コンプライアンス分析によるインサイトを解き放つ

モニタリングとテスティングの未来

kpmg.com

モニタリングとテスティング、調査、データ・アナリティクス、規制変更管理など、強化すべき倫理およびコンプライアンスの主要領域に関する**全業界のコンセンサス**

65%
モニタリングとテスティング

65%
調査

32%
データ・アナリティクス

32%
規制変更管理

出典：KPMG「2019 CCO Survey」（2019年4月）

モニタリングとテスティングの未来

自動化、新興テクノロジー、規制当局の期待の高まりによって、より戦略的で予測的な分析を行うためのコンプライアンス分析の活用がビジネス上の急務となっています。データ・アナリティクスはモニタリングや監視のみならず、リスクやオペレーション全般に対してもきわめて重要となっています。

本稿は、データ･アナリティクスや自動化によるコンプライアンス関連のモニタリング、テスティング、分析をどのように高度化するかに焦点を合わせています。KPMGの専門家が経営陣やステークホルダーとの協働で直接体験した戦略や実行から得たインサイトを含み、組織がコンプライアンスのモニタリング、テスティング、データ・アナリティクスの取組みの強化に役立つ重要な留意点を取りまとめています。これには以下が含まれます。

- データの状況を理解する：実践的アプローチ
- プロセス自動化：実効性とコスト削減
- 予測的なモニタリングとテスティングの実現：戦略的なインサイトを解き放つ

変革のためのビジネス事例

変革の原動力

- 「リアルタイム」のコンプライアンスおよびリスク管理に対する期待
- 市場での競争の激化および営業コスト削減の圧力
- あらゆる事業・ビジネス部門にわたるリスク管理および統制の統合

アクション

- **リスクとコンプライアンスを戦略的ビジネス目標に組み込む：**
  適正なリスク管理と法規制のコンプライアンスを戦略的優先事項として含める。
- **ITインフラ開発全体にコンプライアンスを統合する：**
  開発前および開発中に、将来のプロセスに係る規制およびコンプライアンス要件を理解する。

KPMG

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

ステップ1：データの状況を理解する－実践的アプローチ

組織は、モニタリング、テスティング、データ・アナリティクスによりコンプライアンス・プログラムの有効性を評価しようとする際に、テスティング戦略のために利用可能なデータを求めます。具体的に言えば、金融取引、販売会社との関係、在庫の動きなどに関するデータは、コンプライアンス責任者が組織のコンプライアンス・リスクを理解し、リスクベースの（優先順位を付けた）テスティング・アプローチを実施する基礎となります。しかしながら、多くのコンプライアンス責任者にとって、その利用可能なデータが信用できない、あるいは入手できないのが現状です。共通課題は、データの完全性や正確性が疑わしいということです。関連して、組織内で、特に多数の業務アプリケーションを使っている分散的な組織において、縦割りのために全社的なデータを集計するのが難しい可能性がある課題もあります。このようなケースでは、各事業部門や機能部門にそれぞれ独自のモニタリング、テスティング、データ・アナリティクスなどの作業のためのデータ管理者がおり、各部門が個別に、かつ、相互にそのような活動を行っていることも知らないまま作業を行うのが通常です。各部門のモニタリング、テスティング、データ・アナリティクス活動は、手作業によるインプットとデータ解釈に基づいている場合が多いのです。これが伝達にエラーを引き起こし（財務システムは正確である一方で、在庫システムは適時に更新されていない場合を想像してみてください）、全社的インサイトを得るのを困難にしています。

コンプライアンス責任者は企業のITインフラに関連した意思決定が行われる際に「蚊帳の外」に置かれ、モニタリング、テスティング、データ・アナリティクス活動を拡充するために、どこでどのようなデータを入手できるかほとんど分からない状態に置かれている場合が多いのです。その結果、そのような組織は、モニタリング、テスティング、データ・アナリティクス能力向上を実現する上での最優先事項は技術インフラを理解し、改善することだと認識していることが多いのです。その際に、組織はモニタリング、テスティング、データ・アナリティクスの取組みに関する情報を伝えるために、より確実なデータを得て、よりシームレスで持続可能なモニタリング、テスティング、データ・アナリティクスプロセスを構築することができます。このような組織の場合、コンプライアンス責任者は一般的に以下の項目に重点を置きます。

