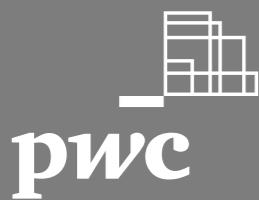


# デジタルトランスフォーメーションを 活用してより賢くリスクを取る

2019年Risk in Review調査



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



## 日本企業への示唆

今回で第8回目となるPwCのRisk in Review調査（年次リスク調査）は、世界99カ国の2,000名を超えるリスクマネジメント部門長、コンプライアンス部門長、内部監査部門長、取締役会メンバー、マネジメント、監査委員会メンバーなどに調査した結果をとりまとめたものです。

企業組織はデジタル化への取り組みを進展させていますが、これに伴い対処すべきリスクの様相も変化しています。このような組織のデジタル化への取り組みに対して、リスク部門（本報告書においては「リスク管理、コンプライアンス、内部監査の部門の総称」）はどのように関与し組織のデジタル戦略に対して貢献すべきでしょうか？

本報告書では、組織が賢くリスクテイクをするのを促進し、デジタル化への適合が進んでいるリスク部門に特徴的に見られる6つの習慣を紹介しています。

また、デジタルトランスフォーメーションが進んでいる企業組織は、リスク部門を積極的に関与させて活用している実例も紹介しています。

日本企業にとってもデジタル戦略は将来の生き残りを賭けた重要な戦略の1つですが、リスク部門としてどのような貢献ができるかを検討する上で、本報告書が何らかの示唆となることを祈願します。

デジタルトランスフォーメーションを進める中で、デジタル化に適合したリスク部門は組織がリスクに関する判断をより賢く行うことに貢献している。

私たちの調査によれば、リスク部門がデジタル化に適合している場合、デジタルテクノロジーへの投資に対するより速い進歩と予想以上の利益、さらにはより賢明なリスクティкиングという形で組織が得られる便益を倍増させる。

リスクの専門家は重要な分岐点にいる。より多くのデータ、より多くの自動化、高度なサイバー攻撃、そして絶えず変化する顧客の期待といった領域で、組織はデジタル化への取り組みを急速に展開している。多くのテクノロジーリスクは新しいものではないが、デジタル化の進展がテクノロジーそのもの以上にリスクを高めるにつれて、今やその懸念はますます高まっている。新しい局面を切り拓くためには、経営役員や取締役メンバーは、リスクが十分に評価され、許容できる範囲内に収まるという自信を持たなければならない。企業に対する一般大衆の信頼が低下するにつれ、ビジネスリーダーは、デジタル化に関する失策の余地はほとんどないと考えている。リスク部門と適切な相互連携をすることにより、組織は内部および外部のデータを活用して積極的にリスクを管理し、デジタルトランスフォーメーションの進展によってリスクを克服することを確信できる。

組織がデジタル化への取り組みを成功させるために、リスク部門はどのように貢献できるだろうか。リスク管理、コンプライアンス、内部監査の部門（総称して「リスク部門」と呼ぶ）のデジタルフィットネスに関する私たちの調査によれば、組織がデジタルトランスフォーメーションを進める中で、デジタル化に適合しているリスク部門によって、ステークホルダーがより賢明なリスク決定を下すことを可能にしている。

## 「リスク部門のデジタルフィットネス」とは何を意味するか

この定義は、2つの要素から成る。すなわち、(1) ステークホルダーに対してリスクについて戦略的に助言し、組織のデジタル化への取り組みやより広範なデジタルトランスフォーメーションについて保証を提供するためのスキルと能力を備えること、および(2) リスク部門が自身のプロセス、ツール、サービスを変更することで、データ主導が進み、リスク事象を予測し、組織のデジタルトランスフォーメーションが必要とするペースと規模で対応できることになること、である。

「デジタルトランスフォーメーション」という言葉は、組織が異なればその意味合いも異なる。ある組織においては、「テクノロジー戦略」という乱用された言葉と同義語である。PwCにおいては、単なる新興テクノロジーの利用以上のことを意味する。「デジタルトランスフォーメーション」とは問題を解決し、顧客や従業員にとってユニークな体験を創出し、業績を加速させるような新たな方法を指し、組織全体で必要とされる人材に多大な影響を与えるものである。

デジタルトランスフォーメーションを進めている企業の中には、ビジネスをより賢くより速く行うためにデジタルアセットを利用する「効率性の探求者」もいれば、ビジネスを現代的にするために新しい能力を生み出す「現代的な実践者」もいる。ビジネスを再定義するためにコアとなるビジネスモデルを変更しようとする「再定義の実践者」もいる。さらに、新しい市場や業界で新たな事業を開拓する「事業の開拓者」もいる。組織がこうした大きな取り組みに挑戦する際に、早い段階で脅威と機会に対する視界が明確となることによって、イノベーションに向けた努力とリスク選好とのバランスを取るリスク情報に基づいた意思決定ができるようになる。

情報が乏しい世界では、より正確でより予測力のあることが重要である。第22回世界CEO意識調査では、長期的な意思決定のために十分なリスクエクスパートナーに関するデータを入手していると回答したCEOは、わずか22%である。この数値は、データ量が豊富になっているにもかかわらず、驚くべきことにこの10年間で変化していない。信頼できるデータを活用することは、デジタル化への取り組み全体を通じてリスク情報に基づいた意思決定を行うために不可欠である。ここでは、自身のデジタルフィットネスのレベルを増大させるリスク部門が、はるかに効果的になる。

PwCは、2,000人以上のCEO、上級経営幹部、取締役、リスクマネジメント、コンプライアンス、内部監査の専門家を対象に調査を行うとともに、デジタルトランスフォーメーションにおいてリスク部門を差別化する事柄を調査するため、多くの経営幹部や取締役に直接話を伺った。私たちは、リスク部門がよりデジタル化に適合するために必要な行動を特定した。

そして、デジタル化に適合したリスク部門を持つ組織は、トランストラスフォーメーションリスクのより効果的な管理や、カスタマーエクスペリエンスの改善や収益の増加といった計画された結果に対する期待以上の見返りを含めて、デジタル化への取り組みからより大きな利益を得ていることが分かった。

## リスク部門は、企業が行動を起こすスピードを遅らせることなく、デジタルトランスフォーメーションに助言することができる

実際、一部のリスク部門は、主要なデジタル化への取り組みを全く遅らせることなく、重要なパートナーとなって、組織がデジタル化に向けた目標を達成したり克服する手助けをしている。現在、そのようなレベルに達しつつあるリスク部門が存在している。そのようなレベルに達していないリスク部門にとっては、今が行動を起こす時である。

「よりデジタル化されることで、リスク管理部門はより敏感に反応し、予測的になり、一層組織に関与することができる。それは、伝統的に結び付かなかった事柄を、非常に挑発的で強力な方法で比較し、関連付けることを可能にする。関連性のある事柄を特定するために、もやの中でもはるかにはっきり見ることができるようになる」

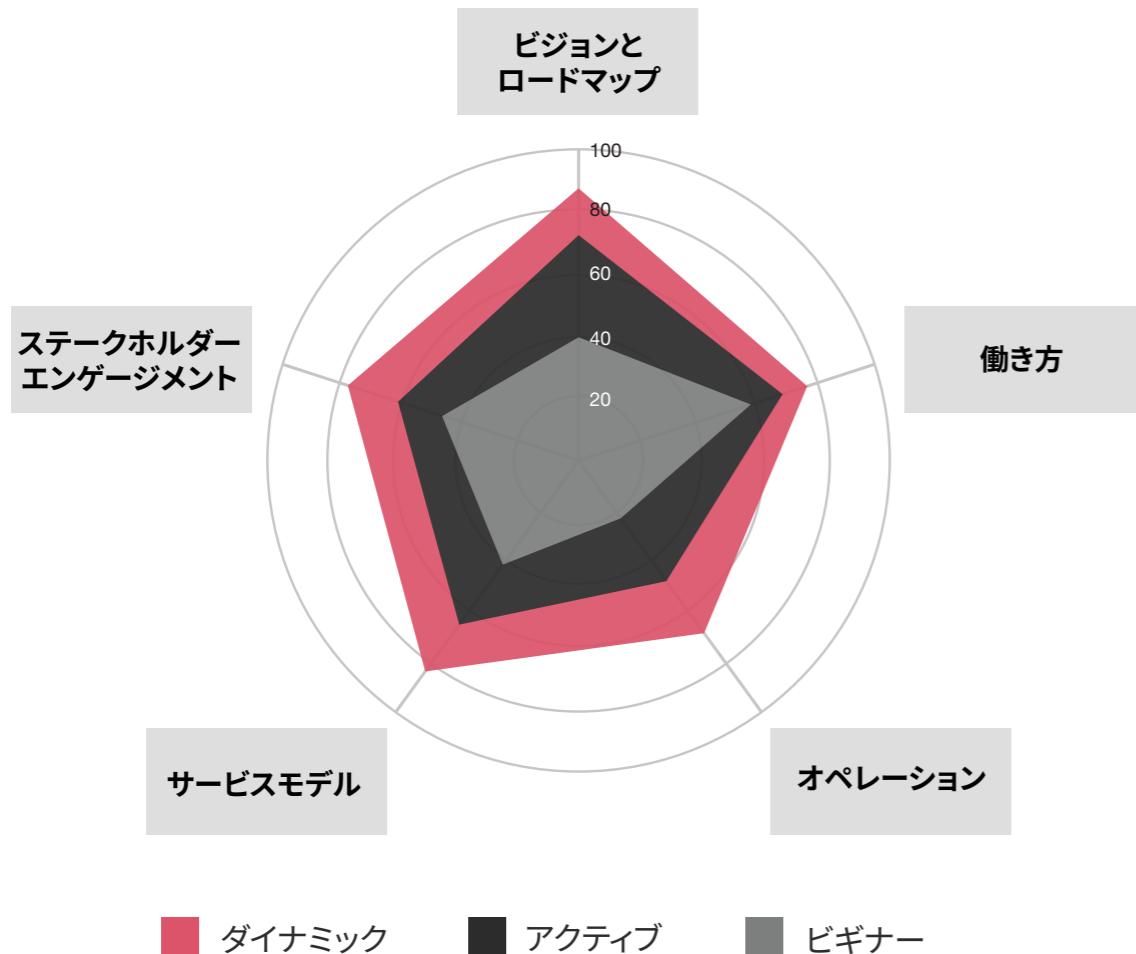
**John Merino, Chief Accounting Officer, FedEx Corporation**

