが、「Top10チャンス」には残っています。特に輸送業や製造業などエネルギー供給に大きく依存する業種の企業は、資源の希少性の問題に直面していることに加え、資源の効率的な利用にステークホルダーが期待を寄せていることも理解しています。炭素排出のコストも上昇します。エネルギーの効率的な利用は、環境問題であると同時にコストの問題にもなっていくでしょう（「コスト競争力」p.10～参照）。成熟市場の企業も急成長市場の企業も、「Top10チャンス」のすべてのチャンスのうち、2015年までに最も重要性を増す可能性が高いものはクリーンテクノロジーであると考えられます。

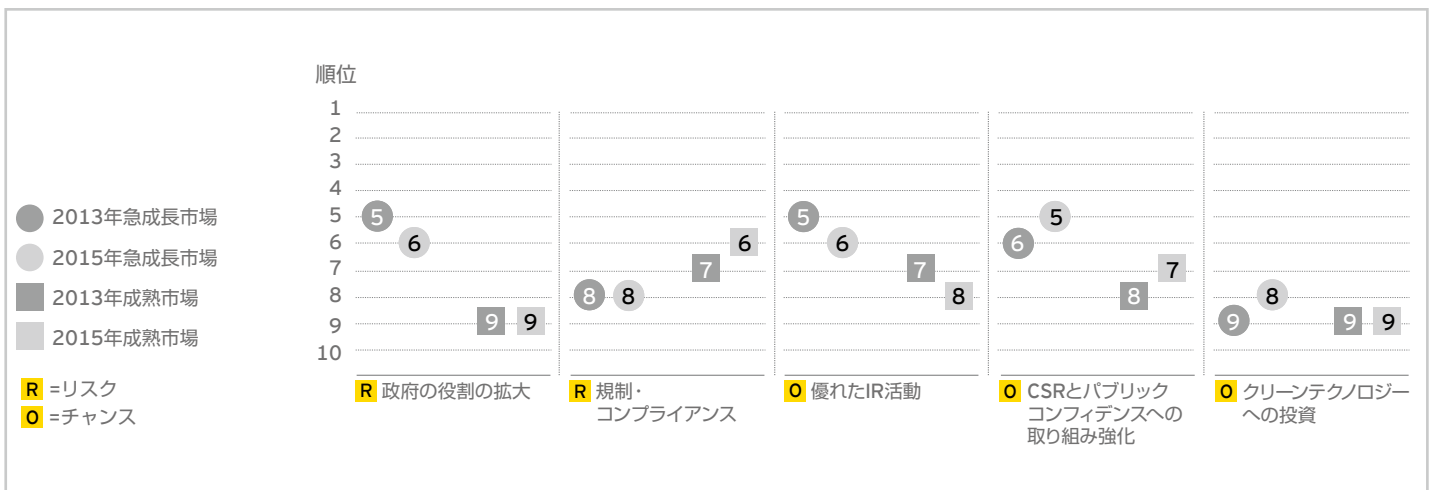
12 Bloomberg, UNEP (United Nations Environment Programme (国連環境計画))



「この分野における企業のリーダーの責任は、これまでに比べてはるかに大きくなっています。今は訴訟手続きが使われていますが、それだけではありません。今後はソーシャルメディアを通じて市民の力が企業に浸透してくるでしょう」

ドイツ ダイムラー コンプライアンス責任者 フォルカー・バルト氏

図3
2013年の順位と2015年の予想順位 - 急成長市場と成熟市場の比較



「私たちは、主に持続可能性と安全性という話題について、定期的に規制当局との対話を行っています」

アングロゴールド・アシャンティ グループリスク担当上級副社長 マーク・ロビンズ氏

企業にとっていったいどのような意味があるか

政府のビジネスへの介入は、特に規制とコンプライアンスに関して拡大しています。企業は、ますます負担が大きくなる規制を遵守していること、社会問題や環境問題に関心を持っていることを示さなければなりません。これは、規制当局からの処罰を免れるためだけでなく、ステークホルダーと市民に与える印象において大きな優位性を獲得するためにも必要です。

このリスクを低減しチャンスを生かすために企業ができること

分野	行動
業績	<ol style="list-style-type: none">1. 現在の規制遵守体制の実効性を評価し、将来予想される規制環境への対応能力を検討する。2. 新規市場への参入に伴うリスクとコストを実務の観点から評価する。3. 環境保護や倫理上の要求事項を、新たな製品や市場機会における優位性のために活用する方法を特定する。
リスク	<ol style="list-style-type: none">1. 信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスク、規制・コンプライアンスを中心とした全社的リスク管理の枠組みを導入する。2. 政府規制の遵守を効率的に監視・推進するため、社内体制を統合・集中化する。3. 株主のうち、最も重要な人物やターゲットとする団体を特定し、IRに費やす時間を最適化する。4. テクノロジー導入の短期コストと長期的なキャッシュフロー・負債に基づき、資金の最適水準を特定する。
IT・情報セキュリティリスク	<ol style="list-style-type: none">1. リスク、対応策（情報セキュリティを含む）、コンプライアンスについての広報を、リスク戦略の不可欠の要素として盛り込む。2. 適用されるすべての義務の遵守状況を監視するため、規制情報の収集と報告の体制を構築する。3. ITと情報セキュリティを取締役会の日常的な議題とし、すべての改革の取り組みに含める。4. コンプライアンス機能がリスク機能と連携していることを確認し、重複を避ける。5. コンプライアンスに関するコストをさらに削減するため、適切な統制にフォーカスし、統制に対する継続的なモニタリングを実施していることを確認する。

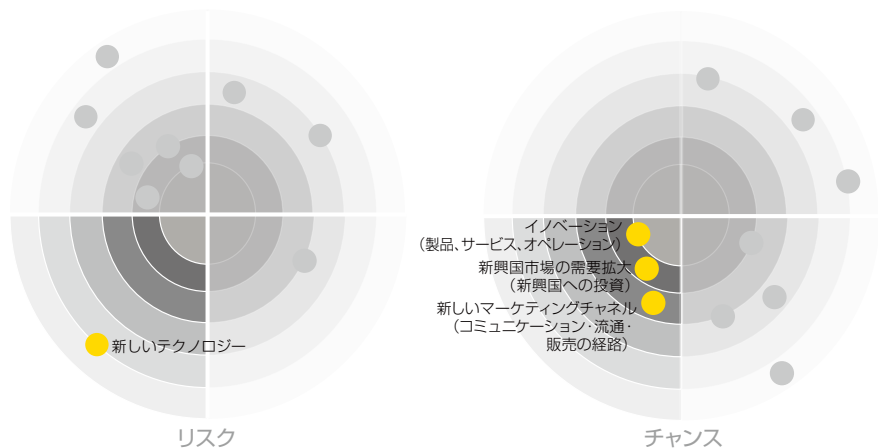
セルフ・アセスメント

1. 政府規則の変化が事業戦略と業績に与える影響を、いかにして判断しますか？
2. 新たな規則や法律が、特定の製品やサービスに特化した新しいマーケットを生み出すことを、いかにして評価しますか？
3. 政府の役割の変化による影響を緩和するためのシナリオ分析や事前対策の実施について、いかなる能力を有していますか？
4. 誰と協力して規則の変更を把握し、コンプライアンスへの支援を求めますか？
5. 株価変動への悪影響をいかにして減らしますか？
6. 独自技術とさまざまなパートナーシップを利用して、リスクを最小化するためのクリーンテクノロジーへの投資のチャンスを、いかにして見つけますか？
7. 新規市場参入戦略の一環として、コンプライアンスプログラムをより良く顧客に伝達し、顧客の信頼を築くためには、いかにすべきですか？
8. 不要な罰金やほかの法的影響から身を守る規則の監視と報告のシステムから、いかにしてメリットを得ますか？
9. 取締役会で、あるいは大規模な改革プロジェクトとの関連で、ITと情報のセキュリティについてどのような議論をしていますか？
10. コンプライアンスのモニタリングシステムはどの程度効果的かつ効率的ですか？

顧客へのアプローチ

新規顧客の開拓のために





顧客は何を求めているか

顧客にアプローチするには、顧客が誰なのか、どこにいるのか、何を求めているのかを知らなければなりません。しかし、顧客は変幻自在の「カメレオン消費者」のようになっており、従来の市場セグメントが通用しなくなっています。オンラインで買い物をする顧客も、人間的な顧客対応を求めています。また、自分の好みを大切にす一方で、周囲の多くの人の情報も参考にしています¹³。これは、急成長市場で登場しつつある中流階級には特に顕著に見られる傾向であり、彼らは従来の流通の枠組みに収まらないことが多くなっています。平均的な消費者が何を求めるかを単純に押し量っても、もはやあまり意味をなしません。むしろ、1人1人についての入手可能な情報を得て、それら大量の情報をフィルタリングし、顧客に直接アプローチすることの中に、答えが潜んでいます。

