

贈収賄リスク診断

贈収賄リスクを減らすためのガイダンス

Supported by



トランスペアレンシー・インターナショナル (TI) は、不正のない世界の実現を目指す国際 NGO です。世界 177 の国と地域に支部があり、腐敗防止のための調査・啓発活動を行っています。OECD (経済開発協力機構) の贈賄対策委員会の公式メンバーでもあります。TI が毎年公表する CPI (腐敗認識指数) は多くの企業で海外進出の際の汚職リスクを測定する指標として使われています。

トランスペアレンシー・ジャパンは (TI-J) は、TI の日本法人で、本部と連携しながら、腐敗防止のための啓発 (研修やセミナー) や公益通報支援を行っています。

謝辞

本書はトランスペアレンシー・インターナショナル UK が行った専門調査の成果です。

TI-UK の専門委員である Chandrashekar Krishnan、Tamara Northcott、Simon Perry (PwC)、Sam Tate そして Ian Trumper の各氏に御礼を申し上げます。また Robert Barrington、Peter Wilkinson の各氏は原書の編集、Peter Van Veen、Alice Shone は翻訳出版の仲介をしてくれました。

原著の出版にあたって PricewaterhouseCoopers LLP (PwC) のご支援をいただきました。同社 (www.pwc.co.uk) は、監査、アドバイザー、税務といった広範囲のサービスを提供しています。

また、日本語版出版費用の援助および翻訳を PwC アドバイザリー合同会社 (www.pwc.com/jp) が行いました。ホンマ シン氏、奈良隆佑氏に感謝いたします。

原著主執筆： Will Kenyon

翻訳： PwC アドバイザリー合同会社

監修： 特定非営利活動法人トランスペアレンシー・ジャパン 理事長 若林 亜紀

出版： 特定非営利活動法人トランスペアレンシー・ジャパン

出版年月： 2016 年 3 月

© 2016 Transparency International-Japan. 無断複製を禁じます。引用の際は出典を明記し、トランスペアレンシー・ジャパンまでメールか FAX で申請し、書面による許諾を得てください。

本書の目的は、贈収賄防止のための予防啓発です。原書は 2013 年当時の英国の情勢に基づいて書かれ、翻訳は 2015 年 9 月に行われました。個別案件への対応、最新の情勢・法令などは、本書の情報を参考にした上で PwC アドバイザリー合同会社などの専門家にお尋ねください。

読者である企業・団体・個人・専門家などが本書に沿って贈収賄リスク対策を行った後に、罰金や賠償の支払い義務が生じる事態になったとしても、トランスペアレンシー・インターナショナル UK、PricewaterhouseCoopers LLP (PwC)、特定非営利活動法人トランスペアレンシー・ジャパン、PwC アドバイザリー合同会社は一切賠償責任を負いません。

PwC 管理番号： I201508-2

目次

1. はじめに	3
1.1 本書の対象者	3
1.2 本書の扱う範囲と手法	3
1.3 法律と規制について	5
1.4 リスク評価を贈収賄対策に組み込む方法	6
2. リスク評価の手順	8
2.1 理論的基礎	8
2.2 リスク評価手順のあらまし	11
2.3 リスク評価手順の管理法	12
2.4 複数の視点で考える	13
2.5 文書化	14
3. リスクの特定	15
3.1 リスクの特定	15
3.2 主なリスク分類	19
4. リスクの算定	32
4.1 リスク算定の目的	32
4.2 リスク算定の変数	32
4.3 贈収賄リスクを区分する	35
4.4 業種や市場ごとのリスク	36
5. リスク評価の結果を活用する	39
5.1 リスクを統制と関連付ける	39
5.2 ギャップ分析	40
5.3 是正措置	40
5.4 フォローアップ、監視、追加手続き	41
5.5 報告	41
付録 1：贈収賄リスク評価手順のチェックリスト	42
付録 2：リスク評価に使える文書様式－表形式の例	46
付録 3：リスク評価に使える文書様式－リスクを統制と関連付けるための表	55
付録 4：用語集	56

贈収賄リスク評価のための 10 原則

効果的なリスク評価を行う上で重要なのは次の 10 項目です。

- 1 役員その他経営幹部の十分な支援と関与を得る
- 2 適切な人を巻き込み、業務とそのリスクについて十分かつ確実に周知させる
- 3 重要な贈収賄リスクを生み出す恐れのある全ての業務をあまねく考慮する
- 4 従業員や業者に倫理統制が及んでいるとの先入観を取り払い、固有リスクを考慮する
- 5 贈収賄リスクを適切なレベルまで詳しく特定し書き出す
- 6 起こりそうなことや影響について現実的に考えて贈収賄リスクを算定する
- 7 贈収賄リスクを現実的で有意義だと思える範囲で優先的に考える
- 8 効果的なリスク評価を行ったことがわかるよう文書化する
- 9 リスク評価は定期的に行う。また業務に影響を与える大きな変化があった場合にも行う
- 10 コミュニケーションを活性化させ、効果的な議論や、適切な方針・方法・統制が生じるようにする

1. はじめに

本書は、企業が業務を通じてさらされる危険のある贈収賄リスクを特定し、算定することを支援するために作られています。また、リスク評価を組織全体の贈収賄対策プログラムに盛り込む方法についても触れています。

リスク評価は贈収賄リスクを効果的に管理するために不可欠な手順です。また捜査機関や規制当局は、贈収賄事件を調査する際に、対象となる会社がリスク評価を行っていたか否かを考慮します。その意味でもリスク評価は重要だと言えます。

『贈収賄防止のためのビジネス原則』という冊子にこう書かれています¹。

贈収賄対策プログラムは、事業規模、業界、業務の性質、場所などの潜在的リスク要因を考慮に入れて、その会社の特定の事業の状況や慣習を反映し、オーダーメイドで作られるべきである。企業はどの特定の分野が最大の贈収賄リスクを抱えているのかを分析し、それに応じてプログラムを設計・実行するべきである。

1.1 本書の対象者

本書はあくまで概説であり、特定の規模や種類の会社または特定の業界の問題を解決するためのものではありません。一方で、組織の規模、業界、場所などの要素がリスクの性質に大きく影響してくることを、本書を通じてご理解いただけたと思います。本書に書いた内容は、程度の差こそあれ、基本的にはあらゆる状況に適用できるものです。全てにあてはまるフリーサイズの解決策のようなものは、リスク評価やリスク管理にはありません。ゆえに本書の読者は、あるリスク要因が会社にとってどの程度重要かを各自で判断する必要があります。

1.2 本書の扱う範囲と手法

本書はリスク評価手順そのものを述べるにとどまります。本書では**固有リスク**、すなわちリスク軽減のための統制をする前の、特定の活動や事業の性質に関連したリスクに焦点を当てています。本書では、付録の簡単な表を除いて、リスク軽減のための統制分野を網羅してはいませんし、残余リスクについても触れておりません。

リスクを評価し優先順位を付けるにあたって、本書は**定性的なアプローチ**をとっています。というのは、有意な定量的数値を贈収賄事件の発生確率と影響の両方について算出することについては、現実的に難しいからです（おそらく罰則金の額は例外でしょうが、それ自体発生を予測することは難しく、また当該事件の影響の一部しか反映していないでしょう）。多くの企業がこれまで種々の事業リスクの評価への定量的アプローチの方法を開発してきました。中にはよく練られたものもあります。定量的アプローチを否定するつもりはありませんが、有意義な定量的アプローチを贈収賄リスクにあてはめることは難しいと経験上わかっています。しかしながら、ある組織が定量的アプローチをとろうが、定性的アプローチをとろうが、あるいはその両方のアプローチをとろうが、本書で基礎となっている原則をあてはめることはできます。

¹ 『贈収賄防止のためのビジネス原則』 トランスペアレンシー・インターナショナル著、特定非営利活動法人トランスペアレンシー・ジャパン発行、2009年、3「贈収賄防止プログラムの策定」、4「プログラムの範囲」

効果的な贈収賄リスク評価によるメリット

事例1と2にあるように、リスク評価には組織運営と営業の両方にメリットがあります。規則で定められた基準を満たすことはもちろん重要ですが、リスク評価の目的はそれだけではありません。潜在的なメリットには以下のものもあります。

- 贈収賄リスクの主な領域を現実的かつ包括的に見直すことができ、リスク軽減のための手順や統制計画、研修、その他コミュニケーション、そして監視とレビューに役立てることができる。
- 最もリスクがあると考えられる業務や取引先に対して優先的に対策を講じることができる。
- 比較的风险が低い業務にも関わらず過剰な統制を実行している分野を見つけ、そうした分野での業務の削減および資源の再分配ができる。
- 特定の第三者が携わる業務にかかわるリスクを事前に評価することで、別途その第三者に対するリスクベースでのデューデリジェンスを行う上での基礎情報となる
- 詳しい情報に基づいて特定の業務関連のリスクを評価することで、第三者に対して必要となるリスクベースのデューデリジェンスのレベルを測る一助となる。
- リスク統制のみならず、基礎となる業務そのものについても効率を高めるきっかけとなる。例えば、仲介業者をある取引において用いることによってリスクが高くなるなら、ある企業ではそういった仲介業者の利用を減らすまたはなくすという選択肢が生まれ、リスクとコストの両方を下げることができる。
- リスクに対する社内の意識を高めることができ、倫理、法令遵守に関することについての経営判断をより体系的に行うことができる。

事例 1

A社は自社が第三者が絡むあらゆる領域を評価することで、次のことを達成できた。

- ある特定のサービスを、異なる条件で提供する複数の第三者と契約していた。その後一元化を進めたことによって、コスト削減を実現した。
- 第三者との既存の契約条件をよく理解することで先方との交渉を有利に進めることができ、また第三者をよりよく監視できるようにもなった。
- 取引先マスターリストの不備を特定し、既に期限切れの契約や支払い条件に関するデータを訂正した。
- 第三者の数を減らすことは同時にデューデリジェンスや法令遵守にかかるコストやリスクを減らすことにもつながった。

事例 2

B社は当初、英国贈収賄法は全く新たな法令遵守体制の整備を求めていると考えていた。しかし自社にとってリスクが高い領域や既存の統制について適切に理解することにより、贈収賄防止のリスクマネジメントは既存の法令遵守・企業統治体制の中で効果的に実現できることがわかった。

1.3 法律と規制について

贈収賄対策プログラムは、法を守らなければならないからやるのではなく、そもそも贈収賄対策自体がよいことだからやるという認識を持つべきです。一方で、世界各地の法律家や捜査機関、規制当局の考えを知っておくことは重要です。なぜなら、効果的な贈収賄リスク評価やリスク管理が重要であるという風潮を高めているのは彼らであるからです。

国際的に事業を展開している企業は、多くの法律の影響を受けます。拠点としている国の法律や規制、事業を行っている海外の国々の法律や規制、事業や製品を輸出している第三国の法律や規制、さらに他の国々、例えば株式を上場している国などの法律や規制も関わってきます。

国際的に事業を展開している企業は、複数の国の法律や規制の影響を受けます。

世界のほとんどの国では贈収賄に対する何かしらの法整備がなされています。米国 FCPA ガイダンス、英国法務省ガイダンス、TIの「贈収賄防止のためのビジネス原則」や「適切な手続きガイダンス」といった各当局による手引²の基本にあるのは、包括的な贈収賄リスク評価の重要性です。例えば、英国法務省の手引きでは、「6つの原則」として効果的な贈収賄対策プログラムの主な6原則を説明しています。3つ目の「リスク評価」は以下のように要約できます。

企業は潜在的な内外の贈収賄リスクにさらされる性質と程度を、それにかかわる人々を代表して評価しなければならない。評価は定期的で詳しい情報に基づき、かつ文書化されなければならない³。

さらに、残りの原則でも、贈収賄対策プログラムの目的を達成するために、さまざまな形で効果的なリスク評価が必要であるとしています。

FCPA ガイダンスにおいてもまた、贈収賄対策の手段としてのリスク評価の重要性について明確に述べられています。

リスク評価は法令遵守プログラムを適切に整備するために不可欠です。全てにあてはめることのできるフリーサイズの法令遵守プログラムというのはあまり良くない考えであり、効果もありません。というのも、資源をまんべんなく広げなければならず、1つ1つの手順がとても手薄になってしまうからです。不釣り合いなほど多くの時間を、わずかな金額の交際費や贈答を査定することに費やし、政府の巨額入札、疑わしい第三者であるコンサルタントたちへの支払い、そして販売業者や流通業者たちへの過剰な値引きが看過されているなら、その企業の法令遵守プログラムが機能していないと言えるでしょう。

2 米国司法省と米国証券取引委員会の共同出版『海外腐敗行為防止法のためのリソースガイド』、英国法務省『Bribery Act 2010：営利団体における贈収賄防止のためのガイダンス』（ロンドン、2011）、トランスペアレンシー・インターナショナルUK『Bribery Actへの適正な手続きの手引き』（ロンドン、2010）

3 英国法務省ガイダンス、25p.

規制当局は常にリスク評価の重要性を強調しています。

英国法務省ガイダンスに加えて、英国金融サービス機構（FSA）も現在までに、保険仲介業⁴と投資銀行⁵という2つの監督対象業界における、贈収賄対策プログラムの効果に関するテーマ別査定の対象と所見について2つのレポートを発行しています。その両方のレポートの中で、FSAは効果的な贈収賄対策にかかわる統制の前提条件として、適切な贈収賄リスク評価の重要性を強調しています。実際にFSAは、効果的なリスク評価が行われていなかったり、リスクに対する理解が不十分であったり、贈収賄対策にかかわる統制において致命的な弱点や隔たりがあったりといったことがさまざまな分野で見られると指摘しています。

どのように本書を既存のリスク評価手順に取り込めばよいのか？

本書で紹介、もしくは例示した特定の метод論や手法、文書様式は、全てわかりやすい例であって、処方箋のようなものではありません。多くの企業には事業リスクの評価一般についての、独自の метод論や文書化の基準があるでしょう。そしてそれらは贈収賄リスク評価を導入するに当たっても適切かつ有意義であるかもしれません。本書の内容は、読者がそういった既存の手法を贈収賄リスク評価にもあてはめるべきかどうか決めるのに役に立ちます。

明確にしておきたいのですが、本書ではリスク評価を比較的体系的で独立した手順だと捉えています。しかし、紹介する原則は、より流動的で、毎日の意思決定におけるリアルタイムの考察に対しても同じようにあてはまるものです。リスク評価は孤立した、企業の一部の人たちだけがかわる机上の空論ではなく、企業の全ての人ができる、現状を考え、分析するための метод論であるべきです。また、リスク管理は簡単にできるものではなく、どれほど網羅的であっても、1つの枠内の規則や手続きで想定される状況を全て予測し、対応できる、というわけでもありません。最終的に贈収賄対策プログラムを効果的にするのは、業務における贈収賄リスクを認識・評価し、適切な倫理観に基づいた贈収賄対策の規則・手続きを適用する、経営層と従業員の能力にかかっています。なお、贈収賄リスク評価の各手順は、弁護士－依頼人間の守秘義務の下で行うこともできます。法律上の必要性からこのような方法を選択する組織もありますが、多くの企業にとっては、あまり一般的ではありません。

贈収賄リスクとは、公務員、従業員、子会社、仲介業者、そして企業の代わりに業務を行う全ての第三者（個人・企業）を通じて、賄賂の申出、支払、または受取が生じるリスクです。

1.4 リスク評価を贈収賄対策に組み込む方法

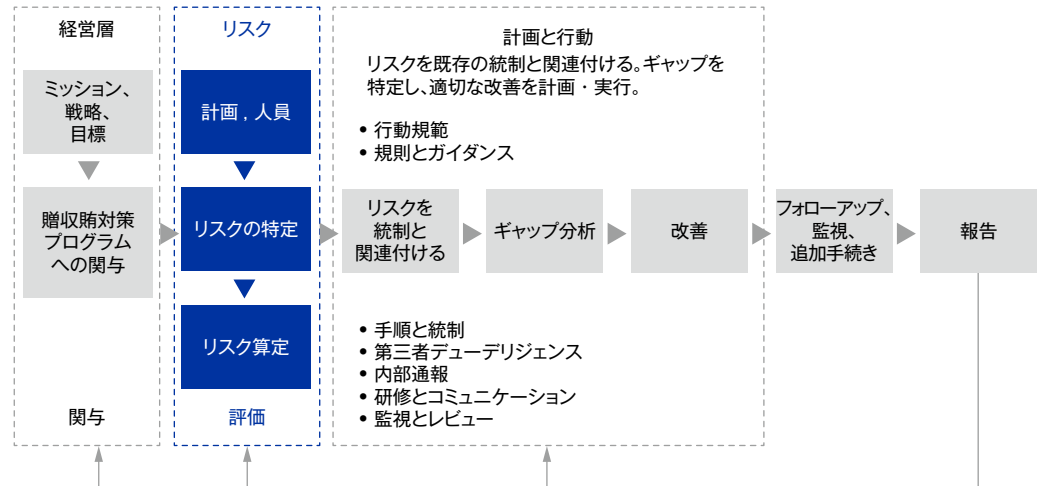
贈収賄リスクとは、公務員、従業員、子会社、仲介業者、そして企業の代わりに業務を行う全ての第三者（個人・企業）を通じて、賄賂の申出、支払、または受取が生じることに関するリスクです。贈収賄リスク評価を効果的に行うために、企業の業務や関係先に関する十分かつ有意な情報を集めます。これによって企業は、業務や関係先にどのような贈収賄リスクがあるかを知ることができます。これらの情報は、業務の内容や方法、そしてその業務がどのように贈収賄リスクに関係しているかを適切かつ網羅的に理解している人々や他の情報源から、包括的に集める必要があります。有意な情報であるためには、現状を反映したものでなければなりません。リスク評価は、適任者が関わり、さまざまな情報源を利用し、定期的実施し必要に応じて更新する必要があります。

