



2018年度
PwCコンプライアンス調査

「監視役」からの脱却： リアルタイムのコンプライアンス管理 2018年度コンプライアンス調査

はじめに

今日のビジネス環境の特徴は急速な革新と技術変化である。ビッグデータ、アナリティクス、人工知能、クラウド、ロボット工学、ドローン、ブロックチェーン、3D印刷。これら全てが、企業による商品提供の方法、社内の仕組み、さらにはその商品やサービスの本質までも変化させている。さまざまなビジネスチャンスが豊富であることもあり、当社の「第21回世界CEO意識調査」からも分かるとおり、CEOは今後12カ月の世界経済成長を楽観的にみている。しかし、急速な革新や成長には、より広範でダイナミックなリスクユニバースがつきものであり、規制リスクの高まりもその一つである。実際、前出の**世界CEO意識調査**では世界各地における過度の規制が企業の成長にとって最大の脅威となっていることが判明した。

企業を取り巻く環境が複雑さを増し、動きも速くなっている中、ステークホルダーはコンプライアンス・企業倫理部門に対し、組織を防御することを求めており、効果的なコンプライアンスの重要性がかつてないほど高まっていることは否定できない。規制の適用が厳格化し、#MeTooなどの世界的な運動によるプレッシャーもますます強まっており、さらには内部告発者や活動家グループ、ジャーナリストなどの監視の目も厳しくなってきた。こうしたことを背景に、透明性の高い内部報告チャンネルのみならず、磐石で対応の早い企業倫理コンプライアンス文化の重要性が増してきている。コンプライアンスで問題が発生すれば、企業は評判が大きく傷つき、多くの顧客を失い、莫大な罰金を科せられる可能性がある。逆に、コンプライアンス・企業倫理プログラムが磐石であれば、経営者は自信を持ってリスクを取り、新たなビジネスチャンスをつかむこともできよう。

コンプライアンス部門が有効性を発揮するためには、ビジネスの変化のみならず、ダイナミックなビジネス環境やイノベーション環境に内在する不可避な想定外の事態にも機敏に対応しなければならない。戦略レベルで言えば、経営戦略との連携がコンプライアンス・企業倫理を重視する文化と業務への対応の基盤となる（**PwCの第6回コンプライアンス調査**を参照）。今日、リスクの対象を拡大しつつ、コストを抑えるために、コンプライアンスリスク管理にはこれまで以上に対応が早く、予兆に敏感なプロセスやモニタリング、方針の頻繁な更新、継続的な研修とコミュニケーション、高い効率性が求められている。しかし、コンプライアンス部門がリアルタイムで機能できるような強力なテクノロジー基盤がなければ、こうした要件を達成することは不可能ではないまでも非常に困難といえよう。

当社は、今般の「第7回コンプライアンス調査」において、主要企業がコンプライアンス・企業倫理のリスク管理業務をより迅速かつ効果的なものとするためにテクノロジーをどのように活用しているかの把握を試みた。具体的には、世界各国のリスクおよびコンプライアンス担当役員825名を対象に、自社のコンプライアンス方針と手続、研修とコミュニケーション、モニタリング活動について調査を行った。さらに、こうした活動をサポートするテクノロジーや、こうした要素が企業にもたらすメリットについても調査した。

注目すべきことに、この調査で自社のコンプライアンスプログラムの有効性に非常に満足していたとした回答者は17%にすぎなかった。本稿ではこうした回答者を「リーダー」と呼ぶこととする。リーダーはコンプ

ライアンスリスク管理のあらゆる面に先進的な手法を取り入れ、情報とテクノロジーを用いて施策の有効性を高めることでさらに前へと進み続けている。より現代的なコンプライアンス基盤からテクノロジーを活用した高度なコンプライアンスモニタリングをはじめ、効率化された方針管理、魅力あるコンプライアンス研修まで、リーダーは自社のコンプライアンスに対するニーズの変化に対応すべく必要な対策を講じている。

以降では、コンプライアンスリスク管理に関して高まりつつあるプレッシャーについて考察する。また、非常にダイナミックなビジネス環境において企業がコンプライアンスの効率や有効性を高めるための指針を最高倫理コンプライアンス責任者その他のステークホルダーに示す。

「情報の伝達が速まり、24時間絶え間なくニュースが流れるようになったことで、コンプライアンスに係るリスクは変わりつつあります」

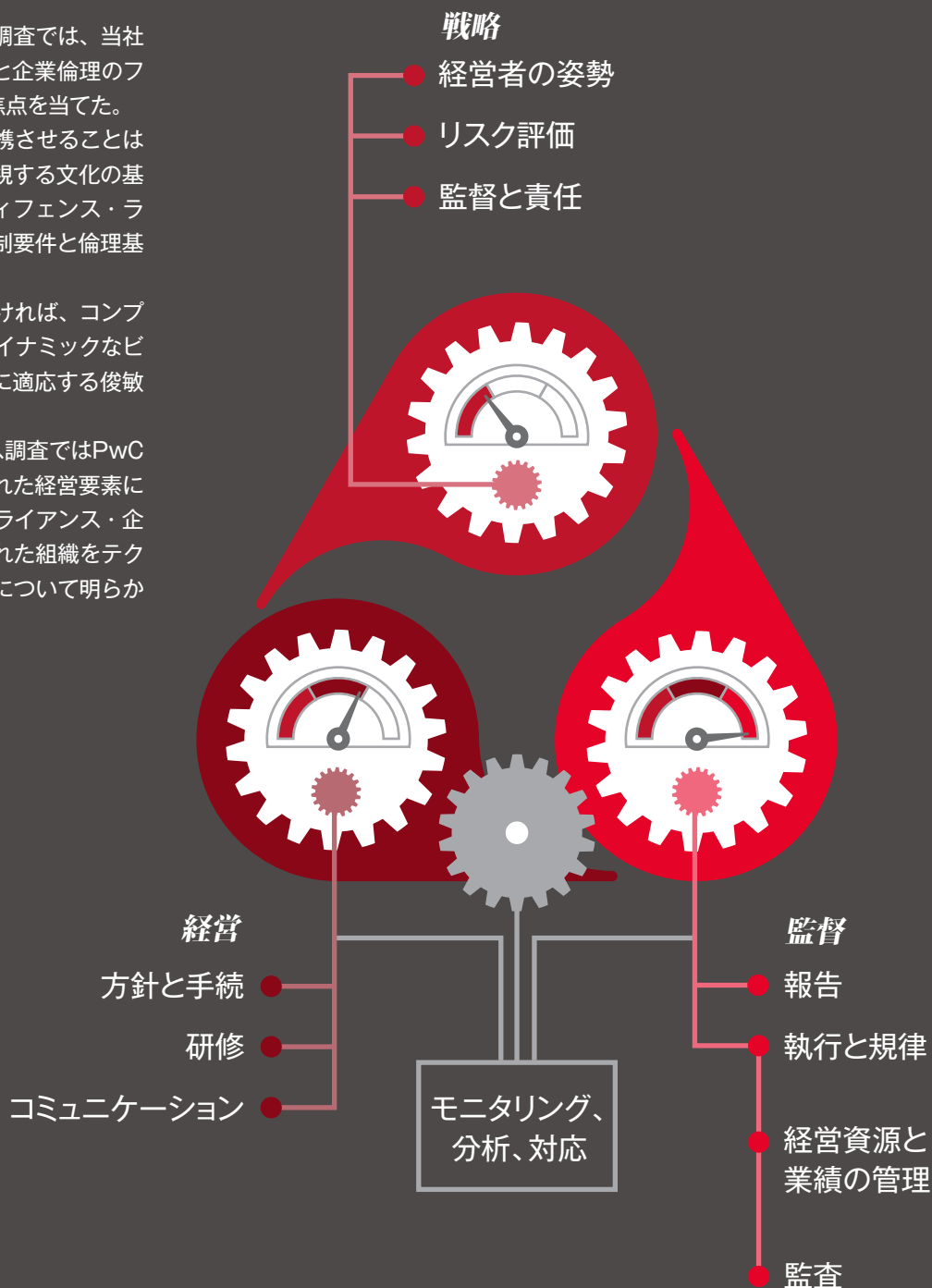
—Alistair (Al) Raymond氏、
最高コンプライアンス
責任者、Avangrid
Service Company

コンプライアンスと 企業倫理の有効性の要素

2016年度PwCコンプライアンス調査では、当社が独自に設けたコンプライアンスと企業倫理のフレームワークにおける経営戦略に焦点を当てた。経営戦略とコンプライアンスを連携させることはコンプライアンスと企業倫理を重視する文化の基盤となり、経営と事業（3つのディフェンス・ラインにおける第一線）が必要な規制要件と倫理基準を全て満たすことになる。

