



サードパーティ リスク管理の 展望2022

Time for action



KPMG International

home.kpmg/jp/tprmsurvey

目次



04

序文

06

調査からの重要なテーマ

12

優先事項と次のステップ

16

調査について

序文

景気回復のスピードが加速する中で、サードパーティリスク管理（TPRM）はこれまで以上に重要になってきている。サプライチェーンの混乱、サイバー攻撃、インフレ圧力の高まりに直面して、グローバル企業は事業のオペレーショナル・レジリエンスを評価し、サードパーティとフォースパーティへの依存を見直し始めている。

KPMGインターナショナルの新たな調査は、世界の6つのセクターと16の国・地域および管轄区域にまたがる1,263人の上級TPRMプロフェッショナルを対象に行い85%の企業（パンデミック発生前の75%から増加）にとってTPRMが戦略的優先事項であることを明らかにした。それにもかかわらず、TPRMの見直しには課題が山積している。

際立つ5つのテーマ：



サードパーティの
インシデントによる
ビジネスの混乱や
レピュテーションの毀損



TPRMプログラムの
必要性の過小評価と
予算の不足



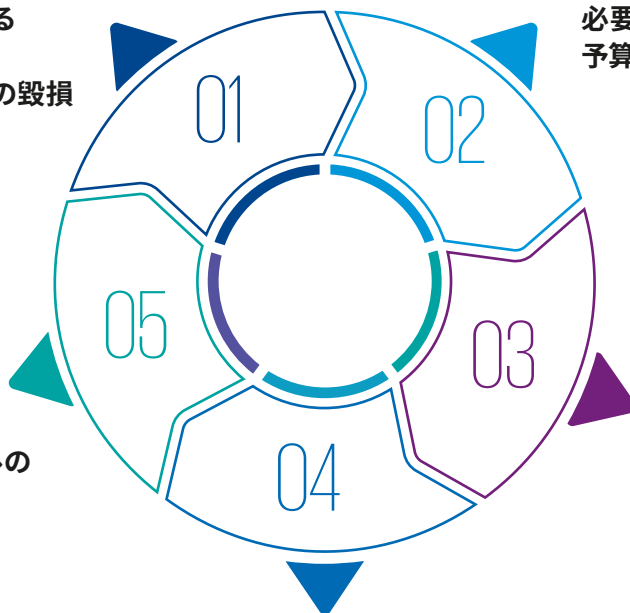
目的に合った
TPRM運用モデルの
維持への苦闘



十分でない
テクノロジーの
達成レベル



限られた
リソースの課題



01

サードパーティのインシデントによるビジネスの混乱やレピュテーションの毀損

リスク低減の機会を逸することにつながるTPRMオペレーティングモデルの弱点は、世界中の事業者にとって大きな問題となっている。この調査の回答者の4分の3 (73%) は、過去3年以内に、少なくとも1回はサードパーティによって引き起こされた重大な混乱を経験している。

02

TPRMプログラムの必要性の過小評価と予算の不足

実務者達は、戦略的改善よりも戦術的取組に重きを置くような限られた予算に阻まれている。10分の6 (61%) が、役割の重要性を考慮するとTPRMは過小評価されていると考えている。もし企業が、部分的でなく、TPRMプログラム全体の複雑性を理解していれば、より多くの予算を確保し、オペレーショナル・レジリエンス、サイバーセキュリティ、不正対応についての効率的な運用が可能となる。

03

十分でないテクノロジーの達成レベル

回答者は、3年以内にTPRMタスクの58%を自動化またはサポートするテクノロジーを使用することで、人によるレビューと対話を必要とする活動に専念できると考えている。しかし現状、59%の企業が、テクノロジーが提供するサードパーティリスクの可視化不足に不満を抱いている。

04

限られたリソースの課題

TPRMプログラムが進化し続ける一方で、担当チームは作業量の増加に直面している。デジタルツールが負担を軽減するだろうが、TPRMの射程はあらゆる種類のリスク、領域、サードパーティに拡大している。例えば、環境リスクの観点ですべてのサードパーティ評価を実施する事業者は、3年以内に30%に達することが見込まれている。最もリスクの高い契約に資源を配分するリスクベースアプローチが望ましい。

05

目的に合ったTPRM運用モデルの維持への苦闘

回答者は、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) のパンデミックの期間において、サードパーティによる大規模なインシデントを回避するのに役立ったのは、TPRMプログラムではなく、幸運だったとおおむね認めている。そして、77%の回答者は、オペレーティングモデルの刷新が遅れていると考えている。

KPMGの調査結果は、TPRMのリーダーが、そのオペレーティングモデルとサードパーティリスクに対するアプローチを変革する必要があることを示している。この必要性は、サプライチェーンとエコシステムが拡大し続け、フォースパーティによってリスクがさらに複雑になるにつれ、より増加するであろう。強力なリーダーシップと、サードパーティに対する優先事項を踏まえた企業内の共通理解が鍵となる。第3章で述べる我々の提言は、TPRMがパンデミックからの回復期においても、取締役会や経営上の重要課題であり続ける事業環境を支援することを目的としている。アクションの必要性を認識する一方で、TPRMエグゼクティブが直面している課題の迅速な解決策がないことを認識し、我々は、成熟度に応じて、プログラムを強化するために検討できるいくつかの重点領域を概説する。

調査からの 重要なテーマ

01 サードパーティのインシデントによるビジネスの混乱やレピュテーションの毀損

TPRMのリーダーたちによると、パンデミックの期間において、取締役会と経営陣はTPRMプログラムとサードパーティへの依存に、より大きな注意を払い始めた。この取締役会レベルの監視は、いかにサードパーティによる混乱がパフォーマンスに重大な影響を与え、TPRMの改善のための措置が講じられない場合により大きく広がり得るかを明らかにした。そのため、プログラムの非効率性が彼らをレピュテーションリスクにさらしていると回答する企業は、2020年の調査の68%から73%に増加している。