理解を深める

最近のクラウドコンピューティング、ビッグデータ、モバイル機器の発展は、顧客を見つけ、顧客のことを理解した上で顧客にアプローチする新たなチャネルを作り出そうとしています。サービス、オペレーション、製品におけるイノベーションは、顧客にアプローチする新しい方法を求める企業にとって大きなチャンスとなっています。同時に、新興国市場の成長と新しいマーケティングチャネルの利用のいずれも今年における重要なチャンスと考えられています。さまざまなテクノロジーが生活に定着してきており、理解も深まっています。このためテクノロジーがもたらす危険性に対して企業は引き続き慎重ではあるものの、「新しいテクノロジー」がもたらすリスクへの懸念は、2011年の第5位から第9位に下がりました。

13 Ernst & Young, *This time it's personal: from consumers to co-creator.*



イノベーション：煩雑かつ予測不可能であるが、不可欠のもの

表12
2011年から2015年までの順位

チャンス	2011年の順位	2013年の順位	2015年の予想順位
イノベーション (製品、サービス、オペレーション)	4	1	1

私たちがかつての大恐慌の経験から学んだことは、大きな経済危機の最中と直後は技術が急速に進歩するということでした¹⁴。経済危機でイノベーションのコストが下がれば、「イノベーション」へのインセンティブは増加します。近年の世界的な経済危機以降は、イノベーションの重要性がはるかに高まっています。借入金や増資だけで企業業績を支えることは容易ではなくなり、特に先進国では警戒感が強まっています。

「多くの場合、イノベーションが最も効果を発揮するのは、商品の簡素化に役立つ場合です」と、アーンスト・アンド・ヤングのグローバル・パフォーマンス・インブルーメント・リーダー、スティーブ・ワトソンは述べています。例えば、現在の金融商品は高度に複雑化しており、顧客も規制当局も当惑するほどです。イノベーションによる商品の簡素化は、金融業界においては特に重要といえます。

しかし、新しい製品・サービスのイノベーションをトップダウンで管理できるとは限りません。イノベーションのプロセスは流動的で柔軟であることが求められます。イノベーションは、整然とした流れで起こるわけではなく、予測不可能な形で、自然発生的に起こる傾向があります。何にでも対応できる汎用性の高い方法がイノベーションを生むことは稀です。トップダウンだけでなくボトムアップで物事を行う能力とそれを可能にする組織文化が大きな成功要因となります。

スティーブ・ワトソンの調査によると、革新的な企業は、社内にイノベーションの文化を醸成し、イノベーションの体系的な推進とそれに対する報酬についてのポリシーを制定しています。自社のビジネスにとってイノベーションが何を意味するかという点について、明確なビジョンを持つことが鍵といえます。他の企業や大学・研究所との提携といった外部の力を借りることも役立ちます。イノベーションは、他社との連携や、市場での普及率が一定ラインを超えることによって起きることが多いものです。企業同士は、競争しつつも、互いに協力し、学び合うことができます。

ギャップは埋まりつつある

急成長市場は新製品のイノベーションにもさまざまなチャンスをもたらします。「多くの市場が急速に進化しています」と、インド・マリコのビジェイ・サブ라마ニウム氏は述べています(コラムを参照)。「新興国の消費者のニーズを探り、何を提供するのがふさわしいかを見極めることが非常に重要です」。これまでは、イノベーションは成熟市場から急成長市場に流れていましたが、そのギャップは埋まりつつあります。2010～2011年の米国と英国の研究開発費はわずか2%の増加であったのに対し、中国とインドの研究開発費は8%以上増加しました¹⁵。

サービスと業務のイノベーションは、製品のイノベーションと同じくらい重要です。例えば、これまでは、製薬業界のイノベーションの手法は、何らかの再発明を必要とする研究が主体のものでした。しかし、近年は製薬業界を取り巻くコスト要因は増加しています。「特許の崖」(特許が切れ、競合するジェネリック医薬品が増加するため、収益の落ち込みが予想される状態)、研究開発の生産性低下、医薬品を市販するまでの規制にかかわるコストなど、コストが増加しており、ポートフォリオの多角化を余儀なくされています。研究を主体としてきた企業が市場で生き残るためには、成果を重視し、患者中心の取り組みに変えていかざるを得ません。遺伝子検査で個人の遺伝物質を分析する個別化医療も全世界で勢いを増しています。

イノベーションの保護はイノベーションを生み出すのと同じくらい不可欠なものです。最近の状況はいっそう複雑化しています。過去の発明を進化させることにより新製品が開発されるように、イノベーションの蓄積がよりいっそう重視されるようになってきました。例えばエレクトロニクス業界やバイオテクノロジー業界では、何百もの特許を基に1つの製品が誕生することがよくあります。また、かつては明確だった特許を取れるものと取れないものとの境界線も、現在では見えにくくなっています。今後は、多くの企業が自社の製品に関連する斬新なビジネス方法やサービスのイノベーションの特許を短期間で取れるようになる可能性があります。

14 Alexander J. Field, "The Most Technologically Progressive Decade of the Century," *The American Economic Review*, Vol. 93, No. 4 (November 2003), pp. 1,399-1,413.
15 IMF (国際通貨基金)



何にでも対応できる汎用性の高い方法が生産的なアプローチとなることは稀です。

チャンス：イノベーション（製品、サービス、オペレーション）

ビジェイ・サブ라마ニラム氏 インド・マリコ 国際事業担当CEO



どのようなチャンスがありますか？

私たちのいる市場には進化を続けているものもあります。消費者のニーズをたどり、そのニーズを満たすために何を提供するのがふさわしいかを競合他社に先駆けて見極めることが非常に重要です。この分野では、チャンスがリスクをはるかに凌駕しています。

目の前のチャンスを目の前に生かしていますか？

人材獲得競争を重視しています。このチャンスを追う私たちの方策の多くは、生え抜きの人材の育成にかかっています。

第1に、私たちができることは、ビジネスにおいてイノベーションがどのような意味を持つかを考えることです。すべての人が同じイメージを共有できるように、共通理解を作り出す必要があります。第2に、消費者を理解し、消費者に関する洞察を引き出すために、いかに消費者と時間を共有すべきかを理解することです。私たちはそのための体系的なトレーニングの仕組みを開発しています。第3に、具体的なチャンスを生かすための仕組みとして、アイデアの漏斗を作っています。第4に、国境を超えた管理のための適切なITツールを活用しています。第5に、私たちはタスクフォースの手法を取り入れています。個別のプロジェクトにタスクフォースを作り、リーダーを配置し、各機能・各市場を横断して業務に当たらせています。第6に、すべてのイノベーションプロ

ジェクトを、そのアイデア段階、実現可能性の検討段階、将来性の検討段階、最終的な立ち上げ段階のすべての段階で我々経営者が再検討しています。

経営層は、私たちが組織として直面しているイノベーションの課題について議論しています。これは、アイデアに優先順位をつけ、どのアイデアを追うべきかについて適切な選択をすることが目的です。年次目標においても、3年間の中期目標においても、目標を設定する際に、その目標に合わせてイノベーション予算と中核予算を設定できるように、明確なマトリックスを定めています。





新興国市場の需要拡大： 未来はここにある

表 13
2011年から2015年までの順位

チャンス	2011年の 順位	2013年の 順位	2015年の 予想順位
新興国市場の需要拡大 (新興国への投資)	5	2	2

成熟市場の成長が停滞する中、世界は拡大のチャンスを探して新しい市場に目を向けています。国際通貨基金 (IMF) は2013～14年の急成長市場の成長率を5～6%と予想しており、成熟市場の成長率を大きく上回っています。中国の成長の減速が大きな懸念材料ではありますが(「**新たな課題**」p.50～を参照)、「新興国への投資」以外に選択肢はほとんどありません。急成長市場を生かすには、企業はそのチャンスを自社のリスク許容度と直接関連付けて検討しなければならないと、アーンスト・アンド・ヤングのグローバル・リスク・リーダー、ランドール・J・ミラーは述べています。「どう参入するかの問題ではなく、どう勝つかの問題です」。

グローバルなチャンス、ローカルな課題

現地の規制・業務・文化に適応した企業運営をしなければなりません。リアルは今後10年間に10億人の消費者を新たに獲得しようとして、長期的な人口動態のトレンドが同社にとって有利に推移する複数の急成長市場に進出しようとしています。これには、それぞれの市場の消費者を徹底的に理解する必要があります(「**コスト競争力**」p.10～を参照)。

こうした努力にはそれだけの見返りがあります。すでに世界全体の消費支出の3分の2が急成長市場における支出です。途上国では中流階級の人口が急増しており、そのため今後25年間に消費財の需要が急増すると見込まれています。急成長市場で所得が3万米ドル超の世帯は2020年までに2倍以上の1億4,900万世帯に達し、米国(1億2,000万世帯)とEU圏(1億1,600万世帯)を上回ります¹⁶。それらの消費者が何を求めているかは過去の消費パターンからある程度は推測できますが、それぞれの国についての本質的な知識を得た上で独創的な思考をすることも欠かせません。

新しいテクノロジー： チャンスがリスクを凌駕

表 14
2011年から2015年までの順位

リスク	2011年の 順位	2013年の 順位	2015年の 予想順位
新しいテクノロジー	5	9	8

革新的な企業は、急成長市場に適応するだけでなく、「新しいテクノロジー」にも適応しつつあります。これら二つの分野には、大きなチャンスだけでなく深刻なリスクが併存している可能性があります。

