

汚職リスクに対する 効果的なアプローチ

概要

企業は、「TIGHT」というそれぞれの頭文字をとって表わされるリスク要因を活用することで、体系的かつ文書化された汚職リスク評価を行うことができる。

「TIGHT」は、「Type of official interactions（公務員との関係性）」、「Industry（業界）」、「Geography（地理・地域性）」、「History（歴史）」、「Tone at the Top（経営者の姿勢）」、「Training（研修・トレーニング）」、「Third party interactions（第三者との関係性）」そして「Transaction Controls（取引統制）」と言ったリスク要因を検討する。

世界レベルで、規制当局による汚職防止コンプライアンスプログラム（以下、「汚職防止プログラム」という）に対する期待は、その精度および範囲の両面で高まりつつある。「TIGHT」は、特にそれらの期待に応えるものになっている。

はじめに

汚職防止は、昨今の財界において最も話題となったトピックの一つであり、コンプライアンス、法務、内部監査、人事、財務・経理、営業、オペレーションなど、部門を跨いで議論されてきた。一方で、汚職防止プログラムについての書籍は多く書かれているものの、正式にリスク評価を行い、その結果を文書化する責任のある実務担当者にとって本当に役立つ情報は非常に限られている。

汚職リスクに対する より効果的な アプローチの構築

「TIGHT」を活用することで、どう汚職リスクに立ち向かうか

近年、米国における積極的な汚職防止に関する法的執行に加え、世界レベルで汚職に対する規制強化の機運が高まっており、企業にとって汚職リスクは無視できないほど重要な経営課題になっている。多くの企業がリスクを認識している一方で、その殆どが、最善の汚職防止プログラムの構築に苦勞している。

まずは、詳細に文書化された内容に基づき汚職リスク評価を行うことが、強固かつ効率的なプログラムを確立するにあたっての大前提になる。実際、

米国政府が2010年に発表した連邦量刑ガイドラインでは、犯罪の危険性に対して、企業が定期的にリスク評価を実施することを推奨している¹。

しかし、具体的にどこまでやればいいのか。本記事では、リスクを評価するためのハイレベルな戦略を、できるだけCOSOのエンタープライズ・リスク・マネジメント (ERM) フレームワークの原則に則して説明する²。尚、COSOのERMフレームワークとは、以前からある内部統制フレームワークを改良したもので、現在リスクマネジメントの基準として最も広く受け入れられている考え方である。

適切に文書化され実施されることで、このリスク評価アプローチは、規制当局の期待に応える強固なプログラムの基盤となる

¹ See http://www.ussc.gov/Guidelines/2010_guidelines/Manual_HTML/8b2_1.htm: "(c) In implementing subsection (b), the organization shall periodically assess the risk of criminal conduct and shall take appropriate steps to design, implement, or modify each requirement set forth in subsection (b) to reduce the risk of criminal conduct identified through this process."

² <http://www.coso.org/ERM-IntegratedFramework.htm>

サーベンス・オクスリー法 (SOX法) に基づく取引統制を徹底することで、汚職防止プログラムの目的を達成することができるかと安心してはいけません。

「TIGHT」で汚職リスクを囲い込む

米国司法省 (DOJ) は、最近の和解の条件として、被告企業の汚職防止プログラムは、リスク評価に基づいているべきであるとの見解を示している。具体的には、企業は「これらのコンプライアンス規則と手続きを整備・構築しなければならず、それには、企業の個々の状況、特に外国公務員への贈収賄リスクに対するリスク評価に基づいた内部統制、倫理、ならびにコンプライアンスのプログラムが含まれる必要がある³」と述べている。また、英国贈収賄

防止法においても、企業が構築すべきコンプライアンスプログラムのガイダンスに示されている6原則の一つにリスク評価が含まれている⁴。

汚職リスクは、さまざまな要因により影響を受けるが、リスク評価を行うにあたってはその全てを考慮する必要がある。その際に、「TIGHT」で表わされる以下の要因を検討することが、全体を俯瞰する上で非常に有用になる。各要因は、どれも定量化できるので、企業に内在する汚職リスクを評価 (スコア化) するのに活用できる。

3 Attachment C “Corporate Compliance Program,” page C-3, item 4.; <http://www.justice.gov/opa/documents/panaipina-world-transport-dpa.pdf>