「私たちは、データ主導でリスクに基づいたビジネスの意思決定を行うのに十分なデータと情報を、日々、広く開かれたものにしようと試みている。私にとって、これは賢明なリスクティーカーだ」

**Nancy J. Luquette, Senior Vice President, Chief Risk & A Executive, S&P Global Inc**

図表1

## ダイナミックは最もデジタル化に適合している デジタルフィットネスの各領域



デジタル化の成熟度は、PwCの分析と指標計算に基づき0から100のスコアで点数化している。

## デジタル化に適合したリスク部門が 優れている領域

私たちは、5つの領域においてリスク部門のデジタルフィットネスを検証した。

- ・ ビジョンとロードマップ：リスク部門には、組織のデジタルビジョンに沿ったデジタルトランスフォーメーションの指針となる青写真があるか。
- ・ 働き方：リスク部門には、ディフェンスラインを横断して機動的な方法で機能するために必要なスキルやコラボレーションツールがあるか。
- ・ オペレーション：リスク部門は、データや新興テクノロジーを用いて業務を合理化しているか。
- ・ サービスモデル：リスク部門は、(1) よりデジタル化された組織をサポートするステークホルダーのために新しいサービスを創造し、(2) 意思決定者にデジタル化された方法でデータと情報を提供しているか。
- ・ ステークホルダーエンゲージメント：リスク部門は、組織のデジタル化への取り組みに関して、ビジネスリーダーや取締役会メンバーと効果的に関わっているか。

リスクマネジメント、コンプライアンス、内部監査に関する調査の回答者を4つに区分し、それぞれの領域におけるデジタルフィットネスのスコアに基づいて、最上位グループを特定した。私たちはこれを「ダイナミック」と呼ぶ。彼らは規制が厳しい業種や厳しくない業種に属する者、さまざまな地域や組織規模の者から構成されている。2番目の上位グループは「アクティブ」と呼んでいる。彼らは、よりデジタル化に適合したリスク部門になるために必要な多くのステップを進めている。私たちの調査においては、残りのリスク部門を「ビギナー」と呼んでいるが、彼らは、より臨時的な方法ではあるが、私たちが測定した活動のいくつかを実施しているか、あるいは実施を計画している（図表1）。（私たちが用いたメソドロジーの詳細については、[Appendix](#)を参照。）

# リスク部門のデジタルフィットネスを高める事例

私たちは、リスク部門を4つに分けた場合の最上位であるダイナミックに焦点を当てている。なぜなら、彼らは重要な教訓を示してくれるからである。リスク部門のデジタルフィットネスが組織のデジタルトランスフォーメーションに連動している場合、組織がデジタルトランスフォーメーションによって得られる便益は倍増する。そのため、組織と歩調を合わせてリスク部門のデジタルフィットネスに投資することについての明確な事例を提供している。

ダイナミックなリスク部門を持つ組織は、以下のように多くの便益を享受する（図表2）。

- **彼らはデジタル化への道のりを速く進んでいる。** ダイナミックなリスク部門を持つ組織は、デジタル化へのロードマップやデジタル能力を向上させるための計画に沿っているか、それよりも前に進んでいることが多い。ダイナミックの経験によれば、リスク部門が機動的で戦略と整合している場合には、組織の優先事項とリスク選好を理解し、組織の進捗を妨げるのではなく促進するために早期に関与している。
- **彼らは、リスク部門がより良いデータを有し、そのデータをより適時な洞察とともに積極的にステークホルダーに提供して意思決定に情報を与えていることから、彼らの戦略に沿ってリスクを取ることに自信を持っている。** ダイナミックなリスク部門を持つ組織は、デジタル化への取り組みについて意思決定を行う際に、日常的にリスク選好を見直している。

「デジタルトランスフォーメーションについて語る時、それは単なる物事のデジタル化や自動化の話ではない。私たちは何年にもわたってそれを行ってきた。私たちにとって、トランスフォーメーションとは、ある1つの仕事のやり方から全く新しい物事のやり方へと実際に移行することである」

**Robert King, Corporate Vice President and Chief Audit Executive,  
FedEx Corporation**

- 彼らはサイバーセキュリティ、データガバナンス、オペレーショナルリスクといったトランسفォーメーション関連のリスクをより効果的に管理しているが、これらのリスクは、私たちの調査において、デジタル化への取り組みから発生する最も重要な3大リスクとして位置づけられている。PwCのDigital Trust Insightsによれば、デジタルトランسفォーメーションのプロジェクトの初期段階からサイバーやプライバシーのリスクを完全に管理していると回答したのは、中規模および大規模企業のわずか53%にすぎなかった。リスク部門がうまく機能し、情報に基づいた意思決定に貢献している場合、組織はリスクに関してよりよく管理している。
- 彼らはデジタル投資から予想以上の価値を得ている。私たちの調査によると、組織がデジタル投資から望む3大便益は、カスタマーエクスペリエンスの改善、意思決定の改善、収益の増加であり、ダイナミックなリスク部門を持つほとんどの企業は、彼らの目標に関して期待以上の成果を出している。

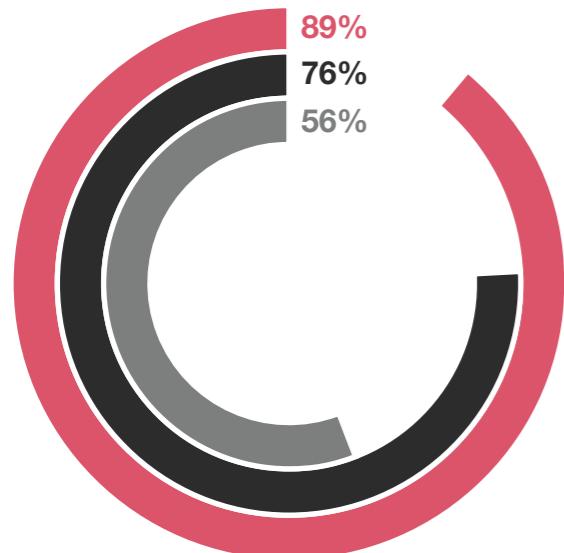
「『なぜ車にブレーキをかけるのか?』ほとんどの人は、『車は止めることができなければならない』と言うだろう。いや、それは、車を速く走らせても車を制御することができることを意味する。ブレーキを使うと、制御を失うことなく速度を上げることができる。私たちは、リスク選好についても同様であると考えている。正しい統制を持つことによって、統制を失うことなく速く進むために大きなスイングを取ることができる。全ての挑戦には障害が伴う。リスク情報に基づいた意思決定をどの程度速やかに行うかによって、企業はビジネスを正しい軌道に乗せ、麻痺させないようにすることができる。内部監査の役割は、ビジネスのスピードを落とすことではなく、効果的な内部統制システムを確保することで、ビジネスのスピードアップを図ることである」

**Joseph Pizzuto, Vice President, General Auditor and Head of Strategic Risk Management, General Motors Company**

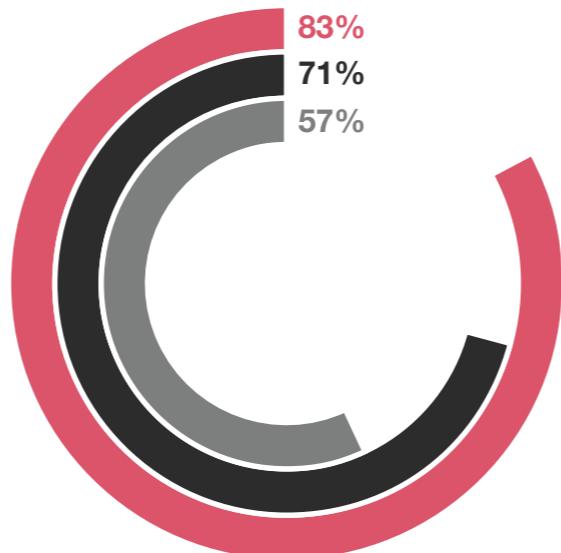
図表2

## ダイナミックなリスク部門を持つ組織には、明らかに有利な点がある

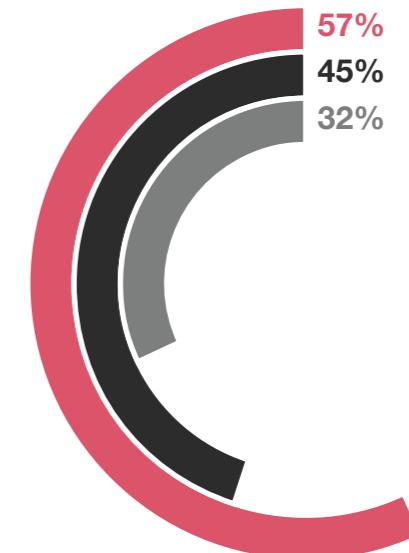
デジタル化進展のリスク  
マネジメントにおいて有効



デジタル化のロードマップ  
どおりに進んでいるか先行する



これまで以上にリスクを  
取ることに積極的になる



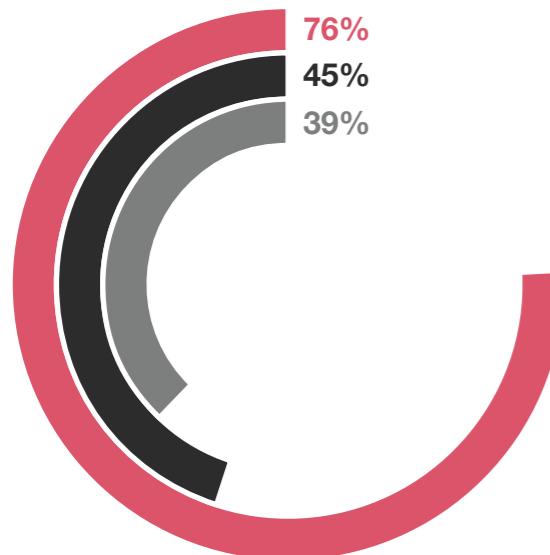
■ ダイナミック ■ アクティブ ■ ビギナー

- Q. 貴社は、デジタル化進展におけるリスクをどの程度効果的に管理していますか
- Q. 貴社のデジタル化進展の進捗状況を最もよく説明しているものはどれですか
- Q. 貴社のデジタル化のロードマップは、リスク選好にどのような影響を与えたか

