

# コンプライアンスコスト

コンプライアンスの費用対効果を  
最適化するための実践的戦略



事業を営むに当たり、コンプライアンスは必須の義務である。そしてその重要性（と課題）は、大きくなる一方である。にもかかわらず、多くの企業はいまだ自社のコンプライアンスコストを十分に把握しきれておらず、コンプライアンスの有効性を最適化することに苦労している。しかしPwCがコンプライアンスのコストと先進事例を調査した結果、事業運営と同じ原則に従いつつ、コンプライアンス機能をいわば「経営」することによって、コンプライアンスの最適化に向けて大きく前進できることが確認された。この点は、有効性に優れたコンプライアンス部門を持つ各社の事例でも明確に証明されている。組織構造に戦略的一貫性を持たせること、コストを重視した運用モデルを構築すること、未来に備えた人材戦略を整備すること、テクノロジーを活用すること、イノベーションを継続すること。これらは全て、先進的な事例を成功させた企業がコンプライアンス機能を確立するために、基本原則として活用した方針である。貴社では、コンプライアンス部門の運営を、一般の事業運営と同様に考えたことがあるだろうか？

企業各社は、自らの企業責任を真剣に受け止め、規制や法令上の義務や倫理的義務を果たそうとしている。顧客や株主からもそう期待されており、規制当局からはそう義務付けられている。コンプライアンス違反は制裁金を科されるばかりでなく、時に企業の評判や顧客関係に壊滅的な打撃を与え、しばらくの間、成長や利益率目標に影響を及ぼす可能性がある。

一部の企業幹部は、規制は縮小される方向にあり、紛争鉱物やクリーンエネルギーといった問題に対する注目も低下していると考えている。しかし最近の政策や規制の変化を見ると、撤廃される規制がある一方で追加される規制もあり、コンプライアンスをめぐる情勢の不確実性が増していることが分かる。2018年5月に適用が開始されたEU一般データ保護規則（GDPR）などもその一例で、IT企業をはじめ、顧客情報をデジタルで保管している企業は速やかな対応を迫られている。また米国の税制改革も、内外の企業に大きな影響を与えている。こうした事例から分かることは、コンプライアンスリスクの管理は引き続き必要であり、コンプライアンスの費用と複雑さは今後も増大するだろうということである。

PwCは、グローバルで実施している「Risk in Review」と「State of Compliance（年次コンプライアンス調査）」において、コンプライアンスコストについていくつかの特定の業種を対象に詳細な調査を行い、コンプライアンスコストと課題について、規模、成熟度、複雑さの点でさまざまな企業から幅広く情報を収集した。加えて、企業幹部へのインタビューを行い、より深い知見や、先進的事例を得た。これらの知見や先進事例は、国内外からの厳しいコンプライアンスの要請に応え他社に先駆けて実践してきたものである。

調査の結果、コンプライアンスの重要性はこれまで以上に高まっていることが確認された。また、「もし企業がコンプライアンスの最適化を望むなら、事業運営と同じ原則に従うべき」という、非常に重要な命題が明らかになった。この命題に関連する原則としてはさまざまなものが考えられるが、PwCの調査を通して特に明確になったのは、次の5原則である。

-  戰略的一貫性のある組織構造
-  コストを重視した運営モデル
-  未来に備える人材戦略
-  テクノロジーの活用
-  持続可能なイノベーション

事業運営では、優れたリーダーは戦略的に一貫性のある組織構造を作ることに力を注ぐ。テクノロジーを活用して従業員の能力を強化し、イノベーションを継続的に推進して新しい製品やサービスとそれらの提供方法の開発を促す。そして費用対効果をモニタリングするための指標を設定する。このような事業運営の方法論を用いて、コンプライアンスの最適化を図ることを検討してはどうだろうか。

## 戦略的一貫性のある組織構造

革新的な組織モデルを導入すれば、ムダを排除したより効果的なコンプライアンス運営が可能となり、迅速かつ機動的な意思決定が実現する。

通常の事業運営と同様に、適切な組織構造と運営モデルは、コンプライアンスの有効性とコストパフォーマンスのいずれにも効果的である。一貫性のある組織構造では、第一のディフェンスラインである事業部門がコンプライアンスの一義的な責任を持つことで、コンプライアンスの有効性が長期的に持続するようになる。PwCの調査では、組織構造と戦略との一貫性についていくつかの革新的なアイデアの存在が明らかになった。

