



# 新たなコンプライアンス レベルへの躍進に 向けて

KPMG Global倫理・コンプライアンス責任者に対する調査

KPMG International

[kpmg.com](https://www.kpmg.com)



# 目次

01 はじめに

02 主な発見事項

03 コンプライアンス対応への圧力

04 コンプライアンス活動において  
想定される課題

05 コンプライアンス対応を改善すべき対象

06 ESGコンプライアンスプログラムの  
整備状況

07 コンプライアンス機能における  
テクノロジーの影響の拡大

08 コンプライアンス機能における人員の  
増強の必要性

09 コンプライアンスの要点



# はじめに

公共政策や規制活動が急速に進む中、企業の活動は注視されています。コンプライアンス部門が直面するリスクは、反贈賄・腐敗、不正、金融犯罪、制裁、および特に昨今ではCO<sub>2</sub>排出量、現代奴隷、人権などの環境、社会、ガバナンス（ESG）課題と多岐にわたります。これらは、自社のみならず、サプライヤーや提携企業、その他のサードパーティーなどバリューチェーン全体に対しての対応が必要とされています。

企業は規制当局、消費者、投資家、従業員、メディア、世間からの強いプレッシャーにさらされています。データアナリティクス、自動化、AIなどのテクノロジーは、コンプライアンス機能を高める機会を提供する一方で、データプライバシーとセキュリティなど新しいリスクをもたらしています。

このような状況のもと、最高コンプライアンス責任者（CCO）は、社会の高まる期待に応え、コンプライアンスリスク管理に最善を尽くし、違反が発生した際は迅速な対応が求められ、まさに対応の渦中にあります。

## 本調査について

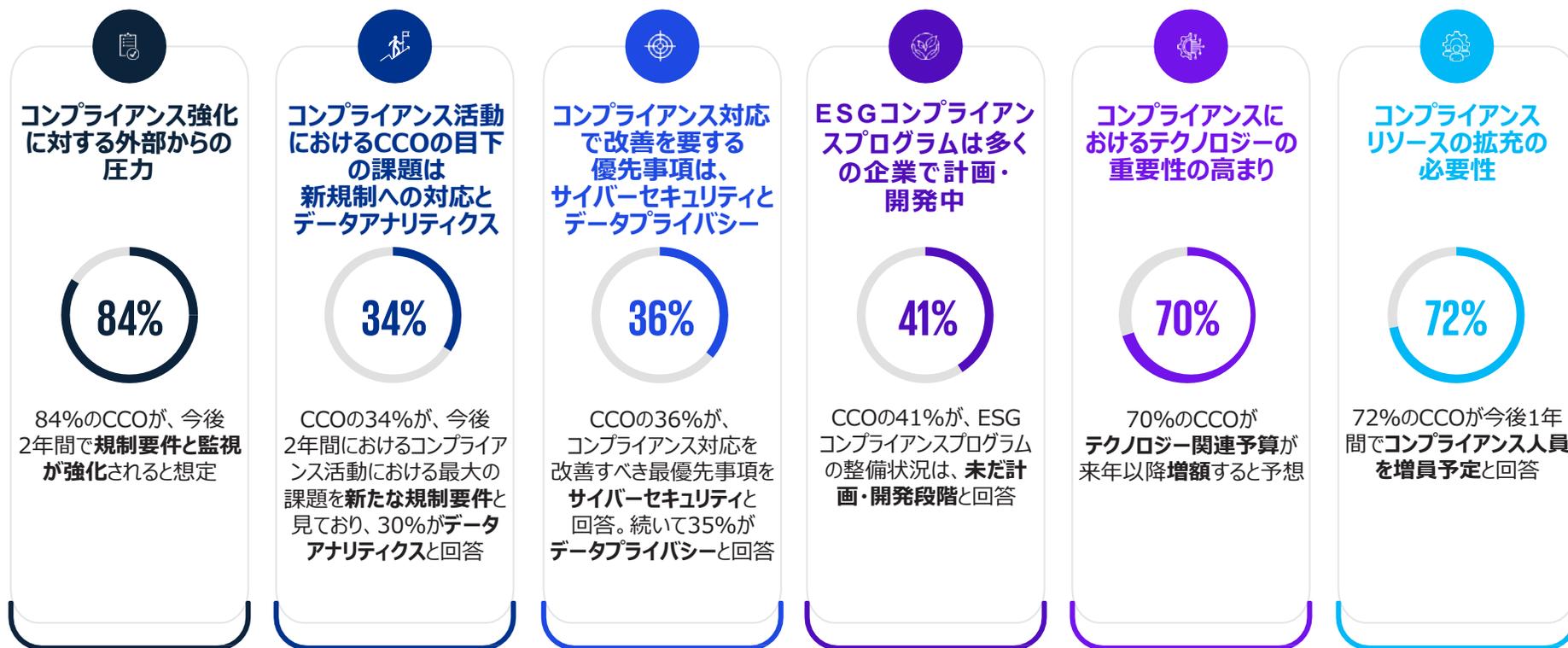
KPMGは、コンプライアンス責任者のこれらの課題に対する対応状況を把握するため、グローバルに展開する6業界にまたがる先進企業765社のCCOに対しアンケート調査を実施しました。

回答結果から、複雑な規制要件、オペレーション上の課題、倫理的な企業文化の推進、ESG、変革するテクノロジーなどCCOが感じている倫理・コンプライアンスの重要テーマの現状および今後2年間の見通しが明らかになりました。



**Annabel Reoch**  
Global Head of Ethics and Compliance  
and Partner  
KPMG in the UK

# 主な発見事項





# コンプライアンス対応への圧力

顧客と規制要件への対応

## 主な発見事項

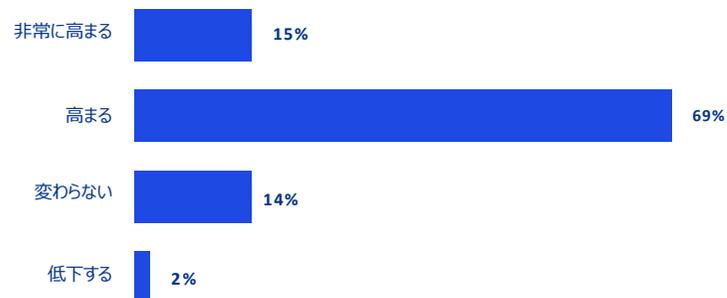
CCOの8割以上が、規制要件及び監視の強化の結果、コンプライアンスへの注目が高まると見込んでおり、特に「顧客」、「規制当局」、「社会政策・世間」からの強い圧力を感じています。

## コンプライアンスへの注目度

CCOの大多数（84%）が、今後2年間で規制対応の要求および監視の強化に直面する可能性が高いと考えています。規制強化が進むカナダと欧州では、回答者の4分の1が規制対応の要求が大幅に強化をされることを見込んでいます。一方で、興味深いことに、米国の回答者の多くは変更がないことを想定しており、大幅な規制強化を見込むのはわずか7%でした。

規制当局の規制期待と監視に鑑みて、今後2年間のコンプライアンスへの注力度は従来と比較してどうなると思いますか？「（非常に）高まる」「変わらない」「低下する」の中から選択してください。

（回答者は最もあてはまるものを1つ選択）



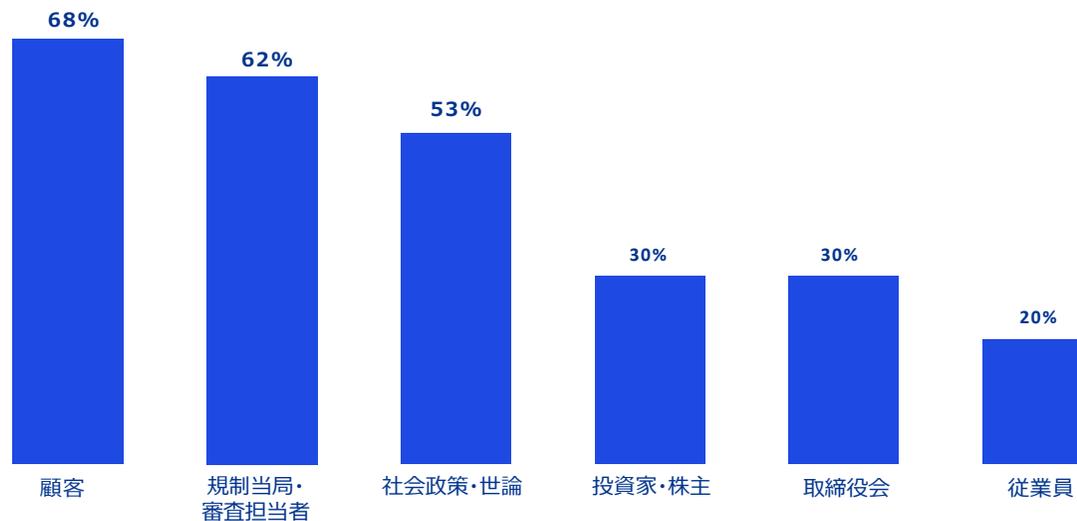
## コンプライアンス強化の圧力

CCOが最もコンプライアンス強化の圧力を感じている相手は、顧客（68%）、規制当局・審査担当者（62%）、社会政策・世論（53%）でした。例外として、米国の回答者は取締役会および従業員など内部からの要請が比較的重要であると回答しており、日本と中国の回答者は投資家・株主からの圧力を強く感じています。