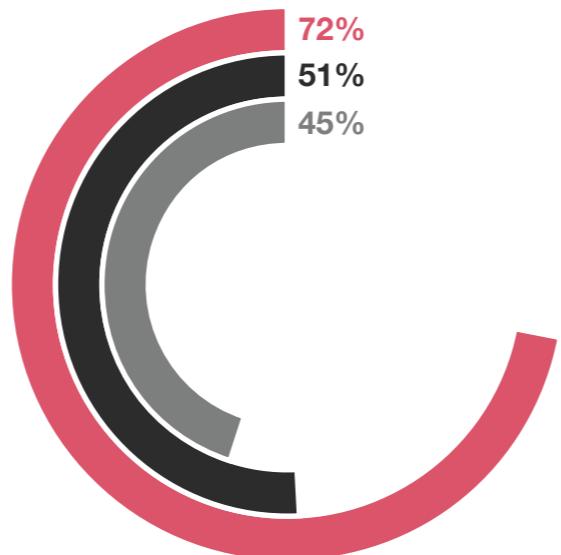
図表2(続き)

## ダイナミックなリスク部門を持つ組織には、明らかに有利な点がある

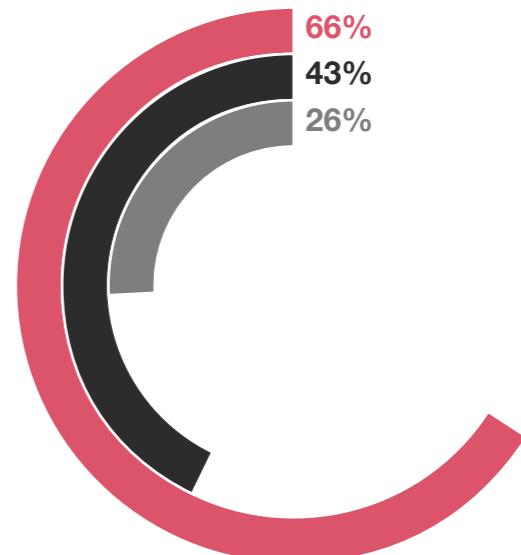
より良い意思決定に対する  
期待に応えているか、  
それを超えている



カスタマーエクスペリエンスの向上  
に対する期待に応えているか、それを  
超えている



収益成長に対する期待に応え  
ているか、それを超えている



■ ダイナミック ■ アクティブ ■ ビギナー

Q. 貴社のデジタル投資は、これまでのところ以下の分野で、どの程度の成果を上げていますか

[意思決定、カスタマーエクスペリエンス、収益成長]

# より賢明なリスク ティキングを促進する リスク部門における 6つの習慣

組織で進めるデジタルトランスフォーメーションに対してリスク部門が歩調を合わせれば合わせるほど、組織がデジタル化への取り組みのために設定された目標に到達する可能性が高まる。私たちの調査では、ダイナミックの行動は、デジタルフィットネス全体の中で後ろに位置するものたちの行動とは異なっていることが分かった。ダイナミックがデジタル化の適合性を高めている6つの習慣を特定した。これによって、ステークホルダーがより賢くリスクを取ることができるようになり、持続可能なデジタル化の成功可能性を高めることにつながっている（図表3）。

図表3  
ダイナミックに区分されたリスク部門の6つの習慣

- 01** 組織のデジタル計画を全面的に支持する
- 02** 組織のスピード化に向けたスキルアップと新しい人材の投入を図る
- 03** 新興テクノロジーの最適な活用法を見つける
- 04** 組織がリアルタイムでリスクに対応できるようにする
- 05** 主要なデジタル化への取り組みにおける意思決定者を積極的に関与させる
- 06** リスクを統合的に把握するために連携し協調する



## 組織のデジタル計画 を全面的に支持する

組織のデジタル戦略を理解し、部門の足並みを揃える

十分に考え抜かれ、周知されたデジタル戦略は、組織のリスクカルチャーの重要な要素である。ダイナミックは、組織全体のデジタル戦略を理解し、それに応じて自部門のデジタル戦略を整合させている。組織全体の革新速度は、各リスク部門における革新速度に直結する。ダイナミックは、自らのデジタルフィットネスのレベルを組織全体の速度と足並みを合わせて引き上げている。これによって、デジタルトランスフォーメーションがもたらす新たなリスクや変化するリスクに関して戦略的なアドバイスや保証を提供できるようになる。

リスク部門が備えるべき知識と能力を特定することは、デジタルフィットネスを構築するための前提条件である。ダイナミックの際立った特徴は、デジタル投資に望ましい具体的な結果を設定することによって、部門のデジタル化に向けたビジョンが生まれるようになり、行動を強化するためのパフォーマンス指標を変更していることである(図表4)。このようなパフォーマンス指標は、リスク部門におけるデジタル化に向けたビジョンを実現可能かつ測定可能にする。私たちの調査では、望ましい結果を設定してそれを測定することが、リスク部門がデジタル計画を進める能力において最も影響力のある要因であることが分かった。

リスク部門がデジタル化に適合している場合、大きな取り組みにおいて最初から価値のある貢献者になることができる。米国の電気・天然ガス事業者であるAmerenでのアプローチを例に取ると、彼らは、当初からリスク部門が体制に組み込まれたデジタルトランスフォーメーションのロードマップに沿って事業を展開している(「Amerenは、リスク部門を組み込んだデジタル戦略を進めている」を参照)。Chief Digital Information OfficerであるBhavani Amirthalingam氏は、「サイバー、監査、コンプライアンスの部門の完全統合を早期に進めれば、より優位な地位に立てるだろう。リスク管理やサイバーチームを巻き込むことでスピードが上がり、[企業のリーダーは]より戦略的に彼らと関わり合うことになるだろう。」と語る。

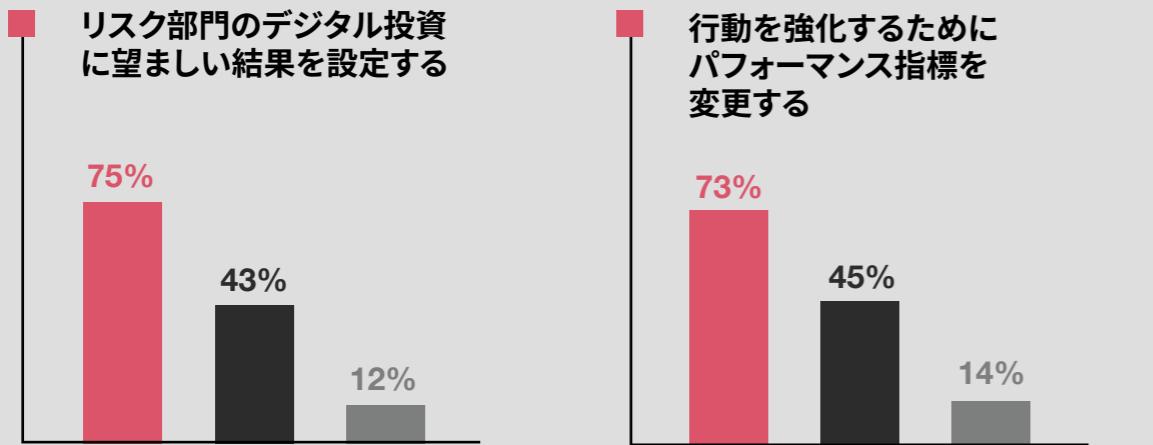
組織のデジタル戦略に組み込むことにより、リスク部門は、組織全体に散在する取り組みを超えた、適切なガイドルールを構築するデジタルガバナンスの確立に貢献できる

公共事業を営むEdison Internationalの監査委員会のメンバーであるVanessa Chang氏は、この論点の重要性を明らかにしている。「私が懸念しているのは、デジタルトランスフォーメーションのプロセスに対するガバナンス、つまり、誰が何を承認しなければならないのかという点である。承認されていないデジタルトランスフォーメーションを進めている担当ユニットが、承認が必要であることや誰かが振り返るべきかどうかについて認識していないことを危惧している。私がガバナンス支援に携わっている企業の全ての者が、誰に何ができるのか、彼らの責任の範囲はどこまでか、他者の支援を受けるべき時はいつか、について知る必要がある」ダイナミックなリスク部門は、取り込みプロセス、役割、説明責任、意思決定権限などの分野でデジタルガバナンス基準を確立することに関して、組織における他の部門よりも頻繁に関与している。これによって、組織がリスクを管理しながら組織全体のイノベーションを加速させることが可能となっている。

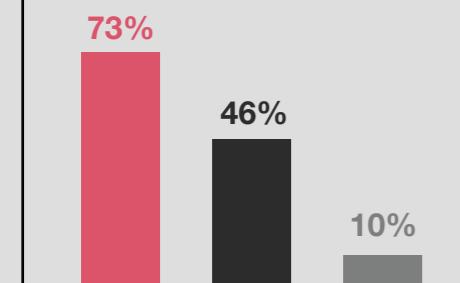
図表4

## デジタル化のロードマップに対するダイナミックの行動

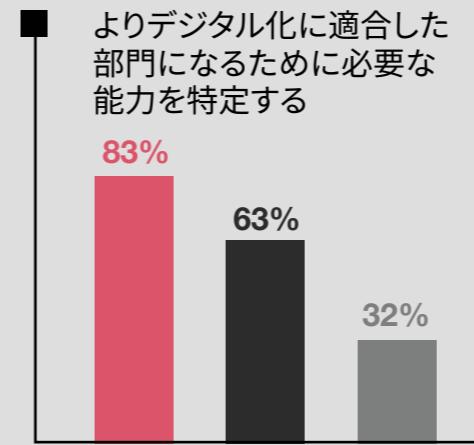
### 傑出した行動



### 意欲的なデジタルオペレーションモデルの開発と管理を行う



### 基本的な行動



■ ダイナミック ■ アクティブ ■ ビギナー

Q. 貴部門は、デジタル化のロードマップを構築し管理することに関して、以下の活動を実施または計画していますか

# Amerenは、リスク部門を組み込んだデジタル戦略を進めている

Amerenは、双方向太陽光と風力発電網のアップグレードから、デジタルテクノロジー、ツール、チャネルを通じた現場の従業員のスケジュール管理や顧客サービス担当者の問い合わせ対応の変更に至るまで、自社のデジタル化を全面的に見直している。

