



統合リスク  
マネジメントで  
ビジネスの  
競争力を高める

# 目次

統合リスクマネジメントでビジネスの競争力を高める	3
IRM とは何か	5
IRM と ERP や GRC との違い	6
IRM を使用して競争力を獲得する	8
IRM ソリューションに何を求めるのか	11
まとめ	13

# 統合リスクマネジメントで ビジネスの競争力を高める

新型コロナウイルスのパンデミックとその結果としての規制の変更に対応するため、組織は**短期間にオペレーションを劇的に再形成**しなければなりませんでした。

McKinsey Global の調査によると、全セクターの企業が顧客、サプライチェーン、内部オペレーションにおけるデジタル変革を3～4年前倒しで進めてきました。<sup>1</sup>

組織の主な目標は、市場での競争力を維持することです。競争を勝ち抜き、市場シェアを拡大するために、企業は目の前にある課題と機会を十分に理解する必要があります。部署の分断を解消し、情報伝達の阻害を終わりにして、情報が自由に流れ、必要な人が洞察を得られるような協力的な企業を構築する必要があります。

さまざまなデジタル戦略によって、このような目標の達成を支援することができますが、検討すべき最も価値の高い機会の1つは、統合リスクマネジメント (IRM) です。ここでは、IRM とは何かということと、リスクマネジメントを統合して競争力を高めるための方法について説明します。

<sup>1</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>





# IRM とは何か

IRM とは、リスクマネジメントが組織内の各プロセス、活動、オペレーションに統合され、全員が自分の業務に関連するリスクを理解できるようにするためのアプローチです。これには、物流管理、製造プロセス、財務、人事、法務、IT、セキュリティ、マーケティングが含まれます。

ビジネス全体の関係者は、すべての資産、システム、サードパーティ サプライヤーに関するリスクをリアルタイムで確認し、リスク選好度に基づいて、十分な情報を得たうえで意思決定ができなければなりません。

Trakia Journal of Sciences の調査によると、80% の企業が全社的にリスクを統合することは有益かつ必要であると回答していますが、そのような取り組みを行っている企業はほとんどありません。リスクマネジメントをすべてのビジネス プロセスに統合している組織は、わずか 15% しかありません。<sup>2</sup>

<sup>2</sup> <http://tru.uni-sz.bg/tsj/Volume%2017,%202019,%20Supplement%201,%20Series%20Social%20Sciences/2/za%20pe4at/34.pdf>

# IRM と ERP や GRC との違い

IRM は、重要な点において、企業資源計画 (ERP) やガバナンス、リスク、コンプライアンス (GRC) などの関連するビジネスフレームワークとは異なりますが、このようなフレームワークと共通する部分もあります。

## ERP

ERP は技術を活用して、コア ビジネス プロセスでデータを収集、保存、管理、分析することに集中し、すべての必要な情報が直接関係者に流れることを保証します。

ERP の範囲は広く、一般的には財務会計、人事、製造、受注手配、サプライチェーン マネジメント、プロジェクト管理、顧客関係、データ サービスを網羅します。

包括的な ERP システムを導入している企業は、毎日の変化を適切に可視化できるため、予定されている取り組みの予算決定や人材採用など、資源をより効果的に計画できます。

しかし、多くの ERP システムは主にオペレーションに重点を置いているため、リスクマネジメントの優先度を決定することはありません。Trakia Journal of Sciences の調査によると、すべての製品を統合した包括的に開発された ERP ソリューションを導入している企業はわずか 20% にすぎません。40% の企業は統合されていないさまざまなツールをまだ利用しています。そして、残りの 40% では一部分しか統合されていません。

多くの企業は GRC ソリューションを使用して ERP ツールを補完していますが、やはり、企業全体のリスクを総合的に捉えられない可能性があります。

## GRC

従来の GRC ソリューションは、企業のガバナンスと規制コンプライアンスの管理に集中しています。しかし、Gartner によると、69% の組織が、将来のニーズに対応するといった点では、現在の GRC プログラムが適切であるという確信を持っていないことがわかりました。

従来の GRC プログラムは、主に、統制の設定と管理、および規制基準への適合の保証に集中しています。結果として、GRC は、サイバーセキュリティ脅威といった、他のリスク軽減およびリスクマネジメントのニーズに統合されていません。従来の GRC ツールを利用している組織では、新しく出現する脅威を毎日把握することができず、全体的なリスクマネジメントに関しては不利な立場に置かれている可能性があります。