業界別に見ると、エネルギー企業のCCOは、社会政策・世論が最も重要な影響を与えていると感じています。エネルギー業界は、気候変動への影響や従業員のダイバーシティの欠如などの問題を抱えるなど、厳しい目で見られています。管理職に占める女性の割合は20%と低く、賃金格差も他業種と比較して格差が大きい傾向にあります。<sup>1</sup>

### 今後のコンプライアンス強化についてどこから最も強い圧力感じていますか？

（回答者は当てはまるものをすべて選択）



<sup>1</sup> Ewan Thomson, “These four charts show the energy sector’s gender gap and what needs to change” 2022年11月25日世界経済フォーラム



## KPMGによる考察

様々なステークホルダーからコンプライアンス対応への圧力が強まる中、取締役会・上層部を巻き込んだコンプライアンス強化に加え、ステークホルダーの活動や規制状況のモニタリングなども重要となります。

### 調査結果の主な要因

- 規制要件のスピードと範囲の拡大に伴い、コンプライアンスリスクが高まっています。
- 多額の罰金、対応に要する経営層の時間、企業イメージの低下など制裁・処罰の影響は甚大です。最悪の場合、企業の存続と発展に不可欠なステークホルダーの信頼も失いかねません。
- 「規制の境界線」の拡大により、既存の規制や関係当局の下、監視・調査対象の範囲が広がっています。不正、マネーロンダリング、CO<sub>2</sub>排出量、資源利用、労働者の権利などは特に近年厳しい目で見られており、対象についても自社にとどまらずサプライチェーンやサードパーティーも含まれます。
- 企業は、顧客、規制当局、取締役会、従業員、一般市民、投資家、株主など各方面からの圧力を受け、責任ある戦略、事業、コンプライアンス活動を求められています。
- 規制当局からは、ガバナンス、監督、自律性、強力な方針声明、コントロールおよびリスクフレームワーク、データ収集・分析、研修・企業文化、サードパーティーに対するデューデリジェンス、必要スキル・リソースへの投資、動的なリスク評価などのコンプライアンス努力の明確なエビデンスを要求されます。最終的に企業は、自社のコンプライアンス活動が「十分」または「妥当」であることを示さなくてはなりません。

“

規制環境が変革する中、コンプライアンス機能は、コンプライアンスリスク低減に向けた枠組みと内部統制を構築することでその価値を示す重要な機会に直面しています。またこれらは、ステークホルダーとの信頼関係の構築にも貢献します”

**Becky Seidler**

Partner, Forensic and Dispute Advisory Services, KPMG in Canada

- 企業および個人のアカウントビリティが重視される中、特に取締役はコンプライアンス違反の責任を追及される可能性があります。

### 企業が積極的に注力すべき事項

- 取締役会及び経営の上層部の役割の強化
  - コンプライアンスに関する理解を深め、ガバナンス能力を向上
  - 重要課題のリスクおよびガバナンスのフレームワークへの織り込み
  - 関連するポリシーとプロセスの高度化。透明性の向上を目的とした、より正式な文書化、マッピング、責任の明確化とコントロールのモニタリングおよびテストの要求など
  - 強固なデータ収集・分析スキルの構築
  - コンプライアンス機能を他の戦略機能と同等に引き上げ、同等の投資、人員、テクノロジーを割り当てる。（データアナリティクスなど）新興リスクに関連する分野についてのスキルの習得の検討

- レピュテーションリスク、新興リスクを含むコンプライアンスリスクに関するCCO・マネジメント報告を定期的にレビュー・検討／当該リスクの事業戦略・意思決定、リスク管理、コンプライアンス機能全体、ガバナンス・監督機能への影響の検討
- 過去から現在までの違反行為、傾向、および新興リスクの軽減方法の検討
- 報告、開示、公式声明、マーケティング活動の整合性、正確性、および会社の戦略・活動と連携していることの確認
- 明確な説明責任を伴うコンプライアンス文化を醸成する

- 株主提案、投資家の期待、SNSの投稿（一般および従業員）、消費者の苦情、告発など、ステークホルダーの活動をモニタリングし必要な場合、以下を実施
  - 的確かつ網羅的な対応を適時に行う
  - 関連文書、報告書、規制・法定監査の追跡
- 規制環境の変化、および関連する報告要件を継続的にモニタリングすることで、新たな規制を常時把握

# コンプライアンス活動において想定される課題

目下の課題は新規制への対応とデータアナリティクス

## 主な発見事項

CCOの34%が、コンプライアンスにおける今後2年間での最重要課題として、「新たな規制要件への対応」と回答しています。僅差でそれに続くのが「データアナリティクスと予測モデリング」（30%）です。これらは、企業がコンプライアンス活動のモニタリングと報告のために正確で信頼できるデータの特定・収集に努めている結果とされます。

## 主なコンプライアンス上の課題

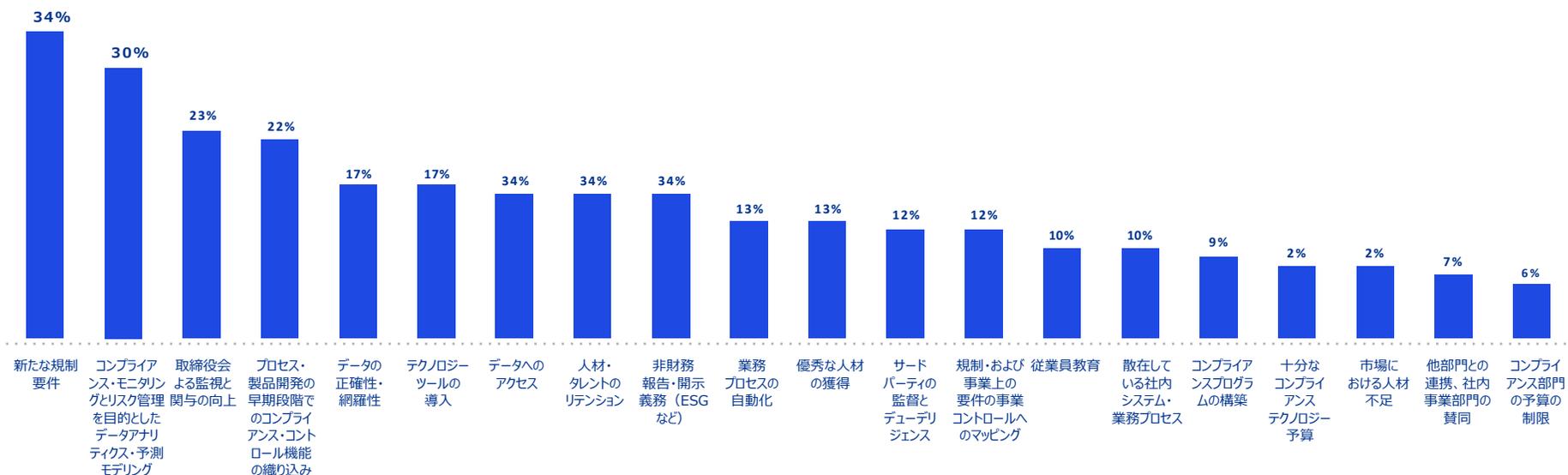
回答者からは、「取締役会による監視と関与の向上」、および「プロセス・製品開発の早期段階でのコンプライアンス・コントロール機能の織り込み」の必要性も挙げられています。アジア太平洋地域では人材・タレントのリテンションが最大の課題とされ、深刻なスキル不足を反映していると見られます。

業界別に見ると、エネルギー企業の回答者はコンプライアンス・コントロール機能（39%）が特に重要と回答しています。一方、テクノロジー、メディア、通信（TMT）業界の企業の回答者はデータアナリティクス（37%）を課題と感じています。



### コンプライアンスの取り組みについて、今後2年間の主な課題は何ですか？

(回答者は主な課題を3つ選択)





## KPMGによる考察

新たな規制要件に対応するために、部門間での連携強化、規制動向の把握・評価、データの共有及びそれを活用したモニタリングを含む統一したコンプライアンス機能の構築と必要な投資の実施が重要となります。