Amerenの変革の手引きとなっているのは、Amerenのリスク管理、コンプライアンス、内部監査部門が枠組みを作り、定期的にモニタリングをしている、高度に構造化された真に重要なロードマップである。その結果、主要なリスクに対するガバナンスは、デジタル戦略とインフラに組み込まれている。デジタルガバナンスは、5つのプラットフォームの柱の1つである。「コンプライアンスだけでも、規制だけでも、ペリメータセキュリティだけでもない。サイバーとガバナンスを早い段階で取り入れるということは、全く異なるマインドセットであり、デジタル化の大事な部分だ」Chief Digital Information Officerである Bhavani Amirthalingam氏は説明する。

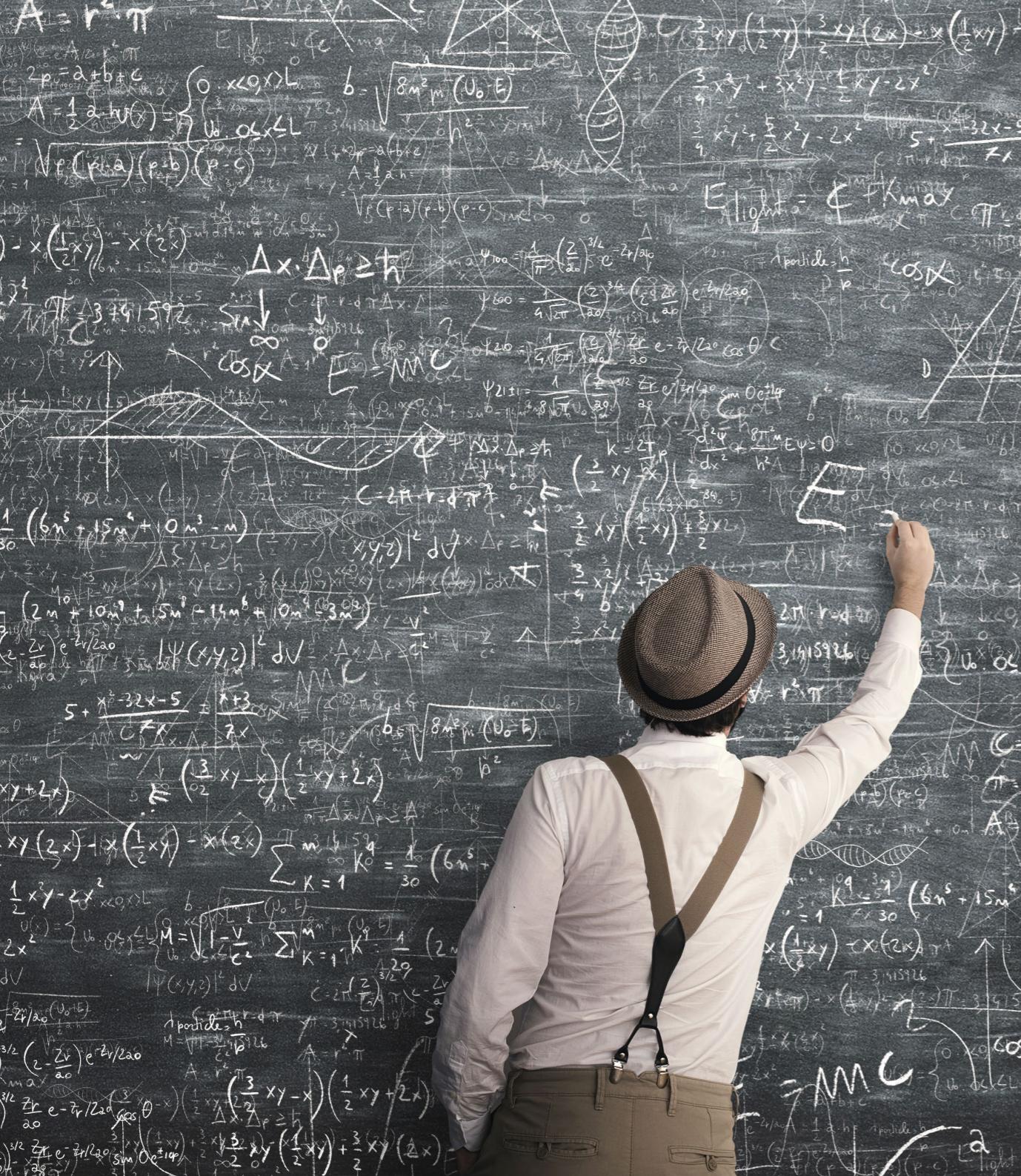
リスク、コンプライアンス、内部監査の各幹部は、組織全体の各スコアカードレベルにおいて重要な役割を持つ。例えば、関係のあるモバイル・フィールド・ツールの展開のために、内部監査、リスク管理、サイバーや外部監査は、ツールの全ての側面を毎月レビューする。また、内部監査では、ツールの変更管理と実務、テスト、プロジェクト管理について複数回の内部監査を実施し、その微調整を支援した。

リスク部門のインサイトを統合し、それらの部門の能力を組織の能力と同じペースで整合させることは、電気・天然ガス事業を営むAmerenにおけるデジタルトランスフォーメーションの初期段階の成功を後押しした。Amirthalingam氏は、「5カ年計画に沿って組織を運営し、対策を講じ、管理しなければならない」「セキュリティとリスクは、戦略的に態勢に組み込まれた、十分な訓練を受けたチームスポーツである必要がある」と述べている。

組織のデジタル計画を全面的に支持する

## 進歩するための手法

- 組織のデジタル戦略と歩調を合わせ、部門のデジタル化に向けたロードマップを作成する。
- 部門のデジタル投資の目標成果と成功指標を設定する。デジタルフィットネスが部門の将来の役割にどのような影響を与えるかを評価し、その影響を組織に適合させる。
- 部門内の行動変化を強化するために、パフォーマンス指標を見直す。
- 経営幹部との協働により、組織のデジタルガバナンス基準を確立し、リスクを管理する。



# 組織のスピード化に 向けたスキルアップと 新しい人材の投入を 図る

組織のデジタルスキルを構築するために人材調達を  
工夫し、保有する人材を確保するために投資する

組織は、常にデジタルスキルを強化しなければならないにもかかわらず、そのための人才は不足していることを理解している。そこで、大学と連携して関連カリキュラムを作成し、技術力のある国にデジタルラボを設立するなど、多くの面でリーダーが行動を起こしている。

## リスク部門のリーダーは、デジタルスキルの構築が必要であり、将来のリスク専門家は今日とは全く異なることを理解している

組織がデジタルトランスフォーメーションを進めるにつれて、リスク部門は、ビジネスと新興テクノロジーの両方の観点を含めた、リスクに関する助言を提供するための知識やスキルセットを必要とする。リスク部門はまた、デジタルツールを使用するスキルが必要で、よりデータ主導になる必要がある。これによって、組織のデジタルトランスフォーメーションが要請する速さと規模でインサイトを提供することができるようになる。将来の役割、スキル、職位については分からぬが、私たちがインタビューを行った経営陣は、批判的思考、テクノロジー、データ分析、サイバーやプライバシー保護のスキルが必要であることに同意している。また、プロジェクト管理、コラボレーション、変更管理のスキルも不可欠である。少なくとも一部の人材には、データ取得スキルと物語を語るスキルが必要となり得るが、これは視覚化ツールに精通することを意味する。加えて、ガバナンス、リスク、コンプライアンス（GRC）ツールと同様に、データガバナンスの理解も引き続き重要である。リスク部門の幹部は、特定のスキルを強化するだけでなく、多様性がイノベーションに拍車をかける上で重要な役割を果たすことを認識しているため、チームが多様な文化、背景、思考を持つ個人で構成されるように努めている。

## デジタル能力に長けた人材の採用と能力向上は容易ではない

多くのリスク部門には人材採用やスキルアップの計画があるが、これらの計画を実行に移すのに苦労している。そこで、ダイナミックは、デジタル能力に関してはセンター・オブ・エクセレンスやサービスデリバリーセンターを頼りにしている他、外部のサービスプロバイダーを活用するなど、人材調達にひと工夫している（図表5）。私たちの経営幹部へのインタビューによれば、リスク部門は、必要に応じて専門的なスキルを身に付けるために、派遣社員の活用を検討していることが明らかになった。デジタルスキルを向上させるために組織全体の取り組みとも連携している。そして、分析モデル開発、ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）プログラミングや一般的なテクニカル研修などのために、組織全体のセンター・オブ・エクセレンスを活用している。さらに、学習行動を強化するために、ダイナミックは、新しい業績評価基準を取り入れ、デジタルな新しい働き方を評価し、それに応じて報酬を与える仕組みを作っている。

## リスク部門のリーダーが全体的な人材構成を計画する際には、段階的なスキル戦略がふさわしいかもしれない

PwCの2019年AI予測レポートは、組織内でAIに精通した従業員を一般ユーザー、一般開発者、スペシャリストの3段階に分けた人員戦略を示している。従業員の大半は一般ユーザーであり、彼らは組織のAIにより高度化されたアプリケーションの使い方、優れたデータガバナンスの支援方法、また必要に応じて専門家のサポートを得る方法を学ぶことになる。より専門的なグループ（おそらく従業員の5～10%）が、一般開発者になるためのさらなる訓練を受ける。これは、使用事例やデータセットタを特定でき、新しいAIアプリケーションを開発するためにAIの専門家と密に協働できるパワーユーザーである。このグループは、パワーユーザーの役割を果たすために、広範囲に及ぶトレーニングとインセンティブを必要とするが、それはAI能力の拡張に不可欠である。最後に、少数ではあるが重要なデータエンジニアとデータサイエンティストのグループが、AIアプリケーションの作成、展開、管理のための重責を担っている。このグループに属する従業員は、市場で高い需要がある特定のスキルのために通常雇用される。上記のようなアプローチは、AIスキルだけでなく、あらゆるスキルのニーズにアプローチするための良いモデルとしても役立ち、デジタル化に適合したリスク部門の構築をより達成可能にする。