しかし、効果の高い経営要素がなければ、コンプライアンス部門は事業の変化やダイナミックなビジネス環境、イノベーション環境に適応する俊敏性を欠くことになる。

そこで、第7回のコンプライアンス調査ではPwCのフレームワークにおいて定義された経営要素に焦点を当て、有効性の高いコンプライアンス・企業倫理部門の傾向と、そうした優れた組織をテクノロジーがいかに支援しているかについて明らかにすることを試みた。



コンプライアンスリスク管理の現状： 厳しさを増す監視の目

コンプライアンス・企業倫理部門は引き続き多方面からの規制強化に直面している。企業が新たな地域市場に参入する場合、多様かつ変化する規制への対応は非常に難しい。コンプライアンスリスク管理として何をどの程度実行すれば規制を満たすことになるのかを具体的に把握することも容易ではない。世界各国の規制当局が成熟するにつれ、当局間の協力も高度化し、グローバルにコンプライアンスプログラムの強化が求められている。さらに、規制当局もテクノロジーに精通し、テクノロジーツールを利用するようになってきており、企業のコンプライ

米国証券取引委員会が議会に提出した2017年版年次内部告発プログラム報告書（Annual Whistleblower Program Report）によれば、内部告発の60%以上が企業の内部者によるもので、情報提供件数は2011年の200件に対して2017年は4,200件と21倍の増加である。内部告発の報奨は高額で、さらに増えつつある。2018年3月に支払われた報奨金は8,300万米ドルで、2011年に最初の報奨金が支払われて以来の累計は2億6,200万米ドルに達している。

アンス部門にも同様な対応を期待している。規制テクノロジー（Regulatory Technology: RegTech）開発企業への資本投資が急増し、そうした手段の利用が可能ということは、規制当局とコンプライアンス部門のいずれも、拡大し、変化するコンプライアンス要件の管理には知的オートメーションや報告のためのテクノロジーが必須であると考えていることを示している。

今日、コンプライアンス・企業倫理部門は、グローバルなコンプライアンス環境下で新たな脅威のベクトルにも対応しなければならず、対処を誤ればその損害は甚大なものとなる。ビッグデータを使って不正やコンプライアンス違反を発見、暴露するジャーナリストも増加しており、第三者機関がテクノロジーを用いて企業の行動に起因する環境、ガバナンス、社会の問題を発見するケースも増えている。#MeToo運動のような草の根キャンペーンも急速に拡大し、強力な企業文化や迅速な対応力がかつてないほど重要になっている。

規制当局の内部告発プログラムは、従業員が企業の違反行為を認識した場合、これを告発するよう奨励し、報奨を与える制度だが、これも対応を要する脅威である。当局がコンプライアンス違反の調査を開始すると、報道発表や情報公開は一般的に問題となっている企業がコントロールすることになる。ところが近年見られるように活動家グループなどが告発元である場合、情報は当該企業のコントロールが効かず、企業倫理やコンプライアンスの違反は驚くべき速さで伝わり壊滅的な影響を持つことになる。ソーシャルメディアや24時間絶え間なく流れる報道体制により、場合によっては当該企業が事態を把握する前に情報が急速に広まり、人々の見方を左右してしまうことすらある。

「将来のコンプライアンスの専門家は誰でしょうか。当社では、異なる能力を有する多彩な人材が必要になると考えています。規制やコンプライアンス分野の経験が豊富な人材だけに絞って雇用しようと考えているわけではありません。こうした人材が現在でも貴重であることは明らかですが、規制当局や業務、そして当社のお客様からの高まる期待に応じて当社を成功に導くスキルセットやマインドセット、そして行動力を有する人材の雇用を増やしています」

—Brad Lucido氏、
最高コンプライアンス・
倫理責任者、
Massachusetts Mutual
Life Insurance Company

図1: 2018年度コンプライアンス調査の要約

全回答者に占める割合

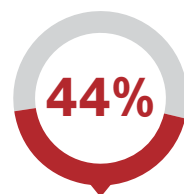
方針と手続:



行動規範を
毎年見直している

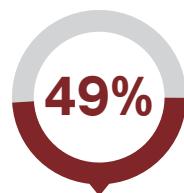


単一の方針管理
フレームワークがある

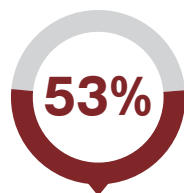


コンプライアンス部門で
方針管理テクノロジーを
利用している

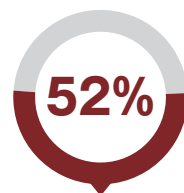
研修とコミュニケーション:



コンプライアンス研修と
コミュニケーションプログラムを
毎年見直している



今後3年以内にオンラインの
研修コース(30分以上)を
拡充する予定である



今後3年以内に短めの
コミュニケーションを
より頻繁に行う予定である

モニタリング:



テクノロジーを用いて
従業員の企業倫理・
コンプライアンス関連方針・
手続の順守状況を
モニタリングしている



従業員のコンプライアンス
順守状況のモニタリングに
テクノロジーを用いることで
知見を深め、根本原因の
分析も改善している



不十分な予算で
テクノロジー関連の
新たなニーズに対応する
ことが最重要課題である

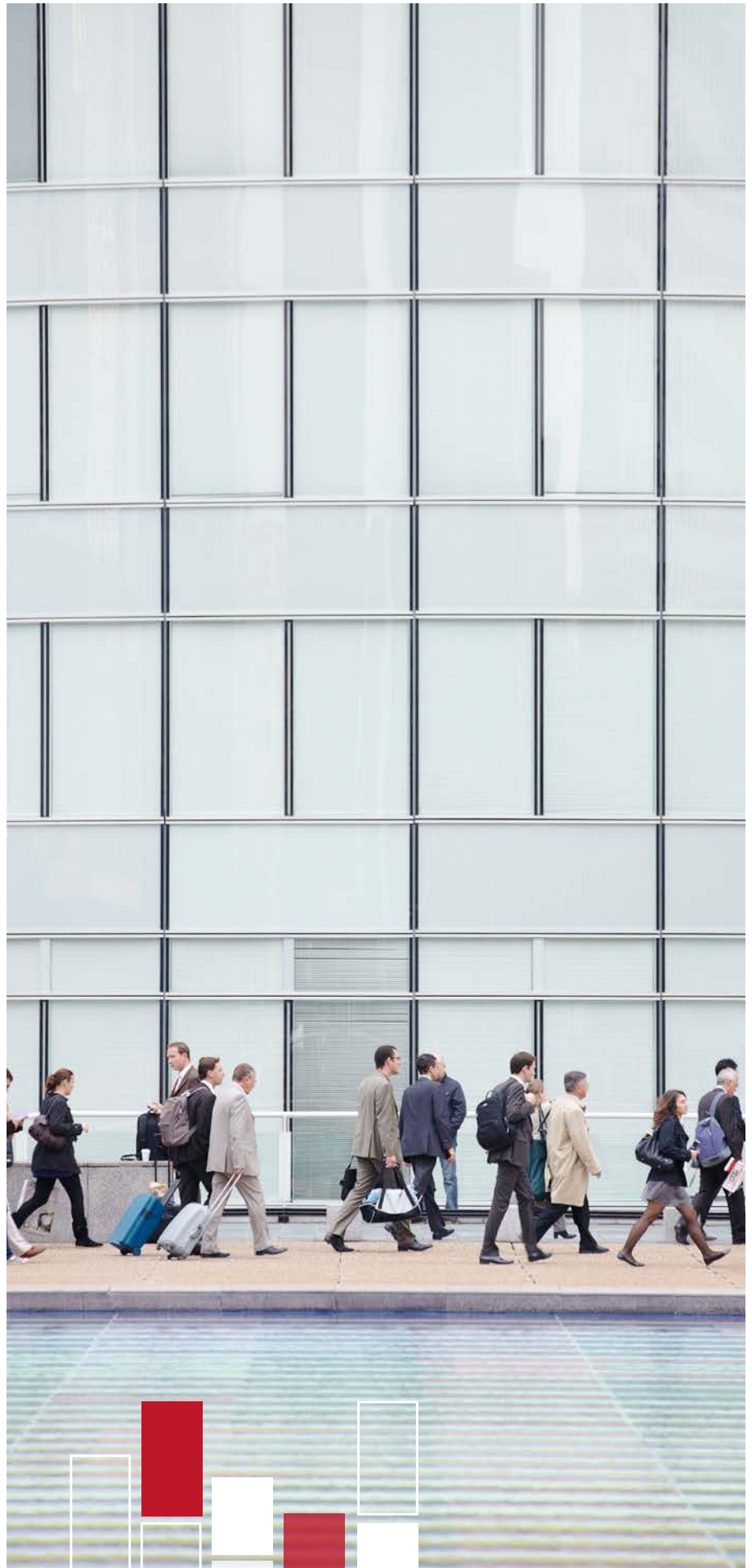
回答者数: 412~825名

出典: 2018年度PwCコンプライアンス調査

こうした脅威分野はかなりのスピードで増大してきているため、企業はコンプライアンスに関するリスクを再確認し、進化する脅威に備え、迅速な対応を図るためにコンプライアンスリスク管理を強化しなければならな

