VUCA 時代に求められるコンプライアンス・リスク管理体制

～米国における直近の取組みを踏まえて～

2020 年 10 月 27 日
於；日比谷図書文化会館　監査懇話会監査セミナー
明治大学法学部教授　柿崎環

Ⅰ　はじめに

＊加速する VUCA 時代の特徴；不確実不連続な未来の要因

V；　Volatility 変動性；加速度的な時間の進行
U；　Uncertainty 不確実性；不連続な発展
C；　Complexity 複雑性；相互連関性にもつながる？
A；　Ambiguity 曖昧性；価値の多様化と評価軸の不在

時間軸；時間の流れる速さの加速（V）→　予測困難（U）
空間軸：変数の多様化と相互連関性（C）→　価値の多様化と評価軸の不在（A）
↓
VUCA 時代に求められる企業のコンプライアンス・リスク管理体制とは？

＊本セミナーでは、米国で直近に公表されたコンプライアンス・リスク管理体制整備に向けた幾つかのガイダンスを参照し、日本の将来的な方向性を示唆する経済産業省からの「ガバナンス・イノベーション報告書」を踏まえて、今後の企業のコンプライアンス・リスク管理体制整備に向けた示唆を提供したい。

Ⅱ　米国のコンプライアンス・プログラムの展開

1　2020 年 6 月米国司法省公表の「企業コンプライアンス・プログラムの評価」

＊ 2020 年 6 月米国司法省（以下 DOJ という）から「企業コンプライアンス・プログラム（以下、CP という）の評価」の改訂が公表　→　企業に対して連邦法違反に基づく刑事訴追を行う際に、企業の CP を評価するための判断項目を掲載。

＊連邦法違反を犯した企業に対する刑事裁判では、連邦量刑ガイドラインに従って、企業が備える CP の内容や程度が考慮されて量刑が決定され、有効な CP と評価された場合には量刑は減軽される。また、刑事訴追の場面でも、DOJ は、有罪答弁合意、訴追延期合意や訴

追免除合意など多彩な法運用の手法を有しており、犯罪時における企業の CP の内容や程度を踏まえて訴追対応
を判断する。今回の改訂版は、これまで以上に企業の CP を実効的に機能させるため、2019 年版により具体的な評価要素を追加→単なるペーパー・コンプライアンスの整備では無意味であることを改めて企業に迫った。

2　実効的な CP と評価されるための要素

（1）適切に設計された CP の存在

①「リスク評価の設計」・・・リスク管理プロセスの在り方、リスクの程度に応じたリソースの分配、不祥事事例からの教訓を反映した CP の設計等

②「方針と手続」・・・特定されたリスクの低減のために指針・手続策定、その継続的な見直し、手続の網羅性、全ての従業員や関連当事者に対する指針・手続の利用を確保、および組織全体に指針・手続を浸透させる責任者等の対応

③「研修とコミュニケーション」・・・リスクベースの研修の実施（リスク発生の高低に対応した研修が行われているか、研修の内容や実効性についても、過去事例の教訓を踏まえた研修内容であるか)。また従業員に対する研修効果の測定の実施、社内で発生した不正事実を従業員へ周知。

④「匿名による通報体制の整備と調査手続」・・・匿名による通報体制、実際に利用可能な通報窓口、報復行為のおそれのない職場環境の確保等を従業員の目線でテストするなど、現実に機能する内部通報体制の整備、通報後の調査方法や調査範囲の適切さ、調査結果に対する迅速なフィードバック、コンプライアンス体制の問題点について定期的な分析等。

⑤「第三者マネジメント」・・・委託先等に対するリスクベースのデュー・ディリジェンス(以下、DD という)の実施において、事業リスクの特定のために、特定の委託先を必要とするビジネス上の合理性の検証をはじめ、その関係性に対する継続的な監視を可能とする手続の整備、委託先等の DD により特定されたレッドフラッグの分析、DD により契約終了した委託先と後日、再契約等がなされていないか等の追跡調査の実施。

⑥「M&A」に関する CP・・・M&A の事前 DD による不正リスクの特定、M&A 過程での買収対象企業へのコンプライアンス機能の導入、また M&A 後の不正リスク調査や監査等。

（２）CP を実効的に機能させる十分なリソース（予算・人員）と権限付与の確保

①「上級及び中間管理職の関わり」・・・組織のリーダーがコンプライアンス指針・手続の策定を超えて、コンプライアンス文化の醸成に取り組んでいるか。経営トップが、直接、コンプライアンスを促進し、不正リスクやコンプライアンス阻害要因の調査、および再発防止のために具体的な行動をとったか、中間管理職も含め上級役員らが、ビジネスとコンプライアンスが相反する場面でどのように関与したか、取締役会によるコンプライアンス専門家の活用、独立取締役のみによる会合での CP の検討等、取締役会による監督の在り方。

