

コンプライアンスにおけるテクノロジー活用の最前線：
2019年度コンプライアンス調査



日本企業への示唆

当レポートは、リスク機能（リスク管理、内部監査、コンプライアンス）におけるデジタル活用をテーマに、2019年度にグローバルで実施した2019 Global Risk, Internal Audit and Compliance Survey のコンプライアンスパートです。当調査では、リスク管理、内部監査、コンプライアンスという3つのリスク機能のうち、コンプライアンスはリスク管理と並んでデジタル化が進んでいるということが示されました。また、コンプライアンスのデジタル化が進んでいる企業では、GRCツールを活用したディフェンスライン間の統合が進んでいる傾向があります。このことから、デジタルを活用しながら各リスク機能を統合し、連携を推進する役割をコンプライアンスが担っている傾向が伺えます。

3つのリスク機能を統合、連携することのメリットは、各リスク情報に対する視点を統一できるため、経営者が総合的にリスクを判断し意思決定を下すのに有用であるという点です。

働き方改革、生産性の向上、グローバル化、人口減少が進む中、人材の不足は引き続き大きな課題となっています。求める人材が限られる中、デジタルを効果的に活用して人材の不足を補完すること、また、3つのディフェンスライン間、あるいはリスク機能間でリソースや情報基盤を共有して効率的にデジタル化を進めることも求められると考えます。



テクノロジーとデータを融合させることで、コンプライアンス・企業倫理プログラムを全く異なる方法で運用することが可能となる、新たな時代に入っている。また、このような運用への転換の必要性が高まっている。

データ増加や自動化の進展、サイバー攻撃の高度化、常に変化し続ける規制や顧客の期待といった要因で変化する環境下で、企業はデジタル化を推進している。PwCが実施した第22回世界CEO意識調査によると、過剰規制は依然としてCEOにとって最大の懸案となっている。デジタルトランスフォーメーションの領域が広がり、スピードが速くなるにつれて、規制やコンプライアンス要件も変化し、企業にとって課題が発生するスピードはますます速まっている。今日では、課題が生じると、その問題が急速に増幅する可能性もはるかに高まっている。

規制強化、「#metoo運動」などのグローバルな動きからのプレッシャーの高まり、「監視役」（内部告発者、活動家グループ、調査報道ジャーナリストなど）の存在によって、強固かつ倫理的なカルチャーの醸成や、より透明性の高い内部報告経路の構築の重要性が高まっている。コンプライアンス違反が評判の悪化、顧客離れ、高額な罰金につながる恐れがあるためである。実際に、コンプライアンス違反の影響はかつてないほど大きい。Ponemon Instituteが発行した2018年報告書では、コンプライアンス違反のコストは、コンプライアンス要件を満たすためのコストの2.7倍、2011年から45%増となると推計されている。人工知能（AI）の活用によって、2018年に企業が直面した大量の問題を考えてみよう。これらの問題には、自動運転による交通事故、大規模なセキュリティ違反、顔認識ツールに内在する差別の可能性のほか、不当な国外退去から医療に関する危険な助言に至るまで様々な結果をもたらしたアルゴリズムの欠陥が挙げられる。しかし、逆を言えば、強固なコンプライアンス・企業倫理プログラムを整備することで、経営者は自信を持ってリスクをとり、新たな市場機会を逸することなく、捉えることができるようになる。

変化のスピードがますます速くなっているため、コンプライアンスや企業倫理を重視する企業は、自社の経営幹部と戦略的に連携することによって、企業のデジタルトランスフォーメーションを真に推進できなければならない。これは、最先端のアプローチを取り入れ、以下を実行することによって実現できる。

- 今後の規制の変更を予測し、それに対応していくための計画を立てる
- デジタル化の初期段階で、規制にかかるコンプライアンスリスクを特定し、想定される問題に積極的かつ迅速に対応する
- コンプライアンス違反により多大なコストが生じる可能性を回避する
- 企業の競争優位性を創出する

最先端のアプローチを取り入れるためには、コンプライアンスプログラムがデジタル化され、データドリブンである必要がある。すなわち、デジタルに適合 (digitally fit) している必要がある。PwCが実施した2019Global Risk, Internal Audit and Compliance Surveyにおいては、企業がデジタルトランスフォーメーションを進めるにあたって、デジタル化に適合したコンプライアンスプログラムが、企業がコンプライアンス違反の影響を回避し、リスク特性の変化に対してより賢明なリスクティカーとなるのに役立つことが判明している。

コンプライアンスプログラムのデジタルフィットネスとは

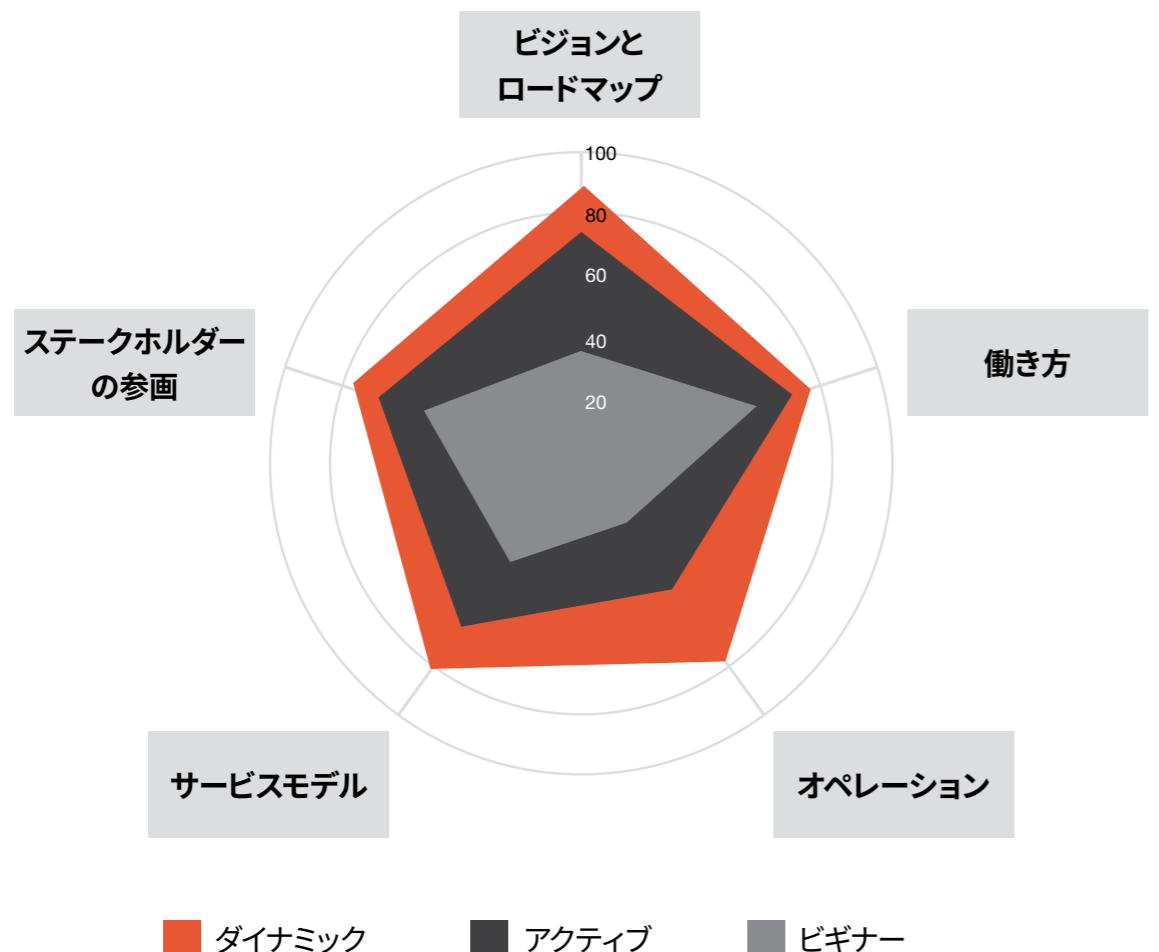
デジタルに適合しているコンプライアンスプログラムは、以下の二つの要素を満たしている。一つは、デジタル化から生じる規制にかかるコンプライアンスリスクについて、ステークホルダーに戦略的助言を提供するスキルと能力を備えていることである。もう一つは、コンプライアンスを確保する上で十分なスピード感をもって、規制変更の予測や対応を支援することができるよう、コンプライアンスのプロセス、ツール、サービスを導入することである。

コンプライアンス・企業倫理プログラムは、社内・社外の両面においてデジタルの可能性やデータの力を活用することによって、リスクとデータの相互関係の示唆に加えて、進化する規制リスクへの対応、および、リスク特性の変化の予測に役立つ洞察を得ることができる。

図表1

デジタルに適合したコンプライアンス・企業倫理プログラムが役立つエリア

デジタルフィットネスの要素



PwCによる分析および指數計算に基づくデジタル化成熟度スコア (0 ~ 100)

