

## グローバル企業のリスク管理

# 日本企業が直面するグローバル・コンプライアンス上の課題

リスク管理戦略センター長 おおやま つよし 大山 剛

### コンプライアンス・リスク隆盛の時代

ここ数年世界中で深刻なコンプライアンス・リスクが次々と顕現化している。コンプライアンスとは狭義に解釈すれば、法令等遵守となるが、最近では必ずしも法令等に明記されていないが、世の中からフェアでないと指弾される行為（いわゆるミスコンダクト）も広義のコンプライアンス・リスクに含まれるようになってきた。つまり、ありとあらゆるタイプのコンプライアンス・リスクが、大企業の経営を脅かすようになってきたのだ。特に最近ではサイバー・セキュリティの問題が深刻化している。また米国や英国等では、改めてセクハラの問題も出てきた。さらには、不公正競争やダンピングの問題も相変わらず多い。グローバルにビジネスを展開する企業にとっては、常に悩みが尽きない状況だと言えよう。

こうしたコンプライアンス・リスクは、従来であれば一企業の問題にとどまっていたが、最近では、一部中央銀行や国際機関の高官から、新たなグローバル経済危機のトリガーとなるかもしれないとまで言われるようになってきた。たとえば、これまでの世界株高を引っ張ってきたFANGやFAMGAと呼ばれるイノベーションの先頭を走る成長企業群、すなわち世界経済の勝ち組に対し、世の中の反感が強くなっており、足許では一斉に規制強化の方向が打ち出されている。SNSやプラットフォーム独占型の企業に対して社会の見る目が厳しくなり、EU一般データ保護規制（GDPR）のような規制が出てくることで、これまでの株高を引っ張ってきたイノベーション系企業の評価が一気に崩れる可能性が出てきたことが、危機のトリガーとなることへの懸念が増している背景だ。このようにコンプライアンス・リスクは、自らに発生するリスクのみではなく、他社に発生したリスクがマクロ経済を大きく動かすような側面まで考慮する必要性が生じるほど重要性が高くなってきた。

既述のとおり、コンプライアンス・リスクには、ミスコンダクト等が含まれるようになっており、金融等の世界では今や最大のリスクと化しつつあるコンダクト・リスクも含む広い概念となりつつある。こうした広義のコンプライアンス・リスク、或いはコンダクト・リスクに関しては、一部国では当局主導で一定の業界におけるリスク管理強化をリードしているのだが、実はしっかりと

した定義があるわけではない。当局が明確な定義を示してしまうと、業界はこのリスクを狭義に解釈してしまうことを恐れたためとも言われている。それでも、例えばコンダクト・リスクに関しては、一般的に以下のような概念がその定義として用いられていることが多い。

「株主・顧客・市場・環境・社会・従業員等に悪影響を与える行為により、これらのステークホルダーの利益を侵害し、又は当該企業の企業価値を毀損するリスク」すなわち、ステークホルダーの利益を侵害してしまう、あるいはステークホルダーの期待を裏切るようなこと、これがコンダクト・リスクとなる。ステークホルダーには、株主から始まり、一般債権者、格付機関、顧客、さらには監督当局や従業員等、様々な主体が含まれる。通常最低限の期待の順守はルールや法律・レギュレーション等に示されているが、そこに含まれていないようなものも含めて、ステークホルダーの期待を大きく裏切ることが、結果的に企業活動のリスクを招くこととなる。本稿ではこうしたリスクを、コンダクト・リスク、或いは広義のコンプライアンス・リスクと呼ぶこととする。

### ミスコンダクトに着目した新しいコンプライアンス・リスクが重視されるようになってきた背景

このようなリスク自体は当然ながら以前から存在したわけだが、それがここに来て非常に注目されるようになってきた背景には、一つに、欧米の大手金融機関が金融危機以降に起こした数々の大規模な不祥事が挙げられる。具体的には、保険商品やモーゲージの誤販売、Liborや為替レートといったベンチマーク指標の操作、組織ぐるみの架空口座設定や過大な手数料徴収等々である。これをみた社会や政治家、監督当局が、金融機関の経営には、特定の個人のみではなく、企業文化そのものに深く根ざす深刻な問題があると考えたのだ。このように、世の中が広義のコンプライアンス・リスクに注目するようになった背景としては、個人や個別企業ではなく、世の中全体として、ミスコンダクト事象が頻繁に発生するようになってきたことが指摘できる。

また同時に、社会が企業を見る目が益々厳しくなって

いることも影響していると考えられる。以前であれば問題には至らなかったようなケースでも、現在ではアンフェアだと思われてしまうリスクがそれである。例えば、エマージング諸国は急速な経済成長を遂げて国民の権利意識も高まっているが、この結果、不正と公正の境目も変わってきた。また、SNSやプラットフォーム独占型企業等、これまでイノベーションや株価を引っ張ってきた企業のビジネスモデルが賞賛の対象から非難の対象に変わりつつあることも、これら企業が強くなり過ぎて

