

今後の展開を見据えて サードパーティーのガバナンスとリスクマネジメント

- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📁 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先

序文

本レポートは、拡大企業リスクマネジメント (EERM/拡大ERM) についての2018年グローバル調査の報告書です。今回の調査では、回答者の数が大幅に増え、昨年の調査の2倍以上となる1,000社近くの企業から回答を得ることができました。調査の回答結果は、米州・欧州・中東・アフリカ (EMEA) 地域、アジア太平洋地域の15カ国¹に所在する様々な企業の経営陣の見解を反映しています。今年の調査回答者数が過去最多となったことは、サードパーティーリスクマネジメントが、企業からかつてない注目と投資を集めている背景を映し出しています。

今年で3回目となる年次調査ですが、昨年の同調査「Overcoming the threats and uncertainty (脅威と不確実性への対応)」では、経営層の意識の向上により、多くの企業においてEERMが重要視されるようになったことが明らかになりました。しかし、英国のEU離脱決定、米国の大統領選挙の結果といった外部環境の大きな変化によって、全社的かつ統合的なフレームワークとリスクマネジメントの仕組み構築への取り組みは減速しました。このように2016年こそEERM成熟度向上への取り組みは停滞しましたが、2017年は、企業がこの取り組みに改めて重点を置き、投資を行うことができたようです。

前回までの調査では、大規模でグローバルな企業におけるEERMの問題の本質と重要性の理解に重点を置いていました。それらの調査結果を踏まえ、今回の調査では、EERMに対するビジネスケースと投資に重点を置き、EERMのフレームワーク構築における進捗状況の把握を目的としています。また、調査結果は、リスク認識および一貫性を向上させるべく、分散化または連合的な混成化の進んだ構造全体にわたるEERMの管理・監督の一元化を目指す方向への転換を示しています。EERMへのアプローチの一元化をさらに推進することにより、「全組織的」なレベルでの情報集約が可能となり、これによって、サードパーティーに関係するリスクを全体から把握できるのみならず、集中リスクの問題への対応も可能になります。さらに本報告書では、その他のリーダーシップ・イニシアチブと関心事項についてお伝えするとともに、2018/2019年の見通しと、これに関連する見解についてもご紹介します。

前回までの調査結果と同様、調査の回答者は、基本的に最高財務責任者 (CFO)、調達/ベンダー管理部門責任者、最高リスク責任者 (CRO)、内部監査責任者、コンプライアンスや情報技術リスク (IT) 部門統括者など、拡大企業のガバナンスとリスクマネジメントの責任者です。全ての主要産業部門²より回答を得ており、これら回答者の大半は、年間収益が10億米ドルを超える企業です。さらに、より分散化の進んでいる企業グループの子会社や、年間収益が10億米ドルを下回る企業から得られた回答により、別の視点からの洞察も行っています。

本レポートが、EERMにより生み出される多くの機会を活用するうえで、これまでに起こった変化や今後の動向について理解を深める一助となれば幸いです。



Kristian Park
EMEA Leader, Extended Enterprise Risk Management
Global Risk Advisory



Jan Corstens
Global Leader, Extended Enterprise Risk Management
Global Risk Advisory

- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 💻 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先

企業の拡大における未開拓の機会を明らかにする

企業が引き続きビジネスエコシステムを採用、向上、拡大させていく中で、EERMはコンプライアンス要件ではなく、巧妙なマネジメント成功要因、そしてバリュードライバーとして重要性を増しています。

ビジネスエコシステムは新たな規範であり、サードパーティーとの協業によって競争優位性を獲得するために、企業の物理的フレームワークおよびネットワーク上のフレームワークを拡大させていくことが不可欠です。主要企業は、ブランドおよびレピュテーションリスクに積極的に取り組むリスクインテリジェントな方法により、成長、イノベーション、業績の促進を目的としてEERMに投資を行っています。これは注目を集めるような事業の失敗や、サードパーティーの違法行為、罰金を含む規制措置などが特別なことでなくなっている中、EERMが特に重要となっているためです。

今回の調査では、企業が価値を創造し、新たな機会を見出すためにリスクドライバーを早い段階でより戦略的に捉えているということが明らかになりました。回答者10人のうち7人が、ビジネスとマクロ経済の不確実性によって拡大企業の管理における固有リスクが、大幅にとは言えないまでも、一定程度は増大していると答えています。しかし、EERM成熟度の全体的なレベルの上昇が以前よりもかなり遅いペースで推移している背景としては、効率的なEERMプログラムにおける固有の複雑性と課題が認識されているためであると考えられます。

ペースは減速しているものの、EERMへ投資の根拠として、業績の向上と差別化を図るうえでリスクの活用がより重視されていると分かったことは明るい材料となりました。回答者の約半数が全体的なコスト削減と効率化目標を掲げており、前回調査で報告された、ほぼリスクのマイナス面だけに重点が置かれていた状況から大きく変化しています。

このような調査結果によって、リスクマネジメントは現在のみならず、今後も重要な業績推進力でありつづけるとの私たちの考えが改めて確認されました。

本調査について、ならびにその調査結果と各企業の機会との関連性について、より深く理解していただけるように世界中にネットワークを持つデロイトのリスクアドバイザー・プロフェッショナルがサポートいたします。

詳しくは、www.deloitte.com/jp/risk-advisoryをご覧ください。

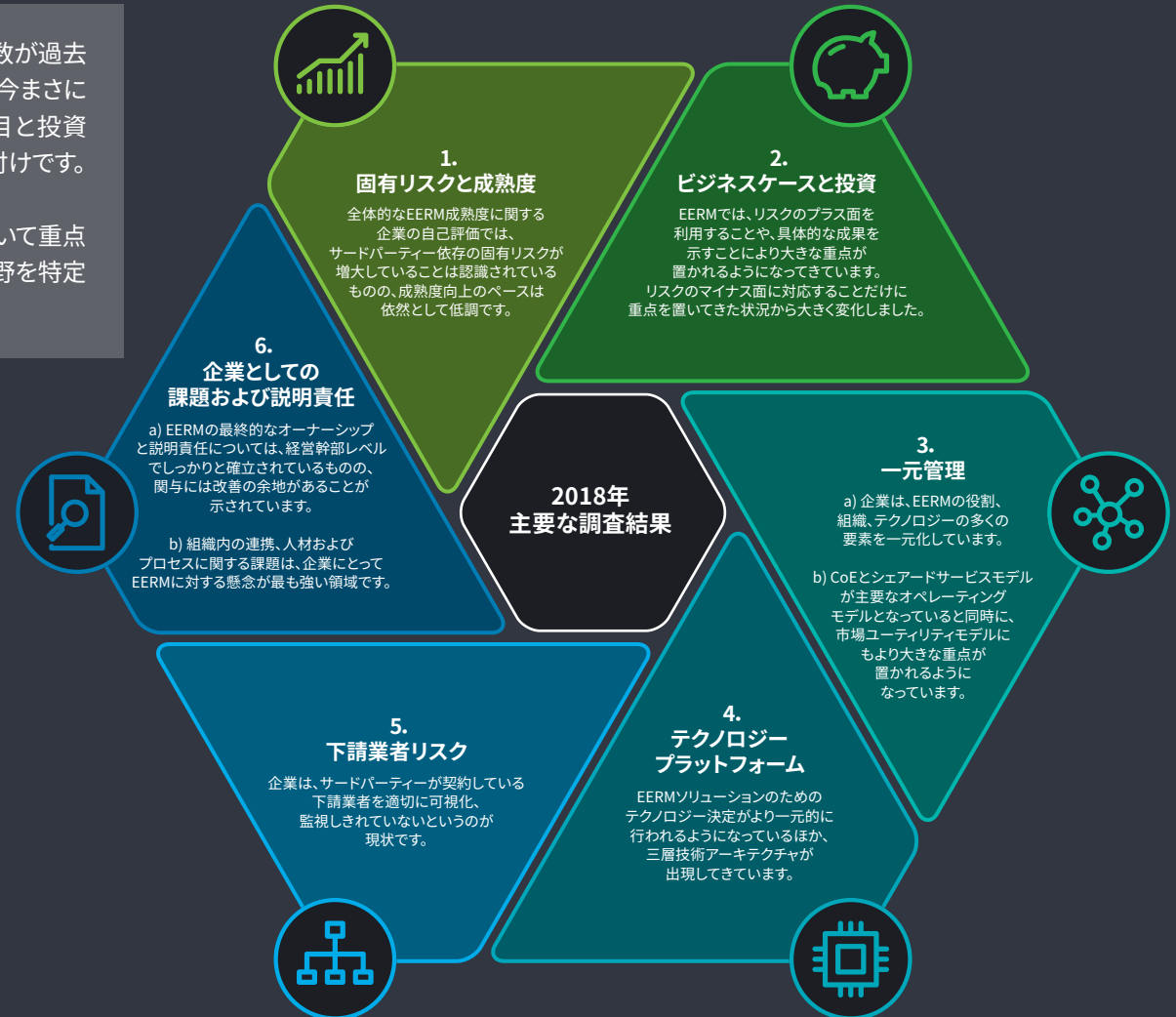


Sam Balaji
Global Business Leader
Financial Advisory | Risk Advisory

エグゼクティブ・サマリー

今回の2018年調査の回答者数が過去最多であったことは、EERMがまさに企業においてかつてない注目と投資の対象となっていることの裏付けです。

本調査では、企業の大半において重点の置かれている6つの重要分野を特定しています。



- Home
- 序文
- エグゼクティブ・サマリー
- 01 固有リスクと成熟度
- 02 ビジネスケースと投資
- 03 一元管理
- 04 テクノロジープラットフォーム
- 05 下請業者リスク
- 06 企業としての課題および説明責任
- 著者紹介
- 問い合わせ先

- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 💻 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先

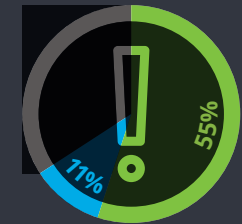
📈 エグゼクティブ・サマリー固有リスクと成熟度

2016年はEERM成熟度向上への取り組みが停滞しましたが、2017年は企業がこの取り組みに改めて重点を置き、投資を行うことができたようです。また一方で、サードパーティーへの依存の固有リスクが増大しています。こうした固有リスクへの認識が高まった要因は、ビジネスとマクロ経済環境の長引く不確実性、新たな規制と規制監視に関する懸念、サードパーティー関連でのインシデントや混乱発生の恐れです。しかし、この1年間に多くの組織がEERM成熟度を大幅に改善していくと述べていましたが、全体的な結果から、EERM機能を完全に統合化または最適化された段階にまで進展させるには、さらなる取り組みを要することが分かりました(22ページ「デロイトEERM成熟度モデル」を参照)。

それでもやはり、アジア太平洋地域においては、統合化または最適化に向けて成熟度を上げているとした回答者の数はいくぶん増加しています。これは、ほとんど動きのなかったEMEA地域と比較すれば、動きがあったものと言えます。同様に、EERMに関する規制監視がさらに厳しくなった産業(ライフサイエンス・ヘルスケア(LSHC)、消費財・工業製品(C&IP)、公共部門(PS)など)でも、EERM成熟度が大幅に高められていることが分かりました。

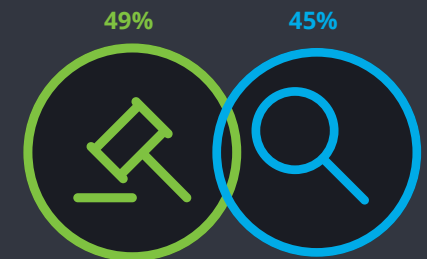
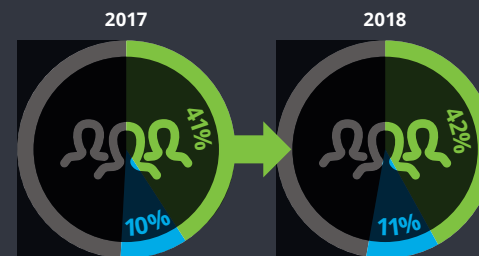
10人中7人の回答者が、拡大企業の経営における固有リスクは、大幅にとは言えないまでも、一定程度、増大したと答えています。しかし、全体的なEERM成熟度に関する企業の自己評価では、成熟度向上のペースは依然として低調です。

回答者の**55%**がEERMの固有リスクについて若干増大したと回答し、**11%**が「大幅に」増大したと答えています。



回答者の**42%**が、昨年のサードパーティーへの依存度について若干上がったと回答し、**11%**が「大幅に」上がったと答えています(1年前の調査では**10%**)。

固有リスクが増大したと考える最大要因について、回答者の**49%**は規制変更の影響と回答し、これに次いで**45%**が規制監視の強化と答えています。



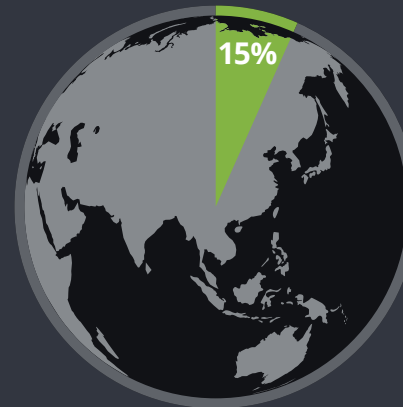
- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先

しかし、全回答者の中で、EERMの仕組みについて統合化あるいは最適化が進められていると答えたのはわずか**20%**（昨年と変わらず—下記の段落参照）に留まり、**50%**が現状は管理段階であり、向こう1〜3年以内に統合化あるいは最適化を実現させるために取り組んでいると回答しています。



また、一部の回答者、特に北米地域や、金融サービス (FS)、エネルギー・資源 (E&R) からの回答では、成熟度に関する自己評価が前回を下回っていました。この結果は、回答者が以前よりも状況を深く認識し、サードパーティーに関連した問題について理解を深めたことが影響したと考えられます。また、新たなグッドプラクティスが次々と出現している一方、規制や環境なども変わってきていることから、現状維持の状態では、実質的に成熟度の評価が下降線をたどるということにも注意する必要があります。

アジア太平洋地域では、EERMシステムについて統合化が進んでいると答えた回答者が、昨年の調査では**11%**だったのに対し、今回調査では**15%**となり、EERM成熟度はいくぶん高まっています。しかし、EMEA地域などの地域では、統合化が進んでいると答えた回答者は昨年と同じ**19%**に留まり、成熟度にはほぼ変化が見られませんでした。



53%の回答者が、EERM成熟度について望ましいレベルに達するまでの期間として、2年から3年、またはそれ以上と回答しています。これは、半年から1年で達成できそうであるとのかなり楽観的な回答が大半を占めた過去の調査結果とは全く異なる結果です。



また、今回の調査で、EERMプロセスおよびテクノロジーの統合を進めた企業の大幅な増加が見られた産業は、LSHC（昨年の調査の**8%**から**24%**）、C&IP（**11%**から**19%**）、PS（**20%**から**35%**）などでした。



- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 💻 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先

💰 エグゼクティブ・サマリービジネスケースと投資

EERMへの投資のビジネスケースでは、リスクのマイナス面への対応のみに重点が置かれてきたこれまでの状況から大きく変化し、**リスクのプラス面を利用すること**に重点が置かれ、具体的な成果を示すことができるとの自信が強まっています。

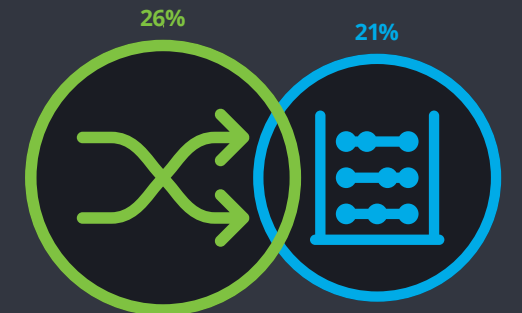
EERM成熟度を望ましいレベルにまで引き上げるべく、企業は平均で年間50万~150万米ドルを常用雇用(FTE)または一元的なプログラム策定に投資しています(62ページの巻末注3を参照)。EERMの統合化あるいは最適化が進められたと考えられる企業の大半においては、集約されたオペレーティングコストが平均約300万米ドルであり、通常はFTE数50人以上で管理されています。関係しているサードパーティー数が5万社以上の企業は、500万米ドル以上を投資し、FTE数は100人以上となっています。また、それよりも小規模で成熟度を高めたいと本格的に考えている企業は、通常、10万~50万米ドルを投資しています。

EERMへの注力を促進させる要因としては、これまで同様、一般データ保護規則などの規制要件や、内部コンプライアンス基準、サードパーティー関連のインシデントに関する懸念が挙げられる一方、過去の調査では見られなかった傾向として、企業全体の積極的なコスト削減の必要性も同程度に強い要因であることが分かりました。このほか、企業の対応力と適応力の向上、イノベーション、ブランドに対する信頼構築、収益拡大といった、リスクのプラス面の要素によってEERMへの投資のビジネスケースが後押しされるようになってきていることも明るい材料となりました。これは、規制エクスポージャーやサードパーティー関連のインシデントなど、リスクのマイナス面への対応のみに重点が置かれてきたこれまでの状況とは大きく異なる変化です。回答者の大半が、この投資による具体的な成果を示すことができるかどうかについて、若干もしくはかなりの程度で自信を持っていると答えています。

48%もの回答者が、EERMへの投資において全体のコスト削減目標が大きな動機となっており、この目標については、サードパーティーの利用による効率化や過払いの防止によって達成できると考えています。

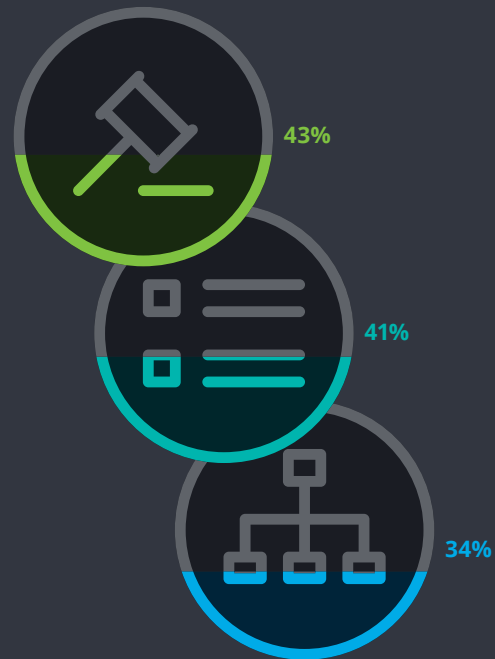


また、26%の回答者が、市場の不確実性に対応するための適応力を一層向上させることができると感じており、21%がEERMへの投資は、過少報告されている収入源の特定などによって、収益創出の機会になると考えています。



-  Home
-  序文
-  エグゼクティブ・サマリー
-  01 固有リスクと成熟度
-  02 ビジネスケースと投資
-  03 一元管理
-  04 テクノロジープラットフォーム
-  05 下請業者リスク
-  06 企業としての課題および説明責任
-  著者紹介
-  問い合わせ先

拡大企業リスクのマイナス面への対応に重点を置いたビジネスケースの主要な促進要因として、**43%**の回答者が「規制エクスポージャーの縮小」、**41%**が「内部コンプライアンス要件への対応」、**34%**が「サードパーティー関連インシデントの発生数の削減」と回答しています。



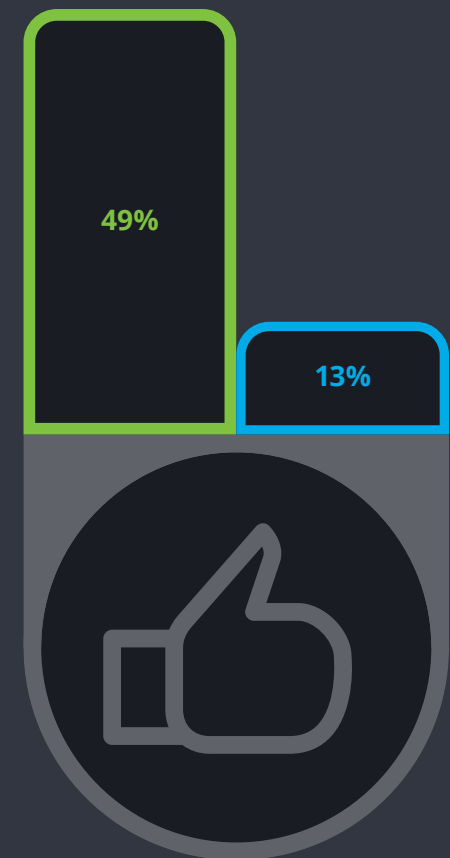
拡大企業の管理について統合化あるいは最適化の図られている企業では、通常、EERMへの取り組みに年間300万米ドル以上を投資し、FTE数50人以上で管理を行っています。



拡大企業として関与しているサードパーティーが5万社以上に及ぶ企業では、通常、EERMへの取り組みに年間**500万米ドル**以上を投資し、FTE数100人以上で管理を行っています。



49%の回答者が、EERMへの投資によって具体的な成果を示すことができるかどうかについて、「若干自信を持っている」、**13%**が「かなり自信を持っている」と答えています。



- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先



エグゼクティブ・サマリー

一元管理

多くの企業が、広範な企業全体の仕組み（分散化か、一元化か）にかかわらず、EERMの役割、組織、テクノロジーの多くの要素を一元化しています。例えば、**センターオブエクセレンス（CoE）やシェアードサービスモデルが主要なオペレーティングモデル**となっていると同時に、市場ユーティリティモデルの調査にもより大きな重点が置かれるようになっていきます。

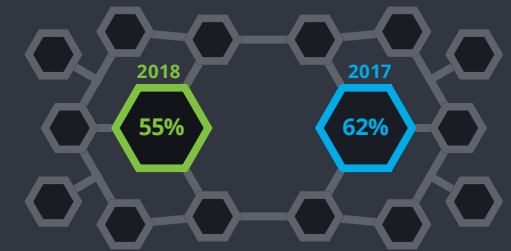
分散化した企業でのEERM管理に関する2016年発行のホワイトペーパーで、一元管理と監督の要素を取り入れることでリスク認識と効率性向上の一助となることを示しました。2018年の今回の調査結果から、一段と多くの企業が、このやり方を取り入れていることが明らかとなりました。分散化あるいは高度な連合化³を進めるEERMモデルから、一元的監督の要素を組み入れたモデルへと変わってきており、EERM機能や仕組み、実現するためのテクノロジーやプロセスの要素を一元化することが、さらに一般的となっています。

また、EERMのための内部ユーティリティとして、（企業内のチーム、または外部委託サービスプロバイダーとの一部共同運営などの）何らかの形態でCoEまたはシェアードサービスセンターが運営されており、事業はそこで一元化されていると、回答者の大半が答えています。EERMのためのユーティリティについて、外部ユーティリティとして運営を完全外部委託しているとした回答者は4%のみでした。

