



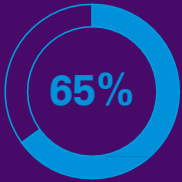
2019 CCO調査

倫理・コンプライアンスの
未来への洞察

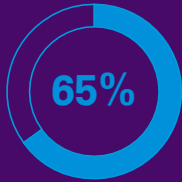


概要

強化すべき倫理・コンプライアンス活動



調査



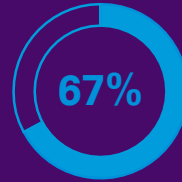
モニタリング・
テスト

改善すべき法規制・ コンプライアンスの要求事項



倫理

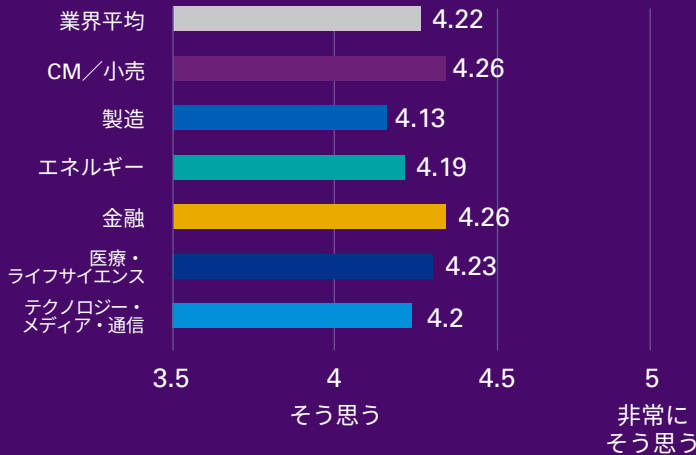
さらなる倫理・コンプライアンスの企業全体活動との 一体化に向けた注力領域



研修

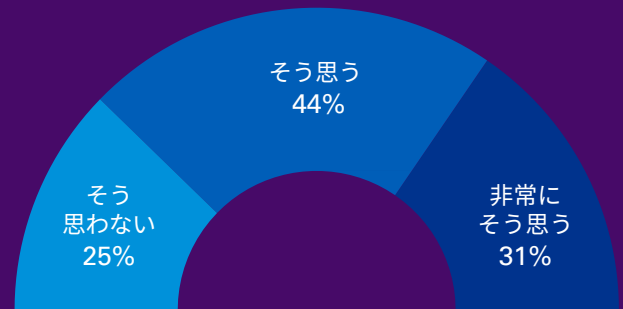
倫理・コンプライアンス領域における重点的に強化すべき事項は、調査、モニタリング・テスト、倫理、教育研修であるという点は、全業種において共通の認識となっています。

自社のコンプライアンス・プログラムは十分に成熟している



一般市民、投資家、取締役会における倫理関連問題への意識の高まり、およびビジネスモデルの集中化（デジタル化、テクノロジー対応製品など）により、コンプライアンスプログラムの成熟が進行しています。

自社のコンプライアンス機能において、データ分析や その他テクノロジーを、リスク管理へ活用している



データ分析、行動分析および先進的なテクノロジーの進歩に伴い、現場では、徐々にこれらの進歩を導入しようとする動きが進んでいます。



24%

のCCOは、コンプライアンス機能が法令・規制の改正に対応するためのプロセスを備えているか？という問いに「そう思わない」と回答しています。



35%

のCCOは、コンプライアンス機能において法令・規制上の要求事項を取りまとめた一覧を作成・更新しているか？という問いに「そう思わない」と回答しています。

CCOは、法令・規制の改正への対応について、改善の余地があると考えています。

序文



フォードは、世界で最も信頼される企業になることを目指しています。そのためには、高い倫理観とコンプライアンス・プログラムが必要です。

— Beth Rose, Chief Compliance, Ethics, and Integrity Officer and Assistant General Counsel
Ford Motor Company



分析技術および先進的な技術の進歩とともに、倫理・コンプライアンスの在り方が変革すれば、ウォルマートは世界で最も信頼される小売業者となることができると考えています。特に、これらの技術をリスクの特定において積極的に活用することにより、ウォルマートは高い付加価値の提供が可能となり、戦略的なビジネスパートナーになることができるでしょう。

— Daniel Trujillo EVP, Global Chief Ethics & Compliance Officer
Walmart Inc

全業種において、倫理的行動に対する強い意識の高まりが、倫理・コンプライアンス分野におけるエグゼクティブのリーダーシップの必要性を高め、変革を促しています。

2019年1月、KPMGは業界横断的に大規模組織を代表するチーフ・エシックス&コンプライアンス・オフィサー（CCO）220名を対象にアンケート調査を実施しました*。今回の調査では、倫理・コンプライアンス機能の強化に向けた主要な重点分野、およびKPMG独自のコンプライアンスプログラム・フレームワークに関連したプログラムの成熟度について、CCOの見解を得ました。

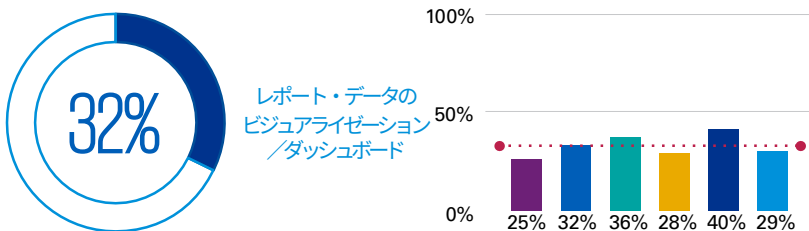
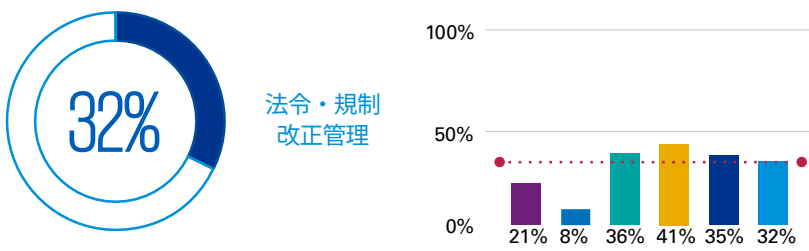
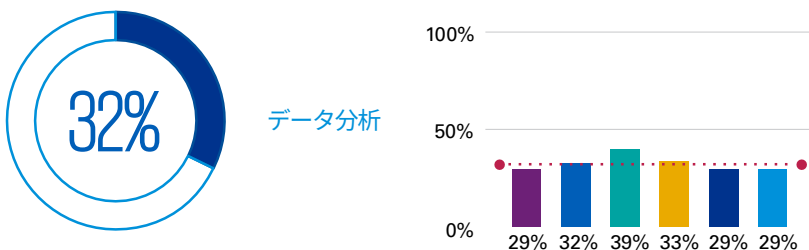
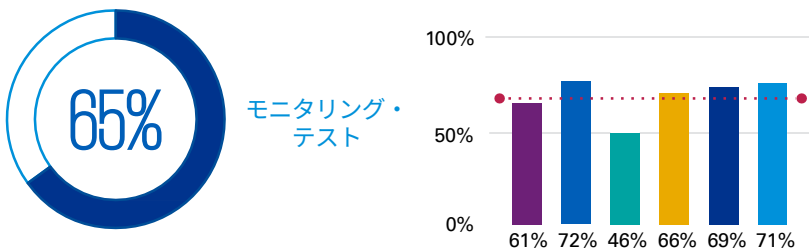
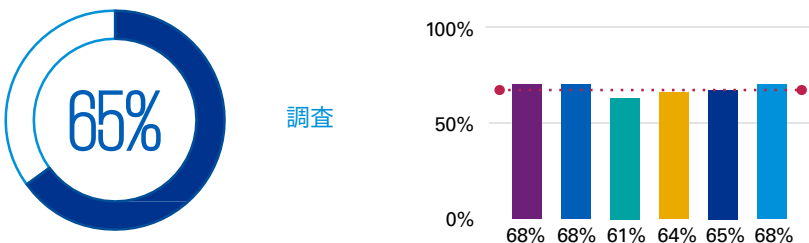
本レポートでは調査結果と併せて、コンプライアンスプログラムの強化における主な要因と、コンプライアンスプログラムの強化に向けて各組織が検討すべき重要な取組みについて、KPMGの分析結果を示しています。

*本調査に回答いただいた業種は以下のとおりです。

消費財（CM/リテール-12%）、エネルギー・天然資源（13%）、銀行・資本市場・保険を含む金融サービス（FS-26%）、医療・ライフサイエンス（HC/LS-25%）、製造（IM-11%）、テクノロジー・メディア・通信（TMT-12%）。

強化すべき倫理・コンプライアンス活動

CCOに対して、2019年度において強化している、または強化を予定している倫理・コンプライアンス活動につき、最大5件回答するよう質問しました。上位5項目は以下のとおりです。



主な要因

- リアルタイムでの発見と対応の必要性
- トリアージ、管理、解決および学習・教育における調査量と一貫性
- 先進的なテクノロジーと自動化
- ブランドの信用を保護