②「自律性とリソース」・・・CP の監視を実効的に行うためのコンプライアンス部門の人員や予算の確保、コンプライアンス部門長の組織上の地位、その報告ライン、その独立性と権限等。コンプライアンス部門スタッフの経験・資格・研修機会の付与、コンプライアンス管理責任者に対する実効的な監視のためのデータ・アクセス権の保障、コンプライアンス機能がアウトソースされている場合、その監視体制の在り方等。

③「インセンティブと懲戒」・・・コンプライアンス行動基準を人事や賞与の評価に組入れるインセンティブ。コンプライアンス違反に対する懲戒処分。これらいわゆる「アメとムチ」の対応が明確な社内規程に基づき、組織全体の構成員に対して、公正かつ継続的に首尾一貫した適用がなされているか。

（３）犯罪発生時のみならず訴追判断時における実効的な CP

①「継続的な改善、定期的テストやレビュー」・・・企業環境の変化に則してリスク領域を見直すため、定期的な CP に対するテストとレビューが行われているか（内部監査が実施した監査領域、実施状況、監査発見事項の報告等を評価）コンプライアンス・カルチャーの評価における、上級および中間管理職のコンプライアンスへの関与について従業員の目線による情報収集を重視。

②「不正調査」・・・不正に対するタイムリーで一貫した調査のためのリソースの確保と文書管理体制、社内規程や再発防止策の確立、不正調査の範囲、調査者の適格性、さらに調査が不正の根本原因やコンプライアンスの脆弱性等を特定するために活用され、調査の発見事項に対するフィードバックがなされているか等。

③「不正行為の根本原因の分析と再発防止策の策定」・・・発生した不正の状況を把握したうえで、過去事例を踏まえその根本原因に遡った分析、その分析結果を踏まえ、適時かつ適切な是正措置の実施。

→　今後、グローバル展開する日本の企業は、DOJ の苛烈な法執行を免れるためには、適切な CP の設計だけではなく、実際に CP を運用する人員や予算の確保に加え、コンプライアンス部門に実効的な権限を付与し、企業リスクの変化に焦点を当てたリスク評価を行い、たとえ不正を発見できなかった場合でも、その根本原因の解明と再発防止策の追求を実施する CP の整備・運用状況を DOJ に示すことができる準備が必要。

III　FCPA（Foreign Corrupt Practices Act）リソースガイド

1　2020 年 7 月 DOJ と SEC による「FCPA に対するリソースガイド」の第 2 版公表

＊第 1 版は 2012 年に公表。第 2 版は、新境地を開く提言をしているわけではないが、最新判例の動向も踏まえ、具体的な例を多用し、実務的にわかりやすい説明となるように工夫されている。→　ただし、重複部分も多く、大部である（86 頁の内容と 400 の巻末注がある）。本セミナーでは、DOJ と SEC の個別の法執行指針と、両者が共通に企業の CP を評価する項目を検討する。

（1）DOJ のガイドライン

＊DOJ が訴追の有無を判断する際に依拠する原則・指針

a.　連邦訴追原則（Principles of Federal Prosecution）

；対個人（Justice Manual 9-28.000）

➢　連邦犯罪に対する訴追の有無、減免措置、司法取引を判断する際の考慮事由

① 訴追によって得られる連邦上の利益の不存在

② 他の裁判管轄における訴追

③ 適切な刑事訴追以外の対応

→　訴追は見送られる

＊なお、①を判断する際には、犯罪の悪質性、訴追がもたらす抑止効、行為者の非難可能性、犯罪歴、行為者の調査協力の程度が考慮される。

➢有罪答弁合意（plea agreement）の考慮事由

→　犯罪行為の重大性、行為者の調査協力の程度、事案解決の迅速な処理の望ましさ、公判維持コスト

b.　連邦訴追原則（Principles of Federal Prosecution of Business Organizations）

；対企業（Justice Manual 9-28.000）

→　企業の連邦犯罪に対する訴追指針および訴追以外の方法、訴追延期合意、訴追免除合意等に関するガイダンスを提供。

＜DOJ の訴追判断時の考慮事項＞

①一般公衆への被害のリスクを含めた犯罪の性質や重大性
②当該犯罪が企業内に蔓延する程度（経営層による違法行為の共謀、黙認行為を含む）
③当該企業に類似の不正行為（刑事・民事・行政処分等を含む）が過去にあったか
④政府の調査への協力態度（委託先による潜在的な違法行為に関するものも含む）
⑤企業による違法行為の適時かつ任意の開示
⑥企業による是正措置（適切で効果的なコンプライアンス・プログラムの整備、既存プログラムの改善、責任を負う経営管理者の解任、違法行為者に対する懲戒・解雇、補償金支払いの取組みを含む）
⑦訴追がもたらす付随的影響の程度（株主、年金基金、従業員等に対する被害を含む）
⑧民事または行政措置による是正措置の妥当性
⑨企業不祥事に対する責任を負う個人に対する訴追が適切であったか

