



# Future of risk

## 先進的な リスクマネジメントに 関する調査

ますますリスクが高まる未来のために  
信頼性の高いリスクマネジメント機能の構築を

KPMG International | [kpmg.com/futureofrisk](https://kpmg.com/futureofrisk)





# はじめに

企業があらゆるリスクに直面する今、  
その対処方法を根本から見直す必要があります。

今日のリスク対応は、これまで以上に難しい課題となっています。企業は、レピュテーションや環境問題、新たなコンプライアンス、揺れ動く社会情勢など、さまざまな視点からリスクと向き合わなければいけません。それに対応するには、従来の手法を踏襲し、リスクマネジメントの規模や範囲を単に拡大するだけでは十分ではありません。企業が前進するためにはまずCxOおよび経営幹部クラスの意識改革が必要で、リスクを単なる危機とは捉えず、「価値創造」の推進力やアセットであると認識を改めることが求められます。企業がリスクを把握して正しく対策することは、企業価値の向上にもつながるのです。

組織はリスクへのアプローチを抜本的に変革すべきです。具体的には、リスクマネジメントの構造、機能、目的、価値について事業部門に明確に理解させ、それを経営戦略と整合させることが重要です。さらに、積極的なリスクマネジメントを行う機能を構築し、リスク管理部門の役割を「コンプライアンスと統制」から「価値創造」へとシフトさせる必要があります。さらに、AI（人工知能）や生成AI（gen AI）などのテクノロジーを活用し、変革を加速させることも求められます。

急速に変化するビジネス環境の中で、経営層が組織の内外のリスクをどのように軽減しようとしているのかを探るため、KPMGインターナショナルは2024年2月から3月にかけて、世界中の400人の経営層を対象にグローバル調査を実施しました。その調査結果と洞察をまとめた本レポートを、組織がリスクマネジメントの将来を描くための指針としていただければ幸いです。

企業が前進するためには、CxOおよび経営幹部の意識改革にかかっています。繰り返しますが、価値創造の推進力やアセットとしてリスクを認識し、積極的に受け容れ、活用しようとする姿勢が不可欠なのです。



# 主なインサイト

**61%** の経営層は、次の3~5年間に自らが責任を持つ**リスクの範囲や影響がこれまで以上に大きくなると**予測しています。

**#1** CxOおよび経営幹部の認識では、リスクマネジメントの変革を成功に導く最大の要因は、**リスク意識のある文化を育み、組織全体でリスクマネジメントを優先するリーダーシップ**であると考えられています。

**67%** の最高リスク責任者（CRO）およびリスク管理担当者が、**リスクの分析データによって、潜在的なリスクとその組織への影響を、より深く認識し理解できるようになる**と回答しています

**71%** の最高リスク責任者（CRO）やリスク管理担当者は、**システム、部門、プロセスの統合**により、リスクに関連する意思決定の有効性が大幅に向上すると回答しています。

**41%** の経営層は、今後12カ月間で**リスクマネジメント予算の半分以上をテクノロジーに費やす**予定だと回答しています。これは前年の28%から増加しています。

**#1** **AIと生成AI**は、今後3~5年間で増加・拡大するリスクマネジメントに責任をもって対応するためのテクノロジーとして**最も有力視されています**。



# 目次

|  |    |
|--|----|
| かつてないほど難度の高いリスクマネジメント .....                          | 05 |
| リスクマネジメント体制の構築に必要な5つの戦略的要件 .....                     | 07 |
| ① CxOおよび経営幹部はリスクマネジメントのけん引役に .....                   | 08 |
| ② リスクマネジメントをビジネス全体のバリュークリエイターに .....                 | 12 |
| ③ ビジネスの意思決定へのリスクマネジメントの統合・連携 .....                   | 15 |
| ④ デジタル化の加速とデータアナリティクスの活用 .....                       | 18 |
| ⑤ リスクマネジメントに精通した人材の育成 .....                          | 21 |
| より効果的なリスクマネジメントのために<br>リスクマネジメントの変革に向けた5つのステップ ..... | 24 |



# かつてないほど難度の高いリスクマネジメント

内外のさまざまな要因が複雑に絡み合う今、リスクマネジメントはこれまでよりも難しい局面を迎えているといえるでしょう。まず、外部環境を見ると、地政学的な緊張が各セクターに衝撃を与え、サプライチェーンや金融システム、資金調達、物価や商品価格、そして最終的には経済の安定性にまで影響を及ぼしています。さらに、目覚ましい技術革新が進む一方で、新たな規制の増加、気候変動問題、そして企業のレピュテーションリスクが著しく高まっている状況が相まって、企業全体に不確実性をもたらしています。

企業内部でも逆風が吹いています。一部の企業では、リスクの範囲が急速に拡大し続けているにもかかわらず、リスク管理部門の予算を削る動きがあります。加えて、長年蓄積された「テックデット（技術的負債）」に起因する問題が、既存の人材不足をさらに悪化させ、変革するリスクマネジメントのプライオリティやリソース配分をめぐる競争を激化させています（図表1参照）。

このテックデットの問題は、新たなテクノロジーやツールの導入を妨げる統合されていない旧式のシステムやプロセスだけでなく、急速な変化に追いつくために企業が長年採ってきた、“その場のぎ”の対応の蓄積も無関係ではありません。



図表1：リスクマネジメントの再構築を急ぐべき要因と阻害要因

|                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| 外部の影響に<br>起因するリスク | 地政学             |
|                   | テクノロジー          |
|                   | マクロ経済           |
|                   | 規制              |
|                   | 気候変動            |
| 内部要因に<br>起因するリスク  | レピュテーション        |
|                   | コスト削減圧力の増大      |
|                   | 「テックデット（技術的負債）」 |
|                   | 人材の制約           |
|                   | 変革のプライオリティの競合   |

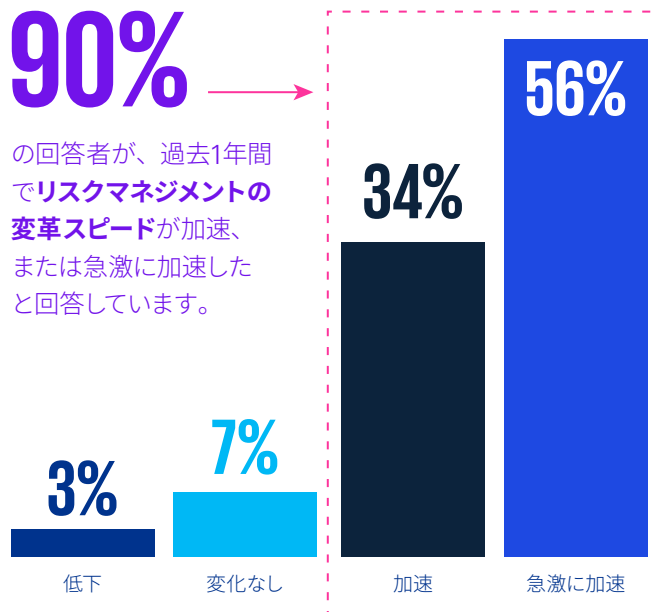


これらの要因による影響は、調査結果にも明確に表れています。リスク管理担当者たちは、今後1~3年間の最重要課題として、AI、地政学リスク、レピュテーションリスク、ESG（環境・社会・ガバナンス）リスク、ITおよびサイバーリスクなどの新たなリスクタイプに積極的に適応することを挙げています。2番目に重要な優先事項は、高度な分析技術とAI、つまりリスクマネジメントにテクノロジーを活用することです。

さらに、調査回答者の大多数（90%）が、ゲームチェンジャーとなるような新たなテクノロジーに後押しされ、リスクマネジメントの変革ペースが加速していると回答しています。そのうち56%は、そのペースが急激に加速していると指摘しています（図表2）。

リスク管理部門は、増大する外部の影響に起因するリスクと内部要因に起因するリスクの課題に取り組む中で、さらに生産的かつ効率的であることが求められています。同時に、コストと規模を全体的に削減しながら、ビジネスの戦略的目標や価値創造の要素とより密接にリンクさせる必要もあります。このような大きな課題に対処するには、組織全体でのより緊密な協力関係の構築が不可欠です。

