

「最高経営幹部」としての チーフ・コンプライアンス・ オフィサー： 今取り組むべき課題と将来の機会

2014年度
コンプライアンス調査



ごあいさつ

PwCの第4回年次コンプライアンス調査(2014年度調査)は、業界で一般的なコンプライアンスの実施状況を理解するのに必要なベンチマークデータをコンプライアンス担当役員に提供し、今後より効果的・効率的なコンプライアンス業務の計画を立てる際の参考としていただけるよう作成されています。本年次報告書は2011年に発刊を開始し、組織の人材配置と構成、責任の範囲、対象とするリスク、コンプライアンスプログラムを管理するためのプロセス、自由に使える経営資源に関する詳細な見解をコンプライアンス部門のトップに提供することに主眼を置いています。

2014年度調査では、グローバル展開している企業が多いことを考慮して、対象範囲をさらに広げて米国以外の企業も含めて調査を行いました。2013年度調査では非常に多数の回答をお寄せいただき、その結果とフィードバックを見直して2014年度調査の質問項目を拡大しました。調査では、現在のコンプライアンス部門が直面する広範囲の問題について詳しく調べることを目的とし、今後も引き続き重要な質問項目は残しつつも、過年度調査で得られた結果を織り込んで調査内容を継続的に見直していきたいと考えています。

私たちは、最高コンプライアンス責任者(CCO)が現在直面している問題に着目し、組織におけるCCOの重要性を高めるにはその役割をどのように拡大し、再定義したらよいかを考慮したうえで、調査結果を七つのポイントに分類しました。

2014年度調査では、1,056社のコンプライアンス担当役員が回答にご協力くださいました(前年比35%増)。回答者が年々増えている背景としては、多くの企業が効果的なコンプライアンス部門の設置やそれに伴う必要な人員や予算に関する洞察を求めていること、重要な機能としてのコンプライアンスへの注目度が高まっていること、ならびにコンプライアンスのテーマ全般への関心が高まっていることなどが関係していると考えられます。

回答者の業種¹は20種に及び、それぞれの企業収益は10億米ドルを下回るものから250億米ドルを超えるものもあったため、調査への回答も広範囲にわたり、多種多様な組織のコンプライアンスに関する包括的な見解が得られました。調査結果の多くは、組織の規模や業界に関係なく一貫していましたが、一部の回答内容は組織の規模や業界といったカテゴリーによって相違がみられました。本年度の調査報告書では、これらの相違点についての見解を示しています。

本調査報告書は詳細な分析の一部であり、特定の業界に関する調査結果については別途織り込む予定です。本報告書をお読みになられた方は、業界ごとの結果分析についてこちら(www.pwc.com/us/stateofcompliance)を参照いただくことをお勧めいたします。

今回の2014年度コンプライアンス調査から得られた情報が、貴社にとって洞察力に優れた有益なもので、今後組織のコンプライアンス業務をより効果的なものとする際にお役立ただいただければ幸いです。

※本報告書は、米国にて発行されたものを和訳したものです。

2014年度コンプライアンス調査の詳細はこちらをご覧ください
pwc.com/us/stateofcompliance
(英語のみでの対応となります)

1. 9社の回答者が「その他」の業種に区分された。

目次

はじめに	2
1. CCOの職位が認められるようになって10年たつが、コンプライアンス担当役員が「最高責任者」になるのはいまだに困難を伴う	3
2. どのような企業が遅れを取り戻そうとしているのか？ どのような企業がCCOを任命しているのか？ リーダーに従うことはなぜ全ての企業にとってプラスになるのか？	7
3. CCOが他の業務を兼任している場合、コンプライアンス業務に時間をかけるのは困難である	10
4. コンプライアンス業務をより戦略的に行うことで、CCOは取締役会や経営陣の注目を集めることができる	12
5. コンプライアンス業務関連の人員と予算は増加傾向	14
6. コンプライアンス活動そのものを評価するよりも、コンプライアンスプログラムが事業に及ぼす影響を分析する方が効果的である	16
7. 急速に変化するソーシャルメディア環境への対応には、スピードと迅速さが求められる	19
まとめ	22

はじめに

コンプライアンスは今、転機を迎えている。この10年間で最高コンプライアンス責任者（チーフ・コンプライアンス・オフィサー：CCO）の役割は重要性を増し、それは現在も急速に拡大し続けている。現在のCCOの立場は15年前の最高財務責任者（CFO）の立場に似ており、同じような機会と課題に直面している。つまり、組織内でより戦略的なパートナー、すなわち「最高責任者」として組織に欠かせないメンバーになるにはどうしたらいいかという問題に直面しているのである。

コンプライアンス担当役員はこれまで実に多くの責務を任せられ、多様で複雑なコンプライアンスリスクに対処することが求められ、多くの分野で期待を上回る成果を上げてきた。財務面でも人材面でも経営資源が不足していたにもかかわらず、多くのCCOが成功を収めてきた。月並みな表現かもしれないが、CCOは多くの障害に対して忠実にその任務を果たしてきた。率直に言うと、現在の環境では「最高」責任者になるのは難しい。事業環境や規制環境はますます複雑になっており、増大する組織のリスクを特定してそれを管理するのに役立つ情報を提供するように、経営陣や取締役会はCCOにプレッシャーをかけている。当然のことながら、多くのCCOは新たに突きつけられた要求を果たすのに苦労している。

それぞれの組織内でより戦略的な地位を維持するには、CCOはより有意義な方法で事業にかかわる必要がある。事業ニーズを把握し、それに取り組むうえでのコンプライアンスの役割を理解するように努めなければならない。取締役会や経営陣の関心を集め、さらなる尊敬を得るには、CCOは研修

や内部通報の統計データを挙げるだけでなく、企業戦略の成功のためにコンプライアンス部門がどのように貢献しているかを明らかに示し、より意味のある報告をしなければならない。

昨今の複雑な環境では強力なコンプライアンス部門が必要なのは明白であるが、私たちが行った調査から、大半の企業（主に、規制が厳しくない業界や小規模企業）がCCOを特に任命していないことがわかった。また、多くの組織ではCCOは二つの役割を任されており、法律顧問（ジェネラル・カウンセル）が二次的にコンプライアンス業務を兼務しているケースが多い。二足のわらじを履いているCCOは、本業の方に多くの時間を割く傾向があるため、ある回答者もコメントしているように、緊急性の低いコンプライアンス問題は後回しになっているのが現状である。

一方、複雑でリスクの多い環境においてコンプライアンスの重要性に対する認識が高まっていることを反映し、人員と予算が増えていることに私たちは注目している。私たちは予算増加を利用し、事業により関連性のある部門横断型のチームを構成することをCCOに望んでいる。弁護士とコンプライアンスの専門家だけでチームを構成しているのは、コンプライアンス部門はその機能を十分に発揮できないだろう。

2014年度コンプライアンス調査報告では、現在のCCOが直面しているこうしたさまざまな課題について掘り下げ、今後のCCOの役割に関する私たちの見解を明らかにしている。

PwCの国際調査部門は、CCO、最高リスク管理責任者、法律顧問（ジェネラル・カウンセル）、最高内部監査責任者など、コンプライアンスに責任を持つ上級幹部を対象として、2014年3月に、2014年コンプライアンス調査を行った。

この調査には主に次の三つの目的がある。それらは、各企業がどのようにコンプライアンス部門を展開してきたかを調べることで、多くの利害関係者の要求の高まりにコンプライアンス部門がどのように対応しているかを理解すること、コンプライアンス部門がどのような位置づけを目指しているのかを明らかにすることである。

オンライン調査の回答者には、PwCのクライアントおよびそれ以外の企業が含まれている。4週間にわたり、合計で1,056社からの回答が寄せられた。その結果を業界ごと／企業規模ごとに分析したが、結果を四捨五入したこと、また「分からない」という回答を除いていることから、数値を合計しても100%にならないケースがある。

1

CCOの職位が認められるようになって10年たつが、 コンプライアンス担当役員が「最高責任者」に なるのはいまだに困難を伴う

「最高コンプライアンス責任者 (CCO)」の役割は現時点では未成熟である。10年前はその職位が辛うじて存在するという程度であったが、その後急速な進展が見られた。現在、CCOは、組織全体の広範囲のコンプライアンス活動を監督し、コンプライアンスプログラムの有効性と事業に及ぼす影響についての洞察を取締役会と経営陣に提供することが求められている。CCOはこの10年間で多くの成功を収めてきたが、役割が拡大していることは課題の一つでもある。

