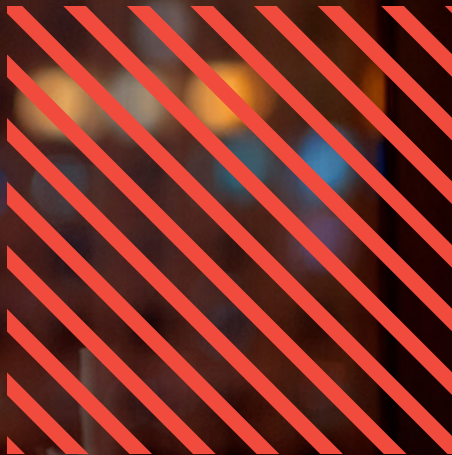


未来の課題に備え、 リスクに賢く 対応せよ



PwC「グローバル経済犯罪実態調査2024」



はじめに

リスクは避けられない。しかし、成長と成功のために賢明にリスクをとり、そのリスクを軽減できるかどうか、先進的企業とそうでない企業との分岐点になる。

経済、ビジネスがグローバル化された今日の環境では、経済犯罪がまん延し、大きな問題となっている。地政学的な圧力が高まり、経済制裁や輸出管理に伴うリスクも増大している。グローバル企業が新たな市場に進出してさらなる成長を目指す際には、贈収賄や汚職のリスクに直面する機会が増える。強制労働をはじめとする「環境・社会・ガバナンス (ESG)」に関する責任についても、企業だけでなく、そのサプライチェーン全体が規制当局や社会の厳しい目にさらされている。また、合併・買収 (M&A) 市場が拡大する中で、買収側の企業は被買収企業に潜む不法行為について責任を問われる可能性がある。経済犯罪のリスクは、かつてないほど複雑化しており、価値の創出も保護も一層困難になっている。

このような状況において、各国政府は企業が経済犯罪を防止し、その成果を適切に開示することをより強く求めるようになってきている。不正の実行者とその行為が、個人や企業、経済に及ぼす計り知れない影響に対処するため、当局による規制や国を跨いだ規制当局の協力がこれまで以上に強化されている。

こうした背景の中、PwC Forensicsは、20年以上にわたる一連の調査の一環として、最新の「グローバル経済犯罪実態調査」を実施した。今回の調査では、2024年1月から3月にかけて、63の地域における約2,500の企業から回答を得た。回答者の3分の2は経営幹部（最高法務責任者、最高コンプライアンス責任者、内部監査部長の450人を含む）であり、40%は売上高が10億米ドル超の企業に属する。また、世界の大企業のエグゼクティブ45人以上へのインタビューも行い、主要な施策について尋ねた。この調査を通じて、今日の取締役会やビジネスリーダーが、日々直面する経済犯罪リスクにどう取り組んでいるかについて、独自の視点から明らかにすることができた。

調達不正、汚職、強制労働、輸出管理、経済制裁など、対応が極めて困難なリスクについて掘り下げて調査し、次のような結果を得た。

1 調達不正（購買不正を含む）：55%の企業が、調達不正が自国で広く懸念されていると回答した。ただ、こうした不正を特定したり、対策を講じたりするために何らかのツールを利用している企業は少数派である。例えば、20%近くの企業が、調達不正を特定するためにデータ分析を利用しておらず、異常な入札パターンを見極めるためにデータ分析を利用しているのは26%にとどまる。

2 汚職：81%の企業が、自社が事業展開する国において政府が反汚職法（反贈収賄法）の執行を強化している、または引き続き着実に取り組んでいると回答した。77%の企業は、自社のコンプライアンスプログラムが新たなリスクの軽減に役立つと確信している。しかし42%の企業はサードパーティ（第三者）のリスク管理プログラムを導入していない、または自社プログラムの一環としてリスクスコアリング（リスクの評価とその点数化）を行っていない点は懸念である。

3 強制労働：33%の企業が、サプライチェーンにおける強制労働のリスク評価が自社の優先事項であり、実際にそのリスクを評価している、または近々評価予定があると回答した。全体の3分の1がTier1またはTier2サプライヤーまでのマッピングを行っており、売上高50億米ドル超の企業では、65%がより詳細なマッピングを実行している。

4 輸出管理規制：59%の企業が輸出管理規制は複雑化していると回答し、半分以上が2年前より規制が厳しくなっていると回答している。大企業は比較的準備が整っているが、輸出管理リスクの評価プロセスが整備されている回答としたのは全体の約半数にとどまる。

5 制裁：44%の企業が、制裁リスクコンプライアンスを重要な課題と回答した。しかし、制裁に関するコンプライアンスプログラムの充実度を確認するための幅広い対策を講じているのは、わずか30%にすぎない。3分の2の企業が、第三者による不正行為が最も高い制裁リスクであると考えており、他のリスクと20ポイント以上の差がある。

調査対象としたリスク分野全体を通じて、リスク管理やコンプライアンスの改善策として、次の3つの共通テーマが浮かび上がった。それは、リスク評価の強化、第三者リスク管理の改善、コンプライアンスと調査におけるデータ分析のさらなる活用である。

データ分析の重要性についてまだ危機感を持っていない経営者や取締役会は、この点に関する米国司法省のコメントに耳を傾けるといいだろう。Nicole M. Argentieri司法次官補代理は最近、次のように述べている。「私たちはデータ分析への取り組みを強化していますが、企業にも同様の努力を求めています。今後、こうした施策をさらに推進し、見逃されがちな不正行為をより多く発見できるようにするとともに、より多くのデータを収集し、その情報を解釈・統合するためのツールも充実させる予定です」

法務やコンプライアンス部門の責任者をはじめ、リスク管理を担当するリーダーにとって、事業成長とリスクの関連性についてCEOや取締役会と意見の一致を図っておくことは極めて重要である。PwCの最新のGlobal Risk SurveyおよびGlobal Internal Audit Studyでは、リスク許容度に関するリーダーシップ間の不一致が広がっていることや、リスク担当リーダーが戦略的な洞察を経営陣に伝えることで意思決定を向上させるチャンスがあることを指摘している。

正確なデータと洞察をもとに自信を持ってリスクをとる企業は、新規市場への参入や、新製品・サービスの導入をより迅速に実現できる。その結果、ステークホルダーや顧客との信頼が深まり、投資家も自信を高め、それが成長と価値の創造につながる。

このレポートでは、規制関連の世界的な動向の主なポイントの他、各企業がリスク管理の向上にどの程度取り組んでいるかについて詳しく紹介する。また、企業が信頼を維持し、レジリエンス（困難に備え、適応し、乗り越え、回復する力）を築くために必要なコンプライアンスプログラムの構築に向けた重要なステップについて、先進的な実務者の見解を紹介する。これが最終的には、変革、投資、そして成長への自信につながるだろう。

未来の課題に備えよ。リスクに賢く対応せよ。

リーディングプラクティス・インタビュー

PwC Forensicsのパートナーをはじめとするメンバーは、2024年2月から4月にかけて、全世界の大企業の法務、コンプライアンス、内部監査の担当幹部数十名および、法律事務所のCovington & BurlingとFreshfields Bruckhaus Deringerのパートナーに対して詳細なインタビューを実施しました。これらのインタビューはアンケートベースの調査を補完するもので、今回の「グローバル経済犯罪実態調査」で焦点を当てた4つのリスク分野を対象としています。インタビューは匿名を前提に行い、本レポートの各主要セクションでは、参加企業が重視する取り組みについて取り上げています。

貴重な視点を提供してくださった皆様に感謝申し上げます。また、匿名を希望された方々にも、あわせて御礼申し上げます。

Vishal Arora
ArcelorMittal, Luxembourg

Maaïke de Bie
Vodafone

Mark Broom
Orange

Jason Brown
GE Appliances (GEA)

Matthew Bruce
Freshfields Bruckhaus Deringer

Eleanor Cabrere
Navistar International Corporation

Francesca Chiani
Carrefour Italia SpA

Carlo Daneo
Ferrari

Adriaan van Dorp
ABN AMRO Bank

Matthew Drew
Tesco Plc

Malisa Dubal
General Motors

Massimo Ferrari
Barilla Group

Lisa Flavin
Emerson Electric

Jason Hand
Rio Tinto

Jantien Heimel
Vattenfall the Netherlands

Lauren Higgins
Tate & Lyle PLC

André Jägeler
Zeppelin

Safet Kopov
Hensoldt

Tom van de Laar
Rabobank Group

Roger Saldaña Madero
CEMEX

Shinobu Obata
NEC Corporation

Nicolas Petrovic
Sodexo

Paolo Quaini
ITA Airways

Alex Robinson
Nokia

Justin Ross
FedEx

Stefano Russo
EssilorLuxottica Group

Jennifer Saperstein
Covington & Burling

Jean-Christophe Sautory
L'Oréal

Tjerk Schlufter
Fresenius SE & Co. KGaA

Diederick Slijkerman
ProRail

Ignacio Gabriel Stepancic
Grupo Bimbo

Nina Stoeckel
C.H. Boehringer Sohn AG & Co. KG

Eric Strootman
ING Group

Jenny Tan
CapitaLand Investment Limited

Wouter de Veen
The HEINEKEN Company

Robert Walsh
AXA Group

不正

調達不正という根深い問題に対する新たな視点

不正にはさまざまな形があるが、どれも根深い問題である。

不正の中でも最も古くから見られる調達不正（購買不正を含む、以下同様）は、いまだに後を絶たない。業種や地域にかかわらず、小規模企業から多国籍企業に至るまで、大きな懸念材料となっている。

今回の調査によると、全世界の企業が過去2年間に経験した経済犯罪の中で、調達不正は最も深刻な影響をもたらす経済犯罪としてワースト3に入っている。また、回答者の半数以上が、自国で調達不正に対する懸念が広がっていると回答している。

第三者に対するデューデリジェンスのためのデータは豊富にあり、エンタープライズ・リソース・プランニング（ERP）システムによって調達から支払いまでのプロセスの適切化は担保されるものの、テクノロジーだけでは完全ではない。先進的な技術が犯罪者の手に渡ると、高度な調達不正を可能にする巧妙な手段となる恐れもある。

企業が新しい市場に参入したり、新しい国から調達（購買）を開始したりすると、リスクは増大する。教育機能を持つ地域統括拠点などから遠く離れた場所で事業を立ち上げる場合、特に「ゲートキーパー（管理部門等の監視役）」となる十分な能力を持つプロフェッショナルを確保するのは難しいだろう。また、利益相反方針や調達（購買）プロセス、不正対策に関する効果的な研修を企画しようにも、なかなか着手できなかったり、断続的にしか開催できなかったりする。

こうした課題を踏まえ、経営者はリスク評価プロセスを再検討し、研修プログラムを強化するとともに、データ分析と自動化を活用したより高度なリスク管理方法を検討するべきである。

回答結果の分析

59%の企業が過去1年間に全社的な不正リスク評価を完了しており、さらに12%の企業が今後1年以内に完了する予定だと回答したのは朗報だ。4分の3弱（71%）の企業が、不正の疑いに関する調査やリスク軽減の取り組みについて、定期的に取り締役に報告していると回答している。

しかし改善の余地は大きい。20%近くの企業が、調達不正を特定するためにデータ分析を一切行っていない。特に製造業はこの点で遅れており、先進的な不正検知手法を導入する余地が大きい。これとは対照的に、IT・通信・メディ

ア業界はデータ分析の活用が最も進んでおり、90%の企業が、取引成立前の取引分析や、支払いのリアルタイムモニタリングなど、何らかの分析を通じて調達不正を検知している。IT・通信・メディア業界で調達不正による深刻な被害を受けたとする企業の割合が低いのは、データ分析の活用が進んでいるためだと考えられる。

また、多くの企業が調達不正による損失規模を把握していない。32%の企業が損失の定量化を試みておらず、さらに31%の企業は不定期または一時的にしか定量化していない。データ分析の活用と同様、損失の定量化に関してもIT・通信・メディア業界が先行している。また、金融サービス業界もこの点では進んでいる。一方、製造業は遅れており、調達不正による損失を少なくとも年1回定量化している企業は17%にとどまっている。