社会が求める行動規律の水準が高くなったためだと考えられる。

## コンプライアンス・リスクの結果の視点からみた分類

こうしたコンプライアンス・リスクに関し、顕現化した事象のタイプに着目した上でこれを分類すると、まずは大きく三つのエリアに分けることが出来る（図表1）。

（図表1）社会の公正概念から乖離が生じたケースの分類（結果に焦点を当てたもの）と最近の例

<ul style="list-style-type: none"> <li>▶組織に対する一般的な信頼の失墜           <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ガバナンス               <ul style="list-style-type: none"> <li>●経営が関与した会計不祥事（日）、組織的口座不正開設（米）、AML（米）、海外資産の野放図な拡大（中）、贈収賄（中国）</li> </ul> </li> <li>✓雇用に係る問題               <ul style="list-style-type: none"> <li>●長時間労働（日）、非正規社員処遇（日）、フリーランス雇用（日）、`#Me Too`（米英）、違法移民雇用（米）、不当解雇（中）</li> </ul> </li> <li>✓役職員の行動に係る問題               <ul style="list-style-type: none"> <li>●セクハラ／パワハラ疑惑、贈収賄、インサイダー取引</li> </ul> </li> <li>✓ベンダーや関連会社に係る問題               <ul style="list-style-type: none"> <li>●情報管理（米、日）</li> </ul> </li> <li>✓その他管理体制全般               <ul style="list-style-type: none"> <li>●内部告発への報復（米日）、贈賄（米中）</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>▶商品・サービス提供における情報の非対称性や寡占といった市場の歪みの悪用           <ul style="list-style-type: none"> <li>✓詳細は図表2参照</li> </ul> </li> <li>▶社会的インフラとしての機能に係る信頼の失墜           <ul style="list-style-type: none"> <li>✓業務継続性の問題</li> <li>✓グローバル大企業に期待される社会の公器との機能（雇用の創出、社会的貢献等）の問題</li> <li>✓不正ビジネスへの直接的・間接的な支援</li> </ul> </li> </ul>
---

第1は、組織に対する信頼の失墜を招くような行為である。これは、組織一般、ガバナンスや雇用、役職員の行動に係る問題であり、ベンダーや関連会社・サードパーティの情報管理等もここに入る。会計不祥事、組織的な不正口座の開設等、様々なケースが存在する。

第2は、商品・サービス提供に際し市場の歪みを悪用する行為である。ここでは、「市場の歪み」をどのように活用して収益を追求しようとしたかが問われる。市場の歪みを使うこと自体は、不完全な市場の機能を補うべく企業が英知を働かせ、健全な市場経済のメカニズムを強化する行為なのだから、これで利益を得たからといって責められるべきものではない。難しいのはその歪みを使った際に、この行為を歪みの「悪用」と捉えられるケ

ースだといえる。この場合、市場機能の改善と思われた行為でも途端にミスコンダクトと化してしまう。世の中の期待を裏切らない形で歪みを是正するためには、世の中から「不正」とみなされないことが重要になるわけだ。これがミスコンダクトを含む、広義コンプライアンス・リスク管理の難しい点だと言える。

この商品・サービス提供に際し市場の歪みを悪用する行為に関しては、さらに、製品やサービスのライフサイクルに合わせる形で、11の項目に分けることが出来る（図表2）。それぞれの項目には、最近発生した代表的なケースも示しているが、これらをも、あらゆるタイプのミスコンダクトが発生していることが分かる。

(図表2) 商品・サービス提供における市場の歪みの悪用と最近の例

1. 製品サービス開発
● 国の承認と異なる手法での開発 (日)、商標権・特許侵害侵害 (米)、技術盗用 (中)、
2. 顧客適合性/不適切販売
● 抱き合わせ販売 (日)、高齢者への販売 (日)、言語への差別 (米)、無断口座開設 (米)、保険誤販売 (英) 等
3. 品質管理
● 品質不正 (日)、大量リコール (日米)、故意の動作操作 (米)、排ガス規制対策ソフト (欧)、食品・医薬品等の品質問題 (日本企業に対する放射能汚染告発を含む) (中)
4. 利益相反
● アパート融資/建築業者から顧客紹介料 (日)、全国労働関係委員会が労使関係に係る重要な判断を撤回 (米)
5. 価格設定
● 価格カルテル、ダンピング
6. 誇大/不適切広告
● 景品表示法違反・有利誤認 (日)、仮想通貨勧誘 (米)、人種差別広告 (欧)、医療行為に係る虚偽広告 (中)
7. 不正競争
● 談合、カルテル (日本)、ネットとニュースメディアの統合 (米)、プラットフォーム独占 (欧)、製品独占供給への見返り報酬金受領 (欧)
8. 下請けいじめ
● 一方的返品やセール協賛金負担 (日)
9. 顧客、取引相手に係る情報管理
● 顧客情報の流出、SNSの個人情報収集/プライバシー侵害 (米欧)、サプライチェーンの情報管理 (米)
10. 苦情・欠陥対応
● 電池劣化商品の低速化に係る説明不足 (米)
11. 財務・会計・税務・規制上求められる報告
● 海外子会社の不正会計 (日)、保険債務の多額費用計上 (米)、クロスボーダー電子商取引企業の課税強化

