

KPMG Insight

KPMG Newsletter

March 2014



Distressed M&A

Volume

5

グローバル企業に求められる競争法 および贈賄防止法への対応

株式会社 KPMG FAS フォレンジック部門

マネジャー 萩原 卓見

近年、日本企業がカルテルや贈賄により外国当局に摘発される事例が多く報道されています。海外当局の積極的な執行姿勢により、このようなリスクが高まる中、グローバルに事業展開している企業でも有効なグローバル・コンプライアンス体制の構築には至っていないケースが見受けられます。

限られた経営資源の中でカルテルや贈賄リスクに適切に対応した効果的なグローバル・コンプライアンス体制を構築するためには、まずすべてのコンプライアンス上の課題に共通の枠組みを整備し、そのうえで、個別の課題の対応を統合しながら制度設計を行うことがポイントとなります。

本稿では、特にカルテルによる摘発事例が相次ぐ背景を解説するとともに、当該リスクに対応する効果的なコンプライアンス体制の導入をスムーズに行うためには何が必要となるかを解説します。



萩原 卓見

株式会社 KPMG FAS
フォレンジック部門
マネジャー

【ポイント】

- 外国当局によるカルテルや贈賄の摘発姿勢が強まっている。
- 経営資源が限られている、関連部署の協力が得られない、現場に過度の負荷がかかっているといった状況の中、効果的なコンプライアンス体制の構築には至っていないとコンプライアンス違反を犯すリスクが高まる。
- すべてのコンプライアンス上の課題には具備すべき構成要素があり、こうした枠組みを構築することが重要である。
- 個別のコンプライアンス上の課題の対応は、共通の枠組みの中で統合的に対応することで現場の負荷を軽減し、効率的に対応することが望ましい。

I 相次ぐ日本企業の摘発事例

1. 競争法と贈賄防止法の違反事例

近年、日本企業が海外の法令違反等によって当局から摘発され、当局との司法取引による多額の和解金を支払う事例が多く新聞等で報道されています。特にカルテルによる競争法違反、贈賄による贈賄防止法違反といった事例が顕著です。

図表1は2011年以降の日本企業が摘発された主なカルテル

事案をまとめたものです。日本の公正取引委員会による摘發のみならず、米国やEU等の海外の当局による摘發が多いことがわかります。

贈賄については、米国の贈賄防止法である海外腐敗行為防止法 (Foreign Corrupt Practices Act of 1977、以下「FCPA」という) に係る日本企業の違反事例は過去に3件あり、それぞれ高額（約28百万～218百万米ドル規模）な和解金を支払う事例となっています。また、インドネシアにおける日本の電線メーカーの摘発など、米国以外での事例も報道により明るみになっています。

