

米国司法省「企業コンプライアンス・プログラムの評価」

(Evaluation of Corporate Compliance Programs) の紹介

深 水 大 輔¹

1. はじめに

2017年2月8日、米国司法省（以下「DOJ」という。）の経済犯罪課（Fraud Section）²は、「企業訴追の諸原則」³（Principles of Federal Prosecution of Business Organizations）に基づく企業のコンプライアンス・プログラムの評価における連邦検察官の着目点をより明確にするため、「企業コンプライアンス・プログラムの評価」（以下「評価ガイダンス」という。）と題するガイダンスを公表した⁴。

日本企業による事業活動の国際化が進む中、日本企業が米国当局による執行対象となる例がしばしば見受けられる。例えば、海外腐敗行為防止法（Foreign Corrupt Practices Act（以下「FCPA」という。））は、米国と一定の関係の有する企業による贈賄行為や、米国においてその一部が行われた

¹ 長島・大野・常松法律事務所弁護士。元 Kirkland & Ellis LLP 客員弁護士。本稿における意見にわたる記述は、筆者の個人的見解である。なお、本稿の執筆にあたっては Kirkland & Ellis LLP のパートナーである Mark E. Schneider 氏から多大な協力をいただいた。ここに謹んで感謝の意を表する。

² Fraud Section は「詐欺課」と訳されることがあるが、ここで用いられている「Fraud」は、日本語にいう「詐欺」に限定されるものではなく、また、この部署は主に重大あるいは複雑な経済犯罪を取り扱う部署であるため、その実質を考慮し、本稿では「経済犯罪課」と訳すこととする。

³ 「企業訴追の諸原則」の詳細については、拙稿「『企業訴追の諸原則』（Principles of Federal Prosecution of Business Organizations (U.S. Attorney's Manual Title 9-28)) の紹介」信州大学経法論集1号（2017年）297頁を参照されたい。

⁴ <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download> 参照（最終アクセス：2017年7月3日）。

贈賄行為に広く適用されるところ、過去3年間に於いて、毎年、日本企業がFCPA違反で摘発されている。

米国当局による米国の執行リスクが現実的に存在する以上、事業を国際的に展開する企業は、そのリスクに備え、適切なコンプライアンス体制を整備しておくことが望ましい。その意味で、多くの日本企業にとって、評価ガイダンスは決して無関係なものではない。また、DOJおよび米国証券取引委員会（以下「SEC」という。）が公表している「米国海外腐敗行為防止法の手引き」⁵（A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act（以下「FCPA ガイド」という。））において、「しかるべき状況においては、たとえ個別のFCPA違反を防ぐことができなかった場合であっても、DOJおよびSECは、企業の実効的なコンプライアンス・プログラムを有していることを理由として、あるいはそのようなコンプライアンス・プログラムを持つ企業に報奨を与えるために、企業への訴追を見送ることがあり得る⁶」と述べられているとおり、企業が適切なコンプライアンス・プログラムを整備することは、不正の防止、早期発見の目的のみならず、不正発覚時に企業が自らを守る上でも極めて重要である。

また、評価ガイダンスは、直接的には米国の適用を前提としたものであるが、その内容は、コンプライアンス・プログラムを評価する際の重点項目として、法域を問わず、広く一般的に当てはまるものとなっている。したがって、米国の執行リスクとは直接関係がない者にとっても、評価ガイダンスを見しておくことは有用であろう。

加えて、2018年には、我が国においても、いわゆる司法取引制度（協議合意制度・刑事免責制度）が施行される予定である。我が国において、企業が合意の当事者となるケースがどの程度現れるかは現時点では明らかでないが、米国や欧州では、企業が当事者となる合意制度が頻繁に用いられてお

⁵ <https://www.sec.gov/spotlight/fcpa/fcpa-resource-guide.pdf> 参照（最終アクセス：2017年7月3日）。

⁶ FCPA ガイド56頁参照。

り、そこでは、企業によるコンプライアンス・プログラムの改善が重要な考慮要素の一つとされている。したがって、評価ガイダンスは、我が国における司法取引制度との関係でも、企業がなすべき対応を検討する際に有用な資料となり得る。

そこで、本稿においては、以下、評価ガイダンスの位置づけを説明した上で（後述2）、その概説を行い（後述3）、評価ガイダンスの邦訳を示すこととする（後述4）。

2. 評価ガイダンスの位置づけ

企業犯罪において起訴・不起訴・司法取引等の処分を決定する際の考慮要素である「企業訴追の諸原則」（通称 Filip Factors）には、「当該企業のコンプライアンス・プログラムの有無および従来存在していたコンプライアンス・プログラムの実効性」や、「企業による改善措置（有効な企業コンプライアンス・プログラムの適用、既存プログラムの改善、責任のある経営陣の交代、不正行為者の懲戒・解雇、損害賠償の支払い、および関連当局に対する協力のためのあらゆる努力を含む。）」が含まれる。評価ガイダンスは、これらの項目に関して、検察官がどのような視点から企業のコンプライアンス・プログラムを評価するのかを、11項目の質問リストという形で示すものである。

もちろん、企業の置かれた事業環境や企業犯罪の固有性から、企業のコンプライアンス・プログラムの内容およびその評価は自ずとケース・バイ・ケースなものとならざるを得ない。したがって、評価ガイダンス自体が明示的に認めているとおり、このガイダンスに記載されている11項目と119の質問は、すべての事案に画一的に適用されるものではない。評価ガイダンスの質問事項は、個々の事案の固有性を前提とした上で、コンプライアンス・プログラムの評価の際に、多くの場合、共通して問題となる事項を整理したものである。