図表2：リスクマネジメントの変革スピード



出所：KPMG International Survey, 2024

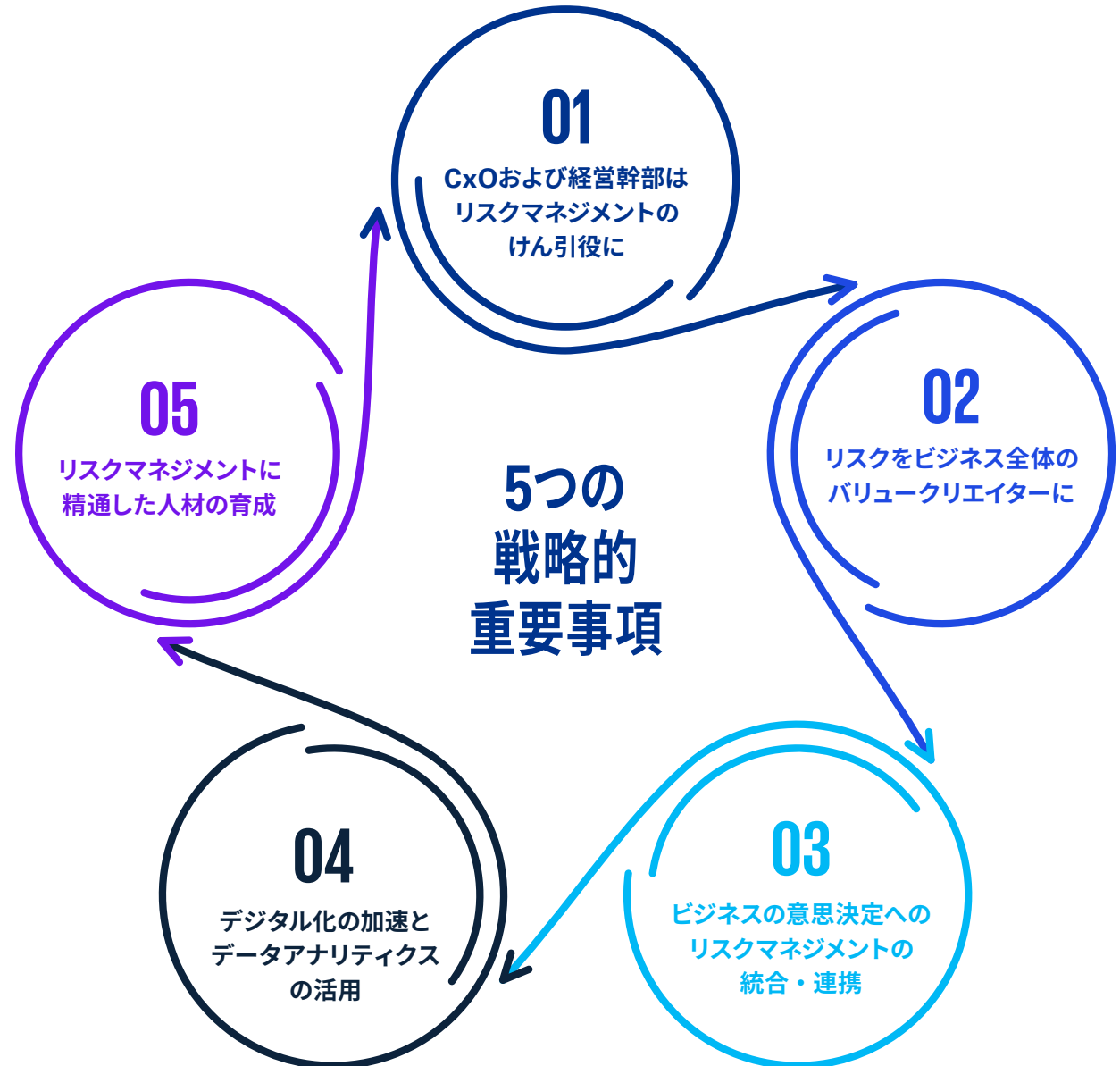




# リスクマネジメント 機能の構築に必要な 5つの戦略的要件

リスクに正しく対応するには、そのマネジメント手法を抜本的に見直す必要があります。見直す過程では全社を巻き込みながら、リスクと事業判断を常にリンクさせて考えることが大切です。そのためには、リスクを損失の可能性と見るのではなく、企業価値を創出するものとして捉え直す必要があります。

ここでは、リスクマネジメント機能を構築する際の5つの戦略的重要事項を紹介します。





## 1

## CxOおよび経営幹部はリスクマネジメントのけん引役に

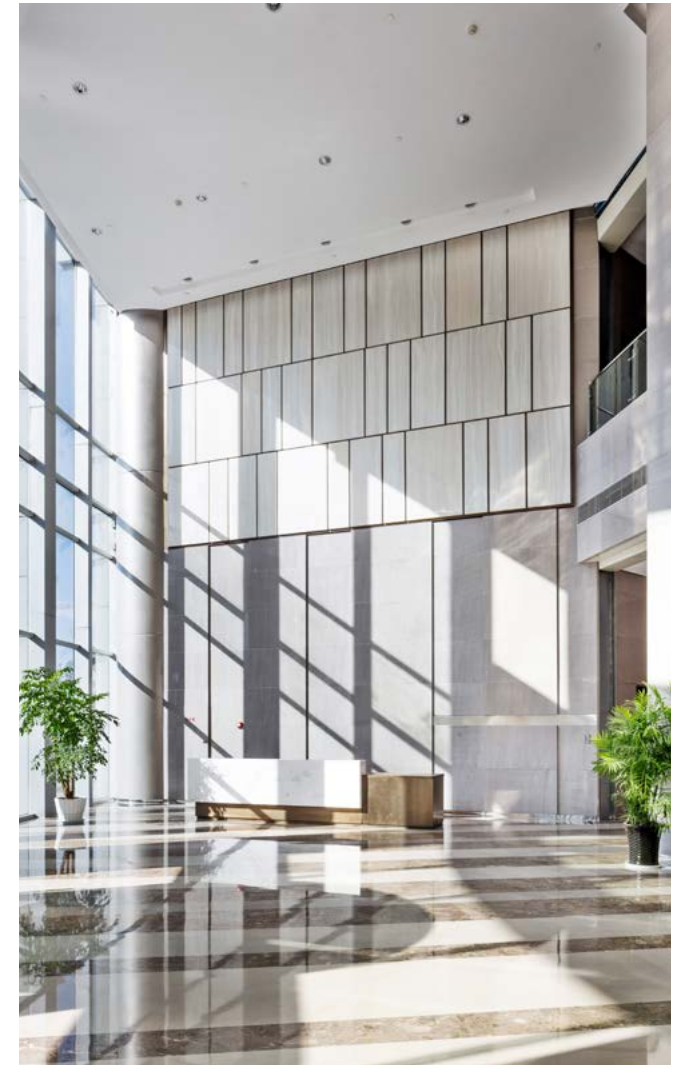
リスクマネジメントは、CxOをはじめとした経営層全体の課題です。企業内外のリスク要因にどう対処すべかという問いに対して、調査に参加したCxOおよび経営幹部の76%が、リスクマネジメントに積極的なアプローチを示すことで模範を示すべきだと回答し、70%が全社的リスクマネジメント戦略を策定し実行すべきだと考えています。

これらの目標を達成するために、最高リスク責任者（CRO）は、リスク情報を事業部門にも積極的に提供、リスクオーナーシップをビジネス全体に広げる必要があります。特に地政学リスクなど、外部リスクの重要性が増していることから、リスクを戦略や日常業務に組み込むためには、事業部門のリーダーとのより緊密な関係構築が求められます

組織全体でのリスクへの対処方法や、従業員が意思決定にリスクを組み込む方法を再構築するために、CxOおよび経営幹部は必要な変革を推進する必要があります。

従業員の姿勢や行動を変え、リスクマネジメントプロセスにテクノロジーを効果的に統合するには、強力なリーダーシップが必要です。さらに、CxOおよび経営幹部全体で真の連携を実現するために、目標に対する共通のマインドセットを形成することが不可欠です。

変化が加速するなか、リスク管理部門とそれ以外の部門に属する経営幹部の61%が、今後3～5年で自身が責任を負うリスクのレベルが大幅に難化すると予想しています。特に、オペレーショナルリスク、規制・コンプライアンスリスク、戦略的リスクでは、その傾向が顕著だと見込まれます（図表3）。CxOおよび経営幹部にとって、リスクマネジメントの変革を成功に導く最も重要なのは、リスクに対する意識を醸成し、組織全体でリスクマネジメントのプライオリティを上げることです。