組織構造は各事業体で多様性に富んでいるが、そうした中でも多くの企業がグローバル、もしくは地域ごとにコンプライアンスを中央から監督する形態を採用しており、大半が最高コンプライアンス責任者 (CCO) を置いている。協力を推進するため、CROとCCOの役割をあわせ持ち、内部監査部門とも密接に協力する、最高リスク・コンプライアンス責任者 (CRCO) を任命する企業も増えている。リスク管理とコンプライアンスを統合することで両者の調整が進み、全社で共通の分類方法のもとで問題を整理することができる。

もう一つの傾向として、コンプライアンス担当者を各事業部門の中に置く事例も増えている。コンプライアンス担当者が事業部門に常駐し、窓口機能を果たしたり調整を行ったりするケースである。事業部門に配置されたコンプライアンス担当者は、事業部門がコンプライアンスやその適用についてより強いオーナーシップとアカウンタビリティを持ち、同時に、全社的なコンプライアンスを推進するように支援している。

(詳細については「[Trends in compliance organizational structures](#)」を参照)。

分散型のコンプライアンス組織では、コンプライアンス担当者が完全に事業部門に入ることで、各事業部門のアカウンタビリティを促進する。昨今、各企業ではマネジメントCSA (統制自己評価) プロセスの整備が進められており、そのプロセスを通じて事業部門は自らのコンプライアンスを自己管理し、グローバルのモニタリング監督者に報告する。監督者は、指標やダッシュボードを用いて、構造的なコンプライアンス違反とプロセス、人、テクノロジーの不備の結果生じた地域固有の例外的事象を監視し、その対応を支援する。そして第三のディフェンスラインである内部監査は、第二のディフェンスライン (コンプライアンスプログラムを含む) の全体に対する監査プログラムを実施し、経営陣の意思決定を支援する報告データの質を評価することができる (3つのディフェンスラインの概要については、図1を参照)。

図1：3つのディフェンスライン



## コストを重視した運営モデル

コンプライアンスのコスト効率を管理し、測定するための第一歩は、直接費用と間接費用を明確にすることである。

どの業種でも、コンプライアンスは費用が高く、間接費用がよく見えないと思われている。しかし大半の場合、それはただそう思われているにすぎない。PwCの調査によると、現状では大半の企業がコンプライアンスの費用を文書化していない。すなわち不透明な慣行が一般的なのである。

調査対象の企業の約半数が、コンプライアンス費用を全て把握していると考えているが、それは「コンプライアンス費用」を中央集権型のコンプライアンス部門やSOX部門の予算に限定して定義した場合である。分散型のコンプライアンス組織構造を持つ企業では、コンプライアンス費用は各事業部門の費用に組み込まれているため、全く透明性がないのである。

さらに、間接費用は、コンプライアンス費用の議論において考慮されない場合も多い。部門の責任者がコンプライアンスの質疑に対応した時間、システムの更新やメンテナンス、問題解決、データの統合、経営陣への報告、コンプライアンスの要件をめぐる経営陣の話し合いなどは、全て間接費用である。

分散型の組織構造やリソースの不足により、コンプライアンス費用の定量化が困難であるのは事実だが、「測定できないものは管理できない」と言うように、費用を正しく認識することには大きなメリットがある。コンプライアンス違反が生じた場合の費用や、非効率なコンプライアンスによる損失は相当な額にのぼる。コンプライアンスの不備による企業の評判やブランドへの影響、顧客離れ、社内の士気低下といった損失を考慮すると、コンプライアンス違反から生じる費用は、コンプライアンスの総額をはるかに上回る可能性があるということは、さまざまな業界の実務家やコンプライアンス担当役員が賛同するところである。非効率なコンプライアンスもまた、企業の時価総額や株価収益率などの主要な市場指標を同業他社よりも悪化させる。反対にコンプライアンスの効率を10%～30%向上させることができれば、収益性や株主価値に直接的な影響を及ぼすことも可能だ。

コンプライアンスの費用は業種によって異なる。規制の強い業界で事業を営む企業は、規制の緩やかな業界の企業に比べて費用が高くなる傾向がある。また企業文化や、経営陣がコンプライアンスにどのような姿勢で臨んでいるかも影響する。さまざまな調査や研究においても、コンプライアンス費用とそこに影響を与える要因との相関関係を実証的に示すことはできていないが、ある調査によると、一つの目安となる推定値として、企業の収益10億米ドルごとに100万米ドルから500万米ドルの費用がかかるとの概算結果が示されている。コンプライアンス態勢を十分に考慮し、コンプライアンスに要している労力をできるだけ積み上げることで、真のコンプライアンスコストを可視化しモニタリングすることができるだろう。