- **データおよびITインフラに関する理解をより深める：**コンプライアンスのモニタリング、テスティング、データ・アナリティクスの良し悪しは使用するデータの品質と同程度にしかならないので、コンプライアンス責任者はIT部門やその他の機能横断的なステークホルダーと協力して、以下を行うようになってきています。a）さまざまなシステムや縦割りを横断するデータソースの関連性を理解する、b）データの品質についての理解を深める、c）データの価値と起こり得るリスクに基づいて、データ群のどこをさらに修正する必要があるか特定する、d）データフィードまたはインプットにギャップまたは不整合があるか否かを評価する、e）問題の根本原因を分析する。
- **現行の自動化されたビジネスプロセスや関連データを活用する：**モニタリング、テスティング、データ・アナリティクスを対象とするコンプライアンスの自動化は、他の領域の自動化よりも遅れて、ようやく最近になって取り組まれるようになりました。コンプライアンス責任者がそのような能力を構築していく上で、すでに取組み済みのデータやITインフラを特定し、利用し、コンプライアンス領域に組み込むことは「クイックウィン」、すなわち短期で成果を上げることにつながり、時間、重複、コストを削減できます。まず、組織の全社的取組みを支援するデータ、技術アーキテクチャ、ソリューション（現行のデータ・アナリティクス能力と関連するビジネス要件のスコープ）を網羅的に把握することは、優先領域の特定に利用できます。これにより、組織は自動化されたコンプライアンスのモニタリング、テスティング、データ・アナリティクス活動の実現を迅速に進めることができます。この取組みには機械学習、予測的分析のような革新的で高度なソリューションや、大企業に存在する課題へのディスラプティブな（創造的破壊による）方法などが含まれます。

一般的にほとんどのCCO（88%）は、技術インフラがコンプライアンス要件に合致しているかどうかを分析し、重大なギャップの有無を特定している。

しかし、CCOの約4分の1（25%）が根本的原因やトレンドの分析を行うためにデータ・アナリティクスやテクノロジープロセスを利用していない。

また、CCOの5人に1人（18%）がコンプライアンスの重要リスク指標（KRIs）や重要業績指標（KPIs）をガバナンス、リスク、コンプライアンスに関わる全社的な取組みに統合していない。

出典：KPMG「2019 CCO Survey」（2019年4月）

高度分析の採用に欠かせないもの

- 優れたデータガバナンス・スチュワードシップのベストプラクティス
- データを定常状態に保つためのオペレーティング・モデル
- 強固なデータ品質モデル

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

データおよび分析ソリューションはAI導入を支援する上で必然的に付随する重要な技術です。KPMGの調査回答者の4分の1が、IA（Intelligent Automation）内部監査をより強化するために、データおよび分析への投資を20％以上増加する予定としています。

出典：KPMG「Ready, Set, Fail」（2018年）

ステップ2：プロセスを自動化する

一般的に、組織全体の非効率は、テスティング、監視プログラム、縦割りの調査プログラムの数にしたがって増大します。このような不整合によって、根本的原因やシステミックな問題の検知を困難にしています。組織は構成要素である基準、方針、フレームワーク、計画、スクリプト、レポートを使って、テスティング、モニタリング、データ・アナリティクス、監視活動の自動化と統合の双方を目指すようになってきています。

同様に、従前のさまざまなモニタリング、テスティング、データ・アナリティクス・チームが、次第に適切なデータ、プロセスを共有し、効率化と、企業文化と倫理のポジティブな変革の推進に役立つ知識を増やすための取組みを統合するようになってきています。プロセスの自動化を模倣（すなわち、機械を使って、人間がスプレッドシートを用いて作成していたものと同じレポートを生成）から始めることができる一方で、自動化の戦略的な考え方には、プロセスを合理化し、より包括的に組織の全体像を捉えるための分析ツールの利用が含まれます。例えば、現在同じデータの複数のコピーがさまざまな人々に共有されたり、まとめられたりしている状況ならば、合理化されたプロセスには1つに統合され妥当性が確認されたデータセットを利用した「セルフサービス」（すなわち、レポートの自動生成）が含まれるでしょう。組織はモニタリングプログラム用の正確なデータアラート、システム全体のデータの相互関係についての高度なインサイト、さまざまな機能要件への依存および関連するディフェンスラインを利用することにより、プロセスの効率化を目指します。

また、組織は長年ハードコピーや非構造化データ形式（例えば、スキャンしたPDF）だったデータを次第にデジタル化しようとしています。デジタル化により、組織はデータや分析ツールを活用してリスク評価の取組みの重点を絞ったり、モニタリング、テスティング、データ・アナリティクスの手続きをサンプルベースのアプローチから母集団全体へと拡大したりできるようになります。また、デジタル化されたデータにより、組織はRPA（ロボットによる業務自動化）や予測的／認知モデルなどのより高度な自動化を使えるようになります。