図表1 2011年以降の日本企業が摘発された主なカルテル事案

年月	違反事例	対象企業	罰金額 (総額)	禁固 対象者	当局
2011年 4月	貨物の燃油サーチャージ、航空保険料とセキュリティーチャージ	航空会社 7社 (6社は外国企業)	41億円		豪州
2011年 5月	鉄の溶接や半導体製造過程で使われる産業ガス	ガス製造 4社	141億円		公取
2011年 6月	LPガス容器	LPガス容器製造 4社	14億円		公取
2011年 7月	VVFケーブル	建設資材 9社	62億円		公取
2011年 7月	ガス絶縁開閉装置	エレクトロニクス企業 2社	226億円		EU
2011年 9月	マリンホース	ゴム製造会社	21億円		米国
2011年 9月	貨物運賃、燃油サーチャージ	航空貨物 6社	35億円		米国
2011年 9月	光ディスクドライブ	エレクトロニクス企業	16億円		米国
2011年 9月	ワイヤーハーネス	自動車部品	154億円	3名	米国
2011年 10月	ブラウン管ガラス	ガラス 3社	134億円		EU
2011年 11月	貨物運賃	航空会社	61億円		米国
2011年 12月	LPガスポンベ関連機器	ガスポンベ関連企業 4社	8億円		公取
2011年 12月	タクシー運賃	タクシー会社 25社	2億円		公取
2011年 12月	コンプレッサー	エレクトロニクス企業 4社	167億円		EU
2011年 12月	液晶ディスプレイ	精密機器	62億円		民事 (企業)
2012年 1月	ワイヤーハーネス	自動車部品 4社	128億円		公取
2012年 1月	自動車部品	自動車部品 2社	418億円	4名	米国
2012年 3月	燃油サーチャージ	航空貨物 14社	182億円		EU
2012年 9月	燃油サーチャージ	航空貨物	1.8億円		米国
2012年 9月	液晶パネル	エレクトロニクス企業	23億円		民事 (消費者)
2012年 9月	EPS ブロック	建設資材 8社	2億円		公取
2012年 10月	自動車社内温度調整機	自動車部品	14億円		米国
2012年 11月	ラジエーター、エンジンスターター、発電機オルタネーター	自動車部品 5社	33億円		公取
2012年 12月	ブラウン管ガラス	エレクトロニクス企業 7社	1600億円		EU
2013年 2月	自動車ヘッドライト	自動車部品 2社	46億円		公取
2013年 3月	燃油サーチャージ	航空貨物	15億円		米国
2013年 3月	ペアリング	自動車部品 4社	133億円		公取
2013年 6月	特定異性化糖、特定水あめ・ブドウ糖	食品化学 18社	25億円		公取
2013年 7月	ワイヤーハーネス	自動車部品 4社	183億円		EU
2013年 7月	コーンスター	化学 7社	2.5億円		公取
2013年 7月	ペアリング	自動車部品	5億円		カナダ
2013年 7月	自動車向け点火コイル	自動車部品	19億円		米国
2013年 7月	自動車部品、リチウムイオン電池	エレクトロニクス企業 2社	57億円		米国
2013年 9月	自動車部品	エレクトロニクス企業等 9社	730億円	2名	米国
2013年 11月	自動車部品(防振ゴム部品)	ゴム製造会社	122億円		米国
2013年 12月	計器盤、ワイヤー	自動車部品 5社	113億円		韓国
2014年 1月	自動車輸出に係る船舶運賃	海運貨物 4社	200億円		公取
2014年 1月	自動車ヘッドライト	自動車部品	59億円		米国

出所：公正取引委員会 HP および報道情報を基に KPMG が作成

2. 摘発事例増加の背景

(1) OECD加盟国等の当局間の連携

摘発事例増加の背景として、1点目に、国連やOECD加盟国等の当局間において、カルテルや贈賄への対応についての連携・協調が図られていることが挙げられます。

たとえば、カルテル事案に関してはOECDの競争委員会で各国の取組みのレビューや、「国際的通商に影響を及ぼす反競争的慣行についての加盟国間の協力に関する理事会勧告」「ハードコアカルテルに対する効果的な措置に関する理事会勧告」「公共調達における入札談合撲滅に関する理事会勧告」等の勧告の採択が行われているように、グローバルベースで摘発の強化が図られています。特に、米国・EU・日本などの競争当局間では、グローバルベースでの競争法違反に係る調査の国際的な連携が強化され、調査件数が増加している要因となっています。

また、贈賄に関しても、OECD加盟国間で「国際商取引における外国公務員に対する贈賄の防止に関する条約」や、国連加盟国間で「国連腐敗防止条約」といった条約が締結され、各国当局の義務や協力が謳われています。そして、OECD条約締結国間では各国の反贈賄に関する法規制体系や執行状況を確認する相互審査が実施されています。

(2) 各法制の域外適用

2点目に、各国の当局（特に米当局）が自国の法律を積極的に域外適用するケースが増えていることが挙げられます。FCPA等の贈賄防止法については、自国の中で行われた行為でなくても自国民や自国に影響を与えることから、関連する者・企業に対して広く適用する傾向にあります。たとえば、FCPAでは、外国企業が米国外で行った贈賄行為であっても、支払いが米ドルの電信送金で行われた場合は、米銀がコルレス（中継）銀行として関与することから摘発の対象となると解されています¹。