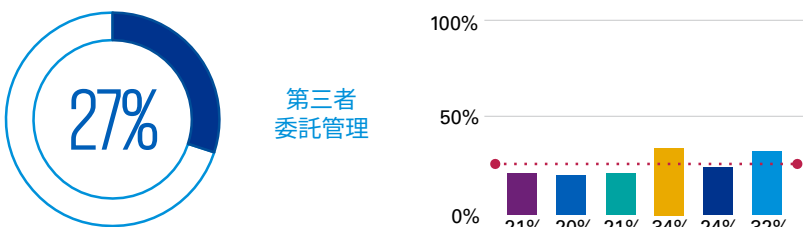
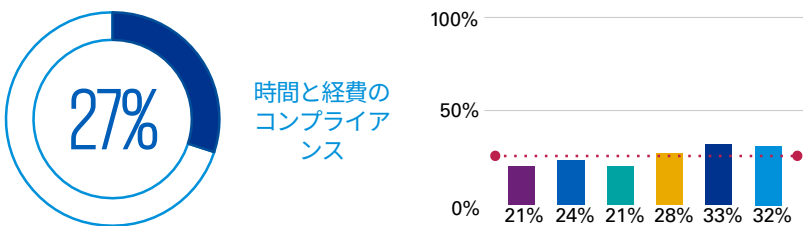
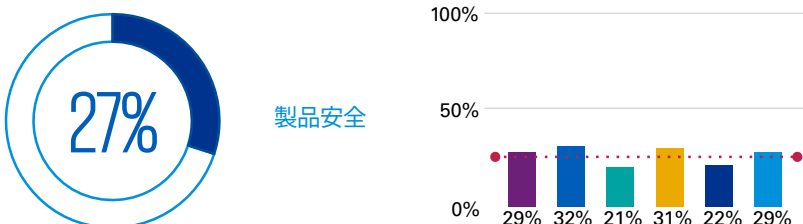
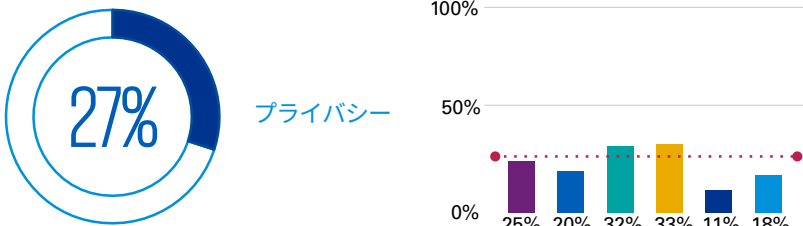
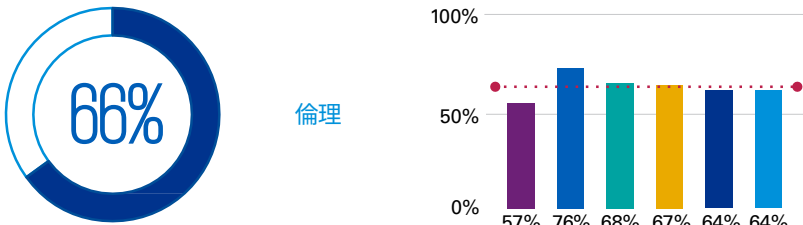
主な取組み

- 調査プロセス、管理、ケースマネジメント、報告・コミュニケーションの見直し
- データアクセス・データ品質の拡充、コンプライアンスのモニタリング・テストの自動化、データ分析強化
- 法令・規制改正への対応・要求事項の更新の強化、関連する統制活動との紐付け
- 経営層および取締役会に対する総合的な報告の実施を強化（重要な社内外の示唆を含む）

■ CM/小売 ■ 製造 ■ エネルギー ■ 金融 ■ 医療・ライフサイエンス ■ テクノロジー・メディア・通信 ●●●● 全業種平均

改善すべき法令・規制および コンプライアンスにおける要求事項

CCOに対して、2019年度において改善を予定している法令・規制上の要求事項に係る取組みにつき、最大5件回答するよう質問しました。改善すべきとされた要求事項の上位5項目は以下のとおりです。



主な要因

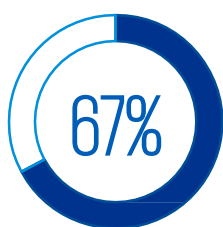
- 倫理に反する行為による影響
- 倫理・企業文化の重要性に係る取締役会および経営幹部の意識
- データ・情報保護、消費者データのプライバシーに対する意識の高まり
- 「顧客利益の最優先」および消費者保護の原則
- 業務遂行上、第三者を活用することに係るリスク

主な取組み

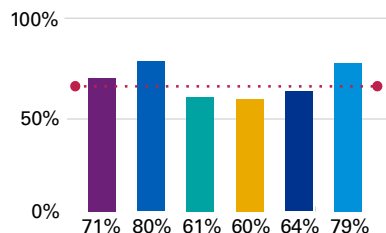
- 倫理・コンプライアンスと業務プロセスを一体化するための評価・再設計
- 倫理・コンプライアンス文化の向上
- デジタル化、データ分析、自動化に係る「ガイドライン」および、新たなリスクプロセスの構築

さらなる一体化に向けた注力領域

CCOに、倫理・コンプライアンス全般を支えるプロセス、活動および統制における統合または集約を進めるべき上位5分野を特定してもらいました。組織の統合を更に進めるための上位5分野は以下のとおりです。

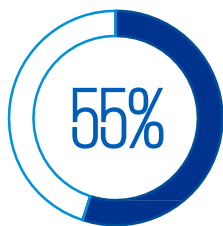


研修

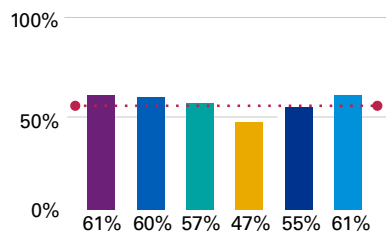


主な要因

- 取締役会や管理職が倫理・企業文化を重視する傾向
- 全従業員の倫理的行動・オーナーシップの必要性
- コンプライアンスリスクに関連した業務プロセス・取組みの変革
- サイロ化した問題の全社的な情報連携の必要性

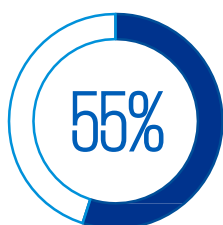


調査

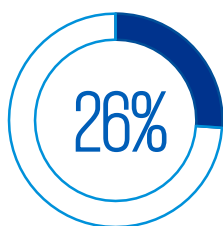
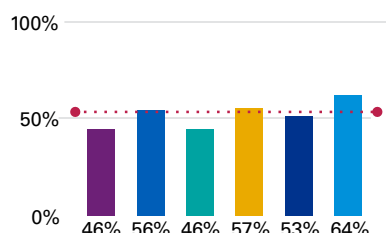


主な取組み

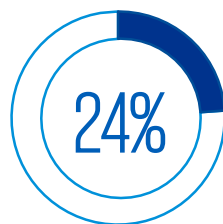
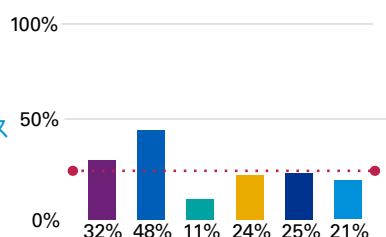
- 適正なプロセスの透明性を担保することを目的とした、倫理・コンプライアンス研修と情報連携の拡充
- 倫理・コンプライアンス領域における、調査、モニタリング・テストおよびデューデリジェンスについてのプロセス高度化と自動化の推進
- 倫理・コンプライアンス、法務、人事などの機能横断的なガバナンスと報告の推進



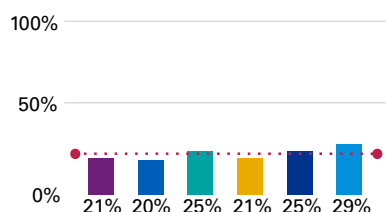
モニタリング・テスト



デューデリジェンス

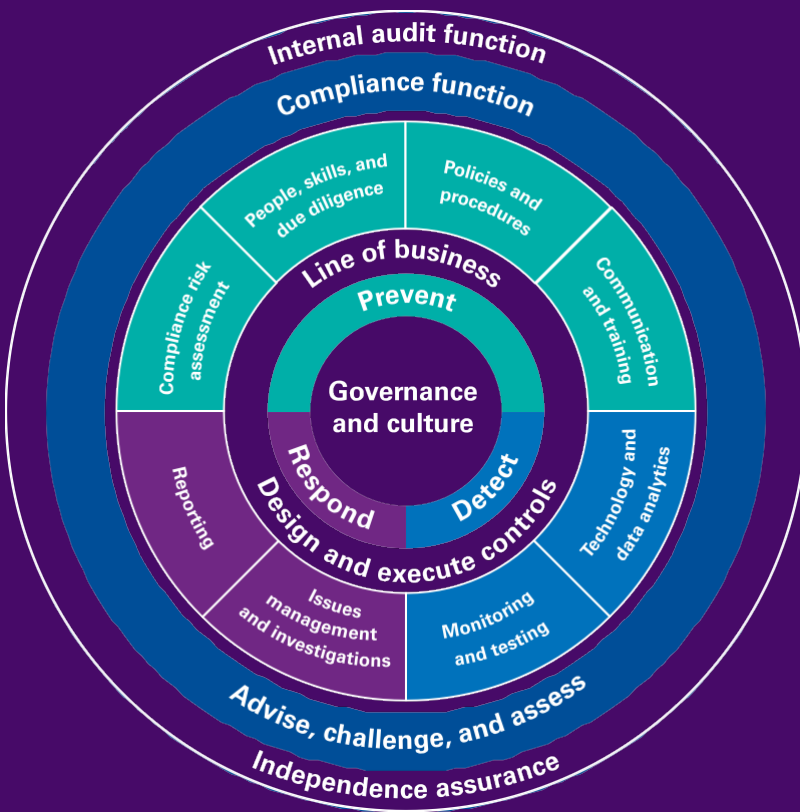


コンプライアンスにおけるガバナンス



プログラムの成熟度を測る 主要領域

KPMGのコンプライアンスプログラム・フレームワーク



調査方法と経緯

本調査は、2018年12月～2019年1月にインターネットを通じて実施されました。

質問は30項目にわたり、KPMG独自のコンプライアンスプログラム・フレームワークの構成要素に焦点を当てたものです。

- ガバナンスと企業文化
- コンプライアンスリスク評価
- 人材、スキル、デューデリジェンス
- 方針・手続き
- コミュニケーション・研修
- テクノロジーとデータ分析
- モニタリング・テスト
- 問題管理・調査
- 報告

各質問についての回答は、5段階で「1」が「まったくそう思わない」、「5」が「非常にそう思う」となっています。「1」、「2」、「3」の回答については、「そう思わない」とまとめています。