重要な新しいテクノロジーには、クラウドコンピューティング、モバイルアプリケーション、ビッグデータなどのテクノロジーがあります。これらは企業がリソースを効率的かつ効果的に使用するのに非常に役立ちます。新しいテクノロジーを適切に設計し実装すれば、コスト管理やブランディングプロモーション、戦略管理を向上させる大きなチャンスが生まれます。「ただし、テクノロジーへの依存度が増せば、ある程度の脆弱性も招くこととなります。そのため企業は、データ品質の改善からサイバーセキュリティ管理の強化まで、ITのガバナンスと保護に関する基礎的な課題に注意を払うようになるでしょう」と、アーンスト・アンド・ヤングのアジア太平洋ITリスク・アシュアランス担当、ジェニー・S・チャンは述べています。

このリスクは2011年の調査から順位を落としています。いくつかの新しいテクノロジーがむしろ主流となり、新たなビジネスの洞察を得るため、例えば「ビッグデータ」に取り組むことに企業が慣れてきたためです。その結果、新しいテクノロジーは脅威ではなくチャンスと見なされる傾向が強くなっています。

16 オックスフォード・アナリティカによる調査



「私たちは具体的な計測指標を開発していますが、学ぶべきことはまだ数多くあります。多くの企業がソーシャルメディアの重要性を認めています、ソーシャルメディアの商業的ポテンシャルを引き出すのは依然として高いハードルとなっています」

フランス ロレアル・グループ 内部監査責任者 クリストフ・バブレ氏

チャンスを逃す

新しいテクノロジーについていけない企業は大きなリスクを抱えることとなります。「すべての企業が新しいテクノロジーを検討している時に、新しいテクノロジーに十分に投資しなければチャンスを逃す可能性があります」と、アーンスト・アンド・ヤングのグローバルITリスク・アシュアランスリーダー、ポール・ファン・ケッセルは語っています。2012年末までにモバイル接続機器の数は地球の人口を超えているはず¹⁷。数年前の2010年に採られていた戦略が、現在の状況にも適合しているといえるでしょうか。2010年には、スマートフォンの平均利用率は現在の3分の1でした¹⁸。

しかしながら、新しいテクノロジーの背後には、サイバーセキュリティの問題が大きな懸念材料として残っています。インターネットの成長に伴い、その潜在的脅威も増えています¹⁹。ビジネスで新しいテクノロジーが利用されるようになり、個人の特典、巻き添え被害や、将来の技術開発に関する懸念も増加しています。テクノロジーの複雑さと発展のスピードを考えると、1つの方法だけでこのリスクを低減するのは困難といえます。従来のセキュリティモデルは外部の脅威を組織内に侵入させないことを主軸としていましたが、このモデルはもはや効果的ではなくなっています。新しいセキュリティモデルでは、予測に基づき、企業全体で対策を実施することが求められます²⁰。

アーンスト・アンド・ヤングのグローバルITリスク・アシュアランスリーダー、ポール・ファン・ケッセルは次のように述べています。「仮想化、クラウドコンピューティング、ソーシャルメディア、モバイルなどに対し企業がとってきた対策はすべて、常に後手に回っています。そのため情報セキュリティの欠陥は非常に大きくなっています」。アーンスト・アンド・ヤングの2012年グローバル情報セキュリティ調査によると²¹、事業戦略に沿った情報セキュリティ戦略を持つと回答した企業はわずか42%でした。現在の情報セキュリティ戦略は、事業戦略全体を視野に入れたものではなく、IT部門主導で行われているものなのです。

北米の企業は、新しいテクノロジーが深刻なリスクになると考えており、2015年には5番目に大きなリスクになると予想しています。EUの回答者は、このリスクが今後2年間で順位を上げると答えています。

新しいマーケティングチャネル： 状況を一変させる

表 15
2011年から2015年までの順位

チャンス	2011年の 順位	2013年の 順位	2015年の 予想順位
新しいマーケティングチャネル (コミュニケーション・流通・販売の経路)	8	4	4

クラウドコンピューティングとデータインサイトは、消費者への対応と売り込み方を向上させる方法としてかなり有望です。データに基づいて顧客を区分化し、的を絞れるようになれば、企業にとって状況が一変する可能性があります。「新しいマーケティングチャネル」がもたらすチャンスは4番目に大きなチャンスに挙げられ、2011年の第8位から上昇しました。2015年までにさらに重要性が高まると私たちは予想しています。

クラウドコンピューティングは、収集したデータを購入し、販売し、分析し、世界標準を構築する企業向けビジネスとして発展する可能性を秘めています。クラウドでデータを保存すれば場所と経費の節約になり、複数の場所、複数のプラットフォームからアクセスできるため、顧客にとっても便利です。一方で企業にとっても、顧客の過去の購買パターンと行動の記録を基に顧客の姿を鮮明に描き出し、ターゲットを絞ることが出来ます。アマゾン、グーグル、フェイスブックはすでにこれを活用しています。今後は、過去の購入履歴だけでなく将来の需要予測に基づいて広告を出すようになるでしょう。

ソーシャルメディアは、爆発的に拡大しており、マーケティング戦略の中核となりつつあります。フェイスブックの利用者が2010～2012年に4億人増加し、リンクトインの利用者が約2億人にまで成長しています。また、ツイッターは1日のツイート数が3億4,000万回を超えています。「次世代のeバンキングでは、いかに顧客と電子的に関係を結べるかが重要になります」と、スウェーデンのハカン・ベルク氏は述べています。特に成熟市場で新規利用者の増加が緩やかになると、ソーシャルメディア企業は自社のプラットフォームの利用率を上げる方法を模索し始めます。他社と協力して、人々の生活とソーシャルメディアとの統合を深める方法を作り出そうとしているのです。

17 Cisco Visual Networking Index: Global Mobile Data Traffic Forecast Update, 2011-16.

18 Cisco Visual Networking Index: Global Mobile Data Traffic Forecast Update, 2011-16.

19 詳細は、[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Countering_cyber_attacks/\\$FILE/Countering_cyber_attacks_March2011.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Countering_cyber_attacks/$FILE/Countering_cyber_attacks_March2011.pdf) を参照してください。

20 詳細は、[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Information_Security_Services/\\$FILE/Building_trust_borderless_world.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Information_Security_Services/$FILE/Building_trust_borderless_world.pdf) を参照してください。

21 詳細は、<http://www.ey.com/GL/en/Services/Advisory/2012-GISS---Fighting-to-close-the-gap---Overview> を参照してください。



学ぶべきことは多い

企業はソーシャルメディアへの投資から利益を上げる方法を見つけようと取り組んでおり、これらの経路からどのようなビジネスにつながったかについて、より正確な計測指標を集めるようになってきました。「私たちは具体的な計測指標を開発していますが、学ぶべきことはまだ数多くあります」と、ロレアルのクリストフ・バブレ氏は述べています。多くの企業がソーシャルメディアの重要性を認めていますが、ソーシャルメディアの商業的ポテンシャルを引き出すのは依然として高いハードルといえるでしょう。

これについては外部調査からも明らかになっています。アーンスト・アンド・ヤングのレポート(“This time it’s personal: from consumers to co-creator”, YouGovと共同実施)²²によると、ソーシャルメディアの利用者のうち、ソーシャルメディアを企業が有効活用していると回答したのは15%に過ぎませんでした。個々の企業や消費者の日々のニーズにそれぞれのイノベーションをどのように応用すればよいかを、企業はよく理解する必要があります。それだけでなく、コミュニケーション経路から戻ってくる情報も吸収していかなければなりません。ブログ、ツイッター、フェイスブックはいずれも、強力な影響を与える存在となっています。エデルマンの2012年トラストバロメーターによると、ソーシャルメディアへの信頼度は前年の2011年から75%上昇しています。ブロガーとツイッター利用者は社会の新たなスポークスパーソンとなっているのが実状です²³。

急成長市場の回答者がこのチャンス(「新しいマーケティングチャネル」)を第3位に挙げたのに対し、インターネットがすでに深く浸透している成熟市場の回答者は第6位に挙げています。これは、従来型の経路を迂回することが大きなチャンスであることを表すだけでなく、オンラインにやってくる新規利用者が急増していることも反映しています。例えばケニアでは、モバイルを利用した支払が従来型の銀行振込みを大きく上回っています。



22 詳細は、www.ey.com/consumerbarometer を参照してください。

23 詳細は、www.ey.com/consumerbarometer を参照してください。



すでに世界全体の消費支出の3分の2が急成長市場における支出です。

図4
2013年の順位と2015年の予想順位 - 急成長市場と成熟市場の比較



「次世代のeバンキングでは、いかに顧客と 電子的に関係を結べるかが重要になります」

スウェドバンク 最高リスク責任者 ハカン・ベルク氏

企業にとっていったいどのような意味があるか

世界金融危機の後に新しい市場とテクノロジーが登場する中で、企業は顧客へのアプローチ全体を改善するために、テクノロジーとイノベーションの優先順位を決める必要があります。この分野で何が不可欠かを理解し、それに応じてプロセスと業務を調和できる企業にはチャンスが訪れます。

