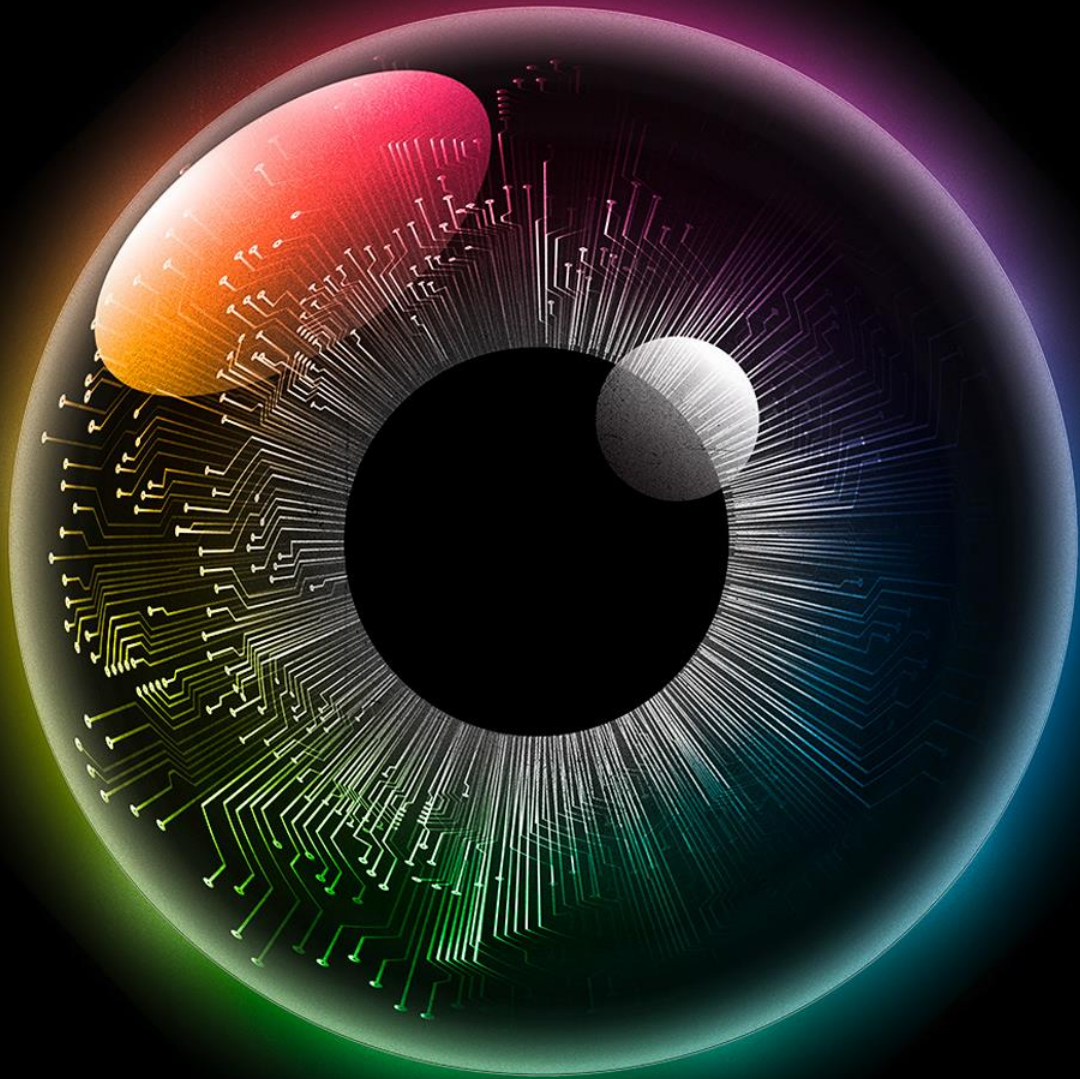


Deloitte.
デロイトトーマツ

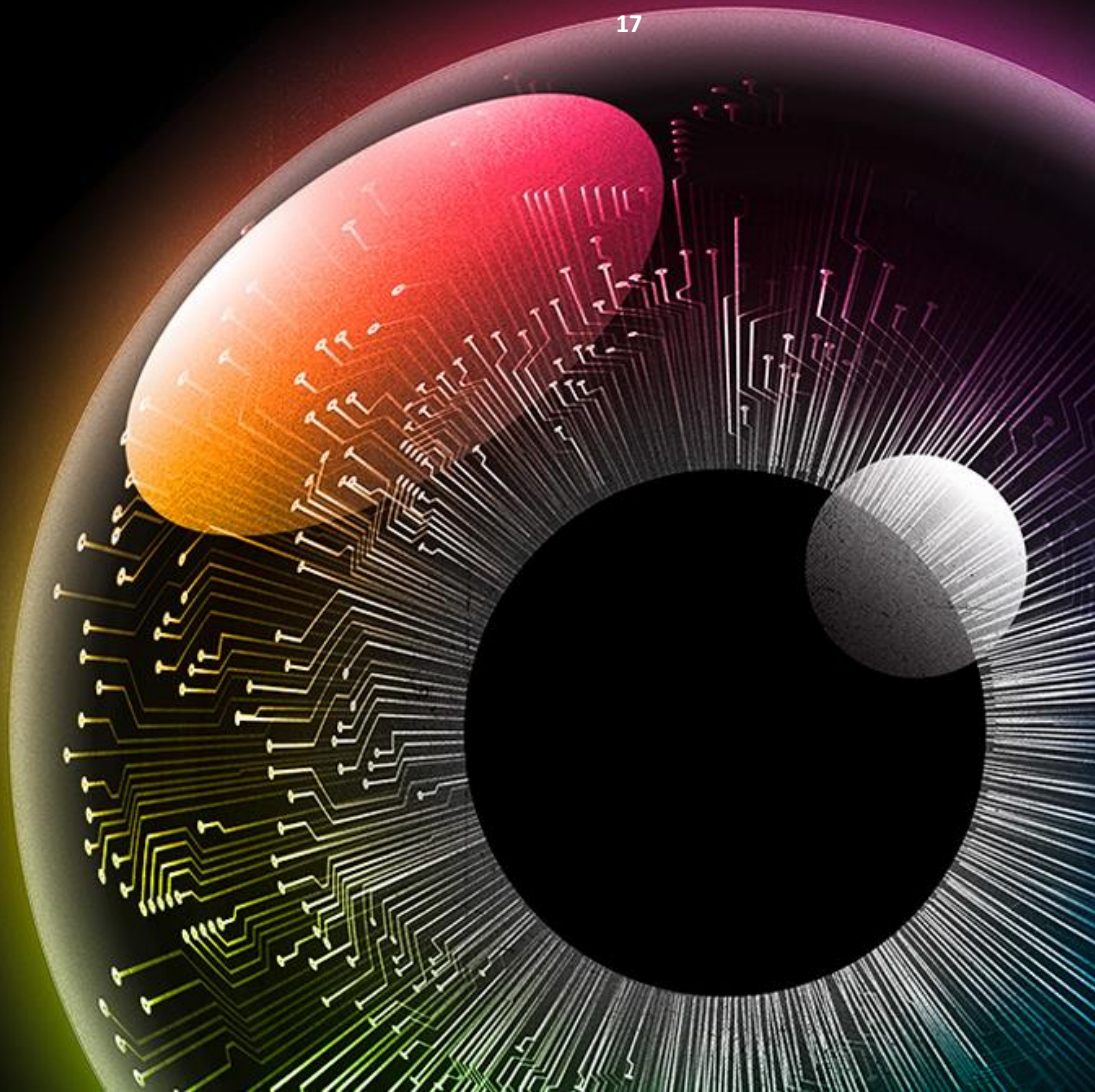


See the Unseen
Global Digital Risk
Survey 2022



目次

エグゼクティブ・サマリー	2
デジタルに対する信頼感のギャップ	
注目すべき結果	4
第1章	7
人間とテクノロジー	
– どちらがコントロールしているのか？	
第2章	12
消費者体験	
– あなたのビジネスに対する最大のデジタルリスク？	
第3章	14
ビジネスリーダーは自分がコントロールしていると	
感じているが、実際はどうか？	
連絡先一覧	17



エグゼクティブ・サマリー

デジタルに 対する信頼感のギャップ

すべての企業は、社会から認められた上で事業を行います。企業が有効に機能するには、消費者と利害関係者および社会とのやりとりと影響が、容認され、承諾される必要があるからです。デジタルの時代において、これ以上真実なことはありません。

デジタルテクノロジーは既にビジネスの進め方を変えており、こうした変化は破壊的変革の波が絶え間なく押し寄せる中で継続しています。競争相手と消費者の期待が企業に「時代の流れに乗り遅れないようにする」ことを求めています。企業の側も、組織効率を高め、市場へのアクセス経路を改善し、顧客体験を強化するため、一層のデジタル化に取り組むことを自らに課しています。

デジタルトランスフォーメーションが加速するにつれて、倫理の問題がますます多く見られるようになっていきます。そのため、製品とサービスを届けるためのデジタルテクノロジーが安全で不安なく持続可能な形で使用されていると、消費者に信頼してもらうことが極めて重要となっています。最終的に、消費者は自分の利益が最優先されていると感じるでしょうか。

残念ながら、必ずしもそうではありません。本調査からは、デジタルテクノロジーに対する消費者の信頼と、ビジネスリーダーがデジタルテクノロジーに抱く信頼との間に大きなギャップが存在することが明らかになりました。このギャップはひいては企業への信頼の欠如につながり、企業活動に対する社会的な承認が危険にさらされます。

こうしたことを背景に、デジタルテクノロジーの使用に関して「非常に信頼している」と述べた回答者の割合は、ビジネスリーダーでは

40%だったのに対し、消費者では 22%にとどまりました。

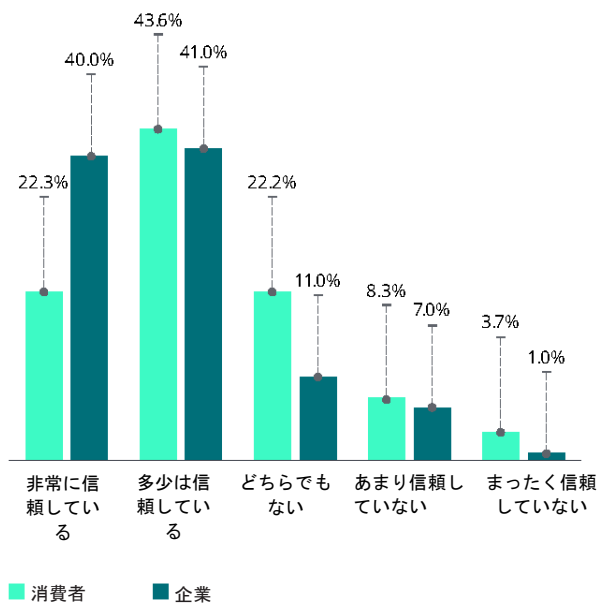
「多少は信頼している」と回答するにとどまった消費者を含めると、合計は 66%に高まりますが、それでもビジネスリーダーの合計（81%）を大きく下回っており、依然として乖離が見られます。