私たちの調査から、CCOは一般的に、賄賂や汚職の発見・防止、組織の行動規範順守の推進など、以前から認識していたコンプライアンス業務に注力していることがわかる。コンプライアンス担当役員の多くは、

組織全体の問題に着目して事業活動と密接に関連した役割を担うべく、「最高」責任者へと進化を遂げているところである。

コンプライアンスは事業と密接に 結びついていなければならない

事業活動に密接に関連したコンプライアンス業務を行いたいというCCOの意見をよく耳にする。例えば、仕事をやりやすくするにはどうしたらよいかという質問に対して、ある回答者は、「部門間の協力体制を強化し、組織の全員がコンプライアンスの責任を有しているという理解を深めること」と答えているが、別の回答者は、現在のコンプライアンス業務は「事業分野の活動から完全に切り離されている」と答えている。

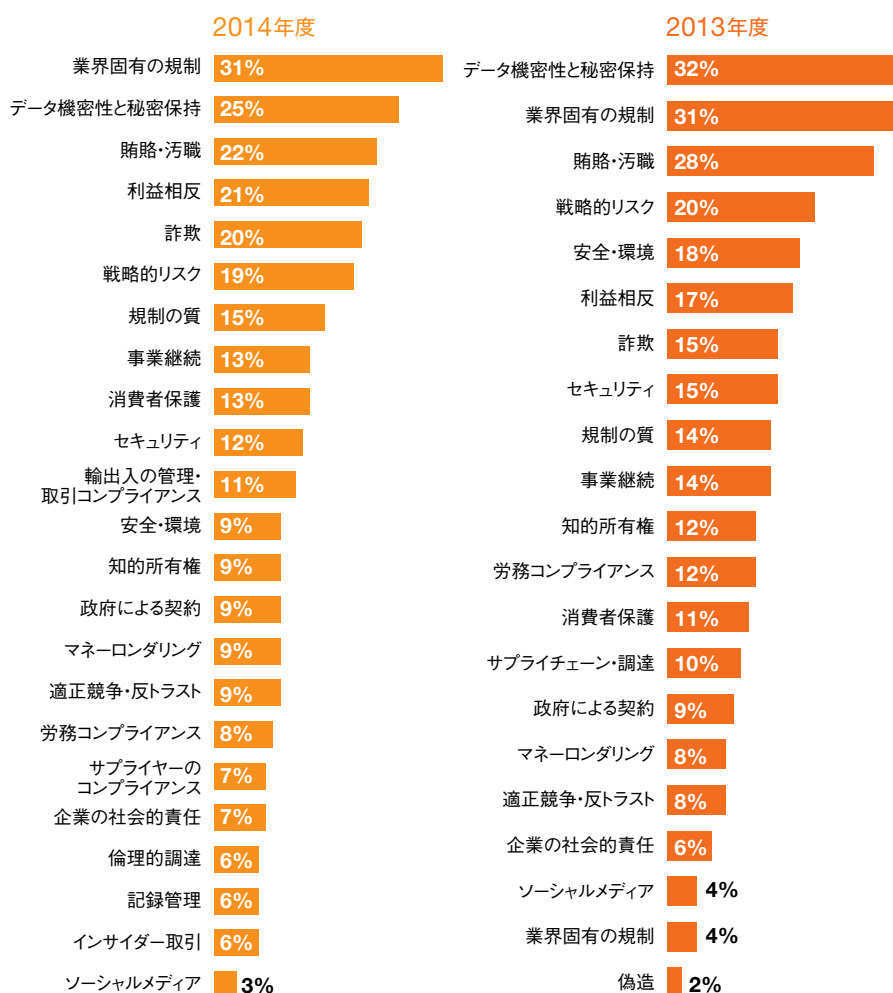
同様に、各事業部門の責任者は、コンプライアンスの専門家には事業内容をもっとよく理解してもらいたいとよく口にする。ところが多くのCCOは、組織と協力するにあたって、戦略目標に関連するリスクや、グローバル進出や規制改革などによって新たに発生したコンプライアンスリスクよりも、自分が詳しい分野のコンプライアンス課題に注力する傾向がある。

CCOが自分にとって身近な課題に注力していることは、私たちの調査でも明らかになっている。組織にとって現在最も重要なリスクは何かとコンプライアンスの専門家に質問した。回答者が挙げた上位三つのリスクは、2013年度調査の結果と同じであった。そのうちの二つ—プライバシーの問題、賄賂と汚職—は、CCOが以前から「自分の責務として認識していた」リスクである（残りの一つは、「業界固有の規制」）。

サプライヤーのコンプライアンス、倫理的調達、ソーシャルメディアなど、事業に関連するリスクを上位に挙げた回答者は比較的少なかった。事業が現在抱えるリスクや新たなリスクに対象範囲を広げると、CCOは、組織内でより戦略的な役割を担う機会を得て、その活動に対して注目を集めることができる。

CCOは、自身の責務として既に認識している分野のリスクに引き続き注目している

質問10a：組織内で現在認識されている上位三つのリスクは何ですか？



回答数：1056, 781

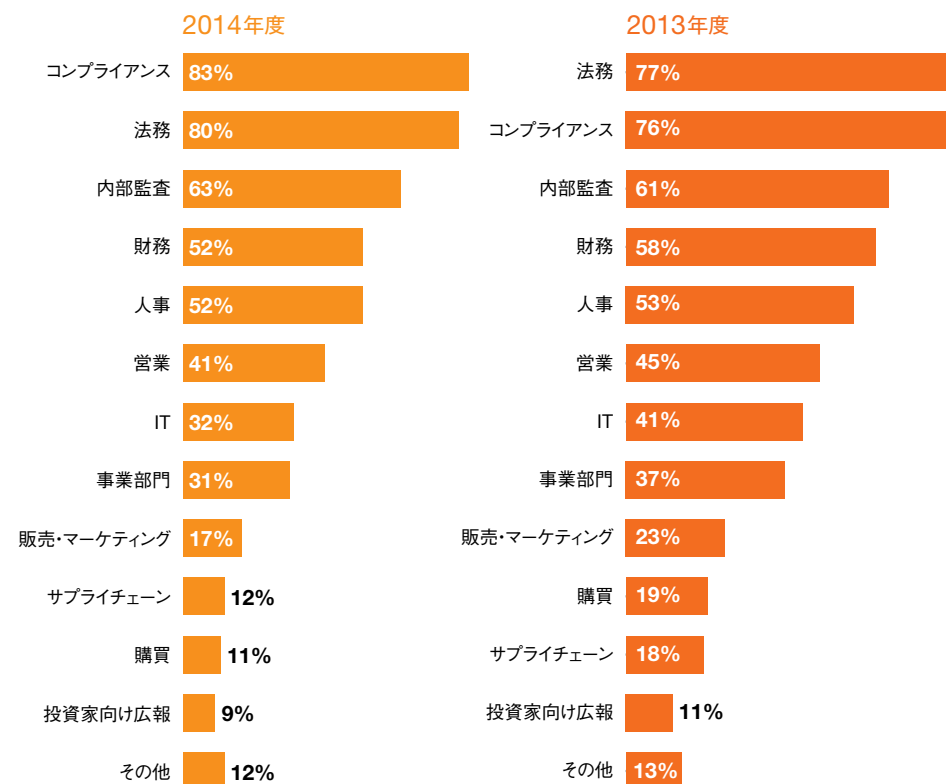
事業部門の代表を拡充し、 コンプライアンス委員会と チームの強化を図る

コンプライアンス委員会は、コンプライアンス部門と事業部門を結び付ける仲介者の役割を果たすことができる。ところが回答者の36%が、正式な委員会が設置されていないと答えている。委員会を設置している企業のうち、コンプライアンス委員会にさまざまな事業部門を含めている組織は31%しかなく、委員会は、コンプライアンス、法律、内部監査の専門家で構成される

のが一般的である。組織から幅広く代表をコンプライアンス委員会に加え、事業部門の責任者たちと有意義な方法で協力できる新たな機会（運営委員会の設置、事業に密接に関連した活動など）を模索することで、コンプライアンス部門の機能を強化し、組織の業績達成と密接に連携させることができる。そのためには、事業部門の責任者が考える優先課題と一致するように、コンプライアンス委員会の議題を拡大または変更する必要がある。