効果的な贈収賄リスク評価の過程で、企業の業務や取引先との関係についての十分かつ重要な情報が集められます。これによって企業は、こうした業務や関係にどのような贈収賄リスクがあるかを把握できます。

4 FSA レポート『保険代理業における贈収賄および汚職への対策』（2010年5月）

5 FSA レポート『投資銀行における贈収賄および汚職対策システムと統制』（2012年3月）

下の図では、リスク評価を企業の一連の贈収賄対策プログラムに導入する方法を紹介しています。



上図において気を付けるべきポイント

- 経営層の関与は不可欠です。経営層や他の上位管理職は、戦略や目標を立てるとともに、健全な文化を浸透させることに責任があります。プログラムへの明確な関与が重要です。
- 効果的なリスク評価は、効果的なリスク統制の根幹です。既存の統制についての評価およびそのギャップや改善方法の特定を行うことができます。
- フォローアップや監視は、贈収賄対策プログラムが実際にどの程度機能しているのかを評価するという点で重要です。
- プログラムはそれ自体として、繰り返されるものです。監視の結果は、既存のプログラムに改善点として反映されます。また、このサイクルが繰り返されることによってリスク評価体制を常に最新の状態に保つことができます。

2. リスク評価の手順

2.1 理論的基礎

リスク管理の理論と実践、そしてリスク評価のリスク管理における位置付けに関しては、学術的・商業的な文献が多くありますが、本書ではそうしたリスク管理の理論的側面を深掘りするつもりはありません。企業における贈収賄リスクの評価というのは、重要で現実的な目標に伴う実践的な作業であるべきです。とはいえ、効果的に作業を行うためには学術的な枠組みが必要で、これについては複数のリスク管理に関する理論やモデルに共通するテーマが活用できるかもしれません。

リスクとは何か？

リスクの種類に関わらず、リスク評価はリスク管理の重要な基礎になっていることについては広く周知されています。「リスク」という言葉はさまざまに定義されます。しかし、本書の目的にかなう合理的な定義として、COSO 編『内部統制の統合的枠組み』⁶における定義が使えるでしょう。

リスクとは、ある事象が起こり、目標の達成に負の影響を与えることが起きる可能性として定義される。

目標設定

ここでは、適切な目標もしくは一連の目標が設定されていることを前提としています。目標が設定されると、リスクは目標達成の阻害要因として特定することができます。事業における多くのリスクの中で、目標とそれに関連するリスクは、どちらも明確かつ具体的で定量化可能なものです。贈収賄リスクは、目標や負の影響を及ぼすリスクの定義があまり明確ではないのですが、その重要性については言うまでもありません。

贈収賄は事業目標に
広範囲に負の影響を
及ぼします。

目標設定

目標設定はリスク評価手順に先立つものであり、それに関する詳細な説明は本書では扱いません。しかしそれは、リスク管理プログラム全体においては重要となります。贈収賄リスクの影響を受ける可能性のある目標は、比較的広義なものが多く他のリスクからの影響も受けます。目標には例えば下記のようなものがあります。

- 企業の評判の維持・向上
- 適用される全ての法や規制への法令遵守、懲罰金の回避
- 贈収賄やその他汚職を回避するといった、明確な倫理基準にのっとった業務遂行
- 収益、収益性、市場シェアなどの目標
- 企業の社会的責任や持続可能性（サステナビリティ）基準の達成

6 トレッドウェイ委員会組織委員会（COSO）編『内部統制の統合的枠組み』（2013年5月）

目標設定 – つづき

より具体的な業務寄りの目標にも贈収賄リスクが存在する可能性があります。

- 政府や事業パートナーと緊密な関係を保つ
- 顧客が求める倫理・法令遵守の要件を満たす
- 特定の市場へのアクセス（例：EU における公共調達の場合）

上記はあくまで一例であり、全て網羅しているわけではありません。これらの目標は贈収賄事件が起きる可能性があるという恐れがあるだけでなく、過去の贈収賄事件によっても負の影響を受けます。こういった業務目標にどれ位贈収賄のリスクがあるのかを認識していないと、リスクとしての贈収賄の前兆を見逃してしまうことにつながります。

「許容度ゼロ」とは、組織が贈収賄をいかなる場合も一切認めず、もし起きた場合には厳格かつ徹底的に対処するという贈収賄への見方の表明です。

リスク許容度

リスク評価に先立つ 2 つ目の重要事項はリスク許容度です。

これはよくリスク選好度とも言われるものです。再び COSO の『内部統制の総合的枠組み』での定義を見てみましょう。

... 目標達成に関連する活動における変数を許容できるレベル⁷

従って、リスク許容度は目標の定義に密接に関わり、目標設定に沿って論理的に導き出すことができるものです。リスクの種類によってリスク許容度は異なります。同じリスクに対するリスク許容度が組織によって異なるということも往々にして生じます。

贈収賄リスクについては、多くの企業人（そして全ての規制当局および捜査機関）は、許容度はゼロである、という見解をとりまします。「許容度ゼロ（ゼロ・トレランス）」という言葉は、企業の規則や行動規範、または規制当局や捜査機関の文書によく用いられます。これが何を意味するのかを明らかにしておくことが重要です。端的に言うと、「許容度ゼロ」とは、組織がそうした行為をいかなる場合も一切認めず、もし起こった場合には厳格かつ徹底的に対処するという、贈収賄に対する考えの明言です。「許容度ゼロ」を表明したからといって、組織が贈収賄のあらゆる可能性を排する（ただし、これは現実的な目標ではありません⁸）ために無制限に資源を分配するというわけではありません。しかし、組織はリスクを最小限にするために、合理的で適切な対策をとる必要があります。

「許容度ゼロ」宣言をしたからといって賄賂が完全になくなるという保証はありません。ただ、組織はリスクを最小限にするために合理的で適切な対策をとる必要があります。

7 COSO 『内部統制の総合的枠組み』：枠組みと付録，原書 p. 61.

8 例えば COSO フレームワークにおける「合理的な保証」の議論を参照。COSO 『内部統制の総合的枠組み』：枠組みと付録，原書 p. 4.

リスク評価の目的はただリスクを特定し算定するだけではなく、当該組織がそのリスクに適切に対応できるようにすることです。

リスクへの対応

リスク評価手順の説明の前に、評価の目標はリスクを特定し算定するだけではなく、当該組織がそのリスクに適切に対応できるようにすることであると、念頭に置いてください。リスクに対して組織によって異なるリスク許容度があるように、リスクへの対応も異なるでしょう。COSOの枠組みはリスクへの対応について、4つの基本的なカテゴリーを紹介しています⁹。

- **許容** – 実質的にリスクを許容し、その結果もビジネスのコストとして引き受けます。主要な目標の達成に対してあまり重要ではないリスクについて、軽減するためのコストがメリットを超えると、許容が適切な対応になる場合もあるでしょう。
- **回避** – リスクを完全になくすために、組織がある業務を停止したりある市場から撤退したりすることを言います。これは極端ですが、軽減することのできない重大なリスクについて、時には必要な対応になります。
- **軽減** – プログラムや手順、統制の実行によって、リスクを許容可能なレベルにまで減らすことを言います。多くの典型的なリスクに対する、基本的な対応になります。
- **分散** – 保険をかける、外注、ジョイントベンチャーや事業提携などの方法をとることです。

贈収賄リスクに対しては、上記の選択肢のうち、軽減の方法をとるのが一般的に適しています。許容は明らかに選択できません。回避はある市場やビジネスチャンスが全く解決できないほど贈収賄リスクを孕んでいる場合は戦略になり得るかもしれませんが、組織の業務全般についてこれを適用することはもちろんできません。分散は贈収賄には使えません。業務を外注したり、保険をかけたりしても、刑事責任は転嫁できないからです。贈収賄行為による評判やその他付随する結果は分散では回避することができません。贈収賄行為については、業務、従業員、世間の評判といった観点から、自社で責任をもって対応していくことが基本的な方針になります。

リスク対応における費用効果の分析

リスク許容度とリスク対応に関連して、組織がどれだけの資源をリスク軽減のために費やさなければならないかという問題があります。贈収賄や他のリスクについて「許容度ゼロ」をとっても、組織がリスクの軽減のために資源を無制限に費やさなければならないことにはなりません。組織は合理的な対策を贈収賄防止のためにとり、もし贈収賄の疑惑や兆候があれば「許容度ゼロ」の手法でもって対応していくことになります。

固有リスク、統制リスク、残余リスク

リスクを効果的に評価するにはリスクの度合いを分けて考えることが必要です。

- **固有リスク**は、時に「グロスリスク」とも言われるものですが、リスク軽減や統制を考慮する前のリスクのことを指します。固有リスクを考えると、そうした統制の存在や効果については考慮していないことを意味します。
- **統制リスク**は、目標達成に対する負の事象を統制しても予防・発見できないリスクです。
- **残余リスク**は、時に「ネットリスク、正味リスク」とも言われるものですが、統制によって軽減された後に残る負の事象の発生可能性のことです。

「許容度ゼロ」とは、組織が贈収賄のあらゆる可能性を排するために無制限に資源を費やすという訳ではありません。

9 COSO 『内部統制の総合的枠組み』：Framework and Appendices, 原著 p.75.

リスクに対して完全な回避という選択をしない限りは、残余リスクをゼロにすることはほとんど不可能です。残余リスクをゼロにできない／しない理由は下記のとおりです。(a) リスクを許容レベルまでは下げるが徹底的になくすことまではしないという考え方、(b) 人間や人間が運用する統制に固有の誤謬性、(c) 何らかの理由で、業務や統制の監督責任者が故意にそれらを軽視したり歪曲したりすること（しばしば「経営者による内部統制の無視」と呼ばれる）。

リスク評価を効果的に行うには固有リスクから検討を始めます。統制についての細かい検討は後の段階まで行わないようにします。

効果的なリスク評価のためには固有リスクの検討から始めます。統制を最初から考慮したいという誘惑はあるでしょう。しかしそれは抑えてください。リスク評価を徹底的かつ十分、網羅的にしたいのであれば、統制の設計や運用効果にとらわれず、固有リスクがありそうな箇所についてオープンに考える必要があります。統制の設計や運用効果についての期待によって、固有リスクが存在するかもしれない箇所についてのオープンな考察を阻んではいけません。統制によって予防できるから「こういったことは絶対に起こらない」と考えるのは簡単ですし、それが正しいこともあるかもしれませんが。しかし現段階ではどの統制も検証されていませんし、いかなる場合でも残余リスクはある程度残ります。固有リスクの特定に関する正しい手法は、リスクを軽減するような統制が何もないと仮定して、企業がその業務によって影響を受けると合理的に考えられる負の事象が何かを自問することです。これによってリスクを網羅的かつ体系的に洗い出し、それをどう軽減するか適切な検討を行うことができます。統制の検証から始めると、過去に既に特定され統制によって軽減されたリスクのみが考慮される、という新たなリスクを生むことになります。

2.2 リスク評価手順のあらまし

主な2段階

本書ではリスク評価 (assessment) を、リスクの特定 (identification) およびリスクの算定 (evaluation) という2つの段階に分けて考えます。手法によって異なった用語を用いたり、異なった方法で分類されたりすることもあるでしょう。しかしながら、下記のような一般的な共通事項はあります。

- リスクの特定とは、一連のリスクを特定し、類型化し、場合によっては、定量化する段階です。
- リスク算定は、上記で特定した一連のリスクの潜在的重要性の算定を行う手順です。対象組織に対して各リスクが持つ相対的な重要性を勘案して行います。

リスク評価手順を計画する

主な2段階はリスクの特定と算定です。これらを行うためには、入念な計画と情報収集、そして適切な文書化の手順が必要です。

リスクの特定とリスク算定を統合する

本書では、それぞれの手法を明確にするため、リスクの特定とリスク算定を別々の段階として扱っていますが、実践のリスク評価では2つの要素はより統合された形で同時に行われることがあるでしょう。例えば、製造ラインや部門から、現場を知る人々を集めてワークショップを開くとして、両方の段階について、別々のワークショップではなく1つの同じワークショップで検討したほうが効率的です。さらにある要素についての情報のインプットは、リスク評価手順全体のさまざまな活動を通じて改訂されていくものです。他のプロジェクト同様、リスク評価手順は直線的ではなく、反復的に進められます。

体系的な全体計画を作っておけば、リスク評価を適時かつ網羅的にできるようになります。下の表では、リスク評価の計画におけるいくつかの重要なポイントを示しています¹⁰。一度手順を設定して、リスク管理の日常業務の中に取り込めば、以降の似たような手順はもっと簡潔に行うことができます。しかし、原則として、下記全ての要素を考慮に入れる必要があります。

リスク評価手順における重要なポイント

段階	目標	行動
計画、範囲、人員	<ul style="list-style-type: none"> 対象範囲および手法を策定 経営層・上位管理職の支援を得る 資源の適切な配分 現実的な作業計画の設定 	<ul style="list-style-type: none"> 経営層の支援獲得 プロジェクトリーダーの選任 利害関係者、チーム、責任者、報告体制を特定する 情報源の特定 リスク評価の枠組みの確立 リスク評価計画の下書き作成 情報収集に向けた段取りを組む 計画に必要な承認を得る 参加者・協力者に対して必要な情報を共有し指示をする
情報収集および分析	網羅的な贈収賄リスク評価の基礎となる、十分かつ有意な情報を得る	<ul style="list-style-type: none"> 企業内部および外部の文書やデータのレビュー ワークショップやインタビューの実施 アンケートの配布・回収やリスク評価のための文書様式の作成など 上記情報源からの情報を統合、レビュー フォローアップおよび不完全な、不正確な、あるいは一貫性の欠いた情報を確認
リスクの特定	集めた情報を利用して潜在的な贈収賄リスクをあまねく特定する	<ul style="list-style-type: none"> 主なリスク領域を確認する：国のリスク、地域のリスク、行為リスク、案件リスク、事業相手のリスクなど
リスクの算定	集めた情報を利用してリスクを算定、優先順位付けを行う	<ul style="list-style-type: none"> リスクの発生可能性や影響を左右する主なリスク要因を検討する
文書化	リスクについての議論およびリスク軽減のための統制の設計を補助するために、リスク評価手順を記録する	<ul style="list-style-type: none"> 所定の様式を用いて結果を記録し、関係者と確認する 発見事項を議論する

2.3 リスク評価手順の管理法

経営層の関与は非常に重要な要素であり、経営陣は責任を持って適切な資源をリスク評価の手順に割り当てる必要があります。

贈収賄リスク評価の実施における具体的な作業に関係する、管理的な側面をこのセクションで紹介します。特に重要視すべき点は下記のとおりです。

- リスク評価手順とより広範囲の贈収賄対策プログラムにおける、適切な資源の配置などに対する経営層および上位管理職の関与と支援
- 管理責任者による適切なレベルの贈収賄リスクに関する意識
- リスク評価手順の実施およびそこから得られた結果を適切に実行に移す上での責任の明確化

¹⁰ 表は付録1のチェックリストより作成

取締役会は、贈収賄リスクを十分に理解し、リスク評価手順の有効性を監視する必要があります。

「経営陣の関与」は、標準的な贈収賄対策の手引きおよびあらゆるリスク管理モデルにおいて、最も重要な概念です。取締役会に参画する経営陣が、リスク評価手順の実施や、特定されたリスクへの対処に必要かつ適切な方針を下し、手続きの実行を全面的に支援する必要があります。多くの場合、取締役会は、より適切な資格および権限を付与された下部組織に対して、リスク評価手順の実行を委ねるのが一般的です。しかし、取締役会は、企業統治機構としての義務を果たすためにも、手順を実行する担当者に贈収賄リスクおよび組織の贈収賄対策プログラムの有効性（リスク評価手順の有効性を含む）について十分理解させなければなりません。従って、取締役会は、手順と結果の双方についての報告を受ける必要があります。また、組織としてのリスクの状況を常に最新の状態で把握し、業務内容の変更や進捗が反映されるよう徹底するためにも、リスク評価が定期的手順として確立される必要があります。贈収賄リスクおよびその対策プログラムの検討は、リスク全般に関する協議の一部として、取締役会の協議事項に定期的に組み込むべきです。

取締役会による関与の最も重要な側面は、有効なリスク評価実行のために、必要かつ適切な訓練を受けた人員を配置することにあります。これは、実務遂行のために適切な人員をただ単純に任命するにとどまりません。リスク評価手順では、多数の関与者の時間を確保する必要があります。多国籍大企業においては、情報提供に駆り出され、手順全体に関与することになる者の数は極めて多くなるかもしれません。英国法務省ガイダンスでは、以下のよう

適切な人員配置を実現するには、組織の事業規模あるいは可能性のあるリスク特定の必要性を十分に考慮しなければならない¹¹。

取締役会は、組織全体がリスク評価手順の重要性を確実に認識し、その実行に関与する者が、適切な優先順位付けや作業への十分な注力を行えるよう徹底させる必要があります。

取締役会は、リスク評価手順の実行に関与する者に対し、その重要性和優先度を徹底的に理解させる必要があります。

リスク評価手順の有効性は、手順についての説明責任が明確であるか否かに大きく左右されます。役割、責任、報告系統などを全て定義しなければなりません。小さな組織では、大半の作業を一人の担当者が受け持つこともあるため、極めてシンプルになるかもしれませんが、大規模な多国籍法人／企業においては、これ自体が極めて重要な作業になります。

企業統治機構としての機能に加え、取締役会およびその他経営陣は、リスク評価手順に貢献できる、知識／見識の貴重な情報源であることを忘れてはなりません。彼らは、多くの場合、その企業内または他社／他業種において、長年にわたる実務経験を有しています。手順に彼らが積極的に関与すれば、彼ら自身が事業の性質についてより理解を深めることができるだけでなく、他者に対しても、その手順の会社にとっての重要性をより強いメッセージ性を持って発信することができるのです。

