Risk in Review
あなたの会社のリスク対応を再評価しましょう

市場変化とこれに対処するためのビジネス変革の結果、リスクマネジメントの重大な能力ギャップが明らかになる。

pwc

目次

課題の核心

新しいリスク、
新しいチャンス

2013年を通して、公共部門そして民間部門の組織は、激しい市場の変化と新しいチャレンジに対応してきた。ようやく欧州地域は不景気から持ち直してきたが、米国のGDP成長率は2012年の2.8％から1.9％へと鈍化し、BRICsの成長も冷え込んでいる。バングラデシュのRana Plaza衣料工場の倒壊事故により、発展途上国における労働環境は重大な社会問題になった。「患者保護ならびに医療費負担適正化法（ACA）」などの広範囲な新しい法律が米国に影響を与える一方、請負業者のEdward Snowden氏が、米国国家安全保障局の大量の機密文書を漏洩したことにより、第三者への外注リスクが表面化した。

このような背景の下に、PwCは現在のビジネス環境においてリスクの詳細を把握するため、2013年の秋に3回目の年次リスク調査を実施し、37カ国にわたる1,940名の経営者から回答を得た。回答者は五つの広範な業種（金融、ヘルスケア、消費・製造・サービス（CIPS）、テクノロジー・情報・通信・エンターテインメント（TICE）および公共機関）から見解を入手した。本報告書では、この調査に加え、関連して実施した一連の詳細な経営者インタビューから得られた重要な発見事項と洞察を明らかにしている。

調査に参加した経営者は、今後18カ月間において、継続する市場の変化により、次の三つの重要な領域において会社が影響を受けるであろうと予想している。テクノロジーの変化と関連するITリスク、増大する規制の複雑性、急速に変化する顧客のニーズの領域である。

これらの変化に対処するために、会社は大規模な変革、戦略の変更および抜本的な内部変化を経験し続けている。4分の3の調査回答者は、自分の会社が変革の取組みを「最近経験した」、「実施中である」あるいは「近い将来に実施する」と述べている。

調査で明らかにされたが、市場の変化とビジネスの変革の組み合わせは、全体のリスクを高めており、75％の経営者が自分の業界のリスクは増大していると述べている。さらに気がかりなのは、今回の調査により、これらの変化はリスクマネジメント上の能力ギャップ、特にデータマネジメント、ビジネス戦略およびテクノロジーに関連する能力ギャップが明らかになった。Commonwealth Bank of AustraliaのCROであるAlden Toevs氏は、「新しいテクノロジー、変化スピードの増加、そして規制当局による検査の厳格化とアカウンタビリティの著しい増大により、リスク管理機能は機動的に進化し、同時にリスク、リターンと成長のバランスを保たなければならない。」とチャレンジについて述べている。

これらの能力ギャップを解消するために、経営者はリスクを感知する社風を作り、継続的にリスクを識別し監視するプロセスを発展させ、非財務領域の監査をより拡大することに注力している。会社は、より成熟するリスクに対して以下の四つの領域で大きな進化を望んでいる。

- ビジネス戦略とリスク戦略の整合性
- リスク選好ステートメントを採用・導入する
- 利害関係者の期待を管理する
- リスクの監視と報告を進化させる

「新しいテクノロジー、変化スピードの増加、そして規制当局による検査の厳格化とアカウンタビリティーの著しい増大により、リスク管理機能は機動的に進化し、同時にリスク、リターンと成長のバランスを保たなければならない。」

—Alden Toevs, Group CRO, Commonwealth Bank of Australia

経営者は、それらの進化に自信を持っている。多くは自社の組織はリスクをうまく管理していると考え、前年度の調査よりも、リスク管理能力のレベルに満足していることを示している。しかしながら、リスクの成熟した企業（リスクリーダー）であればあるほど、より高いレベルの能力開発に積極的に対応し、5分の4以上は、リスクプロセスとスキルに関して広範に専門知識を向上させている。例えば、組織横断的にリスクを認識し追跡をする能力の向上、非財務領域の監査の拡大、新興リスクの監視への注力などが挙げられる。おそらく結果的には、リスクリーダーは能力ギャップを表明することはあまりなく、総合的なレジリエンス（適応力）に満足している傾向が見られる。

*PwCは現在のビジネス環境においてリスクの詳細を把握するため、2013年の秋に3回目の年次リスク調査を実施し、**37カ国**にわたる**1,940名**の経営者から回答を得た。本報告書では、この調査に加え、関連して実施した一連の詳細な経営者インタビューから得られた重要な発見事項と洞察を明らかにしている。*

将来に目を向け、私たちの分析では、3段階のリスクマネジメント・成熟度ごとに、調査回答者に対して主要な要請事項を以下のとおり示す。

• 初期段階にある組織

これらの会社は、基本的なリスクマネジメントシステムを設置して、組織全体をカバーするリスクプロセスの構築が必要である。

• 発展段階の組織

これらの会社は、ビジネスとリスク戦略を連携させ、リスク報告体制を統合し、組織全体のリスク文化を構築することが必要である。

• リスクリーダー

最も成熟したリスクマネジメントシステムを有する会社は、プロセス、動機、そしてリスク文化を定期的にレビュー、評価、そして更新することが必要である。

調査およびインタビューの方法

PwCは2013年の秋に37カ国にわたる1,940名の経営者に対して調査を行った。調査対象は広範な業種にわたる：消費・製造・サービス（CIPS）は回答企業の3分の1を超え、金融は4分の1を超えている。回答者は組織のさまざまな部署の代表である。内部監査部門（回答者の73%）、経営者および取締役会（10%）、財務部門（10%）、リスクおよびコンプライアンス部門（6%）、その他（1%）である。約3分の2の回答者の組織は年間収益が10億米ドル以上の組織である。ほとんど（81%）の回答企業は先進国に本社機能を有し、その半数以上は北米に所在している。

調査での発見を補足するために、以下の先進的な組織のリスク管理担当役員に対して詳細なインタビューを行った。

- **Anglo American**：Mark Newlands, Head of Risk Management and Business Assurance
- **AutoNation**：Dennis Royer, Senior Director of Risk Management
- **C. R. Bard**：Pat Roche, Vice President, Information Technology Solutions
- **Commonwealth Bank of Australia**：Alden Toevs, Group CRO
- **Eastman Chemical Company**：Peter Roueche, Director, Enterprise Risk and Insurance
- **Google**：Lisa Lee, Chief Audit Executive
- **Microsoft**：Melvin Flowers, Corporate Vice President of Internal Audit
- **Swiss Re**：David Cole, Dutch and American Group CRO

リスクリーダーを識別する

リスク管理におけるリーダーの識別要件を理解するため、「あなたの会社のリスク管理体制はどの成熟度にあたりますか。」という設問に基づいて回答者を区別した。各組織は、以下六つの領域での実務について、自らを1から5までの尺度で評価した。リスクマネジメント戦略、リスク選好、利害関係者管理、リスクモニタリングと報告、リスク文化およびリスクに対応したパフォーマンスを発揮するための誘因。

その結果、以下の三つのグループに分類された。

- **リスクリーダー**　23点以上；237社が該当。
- **発展段階の組織**　14点から22点まで；688社が該当。
- **初期段階にある組織**　14点未満；498社が該当。

リスクリーダーの約半数を金融が、4分の1以上をCIPSが占めた。しかし、回答者の役職、組織規模、本社の地理的な場所により、リスクリーダーの内訳は全体のサンプル分布に類似するものであった。

詳細分析

拡大する市場と
ビジネスの変化は
リスクの増大を意味する

リスクの増大傾向は取締役会で取り上げられており、本調査の回答者の4分の3（75%）がこの傾向を認識していると答えた。この結果は昨年の81%と比べてわずかに下がっている。ほとんどの経営幹部は、今後18カ月間に彼らの企業に劇的な影響を与える世界市場の持続的かつ重大な変革があろうと予測している。米国で急激な市場構造の変化に直面しているヘルスケア企業は、特にリスクについての懸念が高い（86%）。ユーロ危機にかかわるマクロリスクは、ある程度緩和しているように見られる一方で、「リスクと変化速度の相互関係性は増し続けている。」とPwCの*Risk Assurance Innovation Center*のリーダーであるBrian Brownは指摘する。

景気回復の遅れが報道の注目を集め、多くの国で財政緊縮に取り組んでいる傾向にある環境下で、最高経営者の関心は次のように変化している。世界経済変化と不確実性を今後18カ月にわたっての変化の主要要因として挙げている回答者は、全体の中で回答者の42%にとどまった。景気後退によるプレッシャーが1番のリスク（72%）として増加していた昨年と比べ、明確な差異がある。代わりに、回答者は今後18カ月にわたって最も影響を与える要因として、テクノロジーの変化とITリスク（58%）を考えている（図1）。

「重要な影響を与える新興リスクの多くは、グローバル化の進展とサイバー攻撃に関するものである。」とCommonwealth BankのAlden Toevs氏は指摘する。「金融などのいくつかの産業では、重要な新たな規制の導入が計画されている。意図しない結果がこれらの変化によってもたらされるであろうし、望ましい結果はほとんど期待できないであろう。」とも述べている。

図1：テクノロジーと規制は最大の外部変化要因である

以下に挙げる変化の外部要因のうち、今後18カ月にわたって最も大きな影響を与えることが予想されるものはどれですか。	全体	FS	CIPS	TICE	HC	Gov't
テクノロジーの変化とITリスク	58%	64%	49%	71%	59%	67%
規制の複雑化と監視の強化	56%	78%	48%	42%	71%	28%
顧客ニーズと行動の変化	50%	43%	51%	70%	57%	35%
政府の政策の変化（財政および金融政策など）	42%	43%	37%	29%	60%	64%
世界的な経済変化と経済不安	42%	41%	49%	41%	15%	33%

（注）
FS＝金融機関；CIPS＝消費・製造・サービス；TICE＝テクノロジー・情報・通信・エンターテインメント；HC＝ヘルスケア；Gov't＝公共機関

テクノロジー関連の脅威について生じる懸念は、PwCの第17回全世界CEO意識調査でも表明されている。この報告書によると、CEOの81%が、今後5年間にわたってビジネスを最も変革する要因として、テクノロジーの発展を取り上げている。一部には、Edward Snowden氏によるNSAの機密文書の漏洩や2013年12月にあったTargetの顧客1億1,000万人分の個人情報の漏洩のようなセンセーショナルな事例が、その懸念の元となっている。しかし、懸念の中核は、実質的に全ての産業に及ぶテクノロジー発展による広範で破壊的な影響である。「テクノロジーの発展の結果として重大な変化が生じている。」とSwiss ReのグループCROであるDavid Cole氏は指摘する。「これはあらゆる新製品やアイデアの『陳腐化』を加速している。より多くのアイデアが急速に拡散することによって、そのアイデアの模写も急速に行われている―それは模写にとどまらず、改良にまで至る。」

「技術開発の結果として重要な変化が生じている。これはあらゆる新製品やアイデアの『陳腐化』を加速している。より多くのアイデアが急速に拡散することによって、そのアイデアの模写も急速に行われている。それは模写にとどまらず、改良にまで至る。」

—David Cole, Group CRO, Swiss Re

技術変化の影響は、特にTICE企業（71%）と公共機関（67%）において重大である。これに比べ、ヘルスケアと金融機関では、規制圧力が最たる懸念として挙げられた。「規制当局、投資家および全ての利害関係者からの『期待の高さ』は限りないほど増加している。」とCommonwealth BankのAlden Toevs氏は指摘する。対照的に、TICE（70%）とCIPS（51%）の産業セクターに属する企業では、顧客ニーズと行動の変化を主なリスク増大要因として挙げている。