また、ジョイントベンチャーを組んだ提携先の米国企業がFCPAに抵触する行為に及んだ際、「不作為による帮助」にあたるとして摘発された日本企業もあります。さらに、カルテルについては、米国やEUの当局は、自国内でなくても自国民がカルテル行為により不当な影響を受けていると認定した場合には、自国外のカルテル行為も摘発対象とする姿勢を強めています。

(3) 社会的問題意識

3点目には、新興国での社会問題意識の高まりが挙げられます。特に贈賄に関しては、当地の公務員が汚職により私腹を

肥やしていることが一般市民の憤りの原因となっています。たとえば、タイでの反政府デモ（現首相の兄であるタクシン元首相（現在、汚職容疑で国外逃亡中）の一派に反対するもの）は汚職の撲滅が主たる要求の1つであり、インドでは汚職防止法（ロクバル法）の制定を求める市民運動が起きています。その他の国を見ても、インドネシアやマレーシア等で汚職撲滅委員会等の組織が設立され、取締りの強化が進められています。

(4) リーニエンシー制度

4点目として、リーニエンシー（課徴金減免制度）を背景として企業からの当局への自主的な申告によるものが挙げられます。特にカルテルでは、当該行為にかかわった企業が罰則の減免を受けるために、当局へ申告し、その他の企業が芋づる式に摘発されるという状況になっています。贈賄に関しても、違反事案について自主的な報告を当局に行い、当局への調査に協力することが罰則の減免の要素となりうることから、以前よりも積極的に自ら当局への報告をする企業も増えつつあります。

II 競争法・贈賄防止法コンプライアンス体制

前章にて、グローバルに事業を展開する日本企業にとって、競争法違反や贈賄防止法違反の摘発がリスクになりつつある点について解説しました。既に当該リスクを認識し、対応に取り組み始めている企業、ないしは取組みを検討している企業も多くあります。

しかし、コンプライアンスの取組みには、十分な予算が確保できず、また営業部門等の関連部署からの協力も得られず、結果的に効果的なコンプライアンス体制の構築には至っていないというケースが少なからず見受けられます。これは、日本企業で「法令遵守」として始まった「コンプライアンス」が、企業倫理の概念を含めるようになり、さらに国内および海外法令対応を経て、その外縁を広げる中、手さぐりで対応してきたという経緯にも原因があります。本章では効果的なグローバル・コンプライアンス体制の導入をスムーズに行うために、何が必要になるのか解説します。

1. 日本企業のコンプライアンス対応の課題

現在の日本企業が抱えるグローバルベースのコンプライアンス対応における悩みを類型化すると以下のようなものが挙げられます。

1 「特集 外国公務員に対する贈賄のリスク—求められるリスクマネジメント」 東京青山・青木・猶法律事務所ペーカー＆マッケンジー外国法務弁護士事務所 弁護士 西垣建剛、立石竜資（e-NEXI、発行・編集 独立行政法人日本貿易保険（NEXI）、http://nexi.go.jp/webmagazine/mt_file/e-nexi_2012_03.pdf）

(1) パッチワーク的な対応に伴う現場の疲弊

日本国内において、個人情報保護法、金融商品取引法、会社法、消費者契約法、特定商品取引法等の新たな法律の制定や罰則強化などの法改正に対し、多くの企業が、法令ごとに個別の取組みを行っています。

そのため、本社で主管する本社管理部門や体制がそれぞれ異なった形態で、各コンプライアンス関連の取組みを行うことが多く、その結果、事業部門や子会社等にとっては、類似の依頼・指示を重複して受けることとなり、消化不良を起こすというケースが増えています。

主管する本部にとっては、対応に漏れがないように懸命に企画し、依頼・指示をしているにもかかわらず、現場にはなかなか浸透せず、実効性が上がらないという状況に苦悩しています。

本社がコンプライアンス活動を強化すればするほど、現場は負荷の高まりにストレスを強め、ただただ疲弊していくという悪循環を生むようになり、たとえ海外管理などの取組みを行う必要性が生じても、実施する余力がないという状況に陥っているケースが多く見られます。