第3は、社会のインフラとしての機能に係る信頼の失墜を招くような行為である。以前であれば、あまり問われることがなかったタイプともいえるかもしれない。特に大企業になればなるほど、社会の公器としての役割への期待が大きくなる。これまでよく指摘されてきたのは、業務継続性、つまり、ライフラインの提供という問題だ。例えば地震の際、一企業の視点からは従業員を守る、あるいは自社が使用している有形固定資産の減損をできるだけ抑える、さらには営業継続により収益へのマイナスインパクトを出来るだけ抑制することが重要となる。但し、業務継続性が重要なのはそれだけではない。世の中の期待という視点に基づけば、それまで毎日提供されてきたサービスが突然途絶えることに対し批判が集まる可能性もあるわけだ。地震時にライフラインが提供できなくても、狭義のコンプライアンス違反にはならないが、仮に他社が同じ環境下でサービスの提供を継続している場合にはレピュテーションが傷つく可能性が高い。結果的にミスコンダクトに繋がるわけだ。

この他にも、外部不経済と言われているケースがある。昔であれば「公害」が有名であったが、最近では地球温暖化やESGの視点（長期的成長を可能とするために環境・社会・ガバナンスのあり方に特に強く配慮するという視点）も、似たようなケースとして挙げるこ

ができる。これらも、社会からの期待に背くことが狭義のコンプライアンス違反につながるわけではないものの、例えば地球温暖化が世の中にとって大事だと認識される中でこれを無視した行為をとれば、結果的にレピュテーションが傷つき、これが販売の減少や株価の下落に繋がる可能性が出てくる。

### ミスコンダクトが発生する「合理的な理由」

それでは、このような新しいタイプのコンプライアンス・リスクに対し、どのような実効的なリスク管理を導入すべきなのであろうか。換言すれば、グローバル・コンプライアンスに係るリスクを、いかにしてシステムティックで、さらにはフォワード・ルッキングな形で管理していくべきなのであろうか。

最初に留意すべきなのは、コンプライアンス・リスクを管理するときの発想として、これらリスクはあってはならないもの、言い換えればゼロ・トレランス的な考え方に立つことの問題である。当然精神的には、こうした考えは非常に重要だと言える。もっとも、こうした考えに従ってリスクを管理しようとしても必ずしも上手く行かない。むしろ、リスクが顕現化するには、顕現化するだけの必然性があると考えられる必要がある。特に経済的な

視点から考えて、ミスコンダクトが起こった背景に合理的な理由がなかったかを考えるべきである。このようなリスクは本来起こるはずではなかった、誰かに魔がさして起こった、あるいは偶々運が悪くて起こったという捉え方では、その後のリスク管理の改善には繋がらない。むしろ、ミスコンダクト顕現化の裏に、経済的な視点からみた合理的な理由がなかったかを考えることが重要だ。

ミスコンダクトの背後によくある経済合理的な理由の一つは、外部不経済である。仮に世の中がネガティブに評価する可能性があったとしても、少なくとも狭義のコンプライアンス違反、あるいは規制・法律違反を犯していない限り、自社にすぐダメージが生じることはないとの考えに基づく行為である。地球温暖化の問題も、多くの企業では従来そのように捉えられてきた可能性がある。最近でこそ、地球温暖化を助長するようなCO2排出といった行為を問題視する社会の風潮が強まり、こうした行為が徐々に行為者のダメージに繋がるようになってはきている。但しそれでも、完全な規制体系が導入され、これが企業のインセンティブ体系を支配するまでには至っていない。すなわち、当局が規制によって外部不経済を完全に内部化するまでには至っていないのである。外部不経済の内部化とは経済学的な概念で、外部不経済（社会への迷惑）の大きさを測った上で、その大きさとそうした行為が発見される蓋然性を考慮し、例えば違反した企業が支払う課徴金を決定することで、外部不経済を発生させないようなインセンティブ付けを制度して企業に与えることである。