「CIPSとTICEの産業セクターの一般的な共通点は、両セクターとも需要が技術革新により強い影響を受ける、消費者向けのビジネスであるということである。」とPwC USの*Risk Assurance*のリーダーであるDean Simoneは指摘する。

「TICEにおいては、変化は日常のものであり、それは消費者による新しい、時には破壊的なテクノロジーの受容によってもたらされるものである。CIPSは、消費者と産業市場間のオンライン取引の増加に対応するため、本格的にビジネス変革に取り組んでいる。」

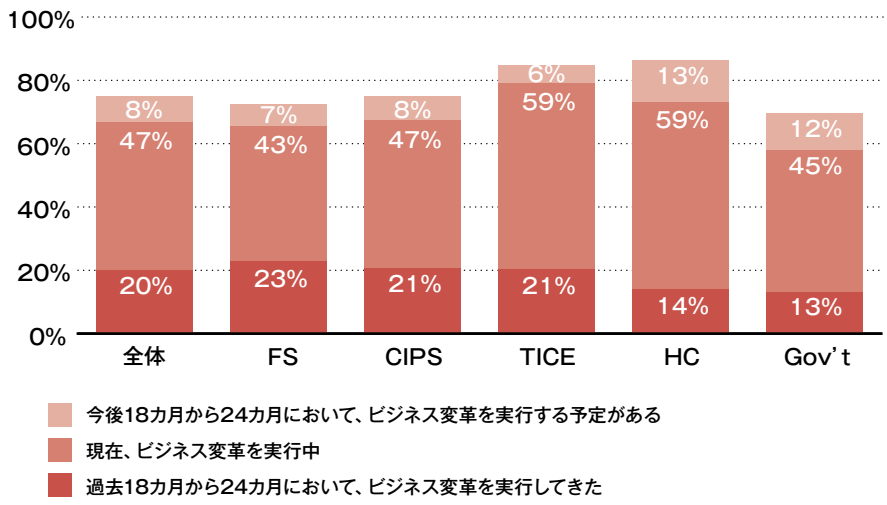
テクノロジー企業であるGoogleにとっての革新の必要性は、増大するリスクの裏面をコントロールすることに注力する必要があることを意味する。―「脅威は、企業が期待に対応できずに機会を逸失することである。」とGoogleのCAEであるLisa Lee氏は語る。
（p.27「TICE企業はリスク成熟度曲線を上方シフトできている」）

ビジネス変革は標準になっている

市場の強力な変化に対応するために、全ての産業セクターの組織は、戦略を変更しビジネスの劇的な変革を経験しており、また本格的な内部変革に取り組んでいる。全体の調査回答者の75%が、変革の途上にあると答えている（図2）。その比率は昨年（78%）と比べてわずかに減少しているが、変革が重要な課題であることが確認された。

実際に、今後18カ月にわたる変化の最も大きな内部要因について聞くと、全ての産業セクターで過半数に達しかつ全体で71%の回答者が、ビジネス変革を取りあげている（図3）。市場に激しい変化に対して強力に対処しているヘルスケア（86%）とTICE（85%）セクターは、他部門よりビジネス変革に着手している可能性が高い。― 変革の最中か、最近着手し始めたか、または、今後18カ月から24カ月において変革を計画しているか、である。

図2：ビジネス変革が全セクターを取り巻いている



（注）
「いいえ」および「わからない」という回答は除く

FS＝金融機関；CIPS＝消費・製造・サービス；TICE＝技術・情報・通信・エンターテインメント；HC＝ヘルスケア；Gov't＝公共機関

次のビジネス変革がその他の密接に関連する変化要因である。テクノロジーとITシステムへの依存の高まり（59%）、製品、サービス、ビジネスモデルに関する革新（52%）、そして人材・配置・リソースの変革（38%）。公共機関においては、テクノロジーへの依存の高まりが主要な懸念事項（66%）である一方、TICEにおいては、ビジネスモデル変革が特に重要な要因（66%）である。

ほぼ3分の1の回答者が重要な影響をもたらす変化として取り上げた合併、買収、事業撤退といった変革の影響は多くのビジネス活動にわたり、連続してリスクが影響をもたらすため、重大とされる。例えば、Eastman Chemical Companyでは、特殊化学メーカーであるSolutiaの買収において、経営幹部に自社のリスク管理プロセスおよび構造に関して基本的な質問を行わなければならなかった。

「おそらく過去2年間で最も注力したことは、48億米ドルにのぼるSolutiaの買収だろう。」とEnterprise Risk and Insurance部のディレクターであるPeter Roueche氏は語った。「この買収は私たちに異なるリスクプロファイルをもたらすものか否か。このリスクプロファイルを軽減するリスクプロセスがあるか否か。デューデリジェンスによって認識できず現時点で取り上げる必要があるリスクはあるか否か。」

図3：ビジネス変革は主要な内部変化要因である

以下に挙げる変化の内部要因のうち、今後18カ月にわたって最も大きな影響を与えることが予想されるものは以下のうちどれですか。	全体	FS	CIPS	TICE	HC	Gov't
ビジネス変革・経営戦略の変更	71%	70%	49%	67%	77%	78%
テクノロジーとITシステムへの依存の高まり	59%	63%	54%	55%	58%	66%
商品、サービス、ビジネスモデルに関する革新	52%	57%	51%	66%	53%	44%
人材・配置・リソースの変革	38%	37%	37%	30%	36%	53%
合併、買収、事業撤退	32%	28%	39%	41%	43%	6%

(注)
上位五つの回答項目

FS＝金融機関；CIPS＝消費・製造・サービス；TICE＝技術・情報・通信・エンターテインメント；HC＝ヘルスケア；Gov't＝公共機関

公共機関に注目する

金融危機以来、公共セクターは、民間企業と同様に多数の経済的要因の影響を受けており、リスクマネジメントにおいても、民間企業と同様の、場合によってはもっと難しい挑戦に直面している。

例えば、公共セクターの回答者は、人材・配置・リソースの変革に対して、調査の全回答者の平均以上に懸念を表明している（53%対38%）。これは公共セクターが、リストラや人材配置の縮小による人員削減とともに、人員採用の予算削減で苦しんでいる状況を反映している。公共セクターは新たなデジタル戦略を支援するために必要となるITスキルの不足についても、より多く懸念している（46%対34%）。

その結果、おそらく公共セクターの回答者は、主要なITプログラムが期待どおりの成果を提供しているかどうかについても非常に懸念しているようである（68%、対して全回答者平均は53%）。

公共セクターは、意を決してこれらの挑戦に対応している。ビジョンのステートメント、リスク選好ステートメントおよび全社リスク評価システムの導入から、リスク機能の能力強化および全組織にわたるリスク感知カルチャーの創出に至るまで、変化のほぼ全領域において — 政府機関は調査の回答全般と同様に、リスクに応えられる能力の開発を優先している。

外部変化＋内部変革＝能力ギャップとリスクエクスポージャーの高まり

外部変化と内部変革のコンビネーションにより、リスクエクスポージャーは高まり、伝統的なリスク管理システムでは対処不能な能力ギャップが広がり、リスクマネジメント戦略を非常に弱めるおそれがある。

「変革によって多数の問題が生じる。あまりに内部要因に重点を置き過ぎた場合、自社が事業展開している市場の出来事を見逃す可能性があり、人材、システムおよびプロセスの変革により、内部統制環境が弱体化する可能性がある。」とAnglo Americanのリスクマネジメントとビジネスアシュアランス部門のリーダーであるMark Newlands氏は指摘する。

事実、今回の調査で識別された上位三つのギャップは（図4）、急速な内部的な変化の影響に関連するものであった。断片的なリスクデータと分析（26%）、ビジネス変革活動により直接的に生じたギャップ（24%）、サイバー・セキュリティ・ギャップ（23%）。

リスクが増大している局面では、合理的なデータと分析的なレポートが特に緊急に必要となる。「低水準の能力レベルの場合、企業はサイロ型データを持ち、手作業処理に依存し、しばしば単純な表計算ソフトを利用した変化のない報告書を作成している。」とPwCのAdvanced Risk & Compliance Analytics ServicesのリーダーであるJohn Sabatiniは指摘する。「しかし、企業は、データが指摘している問題、究極的にはリスクを高めもしくは罰金や制裁措置の原因となるような根深い問題を、しばしば見逃している。」

話を戻すと、能力のギャップは産業セクターによって異なる。金融機関は、特に規制の複雑さから生じるギャップにより多くの懸念を持っている（23%、対して回答者全般では17%）。それに比べ、CIPS企業は、発展途上国市場に進出する必要性から生じるリスクについてより多くの懸念を持っている（22%、対して回答者全般で17%）。

しかし、この結果は、経営幹部がいくつかの主要な能力ギャップを十分に理解していない可能性を暗示している。増大する重要な領域の一つである相互関係性リスクについては、比較的少数（16%）が重大な能力のギャップがあると答えている。今のところは、これはより深い注意を要する脆弱な領域である。「ビジネスの動的な性質とリスクファイルへの影響を考えると、リスクの相互関係性は、企業がより重点を置くべき領域である。」とPwC US Risk Assurance ServicesのGovernance Risk and Complianceのリーダーであるbrian Schwartzは語る。「相互関係性とは、一つのリスクがどう他のリスクを誘発するかについて理解することである。」

「あまりに内部要因に重点を置き過ぎた場合、自社が事業展開している市場の出来事を見逃す可能性があり、人材、システムおよびプロセスの変革により、内部統制環境が弱体化する可能性がある。」

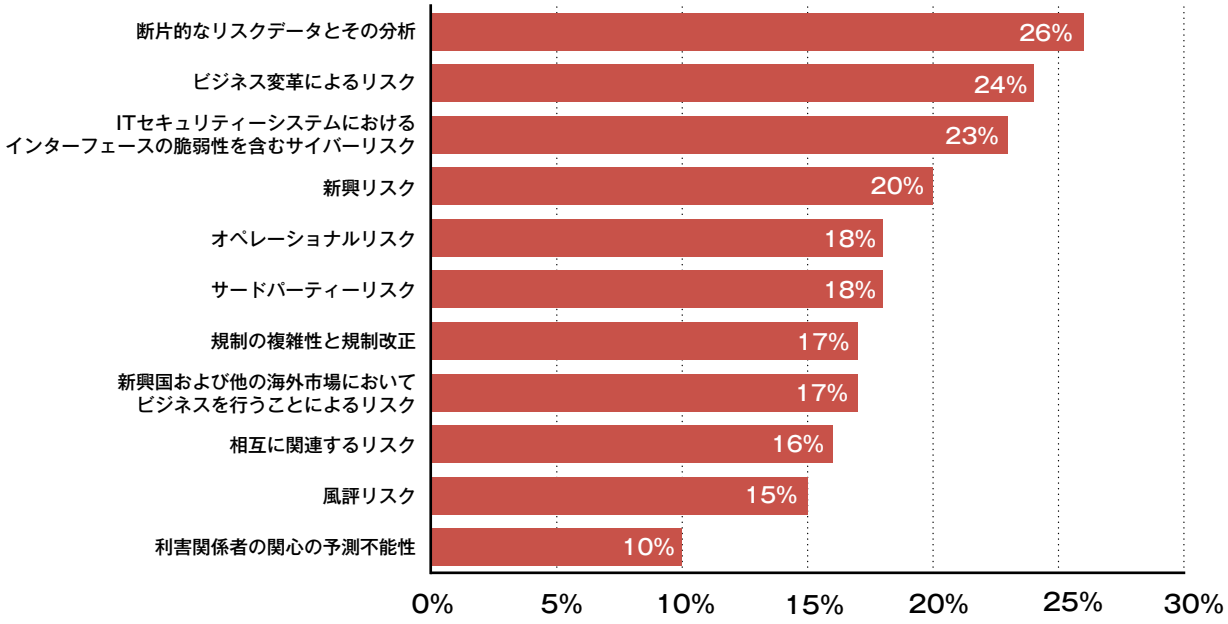
—Mark Newlands, Head of Risk Management and Business Assurance

