

# Risk Oversight vol.42

## 取締役会のリスク監視

### 贈賄リスク対応の高度化

昨年、モルガンスタンレー社の元役員が自社の内部会計統制に違反し、米国腐敗行為防止法 (FCPA) に違反した行為について有罪の答弁をしています。この事件では、米国司法省は、同元役員個人のみを摘発し、法人については摘発を見送ったということに関しては重要なケースといえます。司法省は、同事件で、モルガンスタンレー社のコンプライアンス対応の仕組みに言及していますが、これはあらゆる業界の企業にとって自社のコンプライアンス対応を評価する際の深い洞察を与えるベンチマークとなります。

#### 主要な考慮事項

数十年にわたり、内部統制を確立したからといって社内規定や、法令、規制に対する違反行為がなくなるわけではなく、また共謀によって、内部統制の網の目をくぐることもあると一般に認知されています。米国司法省が今回モルガンスタンレー社に対しては免責を認めたことは、つかみどころのないとされる内部統制の「合理的な保証」のラインを同社が達成したという強烈なメッセージを発信したことを示しています。

以下は、同事件に関する司法省の判断から得られた、10の教訓です。

#### 1. 強い「トップの姿勢” tone at the top”」をもって組織をリードする

コンプライアンスにおいては、経営トップの姿勢こそが重要になります。倫理感を持ってビジネスを遂

行することで模範を示すとともに、中・上級経営層は、継続的かつ頻繁に企業理念遵守の徹底を訴えなければなりません。贈賄を一切許さないとする姿勢はトップから発せられなければなりません。

#### 2. 強固な責任体制とコンプライアンスの監視を行う

個々の従業員には特定の責任を与え、説明責任を持たせなければなりません。企業のコンプライアンスプランの責任者も任命する必要があります。コンプライアンス責任者は、違反問題を監視・管理し、さらに明確なレポーティングラインによって支えられていなければなりません。取締役会による強固なコンプライアンスリスクの監視も重要です。

#### 3. 包括的な贈賄リスク評価を実施する

意味のある効果的なリスク評価プロセスを行ってみてはじめて、経営者は自社のグローバル事業に内在する固有の贈賄リスクを理解することが可能となります。このプロセスによって、自社の事業が遂行される地域がどこか、また考慮すべき地域固有のリスクは何かを理解することができ、コンプライアンス監視についての方向付けや焦点が定まります。

#### 4. コンプライアンスプログラムを変化に応じてアップデートする

自社のコンプライアンスプログラムが、法規制・業界の

## Risk Oversight vol.42 取締役会のリスク監視

ガイドラインなどの改正に沿ってアップデートされているか確認しなければなりません。コンプライアンスプログラムが時代遅れにならないよう、経営資源を配分し続けなければなりません。また、過去の違反行為から得られた教訓を活かす必要があります。

## 5. 自社が事業を展開する地域の利害関係者を理解する

「外国公務員」の定義を広く当てはめ、これらとかかわりのある役職員には会社に対し報告を求めなくてはなりません。社外のエージェントを利用している場合、契約条項の理解、エージェントの行動実態、報酬がどのように支払われてきたか、エージェントを利用するビジネス上の意義などをチェックし、かつ、これらの状況について変化がみられないか継続的に確認しなければなりません。

## 6. コンプライアンス研修を実施し、その有効性の確認を実施する

贈収賄法規制及び企業ポリシー・手続の遵守や期待を明確にした研修を実施しなければなりません。また、研修は定期的に行われ、全従業員・外部エージェントから自社のコンプライアンスポリシーを遵守する旨確認を得る必要があります。ポリシー・手続が改訂される都度、従業員やエージェントに周知するとともに、再研修を実施すべきです。

## 7. 効果的な監査・モニタリング体制を確立する

監査・モニタリングプロセスを通じ、企業のコンプライアンスプログラムの有効性を評価する必要があります。取締役会や委員会においてリスク監視をしっかりと行うのであれば、監査報告書に加え、贈賄コンプライアンスを予防し発見するために策定されたポリシーへの違反行為に関する苦情や通報・調査結果を定期的に確認すべきでしょう。

## 8. 内部通報の経路を確立する

コンプライアンス問題が生じた場合、速やかに把握

できる仕組みが必要です。従業員が法令やコンプライアンスポリシーの違反行為や違反の疑いを感知したときに、企業に報告し通知できるシステムが必要となります。従業員には、法務・コンプライアンス担当者の連絡先を周知しなければなりません。匿名の内部通報ラインを確立し、従業員にこれらレポーティングラインの利用を推奨しなければなりません。

## 9. 違反行為には確固とした対応をとる

違反の疑いが発生したときは、適切な担当者は、速やかに対応を実施し、社外弁護士を含む専門家から助言を受け、調査を行い、違反行為をした従業員に対して解雇を含む処分を行い、さらに当局に通知し、また、必要に応じて株主にも開示しなければなりません。

## 10. 適切な記録を保存する

研修を実施した日時・場所を含めた、研修実施の記録、各研修プログラム、ポリシー通知などを保存します。従業員が研修・通知を受けた日時については、各人の人事記録にも残します。

以上の教訓は、モルガンスタンレー社以外の企業においても、コンプライアンス対応の管理の模範となるでしょう。同社の事例は、悪質な従業員が内部統制を上手くすり抜けてしまったとしても、継続的な強固かつ明確なコンプライアンス体制の推進とこれに対する経営トップの強いサポートがあれば、司法省はこれを評価することを示しています。

## 取締役会の考慮事項

取締役会は、遂行する事業に内在する固有リスクに関し、贈賄リスクをはじめとしたコンプライアンスリスクに対応する際に、以上の教訓を考慮するのがよいでしょう。

## プロテビティの支援

プロテビティでは、企業がコンプライアンスリスクを持続的に評価するプロセスを確立し、また、贈賄防止等をはじめ

## Risk Oversight vol.42 取締役会のリスク監視

めとしたコンプライアンスプログラム・統制を策定し、法的・社会的責任を果たしていく支援を実施しています。プロティビティは、贈賄リスクガバナンスの確立、従業員への研修、個別監査プログラムの策定・実施、モニタリング体制の構築等、企業が全社的に贈賄リスクを発見・防止するための支援を実施いたします。

### プロティビティについて

プロティビティ(Protiviti)は、リスクコンサルティングサービスと内部監査サービスを提供するグローバルコンサルティングファームです。北米、日本を含むアジア太平洋、ヨーロッパ、中南米、中近東において、ガバナンス・リスク・コントロール・モニタリング、オペレーション、テクノロジー、経理・財務におけるクライアントの皆様の課題解決を支援します。

プロティビティのプロフェッショナルは、経験に裏付けられた高いコンピテンシーを有し、企業が抱えるさまざまな経営課題に対して、独自のアプローチとソリューションを提供します。現在、世界の70を超える拠点で約2,500名のコンサルタントが活躍しています。