い。今回のコンプライアンス調査では、コンプライアンスリスク管理の運営においてごく平凡な進歩が見られたにすぎず(図1)、問題発生時の損害が非常に大きい環境を踏まえ、行動の必要性が見て取れる。

テクノロジーはコンプライアンス部門がこうした新たな脅威の先を行くための第一の手段であるものの、大半の企業には現代のコンプライアンス部門をサポートするために必要な高度なインフラがない。コンプライアンス担当者がニーズを完全には満たしてくれないテクノロジーに悪戦苦闘しているケースも少なくない。また、適切なスキルセットを備えた人材を探すことも難しい。というのもこうした人材にはテクノロジーやビジネスだけでなくコンプライアンスの理解も求められるようになってきているからだ。当社の調査によれば、スキル不足が、コンプライアンスリスク管理にテクノロジーを用いる際の最大の障害となっており、回答者の28%がそのように回答している。しかし、意識が高い新たな活動家グループなどが独自の監視を行っている現在、テクノロジーを用いたコンプライアンスリスク管理の強化を求める声は強い。



効果的なコンプライアンスプログラムを導入している企業は革新的かつ楽観的でリスク文化を醸成している

今回のコンプライアンス調査では少数派であったものの、自社のコンプライアンスプログラムが、自社に大きく貢献する卓越した制度として評価している回答者も存在した。具体的には、回答者の17%が自社のコンプライアンスプログラムの有効性に非常に満足していると回答している（図2）。しかし、本稿でリーダーと名付けたこのグループの回答が自己評価であるとはいえ、こうした企業の場合、「ファストフォロワー」や「ストライパー」と比べてその行動様式は特徴的であり、コンプライアンスの領域で最高水準の慣行やテクノロジーを追求するケースははるかに多いことが当社の調査から判明している^{*1}。

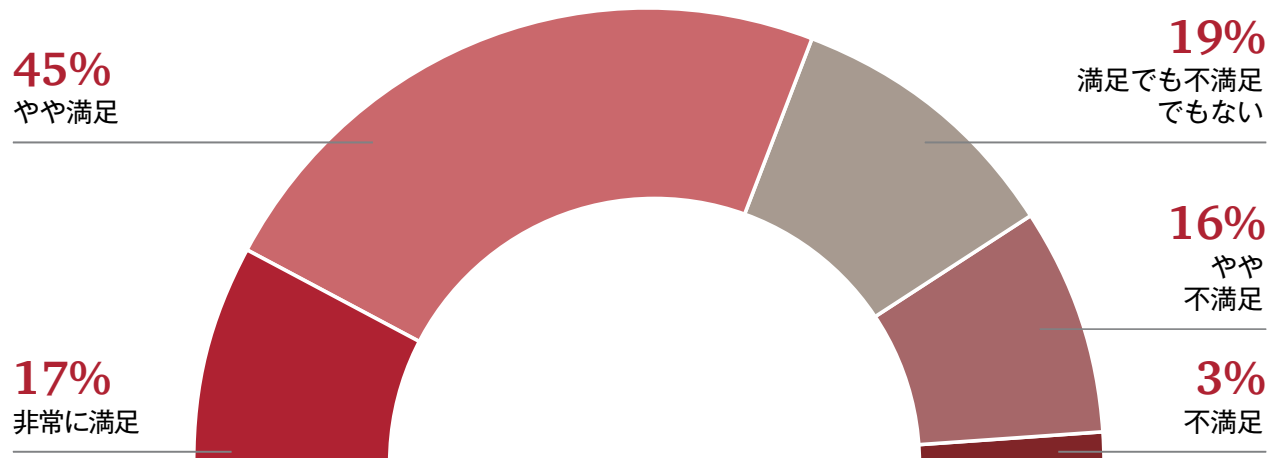
リーダーは自社が卓越していることを認識している。自社のコンプライアンスが非常に有効であるとするリーダーの大半（85%）が、自社のコンプライアンスプログラムは他社に比べ、平均をはるかに上回っていると評価している（図3）。また、自社は他社よりも革新的であるとする企業も多い。リーダーの多くが自社のリスク管理・内部監査プログラムを大変有益なものであると評価しているが、これは全般的に強力なリスク文化を有しており、組織内の3つのディフェンス・ライン全てが寄与していることを示唆している。

リーダーは、自社のリスク管理・コンプライアンスプログラムの有効性に対する確信が高いと同時に、短期業績見通しにも強気である。リーダーの中で今後3年間の収益増を予想する割合は、その他のグループの割合に比べて高くなっている。

*1 本稿ではコンプライアンスの有効性に関して、やや満足していると回答した45%をファストフォロワーといい、満足／不満足 of the two (ニュートラル) か、または不満足であると回答した（リーダーとファストフォロワーを除く）残り38%をストライパーということとする

*2 この二分野におけるリーディング・プラクティスについての詳細は、「2018年内部監査全世界実態調査」および「2018年Risk in Review」を参照

図2：コンプライアンスプログラムの有効性の現状

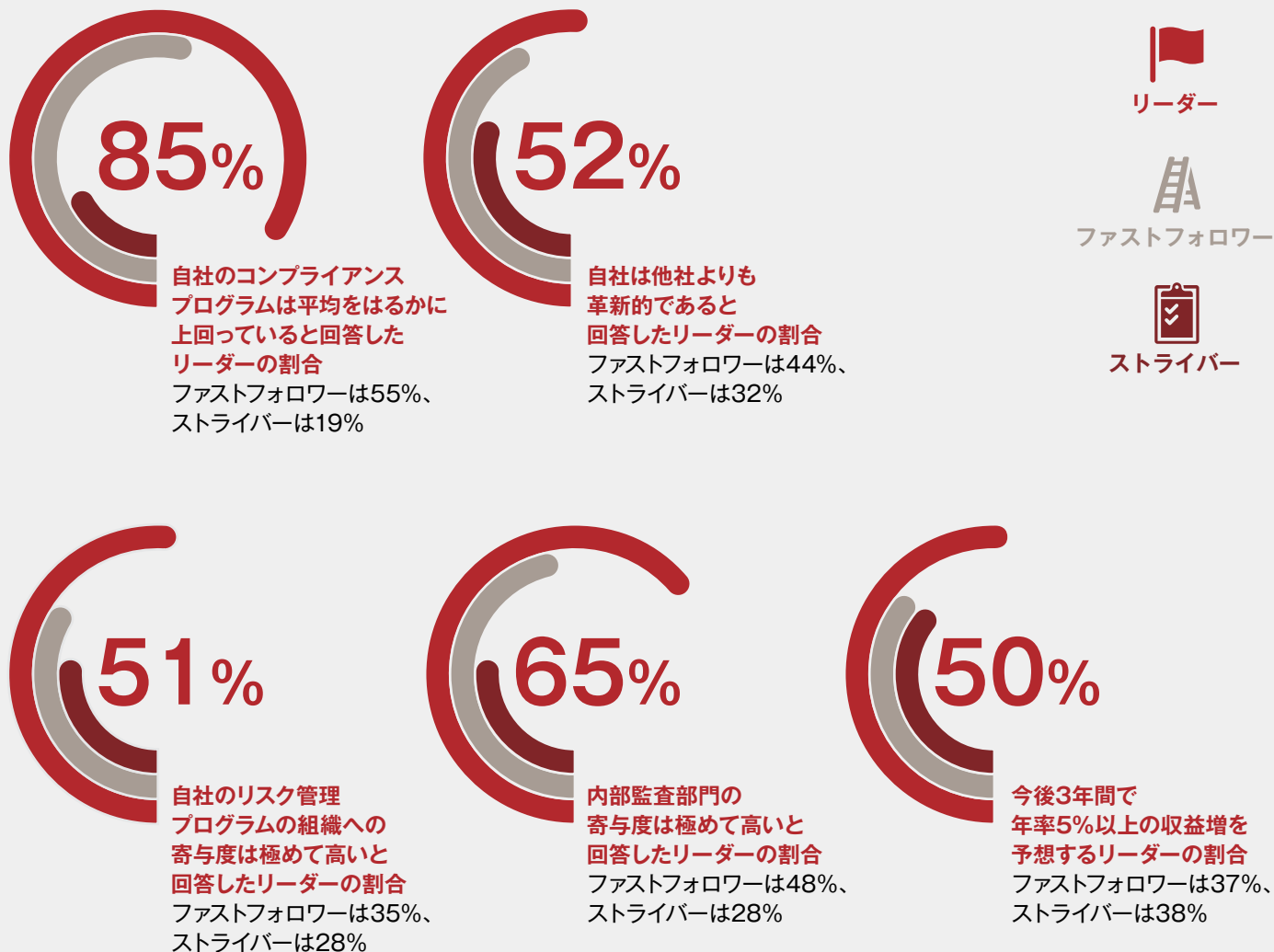


設問：自社のコンプライアンスプログラムの有効性にどの程度満足していますか。

回答者数：825名

出典：2018年度PwCコンプライアンス調査

図3：効果的なコンプライアンスプログラムの特徴



回答者数：449～925名

出典：2018年度PwCコンプライアンス調査

効果的なコンプライアンスプログラムは何が異なっているのか： テクノロジーが可能にする総合的な最新アプローチ

革新的であり強力なリスク文化を育んでいるといった企業の特質は確かに重要である。しかし、実際に効果的なコンプライアンスプログラムは何が異なっているのだろうか。リーダーは、モニタリングから方針管理、コンプライアンス研修、コミュニケーションまで、コンプライアンスリスク管理のさまざまな運用面で他社と大きく異なっている。しかし、こうした相違点には共通のテーマがある。リーダーは、テクノロジーが可能にする総合的な最新アプローチをコンプライアンスリスク管理に採用しているのである。