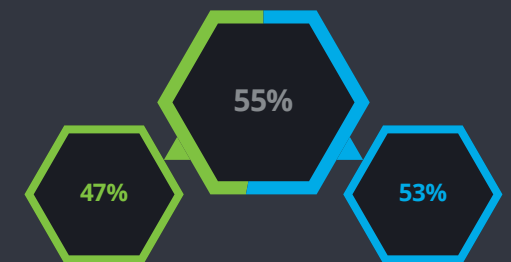
回答者からの定性的なコメントを踏まえると、サプライチェーンや「バイサイド」がサードパーティーの大半を占める企業では、上記のような内部ユーティリティの大半は、調達チームによって管理されているようです。一方で、販売・流通ネットワークや「セルサイド」全体にサードパーティーがより均等に分散されている企業においては、内部ユーティリティの管理責任は漸進的に、中央リスクマネジメントチームへと移行しているようです。

また、**34%**の回答者が、EERM活動の特定の側面を補完するために、何らかの形で市場ユーティリティモデル⁴をすでに活用、または今後活用する予定であると答えています。昨年と同様に、回答者の半数が利用可能なマネージドサービス／ユーティリティを選択肢として認識していませんでしたが、これは、この選択肢が比較的新しく、また発展段階であることを考えれば当然と言えます。

企業が一元化の程度と同等か、またはそれ以上に分散化されているとした回答者は**55%**と、昨年の**62%**よりも減少しています。これは、企業が、組織全体における分散化の規模を縮小し始めていることを反映しています。



この55%の回答者の内、EERMの仕組みが一元化の程度と同等か、またはそれ以上に分散化しているとした回答者は**47%**に留まりました。つまり、多数派となる残りの**53%**ではEERMプログラムの一元化がより進んでいるということになります。

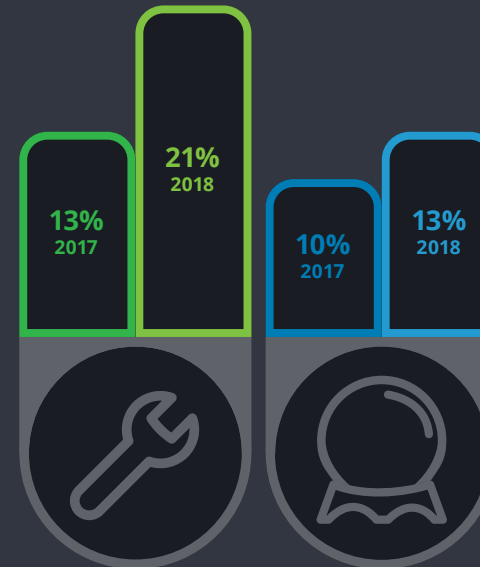
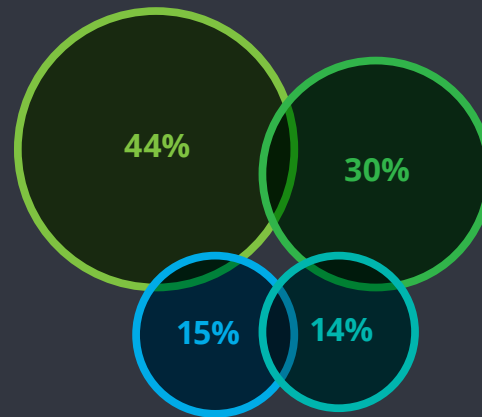


- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先

44%が、EERMのための一元化された社内CoEに投資を行っていると考えています。他方、30%の回答者が、中央シェアードサービスセンター（一部外部委託か自社による完全管理かは問わない）を活用していると回答しています。

さらに15%の回答者が連合化した仕組みを構築していると答え、14%がEERM要素の一元化がより一般化しつつある「ハブアンドスポーク」モデル⁵を採用していると回答しています。

21%の回答者がEERMの特定の側面に対してすでに市場ユーティリティを利用しており（昨年13%から増加）、13%が近い将来活用する予定であるとしています（昨年10%から増加）。昨年同様、回答者の半数はマネージドサービス／ユーティリティという選択肢が利用可能であることを認識していませんでした。



- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先



エグゼクティブ・サマリー

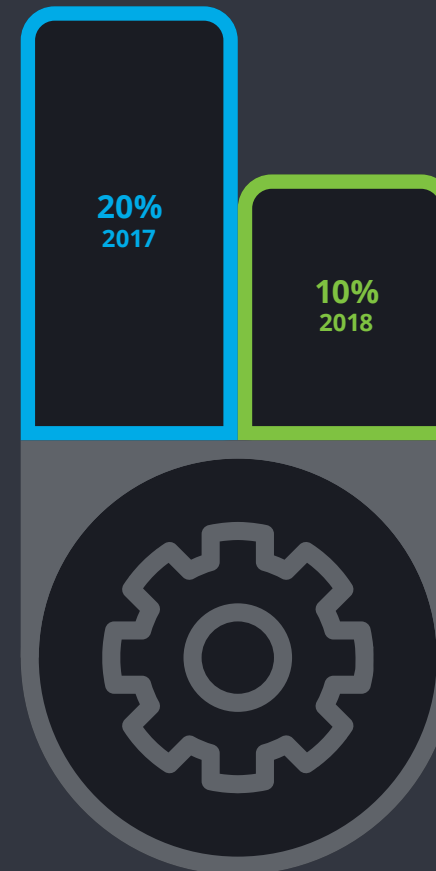
テクノロジープラットフォーム

EERM活動に対する監督がより一元化されるという傾向に伴い、**テクノロジー決定も一元的に行われる事例が増え**、標準化された階層構造の技術アーキテクチャが出現してきています。

2018年の調査結果から、EERMに関しては三層技術アーキテクチャが企業におけるより一般的なシステム構成となることが予想されます。この三層アーキテクチャは、一般的に以下の各階層によって構成されています。すなわち、(i) ERPシステムなどの調達のためのバックボーンアプリケーション、(ii) 一般的なGRCソフトウェアまたは個々の企業に応じてカスタマイズされたEERM用のリスクマネジメントパッケージ、(iii) 特殊なリスクドメインのフィードを提供する、特定のEERMプロセスやリスクに対応したニッチ領域向けパッケージソフトという各階層です。

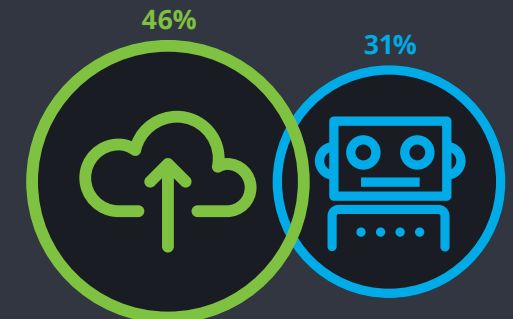
こうした傾向を裏付けるように、定性的な調査回答から、企業は現在、専用の複雑なEERMソリューション構築への積極的な投資を行っていないことが分かりました。これと共に、過去に既存のERPプラットフォームを使用していたことが、総合的EERMテクノロジーソリューションの質や信頼性に対するステークホルダーの信頼を大幅に低下させた可能性があります。

専用のEERMシステムを現時点で使用しているとした回答者は**10%**を下回り、昨年の**20%**強から大幅な減少となりました(2018/2019年テクノロジーに関する予測の章についてもご参照ください)。



ERPシステムなどの調達パッケージソリューションのバックボーンアプリケーションを使ったEERMシステムの技術アーキテクチャの標準化は、EERMのための新規テクノロジーへの投資を行うという経営層の意向の高まりによって促進されています。標準化によって俊敏なビジネス活動を可能にしているクラウド技術は、調査回答者が検討している中で最も支持を集めている新規テクノロジープラットフォームです。これに次いで多かったのが、EERM関連の日常業務を自動化するロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)でした。

回答者の**46%**が、EERMのために標準化されたクラウド技術の利用を計画していると答え、**31%**が組織全体における日常のEERM関連業務に対してRPAの採用を検討していると回答しています。



- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先

エグゼクティブ・サマリー

下請業者リスク

EERMに継続的な投資が行われ、改めて重点が置かれている状況にもかかわらず、回答企業はサードパーティーの契約している下請業者について適切に可視化できていないということが明らかになっています。そうした状態から、企業では下請業者リスク管理に関する戦略とアプローチを決めかねているほか、適度な厳格性と規律の適用が困難となっています。このことは、英国の現代奴隷法やEUの一般データ保護規則 (GDPR) など、(該当する場合) 企業に対する一次/二次下請業者の管理要件を規定する新規制が導入されたことで、より大きな懸念材料となっています。さらに、米連邦準備制度理事会 (FRB)、米通貨監督庁 (OCC)、香港金融管理局など、世界の他の規制当局も、企業がこの分野について理解を深める必要性を指摘しています。

企業が、サードパーティーの契約している下請業者を可視化できていないことから、そのような一次/二次下請業者の監視に関する適切な戦略の策定が困難になっています。

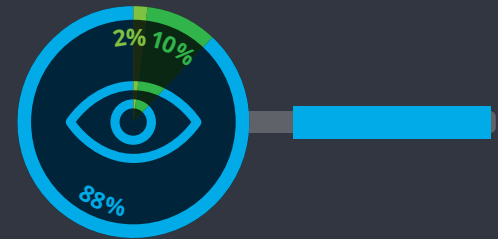
57%の回答者が、サードパーティーの契約している下請業者について十分な知識もなく、適切に可視化もできていないと感じているほか、21%が、自らの組織の把握レベルについてよく分からないと答えています。



四半期または半年に1回の頻度で定期的に一次/二次下請業者に関連する集中リスクについて見直しを行っているとした回答者はわずか18%に留まり、圧倒的多数派となる残りの82%が、見直す頻度は年に1回か、またはそれ以下であると答えています。



定期的に一次/二次下請業者について確認・監視していると回答したのはわずか2%に過ぎず、10%の回答者が、重要だと考える下請業者に対してのみ、確認・監視していると答えています。残りの88%の回答は、サードパーティーに任せている、体系化されていない/場当たりの対応となっている、全く行っていない、この点に関する組織的な方針や実施策について知らないというものでした。



- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先



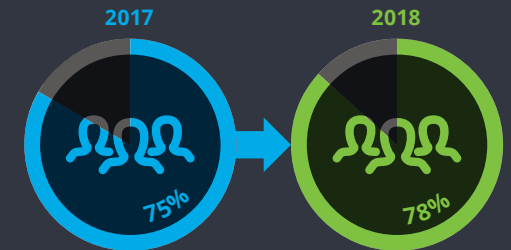
エグゼクティブ・サマリー

企業としての課題および説明責任

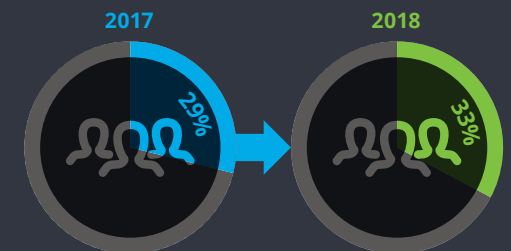
EERMの最終的なオーナーシップと説明責任については、経営幹部レベルでしっかりと確立されていることが示されています。**78%**が、EERMの最終的な説明責任者は最高経営責任者（CEO）、CFO、最高調達責任者（CPO）、CROや取締役であると考えていると回答しており、**33%**がEERMの説明責任者はCEOまたはCFOであるとの考えを示しています。最終的な説明責任者が、CPOおよびベンダー／アライアンスマネージャーから、取締役会／CEO監督下のリスク部門責任者およびCFOへと小さな変更があったケースも見られました。ただし、サプライチェーンが拡大企業の最も重要な構成要素になっている企業ではこの傾向は見られません。依然として大勢を占めているこうした企業では、主に調達チームがCoEとシェアードサービスの管理を行っています。しかし、回答者は、EERMの課題に対する取締役会およびリスクドメインオーナーによる関与レベルに関しては改善の余地があると考えています。

EERMの最終的なオーナーシップと説明責任については**経営幹部レベルでしっかりと確立されているもの**、関与には改善の余地があると示されています。

EERMの最終責任者がCEO、CFO、CPO、CRO、または取締役であると答えた回答者は、**昨年**の**75%**から**78%**に増加しています。



EERMの責任者がCEOまたはCFOであったとした回答者は**昨年**の**29%**から**33%**に増加しています。

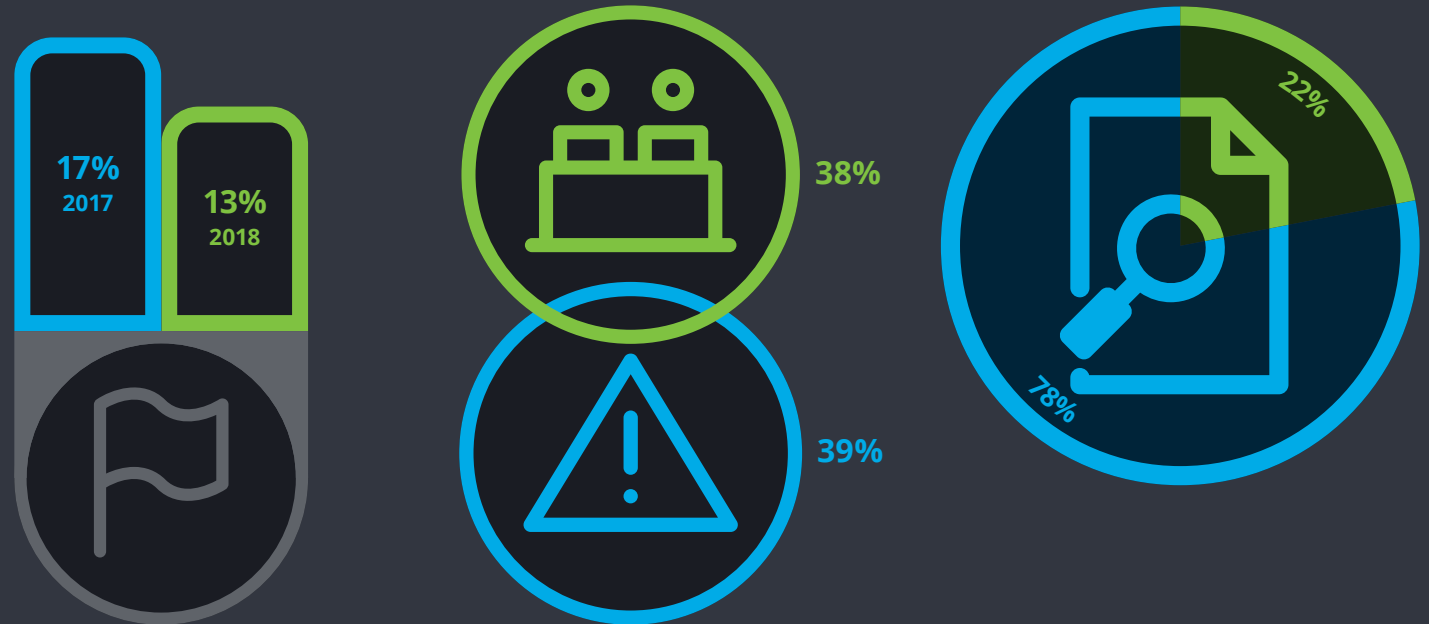


- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先

EERMのオーナーシップはCPOおよびベンダー／アライアスマネージャーに与えられていると答えた回答者は昨年の**17%**から**13%**に減少し、これに伴ってEERMの責任者がCFOまたはCROであると答えた回答者はそれぞれ3%増となりました。

しかし、調査結果では、EERMの課題に対する取締役およびリスクドメインオーナーによる関与レベルが低いか、またはわずかであると答えた回答者は、取締役については**38%**、リスクドメインオーナーについては**39%**となりました。

組織戦略との整合性やリスクアペタイトなどのEERMについて、取締役レベルのレビューを四半期または半年に1回行っているとした回答者は、わずか**22%**でした。他方、回答者の大半を占める**78%**が、レビューの実施頻度は年に1回またはそれ以下であると答えています。



-  Home
-  序文
-  エグゼクティブ・サマリー
-  01 固有リスクと成熟度
-  02 ビジネスケースと投資
-  03 一元管理
-  04 テクノロジープラットフォーム
-  05 下請業者リスク
-  06 企業としての課題および説明責任
-  著者紹介
-  問い合わせ先

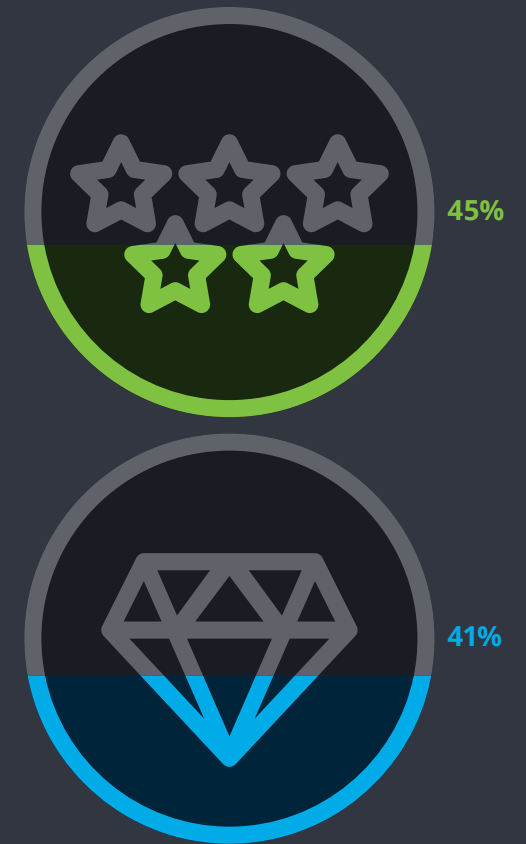
これまでの調査では、企業がEERMを実行する際の「実行ギャップ(Execution Gap)」が確認されており、EERMへの取り組みを支える人材、プロセス、技術の能力不足によって意図された結果が得られていないことが示されています。前述の標準化された三層技術アーキテクチャの出現により、テクノロジーに関するこの実行ギャップは縮小し始めているようですが、人材とプロセス面についてのギャップはこれまでと変わっていません。

内部連携(特にリスクドメインオーナー、事業部門長、業務責任者、法務チーム、内部監査チームの間での連携)が、大多数の企業にとっての主要な懸念事項として挙げられています。次いで多かった回答が、従業員の処理能力について現実的に判断しながら、状況に即したスキル、役割、責任を継続して確保していく必要性でした。

つまり、現在の状況としては、連携、人材、プロセスに関する懸念が、これまでの調査で示されていたテクノロジーに関する懸念を上回るようになっているということです。

現在の状況としては、**内部連携、人材、プロセス**に関する懸念が、これまでの調査で示されていたテクノロジーに関する懸念を上回るようになっています。

主要な懸念事項として、EERM関連業務に従事している人材のスキル、処理能力、適性を挙げた回答者が**45%**と最も多く、次いで多かったのが役割と責任、またはEERMプロセスの明確化で、**41%**でした。

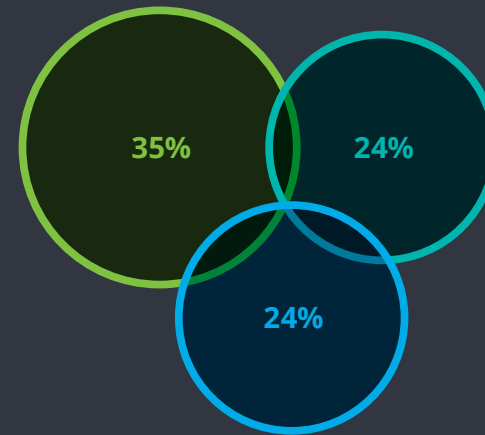


- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先

40%もの回答者が、企業として最も重要なEERM関連の課題として、リスクドメインオーナー、事業部門長、業務責任者、法務チーム、内部監査チーム間の連携の強化を優先事項としていました。





企業として最も重要なEERM関連の課題として、次に多かったのが新たなサードパーティーを受け入れる前のデューデリジェンスの強化で35%、次いで、サードパーティー関連のインシデントに起因する混乱へのレジリエンス(回復力)強化、および適切なEERMへの取り組みの徹底を目的とした戦略的に重要なサードパーティーの特定で、それぞれ24%となっています。




	Home
	序文
	エグゼクティブ・サマリー
	01 固有リスクと成熟度
	02 ビジネスケースと投資
	03 一元管理
	04 テクノロジープラットフォーム
	05 下請業者リスク
	06 企業としての課題および説明責任
	著者紹介
	問い合わせ先


エグゼクティブ・サマリー 予測


 2017年に実施したEERMへの投資は、2018年または2019年中に成果を出し始めるでしょう。これは、EERMの統合化もしくは最適化の実現には2~3年かかるとの回答者の現実的な評価と一致しています。


 テクノロジーは今後も引き続き効率化を促進する重要な要素となります。ただし、これは社内での大規模な実施についてというよりも、むしろマネージドサービスプラットフォームの活用に関してと考えられます。この流れに即した第一段階として、専用のEERMシステムを現時点で使用しているとした回答者は**10%未満**と、昨年の**20%強**から大幅な減少となりました。標準化された三層技術アーキテクチャは、(i) ERPシステムなどの調達のためのバックボーンアプリケーション、(ii) GRCソフトウェアまたはEERM用のリスクマネジメントパッケージ、(iii) 特定のニーズに対応したニッチ領域向けEERMソリューションという各階層で構成されており、すでに定着し始めています。

 2017年の傾向から、複数の産業部門でコミュニティモデル／市場ユーティリティが採用されていくという動向がすでに示されています。2016年以降、FSが常に先導的な役割を担っているほか、4者のキープレイヤーも登場しています。FSに続くと思われる産業部門には、LSHC(実際に活用しているとの回答が昨年の**16%**から**24%**に増加)、FMCGなどのCB(同様に昨年の**11%**から**18%**に増加)、TMT(昨年の**12%**から**27%**に増加)などが挙げられます。実際に活用しているとの回答が昨年の**28%**から**33%**に増加したE&Rは、市場ユーティリティを求める主要産業部門ですが、使用拡大によって十分な成果が得られるよ


うになるまでにまだ時間を要するものと見られます(モデルの使用を拡大させているのは**33%**の内わずか**2%**に過ぎず、残りの**31%**は限定的な使用に留まっています)。しかし、この部分に関しては2017年後半に動きがありました。

 上記の企業の優先事項に関する章で述べた人材重視の傾向が、EERM関連の人材への需要の高まりを加速させています。これによってもたらされた現在のEERM人材不足は、人材確保の競争を激化させましたが、一方でこのことが、コミュニティモデル、ユーティリティモデル、マネージドサービスに関するビジネスケース策定とこれらへの傾向に対する一層の追い風となる可能性があります。

 2018年には、継続的な設計業務、またはフレームワークの改良によって、資本的支出(Capex)のフレームワークの設計／実施がさらに見られるようになると予測されます。しかし、2020年までにEERM支出の大半は運用維持(Opex)に向けられるようになり、このことからコミュニティモデルの利用によってコスト削減がさらに促進されるものと予想されます。興味深い点は、回答者が、全体的な年間支出推定額を計上する際にCapexとOpexを特に区別していないと答えていることです。

 英国の現代奴隷法やEUの一般データ保護規則(GDPR)など、(該当する場合)企業に対する一次／二次下請業者の管理要件を規定している新規制が導入されたことによって、一次／二次下請業者の管理へのさらなる投資は、これまで以上に重点的に対応しなければ