一般的に、DOJ は個々の事案を処理するためのケース・チームを編成し、

そのケース・チームには、対象企業のコンプライアンス・プログラムを評価するためのコンプライアンス・オフィサーが含まれる。当該コンプライアンス・オフィサーは、事案の処理の過程で、企業に対し、様々な質問を行い、その回答を踏まえてコンプライアンス・プログラムの評価を行っている。実務的には、評価ガイダンスは、このようなコンプライアンス・オフィサーが行ってきた質問を一般化したものであり、質問事項が具体的な不正行為の存在を前提としているのはそのためである。

また、評価ガイダンスは、企業のコンプライアンス担当者に対して、DOJの期待を示すことにより、コンプライアンス・プログラムの評価に関する透明性・予測可能性を高める役割を果たすものといえることができる。

なお、評価ガイダンスの内容は、コンプライアンス・プログラムの評価に関して、これまでDOJが様々な形で発信してきた内容と矛盾するものでも、それを変更するものでもない。例えば、FCPAガイドは、評価ガイダンスで言及されているいくつかの項目について、より詳細な解説を行っている。その意味で、評価ガイダンスは全く新しい内容を提示するものでないことに留意されたい。

3. 評価ガイダンスの概説

以下、評価ガイダンスに記された11項目について、その概説を行う。個々の質問自体の内容については、後述4の邦訳を参照されたい。

(1) 不正行為の根本的原因に対する分析と改善措置

本項においては、不正行為の根本的原因に対する分析と改善措置に関して、企業が問題となる不正行為を分析した結果、根本的な原因分析として何が判明したか、当該不正について、事前にその兆候に気づく機会があったか否か、また、当該不正の再発を防止するために、企業はどのような改善措置をとってきたかといった質問が設けられている。

これらの質問から、企業は、コンプライアンス・プログラムの一環とし

て、不正行為について、その根本的な原因を特定し、それを分析するとともに、その分析結果をもとに、再発防止のための有効な改善措置を講じる仕組みを有することが期待されていることがわかる。

このような観点から、企業は、これまでに発見した不正行為について、根本的な原因を特定することができていたか、そのためのプロセスは確立されているか、特定された原因を踏まえ、有効な再発防止策を実施することができていたかを見直すことが必要である。

(2) 上級および中級の管理職の姿勢

本項においては、問題となる不正類型に対する経営幹部を含む企業の上級管理職の姿勢や、コンプライアンスに対するコミットメントの有無、取締役会とコンプライアンス部門との間のコミュニケーションの有無などについての質問が設けられている。

経営幹部が、コンプライアンスを真の意味で重視しているか、あるいは、表面上コンプライアンスを重視するフリをしているだけなのかを、従業員は敏感に察知し、それを踏まえて行動するものである。その積み重ねによって、企業のコンプライアンス意識やいわゆる企業風土が醸成されるのであるから、企業のコンプライアンス意識や企業風土について、第一義的に責任を負っているのは経営幹部である。FCPA ガイドにおいても、DOJ および SEC がコンプライアンス・プログラムを評価する際、コンプライアンス重視の企業風土に対する経営幹部のコミットメントの有無を考慮することが示されている⁷。

また、いわゆる風通しの良さ、すなわち、部署間のスムーズなコミュニケーションにより、部署横断的に対処することができるかといった点も、経営幹部や、異なる部署を担当する上級管理職が日頃どのようなコミュニケーションを行っているかが大きく影響するものと考えられる。

⁷ FCPA ガイド57頁参照。

加えて、連邦量刑ガイドライン（Federal Sentencing Guideline Manual / United States Sentencing Commission Guideline Manual（以下「量刑ガイドライン」という。））⁸においては、上級管理職の中から、コンプライアンス・プログラムや倫理規範について全責任を負うべき一人または複数の担当者を任命する必要があるとされている⁹。

このような観点から、コンプライアンス体制に関する責任の所在を明確にするとともに、経営幹部・上級管理職から発信される明示・黙示のメッセージに着目し、それを従業員がどのように受け止めているかを再評価することも、企業のコンプライアンス体制を見直す上で重要となろう。

(3) コンプライアンス部門の自立性とリソース

本項においては、コンプライアンス部門が、コンプライアンスに関わる研修や意思決定に主体的に関与しているか、社内においてどのように位置づけられているか（その意見が社内の判断にどのように反映されているかを含む。）といった質問や、コンプライアンス部門による判断の独立性および取締役会に直接アクセスし、報告できる仕組みが確保されているか、その役割を果たすために必要なリソースが割り当てられているか、といった質問が設けられている。

その背景には、コンプライアンス・プログラムが単なる「紙の上のプログラム」ではなく、それが有効に機能するためには、コンプライアンス部門に十分なリソースが割り当てられ、その独立性と客観性が確保されるとともに、関連する意思決定に実質的に関与する機会が与えられることが必要であ

⁸ 連邦量刑ガイドラインは、1984年量刑改革法（Sentencing Reform Act of 1984）に基づき、米国における量刑の均一化を目的として、米国量刑委員会（The United States Sentencing Commission）によって作成、改訂されているガイドラインである。連邦量刑ガイドラインは、法的拘束力までは持たないものの、量刑の基本的な出発点として実務上重視されており、裁判官は量刑ガイドラインに基づいて適切に量刑を行うことが求められている。