2.4 複数の視点で考える

包括的な贈収賄リスク評価においては、あらゆる角度から事業および組織の活動を捉える必要があります。リスク評価実行の担当者は、可能性のあるリスクを特定するために必要な情報や見識をどこから得ることができるのか自問しなければなりません。その答えは、やはり、組織および事業の規模と複雑性により異なります。

11 英国法務省ガイダンス p.25

一般的に、価値ある情報提供ができるのは以下の者であると考えられます。

- 特定の事業および／または市場に精通した**実務担当者**：主要な事業ラインに実務レベルで従事している人が関与すれば、実務上の事業および環境に関する直接的な情報を得ることができます。これは管理監督者の地位にあるものに限定される必要はありません。日々の業務において、顧客／業者／政府機関らと直接関わり、実務の最前線に位置していることを考えると、「現場」担当者からの情報は価値のある情報となり得る可能性が高いと考えられます。
- 何らかの形で職務として贈収賄防止および／または倫理違反の事後対応を担う**担当者**：また、その関連業務に従事する者も、有益な視点を有していると考えられます。内部監査、財務、法務、人事、リスク、法令遵守、購買などの担当者が該当します。小さい組織では、これらは個々の役職としては存在しないかもしれませんが、名称も異なるかもしれませんが、企業の贈収賄対策プログラム的一端を担う、あるいは、贈収賄事案に対する企業としての組織的対応を担うとされる役割の例です。従って、彼らは、価値のある知識や経験を潜在的に有しているものと考えられます。
- **特定の贈収賄対策担当者**および／またはその専門知識を有する者（該当あれば）

上記複数の項目に該当する場合もあり得ますが、特に大規模組織では、業務密度や専門性の細分化のため、別々の担当者となる傾向が強いようです。

また、潜在的には下記の外部ソースについても、情報提供元として捉えることができます。

- 米国司法省（DoJ）および米国証券取引委員会（SEC）が発する見解および同様の情報源
- 事業に関係する過去の裁判事例
- 業界団体の手引書
- 専門アドバイザー
- NGO などの独立専門家

リスク評価においては、組織全体の知識を活用すべく、広い視点を持つ必要があります。

英国法務省のガイダンスでは、リスク評価を文書で記録することが必須であるとされています。

リスク評価手順は、今後のリスク管理手順に活用するためにも文書で記録すべきです。

2.5 文書化

英国贈収賄法の適用地域に属する組織において贈収賄リスク管理を担当するなら、英国法務省ガイダンスは多くの項目についてそれほど細かく規定していないものの、贈収賄リスク評価の文書化が必須であると明確に規定していることを忘れてはなりません。既に引用済みのものに加え、リスク評価の「基本的特性」の1つとして以下のように記載しています。

リスク評価およびその結論に関して正確かつ適切に文書に記録しておくこと¹²

リスク評価を文書に記録することは「グッド・プラクティス」（模範的な実務体系）であり、それをういたコミュニケーション／議論が容易になるだけでなく、その狙いどおり、贈収賄対策プログラム全般への情報源としても使用することができます。さらに言うと、文書記録がなければ、贈収賄リスクの特定および検討のための適切な手順を組織として実行した証明が非常に難しくなるのです。

リスク評価を文書で記録する方法は、特定の方法に限定されるものではありません。本書の付録2において参考事例を紹介しています。多くの企業では、既存の文書様式を採用するでしょう。これは、贈収賄リスク特有の性質について適切に記述されている限り問題ありません。しかし、既存様式の使用が、贈収賄リスク用に特化して設計された様式を使用する場合と比較して、実務上、どの程度有効であるのかについては検討するに値します。第3章および4章で記述するリスク特定／算定の議論においても、どのような要素について文書化するべきかについて、一定のガイドラインを示し提供します。

12 英国法務省ガイダンス P.25

3. リスクの特定

3.1 リスクの特定

リスクの特定段階においては、贈収賄に関連する固有リスクを全てリストアップします。

リスクの特定段階では、業務活動の特性および地域性に伴いさらされる可能性のある贈収賄に関連する固有リスクをあまねくリストアップします。これを有益なものにするためには、このリストが、各リスクについて十分な精度を有し、(a) 当事者全員が正確で一貫した理解を共有していること、(b) 最終的には、リスク軽減のために設計／施行された統制措置に対して、少なくとも1つ以上対応させることができるものでなければなりません。方針および手続きを決めるにも、明確で具体的に関連リスクを理解することが役立ちます。一步後ろに下がり、事業を新たな目線で見つめ直すことも有効な手法です。

収賄リスクをどう捉えるか？

企業および／または個人が賄賂を支払う側にある場合、これは一般的に「贈賄」と言われます。一方、個人が賄賂を受領した場合は「収賄」となります。贈賄と収賄は全く異なるリスクですが、いかなる企業にとっても可能性のあるリスクであり、多くの国で違法とされています。

ビジネスの世界では、司法当局や捜査当局は、贈賄サイドの責任を重く見る傾向があり、それにより阻害される公正競争や経済成長に注目しがちです。贈賄は、それを犯した組織に対しても、非常に重大な法律上／財務上／名声上の影響をもたらします。これは、贈賄違反に限定して規定された、英国贈収賄法第7章「賄賂防止措置の欠如」に関する規定でも明らかです。従って、本書では、主に贈賄リスクについて記述しています。

しかし、収賄（賄賂の要求または受領）についても多くの企業にとっては重大なリスクであり、それが発生した国にも同様に重大な損害を与えます。収賄は不正な購買との関連が強く、賄賂を受領した従業員は特定の業者へ便宜を図るべく本来の手順から逸脱します。その影響は極めて深刻で、例えば、商品／サービスに対して不当に高い金額を支払うことによる経済的損失、基準を満たさない欠陥品／技術的要件を満たさない商品の購入、名声／ブランドイメージの毀損、顧客他との関係を損なうなどが考えられます。

収賄は販売側において生じる事例もあります。例えば、商品または原材料の需要が高く、供給が逼迫しているような場合が考えられます。その場合、従業員は賄賂を受領することにより、特定の業者への供給を優先し、それにより、法的制裁を受けるだけでなく、他の顧客との関係性を損なう可能性があるのです。

第三者的立場から何らかの形で認証を与えるようなサービスに従事する組織においても、収賄側のリスクを考慮する必要があります。例えば、法的証明書、公正証書、監査、製品品質および仕様の証明書などが想定されます。これらの場合、証明書発行機関の職員が賄賂を受領してしまうと、証明手順自体の信頼性を損ねる可能性があります。

本書では主に贈賄側を取り扱っていますが、「グッド・プラクティス」（模範的な実務体系）を目指す企業であれば、あらゆる形の贈収賄の根絶に努力するべきでしょう。本書で示す贈賄リスクの特定および算定に関する原則の多くは、収賄リスクについても同様に有効適用できます。

質問の重要性

効果的な贈収賄リスク評価は、下記のようなごく基本的な質問を投げかけるところから始まります（あくまで一例です）。

- 当社はどのような事業に従事しているのか？
- リスクの性質が全面的または部分的に異なるような複数の事業領域または市場での事業に従事しているか？
- 当社の事業活動において外部の第三者とはどういった関わりを持っているか？
- 当社は具体的に誰と関係／取引しているか？
- 中央政府／地方自治体、その他公務員全般とどういった関わりを持っているか？
- 第三者から調達しているもので、当社の事業にとって特に重要性の高いものは何か？
- 第三者と直接取引を行っているか、または、別の仲介者の支援を必要としているか？
- 仲介業者何社と提携しており、彼らからどんなサービスを受けているのか？
- 当社の事業拠点は具体的にどこにあり、その地域における商慣習により、リスクにさらされる可能性はあるか？

企業は、自らの事業活動および事業上の関係性を、贈収賄防止の視点から新たに見直す必要があります。

これらの質問は全て極めて一般的な内容であり、形式上、単にはい／いいによる回答方式ではなく、自由回答方式を用い、より網羅的な事実ベースの回答を求めています。質問することは容易ですが、回答には一定の努力を要するでしょう。贈収賄リスク評価はこれまで実施してきた企業が少ないため、多くの場合こうした視点から事業活動を捉えたことがない可能性もあります。質問のための質問をするのではなく、できるだけ効果的なリスク処理を可能とすべく、潜在的リスクを詳しく洗い出す手段として活用することが重要なのです。

例 – 政府機関との関わり合い

基本方針の草案作りというレベルであれば、「政府機関との関わり合い」またはそれに類似する文言をリスクマトリックス上に落とし込むことで十分かもしれませんが、現実の課題に適用するための特定の統制の設計／施行を行うという目的には十分とは言えないでしょう。例えば、事業内容や規模にもよりますが、たった一国における政府機関との関わり合いを一覧にする作業だけでも、かなりの時間と相当数の関係者の関与を必要とします。さらに、そのリストができ上がれば、次には下記のような質問が展開されることになるでしょう。

- 政府機関との関わり合いは直接か、または、仲介者経由か？
- 関わり合いの目的は何か？
- その目的が許認可の取得や事業にとって重要性の高いものである場合には、具体的にどういったものか？また、どの程度に重要か？
- 上記の許認可を正当な方法で取得するのは、どの程度の難易度か？
- 既に当社が満たしているまたは満たしていない条件はあるか？具体的にそれらは何か？

適切な人員からの情報収集とその検証

一般的に、リスク評価に貢献できる者は、事業およびその贈収賄リスクの性質について、包括的なあらましを納得のいくレベルで説明することができるはずですが、「何人」いればいいというものではありません。小規模であまり複雑でない事業体であれば、たった一人という可能性もあります。事業規模が大きくなればなるほど、同様のあらましを理解するだけでもより多くの人員および視点が必要になります。

基本的には2名以上の者がかかわる場合、さまざまな情報収集方法が考えられます。小規模な事業体では、会議を何回か実施すれば十分かもしれません。事業体の規模が大きい場合には、以下の手法を組み合わせることも選択肢として考えられます。

- ワークショップ
- 面談
- 各事業部門および事業単位に質問書を送り、標準的な質問に回答させる
- もしくは、直接、担当者に依頼してリスク評価文書様式に記入させる

結局のところ、事業体の規模と状況に照らして、効果的、実務的、かつ妥当と考えられるような方法をとればよいのです。

補足

質問書利用による情報収集では、回答受領後、担当者が直接やり取りやフォローアップなどをしないと、信頼できるリスク情報を得られる可能性は低くなります。

適切な質問をし、回答を十分に検証する必要があります。

どのような方法で情報が収集されようと、重要なのは適切な質問を適切な方法で投げかけ、それに対する回答についても適切に検証することです。収集した情報の価値は、その情報提供者が、当該プロジェクトの目的や贈収賄リスクの特性についてどの程度理解しているかに比例します。日常的に贈収賄防止または法令遵守業務に従事している者は、被質問者がそのトピックをどの程度認識しているかまたはそれに対し協力する意図がどの程度あるのかについて過大評価しがちです。経営トップが適切なメッセージを発信すれば、プロジェクトへの協力は間違いなく得やすくなるでしょう。リスク評価手順の詳細について共有するとともに、贈収賄防止意識向上のため研修を適切に実施していくことが、取得できる情報の質を高めることにつながるのです。

取得した情報の検証とは、100%の検証作業を意味するわけではありません（プロジェクトの特性を考えると非現実的です）。しかし、情報収集に当たる者は、自らのプロジェクトを理解し、完全に合理的な情報であるか否か検討する必要があります。従って、リスク評価手順の実行担当者は、取得した情報の検証を適切に行うためにも、潜在的リスク領域について、ある一定の目算を立てる必要があります。

事例 3

多国籍展開をする C 社で、各事業単位に標準的な文書様式での記入を依頼することにより「リスク調査」を実施した。初期調査における各事業単位からの回答では、リスクのカバー範囲および詳細度において相当の隔たりが見られた。同等のリスクを有すると想定されていた事業単位のうち、予想とは全く異なる回答を提出してきた事業単位があった。検証段階において、各事業単位は、質問書への回答について適切な説明を受けておらず、贈収賄リスクについての認識が大幅に欠如していたことがわかった。C 社は、下記のような、数多くの改善措置を実行した。

- 贈収賄リスクに対する認識を高めるため贈収賄防止研修を実施
- 贈収賄リスク調査文書様式の改善（どう回答／記入すべきかの詳細な注記を添える）
- 事業単位ごとのリスク評価の定期的な検証（内部監査プログラムへの組み込みを含む）
- 法令遵守への取り組みに関する各事業単位の管理職に対する評価（各事業単位におけるリスク評価の取り組みを含む）

定期的なリスク評価が業務の一環に組み込まれれば、内部監査または同等の機能を有する者による適切な質問も基礎的な検証となり得ます。その目的に特化するか、通常の監査業務の一環として行うかに関わらず、事業単位または機能部門の管理職は、内部監査担当部門に対して、贈収賄リスク評価のための手法についてレビューおよび報告を依頼することができるでしょう。

既存情報の活用

関係者とのやり取りに加え、多くの企業では広範囲にわたる内部情報を有しており、それらをリスク評価手順に活用することができます。例えば、

- 過去に発生した贈収賄関連の事案（他企業から転職してきた役員／従業員の過去の経験も含む）
- 内部監査報告書、内部調査報告書などでの検出事項
- 各国に駐在する経営陣および従業員からの国／市場に関する見識（市場に関する見識には、現地の商慣習、顧客および競合他社の行動傾向などを含む）
- 社内法務チームまたは現地管理職からの現地法／規制に関する見識
- 内部通報または同様の報告事例

こうした情報源は全て「会社の記憶」の一部であり、リスク評価担当者が最大限有効活用すべきものです。

また、前述の 2.4 でも述べたように、外部情報からも相当量の情報が入手できます。

リスクとリスク要因

体系的な手法の一環として、「リスク」と「リスク要因」という用語の区別を理解することも有用です。「リスク」は既に COSO の『内部統制の総合的枠組み』の中に定義されています。リスクが、「ある事象が発生し、それにより目標達成のための負の影響が生じる可能性」であるとすれば、リスクの特定には、問題となる負の事象を明確に説明する必要があります。一方、「リスク要因」とは、それ自体マイナスの事象ではなく、マイナス事象の発生可能性を高める傾向のある状況（組織内外を含む）を指します。本質的には、リスクとリスク要因の違いは、「何が悪化する可能性があるのか？ どのような場合に悪化するのか？」といった問いかけと「なぜ起きるのか？ どのくらいの確率で起きるのか？」という問いかけの違いで特徴づけられます。以下、この相違について具体的事例を挙げると、

- **リスク**：X 国において、主要顧客からの重要性の高い長期契約を獲得するために、現地事業単位が賄賂を支払うかもしれない。
- **リスク要因**：X 国での腐敗レベルが深刻なことは既知であり、顧客企業の従業員が過去に賄賂を要求してきた事実についても把握していた。事業単位の管理職は予算達成の強いプレッシャーにさらされており、この契約の獲得いかに予算達成成否を大きく左右するものであると認識していた。当該事業単位における贈収賄防止に関する統制は脆弱で、当該事業単位（および X 国）においては、上位経営陣との間に行動規範に関する認識の隔たりがあった。

実務上、多くのリスク要因は 2 つ以上のリスクにつながる傾向があります。例えば、贈収賄防止に関する統制の全般の脆弱性といった、全リスクとは言わないまでもほとんど全てのリスクにかかわるものもあります。そのため、全てのリスクごとにリスク要因を別々に分けてリストアップするのは、現実的ではなく困難を伴うかもしれません。

3.2 主なリスク分類

リスクを類型化する目的は、組織を贈収賄リスクにさらす特性について、事業を全方位からあまねく検討することにあります。一般的に定型化された贈収賄リスクの類型はまだありません。どんな類型化がなされたとしても、何がどれに属するべきか、この分類は別のものと重なるといった議論が必ずや生じることでしょう。だからといって、贈収賄リスクを多面的に考えるという贈収賄リスク検討のための構造的アプローチの本来の重要性を忘れてはなりません。事業の各領域はさまざまな特徴を有し、リスクはそのどこからも潜在的に発生し得るのです。

英国法務省ガイダンスでは、類型化の出発点として、以下 5 つの分類を挙げています。

- 3.2.1 カントリーリスク
- 3.2.2 業界リスク
- 3.2.3 取引および行為リスク
- 3.2.4 案件リスク
- 3.2.5 事業提携リスク

各リスク分類は、それぞれ、リスクとリスク要因の双方に関連付けられます。

カントリーリスクを正しく検討するには、なぜ、その国が高リスクと分類されるのか考える必要があります。

3.2.1 カントリーリスク

カントリーリスクの分類では、事業活動の所在地に由来するリスク全般をカバーしていません。カントリーリスクを検討する場合、まず出発点として考えられるのが、TI（トランスパレンシー・インターナショナル）の腐敗認識指数（CPI）のような指標です。