## 未来に備える人材戦略

持続的に成功している企業は、人材戦略と人材管理を最優先課題として取り組んでいることが、調査によって繰り返し証明されている。変化のペースは加速している。良い人材をめぐる競争は激しく、「人材」の意味は、10年前と今では違うものになった。今後、今の私たちが全く知らない役割、スキル、役職がたくさん登場するだろう。私たちのほとんど誰も定義できない未来に、企業はどう備えることができるのだろうか？人材のニーズはどう変わるのであるか？企業はどうやって必要な人材を集め、つなぎ止め、やる気を起こさせていけばいいのか？そして、そうしたさまざまな状況がコンプライアンスにおいてどのような意味を持つのか？

コンプライアンス組織が将来を見通すに当たっては、健全な人材戦略がとりわけ重要になる。自動化が進み、人間の労働者が将来求められる数々のスキルに対していかに適応するかという、深刻な課題が突き付けられようとしているからである。

コンプライアンス担当役員には、相互に関連する3つの要素で構成される人材戦略を構築する機会が与えられている。3つの要素とは、自動化の影響、コンプライアンス人材要件の将来像、コンプライアンス人材確保のための戦略である。これらは全て、コンプライアンス担当役員が責務を果たすために欠くことのできない使命である。

全社的な自動化のビジョンと一致した自動化戦略を策定し、テクノロジーを中心とする持続可能なコンプライアンス組織を構築するには長い道のりとなるだろう。コンプライアンス担当役員は、次のような問題を考察することになる。コンプライアンスプロセスのどこを自動化できるか？変化するコンプライアンスのニーズに機動的に対応できるのはどのテクノロジーか？自動化によって人材戦略（具体的には、人材の採用と維持）にどんな影響があるか？将来のコンプライアンス要員を構成するのは、人間だけとは限らない。リスクやコンプライアンスに対応した高度なアル

ゴリズムでテラバイト級のデータを処理し、リスクのモニタリング、テスティング、報告を行う能力を持ったボットも使われるだろう。従ってコンプライアンス人材戦略では、コンプライアンスプロセスの専門家であると同時に、中核的・総合的なテクノロジースキルも備えた人材に注目することが不可欠である。

コンプライアンス調達戦略として新たに登場してきたモデルの一つにCOE（センター・オブ・エクセレンス）がある。この戦略は、コンプライアンス管理の一部を外部のサービスプロバイダーにアウトソースし、多様な機能を持つコンプライアンス専門家の手に委ねるものである。いわば「サービスとしてのコンプライアンス」であり、企業は人材の採用や維持、組織知の喪失にかかるリスクを外部プロバイダーに移転することができる。プロバイダーはSLA（サービス品質保証の合意）を締結して企業に専門サービスを提供する。このサービスモデルにおいてもテクノロジーの活用が進み、企業が負担するコンプライアンス費用が低下するとともに、生み出す価値が向上している。金融サービスやヘルスケアといった規制の厳しい業種に限らず、破壊的技術セクター、あるいは公益事業、小売・消費者製品産業、製造業などでも導入され、成功している。このモデルのカギは、5年後には今とはモデルが異なるものになっているかもしれないことを十分に認識し、コンプライアンス組織のリスクプロファイルの変化に適応できる持続可能なプロセスを設計することである。

まとめると、正しい人材戦略を整備し、自社の企業文化の中で有効に機能するモデルや構造を事前に練り上げることによって、正しいコンプライアンスに大きく近づくことができる。

## テクノロジーの活用

テクノロジー主導型のコンプライアンス計画により、現場ではプロセスを合理化し、部門を超えたチームとの協力が可能になる。

企業が取り組んでいるイノベーションの大部分は、テクノロジーに支えられている。企業に効率性、機動性、スピードをもたらす最たるもののがテクノロジーであり、コンプライアンスについても同じことが期待できる。CEOがテクノロジーで事業の可能性を広げているように、リーダーもテクノロジーを活用してコンプライアンスの可能性を広げるべきである。PwCの調査では、中でもテクノロジーの活用が有効な3分野において、各社が前進していることが示されている。

コンプライアンス部門やリスク部門は、より機動性の高い組織になろうと苦心しており、そのニーズを満たす新しいサービスやパートナーを模索し続けている。その候補には、マネージドサービスや、専門チームがコンプライアンスを支えるCOE（センター・オブ・エクセレンス）なども含まれる。こうしたサービスは、コンプライアンスプロジェクトの効率を徐々に高めつつある。新たなサービスの活用やパートナーとの連携により機動性を高め、コンプライアンスの効率化を図ろうとする努力の結果、これまで盲点となっていた、自社の複数の部門にまたがって影響を及ぼすリスクを特定できるようになることにもつながっている。



