

2016年度
PwCコンプライアンス調査
強固なコンプライアンスリスク
管理態勢のための戦略的基盤の構築



ごあいさつ

PwCの第6回年次調査「2016年度コンプライアンス調査」は、業界の一般的なコンプライアンスの実施状況を理解し、今後、より効果的かつ効率的なコンプライアンス業務の計画を立てる上で必要なベンチマークデータをコンプライアンス責任者に提供するために作成されました。本年次報告書は、経営者の姿勢、リスク評価プロセス、コンプライアンス・企業倫理に係る監督体制および対象範囲に関する包括的見解をコンプライアンス責任者に提供することに主眼を置いています。これらのコンプライアンスプログラムの構成要素は、コンプライアンスと企業倫理に内在する事業戦略の要素を表しており、コンプライアンス担当者の中で最も頻繁に議論されているテーマです。

本年度の調査にご協力くださった世界中の800社以上のコンプライアンス責任者に心から感謝申し上げます。調査対象企業の規模、業界、および回答者の役職は多岐にわたっています。本年度の調査では、50億米ドル以上の収益が予想される調査対象企業が3分の1を上回っています。また、2015年度と同様に、銀行および証券業界の企業から特に大きな関心が寄せられました（全調査対象企業の15%）。回答者の職位に関しては、最高コンプライアンス責任者（CCO）、最高倫理コンプライアンス責任者（CECO）、法務担当役員もしくはジェネラルカウンセルが全体の3分の1を、最高監査責任者（CAE）または同等の職位が4分の1を占めています。上記以外では、上級法律顧問や取締役、コンプライアンス・倫理・監査・リスク部門のマネージャーが主な回答者の職位となっています。

2016年度PwCコンプライアンス調査から得られた情報が、貴社にとって洞察にあふれた有益なものであるとともに、本報告書をコンプライアンス部門の有効性を高める上でお役に立てていただければ幸いです。

.....
2016年度PwCコンプライアンス調査（英語版）の詳細はこちらをご覧ください。pwc.com/us/stateofcompliance

目次

はじめに	2
経営者の姿勢	4
リスク評価	8
監督と責任	13
コンプライアンスに対するコミットメントが最も高い企業に関する考察	17
まとめ	18



はじめに

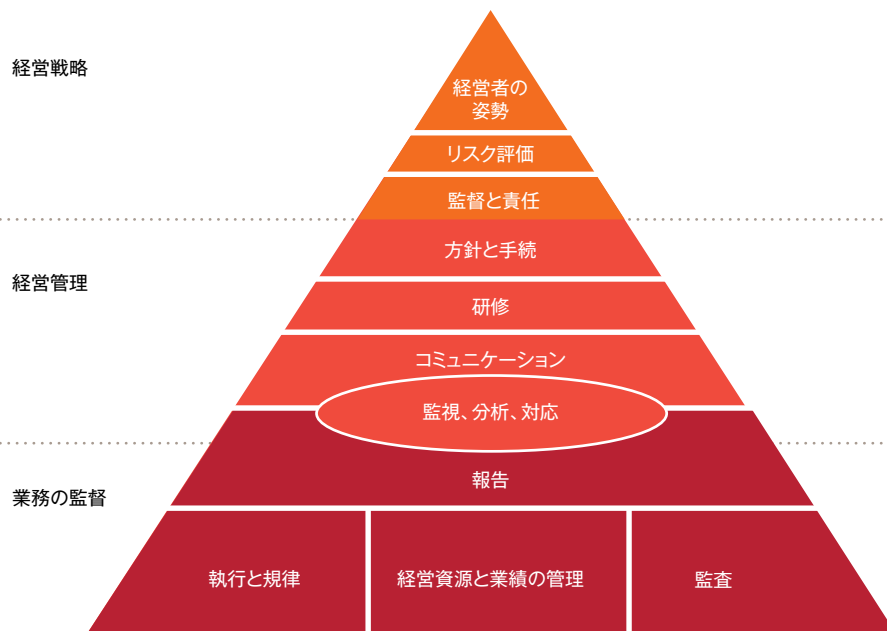
PwCの第6回年次調査「2016年度コンプライアンス調査」では、前年度とはわずかに異なるアプローチを取り、PwC独自のコンプライアンスと企業倫理のフレームワークにおける経営戦略の要素に焦点を当てている。当該フレームワークは2015年度調査において導入したもので、最新のフレームワークは図1に示したとおりである。

当該フレームワークにおける経営戦略とは、企業がリスクおよびコンプライアンス管理を経営戦略と整合させ、関連するリスクを管理するために採用する手法や傾向を指している。一方、経営管理とは、事業部門におけるリスクおよびコンプライアンス管理の実施方法、また、当該管理が業務プロセスや企業文化にいかに関わり込んでいるかについての組織的仕組みを指している。業績は、リスクおよびコンプライアンスプロセスの有効性の評価、さらには、監督および管理業務における潜在的な盲点の特定に必要な不可欠な業務上および計画上の実績の計測値を指している。

私たちは今回、経営戦略に重点を置いた。なぜなら、コンプライアンスと経営戦略との連携により、コンプライアンス・倫理に関する企業文化と、規制要件や倫理基準を順守するための管理プログラムの双方に対して、戦略的基盤を提供することが可能となるからである。コンプライアンス責任者がコンプライアンス管理を経営戦略と整合させない限り、コンプライアンスを業務プロセスに効率的に組み込むこと、および戦略目標に対しコンプライアンスの取り組みの有効性評価を実施することは困難となる。本調査では、効果的なコンプライアンスと企業倫理プログラムを構成する三つの戦略的要素に焦点を当てることによって、最高倫理コンプライアンス責任者やその他のコンプライアンス責任者に対して、コンプライアンス・企業倫理プログラムの戦略的基盤を構築する際の基準となる有意義な情報を提供することを目的としている。当該フレームワークにおける経営管理および業務の監督の要素については、今後の調査において詳細に考察し

ていく。これらも効果的なコンプライアンス・企業倫理プログラムを推進する上で必要不可欠な要素である。

図1:PwCのコンプライアンスと企業倫理フレームワーク



2016年度コンプライアンス調査の要約

経営戦略および日常業務にコンプライアンスを組み込むには、まず、経営者の姿勢の確立、リスク管理部門などとの連携によるコンプライアンス・企業倫理に係るリスクアセスメントの実施、規制事項に対して信頼性の高い監督と責任を果たすための仕組みの構築を効果的に行うことが不可欠となる。