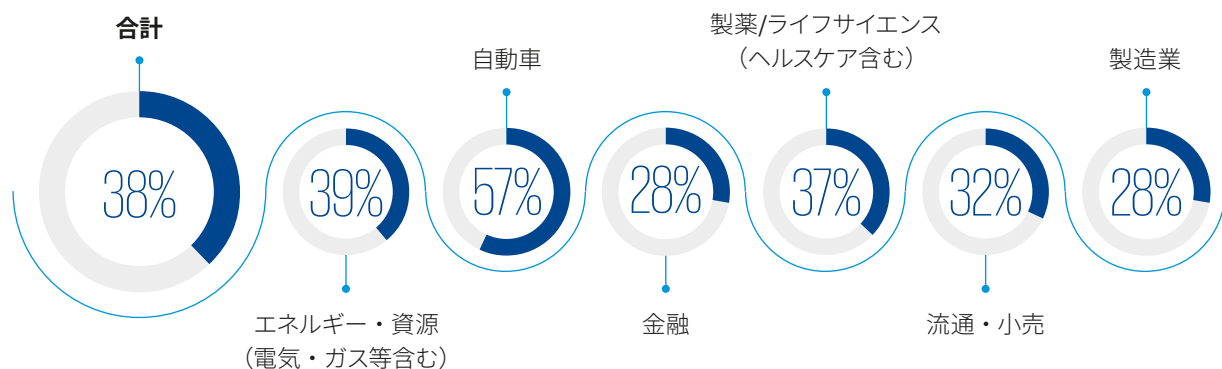
業務の中断と価値の損失を引き起すサードパーティ

私たちの調査によると、ほとんどの企業は近年、サードパーティによる業務の中断を経験している。過去3年間だけでも、4分の3 (73%) の企業が、サードパーティに直接起因する大規模な事業中断を少なくとも1度は経験している。10分の4 (38%) の企業は3件以上の業務の中断を経験している (図1)。オペレー

ショナル・レジリエンスだけが、企業が直面しているサードパーティの問題ではない。3分の2 (65%) の企業が、請求書の支払いプロセスの不効率、つまり、サービスプロバイダーから十分な価値を得られていないのではないかと懸念している。例えば、企業が提供されたサービスと、契約に明記された条件とを比較するためのメカニズムを持っていない場合、許容できないほど遅延した、または要求水準を満たしていないサービスに対して、最終的に全額を支払うことになってしまっているかもしれない。あるいは、サードパーティとの間で、サービスレベルアグリーメントや金銭的インセンティブを契約で定めていない場合もある。同時に、54%の回答者は、過去12カ月の間に少なくとも一度はサードパーティから過剰請求を受けたと考えている。こういった問題は、請求された料金が作業明細書に記載された金額を上回った場合に警告を発するシステムを導入することで、潜在的に制御できる可能性がある。

図1： サードパーティによる事業中断が複数回、発生した企業

過去3年以内に、サードパーティの行為の結果として、重大な混乱、金銭的損失、または評判の失墜を経験したことがあるか。



3件以上のインシデントを経験した

Source: Third-Party Risk Management Outlook 2022, KPMG International, January 2022

プレッシャーを増加させるフォースパーティ

KPMGドイツのパートナーであるAlexander Geschonneckは、企業がサプライチェーンの再委託先にますます依存するようになっていることがTPRMの大きな課題となっており、それが更に複雑性を増加させていると指摘する。「セクターを越えて、フォースパーティが近年のディスラプションに責任を負っている」と彼は言う。「製造業では、出荷の失敗が原因かもしれない。より広く見渡せば、サプライヤーのクラウドプロバイダーのセキュリティ上の脆弱性が、サイバーインシ

デントを引き起こす可能性もある」。

フォースパーティの課題は、私たちの調査における回答者も言及している。10分の8 (79%) の企業が、サプライチェーンやより広範なエコシステムにおけるフォースパーティを特定し評価する方法を早急に改善する必要があると述べている。これは、2020年の調査における72%からの大幅な増加である。フォースパーティとの間に、契約上の取決めや直接の取引関係がない場合、問題は更に悪化する可能性がある。

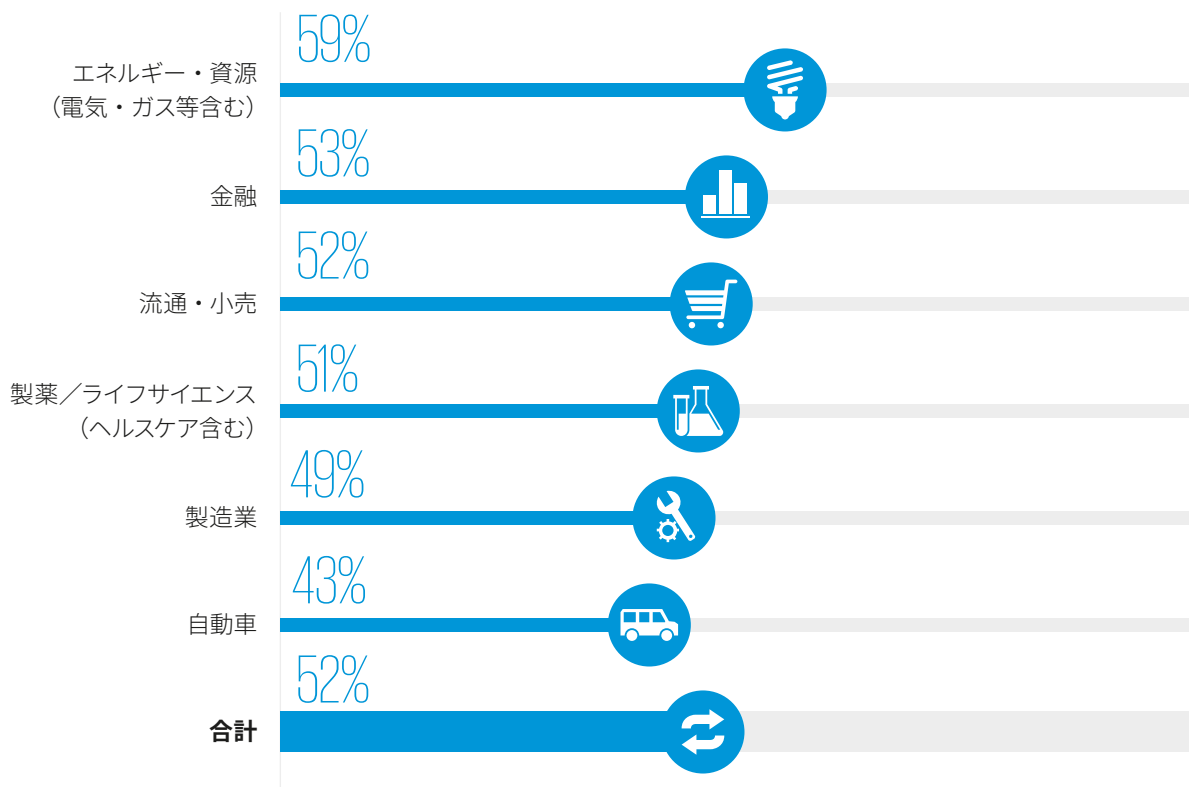
02 TPRMプログラムの必要性の過小評価と予算の不足

TPRMエグゼクティブは、早急にオペレーティングモデルを見直し、アップグレードする必要がある。そのためには、予算と経営陣からの支援が必要である。重要なことは、個々のサードパーティとの取引レベルではなく、企業全体のプログラム・レベルで要件を満たすのに十分な予算が必要なことである。

