

グローバル化に見合うコンプライアンス態勢は整っているか？ ～チャンスを変成果にするためのエンタープライズ・リスク・マネジメント～



旺盛な消費力を持つ新興国市場への進出や、イノベティブな製品を携えて業界に地殻変動を起こしたいと画策する企業にとって、今こそ海外市場に打って出る絶好の機会と映っていることだろう。グローバル化に社運を賭ける企業は年々その数を増している。そこには確かな熱意と期待、危機感もあることだろう。

だが、その先に潜むコンプライアンス・リスクを冷静に分析し、グローバル化に見合うだけの態勢を整えることは本当にできているだろうか？

世界市場は、国内にはないリスクに満ちている。コンプライアンス・リスクに限って見ても、各種規制の厳格化は、ともすれば、海外進出に二の足を踏む要因になるほどだ。

だが、超高齢・少子化という課題に解決の糸口が見えない国内市場頼みでは、この先、思い描く成長を果たすことは容易ではない。「より安全に世界市場で戦うためにはどうすれば良いか？」その解を求める経営者は多いことだろう。

確固たる正解はないにせよ、「完璧にリスクを排除してから」と考えることは、それ自体がビジネスを停滞させるリスクになり兼ねない。新たな取り組みを前に、まずすべきことは、状況を理解し、複雑な課題を精査した上でどう進むべきかを吟味することだけだ。そうした時、常に最新の情報と深いインサイトを得ること、そして、それを生かすことができる体制を整えていることは、それだけで他に比べての優位性となるはずだ。

ここでは、世界に打って出る日本企業にとって最も警戒すべきコンプライアンス・リスクとして、競争法、個人情報保護、サプライチェーン・マネジメントの最新動向、コンダクト・リスクを取り上げ、それらへの対峙法について述べていきたい。

拡大化する競争法 ～高額化する制裁金や訴訟リスクに備えよ

昨年来、国内ニュースで「独占禁止法」が取り上げられる機会がたびたびあった。世界的にはこれを「競争法(Competition Law)」として捉えることが一般的だ。各国法令にはおおむね3つの共通点が見られる。「カルテル・談合の禁止」「市場支配的地位の濫用の禁止」「競争を実質的に制限する企業統合の禁止」だ。1960年代には競争法を執行する国は5カ国ほどだったが、近年、130カ国に増えている。いま、世界で“注目の”法令と言えよう。

企業が競争法で真っ先に警戒すべきは、この制裁金・罰金・課徴金が世界的に高額化している、ということだ。

たとえば、米国では「1億ドルまたは違反行為で得た利益等の2倍か、どちらか大きい金額」が企業の罰金となり、個人に対しても100万ドルの罰金が科される。EUでは金額上限が「全世界売上高の10%」とされており、大企業やグローバル企業ほど制裁金が高額になるよう設定されている。

前述のような当局からの法的措置だけが問題かということ、そういうわけではない。企業にとって本当に厄介なのは、むしろ民事訴訟リスクの方かもしれない。

特に、米国では不利益を被った当事者のみならず、間接的に関わった者も原告の資格を有する場合がある。一度訴訟が起これば、同時多発的に類似の裁判を起こされる恐れは十分にある。そうなれば、往々にして訴訟が長期化し、それだけでも相当なコストを要することになる。もちろん、それにかかるリソースも、だ。加えて、そうした事柄が衆目に触れることで被るレピュテーション・リスクはブランド価値を貶めることになり、長期的な打撃となる。

これに加え、グローバル展開を行ったがゆえに生じるリスクもある。「域外適用」だ。国外で行われた違反行為について、国内の消費者に不利益をもたらした、と判断されれば、別の国の当局が動き出すことは珍しいことではなくなっている。

さらに、こうしたリスクは先進国市場に限ったものではなくなっている。先述の通り、競争法を執行する国が増えているという事は、新興国での法整備が進んでいるということとほぼ同義である。これまでは「先進国の当局の動向に注意を払っておればよい」との考え方もあったが、今ではその考え方がリスクになっていると心得た方が良さそうだ。

さらに、この分野での国際連携が活発化している事実も見逃せない。「これまでは、ある国で行われた捜査に関する公開情報をもとに、関連する国の当局が捜査をしていた。だが、近年、事前に企業の同意を得ずに当局同士で情報共有を行う例も出始めている」との警鐘に、企業はしっかりと耳を傾けるべきだろう。