回答者数: ダイナミック 56社、アクティブ 43社、ビギナー 83社

デジタルに適合したコンプライアンスプログラムが役立つエリア

PwCは、2千名以上のCEO、経営幹部、取締役のほか、リスク管理、コンプライアンス、内部監査の専門家を対象に調査を行うとともに、数十名の役員や取締役にインタビューを行い、デジタルトランスフォーメーションにおいて何がリスク機能に違いをもたらしているのかを調べた。コンプライアンス・企業倫理プログラムの中には、デジタルフィットネスの面で大きな前進を遂げているものもあることが判明した（図表1参照）。また、デジタルにより適合したコンプライアンスプログラムを整備している企業は、デジタル化により多大な恩恵を受けていることも分かった。このようなポジティブな成果としては、変革におけるリスク管理の実効性の向上、想定した成果を上回るメリット（顧客体験の改善、収益増加など）が挙げられる。また、コンプライアンス担当役員は、企業が事業の運営に必要なスピードを遅らせることなく、デジタルトランスフォーメーションについて、助言することができることも判明した。実際、規制の変更を先取りすることによって、コンプライアンス・企業倫理プログラムは、企業のデジタル化の目標達成に役立っている。

コンプライアンス調査回答者のデジタル・フィットネス・スコアを5つの要素から評価した結果、最もデジタルに適合したグループは、コンプライアンス調査回答者全体の31%を占めていた。このグループをダイナミックと呼ぶ（ダイナミックのリスク機能にかかる詳細な考察は「デジタルトランスフォーメーションを通じて賢いリスクテイカーとなる：2019年Risk in Review調査」参照）。ダイナミックを構成する企業が所属する業界に対する規制の水準、活動拠点、組織の規模は多岐にわたる。二番目にデジタルに適合したコンプライアンス・企業倫理プログラムのグループは、アクティブと呼び、コンプライアンス調査回答者の24%に相当する。同グループは、よりデジタルに適合するために必要な多くの措置を講じている。ビギナーと呼ぶ残りの企業のコンプライアンス・企業倫理プログラムのグループ（45%）は、PwCが評価対象とした活動の一部を、暫定的な方法で実施しているか、実施することを計画しており、デジタル化の初期段階にある。

本調査によって、ダイナミック固有の6つの行動が特定された（図表2参照）。これらの行動によって、ダイナミックは、デジタルトランスフォーメーション・規制の変更のけん引役となり、そしてデジタルトランスフォーメーションにあたってステークホルダーがより賢明なリスクテイカーになることを手助けすることができるのである。

コンプライアンス プログラムにおける ダイナミックの 6つの行動

図表2
コンプライアンスプログラムにおけるダイナミックの6つの行動

- 01 企業のデジタル化計画に全面的に参加する
- 02 企業のスピードに合わせて、スキルを向上させ、新しい人材を投入する
- 03 新たなテクノロジーを活用する
- 04 企業がリアルタイムにリスクに対応できるようにする
- 05 主要なデジタル化の意思決定者を積極的に関与させる
- 06 リスクについて一貫した方針を提供するために協働・連携する



企業のデジタル化計画に 全面的に参加する

企業のデジタル戦略策定に必要な情報を提供する
ために、企業倫理・規制動向を先読みする

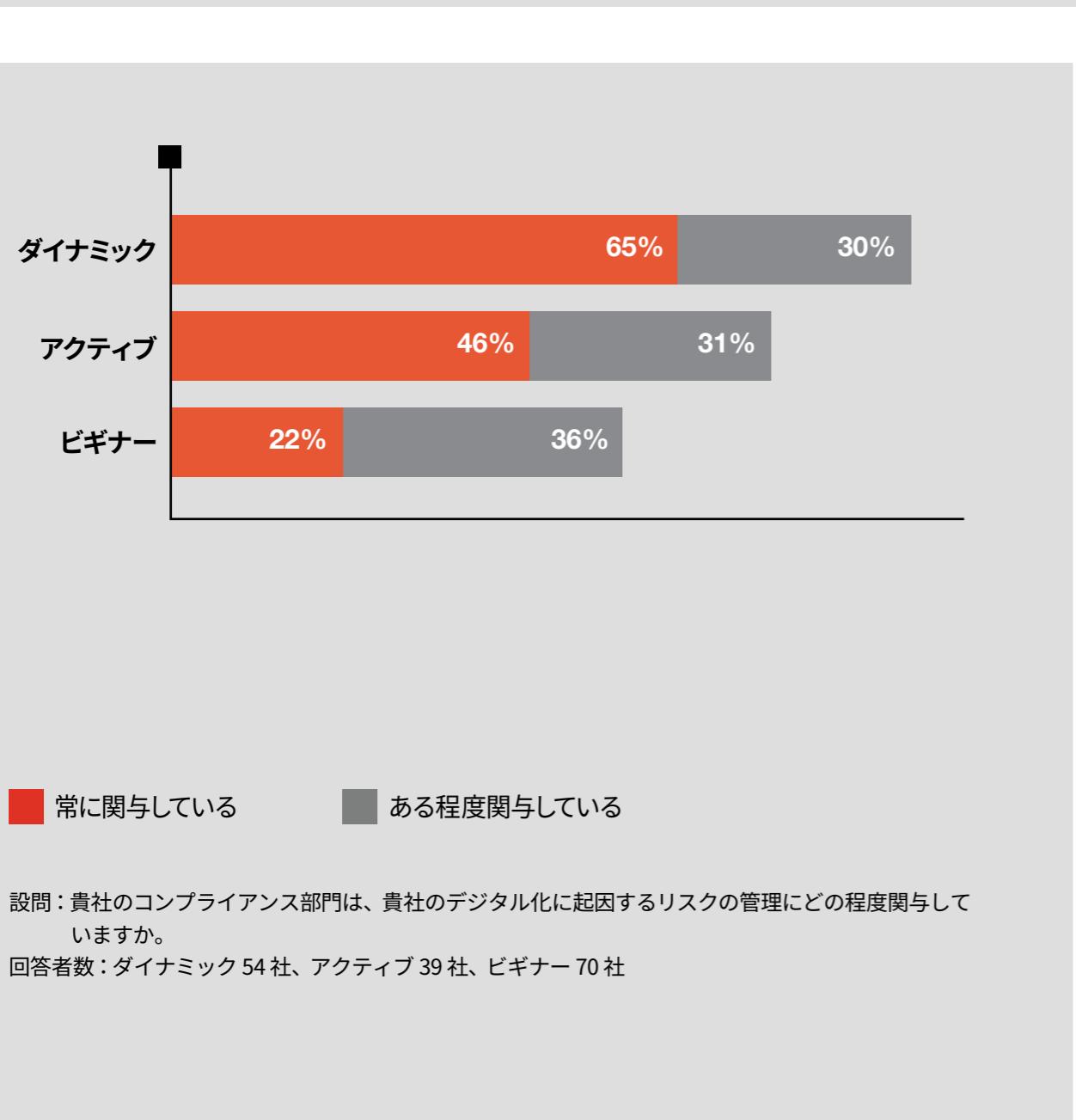
コンプライアンス・企業倫理プログラムは、主要なデジタル化の責任者が、プログラムの規制リスクおよびコンプライアンスへの影響を回避できるよう支援するうえで重要な役割を担っている。コンプライアンス担当役員は、リスク管理部門や内部監査部門以上に、そのような取り組みの早い段階から、具体的には、トランسفォーメーションの検討段階から関与し、プログラムの実行可能性・設計に影響を与える可能性のある倫理上・規制上の考慮点についての視点を提供しなければならない。

企業全体でトランسفォーメーションを起こす方法やペースが一貫しておらず、規制上または倫理上の違反が生じた場合に企業に与える可能性のある影響を踏まえると、コンプライアンス担当役員の早い段階からの関与は不可欠である。例えば、顧客業務のデジタル化は、通常プライバシー規制の対象となるデータ・情報を使用する。取り組みの初期段階からコンプライアンス部門が関与すれば、例えばEU一般データ保護規則(GDPR)、またはプロモーションもしくはマーケティングの実務を規制する現地法などの規制上の影響に最初から対応することができる。このように早い段階で把握することによって、法規制を遵守しながら、デジタル化による価値およびリターンを最大化することができる。

コンプライアンス担当役員は、全体的なデジタルガバナンスとプログラムの監督の両方に関与する必要がある。多くのコンプライアンスプログラムは責任が分散化されているが、このような性質は実際には有利となる。なぜなら、事業部門に配置された職員は、事業部門のデジタルトランسفォーメーションを主導していく点においてよりよい立場にあるからである。また、コンプライアンス違反から生じるコストの総額を明確にすることによって、コンプライアンス部門の意見に確實に耳を傾けさせることができる。コンプライアンス違反のコストには、罰金以外に、コンプライアンスリスクに対応しなかったためにデジタル化やその他の戦略的取り組みの価値が完全には実現されないことのみならず、倫理上の問題による顧客の信認の喪失、内部の士気の低下、競争上の優位性の喪失の影響も含まれる場合がある。