ここでの主な障害は、ビジネス側がTPRMの完全な複雑さを認識していないことである。我々の調査では、回答者の61%が、ビジネスモデルのサードパーティへの依存度合いを考慮すると、TPRMは過小評価されていると考えている。業界ごとに違いはあるものの (図2参照)、およそ2分の1 (52%) の回答者は、直面する全てのサードパーティリスクを社内で管理する十分な能力はないと回答している。

図2：企業は、サードパーティリスクを効果的に管理するリソースが不足している

我々は直面する全てのサードパーティリスクを管理するための十分な能力を社内に持っていない



上記の設問に同意する

Source: Third-Party Risk Management Outlook 2022, KPMG International, January 2022



資金不足により、TPRMリーダーは、テクノロジー、人材、プロセスを向上させることができず、新たな効率性の創出や、戦略的かつ企業規模での第三者の評価の実施ができていない。例えば、10分の7 (68%) の回答者は、彼らがサイバーセキュリティ、環境、社会、ガバナンス (ESG)、オペレーショナル・レジリエンスといった主要な取り組みを支援する戦略的パートナーと呼ばれるようになるまでには、まだ長い道のりがあると述べている。実際、TPRMのための資金は、主要な経費と戦術的投資を賄う程度に限定されている。私たちの調査では、回答者の63%が、彼らの予算は主に戦略的改善ではなく、平常業務におけるコストに充てられると回答している。

オペレーショナル・レジリエンスのためにはTPRMが必要

オペレーショナル・レジリエンスは、TPRMチームがより強力に貢献できる分野の1つである。4分の3以上 (77%) の回答者が、現在よりもはるかに事業継続性を確保するために積極的な役割を果たすべきだと考えている。しかし、現状においてオペレーショナル・レジリエンスがTPRM活動の最も大きなドライバーとなっていると回答したのは、わずか5分の1 (19%) に過ぎなかった。

回答者は、サプライチェーン上のサードパーティやフォース・パーティの評価が不適切な場合の問題が発生する可能性や、顧客への商品やサービス提供への彼らの関与の仕方を考慮すると、こうした状況は重大な見落としであると示唆している。KPMG米国のパートナーのGreg Matthewsは、オペレーショナル・レジリエンスは単なる事業継続以上のもの以上のものであり、商品やサービスの提供に関する複数の要因を検討し、

バリューチェーンにおける、サードパーティ、テクノロジー、ロケーション、関係者等にディスラプションが同時に発生した場合にどのように対処できるかを理解する必要があると考えている。強力で一貫したリーダーシップが鍵となる。「レジリエンスとは何かを定義し、複数のビジネスユニットにまたがるサービス提供にかかる複雑性を管理し、関係者、ロケーション、テクノロジー、サードパーティをマッピングして理解するために、企業全体で統一されたアプローチが必要になる」と説明している。

ビジネスの言語を話す

Matthewsは、企業全体にわたるTPRMを有効にするための複雑性について、経営陣が過小評価していると主張する。「経営陣は、TPRMが調達機能、特定のリスク管理、ビジネスユニットなどの個別のファンクションによってカバーされることを期待し、一貫したアプローチから生じ得る相乗効果を見過ごしている」と彼は言う。TPRMプログラムの設計と構築に包括的な視点を取り入れ、他のプログラムがどのようにTPRMに依存しているかを示すことで、その規模と範囲がより明確になり、経営陣が企業全体のニーズに対応するための適切な予算を割り当てることが可能となる。「ビジネスの重要な測定基準はスループット時間であり、以前よりもサードパーティとの契約には時間がかからなくなっている」とMatthewsは付け加える。「しかし、これを達成するためには、最初に、役割と責任、データモデル、技術ニーズ、リスクとスピードのバランスなどの多くの地味な側面を組織全体で解決する必要がある。この問題を解決するには、サイロ的なアプローチではなく、企業全体からの視点が必要とされる」。



経営陣は、TPRMが調達機能、特定のリスク管理、ビジネスユニットなどの個別のファンクションによってカバーされることを期待し、一貫したアプローチから生じ得る相乗効果を見過している

03 十分でないテクノロジーの達成レベル

TPRMチームは、可能な場合には、既にテクノロジーに依存している。平均すると、すべてのTPRMタスクのほぼ半数（46%）が、テクノロジーまたはプロセスの自動化によってある程度サポートされている。経営陣は、3年以内にサポートされる仕事の割合が58%に増加することを期待している。

TPRMチームは、主にワークフローソリューションを使用してプロセスをサポートし、TPRMに関連するリスク管理機能は、さまざまなプラットフォームの使用やサービスプロバイダの起用によってデューデリジェンスの実施をサポートしている。

期待と現実のギャップ

TPRMエグゼクティブたちはテクノロジーに大きな期待を寄せているが、フィードバックによると、既存のツールは満足のものではないか、負担が大きいことが多い。企業が、提供されているソリューションに最終的に満足しておらず、データ関連の問題に直面していることが多く報告されている。テクノロジー自体に欠陥があるのか、それともテクノロジーの実装方法による低パフォーマンスなのかは議論が残っている。私たちの調査では、回答者は統合の課題を、データ漏洩の懸念に次ぐ、TPRMの変革における第2位の障壁として挙げている。

何よりも、可視性の欠如が依然として主要な問題である。回答者の10分の6（59%）が、自社のテクノロジーではサプラ

イチェーン全体のサードパーティリスクを管理するための「必要な可視化」からは程遠いと警告している。この可視化とは、契約プロセスのさまざまな段階を指し、期待に沿ったサービス提供を管理するためにサードパーティにおいてどのような統制が設定されているか、始めから終わりまで理解することを意味する。KPMG米国のディレクターであるJoy St.Johnは、可視化が唯一の問題ではないと指摘する。「経営陣はまた、テクノロジーの構築、プログラムの過剰性能、プログラムやサードパーティのパフォーマンスに関する効果的で明確な報告の欠如にも不満を持っている」と話す。

完璧からは程遠い

既存の制約を考慮しながら、回答者が計画している程度に自動化を拡大すると、いくつかの新しい課題やリスクが生じる可能性があり、TPRMチームにとって逆効果となり得る。

TPRMプログラムのテクノロジーの側面を修正するには、調達、契約ライフサイクル管理、ベンダーのパフォーマンスシステムが異なること、および基礎となるデータの統合を包括的に扱う必要があることを踏まえた、企業全体でのアプローチが必要である。例えば、ワークフローやリスク管理のためのテクノロジーへの期待値は、完璧を求めるばかりに却って弊害とならないように管理される必要がある。