(2) 海外子会社管理体制の不備

日本企業の海外展開に伴い、現地企業の買収や現地企業との合弁企業の設立等により海外子会社の数は増加傾向にあります。連結決算書の作成のために、決算書等の財務面での本社への吸い上げは進められてきましたが、コンプライアンスやリスク管理等の推進は、本社が深く関与してこなかったため、現地任せになっており、いまだに現地の実態を把握できていないという状況が多く見られます。また、海外子会社に本社の方針や考え方方が十分に伝達されていないという悩みも多く聞かれます。

(3) 国内法が色濃く反映された行動規範・基本方針など

多くの日本企業で、企業理念、行動規範やコンプライアンス方針といった基本方針を制定しています。コンプライアンスという観点では、海外子会社等も含めて、グループ全体に同一の基本方針を定めることが求められます。

しかし、日本におけるコンプライアンスの発展の経緯から、行動規範やコンプライアンス方針の記載内容が、国内法への対応や反社会的勢力等の日本固有の事情を色濃く反映しているものが多く見られます。これらを海外子会社等へ適用する場合、背景を知らない外国人従業員等にとっては理解できない内容が多い状況になっています。また、米国司法省および米国証券取引委員会が公表したFCPAガイドライン等で要求されている、「行動規範等は進出した国の従業員に効果的に伝わるよう各国語に翻訳すること」が充分にできていない日本企業も多いのではないかと思われます。

(4) 具体的なガイドライン等の未整備・周知徹底の不足

行動規範や方針・手続を制定している場合でも、コンプライアンス・プログラムが実態的には機能していないというケースもあります。たとえば、贈賄防止法への対応について考えてみると、「贈賄を行ってはいけない」という基本的な考え方は、国・地域、部署、職位等にかかわらずすべての従業員が理解できるものと言えます。

しかし一方で、文化的風習や社会的儀礼により一定の範囲で贈答や接待を行うのはビジネ慣習となっている場合があります。贈答と賄賂の線引きについては、国・地域や相手の職位等が異なれば、その基準も異なります。

そのような判断を統一的に行うための具体的な基準が整備・運用されていないために、方針はあるものの徹底に至らないという状況になっているケースが多くみられます。また、コンプライアンス研修が法令解説等に終始してしまっており、従業員の具体的な疑問に対して明確に答えるものになっていないという現象も少なからずみられます。これらが、コンプライアンス・プログラムがうまく機能しない原因の1つになっていると思われます。

2. 効果的なコンプライアンス体制の導入

前述したようなグローバルに事業を展開する日本企業の課題に対して、どのように取り組むべきなのでしょうか。特にコンプライアンス対応に投入できる経営資源に限りがある中で、どのように効率的に、有効なコンプライアンス体制を導入することができるのでしょうか。

(1) コンプライアンス体制に求められるもの

まず1つめのポイントは、競争法であれ、贈賄規制であれ、どのような法令への対応であっても、共通する有効なコンプライアンス体制の構成要素があるという点です。有効なコンプライアンス体制の構成要素については、各国当局やOECD等が公表しているガイドラインが参考になります。各々のガイドラインによって記載のレベル感や整理の仕方が異なりますが、整理するとおおよそ、図表2で記載している事項のとおりです。

KPMGでは、コンプライアンス体制に必要となる要素を「統制環境」「予防的統制」「発見的統制」「対処的統制」に大きく整理しています。

図表2の構成要素のうち、「行動規範・全社の方針の設定」「経営の関与・コンプライアンス・オフィサーの設置」がコンプライアンスの統制環境であり、全体の基盤です。コンプライアンスは企業の基本方針のもとで、経営トップが深く関与し、権利委譲された責任者が体制を整備・監督していくこととなります。

次に、法令違反や不正行為等を予防するために、どのようなリスクが自社にあるのかを評価し、その結果に基づいて統制（コントロール）の内容を設計し、管理手続や業務手順・マ

ニュアルに落とし込んでいくこととなります。これが予防的統制といわれるもので、「リスクアセスメントの実施」「手続とコントロールの設定」がこれにあたります。また、それらの内容を研修等にて周知していく「コミュニケーション・研修」を実施することも求められます。

コンプライアンス・プログラムはPDCAサイクル²による継

続的改善のための取組みであり、自社の取組みが機能しているか、違反行為が発生していないかを継続的にチェックしていく必要があります。これが、発見的統制であり、「内部通報制度」や「内部監査」のほか各部署による自己点検や「継続的なモニタリング」が含まれます。