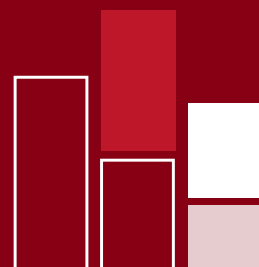
脅威が常に変化しつつある環境において、コンプライアンスの重点領域を常時調整し、コンプライアンスの方針と活動を最新の状態に保つ業務は非常に重要であるが、テクノロジーを用いればこれを大幅に容易に実現することができる。以下にリーダーのコンプライアンスリスク活動に見られる4つの相違点を挙げるが、いずれもテクノロジーが関係している。

リーダーに見られる4つの特徴（相違点）

1. テクノロジー対応のインフラストラクチャーに投資して、最新のデータ活用型コンプライアンス機能をサポートする
2. アナリティクスとテクノロジーを用いて、コンプライアンスモニタリングの有効性を高める
3. 方針管理を効率化して機動性を高め、方針と手続の有効性を向上させる
4. 情報とテクノロジーを活用して、焦点を絞った興味深い最新のコンプライアンス研修を実施する

「盲点を除去し、例外事象が発生するたびに警告を出す必要があることから、自動化やテクノロジーを用いてリアルタイムのデータマイニングやアナリティクスの実行を検討しなければなりません」

—Karen Griffin氏、上級副社長兼最高コンプライアンス責任者、Mastercard



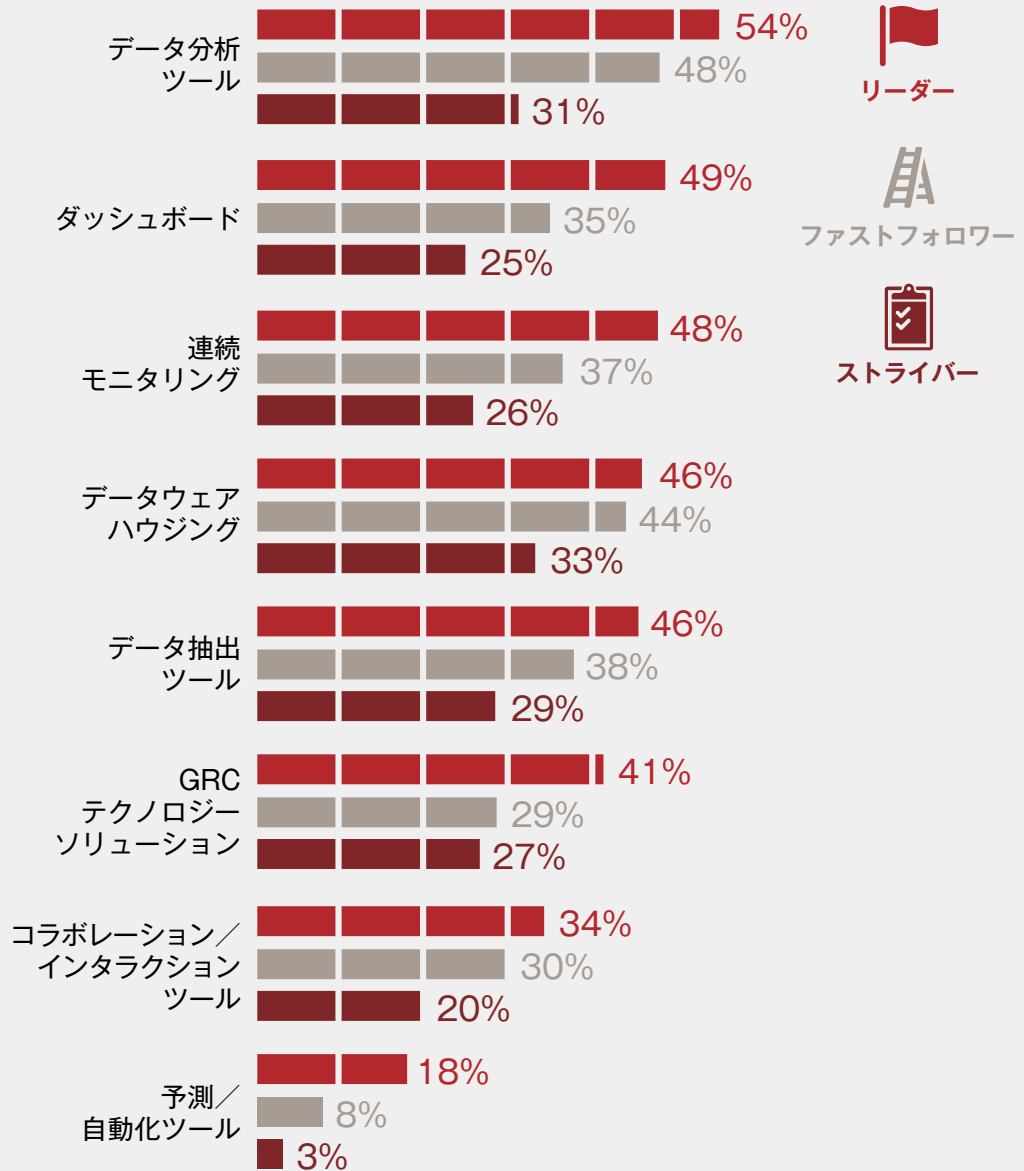
1. テクノロジー対応のインフラストラクチャーに投資して、最新のデータ活用型コンプライアンス機能をサポートする

ダイナミックで拡大を続けるリスクユニバースにあって、テクノロジーは企業のコンプライアンス管理に役立つ。実際、金融などの規制が厳しい業界にあっては、新たに出てきた規制テクノロジー（一般にRegTech: レグテックといわれる）の効果的な利用いかに規制に対応できる企業とできない企業に分かれることになる。こうしたテクノロジーツールはリスクや規制の問題で企業の助けになるが、それだけではない。企業のコストパフォーマンス改善にもつながる。クラウドインフラストラクチャーや機械学習、先進のアナリティクスや自然言語プロセッサはいずれもレグテックのツールであるが、これらを用いれば企業は大量のデータを短時間で分析することが可能となり、(i) 各種事業や顧客行動の深い理解につながる他、(ii) コンプライアンス問題となり得る事象を効率的に評価することもできる。業界が規制の厳しいものであるとなかろうと、リーダーは将来を見据えてテクノロジー対応インフラストラクチャーを整備するという戦略を意識して追求しているように思われる。

テクノロジー投資

リーダーは他社に比べて多様なインフラストラクチャー要素やツールを用いている場合が多い（図4）。特にデータ分析ツールやダッシュボード、連続モニタリングなどを他社よりも多く活用している。ちなみにこの三種のツールは、コンプライアンス責任者が、コンプライアンス部門が活用できる、あるいはもっと活用すべきであると考えているものでもある。リーダーの46%は、リアルタイムのモニタリングやアナリティクスの取り組みをサポートするためにデータウェアハウジングとデータ抽出ツールも使用している。