データ分析を活用している企業は少数派であり、異常な入札パターンを把握するための分析もIT・メディア・通信業界が先行している。データ分析の活用ではエネルギー、電力、資源（インフラ）業界が僅差で2位だが、この業界が調達不正を最も懸念しているという結果を見れば、これは意外ではない。この業界は巨額の設備投資プロジェクトを扱い、リスクの高い地域で活動することも多いため、リスク管理に積極的なのは当然と言える。

調達不正リスクの軽減に関しては、大多数の企業が文書化と承認に関わるプロセスを強化し、ベンダー選定のプロセスを見直している。

見過ごされがちなデータ分析の重要性

取引が成立する前に分析している

44%

支払いを定期的にさかのぼって分析している

36%

取引成立後に分析している

30%

支払いをリアルタイムで監視し、支払いをブロックする機能を導入している

29%

上記目的でデータ分析を活用していない

18%

分からない

8%

その他

2%

24%

政府公共機関

22%

製造業

20%

金融

18%

小売

15%

インフラ

15%

ヘルスケア

10%

IT・通信・メディア

Q8.あなたの組織は調達不正、乱費、または乱用を特定するためにデータ分析をどのように活用していますか。母体数：全回答者=2,446人

不正入札の兆候が見逃されている可能性あり

適切な文書化および承認を確認するためのプロセスの強化

71%

ベンダー選定プロセスの見直し

60%

厳格な利益相反方針の導入

56%

調達担当者に対する不正防止トレーニングの改善

53%

価格の不一致、不正、不適切な支払い等の兆候をエスカレーションさせてチェックするためのコンプライアンス機能の集約化（センター・オブ・エクセレンス（CoE）体制）の導入

40%

異常な入札パターンを特定するためのデータ分析の活用

26%

分からない

4%

上記以外

4%

21%

政府公共機関

22%

製造業

22%

金融

27%

小売

32%

インフラ

28%

ヘルスケア

37%

IT・通信・メディア

Q11.あなたの組織は調達不正リスクを軽減するために、どのような対策を講じていますか。母体数：全回答者=2,446人

IT・通信・メディア、インフラ、ヘルスケア業界は、価格の不一致や不正、不適切な支払いの兆候を検知し、エスカレーションするための一元的なコンプライアンス機能を備えていることが多い。この分野で特に先行しているのは北米で、53%の企業が一元化されたコンプライアンス機能を導入している。

コンプライアンス機能の一元化(センター・オブ・エクセレンス(CoE))による不正防止策の強化

40%

の企業が、価格の不一致、不正や不適切な支払いの兆候を検知し、エスカレーションするための一元的なコンプライアンス機能(センター・オブ・エクセレンス(CoE)など)を活用している

31% 中南米

34% アフリカ

35% 中欧

38% アジア太平洋

43% 西欧

53% 北米

Q11.あなたの組織は調達不正リスクを軽減するために、どのような対策を講じていますか。
回答選択肢：価格の不一致、不正、不適切な支払い等の兆候をエスカレーションさせてチェックするためのコンプライアンス機能の集約化(センター・オブ・エクセレンス(CoE)体制)を導入している。
母体数：全回答者=2,446人
四捨五入しているため、合計は100%になりません。

ポイント

リスク評価は時間が経てば改善されるものではない

調達不正は、企業の収益性、価値、そして企業文化を毀損する。残念ながら、不正を企む者は企業の内部にも外部にも存在する。内部脅威への対策には、サイバー犯罪や知的財産の窃盗だけでなく、調達不正も含まれるべきである。そのためには、企業は最もリスクが高い業種や地域のリスク評価を定期的に更新し、データソースの多様性を高めて、ベンダーのリスクスコアの算出方法を改善する必要がある。また、過去1年間活動が見られないベンダーは候補リストから外し、最もリスクが高いベンダーのリスクスコアをより頻繁に更新することも検討すべきである。

調達不正のリスク管理を徹底させるためには、調達(購買)部門やサプライチェーン部門だけでなく、人事、ITセキュリティ、コンプライアンス、内部監査・調査の管理層が関与することが求められる。こうした多様な人材を組み合わせることで、不正リスクが組織の中でより明確になり、目標や取り組みを全社的に統一しやすくなる。

業界によっては、協力体制(コンソーシアムモデル)を検討することも有益かもしれない。官民のさまざまな組織と協力し、トレンドや既知のリスク、不正防止戦略に関する情報を必要に応じて共有するのである。この協力アプローチは、米国の保険業界で成功を収めており、大規模なデータセットを使って不正防止分析プラットフォームを訓練している。このモデルは世界的にも広まりつつある。

先進企業によるインサイト

リーディングプラクティス・インタビューで得られたさらなる提言：



スピークアップカルチャー (声を上げやすい企業風土)の構築

サプライヤーとの契約が専門的かつ複雑な場合、提案内容の変更や談合の要請がなされる可能性が高くなる。不正発見は、内部通報が発端となることが多い。



AIおよび生成AIの活用

人工知能 (AI) と生成AIは、高度な分析と自動化を組み合わせることで、契約ライフサイクル管理の改善に寄与し、モニタリングの強化を通じて調達 (購買) に関連するリスクの特定に役立つ。



強固な利益相反方針の維持

明確な利益相反方針とその方針に関する定期的な研修の実施は不可欠である。インタビュー対象企業の中には、採用前の利益相反アンケートと採用後の宣誓書の両方を従業員に求めているところもあった。これにより、リスクへの意識を高め、報告件数の増加が期待できる。



防御能力の強化

テクノロジーは残念ながら問題の一因にもなり得る。インタビュー対象者の中には、犯罪組織がAIを使って偽の請求書を作成し、スピーアフィッシング攻撃の一環として上級幹部になりすます事例があると話す幹部もいた。別のインタビュー対象者は、調達不正における従業員の行動の重要性を強調し、企業の内部脅威プログラムの一環として対応すべきだと主張した。合法かつ実行可能な場合、従業員のEメールを継続的にモニタリングすることが必要であると述べた幹部もいた。



縦割りの排除

縦割り体制を避けることが重要である。コンプライアンス部門は、取引開始前のデューデリジェンス、必要に応じたコンプライアンス監査、長年取引のあるベンダーの再審査など、第三者に対するリスクベースのアプローチについて調達 (購買) 部門の承認を得る必要がある。内部監査部門も重要なパートナーであり、そのリスク指標はコンプライアンス部門とは異なる場合もあるが、両部門は緊密に協力し、相手部門のデータ分析や関連ダッシュボードへのアクセス権を持つことが求められる。



調達不正検知のための高度な取引モニタリング

調達不正を発見するための取引モニタリングソリューションは、高度なアルゴリズムと機械学習を活用し、調達取引における疑わしい行為やパターンを検出する。大量のデータを分析することで、過大請求、リベート、共謀といった不正の可能性を特定することが可能である。

これらのソリューションとグラフ分析を組み合わせることで、さらに効果が高まる。グラフ分析を通じて、サプライヤー、従業員、第三者などの間の複雑な関係を可視化し、分析することができる。公開されている企業データを用いたデューデリジェンスにより、関係性やつながりをマッピングすることで、第三者の実質的保有者や支配者をより包括的に理解し、潜在的な利益相反や隠れた関係をより容易にあり出すことができる。このように取引モニタリングとグラフ分析を組み合わせることで、調達不正などの不適切支払いのリスクを大幅に低減することができる。

汚職

期待の高まりと機会損失 ——今日の第三者リスク管理の課題

世界中の政府は、企業コンプライアンスプログラムの高度化に対する期待をますます強めている。

法執行機関や規制当局は、第三者リスク管理、およびコンプライアンス対応・調査におけるデータ分析の活用に対する期待を強めている。多くの地域で、内部通報者に対する保護やインセンティブが新たに導入され、見直しが進んでおり、社内の不正であれ、第三者による不正であれ、企業には不正疑惑を迅速に検知し、対応することのプレッシャーが増している。なお、内部通報すべきかどうか、またするとしたら誰に対してすべきかの判断は、今なお容易ではない。

例えば、米国司法省は内部通報を促進するための幅広いプログラムを策定している。あるパイロットプログラム¹は、証券取引委員会（SEC）と商品先物取引委員会の既存の内部通報者プログラムのギャップを埋めることを目的としており、金融犯罪、SEC管轄外の外国贈収賄、国内贈収賄、新しく制定された「賄賂を収受等した外国公務員を処罰する法令（FEPA）」²に焦点を当てている。

また、別のパイロットプログラムは、犯罪行為に関する情報を自発的に開示した者に対して、不起訴処分合意の可能性を提供している³。このプログラムがどれだけ成功するかはまだ分からないが、2023年度には、SECが1万8,000件以上の情報を受け取り、68人の内部通報者に6億米ドル近い報奨金を支払っている。これは1件当たりほぼ900万米ドルに相当する⁴。

さらに、司法省は合併・買収（M&A）における汚職関連事案に関する指針を明らかにし、半年以内の自発的開示、1年以内の改善、不正利得の返還を望むことを明らかにしている⁵。これらの期待を満たすことができる企業は、ほとんどの場合、不起訴処分を期待できる。一方、「インダストリースイープ」（司法省およびSECによる特定の業界を対象とした集中調査）は今も続いている。伝統的な「モニターシップ」（米国司法省が独立した第三者機関に対して企業のコンプライアンス状況を評価、報告させるプログラム）は、企業自身がモニタリングを行う「自己モニターシップ」に取って代わりつつあるようだ。

「海外腐敗行為防止法（FCPA）における取り締まりは、少なくとも過去15年間にわたって活発かつ堅実に行われており、今後も米国司法省とSECの企業取締プログラムの重要な柱であり続けるでしょう。これらの執行機関のFCPA部門は引き続き十分なリソースが投入されています。また政治的にも、腐敗防止が依然として強く掲げられています。これは、「賄賂を収受等した外国公務員を処罰数法令（FEPA）の制定によっても裏付けられています。FEPAにより、司法省はFCPA、マネーロンダリング防止法、詐欺防止法、その他の連邦犯罪法といった一連の腐敗行為に対する取り締まり手段に加えて、新たな手段を得ることになりました」

Steven Fagell, Covington & Burling

不正の新たな疑惑を明らかにするのは、当然ながら最優先事項である。Covington & Burling法律事務所のAdam Studner氏は次のように述べている。「自発的な開示や内部通報プログラムに加えて、司法省とSECは今後もニュースメディア、Webクローラー、海外機関との協力、進行中の調査で得られる情報、AIやデータ分析などのテクノロジーを駆使して、新たな事案を探そうとしましょう。要するに、汚職を取り締まるための環境がしっかりと整っているのです」。

米国以外でも注目すべき動きが多く見られる。英国では、新しく重大不正捜査局トップが任命され、2023年に成立した「経済犯罪および企業の透明性に関する法律」に基づき、新たに事前捜査権限が与えられた^{vi}。フランスでは、訴追延期合意のガイドラインが見直され、タイムリーな自発的開示や徹底した内部調査に対するインセンティブが強化されている^{vii}。

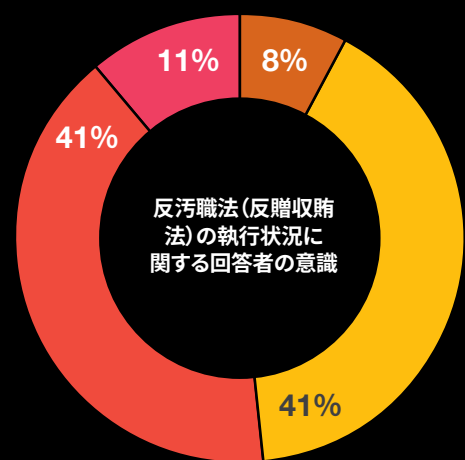
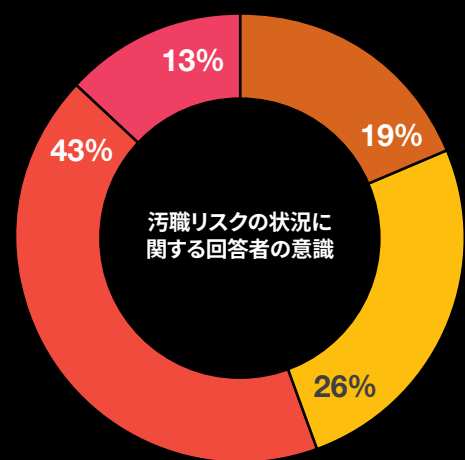
ドイツでは、企業の刑事責任に関する改革には進展が見られないものの、EUの公益通報者保護指令を受けて、国内法が新たに施行された^{viii}。また2024年1月からは、ドイツ・サプライチェーン法により、従業員が1,000人以上の企業には、一定の人権・環境デューデリジェンスの実施が追加的に求められる^x。