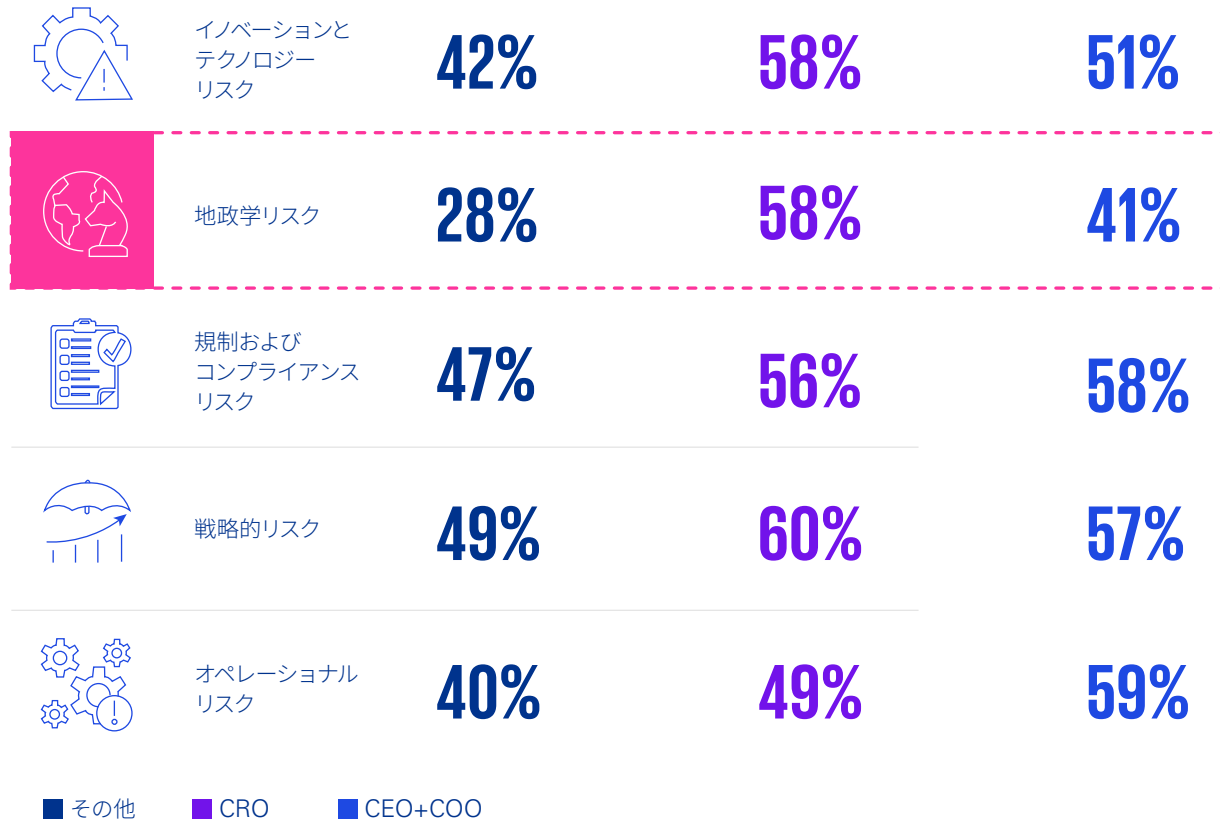
# 61%

リスク管理部門およびそれ以外の部門に属する経営幹部の61%が、今後3～5年で自身が責任を負うリスクのレベルが大幅に難化すると予想しています。特に、オペレーショナルリスク、規制・コンプライアンスリスク、戦略的リスクでその傾向は顕著だと見込まれます。





図表3：今後3年から5年にわたって、経営層が注視すべきリスクカテゴリーと将来予測



最優先事項には含まれていないものの、地政学リスクの重要性は高まっています。欧州中央銀行が発行した2024年5月の「Financial Stability Review」では、世界情勢の緊張の高まりとそれに伴う不安定性が、金融システム全体に重大なリスクをもたらす可能性があることが、一貫して示されています。

同レポートによれば、「継続する地政学的な緊張は、世界経済における経済的・金融的分断のリスクをもたらし、ユーロ圏およびグローバルな金融安定に潜在的な悪影響を及ぼす可能性がある」とされています。また、2024年には世界各地でさまざまな選挙が行われます。企業の経営層は、その結果とそれが自社のビジネスに与える影響について注目することになるでしょう。加えて、気候変動や環境災害によるサプライチェーンの混乱を背景に、ESGリスクへの懸念も高まっています。

1 欧州中央銀行「Financial Stability Review」（2024年5月）。



## 主な施策



### 全社的リスクマネジメントの推進

CxOおよび経営幹部は企業のニーズを包括的に捉え、全部門を横断する幅広い全社的リスクマネジメントを推進するプロセスを主導すべきです。これにより、性質の異なるさまざまなリスクや急速に変化するリスクに対する、組織の認識と対応力を高めることができます。

KPMGの調査によれば、リスクマネジメントの変革を成功に導くために重要なことは、明確な目標を設定し、進化するリスクに積極的に対処することです。これらの目標は、組織全体にリスク意識と軽減策を浸透させることを念頭に、トップが設定すべきです。



### 意思決定の質を高める正確なデータ管理

データや情報が正確かつタイムリーで包括的であるほど、リスクに関する経営層の意思決定の質は高まります。リスクマネジメントの変革に伴う組織文化の改革においては、データの活用を中核に位置づけるべきです。なぜなら、信頼性の高いデータでなければ日常業務に支障をきたすとともに、リスク管理部門が行う戦略的あるいは運用上の重要な意思決定を、適切に支援できなくなるからです。

KPMGの調査結果もこの懸念を裏付けています。回答者の42%が、データの断片化と品質の低下が効果的な意思決定を妨げたり、部門間の協力を阻害したりする問題を引き起こしうると指摘しています。さらに、この問題は部門を横断する全体的なリアルタイムの情報を見えにくくしたり、リスクの正確な測定を難しくしたりするので、リスク軽減策の立案能力が制限されかねないという指摘もありました。



### レジリエンス管理機能の構築

レジリエンスは今日のトップ企業にとって、重要な差別化要因です。想定外の危機的状況を予測し、対応し、適応する能力を伸ばすことで、組織は逆境の中でも成長することができます。従来、レジリエンスは柔軟性、適応性、耐久性や安定性といった抽象的な用語で議論される、定性的なものとして捉えられてきました。しかし、組織のレジリエンスを真に理解し、強化するためには、AIを活用したデータ駆動型の定量的なアプローチで臨むべきです。

定量的なレジリエンスフレームワークは、前例のない今日の課題に対処するための強力なツールとなるでしょう。高度な計算技術を活用することで、企業はレジリエンスに関連するさまざまな要因を枠組みに統合できます。そのうえで、複雑で急速に変化する世界でも、適切な意思決定ができるようになるはずです。



# ケーススタディ

## 重要なリスクへの注力

限られたリソースで次々に登場するリスクに対応するためには、最も影響の大きいリスク領域にリソースを集中させる必要があります。ある金融サービス企業は、リスクマネジメントの枠組みを合理化することで、ガバナンスと関連規定類を簡素化させ、より一貫性のあるリスク評価を実現しました。

その過程で、3つのディフェンスライン全体で従業員の責任と役割を明確化することができました。また、チームにより多くの意思決定の権限を与えることで、グループ全体にオーナーシップが効果的に分散されました。さらにこの合理化の取組みは、シェアードサービスや事業拠点の集約、業務の自動化にまでおよび、CxOおよび経営幹部がそれぞれの所管領域のリスクにより直接的に責任を負う体制になりました。その結果、全社に影響を与えるような重要リスクを明確に把握し、それらの重大リスクにより多くの担当者を配置できるようになり、コスト効率も向上しました。

## コンプライアンスの徹底

コンプライアンスリスクはあらゆる企業にとって大きな課題で、次々と施行される新しい規制は、ビジネスのあらゆる側面に影響を与えています。企業は潜在的な規則違反や厳しい罰則、レピュテーションの棄損といった深刻な問題にさらされる可能性があり、取締役会レベルで話し合うべき重要課題となっています。だからこそ、CxOおよび経営幹部はこの問題の重要性や影響を組織全体に浸透させ、その対応に率先して取り組むスタンスを示す必要があります。

米国に拠点を置く、ある大手のグローバルテクノロジー企業では、全社的なコンプライアンス管理体制がなかったため、各部門での対応にばらつきが生じ、リスクの見落としが発生していました。そこでこの企業は、コンプライアンス戦略全体の見直しを図るために、まず、世界各国で施行される関連規制や法律の情報を収集・分析するテクノロジーを活用して、グローバルプログラムを開発しました。それに伴い、主要な意思決定者がコンプライアンスの義務とリスクについて常に最新情報を把握できるよう、トレーニングとコミュニケーションの強化も行いました。その結果、現在では経営陣はすべての規制に対応できるようになり、コンプライアンス違反のリスクが軽減されました。





## 2

## リスクマネジメントをビジネス全体のバリュークリエイターに

リスクマネジメント機能に基づく重要な意思決定の際は、一貫して「次のアクションや施策は、ビジネスにどんな価値を持たすのか」という視点から行うべきです。リスク管理部門がもたらす作用は、企業の長期的な戦略、日々のオペレーション、さらに利益や収益にまで直接影響を与えるといっても過言ではないからです。また、現代のビジネスには不可欠な、企業の社会的な信頼という点にもリスクマネジメントは直接影響します。そのため、事業が生み出す価値や利益を見極める際には、常に「信頼性」を考慮する必要があります。リスクマネジメントは引き続き部門の主要な責務ですが、今後は「信頼性」のような、リスクが生み出す価値に気づく新たな視点も必要です。これからのリスクマネジメントのリーダーは、自分たちの仕事が企業価値向上にどのように貢献しているのか、部門の価値を明確に伝えることができなければいけません。それを伝え続けることで、リスク管理部門は「否定することが仕事」というネガティブイメージから脱却し、価値を生み出し続ける存在になれるはずです。

リスクマネジメントは単なる一部門の仕事ではありません。すべての従業員がその価値を理解し、CxOおよび経営幹部との連携や協力を得ながら、組織全体で取り組むべきです。そうすることで初めて、組織のあらゆるレベルで、日々の意思決定にリスクを取り入れる習慣が根付くでしょう。