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

Type

「公務員との関係性」=どのような形で、どの程度公務員との接触があるのか

Industry

「業界」=他業界と比較して、汚職が発生しやすい業界とは

Geography

「地理・地域性」=他地域と比較して、汚職が発生しやすい地域とは

History

「歴史」=将来起こりうる事象の判断材料となる過去の実績・歴史

One at the Top

「経営者の姿勢」「研修・トレーニング」「第三者との関係性」「取引統制」

Type

取引の種類・範囲

多国籍企業においては、政府関係者との取引の種類と範囲が、汚職リスクに影響を与える主な要因になる。したがって、総売上高に占める政府向け売上高の割合が分かる場合は、リスクを定量化する際の尺度となる。もちろん、政府向け価格が一般向け価格よりも低い場合は、ウェイト調節が必要となる。また、その国における顧客基盤がどの程度政府と関係しているとみなされるかという点も、代替的な評価基準としての役割を果たす。例えば、社会主義や共産主義の国では、多くの業界において国家が高い割合で関与または所有権を保有しているので、このような市場への関与が高い企業ほど、このリスク要因が比例して増加するということになる。

また、もしあなたの会社が2011年7月に発効した英国贈収賄防止法の対象になる場合、本要因を検討するにあたり、細心の注意を払う必要がある。なぜなら同法は、公共および民間部門に

対する賄賂を区別していないからだ。さらに、数値基準では政府関係者に提供されることが認められている接待レベルや、政府関係者をコンサルタントとして利用する場合などの、リスクを伴うが定量化できない例外的事項を十分に捕うことができない。要するに、政府向け売上比率が比較的低い場合でも、このような頻繁で過剰な接待や元政府関係者の雇用などのビジネス慣行は、リスクレベルを高めることになるのである。

Industry

業界

業界によっては、他業界よりも汚職リスクに晒されやすいという事実がある。例えば、航空宇宙・防衛、健康科学、建設、エネルギー業界は、歴史的にFCPA違反の起訴の対象になりやすい傾向があった。したがって、これらの業界に属する企業は、他業界よりも、本要因へのウェイトを高く割り当てる必要がある。さらに、米国司法省(DOJ)は、以下のとおり特定の業界を対象とする旨を公式見解として発表している。

「今後数カ月から数年にわたり私たちが重点的に取締りを強化していくことになる領域について、皆様と共有したいと思う。それは、医薬品業界に対する海外腐敗行為防止法 (FCPA) の適用についてである」

(刑事部 司法長官代理 Lanny A. Breuer 基調講演にて⁵⁾)

Geography

地理・地域性

トランスペアレンシー・インターナショナル (TI) が毎年発表している世界腐敗認識指数 (CPI= Corruption Perceptions Index) は、汚職リスク評価における最も一般的な基準の一つとなっている。本インデックスは、調査対象者の汚職に対する認識を集計し、1から10の数値基準で各国の汚職程度を点数化しており、1が最も腐敗しており、10が最もクリーンであることを表している。2010年のTIの178カ国に対する調査結果における上位および下位5カ国は以下のとおりである。

5 <http://www.justice.gov/criminal/pr/speechestestimony/documents/11-12-09breuerpharmaspreech.pdf>

2010年のTIの178カ国に対する調査結果における上位および下位5カ国

国	点数
上位5カ国	
1 デンマーク	9.3
2 ニュージーランド	9.3
3 シンガポール	9.3
4 フィンランド	9.2
5 スウェーデン	9.2
下位5カ国	
6 ウズベキスタン	1.6
7 イラク	1.5
8 アフガニスタン	1.4
9 ミャンマー	1.4
10 ソマリア	1.1



アメリカは7.1点で21位、英国は7.6点で20位にランクされている。

最近人気が高まっている他のインデックスでは、多岐に亘るガバナンス指標を用いるものもあり、企業によっては、これらのインデックスの方を参照するほうがより適切な場合もある。例えば、世界銀行の「世界ガバナンス指標」は、規制の質、汚職の統制、政治的安定性および暴動の有無などの側面から測定している⁶。

私たちの経験では、企業経営者は、汚職国として認識されている国との取引の程度や範囲を判断することで、企業の汚職リスクを推定することができる。中には、コンプライアンスにかかわる意思決定基準として閾値を設定し、例えば、TIのCPIポイントが4点または5点を下回る国では、より迅速かつ頻繁にコンプライアンス研修に必要な人材や資金を投入するなどの対応をとっている企業もある。

History lessons

歴史の教訓

過去に汚職で起訴されたことがある企業や業界は、単に監視下に置かれるだけでなく、継続的な政府の調査を受けることも多い。特に前述の業界で多いのだが、FCPAが制定された30年以上前から、複数回にわたり起訴された企業もある。