3分の2以上の回答者が、コンプライアンス委員会はコンプライアンス、法律、内部監査の専門家で構成されていると報告している

質問6b：コンプライアンス委員会には、次のどのような部門または機能が含まれていますか？





「最高経営幹部」 になるには： 他部門から 学ぶこと

CFOやCIOなど、長い歴史を持つ他部門の最高責任者を観察してみると、最高コンプライアンス責任者（CCO）はさまざまなことが学べる。他部門の優れた最高責任者の例から、CCOには次の五つの行動が推奨される。



CEOの強力なサポートを求める



事業部門の責任者との密接な協力関係を維持することで、お互いを見解を理解し、協働して効率化を図る点を見つけ、コンプライアンスと事業リスクを管理するうえでの自分たちの役割を明らかにする



他部門や他社のイノベーションを利用する（例えば、テクノロジーの新たな活用、プロセスの改善など）



コンプライアンス部門がこれまで注目してきたリスク以外にも目を向け、組織の戦略とそれに関連する広範囲のリスクを理解する。組織の目標達成に対して、コンプライアンス部門がどのように貢献できるかを判断しつつ、関連するコンプライアンスリスクを適切に管理する。

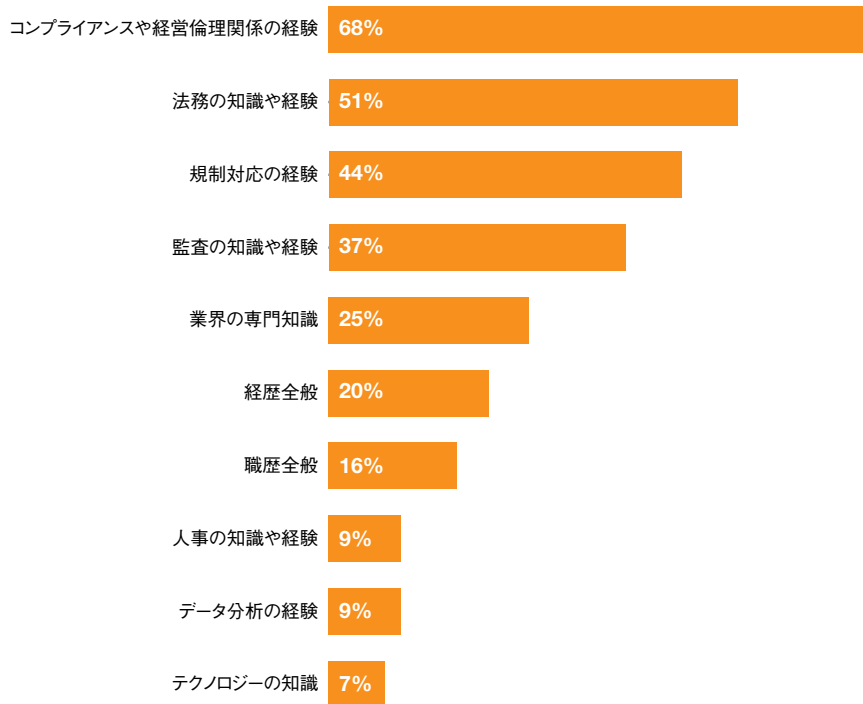


コンプライアンスは組織全体で担う責務であることを認識し、全ての部門にそのスキルを持たせる。

事業とコンプライアンスを結び付けるには人材採用も重要な役割を果たす。言い換えると、人材採用は、コンプライアンス部門の機能を強化する機会となる。本調査では、コンプライアンス責任者は、弁護士やコンプライアンスの専門家のみで構成される均質的な部門を構成する傾向があることが明らかになっている。上位三つの採用基準として「経歴全般」を挙げたのは回答者の20%しかいなかった。また、組織内のリスクを特定・管理し、より戦略的なコンプライアンス部門を構築するのに欠かせない要素である「データ分析の経験」「テクノロジーの知識」を挙げた回答者はごくわずかであった（それぞれ9%と7%）。このような必須スキルや経験も考慮するように採用基準を広げると、CCOは、その中核となる機能を強化し、業績にコンプライアンスリスクが及ぼす影響をより深く理解できる。

人材採用の際、CCOは、コンプライアンスや経営倫理関係の経験や法務の経歴を重視する傾向がある。事業やテクノロジーの知識が豊富な人材を加えると、コンプライアンスチームを強化できる

質問8：コンプライアンス部門の人材を採用する際に重視する上位三つのスキルまたは経験は何ですか？



回答数：1,056

2 どのような企業が遅れを取り戻そうとしているのか？ どのような企業がCCOを任命しているのか？ リーダーに従うことはなぜ全ての企業にとって プラスになるのか？

回答者の大半(69%)がCCOを任命しているが、多数の企業が依然として遅れを取り戻そうとしている。つまり、約3分の1の回答者(その多くは、規制が厳しくない業界や小規模企業)がCCOを任命していない。CCOを任命していない割合は2013年よりも10%増えており、一見すると驚くべき結果に思える。ところがデータを詳しく見ると、小規模企業の調査参加数が前年よりも増えており、そのことがこの結果につながっている。当然ながら、小規模企業はCCOを任命している可能性が低いからだ。

企業がCCOの役割を縮小しようとする動きは特に見られない。それどころか、コンプライアンスのプログラム、構造、機能を強化しようとしている企業が増えており、私たちはそれを後押ししている。

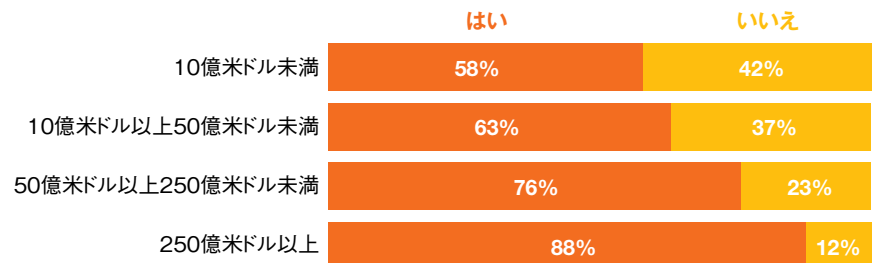
実際、本年度の調査参加社数が35%増えた(2013年度は781社:2014年度は1,056社)ことは、主に、コンプライアンス部門の必要性を裏付けるベンチマーク評価として調査に参加する企業が増えたこと、あるいはコンプライアンス部門の人員と予算が増えていることに起因していると考えられる。

規制の厳しい業界や大企業は CCOを設置する傾向がある

驚くことではないが、大企業は小規模企業よりもCCOを任命している割合が高い。収益250億米ドル以上の企業の88%がCCOを設置しているのに対し、収益が10億米ドル未満の企業は58%しかCCOを設置していない。

大企業は小規模企業よりもCCOを任命している割合が高い

質問3a: あなたの組織では最高コンプライアンス責任者またはコンプライアンス担当役員を任命していますか？



回答数 : 226, 393, 298, 136

また、これも驚くことではないが、規制の厳しい業界の方が、小売業・消費財、製造業、テクノロジー関連など規制の厳しくない業界よりもCCOを任命している割合が高い（前者は86%、後者は54%）²。独立したコンプライアンス部門を設置している割合は、規制の厳しい業界は規制の厳しくない業界の約2倍弱（前者は56%、後者は29%）であるという調査結果も予想通りである。規制の厳しい業界では、独立したコンプライアンス部門を設置することが明確に義務付けられており、当該業界の企業においては、そのようなやり方が通常行われている。

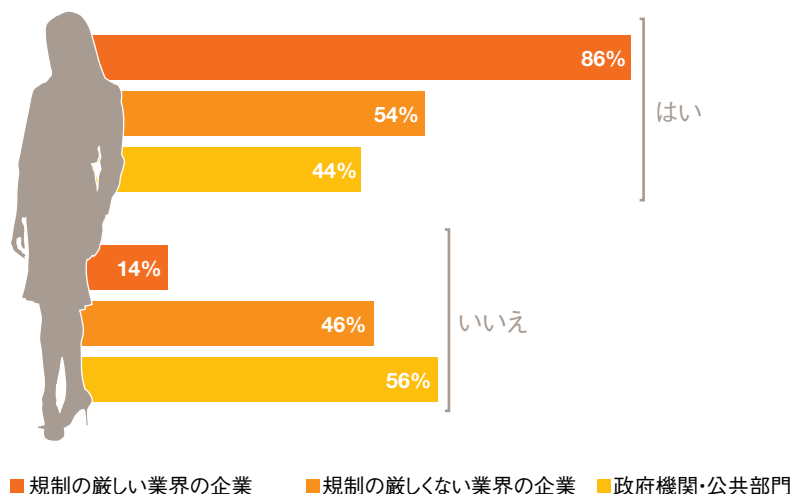
さらに、これらの企業は、規制の厳しくない業界よりも長期にわたってコンプライアンス業務を行っており、規制当局の要求（独立したコンプライアンス部門を設置してCCOを任命することなど）をよく理解している。