「事業部門の関与がない場合には、ITリスクは致命的になる。事業部門とIT部門は足並みをそろえてリスクに対処する必要がある。」

—Pat Roche, Vice President, Information Technology Solutions, C.R. Bard

図4：最も大きな能力ギャップは、テクノロジーとビジネス変革に関するものである

現在、あなたの会社ではリスクのどの領域について、最も大きな能力ギャップがありますか。



(注)
「重大なギャップが存在する」と「非常に重大なギャップが存在する」との回答を合計した比率。

デジタル分野の変革は重要だが、マネジメントはその実行に苦労している。

概して、最大の能力ギャップは、テクノロジーへの依存が増大するビジネスモデルに集中している。新ITシステムが期待した成果をあげられないといった失敗は、回答者の53%からテクノロジーに関するリスクの最上位として回答されており（図5）、全業種におけるリスクの上位三位に入っている。全体のほぼ半分（47%）の調査回答者が、より頻発化・複雑化しているサイバー攻撃を重大な懸念事項であると答え、金融機関（57%）とTICE（54%）では特にこの項目を懸念事項として回答した比率が高い。

サイバー攻撃に関するニュースは、多くの場合ソーシャルメディアを通して急速に広がり、しばしば企業に風評被害をもたらす結果につながっている。

「サイバー攻撃の成功の可能性は増加しており、ソーシャルメディアの報道はそのスピードを増している。インシデントはより早いタイミングで、しかしながら多くの場合不正確な影響予想とともに報道されるようになってきている。」とCommonwealth BankのAlden Toevs氏は指摘する。このリスクは、消費者のデータが極めて重要な資産であるTICE企業においては特別に重大な問題となる。

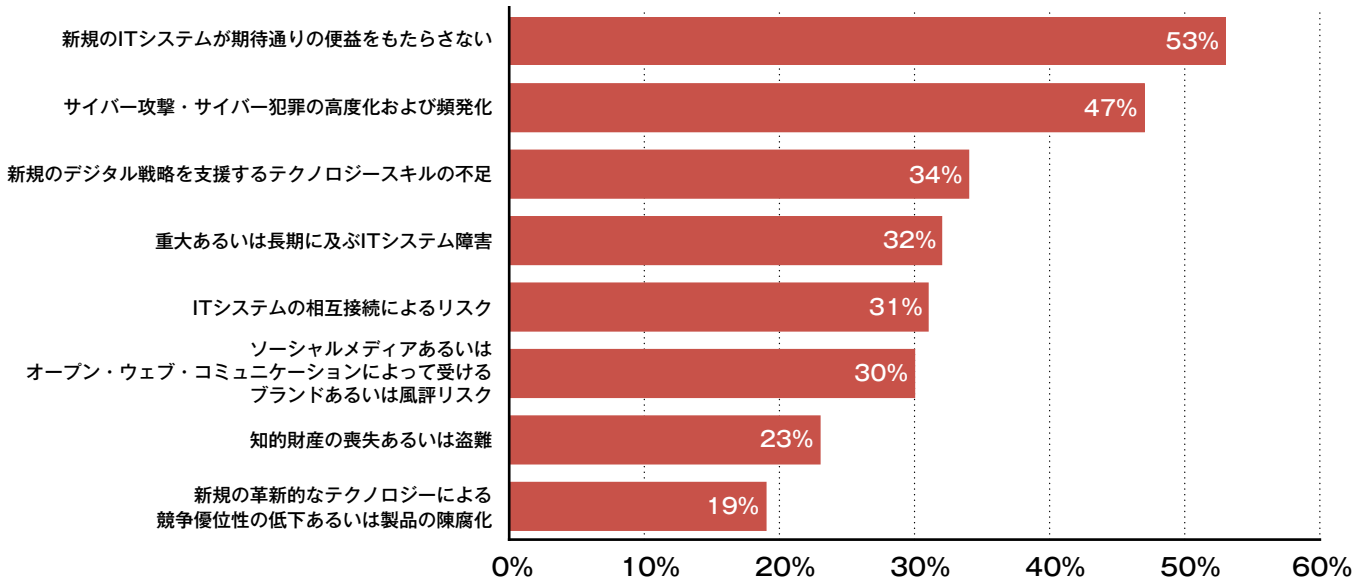
このような脅威は、リスクマネジメント部門、IT部門、事業部門が十分なコミュニケーションをとっていない場合、より複雑化し解決しにくくなる。「事業部門の関与がない場合には、ITリスクは致命的になる。事業部門とIT部門とは足並みをそろえてリスクに対処する必要がある。」とC. R. Bardの情報テクノロジーソリューション担当Vice PresidentであるPat Roche氏は指摘する。

テクノロジーに関するプロジェクトと戦略を成功させるためには、それを導入するツールと導入を支援するスキルが必要である。それにもかかわらず、全業種にわたり、テクノロジースキルの不足が少なくとも30%の調査回答者からテクノロジーリスクの上位三位に挙げられている。「データを理解することと適切なデータへのアクセス方法を理解することは、客観的にビジネスのトレンドを理解するために、ますます重要となっている。変化はとても速く、競争に勝つためには、ビジネスをサポートする革新的で優位性を持つテクノロジーを活用しなければならない。それによって、より優れたビジネス上の決断ができるのである。」とPat Roche氏は指摘する。

経営幹部の何人かは、テクノロジーに関するリスクは、完璧には対処できないものであると考えている。「私たちのシステムが攻撃されていることは知っているが、これらの攻撃を完全に根絶することが不可能であることも認識している。私たちができるのは監視することと、自社を保護する実用的な対応策を導入することである。」とAnglo AmericanのMark Newlands氏は語る。これには、外部からの脅威と同様に内部からの脅威も含まれる。「情報の社内管理は、外部からの脅威に対して企業のハードウェアおよびソフトウェアを保護することと同様に重要である。」

図5：テクノロジーの変化は組織を危機にさらす

今後18カ月にわたって、以下の各要因によるあなたの会社でのリスクはどの程度だと感じますか。



(注)
「高リスク」として挙げた割合

不安定なリスク環境に直面している企業は、大慌てでリスクに対応する能力を確保しようとしている

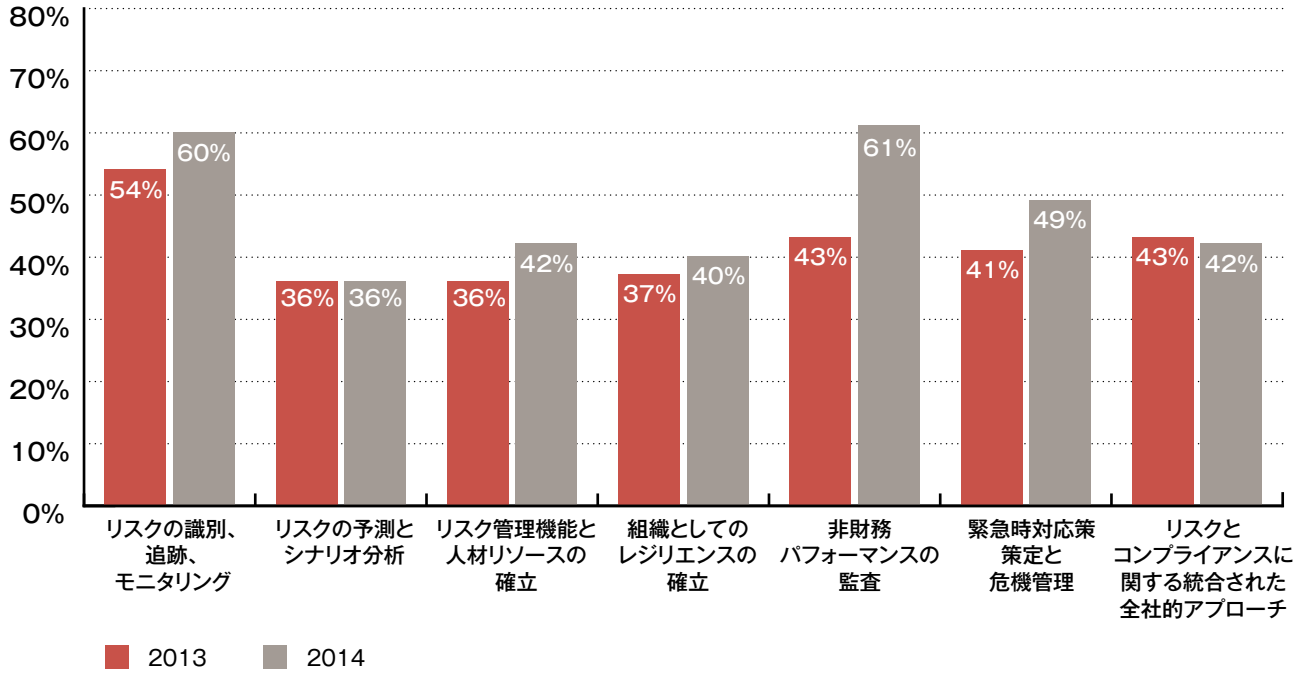
能力ギャップとテクノロジーからの挑戦に直面している経営幹部は、自社のリスク管理能力の維持または確立の観点で改善がみられると評価している。前年と比べ、より多い比率の回答者が、リスク管理プロセスのほぼ全ての領域において、自社の能力水準に満足している（図6）。それにもかかわらず、いくつかの重要な領域では、まだ改善が必要である。リスクの予測とシナリオ分析の能力、あるいは組織としてのレジリエンスの確立、リスク管理機能と人材リソースの確立、リスクとコンプライアンスに関する統合された全社的アプローチといった組織構造とプロセスの領域に関しては満足度が最も低かった。

産業セクター別では自社の能力に対する満足度が最も高かったのは金融機関であった。おそらく、同業他社に対するベンチマーキングが広く行き渡っているためであろう。Swiss ReのDavid Cole氏は、次のように語る。「わが社の場合、他社から学ぶということは、他の保険会社から学ぶことだけを意味するのではない。石油・ガス産業の企業、製薬企業、IT企業から学ぶことも意味する。」

経営幹部は、リスク予測とシナリオ分析の能力ならびに、構造とプロセスに関わる能力に関しては最も満足していない。

図6：大部分の領域におけるリスク能力水準についての満足度は、上昇しつつある

あなたの会社における、現状の各領域における能力水準についての満足度はどの程度でしょうか。



（注）
「やや満足している」および「非常に満足している」との回答を統合した比率

ケーススタディー：Eastman Chemicalにおけるテクノロジー革新の管理

革新的なテクノロジー — 自社の主要製品に対して、他社がより優れたバージョンもしくはより安価なバージョンの製品を投入してくる脅威 — は、Eastman Chemicalが直面している最大のテクノロジーに関するリスクであると、Enterprise Risk and Insurance部門のディレクターであるPeter Roueche氏は指摘する。「わが社は革新し続ける必要がある。他社に取って代わられるのではなく、自社が他社に取って代わるようでなければならない。」

Eastman Chemicalでは、革新評議会（Innovation Council）を通してリスクに対処している。メンバーは、事業部門の各Vice President、部長および技術担当Vice Presidentで構成されている。評議会は、他社における同様の会議体とは異なる点に焦点を当てている。「革新的」を定義するにあたってはEastman固有の基準を適用するような内向きの姿勢ではなく、市場が要求することは何かという外向きの姿勢で取り組んでいる。Eastmanでは、同業他社の研究開発をモニタリングすることは困難かつ非生産的と考えており、その代わりに、評議会ではより広範な市場での多様な消費者の現在満たされていないニーズを発見しようとしている。