GRG（ガバナンス、リスク、コンプライアンス）テクノロジーは、企業のコンプライアンスリスク管理を支援するよう設計された技術で、大半の企業にとってGRGへの投資効果の向上につながる膨大な機会をもたらしてくれる。しかしPwCがインタビューを実施した企業の40%近くが、GRGテクノロジーを導入していなかった。導入している企業でも部分的なソリューションとしての使用にとどまっているなど、GRGテクノロジーの能力を十分に活用できていない場合が多い。すでに導入したツールをさらに活用することによって、あるいは、もっと包括的なアプローチで導入することによって、より多くのことが可能になる。組織横断的にこれらのツールを活用し、社内の協力体制を充実させ、透明性を高めれば、全体的なリスクとコンプライアンス費用を減らせる状況にある企業が多い（「ケーススタディ：BECUがテクノロジー活用によってリスク管理基盤の構築を実現」を参照）。

データ分析およびインフラについても、戦略的かつ持続可能なアプローチを採用すれば、脅威の監視とその優先度の決定、法令順守、報告義務の管理などにデータを活用できるようになる。例えば是正措置が成功しているか、問題が再発していないかを見極める際の分析方法も、大幅に効率化できる。企業へのインタビューでは、アナリティクスを導入していないと答えた企業もあれば、単発的に利用するとした企業、コンプライアンス関連の監査や過去データの検討といった一部の分野では常時利用していると答えた企業もあるなど、多様な実態が明らかになった。業務の性質を根本的に変化させるような革新的な方法によるアナリティクスの活用は、大半の企業にメリットをもたらす。

最後に、自動化と人工知能には、監視機能を拡張しプロセスを合理化する大きな可能性があり、まだその機能はほとんど活用されていない。例えば成熟された機能を持つ銀行や資本市場などの業種では、インテリジェントオートメーションへと向かっている（企業のコンプライアンス機能強化の機会を自動化する方法については、図2を参照）。

図2：コンプライアンス機能向上へ向けた自動化の機会



(PwC: The promise of Intelligent Automation)

人工知能やロボティクスモニタリングなどのツールは、コンプライアンスの自動化や最適化を促進する。企業は、コンプライアンスの成熟度に関わらず、さらに高度な技術活用が可能である。ロボティクス・プロセス・オートメーション（RPA）技術は、リスクやコンプライアンスの監視のさまざまな面において、応用の幅がますます広がっている。また人事業務や調達活動から、第三者のリスク管理状況の監視まで、広範なビジネスプロセスの自動化に向けて、ポットの開発が進んでいる。ポットにより自動化する活動やプロセスを選定する基準は、活動の再現性や測定可能性などである（「ケーススタディ：業界トップ企業は販売会社の不正行為対策に対抗するため、データ分析をどう活用したか」を参照）。

## ケーススタディ： BECUがテクノロジー活用によってリスク管理基盤の構築を実現

### 背景

Boeing Employees Credit Unionとして始まったBECUは、米国で4番目に大きいクレジットユニオンであり、その資産規模は180億米ドルを超える。Consumer Federal Protection Bureauのガイドラインに準拠し、National Credit Union Administrationの規制を受けている。BECUはその規模と組織構造に合わせて、テクノロジーを活用した堅牢なリスク管理プログラムを整備している。

### 機会

世界的な景気後退とドット・フランク法の施行直後、BECUの資産額は100億米ドルを超えた。これにより、監督当局の規制に対応するためのリスクおよびコンプライアンス態勢の強化が必要になった。

### アプローチ

BECUは、3つのディフェンスラインを正式に構築することを決定した。この方法はすでに枠組みとして定着しており、IIA（内部監査人協会）や規制当局の支持も得られていることを知っていたからである。最高リスク責任者（CRO）は直属のレポートラインとして、規制順守、ERM、調達、総合法務、データ分析、GRCテクノロジープログラム管理などの業務部門を統括している。

BECUの理事会は、リスク管理とコンプライアンス管理の重要性を強調する姿勢を明確に示し、それを中心にBECUのリスク管理計画が策定された。CEOはこうした姿勢を組織全体に行きわたらせた。

BECUはまず、自らのリスクプロファイルに注目することから、取り組みを開始した。BECUは急速に成長した組織であり、堅牢な規制順守機能とリスク評価プロセスが必要だった。規制リスク評価を中心に、リスク管理プロセスを総点検した結果、リスク評価の作成や課題の管理・追跡プロセスの多くが手作業で行われていたことがすぐに明らかになり、GRCツール導入の投資対効果が高いことが分かった。CROはGRC Program Teamを編成し、BECUがすでにライセンスを持っていたGRCツールを選定した。