この他、エージェンシー問題の存在、つまり株主と企業の経営者の間に存在する情報の非対称性もミスコンダクトをもたらす合理的な理由だといえる。株主が経営者に対し経営の仕事を委託する、あるいは経営者が現場のスタッフに対し仕事の執行を委託するという「エージェンシー」の考え方に立つ場合、現場に近ければ近いほどリスクに係る一次情報をたくさん持っており、それを悪用するチャンスも発生する。こうした問題に対しては、例えばガバナンス改革を通じて、株主と執行サイドとの間の情報の非対称性を改善する方法が取られている。また最近では、特に金融機関に対し、個人責任の明確化とリスク顕現化の際の徹底的な個人責任の追及を通じて、情報の非対称性を悪用するインセンティブを減じるという方法も実現化しつつある。具体的には、金融機関の主要な機能を全て特定化した上で、これらで何らかのミスコンダクトが生じた場合、「誰」が責任をとるのかを予め明確化するのである。これにより、「エージェンシー」関係を通じて曖昧化された責任の所在が明確化され、企業に対しより強い牽制効果が働くことが期待されるわけだ。

なお日本では、企業文化を考えると、こうしたシステムを導入することは非常に難しい可能性がある。個人の視点に立てば、当局から責任を追及されても、そもそも自分はこれほどのリスクを負って罰せられるほどの高い給料をもらっていないということになる。したがって日

本企業においては、重い責任を有するスタッフの給与レベルを欧米流に変えない限り、こうした個人責任の徹底化はなかなか受け入れられないかもしれない。

この他、日本企業固有の問題として、外部環境が目まぐるしく変わる中それへの組織対応が遅い点も挙げられる。そしてこれについても、経済的に合理的な理由が存在する。すなわち日本企業のビジネスモデルをみると、今でこそ完全な終身雇用を維持する企業は少なくなっているが、それでも依然、外部環境の安定を前提とした、中長期のタイムホライズンに基づく経営が主流となっている。結果的に、日本企業のバランスシートの構成要素、さらにはバランスシート以外の企業の資産、つまり「人」の部分のみてもわかるとおり、流動性、あるいはモビリティが非常に低いことが指摘できる。換言すれば、これら資産や人的資源が組織に対し非常に粘着的な関係となっているのだ。

従来の日本企業の典型的ビジネスモデルは、中長期的に同じ組織の中で個別企業に適した知見や技術を安定的に蓄積し、これを活用する中で収益を最大化するには最適なものであったといえる。そこには、外部環境が急速に変化するような前提条件が必ずしもなかったわけだ。したがって、外部環境が目まぐるしく変わる、さらには社会が公正だと考える概念も急速に変わるような状況になると、逆にこれに迅速に対応できないという問題が生じてしまう。

## 近年多くの企業がグローバル・コンプライアンスに悩む背景

海外企業を含む多くのグローバル企業が現在、グローバル・コンプライアンスを非常に重視すると同時に、その管理に悩んでいる。その最大の理由の一つが、社会の「不正の概念」が非常に不安定であり、リスク管理の対象が常に「ムービング・ターゲット」だという点にある。既述のとおり、「公正」を巡る社会の視線は絶えず上がっており、これがコンプライアンス・リスクに係る不確実性を高める最大の要因となっている。もっとも、グローバル企業がこのリスクに悩んでいる理由はこれだけではない。例えば、現在世界を見渡すと、グローバルには長期的視点に立つESGの考えが重要性を増す一方で、従来のグローバリゼーションへの反発から本国第一主義、さらに中国の台頭から開発独裁肯定の考えも強まるなど、複数の対立する公正概念が「混在」する状況となりつつある。中国におけるビジネスが大きくなれば、やはり中国に対して批判的なことは言いにくくなる。自分たちの信条とは異なるとしても、その国でビジネスを行うためには、このような公正概念の変化にも付き合っていかなければならない。こうした事情も、多分、最近ミスコンダクトが増えている一つの理由だと考えられる。

日本企業の場合は、上記に加えて、幾つかの日本的な理由も、グローバル・コンプライアンスの問題が深刻化

する背景にある。その一つは、日本経済が特に中国経済と比べて益々マージナライズしていくなかで、日本企業が現在、海外進出で対応しなければならないという一種の「強迫観念」に囚われていることである。つまり、今海外に進出しないと永遠に世界のメジャープレーヤーとしてとどまることができないという観念である。但し、一方で組織運営構造（特に人事評価や採用システム、さらにはガバナンス体制）は非常に日本特有のままで、既述のとおり目まぐるしく変わる外部環境の変化に対応できないものとなっている。このように外部環境の状況と内部統制の対応能力間のギャップが大きいまま、海外展開を急速に拡大していることが、日本的な問題であり、今日本の企業がグローバルベースでコンダクト・リスクを管理する上で非常に悩む大きな背景となっている。