図4：使用しているテクノロジーツール



設問：最新のデータ活用型コンプライアンス機能のサポートに、どのITインフラストラクチャー要素を利用していますか。

回答者数：825名

出典：2018年度PwCコンプライアンス調査

2. アナリティクスとテクノロジーを用いて、コンプライアンスモニタリングの有効性を高める

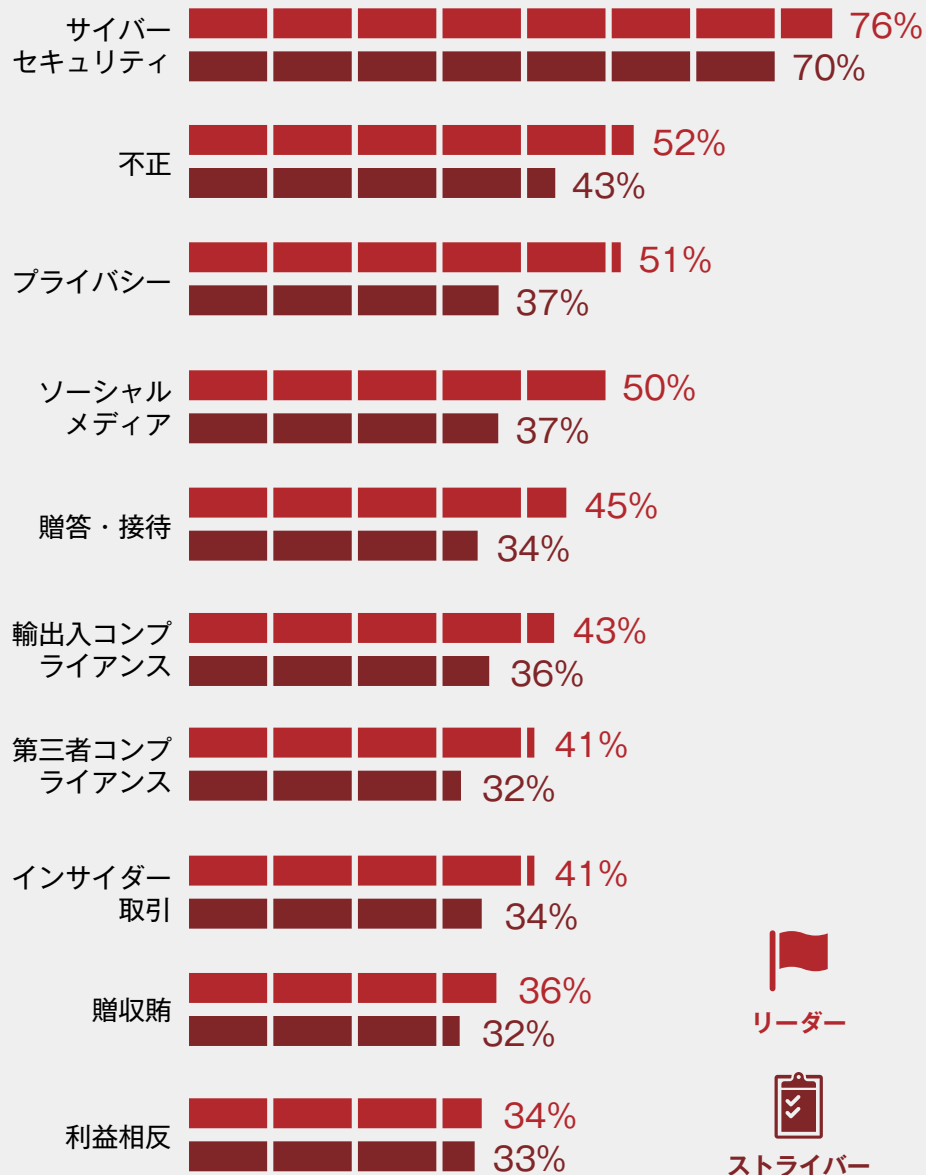
リーダーはモニタリングテクノロジーを用い、そこからファストフォロワーやストライパーよりも多くの恩恵を受けている。アナリティクスを用いたコンプライアンスモニタリングや自動化の向上は、デジタル時代に必須となりつつある。アナリティクスと自動化テクノロジーを組み合わせると、多くの業務分野で従業員のコンプライアンス状況を連続モニタリングすることがはるかに現実的になる。リーダーはモニタリングの頻度を上げ、継続して行うことで、より迅速に、さらには積極的にコンプライアンス問題の軽減に取り組むことができるようになっている。

テクノロジーが可能にするコンプライアンスモニタリング

リーダーの3分の2（66%）は従業員による倫理・コンプライアンス関連の方針・手続の順守状況をモニタリングするためにテクノロジーを用いている。これに対してストライパーでは41%であった。リスク分類別に見ると、リーダーは調査対象とした10のリスク分野の全てにおいて、テクノロジーを用いて監視している割合が高かった（図5）。リーダーとそれ以外との相違は、特に不正、贈答・接待、プライバシー、ソーシャルメディア、輸出入コンプライアンスにおいて顕著であり、これらの分野でテクノロジーを用いて少なくとも断続的に、多くの場合は連続的にモニタリングを行っている企業の割合はリーダーの方が高かった。

サイバーセキュリティは予想どおり、ほとんどの企業が従業員のコンプライアンスのモニタリングにテクノロジーを用いている分野である。サイバーセキュリティのコンプライアンスモニタリングにテクノロジーを用いていないとした企業は全体の5%にすぎず、リーダーでは49%がそのモニタリングは非常に高度なものであると回答している。

図5：従業員のコンプライアンスのモニタリングにおいて、一定程度または非常に高度なテクノロジーを用いている



設問：従業員のコンプライアンスのモニタリングに用いているテクノロジーの水準をお答えください。

回答者数：412名

出典：2018年度PwCコンプライアンス調査

Massachusetts Mutual Life Insurance Companyの顧客コンプライアンスチームは、コンプライアンスに予測データアナリティクスを用いれば業務にメリットが大きいと判断、同社のデータサイエンティストと協力して生命保険の顧客が保険契約事務に関して同社が提供するサービスについて苦情を申し立てる可能性の予測をサポートするモデルの試験運用を行った。

同モデルは、顧客が過去に同社サービスセンターに電話をしたことがあるかなど、苦情を申し立てる傾向が強い一部顧客の特定に役立つ複数の要因を織り込んでいた。モデルによってこうした顧客が特定されると、コンプライアンスチームは、サービスに関する顧客からの質問、問題、懸念に先回りして対応すべく顧客に連絡を取ることができた。試験運用期間中、モデルが特定した顧客に先回りして連絡を取ることで、コンプライアンスチームはこうした顧客からの苦情件数を、連絡を取らなかった顧客より減少させることができた。

試験運用段階で予測モデルの成果が上々であったことから、コンプライアンスチームは予測アナリティクスを積極的に用いることで顧客の苦情を減少させ顧客体験を全般的に向上させることができると確信、本格運用に移行した。

テクノロジーによるコンプライアンスモニタリングを実施するためには、部門を超えたアプローチが必要となる。コンプライアンス責任者は、自社で利用可能なデータやデータソースの理解を深めなければならず、その過程ではIT、人事、財務、サプライチェーン、調達などの部門との協力が必要になる。リスクと必要なデータへのアクセス可能性を比較するリスクベースの優先順位づけから始めるのが良いのではないかと考えられる。データマッピングを試し、データレイクやデータウェアハウス構築のメリットを検討し、自社で使用しているGRCテクノロジーやその他のツールを利用してみるのも良いであろう。他部門と協力して部門を超えたデータのダッシュボード化や見える化を実施し、実データをフィードしてみる。コンプライアンス・企業倫理部門のメンバーのデジタル技能向上に力を入れるべきであることは言うまでもない。

「データアナリティクスを用いたリスク特定は規制当局も民間の支払者も注目しています。

当社としては外部から問題を指摘される前に問題を発見、処理したいと考えています」

—Reggie Hill氏、
最高コンプライアンス・
プライバシー責任者、
LifePoint Health

モニタリングテクノロジーからより多くのメリットを得る

リーダーは他社に比べテクノロジー使用によるメリットをより多く引き出しており、テクノロジー投資からより大きなリターンを得ていると考えられる。主要なメリットとして挙げられているのは、知見の深まりと根本原因分析の向上で、リーダーの67%がそうに回答している。他に多く見られるメリットには、(i) リアルタイムで、あるいは従来以上に迅速に対応できること（リーダーの62%が回答）、(ii) リアルタイムでの異常値検出、違反検知に有用であること、(iii) 内部コンプライアンスリスクを最小限化できること、(iv) 業務部門とのより密接な協力が有用であること、などがある。こうしたメリットは全て、コンプライアンス・企業倫理部門がコンプライアンス問題となる可能性のある事象を積極的に軽減し、問題が発生した場合には迅速に対応するために有用である。

コンプライアンス機能の成熟度（リーダー、ファストフォロワー、ストライバー）を問わず、企業は、自社のリスク管理業務を推進するために上記をはじめとするテクノロジーを研究し、採用するのが良いであろう。コンプライアンス責任者が、GRC（ガバナンス、リスク、コンプライアンス）テクノロジーツールなどのコンプライアンスリスク管理ソフトウェアが自社に導入済みであり、他部門が使用していることに後から気付くことも多い。当社としては、テクノロジーに対するニーズを評価し、社内で保有しているソフトウェアライセンスや組織内でのテクノロジー分野の協力関係を調査することから始めることを提案する。そうすればコンプライアンス責任者は（社内外を問わず）既存のツールを活用してコンプライアンスリスクのモニタリングおよび管理を向上させることが可能となり、さらに、今日の事業・規制環境下でコンプライアンスリスク管理に求められるが変貌の激しいスキルセットについて検討することもできるようになる。