### 調査結果の背景・主な要因：

- 企業が課題と考えている項目の背景には、以下を含む規制・ガイダンスの策定、及び取り締まりの強化が考えられます。
  - － 米証券取引委員会（SEC）によるサイバーセキュリティ、気候、インサイダー取引、クローバックポリシーに関する開示案の公表。米連邦取引委員会（FTC）による合併、公正競争、データ利用・プライバシーに関するガイドラインの公表
  - － 米国では、司法省（DOJ）が企業倫理とコンプライアンス強化を目的として企業犯罪取締ポリシーを改訂
  - － 英国では、経済犯罪および企業の透明性に関する法律（Economic Crime and Corporate Transparency Act）が不正や汚職を対象としている
  - － EUでは、一般データ保護規則（GDPR）がデータの利用、取り扱い、保存方法を定めている。その他EUでは、ドイツのサプライチェーン・デューデリジェンス法やEUの内部通報指令などもある
  - － アジアでは金融犯罪への対応が重視されており、香港金融管理局（HKMA）は不正対策として、マネーロンダリングに利用されるミュール口座の取り締まりを明言し、シンガポール金融管理局はテロ資金供与防止のための国家戦略を発表
  - － ウクライナ戦争による制裁は、特にロシアとの関わりが強い国の企業にとっては課題となる

- － サイバーセキュリティ、データ・ガバナンス、公正性、ESGなどの規制方針に関しては、各国で「政府一体型」で省庁間をまたぐ指令が発出されている。一方でグローバル、国や州の間では規制や執行内容に未だばらつきが見られる
- － AIなどの新しい事象・活用、テクノロジーの進展により規制監視が強化されており、特に欧州AI規則案により更なる規制の増加が想定される
- － コンプライアンス部門はこうした動向を受け、以下の必要性に迫られている
  - － データドリブンなコンプライアンスプログラムの導入
  - － 業務プロセス全体におけるコントロール機能の織り込み
  - － 新たなコンプライアンスツールやテクノロジーの活用
  - － 十分な専門家の確保・配置 など

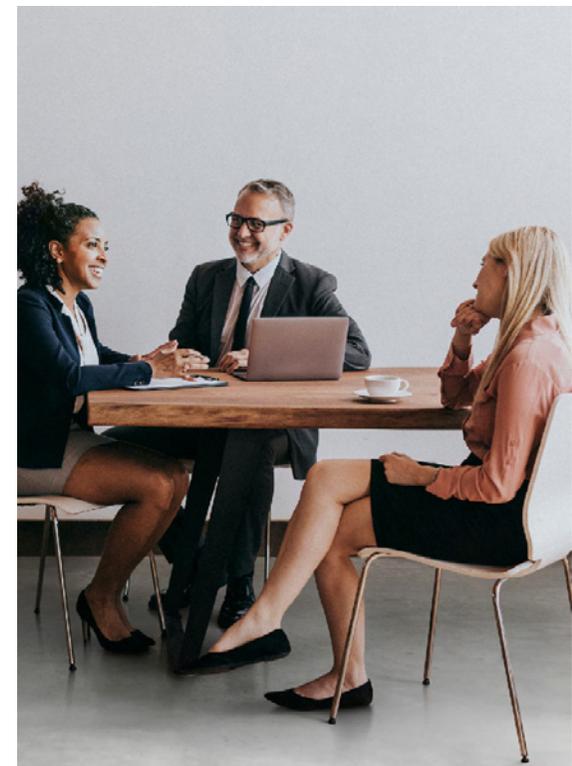


企業は、適切な対応を取れるように、検知メカニズムを導入して備えることが重要です。デジタル化の進行に対して統制機能が追いついておらず、各社CCOは必要なデータを入手できていない状態です。AIや機械学習（ML）により高度化された完全にデジタル化されたコントロール機能により、効率向上とコスト削減の促進に加え、詐欺、不正行為、マネーロンダリングを迅速に検出することができます”

Lem Chin Kok  
Partner, Asia-Pacific Forensic Leader  
KPMG in Singapore

## 企業が積極的に注力すべき事項

- 規制**：要件が異なることも想定される複雑化する新規制に対して以下の対応方法が考えられます。
  - コンプライアンス、公共対応、法務、広報の部門間の連携を強化し、規則の変更により生じうる戦略、業務、レピュテーションリスクを評価
  - 新たな法規制を特定、追跡、一元管理するための強固なプロセスの確立
  - 既存・新規の規制当局との対話を開始・継続する
  - 規制当局間で連携されている点と連携されていない点（特に執行内容と罰則）を把握する
- データアナリティクスとモデリング**：
  - コンプライアンスプログラムへの投資と変革を優先し、新しいテクノロジーツールのモニタリング、システムの更新・統合を行い、コンプライアンス・チームに関連するデータが全て共有されるようにする
  - 新たなテクノロジーやプロセスを試し、コンプライアンス活動がもたらす価値と業務の改善を示し、より大きなビジネスケースに繋げる（「コンプライアンス機能におけるテクノロジーの影響の拡大」の章を参照）
  - データアナリティクスをモニタリングで活用し、得られた知見と有益な報告を様々なステークホルダーに提供することで、注意喚起を促し必要な対策の優先度を上げる
- 統一されたコンプライアンス機能**：マネーロンダリングや贈収賄・腐敗の防止、サイバーセキュリティ、データプライバシー、ESGなど、さまざまなコンプライアンス上の課題を一つのリスク監督機能に集約。リスク・エクスポージャーを一元管理することにより、統制業務の効率化の余地の把握を可能とする
- 人材**：コンプライアンス部門の地位と評価を向上させ、自律性、権限を強化するとともに、高スキル人材を確保し、教育・人材開発を行うための投資を拡大する。特に新興リスク対策や新技術の導入に関するスキルの向上を優先させる（「コンプライアンス機能における人員の増強の必要性」の章を参照）





# コンプライアンス対応を改善すべき対象

サイバーセキュリティとデータプライバシーが焦点

## 主な発見事項

CCOのプロセス改善の最優先事項として、データに関する規制強化を反映して、「サイバーセキュリティ」（36%）と「データプライバシー」（35%）が挙げられ、その後に製品の安全性や人の健康やウェルネスが続きました。

## 改善すべき分野

デジタル化に伴いAI、自動化、データアナリティクスの利用の増加は、新たなリスクをもたらします。企業は特に、サイバー攻撃やデータ漏洩・事故などによる罰金と企業の風評リスクを課題と感じています。従業員の心身の健康などを含むESG課題をコンプライアンスプロセスへ組み込むこともCCOの関心が高まっている課題です。

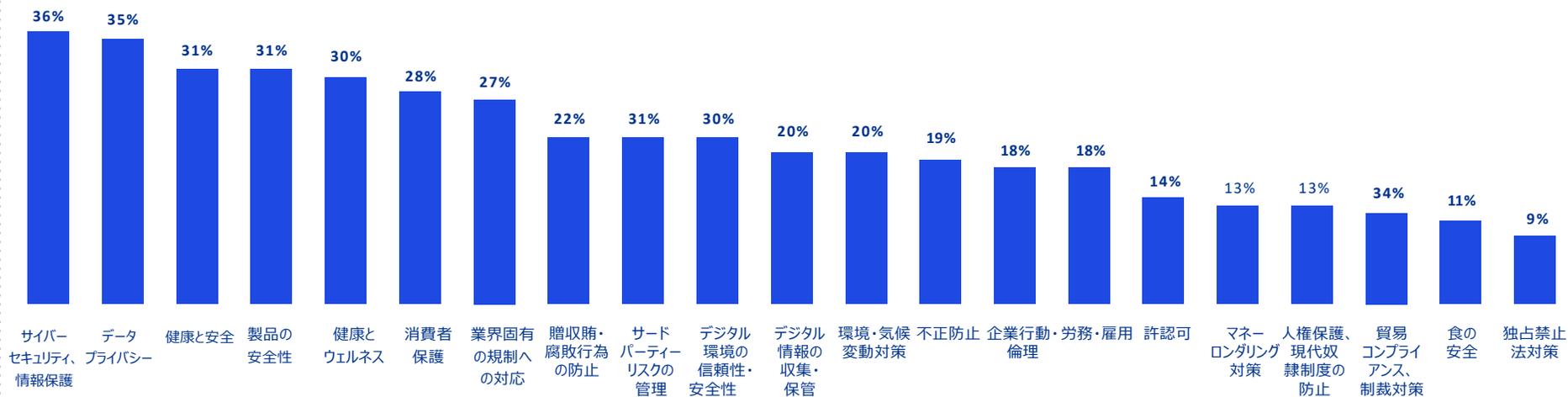
米国の回答者は、業界固有の規制への対応（45%）に最も関心を寄せており、コンプライアンス意識の高まりや法規制の強化を反映しています。欧州企業はデータプライバシー（50%）を重要視しており、これにはGDPRの導入が影響していると考えられます。一方、アジア太平洋では環境・気候変動対策との回答が最も多く、その後不正対策が続きました。不正対策は、オーストラリアの回答者が業務プロセスとコントロール機能の改善で最も注力（47%）している領域です。