⁹ 量刑ガイドライン § 8B2.1 参照。

るという考え方がある。

この点、FCPA ガイドにおいても、コンプライアンス・プログラムが有効に実施されるためにはコンプライアンス担当者が経営陣から独立し、十分なリソースが割り当てられていなければならない、DOJ および SEC は、企業の規模、構造や事業のリスク・プロファイル等に応じて、十分な人員とリソースが割り当てられているか否かを評価すると指摘されている¹⁰。また、量刑ガイドラインにおいても、企業のコンプライアンス・プログラムおよび倫理規定の担当責任者には、その責任を果たすために十分なリソースと権限が割り当てられなければならないとされている¹¹。

とりわけ日本企業においては、その役割と責任が拡大しているにもかかわらず、コンプライアンス部門に割り当てるリソースが欧米と比較して小さいことが少なくないため、特に国際的に事業を展開する際には、米国法の執行リスク等に応じたコンプライアンス体制を整備することができているか、再検討することが必要であろう。

(4) コンプライアンス・ポリシーおよび関連手続

本項においては、コンプライアンス・ポリシーおよび関連手続に関して、それがどのように策定されているか、また、効果的に実行され、評価され、周知されているかといった質問や、そのようなポリシーおよび手続が、実際の業務運営に適切に組み入れられているかを確認するための質問が設けられている。

最近では、多くの企業がコンプライアンスに関して一定の方針や指針を設け、公表しているところ、当該方針や指針が有効に機能するためには、それが単に存在するというだけでは十分とはいえ、適切なプロセス（当該方針・指針が適用される各事業部門に意見を求めるプロセスを含む。）を通じて策定され、評価され、周知されるとともに、実際の業務運営に組み入れら

¹⁰ FCPA ガイド58頁参照。

¹¹ 量刑ガイドライン § 8B2.1 参照。

れることが必要である。

また、FCPA ガイドにおいては、効果的なコンプライアンス・ポリシーや関連手続には、製品やサービス、外部の代理業者、顧客、政府関係者との交流ならびに業種および地理的条件に由来するリスクを含む、企業のビジネス・モデルに対する深い理解が不可欠であることが指摘されている¹²。

また、業務運営への組み入れとの関係で、業務運営への組み入れに責任を負っている者や部署が明確化されているか、評価のプロセスを通じて認識された不備が適切に改善されているか、あるいは、販売業者等の第三者の選定プロセスが適切であるか、といった点は、実際の事案でしばしば問題点として指摘されることの多いところである。

したがって、コンプライアンス担当者は、自社のコンプライアンス・プログラムを再評価するにあたって、これらの点、特に、自社のコンプライアンス・ポリシーが実際の業務運営に組み入れられているかを確認することが期待されている。

(5) リスク評価

本項においては、リスク評価に関して、企業が直面する具体的なリスクを認識、分析し、それに対処するためにどのような手法を用いているか、得られたリスク情報が、企業のコンプライアンス・プログラムにどのように反映されているかといった質問が設けられている。

企業がコンプライアンス・プログラムを策定・実施する際は、いわゆるリスクベース・アプローチを採用すべきというのが近時の一般的な考え方である。企業の直面するリスクは、企業自体の規模、業種、置かれている事業環境等によって千差万別であることから、企業は、まず自らの直面し得るリスクの洗い出しと評価を行い、その評価を踏まえ、コストとのバランス等も考慮しつつ、最適なコンプライアンス・プログラムを策定することが求められ

¹² FCPA ガイド58頁参照。

る。また、策定後も、リスク状況の変化に応じて、それを更新することが求められている。

FCPA ガイドにおいても、リスク評価は強固なコンプライアンス・プログラムの確立にとって基盤となるものであり、いわゆるフリーサイズ（one-size-fits-all）のコンプライアンス・プログラムはかえって不健全で、有効に機能しないと指摘されている。また、たとえ当該コンプライアンス・プログラムが、高リスク領域に注意とリソースを割り当てた結果、低リスク領域における不正を防ぐことができないとしても、DOJ および SEC は、リスク評価に基づく総合的なコンプライアンス・プログラムに対して有意なクレジットを提供すると述べている¹³。

また、量刑ガイドラインにおいても、企業は犯罪のリスクを定期的に評価し、そのプロセスを通じて認識されたリスクを低減すべく、適切なコンプライアンス・プログラムの設計、実施、変更に必要な措置がとられるべきであると指摘されている¹⁴。

(6) コンプライアンス研修および情報伝達

本項においては、研修および情報伝達に関して、従業員は当該事業の具体的なリスク評価を踏まえた研修を受けているか、研修は適切な形式および言語で実施されているか、懲戒処分の情報が企業内でどのように共有されるかといった質問が設けられている。

不正の事前予防や早期発見の観点からは、従業員の教育が重要であることは言うまでもない。しかし、前述のリスクベース・アプローチと従業員の研修内容が実質的に結びついており、リスク状況の変化や最新事例等に基づき、研修内容を適時に見直している日本企業はそれほど多くないと思われる。

また、FCPA ガイドにおいても、DOJ および SEC は、企業が、定期的な

¹³ FCPA ガイド59頁参照。

¹⁴ 量刑ガイドライン § 8B2.1 参照。

研修等を含む、そのコンプライアンス・ポリシーとその関連手続を企業全体に浸透させるための措置をとっているか否かを評価することが指摘されるとともに、いかなる方法が採用されるにせよ、現地語による研修および研修資料の提供を含め、対象となる受け手に適切に伝わる方法により必要な情報が提供されるべきであると指摘されている¹⁵。