規制の厳しくない業界における小規模企業の多くはCCOを任命していないことは特に驚くことではないが、私たちは、コンプライアンス責任者を任命することを推奨している。

私たちの見解では、昨今の複雑な事業環境および規制環境を考慮すると、規模や業界を問わず、どの企業も、CCOを任命することで得られるメリットが多いと思われる。さらに、CCOを任命していないために政府当局に注目されてしまった企業は、CCOの役割を定め、それを維持する必要性を後になって痛感することになる。先を見越してコンプライアンス経営を行っている企業は、将来そのことが実を結ぶことになる。

規制の厳しい業界の企業は、規制が厳しくない業界の企業よりもCCOを任命している割合が高い

質問3a：あなたの組織では最高コンプライアンス責任者またはコンプライアンス担当役員を任命していますか？



回答数：517, 537, 25
政府機関と公共部門の回答数はあくまでも参考値

2. 本報告書では、金融サービス、医療、エネルギー・公益事業、保険、医薬品を「規制の厳しい業界」としている。一方、「規制の厳しくない業界」とは、小売・消費財、製造業、テクノロジーなどを指す（「規制の厳しさ」を基準にして業界を分類しているが、どの企業も大なり小なり規制に従う必要がある点にご留意いただきたい）。

職位と報告系統は、組織における コンプライアンスの重要性を 反映している

組織におけるコンプライアンス部門の重要性を理解するには、コンプライアンス部門の報告系統はもちろん、コンプライアンス責任者の職位を調べるのが有効である。コンプライアンス責任者の職位について質問したところ、「Director」から「Executive Vice President」まで多岐にわたる回答が得られたが、「最高責任者」レベルの職位は26%にとどまっていた。戦略実行におけるコンプライアンスの重要性を多くの組織が認識するようになると、この割合はさらに高くなると期待される。従うべき無数の法規制の範囲内で事業目標を達成するには、コンプライアンスが中核となる重要な機能を担わなければならないのである。

また、調査結果から、コンプライアンス責任者の79%が最低でも「Vice President」の職位に就いていることもわかった。ところが、コンプライアンス責任者が正式な命令系統を通してCEOに報告していると回答した企業は、全体の34%のみであった。2013年度調査の27%からは増えているものの、CCOの多くは法律顧問と兼任しているため、業績と連携したより戦略的なコンプライアンス業務を行うのに十分な時間や経営資源をかけるのが難しい。

コンプライアンス部門責任者の約80%は、Vice President以上である

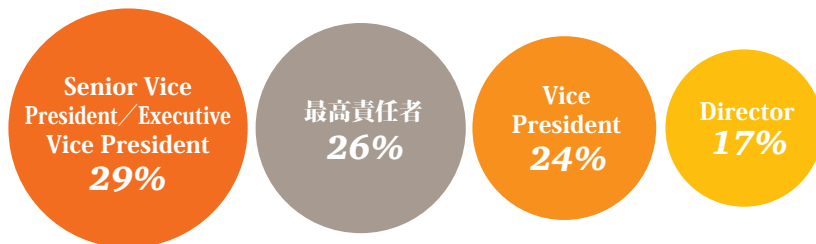
質問3c: コンプライアンスに対して最も責任を有する人物の職位は？

コンプライアンスに対して最も責任を有する人物のうち

29%

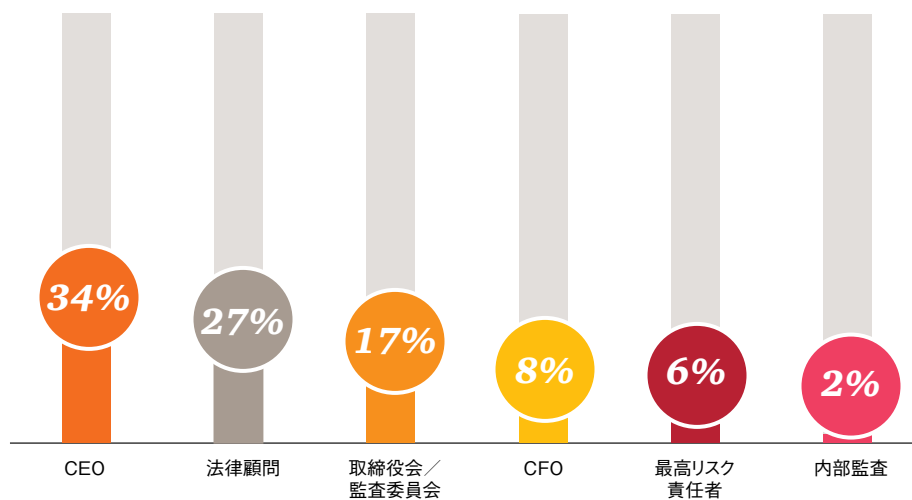
がSenior Vice PresidentまたはExecutive Vice President

最高責任者レベルは26%にとどまる



コンプライアンス担当役員またはコンプライアンス担当者を任命している企業
回答数：1,056

質問4: コンプライアンス責任者は、誰の指揮命令系統下にありますか？



回答数：1,056

3 CCOが他の業務を兼任している場合、 コンプライアンス業務に時間をかけるのは 困難である

54%

CCOは二足のわらじを履いていると答えた回答者の割合

45%

CCOがCEOの指揮命令系統下にあると答えた回答者の割合

2014年度調査でCCOの役割について詳しく調べたところ、多くの組織でコンプライアンス業務が他部門の補足的な責務であることがわかった。回答者の半数以上(54%)が、コンプライアンス責任者は二足のわらじを履いていると述べている。特に、法律顧問と兼務しているケースが多い。

CCOが兼任かどうかは業界によって大きく異なる。規制の厳しくない業界では、コンプライアンス責任者の3分の2以上(69%)が兼任である。これに対して規制の厳しい業界では、専任の割合が2倍(専任62%、兼任31%)であるが、こうした業界がコンプライアンス成熟度曲線の高い位置にあることを踏まえると、当然の結果である。

専任のCCOと比べて、兼任のCCOは、CEOの直属の部下である割合が高い(専任は38%、兼任は45%)。このことは、CCOの役割は最高責任者として認めるほどには戦略的に重要ではない、と多くの企業が考えていることを示唆している。

コンプライアンスは 組織の中心にあるか?

コンプライアンス業務が他部門の補足的な責務である場合、業務遂行に必要な関心を得られない可能性がある。ある回答者は次のように述べている。

「兼任であるため、コンプライアンスに関する業務に十分な時間をとれない。コンプライアンスの問題は重要であるが常に緊急とは限らないため、後回しにされてしまうケースが多い」

組織がCCOを専任にしたいと考えるのは、時間的な理由からだけではない。起訴猶予合意や法令遵守協定などの和解において、米国連邦政府は、CCOとは法律顧問の部下でもCFOの部下でもないとして定めている。

コンプライアンス不履行に関して企業が連邦政府の調査を受けるとしたら（規制が複雑になるにつれてそのようなケースが多くなると考えられる）、高額な罰金を科せられるか、または最低でも、専任でないCCOに対して追加調査が行われるだろう。

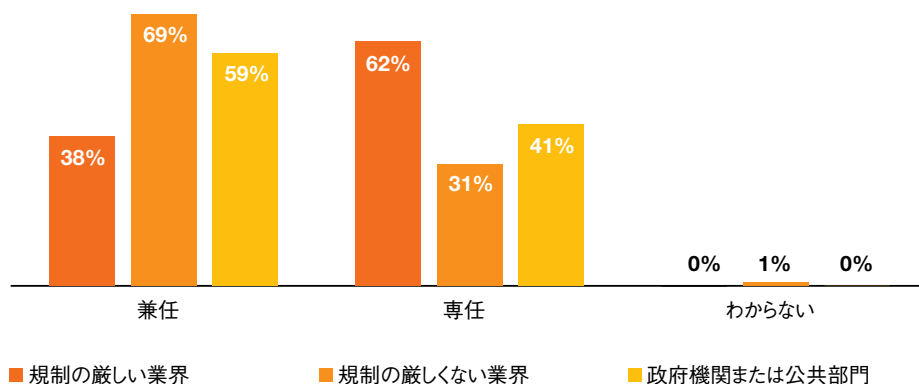
CCOを専任にする理由は、連邦政府の指針で定められているからだけではない

政府の指針で定められていることとは別に、CCOと法律顧問の役割には根本的に違いがある。そもそも目的が明らかに異なり、CCOは問題を明らかにする役割と権限を持ち、場合によっては政府に開示したり政府と協力したりすることを提言する。同じ状況に置かれた場合、法律顧問は企業を徹底的に守り、弁護士・依頼者間の秘匿特権を行使することもできる。CCOが法律顧問を兼任していると、これらの相反する目的に対応するのは難しい場合がある。