图表3

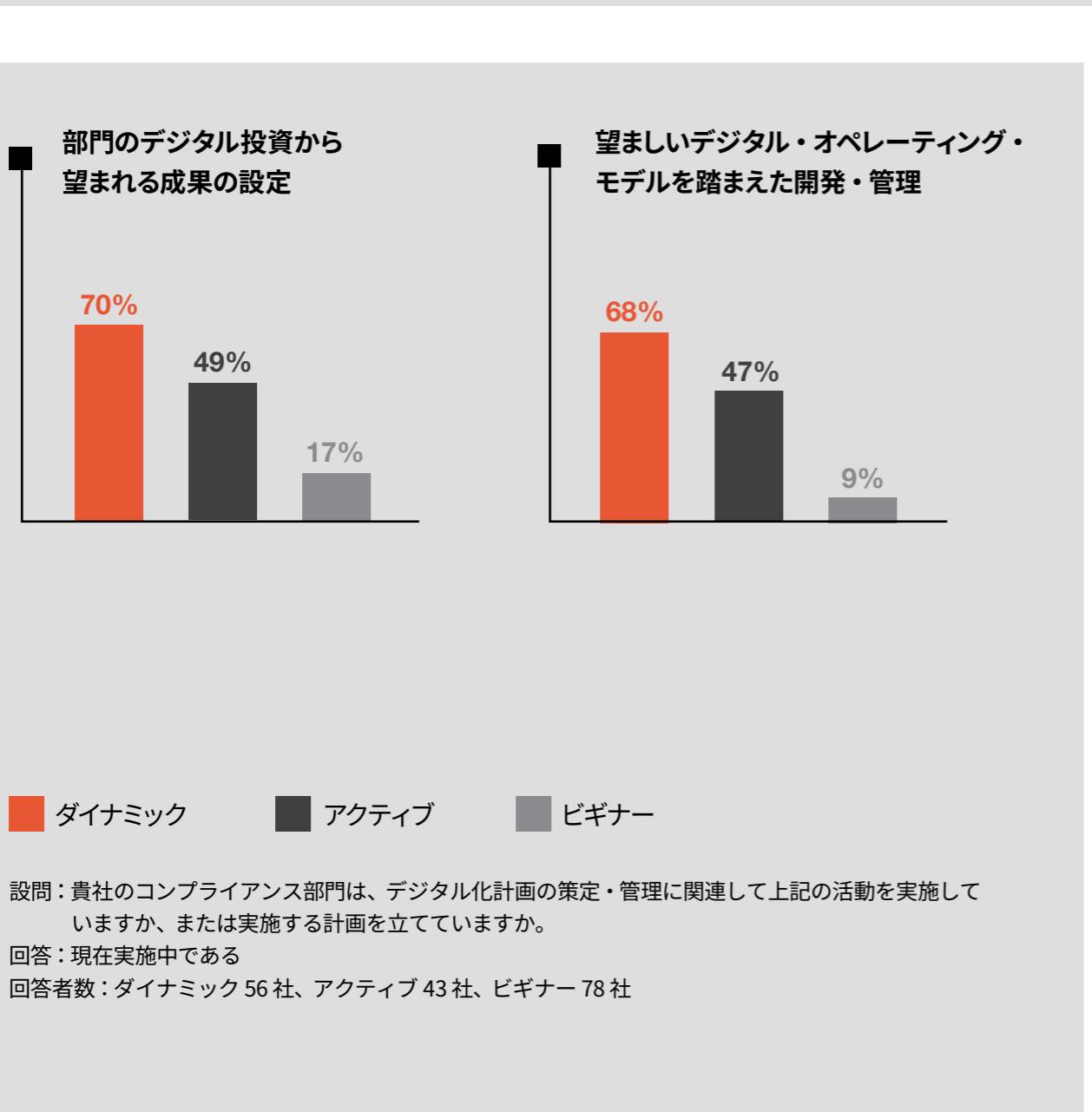
ダイナミックはデジタル化により関与している



ダイナミックは、デジタルトランスフォーメーションへの関与の程度が、他のグループよりも非常に高い。ダイナミックの3分の2が、企業のデジタル化の全てに関与している。一方、アクティブは半数未満であり、ビギナーはわずか4分の1であった（図表3参照）。

図表4

ダイナミックはデジタル化計画を進めている



コンプライアンス責任者がデジタル化戦略・取り組みの初期段階から関与するには、潜在的な影響についてグローバルな視点を持ち、データに依拠した洞察力を備えなければならない。コンプライアンスの責任が通常分散化されていたとしても、コンプライアンス・企業倫理プログラムは、テクノロジーとデータを活用することで、これまで特定することのできなかった企業全体および企業外のパターンを見定めることができる。

デジタルフィットネスを構築する方法の一つとして、ダイナミックは、自社のデジタル化のビジョンに照らして自社の業務を調整し、望ましいデジタル・オペレーティング・モデルに基づき管理するという方法をとっている（図表4参照）。また、ダイナミックは、デジタル投資・テクノロジーから望まれる成果を具体的に設定したうえで、自身のデジタル化計画を進めている。



企業のスピードに合わせて、
スキルを向上させ、新しい
人材を投入する

多様な人材を育成し、これまでとは異なるパートナーシップ
を追求する

コンプライアンス・企業倫理プログラムには、これまで以上に多様なスキルセットが必要となっている。従来、コンプライアンス・企業倫理プログラムでは法規制の経験を備えた人材を業界内から採用してきた。このような人材が業界固有の規制に最も精通しているためである。しかし、デジタル化が人材のニーズを変えた今、コンプライアンス・企業倫理プログラムについて、以下の事項を検討すべきである。

- ・**業界外の人材に目を向けることを検討すべきである**：例えば、医療コンプライアンスプログラムでは、これまで、医療にかかる規制に関する深い知識を備えた人材を雇用してきた。しかし、企業が患者との接し方を変え、それを実現するためにテクノロジーに対応したサービスを構築しようとする場合、テクノロジーまたは消費財業界の専門知識を備えた人材が、顧客業務に関連する規制に対するコンプライアンスや企業倫理リスクに新たな視点をもたらすことができる。
- ・**規制にかかる専門知識以外の追加的なスキルが求められる**：将来、コンプライアンスに従事する労働力は、人間だけとは限らない。テラバイト規模のデータを駆使した高度なアルゴリズムを使用して、リスクの監視、テスト、および報告が実施可能なボット（自動的・自律的に行動するソフトウェア）も含まれる。したがって、コンプライアンスプロセスの専門家であるとともに、データ、アナリティクス、サイバーリスクなどの分野で中核的かつ統合的なテクノロジースキルを備えた人材を重視することが不可欠である。
- ・**戦略的視点の必要性を高めなければならない**：最先端のテクノロジーが導入され、日常業務の自動化にますます組み込まれるようになると、コンプライアンス人材は、より戦略を重視し、リスクマインドを高め、テクノロジーの変化がどのように規制に対するコンプライアンス・報告に影響を及ぼしているかについて深い理解を得なければならなくなる。

企业文化に適合するモデル・体制を構築し、人材戦略を適切に策定することは、コンプライアンスの人材ニーズを満たすうえで大いに役立つ。コンプライアンスソーシングの新たな戦略として、センター・オブ・エクセレンス・モデルの構築や、コンプライアンス活動の一部を機能横断的なコンプライアンスの専門家を有するサービスプロバイダーに外部委託することが挙げられる。ダイナミックは、他グループに比べ、ほぼ2倍の水準でセンター・オブ・エクセレンスを活用しており、外部のサービスプロバイダーを利用していることが多い（図表5参照）。

コンプライアンスの外部委託というソリューションは、締結されたサービス・レベル・アグリーメントに基づき、人材の採用・維持や企業のノウハウの喪失といったリスクを、企業が専門サービスを提供する外部委託先へ移転するのに役立つ。このようなサービスはますますテクノロジー主導型（technology driven）になっている。このことは、企業のコンプライアンスコストを引き下げるだけではなく、このようなモデルから得られる価値を高めることにつながる。