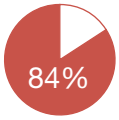
「私たちは、自社の製品に取って代わるかもしれない消費者が期待する他のテクノロジーが実現するであろう何かを探っている。」とRoueche氏は述べている。

評議会の仕事は、消費者にとって重要な製品特性を強化したり、より安価な製品を提供できるような進歩的な技術を発見し、開発を推進することである。Roueche氏は、Eastmanが開発し、アクリルやポリカーボネートなどの素材と競合する、耐久的で高品質のプラスチックであるTritan™ コポリエステル を例に挙げている。「Tritan」は、これらの素材と多くの同様の性質を持っているが、FDAが2010年に幼児に潜在的に有害と特定した合成物質であるビスフェノール A（BPA）を含んでいない。「Tritanは、私たちがセールスポイントと考える機能を全て備えており、同時に市場はBPAを含まない代替品を探していた。その結果、Tritanは非常に成功した。」とRoueche氏は語る。

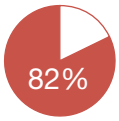
能力ギャップと非伝統的リスクに対処するために、リスクを感知する企業文化を醸成する

能力の改善は能力ギャップを解消する重要なステップの一つではあるものの、組織は次の三つの領域においてより広範な変革を進めている。(1) 人材と企業文化、(2) リスク戦略とビジョン、そして特に (3) プロセス、システム、テクノロジー。変革の目的は、組織全体にリスク感知力を根付かせ、リスクモニタリングのプロセスを改善し、非伝統的リスクに対する企業の注意を高めることにある。

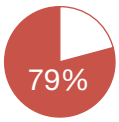
既に着手しているか、今後18カ月間において着手する予定がある変革として、調査回答者は以下の変革を上位に挙げた(図7)。



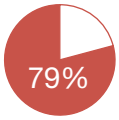
リスクを感知する企業文化を醸成する (84%)、組織の全レベルの構成員のリスクマネジメントに関する優先度を高める。



非伝統的リスクを含め、**継続的にリスクを識別し、モニタリングするためのプロセスを構築する (82%)**



非財務領域の監査をより多く実施する (79%)、サイバーセキュリティのような新興の脅威に確実に対処する。



リスク戦略とビジネス戦略を統合する (79%)、リスクが全ての戦略決定において検討要素として取り入れられることを確保する。

加えて、回答者の61%が、コンプライアンス機能とは別に専門の人材を備えた正式なリスク管理機能を有していると答えている。なお、そのような機能がないと答えた回答者の20%は、今後18カ月間において当該機能を整備したいと答えている。

多くの企業で、役員会が変革への推進力の中心となりつつある。多くの領域において、自社が既に変革を実行済みであるかまたは変革を予定していると回答した役員会メンバーの比率は、回答者全体の比率よりもかなり高い。例えば、リスク戦略とビジネス戦略の統合 (役員会メンバー 88%、回答者全体79%)、組織としてのレジリエンスの確立 (役員会メンバー 81%、回答者全体68%)、効果的なリスクに対応したインセンティブの提供 (役員会メンバー 44%、回答者全体33%)。

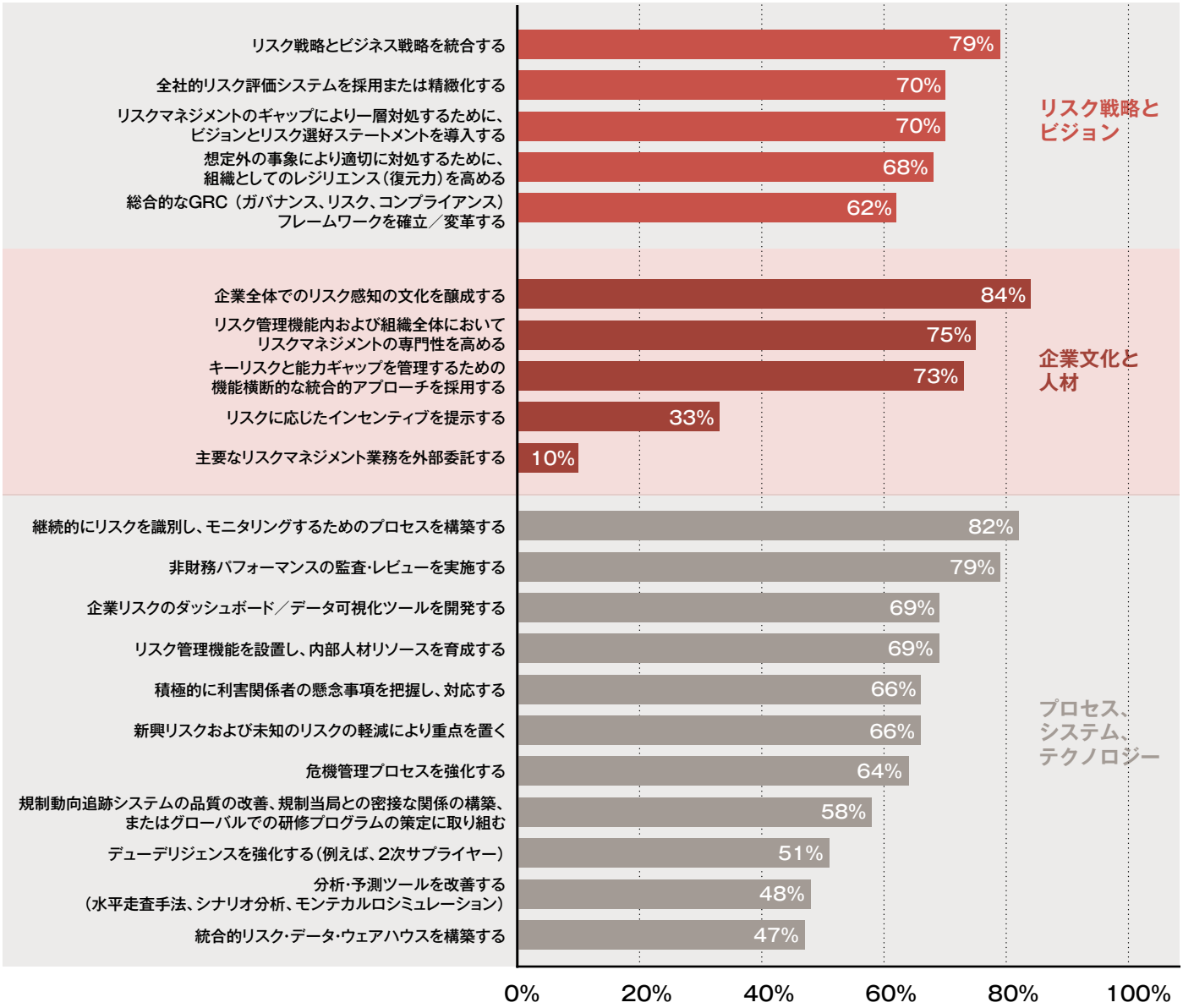
産業セクター間で比較すると、ほぼ全ての領域において金融機関が最も変革を実施しているが、リスク戦略とビジネス戦略の統合、継続的にリスクを識別しモニタリングするためのプロセスの構築、そして危機管理プロセスの改善といった領域では、公共機関が先行している。

いくつかの分野では、小規模企業と超大規模企業における変革の進展度合いは、中堅企業と大企業とは異なる結果であった。規模面において対極にある最小の組織と最大の組織は、異なる挑戦に直面しているが、共に、リスク選好ステートメントの導入、組織としてのレジリエンスの確立、リスク管理機能の担当者確保、および統合的なリスク・データ・ウェアハウスの運営などの領域において、より進展している。これは、企業の組織構築が企業の成長に立ち遅れることに帰因しているのかもしれないが、企業が直面している課題への対処のスケールも影響しているのかもしれない。例えば、小規模企業 (52%) は、大規模でより複雑な企業 (43%) に比べて、かなり単純な解決策を用いてリスクデータの統合をより簡単に行うことができる。

急速に成長している経済圏の多くの企業にとっても、リスクマネジメントの改善は、グローバル企業のベストプラクティスに追いつくために必要なことの一つである。発展途上国の市場に本社がある企業と先進国に本社がある企業の回答を比較すると、以下の傾向が明らかになった。発展途上国の企業は先進国の企業より、規制動向追跡システムの改善 (73%対54%)、リスクに応じたパフォーマンスインセンティブの導入 (43%対30%)、新興リスクや未知のリスクの軽減へのフォーカス (79%対64%) およびリスクデータウェアハウスの構築 (65%対42%) を実施している割合が高い。北米企業のわずか52%が、正式なリスク管理機能を導入済みと答えているのに対して、発展途上国を含む他の地域の企業の70%以上が導入済みと回答している。

図7：企業は能力ギャップに対処している

能力ギャップに対処するために、あなたの会社が既に変革した、もしくは今後18カ月間において変革する予定のものはどれですか。



（注）
「既に変更した」および「今後18カ月以内に変更する予定」の回答を合計した比率

マネジメントあるいは役員会メンバーとリスク／コンプライアンス部門間のミスコミュニケーションが能力ギャップを悪化させる

経営幹部は、発見した能力ギャップを解消するために行動するが、マネジメントあるいは役員会メンバーとリスク／コンプライアンス部門との間のミスコミュニケーションという重要な課題を見逃しがちである。今回の調査は、マネジメントとリスク／コンプライアンス部門の間で、企業が直面している主要リスクの種類や程度についてだけではなく、組織の能力に関しても見解の相違、それも驚くほど著しい食い違いがあることを明らかにした。例えば、マネジメント（68%）は、リスク／コンプライアンス部門（80%）に比べて、リスクが増大していると捉えている比率が低い。

外部変化のいくつかの領域においても、マネジメントは、リスク／コンプライアンス部門と異なる見解を示している。マネジメントは国際経済のシフトや不確実性のような戦略的課題により重点を置いている（41%対32%）のに比べ、リスク／コンプライアンス部門は、ビジネス環境における変化速度のような日常のリスクに焦点を当てている（41%対30%）。