業界別に見ると、ヘルスケアおよびライフサイエンス企業は、健康と安全、従業員のウェルネスなど（88%）に関するプロセスの改善を特に重視していると回答しています。開発途上国でのプロジェクトが多いエネルギー業界では、人権保護と現代奴隷制度の防止（78%）の割合が最も高くなっています。



### コンプライアンスの要件を満たすためにコンプライアンス対応を改善すべき対象となっている業務プロセスは何ですか？

(回答者は上位5つの課題を選択)



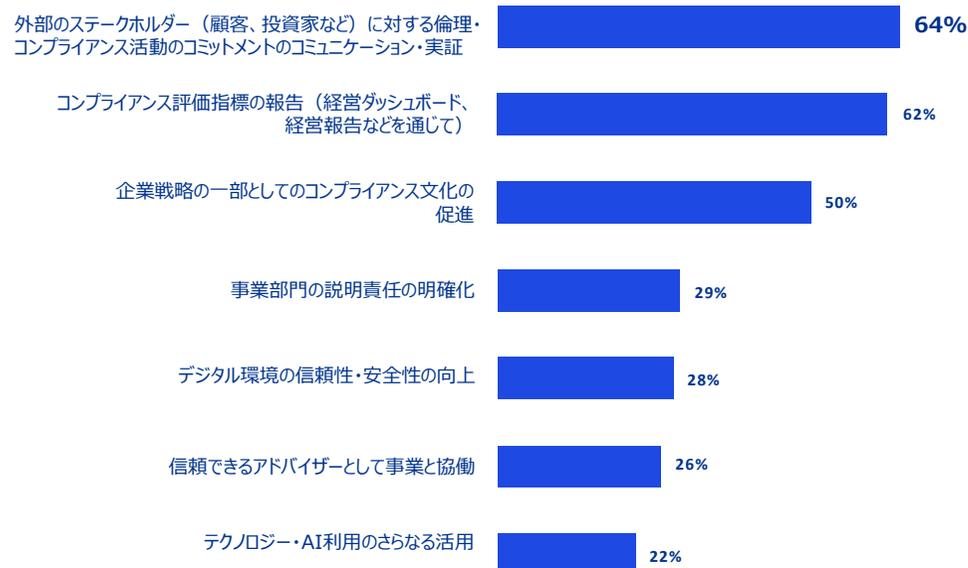
## 企業にもたらす価値の証明

コンプライアンス活動が企業にもたらす価値を示す方法として、CCOはコミュニケーション（64%）と報告（62%）が望ましいと回答しています。「コンプライアンス文化の促進」も多く回答されている一方で「企業の行動と倫理」は18%と低く、企業は発信しているコンプライアンスメッセージと実際の行動に一貫性を持たせるように留意する必要があると考えられます。

米国企業の回答者は、価値を示す手段としてテクノロジーやAIを重視（51%）しており、他の地域から突出しています。テクノロジー、メディア、通信（TMT）業界のCCOにも同様の傾向が見られ、他業界よりもテクノロジーの力を重視（77%）しています。

### コンプライアンス活動が事業にもたらす価値を示すために、今後1～2年以内に強化したい領域は何ですか？

（回答者は上位3つの領域を選択）





## KPMGによる考察

部門横断での対応が必要となるリスクや関連する規制が増える中、各企業は、自社に影響を及ぼす可能性のある規制とその影響を把握し、効果的に管理できる体制を構築することが重要です。

これを実現するためには、自社のグローバルオペレーションの可視化や自社のサプライチェーンに関与するステークホルダーとの連携も重要になります。

### 調査結果の背景・主な要因：

- 新たな規制と強化された監視のもと、企業は倫理的な企業文化、先端技術の活用、説明責任の明確化を通じてコンプライアンス活動から価値を生み出していることを示すプレッシャーにさらされています。
- 各国の規制当局は、米国証券取引委員会（SEC）のサイバーリスク管理提案、連邦取引委員会（FTC）のデータ保護規則、公認情報システム監査人（CISA）へのインシデント報告などを通じて、機関・省庁間の連携を求める姿勢を強めています。
- 公正性、データプライバシー保護と利用、不正行為、詐欺を中心に、消費者保護への注目が高まっています。GDPRなどの規制が施行されている中で、企業はデータの誤用・悪用を防ぐ適切な手段を講じていることを示さなくてはなりません。
- 規制当局はサードパーティーリスクの管理も課題と見ており、これに関する指令としてサイバーセキュリティ、オペレーションレジリエンス、データの利用・プライバシー、CO2排出、原材料の使用、人権、EUコーポレート・サステナビリティ・デューデリジェンス指令（CSDDD）案などがあります。
- 制裁・貿易制限措置が広がり、実質的所有者など複雑な要素も関係します。企業がコンプライアンスを遵守するためには、グローバルオペレーションの可視化を大幅に高める必要があります。

“

マネーロンダリング、贈収賄・腐敗、サイバーセキュリティ、データ保護などを一つのリスク監督機能で管理し、統合したコンプライアンスの視点を持つことが必要です。リスク監視機能を一元化することにより、データ共有、リスクと保証に関して類似したアプローチおよび標準化されたコントロールの適用を可能とし、リスクエクスポージャーの全体像を把握することができます”

Alex Geschonneck

Partner, EMA Forensic Leader, KPMG in Germany

### 企業が積極的に注力すべき事項

- 企業は、次のような取組みを通じてコンプライアンスプログラムの最適化を目指すことが考えられます。
  - コンプライアンス部門、シニアマネジメント、取締役会の連携強化に加え、コンプライアンス業務（データの安全性やサードパーティーとの契約など）を担うIT、法務、調達などの部門間の連携を強化する
  - 規制変更の管理に関するプロセスを評価し、自社に適用されるグローバル、現地、国、州の規制を、相違点を含め十分にカバーしていることを確認する
  - 自社との関連性が最も強く、最もリスクの大きいコンプライアンス領域を特定し、リスク管理責任の所在を明確にする
  - 不正行為、ESG、AIなどの新興リスクをモニタリングし、既存の枠組みに新たな管理策を導入する必要があるか、または新しいコンプライアンス方針が必要かどうかを内部のステークホルダーと協力して判断する
- 従業員、顧客、業者向けのID・アクセス管理プログラムを改良し、サイバー攻撃およびデータプライバシー侵害の脅威に対処する
- 製品・サービス設計、マーケティング・広告、情報開示、製品・サービス提供、顧客とのやりとり（苦情対応を含む）、M&Aなど、顧客に影響するあらゆる活動において公正性を高める
- 社内および自社と取引先との情報交換を円滑化し、サプライヤーのデューデリジェンスとコンプライアンス遵守を促進する。サードパーティーリスクの評価を機動的に行い、リスク管理がグローバルおよびローカルの規制要件（反贈賄・腐敗、データプライバシー、マネーロンダリング対策、現代奴隷法、制裁など）を満たしているかを評価する
- サイバーセキュリティ、データプライバシー、実質的所有権、トレードファイナンスに関わる地政学的事象、制裁活動、規制要件をモニタリングする



# ESGコンプライアンスプログラムの整備状況

取組みは発展途上

## 主な発見事項

ESGコンプライアンスプログラムの整備状況について「策定が完了して運用中」と回答したCCOはわずか7%で、サステナビリティは発展過程にあることを示しています。コンプライアンスプログラムを導入済みの企業は半数にのぼり、41%は「企画・策定段階」と回答しました。コンプライアンスプログラム策定の必要性が最も高い領域は方針管理です。

