

コンプライアンスInSight 2020年 秋冬号

コロナ禍で拡大する企業の 潜在的风险を低減させるには？

～明らかになった深刻なデューデリジェンス不足～

この数ヶ月、新型コロナウイルス(COVID-19)の影響によって社会全体が様変わりし、「ニューノーマル」を受け入れる努力が続いている。もちろん、劇的な変化はビジネスの世界でも進んでおり、「2020年はポストコロナへと続く最初の年だった」と言う日も近いと考えられる。

だが、確実に前に進むようとしている中で、不安や迷いを感ぜないわけではない。特にビジネスにおいては、「コロナ禍で下した決定に完全な自信を持っている」と断言できる経営陣の数はそれほど多くないだろう。

そうした決め手を欠く感覚の背景には、近年、問題視され続けてきた不確実性がコロナ禍も相まっていよいよその深刻度を増していることが影響していると推察される。

例えば、米中対立から生じている日米中の非常にデリケートな関係性が米大統領選後にどのように変化していくか先行きの読めない状態であること、COVID-19に端を発する消費行動の変化や収益の悪化がいつになったら回復するか予想できないでいること、そして、さらに複雑化しているサプライチェーンやサードパーティとの間に潜むリスクの上昇といったことが思い浮かぶ。

これらはすべて自社で主体的にコントロールし得ないものであり、それぞれが入り組んで絡み合っているため、次の展開を予測して次善策となるシナリオを組むことすら極めて難しい。

加えて、2020年7月に改定された米国腐敗行為防止法(FCPA)に代表される規制当局の動向も気になることだ。2019年にFCPAに基づいて企業に科された罰金・課徴金は29億ドルにのぼっており、役員や取締役らが個人としても法的責任を問われたことはよく知られている。

また、デジタル領域への対応の不備が引き起こすリスクはどのように出現するか分からない上、被る損害は甚大だ。さらに、気候変動やエネルギー問題のほか、児童労働や労働搾取などの人権問題など幅広い分野を包括するサステナビリティの推進が注目される中、社会的責任(CSR)を果たさないでいることはESG文脈で株価に直接的に影響するようになってきているばかりか、早晚、より明確な基準を持った規制が設けられるのではないかと、この見方も出始めている。

このように多くの制御不能な要素に取り囲まれたビジネス環境を前に、企業からは、マネジメントすべき範囲が広すぎてコスト、リソース共に限界が近付いている、との声も聞こえてくる。それに加えて昨今の収益状況となれば、リスク対応よりも不明瞭なビジネス環境の中を生き抜くことに注力したいと考えるのも致し方ないことだろう。しかし、だからといって規制への対応を疎かにすれば、後々それが大きなリスクとなり、場合によっては莫大な損失として跳ね返ってくることは想像に難くない。

そこで本稿では、リフィニティブが2020年2月に世界16カ国におけるグローバルなサードパーティ関係、リスク管理およびコンプライアンスを担当する企業の専門家、約1,800名に向けてオンラインで実施した調査をもとに作成したレポート「真のリスク: サードパーティとの関係に潜む脅威^{*}」を紐解き、コロナ禍の今日において、リスクの芽はどこに存在し、どう回避しうるのか、考察していく。これは、広く海外との取引を密にしている日本企業の安全な経営に資する取り組みを見出すヒントにもなるはずだ。



* リフィニティブ調査レポート「真のリスク: サードパーティとの関係に潜む脅威」は、「THE REAL RISK: HIDDEN THREATS WITHIN THIRD-PARTY RELATIONSHIPS (英語)」の日本語翻訳版です。

グローバル規模のビジネスでサードパーティの存在感はさらに強まっている

まず、リスクの所在を明らかにする前にビジネス環境に起きた差異について整理しておこう。

先掲の調査でまず注目したいのは、「企業はグローバルな業務全体で数多くのサードパーティと取引をしており、その数は平均9,735件である」との点だ。

確かに、複雑さを増すグローバルサプライチェーンで競争力を高め、コストを最適化するには彼らの存在は欠かせない。例えば、米国の対中関税によるコスト上昇をきっかけに、製造拠点を東南アジアの周辺国に移管する企業が増加したが、その際にサードパーティとの連携がサプライチェーンの早期再構築に繋がった、というケースは少なくなかっただろう。