## ギャップを埋める

ERP フレームワークやコンプライアンスに基づく GRC と IRM ソリューションのギャップを埋めるために、組織はリスクを認識したアプローチを採用する必要があります。Gartner によると、IRM は次のような主要属性です。<sup>3</sup>

- 01 戦略:**効果的なガバナンスやリスクの責任によるパフォーマンス改善を含む、フレームワークの導入とイネーブルメント。
- 02 評価:**リスクの特定、評価、優先度決定。
- 03 対応:**リスクを軽減するためのメカニズムの特定と導入。
- 04 コミュニケーションと報告:**企業のリスク対応を追跡し、関係者にそれを通知するための最善または最も適切な手段の提供。
- 05 監視:**ガバナンス目標、このような目標に対するリスク、ガバナンス プロセスで設定されたポリシーと決定事項の遵守、リスク責任/説明責任、リスク軽減および統制の効果を系統的に追跡するプロセスの特定と導入。
- 06 技術:**IRM ソリューション (IRMS) アーキテクチャの設計と実装。

また、IRM では、リスクマネジメント チームが迅速に脅威を解釈して脅威に対応できるように、容易なデータアクセスを優先する文化が求められます。サイバーセキュリティや法務だけではなく、組織のすべての領域でリスクマネジメントの役割を高めるリスクを意識した企業を構築することによって、企業全体の脅威をより効果的に管理することができます。

<sup>3</sup> <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/integrated-risk-management-irm>

# IRM を使用して 競争力を獲得する

市場における企業の競争力を高めるには、適切な IRM ソリューションを導入することが重要です。直面する課題と機会に関連付けられたすべてのリスクを評価できれば、適切な機会から最大限の利益を得るために、ビジネスのどの領域に投資する必要があるのかを簡単に判断できます。

リスクマネジメントに対する深い統合されたアプローチにより、リスクを一覧化し、リアルタイムで継続的に組織のリスクレベルを評価および監視するためのフレームワークを構築できます。そのようにしながら、組織の長期的な戦略目標をレビューし、企業全体のすべてのリスクの優先度を定義して、リスクの種類を戦略、戦術、オペレーションという3つのカテゴリに分類します。

適切な IRM ソリューションにより、組織はリスクを可視化して、悪影響のある事象の発生確率を減らし、競争上の目標を簡単に達成できるようになります。

たとえば、さまざまなサードパーティの業者との契約があります。従来の GRC ツールを使用している場合、通常、各業者に多数のオンボーディング アンケートを行いますが、その回答は主に自己申告であるため、業者の回答を信じるしかありません。クラス最高の IRM ソリューションでは、オンボーディングの書類作成プロセスを自動化できるだけでなく、サードパーティに関するデータを収集する外部ソースと統合することもできるため、潜在的なリスク要件を特定できます。たとえば、破産や訴訟、業者に関する顧客の苦情、使用されているパートナー、地域、技術に基づくオペレーションリスク要因などが考えられます。



効果的な IRM ソリューションでは、すべてのサードパーティに対する包括的なリスク プロファイルを作成できるため、最もリスクの高い業者を一貫して追跡し、必要に応じて対応を講じることができます。また、現在のパートナーや最近提携したパートナーの新しく特定されたリスクに関する即時アラートを受信することもできます。

サードパーティリスクが発生したときにそのリスクを軽減し、リアルタイムのリスクレベルを継続的に認識するための計画を策定することで、最良のパートナーを選定し、リスクレベルが上がったときにリスクを低減するための適切な対応を実行するために必要なインテリジェンス情報を得ることができます。

コンプライアンス要件にだけ集中するのではなく、戦略的なリスク分析を通して、業者リスク、不正行為リスク、オペレーショナルリスク、その他の種類のリスクを確認することで、競合他社よりも有利な位置に立つことができます。各リスクの発生確率を把握しながら、すべてのシナリオに対する効率的な対応を緻密に計画するための洞察を手に入れることができます。