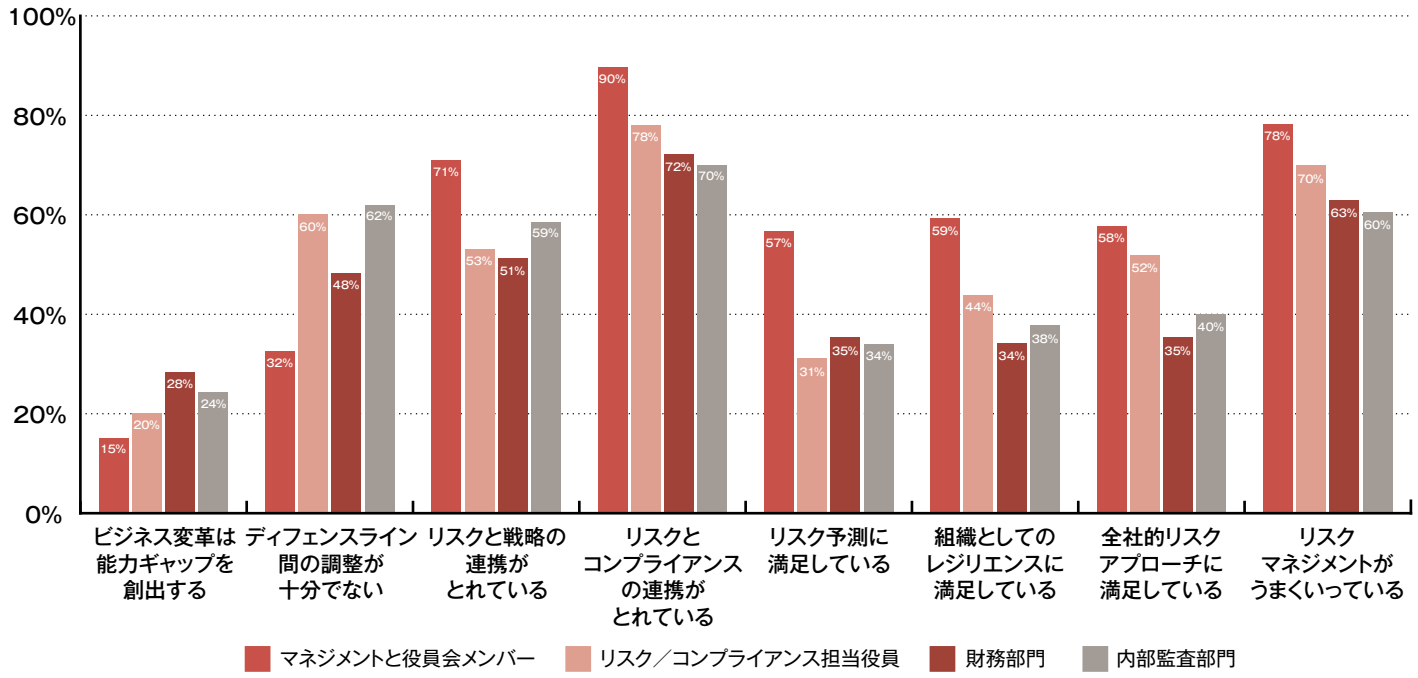
このような違いは、企業の能力に関する見解にも表れている。リスク／コンプライアンス担当役員の60%が、内部調整の不足が能力ギャップをもたらしたと考えている一方、この見解に同意しているマネジメントはわずか32%である（図8）。

この意見の相違は、マネジメントが、リスク／コンプライアンス部門が取り組まねばならない日々の課題をよく理解していないこと、そして両者間の協力のさらなる強化が必要であることを示している。

マネジメントによるより適時な分析がその解決策の一部になるかも知れないと、PwC US Risk AssuranceのIT＆Project Assurance Servicesのリーダーであるscott Greenfieldは指摘する。「銀行において、ビジネスシステムは絶えず更新されている。そのため、リスクシステムだけを更新し続けるだけでは十分ではない。つまりリスクシステムと例えばトレーディングシステム間のリンクが更新されなければならない。」さもないと、マネジメントの手に渡る報告書は何も問題を指摘していなくても、リスクエスクポジャーに関する虚偽の情報を受け取っているだけかもしれない。

マネジメントは国際経済のシフトや不確実性のような戦略的課題により重点を置いているのに比べ、リスク／コンプライアンス部門は、ビジネス環境における変化速度のような日常のリスクに焦点を当てている。

図8：マネジメント・役員会メンバーとリスク部門は、リスクマネジメントについて異なる見方を持っている



(注)

ビジネス変革は能力ギャップを創出する： *現在あなたの会社はどのリスク領域に、最も大きな能力ギャップがあるか。(ビジネス変革によるリスク)*

ディフェンスライン間の調整が十分でない： *あなたの会社のディフェンスライン間の協力が行われていないことによって、リスクに対するディフェンスについて能力ギャップが生じることがあると思うか。*

リスクと戦略の連携がとられている： *現在あなたの会社のリスク管理機能は他のビジネス機能と整合性が取られているか。もしそうではない場合、今後18カ月間において整合性が取られると思うか。(戦略立案)*

リスクとコンプライアンスの整合性がとられている： *現在あなたの会社のリスク管理機能は他のビジネス機能と連携をとっているか。 もしそうではない場合、今後18カ月後において連携がとられると思うか。(コンプライアンス)*

リスク予測に満足している： *各領域におけるあなたの会社の現在の能力水準について、満足度はどの程度か。(リスク予測およびシナリオ分析)*

組織としてのレジリエンスに満足している： *各領域におけるあなたの会社の現在の能力水準について、満足度はどの程度か。(組織としてのレジリエンスの確立)*

全社的リスクアプローチに満足している： *各領域におけるあなたの会社の現在の能力水準について、満足度はどの程度か。(リスクおよびコンプライアンスに対し、統合された全社的アプローチを取っている)*

リスクマネジメントがうまくいっている： *全体として、あなたの会社はリスクをどの程度適切に管理していると思うか。*

改善はみられるものの、ディフェンスライン間の協力に関してさらなる最適化が必要である。

各社からは、リスク文化やリスク戦略の強化のためのリスクマネジメント機能と他の領域との連携確保に成功しているという声が多く寄せられている。しかし、重要なリスクを発見し、モニタリングし、効果的に管理するにあたり、三つのディフェンスライン（事業部門、リスク／コンプライアンス部門、内部監査部門）の間の協力は、いまだ能力ギャップから組織を守れるほど十分ではないという懸念が残っている。

このような協力は、強固なリスクマネジメント能力やトップマネジメントとリスクマネジメント部門との協力と同様に重要である。

回答者は、全社でボトムアップ、トップダウン、そして横断的に、ビジネスリスクに関する観点を確実に共有するために、リスク管掌機能間の密接な協力が極めて重要であるということに同意している。例えば、回答者の93%が、内部監査部門の主要な責任の一つとして、企業が直面している重大なリスクや課題に重点を置くことを挙げている一方、77%が新興リスクや企業がそのリスクにどう対処するかについての洞察を提供することも、内部監査部門の責任であると答えている。

幸いにも、回答者は、リスク機能と組織の他機能との連携にかなりの進歩があったと評価しており、今後もより改善できると予想している。伝統的にリスク管理機能のパートナーと捉えられている各機能との連携がとられているのは現在では当たり前である。これらの機能には、内部監査（80%がリスクマネジメント機能との連携が確保できていると回答）、財務（76%）、およびコンプライアンス（72%）が含まれる。また、多くの企業が、業務、IT、法務および人事などの、上記以外の主要領域とも連携がとれていると回答している。今後18カ月間のうちに、これら全領域において、リスクマネジメント機能との連携確保を予想する割合は80%を超えている（図9）。例外として、営業・マーケティング部門では、ほぼ4分の3の回答者が、今後18カ月間で連携が確保されるであろうと予想しているものの、現時点でリスクマネジメント機能と連携がとれていると評価している回答者は半数以下にすぎない。

営業・マーケティング部門と組織のリスクマネジメント機能との連携に関する関心の高まりは、一般的にマーケティング部門において管理されるソーシャルネットワークや他のデジタルチャンネルから生じるリスクに対する懸念の増大を反映しているのかもしれない。例えば、AutoNationは、最近マーケティング部長をリスク委員会メンバーに加えた。「eコマースに責任を持つマーケティング部長がリスク委員会に加わることにより、サイバーリスクという新たな領域についての洞察を得ることができる。」と、AutoNationのリスクマネジメント部のシニアディレクターであるDennis Royer氏は指摘する。

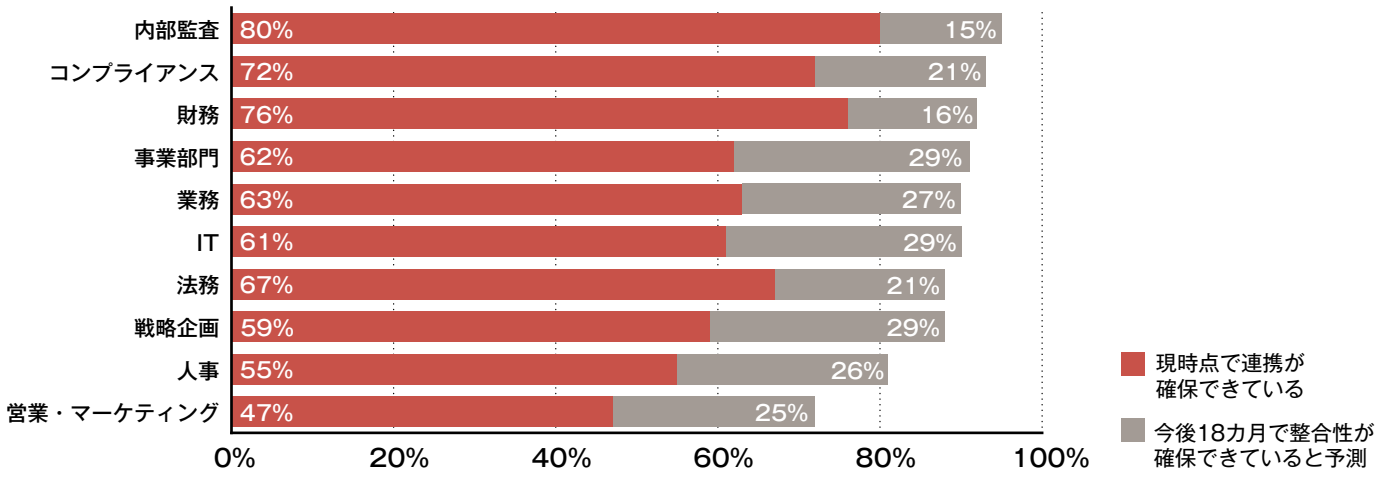
リスク／コンプライアンス部門と他のディフェンスラインとの連携の確保には進展がみられるものの、経営幹部は、いまだ十分でないと考えている。全体の調査回答者のほぼ60%は、三つのディフェンスライン間の協力が不十分であり、企業を能力ギャップにさらしている可能性があると懸念している。

「リスクに関し十分に統合された三つのディフェンスラインを横断する視野を持たない企業は、効率性の観点からリスク管理を最適化することができない。」とPwC US Assurance Servicesの内部監査サービスリーダーであるJason Pettは指摘する。「さらに、包括的な視野を持っていないと、実際にはそうなっていなくても、自社のリスクインフラの他の部分によってきっとリスクがカバーされていると思い込んでしまい、リスクマネジメントにおける穴を埋められないだろう。」

事業部門、リスク／コンプライアンスおよび内部監査の間の協力の醸成には進展がみられるが、経営幹部は、能力ギャップによるリスクエクスポージャーを回避できるほど十分に連携はとれていないと考えている。

図9：リスクマネジメント機能は、社内の他の機能と連携をとっている

現時点においてあなたの会社のリスク管理機能は、他の機能と連携がとれていますか。もしそうではない場合、今後18カ月には連携が確保できていると思いますか。



ケーススタディ：Anglo Americanは採鉱地にリスク文化を持ち込んでいる。

鉱業において、安全は重要な課題である。しかし近年、競争圧力やコスト抑制の必要性がより注目されてきており、企業はリスク優先度の再調整を迫まられている。大手鉱業企業であるAnglo Americanのリスクマネジメント・ビジネスアシュアランス部門のリーダーであるMark Newlands氏は次のように語る。「私たちは可能な限り、構造改革、コスト削減、重複・無駄の削除に努めている。しかし、同時に、安全に事業を運営し、安全面の実績を改善しなければならない。もし、これらの課題に適切に対処しないと、鉱山を運営するのに必要な許認可に影響が出る。」

これらの新たなイニシアチブは、Anglo Americanの各採鉱地のマネージャーに、より多くの責任を負わせることを意味する。「私たちは、いくつかの非常に重要なプロジェクトに乗り出しているが、競合企業に後れをとっている。したがって、プロジェクトの遂行が非常に重要である。」とNewlands氏は言う。したがって、現場のマネージャーは、安全リスク以外にも関心を広げ、オペレーショナルリスクをうまく管理することを重視しなければならない状況である。