しかし、こうした取組みが行われたとしても、違反行為をす

図表2 有効なコンプライアンス体制の構成要素

項目番	構成要素	説明
統制環境	1 行動規範・全社の方針の設定	企業としての実施事項・禁止事項を行動規範や倫理規程に明確に規定することが求められている。そして、これに違反する行動を取ったものに対しては、厳格に対応し例外を認めないことを宣言する必要がある。これらの基本方針は、海外の事業も含めて適用される必要があり、また必要な場合はエージェントやジョイントベンチャー等のビジネス・パートナーとも共有する必要がある。
	2 経営の関与・コンプライアンスオフィサーの設置	あらゆるコンプライアンス・イシューにおいてトップマネジメントが積極的に関与することが求められている。経営トップの「不正を許さない」という姿勢が組織の文化に多大な影響を与えることとなる。また、自社の取組状況や課題等について責任を負うコンプライアンスオフィサーを任命することも必要。コンプライアンスオフィサーは、必要に応じて適時、経営陣への報告を行う事が求められる。
予防統制	3 リスクアセスメントの実施	自社の事業におけるコンプライアンスに係るリスクの所在を明確にするため、そして洗い出されたリスクに対して重点的に取り組むことで有効に経営資源を利用するために、企業はリスクアセスメントを実施することが求められる。たとえば、国・地域リスク、業種・業界リスク、取引特性リスク、取引先リスク等のリスクについて、自社がどのようなリスクを持っているのか評価していくことが考えられる。
	4 手続とコントロールの設定	企業は、リスクアセスメントを通して洗い出されたリスクに対して適切に対応するための方策を検討し、コントロールを手続に落とし込む必要がある。たとえば、贈賄であれば、ベンダー管理、贈答品や接待費、政治献金、寄付・基金、Facilitation Payment 等についてどのように取り扱うのか、カルテルであれば競合他社との接触する際の振舞い等について手続に盛り込んでおく事が考えられる。
	5 コミュニケーション・研修	整備した体制や制度、手続について、海外拠点や子会社を含めてすべての従業員に周知する必要がある。また可能であれば、必要に応じてエージェントやビジネス・パートナー等の外部の関係者に対して自社の方針や手続について周知していくことが有効。周知する方法には通達、集合研修やインターネットを利用した研修、確認テスト等、様々な方法があるが、特にリスクが高い拠点や事業に対してはディスカッション形式の研修等の双方向の研修を行うことが有効になる。実際にこのような研修を通して、不正が発見されることもある。
発見的統制	6 内部通報制度	今日、多くの企業が内部通報制度を有している。あまり有効に機能していないとの声も聞かれるものの、有効に機能した場合、不正を発見するための強力なツールとなりえる。贈賄やカルテルといった不正については、内外からの通報によって発覚するケースが他と比較すると多くなっているとの調査結果もあり、これらの既存の制度の有効性をいかに向上させるのかが、企業にとっての課題となってくる。
	7 継続的なモニタリング	企業には現場、制度を所管する本社部門、監査部門それぞれで、継続的にモニタリングを実施することが求められる。これらには、不正行為が行われていないか確認する、制度自体が有効に機能しているのか確認する、といった観点のモニタリング含まれている。モニタリングの方法としては、実際に現場で保存されている証憑等をチェックする方法や、経費データ等を分析して疑わしい取引がないかどうかをチェックする方法等、モニタリングする主体と目的によって様々な方法が考えられる。これらの活動を通して発見された事項や対応方針・対応状況については、内容に応じて適切に経営や所管部署にフィードバックされる必要がある。
対処的統制	8 事後対応	企業がどんなに整備された体制を構築したとしても、不正を完全に根絶することはできない。万一そうした事態が発生してしまった場合に備えて、事後対応の方法を検討しておく必要がある。事後対応には、発覚した事案に対する調査、当該事案を起こした者への懲戒を含む対処、当該事案についての外部のステークホルダーに対する公表等が含まれる。こうした事後対応体制をあらかじめ整備しておくことが、当該事案の影響を最小限にするための手立ての1つとなる。