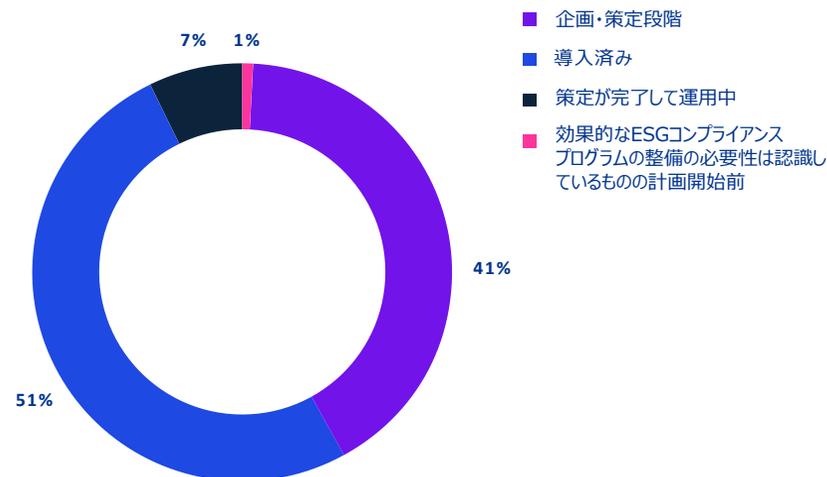
## 成熟は初期段階

企業が新しい規制の理解に努め、ネットゼロへの移行、廃棄物削減、循環型ビジネスモデル、社会への影響などを検討している中、ESGコンプライアンスプログラムの整備状況はまだ初期段階にあると思われます。回答者の大半はコンプライアンスプログラムの企画段階または導入フェーズと回答しています。

国・地域の間で大きな差は無く、プログラムの導入においては、中国企業（59%）が最も進んでおり、次にオーストラリアの企業（43%）が続きます。エネルギー企業では3分の2（65%）がESGコンプライアンスプログラムの整備状況・プログラムを導入済みと回答しており、エネルギー企業に対するサステナビリティ活動の圧力の強さが表れています。

自社のESGコンプライアンスプログラムの整備状況の進捗を教えてください。

(回答者は最もあてはまるものを1つ選択)

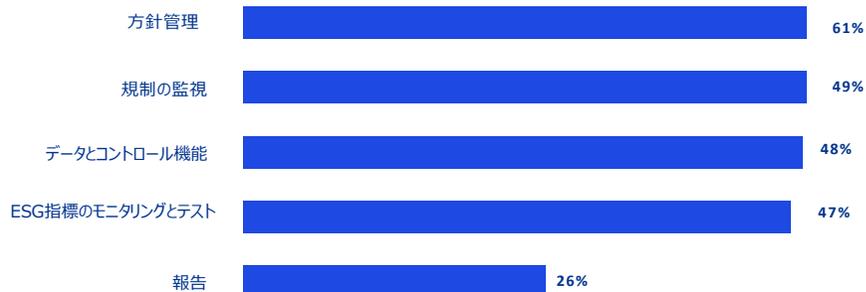


## 改善すべき点

各社CCOは、今後2年間で複数のESG領域においてコンプライアンス強化を目指しています。カナダとヨーロッパの回答者は、厳しい規制環境に適応するため方針管理に重点をおいています。アジア太平洋地域では、「ESG指標のモニタリングとテスト」が重視されています。金融サービス企業は、規制当局の要求を満たすために、「データとコントロール機能」を改善したいと考えていると思われます。

### 今後2年間で最も進展させたいESGコンプライアンスプログラムの領域は何ですか？

(回答者は上位3つの領域を選択)





## KPMGによる考察

ESGへの関心が高まり、規制要件も変化する中、企業戦略へのESGの要素の織り込み、影響が想定される部門と連携した関連リスクの洗い出し、対応方針の策定や管理を含む一貫したコンプライアンス対応などが重要になります。

### 調査結果の背景・主な要因：

- CCOの回答の背景には、国・地域および国際規制の規制要件の変革があります。ESGに関する公共政策やステークホルダーの関心が高まっている中、企業はオペレーション上の課題や風評リスクにさらされる可能性があります。また、顧客、従業員、投資家は、サステナビリティ、多様性、従業員との関係に関して確かなESGの実績を示せない企業を避ける可能性があります。
- ESGが企業戦略と連携されておらず、企業戦略に組み込まれていない場合、指標が網羅性と信頼性に欠け、グリーンウォッシュのリスクが高まる可能性があります。結果、事業部門がESG戦略と方針の実行に苦慮するかもしれません。
- 多くの企業では、規制の動向把握、リスク評価、情報の収集・共有・報告において、ESGコンプライアンスプログラムの整備に関して対応が一貫しておらず、それがESGコンプライアンスプログラムの設計と実行を妨げとなっている可能性があります。

“

企業が多数のステークホルダーから責任を問われている中、グリーンウォッシュに陥らないようにするためにも、環境や社会への影響に対処するためのコントロールを織り込むことが重要です。ESGリスクを監視し、網羅的で正確な報告データを作成するには、企業のESG戦略に沿った強固なフレームワークを設計・実施する必要があります。CCOはその中心的な役割を担っています”

Annabel Reoch

Global Head of Ethics and Compliance and Partner, KPMG in the UK

### 企業が積極的に注力すべき事項

- 公共政策対応部門、法務、コンプライアンス部門、広報、事業部門の連携を強化し、新興リスクと法規制が戦略、オペレーション、企業イメージに及ぼす影響を評価する。
- 新たな規制リスク、現状の準備状況およびリスク評価に対する意識を高め、リスク軽減コントロール機能の強化。
- 各国の報告要件にフォーカスしたチームを整備する。
- 自主報告と義務報告の内容を整合させ、報告内容の地域間の矛盾を特定する。
- 以下の方法でESGコンプライアンスプログラムの整備を促進する。
  - E、S、Gの各要素に関して、コンプライアンスを含めた明確な説明責任を負う事業部門を定める。
  - 既存のフレームワークに対する新たなESGコントロール機能の設計と導入の要否を、社内のステークホルダーと判断する。
- コンプライアンス部門をシニアマネジメントや取締役会と連携・協力する役割に位置付けるとともに、ESGコンプライアンスプログラムの整備担当部門に必要な投資を確保する。
- 自社のESGのコミットメントに沿った関連する地域、国、海外の規制要件を満たす。
- 採用、教育、キャリア開発に多様性の概念を導入し、明確な目標を設定する。
- 自社のESG戦略、方針、取組みと一貫性のあるサプライヤー行動規範を整備し、サプライヤーやその従業員への期待事項を定める。サプライヤーの遵守状況を、製品、施設・設備、商慣行、サプライチェーンに関する基準および適用規制に照らして定期的に評価する。
- 誤記載やグリーンウォッシュの批判を回避するため、すべての発信と報告は確認を経てから行う。
- ESGを倫理的な商慣行および善良な企業市民としての企業価値向上目的のために活用する。



# コンプライアンス機能におけるテクノロジーの影響の拡大

コンプライアンステクノロジー予算は増加傾向

## 主な発見事項

回答者の多くは、データアナリティクス、サイバーセキュリティ、データプライバシー、業務プロセスの自動化を中心にテクノロジー予算が増加すると考えています。特に自動化とAIについては、多くの企業は未だ途上段階と言えます。

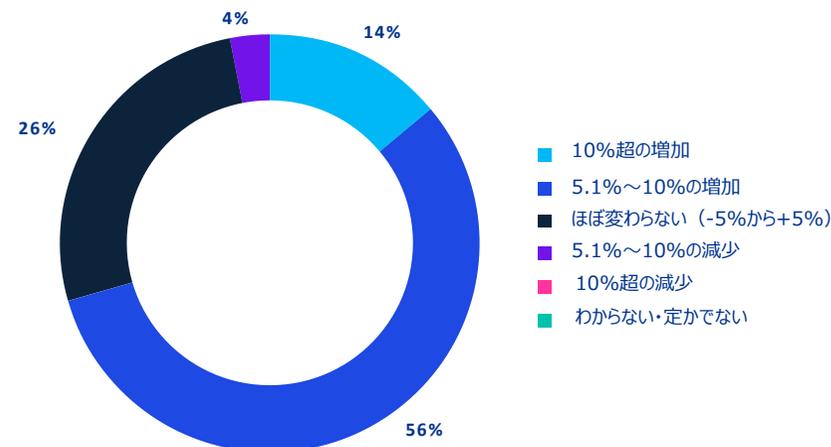
## 予算増額に対する楽観的な予想

CCOの10人の内7人は、テクノロジー予算の増額を予想しており、うち56%は5~10%の増額を見込んでいます。最も楽観的な予想をしたのはドイツの回答者で、「10%超の増加」を見込んでいる割合が23%に上ります。一方、オーストラリアの回答者ではテクノロジー予算が減少すると考えるCCOの割合が高くなっています。

ヘルスケアやライフサイエンス、製造業、消費財、小売企業の回答者は、他業界と比較して予算増額への期待が低い傾向にあります。

## 倫理・コンプライアンス部門向けのテクノロジー予算は、次年度どうなると考えますか？

(回答者は最もあてはまるものを1つ選択)



