



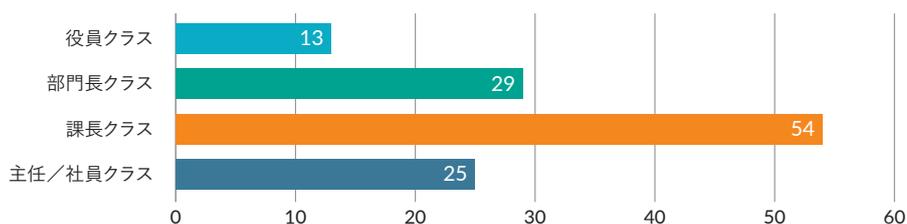
運用回復力
(オペレーショナル・レジリエンス)
に関する調査結果

はじめに

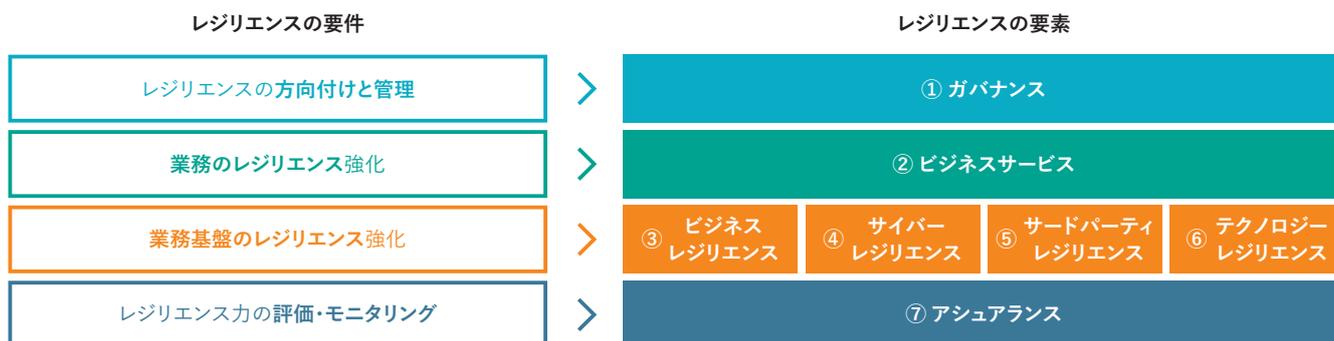
長期化する新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行下において、企業はレジリエンス[※]への究極の試練が試されているとも言えます。企業がこの危機にいかに関心し環境に適応できたか、今後記憶に残るストーリーとして語られるでしょう。

プロティビティは、グローバルにコンサルティングサービスを提供する組織として、レジリエンスに関するグローバル企業の実態を把握すべく調査を実施いたしました。

2020年7月～8月の期間で、プロティビティが毎月配信しているメールマガジンを購読している企業の経営者、管理職および担当者の方121名の有効回答を得ました。



本資料では、以下の7つのレジリエンス力の構成要素について分析しまとめています。



この調査結果が、企業内のガバナンス・リスクマネジメント・内部統制に関わる経営陣、監査役、各部門のご担当者の皆様のご参考になれば幸いです。

[※] プロティビティでは、組織が経営環境における逆境の変化に耐え、業務サービスや経済機能の提供を継続する能力をレジリエンスと定義しており、現状への復旧力のみならずニューノーマルを先取りした変革力が新時代に必要なレジリエンス力と考えております。

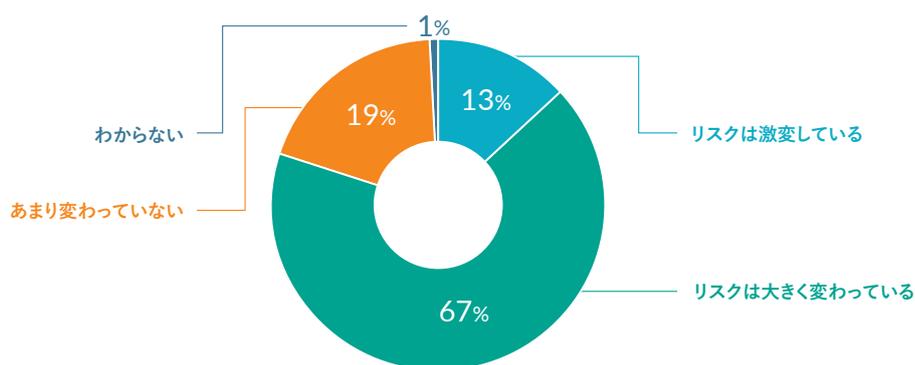
I ガバナンス

「ガバナンス」は、レジリエンスの方向づけと管理を行うための要素であり、レジリエンス強化に向けた経営トップ自らの姿勢、リーダーシップ、業務やサービスの継続・復旧・変革の方針提示などが具体的な施策として挙げられます。

当該要素に関わる取組みや課題、そして今後の改善策についての分析結果を説明します。

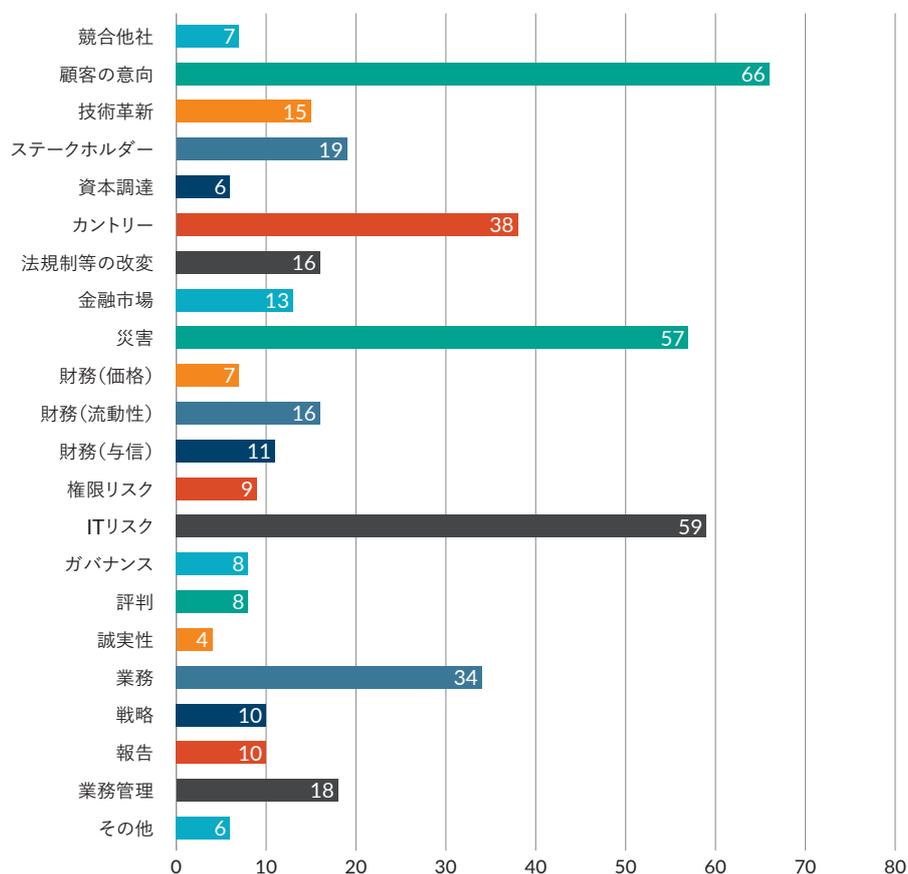
1. COVID-19によるグループ全体のリスクの内容や大きさは変化していますか。

「リスクは激変している」が13%、「リスクは大きく変わっている」が67%で、今回のCOVID-19によりリスクが変化した企業が80%を占めています。



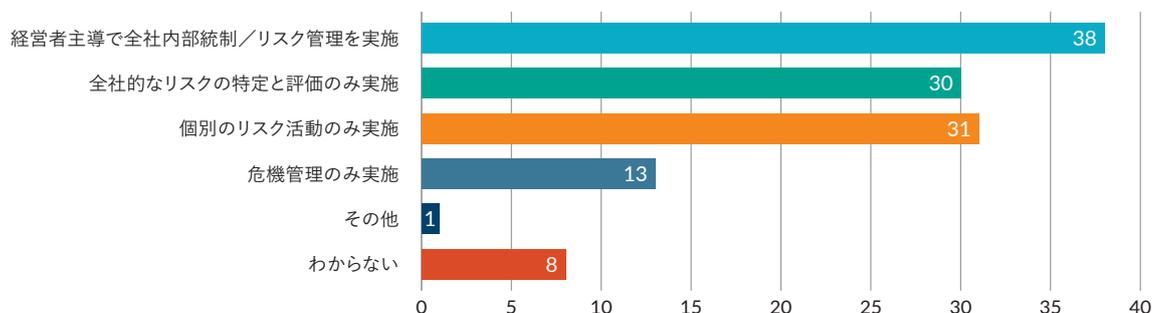
2. COVID-19によって、グループ全体で最も大きく変化したリスクはどれですか。（複数選択可）

COVID-19により「顧客の意向」(66社)、「ITリスク」(59社)、「災害」(57社)に関わるリスクが大きく変化しています。「カントリー」(38社)、「業務」(34社)に関わるリスクも高く、今回のCOVID-19が世界各地のサプライチェーンに混乱を招いていることがうかがえます。



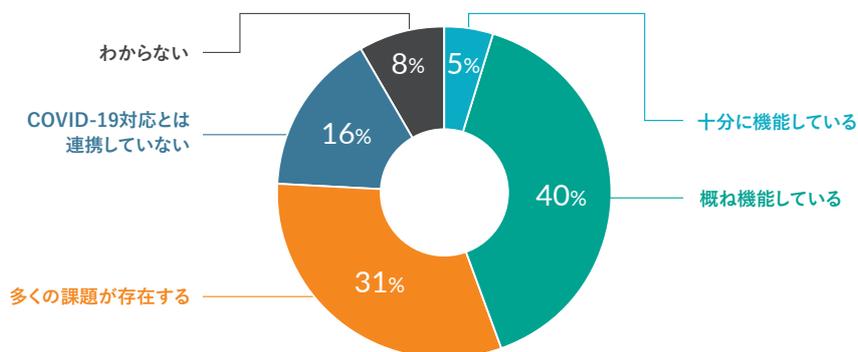
3. グループ全体を対象にリスクを把握し重要リスクの特定・対応・モニタリングを行うERM（全社的リスク管理）は行われていますか。

「経営者主導で全社内統制／リスク管理を実施」(38社)と「全社的ナリスクの特定と評価のみ実施」(30社)しており、多くの企業(56%)がERM活動に取り組んでいます。



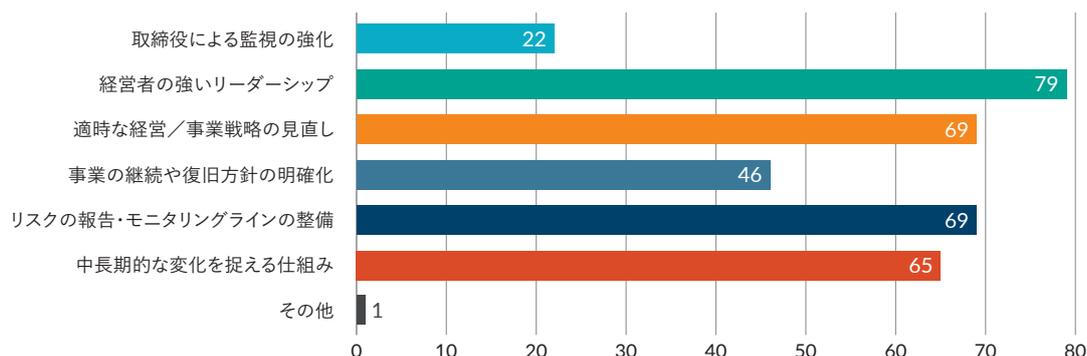
4. COVID-19環境下において、ERM体制は十分に機能していますか。

ERMの取組みが「十分に機能している」が5%、「概ね機能している」が40%となっていますが、一方で今回のCOVID-19に対して「多くの課題が存在」が31%となっています。



5. 企業グループ全体のレジリエンス強化に向けて、有効な策はどれですか。（複数選択可）

「経営者の強いリーダーシップ」(79社)の下、「適時な経営／事業戦略の見直し」(69社)を図り、グループ全体の「リスクの報告・モニタリングラインの整備」(69社)を行うことがグループ全体のレジリエンス強化に有効と認識されています。また、半数以上の企業が「中長期的な変化を捉える仕組み」(65社)の必要性を挙げているのが特徴的といえます。



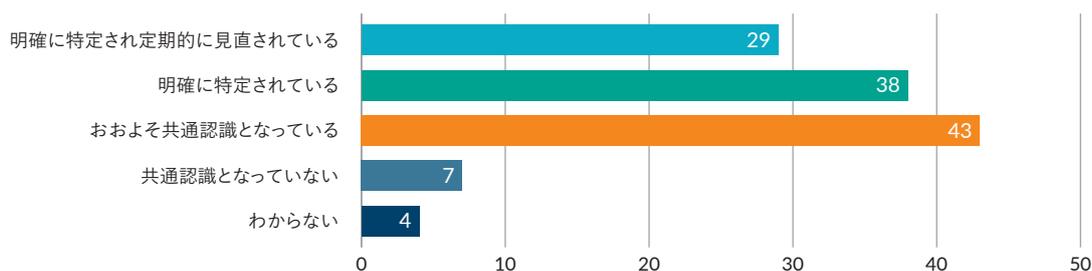
II ビジネスサービス

「ビジネスサービス」は、業務の復旧力や変革力の強化を図るための要素であり、業務やサプライチェーンを可視化やそれを通じた重要業務や重要サービスの特定などが具体的な施策として挙げられます。

当該要素に関わる取組みや課題、そして今後の改善策についての分析結果を説明します。

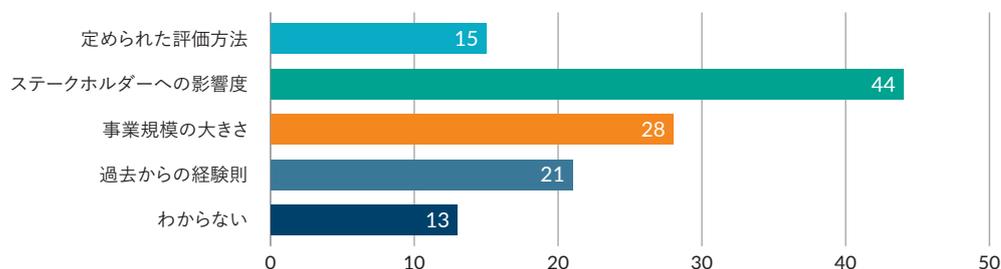
1. 優先的に資源を割り当てるべき重要な事業やサービスは特定されていますか。

平時における業務改善や危機発生時の対応に関わる優先順位付けの大きな判断要因の一つとなる重要な事業やサービスの特定について、「明確に特定され定期的に見直されている」企業は約1/4 (29社)に留まっています。



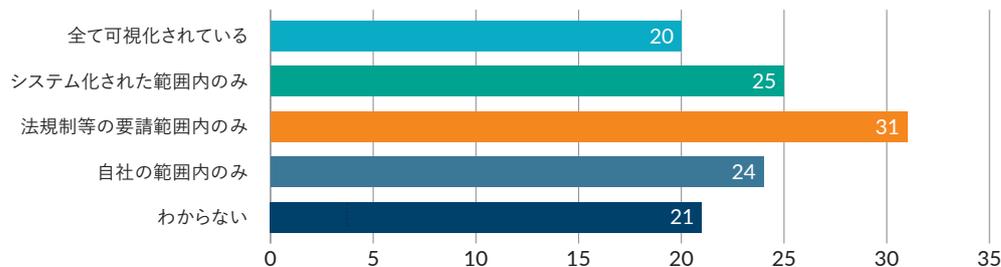
2. 重要な事業やサービスはどのような方法で特定されていますか。

重要な事業やサービスの特定において「定められた評価方法」を有した企業は15社のみで、多くの企業が、個々の事業や担当者の経験則で特定されていることがうかがえます。



3. 重要な事業やサービスのサプライチェーンは可視化されていますか。

重要な業務やサービスの特定にはサプライチェーン全体の可視化が必要ですが、SOX対応などの「法規制等の要請範囲内のみ」(31社)、「システム化された範囲内のみ」(25社)、「自社の範囲内のみ」(24社)と限定された範囲のみの可視化に留まっています。



4. 重要な事業やサービスの継続を阻害するリスクは特定されていますか。

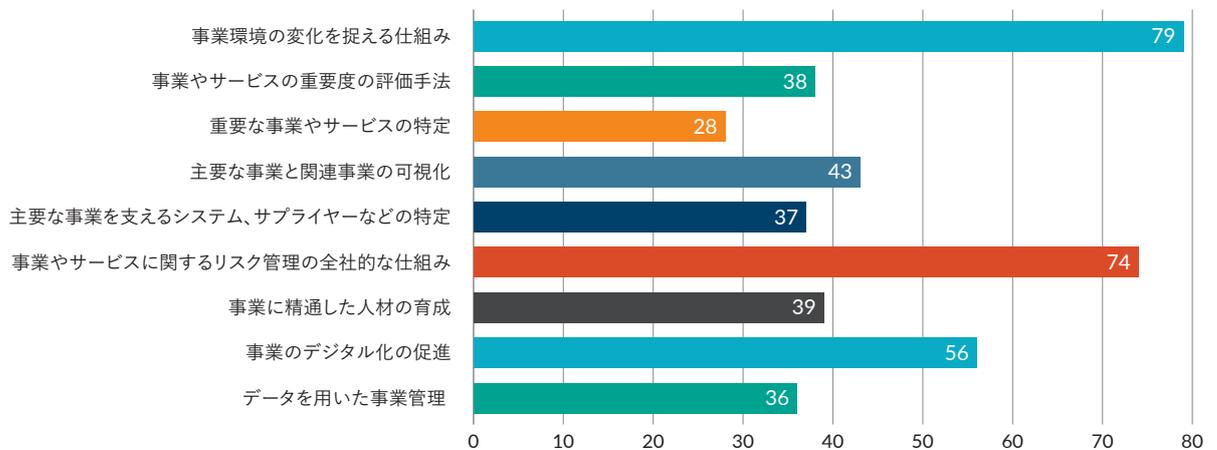
事業やサービスの継続を阻害するリスクとして感染症や災害などの外部要因リスク、業務効率や品質などの内部要因リスクが挙げられますが、これらのリスクは「自社の範囲内で特定」(52社)、「法規制等の要請範囲内のみ」(24社)での特定に留まっています。



5. 今後の事業のレジリエンス強化に向けて、有効な策はどれですか。(複数選択可)

「事業環境の変化を捉える仕組み」(79社)、「事業やサービスに関するリスク管理の全社的な仕組み」(74社)、「事業のデジタル化の促進」(56社)が事業のレジリエンス強化の有効策として挙げられています。

変化のスピードは遅いが影響は大きい中長期的な事業の内外環境の変化を的確に捉え、これらに起因するリスクをグループ全体で共有・管理する仕組みの整備、そしてこれを支えるためには事業のデジタル化を図りデータ化されたリスク情報の活用が望まれていることを示していると考えられます。



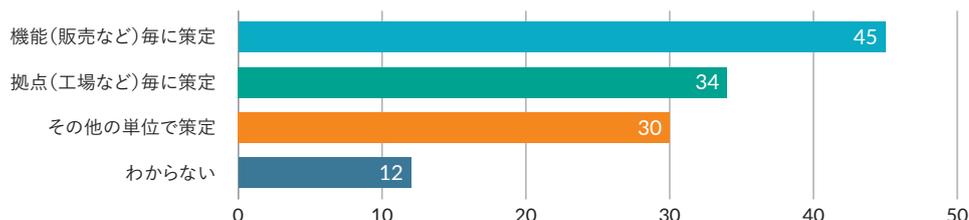
Ⅲ ビジネスレジリエンス

「ビジネスレジリエンス」は「ビジネスサービス」を支える基盤要素の一つで、事業をニューノーマルに向けて復旧させるための計画や基準などが具体的な施策として挙げられます。

当該要素に関わる取組みや課題、そして今後の改善策についての分析結果を説明します。

1. BCP (事業継続計画)を策定していますか。

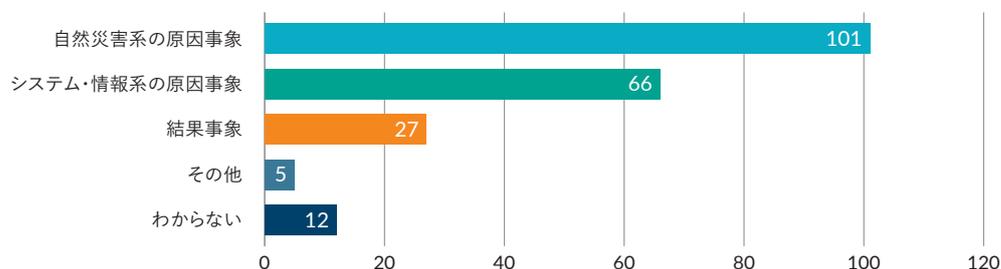
多くの企業がBCPを「機能(販売など)毎に策定」(45社)、「拠点(工場など)毎に策定」(34社)しています。



2. BCP (事業継続計画)は、何を対象に策定されていますか。(複数選択可)

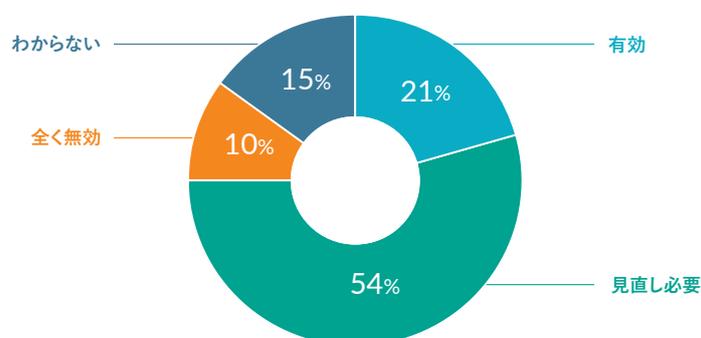
多くの企業が「自然災害系の原因事象」(101社)、「システム・情報系の原因事象」(66社)、つまり特定のリスク原因事象を対象としてBCPを策定しています。

多種多様なリスクが世界中で発生していることを鑑み、全てのリスク原因(地震、火災、テロ等)ごとにBCPを策定するのではなく、原因事象によって引き起こされる「結果事象(設備の損傷、システムの停止等)」(27社)に応じたBCP策定も行われています。



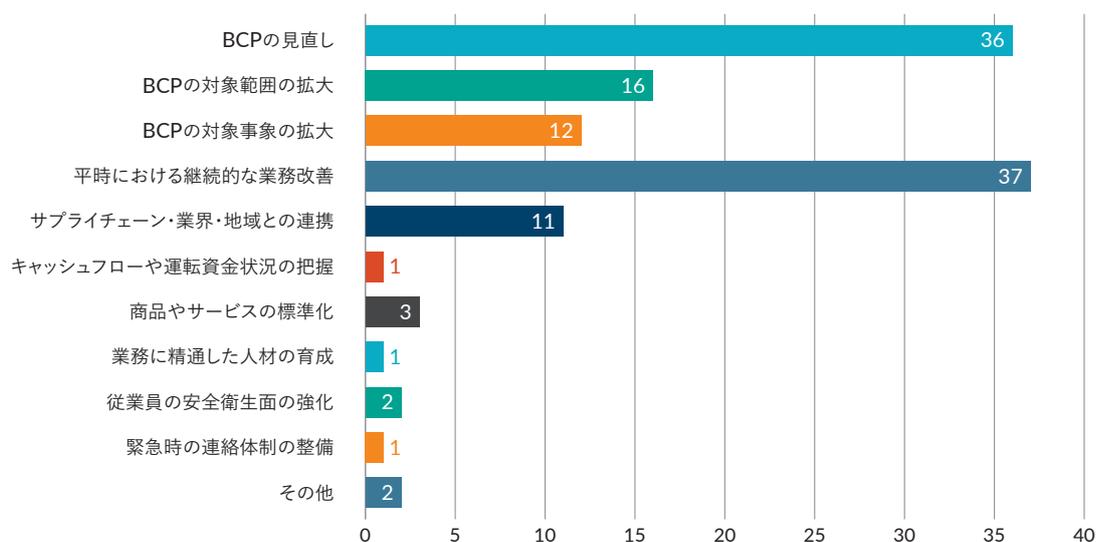
3. COVID-19環境下において、貴社のBCP（事業継続計画）は有効に機能していますか。

今回のCOVID-19にBCPが「有効」だった企業は21%で、多くの企業がBCPの「見直し必要」(54%)と認識され、既存のBCPが「全く無効」(10%)の企業も存在しました。



4. レジリエンス強化に向けて、BCP（事業継続計画）に関する有効な策はどれですか。（複数選択可）

「BCPの見直し」(36社)のみならず、「平時における継続的な業務改善」(37社)こそが、平時から変化に強い組織・業務や人材作りに寄与しレジリエンス強化の有効策であることを示しています。



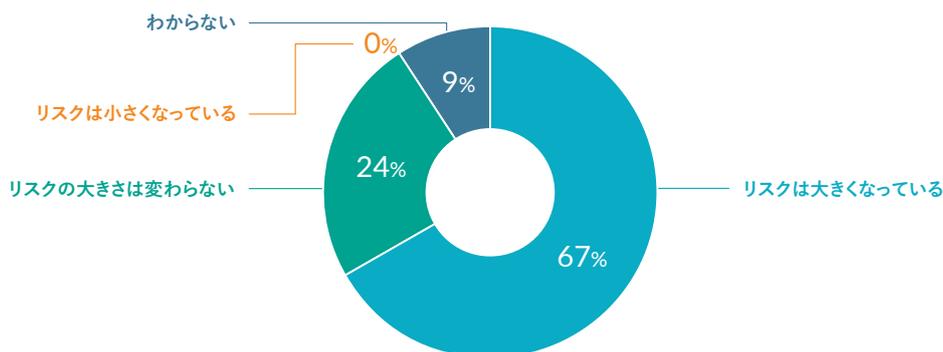
IVサイバーレジリエンス

「サイバーレジリエンス」は「ビジネスサービス」を支える基盤要素の一つで、業務や製品や情報に対するサイバー脅威の分析、侵入されることを前提とした対策の導入などが具体的な施策として挙げられます。

当該要素に関わる取組みや課題、そして今後の改善策についての分析結果を説明します。

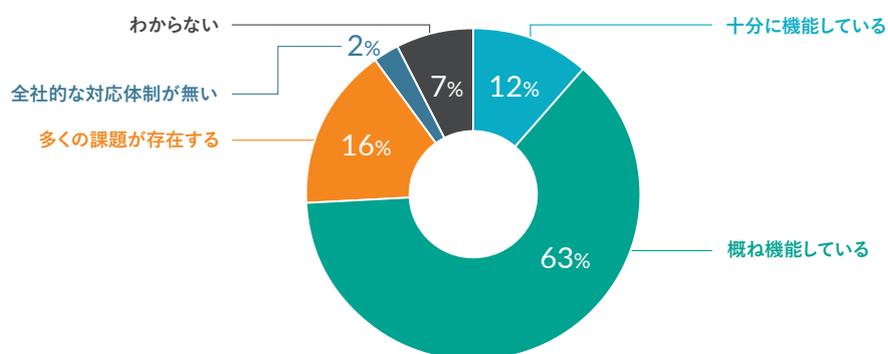
1. COVID-19環境下において、サイバーセキュリティリスクは変化していますか。

テレワーク環境への攻撃等のサイバーセキュリティ「リスクは大きくなっている」企業が67%を占めています。



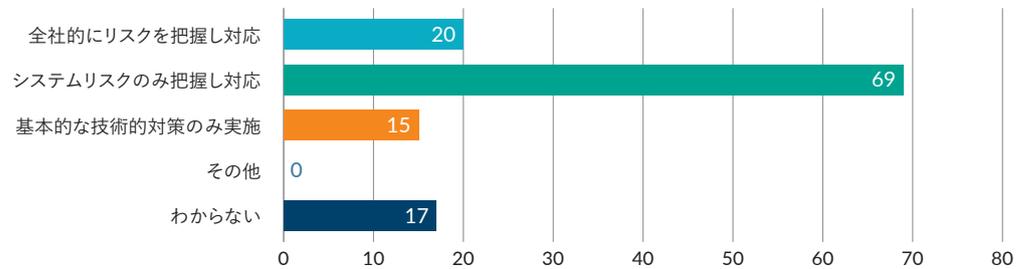
2. COVID-19環境下において、サイバーセキュリティの管理体制は十分に機能していますか。

COVID-19 環境下で大きくなったサイバーセキュリティリスクに対して、その管理体制を「十分に機能している」(12%)、「概ね機能している」(63%)と評価している企業が75%を占めています。



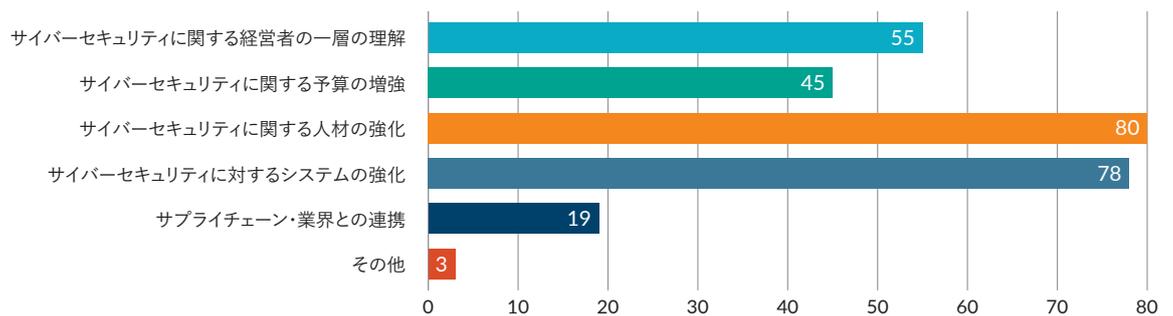
3. サイバー攻撃が事業やサービスに与える影響は分析されていますか。

ソーシャルエンジニアリング(人間の心理的な隙や、行動のミスにつけ込んで個人が持つ秘密情報等を入手する方法)対策も必要なサイバーセキュリティリスクについて、「システムリスクのみ把握し対応」(69社)が多くを占めています。



4. サイバーセキュリティに関するレジリエンス強化に向けて、有効な策はどれですか。(複数選択可)

巧妙化するサイバー攻撃や複雑化するネットワーク等に対応できる「サイバーセキュリティに関する人材の強化」(80社)や「サイバーセキュリティに対するシステムの強化」(78社)に加え、これらを牽引する原動力である「サイバーセキュリティに関する経営者の一層の理解」(55社)も有効策として挙げられています。



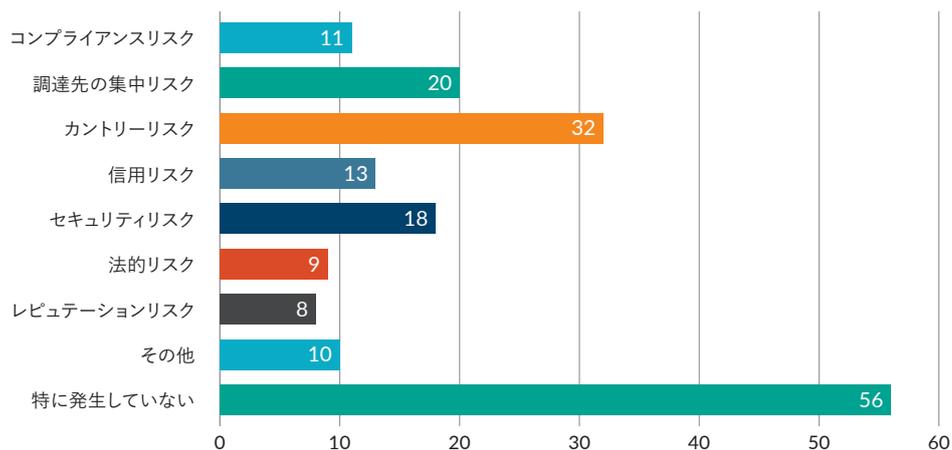
V サードパーティレジリエンス

「サードパーティレジリエンス」は「ビジネスサービス」を支える基盤要素の一つで、重要な業務やサービスを支えるパートナーや外部サービスとの密な連携や管理の強化などが具体的な施策として挙げられます。

当該要素に関わる取組みや課題、そして今後の改善策についての分析結果を説明します。

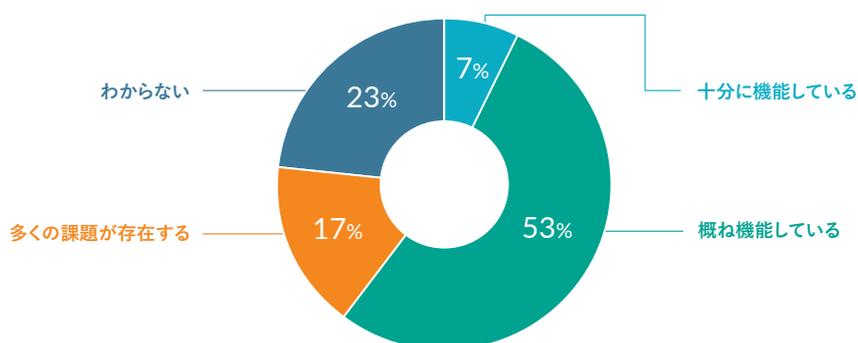
1. 今回のCOVID-19環境下において、サードパーティが起因するリスクは発生しましたか。(複数選択可)

サードパーティが起因するリスクは「特に発生していない」(56社)が多数を占めていますが、グローバルサプライチェーンに関する「カントリーリスク」(32社)と「調達先の集中リスク」(20社)も挙げられています。



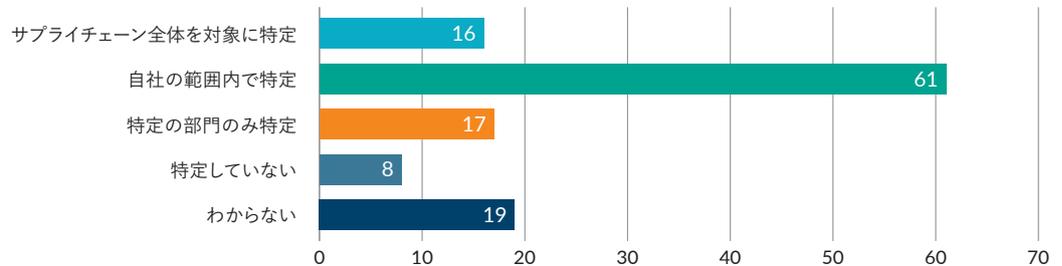
2. COVID-19環境下において、サードパーティの管理体制は十分に機能していますか。

サードパーティの管理は「十分に機能している」(53%)と「概ね機能している」(17%)が多くを占めています。



3. 重要な事業やサービスを支えるサードパーティは特定されていますか。

重要な事業やサービスを支えるサードパーティを「サプライチェーン全体を対象に特定」している企業は少なく(16社)、「自社の範囲内で特定」している企業が多く(61社)を占める。



4. サードパーティに関するレジリエンス強化に向けて、有効な策はどれですか。(複数選択可)

サードパーティの管理に関わる「主要な事業やサービスにおけるサードパーティの棚卸し」(64社)に加え、外製化方針などの「戦略の策定・見直し」(53社)も多く挙げられており、戦略的なサードパーティの活用と管理が有効と考えられます。



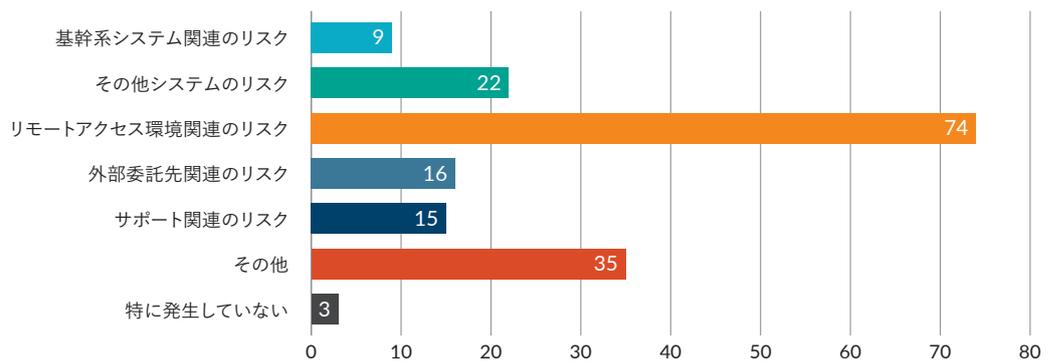
VI テクノロジーレジリエンス

「テクノロジーレジリエンス」は「ビジネスサービス」を支える基盤要素の一つで、サイバーと同様に、脅威分析を通じたシステムリスクの特定・評価、IT ディザスターリカバリー計画などが具体的な施策として挙げられます。

当該要素に関わる取組みや課題、そして今後の改善策についての分析結果を説明します。

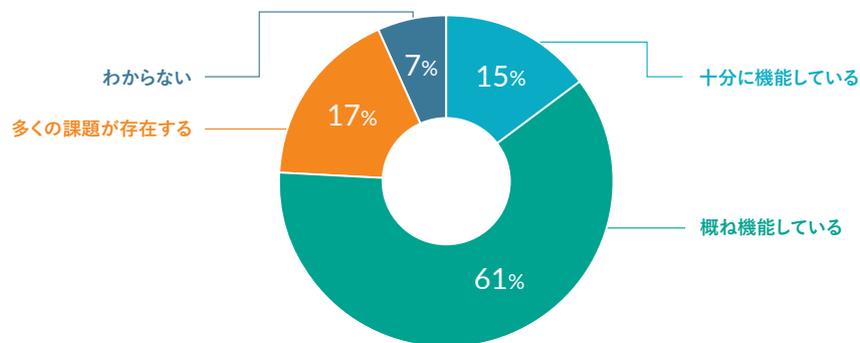
1. 今回のCOVID-19環境下において、ITシステムが起因するリスクは発生しましたか。(複数選択可)

在宅勤務の増加等に伴う「リモートアクセス環境関連のリスク」(74社)が大半の企業で増加しています。



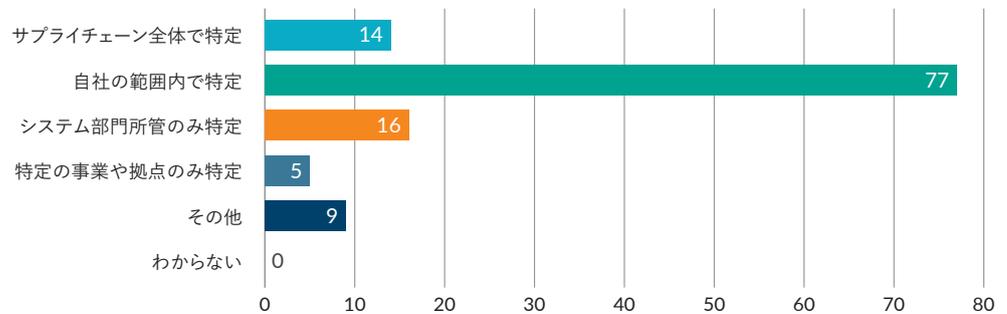
2. COVID-19環境下において、ITシステムの管理体制は十分に機能していますか。

ITシステムの管理は「十分に機能している」(15%)と「概ね機能している」(61%)が多くを占めています。



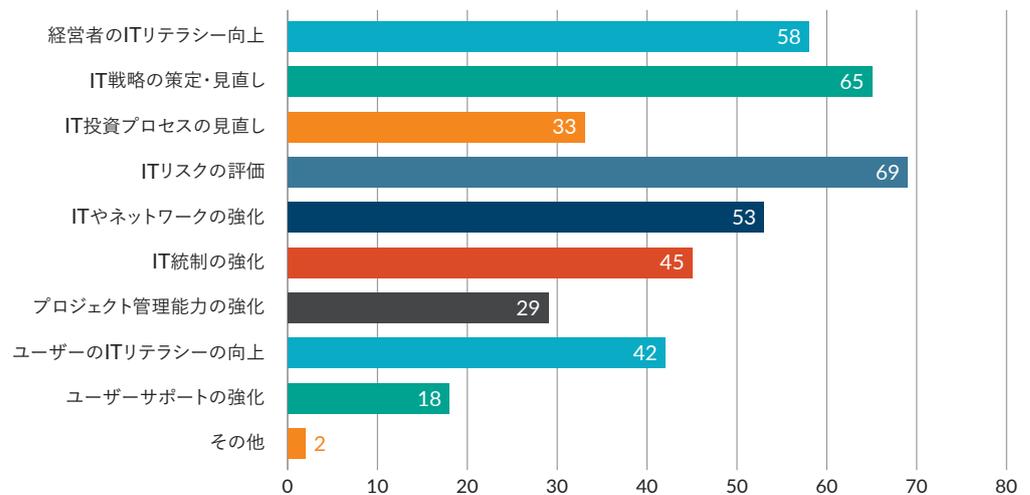
3. 重要な事業やサービスを支えるITシステムは特定されていますか。

昨今、企業のITシステムは取引先も含め自社以外のシステムと連携するケースが増えている。重要な事業やサービスを支えるITシステムは主に「自社の範囲内で特定」(77社)され、「サプライチェーン全体で特定」されている企業は14社に留まっています。



4. ITシステムに関するレジリエンス強化に向けて、有効な策はどれですか。(複数選択可)

IT技術の進歩やITに求められるビジネスからの要求の変化等を勘案し「ITリスクの評価」(69社)を行い、その結果を基に経営戦略と整合した「IT戦略の策定・見直し」(65社)を行うことが有効と考えられます。また、サイバーレジリエンスと同様に「経営者のITリテラシー向上」(58社)に基づく経営者のリーダーシップの更なる発揮が期待されています。



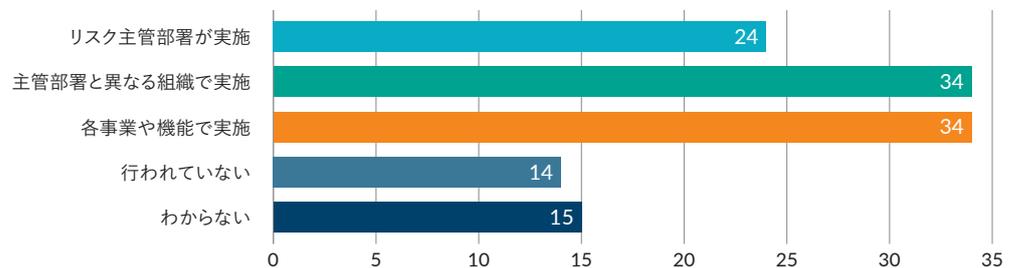
VII アシュアランス

「アシュアランス」は、レジリエンスの有効性の評価やモニタリングを行うための要素であり、前述のレジリエンスの各要素について、経営資源の損失などのシナリオを想定したテストやリスクアプローチ監査での有効性の確認などが具体的な施策として挙げられます。

当該要素に関わる取組みや課題、そして今後の改善策についての分析結果を説明します。

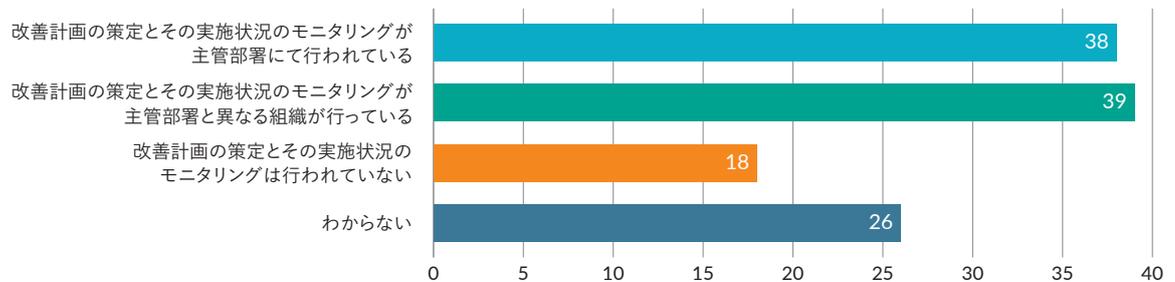
1. 経営や事業環境の変化に適時・的確に対応していることを確認・評価していますか。

経営や事業環境の変化への対応状況を、約1/3の企業が「各事業や機能で実施」(34社)していると回答しています。また、自部署とは異なる部署が対応状況を確認・評価(「主管部署と異なる組織で実施」(34社)と「リスク主管部署が実施」(24社))している企業が約半数を占めています。



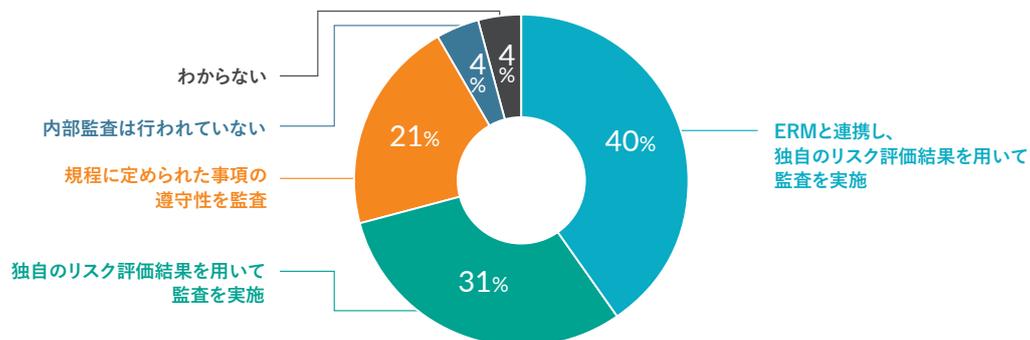
2. 経営や事業環境の変化に適時・的確に対応していることを確認・評価した結果、発見された改善点はフォローアップされていますか

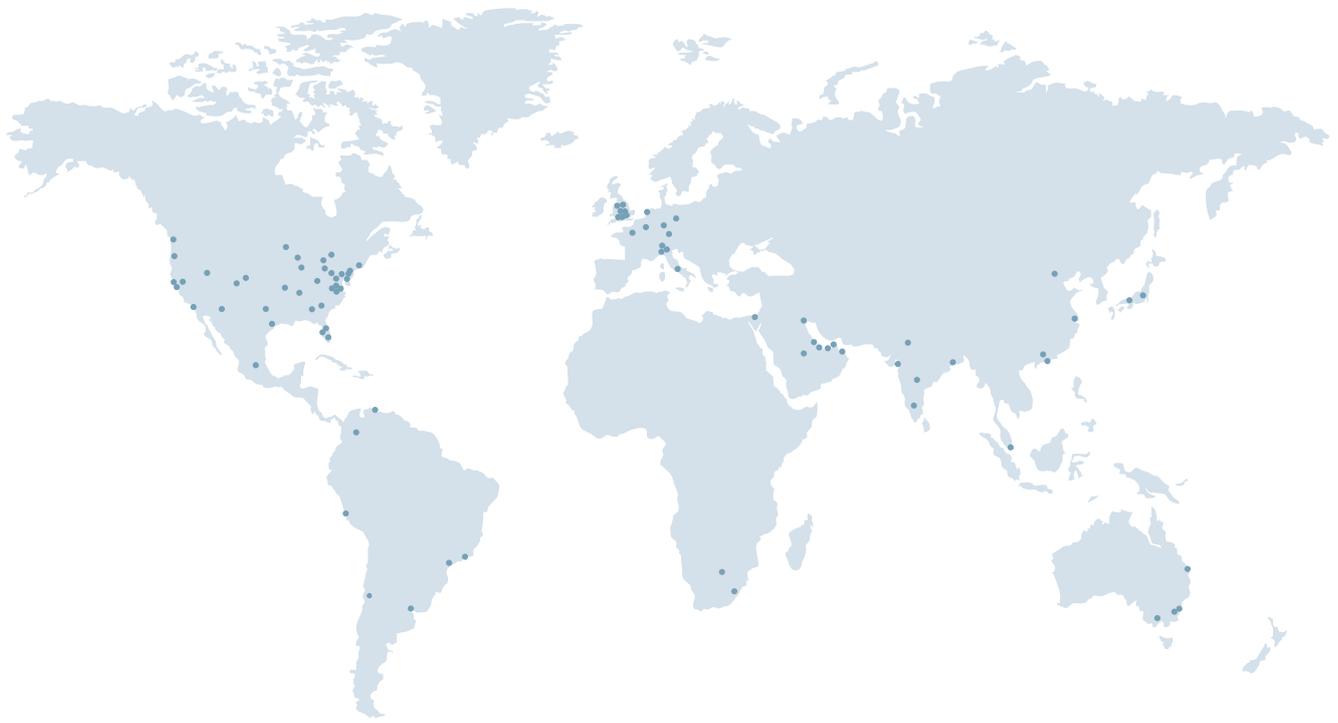
評価等で発見された改善点は、主管部署(38社)もしくは内部監査部門等の「主管部署と異なる組織」(39社)でフォローアップされていますが、約15%の企業で「改善計画の策定とその実施状況のモニタリングは行われていない」(18社)としています。



3. 内部監査はどのような手法で自社のリスクについて監査を行っていますか。

71%の企業がリスクアプローチで内部監査を行っており、その内40%の企業が「ERMと連携し、独自のリスク評価結果を用いて監査を実施」しています。一方で、21%の企業が「規程に定められた事項の遵守性を監査」に留まっており、更に5%の企業で「内部監査は行われていない」としています。





THE AMERICAS

UNITED STATES

Alexandria
Atlanta
Baltimore
Boston
Charlotte
Chicago
Cincinnati
Cleveland
Dallas
Denver
Fort Lauderdale

Houston
Kansas City
Los Angeles
Milwaukee
Minneapolis
New York
Orlando
Philadelphia
Phoenix
Pittsburgh
Portland
Richmond

Sacramento
Salt Lake City
San Francisco
San Jose
Seattle
Stamford
St. Louis
Tampa
Washington, D.C.
Winchester
Woodbridge

ARGENTINA*
Buenos Aires

BRAZIL*
Rio de Janeiro
Sao Paulo

CANADA
Kitchener-Waterloo
Toronto

CHILE*
Santiago

COLOMBIA*
Bogota

MEXICO*
Mexico City

PERU*
Lima

VENEZUELA*
Caracas

EUROPE, MIDDLE EAST & AFRICA

FRANCE
Paris

GERMANY
Berlin
Dusseldorf
Frankfurt
Munich

ITALY
Milan
Rome
Turin

NETHERLANDS
Amsterdam

SWITZERLAND
Zurich

UNITED KINGDOM
Birmingham
Bristol
Leeds
London
Manchester
Milton Keynes
Swindon

BAHRAIN*
Manama

KUWAIT*
Kuwait City

OMAN*
Muscat

QATAR*
Doha

SAUDI ARABIA*
Riyadh

UNITED ARAB EMIRATES*
Abu Dhabi
Dubai

EGYPT*
Cairo

SOUTH AFRICA*
Durban
Johannesburg

ASIA-PACIFIC

AUSTRALIA
Brisbane
Canberra
Melbourne
Sydney

CHINA
Beijing
Hong Kong
Shanghai
Shenzhen

INDIA*
Bengaluru
Hyderabad
Kolkata
Mumbai
New Delhi

JAPAN
Osaka
Tokyo

SINGAPORE
Singapore

*メンバーファーム

プロティビティ LLC www.protiviti.jp

〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-1-3 大手センタービル22階 Tel. 03-5219-6600
〒530-0001 大阪市北区梅田 2-2-2 ヒルトンプラザウエストオフィスタワー18階 Tel. 06-6450-9367

Protiviti, Protivitiロゴは, Protiviti Inc. の米国ならびにその他の国における商標または登録商標です。その他の記載されている会社名・製品名は各社の登録商標です。

protiviti[®]
Face the Future with Confidence