競争法に関して、日本企業は特に、カルテルに対する意識が“低い”と言われている。もともと競合企業同士が接点を持つ機会が少なくない上、異業種や外資企業等による新規参入が少ない業界では実質的にクローズドな状態が保たれるため、カルテルによる不正な利益を“享受”しやすい環境が図らずもできてしまうことが一因と推測できるだろう。

そうした環境では、価格やサービスが横並びになりやすい上、長引く不況の折にはお互いの存続のため仕事を融通し合ったり、価格に関する“暗黙の了解”を意識した、というケースも聞かれる。畢竟、現場レベルでも「カルテルによって企業は利益を得られるため、もし発覚しても企業が守ってくれる」という誤解が多少なりとも生じるだろう。「業界はお互いに旧知の仲。誰かが口外しない限りそもそも見つからないだろう」という都合の良い慢心も抱きやすくなる。

だが、世界市場に進出すれば、こうした意識ではいられないことを肝に銘じるべきだ。企業が可及的速やかに行うべきことは、各国の動向に目配りし、国内や先進国に限らず海外の競争法全体に対するコンプライアンス整備を行うことだ。加えて、もしも社内で競争法に抵触するような取引が発見された場合には、速やかにその事実や経緯等を可能な限り詳細に調べ上げ、当局に違反の事実を申告するようガバナンスを徹底する次善策を考えることも有効だと言えよう。

独禁法をはじめとする競争法には「リニエンシー制度(課徴金減免制度)」がある。当局の捜査、ひいては市場の健全性回復に協力する見返りに、課徴金や罰金、制裁金を減免するというこの制度は、「早い者勝ち」と言われる通り、先着順で減免される金額が異なる上、その“権利”にも数に限りがある。

競争法違反の防止や有事の対応を定める枠組みを構築するには、自社のビジネス全体への理解はもちろん、実際にどのような流れでそれが行われ、商習慣や慣例がどのようなものを肌感覚で理解していることが重要だ。そうでなければ、「どこに落とし穴があるか」を想定し切れず、せっかく作った対策案も画餅となってしまうだろう。

いま、是々非々で求められる企業内の法務機能・内部監査機能の強化には、前述のことが十分に加味されている必要がある。また、社内不正等を暴くことが使命であるこの組織を社内に置くこと、そして、そこに極めて高い独自性を担保することの意味と価値に対する見識も問われている。経営陣にとっては、ともすれば己の首を締めることのように感じられるかもしれないが、これこそが事業継続性を保つ“最後の砦”ともなり得る。

さらに、極論すれば、企業はコンプライアンス遵守の精神を徹底するために「個人に責任を求める」という米国流を持ち込むことも、ひとつの手として真剣に検討することを厭うべきではないのかもしれない。それが結果的に企業と個人を守ることに繋がると考えられるからだ。

間近に迫るEU個人情報保護法(GDPR) 世界の個人情報の取り扱いに関する 動向には常に十分な警戒を

これまで、サービス開発と普及が先行していたIT・デジタル領域でも、法整備が急速に進んでいる。だが、その内容は各国によって様々であり、企業がすべてをフォローすることは現実的ではなさそう。

そんな中でも、いままさに企業が頭を悩ませているのは、2018年5月に施行されるEUの「GDPR(EU一般データ保護規則:General Data Protection Regulation)」だろう。

EU域内の個人情報を守るため、域外にそのデータを移転させること等について厳しい規制が設けられているこの法令は、内容に関する理解もさることながら、これまでのデータ処理のあり方を改めたり、システム自体を刷新したり、人員配置計画を改めて検討するなどの対応に迫られるとの懸念がなされている。

対応は極めて広範囲になると予想されるため、複数の担当部署を横断的に連携することや、それを機能させる指示系統の構築、コストやリソース等に関する不安の声は日増しに高まっている。

特に注目されるのは、「データ主体の同意」だろう。

通常、webサービス等を利用する際、サービス提供者は個人情報の入力を求めるものだ。利用者は入力後、その最後に、提供に同意する旨を示してデータを提供することでサービスが利用できるようになる。ここではサービスを利用する権利と個人情報の提供が“交