## 増額予算の用途

投資目的として最も多く選ばれたのは「データアナリティクス」(63%)で、「サイバーセキュリティ・データプライバシー」、「業務プロセスの自動化」が続きました。業界別に見ると、エネルギー業界の回答者は業務プロセスの自動化(84%)を重視し、テクノロジー、メディア、通信(TMT)業界の回答者はAI(75%)に多額の投資を計画しています。後者はAI開発において中心的な役割を担っており、AIという有望なテクノロジーの活用方法について具体的な構想を持っているとも考えられます。

### 予算の増額が見込まれる場合、投資の必要性の要因となっているのはどの領域ですか？

(回答者は当てはまるものをすべて選択)



## 先端テクノロジーの成熟度

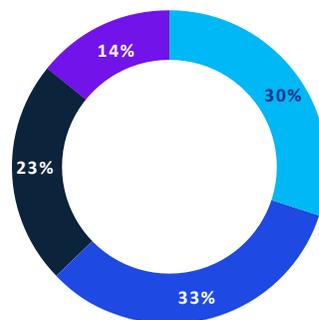
回答者の中での自動化の成熟度は低く、人手による反復業務にRPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)などを利用している企業は3分の1(33%)、コンプライアンスのモニタリングとリスク管理にデータアナリティクスと予測モデリングを利用しているのはわずか23%でした。

AIを活用した複雑な意思決定を行っているという回答は殆ど見られませんでした。

興味深い現象として、米国企業はERPソリューションとデータアナリティクスの活用においては進んでいる一方、RPAなどの活用は少ないようです。

### コンプライアンスの自動化について、現在の状況をどのように評価するか教えてください。

(回答者は最もあてはまるものを1つ選択)



- 自動化するタスクの計画中・開発中
- 反復的な人手によるプロセスにRPAなどを利用している
- データアナリティクスと予測モデリングを開発し、コンプライアンスのモニタリングとリスク管理を行っている
- 可視化とコントロール機能向上のために、企業向けのテクノロジーソリューションを導入している
- 複雑な意思決定にAIを活用している
- まだ自動化が始まっていない

## 自動化の優先事項

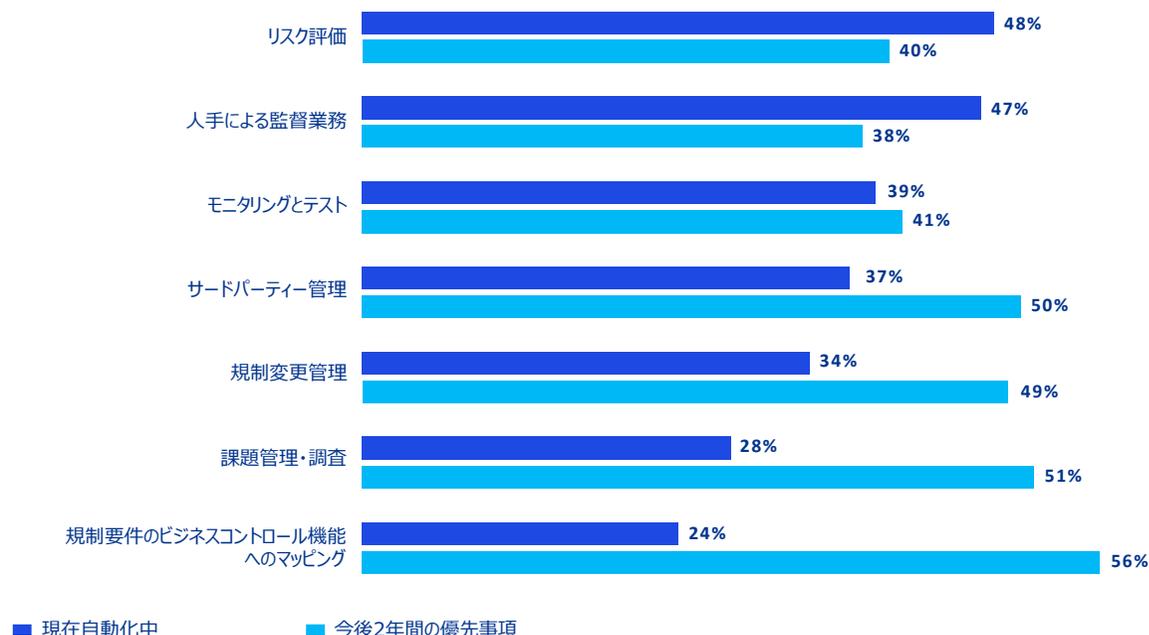
ここ2年で多くの企業がプロセスの自動化に着手しました。この取り組みを土台として、今後2年間で以下の分野の自動化を優先する意向が見られました。

- リスク評価
- モニタリングとテスト
- 課題と調査
- 規制の整理・分析
- 人手による監督業務
- 規制変更管理
- サードパーティー管理

調査結果によれば、米国企業は「モニタリングとテスト」、「サードパーティー管理」の自動化において先行（それぞれ58%、51%）しています。ただし、リスク管理と調査の自動化においてはオーストラリアと日本の企業が最も進んでいるようです。アジア太平洋の企業は、全体的に自動化の成熟が遅れています。

### 次の倫理・コンプライアンス領域のうち、現在自動化されている領域を教えてください。また、今後2年間で優先的に自動化を進める領域はどれですか？

（回答者は当てはまるものをすべて選択）





## KPMGによる考察

テクノロジーの進化に伴い、新たなリスクが発生し規制も強化される中、テクノロジーに関するリスク管理、テクノロジーを活用した統一された効率的なモニタリング、およびそれを可能とするツールへの投資やスキルの獲得の必要性が高まっています。

### 調査結果の背景・主要因：

- デジタルデバイス、AI、機械学習、自動化、広告、モデルバイアスなどの新たなテクノロジーに対して、規制当局は監視の目を強めています。
- 企業に対して、規制当局から次のような期待が高まっています。
  - 脅威と脆弱性の検出・緩和・是正、事業継続計画など旧および新システムにおけるテクノロジーのレジリエンス
  - リスク評価、モニタリング、コントロール機能を含むテクノロジーに関するリスク管理
  - 重要業務の維持のためのガバナンスを含むオペレーションレジリエンス（業務の強靭性）や、サイバーおよびサードパーティリスクの管理
- 消費者のデータのプライバシー、収集、利用、保管、廃棄に関する規制当局の目が厳しくなる中、企業は取引や従業員をモニタリングする必要に迫られています。一方で管理機能のデジタル化は他の事業領域ほど進んでおらず、CCOはリアルタイムのモニタリングを実現しようと国ごとに異なるERPシステムと格闘しなくてはならない状況となっております。
- クラウドの導入とクラウドサービスプロバイダーのコンプライアンス遵守が注視されています。

- 以下のような分野においてAIに関する議論が進んでいます。
  - 自動化されたシステムの設計、利用、展開
  - 安全かつ効果的なシステムの構築
  - アルゴリズムによる差別の防止
  - データプライバシー
  - 消費者への通知・説明
  - 人間の代替としてのAI、その懸念事項と問題発生時の対策 など
- コンプライアンスプログラムやツールの導入のため、必要なテクノロジー・データドリブン関連スキルを獲得することが期待されています。



倫理・コンプライアンス機能におけるテクノロジーとデータアナリティクスへの投資が「あればなお良し」とされていたのは過去のことです。投資は、リスクの特定、軽減、測定にもはや必要不可欠となりました”

Amy Matsuo  
Principal and National Leader,  
Compliance Transformation and Regulatory Insights,  
KPMG in the US

## 企業が積極的に注力すべき事項

- 企業が、テクノロジー、データアナリティクス、自動化に向けて投資を進める中で、「プライバシー・バイ・デザイン（設計段階からのプライバシー保護の確保）」を考慮すべきです。新たに導入するテクノロジーに消費者のプライバシーへの配慮を組み込むことで、マルウェア、不正行為、なりすまし、インサイダーリスクに起因する問題を防止し、レピュテーションリスクを軽減します。
- 企業は、コンプライアンスプログラムがもたらす価値を理解して、次のような投資と変革を優先的に行うべきと考えられます。
  - データドリブな文化を奨励する。
  - 新たなテクノロジーや業務プロセスをパイロットを通し段階的に導入し、コンプライアンス活動がもたらす価値と業務の改善を示すことで、運用実績を拡大させていく。
  - データアナリティクスを効果的に活用し、最も高リスクな取引を特定し、レビューおよびモニタリングの対象とする。
  - コンプライアンスの遵守状況や洞察を導くために、指標を評価、統合、自動化する。
  - 予測モニタリングの対象を拡大する。
  - コンプライアンスにデータドリブなアプローチ（強力なデータガバナンス、人材確保、管理機能、自動化など）を導入し、継続的に改善する。
- AIと自動化を活用して、迅速かつ広範囲のデータ検索を可能にし、社内およびサプライチェーン全体のリスクを検出する。
- 新しいテクノロジーや業務プロセスの効果を定期的に評価し、必要に応じて修正する。
- 新しいテクノロジーおよびツールをモニタリングし、プログラムを更新する。
- 規制当局にテクノロジーとその関連リスクが効果的に取締役に報告され監督されていることを示す。
  - タイムリーかつ信頼性の高い業務及びリスク指標
  - シニアマネジメントとリスク指標から得られる深い示唆と透明性
  - 有意義な課題提起および是正措置の管理
  - リスクアペタイト・許容度の定期的な見直しなど