出所：米国連邦量刑ガイドライン、FCPA ガイドライン等を基に KPMG が作成

2 品質管理やリスクマネジメント等の企業活動を行うための管理の枠組み。「Plan（計画）」、「Do（実行）」、「Check（検証）」、「Action（改善）」の流れで改善を図っていく。

べて防ぐことができるとは限りません。そのため、違反行為や疑義事案が発覚したときの調査方法や関与した従業員へのペナルティ等の対応体制をあらかじめ定めておくことが求められます。これが「対処的統制」です。特に、カルテルや贈賄に関しては、当局への速やかな報告や調査の協力は罰則を軽減するための重要なポイントとなるため、自主申告手続などの「事後対応」も重要な要素です。

こうしたコンプライアンスの取組みには、カルテルや贈賄以外にも様々なリスク対応に関する課題（例：個人情報保護や秘密情報管理、人権、反社会的勢力への対応、輸出管理など）がありますが、それぞれの課題ごとに個別に取り組むのではなく、可能な限りこれらを共通の仕組みで運用することが、現場負荷の軽減や効率性の観点では非常に重要となります。

リスクアセスメントを実施する場合でも、コンプライアンス上の課題ごとに、別々にリスクアセスメントを実施するのではなく、半期または年度に1回の取組みとして共通の枠組みの中で実施することで、現場の負荷を減らすことができます。その結果、本部と現場との間で、余計な軋轢を生まずにすむことになるはずです。

（2）贈賄防止法の固有の観点

共通のフレームワークの整備を行った後は、コンプライアンス上の各課題における固有のコントロールやモニタリングの方法を検討していく必要があります。各社のコントロールや手続は、リスクアセスメントの結果を踏まえて検討されることとなります。以下では贈賄リスク対応の重要なポイントを例に、反贈賄に固有のコントロール等の論点を解説します。

① 接待・贈答

贈賄が行われる1つの形態として、過度・頻繁な接待や贈答が挙げられます。一定の範囲で、ビジネス上関係のある外部の人間に贈答等を行うことは、社会的にも許容されている場合が少なくありません。しかし、これが過度なものであったり、頻繁であったりすれば、不正の意図があるものとみなされかねません。

このため、企業には接待・贈答の事前または事後の承認または確認の手続を設定することが求められます。すべての接待・贈答を承認制にすることが困難な場合は、一定の金額基準や要件を設け、それらを満たさないものについては、コンプライアンス部門がチェックを行うといった運用も考えられます。金額基準を設ける場合は、グローバルで一律の基準を置くことも考えられますが、物価水準から当該基準が適当でないと考えられる場合は、個別に設定することも考えられます。このような基準は金額のみならず、頻度についても規定することが必要です。

② 代理人・コンサルタント

過去に贈賄の容疑で摘発された企業の事例を見ると、多くのケースで、自社以外の第三者を通じて不正な支払いが行われています。この点は、米国等の当局のガイドラインでも、代理人やコンサルタント等について適切な管理を行うことが重要である点を指摘しています。代理人・コンサルタントを適切に管理するための統制としては以下のものが挙げられます。

（i）代理人・コンサルタントの選定・定期的な見直し

外部の代理人やコンサルタント等との契約を行う際に、当該先のバックグラウンド調査を含む審査を行います。この際、過去に贈賄等の不正事例を起こしていないか、公務員との深い関係を想起させるような事項がないか、その他、委託者である企業の評判等を棄損させるような不芳情報がないか、といった観点で調査を行います。この際、すべての委託先に同等の手続を適用するのは負担がかかるため、委託業務の内容や確認された事実の内容によって手続の深度を変えるような運用も考えられます。

（ii）手数料等の支払い時のモニタリング

代理人やコンサルタントが委託者に代わり贈賄を行う場合は必ず何かしらの支払いが委託者から代理人やコンサルタントに行われます。たとえば、手数料や報酬に上乗せして贈賄の資金を支払う、実際には受けていないサービスに対しての支払いを行う、代理人やコンサルタント等への支払いに見せかけて海外等の別の口座に振り込むといった手口でこれらが行われます。そのため、支払いの承認または処理を行う際に、当該支払いの正当性について、証跡を確認するというコントロール体制を設定することが重要になります。