## コンプライアンス・リスク管理構築のためのプロセス

それでは、こうした環境下でどのようなリスク管理が必要であろうか。コンプライアンス・リスクを、システムティックでフォワード・ルッキングに管理していくためには、最初に、これらリスクをしっかりと体系化することが必要だ。まずは、できるだけ網羅的に、リスクのポテンヒットが生じないよう広範囲に、コンプライアンス・リスクなるものを定義する。同時に、根本原因をしっかりと定めた上で、同原因に基づきコンプライアンス・リスクを改めて整理し、同リスク抑制のためのトップダウン的な管理体制を構築することが求められる。

その上で、次に求められるのは、コンプライアンス・リスクに「大きさ」の概念を導入することだ。大きさの概念には、「深刻度」と「蓋然性」の2つの要素が絡むこととなる。コンプライアンス・リスクは非財務リスクであり、リスクの計量化は通常困難であり、また無理に計量化する必要もない。もっとも、例えば、深刻度に関し、大まかに大中小程度の大きさの概念を導入し重要度の違いを識別することは、コントロールのプライオリティを決める際のベースとなるだけでなく、経営陣の理

解を向上させる上でも重要となる。但しその際には、当然ながら皆が納得するような「物差し」の定義が求められる。

最後に、コンプライアンス管理に係る組織内の役割分担や、コンプライアンス・リスクに係るインテリジェンスの確保も、実効性の高いリスク管理体制を構築する上で非常に重要となる。

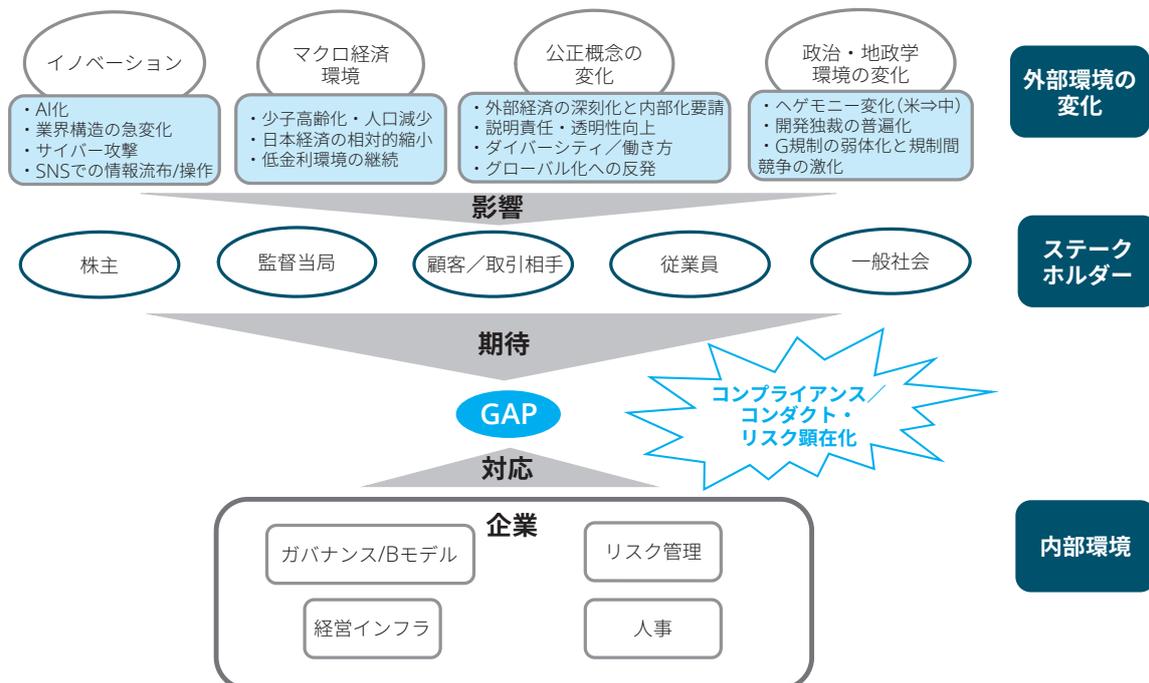
以下、それぞれの詳細についてみてみよう。

### ① コンプライアンス・リスクの範囲の決定と根本原因の類型化

コンプライアンス・リスクの範囲を決める際に重要となるのが、ステークホルダーの「期待からの乖離」という概念である。例えば、期待からの乖離の「結果」に焦点を当てたものとしては、図表1や2で示した分類がその一つの参考となる。一方で、コンプライアンス・リスクを分析し、これに対し有効な管理策をとるためには、単に期待からの乖離の「結果」の視点だけではなく、「原因」の視点からもリスクを見ることが求められる。つまり、コンプライアンス・リスクを、結果だけではなくて、根本原因が何かにより整理することである。そしてこれにより、どのセクションがどのような形でコンプライアンス・リスクを管理するのかといったトップダウン的視点に立った役割分担が可能となる。