# コンプライアンス機能における人員の増強の必要性

コンプライアンス部門の従業員数は増加の見込み

## 主な発見事項

不透明な経済状況にもかかわらず、多くのCCOが今後1年でフルタイムの従業員数を増やす予定と回答しました。コンプライアンスの遵守状況を向上させるため、倫理・コンプライアンス教育、および他の事業部門が保有するスキルを取り込むことが優先課題とされています。

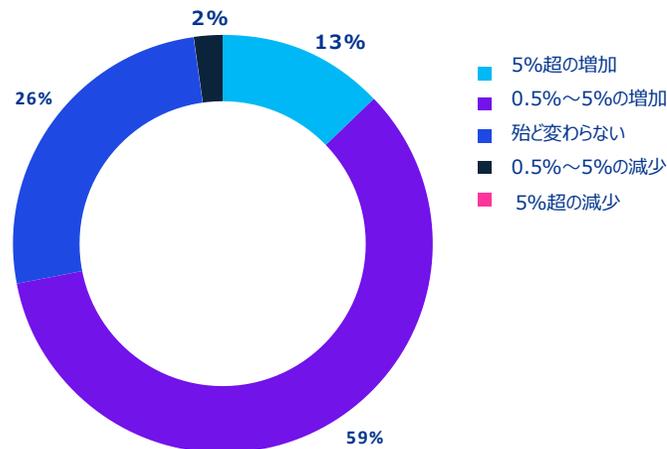
## 採用任務

過半数のCCO（72%）が増員の予定があると回答しており、大多数が最大5%の増員を予定しています。採用目標人数が最も多いのは、国ではフランスとドイツ、業界ではエネルギー企業であり、これらの国や業界に課される厳しい規制状況を表している可能性があります。

アジア太平洋地域では、今後2年間で最大のコンプライアンス上の課題として人材のリテンションが挙がっており、新たな人材の投入と既存人員のエンゲージメントの拡大の必要性が高まっています。アジア太平洋地域には急成長中の企業が多く、コンプライアンスのスキルに対する需要が増大しています。給与水準の高い先進国に優秀な人材が引き抜かれる可能性もあります。

倫理・コンプライアンス部門のフルタイム従業員数は、今後1年間でどのように変化すると考えますか？

(回答者は最もあてはまるものを1つ選択)

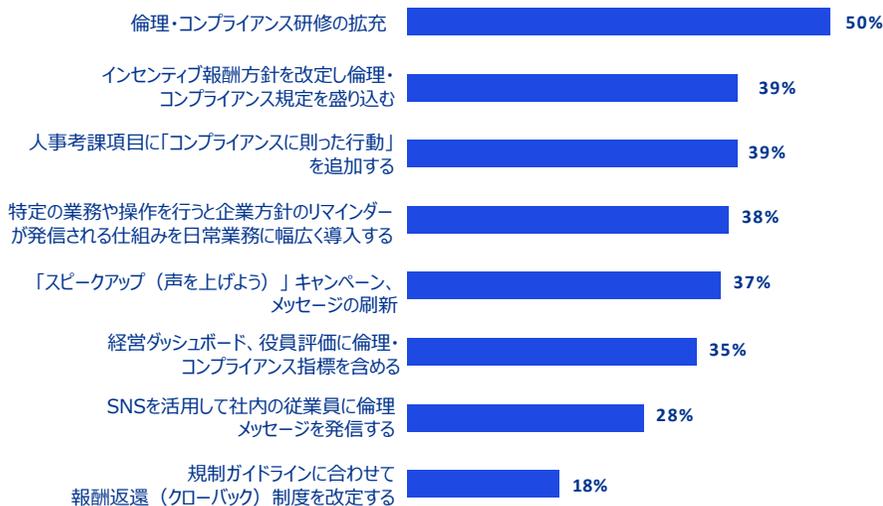


## コンプライアンス文化の醸成

コンプライアンスに則った行動と企業文化を促進する手段として最も多く選ばれたのは、「倫理・コンプライアンス研修の拡充」（50%）です。加えて、人事考課やインセンティブプラン、役員のカPIの評価に「コンプライアンスに則った行動」を追加することを計画しているCCOもいます。

### コンプライアンス行動・文化を促進・奨励するために拡充しようとしている事項を教えてください。

（回答者は上位3つの事項を選択）

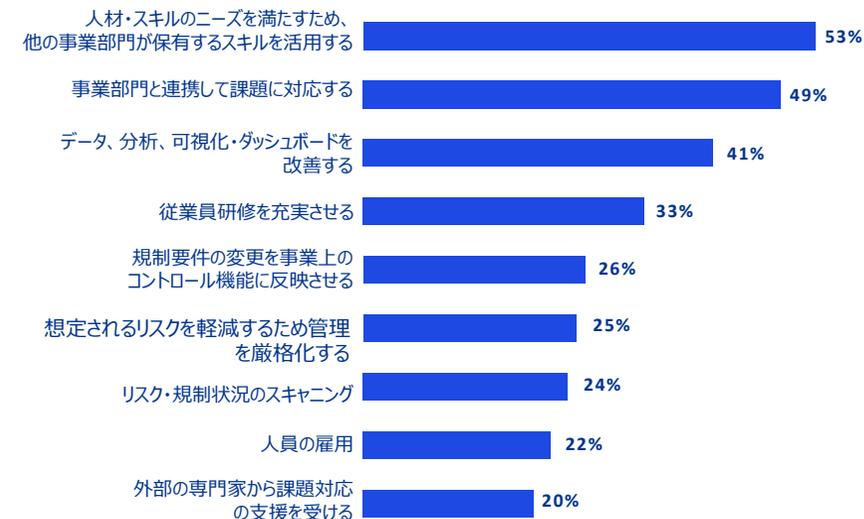


## コンプライアンス上の課題に対する「全社的」な取り組み

CCOは、コンプライアンス部門単独では自社が抱える多くの倫理・コンプライアンス上の課題に対応できないと認識しています。「人材とスキルのニーズを満たすため、他の事業部門が保有する人材・スキルを活用する」という回答が多くを占めました（53%）。

### これらの課題に対応するためにどのような準備をしていますか？

（回答者は当てはまるものをすべて選択）





## KPMGによる考察

規制当局の要求が高まる中、企業は倫理・コンプライアンスへのコミットメントに対して十分な権限と人員、テクノロジーと制度を整備することが重要です。

### 調査結果の背景・主な要因

- 規制当局からの監視と報告要件は厳しさを増しており、取締役会はコンプライアンスの有効性を示す必要に迫られています。
- 不透明な経済状況の中、企業は倫理・コンプライアンスへのコミットメントを経営資源を投資して示すことが求められています。
- 以下のとおり、説明責任に関連する規制が増えており、取り締まりも強化されています。
  - インセンティブや評価指標を活用し、自主開示などのコンプライアンス文化を促進・奨励する
  - 不正行為に関与して利益を得る個人への責任を問う
  - 非倫理的な営業慣行や虚偽開示など、許容できない行為に関与した役員に対して措置を講じる

### 企業が積極的に注力すべき事項

- コンプライアンス部門に十分な権限を与えて他の事業部門と同列とし、自律性を高めて重要な意思決定を可能とする。
- コンプライアンスに投資して十分な人員、スキル、重要なテクノロジーを整備し、人材を獲得・維持するための強固な従業員のバリュー・プロポジションを構築する。
- コンプライアンス担当者のスキルを定期的に評価し、不足しているスキルや、スキルを最大限に生かすため再配置の余地を検討する。
- コンプライアンスプログラムに、個人の説明責任、コンプライアンス指標と測定、企業文化に関わるインセンティブと抑止措置の両方を組み込んで強化する。
- 担当者の責任追及を含め、エスカレーションおよび意思決定の手順を明確化することで、コンプライアンスの問題を迅速に発見・報告する。



人材不足を補うには、社内で通常業務を行うと同時にコンプライアンスの役割を持つ人材のネットワークを構築することも考えられます。必要なコンプライアンススキルは、自動化、データアナリティクス、サイバーセキュリティ、データ保護と広範囲にわたるため、組織内の専門家を活用することが欠かせません”