➢ FCPA 企業法執行指針（ FCPA Corporate Enforcement Policy）

＊この原則も Justice Manual に含まれ、以下の要素が認められ、状況のさらなる悪化がない場合、刑事訴追において軽減措置がとられる可能性がある。
①企業が任意に自ら不正を開示したか
②徹底した調査協力があったか
③適時・適切な是正措置が行われたか
→　但し、さらに状況を悪化させる要因があれば、訴追軽減の可能性は低い。状況悪化の要因には、経営陣が不正に関与した場合、不正により企業が多大な利益を得ている場合、および再犯の場合などである。

・状況を悪化させる要因がなく、①②③が認められた場合、連邦量刑ガイドラインが示す罰金額の 50％の軽減。①の自発的な開示がなくとも、②③があれば、25％の軽減が認められる。ただし、それらの場合でも、得た利益の掃き出し・財産没収等は求められる。→この CEP は、DOJ にのみ適用され、SEC のエンフォースメントには適用されない。

（2）SEC のガイドライン

＊SEC が調査開始またはエンフォースメントに至る判断要素とは

（SEC「法執行マニュアル(Enforcement Manual)」

➢ SEC による調査開始のための端緒（内部告発、他の案件での調査等）

＜考慮事項＞　法令等違反の可能性、その程度、規模の重大性、被害者集団が社会的弱者か、違反行為の継続性、一定の期間での実効的な調査可能性、他の規制当局による解決可能性、当該事案が他の経済活動に広くかかわりがあるか、常習性、調査を契機とした SEC の不案内領域への展開可能性。

➢ 企業の協力を評価するための SEC フレームワーク

→　2001 年に公表された協力評価フレームワーク（一般には「Seaboard Report」と呼ばれる）を維持。以下の 4 項目を重視。

① 不正行為の発見前に自主的監視体制（self-policing）が整備されていたか（効果的なコンプライアンス手続と経営陣の適切な関与の確立を含む）。

② 不正行為発見時の自主的な報告（不正行為の内容、範囲、原因、影響の調査を通じた行動も含む）、また、迅速かつ完全に、効果的な方法で、不正行為を公衆、規制当局、自主規制機関へ開示したか。

③ 是正措置。違反者の解雇、または適切な懲戒、不正の再発を防止するための内部統制および手続の修正と改善、適切な補償。

④ 法執行を行う当局への協力、違反および企業の是正措置に関するすべての情報を SEC に提供したか。

➢ 個人の調査協力を評価する SEC のフレームワーク

＊2010 年に SEC は、「個人向け調査協力プログラム」を公表

＜個人に対する SEC の起訴判断について考慮事由＞

① SEC による調査または関連する法執行において、個人の協力の貢献度

その評価要素・・・調査協力の価値や適時性、最初に報告したものか、調査がその個人の情報に基づいて開始されたか、調査協力の誠実さ、当該協力による調査期間や費用の節約の実現、

② 個人の協力した事柄の重要性

③ 協力した個人が関わった不正行為の責任の確保における社会的利益（不正行為の深刻さ、個人の非難可能性、被害を回復するための個人の取組みなどを考慮）

④ 協力した個人のもつ資質等に照らして、起訴に対する恩恵を与えることが適切か

2　DOJ と SEC の共通のコンプライアンス・プログラムの評価項目

＊20 年版リソースガイドでは、DOJ と SEC の CP の評価は、定められた要件に基づくものではなく、概ね①CP の適切な設計、②CP の誠実な適用（運用に対する予算と実行権限の付与)、③CP の実際上の機能、という 3 点の質問から行うことを改めて確認。

＜DOJ と SEC がともに FCPA に対する効果的なコンプライアンス・プログラムの特徴として掲げる要素

① 上級経営者の関与と腐敗行為に対する明確な指針の策定

➢ 会社全体の組織文化を定める取締役会および上級経営管理者から率先垂範されたコンプライアンス体制の存在。上級経営層が、明確にこの会社の基準を策定し、曖昧な方法でなく、これらを中間管理層や従業員に伝達し、公正に厳守させ、組織全体に普及させているかを評価する。→コンプライアンス文化に対する経営トップの関与度を評価

② 行動準則、法令遵守指針と手続き

➢ 企業の行動準則は、CP 整備の拠り所となるため、明確かつ簡潔、すべての従業員および一定の企業関係者にもアクセス可能であるか（たとえば、海外子会社の従業員が母国語で理解できるか)、行動準則を定期的に見直し更新しているかを評価

➢ 社内にコンプライアンス責任に関する規定、詳細な内部統制、監査活動、文書管理指針、懲戒処分等に関する指針と手続きがあるか。（ただし、会社の規模、事業内容、事業リスクによって要請される指針・手続きは異なる）

➢ 企業のビジネスモデルに対する深い理解（製品サービス、取引先、顧客、政府との関係、産業および地勢的リスク）に基づく行動準則・指針の策定。→外国政府との取引内容と範囲（外国公務員への支払い、仲介人の利用、贈与、旅行等の費用、慈善および政治的寄付、取引を円滑化するための費用など）に対する理解を含む。