換条件”となるとの見方ができる。この点について、GDPRでは、より個人の任意性を重視した設計がなされるよう企業に求めている。

このことは、社内管理部門においても影響がある。たとえば、グローバルに支店や子会社を有する企業では、就労者の個人情報や人事考課の情報を越境管理・授受・閲覧していることだろう。これに対して、GDPR施行後は、EUに属する就労者の情報を日本本社から確認する場合、

GDPRと同等の法整備がなされていると認められた国にのみ与えられる「EU委員会からのお墨付き」、または、厳格なデータ取り扱いの条件を満たさなければならなくなる。

そこで目下最大の焦点となっているのは「日欧でデータ越境ができるよう『充分性の認定』がなされるかどうか」という問題だ。だが、実際のところGDPR施行開始日までにその合意を日本が得られるかどうかは不透明だ。

そこで、直近の課題としては、2018年5月のGDPR施行以降、第一線で活躍するビジネスパーソンが従来通りの業務を行うことで、これに抵触する危険性が挙げられる。たとえば、EU域内で開催された見本市で交換した名刺情報を日本に移転させる行為については、注意が必要だ。

ビジネス上の習慣である名刺交換は、無下には断れない行為だ。そのため、交換した事実をもって、「個人情報を渡すことに同意した」とみなすことは難しい。GDPR施行後は「主体者がそれを提供するリスクをきちんと認識して、任意性の高い状況の下、それが渡された」と認識されなければ、EU域外への個人情報の持ち出しは、充分性が認められた国以外には難しくなる。当然、その後の活動にも影響が懸念されよう。

GDPR実施に伴い、企業は「これまでの業務フローを見直し、それに応じた行動を取るように」と、これに携わる社員に対して周知徹底する新たな責務を負うようになった。

GDPRは、義務違反の類型によっては、最大で「企業の全世界年間

売上高の4%、または、2000万ユーロのいずれか高い方」と、高額な制裁金が“目玉”となっている。前述のようにモデルケースを示し、対処法を考える際には、自社内のビジネスとその業務内容を熟知した法務部門担当者の存在が不可欠だ。また、実務を担うビジネスパーソンにも法的知識が欠かせない。

現在、前回の米・大統領選において、SNSサービス企業が保有する個人情報、大学教授の手を経て英・調査会社の手に渡り、誠実ではない利用がなされたという問題が大きな波紋を呼んでいる。この件は主に米国内の問題と考えられがちだが、渡された情報の中にはEU市民が少なからずいたことや、調査会社がEU域内に属していることから欧州委員会も注目していると報じられている。

本件では、個人情報の取得は「診断アプリ」を経由して行われたと言う。この手法は当時、米国だけでなく日本を含む世界中で多く用いられていた。簡単に性格診断等が楽しめるとあって爆発的に広がったのだが、大多数のユーザーは、それによってどのようなデータが“対価”としてアプリ開発提供者側に渡るか、その後どのようなことが起こるのか、を知らないまま利用したと考えられる。

一連の騒動は今後、企業にとって他人事ではなくなるかもしれない。前述の手法で取得された個人情報のみならず、企業が保有する個人情報のすべてが、その主体者の明確な同意によって提供されたものなのか説明する責任が生じたり、場合によっては同意するか否かを再び確認する必要さえ出てくると予想されるからだ。そうした意味でも、本件は、データ活用と個人情報を扱う企業のリスク対策のあり方について、確実に後世に影響を及ぼす事案になると想像に難くない。

このような最新事例を得て、自社内ではどの程度の影響を受け、どのようなリスクが想定されるか、出来る限り速やかに検討しておくことこそ肝要だ。実効性の高いコンプライアンス・ワークフレームの構築は、自社のビジネスを安全に守りながら成長させる基盤となる。

グローバル化によってリスクも 拡大・細分化するサプライチェーン

生産・物流・販売を最適化させるために進化したサプライチェーンには、従来とは異なる視点のマネジメントが求められるようになってきた。たとえば、1990年代末以降にOECDが示した「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」に端を発する米国の「海外腐敗行為防止法 (FCPA: Foreign Corrupt Practices Act)」や、英国の「贈収賄防止法 (UKBA: Bribery Act 2010)」は、円滑なビジネスの推進に重きを置くために企業にとって“必要悪”とされてきた賄賂を徹底的に排除することを強く求めている。