図表5

## ダイナミックは人材調達にひと工夫している

### 傑出した行動

新しくデジタルな働き方を評価し、報酬を与えるパフォーマンス指標を適用する

82%

50%

26%

デジタル人材の採用もしくは社内のデジタルスキル向上のため、人材管理プログラムを作成する

71%

45%

15%

シェアードサービス、センター・オブ・エクセレンス、サービスデリバリーセンターにますます頼るようになっている

77%

55%

39%

必要なデジタルスキルのために外部サービスプロバイダーを活用する

78%

57%

53%

### 基本的な行動

以前よりも頻繁にリスクアセスメントを実施する

79%

74%

50%

モニタリングや監査計画を以前よりも頻繁に変更する

77%

73%

49%

意思決定の周知のため、以前よりもデータやアナリティクスを活用する

91%

87%

64%

- ダイナミック
- アクティブ
- ビギナー

Q.貴部門に関して、以下の説明にどの程度当てはまりますか。  
回答：同意または強く同意

## テクノロジーが進化する中でスキルを最新の状態に保ち、デジタルスキルの高い人材を満足させ続けるためには、絶え間ない投資が必要である

人材市場が激化しているため、採用や1回限りのスキルアップに注力するだけでは十分ではない。優秀な雇用者は、優れた学習環境を提供しているが、多くの従業員は、雇用者のテクノロジーに関するスキルアップの努力が不足していると述べている。PwCのTechAtWork調査では、調査対象者のわずか半数が、雇用主がこのような目的のために提供するリソースに満足していると回答している。いくつかの組織は、革新的な文化を構築する機会として、能力向上を必須としている。例えば、PwCは自社のデジタルフィットネスに関するアプリケーションに投資している。従業員はテストを受け、デジタルフィットネスに関する得点を取得する。彼らは自分の得点を自分の部署や社内で他者の得点と比較することができる。また、得点に基づいた個別の学習プランも用意されている。従業員は、自分のスケジュールに合った個人用の測定可能な週次学習プランを選択することができる。そして、組織全体のインサイトを得て、PwCは自社の従業員の強み、機会、スキルギャップを評価することができる。そしてPwCのデジタルラボは、社内全体でデジタル化に伴う革新を発見して共有するためのバーチャルのハブであり、一般主導の革新を促進する。

今日の競争の激しいテクニカルスキル市場では、デジタルスキルに継続的に投資し、そのスキルに対し報酬を与え、従業員が期待するテクノロジーを提供するリスク部門が、従業員の定着競争を勝ち抜くことができる。

「将来のスキルセットにおいては、アウトプットの分析と、指標と重要性に基づいた意思決定の優先順位付けの方がはるかに重要になるだろう。そのため、監査人はテクノロジーの意味することについてより多くのことを知る必要がある。コーディングの方法ではなく、何がコード化されているのか、自動化されたプロセスで意思決定がどのようにコード化されているか、コードを検証し確認する方法を知る必要がある」

**Melvin Flowers, Corporate Vice President, Internal Audit,  
Microsoft Corporation**

「S&P Globalの全従業員がテクノロジーに精通できるようにする方法として、全社的な学習・開発プログラムを開設している。また、「データサイエンスアカデミー」を開設し、特定のテクノロジー分野での追加研修を選択できるようにしている。グローバルリスクアシュアランスは、これらのプログラムを活用するだろう」

**Nancy J. Luquette, Senior Vice President, Chief Risk & Audit Executive, S&P Global Inc**

組織のスピード化に向けたスキルアップと新しい人材の投入を図る

## 進歩するための手法

- ・現在の部門の人材能力を評価することにより、能力ギャップを特定し、デジタルフィットネスの向上に必要な目標スキルセットに到達するための人材採用・調達、スキルアップのステップを具体化するような人材プログラムを作成する。
- ・より多くのチームを一般ユーザーとして訓練する一方で、データや分析の開発者となる人材のスキルアップや採用を行う。
- ・自社のセンター・オブ・エクセレンス、シェアードサービスセンター、あるいはサービスデリバリーセンターを活用する。
- ・一般ユーザー主導のイノベーションを促進し、報酬を与える。
- ・データサイエンススキルに投資し、専門的ニーズにおけるコソーシングを利用し、デジタルフィットネスを加速するためのアウトソーシング人材を検討する。



## 新興テクノロジーの 最適な活用法を 見つける

リスク対応領域を拡大するために部門のオペレーション  
を自動化し合理化する

組織は、業務を合理化することによって効率性を高める方法を絶えず模索している。現在、AI、RPA、IoTなどの新興テクノロジーは、効率性を新たなレベルにまで高めている。今回の調査では、全組織の3分の1強が、生産性や業務の質を高めるために、常に新興テクノロジーを利用していると答えていた。ダイナミックなリスク部門を持つ組織は、このグループに属する可能性がはるかに高い。

ダイナミックは、自部門の業務活動を自動化することにより、部門のキャパシティを増やし、人材をより付加価値の高い分析や洞察業務に取り組むことができるようシフトしている。また、デジタルトランスフォーメーションによって組織のリスクプロファイルが変化するにつれて、ダイナミックはリスクカバレッジを拡大できるようになっている。

## ダイナミックは、新興テクノロジーを追加機能とは考えず、さらなる高みを目指すためのスマートな解決策と考える

ダイナミックは、多くの革新的な方法で新興テクノロジーを展開している点で際立っている（図表6）。ダイナミックの少なくとも3分の1は、全母集団テストや統制モニタリングのためにAIを、データ検索などのルーティーン業務のためにRPAを使用していると回答している。ドローンは、方針や規制機関の基準への準拠性を評価し、維持するために使用されている。また、ダイナミックの大半は、リスクのモニタリング、報告、評価、テストのために、部門内でGRCテクノロジーを使用している。これは、多くのリスク部門とプロセスオーナーがGRCツールとともに進歩しているため、急速に基準となる能力になりつつある。

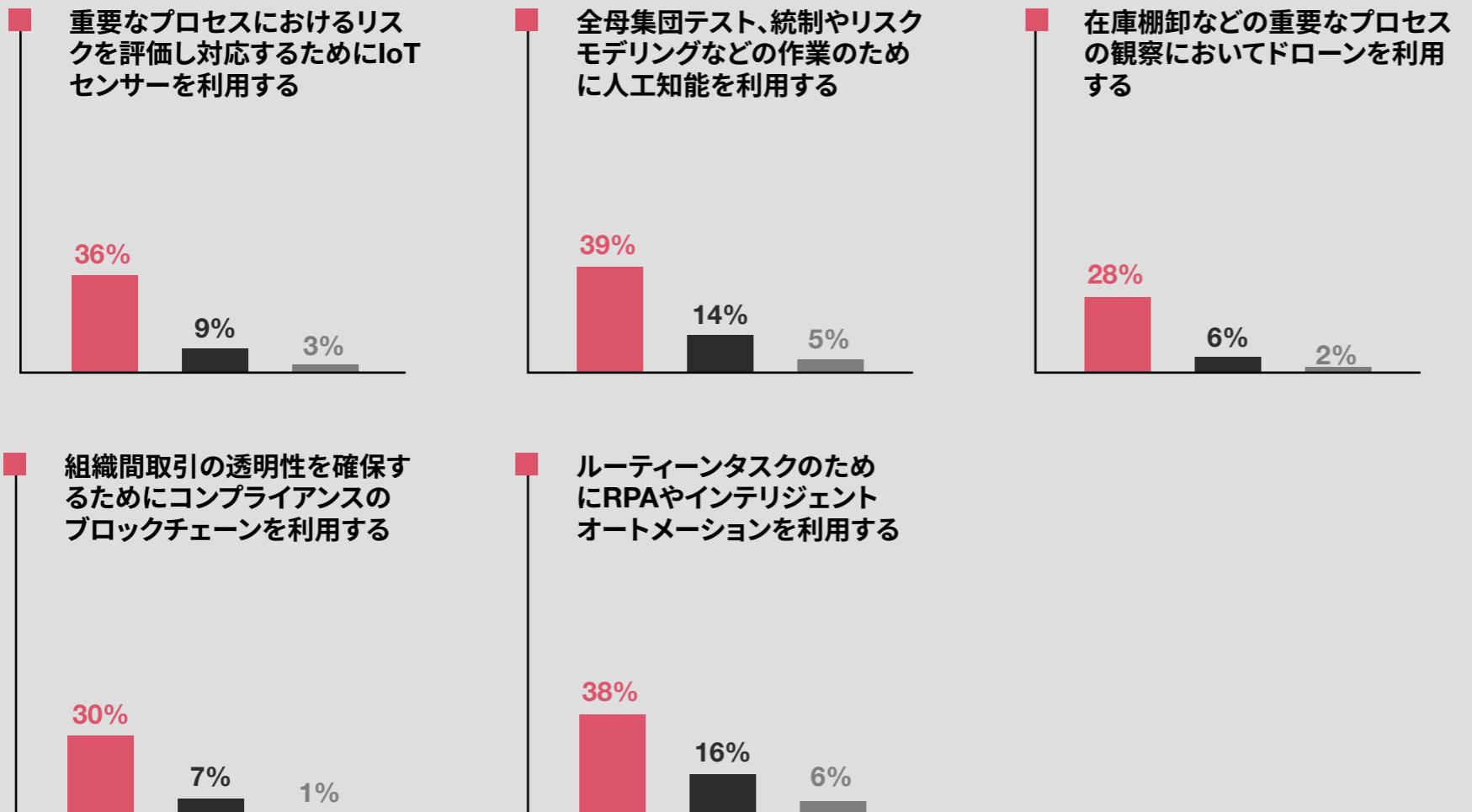
「クラウドテクノロジー、RPA、分析能力、ブロックチェーンが同時に活用されるようになってきている。これは、ビジネスサービスがどのように提供され、消費されるかについて本当に深い意味合いがある」