経営者の姿勢: 戦略的関与

上級経営職はコンプライアンス・企業倫理プログラムを支援しているが、それらのプログラムの責任者となっている者は少ない

98%の調査対象企業は、上級経営職がコンプライアンス・企業倫理に対してコミットしていると回答した

55%は、上級経営職がプログラムを必要に応じてのみ監督している、またはコンプライアンス・企業倫理の監督業務の大部分を権限移譲していると回答した

計測の不備によって、責任者の関与が低下する可能性がある

48%の調査対象企業は、「経営者の姿勢」を評価していると回答した

コンプライアンスを事業戦略に整合させるため、コンプライアンス責任者は戦略的な議論により積極的に関与する必要がある

36%の調査対象企業は、事業戦略策定に「実質的に関与している」もしくは「主要な役割を担っている」と回答した



リスクアセスメント: 組織的アプローチ

コンプライアンス・企業倫理の業務は、他のアシュアランス部門の業務との整合が取られているが、連携をより一層高める余地がある

54%の調査対象企業は、ERMの取り組みに加え、コンプライアンス・企業倫理に係るリスクアセスメントを実施している

リスク評価において、コンプライアンス・企業倫理チームは重要な「ボトムアップの」情報が欠如している可能性がある

21%の調査対象企業は、リスク評価に必要な情報収集のために従業員調査を活用していると回答した

コンプライアンスリスクのオーナーとしてのビジネス部門の巻き込みは不十分

67%の調査対象企業は、コンプライアンス・企業倫理関連リスクのオーナーを特定するためのプロセスを有している

法務またはコンプライアンス担当部署は、頻度の最も高いコンプライアンス・企業倫理関連リスク**17のうち11**のオーナーとなっている



監督と責任: 専任体制の確立と効率性の追求

取締役会レベルの監督委員会を設置することによって、コンプライアンスと倫理により一層重点が置かれていることが明らかになった

20%は、コンプライアンス・倫理に特化した取締役会レベルの委員会を設置している

事業部門の専任のコンプライアンス責任者は、業務の監視に鋭く焦点を当てている

72%は、事業部門や他の部門などに所属する専任のコンプライアンス責任者を有している

89%は、コンプライアンスモニタリングを主な責任領域として選択した

社内のコンプライアンス委員会はより効率化されている

社内の委員会が担当する業務の**14の活動のうち11**がより効率的に実施されている



経営者の姿勢

上級経営職がコンプライアンスおよびコンプライアンス・企業倫理プログラムに個人的および組織的な関与を示し、この関与があらゆる管理職レベルに浸透した場合に、企業は効果的な経営者の姿勢を確立したことになる。

幹部の関与 上級経営職は、自社のコンプライアンス・企業倫理プログラムを支援しているようだが、自社のプログラムに積極的に関与する責任者は少数のみのようである。本調査の調査対象企業の圧倒的多数(98%)は、上級経営職は少なくともコンプライアンスと企業倫理に関与していると回答した。しかし、調査対象企業の大半(55%)は、上級経営職は必要に応じてのみコンプライアンス・企業倫理プログラムの監督を行うか、監督業務の大部分を権限委譲していると回答した。この差異は、組織のコンプライアンス・企業倫理プログラムにおける上級経営職の役割に対する従業員の認識に影響を与えるものである。現に、調査対象企業の16%のみが従業員の視点から見るコンプライアンスおよび企業倫理の「擁護者(champion)」はCEOであると回答している。

計測 幹部による自社のコンプライアンス・企業倫理プログラムへの関与が進まない理由には、一部計測の不備も考えられる。本調査において、自社では「経営者の姿勢」を評価していると回答した企業は、全体の48%のみであった。評価していると回答した企業のうち、24%のみが係る評価の一部に上級経営職のコンプライアンス・企業倫理の業績指標が含まれると回答している。幹部による当該プログラムへの関与について個別の計測を行っていない企業は、幹部による関与を促す機会を損失している。計測への指標の活用は、幹部が自身の関与についてより一層説明責任を果たすことに確実に役立つ。このことは、一部の革新的な企業において、コンプライアンス・企業倫理のスコアカードに指標を組み込む動機となっ

ている(図2)。このようなスコアカードによって、上級経営職とコンプライアンス・企業倫理責任者は双方共に、コンプライアンス行動と企業倫理に則した意思決定の文化の推進に最も関係する要素に重点を置き続けることができる。また、スコアカードは、上級経営職がコンプライアンス・企業倫理プログラムの状況、何より全従業員の状況をよりよく把握することを可能にする。さらに、優れた指標によって、成果を上げる活動に重点を置く一方で、効果のない活動を廃止することで、組織は効率性を高め、プログラムの有効性を改善することもできる。

幹部のコミュニケーション 上級経営職がコンプライアンス・企業倫理プログラムに関与していることを示す一つの方法に、経営陣と従業員の双方へのメッセージの伝達が挙げられるが、これにはさらなる対応が必要である。調査対象企業の82%は、上級経営職がコンプライアンスおよび企業倫理に係る文化の重要性について、従業員に対し公式にコミュニケーションを実施していると回答している。半数を上回る調査対象企業が、少なくとも四半期に1回はコンプライアンス・企業倫理関連トピックについて公式にコミュニケーションを実施しており、大半がEメールでのコミュニケーションを使用していると回答している。一方、特定の部門・従業員が参加する会議やビジネス部門ごとの会議の回答率が著しく低い結果となった(P6 図3)。このような公式のコミュニケーションは必要な手段であるが、コンプライアンスと企業倫理を日常業務に組み込む取り組みはより一層強化すべきある。しかしながら、本調査では、上級経営職の26%のみがコンプライアンスと企業倫理が日常業務のコミュニケーションに含まれていると回答した。

「プログラムの目標は、最終損益に影響するような不必要なコストや負担を上乗せせずに、戦略目標を阻害するグローバルなリスクを管理することである」

2016年度調査の調査対象企業

戦略的計画策定への関与 上級経営職の間で規制環境の厳格化への懸念が高まる一方で、コンプライアンス・企業倫理責任者による戦略的計画策定への広範囲な関与はいまだに実現していない。PwCの「第19回世界CEO意識調査」では、CEOが引き続き規制の複雑性の増大に関して大きな懸念を抱いていることが判明した。実際に、CEOの79%は、過剰な規制が組織の成長見通しに最大の脅威をもたらしていると回答した。これにより、4年連続して規制に関する懸念が提起されたことになる。その一方で、対前年比では、引き続きコンプライアンス責任者が自社の戦略的な計画策定に積極的に関与していないことが明らかになっている。調査対象企業の36%のみが、組織内の戦略策定において「実質的に関与している」もしくは「主要な役割を担っている」と回答した。これは、調査対象企業の35%が年間の経営戦略策定に関与していると回答した2015年度の調査結果とほぼ変わらない結果である。

図2:コンプライアンスと企業倫理に関する幹部のスコアカードの例

私たちは、革新的なクライアントが作成した類似のスコアカードから、下記に示すコンプライアンスと企業倫理に関する幹部スコアカードを作成した。これは、企業が経営層に対して、自身のコンプライアンス・企業倫理プログラムにおける役割についてどのように説明責任を担わせているかを表した優れた例である。

スコアカードの利用方法としては、まず経営層が自己格付を実施し、これに続き、コンプライアンス・企業倫理担当部署が無記名の格付を実施する。これは、多数の企業が実践している業績管理プロセスとして一般的な方法である。幹部の対応が不十分であることが判明した場合、最高倫理コンプライアンス責任者は幹部のコンプライアンス責任者としての習熟度を高めるために設計された行動計画を共同で策定することも考えられる。対前年比で改善が見られなかった場合、個人のインセンティブ報酬に影響が及ぶ、あるいは、幹部CEOもしくは取締役会から責任を問われることも考えられる。

コンプライアンス・企業倫理プログラムの要素	関連する指標	幹部の自己評価	コンプライアンス・企業倫理担当部署による格付
経営者の姿勢： コミュニケーション	1) コンプライアンスと企業倫理の伝達事項を従業員への広範囲なコミュニケーションおよび日常的な従業員とのやりとりに組み込んでいる		
	2) 従業員に倫理的行動とコンプライアンス行動の重要性について定期的に確認し、懸念事項を提起し、会社の非報復方針について確認している		
	3) 企業価値をモデル化し、日常的な意思決定および懲戒処分の実行時における倫理的行動とコンプライアンス行動を明らかにする		
執行と規律： 経営資源と業績の管理	1) コンプライアンスと企業倫理関連の成功を常に認識し、コンプライアンスと企業倫理関連違反に対し一貫して規律付けを実施する		
研修	1) 3カ月の間にコンプライアンスと企業倫理の研修の受講修了率95%を達成する		
監視、分析および対応	1) コンプライアンスと企業倫理関連のインシデントの件数を、従業員100人につき5件未満に維持する		
	2) 是正措置の策定を、一貫性をもって適時に実施する		
監査	1) 確実に監査を適時に完了させるべく、コンプライアンスと倫理関連の監査に全面的に協力する		