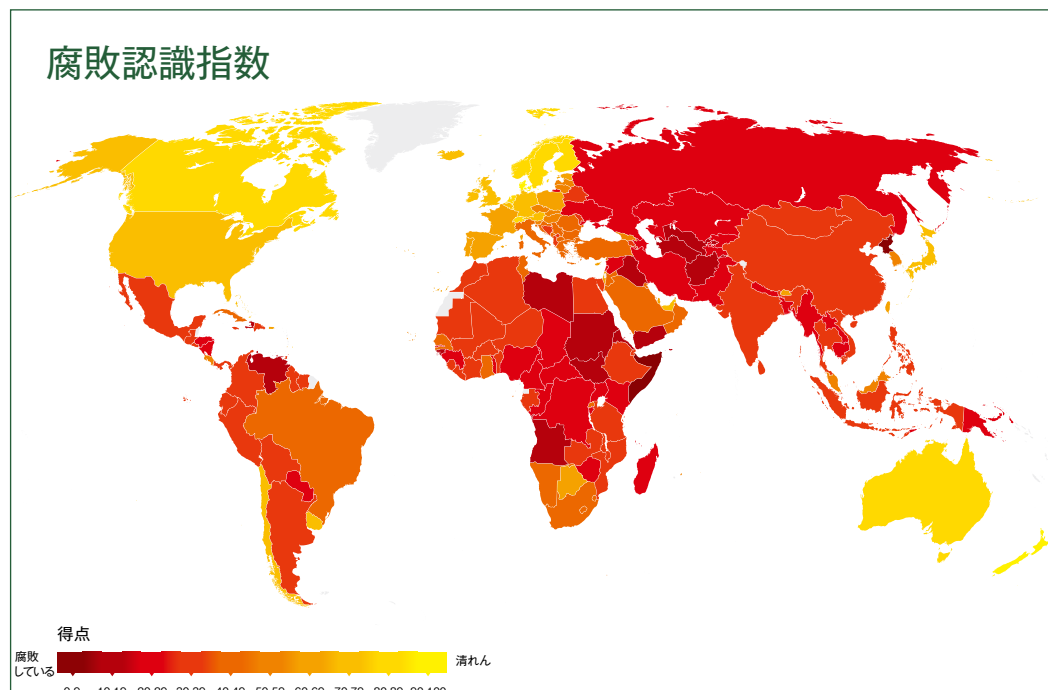
補足

腐敗認識指数のような指数によるリスク評点は、リスク要因の典型例です。これは、リスクの度合いについての指標となりますが、リスクの特性を示すものではありません。もちろん、カントリーリスクをより正しく理解するにはさらなる検討が必要です。私たちは、リスクの度合いについての幅広い見識を持っていると考えますが、リスク評点それ自体が、リスクがどのように生じるのか、また、なぜ特定の国のリスクが高いとされるのかを説明するわけではありません。

国の腐敗リスク点数が高くなる要因としては、以下の状況が考えられます。

- 贈収賄防止のための法執行の弱さ、手薄さ
- 事業取引における透明性がない
- 排他的官僚主義
- 権力者に近づくために強い人脈を持った仲介者に依拠する必要がある
- 日常生活レベルでの地域特有の腐敗的慣習
- 法の未整備
- 独立かつ厳正な司法組織がない
- 実行力を持った民主的機構がない
- 独立した報道機関がない
- ルール回避、縁故主義、身内主義などの市場競争を歪める商慣習が奨励される傾向
- 贈収賄防止法に矛盾するような特定の行動規範／慣習または商慣習に従うことを強要する圧力
- 手続きを順調に進めるための賄賂要求が習慣化

国ごとにリスクの程度が異なることと、リスクの程度を決める要素を知ったら、次はその国の現実の事業において、贈収賄がどのように生じ得るのかについての検討が必要になります。ある国に特有のリスクの高い取引が存在している可能性もあり、その場合には、カントリーリスクを効果的に分析することでリスクを特定することが可能になるでしょう。しかし、多くの贈収賄リスクについては、その他のリスク要因から生じることが多いようです。



出典：腐敗認識指数（CPI）地図（<http://cpi.transparency.org/>）

腐敗認識指数（CPI）は企業のリスク管理において最も広く用いられているツールの1つであり、世界の国の腐敗度について、高度な見解を供しています。下記、留意すべき事項について列挙します。

- 汚職は全ての国で起こりうるもので、CPI分析上の評価がよい国であってもリスクは皆無ではない。
- 同一国内においても地域差がある。
- 業界および業態によりリスクは大きく異なる可能性がある。
- CPIは、a) 人々の認識に基づくものであり、b) 公的部門の腐敗度を算定したものである。
- TIとしては、CPIの点数は、世界腐敗バロメーター（the Global Corruption Barometer）や、より詳細な国レベルでの分析を含む追加的情報への入り口として参照されるべきものであると考えている。

事例 4

医療従事者などとの関わり合いにおける贈収賄リスクを評価した結果、D社（製薬会社）は、国や市場によっては、医療の専門家たちに、現金よりも、豪華旅行や業界のオピニオンリーダーへの接触機会を提供するほうが影響を与えやすいということがわかった。つまり、直接的な経済的利益よりもステータス向上につながるような利益供与が、第三者に対してより有効な動機付けとなり得ることを意味している。これにより、D社は、一見低リスクとみなされがちな領域についても、贈収賄防止策を強化することができた。

3.2.2 業界リスク（分野ごとのリスク）

他の業界と比べて贈収賄リスクが高くなる傾向がある業界があります。英国法務省ガイダンスでは、資源採掘業（石油、ガス、鉱物）や大規模インフラ産業の2つがこれに当たるとしています。また、TIの贈賄指数（Bribe Payers Index）などの情報源では、これ以外の業界も高リスクとして挙げています。カントリーリスクと同様に、ある特定の業界のリスクが高いとされているということを知ったとしても、リスクの具体的な特性や発生の経緯について理解できるわけではないため、価値はあまりありません。また、業界リスクという抽象的な概念に固執しすぎると、自身の事業が高リスクと評価されていない業界に属している場合に、それが事実か否か分析することもなく、低リスクであると勝手に位置付けてしまう危険性があります。

贈収賄リスクがゼロという部門は存在しません。業界名だけではなく、実際の具体的な事業活動に基づいて捉える必要があります。

リスクが皆無である業界はありません。リスクは、属する業界の名称（ラベル）により生じるような単純なものではなく、その業界で実際に従事する具体的な事業活動に起因して生じるものなのです。とはいえ、業界という切り口でリスクを捉えることは、リスクおよびリスク要因特定において有益な視点を示唆してくれます。業界レベルの視点を持つことで、特に関連の業界団体が既に当該トピックについてのガイダンスを公表しているような場合には、少なくとも主要なリスク領域の検出を行う近道になるかもしれません。

補足

業界の一般論的な報告／手引書などは、例え、それが自社の属する業界に関するものであっても、企業ごとに固有のリスクの性質や状況に応じて書かれたものではないため、参照に当たっては十分な留意が必要です。

直接または間接的に贈収賄リスクを高める可能性のある業界リスク要因としては以下のものが含まれます。

- 腐敗度の高い国での事業展開の必要性
- 政府との関わり合いが多く生じる
- 規制レベルが強い
- 高額、複雑かつ／または長期の契約が主体
- 複数の事業パートナー、利害関係者が関与し、あるいは、複雑な契約または企業構造により事業活動を展開

実務上、多くの企業は単一業界の枠を超えて事業を展開しています。例えば、石油・ガス会社などの「川上」産業に属する事業のリスクの性質は、「川下」産業のそれとは大きく異なる可能性があります。特定の単一業界での事業が多い場合でも、それ以外の分野のリスクの性質が全く異なる可能性もあるため、付随的またはノンコア事業についても検討が必要です。

3.2.3 取引および行為リスク

具体的な事業活動を詳しく検討することは、取引および行為リスク検討のカギとなります。本書の目的上、「取引および行為」という用語は、当事者間における何らかの形による経済的交換が絡む活動を広く含むものとしています。下記に示すように、状況により異なりますが、取引および行為は多かれ少なかれリスクを伴うものであると考えられます。

企業は、取引レベルで贈収賄リスクを捉える必要があります。

- 取引および行為対象
- 取引および行為相手の特徴および特性（例：政府関係者か否か）
- 取引および行為の透明性
- 購買側にとっての、取引および行為の対象物（モノ・サービス）の重要性（例：事業上の重要性および／または緊急性）

また、リスクが高いと考えられる典型的な取引および行為事例は以下のとおりです。

- 政府関連の顧客への販売（特に、腐敗リスクの高い国において）
- 贈答、接待飲食、旅行（特に、公務員に対して）
- 事業目的以外で第三者の利益のために会社資産を流用する
- 慈善的／政治的寄贈などの企業活動
- スポンサー／後援
- 公務員関係者の採用
- 免許／許認可の取得や定期検査の承認
- 国境を超えてのモノの移動およびその関連活動
- 政策、法律および／または規制についての政府に対するロビー活動
- 特定の企業／事業環境に影響を与えるその他の活動

上記事例の他に、(a) 取引および行為の規模および複雑さの度合い、(b) 事業上の関係性、企業構造などに関連するさまざまな問題があります。これらは、後述する案件リスクおよび事業提携リスクのカテゴリーにおいてあらためて議論しています。

リスクの高い取引および行為 1：政府関連顧客への販売

販路獲得のための賄賂は、顧客が政府関係者か民間企業関係者であるかを問わず、英国贈収賄法では違法です。政府との取引に焦点を当てるとしても、それは、政府関連でない取引はリスクがないと言っているのではなく、どの国でも、現実問題として公務員との取引には高いリスクがあると言いたいのです。米国海外腐敗行為防止法（FCPA）のような OECD 贈賄防止条約に準拠した法律では、明らかに公務員への賄賂に焦点を当てています。例えば、英国贈収賄法第 6 章にも、外国公務員への贈賄についての規定があります。これもリスク評価実務の一部として検討すべきことですが、誰が「公務員」に当たるのか特定するのは容易ではありません。特定の組織が公的部門か民間部門かのどちらに属しているのか定かではないような国があるため、単純な見極めができないのです。

リスク評価では、政府関連業務の度合いや業務の場所を特定することで、企業にとってのリスクの影響を測るベースとします。また、政府関連契約の入札機会を得ること自体も、入札手続き自体と同様にリスクを孕んでいることを忘れてはなりません。

リスクの高い取引および行為 2：贈答、接待飲食、旅行

英国贈収賄法の制定以降、贈答／接待絡みの問題について、極めて多くの議論がされました。ある意味、過剰反応とも言えます。贈答／接待のための金銭的支出が、賄賂の 1 つの形として利用されることは一定の状況下においては疑いようがありませんが、英国法務省ガイドランスでは、以下のように記述しています。

企業イメージの改善、商品またはサービスをよりよく提案すること、または、信頼関係構築のための接待およびその他の業務上の真正な支出は、事業を遂行する上での確立された重要な商慣行の一部であり、本ガイドランスがそうした行動を処罰する意図はない¹³。

米国では法律上の取り扱いが若干異なり、「真正な支出」については FCPA の中で明示的に規制対象外とされていますが、実務上は、発想は違うにせよ、英国贈収賄法と FCPA の線引きは、結局のところ同じ結論になると言えます。

13 英国法務省ガイドランス P.12

企業は、現地の法、商慣習および政策や手続きの履行における実態を理解しておく必要があります。

贈答／接待が妥当か否かの判断に当たっては、それが生じる状況の理解が重要です。

企業にとって難しいのは、贈答／接待関連の支出がこの条件に当たらない目的のために発生した場合のリスクを最小限に抑えるべく、いかに効果的に方針を決め、統制を作り、適切な研修その他のコミュニケーションを図っていくかということです。英国贈収賄法やFCPAが何と言おうと忘れてはならないのは、現地で適用される法規は異なる可能性があるという点です。ある国では、特に公務員への利益供与といった贈答／接待額について厳密に上限金額（ゼロの場合も含め）を定めており、それが判定に適用されることがあります。こうした上限金額を、会社の方針を現地で決めるにあたって考慮する必要があります。明確な上限金額の設定がない場合は、何が適切かという判断の問題になります。重要なのは前後関係を適切に把握することで、状況、場所、金額、受益者などの全要素が、正しい判断を導き出す潜在的要因になります。

リスク評価に関して言えば、支出が生じる状況について理解することが重要です。ビジネスの世界で実際に見られる一連の贈答／接待行為の具体的な内容をまとめるほうが、「贈答と接待」と一言で一般化して語るよりもよっぽど意義があります。その国の文化により行動様式も大きく異なるため、各国の商慣習や実務によって、その種類／内容、金額および頻度も異なります。

贈答／接待は、収賄リスクにおいても同様に普遍的懸念事項の1つです。企業は、従業員が、第三者からの贈答の受領に関して、何が妥当で何が妥当でないかについて十分理解するよう徹底する必要があります。

リスクの高い取引および行為 3：会社資産の流用

第三者から便宜を受けるための対価として会社の資産が流用されるリスクについては見過ごされがちです。これは例えば、真正な業務目的以外で社用ジェット機を使用したり、実質的な政治キャンペーンのために事務所の一部を貸与したりする場合があります。可能性としては無限にあるため、贈収賄リスク評価の担当者は、このようなリスクとして何があり得るかを検討する必要があります。出発点としては、情報収集の段階で、このような要求を過去に受けたことがあるか、ある場合、その要求に対してどう対応したかについて質問してみるのがよいでしょう。

リスクの高い取引および行為 4：慈善的／政治的寄贈

慈善的寄贈と政治的寄贈はひとくくりにはされる場合が多いですが、本質的には異なるものです。多くの企業では政治的寄贈について、少なくとも資金供与という形では禁止する方針がとられています。

慈善的寄贈は、一見全く異なる問題のように見えます。営利企業は、企業の社会的責任(CSR)活動などのプログラムの一環として、慈善的寄贈を行うことがよくあります。しかし、一般的な事業パートナーとの取引と同様に、その妥当性、寄贈の背景や状況などについて適切な査定を行うことが重要です。過去の贈収賄事案によれば、慈善的寄贈が金銭提供の抜け道として利用され、実質的な賄賂となっていた場合があります。これは、公務員の親族への資金提供のための裏口的手法であった、あるいは、慈善活動自体が実質的には地元政治家の政治宣伝の一部であったためと考えられています。

他のあらゆるタイプのリスクと同様、その定義を狭く解釈しすぎないことが重要であり、どんな名称が使われようと、実質的にそれに当たる事象が生じたら、どんな結果が起こりうるかについて多角的に捉える必要があります。従って、政治的または慈善的活動を検討する場合、より広い意味でのコミュニティー・プログラムや多くの営利企業が力を入れている公益活動についても検討に含める必要があります。これらは、自発的なものか非自発的なものに区分されます。自発的活動とは、企業が自らのイニシアチブで実施を選択したものです。こうした活動は全て、上記同様の査定を行うべきで、活動の性質、相手および受益者の特徴および特性、どちらかに下心がないか、あるいは、下心があつての行動であると認識される可能性はないかなど、十分なチェックが必要です。

善意は企業をリスク
対して盲目にさせる
可能性があります。
慈善的寄贈は、例え
それが真に慈善目的
であったとしても、
適切にリスク評価す
る必要があります。

この流れからすると、ボランティア以外の活動は、契約や権利関係に対する報酬条件に基づくため、より透明性が確保できていると言えます。これは、例えば資源採掘産業における試掘権／掘削権／鉱業権や大規模なインフラ／不動産開発のための許認可取得を交渉する際に共通する特徴です。例えば、鉱山会社が新たな場所でゼロから鉱物を試掘しようとする場合、ほぼ必ずと言っていいほど、操業の影響を受ける可能性のある地域コミュニティに対してさまざまな便益を供与するよう求められます。雇用機会の提供のみならず、道路、学校、病院の建設も想定されます。こうした非自発的供与は「(地域に与える不利益など)の相殺」と考えられ、大規模資本による事業においては一般的です。正式に許可され、透明性を確保し、適切な監視を受け、贈収賄防止措置を組み込み、全ての申し入れ人に対して同様に適用される条件である限り、これらの利益供与行為は問題にはなりません。しかし、意思決定に対し不適切な影響を与えるレベルまで活動の範囲を拡大しないよう留意が必要です。例えば、「相殺」によってどういった団体や個人が最も恩恵を受けるか(鉱山の場合では供給契約の獲得業者)、あるいは、「相殺」活動を請け負う企業に適切な贈収賄防止措置／統制があるか否かについて検討することで、より詳しく贈収賄にあてはまるリスクを評価できます。

包括的なリスク評価では、この分類に当たる全活動を特定します。一般的なリスクを認識し、適切な方針／手続きを実行したとしても、個別事案について自ら検討し、関連する第三者に対しては適切なデューデリジェンス(査定)を行う必要があります。こうした個別の事案の検討についても、原理原則は同じであると考えられますが、本書では議論の対象外としています。

補足

慈善的寄贈は、善意により企業が贈賄リスクに対して盲目になりがちな領域です。

リスクの高い取引および行為 5：スポンサー／後援

スポンサー／後援は前述のような地域活動と密接に結びついている場合があります。企業は、自社が活動拠点とする地域で、地元スポーツチーム、文化的イベントなどを支援するでしょう。こうした活動自体は全く問題ありませんが、それにより特定の見返りが期待される可能性がある場合はリスクとして考慮する必要があります。

企業側が受益者の選定を統制できるまたは選定に影響を与えることができるような奨学金供与やその他個人に対する支援は、権力者につながる人物に対する実質的な利益供与となる可能性があるため、潜在的リスク領域と捉えるべきです。

リスクの高い取引および行為 6：公務員関係者の採用

公務員または企業に対して便宜を図る意思決定ができる立場にある者の関係者の採用についても同様の原則が適用されます。もちろん、こうした人的つながりの事実がある場合は採用を見送るべきだと言っているわけではありません。しかし、採用が妥当な理由に基づきなされたものであることを徹底するよう留意が必要です(例：最も優秀な候補者、適した資格保有者、通常の手順および基準による競争で選定された者)。

リスクの高い取引および行為 7：免許／許認可の取得や定期的検査を受けること

これは極めて広い領域に該当し、実務上必要とされる免許／許認可は、事業活動の特性、法律管轄区域などにより大きく異なります。この領域におけるリスク評価で役立つのは、その内容／目的／付与主体／取得方法／更新頻度／取得要件などの各種条件について、できるだけあまねく棚卸しすることです。これらの活動では、公的機関との関わり合いが多く発生し、潜在的な贈収賄リスクにさらされることとなります。リスクレベルは、一般的な腐敗レベル、免許／許認可など取得条件や手順の複雑性、事業上の重要性などにより異なります。