（iii）代理人・コンサルタントへの監査権限

英米法には、代理人の原則として、業務遂行のために第三者を起用する場合、当該第三者の行動の責任を委託者が負うという考え方があります。そのような観点からは、自社や子会社と同様に代理人が行っていることを委託者が監査し、適切性を確認することが望されます。しかしながら実際には、第三者への監査を行うことは、相手先との関係を考慮すると、相当の理由がない限りは困難です。まずは、そのような状況になった場合に確実に監査を行うことができるよう監査権限を契約書に定めることができます。これにより、監査権を確保することに加え、一定の牽制効果が生まれると考えられます。

（iv）誓約書の徴求

贈賄に関与しないことを代理人・コンサルタントに誓約させる文言を契約書に盛り込む、または誓約書を別途徴求するといったことも有用です。合理的な理由なしに、このような誓約書への署名をかたくなに拒む者とは契約をしない方が、企業

としては賢明です。また、署名を徵求できた場合は前記(ⅲ)と同様に一定の牽制効果を見込むことができます。

③ 出張旅費

事業に関連する許認可の決定権限者や、顧客である国営企業の社員等の相手先となる公務員を施設の視察等の目的で日本に招聘することがあります。このような時、日本企業が渡航にかかる費用等を負担することがありますが、これが過剰に豪華であったり、旅程に業務と関連しない観光等が含まれているにもかかわらず、すべてが企業負担となっている場合等は、贈賄等の不正の意図があると捉えられる可能性があります。

こうしたケースについては、事前に本社のコンプライアンス部門等への相談または事前承認のプロセスを設定することが必要です。そのようなプロセスを踏まない場合、現地側で話が進んでしまい、外国公務員が来日した際によく本社のコンプライアンス部門が気付くという事態を招き、対処が後手に回る可能性があります。

④ 寄付・政治献金

企業が利害関係を持つ政治家や公務員に対して、彼らが深く関係を持つ団体（たとえば公務員の親族が経営する団体等）に寄付等をすることでも、贈賄が行われることがあります。

企業の行う寄付等の行動は、企業イメージの向上や地域等への進出を容易にする等の利益を求めて行われるケースが多いと思われます。

ただし、これが落札予定金額の情報をもらう、他の企業が得られない認可を得るといった不正の意図をもって行われる場合は贈賄行為とみなされることがあります。そのような寄付等が行われないために、本社のコンプライアンス部門等が寄付の意思決定を行う承認プロセスに入り、不正の意図の有無の観点からチェックを行うことが求められます。

(3) 競争法の固有の観点

① 同業他社との接触ルール

カルテル対応で重要なのが、同業他社と接触し、価格、生産予測、需給見通し等の統計情報の交換がなされないようにすることです。同業他社との接触の機会は、業界団体等の会合、海外赴任者同士の集まり、同業他社がクライアントの場合、同業他社とジョイントベンチャー等を設立する場合など様々です。

こうした場面での振る舞いについて明確にルール化しておくことが必要です。たとえば、価格等の話題となった場合はその場から退席する、営業担当部門以外の者が参加する、コンプライアンス担当部門等の事前承認制度とする等の対応が考えられます。

米国やEUの競争当局は、価格等の競争上の重要な情報を同業他社と交換する行為そのものが「何か見返りがあるはずだ」という視点で調査を行いますので、日本の独占禁止法の解釈

論だけで同業他社との接触時のルールを検討することは危険であると言えます。

② 記録保存

こうした会合に参加した際に記録を残すルールを制定することも有用です。記録する際に、あたかも競合他社から不正に情報を入手したかのような誤解を与える記載をしないような注意が必要です。一方で、実際に不正があった場合にこれを隠蔽するような記載をすることは当然ながら禁止しなければなりません。このような記録を残すことが何かあった際に自社の身の潔白を証明することにつながります。