このリスクを低減しチャンスを生かすために企業ができること

分野	行動
業績	<ol style="list-style-type: none">1. 進出できそうな急成長市場を特定する。2. 事業戦略に適合し、顧客ニーズと市場の需要に焦点を合わせたチャネル選択戦略を策定する。3. イノベーションのための首尾一貫した全社的な戦略と、製品・サービスを管理するための確立したプロセスを設計する。
リスク	<ol style="list-style-type: none">1. 事業戦略にかなった適切なチャネルを使用するよう、効果的なチャネル管理を実施する。2. IT業務への投資でどれだけの価値を生み出せるかを評価する一貫した枠組みを策定する。3. 現在の非効率的な業務領域に狙いを定めたIT投資を実施する。4. 急成長市場から調達する場合の実際のコストと利益を見極めるために、海外の税金や関税などの重要なコスト区分とサプライチェーンの成果を詳しく理解する。
IT・情報 セキュリティリスク	<ol style="list-style-type: none">1. バリューチェーン全体の統合の潜在的なメリットとリスクを評価し、そこでITをどう使えば価値を増大できるかを検討する。2. 企業の戦略目標に沿ったIT投資戦略を策定する。3. テクノロジーと情報セキュリティ上の要求とそれに対する取り組みに関するコミュニケーションと透明性を強化する。4. 地域ごとに各種流通チャネルのリスクを評価し、必要な場合はテクノロジーと情報セキュリティの対策を強化する。5. 業務に関連する用途で従業員がソーシャルメディアを利用する場合のポリシーを策定する。ソーシャルメディアで企業がどう評されているか監視し、適切な措置を取る。

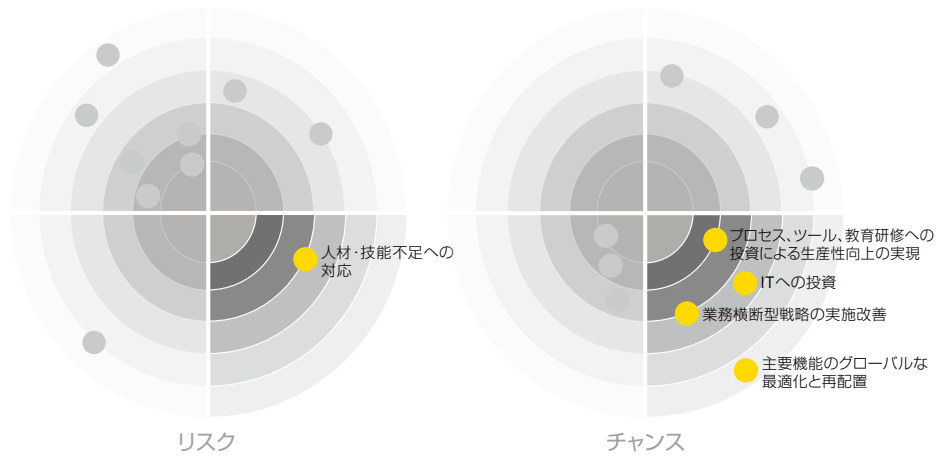
セルフ・アセスメント

1. 急成長市場が貴社の能力と戦略目標に適合しているかを確認するために、いかにして急成長市場を効果的に評価しますか？
2. イノベーションをいかにしてビジネスモデルに組み込んでいますか？
3. いかにして価値ある提案をマーケットが理解しやすいように、チャネル・パートナーとより効果的に連携しますか？
4. 新技術のリスクと採用率をどのように把握していますか？ 限定された価値や、導入リスクの高い技術には何がありますか？
5. どの新技術が最大の影響力があるかを見極めるために、ITの採用、従業員の構成、ソーシャルメディアの普及などの要素の変化を、いかにして評価しますか？
6. 急成長市場からの調達について実際のコストと利益を確認するために、いかにして財務分析を行いますか？
7. 貴社の技術革新を推進するために、顧客、サプライヤー、従業員といかなる関係を持ちますか？
8. 新しいアイデアやプログラムの採用を推進するために、どの程度テクノロジーを利用しますか？
9. 新製品の発売や新しい地域のマーケットへの参入時に、テクノロジーと情報をどのように検討しますか？
10. 顧客の信頼を確保しブランドの評判を維持するために、デジタル決済システムを含む新規市場参入戦略（ウェブサイト、モバイルアプリ、ソーシャルメディアなど）におけるセキュリティをいかにして確保していますか？

柔軟なビジネス・ オペレーション体制

パフォーマンス向上のために





生き残りに不可欠なこと

困難な経済状況から生じる業務上の課題を簡単に解決する方法は、ほとんどが試し尽されました。それでも、企業は、投資能力の不足の他、利益への圧力や人材不足に悩んでいます。今日の不安定な事業環境で生き残るために業務の機動力が決定的に重要となっており、今年の世界全体のTop10にそれが鮮明に表れています。Top10リスクの1つと、Top10チャンスのうち4つが該当します。

人材を探す

人材管理とスキル不足への対処は依然として主要なリスクです。企業が新規市場に参入した際、教育研修制度が追いつかない場合があるためです。しかし、「人材・技能不足への対応」は、2011年の第3位から今年レポートでは第5位に下がりました。利益率の厳しい今日の市場において不可欠である「プロセス、ツール、教育研修への投資による生産性向上の実現」に順位を譲っています(但し、これも順位を1つ落として第3位となっています)。Top10チャンスに新たに入ったのは「主要機能のグローバルな最適化と再配置」であり、コストを最小限に抑える上でも、急成長市場の潜在力を発揮させる上でも、重要性が増しています。

競争の激しい成熟市場の企業は、急成長市場の企業よりも、業務上の課題をはるかに重要視しています。これは「ITへの投資」において特に顕著であり、成熟市場では4番目に大きなチャンスと見ているのに対して、急成長市場では第8位にとどまっています。



プロセス、ツール、教育研修への投資による生産性向上の実現：より安く、より良く

表 16
2011年から2015年までの順位

チャンス	2011年の順位	2013年の順位	2015年の予想順位
プロセス、ツール、教育研修への投資による生産性向上の実現	2	3	3

柔軟な業務モデルを維持するための最初のステップは、社内のどこに投資すれば組織に貢献できるかを認識することです。大いに改善の余地があると多くの企業が感じている分野の1つは「生産性」です。北米やEUなどの成熟市場では特に顕著であり、企業はこれをチャンスの第2位に挙げています。急成長市場では第4位です。

遠隔技術の潜在力

コストを削減しサービスを改善するイノベーションの好例のいくつかは、急成長市場で見ることができます。インドのある民間病院グループは、遠隔診断と外科的治療への特化によって治療費を下げています。アフリカのいくつかの国はこの先例を踏襲すると思われます。こうした急成長市場では、当局が新しいモデルを実験し、テクノロジーを活用して遠隔医療やeヘルスのシステムを開発する可能性があります。これらは欧米の高額な医療システムを部分的には追い越し、より安価でより良い結果を達成するかもしれません。こうした取り組みの潜在的可能性に気付く人々は急速に増えつつありますが、課題もあります。安いサービスが良いサービスだと本当にいえるのでしょうか²⁴。

現在の景況から見てその点がますます重要な問題になることを考えると、コストを削減すると同時に生産性を改善できる企業は大きな競争優位を実現できます（「コスト競争力」p.10~を参照）。

業務横断型戦略の実施改善：実践的批判

表 17
2011年から2015年までの順位

チャンス	2011年の順位	2013年の順位	2015年の予想順位
業務横断型戦略の実施改善	1	5	5

経営トップが賢明な投資戦略を策定しても、それを実践に移さなければ意味がありません。戦略全体が決定されたならば、利用できるすべてのリソースをその実現に振り向けなければなりません。オープンなコミュニケーションルートを確認し、様々な市場に対応できるプロセスを導入する必要があります。「良い戦略と悪い戦略の違いは、単にその実行面にあることが多いのです」と、インド・マリコのビジェイ・サブ라마ニウム氏は述べています。

幅広い課題への対処が必要ですが、課題のほとんどは組織の性質に依存します。組織の性質とは、例えばリーダーシップの質、組織内の文化と価値観、主要なビジネスプロセスの改善などがあります。これら3つが歩調を合わせて、効果的に取り組まなければならない、大きな変革は起こせません。さらに、他の手段でこれらは補強されます。欠かせないのは優れた人材管理です。報酬や雇用契約のポリシーに基づき、適切な業績評価指標に沿ったインセンティブと成果が決定されなければなりません。また、組織設計と管理プロセス（特に計画立案と業績管理）を一定水準に引き上げ、透明性と説明責任が確保できるよう役職を定めなければなりません。

「1回限り」の対策を忘れよ

多くの企業は、この課題に対する解決策として1つか2つを採用しますが、それでは大きな変革にはつながりません。具体的な状況を診断し、それらの手段のいくつかを組み合わせて継続的に行っていく必要があります。1回限りの対策では変革はうまくいきません。この分野に秀でた企業は、対策として何をどのように実施すべきかという点についてベストプラクティスを取り入れようと長い時間をかけて取り組んでいますが、むしろ事業のニーズと要求に適応し続ける継続的なプロセスとしてこれを捉えています。

24 詳細は、www.ey.com/rapidgrowthmarkets を参照してください。

「良い戦略と悪い戦略の違いは、
単にその実行面にあることが多いのです」

インド・マリコ 国際事業担当CEO ビジェイ・サブ라마ニウム氏

DHL エクスプレス

課題

この10年間で、物流業界は転換期を迎えました。貿易と政治の障壁がなくなり、テクノロジーが進歩し、ビジネスが複雑化し、消費者の好みが多様化したことで、物流サービスの需要は大きく増加しました。