手作業からテクノロジーを利用したプロセスへの移行は、カルチャーの大きな変革を伴う。その点を考慮し、GRC Program Teamは事業部門と密接に協力しながら複数年にわたるロードマップを策定した。そのロードマップに従ってテクノロジー化の取り組みを進め、時間をかけて組織内の各部門にGRCソリューションを導入しようという計画である。ロードマップはGRC Program Teamが毎年見直し、次年度のアクションプランの概略を決定した。

規制に関するBECUのコンプライアンスリスク評価において、GRCツールはさまざまな点で役立っている。例えば、GRCテクノロジーを革新的な方法で活用することにより、第三者のリスク評価プロセスを大幅に自動化した。またGRCテクノロジーの外部のクラウドベース・インスタンスを活用して主要ベンダーとの対外的コミュニケーションを簡素化し、定期的に情報提供を行って、ベンダーが規制ガイダンスやサプライヤー一方針を順守していることを認証できる能力を構築中である。こうした取り組みにより、主要なベンダーに最新の方針の要件を確実に理解させ、その要件の順守に対する合意を取り付ける業務の合理化と統制が可能になる。

### メリット

BECUはERM（エンタープライズ・リスク・マネジメント）の取り組みについて、小さな組織にして複雑さを排し、今後の拡大にも対応できる基盤を確立することが、成功の一つのカギだと考えている。これはGRCツールについても同様で、まずは一つの部門で導入したが、今後の拡大にも対応できるツールを選んだ。

拡大が実現するにつれ、ツールの価値は何倍にもなった。BECUは、共通のリスクの整理・説明に共通の分類方法と言語を使用することでメリットを得て、監査部門、第二のディフェンスライン、情報セキュリティ部門、業務担当部門の間で課題の記録を一元化し、効率的で有効なワークフローを実現している。

## ケーススタディ： 業界トップ企業は販売会社 の不正行為対策に対抗す るため、データ分析をどう 活用したか

### 背景

米国の連邦海外腐敗行為防止法など不正行為防止に関する法令は、企業の従業員、ベンダー、代理人、代表者、販売者による贈賄行為を禁止している。ある世界的なテクノロジー企業はそうした不正行為のリスクを低減する方法を検討する中で、これはデータアナリティクスを活用して倫理的なビジネス慣行の基準を新たに設定する好機であると考えた。課題は、世界中で展開しているビジネス活動の中で、不正行為のリスクが発生し、コンプライアンス監視を強化する必要があるのはどの取引かを特定して、リスクを低下させることであった。

### 課題

同社は、単に不正行為リスクの検知・監視をするだけではなく、不正行為を事前に防止するため、不正行為が発生する高リスクの取引を成立前に見つけ出せるソリューションを望んでいた。目指したのは、不正行為のリスクを予測して明らかにし、実際に問題が起きる前に、こうしたリスクを減らし、管理できるようにすることだった。これをグローバル規模で実現するため、同社は個別のCRM、収益、売上、コンプライアンスのITシステムからのデータを利用して、イノベティブなソリューションの設計と実装を支援してくれるアドバイザーを求めた。

### アプローチ

PwCのRisk Assurance、Strategy&Forensicsの各チームはこのグローバルテクノロジー企業に協力し、データアナリティクスをベースにしたエンドツーエンドのソリューションを設計した。このソリューションの目的は、不正行為のリスクの高い販売取引を特定し、コンプライアンス監視を強化することである。このソリューションは最初の価格見積もりから請求書の発行までを網羅し、詳細なコンプライアンス評価ガイドを提供する。

PwCの支援によって同社は、オートメーション、機械学習、人工知能、データ可視化といった最新のデジタル技術を活用して取引の傾向、パターン、関係、外れ値などを特定し、それとともに取引段階での不正行為リスクを明らかにした。取引の早い段階での不正行為リスクが明らかになつたことで、同社はこうしたリスクを低減させる取引の仕組みを構築できるようになった。その結果、倫理的なビジネス慣行が促進され、同社が世界中で、健全かつ誠実な事業運営のために努力していることが明確に示されるようになった。

このソリューションには、いくつかの主要な成功要因があった。まず、営業（公共・民間とも）、財務、業務、法務、監査、コンプライアンスなどを担当する経営陣による強力なサポートがあったこと、また倫理的で法令に則った事業慣行の実践に経営陣が本気で取り組んでいたことである。さらにソリューションをビジネスプロセスに組み入れて標準的な販売活動の一部として定着させ、統制を強化するとともに、事業上の影響を限定したことでも要因である。

