



KPMG 2021 CCO調査

コンプライアンスの責務における将来予測

Contents

Executive summary	1
進化するリスク	2
コンプライアンス投資	5
コンプライアンスの新しい現実	8
今回の調査から見てくる業界ごとの傾向	11
おわりに	13



世界的な新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のまん延と、リモート環境下での分散した就業形態の進展によって、コンプライアンスを取り巻く状況が変化し続けるなか、政府の規制環境の継続および強化に対するコミットメントと相まって、企業のコンプライアンス担当部門は、「自動化」や「テクノロジー」の活用を通して、新たに発生したリスクと、自社のコンプライアンスプログラムの有効性の促進を調和させる必要に迫られています。



Amy Matsuo
Principal and National
Lead, Financial Services
Regulatory Risk Practice
KPMG 米国

Executive summary

グローバル企業を変化させたここ数年の並外れた変化は、CCO（最高倫理・コンプライアンス責任者）に対して、変化の担い手として、その機能、運用、ならびに分析を応答的なもの（responsive）から先回りしたもの（proactive）へと導いてゆくことを求めています。CCOたちは、規制当局やステークホルダーの期待の変化を予期し、企業がこのような変化の先頭に立ち続けることの助けとなる新しいアプローチやテクノロジーを適用することによって、変化に対応しています。

「KPMG 2021 CCO調査ーコンプライアンスの責務における将来予測」は、さまざまな業界のCCOたちが、これらの新しいグローバルなトレンドとそれらを取り巻くリスクに対して、どのように順応しているのかを調査しています。この調査結果はCCOたちが、強化、または投資を必要とすると考えているコンプライアンスプログラムのエリアを特定し、新たなリスク領域を受け入れるべく、どのようにしてコンプライアンスの責任範囲を広げているかを描き出し、「自動化」や「テクノロジー」へのさらなる投資の必要性についての見通しを立て、かつ、世界的なCOVID-19のまん延が終息した後の新しい働き方に向けた変化に対して、どのように適応しようとしているのかについて調査しています。本調査は、巨大なグローバル組織を含む、約250名のCCOの回答に基づき、今後3年間に、我々が目にするであろうコンプライアンスのさまざまな変化とともに、増える一方の規制当局の監視、リソースと予算のギャップ、および大量のデータを意味のある分析へと利用・抽出するための競争上のプレッシャーのもとでの各組織の舵取りについて考察しています。

回答者のプロフィール

本調査に回答いただいた 249組織が所属する業界とその割合は、以下の通りです。

ヘルスケア・ライフサイエンス：26%、金融（銀行・証券・保険）：25%、製造・卸売・小売：24%、テクノロジー・メディア・情報通信：13%、エネルギー：11%。98%超の回答者が自身の組織内の役割について、コンプライアンスの最高責任者（例：CCO）、もしくは、その指名者であるとし、75%超が世界中に10,000名を超える従業員を抱える組織に所属していると回答。また、コンプライアンス部門／機能の規模は、50名まで：59%、51名から150名まで：28%、151名～400名：8%、400名超：5%と回答した。

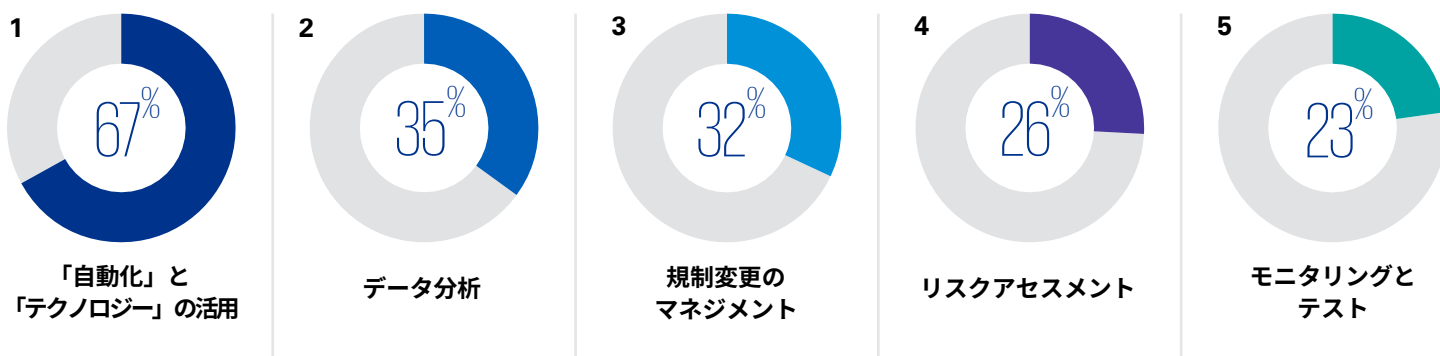
進化するリスク

本調査では、コンプライアンス部門が、今後数年間に組織横断的に強化、または改善することが予想されている活動と義務に焦点を当てています。

強化

回答者は、「自動化とテクノロジーの活用」が、コンプライアンスの取組みにおける中核となることを極めて明確に示しています。67%が、今後3年間でコンプライアンス機能における「自動化」と「テクノロジー」の活用強化を計画しているとしており、これは最も多い回答でした。これに対して、前回の「KPMG 2019 CCO調査」においては、65%が「モニタリングとテスト」と「調査」を、強化すべき最重要活動と回答していました。今回の調査ではこれらが急激に減少し、「モニタリングとテスト」および「調査」と回答したのは、それぞれ23%と12%のみでした。この結果は、今日までの「自動化」や「テクノロジー」に関する活動の進展、もしくは、それらへの着目により得られる利点への理解が、より進んだことの反映と思われる。