本調査の回答者は、以下のとおりです。

消費財・小売、エネルギー・天然資源、金融サービス（銀行、資本市場、保険を含む）、医療・ライフサイエンス、製造、テクノロジー・メディア・通信の6つの業界において、各業界を代表する組織のCCOおよび、上級コンプライアンス責任者

ガバナンスと企業風土に関する 主な調査結果

大半のCCOの見解



39% のCCOは、倫理・コンプライアンスの取組みには、取締役会によるガバナンス・監視が必要か？という問いに、「非常にそう思う」と回答しています。



52% のCCOは、コンプライアンスの企業風土と課題についてのオーナーシップは、ライン部門の経営陣が持っているか？という問いに、「非常にそう思う」と回答しています。

そして少数ですが、



13% のCCOが、コンプライアンスが事業にとって信頼できるアドバイザーと見なされているか？という問いに、「そう思わない」と回答しています。



16% のCCOが、直接・間接的なコンプライアンスの範囲・機能について、企業理念において明確に定義されているか？という問いに、「そう思わない」と回答しています。

1. ガバナンスと企業文化

主な要因

- 倫理・コンプライアンス担当者の役割とスキルの拡大
- 倫理・コンプライアンスに関するリスク管理について第一線への浸透
- ダイナミックで全社的なリスクの見方に対する、取締役会と経営陣の期待
- 注目を集めている倫理関連の問題（例：#MeToo、データ侵害、オピオイド危機、LIBOR、販売慣行）

主な取組み

- 全社員を対象とした、倫理・コンプライアンスに関する責任と情報発信の強化
- 業務とコンプライアンスに係る統制の融合
- 倫理・コンプライアンス部門がビジネスの初期段階で関与するよう、全社的な情報連携・報告体制を強化
- 倫理・コンプライアンスの機能における取組みについて必要な変更点の見直しと特定

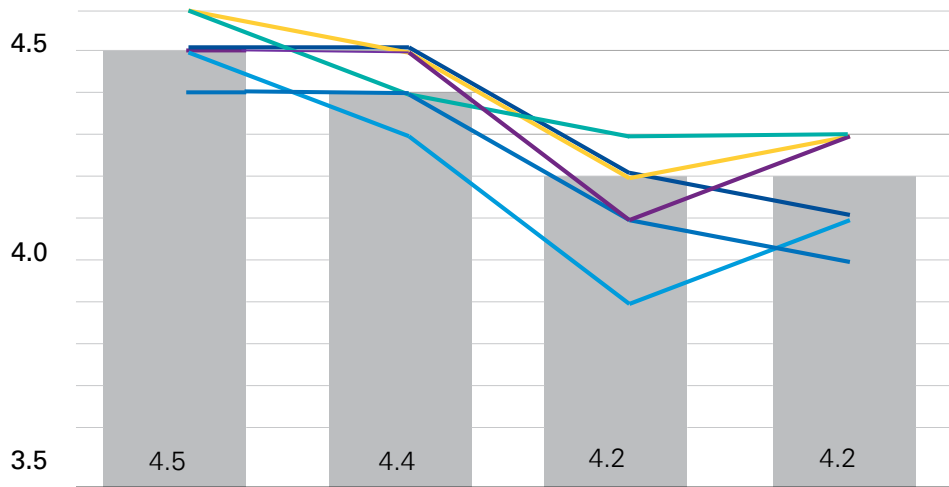
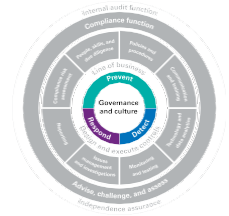
調査結果

- CCOは、取締役会による倫理・コンプライアンスのガバナンス・監視は強固であると考えています（39%が「非常にそう思う」と回答）
- CCOは、ライン部門における倫理・コンプライアンスに関するオーナーシップと責任が十分に確立されていると考えています（52%が「非常にそう思う」と回答）
- 一部の業種のCCOは、より高いハードルを抱えながらも、ライン部門から「信頼されるアドバイザー」としての関係の実現に向けて努力を継続しています。（53%が「そう思う」、13%は「そう思わない」と回答）
- CCOは、コンプライアンス機能の使命と範囲を再定義することに苦慮し続けています（16%が「そう思わない」と回答）

業界メモ：多くの業種では、デジタル化やテクノロジーに対応した製品など、事業の融合が進んでおり、それに伴う調査回答の相関関係もみられます。オピオイド危機や金融業界における販売慣行といった業界内の問題は、倫理・コンプライアンスの重要性と役割に影響を与えます。金融業界内では、銀行と保険の間にほとんど差異がありません。医療／ライフサイエンス内では、医療とライフサイエンスの対応の間には一般的に相関関係がみられます。

業種別の見解

1 まったくそう思わない 2 そう思わない 3 どちらとも言えない 4 そう思う 5 非常にそう思う

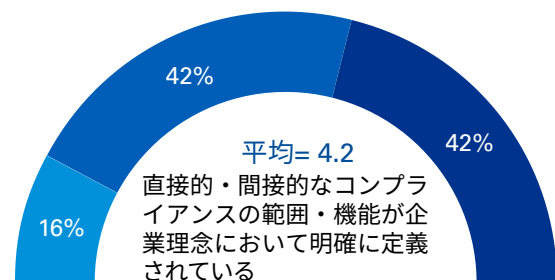
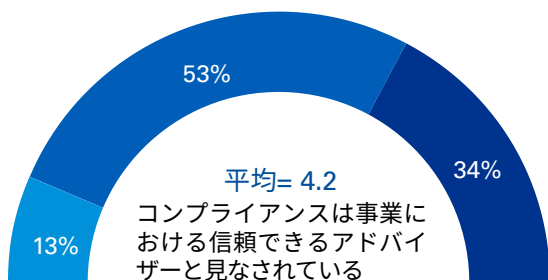
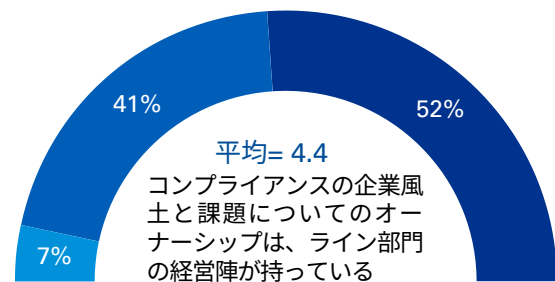
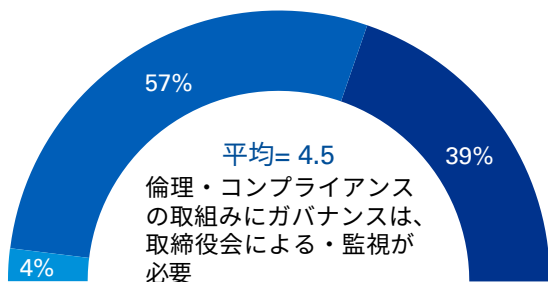
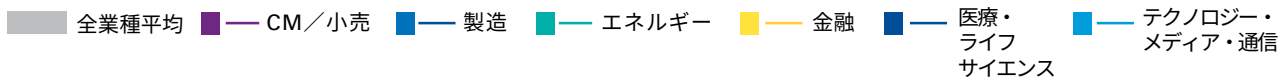


倫理・コンプライアンスの取組みには、取締役会によるガバナンス・監視が必要

コンプライアンスの企業風土と課題についてのオーナーシップは、ライン部門の経営陣が持っている

コンプライアンスは事業における信頼できるアドバイザーと見なされている

直接的・間接的なコンプライアンスの範囲・機能が企業理念において明確に定義されている



■ そう思わない ■ そう思う ■ 非常にそう思う

コンプライアンスに係るリスク評価について、CCOは、概してプログラムの成熟度は高いと考えています。



11%

のCCOのみ、コンプライアンスリスク評価において、定性的・定量的な情報を十分に活用できているか？という問いに、「そう思わない」と回答しています。



14%

のCCOのみ、コンプライアンスリスク評価において、内部統制の整備・運用状況の適切性・有効性について検討がなされているか？という問いに、「そう思わない」と回答しています。

対照的に、CCOはガバナンス委員会やリスク委員会において、新製品や地理的拠点に係る固有リスクについて議論する際に、コンプライアンスによる関与が依然として十分でないと考えています。



29%

のCCOが、「非常にそう思う」と回答しています。



23%

のCCOが、「そう思わない」と回答しています。

2a. リスク評価 – ガバナンスとプロセス

主な要因

- リスク管理に対する強靱で再現性のあるアプローチに対する規制当局の期待
- コンプライアンスリスクへの新たなアプローチを求める現場でのデジタル化と自動化
- 新たなリスクを含む、より動的なリスク評価の必要性

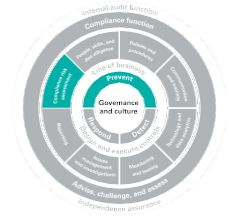
主な取組み

- リスクトリガー、閾値、およびリスク低減策等の倫理／行動指標の追加によるリスク評価の強化
- 業務の有効性に係る統制の補完的テストの実施
- 定量的データの母集団のテンプレート化、残存リスク計算等のリスク評価の自動化