これらを踏まえ、コンプライアンス部門の担当者は、企業の実施したリスク評価を最大限に活かすべく、それを研修内容にも反映させる努力を行い、かつ、継続的に見直しを行うことが期待されている。

(7) 秘匿性を確保した通報制度および不正調査

本項においては、内部通報制度および不正調査に関して、企業は内部通報制度を通じて入手した情報をどのように分析し、利用しているか、また、当該情報に基づいて、客観性および独立性を確保した不正調査を実施できているか、調査結果は適切な役職層まで共有されているかといった質問が設けられている。

不正の早期発見という観点からは、企業が有効な内部通報制度を設けておくことが非常に重要であり、そのためには、通報者が安心して利用できる仕組みを整えるとともに、それを適切に周知することが不可欠である。

また、内部通報制度の実効性、信頼性という観点からは、通報された情報が適切に分析され、それに基づく適切な不正調査が実施されるとともに、調査結果が具体的な対応に結びつくプロセスが整備されなければならない。

量刑ガイドラインにおいても、企業は、その従業員が仕返しを恐れることなく通報を行ったり、相談したりすることができるように、匿名性や秘密性が確保された通報制度を確立し、また、それを周知させなければならないと述べられている¹⁶。

内部通報制度の実効的な運用は、実務上、必ずしも容易ではない。しか

¹⁵ FCPA ガイド59頁参照。

¹⁶ 量刑ガイドライン § 8B2.1 参照。

し、今後、我が国においてもいわゆる司法取引制度が導入され、企業の従業員が捜査当局に働きかけて企業の不正に関する情報を積極的に提供するインセンティブが高まることを踏まえれば、企業が早期に不正に関する情報を把握することの重要性はますます高まっていくものと考えられる。

これらを踏まえ、企業としては、内部通報制度を積極的に運用することが求められているといえる¹⁷。

(8) コンプライアンスを促進するためのインセンティブおよび懲戒処分

本項においては、法令遵守や倫理的行動を促すインセンティブおよび懲戒処分に関して、企業は不正行為に関与した従業員やその監督者に対してどのような懲戒処分を行ってきたか、当該懲戒処分は、組織全体において公平性が確保されているか、また、法令遵守や倫理的行動を促進するためにどのような施策を講じているかといった質問が設けられている。

不正や犯罪に対して、厳しい懲戒処分を行うとともに、法令遵守や倫理的行動を人事評価において重視することは、企業がコンプライアンスを重視するという、従業員に対する強いメッセージとなり得るものである。反対に、不正に対する懲戒処分が甘かったり、コンプライアンスよりも短期的な業績・利益に傾倒した人事評価を行ったりすることは、従業員が一定の不正を許容しても利益を確保すべきであるという考え方を持つことを事実上容認することにつながり得る。

FCPA ガイドにおいても、コンプライアンス・ポリシーの実効性を確保するためには、その策定と実施に加えて、執行がその基盤となることを指摘するとともに、DOJ および SEC は、企業が適切かつ明確な懲戒手続を有しているか、その手続が確実かつ迅速に適用されているか、違反の重大性に比

¹⁷ なお、我が国における内部通報制度について、消費者庁の「公益通報者保護法を踏まえた内部通報制度の整備・運用に関する民間事業者向けガイドライン」が改正され、2016年12月に公表されており、これが参考になるものと思われる。

¹⁸ FCPA ガイド59頁参照。

例したものとなっているかを評価すると述べられている¹⁸。また、量刑ガイドラインにおいても、①コンプライアンス・プログラムや倫理規範に即した行動を促すインセンティブと、②犯罪行為や犯罪を防止、発見するための適切な措置を怠ったことに対する適切な懲戒処分を通じて、企業のコンプライアンス・プログラムが促進され、企業全体に公平に実施されなければならないと指摘されている。

このような観点から、企業は、適切に懲戒制度を運用するとともに、法令遵守や倫理的行動を促す施策を講じていくことが期待されている。

(9) コンプライアンス・プログラム継続的な改善、定期的な検査および見直し

本項においては、継続的かつ定期的なコンプライアンス・プログラムの改善および見直しに関して、どのような内部監査結果が経営陣に定期的に報告されていたか、リスクの高い領域についての内部監査の評価はどれくらいの頻度で行われているか、また、どれくらいの頻度で企業がリスクの再評価を行い、その結果をコンプライアンス・ポリシーに反映させているかといった質問が設けられている。

企業のコンプライアンス・プログラムは、一度策定、実施すれば終わりというものではなく、事業環境やリスク状況の変化に応じて、適時にアップデートすることが必要となる。アップデートの契機となり得るのは、時間の経過だけではなく、関連法令の改正、所管当局の方針転換、同業他社による不正事例の発覚等が含まれる。もちろん、全社的なコンプライアンス・プログラムの改訂を一度に行うのは現実的ではなく、策定した計画に基づき、リスクの高い部分から優先的に対応していくことになる。

FCPA ガイドにおいて、定期的なコンプライアンス・プログラムの再評価の例として、コンプライアンス文化および内部統制の強さを評価し、ベス

¹⁹ FCPA ガイド62頁参照。

ト・プラクティスを確認するとともに、新たなリスク領域を発見するための従業員調査の実施を挙げている¹⁹。

(10) 外部業者（第三者）の管理

本項においては、外部業者（第三者）の管理に関して、企業の外部業者（第三者）の管理プロセスは、全社的なリスク評価を反映したものとなっているか、外部業者（第三者）との間の契約内容は適切か、外部業者（第三者）に対するデュー・ディリジェンスにより認識された問題にどのように対応しているかといった質問が設けられている。