「見えないものをみる」と題した 2022 年グローバル・デジタル・リスク調査では、消費者と企業間のデジタルテクノロジーに対する信頼を分析しています。具体的には、デジタルテクノロジーの安全性、セキュリティ、持続可能性、デジタルテクノロジーによって引き起こされるリスク、デジタルインシデントの影響と懸念、および責任と説明責任を負うビジネスリーダーをめぐる心理と体験を探りました。金融サービス、公共部門、消費者向け製品、その他の様々な業界の 1,000 人を超えるビジネスリーダーと 5,300 人の顧客にインタビューを実施しました。デジタルに対する信頼の現状とその構築の仕方を決定することを目指して、アジア太平洋（APAC）や東欧・中東・アフリカ（EMEA）から英国および北米・中南米に至るまで、業界全体および世界規模で情報が収集されました。

「デジタル革命がもたらす大きなメリットがこれらの有害な行動やコンテンツによって損なわれることを私たちは許容できません。一部の企業はプラットフォーム上での安全性を高めるための措置を講じていますが、全体的に進捗が遅すぎるうえ、一貫性が欠如しています。」

Online Harms White Paper (オンライン有害情報ホワイトペーパー) – 英国政府(www.gov.uk)

デジタルテクノロジーの安全性、セキュリティ、および持続可能性をどの程度信頼していますか (信頼していませんか) ?



こうしたギャップの存在は、人工知能 (AI)、クラウド、自動化、機械学習、データアナリティクスを展開する戦略など、企業の革新的なデジタル化戦略の将来的な成功、さらには実行可能性にも明確な影響を及ぼします。デジタルに関するあらゆる意思決定でリスクが考慮されなければなりません。

これは極端に言えば、デジタルがもたらす未知の課題を可視化するための方法を検討し、そうしたリスクがもたらす影響への対処方法を意識的に判断することを意味します。このような取り組みを積極的に行うことで、望ましい成果が効果的に達成されているという信頼や安心感が生まれます。これは、信頼のギャップを埋めるのにも役立ちますが、それだけではありません。こうした取り組みは差別化の機会をもたらします。すなわち、デジタルフットプリントを開発するための新しい方法を模索することで、デジタルの商業的および社会的価値が最大化され、企業の評判も高まります。



効果的な対応とは、以下のような重要な問いかけに対する答えを探すことです：

- こうしたギャップが生じる理由は何か。これは認識の問題なのか現実の問題なのか。あるいは、企業が消費者を保護するために取る行動が目に見えていないだけなのか。
- このギャップは、企業そのものに対するもとの信用に関するものなのか、あるいは基盤となるテクノロジーの応用に対する信用に関するものなのか。
- 本当に管理しているのは誰か。消費者、企業、テクノロジーの間の相互作用または交流とは何か。

