

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
エグゼクティブサマリー



エグゼクティブサマリー

スウェッドバンクのCRO（最高リスク責任者）ハカン・ベルクによると、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求め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「価格決定へのプレッシャー」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プレッシャー」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、現在では製菓や食品など多くの分野に投資の流入が見られます。

Top10リスク	2013	2015 (予測)	Top10チャンス	2013	2015 (予測)
価格決定へのプレッシャー	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プレッシャー	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 (インバ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)への取り組み強化	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

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。

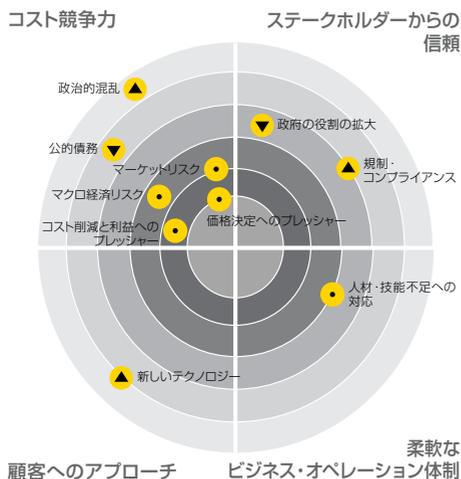
レーダーの中央には、調査対象者が世界各地の大企業に最も大きな影響を与えていると考えるリスクとチャンスが位置します。矢印は、2013年から2015年に順位がどの程度上昇・下降、または変動なしと予想されるかを示します。

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



2013年順位と
2015年予想順位



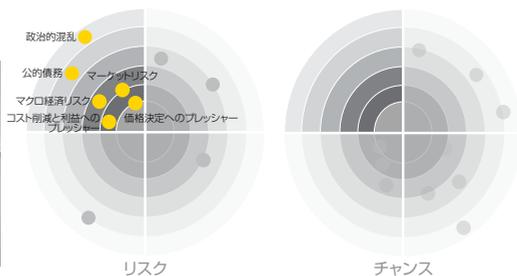
2015年
上昇



2015年
変動なし



2015年
下降



コスト競争力

逆風を克服するために

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？

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、「価格決定へのプレッシャー」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、

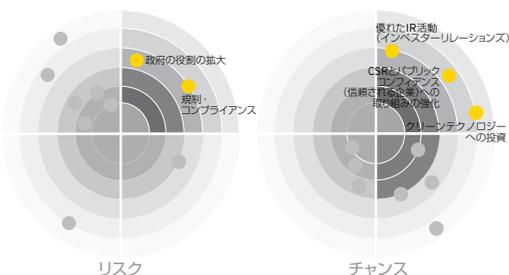
もはや本業による成長はほとんど期待できません。こうした問題に拍車をかけているのが、熾烈な低価格競争とオンライン販売を行う強力なライバルの登場で、ブランド主導の価格プレミアムはもはや維持できなくなっています。

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、価格決定へのプレッシャー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プレッシャー」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

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市場を生み出すことを、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
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？

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。

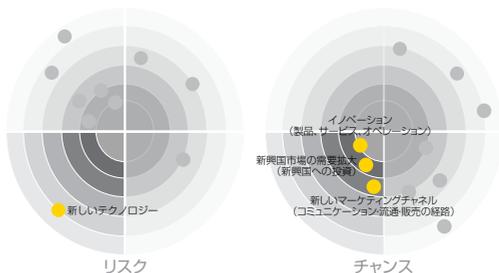
経済危機後の時代は、企業は株主だけでなく幅広い領域のステークホルダーの声に耳を傾け、関わり合いを持つ必要に迫られるでしょう。今回のサーベイでは、規制強化などの差し迫った問題だけでなく、環境や企業の社会的責任（CSR）といった問題についても、企業の意識が高まっていることがわかりました。

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

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かめるために、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、チャンネル・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？

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

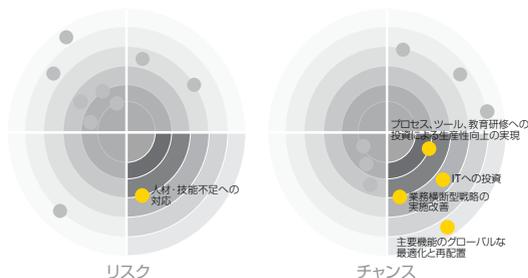
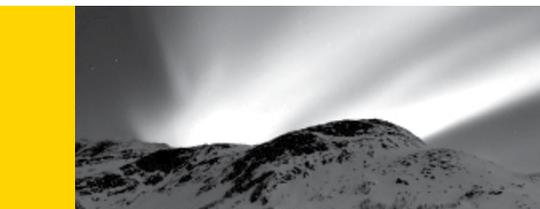
な急成長市場で成功するための基本的要素にもなりつつあります。急成長市場における研究開発費が成熟市場の4倍の速さで伸びていることが、そのことを証明しています。

これは、チャンスの第2位「新興国市場の需要拡大」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ンネル」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

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？

「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に、「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」ことを確実する必要が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位から今年は第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が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。



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.eyjapan.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. AU1431の翻訳版です。

ED None