強化すべき倫理・コンプライアンス活動

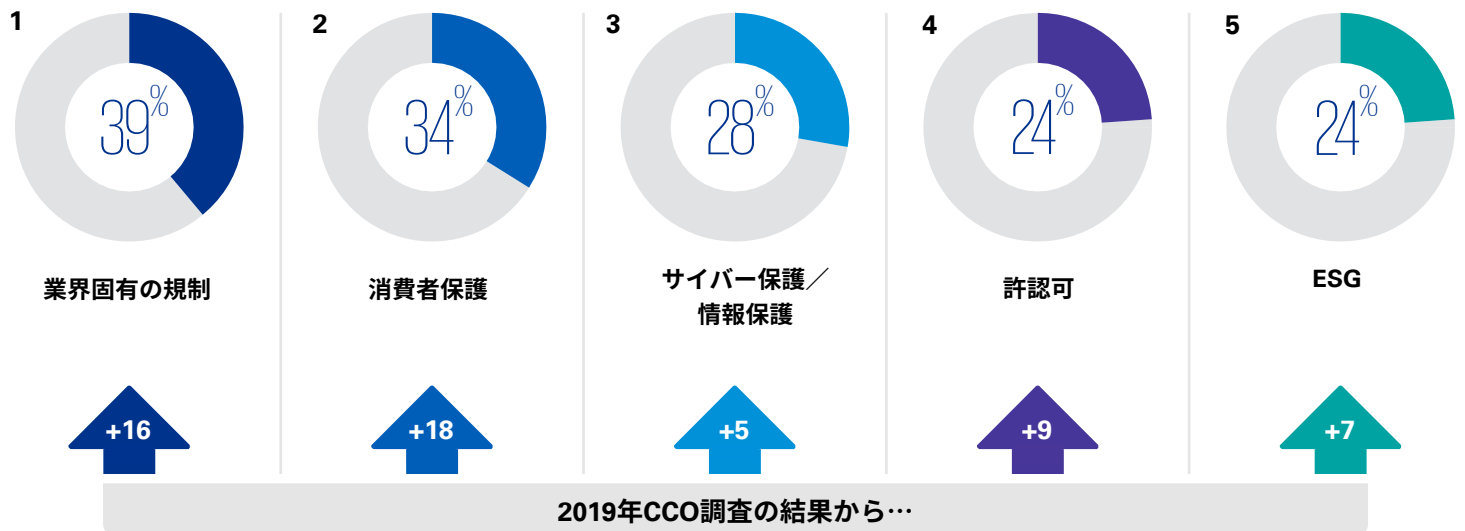


改善

すべての業界において、回答者の39%が、「業界固有の規制」を改善すべき義務のトップと回答しており、前回調査の16%から増加しています。これは、金融（銀行・証券・保険）やヘルスケア・ライフサイエンスのような高度に規制された業界について、規制当局が継続的に着目していることに加えて、テクノロジー、消費者向け製品、工業生産や小売業などのほかの業界に対しても、規制当局の関心が高まってきていることを表しています。およそ70%が今後1年から3年以内に、規制当局によるコンプライアンスへの注目は高まると回答しており、いずれ規制当局からのプレッシャーが和らぐとは考えていないことを明らかにしています。これは、米国の現政権下における法執行が増加すると広く見られていることによるものと考えられます。

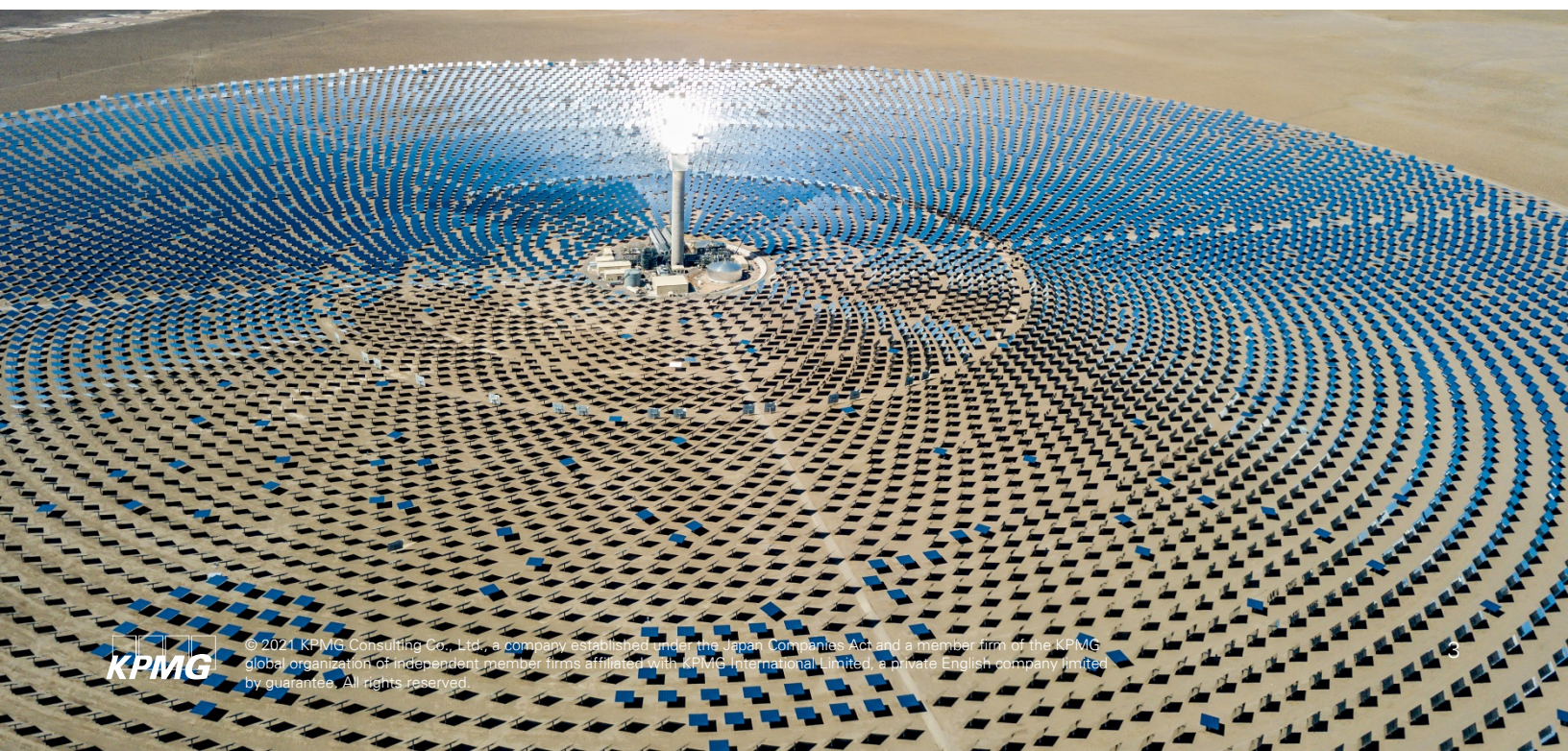
CCOたちが改善すべき重点義務として着目しているのは、個人情報保護および企業の秘密情報についての議論の高まりを反映し、「消費者保護」（2019年の18%に対して、今回は34%）と「サイバー保護／情報保護」（2019年の5%に対して、今回は28%）となっています。