図表3では、ステークホルダーの期待の乖離が、どのような形でコンプライアンス・リスクを誘発するか、そのイメージを示している。様々なステークホルダーが中間に置かれており、さらにその上には、ステークホルダーの期待の背景にある外部環境が示されている。社会公正に係る概念以外にも、例えば、イノベーションの動きやマクロ経済環境、政治・地政学的な要因から影響を受けながら、ステークホルダーが企業に対する期待を形成するという構図だ。そしてこうした期待に対して、組織内部の対応が追いついていかない、あるいは両者がマッチングしない結果として、両者の間にギャップが生じることがコンプライアンス・リスク顕現化の理由となっている。

(図表3) ステークホルダーの期待からの乖離という視点(原因に焦点を当てたもの)からのコンプライアンス・リスクの整理



図表4には、ミスコンダクトの根本原因の一つの類型化の例が示されている。これは、英国の金融機関監督当局であるFCAが公表したもので、彼らによれば、全てのリスクの根本原因は、大体ここに示されたもの(3分野の9つの根本原因)に行き着くということになる。3つの分野としては、第1に企業や人間の性や特性に基づく本質的リスクと呼ばれるものがある。第2に産業構造や業界慣行に関わるものがあり、第3に外部環境変化に関

わるものがある。リスクの原因に関し、3回か4回くらい「なぜ」を繰り返せば、こうした根本原因に辿りつくと言われている。またここで示した根本原因は、図表3で示したものと考えが非常に似ている。例えば、外部環境変化(R3)は、図表3の外部環境の変化と大まかな対応関係にある。また本質的リスク(R1)と金融セクターの構造等に伴うリスク(R2)は、図表3の公正概念と企業の対応部分が、大まかに対応している。

(図表4) コンプライアンス・リスクの根本原因

英国FCAによる分類方法

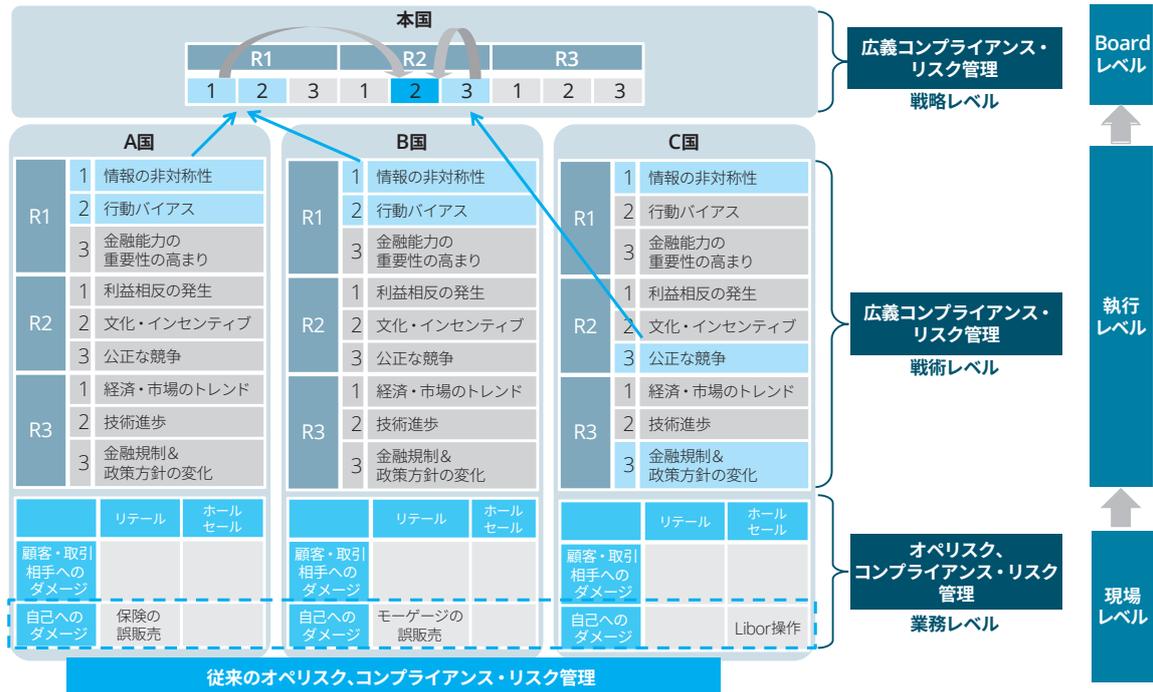
カテゴリー		リスクドライバー／根本原因	考え方
R1	本質的リスク	1 情報の非対称性	●金融機関が顧客の利益を犠牲にして「情報の非対称性」から利益を得ると、信頼や市場の公正性を毀損する
		2 行動バイアス	●金融機関が市場参加者や消費者の「行動バイアス」を利用して、不適切あるいは複雑な商品・サービスを提供する
		3 金融能力の重要性の高まり	●消費者の「金融能力（金融知識やスキル）」が不十分であるために、誤った金融上の意思決定につながるリスクがある
R2	金融セクターの構造やコンダクトに伴うリスク	1 利益相反の発生	●金融セクターの構造やプロセスに内在する「利益相反」が障害となり、市場の機能が阻害される
		2 文化・インセンティブ	●「文化・インセンティブ」が組織の行動を規定し、場合によっては、様々な対立を生み出す
		3 公正な競争・市場構造	●参入障壁や市場支配力等の市場構造が「公正な競争」を妨げ、複雑な手数料構造等の問題を助長する
R3	外部環境の変化に伴うリスク	1 経済・市場のトレンド	●「経済・市場のトレンド」がリスクリターン認識に影響を与え、金融商品・サービスに対するニーズにも影響を与える。低金利長期化の下では、消費者は利回りの高い商品を求める
		2 技術進歩	●「技術進歩」により、消費者と金融サービスとの関係や金融商品の販売方法が変化する。また、技術進歩によって、金融インフラのデザインが変わり、インフラの脆弱性に繋がりが得る
		3 金融規制&政策方針の変化	●「金融規制や政策方針の変化」が市場や金融セクターの変化をもたらし、金融機関行動や消費者の金融ニーズにも影響を与える