ならない課題となってくるでしょう。

 EERMへの取り組みに対する投資のビジネスケース構築に関して、よりバランスのとれた見通しをようやく示せるようになりました。今後も、サードパーティーの重大なミスによる事業への悪影響、サードパーティーの贈収賄によるグローバルな大企業への風評被害など、「望ましくないインシデントの発生」の可能性の軽減やリスクのマイナス面への対応の取り組みが続きます。他方、バランスのとれたビジネスケースによって、組織全体にわたるイノベーションと積極的なコスト削減といった戦略的機会実現に即す形での計画的なリスクテイクを行い、上振れの機会を捉えることができるようになります。しかし、これを達成するための重要な成功要因は、いかに費用対効果・費用効率性の高いフレームワークの設計や実施が実現できるかのみならず、むしろ戦略や組織のリスクアパタイトに沿う形でどれだけ効果的なリスク管理またはリスク軽減を行えるかに重点が置かれて評価されるのです。仮に企業がこうした戦略的インサイトを見失い、EERMへの年間投資額を減額したとすれば、信用を損ない、規制監視の対象となり、最終的に消費者の反発に遭うことになるでしょう。



Home



序文



エグゼクティブ・サマリー



01 固有リスクと成熟度



02 ビジネスケースと投資



03 一元管理



04 テクノロジー
プラットフォーム



05 下請業者リスク



06 企業としての課題
および説明責任



著者紹介



問い合わせ先

1. 固有リスクと成熟度

全体的なEERM成熟度に関する企業の自己評価では、サードパーティーへの依存の固有リスクが増大していることが認識されているものの、成熟度向上のペースは依然として低調です。

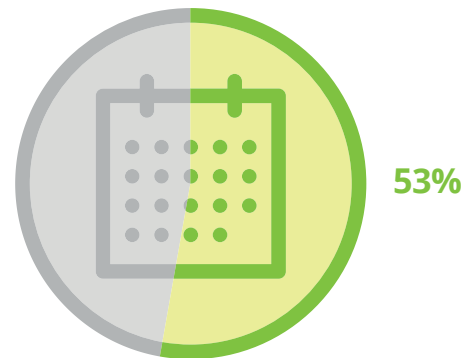


- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 **01 固有リスクと成熟度**
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先



1. 全体的なEERM成熟度に関する企業の自己評価では、サードパーティーへの依存の固有リスクが増大していることが認識されているものの、成熟度向上のペースは依然として低調です。

53%の回答者が、EERM成熟度について望ましいレベルに達するまでの期間として、2年から3年、またはそれ以上と回答しています。これは、半年から1年で達成できそうであるとのかなり楽観的な回答が大半を占めた、過去の調査結果とは全く異なる結果となっています。



主要ポイント

これまでの調査では、費用削減に加え、ビジネス上のアジリティ(俊敏性)、専門スキルと知識の活用手段、イノベーション、プロセスの改善といった長期的な価値創造に直接即した形での新しい推進要因が、拡大企業の構成員であるサードパーティーへの依存度を高めつつあった状況について明らかにしてきました。今回の調査では、この戦略的なサードパーティーへの依存が引き続き増加していることが示されています。回答者の42%(前回調査とほぼ同じ)が、昨年におけるサードパーティーへの依存度について若干の増加があったと答え、11%(前回調査では10%)が大幅に増加したと回答しています。

サードパーティーへの依存度が高い、もしくは高すぎるレベルになり、さらにサードパーティーによる重大なインシデント⁶が頻発し、様々な悪影響と監督当局の介入があったことから、EERMに対する取締役の意識が向上し、EERMのための全社的で統合的なプログラムへの投資を検討するようになりました。2016年には一時的な取り組みの停滞も見られましたが、現在、企業はEERMに改めて重点を置くとともに、投資を行うことでこの課題に取り組んでいるようです。この背景として、サードパーティー依存による固有リスクの増加を企業が認識していることが挙げられます。このように固有リスクへの認識が高まった要因は、ビジネスとマクロ経済環境の長引く不確実性、新たな規制と規制監視に関する懸念、サードパーティー関連のインシデントや混乱発生の恐れです。しかし、この1年間について多くの組織がEERM成熟度を大幅に改善していくと述べていましたが、全体的な結果から、EERM機能を成熟度スケールの管理化の段階から統合化もしくは最適化段階に推し進めるた

めには、まだなすべきことが残されていることが分かりました。

サードパーティーへの高い、もしくは高すぎる依存度のレベルがさらに高まっている状況にもかかわらず、EERMフレームワークを統合もしくは最適化させたとした回答者はわずか20%(昨年調査と同じ)に過ぎず、50%の回答者は、現状は管理状態であるとし、向こう1年から3年以内に統合化もしくは最適化を達成したいと考えていると答えています。

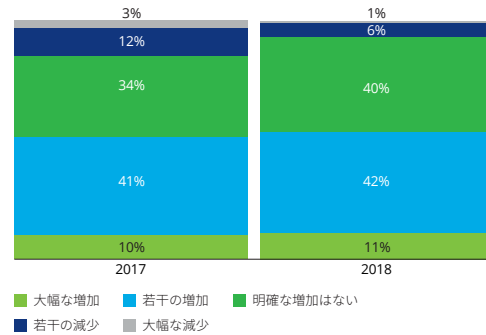
回答者は目標レベルに対して、現在の統合化もしくは最適化のレベルはかなり低いとの認識を示しています。そのため、関連したリスク管理の仕組みのさらなる統合化および最適化を目指しています。53%の回答者が、EERM成熟度について望ましいレベルに達するまでの期間として、2年から3年、またはそれ以上と回答しています。これは、半年から1年で達成できそうであるとのかなり楽観的な回答が大半を占めた過去の調査結果とは全く異なる結果です。

興味深い点として、一部の回答では、成熟度に関する自己評価が前回を下回っていたことが挙げられます。この結果は、回答者が以前よりも状況を深く認識し、サードパーティーに関連した問題について理解を深めたことを反映していると考えられます。

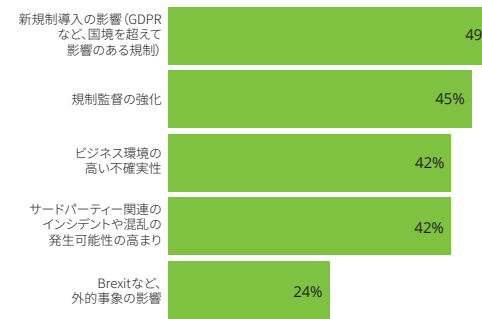
その結果、定性的なコメントの中で多くの回答者が、企業はサードパーティーがもたらすリスクについて、現在も全社的かつ統合的な形で管理できていないと答えています。この状況は昨年からのほぼ変わりません。

- Home
- 序文
- エグゼクティブ・サマリー
- 01 固有リスクと成熟度**
- 02 ビジネスケースと投資
- 03 一元管理
- 04 テクノロジープラットフォーム
- 05 下請業者リスク
- 06 企業としての課題および説明責任
- 著者紹介
- 問い合わせ先

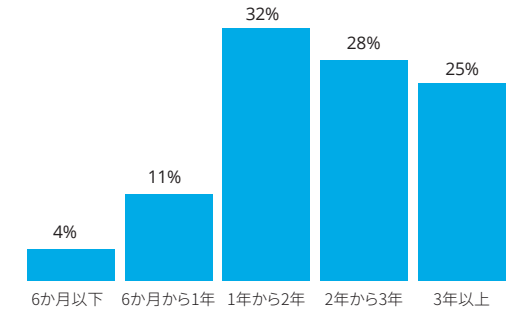
過去1年間の拡大企業への依存度の変化



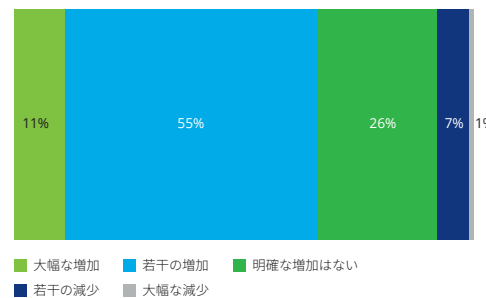
拡大企業関連の固有リスク増大への認識を高めた最大要因



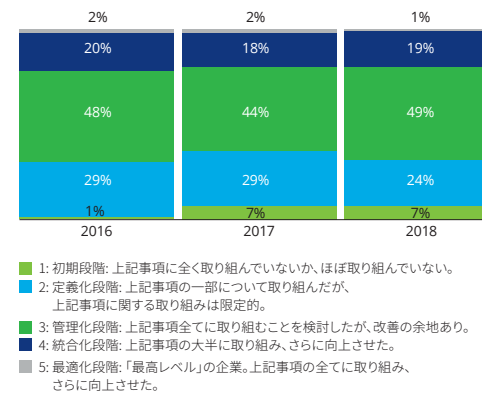
企業がEERM成熟度を望ましいレベルに到達させるために要する時間



過去1年間の拡大企業管理の固有リスクレベルの変化

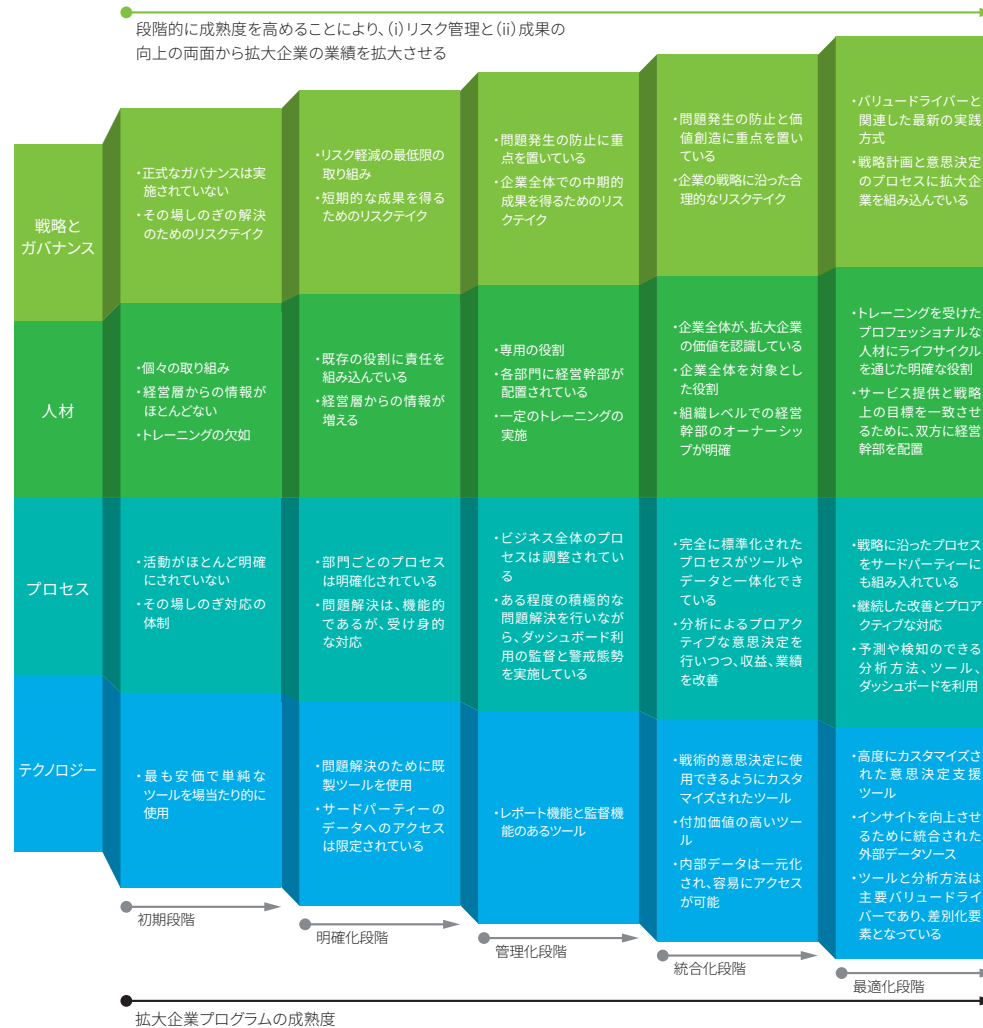


サードパーティーリスクマネジメントへの取り組みの成熟度の変化(2016年~2018年)



- Home
- 序文
- エグゼクティブ・サマリー
- 01 固有リスクと成熟度
- 02 ビジネスケースと投資
- 03 一元管理
- 04 テクノロジープラットフォーム
- 05 下請業者リスク
- 06 企業としての課題および説明責任
- 著者紹介
- 問い合わせ先

デロイトのEERM成熟モデル



デロイトの視点
 規制圧力など、ビジネスとマクロ経済環境が変化していることから、各企業はEERMにとって望ましく、最適であると思われる状態を、ムービングターゲットと認識した上で構築していく必要があるでしょう。多くの企業が、サードパーティーによってもたらされ続けている戦略的機会と関連リスクという新たな組み合わせに常に「追い付こう」としています。

こうした戦略機会とリスクには下記のものが挙げられます。

- ・外部環境が急速に変化する中、イノベーションによって支援サービスが広範囲化
- ・提携パートナー、合併事業パートナーの増加に加え、サプライヤーとベンダーという従来のサプライチェーンに直接関係する領域以外の新しい分野のサードパーティーの割合の増大
- ・連携を強化し、企業自らによる仮想境界の強化を可能にする新しいテクノロジー（クラウドやクラウドベースのアプリケーションなど）の使用増加は、こうした傾向を今後さらに加速させる

グッドプラクティスは引き続き進化していますが、規制や環境なども変化していることから、現状維持の状態では、実質的に成熟度の評価が下降線をたどるという点に注意が必要です。

- Home
- 序文
- エグゼクティブ・サマリー
- 01 固有リスクと成熟度
- 02 ビジネスケースと投資
- 03 一元管理
- 04 テクノロジープラットフォーム
- 05 下請業者リスク
- 06 企業としての課題および説明責任
- 著者紹介
- 問い合わせ先

産業部門別ハイライト

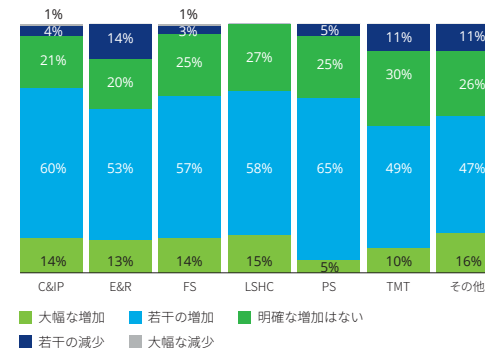
・全産業部門の回答者が例外なく、サードパーティーへの依存の固有リスクに対する認識が高まったと答えています。固有リスクへの認識が、若干、または大幅に高まったと答えた割合が最も高かったのはC&IPで**74%**、次にLSHCで**73%**、続いて**71%**のFSでした。

・しかし、この固有リスクへの認識の高まりが、企業によるサードパーティーへの依存の拡大の流れを抑しているわけではないようです。拡大企業への依存拡大が最も顕著だったのはFSであり、回答者の**59%**がこの1年間に若干、または大幅に依存が拡大したと答え、続いてLSHCが**58%**、C&IPの**55%**、TMTの**52%**、E&Rの**52%**となっています。依存拡大の伸びが最も小さかった産業部門、例えば、PSでさえ、**45%**以上の回答者が、サードパーティーへの依存度を引き続き拡大すると答えています。

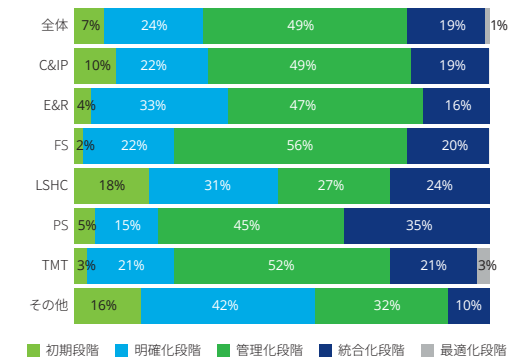
このような背景から、EERMプロセスとテクノロジーの統合化もしくは最適化を最も前進させた産業部門はLSHC(統合化・最適化が昨年の**8%**から**24%**に増加)、C&IP(**11%**から**19%**)、PS(**20%**から**35%**)です。

・EERMを望ましい状態に到達させるまでの期間について最も長くかかると答えた割合が高かったのは、少なくとも2年から3年、またはそれ以上とした回答者が**75%**に上ったPSであり、これに**57%**のFS、LSHCの**54%**が続きました。長期の時間を要すると答えた回答者の割合が最も低かったのはTMTですが、それでもなお、**49%**もの回答者が、少なくとも2年から3年、またはそれ以上と答えています。

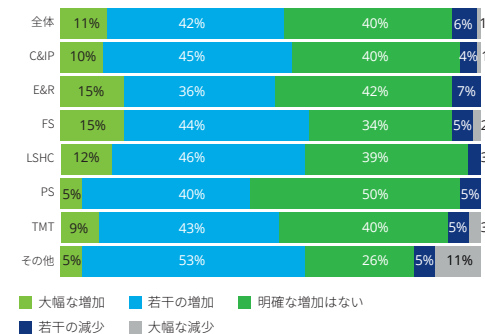
拡大企業の管理における固有リスクレベルの変化—産業部門別



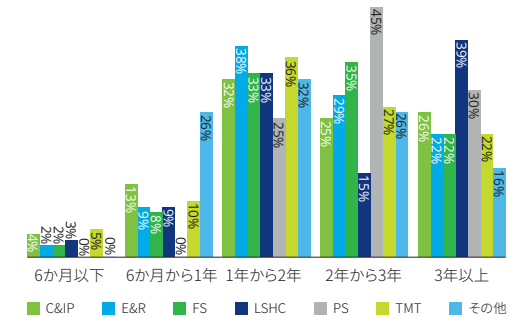
EERMの成熟度—産業部門別



過去1年間ににおける拡大企業への依存度の変化—産業部門別



企業がEERMを望ましい最適化レベルに到達させるために要する時間—産業部門別



- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 **01** 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先

地域別ハイライト

・伝統的に、サードパーティーへの依存度が最も高いのは米州地域であり、次いで EMEA地域、アジア太平洋地域の順となっています。この1年間、各地域におけるサードパーティーへの依存度も同様の順序で高まっています。若干、または大幅に依存が増大したとしている回答者は、米州地域で**60%**、EMEA地域で**52%**、アジア太平洋地域では**44%**となっています。

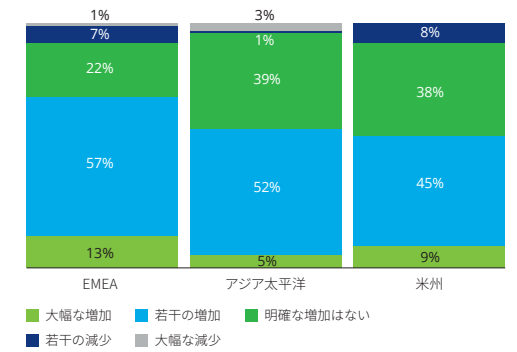
・米州地域は拡大企業の依存度が最も高い状態であるにもかかわらず、固有リスクの増大の認識は相対的に見て最も低くなっています。それでもなお、**54%**の回答者がサードパーティー関連リスクの若干もしくは大幅な増大を認識していると答えています (EMEA地域は**70%**、アジア太平洋地域は**57%**)。

・EERMの仕組みを統合化・最適化している割合が最も高かったのも米州地域で**28%**、次いで**19%**のEMEA、**15%**のアジア太平洋地域となりました。

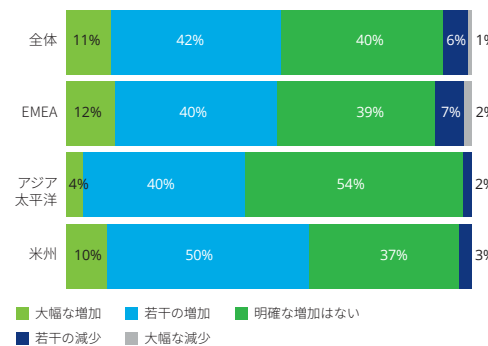
・アジア太平洋地域でもEERM成熟度は若干向上しており、EERMの仕組みを統合化したと答えたのは、昨年の調査の**11%**に対し、今回調査では**15%**となっています。他方、EMEA地域ではほとんど改善が見られず、昨年の調査と同様の**19%**に留まりました。

・米州地域は相対的に見て、(a) サードパーティーへの依存度が最も高く、(b) 回答者の中での固有リスクの認識度は最も低く、(c) EERM成熟度が統合化もしくは最適化段階の企業の割合が最も高くなっています。結果的に、この地域では、さらに拡大企業の依存が増大し、今後、EERMへの取り組みに投資を行うためのビジネスケースが強化されていくでしょう。一方で、EMEA地域では英国のEU離脱決定をはじめとするマクロ経済要因と不安定さの影響で固有リスクの認識が高まり、EERMへの取り組みに対する投資は鈍化し、その結果、依存の拡大ペースも減速しました。アジア太平洋地域では、企業が伝統的にクライアント(依頼側)や顧客⁷ではなく、外部委託プロバイダーとなる傾向が高いことを考えると、引き続きEERMに関して世界の他地域の企業に追い付くべく取り組みを行うでしょう。

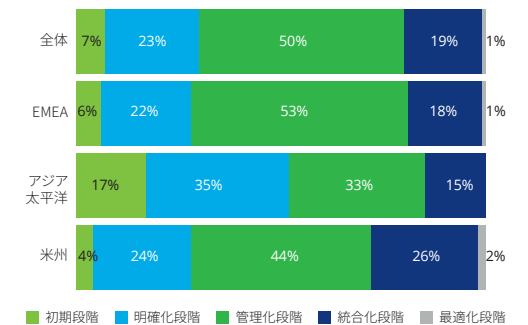
過去1年間におけるサードパーティーへの依存に関連した固有リスクレベルの変化—地域別



過去1年間における拡大企業への依存度—地域別



現在のEERM成熟度—地域別





Home



序文



エグゼクティブ・サマリー



01 固有リスクと成熟度



02 ビジネスケースと投資



03 一元管理



04 テクノロジー
プラットフォーム



05 下請業者リスク



06 企業としての課題
および説明責任



著者紹介



問い合わせ先

2. ビジネスケースと投資

EERMへの投資のビジネスケースでは、リスクのマイナス面への対応のみに重点が置かれてきた従来の状況から大きく変化し、リスクのプラス面を活用することに重点が置かれ、具体的な成果を示すことができるとの自信が強まっています。

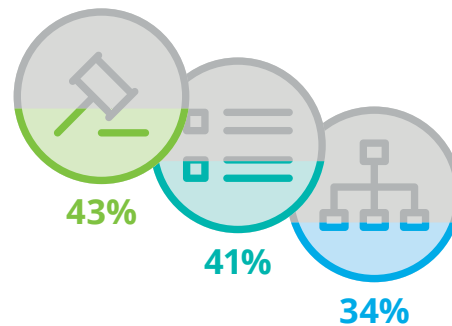


- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 **ビジネスケースと投資**
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先



2. EERMへの投資のビジネスケースでは、リスクのマイナス面への対応のみに重点が置かれてきた従来の状況から大きく変化し、リスクのプラス面を活用することに重点が置かれ、具体的な成果を示すことができるとの自信が強まっています。

拡大企業リスクのマイナス面への対応に重点を置いたビジネスケースを促進した主要因として、**43%**の回答者が規制エクスポージャーの縮小、**41%**が内部コンプライアンス要件への対応、**34%**がサードパーティー関連インシデントの発生数の削減と回答しています。