改善すべき規制上およびコンプライアンス上の義務



全回答者のうち24%が、今後3年間でコンプライアンス部門が改善すべき3つの分野の1つに「ESG」を挙げたことに対して、エネルギーおよび製造・卸売・小売の回答者は、「ESG」を最も改善すべき分野に挙げています（それぞれ71%と49%）。これらの業界においては、ESG関連事項のモニタリングがすでに行われているなど、他業界との比較において、「ESG」に関する取組みが大きく進んでいることを強調する結果となっています。金融やヘルスケア・ライフサイエンスを含むほかの業界では、各企業はほかの重要な事項を優先している、あるいは、自らのESGプログラムの次なるステップに進む前に、規制当局がそのトーンや期待をより明確に定義することを待っている可能性があります。いずれのケースにおいても、「ESG」におけるCCOの役割は拡大しており、今後ますます重要になっていくものと思われます。

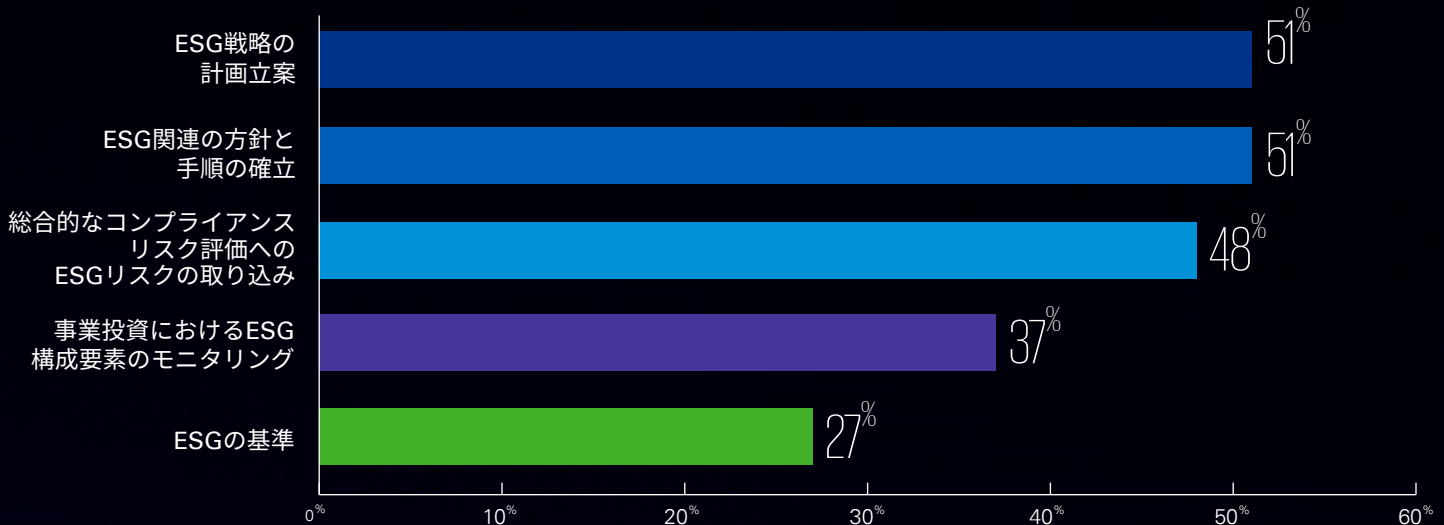
今後3年間のコンプライアンスに関する取組みにおいて、企業が直面するであろう上位3つの課題について、61%もの回答者が、「新しい規制要件」を最重要課題の1つに挙げていたことは、驚くに値しません。特筆すべき点は、従来は規制への関心がそれほど高くなかった業界において、高い回答率を示した点です。消費者市場／小売業に属する回答者の77%が、「新しい規制要件」を最重要課題の1つとしたことに対して、歴史的に重い規制が課されてきた銀行業に属する回答者では、その割合は48%に留まりました。



ESGへの注目の増加

「ESG」についての新たな取組みは、CCOの注目を急速に集めています。気候変動にまつわる社会不安や問題が、世界的に大きな見出しで取り上げられるなか、各企業は自身の「ESG」への取組みの進展とモニタリングにますます関心を置くようになり、かつ、これらの取組みにコンプライアンス機能が参画し、推進することを求めています。半数以上（51%）の回答者が、「ESG戦略の計画立案」へのコンプライアンス機能の関与を示しています。また、CCOたちは「ESG関連の方針と手順の確立」（51%）、「総合的なコンプライアンスリスク評価へのESGリスクの取り込み」（48%）、および「事業投資におけるESG構成要素のモニタリング」（37%）に関与していると回答しています。