アジア太平洋地域では、オーストラリア議会が、外国公務員に対する贈賄の防止を怠ったことを企業犯罪とする刑法改正法案（Combatting Foreign Bribery）を可決した。大幅に遅れたものの、これは非常に重要な法改正である^x。日本や韓国、マレーシアでは、さまざまな汚職スキャンダルが報じられ、注目を集めている。このような大型スキャンダルが報じられる背景には、各国にて国内外の贈収賄をより積極的に訴追している現状が伺って見える。

これらの動きを踏まえれば、今回の調査で、自社が事業展開する国の政府が反汚職法（反贈収賄法）の執行を強化している、または引き続き着実に取り組んでいると考える経営幹部が8割を超える（81%）のは意外ではない。北米を拠点とする回答者の場合、この数字は92%に達する。

企業に対し、効果的な汚職防止コンプライアンスプログラムを確立、維持し、データ分析を活用して速やかな意思決定を行うことのプレッシャーが高まっているのは顕著である。贈収賄や汚職の大型事案には第三者が関与していることが多いことを考えると、第三者リスク管理の徹底は引き続き重要な課題である。実際、2023年に司法解決に至った企業のFCPA事案の全てが、第三者を介した外国公務員に対する支払いに関係していた。

法執行は強化されているものの、汚職リスクは低下していない



- 増えている
- 減っている
- 強化されている
- 消極的になっている
- 変わらない
- 分からない
- 変わらない
- 分からない

Q12.あなたが住む国ではこの1年間、公務員または企業顧客に対する賄賂や不適切な支払いに関わるリスクが増えましたか、減りましたか、それとも変わらないと思いますか。母体数：全回答者=2,446人

Q14.あなたの組織が事業を行う国で、腐敗防止に関する政府の取り締まりは強化されていると思いますか。母体数：全回答者=2,446人 四捨五入しているため、合計は100%になりません。

回答結果の分析

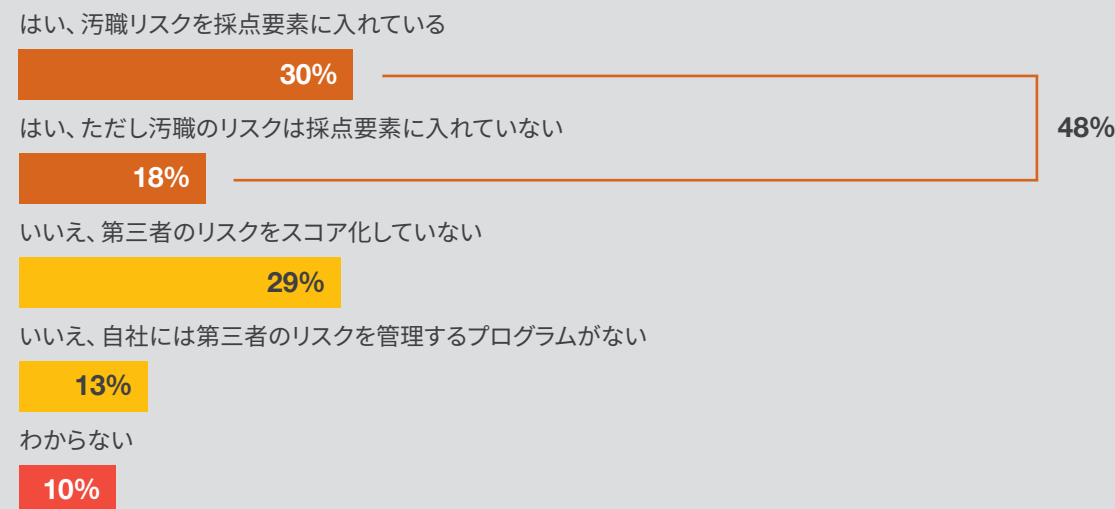
企業幹部の多くは、自社のコンプライアンスプログラムが新たな汚職リスクを軽減できる自信を有しているように見受けられる。実際、4分の3以上（77%）が汚職リスクに対処できると考えている。この自信の背景には、自社は全ての第三者（ベンダー、パートナー、その他の仲介者）を十分かつ正確に理解しているとの自信がある。実際、ほぼ同じ割合（70%）の幹部がそのように回答している。ただ、これは過大に評価されている可能性が高い。詳細に検討すると、ほとんどの企業は、現状第三者のリスクを効果的に軽減し、汚職に対処するために必要なベストプラクティスを十分に採用していないことが分かる。

PwCの調査によると、実際のところ、売上高数十億米ドル規模の上場企業でさえ、サプライヤーや販売業者などの第三者のサービスプロバイダーについて十分な情報を有していないことが多い。これには、過去の買収によりシステムが統一していないことや、部門、地域、国によってそれぞれ独自に事業運営していることが原因として挙げられる。統合された会計システムやベンダー、買

掛金管理システムなしには、既存の第三者を十分に把握するのは難しい。それでも、第三者の継続的モニタリングや、リスクの高い新規の第三者に対する厳格なデューデリジェンスの重要性は、いくら強調しても過ぎることはない。

第三者に対する効果的な汚職防止コンプライアンスプログラムを構成する要素の中で、リスクスコアリング、モニタリング、コンプライアンス監査の実施はいずれも重要である。この点、企業の現状を見てみると、約半数（48%）が第三者のリスク管理の一環としてリスクスコアリングを実施しており、そのうち3分の2近くがリスクスコアリングの過程で汚職リスクを考慮している。しかし、憂慮すべきことに、42%の企業が第三者のリスク管理プログラムをまったく持っていないか、持ってもリスクスコアリングを行っていない状況にある。

リスクスコアリングに改善の余地あり



Q15.あなたの組織は第三者リスク管理プログラムの中で、各第三者のリスクのスコア化をしていますか。母体数：全回答者=2,446人

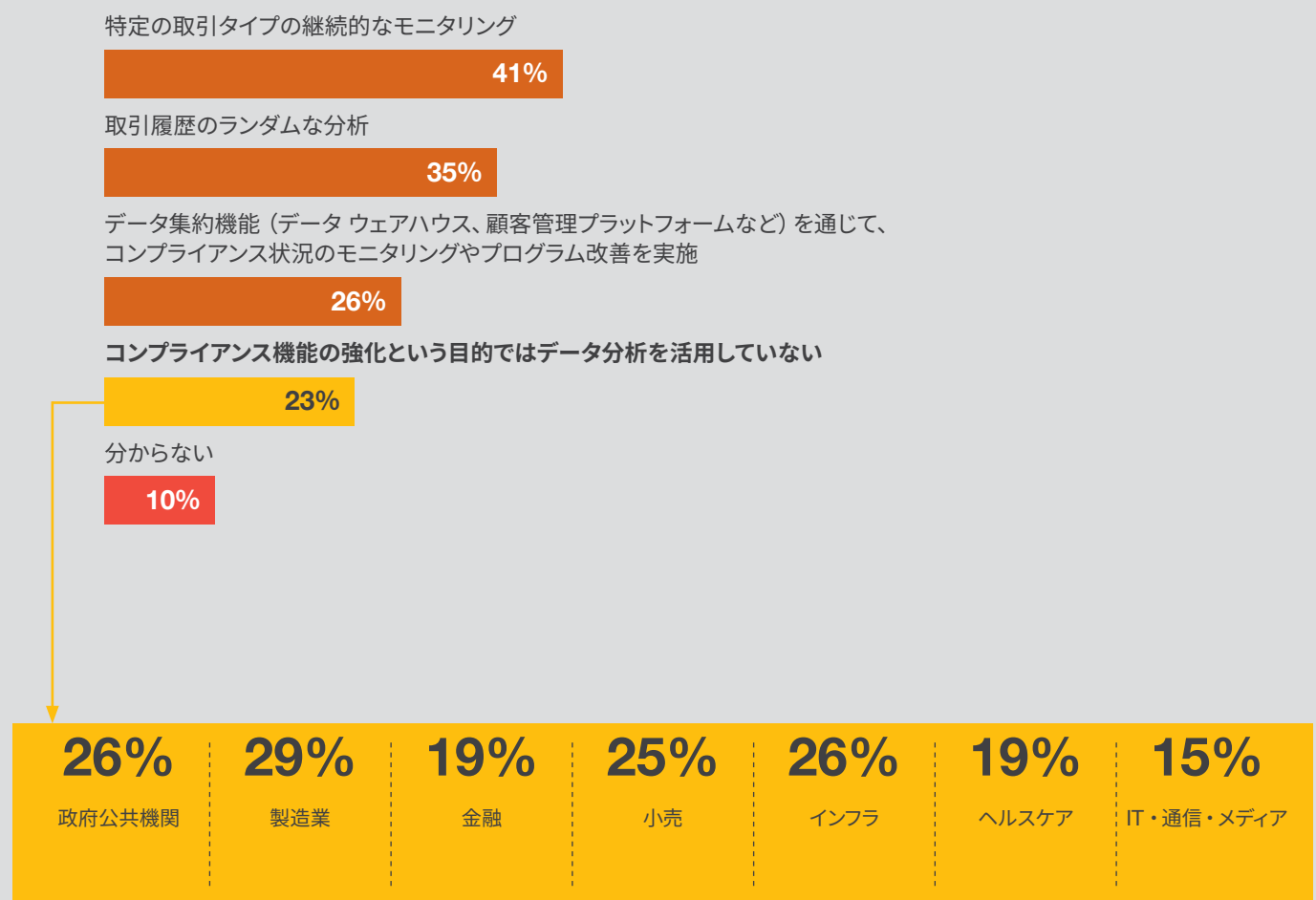
当然のことながら、第三者のリスク管理プログラムは、その組織のリスクプロファイルに見合ったものである必要がある。しかし、標準的な第三者管理は、汚職リスクを考慮したデューデリジェンスと同じではない。どの企業にとっても、リスクスコアリングを実施することには大きなメリットがある。リスクスコアリングがなければ、デューデリジェンスや継続的モニタリングにおいて、第三者のリスクレベルを相対的に判断することはできない。特にリスクスコアリングが行われていない地域は、アジア太平洋や中南米である。北米でも、29%の企業が第三者のリスクスコアリングを行っていないと回答している。

第三者に対する反贈収賄コンプライアンス監査に関しては、定期的にこれらの監査を実施している企業は18%にすぎない。IT・通信・メディア業界やヘルスケア業界ではこの割合はやや高いものの、インフラ業界では平均を大きく下回っている。どの業種にも改善の余地があるのは明らかである。北米地域では、他の多くの地域と比較して、定期的に反贈収賄コンプライアンス監査を実施している企業の割合はほぼ2倍に達する。

データ分析の活用、堅固な内部調査プロセス、根本原因分析は、効果的な汚職防止コンプライアンスプログラムを構築する上でいずれも重要な要素である。例えば金融サービス、IT・通信・メディア、ヘルスケアといった業界を中心に、一部の企業はデータ分析を活用して、特定のタイプの取引を継続的にモニタリングしている。しかし、注目すべき点は、23%の企業がコンプライアンス機能を強化するためにデータ分析をまったく活用していないという事実である。データ分析の導入にはそれほど多額の費用がかかるわけではなく、これらの企業は貴重な機会を見逃しているといえる。

Freshfields Bruckhaus Deringer法律事務所のBen Morgan氏は、「企業はコンプライアンスプログラムや倫理プログラムの革新を目指し、その中でデータ分析を活用したいと考えていますが、依然として内部通報ホットラインや方針、研修といった従来の方法やツールに頼っています。米国司法省および英国重大不正捜査局が求める企業コンプライアンスやその合理的な取り組みに対する期待を考えれば、この分野の重要性は今後さらに増していくでしょう」と述べている。