PwCは早期の価値実現に向けて、問題を明確に提示し、リスクを定義し、分析に使用する最も重要なデータは何かを明確にした。PwCは同社のビジネスプロセスとITシステムについて広範な知識をもとに、プロジェクトチームと協力しながら、高リスク取引の評価プロセスを構築して、取引に先立つ「事前予測型」あるいは「ライン内蔵型」のリスク評価を可能にし（第一のディフェンスライン）、また取引後は「事後型」のリスク評価ができるようにした（第二、第三のディフェンスライン）。最後に、PwCとプロジェクトチームはユーザーからのフィードバックや機械学習を活用してリスク計測アルゴリズムの精度を上げ、より正確な評価を可能にするとともに、変化を続けるリスク環境に常に適応できるようにした。

### メリット

このソリューションには多くのメリットがあり、同社では不正行為リスクの低減に加えて、以下のようないい成果があった。

- データやテクノロジーの活用によってコンプライアンスの成果をどのように向上させ、事業の競争優位性を生み出すかについて、基準となる事例を示した。
- コンプライアンス資源を優先度の高いリスクに適用した。
- 販売活動の早い段階での監視が可能になったため、取引承認プロセスの有効性が向上した。
- 取引に関するデータが蓄積され、また直感的に分かりやすく提示されるようになったため、意思決定が速くなり、また多くの情報に基づいて行われるようになった。第一のディフェンスラインに事前予測型のコンプライアンス機能を組み入れ、部門内で自ら運用することによって、事業部門のアカウントビリティが向上した。

## 持続可能なイノベーション

リスクをめぐる環境は複雑で、しかも進化し続けている。それに適応したコンプライアンスを維持し続けるためには、新しい手法やアプローチが有益である。

テクノロジーもビジネスもめまぐるしく変化する現在、企業に与えられた選択肢は、絶えずイノベーションを続けるか、もしくは取り残されるかの二つしかない。イノベーションが必要なのは、コンプライアンスも同様である。コンプライアンス管理も、革新的な新しい手法やアプローチを採用することによって、進化する複雑なリスク環境に対応していく。PwCの調査では、コンプライアンスのイノベーションを定着させるための二つの方法が示されている。

コンプライアンス組織は、組織の中のどのグループが注視されているかをより的確に把握するために慎重に取り組み、そしてコンプライアンスの方法について第一のディフェンスラインへの指導を強化することによって、コンプライアンスの複雑さを解消できることに気付き始めている。そのための手段の一つが、**共通統制フレームワーク**の活用である（「ケーススタディ：Adobeにおける共通統制フレームワークの構築」を参照）。このフレームワークによって各コンプライアンスオーナーの責務の合理化が可能になる。すなわち個々のコンプライアンス活動の試験と監督を一度実施したら、その結果を社内外のさまざまなコンプライアンス要件に活用するのである。統合型コンプライアンスはこの概念をさらに進めたもので、複数のステークホルダーからの要求事項を満たすために、一連の監督活動を活用する（統合型コンプライアンスについては、図3を参照）。共通統制フレームワークを策定するメリットについては図4にまとめている。

図3：統合型統制フレームワークの例

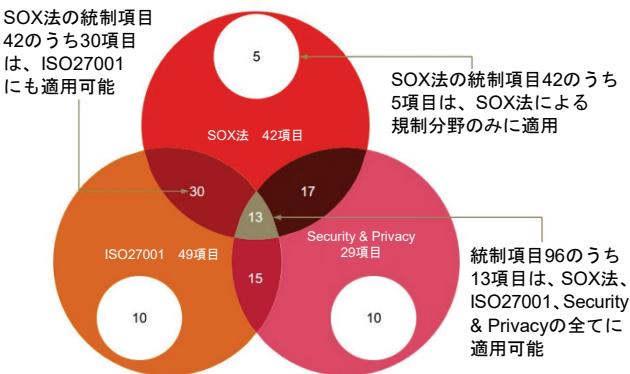


図4：共通統制フレームワーク導入のメリット



リスクに迅速かつ効率的に対応するためのもう一つの革新的な方法が、**継続的なモニタリング**である。この手法を活用して、増え続けるコンプライアンス課題の管理方法を大幅に改善させた企業があることは、PwCも実際に経験している。リスクは日々進化しているが、多くの企業では、新たに対応が必要となった要件を捉え、監視するための正式なプロセスが整備されていない。しかし継続的なモニタリングを実施すれば、新たなコンプライアンス要件を課せられる部門がその要件を十分に理解していなかつたとしても、リスクにタイミングよく対応することができ、同時に当該部門の負担を軽くすることができる。アナリティクスや人工知能など最新のテクノロジーによって、真に継続的かつリアルタイムなモニタリングや報告の実現が、さらに容易になっている。