主要ポイント

これまでの調査では、その回答内容から、類似企業(ピアグループ)における同様のビジネスケース策定に影響を与えている主要ビジネス推進要素についての知識・理解不足を原因として、客観的に自社のEERMへの投資のビジネスケースを構築できないという共通の懸念事項の存在が明らかとなりました。また、これまでの調査結果ではEERMへの全体的な投資に関して、金額面、およびEERM関連の業務に従事する常用雇用者(FTE)についての側面とともに、適切なデータを入手できない状況であることが示されていました。2018年調査では、この知識ギャップに焦点をあてるとともに、企業が各自で策定したビジネスケースと比較して、どの程度の自信を持って具体的な成果を達成できると考えているかについて把握することを目的としました。

組織の対応力と適応力の向上、イノベーション、ブランドへの信頼構築、収益拡大といったリスクのプラス面の要素によってEERMへの投資のビジネスケースが後押しされるようになってきていることも明らかな材料となりました。

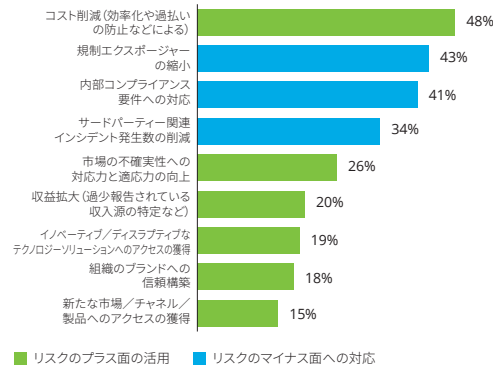
26%の回答者が、市場の不確実性に対応するための適応力を一層向上させることができると感じており、20%が、EERMへの投資は過少報告されている収入源の特定などによって収益を創出できる機会だと考えています。これは規制エクスポージャーやサードパーティー関連インシデントといったリスクのマイナス面への対応のみに重点が置かれてきたこれまでの状況から大きく変化したことを示しています。

調査から、EERMを促進させる要因は、引き続き一般データ保護規則などの規制要件(43%)や、内部コンプライアンス基準(41%)、サードパーティー関連のインシデントについての懸念(34%)である一方、サードパーティーの利用による効率化や過払いの防止によってこれを達成できると考えている企業では、組織全体の積極的なコスト削減の必要性も(上回りはしないまでも)同程度の強い要因(48%)であることが分かりました。これは、過去の調査では見られなかった傾向です。

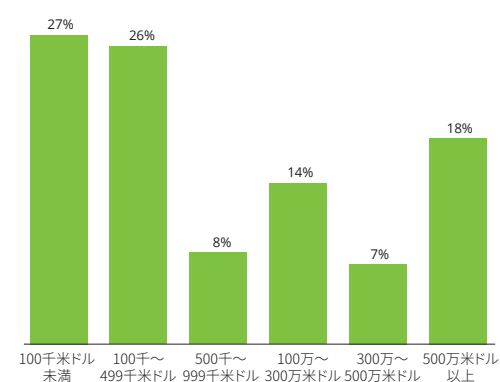
回答者の大半(62%)が、成果測定基準(26ページの参考例の表を参照)によって確認できるものとして、これら投資による具体的な成果を(かなりとは言えないまでも)一定程度は示すことができるという点について、若干、またはかなりの自信を持っていると答えています。

- Home
- 序文
- エグゼクティブ・サマリー
- 01 固有リスクと成熟度
- 02 ビジネスケースと投資**
- 03 一元管理
- 04 テクノロジープラットフォーム
- 05 下請業者リスク
- 06 企業としての課題および説明責任
- 著者紹介
- 問い合わせ先

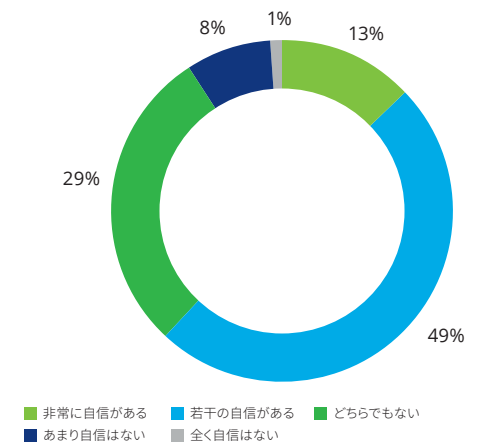
EERMへの投資のビジネスケースを促進した主要要因



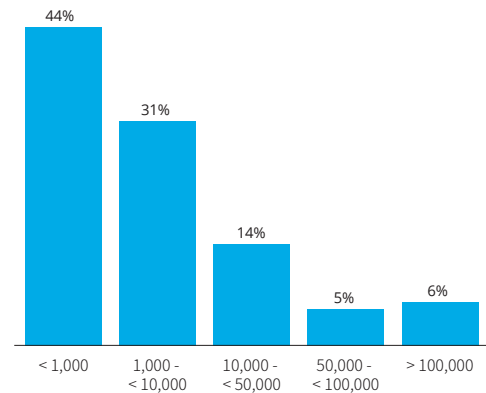
年間EERM投資総額(推定)



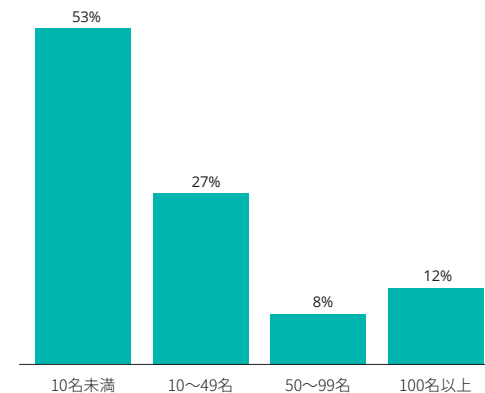
自社のEERMへの投資のビジネスケースから具体的な成果を達成することへの自信



企業が関係しているサードパーティー数











EERMに関与する常用雇用(FTE)従業員数




	Home
	序文
	エグゼクティブ・サマリー
	01 固有リスクと成熟度
	02 ビジネスケースと投資
	03 一元管理
	04 テクノロジープラットフォーム
	05 下請業者リスク
	06 企業としての課題および説明責任
	著者紹介
	問い合わせ先

企業がビジネスケースの実行・達成をモニタリングするための成果測定基準の参考事例

ビジネスケースドライバー	具体的成果の測定基準
 コスト削減	<ul style="list-style-type: none"> ・サードパーティーサプライヤー管理の効率化により調達支出総額を5%削減 ・サプライヤーとサードパーティーへの二重払いのゼロトランス ・注文と一致しない請求書への過払いは最大2%まで(容認レベル) ・サードパーティー間のモノの流れを改善することにより前年度比で保険料を8%削減
 収益の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・サードパーティーとの連携やパートナーシップによりもたらされた新たな地域で10%の収益増 ・サードパーティーの専門知識を活用し、会計年度中に総収益の1%を生み出す新製品提供が少なくとも1件
 サードパーティー関連インシデント発生数の削減	<ul style="list-style-type: none"> ・24時間以内に対処できない、または100万米ドル以上の経済的な影響がある、サードパーティー関連のインシデント発生数ゼロ ・サードパーティーによる組織基準の遵守率100%
 規制エクスポージャーの縮小	<ul style="list-style-type: none"> ・規制違反ゼロトランス ・違反金または罰金ゼロ
 内部コンプライアンス要件への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・HSE基準の完全遵守 ・内部方針とプロセスからの逸脱ゼロ(特別に免除された場合を除く)
 市場不確実性への対応力と適応力の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・市場不確実性に対応するため、サードパーティーとの取り決めに基づいた流通量の柔軟度25% ・前年に顧客対応力向上についての顧客の評価アップ
 イノベティブ/ディストラティブなテクノロジーソリューションへのアクセスの獲得	<ul style="list-style-type: none"> ・会計年度中、新しいサードパーティーとの取り決めの10件中1件以上は新テクノロジーへのアクセスに重点を置いたものか、新しい戦略的機会をもたらすものである ・リスクマネジメントのためのテクノロジーソリューションによる自動化が前年比で10%拡大(リスクマネジメントチームによる調査を通して測定)
 組織のブランドに対する信頼構築	<ul style="list-style-type: none"> ・株価が前年比5%高

-  Home
-  序文
-  エグゼクティブ・サマリー
-  01 固有リスクと成熟度
-  02 **ビジネスケースと投資**
-  03 一元管理
-  04 テクノロジープラットフォーム
-  05 下請業者リスク
-  06 企業としての課題および説明責任
-  著者紹介
-  問い合わせ先

デロイトの視点

 リスクマネジメントは長年にわたり、「望ましくないインシデントの発生」による経済的な悪影響の緩和と関連付けられ、リスク回避または低減のためのガバナンス関連活動と位置付けられてきました。


調査結果から、回答企業は現在、EERMに改めて重点を置き、拡大企業における適切なガバナンスとリスクマネジメントとは、リスクの排除ではなくリスクの適切な管理であるとの認識に変化してきていることが分かりました。

リスク低減（価値保存）は今後も引き続きEERMへの投資を促進する要因である一方、機会の利用（価値創造）に向けたEERMへの投資促進要因と捉える傾向が強くなっています。そのため、ガバナンス（ステークホルダーの期待に応えるための、より高いレベルでのリスクマネジメントおよびその関連活動の監督・管理プロセス）においても、ようやくコンプライアンス要件やリスクのマイナス面への対応のみならず、こうした機会の最大活用に重点を置いた自己改革の取り組みが始められました。しかし、リスクと戦略とを明確に連関させるというこの新たな考え方は、取締役会や経営層レベルから取り組みを始めることが、組織戦略策定プロセスの必須要素となります。

ようやく、EERMへの取り組みに関してリスクのマイナス面への対応だけでなく、プラス面の機会の獲得に重点が置かれるといった均衡のとれた様相となり、年間の関連支出総額も大幅に増加しているようです。例えば、EERMの統合化もしくは最適化の図られている企業の大半は、現在EERMへの取り組みに年間300万米ドル以上を投資し、FTE数50人以上で管理を行っています。拡大企業として関与しているサードパーティーが5万以上に及ぶ組織では、現在一般的にEERMへの取り組みに年間500万米ドル以上を投資し、FTE数100人以上で管理を行っています。

しかし、バランスのとれた取り組みが継続できているかどうかは、コストパフォーマンスの高いフレームワークの設計や実施の点だけでなく、むしろ戦略や組織のリスクアペタイトに沿う形で、どれだけ効果的なリスク管理またはリスク低減を行っているかという点に重点が置かれ、測定されなければなりません。仮に、企業がこうした戦略的インサイトを見失い、EERMへの年間投資額を減額したとすれば、企業は信用を損ない、規制監視の対象となり、最終的に消費者の反発に直面することになるでしょう。

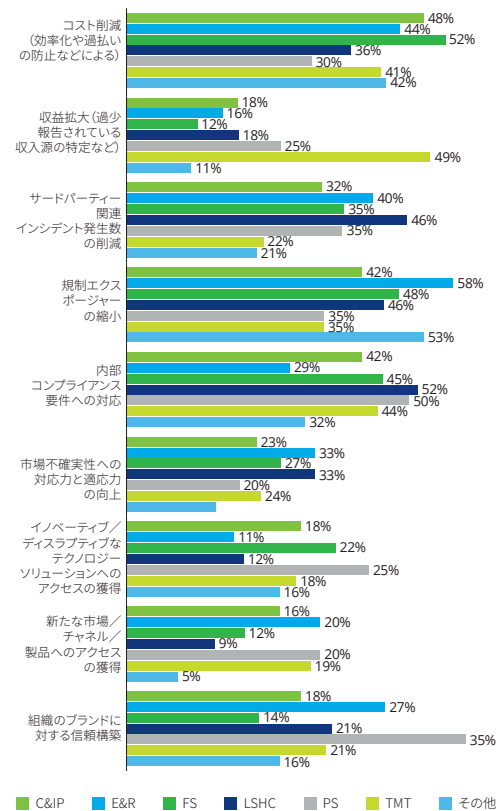
産業部門別ハイライト

 全産業部門においてEERMへの投資のビジネスケースを後押しした促進要因はほぼ同じだったものの、一部の産業部門では下記のような特徴がみられました。

- サードパーティーへの支出総額の積極的なコスト削減を促進要因とした回答者は、FSが**52%**で最多、わずかの差で**48%**のC&IP、**44%**のE&Rの順となっています。
- TMTではEERM投資の複数のビジネスケースを促進させた要因は、サードパーティーから報告されていない収入源、または過少報告されている収入源の特定などによる収益拡大の機会のようなものでした（回答者の**49%**）。これは、他の産業部門においてはそれほど重要視されていないものです。
- LSHCとE&Rにおいて、EERMへの取り組みを最も促進した要因は、サードパーティー関連インシデントの発生数の削減であり、それぞれ**46%**と**40%**が促進要因に挙げています。また、両産業部門の回答者の**46%**と**58%**、FSの**48%**が、規制エクスポージャーの縮小が関連要因であると答えています。他方、LSHCとPSの回答者が最も懸念していたのは内部コンプライアンス要件への対応であり、それぞれ**52%**と**50%**がこれを要因として挙げていました。
- 新たに現れたEERMへの投資促進要因の中で最も多く選ばれたのが、市場における組織の機敏性と適応力を向上させる能力であり、E&RとLSHCの回答者で3人に1人、FS、TMTおよびC&IPでは約4人に1人、PSでは5人に1人がこれを挙げています。

- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 **ビジネスケースと投資**
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先

EERMへの投資のビジネスケースを促進した主要要因—産業部門別



地域別ハイライト

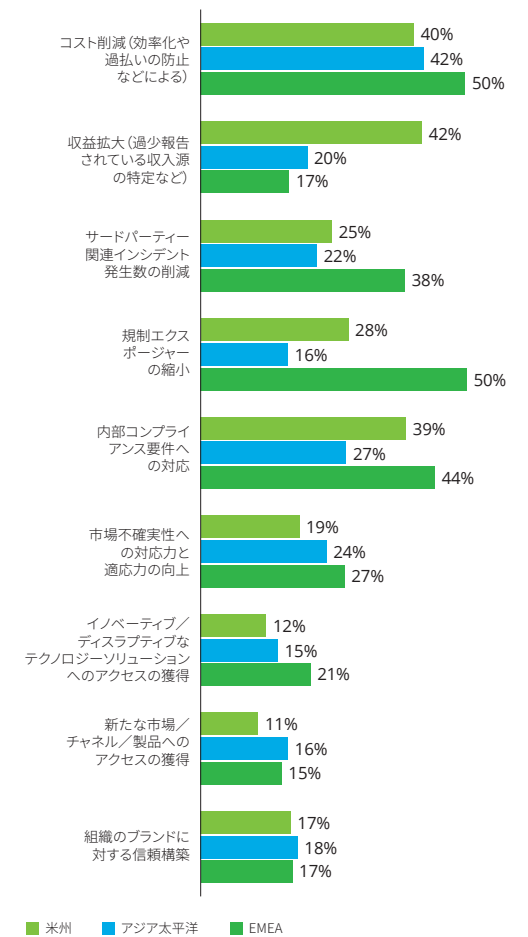
・効率化または過払いの防止による、サードパーティーへの支出総額の積極的なコスト削減の必要性が、EERMへの投資のビジネスケースで、3つの地域全てに最も共通する促進要因となっています。しかし、比較すると、EMEA地域で最もその傾向が強く、**50%**がそのように回答しており、続いて**42%**のアジア太平洋地域、**40%**の米州地域となっています。

・米州地域では、他地域に比べて、報告されていない収入源、または過少報告されている収入源の特定などによる収益拡大が大きな促進要因となっており、**42%**の回答者がこれを要因に挙げています（アジア太平洋地域は**20%**、EMEA地域は**17%**）。

・新たな促進要因として、EMEA地域では、サードパーティーを通じたイノベーションの機会の獲得を挙げた回答者が他の地域に比べて多く、**21%**となっています。一方でアジア太平洋地域では、新たな市場/チャンネル/製品へのアクセスの獲得と答えた回答者が多く、**16%**となっています。3地域全てにおいて、サードパーティーを含めた組織のブランドに対する信頼構築と答えた回答者の割合は**17~18%**で、ほぼ同水準となっています。

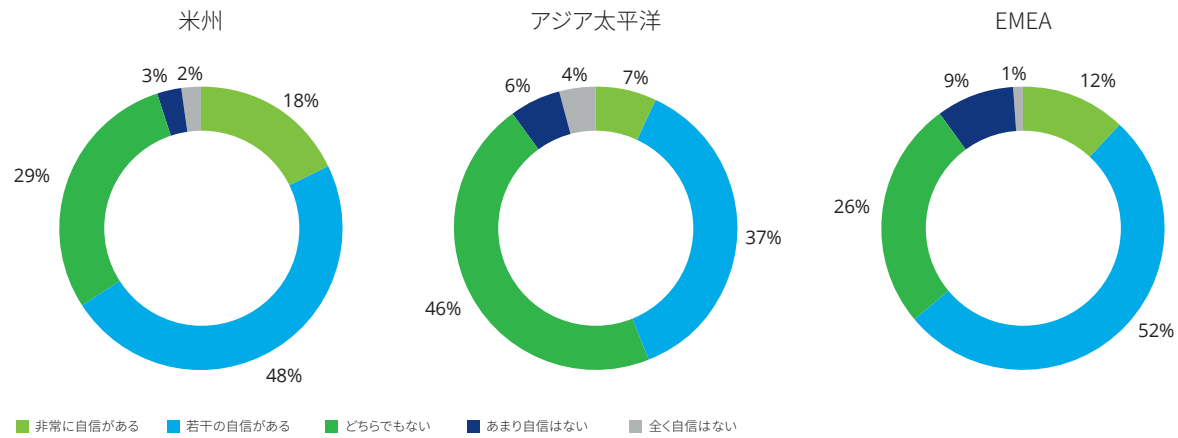
・米州地域の回答者が、組織のEERMへの投資のビジネスケースに関して具体的な成果を示すことができるという点では最も自信を持っており、**18%**が非常に自信がある、**48%**が若干の自信があると答えています。一方、EMEA地域でも、この点についてはそれほど差がなく、非常に自信があるは**12%**、若干の自信があるは**52%**となっています。これに対し、アジア太平洋地域では、非常に自信があるが**7%**、若干の自信があるは**37%**と、自信を持っている回答者が最も少ない結果となっています。

過去1年間におけるサードパーティーへの依存に関連した固有リスクレベルの変化—地域別



- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🌐 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先

自社のEERMへの投資のビジネスケースと比較して具体的な成果を示すことへの自信
—地域別





Home



序文



エグゼクティブ・サマリー



01 固有リスクと成熟度



02 ビジネスケースと投資



03 一元管理



04 テクノロジー
プラットフォーム



05 下請業者リスク



06 企業としての課題
および説明責任



著者紹介

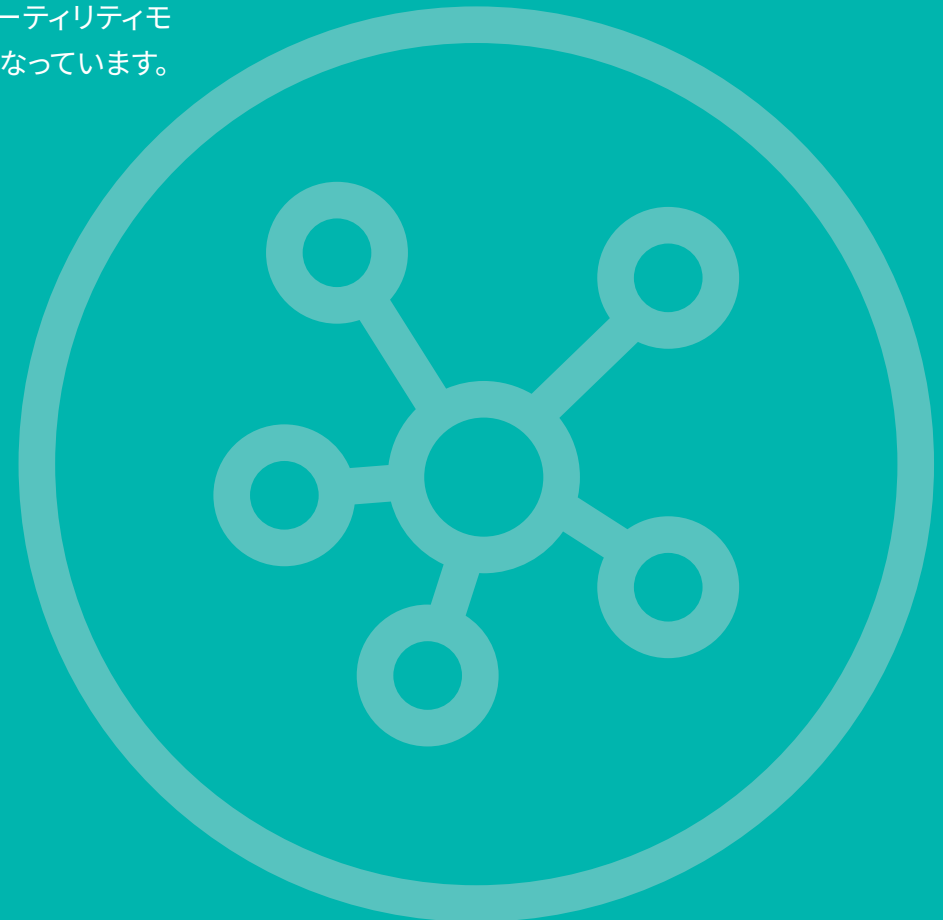


問い合わせ先

3. 一元管理

3a. 企業は、EERMの役割、組織、テクノロジーの多くの要素を一元化しています。

3b. CoEとシェアードサービスモデルが主要なオペレーティングモデルとなっていると同時に、市場ユーティリティモデルにもより大きな重点が置かれるようになっています。

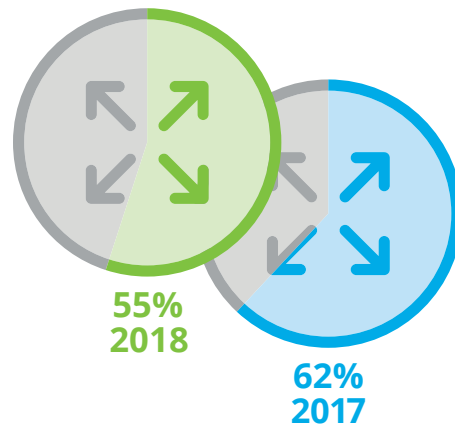


- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📁 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先



3a. 企業は、EERMの役割、組織、テクノロジーの多くの要素を一元化しています。

企業が一元化の程度と同等か、またはそれ以上に分散化されているとした回答者は**55%**と、昨年の**62%**より減少しています。



主要ポイント

これまでの調査では、グローバルな企業の分散化が共通のテーマでした。2016年、2017年の過去2回の調査では、グローバルな企業の大半(2016年で**75%**、2017年で**62%**)が事業ユニット／企業全体で一元化の程度と同等か、またはそれ以上に分散化されていると答えていました。