**John Merino, Chief Accounting Officer, FedEx Corporation**

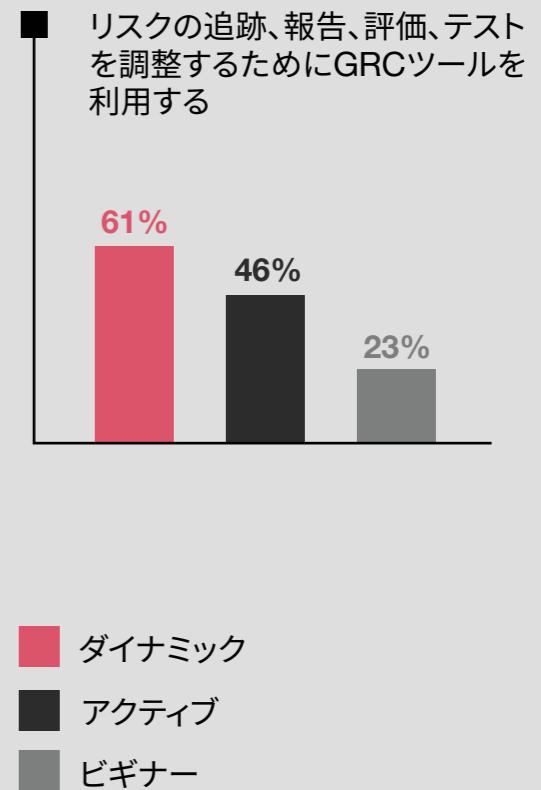
図表6

## ダイナミックは新興テクノロジーに最適な方法を見つける

### 傑出した行動



### 基本的な行動



Q. 以下のテクノロジーの利用に関して、貴部門での利用状況に最もよく当てはまるものはどれですか  
回答:現在利用中

FedEXのCorporate Vice President and Chief Audit ExecutiveであるRobert King氏は、他のリスク部門が報告にボットを使用し始めたように、指標の報告や四半期ごとの品質評価のレビューといった業務のために内部監査部門にボットを導入した。内部監査チームがより自動化を受け入れやすくするために彼が取ったアプローチは、独創的で効果的であった。それは、ボット機能を「ハリー・ボッター」という名の新入社員として社員に紹介するという手法であり、高校時代のスポーツの功績やその他の要素を含んだ強力な履歴書によってハリーに命を吹き込んだ。King氏は、ハリーの活用方法と、ハリーに引き継げるタスクをチームに考えさせた。いくつかの基本的な仕事をこなせるようになった現在は、ハリーはより高度な仕事で活用されつつある。この革新的で楽しいアプローチは、スタッフがデジタルトランスフォーメーションに適応する手助けとしてうまく機能した。「私の組織か会社全体かにかかわらず、デジタルトランスフォーメーションを進める上では、率直に言って、いかにうまく変化に対応するかが成功の重要な鍵となる」とKing氏は語る。

「私たちは、ロボットやチャットボットなどの新興テクノロジーを使用するために、内部統制に関してビジネス上の考え方を提供できるようになる必要がある。内部監査のパフォーマンスを向上させ、会社全体にわたってより深く、広範囲をカバーするために、内部監査でアナリティクスを利用していいる。また、ビジネスが新しいデジタル能力を導入することによってリスクも変化するため、私たちの仕事へのアプローチも変革していく必要がある」

**Greg Jordan, Senior Vice President and Chief Audit Executive,  
Nationwide Mutual Insurance Company**

## 進歩するための手法

- 仕事のあらゆる場面でデジタルファーストの思考を奨励する。
- 自動化に最も適した対象を見つけるために、一貫したフレームワークに基づき、業務全体を通じた活動を特定し、評価する。
- 新興テクノロジーを用いて、どのようにリスクを特定し、査定し、評価し、監査していくかをチームで徹底的に見直すように促す。



組織が  
リアルタイムでリスクに  
対応できるようにする

最も必要とされる時期と場所でリスクに関するインサイトと  
保証を提供する能力を構築する

デジタル化への取り組みには、当然ながら、テクノロジー、データプライバシー、セキュリティ、プロジェクトや業務プロセスに関するリスクが存在する。人工知能におけるバイアスのような新しくまだ広がりつつあるリスクも、その1つである。そして、動きの速いデジタル化への取り組みを行うリーダーは、機会とリスクを秤にかけて頻繁に意思決定を行うことが求められている。つまり、リスク部門は、こうした意思決定をサポートするためにより積極的にリアルタイムなインサイトを提供しなければならないのである。

## ダイナミックは、データとデジタルの能力を活用して、全く新しい方法を実行することで、部門を機動的にし、ステークホルダーに本質を突いた意見を提供している

これには、監査で使用する分析モデルやダッシュボードの作成が含まれる場合がある。分析モデルやダッシュボードは、作成されるとモニタリングのためにビジネス部門に共有される（図表7）。あるいは、インテリジェントオートメーションや機械学習などの既存のサービスを、よりタイムリーかつより適切なリスク評価のために再構築したり、リスクがどれだけ早く顕在化するかに対応するために、リスク評価を変更することもある。

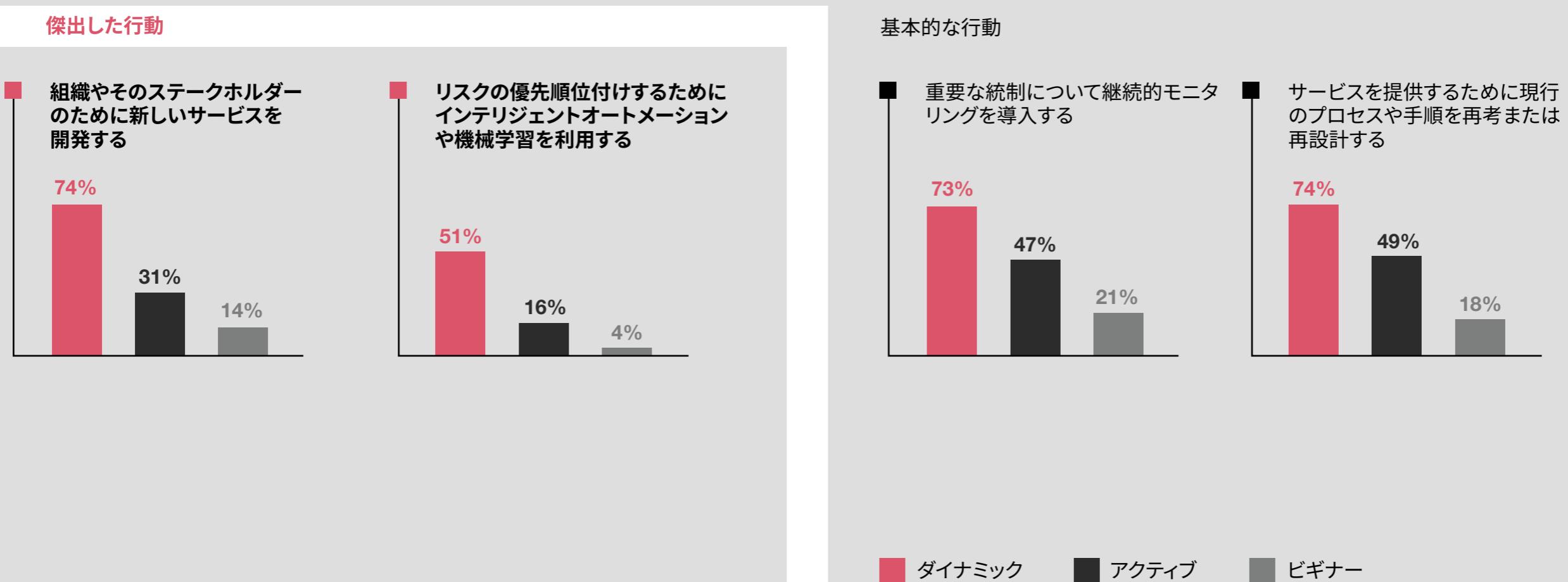
今日何かしらの問題が発生した場合、問題はすぐに雪だるま式に増えていく可能性はかなり高い。例えば、非政府組織が、企業の拡張サプライチェーンにおいて児童労働の問題を特定した場合、企業が仕入先との関係を検証する前に、企業ブランドへのダメージがソーシャルメディアを通じて広がる可能性がある。リスクの発生可能性、影響度、速度を考慮するデータ主導の正式なリスク評価は、リスクの発生可能性と影響度のみに焦点を当てたものよりも、より意味のある優先順位を示す可能性がある。

「リスク部門は、企業の過去よりも将来にとって重要なことに注力できるほど速くモニタリング能力を改善できていない。現在の売上高の80%を占める製品ではなく、3年後の売上高の80%を占める製品予測をモニタリングするために、より多くの時間を費やすべきだ。経営陣と足並みを揃えるか支持することによって、未来に焦点を移すべきである」

Melvin Flowers, Corporate Vice President, Internal Audit,  
Microsoft Corporation

図表7

## ダイナミックはデジタルイノベーションから生じるリスクに対処するために新しい手法を取り入れている



Q. 貴部門は、デジタルテクノロジーの利用可能性に基づき、以下のサービス関連活動を実施または計画していますか  
回答：現在実施している

## データレイクは、リアルタイムでのリスクの特定、モニタリング、テストのためにも活用されている

データレイクは、構造化されたデータと構造化されていないデータの両方を規模にかかわらず保存する一元的なレポジトリである。コスト曲線が減退し、計算能力が上がってきていていることを考えると、データレイクを構築することができます可能になってきている。リスク部門がデータレイクと人工知能を組み合わせると、強力なリスクインサイトが得られる。DXC Technologyで拡張中のデータレイクは、3つのディフェンスライン全てに利益をもたらす、リスクと業務の両方に関するインサイトを生み出す基盤となっている（「[DXC Technologyの内部監査のデータレイクプラットフォームが強力な基盤を構築する](#)」を参照）。

前述したそれぞれの事例において、目標は同じである。すなわち、組織がリアルタイムでリスクに対応できるように、最も関連性のあるタイムリーな情報とインサイトを提供することである。データは、その目標を達成する中心的存在である。

## アクセス可能で信頼できるデータは、デジタルトランスフォーメーションに不可欠である

リスク部門は、従来、データガバナンスに関与していなかったが、現在では関与しなければならない。データガバナンス構造が存在しない場合、リスク部門は、その構造が何を包含すべきかについての情報と提言を提供しなければならない。あるいは、組織のデータガバナンスの構造とプロセスを評価する必要があるかもしれない。現在、先進的な分析手法が組織横断的に活用されているため、リスク部門も分析モデルそのものに関するガバナンスプロセスを確立しなければならない。例えば、ある金融機関は、第1線と第2線を橋渡しする別個の典型的なガバナンスグループを集めて、CFOや財務部門が使用している高リスクの分析モデルを個別にテストし、その正しさや合理性を検証できるようにした。また、リスク部門は、組織のデータガバナンスにますます関与するようになるにつれ、取締役会に報告される重要な情報の適時性と信頼性を確認するために、自身のデータガバナンスを強化しなければならない。