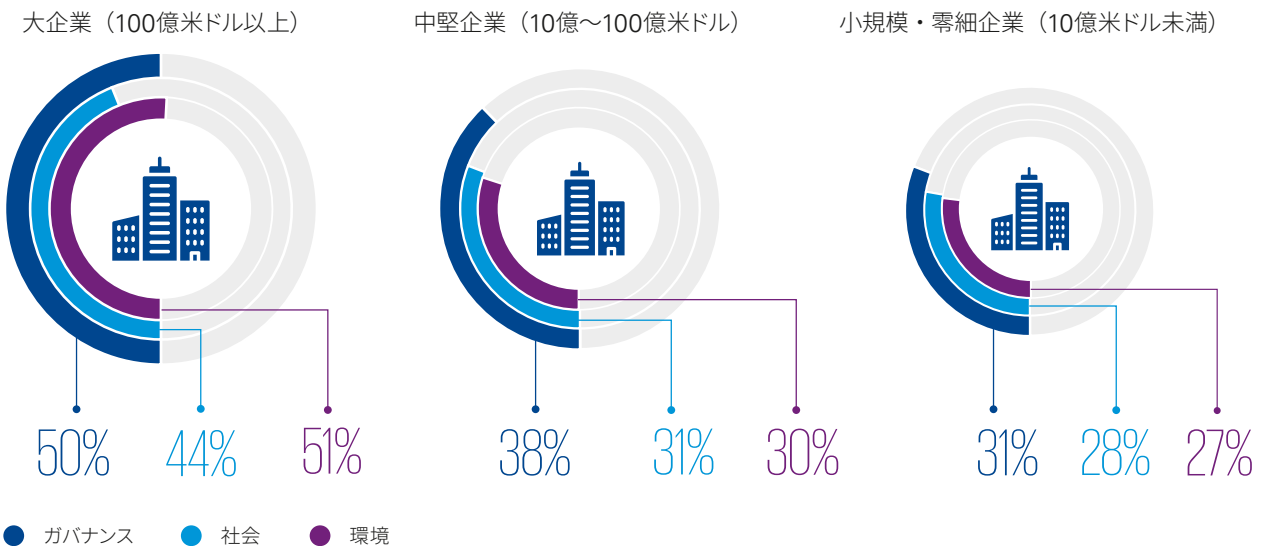
04 限られたリソースの課題

多くの企業で、必要なすべてのTPRM機能を備えているわけではない。より広範なリスクをカバーし、各サードパーティにおけるリスク管理の方法をより深く理解するために、TPRMチームの権限を拡大することは、大幅にプレッシャーを増加させる可能性がある。ESGのパフォーマンスにかかる企業の野心から来るプレッシャーは1つの事例である。

近年、ESGの重要性は急速に高まっており、TPRMは今後、関連するリスクに重点を置くようになると予想される。回答者の3分の1が、ESGの環境リスク要素について、3年以内に

すべてのサードパーティを評価する予定であると述べており、現時点で実施している企業の23%から増加している。回答者を事業規模別にみると、さらに高い割合となり、大企業（100億米ドルを超える収益の企業）の約半数が、今後3年以内にESGの3つの個別リスク要素についてすべてのサードパーティを評価すると回答している。

**図3：大企業はすべてのサードパーティのESGリスクを評価する可能性が高い
3年間以内にすべてのサードパーティのESGを評価するか**



Source: Third-Party Risk Management Outlook 2022, KPMG International, January 2022

別のアプローチで押し戻す

「企業はリソースがない場合、どのようにすれば、この量に対応できるのか？」KPMGオーストラリアのパートナーであるGavin Rosettensteinはこう問いかけている。技術が進歩すればするほど、ワークフローと自動化が果たす役割は大きくなるだろう。しかし、リスクベースのメソッドロジーは、実施されている様々なタイプの取組みに焦点を当て、関連するリスクタイプのみに限定する、的を絞ったアプローチで、より迅速な対応を可能にするであろう。

「すべてのサードパーティが環境リスクを抱えているわけではない中で、すべてを評価することは、プログラムの規模の適正化や、オンボーディングに係るスループット時間の短縮を

不可能にしてしまう」とRosettensteinは説明する。「すべてのサードパーティの環境リスクの評価ではなく、むしろ意識を高めることに焦点を当てるべきである。」

一方、St.JohnはESGとレピュテーション・リスクの相互関係に注目することを推奨する。「企業は、ESGに関して過去に問題のあるサードパーティと提携していないことを確認するために、サードパーティを評価したいと考えている」と彼女は言う。「それには、完全な環境リスク評価を行うことまでは必要ないかもしれない。レピュテーションの観点から背景チェックを増やすことだけで必要な対応はできるかもしれない。」

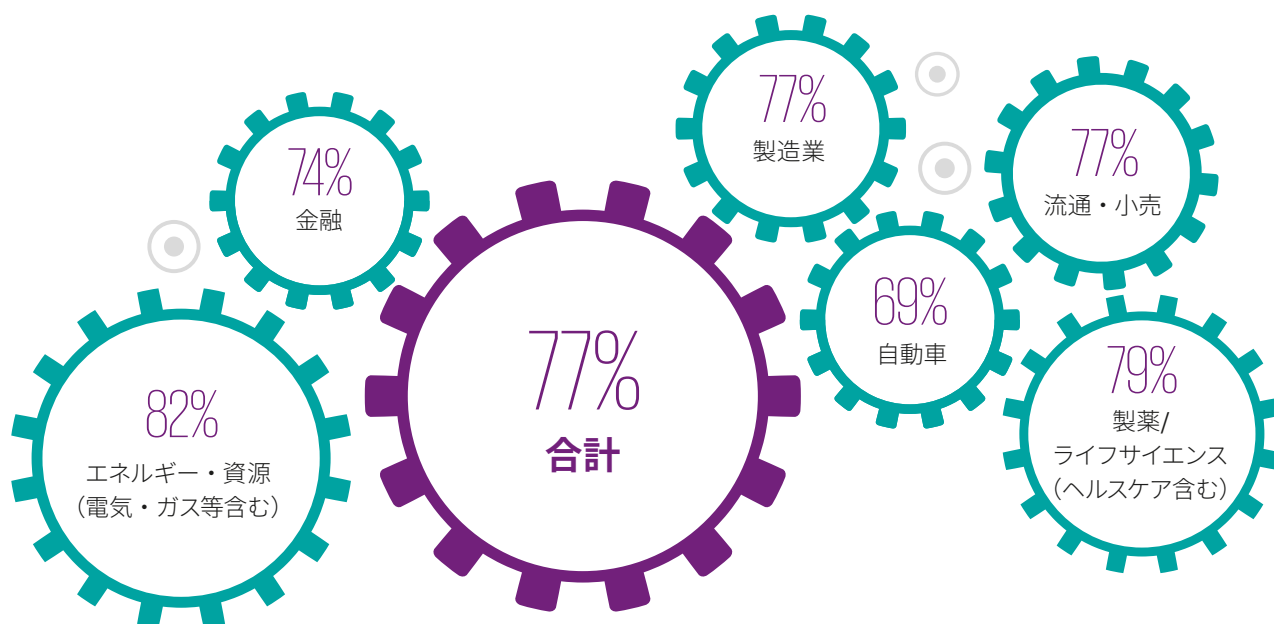
05 目的に合ったTPRM運用モデルの維持への苦闘

私たちの調査結果が示すように、企業のTPRMプログラムが機能しない状況もよく起こる。パンデミックの最盛期には、企業がサードパーティのリスク・プロファイルを再評価し、リスクエクスポージャーの理解を蓄積したことで、このプログラムにおける弱点を無視できなくなった。これらの弱点には至急対応が必要である。我々の調査結果は、TPRMリーダー