この領域におけるリスクは、不正な手段で免許などを取得したことに伴う法的制裁や企業

のイメージダウンだけにとどまりません。贈収賄によって免許を取得した場合、これは単純に官僚的な手続きの煩雑さを回避したり腐敗した公務員を懐柔したりするための件と割り切れません。既存のルールから逸脱した可能性や、健康／安全／環境などその他の領域における法令遵守の観点からも、リスク管理が不十分である可能性を示唆しているものと考えられます。

事例 5

E 社（鉱山会社）は、事業上必要とされる許認可／免許の詳細な棚卸し作業を実施した。これらは、所在地および事業の進捗状況（未開発段階→試掘初期段階→立ち上げ→フル操業→廃棄）などにより異なった。全体で、複数の政府機関（中央および地方）やその職員との折衝を必要とする 20 件以上の許認可および免許の取得が必要であることがわかった。これにより、E 社は、業務リスクの主要領域において効果的な贈収賄防止措置を施行することができた。

リスクの高い取引および行為 8：国境を超えてのモノの移動

国境を超えてのモノの移動は、多くの企業にとって日常的な活動の 1 つです。企業は、直接または代理人経由で税関職員と頻繁に折衝機会を持つこととなります。汚職管理が徹底されていない国における港への荷揚げや通関手続きは、製造業者／貿易業者または彼らを支える物流業者にとって、常に頭痛の種となっています。手続きの迅速化または物事を少し進めるためだけの賄賂の要求は日常的に起こっているのが現実です。

贈収賄リスク評価では、もし該当するなら、当該リスクについての状況を把握する必要があります。実態を把握するためには、直接現場で関与している者から意見を聞くことが有効でしょう。

事例 6

F 社（消費財メーカー）では、ある市場において、税関職員が多めの関税を徴収することにより、追加徴収分を分け前として受領する仕組みとなっていることがわかった。会社は、税関との関わり合いに関する業務の大半について仲介者を使っていた。会社は、この行為には不適切に賄賂が供与されるまたは要求されるリスクが高いと認識し、この問題を解決するためのリスク軽減措置を実施した。

リスクの高い取引および行為 9：ロビー活動

企業は、行政やより広い意味での政策に影響を与えるため、特定の事項に関する意見を伝えたいと考えます。政府高官へのアクセスレベルと同様に、政府が企業との対話にどの程度積極的かは世界各地で大きく異なっています。仲介者が介在する機会が多い領域で、適切な人物につながろうとすればやむを得ないかもしれませんが、仲介者の介在は、贈収賄のリスクを高める傾向があると言えます。真剣な対話を通じて政府政策に関する自社の意見を伝えようとする真正な努力と、腐敗した手段により政府の意思決定を歪めようとすることは、倫理上全く異なるものです。

リスク評価では、重要性のあるロビー活動を評価対象とすべきで、該当する場合は、会社の代理として介在する仲介者の特定も含めて検討する必要があります。

リスクの高い取引および行為 10：その他

個々の企業は、他にもさまざまな行為リスクに直面します。前述の 9 種類の行為事例はあくまで参考として示したもので、網羅的なものではありません。

3.2.4 案件リスク

英国法務省ガイダンスでは、以下のように定義しています。

案件リスクは、高額案件、多数の契約業者や仲介者がかかわる案件、市場価格レベルから乖離した案件、明確で正当な目的がない案件などにおいて生じる傾向がある¹⁴。

案件リスクは以下のような取引の基本的特徴に関係します。

- 金額
- 複雑性
- 経済的合理性

補足

案件リスクとは？例えば、経済的合理性に疑義のある複雑かつ高額な取引は、贈収賄リスクの可能性を示唆する案件であると考えられる。

金額が大きく、複雑であると、リスクが高まる傾向があります。

高額な取引案件では、取引がうまく進行して利益を享受できるよう、当事者の一人または複数が、腐敗した行為に手を染める可能性が高くなります。高額の定義は、各企業の状況や時期によって異なります。売上規模の極めて大きな企業にとっての高額取引の定義は、中小企業にとって高額とされる規模とは桁違いかもしれません。組織や取引に絡む個人（例えば、その成否が報酬に大きく影響するような場合）にとって重要性の高い取引は、全て高額とみなされます。

複雑さは取引金額に比例する場合があります。案件に関与する当事者（コンソーシアムパートナー、下請業者、仲介者など）の数が増えれば、複雑性は増します。第三者による関与が増えれば、法的制裁または少なくとも企業イメージに影響を与えるようなリスクにさらされる可能性が高まります。また、案件の期間および／またはフェーズ数にも関係するかもしれません。インプット、他者との関わり合い、フェーズおよび／またはアウトプットの点において、案件自体がより複雑になれば、支出に関する説明責任や統制に関して問題が生じる可能性が高くなるのです。

不明瞭で、正当な経済合理性のない案件は要注意です。

経済的合理性を説明しがたいような案件は、特に要注意です。ある取引が成立して価格が定まるからには、何らかの正当な理由が存在しているはずで、それが例えば節税目的という場合も考えられますが、内容、要素または当事者などに関して、その目的が明確に説明できないような取引については、疑問を提起する必要があります。具体例としては以下のものがあります。

- 商品／サービスの価格が不当
- 取引への貢献が明確でない仲介者またはその他の第三者の介入
- 目的が明確でない商品／サービスの購買

贈収賄リスクの責任を外部に押し付けることはできません。第三者を統制することは容易でないため、業務の外注はリスクを高めることとなります。

3.2.5 事業提携リスク

英国贈収賄法およびFCPAを含む世界の贈収賄防止法の多くでは、企業は、その代理者の作為／不作為についても責任を負うものとされています。責任の度合いは、例えば、企業がサプライチェーンにおける特定の当事者について認識していたか否か、認識していた場合、企業がその当事者に対してどの程度の統制力があつたかなどによって決まるため、場合により異なります。

一定のサプライチェーン体制の一部を担う企業としての認識、影響力、意図は重要です。企業が、不透明な構造の背後に隠れたり、あるいは、第三者の行為と自らの間に意図的に距離を保つために、さらなる第三者を介在させたりする行為は許されません。つまり、サプライチェーンにおける鎖の連結数がいくつ以上になれば責任が及ばないというようなことはないので、一方、企業が、サプライチェーンの末端で誠実に取引に関わっている場合には、第三者の行動を統制する立場にない、あるいは、鎖の遠方に位置する他の当事者について何ら知り得なかつたと主張することも正当化されるかもしれません。

贈収賄リスク評価担当者は、これら全ての点に関連して、数多くの質問や疑義を投げかけなければならないのです。事業上の関係性を正しく分析し理解することが重要です。これはさまざまな分類が該当しますが、主に以下のものがあります。

- 仲介者
- 合併会社
- コンソーシアム

全ての場合において、質問内容は、第三者との関係、第三者が代理で行っている行為の性質や程度、ならびに、第三者の代理行為に派生してどのような贈収賄リスクがあり得るかに及びます。第三者に関するリスクは二次元的に捉えることが効果的です。

1. 第三者が行う行為に関連するリスクレベル（これがリスク評価手順の主題）
2. 第三者それ自体の特徴、所有関係、活動、過去の実績、評判などに関連するリスクレベル（これは、リスクに主眼を置いたデューデリジェンスを通じて対処すべきもので、本書では詳しくついて触れませんが、一般的な原則として、その他のリスク管理措置と同様に、デューデリジェンスのレベルについては、リスクの程度に基づいて、程度に相応したものであるべきと考えられます）。

第三者リスクは、1) 外注業務の固有リスク、および、2) 業務を行う第三者自身に関連するリスクからなります。

補足

第三者に対するデューデリジェンスは、リスクが低い事案に対する極めて限定的な手続き実施によるものから、リスクが高い活動に従事する第三者に対しての詳細な事実情報の収集に基づくもの（「拡張型デューデリジェンス」）まで多岐にわたります。最もリスクが高いと想定される状況下では、一般では入手できない情報を得るためにも外部専門家を関与させる必要があるかもしれません。

仲介者

仲介者にはさまざまな形態がありますが、主に以下のものがあります。

- 販売代理店
- 販売業者（ディストリビューター）
- 契約者および下請業者
- 通関業者および運送業者
- ロビイスト
- 弁護士
- 税務アドバイザー
- 広告代理店
- イベント主催者
- ビザ取扱代理店
- 紹介者
- コンサルタント
- その他

企業は、法的形態や呼び名に惑わされることなく、第三者との関係性の実態を見極める必要があります。

企業が第三者と関わり合う可能性については幅広く捉え、仲介関係の実態を示す特徴を見つけていくことが重要です。リスク評価担当者は、用語に惑わされたり、第三者に付いた呼び名で単純に判断したりしてはいけません。重要なのは、関係性の実態、ならびに、第三者が企業の代理として関与している行為の特性／特徴を明らかにすることです。

サプライヤーから生じるリスクとは？

上記に含まれていない第三者の一例としてサプライヤーがあります。英国法務省ガイドランスでは以下のように述べています。

...ただ単純に商品を販売する行為以上のサービスを営利団体に対して提供していると言えるような場合には、そのサプライヤーも「関係性のある」者とみなされる可能性がある¹⁵。

これにより、a) 単純にモノ／サービスを販売する業者と b) 会社を代理して第三者との関わり合いを要する行為に従事する業者との区別がなされます。後者の例としては、大手エネルギー会社のために、契約業者として石油掘削装置を運営する石油サービス会社が挙げられます。ここで重要なのは、全ての第三者が同等に扱われるべきということではなく、多くの「通常の業者」は比較的低リスクとみなされるということです。しかし、結局は、関係性の実態および供給手順における第三者との関与の性質が問題となるのです。

15 英国法務省ガイドランス P16。「関係性のある者」とは、英国贈収賄法第 7 章に規定する贈収賄防止措置を怠ったことにより、企業に責任を負わせる可能性の者を指します。

合併

合併は、事業活動ではよく見られる形態の1つです。新興市場では、市場参入を実現するための、最も現実的でおそらく唯一の道筋であると考えられる場合もあります。また、そのような国は腐敗度が比較的高い傾向があります。合併にもさまざまな形態がありますが、例えば、多数の合併パートナーが共同で合併法人を設立する場合があります。法人により、日常的な経営統制は、各合併パートナーの出資比率に応じて行われている場合もあれば、そうでない場合もあります。出資比率に関わらず、特定のパートナーがコントロールを有することをマネジメント合意書などで規定する場合があります。また、合併は、契約合意によってのみ成立する場合もあり、その場合、各パートナーは何らかの方法で協働することになります。

この場合、企業は、合併法人または合併パートナーによる贈収賄行為に対して責任を負うリスクがあります。法律上の立場は個別の件により異なり、さまざまな要因に影響されます。いずれにせよ、企業としては投資価値を損なう経済的リスクがあり、また検察および裁判所は、合併合意の法的形態だけでなく、関係性の実態を見る傾向が強いと考えられます。この領域における贈収賄リスク対策についても、全関連当事者に対する適切なデューデリジェンスの実施を含む、効果的なリスク評価およびリスク軽減措置の実施の双方が必須であると考えられます。

コンソーシアム

コンソーシアムとは、営利企業がプロジェクトなどに対する入札や実行に当たって協働することを合意したもので、贈収賄リスク評価の実務目標からすると、合併行為と同様の取り扱いとなります。コンソーシアムは単一事業に特化するため、合併よりも短期であるのが特徴です。

第三者との関連性についてのリスク評価手順上重要なのは、純粹に法律上の責任を分析することが最重要課題ではないという認識を持つことです。有事発生により、企業イメージや事業上の関係性が毀損すれば、深刻な結果を招く可能性もあります。

3.2.6 その他の検討すべきリスク

これまで述べてきた各リスクの分類ではカバーできなかったその他のリスクとして、営利企業が世界各地で準拠していく必要のある法規制上の枠組みに関するリスクが考えられます。これは、贈答および接待に関し、現地法規が会社の方針と手続きにどう影響するかという議論で既に触れました。しかし、現地法と規制は、それら以外の領域にも広範囲に影響し、下記を含むさまざまな論点に関わってきます。

- 贈収賄の定義
- 誰が対象となるのか（公人が民間人か、贈賄側か収賄側かなど）といった贈収賄規定違反の対象範囲
- 法律上授受が許容される贈答／接待などの上限金額
- 法律の管轄範囲
- 他国では違法とされる可能性のある利益供与について、許容が明文化されているものはないか？例えば、以下のものが想定されます。
 - ファシリテーション・ペイメント（例：FCPAでは一部許容）
 - 真正な事業上の支出（同上）
 - 地方レベルの書面規定により許容されている支給（例えば、英国贈収賄法との関連で）

企業は、各国のさまざまな贈収賄対策法が、自社のリスクの性質にどう影響するか分析する必要があります。

固有リスクの一側面は、自国の法律と規制であると言えるかもしれません。

- FCPA における会計および記帳に関する違反や、英国贈収賄法で規定される同様の違反のように、贈収賄法違反に伴うか贈収賄法違反以外の違法行為も生じている可能性はないか
- 子会社および第三者の行為に対しての会社が負うべき責任は、関係法規においてどう規定されているか

多くの場合、法律および規定は、ガバナンスおよび行動規範の妥当な基準として広く認められるような姿を成文化したものです。しかし、特定の法管轄区域に特有なものもあるため、本社および／または子会社レベルで方針および手続きのカスタマイズが必要な場合も考えられます。

4. リスクの算定

4.1 リスク算定の目的

適切にリスク算定を行えば、より優先度の高いリスク領域に資源を集中配分できるようになります。

企業は、さまざまなリスクに直面します。主な領域としては、企業の評判（レピュテーション）やブランドにかかわるリスクだけでなく、財務、運営、法務、規制上のリスクがあり、さらにその中で数々の個別リスクに細分化されます。企業が持つ資源が無限ではないことを考えると、企業は、これらのリスクをいかにベストな方法で評価し軽減していくか判断しなければなりません。従って、事業上の目標達成において最も重大な悪影響をもたらすような特定のリスクを対象としたリスク管理に集中する必要があります。

リスク算定では、通常、事業にとって何が最も重要性の高いリスクかを検討します。基本的な目的は、さまざまなリスクを算定し、優先順位を付けることにあります。例えば贈収賄リスク算定では、いくつかのレベルに分けて行うことができます。

- **贈収賄リスク vs. それ以外のリスク**：最も基本的なレベルでは、事業におけるリスク領域の相対的重要性を評価するために、贈収賄リスクとそれ以外の事業リスクを比較します。これまでも多くの企業が贈収賄リスク評価に当たり実行してきたことです。これにより、リスク領域の全体像を把握できるようになるのが有益です。ただし、より広義なリスクの発生可能性（マトリックス）を見据えたときにおける贈収賄の位置付けについて正確な情報を収集できていることが大切です。しかし、これにより個々の贈収賄リスクの特性が詳しく明らかになるレベルのものではなく、従って、贈収賄リスクを効果的に軽減するための基礎とするには不十分です。
- **ある特定の贈収賄リスク vs. 別の贈収賄リスク**：適切にリスク特定を実施すれば、個々の贈収賄リスクを区分する作業も可能です。これは、比較対象とする個々のリスク間で、意味のある区分が可能である場合においては有用です。手法の具体的方法については後述します。
- **業界や市場ごとのリスク**：個々の贈収賄リスクを比較するだけでなく、企業は、個々の業界に関連する贈収賄リスクのレベルを比較することもあります。これは、全く別の法人／部門／市場／製品またはサービスライン／国または地域などの比較であり、企業およびその事業にとって、何が最も意味のある切り口になるかによって異なるでしょう。これについても、詳細については後述します。

4.2 リスク算定の変数

既に確立された一般的なリスク管理モデルにおいては、通常、リスク算定において重要な役割を果たす下記の2つの変数を特定するところから始めます。

- 発生可能性（または確率）
- 影響

問題となっているリスクの特性により、これらの変数は、定性的、定量的、または、その両方で表されます。

本書では、贈収賄リスクの区分と優先付けを行う上で、より実践的な手法を採用しています。贈収賄リスクの定量化が困難である場合、一定数のカテゴリーやレベルに層別化することは、現実的とは言えないでしょう。リスクの層別化が有益であるのは、層別化したリスクごとに対処する方法が実務的に異なり、対処する方法についても同様に層別化ができる場合のみです。

発生可能性はリスク要因の存在によって左右されます。リスク要因が多いか重大であれば、リスク事象の起きる可能性は高くなります。

4.2.1 発生可能性

発生可能性 (likelihood) および確率 (probability) という用語は、リスク算定の議論において、しばしば同義とみなされがちです。確率は、数学や統計学の領域で使用されるように、より強い定量的要素を含みます。従って、本書では定性的アプローチに着目していることから、ここでは発生可能性という用語を用います。

発生可能性を判断する上での定量的・定性的アプローチ

発生可能性の定量的算定が容易か否かは、そのリスクの特性によります。想定される負の事象が、その事業に特有で、発生頻度が高くかつ比較的予見可能（同時に、その結果も比較的予見可能で同質的）な場合、一般的には、定量的アプローチがよいとされています。例えば、保険業界における請求不正や小売業界における万引のようなものが考えられます。これらは、その事業においては比較的普遍的に生じる事象であり、リスク管理手順においては、影響軽減による便益とそれを実行するための費用のバランスをとることが重要になります。

逆に、発生可能性およびその影響という点で、経常的に生じる性質のものではなく、予見可能性も低いリスクについては、定量的アプローチの適用は容易ではありません。発生頻度が低いおよび／または識別不能なパターンで生じるような負の事象、あるいは、影響の全容について定量化が容易ではない事象についても、定性的アプローチのほうがより適しています。

発生可能性は、実質、リスク要因の存在によって左右されます。特定の事象に関連するリスク要因が、数的および／または量的により大きくなればなるほど、その事象における有事発生の可能性は高くなります。