オペレーショナルリスクの責任をリスク部門あるいは監査部門に負わせるのは合理的と考えるかもしれないが、この見方によれば、現場マネージャーがあらゆるオペレーショナル・リスクマネジメントツールはもっぱら報告用のツールと見なしてしまう危険性が高まる。この誤った認識を避けるために、同社は、これまで主に安全性に注力してきたマネージャーのためにより正式なリスクマネジメントプロセスを策定しようとしている。「私たちは、リスクが業務レベルで実際に理解されていること、採鉱地の経営チームがリスクマネジメントを彼らの生産目標の達成を支援するツールとし理解していることを、検証する必要がある。」とNewlands氏は述べている。

これは企業文化の変革である。マネージャーは彼らが何のリスクにさらされているか、これらのリスクを軽減するために何をすべきかについて定義する必要があり、またこれらの疑問を念頭に置く必要がある。「これは、マネージャーにただ『さて、君らには今度からリスクを評価する責任がある。行ってよろしい。』と言うだけで終わる質問ではない。その背景となる構造の整備、必要な研修の提供、そして初期においては、システム導入を含むツールと継続的ガイダンスの提供が必要である。」とNewlands氏は指摘する。

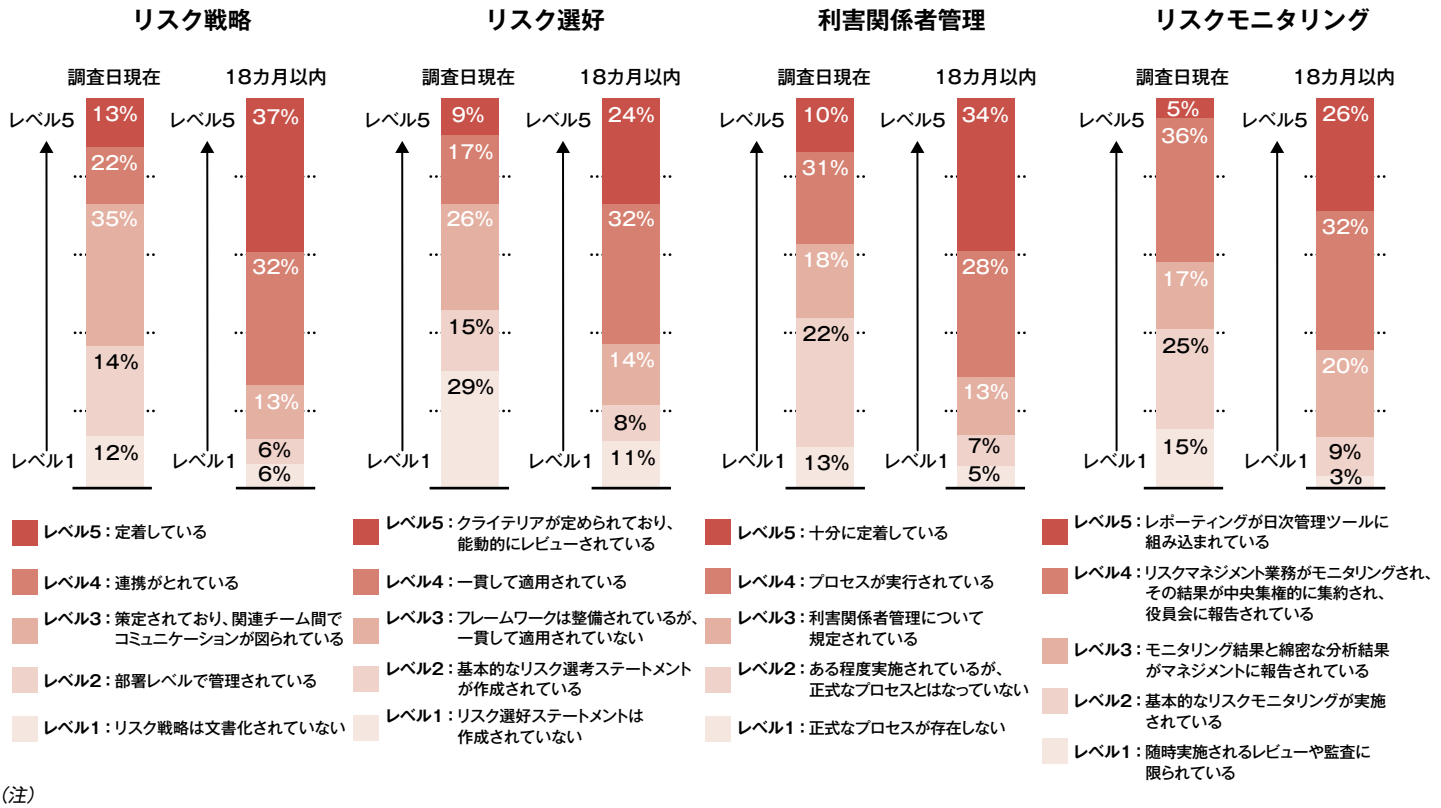
成熟度曲線を上方シフトさせるのは最優先課題である

各社は、能力ギャップへの対処をより包括的なアプローチの一部として実施する必要性を理解しており、今回の調査でレーティングしたリスクマネジメントの六つの分野の全てにおいて成熟度を高めている（p.5「調査およびインタビューの方法」）。しかし、四つの領域（リスクマネジメント戦略、リスク選好、利害関係者管理、リスクモニタリングと報告）では、他の二つの領域（リスク文化、リスクパフォーマンスに基づくインセンティブ）における予想と比べて変革のペースがより激しいと考えられる。

全ての産業セクターで、過半数あるいはそれに近い回答者が（特にマネジメント、取締役会メンバーおよびリスク／コンプライアンス担当役員の大多数）、今後18カ月以内にレベル4-5（最も高度に発展したリスク対応能力を意味する）に到達すると予測している（図10）。しかし、財務部門においては、成熟度のほぼ全ての分野について、進捗度をそれほど楽観的にはとらえていない。

図10：四つの重要なリスクマネジメント領域においては、大半の企業が成熟レベルに近づいている

これらの要素の中で、全ての産業セクターで大多数あるいはほぼ大多数が今後18カ月以内にレベル4-5（最も成熟）になると予測している。



（注）
「わからない」という回答を除く

これらのレベルに到達するには、以下のように、特定のゴールを優先する必要がある。

リスクマネジメント戦略　リスクマネジメント戦略を優先することは、今後18カ月にわたり、ビジネス戦略とリスク戦略との整合性をとり、主要なビジネスプロセスにリスク戦略を組み込むことを意味する。Dennis Royer氏は、AutoNationがどのように整合性を取ったのかを次のように語る。「リスクレビュー委員会は四半期に会議を開き、表面化した特定のリスクを選択し、リスクオーナーと『深く掘り下げ』ている。リスク軽減のための取り組みを実行し、チームとして当該リスクをさらに低減する新たな方法を探っている。」

成熟度の予測結果が特に高いのは金融機関であり、同業種の回答者の80%が今後18カ月においてレベル4-5に達することを予測している。もっとも、他の業種においても回答者の過半数が、同様の予測をしている（図11）。

リスク選好　レベル4-5の達成は、リスク選好を定義し、継続的に適用し、そして戦略やビジネスの決定に当たりリスク選好を利用していることを意味する。

公共機関以外の全ての産業セクターの回答者の過半数が、今後18カ月においてレベル4-5になると予測している。

利害関係者管理　利害関係者管理におけるリスク成熟度は、利害関係者と効率的にコミュニケーションするプロセスを構築することを意味する。この領域での多くの努力はソーシャルメディアに集中している。

Commonwealth BankのAlden Toevs氏は、フルタイムのソーシャルメディアチームを持つことに加え、「社員に新しいソーシャルメディアについての研修を行い、イニシアチブの意識を備えさせ、ソーシャルメディアとサイバーリスクへの理解を向上させる。」と語る。

リスクモニタリング　リスクモニタリングの成熟度には、リスク管理業務をモニタリング、集約および報告し、その報告を日常の管理ツールに統合させることまでが含まれる。回答者の過半数は、今後18カ月以内にレベル4-5を達成することを予測しているが、産業セクターごとに見ると違いがある。金融機関の回答者はレベル4-5の成熟度に向かう明確なトレンドが見られる一方で、CIPS、ヘルスケアおよび公共機関の回答者の多くは、今後18カ月間ではまだレベル3-4にとどまっているだろうとしている。

リスクモニタリングの中でも重要なのは、データ分析である。データ分析はリスクをよりよく理解するためだけでなく、より迅速にリスクに対応するための機会を提供するからである。

図11：四領域にわたるリスクマネジメントの成熟度の改善においては、大きな改善が予想されている

大きな改善が予想される領域における産業セクター別改善指標（調査日現在）	FS	CIPS	TICE	HC	Gov't
リスクマネジメント戦略	50%	29%	29%	32%	29%
リスク選好	41%	20%	18%	20%	22%
利害関係者管理	53%	36%	38%	37%	40%
リスクモニタリングおよび報告	56%	35%	36%	33%	38%

大きな改善が予想される領域における産業セクター別改善指標（今後18カ月）	FS	CIPS	TICE	HC	Gov't
リスクマネジメント戦略	83%	65%	62%	65%	64%
リスク選好	73%	51%	51%	56%	43%
利害関係者管理	72%	59%	62%	56%	50%
リスクモニタリングおよび報告	73%	52%	56%	53%	51%

（注）
どの成熟度段階が現在のあなたの会社のリスク管理態勢の各領域の成熟度を最も適切に示していますか。また、今後18カ月のうちに達成しようと考えるレベルはどれですか。（レベル4-5と回答した比率）

FS＝金融機関；CIPS＝消費・製造・サービス；TICE＝テクノロジー・情報・通信・エンターテインメント；HC＝ヘルスケア；と Gov't＝公共機関

「企業は、リスク・ライフ・サイクル全体を通してデータ分析とテクノロジーを活用した将来予測、モニタリングおよび集約技法を用いて、自分たちのリスクユニバースへのインプットを行い、継続的にリスクをモニタリングしなければならない。」と、PwCの Jason Pettは語る。「企業がデータ分析を最大限効率的に利用すれば、ほとんど同時並行でリスクの動向をウォッチすることができ、組織が迅速に適切なレベルの対応を取ることができる。」

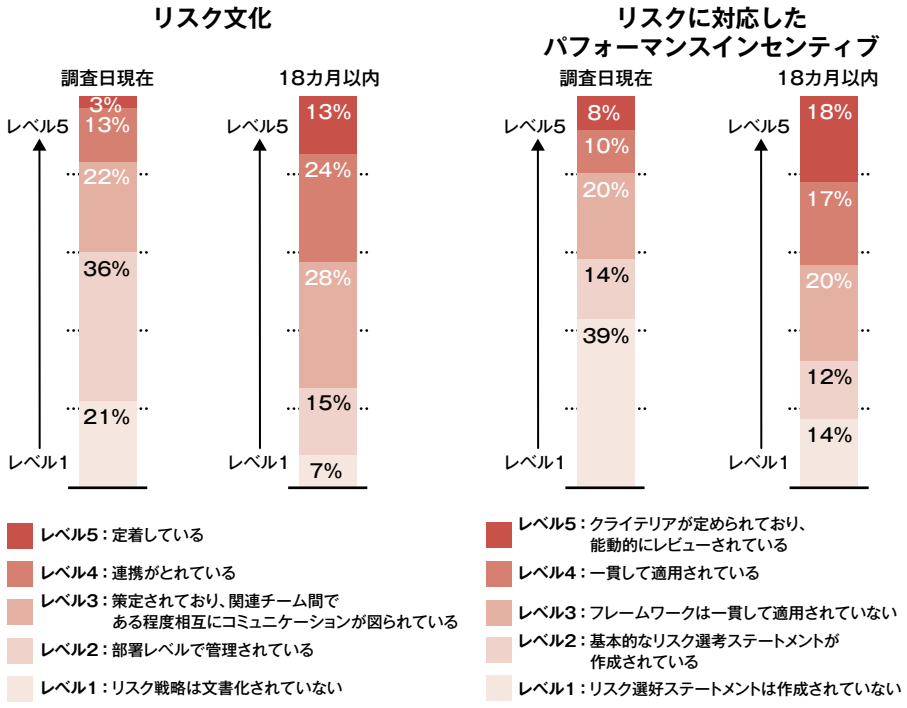
金融機関は、リスク成熟度の六つの領域全てにおいて現状トップで他セクターを大きくリードし、今後18カ月においてもさらにリスク対応の成熟度を上げることを見込んでいるが、テクノロジーを利用したリスクへのアプローチが一層一般的になっている。例えば、Commonwealth Bankにおいて、最近、オペレーショナル・リスク・システムをアップグレードし、グローバルに統合している。