また、2000年代以降、急速に拡大しているテロの脅威に対抗するため、各国当局と金融機関が一丸となって推進している「AM-L/CFT」にも、企業の協力がより強く求められることになりそうだ。特に、“古くて新しい犯罪”と言われる貿易ベースのマネーロンダリング(TBML)は、複雑化する国際物流の隙を突く犯罪として活発化しており、金融機関と当局の連携だけでは対応し切れない水準にまで達している。他方、これに協力することは企業にとってメリットになるとも考えられる。万が一、物流の過程で特定の物資がテロ集団の手に渡ってしまったり、それが露見したりすれば、レピュテーション・リスクを急激に高めてしまうことになる。そう考えたなら、協力が必ずしもコストとはならないはずだ。



こうした国際犯罪への対応に加え、近年、財務諸表には出てこない事柄に対するステークホルダーからの厳しい視線に配慮する企業が見られるようになった。

企業姿勢やその行動規範にインテグリティを求める機運はこれまではない概念だと言えよう。この背景には、2006年、国連で提唱された「サステナブル・ディベロップメント・ゴール(SDGs)」がある。これに沿って、世界に名だたる機関投資家たちがこぞってESG(Environment, Social, Governance)の要素を投資先選定に組み入れたことは、企業の経営戦略にも余波を広げている。

機関投資家の変化だけではない。先進各国の生活者の中には、人権尊重や環境保全、貧困撲滅を求める意識が高まっており、人身売買等に対する“拒絶反応”がより強くなってきている。

企業が直接関わっていなかったにせよ、もしサプライヤーのどこかが法的あるいは論理的、道義的問題があることに関与していたと知れば、真っ先に糾弾されるのは最終的に生活者が手にする製品やサービスそのものだ。

つまり、企業はすべてのステークホルダーから期待されている誠実さや公正さを裏切ることによってしっぺ返しを受けることを免れなくなっている、ということだ。

企業とその経営者は、ブランド価値の保持と中長期的な収益確保の観点からも、サプライチェーン全体を自社のブランドとして認

識するよう考えを改めなければならない。従来思考の「サプライヤー任せ」がリスクの温床になるとの危機意識を高めることの意義は大きい。

だが、その前段として、サプライヤーがどのような企業なのか、公開されている財務情報だけでなく、徹底したデュー・デリジェンスによる関係先や過去の出来事、経営者の素性調査等の確認(Know Your 3rd Party)を遂行することで、本当に自社にとって取引を行うにふさわしい相手であるかどうか、審査し続けることがリスクの根本排除に貢献するだろう。

従来型のリスクマネジメントでは対応し切れない新たなリスクにも目を向けよ ～コンダクト・リスクに向き合うには～

これまでに述べてきたような法令違反やルール違反、顧客への間接被害、そしてそれに端を発する多大な損失といったリスクは、ある意味「分かりやすいリスク」と言えよう。従来から指摘されていたウィークポイントを補うことや、諸外国の企業の取り組みを参考に対処法を練ることもできないわけではない。

だが、近年こうした事柄以外にも注意を払うべきリスクが指摘されている。従来のリスク感覚では対応しきれないそれを総称して「コンダクト・リスク」と言い表すことができるだろう。

たとえば、製造分野でも、もともと業界内で許容範囲とされていた「トクサイ」というルールを”悪用”して、何年にも渡って納品がなされていた事実が発覚し、バッシングと失望の声が広がっている。実際に強度や安全性に問題がなかったとしても、社会全体からは「不正」と見なされれば、それが全てなのだ。

特に、これまで築き上げた「誠実かつ高品質」という製造業のプライドを自ら傷つけるような事実は社会的にもインパクトが大きく、不審感に拍車をかける事態に繋がった。

このように、社会的規範や期待する公正さ、誠実さを裏切られたとき、ステークホルダーが企業に加える“制裁”は年々大きくなっていると感じられる。

その背景には、インターネットを通じて地域や人種、階級等を超えて個々がひとつになって強い発言力を形成できるようになったことが挙げられよう。当代を象徴するこの動きは、今後、ますます加速していくことになるはずだ。

