

腐敗行為防止のIQを 高める

規制当局はコンプライアンス基準をより高い位置へ押し上げている。

贈収賄・腐敗行為防止の基礎を理解する。

腐敗行為防止のIQを高める。

はじめに

従前の贈収賄・腐敗行為防止（ABAC）のコンプライアンスプログラムは、すでに過去のものとなっている

規制がより厳しくなっている今日において、これまでの考え方を一変してしまう英国贈収賄防止法のような法律が制定される前に作られたコンプライアンスプログラムは、もはや十分ではない。多国籍企業において、時代遅れのコンプライアンスプログラムが、実際の規制とのギャップ（以下、コンプライアンスギャップ）を生じさせ、組織におけるプログラム運用戦略を困難にし、さらには、規制違反を招くという結果になることが起こり得る。

大部分のコンプライアンスギャップは、ポリシー（方針）、業務手続き、リソースおよびテクノロジーの4種類のカテゴリーに分類される。本報告が組織において腐敗行為防止に対する理解を高めるための一助となれば幸甚である。

多くの企業がリスク認識とそのモニタリング活動に努める一方で、コンプライアンスギャップが見落とされている例が散見される。私たちは、これらのギャップに見られる傾向について注目してみた。その上で、企業が腐敗行為を撲滅し、適切なコンプライアンス環境において事業活動を維持する上で、企業のコンプライアンスプログラムが常に最新の規制に対応できるような方法を提示する。

ポリシー（方針）

コンプライアンスを考える上での行動規範の重要性を考える。

現在の多くの贈収賄・腐敗行為防止に関する法律では、組織の行動規範を含む明文化されたポリシー（方針）を贈収賄・腐敗行為防止に関するコンプライアンスの基礎的要件と位置付けている。私たちの経験では、贈収賄・腐敗行為防止に関するコンプライアンスの最先端をいく組織は、贈収賄・腐敗行為防止に特化したポリシー（方針）を取り入れている。取るべき行動が明確に定義されたポリシーを持たない組織は、自社のコンプライアンス基盤が脆弱であることを認識すべきである。

リスクの明文化を実施する。

米国司法省（DOJ）および英国法務省（UKMOJ）を含めた贈収賄・腐敗行為防止に関する各国の規制当局は、組織が特定の贈収賄リスクを正式な文書で評価することを要求している（この見解は、米国量刑ガイドラインにも反映されている¹）。潜在的に贈収賄が発生しやすいリスクを特定することについては、2011年3月に施行されたUKMOJの英国贈収賄法のガイダンスの6つの原則に記載されている²。

定期的にリスク評価を実施する

企業が活動する上で、文書化された、事業単位でのリスク評価を定期的に実施することが重要である。これにより、贈収賄リスクが潜んでいる地域、事業、業務プロセス、業務慣行を包含的に理解することができる。さらに、贈収賄・腐敗行為防止に特化したリスク評価は、コンプライアンス分野の限られたリソースを、最も重要なリスク領域に配分することを可能とし、プログラム自体の実効性を高めることに寄与する³。

経営陣の姿勢を示す

コンプライアンスに関する方針については、経営陣が責任を持って取り組むべきであり、また、実務レベルでもコンプライアンスに関する責任者を設置する必要がある。コンプライアンスプログラムの更新、伝達、およびモニタリング機能について、経営陣を含む上層部が関与していることを明確にすることによって、組織がコンプライアンスを重要な課題として認識していることを利害関係者や規制当局者に対するメッセージとして示すことができる。このように、コンプライアンスポリシーに関する責任を明確にすることは、贈収賄・腐敗行為防止に関する方針の組織内での浸透を促進し、これによって、匿名の内部通報ホットラインや利害関係者に対するコンプライアンス研修の有効性にも大きく影響するため、極めて重要である。本来は、全ての経営陣・管理職が贈収賄・腐敗行為防止に関するコンプライアンスを熟知するととも

