

企業コンプライアンス制度の評価

米国司法省・刑事部

(2020年6月改訂)

はじめに

司法省マニュアルの「企業組織の連邦訴追原則」には、企業の捜査を行い、起訴するか、有罪答弁その他の合意を交渉するかを判断する上で検察官が考慮すべき具体的な要素の記載がある（司法省マニュアル 9-28.300）。これらの要素には、「犯罪時のみならず訴追の決定時における企業のコンプライアンス制度の適切性及び実効性」、及び「適切かつ実効的な企業のコンプライアンス制度の導入又は既存制度の改善」に向けた企業の再発防止努力が含まれている（司法省マニュアル 9-28.800 及び 同 9-28.1000 を引用）。さらに、米国量刑ガイドラインでは、適正な組織的犯罪の罰金を計算する目的において、企業の犯罪行為時に、企業が実効的なコンプライアンス制度を有していたかを考慮するよう求めている（米国量刑ガイドライン §§ 8B2.1、8C2.5(f)、及び 8C2.8(11)参照）。さらに、副司法長官ブライアン・ベンクツコウスキーが発表した「刑事部事件におけるモニターの選任」（以下、「ベンクツコウスキー・メモ」という。）において、検察官は、その合意時に、モニターが適切であるかを判断するため、「企業はその企業コンプライアンス制度及びその内部統制制度に対して、実質的な投資及び改善を行ったか」及び「コンプライアンス制度の是正的な改善により、将来、類似の違法行為を防止又は発見することができることが実証されたか」を考慮することが求められる。

この文書は、適切な(1)合意の形態又は起訴、(2)罰金（該当する場合）、及び(3)企業の刑事的な合意に含まれるコンプライアンスの義務（例えば、モニター設置又は報告義務）を決定する目的において、企業のコンプライアンス制度が犯罪行為時に実効的であったか、及び起訴決定又は合意時点において実効的であるかを、検察官が十分な情報に基づいて決定するための一助として策定されたものである。

企業のコンプライアンス制度は刑事捜査における個別の状況に従って評価する必要があるため、刑事部では、企業のコンプライアンス制度の実効性を分析する厳格な算出式を用いるものではない。我々は各企業のリスク状況とそのリスクを減らす解決策により個別の評価が確保されるものと認識している。したがって、企業の規模、業種、地理的展開、規制状況等の、企業の事業内外のコンプライアンス制度に影響を与える様々な要素を考慮し、各事件において合理的で個別具体的な決定を行うものである。しかし、個別具体的な決定を行う過程で確認をする共通の質問も存在する。司法省マニュアルが指摘するように、検察官が確認すべき3つの「基本的な問い」がある。

1. 「その企業のコンプライアンス制度は適切に設計されているか？」
2. 「その制度は熱誠をもって実施されているか？」言い換えれば、その制度において、実効的に機能するために、適切にリソース配分・権限分配されているか？
3. 実際に「その企業のコンプライアンス制度は機能しているか？」

(司法省マニュアル 9-28.800 参照)

これらの3つの「基本的な問い」に答えるため、犯罪行為時及び訴追決定時・合意時に、企業のコンプライアンス制度を評価するにおいて、刑事部が頻繁に見いだす種々の問題について、検察官は企業の行動を評価する（注1）。以下に述べる例示的な事項及び質問はチェックリストでもなければ計算式でもない。個別の事件において、個別の事実及びその企業の状況によって、以下の事項及び質問には関係がなく、その他の事項がより極めて重大であることもある（注2）。我々は、これらの3つの基本的な問いに分類したが、ある事項が必然的に複数の項目に関係する問題になることも理解している。

I. 企業のコンプライアンス制度は適切に設計されているか？

「制度評価の不可欠な要素は、その制度が従業員による不正を防止・発見するにおいて最大限の実効性を発揮するために適切に設計されているか、及び、企業の経営陣がその制度を実行しているのか、もしくは暗に不正行為を行うことを勧め、あるいは強要しているか、ということである。」（司法省マニュアル 9-28.800）。したがって、検察官は、違法行為が黙認されてはならないという明確なメッセージがあるだけでなく、適切な権限分配、トレーニング制度、報奨・懲戒制度といった、コンプライアンス制度を会社の事業及びメンバーに適切に導入することを確保する方針及び手続が存在することを確認して、「コンプライアンス制度の網羅性」を審査すべきである（司法省マニュアル 9-28.800）。

A. リスク分析

企業に適切に設計されたコンプライアンス制度があるかを検察官が評価する第一歩は、商業的な見地から企業のビジネスを理解し、その企業がリスク状況を特定、分析、定義し、その制度がリスク範囲に適切な確認とリソースを配分している状況を理解することである。すなわち、検察官は、なぜその企業がそのようなコンプライアンス制度を構築することを選択し、なぜ又はどのようにして、その企業のコンプライアンス制度が時間と共に発展してきたかを理解するよう努めなければならない。