データ分析を活用しない汚職防止コンプライアンスに懸念あり



Q18.あなたの組織では、汚職防止コンプライアンスの強化という目的において、データ分析をどのように活用していますか(複数選択可)。母体数:全回答者=2,446人

コンプライアンス監査の低い実施率

はい、複数の第三者に対して反贈収賄コンプライアンス監査を定期的実施している

18%

はい、ただし第三者に対する反贈収賄コンプライアンス監査はまれである

19%

いいえ、この2年間、そうした監査を実施した記憶がない

28%

いいえ、今までにそうした監査を実施した記憶がない

51%

23%

分からない

11%

Q16.あなたの組織は過去2年間、第三者に対する反贈収賄コンプライアンス監査を実施しましたか。母体数:全回答者=2,446人

内部調査プロセスを適切に設計することで、不適切行為の通報に対して迅速に対応できる（規制当局への公益通報のインセンティブが高いことを考慮すれば、この点は非常に重要である）だけでなく、自発的開示にあたって企業の意思決定に必要な材料を容易に得ることが可能となる。このプロセスを確立した後は、定期的に見直すことが重要である。規制当局や法執行機関の期待が高まる中、データプライバシー法の変化も加わり、その重要性はさらに増している。実際、40%近い企業が過去1年以内に自社のプロセスを見直している。対照的に、30%の企業は1年以内に見直しを行っておらず、16%は調査機能自体を備えていない。

調査の過程で事実の大部分が明らかになった段階では、不正の「なぜ」と「どのように」をより深く理解するために根本原因分析を行うことが、継続的な改善に欠かせない要素となる。そうした分析には、例えば内部統制のギャップやシステムの制約、マネジメントによる握りつぶし、さらには外部的な要因の特定が含まれる。現在、根本原因分析を行っていない企業や、行っているものの頻度が低かったり、その結果を教訓として生かしていない企業のうち、約半数にとって根本原因分析は容易に実行可能なことである。調査の中で浮かび上がった特定の問題だけに狭く焦点を当てるのではなく、分析の範囲を広げ、その根本原因が他の場所でも生じる可能性も考慮することが重要である。



ポイント

効果的な第三者汚職防止監査の実施

第三者の評価、モニタリング、そして汚職防止コンプライアンス監査の方法を定期的に見直すことは、ビジネス面で理にかなっているだけでなく、コンプライアンスの観点からも重要である。

企業は、監査の頻度や種類をよく検討することが必要である。しかし、残念ながら、多くの企業は監査権を積極的に行使せず、受け身になりがちである。リスクが低い第三者の評価手法としては、主に内部で入手した情報を基にしたデスクトップレビューなど、相手方と関わりなくリモートで行われることが多い。この場合、適切なデューデリジェンス手続きが遵守されているかを確認するための内部文書の分析や、買掛金や支出データから取引内容をテストし、レッドフラッグ（重大な懸念点）を探すことに焦点が置かれる。

リスクが高い第三者に対しては、拠点への直接訪問をすることのメリットを検討すべきである。こうした訪問は、デスクトップレビューに加えて、第三者の従業員へのインタビュー、コンプライアンスプログラムの評価、帳簿や記録に基づく取引テストなどが含まれる。特に取引テストを含む監査では、社内および第三者との連携が必要となり、より多くのリソースが必要になる。しかし、その結果得られる知見は、デスクトップレビューのみでは得られない非常に有益なものである。

監査対象となる第三者の選定方法は、リスクベースに基づくものとし、コンプライアンス部門だけでなく事業部門などの意見も取り入れることが重要である。ただし、手続が文書化されていない非公式な手法を取ることは避けるべきである。こうした方法は一貫性がなく、客観的な正当性に欠けるため、評価が難しい第三者などは選定が避けられる可能性がある。なお、第三者へのコンプライアンス監査の頻度は、リスクを考慮して決定するのが望ましい。監査で高い評価を得たサプライヤーについては、特別事情がない限り、3～4年間は再訪の必要がない場合もある。

調査プロセスと取締役会の役割

有能な調査部門は、リスク軽減とコンプライアンスの両面で重要な役割を果たす。規制当局は、企業のコンプライアンスプログラムを評価する際、その企業がどのように不正行為を調査しているかを重視する場合が多い。したがって、取締役会は経営陣に対して、内部調査部門がどのように管理されているか、特に、データがどのように収集、分析されているか、根本原因分析がどのように行われているか、得られた教訓が継続的な改善にどう活用されているかを、定期的に確認させる必要がある。調査プロセスの効果と効率を追跡し、傾向を把握するためのKPI（主要業績評価指標）を設定している企業もある。KPIには、事案通報数（従業員100人当たりの通報数）、解決率、解決までの平均時間、事案の種類および場所ごとの件数、事案処理までの平均日数などが含まれる。

先進企業によるインサイト

リーディングプラクティス・インタビューで得られたさらなる提言：



予測分析の活用

予測分析のレベルの高度化に向けてAIの活用を検討する。社内のさまざまなデータソース（贈答品や接待費用、内部通報ホットラインの利用状況、人事評価など）と第三者に関する情報（サプライヤーやパートナーの変更など）を活用し、リスクが高い事業や地域を特定する。



規制の変化をモニタリングするためのAIの活用

多国籍企業にとって、各国の規制状況（公務員の法的定義、企業の刑事責任、公的調達の入札ルールなどの変更など）を理解、解釈し、監視できるよう、生成AIの活用を検討する。これにより、社内の法務部門やコンプライアンス部門が、極めて複雑な動向について外部法律専門家に相談しやすくなる。



従業員意識調査の実施

倫理やコンプライアンスに焦点を当てた簡単な従業員意識調査を毎年実施することで、他のリスク管理においても有益なデータを得ることができる。このような簡易調査を毎年のコンプライアンス研修に組み込むことで、参加率の向上も期待できる。



オンブズマンプログラムの導入

事業部や拠点におけるオンブズマン、つまり、コンプライアンス部門の常勤メンバーではない「コンプライアンス推進メンバー」のネットワークを構築することは、非常に効果的である。彼らは重要なメッセージやベストプラクティスの周知に加え、従業員が問題を提起しやすい環境づくりにも貢献してくれる。オンブズマン制度を期間限定で導入することで、コンプライアンス部門とより深く関わる事業幹部の数を増やすことも可能である。



カントリーリスクのランキング強化

カントリーリスクのランキングは、単にトランスペアレンシー・インターナショナルの「腐敗認識指数」のスコアや、政府関係者との接触に関する概括的なレビューにとどまるべきではない。コンプライアンス部門と内部監査部門は、事業を展開している各国のリスクを総合的に評価するために、最近の買収や売却案件、コンプライアンス上の懸念、内部調査の結果、過去の内部監査の所見、従業員意識調査の結果など、内外の幅広いデータソースを活用すべきである。



コンプライアンスプログラムのベンチマーク

既存のプログラムを規制当局の期待や同業他社のベストプラクティスと比較するため、定期的にコンプライアンスプログラムの評価を行うことが重要である。

エンタープライズレベルのデータウェアハウスもコンプライアンスプログラムの強化に寄与

既に多くの企業において事業目的で導入されているエンタープライズレベルのデータウェアハウス（多様なデータの統合）も、先進的な分析手法やデータマイニング技術を活用することで、コンプライアンス部門にとって価値あるインサイトを提供することに役立つ。対象を絞った先進的な分析により、汚職のリスクが高い地域や部門を特定し、事前にそのリスクを軽減する対策を講じることが可能となる。地域ごとのERPシステム、財務システム、研修管理システム、経費管理システム、ホットライン、調査管理システム、第三者デューデリジェンスシステムなど、さまざまなデータソースを統合することで、金銭取引や関連事象データをより効率的かつ正確に行うことができる。

さらに、こうしたデータウェアハウスを活用することで、企業は汚職の検知や防止およびコンプライアンスに関するKPIを総合的にモニター、追跡できるようになる。KPIの例としては、内部通報率、コンプライアンス研修の完了率、コンプライアンス監査の結果、第三者に対するコンプライアンス研修などが挙げられる。これらのKPIを分析することで、企業は現場でのプロセスや統制、そしてコンプライアンスプログラム全体の有効性を評価することができる。エンタープライズレベルのデータウェアハウスは、一貫性のある標準化された通報手段と併用することで、コンプライアンスプログラムの有効性を高め、規制や社内方針の遵守状況を容易に検証することができる。

加えて、エンタープライズレベルのデータウェアハウスを導入することで、企業は潜在的な違反行為に対する調査スピードを向上させ、内部通報者からの通報、監査結果、規制当局からの問い合わせに迅速に対応することができる。さまざまな情報ソース・システムからデータウェアハウス内に集約された関連データを評価、分析することで、企業は証拠を迅速に収集し、当事者を特定し、限られたリソースと時間で適切な懲戒処分や法的措置をとることが可能となる。

サプライチェーン

サプライチェーンの詳細な可視化による人権保護

国民の監視の目が厳しくなり、規制環境も急速に進化するなか、サプライチェーンにおける強制労働を始めとする人権侵害リスクの特定、軽減に対する企業への圧力が高まっている。

Covington & Burling法律事務所のTom Plotkin氏は、次のように述べている。「EUでは最近大きな動きがあり、米国でも規制が強まっています。こうしたコンプライアンス上の課題は、ハイリスク地域で事業を行う一部の業種に限られるのではなく、グローバルに事業を展開する全ての企業に影響を及ぼしています」。

企業サステナビリティ・デューデリジェンス指令^{xii}などのEUの新たな規制の多くは、サプライチェーンのマッピングや人権関連のリスク評価を義務づけている。例えば、2024年1月に発効したEUの企業サステナビリティ報告指令（CSRD）では、企業は一定の状況において、バリューチェーン内の人権や強制労働に関する情報を開示することが義務付けられている^{xiii}。PwCの調査によると、CSRDが関わり得る企業の4分の3近くは、この指令が自社に適用されると考えているが、残る27%は、CSRDについて聞いたことがないか、自社がその影響を受けるかどうか

をまだ調査していない。さらに欧州理事会と欧州議会は2024年3月、強制労働のもと製造された製品のEU市場での流通を禁じる暫定合意を発表した。

米国では、サプライチェーンにおける強制労働リスク、中でもウイグル強制労働防止法（UFLPA）^{xiv}違反の可能性に焦点を当てた規制強化が進んでいる。米国税関・国境取締局はUFLPA執行の一環として、2023年に14億2,000万米ドル相当の貨物を差し止め、自動車、アパレル、エレクトロニクス、製薬などの業界に影響を与えた^{xv}。

回答結果の分析

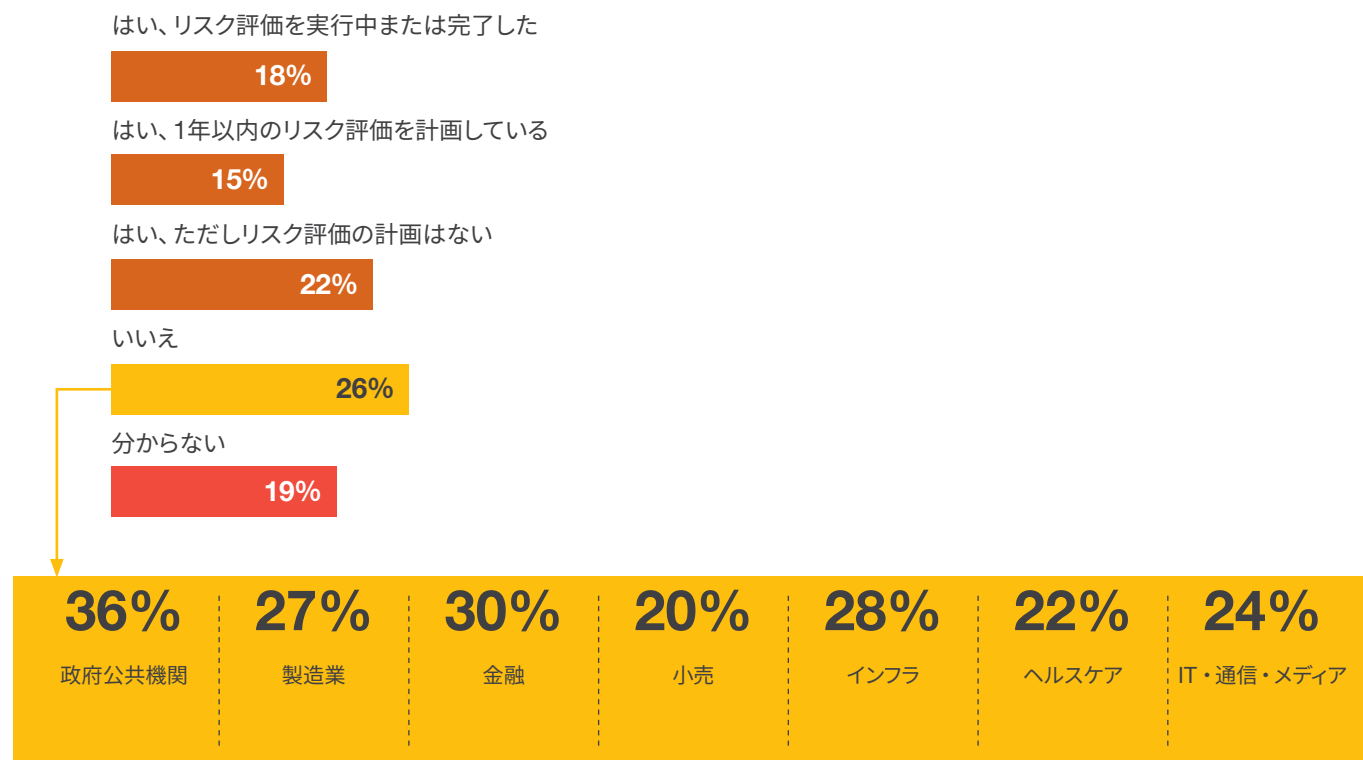
企業と取締役会にとって朗報なのは、企業の取り組みの指針となる優れたリソースがあることだ。前出のTom Plotkin氏は、「人権や強制労働コンプライアンスに取り組もうとしている企業は、国連『ビジネスと人権に関する指導原則』やOECD『責任ある企業行動のためのデュー・ディリジェンス・ガイダンス』という2つの基本文書を参考にするのがよいでしょう」と述べている。これらの文書は、効果的なコンプライアンスプログラムに欠かせない要素を示しており、既存のプログラムの評価だけでなく、新規プログラム構築の際の指針としても役立つ。