埋火のようなリスクは、その存在自体が曖昧で不明瞭だ。何がきっかけで肥大化するか、推し量ることは難しい。企業は、社会全体が何に対してアンフェアさを感じるか常に配慮し、自他の一挙手一投足に注意を払うよりほかない。

その際、忘れてはならないのが、セーフとアウトの線引きが一定ではない、という事実だ。国や地域、習慣や文化性によっていちいち異なる“是認されるライン”を正しく見極めることが須要となる。たとえば、欧米諸国では社会的運動に発展している「Me Too運動」しかり、マイクロビーズ・プラスチック製品や砂糖に対する社会的反応しかり、国内外で大きく温度差があるテーマについては枚挙に暇がない。このような多様さを理解し、その基準に合わせて繊細に事を運ばなければ、市場から大きな洗礼を受けることは必至だ。

確かにコンダクト・リスクに向き合う難しさ自体は、日本企業だけが抱えるものではない。だが、我々は、海外展開という大きな勝負とこのリスクへの対処を同時に行わなければならないという難局を前にしている。これまでとの顕著な違いは「社会環境や文化、風俗に関して共通した意識を持つ市場ではない場でビジネスを行う」ということだ。まずはそのことを自覚し、現体制で「対応できるかどうか」を評価することが肝要だ。



構想に見合うだけの法務の知見とネットワークは整っているか？

このように、広範囲に拡大し、肥大化するリスクを無理に単純化すれば、そこにまた隙ができることはご想像の通りだ。また、すべての企業の内実が異なることと同様に、リスクと認定される事柄や数、種類がそれぞれ違うのは道理だ。汎用的な対応で収めてしまえば、実効性に欠くばかりか的外れになりかねない。

経営者は眼前にある複雑さを飲み込み、リスクを抽出し、体系的に把握したうえで、自社のビジネス視点で影響の大小を分類し、最大のリスクはなにか、解き明かしていく必要がある。リスクドライバーはなにか、再現性があるなら部分最適化して解決できるのか、それが明らかになるだけでも対策に割り当てるリソースを適切に配分し、他のリスクにも対処できるようになるだろう。

この時、最も重要なのは、企業トップが自社基準として行動規範

や企業ポリシーを定め、それを基準として行動することだ。実際のところ、日本企業の多くは、国内のコンプライアンス・ガバナンス体制が“十分すぎるほど”確立されているとの見方もある。だが、海外にひろがる子会社に対しては管理の甘さを指摘する声は非常に多い。海外の子会社や現地法人、場合によっては関係する協力会社に対して、考えを示すだけでは不十分だ。本社と同等の水準に達していない拠点には、より具体的な研修や就業規則等を通じて、コンプライアンス・ガバナンスを実践させるよう強力にグリップし続けることが必須となる。経営者は、このことが「本社の責任」であると理解しなければならない。

少なくとも、これまでに培われた商習慣を無思慮に「それが現地の習慣だから」と容認するようなことはあってはならないと心得られたい。

コンプライアンス・リスクの管理に関して、本社はもはや受け身ではいられない。なぜなら、徹底した全社的なコンプライアンス・ガバナンス体制の構築によるエンタープライズ・リスク・マネジメントこそが事業継続性を保ち、企業を未来に導くことに繋がるからだ。

世界市場は国内市場とはまったく異なるゲームのルールで成り立っており、さらに、そのルールは猛然としたスピードで細分化・複雑化している。これにパッチワーク的に対処して消耗戦を続けることは賢明ではない。

経営陣は一度、全体像を俯瞰するために立ち止まり、自社にとってのリスクがなんたるかを見定めることがなにより要諦となるだろう。

グローバル化は、経営者に“海図なき航海”を成功させるよう要求しているようなものだ。いくつも噴出する想定外の事柄に、迅速かつ緻密な差配をするよう突きつけている。これにどう対処し、自社を未来に繋げるか……経営者の胆力と先を見通す伶俐な判断力が試されている。

航海には羅針盤がなくては始まらない。この場合、他にもない自社の存在意義を明文化した企業ポリシーであり行動規範が、その役割を果たすことになるはずだ。

トムソン・ロイター・ジャパン株式会社

お問合せ

URL : tr-j.jp/otoiawase 電話 : 03-6743-6515