チャンス

DHL25は、顧客のダイナミックなニーズを理解し、迅速に対応しました。その方法は、リソースの最適化につながるIT投資によって業務を強化するために、綿密な作業を行うことでした。同社は年間約180万個の荷物を運んでいます。荷物を人力で積み替えるのにかかる人手を減らすために、DHLはリソースを最適化するテクノロジーを日常業務に導入しました。IT投資を通じて業務効率を向上させるために、以下の取り組みを実施しています。

- ▶ 「荷物ロボット」を導入。コンテナを自動的に降ろし、中身を数分で交換する。
- ▶ 自動の「集荷地点・受取地点」(PUDO)を導入。バーコードスキャナを備え、電子データ交換で接続して誤配送を防止する。
- ▶ 「テレマティクス」ソフトウェアを導入。ルートの最適化を図り、移動時間を短縮し、交通渋滞を回避する。
- ▶ 「DHLスマートセンサー」を導入。温度感知センサー技術で傷みやすい荷物の品質を維持する。
- ▶ 「スマートトラック」を導入。ルートプランナーなど数多くのテクノロジーを組み合わせた集荷・配送車で、輸送ルートを最適化する。

今後、DHLは「モバイル・トランザクション・ナンバー」(mTAN)の導入を予定しています。これは、従来のテクノロジーである個人識別番号(PIN)に代わり高レベルの安全性を顧客に提供するものです。

結果

テクノロジーを日常業務に導入したDHLは、業務を効率的かつ効果的に管理することができ、顧客に高い価値を提供することができています。その優れた顧客サービスにより、2009年には10カ国で20の賞を受賞し、2012年には24カ国、62の賞にまで増加しています。DHLの「スマートトラック」コンセプトは、DHLの運送距離を15%短縮し、平均運送経路を8%短縮するのに役立ちました。DHLは早くからテクノロジーに適応したことで、現在では世界をリードする物流企業の1社となっています。

25 "DHL Launches Smart Sentry Tracking Technology," Kevin Scarpati, Supplychain Digital, 4 December 2011, http://www.supplychaindigital.com/global_logistics/dhl-launches-smart-sentry-tracking-technology、2012年10月13日アクセス時点。"Expanding offers - Improving Service" Deutsche Post DHL website, <http://www.dp-dhl.com/reports/2011/annualreport/further-information/expanding-offers-improving-service-2.html>、2012年10月12日アクセス時点



「戦略の実行」は、北米で高い順位（4番目に大きなチャンス）となっていますが、急成長市場では第8位にとどまっています。

ITへの投資：ふさわしいツール

表 18
2011年から2015年までの順位

チャンス	2011年の順位	2013年の順位	2015年の予想順位
ITへの投資	3	6	6

戦略の実行の成否は、往々にしてそれを実行するのに必要なツールにかかっています。現在では多くの企業が、分析プロセスと業務管理プロセスの両方を推進するためにITに投資をしています。DHLがITシステムへの投資を生かして物流のトッププレーヤーの1つになったのはその一例です。ITシステムの統合は、業務の課題と生産性を重視すると回答した企業に共通するテーマでした。「私たちはITシステムをグローバルに実装しており、プロセスをグローバルに設計しています」と、パンジのフラビア・ランズバーグは述べています。「情報の保存と業務の統合を目指しているのです」。

クラウドコンピューティングは、今後2年間に重大な役割を演じるでしょう。「クラウドコンピューティングは大きく変化しています」と、アーンスト・アンド・ヤングのEMEIA ITリスク・アシュアランスリーダー、マニエル・ジラルト・ヘレーロは述べています。「これまで、アウトソーシングは目に見える物理的な1つの場所に限定されがちでした」。クラウドに移行すれば、データをどの場所に保管するのか、何カ所に保管するのか分からない場合もあります。企業は、ビジネスモデルやイノベーションネットワークおよびコアサービスにクラウドを最適に組み込む方法を試行錯誤しています。また、個人情報、ベンダーのリスク管理、ユーザープロビジョニング、顧客への保証の提供など、クラウドへの移行に伴うリスク対応にも取り組んでいます。「困難な課題ですが、企業が好調を維持したいのであれば避けて通ることはできません」と、アーンスト・アンド・ヤング アメリカス ITリスク・アシュアランスリーダー、バーナード・ウェッジは述べています。

好調を維持する

好調を維持するには、会社の成長と効率性を押し上げる可能性のある新しいテクノロジーを追い求め、それを評価する必要があります。公共機関も民間企業も、進歩の先頭に居続ける必要性が増えています。例えばグーグルは、EUが第7次研究枠組み計画（FP7）でICTに投資する額よりもはるかに大きな金額をICT研究に投資しています。EUが13億ユーロ投資しているのに対し、グーグルは約20億ユーロです。

成熟市場の企業は、急成長市場の企業よりもこのチャンス（「ITへの投資」）を重要視しています。北米、EU、中南米ではチャンスのTop5に入っていますが、BRICsとその他の急成長市場では下から2番目です。

人材・技能不足への対応：ギャップを懸念

表 19
2011年から2015年までの順位

リスク	2011年の順位	2013年の順位	2015年の予想順位
人材・技能不足への対応	3	5	5

ITが事業の効率性にとって決定的に重要である一方、企業は変革を実施し維持するのにふさわしい人材を確保することも必要です。グローバル化により、人材獲得競争は激化しています。人材供給は世界全体で増えているものの、需要はそれ以上に増えているのです。

急成長市場の一部では、人材の学歴と技術的資格が企業のニーズに追いついていないため、企業はスキルの高い人材の確保に苦勞しています。「多くの企業は、成熟市場では必要な能力を持った人材を確保できていますが、急成長市場ではかなりのギャップがあります」と、アーンスト・アンド・ヤングのグローバル・リスク・リーダー、ランドール・J・ミラーは述べています。

急成長市場では数多くの分野で、求める人材と応募者の能力に大きなギャップが存在しています。特に会計分野においては顕著です。「経験をお金で買えない市場もあります」と、ロレアルのクリストフ・バブレ氏は述べています。「できるだけ早く育てるしかありません。社員の経験は市場と同じスピードで成長するとは限らないのです」。

「経験はお金では買えません。
待つしかありません。社員の経験は市場と
同じスピードで成長するとは限らないのです」

フランス ロレアルグループ 内部監査責任者 クリストフ・バブレ氏

後継者育成計画の策定

人材管理に長けた企業は、必要なプロセス、システム、コンピテンシー、プロフィールなど、確固とした業務モデルの原則を持っています。そのため、基本モデルを使用して企業買収や合併に伴う全体的なリスクを減らすことができている。しかし、多くの企業はこうしたことを実施していません。特に、メーカーや自動車会社において、その傾向が見られます。

必ずしも急成長市場だけの問題ではありません。北米と東南アジアでは他のどの地域よりもこの順位が高く、これらの地域で人材獲得競争が熾烈であることを示しています。

主要機能のグローバルな最適化と再配置：すべては動かせる

リスク	2011年の 順位	2013年の 順位	2015年の 予想順位
主要機能のグローバルな最適化と再配置	-	10	10

主要機能のグローバルな最適化と再配置は、今年初めてTop10に入りました。「製造拠点の地理的分散は、コールセンターの分散と同様、目新しいものではありません。しかし、IT、マーケティング、財務、研究開発などさまざまな機能を、最もコスト効率の良い場所にどこにでも移せるようになったことは、新しい動きです」と、アーンスト・アンド・ヤングのEMEIAパフォーマンス改善リーダー、サビーネ・ベケラニは述べています。

世界最大級のグローバル企業は、さまざまなバックオフィスのプロセスを専門的な多機能シェアード・サービス・センターにどうすれば統合できるかを模索するようになってきました。例えば、これまでは各企業は財務機能を地域の中核拠点に移し、人事機能をまとめてアウトソーシングしていましたが、これらに他のバックオフィス機能をも含め、単一の共有リソースに統合するのが現在のトレンドとなっています。

アーンスト・アンド・ヤングのレポート(“Driving improved supply chain results”)によると、成長の大半を3年以内に新興国市場に依存するようになると予想している企業幹部は64%でした。この成長を支援するためにサプライチェーンを構築中と答えた幹部は約67%でした。ほとんどの回答者は、企業全体でスケールメリットやプロセスのメリットを実現するために、3年以内によりグローバルな手法に移行すると予想しました。このうち3分の1の回答者は、同じ3年以内にグローバル本社を急成長市場に移す可能性がある、またはその可能性が高いと答えています。

統合を称える

グローバル本社をどこに置くかという決断は、想像以上に複雑なものであり、政治的リスクや上級幹部の好みともかかわってきます。「最大の問題は統合です」と、バンジのフラビア・ランズバーグは述べています。「当社は40カ国以上に会社を持つため、各国独自の意思決定プロセスを維持しながら、それらすべての統合を目指しています」。多国籍企業、特に成熟市場と急成長市場の双方で業務を行う企業は、業務を標準化し統合することが不可欠となっています。必要な意思決定を適切な者が行うように、また重複を避けられるように、グループ全体を構造化することも極めて重要となっています。