(4) 贈賄防止法・競争法に共通の観点

前述(1)および図表2に記載した点が、競争法、贈賄防止法を含む様々なリスク対応に共通するコンプライアンス・プログラムの構成要素です。これに(2)、(3)で記載したような固有の要素を附加していくこととなります。しかし、効率的にコンプライアンス・プログラムを回していくことを考えると、さらに工夫の余地があります。ここではいくつかの工夫すべき観点を紹介します。

① 部署ごとのマニュアルへの落とし込み

既述のとおり、カルテルや贈賄のリスク対応には、公務員や競合他社の外部との接触をコントロールするという共通点があります。

コンプライアンスの取組みとして、競争法と贈賄防止法への対応が別々に行われている場合、方針・手続がそれぞれに策定・制定されるといった状態が生まれがちです。その場合、現場の担当者にとっては、「たくさん手続があって何をすればわかりにくい」状況であるため、1つの手続に統合させることで効率的な対応が期待できます。

具体的には、現場のオペレーションレベルまで落とし込む際に、部署ごとのマニュアルに反映させ、公務員や競合他社等の「外部との接触時のルールや手続」を統合することが効果的です。そのほかにも「外部業者への業務委託の手続」を考えた場合、贈賄の観点でのチェックや情報管理の観点でのチェックといったものが1つの手続に統合されると、担当者としては漏れのない対応がしやすくなります。

② モニタリング手続

カルテルや贈賄といった不正を発見するモニタリング手続として、支払経費のレビューがあります。これは疑わしいと思われる取引を抽出し、当該取引の支払証憑の確認をするという手続となります。疑わしい取引には、「繰り返し同一の先との会食等がある場合」「承認権限をギリギリ下回る取引」「摘要欄の説明があいまい」等のリスクを示す徵候(レッドフラグ)が共通して含まれます。またその後の証憑確認という手続も共通することから、カルテルや贈賄といった不正を発見するモ

ニタリング手続を同時に実施することが効率的です。

③ 研修

企業の多くは、入社時研修や昇格者研修、あるいは年次研修等の枠組みにおいて、研修を設定されていると思います。このような機会を活用して、競争法や贈賄防止法等についても、まとめて伝えていくことが必要です。また、①に記載したようなオペレーションレベルで統合された手続が定められている場合は、研修する際にも過不足なく周知徹底することができるものと思われます。

④ 社内リーニエンシー

KPMG FASが2010年に実施した「日本企業の不正に関する実態調査」のアンケート調査によると、カルテルや贈賄といった汚職行為の70%が内部通報や外部からの通報によって発見されています。多くの企業で、内部通報制度を導入し、場合によっては納入業者等のベンダーにも当該通報制度を適用しています。こうした取組みが、より活用されるよう、通報者が不正行為に関与している場合でも処分を減免する社内リーニエンシーの導入を検討する価値があります。ただし、この際は不正行為を行っても処分されないというモラルハザードが起きないよう留意する必要があります。

III おわりに

カルテルや贈賄については、摘発された場合の影響の大きさから、徐々に日本企業にもリスク認識が広がりつつあります。企業によっては既に対応をされているところも多くありますが、まだ多くの日本企業では対策に苦慮されているように見受けられます。現実的にはコンプライアンスに投入できる経営資源が少ないうえに、個別のリスク対応上の課題に対して別々にバラバラな取組みを行ってしまった結果、屋上屋を架すような対応に現場が辟易とし、コンプライアンス体制の取組みが形骸化してしまった事例が多く生じています。

グローバル・コンプライアンス体制の構築は、まったくのゼロからスタートするのではなく、既に取り組まれている仕組みをうまく活用することが重要であり、それが効率的な体制構築のポイントとなります。今後は、コンプライアンス上の新たな課題が発生するごとに個別の取組みを乱立させるのではなく、現場の負担を減らしながら、他の取組みと統合し、必要な統制を入れるような工夫が求められると言えます。

本稿に関するご質問等は、以下の者までご連絡くださいますようお願いいたします。

株式会社 KPMG FAS
フォレンジック部門
マネジャー 萩原 卓見
TEL: 03-5218-8742
takumi.hagiwara@jp.kpmg.com

KPMGジャパン

marketing@jp.kpmg.com
www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転訳載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以後においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2014 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2014 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.