③ 監督、自律性、およびリソース

➢ 企業内の特定の上級経営管理者に CP 監督・整備の責任を割り当てているか → 権限を与えられた経営管理者は、CP が実効的に機能するための予算や人員を確保しているか。

➢ 権限を与えられた経営管理者は、組織の統治機関（取締役会等）に直接アクセスする権限があるか（自律的権限の確保）

➢ 実際に、企業の規模、産業・地勢的な広がり、ビジネスリスクに応じた、CP の整備に適切な人員と予算を当てているか

④ リスク評価

➢ リスク評価は、強力な CP に改善するための基礎として DOJ と SEC が考慮するもうひとつの視点である。(低リスク領域に過大なリソースを当てることで高リスク領域の不正発見ができず、委託先リスクの高低を評価せず、同一の DD を実施するなどは、有効な CP とは評価できない。) DOJ と SEC は、高リスク領域にリソースを割いて、低リスク領域での違反を防げなかったとしても、総合的にリスクベースの CP を整備している企業には、訴追判断時に恩恵を与える用意がある。

➢ 企業の FCPA 違反リスクが大きくなった場合に、コンプライアンス手続（DD や内部監査）の整備の拡充を検討しているか（状況に応じた適切な DD において考慮される項目には、国、産業、ビジネス機会、潜在的な取引先、政府との関係、政府による規制と監督の程度、取引関係の顧客等への影響等が含まれる)。DOJ と SEC は、企業が直面したリスクにどの程度、取り組んでいるかを考慮する。

⑤ 研修と継続的な助言

➢ コンプライアンス指針は、会社全体を通して実効的に伝達されているか。

→ 定期的な研修や確認を通じて、取締役、役員、従業員、さらに一定の取引先等に対しても、関連する指針と手続きを周知させる取組みを行っているかを評価する。(ex. 大規模会社ではウエブと対面を組み合わせた研修、営業担当と会計担当では異なるタイプの研修が望ましい)

➢ 研修プログラムに加えて、企業のエシックス及び CP 遵守の指針と助言（緊急事態対応を含む）を与える適切な方法の整備の程度を評価する。

⑥ アメとムチの手法

➢ 設計・整備された CP のエンフォースメントが確保されているか。そのための明確な懲戒手続きの存在、迅速な適用、違反行為に釣り合った処分の実施を評価する。(非倫理的または違法行為に対する迅速・確実な懲戒処分の社内公表は、効果的な違法行為の抑止効を発揮する。)

➢ 他方、コンプライアンス行動を確保するために積極的なインセンティブの付与があるか。インセンティブ付与には、多様な方法(ex.人事評価、昇進、企業の CP 向上に対する褒賞）がある。

➢ 規律とインセンティブが公平かつ継続的に組織全体に適用されているか。

⑦ 第三者 DD と贈収賄

➢ 国際的取引におけるエージェント、コンサルタント、販売店などの委託

先は、外国公務員に対する贈収賄行為のリスクが高い。事業の種類、国、取引の規模や内容、委託先との経緯等によって判断されるリスクベースの DD が以下の指針に基づき実施されているかを評価する。

1） リスクベースの DD の一部として委託先の適性や関わりあいを理解しているか（評判や、外国公務員との関係の有無）。→調査の範囲を、レッドフラグが表面化した場合に拡張しているか。

2） 企業は、当該委託先を利用するビジネス上の合理性（その役割や必要性、契約期間、採用時期等）を理解しているか。さらに、委託先が実際に報酬に見合った業務を行っているかを確認すべき。

3） 企業は、委託先との関係性について継続的な監視を行うべき。必要な場合は、定期的に DD をアップデートし、監査を実施し、定期的な研修を提供し、委託先に年に一度、コンプライアンス認証を求めるべき。

➢ 企業が、CP およびその倫理的かつ適法なビジネスへのコミットを委託先に周知させ、必要であれば認証を得ているかを評価する。

⑦ 守秘義務が確保された報告体制と内部調査

➢ 組織体の従業員等が、不正、その疑惑、企業指針への違反を、報復の恐れなしに信頼できる方法（匿名の通報窓口の整備など）で報告するメカニズムがあるか。

➢ 報復等の申立てがあれば、その申立事項および会社の対応（是正措置等）を調査するために、効率的で、信頼できる、予算措置を講じた手続きの整備がなされているか。また、通報された違法行為や調査結果から教訓を得て、内部統制や CP を改善し、申立事項等にフォーカスした研修を実施しているか。

⑧ 継続的な改善；テストとレビュー

➢ 企業のビジネス、その環境、顧客、法令、および業界基準等の継続的な変化に対応し、CP が陳腐化しないように継続的に改善しているか。

➢ 持続可能な CP を維持する十分な取組みがある場合には、問題があとで発見されたときでも、SEC は恩恵を与える用意がある。同様に、DOJ も問題発生前に十分に予防的な評価活動のある場合には、連邦量刑ガイドラインに従って量刑軽減を図ることができる。