検察官は、その制度が、企業の「ある特定のビジネスラインで最も起こりうる特定

の種類¹の違法行為を発見するように適切に設計されているか」、及び「複雑な規制環境」を考慮すべきである（司法省マニュアル 9-28.800）（注 3）。例えば、検察官は、様々な他の要素の中でも、その事業の場所、業界、市場競争、規制状況、潜在顧客及びビジネスパートナー、外国政府との取引、外国公務員への支払、第三者の利用、贈答、旅行及び接待の費用、慈善・政治寄付により生じる種々のリスクを、企業が分析・対応しているかを考慮すべきである。

また、検察官は、「企業によるリスクアセスメントの実効性、及び企業のコンプライアンス制度がリスクアセスメントに基づいて構築されている状況」、並びにその基準が「定期的に更新されているか」を検討すべきである（例えば、司法省マニュアル 9-47-120(2)(c)、連邦量刑ガイドライン§ 8B2.1(c)の「組織は、犯罪行為のリスクを減らすために、犯罪行為のリスクアセスメントを定期的実施し、コンプライアンス制度の各要件を設計、実施又は修正するための適切なステップを取らなければならない。」参照）。

検察官は、違反行為を防止できなかったとしても、高リスク取引に適切な注意とリソースを配分するリスク・ベースのコンプライアンス制度の質と実効性を積極評価することができる。したがって、検察官は、リスクに対応していることを示す要素として、「経験からの学びの観点から企業のコンプライアンス制度を修正したこと」を考慮することができる（司法省マニュアル 9-28.800）。

- **リスク管理プロセス**— 企業はその直面する一定のリスクを特定、分析及び対応するためにいかなる方法を用いているか？企業は問題となっているある類型の不正行為の発見を助けるため、いかなる情報を収集し、基準を用いているか？その情報又は基準は、企業のコンプライアンス制度にどのように役立ったか？
- **リスクに対応したリソース分配**— 企業は、第三者コンサルタントへの疑わしい支払、疑わしい取引行動、再販業者・ディストリビューターへの過大なディスカウントなどの高リスク分野ではなく低リスク分野を規制するために不均衡な時間を使っているか？企業は、比較的簡素で日常的な接待・エンターテインメントよりも、高リスク取引に対して（たとえば、高リスク国における政府機関との高額契約）、必要に応じてより厳格な検査を行っているか？
- **改定・修正**— そのリスクアセスメントは最新のものであるか、定期的に再検討しているか？その定期的な再検討は特定の時点の「スナップショット」にすぎないか、各業務分野の事業データ・情報への継続的利用によるものか？定期的な再検討は方針・手続・規制の改定につながったか？これらの改定は違反行為で発見されたリスク、又はコンプ

ライアンス制度の問題点に対処するものか？

- **経験からの学び**— 企業はその独自の過去の問題、又は同じ業種及び/若しくは同じ地理的な区域の他社の問題からの学びを調査し、自社の定期的なリスクアセスメントに組み入れているか？

B. 方針及び手続

適切に設計されたコンプライアンス制度には、倫理規範に内容と効果を付与し、そのリスク分析の過程の一部として企業が特定したリスクに対応し、それを減少することを目指すための方針及び手続が不可欠である。入り口の問題として、検察官は、企業の全従業員に示され適用される行動規範に、特に、企業が関連する連邦法を完全に遵守する旨の誓約が示されているかを確認しなければならない。また、当然の帰結として、検察官は、企業において、コンプライアンス文化をその日々日常の事業活動に組み入れる方針及び手続を持っているかを検討しなければならない。

- **設計**— 新しい方針及び手続を設計・導入し、既存の方針及び手続を改定する企業の手続はどうなっているか？その手続は過去に変更されたことがあるか？誰がその方針及び手続の設計に関わったか？ビジネス部門はその導入前に相談を受けたか？
- **網羅性**— 企業は、その直面するリスクの範囲を反映しつつそれに対処する方針及び手続を監視・導入するために、いかなる努力を行ってきたか（法律・規制環境の変化を含む）？
- **アクセス可能性**— 企業はその方針及び手続を全従業員と関連する第三者に周知しているか？企業に海外子会社がある場合、海外の従業員がアクセスする際に、言語その他の障壁があるか？方針及び手続は、簡単に参照できる検索可能なフォーマットで開示されているか？関連する従業員がその方針に注意を払っているかを確認するために、企業は種々の方針及び手続へのアクセスを確認しているか？
- **事業への導入責任**— 誰が方針及び手続を導入する責任を負っているか？従業員が方針を確実に理解できるように導入されているか？特にどのような方法で企業の内部統制制度を通じてコンプライアンス方針及び手続を実施しているか？
- **ゲートキーパー**— コントロール・プロセスの重要なゲートキーパー（例えば、承認権限又は認証責任を持つ者）に対して、いかなるガイダンス及び研修が提供されているか？