本レポートでは上記のテーマを探求します。

注目すべき結果

デジタルに対する信頼感のギャップ

製品とサービスを安全に届けるためのデジタルテクノロジーは**安全で確実かつ持続可能な形で**使用されているでしょうか？



大いに同意する



40%

のビジネスリーダー



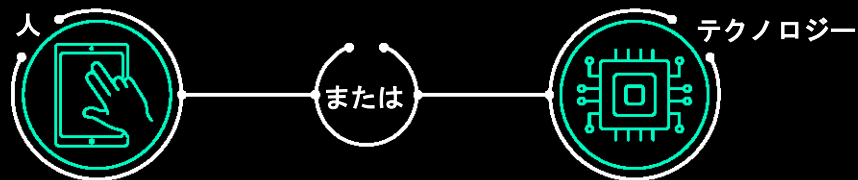
22%

の消費者

こうしたギャップが生じる理由は何でしょうか。これは認識の問題なのでしょうか、それとも現実の問題なのでしょうか。あるいは単に、企業が消費者を保護するために取る行動は目に見えていないだけなのでしょうか？

信頼のギャップを埋めるには、デジタルに対する信頼の要因を特定し、強化する必要があります。

誰がコントロールしているのでしょうか？



26 の日常活動を行うためのテクノロジーに対する消費者の信頼を比較しました。



人々は、テクノロジーを最終的には自分がコントロールしていると感じるときに最も快適に使用します。

消費者がコントロールしているのは自分だと感じられるようにする方法とは：

①

アクティビティが望まれたとおりに実行されたことをすぐに保証する

②

人々が最終的な判断を下すための権限を保持できるようにする

③

認識された関連リスクに応じて消費者体験を適応させる

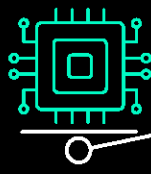
消費者体験 – それは最大のデジタルリスク？

昨年報告されたデジタルインシデントのうち、テクノロジーそのものに関連するものは10分の2にとどまりました。



報告された最大のデジタルインシデントは、テクノロジーに関する問題をサポートするカスタマーサービスの不備でした。

テクノロジーに過大に投資していませんか？



そして人への投資が不十分になっていませんか？

消費者は、デジタルへの信頼を築くために不可欠であるにもかかわらず期待を下回っている要因として以下の3つを挙げています：



透明性

60%

が企業からデジタルテクノロジーの使い方に関する情報を適切に受け取っていないと感じています



規制

55%

が規制当局による監視を強める必要があるとの見方に同意していません

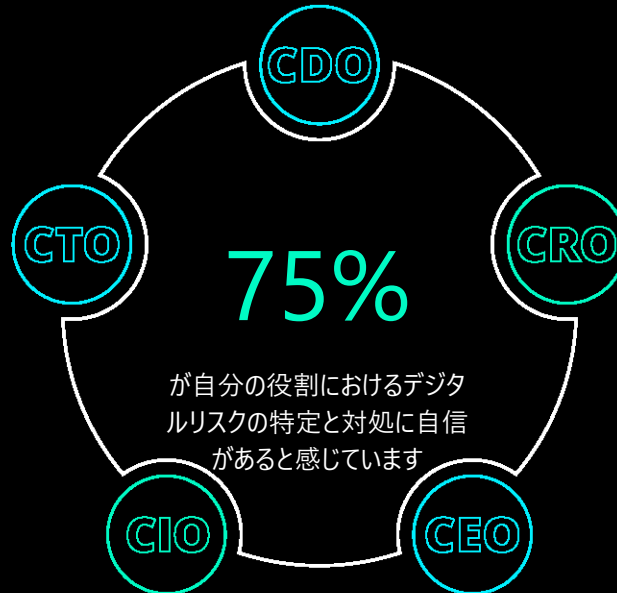


倫理

60%

が企業はデジタルの倫理的な使い方を守っていないと考えています

貴社の組織におけるデジタルリスクの責任者は誰ですか？



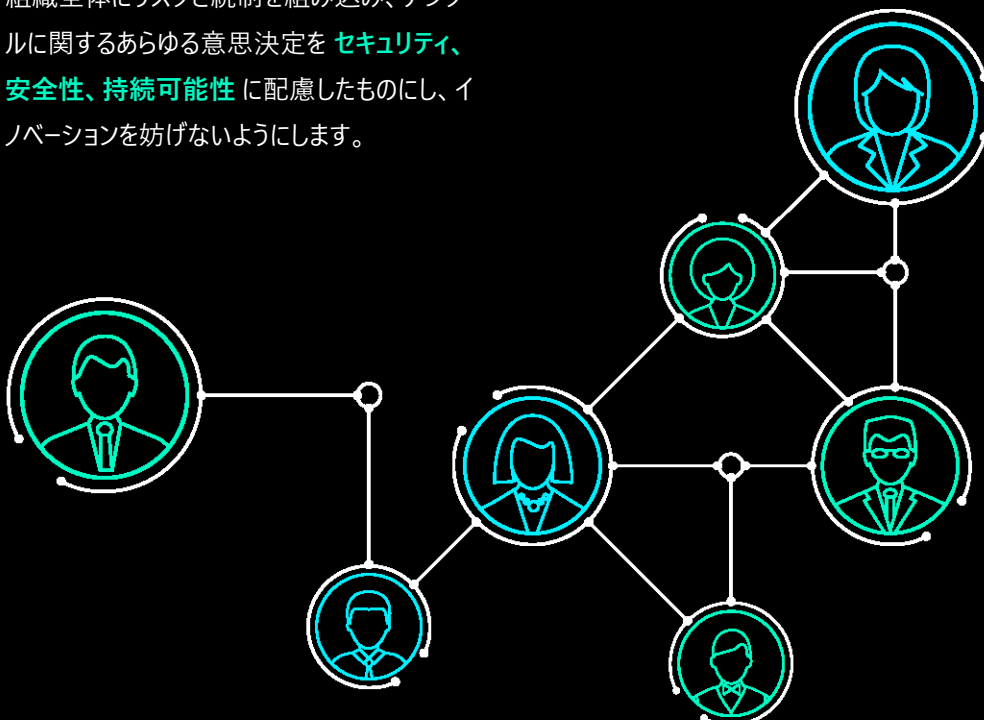
しかし、デジタルリスクの明確で単一の責任者は設けられていません。

どうすれば
埋められるのでしょうか？

デジタルへの信頼の

ギャップは

組織全体にリスクと統制を組み込み、デジタルに関するあらゆる意思決定を **セキュリティ、安全性、持続可能性** に配慮したものにし、イノベーションを妨げないようにします。





第1章

人間とテクノロジー

— 誰がコントロールしているのか？

ビジネスの世界ではこの5年間でデジタルトランスフォーメーションが大規模かつ急激に導入され、今ではデジタル化はニッチではなく普遍的なもの、すなわち傍流ではなく主流となっています。