CCOを専任にすべき根拠は明確であると私たちは考えているが、調査結果から、多くの組織がそのような状況にないことが明らかにされている。コンプライアンスを重要な事業戦略だと考えていない企業は、限りある経営資源を他分野に投資しようとする。場合によっては、CCOを専任にするという考えを強行するとコンプライアンス上の問題が顕在化する（そして高額な罰金を科せられる）可能性もあるのだ。

コンプライアンス部門の責任者の職位は多様である

質問3d: コンプライアンス責任者は専任ですか、兼任ですか？



回答数：513, 521, 22
政府機関と公共部門の回答数はあくまでも参考値

4 コンプライアンス業務をより戦略的に行うことで、CCOは取締役会や経営陣の注目を集めることができる

近年、CCOの役割の重要性が高まっているが、それでもCCOは取締役会や経営陣の関心を得るのに苦労している。ある回答者は「取締役会がコンプライアンスプログラムに積極的に参加してくれると、その効果も高まることになる」と指摘している。また、別の回答者は「経営倫理とコンプライアンスを企業目標と連携させる」ことを目指していると述べている。これらの目標を達成するには、CCOは事業戦略を効果的に実施するのに必要な情報や価値を取締役会や経営陣に提供しなければならない。例えば、企業が新たな市場に参入したり、買収に乗り出したり、新製品や新サービスを開発する前に、CCOはコンプライアンス関連のリスクを事前に評価することで、さらにはリスクに対する統制、研修、ツールを考案することで、事業部門と連携（かつ取締役会に報告）しなければならない。

研修実績に関する数字を並べるだけでは、コンプライアンスプログラムがいかに事業に役立っているかを伝えられない

CCOは取締役会や経営陣に何を報告しているのだろうか。私たちの経験から言うと、報告される情報で最も一般的なのは、研修を受けた従業員数、内部通報に関する統計データ、コンプライアンスリスクの一覧などである。これらの情報は確かに重要であるが、コンプライアンスリスクが事業戦略に及ぼす影響を取締役会や経営陣が理解するのに必ずしも役に立つものではなく、コンプライアンスプログラムが奏功しているのか、また組織の戦略目標を達成するのに役立っているのかを取締役会や経営陣に伝えることができない。ただし、これらの情報や統計データは、コンプライアンス部

門を管理したり特定の種類のリスクマネジメントを監視したりするうえで非常に有効であり、決して無視してはならない。

取締役会の関与を促すには、CCOは取締役会が注目している問題とコンプライアンスの関係を示す必要がある。例えば、取締役会や経営幹部についてPwCが最近行った調査では、取締役会が最も重視している案件は戦略策定であるのに対し、投資家が最も注目しているのはリスクマネジメントであることがわかった。経営陣も投資家も、法令遵守についての優先順位は高くなかった。

取締役にとって優先順位の高い課題を報告することで、CCOは取締役会の関心を集めることができる

取締役：取締役会に以下の担当役員を加える場合、それぞれの程度重要と考えますか—
「とても重要」の回答に基づいてリストを作成

投資家：企業の取締役会に以下のスキルや属性を持つ役員を加える場合、それぞれの程度重要と考えますか—「とても重要」または「最も重要」の回答に基づいてリストを作成

取締役会の優先順位と投資家の期待

取締役		投資家
戦略策定	1	リスクマネジメント
後継者育成	2	戦略策定
ITリスク	3	役員報酬
IT戦略	4	後継者育成
リスクマネジメント	5	危機管理・危機対応策
危機管理・危機対応策	6	法令遵守
役員報酬	7	賄賂・汚職問題
法令遵守	8	インサイダー取引問題

回答数：1,056

出所：PwC [Centre for Board Governance 2013]

とは言うものの、コンプライアンスに関する情報はこれらの検討課題に関連性があり、戦略、事業目標、リスクマネジメントに関する論議で採り上げられるだろう。コンプライアンス担当役員は、事業戦略に関連するコンプライアンスや規制の実現要素とリスク（またはあらゆるリスク）について検討するのを支援することで、企業の戦略策定プロセスをサポートすることができる。CCOは、事業戦略の最前線に立つことで建設的な情報を提供できる。後方にいるだけでは、特定の意思決定について変更や撤回をチームに助言することしかできない。結果は同じかもしれないが、最前線にいる方が、より協働的な役割を担うことができる。

さらに、他の業務責任者と協力する機会が得られると、取締役会や経営陣に対する他部門の報告書にコンプライアンス関連の情報を組み入れることもできる。その結果、コンプライアンスが事業目的の実現にいかんにか貢献しているか取締役会や経営陣に認識してもらい、さらには組織内でのコンプライアンス部門の存在感も高まることになる。このほか、経営倫理とコンプライアンスプログラムに関して対外的な透明性が求められる傾向が高まっており、企業の社会的責任（CSR）報告書などでコンプライアンス業務について対外的に報告する企業も増えている。

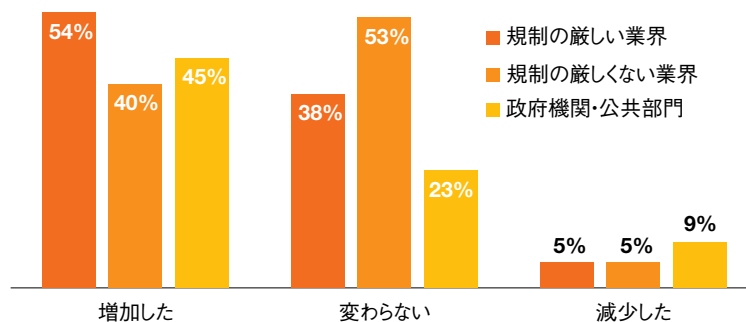
5 コンプライアンス業務関連の人員と予算は増加傾向

さまざまな業界で、コンプライアンス業務に関連する人員と予算が増加している。全回答者の約半数（47%）が、この12カ月間でコンプライアンス担当者数が増えたと述べているのに対し、減少したという回答は5%のみであった。同じように、45%がコンプライアンス関連の予算が増えたと回答し、予算が削減されたという回答は6%であった。

規制の厳しい業界では、人員が増えたと答えた企業の割合が高かった。ところが、小売業・消費財、自動車など、規制の厳しくない業界でも人員増加の傾向が見られた。このことは、さまざまな業界で事業のグローバル化と複雑化が進み、多くの企業で法的な要求事項が増えていることを反映していると考えられる。

さまざまな業界でコンプライアンス部門の人員が増えている

質問7c: この12カ月間で、コンプライアンス部門の人員数はどのように変わりましたか？



回答数：513, 521, 22
政府機関と公共部門の回答数はあくまでも参考値
2014年度コンプライアンス調査より

規制の厳しい業界では人員も予算も多い

全体としてみると、回答者の23%がコンプライアンス業務に就いている従業員数（常勤職員換算ベースの工数、以下同様）は2人以下だと答えているが、業界によってその人数は大きく異なる。規制の厳しい業界では、回答者の53%がコンプライアンス専任の従業員数は5人超いと答え、規制の厳しくない業界では、回答者の59%が従業員数は5人以下だと答えている。