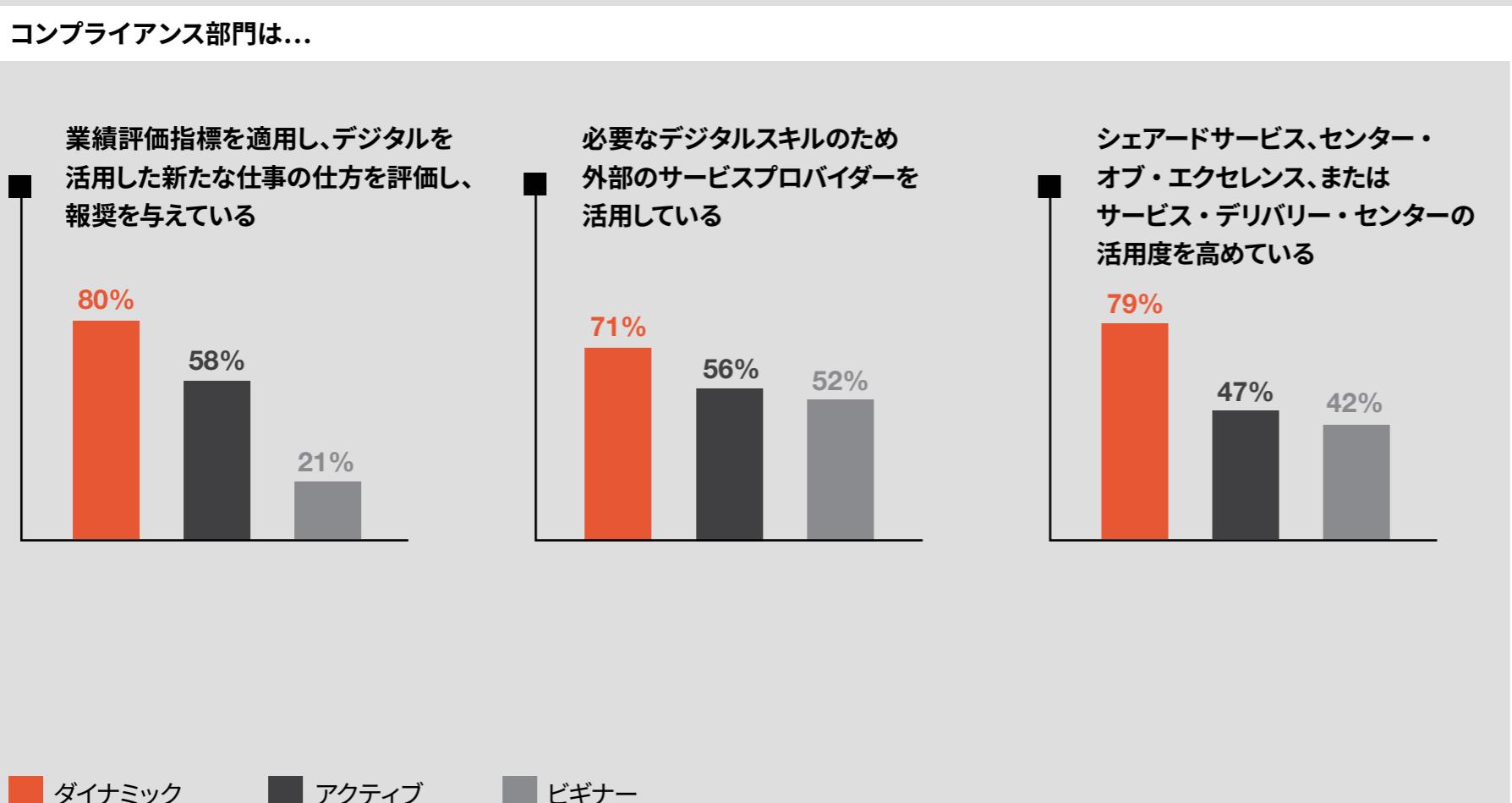
また、コンプライアンス担当役員は、規制に対するコンプライアンス・企業倫理リスクに対して最先端のアプローチで対応するために必要な情報を提供する新たな能力を有するサービスプロバイダーを活用することを検討すべきである。例えば、外部のプロバイダーは、これまでコンプライアンス部門が入手困難であった情報、またはデータマイニングといった特定の機能へのアクセスを提供することができる。

コンプライアンス・企業倫理プログラムのために、新たな人材モデルを構築しなければならない。ここで重要なのは、モデルが5年後には変わっているかもしれないという事実を十分に認識しながら、企業の変容するリスク特性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。

図表5

ダイナミックは、独創的な方法で人材を確保している

コンプライアンス部門は...



設問：貴社のコンプライアンス部門における取り組みに関して、上記の記述にどの程度同意しますか。

回答：同意する、または強く同意する

回答者数：ダイナミック 56社、アクティブ 43社、ビギナー 83社



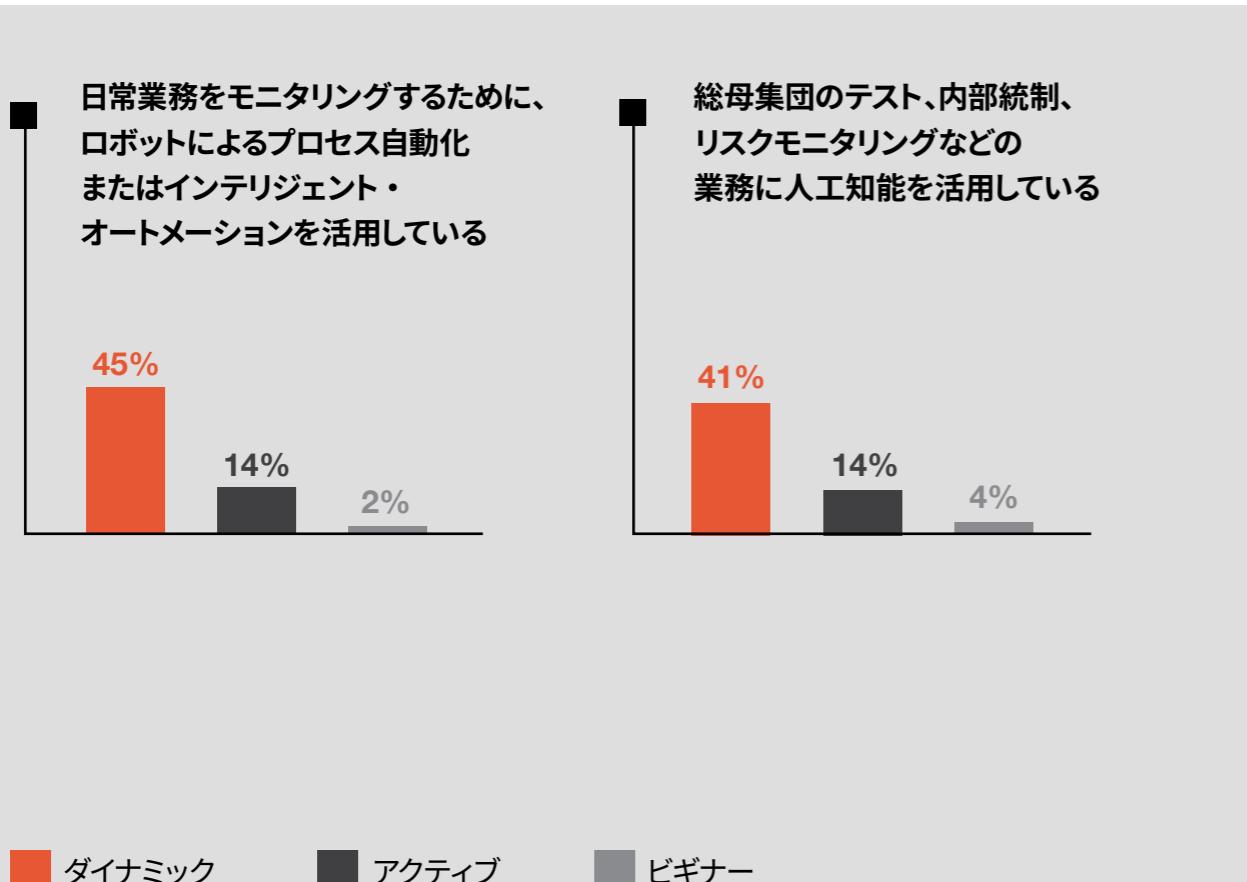
新たなテクノロジーを 活用する

プログラムの運用を自動化・合理化し、コンプライアンス
コストを最善の方法で管理する

図表6

ダイナミックは新しい技術の活用方法を見出している

コンプライアンス部門は...



設問：貴社のコンプライアンス部門による上記のテクノロジーの活用に関して、最も近い説明はどれですか。

回答：現在実施中である

回答者数：ダイナミック 56社、アクティブ 43社、ビギナー 83社

業種を問わず、コンプライアンスコストは高く、また、その付随コストは可視化できないと認識されている。しかし、このような認識は企業の主観的な思い込みに過ぎないと見える。なぜなら、PwCの調査によると、企業の大多数が現時点でコンプライアンスコストを記録していないことが判明したからである。これらのコストは記録がないのだから本来は不透明であるのに、実際にはコンプライアンスコストは上昇していると広く認識されている。コンプライアンスが非効率であると、他グループと比較して、時価総額や株価収益率といった主要な市場指標を悪化させる。さらに、特に規制の変更の把握が遅かった場合、規制の変更に対応するために業務を変更することは、骨の折れる非効率的なプロセスとなりうる。

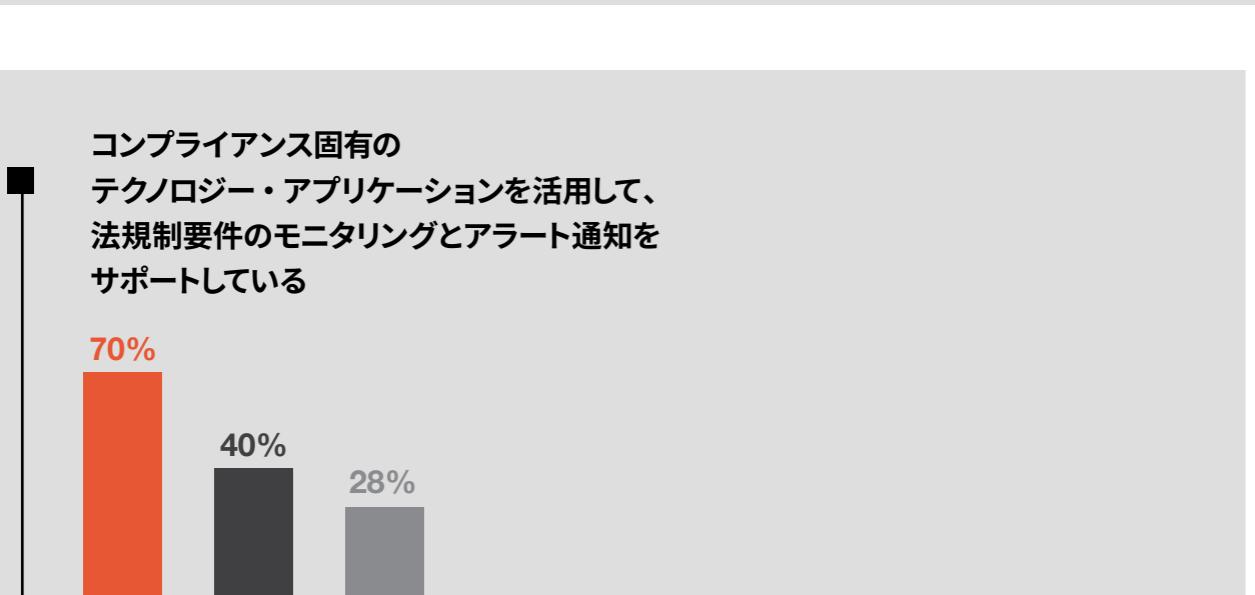
ダイナミックは、新たなテクノロジーを活用して業務を合理化し、コストを抑える方法を検討し始めている