しかし、このように分散化された事業ユニット／企業において、拡大企業の構成要員となるサードパーティーの存在が拡大していることは、潜在的な懸念事項となっています。多くの回答者が、EERMのような組織全体に関わる重要事項を個々に分散化した集団である事業部門レベルの判断に任せておくべきではないと感じており、EERMフレームワークの様々な要素の管理とオーナーシップを一元化することによって分散化の規模を縮小しない限り、サードパーティーリスクマネジメントへの全社的で統合化した取り組みを行う上での潜在的な課題になるとしています。

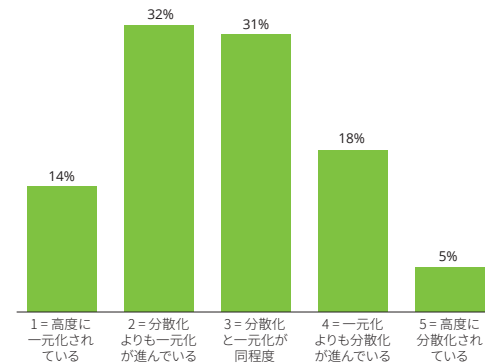
こうした考え方に沿うような形で、今回の調査結果では、企業が一元化の程度と同等か、またはそれ以上に分散化されているとした回答者は**55%**と、昨年の**62%**より減少しており、組織全体における分散化規模が縮小していく流れとなる可能性が示されています。

分散化された企業におけるEERMの管理を取り上げた、デロイトの2016年ホワイトペーパー「Addressing the challenges of decentralization」でも、監督と管理を一元化することにより、リスクに対する認識を高め、効率化が促進されるであろうと指摘していました。2018年調査結果から、こうした方法を採用する企業がさらに増加しており、その結果、さらに分散化されたEERMモデルに一元的監督の要素を組み入れたモデルへと変わってきていることが分かりました。そのため、役割／組織および実現するためのテクノロジー／プロセスにおける要素の一元化はさらに一般的なものとなりつつあります。

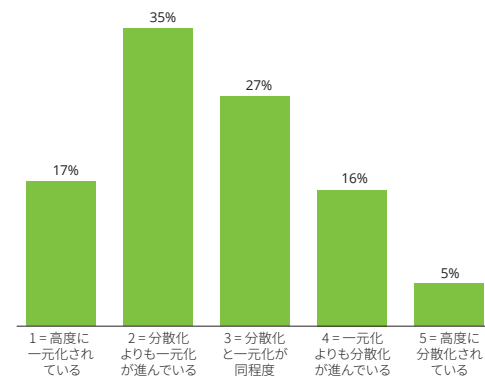
上記の**55%**の内、EERM要素(役割、組織、テクノロジー、プロセス)を一元化の程度と同等か、または一元化よりも分散化が進んでいるとした回答者は**47%**に留まりました。残りの**53%**はEERMプログラムをさらに一元化させていると答えており、一元化が多数派となっています。

- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先

全体的な管理体制



EERMのための組織体制



デロイトの視点

デロイトのこれまでの経験を踏まえ、グローバルな企業には、意図した通りに一元化管理と市場におけるスピード維持のバランスをとる上で、EERMの観点からどのような体制を構築していくかについて選択肢が複数あることが分かっています。

そうした選択肢の幅の一端にあるのが、企業中核部の経営陣と事業ユニットの経営陣の間の仲介層は少なく、権限規定のある正式な職務説明書があり、事業ユニットから直接的（「ソリッドライン」と呼ばれる）に報告を受ける形でさらに監督と管理を強化した体制です。

その対極にあるのが、「規則書」ではなく、「規則の精神」に沿って分散化された体制であり、事業運営の柔軟性が高く、企業中核部と事業ユニットの関係は（複数階層にわたる）縦長の組織構造をとり、直接的（ソリッドライン）、間接的（「グレイライン」と呼ばれる）、そして調整的、副次的（「ドットドライン」と呼ばれる）な報告の形があり、明確である部分とそうでない部分が混在しています。

分散化の実施程度に関係なく、取り組むべき課題には下記のようなものが挙げられます。

- サードパーティーリスクを組織全体で広範に管理するための堅固なものとして、その権限が分散化された事業ユニットにまで及ぶガバナンス体制の構築
- グループレベルおよび分散化された事業ユニット全体におけるEERMの活動のオーナーシップに関する説明責任の明確化

- グループレベルおよび現地法人レベルにおける認知向上と、サードパーティーリスクに関連する主要ステークホルダーの関与推進

- EERMの活動のオーナーシップと意思決定権限を、グループおよび現地法人レベルの適性のある人材への割当

- 一元化された事業および分散化された事業への適切なツールおよびテクノロジーの導入と、EERMフレームワークを推進するための適切な管理情報の提供

- 分散化された企業全体におけるサードパーティーリスクを管理するために、グループおよび現地法人レベルの要件を組み込んだ堅固で実現可能なプロセスの構築

- ガバナンス体制へのリソースの適切な投下。文化を構築し、リスクに対して共通認識を図るためのコミュニケーションとトレーニングを促進することで、これを補強する

全体としては、一元化をさらに進めたEERMモデルへという流れがより強くなっており、そのようにフレームワークを構築することによって得られる価値（経済的価値、効率性、一貫性、質など）は多く、理にかなった方向に進んでいると考えられます。しかし、これは一般的な見方であり、全ての企業にとって最適なソリューションであるとは限らない点に注意が必要です。

- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先

産業部門別ハイライト

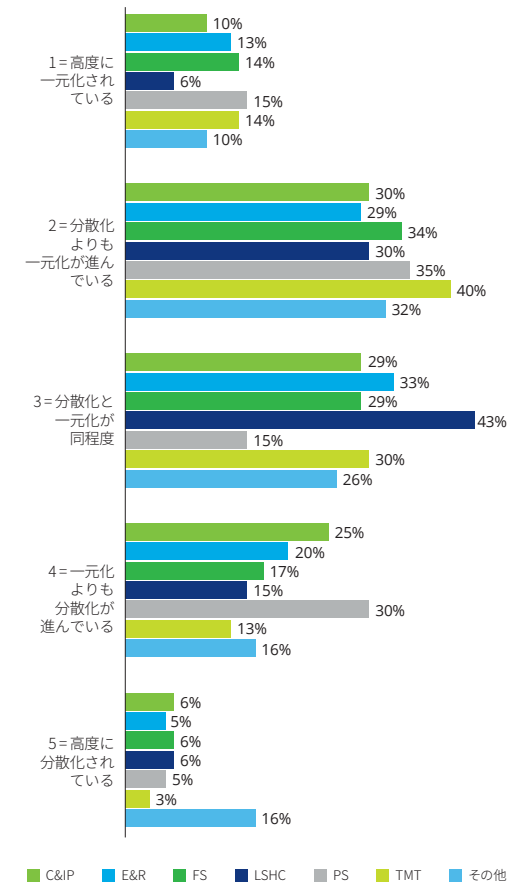
•右掲以降の図では、主要産業部門における企業の全体的な管理体制とEERMのための組織体制を、分散化の観点から比較分析した結果を示しています。その概要は下記の通りです。

•相対的に見て、組織の全体的な分散化レベルが最も高かったのはLSHCとC&IPの2つの産業部門であり、それぞれ**64%**と**60%**の回答者が一元化と同程度、もしくはそれ以上に分散化されていると答えています。

しかし、上記2つの産業部門において、EERMへの取り組みについて一元化よりも、分散化が進んでいるとした回答者は**45%**に留まっています。つまりこれは、LSHCとC&IPの組織全体に関する結果との差である**18%**と**16%**に該当する両産業の回答企業ではEERMフレームワークに一元化されたオーナーシップと管理の様々な要素を組み込んでいるということを意味します。

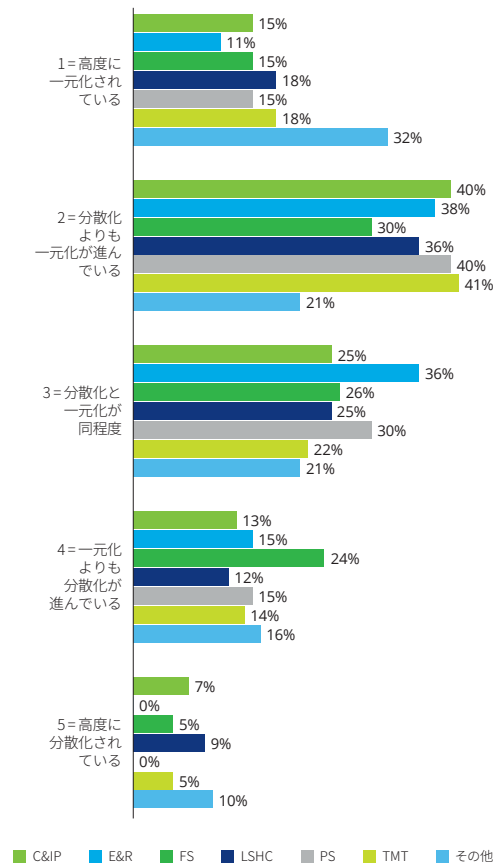
•FSの回答結果からは予想外の傾向が得られました。FSは、**53%**の回答者が企業の全体の管理体制は一元化と同程度か、もしくはそれ以上に分散化されていると回答している一方、EERMの組織体制についても産業別で最も高い割合となる**56%**の回答者が一元化と同程度であるか、または分散化のほうが進んでいると答えており、他の産業部門の傾向とは全く異なる関係性を示す結果となっています。より詳しく見ていくと、比較的規模が大きく、伝統的なタイプの企業に比べて、フィンテック業界の新業態やチャレンジャーバンクといった比較的規模が小さく、新興のタイプの企業からの回答者の数が増加しており、この差異によって、他とは異なる結果がもたらされていることが分かります。こうした非伝統的FS企業における体制と業務プロセスは一般的に無駄がなく、規模の大きな中央集権的なチーム構築への意欲が低く、むしろ組織全体を網羅するテクノロジーソリューションや、方針、ガイダンスマテリアル、一元的監督によって一貫性を保ちながら、業務におけるエンドユーザーまでを含めて、自律的に管理できるようにしているようです。

全体的な管理体制—産業部門別



- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🌐 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先

EERMのための組織体制 —産業部門別



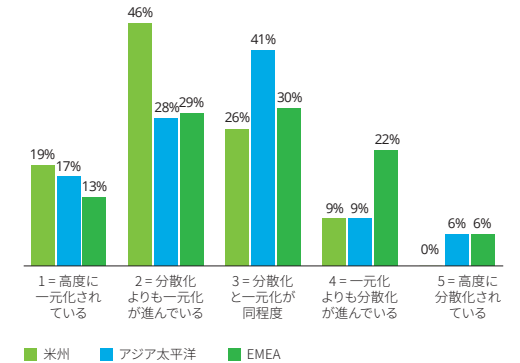
地域別ハイライト

・米州地域が明らかに最も一元化の進んだ地域であり、一元化と同程度か、または分散化のほうが進んでいると答えた回答者はわずか**35%**に過ぎませんでした。そして、関連するEERMへの取り組みに関しても、同様に大半が一元化しており、EERMへの取り組みについて一元化と同程度か、または分散化のほうが進んでいるとした回答者はわずか**32%**でした。

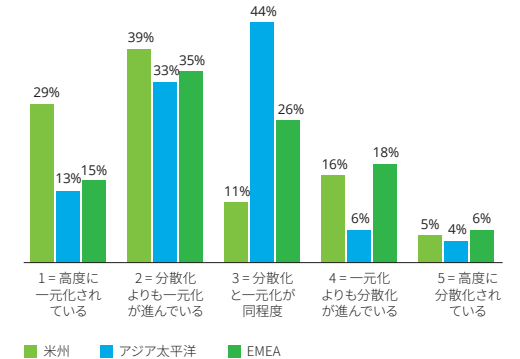
・アジア太平洋地域では、地域の多様性から、概して分散化がかなり進められている状況であり、企業の全体的な管理体制について一元化と同程度か、または分散化のほうが進んでいると答えた回答者は**56%**に上りました。同様に、**54%**の回答者がEERMのための組織体制も分散化されていると答えています。

・EMEA地域の回答者の**58%**が、企業の全体的な管理体制は一元化と同程度か、または分散化のほうが進んでいると答えています。前回までの調査結果では体制の分散化の割合がより高かったことを考えると、これまでの傾向からの変化が見られません。さらに驚くべきことに、この地域の**50%**もの回答者が、EERMのための組織体制も一元化と同程度か、または分散化のほうが進んでいると答えています。これはつまり、EERMへの取り組みを事業ユニットごとのやり方で行っているということであり、こうした状況は、回答者の中で、EERMへの取り組みの一元化を進めるためにERPシステムや調達用バックボーンシステムを活用している割合が最も低いことにも現れています。

全体的な管理体制 —地域別



EERMのための組織体制 —地域別

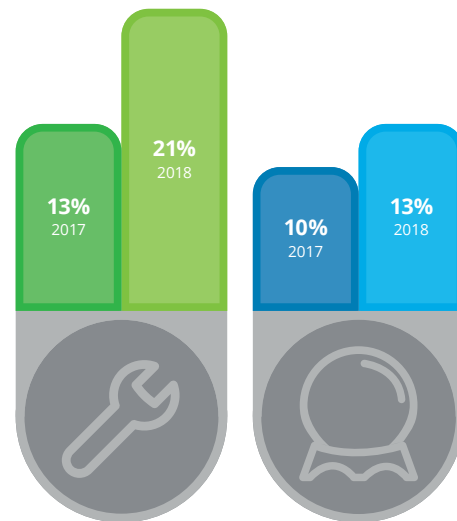


- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先



3b. CoEとシェアードサービスモデルが主要なオペレーティングモデルとなっていると同時に、市場ユーティリティモデルにもより大きな重点が置かれるようになっていきます。

EERMのために市場ユーティリティモデルを利用していると答えた回答者は、昨年の調査の**13%**から**21%**に増え、近い将来には利用すると答えた回答者は昨年の**10%**から**13%**に増えています。



主要ポイント

今回の調査結果では、一元化の流れに変化が見られました。最多となる75%もの回答者が、専門的なスキルや不足している人材の獲得とともに、望ましい形での標準化の推進を目的として、企業内のチーム、または外部委託サービスプロバイダーとの一部共同運営などの形態によりCoEまたはシェアードサービスセンターが運営され、そこでEERM事業が一元化されていると答えています。

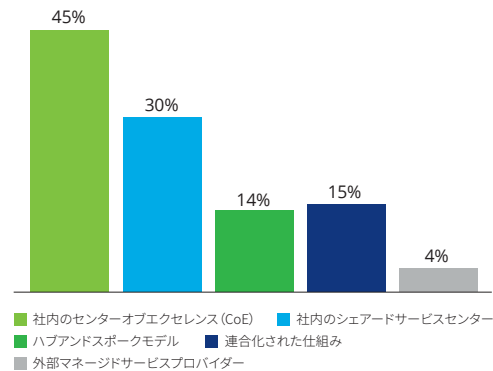
連合化された仕組みや「ハブアンドスポーク」モデルなどの様々なハイブリッドかつイノベーター的なデリバリーモデルの出現も見られる中、そのような仕組みを採用していると答えた回答者は29%でした。このようなモデルは、一元化モデルと分散化モデルの機能を組み合わせたような形をとり、これによって組織が市場でのさらなるスピードと競争力を確保できる場合もあります。

4%の回答者が、EERMのための専用外部ユーティリティとして完全に外部委託したマネージドサービス環境へ移行していると答えています。これは、プロセスにおける望ましい形の一貫性を実現し、不足している人材へのアクセスを確保する新たな傾向を反映しています。

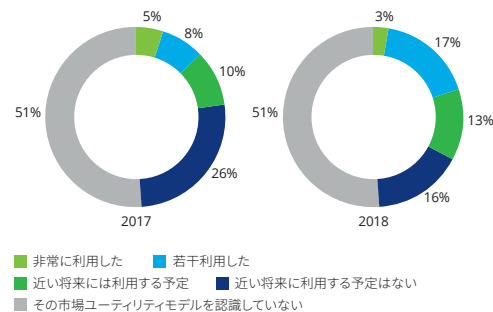
また、ネットワーク化された組織において、適切なガバナンスとリスクマネジメントを可能にする成功要因として、組織全体での情報共有などの協業にさらに重点を置く企業が急速に増えています。こうした傾向に沿うように、EERMのために市場ユーティリティモデルとして利用できる情報拠点（コミュニティモデル）が出現してきています。回答者の33%が、EERM活動の特定の側面を補完するために、何らかの形で市場ユーティリティモデルを利用した、もしくは今後利用する予定であると答えています。

- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先

EERMの人材に対する管理、監督およびアシュアランス機能の調整のためのオペレーティングモデル



サードパーティーリスクに関して市場ユーティリティモデルとして利用可能な情報拠点の利用状況



デロイトの視点

企業が内部CoEやシェアードサービスセンターを取り入れている主な背景としては、極めて重要なこの活動に対する組織的管理を維持する必要があるからだと考えられます。

しかし、マネージドサービスの利用によって、組織が望む形(大半の市場ユーティリティモデルでは実現できない形)で必要となるカスタマイズが可能となるほか、内部運営の場合よりもコストを低く抑えられます。

CoEとマネージドサービスモデルでは、一貫性のある基準の設定、統一性のあるプロセスの確立、長期的な戦略に沿った事業ユニット全体にわたる共通のテクノロジーの導入、トレーニングの実施、リスクアセスメントの実行、ガイダンスの提供などが可能となります。しかし、リスク管理とガバナンスの責任は、経営層にあります。

また、市場ユーティリティモデルは、コミュニティメンバー(一般的に数多くのサードパーティーが関係している規模の大きなグローバルな企業)がサードパーティーへの事前資格審査やその確保のための業務重複の削減に連携して取り組んでいくという、独特かつイノベティブな方法の先駆けとなっています。

このモデルを採用している企業は、業績データとサードパーティーに対する共通基準を取り入れ、データ収集にも協力して取り組みます。多くの場合、このような協業は、外部のインフォメディアリー(情報仲介者)⁸によって促進されます。こうした仲介者は市場ユーティリティモデルとして利用できるコミュニティ情報拠点を作り出し、サブスクリプション方式で利用できるようにします。外部仲介者は、クラウドベースなど、スピードのあるテクノロジーを使用し、企業のリスクア

セスメントおよびリスクマネジメントに有効なデータや分析が取得できる外部の情報拠点へのアクセスを提供します。このように管理された中で非機密情報を共有することで、効率性もコンプライアンス基準も向上し、コミュニティ全体のコストも削減されるのです。

サードパーティーの重要度を基にした事前資格審査の最低基準へのコンプライアンスに加え、現在行っているサードパーティーのガバナンスとリスクマネジメントに関する情報を共有できる潜在的な分野として、データプライバシーとデータ保護、サイバーセキュリティ、規制コンプライアンス、企業の社会責任(CSR)、企業倫理と持続可能性、供給の停止と継続性、贈収賄防止、安全性と品質、EU調達コンプライアンス、財政難などが挙げられます。利用可能な市場ユーティリティの一部では、独立監査と「重要なイベント通知と追跡(Significant Event Notification and Tracking)」(SENT)が提供されており、これによって、コミュニティメンバーは、コミュニティ全体に混乱を招くようなイベントを積極的に管理することができます。

しかし、コミュニティモデルによって、企業が各自のEERMフレームワークへの投資や、各自の基準とサードパーティーとの取り決めについてのアセスメントを継続していく必要性が完全に解消されたわけではありません。情報ハブ/市場ユーティリティプロバイダーの一部は、マネージドサービスプロバイダーとして台頭してきており、この傾向に拍車をかけています。

昨年の調査と同様に、半数の回答者が、利用可能なマネージドサービス/ユーティリティを選択肢として認識していないと答えています。この結果は、この選択肢が比較的新しく、まだ発展段階であることを考えれば当然と言えます。

- Home
- 序文
- エグゼクティブ・サマリー
- 01 固有リスクと成熟度
- 02 ビジネスケースと投資
- 03 一元管理
- 04 テクノロジープラットフォーム
- 05 下請業者リスク
- 06 企業としての課題および説明責任
- 著者紹介
- 問い合わせ先

産業部門別ハイライト

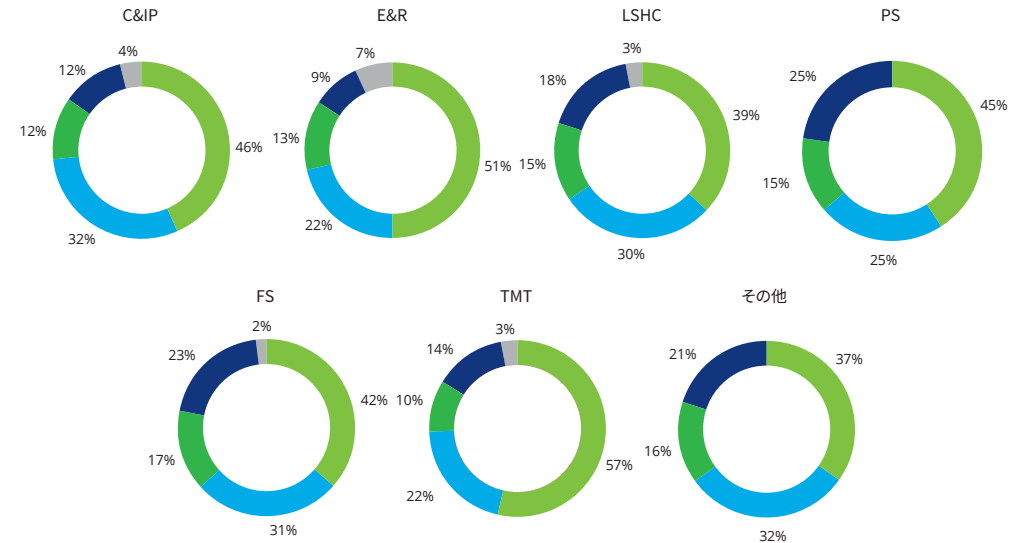
・CoEとシェアードサービスセンターの導入については、さまざまな産業部門を通じて**69%~79%**の回答者が導入していると答えており、ほぼ同様の進捗具合です。

・TMTでCoEとシェアードサービスセンターの導入レベルが最も高く、**79%**の回答者が導入していると答えており、これに続いてC&IPの**78%**、E&RとFSの**73%**となっています。

・E&Rはマネージドサービスプロバイダーへの委託が最も多い部門となり、委託している回答者は**7%**であり、これに**4%**のC&IPが続く一方、少数派となるのは、**2%**のFS、**0%**のPSでした。

・コミュニティモデル／市場ユーティリティの導入レベルは、2016年以降、FSが常にトップの座にあり、4者のキープレイヤーも登場しています。これに次ぐ部門としては、LSHC(実際に活用しているとの回答が昨年の調査の**16%**から**24%**に増加)、CB(FMCG等)(同様に**11%**から**18%**)、TMT(**12%**から**27%**)などが挙げられます。実際に活用しているとの回答が昨年の**28%**から**33%**に増加したE&Rは、市場ユーティリティを探っている主要産業部門ですが、使用拡大によって十分な成果が得られるようになるまでにまだ時間を要するものと見られます(そのようなモデル使用を拡大させているのは**33%**の内のわずか**2%**に過ぎず、残りの**31%**は限定的な使用に留まっています)。しかし、この部分に関しては2017年後半に動きがありました。