(出所) Financial Conduct Authority “FCA Risk Outlook 2013” に基づき筆者が作成

こうした根本原因を使って、A国、B国、C国に進出しているグローバル金融機関のコンプライアンス・リスクのケースを考えてみよう（図表5）。例えばこの企業はA国で保険の誤販売の問題を起こした。同時にB国ではモーゲージの誤販売の問題を起こした。そしてさらにC国では、LIBOR操作の問題を起こしてしまった。当然各国の現場では、自分たち固有の問題があったと整理する。ただこのように整理すると、例えば保険の誤販売の根本原因を辿った場合、A国ではR1-1の情報の非対称性やR1-2の行動バイアスが、B国でも同じ原因が、そして

C国ではR1-1の情報の非対称性に加えて、R2-3の公正な競争、そしてR3-3の金融規制等が出てくるが、これらが互いに全く無関係との想定になってしまう。ここで、本当にそうなのかと考えることが重要となる。それぞれの報告を集めて分析すると、結局は全部R2-2のリスク文化に帰結するようなこともあるわけで、こうした場合には、各国ベースで問題を是正しようとしても不十分であり、結局はグループ本社主導でのトップダウン的な問題解決が求められることとなる。

(図表5) クロスカントリー・ベースでのコンプライアンス・リスクの根本原因の把握



上記の例のように、一見独立している、互いに全く関係ないように見えるミスコンダクト事象でも、結局元をたどれば全部同じ要因に起因していることもあり得る。もしこの問題の根源が組織の深い部分に根ざしたものであれば、部門毎に対応していても結局は「もぐらたたき」に終わり、すぐに新しいリスクが顕現化してしまうこととなる。このような場合には、コンプライアンス・リスクであってもトップダウン的管理が重要となる。特に、グローバル企業が統治する様々な国の子会社で生じたコンプライアンス・リスクは、一見多種多様であり、その管理は各国の現場任せになることも多いが、トップダウン的姿勢の緩いこうした管理体制そのものが、様々なコンプライアンス・リスク発生に共通する根本原因となっているケースも多いのだ。

② リスクの大きさの測り方と蓋然性の決定

リスクのスコープの問題に続くのが、リスクの大きさ

の測り方の問題である。物差しをどうやって定義するのか、これはリスクによって区々だと考えられる。例えば、深刻度をランク1からランク4まで定義する。そして深刻度の程度は、それほど高くない場合であればブランドイメージが傷つく程度、一方で高い場合は報道機関が集まる謝罪の場等で経営陣が一斉に揃って頭を下げる、その次は一部の担当役員だけが頭を下げることで済むといった、経営陣にとっては他人ごとではない切実な問題を物差しとして取り上げることが非常に重要となる(図表6)。深刻度を決める客観的な要素としては、例えば、潜在的損失額に加えて、意図性、組織的行動の有無、そして社会的な関心の高さ等がある。これは飽くまで一つの例だが、いずれにしてもリスクに対して大きさをイメージを付与するためには、経営陣のリスクアペタイトを直接的に測れるような物差しを準備しておく必要がある。