このような経験から、信頼できるサードパーティの知見やノウハウに頼ることがメリットになり得ると知った企業は多いようで、2016年の前回調査に比べ、平均で3%がさらにサードパーティとの取引を増やすようになったとの結果も出ている。

また、今回の調査では「サードパーティがもたらすメリットはそのリスクを上回っており、今の経済情勢を鑑みると、規制リスクを負ってでも新たに事業を勝ち取るの方が好ましい」とする回答が2/3近く(63%)にのぼったことも分かっている。サードパーティとの関係によって自社のレジリエンスが高まった(74%)とする意見も多い。

COVID-19は企業のリスク感受性やリスクそのものを変化させている

ただし、サードパーティと取引をすることで得られるメリットにばかりに目を向けていては危険だ。

特に、ビジネス機会を逃すことがないように可及的速やかに取引を進めたい事業者に対し、コロナ禍のような特殊な環境は、売り手やそれとつながる仲介業者、ブローカーらの決定権や交渉力をあまりに優位に押し上げている。そうしたバーゲニングパワーの均衡が崩れやすいシチュエーションは、詐欺などの犯罪集団にとって“活動しやすい状態”でもあると理解しなければならない。

リフィニティブでリスク部門を担当している、市場開発統括部長 平塚 マルセロは、「COVID-19の影響は製造業やサービス業ほか、あらゆる分野に同時に大きな打撃を与えている。企業が受けているインパクトはリーマン・ショックを越えているとの見方も出てきた。今日、企業は規制対応と収益という本来比較し難い2つの課題に向き合っている。多少のリスクを許容するという姿勢からは、彼らの『企業存続への危機感』が伝わってくる」と、企業の現在のスタンスについて述べた。

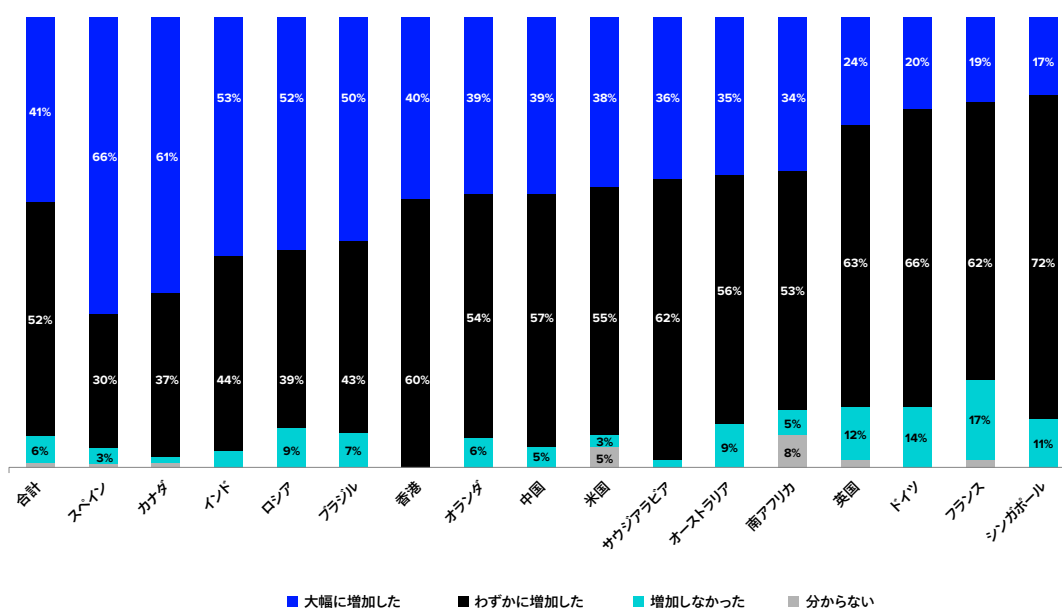
その上で、「いかなるデューデリジェンス・チェックの対象にもなっていないサードパーティの割合は43%である」という点に注目し、次のように指摘した。

「今日、限られた予算をどこに配分するか?と問われれば、規制対応のプライオリティをやむを得ず以前より引き下げるといふ判断も理解できるし、慎重にリスクアペタイトをした上で多少のリスクを受け入れることは、経営戦略において珍しいことではない。