EERMの人材に対する管理、監督およびアシュアランス機能の調整のためのオペレーティングモデル —産業別



■ 社内の(一元化された)センターオブエクセレンス(CoE) (EERM担当の人材が配置されている)
 ■ 社内の(一元化された)シェアードサービスセンター (EERMサポートプロセスのための管理スタッフが配置されている)
 ■ ハブアンドスポークモデル
 ■ 連合化された仕組み
 ■ EERMの運営は完全もしくは圧倒的に外部のマネージドサービスプロバイダーによって行われている(意思決定は一元化され、企業が行っている)。

- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先

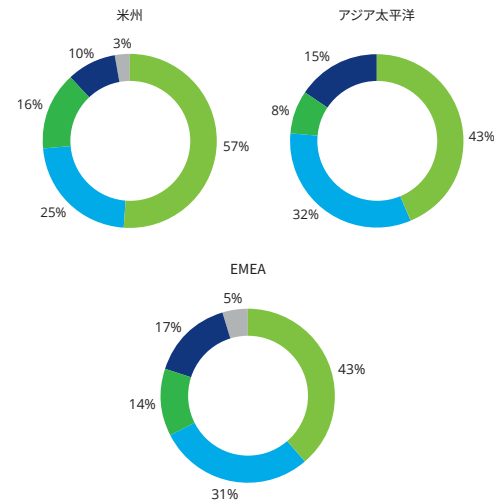
地域別ハイライト

• EERMのためのCoEまたはシェアードサービスセンターを導入していると答えた回答者の割合は米州地域が**82%**と最も多く、続いてアジア太平洋地域の**75%**、EMEA地域の**74%**でした。

• マネージドサービスプロバイダーへのEERMの大規模な委託というのは、3つの地域全てを通じてまだ新しい考え方ようです。委託を実際に行ったと答えた回答者はアジア太平洋地域の0%に対し、米州地域で3%、EMEA地域で5%でした。これはおそらく、完全に一元化されたマネージドサービスモデルが市場に出回るようになってまだ日が浅いためだと思われます。

• EMEA地域が市場ユーティリティ/コミュニティモデルの導入に関しては最も進んでおり、これを導入しているとした回答者は**34%**であり、他方、米州地域は**21%**となっています。アジア太平洋地域では、これを認識していないか、または現時点で導入を判断できるほど理解できていない状況です。

EERMの人材に対する管理、監督およびアシュアランス機能の調整のためのオペレーティングモデル—地域別



■ 社内の(一元化された)センターオブエクセレンス (CoE) (EERM担当の人材が配置されている)
 ■ 社内の(一元化された)シェアードサービスセンター (EERMサポートプロセスのための管理スタッフが配置されている)
 ■ ハブアンドスポークモデル ■ 連合化された仕組み
 ■ 外部マネージドサービスプロバイダー



Home



序文



エグゼクティブ・サマリー



01 固有リスクと成熟度



02 ビジネスケースと投資



03 一元管理



04 テクノロジー
プラットフォーム



05 下請業者リスク



06 企業としての課題
および説明責任



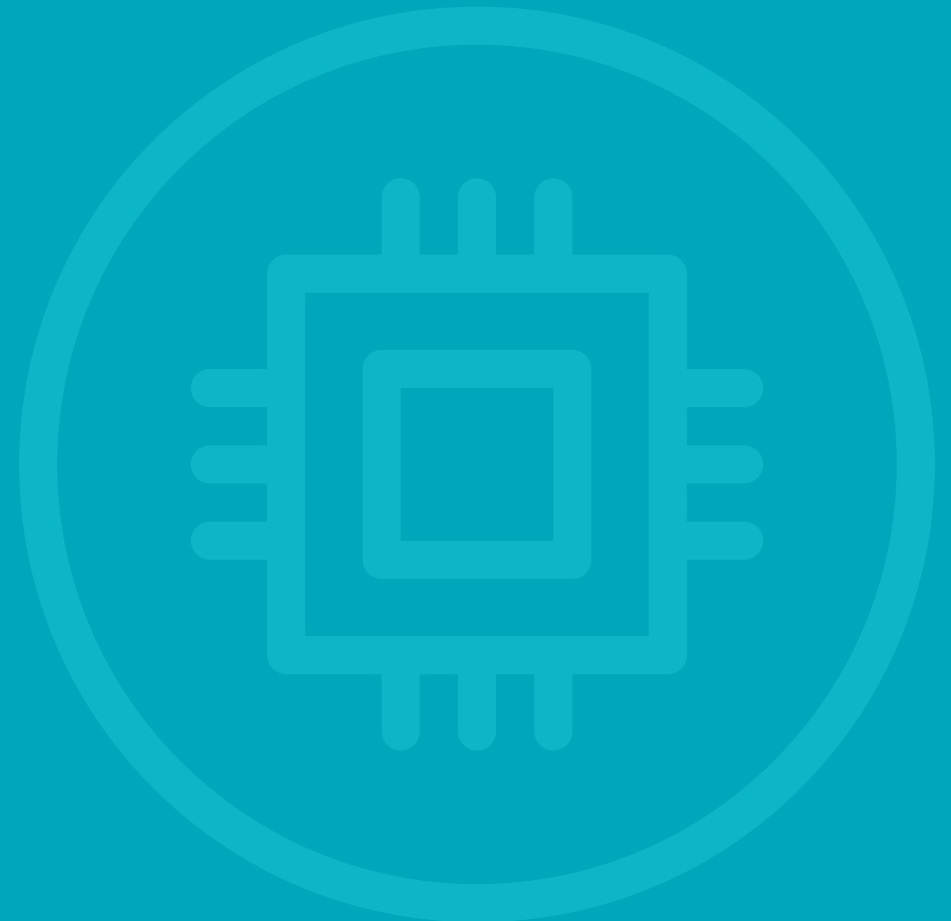
著者紹介



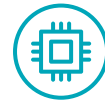
問い合わせ先

4. テクノロジープラットフォーム

EERMソリューションのためのテクノロジー決定がより一元的に行われるようになっているほか、三層技術アーキテクチャが出現してきています。

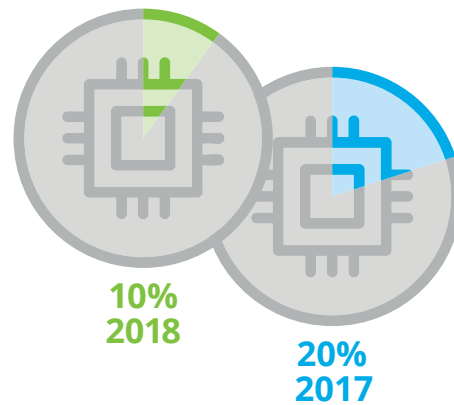


- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先



4. EERMソリューションのためのテクノロジー決定がより一元的に行われるようになっているほか、三層技術アーキテクチャが出現してきています。

専用のEERMシステムを現時点で使用しているとした回答者は**10%**を下回り、**昨年**の**20%**から大幅な減少となりました。

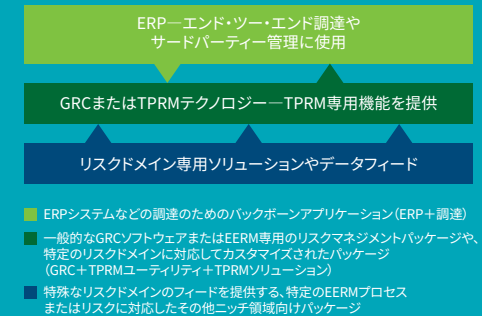


主要ポイント

これまでの調査では、全体にEERMプロセスを行きわたらせるために、やや統制を欠いたやり方でテクノロジーが使用されており、複数の事業ユニット全体にまたがる様々なサードパーティーリスクや、場合によっては様々なタイプのサードパーティーまでも個別に管理すべく、複数のプラットフォームを組み合わせる形で利用していることが明らかとなりました。

今回の調査で新たに見られた、EERM活動に対する監督がより一元化されるという傾向に伴い、特にEERM成熟度が統合化段階または最適化段階となっている企業において、テクノロジー決定がより一元的に行われるようになっているほか、標準化された層構造のテクノロジーアーキテクチャが出現してきています。

進化するEERMツールとテクノロジーの多層アーキテクチャ



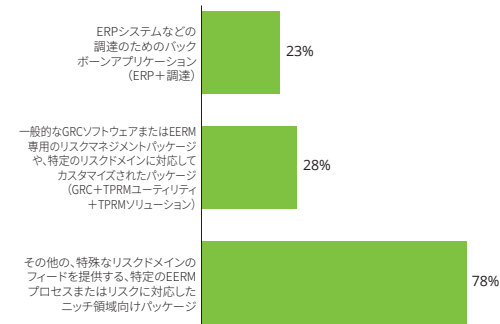
2018年の調査結果から、この三層技術アーキテクチャが次第に一体的に機能するようになり、企業のEERMにおけるより一般的なシステム構成となることが予想されます。この三層アーキテクチャは、一般的に以下の3階層によって構成されています。すなわち、(i) ERPシステムなどの調達のためのバックボーンアプリケーション、(ii) 一般的なGRCソフトウェアまたは個々の企業に応じてカスタマイズされたEERM用のリスクマネジメントパッケージ、(iii) 特殊なリスクドメインのフィードを提供する、特定のEERMプロセスまたはリスクに対応したニッチ領域向けパッケージソフトという各階層です。第三層には、規模の大きな複数のソース(インターネットなど)から正確にデータ収集や分析を行うための自然言語処理や機械学習を使った新たなテクノロジーも含まれます。そうしたテクノロジーは従来、高額な費用を要する大量の人的リソースによる監督や処理なしに使用することはできないと考えられていました。

- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先

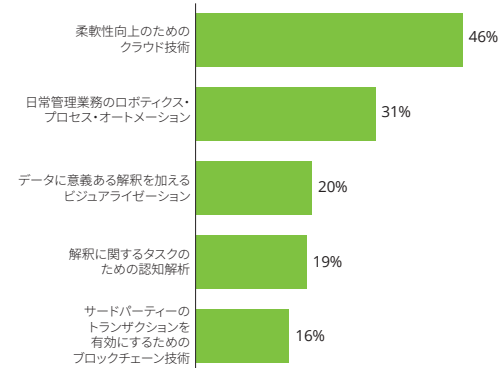
こうした傾向を裏付けるように、定性的な調査回答から、企業は現在、専用の複雑なEERMソリューション構築への積極的な投資を行っていないことが分かりました。これと共に、過去に既存のERPプラットフォームの使用によって、EERMの総合テクノロジーソリューションの質や信頼性に対するステークホルダーの信頼を大幅に低下させた可能性があります。専用のEERMシステムを現時点で使用しているとした回答者は10%を下回り、昨年の20%から大幅な減少となりました。

ERPシステムなどの調達パッケージソリューションのバックボーンアプリケーションを使ったEERMシステムのアーキテクチャの標準化は、EERMのための新しいテクノロジーへの投資を行うという経営層の意向の高まりによって促進されています。標準化によってスピーディーなビジネス活動を可能にしているクラウド技術は、調査回答者によって検討されている中で最も支持を集めている新しいテクノロジーのプラットフォームです。これに次いで多かったのが、EERM関連の日常業務を自動化するRPAでした。回答者の46%が、EERMのために標準化されたクラウド技術の利用を計画していると答え、31%が組織全体におけるEERM関連の日常業務に対してRPAの採用を検討していると回答しています。

進化するEERMツールとテクノロジーの多層アーキテクチャ



EERMのための新しいテクノロジー



デロイトの視点

EERMプロセスに適切なテクノロジーを使うことによって、企業は、効率性を向上させ、コストを削減し、サービスのレベルを改善し、株主資本利益率を高めることのできるEERMプログラムの実施と管理ができるようになると考えられます。実際に、デロイトのホワイトペーパー「Unlock the value in your technology investments」で示した通り、テクノロジーを利用できるEERMフレームワークがしっかりと確立されている企業は、一般的に株主資本利益率が4~5%向上する傾向にあります。

より優れたツールとテクノロジーによって、契約の前後や継続的な追跡/監督活動に要する時間の大幅な短縮が可能となります。これにより生まれた時間を使って、リスクマネジメントや価値創造のより広範な戦略的分野(業績、戦略、イノベーションなど)に重点的に取り組めるようになります。

回答者の大半が、できるだけ多くのEERM要素(デューデリジェンスと継続的なリスクアセスメントの実施、ダッシュボードによるKPIなどの業績データの記録・報告、ドキュメンテーション支援、問題のエスカレーションなど)に対応する統合ソリューションを強く必要としてきました。現在の多層アプローチには利用可能なテクノロジーを多角的に利用できるというメリットがありますが、管理段階以下の状態にある企業では、ギャップを埋めるためにスプレッドシートを組み込んだり、手動プロセスでの介入を行ったりせざるを得ない状況が続いています。

- Home
- 序文
- エグゼクティブ・サマリー
- 01 固有リスクと成熟度
- 02 ビジネスケースと投資
- 03 一元管理
- 04 **テクノロジープラットフォーム**
- 05 下請業者リスク
- 06 企業としての課題および説明責任
- 著者紹介
- 問い合わせ先

産業部門別ハイライト

• 現行のERPシステムなど、調達のための全組織的バックボーンシステムの機能を利用していると答えた回答者が最も多かったのは、E&RとLSHCでそれぞれ**26%**と**32%**、最も少なかったのが、FS、PS、TMTで**18%**、**18%**、**9%**でした。

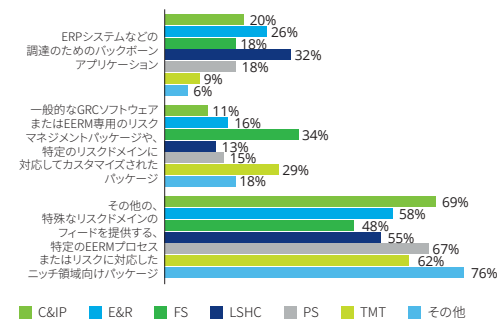
• 一般的なGRCパッケージの導入が最も多かったのはFSであり、**34%**が導入していると答えています。これに**29%**のTMTが続き、他方、最も低かったのが**11%**のC&IPでした。

• その他のニッチ領域向けパッケージの使用が主流となっていたのは、**69%**が使用していると回答したC&IPで、回答割合が最も低かったのは**48%**のFSでした。

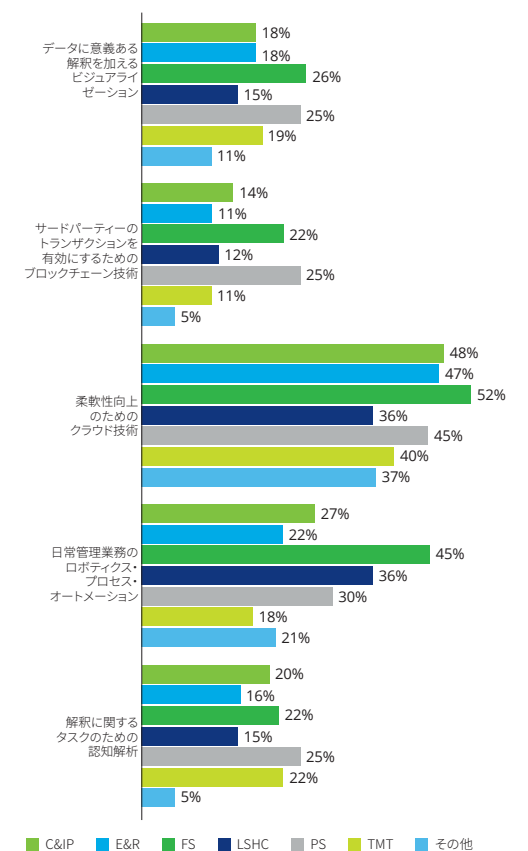
• 三層アーキテクチャを連携させた完全な形で使用していると答えた回答者の全体平均割合は**20%**前後となり、これはEERM成熟度が統合化段階または最適化段階にまで到達している回答者の割合とほぼ同じでした。

• 全ての産業部門で先進的なテクノロジーを探っていくたいとの考えが窺え、全部門でおおむね同様の傾向が見られました。

進化するEERMツールとテクノロジーの多層アーキテクチャー産業別



EERMのための新しいテクノロジー - 産業別



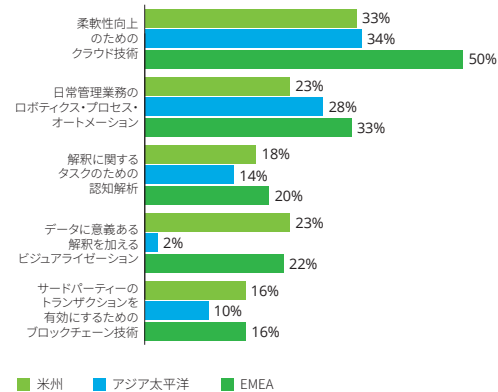
- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📁 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先

地域別ハイライト

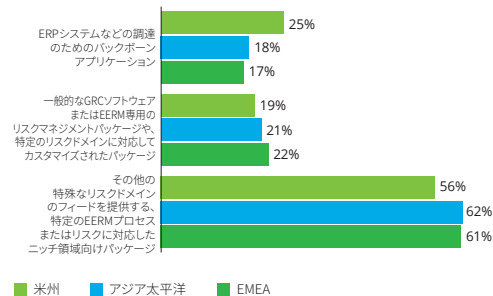
• EERMのために、組織的なERPシステムなど調達バックボーンアプリケーションの機能の使用が最も多かったのが米州地域で、使用していると回答した割合は**25%**であり、最も低かったEMEA地域 (**17%**)では、ギャップを埋め合わせるために、特殊なリスクドメインのフィードを提供する、特定のEERMプロセスまたはリスクに対応したニッチ領域向けパッケージを組み合わせて使用していました。ただし、3つの地域でおおむね同様の傾向が見られました。

• EMEA地域の回答者**50%**がアジャイルなEERMのためにクラウド技術に関する取り組みを進めていると答えています。また、**33%**がロボティクス・プロセス・オートメーション、**20%**が認知解析を探っていると答えており、EERMのためのその他の新たなテクノロジーを含め、EMEA地域が他の地域をリードしています。しかし、わずかな例外を除き、全地域を通じて全体的な傾向はおおむね同じでした。

EERMのための新しいテクノロジー—地域別



進化するEERMツールとテクノロジーの多層アーキテクチャー—地域別





Home



序文



エグゼクティブ・サマリー



01 固有リスクと成熟度



02 ビジネスケースと投資



03 一元管理



04 テクノロジー
プラットフォーム



05 下請業者リスク



06 企業としての課題
および説明責任



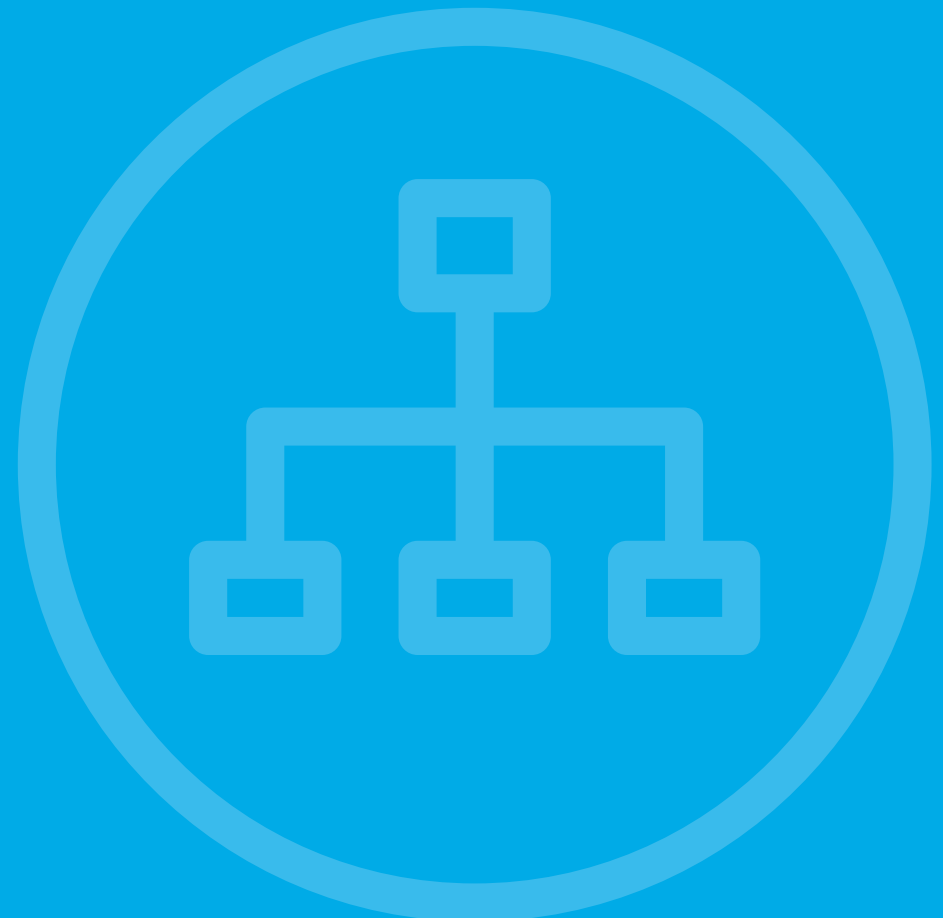
著者紹介



問い合わせ先

5. 下請業者リスク

企業では、サードパーティーが契約している下請業者を適切に可視化、監視しきれていないというのが現状です。

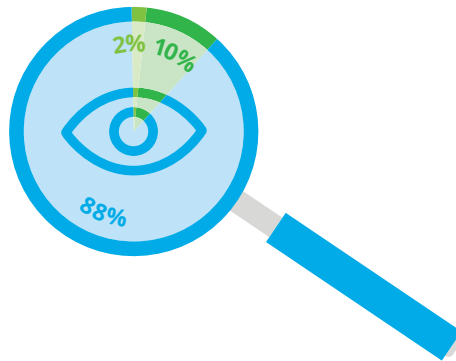


- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先



5. 企業では、サードパーティーが契約している下請業者を適切に可視化、監視しきれていないというのが現状です。

定期的に一次／二次下請業者について確認、監視しているとした回答者はわずか**2%**に過ぎず、**10%**の回答者が、重要だと考えられる下請業者のみ、監視していると答えています。



主要ポイント

調査結果から、企業は、サードパーティーに契約している下請業者が存在する場合、十分に可視化しきれていないということが明らかとなりました。回答者の多数派となる**57%**が、サードパーティーの契約している下請業者について十分な知識もなく、適切に可視化しきれてもいないと感じているほか、**21%**が、はたして企業のいずれかの担当者がこの点について可視化できているのかどうか定かでないと答えています。