「ガバナンスは、新興テクノロジーに関するリスクと統制を考える際の中心にある。例えば、誰がデータを統制するのか、ガバナンス体制を監督するのは誰か、ドローンが資格のあるアソシエイトやベンダーに使用されていることを誰が確認するのか、チャットボットや音声分析を利用する中でコンプライアンスやプライバシーを管理するのは誰か。私たちは、ビジネスが実践するガバナンスガイドラインと連動したモデルを運用している。設計、アプリケーション、ドキュメンテーションにおける一貫性が欲しいのだ」

**Greg Jordan, Senior Vice President and Chief Audit Executive,  
Nationwide Mutual Insurance Company**

# DXC Technologyの内部監査のデータレイクプラットフォームが強力な基盤を構築する

独立系で有力なエンド・ツー・エンドのITサービス企業として、DXCはクライアントのデジタルトランスフォーメーションへの道のりを支援する最前線に立っている。DXC Bionixは、企業を大規模にデジタル化するインテリジェントオートメーションへのデータ主導型アプローチである。また、DXCのセキュリティサービスは、大規模なデジタル化への変化の中で、脅威の特定、攻撃への対応、データプライバシーの保護、アイデンティティの管理に役立っている。DXCのクラウド、IoT、その他の多くのサービスは全て、新しいビジネスモデル、カスタマーエクスペリエンスの改善、製品化までの時間、生産性の向上を通じて、企業が価値を生み出す手助けになっている。

このように極めて革新的な環境において、DXCの内部監査部門は、デジタル化に関する能力とデータのパワーを利用することによって、自社のデジタルトランスフォーメーションに関する専門知識についていくことが不可欠であることを知っていた。彼らは、データを効率的に引き出すため、ロボット工学を用いたデータレイクを構築するための革新的な道のりを歩み始めた。まず、仕訳入力を監査する目的でデータを集約することから始めた取り組みは、急速にリソース管理、時間と経費の管理、セキュリティ統制、そして拡大し続ける監査対象領域へと拡大した。このデータレイクは、監査に多大なインサイトと効率性をもたらし、監査業務を超えたところでも、事業運営上大きな価値を持つインサイトを生み出している。例えば、内部監査における先進的な分析手法は、企業が採用管理や採用決定の質を向上させるために利用できるようなインサイトを提供している。

元Chief Audit Executiveで現在Head of Global Shared Services and Chief Risk Officerを務めている John Newstead氏は、内部監査がデータやデータ分析を利用することで、統制フレームワークの質に関する大きな保証を取締役会に対して提供できると話す。また、それと同時に、内部監査におけるそのような取り組みは、事業がより効果的な事業運営に努める中、事業との連携を強化するための基盤を構築している。「効率的な事業運営の進めるためには、事業の運営面でのインサイトこそが大きな変革をもたらすものである」と同氏は述べている。「変革の過程で事業にインサイトを取り込むことは、非常に有効である」

イノベーションはまた、複数のディフェンスラインによるアプローチを活発にする。「データレイクの構築、データの品質、私たちが行っている分析、そして私たちが生み出しているインサイトは、企業のERMに強力な効果があった」とNewstead氏は言う。「機能として、ERMは組織内外に幅広いインサイトを与えることができる。これは、経営幹部と取締役会に自信を与え、企業のリスク評価と内部監査計画に関する周知徹底の改善につながる。その便益は複数の方面に広がっている」

組織がリアルタイムでリスクに対応できるようにする

## 進歩するための手法

- リスク評価と監査計画を見直することで、リスクベロシティの重要性を認識し、リスクのより良い優先順位付けとデジタル化への取り組みに遅れずについていくことができるようになる。
- 新しいデータやテクノロジー主導の能力を活用し、重要な統制の継続的モニタリングを行うことで、高リスク領域に対するリアルタイムのモニタリングやこれまでカバーされていなかつたリスク領域にモニタリング範囲を拡大する。
- データガバナンスの方針とプログラムを評価し、3つのディフェンスラインを支える共通のデータガバナンスを確立する。
- 新しいデータの相関関係を作成し、より動的なリスクの特定、評価、モニタリングのプロセスを推進するためのインサイトを提供することによって、リスクとコンプライアンスを支援するデータレイクの使用を検討する。



主要なデジタル化への  
取り組みにおける意思  
決定者を積極的に関与  
させる

デジタル化への取り組みの最前線に立つためにつながりを  
保つ

新しいツールや能力を手にしたとしても、リスク部門は、デジタル化への取り組みの展開を通して貢献するために、意思決定者と積極的に関わり、コミュニケーションを取らなければならない。積極的に関与することによって、リスク部門が組織のリスクに関するよりタイムリーなインサイトを得ることにも役立つが、資源と労力をよりうまく整合させることにも役立つ。

あるリスク部門のリーダーにとっては、デジタル化への取り組みに定期的に参加することには、マイルストーンごとに開催されるミーティングへの参加を含んでいる。一方、他のリーダーにとっては、特定の取り組みに関するリスクについて相談を受けることを意味する。それでも、組織のデジタル化への取り組みへの関与が限定的だったり、もしくは全く関与していないかったりするリーダーもいる。組織のデジタルトランスフォーメーションに最も価値を与えるリーダーは、変革を監督する意思決定者がリスク部門の伝統的なステークホルダーに比べて点在して意見が異なっている場合であっても、関与しコミュニケーションを図っている。

## ダイナミックは、イノベーションから生じるリスクについて、常にステークホルダーと連携している

ダイナミックは、中心となるデジタルチームに積極的に参加し、戦略や計画作成に貢献している。彼らは、統制の推奨、リスクの評価、方針の討議など、デジタル化への取り組み全体に関与している。彼らは、デジタルダッシュボードを利用し、リスクに対して統合的かつ分かりやすい見解を示している。そして、リーダーがより多くの情報に基づいた意思決定を行うことができるよう、適切なタイミングで参加している（図表8）。

多くの組織は、デジタル化に向けたロードマップを非公式または公式に作成しているが、進捗状況を測定する効果的な方法に欠けており、それはリスクの測定についても同じことが言える。ステークホルダーとのコミュニケーションにおいて、リスク部門は意思決定者に適切な情報を提供し続けるために、適切な重要リスク指標（KRI）を利用しなければならない。そして、それが課題となり得る。PwCのDigital Trust Insightsによれば、取締役会がサイバーやプライバシーリスク管理の指標について十分な報告を受けていると答えた回答者はわずか27%にとどまった。入手可能で有用な測定方法の種類は、組織がデジタル化のどの段階にあるかを含む、多くの要因に左右される。今測定できることから始めて、より洗練された指標を追加する計画を徐々に作成すると良いだろう。

図表8

## ダイナミックは取締役会と経営陣に対してリスクを伝えている

### 傑出した行動

■ 取締役会への包括的かつ戦略的なリスク報告のためにデジタルダッシュボードや視覚化ツールを使用する

82%

43%

23%

■ デジタル化への取り組みに関する経営幹部や取締役会の戦略的な意思決定に影響を及ぼす

79%

48%

24%

■ デジタル戦略や計画に貢献し作成することによってコア・デジタル・チームに積極的に参加している

82%

53%

21%

### 基本的な行動

■ 取締役会や上級管理職によるデジタル化への取り組みに関する議論に定期的に参加する

88%

66%

43%

■ ダイナミック ■ アクティブ ■ ビギナー

Q.貴部門に関して、以下の説明にどの程度当てはまりますか  
回答：同意または強く同意

主要なデジタルへの取り組みに関する意思決定者を積極的に関与させる

## 進歩するための手法

- 取締役会や上級管理職によるデジタル戦略や取り組みに関する議論に参加し、リスク部門としての自身の役割を述べる。
- テクノロジーの利用が拡大した際に再現可能なガバナンスと統制を組み込むために、新しいテクノロジーの試験的な導入が行われるプロジェクトに早い段階で関与する。また、その試験運用を自身の部門内でも評価する。
- ステークホルダーが最新のリスクを把握できるように、ダッシュボードや適切なKRIなどの可視化ツールを利用する。
- デジタルトランスフォーメーションに関するリスクを、四半期ごとの事業レビュー、ステアリングコミッティー、取締役会などの重要なミーティングの議題に明示する。



リスクを統合的に  
把握するために連携し  
協調する

ディフェンスライン間で活動と情報を  
統合する手法を見つける

今こそ、3つのディフェンスライン全体の中で各リスク部門が協力して、組織のデジタル化の旅を支援する時である。コストカーブ、テクノロジー能力、質の高いデータは、いくつかの活動の融合により手頃で、実行可能で、強力なものにしている。共通のテックスタックを持つ共通のプラットフォーム上でデータソースを利用することにより、リスク部門は、取締役会、CEO、その他のステークホルダーがより情報に基づく機動的な意思決定のために望んでいるリスクに関する統合的な見解をリーダーに対して提供できる。

ダイナミックは、(1) 組織のKPIに結び付いた一連のリスク指標やKRIの使用、(2) 会社全体に共通するリスク分類方法の使用、(3) 共通の方針フレームワークの使用といった面で突出しているが、これらは全て、共通のリスク認識を構築するためには必要なステップである (図表9)。ダイナミックは、部門横断的な共通のGRCツールの使用においても際立っており、それによって部門がリスク管理と連結報告をする際に、単独の情報源と根拠となっている。多くのリスク部門では、デジタル人材の育成や採用、研修、スキルアップのための投資を共有するために協働もしている。