(存在する場合)？これらの者はいかなる不正行為を探知すべきかを理解しているか？何時、いかなる方法により、その懸念を報告するか理解しているか？

C. 研修と周知徹底

次に、適切に設計されたコンプライアンス制度の特徴として、研修及び周知徹底が適切に工夫されているという点がある。

検察官は、全ての取締役、役員、関連する従業員向けの（さらに適切な場合には、代理店及びビジネスパートナー向けの）定期的な研修及び認証を含め、企業が方針及び手続を確実に組織に導入するために行った行為を分析すべきである。また、検察官は、企業が参加者の規模、洗練度、又は主題に関する専門性によって工夫された方法で情報を伝達しているかを分析しなければならない。たとえば、ある企業は、現実的なアドバイス、実生活のシナリオを分析するケース・スタディ、及び/又は必要に応じてケースバイケースの倫理的助言を取得するためのガイダンスを提供する。また、他の企業は、従業員が、速やかに問題を特定してコンプライアンス、内部監査又はその他のリスク管理部門に問題提起することができるように、より短く絞ったトレーニングに注力している。さらに、検察官は、研修が過去のコンプライアンス事象を取り上げているか、及び企業がトレーニングのカリキュラムの実効性をどのように評価しているかを検討すべきである。

すなわち、検察官は、コンプライアンス制度が「真に実効的か」を判断するために、コンプライアンス制度が、実際に、従業員に周知され、理解されているかを検討すべきである（司法省マニュアル 9-28.800）。

- **リスク・ベースの研修**– 関連する管理部門の従業員はいかなる研修を受けているか？企業は、高リスクの従業員及び管理部門の従業員のために工夫された研修を提供しているか（不正行為が生じた分野に関するリスクに対応する研修を含む）？管理職社員は特別な又は補完的な研修を受けているか？企業は研修対象者及びその主題を決定するためにいかなる分析を行ったか？
- **研修の形式・内容・実効性**– 研修は聴衆にとって適切な形式・言語で実施されているか？研修はオンライン又は実講義（又はその両方）で提供されているか、企業がその選択をした理由は？研修は過去のコンプライアンス事件からの学びを反映したものか？オンラインか実講義であるかを問わず、従業員は研修中に出てきた疑問につき質問できるようにしているか？企業はどのようにして研修の実効性を評価しているか？従業員は学んだ内容のテストを受けているか？企業はテストの全部又は一部で不合格と

なった従業員への対応をしているか？企業は研修が従業員の行動又は事業活動にいかなる影響を及ぼしたかを評価しているか？

- **不正行為に関する周知**—上級経営陣は不正行為に関する自社の立場を従業員に伝えるように何をしてきたか？従業員が企業の方針・手続・統制を遵守せず解雇その他の懲戒となった場合に、一般にいかなる周知活動がなされているか（例えば、匿名化した、懲戒につながった不正行為の種類の情報）？
- **助言の提供**—従業員にコンプライアンス方針について助言を与えるべく、いかなるリソースを提供しているか？従業員がいかなる場合に助言を求めるべきかを知っているか否か、積極的に助言を求めるか否かを、企業は分析しているか？

D. 秘密性が保たれた通報制度及び調査プロセス

さらに、適切に設計されたコンプライアンス制度の特徴として、従業員が匿名又は秘密性を保ち企業の行動規範、規則の違反又は実際の不正若しくは不正の疑いを通報することができる効率的で信頼される制度の存在がある。検察官は、企業の通報対応制度として、報復の恐れがない職場の雰囲気、報告の提出を適正に行う制度、及び内部通報者保護制度を構築するための、積極的な方策が含まれるかを分析すべきである。また、検察官は、適切な担当者に通報を委ね、徹底的な調査を素早く完了し、適切な事後対応及び懲戒を行うことなど、通報に関する調査を実施する企業制度を分析すべきである。

秘密性の保たれた通報制度は、企業が「実効的に不正を発見・阻止するコーポレート・ガバナンス制度を構築していること」を強く証明するものである（司法省マニュアル 9-28.800、又連邦量刑ガイドライン U.S.S.G. § 8B2.1(b)(5)(C)参照）（実効的なコンプライアンス制度には、「組織の従業員及び代理人が、匿名又は秘密性を認められて、報復の恐れなく潜在的又は実際の犯罪行為についての通報又は助言を求めることができる制度）が実施され周知されている」。

- **通報制度の実効性**— 企業には匿名の通報制度があるか？ない場合、その理由は？企業の従業員及びその他第三者への通報制度の告知方法は？利用されたことがあるか？企業は従業員の通報制度の認知度及びその使い勝手を検証する方策をとっているか？企業は受け取った通報内容の深刻さを分析しているか？コンプライアンス部門は通報及び調査情報に 100%アクセスできているか？
- **資格のある担当者による適正に範囲設定された調査**— 企業はどの通報又はレッド・フ

ラッグをさらに調査すべきかを決定しているか？企業は如何にして調査範囲の適切な設定を確保しているか？企業はどのようにして調査の独立性、客観性、適切な実施及び適正な書面化を確保しているか？企業は調査担当者をどのように決定しているか？その決定は誰が行っているか？

- **調査の対応**– 企業は迅速対応を確保するために時間軸を設定しているか？企業は調査結果をモニターする制度、及び発見事項又は推奨事項対応へのアカウントビリティを確保するための制度を持っているか？

- **リソース及び結果の検証**– 通報制度及び調査制度に対して十分な資金が提供されているか？企業は、その通報制度から得られる情報を収集、確認、分析及び活用しているか？企業は、不正行為のパターンその他コンプライアンス上の脆弱性を示すレッド・フラッグに関して、通報又は調査発見事項を定期的に分析しているか？企業は、例えば、通報の最初から最後までを追跡するなど、通報制度の実効性を定期的に検証しているか？