経営幹部の3人に1人（33%）が、サプライチェーンにおける強制労働リスクを評価することは自社の優先課題と考え、西欧の幹部の50%近くが、既にリスク評価を実施しているか、今後1年以内に実施予定であると回答している。これらの企業は、前述の国連とOECDのガイダンスを活用していると考えられる。

多くの企業が、サプライチェーンのどこに最も高い人権リスクが存在するかを正確に把握するために、サプライチェーンのマッピングを進めている。全体の3分の1以上（36%）がTier1サプライヤー（T1）またはTier2サプライヤー（T2）までのマッピングを行っている。西欧と北米では50%近くがT1またはT2までのマッピングを実施している。

業種別では小売業が最も進んでおり、42%がT1かT2までのマッピングを行っている。T2以降のマッピングには多くのリソースを要するため、高度なサプライヤー対応戦略の策定と、そのための技術的な複雑さの理解が必要不可欠である。

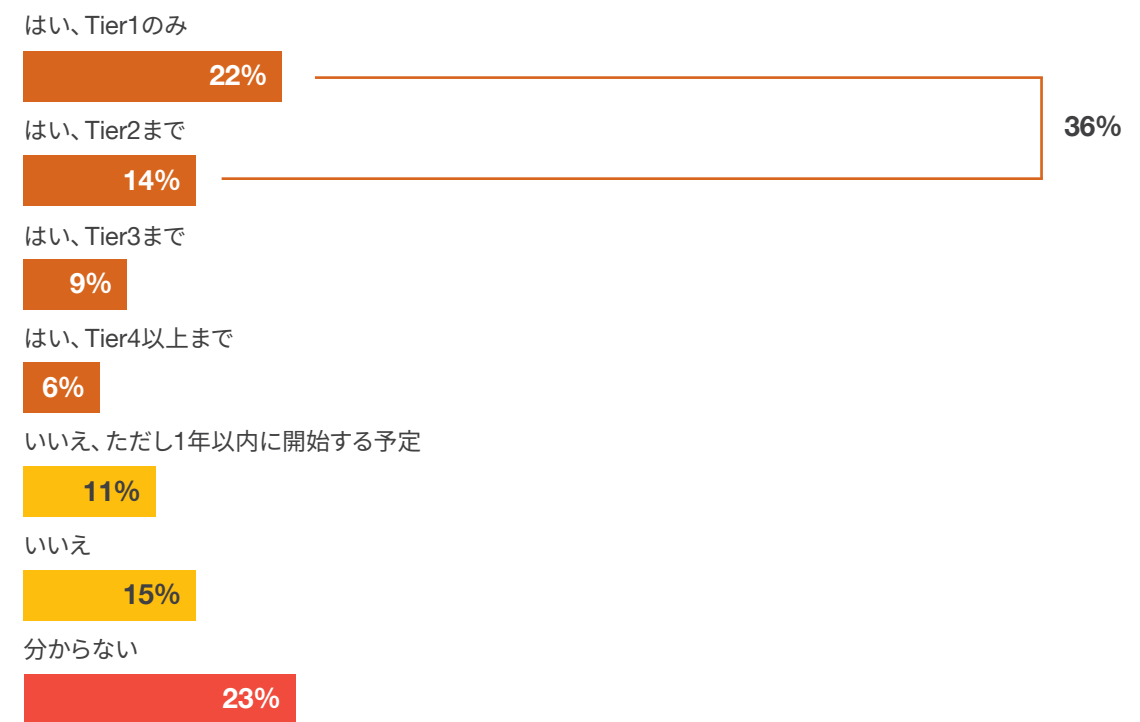
強制労働のリスク評価は優先課題か？多くの企業で軽視されがち



Q23. あなたの組織がEUの企業サステナビリティ報告指令（CSRD）の対象であるかどうかを問わず、サプライチェーンにおける強制労働のリスクを評価することはあなたの組織にとって優先事項であると思いますか。母体数：全回答者=2,446人

残念ながら、PwCの調査によると、強制労働リスクが高い業界が必ずしもリスクに敏感であるとは限らない。インフラ業界の40%、IT・通信・メディア業界の38%が、強制労働リスクの評価を完了したか、計画中であるのに対し、製造業界の企業は遅れている。製造業の半分（50%）が、この問題を優先課題として認識していない、または強制労働は重要な問題であると認識しつつもリスク評価の予定はないと回答している。

サプライチェーンマッピングは始まったばかり



Q24. あなたの組織はサプライチェーンのマッピングをしましたか。母体数：全回答者=2,446人

人権コンプライアンス監査は、リスクの高いベンダーの労働条件や労働慣行を理解するのにも役に立つ。サプライチェーンマッピングが徐々に進んでいる一方で、第三者を対象とした監査を通じてサプライヤーの強制労働に関する規制の遵守状況を評価している企業はまだ少数である。こうした監査を定期的に行っている企業はわずか15%であり、北米と西欧の売上高50億米ドル以上の企業において進んでいる。小売業界では強制労働の監査を定期的に行っている割合が比較的多く（20%）、頻繁にはないが行っていると回答した企業も20%存在する。



では、企業が第三者を対象とした強制労働に関する強固な監査プログラムを実行しようとする動機は何か。PwCの調査によれば、1番の動機は「法執行機関または規制当局の調査」である。また興味深いことに、「正しいことだから」という回答も多い。「自社のサプライチェーン慣行に関する悪評」も3番目に多い。要するに、上位3つのうち2つは消極的なものである。「NGOからの働きかけ」との回答は最も少なかった。

強制労働に関する第三者監査の主な動機 ——「当局の捜査」がトップ

自社に対する法執行機関または規制当局の調査

54%

正しいことだから

42%

自社のサプライチェーン慣行に関する悪評

40%

取締役会からの経営陣への働きかけ

37%

株主からの働きかけ

31%

業界のサプライチェーン慣行に関する悪評

30%

NGOからの働きかけ

9%

上記以外

4%

分からない

8%

Q26.あなたの組織が第三者を対象とした強制労働に関する強力な監査プログラムを導入するきっかけとなるのは、次のうちどれですか(上位3つ)。
母体数:全回答者=2,446人

ポイント

取締役会の積極的関与

企業のサプライチェーンにおける強制労働に対する厳しい目が注がれる中、取締役会はその問題が危機へと転じる前に優先的に対応し、外部からの圧力に答える経営を行わなければならない。具体的には、まずはサプライチェーンマッピングの状況などを、毎年経営陣から取締役会に報告させる必要がある。これにより、取締役会は強制労働リスクとその経営責任に対する意識の高さを示すことができる。報告には、部門横断的なワーキンググループによるサプライチェーンの包括的なリスク評価が含まれるべきである。この評価によって、強制労働の可能性を示すリスク要因やレッドフラッグ(重大な懸念点)を特定できる。既存のサプライチェーンマップは少なくとも年に1回再評価し、企業は主要なサプライヤーに対して、最低でも彼ら自身のT1サプライヤーの変更について最新情報を提供するよう契約で義務づけるのが賢明である。これらの取り組みは、強制労働リスクに協力して対応しようとする第一線、第二線および第三線の取り組みにも役立つ。

企業は、既存のサプライヤーとの関係や取引前審査を通じて、製造・加工の拠点、従業員の種類などの関連情報を収集し、潜在的または実在する人権への負の影響を特定することができる。さらに、強制労働や人権侵害の可能性のある会社に対して徹底したデューデリジェンスを実施し、積極的な策を講じることができる。このような対策は、サプライヤーと協力して労働条件を改善する、倫理基準を満たす別のサプライヤーを探すなどの、リスクの低減や是正につながる。

徹底した人権コンプライアンス監査

前述のように、人権コンプライアンス監査は潜在的な違反行為を明らかにすることに役立つ。人権コンプライアンス監査を担当する部門は、その企業の経営モデルによって異なるが、コンプライアンス部門や調達担当部門が担当することが多い。監査後の報告資料は内部監査部門を含めて広く共有すべきである。リスクオーナー(責任権限を有する部門)は企業によって異なるが、組織が成熟するにつれて事業部門がオーナーとなる傾向がある。

人権コンプライアンス監査は、サプライヤーリスク管理の幅広い枠組みの中に組み込む必要がある。社会的および倫理的な基準に基づく評価としての監査は、評価対象となったサプライヤーの特定の職場におけるその時点でのスナップショットにすぎず、日々の労働条件を必ずしも反映しているわけではない。そのため、監査には限界もあり(労働者とのインタビューが不足している、言葉の壁、掘り下げたレビューができない、下請け慣行の存在など)、企業は強制労働を検出、是正するための手段として、人権コンプライアンス監査だけに大きく頼るべきではない。企業は研修や能力開発、労働者の関与、管理体制の強化、透明性の向上など、サプライヤーに対してより広範かつ積極的に働きかけるべきである。

「クライアントのグローバルサプライチェーンにおける強制労働のリスクが高まっていると見受けられます。この問題に伴うレピュテーションリスクは重大であり、先手を打った管理やデューデリジェンスが必要です」

Matthew Bruce, Freshfields Bruckhaus Deringer

先進企業によるインサイト

リーディングプラクティス・インタビューで得られたさらなる提言：



第三者の持続可能性に関するKPIの設定

第三者リスクスコアリングに「持続可能性スコア」を加えることを検討すべきである。ある回答者の企業では、第三者の持続可能性に関するKPIを20以上設定しているという。



最もリスクが高い第三者に対する定期的な監査の実施

リスクが最も高いカテゴリーに属する第三者の約75%については、少なくとも2年に1回、コンプライアンス監査を実施すべきである。



サプライチェーンマッピングの継続

取締役会は、第三者リスク管理プログラムに欠かせない要素であるサプライチェーンマッピングの実施を強く求めるとともに、マッピングが完了するまで、上位Tierのサプライヤーのマッピング完了予定について、経営者に定期的に進捗状況を報告させるべきである。



海外市場での収益性、生産施設とオペレーションリスクの比較検討

大規模な海外市場については、その国での収益機会とオペレーションリスクを踏まえ、その国で自己完結できるサプライチェーン戦略（例えば、「中国で、中国のために」といった中国市場の現地化戦略）が妥当であるかを慎重に判断することが賢明である。なお、低収益市場においては、生産施設を持つことがオペレーションリスクに見合わない場合もあり得る。