ダイナミックは、新しいテクノロジーの活用において他グループよりも大幅に先んじており、その45%が現在ロボティックスによるプロセス自動化（RPA）を活用しており、さらに36%が2年以内に活用する予定である。対照的に、ビギナーの71%は、RPAの使用を予定していないか、RPAをどのように使用するかが分かっていない。人工知能の活用に関しても、同様の傾向がみられる（図表6参照）。

自動化が熟している分野の一つに、契約がある。契約業務の一元化、およびリスクの高い契約条件の抽出に自動化を適用することによって、第一線と第二線の両方からコンプライアンス業務を効率化することができる。ある企業は、ビジネスプラクティスに関する規制当局からの指摘を受けて、第三者との契約に対する統制を強化した。同社は、コンプライアンスリスクを評価するために、契約アナリティクス・ソリューションを導入した。

図表7

ダイナミックは基盤となるテクノロジーに投資している



ダイナミック

アクティブ

ビギナー

設問：貴社のコンプライアンス部門による上記のテクノロジーの活用に関して、最も近い説明はどれですか。

回答：現在実施中である

回答者数：ダイナミック 56 社、アクティブ 43 社、ビギナー 83 社

同社が導入したのは、契約条件を（ほとんど手作業によらずに）自動的に抽出した後、コンプライアンス基準や規制要件に照らして人工知能アルゴリズムを用いて検証する手法である。検証結果は、ベンダー管理上の問題やリスクエクスプロージャーをよりよく把握するのに役立ち、ベンダーが実施する業務の管理を改善するための管理体制・継続的なモニタリングプロセスの構築の土台となった。これによって、レビューは、単調で労働集約的なレビューに時間をかけずに、様々なデータソースから得られた結果の比較・相関分析に時間を投入することができるようになり、この結果、生産性・効率性が向上した。さらに、評価にあたってテクノロジーを導入したことにより、継続的なモニタリングプロセスを実施するために必要な予算が半減された。

企業の全体的な自動化のビジョンに合致した自動化戦略を策定することは、持続可能でテクノロジー主導のコンプライアンス組織の構築に大いに貢献すると考えられる。コンプライアンスオフィサーが検討すべき論点は「どのコンプライアンスプロセスを自動化することができるか」、「どのテクノロジーが、変化するコンプライアンスのニーズに適応するのに十分な機動性を持っているか」も含まれるのである。

ダイナミックは基盤となるテクノロジーに投資している

テクノロジーは、業務の効率化や機動性・スピードの向上の主要なけん引力であり、コンプライアンスについても同様の効果を有している。CEOが自社の事業にテクノロジーを導入しようとしているのと同様に、経営者はコンプライアンスにもテクノロジーを導入すべきである。ダイナミックは、自動化を検討する以外に、法規制の要件のモニタリングとアラート通知をサポートする基盤として、他グループをはるかに上回る水準で、コンプライアンス固有のアプリケーションに投資している（図表7参照）。また、2018年度コンプライアンス調査の結果、リーダー（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グループ）がテクノロジーの活用を推進していることが判明した。例えば、企業の経営者の46%はリアルタイムのモニタリングや分析をサポートするためのデータウェアハウスやデータ抽出ツールを有しており、3分の2はコンプライアンス・倫理にかかわる規程類への従業員の遵守状況をモニタリングするためにテクノロジーを活用している。



企業がリアルタイムに
リスクに対応できる
ようにする

コンプライアンスに関する洞察を早い段階で提供し、
規制の変更を主体的に管理するための業務を構築する

コンプライアンス担当役員が新しい規制や、規制の変更を先取りできれば、これらに対してより主体的に対応できる。そして、企業のデジタル化への準備・対応を支援することによって、デジタル化に対する投資からのリターンをより早く実現することができるようになる。しかし、最新の規制動向を常に把握することは、特に多国籍企業にとって非常に難しい。コンプライアンス・企業倫理プログラムの多くは、社外弁護士が提供する知見やマニュアルによる確認に依存している。すなわち、規制リスクを識別するために、「人」に依存しているのである。しかし、昨今のグローバルな状況やビジネスの新しいやり方が複雑であることを踏まえると、このアプローチを維持するのは難しい。

ダイナミックは、潜在的な問題を特定し、企業がコンプライアンスを維持できるようにするため、より賢明な方法を考えている。会社やステークホルダーのために新たなサービスを開発している割合は、他グループは4分の1程度であるのに対し、ダイナミックでは4分の3程度にのぼる（図表8参照）。この新たなサービスを支えるのが、データとテクノロジーである。例えば、コンプライアンスプログラムを通じて、データや分析を活用し、デジタルトランスフォーメーションの過程での企業文化の動向を確認することができる。企業のコンプライアンス部門は、過去と現時点の従業員サーベイを分析して、コンプライアンス問題に関連するパターンや動向を把握し、企業が新しいアプローチにどの程度うまく適応しているかを示唆したり、あるいは将来のコンプライアンスや倫理的な問題の発生を予測したりできる。

新たなデジタルツールは、ダイナミックが企業全体にコンプライアンスカルチャーを築くのにも役立っている。例えば、Kimberly-Clark Corporationは2018年に、従業員が専用ポータルサイトに入って、経営者のビデオを視聴したり、トレーニングにアクセスしたり、リスクに対応するために様々なリソースを利用したりできるインタラクティブな体験を提供するオンライン行動規範を立ち上げた。コンプライアンス&エシックス・オフィサーのKurt Drake氏は、「従業員がオンライン行動規範をどのように活用しているかを把握することによって、従業員の関与を高め、日々の意思決定を支援する方法を検討している」と述べている。例えば、利益相反ポリシーへのクリックが多いことは、ポリシーを明確化するか、より多くの研修を提供する必要があることを意味している。特定のトピックやリスク分野にクリックがない場合も同様である。例えば、従業員がよりスピーカップできるようにどう奨励するか検討すべきことを示唆している。次のステップは、これらの情報を活用し、従業員が知るべきことと、いつ知る必要があるかを考慮して、トレーニングとコミュニケーションを積極的に推進することである。

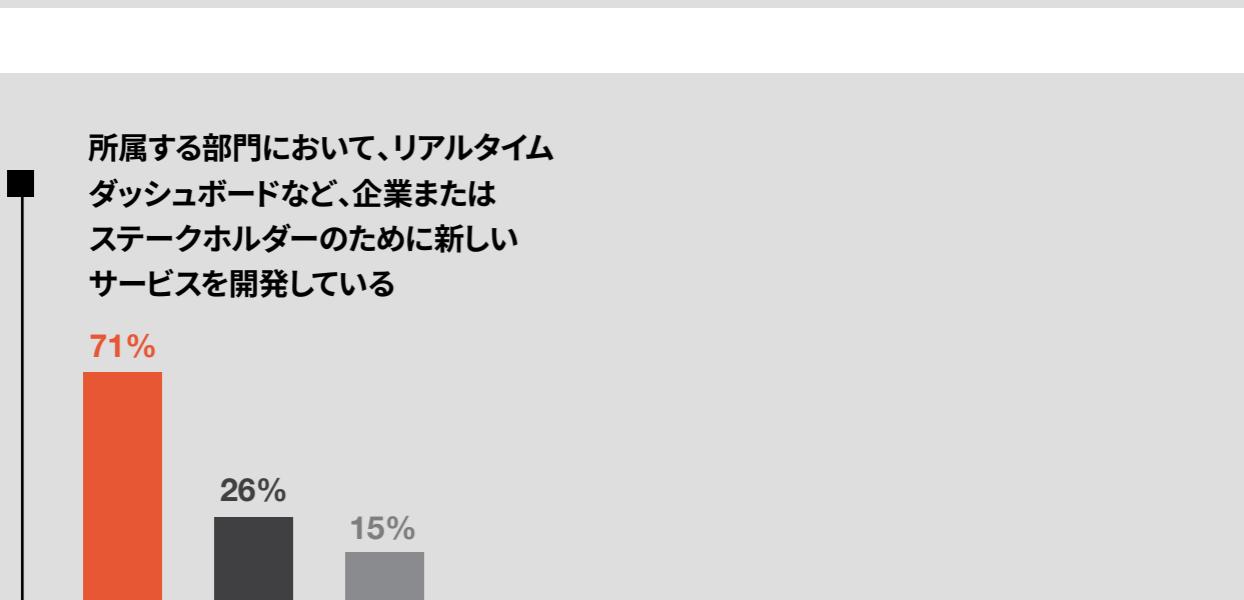
「コンプライアンスにおける私たちの職務は、責任者を関与させ、彼らの日々の意思決定を支援することである。では、顧客を適切な方法で獲得することができるように、事業部門に特定状況におけるコンプライアンスリスクを理解してもらうためには、我々はどのようなサポートをするべきだろうか」