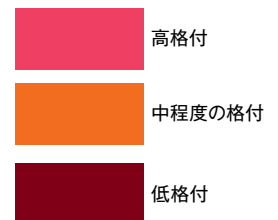
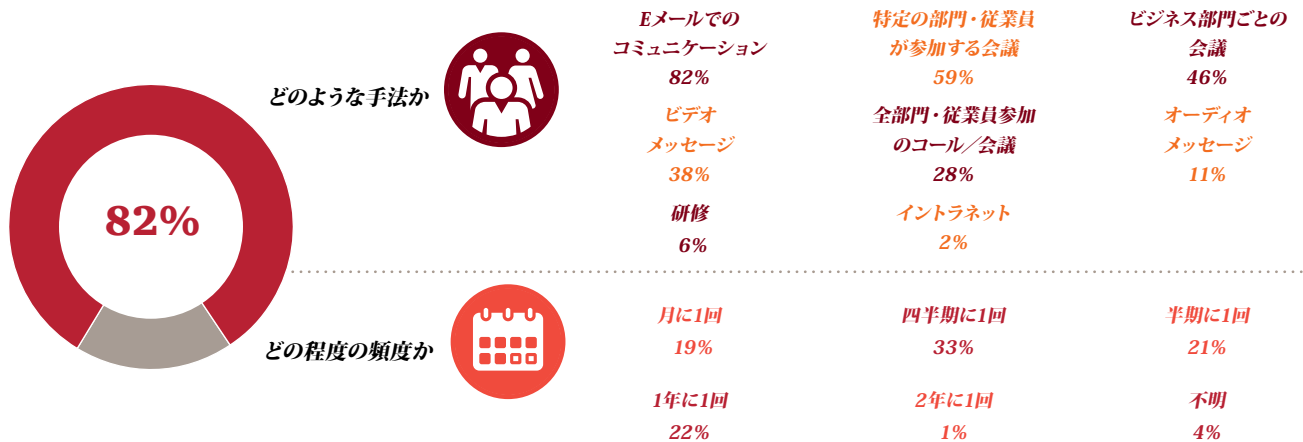


図3:コンプライアンスおよび企業倫理に関する幹部によるコミュニケーション

コンプライアンスおよび企業倫理関連トピックについて、従業員に対して公式にコミュニケーションを実施している上級経営層



新商品およびサービスの開発の初期段階からコンプライアンスを関与させるように、企業文化を変革することに重点的に取り組んでいる

2016年度調査の調査対象企業

コンプライアンスおよび企業倫理の責任者は、経営戦略策定への関与を強める方法について検討すべきである。これによって、コンプライアンス部門の認知度が高められ、当該部門がコンプライアンス・企業倫理関連リスクを予測し、軽減することが可能になる。PwCの2016年度のRisk in review調査では、リスク担当役員の78%が上級経営層はコンプライアンス問題がどのように業務に影響を与えるかについてよりフォワードルッキングな見通しを持つことを望んでい

ると回答したが、一方で、自社のコンプライアンス部門が潜在的な成長の阻害要因に積極的に対処している確かな実績があると回答したのは49%のみであった。

コンプライアンスおよび企業倫理の責任者による事業戦略への関与は、自身の戦略策定プロセスに対する関心を明示的に示し、コンプライアンスと企業倫理を事業戦略に織り込むべき理由を示したビジネスケースを提示することから始まる。最高倫理コン



実践的な経営者の姿勢

PwCのあるクライアントの最高倫理コンプライアンス責任者は、最近CISOと協力して、取締役会に対してデータセキュリティ違反の危機管理の訓練を行った。当該最高倫理コンプライアンス責任者は、取締役会向けの事前資料にデータ漏洩を批判的な論調で書いている架空の新聞記事を含め、取締役会メンバーに対して自宅(場合によってはタブレットPC)でこのニュースに気付いた時のことを想像するよう指示した。取締役会で、最高倫理コンプライアンス責任者は模擬の危機管理シナリオを実施し、取締役会メンバーに対して、会社の既存の計画の欠点を指摘し、さらに提示された問題に直面した際の上級経営職の行動または不作為について異議を申し立てた。この現実的に起こり得るシナリオの再現は、取締役会を重大なリスク管理に積極的に取り組ませた一方で、当該最高倫理コンプライアンス責任者が取締役会および上級経営層の他のメンバーと共に企業にとって重要な戦略的人員であるという地位を固めることに役立った。

「私たちの最優先事項は、事業部門にとって信頼できるアドバイザーとなり、プロセス改善を通じて付加価値を提供することである」

2016年度調査の調査対象企業

ライアンス責任者は、自身が幹部レベルの会議の参加者に公式に含まれない場合、戦略的な優先事項が議論される部門別会議や運営計画会議を通じて事業戦略に関する議論に参加することは可能であろう。これによって、コンプライアンス責任者は事業戦略策定プロセスに組み込まれ、長期的に当該戦略策定会議の主な参加者として定着し、同時に組織にとっての自らの存在価値を向上させることが可能となる。また、最高倫理コンプライアンス責任者は、取締役会や監査委員会との交流などの機会を生かし、自身がこうした議論に公式に関与することの価値を証明することも可能である。

取締役会の認知度 コンプライアンス・企業倫理機能の取締役会や上級経営層からの認知度は、一貫して向上している。調査対象企業の63%は、取締役会が自社のコンプライアンスと企業倫理の業績に関する報告を少なくとも四半期に1回受け取っていると回答し、調査対象企業の67%は、上級経営層が同様の報告を少なくとも四半期に1回受け取っていると回答した。戦略的思考家および信頼できるアドバイザーとしての地位を向上させるため、コンプライアンス責任者は、取締役会への報告および取締役会議に対し従来以上に戦略的な要素を提供することを検討すべきである（「検討すべき事項 — 取締役会への報告」を参照）。コンプライアンス戦略を事業戦略に関連付け、その文脈から分析結果や洞察を提示し、問題



検討すべき事項 — 取締役会への報告

最高倫理コンプライアンス責任者は取締役会に対し、ホットラインの指標、研修データおよびリスク評価結果などの基本的なコンプライアンス・企業倫理プログラムの統計値を最低限報告することが一般的である。また、最高倫理コンプライアンス責任者は通常、リスクが高い内部のコンプライアンスと企業倫理の調査(会社への潜在的な評判および財政的被害にかかわる多額の損害、幹部レベルの管理にかかわる損害、会計・金融詐欺にかかわる損害など)についてより詳細な概要説明を行う。より成熟したプログラムを有する企業の最高倫理コンプライアンス責任者は、(a)特定のコンプライアンス・企業倫理リスクを深く掘り下げ、(b)リスク固有のトピック(贈収賄防止および汚職防止など)もしくはより一般的なコンプライアンス・企業倫理のトピック(連邦量刑ガイドラインに定められたコンプライアンスプログラムに係る基準および取締役会のコンプライアンスと企業倫理の最近のヘッドラインや動向に関連した義務と責任など)について取締役会を教育し、(c)最近のコンプライアンスや企業倫理に関するヘッドラインや動向について取締役会に概要説明を提供し、(d)会社の年次コンプライアンス・企業倫理プログラムの計画を提示し精査する。

点に率先して取り組むことによって、最高倫理コンプライアンス責任者は、より積極的かつ公式な参加の機会が与えられることになるだろう。



リスク評価

リスク評価は、効果的なコンプライアンス・企業倫理プログラムを実現するための根幹である。大手企業は、コンプライアンス・企業倫理リスクの評価を少なくとも年に1回実施するための公式な手法を策定している。それらの企業はリスク評価結果を利用して、方針や手続き、研修、監査および監視などを含む自社のコンプライアンス計画を策定・修正している。企業は自社の業務に適用される新規または改定法令を適時に特定し、それらに対応している。