図5
2013年の順位と2015年の予想順位 - 急成長市場と成熟市場の比較



「最大の問題は統合です。当社は40カ国以上に会社を持つため、各国独自の意思決定プロセスを維持しながら、それらすべての統合を目指しています」

バンジ リスク担当取締役 フラビア・ランズバーグ氏

企業にとっていったいどのような意味があるか

業務の機動力は、プロセスやツールやトレーニングにおいて、あるいはサプライチェーンの柔軟性を通して、生産性を向上させることができる管理者がいることで実現することができます。「企業は**平時**に戻るのを待つ余裕がありません。…平時は戻ってこないのです。不安定な状況が持続し、加速すらしている時期においては、企業は先を見越して業務を再構築しなければなりません。これは、現に存在する生産性向上のチャンス（人材、先進技術、構造的変革を問わず）を活かすためだけでなく、業務モデルを積極的に革新して、不安定さを逆手に取り、動きの鈍い競争相手より優位に立つために必要です」と、アーンスト・アンド・ヤング アメリカスのパフォーマンス改善リーダー、グレッグ・C・カダヒーは述べています。

リスクを低減しチャンスを生かすために企業ができること

分野	行動
業績	<ol style="list-style-type: none">1. サプライチェーン全体の中にリスクが集中する恐れのある個所がないか精査し、サプライチェーン戦略の一環でリスク低減計画を策定する。2. 事業の重要な経済的推進要因を見つけるために、推進要因をベースとした計画策定プロセスを作る。3. 現行のコスト構造を比較可能な対象との対比により評価し、バックオフィス機能を合理化するチャンスを探す。4. 人材配置の適切な指針となり得る職務と責任を定義する。5. 適切な構成員を適切な役割に就けるための育成計画と後継者育成計画を策定する。6. 事業をサポートするために実施しているシステムとプロセスを評価する。
リスク	<ol style="list-style-type: none">1. 組織の長期戦略上の人材ニーズに基づいて人員計画を策定する。2. 製品、サービス、オペレーションのイノベーションに対する障壁が組織内にはびこっていないか判断する。3. 人件費、スケジューリング、生産性、離職率を分析し、人員の柔軟性について改善策を提案することで、人員管理を最適化する。
IT・情報セキュリティリスク	<ol style="list-style-type: none">1. 情報セキュリティ技術の市場を精査し、該当する場合には、より新しいテクノロジーを実装して、情報セキュリティを強化する。2. 現行の分析システムを、とり得る他の選択肢と比較して評価する。3. 情報セキュリティ機能を（そのリスク管理およびコンプライアンス機能と合わせて）評価し、これらの機能の有効性と効率性を強化する（成熟度とリスクコンバージェンスの強化）。4. ITサービスを企業の事業運営と統合し、事業組織に組み込み、ITが支援する部署に合ったIT業務のKPI（重要業績評価指標）とSLA（サービス品質保証契約）を策定する。

ほとんどの回答者は、組織間で重要となっているスケールメリットやプロセスのメリットを実現するために、よりグローバルな手法に3年以内に移行するだろうと予想しました。

セルフ・アセスメント

1. サプライチェーンの分散を最小限に抑えながら、よりコスト効率的なプロセスとソリューションを導入するにはどうしますか？
2. 事業展開するマーケットの変動の拡大にいかにして対処し準備しますか？
3. シェアード・サービス・センターを利用するなどして、グローバルビジネスを効果的に整理統合、標準化しましたか？
4. いかにして適切な機能を持つ、適切な人材を、適切な役職に配置しますか？
5. 協働体制を向上させるため、いかにして適切な問題解決とシステムとプロセスを統合しますか？
6. 技術革新に関していかなるリスク評価手段を講じますか？
7. 重要なシステムとデータを保護する新しいツールを見つけるために、市場にあるテクノロジーの定期的な精査をどのように行っていますか？
8. ビジネスプロセスの分析の結果、最適なパフォーマンスについて何か判明しましたか？（マーケティング費用とサプライヤー費用の分析など）
9. 情報セキュリティ機能とコンプライアンス機能はどの程度効果的に作用し、ほかのリスク機能とどのくらい効率的に統合できていますか？
10. IT サービスコストを最適化しながら、いかにしてサービス水準の改善に取り組み、さらに大きなニーズに応えますか？



新たな課題

不確実性に備える





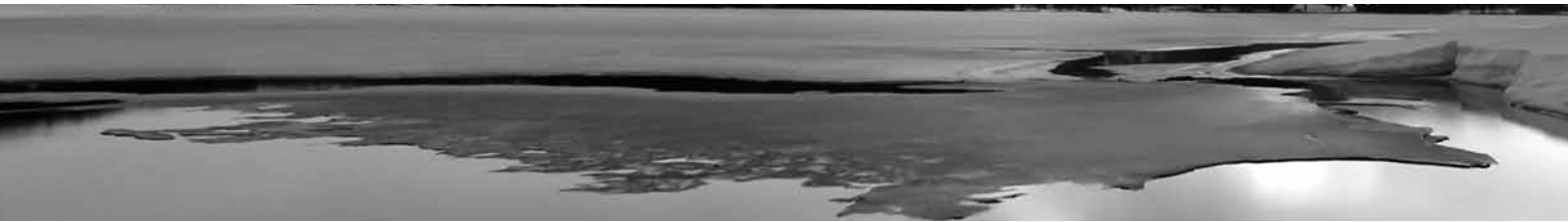
リスクレーダーの再検討

かつては、予期せぬリスクが地域や経済圏を超えて深刻な影響を及ぼすといったことはそれほどありませんでした。しかし、グローバル化が進み、互いにつながった世界では、状況が異なります。むしろ、企業がコントロールできない要素が、その企業の戦略や業務や収益性に差し迫った問題を突き付けることがあります。したがって、企業のリスクレーダーに現れることがほとんどない潜在的リスクを、これまでより幅広く監視する必要があります。

例えば、米国経済が日本のような「失われた10年」に突入したとしたら。あるいは、中東の紛争が地域の大国を巻き込み、石油とガスのサプライチェーンを寸断したとしたら。最も重要なのは、そのような問題が起きたら事業環境はどう変化するか、という点です。また、こうしたリスクを予想し管理するために、企業は何ができるでしょうか。

専門家やオックスフォード・アナリティカのグローバル・リスク・モニターからの情報によれば、これらの新たな問題の1つひとつが、本書でこれまで詳述してきた主なリスクとチャンスに影響を与えます。また、それぞれの問題が幅広い市場と業界に影響を与えることから、私たちはこれらの問題が今後3年間にどう展開するかについて、可能性の高いシナリオを検討しています。これらの問題を一般的な概念と見なすのではなく、具体的な偶発事象を特定することによって役立つものになると私たちは考えています。私たちが特定したTop5は以下の通りです。

- ▶ 米国がデフレの罠に陥ること
- ▶ EU圏の深刻な不況
- ▶ BRICsの急成長の終焉
- ▶ 中東の本格的な国家間紛争
- ▶ サイバー紛争によるインフラと事業運営の混乱



米国経済：デフレの罠に陥るか

米国経済について私たちが最も懸念しているのは、「デフレの罠」に陥る可能性です。その公式の定義は、ヘッドラインCPI（消費者物価指数）インフレ率が4年連続で下落することです。日本は1992～1995年にこれを経験しました。米国が同様のことを経験すれば、世界経済に壊滅的な打撃を与えるでしょう。米国は世界の株式と債券の市場価値の半分以上を占めており、世界中の投資家と金融機関に重大な悪影響が及ぶでしょう。

その結果はどうなるのでしょうか。米国では少なくとも1年間は実質GDPの下落が続き、下落幅はおそらくマイナス1.5～2.0%あたりとなるでしょう。さらに、数年間は成長率が反発せず、横ばいかマイナスのままとなるかもしれません。失業率が10～12%に上昇する一方、生産高や売上高（自動車販売台数や住宅着工件数など）のすべての指標が急落する可能性が高く、下落幅はおそらく30%以上となるでしょう。投資支出は通常の景気後退期と同様に15%以上減少し、一方で消費者マインドは崩壊するでしょう。

これらは数々の困難を生み出すはずで、株価は急落し、下落幅は50%にも及ぶ可能性があります。債券市場では乱高下が予想されます。債券市場の停滞は日本のケースに先例がありますが、純債務残高の対GDP比での増加を市場が問題視すれば、米国の借入費用は大幅に上昇する可能性があります。それに応じて海外市場でドルの価値が下落し、世界の基軸通貨としての地位が危うくなる恐れもあります（「マーケットリスク」p.14を参照）。

EU圏の深刻な不況： 緊縮財政の限界が試される

EUのリーダーは、欧州の財政危機に対して真に持続可能な解決策を取らずにいられるでしょうか。欧州の成長率が再び回復するのは、いつ、どのようにしてでしょうか。企業にとっての主なリスクは、欧州の緊縮財政政策が低成長（またはゼロ成長）と、それが累積債務の対GDP比率を悪化させるという悪循環を永続化させることです。緊縮財政政策により、不安定な市場はある程度の落ち着きを取り戻していますが、すでに市民の抗議運動や政変へとつながっています。