外部業者（第三者）の管理は、近時、重要なコンプライアンス上の課題となっている。FCPA の分野では、贈賄行為を理由として摘発された最近の事案の過半数は現地のコンサルティング会社等の外部業者（第三者）を通じた利益提供（third-party payment）の事案である。

FCPA ガイドにおいては、外部業者（第三者）に対するリスクベース・デュー・ディリジェンスが特に重要であることが指摘されている。リスクベース・デュー・ディリジェンスは、産業、国籍、規模、取引の内容および当該外部業者（第三者）との歴史的関係によって異なり得るものの、外部業者（第三者）の適格性、公務員との友好関係の有無についての理解や、（外部業者（第三者）の役割や必要性を含む）事業の合理性の理解、外部業者（第三者）に対するモニタリングの実施等が不可欠であると述べられている²⁰。

これらを踏まえ、企業においては、契約当初の段階で適切なデュー・ディリジェンスを行うだけでなく、継続的なモニタリングを行い、契約関係の解消を含め、認識した問題に対応することが期待されている。

²⁰ FCPA ガイド60頁参照。

(11) 企業結合（M&A）

本項においては、M&A に関して、対象会社のデュー・ディリジェンスを通じて不正リスクを認識していたか、当該リスクを分析し、是正するためのプロセスはどのようなものか、また、新組織においてコンプライアンス・ポリシーや関連手続を実施するためのプロセスはどのようなものかといった質問が設けられている。

M&A においては、デュー・ディリジェンスを通じて対象会社のリスクを把握、分析することが求められるが、それだけではなく、買収・合併後の新組織において、コンプライアンス・ポリシーや関連手続を適切に実施するプロセスを設けることが期待されている。買収・合併交渉の際のデュー・ディリジェンスによっては明確に認識されていなかったリスクが取引実施後に顕在化する事案も少なくないことから、企業としては、そのような場合も想定した上で、新組織における適切なコンプライアンス体制の確立に努めるべきである。

4. 邦訳²¹

米国司法省

刑事局

経済犯罪課 (Fraud Section)

企業コンプライアンス・プログラムの評価

深水大輔

はじめに

連邦検事マニュアル (United States Attorney's Manual (以下「USAM」という。)) の「企業訴追の諸原則」(The Principles of Federal Prosecution of Business Organizations) は、検察官が企業組織の捜査、訴追の決定および答弁その他の合意 (plea or other agreement) に関する交渉を行う際に考慮すべき具体的要素を説明している。これらの考慮要素 (通称 Filip Factors) には、「当該企業のコンプライアンス・プログラムの有無および従来存在していたコンプライアンス・プログラムの実効性」や「企業による改善措置 (有効な企業コンプライアンス・プログラムの適用, 既存プログラムの改善)」が含まれる。

企業のコンプライアンス・プログラムは、Filip Factors を適用する引き金となる犯罪捜査という個別的な状況において評価されざるを得ないため、経済犯罪課は、企業のコンプライアンス・プログラムの実効性について評価する際、いかなる定型的な評価方式も用いない。我々は、個々の企業のリスク・プロファイルおよび当該リスクを軽減させるための解決策により、個別的な評価が必要となることを認識している。したがって、我々は、個々の事案において個別の判断を下すこととしている。

²¹ 本邦訳の作成にあたっては、長島・大野・常松法律事務所の同僚である小川知城弁護士から協力をいただいた。ここに謹んで感謝の意を表する。

しかしながら、個別の判断を行う際に、我々が用いるであろう共通の質問事項もある。本書は、経済犯罪課が企業のコンプライアンス・プログラムを評価する際に適切であると考えることが多かったいくつかの重要なトピックやサンプルとなる質問事項に関する情報を提供するものである。以下のトピックおよび質問事項は、チェックリストでもなければ、公式でもない。特定の事例においては、以下のトピックと質問が全く意味を持たないかもしれないし、問題となっている特定の事実関係によっては、別のトピックと質問事項のほうがより重要となることがあり得る。

以下のトピックの多くは、連邦検事マニュアル（「USAM」）、連邦量刑ガイドライン（「USSG」）、経済犯罪課と企業との解決合意書、2012年11月に米国司法省（DOJ）および米国証券取引委員会（SEC）によって出版された米国海外腐敗行為防止法の手引き（「FCPA ガイド」）、2010年2月18日に経済協力開発機構（「OECD」）の理事会で採択された内部統制、倫理規範およびコンプライアンスに関するグッド・プラクティス・ガイダンス、2013年にOECD、国際連合薬物犯罪事務所および世界銀行によって出版された事業のための腐敗行為防止の倫理とコンプライアンスに関するハンドブック（「OECD ハンドブック」）にも記載されている。

トピックおよび質問事項の例

1. 不正行為の根本的原因に対する分析と改善措置（Analysis and Remediation of Underlying Misconduct）

- * **根本的な原因分析**－企業が問題となっている不正行為を分析した結果、根本原因として何が判明したか？ どのような体系的な問題が特定されたか？ 原因分析に携わった企業内の人物は誰か？
- * **予兆**－例えば、関連する統制の不足が指摘された監査報告書や、同様の

問題点を含んでいる申立，苦情，または調査結果など，問題となっている不正を事前に発見し得る機会があったか？ そのような機会を逃した理由を企業が分析した結果，何が判明したか？