サプライチェーンマッピングにおける8つの複雑な要因

企業のサプライチェーンを効果的にマッピングするためには、技術的、組織的、データに関するさまざまな領域にわたる複雑な課題が伴う。ここでは、技術的な複雑さに関するいくつかの要因を挙げる。

データの統合と調和：異なる形式、基準、詳細度をもつさまざまなソースからのデータを組み合わせるには、強固なデータ調和プロセスが必要である。これには、製品レベルの詳細な部品表のような内部データや、船荷証券の集約データベースのような外部データの統合が含まれる。

データの質と正確性：質の高いデータ収集は困難なこともあるが、信頼できるサプライチェーンマップの作成には極めて重要である。正確で完全なデータをタイムリーに収集するためには、緻密なサプライヤーエンゲージメント戦略が必要である。よくある課題は、サプライヤーとのマスターデータの管理の問題や、重要な取引関係と戦略的サプライチェーン関係の特定が挙げられる。

拡張性と反復性：サプライチェーンが広範で複雑な場合、技術的ソリューションは、多くの異なる情報源からの大量のデータを、パフォーマンスの低下なく処理できるだけの拡張性が求められる。また、サプライチェーンの重要な変化を検知し、適宜更新する能力も必要である。

データのセキュリティとプライバシー：サプライチェーンにはグローバルな機密情報が含まれることが多い。地域ごとのデータプライバシー規制（EUの一般データ保護規則など）を理解するとともに、高度なセキュリティを維持してサイバー脅威からデータを保護し、さまざまなプライバシー法規を遵守することが重要である。

データの分析と可視化：統合されたデータを分析し、有意義な知見を引き出すのは複雑な作業であり、高度な分析・可視化技術が求められる。機械学習などのAIツールの活用が有効な場合もある。

法的小およびコンプライアンスの問題：データの保存や転送に関する法律は地域によって異なるため、グローバルなサプライチェーンマップの構築に必要な技術インフラは、それに見合ったものが求められる。

複雑な事案処理：異なるデータセットのパターンや相関性を認識し、これらのパターンがサプライチェーンに及ぼす影響を理解するには、複雑な事案処理能力が必要である。

コラボレーションツール：効果的なサプライチェーンマッピングには、社内の各部署や外部パートナーとの協力が必要である。技術的なソリューションは、安全かつ効率的なコラボレーションを実現する機能が求められる。

これらの課題に対応するには、データサイエンス、IT、サプライチェーン管理、サイバーセキュリティなどの複数の専門分野の知識を集約したアプローチが必要である。

強制労働の兆候を示す指標

国際労働機関（ILO）は強制労働の存在可能性を示す最も一般的な兆候や「手がかり」となる11の指標を公表している。Covington & Burling法律事務所のTom Plotkin氏は次のように強調する。「これらの指標は必ずしも強制労働の存在を断定するものではありませんが、強制労働が生じ得る構造や脆弱性を反映しています。企業だけでなく、規制当局が取り締まりを行う際にも、見逃せないレッドフラッグ（重大な懸念点）としても利用されています」

- 脆弱性の悪用
- 詐欺
- 移動の制限
- 孤立
- 身体的・性的暴力
- 脅迫・威嚇
- 身分証明書の没収
- 賃金の留保
- 借金による束縛
- 虐待的な労働・生活環境
- 過度な時間外労働

出典（詳しい説明を含む）：[ILO Indicators of Forced Labour](#)


```
=false;e.selected=true;e.startselected=true;...
.selectable,{version:"1.8.16"}})(jQuery);
"ui.sortable",a.ui.mouse,{widgetEventPrefix:"sort",...
s:false,connectWith:false,containment:false,cursor:"wait",...
```

輸出管理と制裁

国境を越えた紛争により、企業の
コンプライアンス活動はますます複雑化

ロシアとウクライナの紛争、米中の緊張関係、不透明な中東情勢
などの地政学的変化により、輸出管理や制裁といった規制環境が
形成され、世界中の企業は其中でビジネスを展開しなければならない。

```
return this);...
{this.options.disabled}...
prototype._scrollOption.apply(this...
disabled||this.op...
="sorttable-item"...)={e=...
.handle,e)...
_removeCur...
currentItem=e;this._removeCur...
container=this;this...
offset=this...
```

司法省、財務省、商務省をはじめとする米国政府がこうした動きの多くを主導してきたが、他の国々もこれらの政策に同調する傾向が強まっている。多国籍企業は、自社の優先事項であるかを問わず、こうした法規制の変化に対応せざるを得ない状況にある。Covington & Burling法律事務所のSteven Fagell氏は次のように強調する。「米国司法長官代理をはじめとする同省の幹部たちは、企業の取締役会は貿易管理の遵守を最優先事項とし、法的リスクの主要な要因として捉えるべきだと述べています。企業はコンプライアンスへの投資を行い、調査をより真剣に受け止め、取締役会や経営幹部に対して貿易管理リスクを報告するなどの対応を取っています」。

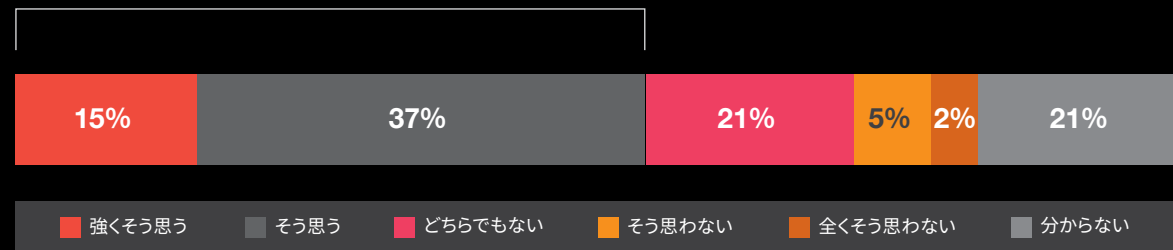
米国商務省産業安全保障局 (BIS) および同局の輸出管理法執行担当次官補Matthew Axelrodの声明は、全世界の企業のコンプライアンス担当幹部が必読の内容である。BISと司法省、財務省の緊密な連携ぶりは、一連の「連邦3省によるコンプライアンスノート (Tri-Seal Compliance Notes)」を見れば明らかである。これらのノートでは、輸出管理と制裁に関する重要な指針を提供しており^{xvi}、今後も法執行の強化が予想される。Covington & Burling法律事務所のEric Sandberg-Zakian氏は次のように指摘している。「特に商務省と司法省は広範囲かつ創造的な法理論を追求しており、多くの新しい弁護士や捜査官を採用して専念させています。執行機関はより厳しい罰則を求め、和解においても、より重いコンプライアンス義務を課しています」。

米国が世界的な協調体制の先頭に立とうとしていることは、米国、カナダ、英国、オーストラリア、ニュージーランドによる機密情報共有の枠組み「ファイブアイズ」と類似した、「輸出執行ファイブ」の声明からも明らかであり、企業の経営者や取締役会はこの声明に従うのが賢明だろう。また、二国間、多国間の取り組みとしては、BISが日本と韓国を巻き込んで進める「破壊的技術保護ネットワーク」^{xvii}が挙げられる。これは、BISと司法省の「破壊的技術ストライクフォース」と足並みを揃えた動きである。同様に、他の国々も法執行の強化に取り組んでおり、例えば英国は貿易制裁実施局を設置し、第三国を経由して制裁を逃れようとする企業の調査に当たらせている。

ビジネス界がこうした動きに注目していることは、PwCの調査結果からも伺える。59%の幹部が、この2年間で輸出管理規制が複雑化したと認識している。売上高50億米ドル以上の北米の企業では、この数字が69%に上がる。また、IT・通信・メディアおよびインフラ業界では、輸出管理規制が近年さらに複雑化したと考える割合が比較的高く、いずれも66%に達している。

輸出管理規制が厳格化

賛成の合計=51%



Q27-1.この2年で、各国政府において導入されている輸出管理規制は複雑化していますか。
母体数：全回答者=2,446人（四捨五入しているため、合計は100%になりません）

多くの企業の経営幹部が、輸出管理の取り組みが強化されていると感じており、半数以上（51%）が2年前より規制が厳しくなったと認識している。特に、売上高50億米ドル以上の企業では62%がそのように考えている。輸出管理が適用されるのは主にテクノロジー、化学および航空宇宙・防衛セクターというのが一般的な認識だが、実際には、消費財から工業製品、医薬品まで、制裁対象国に最終的に行き着かないよう規制される製品は業種を越えて幅広く存在している。また、輸出管理が適用される業種が広がっているのと同様に、法執行が強化されているとの認識も広がっている。製造業、インフラ、小売、ヘルスケア、IT・通信・メディア業界の半数以上が、そのように考えている。

BISのMatthew Axelrodは、最近のスピーチで同局の目標について語っており、その中で企業に対する輸出管理の強化について次のようにまとめている。「我々の目指すのは、法執行による財務コストやレピュテーション（風評）コストを強調するとともに、早期のコンプライアンスへの投資を促進、奨励することです。また、法令を遵守しない企業に対して、より積極的かつ効果的な責任追及に向けて力を注いでいきます」。

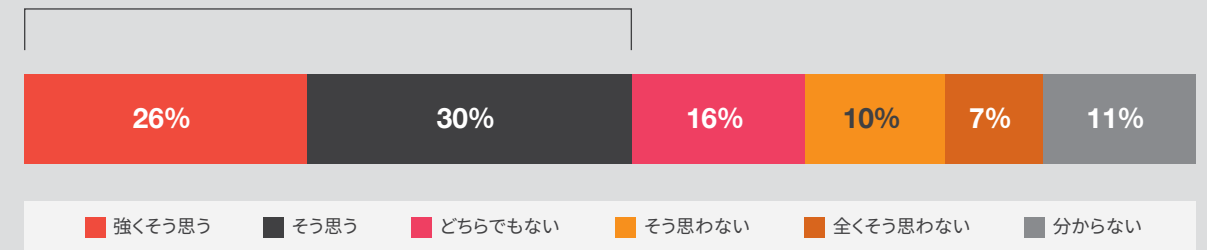
回答結果の分析

輸出管理リスクの管理は一部の業種に限った問題ではない。回答者の半分以上（56%）が、自社の業界にとって優先課題だと回答している。特に、インフラ、ヘルスケアおよび製造業では、他の業種に比べて優先課題と考える幹部の割合が高い。また、半数以上（56%）が、輸出管理リスクへの対応が自社にとっての重要課題であると回答しており、北米地域では、最重要課題だとする回答者の割合がさらに高く、65%に達する。

アジア太平洋地域の企業による輸出管理リスクへの関心の高さ（60%が優先課題であると回答）の背景には、中国に関連する規制の影響があると考えられる。また、中欧地域の企業による輸出管理リスクへの敏感さ（55%が重要事項であると回答）の背景には、ロシアとウクライナの紛争が影響している可能性がある。売上高50億米ドル以上の大企業は、明らかにプレッシャーを感じており、72%が輸出管理リスクへの対応は優先課題と回答している。