E. 第三者管理

適切に設計されたコンプライアンス制度として、第三者との関係についてリスク・ベースのデューデリジェンスを実施する必要がある。適切なデューデリジェンスは、企業、取引及び第三者の規模、性質及び取引により異なってくるが、検察官は、企業が国際商業取引において外国公務員に対して賄賂を支払うなどの不正行為を隠蔽するために一般的に用いるエージェント、コンサルタント、ディストリビューターなどの第三者の適格性及び関係につき、企業がどの程度理解しているかを分析すべきである。

検察官は、その第三者をその取引で起用する理由、及び、その第三者の評判（もしある場合には）外国公務員との関係性を含め第三者の取引先から生じるリスクを、企業が認識しているかを検討すべきである。たとえば、検察官は、契約条項において提供される役務を特定し、第三者がその役務を実際に履行し、かつ、その対価がその業界及び地域において提供される役務と均衡していることを、企業が確実に実施しているかを分析すべきである。検察官は、さらに、デューデリジェンス、研修、監査、及び/又は第三者の毎年のコンプライアンス確約など、企業が第三者との関係を継続的にモニタリングしているかを検証すべきである。

すなわち、検察官は、企業のコンプライアンス制度が企業の一定の事業ラインにつき最も生じうる一定の種類不正を実際に発見することができるかを判断するため、企業

の第三者管理の実務をその要素として分析すべきである（司法省マニュアル 9- 28.800）。

- **リスク・ベースで導入された制度**— 企業の第三者管理プロセスは、企業により特定された事業リスクの性質及びレベルに対応しているか？そのプロセスは調達及びベンダー管理システムに組み込まれているか？
- **適切な管理**— 企業は第三者を起用する適切なビジネス上の理由が存在することをどのように確認しているか？第三者が潜在的な不正行為に関与していた場合、そのような第三者を起用するビジネス上の理由は何であったか？契約条項において提供される役務が特定され、支払条件が適切であり、契約に記載された役務が履行され、対価が実際に提供された役務に見合うものであることを確保するためにいかなる仕組みが存在するか？
- **関係の管理**—コンプライアンス・リスクに対して、第三者への対価・インセンティブの構成について、企業はどのように検討・分析しているか？企業は第三者の会計帳簿を監査する権限を持っているか？過去にその権利を行使したことがあるか？企業はコンプライアンス・リスク及びその管理方法について第三者との関係を管理する担当者に対していかなる研修を実施しているか？企業は、第三者におけるコンプライアンス及び倫理的行動をいかにして推奨しているか？企業はその関係の最初から最後まで第三者のリスク管理を行っているか？それとも起用プロセスが中心か？
- **実際の行動及び結果**— 企業は第三者のデューデリジェンスで特定されたレッド・フラッグを追及し、如何にしてそのレッド・フラッグに対処しているか？企業はデューデリジェンスに合格せず又は契約解除された第三者の記録を維持し、将来、起用又は再起用されないことを確実にするために行動を取っているか？第三者が捜査対象の不正行為に関与していた場合、デューデリジェンス又はその第三者の起用後にレッド・フラッグが特定されていたか？それはどのように解決されたか？類似の第三者につき、コンプライアンスの問題により、関係停止、解除又は監査したことがあるか？

F. 合併及び買収(M&A)

適切に設計されたコンプライアンス制度には、買収ターゲットの総合的なデューデリジェンス、並びに既存のコンプライアンス制度及び内部統制を買収された法人に対して適時かつ適切に導入するプロセスが必要である。買収前のデューデリジェンスが可能な場合、買収を行う企業は、各買収ターゲットの価値をより正確に評価することができ、ターゲットが負う腐敗又は不正コストについて交渉することができる。買収前又は買収後のデ

ューデリジェンス及びインテグレーションに欠陥があり又はそれが不十分である場合、ターゲット企業において、不正行為が続くことを許し、その結果、企業の収益性及び信用を害して民事・刑事責任のリスクにつながる事となる。

企業が買収ターゲットを適切に調査する程度によって、そのコンプライアンス制度に関して、組織の全ての階層において、実効的にその内部統制を実行し、不正を正すことができるかを示すものである。

- **デューデリジェンスのプロセス**– 企業は買収前のデューデリジェンスを完了することができたか？できなかった場合、それは何故か？不正又は不正のリスクはデューデリジェンスにより特定されたか？買収又は合併された法人のリスクの検討を誰が実施したか？それはどのように実施されたか？M&Aのデューデリジェンスのプロセスは一般的にどのようなものか？
- **M&Aの手続への組み入れ**– コンプライアンスの機能はどのように、合併・買収・インテグレーションのプロセスに組み入れられているか？
- **デューデリジェンスを導入活動に繋ぐ制度**– 企業は、デューデリジェンスのプロセスにおいて特定された不正又は不正リスクの追跡及び是正をどのように実施してきたか？企業は、新規に買収された法人につき、どのようにコンプライアンスの方針及び手続を導入し、買収後の監査を実施してきたか？