「デジタルという単語は消え去り、当たり前のもことになるでしょう」

トム・ビンガム、デジタルリスク・パートナー

次に起こることは何でしょうか。ドットコム時代の到来により「e コマース」という言葉が誕生したように、デジタル事業と通常のビジネスとの区別はなくなります。

商用インターネットの初期段階と同様、デジタルテクノロジーそのものが競争力の源泉となることはなくなる一方で、デジタルテクノロジーは企業が競争を繰り広げるための場として台頭するでしょう。

信頼されないままビジネスを行ったり消費者と関わったりするのは非常に困難です。信頼を獲得する上では、プライバシー、データ共有、応答性、透明性、公平性、持続可能性、または消費者が優先するその他の価値のいずれの観点からであれ、デジタル倫理、すなわち企業が責任をもってデータとデジタルテクノロジーを使用することが最も重要です。

顧客関係の中で信用が重視されていることを踏まえると、企業がデジタル倫理慣行を遵守していると考えている回答者が半数に満たず、そのデジタルテクノロジーがどのように使用されているかについて企業から情報を適切に受け取っていると感じている回答者が37%にすぎないことをビジネスリーダーは懸念すべきです。

50%未満



消費者が、企業はデジタル倫理慣行を遵守していると感じています

以上のような消費者の見方に対し、ビジネスリーダーの見方は非常に対照的なものとなっています。すなわち、企業がデジタル倫理の慣行に従っていると確信しているビジネスリーダーは回答者の4分の3超（78%）に上ります。それどころか、強く確信していると答えた人の割合は、消費者では7分の1の割合だったのに対し、ビジネスリーダーではこの割合が3分の1超（36%）となっています。

消費者と企業との間でデジタルテクノロジーへの信頼が乖離しているということは、企業が「自らが追求しているデジタル戦略と消費者が快適に感じることとの間のバランスを取る」というジレンマに直面していることを意味します。

しかし、問題は細部に潜んでいます。デジタルテクノロジーの 26 のユースケースを対象に実施した調査結果を掘り下げたところ、印象的な洞察が得られました。興味深いのは、消費者の多くがコントロールを問題にしていることです。その背景には、消費者がしばしば、自分が慣れ親しんできた対面での人との交流が目に見えないアルゴリズムに置き換えられていると感じていることがあります。

各種の活動を実行するためにデジタルテクノロジーを使用することに消費者はどの程度信頼を置いているのでしょうか？

回答率が最も
高かった活動



が銀行アプリやウェブサイトを使って支払いや資金移動を行いたいと回答

回答率が最も
低かった活動



が AI を応用した治療や診断を使用したくないと回答



が服や食料品およびハイテク製品などの低/中価格帯商品を店舗ではなく小売業者のアプリやウェブサイトで購入したいと回答



が自動運転の乗り物（自動車や飛行機など）を使用したくないと回答



がスマートホームテクノロジーなどのデジタルアシスタントを使用して家庭の暖房、照明、セキュリティ、または音楽を制御したいと回答



が司法判断と判決（刑事訴訟を含む）を提供するために AI を使用したくないと回答

「私たちはしばしば、デジタルリスクの頭と心のジレンマについて話します。頭で考えると、デジタルイノベーションの原動力は企業の成長、競争、および営利性に対する要求です。一方、心で感じることは、頭で考えるよりもはるかに客観性が低く、デジタルイノベーションに対する消費者の認識と好みがより大きな原動力であるというものです。」

チャーリー・グリベン、デジタルリスク・パートナー

人々は、テクノロジーを最終的には自分がコントロールしていると感じる時にテクノロジーを最も喜んで使用します。人間の当事者が、別の人と対話する選択肢を持ちつつ、デジタルプロセスを上書きまたは取り消すための権限をより多く持てば持つほど、その人のデジタルテクノロジーへの信頼は高まります。簡単に言えば、私たちは完全なデジタル化と人間主導との間の均衡点を見いだす必要があります。デジタルテクノロジーへの信頼は、以下の 3 つの行動特性が尊重されるようにすることで、大幅に高めることができます。

「どのような証明と安全の源泉が存在しますか？」

トム・ビンガム、デジタルリスク・パートナー

1. アクティビティが望まれたとおりに実行されたことをすぐに保証し、アクティビティの結果がすぐに分かるようにする：デジタルテクノロジーを使用している人なら誰でも、プロセスまたは取引が正常に完了したかどうか分からないことによって生じる不安を非常によく理解しています。アプリが支払いを処理している最中に無線 LAN の接続が途切れた場合、消費者はアクティビティが望んだとおりに行われたことをすぐに保証してほしいと考えます。技術的な卓越性に人間によるバックアップがもたらす復元力を組み合わせることと同様、透明性（結果がすぐに分かるようにすること）が最も重要です。



2. 人間が最終的な判断を下す力を保持できるようにする：デジタルテクノロジーに依存することの心地よさは大幅に高まっています。例えば近年、音声で制御するバーチャルアシスタントの人气が急上昇しています。AI が、金融、小売、ヘルスクエアなど大量のデータを使用する産業を有益かつ前向きな形で変革しているからです。

3. 関連するリスクの認識結果に応じて消費者体験を適応させる：人間、機械、リスク、信頼の関係が調和している場合、信用と信頼は大幅に高まります。本調査結果は、最終的な判断と結果に対する管理と透明性を人間の当事者の手に委ねたまま、お薦めをしたりプロセスを効率化したりする際に機械の能力を活用するデジタル化のスイートスポットを示しています。

デジタル化のスイートスポットは、消費者の半数近く（46%）がデジタルテクノロジーに車両の安全性を監視させても安心できると考えているのに対し、最終的には AI に自動運転車を制御させても安心できると考えている消費者の割合は 3 分の 1 強（35%）に低下するという事実から明確に見て取れます。金融に関する意思決定でも同じ心理が作用しています。

ポットに自分の個人データを分析させて投資先を推奨させても大丈夫だと考えている消費者の割合が 57% に上るのに対し、ポットにポートフォリオを管理させても安心できると考えている消費者の割合はわずか 40% に低下します。

何かがうまくいかなかった場合の影響の度合いを考慮して「起こり得る最悪の事態は何か」を自問することは、人間にとって重要な発見的問題解決手段です。デジタルの世界では、自分の生活に大きな影響を与える可能性のあるテクノロジーに対する人々の信頼の度合いは大きく低下する傾向があります。

こうした傾向は、オンライン決済（66%）、低価格商品の購入（62%）、家庭の暖房と照明の制御（60%）など、影響の少ない日常的なタスクの自動化に対する信頼の度合いが比較的高いことから見て取れます。こうしたテクノロジーへの信頼のもう一つの

側面は、誤って使用した場合の潜在的な悪影響の観点から見て代償が非常に大きい場合、消費者の間でデジタルアプリケーションに対する管理権限を譲り渡すのを回避する傾向が見られることです。そのため、AI に医学的診断を行わせたり治療方法を推奨させたりしても安心できると考えている消費者の割合は 38% にすぎず、AI アプリケーションに司法判断をさせても安心できると考えている消費者の割合は 32% 未満にとどまります。