規制要件は、金融サービス業における市場行動に係る規制から、リテール・消費者市場における食品の安全に関する最新情報まで、経済の全てのセクターをまたがって増加している。各種規制の新設は複雑性の増大と追加的なリスクをもたらす。このことから、PwCは、リスクや規制の複雑性についての明確かつ信頼性のあるガイダンスは、2016年以降の企業の事業運営に必要不可欠な11の要素のうちの一つであると考えている(図4)。しかし、多くの企業にとって、複雑さが増す規制は、規制当局による監督水準の上昇との結びつきにより、コンプライアンスと企業倫理の管理をより困難なものに、場合によっては非効率なものに陥らせている。

「当社のリスク評価プロセスはERMと整合しているため、より一層、リスクに基づいた監査とコンプライアンスモニタリングを実行することが可能である」

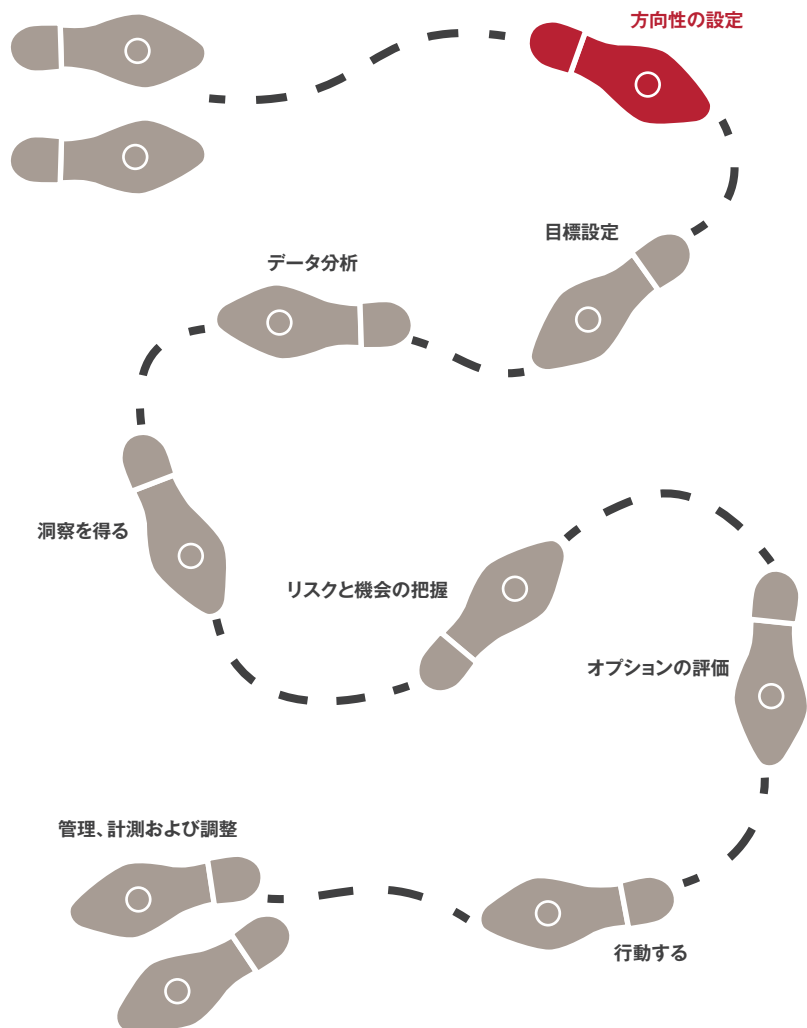
2016年度調査の調査対象企業

リスク担当部門間の整合性 リスクの特定と生産性の双方を向上させる取り組みにおいて、多くのコンプライアンス・企業倫理グループは、自らの業務を社内の他のアシュアランス部門の業務と整合させている。業務を整合させることによって、グループ間の重複した作業が削減され、事業部門が不必要なリスク管理業務を行うことを回避することに役立つ。しかし、他部門との協力的な取

り組みは、必ずしも常にコンプライアンス・企業倫理チームのニーズを十分に満たせるわけではない。調査対象企業の約5分の4は、自社に全社リスク管理(ERM)プロセスが設定されていると回答し、また、調査対象企業の大半が、ERMプロセスの対象リスクが含まれていると回答した(図5)。しかし、調査対象企業の54%は、自社のコンプライ

図4: PwCが提示する事業運営に必要不可欠な要素:リスクおよび規制の複雑性への対処

第一歩を踏み出し、方向性を設定する。成功への最初の一步は、変化を不可避なものとして受け入れるために、全社的な方向性を設定することである



アンス・企業倫理リスクに完全に対処するために、少なくともいくつかの追加的なコンプライアンス・企業倫理の固有リスクの評価を実施する必要があると回答した。

グループ間の協力や協調は、コンプライアンス・企業倫理プログラムの成功の鍵となるが、これらの取り組みは効率的で、プログラムと企業の生産性を向上させるものでなければならない。グループ間の協調は、初期には多大な時間と人的資源の投資が必要となる場合があるが、共通のフレームワークを構築し繰り返し可能なプロセスを導入することで、長期的にはグループの効率性を高め、同時に業務の負担を軽減することが期待できる。今日、調査対象企業のわずか54% (ERMで実施される以外に追加的なリスク評価を実施している割合と同様) が、コンプライアンス・企業倫理のリスク評価で使用するフレームワークは自社のERMプロセスで使用するフレームワークと整合していると回答している。

リスク評価手法 さらに、コンプライアンス・企業倫理チームは、リスク評価業務を実施する際に、企業のトップに大きく依存しているが、中間管理層や一般従業員から有益な情報を取得することを怠っている可能性がある。調査対象企業の大半は、自社のリスク評価プロセスには、経営陣へのインタビュー(59%)および(または)取締役会/経営陣からのインプット(55%)が含まれると回答した。しかし、調査対象企業の21%しか、従業員調査をリスク評価プロセスにおいて活用していない。コンプライアンス・企業倫理リスク評価のインプットを経営幹部からのものに限定してしまうと、特定のリスクの識別やエスカレーションを行う上で極めて重要となりうる潜在的な業務上の問題やフロントの従業員が抱える問題を見落としてしまう恐れがある。

理想的には、リスク特定の可能性の向上やリスク特性の真の理解のため、コンプライアンス・企業倫理リスク評価には、組織内の複数のレベルの従業員からのインプットが

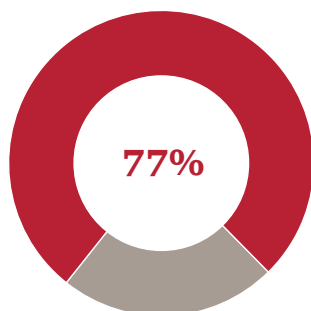
「当社の最優先課題は、コンプライアンスリスク管理プロセスと全社リスク管理プロセスとの整合性を高めることである」

2016年度調査の調査対象企業

含まれるべきである。PwCは、このようなアプローチを実現するためには、「トップダウン型リスク評価」および「ボトムアップ型リスク評価」の双方を実施する必要があると考えている(P10 図6)。(「検討すべき事項 - リスク評価の検討事項」を参照)