- * **改善措置**－同種または類似の問題が将来発生するリスクを低減させるために，企業は具体的にどのような改革を行ったか？ （不正の）根本的な原因として特定された問題や（不正を事前に発見する）機会を逃したことに対する分析結果について，具体的にどのような改善措置を行ったか？

2. 上級および中級の管理職の姿勢（Senior and Middle Management）ⁱ

- * **上層部の行動**－経営幹部は，その言動を通じて，問題となっている不正類型をどのように奨励または抑制してきたか？ 企業のコンプライアンスや改善措置の取組みの中で，彼らは，そのリーダーシップを発揮するために，どのような具体的行動をとってきたか？ 企業は経営幹部の行動をどのように監督してきたか？ 経営幹部は，部下に対し，どのように模範的行動を示してきたか？
- * **コミットメントの共有（Shared Commitment）**－経営幹部や他の利害関係者（例えば，事業・業務部門の責任者，財務，調達，法務，人事）が，コンプライアンスに対するコミットメントを示すためにどのような具体的行動をとってきたか？ 当該企業において，異なる部門間の情報の共有はどのような方法によりなされているか？
- * **監督（Oversight）**－取締役会においては，コンプライアンスに関し，

ⁱ USSG § 8B2.1(b)(3); FCPA Guide, p.57; USAM 9-28.800 Comment; OECD Handbook, C.1, p.16 以下参照。

どのような専門知識が利用可能であったか？ 取締役会および／または外部監査人は、コンプライアンス部門および管理部門との間で、各部門の幹部との会議または非公開の会議を開催したことがあるか？ 取締役会および上級管理職は、不正行為が発生した領域で監督権を行使する際に、どのような種類の情報を精査してきたか？

3. 自立性およびリソース (Autonomy and Resources)ⁱⁱ

- * **コンプライアンス部門の役割**－コンプライアンス部門は、当該不正に関する研修や意思決定に関与していたか？ コンプライアンス部門または関連する管理部門（例えば、法務、財務または監査）は、当該不正が発生した領域に警鐘を鳴らしたことがあるか？
- * **地位 (Stature)**－（社内における）地位、報酬水準、職位／役職、レポーティング・ライン、リソース、および主要な意思決定者へのアクセスの点で、コンプライアンス部門は、当該企業の他の戦略的な部門とどのように対比されるか？ コンプライアンス部門や関連する管理部門の職員の離職率はどれくらいか？ コンプライアンス部門は、企業の戦略上・業務運営上の意思決定においてどのような役割を果たしてきたか？
- * **経験と資質**－コンプライアンス部門と管理部門の職員は、自己の役割と責任を果たすために必要な経験と資質を有しているか？
- * **自立性**－コンプライアンス部門および関連する管理部門は、取締役会のいずれかのメンバーに対して直接的なレポーティング・ラインを有しているか？ コンプライアンス部門および関連する管理部門は、どれくら

ⁱⁱ USSG § 8B2.1 (2)(B)-(C); FCPA Guide, p. 58; USAM 9-28.800 Comment; OECD Handbook, C.3, p. 23 以下参照。

いの頻度で取締役会とミーティングを行っているか？ 上級管理職はそのミーティングに出席しているか？ 誰がコンプライアンス部門の任務遂行状況を評価したのか、また、その評価プロセスはどのようなものであったか？ 誰がコンプライアンス担当者の報酬／賞与／昇給／雇用／解雇を決定したのか？ コンプライアンス部門および関連する管理部門の現場の担当者は、本部へのレポーティング・ラインを有しているか？ そうでない場合、企業は、コンプライアンス部門および関連する管理部門の担当者の独立性をどのように確保しているか？

＊ **（コンプライアンス部門への）権限の付与**－不正が発生した領域について、コンプライアンス部門が警鐘を鳴らした、または、異議を申し立てた具体的な事例はあったか？ そのようなコンプライアンス部門の懸念について、企業がどのような対応を行ったか？ コンプライアンス部門の指摘により、企業が、商取引（transaction or deal）の中止、条件の変更、または、より厳密な精査を行った具体的な事例はあるか？

＊ **資金調達およびリソース**－企業のリスク・プロファイルに照らし、コンプライアンス部門および関連する管理部門のための人員やリソースの割当では、どのようにして意思決定されてきたか？ コンプライアンス部門および関連する管理部門によるリソースの要求が拒否されたことがあったか？ そうである場合、拒否の意思決定はどのようになされたか？

＊ **コンプライアンス機能の外部委託**－コンプライアンス機能の全部または一部を外部の組織またはコンサルタントに委託しているか？ それを正当化する根拠規則とは何か？ 外部委託の意思決定には誰が関与しているか？ 外部委託されたコンプライアンス機能のプロセスはどのように管理されているか（誰が外部の組織／コンサルタントを監視し、および

／または、その連絡担当者となっているかを含む。)？ 外部の組織またはコンサルタントは、企業の情報についてどのようなアクセス権限を有しているか？ 外部に委託されたコンプライアンス・プロセスの実効性はどのような方法で評価されているか？