に、一般的なコンプライアンスの概念も理解し、各規制に十分対応し得る文化を社内に醸成していくことが必要である。

ローカルの視点およびグローバルの視点の両方で考える

贈答品や交際費の基準、必要に応じて、業務円滑化のための少額の支払いの承認といった各ポリシーの構成要素については、各国の贈収賄・腐敗行為防止に関する規制に適合させることが重要である。これにより、不適切な浪費や、各地域の規制に違反していると客観的に判断されるようなケースを減らすことができる。たとえば、ビジネスパートナーに対するウイスキーのプレミアムボトルのプレゼントは、ロンドンと中央アフリカで行う場合によって、別の受け止め方をされるであろう。同様に、米国海外腐敗行為防止法（FCPA）が適用される組織については、FCPAの例外として、業務円滑化のための支払については許可される可能性がある。これらの支払は、カナダ、韓国、ニュージーランドなどを含む一握りの国々でしか許可されず、それ以外の国では、現地の法律で違反となる可能性がある。組織は、贈収賄・腐敗行為防止に関連するコンプライアンス体制と生活水準などの基本的な要因に関連する各地域の差異を分析し、それに応じてポリシーを適応させることでコンプライアンスギャップを避けることができる⁴。

¹ § 8B2.1(c)

² <http://www.justice.gov.uk/guidance/docs/briberyact-2010-guidance.pdf>

³ ABACリスク評価の実施についての追加情報に関しては、下記の文献参照のこと。Developing a TIGHTer Approach to Corruption Risk, May 2011, <http://www.pwc.com/us/en/forensic-services/publications/tightmethodology.jhtml>

⁴ 規制当局の基準の事例については、以下を参照のこと。 <http://www.sec.gov/litigation/complaints/comp18775.pdf>。これによると、政府関係者に支払われる日当の妥当性を決定する際のポイントとして、アフリカにおける1人当たり所得基準を参照している。

業務手続き

手続きの範囲を見直す

詳細な業務手続きを定めたガイドラインは、担当者が会社の方針にしたがって業務を遂行するうえで重要な役割を果たす。多くの企業では、サーベンス・オクスリー法による財務報告およびほかのコントロールが十分であることを前提にしているため、腐敗行為防止に関する内部統制の重要性を見落としている。このため、コントロールに関するコンプライアンスギャップが残り、特に現金をはじめとする会社の資産に関するコントロールが不十分であることが多い。

内部統制のほころびを自ら修正することを求められる多国籍企業は、全世界レベルで銀行口座の状況を追跡可能とする仕組みや、簿外口座や不正な支出を招くリスクのある小口現金に対する適切な管理方法を検討する必要がある。また、大部分の財務にかかわる統制は、それらの設計上で（その統制の目的のために）違反について金額的重要性を優先しているが、贈収賄・腐敗行為防止に関する会計記録や内部統制については、金額的重要性を考慮すべきではないと心に留めておかなければならない。なぜなら、贈収賄・腐敗行為防止に関連する規制において金額的重要性はほとんど考慮されないからである。

多くの企業では、サーベンス・オクスリー法による財務報告およびほかのコントロールが十分であることを前提にしているため、意図せずして腐敗行為防止に関する内部統制の重要性を見落としてしまっている。

文書記録保存の重要性を理解する

贈収賄・腐敗行為防止の目的に適うように業務を行うために、発生取引の事業目的、内容、および取引範囲を証明する文書を継続的に保存することがますます重要となっている。保存文書の欠落は、十分な内部統制が維持されていないこと、または、意図的な不適切取引の隠蔽（いんぺい）や文書証拠のかく乱として解釈される可能性がある。

文書化により不透明を解消する

規制当局に対し、取引の証憑文書の信憑性を示すために、従来の証憑書類（請求書、注文書、銀行取引記録）に加えて、より強く取引内容の適法性を実証できる以下のような文書を提示する：

- 付加価値のあるサービス提供であることを示すコンサルタントのレポート
- 受取人の名前、銀行口座番号、銀行口座の場所などの詳細を示す電信送金の記録
- プロジェクトの進捗状況について議論された内部文書
- 出張者・同行者のフルネームが記載された旅程表

職務分掌を明確にする

職務分掌の軽視により、実際の規制と内部統制上のコンプライアンスにギャップが生じ始めた組織が見られるようになった。このケースでは、財務報告に関して適切な職務分掌があるにもかかわらず、そのようなギャップが生じる例が見られる。コンプライアンスの場面においては、各自が負っている職務に対する明確な責任関係が曖昧な場合に、そのようなギャップが生じることが多い。