調査結果

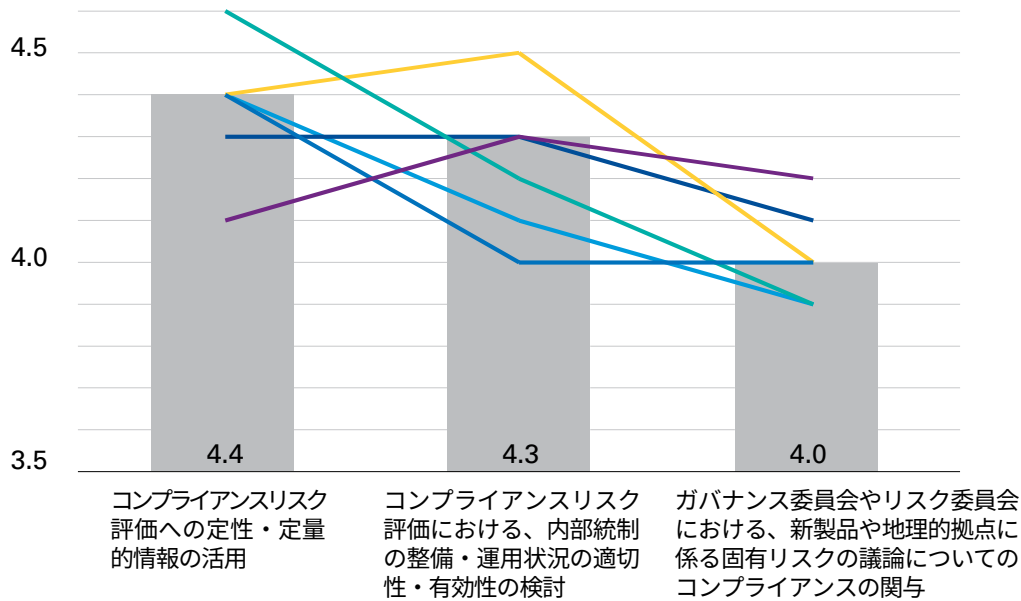
- コンプライアンスリスク評価への定性的・定量的情報を活用しています（89%は「そう思う」、11%は「そう思わない」と回答）
- 整備状況・運用状況の有効性に係る内部統制評価が、全体的な成熟度の高さに反映されています（わずか14%のみが「そう思わない」と回答）
- 4分の1近く（23%）のCCOは、ガバナンス委員会やリスク委員会において、新製品の提供や製造拠点の変更に係る固有リスクについてリアルタイムで議論することができていないと回答しています

業界メモ：リスク評価および規制対応に係る管理評価の実施状況に関しては、業界ごとに格差があります。データガバナンスやプライバシーに関する公共政策が進展するなか、TMTセクターは、コンプライアンスをガバナンス委員会やリスク委員会に参加させることに関して他の業界に後れをとっています。

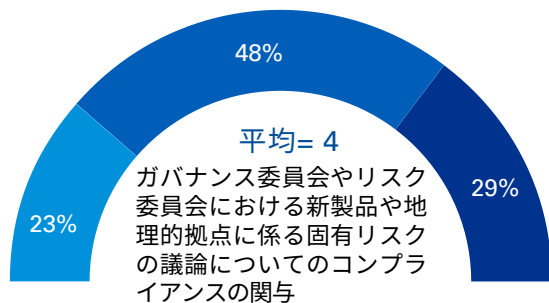
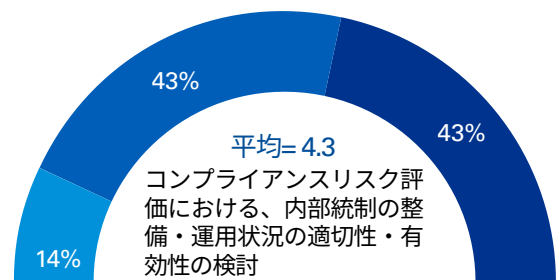
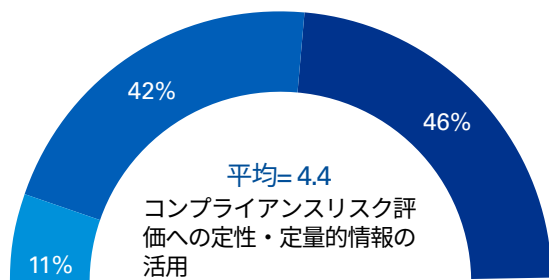


業種別の見解

1 まったくそう思わない 2 そう思わない 3 どちらとも言えない 4 そう思う 5 非常にそう思う



■ 全業種平均 ■ CM/小売 ■ 製造 ■ エネルギー ■ 金融 ■ 医療・ライフサイエンス ■ テクノロジー・メディア・通信



■ そう思わない ■ そう思う ■ 非常にそう思う

CCOは、法令・規制改正への対応について改善の余地があると考えています。



24%

のCCOは、コンプライアンス機能が法令・規制の改正に対応するためのプロセスを備えているか？という問いに、「そう思わない」と回答しています。



35%

のCCOは、コンプライアンス機能において法令・規制上の要求事項を取りまとめた一覧を作成・更新しているか？という問いに、「そう思わない」と回答しています。



19%

のCCOのみが、コンプライアンス機能において法令・規制上の要求事項を取りまとめた一覧を作成・更新しているか？という問いに、「非常にそう思う」と回答しています。

2b. リスク評価 — 法令・規制改正

主な要因

- 連邦政府、州、および、グローバルな管轄区間で異なる規制要求事項（例：カリフォルニア州プライバシー法）
- 厳格かつ広範囲に及ぶ要求事項（例：貿易制裁、EU一般データ保護規則 [GDPR]）
- 統制環境の合理化・融合

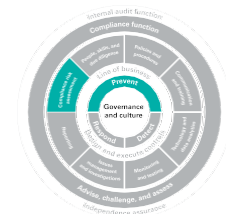
主な取組み

- 既存の法規制改正管理プロセスの評価
- 法規制の要求事項について、特定の方針、手順、プロセスおよび管理にマッピングすることにより、リスクの設計と対象範囲が包括的に裏付けられているか否かを評価
- 自動化パイロットの検討（例えば、方針の業務上のトリガーとの結び付け、法令・規制上の要求事項の統制へのマッピングなど）

調査結果

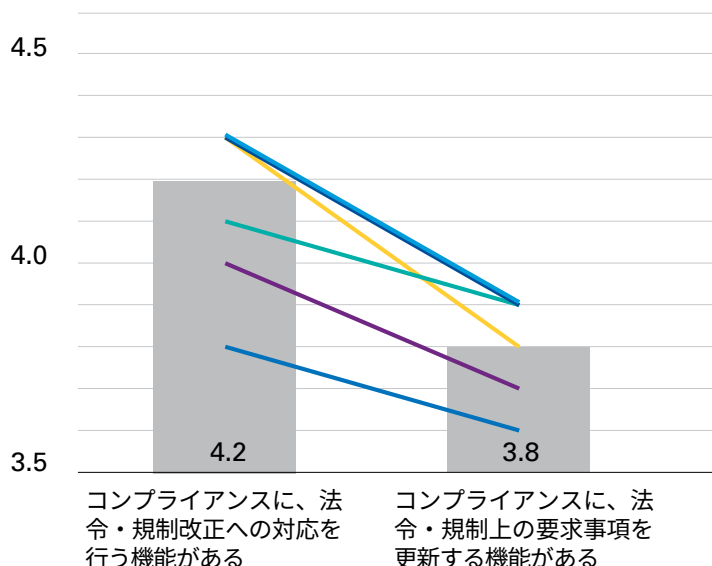
- 4分の1近く（24%）のCCOが、法規制の改正などの情報を収集するプロセスがないと考えており、回答者が定めている規制やルールは一部で改善される可能性があります
- 3分の1以上のCCOが、組織のリスク許容度と一致したアプローチに基づいて、法規制の要求事項の更新に投資が可能であると考えています。また、35%のCCOは、法令・規制上の要求事項の一覧を保有していないと考えています

業界メモ：業界の格差は、法令・規制上の要求事項および法令・規制改正の領域に現れており、製造およびCM/小売は他の業界に後れをとり、法令・規制上の要求事項の更新が本調査で最下位ランクでした。法令・規制改正プロセスの順位について、ヘルスケア・ライフサイエンスの中では、ライフサイエンスがヘルスケアよりも高い結果となりました。

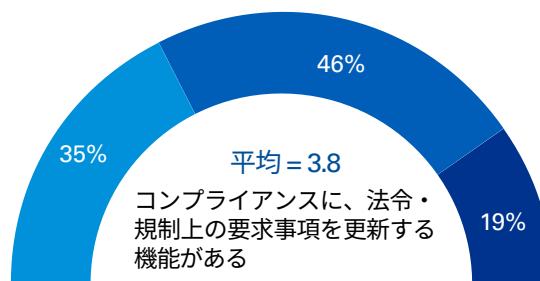
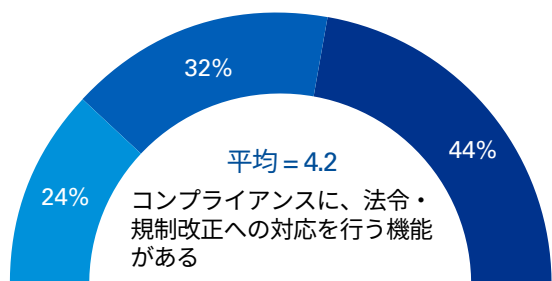


業種別の見解

1 まったくそう思わない 2 そう思わない 3 どちらとも言えない 4 そう思う 5 非常にそう思う



■ 全業種平均 ■ CM/小売 ■ 製造 ■ エネルギー ■ 金融 ■ 医療・ライフサイエンス ■ テクノロジー・メディア・通信



■ そう思わない ■ そう思う ■ 非常にそう思う

CCOは、人とスキルに関連したプログラムが成熟していると考えています。



53%

のCCOは、コンプライアンスの役割と責任が全社的に定義され、文書化されているか？という問いに、「非常にそう思う」と回答しています。



44%

のCCOは、コンプライアンス規程・手順および、行動規範、企業倫理・価値基準の遵守が、従業員の業績評価項目になっているか？という問いに、「非常にそう思う」と回答しています。

改善の余地があるのは...