ESGについての取組みへのコンプライアンス機能の参画



回答者からのコメント

コンプライアンスの観点からESGを考慮する考え方が急速に広まり、さらに持続可能な投資が多くの関係者にとって急速に重要な要素となってきました。これに対処するため、可能な範囲において既存のコンプライアンスプログラムとそのプロセスにESGを統合しています。これにより、私たちのプラットフォームの長期的な高潔性を保ちつつ、顧客の目標を達成するための柔軟性が得られます。



Una Neary 氏

Global Chief Compliance Officer
at BlackRock

コンプライアンス投資

企業は、社内プロセスや手順の有効性の強化と監視、将来の結果の予測、およびサードパーティや顧客とのつながりをよりよくするため、「自動化」と「テクノロジー」に投資する必要性を以前から認識しています。

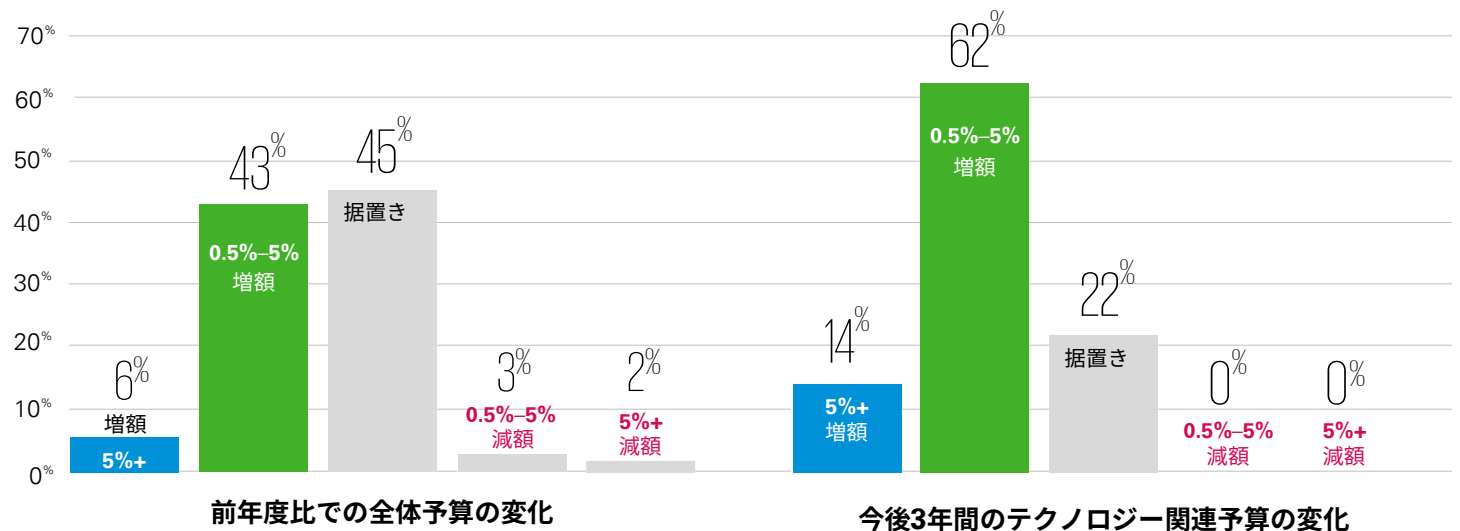
ほとんどの企業は、自社の事業においてプロフィットセンターにおけるテクノロジー — 例えば、消費者向け製品の新しいトレンドを予測するためのソーシャルメディアの分析ツールや不正アクセスの可能性があるアカウントを特定するため、普段とは異なる顧客の支出行動にフラグを立てるツール — に投資しています。しかし、多くの企業はコンプライアンス機能をサポートするための同種の投資への対応が遅れています。過去には、今後3年間のコンプライアンスに関する取組みにおける上位3つの課題について、回答者の56%が、「テクノロジーが不十分」とし、32%が、「データが不十分・不正確」と回答していました。

今回の調査では、今後数年間で強化すべき上位3つの活動の1つとして、回答者の67%が、「自動化とテクノロジーの活用」であると述べています。企業は、データの予想分析の活用を含む「自動化」と「テクノロジー」を通じたコンプライアンス活動の強化を受け入れる態勢にあるようです。また、回答者の65%超が「自動化とテクノロジーの活用」は、倫理・コンプライアンス環境をサポートする活動のさらなる集約、または統合における上位3分野の1つであると述べています。

予算

コンプライアンス部門は、組織全体からテクノロジーへの取組みについてサポートを受けているようです。回答者の半数近く（49%）が、「倫理・コンプライアンス部門の予算が前年比で増加する」と予測しており、回答者の大多数（75%超）は、「今後3年間で特にテクノロジー関連予算が増加する」と見えています。同様に、「倫理・コンプライアンス部門の予算が増加する」と予測する回答者の75%以上が、「自動化とテクノロジーの活用」が最優先事項であるとしています。GRC（ガバナンス・リスク・コンプライアンス）ツールに投資をしてきた企業の多くが、「機械学習」や「人工知能」への投資を求めています。

予算の変化予測



手法

コンプライアンス部門での「自動化」と「テクノロジー」の活用を進めるための予算の用途について、圧倒的多数の回答者が、「データ分析」を「自動化」の可能性と優先度の両方に挙げました。重要なのは、「データ分析」が意思決定者に対するインプットにおいて極めて重要となり得ることと、社内外の報告の伝達と可読性を大幅に向上させることができる点です。