以下に2つの例を挙げる

- コンプライアンスに関するモニタリングの結果をコンプライアンス部、法務部、あるいは内部監査部へ報告せずに、事業部門へ報告する。
- 事業買収の際の反贈収賄デューデリジェンス担当者が評価結果を事業開発部のトップに対して報告する。こうした事業開発の部署は、買収ターゲットの資産評価やキャッシュフローに注目しがちで、当該取引に関連する贈収賄・腐敗行為防止リスクには無関心になりがちである。これこそが懸念事項である。汚職リスクの高い国の政府関係機関を顧客として取引をしているような買収先が含まれる場合、取引を通じて得た利益は多額であることが多く、不当獲得利益の返還では容易に取引金額が定量化できてしまう。

契約書の見直し

そのほかに、多くみられる実務手続き上のコンプライアンスギャップの例として、贈収賄・腐敗行為防止関連条項が含まれる標準契約が組織内で浸透していないことが挙げられる。中には、契約書を結ぶべきベンダーと取引に関する合意を定めておらず、商業的な保護がない状態で取引を続けている場合もある。また、契約書に表明および保証、監査権、腐敗防止法違反時の解約権など基本的な腐敗行為防止の要件を満たす内容を定めて、子会社に対して、使用すべきサンプルの契約書を提供している組織もある。しかしながら、子会社では親会社が示した契約書式を使用せず、子会社の契約が腐敗防止の要件を欠いた状態のままであることが非常に多い。

リソース

時間、能力、資金の制約

リソースの制約によりコンプライアンスギャップを生じさせることがある。ビジネスは戦略目標と予算の制約に合わせて人員調整を行うため、割り当てられる人員とコンプライアンス組織とのバランスが損なわれる可能性がある。また、権限と知識が過度に集中した場合、あるいはそれらが一部の業務分野または地理的に限られた地域に配分されなかった場合、コンプライアンス機能が妨げられる可能性がある。

チームを組む

コンプライアンスに真摯（しんし）に取り組んでいる多国籍企業では、法務、内部監査、経理財務、コンプライアンス、人事、管理職、セキュリティ、およびオペレーションの分野にわたり、各国の利害関係者を積極的に巻き込むようなチームアプローチを重視している。適切かつ強固なコンプライアンスプログラムを持つ企業では、中央のコンプライアンス組織から単純に規律を広めるだけでは不十分だということに気付いており、コンプライアンスに対して経営者による責任と管理および現場の関与を促進させるようにしている。

調査へ十分に投資する

資金、人員、またはそのほかのリソース不足により、匿名の内部告発ホットラインを通じて報告された情報などに対して、十分な調査が行われないことがある。企業は、コンプライアンス違反を示す情報に対して迅速かつ徹底的な内部調査を行わねばならず、リソースの制約により調査を限定してはならない。この点はドッドフランク公益通報者規制でも新たに強調されている。

意見を取り入れる

ほかのコンプライアンス関連事項と同様に、徹底した調査では、監査委員会、顧問弁護士、コンプライアンス管理部、内部監査部、財務・経理部、人事部および外部専門家を含む関係者からのインプットにより、一連の調査プロセスが強化される。同様に、実施された調査手続きや再発防止策の妥当性について関係者が適切であると評価している場合、調査結果はより有効となる。

パートナーを増やすことは、リスクもまた増やす

多国籍企業は、多くの国において無数のビジネスパートナーと取引を行う。これらの取引先は、事業の成功に不可欠である一方で、各々が不利益を招き入れる可能性もある。しかしながら、どのビジネスパートナーに対してデューデリジェンスを行うか決定することは、困難であり、費用もかかり、手続きとしては不完全になってしまう可能性がある。たとえば、あるリスク評価方法では、特定のサービスプロバイダーが低リスクと判断されたとする。しかし、しばしば裏金づくりや不正支払の経路として使用されることの多いサービスベンダー（旅行代理店、弁護士、税務アドバイザー、外国為替ベンダーなど）を調査対象から除外してしまうなど、そのリスク評価は不完全な情報に基づいているかもしれない。そのようなベンダーを低リスクのパートナーとして評価している企業は、デューデリジェンスのリスク評価システムを見直す必要がある。デューデリジェンス手続きを正式に構築、実行、そして文書化していない企業もまた、コンプライアンスギャップを招くことになる。