3. 方針管理を効率化して機動性を高め、方針と手続の有効性を向上させる

強力な方針管理は必須である。これは従業員との明瞭かつ直接的なコミュニケーションの基礎であり、整合性があり再現可能なプロセスを確立するための基盤でもある。米国司法省が2017年2月に発表したガイダンスでは、コンプライアンスプログラムの有効性を評価する方針を実施、モニタリング、評価することの重要性を具体的に挙げている。

リーダーは自社の方針管理を強化するために複数の対策を講じている。リーダーは他社に比べ、行動規範、方針、手続を頻繁に更新し、社内でのアクセスを容易にしている割合が高い。また、GRCツールの多くに含まれている方針管理ソフトウェアを用いて効率化を推し進めている割合も高く、方針と手続の有効性もより包括的に測定している。

LifePoint Healthでは数年前に方針管理システムを導入し、分散型病院ネットワーク全体での方針の共有やアクセスの利便性が高まるなど、非常に高い生産性が得られている。

現在、同システムは本社および同社の各病院で用いられており、病院側では本社の提供するテンプレートを利用することができる。

システムは柔軟で各方針のオーナーにとっても使いやすくなっており、指定のオーナーのみが方針を変更できる各種システムアクセス権の付与といった機能を有している。

オーナーが各各方針について研修、監査、モニタリングの計画に関する情報を提供することも標準手続として定められている。新規方針や方針の更新は全て方針委員会（本社各部門の代表から構成される委員会）およびコンプライアンス委員会（執行ガバナンス委員会）で検討、承認される。承認済みの方針はコンプライアンス部門のメンバーがシステムに入力する。

テクノロジーやこうしたプロセスのおかげで同社はネットワーク全体で単一の契約フレームワークとレポジトリを利用することができる。

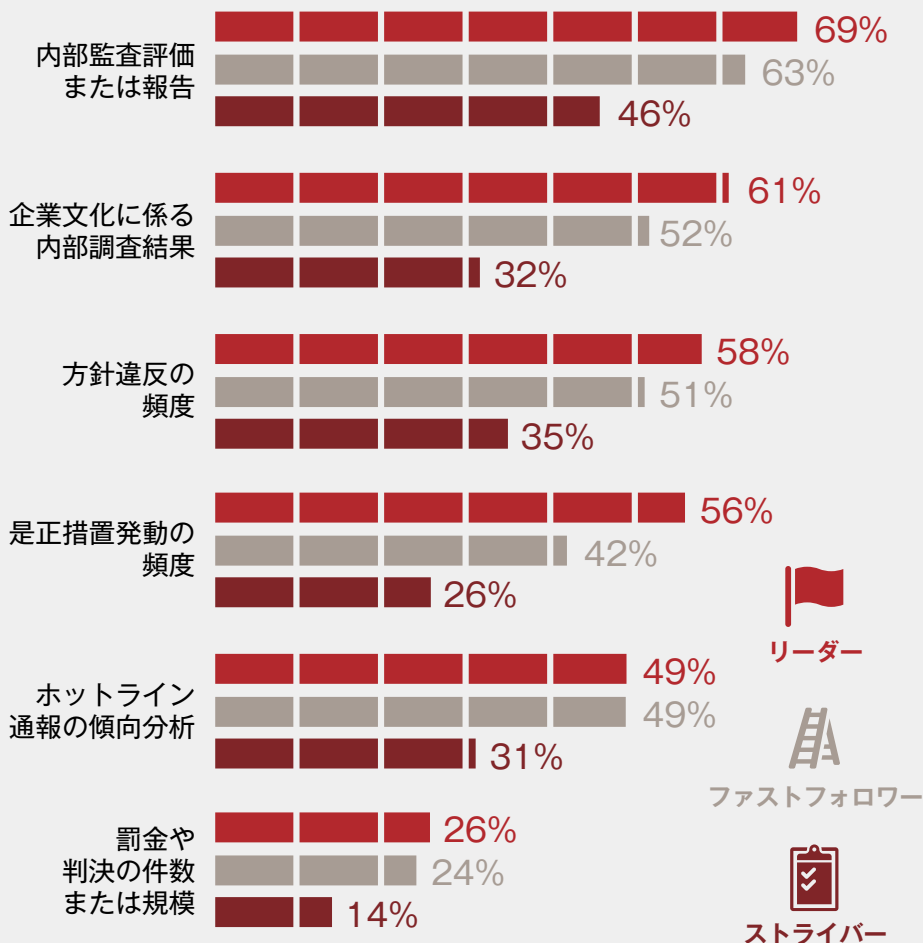
行動規範を最新の状態に保つ

効果的なコンプライアンスは企業の正式な行動規範および文書化された企業方針が基礎となる。リーダーは他社よりも頻繁に行動規範を更新し、新しいトレンドに沿うよう最新の状態に保っている。行動規範を毎年見直すリーダーは半数に満たない（43%）ものの、これはストライバーよりも20ポイント高い数字である。さらにリーダーの38%が必要に応じて見直しを実施しており、二年に一度、五年に一度などと定めている企業よりも更新頻度が高いことがうかがわれる。今日、外部環境が目まぐるしく変化しており、行動規範の見直しをより頻繁に行うことがますます必要になってきている。

単一の方針管理フレームワークを制定する

リーダーは、企業倫理・コンプライアンス関連を含め、全ての企業方針・手続に適用する単一の方針管理フレームワークを備えている場合が多い。リーダーの3分の2（67%）が単一の方針管理フレームワークを有しており、この比率はストライバーの55%よりも大幅に高い。単一の方針管理フレームワークは、文書化された方針ガバナンスと相まって複数の分野における企業方針の一貫性や有効性の向上につながる。方針は常に最新の状態に保たれている可能性が高く、従業員にとっておおむね単純明快で理解しやすく、つまり順守しやすいものとなる。また、非公式な方針の増殖を抑えることも可能となる。

図6：企業倫理・コンプライアンス方針と手続の有効性測定に用いるデータ



設問：自社の企業倫理・コンプライアンス関連の方針・手続の有効性測定にどのようなデータを用いていますか。

回答者数：825名

出典：2018年度PwCコンプライアンス調査

方針管理にテクノロジーを活用する

リーダーはコンプライアンス部門内での方針管理ツール使用において他社に抜きんでている。リーダーのほぼ3分の2が方針管理プロセスのサポートにテクノロジーを利用しているのに対し、ファストフォロワーでは45%、ストライバーでは34%である。LifePoint Healthは当社のインタビューに答えて（詳細は下記参照）、テクノロジーは新規方針の作成・承認プロセスを合理化し、全社的に方針へのアクセスを容易にしていると述べている。

特定のソリューションに特化したツールは方針管理に特有の重要な機能を提供するが、企業としてはコンプライアンス関連の方針管理ニーズを満たすだけでなく、組織のさまざまな部門全体にわたる幅広いリスク・統制の管理をサポートできる広義のGRCプラットフォームを導入した場合のメリットを検討する必要もあろう。全社的なアプローチを取れば、複数あるいは場合によっては重複するシステムに係る導入・研修費用を削減できる可能性があると同時に、それらがシステム普及状況の向上に寄与することも期待できる。

有効性を総合的に測定する

リーダーは他社に比べ方針・手続の有効性をより総合的に測定している。自社の企業倫理・コンプライアンス関連方針・手続の有効性測定に、設問で取り上げたデータ全てを利用しているリーダーも多い（図6）。測定によく用いられているデータは内部監査評価または報告、企業文化または内部調査結果、方針違反の頻度および是正措置発動の頻度である。