図5:コンプライアンスと企業倫理のニーズのERMの対象範囲

自社でERMプロセスを構築・実践していると回答した調査対象企業



貴社のERMプロセスは、コンプライアンスおよび企業倫理関連リスクを包含していますか



88%がコンプライアンスおよび企業倫理関連リスクを包含していると回答した



9%はコンプライアンスおよび企業倫理関連リスクを包含しないと回答した



2%は不明と回答した

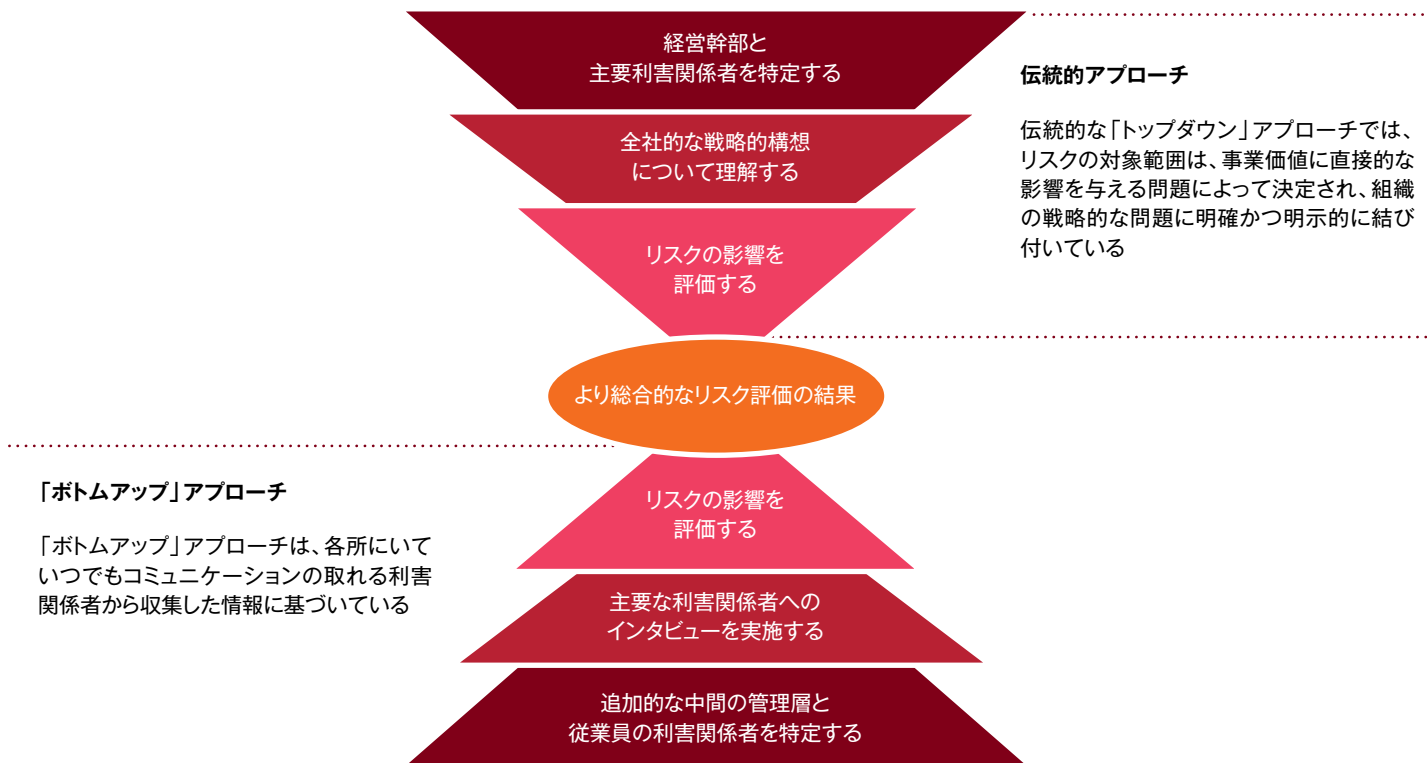
リスクオーナー 効果的なリスク評価と統制プログラムの実施において不可欠なのは、組織内で特定のリスクに対して責任を有する人物を特定することである。これは常に容易にできるとは限らない。調査対象企業の67%は、固有のコンプライアンスと企業倫理関連リスクのオーナーを特定するプロセスが整備されていると回答した。しかし、企業が日常的にこれらのリスク領域を管理する際に、法務および(または)コンプライアンス・企業倫理機能に過度に依存している可能性がある。



検討すべき事項 — リスク評価の検討事項

リスクオーナーだけではなく一般従業員も関与する調査およびインタビューを実施することにより、企業は個別のリスク分野における強み、弱み、機会の優先順位付けを行い、事業部門ごとにトップリスクを特定し、また、リスクに対処するための長期的ロードマップを提示することが可能になる。トップダウンおよびボトムアップの双方向から発見事項を洗い出すことにより、リスクを各事業部門の監視下に置くことが可能になるとともに、取締役会や監査委員会が自社の事業遂行に伴うリスク全般を把握し、また、それらを適切に軽減することが可能となる。加えて、取締役会や監査委員会がコンプライアンス・企業倫理関連リスク評価の結果を共有することによって、リスクオーナーの説明責任はより一層明確なものになる。また、リスク評価に関する報告が取締役会や監査委員会にとって重要であることが明らかになれば、リスクオーナーは、自らの役割と責任をより真摯に受け止めるようになる。

図6: トップダウン、ボトムアップのリスク評価



「現在、適用対象となる全てのコンプライアンス要件を特定し、オーナーを任命するための方法を開発している」

2016年度調査の調査対象企業

調査対象企業に、組織における17の異なるコンプライアンス・企業倫理関連リスクを誰が「所有」するかを特定する質問を行った(図7)。これについて、法務もしくはコンプライアンス・企業倫理担当部署がリスクオーナーであるとする回答が上記の17のうちの11のリスクにおいて多数を占めた。800以上のコンプライアンス調査の調査対象企業のうち、事業部門がコンプライアンスリスクのオーナーであるとした回答者はほとんどいなかった。通常、法務および(または)コンプライアンス・企業倫理部門が直接管理する特定のコンプライアンス・企業倫理関連リスク(贈収賄や汚職など)があるが、理想的には、事業部門は、輸出入コンプライアンスおよび政府の契約など、多数のコンプライ



実践的なリスク評価

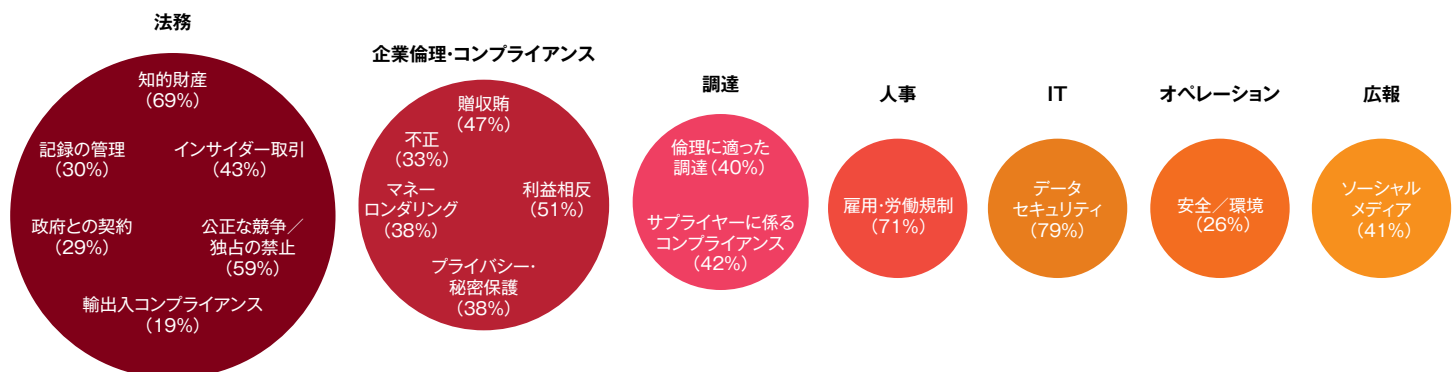
コンプライアンス・企業倫理関連リスクの評価は、新規獲得企業の統合プロセスにとって、重要であるが多くの場合に見過ごされがちな一要素である。買収に意欲的なPwCのあるクライアントは、この課題に対処するために新たなリスク評価プロセスを策定した。まず、最高倫理コンプライアンス責任者は、M&A デューデリジェンスチームの一員となり、買収の検討に当たって当該企業が評価した全般的な買収基準の策定に貢献する。買収前に、当該企業は取引完了後に新規子会社を統合するための30日・60日・90日計画を策定する。買収後には、当該30日・60日・90日計画の一部として、コンプライアンス・企業倫理チームが新規関連会社の本社に出張し、関係会社固有のコンプライアンス・企業倫理リスクの評価を実施する。係る評価結果は会社全体の連結リスク評価結果に含まれる。