倫理・コンプライアンス分野での自動化における可能性と優先度



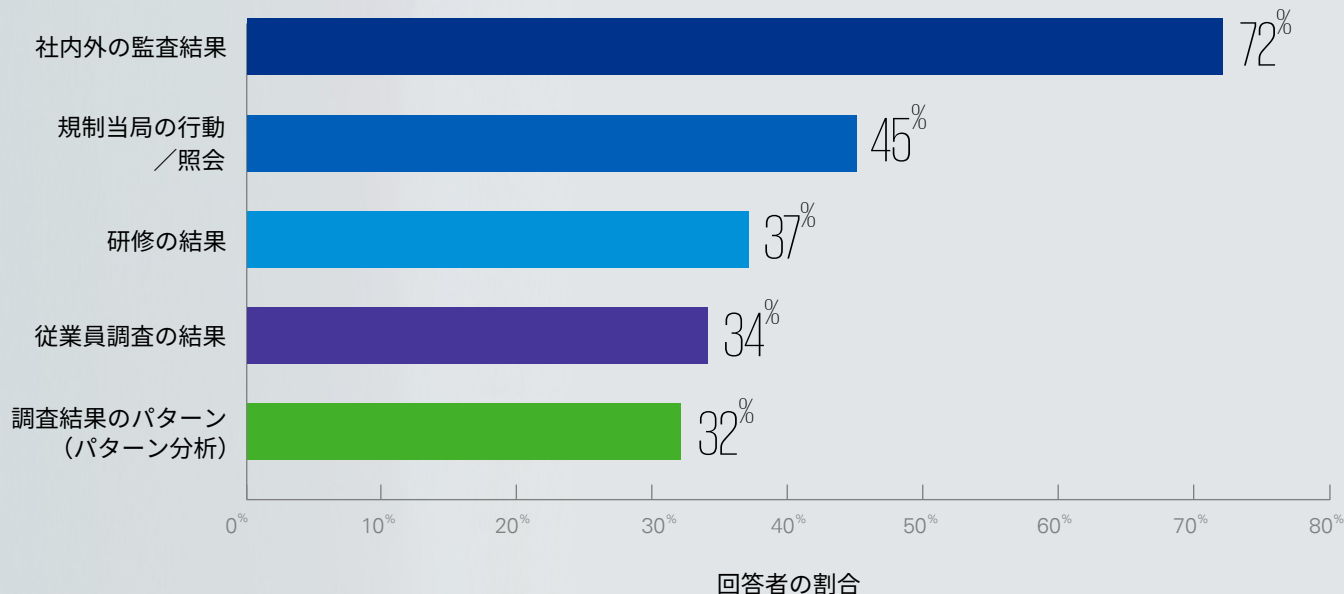
回答者からのコメント

私たちはこれまで過去のデータのみ依存し、後知恵で報告を提供してきました。しかし現在は、AIやモデリングなどの高度な手法を駆使して、さらなる現況の洞察と、新たに生じるリスクを予見することで、管理情報のレベルを引き上げる準備が整っています。



Spyro Karetzos 氏
Chief Compliance Officer
at Google

コンプライアンスプログラムの有効性評価の手法



「データ分析」によりコンプライアンスを強化する計画は、回答者がコンプライアンス部門の有効性の指標として、「社内外の監査結果」や「規制当局の行動／照会」といった事後対応的な測定基準を主に用いているという点において、特に重要です。コンプライアンスプログラムの有効性評価に使用する上位3つの手法の質問について、回答者の72%は「社内外の監査結果」を挙げ、45%は「規制当局の行動／照会」を評価の主要な尺度に挙げています。これとは対照的に、「より予測的な測定基準」をコンプライアンス部門の有効性の主たる指標として使用する回答者は、はるかに少ないという結果になりました。32%の回答者が、調査に際して「パターン分析」を、また、わずか19%が「根本原因の傾向」をコンプライアンスの有効性評価の指標としていました。

コンプライアンス部門は、コンプライアンスの有効性の測定において、事後的な手法から予測的な手法へと重点をシフトさせることにより、リスク領域の特定と軽減をさらに先回りして行うことが可能となり、かつ、コンプライアンス上の問題が生じた際の莫大なコストを要する修復対応を低減することができます。突き詰めれば、予測分析は、顧客からの苦情や監査における発見事項となる前の段階での問題の分析と対処において、コンプライアンスをサポートします。今後数年の間に、運用上および行動上の手法とコンプライアンスに関する根本原因の分析とアクションをリンクさせた、適切な構造化データと非構造化データへのアクセスとその活用により、重点が置かれることになるでしょう。