ただし、その取り組みが現状の改善だけに目を向けた対症療法なのだとしたら話は別だ。少なくとも、絶対に譲れない部分まで予算を削減してしまうことだけは避けなければならない。後になって再びコンプライアンス意識の引き締めを行なったとしても成果につながるまで時間がかかる上、その間は無自覚にリスクを背負い込むことになってしまうからだ。

当然ながら、そのようなリスクの先には、企業らが支払うことになるであろう超高額な制裁金も含まれる。さらには、制裁を受けた後、当局の監督や指示に応じて行なう様々な取り組みで新たなコストやリソースの負担が発生することも見通される。このようなことから、結果的にはリスク対策の費用をより増額せざるを得ない状況に直面することが今後は十分にあり得ると考えられる」。

図1: サードパーティ・リスクに関する法的措置後のコンプライアンス関連支出



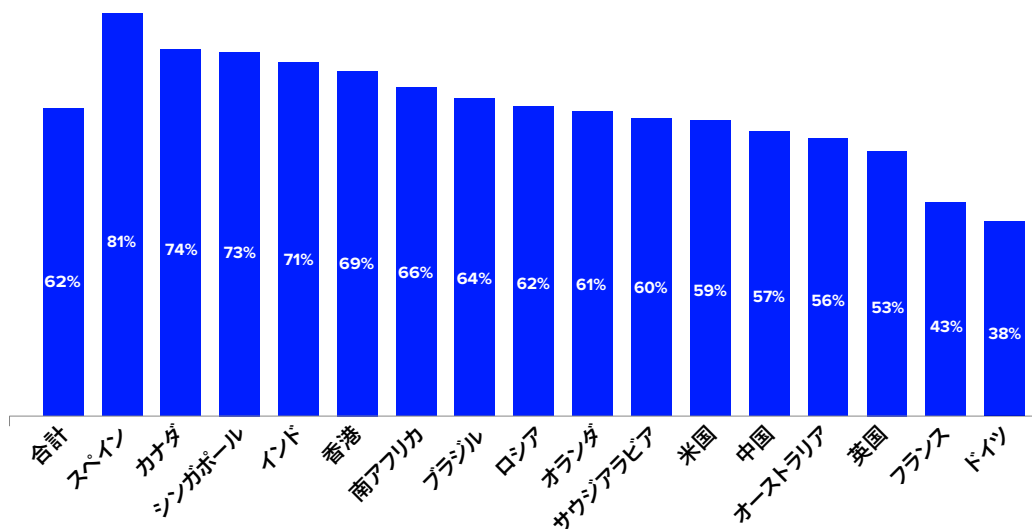
出所: リフィニティブレポート「真のリスク: サードパーティとの関係に潜む脅威」

上述に加え、企業にとっては、サードパーティからのアウトソーシングもリスクの芽として挙げられるだろう。調査結果によると、「サードパーティがどのくらい業務をアウトソーシングしているか把握していない」とする企業は62%にもなっている。

たとえ取引開始時にサードパーティに対して反社チェックや与信の確認、役員のバックグラウンドやその関係者まで徹底的にデューデリジェンスしていたとしても、いつの間にか不正や金融犯罪などのリスクの温床になる危険性があることは既知の通りだ。

まして、サードパーティのアウトソーシング先については、契約上、サードパーティが責任を持つと定めていたとしても、適切なデューデリジェンスやマネジメントが行なわれているかどうか、その実態を知ることは難しく、リスクのコントロールも極めて困難だと言える。

図2: サードパーティがどの程度業務をアウトソーシングしているか「わからない」と答えた回答者の割合



出所: リフィニティブレポート「真のリスク: サードパーティとの関係に潜む脅威」

そうした種々のリスクを踏まえ、企業は、常に自社の状況や周辺の変化を見ながら自社固有のリスクを棚卸し、転ばぬ先の杖として「ここから先は絶対にリスク対策の手綱を緩めてはいけない」というビジネスの実利とガバナンス順守をバランスするボーダーラインを定めておく必要がある。

特に日本企業は、デューデリジェンスやスクリーニングについて、「M&Aや新規の取引開始時に行なうもの」と考えている傾向が強いことが過去に実施した調査**から明らかになっている。コンプライアンスや内部監査といった特定の部署が担当する“イベント”とみなしたり、採用前提との意識を下敷きにした取引口座開設時の“通過儀礼”として行なうもの、といった誤った認識を改めることは急務だ。