II. 企業のコンプライアンス制度は、実効的に機能するために、適切にリソース配分・権限分配されているか？

適切に設計されたコンプライアンス制度であっても、導入が手ぬるく、リソース配分が不十分であるなど実効性に欠ける場合、實際上、失敗に終わることもある。検察官は、特に、コンプライアンス制度が「ペーパー制度」にすぎないか、「実効的な方法で、適切に導入・検討・改定されているか」を具体的に確認しなければならない（司法省マニュアル 9-28.800）。さらに、検察官は、「企業のコンプライアンスの取り組みの結果を、監査、記録、分析及び活用するための十分な人材を、企業が配置しているか」を判断しなければならない（司法省マニュアル 9-28.800）。また、検察官は、「企業の従業員に対してコンプライアンス制度が適切に周知されているか、それに対する企業の取り組みに納得しているか」を判断しなければならない（司法省マニュアル 9-28.800、また、司法省マニュアル 9-47.120(2)(c)参照（実効的なコンプライアンス制度の基準として、「調査対象の行為を含む犯罪行為は許されないという従業員の自覚を含む企業のコンプライアンス文化」を含む）。

A. 上級経営陣・中間管理部門のコミットメント

コンプライアンス体制、方針及び手続に加えて、企業は、その全ての階層において、倫理を重んじる文化及び法令遵守を創出・醸成することが肝要である。コンプライアンス制度を実効的なものにするには、企業のリーダーが中間からトップに至るまでコンプライアンスの文化を導入するという高次のコミットメントを要する。

取締役及び役員といった企業のトップ・リーダーは、企業におけるその他の人員の性質を決するものである。検察官は、上級経営陣が、どこまで企業の倫理基準を明示し、明確かつ明瞭な形でそれを周知徹底・率先垂範しているかを検討する必要がある。次に、また検察官は中級の経営陣が、これらの基準を実践し、従業員による遵守を奨励しているかを検討する必要がある（連邦量刑ガイドライン§ 8B2.1(b)(2)(A)-(C)参照（企業の「経営陣はコンプライアンス・倫理制度の内容と実務を理解し、合理的に監視しなければならない。」「上」級職の者は企業において実効的なコンプライアンス・倫理制度を確保しなければならない」（強調追加））。

- **トップ経営陣による実行**— 最高幹部が、その言動において、調査対象の不正行為の部類を含め、コンプライアンスを推奨し又は軽視させていたか？企業のコンプライアンス及び再発防止の取り組みにおいてリーダーシップを発揮するために、最高幹部が具体的にいかなる行動をとったか？部下に対して適切な模範となる態度であったか？最高幹部は新規ビジネス又は売上向上を求めるあまりコンプライアンス上のリスクを蔑ろにしていなかったか？最高幹部は、従業員がビジネス上の目的を達成するために倫理に反する行動を推奨し、又はコンプライアンス担当者が実効的にその義務を果たすことを妨害しなかったか？
- **コミットメントの共有**— 最高幹部と中間管理部門（例えば、ビジネス及び業務担当の管理職、財務、調達、法務、人事）において、再発防止の努力を含め、コンプライアンス又はコンプライアンス担当者に対して、コミットメントを示すためにいかなる行動をとったか？利害対立又は事業目的に直面しつつ、そのコミットメントを固守したか？
- **監視**— 取締役会において、どのようなコンプライアンスの専門性があったか？取締役会及び又は社外監査役は、コンプライアンス及び統制機能につき、役員レベル又は個別の会議を行っているか？取締役会及び上級管理職は、不正行為が生じた分野に対して監視を行う際に、いかなる情報を分析していたか？

B. 独立性及びリソース

また、実効的な導入を行うには、適切な権限及び地位により行動する、コンプライアンス制度の日々の監視を担当する者が必要である。入り口の問題として、検察官は、コンプライアンス制度がどのように構成されているかを評価しなければならない。それに加えて、検察官は、コンプライアンス部門に十分な人材とリソースがあるかを検討しなければならない。特に、コンプライアンスの責任者において、(1)組織における十分な地位、(2)十分なリソース、すなわち必要な監査、記録化及び分析を実効的に行う担当者、及び(3)取締役会又は取締役会の監査委員会への直接のアクセスといった経営陣からの十分な独立性があるかを検討しなければならない。しかし、各要素が十分であるかは、各社の規模、組織及びリスク状況により異なる。「大企業は、小規模な企業と比べて、一般により厳格な手続及び多くのリソースを導入すべきである」(連邦量刑ガイドライン注釈 8B2.1 note 2(C))。他方、「小規模な企業は、より簡易な手続及び少ないリソースに依拠することが許される。」(同上)。いずれにせよ、企業のコンプライアンス制度を真に実効的にするためには、コンプライアンス担当者が企業内で力を持っている必要がある。