これによりリアルタイムでの報告が可能になり、その結果、リスク、コントロール、コントロール・アシュアランス・テスティング、インシデント管理、問題管理および主要なリスク予測をより透明化している。「近年におけるその他の注目すべき改善としては、複数年度の財務およびリスクのデータ・ウェアハウス・プログラムと、流動性リスクの測定システムの改善が挙げられる。」とグループ CROの Alden Toevs氏は述べる。

未知の国：リスク文化の醸成とリスクに対応したパフォーマンスインセンティブの策定

リスクマネジメントの成熟度の大半の領域においては明確な進歩が見られるが、産業セクターによって違うが、数多くの企業はリスク文化とリスクに対応したパフォーマンスインセンティブの領域で重大な能力ギャップを示している。

図12：「リスク文化」と「リスクに対応したパフォーマンスインセンティブ」については、予想改善度合いが低い



(注)
「わからない」という回答を除く

「私たちは、ソーシャルメディア対応専門チームを設置したことに加え、ソーシャルメディアとサイバーリスクに対する社員の理解を向上させるために、新たにソーシャルメディア研修その他の啓蒙のための取り組みを行っている。」

—Alden Toevs, Group CRO, Commonwealth Bank of Australia

リスク文化　ほぼ全産業セクターの組織の半数以上は、今後18カ月のうちにレベル3-4に到達することを予測しているが、それには、リスク文化の分析を組織全体でより本格的に展開し、リスク文化に関するプロセスベンチマーキングを行う必要がある。しかし、継続的なリスクプロセスのベンチマーキングを設定し、自動化ツールを利用してリスク文化トレーニングの有効性を評価するといった追加的なステップを取ろうとしている組織はわずか13%にとどまった。

リスク文化成熟度において全産業セクターをリードしている金融機関でさえ、自分の会社は今後18カ月のうちにレベル4-5に到達すると予測しているのは、金融セクターの全回答者の半分以下（47%）およびマネジメントと役員会メンバーの半数強（54%）にとどまった。

調査回答者の84%は、全組織にわたるリスク感知文化を作り上げたか、作り上げる予定であると回答しているものの、以上に述べた成熟度の予測は、各社がより高いリスク文化成熟度を達成するために必要な要素を全てそろえていない可能性があることを示唆している。

リスクに対応したパフォーマンスインセンティブ　ビジネス上のインセンティブとリスク戦略との脈絡、そしてその脈絡をいかに組織全体の戦略的・戦術的計画と融合するかという将来のパフォーマンスについて質問したところ、今後18カ月のうちにレベル4-5に到達すると予測しているのは、マネジメントおよび役員会メンバーの半数以下、そしてリスクおよびコンプライアンス担当執行役員のわずか41%にとどまった。

レベル4-5に到達すると予測した比率が半数以上なのは金融機関のみであり、TICEと公共機関の3分の1がレベル1-2にとどまると予測している。しかし、この分野での進歩は、組織の長期的な持続可能性を維持するには極めて重要だとJason Pettは述べている。「財務指標に基づくインセンティブのみでは、短期の財務的成功を最大化できるものの、長期的な企業の健全性や持続的な成功の視点を無視する企業行動に陥るリスクがある。」

図13：今後18カ月間のうちに大きな進歩があるだろうと予測する産業セクターはほとんどない

ギャップが残存している領域での各産業セクターの指標（調査日現在）

	FS	CIPS	TICE	HC	Gov't
リスク文化	24%	14%	11%	13%	15%
リスクに対応したパフォーマンスインセンティブ	33%	14%	9%	10%	7%

ギャップが残存している領域での各産業セクターの指標（今後18カ月）

	FS	CIPS	TICE	HC	Gov't
リスク文化	47%	33%	35%	34%	39%
リスクに対応したパフォーマンスインセンティブ	53%	29%	25%	29%	22%

(注)
どの成熟段階が現在のあなたの会社のリスク管理態勢の領域の成熟度を最も適切に示していますか。また、今後18カ月のうちに達成しようと考えるレベルはどれですか。（レベル4-5と回答した比率）

FS＝金融機関；CIPS=消費・製造・サービス；TICE＝テクノロジー・情報・通信・エンターテインメント；HC＝ヘルスケア；Gov't=公共機関

リスクリーダーは、リスクプロセスとシステムを改善するために積極的に取り組んでいる。

今回の調査から、各組織によるリスク成熟度曲線の上方シフトと、リスクツールとシステムの更新・活用との関連性が明らかになった。リスクリーダーは、他の回答者よりも、分析ツール改善に取り組んでいる比率で59%上回り、統合されたリスク・データ・ウェアハウスの構築についても52%、規制動向システムの更改についても44%上回っている。リスクリーダーは、回答者が全般的にあまり注目していない領域でも改善に取り組んでいる傾向がある。例えば、リスクに対応したパフォーマンスインセンティブにも取り組んでいる、または取り組む予定があるという回答比率が全体平均の2倍である。

「リスクリーダーになるのに必要なのは、プロセスの整備だけではないが、それは重要である。」とPwCのBrian Schwartzは指摘する。「リスクリーダーになるには、リスク感知の文化の創造も必要である。データ分析ツールの共通点は、リスクのモニタリングと報告をより容易かつ便利に実行できることである。 リスクに応じたインセンティブを導入することで、組織全体において、リスクマネジメントがマネージャーの日常の検討事項の一つになる。どちらもリスク感知の文化の創造に役立つ。」

リスクマネジメントプロセスや構造の主要な点に関する回答者の満足度から判断するとこうした努力は成果を上げている（p.26「リスクリーダーシップの便益は何か？」の補足記事を参照）。

リスクリーダーは、リスクマネジメントの初期段階にある企業と比べ、以下のような回答をしている。

- リスクをうまく管理している（リスクリーダー97%対初期段階にある企業36%）。
- 正式なリスクマネジメント機能が存在する（85%対43%）。
- 次のような困難な領域において、リスクマネジメント機能は連携をとっている。戦略立案（85%対29%）、IT（87%対28%）、人事（81%対25%）、営業/マーケティング（79%対19%）
- 次のような項目に関する現在の組織のリスクマネジメント能力レベルに、ある程度または大変満足している。リスクの識別 、追跡、モニタリング（91%対35%）、リスクの予測とシナリオ分析（82%対13%）、組織としてのレジリエンスの確立（85%対13%）、リスク管理機能と人材リソースの確立（85%対15%）。

また、リスクリーダーは、以下のような点に関する重大な能力ギャップを問題として挙げることは極めて少ない。— 例えば、ビジネス変革（リスクリーダー 11%対初期段階にある企業32%）、断片的なリスクデータと分析（12%対42%）、風評リスク（9%対19%）、相互に関連するリスク（9%対25%）。

PwCがインタビューした先進的企業においては、次の領域の多くで大きな進展がみられた。

- **継続的なリスクの識別とモニタリング**
  AutoNationは自社のリスクライブラリーを作成し、継続的に更新して、役員会に年に1回報告をしている。

- **非財務パフォーマンスの監査およびレビュー**
  Commonwealth Bankは、非財務リスクにより注目している。具体的には、健康と安全、環境、人材およびブランド／風評に関するリスクに重点を置いたプロジェクトを実施してきた。

- **統合的なリスクデータ分析能力**
  AutoNationは、情報の細分化を含め、データ分析能力を継続的に高めている。同社は、競争力を保つためにはデータ分析能力が不可欠と考えている。

- **サイバーセキュリティ**
  C. R. Bardは、デジタルとソーシャルメディアによる潜在的なリスクに対応するために、事業部門、IT、人事、法務からのメンバーを含む運営委員会を最近創設した。

- **リスクに対応したパフォーマンスインセンティブ**
  Commonwealth Bankの報酬フレームワークは、全従業員のインセンティブをリスクマネジメント上の問題点の観点からレビューし減額調整する旨を規定している。

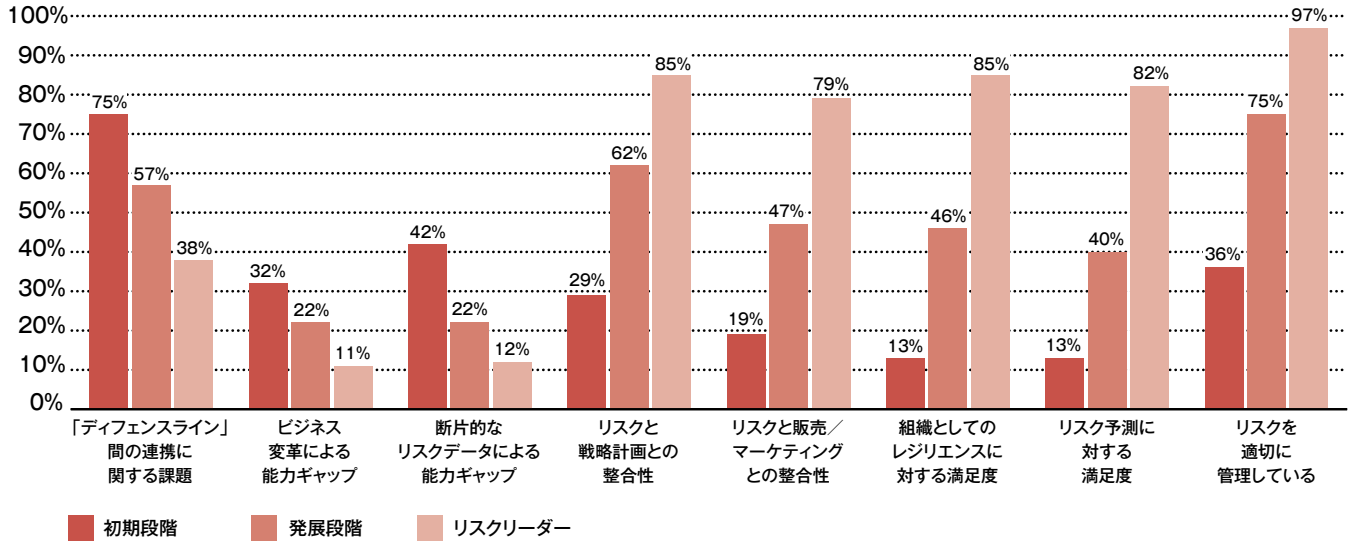
今回の調査により、各組織によるリスク成熟度曲線の上方シフトと、リスクツール／システムの更新･活用との関連性が明らかになった。