第3章で述べたように、リスク要因とは、贈収賄の発生するリスクを高める傾向のある特徴または状況を意味します。リスク要因は、リスクそのものを説明するものではなく（例えば、どのように贈収賄が発生するのかなど）、むしろ、なぜ贈収賄が発生し、どの程度の確率でそうなるのかを問う性質のもので、リスク要因によっては、2つ以上、または全リスク領域に適用されるものもあるでしょう。例えば、特定の地域における腐敗的慣習は、その地域で実行されるほぼ全ての事業活動におけるリスクを高める可能性があります。

リスク要因を構造的手法で検討する方法は、後述の表であらましを示しており、リスク要因の違いによりリスク算定にどのような影響があるかについてまとめています。これらはあくまで例として挙げたもので、網羅的なものではありません。ここでは、特定の活動または領域に関連する贈収賄リスク算定を行うにあたって検討すべき要因について例を挙げています。付録2：「リスク評価に使える文書様式 - 表形式の実例」においては、検討したリスク要因全てについて明示的に列挙するのではなく、各リスク領域に付された「リスク格付け」に組み込まれているものと考えています（本章で後述する影響算定も同様）。従って、リスク要因は、リスク算定手順におけるアウトプットとしてよりも、インプットとしての重要性が高いのです。アウトプットは、リスク格付けであり、それによりリスク軽減のための措置のレベルが決まってきます。

発生可能性の算定のためにリスク要因を活用

リスク要因	発生可能性 低	発生可能性 高
行動規範	<ul style="list-style-type: none"> • 拠点が腐敗度の高い地域に関係していない • 組織内で強力な贈収賄防止文化が根付いている 	<ul style="list-style-type: none"> • 拠点が腐敗度の高い地域に関係している • 贈収賄防止法に反するような地域的な商慣習が横行している • 関連する事業単位において、倫理的価値観を牽引できる強固なリーダーシップが欠如している • 関連する事業単位において、過去に実際に倫理上の問題が発生している
インセンティブ (何が利害となっているか?)	<ul style="list-style-type: none"> • 個別の取引または活動が、経済的またはその他の影響から鑑みて、重要でない 	<ul style="list-style-type: none"> • 事業にとって、個別の行為の規模および／または行為上の重要度が高い • 個別行為の価額は高くないが、想定される影響は潜在的に重要性が高い（例：許認可の取得など） • 成功した場合、行為に関与する個人または組織に対して、高額報酬が付与される（例：コミッション、成功報酬、特別賞与など）
機会	<ul style="list-style-type: none"> • 行為または活動自体、リスクの高い要素を含んでいない • 有効な贈収賄防止措置がとられていると認められる 	<ul style="list-style-type: none"> • 行為において、下記の要素に1つでも該当する <ul style="list-style-type: none"> - 公務員との関わり - 仲介者の利用 - 典型的にリスクが高い領域（本書第3章参照） - 複雑性（複数の関連当事者／フェーズ／行為） • （上記の行動規範上の貧弱さに加え）贈収賄行為防止のための統制が欠如しているまたは貧弱と認識されている <ul style="list-style-type: none"> 例えば、 - 全般的なガバナンスが貧弱および／または監督機能がない - 明確な方針がない - 研修および認識がない - 財務統制が貧弱 - 内部通報または同様の機能がない - 監視およびレビューがない

いわゆる「不正のトライアングル」では、上表で用いた手法と同様の方法で不正リスク要因の類型化を行います。上表では、統制および「リスク統制」の例に若干触れてはいますが、発生可能性の算定自体は、依然として固有リスクの算定段階にあるとの留意が必要です。統制に係る要因は、あくまで一般的かつ概要レベルのものであり、個別のリスク領域や個々の統制に具体化しているというよりはむしろ、一般認識や経験に基づく傾向が強いものです。

リスク要因のリストを作成することに加え、リスク要因の程度に基づき、特定のリスクまたは事業単位をどう「格付け」すべきかという問題があります。数々のリスク要因やその発生可能性に対する影響をどう算定するかについては、決まった正解はありません。各企業の状況や既存の手法によって異なりますが、以下のものが可能性として考えられます。

- 特定の（または複数の特定の）リスク要因にリスクの高い兆候が見られたときにリスクが高いと考える。
- 単純に高リスクのリスク要因数が多いものについてはリスクが高いと考える。
- 各リスク要因に対し相対的「比重」を付すことにより差別化をつけて考える。

「影響」とは、目的達成を阻害するリスク事象による負の影響の尺度です。贈収賄リスクの影響は一般的に定量化が困難です。

4.2.2 影響

リスクの影響とは、目標達成を阻害する事象による負の効果の尺度です。その目標自体がどう計測されるかに関わらず、関連するリスクについても同様の算定基準が適用される必要があります。前述の発生可能性の議論において述べたように、潜在的に影響を受ける目標が、定量化できる性質のものであれば、リスク自体の算定においても、定量化がより容易になる傾向があります。

贈収賄により負の影響を受ける可能性のある目標の種類は、極めて多岐にわたり、潜在的には、事業全体にとって極めて根が深いものです。その多くは、不可能ではないにしても、本質的には定量化が困難なものです。目標の定量化が困難な場合には、リスクの定量化も同様に困難であると考えられます。

贈収賄事件の立件による、企業の財務、規則、事業および評判（レピュテーション）への悪影響は予測困難です。違反の特徴とその影響の及ぶ範囲との関係を表現する単純な方程式は存在しません。当然ながら、汚職行為の規模、期間、まん延度合い、関与者の人物像や役割、供与されるまたは要求される経済的またはその他のメリット、発覚した際の企業の対応などの全ての要素が、全体の結果に影響を与えます。従って、発生可能性を決定付ける要因と、影響を決定付ける要因との間には一定の重複が生じることを理解してください。

補足

「影響」の観点からさまざまな贈収賄リスクを評価し区分することは実務上容易ではないため、「影響」については、一定のデフォルト水準を想定としておき、発生可能性を決定付けるリスク要因の理解により着目する方法も考えられます。

4.3 贈収賄リスクを区分する

贈収賄リスクの優先順位付けは、発生可能性および影響という観点から個々のリスクを意味のあるレベルで区分できれば有効です。リスクの格付けにより、リスクへの対応措置をどう変えるかが重要です。

さまざまな贈収賄リスクについて、発生可能性および影響という観点から意味のあるレベルで区分できるならば、そうした区分化を行う作業は明らかに有用です。これにより、会社の限られた資源を最重要リスク軽減のために配分するという、リスク管理の基本目的の1つの達成が容易になります。逆に、リスクを有効に区分できない場合には、こうした試み自体の効果が低くなります。実務上のメリットとしては、ある程度区分を行うことにより、事業リスクの優先順位付けという概念になじんでいる企業や組織の幹部にとって、リスク評価の信頼性が高まり受け入れやすい傾向があるということです。彼らは、個々の贈収賄リスクのランク付けについてその他の事業リスクと関連付けて理解したいのです。

どういった贈収賄が他の贈収賄に比べてより「悪い」のかについてあまりに深く掘り下げていこうとすることは常に危険を伴います。ある一定の状況下では、例え小さな贈収賄事案であっても、重大な結果を伴うことがあります。さらに、小さな贈収賄事案やファシリテーション・ペイメントの支払い、およびその他の比較的重要ではない不正と思われる事例を許容してしまえば、組織内外に誤ったメッセージを発信することにもつながり、結果として、より深刻な場合におけるリスク軽減のための努力を台無しにする可能性があるのです。特定の贈収賄行為の発生可能性の高低、影響の大小について事前かつ抽象的に体系化しようとする作業は、議論が永遠に終わらない可能性があり、少なくともこの観点からは無意味と考えられます。

問題は、リスクをおのおの区分し階層化することで、その軽減のための努力の内容や程度にどう影響するかということです。リスク階層を多くしすぎると、複雑になりすぎ、混乱や矛盾をもたらす可能性があります。一方で、各リスク階層の取り扱いに明確な区分がなければ、階層化を行う意味は疑問です。リスク階層が異なることにより、リスク軽減のための措置に違いが生じる事例として以下を挙げます。

- 関連する取引または活動の承認権限レベル
- 第三者である取引先や外注先に対して行うデューデリジェンスの対象範囲
- 第三者である取引先や外注先に対して要求される契約書の条項
- 関連する取引、活動または相手との関係性についての監視およびレビューの度合い

実務上はリスク階層を3つに区分するのが一般的で、本書の付録2においてもその方法を採用しています（高／中／低、または、赤／黄／緑）。階層をより細分化したほうが有効であると考えられるなら、細分化しても構いません。その場合も、本章で記述する一般原則は依然として有効です。同様に、2階層での区分で十分だと考える企業もあるかもしれません。リスク軽減措置においても一貫して同様の方針を貫くのであれば、これが必ずしも不適切な手法だとは言えません。忘れてはならないのは、リスク算定はそれ自体で終結するものではなく、その目的は、重点エリアの特定と優先順位付けにあるということです。

発生可能性と影響の相互作用

贈収賄リスク評価の実行と文書化に当たり、発生可能性と影響を分けて記述すべきか、複合的格付けとして表示するか、または、その両方かについて、決める必要があります。複合的格付けを行うか否かによらず、発生可能性の格付けおよび影響の格付けの組み合わせを変えると、全体としての格付けがどう変化するかを決定するための統一的な基準を定義する必要があります。例えば、発生可能性が低く影響の大きい組み合わせと発生可能性が高く影響の小さい組み合わせのどちらがより優先度が高いリスクと考えられるのでしょうか？正味で考えた場合、これら2つの組み合わせは同等と言えるのでしょうか？いずれも、発生可能性が中くらいで影響も中くらいのリスクと同等と考えられるのでしょうか¹⁶？

こうした質問は、判断を要するような事象に対する定性的性質の理解に役立ちます。また、発生可能性および影響の双方に同等の比重を置くのが適切か、どちらの重要度が高いかといったさらなる質問を導き出すことにつながります。この質問についても、2つの変数には異なる比重を置くべきか否か、あるいは、その場合の相対的比重をどう置くべきかを含めて、決まった正解はありません。しかし、贈収賄事案が発生した場合に起こりうる、深刻かつ直接的／間接的な結果も含めて考えると、発生可能性は算定自体の難度が高いこともあるため、「影響」をより重視すべきという直感的議論があるのが現状です。

4.4 業種や市場ごとのリスク

追加的手法として、有意に関連のある事業部門に着目してリスク算定を行う方法があります。これは、事業会社または事業部門における伝統的な意味合いでの部署、すなわち、事業単位に相当する場合もあれば、特定の製品／サービス／事業機能（例：外部対応、政府関連、販売／マーケティングなど）に関連する一連の活動を意味する場合や、特定の国または地域における全活動を包括する場合もあります。

業界や市場ごとのリスクアプローチは前述の基本的な贈収賄リスク評価に代わるものでなく、追加的手法であり、企業が既に主要な贈収賄リスクを特定し算定し終えていることが前提となるもので、そうでない場合は効果がありません。重要なことは、そうした土台の上に

発生可能性が低く影響の大きいリスクは、発生可能性が高く影響の小さいリスクよりも、リスク度合が高いか低い？贈収賄リスクに関しては、「影響」に比重を置く議論があるのが現状です。

¹⁶ 複合的評価は、定量化算定を行う場合、さらに難度が増します。ある種の「期待値」を得るために、2つの格付け値を掛け合わせることは、うわべだけの数値的精度を生み出してしまうリスクがあります（そうした「期待値」的手法は、定量化が極めて容易でかつ発生件数の多いリスク事象に対しては最適の方法ですが、贈収賄リスクはそうした性質のリスクではありません）。

行うことで、さまざまな事業単位または市場におけるリスクの相対的レベルを評価することなのです。

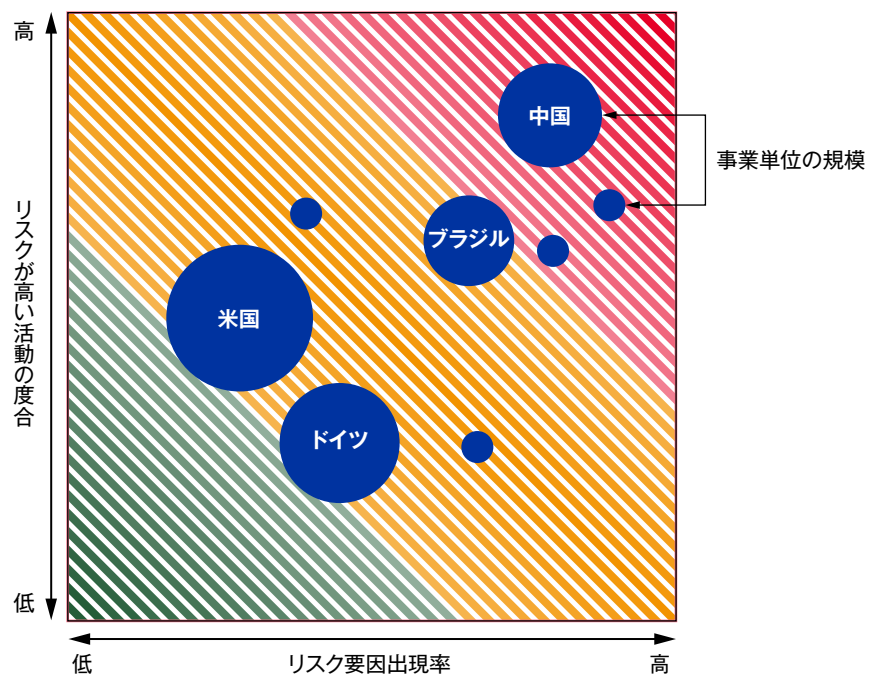
この種のアプローチを行うメリットは、どの特定の単位または機能部門に対して、特に経営陣が注目をし、監視およびレビューを必要とすべきかについての全体像を示せる可能性があることです。これは、内部監査、研修および／または特定されたリスクに対処するために特別な方針および手続きを追加で施す必要の有無など、具体的にどの領域に対して注力すべきかを示す材料となります。企業が巨大化し、複雑さが増すと、極めて異なる特性の事業ラインを有することが数多く見られ、そのどれもが異なる性質のリスクを持っています。また、同じ事業でも場所、地域、国が異なれば、その地域文化、商慣習によって非常に異なった評価となる可能性があります。

事業単位ごとのリスク評価により、どこに経営陣が注目をし、監視およびレビューをすべきかについて明らかにすることができます。

リスク評価手順のその他全ての側面と同様に、インプットにせよアウトプットにせよ、「これが正しい」という紋切り型の正解は存在しません。性質が異なれば、切り口もさまざまなのです。例えば、

- 最も単純な例は、一次元アプローチであり、リスクが高い活動に関連する度合いに基づき事業単位を単純にランク付けする方法があります。
- 二次元アプローチでは、2つ目の変数として、事業単位が、発生可能性の議論で提起されたような特定のリスク要因に関連する度合いを絡めます。この発展型としては、事業単位が主要な統制を適切に整え運用しているか否かを把握することも考えられるでしょう。この手法では、各事業単位の位置付けを二次元グラフ上で図解表示することができます。
- 三次元アプローチでは、3つ目の変数として、単位規模の尺度（人員数、売上高、資産、または、単位の特性／役割／重要性の観点から最適と考え得るその他の尺度）が想定されます。二次元アプローチに基づき作成した図解においては、各事業単位のサイズとして追加的に織り込むことができます。

下記グラフで、三次元アプローチの典型的な見せ方を図解事例として紹介します¹⁷。



17 図解を効率的に作成するには、数値を、各変数、つまり、その基礎となる個別のリスクおよびリスク要因に基づいたものとする必要があります。それにより、適切と考えられる公式で算出された個別の事業単位の点数を導き出すことができ、事業単位を正しい相対的ポジションに位置づけることができます。ここで重要なのは、恣意的とも言える絶対値としての点数ではなく、むしろ、異なる事業単位の相対的ランキングまたは位置づけです。

補足

事業単位を規模別に区分する際には注意が必要です。規模を把握すれば、リスク管理に必要とされる資源のレベルを査定する際に有益ですが、最も信頼に足る指標であるとは言えません。過去には実際に、比較的小規模な事業単位または市場で発生した贈収賄事件により、その事業単位の規模を大きく超える影響をこうむった事例が数多くありました。

業種や市場ごとのリスク評価を行う場合、企業は、質問書などの手法により、多くの関連データをその対象となっている事業単位自身から入手しようとする傾向があります。これは、効率的な方法ではありますが、提供された情報の完全性、正確性および一貫性を適切に徹底的に検証するよう留意が必要です。

5. リスク評価の結果を活用する

リスク評価手順の終了後、適切なリスク評価に基づく贈収賄防止プログラムの実行に至る手順の詳細については、本書は取り扱ってきませんでした。本章では、これらの手順についてのあらましおよび一般的な論点について触れ（どの手順もおのおの内容の濃い論点です）、リスク評価の結果がその後どのように活用されていくかについて幅広い視点を共有したいと思います。

第1章で述べた手順に続いて実施すべき主要な手順は以下のとおりです。

- リスク評価結果に基づき適切な措置を計画し、行動に落とし込む。例えば：
 - リスクを既存の統制と関連付ける
 - リスクが適切に対処されていない場合、既存の統制の改善すべき点を特定する（ギャップ分析）
 - 適切な是正措置の設計と実行
- フォローアップ、監視
- 報告

5.1 リスクを統制と関連付ける

リスク特定段階では、固有リスクに着目し、統制については考慮対象外としました。一方、リスク算定段階では、統制が不十分または改善すべき点があるということが数多くのリスク要因の1つであるため、統制を考慮しました（第4章参照）。

第3章および第4章で述べたリスク評価の段階が終了後、特定された各リスクを軽減するためにどのような統制が存在しているのかという問題を検討し文書化します。この作業を行う際には、以下の点に留意すべきです。