Kimberly-Clark Corporation

コンプライアンス&エシックス・オフィサー **Kurt Drake氏**

図表8

ダイナミックは新しい手法やサービスを創造している



■ ダイナミック ■ アクティブ ■ ビギナー

設問：貴社のコンプライアンス部門は、デジタルテクノロジーの利用可能性を踏まえて、上記のサービスに
関連する活動を実施していますか、または実施する計画を立てていますか。

回答：現在実施中である

回答者数：ダイナミック 56 社、アクティブ 43 社、ビギナー 83

ソーシャルメディアや他の外部データ（多くの場合、非構造化データ）は、自社のサプライチェーン上に存在する企業のうち、自社と直接的には取引していない企業間（例えばあるサプライヤーとその企業のサプライヤーの間）の例外的な関係を特定するため活用することができる。これら両者間の関係は、PwCが「Know Your Vendor」ソリューションで示す非倫理的または不正な行動を示唆している場合がある。金融機関は、規制の変更を網羅的に把握するために、グローバルで規制データベースを活用している。このようなデータベースは、企業の地理的活動範囲、ビジネスモデル、顧客の種類に照らして、関連する規制の変更を把握するための分析の基礎となる。例えば、PwCの「Regulatory Rader dashboards」は、金融機関のビジネスモデルやITインフラに基づいて、特定の規制の変更の影響評価を行っている。このような早期の警告システムと優先順位付けシステムを活用することによって、コンプライアンスプログラムは、規制動向に関して人の知識のみに頼ることなく、規制の変更を効率的に特定し、先取りすることができる。

コンプライアンス部門が世界各国の規制の変更を調査することができるようになれば、このような調査によってリスクをより明確かつ包括的に把握することができ、早い段階で有用な洞察を得ることができるため、コンプライアンス部門はより主体的となり、かつ影響力を増すことになる。

業界の先駆者である企業は、 どのようにデータ分析を 活用して、提携先の不正に 対応してきたか

あるグローバルテクノロジー企業は、腐敗リスクを軽減し、米国の海外腐敗行為防止法への遵守を確保するために、データ分析を活用する機会を検討していた。同社は、不正リスクを予測・特定し、実際に問題となる前にリスクを軽減・管理できるソリューションを求めていた。グローバルでこの課題に対応するため、同社は、腐敗リスクの高い販売取引を特定し、コンプライアンスの観点からの監視を強化するために、エンドツーエンドのデータ分析によるソリューションを設計した。このソリューションは、当初の価格見積から請求書の発行に至るまで、幅広く適用されており、詳細なコンプライアンス・レビュー・ガイダンスを提供している。

上記のソリューションでは、自動化、機械学習、人工知能、データ可視化などの最新のデジタルテクノロジーを活用して、傾向、パターン、関係性、異常値を特定することによって、取引レベルの腐敗リスクを明らかにすることができます。取引の早い段階で腐敗リスクを特定することで、このようなリスクを軽減するような形で取引をすることができ、それによってビジネスプラクティスの倫理性が高まり、会社が公正性と誠実さに対してグローバルで取り組んでいることを示すこともできる。また、汎用性の高いソリューションは、コンプライアンスの成果と結果が競争優位性の向上につながるような、データとテクノロジーの貢献に関する組織内基準を設定している。



主要なデジタル化の 意思決定者を積極的に 関与させる

デジタル化を主導するためには、連携体制を構築し、維持することが重要である

新しいデジタル技術の導入の最終段階に入ってはじめて、倫理・コンプライアンス担当役員がこのような取り組みを把握するという事態は非常によく発生する。コンプライアンス担当役員がステークホルダーと強い関係を築けていないと、コンプライアンス対応は後回しになってしまう。

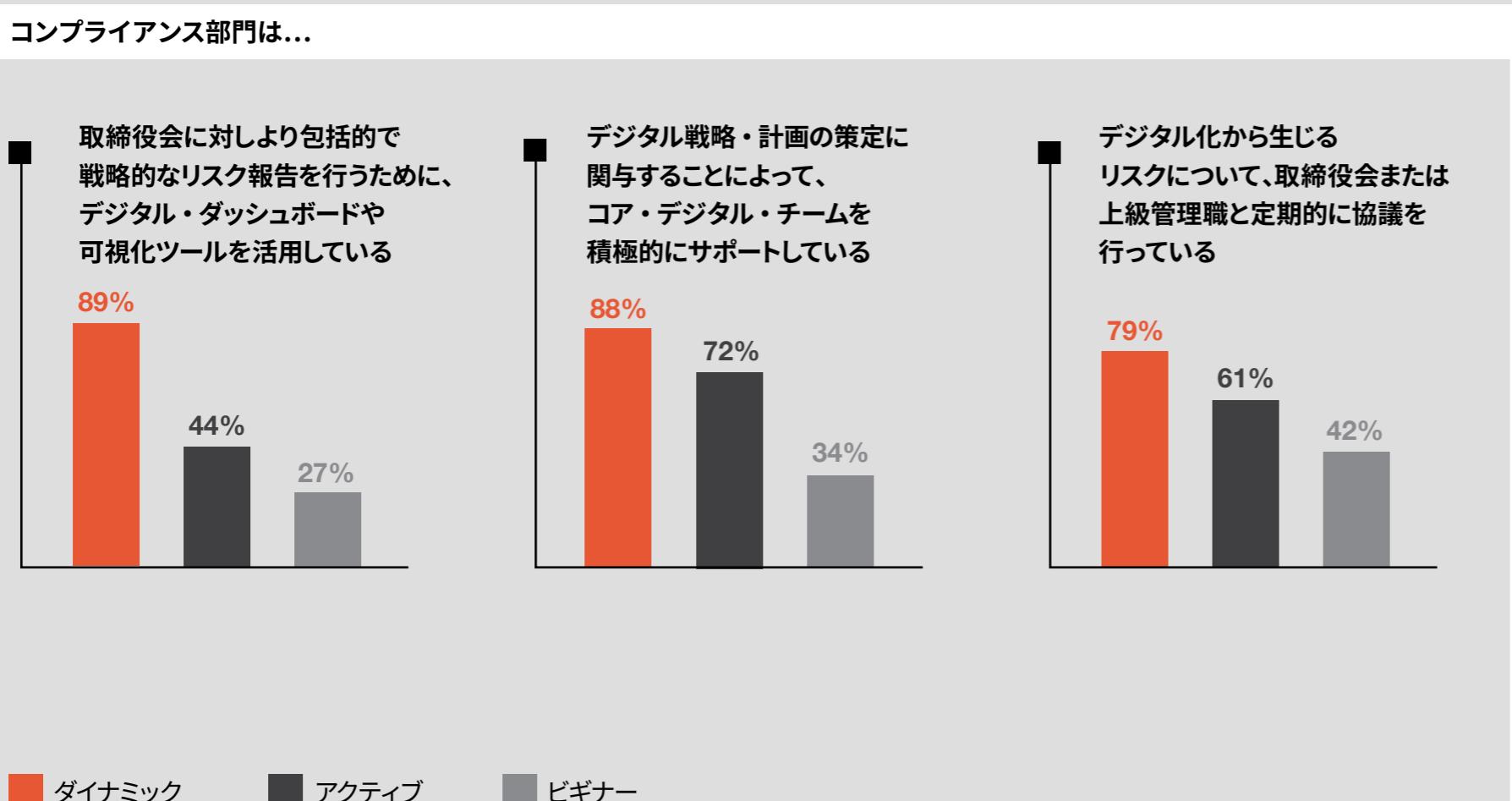
コンプライアンスプログラムは、特にコンプライアンス機能が分散されて各事業部門に組み込まれている場合、ステークホルダーとの関係を他のリスク機能よりも強く築いておくべきである。デジタル化を主導するスタッフは、コンプライアンスと関係を持つ可能性や、日々の業務で事業部門のコンプライアンス人材と仕事をする可能性が高い。このような関係性は信頼につながり、コンプライアンス部門が早い段階でデジタル化に参画するために不可欠である。

デジタルトランスフォーメーションへの取り組みの一環として、コンプライアンス部門は新たな関係を築く必要がある場合がある。例えば、IT、エンジニアリング、製品開発は、通常、デジタル化に関与している部門であるが、コンプライアンス部門と定期的にやりとりするチームではない場合が多い。ダイナミックは、このような部署間との間にも関係を築いているようである。ダイナミックは、デジタル戦略や計画の推進・策定に関与することによって、コア・デジタル・チームを積極的にサポートしている（図表9参照）。彼らは、他グループよりも高い頻度で、経営幹部や取締役会によるデジタル化に関する意思決定に影響を与えている。また、レポートингのために、他グループよりもはるかに高い頻度でデジタルツールを活用している。このような取り組みは、コンプライアンス部門が事業部門と協力し、早い段階で関与し、戦略的リスクを明確に示すことに役立つ。