への警鐘となるべきである。2分の1以上（55%）の回答者が、危機の間に大規模なサードパーティによるインシデントを回避することができたのは、注意深い監視ではなく幸運だったと考えている。4分の3以上（77%）の回答者は、TPRMのオペレーティングモデルの刷新が遅れていることを認めている（図4参照）。

図4：企業はオペレーティングモデルのアップグレードが必要と認識している

パンデミックによって、自社のTPRMのオペレーティングモデルの刷新の時期が来たことが明らかになった



上記の設問に同意する

Source: Third-Party Risk Management Outlook 2022, KPMG International, January 2022

重大な変革の時期

「私たちは、パンデミックに続き、TPRMがさらに戦略的優先事項になると予想していた」とKPMG英国のパートナーであるJon Dowieは述べ、「しかし、企業が必要なレベルまで十分にTPRMの取組みを行っていないことを懸念している。これまでの焦点は、戦術的な問題に対処することで、企業全体の問題の解決や企業全体の関与を確保させることではなかった。意識を変え、この状況を変えることが、本当に必要となっている」と続ける。

多くの企業では、TPRMを成熟させるまでには長い道のりがあり、時には効果的なオペレーティングモデルの核となる要素さえもないこともある。課題の1つは、TPRMが、サービスの調達と管理に重点を置いた、より大規模なプログラムの構成

要素の1つということだ。そのため、より大規模なプログラムを理解することが、この業務全体の価値を把握するための鍵となる。

3分の1程度（36%）の回答者しか、自社のプログラムが調達や法務といった関連する機能とうまく統合されている、と答えていない。同様に、TPRMプログラムとライフサイクルについて経営陣への定期的な報告や、明確な役割・責任の設定がされている、とする回答者も少数でしかない。このような重要な要素は、TPRMエグゼクティブが、ビジネスサイドの戦略的な期待に応えるためには不可欠である。

次のセクションでは、回答者が示した課題をどのように克服するかを検討し、目的に合ったTPRMプログラムに必要とされる5つの重要な成功要因について概説する。

優先事項と 次のステップ

TPRMIは、企業が、新たなまたは進化する規制、複雑なオペレーティングモデル、急速に成長するベンダー基盤、そしてサイバーセキュリティやサプライチェーンの混乱といったパンデミック後の現実に取り組む中で、2022年も引き続き、取締役会や経営陣の最重要課題として位置づけられると考えられる。

5つのテーマの要約：

- 01 | サードパーティのインシデントによる
ビジネスの混乱やレピュテーションの毀損
- 02 | TPRMプログラムの必要性の
過小評価と予算の不足
- 03 | 十分でないテクノロジーの達成レベル
- 04 | 限られた資源の課題
- 05 | 目的に合ったTPRM運用モデルの
維持への苦闘

特に予算が限られており、経営陣自身が変化するビジネス環境において継続的にリソースの優先順位付けを行っているため、この調査で概説されている5つのテーマに関する課題への早急な解決策は存在しない。

現時点でTPRMプログラムの導入を検討している成熟度の低い企業も、TPRMプログラムの最適化を検討している成熟度の高い企業も、一般的に共通の重点分野が見られることが、ここまでの調査結果で分かった。以下では、そのうちのいくつかを紹介し、TPRMの変革の実現方法について説明していきたい。

A. 初期または中期の成熟段階にあるTPRMプログラムの重点分野

成熟の初期段階または中期段階にある企業では、サードパーティを適切に管理できるようなプログラムを確立することが必須となっている。どのような企業であっても、有効なTPRMプログラムに関しては、次のようなものが必須となる。

- **契約前のデューデリジェンス:** 契約を締結する前に適切なデューデリジェンスを完了する必要がある。業界やサービスによっては、サイバーセキュリティ、事業継続、コンプライアンスなどの主要なリスクが、他のリスクよりも優先される場合がある。
- **リスクベースのアプローチ:** すべてのサードパーティとの関係を同じ深度で検討する必要はない。時間とリソースが限られていることを考慮すると、最も重要なサービスに影響を与えるサードパーティに焦点を当てるべきである。TPRMプログラムが成熟すれば、対象範囲を拡張して、より広範なサードパーティ契約やリスク領域に対象を広げることが可能になる。
- **継続的な監視:** 重要なサービスをサポートしているサードパーティの場合は、継続的なモニタリング計画を確立して、すべての契約期間にわたって、サードパーティのサービス提供が期待通りか評価する必要がある。コントロール評価は、取引関係の担当部門によって行われ、関連するリスク所管部門によって監督されるべきである。
- **プログラム・ガバナンス:** プログラムは、契約の監督・監視・管理、インシデントが発生した場合の効果的な問題解決、ポリシーとは異なる意思決定が必要な場合の管理、に重点を置いている。このようなガバナンスの意思決定には、不要な議論や不十分な意思決定を避けるために明確な役割と責任とともに適切な方針が必要である。

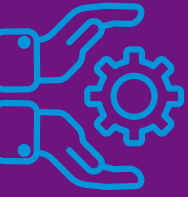
B. より成熟した段階にあるTPRMプログラムの重点分野

TPRMの成熟度がさらに進んだ段階にある企業では、プログラムが十分に確立されており、完全に運用可能ではあるが、今後、プログラムの最適化に重点を置くべきである。多くの場合、このニーズを促進するのは、コスト的なプレッシャーと、