台頭するデジタルエコシステムに対するこうした信用の問題は、手に負えないものではありません。規制当局の権限と監視の対象がより広がればデジタルテクノロジーをより自信をもって使用すると感じている消費者は半数超（55%）に上ります。企業による規制および法的要件への対処に対する信頼の度合いは業界によって大きく異なり、この観点からの成熟度が最も高いのは銀行（80%）、製造業（70%）、教育（70%）で、最も低いのが石油・ガス（47%）、エネルギー（44%）、ライフサイエンス（38%）となっています。

「一般データ保護規則（GDPR）は、私たちが本質的に企業をどの程度信用しているかに光を当てました。しかし、最も進んだ企業でさえ、GDPR の影響に対処するのに苦労したところがありました。規制は、企業に力を与え、前向きな結果を示すのを助けることに焦点を当てるべきです。」

チャーリー・グリベン、デジタルリスク・パートナー

スポットライト

規制変更によって消費者の信頼を いかに高められるか？

消費者主導の設計：デジタル・ジャーニーに規制目標を統合する； EMEA 規制戦略センターパートナー、スチトラ・ナヤル

「規制目標を適用することでデジタルに対する消費者の信頼を築くには基本的に 2 つの方法があります。企業には差別化の機会があり、その機会は今や実行可能です。

1. 大半の企業は規制を後付けで適用し、設計された顧客のデジタル・ジャーニーに重ねます。そのため、顧客はサービスに固有のリスク、利用可能な保護措置、あるいはコストを完全に理解できなくなることがあります。サービス固有のリスクが顕在化した場合、または認識されている保護措置が利用可能になっていない場合、これが信頼のギャップにつながるのは不可避です。成功しているデジタルを前提に開発されたフィンテックは、規制優先アプローチを採用し、それを顧客のデジタル・ジャーニーに完全に統合し、条件と保護措置の透明性と明確さを優先し、消費者がデジタル・ジャーニーのあらゆる過程でリスクとコストのトレードオフを積極的に選択できるようにしています。私たちはそうしたフィンテックから教訓を学ぶことができます。

例えば、自動車保険をデジタルで申請しているとき、その早い段階で顧客が別途 20 ポンドを支払えば故障補償の追加を選択できるようにしたとします。その場合、選択に伴うリスクとコストのトレードオフが顧客に事前に明示され、顧客には選択肢が与えられていることから、コントロールしているのは顧客であり、顧客は自分が利用できる保護レベルを明確に理解できます。

デジタル・ジャーニーを設計する際の課題は言うまでもなく、明快さ、選択性、およびシームレスな顧客体験の提供の間でバランスを取ることです。

2. 市場でデジタル化が浸透する中、顧客と規制当局の両方から価値、適合性、アクセス、および透明性に関する期待が高まっています。また、特に金融サービスセクターの企業は顧客を公平に扱う責任を負っており、そうしたセクターは金融サービス以外でも増えています。同時に、弱い立場の顧客を含む様々な顧客に対応し、データを倫理的に使用することの重要性が高まっています。規制はこうした重要な分野にどう対処すべきかに関する期待を規定します。一方、こうした状況を踏まえたコンセプトを自社の戦略の DNA に取り入れている企業が市場での差別化に成功し、消費者の信頼のギャップを埋めることができます」

インターネット規制の未来：競争優位性としての法令遵守；インターネット規制リード・パートナー、ニック・シーバー

「世界がつながるにつれ、私たちは現実の世界と同じ課題に直面しています。つまり、有害な反社会的行動、誤った情報、および犯罪が国境の制約を受けなくなり、即座に広がってより多くの人々に影響を与えられるようになっていきます。

デジタルを利用する機会が増え、新たな課題が進展し続ける中で、企業はどのようにして消費者の信頼を維持し、構築するのでしょうか。消費者は自分がコントロールしていると感じ、プライバシーがさらに露出されないようにするには、規制当局とインターネット企業はどうすればよいのでしょうか。

当然ながら、政策立案者はインターネットを誰にとっても安全でオープンな場にするを目指しています。オンラインビジネス環境に対する包括的な規制は、消費者に管理と透明性をもたらし、大手インターネット企業に力を与えるだけでなく、すべての企業によるインターネットの利用方法を発展させる可能性があります。政策立案者はインターネット企業に「交通規則」、すなわち遵守すべき基準とガイドラインを

与えます。それによりインターネット企業が、政府が規定していない基準に照らして自己規制を行ったり、説明責任を負ったりすることはなくなります。さらに消費者は、オンラインの世界での自分の存在感や、オンライン・プラットフォーム上での企業のコンテンツとの交流の仕方を自分で管理できるようになります。ただし、こうした規制の波はインターネット企業に対し、事業の運営方法を変革し、信用と安全性および開かれた競争における複雑な相互作用に関与するよう要求します。インターネット企業は、リスクとコンプライアンスの優先順位を引き上げ、コアアジェンダに組み込まなければなりません」

デロイトの「The Future of Internet Regulation: Compliance as a Competitive Advantage」（インターネット規制の未来：競争上の優位性としての法令遵守）ホワイトペーパーでは、上記の課題を検討し、規制対応を「防御の姿勢」から「優位性」に変えることができる 6 つの重要な行動の概要を説明しています。



デジタル企業におけるリスクの顕在化方法が根本的に変われば、リスクと法令遵守および管理のための新たなフレームワークが確実に必要となります。最終的には、企業内に、より多くの摩擦を持ち込むのではなく、リスクをリアルタイムで監視できる機動的なアプローチを取ることが、すべての関係者に利益をもたらします。

一方で、新たな規制を導入すること、既存の規制をより確実に遵守すること、デジタルリスクを巡る透明性とコミュニケーションを全般的に改善することの間には、達成すべきバランスがあります。



55%の消費者が **規制の監視を強化**することでデジタルへの信頼が高まるとの見方に同意しています

実を言うと、現時点で企業からデジタルポリシーについて情報を適切に受け取っていると感じているのは消費者の 40% にすぎません。このことは、信頼のギャップに迅速に対処するためには、より開放的になるとともに消費者と関与する必要があることを示唆しています。



60%の消費者が企業からデジタルの使用に関する **情報**を適切に受け取っていないと感じています



信頼のギャップを埋める方法とは？

企業がデジタル化の取り組みを継続する中で信頼を築くことは、テクノロジーを社内的にも社外的にも確実に管理することを意味します。ここで言う管理とは、企業がリスクを管理するための遵守事項を設けることではありません。管理するには多くの異なるプレイヤーの協力が必要であり、その成否はプレイヤー同士が早い段階でコミュニケーションを取るかどうかによって依存しています。そこで、以下のことを検討してください。

