

## COMMENTARY



## 内部調査:効果的な予算作成の鍵

(注: 本コメントリーは2014年4月公表の英語版 Internal Investigations: Keys to Preparing an Effective Budget の日本語訳である。)

近年、ホワイトカラー犯罪に対して政府機関が訴追する事件が増加している。このような訴追事件は多くの業種や国々にわたって増加傾向が見られ、例えば、非常に重い刑罰が科される可能性のある法令（海外腐敗行為防止法（Foreign Corrupt Practices Act）及び虚偽請求取締法（False Claims Act）を含む）違反の疑いに対する調査なども増加している。同様の傾向は世界規模で見られ、多くの国際的な規制機関は、各国の現地ビジネスのみならず、国際的に事業を行っている米国の組織にも注目している。またこれと同時に、不正行為が行われている可能性についての証拠又はその主張が浮上した場合に（政府機関による関連調査が進行中であるか又は予想されているか否かは問わない）、事実それ自体を認定し、関連する法的、経済的、及び評判上のリスクを評価するための内部調査への組織の依存度は次第に高くなってきている。しかしながら、多くの時間を要し、多国間にわたり、かつ法人や個人に重大な刑事罰や多大な民事上の責任を負わせる可能性のある行為に関する調査の場合には特に、調査費用が即座に莫大な額に上ってしまう可能性がある。

本コメントリーにおいては、内部犯罪調査において通常発生する費用の類型について要約し、また特定の調査活動に関する予算作成の方法について指針を示している。各予算はその内容や評価によって必然的に異なってくるが、下記に示す特徴は、ほぼ全ての内部調査における予算作成に共通したものである<sup>1</sup>。本コメントリーの末尾には、効果的かつ効率的な調査予算の作成の際に検討すべき問題及び業務の「チェックリスト」を記載している。

### 概略

調査の主要な目的を損なうことなく費用を管理するために、企業及びその顧問弁護士は、調査開始時に、入手しうる限りの情報に基づき、費用に影響する要因について適切な予測を行い、全体の作業計画を構成するとみられる特定の業務について合理的かつ現実的な費用の予測を割り振ることで、予算作成の検討をすることができる。予算作成には少なくともある程度の予測が含まれるため、あらゆる場面において適切とはいえないものの、企業は、調査手続を予測不可能又は不安定なものにすら見せることもある調査手続に固有の特定の変化要因（例：範囲、

タイミング、リソースなど)を理解する上で予算作成が有用であることにしばしば気付かされる。また、予算作成はクライアント特有の目標を理解する上で、弁護士とクライアント間のコミュニケーションを促進する。

一度作成された後も、予算は調査過程を通じて定期的に見直しをするべきである。こうすることで、実際の調査活動及び予期せぬ調査経過<sup>ii</sup>に基づき、当初の予測及び業務を基礎とした作成された予算額(及びその総額)を適時に再評価・修正することが可能になる。

## 範囲及び計画設定

実効的な内部調査の予算は、調査の範囲及び目的の評価のための費用、並びにこれらの目的を達成するための作業計画作成の費用から成る。背景情報の収集、調査すべき法的問題の特定、及び範囲や目標の確定といった事前の活動に費やされた時間は、調査一及び予算一を当初から最適な規模に設定するために不可欠といえる。予算と同様に、必要があれば、調査の進行に応じて作業計画も定期的に評価され修正されなければならない。

## データ保護及び収集

電子メールやテキストメッセージ等の電子的なコミュニケーションが全盛の今日、関連するデータの特定、保護及び優先順位付けの費用が内部調査予算の主要な部分を占めることが多い。とりわけ、予算には、書類保存の命令及び監視(適用ある場合)、並びに初期段階及び進行中の収集活動、管理及び保管の費用を織り込んでおくべきである。多くの場合、データ収集及び保護作業の実施には外部ベンダーを使用することが望ましい。海外における国際的なプライバシーや国家秘密に関連する法律の分析及び運用は、関連費用を(場合によっては膨大な額に)押

し上げる可能性があることについては注意が必要である。

## 文書のレビュー

調査の性質によっては、収集されたデータやハードコピー文書のレビュー及び分析の費用が、予算の大きな部分を占める可能性もある。ここでは、(i)様々な段階のレビューを行うために内部の人員、顧問弁護士又は契約弁護士のいずれを使用するのか、及び(ii)レビューには外国語の壁があり、外国語のできるレビュアーや翻訳者を要するものであるのか等を検討する。多くの場合、契約弁護士を用いて第一段階のレビューを行い、また管理者を慎重に選定した上で目的語、データ範囲及びプレディクティブ(予測)・コーディングを適切に使用してデータ母集団を狭めることにより、費用を抑えることができる。