- 他の目的のために存在している統制であっても、贈収賄防止統制として組み込むことができるものがあるかもしれません。こうしたものをある程度上手に活用していく必要があるでしょう。支払行為に関する統制が典型的な例として挙げられます。
- 統制を検証する場合、重要なことは、対象のリスクを軽減するために、当該統制がどう設計されているのかについて分析する技術を習得しておくことです。例えば、既存の承認手順が贈収賄に相当する支払いを防止するだろうと早合点することはできません。もし、そうした統制において、実際には、証憑があることだけを単純に確認する作業だけを要しているなら、その取引が一体なぜ発生しているのか、あるいは、その取引が妥当なものかといった根本的な疑問が提起されていない可能性があるのです。
- ある特定の統制は、複数の贈収賄リスクをカバーするでしょう。実際には、数多くまたは全ての贈収賄リスクをカバーするものもあるかもしれません。例えば、経営陣による効果的なコミュニケーション、研修および啓発プログラム、同様の包括的な贈収賄防止手続きなどがこの分類に該当します。これらは、贈収賄行為防止の点で、単独では十分ではありませんが、プログラム全体の重要な要素です。

リスクを統制と関連付ける作業の結果は、リスクを軽減するような統制と対応するリスクとを並べてまとめたリスクマトリックスのような形になります。付録3では文書の一部を例として紹介しています。

リスクと統制の関連付けを行うにあたり、既存の統制が、特定された贈収賄リスクに対して適切に機能しているか否かについて検証すべきです。

5.2 ギャップ分析

前述のリスクを統制と関連付ける手順の重要な副産物として、何ら統制が行われていない、または、適切に統制されていないリスクが特定されることとなります。こうした問題の検出は「ギャップ分析」と呼ばれます。

効果的な贈収賄防止プログラムを考える上でのギャップ分析では、リスク軽減のための統制が不十分なことによる生じるギャップと、模範的なプログラムと現状の間のギャップの双方を勘案します。

贈収賄防止プログラムにおけるギャップの特定には2つの方法があります。まず、特定のリスクに対処する適切な統制がない場合は、明らかに、埋めるべきギャップが存在していると言えます。次に、個別リスク検討の観点からではなく、より広義に贈収賄防止プログラム全体に関連する模範的プログラムを検討する視点から、必要な統制が見つかる場合です。例えば、有効な内部通報の仕組みがないことは、個々の贈収賄リスクを見ているだけでは当然に明らかになることはありません。一方、贈収賄防止または法令遵守プログラムの一般的な手引書のような資料を見れば、内部通報の仕組みなどの従業員のための報告メカニズムは、ごく小規模な企業を除き、現在では広く推奨されていることがすぐにわかります（必須とされている場合もあります）。

5.3 是正措置

ギャップを特定したら、そのギャップに対処し適切なリスク軽減を図るための計画を策定しなければなりません。大幅な改善（是正措置）が必要な場合には、是正措置に優先順位を付け、最もギャップが深刻な領域および／または容易に是正が可能な領域にまず取り組むのもよいでしょう。是正プログラムの主要な手順には以下のものがあります。

- **設計**：事業部門を巻き込み、評価結果（およびギャップ分析）の該当部分を共有し、資源を特定し、方針および／または特定のリスクまたはリスク集団に対処するためにカスタマイズした手続きを策定します。厳密には、リスクと統制のギャップの性質によって内容が異なるでしょう。例えば、適切な研修プログラムの設計では、第三者に対するデュー・デリジェンス手続きの設計とは全く異なる手順、インプット、アウトプットが必要となるでしょう。
- **構築**：必要とされる文書、ガイドラインおよびその他資料の作成、適切な組織構造の構築、カスタマイズしたコミュニケーションの草案作成などが挙げられます。
- **周知**：新たな方針および手続きの周知。一気に周知を試みるのではなく、段階別に分けるやり方も可能です。重要なのは、実行担当者が、実行に当たって必要とされる関連知識を十分に備え、資源を十分に与えられ、経営幹部がこれらの変更を全面的に支援していると理解していることです。
- **実行**：多くの企業では、「周知」と「実行」は同じものだと誤った認識を持っていますが、これらは異なる概念です。「実行」は、継続する手順でその事業にかかわる全ての関係者の責任となります。「実行」の意味するところは、新たな方針および手続きに基づき、継続的に、事業を運営／事業に従事していくことです。

贈収賄防止プログラムの有効性を監視することは、経営陣の重要な責務です。

5.4 フォローアップ、監視、追加手続き

最終的に、有効な贈収賄防止プログラムは、理論だけで終わらせず、実務上運用していかなければなりません。贈収賄リスク軽減のためのプログラムの有効性を監視することは経営陣の重要な責務です。これには、以下の業務があります。

- 方針および手続きが有効に運用されていることを確認する。
- 研修その他の意識向上のためのコミュニケーションの浸透度合いや理解を監視する。
- リスクが高いとされた活動および関係性を適宜リアルタイムに監視する。
- リスクが高いとされた取引のレビューおよび監査
- 法令遵守に関し、従業員および／または関連第三者から定期的に適切な承諾書を受領する
- 贈収賄の申立またはその他の不適格行為への厳格な対応

プログラムの有効性を徹底するためには、対象範囲を、企業のためまたは企業の代理として機能している第三者に対しても拡大する必要があります。第三者の行動を統制できる度合いには限界があるのは事実ですが、適切な契約条項を課すことにより、有効な仕組みを作ることはその一助となるでしょう。契約条項でカバーすべきものとしては、会社の行動規範および方針遵守の要請、第三者も同等の方針およびその実行を可能にするための必要な手続きを設定していることの確認、第三者による定期的な自己保証を定める条項、状況によっては第三者に対し監査権のような権利を有することを定める条項、第三者の違反による契約解除権などが想定されます。

5.5 報告

監視および実行結果について有効なコミュニケーションを徹底するには、社内外双方に向けた適切な報告制度を確立しなければなりません。報告の形式や頻度は、企業の規模や複雑性、報告内容の性質、特定の報告対象の有無、特定の報告目的といったさまざまな要因により異なります。

社内向けレポートに含まれるべき内容としては主に以下のものが想定されます。

- 取締役会向けの、最新のリスク情報および贈収賄防止プログラムの施行状況に関する定期的更新
- 内部監査および／または法令遵守・監視における検出事項をまとめた報告書
- 申立を受けた事案または実際に違反のあった事案および事案に対する調査の対象範囲と検出事項についての報告書
- 積極的監視体制の一環として、特定リスク領域における活動をまとめた報告書

社外向けレポートに含まれるべき内容としては主に以下のものが想定されます。

- 企業のリスク評価に関する報告
- 企業の贈収賄防止プログラムに関する報告
- 関連当局に対する申立事案または実際の違反に関する報告

付録 1：贈収賄リスク評価手順のチェックリスト

このチェックリストは企業において贈収賄リスク評価を担当する方々が参照すべき資料として作成しました。本リストが全てを網羅しているものではありませんが、本書であらましを示した主要な要素についてはカバーしています。

No.	作業	担当者	完了日	参照資料
計画、対象範囲確定、人員				
1	下記への関与を含め、取締役会からリスク評価手順に対する支援を取り付ける： a. 時間および資源を適切な水準で投資 b. 当該プロジェクトの重要性を取締役会内で共有 c. 手順への取締役の関与			
2	プロジェクトリーダーの任命			
3	利害関係者、チーム、責任、報告系統の定義			
4	潜在的情報源の特定： a. 人的資源：ラインおよび機能 b. 社内外の文書およびデータ			
5	リスク評価の枠組みを構築： a. 異なる性質のリスクがどれくらいあるかを把握するため、事業構造の分析を実施 b. カバーすべき事業単位を決定 c. 情報の入手可否状況に基づき、情報収集方法を決定 d. 関係各位とのスケジュールの合意 e. アウトプット（成果物）の定義			
6	リスク評価計画およびスケジュールの草案策定			
7	情報収集のための文書様式を設計、例えば： a. リスクマトリックスの草案 b. 質問票			
8	リスク評価手順の実施前に必要な各種の承認を得る			
9	リスク評価手順に関与する人員に下記の説明などのコミュニケーションを行う： a. 背景および重要性 b. 贈収賄リスクとその潜在的影響についての一般的説明 c. 実行すべき作業についての具体的説明 d. 記入すべき文書様式の説明（あれば） e. リスク評価ワークショップをどう準備すべきか（あれば）			
10	ワークショップなどの双方向型での情報収集のためのスケジュール確定			

No.	作業	担当者	完了日	参照資料
-----	----	-----	-----	------

情報収集と分析

11	<p>リスク評価に関連性のある、内部で入手可能な文書およびデータをレビューする。ソースとしては以下のものが含まれる：</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 贈収賄問題に関する過去の経験（他社から転職してきた役員・従業員の経験も含む） b. 内部監査報告書、内部調査報告書などにおける検出事項 c. 各現地法人の経営陣および従業員による、現地の状況および市場に関する見識。「市場に関する見識」には、現地商慣習、顧客および競合他社の行動傾向などを含む。 d. 社内法務チームまたは現地経営陣からの現地法・現地規制に関する知見 e. 内部通報またはそれに相当する類いの報告 			
12	<p>潜在的リスク領域に関する見識を集めるため、ワークショップおよび／または適当な従業員に対する面接の実施。対象となる従業員には、状況に応じて、以下を代表する者が含まれる：</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 取締役会 b. 主要事業／市場に関与する各ラインのマネジメント c. 販売 d. 購買 e. 内部監査 f. 財務 g. 法務 h. 人事 i. リスク j. 法令遵守 			
13	<p>質問書、リスク評価の文書様式などを活用して、事業単位および機能部門から情報を収集する</p>			
14	<p>外部から入手可能な文書およびデータのレビュー。例えば：</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 英国法務省ガイダンス b. 米国司法省（DoJ）および米国証券取引委員会（SEC）による意見書など c. 業界団体による手引書 d. 専門アドバイザーにより公表されたアドバイス e. トランスペアレンシー・インターナショナルなどの団体による出版物 			
15	<p>上記の情報源から収集した情報の照合およびレビュー</p>			
16	<p>不完全、不正確、矛盾のある情報についてフォローアップ（該当あれば）</p>			

No.	作業	担当者	完了日	参照資料
リスク特定				
17	<p>リスク評価において、以下のようなカントリーリスクを考慮しているか？</p> <p>a. 関連する文化的要因（行動規範）</p> <p>b. 現地商慣習</p>			
18	<p>リスク評価において、以下を含む、業界リスクを考慮しているか？</p> <p>a. 腐敗度の高い国における操業の必要性</p> <p>b. 政府との緊密なやり取り</p> <p>c. 規制レベルが強い</p> <p>d. 高額、複雑および／または長期契約が主流</p> <p>e. 複数の事業パートナー、利害関係者および／または複雑な契約／法人構造が絡む事業活動</p>			
19	<p>リスク評価では、以下を含む、典型的なリスクの高い行為について考慮しているか？</p> <p>a. 政府関連顧客に対する販売（特にリスクの高い国において）</p> <p>b. 贈答、接待飲食および接待旅行（特に公務員に対して）</p> <p>c. 事業外の目的のために、会社資産を流用して第三者に利益供与を行う</p> <p>d. 慈善的および政治的寄贈、ならびに、その他の企業関連活動</p> <p>e. スポンサー／後援</p> <p>f. 公務員関係者の採用</p> <p>g. 免許／許認可の取得、その他規制当局による検査を受けること</p> <p>h. 国境を超えてのモノの移動およびその関連活動</p> <p>i. 政策、法律および／または規制に関するロビー活動</p> <p>j. その他（要特定）</p>			
20	<p>リスク評価では、案件のリスク（例えば、取引の価格、複雑性または経済的合理性）を適切に考慮しているか？</p>			
21	<p>リスク評価では、事業提携リスク（以下を含む）を適切に考慮しているか？</p> <p>a. 仲介者の利用</p> <p>b. 合併（JV）</p> <p>c. コンソーシアム</p> <p>d. その他（要特定）</p>			
22	<p>リスク評価では、その他のリスク（例えば、法律／規制リスクなど）について適切に考慮しているか？</p>			

No.	作業	担当者	完了日	参照資料
リスク算定				
23	特定されたリスクの算定においては、社内外の文化的リスク要因を適切に考慮しているか？			
24	特定されたリスクの算定においては、贈収賄行為を行うインセンティブが発生する可能性のある要因を適切に考慮しているか？			
25	特定されたリスクの算定においては、贈収賄の機会が発生する可能性のある要因を適切に考慮しているか？			
26	特定されたリスクは適切に評価され優先順位づけがなされたか？			
文書化				
27	リスク評価の結果を適切に文書として残しているか？			
28	リスク評価の結果を利害関係者と適切に共有しているか？			

付録 2：リスク評価に使える文書様式 – 表形式の例

文書様式の例について

この付録では、贈収賄リスク評価のための文書様式の一部を紹介しています。形式および内容は、本書で記載した一般原則に従っていますが、これが絶対ということではなく、他の形式でも有効な贈収賄リスク評価を実現することは可能です。主な注意点は以下のとおりです。

- 事例として挙げているリスク評価はあくまで一般的なもので、特定の事業体規模、業界、あるいは、地域特性に応じてカスタマイズしたものではない。
- この文書様式で全社をカバーする場合もあるし、個別の事業単位／市場／部門をカバーすることもある。
- 事例として挙げたリスク領域は、ビジネスに起きる可能性のある全リスクをカバーするような網羅的なものではない。
- 各リスクに付されたリスク格付けは全て例として参考までに記載したものです。状況が異なれば格付けは異なります。

このリスク評価は、架空の企業（さまざまな製品の製造販売に従事していると想定）に関するものです。当該企業は、本社および世界中に製造拠点を数多く有するグループ企業です。現在、40 カ国以上に製品を輸出しており、各国において現地の販売／マーケティング子会社および／または外部の販売代理店を通じた事業を展開しています。

この付録で使用している文書様式は、贈収賄リスクを以下の 2 つのカテゴリーに区分しています。

1. **リスクの高い取引**：贈収賄が影響を与える可能性のある取引の種類を特定する
2. **行為**：リスクをもたらす可能性のある事業上の行為および／または関係性を特定する。

上記 2 つのカテゴリーで考える理由は以下のとおりです。

- 複数の業務／活動に関連する特定のリスクの高い取引に着目することで効率的に評価を実施できる。
- リスクの高い行為は事業領域が異なっても、一般的には似た方法により統制できると考えられ、特定されたリスクを比較的容易に統制に関連付けることができる。また、上述のとおり、それによって効率的な作業にもつながる。




この表は、贈収賄リスク評価文書例において使用している項目（列）についての説明をまとめたものです。





タイトル	説明
リスク ID	個別リスクに付される参照番号
リスク領域	リスクをもたらす取引タイプまたは活動。これはフィルターとして有効で、各リスクを領域別に分類可能。
内容	読み手がリスクの特性やその事業体（またはその一部）との関係を理解しやすく詳細かつ具体的に記述したリスクの内容であり、必要に応じて、リスクをもたらす具体的活動を記述する場合もある。
贈賄／収賄	リスクの性質が、贈賄か、収賄か、またはその両方か。これは、それぞれに対して異なる対処が必要か否かを特定する上で有用。
公的部門／民間部門	公務員、民間企業従業員、またはその双方のどれに関連する贈収賄リスクか。これについても同様に、例えば全ての政府関連の関わり合いに焦点を当てる場合におけるフィルターとして活用することができる。
リスク格付け	高／中／低により、固有リスクの評価結果を表示。(注)これは、本書 4.3 で議論した複合的リスク格付け(発生可能性と影響の双方を考慮)である。
事業単位／機能部門	リスクにさらされる事業単位または機能部門。これは、各リスクを、リスク管理についての責任を負う部門別に分析する際に有用なフィルターとなる。
関連当事者	取引または活動に関与する第三者

リスク評価 事例

リスクID	リスク領域	内容	贈賄／ 収賄	公的部門／ 民間部門	リスク 格付け	事業単位／ 機能部門	関連当事者
-------	-------	----	-----------	---------------	------------	---------------	-------



リスクの高い取引

1	現金払い	現金払いはできるだけ回避する方針。しかし、全拠点において一定目的のための小口現金を保有。また、拠点によっては送金手段が限られ、現金払いが必要な場合もある。従って、不適切な目的で現金払いが利用されるリスクがある。	贈賄／ 収賄	両方	高 	全て	全て
2	贈答	当業界では贈答は一般的。個別の贈答または長年の慣行により、贈答の受領者に影響を与えるか、与えたと認識されるリスクがある。これは、同様に、当社が取引を行う第三者および他者と関わり合いを持つ当社従業員にも可能性がある。 個々の市場では、それぞれ固有の地獄的商慣習がある。これらは、現地市場のリスク評価においてカバーされ、現地レベルでの管理および対応が必要。	贈賄／ 収賄	両方	中 	全て	全て
3	接待旅行、 その他接待	当社では、第三者に対する接待を数多く行っている。これら支出の多くは、従業員の経費申請システムを通じて計上されている。また、当社施設視察を目的として、公務員に航空券などを供与することもあり、日程の一部に接待的要素が含まれる可能性がある。このような支出は、被接待者の活動に照らして過剰または不適切であるか、そうみなされるリスクがある。当社従業員側でも、同様の利益を享受することで、彼らの果たすべき役割において自らを贈収賄リスクの危険にさらすリスクがある。	贈賄／ 収賄	両方	中 	全て	全て
4	スポンサー ／後援 および補助金	これまで、当社はスポンサー／後援や補助金には関与してこなかった。しかし、一部地域では既に事業規模が拡大し、支援を求められる場合も増えてきている。従って、今後は、戦略的にこうした活動に関与していく決定をした。スポンサー／後援の注力領域は、当社に關係する地域発展のための活動の一環として、地域の文化的イニシアチブの支援を想定している。その中で、経済的支援により特定の事業上の見返りにつながるまたはつながりそうと認識されるリスクを考慮する必要がある。	贈賄	両方	高 	全て	全て