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

ステップ3：コンプライアンスのモニタリング、テスティング、データ・アナリティクス自動化の可能性を解き放つ

コンプライアンス自動化の目的は、リスク評価の有効性を高めるために異質なデータをひとつにまとめることです。例えば、組織は国・地域をまたぐ特定の事業部門における従業員リスクや特定の不正行為リスクをよりよく理解できるようなデータ照会を実行するために、社内の調査システム、業務システム（取引および商品データを含む）および従業員の人事・研修データから得たデータを集計することができます。異質なデータを集計することにより、分析は「より充実」し、「より高いリスク」がある領域を視覚的に示すことで、さらにターゲットを絞ったモニタリング、テスティングおよびデータ・アナリティクスにつなげることができます。同様のアプローチを第三者リスクや、海外腐敗行為防止法（FCPA）リスクなどの管理に適用することもできます。このような集計がなければ、多くのコンプライアンス責任者は、従来と同様、リスク要因が隠れたままだったり、さほど重要に見えないような孤立したデータを見続けたりすることになります。

また、さまざまな業界のコンプライアンス責任者は、自動化されたコンプライアンスのモニタリング、テスティング、データ・アナリティクスがリスクベース・アプローチを使ってよりよいリソース配分を行う上で、また、より高いリスク領域を軽減の対象とするツールとして、有益で価値ある手段だと認識しています。自動化は設計、実装、評価のコストが高くなり得るため、コンプライアンス責任者はモニタリングの取組みへのテクノロジーの組込みを戦略的に行う傾向があります。第一に、リーダーは軽減を望む対象となるコンプライアンス・リスクを特定します。第二に、利用可能で、このリスクに関わる可能性があるデータ（およびシステム）を特定します（まだ存在しないデータも含む）。第三に、予測的分析のモニタリングに最終的に必要な追加データを特定します。戦略が設計されたら、組織は先を見越して、将来のリスクを示すのに必要なインテリジェンス能力の構築を開始できます。継続的な知能学習は、不正行為を事前に識別するための一貫性のある改良された予測的アルゴリズムや機械学習モデルを生むことにつながり得ます。

例えば、コンプライアンス責任者は規制当局の期待および過去の従業員不正等の顕在リスクを参考に、次第に確実な予測的分析の設計および実施を重視するようになってきています。

全業界のCCOの**83%**が追跡メカニズムとKRIs/KPIsのレポートを提供する全社的ツールを使って第三者リスクをモニタリングしている。

出典：KPMGによる2019年CCO調査（2019年4月）

組織はフロント、ミドル、バックオフィスのプロセスのあらゆる側面でコグニティブ技術を強化していくことに強く同意している。多くの組織が3つのディフェンスライン全体にわたりIAを採用していく広範な計画を有しており、これにはコンプライアンスのモニタリング、テスティング、データ・アナリティクスも含まれる。

コグニティブ・オートメーションについては、約半数が3年以内にこのアプローチを使って規模拡大するつもりだと回答している一方、**29%**がコグニティブ・オートメーションへの依存は選択的に行うと回答している。

回答者の約3分の2が3年以内にRPAを全面実施する予定だと述べている一方、**18%**は選択的に実施すると回答している。

回答者の一部（**10%**）はパイロット・プロジェクトと概念実証を開始する予定だと答えている。

出典：KPMG「Ready, Set, Fail」（2018年）

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

KPMGが支援できること

組織はモニタリング、テスティング、データ・アナリティクスプログラムを実施してきましたが、そのプログラムはさまざまで、業界や既存の規制義務の影響を受けることが多々あります。コンプライアンスはより規模の大きい予測的分析を活用し始めたばかりで、その対象領域には消費者保護、決済／金融取引のモニタリング、KYC、調達／サプライヤー・ディリジェンス、契約管理、制裁審査、疑わしい活動に関わる取引のモニタリングを含むコンプライアンスのモニタリング、テスティング、データ・アナリティクス活動が含まれます。

統合プラットフォームとAIツールは、モニタリング、テスティング、データ・アナリティクスをより迅速に、より包括的に、より正確にする助けとなり、スタッフを「価値の低い」反復作業から解放し、対象領域に関する専門知識を必要とする価値の高い活動に専念できるようにします。