24%

のCCOは、コンプライアンスの習熟度について年次で評価を実施しているか？という問いに、「そう思わない」と回答しています。



23%

のCCOは、方針と手順に則り、オンボーディングデューデリジェンスが実施されているか？という問いに、「そう思わない」と回答しています。

3. 人材、スキル、デューデリジェンス

主な要因

- － 従業員、第三者、パートナー・関連会社による不正行為を効果的に監視・管理する能力に対する継続的な注視
- － データ分析やコミュニケーションスキルを含む、倫理・コンプライアンスに関する多様なスキルへのニーズの高まり
- － 風評リスク、戦略リスク、不正リスクに対する認識の高まり

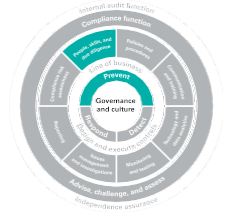
主な取組み

- － 変化するニーズに対応し、積極的に能力を構築するためのスキルセットの補完
- － 従業員および第三者に対するリスクベースの入社時・取引開始時のデューデリジェンス基準の設計・運用
- － 採用プロセス、退職インタビューの強化
- － 倫理・コンプライアンスを重視した業績評価基準の定着

調査結果

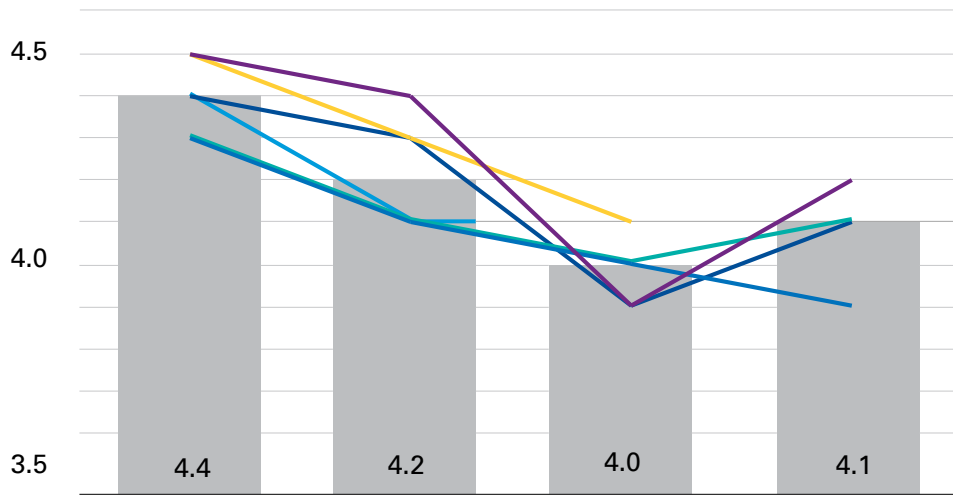
- － ほぼ全ての組織において、コンプライアンスの役割と責任が全社的に定義・文書化されていると考えており（90%が「そう思う」、うち53%が「非常にそう思う」と回答）、多くの組織で、倫理・コンプライアンス基準の遵守を従業員業績評価項目の1つにしています（44%が「非常にそう思う」と回答）
- － しかし、4人に1人のCCOは、以下について改善の余地があると考えています
 - － 従業員に対するコンプライアンスの習熟度の年次評価の実施（24%が「そう思わない」と回答）
 - － コンプライアンス遵守の評価基準を従業員業績評価へ組み込み（15%が「そう思わない」と回答）
 - － バックグラウンドチェックを含む入社時のデューデリジェンスの実施（23%が「そう思わない」と回答）

業界メモ：全ての産業においてAIを含む先進技術の利用が増加しており、採用プロセスに潜在的なバイアスが不用意に導入される可能性があります。プログラムが成熟し、変化することに伴い、データ分析やクリティカルな問題の解決などのスキルが高く評価されるようになります。



業種別の見解

1 まったくそう思わない 2 そう思わない 3 どちらとも言えない 4 そう思う 5 非常にそう思う



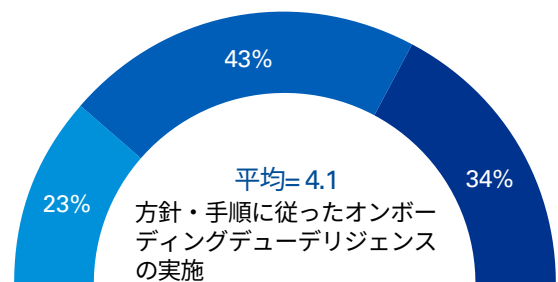
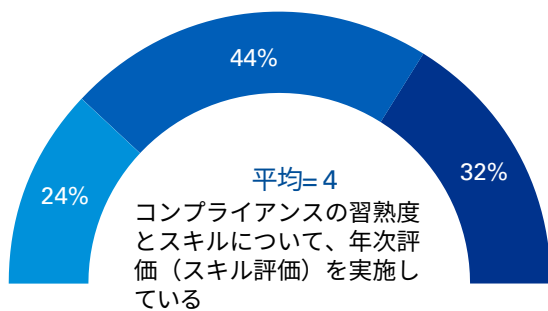
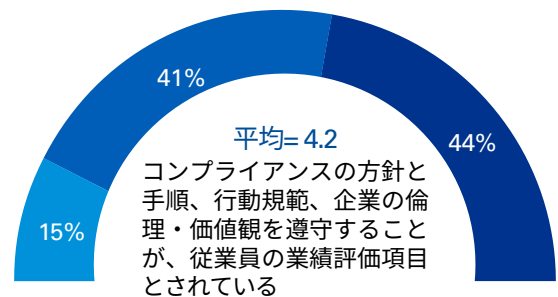
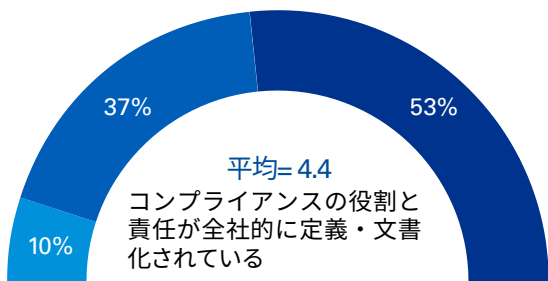
コンプライアンスの役割と責任が全社的に定義・文書化されている

コンプライアンスの方針と手順、行動規範、企業の倫理・価値観を遵守している
従業員の業績評価項目とされている

コンプライアンスの習熟度とスキルについて、年次評価（スキル評価）を実施している

方針・手順に従ったオンボーディング デューデリジェンスの実施

■ 全業種平均 ■ CM/小売 ■ 製造 ■ エネルギー ■ 金融 ■ 医療・ライフサイエンス ■ テクノロジー・メディア・通信



■ そう思わない ■ そう思う ■ 非常にそう思う

CCOIは、コミュニケーションや研修プログラムは概ね充実していると考えています。



37%

のCCOIは、コンプライアンス問題を報告するための、明確な情報連携体制が構築されているか？という問いに、「非常にそう思う」と回答しています。



37%

のCCOIは、委託先は、取引開始時やその後は年次で自組織におけるコンプライアンス研修への参加が義務付けられているか？という問いに、「非常にそう思う」と回答しています。

4. コミュニケーション・研修

主な要因

- － 企業の倫理・文化におけるコミットメントと誠実性に関するメッセージを継続的に発信
- － 新しいテクノロジー、スキルセット、コンプライアンスリスクに係る研修の実施
- － 社内外の研修とリスク管理の情報連携によるブランドとその信用の保護

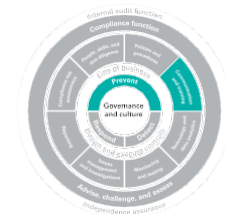
主な取組み

- － 変更の必要がある倫理・コンプライアンスのメッセージを特定（ケーススタディ、調査プロセスなど）
- － リスクを助長する可能性のある文化的、倫理的コミュニケーションのサイロや矛盾点の識別・対応
- － ベンダーおよび第三者とのコミュニケーションや研修について、一貫したやり方で、定期的かつ徹底的に実施
- － 倫理・コンプライアンスリスクに係る障害対応の報告計画の立案

調査結果

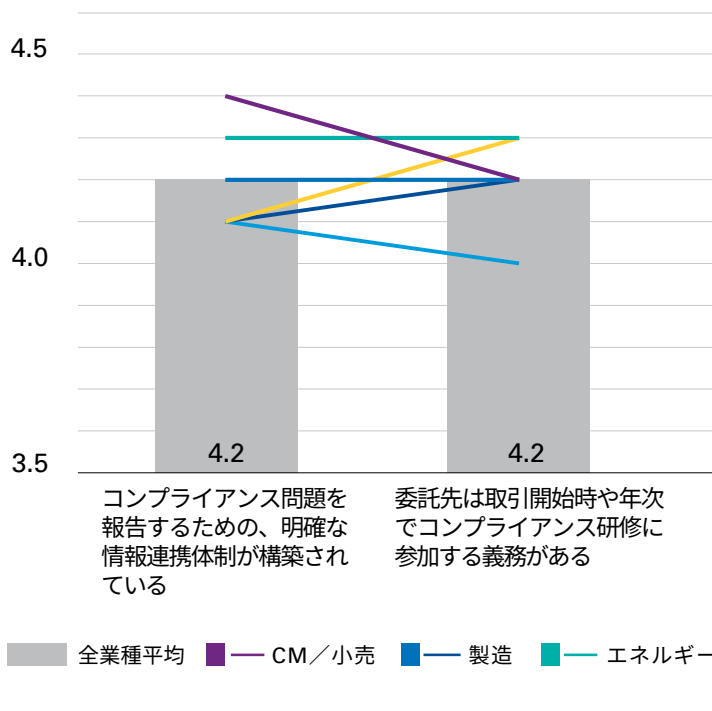
- － 明確なコミュニケーションラインがあり、企業全体（事業部門、管理部門、機能部門）において、コンプライアンス上の問題、教訓、先進的事例が共有されています（90%が「そう思う」、うち37%が「非常にそう思う」と回答）
- － 外部委託において、取引開始時とその後の年次でのコンプライアンス研修への参加をほとんどの企業が義務付けています（85%が「そう思う」、うち37%が「非常にそう思う」と回答）

業界メモ：エネルギー業界は、ベンダーとの取引開始時および、その後毎年、研修プログラムに参加する義務に関して、他業種の「非常にそう思う」という回答に比べ後れをとっています。特に、67%の回答者が、研修を優先度の高い改善事項としています。