しかし、EUの多くの国で公共支出が経済のかなりの部分を占めていることから、緊縮財政政策が失業率の上昇につながる可能性が高く、これがさらに不況を深刻化させ、財政の浸食を加速させる恐れが強まります（「公的債務」p.16を参照）。イタリアの状況を見て分かる通り、緊縮財政への動きは、それまでの浪費を抑えようとする実務家内閣を根底から揺るがす政治的結果を招いています。

過去3年間の成長率が停滞する中、欧州の不況が深刻化する可能性はかなり高まっています。このシナリオでは、債務国が実施する厳しい緊縮財政政策によって、すでに記録的高さにあるEU圏の失業率がさらに上昇します。これが総需要を押し下げて財政をさらに浸食し、事業活動を損ない、借入費用と無秩序のデフォルトのリスクを共に増加させます。その結果として、EU圏全体に深刻な不況がもたらされます。

その影響は広範囲に及びます。弱含みの成長率と財政収支の悪化が組み合わさることで、矛盾する複数の政策プレッシャーが生まれます。さらなる刺激策を取ると加盟国が財政的に疲弊してしまうため、刺激策を取れなくなります。急成長市場から欧州への輸出が落ち込み、結果として世界経済が大きく減速します。欧州金融市場にさらなるプレッシャーがかかり、主要国の公的債務不履行を回避するために抜本的な対策（例えば欧州中央銀行の大規模な介入、EU条約の改正）を取る必要が出てきます。欧州通貨同盟（EMU）は制度としての存在が危うくなるでしょう。単一通貨ユーロの市場が徐々に浸食され、主要政策の合意がなかなか得られなくなり、大きな分裂を引き起こす可能性があります。



BRICsは崩壊寸前か： 成長パーティーの二日酔い

かつては成長のエンジンともてはやされたBRICsの現在の見通しは、これまでと比べ控え目になってきています。インド、ロシア、南アフリカの政策決定者は成長の鈍化とインフレ率の上昇との板挟みが続く可能性があり、ブラジルでは、国内需要が引き続き成長を牽引するかどうかがかまったく不透明になっています。

しかし、最大の懸念材料は中国です。その規模と成長率が他の急成長市場や世界経済にとって極めて重要だからです。中国共産党は、いかなる景気の減速も輸出減に対する必然的な調整局面だと言い張りますが、急激な景気の減速や後退は中国の発展の夢を砕きかねません。それよりも重要なのは、今後中国の商品需要が軟化すれば、その影響が世界中に波紋のように広がるだろうということです。

2012年11月の指導部の交代が幅広いビジネス社会にある程度の安心感を与えたものの、中国の業績は外部要因にも大きく依存しています。世界経済が10年間で2度目の破綻を迎えれば、中国が新たな財政金融刺激策を導入して破綻による新たな衝撃波を抑えることは不可能かもしれません。財政が窮乏し、完全な不況に至る可能性もあります。

中国がこの極端なシナリオを回避し、中国政府が消費主導の成長に向けて経済のバランスの修正に成功したとしても、その後には経済の不安定さが増す可能性があります。国内における景気循環が生じるためです。この景気循環は、中国の需要に大きく依存する国に広範な影響を与えるでしょう。特にブラジルと南アフリカにとって現在の中国は最大の輸出市場であるため、両国への影響は甚大です。ロシアとインドはそこまで依存していませんが、影響は免れません。消費財を扱う業界への影響が特に大きくなる可能性があります。成熟市場の需要が弱まる中で、BRICsにおける中流階級の支出の拡大が回復力の主な源泉だったからです（「新興国市場の需要拡大」p.34を参照）。

中東：吹きこぼれるか

チュニジア、エジプト、リビアなどでの暴動後、中東は新たな政治的均衡にたどり着けるでしょうか。各国の新政府が安定しているという見方は覆されており、世界で最もダイナミックで資源が豊富な地域の1つに新たな断層が現れつつあります。エジプトで軍部が再び政治に参入したと見られることで、公選で樹立された新政府の独立性に疑問が生じています。また、各国政府がグローバルビジネスのための政策を方向転換するかどうかも疑問です。

過去2年間に、リビアは革命、シリアは内戦、イエメンは大きな政変、バーレーンは大規模デモを経験しました。同時に、多くの国の政府が政治や経済の改革を約束しました。各国の経済政策の進路を楽観視するのは間違いではありませんが、今なお続く紛争がエスカレートする可能性もあり、それに伴う重大なダウンサイドリスクも存在します。また、こうしたことが世界のエネルギー市場に与える影響も考えられます（「政治的混乱」p.16を参照）。

地域紛争が少しでも激化すれば、波及するリスクが高まります。ペルシャ湾の海運が直接・間接的に妨害されると、サプライチェーンが混乱し、この地域全体のリスクが高まります。米国が中東でいまだに高い軍事的プレゼンスを維持していることを考えると、地域紛争に欧米が介入するリスクは、同地で事業展開する企業にとって重大な課題となります。米軍施設への攻撃といった軍事紛争の拡大により、中東における欧米企業の事業リスクが高まります。テロ事件の頻度が高くなり、インフラが被害を受ける可能性もあります。送電網と主な通信回線が攻撃目標となり、サイバーテロ事件が起きるかもしれません。こうした状況では石油価格が暴騰し、150米ドルを超える可能性もあります。その結果、インフレ率が押し上げられ、成熟市場でも新興国市場でも成長見込みが悪化します。

サイバー紛争：来たるべき戦争の形か

企業が直面するかもしれない最後の新たな困難は、戦場からサイバースペースへと移行した紛争の性質の根本的变化です。国家や非国家組織による組織的なサイバー攻撃は、商業資産と市民のインフラを集中的に標的とする可能性があります。ライフラインや電気通信網に物理的な被害を与えることなく、銃弾を一発も撃たずに主要なインフラを機能不全にしようとするかもしれません。

「こうしたサイバー紛争の発生確率と潜在的コストは上昇しています。その顕著な例は2012年の石油ガス業界に見られました。テクノロジーへの依存度は現在も上がり続けており、これが従来よりはるかに複雑化した、互いにつながり合うネットワーク化された世界を作り上げています」と、アーンスト・アンド・ヤングの日本ITリスクおよび保証リーダー、横川春良は述べています（**「新しいテクノロジー」p.34を参照**）。

サイバー紛争の戦闘では攻撃側が著しく有利となります。身元を特定しにくく、地理的に近くにいる必要がなく、参入コストが低く、作戦遂行のペースが速いためです。防御に関連するテクノロジーの進歩は常に後追いになりがちです。

民主国家が背後に存在しているかどうかにかかわらず、組織的なサイバー攻撃は増加しています。その発端は、2010年のスタックスネットというウイルスといえるでしょう。これは、物理的目標を発見し攻撃するように開発された初の「兵器化」されたマルウェアであり、サイバー攻撃の巧妙化の新たな水準を示しています。これと同じレベルに巧妙化した攻撃が規模を拡大すれば、はるかに深刻な事態につながる恐れがあります。2008年に、世界経済フォーラムは主な「重要情報インフラ」が障害を受けた場合のコストを2,500億米ドルと試算しました。当時から比較すると重要な機能のオンラインへの移行が増加したため、コストは増大する一方です。加えて、サイバーテロ組織はインフラを掌握して国家安全保障を脅かすことができるようになり、外交上の大きな影響の引き金となる可能性があります。インフラ資産を所有し運営する企業に巨額のコストが発生することになるでしょう。

結論

このレポートで新たな課題を指摘したのは、読者の皆さまに、地理的・経済的要因についての前提を考え直していただき、自社の戦略についてのストレステストを行う際に生かしていただくためです。これらの1つひとつの課題はビジネスに直接的な影響を及ぼします。その範囲は、どの市場に有望な成長のチャンスがあるかの検討から、サイバー攻撃に対する防御を整備するための戦略やテクノロジーの開発にまで及びます。

新たに生じる可能性のあるこれらの課題を見越して適切に対応すれば、柔軟性と敏捷性をもつ企業文化の育成を促します。これらのリスクに実際には発生しないものがあったとしても、あるいはこれらのリスクが1つも発生しなくても、世界の不確実性という不可避の現実に対応できる有利な位置に立つことができるでしょう。



調査・ 分析方法

リスクとチャンスの明確化

最初に、グローバルビジネスを展開する企業について、各業界特有のリスクとチャンス、また業界を超えて共通するリスクとチャンスを特定しました。

グローバルレポート、業種別レポートともに、各分野で最低5人の専門家に聞き取りを行い、彼らの考える2013～2015年の主なリスクとチャンスを特定していただきました。

聞き取り調査に際しては、各業種に属する多国籍企業・グローバル企業に特に着目して回答していただくよう依頼しました。その後、私たちが業種ごとに15のリスクと15のチャンスに絞り込み、それを基礎として次の段階でのランク付けを行いました。

Top10のランク付け

ランク付けに当たっては、世界各地の企業641社を対象とした大規模な調査を行いました。調査では、リストアップした15のリスクとチャンスが、現在から今後2年間で、その企業にとって重要かどうかを質問しました。

調査対象者には、それぞれのリスクとチャンスを1点（重要でない）から10点（極めて重要）の範囲で採点してもらいました。その結果を集計し、平均点が最も高いリスクとチャンス10項目を、「Top10リスク&チャンス」としました。