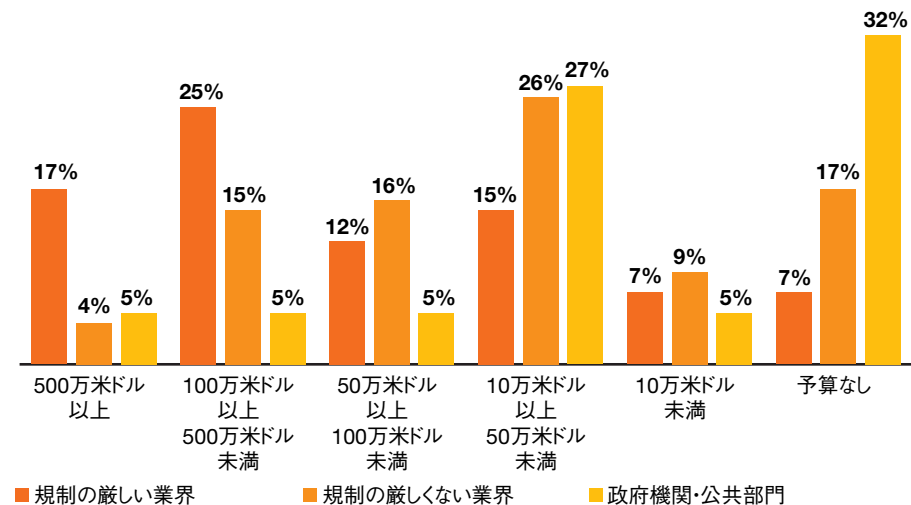
予算に関しても似たようなパターンが見られる。規制の厳しい業界では、回答者の42%が100万米ドル以上の予算があると答え、規制の厳しくない業界では100万米ドル以上の予算があるのは19%だけであり、しかも、コンプライアンス専用の予算がないのは17%に上った。コンプライアンスの効果に対する透明性の要求が高まり、さらに複雑性も増していることから、私たちは、コンプライアンスのコストに注目し続けており、コンプライアンス専用の予算を定める企業が増えると考えている。

将来のコンプライアンスチームは部門横断型

企業がコンプライアンス部門を強化させていくことに伴い、部門内の顔ぶれに変化が見られることが期待される。私たちは、業界の専門知識やデータ分析能力、さまざまな職歴や経歴（例えば人事）など多様なスキルと経験を持つ従業員で構成された部門

約3分の1の組織が、コンプライアンス業務および関連業務の年間予算は100万米ドル以上と見積もっている

質問9a：コンプライアンス部門におけるコンプライアンス業務および関連業務のおおよその年間予算は？



回答数：513, 521, 22
政府機関と公共部門の回答数はあくまでも参考値

横断型のコンプライアンス部門を設置することを推奨する。これまで考察してきた結果を踏まえると、部門横断型のチームは均質のチーム（例えば、法務の経験者のみで構成されたチーム）よりも効果的かつ効率的である。

特に、データ分析の専門家をチームに加えることにより、コンプライアンス部門の重要性を組織にアピールできる。調査によると、データ分析の経歴を持つ従業員をすでにチームに加えているCCOもいれば、少なくともその必要性を認識しているCCOもい

た。ある回答者は、「ビッグデータ分析の活用とそれが事業環境に及ぼす影響」を認めていた。また別の回答者は、「データ分析とデータマイニングの人材」をコンプライアンスチームに加えると役立つだろうと指摘している。

6 コンプライアンス活動そのものを評価するよりも、 コンプライアンスプログラムが事業に及ぼす影響を 分析する方が効果的である

回答者の7割以上(71%)が、コンプライアンスプログラムの効果を定期的に評価していると答えている。ところが、多くの企業が、コンプライアンスプログラムが事業に及ぼす影響よりも、コンプライアンス活動そのものを評価しているという結果が得られている。

例えば、多くの企業が研修修了率や内部通報件数などによってコンプライアンスプログラムを評価している。これらの統計データは役立つものであるが、組織にリスク耐性があるかどうかを経営陣が理解するうえで、他の評価方法の方が有効だと思われる。

コンプライアンスプログラムが事業に及ぼす影響よりも、コンプライアンス活動そのものを評価する企業が多い

質問14: コンプライアンスプログラムの有効性を評価する際、どのような指標や基準を使用していますか?

	2014 (回答数:751)	2013 (回答数:781)
コンプライアンス監査の結果	66%	71%
リスク評価の結果	61%	65%
研修修了率	53%	**
内部通報件数	50%	56%
規制当局の調査結果	48%	46%
クライアントや第三者のフィードバックやクレーム (内部通報や相談窓口では報告されていないもの)	39%	41%
従業員へのアンケートや企業文化調査	35%	52%
従業員による開示 (利害の対立や贈与の報告など)	35%	56%
外部のベンチマーク**	33%	**
内部のベンチマーク**	28%	**
能力検定試験**	24%	**
コンプライアンス不履行のコスト (罰金や訴訟など、不履行による影響)	22%	44%
退職者面接の回答**	20%	**
コンプライアンスプログラム活動の費用	19%	17%
研修の傾向分析**	17%	**
記者声明や公式声明の観測	16%	24%
訴訟や法執行の時効や解決	14%	20%
研修関連データ (修了率、能力検定試験など)**	**	65%

** 2014年度調査で新たに追加した項目

回答数: 質問13 (「コンプライアンスプログラムを定期的に評価していますか?」) で「はい」と答えた回答者

あまり一般的でない評価方法であっても、コンプライアンスの現状について全体像を示せるものもある

ほとんどの企業が、組織内のコンプライアンスの現状をより透明に提示できる評価方法に注目していない。例えば、今後12カ月で優先的に行うコンプライアンスプログラムの上位三つを挙げてもらったところ、「コンプライアンステストまたはコンプライアンス監査」と答えたのは回答者の30%、「報奨または懲罰プログラム」と答えたのは8%のみであった。これらは実行するのが難しいプログラムであるが、うまく実行できると、コンプライアンスプログラムの弱点を明らかにし、関連する問題について事前対策をとることができる。また、こういったプログラムに注力し、全ての従業員に対してコンプライアンスの重要性を周知させること

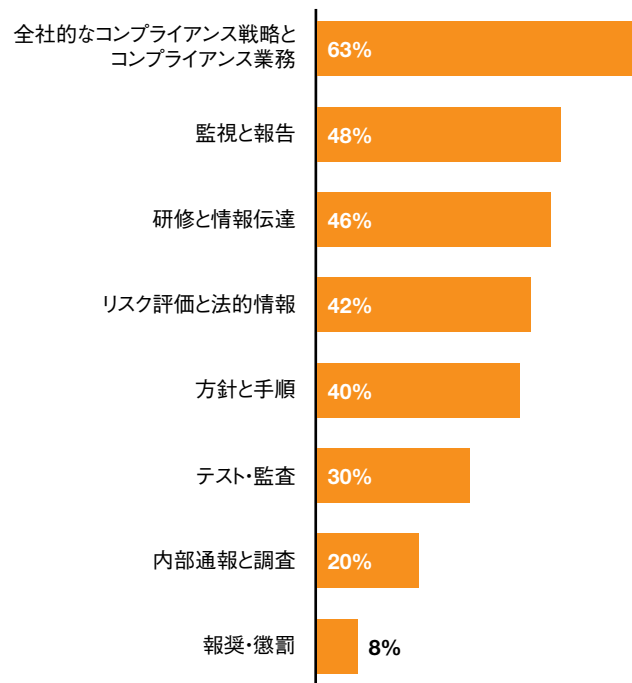
で、コンプライアンスの強化に役立つ。何よりも、さまざまな調査では、成績評価の際に考慮される行為については、従業員がより真剣に取り組むようになることが示唆されている。

同様に、プログラムの有効性評価基準として、ベンチマーク結果を正式に利用していると答えた回答者は全体の3分の1にとどまった。私たちは、外部のベンチマーク（例えば、PwCの2014年度コンプライアンス調査に端を発するベンチマーク）は特に重要だと考えている。コンプライアンス不履行の場合は、政府の捜査員が（規模、複雑性、業界、地理的拠点などの点で）類似する他社のコンプライアンスプログラムと比較する。類似する他社とかけ離れたプログラムを導入している場合は、より厳しい罰則が与えられるであろう。

コンプライアンスプログラムの有効性を評価するのに役立つと思われるのに、一般にはあまり利用されていない方法もある。例えば、コンプライアンスプログラムの有効性を評価するのに従業員へのアンケートや企業文化調査を行うと答えたのは回答者の約3分の1のみであった。調査では、組織全体で経営倫理とコンプライアンスを重視する行動を促すには企業文化がカギとなることを示しており、組織に対する連邦量刑ガイドラインなど、コンプライアンスに関連するさまざまなガイドラインでも企業文化の重要性が主張されている。また、私たちの経験上、会社から求められれば従業員は情報と意見を積極的に提供する。その情報は、コンプライアンスの問題と認識のずれを明らかにするのに欠かせない重要なものである。