4. ポリシーおよび手続 (Policies and Procedures)ⁱⁱⁱ

a. 策定および周知性

- * **コンプライアンス・ポリシーおよびその関連手続の策定**－新しいポリシーおよび手続を策定、実行するための企業のプロセスとはどのようなものか？ ポリシーおよび関連手続の策定には、誰が関与しているのか？ それらの展開前に各事業部門は意見を求められているか？
- * **適用可能なポリシーおよび手続**－企業は不正を禁止するポリシーおよび手続を有しているか？ 当該ポリシーおよび手続が効果的に実行されているか否かを企業はどのように評価しているか？ 当該ポリシーおよび手続を所管する部署は、監督当局による取り締まりについてどのような責任を負っているか？
- * **ゲートキーパー**－不正に関する統制プロセスにおいて重要なゲートキーパー（例えば、支払指図を行う者や承認を審査する者）のための明確なガイダンスやトレーニングはあるか？ 彼らがその懸念を提起するためのプロセスとはどのようなものか？
- * **周知性**－企業は不正に関するポリシーおよび手続について関係する従業員

ⁱⁱⁱ USSG § 8B2.1(b)(1); FCPA Guide, pp.57-58; OECD Handbook, C.4 and C.5, p.27 以下参照。

員や第三者に対してどのような情報の伝達を行っているか？ 企業は当該ポリシーおよび手続の有用性をどのように評価しているか？

b. 業務運営との統合

- * **統合に関する責任**－ポリシーおよび関連手続の統合について責任を負っているのは誰か？ 当該責任者は誰の意見を求めているか（例えば、役員や他部署）？ 当該ポリシーおよび手続はどのように展開されているか（例えば、コンプライアンス部門の職員は、従業員が当該ポリシーを理解しているか否かを評価するか？）？
- * **統制手段**－機能不全となっていた、または欠落していた統制手段で、（もし存在していれば）不正を発見または抑止できたであろう統制手段は何か？ 当該統制手段は現時点で存在するか？
- * **決済システム**－問題となっている不正はどのように資金を調達していたか（例えば、発注書、従業員補償、値引き、小口現金）？ どのようなプロセスであれば、そのような不適切な資金調達を抑止し、または発見することができたか？ それらのプロセスは改善されているか？
- * **承認／認証プロセス**－当該不正に関するプロセスにおいて承認権限または認証責任を有する者は、確認すべき事項ならびに懸念を上程すべき時機および方法に関する情報をどのように把握しているか？ 当該プロセスにおいて確認された不備を是正するためにどのような措置がとられたか？
- * **販売業者の管理**－販売業者が当該不正に関与していた場合、販売業者の選定プロセスはどのようなものであったか、また、問題となった販売業

者はかかる選定プロセスを経ていたか？ ※後記第10項「外部業者（第三者）の管理」における質問事項も参照。

5. リスク評価 (Risk Assessment)^{iv}

- * **リスク管理プロセス**－直面した具体的なリスクを認識し、分析し、これに対処するために、企業はどのような手法を用いているか？
- * **情報収集および分析**－問題となっている不正類型を認知し易くするために、企業はどのような情報を収集し、または、どのような測定基準を利用しているか？ 当該情報や測定基準は、企業のコンプライアンス・プログラムにどのような影響を与えているか？
- * **顕在化したリスク**－企業のリスク評価プロセスは、顕在化したリスクについてどのような処理を行っているのか？

6. 研修および情報伝達 (Training and Communications)^v

- * **リスクに応じた研修**－関係管理部門の従業員はどのような研修を受けているか？ 企業は、リスクの高い従業員や管理を担当する従業員に対して、不正が発生した領域のリスクに対応する、目的に合った研修を提供しているか？ 誰にどのようなテーマの研修を受けさせるべきかを判断するために、企業はどのような分析を行っているか？

^{iv} USSG § 8B2.1(b)(5)(7) and (c); USAM 9-28.800 Comment; OECD Handbook, B, p.10 以下参照。

^v USSG § 8B2.1(b)(4); FCPA Guide p. 59; USAM 9-28.800 Comment; OECD Handbook, C, 8, p. 54 以下参照。

- * **研修の形式／内容／効果**－研修は、想定された参加者にとって適切な形式および言語で提供されているか？ 企業は研修の実効性をどのように評価しているか？
- * **不正に関する情報伝達**－発生した不正行為に対する企業の姿勢を従業員に理解させるために、上級管理職はどのような対応を行っているか？ 企業のポリシー、手続や規制に違反した従業員が解雇される場合、一般的に、どのような情報伝達があるか（例えば、懲戒の根拠となった不正類型に関する、実名を伏せた情報に基づく説明）？
- * **ガイダンスの利用可能性**－コンプライアンス・ポリシーに関するガイダンスを提供するため、どのようなリソースが従業員に提供されているか？ 従業員がどのような場合にアドバイスを求めるべきか否か、および、従業員がアドバイスを求める心構えがあるか否かを、企業はどのように評価しているか？

7. 秘匿性を確保した通報および不正調査 (Confidential Reporting and Investigation)^{vi}

- * **通報制度の有効性**－企業は、通報制度から入手した情報をどのように収集し、分析し、および利用しているか？ 企業は、受領した不正の申し立ての重大性をどのように評価しているか？ コンプライアンス部門は通報情報や調査関連情報への完全なアクセス権を有しているか？
- * **適切な人員による適正な範囲の調査**－調査が適切な範囲で、独立性を確保しつつ、客観的かつ適正に実施され、かつ、適切に書面化されている

^{vi} USSG § 8B2.1(b)(5)(C); FCPA Guide, p. 61; OECD Handbook, C.10, p.60 以下参照。

ことを企業はどのように確保しているか？

- * **不正調査への対応**－根本的な原因やシステムの脆弱性、責任の退廃（監督責任者や上級管理職の中から特定されたものを含む）を把握するために企業の調査が利用されているか？ 調査結果を踏まえた対応を行うためのプロセスはどのようなものであったか？ 調査結果は企業のどの役職層まで報告されるか？