ただし、このプロセスは各部署が補完し合わなければいけません。第一ディフェンスラインの担当者は、リスクマネジメントだけではなく価値創造のチャンスにも目を配り、責任を持って動くことが大切です。そうすることで、第2、第3ディフェンスラインの担当者は、コンプライアンスと内部監査という本来の重要な仕事に集中することができます。

地政学、テクノロジー、ESG、レピュテーションなどさまざまなリスクに対して管理が及ぶなか、リスク管理部門が単独でこれらに対応するのは現実的ではありません。

本調査の多くの回答者はすでにそれに気づいており、リスク対応には部門間をまたぐような協力関係が必要だと認識しています。

重大な事象の発生可能性と影響をより正確に把握し、レジリエンスとアジリティを高めるためにどうすべきか。最高経営責任者（CEO）と最高執行責任者（COO）の66%、最高リスク責任者（CRO）とリスクマネージャーの57%が、部門横断するタスクフォースの設置、部門間の協力関係、コミュニケーションの必要性を挙げています。

### テクノロジーで部門間の協力や統合を強化する

# 46%

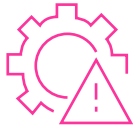
リスクマネジメントにおいて、部門間の連携が十分だと回答しているのは、半数以下の46%のみです。しかし、テクノロジーを活用することで、連携を向上させることができます。

# 68%

68%の回答者は、リスクマネジメントの各要素（システム、管理対象、業務手順）を統合し、部門間の連携を強化することが、リスクに関する意思決定の質を大幅に向上させると考えています。



## 主な施策



### 価値の創出を重視した リスクフレームワークの構築

リスクマネジメントの責任者は、価値の創出を重視したリスクフレームワークをつくるべきです。体系化を図ることで、経営層はリスクを起点にしてさまざまな意思決定ができるようになったり、リスクをより深く理解して得られる価値を予測したりできるようになります。

例えば、サイバー攻撃、サプライチェーンの混乱、あるいは有害なソーシャルメディアキャンペーンの影響を数値化することで、経営層は優先度の高いリスクに注力し、適切にリソースを配分できるようになります。また、さまざまなリスクの価値を理解することで、新製品の発売やクラウドプロバイダーへのアウトソーシングなどの重要な決定に伴う、見通しにくい将来のリスクや表出していないリスクも評価できるようになります。

このように、リスク管理部門が価値創出プロセスの一部となることで、組織全体での地位向上を図ることができます。



### 第一ディフェンスラインの強化

組織がリスクマネジメントをより効果的に行うために、3つのディフェンスラインを強化すべきです。

強化するひとつの方法として、第一ディフェンスラインである事業部門が日常的なリスクマネジメントの責任を担えるよう、リソースなどを確保することが挙げられます。これにより、第二ディフェンスライン（コンプライアンス機能、法務、全社的リスクマネジメント）および第三ディフェンスライン（独立した監査・評価機関）は、予測不可能な大規模事象やまだ認識されていない潜在的リスクへの対応に、より多くの時間とリソースを割くことができるようになります。



### データ要件とレポートの定義

経営層に報告されたリスクの分析データが、意思決定にどのような影響を与えたかについて尋ねたところ、最高リスク責任者（CRO）とリスク管理担当者間で最も多かった回答（67%）は、表出していない潜在的リスクとそれが組織に与える影響についての認識と理解が深まったというものでした。しかし、リスクを評価、管理できるリスクモデルが効果を発揮するには適切なデータが不可欠で、どのようなデータが必要なかが要件定義する必要があります。

例えば、気候変動のペースが加速している今、企業はその広範囲にわたる影響を予測しなければなりません。当該リスクに向き合うスペシャリストには、地球温暖化がビジネスに与えるであろう影響を予測できる高度なモデルの開発が求められます。



### リスクインサイトを活用して リーダーが自ら情報発信する

リスク管理責任者は、長期的な経営戦略を立てるときも、日々の業務に関して話し合う時も、常にリスクの視点を組織全体に浸透させる役割を担っています。リスクの認識を変えるために、リーダーはダッシュボードのような視覚的ツールでリスクを伝えるなど、一般的で分かりやすい方法で情報を発信すべきです。このようなツールと手法が継続的に活用され、企業の各部門に広く普及すれば、やがて標準的な実務として確立し、信頼を獲得するはずで

さらに影響力の大きいリーダーが率先してこの変革に取り組みれば、これらの手法を組織全体に浸透させることができるでしょう。これらの取組みが実を結べば、企業はリスクを適切に管理し、戦略的に活用できるようになり、さまざまなメリットを実感できるようになります。



# ケーススタディ

## 事業計画のリスクマネジメント計画への織り込み

ホールセールバンクが、特定のニッチ分野での市場地位を強化するため、比較的規模の大きな専門銀行を買収しました。この取引は当初、純粋にビジネス上の観点から進められていましたが、ホールセールバンクは「規制対応のための買収」という別の取引プロセスを並行して立ち上げました。

最初のステップは、戦略とリスクのバランスを取りながら必要な資本と流動性を見極め、総合的な判断を下すことでした。この過程で当初の事業計画はリスクマネジメント計画へと発展し、取引全体が規制要件に大きく左右されることが明らかになりました。

買収が成立した瞬間から規制要件を遵守する必要があるため、大規模な業務プロジェクトが発足しました。このプロジェクトには、買収前にコンプライアンスを達成するため、両銀行の経営層が関与していました。

リスク管理と戦略的優先事項を効果的に組み合わせたことが、同プロジェクトを成功させました。ホールセールバンクは事業面と規制面の両方を図り、企業全体により大きな価値をもたらすことができました。





## 3

## ビジネスの意思決定へのリスクマネジメントの統合・連携

1つのオフィスや部門に対しての決定であっても、他のオフィス、もしくは全体的に影響を及ぼすことがあります。このことはリスクに関しても当てはまります。例えば、地政学的な事象がサプライチェーンを混乱させ、納期の遅延、機会損失、そして財務上の損失を引き起こすことがあります。また、組織へのサイバー攻撃があれば、業務を妨げるだけでなく、レピュテーションを著しく損なうかもしれません。

このような状況下では、リスクマネジメントを組織全体の意思決定プロセスにこれまで以上に効果的に組み込む必要があります。今回の調査に参加した経営層も、変革の最重要目標は、組織の全部門を対象としてリスクの識別から評価、軽減までを一元的に管理する全社的なフレームワークを構築することだと回答しています。また、このフレームワークを事業目標と連携させること、そして組織の適応力を高めることも重要な目標として挙げています。これらの目標を達成するためには、リスクマネジメントを経営全体により深く組み込んでいく必要があります。

CxOおよび経営幹部の65%、最高リスク責任者（CRO）とリスクマネージャーの71%が、情報システム、部門、作業プロセスを統合することで、リスクに関連する意思決定の効果が大幅に向上する可能性があるとして述べています。結果、リスクへの対策をより

簡単に見出せるようになり、全社的リスクマネジメントがより一貫したものになるはずで

主要な事業部門間でのリスクマネジメントデータとリソースの統合が、高度に行われていると回答したのは全体の31%だけでした。しかし、すべての部門が今後3～5年でこの統合レベルが著しく向上すると予想しています。すでに高いレベルで統合を実現している企業では、84%が計画立案と意思決定の効果が向上したと回答しています。

信頼できる組織を構築するには、あらゆるタイプのリスクに対応する統合プラットフォームが必要です。これは「リスクマネジメントのためのERP」のような共通のデータ設計やシステムを持ち、リスクに対する一貫した視点を得ることにもつながるでしょう。しかし、現状、多くの組織では各部門がそれぞれ独自のリスクマネジメントシステムを使用しています。その結果、クラウド環境とオンプレミス環境に、さまざまなシステムが入り混じり、環境が複雑になっています。これらのシステムは通常、特定の機能に関連する特定のリスクだけにフォーカスしています。その結果、リスクへのアプローチが企業として一貫せず、さらにこれらさまざまなシステムを継続的に更新するための、多大な「テックデット（技術的負債）」が生じています。

しかも、一部の部門責任者は慣れ親しんだシステムを手放すことをためらい、事態の複雑さに輪をかけています。

この問題には正面から取り組む必要があります。複数の独立したリスクマネジメントシステムが稼働し続ける限り、全社でリスクを適切に管理する機能を築くことはできないのです。

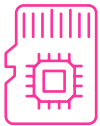
71%



最高リスク責任者（CRO）とリスクマネージャーの71%が、リスクマネジメントに関する情報システム、部門、作業プロセスを一元化することで、リスクに関連する意思決定の有効性が大幅に向上すると回答しています。



## 主な施策



### 現在のリスクマネジメントシステムやツールの状況を見直す

リスクマネジメントを強化し、組織としてのアジリティを高めたいのであれば、現在の仕組みや体制に変更が必要かどうかを見極め、必要な変更の範囲を決定すべきです。つまり、将来のリスクマネジメントへのニーズに対するテクノロジーとデータの能力を検討し、現在のシステム、ソフトウェア、データ活用のためのツールやリソースの棚卸しを行い、企業全体で必要な変更を特定する必要があります。