4. 情報とテクノロジーを活用して、最新動向にフォーカスしたコンプライアンス研修を実施する

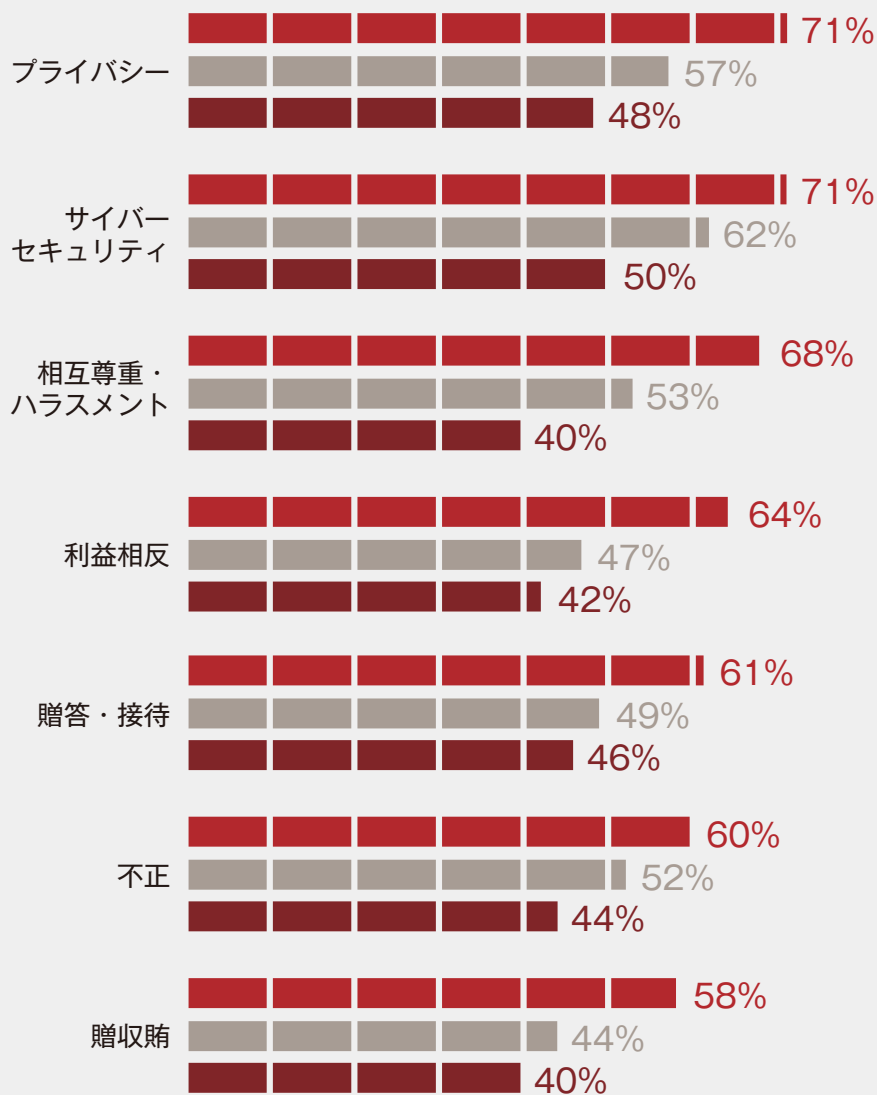
リーダーが行うコンプライアンス研修およびコミュニケーションはファストフォロワーやストライバーに比べより総合的で最新のものである。また、複数の情報源を用いて構成し、重点的な研修を目指す場合が多い。また、従業員がデジタル方式で研修活動に打ち込めるよう、新たな方法を創造的に考案する。こうした行為は全て企業の全般的リスク特性の改善につながる。従業員はリスクや許される行為と許されざる行為をよく知り、これにより企業のリスクが高まる行為を行う可能性を低下させることができる。

徹底的かつ最新の研修を実施する

リーダーは研修において他社よりも広範なリスクを取り上げ、頻繁に研修内容を更新している。設問では11種類のリスクを取り上げたが、リーダーは一般の研修およびコミュニケーションにおいてその全てをカバーしている場合が多く（図7）、そのうち9種類は行動規範の研修で取り上げている。リーダーのほぼ3分の2（67%）が毎年コンプライアンス研修およびコミュニケーションプログラムの更新を行っているが、ストライバーでは38%である。

リーダーはコンプライアンス研修を企業トップから行っている。もっとも、リーダーでも取締役研修を実施している企業は49%にすぎないが、ストライバーではわずか30%である。取締役への研修は全企業が推進し得る分野であり、推進すべきであろう。また、リーダーは取締役への研修実施に際し、他社よりも魅力のある方法を採用している場合が多く、51%がライブの研修を実施していると回答している。

図7:全従業員向け一般研修・コミュニケーションで
取り上げられるリスク分野



リーダー



ファストフォロワー



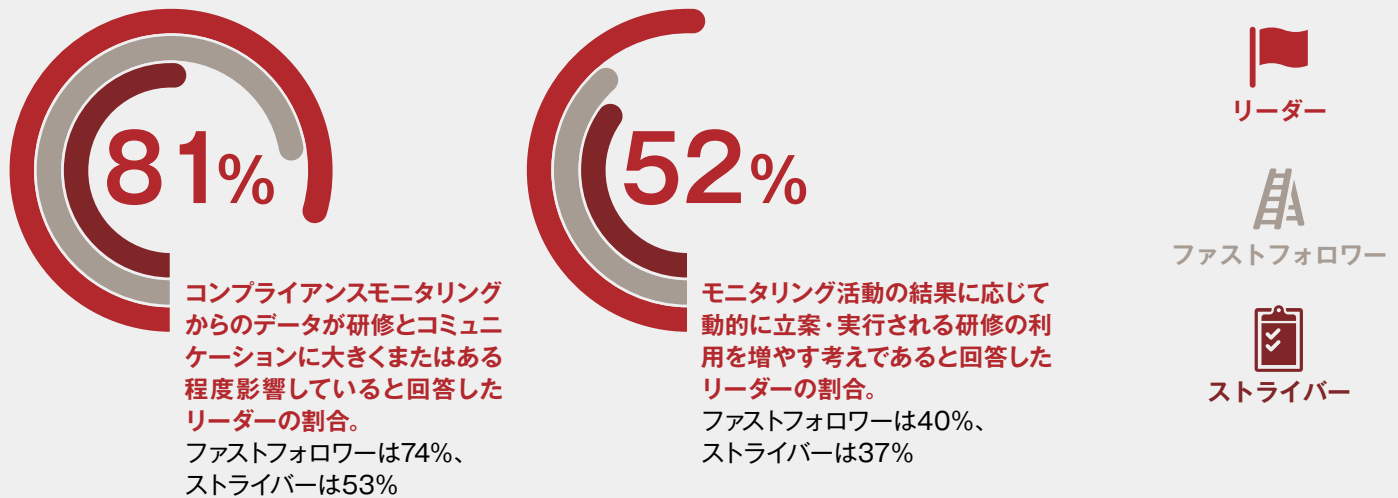
ストライバー

設問：自社のコンプライアンス研修やコミュニケーションプログラムで
こうしたリスク分野をどのように取り上げていますか。

回答者数：741名

出典：2018年度PwCコンプライアンス調査

図8: モニタリング結果と研修／コミュニケーションの実施



設問：自社のコンプライアンスモニタリング活動のデータは、どの程度研修やコミュニケーションに影響を及ぼしていますか。

設問：今後3年以内に、モニタリング活動（従業員行動の観察など）の結果に応じて動的に立案・実行される研修の利用を増やす、または減らす予定はありますか。

回答者数：741名

出典：2018年度PwCコンプライアンス調査

多くの情報源を活用する

リーダーは、新たな情報を取り入れつつ、可能な限り業務やリスクと関連性の高い研修を実施している。業務やリスクに直結する研修は従業員の関心をより強く惹きつけ、記憶に残りやすく、従業員が研修に従って自身の行動を変化させる一助となる。コンプライアンスモニタリングのデータを用いて研修を構成するリーダーは多く（図8）、モニタリング活動の結果に応じて動的に立案・実行される研修の利用を増やす予定であると回答した割合も他グループを上回っている。

従業員の関心を高めるように研修手法を調整する

さまざまな研修手法を用いることで、受講者の関心を高め、企業のリスク特性に好ましい影響を及ぼすことができる。例えば、Science Applications International Corporation (SAIC) では短めの研修を頻繁に行ってい

る（詳細は18ページを参照）。当社がインタビューを行った別の企業の幹部は、「TED talks」のようなインパクトが大きく、7～10分程度の意識向上ビデオの利用を検討しているとのことであった。モバイルアプリの開発、展開もコンプライアンス関連コンテンツの配信でますますよく見られるようになってきている。アプリは、従業員へのアクセスを向上させるとともに、今や人々が普通にコミュニケーションを取るときと同じ方法で従業員を惹きつけることのできる効果的かつ低コストの手段とみられている。リーダーは、こうしたトレンドに追随し、時間、場所、デバイスを問わず、頻繁で短いコミュニケーション手法の利用を増やす予定であると回答した割合は、他グループよりも高い。

従業員はデジタル時代で成功するために、新たなスキルを学び、新たな視点を身に付け、新たな行動様式を示さなければならな

い。一方、企業は従業員が学び、考え、交流し、問題を解決する方法を変えることを迫られている。こうしたアプローチは、コンプライアンス部門を含む全従業員がスキルを高め、規制上あるいは方針上の要件を満たすという課題にも当てはまる。当社の「**Digital Workforce Transformation**」アプローチは個人のニーズをより重視したものである。このアプローチでは、最初により多くの研修が必要と思われる分野を評価し、その後、従業員の関心をさらに高めるべく学習プログラムを調整していく。