コロナ禍によって、デューデリジェンスやスクリーニングはコンプライアンスに連なるアクションにとどまらない価値を持ち始めた

先に平塚が言及した通り、COVID-19に端を発するビジネス環境の混乱によって、まずは足下の経営状態を立て直すべく何事もスピードを優先した行動を取るようになってきている企業は多いと考えられる。その際、プライオリティが下げられてしまうのは、比較的成本も時間もかかるデューデリジェンスやスクリーニングのプロセスだろう。

ただし、通常行なわれるべきステップがディールを優先しておろそかになるのは、コロナ禍特有のことでないようだ。

調査結果では、取引しているサードパーティのうち43%が「デューデリジェンスの対象になっていない」と出ており、もしリスクがあった場合でも気付けない状態が黙認されていることが明らかになった。

**コンプライアンスInsight2020 春号「企業に迫るグローバルリスクと、スクリーニングの重要性が増す理由 ～アンケート結果から見る、企業の取り組みの実状と課題～」

「サードパーティにデューデリジェンスを実施する必要がある」との認識を持って実行している割合もグローバルで57%に過ぎず、企業規模別では、大企業なら61%、中小企業なら54%程度の実施率にとどまっている。

このような結果に対し、国際刑事警察機構(インターポール)事務総長のJürgen Stock氏は、「今回の感染拡大がもたらした恐怖や脆弱性に犯罪者たちが乗じている現状に驚きはしない。いかなる時も、組織犯罪グループが合法的な経済領域に入り込む可能性を過小評価すべきではない」という強いメッセージを発している。

Jürgen Stock 氏の警告通り、サードパーティに紛れ込んだ犯罪組織のやり方はますます巧妙化している。また、過去からの取引実績があるサードパーティなら安全かという、そうとは言い切れない状況でもある。まったく同じ事業形態やサービス提供を行っていたとしても、M&Aなどによって最終受益者(UBO)が代わり、その中には、海外PEPsや反社勢力に関わりがある人物が存在することも考えられるからだ。このことは、対価として支払った金銭が図らずも犯罪組織への資金供与になるなど、何らかの犯罪に加担してしまうリスクや贈収賄の疑いをかけられるリスクを意味している。

前述のようなサードパーティに関わるリスクに対し、FCPAや第5次マネーロンダリング指令、英国贈収賄防止法などのグローバルな規制への対応が十分であるか、実態を把握し、彼らをマネジメントすることは委託側の責務だ。これは新規取引先に対してだけでなく、過去から取引があり、これまで大きな問題がなかった取引先に対しても同様である。

他方、グローバルでは、企業がサードパーティにデューデリジェンスを実施する最大の理由に「自社を風評被害から守るため(45%)」、「経済的リスクの回避のため(43%)」、「規制遵守の徹底(41%)」を挙げていることが調査結果より明らかになった。

特に、新型コロナの影響から回復しようとするこのタイミングでは、問題が露見し、風評被害による不買運動やブランド毀損が起これば、二重で中長期の損害を抱えることになると予想される。そこからの回復にはさらに時間を要するのは必至だ。そう考えれば、この結果は実にリーズナブルだと言える。

今、経営陣をはじめあらゆるビジネスパーソンは、コロナ禍を乗り越え、その先の成長も見据えて中長期的な収益モデルを想像し、バックキャストして「このタイミングで取るべき最良の選択は何か?」を真剣に考えるよう迫られている。

このような中でなら、デューデリジェンスやスクリーニングはコンプライアンスに連なるアクションであるだけでなく、収益保全や企業の防衛の手段のひとつとしても重要だ、との考え方がさらに広く受け入れられていることだろう。

経営判断のニューノーマルに高い信頼性と更新性が担保されたデータは不可欠

多くの事業者は過去の経験から「実際に規制当局に目を付けられた場合には、重大な影響が及ぶ恐れがある」ことを認識しているだろう。また、調査によると、自社はもちろん、サードパーティが規制に違反した場合でも、自社の株価のおよそ1/4もが吹き飛びリスクもありうると認識していることが分かっている。

それにも関わらずデューデリジェンスやスクリーニングが未だ徹底されない理由のひとつに挙げられるのは何か? 調査によると、コストやリソースではなく、「自社のサプライチェーンに内在するリスクの特定における課題はデータ不足である(37%)」との意見があることが明らかになった。