- **体制**— コンプライアンス部門は企業のどこに位置づけられているか(例えば、法務部内、ビジネス部門下、CEO 及び/又は取締役会に報告する独立部門)? コンプライアンス部門は誰に報告するのか? コンプライアンス部門は、指名されたチーフ・コンプライアンス・オフィサー又は企業内のその他の役員により運営されているか、その者は企業内で他の役割も担っているか? コンプライアンス担当者はコンプライアンスの職務の専属か、それとも企業内のコンプライアンスの職務以外の職務も担っているか? 企業はなぜ現行のコンプライアンス体制を選択したか? 企業がその体制を選択した理由は何か?
- **地位及び職位**— コンプライアンス部門は、企業の他の戦略的な部門と比較して、職位、給与レベル、ランク又は地位、報告ライン、リソース、主な意思決定者へのアクセスという点からどうか? コンプライアンス部門及び関連する管理部門の離職率はどうか? コンプライアンスは、企業の戦略的・事業的決定を行う上で、いかなる役割を果たしてきたか? 企業はコンプライアンス部門が提起した懸念につき具体的な場面でどのように対応してきたか? コンプライアンス上の懸念のために、取引や計画が中止され、変更され、又はさらに精査されたことがあるか?
- **経験及び資格**— コンプライアンス及び管理部門の担当者には、その役割及び責任のための適切な経験と資格があるか? この役割における経験及び資格のレベルは時間と共

に変化したか？企業は、コンプライアンス及び管理部門の担当者のさらなる研修と向上のためにどのような投資をしたか？コンプライアンス部門の実績は誰が評価するか？その評価プロセスは？

- **予算及びソース**— コンプライアンスの取り組みの結果につき、実効的に監査・記録・分析・対応するために十分なコンプライアンス担当者の人員配転がなされているか？企業はそれに対して十分な予算を配分しているか？コンプライアンス及び管理部門のリソースの要求が却下されたことがあるか？そうである場合には、その根拠は？
- **データリソース及びアクセス**— コンプライアンス及び管理部門の担当者は、方針、統制及び取引のモニタリング及び/又は検証を、適時かつ実効的に実施できるように、直接的又は間接的に関連するデータ・ソースに対して十分、アクセスできるか？関連するデータ・ソースへのアクセスを制限する障害があるか？そうであれば、その障害を解消するために企業は何をしているか？
- **独立性**— コンプライアンス部門及び関連する管理部門は、取締役会及び/又は監査委員会への直接の報告ラインがあるか？どの程度の頻度で取締役と会議をしているか？上級経営陣はこれらの会議のメンバーか？企業はコンプライアンス及び管理部門の担当者の独立性をどのようにして確保しているか？
- **コンプライアンス機能の外部委託**— 企業は、そのコンプライアンス機能の全部又は一部を、外部の企業又はコンサルタントへ外部委託しているか？そうであれば、その理由は？また、その外部企業又はコンサルタントを監督し又は連絡をとっている責任者は誰か？その外部企業又はコンサルタントは企業の情報への程度アクセスできるか？外注プロセスの実効性は検証されているか？

C. 報奨及び懲戒

さらに、コンプライアンス制度の実効的導入の特徴として、コンプライアンスへの報奨及びコンプライアンス違反の抑止を確立することが挙げられる。検察官は、企業に明確な懲戒手続が現に存在し、組織を通じて安定的に実行し、その対応が違反行為に比例することを確保しているかを検討すべきである。また、検察官は、企業がその従業員に対して、その行為者の地位や役職にかかわらず倫理に反する行為を見逃さず、迅速に処分されることをどの程度周知しているかを分析すべきである（連邦量刑ガイドライン§ 8B2.1(b)(5)(C)（「企業のコンプライアンス制度は、(A)コンプライアンス及び倫理制度に従って行動することを適切に推奨し、(B)犯罪行為の実行又は犯罪行為を防止若しく発見するための合理的な

行為の懈怠に対して適切に懲戒を行うことを通じて、組織を通じて安定的に推奨・実行されるべきである。』)。

その例として、ある企業では、適切かつ可能である場合、懲戒処分を内部で公表することが貴重な抑止効果を持つとしている。他方、他の会社では、コンプライアンス制度を改善・発展させ、倫理的なリーダーシップを示すことに対して、個人的に昇進、報奨、及びボーナスを与えることが、コンプライアンスを推進させるものと認めた。企業の中には、経営陣のボーナスの実質的な評価基準としてコンプライアンスを位置づけ、加えて/又は、昇進の手段としてコンプライアンスへの取り組みを要求している場合もある。

- **人事プロセス**— 問題となっている不正行為の類型を含め、誰が懲戒の決定に参加しているか？それと同じ手続が違反の度に実施されているか？そうでないなら、その理由は？懲戒処分の実際の理由を従業員に周知しているか？そうでないなら、その理由は？情報統制を行うにつき法的又は調査関連の理由があるか？内部通報又は外部からの調査から会社を守るという言い訳がましい理由があったのか？
- **一貫性のある適用**— 組織全体で懲戒処分又はインセンティブが公正かつ一貫性をもって適用されているか？コンプライアンス部門は一貫性を確保するためにその調査及びその結果である懲戒を監視しているか？別の形で処分された類似の違反事例があるか？そうであれば、その理由は？
- **インセンティブ制度**— 会社はコンプライアンスに関するインセンティブ及び褒賞の効果を検討しているか？会社はコンプライアンス及び倫理的な行動をどのように推奨しているか？コンプライアンス又は倫理が原因となって、例えば昇進又は褒賞を認めないなど、具体的な対応が行われた例があるか？コンプライアンス担当者のボーナスを含む報酬、懲戒及び昇進を誰が決定するか？