図表9

ダイナミックは事業部門と連携し、これを維持している

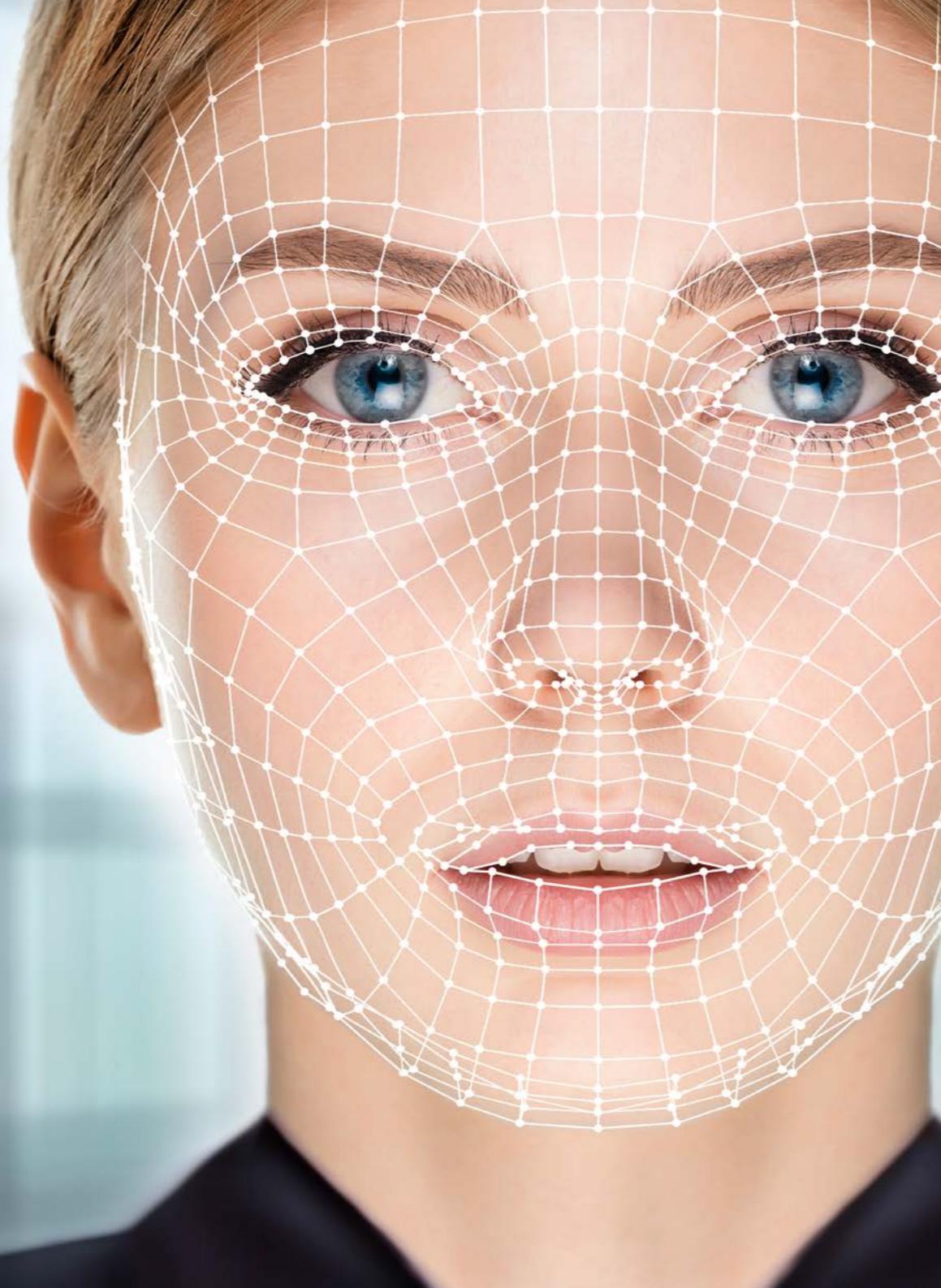
コンプライアンス部門は...



設問：貴社のコンプライアンス部門に関して、上記の記述にどの程度同意しますか。

回答：同意する、または強く同意する

回答者数：ダイナミック 56 社、アクティブ 43 社、ビギナー 83 社



リスクについて一貫した
方針を提供するために
協働・連携する

ディフェンスライン間の活動と情報を統合する方法を
検討する

各グループが他のグループが行っている業務を把握するためには、ディフェンスライン間の良好なコミュニケーションと緊密な協力が不可欠である。リスク管理部門にしてみれば、別の部門がリスクに対処していると思い込んでいたために、リスクを看過してしまったという事態は避けたい。また、コンプライアンス部門と内部監査部門間の連携がなされていない場合、重複した作業を行ってしまう可能性がある。この結果、ステークホルダーが複数人から同様の情報を求められ、非効率的となるばかりではなく、不満を抱くことにもなる。部署間での調整は、効率的かつ効果的なリスク管理のための基礎となる。

今日では、コストカーブの低下、技術力・データ品質の向上によって、多くの活動が低いコストで実施可能となり、強力なものになってきている。PwCの調査の結果、ディフェンスラインが正式な部署として設置されているか否かにかかわらず、ディフェンスライン間で協働し、投資を共有することが、リスク管理部門のデジタルフィットネスに大きく寄与することが示された。

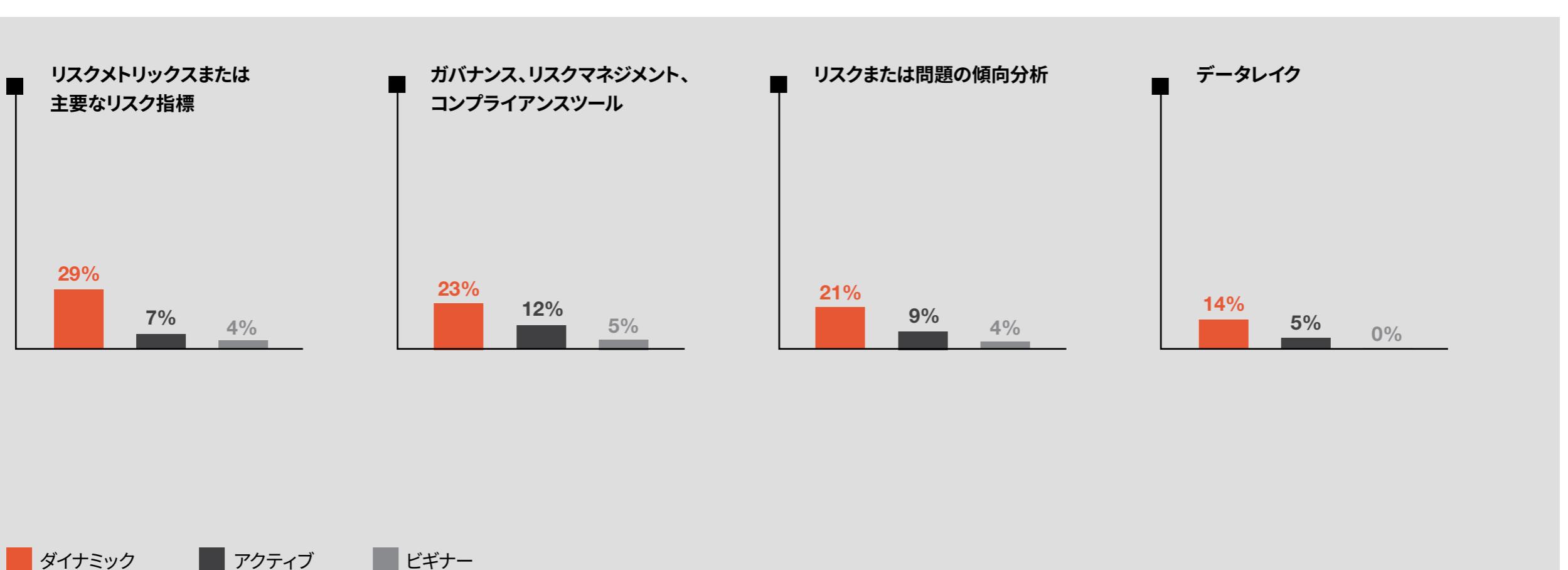
ダイナミックは、「企業全体でのリスク指標の使用」および「リスクまたは問題の動向分析」において、アクティブやビギナーよりも高い割合を示している（図表10参照）。また、ダイナミックは、ガバナンス・リスク管理・コンプライアンス（GRC）ツールを活用して、他のディフェンスラインと協力し、リスクについて一貫した方針を提供している。ディフェンスライン間で完全に統合したGRCツールを利用していると回答したダイナミックは、アクティブの2倍であった。コンプライアンス・企業倫理プログラムの多くは、デジタル人材を育成するために、採用、研修、スキルアップへの投資を共有することによって、他のディフェンスラインと協力している。しかし、多くの事業部門のコンプライアンス担当者は他の業務を抱えており、コンプライアンス部門との連絡窓口となっていることが多いため、ディフェンスライン間の活動を統合することは難しい。一方で、コンプライアンス担当役員は、通常、組織に組み込まれており、内部監査部門が遵守しなければならない独立性要件を遵守する必要がないため、リスク管理部門の統合を主導するには適切な立場にある。