Tone at the Top

経営者の姿勢

経営者の姿勢は、COSOモデルにて統制環境と呼ばれているものの中でも非常に重要な要素である。

「統制環境が企業の姿勢を確立し、その姿勢が、従業員の統制意識に影響を与える。統制環境は、内部統制全ての構成要素の基盤であり、規律と仕組みをもたらす」

統制環境の諸要素には、従業員の誠実性・倫理的価値観および能力、経営者の理念および経営スタイル、経営者による従業員に対する権限と責任の委譲ならびに管理・能力開発に関する方針・手法、取締役会からの監督・指示などが含まれている⁷。

米国量刑委員会が発表している連邦量刑ガイドラインでは、強固なコンプライアンスプログラムの構築・維持について責任を持つ上級管理職を任命することを求めている⁸。この責任の範囲・基準は主観的ではあるが、一部の企業では、その一つの判断材料として、上級管理職からのコンプライアンス関連の通達・メッセージの頻度などを利用したりしている。

6 <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp>

7 <http://www.coso.org/IC-IntegratedFrameworksummary.htm>

8 <http://ftp.ussc.gov/corp/Murphy1.pdf>

トレーニング上の課題を克服するためには、基準を単純にすべきである。

「誰がトレーニングを
受けるべきか」

「どの位の頻度で
トレーニングを
行うべきか」

「トレーニングは、
対人形式で行うべきか、
コンピュータで
行うべきか」

「どの言語で
トレーニングを
行うべきか」

上記課題で悩んでいるとしたら、あまり考え込まないことだ。これらの質問は、汚職防止トレーニングに関して最も一般的なものだが、それぞれが個別に記事が書けてしまう程の内容なので、個別の問題に一つずつ取り組むのではなく、リスク評価の観点からは、単純な判断基準を使用するのがベストな場合が多いと思われる。

例えば、過去3年間で汚職防止トレーニングを受けたことがある営業部門と財務経理部門の従業員を割出し、その割合に相応したリスクを割り当てることもできる。また、言語のカバー率を用いることもできる。例えば「全社内で使用されている言語が10言語あるのに、3言語でしかトレーニングは実施されていない。結果、何パーセントの従業員がカバーされているか」のような質問を自身に問いかけてみてはどうだろうか。

取引先を理解する

企業は、取引先の行動に対して責任を取る義務があるので、その関係性を可能な限り客観的かつ定量的に把握することが求められる。したがって、取引先とのやり取りに対して十分に注意を払う必要がある。代理店売上高や販売店売上高をリスク判断材料に用いている企業もあるが、政府との窓口となっ

ている取引先（通関業者、運送会社、出入国関連サービス、税理士など）は、その関係性や取引特性の中にリスクが潜んでいる可能性があるという点に留意すべきである。このような場合、契約書に明確にFCPA遵守にかかわる文言が記載されているか、取引先に対して実施しているデューデリジェンスの範囲および頻度などをリスク判断材料に用いることが有用になる。

私たちの経験から、世界中で数千、数万と存在する無数の取引先を管理するということが、汚職防止プログラムを実施する企業が直面する、最も重大な課題の一つと考えられる。一般的には、企業はなんらかのリスク評定制度を用い、高リスクの取引先を識別することで、より厳密な精査の対象とする。

さらに、新規取引先のスクリーニングにあたり、米国商務省やNPOなどが公表している指標も参考にしている企業もある。いずれにせよ、企業にとっては、徹底的に文書に落とし込み、デューデリジェンスやリスク軽減戦略のメリットを最大限に享受するのが賢明だ。しかしながら、これを徹底しようとしても、一元的な契約締結（法務）機能やデューデリジェンス（調査／監査）機能を持っていない企業にとっては

負荷が大きいかもしれない。私たちは、そのために取引先に関するリスク軽減施策を管理・文書化するツールを開発した。

このようなツールを、全体的なリスク評価プロセスの一環として効果的に使用することにより、ビジネス上有益な視点を提供するのみならず、規制当局による調査や質問があった際に、企業としてリスクの予防や発見に対してしっかりとした対策をとっていたことを示す抗弁の材料にもなる。

取引統制

ここでいう取引統制とは、主に、取引が発生する際の現地および国内における統制であり、具体的には、マネジメントによる承認や取引開始にあたっての方針・手続きへの遵守、疑わしい取引に対する防衛線となる強い経理部体制などがある。これらの要因も、定量化が非常に難しいが、いくつか基準となりうるものがある。例えば、経理部員の離職率、各部署での教育・資格レベル、内部監査で指摘された財務報告についての欠陥の数とその重要性などである。私たちの経験からも、特にSOX法とERMの概念に馴染みがないような地域において、現地法人を買収することで成長してきた企業は、事業を統合するにあたり、コンプライアンス上の課題にしばしば直面している。