アンス・企業倫理関連リスクを所有すべきであり、法務および(または)コンプライアンス・企業倫理チームが事業部門のリスク管理の取り組みを監督し、支援を提供すべきである。概して、コンプライアンス・企業倫理機能の検討を行うに当たって、各リスクのオーナーシップのあり方が、コンプライアンス・倫理機能を日常的にどのように構築し運営

すべきかを決定する際に重要な役割を果たすことは明白である。事業部門が多数のリスクを所有している場合、本社のコンプライアンス・企業倫理部門は、調整役としての役割を果たすことになることが考えられる。本調査から明らかになったように、コンプライアンス部門が大半のリスクを所有する場合、コンプライアンスの中核機能は事業部門へ

図7:コンプライアンス・企業倫理関連リスクの主な「オーナー」

それぞれのリスクは、「オーナー」として最も多く選択された部署に割り当てられる。括弧内の数値は、係る部署を「オーナー」として選択した調査対象企業の割合を占めている。円の大きさはそれぞれのリスクについて言及された数の多さを表している



の指導において積極的な役割を担うことになり、コンプライアンス人員の大幅な増加、さらにより多くの資金獲得のための十分な根拠を得ることにつながるだろう。

「本年度の最優先課題は、コンプライアンス要件と、オーナー、方針、統制およびその他の情報との関連付けを行うことである」

2016年度調査の調査対象企業





監督と責任

先進的なコンプライアンス・企業倫理プログラムにおいては、取締役会、コンプライアンス部門、コンプライアンス委員会および上級経営層のメンバーの監督責任と説明責任が明確に定義されている。また、報告体制の整備によってこれらの監督責任と説明責任が支えられ、関連情報が定期的かつ適切に共有されている。

事業部門のコンプライアンスの役割 地政学的な圧力とそれに伴う規制の増加によって、コンプライアンスプログラムにおいて「規則」により焦点が当てられ、コンプライアンスの確保がさらに重要視されるようになった。この傾向は、企業がどのように自社のコンプライアンス業務を行うビジネス部門や他の管理部門などの従業員を活用するかに関する本調査の結果によって説明可能である。調査対象企業の72%は、ビジネス部門や他の管理部門などにコンプライアンス専任職員がいると回答した。当該コンプライアンス責任者がどのような責任を担っているかという質問に対し、他の責任分野の回答より多くの調査対象企業によって選ばれたのは、コンプライアンスモニタリング(89%)であった(図8)。この回答は、本調査において事実上全ての業界から得られたものである。この結果から、企業は法令へのコンプライ

アンスを重視しているだけでなく、リスク許容度や、リスクを許容可能な範囲に収めるためのモニタリングに、より敏感になりつつあることを示していると考えられる。

取締役会レベルのコンプライアンス・企業倫理委員会 監査委員会がコンプライアンス・企業倫理プログラムを監督するとしている企業が大多数を占める(65%)一方で、意外なことに、調査対象企業の20%が、自社の取締役会がコンプライアンス・企業倫理プログラムの監督を行うために個別の独立したコンプライアンス・企業倫理委員会を設置していると回答している。企業のコンプライアンス・企業倫理プログラムの範囲が拡大したため、適切な監視水準を確保するために、取締役会は、別途コンプライアンス・企業倫理委員会を設置することが必要であるとの考えが普及してきているのかもしれない。

相対的に重視される倫理 増加の一途をたどる規制に対応するために「規則」により焦点が当てられる一方、その結果として、倫理への関心は高まっていない。本調査によると、調査対象企業の9%は、最高コンプライアンス責任者とは別に専任の最高倫理コンプライアンス責任者を任命しており、33%は、最

「当社は、コンプライアンス機能に関してハイブリッド構造を導入している。コンプライアンスに係る全体の指針を与え、組織の監督について調整を行う業務は中央集権的に実施するが、コンプライアンス導入に係る説明責任は、当該ルールの実施対象となるビジネスユニットが担っている」

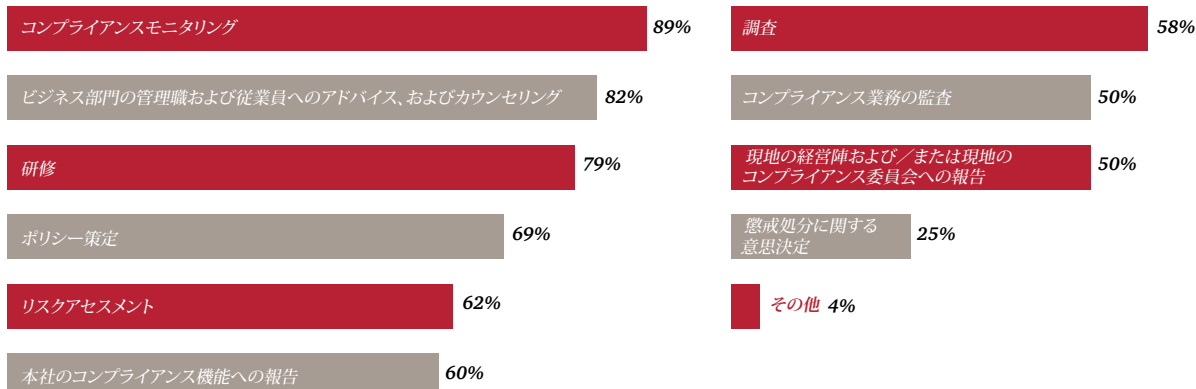
2016年度調査の調査対象企業

高コンプライアンス責任者が最高倫理コンプライアンス責任者を兼務している。一方で、調査対象企業の大半(56%)は、最高倫理コンプライアンス責任者を任命していない。

企業倫理に対する責任についての組織構造は、企業や業界によって大幅に異なりうるものであり、むしろ異なるべきであるが、組織内に企業倫理責任者としての役職が存在していないことは、組織が企業倫理に十分に組み込んでいないことの証しの一つと考えられる。しかし、国内および海外の地政学的な不確実性がどのように展開するかによっ

図8:事業部門のコンプライアンス担当者の役割

コンプライアンス業務を行うビジネス部門や他の管理部門などの役割および責任について、該当するものをお選びください



「健全な組織の倫理的風土に支えられた規制コンプライアンスを実現するために、努力を重ねている」

2016年度調査の調査対象企業

て、振り子が戻り、規制上の要求が減少する可能性がある。この場合、企業は企業倫理をより重視することに大きな関心を寄せ、企業倫理に重点を置く能力が高まることが考えられる。だが実際は、主要なコンプライアンス・企業倫理プログラムはその両方の側面に焦点を当てているため、振り子が振れる余地はない。

報告体制 本調査のデータから、多くの企業において、コンプライアンス・企業倫理部門は組織的に最高法務責任者に報告を実施していることが明らかになった。この報告体制は、36%の企業で構築されており、これは2015年度比で5ポイントの上昇となっている。コンプライアンス・倫理機能と法務部門との結びつきは、コンプライアンス・倫理機能が、とりわけ規制の厳しい業界においては、規制コンプライアンスに重点を置いていることを示している。コンプライアンス機能が法務部門に属する場合、従来のコンプライアンスの法的な側面を超えて、企業倫理の監督や事業戦略への関与を強化するなど、コンプライアンス機能を拡大する試みはより困難になる可能性がある。一方、コンプライアンス機能が法務分野に根ざしている企業では、最高法務責任者の幹部や経営層の一員としての地位を活用して、コンプライアンス責任者から追加的な戦略的インプットを得ることが可能となる場合もある。