この「データ不足」が意味するところは様々に考えられるが、ことコロナ禍では、状況がいつも以上に急激に変化するため、データそのものの信頼性や更新性に不安が残る、ということも挙げられるだろう。単純なデータ量の多少だけが問題ではないのだ。

裏を返せば、正しく収集されたデータやそこにプロフェッショナルのインサイトが加わった情報は、これまでになく価値が高まっていると言えるだろう。経営判断にこれを用いることも珍しくなくなっており、「いかに簡単に、スマートに、判断に必要なデータを入手できるか?」という一歩踏み込んだテクノロジー活用にも注目が集まり始めた。

他方、調査では企業の61%が「もし、自社に連なるサードパーティが不祥事を起こしたとしても、自社は訴追されないと考えている」との結果が出ている。このようなギャップがある状況だからこそ、他社に先んじて信頼性と更新性が担保された質の高いデータを“武器”にすることが企業の優位性に繋がると見通される。

今日の経営判断がポストコロナの経営のニューノーマルになる

ここまで述べてきた通り、デューデリジェンスやスクリーニングにしても、直近のリスクを回避するだけでなく、中長期的なリスクを抱え込むことを避ける効果が期待できる。もし、商品開発や研究、市場開拓といった将来につながる確かなアクションが“攻めのビジネス展開”だとすると、現段階で行なわれるデューデリジェンスやスクリーニングは“守備のビジネス展開”であり、長期的な売上げを安全に確保し続けるための取り組みでもあると言えよう。

日本企業はこれまで、前例を参考に最良の判断ができるだけの経験を積んできた。企業の寿命が長いということは、それだけ振り返って照会できる“データ”が蓄積されていることを意味していたと言える。

しかし、グローバル化により社会全体の複雑さが加速している上、連続性のない変化が起こっている昨今では、そのような経験や蓄積してきたデータだけに頼ることができないのは疑う余地のないことだ。

これからは、正統性が担保され、最新の状態が常に保たれたデータをいかに読み解き、数あるシナリオの中から起こりうる事柄を見据えて経営判断するか? という能力が問われるようになる。その判断をよりの確かつ迅速にするためにはデータそのものだけでなく、それを活用して素早く的確にリスクを特定し、経営判断を支えるようなイノベティブなテクノロジーも欠かせない。

こうしたデータを中心に据えた経営のニューノーマルは、これまで頼ってきた“常識・定法”に代わる新たな経営のあり方として、この先バトンを託す世代に引き継がれることになるだろう。今日の経営陣に託されている役割は大きい。

Refinitiv (リフィニティブ)は世界有数の金融市場データのプロバイダーで、約190カ国で4万社を超える企業・機関にサービスを提供しています。先導的なデータとインサイト、トレーディングプラットフォーム、市場データ・インフラストラクチャー、オープン・テクノロジー・プラットフォームを通じて、世界の金融市場コミュニティを相互に接続し、発展を支えます。それによりトレーディング、投資、ウェルス・マネジメント、規制およびマーケット・データ管理、企業が抱えるリスク、金融犯罪追跡などの分野において進化をもたらす先駆者としての役割を果たしていく所存です。

免責事項: © Refinitiv 2020

本文および本文の内容(以下、「本内容」)は、あくまでも一般的な情報提供を目的としたもので、筆者の本主題に係る過去の経験に基づくものであります。記載された内容はRefinitivの見解を反映するものではありません。なお、無断での複製、転送等を行わないようにお願いします。

本内容は、如何なる法域又は領域においても、投資助言(及びその他の如何なる助言)を提供するものではなく、また金融商品の売買の申し込み又はその勧誘とみなされるべきではありません。記載された意見や予測等は作成時点のものであり、Refinitivは、本内容に含まれる情報の正確性、最新性、適切性及び完全性、また本内容の利用結果について如何なる保証も行わず、本内容に起因して生じた損失や損害について一切責任を負いません。Refinitivは予告なくいつでも本内容を変更、削除する権利を留保します。

発行元: リフィニティブ・ジャパン株式会社

Web サイト: refinitiv.com/ja/governance-risk-compliance-solution

お問い合わせ先

URL: refinitiv.com/ja/ask

電話: 03-6743-6515

REFINITIV[®]
DATA IS JUST
THE BEGINNING[®] 