テストや監査、報奨や懲罰など、影響力の大きな施策を優先的に行うと、多くの企業では、より大きなメリットを得られると考えられる

質問12：コンプライアンス部門では、今後12カ月で以下のどの施策を優先的に行う予定ですか？



回答数：1,019
2014年度コンプライアンス調査

プログラムの有効性を評価する方法は他にも多数あるが、訴訟や法執行の時効や解決、退職者面接、コンプライアンス不履行のコスト（罰金や訴訟など、不履行による影響）、能力検定試験、研修の傾向分析などは、ほとんど利用されていない。データを重視した革新的な方法として、クライアント、従業員、投資家、その他の利害関係者のソーシャルメディアの内容分析などが利用されつつある。こういったデータは、企業の倫理文化に対する自発的なフィードバックとして発信されているが、これらを有効活用している企業はまだほとんどない。

顧客満足度、公正で誠実な対応、信頼感、従業員やクライアントや投資家の自尊心や忠誠心などに関してソーシャルメディアで発信している内容は、経営倫理やコンプライアンスプログラムの目的に関連する要素を理解するうえで重要な情報である。このような評価方法を利用すると、組織内におけるコンプライアンス活動の現状と影響をより鮮明に把握でき、コンプライアンス

に関連するコストを削減しつつコンプライアンス活動を強化できる。

研修に関する統計データや内部通報件数など、CCOが現在最も多く報告しているデータは、コンプライアンスプログラムの有効性を理解するのに役立つが、特定リスクに関連する広範囲の活動を理解するには不十分である。コンプライアンス部門が既に持っている統計データの他にも、ビジネス部門から入手可能な指標やデータが存在するはずである。コンプライアンスチームに適切な専門家を加えることで、コンプライアンスに関連するデータだけでなく、さまざまな業務に関するデータの分析が可能となる。それらを組み合わせることで、事業の脆弱性を理解し、現状の傾向を明らかにしたうえで今後の状況を予測し、過去の問題を特定し、今後それを防ぐ方法を考案できる。事業に役立つ新たな見解を生み出す存在として、コンプライアンス部門の役割は、ますます重要になってくる。この新たな評価方法は既存のデータをふりかきかけて重

要な情報を選び出すのに大いに役立っており、新たな分野として急速に発展している。

最後に、非常に多くの企業が自己評価を行っている（法令遵守監査、内部監査など）が、外部の第三者にレビューを実施させることで、企業のコンプライアンスプログラムを評価する際の政府機関の視点を反映した、競合他社およびその他の企業全般に関する広範囲のベンチマーク情報を収集するのと同様の効果を得ることができるであろう。また、コンプライアンスプログラムに関する客観的な第三者の見解を参考にすると、改善が必要な分野を浮き彫りにすることもできる。しかしながら、第三者の意見を利用してコンプライアンスプログラム全体を再検討している企業は回答者の3分の1にも満たず（31%）、プログラムの内容を見直している企業（27%）、コンプライアンスリスクやリスクマネジメント・プログラムを評価している企業（25%）もそれほど多くない。

7 急速に変化するソーシャルメディア環境への対応には、スピードと迅速さが求められる

PwCが行ったメガトレンド分析によると、世界中の4人に1人がソーシャルメディアを利用しており、その人数は1年間で18%も増加した³。またこの分析では、2020年には一人が6台以上のデバイスを所有するようになるだろうと指摘されている⁴。テクノロジーやソーシャルメディアを取り巻く環境は急速に変化しており、企業はこれらの変化に迅速に対応しなければならない。

調査結果から、大半の企業がソーシャルメディア対策をとっていることが明らかになっている。回答者の88%が、従業員のソーシャルメディアの利用について明確な方針を定めている（2013年度調査では65%）。また回答者の39%が、コンプライアンスプログラムや経営倫理プログラムでソーシャルメディアを利用している（2013年度調査から10%増）。

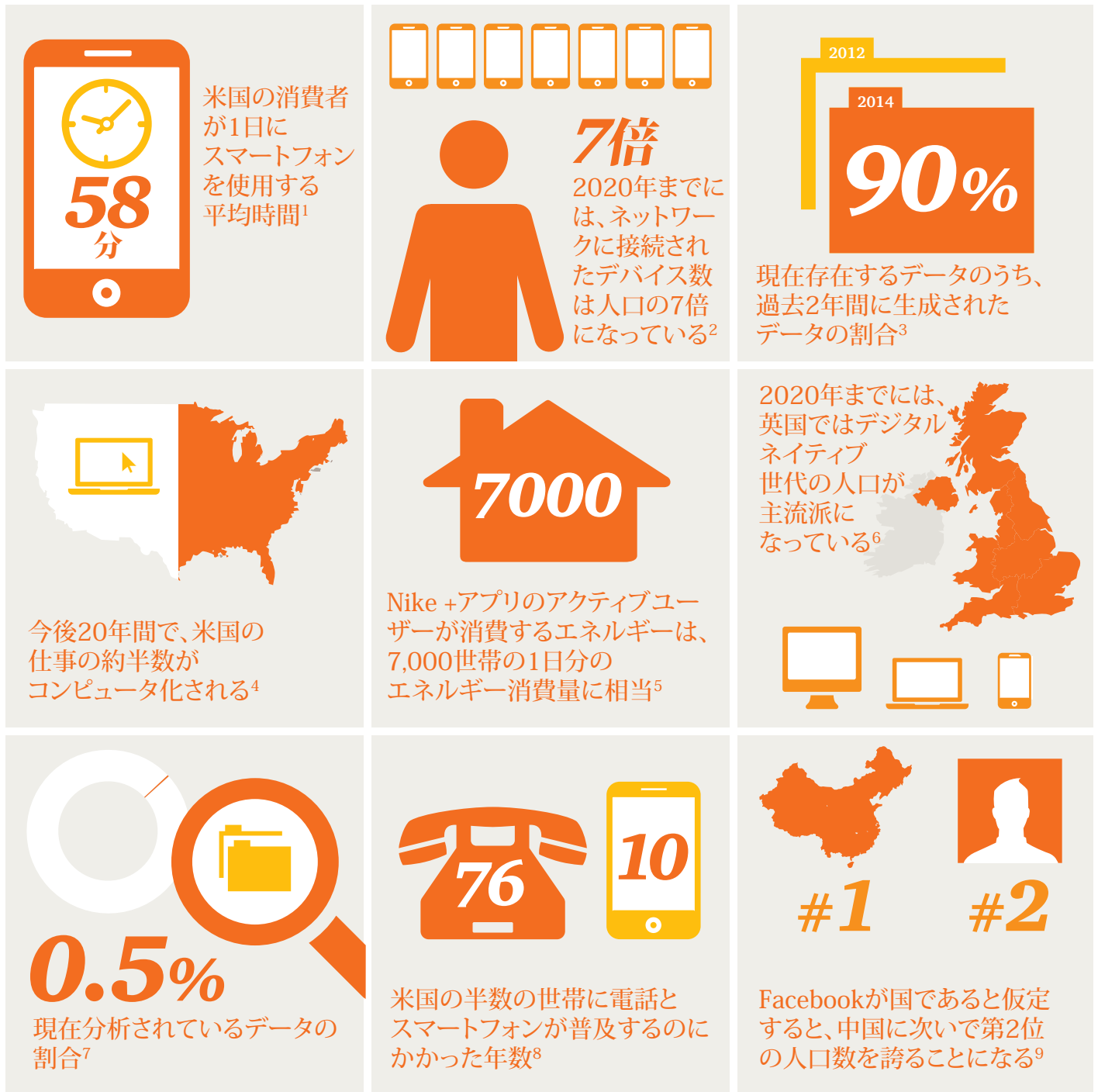
社内での伝達や社外への通信にソーシャルメディアを利用し、コンプライアンスプログラムの強化を図っている

回答者のほぼ半数（51%）が、コンプライアンスや経営倫理に関する問題を伝達するのに社内でソーシャルメディアを利用している（2013年度調査から10%増）。これよりは少ないものの、多くの回答者（41%）が、コンプライアンスや経営倫理の活動とその成果を投資家、一般市民、政府機関、利害関係者に伝えるのにソーシャルメディアを利用している。

さらに、回答者の10社に4社が、採用前の適性評価にソーシャルメディアへの投稿内容を調べており、42%が不正行為の可能性の証拠を求めてソーシャルメディアのサイトを監視している（2013年度調査では57%）。