⑨ M&A の前後での DD と統合化

➢ M&A 前に適切な FCPA に関する DD を行っているか。（行っていれば、贈収賄コストの交渉も含め買収対象の価値を企業はより正確に評価できる）。

➢ M&A 後は、買収会社が、速やかに買収対象会社にコンプライアンス・プログラムの適用を含め内部統制に組み込んでいるか（新しい従業員の教育、委託先の再評価等）を評価する。

⑩ 不正行為の調査、分析、是正措置

➢ 企業、従業員、委託先等による不正の疑いのある行為等を、タイムリーかつ徹底的な調査がなされ、それが可能な予算措置が講じられているか。調査のために、企業の対応（懲戒処分や是正措置を含む）を文書化する仕組みが確立されているか。

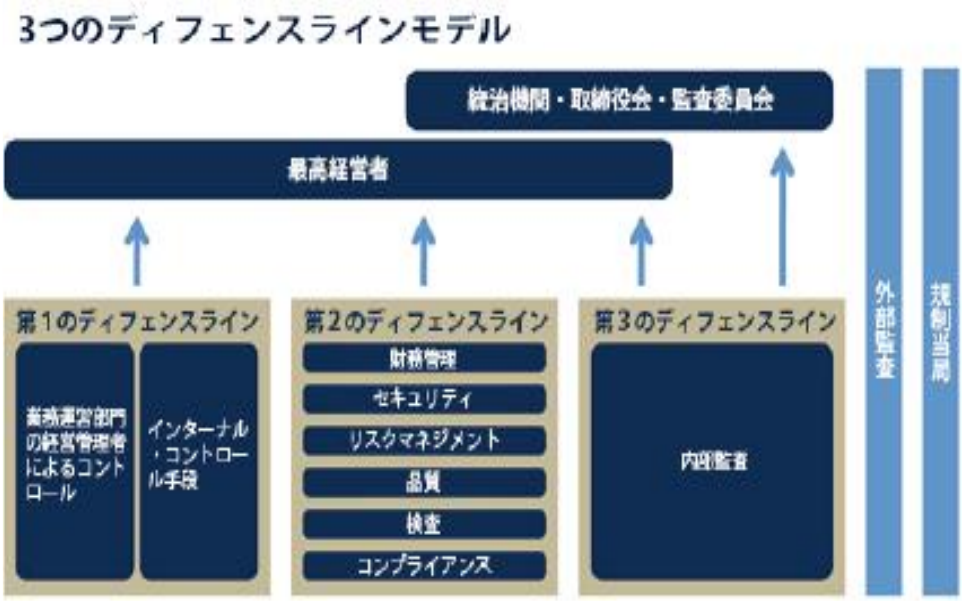
➢ 不正から得られた教訓を既存の指針、訓練、統制活動に組み入れているか。不正行為の根本原因を分析し、適切かつ適時に対処しているか。

Ⅳ IIA の改訂された 3 ラインモデル

＊2020 年 7 月、内部監査人協会（IIA）から、3 ラインディフェンスモデルの改訂版として「IIA の 3 ラインモデル― 3 つのディフェンスラインの改訂」が公表。

1 3 ラインディフェンスモデルの誕生の経緯と概要

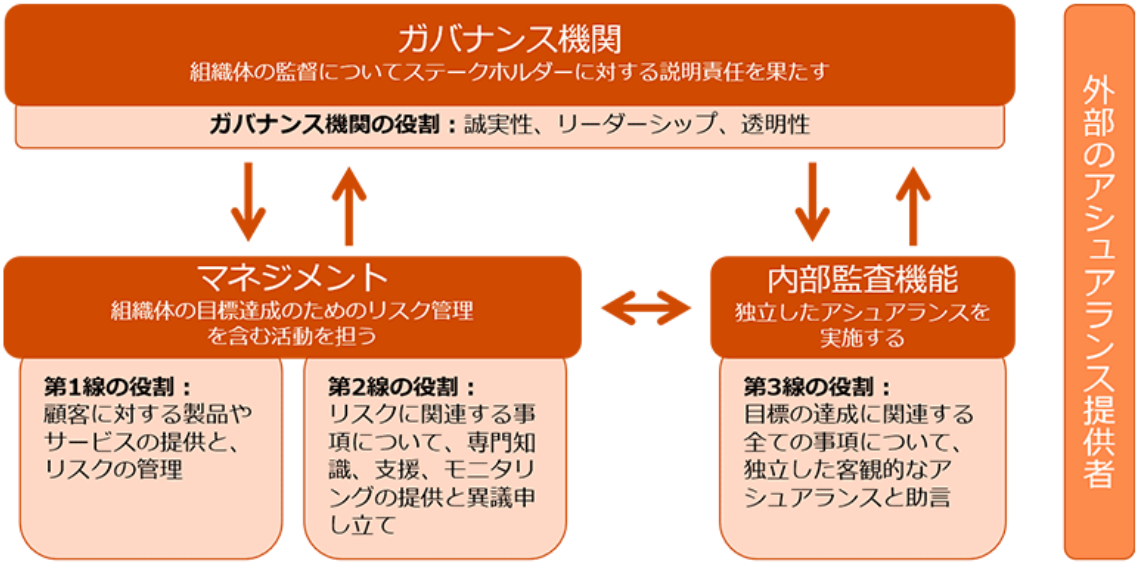
＊従来は、現場でのリスク管理を第 1 ラインとして、これをモニタリングする第 2 ラインの内部監査を合わせた 2 線型モデルが一般的 → But 金融危機が企業のリスクマネジメントの脆弱性を露呈 → 第 1 ラインが担っていた、現場の業務の中で行われるリスク管理に対して、より専門的な立場から、指導や支援を担う間接管理部門として新たな第 2 ラインが追加。→ 内部監査は第 3 ラインとして、独立した立場から第 1 ラインと第 2 ラインのリスク管理に対するアシュアランスを提供する役割へ→3 ラインディフェンスモデルに発展。