社内のコンプライアンス委員会 組織がそれぞれのコンプライアンス・企業倫理関連業務の実効性を向上させるために取り組む領域の一つとして、社内のコンプライアンス委員会が挙げられる（「検討すべき事項 — コンプライアンス委員会」を参照）。本年度、社内のコンプライアンス委員会を設置していると回答した企業数は2015年度と比較して減少した（図9）。しかし、当該委員会を設置していないと回答した調査対象企業のうち、大半（55%）は、コンプライアンスリスクやリスク全般を監督する責任を有する別の経営委員会が設置されていると回答した。重複する委員会を廃止、もしくは理想的には一切設置しないことによって、企業はコンプライアンスと企業倫理のリスク管理における効率性を高め、他のリスク担当機能との連携を強化することを企図していると思われる。

さらに、組織内にコンプライアンス委員会が設置されている企業では、当該委員会が担う活動内容を精緻化しているようである。本調査の一環として、調査対象企業に当該委員会が定期的実施している活動について質問を実施した。



検討すべき事項 — コンプライアンス委員会

本調査から、コンプライアンス委員会はコンプライアンス支援活動のうち、より少数の活動に注力していることが明らかになった。本調査から得られたもう一つの示唆は、委員会メンバー（特に、事業部門を代表するメンバー）の構成が、リスク管理の実効性を高める事業部門との関係強化を実現するための鍵となるということである。最近の企業の動向として、コンプライアンス関連業務への対応において、コンプライアンス・企業倫理の担当者を増員するのではなく、委員会メンバー自身が当該業務を引き受ける傾向が見られる。例えば、委員会メンバーが、事業部門（または機能）における研修の履修状況のフォローアップ、コンプライアンスリスク評価、あるいは、コンプライアンス違反やその他の問題事項発生後に脆弱と見なされたコントロールの軽減に対し責任を有する事例も見られる。詳細情報については、PwCペーパー「コンプライアンスに係る組織構造のトレンド (Trends in compliance organizational structures)」(2016年5月公表)を参照のこと。

調査対象企業による回答は、14の活動内容のうち11において、2015年度より実施頻度が低いというものであった(P16 図10)。同時に、従来よりも多くのコンプライアンス委員会が、「コンプライアンス関連の重要業績評価指標(KPIs)の結果のレビュー」、「コンプライアンスプログラムの有効性に関する年次レビュー」および「コンプライアンス規程類の策定・改定に関する承認」を実施していることが分かった。より少数の活動に多くの時間を集中することで、コンプライアンス委員会は、各取り組みの効率化、有効性の向上および他の委員会やグループとの重複業務の削減を試みていると考えられる。

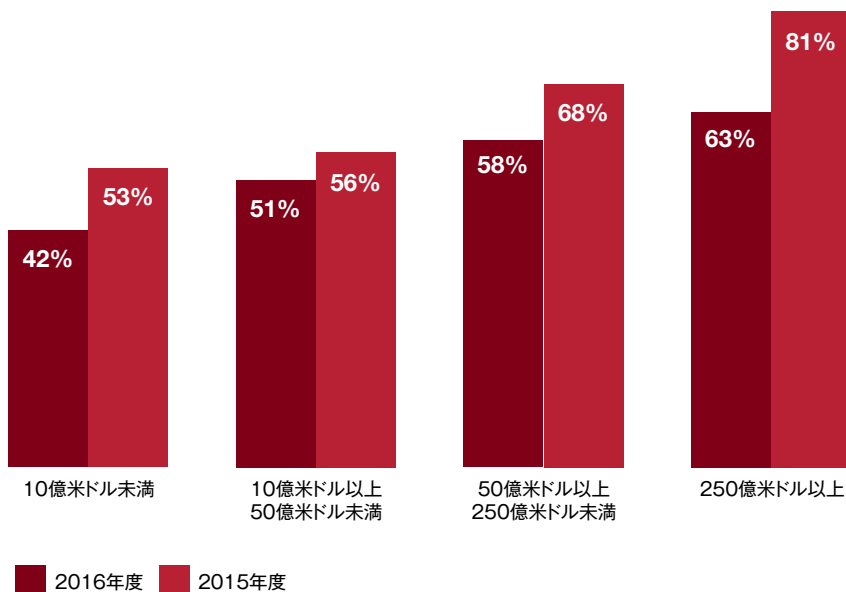


監督と責任の実践

企業は、事業部門に専任のコンプライアンスと企業倫理責任者を指名する際に、さまざまな方法を取っている。一部の企業は、「調整役」または「大使」の役割を設置している。これは、通常は、事業部門の責任者で、本社または企業のコンプライアンス・企業倫理機能への公式な報告ラインはなく、追加的な責任を引き受けた人物である。ある組織では、コンプライアンスと企業倫理の「擁護者(champion)」は有志であり、その後上級経営層によって正式に指名される。当該擁護者の役割は、独自の地位と見なされ、擁護者は、さまざまなコンプライアンス・企業倫理の活動を支援し、事業部門の担当者にアドバイスを提供する。通常、当該人物は監視、または調査にさえも関与しないが、その存在は事業部門にコンプライアンスと企業倫理を組み込むための重要なツールとなる。

図9:企業規模ごとの社内のコンプライアンス委員会

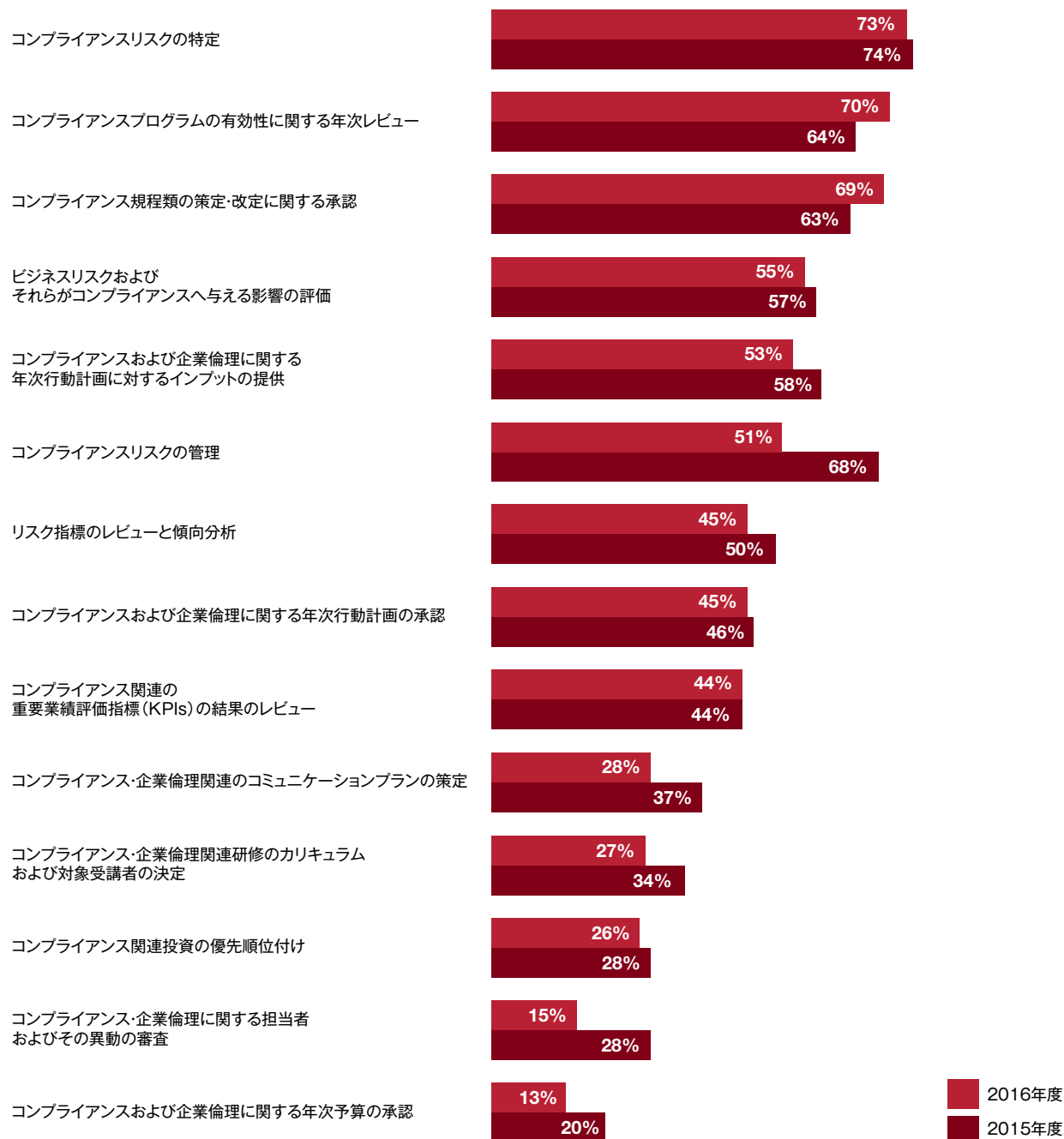
貴社においては、コンプライアンス業務推進を支援するコンプライアンス委員会が設立されていますか