III. 実際に、その企業のコンプライアンス制度は機能しているか？

企業組織の連邦訴追原則によれば、検察官は「犯罪時のみならず訴追の決定時における企業のコンプライアンス制度の適切性及び実効性」を検討することを求められる（司法省マニュアル 9-28.300）。過去に遡る最初の質問の性質上、検察官が違法行為の後にコンプライアンス制度を評価する際に答えるべき最も難しい質問の一つとして、特に違法行為が直ちに発見されなかったという状況で、犯罪時においてコンプライアンス制度が実効的に機能していたかという点がある。

この質問に答える上で重要であるのは、違法行為の存在自体により、犯罪行為時にコンプライアンス制度が機能せず、また実効性がなかったことにはならないと理解することである（連邦量刑ガイドライン U.S.S.G. § 8B2.1(a) 参照（「その犯罪を防止又は発見できなかったということにより、一般的に、その制度が違法行為の防止又は阻止に関して実効的ではなかったことにはならない。」）。実際に、「司法省は、企業の従業員による全ての犯罪行為を完全に阻止することができるコンプライアンス制度は存在しないと認識している。」（司法省 9-28.800）。もちろん、コンプライアンス制度により有効に違法行為を特定し、適時に是正・自主申告を行うことができれば、検察官はその事実をそのコンプライアンス制度が実効的に機能している強い要素と理解すべきである。

企業のコンプライアンス制度が違法行為の時点で実効的であったかを判断する場合、検察官は、その違法行為が発見されたか、どのように発見されたか、疑われた違法行為を調査するためにどのような調査体制が敷かれたか、並びに会社の是正努力の性質及び徹底を検討すべきである。

企業のコンプライアンス制度が訴追決定又は和解時に有効であるかを決定するために、検察官は、現存してかつ変化するコンプライアンスリスクに制度が対応するように、その制度が時を経て発展してきたかを検討すべきである。また、検察官は、その違法行為を助長したものは何か、及び、将来、類似の事象を防止するために必要とされる是正行為の程度を理解するために、企業が適切かつ真摯な根本原因分析を行ったかを考慮すべきである。

例えば、検察官は、他の要素の中でも、特に、「企業はその企業コンプライアンス制度及びその内部統制制度対して、実質的な投資及び改善を行ったか。」及び「コンプライアンス制度への是正的な改善により、将来、類似の違法行為を防止又は発見することができることが実証されたか」を考慮すべきである。ベンクツコウスキー・メモ 2（「企業のコンプライアンス制度及び統制が実効的であることが実証され、和解時に適切にリソースが提供されていれば、モニターが必要になる可能性は低い」と考えている）。

A. 継続的改善、定期的な検証及び検討

実効的なコンプライアンス制度の特徴の一つに、改善・発展していく能力がある。実務において統制を現実的に導入することで、リスク分野、及び潜在的に調整が必要な分野が必然的に露わになる。時の経過により企業の事業は変化していくように、その事業を行う環境、顧客の性質、その行動を規制する法律、及び適用される業界基準が変わっていく。したがって、検察官は、企業が、そのコンプライアンス制度を検討して陳腐化しないように、意味のある努力を行っているかを検討すべきである。企業の中にはコンプライアンス文化

を検証し統制の力を評価するために従業員サーベイを行い、統制がよく機能するように定期的な監査を実施する。その評価の内容及び頻度は、企業の規模及び複雑性により変化する。

検察官は、改善及び持続可能性を促進するための努力を積極評価することができる。ある特定のコンプライアンス制度が実際上機能しているかを検討する際、検察官は「経験からの学びの観点から企業のコンプライアンス制度を修正したこと」を考慮すべきである（司法省マニュアル 9-28.800、また司法省マニュアル 9-47-120(2)(c)参照）（「その実効性を確保するためのコンプライアンス制度の監査」を検討）。検察官は、同様に、企業が、「犯罪行為を発見するためのモニタリング及び監査を含め、組織のコンプライアンス及び倫理制度が守られるように」、「企業の制度の実効性を定期的に評価するために」、「合理的な手段」をとったかを検討すべきである（連邦量刑ガイドライン 8B2.1(b)(5)）。これらの積極的な手段は、和解又は訴追の態様に関して評価されるだけでなく（例えば、量刑ガイドライン上の是正行為のクレジット又は適用される低い罰金幅）、より重大な点として、完全に問題を回避できるかもしれない。