KPMGはデータ・アナリティクス戦略の特定・評価・優先順位付け・策定、実施および関連する自動化ツールで貴社をお手伝いできます。KPMGは支援のために以下のサービス／ツールを提供いたします。

- **規制およびコンプライアンスのトランスフォーメーション**：リスク管理手法を強化するためにコンプライアンス、統合、自動化の高度化を支援します。
- **インテリジェント・オートメーション**：オペレーティング・モデルの変革、競争力を保つためのイノベーション、顧客体験の再考のために新たなテクノロジーを活用して、ビジネス全体のデジタル・トランスフォーメーションを支援します。
- **KPMGのアライアンス・パートナーとのインテリジェント・オートメーション**：KPMGはIBM Watson、Microsoftをはじめインテリジェント・オートメーション（IA）分野のいたる所で戦略的技術提携をしており、オープンソース技術、深度ある技術リソース、KPMGアクセラレーターを活用し、高度分析や機械学習を通じて強力な価値を生み出します。
- **データ・アナリティクス**：考えられるコンプライアンスおよび倫理関連のエクスポージャーを360度見渡せるようにし、コンプライアンス・プログラムの有効性を総合的に評価できるようにします。

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

結論

組織は現在、自動化を活用してモニタリング、テスティング、データ・アナリティクスのリスク・カバレッジの拡大を達成しようとしていますが、自動化するためには、まず既存データを理解し、使いこなすとともに、影響を予測して活動を管理するためにリスクを評価しなければなりません。そこから、通常は手作業で対処していたプロセスを自動化できるようにするために、重複する活動の削減や規制要件を満たすための既存活動の強化など、非効率を是正していく必要があります。短期および長期のコンプライアンス要件を戦略的に遂行しつつ、これまで以上にテクノロジーとデータ・アナリティクスを活用できるようにすることで、自動化されたコンプライアンスのモニタリング、テスティング、データ・アナリティクスの可能性を解き放てるでしょう。それがよりよいリソース配分を実現し、コンプライアンスのための新たな人材および全般的な投資要件を特定する有益で価値ある手段なのです。

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Contact us

山﨑 千春
あずさ監査法人
マネージング・ディレクター
E: chiharu.yamazaki@jp.kpmg.com

東海林 正賢
KPMGコンサルティング
フィンテックイノベーション部 部長
ディレクター
E: masayori.shoji@jp.kpmg.com

大塚 卓美
あずさ監査法人
シニアマネジャー
E: takumi.otsuka@jp.kpmg.com

津田 圭司
KPMGコンサルティング
ディレクター
E: keiji.tsuda@jp.kpmg.com

有限責任 あずさ監査法人
home.kpmg/jp/regtech
regtech@jp.kpmg.com

Amy Matsuo
Principal
Regulatory and Compliance Transformation (R&CT) Solution Global and National Leader
T: 919-664-7302
E: amatsuo@kpmg.com

Dan Click
Managing Director
R&CT Consumer, Retail and Industrial Manufacturing Lead
T: 313-230-3240
E: dclick@kpmg.com

Jeffrey Garfield
Principal
R&CT Life Sciences Lead
T: 317-616-2520
E: jeffreygarfield@kpmg.com

Michael Lamberth
Partner
R&CT Insurance Lead
T: 804-241-2795
E: mlamberth@kpmg.com

Anthony Monaco
Partner
R&CT Government Lead
T: 718-344-1241
E: amonaco@kpmg.com

Jaime Pego
Managing Director
R&CT Healthcare Lead
T: 973-912-4507
E: jpego@kpmg.com

Todd Semanco
Partner
R&CT Financial Services Lead
T: 412-232-1601
E: tsemanco@kpmg.com

Brent McDaniel
Managing Director
R&CT Energy Lead
T: 214-840-2979
E: bmcdaniel@kpmg.com

Jennifer Shimek
Principal
R&CT Healthcare and Life Sciences Lead
T: 973-912-6167
E: jshimek@kpmg.com

Guido van Drunen
Principal
R&CT Technology, Media, and Telecommunications Lead
T: 408-367-7592
E: gvandrunen@kpmg.com

Authored by Amy Matsuo, Jeffrey Garfield, and Sonali Bhavsar

本冊子で紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはあずさ監査法人までお問い合わせください。

home.kpmg/jp/socialmedia

本冊子は、KPMG米国2019年10月に発行した「Unlocking compliance analytic insights」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す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. Printed in the U.S.A. The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International. NDPPS 898307

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan. 19-1066

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.