52%
の企業が、社内のコンプライアンス委員会を設置している。2015年度は、64%であった

図10:社内のコンプライアンス委員会が実施する活動

コンプライアンス委員会の活動内容について、該当するものを全てお選びください





コンプライアンスに対するコミットメントが最も高い企業に関する考察

2016年度コンプライアンス調査において初めて、PwCはコンプライアンスに対する組織的な関与を計測・モニタリングするための指標を策定した。当該指標は、コンプライアンスと企業倫理に対する上級経営層の個人的な関与と組織的な関与に関連する五つの質問に基づいたものである。当該指標により、一定期間にわたって把握可能なスコアが提供される。




2016年度コンプライアンス調査の全調査対象企業の平均指標スコアは、スコアの想定範囲が2～10であるところ、7.10であった。当該スコアは、最高コンプライアンス責任者または最高倫理コンプライアンス責任者を設置している企業数の増加、および経

営層による公式なコミュニケーションの実現に向けた取り組みなどにより、全体として押し上げられている。一方で、上級経営層によるコンプライアンスおよび企業倫理に対する支援に関する項目におけるスコアが全体的に低かったこと、また、コンプライアンス・企業倫理部門による戦略的計画への関与が欠如していたことにより、スコアの上昇は相殺されている。

各指標の総合スコアに基づき、企業を高、中、低に分類した。指標が高い企業(すなわち、指標から経営層のコンプライアンスへの関与度がより高いと読み取れる企業)は、本調査で検討された三つの要素(図11)についてのスコアが並外れて高い。

PwCのデータから、上級経営層がコンプライアンスにより深く関与している企業(すなわち、より高い指標スコアを獲得している企業)では、コンプライアンスの管理を事業戦略と日常業務の双方に組み込むための対応策をより重点的に講じている。これらの企業では、「経営者の姿勢」が有効に示されており、他のリスク管理機能と効率的に連携して倫理リスクを評価し、規制上の問題への対応に高い信頼を置くことができるガバナンス・監督体制が整備されている。

図11:コンプライアンス・企業倫理へのコミットメントが高い企業が高スコアを獲得しているエリア

		指標スコアが高い企業	全ての調査対象企業
経営者の姿勢 	事業戦略の策定において、コンプライアンスおよび企業倫理担当部門は、戦略の策定・実行の全段階において実質的に関与している	33%	18%
	上級経営層は、月に1回コンプライアンスおよび企業倫理についての企業文化やその他コンプライアンス関連トピックの重要性について、従業員に対して公式にコミュニケーションを実施している	27%	19%
	経営者の姿勢を評価している	63%	48%
リスク評価 	ERM プロセスを構築している	84%	77%
	コンプライアンスおよび企業倫理のリスク評価を実施している	79%	66%
	コンプライアンスおよび企業倫理関連リスクのオーナーを特定するための所定のプロセスがある	78%	67%
監督と責任 	コンプライアンス業務推進を監督または支援するコンプライアンス委員会が設立されている	61%	52%
	ビジネス部門や他の管理部門などの従業員は、フルタイムのコンプライアンス専任職員である	66%	58%



まとめ

コンプライアンスオフィサーが、複雑化するリスク体系や絶えず変化する規制要件への対応など、厳しい課題に直面していることは確かである。コンプライアンスを事業戦略と結びつけることにより、コンプライアンスと倫理に係る企業文化の構築、および対象法規制や倫理的基準の順守を確保する企業の取り組みに対し、戦略的基盤が提供される。

「経営者の姿勢」は、まさに企業におけるコンプライアンスと倫理に対する姿勢を決定づけるものである。コンプライアンスと倫理がさらなる成熟段階に移行する局面においては、経営者の姿勢は特に重要となる。企業には、上級経営層によるコンプライアンスと倫理に対する関与を計測するためのより高度な手法を導入する余地が存在すると考えられる。

そのような機会を捉えることで、上級経営層によるコンプライアンスと倫理への関与およびコンプライアンスプログラムへの参画を深めることができるだろう。一方で、リスク管理は今後より広範な意味合いを持つものとなり、従来以上に複雑かつコストが掛かるものとなる可能性がある。コンプライアンス責任者は、全社的リスク管理の活用とより詳細なコンプライアンスリスク評価へのニーズとの間にバランスを見いだすべきである。そこにおいては、効率性が追求されることと同時に、取締役会と上級経営層が、コンプライアンスリスクの評価の妥当性やリスクオーナーの特定の適切さに確信を持っている状況が実現されていなければならない。

最後に、コンプライアンス監督体制は、企業が直面するリスクの違いによってさまざまである。しかし、取締役会レベルにおいてコンプライアンス・企業倫理委員会が設置されていることや、ビジネス部門のコンプライアンス責任者がモニタリングに重点を置いていることから分かるように、いずれの企業においても、実施されている業務のうち真に取り組むべきもの、および優先事項に重点が置かれていることが分かる。

適切な経営者の姿勢、事業戦略への関与、組織横断的なリスク評価、および重点的な監督に基づく強固な基盤を構築して初めて、最高コンプライアンス・倫理責任者は、コンプライアンスが企業に与える価値を高めることができ、また、企業の戦略目標に関連するリスクの管理、および効率性の高いコンプライアンスの推進に貢献することができる。



会社のコンプライアンス状況に関する五つの厳しい質問

1. 上級経営層は、コンプライアンス・倫理関連のメッセージの伝達に重きを置いているか
2. 上級経営層を、コンプライアンス・倫理へのコミットという視点から評価しているか
3. 既存のリスク評価プロセスを通じて、コンプライアンス・企業倫理管理の現状を十分詳細に把握し、必要な軽減活動の策定・執行を推進できるか
4. 会社のコンプライアンス・企業倫理部門の体制を通じて、重点的なリスク領域に対応するための重要な活動を真に実施・支援することができているか
5. 会社の取締役会と上級経営層は、コンプライアンス・企業倫理部門に対して有用な監督・支援を提供しているか

お問い合わせ先

PwCあらた有限責任監査法人

〒104-0061 東京都中央区銀座8-21-1
住友不動産汐留浜離宮ビル
TEL：03-3546-8450（代表）

ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部

丸山 琢永

パートナー
takuei.maruyama@pwc.com

石岡 秀之

パートナー
hideyuki.ishioka@pwc.com

原 誠一

パートナー
seiichi.hara@pwc.com

西川 嘉彦

パートナー
yoshihiko.nishikawa@pwc.com

辻田 弘志

パートナー
hiroshi.tsujita@pwc.com

村永 淳

パートナー
jun.muranaga@pwc.com

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに223,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.com をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2016年9月に発行した「PwC State of Compliance Study 2016: Laying a strategic foundation for strong compliance risk management」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/thoughtleadership.html

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.com/us/en/risk-assurance/state-of-compliance-study.html

日本語版発刊月： 2016年11月 管理番号： I201610-8

©2016 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.