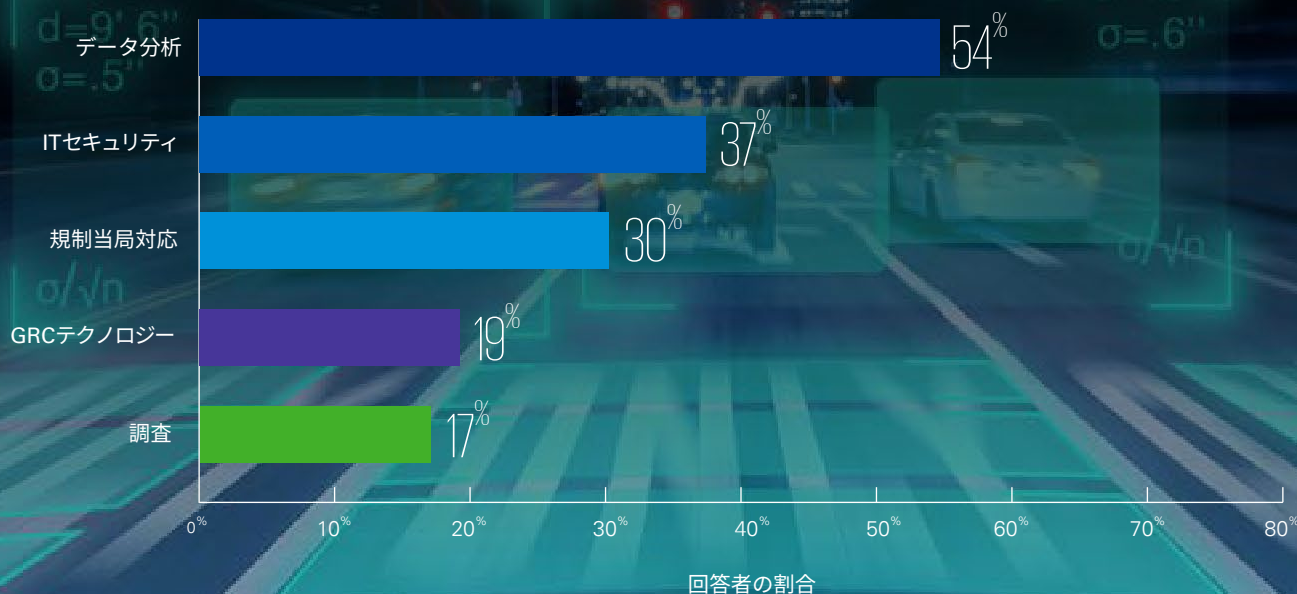


コンプライアンスの新しい現実

スキル

さまざまなコンプライアンス部門の活動への「データ分析」と「予測的モニタリング」の統合を含む「自動化」と「テクノロジー」に重点が置かれることで、CCOは、コンプライアンスに関する従来型のスキルと専門性を維持するだけでなく、これらの新しい分野に関する専門性を、スキルセットとして補完しなければならないことを認識しています。CCOの54%が、「データ分析」を、既存のコンプライアンスチームの専門性を強化する必要がある分野として考えています。また、「業界固有の規制」、「消費者保護」、ならびに「サイバー保護／情報保護」に関連する活動の改善についても重点を置いており、「ITセキュリティ」（37%）や「規制当局対応」（30%）における専門性を有する人材の確保を検討しています。CCOは、これらのスキルギャップに対応するべく、今後数年間におけるコンプライアンス関連予算全体の増額を検討しています。

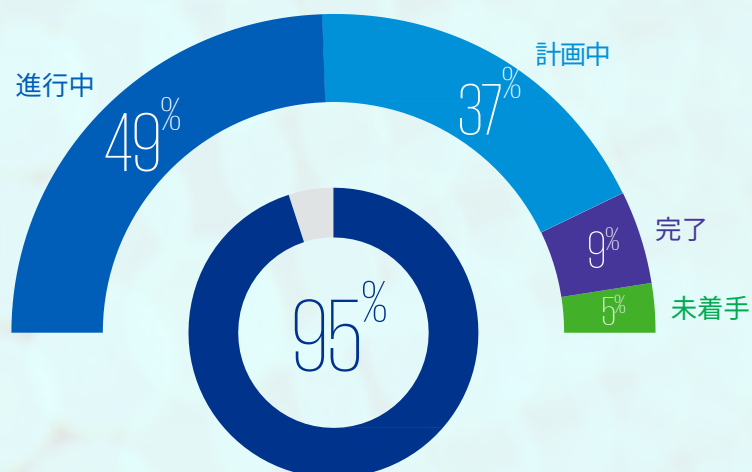
コンプライアンスにおける専門性を強化すべき分野



平易化

従業員が世界中で組織内のさまざまな部門に配置されていることから、企業はコンプライアンスのポリシーおよび手順の合理化と統合にますます重きを置くようになっていきます。従業員が、多種多様な職歴、学歴および母国語を持つグローバル企業では、企業内のあらゆる階層においてコンプライアンスの方針を容易に見つけて解釈することが、これまで以上に重要になっています。回答者のわずか9%が、ポリシーの平易化プロジェクトを完了し、運用に入っているとしていますが、これは明らかにコンプライアンス部門にとって優先度の高い取組みです。回答者のおよそ50%が、コンプライアンスのポリシーと手順の平素化の取組みを進行中であることを示しており、37%は、取組みを即座に実施する計画があると回答しています。今後数年にわたって、巨大かつグローバルな組織全体におけるコンプライアンスプログラムと諸規定集の先回りした更新、整理、および強化を目的とするポリシーの平易化が、コンプライアンス部門の継続的な取組みの一部を構成することになると考えられます。