- 他のセクターや企業の経験から何を学べるか。
- 管理すべき適切なリスクを特定したことを確認するにはどうすればよいのか。
- 自動化されたサービスとソリューションを開発するとき、消費者がそれらのサービスとソリューションおよび貴社に抱くと思われる信頼に関するストレステストを実施してきたか。新しいデジタルイノベーションに取り組む前に、顧客体験に与える影響を完全に検討してきたか。
- 貴社が実施するすべてのことに透明性、選択、公平性を組み込むことによって顧客に自分が管理しているとの確信を与えるため、顧客とどのようにコミュニケーションを取っているか。
- デジタル環境全体に今後導入される一連の規制介入への準備はできているか。貴社の組織の中で、エンドツーエンドのカスタマー・ジャーニー全体に対する規制の介入に対処する責任を負うのは誰か。

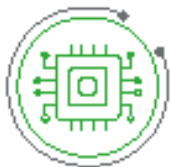
デジタルは未知の課題をもたらし、企業に新たなリスクを生み出します。こうしたリスクを特定、評価、および修正する能力を持つことで、デジタルリスクがデジタルの問題に変化することはないという確信を利害関係者に与えることができます。

第 2 章

消費者体験 – あなたのビジネスに対する最大の デジタルリスク？

新型コロナウイルスの世界的流行によりデジタル化が加速し、テクノロジーが急速に変化していますが、人々はそうではありません。AI とロボット工学がどれほど高度化しても、サービスは人間と顧客を中心としたものであり続ける必要があります。

ただし 2021 年は、都市封鎖によってオンラインでの仕事、買い物、社交への急速な移行が引き起こされたことを受けて、デジタル環境でより多くのリスクにさらされるようになったと報告した消費者は半数超（52%）に上ります。当社のグローバルパートナーによるコンサルティングからコンサートの視聴まで、あらゆることが突如としてデジタルで行われるようになりました。



52%

の消費者がオンラインサービスを利用するときに以前よりも多くのリスクにさらされていると感じています。その背景には、新型コロナウイルス感染症のパンデミックによってデジタル化が加速したことがあります。

ビジネスリーダーはこうした消費者の認識を共有しており、消費者と同等の割合（55%）がリスクは上昇していると認識しています。

2021 年は消費者の 72% が有害なデジタルインシデントを経験しましたが、報告された上位 10 件のインシデントのうちテクノロジーそのものの問題に関連するものは 2 件のみで、その大多数が人間とテクノロジーとの交流における問題に関係するものでした。

最も普遍的な問題は、問題が起きたときに顧客サービスが消費者を助けられないというものでした（23% が指摘）。これは、人によるサポートの不備がテクノロジーの問題よりも厄介な問題であることを示唆しています。

ただし、顧客から 2 番目に多く報告されているリスクイベントは、「自分に対する企業の監視レベルについて不快に感じている」ことでした（19% が指摘）。このことは、監視レベルの限界が近づいている可能性があり、消費者は関係が非対称で搾取的であると見なされるビジネスへの関与に後ろ向きであることを示唆しています。

その背後にあるすべての高度なテクノロジーが優れた顧客体験をもたらすかどうかは、依然として非常に人間的な相互作用に依存しています。デジタルは、クラウド、人工知能、自動化といった形を取り、企業が高まる一方の顧客からの期待に応え、そうした期待を上回るのに役立ちます。テクノロジーに不備があれば、人々がプロセスに足を踏み入れて問題を解決できる必要があります。

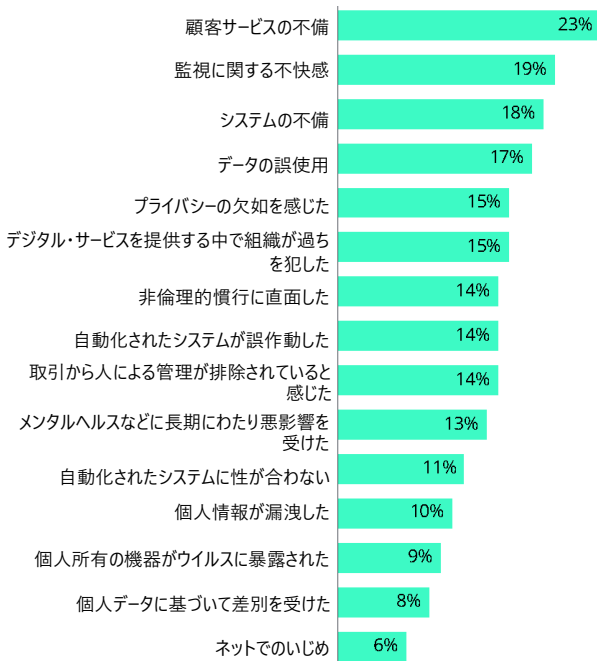
「テクノロジーに過大に投資し、人への投資が不十分になっていませんか？」

チャーリー・グリベン、デジタルリスク・パートナー

自動化、デジタル化、クラウドが普及した素晴らしい新世界においても、優れた顧客サービスの目的はこれまでと同様、問題を非常に効果的に解決する能力を裏付けとして、スピード、パーソナライズ、効率性、そして利便性を提供することです。問題解決を正しく行うことが、消費者中心のデジタル戦略における最前線であり、最も重要なことです。

課題、インシデント、および問題に積極的に対処すると、プロセスが適切に処理されていれば、企業の評判と顧客からの好意的な見方を高めることができます。本調査が明らかにしているように、こうした責務を果たさないことが、消費者と向き合う企業にとっての最大のリスクであることは間違いありません。

過去 12 カ月間で、デジタルテクノロジーを使用しているときに起きたことは次の中のどれですか？



信頼のギャップを埋める方法とは？

顧客体験は、顧客への洞察のレベルから顧客に提供されるサポートに至るまで、デジタル戦略の最前線に位置づける必要があります。顧客体験を実現するには、以下の課題を検討すべきです。

- シームレスな自動化と人間味を融合させた世界クラスの顧客体験を構築しているか。
- 貴社のリスク担当部署は顧客体験の設計プロセスに関与しているか。
- 顧客が求めているものが人間味である場合、どのようにしてテクノロジーを人間味のあるものにするのか。
- 貴社の消費者体験の中でデジタルの要素と人間的な要素が最適化されていることをどのようにして確認するのか。

デジタルトランスフォーメーションとは、テクノロジーだけに関することではなく、人とプロセスについて長期的に検討することでもあります。当社は、リスクに対する包括的なアプローチを組み込んだ実用的な戦略を立案し、顧客中心主義を実現するお手伝いをします。

第3章

ビジネスリーダーは自分がコントロールしていると感じているが実際はどうなのか？

ビジネスリーダーは、自らのデジタルリスク管理能力について楽観的に感じていますが、恐らくは楽観的過ぎます。ビジネスリーダーがデジタルインシデントの影響を大幅に過小評価していることが示唆されているからです。

ビジネスリーダーの4分の3（75%）は、デジタルリスクの特定と管理に関する自らの責任遂行能力に自信を持っていますが、十分に自信を持っていると答えたビジネスリーダーは3分の1（35%）にすぎません。