- **内部監査**– 内部監査が監査を実施する頻度・場所の決定プロセスは？そのプロセスの背後にある理由は？監査の実施方法は？その不正行為に関していかなる種類の監査が問題を特定し得たか？経営陣及び取締役会に対していかなる種類の関連する監査発見事項が定期報告されてきたか？経営陣及び取締役会はどのように対応したか？高リスク分野で内部監査による分析がどの程度の頻度で実施されるか？
- **統制の検証**– その不正行為の分野に関して、企業はそのコンプライアンス制度を検証して監査を行ったか？さらに一般的に、企業は、いかなる統制の検証、コンプライアンス情報の収集及び分析、並びに従業員及び第三者のインタビューを行っているか？どのように結果が報告され、対応項目の追跡がなされているか？
- **発展的更新**– 企業はいかなる頻度でリスクアセスメントを更新し、コンプライアンス方針、手続、及び実務を検証しているか？企業は特定のリスク分野について、方針、統制、又は研修による対応が不十分かを判断するためのギャップ分析を実施しているか？企業は方針、手続及び実務が特定のビジネス分野・子会社について意味をなしているか検証するためにいかなる行動をとっているか？
- **コンプライアンス文化**– 企業はそのコンプライアンス文化をどの頻度でどのように評価しているか？企業は全てのレベルの従業員から、上級・中級経営陣のコンプライアンスへの取り組みを評価するために、意見を求めているか？コンプライアンス文化の評

価に対して、企業はどのような対応を行っているか？

B. 不正調査

実効的に機能するコンプライアンス制度のもう一つの特徴に、企業、その従業員又はエージェントによる不正行為の申し立て又は疑いを、適時かつ徹底的に調査する実効的かつ適切に予算配分された制度の存在がある。また、実効的な調査制度では、実施された懲戒や是正行為を含む企業の対応を記録化する方法が確立している。

- **資格のある担当者による適切に範囲設定された調査**– 企業はどのようにして調査が適切に範囲設定され、独立性・客観性を保って適切に実施され、適正に記録されることを確保しているか？
- **調査への対応**– 企業の調査は、管理監督者及び上級役員を含め、根本原因、制度の脆弱性、及び説明責任の問題を特定するために活用されているか？調査発見事項への対応プロセスはどうなっているか？企業内でどの程度上のレベルまで調査発見事項を報告しているか？

C. 主な不正行為の分析及び是正

最後に、実務において実効的に機能するコンプライアンス制度の特徴として、不正行為の徹底的な根本原因分析を行い、適時かつ適切にその根本原因を是正するという企業の能力の程度が挙げられる。

コンプライアンス制度の実効性を評価する検察官は、「犯罪行為の程度及び蔓延、関与した会社従業員の数及び地位、その不正行為の深刻さ、期間、及び頻度、並びに会社の是正行為（例えば、以前のコンプライアンス制度に基づいて発見された過去の違反者に対する懲戒処分、及び学んだ教訓に基づく会社のコンプライアンス制度の変更）」を深く検討しなければならない（司法省マニュアル 9-28.800）。また、司法省マニュアル 9-47.120(3)(c) 参照（「FCPA 企業執行方針に基づき「適時かつ適切な是正行為」に対する完全なクレジットを受けるには、企業は「根本原因分析」及び、該当する場合には「根本原因に対応する是正措置」を実証しなければならない」）。

検察官は、「以前のコンプライアンス制度に基づいて発見された過去の違反者に対する懲戒処分を含む会社の是正行為」を検討しなければならない（司法省マニュアル 98-28.800）。また、司法省マニュアル 9-47-120(2)(c) 参照（「直接に加担したか、管理ミスであ

るかを問わず、企業により不正行為の責任者として特定された従業員のみならず、その犯罪行為が生じた分野において管理監督権限を有する従業員を含む適切な懲戒」、及び「その不正行為の重大性の認識、その責任の受け入れ、及び、将来のリスクを特定する手段を含む、そのような不正行為の繰り返しリスクの低減方法の実施を示す追加的な対応策」を検討する)。

- **根本原因分析**– 問題となっている不正行為についての企業の根本分析は？制度上の問題が特定されたか？その分析に関与した企業の担当者誰か？
- **従前の脆弱性**– どの統制が機能しなかったか？方針又は手続がその不正行為を禁止している場合、それらは実効的に導入されていたか？その方針及び手続の担当部門が責任を負ったか？
- **支払制度**– 問題となっている不正行為にどのように資金手当がなされたか（例えば、注文書、従業員の償還請求、割引、小口現金）？これらの資金への不正なアクセスはいかなる手続により防止又は発見できたか？これらの手続は改善されたか？
- **ベンダー管理**– 不正行為にベンダーが関与している場合、ベンダー選定のプロセスはどうであったか？当該ベンダーはその手続を経たか？
- **予兆**– 関連する統制の欠陥を特定する監査報告書、苦情、申し出、又は調査などの問題となっている不正行為を事前に発見する機会があったか？このような機会を逃したことに關する企業の分析は？
- **是正措置**– 同一又は同様の問題が将来発生するリスクを減らすために企業が具体的にを行ったことは？根本原因及び機会を逃したことに關する分析により特定された問題を是正するための具体的な是正措置は何か？
- **説明責任**– 企業がその不正行為に対してどのような懲戒処分を行ったか？それは適時に行われたか？管理職がその管理下の不正行為について責任を負ったか？企業は管理の失敗に対する懲戒行為を検討したか？問題となっている行為類型に關して企業の従業員に対する懲戒の記録は（懲戒処分の回数及び種類）？問題となっている行為類型につき、企業は解雇その他の懲戒処分をしたことがあるか（ボーナスの減額・不支給、警告書の発行等）？

(注略)