Science Applications International Corporation (SAIC) の最高企業倫理責任者Joy Hayes氏によれば、同社では「エッジ（先端的）」なコミュニケーションの効果が高いとのことである。形式にのっとった企業倫理のプレゼンテーションではなく、人々が日常使用する言葉で示唆に富むメッセージを伝え、テーマへの関心が高まり、対話が生まれる。「当社ではメッセージがきちんと伝わっているか確認するためにフォーカスグループを実施しています。これは慎重に行われており、人々の関心を惹いています。」。さらに同社のマイクロラーニングでは、同社にとって最も大きな企業倫理・コンプライアンスリスクに注力し、他方で、「意欲を引き出す」あるいは行動上の要素を同社のプログラムに導入している。同社の研修の専門家が社内で開発した研修内容は、「一気に」従業員の心を動かすことも多い。最前線の従業員からのフィードバックは好意的であり（記憶に残りやすいなど）、取締役までもがマイクロバースト式の研修・評価に参加している。新しい測定方法は修了率ではなく知識評価に基づくもので、これにより研修の有効性が示されている。評価には設問が10問含まれており、8問正解しないと合格できない（必要に応じてその場で正しい内容が説明される）。コンプライアンス文化を確立するサポートとして、マネージャーには定期的に不合格者の報告が届けられる。

常に変化する環境下で企業を守る

コンプライアンス担当者は複雑さを増すリスク環境や常に変化する規制要件に取り組んでいる。リスクのバランス調整に果たすその役割は、企業が監視の目という新たな脅威に対応し、テクノロジーやビジネスインベーションがもたらす新たなチャンスをつかむ中、その重要性和複雑さを増していく。

こうした環境下、リーダーは情報を多く集め、優れたテクノロジーツールを用い、コンプライアンスに総合的かつ最新のアプローチを取ることで他社に勝っている。ダッシュボードやデータアナリティクスを用いた意思決定改善から従業員のコンプライアンスをモニタリングする高度なツールの導入、方針管理テクノロジーの採用、コンプライアンスモニタリングのデータを用いた研修まで、リーダーはテクノロジーを活用することで自社のコンプライアンスニーズの変化に対応できることを理解している。テクノロジーによってコンプライアンス担当者は問題発生に先んじて傾向を把握し、作業を自動化して効率を高めることができる。規制当局も活動

家グループなどの監視側もはますますテクノロジーやデータに精通し、企業をリアルタイムに近い形でモニターする能力を身に付けてきていることから、コンプライアンス・企業倫理部門は自社を守るため、そして新たな要件や傾向、リスクを見極めるために、入手可能な最高のツールと情報を用いてこれに対応しなければならない。

データやテクノロジーを強化したコンプライアンス部門を構築するためには、何をどこから着手すべきであろうか。その答えを見つけるのは難しい。テクノロジーやデータスキルはすでにほとんどの企業が手にしているが、利用しているのはコンプライアンス部門以外の部署かもしれない。まずやるべきことはニーズの評価と自社が保有していて活用可能なテクノロジーやスキルの調査である。連続モニタリングや自動化の導入について機が熟したと思われる分野を検討することに加えて、テクノロジーやアナリティクスを用いていかに研修の実施や従業員の定着率を改善できるか、方針や行動規範、研修内容を最新

の状態アクセス可能にできるか、さらには効率を改善して浮いたリソースで新たな、あるいは出現しつつあるリスクに重点的に対処できるかを検討していくことが必要である。

質の高いデータへのアクセスがこうした取り組みの障害となっている可能性もある。早い段階でデータニーズやデータソースを見極めることができれば、優先すべきテクノロジーアプリケーションの決定と、新規テクノロジーを入手した場合の導入の速度が変わってくる可能性もある。増大する脅威のベクトルと、問題発生時の損害が非常に大きいグローバルなコンプライアンス環境は、テクノロジー投資を正当化し得る説得力のある要因である。また、テクノロジー投資やスキルへの投資からのリターンを最大化する方法も複数検討すべきであろう。場合にもよるが、テクノロジーを用いたプロセスや元々スキルを有する人材を提供してくれるサードパーティーのプロバイダーと提携関係を築き上げることができれば、これは最も効果的かつ効率的な戦略となり得る。

最後に、効果的なコンプライアンスリスク管理は戦略とビジネスのコミットメントを基礎とするものである点に注意されたい。過去のコンプライアンス調査で判明しているように、経営者が企業倫理・コンプライアンス文化にコミットしている企業は、コンプライアンスリスク管理を戦略と日々の業務の双方に組み込むための方策を取っている場合が多い。こうした企業は、経営者が正しい姿勢を確立していると思えることができ、コンプライアンス・企業倫理リスクをその他のリス

ク機能と併せて評価し、ガバナンス・監督体制を整備して規制関連事項にも大きな自信を持っている。

今日、問題発生時の損害が非常に大きい環境において、コンプライアンス要件の充足状況にチェックを入れるだけの対応では不十分である。規制の精神をよく考えること、より広義には何が顧客やコミュニティにとって正しいのかを熟慮することが重要である。そのためにはまず、マインドセットを変えな

ければならない。企業のトップから最前線の従業員までコンプライアンスを受け入れるマインドセットが求められる。コンプライアンスがもたらす価値を高めるプログラムを構築し、組織の戦略目的から派生するリスクを管理し、コスト効率の高いコンプライアンスを推進するためには、コンプライアンスのテクノロジーと人材がそろって初めて可能となる強力な戦略基盤が、かつてないほど重要である。

今、検討すべき主な行動

- ・テクノロジーニーズ評価を完了する。
- ・社内内で利用可能なテクノロジーとデータスキルを調査する。
- ・テクノロジーのサポートが必要な分野の優先順位を決める。
- ・データニーズとデータソースを検討する。これはテクノロジーを用いる分野の優先順位に影響する可能性がある。
- ・テクノロジー投資のためのビジネスケースを作成する。
- ・コンプライアンスリスク管理の対応を速め、総合的、最新のものとするためのテクノロジーを導入した場合に発生するプロセスの変更点を調査する。
- ・テクノロジーやスキルに関するロードマップに沿って各種取り組みを実行し、データを活用したリアルタイムのコンプライアンスリスク管理へと進化させる。

日本企業への示唆

本報告書は、世界各国のリスクおよびコンプライアンス担当役員825名を対象に行った「第7回コンプライアンス調査」の結果をまとめたものです。今回の調査では、コンプライアンスの有効性を高めるために、テクノロジーをどのように活用したらよいかについて考察しています。

ソーシャルメディアによる悪評の拡散、規制当局や第三者機関におけるテクノロジーの活用、内部告発や活動家による監視の強化など、テクノロジーの普及により企業の評判を大きく傷つける事例も増えています。また、品質問題やコンダクトリスクが多発する中で従来のコントロールが必ずしも有効でない状況も多く見られます。このような中、コンプライアンス部門は、これまで以上にリスクがどこにあるのかを動的に見極め、より迅速で効果的なコンプライアンスプログラムへと進化させることが求められています。

有効なコンプライアンスプログラムを持つ企業の取り組みから共通して見えてくるのは、テクノロジーによるメリットをより多く引き出しているということです。このような企業では、「リアルタイムなモニタリングを実施し、方針・行動規範・手続きを最新に保つ仕組み」や「従業員の関心を引くような最新の動向に焦点を当てたコンプライアンス研修」などにデータやテクノロジーを活用しています。

また、先進的なコンプライアンスプログラムを持つ企業は、強力なリスクカルチャーを持ち、3つのディフェンスラインが有効なリスク管理に寄与していることが、今回の調査で明らかとなりました。これは経営者が単なる法令などの遵守にとどまらず、企業倫理とリスクカルチャーにコミットし、コンプライアンス、戦略、その他のリスク管理機能を統合的に捉え、ガバナンスとして整備することで成し遂げられるものです。有効なコンプライアンスプログラムを構築するためには、ビジネス、テクノロジーを理解する人材も必要です。グローバル展開の進む日本企業は、このような経営基盤としてのコンプライアンス強化を図る必要性が増しています。

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

石岡 秀之
パートナー
hideyuki.ishioka@pwc.com

西川 嘉彦
パートナー
yoshihiko.nishikawa@pwc.com

村永 淳
パートナー
jun.muranaga@pwc.com

駒井 昌宏
パートナー
masahiro.m.komai@pwc.com

www.pwc.com/jp

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をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが20YY年MM月に発行した『TL英語オリジナル版のタイトル』を翻訳したものです。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
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/risk-assurance/state-of-compliance-study/assets/pwc-2018-state-of-compliance.pdf>

日本語版発行年月：2018年8月 管理番号：I201805-5

©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 for further details.
This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.