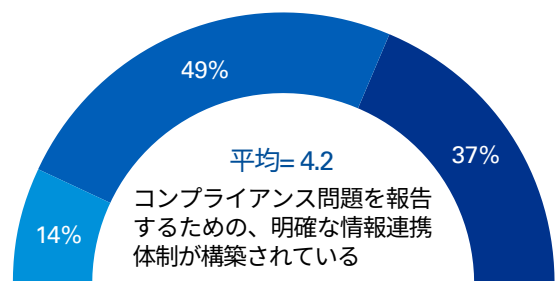
業種別の見解

1 まったくそう思わない 2 そう思わない 3 どちらとも言えない 4 そう思う 5 非常にそう思う

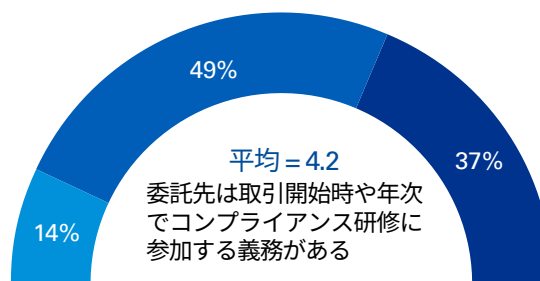


コンプライアンス問題を報告するための、明確な情報連携体制が構築されている

委託先は取引開始時や年次でコンプライアンス研修に参加する義務がある



平均 = 4.2
コンプライアンス問題を報告するための、明確な情報連携体制が構築されている



平均 = 4.2
委託先は取引開始時や年次でコンプライアンス研修に参加する義務がある

■ そう思わない ■ そう思う ■ 非常にそう思う

CCOは、自身のコンプライアンスとリスク管理のプロセスにおいて、テクノロジーとデータ分析を活用することに取り組んでいます。



45%

のCCOは、テクノロジー基盤の分析に着手し、法令・規制上の要求事項との整合性を確認し、重大な差異に対応しているか？という問いに、「非常にそう思う」と回答しています。



35%

のCCOは、組織／企業レベルでのGRCとコンプライアンスKPIが連携しているか？という問いに、「非常にそう思う」と回答しています。

しかしながら、



25%

のCCOは、コンプライアンスリスク管理を目的とした原因究明と傾向分析において、データ分析やその他のテクノロジープロセスを活用しているか？という問いに、「そう思わない」と回答しています。

5. テクノロジーとデータ分析

主な要因

- － コールセンター、クレーム処理、マネーロンダリング防止（AML）／制裁措置の分野において競争上の優位をもたらすような革新的な技術（人工知能 [AI]、自然言語処理 [NLP]、ブロックチェーン等）を含む急速なテクノロジーの変化
- － 予測分析によるブランドとレピュテーションの積極的な保護
- － 倫理やコンプライアンスにおけるリスクの拡散につき、リアルタイムかつ一定の頻度で管理する必要性

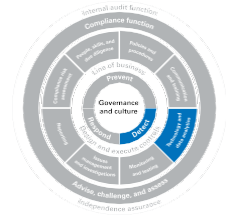
主な取組み

- － 倫理およびコンプライアンスのリスク管理（例：デューデリジェンス、監視、モニタリング、報告など）を強化することを目的としたテクノロジーやツールへの投資
- － 全社規模の予測分析において使用することを目的とした有効なデータと、そのデータの完全性への評価
- － 高いリターンと影響に関する分析の特定
- － 一貫性のあるリスク管理アプローチのために、GRC（ガバナンス、リスク、コンプライアンス）の取組みとの一体化・連携方法の決定

調査結果

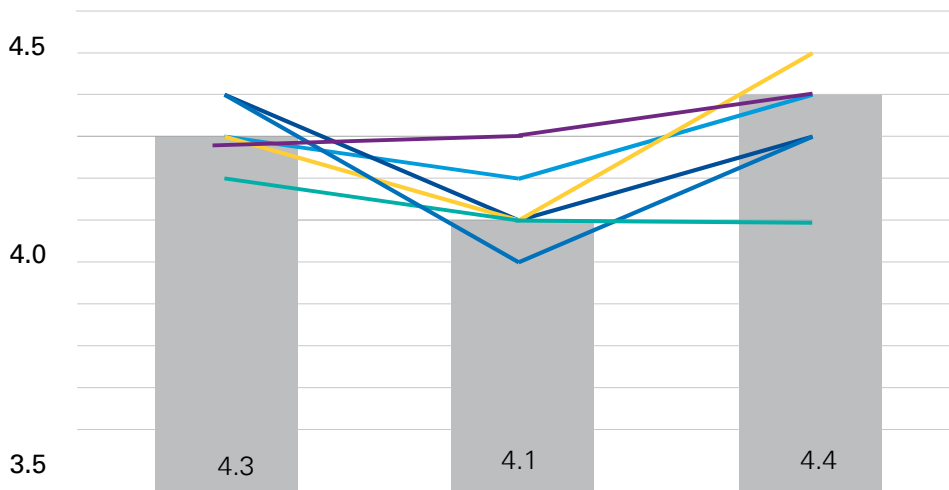
- － 一般的に、ほとんどの企業（88%）は、テクノロジー基盤の分析に着手し、法令・規制上の要求事項との整合性を確認し、重大な差異に対応しています
- － しかし、およそ4分の1（25%）は、原因究明と傾向把握において、データ分析およびテクノロジーが十分に活用できていないと考えています
- － コンプライアンス重要リスク指標と主要業績評価（KPI：Key Performance Indicator）が、GRCのための全社的な取組みと連携しているという見方に、35%が「非常にそう思う」、5分の1近く（19%）が「そう思わない」と回答しています

業界メモ：テクノロジー対応の面において、エネルギー業界は他の業界に後れをとっています。GRCとコンプライアンス重要リスク指標／KPIとの連携について、TMTセクターとCM／小売は最高位にランクしています。



業種別の見解

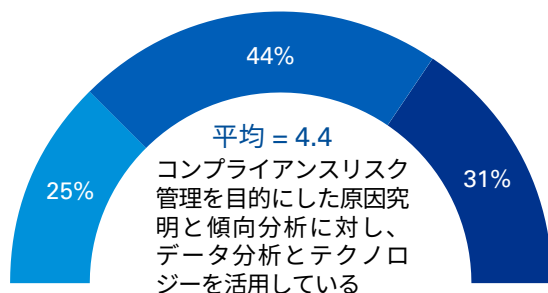
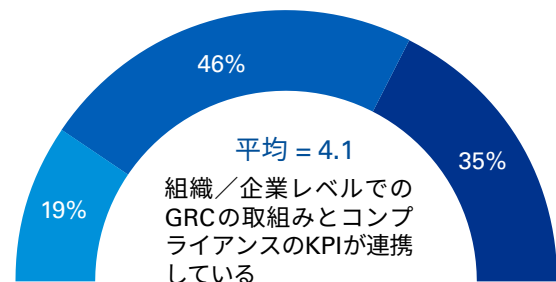
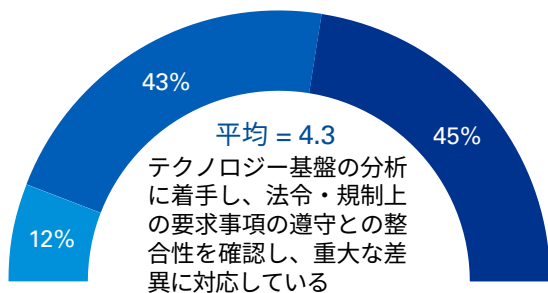
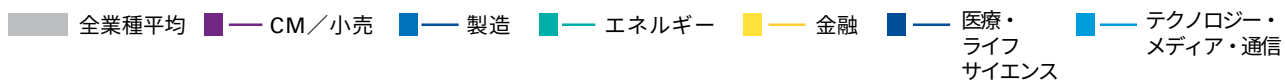
1 まったくそう思わない 2 そう思わない 3 どちらとも言えない 4 そう思う 5 非常にそう思う



テクノロジー基盤の分析に着手し、法令・規制上の要求事項の遵守との整合性を確認し、重大な差異に対応している

組織／企業レベルでのGRCの取組みとコンプライアンスのKPIが連携している

コンプライアンスリスク管理を目的にした原因究明と傾向分析に対し、データ分析とテクノロジーを活用している



■ そう思わない ■ そう思う ■ 非常にそう思う

モニタリング・テストに関連する 主な調査結果



48%

のCCOは、コンプライアンス遵守状況を評価するためのテストプログラムおよび評価計画があるか?という問いに、「非常にそう思う」と回答しています。



32%

のCCOは、第三者委託先管理におけるリスクについて、重要リスク指標/KPI設定および課題・懸念事象の追跡が可能な全社的なツールを使用し、管理を実施しているか?という問いに、「非常にそう思う」と回答しています。

6. モニタリング・テスト

主な要因

- 自動化されたモニタリングソリューションと予測分析に係るベンダー/フィンテックの普及
- 従来は手作業で行っていたテストプロセスを自動化するためのテクノロジーの進歩（ボット、NLPなど）
- 業務プロセスの性質の変化に伴う、コンプライアンステストの再設計の必要性
- サンプルングまたは異常値/外れ値を検出するテストから、母集団全体のデータ分析へのシフト

主な取組み

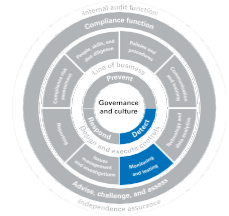
- 倫理・企業文化の評価基準および、トリガーに基づくモニタリングの強化
- 継続的に必要なデータと分析について計画し評価を行う、リアルタイムで先を見越したモニタリングの実施
- 中・長期的に自動化できるモニタリングと評価プロセスの特定
- 対象領域拡大（ネガティブニュース、ソーシャルメディア等）を目的にした、第三者に対するモニタリングの評価

調査結果

- ほぼ全て（89%）のCCOが、コンプライアンスモニタリングの一環として、プロセスと管理についての評価を実施していると考えています
- ほぼ全て（83%）のCCOは、第三者管理におけるリスクについて、追跡と重要リスク指標/KPI報告が可能な全社的なツールを使用し、モニタリングを実施していると考えています