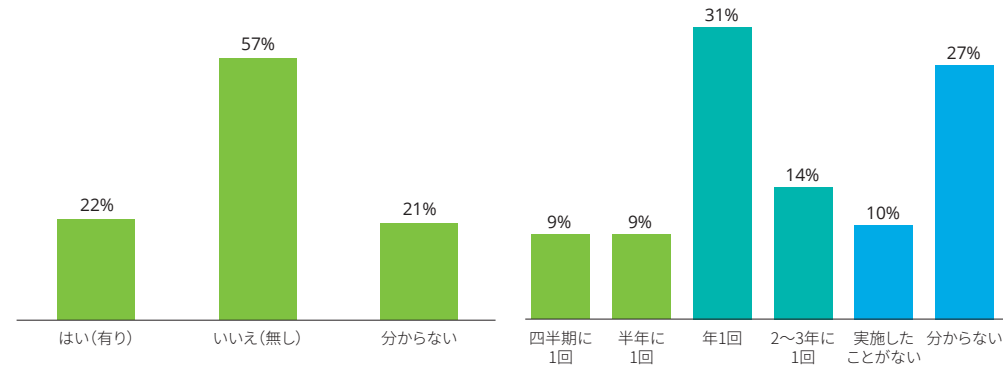
また、定期的に一次／二次下請業者について確認、監視しているとした回答者はわずか**2%**に過ぎず、**10%**の回答者が、重要だと考える下請業者のみ、監視していると答えています。残りの**88%**の回答は、サードパーティーに任せている、体系化されていない／場当たりの対応となっている、全く行っていない、この点に関する組織的な方針や実施策について知らないというものでした。

そうした状態から、企業では下請業者リスク管理に関する戦略とアプローチを決めかねているほか、適度な厳格性と規律の適用が困難となっています。このことは、英国の現代奴隷法やEUの一般データ保護規則 (GDPR) など、(該当する場合) 企業に対する一次／二次下請業者の管理要件を規定している新規制が導入されたことで、大きな懸念材料となっています。

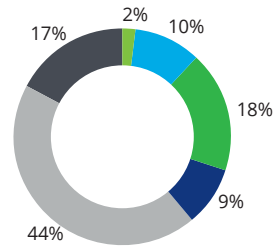
最後に、四半期または半年に1回の頻度で定期的に一次／二次下請業者に関連する集中リスクについて見直しを行っているとした回答者はわずか**18%**に留まり、圧倒的多数派となる残りの**82%**が、見直す頻度は年に1回か、またはそれ以下であると答えており、規制の厳しい産業では、このことが重要課題もしくは規制に関する深刻な懸念となっています。

- Home
- 序文
- エグゼクティブ・サマリー
- 01 固有リスクと成熟度
- 02 ビジネスケースと投資
- 03 一元管理
- 04 テクノロジープラットフォーム
- 05 下請業者リスク
- 06 企業としての課題および説明責任
- 著者紹介
- 問い合わせ先

サードパーティーが契約している下請業者について 集中リスクの定期的見直しの頻度
での十分な知識と適切な可視化の有無



サードパーティーが契約している下請業者の監視と修正措置を伴う記録の保管



- 一次/二次下請業者を確認し、定期的に見直している。
- 最も重要な一次/二次下請業者を確認し、定期的に見直している。
- 一部の一次/二次下請業者については場当たり的に確認し、見直している。
- 一次/二次下請業者についてはサードパーティーとの新たな契約締結時に見直している。
- 基本的に、サードパーティー内での手続きに頼り、その手続きを監視している。
- 一次/二次下請業者の確認、見直し、監視は行わない。

-  Home
-  序文
-  エグゼクティブ・サマリー
-  01 固有リスクと成熟度
-  02 ビジネスケースと投資
-  03 一元管理
-  04 テクノロジープラットフォーム
-  05 下請業者リスク
-  06 企業としての課題および説明責任
-  著者紹介
-  問い合わせ先

デロイトの視点

近年、下請の増加は世界的現象となっており、この現象を促進したのは、拡大企業エコシステムの増加を促進させたのと全く同じ要因でした。実際、下請業者とは、本調査の対象となった企業にとって、拡大企業のサプライヤーやサービスプロバイダーにほかなりません。そのようなサプライヤーやサービスプロバイダーも、サードパーティーとの関係を通じて競争優位性を得たいという動機を持っています。具体的には、製品の品質向上、サービスイノベーションの実現、内部だけでは得ることができなかったスキルや能力の獲得などが挙げられます。一方で、モノとサービスのサプライヤーであることから、下請業者は各自の中核的なビジネスプロセスに重点を置き続けます。下請業者(組織に対する一次下請業者と呼ばれる)はまた、下請プロセスの一部を下請に出す場合もあり、これによって組織に対する二次、三次下請業者が生まれてきます。

また、世界的に混乱を生じさせる出来事によって、そのようなサプライヤーは、サードパーティーエコシステムに対する全社的で統合的な取り組みについて、顧客に対するよりもはるかに力の入れようが弱いことが明確になってきています。これは、そうした顧客の多くの場合、各産業部門のサードパーティー規則に従わなくてはならない可能性があります。サプライヤーや下請業者はそうした規則の対象とはなっていないためです。しかし、こうしたサ

プライヤーの存在が各拡大企業の依存における危険度(criticality)を今までになかったほどのレベルへと押し上げており、これによって、下請業者(一次下請業者と呼ばれる)自身のみならず、最終顧客も注目を集めるようなカスタマーサービスの途絶やその他のビジネス上の重大な失敗のリスクにさらされている状態となっています。そのような失敗は、サードパーティーや下請業者の監督責任を企業に負わせている規制当局の注意を集めています。これらのリスクが現実となった場合、企業は評価を落とし、事業継続が不可能となり、相当の罰金が科され、規制適用対象となります。

大半の企業は、サードパーティーリスクの特定、評価、管理に重点的に取り組んでおり、当面は、下請業者との関係を認識していれば十分であると考えているものと思われます。拡大企業全体におけるリスクを管理するための規制上の要件が、それとも企業としての責任はサードパーティーまでとする法的／契約上の見解かに関するせめぎ合いの議論に関心が集まっています。

今後も引き続きサードパーティーのEERM手続きに頼っていく企業もあるものと思われますが、そうした企業も重大な局面／特定の状況では、よりリアルタイムな介入を行うことを考える可能性があります。

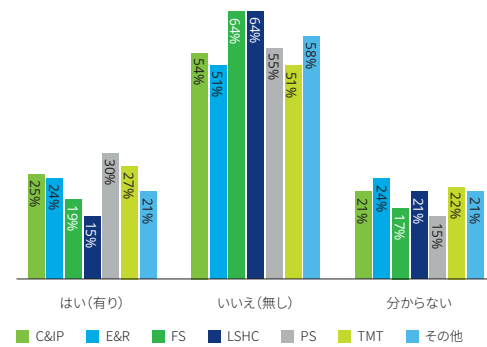


産業部門別ハイライト

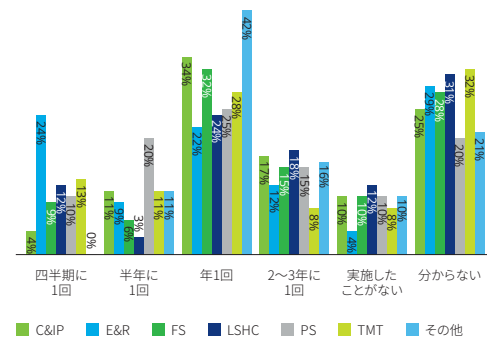
- 下請業者の監視／監督に厳格さや規律を欠いた状態であることは、全ての産業部門と全地域に共通しています。
- (相対的に見て)より厳しく規制されている産業部門のFSとLSHCがこの項目で最も遅れを取っているということは、直感に反するようですが、一次／二次下請業者についての十分な知識はなく、適切に可視化できていないと答えた回答者がFSで**81%**、LSHCでは**85%**にも上りました。C&IPとE&Rではそれぞれ**75%**が同様の回答をしています。
- 同様に、一次／二次下請業者に関連する集中リスクなどのリスクを四半期または半年に1回の頻度で見直しているとした回答者は、FSとC&IPでわずか**15%**、TMTで**24%**、E&Rでは**33%**となっています。

- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先

サードパーティーが契約している下請業者についての十分な知識と適切な可視化の有無—産業別



集中リスクの定期的見直しの頻度—産業別

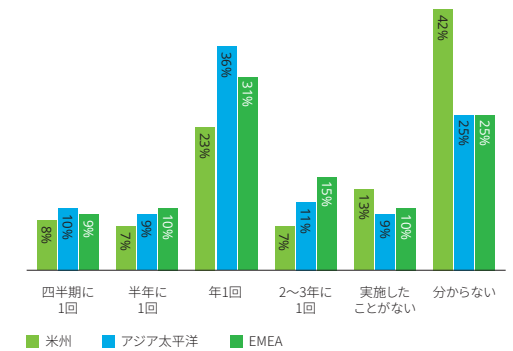


地域別ハイライト

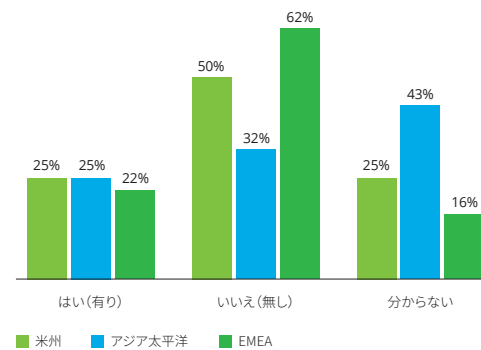
・下請業者についての知識と可視化の欠如は、3つの地域全てで見られました。各地域とも回答者の**4人中3人**が、欠如していると回答しています。

・しかし、監視の周期について、最も遅れを取っている米州地域では回答者の多数派となる**55%**が、下請業者に関連したリスクについて監視したことは全くないか、または企業の中で誰かが監視しているかどうか分からないと答えています。EMEA地域では**35%**、アジア太平洋地域では**34%**が同様の回答をしています。しかし、EMEA地域とアジア太平洋地域でも、半年または四半期に1回の頻度で監視を実施するとした回答者は**19%**に留まり、**15%**の米州地域と合わせて、この項目については一層の取り組みが必要であることが示されました。

集中リスクの定期的見直しの頻度—地域別



サードパーティーが契約している下請業者についての十分な知識と適切な可視化の有無—地域別





Home



序文



エグゼクティブ・サマリー



01 固有リスクと成熟度



02 ビジネスケースと投資



03 一元管理



04 テクノロジー
プラットフォーム



05 下請業者リスク



06 企業としての課題
および説明責任



著者紹介



問い合わせ先

6. 企業としての課題および説明責任

6a. EERMの最終的なオーナーシップと説明責任については、経営幹部レベルでしっかりと確立されているものの、関与には改善の余地があることが示されています。

6b. 組織内の連携、人材およびプロセスに関する課題は、EERMに対する(企業としての)懸念が最も強い領域です。

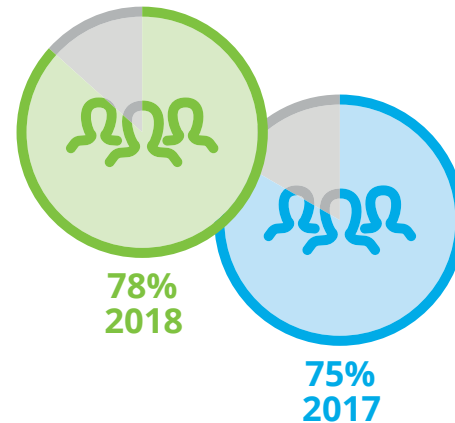


- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先



6a. EERMの最終的なオーナーシップと説明責任については、経営幹部レベルでしっかりと確立されているものの、関与には改善の余地があることが示されています。

CEO、CFO、CPO、CROまたは取締役がEERMに対する最終的な説明責任を負う組織は**78%**に上り、**75%**から増加しました。



主要ポイント

調査結果からは、EERMに関するオーナーシップと説明責任は経営幹部レベルでしっかりと確立されており、**78%**の組織では、CEO、CFO、CPO、CROまたは取締役がEERMに関する最終的な説明責任を負っていることが分かりました。このうち、取締役がEERMに関する最終的な説明責任を負っているのは**19%**、CEO (**21%**) またはCFO (**12%**) が負っているのは**33%**でした。

一部では、最終的な説明責任が、CPOおよびベンダー／アライアンスマネージャーから、取締役会／CEO監督下のリスク部門責任者およびCFOに移るといった小さな変化も見られました。ただし、組織のサプライチェーンが拡大企業の最も重要な要素を占める企業ではこうした傾向は見られませんでした。このような企業は依然として多数派を占めており、ほとんどのCoEおよびシェアードサービスも調達チームの管轄下に置かれています。

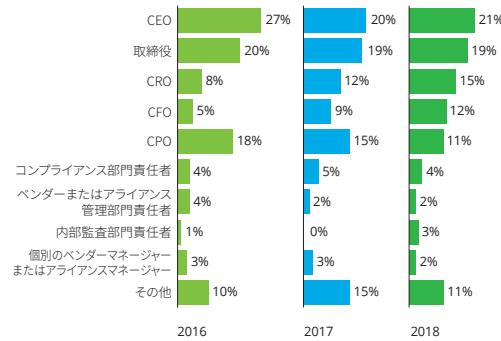
しかし調査の回答者は、取締役やリスクドメインオーナーによるEERM課題への関与の度合いには改善の余地があると考えています。最終的な説明責任者であるにもかかわらず、取締役が高度に関与しているケースはわずか**20%**でした。つまり、取締役会が監視または監督の役割を担っている残り**80%**の組織における関与の度合いは、よくても中程度(回答者の**42%**)であるか、低い(**19%**)か、関与していない(**7%**)か、分からない(**12%**)ということになります。

リスクドメインオーナーによる関与の度合いに関するデータもあまり芳しくはありませんでした。リスクドメインオーナーによるEERMに対する関与と理解の度合いが高いとした回答者はわずか**16%**であり、それ以外の**84%**もの回答者は、大半のリスクドメインオーナーによる関与の度合いはよくても中程度(**45%**)であるか、低い(**17%**)か、関与していない(**7%**)か、分からない(**15%**)と答えました。調査回答者は、リスクドメインオーナーによる関与と理解の度合いが比較的低いことが、他のステークホルダーとの連携の度合いに悪影響を与えていると考えており、この点については58ページの調査結果6(b)で取り上げます。

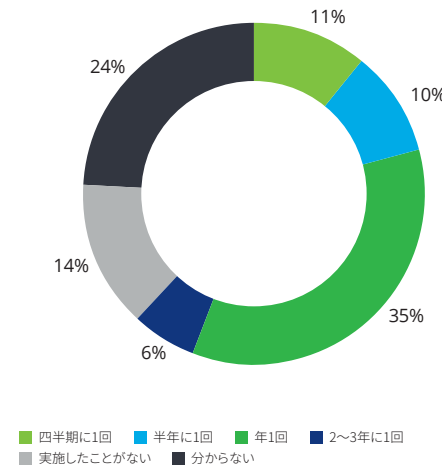
調査回答者は、このように関与が限定的であることの主な理由として、取締役会による定期的な監督レビューが不足していることを挙げました。調査の対象となった企業のうち、取締役会による正式なレビューを四半期に1回の頻度で行っていたのは**11%**に過ぎず、半年に1回行っていた組織も**10%**に留まりました。このプロセスを年に1回実施している組織の割合は**35%**、実施頻度や実施状況について分からないと答えた回答者は**38%**でした。

- Home
- 序文
- エグゼクティブ・サマリー
- 01 固有リスクと成熟度
- 02 ビジネスケースと投資
- 03 一元管理
- 04 テクノロジープラットフォーム
- 05 下請業者リスク
- 06 企業としての課題および説明責任
- 著者紹介
- 問い合わせ先

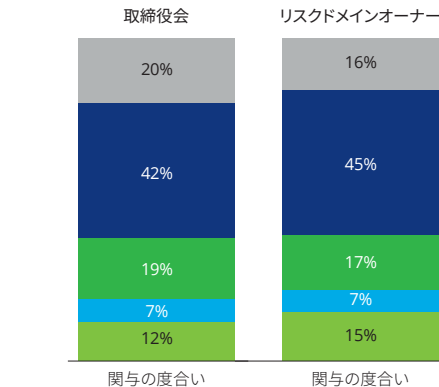
EERMに対する最終的な説明責任者



戦略的計画およびリスクアペタイトとの整合性に焦点を当てた取締役会レベルでのEERMレビューの頻度



EERMにおける取締役およびリスクドメインオーナーの関与の度合い



- 分からない
- 関与または理解/連携がほとんどない
- 関与と理解/連携の度合いが低い
- 関与と理解/連携の度合いが中程度
- 関与と理解/連携の度合いが高い



デロイトの視点

拡大企業リスクが増大し、株主のアクティビズムや政治、法律、規制を取り巻く活動が活発化する中で、リスク事象の発生場所が組織内か拡大企業内かを問わず、経営陣や取締役会に対し、主要なリスク事象に対する説明責任を求める傾向はますます高まっていくことが予想されます。その場合、ガバナンス（監督・監視）を担う取締役会は、関与の度合いを深め、レビューの頻度を増やすことで、経営陣がEERMを適切なレベルへの引き上げ、および堅固なリスクマネジメント体制とプロセスの確立を再確認する必要があるとデロイトは考えています。

デロイトのプロフェッショナルは、取締役会が既に膨大な業務を抱えていることを認識しています。しかし拡大企業が拡大し、戦略的重要性が高まるのに伴い、取締役会はサードパーティーリスクに関してより踏み込んだ役割を果たすことが期待されています。

今日、世界の取締役会の多くは、自ら、あるいはCFOや監査委員会からある程度の支援を得ることによってリスク監視責任を果たしています。拡大企業が複雑さを増し、規模を拡大するにつれ、世界の取締役会の間では、取締役会による戦略的リスクやオペレーショナルリスクのより体系的かつ幅広い監視を補佐する存在として、リスク委員会またはそれに類するフォーカスグループの設立を検討する動きが強まっていくものと予想されます。現に北米ではそのようなトレンドが浮上りつつあります。

- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先

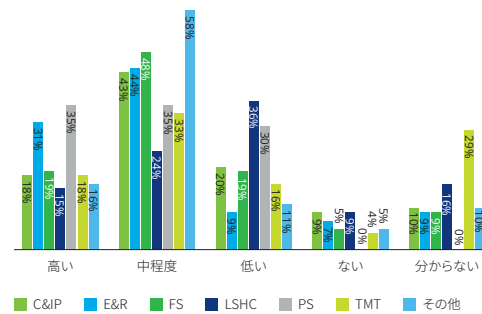


産業部門別ハイライト

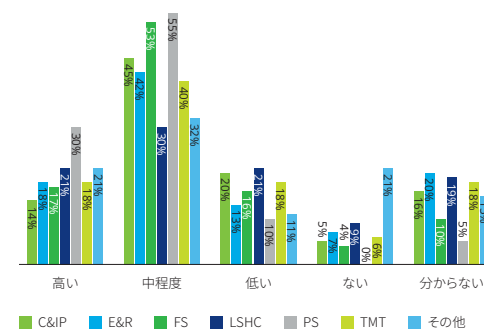
・EERMに関する取締役会の関与と知識の度合いは、PS(回答者の**35%**)とE&R(**31%**)が最も高く、LSHC(**15%**)、C&IP(**18%**)およびTMT(**18%**)が最も低く、FS(**19%**)が僅差でそれに続くという結果になりました。

・リスクドメインオーナーによる関与と連携の度合いが「高い」と答えた回答者の割合もPSが最も高い(回答者の**30%**)という結果が出たものの、その後はLSHC(**21%**)、E&R(**18%**)、FS(**17%**)の順となりました。

自社の拡大企業関連リスクに関する取締役会の関与と理解の度合い—産業部門別



リスクドメインオーナーによる関与およびEERMチームとの連携の度合い—産業部門別



地域別ハイライト

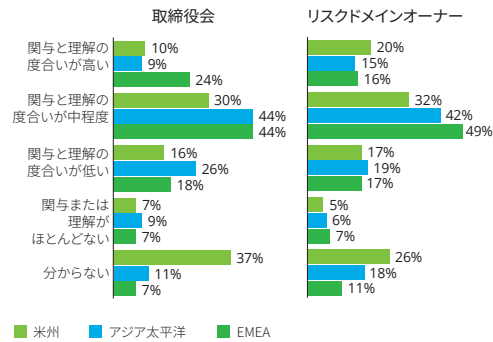
・取締役会による関与の度合いが最も高いのはEMEAの組織であり、**24%**が関与と理解の度合いを「高い」と答えたのに対し、米州地域ではわずか**10%**、アジア太平洋地域では**9%**に留まりました。また、EERM地域に対する取締役会の関与の度合いを知らない回答者も米州地域が最も多く、**37%**もの回答者が実際のEERM責任者の役職を「分からない」と答えたのに対し、同様の回答の割合はEMEAではわずか**7%**、アジア太平洋では**11%**でした。

・こうした地域ごとのばらつきを裏付けるように、取締役会が四半期または半年に1回の頻度でEERMの監督レビューを行っていると答えた回答者の割合が米州地域では**7%**に留まったのに対し、アジア太平洋地域では**24%**、EMEA地域では**23%**となっています。

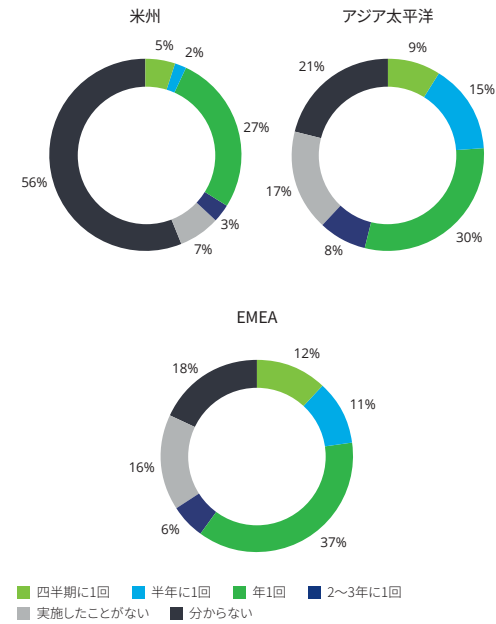
・しかし、リスクドメインオーナーによる関与の度合いに関しては米州地域がその他の地域を大きく上回り、**20%**の回答者が関与と理解の度合いを「高い」と答えたのに対し、EMEA地域では**16%**、アジア太平洋地域では**15%**に留まりました。一方、米州地域の回答者の**27%**はEERM責任者の役職が「分からない」と答えたのに対し、EMEA地域でそう答えた回答者はわずか**11%**、アジア太平洋地域では**18%**でした。

- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先

**EERMにおける取締役および
リスクドメインオーナーの関与の度合い—地域別**



**戦略的計画およびリスクアペタイトとの整合性に
焦点を当てた取締役会レベルでのEERMレビュー
の頻度—地域別**

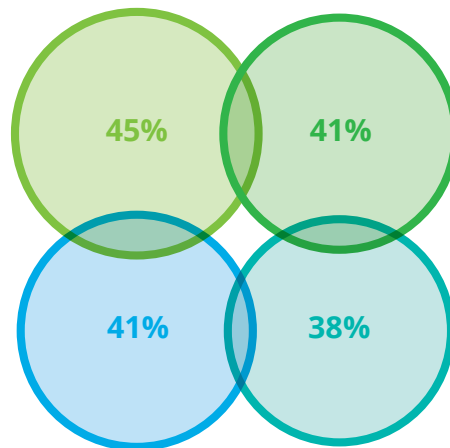


- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🖨️ 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先