2　改訂版「3 ラインモデル」

＊VUCA 時代の要請に応える企業の強力なガバナンスとリスクマネジメントを実現する手段の一つとして注目

図表1：IIAの3つのラインモデル概観



「IIAの3ラインモデル―3つのディフェンスラインの改訂」（『月刊監査研究2020.8（No.561）』）P.38の内容をもとにPwCあらた有限責任法人が作成

＜ 改訂された 3 ラインモデルの従来からの変更点と特徴＞

① 改訂版から「ディフェンス」の文字が消滅　→　改訂版は、不正リスク発見や企業価値の保全といった「守りのモデル」だけを目指すものではないという意味。
☞「攻め」と「守り」の両サイドから、企業の目標達成と新しい価値の創造への貢献に焦点。

② 改訂版のモデル・・・第 1 と第 2 のライン双方の経営管理者から、取締役会へ直接の報告経路が追加。
Cf.　従来のモデル・・・取締役会に対する直接の報告経路の明記は、第 3 のディフェンスラインである内部監査のみ。
→　取締役会が、企業のビジョンに基づきその方向性を定め、目標の達成に向けた経営戦略を立てるには、第 1 ラインと第 2 ラインの経営管理者によるリスク情報を踏まえた共同の戦略策定が有効。　☞「攻めのモデル」にフォーカスした変更。

③ 第 1 および第 2 ラインの経営管理者と第 3 ラインの内部監査の連携が強調。

Cf.　従来、第 3 ラインである内部監査は、現在または最近、責任を負った業務にはアシュアランスの提供禁止。内部監査の業務執行兼務を禁止　→　第 1 および第 2 ラインの経営管理者からの独立性が確保。

＊新モデルでは、「ディフェンス」の機能だけに注目するものではないため、第 3 ラインは、第 1 および第 2 ラインとの連携をより重視する必要が生じた。すなわち、内部監査が、時々刻々変化する企業環境を踏まえ、企業の戦略的および業務運営上のニーズと常に整合的であるか否かを確認するため第 1 および第 2 ラインとの定期的な交流の必要性を強調。

↓

監査部門に期待される役割の変化

Ⅴ　日本の CP・リスク管理体制を考える上での新たな視点と示唆

1　「GOVERNANCE　INNOVATION：Sociaty5.0[1]の実現に向けた法とアーキテクチャのリ・デザイン」報告書の公表

＊2020 年 7 月　経済産業省「Sociaty5.0 における新たなガバナンスモデル検討会」から「GOVERNANCE　INNOVATION：Sociaty5.0 の実現に向けた法とアーキテクチャのリ・デザイン」報告書（以下、ガバナンス・イノベーション報告書という）が公表[2]

（1）　報告書の背景と経緯

Sociaty4.0（情報化社会）・・・フィジカル空間とサイバー空間は、人間とコンピューターを媒介として接続

↓

Sociaty5.0　・・・フィジカル空間とサイバー空間が高度に融合する世界。フィジカル空間におけるモノとネットワークの接続技術である IoT の推進→フィジカルの膨大なデータ（ビッグ・データ）が人を介さずにサイバー空間に蓄積→AI がビ

---

[1] 狩猟社会は Sociaty1.0、農耕社会は Sociaty2.0、工業社会は Sociaty3.0、情報社会は Sociaty4.0 と位置づけられる。

[2] 経済産業省ウエッブサイト（https://www.meti.go.jp/press/2020/07/20200713001/20200713001-1.pdf）「羽深宏樹・佐藤円香「Sociaty5.0 の実現に向けた監査の役割」～経済産業省「ガバナンス・イノベーション報告書が示すゴールベースのコンプライアンスに向けて～」月刊監査研究 562 号（2020 年 9 月号）を参照。

ック・データを自動的に解析、人間に代わって判断　→　フィジカル空間における人間の行動・機械の動作に直接影響を与える状況へ。

↓

＜課題＞

① 従来型のガバナンスモデルではイノベーションのスピードに追い付けない
② 法がイノベーションのもたらすリスクをコントロールできない
③ 法がイノベーションの発展を阻害する可能性