高まるリスクを回避する

コンプライアンスに関する利害関係が増えるにつれ、買収ターゲットが買収前に行った行為に起因する負債の負担などといったリスクも発生する。私たちの経験では、贈収賄・腐敗行為防止デューデリジェンスについて、経験豊富な専門家に依頼している企業は、買収前にコンプライアンスリスクを特定することができる。そのような専門家の助言を元に、組織コンプライアンスリスクを最小化し、取引が成立する前に適切な買収価格を評価することができる。もし、あなたの組織が買収の成功に対して貪欲であるならば、買収に伴うリスクの特定と、そのリスクを最小限に抑えることに特化した職業専門家を雇うべきであろう。贈収賄・腐敗行為防止に特化したデューデリジェンスを行わない限り、コンプライアンスギャップによって、割高な価格での買収、罰金、罰則、不当利益の返還という結果となり、役員が実刑判決を被る可能性まで発生するかもしれない。贈収賄・腐敗行為防止に特化したデューデリジェンスは、企業買収の際のコンプライアンス維持に必要な贈収賄・腐敗行為防止策の統合作業を行う上で不可欠である。

贈収賄・腐敗行為防止に特化したデューデリジェンスを行わない限り、コンプライアンスギャップによって、割高な価格での買収、罰金、罰則、不当利益の返還という状況が生まれやすくなり、役員が実刑判決を被る可能性も発生する。

積極的に取り組む

周りに悪影響を与える人物やコントロールの欠陥、不適切に記録された取引などを積極的に発見し、適切な是正措置を講じることにより、規制当局の調査対象となる可能性を減少させることができる。また、規制当局が介入した際に、コンプライアンスプログラムから逸脱した問題が発見されても、その問題は個別事情により独立して発生した事象だと説明する際に、信頼の高い根拠となる。

私たちは、贈収賄・腐敗行為防止コンプライアンス違反やそのほかのコンプライアンスギャップを積極的に検出する効果的な方法として、贈収賄・腐敗行為防止コンプライアンス監査を頻繁に行うことが有効だと考える。近年、米国司法省が和解に際してある事業体へ以下のような要求をした⁷。

- もっともリスクの高い事業会社を少なくとも5つ認識すること
- 対象組織において、少なくとも3年に1度は贈収賄・腐敗行為防止コンプライアンスの監査を実施すること
- 汚職リスクの可能性のあるほかの事業会社においては、少なくとも5年に1度は同様の監査を実施すること

- 監査チームには贈収賄・腐敗行為防止についてのトレーニングを受けた専門家を参加させること
- 実務に従事している適切な従業員に積極的に質問すること
- 必要に応じて是正措置プランを立案すること
- 汚職リスクの可能性のあるビジネスパートナー（この合意策では、販売先卸業者）の帳簿および記録の閲覧・分析を実施項目に含めるように努めること

常に自発的に行動する

リソースの配置はどのような組織においても議論となり得る。贈収賄・腐敗行為防止コンプライアンスでのリソース配置においては、コンプライアンスギャップに自発的に取り組むことが潜在的に利益へとつながる。特に、取り組まなかった場合のコスト、および不確実性の上昇という視点を忘れてはならない。先を見越し、わずかなコンプライアンスリソースを配置することにより、巨額の罰金を免れることはよくあることである。

⁵ 規制当局における見解については、以下参照。<http://www.justice.gov/criminal/fraud/pr/speech/2006/10-16-06AAGFCPASpeech.pdf>

⁶ この文脈における監査とは、財務諸表を対象とする監査と混同しないようにするべきである。

⁷ http://lib.law.virginia.edu/Garrett/prosecution_agreements/pdf/johnson.pdf

テクノロジー

テクノロジーを利用する

コンプライアンスの分野において、テクノロジーの進歩による大きな成果（潜在的に良いようにも悪いようにも使えるが）として、コンプライアンスギャップを特定するために、内部および外部の利害関係者と実践的な議論を交わすことを可能にしたことが挙げられる。

情報の管理および活用は、組織のコンプライアンスの効率性および有効性の向上に大きく影響を及ぼす。さらに、技術によるコンプライアンスツールを適切に活用することによって、ほかのコンプライアンスギャップを解消するのに役立てることができる。