既存のデータソースと新しいデータソースの両方でデータポイントを関連づけることができれば、ディフェンスライン間の連携が強化され、より活動的かつ主体的にリスクを識別、モニタリング、テストすることができるようになる。言い換えれば、データはディフェンスラインを連携させることができる。また、それを実現させるべきである。コンプライアンス部門と内部監査部門は、リスクを特定し、テストし、モニタリングしてコントロールするために、共通の基本的な方法で情報を利用している。両部門が、単一でより包括的なリスク情報のデータレイクを構築することによって、連携・調整する能力が強化される。例えば、データを活用しているコンプライアンス部門は、プログラムの設定と継続的なモニタリングに重点的に取り組むことができる。また、内部監査部門はモニタリング指標に基づき、必要な場合には、変化の根本原因を把握するために、個別の監査を実施することができる。

各機能はバリューチェーンの中で別々の役割を担っているが、それらが集合的に機能し、協働することによって、リスク機能を強化することができる。リスク管理全体の統合性が確保されれば、全ての機能の統合性を高めることができる。資金面とイノベーション面で協力している機能は、それぞれが単独でできる以上のバリューを会社に提供することができている。

図表10

ダイナミックは、ディフェンスライン間の活動を統合している



設問：貴社のコンプライアンス部門は、上記のエリアにおいて、他のディフェンスラインと統合していますか、または統合する予定ですか。

回答：完全に統合している

回答者数：ダイナミック 56社、アクティブ 43社、ビギナー 83社

金融サービス会社は、 GRCプログラムによって、 リスク管理の方法を改善する ことができる

エンタープライズ（全社）リスク、オペレーションリスク、危機管理、コンプライアンス、SOX（内部統制報告制度）、内部監査、第三者のリスク管理を企業全体で自動化し整合させることは、非常に重要な取り組みである。ある米国の金融サービス会社がこの課題に取り組んだ際、ガバナンス・リスク管理・コンプライアンス（GRC）のビジョン、プログラム、テクノロジー・ソリューションが、この変革の基盤となった。変革の結果、数十もの異なるリスク評価指標が全社的な評価指標に統合され、独自に構築された業務プロセスの数は80%以上減少し、3つのディフェンスライン間の整合性・コミュニケーションを確保することができた。また、いくつかの取り組みの結果、プロセスと体制が抜本的に変更され、リスクに関する共通の見解を得ることができた。同社は、GRCプログラムのガバナンスと変更管理体制を確立し、共通データの枠組みを整備し、リスクとコントロールのマトリクスを標準化し、ディフェンスラインのオペレーティングモデルの3つのラインを定義し、リスク態勢を会社の戦略目標と整合させ、革新的かつターゲットを絞った変更管理手法を用いて、組織全体に新しいツールとプロセスの適用を推進した。

今日では、GRCプログラムの透明性、説明責任、効率性の向上が重要な戦略的イニシアチブとなっている。ビジネスransフォーメーションはテクノロジーから開始されるが、経営幹部は、GRCの枠組みが、リスク管理および企業文化を抜本的に変えたと述べている。これにより、強固なリスク管理とリアルタイムでのリスク報告が可能となり、リスク管理に対するガバナンスと企業文化が強化され、リスクとコンプライアンスに関する正確で完全かつタイムリーな洞察を通じて、事業がその目的を達成することができる。

共通のコントロールフレームワークによるディフェンスライン 間の業務の合理化

あるグローバルソフトウェア企業は、製品のポートフォリオをオンプレミス（個社運用）ソフトウェアからクラウドへ、また収益モデルをアップフロント方式（購入式）からサブスクリプション方式（定額式）に転換するために、トランسفォーメーションに着手した。同社は、クラウドに積極的に移行するためには、個人顧客および法人顧客からの確固たる信頼が必要であることを認識し、そのような信頼を築くために、国際標準化機構（ISO）の国際規格といった認証の目標の設定や、システムや組織のコントロールの優先順位付けを行った。

当時、セキュリティとコンプライアンスの責任は様々なビジネスユニットに分散されており、各ビジネスユニットはそれぞれ独自のツール、コントロール、プロセスを使用していた。クラウドへの移行は、統合された全社的コンプライアンスプログラムに統一されたコントロールフレームワークを構築する機会であり、最も効率的かつ費用対効果の高い方法で、厳格なセキュリティと目標とする認証を達成するのに役立つ。

構築された共通のコントロールフレームワークによって、同社のコンプライアンスチームと認証を行う外部の業務委託先は、コントロールテストと継続的なモニタリングを大幅に合理化することができた。また、複数の認証基準の要件を満たしていることを確認することができた。全ての新規サービスについて、システム開発のライフサイクルにコンプライアンスレビューが組み込まれている。コンプライアンスレビューは、企業買収を含め、統合プロセスにも組み込まれている。これらの効率化の取り組みは、会社だけではなく顧客にも利益をもたらしている。

イノベーションのペースの設定

変化のスピードが加速するにつれて、企業は、コンプライアンス・企業倫理プログラムを戦略的に位置づける必要がある。テクノロジーを適切に活用することによって、企業は、コンプライアンス・企業倫理プログラムを通じて自社のデジタルトランスフォーメーションを実現することができる。だが、コンプライアンス・企業倫理プログラムは危機的な局面にある。コンプライアンス・企業倫理プログラムがこれ以上に必要とされた時代はなかったが、依然として後手に回った対応になっている。

リスクに対応するためには、全てのディフェンスラインは協働しなければならない。このことは、コンプライアンス・企業倫理プログラムがリスク管理の最先端に立って、リスクに対応することを意味する。コンプライアンス・企業倫理プログラムは、今後の規制の変更を予測し、それに対応する方法を計画しなければならない。さらに、企業が潜在的な問題に積極的かつ迅速に対応できるよう、デジタル化の早期の段階で、規制およびコンプライアンスに関するリスクを特定しなければならない。つまり、コンプライアンス・企業倫理プログラムは、新しいサービスを提供し、従来とは抜本的に異なった方法で新しいデータソースと既存のデータソースを利用することが求めらる。言い換れば、今日とは全く異なる、デジタルを中核に置いた方法でコンプライアンス・企業倫理プログラムを運用することを検討する時期が来たのである。

前進するための6つのアプローチ

- ・全社的なデジタルガバナンスとデジタルプログラムの監督の両方において、コンプライアンス部門の役割を確立する。コンプライアンス・企業倫理担当部門は、企業が新しいデジタルケイパビリティを検討する際に、新しいテクノロジーについて得られた洞察や有益な視点を提供したり、コンプライアンス違反のコストを明らかにしたりすることによって、自部門の有用性を示すことができ、影響力や権限を得ることができる。
- ・企業の変化するリスク特性に適応できる持続可能な人材育成プロセスを設計し、人材ニーズが伝統的なコンプライアンスのスキルとは著しく異なる可能性があることを認識する。
- ・コンプライアンス業務を合理化し、コストを抑えるために、新たなテクノロジーを活用する方法を検討する。新たなテクノロジーを追加に対応すべきものとしてではなく、より多くの業務を処理するための有益な手法として捉えるべきである。企業内のコンプライアンスコストを生じさせる要因を理解し、企業の戦略的なデータレイクの活用、データ分析の実施、契約上の合意事項を分析するための抽出ツールの使用、継続的な監査・モニタリングの実施などによって、コストのかかるコンプライアンス部門による現場の監査に替わって、自動化やテクノロジーがコンプライアンスのコストを削減するために活用できるかを評価する。
- ・規制変更に受け身的に対応するのではなく、規制変更を予測して主体的に行動する。規制の変更を先取りし、企業が規制上および倫理上のリスクに対応するために、全く新しい方法を検討する。例えば、規制の変更を特定するにあたって、コストのかかる外部の法的ネットワークを活用するという「人」に依存したプロセスに替わり、スキャン技術によって自動化する機会を検討する。
- ・コンプライアンスプログラムのステークホルダーとの関係を拡大し、デジタル化に早い段階で参画するための信頼を築く。分散化されているコンプライアンス機能が会社全体に築いてきた既存の関係を活用し、コンプライアンスプログラムの伝統的なネットワーク外に存在するであろうテクノロジー化を主導する意思決定者や推進者を特定する。
- ・リスク管理部門の連携、調整、投資戦略の統合を主導する。リスクの効率的な管理に最も適切な統合の程度を特定したうえで、利用可能リソースとコンプライアンス部門の労力を、企業のデジタル化に関する規制リスクに対する積極的な管理に重点的に投入する。

日本のお問い合わせ先

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

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

村永 享

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250,000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2019年3月に発行した『Compliance on the forefront: Setting the pace for innovation: 2019 State of Compliance Study』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](http://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html)できます。www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html

日本語版発刊年月：2019年8月 管理番号：I201905-1

©2019 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.