リスクリーダーシップの便益は何か？

リスクリーダーは、リスクマネジメントにおける部門間の協力において経験した困難や能力ギャップの度合いと、自社のリスクマネジメント体制そのものに対する満足度において、他の組織と相当に異なっている。リスクリーダーは、リスクマネジメント機能と組織の他の部門との間で連携をとっている比率が高い。また、ディフェンスライン間の連携の強化の面での課題が少ない。さらに、ビジネス変革あるいは断片的なリスクデータからくる能力ギャップに腐心している比率が低い。

これに対し、初期段階にある企業の3分の1は、三つのディフェンスライン間の連携に課題があるとしている。また、自社のリスク予測と組織としてのレジリエンス構築における能力に関し、満足していない比率が高い。

図形14：リスクリーダーと、 初期段階にある企業と発展段階にある企業との成果の違い



（注）

「ディフェンスライン」間の連携に関する課題： あなたの会社のディフェンスライン間の連携が行われていないことによって、リスク対応に関して能力ギャップが生じることがあるとお考えですか。

ビジネス変革による能力ギャップ： 現在、あなたの会社はリスクのどの領域について、最も大きな能力ギャップがあるとお考えですか。（ビジネス変革によるリスク）

断片的なリスクデータによる能力ギャップ： 現在、あなたの会社はリスクのどの領域について、最も大きな能力ギャップがあるとお考えですか。（断片的なリスクデータと分析）

リスクと戦略計画との整合性： 現時点において、あなたの会社のリスクマネジメント機能は他の業務機能と連携がとれていますか。

リスクと販売/マーケティングとの整合性： 現時点において、あなたの会社のリスクマネジメント機能は他の業務機能と連携がとれていますか。

組織としてのレジリエンスに対する満足度： あなたの会社の各領域における現在の能力水準について、満足度はどの程度ですか。（組織としてのレジリエンスの構築）

リスク予測に対する満足度： あなたの会社の各領域における現在の能力水準について、満足度はどの程度でしょうか。（リスク予測およびシナリオ分析）

リスクを適切に管理している： 全体として、あなたの会社はリスクをどの程度適切に管理できているとお考えですか。

TICE企業はリスク成熟度曲線を上方シフトできている

テクノロジー・情報・通信・エンターテインメント（TICE）セクターの企業におけるリスクマネジメントは、これらの企業のほとんどが比較的歴史が浅く、急成長しており、不安定で、激しい競争のある事業環境で活動しているという事実を反映している。TICE企業は、ヘルスケアを除くどの産業セクターよりも、ビジネス変革を実施中であるかまたは計画中である比率が高い。規制当局により、あるいは内部プロセスから生じるリスクよりも、ビジネスの不安定性、競争の激化、サイバーセキュリティに関連するリスクに対してより強い関心を示している。

厄介なことに、これらの企業はリスクプロセスやリスク文化を改善するための変革に取り組んでいる比率が低い。ここでいう変革とは、例えば、統合的なGRCフレームワークの構築、組織全体におけるリスクマネジメント能力の強化、統合リスク・データ・ウェアハウスの構築、あるいはリスクに対応したパフォーマンスインセンティブの提供などである。

しかし、事業環境における急速な変化とその結果としての内外からのプレッシャーは、TICE企業にとっては特に重大な課題となっている。新しいテクノロジーにより、競争のダイナミクスは数年のスパンで変化しており、これに応じてビジネスモデルを再構築しなければならない。TICE企業は改革と新製品発表の継続的なサイクルに置かれているため、彼らにとって重要なリスクの一つは、単に既存のプロセスを保護することよりも、予期しない障害により新製品の計画を頓挫させるもしくは価値を損なうかもしれない脅威である。「リスクマネジメントにおいて、状況は日々変わっている。環境変化とビジネス目的の変化との両方の影響を理解することが、現在のリスクマネジメントの決め手である。」と、Microsoftの内部監査担当本社副社長のMelvin Flowers氏は語る。

これらの課題に対処するために、TICE企業は事業部門と複数のディフェンスラインにわたり、高度な連携とコミュニケーションを図る必要があるが、現状、ほとんどの会社は達成できていない。

Microsoftは例外で、リスクマネジメント機能を変革し集約するためのイニシアチブをとっている。「One Microsoft（一つのマイクロソフト）」の一環として、同社は、組織を単一の戦略に集中させ組織内の連携を図ることを目的に、昨年組織再編を実施した。そして、リスクに関与する人員を、製品チームから全社ERMと内部監査も所属する本社チームに異動させた。リスクに関与する人員は、物理的には各自が担当するビジネスのチームが所在するオフィスにいるものの、組織的に彼らを一体とすることで、全体的にリスク管理がより効率的になることが期待されている。

「リスク機能を内部監査やERMと一つに集約することは重要だ。」とFlowers氏は語る。「リスクを評価する際に何度も別々に実施するのではなく、一度マネジメントと一緒に検討すれば足り、ERMによるより深いリスク評価を最大限に利用して監査することができる。」Flowers氏によれば、Microsoftは、適時に重大なリスクを発見・対処することを可能にするため、これまで行われていた内部監査による年次リスク評価から全社的な継続的リスク評価体制に転換する予定である。

このイニシアチブの一環として、Microsoftは、マネジメントとリスク機能との間のより良いコミュニケーションを図ることと、リスクに対する理解の共通化に高い優先度を置いている。このタスクを達成するため、「私たちは、全社でリスクの用語と定義を精緻化しようとしている。」とFlowers氏は語る。「これは、リスク機能の集約により可能となった。」Flowers氏によれば、全社レベルでリスクに関する対話が確実に行われるようにすることもその目的の一つである。一つの領域のリスクは「下流の誰かに影響を与えうるため、リスクに関する対話を通して、全ての人がこのことを認識、許容し、帰結を知っている状態にしなければならない。」

ビジネスへの提言

2014年の
リスクの概念

リスクマネジメントの目標には二つの側面がある。継続性 — 企業の存続可能性を高めること、および変化を活用する能力である。これは、将来志向であり続けるとともに、リスクと機会の複雑な相互関連性に対してもっと敏感になることを意味する。

Swiss ReのDavid Cole氏は、同社がどのようにこの要請に対処したかを紹介している。「各部署と従業員に対し、Swiss Reが将来志向であることに資するように任務を指示した。」と語る。「これは、5カ年財務計画を策定するだけではなく、私たちのビジネスに影響を与える事象として世の中で何が起きているかを把握し、それらについて、どのような対応をするかについて、場合によっては非常に詳細なレベルで合意するためである。社会的、政治的および経済的な環境変化を常に把握し、Swiss Reが今後も長く存続できるようにすることが目的だ。」

これはバラバラのプロセスではない。継続的なビジネス変革、および増大した内外の変化により生じた能力ギャップにより、自社のリスク成熟度の改善は各社にとって緊急課題となっている。喜ばしいことに、今回の調査と対面でのインタビューから、ほとんどの組織は改善に取り組んでおり、成熟度の段階を昇るにつれ、ステージごとの要請に対応しているということがわかった。

初期段階にある組織　これらの企業は、リスクマネジメントのために適切な資源を確保し、サイロ化していたリスクマネジメントプロセスの全社展開を開始する必要がある。これらの組織は以下のことを実施すべきである。

- 正式なリスク戦略文書を作成し、事業部門単位で実行する。
- 従業員、投資家、規制当局、地域社会および他の内外の利害関係者と自社との関係を監視・管理するための、正式な利害関係者管理／コミュニケーションプロセスを実施する。
- 内部監査機能を設置し、リスクとコンプライアンス体制の構築を支援する。
- リスクモニタリングを必要な都度行う活動から、定期的なプロセスに変革する（まずは役員会レベルから）。
- 正式なリスク文化の分析の仕組みを構築し、定期的に実施する。
- まずは役員会およびマネジメントレベルから、リスクに対応したパフォーマンスインセンティブを設定する。

発展段階の組織　初期段階を達成した企業は、テクノロジーリスク（特にサイバーセキュリティ問題）、規制リスクおよびビジネス変革を含む注目領域に対して、より強固なリスク分析、モニタリングおよび監査の構築に着手することができる。CIPSおよびTICE企業は、これに加えて顧客ニーズのモニタリングも実施する必要がある。発展段階の組織は以下のことを実施すべきである。

- リスク戦略とビジネス戦略の文書の整合性をとる。
- 個々の事業部門を超えて、組織全体にリスク選好ステートメントを適用する。
- 三つのディフェンスライン間におけるリスク管理の態勢と活動の連携状況を、継続的に評価・測定する。
- リスク活動の定期的モニタリング、データ集積、分析を事業部門レベルで開始する。

「各部署と従業員に対し、Swiss Reが将来志向であることに資するように任務を指示した。これは、5カ年財務計画を策定するだけではなく、私たちのビジネスに影響を与える事象として世の中で何が起きているかを把握し、それらについて、どのような対応をするかについて、場合によっては非常に詳細なレベルで合意するためである。」

—David Cole, Dutch and American Group CRO, Swiss Re

- マネジメントへの定期的な報告に、リスクモニタリング結果と詳細分析を含める。
- リスク文化の分析を組織全体に広げ、定期的にプロセスベンチマーキングを行う。
- ビジネスのインセンティブとリスク戦略とを結び付け、組織全体に適用する。

リスクリーダー　リスクマネジメントにおいてリーダーシップを維持するためには、定期的に自社のプロセス、インセンティブ、そしてリスク文化をレビュー、評価、更新することが必要である。リスクリーダーは以下を実行しなければならない。

- リスク戦略を組織全体に定着させたうえで、そのリスク戦略を定期的にレビューし、更新する。
- 全事業部門／機能部門における全てのビジネス上の意思決定にリスク選好ステートメントを適用し、リスク選好の基準をレビューし、更新する。
- 統合された利害関係者管理／コミュニケーション戦略の有効性を更新し、評価する。
- リスクモニタリングと報告システムを定期的にテストし、更新する。
- リスク文化の研修ツールの有効性を継続的に測定する。

「ビジネスを支援しリスクを低減できるよう時代とともに変化し、テクノロジーの恩恵を活用して進化する必要がある。」

—Pat Roche, VP, Information Technology Solutions, C. R. Bard

お問い合わせ先：あらた監査法人

出口 眞也
パートナー
製造・流通・サービス部門内部監査サービス責任者
+81（0）80-3158-6437
shinya.deguchi@jp.pwc.com

駒井 昌宏
ディレクター
金融機関部門、公共部門、製造・流通・サービス部門
+81（0）80-3445-0944
masahiro.m.komai@jp.pwc.com

頼廣 圭祐
パートナー
金融機関部門内部監査サービス責任者
+81（0）80-3910-3244
keisuke.yorihiro@jp.pwc.com

志目 健二
シニアマネージャー
製造・流通・サービス部門
+81（0）90-9147-1876
kenji.shime@jp.pwc.com

久禮 由敬
ディレクター
製造・流通・サービス部門
+81（0）80-3270-8898
yoshiyuki.kure@jp.pwc.com

和泉 義夫
シニアマネージャー
製造・流通・サービス部門
+81（0）80-3254-2292
yoshio.izumi@jp.pwc.com

ショーン・ウィルコックス Shaun Willcocks
ディレクター
製造・流通・サービス部門、金融機関部門
+81（0）90-6478-6991
shaun.s.willcocks@jp.pwc.com

www.pwc.com/jp

PwCは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに184,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスの提供を通じて、企業・団体や個人の価値創造を支援しています。詳細は www.pwc.com/jp をご覧ください。

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

本報告書は、PwC メンバーファームが2014年3月に発行した『Risk in Review：Re-evaluating how your company addresses risk』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。

電子版はこちらからダウンロードできます。 http://www.pwc.com/us/en/risk-assurance-services/publications/risk-in-review-transformation-management.jhtml
オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.co.uk/financefunction

日本語版発刊月：2014年8月　　管理番号：I201404-5