“コーポレートインテリジェンス”を活用する

世界的にコンプライアンス遵守への要求が複雑になっている今日においては、公的に利用可能な情報を分析する上で、コーポレートインテリジェンスが極めて重要になってくる。買収側、被買収側におけるデューデリジェンス、ビジネスパートナーの審査手続、および贈収賄・腐敗行為防止コンプライアンス監査に、企業情報の収集活動を織り込むことで、多国籍企業は、インテグリティ、レピュテーション、パフォーマンスといったコンプライアンスに関連する要素を独自に審査することが可能になる。公的に利用可能な情報から膨大な必要情報を抽出・蓄積する方法が確立されていない組織には、罰金、罰則を受け、他企業よりもビジネスについての知識の蓄積が無いという不利な結果につながるリスクが内在している。

データの蓄積を重視する

買収や分散的な成長の結果などにより、組織内のシステムが技術的に異なっている場合、組織の業務、財務、コンプライアンス機能に悪影響を与えるという課題がある。論理的な方法でコンプライアンス関連データを保管することは、内部通報者からの申し立てへの対応、研修担当者や贈収賄・腐敗行為防止コンプライアンス監査におけるサンプル対象取引の抽出まで多くのコンプライアンス機能の改善に寄与することとなる。コンプライアンスに関連するデータ管理の確立に時間をかけていない組織は、コンプライアンスギャップが生じ、知らないうちにコンプライアンス違反をしてしまう場合がある。ビジネスリーダーは、関連法や規制に抵触しないように国際的なデータのプライバシー保護法や保存規定を十分に検討する必要がある。

違反行為をなくす

論理的にデータを管理している企業は、積極的にコンプライアンス違反を監視するための技術を採用することができる。自動化された取引を特定する目的で、ERPシステム内にフラグを立てることによって、早期警告システムを確立し、コンプライアンス担当者が潜在的な問題を認識するとともに、トラブルシューティングのための調査を適時に実施することを可能にする。たとえば、新しく採用した海外の法律アドバイザーからの請求で報酬に対する費用が不釣り合いな比率であれば注意を喚起するような警告フラグを設定することで、知識豊富な贈収賄・腐敗行為防止コンプライアンスの専門家の注意をひくことができる。そして当該専門家は、子会社なども含め、相手先が何らかの裁量（たとえば、訴訟や税務調査など）を有する政府関係者への資金提供のパイプ役となっていないかどうかの精査の体制を整えることができる。

このような“リアルタイム”の業務モニタリングにより、問題が炎上する前に潜在的なホットスポットを無効化し、組織のリスク嗜好に沿った運営を可能にする。ただし、注意点として、積極的な技術の運用を開始したばかりの組織については、サービスペンダーの請求書で問題を検出しようとする際に、たとえば、新しいベンダーの事業がゼロから立ち上がった際の成長率を異常と判断してしまうような、潜在的な誤認を排除するようにツールに習熟することが必要である。

継続的な改善こそが、成熟した力強いコンプライアンス組織の証明となる

贈収賄・腐敗行為防止能力を養う

継続的な改善が、成熟した力強いコンプライアンス組織の証となる。コンプライアンスの専門家は、これらのリスク領域に関する自らの知見を継続して高めることに努めるべきであり、コンプライアンス上の“点検”を実施し、常に改善の機会を見出すように検討すべきである。

贈収賄・腐敗行為防止コンプライアンスプログラム構築の初期段階にある組織では、試験的に贈収賄・腐敗行為防止コンプライアンス監査を数回実施することを推奨する。これにより、贈収賄・腐敗行為防止リスク評価の妥当性を検証し、改良するとともに、将来の監査のために必要なリソースを確保するのに役立つであろう。調査によって得られる教訓としては、費用がかかるものの、精度の高いコンプライアンスプログラムの構築への投資からは、十分なリターンを得られるということである。

お問い合わせ先

プライスウォーターハウスクーパース株式会社
フォレンジックサービス

〒100-0005
東京都中央銀座8-21-1
住友不動産汐留浜離宮ビル
TEL：03-3546-8480
HP：http://www.pwc.com/jp/advisory/

佐々木 健仁
パートナー
080-3473-8478
Email: takehito.sasaki@jp.pwc.com

ホンマ シン
ディレクター
080-9441-7458
Email: shin.s.honma@jp.pwc.com

平尾 明子
マネージャー
080-3414-2756
Email: akiko.hirao@jp.pwc.com

PwCは、世界157カ国におよぶ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。

本レポートは、PwCメンバーファームが2012年3月に発行した『Raising your anti-corruption IQ』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.com/us/en/forensic-services/publications/raising-your-anti-corruption.jhtml

日本語版発刊月：2013年4月 管理番号：I201205-02

©2013 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.