当然のことながら、輸出管理リスクへの注目は高まっている

賛成の合計=56%

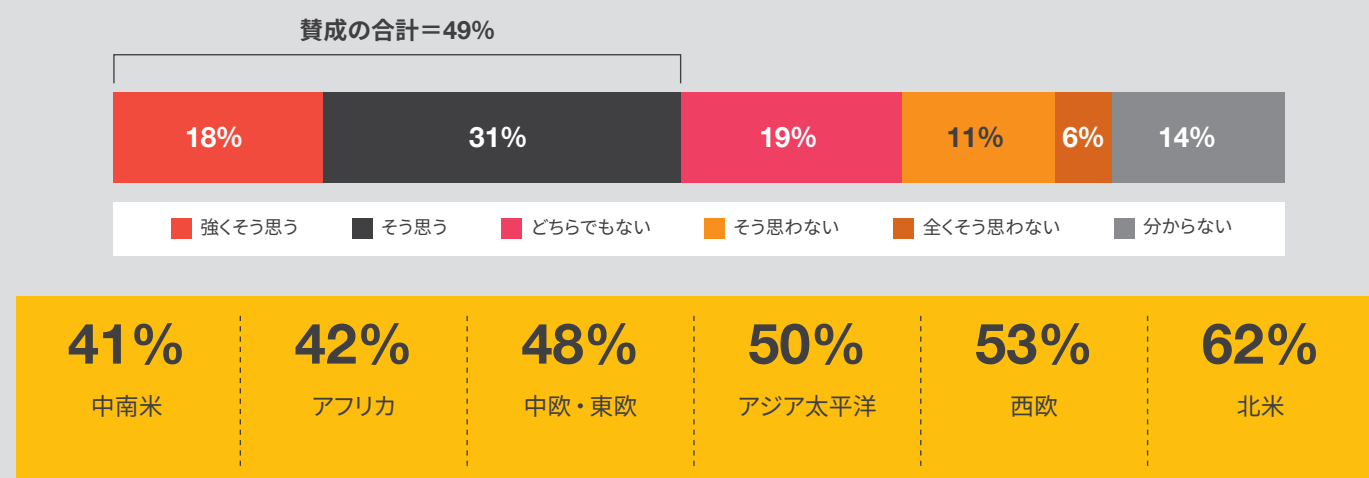


Q27-4.輸出管理リスクへの対応は自社（自団体）組織にとって重要な優先事項となっていますか。
母体数：全回答者=2,446人

輸出管理リスクを優先課題と捉えている大企業は、実際に行動も起こしているようである。大企業の約4分の3が、法務や貿易コンプライアンス部門、本社およびリスクの高い地域の事業部門が参加する強固な輸出管理リスクの評価プロセスを有していると回答した。一方、回答企業全体ではこの割合は半分には届かない。北米の企業では、ほぼ3分の2（62%）が、強固な輸出管理リスク評価プロセスを有していると回答している。

輸出管理リスク（競合他社により自社の活動が米国政府へ報告されるリスクを含む）に対する意識の高まりを考えると、特に2023年4月に発表された輸出管理規則違反の自発的開示奨励のための方針改定^{xviii}を踏まえて、BISへの自発的開示が昨年比で80%近く増加し、他社の行為に関する業界からの情報も同期間で30%余り増えているのは不思議ではない。

関連部門を巻き込んで、強固な輸出管理リスク評価プロセスの確立を



Q27-5. 本社だけではなくリスクの高い地域を管轄する拠点の両方の法務部門、貿易コンプライアンス担当部門、事業部門が関与している強固な輸出管理リスクの評価プロセスがありますか。母体数：全回答者=2,446人

輸出規制リスクへの高い意識と同様、半数近い企業（44%）が制裁リスクコンプライアンスの優先度が高いと考えている。さらに、24%がこの問題を中程度の優先度であると回答している。興味深いことに、製造業の企業は輸出規制リスクへの高い意識を示したものの、制裁リスクコンプライアンスを優先課題とした割合は世界平均よりも低かった。

多くの企業が制裁リスクコンプライアンスに注視

重要で優先度が高い：制裁リスクコンプライアンスに対応する専任部署を設置している

44%

中程度の優先度：制裁リスクコンプライアンスに対応するために指名を受けたメンバーが定期的集まるチームがある

24%

優先度は低い：問題が生じたときに集まって制裁リスクコンプライアンスに対応する非公式チームがある

16%

現時点では優先事項ではない：制裁リスクコンプライアンスの正式なプロセスがない

15%

Q28. あなたの組織で制裁リスクコンプライアンスはどの程度優先されていますか。母体数：全回答者=2,446人
四捨五入しているため、合計は100%になりません。

第三者によるリスクは、制裁コンプライアンスリスクにおける主な焦点である。実際、63%の経営幹部が、第三者による不適切な行為を最も高い制裁リスクの一つに挙げており、これは他のリスクと比べて20ポイントの差がある。本レポートの他のセクションでも指摘しているように、第三者リスクの管理は喫緊の課題である。北米（74%）、中南米（69%）および西欧（67%）の幹部は、第三者による制裁リスクへの影響を最も強く感じている。インフラ（74%）とヘルスケア業界（71%）は、第三者による制裁リスクを痛感しているのに対し、製造業では重要なリスクであると位置づけている割合がはるかに少ない。

制裁コンプライアンスにおいても第三者リスクがフォーカスされている

不適切な行為をして、自社に制裁リスクをもたらす第三者（ベンダー、販売業者など）

63%

自社のサービスを使って、制裁違反となる行為をする直接の顧客

43%

潜在的な禁止行為を特定できないプロセスやテクノロジー

31%

一定のハイリスク地域（積み替え国など）での自社の事業活動

27%

分からない

10%

その他

1%

Q29. あなたの組織にとって以下のどれが最大の制裁コンプライアンスリスクだと思いますか（上位2つに入るもの）。母体数：全回答者=2,446人

制裁に関連するリスクを認識しているにもかかわらず、多くの企業にはコンプライアンスプログラムに大きな改善の余地がある。わずか30%の企業しか、方針や手順のレビュー、従業員が制裁のアラートやケースを正しく処理しているかを確認するテスト、制裁システムのパフォーマンスやデータリネージ（データ履歴の追跡）のテストといった幅広いテストを実施していない。売上高50億米ドル以上の企業でも、包括的なテストを実施しているのは45%にすぎない。業種別に見ると、強固なテストを実施しているのは製造業で22%、小売で25%、IT・通信・メディア業界で29%と、いずれも4分の1前後にすぎない。また、全体の19%の企業は、自社の制裁コンプライアンスプログラムを定期的にテストしていない。

AIなどの新しいテクノロジーが制裁コンプライアンスの効率や効果を高める可能性については、まだ結論が出ていない。3分の1近く（31%）の経営幹部が、有望なテクノロジーかもしれないと認めながらも、近いうちに重大な影響を及ぼすとは考えていない。4分の1（24%）は、新しいテクノロジーがどのように制裁コンプライアンスに欠かせない要素となるのかについて、規制当局のガイダンスがもっと必要と考えている。特にインフラ、小売、金融サービスの各業界は、他の業界よりも規制当局のガイダンスを求めている。

新しいテクノロジーの活用については意見が分かれる

新しいテクノロジーにより、コスト削減を含め、制裁プログラムの効率が飛躍的に向上することを期待している

31%

これらのテクノロジーは有望かもしれないが、今後1年で当社のプログラムに重大な影響を及ぼすとは思わない

31%

影響はあると思うが、こうしたテクノロジーが当社の制裁コンプライアンスプログラムに欠かせないものなのか、どう欠かせないのかについて、規制当局のガイダンスや承認がさらに必要である

24%

分からない

14%

Q32. 新しいテクノロジーやシステム（機械学習を含むAI、生成AIなど）が今後1年間、あなたの組織の制裁コンプライアンスリスクにどんな影響を及ぼすと思いますか。母体数：制裁リスクコンプライアンスのプロセスがあると回答した人=2,068人



ポイント

輸出規制と経済制裁に関する 取締役会のエンゲージメントの確保

取締役会と経営陣の優先課題は明確である。第一に、地政学的傾向を予測する取り組みを強化するとともに、現場の動向に企業がもっと迅速に反応できるようにしなければならない。こうした対策により、より質の高い効果的なリスク評価が可能になる。第二に、取締役会は、特定されたリスクの管理に経営陣が「全社を挙げて」取り組むよう促さなければならない。そして最後に、輸出規制と経済制裁の両方をサポートする技術システムが引き続き「目的にかなっている」との確信を得られるよう、定期的に評価しなければならない。

「クライアントは地政学的リスクや貿易制限の可能性について、特に中国や中東との関連で、ホライズンスキニング(情報を体系的、継続的に収集、分析し、潜在的なリスクや可能性を把握すること)を行っています。彼らはグローバル環境の不安定性と不確実性、自社オペレーションへの潜在的影響を認識しています」

**Ali Sallaway,
Freshfields Bruckhaus Deringer**

企業は、絶えず変化する米国の政策や要求事項に加え、自社のオペレーションに関わる他国の動向を追跡、予測することで得られた知見を、コンプライアンスプログラムの設計や維持、強化に取り入れることができる。新しい動向について関係する従業員たちと共有することは、強固な輸出コンプライアンスプログラムを維持する上で欠かせない要素である。

定期的なリスク評価の必要性

米国の関連当局はリスク評価の頻度を厳密に定めているわけではないがM&A、拠点、製品・サービス、第三者とのやりとりを含む評価対象企業の事業オペレーションの変化については、定期的に評価するべきである。こうした内部リスク評価を補完するため、貿易コンプライアンス部門は、輸出コンプライアンス監査を実施することが求められる。その際には、重要なコンプライアンスエリアの確認に焦点を置き、具体的には、輸出ライフサイクル全般においてセーフガードとして機能する輸出コンプライアンスプログラムのレビュー、経営側からのコミットメントやサポート、コミュニケーション、リソース、資金が十分であるかをチェックすべきである。

さらに、貿易コンプライアンス部門は、全社的な意識向上のためにコンプライアンス研修を継続的に実施すべきである。これには、輸出規制の影響を最も受ける事業部(エンジニアリング、製品開発、調達(購買)、法務、物流、人事など)向けの専門的な研修に加え、輸出規制の基礎を教える全社的な研修が含まれる。企業は、規制に応じた要求事項に対応するため、リソースを適切に展開、再配分し、訓練する体制を整える必要がある。

製品ライフサイクルと組織の全体をカバーする輸出規制 コンプライアンス

リスク評価からリスク軽減に目を転じると、企業の輸出規制リスク管理は、研究開発部門からスタートすることが多い。貿易コンプライアンス部門は、特に規制対象技術へのアクセスに関する潜在的リスクの観点から、研究開発部門と密接に協力する必要がある。重要品目に関する設計図、構造図、写真、取扱説明書、情報は輸出規制法の範囲に入る可能性があることを、貿易コンプライアンス部門は全社に周知徹底させることが重要だ。

例えば、米国の法律では、権限のない外国人が規制対象品目に関する技術データ等の文書にアクセスした場合、そのアクセスが当該品目の原産国で行われたとしても、権限のない外国人がその情報にアクセスしたという事実によって、その品目は当該外国人が居住する国または国籍を有する国に輸出されたと「見なされる」可能性がある。

米国当局は、開発前および開発後のいずれの段階においても、重要品目へのアクセスを極めて重視している。貿易コンプライアンス部門はITや情報セキュリティ、人事などの部門と協力し、内部統制を強化することで、これらの重要品目に誰がアクセスし、取り扱うことができるかモニタリングすることが可能である。

輸出規制は、製品のライフサイクル全体を通じて影響を及ぼす。企業によっては、取引ベースの製品分類、すなわち貿易コンプライアンス部門が出荷時点の状況に基づいて製品を分類する場合もあれば、より包括的なアプローチを採用する企業もある。後者の場合、貿易コンプライアンス部門は、現行の製品だけでなく、近い将来に開発される製品も把握している。製品エンジニアリングチームは、生産ライフサイクルの中核的な存在であることから、こうした問題に最も適切に対応しやすい立場にある。

また、ハードウェアやソフトウェアなど第三者が製造した一部の製品については、企業やオフィスへの出荷、あるいは既製品への統合に先立ち、追加の輸出許可を取得し、セーフガードを設ける必要があり、調達(購買)部門も輸出規制コンプライアンスにおいて重要な役割を果たす。

輸出規制におけるテクノロジーの役割

最後に、リスク管理を広範にサポートするテクノロジーツールやプラットフォームの活用は、規制対象者のスクリーニングや輸出規制品目の分類プロセス、取引のライフサイクル全体の管理において、業務効率化のみならず、持続的なコンプライアンスの実現に寄与するものである。

ERPソリューションには、こうした機能がいくつか組み込まれていることが多い。ERPソリューション内のモジュールを利用することで、グローバルサプライチェーンに関連するさまざまなプロセスを自動化および統合することができる。具体的には、出荷や輸出にかかる品目分類、輸出許可の申請および残数のモニタリング、禁輸措置や取引制限対象者のスクリーニング、De minimisルール（米国原産品目が組み込まれた非米国製品が、米国輸出管理規則の対象外となる組み込み比率の判断）などが含まれる。

貿易コンプライアンス部門の担当責任者は、輸出規制対象のデータを安全に保存する方法について、例えばオフラインやオンプレミス（自社保有・管理のデータベース）とするか、それともクラウドストレージが適しているかを慎重に検討すべきである。また、テクノロジーツールやプラットフォームの導入前、導入時、導入後の全ての段階で、積極的に議論に参加すべきである。輸出規制コンプライアンスプログラムにおいては、企業の現状のリスクプロファイル、事業の複雑性、製品やサービスの種類に応じて、テクノロジープラットフォームや自動化ソリューションの適合性を定期的に評価することが求められる。