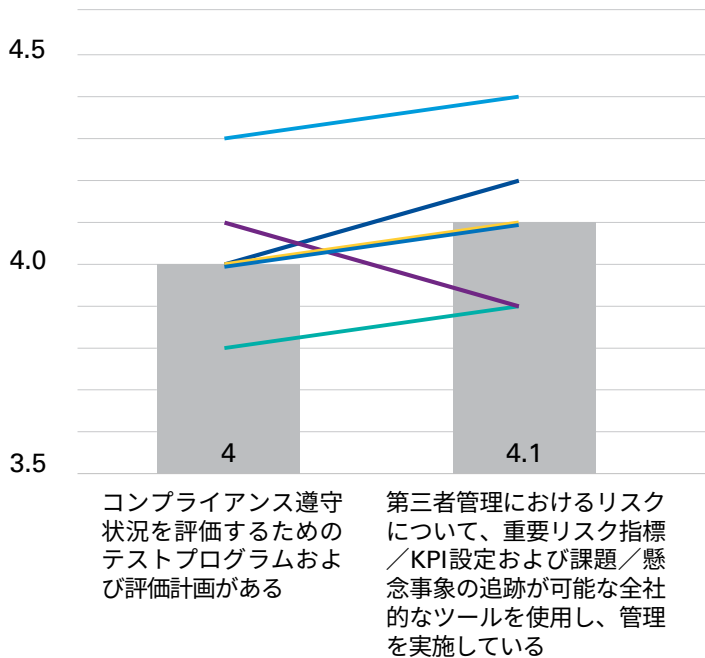
業界メモ：モニタリング・テストにおいて、エネルギー業界は、一般的に他の業種に後れをとっています。全社的なツールを使用した第三者リスクのモニタリングにおいて、CM/小売とエネルギーは他の業種よりも下位にランクされています。TMTセクターは、モニタリング・テスト領域全体で、上位に位置付けています。

倫理・コンプライアンス関連のインシデントに対する意識の高まりを受け、半数以上のCCOがモニタリング・テスト（65%）および、さらなる一体化への取組み（55%）について、優先順位の高い改善事項としています。



業種別の見解

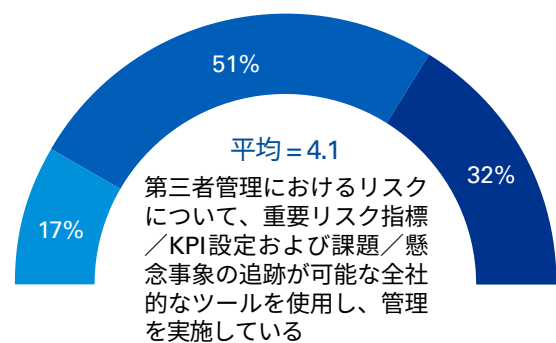
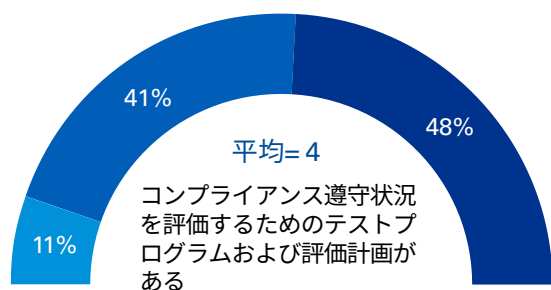
1 まったくそう思わない 2 そう思わない 3 どちらとも言えない 4 そう思う 5 非常にそう思う



コンプライアンス遵守状況を評価するためのテストプログラムおよび評価計画がある

第三者管理におけるリスクについて、重要リスク指標/KPI設定および課題/懸念事象の追跡が可能な全社的なツールを使用し、管理を実施している

■ 全業種平均 ■ CM/小売 ■ 製造 ■ エネルギー ■ 金融 ■ 医療・ライフサイエンス ■ テクノロジー・メディア・通信



■ そう思わない ■ そう思う ■ 非常にそう思う

ほとんどの組織では、課題管理・調査プロセスが整備されていることから、調査については、強化すべきコンプライアンス領域の最上位であるとし、一体化のためのコンプライアンス領域のトップ3の1つと位置付けています。



42%

のCCOは、自組織において問題の影響度に関する調査、全社的な是正措置の実施に係るプロセスがあるか？という問いに、「非常にそう思う」と回答しています。



52%

のCCOは、中央集権的な調査ユニットを有しており、文書化された手順に基づき他部門（人事、内部監査等）と系統立って調整を行っているか？という問いに、「非常にそう思う」と回答しています。



35%

のCCOは、特定の問題事象に対しては緩和を目的としてトラッキングされ、コンプライアンスは一貫して「信頼ある挑戦」を実施しているか？という問いに、「非常にそう思う」と回答しています。

7. 問題管理・調査

主な要因

- 倫理関連の問題（例：#Metoo、情報漏洩）に対する一般市民や投資家の意識の高まり
- 倫理と行動に対する規制当局への注目の高まり。耳目を集めるような執行措置と高額な民事制裁金（例：販売慣行の濫用）
- 大量の調査による、プロセス効率化と人員配置モデルの変化（リソース急増）の推進
- 特定の不正行為または不祥事に対する、迅速かつリアルタイムでの対応を求める市場からの圧力

主な取り組み

- リスク管理のための調査におけるデータと傾向について、直近の集計を評価
- 高精度な傾向把握と予測分析を目的とした、調査機能の統制環境への統合：必要／有益なデータ分析の実施
- 苦情管理、文書化、原因分析等を含む調査プロセスの強化

調査結果

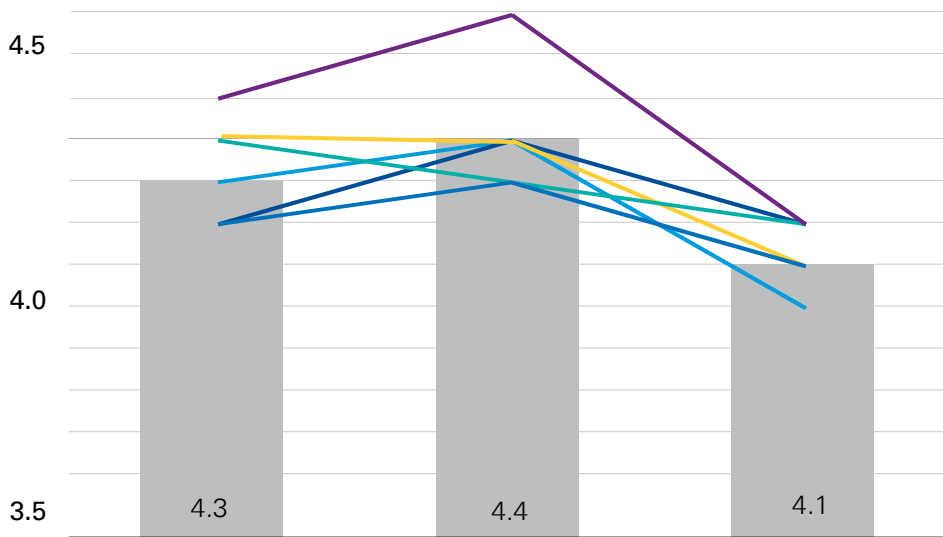
- ほとんどの組織は、問題の影響度を正式に評価し、全社的な是正措置の実施に係るプロセスがあると考えています（90%が「そう思う」、うち42%が「非常にそう思う」と回答）
- また、ほとんどの企業は、統制環境全体（人事、ジェネラルカウンセラー、内部監査など）を横断して連携・調整を行い、より広範な倫理・コンプライアンスリスク管理体制の中で、他の機能と連携する集権的な調査部門を有しています（91%が「そう思う」、うち52%が「非常にそう思う」と回答）
- 緩和目的での特定の問題追跡調査には改善が必要であり、このプロセスが整備されているという点に同意する組織は少数です（35%が「非常にそう思う」17%は「そう思わない」と回答）

業界メモ：「手を上げること（raise your hand）」に対する認識とコミュニケーションの増加は、全業種において件数が増加しており、CCOの過半数（65%）は、調査を現時点での優先度の高い改善項目としています。



業種別の見解

1 まったくそう思わない 2 そう思わない 3 どちらとも言えない 4 そう思う 5 非常にそう思う

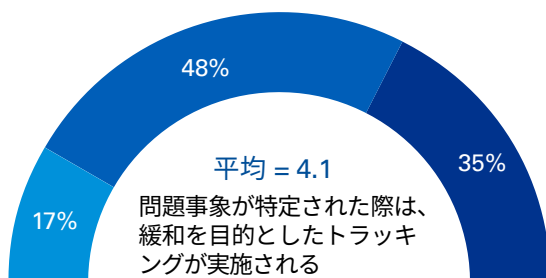
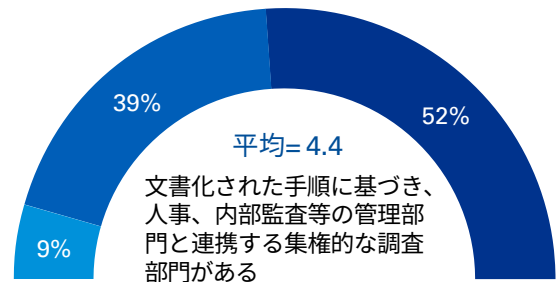
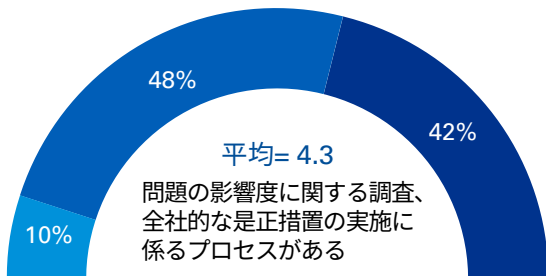


問題の影響度に関する調査、全社的な是正措置の実施に係るプロセスがある

文書化された手順に基づき、人事、内部監査等の管理部門と連携する集権的な調査部門がある

問題事象が特定された際は、緩和を目的としたトラッキングが実施される

■ 全業種平均 ■ CM/小売 ■ 製造 ■ エネルギー ■ 金融 ■ 医療・ライフサイエンス ■ テクノロジー・メディア・通信



■ そう思わない ■ そう思う ■ 非常にそう思う

倫理に対する世間の注目度と規制の高まりに伴い、上級管理職と取締役会は倫理・コンプライアンスに関する問題、傾向および組織内の是正措置について認識することが求められています。