上記の回答結果は、リスク管理能力に関する見方が比較的短い期間で大きく変化したことを示しています。2019年のグローバルリスク調査では、チームがデジタルリスクを効果的に管理するためのスキルと才能の適切な組み合わせを持っていると確信しているリーダーの割合は19%にとどまっています。

こうしたビジネスリーダーの自信の高さは、実績に対する認識にも及んでおり、過去12カ月間にデジタルトランスフォーメーション活動から望ましい価値または投資収益率（ROI）を達成したと考えるリーダーは5分の4（79%）に上ります。

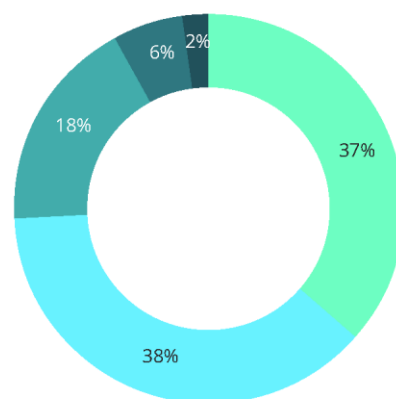
一方、価値創造という形でデジタルの成果を実現するのに予想以上に時間がかかっていることへの懸念を表明しているリーダーは半数近く（46%）に上り、この割合は2019年のグローバルリスク調査で報告された当時の状況から大きく上昇しています。

その時点で大規模なデジタルテクノロジーを採用していたのは企業の40%にすぎませんでした。パンデミックによって生み出されたデジタルトランスフォーメーションを加速する力が、リスク管理能力に対する自信を押し上げた要因です。

ただし、消費者の見方と照らし合わせた評価は、デジタルリスクに

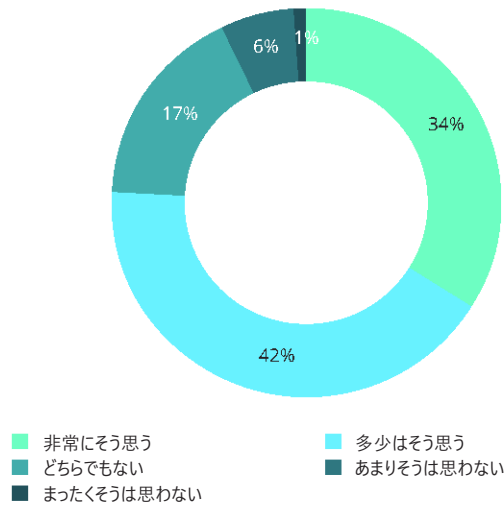
関するこうした自信が時には過剰になりがちになる可能性があることを示唆しています。

自己認識 - 「自分が責任を負う必要のある多様なデジタルリスクを十分に認識している」との見方にあなたはどの程度同意しますか？



■ 非常にそう思う
■ 多少はそう思う
■ どちらでもない
■ あまりそうは思わない
■ まったくそうは思わない

マネジメント—「自分が責任を負う必要のある多様なデジタルリスクに対処できる自信がある」との見方にあなたはどの程度同意しますか？

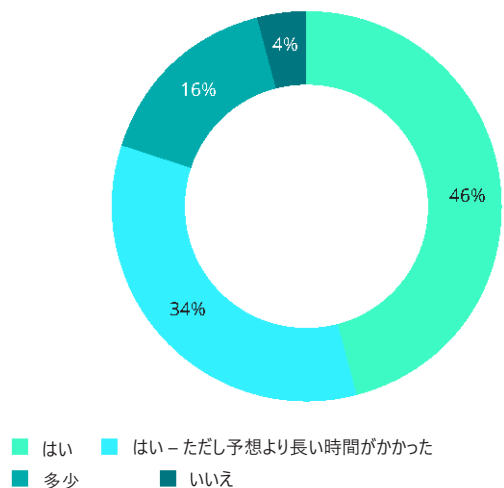


デジタルインシデントにさらされたときの消費者の反応と対応は受動的とは程遠いものです。そうした事態に直面した消費者は積極的に賠償と救済を要求します。5 分の 2（43%）が企業との関与をやめたりサプライヤーを切り替えたりし、3 分の 1（33%）がその企業を規制当局に報告すると述べています。

心配なのは、デジタルインシデントが起こった結果として顧客が企業との関与を放棄するリスクを、識別し認識しているビジネスリーダーの割合が 15% にすぎないことです。

このようにデジタルリスクを予測したり緩和したりできないと、企業の機能に明確な影響が及びます。顧客体験、社会、運用効率、収益性、および世間の評価に悪影響が及ぶ可能性があるからです。

過去 12 カ月間に、貴社がデジタルトランスフォーメーションから望ましい価値や投資収益率（ROI）を達成していると感じたことはありますか？



デジタルリスクの当事者とマネジメント

デジタルリスクが企業のリスク一覧表の独立したカテゴリーとして初めて登場して以降、デジタルリスクを管理、監視、および軽減するための決定的なベストプラクティスモデルはまだ確立されていません。

デジタルリスクの当事者のパターンは企業によって大きく異なり、企業ごとに特異なものとなっています。この状況は、デジタルトランスフォーメーションを目指す個々の企業のジャーニーと導入戦略を持つ固有の特徴や、各企業の文化と既存の組織構造を反映しています。

私たちの調査は、コンセンサスの著しい欠如を明らかにすることで上記のような乖離の存在を裏付けました。企業の 19% は最高技術責任者（CTO）がデジタルリスクの責任を負うとみなしていましたが、最終的な当事者は最高デジタル責任者（CDO）だと感じている企業の割合も 17% に上りました。一方、企業の 16% は最高情報セキュリティ責任者（CISO）が主導権を握るべきだと考えていましたが、15% が最高情報責任者（CIO）の権限の下にあると見なしていました。明るい面に目を向けると、誰がデジタルリスクの当事者であるかについての確信がないと述べた回答者の割合は 1% にすぎませんでした。2019 年の調査では同じように答えた回答者の割合が 12% だったのに対し、大幅に低下しています。

ある意味、上記のすべての見方は正しいと言えます。今やデジタルはビジネスのあらゆる側面にとって周辺的ではなく必要不可欠な機能であり、リスク管理モデルはデジタルに適應したものとなっています。理想的には、デジタル化に関連するリスク管理を自動化し、組織に組み込み、ビジネス目標に完全に合わせるべきです。

ただし、さまざまな中核的デジタルリスク管理能力がどの程度成熟しているかを尋ねたところ、ビジネスリーダーの 3 分の 1 以上（管理能力によって割合は 34%～39% の間でバラついています）が成熟していない、または引き続きリスクを調査中、あるいはリスクを検討していなかったと回答しました。

デジタルリスク管理の成功を阻む最大の障害は、デジタルが単なるテクノロジーの問題ではなく、デジタルを推進する人、プロセス、および相互作用点の問題でもあることへの理解の欠如であることは間違いありません。それでも、直感に反することかもしれませんが、現時点でリスクチームがデジタルリスクの当事者となっている企業は全体の 5% 未満にとどまっています。