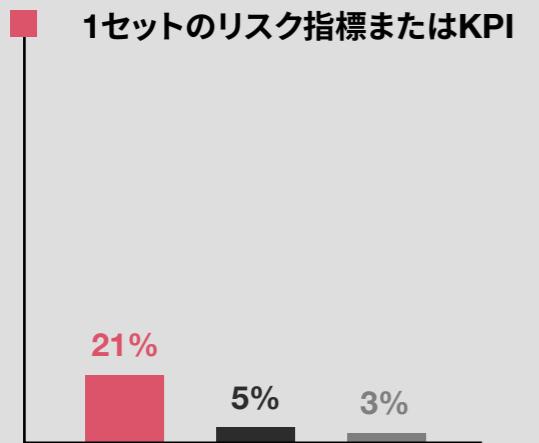
「データを複数の方法で活用できることによって、本質的な効率性を生み出すことが可能になる。私たちはデータレイクを作り上げたが、それは非常に強力である。組織内外の双方から導かれたより広範なインサイトは、企業のリスク評価と監査計画に情報を与え、リーダーと取締役会に一層の信頼を与える。恩恵は多方向に広がっている」

**John Newstead, Head of Global Shared Services and Chief Risk Officer, DXC Technology**

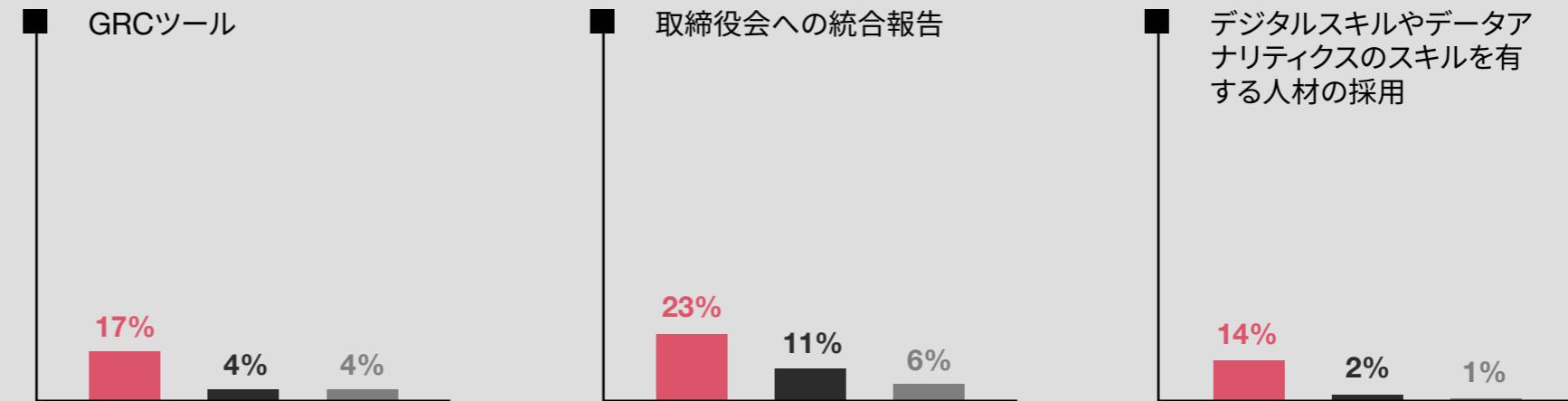
図表9

## ダイナミックはリスクに関する見解を共有する方向でいる

### 傑出した行動



### 基本的な行動



デジタルスキルやデータアナリティクスのスキルを有する人材の採用

デジタルスキルやデータアナリティクスのスキルを有する人材の採用

ダイナミック  
アクティブ  
ビギナー

Q. 貴部門は、他のディフェンスラインとの間で以下の分野において現在統合している、あるいは統合する計画があるか  
回答：完全に統合されている

## 既存のデータソースと新たなデータソースにまたがってデータポイントを相関させることができれば、ディフェンスライン間でより大きな協力関係が生まれ、より動的なリスク識別、モニタリング、テストにつながるだろう

リスクユニバースがますます動的になるにつれて、全てのリスク部門は共通のリスク情報からの取り組みを推し進め、ステークホルダーと取締役会に対して、統合的なリスク認識を提供することに向かうべきである。テクノロジーは、これらの取り組みをよりタイムリーに、より正確に、より効率的にすることができる。しかし、今や、ディフェンスラインがどのように協働するかという新たなビジョンが実行可能になった。新たな方法でデータとテクノロジーを結び付けることができるリスク部門は、これまでにないやり方で戦略的リスクの全容を明らかにすることになるだろう。

社内外のソースから構造化データと非構造化データをデータレイクに取り込むことによって、リスク部門は戦略的リスクをより正確に予測し、特定し、対処することができる。リスク部門は、リスクへの理解を深め、リスクプロファイルの変化に迅速に対応するため、強力なデータを持ち、以前は不可能であった相関関係を作れるようになる。戦略的リスクのデータプラットフォームは、組織の拡大するサプライチェーン、偽造品の特定、利益相反、データの倫理的使用に関連するリスクの動的モニタリングといったニーズに利用されている。これらの相関関係は、組織の戦略的リスクとの整合性を高め、リスクをよりリアルタイムに処理するために、さまざまなリスクグループが利用することができる。これらの予測的な相関関係を利用する能力は、リスク部門がリスクを管理する方法について協力する機会を生み出すだけでなく、より戦略的な保証の提供につながる。簡単に言えば、相関関係は組織全体におけるリスク部門の価値とリスク部門が提供するインサイトの両方を高めるものである。これは、リスク部門がより良く、効率的にリスクを管理しモニタリングする点で協働する機会になる。

リスクを統合的に把握するために連携し協調する

## 進歩するための手法

- メソドロジーに関して他のリスク部門と連携することにより、リスクに関する共通の分類、指標、方針のフレームワークの作成を先導する。
- データ、統合、アプリケーション、可視化レイヤーを含むリスク管理の共通テクノロジーアーキテクチャを作成する。
- 社内外のデータを含む戦略的なリスクデータプラットフォームを確立することにより、部門がより広範囲のリスクを認識できるようになり、リスクをより効果的かつ効率的に管理しモニタリングする方法に関して連携を促進する。

# より賢明な リスクティカーになる

リスク部門が組織全体のデジタル戦略に沿って、求められる機敏さで対応し、リスクに基づいた意思決定に必要な情報とインサイトを意思決定者に継続的に提供することによって、組織はより賢明なリスクティカーとなるだろう。組織のデジタル能力が高度になればなるほど、リスク部門は関連を持ち続けていく必要がある。

ダイナミックは、組織のデジタルトランスフォーメーションに歩調を合わせて動くリスク部門が、持続可能なデジタル化の成功確率を大きく高めていることを示している。これは、社会の信頼が組織の生き残りを決定するこの世界では不可欠である。ダイナミックとして区分されるリスク部門を持つ組織は、より効果的なリスク管理を享受することができる。これによって、リスクを取る際の大きな自信、より迅速で安全なデジタル化への道のり、デジタル投資が生み出す予想以上の価値につながる。

ダイナミックは、デジタル化への取り組みに積極的に参加することと、部門のデジタル化とデータ主導化を並行して進めることの2点で、デジタル化への適合性を高めている。これらは全て、組織全体のデジタル化への取り組みを推進しているステークホルダーにアドバイスするのに役立っている。そしてそれは、リスク部門を価値あるものにするだけでなく、組織のデジタル化成功に不可欠なものにしている。



## メソドロジー

PwCの2019年グローバルリスク、内部監査、コンプライアンスに関する調査は、2018年10月から11月にかけて実施された。これに対し、99カ国、27の業界から、CEO、取締役会メンバー、リスク管理、内部監査、コンプライアンスの領域の専門家の合計2,073人の方々にご回答いただいた。別途385人の役員の方々からも調査の協力を受けたが、回答者の組織でデジタル化への取り組みやデジタル化のロードマップの作成を実施していなかったため、回答を完成することができなかつた。私たちは、組織がデジタル化への取り組みを進めるにあたり、より賢くリスクテイクを支援しているリスク部門の特徴について調査した。

本調査では、リスク、コンプライアンス、内部監査部門のデジタルフィットネスを、5部構成の枠組み（図表1）によって評価した。リスク、コンプライアンス、内部監査部門の各回答者のデジタルフィットネス指数は、各枠組みの領域に関する行動を調査する複数の質問の重み付けと平均に基づいて算出された。各枠組みの最大スコアは100である。5つの領域のスコアを合計し、最大500点とした。その後、全てのリスク、コンプライアンス、内部監査の回答者をランク付けし、合計スコアに基づいて4つのグループに分けた。トップスコアのグループであるダイナミックは少なくとも348点、2番目のグループであるアクティブは281点から347点、3番目のグループは204点から280点、最下位のグループは204点未満であった。検出された事項は4グループに分けた回答者における相違点の評価に基づいており、アクティブとダイナミックの行動における一番大きな違いが見られる領域、すなわち、ダイナミックのデジタルフィットネスレベルを「十分」から「優良」に引き上げている行動に焦点を当てている。

私たちの調査では、世界中のビジネスリーダー30人以上へのインタビューも実施しており、彼らの組織とリスク部門がデジタルトランスフォーメーションに関して、いかに深みと視点を加えたかについてお話を伺った。参加者の皆さんには、私たちの2019年の調査のために貴重なお時間と知見をいただき、誠に感謝申し上げます。

# お問い合わせ先

## PwC Japanグループ

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



## PwCあらた有限責任監査法人

### 出口 真也

製造・流通・サービス担当内部監査サービス責任者  
パートナー

### 駒井 昌宏

金融ビジネス担当内部監査サービス責任者  
パートナー

### 久禮 由敬

製造・流通・サービス担当  
パートナー

### Shaun Willcocks

製造・流通・サービス担当  
パートナー

### 辻田 弘志

金融ビジネス担当  
パートナー

### 高木 和人

製造・流通・サービス担当  
パートナー

### 和泉 義夫

製造・流通・サービス担当  
シニアマネージャー

### 白髭 英一

製造・流通・サービス担当  
シニアマネージャー

### 田中 洋範

製造・流通・サービス担当  
シニアマネージャー

## [www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約8,100人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに276,000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を提供しています。詳細は [www.pwc.com](http://www.pwc.com) をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2019年4月に発行した『Being a smarter risk taker through digital transformation 2019 Risk in Review Study』を翻訳し、日本企業への示唆を追加したものです。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。 [www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html](http://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html)

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.com/us/en/services/risk-assurance/library/assets/pwc-2019-risk-study.pdf](http://www.pwc.com/us/en/services/risk-assurance/library/assets/pwc-2019-risk-study.pdf)

日本語版発刊年月：2020年5月 管理番号：I202004-1

©2020 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.