リスクID	リスク領域	内容	贈賄／ 収賄	公的部門／ 民間部門	リスク 格付け	事業単位／ 機能部門	関連当事者
5	寄付	当社は、事業所在国において、現金およびその他の形式で慈善団体に対する寄付を行っている。どの団体に対して寄付を行うかは現地経営陣の決定事項である。正当な寄付行為は、当社の価値理念に一致しており、奨励されるべき行為であるが、特定の事業上の見返りにつながるまたはつながりそうであると認識されるリスク、ならびに／または、当社が慈善団体だと想定していた相手先が実はそうではなかったというリスクも考えられる。	贈賄	両方	中 	全て	全て
6	政治献金	当社は、厳格な方針に基づき、どの国においても政治関係者への献金は行わない。とはいえ、その他の分類にあてはまる行為が、実質的には、一定の見返りを期待しての「偽装」された政治献金になっていないか否かについては留意する必要がある。 ある特定の国においては、給与天引きの形で、自発的な個人ベースでの政治献金を実施している場合もある。この仕組みを利用して、企業レベルでの献金（当社の方針に違反）を実質的に行うような操作がなされるリスクがある。	贈賄	公的部門	中 	全て	全て
7	値引き／ リベート	通常の営業取引において、値引きおよびリベートは公的部門／民間部門の双方の顧客に対して提供される。これは業界でも通常の慣習で、方式もさまざまであり、中には、仕組みが複雑なものもある。例えば、取引全体の一部としてある個人に対して製品の無償提供を行うことにより、実質的には、顧客内部の一個人に対する不適切な誘導に利用されるリスクがある。	贈賄	両方	高 	全て	全て (特に販売代理店)
8	雇用	従業員の新規雇用を含めた人事上の管理については、各事業単位が責任を負う。ある特定の国では、英国と比べて、家族関係、人間関係、忠誠関係などが、雇用を決めるより重要な要素となっている。従って、当社に特別な便宜を図ることの見返りとして、そうした人物の関係者を採用するリスクがある。	贈賄	両方	中 	全て	全て

リスクID	リスク領域	内容	贈賄／ 収賄	公的部 門／民 間部門	リスク 格付け	事業単位／ 機能部門	関連当事者
-------	-------	----	-----------	-------------------	------------	---------------	-------

行為

9	販売	当社は、公的部門および民間部門双方のさまざまな顧客に対して製品を販売している。直接販売の場合もあれば、販売代理店や販売業者を利用する場合もある。当社の製品の大半は、単価が高くはないが、特定の顧客とは、相当量かつ長期間（複数年）の供給契約を締結しており、締結成否は事業全体に重大な影響を与える。従って、従業員や仲介者が契約を勝ち取るために、賄賂などの提供を行うリスクがある。	贈賄	両方	高 	販売拠点	販売代理店 ／販売業者
10	税関	当社の製品は、一部の地域センターで製造し、同地域にある他国に輸出している。主要製造拠点は、英国、米国、ブラジル、中国、南アフリカである。製品は40カ国に向けて輸出され、欧州、アメリカ（北米、南米）、独立国家共同体（CIS）、東南アジア、サハラ以南アフリカの各地域をカバーしている。当社は、主に2社の国際流通運送業者と提携しており、運送作業および通関手配を委託している。特定の国においては、流通業者は、現地業者と提携して、当局とのやり取りの支援を受けている。私たちは、現地で支払うべき関税を含む形で運送費の請求を受ける仕組みとなっている。当社の製品は、腐敗しやすい性質のものではないが、顧客はジャストインタイムベースで発注してくる傾向がある。上記第三者のいずれかにより、特定の期限内での通関を図る目的などにより、不適切な賄賂などが提供されるリスクがある。	贈賄	公的部門	高 	流通部門	流通サー ビス業者、 通関業者

リスクID	リスク領域	内容	贈賄／ 収賄	公的部 門／民 間部門	リスク 格付け	事業単位／ 機能部門	関連当事者
11	ロビー活動	<p>ロビー活動は、一般的には制限されているが、地方または中央政府との対話機会を持つ機会は過去にもあったことが懸念される。例えば、</p> <ul style="list-style-type: none"> ある国において、当社製品に対する扱いが不当に差別されていた現地政策について、大臣・閣僚級との対話を行った。 当社製品の物品税に関する取り扱いに関連して現地法の解釈に異議があった地域（多数）において、税関幹部と対話を行った。 ある国において、財務大臣と対話し、移転価格税制に関する税務当局との争議に関して解決の支援を仰いだ。 <p>上記のうちいくつかの場合では、適切な人物につながる機会を得、どうすればよい状態に持っていけるか助言を受けるために仲介者を利用した。当社または仲介者がこうしたロビー活動の中で、不適切な賄賂の提供を行うリスクがある。</p>	贈賄	公的部門	高 	グループCEO、現法GM、グループ税務	ロビイスト
12	免許／許認可	<p>当社事業は広範囲に及ぶ許認可を必要とし、具体的な内容は各地域により異なる。これらに含まれるものは以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> 工場運営のための免許 新規施設建設または施設拡張のための建設許可 危険物取扱および保管のための免許 廃棄物処理免許 輸出入免許 <p>これまで、特定の国で許認可などの取得が困難なことがあった。また、他社が免許更新を怠ったことにより、強制的に工場を一時閉鎖させられた状況も認識している。事業にとって重要性の高い免許／許認可の取得／維持のために、当社または当社の代理人として活動する第三者が、不適切な賄賂の供与を行うリスクがある。これらについて、当社は、通常、当局と直接交渉することになっている。</p>	贈賄	公的部門	高 	製造、流通部門	企画コンサルタント（許認可取得）

リスクID	リスク領域	内容	贈賄／ 収賄	公的部 門／民 間部門	リスク 格付け	事業単位／ 機能部門	関連当事者
13	税務	<p>当社は、主要な輸出市場のいくつかにおいて、市場調査・販売会社を運営している。これらは、当社の製品を輸入して、現地で販売している。こうした会社は利益に対して法人税を支払っているが、移転価格税制にかかわる定期的な調査を受けている。また、現地での売上税についても申告義務を負う。当社グループの製造会社に対しても同様に法人税および売上税が課される。全ての運営会社に対して、法人税、売上税、従業員関連税務項目の遵守状況について、定期的な税務調査が行われる。当社は、税務の立場から助言を得、当社代理人として必要に応じ当局との交渉支援を行う目的のため、外部の税務アドバイザーと業務委託契約を結んでいる。特定の国においては、税務当局は官僚主義的で予見不可能な相手であると想定される。従って、当社または当社を代理する第三者が、税務問題解決のために、規制当局の公務員に対して、賄賂の供与を行う、または、行ったと認識されるリスクがある。</p>	贈賄	公的部門	中 	グローバル 税務	税務アド バイザー
14	訴訟	<p>当社は、数多くの特許関連の争議に、原告／被告双方の立場で関与してきている。これまでのところ、当社の裁判の処理および解決方法に関しては、比較的良好な状況を維持してきた。しかし、司法制度があまり整備されておらず、特許や知的財産権に対する認識が一般的に未発達な状態の国における生産および／または販売が増加するにつれて問題は増加するものと見込まれる。当社または当社を代理する第三者が、法的争議において有利な解決を図るために、不適切な賄賂の支払いを行う、または、行ったとみなされるリスクがあることを認識する必要がある。</p>	贈賄	公的部門	中 	グローバル 法務	法務アド バイザー
15	偽造品取引の防止	<p>当社は、2つの市場において製品を偽造されるという問題を抱えている。当社の対応としては、各国における適切な規制当局と協力して、偽造品に関与している会社の特定と解決を試みている。これには、当社の特定の従業員が現地当局の公務員（捜査機関など含む）と緊密な協力関係を築くことを要する。当社は、また、一定の物流上および財務上の支援を、関連する法執行機関（捜査機関など含む）に対して提供している。偽造品取引防止に関連して生じた支出については、適切な水準を超過する、または、超過したとみなされるリスクがある。</p>	贈賄	公的部門	中 	グローバル 法務	-

リスクID	リスク領域	内容	贈賄／ 収賄	公的部 門／民 間部門	リスク 格付け	事業単位／ 機能部門	関連当事者
16	合併	当社の中国における製造施設は、当社および現地中国人保有の会社による合併形態により運営されている。合併の出資比率および取締役の比率は各 50%であるが、当社は取締役会の議長（議長採決権を有する）を指名する権利を有している。合併会社は、当社製品を中国国内およびアジア太平洋地域で販売している。(a) 合併会社、および、(b) 中国側出資者による贈賄行為の結果として、会社の評判を損なうリスク（あるいは法的リスク）にさらされる可能性がある。	贈賄／ 収賄	両方	高 	グループ取締役会、中国現地取締役会	全て
17	買収	取り扱う製品の範囲を戦略的に拡大する一環として、当社の既存事業を補完するような企業の買収を継続的に検討している。興味深い領域の多くは新興市場における取引である。当社が買収した会社が、過去または買収後も継続して贈収賄行為に関与していた場合、買収完了後の責任は当社が負うことになるというリスクがある。	贈賄／ 収賄	両方	高 	グループ取締役会、グループ M&A 部門	全て
18	他国への 人事異動	当社は、数多くの主要スタッフを、英国およびその他の先進国の市場から新興市場に派遣し、そこでの事業構築および展開の支援に従事している。これには、労働許可の取得や、個人所得税などの適切な処理が必要とされる。当社は、ビザ代行および引越し業者と業務委託契約を締結している。今後、こうした従業員の国際異動は増加することが見込まれる。当社または当社を代理する第三者が、他国への人事異動に関連して特定の文書などの取得のために、不適切な賄賂の供与を行う、または、そうしたとみなされるリスクがある。	贈賄	公的部 門	低 	グループ人事	ビザ代行業者、引越し業者
19	セキュリティ	南アフリカおよびブラジルにおいて特に、製造施設におけるセキュリティ関連の問題が数多く発生している。これらの国では、警察当局に取り締まりの強化を求めている。その交換条件として、当社は相応の財務および物流上の支援をこれら当局に提供しているが、当社施設の見回り中に供与するおやつ程度の供与を除いては、警察官個人への物品などの供与は行っていない。警察の業務執行のために当社が提供している支援に関する支出について、妥当とされるレベルを超過する、または、超過したとみなされるリスクがある。	贈賄	公的部 門	中 	グループ・セキュリティ、現地セキュリティ	-

リスクID	リスク領域	内容	贈賄／ 収賄	公的部 門／民 間部門	リスク 格付け	事業単位／ 機能部門	関連当事者
20	企業の社会的責任（CSR）にかかわる活動	<p>当社は、事業運営を行う各拠点においてより広範囲なコミュニティーに貢献すべく、数々の活動に関与している。これらは、本文書の別項目においてカバーされ、リスク格付けが付されている活動が多く含まれている。例えば、下記のものに当たる。</p> <p>a. 慈善的寄贈 b. スポンサー／後援</p> <p>上記に加え、当社で自発的に年次報告書を発行しているが、その中には、当社のコミュニティー活動のみならず、当社が環境に与える影響、健康および安全の記録、従業員福利および研修、その他、当社の企業イメージ（評判）や価値に影響を与える事象についての情報もある。これら情報の一部は、第三者の支援により収集したものであり、また、外部の者による検証および「監査」が必要なものも含まれている。当社または当社を代理する第三者が、当社の CSR 活動上の主要 KPI（重要業績活動指標）についての情報を歪曲／操作するために不適切な賄賂の供与を行うリスクがある。可能性は低いと考えられるが、その影響は、社会的信頼を失うという点で極めて深刻であり、最悪の状況も考えられる。</p>	贈賄	両方	中 	渉外	第三者情報提供者
21	仲介者	<p>本リスク評価文書を通じて示唆しているように、主要な事業上の関わり合いにおいて、当社は多数の仲介者を活用している。仲介者の活用に関連するリスクは、仲介者が担う役割の特性、仲介者が関わり合いを持つ第三者によって異なってくる。従って、当該リスクは、各個別のリスク領域で検討する必要がある。</p>	贈賄	両方	状況により異なる（具体的なリスク領域を見る必要有）	全て	全て

付録3：リスク評価に使える文書様式 －リスクを統制と関連付けるための表

ここでは、付録2で参考事例として挙げたリスク評価文書上において、統制下に置く作業をどのように進めていくかについて紹介しています。付録2と同様に、この文書様式は、読者への参考としての例示的な紹介であり、同様の目的を達成するには、当然、他の方法も考えられます。この様式例では、以下3つのリスク軽減のための統制措置に焦点を当てています。

1. 方針および手続き
2. 研修およびコミュニケーション
3. 監視およびレビュー

第5章で述べたように、重要なのは、特定のリスク領域への対処が、どのような統制によって行われるかを検討することです。これにより、ギャップの特定や適切な是正措置の設計および実施が可能になります。

リスクID	リスク領域	内容	贈賄／ 収賄	公的部門 ／ 民間部門	リスク格付け	事業単位 ／ 機能部門	関連当事者	リスク軽減のための統制措置		
								方針／手続き	研修／コミュ ニケーション	監視／レビュー

リスクの高い行為

1 現金払い	現金払いはできるだけ回避する方針。しかし、全拠点において一定目的のための小口現金を保有。また、拠点によっては送金手段が限られるため、現金による支払いが必要な場合もある。従って、不適切な目的で現金支払いが利用されるリスクがある。	贈賄 ／ 収賄	両方	高	●	全 て	全 て	小口現金は、定額前渡制に基づき運用されている。 小口現金出納帳が記録され、定期的に照合がなされている。 上限を超える現金払いについては、上級管理職の承認を必要とする。 現金払いは、可能な限り廃止していく方向。	全従業員は、eラーニングを受講。幹部スタッフおよび現場スタッフ向けには教室講義による研修を実施。 研修内容は以下のとおり。 - 贈収賄リスク認識全般 - 現金取引に関連するリスク - 現金関連の方針および手続きに関するレクチャー	内部監査では、監査の一環として小口現金の監査を行う。 現金取引が多い組織については、特別内部監査手続きを実施。 グループ取締役会が、高額の現金による支払いを監視。
---------------	---	---------------	----	---	---	--------	--------	---	--	---

付録 4：用語集

下の表では本書で使用している用語や略語の一部について、簡単な定義と説明をまとめています。

用語	定義／説明
贈賄	違法もしくは非倫理的な行動、または背任行動を引き出すことを目的とした利益の申出、約束、または供与
収賄	違法もしくは非倫理的な行動、または背任行動を引き出すことを目的とした利益の受け取りや要請
統制リスク	設計の不備、不十分な運営体制もしくは回避努力の結果として、統制がその予防・検知機能を満たさなくなるリスク
汚職	信任された権力の私的目的での乱用
米国司法省 (DoJ)	米国司法省 (The US Department of Justice)
FCPA	連邦海外腐敗行為防止法 (米国、1977)
FSA	英国金融サービス機構
固有リスク	統制の存在や効果およびその他の緩和要件を考慮する前の推定リスク
仲介業者	顧客、仕入元、政府機関や公務員といった他の第三者との関係において、仲介もしくは営利団体の利益を代表して行動する第三者。この第三者の例は、販売代理人、配達業者、通関代理店、運送業者、ロビイスト、弁護士、税理士、広告代理店、企画代理店、査証代理店、紹介業者そして各種コンサルタントなどがある
英国法務省 (MoJ)	英国法務省 (The UK Ministry of Justice)
英国法務省ガイダンス	英国法務省が 2011 年 3 月に UK Bribery Act 第 9 章に沿って発行した、営利団体が関係者の贈収賄を予防するために用いることのできる手続きに関するガイダンス
残余リスク	統制の存在や効果およびその他の緩和要件を考慮した後の推定リスク
リスク	ある事象が起こり、目標の達成に負の影響を与える確率
リスク算定	あるリスクの潜在的影響を推定すること、およびそのリスクが関係団体に与える相対的重要度の指数を算出しようとする事
リスク要因	リスクのレベルを高める可能性のある特性や状況
リスクの特定	リスクを特定し、分類し、そして適切な場合には一連のリスクを定量化すること
リスク許容度	(「リスク」の定義参照) 目標達成のための活動における変数に対する許容度
SEC	米国証券取引委員会 (Securities and Exchange Commission)
中小企業 (SME)	小規模および中規模の企業 (Small and Medium sized Enterprise)
英国贈収賄法 (UK Bribery Act)	2011 年 7 月に英国で施行された 2010 年贈収賄防止法

贈収賄リスク診断
- 贈収賄リスクを減らすためのガイダンス

2016年3月1日 第1版 第1刷

頒価： 無料

原著主執筆： Will Kenyon

発行者： 特定非営利活動法人トランスペアレンシー・ジャパン
www.ti-j.org

140-0001

東京都品川区北品川一丁目9番7-1015号

TEL : 03-3445-9364

FAX : 03-3445-9364

MAIL : information@ti-j.org

© Transparency International-Japan

トランスペアレンシー・インターナショナルおよびトランスペアレンシー・インターナショナル UK は他に次のような資料を出しており、ウェブサイトからダウンロードできます。

贈賄指標と診断ツール

Bribe Payers Index

Corruption Perceptions Index

Global Corruption Barometer

National Integrity System assessments

贈賄対策の手引き

Adequate Procedures – Guidance to the UK Bribery Act

Anti-Bribery Due Diligence for Transactions

Business Principles for Countering Bribery

Doing Business Without Bribery

RESIST

www.transparency.org

www.transparency.org.uk

トランスペアレンシー・ジャパンは本書を無料で配布しています。私たちの活動をご支援ください。本書を読んでよかったと感じた場合、一部につき 3,000 円のご寄付を下さるか、TI-J の法人もしくは個人会員になっていただけると幸いです。

郵便振替 00110-3-389671 / みずほ銀行 四谷支店 普通 1017846