(図表6) 社会的公正概念からの乖離の「深刻度」⇒リスクアベタイトに従った「リスクの大きさ」の定義

<b>「深刻度」の一般的な定義 (例)</b>	
▶ <b>ランク1</b>	: 深刻度はさほど高くない
▶ <b>ランク2</b>	: 公式謝罪等ブランド・イメージが傷つく
▶ <b>ランク3</b>	: 一部役員の辞任等ブランド・イメージが大きく傷つく、関連事業からの撤退に迫られる
▶ <b>ランク4</b>	: 経営の継続自体が危ぶまれる
<b>「深刻度」決定に際し考慮する要因 (例)</b>	
▶ <b>損失額</b>	: 間接被害額や外部不経済も含む
▶ <b>意図性</b>	: 過失、重過失、故意の区別 (十分な防止策が取られていたか否かもここに含まれる)
▶ <b>組織的行動の要素</b>	: 単に組織的な行動の結果なのか否かのみではなく、そのような行動を許す組織的な体質・リスク文化の有無もここに含まれる
▶ <b>社会的関心の強さ・メディアの取り扱い</b>	: 近年の社会的状況を背景に、社会の反感を招きやすいか否か、或いはメディアの取り扱いが大きくなる傾向があるか否かを考慮

次のステップとして、仮にリスクの深刻度は分かったとして、リスク発生蓋然性をどのように考えるのかといった問題が出てくる。あるリスクが今後一定期間中に、どの程度の確率で発生するのかという問題だ。この問題を考えるに際しては、同リスクを巡る状況に関し定期的に情報を収集・アップデートすることが求められる。例えば、ある国の当局が今企業のどの分野の行為の監視を強化しようとしているのかによっても、同リスクが発生する蓋然性は異なるわけだ。また世の中が何を不公正と考えるのかも毎年変わってくる (こうした点で、最後に記述するコンプライアンス・リスクに係るインテリジェンスが決定的に重要となる)。あるリスクの顕現化の蓋然性がどの程度であるのかを常に大まかに把握し、ここで求められた蓋然性に重要度を乗じることで、最終的には組織にとってのトップ5、あるいはトップ10といった順位を付したコンプライアンス・リスクの選定が可能となれば、単に管理が容易となるだけでなく、組織のトップも含め、問題に対する組織の共通理解が広ま

りやすくなる。

### ③ コンプライアンス・リスク管理における役割分担とインテリジェンスの重要性

図表7には、コンプライアンス・リスクの管理に際し、どのようにして組織としての役割分担を決めるのかの例を示してある。リスクアベタイトであれば、その対象としては一般的に、レピュテーション、財務・組織の安定性、成長性・収益性といった目標があるであろう。これらに関し、外部環境と内部戦略のインターアクションを通じて、結果的にリスクがアベタイトのレンジを超える事態が時には生じる。そして、こうした事態をモニタリングし制御するのが誰かということが問題となる。例えば、ここでaで示している部分はCROの管轄となる。一方、bの部分は人事の管轄領域であり、cはCFOやCSOの管轄領域である。このようにコンプライアンス・リスクといわれるものであっても、CROだけではなく、時には人事やCFOが絡むこととなる。

(図表7) リスク分類と担当部署との関係

戦略RA1：高レピュテーション維持				戦略RA2：財務/組織安定性確保				戦略RA3：高成長・高収益確保			
		戦略等内部要因				戦略等内部要因				戦略等内部要因	
		戦略/ Bモデル	戦略を支える 人材・組織			戦略/ Bモデル	戦略を支える 人材・組織			戦略/ Bモデル	戦略を支える 人材・組織
外部環境要因	政経地政学			政経地政学			c	政経地政学			
	業界動向			業界動向				業界動向			
	規制制度/ コンダクト		a	規制制度/ コンダクト				規制制度/ コンダクト			c
	イノベーション			イノベーション		a	b	イノベーション			
	グローバル			グローバル				グローバル			
無し				無し				無し			

リスクカテゴリー	リスクサブカテゴリー	リスクオーナー	新しいリスク 分類との関係
戦略リスク		CSO	c
品質リスク		CRO	a
法規制リスク		CRO	a
人事リスク	労務リスク	CHRO	b
	人材リスク	CHRO	b
オペレーショナル リスク	事務・インフラリスク	CRO	b
	情報資産リスク	CRO	b
財務リスク	資本リスク	CFO	c
	利益・売上変動リスク	CFO	c
レピュテーションリスク		CRO	a

最後に、フォワード・ルッキングにリスクを管理する上で大事な要素として、インテリジェンスの確保を強調したい。既述のとおり、世界中で色々な公正概念の変化が起き、各国当局もそれぞれの思惑から何かに狙いを付けているかもしれない状況下で、これらに関する情報を常に収集・把握するインテリジェンスが必要になっている。最新の情報が無い中で、過去の情報のみに基づき翌期のグローバル・コンプライアンス・プログラムを作る

というのは、いくらなんでも無理があろう。情報収集・分析に特化する特定の部署を設けた上で、グローバル・コンプライアンスに係る情報をしっかりと収集し、自分たちのリスク管理に資するように整理・分析する、こうした努力がグローバル・コンプライアンス体制を構築する上で極めて重要である。

以上