↓

G20 首脳宣言（2019 年大阪開催）；革新的、アジャイル、柔軟で、デジタル時代に適応した規制に関する効果的な政策および規制の good practice の共有が参加国により支持　＋　G20 貿易・デジタル経済大臣会合の閣僚宣言；「ガバナンス・イノベーション」（イノベーションを促進する政策遂行とイノベーションに対する障害の除去を目指す）

↓

我が国では、2019 年 6 月に経済産業省が「新たなガバナンスモデル検討会」（法律、経済、テクノロジー、ビジネス、監査の専門家がメンバー）を立ち上げ、Sociaty 5.0 を実現するためのガバナンスモデルを検討→　2019 年 12 月取りまとめ 2020 年 1 月に「ガバナンス・イノベーション報告書」案が公表　→　その後パブコメを経て 2020 年 7 月に最終報告書が公表

（2） イノベーション報告書の主要なメッセージ

＊ Sociaty5.0 の実現に向けて

従来型モデル；国がルール設計から監督と執行までを管理

↓

新たなモデル；企業がルール設計とモニタリング、エンフォースメントの中心的な担い手へ

（3） ガバナンス・イノベーション報告書の概要

1）ガバナンス・イノベーションが目指すゴール

① Governance for Innovation
ガバナンスシステムが、イノベーション（デジタル技術の社会実装や革新的サービスの創出など）を促進する。

② Governance of Innovation
ガバナンスシステムが、イノベーションのもたらすリスクを適切にコントロールし、社会の基本的価値（生命財産・人権、民主主知、公正競争等）を従来以上に確保する。

③ Governance by Innovation

ガバナンスシステム自体が、革新的技術による効果的かつ効率的なガバナンスを達成する。

2）法規制中心のガバナンスモデルの限界

＊従来型のガバナンスモデルではなぜ対応できないか？

↓

デジタル化によってもたらされるサイバー空間の「アーキテクチャ」による影響の拡大が問題の核心[3]

↓

サイバー空間のアーキテクチャが、フィジカル空間のアーキテクチャと連結し、社会への影響力を拡大

a. ルール形成に関する課題
従来型ガバナンスモデル・・・事前に国が「あるべきルール」を特定 → But サイバー空間とつながる社会では、複雑さと変化の速さから、具体的な行為義務を定めることが困難。定めてもすぐに時代遅れになる。

b. モニタリングに関する課題
従来型ガバナンスモデル・・・規制当局による年次のモニタリングが想定。→ But サイバー空間で生じるリスクを特定するにはリアルタイムデータによるモニタリングを行う方が、効率的かつ実効的。

c. エンフォースメントに関する課題
従来型ガバナンスモデル・・・あらゆる行為の背後には個人または法人の自律的決定が介在→問題が発生すれば、個人または法人に帰責。→ But AI 等による自律的な判断によって問題発生したときに、どの個人または法人に帰責性があるか明確でない。

d. 法適用の地理的範囲に関する課題
従来型ガバナンスモデル･･･ある国で法益侵害を行う者に対しては、当該国家の法を適用・執行することで領域内の法益を確保。→ But 国境を越えて繋がるサイバー空間に繋がる社会では、一国の法規制と

[3] フィジカル空間における人間の行動や判断は物理法則や脳の認知能力・情報処理速度といった自然界の条件に制約 ⇔ サイバー空間では個人がどのような情報に触れ、選択できるかはサイバー空間のアーキテクチャのデザインに依存。ゆえに複雑な階層ネットワークからなりたっているサイバー空間のアーキテクチャは、変化の速度が速く外部から捉えづらく、国境を越えて繋がっている。

エンフォースメントでは、自国民の利益の確保困難

⇩

こうした課題を克服するためにガバナンスモデルの革新（ガバナンス・イノベーション）が必要！

（ガバナンス・イノベーション報告書５頁から）

３）新たなガバナンスモデルにおける企業の役割

＊ルール形成、モニタリング、エンフォースメントの各ガバナンス・プロセスにおいて、サイバー空間とフィジカル空間を融合したアーキテクチャを設計・運用している企業や、これらを利用するコミュニティ・個人によるガバナンスへの積極的な関与の確保が重要。

a.　ルール形成

➢　既存のビジネスモデルに基づく特定の業態に対する行為規制を課す、いわゆる「業法」設定が有効でなくなる　→　特定のリスクに対して達成されるべき法目的（ゴール）を規定することを原則とする　☞　「ゴールベースの法規制」