PwCのKYV (Know Your Vender) は、内外から収集した構造化データ、非構造化データを含むテラバイト級のグローバルデータベースをもとに、サードパーティベンダーやサプライヤーの評価を行い、継続的なモニタリングを実施するためのソリューションである。第三者リスクとして管理が必要とされる重要なリスク基準の項目ごとに個別のリスクアルゴリズムを開発し、これまで把握できなかつたベンダーやサプライヤーの階層状の関係やつながりの理解を可能にした。第三者リスクについては従来、新規の取引開始時に単発でデューデリジェンスを行う方法が一般的だったが、KYVを用いれば、モニタリングを継続的に実施して、例外的事象をリアルタイムで監視できようになる。

## ケーススタディ： Adobeにおける共通統制 フレームワークの構築

### 背景

2012年、Adobeは製品ポートフォリオ全体をオンプレミスのソフトウェアからクラウドに移行させ、収益モデルを前払い方式からサブスクリプション方式に転換する大規模な改革に乗り出した。クラウド化を積極的に進めるには、個人客と法人客の双方から幅広い信頼を獲得しなければならないことは分かっていた。コンプライアンスとエンジニアリングのそれぞれのリーダー、そして最高セキュリティ責任者（CSO）は、Adobeのデータ取り扱いは信頼できるものだということを、顧客に対してどうやって証明するかの検討を始めた。そして、信頼を構築するには、国際標準化機構（ISO）やSystem and Organizational Controls（SOC）をはじめとする認証を取得することが重要だと気付いた。

### 機会

当時、セキュリティやコンプライアンスの業務は各部門に分散しており、それぞれが独自のツールを使い、部門ごとに統制やプロセスを実行していた。その結果、社内のコンプライアンスはかなり混乱していた。クラウドへの移行は、全社を統合的に網羅するコンプライアンス計画を整備し、その計画と理論的に整合する一元的な統制フレームワークを構築する好機であった。そこで、厳格なセキュリティ目標の達成と認証の獲得を、最も効率的で費用対効果の高い方法で実現することを戦略のゴールとした。これは大きな改革だったが、Adobeの経営幹部はすぐにこの取り組みを支持し、社員が改革を受け入れやすくするため、支持の姿勢を明確に示した。

### アプローチ

まず共通統制フレームワークの導入に先立ち、担当チームはビジネス上の主要ステークホルダーと幅広く協力し、彼らの支援を取り付け、フレームワークの構築に有益な情報の提供を受けた。エンジニアリング、システムアーキテクチャ、業務、セキュリティ、法務の各部門を担当する役員が参加して、変革のためのアドバイザリー委員会を組織した。戦略とフレームワークの構築には6ヶ月を要した。社内外の主なステークホルダーに変革プロジェクトのコンセプトを周知し、確実に実現可能で、Adobeの企業文化に適したフレームワークを練り上げた。また主要な法人顧客にもフィードバックを求めた。こうした透明性の高い手法がAdobeのセキュリティに対する顧客の安心感を高め、またフレームワークの改善点の発見にもつながった。

フレームワークの展開は、試験的導入から始まった。まずはAdobeが機能の一元化に成功したことを実証し、このフレームワークを使ったコンプライアンスは、関係者が予測していたほど面倒なものではないことを体験してもらった。例えば、エンジニアリングのチームは、コンプライアンスがイノベーションを制限すると、当初は懐疑的だった。しかしすぐに、セキュリティコンプライアンスは、単なるドキュメンテーションではなく、他部署のツール、プロセス、人材を活用することができるため、エンジニアリングチームは彼らのコアコンピタンスであるソフトウェアのエンジニアリングに集中できることを理解した。また論理的整合性を持った全社的なコンプライアンスアプローチが、彼らの開発業務のプロセス、機動性、イノベーションの妨げにならないことも理解した。

### メリット

共通の統制フレームワークは、Adobeにおけるコンプライアンスの実施、統制の試験、継続的な監視といった業務を劇的に合理化した。例えば、各種の世界的な認証基準は、同じような統制要件が含まれている。共通統制フレームワークの導入によって、Adobeのコンプライアンス担当者も、また外部の認証機関も、試験プロセスを大幅に効率化できる。統制の試験を一度行えば、その結果を統制が実施されている全ての製品やサービスに適用できるのである。さらに、複数の認証基準の要件を同時に満たしていることも確認できる。新しいサービスは全て、システム開発のライフサイクルにコンプライアンス評価が組み入れられている。また、買収後の統合プロセスにも、コンプライアンス評価が組み込まれている。こうした効率の良さは、Adobeのみならず、顧客にとっても利益となっている。

Adobeは、コンプライアンスプログラムや統制構造の一元化を目指す他社のために、自社の共通統制フレームワークをオープンソースとして公開し、自由にダウンロードできるようにした。過去6ヶ月の間にこれを利用した企業は、1000社を超えている。