サードパーティの評価完了に要する時間に関するフラストレーションである。

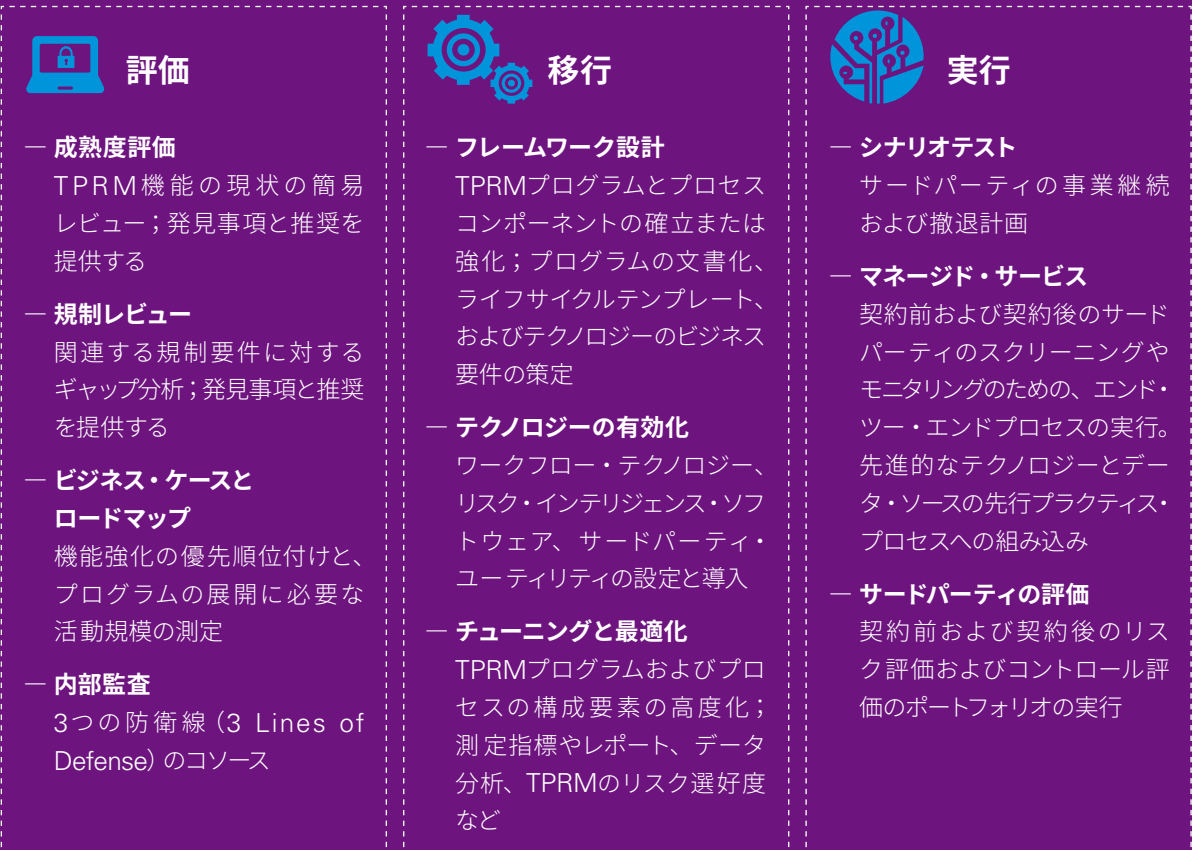
高度なTPRMプログラムの最適化では、通常、次の領域に重点が置かれる。

- **自動化:** 企業は、エンド・ツー・エンドでワークフローを自動化し、ツール/テクノロジーによって担当者による業務を置き換え、これらの業務の所要時間を短縮することを望んでいる。これにより、迅速な意思決定が可能になり、コスト管理が容易になる。また、さまざまな構成要素のタスクを完了するために、業界ユーティリティやフィードを活用して、デューデリジェンスのプロセスを合理化することも可能となる。
- **リスクベースのアプローチ:** サードパーティのサービスにかかるリスクの階層化をさらに効率的にするために、重要または高リスクの線引きの基準を絞り込むことができる。これには次のものが含まれる。
 - アフィリエイトなど、標準的なリスク・プロファイルを持つ同種のサードパーティ・サービス・グループに特化したプログラムを使用して、「ライト・タッチ」なアプローチを可能にする。
 - サービスのリスクが著しく低い場合に、発注プロセスにそのまま進める。
 - サードパーティ・プログラムを通じて「標準」契約として対応するが、各リスク・カテゴリーに関連する質問の数を減らし、オンサイト/対面でのデューデリジェンスの必要性を評価し、対象領域にかかる業界ユーティリティによる評価レポートを活用する。
- **契約完了と解除:** 企業は、自らが関知しない極度のストレス状況における契約関係の終了方法を理解したいと思っている。また、その場合でも顧客や市場にはサービスが提供され続けるようにしたいとも考えている。これを解決するには、自社の製品・サービスやプロセスに関わる特定のサードパーティのサービスをマッピングする必要がある。
- **サービス提供モデル:** 企業は、全社規模の統一されたCoE (Center of Excellence) を確立する傾向が続いている。CoEは、一元化されている場合もあれば、そうでない場合もある。リソースが限られている企業がサードパーティの広範な対象範囲をカバーするために最も効率的な方法の1つとなる。統一されたフレームワークは、プログラム全体の一貫性、強化されたデータ品質、そして本部のセントラルチームと取引関係の担当部門の間の説明責任をサポートする。
- **フォースパーティや関連会社の管理:** 成熟したプログラムでは、連結会社や企業内取引と同様に、フォースパーティも対象としている。契約文書などの適切なコントロールや、TPRMプログラムで求められる手順と協調させることで、TPRMからメリットを得ることができる。



KPMGのご支援

TPRMのリーダーは、適切なレベルの取締役会や経営陣の関心と投資を得るためには構造化され、段階的なアプローチが必要であることを理解している。KPMGの専門家は、以下に示すように、TPRMプログラムの目標を達成するために必要となるさまざまなニーズを支援できる。



1. 要件と範囲の評価

ビジネスの管轄区域全体で規制がどのように進化しているかを評価することは、常に良い取組みの始点となる。クライアントの国・地域や業界によっては、多くのグローバル規制当局が、より広範なアウトソーシングの観点、またはより絞った観点（プライバシー、サイバーセキュリティ、ESG等）から監督していると考えている。このような規制を確実に遵守し、規制当局からの照会にいつでも対応することで、財政的または評判上の損害を回避する準備を整えることが、多くの場合、このプログラムの主要要件となっている。

効果的なTPRMプログラムは、人材、プロセス、デリバリモデル、ガバナンス、データ、テクノロジーなどの、

いくつかの要素の統合と安定した運用に依存している。プログラムがこれらの領域にどのように蓄積されているかを理解することで、企業のTPRMの現在の成熟度を把握することができる。そうすることで、構成要素レベルで強みと弱みを特定することができ、オペレーティングモデルが全体にわたって目的に合っているか、持続可能であるか、そして十分に統合されているかを判断できる。