この見直しの過程では、リスクとテクノロジー、それぞれの担当者や部署間で協力して、一貫したリスクテクノロジーを構築する必要があります。リスクテクノロジーのレビューは、ERPやCRMなど企業全体のシステムにどう統合されるのかを含めて検討すべきです。テクノロジーガバナンスについては、リスクテクノロジーの要件と一般的なテクノロジーガバナンスの原則の両方に適合しているかを評価する必要があります。また、今後のリスクマネジメントに必要なテクノロジーとデータ能力を評価するにあたっては、エンタープライズアーキテクチャやシステムデザイン、ガバナンスフレームワークとの整合性も考慮することが求められます。

そして、リスクテクノロジーへの投資は、組織の戦略目標に沿いながらリスクマネジメントの具体的なニーズに対応し、変化する企業環境に柔軟に適應できる拡張性を備えたシステムの実現を目指すべきです。



### すべてのステークホルダーの合意のもと、プラットフォームの統合や集約を進め、統一されたシステム管理体制を確立する

これは想像以上に難しい課題です。特に金融サービス業界では、共通プラットフォームへの統合に対して、社内に大きな抵抗があるでしょう。

この変革を実行し、共通のアーキテクチャとソリューションを構築してさまざまな機能をプラットフォームに移行させるためには、経営層の1人を責任者として任命すべきです。

共有プラットフォームの利用範囲を可能な限り限定することも、この問題へのアプローチの1つです。しかし、金融サービスなどの一部の業界では、全社共有のプラットフォームの構築は、システムが複雑になり過ぎるうえに多様なユーザーニーズに対応できなくなる可能性があるため、実現が難しいかもしれません。その場合、プラットフォームの数を減らしつつ、すべて同じクラウドで運用し、基本的な運用原則を定義する共通のガバナンス基準を持ち、システムがシームレスに相互接続できるようにするアプローチも考えられます。



### 効果を最大化するための「最新テクノロジー」と「最適化」

統合プラットフォームが整ったら、外部委託サービスの活用や、ニーズに合わせたサービス提供方法の採用、そして自動化の導入を通じてリスクマネジメントを強化すべきです。これにより、「技術的負債」を減らし、手作業のタスクを削減し、リスク管理担当者がビジネスに対して有益なインサイトを提供できるようになります。

最新のAIテクノロジーを活用したソリューションが、これらの発展において重要な役割を果たすでしょう。既存データと新規データを含む多様なソースから、より広範なリスクデータを処理し、シナリオをモデル化し、そのすべてを非常に高速で行うことで、ほぼリアルタイムのリスク分析を提供します。





# ケーススタディ

## 統合が信頼感を醸成する

「業界で最も信頼されるブランドになる」という目標を掲げた大手通信会社は、大きな課題に直面していました。20のリスク管理部門によるGRC（ガバナンス、リスク、コンプライアンス）の取組みは、旧来のプラットフォームやツールの乱立、部門間の連携不足、データソースの分散、手作業プロセスの増加などによって妨げられ、リスクマネジメントプロセスの一元化や基準統一が難しい状況でした。この分断された環境により、情報の正確性が損なわれ、対応が遅れが生じ、全体像を把握することが困難になっていました。その結果、GRCへの取組みは後手に回りがちな状況でした。そこで、GRCの取組みを一元化・標準化するための大規模な変革が必要だと認識した経営陣は、世界規模で展開できるような、充実した機能と拡張性、柔軟性を備えたプラットフォームの導入を決定しました。

より体系的なアプローチへの移行により、この企業はGRC機能をアップデートし、透明性を向上させ、効率性を高め、組織全体の信頼とコンプライアンスの基盤を構築しました。主な成果としては、25のリスク管理部門にサービスを提供する統合型GRCプラットフォームの構築、ステークホルダーの信頼度の向上、サイクルタイムの40%短縮（推定）、そしてより実践的なリスクカルチャーの醸成が挙げられます。

## デジタルトランスフォーメーションに向けた統合

ある大手金融機関も困難な課題に取り組みました。それは、旧来のデータを活用しつつも、将来のニーズに対応し、予期せぬリスクに備えるため基幹システムと業務運営を完全にアップグレードし、刷新することでした。さらに、DXを推進しながら、同時にコンプライアンス要件も満たせるような仕組みづくりを目指したのです。

同社は、コンプライアンス要件に対する深い理解に基づいた、柔軟で迅速な対応ができるアプローチを開発・導入しました。これにより、顧客、規制当局、従業員、投資家を含む多様なステークホルダーとの信頼関係を構築し、深化させることができました。

その結果、より良いサービスを増え続ける顧客に提供するための、新しいデジタルインフラが整備できました。また、個々の顧客とその行動をより深く理解したことで、顧客体験を向上させることができました。さらに、リスクと連動したコンプライアンスプロセスが自動化され、新商品や新市場にもシームレスに適用できるようになりました。





## 4

## デジタル化の加速とデータアナリティクスの活用

技術革新のペースが加速し、新たなリスクが生まれたとはいえ、リスク管理担当者はより効果的に変化に対応できるようになりました。実際、先進テクノロジーの導入により、リスクマネジメントの効果が大幅に向上していることが明らかになっています。私たちの調査に参加した経営層の98%が、デジタル化の加速によって自社のリスクマネジメントのアプローチが改善されたと回答しており、特にリスクの識別、モニタリング、軽減で顕著な効果が見られています。

これらの肯定的な結果を受けて、多くの組織がテクノロジーへのさらなる投資を計画しています。調査対象者の41%が、今後12ヵ月間でリスクマネジメント予算の半分以上をテクノロジーに充てる予定であり、これは前年の28%から大幅に増加しています。

調査対象者の組織の54%が革新的なデジタルテクノロジーを導入しています。最高リスク責任者 (CRO) やリスクマネージャーによると、今後3~5年間でデジタル化加速がもたらす最大のメリットは、AIと機械学習モデルを活用した生産性向上、コスト削減、モニタリングプロセスの合理化です。興味深いことに、CEOとCOOは、AIと機械学習に次ぐ2番目の優先事項として、リスク識別能力の向上とデータ駆動型戦略を挙げています。

AIと生成AIは全社的に業務の自動化を促進し、それはリスク管理部門も例外ではありません。人員の配置にも関わり、調査した経営層の半数以上 (59%) が、リスク管理部門の人員削減を予測しています。一方、3分の1以上は減少を見込んでおらず、7%は不確実だと回答しています。

しかし、AIや生成AI、その他のツールは、雇用を奪うものでも万能な解決策でもありません。これらは、人間が適切な問いを投げかけ、人間の判断で最良の結論を導き出す場合に最も効果を発揮します。デジタル化やAIの導入を進める中で、誤った情報や分析によって大切な意思決定をしたり、プライバシー規制に違反するデータを用いてしまったりすることを避けるために、AIの利用に関しては、その信頼性と安全性を確保することが重要です。

そのためには、リスク管理担当者は、組織全体で使用できる統合プラットフォームを構築すべきです。このプラットフォームでは、さまざまなリスクマネジメントに関する技術を1つのフレームワークに統合し、共通のデータを使用します。これにより、組織内のあらゆる従業員に対して、迅速で分かりやすいリスク関連の情報やアドバイスを提供することが可能になります。

98%



の経営層は、デジタル化の加速により、自社のリスクマネジメントのアプローチが改善されたと回答しています。





## 主な施策



### データアナリティクスの導入

新たな脅威を早期に特定すれば、経営陣はそれらのリスクを軽減でき、より良い経営判断をすることができます。調査対象のほぼすべての経営層（90%）が、自社の経営層向け報告書にリスクデータを含めていると回答しています。このような報告が意思決定能力に与える影響について尋ねたところ、約3分の2（65%）が、リスクデータの掲載により、潜在的でまだ見えていないリスクと、それが組織に与える影響に関する認識と理解が深まったと答えています。一方、経営層への報告にリスクデータが含まれていない場合は、適切なリスクデータを得るためのツールが不足している、リスクマネジメントの効果測定が困難である、といったことが原因であることがわかりました。

効果的なデータアナリティクスは、増大するローデータを実用的なインサイトに変換します。さらにAI、生成AI、機械学習を活用することで、データのフィルタリング、傾向の把握、解決策の提案能力が向上します。調査対象のリスク管理担当者の4分の3以上が、これらのテクノロジーをリスクプロセスの効率化に利用していると回答しています。また、AIと生成AIは、経営層が今後3～5年間でさらにリスクマネジメントを強化するために最も有望なテクノロジーとして、16の選択肢の中から選ばれました。さらに、リスク管理部門が今後3～5年間で投資を計画している解決策としても、最も多く挙げられています。AI、生成AI、機械学習をリスクマネジメント業務の改善に活用している組織では、潜在的リスクを識別するための予測分析に最も頻繁に使用されています。



### データ品質の向上

経営判断の質は、正確で、タイムリーかつ包括的な情報に基づくインサイトに左右されます。データが、必要な水準に達していない場合、業務に支障をきたすことが本調査から明らかになっています。