6b. 企業内の連携、人材およびプロセスに関する課題は、EERMに対する(企業としての)懸念が最も強い領域です。

人材のスキル、処理能力および適性は、EERMに関する最大の懸念事項(回答者の**45%**が回答)です。次いで役割と責任の**明確性(41%)**、EERMプロセス(**41%**)、サードパーティーリスクに対するステークホルダーの意識とコミットメント(**38%**)の順でした。



主要ポイント

調査結果から、EERM関連の活動に携わる人材のスキル、処理能力および適性が回答者の最大の懸念事項(**45%**)でした。役割と責任の明確性およびEERMプロセス(いずれも**41%**)がその次に大きな懸念事項であることが分かりました。

38%が回答した、サードパーティーリスクに対するステークホルダーの意識とコミットメントは比較的新しい懸念事項です。この課題は概してこれまでの調査では前面に出て来ることはありませんでしたが、回答者は、取締役会の注意を喚起し、関連テーマに関する継続的な優先事項として取り上げる必要があることをより具体的に指摘しました。

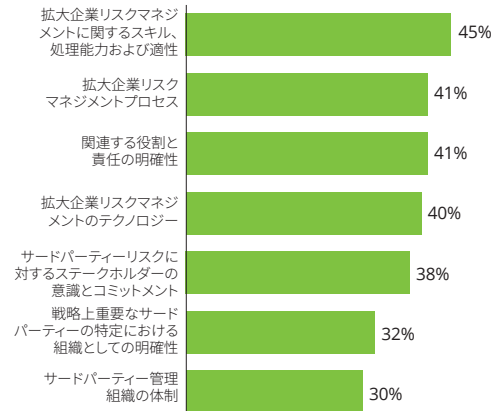
新たに浮上したその他の懸念領域には、(a) 戦略的に重要なサードパーティーの特定(回答者の**32%**)、および(b) サードパーティー管理組織の体制(回答者の**30%**)について組織的な合意/明確性を実現することが含まれており、一般的な起業家的観点ではなく、社内的起業家の観点から整合性と連携を強化する必要があることを示しています。

したがって、実に**40%**もの回答組織が、リスクドメインオーナー、事業部門のリーダー、業務責任者、法務チームおよび内部監査チーム等の連携の強化を、EERMに関する組織としての重要な課題に挙げたことも意外ではありません。

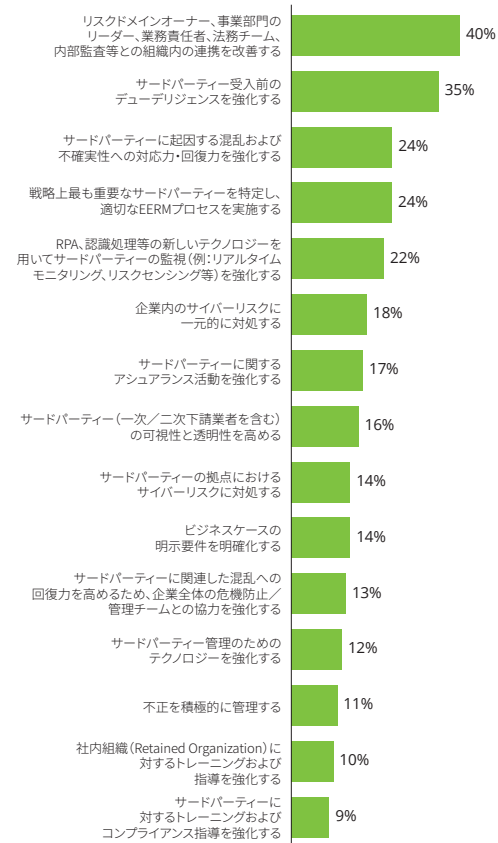
プロセスが標準化されていないことや、役割/責任の不明瞭さに関する懸念を背景に、新規サードパーティー受入前のデューデリジェンス活動を強化する必要性が、EERMに関する組織としての重要な課題の2番目に挙げられています(組織の**35%**が回答)。その次に多く挙げられたのは、サードパーティー関連のインシデントに起因する混乱への回復力を強化する必要性(**24%**)と、組織にとって戦略的に最も重要なサードパーティーの区分に基づき、適切なEERMアプローチを確保する必要性(**24%**)でした。

- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先

EERMに関する上層部の懸念事項



EERMに関する企業としての重要な課題



-  Home
-  序文
-  エグゼクティブ・サマリー
-  01 固有リスクと成熟度
-  02 ビジネスケースと投資
-  03 一元管理
-  04 テクノロジープラットフォーム
-  05 下請業者リスク
-  06 企業としての課題および説明責任
-  著者紹介
-  問い合わせ先



デロイトの視点

企業の優先事項と、その背景にある上層部の懸念事項は、回答者の大半(90%以上)がEERMに使用するツールやテクノロジーについて懸念していた前回調査から大きく変化しました。前回調査の回答者は、EERMを管理する単独の統一されたソリューションが存在しないことへの懸念を示すと共に、組織の分散化がますます進む中で、サードパーティー管理プロセスの深さや幅広さがまちまちであるために「実行ギャップ」が生まれ、EERMの統合と最適化の妨げとなっていることを指摘していました。

デロイトのプロフェッショナルは、既に本レポートで取り上げた過去12か月間における2つのトレンドが、この極めて大きな懸念の緩和された主な理由であったと考えています。第一に、組織の分散化がますます進む中で、CoEとSSCの存在感が高まり、一元的な管轄・管理体制が導入されたことが挙げられます(主要な調査結果3aを参照)。第二に、EERMに対する単独のテクノロジーソリューションはまだ出現していないものの、3層から成る技術アーキテクチャが標準化され(主要な調査結果3bを参照)、実行ギャップに対処可能なテクノロジーの実現に向けた段階的な道筋を示す上で、大きな役割を果たしたことが挙げられます。ただし、「最善の」プロセスを明確化および標準化するためには、まだまだ成すべきことがあります。

リスクマネジメントとガバナンスが全体的な戦略的課題となり、事業戦略との整合性が取られ、オペレーションが個別の事業部門にまで掘り下げられる中、様々なレベルや業務領域、ステークホルダーでますます多くの人材がそれぞれの役割を果たさなければならないのは当然のことです。また、活用し、管理し、保護することがより困難な、はるかに幅広く新しいリスクや戦略的資産が今後も続々と登場するでしょう。これには、人材、知的財産、顧客、マーケティング活動、そして例えば、クラウドソーシング等の新たな現象における「クラウド」さえも含まれます。そのため、企業に新たなスキルを注入し、各自の役割を定義しなおす必要があります。企業は新たに浮上するリスクドメインやそのオーナーに加え、顧客、プログラマー、情報トレンドセッター、市場/証券アナリストなど、より「外側からの視点」をもたらす外部ステークホルダーについても考慮しなければなりません。

こうしたプレーヤーのそれぞれがもたらすリスクマネジメントとガバナンスに対する独特の観点やスキルは、どの企業にとっても極めて有益な資産となりますが、以下を実現するためには、そうした観点やスキルをうまく組み合わせる必要があります。

- リスクマネジメントの領域において、誰が何をするのが完全に明確化されていること。
- 誰が何をするのかについて重複または欠落がないこと。
- 企業全体の最大の懸念領域や機会に対処すべく、リスクマネジメントのための限りあるリソースが企業全体に効果的に配備されていること。

その結果、今回の調査では、現実的に評価しなおした職員の処理能力に照らしてスキルや役割、責任が引き続き適切かどうかを確認することに加え、(特にリスクドメインオーナー、事業部門のリーダー、業務責任者、法務チームおよび内部監査チームの間における)組織内の連携が重要な懸念事項として浮上しました。

したがって今回の調査では、連携や人材、プロセスに関する課題に対処し、「リスクマネジメント体制を立て直す」という組織としての課題が、これまでの調査で見られた、テクノロジー関連の懸念を上回ったこととなります。

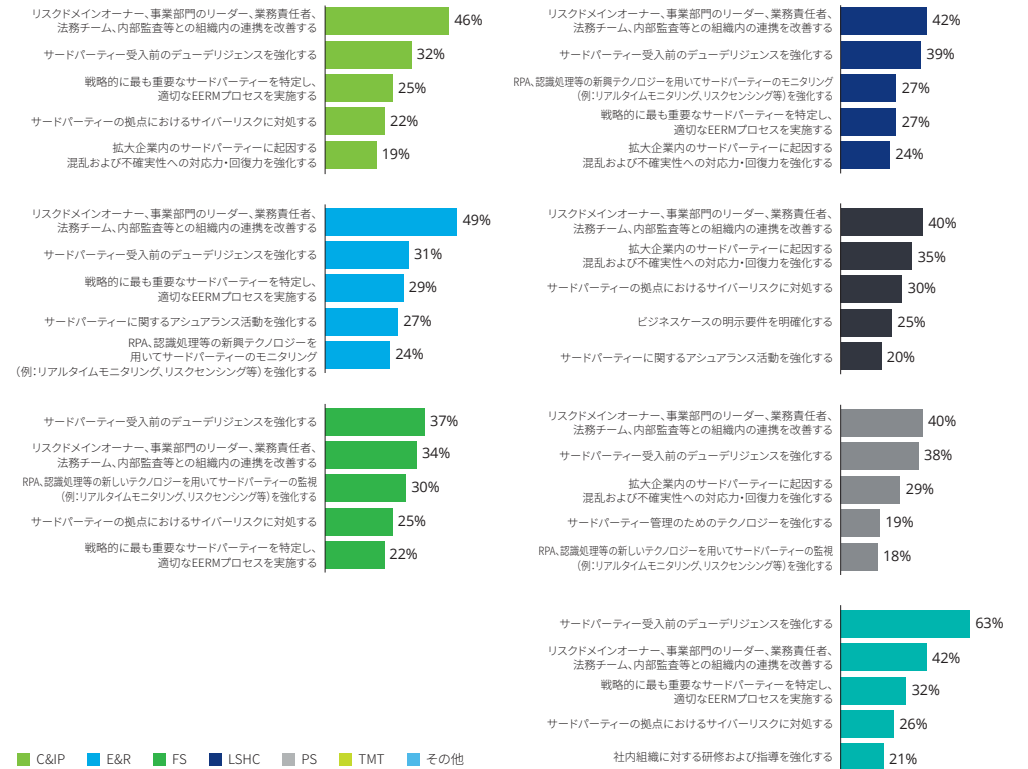
- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先

産業部門別ハイライト

リスクドメインオーナー、事業部門のリーダー、業務責任者、法務チームおよび内部監査チーム等との組織内の連携の強化は、どの主要産業セクターでも常に企業としての最も重要な課題に挙げられています。次いでサードパーティー受入前のデューデリジエンス、拡大企業内におけるアシュアランス活動または監視の全般的な強化が課題として挙げられました。

- C&IP、E&R、FSおよびLSHC産業セグメントは、戦略的に最も重要なサードパーティーを特定し、適切なEERMを実施することを最も重要な課題として挙げました。
- C&IP、FSおよびPS産業セグメントは、サイバーリスクへの対処を組織としての最も重要な課題として挙げました。
- C&IP、LSHC、PSおよびTMT産業グループの回答者は、混乱への対応力の強化が重要な措置であると答えました。
- ただし、TMTは、EERM要件に対処するためのテクノロジーの強化を引き続き最も重要な課題に挙げました。この産業セグメントでは、オンラインまたはプラットフォームベースでの協業が増加していることが原因と思われます。

EERMに関する企業としての重要な課題(上位5項目) — 産業部門別



- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先

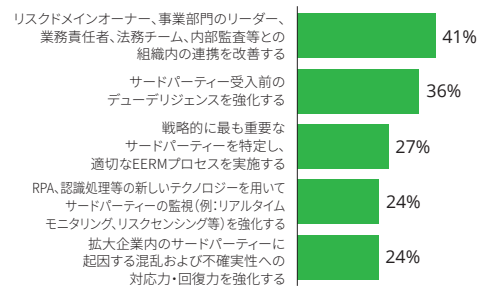
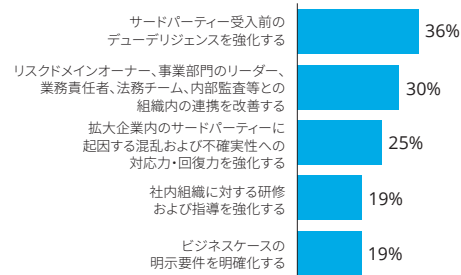
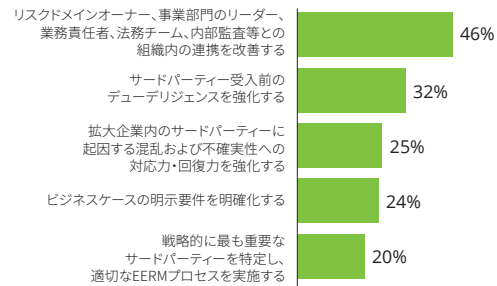


地域別ハイライト

・EERMに関する企業としての重要な課題を地域別に分析したところ、またしてもリスクドメインオーナー、事業部門のリーダー、業務責任者、法務チームおよび内部監査チーム等との組織内の連携の強化がすべての主要地域に共通した課題となり、次いでサードパーティー受入前のデューデリジェンスの強化、および拡大企業内のサードパーティーに起因する混乱および不確実性への対応力・回復力の強化が多く挙げられました。このほか、以下のことが挙げられます。

- ・米州地域の回答者は、EERM投資のビジネスケースをより明確化することと、戦略的に最も重要なサードパーティーを特定し、適切なEERMを実施することに重点を置いていました。
- ・アジア太平洋地域の回答者は、米州地域と同じくEERM投資のビジネスケースを明確化することのほか、社内組織に対する研修および指導を強化する必要性を挙げました。
- ・EMEA地域の回答者も戦略的に最も重要なサードパーティーを特定し、適切なEERMを実施することを優先課題としていましたが、新しいテクノロジーを用いてサードパーティーのリアルタイムモニタリングを強化することにも重点を置いていました。

EERMに関する企業としての重要な課題 (上位5項目) — 地域別



■ 米州 ■ アジア太平洋 ■ EMEA

- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📁 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先

著者紹介



Kristian Park
EMEA Leader,
Extended Enterprise Risk Management
Global Risk Advisory

Kristian ParkはEMEA地域の拡大企業リスクマネジメントチームのリーダーであるほか、デロイト グローバルのサードパーティーリスクマネジメント (TPRM) グループのリーダーも務めています。デロイト UKのパートナーとして、クライアントと協力し、プロセスと技術的ソリューションの両面に配慮しながらあらゆる種類のサードパーティーリスクを特定・管理するためのガバナンスのフレームワークを開発し、クライアントに代わってビジネスパートナーであるサードパーティーの検査を行い、サードパーティーが契約条件を順守しているかどうかを評価しています。

また、デロイトUKのソフトウェア資産管理チームおよびソフトウェアライセンスチームの責任者を務め、クライアントによるソフトウェアライセンス義務の管理を支援し、効率性の改善と経費削減に貢献しています。ライフサイエンス、金融サービス、エネルギーおよび資源、スポーツ、テクノロジー、メディア、消費財および工業製品など、幅広い産業セクターで経験を積んでいます。



Danny Griffiths
Director, Extended Enterprise Risk Management
Deloitte LLP

Danny Griffithsはロンドンを拠点とするEERMチームのディレクターを務めています。クライアントに対し、11年にわたりサードパーティーリスク分野のアシュアランスおよびアドバイザリーサービスを提供してきました。英国EERMチームではサードパーティーアドバイザリー (TPA) 業務のリーダーを務めており、サードパーティーに関するガバナンスおよびリスクマネジメントのフレームワーク開発におけるクライアント支援を専門としています。この点に関して金融サービスセクターで豊富な経験を積んだほか、他の多くの産業セクターの組織に対してもアドバイザリーを提供するとともに、定期的にこのテーマに関するラウンドテーブルを主催し、フォーラムでプレゼンテーションを行っています。

また、大規模な国内組織や多国籍組織のコンプライアンスプログラムをリードし、サードパーティーが契約上の義務を順守しているかを評価した豊富な経験を持っています。これまでにサプライヤー、アウトソーサー、マーケティングエージェント、流通業者、再販業者、ライセンサーなど、幅広いサードパーティーに対する検査を指揮してきました。金融サービス、テクノロジーおよびメディア、コンシューマービジネス、スポーツビジネス、エネルギーおよび公益事業、不動産、公共部門といった幅広い業種での実務経験を有し、EMEA、米州およびアジアの複数の地域でプロジェクトを率ってきました。

- 🏠 Home
- 💬 序文
- 📄 エグゼクティブ・サマリー
- 📈 01 固有リスクと成熟度
- 💰 02 ビジネスケースと投資
- 🔗 03 一元管理
- 🔧 04 テクノロジープラットフォーム
- 🏢 05 下請業者リスク
- 📄 06 企業としての課題および説明責任
- 👤 著者紹介
- 👤 問い合わせ先



Mark Bethell
 Director, Extended Enterprise Risk Management
 Deloitte LLP

Mark Bethellは英国EERM部門のディレクターを務めています。世界的な石油大手企業に4年間勤務した後、2015年6月にデロイトに復帰。石油企業に在籍中は、他社が運営する合併事業を対象とした世界的なリスクマネジメントフレームワークの設計と実施を指揮したほか、内部監査リーダーシップチームの一員として、拡大企業(受託業者、サプライヤーおよび非合併事業)に関するすべての内部監査業務に対する責任を負っていました。

デロイト復帰後は、拡大企業に関連した多くのリスクマネジメントプロジェクトを指揮し、複数の業種のクライアントを支援してきました。サードパーティーリスクマネジメントのフレームワークを設計、構築および実施し、様々な種類のリスクをカバーする大規模な世界的サードパーティー監査プログラムを設計・運営することで、クライアントを支援しています。特にクライアントのためのEERMマネージドサービスや、リスクの自動スクリーニングおよびモニタリングを支援するテクノロジーの継続的な開発に力を入れています。



Sanjoy Sen
 Doctoral Research Scholar
 Aston Business School

Sanjoy Senは英国のデロイトLLPでEERMリサーチアンドエミネンスの責任者を務めています。公認会計士(FCA)、原価・管理会計士および公認情報システム監査人(CISA)資格の保有者であり、デロイトや他のビッグ4ファームで17年にわたりパートナーの役職を務めたことを含め、29年以上ものキャリアを積んできました。

現在はバーミンガムにあるアストン大学ビジネススクールの博士研究奨学生として、アウトソーシングとシェアードサービスに関する戦略的ガバナンスとリスクマネジメントの経験に磨きをかけるかたわら、取締役会、上層部、リスクマネジメント部門や内部監査部門の責任者に対する専門的なアドバイザリーを提供し続けています。その継続的な研究は世界の様々な学術誌や専門誌で発表され、2014年以降、最先端の新聞や専門誌、会議論文で200回以上にわたって引用されているほか、デロイトの世界各地のEERMリーダーらと共著を発表しています。

過去には英国、ジブラルタル、インドおよび中東の数カ国で拡大企業、アウトソーシングおよびシェアードサービスに関する戦略的ガバナンスおよびリスクマネジメントを経験。効果的な戦略的アウトソーシングとシェアードサービスへの取り組みを通じ、事業戦略のフレームワークを強化することで、クライアントエンゲージメントにおけるリスクアドバイザリーと内部監査の両面からクライアントを支援してきました。

- Home
- 序文
- エグゼクティブ・サマリー
- 01 固有リスクと成熟度
- 02 ビジネスケースと投資
- 03 一元管理
- 04 テクノロジープラットフォーム
- 05 下請業者リスク
- 06 企業としての課題および説明責任
- 著者紹介
- 問い合わせ先

問い合わせ先

Japan Contacts

仁木 一彦

有限責任監査法人トーマツ
リスクアドバイザー事業本部
パートナー
kazuhiko.niki@tohatsu.co.jp

近藤 宏治

有限責任監査法人トーマツ
リスクアドバイザー事業本部
シニアマネジャー
koji.kondo@tohatsu.co.jp

佐藤 肇

有限責任監査法人トーマツ
リスクアドバイザー事業本部
シニアマネジャー
hajime4.sato@tohatsu.co.jp

菊永 ブルース

有限責任監査法人トーマツ
リスクアドバイザー事業本部
パートナー
bruce.kikunaga@tohatsu.co.jp

中山 崇

有限責任監査法人トーマツ
リスクアドバイザー事業本部
シニアマネジャー
takashi.nakayama@tohatsu.co.jp

	Home
	序文
	エグゼクティブ・サマリー
	01 固有リスクと成熟度
	02 ビジネスケースと投資
	03 一元管理
	04 テクノロジー プラットフォーム
	05 下請業者リスク
	06 企業としての課題 および説明責任
	著者紹介
	問い合わせ先

巻末注

1. 本レポートを作成するにあたっては、調査のすべてに回答した回答者と、部分的に回答した回答者の双方について(回答者が調査の質問に回答した範囲内で)考慮しました。ただし、サードパーティーリスクに関して成熟度の高い地域に比べ、サードパーティーリスクに関する理解と組織としての成熟度が上昇し始めたばかりの地域の回答者の割合が拡大したため、一部では今回と昨年の調査結果の比較に制約が生じました。
2. 本調査では、金融サービス(FS)、エネルギー・資源(E&R)、公共部門(PS)、テクノロジー、メディア・通信(TMT)、消費財・工業製品(C&IP)、ライフサイエンス・ヘルスケア(LSHC)、その他の産業セグメントを対象に調査を行いました。調査の回答者が業種を明記していないか、記載が曖昧だった場合、業種を「その他」としています。
3. このモデルは一元化された構造と分散化された構造の様々な特徴を組み合わせたものであり、ある程度の標準化と一元化された計画という利点に、(分散化による)現地上層部の権限と一定程度の柔軟性の確保という利点を兼ね備えています。
4. コミュニティモデルとも呼ばれています。
5. これは通常、組織内の一元化された専門家プールによって運営され、これを複数の地域「ハブ」と拠点と同じくする専門家プールの代表者たちが支え、その管轄するEERM関連の課題の範囲内で、事業／部門の機能または地域を支援するという形を取ります。
6. 当社のグローバルEERM調査2017によれば、回答者のほぼ4人に3人が、過去3年以内にサードパーティー関連の混乱インシデントを経験しています。
7. 本調査への参加者が極めて限定的だったオーストラリアおよびニュージーランドも除外しています。
8. The Business Dictionaryはインフォメディアリー(infomediary)を情報仲介者と定義しています。これは通常、情報、モノもしくはサービスの選択に関する助言、競合他社に関する情報、または調査データを提供する信頼のあるサードパーティーを指します(知識ブローカー - knowledge brokerとも呼ばれています)。

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 トウシュ トーマツ リミテッド (英国の法令に基づく保証有限責任会社) のメンバーファームであるデロイト トーマツ 合同会社およびそのグループ法人 (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ビジネス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40都市に約11,000名の専門家を擁し、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サービス、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、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500®の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitterもご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、英国の法令に基づく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”) ならびにその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の関係会社のひとつまたは複数を指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL (または“Deloitte Global”) はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細はwww.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

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、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2018. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.



IS 669126 / ISO 27001