目標や成熟度のターゲットを定義する際には、TPRMのすべての構成要素を同等の成熟度で達成する必要はないことに注意しなければならない。優先順位に応じて、ビジネスのニーズを満たすために、一部の構成要素が他の構成要素より優先されていることも考えられる。

2. プログラムを移行する

KPMGは、業界横断的でグローバルな経験を共有し、エンド・ツー・エンドのTPRMモデルプログラムの設計と開発に多大な時間とリソースを投入してきた。KPMGのPowered Enterprise Risk - Third-Party Risk Management programは「理想的なプログラム」に必要な要素の大半を兼ね備えており、あとはクライアントのニーズに合わせてカスタマイズするだけとなっている。ガバナンス構造、ポリシー、役割と責任のマトリックス、スコアリング方法論、アンケート、レポート作成テンプレートなど、さまざまな機能によって実現、サポートされている。

このモデルはどのようなテクノロジーにも対応可能だが、迅速な実装をサポートし、サポート対象のプログラムを強化するために、先行的なGRC (Governance, Risk, and Compliance) プラットフォームを使用して構築している。

TPRMには全てに対応できる万能なアプローチは取れないため、成熟度の高いプログラムにおける構成要素一式を調整しながら利用することが、プログラムの成功には極めて重要であると考えている。

企業全体のTPRMプログラムを向上させることは、十分なリソースと経営陣の全面的なコミットメントを必要とする重要なイニシアティブである。どこに向かっているのか、どのようにしてたどり着くのか、そして完了するために何が 필요한のかを明確にしておく必要がある。

そのことを念頭に置いて、求められる作業量や運用上の相互依存性を過小評価しているとの仮定のもと、事前に追加投資を確保することは挑戦する価値がある。

テクノロジーの自動化やデジタル化のトレンドは、今後も続くことが想定される。これに対応して、KPMGは、プロセスとデューデリジェンスの自動化、コントロールの継続的な監視に関する効率化を支援するために、主要なテクノロジーおよび業界のユーティリティプロバイダとの関係を構築した。

我々は、TPRM、調達、契約ライフサイクル管理、その他のリスク管理機能の統合を推進することで、これらの分野での進歩を活用し、ユーザーエクスペリエンスの向上に貢献している。

3. プログラムを実行し、予期しない事態に備えてリソースを計画する

私たちの経験では、完全に運用可能なTPRMプログラムには、契約前と契約後のリスク評価や監視活動等、より多くのリソースが必要になる。

TPRMの機能が企業横断的なオペレーティングモデルとなることとともに、実務者には一連のリスクを管理するための幅広いスキルが求められる。このため、すべての機能を内部で確保することが困難になる可能性がある。

今回の調査で明らかになったように、企業はリソースの可用性とスキルという課題に直面しており、TPRMの活動のより効率的かつ賢明な管理方法を模索している。一部の企業では、多数のテクノロジーイネーブラや代替デリバリモデルを使用して、これらの機能のギャップに対処し、効率性のメリットを

享受している。KPMGのリスクおよびコンプライアンス領域での強みや、グローバルな事業基盤から、クライアントからは、とりわけサイバーレビュー、コントロール評価、制裁および贈収賄防止のレビューを含む、TPRMプログラムにおける継続的なリスク評価の実施の要請を頻繁に受ける。これは、コストを抑えながら、プログラム構築のための機運の醸成を助けることを可能にする。

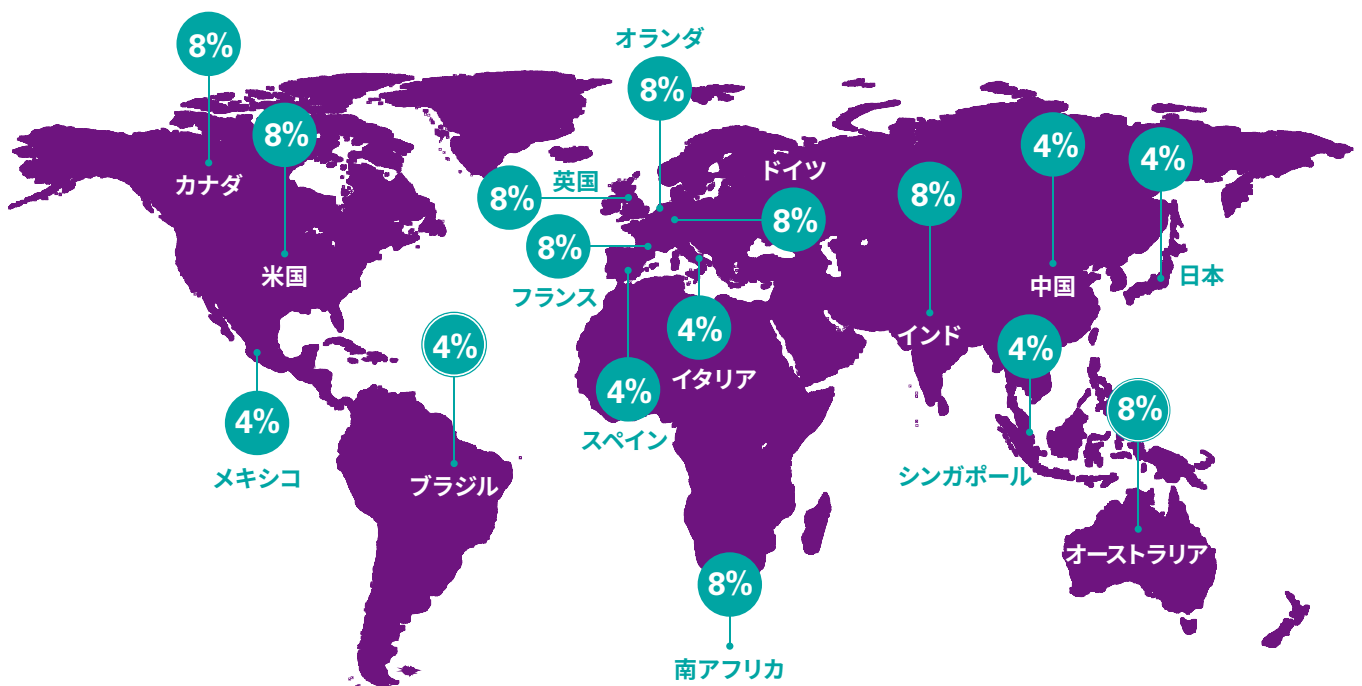
KPMGのグローバルなTPRMチームは、優れたリスク管理の実践が最終的にはクライアントのビジネス、顧客、コミュニティに役立つことを認識しており、クライアントのTPRMプログラム構築を支援する準備ができています。具体的な支援内容や方法については、弊社までご連絡いただきたい。