Annabel Reoch  
Global Head of Ethics and Compliance  
and Partner  
KPMG in the UK

# コンプライアンスの要点

## コンプライアンスプログラムに関する重要な確認事項

コンプライアンス部門はCCOの指示のもと、網羅的で堅固なコンプライアンスの枠組みに沿った効果的なコンプライアンスプログラムを推進する必要があります。これは、新たに発生する潜在的な法的リスク、レピュテーションリスク、コンプライアンスリスクを軽減するための検知能力とコントロール機能の構築・強化を意味します。

以下がコンプライアンスプログラムに関する重要な確認事項です。

### ガバナンスと企業文化

- 取締役会や委員会が、規制・コンプライアンス要件の変更と、それに伴い見込まれる規制当局の調査・取り締まりなどに関して、定期的に情報提供を受けているか

### コンプライアンスリスク評価

- リスク評価は、定性的および定量的データと情報を考慮しているか
- 評価に基づき、コンプライアンス活動に十分な経済的・テクノロジーリソースや人員が割り当てられているか
- 業務・戦略の変更を反映して動的（ダイナミック）なリスク評価が行われているか

### 人材、スキル、説明責任

- 役割と責任を明確化するとともに、人事考課や報酬を通じてコンプライアンス業務の重要性が示されているか

- 不正行為抑止のため、インセンティブプランに罰則を含めているか
- 従業員が報復を恐れることなく安心して発言できる、強固なコンプライアンス文化が形成されているか

### 方針・手続

- 方針・手続に関する文書は実際の活動を反映しているか
- サステナビリティ、各種モデル、AIなど変化するコンプライアンス上の懸念事項に対応するために、方針・手続に関する文書が定期的に見直し・更新されているか

### コミュニケーション・教育

- 正式な年間教育計画を含むコンプライアンス教育プログラムが整備されているか
- コンプライアンス教育の内容は、個々の役割・責任に適したものとなっているか

### テクノロジーおよびデータアナリティクス

- コンプライアンスリスク評価、モニタリング・監視手法、取引およびコントロール機能のテストのためのデータの活用方法
- 新たなテクノロジーが責任ある状態で（AIデータのプライバシー保護、倫理、ガバナンスに考慮して）導入されるための方針、手続、テクノロジーが整備されているか

### モニタリングとテスト

- サードパーティのリスクベースの評価と確認は、デューデリジェンスを通じて十分に評価され、規制要件と自社の方針が遵守されるように、継続的なモニタリングとテストが実施されているか

### 課題管理・調査

- データやエビデンス（物理的およびデジタル）の取り扱い、意思決定、発信、開示に関する手続が整備されているか
- レビューや調査には、原因分析と、経験から得られた知識や気づきの振り返りの手続が含まれているか

### 報告

- 規制遵守状況やコンプライアンスの有効性のモニタリングに、KPI（主要業績評価指標）が利用されているか
- 自社のリスクアベタイト・許容度に合ったコンプライアンスKRI（主要リスク指標）を設定し、定期的にモニタリングが行われているか

# KPMGの役割

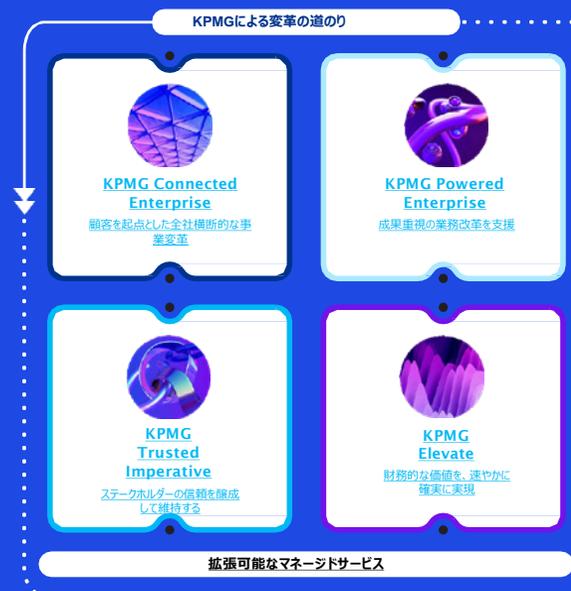
企業の信頼性に対する脅威は、組織の内外を問わず強まる一方です。不正、企業犯罪、商業紛争、訴訟、データセキュリティ、規制要件は、企業の財務、信頼性、イメージに悪影響を及ぼしかねません。組織犯罪やテロはますます高度化し、テクノロジー、国家間紛争、新興市場、複雑なサプライチェーン、知的財産の盗用といった新たな課題も生じています。これらのリスクを積極的に監視し対処すれば、脅威を軽減し、強靭性と信頼感を高めることができます。

KPMGのフォレンジックの専門家は、管理機能の強化やコンプライアンスの遵守から、綿密な調査の実施、総合的な解決策の提案まで、多岐にわたる分野に精通しています。こうした活動を支えているのが信頼関係の構築で、持続可能な成功には欠かせません。

KPMGの専門家は、フォレンジック会計士、調査担当者、データサイエンティスト、コンプライアンスの専門家、サイバー事故対応の専門家など、さまざまなスキルを保有しており、リスク軽減にとどまらず、積極的な予防、緻密な問題検出、確固たる対応策まで一貫して支援し、企業イメージの低下や財務的影響からクライアントを守ります。

詳細は[kpmg.com/forensic](https://kpmg.com/forensic)をご覧ください。

KPMGグループのビジネストラansフォーメーションテクノロジーソリューションには未来を変える力があります。将来にわたる価値を創造・維持しましょう。



# 調査方法

KPMGは、世界各国の大企業に勤務する765人の企業倫理・コンプライアンス責任者（CCO）を対象に調査を行いました。米国の回答者数が多いことから、結果の正確性を確保するためデータを正規化しています。

オーストラリア：75人    中国：75人    ドイツ：75人    英国：75人  
カナダ：75人    フランス：75人    日本：75人    米国：240名

## CCOの属している業界：

- ヘルスケア・ライフサイエンス（HCLS）
- 銀行・証券・保険（FS）
- 製造（IM）
- 消費財・小売（C&R）
- テクノロジー・メディア・通信（TMT）
- エネルギー・天然資源（ENRC）

# Acknowledgement

本報告書は、各国のKPMGメンバーによる分析と知見提供、制作面での協力を得て実現しました。

## 各国の執筆協力者

### Alex Geschonneck

Partner, EMA Forensic Leader  
KPMG in Germany

### Annabel Reoch

Global Head of Ethics and Compliance  
and Partner  
KPMG in the UK

### Lem Chin Kok

Partner, Asia-Pacific Forensic Leader  
KPMG in Singapore

### Benjamin Cowley

Manager, Forensic  
KPMG in the UK

### Amy Matsuo

Principal and Compliance Transformation  
and Regulatory Insights Leader  
KPMG in the US

### Becky Seidler

Partner, Forensic and  
Dispute Advisory Services  
KPMG in Canada

### Eliza Morris

Senior Manager, Forensic  
KPMG in the UK

### Tom Barrett

Senior Manager, Forensic  
KPMG in the UK



# お問い合わせ先

## 西島 宏之

株式会社 KPMG FAS  
執行役員 パートナー  
フォレンジック部門代表  
[Hiroyuki.nishijima@kpmg.com.jp](mailto:Hiroyuki.nishijima@kpmg.com.jp)

## 林 稔

株式会社 KPMG FAS  
マネージングディレクター  
フォレンジック部門  
[Minoru.hayashi@kpmg.com.jp](mailto:Minoru.hayashi@kpmg.com.jp)

## 山田 茉莉子

株式会社 KPMG FAS  
ディレクター  
フォレンジック部門  
[Mariko.yamada@kpmg.com.jp](mailto:Mariko.yamada@kpmg.com.jp)

[kpmg.com](https://kpmg.com)



本書は、KPMGインターナショナルが発行した2024年1月に発効した「Stepping up to a new level of 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。英語原文との間で内容の齟齬がある場合には、英語原文が優先します。

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するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およ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。

「KPMG」はグローバル組織、またはKPMG International Limited（「KPMGインターナショナル」）の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが別個の法人です。KPMGインターナショナルは英国の保証有限責任会社（private English company limited by guarantee）で、クライアントに対してサービスを提供していません。KPMGの組織体制の詳細については、[kpmg.com/governance](https://kpmg.com/governance)をご覧ください。

© 2024 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

© 2024 KPMG FAS 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.

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

本書において、「私たち」および「KPMG」はグローバル組織またはKPMG International Limited（「KPMGインターナショナル」）の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが別個の法人です。

Designed by Evalueserve.

Publication name: Stepping up to a new level of compliance | Publication number: 139109-G | Publication date: January 2024