データ品質のばらつきは、リスク管理部門の脅威分析能力を低下させています。42%の回答者が、データの断片化と品質の低さは効果的な意思決定を妨げ、部門間の連携を妨げる可能性があるとして指摘しています。また、事業部門を横断したリアルタイムに近い情報の可視性が低下し、リスクの正確な測定や効果的な軽減策の策定能力が制限されるとも述べています。

この問題に対しては、共通のデータアーキテクチャとデータガバナンスが最も効果を発揮します。これにより組織内のすべての人が内部および外部のデータを取り込み、リスクをモデル化し、自部門のビジネスに影響を与えるリスクについて、より正確かつ最新の知見を得ることが可能になります。



### AI利用における信頼の構築

業界に関わらず、すべての組織は新たなテクノロジーを導入するには細心の注意を払う必要があります。AIと生成AIへの投資が急増している現在ですが、組織はその投資を慎重かつ戦略的に行う必要があります。そうしたテクノロジーへの投資に加えて、企業は社内の信頼のみならず、外部の消費者も安心して使えるシステムを構築しなければなりません。

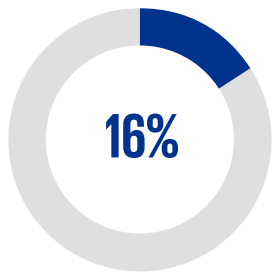
そのため、意思決定者は、AIと生成AIの導入を段階的に進めるべきです。最も早く成果が得られる分野でテストを行いながら、システムの信頼性を常に考慮する必要があります。このアプローチにより、AIと生成AIの活用でスピーディーに成果を上げつつ、長期的には統合された信頼性の高いプラットフォームを構築することができます。



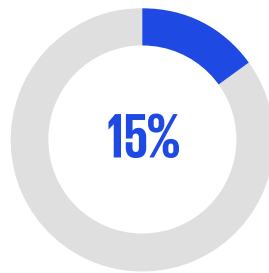
## デジタル化の加速とデータアナリティクスの活用

調査回答者の78%が、データアナリティクスを含むリスクマネジメントの効率化と改善に、AIと機械学習を活用していると報告しています。テクノロジー導入の遅れが取り返しのつかない競争力の差となる前の今こそが、投資を行うべきタイミングだということを示しています。

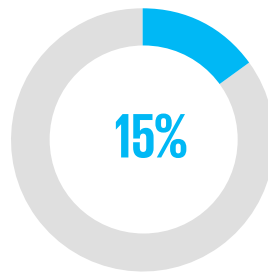
### デジタル化の加速が3~5年以内にリスクマネジメントにもたらすと予想されるメリット



AIと機械学習モデルを用いたモニタリングプロセスの合理化

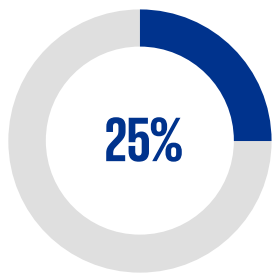


効率性向上とコスト削減

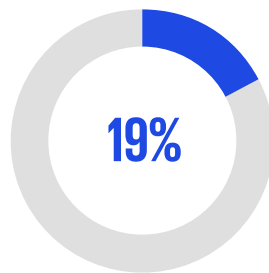


リスク識別能力の強化とデータ駆動型戦略の実現

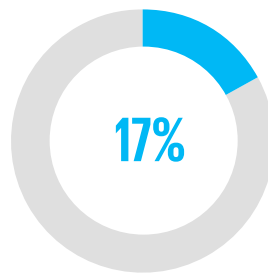
### 組織がAIと機械学習を導入できない要因



予算やリソースの制約



AIと機械学習に関する社内の専門知識不足



投資対効果の不確実性

これらの課題を抱える組織は、エコシステムパートナーから人材ソリューションと専門知識を得ることで、テクノロジー導入の遅れを防ぐことができます。

# ケーススタディ

## 生成AIで規制リスクに関するインサイトを獲得

欧州のある銀行は、新たな報告義務に効果的に対応するため、生成AIを規制評価に活用する可能性を探っていました。当時のプロセスは主に手作業で行われており、時間も人手も膨大にかかっていました。

そこで、この銀行は36の異なる規制のサンプルで生成AIをテストしたところ、期待以上の結果を得ることができました。生成AIは、複雑な規制でも迅速に要約し、さらに既存の報告書や対応では不足している点までも明らかにすることができました。このアプローチはすでに展開されており、よりスピーディーで正確な応答、低コスト化、そして最終的にはコンプライアンスの向上につながると期待されています。

## 責任あるAIガバナンス

あるグローバルテクノロジー企業では、AIと生成AIを広く活用していましたが、さまざまなAIアプリケーションを一元的に管理できていませんでした。AIを使うことで発生するリスクマネジメントへの責任の定義が不明確で、AIリスクの優先順位を評価するためのシステムも存在しませんでした。

この課題に対処するため、AIリスクとさまざまなユースケースに及ぶその影響の評価を行いました。その結果に基づき、AIのリスクマネジメントの強化と自動化の方法を検討するとともに、現在使っているAIソリューションや外部が提供するサービスをまとめて把握できるインベントリを作成するというプランを、リスク管理担当者は経営層に提言しました。現在、同社はAIリスクの特定と対応のための役割と責任を明確に定義し、これらのリスクに優先順位をつけるプロセスを確立しています。その結果、経営陣はAIの活用に対して確かな自信を持ち、AIガバナンスが向上しています。



## 5

## リスクマネジメントに精通した人材の育成

AIや生成AIなどの革新的なテクノロジーは、予測能力を向上させる上で不可欠です。しかし、この分野への投資は、それらを効果的に活用できるスキルを持つ人材の育成と両輪で行われるべきです。生成AIの価値を最大化するには、技術投資と人材変革を同時に進めることが不可欠です。それを実現させるには、以下の3つのステップが必要です。

01

AIと生成AIの影響を受ける部門、役割、タスク、活動、スキルを、組織全体で特定します。そのうえで価値とROIに基づいて優先順位をつけ、最適なテクノロジーソリューションを導入・整備します。

02

変革のプログラムを通して、新たな役割と経験を創出し、従業員のスキルを向上させます。スキル習得や新たな成果に対しての、人事評価制度の見直しなども欠かせません。

03

役割やオペレーティングモデルを見直し、状況に応じて役割を変えたり、部門の壁を超えたチームを構成したりするなど、組織としての価値を最大限に発揮できる体制を整備します。

経営層は、自社のリスクマネジメントチームは今後3～5年の間に、ITリスク、予測モデリング、サイバーセキュリティの3つの主要分野を強化すべきだと考えています。経営幹部にとっての最優先事項（45%）がサイバーセキュリティ対策の最適化である一方、最高リスク責任者（CRO）とリスクマネージャーにとっては、ITリスクマネジメント戦略の強化（36%）とデータ分析・予測モデリングの統合が2大優先事項となっています。

こうした専門分野の人材に加えて、経営陣は特にテクノロジー、イノベーション、業界固有の専門知識などを組み合わせて考えられる、学際的なスキルを持つ人材を求めています。それらの人材がもたらすメリットは、CEOとCOOの51%、およびCROとリスクマネージャーの46%が、革新的な問題解決能力と戦略的思考力だと回答しています。この見解は経営陣全体で一致していました。



## 主な施策



### リスク管理部門を 「恐れられる存在」から「信頼される存在」へ

多くの企業では、リスク管理部門は根深いマイナスのイメージを抱え、一般的には「否定することが仕事」として、よい印象を持たれていないようです。経営層がERM（統合型リスクマネジメント）をより積極的に取り入れるにあたり、リスク管理部門の従来の文化や慣行を見直し、企業全体でリスクに対する理解と協力を促進する必要があります。企業は意識改革と研修を通じてリスクマネジメントの位置づけを再定義し、レジリエンスを高め、ビジネス価値の創出につなげなければいけません。このイメージの変革により、リスクマネジメント機能を適切に統合し、その効果を最大限に引き出すことも可能になるはずです。

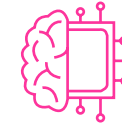
本調査にもこの傾向が現れています。回答者はリスク意識の高い文化を育成し、組織全体でリスクマネジメントを優先することが、変革を成功に導く主要な要因だと指摘しています。この取組みを適切に行えば、リスク管理部門は価値を創出できるようになり、信頼できる経営陣の一員になるでしょう。



### リアクティブからプロアクティブへの転換

リスクへの対応をリアクティブな対応からプロアクティブな対応へと転換することは、簡単ではありません。

これからのリスクアナリストは、インサイトを取り入れ、組織が直面するリスクレベルに影響を与えるあらゆる要因を考慮する必要があります。ERM（統合型リスクマネジメント）志向のリスクアナリストは、気候変動、異常気象、不安定な世界情勢、金融市場の混乱などの問題を分析し、これらをシナリオに変換して事業部門に情報提供し、予期せぬ困難や変化にも対応できるような強い組織の構築をサポートします。