調査について

KPMGは、世界の6つのセクターと16の国・地域および管轄区域にまたがる主要なビジネスにおける1,263人の上級TPRMエグゼクティブを対象にオンラインによる調査を行った。



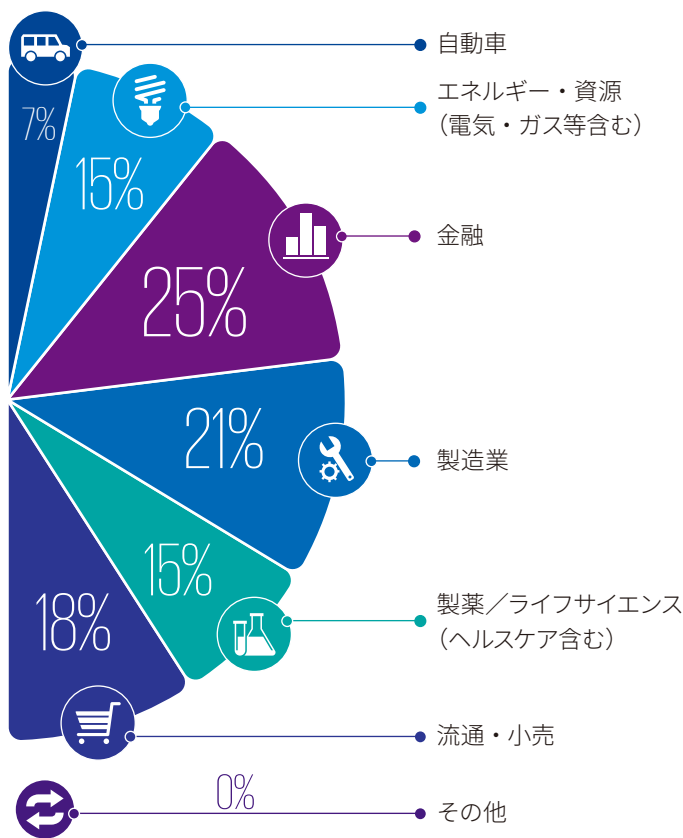
主として事業を行う国・地域



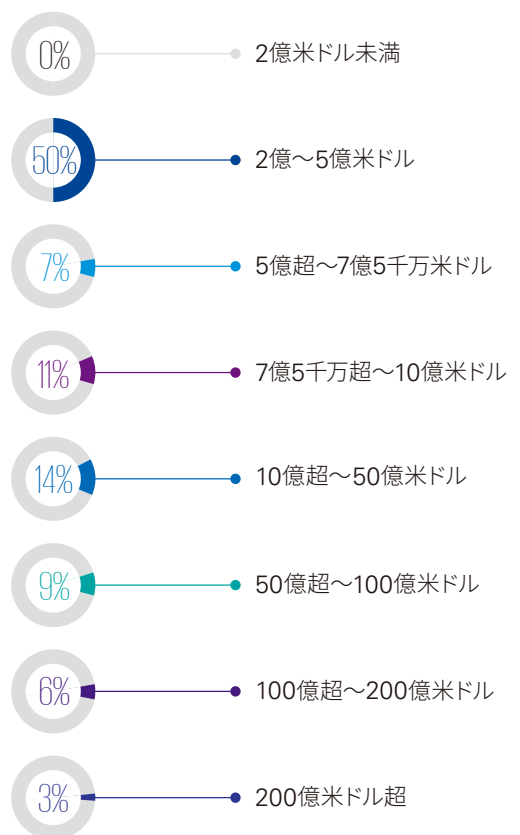
Source: Third-Party Risk Management Outlook 2022, KPMG International, January 2022



業界・セクター



年間収益 (グローバルベース)



Source: Third-Party Risk Management Outlook 2022, KPMG International, January 2022

Contacts

Global

David Hicks

Global Forensic and Financial Crime Transformation Lead
KPMG International
E: david.hicks@kpmg.co.uk

Alexander Geschonneck

Global Third-Party Risk Management Lead, KPMG International, and Partner, KPMG in Germany
E: ageschonneck@kpmg.com

Americas

Greg Matthews

Partner
KPMG in the US
E: gmatthews1@kpmg.com

Amanda Rigby

Partner
KPMG in the US
E: amandarigby@kpmg.com

Enzo Carlucci

Partner
KPMG in Canada
E: ecarlucci@kpmg.ca

Sree Kunnath

Partner
KPMG in Canada
E: skunnath@kpmg.ca

Emerson Melo

Partner
KPMG Brazil
E: emersonmelo@kpmg.com.br

Dalia Sierra

Partner
KPMG in Mexico
E: daliasierra@kpmg.com.mx

Europe, Middle East and Africa

Jon Dowie

Partner
KPMG in the UK
E: jon.dowie@kpmg.co.uk

Roy Waligora

Partner
KPMG in the UK
E: roy.waligora@kpmg.co.uk

Laurent Gobbi

Partner
KPMG in France
E: lgobbi@kpmg.fr

Yohann Vermeren

Partner
KPMG in France
E: yvermeren@kpmg.fr

Valerio Falcicchio

Partner
KPMG in Italy
E: valeriofalcicchio@kpmg.it

Patrick Van Hardevelt

Director
KPMG in the Netherlands
E: vanhardevelt.patrick@kpmg.nl

Fernando Cuñado Garcia-Bernalt

Partner
KPMG in Spain
E: fcuñado@kpmg.es

Asia Pacific

Gavin Rosettenstein

Partner
KPMG Australia
E: gavin1@kpmg.com.au

Srinivas Potharaju

Partner
KPMG in India
E: srinivasbp@kpmg.com

Srijit Menon

Director
KPMG in India
E: srijitmenon@kpmg.com

Frank Mei

Partner
KPMG China
E: frank.mei@kpmg.com

Lem Chin Kok

Partner
KPMG in Singapore
E: clem@kpmg.com.sg

日本における連絡先

足立 桂輔

パートナー
KPMGコンサルティング
keisuke.adachi@jp.kpmg.com

萩原 卓見

パートナー
KPMG FAS
takumi.hagiwara@jp.kpmg.com

荒木 吾郎

ディレクター
KPMG FAS
goro.araki@jp.kpmg.com

Contributors

Joy St. John

Director, KPMG in the US

Zeynep Turesin Soylu

Associate Director, KPMG Australia

Nicole Trawick

Manager, KPMG in the US

home.kpmg/jp/socialmedia



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。詳しくは株式会社 KPMG FASまでお問い合わせください。

本冊子は、KPMGインターナショナルが2022年1月に発行した「Third-Party Risk Management Outlook 2022」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いて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。

© 2022 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

© 2022 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act 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. 22-1016

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

Designed by Evalueserve.

Publication name: Third Party Risk Management Outlook 2022

Publication number: 137813-G

Publication date: January 2022