コンプライアンスのポリシーと手順を平易化するための現時点での取組み



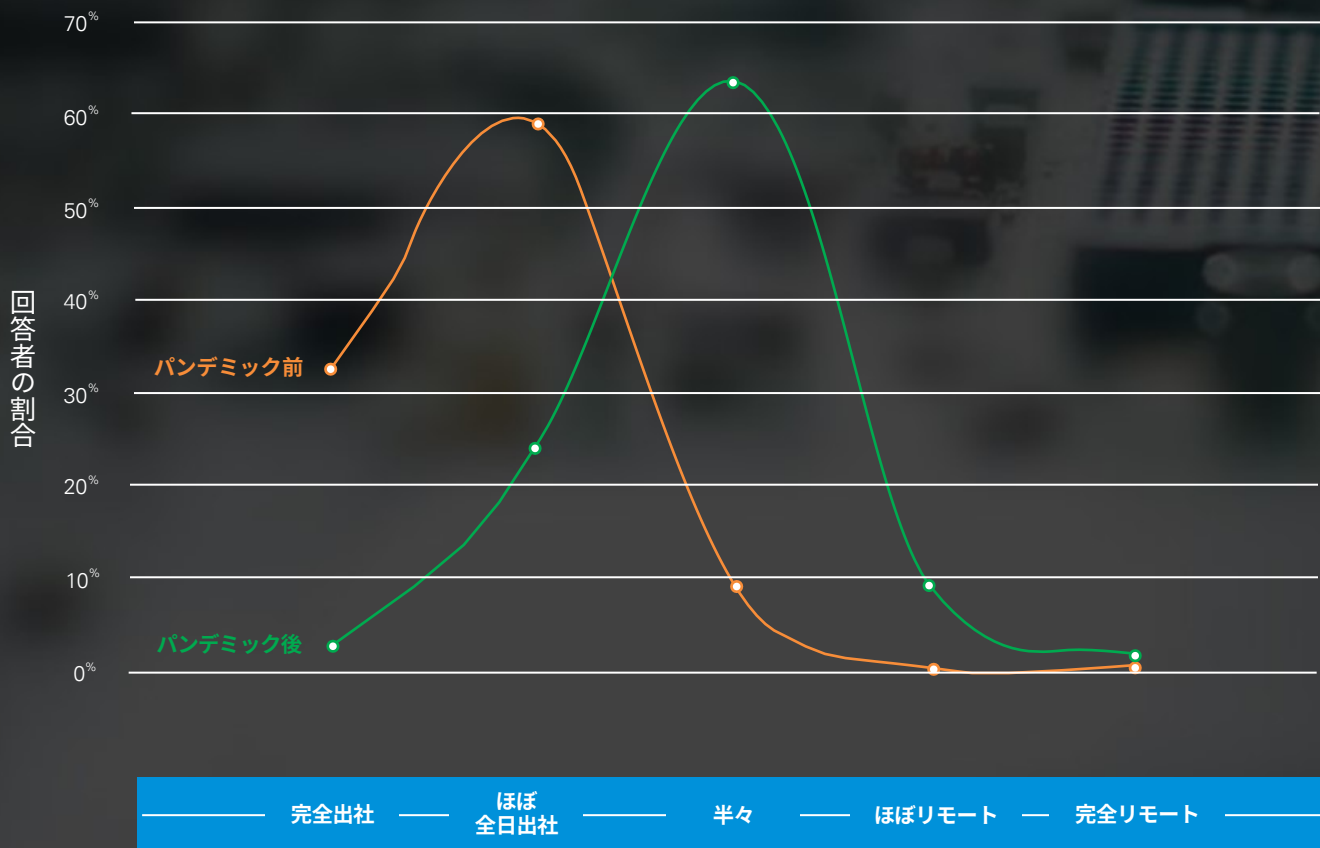
回答者の95%がポリシーおよび手順の平易化を完了、進行中、または計画中

就業場所

COVID-19のまん延は、サードパーティ・リスクや情報保護といった、特定のコンプライアンス分野の重要性を高め、かつ、リモートで分散した従業員への対応 — このような変化は、パンデミック前の状況に完全に戻ることは期待できません — やモニタリングを含めた、新しいコンプライアンス上の課題をもたらしました。CCOたちは、コンプライアンスを取り巻く環境の急激な変化への適応は、現在企業が一時的に適用しているプロセスを、恒久的なものにする必要があると認識しています。これらのポリシーは、暫定的なものに見られていたため、正式な制度として導入された際の潜在的なコンプライアンス上のリスクについて、適切なレベルの精査を受けていない可能性があります。

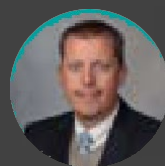
COVID-19のまん延が、コンプライアンスに及ぼす影響を理解する上で見逃せないのは、コンプライアンス部門の物理的な場所が変わることの重要性です。回答者の92%が、「パンデミック以前にはコンプライアンス部門の従業員は全日、またはほぼ全日出社していた」と回答しました。また、63%が、「従業員は今後出社とリモートワークを併用することになる」と予測し、10%は、「将来全日、またはほぼ全日リモートで業務を行うことになる」と考えています。コンプライアンス部門は、従業員の不正機会の変化、事業リソースへの負担増加、およびサードパーティ・リスクの変化など、COVID-19のまん延への対応により生じたリスク分野へと迅速に重点をシフトさせるだけでなく、コンプライアンス部門自体もリモートワークを前提としたモデルに適応させる必要があります。

コンプライアンス部門所属者の就業場所



回答者からのコメント

就業スタイルが、出社とリモートのハイブリッドとなる傾向が強まるのは明らかです。では、コンプライアンスリーダーは分離された新たな環境において、どのように影響力、チームの結束、および規制当局からの信頼を維持するのでしょうか。当社のコンプライアンスチームは、関係構築に向けた対話を通じて、出勤日の効率性を高めています。私たちは、たとえ目に見えない状態であったとしても、毎日出勤しているかのごとく考え続けられる人を求めています。



Adam Briggs 氏
Chief Compliance Officer
at Mayo Clinic

今回の調査結果から見えてくる 業界ごとの傾向 -1-



ヘルスケア

ヘルスケア業界は、遠隔医療への移行やCOVID-19のドライブスルー検査、ワクチン、および信用供与などの対応サポートを目的とする緊急資金の割当などによって、この1年で大きく変化しました。こういった変化のスピードは、規制当局の監視を高めることになりそうです。とりわけ、ヘルスケア業界の回答者は、「データ分析の自動化」(80%)、「問題管理と調査」(43%)、および「モニタリングとテスト」(40%)を、今後3年間で優先的に対応すると回答しています。



ライフサイエンス

新たな規制やマーケットからのプレッシャーに直面していることに加えて、ライフサイエンス関連企業は、世界的なパンデミックへの対応において、革新の最前線にいます。ライフサイエンス業界の回答者は、他の業界との比較において、「製品の安全」(63%)と「消費者保護」(40%)を規制上およびコンプライアンス上の優先的に改善すべき義務に挙げており、より患者中心へとシフトしているようです。ライフサイエンス関連企業は、「モニタリングとテスト」などにおいては対応が進んでいますが、依然として、データ分析を伴った自動化における優先課題として「規制のマッピング」(50%)と並んで「モニタリングとテスト」(53%)を挙げています。



銀行業界と証券業界

銀行業界と証券業界の目標の1つは、消費者と投資家の保護に焦点を当て、継続的にオペレーションの信頼性を強化し続けることです。回答者が、「サイバー保護／情報保護」(73%)、「詐欺」(55%)、ならびに「マネーロンダリングの防止」(30%)を、優先的に改善すべきコンプライアンス上の義務と捉えていることは、業界のゴールと一致しています。とりわけ、相対的に高い割合(全体の12%に対して27%)で、これらの回答者は、「調査」を組織横断的に統合すべき最優先分野の1つに挙げています。この分野は、リスクプログラム実行の強化に役立ちます。