### AIとサイバースキルへの投資

テクノロジーの重要性が増す中、リスク管理担当者には新たなスキルセットが求められています。そのスキルは、データサイエンス、データ分析、AI、生成AIなどの分野だけでなく、変革管理（チェンジマネジメント）の領域でも必要とされます。変革管理は、リスクを捉える新しい視点を生み出し、新たなリスクへの意識を高めることにつながります。

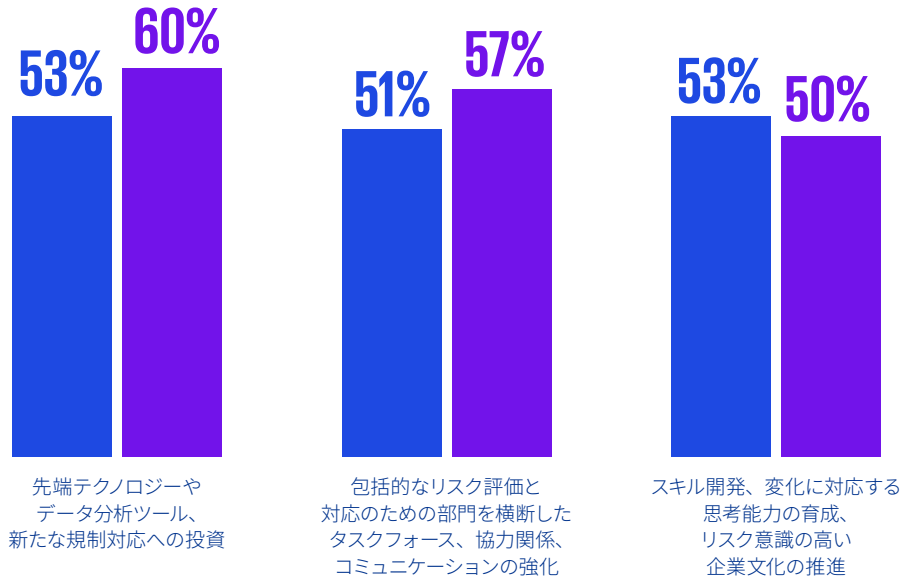
AIと生成AIによる自動化は、人材の再配置を加速させる可能性があります。それが従業員のスキルアップと職務拡大の契機になるのではないかと、多くの回答者はみえています。



## スキルへの投資、人材への投資

現在から今後3～5年にわたって、組織はテクノロジーへの投資と部門横断的な協力体制の構築に注力すると考えられます。現在は従業員に関連した施策の実施を計画している組織が多い一方で、この傾向は3～5年後には低下し、代わりに次の3つの主要な取組みが台頭すると見込まれています。

### 重大事象の影響を軽減し、レジリエンスとアジリティを高めるための取組み



● 現在 ● 今後3～5年間

### 異なる部門間の協力関係を改善するにはどのような対策をとるのがよいですか？

- 共同でのリスクマネジメントの実践に関する研修と教育の強化 (59%)
- 異なるリスク領域間でのチームワークと協力を重視し、奨励する文化の醸成 (41%)
- 部門間の協力を推進する組織体制の整備 (41%)

# ケーススタディ

## 銀行にリスクカルチャーを根付かせる

銀行には、堅牢な管理体制と優れたガバナンスに基づいた「健全な」企業文化を構築することが求められています。重要なのは、従業員が安心して発言し、問題提起でき、人事評価制度や報酬制度が無責任な行動を助長しないことです。

ある国際的な銀行では、より強固なリスクカルチャーの構築を目指し、適切な基本的行動を定義し、それらを評価する取組みを行いました。

この銀行は、3つの事業領域にわたって4カ国での試験的調査を実施、5,000人以上の従業員を対象したほか、経営層へのインタビューも行いました。その結果、現在、この銀行はリスクマネジメントの方針を確立し、リスクマネジメントのアプローチを常にモニタリングしながら、銀行が目指す方向性と合致していることを確認できるような具体的なオペレーション、仕組みを構築しています。

## テクノロジーリスクを管理する能力のギャップを埋める

ある組織は、新たなテクノロジーの導入後、第一ディフェンスラインでの関連リスクの管理方法を再考する必要に迫られました。そこでまず、従業員のテクノロジーリスクに対する管理能力を定義し、経営層がリスクマネジメントのビジョンをどの程度理解しているかを評価しました。それを踏まえ、チームの業務内容を見直してスキルギャップを特定し、そのギャップを埋めるための体系的な学習プログラムを開発しました。同時に、経営層への教育を行い、リスクマネジメントの目標に沿った体制を整えました。



# より効果的なリスクマネジメントのために： リスクマネジメントの変革に向けた5つのステップ

前述の通り、リスクマネジメントを取り巻く環境は急速に変化し、どう変わっていくのか予想することさえ難しくなっています。このような状況下でまさに求められているのは、企業が直面しているリスクを理解し、管理する方法を根本から変革することです。何よりも重要なのは、リスクマネジメントの戦略的要件をビジネスの要件とリンクさせること。そして、真の全社的リスクフレームワークとリスク文化を社内で構築するために、すべての従業員がリスクマネジメントに関わるという認識を持つことです。ここでは、不確実性からビジネスを守るだけでなく、価値を創造する未来に向けたリスクマネジメントの変革のロードマップを簡単に紹介します。

## 1

### リスクビジョンの確立

より高いリスク意識を持つ文化を醸成するため、CxOおよび経営幹部と主要ステークホルダーを集めたワークショップを開催するという方法があります。目指すのは、リスクマネジメントを中核的な戦略として位置づけることです。そこで、このワークショップでは主要な脅威の影響を明確にし、リスクに対するビジョンと目標を設定するとともに、各部門共通の指針を策定します。これにより、変革の方向性を定めることができ、経営チーム全体の参画を促します。

## 2

### 全社的リスクマネジメント戦略の策定

リスク戦略は、組織の戦略目標と直接連携させる必要があります。そこで、主要なリスク領域を明確にし、ビジネスプロセスにリスクマネジメントを統合します。この戦略により、価値創造と危機管理の観点から、リスクがビジネスの各部門にもたらすメリットを判断できるようになります。まずは、部門を横断する戦略リスク計画グループを結成し、全社的なリスクと価値を把握することから始めましょう。

## 3

### コミュニケーション計画の策定

続いて、変革するリスクマネジメントの目的を明確にし、経営層全体と組織全体の支持を得ることを目指します。そのために、適切なコミュニケーションの機会を設定します。例えば、最初の30日間で社内のコミュニケーションキャンペーンを行い、その後は60日間にわたって経営層と従業員が直接対話できるオンライン形式の全社集会を行う、などが想定されます。





## 4

### リスクマネジメントスキルの特定と スキルギャップ解消に向けた計画の策定

次に行うのは人材の育成や採用です。リスクマネジメントに必要なスキルを特定したら研修を開始し、場合によっては新たな人材の採用も行います。リスクマネジメントのメンターシッププログラムを導入すれば、研修への関心を喚起し、リスクが日常業務にどのように影響するかを従業員に理解や納得させるために役立ちます。例えば、30日以内にスキル調査を実施し、その後90日以内に人事部門と連携してスキル向上プログラムを開発する、といった動きが想定できます。

## 5

### データ品質の改善計画の策定

最後はデータ改善です。データガバナンスや収集、保存、分析を評価・改善することにより、リスクマネジメントデータの正確性や適時性、完全性を向上させることを目指します。まず、30日以内に主要な事業部門全体でデータ品質監査を開始し、その後45日以内にデータガバナンス委員会を設立する、といったスピード感で進めます。

## 調査方法

本調査は2024年2月から3月にかけて実施され、さまざまな職務に就く400人の上級幹部から回答を得ました。ほぼ全員が経営層レベルです。半数以上(218人)がリスクマネジメントに従事しており、自社のリスクマネジメントチームを率いる経営層も多く含まれています。約160人が北米、126人が欧州、114人が中国、日本、オーストラリアに本社を置く企業に勤務しています。回答者は11の業界にわたり、中でも金融、テクノロジー、エネルギー・天然資源の分野でそれぞれ80人以上が回答しています。すべての企業が年間5億米ドル以上の収益を上げており、回答者の半数以上は年間収益が100億米ドルを超える企業に勤務しています。





# 執筆者紹介



## ナンシー・チェイス

グローバル・リスク・リーダー  
KPMGインターナショナル パートナー  
KPMGカナダ

グローバル・リスク・リーダーとして、公認会計士および公認内部監査人の資格を持ち、リスクマネジメント、ガバナンス、内部統制、アドバイザリーサービスの分野で25年以上の経験を有する。この役割や他のリーダーシップ職を通じて、戦略とソリューションの開発を統括し、先端技術、規制変更、ガバナンス、リスクとコンプライアンス、サイバーセキュリティの分野でクライアントを支援。特に、金融サービス、テクノロジー、公共セクターのクライアントに関連するサービスに重点を置く。

パートナーとして、多くのグローバル企業、特に高成長企業やテクノロジー企業を、リスクマネジメントとアドバイザリーサービスを中心として担当。その中で、クライアントの成長目標と変革ニーズをサポートするため、進化するリスクと規制の複雑さに対処するコンサルタントなどを実施。