私たちの経験から、世界中で数千、数万と存在しうる無数の取引先を管理するということが、汚職防止プログラムを実施する企業が直面する、最も重大な課題の一つと考えられる。

SOX法に基づく取引統制を徹底することで、汚職防止プログラムの目的を達成することができると安心してはいけない。SOX法は、あくまでも不正な財務報告の防止が目的であるのと、金銭的重要性が高いものしか考慮しない点に留意しなくてはならない。FCPAには、金銭的多寡の基準はないのである。実際、全社的に非常に強固なSOXによる内部統制が導入されているにもかかわらず、FCPAリスクが存在しうる金銭的重要性が低い勘定科目や地域などを無視している企業を見ることがある。

また、規制当局が要求する情報が増加し続けていることも留意すべきである。例えば、2010年に成立したドッド・フランク・ウォールストリート改革・消費者保護法（1502および1504項）は、特定の企業に対して紛争鉱物の使用有無と資源掘削に関連する外国政府への支払い状況を報告することを義務付けており、各州の情報公開法は、ヘルスケア企業に対して、医療提供機関が、コンサルティング業務を行った際に支払った金額の開示を義務付けている。これらは、報告が義務付けられている多くの例のごく一部の例である。そして、このような取引に関するデータを速やかに検索し提供できない場合、企業は深刻な法律違反リスクを負うことになるのである。

一部の企業では、「継続的監査」手法を活用し、不適切と疑わしい取引をフラグ立てすることで、リスクの軽減を図っている。「継続的監査」では、例えば疑わしい銀行口座への支払いや「賄賂」などの用語が含まれる取引など、キーワードや異常な特徴などを条件に勘定元帳や補助元帳のデータを検索していく。また「検査官」という単語と「支払い」という単語が近くにある場合にフラグを立てるなどのより高度な検索も行うことができる。こうした手法は、正しく設計・実施されることで、全社的な不正防止プログラムの強力な一端を担うことができる。さらに、このような手続きの結果得られるレッドフラグ（危険信号）情報は、リスク評価プロセスに反映することができる。

コンプライアンス基準が高度になるに伴って、より強固なリスク評価の必要性が高まっている

これらのリスク要因が、包括的なリスク評価において考慮すべき汚職リスクの全ての要因を表している訳ではないが、意思決定者が強固な汚職防止プログラムを構築・監視（モニタリング）するにあたり、注力すべき上位概念としてのフレームワークを構成している。

リスク評価は、COSO（統制環境、統制活動、情報通信、モニタリングなど

を含めた内部統制の総合的枠組み）の重要な要素であり、そして、それはコンプライアンスプログラムが単なる「張り子の虎」ではなく、地域性、ビジネスモデル、製品などのさまざまなリスク要因が確実に考慮されていることを担保する効果的なツールである。

適切に文書化され実施されることで、このリスク評価アプローチは、規制当局の期待に応える強固なプログラムの基盤となる。また、プログラムをしっかりと設計することにより、定期的に評価を行っていく中で、流動的なビジネス環境を考慮しながら、さらなる改善を行っていくことができる。

求められるコンプライアンスプログラムの水準は、かつてないほど高まっている。特に、例えば、英国贈収賄防止法で、贈収賄を防ぐことができなかった企業に対する厳格な責任追及に対する抗弁として「十分な手続き」が必要とされるなど、規制環境はより制約的かつ広範囲になって来ている。その中で、費用対効果の高い方法で、リスク評価を着実に実施し文書化することが効果的なプログラムに不可欠な要素となる。まだ汚職リスクへの対策に着手していない企業については、まずは「あなたの会社の『TIGHT』はしっかりしているか」という問いを投げかけることから始めてみてはいかがだろうか。

www.pwc.com/jp

日本のお問い合わせ先:

佐々木 健仁

プライスウォーターハウスクーパース株式会社
パートナー
080-3473-8478
email : takehito.sasaki@jp.pwc.com

ホンマ シン

プライスウォーターハウスクーパース株式会社
ディレクター
080-9441-7458
email : shin.s.honma@jp.pwc.com

平尾 明子

プライスウォーターハウスクーパース株式会社
マネージャー
080-3414-2756
email : akiko.hirao@jp.pwc.com

PwCは、世界157カ国に及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/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2011年5月に発行した『Developing a TIGHTer approach to corruption risk』を翻訳したものです。

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。 <http://www.pwc.com/us/en/forensic-services/publications/tight-methodology.jhtml>

日本語版発刊月：2014年2月 管理番号：I201401-2

©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.