3. <http://www.socialmediafrontiers.com/2013/06/report-almost-1-in-4-people-worldwide.html>
4. Cisco Internet Business Solutions Group (2011年4月)

ネットワーク関連技術の飛躍的進歩



上記データの出所：

1. Experian (2013)
2. Cisco Internet Business Solutions Group (2011)
3. Forbes (2011)
4. 'The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?' C. Frey and M. Osborne (2013)
5. Nike (2013)
6. PwC Profitable Growth in the Digital Age: unleash your potential (2013)
7. 'The Digital Universe in 2020', IDC (2012)
8. MIT Technology Review (2012) 'Are Smart Phones Spreading Faster than Any Technology in Human History?'に基づくPwCの分析
9. Facebook (2014) および UN Population Division, World Population Prospects (2012) のデータによるPwCの分析

これらはコンプライアンスや人事活動における強力な手段であるが、それと同時に、関連するリスクを理解し、ソーシャルメディアを統制する法規制に従うには、企業はテクノロジー環境の進化や規制環境の変化にも絶えず目を配る必要がある。例えば、全米労働関係委員会は、従業員のソーシャルメディアの利用に関する雇用者側の立場を明確にした指針を継続的に発行している。

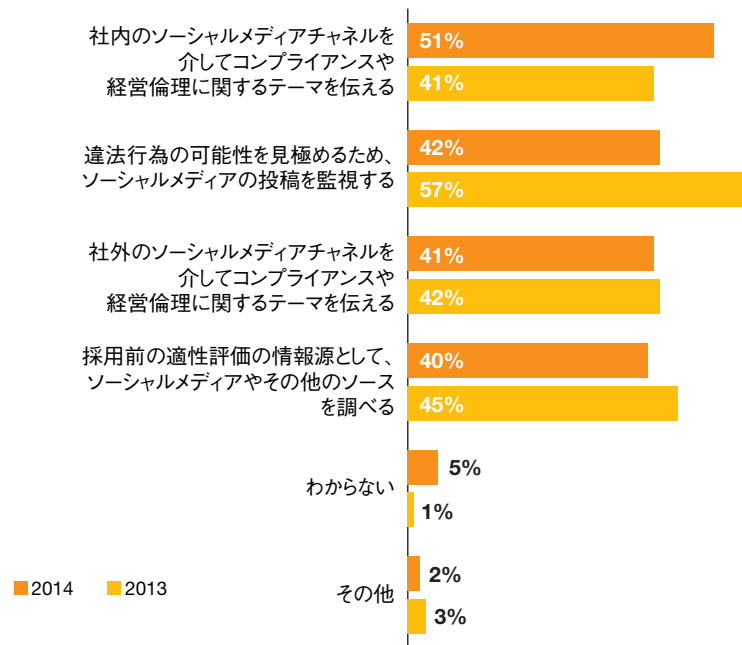
ソーシャルメディアをはじめとする新しいテクノロジーには、非常に多くのプラス面とマイナス面が存在しており、今後は「ソーシャルリスニング」の時代がくるかもしれない。コンプライアンス部門も例外ではないだろう。ただし注意が必要であり、この分野にかかわる方針と実務は常に見直す必要がある。

方針の見直しは、迅速かつリアルタイムに行う必要がある

来年の優先課題としてコンプライアンスに関連する方針や手順の見直しを挙げた回答者は、全体の40%しかいなかった。この結果は特に驚くものではなく、過去を振り返っても、企業は、方針に関するマネジメントにスピードが求められるとは考えていなかった。大半の方針は頻繁に見直す必要はなく、その承認プロセスは一般に時間がかかるものである。

企業は、ソーシャルメディアを利用してコンプライアンスや経営倫理に関する情報を伝え、違法行為の可能性を見つけ、採用前の適性評価を実施している

質問19:コンプライアンスや経営倫理のプログラムでソーシャルメディアを利用する目的は、以下のどれに当てはまりますか？



回答数：358, 223

このような従来型のやり方は、テクノロジーが急激に進歩し、月単位で新たなソーシャルメディアが誕生するような環境には適さないとされる。こういった環境で成功を収めるには、企業は、一般的なテクノロジーは無論、特にソーシャルメディアに関する方針を頻繁に見直し、リスクを管理して新たな指針を遵守するために必要に応じて方針を改定しなければならない。

ソーシャルメディアは広く利用されており、急速に変化しているにもかかわらず、上位三つのリスクとしてソーシャルメディアを挙げた回答者は3%にとどまっていた。とは言うものの、プライバシー、嫌がらせ、差別、知的所有権等、ソーシャルメディアと関連する分野に係るプログラムを通して、コンプライアンス担当役員はソーシャルメディアに関するリスクに取り組んでいる。

まとめ

CCOの職務はストレスが多い。ほぼ毎日のように追加要望があり、どの分野に注力すべきかを常に判断しなければならない。現在のCCOは、従業員の研修、方針の策定、従業員が不正行為を報告するための内部通報制度の確立など、従来の責務を果たす能力に長けている。ところが、多くのCCOはこれまで以上に戦略的な役割を果たす機会があり、それは、CCOが組織にとって、より重要な存在になれるチャンスでもある。

CCOの価値を高めるには、コンプライアンス業務を全社的な事業活動に組み入れなければならない。さらに、コンプライアンス有効性評価を、事業活動レベルでのコンプライアンスリスクと整合させ、コンプライ

アンス活動そのものの評価よりもコンプライアンスが事業に及ぼす影響の評価に注力しなければならない。CFOやCIOが組織全体の財務やITに係る問題の監督に責任を負っているように、誰が「自分の責務だと認識している」かにかかわらず、CCOも組織全体の事業リスクや企業倫理文化を評価・監視する役割を担い、「最高経営幹部」の職位に求められる監督業務を行う必要がある。

「最高経営幹部」の他の重要メンバーと同じく、CCOは事業戦略の実行に不可欠な存在とみなされなければならない。本当の意味での「最高経営幹部」になるには多くの課題があるが、今では、CCOにとってこれまででないほど大きな機会が広がっている。



CCOが組織内で存在感を高めるための四つのポイント

- 1 将来のビジョンを構築する：**
CCOに求める役割（特に事業に関連した役割）は明確にされているか。他の「最高経営幹部」の役割とそれが発展を遂げた背景を理解することで視点を広げることが可能となり、組織内でコンプライアンスに関して広範囲にわたる発言権を持つことができる。
- 2 サポート部門としての存在を越えて、ネットワークとスキルセットを構築する：**
これまで、法務、人事、監査などの経歴を持つ人材でコンプライアンスチームを構成していたが、今後は、あらゆるレベルで事業にかかわることに努めなければならない。分析やオペレーションなど、多様なスキルを持つ人材をコンプライアンスチームに加えることで、チームは事業への関与を深め、その機能も向上する。
- 3 戦略との関連性を持つ：**
事業に関連するスキルがあると、企業戦略とそれに関連するコンプライアンスリスクへの理解を深めることができ、企業目標の達成をより効果的にサポートできる。
- 4 経営に関連する報告を行う：**
コンプライアンス報告を進化させることで、取締役会、上級幹部、ビジネスパートナーとの結びつきを強めるのに役立つ。

本件に関する詳細については、
以下の担当者までお問い合わせください。

お問い合わせ先

原 誠一

あらた監査法人

パートナー

(080) 3407 1924

seiichi.hara@jp.pwc.com

辻田 弘志

あらた監査法人

ディレクター

(090) 1424 3247

hiroshi.tsujita@jp.pwc.com

www.pwc.com/jp

PwCは、世界157カ国 に及びグローバルネットワークに184,000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の提供を通じて、企業・団体や個人の価値創造を支援しています。詳細は www.pwc.com/jp をご覧ください。

PwC Japanは、あらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、税理士法人プライスウォーターハウスクーパースおよびそれらの関連会社の総称です。各法人はPwCグローバルネットワークの日本におけるメンバーファーム、またはその指定子会社であり、それぞれ独立した別法人として業務を行っています。

本報告書は、PwC メンバーファームが2014年6月に発行した『State of Compliance 2014 Survey What it means to be a “chief” compliance officer: Today’s challenges, tomorrow’s opportunities』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml

オリジナル (英語版) はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.co.uk/financefunction

日本語版発刊月： 2014年10月 管理番号： I201408-5

©2014 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.