8. インセンティブおよび懲戒処分 (Incentives and Disciplinary Measures)^{vii}

- * **責任**－不正が発生した際、当該不正への対応として、企業はどのような懲戒処分を行ったか？ 監督者はその監督下で発生した不正について責任を問われたか？ 企業はその対応において上司による監督不行届に対する懲戒処分を検討したか？ 問題となる行為類型についての従業員の懲戒に関する企業の記録（例えば、懲戒処分の件数や種類）はどのようなものか？ 問題となる不正類型に関して、企業は懲戒解雇その他の懲戒処分（ボーナスの減額や不支給、警告文の発行等）を行ったことがあるか？
- * **人事プロセス**－問題となる不正類型について懲戒処分を行う決定に関与したのは誰か？
- * **整合性のある適用**－懲戒処分やインセンティブは、組織全体において公平かつ整合的に適用されているか？

^{vii} USSG § 8B2.1 (b) (6); FCPA Guide, pp. 59-60; USAM 9-28.800 Comment; OECD Handbook, C.11, p. 68 以下参照。

- * **インセンティブ・システム**－企業はどのようにして法令遵守と倫理的行動を促しているか？ 企業は、そのインセンティブや報奨により及ぼされるコンプライアンスの潜在的なマイナスの影響を検討したことがあるか？ 法令遵守や倫理を考慮した結果として行われた具体的な対応例（例えば、昇進や報賞の取消し）はあるか？

9. 継続的な改善，定期的な検査および見直し（Continuous Improvement, Periodic Testing and Review）^{viii}

- * **内部監査**－どのような種類の監査であれば不正に関する問題を認知することができたか？ そのような監査は行われたか、また、その結果はどのようなものであったか？ どのような種類の監査結果および是正状況が経営陣や取締役会に定期的に報告されていたか？ リスクの高い領域における内部監査の評価は、通常、どれくらいの頻度で実施されているか？
- * **統制検査**－企業は、不正に関連する領域においてコンプライアンス・プログラムの見直しおよび監査（関連する統制の検査，コンプライアンス情報の収集・分析，従業員や第三者のインタビューを含む）を行っているか？ その結果はどのように報告され，要対応事項の追跡はどのようになされたか？ 企業は一般的にどのような統制検査を行っているか？
- * **改善に向けたアップデート**－どれほどの頻度で企業はリスク評価をアップデートし，そのコンプライアンス・ポリシー，手続および実務を見直しているか？ 特定の事業セグメントや子会社について，ポリシー・手続・実務が適切であるか否かを判断するために，企業はどのような措置

^{viii} USSG § 8B2.1(b)(5)(A)(B); FCPA Guide, pp.61-62; USAM 9-28.800 Comment; OECD Handbook, C.12, pp.72 以下参照。

を講じているか？

10. 外部業者（第三者）の管理（Third Party Management）^{ix}

- * **リスクに基づく統合されたプロセス**－企業による外部業者（第三者）の管理プロセスは、企業が認識している全社的リスクの内容および程度にどのように対応しているか？ 当該プロセスは、関連する調達・販売業者の管理プロセスにどのように統合されているか？

- * **適切な統制**－問題となる外部業者（第三者）が利用されるに至ったビジネス上の根拠はどのようなものであったか？ ①実施されるべきサービスが契約条項に具体的に明記されていること、②支払条件が適切であること、③明記された契約上の役務が遂行されること、および④報酬が提供されるサービスと釣り合っていることを確保するために、どのような仕組みが存在していたか？

- * **取引関係に関する管理**－コンプライアンス・リスクに対する外部業者（第三者）のインセンティブ・モデルについて、企業はどのような検討および分析を行っているか？ 企業は、問題となる外部業者（第三者）をどのようにモニタリングしているか？ 企業は、取引関係の管理者に対し、コンプライアンス・リスクとは何か、また、それをどのように管理するかについて、どのような研修を行っているか？ 企業はどのようにして外部業者（第三者）による法令遵守と倫理的行動を促しているか？

- * **現実の対応とその結果**－企業は、不正に関与していた外部業者（第三

^{ix} FCPA Guide, p.60-66; OECD Handbook, C.6, pp.38 以下参照。

者)のデュー・ディリジェンスから発せされた警告を認識していたか、また、それをどのように解決したのか？ 類似の状況にあった外部業者(第三者)は、コンプライアンス上の問題により、取引が停止され、解除され、または監査に服したか？ 企業はどのようにしてこれらの対応をモニタリングしているか(例えば、解除の場合、当該販売業者が再利用されない措置がとられているか)？

11. 企業結合 (Merger & Acquisitions (M&A))^x

- * デュー・ディリジェンス・プロセス—デュー・ディリジェンスの過程で、不正や不正のリスクは認識されていたか？ 買収・合併される側の組織に関するリスク評価を誰が実施し、それはどのように行われたのか？ M&Aのデュー・ディリジェンス・プロセスは一般的にどのようなものであったか？
- * **M&A プロセスへの統合**—コンプライアンス部門は、どのようにして合併、買収および統合プロセスに組み入れられているか？
- * デュー・ディリジェンスからコンプライアンス・ポリシーの実施へと導くプロセス—デュー・ディリジェンス・プロセスの過程において認識された不正または不正のリスクを追跡し、是正するための企業のプロセスはどのようなものか？ 新組織においてコンプライアンス・ポリシーや手続を実施するための企業のプロセスはどのようなものか？

以 上

^x FCPA Guide, p.62.