コンプライアンスアジェンダの推進における取締役会の役割

輸出規制リスク管理と同様に、効果的な経済制裁コンプライアンスの推進には取締役会と経営幹部の積極的な関与が必要である。経営幹部（必要に応じて取締役会も含む）は定期的に報告を受け、制裁関連リスクを把握し、最終的な責任を負うことが求められる。

報告内容には、主要リスク指標（KRI、例えば未解決の問題、制裁アラートの大幅な増加、エクスポージャーなど）および主要業績指標（KPI、例えばサービスレベル契約に基づく制裁アラートの確認や解除のスケジュール遵守状況）がある。

再販売業者などの第三者を通じて製品やサービスを販売する場合には、これらの第三者の制裁コンプライアンスプログラムを評価、理解するための体制を整える必要がある。特に、米国の規制当局は近年、米国の個人や組織が再販売業者を通じて制裁対象者や地域に製品を販売することに対する取り締まりを強化している。企業は、再販売業者のコンプライアンスプログラム、具体的にはプログラムの設計や取引の分析などを定期的に、またはサンプルベースで検証することが求められる。このような評価を行うことで、制裁対象者や地域に製品やサービスを提供している業者と取引してしまうリスクを抑えることができ、また再販売業者が実際に制裁違反を行っていた場合の自社への法的影響も限定されるため、結果的に制裁規制リスクの軽減につながる。

先進企業によるインサイト

リーディングプラクティス・インタビューで得られたさらなる提言：



利益相反に絶えず注意を払う必要あり

貿易コンプライアンス違反は、制裁対象国の組織や個人から個人的な利益を得るなど、利益相反が原因で発生することがある。この点に十分注意を払うべきである。



ソーシャルメディアのモニタリング

自社ブランドの製品を製造している企業は、ソーシャルメディアをモニタリングして、制裁対象国で自社製品が使用されている画像が投稿されていないか確認する必要がある。



危機シミュレーションの実施

取締役会は経営陣に対し、地政学的なシナリオに加え、他国による制裁對抗措置の可能性にも焦点を当てた危機シミュレーションを実施するよう促すべきである。このシミュレーションから得られた知見を、輸出規制および制裁コンプライアンスプログラムのみならず、より広範な事業継続計画にも活用することが重要である。



規制当局は個別の企業にガイダンスを提供しない

規制当局は問い合わせや調査以外の場面で、個別の企業に対してベストプラクティスに関するガイダンスを提供することはないと考えべきである。外部の弁護士やコンサルタントは当局と直接やりとりすることが多く、当局の要求についても詳しいアドバイスを提供できるだろう。



販売データを使った迂回事例の特定

近隣国の第三者を通じた制裁対象国への迂回が疑われる事案を特定するためには、販売データを効果的に活用する必要がある。制裁対象国で高い価値を持つと思われる製品を特定することで、データ分析のポイントを絞ることができる。



ジオブロッキング(地域制限)の限界

企業は、ジオブロッキング(地域制限)の限界を認識する必要がある。特に、制裁対象地域が非制裁対象国に存在する場合(例えばクリミアなど)や、個人がバーチャル・プライベート・ネットワーク(VPN)を利用してジオブロッキングITシステムを回避しようとする行為に対する限界を理解する必要がある。

制裁コンプライアンスにおいては、タイムリーで正確なデータの入手が決め手

制裁スクリーニングシステムのテストでは、データリネージ(履歴の追跡)、データ品質、制裁リストの取り込み、システム全体のパフォーマンスなどを確認することが求められる。顧客や取引先に関するデータが正しくスクリーニングされていなかったり、スクリーニングシステムが最新の制裁リストを使用していない場合、制裁対象者や制裁対象地域でビジネスを行ってしまう可能性が大幅に増加する。

企業は可能な限り、顧客や取引先から正確かつ完全な関連情報を収集し、そのデータを完全に追跡可能な形で制裁スクリーニングシステムに取り込むようにする必要がある。また、規制当局による制裁が更新されるたびに、制裁スクリーニングシステムにおいて、関連する制裁リストをタイムリーかつ適切に更新させる必要がある。

今後へ向けて

サプライチェーン、市場、競合他社、規制当局、法執行機関、技術革新。
複雑さは必ずしも敵にあらず。

賢くリスクをとることで、コンプライアンスにさらなる自信を持つことができる。

取締役会や規制当局から問われる前に、以下について自分自身やチームに問いかけるべきである。

1 取締役会の関与は十分か

注目を集めた事案の調査や規制に関する問題対応が終わった後は特に、取締役会の関心を持続させることは難しい。強制労働のリスクに対応するためにサプライチェーン全体のマッピングが必要といった新たに浮上する問題は、既に多くの議題が詰まっている会議で取り上げてもらうのは容易ではない。そのような場合、特定の取締役に対して個別の問題に関するブリーフィングを行うことが有効である。また、主要なリスク管理に関するデータを更新し、可視化することも検討に値する。

2 CEOとリスク許容度は一致しているか

リスク管理部門がCEOと早期かつ積極的に戦略的な関係を築くことで、時折生じるリスク管理部門と経営陣との意識のズレを解消することができる。詳しくは、PwCの直近のGlobal Risk SurveyおよびGlobal Internal Audit Studyを参照されたい。

3 リスク評価自体を再評価する時期ではないか

地政学上のリスクの想定、新たな法規制上の義務、国境を越えた取り締まりの動向について、今こそ新たな視点で見直すべきである。

4 過去の従業員の不正行為、その責任追及および防止策を社内外に広く公表することで、今後の不適切行為を抑止できないか

倫理やコンプライアンスに関する従業員調査を頻繁に実施することで、第二線および第三線の防御に有益な情報を提供できる。自社のコミュニケーション戦略を、他業界の先進的企業と比較検討することも有益である。

5 迅速に事実を把握するための調査能力は現状で十分か

調査チームのデータ分析能力やAIスキル、ならびに使用するツールを強化することは、堅実な投資である。内部通報者の証言の信頼性や自発的な開示のメリットの判断においては、データ分析の質に大きく左右される。

6 不正による損失を十分に測定し、根本原因を突き止めているか

同様のリスクが他の部門に潜んでいないと確信するためには、より広範な視点で状況を評価する必要があるかもしれない。

7 第三者リスク管理の方法は現状の課題に対応できているか

現在必要なデータにアクセスできるかもしれないが、求めているデータとは異なる可能性がある。コンプライアンス、内部監査、調達（購買）部門間の連携を強化することで、コンプライアンスに関する洞察を得るためのデータ収集と分析能力を向上させることが可能である。

巻末注

- i. www.justice.gov/opa/speech/deputy-attorney-general-lisa-monaco-delivers-keynote-remarks-american-bar-associations
- ii. [www.justice.gov/jm/jm-9-47000-foreign-corrupt-practices-act-1977#:~:text=The%20Foreign%20Extortion%20Prevention%20Act%20\(FEPA\)%2C%20which%20criminalizes%20the,from%20certain%20individuals%20and%20entities](https://www.justice.gov/jm/jm-9-47000-foreign-corrupt-practices-act-1977#:~:text=The%20Foreign%20Extortion%20Prevention%20Act%20(FEPA)%2C%20which%20criminalizes%20the,from%20certain%20individuals%20and%20entities)
- iii. www.justice.gov/opa/blog/criminal-divisions-voluntary-self-disclosures-pilot-program-individuals
- iv. Securities and Exchange Commission Office of the Whistleblower Annual Report to Congress for Fiscal Year 2023, www.sec.gov/files/fy23_annual-report.pdf
- v. www.justice.gov/opa/speech/deputy-attorney-general-lisa-o-monaco-announces-new-safe-harbor-policy-voluntary-self
- vi. www.legislation.gov.uk/ukpga/2023/56/enacted
- vii. www.tribunal-de-paris.justice.fr/sites/default/files/2023-03/Guidelines%20on%20the%20implementation%20of%20the%20CJIP_PNFJanuary%2016%202023%20VD.pdf
- viii. www.gesetze-im-internet.de/hinschg/BJNR08C0B0023.html
- ix. www.bafa.de/DE/Lieferketten/Multilinguales_Angebot/multilinguales_angebot_node.html
- x. www.aph.gov.au/Parliamentary_Business/Bills_Legislation/Bills_Search_Results/Result?bId=r7055
- xi. Non-Prosecution Agreement Letter from the U.S. Department of Justice, Criminal Division to Courtney Trombly & William Barry,

- Re: Albemarle (Sept. 28, 2023), www.justice.gov/opa/file/1316796/dl?inline, Deferred Prosecution Agreement, United States v. Corporacion Financiera Colombiana S.A., No. 8:23-cr-00262-PJM (D. Md. Aug. 10, 2023), www.justice.gov/media/1311296/dl?inline.
- Plea Agreement Attachment A-2, United States v. Telefonaktiebolaget LM Ericsson, No. 1:19-cr-0084-LTS (S.D.N.Y. Mar. 20, 2023), www.justice.gov/media/1283591/dl?inline.
- Order, In re Koninklijke Philips N.V., Securities Exchange Act Release No. 97479 (May 11, 2023), www.sec.gov/litigation/admin/2023/34-97479.pdf
- Order, In re 3M Co., Securities Exchange Act Release No. 98222 (Aug. 25, 2023), www.sec.gov/litigation/admin/2023/34-98222.pdf [“Aug. 2023 3M Order”].
- xii. www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2024-0329_EN.html
- xiii. eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464
- xiv. www.govinfo.gov/app/details/PLAW-117publ78
- xv. www.cbp.gov/newsroom/stats/trade/uyghur-forced-labor-prevention-act-statistics
- xvi. 輸出管理と制裁関連の共同声明は他にも数多くある。その他の声明については以下を参照のこと。
www.justice.gov/nsd/compliance-notes www.fincen.gov/sites/default/files/shared/FinCEN_Joint_Notice_US_Export_Controls_FINAL508.pdf
- xvii. www.bis.gov/press-release/departments-justice-and-commerce-launch-disruptive-technology-protection-network
- xviii. www.bis.gov/speeches/remarks-prepared-delivery-assistant-secretary-export-enforcement-matthew-s-axelrod-biss

PwC Forensicsグローバルネットワーク

Ryan Murphy

Global & US Forensics Leader,
Partner, PwC US
ryan.d.murphy@pwc.com

Puneet Garkhel

India Forensics Services Leader,
Partner, PwC India
puneet.garkhel@pwc.com

Justin Offen

Global Forensic Technology Leader,
Principal, PwC US
justin.m.offen@pwc.com

Mihoko Nasu

Japan Forensics Services Leader,
Partner, PwC Japan
mihoko.nasu@pwc.com

Marcos Panassol

Brazil Forensics Services Leader,
Partner, PwC Brazil
marcos.panassol@pwc.com

Alex Tan

South East Asia Forensics Services,
Partner, PwC Malaysia
alex.tan@pwc.com

Claire Reid

UK Forensics Services Leader,
Partner, PwC UK
claire.reid@pwc.com

Jane He

Australia Forensics Services Leader,
Partner, PwC Australia
jane.a.he@au.pwc.com

Anita Kim-Reinartz

Germany Forensics Services Leader,
Partner, PwC Germany
anita.kim-reinartz@pwc.com

Chris Costa

GECS Research Lead,
Managing Director, PwC US
chris.costa@pwc.com

Sirshar Qureshi

EMEA Forensics Services Leader,
Partner, PwC Czech Republic
sirshar.qureshi@pwc.com

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社(PwC Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む)の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびフローダーアシュアランスサービス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約12,700人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose(存在意義)としています。私たちは、世界151カ国に及ぶグローバルネットワークに約364,000人のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は www.pwc.com をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2024年6月に発行した『Meeting tomorrow's challenges, embracing risk intelligently』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。オリジナル(英語版)はこちらからダウンロードできます。 <https://www.pwc.com/gx/en/services/forensics/economic-crime-survey.html>

日本語版発刊年月: 2024年9月 管理番号: I202406-06

©2024 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.

お問い合わせ先

PwC Japanグループ

www.pwc.com/jp/ja/contact.html