また調査では、社内でそれぞれのリスクとチャンスについて責任を負うのはどのような役職および職務の人かを質問しました。

Top10の影響と企業の対応を理解する

続いて、各企業がこれらのリスクとチャンスの影響をどう考えているか、それぞれのリスクとチャンスにどう対応しようとしているかを明らかにするために、それぞれの分野を担当する複数の大手企業の上級役員に話を聞きました。

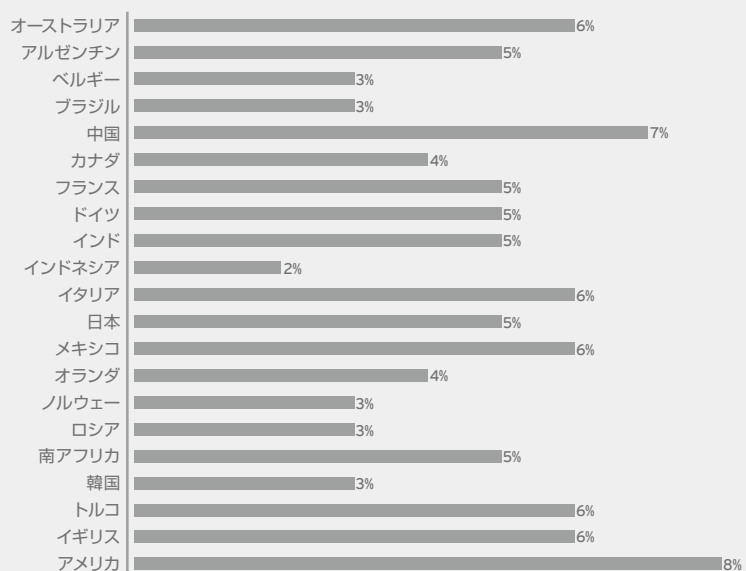
聞き取りの対象者には、自社のビジネスと関連性の高いリスクとチャンスをも挙げてもらいました。対象者が挙げたリスクとチャンスについて、対象者に以下の5つを質問しました。

- ▶ これらのリスクとチャンスは貴社にどのような影響を与えてきましたか？
- ▶ これらは過去2年間に重要性が増しましたか。増した場合、それはなぜですか？
- ▶ 貴社はこれらのリスクとチャンスにどのように対応してきましたか？また、どのようなアプローチを取りましたか？
- ▶ これらのリスクとチャンスに直面している人に対し、どのように助言しますか？
- ▶ これらのリスクとチャンスは現在から2015年までの間にさらに大きくなると思いますか？

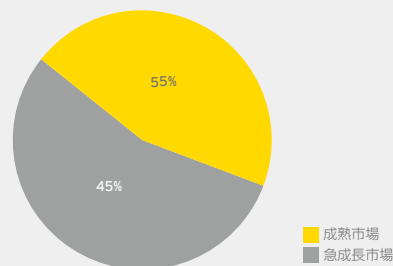
また、リスク管理部門の機能体制について質問しました。また、リスク管理部門の体制を最近変更したかどうかについて各企業に質問しました。

私たちアーンスト・アンド・ヤングの実務プロフェッショナルにも聞き取りを行い、これらのリスクとチャンスの影響と企業の対応について見解を求めました。

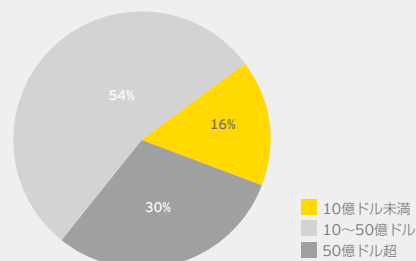
この調査を実施している国はどこですか？



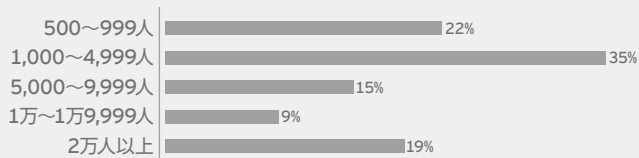
この調査の対象としている市場はどちらですか？



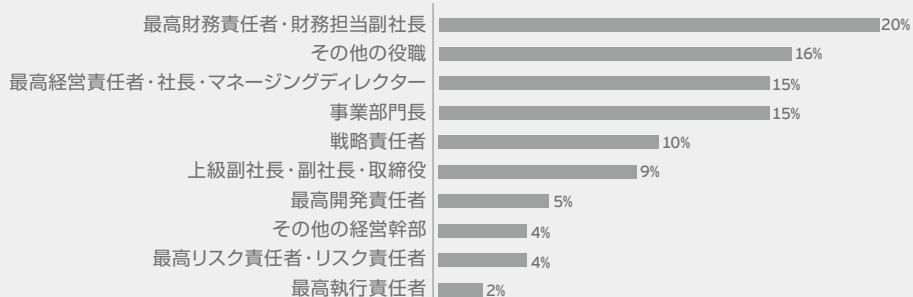
世界全体での売上高（米ドル概算額）はどのくらいですか？



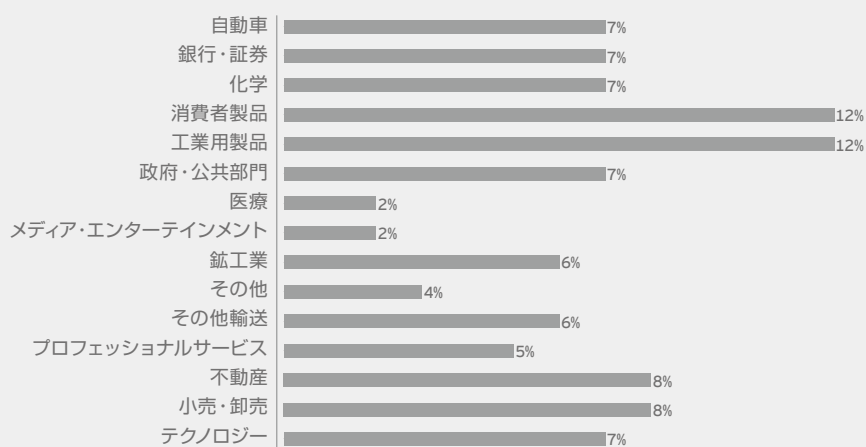
貴社の従業員数は何人ですか？



あなたの現在の役職は何ですか？



貴社の主な事業は何ですか？



付録

レーダーに現れなかった リスクとチャンス

Top15には入ったものの、Top10にランクされなかったリスクとチャンスは以下の通りです。

リスク

11. 信用リスク
12. 無駄なビジネスモデル
13. イノベーション能力の欠如
14. 租税リスク
15. 社会に受容されないリスク・CSR

チャンス

11. 規制当局の信頼の醸成
12. 企業の合併・買収
13. 事業の再編成と処分：コーポレートアクション
14. 複数部門間の協力・連携
15. 官民の連携



Ernst & Young

アーンスト・アンド・ヤングについて

アーンスト・アンド・ヤングは、アシュアランス、税務、トランザクションおよびアドバイザリーサービスの分野における世界的なリーダーです。全世界の16万7千人の構成員は、共通のバリュー（価値観）に基づいて、品質において徹底した責任を果たします。私どもは、クライアント、構成員、そして社会の可能性の実現に向けて、プラスの変化をもたらすよう支援します。

「アーンスト・アンド・ヤング」とは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのメンバーファームで構成されるグローバル・ネットワークを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。詳しくは、www.ey.comにて紹介しています。

アーンスト・アンド・ヤング ジャパンについて

アーンスト・アンド・ヤング ジャパンは、日本におけるアーンスト・アンド・ヤングのメンバーファームである新日本有限責任監査法人、新日本アーンスト アンド ヤング 税理士法人、アーンストアンドヤング・トランザクション・アドバイザリー・サービス株式会社、アーンスト・アンド・ヤング・アドバイザリー株式会社など、9つの法人で構成されます。各法人は法的に独立した組織です。詳しくは、www.ejapan.jp/にて紹介しています。

© 2013 Ernst & Young ShinNihon LLC.

All Rights Reserved.

本書又は本書に含まれる資料は、一定の編集を経た要約形式の情報を掲載するものです。したがって、本書又は本書に含まれる資料のご利用は一般的な参考目的の利用に限られるものとし、特定の目的を前提とした利用、詳細な調査への代用、専門的な判断の材料としてのご利用等はしないでください。本書又は本書に含まれる資料について、新日本有限責任監査法人を含むアーンスト・アンド・ヤングの他のいかなるグローバル・ネットワークのメンバーも、その内容の正確性、完全性、目的適合性その他いかなる点についてもこれを保証するものではなく、本書又は本書に含まれる資料に基づいた行動又は行動をしないことにより発生したいかなる損害についても一切の責任を負いません。また、本書に掲載された第三者の意見は、発表された当時のものであることにご留意ください。

本書はSCORE no. AU1430の翻訳版です。

ED None

本レポートは、以下との協力により作成されたものです：

オックスフォード・アナリティカは、グローバルな分析を行うアドバイザリー企業であり、世界規模の専門家ネットワークを駆使し、クライアントへサービスを提供します。



Oxford
Analytica