## コンプライアンスの事業を運営する

事業を営むに当たり、コンプライアンスは必須の義務である。そしてその重要性と複雑さは、増す一方である。そうした未来に直面していることは、企業にとってコンプライアンスリスク管理を改善する大きな機会でもある。その機会を捉えるためには、コンプライアンスの実務担当者の意識改革が必要だ。コンプライアンスを補助的業務と捉えるのではなく、最も効果的なコンプライアンス機能と連携して、事業運営と同じようにコンプライアンスを実践する時代がやってきたのである。

組織構造からテクノロジー、そして監視、報告、指標に至るまで、企業はコンプライアンス費用を最適化するため、そしてコンプライアンスの効果を長期的に持続させるための革新的なアプローチを発見しようとしている。最適化は、テクノロジー、オフショアデリバリーモデル、アウトソーシングコンプライアンス（サービスとしてのコンプライアンス）の活用を進め、実務を合理化することによって実現可能である。

コアビジネスプロセスの最適化と同じく、コンプライアンスの最適化も一夜にしてできるものではない。急速なテクノロジーの進化を伴う破壊的なビジネスモデルにより、コンプライアンス管理を含む全てのビジネスプロセスは、継続的なイノベーションの流れの中にいる。とめどなくイノベーションが続く世界では、確実性はもはや過去のものである。唯一確実なものが残っているとすれば、それは「次に何が来るか」を期待する私たちの好奇心だけである。

## 日本企業へのメッセージ

昨今、日本においても製造業における品質コンプライアンス問題や金融機関における不適切な貸出行為など、狭義の法令遵守といったコンプライアンスから、組織としての行為に係るコンダクトリスクに社会の関心が移りつつあります。コンダクトリスクは、必ずしも法令に違反するものに限らず企業自体が社会や顧客の期待に応えていない結果、起きるリスクであり、企業の信頼やブランドを毀損するより大きなリスクといえます。それらは広く組織カルチャーに係るリスクともいえるでしょう。

このような状況は、過去10年の欧米におけるコンダクトリスクの発生とその後の罰金という代償の大きさから多くを学ぶことができると考えています。欧米の金融業界においてコンプライアンスは、事業を営むためのパスポートであり、そのためのコストをうまくコントロールすることができた者は、業界において競争優位を築くことができるという話もよく聞かれました。日本では現状、多額の罰金は想定しにくい状況にありますが、社会や顧客の期待に応えない企業は、やがて競争優位を失っていくことになると思われます。

本文中で触れたCOE（センター・オブ・エクセレンス）の利用やテクノロジーの利用は、すでに現実のものとなっています。PwCはインド、中国、東欧においてサービスセンターを展開しており、多くのグローバル企業のコンプライアンスや内部監査の検証手続きを請け負っています。コスト削減だけではなく、企業にコンプライアンスコストの変動費化という柔軟性も提供しています。テクノロジーの利用も同様でありIoT、RPA、AIなど技術の進展には差があるものの、いずれも実務適用されている例がいくつも見受けられます。

働き方改革、生産性の向上、グローバル化と国内人口の減少が同時に進む中で、コンプライアンスの観点の広がりと水準の引き上げのためには、今までのやり方を大きく変えるタイミングにあると考えています。

# お問い合わせ先

PwCあらた有限責任監査法人

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-1-1  
大手町パークビルディング  
Tel: 03-6212-6800 (代表)

ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部

辻田 弘志  
パートナー  
[hiroshi.tsujita@pwc.com](mailto:hiroshi.tsujita@pwc.com)

石岡 秀之  
パートナー  
[hideyuki.ishioka@pwc.com](mailto:hideyuki.ishioka@pwc.com)

西川 嘉彦  
パートナー  
[yoshihiko.nishikawa@pwc.com](mailto:yoshihiko.nishikawa@pwc.com)

村永 淳  
パートナー  
[jun.muranaga@pwc.com](mailto:jun.muranaga@pwc.com)

駒井 昌宏  
パートナー  
[masahiro.m.komai@pwc.com](mailto:masahiro.m.komai@pwc.com)

PwC Japan グループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することを Purpose(存在意義) としています。私たちは、世界158カ国に及ぶグローバルネットワークに236,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は [www.pwc.com](http://www.pwc.com) をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2018年4月に発行した『The business - and cost - of compliance: Practical strategies to optimize compliance cost and effectiveness』を翻訳し、日本企業への示唆を追加したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html](http://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html)

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。

<https://www.pwc.com/us/en/services/risk-assurance/library/business-cost-compliance-strategies.html>

日本語版発刊年月：2018年9月 管理番号：I201805-6

©2018 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.