保険業界

保険業界の回答者の42%が、「ポリシーマネジメント」をコンプライアンス活動において強化すべき最優先課題としており、これは、回答者全体(8%)に比較して、はるかに高いものとなっています。保険業界の回答者の61%が、「コンプライアンスのポリシーと手順の平準化」を現在進行中のプロジェクトに挙げています(※回答者全体では49%)。保険業界を取り巻く分野(例:「消費者保護」や「ESG」)での州および連邦の規制当局の監視が継続的に拡大していることを受けて、保険業界の回答者はコンプライアンスの「モニタリングとテスト」に重点を置いており、55%が、「自動化」を今後3年間の最優先課題としています。

今回の調査結果から見えてくる 業界ごとの傾向 -2-



テクノロジー・メディア・情報通信（TMT）

規制当局は、独占禁止、消費者データのプライバシー、およびサイバーセキュリティに関して、TMT企業に対する関心を高めており、各企業が、コンプライアンスおよびリスクマネジメントのプログラムを進化させることを期待しています。これに呼応するかのように各TMT企業は、これらの機能強化に向けた技術投資を行っています。TMT業界の回答者の半数以上（54%）が、倫理・コンプライアンスの予算全体が、前年より増加すると期待しており、88%が今後3年間でテクノロジーの予算が増加すると予測していますが、これは他の業界を上回っています。回答者の55%が、最も専門性が求められる分野として、「データ分析」と「ITセキュリティ」を挙げており、このことは、TMT関連企業がこれらの分野に最大の投資を行うであろうことを示唆しています。



製造業・消費者市場／小売業

気候変動、公共の安全および社内活動に対する社会的な関心の高まりは、これらの業界の変化の傾向に影響を与えています。例えば、製造業（59%）と消費財産業（40%）の両方において、コンプライアンス部門が、改善を計画中の規制上およびコンプライアンス上の義務の上位3つのなかに「ESG」を挙げています。その他の優先的改善分野として、製造業の回答者は「労務」（59%）を挙げ、消費者市場／小売業の回答者は「製品の安全」（53%）を挙げています。多くの大手の製造業者と消費者市場／小売業者は、規制、倫理・コンプライアンスの機能の評価と強化を進めています。ほとんどの回答者は、研修とコミュニケーションプログラムの効果の測定について、主として従業員調査と従業員の参加頻度／人数を参照していることを示しています。



エネルギー業界

エネルギー業界の回答者の過半数が、コンプライアンスの取組みにおける最大のチャレンジの1つに「テクノロジー不足」（61%）を挙げています。そして72%が今後3年間でテクノロジーへの予算が増加すると予測し、「自動化」における最優先課題に「データ分析」（71%）と「規制のマッピング」（57%）を挙げているのは、おそらくこのチャレンジを反映してのことでしょう。回答者のほとんど（71%）が、「ESG」の義務の改善を計画していると回答していますが、これは最近の環境規制やマーケットからの要求の高まりが影響していると考えられます。

おわりに

CCOは近い将来に向けて、現状のコンプライアンス活動の強化・改善を見据えて、「各手順への『自動化』と『テクノロジー』の組み込み」、ならびに「リモートワークへのシフトに関する取組み」に関心を向けています。これらに対応するために、CCOが取り得るいくつかの重要なアクションがあります。

進化するリスク

- 社内リスク評価とそのためにコンプライアンス部門が活用している重要なデータを更新し、検証します。ESGに関連するリスクが、リスク評価のなかに適切に統合される状態を確保します。
- 倫理・コンプライアンスリスクのモニタリング機能の創出に向けて、テクノロジーと分析を活用し、より高度でタイムリーなリスクマネジメントを推進します。
- 包括的なESGプログラムの一環として、企業を取り巻くサードパーティがどのようにプログラムに組み込まれているのかを考慮した上で、リスク領域全体のプログラムの成果の測定に使用する主要な基準を策定します。
- 従来は、それほど厳しく規制されていなかった業界特有の規制リスクにより焦点を当てます。

コンプライアンス投資

- 既存のコンプライアンスのデータと、組織全体の潜在的な関連データソースのリストを作成します。コンプライアンスの取組みと有効性について、関連する指標の提供が可能なデータソース間の主要な関係を特定します。
- 監査における発見事項や規制当局のアクションの事後的な検証から、予想分析を活用したプロアクティブなモニタリングへと、コンプライアンスの有効性の指標のシフトを優先的に行います。主要な利害関係者にコンプライアンスプログラムの成果を測定し報告することを目的として、一貫性のあるKPI（重要業績評価指標）を策定します。
- コンプライアンスのモニタリングとテスト、規制のリスト／マッピング／変更管理、コンプライアンスリスク評価、および危機管理と調査を含むコンプライアンスの主要領域の「自動化」に高い優先順位をつけて、コンプライアンス・テクノロジーへの投資増を活用します。

コンプライアンスの新しい現実

- リモートワークのハイブリッドモデルへのシフトに伴い、リモート環境と人員／リソースといった制約があるなかでの、リスク領域における不正行為プログラムの強化に重点を置きます。
- 関連するリスクが適切に特定・対処されるべく、倫理・コンプライアンスが、すべての事業運営モデルの変更に組み込まれることを確保します。とりわけ、ESGプログラムへのコンプライアンス部門の参画の一環として、ESGリスクが的確に特定され、ビジネスプランに組み込まれるフローを確保します。

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インターナショナルが2021年8月に発行した「KPMG 2021 CCO survey -Insights for the future of ethics & compliance」を、KPMGインターナショナルの許可を得て翻訳したものです。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。

© 2021 KPMG LLP, a Delaware limited liability partnership 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. The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization. NDP205575-2A

© 2021 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. 21-1066

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