インテリジェント データを入手できれば、経営陣に対して企業内の戦略的变化を推進するための提案を行えます。



# IRM ソリューションに 何を求めるのか

リスクマネジメントへのアプローチを高めることで、競争力を高める準備が整ったとしたら、IRM ソリューションに何を求めればよいのでしょうか。

次の主な考慮事項に着目します。

## リスクを特定および評価するための既製のフレームワーク

戦略目標を主要なリスクにマッピングすることで、業界のベストプラクティスに基づいて、リスクを特定および一覧化するソリューションでなければなりません。また、監視されたリスク指標に基づいて、リスク評価を自動化する機能も必要です。これにより、リスク選好度と影響度に基づいて、リスクの優先度を決定できます。

## リアルタイムのリスクレポート作成

KPI や KRI に基づいてリスクレベルをリアルタイムで追跡し、経時的にリスクの傾向を視覚化できなければなりません。リスクメトリクスや指標が定義されたしきい値を超えた場合は、IRM ソリューションで即時通知を送信する必要があります。

## 統合された保証

社内外の保証提供者の作業を調整することで、コラボレーションを合理化し、重複や繰り返しを減らす必要があります。また、3つのディフェンスラインにおいて戦略リスクを保証フレームワークに関連付けることができなければなりません。



クラス最高の IRM ソリューションは、全体的に同じ指標とメトリクスを使用することで、部門間の分断(サイロ)を解消し、組織内の全員にとってリスクに対する透明度を高めることができます。サーベンス・オクスリー法(SOX)などの複雑な統制要件のような、業界の規制要件に適合するようにコンプライアンスの取り組みを管理できる既製のコンテンツも求められます。さらに、機械学習を取り入れ、公開ソースや有料の非公開ソースからのリアルタイム データ フィードを統合することで、新しい脅威を迅速に特定し、継続的に組織全体のリスクレベルを監視できなければなりません。

リスクのレベルを深く把握すれば、新しい事業所の設立、新しいサービス パートナーの選定、新しい技術プラットフォームの採用といった、さまざまなビジネスの決定の影響度をより適切に理解することができます。各決定のリスクと潜在的なコストを評価するシナリオを作成し、リスク選好度とリスクに対するリターンを比較して、リスクにさらされずにビジネスを強化するための戦略的な決定を行うことができます。

さらに、強力な IRM ソリューションを導入すると、企業における監査チームの役割が拡大し、戦略的になります。監査チームは、コンプライアンスを監視するだけでなく、複雑なリスク シナリオをより簡単に評価し、迅速に新しい取り組みに進むことができるようになります。また、組織が継続的な脅威レベルを常に把握できるように、データに基づく証拠を提供できます。さらに、さまざまな案事項と推奨事項を示すレポートを管理職の関係者向けに作成できます。



# まとめ

最も競争力が高い企業は最も革新的です。そのような企業は現在の業務を続けることに満足しているのではなく、市場の傾向に基づいて新しい成長領域に着目しています。Apple、Google、GE、Starbucksなどの企業は消費者が求めているものを学習するという技術を習得し、新しいテクノロジーの取り組みを採用して、消費者の現在のニーズにも将来のニーズにも対応してきました。

しかし、競合他社よりも前に、十分な機敏性をもって新しいテクノロジーの傾向を採用するためには、すべての選択肢の利点と欠点を明確に把握する必要があります。IRMソリューションを使用すると、新しい採用がリスクプロファイルにどのように影響するのかをより効果的に予測し、企業の成長のあらゆる段階で最も賢明な決定を行うことができます。

リスクを高めずに迅速に成長しようとする将来を見据えた企業にとっては、あらゆる点においてリスクを評価および軽減するための戦略を確認することが重要です。統合リスクマネジメントフレームワークを導入することで、各潜在的な取り組み、リスクの高さ、どのように目標達成を支援するのかを包括的に理解し、かつてないほど迅速に重要な戦略的意思決定を行うために必要な洞察を得られるようになります。

## GALVANIZE について

Galvanize は、セキュリティ、リスクマネジメント、コンプライアンス、および監査プロフェッショナル向けの GRC ソフトウェアを提供するリーディングカンパニーです。統合された HighBond プラットフォームはリスクを可視化し、コンプライアンスの実証をしやすい環境を構築します。また、追加費用なく、監査・リスク・コンプライアンスの各種プログラムを成熟させることが可能です。

[jp.wegalvanize.com](http://jp.wegalvanize.com)