56% のCCOは、組織全体で統合された全社的な報告体制があるか？という問いに、「非常にそう思う」と回答しています。

しかしながら、



20% のCCOは、取締役会によるリスク評価に対し、有益な調査結果の報告がされているか？という問いに、「そう思わない」と回答しています。

8. 報告

主な要因

- － 指摘事項、傾向、改善状況等、倫理・コンプライアンス関連事項の取締役会への報告強化
- － 原因をより明確にすることを目的にした報告の必要性
- － 環境、社会的、ガバナンス関連の投資家・取締役会の情報開示要請の高まり
- － 問題に対する個人の認識と自発的な情報開示・報告への期待

主な取組み

- － 主要なリスク、トレンドリスクおよび、新たに発生したリスクに関連する報告の強化
- － 問題管理、原因分析、トレンドの観点による、指標とデータ分析の高度化
- － 倫理・コンプライアンスリスクと結びついた業務上の指標のモニタリング、異常・是正措置に関する報告

調査結果

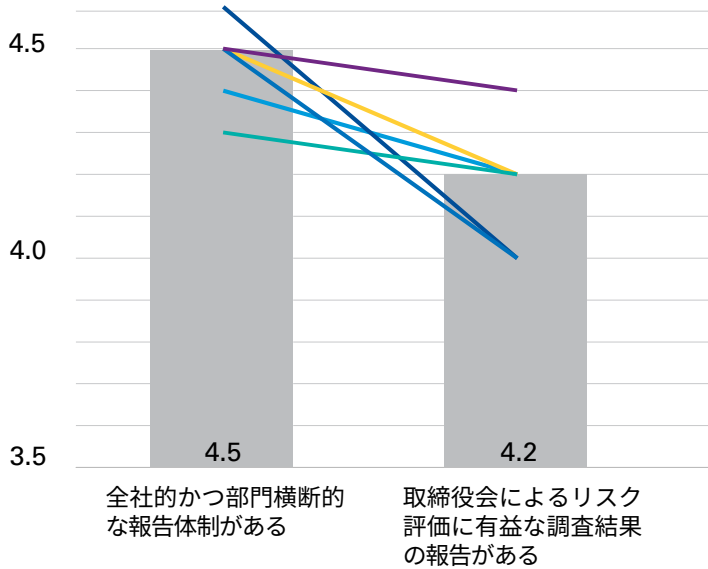
- － ほとんどのCCO（95%）は、全社的な報告体制があると考えています
- － しかし、取締役会によるリスク評価において、有益な調査結果が報告される仕組みがあると回答している企業は80%にとどまり（うち38%が「非常にそう思う」と回答）、また調査対象の5人に1人は「そう思わない」と回答しており、取締役会のための調査指標を改善する余地があると考えています。

業界メモ：投資家と取締役会は、ESG（環境・社会・ガバナンス）関連の情報開示に対する圧力を強めています。全社的な情報開示体制において、エネルギーおよびTMTセクターは、他の産業に後れをとっています。

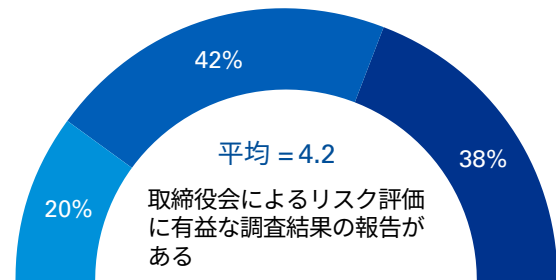
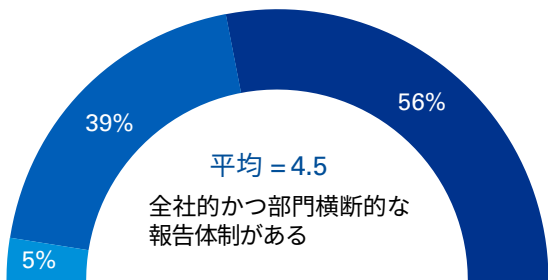


業種別の見解

1 まったくそう思わない 2 そう思わない 3 どちらとも言えない 4 そう思う 5 非常にそう思う










■ 全業種平均 ■ CM/小売 ■ 製造 ■ エネルギー ■ 金融 ■ 医療・ライフサイエンス ■ テクノロジー・メディア・通信



■ そう思わない ■ そう思う ■ 非常にそう思う

結論

変化は突然に訪れるものです。倫理・コンプライアンスの役割、責任と期待は進化しており、先進的な組織は、今後も倫理・コンプライアンスを企業全体の活動として一体化を進めるとともに、倫理的でコンプライアンスに準拠した企業文化の醸成を目的に、組織全体で自動化を活用していきます。

倫理・コンプライアンスへの道筋		
今日の、倫理・コンプライアンスは・・・	これからの、倫理・コンプライアンスは・・・	
 <p>企業文化</p>	<p>期待される行動や価値観を含むコンプライアンス文化の定義・周知。</p>	<p>より公式化され、より統合され、より強化されていく。企業文化における期待は、行動、施策、発信されるメッセージ、または倫理的ジレンマに対する期待に応えるかたちで、より全社的に企業活動に組み込まれていく。</p>
 <p>ガバナンス</p>	<p>取締役会の監督下での、中央集権型、分権型またはハイブリッド型構造の定義。</p>	<p>追加的なガバナンスやコミュニケーションチャンネルを通じて統合され、取締役会およびその他の機能（人事、財務、IT）が、倫理・コンプライアンスの取組みに一層関与するようになる。</p>
 <p>プロセス</p>	<p>コンプライアンスおよび倫理的行動を促進するための標準化されたプロセス、データ分析（データ整合性に基づく）のさらなる活用。</p>	<p>全社的に業務がより完全に自動化されたプロセスとなり、GRCテクノロジー、データの可用性と正確性、および高度な予測分析に役立つツールとの統合に重点が置かれるようになる。プロセスの融合とリアルタイムの監視／テストによって、第1線と第2線がさらに統合されていく。</p>
 <p>リスク評価</p>	<p>確立した方法論、ツールおよびテンプレートに基づいた、標準的で一貫性のあるコンプライアンスリスク評価の取組み。</p>	<p>より形式化・自動化されたリスク評価プロセスによって、一貫した基準と用語で企業全体のデータを集計し、GRC/ERM評価に集約することが可能となる。データと分析を活用して有効性を高め、統制環境の弱点を未然に特定するために活用されていく。</p>
 <p>方針・手続き、行動規範</p>	<p>運用プロセスと整合した、規程管理方針と一致する規程・手順書。法令・規制改正を受けての見直し、行動規範の定期的な更新。</p>	<p>規程の管理統制、テスト、モニタリング、およびバージョン管理の自動化により、更に統合が進んでいく。違反の発生や更新が必要になった場合には、厳格な規制の観点から、積極的に特定および伝達・浸透が実施されていく。</p>
 <p>コミュニケーション・研修</p>	<p>職員の役割／責任に合わせた組織全体のコンプライアンス研修とコミュニケーション。文化、価値観、行動の強化。</p>	<p>リアルタイムで問題の引き金となる事象が発生した場合には、よりダイナミックに、倫理コンプライアンスの概念を強化するための研修が従業員に展開されていく。</p>
 <p>モニタリング・テスト</p>	<p>内部統制の整備状況・運用状況の有効性評価を実施するための、専任リソースの配置と明確な手順の整備。</p>	<p>自動化の活用により、モニタリング・テストの対象となるリスク範囲が拡大され、第一線の活動が一層補完されていく。これらの統制活動は、リスクベースの年次計画に鑑みて、規制リスクに関する、より詳細な統制テストを用いて実施されていく。</p>
 <p>調査</p>	<p>問題や調査に関連する懸念を提起するチャンネルを整備し、解決に向けた優先度付けを実施。その際、必要に応じてサイロ化されたデータに基づく判定基準を使用。</p>	<p>全社的に集約された調査における洞察力を高めることにより、リスクを反映したビジョンが実現されるようになる。重要リスク指標/KPIおよびデータ分析の活用により、組織は予測分析に基づき未然にリスクに対応していく。</p>
 <p>報告</p>	<p>強固な組織全体の方針と手順に基づいた、定期的で一貫性のある報告。</p>	<p>さらなる自動化と、情報を結合かつ集約するテクノロジーインフラストラクチャに基づいて、より統合された報告を実現することができる。</p>



倫理・コンプライアンス機能の強化に向け、企業にとっての主要重点分野は、単なる倫理や調査ではなく、倫理の成熟度、コンプライアンスプログラムの成熟度であり、これらが全業種におけるコンセンサスになりつつあります。この要因には、共通するリスクの存在やビジネスモデルの融合が考えられます。

不正行為の発見・即時対応を求める市場からの要請とともに、世間一般の認識の高まりや規制強化を受け、企業は調査機能を強化することが求められています。

調査の原因分析、傾向把握、解決機能の強化にあたり、調査の報告機能強化とAIなどの新技術への投資により、倫理・コンプライアンスリスク管理と調査活動をより密接に一体化させることで、根本原因や傾向を一貫して特定・分析し、調査解決策の生産性を向上させることができます。

— Amy Matsuo, Principal, Regulatory and Compliance Transformation Solution, Global and National Leader, KPMG米国



調査にご回答いただいた皆さまに、心より感謝申し上げます。

お問い合わせ先

KPMGコンサルティング株式会社

T : 03-3548-5111

E : kc@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/kc

home.kpmg/jp/socialmedia



本冊子は、KPMG Internationalが2019年4月に発行した「2019 CCO survey -Insights for the future of ethics & compliance」を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合には、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2019 KPMG LLP, a Delaware limited liability partnership and the U.S. member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International. NDPPS 852816.

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 20-1087

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.