## ジャスティン・マルタ

グローバル・トラステッド・リーダー  
KPMGインターナショナル パートナー  
KPMG英国

KPMGのTrusted Imperativeリーダー。このイニシアチブは、組織の変革プロセスにリスクと規制の視点を統合することで、すべてのステークホルダーの信頼を確保し、責任ある成長、大胆なイノベーション、高いパフォーマンスの実現を目指している。また、銀行業務と金融コンサルティングの両分野において、25年を超えるキャリアを積み、世界のトップ10投資銀行のうちの7行や、リテールおよび商業銀行、金融市場インフラプロバイダー、専門金融プロバイダーにサービスを提供。現在、ビジネスモデルとオペレーションモデルの両方に対応する複雑な複数年の国際プログラムを管理し、リスクと規制の変革を包括的に調整することに注力。



## ファビアーノ・ゴッポ

グローバル・規制対応リスクリーダー  
KPMGインターナショナル パートナー  
KPMGイタリア

KPMGインターナショナル所属。規制およびリスクアドバイザリーのグローバルリーダー、そしてKPMGイタリアのTrusted Imperativeのリーダーを務める。定量的原則への深い理解を基に、クライアントが多様なリスクを効果的に管理し、健全なビジネスモデルを構築し、財務面での潜在的リスクとその管理を適切に行うことの支援に従事。現在は、リスク機能変革、データ駆動型変革、モデリングによるリスクマネジメントなど、リスクと運用の変革のための一連のソリューションを開発するグローバルリーダーを務める。



# 関連コンテンツ



**新たなコンプライアンスレベルの躍進に向けて**  
KPMGグローバル倫理・コンプライアンス責任者調査



**リスク管理におけるコスト変革**  
品質を損なうことなくリスク管理のコストを削減する方法



**テクノロジーリスクマネジメントの変革**  
ステークホルダーの信頼構築につなげるための  
テクノロジーリスク管理



**未来の企業変革**  
デジタル時代の新たなリーダー企業へ



**AIは信頼できるか**  
AIに対する社会的認識の変化に関する  
2023年のグローバル調査



**非財務リスク管理の進化**  
将来的な非財務リスクに備えるための  
リスクマネジメント手法



**リスクとコントロールの自己評価：次なる展開は？**  
リスクベースの意思決定改善のための、  
RCSA (Risk and Control Self-Assessment)  
プロセス進化におけるテクノロジーの役割



**EUのAI規制法～その影響と対策のポイント**  
欧州連合 (EU) のAI法が与える影響と、検討すべき対応



**今日の地政学的リスクの管理**  
金融サービス業界のための指針



# KPMGのプロフェッショナルによる支援

リスクとコンプライアンスに溢れる複雑な状況に対応するため、強固なリスクマネジメントフレームワークの必要性はますます高まっています。KPMGのプロフェッショナルは、豊富な経験と技術力を活かし、多面的にわたるリスクの課題解決を支援します。規制の複雑さや進化するテクノロジーに対応する際も、KPMGはリスクマネジメント実務の強化と信頼醸成のためのサービスを提供しています。

KPMGのプロフェッショナルは不確実性への対処だけでなく、リスクに関する経験と事業変革につながるインサイトとを組み合わせ、レジリエンス、企業の成長、ステークホルダーの信頼構築への新たな道筋を示す戦略を立案します。また、高度なリスク分析、モデリング技術、リアルタイムのリスク報告を活用し、組織の日常業務へのリスクマネジメントの統合も同様に支援します。これらのサービスを通して、新たなリスクに先手を打って対処できるようにし、クライアントの価値創造の機会を逃しません。

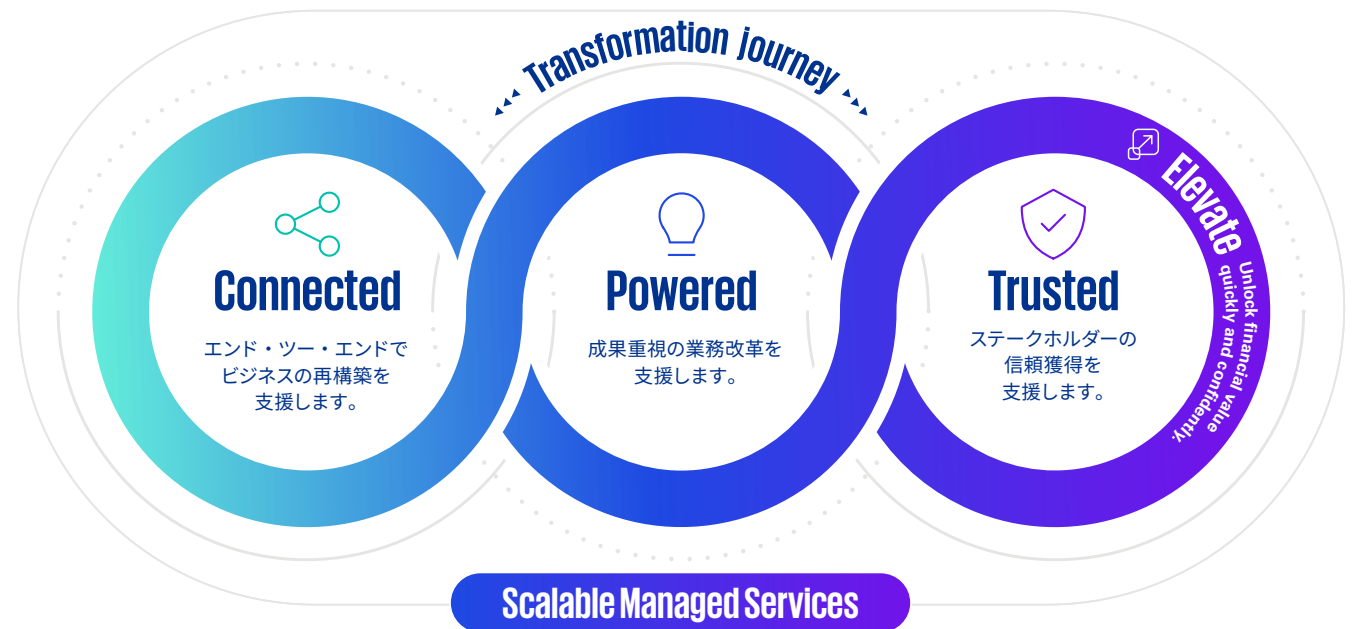
私たちのサービスのアプローチは、進化するビジネスニーズに合わせて常にカスタマイズされ、リスクマネジメントを柔軟に、そして迅速に対応できるようにすることを志向しています。強固なリスクマネジメント体制をクライアントとともに構築することで、ステークホルダーの信頼を育みながら、自信を持って変化の激しいビジネス環境を乗り越えられるよう支援します。

さらに、KPMGのビジネス変革テクノロジーソリューションは未来を描くことをサポートし、新たな価値の創造と既存の価値の保護ができる新たな機会を生み出します。戦略から実施まで、KPMGのプロフェッショナルが変革の達成を支援します。現行のビジネスモデルを変革し、リスクを軽減しつつ、競争力向上、成長、価値向上を、クライアントに伴走しながらサポートします。

**KPMG. Make the Difference.**

詳細については、[kpmg.com/risk](https://kpmg.com/risk)を参照してください。

## KPMGのDXソリューション





# お問い合わせ

## ナンシー・チェイス

グローバル・リスク・リーダー  
KPMGインターナショナルパートナー  
KPMGカナダ  
nchase@kpmg.ca

## ジャスティン・マルタ

グローバル・トラステッド・リーダー  
KPMGインターナショナルパートナー  
KPMG英国  
justin.malta@kpmg.co.uk

## ファビアーノ・ゴッボ

グローバル規制およびリスクリーダー  
KPMGインターナショナルパートナー  
KPMGイタリア  
fgobbo@kpmg.it

## フランク・メイ

ASPACリスクリーダーパートナー  
KPMG中国  
frank.mei@kpmg.com

本冊子で紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則および利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはあずさ監査法人までお問い合わせください。

[kpmg.com](https://www.kpmg.com)



本冊子は、KPMGインターナショナルが2024年7月に発行した「Future of risk」を、KPMGインターナショナルの許可を得て翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降におけるの正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2024 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients All rights reserved.

© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 24-1065

KPMGは、グローバル組織、またはKPMG International Limited (「KPMGインターナショナル」) の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが別個の法人です。KPMG International Limitedは英国の保証有限責任会社 (private English company limited by guarantee) です。KPMG International Limitedおよびその関連事業体は、クライアントに対していかなるサービスも提供していません。KPMGの組織体制の詳細については、[kpmg.com/governance](https://www.kpmg.com/governance)をご覧ください。

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

本レポートにおいて、「私たち」および「KPMG」はグローバル組織またはKPMG International Limited (以下「KPMGインターナショナル」) の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが独立した法人です。

Designed by Evalueserve.

Publication name: Future of risk | Publication number:139389-G | Publication date: July 2024