➢　法目的をいかに達成するかは各企業の自主的取組みに委ねられるが、法目的を達成するための技術・プロセスは、各企業が根本的に分析し、既存のコンプ

ライアンス手法をデジタル化するのではく、最適なアーキテクチャを有するシステムを設計することが重要　→ その上で、類型的に高リスクの点、経済的価値とは独立して保護されるべき価値についてはガイドライン等が策定されるべき。→ こうしたガイドラインの策定等を通じたルール形成に対する積極的な参加が期待。

b. コンプライアンスとモニタリング

➢　企業は、実際にどのようなアーキテクチャにより法目的を達成しているか、リスクの把握・評価、コントロールのあり方について、ステークホルダーに説明を行い、対話を通じて継続的にフィードバックを得ることが重要（コンプライアンス・アンド・エクスプレイン）→ 従来型のコンプライアンスとは異なるレベルで、ステークホルダーとの協創を前提とした ERM の必要性。

➢　コンプライアンス・アンド・エクスプレインの内容の信頼性を確保するための何らかの保証（アシュアランス）のあり方は、ガバナンスにとっての重要な課題。

➢　コンプライアンス確保のための中核的機能であるモニタリング　・・・リアルタイムデータ収集に基づく AI 分析等により実効的で効率的なリスクコントロールが可能となるよう検討。

➢　企業自らが設計・運用するアーキテクチャやゴールの達成状況に対するステークホルダーによるモニタシング→今後のルール改定やシステム改善につながる定期的なモニタリング・レビューの重要性。

c. エンフォースメント

➢　変化の迅速化、複雑性、外部からの把握困難性を伴うサイバー空間とつながる社会では、事故調査やエンフォースメントも企業による主体的協力が不可欠（AI 等が組み込まれた複雑なシステムの事故は、規制当局のみで原因究明し改善することは困難）。

↓

➢　企業には、事故や不正が発覚した場合　① 自主的に規制当局に報告し、②原因究明に協力し、③不正・事故の改善措置を図ることが要請→　そのためのインセンティブの付与が可能となる制度設計が必要。

↓

➢　企業が事前に十分な予防措置を講じ、事故発生時には、当局に速やかに報告・調査協力し、必要な場合には、製品及び開発体制の改善を約束することで、

関係者及び企業が刑事制裁等を免れることができる訴追延期合意制度（DPA；Deferred　Prosecution Agreement）の導入も検討に値する。民事責任については保険制度の整備により AI システムのリスクを社会全体で負担。

（4） 新たなガバナンスモデルにおける監査部門の役割

1）　アーキテクチャ設計段階におけるコンプライアンス評価

➢　単に「法令を遵守しているか」を評価するのではなく、「アーキテクチャやコンプライアンス体制が、法目的を達成することが可能か」を評価する。

2）　「コンプライアンス・アンド・エクスプレイン」の充実

➢　ゴールベース規制の下では、複雑なアーキテクチャによって具体的どのように法目的をコンプライしているかの説明が重要　→ 複雑に絡みあう評価項目・データを整理して、システムやサービス全体として必要なガールが達成されたかを評価　＋　これらにより得られた視座を積極的に外部に発信してステークホルダーからの信頼を高める→法規制やガイドライン等の見直しにつなげていくようにより動的な役割へと変化することが期待。

3）　リアルタイムモニタリングの確保

➢　リアルタイムデータの活用による、より効率的かつ精緻なモニタリングを実施　＋　リスク状況やゴールの達成状況を随時判断することでゴールを達成するための手段を柔軟に選択可能に　→　コンプライアンスを確保しつつ持続的なイノベーションの実現へ。

4）　エンフォースメントへの協力

➢　今後の企業責任の根拠；　①法益侵害を防ぐために必要な事前措置、②法益侵害が生じた際には、原因究明や改善措置を通じて、将来的な類似の事故・不正発生の防止に協力したか。

↓

＊ 監査部門による日常的なリスク評価、モニタリング体制は、事前の予防措置の観点、法益侵害発生時の原因究明の観点からもさらに重要に。

2　まとめにかえて

・米国の DOJ および SEC ともに、エンフォースメントにおいて考慮する事項は、以下の 3 視点に集約→　①任意の自主的開示、②徹底した調査協力、③適時かつ適切な是正措置の実施

・米国の直近における CP の整備指針では、上記のエンフォースメントに対処できるコンプライアンス体制の整備にリスクマネジメントの視点が明確に追加　→　企業社会の変化に即応できるコンプライアンス体制の整備、リスク変化のタイムリーな把握と分析、不正の兆候にも迅速に対応するモニタリング体制、自主的な是正措置と原因究明の成果をコンプライアンス体制の見直しへフィードバック等。

・コンプライアンス体制の整備をリスクマネジメントの視点から対処する場合に、監査部門に求められる役割の変化　→　3 ラインモデル改訂の含意

・グローバルに進行する Sociaty5.0 に企業が対処すべき方向性　→　エンフォースメント在り方の変化（訴追延期合意等の導入）に対応するべく、リスクマネジメントの視点からのフォーワードルッキングなコンプラアンス体制の整備　→　VUCA 時代の企業の取締役会は、ビジネス環境の変化に即応し、リスクをビジネス・チャンスに変える経営戦略を評価し、迅速な対処を促し、タイムリーな是正措置の実施に対する監督ができるかが問われる。