先見性の高い企業は、管理体制の整備を加速させ、遅れを取り過ぎたりデジタルを活用した業務の革新を妨げたりしないようにすることが必要だと気づいています。そうした企業は機動的なアプローチを採用し、デジタル環境とそれがもたらす機会をより本質的に理解している新世代のリスクマネージャーを雇用して組織に組み込んでいます。

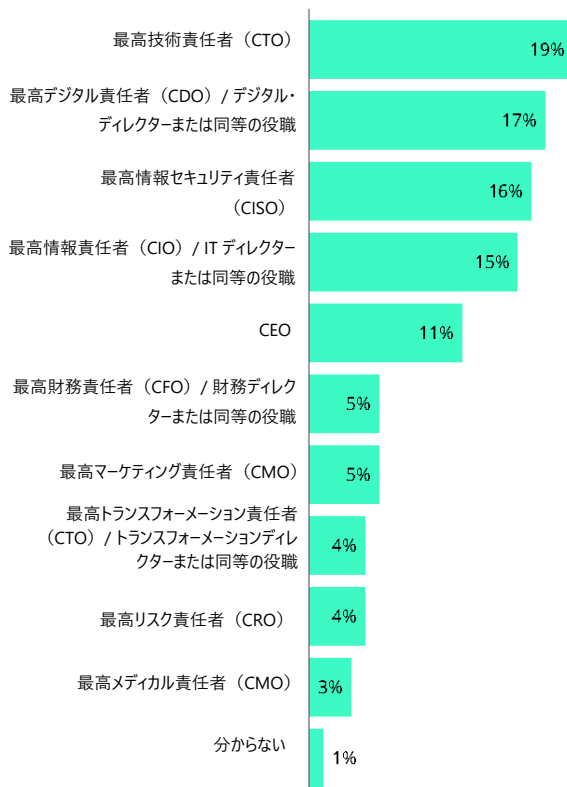
「リスクおよびコンプライアンスチームにとって困難なのは、従来のやり方ではデジタルの世界で信頼や保証を提供できないことです。今やより多くのことが組み合わさっており、そうした複合化がものすごいペースと規模で起こっています」

トム・ビンガム、デジタルリスク・パートナー

デジタル化はビジネスの構造に織り込まれ続け、最終的には企業とシームレスで不可分なものになります。このプロセスを効率的かつ迅速に管理する企業が勝者となるでしょう。

リスクと管理におけるベストプラクティスは、デジタルリスクを新しい独立した目立たないリスクカテゴリと見なすことから、デジタル化に伴うすべてのリスクを管理するための体系的で全社的なアプローチを取ることへと進化します。

貴社の組織において、デジタルリスクの特定と管理を主導する責任を負っているのは誰ですか？



信頼のギャップを埋める方法とは

デジタルリスクが確実に管理され制御されるビジネス組織と文化を確立することが重要です。

- 貴社の組織におけるデジタルリスクのガバナンスと管理の責任を負っているのは誰ですか。その責任者は必要とする適切なレベルの情報を持っていますか。
- 貴社には、デジタルリスクを効果的に管理することを可能にする、ビジネス主導でありながらリスク意識の高い文化は存在していますか。
- 貴社の管理体制は事業目標や事業意欲と整合していますか。

私たちは協力して業務に取り組み、社内のあらゆるチームを把握し、すべての組織とそれぞれに固有のエコシステムを理解します。私たちはデジタル戦略と合致した適切な役割と責任の確立を支援することにより、デジタル化を通じた信頼と価値の構築を可能にする、統合された包括的で機動的なデジタルリスク戦略を策定することができます。

Contacts

UK Digital Risk Leads

Charlie Gribben

Digital Risk Partner
Consumer and Public Sector

Dimi Milanov

Senior Manager
Digital Risk

Tom Bigham

Digital Risk Partner
Financial Services

Madeleine Thirsk

Manager
Digital Risk

Specialist Contributors

Nick Seeber

Lead Partner
Internet Regulation

Jennifer McMillan

Manager
Internet Regulation

Suchitra Nair

Partner
EMEA Centre for Regulatory Strategy

Global Leaders

USA

Adam Thomas

Partner
Risk and Financial Advisory

Adam Berman

Partner
Risk and Financial Advisory

Stuart Rubin

Managing Director
Risk and Financial Advisory

Gina Primeaux

Partner
Risk and Financial Advisory

Canada

Don MacPherson

Partner
Risk Advisory

Baskaran Rajamani

Partner
Risk Advisory

Judit Halin

Partner
Risk Advisory

Spain

Manel Carpio

Partner
Risk Advisory

Elisa de Hevia Gisbert

Partner
Risk Advisory

Netherlands

Marko van Zwam

Partner
Risk Advisory

Harold Malaihollo

Partner
Risk Advisory

France

Gregory Abisror

Partner
Risk Advisory

Antoine Gajac

Partner
Risk Advisory

Germany

Martin Flisgen

Director
Risk Advisory

Stefan Steinhoff

Partner

Risk Advisory

Australia

Darren Gerber

Partner
Risk Advisory

Japan

Yasuhide Onuma

Partner
Risk Advisory

Tomotake Kozu

Partner
Risk Advisory

Singapore

Mark Woodley

Partner
Risk Advisory

China

Rebecca Wei Jiang

Partner
Risk Advisory

Allan An Xie

Partner
Risk Advisory

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 30 都市以上に 1 万 5 千名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約 9 割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来 175 年余りの歴史を有し、150 を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約 345,000 名のプロフェッショナルの活動の詳細については、（www.deloitte.com）をご覧ください。

デロイトというブランドのもと、それぞれ独立したファームに属する約 34.5 万人ものプロフェッショナルが協力し、全世界で、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスをクライアントに提供しています。これらのファームは、イングラッドおよびウェルズで設立された保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”、または“Deloitte Global”）のメンバーです。DTTL、これらのメンバーファームおよびそれぞれの関係法人により“デロイト ネットワーク”は形成されています。各メンバーファームおよび/またはその関係法人は特定の地域で、当該国もしくは当該複数国の法律およびプロフェッショナルに対する規制の下でサービスを提供しています。DTTL の各メンバーファームの組織は、それぞれの国の法律、規制、実務慣行やその他の要因により異なり、それぞれがその担当地域で関係法人を通じてプロフェッショナルサービスを提供しています。なお、DTTL のメンバーファームまたはその関係法人によっては提供していないサービスがあるとともに、保証業務を提供しているクライアントに対しては、規則や規制に基づき、特定のサービスを提供できない場合があります。DTTL ならびに DTTL の各メンバーファームおよびその関係法人はそれぞれが法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびにそれら各々の関係法人は、自らの作および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたはその関係法人の作および不作為について責任を負うものではありません。デロイト組織は独立した複数のファームから構成されるグローバルネットワークであり、パートナーシップまたは単体のファームではありません。DTTL（“Deloitte Global”）はクライアントへのサービス提供を行います。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト・ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。また DTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTL ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited