

サードパーティリスクマネジメント (TPRM) に対するAIの影響評価

サードパーティリスクマネジメント (TPRM) に関する簡易サーベイ結果2025



序文

この度は、好評を博しているデロイトのサードパーティリスクマネジメント (TPRM) サーベイシリーズ¹⁾の一環として、リスク軽減をしつつサードパーティによる機会を最大化していく取り組みにけるAIの浸透に焦点を当てた簡易サーベイレポートを発表します。本サーベイ (回答者338人) は、2024年12月から2025年2月にかけて、米州 (AMERICAS)、ヨーロッパ・中東・アフリカ (EMEA)、アジア太平洋 (APAC) の12カ国における様々な規模の組織のTPRM責任者を対象として実施しました。なお、回答者の属する業界や役職等の属性については図1に記載されています。

本サーベイを通じて、AIの定義がどのように拡大し、生成AIだけでなく、機械学習、ディープラーニング、GPT (Generative Pre-trained Transformer) の枠を超えて相互に接続した一連のテクノロジーを包含するまでとなり、サードパーティのエコシステムの管理におけるインテリジェントオートメーション (IA) の実現に寄与しているかを確認していきます。なお、本サーベイは、Deloitte AI Instituteが四半期毎に発表している「The State of Generative AI in the Enterprise: Now Decides Next (企業における生成AIの活用状況: 現在が未来を決める)」²⁾と題するサーベイシリーズに基づいて実施されています。具体的には、TPRMにおいてAIの活用を模索している組織が、拡張された企業ネットワークを効果的に活用し、持続可能な競争優位性を獲得するために、現在どのような行動を取るべきかを調査しています。

本レポートは、以下の4つの章から構成されています。



01. ビジネスケースの構築: AIベースのテクノロジーを使用してTPRMを変革することのビジネス上のメリットを探るとともに、実装上の課題や潜在的な財務的影響についても考察します。



02. AI利用状況のベンチマーキング: 自社でAIを利用することによって起こりうる新たなリスクを念頭に置きながら、TPRMにおけるAI利用状況进行评估します。



03. AIの優先的な活用: 特定のTPRMプロセスや関連テクノロジーにおいてAIを活用することで達成された成功事例や組織の目標をより深く理解するための考察を行います。



04. 将来的影響: 様々なリスク領域にAIが及ぼす広範な影響と、TPRMにおけるマネージドサービスソリューションがどのように進化していくかを検証します。

本章の締めくくりとして、AI活用の優先順位に関する回答者の意見を振り返り、AIを活用したTPRMの将来の成長に向けたロードマップに関するデロイトの見解を提示します。

本サーベイの実施を踏まえ、AIおよび生成AI (GenAI) の力を活用してTPRMにおける組織能力を向上させるという目標と現実の間に、現在大きなギャップが存在していることが浮き彫りになりました。

能力を向上させることにより、変化し続ける外部環境の中で増大する複雑性やリスクに対応する中で、組織がよりアジャイル (機敏) で、コスト効率に優れ、レジリエンス (回復力) を持つことを可能にするでしょう。回答者は、このAIを活用した変革を成功させるためには、新しいテクノロジーがもたらし得るリスクを管理しながら、自社での人材・技術への投資と、慎重に選定した外部プロバイダーによる支援やナレッジ活用を組み合わせながら進める必要があると述べています。

以下は、サーベイ回答者によるコメントの引用です。



AIを活用したTPRMの実装に向けた取り組みはマラソンであって、短距離走ではない。組織は、AIの力を活用してより柔軟なTPRMフレームワークを構築するために、野心的でありながらバランスの取れたアプローチを採用し、リスクを慎重に対処していく必要がある。

¹⁾ The State of Generative AI in the Enterprise 2024 Deloitte US
(企業における生成AIの活用状況2024 デロイトUS)

序文

今回のサーベイの実施結果では、2024年第3四半期にデロイトが実施した「Now Decides Next (現在が未来を決める)」³調査結果と同様に、ほとんどの組織は組織変革の速度に応じてしか進化できないことが指摘されています。そして、その速度は通常、急速に進化する技術の進展ペースよりもはるかに遅いものです。しかしながら、本レポートでは、この点をさらに掘り下げ、主要サードパーティの失敗が引き起こす財務的影響の増大と、現在こうしたTPRMテクノロジーへの投資を推進する要因との関連性についてより深く考察しています。また、あるサーベイ回答者は、この課題に対する全体的な解決策を以下のようにまとめ、コメントしています。



外部サービスやマネージドサービスプロバイダーの利用と、テクノロジーへの投資を巧みに調整しつつ、効率性と有効性をもたらす可能性が最も高いと期待されるTPRMプロセスに対して、インテリジェントオートメーションを優先的に実装することで、組織はAIの変革的な潜在能力を解き放ち、インテリジェントかつ適時で能動的なサードパーティリスク管理の新時代を築くことができるだろう。

本レポートでは引き続き、こうした現在の新たなテーマについて深掘りしています。

主な所見は以下の通りです。

- より高い効率性、より効果的なサードパーティ管理、意思決定の強化は、AIへの投資の最も強力な要因であり、サードパーティの重大なインシデントに伴う財務的損失の増大を軽減するさらなる機会をもたらします。
- 回答者の大多数 (93%) が、成熟度レベルが低いと回答しているにもかかわらず、インテリジェントオートメーションの導入に積極的です。同時に、組織内のAI利用とサードパーティによるAI利用の両方から生じるリスクの管理に取り組んでいます。
- インテリジェントオートメーションやAIを活用し効率性と有効性を高める可能性が最も大きいのは、動的な基準に基づく本質的リスクの評価やデューデリジェンス活動の領域です。
- 多くの回答者が、マネージドサービスソリューションを、テクノロジー投資により強化された自社機能と組み合わせることで、AIロードマップの優先順位付けを行うことができると考えています。また、そうすることで、サードパーティの重大なインシデントにより最も大きな損害が生じる可能性のあるリスク領域に焦点を当てられるとも提案しています。

これから展開するインサイトを活用し、組織のTPRMの取り組みの推進と発展に向けて、貴社に特有の傾向やテーマだけでなく、業界横断ベースおよび各セクターに固有の顕著な傾向やテーマについての理解を深めていただければ幸いです。市場で実際に体験されていることに関するフィードバックや、今後のレポートでベンチマーキングを希望する他のテーマがありましたら、いつでもご連絡ください。デロイトのTPRM担当プロフェッショナルが、本サーベイ結果を貴社にとっての独自の機会として捉えていただくサポートをいたします。詳細については、[担当地域のエキスパート](#)にお問い合わせください。



Kristian Park
Global Third-Party Risk
Management leader
Deloitte LLP

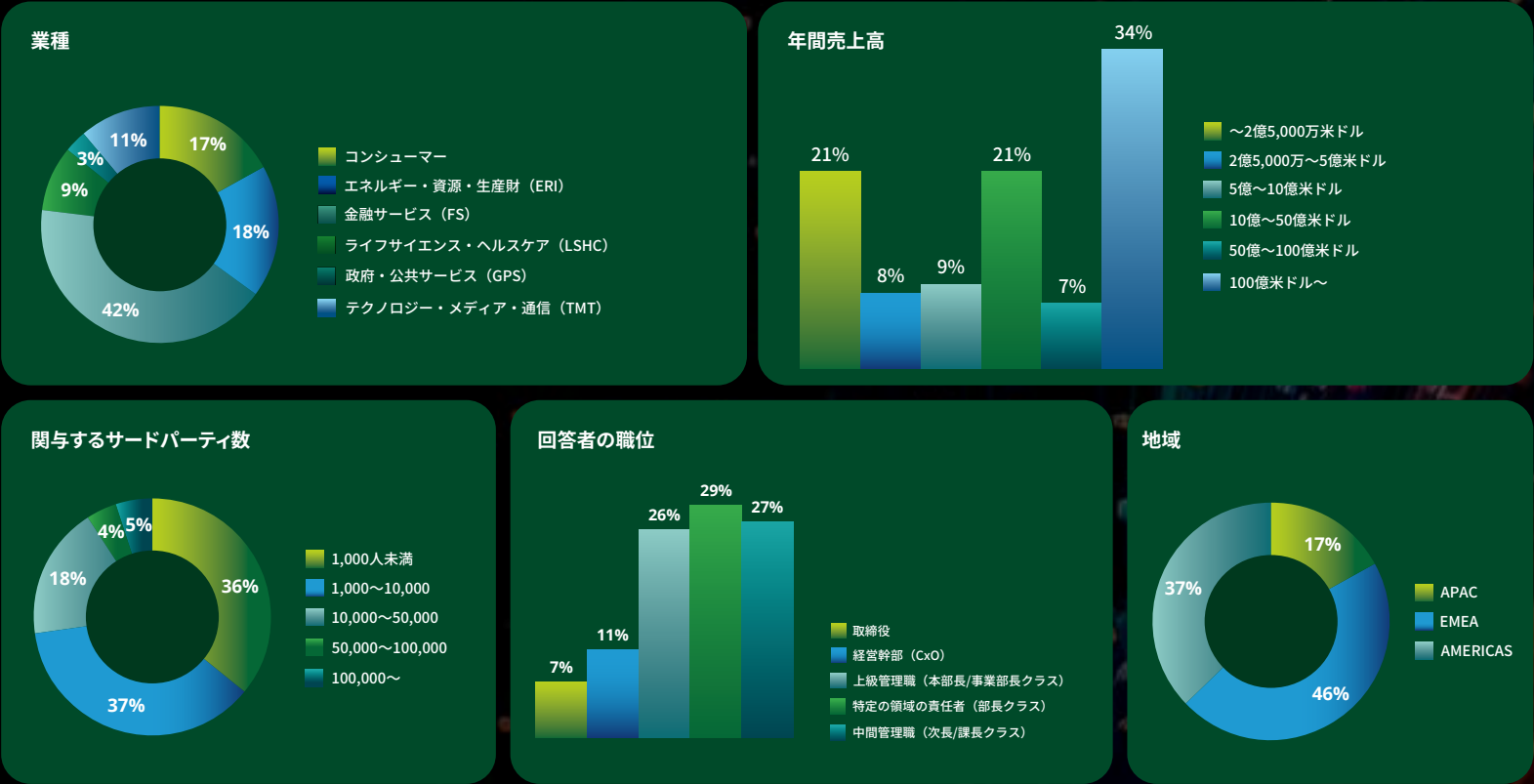


回答者の属性

回答者の属性

2024年12月から2025年2月にかけて、米州 (AMERICAS)、ヨーロッパ・中東・アフリカ (EMEA)、アジア太平洋 (APAC) の12カ国における様々な規模の組織のTPRM担当参加者を対象に、本サーベイ (回答者338人) を実施しました。

図1: サーベイ回答者のプロフィール



目次



主な所見

主な所見



01. 多くの組織は、TPRMフレームワークの中で最も効率性の向上が見込める領域に対してAI投資を優先しています。その他のAI投資の重要な要因としては、「より効果的なサードパーティの監督」や「意思決定の強化」が挙げられ、これらはサードパーティインシデントに伴う財務的損失の増大を軽減するための重要な手段とされています。



02. 現時点では成熟度が低いにもかかわらず、組織のリーダー層は、インテリジェントオートメーションを自社のTPRM機能の中に迅速かつ広範に採用することに非常に意欲的です。一方で、組織内のAI活用やサードパーティによるAI使用に伴うリスクの管理にも取り組んでいます。



03. サーベイ回答者は、AIと生成AIを固有リスク評価とデューデリジェンス活動に導入することで、サードパーティのライフサイクル全体において効率性と効果を最も向上させる可能性があると考えています。



04. マネージドサービスソリューションと、継続的なテクノロジー投資により強化された社内機能を組み合わせることが、TPRMに関する目標を迅速に達成するために推奨されるアプローチだと回答者は考えています。



01. ビジネスケースの構築

より高い効率性、より効果的なサードパーティ管理、意思決定の強化は、AIへの投資の最も強力な要因であり、サードパーティの重大なインシデントに伴う財務的損失の増大を軽減するさらなる機会をもたらします。

ビジネスケースの構築

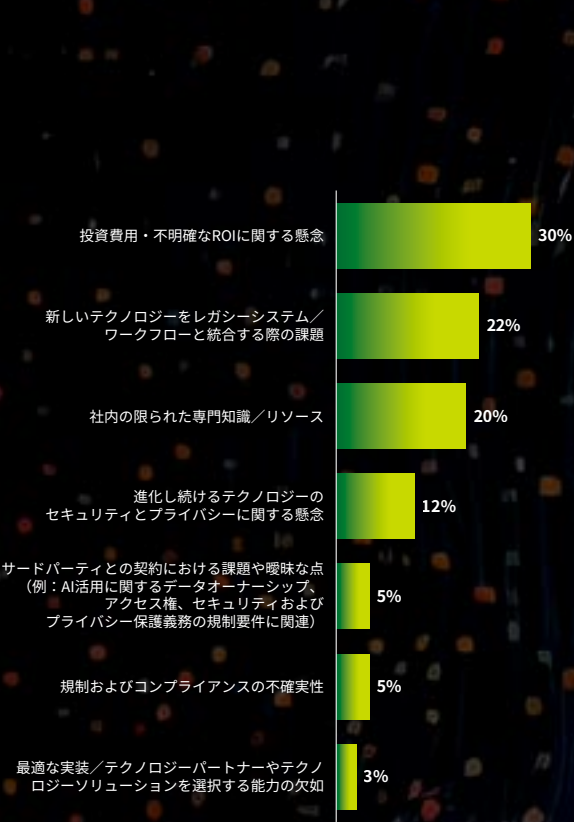
最大の懸念事項として不明確な投資利益率(ROI)や技術統合の難しさが挙げられています。組織がこの革新的な取り組みを推進するための要因を探る前に、まずはTPRMにおけるインテリジェントオートメーションへの投資に関して、組織が直面している主要な障壁を理解することで背景を整理しました。TPRMにおけるインテリジェントオートメーションへの投資は、進化するAI関連のテクノロジーによって実現が可能になりますが、そのテクノロジーへの投資を妨げる最大の障壁は、投資にかかる費用や、不明確なROIに関する懸念(回答者の30%)に関連していることが本サーベイから明らかになりました。これに次いで、新しいテクノロジーをレガシーシステムやワークフローと統合することに関する懸念(回答者の22%)と、社内の知識やリソースが限られていること(回答者の20%)が挙げられています。進化し続けるテクノロジーのセキュリティとプライバシーへの懸念(回答者の12%)も主な懸念事項のリストに含まれていますが、そのように回答した人数が比較的小さいため、このリストの中では第4位となっています。

さらに、興味深いことに、業界セグメントごとに主要な障壁には違いが見られました。例えば、

- コンシューマー業界では、投資にかかる費用とROIが最大の懸念事項であり、この業界では回答者の46%(全体の回答者では30%)が、最大の障壁であると答えています。
- その一方で、テクノロジー・メディア・通信業界では、新しいテクノロジーをレガシーシステムやワークフローと統合する際の課題が最大の懸念事項となっており、この業界の回答者の28%(全体の回答者では22%)がこれを最大の障壁として挙げています。
- ライフサイエンス・ヘルスケア業界は、社内の知識とリソースが限られていることが最大の障壁として挙げられており、この業界では回答者の30%(全体の回答者では20%)がこれを懸念事項として報告しています。また、この業界では、進化するテクノロジーのセキュリティとプライバシーに関しても大きな懸念を抱いており、回答者の19%(全体の回答者では12%)がこれを懸念事項として挙げています。

図2(a) : AIを活用したオートメーションへの組織的な投資を妨げる主な障壁全体・業種別

回答者の割合 (全体)



回答者の割合 (業種別)

	コンシューマー	エネルギー・資源・生産財 (ERI)	金融サービス (FS)	ライフサイエンス・ヘルスケア (LSHC)	テクノロジー・メディア・通信 (TMT)
投資費用・不明確なROIに関する懸念	46%	30%	27%	22%	28%
新しいテクノロジーをレガシーシステム／ワークフローと統合する際の課題	18%	21%	27%	7%	28%
社内の限られた専門知識／リソース	19%	21%	18%	30%	19%
進化し続けるテクノロジーのセキュリティとプライバシーに関する懸念	9%	11%	12%	19%	8%
サードパーティとの契約における課題や曖昧な点 (例：AI活用に関するデータオーナーシップ、アクセス権、セキュリティおよびプライバシー保護義務の規制要件に関連)	5%	4%	5%	4%	11%
規制およびコンプライアンスの不確実性	0%	5%	6%	7%	0%
最適な実装／テクノロジーパートナーやテクノロジーソリューションを選択する能力の欠如	0%	7%	3%	7%	0%

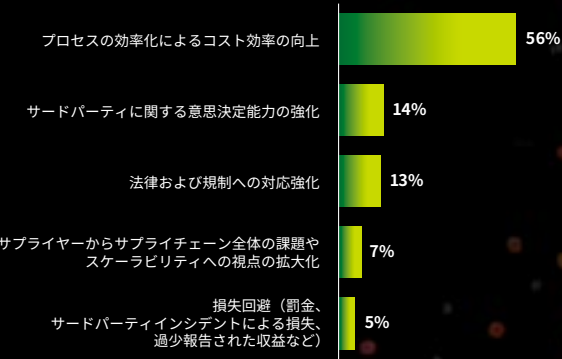
視覚的にわかりやすいように、回答企業の割合の昇順に赤から緑で色付けしました。GPSセクターは、回答数が不十分のため、業種別分析に含まれていません。

ビジネスケースの構築

業界セグメントによる差異はあるものの、現在のマクロ経済状況が、効率性への強い注力と、不明確なROIでの多額の投資に対する懸念をもたらしていることは明白です。これには、インフレ、金利上昇、サプライチェーンの混乱によって引き起こされた継続的な世界的な経済停滞が含まれており、これにより、企業は優先事項の再評価や、リソースの最適化を進めています。そのため、多くの組織が効率性を重視し、ROIが明確である可能性の高い投資を最優先に据える傾向が見られます。

図2 (b) : AIを活用したオートメーションに組織が投資する動機 回答者の割合 (全体・業種別)

回答者の割合 (全体)



回答者の割合 (業種別)

	コンシューマー	エネルギー・資源・ 生産財 (ERI)	金融サービス (FS)	ライフサイエンス・ヘルスケア (LSHC)	テクノロジー・メディア・通信 (TMT)
プロセスの効率化によるコスト効率の向上	55%	46%	64%	46%	59%
サードパーティに関する意思決定能力の強化	9%	16%	15%	27%	11%
法律および規制への対応強化	20%	13%	8%	19%	11%
サプライヤーからサプライチェーン全体の課題やスケーラビリティへの視点の拡大化	7%	20%	3%	0%	8%
損失回避 (罰金、サードパーティインシデントによる損失、過少報告された収益など)	9%	5%	8%	4%	3%

困難な時代におけるテクノロジー投資の正当化

回答者の大半 (56%) は、AI関連技術を活用してプロセスの効率化を実現し、コスト効率を向上できる機会があることが、投資への動機を見出していると答えています。短期的なコスト削減は、サードパーティに関する意思決定能力を中長期的に強化するような投資よりも優先度が高いことが明らかになりました。意思決定能力の強化は、このリストの中では2位となっていますが、回答者の割合は14%であり、1位からは大差をつけられています。法律／規制への対応強化が13%で3位に挙げられていますが、コスト効率と比較すると、優先順位は低いことが分かります。

AIを活用したTPRMへの投資におけるその他の主な動機としては、注力対象をサプライヤーからより広範なサプライチェーン全体の課題に拡大したいという意向 (7%) や、罰金、罰則、規制措置による損失の軽減 (同様に7%) などがあります。

プロセスの効率化によってコスト効率を向上させたいという意欲は、すべての業界セグメントで共通の動機となっていますが、取締役会や経営幹部レベルではさらに強い意欲を持っています。(本サーベイ全体での56%に対し、63%) 法律／規制への対応についても同様です。(全体での13%に対し、取締役会／経営幹部レベルでは16%)

AIを活用した効率性向上と規制への適応

世界各国で進行中のAIに関する新たな法整備や、EUで最近発表された規制枠組み (DORA: デジタルオペレーションレジリエンス法⁴やEU AI規制⁵など) が、厳しく規制されている金融サービス (FS) 業界において、TPRMのためのAI投資を促進する大きな要因になると予想されていました。しかし、本サーベイ結果は、それに反する現実を示唆しています。コスト効率の向上が、主要且つ普遍的な動機である一方、規制遵守だけを理由にビジネスケースを構築している回答者の割合は少ないことが明らかになりました。一部の回答者は、AIを活用したTPRMに投資すると、進化するAI関連の規制にさらされる可能性があり、組織が何を求められているのかを正確に理解しようとする中で、不確実性がさらに高まると回答しています。しかし、それにもかかわらず、非常に厳しい規制下にある業界の組織でさえ、この種のテクノロジーを活用するメリットを実現するために、効率化によるコスト削減中心としたビジネスケースを構築しています。

収益を守るためのAI投資

サードパーティの重大なインシデントによって生じる財務的損失が増加し続けている中で、効率性の向上が、法律や規制への対応強化に比べ、重視されている点は、興味深く、特筆に値します。

ビジネスケースの構築

回答者の半数近く(48%)が、収益の損失、レピュテーション回復コスト、直接的および間接的な補償費用、罰金、および海外腐敗行為防止法(FCPA)、一般データ保護規則(GDPR)⁶、デジタルオペレーションレジリエンス法(DORA)⁷、EU AI規制⁸などの法規制を起因とする潜在的な損害が5,000万米ドルを超える可能性があるとして報告しています。これには、1億米ドルを超える可能性があるとして報告した回答者36%と、5億米ドルを超える可能性があるとして報告した回答者20%が含まれています。当然のことながら、より大規模なサードパーティエコシステム(1万件以上のサードパーティリレーションシップ)を有する回答者の方が、より大きな潜在的な財務的損失にさらされていると回答する割合ははるかに大きい結果となっています。例えば、大規模なサードパーティエコシステムを有する組織の36%(全体では20%)が、自社の潜在的な財務的損失は5億米ドル以上であると報告しています。

しかしながら、以下に示すとおり、本サーベイ回答者はインテリジェントオートメーションによってそのような財務的損失を削減できる可能性があるとして認識しています。

- 回答者の61%が、AIの利用によって潜在的な財務的損失を少なくとも10%削減できると述べています。
- この61%には、AIによって潜在的な財務的損失を少なくとも20%削減できると報告した回答者42%も含まれています。
- 同様にこの42%には、当初の投資からの利益をすでに回収し始めており、潜在的な財務的損失は40%も削減できる可能性があるとして述べた回答者13%が含まれています。

テクノロジー・メディア・通信(TMT)、エネルギー・資源・生産財(ER&I)、ライフサイエンス・ヘルスケア(LSHC)の各業界の回答者は、重大なサードパーティインシデントに伴う潜在的な財務的損失をAIを活用したオートメーションによって軽減できるとより強く確信しており、業種別ではそれぞれ50%、49%、45%となっています(全体では42%)。また、財務的損失は少なくとも20%削減できると答えています。さらに、TMT業界の回答者の23%(全体では13%)は、40%以上の削減が可能であると述べています。

図3(a) : サードパーティの重大なインシデントまたは失敗に伴う財務的損失の推定額

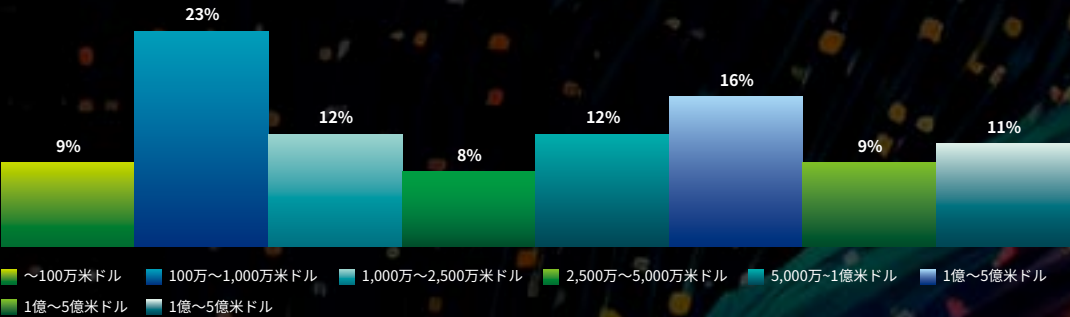
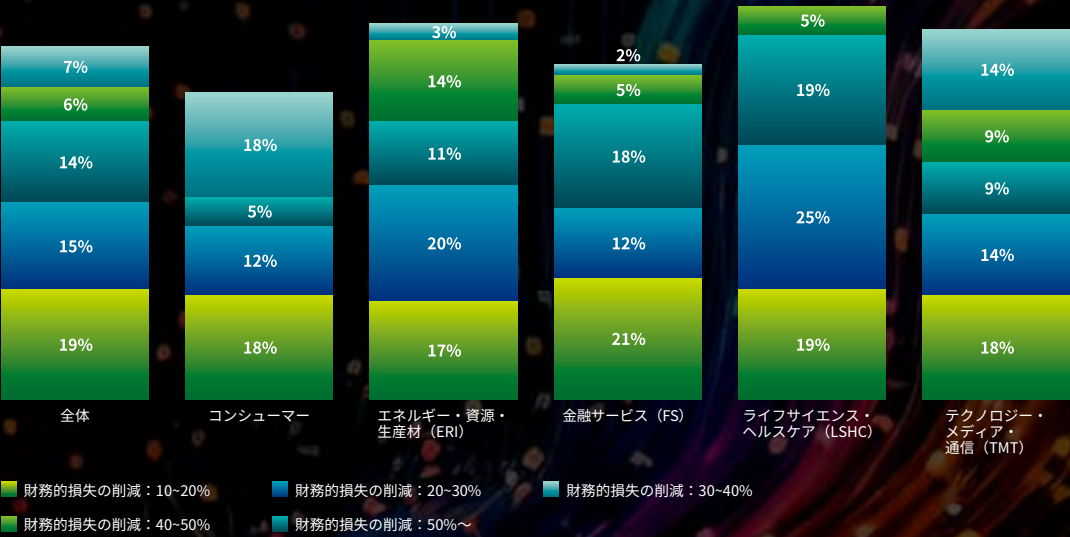


図3(b) : AIを活用したオートメーションによる潜在的な財務的損失の削減に対する認識(全体・業種別)



ビジネスケースの構築

実行可能なインテリジェンスとデロイトの見解

TPRMのコスト効率の向上におけるインテリジェントオートメーションの機能:本サーベイでは、AIを活用したソリューションがTPRMの効率性と有効性を高める鍵となる可能性があるということを、社内におけるサードパーティとの関係管理で重要な役割を果たしている人々が明確に認識しているということが、浮き彫りになりました。データ収集を含む反復的な手作業をインテリジェントに自動化する、ニュース記事、ソーシャルメディア、法的文書など複数の非構造化データソースを文脈化して必要に応じて警告を発する、文書分析やリスクスコアリングを実施する能力は、これらの業務をより安価かつ迅速に進めるだけでなく、経験豊富なTPRMチームメンバーがサードパーティ管理や意思決定における非定型業務に集中する時間を確保することを可能にします。

上記のような傾向は、デロイトのグローバルサーベイ「**The State of Gen AI in the Enterprise: Now Decides Next** (企業における生成AIの活用状況: 現在が未来を決める) (Q4 2024)」⁹ での回答者の78%が来年度のAI関連支出を増やす予定であるという回答からも裏付けされています。

障壁への対処:AIの潜在能力は認識されている一方で、レガシーシステムとの統合、財務的な妥当性の確保や、必要な知識と経験の不足に関する懸念が、AI導入への大きな障壁となる可能性があります。これらの障壁を克服するには、時間とコストの削減を測定・評価する明確なROIを示すことに加え、より優れたリスク管理を示す主要業績評価指標 (KPI) に焦点を当てた戦略的アプローチが必要になる可能性が高いです。これに関連して、上記のデロイトのグローバルサーベイシリーズ「**The State of Gen AI in the Enterprise: Now Decides Next** (企業における生成AIの活用状況: 現在が未来を決める) (Q4 2024)」¹⁰ の参加者の4分の3近く (74%) からは、自社の最も先進的なAIまたは生成AIイニシアチブがROI予測を達成している、もしくは上回っているとの回答が得られました (達成していると答えた回答者は43%、上回っていると答えた回答者は31%)。

レガシーシステムとの統合を確実にするためには、組織は、AI／生成AIソリューションとの統合の対象となる既存のTPRM関連システム、データソース、ワークフローを最初に特定する必要があります。こうすることで、API主導のインテグレーション、ロボティックプロセスオートメーション (RPA)、データウェアハウス、ETL (抽出・変換・書き出し) ツールなど、最適なインテグレーションアプローチを選択しやすくなります。これは、下記のサーベイ回答者からの意見の中に反映されています。

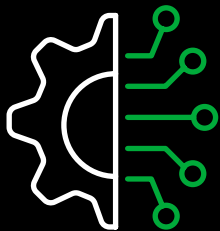
繰り返しになりますが、これは、デロイトのグローバルサーベイシリーズ「**The State of Gen AI in the Enterprise: Now Decides Next** (企業における生成AIの活用状況: 現在が未来を決める) (Q4 2024)」¹¹ における生成AIの主な所見と一致しています。コアITアプリケーション以外の最先端の生成AIアプリケーションは、企業の特定の業界やビジネスコンテキストで成功するために不可欠な重要なビジネス領域を大々的に対象としています。

組織によっては、より影響の大きい分野から開始し、具体的な成果を示しながら、徐々に規模を拡大していく、といった段階的な導入計画を提案することの方がより適切な場合があります。TPRM内では、特定のAIを活用したツール (本レポートの第2章参照)、サードパーティとの関係を管理するための特定のプロセス (第3章参照)、サードパーティリスクに関連する領域 (第4章参照) の選択などを含め、優先順位付けに関して様々な側面を検討することが可能です。



サイロ化されたデータの管理は私たちにとって大きな問題でした。強力なモデルとコンピューティングリソースをもってしても、適切なデータを見つけてアクセスすることが非常に困難でした。一人のリーダーにデータ戦略を一元化することで、このような障壁が取り払われ、重複データは削除されたため、AI搭載型オートメーションの利用が加速しました。

サーベイ回答者



02. AI利用状況のベンチマーキング

成熟度が低い状況にもかかわらず、回答者はインテリジェントオートメーションの導入に対して意欲的です。一方で、自社内でのAI利用に伴うリスクと、サードパーティによるAI利用から生じるリスクという二重のリスク環境を管理する必要があると認識しています

AI利用状況のベンチマーキング

回答者の大半(93%)は、成熟度の初期2段階に位置しています。本サーベイでは、以下の5段階による成熟度スケールを用いました。

- 第1段階である**初期(initial)**は、認識と調査のみの段階であり、組織はサードパーティマネジメントにおけるAIの可能性を認識し始めます。しかし、この段階では一般的に、組織のテクノロジーに対する理解や経験は限定的です。
- 発展期(defined)**と呼ばれる第2段階では、さらなる実験とパイロットプロジェクトに進みます。この段階では、AIの潜在的な利点に対する認識が高まっており、選択されたTPRMプロセスでのパイロットプロジェクト(小規模)が実施されます。
- 組織が**管理実装期(managed)**と呼ばれる第3段階に移行すると、AIを活用したソリューションの使用規模が大幅に拡大します。そして組織全体に段階的に展開され、TPRMだけでなく、調達、購買、財務・会計、物流、事業継続、報告などの他の部門横断プロセスにも統合されます。結果的に、この段階では拡大と統合が中心となります。
- 回答者が第4段階に到達するまでには、**より大規模な統合化(greater integration)**を達成している可能性があります。AIがサプライチェーンやTPRM戦略／フレームワークの中核要素となったことで、継続的な改善と革新を通じて最適化を推進できるようになります。
- しかし、組織がAIを活用してサプライチェーンやその他のサードパーティとの関係を管理するリーダーとなるのは、**最適化(optimized)**と呼ばれる第5段階に到達したときのみです。この段階に至ると、組織は業界の標準基準(ゴールドスタンダード)を確立し、その革新的な取り組みにより新たな機会を創出することができます。そして同業他社はその取り組みを追従します。なお、この状態を維持するためには、継続的な最適化が求められます。

このような成熟度の低さは、主要な業界セグメントに共通する特徴ですが、回答者の12%(全体では7%)がより高度なレベルにまで進歩したと答えたTMTは例外となっています。

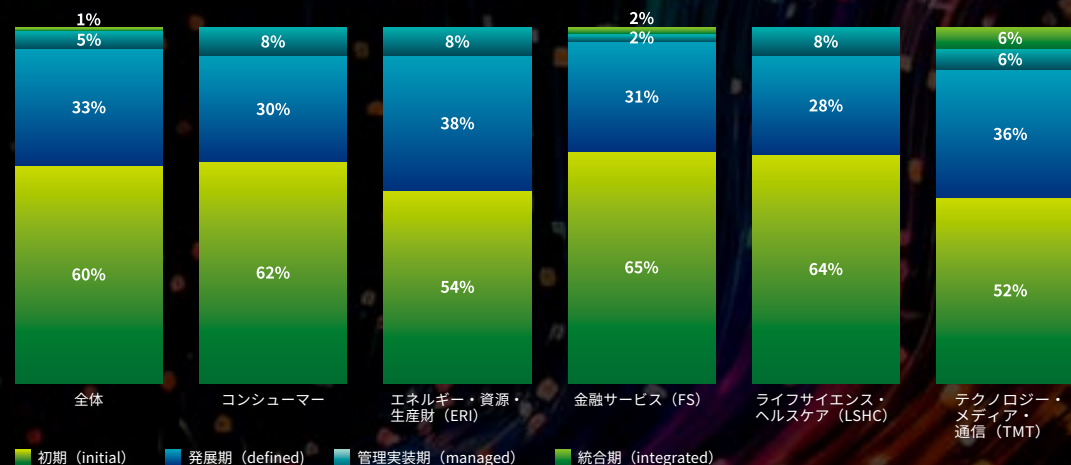
現在のサードパーティリスクエクスポージャーに関する理解をより深めるためにAIテクノロジーを実際に利用していると述べた回答者はわずか13%でした。しかし、これまでのところ導入ペースが遅いにもかかわらず、70%もの回答者がサードパーティリスクエクスポージャーをよりよく理解するためにAIテクノロジーを利用することを計画しています。売上が10億米ドルを超える大規模な組織では、現実と目標とのギャップはさらに大きくなります。こうした組織のうち、自社のサードパーティリスクエクスポージャーをよりよく理解するためにAIテクノロジーを利用する能力を備えているのは、現時点で14%(上述の13%よりわずかに多い)のみです。

しかし、このカテゴリーでは、84%もの回答者が今後1年間でAIテクノロジーを導入したいと考えています(全体では70%)。

より大きなサードパーティエコシステム(1万件以上のサードパーティとの関係)を有する組織の場合も同様であり、同じようにAIテクノロジーを導入したいと考えている回答者の割合はさらに高くなっています(84%からさらに増加した94%)。

しかし、法律／規制がまだ発展途上にある国々の参加者の意欲のレベルははるかに低くなっています(57%)。ただし、初期2段階以上にAIを導入する能力を既に発展したとみられる回答者は15%に上ります。

図4:TPRMにおけるAIを活用したオートメーションの成熟度(全体・業種別)



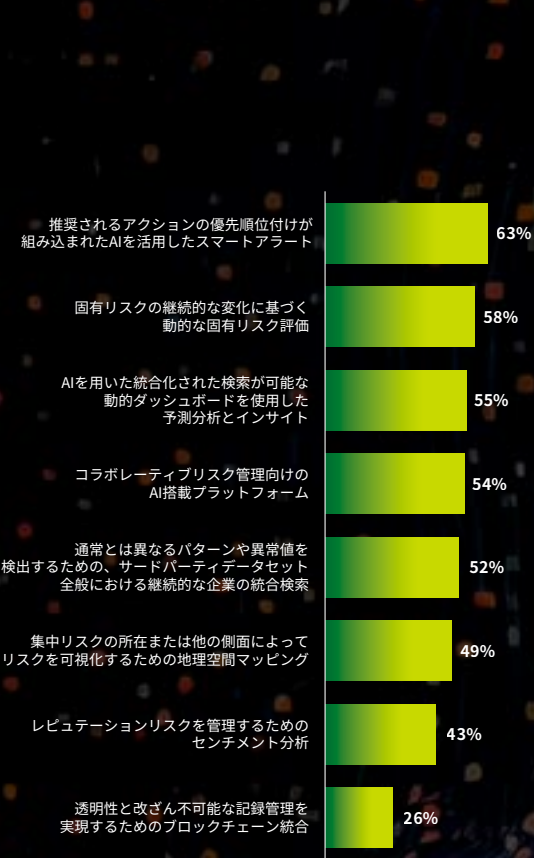
AI利用状況のベンチマーキング

AIを活用したツールとテクノロジーの具体的なアプリケーション

- 回答者の63%は、推奨されるアクションの優先順位付けが組み込まれたAIを活用したスマートアラートを利用する予定です。
- 回答者の58%は、外部データセットを継続的に検索することで異常なパターンや異常値を検出し、動的な固有リスク評価を実施する予定です。
- 回答者の55%は、AIを用いた統合化された検索 (Federated AI + Search) が可能な動的ダッシュボードを使用し、予測分析とインサイトを活用する予定です。
- 以前デロイトが実施したTPRMサーベイで報告したように、重要な成功要因として、社内外の様々なステークホルダー、機能部門領域、および事業部門にわたるコラボレーションの必要性が高まっていることも、コラボレーションを可能にするツールやテクノロジーの採用を促進していると見受けられます。このことは、回答者の54%がコラボレーティブリスク管理にAI搭載プラットフォームを利用することを目指していることに反映されています。

図5:TPRMにおける特定のAIを活用したツールの使用に対する意欲(全体・業種別)

回答者の割合 (全体)



回答者の割合 (業種別)

	コミュニケーション	エネルギー・資源・生産財 (ER)	金融サービス (FS)	ライフサイエンス・ヘルスケア (LHC)	テクノロジー・通信 (TMT)
推奨されるアクションの優先順位付けが組み込まれたAIを活用したスマートアラート	68%	77%	58%	67%	57%
固有リスクの継続的な変化に基づく動的な固有リスク評価	67%	76%	50%	50%	56%
AIを用いた統合化された検索が可能な動的ダッシュボードを使用した予測分析とインサイト	67%	75%	45%	54%	58%
コラボレーティブリスク管理向けのAI搭載プラットフォーム	58%	63%	48%	42%	61%
通常とは異なるパターンや異常値を検出するための、サードパーティデータセット全般における継続的な企業の統合検索	55%	76%	49%	50%	47%
集中リスクの所在または他の側面によってリスクを可視化するための地理空間マッピング	65%	68%	44%	53%	6%
レピュテーションリスクを管理するためのセンチメント分析	54%	53%	34%	50%	44%
透明性と改ざん不可能な記録管理を実現するためのブロックチェーン統合	40%	35%	20%	18%	33%

AI利用状況のベンチマーキング

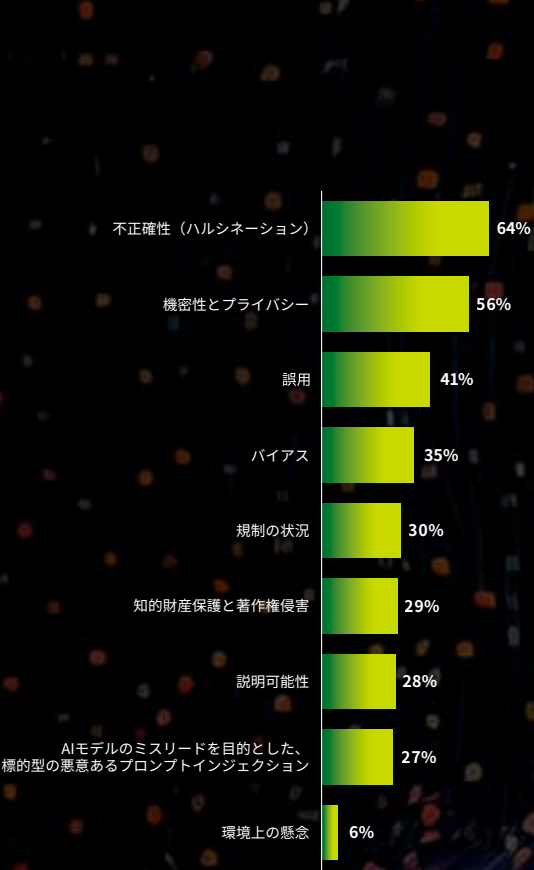
新たな二重リスク(dual-risk)環境

インテリジェントオートメーションの利用機会があるにもかかわらず、回答者は、社内でのTPRMにおけるAI活用に関連した新たなリスクの可能性を懸念しています(上位の懸念事項は、不正確性／ハルシネーションが64%、機密性とプライバシーの侵害が56%、誤用が41%)。

これらの懸念事項については、最近公開されたデロイトレポート「[Contracting for Generative AI and Mitigating Generative AI Supply Chain Risks](#)」(生成AIを活用した契約締結およびサプライチェーンにおける生成AIのリスクの軽減)」で詳しく説明しています。

図6(a)：TPRMにおける組織的なAI活用に関連したトップリスク(全体・業種別)

回答者の割合（全体）



回答者の割合（業種別）

	コンシューマー	エネルギー・資源・ 生産財（ERI）	金融サービス（FS）	ライフサイエンス・ ヘルスケア（LSHC）	テクノロジー・ メディア・通信（TMT）
不正確性（ハルシネーション）	63%	60%	63%	63%	67%
機密性とプライバシー	48%	46%	63%	58%	48%
誤用	33%	52%	39%	42%	45%
バイアス	38%	32%	35%	42%	36%
規制の状況	15%	26%	38%	42%	27%
知的財産保護と著作権侵害	33%	34%	21%	38%	36%
説明可能性	27%	32%	31%	33%	18%
AIモデルのミスリードを目的とした、 標的型の悪意あるプロンプトインジェクション	15%	32%	27%	21%	33%
環境上の懸念	2%	6%	5%	4%	9%

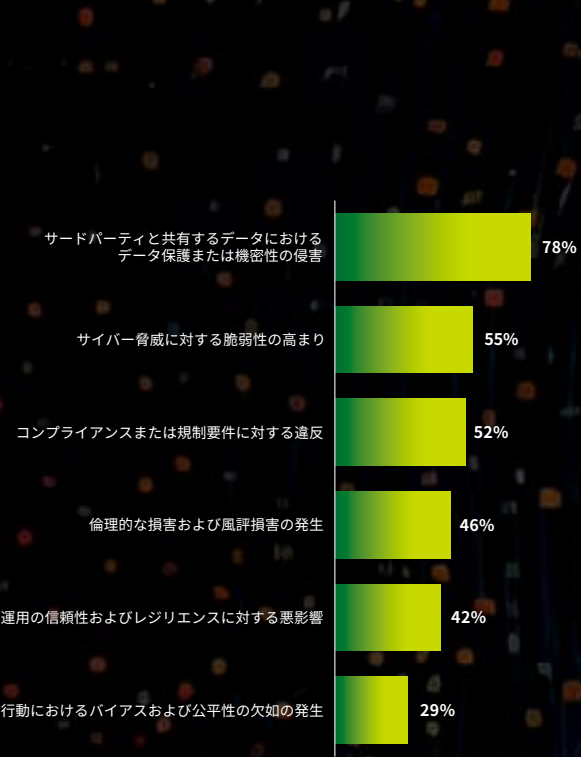
AI利用状況のベンチマーキング

しかしながら、回答者は二重リスクが既に発生しつつあることを報告しています。回答者の89%が、サードパーティによるAI活用によって生じるリスクについても懸念を示しています(上位の懸念事項は、サードパーティと共有するデータのプライバシー／機密性の侵害が78%、サイバー脅威に対する脆弱性の増加が55%、規制違反リスク／法的リスクが52%)。

その結果、回答者の大多数は、異なりつつも相互に関連する2つの課題に取り組んでいます。このような内部および外部のAIリスクの収束によって、リスク評価フレームワークの精緻化、契約による統制の強化、そしてプライバシーと運用に関する法律と規制の進化と並行して、サードパーティと相互に合意された責任を規制上で明確化することへの必要性が重要になっています。

図6 (b) : サードパーティによるAI活用が組織にもたらす主なリスク(全体・業種別)

回答者の割合 (全体)



回答者の割合 (業種別)

コンピューター	エネルギー・資源・ 生産財 (ERI)	金融サービス (FS)	ライフサイエンス・ ヘルスケア (LSHC)	テクノロジー・ メディア・通信 (TMT)
74%	84%	84%	50%	73%
41%	54%	64%	45%	54%
35%	51%	57%	55%	50%
53%	41%	42%	55%	58%
41%	27%	47%	30%	46%
24%	22%	35%	30%	27%

AI利用状況のベンチマーキング

実行可能なインテリジェンスとデロイトの見解

TPRMは、AIを活用した変革の最前線にあります。本サーベイでは、TPRMにおけるAI導入の成熟度はまだ初期段階にある一方で、組織はその固有リスクを認識しながらも、AI潜在能力の活用に非常に意欲的であるという、相反する2つの興味深い事象が明らかになっています。組織の大半は、AIがどのように物事を変えることができるかについて明確なビジョンを持っていますが、そのビジョンを実現する具体的な方法については、実装の現実的な課題に直面しながら模索している段階です。

また、組織の大半は、AIの導入に伴う内部リスク（不正確性、機密性違反、誤用など）と、サードパーティのAI活用がもたらす外部リスク（データ保護侵害、サイバー脅威など）の両方を包含した二重リスク環境について認識しています。これには、両方の側面を網羅したリスク管理戦略の必要性が高まっていることが表れています。

同様に、サードパーティリスクの理解を促進するためにAIを活用すること（70%）、推奨されるアクションを用いたスマートアラートを実装すること（63%）が、事後対応型のリスク管理から、次のような事項を特徴とする事前対応型のリスク管理へと移行する流れをさらに後押ししています。

- ・ **実用的な導入**：TPRMにAIを導入するにあたっては、イノベーションへの意欲、堅牢なリスク軽減およびガバナンスフレームワークの必要性を両立させる、より慎重かつ戦略的なアプローチが採られることが予想されます。

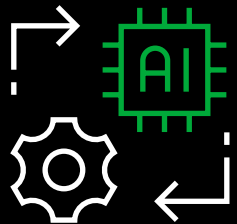
- ・ **信頼性と透明性のための説明可能なAI (Explainable AI: XAI)**：不正確性や誤用に対する懸念を解消する取り組みが進むことにより、XAIの導入が促進され、組織はAIによる意思決定を理解し信頼できるようになり、ひいてはAIを活用したTPRMソリューションに対する信頼度が高まる可能性があります。XAIは、次のような技術を含む全く新しい研究分野として台頭しつつあります。

- **特徴量重要度 (feature importance) 分析**：多数の要素全般において、どの特定の要素が意思決定に「情報をもたらした」かを明らかにします。

- **解釈可能な機械学習 (interpretable machine learning)**：単に「ブラックボックス化」した意思決定を説明するのではなく、本質的に透明性のあるモデルを設計します。

- ・ AIを活用したリスクインテリジェンスプラットフォーム：AI、高度な分析、データ可視化の融合により、リアルタイムのインサイト、予測モデリング、実行可能な推奨事項を提供する、より洗練されたリスクインテリジェンスプラットフォームが登場する可能性があります。

- ・ 協調型リスク管理：組織は、責任あるAIの活用に向けた共通の基準や先進的な取り組みを確立し、拡張された企業ネットワークにおけるリスク軽減を目指すために、サードパーティとの連携をより一層強化する可能性があります。



03. AIの優先的な活用

インテリジェントオートメーションやAIを活用し効率性と有効性を高める可能性が最も大きいのは、動的な基準に基づく本質的リスクの評価やデューデリジェンス活動の領域です

AIの優先的な活用

回答者は、TPRMプロセス全体の中でも、特に固有リスクの判定とデューデリジェンス関連の活動が、AIを活用することで最も大きな効率化の機会と効果があると回答しています（前者を報告した回答者は72%、後者は70%）。次いで、オンボーディング（60%）、継続的なモニタリングと報告（59%）におけるAIの活用可能性が挙げられています。

興味深いことに、固有リスクの判定とデューデリジェンスにおいて、AIを活用した習熟度で望ましいレベルを達成したと回答したのは、5人に1人にすぎません。ここにおいても、目標と現実との間の非常に大きな差があることが明らかになっています。同様に、オンボーディング、継続的なモニタリングと報告においても望ましい習熟度で達成したと答えた回答者は、それぞれ17%と16%に留まっており、こうした分野においてもさらなる取り組みが必要であることが示されています。

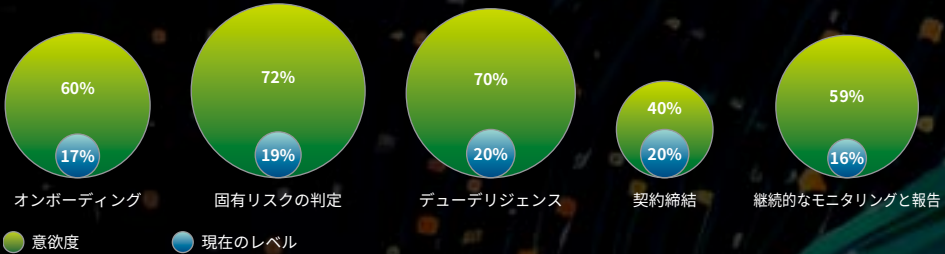
AI規制：可能性への期待

このような状況にもかかわらず、新たなAI規制に対する全体的な捉え方として、否定的な意見を持つ回答者はわずか25%であるのに対し、肯定的な意見を持つ回答者の方が圧倒的に多く（73%）、残りの2%は中立的な見解を示しています。

同じく73%のうち、新たな法律から生じる課題よりも得られる機会の方が多いと答えた回答者は57%に上ります。残りの16%はさらに肯定的であり、規制はリスクの軽減と信頼の向上に大きく寄与するものであり、市場における他の企業よりも優れた対応を行うことで、競争上の優位性を得る機会がさらに増えると回答しています。

一方、AI規制に否定的な回答者の25%は、これらの変化には多額の投資が必要であり、技術的進歩のペースが遅くなると考えています（21%）。全回答者の中で最も否定的である4%は、現在、こうした規制の影響が大きいために、対応がますます困難になりつつあると報告しています。

図7：TPRMプロセスにおけるAIを活用した習熟度の現在のレベルと意欲度との比較（全体・業種別）



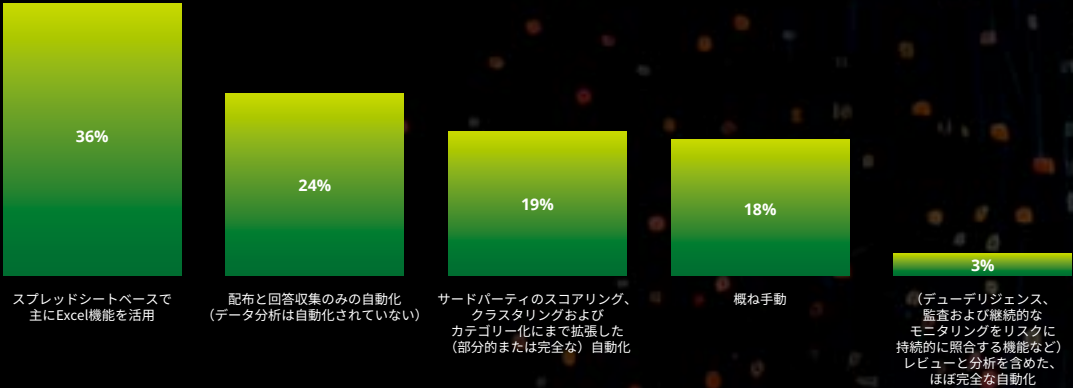
	現在のレベル					意欲度				
	コンシューマー	エネルギー・資源・ 生産財 (ERI)	金融サービス (FS)	ライフサイエンス・ ヘルスケア (LSHC)	テクノロジー・ メディア・通信 (TMT)	コンシューマー	エネルギー・資源・ 生産財 (ERI)	金融サービス (FS)	ライフサイエンス・ ヘルスケア (LSHC)	テクノロジー・ メディア・通信 (TMT)
オンボーディング	19%	20%	13%	20%	24%	68%	60%	55%	58%	64%
固有リスクの判定	24%	22%	15%	16%	28%	76%	82%	66%	75%	79%
デューデリジェンス	28%	27%	14%	11%	28%	71%	70%	73%	75%	55%
契約締結	24%	21%	15%	16%	35%	32%	38%	47%	29%	36%
継続的なモニタリングと報告	22%	19%	13%	15%	20%	54%	50%	59%	63%	67%

AIの優先的な活用

TPRMプロセスとデータのデジタル化は、AIを活用したTPRMの利点を実現するための重要なステップです
サードパーティの関与における固有リスクに関連するデータの収集および活用における現在の自動化の水準は、まだ多くの課題が残されています。

回答者の18%が引き続き手作業による方法を採用しており、さらには36%が、手作業によるスプレッドシートベースの機能を使用しています。24%もの回答者が、サードパーティへの質問票に関して配布と回答収集プロセスのみを自動化し、データ分析の自動化には至っていないと回答しています。AIを活用したTPRMにおいて、成熟度の高い段階に進展していると答えた回答者の割合が依然として低いことを踏まえると、サードパーティのスコアリング、分類やカテゴリー化にまで自動化を（部分的または全体的に）拡張している回答者が22%に留まっているのも、無理はありません。

図8: サードパーティの関与の固有リスクに関連するデータの取得と活用における現在の自動化レベル (全体・業種別)



(デューデリジェンス、監査、継続的なモニタリングをリスクに持続的に照合する機能など) レビューや分析を含め、ほぼ完全な自動化を達成したと回答したのはわずか3%でした。

契約の自動化と契約管理の実践

賢明な組織は、サードパーティリスクを効率的かつ効果的に軽減するにあたって、強固な契約管理の重要性をますます認識しています。しかし、意外なことに、他のTPRMプロセスと比較して、契約締結と契約管理におけるインテリジェントオートメーションの活用可能性を認識している割合は比較的低いことが下記の通り明らかになりました。

特に注目すべき点は、AI機能を組み込んだ先進的な契約ライフサイクル管理 (CLM) ソリューションの登場です。これにより、組織は契約プロセスにおける効率性と効果を大幅に向上させる重要な機会を得ることができます。

サーベイ回答者は、契約締結や契約管理におけるインテリジェントオートメーションの活用可能性を比較的低く評価しています。効率性と有効性の向上につながる重要な機会が得られると回答したのはわずか40%でした。これに対し、この分野で十分な能力を習得し成果を上げていると回答したのはわずか20%であり、その大多数 (80%) は、他の分野と比較して優先順位は低いものの、さらなる取り組みが必要であると認識しています。

契約管理については、回答者の53%が自動化された契約管理システムを有しておらず、手動プロセスに大きく依存しています。さらに、回答企業の34%が、契約検索や条項抽出の自動化において未だ初歩的な段階にあり、AIを使用していません。回答の中で、10%の企業は契約書作成や比較といった一部の定型業務 (およびワークフロー) にAIを活用して自動化しており、これらは進化してAIによるコンプライアンスチェックを実現する段階にあります。契約リスク、コンプライアンス上の懸念やパフォーマンスの傾向を予測するためにAIを活用した予測分析を実施し、有意義な報告を行っている組織は残りのわずか3%となっています。この予測分析は、契約の更新や再交渉を促すきっかけを提供することもあります。

AIの優先的な活用

TPRMにおける契約締結および契約管理でのインテリジェントオートメーション活用の可能性が低く評価されたという意外な結果については、以下のいくつかの要因が影響している可能性があります。

- **認識不足:** AIを活用した契約管理ソリューションの最新の動向やもたらされる潜在的なメリットに対する認識が不足しています。組織は依然として、契約管理は主に手作業のプロセスであると認識している可能性があります。
- **その他TPRMプロセスの優先:** AIを活用したオートメーションの導入にあたり、組織はデューデリジェンスや継続的なモニタリングなど、より早期に高い投資効果が得られると認識しているその他TPRMプロセスを優先しています。
- **データセキュリティとプライバシーへの懸念:** 多くの場合、契約には機密情報が含まれており、組織はこれらデータをAIシステムに委ねることに懸念を抱いている可能性があります。また、データセキュリティやプライバシーに関する懸念のほか、AIアルゴリズムの中の潜在的なバイアスに対する懸念が、AIを活用した契約管理ソリューションの採用を躊躇する一因となっている可能性があります。

- **インテグレーションに関する課題:** AIを活用した契約管理ソリューションを既存のシステムやプロセスと統合することは、複雑且つコストがかかる場合があります。一部の組織においては阻害要因となる可能性があります。これに特に関連するケースとしては、法務チームでの単独運用が契約データのサイロ化をもたらし、TPRMプロセスとの効果的なインテグレーションが妨げられるといったケースが挙げられます。
- **回答者のプロフィール:** サーベイ参加者は、主に組織におけるサードパーティリスク管理の責任者で構成されていました。そのため、契約業務が別の組織機能（例：法務部門）に属しており、自身が直接的な説明責任を負うことがないため、契約関連の取り組みを優先度の低い分野と見なしていた可能性があります。

同じテーマに関するもう一つの興味深い調査結果については、本レポートの第4章で説明しています。契約管理が、業務効率や効果を向上させるためのAI活用において最優先事項であると認識している回答者は少数派である一方で、より多くの回答者が、契約リスクを管理するための全体的な戦略にAIを導入することで、組織に大きなメリットをもたらす可能性があると回答しています。例えば、AIを活用することで、現在のリスクや新たに発生するリスク、進化するリスクをより効果的に軽減するための、より強固で適切な契約条項を作成することが可能になります。

AIの優先的な活用

実行可能なインテリジェンスとデロイトの見解

本サーベイでは、AIのTPRMの重要なプロセスを革新する能力に対する信頼が示されており、中でも動的な固有リスクの評価やデューデリジェンスに重点が置かれています。しかし、目標と現実の間には依然として大きなギャップが存在しており、この差を埋めるための迅速な行動が求められています。組織のリーダーは、厳しいマクロ経済や困難な財務状況に関わらず、TPRMのインテリジェントオートメーションのためのより強力なビジネスケースを備えた予算配分を率先していく必要があります。「お金を節約するにはお金を使う必要がある」という格言は、かつてないほどに真実味が増しています。インテリジェントオートメーションへの積極的な投資は、増大するサードパーティのリスクを効率的かつ効果的に軽減し、長期的に大きな経済的損失を最小限に抑えるためには不可欠なのです。

回答者の圧倒的多数が、固有リスクの判定（72%）とデューデリジェンス（70%）の効率化および向上におけるAIの大きな可能性を認識しています。つまり、これは、AIが手作業を自動化、膨大なデータを分析、データに基づく洞察を提供することで、より十分な情報に基づいた意思決定を可能にする能力について明確に理解されていることを示しています。一方で、これらの分野で十分な能力を習得し成果を上げている組織の割合が非常に少ないことは、AIに関する目標を具体的な成果に結びつける上で、多くの組織が直面する課題を浮き彫りにしています。

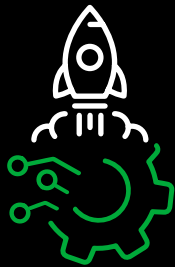
前章で取り上げた要因に加えて、本サーベイでは、サードパーティリスクデータの取得、管理、活用における改善の必要性が明らかになっています。手作業や基本的なスプレッドシートに過度に依存している状況が依然として続いており、正確で高品質な構造化データを必要とするAIの効果的な導入の妨げとなっています。同様に、契約管理は他のTPRMプロセスほど重要ではないと考えられることが多いのですが、AIを活用した変革の大きな可能性を秘めています。契約分析やリスク予測のために高度なAI機能を導入していると回答した回答者は、わずか2%でした。この結果は、効率性の向上やリスク軽減において大きな可能性を秘めた未開拓の分野であることを示しています。

- 今後は、より高い効率性、正確性、事前対応型のリスク管理への必要性に後押しされて、TPRMのライフサイクルの各段階でAIの導入が急速に増加することが予想されます。

- AIアルゴリズムに効率的にデータを供給してその潜在能力を最大限に引き出すことができる強固なデータパイプラインを構築するために、組織はデータのインフラ、ガバナンス、インテグレーションへの投資を最優先すると見られます。

- エンドツーエンドのTPRMソリューションに対する需要は、データ管理、リスク評価、デューデリジェンス、モニタリング、レポート機能をシームレスに統合するAI搭載のプラットフォームの開発を促進する可能性があります。

- 契約管理において、AIはますます重要な役割を果たすようになると考えられ、契約分析や作成、コンプライアンスのモニタリングを自動化することで、契約条件がより一貫して適用されるようになり、リスクの低減につながります。



04. 将来的影響

多くの回答者が、マネージドサービスソリューションを、テクノロジー投資により強化された自社機能と組み合わせることで、AIロードマップの優先順位付けを行うことができると考えています

将来の影響

TPRMのデジタル変革推進における次なるステップ

現在の厳しいビジネス環境とマクロ経済環境において、組織はTPRM機能をAI対応に進化させるため、限られた予算をどこに投資するかを戦略的に選択する必要があります。大多数の回答者（61%）は、変革推進における実用的な次のステップとして、データの品質と基幹システムの統合を最優先していると回答しました（図9）。この基本的なステップにより、AIモデルに正確で完全かつ一貫性のあるデータをリアルタイムで提供することが可能になります。このステップに対する優先度は、本サーベイに参加した売上高が10億米ドルを超える大規模な組織（68%）の方が10億米ドル未満の規模の組織（47%）よりも高くなっています。また、サードパーティエコシステムの規模が大きい企業（サードパーティリレーションシップの件数が1万件以上と定義）（71%）においては、サードパーティリレーションシップの件数が少ない企業（58%）よりも優先度が高い傾向が見られます。また、AI関連の法律／規制が進んでいる国の回答者（68%）と、まだ進んでいない国の回答者（43%）の間にも、同様の差異が見られます。

TPRMのワークフローを含むTPRMの再構築は、当面の優先事項リストの中で、2番目に位置付けられています。これは多くの回答者（42%）にとっては優先度が高い一方、取締役会や経営幹部レベルの回答者では、即時に対応すべき事項であると考えている割合は33%にとどまっています。一方で、彼らの1～2階層下にあたる回答者では、この割合が43%に上る点が注目されます。この差異は、双方の間に潜在的な認識のギャップがあることを示唆しています。つまり、上級幹部は、これを戦略的な施策ではなく、運用上の詳細な問題と考えている可能性があります。現在のTPRMワークフローの非効率性に対する懸念よりも、収益成長のようなより戦略的で差し迫った懸念に重点を置いているため、上級幹部の視点では把握しづらい場合があると考えられます。

金融サービス業界のサーベイ参加者が挙げた優先事項は、その他の業界セグメントと比較すると、全回答者で最も優先度が高いとされた2つの事項（データの品質／インテグレーションとTPRMワークフローの再構築の最優先）に集中していました。

図9a: 即時に対応すべき最優先分野 (全体)

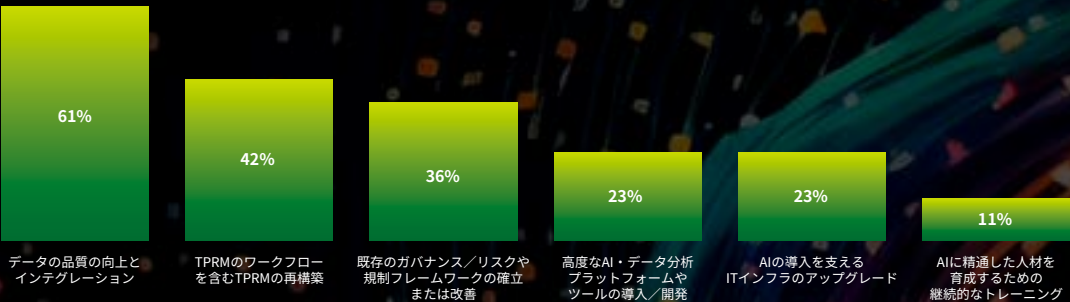
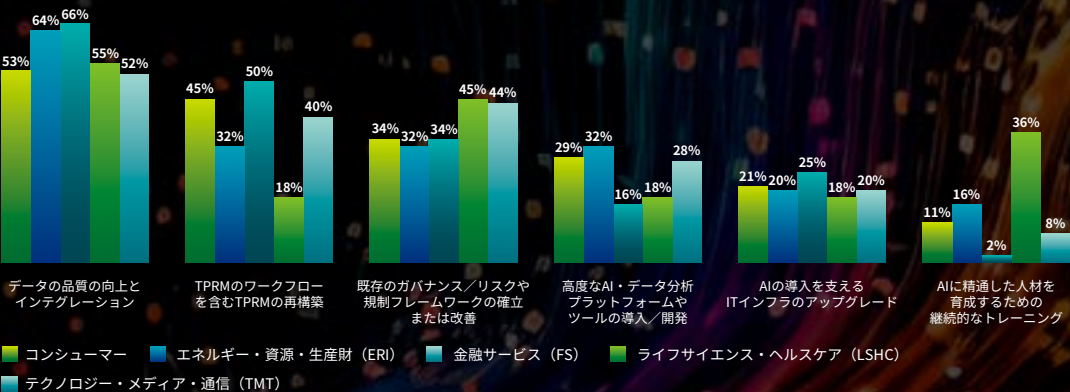


図9b: 即時に対応すべき最優先分野 (業種別)



これとは対照的に、他の業界では、選択された優先事項は比較的分散しており、高度なAI／データ分析プラットフォームやツールの導入／開発、AIに精通した人材の育成、AIの導入を支えるITインフラのアップグレード、あるいは既存のガバナンス／リスクや規制フレームワークの確率／改善が挙げられています。

将来的影響

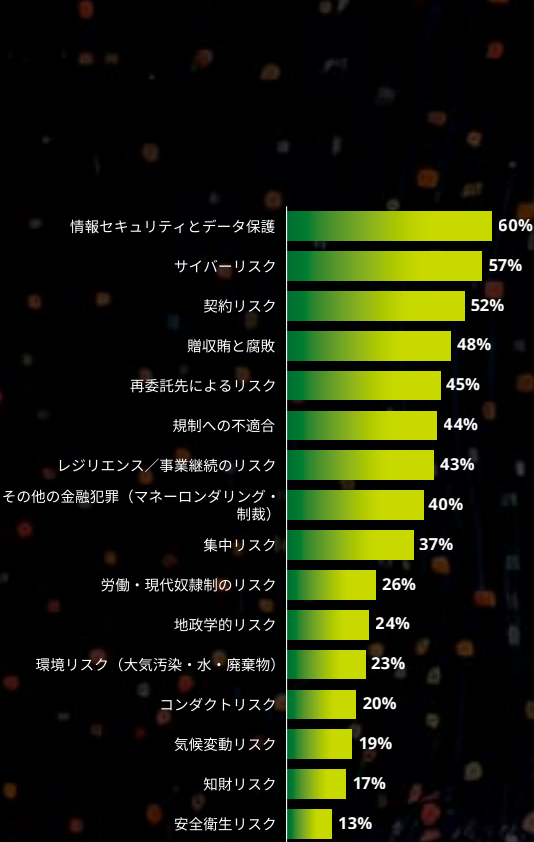
前述の論点に関して、私たちは下記の3つの重要な理由があると考えています。

- 01. 金融サービス業界の組織は、非常に規制の厳しい業界で事業を展開しており、明確な規制要件を背景として、他の業界セグメントよりも長期間にわたってTPRMに注力してきました。このことが、データ品質とインテグレーションを優先する必要性(そうしないことで重大な結果を伴う)、また、TPRMワークフローを再構築する必要性への強い認識を促しています。
- 02. 従来、金融サービス業界は、リテールバンキング、コーポレートバンキング、投資・資産管理、保険、融資などの事業部門／商品サービスにおいて、事業全体にわたって分断された複数のセグメントを持つ形で事業を展開してきました。このような状況が、基幹システムのインテグレーションやデータ品質への注力を強化する要因になっていると考えられます。
- 03. 金融サービス業界では、高頻度な取引、リアルタイムの不正検出、バイアスのかかった与信判断などに関連した瞬時かつ高精度の意思決定が大量に必要となるため、AIモデルがシステミックな財務的損失を増幅させるリスク(ミスブライシングリスクモデルなど)が高まる可能性があります。

既存のガバナンス／リスクや規制フレームワークの確立または改善は、本サーベイで特定された優先事項の中で3番目に位置しています(回答者の36%)。ただし、この必要性は他の業界セグメントと比較して、ライフサイエンス・ヘルスケア業界(45%)やテクノロジー・メディア・通信業界(44%)の回答者において特に高い傾向が見られます。

図10: AIを適用することで最もメリットがあると考えられるリスクドメイン(全体・業種別)

回答者の割合 (全体)



回答者の割合 (業種別)

	コンシューマー	エネルギー・資源・生産財 (ER)	金融サービス (FS)	ライフサイエンス・ヘルスケア (LHC)	テクノロジー・メディア・通信 (TMT)
情報セキュリティとデータ保護	54%	59%	64%	48%	62%
サイバーリスク	54%	64%	56%	62%	59%
契約リスク	43%	45%	58%	48%	52%
贈収賄と腐敗	62%	50%	38%	62%	52%
再委託先によるリスク	32%	41%	51%	48%	38%
規制への不適合	49%	48%	40%	43%	45%
レジリエンス／事業継続のリスク	35%	43%	42%	52%	48%
その他の金融犯罪 (マネーロンダリング・制裁)	41%	32%	43%	43%	38%
集中リスク	19%	23%	58%	19%	21%
労働・現代奴隷制のリスク	35%	30%	20%	38%	21%
地政学的リスク	24%	27%	22%	29%	24%
環境リスク (大気汚染・水・廃棄物)	32%	27%	17%	24%	21%
コンダクトリスク	30%	20%	15%	29%	17%
気候変動リスク	24%	23%	19%	19%	7%
知財リスク	16%	16%	10%	33%	24%
安全衛生リスク	24%	18%	6%	14%	14%

将来的影響

リスク領域の優先順位付け

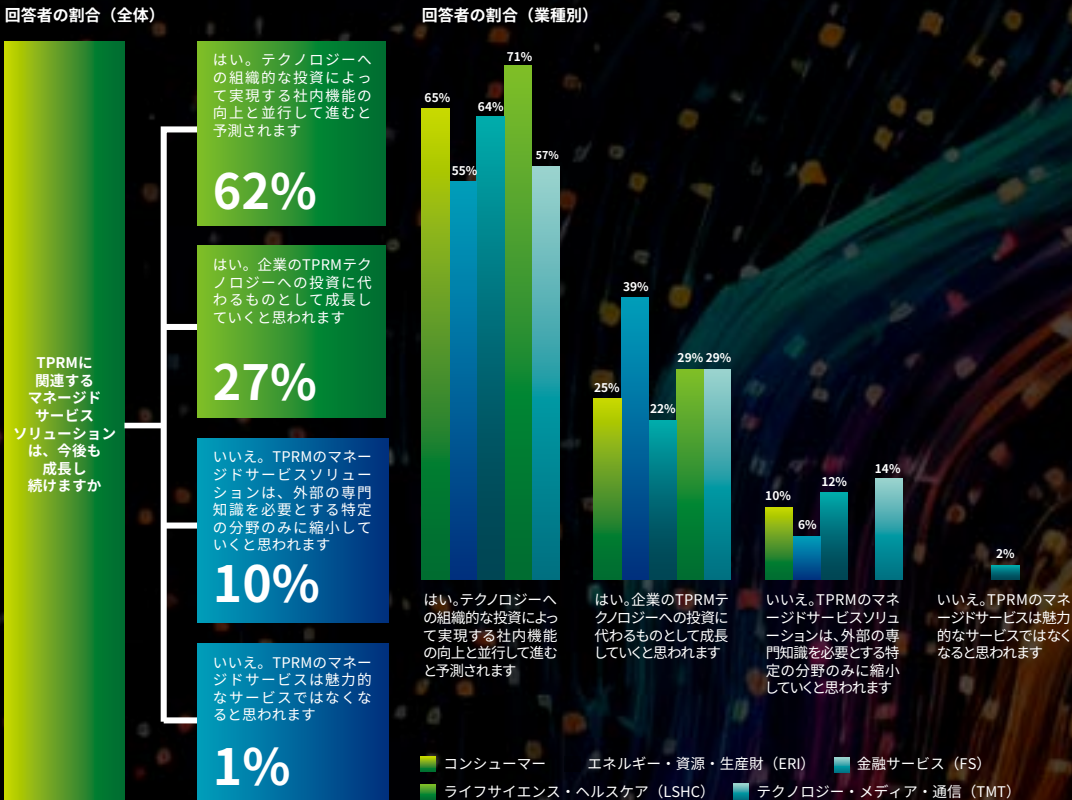
また、回答者は、サードパーティリスク管理を強化するためにAIを活用する際、限定的かつ焦点を絞ったアプローチを採用しており、その初期段階で特定のリスク領域を優先的に検討しているようです(図10)。そして、以下の主要なリスク領域がサードパーティリスク管理にAIを適用することで最も恩恵を受けると報告しています。

- 情報セキュリティとデータ保護 (60%)
- サイバーリスク (57%)
- 契約リスク* (52%)
- 贈収賄・腐敗リスク (48%)
- 再委託先によるリスク (45%)

TPRMにおけるマネージドサービスソリューションの未来

回答者の62%は、このような機会を活用できるようになるためにも、TPRMのマネージドサービスソリューションは今後も成長し続ける可能性が高いと述べています。ただし、こうした成長は、テクノロジーへの組織的な投資によって実現する社内機能の向上と並行して進むと予測されています(図11)。なおマネージドサービスソリューションのこうした成長が、組織のサードパーティマネジメントの基盤となるテクノロジーへの投資に取って代わると答えた回答者はわずか27%に留まりました。残りの11%は、マネージドサービスが特定の専門分野に限定される形で大幅に縮小すると示唆しており、そのうちの1%は、マネージドサービスは廃止される可能性があるとして回答しています。ライフサイエンス・ヘルスケア業界は、社内機能への投資を補完するためにマネージドサービスを活用することを最も支持しており(回答者の71%)、エネルギー・資源・生産財企業は、TPRM機能に関連する技術や専門知識／スキルへの多額の社内投資の代替として、AIを活用したマネージドサービスを利用することに最も関心を示しています(回答者の39%)。

図11:TPRMに関連するマネージドサービスソリューションは、今後も成長し続けますか



* 前章で示したように、契約管理はAIを活用した効率性の最優先事項としてまだ認識されていない一方で、同じ回答者は、組織がAIを使用して、より強力な戦略的見通しを持って契約リスクを事前対応的に管理することから大きなメリットを得られると回答しています。その一例として、AIを活用して、より堅牢に関連性の高い契約条項を策定することで、現在のリスクや新たなリスク、進化するリスクをより効果的に軽減することが可能であるとの回答が得られました。

将来の影響

実行可能なインテリジェンスとデロイトの見解

基本的なアクションと影響の大きいリスク領域の優先順位付け: データ品質の向上、複数のTPRMシステムの統合、ワークフローの再構築、ガバナンスフレームワークの改善などの基本的なアクションは、効果的なAIを活用したインテリジェントなTPRM機能を構築するために重要です。データの質が低いとリスク評価が不正確になり、断片化したシステムはサイロ化して意思決定を遅らせます。組織は、リスク、調達、財務、コンプライアンスの各機能にわたってデータを標準化、クレンジング、統合することによってのみ、リアルタイムのリスクインテリジェンスを実現し、情報に基づいた事前対応型の意思決定を行うことができます。また、進化するAIを活用したアプローチと代替戦略を活用することにより、事後対応的かつ半自動化されたシステムから脱却し、レガシーデータの統合を合理化する必要があります。

同様に、TPRMのワークフローについても、AIを活用したオートメーションに対する準備状況に基づいて評価し、リアルタイムのリスクスコアリングや継続的なモニタリングを行うよう再設計することで、進化するリスクに対して機敏に対応しなければなりません。ガバナンス、リスクや規制フレームワークも、新たに発生し進化するコンプライアンス要件に合わせて更新する必要があります。

本レポートで既に言及していますが、これらは全て、組織の予算の制約の範囲内で実行されるべきであり、取り組みの優先順位付け（リスク領域またはサードパーティのライフサイクルの段階）が非常に重要である理由となっています。

- この戦略的な優先順位付けは、組織のリスクアベタイトの成熟度が向上していることを引き続き反映し、関連するリスクに見合ったリスク管理の取り組みを実施するのに役立つと私たちは考えています。

- 予算上の制約がある場合、特に短期的には、費やした労力に対して迅速かつ高い成果をもたらすソリューションや取り組みに、需要が集中すると考えられます（アイゼンハワーマトリクスに基づく）。

AIを活用したハイブリッドなTPRMマネージドサービスモデルの台頭: サードパーティリスクマネジメント (TPRM) へのAIの統合は、ハイブリッドモデルの新時代を切り拓いています。このモデルでは、組織が進化するリスク環境に対応するために、マネージドサービスと強化された社内能力の両方を戦略的に活用することが可能となります。ここでは、マネージドサービスは社内機能を完全に置き換えるものではなく、社内機能を強化する補完的な手段として見られていることが示唆されています。このアプローチは、TPRMにおけるAIの導入に向けたより安全な道筋を提供するものであり、組織が経験豊富な協働者と共に試行錯誤し、メリットを実現できるようにします。信頼のおけるマネージドサービスプロバイダーの知識とこれまでの経験則を活用することで、企業はAIの実装に関連する潜在的なリスクを軽減し、より強固かつアジャイルなTPRMフレームワークへの移行を加速させることができます。

より多額の予算と重要なサードパーティリレーションシップを抱える大規模な組織は、自社のチームに高度な分析や自動化機能、リアルタイムのリスクインテリジェンスを提供するため、AIを活用したTPRMプラットフォームやツールに率先して多額の投資を行うようになるだろうと私たちは考えています。

- こうした組織は、AIを活用したツールを効果的に管理し、データに基づく洞察を理解し、特定の分野においてマネージドサービスを補完的に活用するために、TPRMチームのスキル向上を優先させる可能性もあります。これは、より包括的なマネージドサービスソリューションセットを採用する傾向が強い中規模および小規模な組織とは対照的です。

- ソフトウェアソリューションプロバイダーは、AIを活用した機能を自社製品に組み込む可能性があります。

- また、データ分析やリスクモデリング、継続的なモニタリングなど、AIを活用したTPRMの特定の側面に焦点を当てた専門的なマネージドサービスの提供が増加することも予想されます。

- このような個別化されたアプローチの共創は、これまで以上にコスト効率が高くなる可能性があります。

将来的影響

AIを活用したインテリジェントオートメーションの成熟度ロードマップ

本レポートの最終章に付属する付録では、TPRMにおけるAIの成熟度ロードマップ案を記載しました。

これは、成熟への全体的な道筋を示すものですが(第2章参照)、4つの主要なTPRMプロセス、すなわち固有リスクの判定、デューデリジェンス、契約管理、継続的なモニタリング／報告について、より詳細に掘り下げています。回答者は、これらのより詳細な分野それぞれにおいて、AIを活用したインテリジェントオートメーションの潜在的可能性が存在すると述べています(第3章参照)。

この成熟度ロードマップは、初期段階からTPRM全体レベルでの最適化までの5段階に一貫して沿うものであり、特定のTPRMプロセスの強化を促進するための経路を例示しています(第2章参照)。

この全体的なフレームワークを用いて、固有リスクの判定から継続的なモニタリングと報告に至るまでのサードパーティマネジメントの様々な段階において、このロードマップが具体的なマイルストーンにどのように変換されるかを評価します。

TPRMの次なるマイルストーンとしてのエージェンティックAI (Agentic AI)

Deloitte AI Instituteは、生成AIの現状に関する2024年第4四半期のレポートの中で、エージェンティックAIの注目度が高まっていることを強調しています。エージェンティックAIとは、プロンプトに受動的に応答したりコンテンツを生成したりするのではなく、人間の最小限の直接的な介入で能動的にタスクを実行できる自律型ボットまたはエージェントを指します。当該レポートによると、企業の4社に1社がそのようなエージェントの開発を積極的に検討しており、効率と生産性の向上を通じて持続可能な価値を生み出すための鍵を握る、AIの進化の次なるステップとして捉えています。情報を処理し、パターンを学習し、新しいコンテンツを作成する能力を備えた現在の生成AIは、エージェンティックAIの重要な構成要素と見なすことができます。

自然言語処理やコード生成、クリエイティブなコンテンツ制作の分野で現在開発されている機能は、将来的にはより多くの自律型エージェントを動かすために利用される可能性があります。TPRMに関連するこのような機能の一部は、AIを活用したTPRMの成熟度ロードマップの第5段階に記載しています。

しかし、エージェンティックAIの発展には、重要な倫理的および実務的な考慮事項が伴います。その考慮事項には、エージェンティックAIシステムが安全かつ倫理的に動作し、その目標が人間の価値観と一致していることを担保すること、意図しない結果を防ぐために、エージェンティックAIシステムの訓練に使用されるデータの潜在的なバイアスに対処することが含まれており、また、エージェンティックAIがどのように意思決定を行い、行動を起こすかについての透明性を確保することが、信頼と説明責任を構築するためには不可欠です。

文末脚注

1 Navigating the headwinds: enhancing agility to regain momentum, Deloitte UK, 2023

2 Now decided next: Generating a new future, Deloitte Insights, 2025

3 Now decided next: Generating a new future, Deloitte Insights, 2025

4 Digital Operational Resilience Act (DORA) - EIOPA, European Insurance and Occupational Pensions Authority, 2025

5 EU AI Act: first regulation on artificial intelligence, European Parliament 2025

6 Data protection under GDPR, European Parliament 2025

7 Digital Operational Resilience Act (DORA) - EIOPA, European Insurance and Occupational Pensions Authority, 2025

8 EU AI Act: first regulation on artificial intelligence, European Parliament 2025

9 Now decided next: Generating a new future, Deloitte Insights, 2025

10 Now decided next: Generating a new future, Deloitte Insights, 2025

11 Now decided next: Generating a new future, Deloitte Insights, 2025



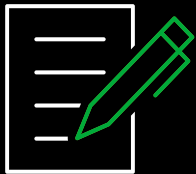
付録:TPRMにおけるAIの成熟化に向けた取り組み

付録：TPRMにおけるAIの成熟化に向けた取り組み

	第1段階：初期 (initial) 認知と調査	第2段階：発展期 (defined) 実験とパイロットプロジェクト	第3段階：管理実装期 (managed) 拡張と統合	第4段階：統合化 (integrated) 革新と最適化のための段階を 設定する完全な統合	第5段階：最適化 (optimized) ベストインクラスであり続けるため の継続的な変革
 TPRMにおけるAI の成熟化に向けた 全体的な取り組み	組織は、サードパーティマネジメントにおいてAIの可能性を認識し始めますが、このテクノロジーに対する理解と経験は限定的です。この段階では、通常、反復的なタスクの事後対応的な自動化の事例が増え、問題解決と意思決定のための履歴データが（予測的インサイトよりも）重視されます。	AIの潜在的な利点に対する認識は高まっており、小規模なパイロットプロジェクトや特定のTPRM機能内での実験につながっています。例としては、複数のソースからのデータ収集の自動化、デューデリジェンスのためのサードパーティおよび外部データのパイロット分析、複数のリスク領域にわたるモニタリングなどがあります。最初はいサイロ化されていることが多いですが、アイデアと概念が妥当性確認されるにつれ、より統合された先進的なアプローチが台頭します。	AIソリューションは拡大し、組織全体に展開され、主要なTPRMや部門横断のプロセスに統合されます。このプロセスには、調達、購買、財務、物流、事業継続、報告に関連するプロセスが含まれます。この統合により、サードパーティのライフサイクルをエンドツーエンドでリアルタイムに把握できるようになり、より事前対応的な管理が可能になります。組織はトレーニングや雇用を通じてAIリテラシーを強化し続けます。	AIはサプライチェーンとTPRMの戦略の中核的な構成要素となり、継続的な改善とイノベーションを可能にします。この段階の特徴とは、予測分析にAIと機械学習を幅広く活用することによって、競争優位性と事前対応型のリスク管理を生み出す機会の非常に正確な感知、評価、獲得を実現することです。特定のTPRMプロセスにおける半自律型の意思決定は、人間とAIの相乗効果を備えるAIを活用したインサイトによって可能になります。	組織は、サプライチェーンやその他のサードパーティとの関係の管理にAIを率先して使用するリーダーとなります。この段階の特徴は、予測分析にAIと機械学習を幅広く活用することによって、競争優位性と事前対応型のリスク管理を生み出す機会の非常に正確な識別、評価、獲得を実現することです。特定のTPRMプロセスにおける半自律型の意思決定は、人間とAIの相乗効果を備えるAIを活用したインサイトによって可能になります。
特定のTPRMプロセスの強化を促進するための経路の例					
 固有リスクの判定	反復的なタスクを処理するための自動化の基本的なレベル。例えば、サードパーティから情報を収集するための簡単なスクリプトまたは基本的なロボティックプロセスオートメーション（RPA）の使用、自動化された配布、基本的なレベルの検証を行って完全性を確保するための固有リスクに関する質問票の回収が挙げられます。	サードパーティからの固有のリスク関連データを他の外部ソースと組み合わせるなど、自動化されたデータエンリッチメント（データに価値と有用性を付加）によって、リアルタイム更新を前倒しすることができます。このデータは、固有リスクを増大させる外部環境における要因に関連しています。例としては、制裁リスト、政治的安定性指標、外交関係に関するセンチメント分析、サードパーティの国または地域の信用格付け、通貨ボラティリティ、業界特有の混乱、またはサードパーティに関するニュースのセンチメント分析が挙げられます。	機械学習をベースにした分析は、固有リスクと適格性（IRQ）データをより広範に分析し、高度な機能によってパターンを検出することができます。こうした機能には、複数のリスク領域にわたるサードパーティとの契約のリスクスコアリングや、将来の危険信号やリスクの高いリレーションシップを特定するための予測分析が含まれます。こうした分析では、依存性や代替可能性を含む多様な基準を検討することができ、全てのサードパーティとの関係にわたるリスクスコアリングや分類につながります。	高度なAIを活用したインサイトは、人間による検証や行動のための推奨事項とともに、固有リスクの判定に関連するより深いリアルタイムのインサイトを提供できます。インテリジェントオートメーションにより、固有リスクに関する質問票を（定期的ではなく）継続的に再評価することができます。これにより、固有リスクレベルが最新の状態に保たれ、下流のサードパーティのコントロールの妥当性と有効性が適切に評価されます。	人間とAIの協調の最適なレベルを備えた、半自律型の固有リスク管理が実現可能になります。これには、サードパーティのサービスに関連する固有リスクを独自に特定し、優先順位付けし、管理するためのAI機能の完全な統合が含まれます。ヒューマンインザループ（HITL）またはヒューマンオーバーザループ（HOTL）モデルを実装することができ、それぞれが自律性の監視または統制を意味しています。
 デューデリジェンス	アドホックなデューデリジェンス（多くの場合、サイバーセキュリティやデータ保護などのいくつかのリスク領域に限定されている）とサードパーティリレーションシップのモニタリングが行われ、潜在的なリスクやコンプライアンス問題に対する自動アラートは最小限に抑えられます。	デューデリジェンスの取り組みを強化し、より広範なドメインにわたる潜在的なコンプライアンス問題を特定するために、AIを活用したサードパーティ評価ツールが試験運用されています。こうしたツールには、財務健全性データ、レピュテーションスコア、コンプライアンスソースなどがあります。これらを手動で組み合わせ、サードパーティのリスクプロファイルの全体像を提供できます。これには、潜在的な危険信号を早期に特定するための初期機能も含まれます。	AIを活用したリスクスコアリングモデルを用いたデューデリジェンスのより大規模な強化。これにより、全ての主要なリスク領域を網羅するサプライヤーおよびサードパーティとの関係のエコシステム全体にわたって、より包括的な評価をさらにリアルタイムで提供します。	リアルタイムのリスク評価と異常検出を使用して、サプライヤーとサードパーティの活動に関する事前対応的なAIを活用したデューデリジェンスが実施されます。これにより、より深いインサイトを活用して、焦点を当てるべき高リスク領域を特定します。例えば、自然言語処理を使用して、ニュースやソーシャルメディアなどの非構造化データを分析し、リスクの兆候を判断したり、サードパーティや業界のコンテキストに関連するリアルタイムのアラートを使用してリスク軽減の推奨事項を提供することが可能です。	この段階の特徴は、サードパーティリスクマネジメントにおけるパラダイムシフトです。サードパーティとの関係の複雑性を包括的に分析し、適応することが可能な高度な自己学習AIアルゴリズムが統合されています。これには、変化する規制の状況の中で契約の動向を管理し、レジリエンスなどの問題を解決することが含まれます。これによって、最終的には価値の共有と持続可能な成長のための新たな機会が提供されます。

付録：TPRMにおけるAIの成熟化に向けた取り組み

	第1段階：初期 (initial) 認知と調査	第2段階：発展期 (defined) 実験とパイロットプロジェクト	第3段階：管理実装期 (managed) 拡張と統合	第4段階：統合化 (integrated) 革新と最適化のための段階を 設定する完全な統合	第5段階：最適化 (optimized) ベストインクラスであり続けるための 継続的な変革
 契約管理	契約管理は主に手作業で行われており、テクノロジーの活用は限定的です。例えば、基本的な文書検索および抽出ツールを使用して主要な用語を抽出することは可能ですが、これらのツールは標準化されたアプローチがないまま、アドホックな形で使用されています。	標準化された契約管理プロセスを使用した堅牢な契約管理ツールが、基本的なデジタルバックボーンを形成します。この段階での主な焦点は、日常業務の自動化を試験的に実施することです。この業務には、契約書の作成、契約更新時期の通知、コンプライアンスチェックなどがあります。AIツールと契約管理システムの間の相互作用は、データ利用率の向上に利用されます。	予測分析を使用するAIを活用したインサイトによって、より事前対応的な契約管理と意思決定が可能になります。このインサイトが提供するより優れた可視性、管理、有意義なレポートによって、契約リスク、コンプライアンス上の懸念事項、契約履行の傾向を予測することが可能になります。	サポートツールを備えたAIを活用したコラボレーションプラットフォームが開発され、契約エコシステム全体において統合されます。このプラットフォームによって、リアルタイムの契約交渉と管理が容易になります。IoTやブロックチェーン技術との統合により、安全で透明性の高い契約管理が強化される可能性があります。例えば、IoTとブロックチェーンは、契約条件に対する履行をリアルタイムで追跡し、SLAに基づくペナルティや報酬を透明性のある方法で自動的にトリガーすることができます。	半自律型の契約管理システムは、最小限の人間の介入で実装され、運用されています。このシステムは、リスクの低いサードパーティ向けのスマートコントラクトを利用しており、全て人間によるモニタリングのもとで、提案された変更を起草したり、事前定義された条件に基づいて自動発効することが可能です。深層かつ教師なし学習の手法の採用が増えており、AIシステムが継続的に学習して適応し、契約管理プロセスを最適化できるようになっています。
 継続的なモニタリングと報告	先進的なインサイトよりも、過去のコンプライアンスおよびリスク指標に重点を置いた、サードパーティからの基本的なデータ収集（ほとんどが手作業による）が行われています。テクノロジーの利用は限定的であり、主にスプレッドシートや簡単なデータベースに依存しています。このプロセスは、リスク管理に対する事後対応的なアプローチをサポートし、懸念が生じた際に対処する仕組みとなっています。	自動化されたモニタリングとアラートは、前段階での自動化されたデータ収集を基盤として構築されています。リアルタイムモニタリングは、特定のコンプライアンスおよびリスク指標に限定されることが多く、許容可能な閾値からの逸脱に対して自動アラートをトリガーします。	リアルタイムの予測分析は、社内外の膨大なデータセットに存在する複雑なパターンや傾向を認識することで、潜在的なリスクやコンプライアンスの問題を事前に特定します。人間による監視は引き続き不可欠ですが、以下のような結果をもたらします。	この段階は、事前対応的かつ協調的なリスク管理へのさらなる移行を表しており、AIが（コパイロットとして）人間の経験を強化して、よりレジリエントでセキュアな運用環境を構築します。AIを活用したインテリジェントな意思決定支援システムは、リスク管理フレームワークにより深く組み込まれるようになり、組織がよりデータドリブンな意思決定を行い、リスク管理戦略を最適化することが可能になります。例えば以下のような対応が可能となります。	サプライチェーン活動のシームレスな連携と最適化は、相互接続されたAIを活用したプロセスとシステムによって達成されます。高度な分析、動的シナリオ計画、予測的なインサイト全てを常に変化する環境に整合させることにおいてAIを活用しています。
	テクノロジーツールは、主にデータ入力や基本的なレポート作成の自動化に使用されていますが、履歴データのパターンを特定しようとするツールも一部導入されています。	この段階では、より事前対応的なリスク管理アプローチへの明確な移行が見られ、懸念事項への迅速な対応が可能となります。最終的には、リアルタイムのアラートを活用し、継続的なモニタリングを実現するAI駆動型ツールへと進化します。このツールは、自然言語処理 (NLP) を活用し、内部およびサードパーティの構造化データに加え、ニュース記事やソーシャルメディアといった外部ソースからの非構造化データを分析します。	・状況に応じた正確な報告と誤検出の減少：これにより、リスクをより深く理解することが可能になります。 ・AIが生成したビジュアライゼーション：リスクヒートマップなどのツールを活用し、様々な領域のリスクエクスポージャーレベルを動的に可視化します。これにより、情報に基づいた意思決定を支援し、ドリルダウン分析を可能にします。 ・システムが生成したリスク軽減アクションプランと進捗状況の追跡：問題解決への道筋を合理化します。	・AIガイドによるリスク受容：人間の入力を伴うインテリジェントなシステムが、包括的なリスク受容文書を生成し、リスクアペタイトに関する情報に基づく意思決定が行われるようにします。 ・コラボレーションによるリスク軽減：AIは、合同のレジリエンステストなどのリスク軽減策を共同で実施するために、サードパーティとの連携を強化します。	・継続的な改善と適応：実際のパフォーマンスに基づいて、AIモデルを継続的に改善・適応させており、サードパーティリスクマネジメントにおける透明性と説明責任を強化します。 ・インテリジェントなシナリオ計画：AIは、内部のリスクアペタイト、サードパーティとの関係のコンテキスト化、公開されているデータからのリスク兆候を組み合わせて、インテリジェントなシナリオ計画を推進することができます。また、リスクエクスポージャーを軽減し、より優れたアウトプットを実現するため、より良質な情報をさらにタイムリーな意思決定に提供します。



著者について

著者について



Kristian Park
Partner and Global Leader, Extended Enterprise

デロイトのExtended Enterprise (拡張された企業ネットワーク) プラクティスのグローバルリーダーです。英国を拠点としており、TPRMフレームワークの設計と改訂、テクノロジーソリューションの実装、サードパーティへの質問票のスクリーニングやモニタリングなどのオペレートサービスの提供を含む、様々なサードパーティリスクマネジメントのトピックについて、クライアントと協働して取り組んでいます。

また、英国およびNSE企業の戦略的リスクオフリングも率いており、Extended Enterpriseのみならず、デロイトのESGおよびレジリエンスオフリングも担当しています。こうしたサービス間の接点は、ここ数年間でより明確になってきており、最新のサーベイ結果に反映されています。

金融サービス、ライフサイエンス、エネルギー・資源、テクノロジー・メディア・通信、および消費財といった全ての業界において、豊富な経験を有しています。



Danny Griffiths
Partner, Extended Enterprise

デロイトのExtended Enterpriseチームに所属するパートナーであり、アウトソーシングおよびサードパーティリスクマネジメント (TPRM) に関する保証およびアドバイザリーサービスを17年以上提供してきました。様々な業界セクターにわたり、TPRMのあらゆる面でクライアントを支援してきましたが、金融サービスセクターで事業運営している組織を主に担当しています。

また、規制上の期待や優良な業界慣行に照らして、サードパーティとのやり取りや管理についてクライアントにアドバイスを提供することを専門としています。クライアントが既存のTPRMプラクティスをベンチマーク化することを支援し、TPRMの成熟度を高める新しいプラクティスの確立に導きます。さらに、クライアントがTPRMのテクノロジーランドスケープを理解できるようにするだけでなく、TPRMプラクティスを「技術的に実現する」方法や外部支援 (マネージドソリューションなど) のメリットを引き出す方法を理解できるよう支援します。

さらに、デロイトのTPRMサービスの国際ネットワークにおけるリーダーも兼務しており、ヨーロッパ、中東、アフリカ (EMEA) 全地域のクライアントを幅広く担当してきました。グローバルに事業運営している国際機関との協働実績もあり、世界中の同僚と協力して従事することで、クライアントにインサイトを提供します。TPRMフォーラムに定期的に参加するコントリビューターでもあり、デロイトUKやグローバルネットワークにてTPRMラウンドテーブルを主催しています。



Dr. Sanjoy Sen
Head of Research and Eminence, Extended Enterprise

デロイトのExtended Enterprise研究責任者であり、アストン大学のAIとビジネス戦略におけるMScプログラムの共同ディレクターでもあります。サードパーティマネジメントの分野での先駆的調査およびソートリーダーシップで、2019年にアストン大学から博士号を取得しています。2021年には、MBA協会 (AMBA) から権威あるグローバル研究インパクト賞を授与されました。

2014年以来、手掛けている研究は、米国経営学会を含む様々な学術誌や専門誌、さらにはWall Street Journalやその他の大手新聞にも引用されています。

また、Extended Enterprise、アウトソーシング、およびシェアードサービスの戦略的ガバナンスとリスク管理について、取締役会、上級幹部、リスク責任者、および内部監査部門に助言する業務においても、豊富な経験を有しています。デロイトと、他のビッグ4監査法人1社におけるパートナーレベルでの17年間のキャリアを含め、英国勅許会計士 (FCA)、原価・管理会計士、認定情報システム監査人 (CISA) として、35年以上の実績もあります。



グローバルのTPRM担当者

グローバルのTPRM担当者

Global TPRM contacts

Global leader

Kristian Park
+44 20 7303 4110
krpark@deloitte.co.uk

Americas leaders

Suzanne Denton
+1 212 436 7601
sudenton@deloitte.com

Daniel Soo
+1 212 436 5588
dsoo@deloitte.com

Asia Pacific leader

Jimmy Wu
+886 2 27259988
jimwu@deloitte.com.tw

EMEA leaders

Jan Corstens
+32 2 800 24 39
jcorstens@deloitte.com

Kristian Park
+44 20 7303 4110
krpark@deloitte.co.uk

Americas

Brazil

Fabiana Mello
+55 21 3981 0927
fabianamello@deloitte.com

Asia Pacific

Japan

菊永 ブルース
+81 90 8347 7656
bruce.kikunaga@tohmatsu.co.jp

EMEA

Belgium

Jan Corstens
+32 2 800 24 39
jcorstens@deloitte.com

Southern Africa

Nombulelo Kambule
+27 11 806 5548
nkambule@deloitte.co.za

Canada

Michael Nassar
+1 416 813 2379
minassar@deloitte.ca

中山 崇
+81 70 1450 6718
takashi.nakayama@tohmatsu.co.jp

Finland

Jouni Viljanen
+35 8207555312
jouni.viljanen@deloitte.fi

Spain

Oscar Martín Moraleda
+34 914432660
omartinmoraleda@deloitte.es

United States

Suzanne Denton
+1 212 436 7601
sudenton@deloitte.com

Taiwan

Jimmy Wu
+886 2 27259988
jimwu@deloitte.com.tw

France

Sonia Cabanis
+33 1 58 37 03 04
scabanis@deloitte.fr

Switzerland

Steffen Pietz
+41 58 279 6494
spietz@deloitte.ch

Daniel Soo

+1 212 436 5588
dsoo@deloitte.com

Romania

Bogdana Buhos
+40 762 595 818
bbuhos@deloittece.com

United Kingdom

Mark Bethell
+44 20 7007 5913
mabethell@deloitte.co.uk

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ リスクアドバイザリー 合同会社、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 グループ 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プロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内約30都市に2万人超の専門家を擁し、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）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル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れらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オーストラリア、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、最先端のプロフェッショナルサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来180年の歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材の活動の詳細については、www.deloitte.com 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、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（DTTL）、そのグローバル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れらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



IS 669126 / ISO 27001



BSMS 764479 / ISO 22301

<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>

MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS

Since 1845