## 証人のインタビュー

証人のインタビューはほぼ全ての調査において事実抽出のために不可欠であり、実効的な予算にはインタビューの準備、参加及び記録の費用が含まれる。「スコーピング」インタビューとは、通常初期段階で発生するもので、証人自身の知識の性質及びその程度に加えて、関連情報の情報源とその保管場所を発見することを主に意図したものである。これらのインタビューは、通常の場合は、「実体的」インタビューよりも準備の負担が少なくなる。実体的インタビューはより多くの集中的な準備を要するものの、調査の対象となっている行為の包括的な理解を深めるためには不可欠であることが多い。予算は、(i)スコーピング・インタビュー及び実体的インタビューの予定回数及び(ii)準備、出席及び記録のために費やされると予想される合計時間を反映したものでなければならない。この情報は、個別のレート及び報酬の情報、並びに出張費用とともに、インタビュー関連費用の誠実な予測を可能とする。

## フォレンジック会計によるサポート及び対象事項の専門家

予算には、調査に関与する他の専門家や特定の事項の専門家（フォレンジック会計士、コンピューター・フォレンジック専門家等）について発生する可能性のある費用が含まれなければならない。フォレンジック会計士は、問題のある可能性がある取引とそれに伴う会計処理の特定及び関連する内部統制のレビューを支援する。コンピューター・フォレンジック専門家は、大量のデータを収集・保管しコンピューターデータとシステムの分析を行う際にとりわけ有用である。フォレンジック会計士及び特定の事項の専門家に対しては、調査チームの他のメンバーと協議して、調査全体の予算の作成に用いられたものと同一の基準及びアプローチに整合する自らの予算を作成するよう依頼すべきである。<sup>iii</sup>

## 報告書及び勧告書

報告書及び勧告書を作成し、鍵となる利害関係者（外部監査人及びその他の外部弁護士（例：会社の証券開示に関する弁護士及び個々の従業員の顧問弁護士）を含む）と面会することは、内部調査の遂行の上で重要な要素であることが多く、その関連費用は実効的な予算の一部である。この点において、報告の頻度及び性質、予定されるワークプロダクトの作成時期及びそのリソース、並びに将来における報告後のフォローアップ項目（可能性のある自己開示の検討及び実行を含む）等を考慮する必要がある。

## 改善措置及び人事に関する事項

調査チームが関与を期待される限りにおいて、予算には、未発覚の不正行為の発見、分析及びそれに関連する改善措置の遂行（会社の倫理・コンプライアンスプログラムの強化を含む）費用が含まれなければならない。さらに、人事関連費用もまた予算に含めておく必要がある。これらの予算は、例えば、

調査チームにより (i) 処分を受けた従業員に対する懲罰又はかかる従業員との訴訟に関して費やす時間及び (ii) 個々の取締役、役員及び従業員の弁護士と協働して業務を行う時間等により構成されると考えられる。

## クロスボーダーの場合の検討

内部調査が複数の法域で行われる場合、予算作成の際には、現地の法律を遵守した上で、収集されたあらゆる証拠を組織が適切に信頼できるような方法で、調査が効率的に行われるようにするために必要な特定の費用を必ず考慮に入れなければならない。もう一つの鍵となる検討事項は、収集された証拠が、現地法の許す最大限度まで開示から保護され得るか否かという点である。

このような状況においての予算作成は、通常、以下のような事項が検討される。(i) 外部弁護士の関与、(ii) 調査手続において（労働組合又は労使協議会などの）従業員代表者との取決めを要求する現地法の有無、(iii) 調査の行われている法域から米国等の他の地域へのデータ加工及び転送の制限、及び (iv) 特定の法域における調査手続に影響を及ぼす可能性のある特定の現地法。例えば、特定の法域（例：中国）における国家機密保護法の遵守及びヨーロッパにおけるデータプライバシー規制の厳格化の傾向は、クロスボーダー調査の実効的な予算作成に影響を与える可能性がある。

## 費用を抑えるためのヒント

終始注意深く管理されていれば、内部調査は、相対的に大規模かつ長期化していても、金食い虫へと転じることはない。それどころか、直接調査を管理する内部人員は、いくつかの基本的な段階をふむことで、調査手続に対する適切な規律を浸透させること

ができ、組織全体として、予算策定についての確実性を合理的に予測することが可能となる。

外部弁護士、フォレンジック会計士、及びコンピューターフォレンジック専門家等の外部専門家が調査を担当することの潜在的なメリットとデメリットを検討すべきである。十分に能力のある内部人員が利用できれば、場合によっては、上記の外部専門家の一部又は全部の使用を差し控えることにより費用を削減できる。しかしながら、刑事事件に関する内部調査のための予算作成の際には、費用削減のみを基準として方針を決定すべきではない。調査の対象となっている問題の性質及び範囲、外部専門家の作成した独立したワークプロダクトのメリット及び弁護士・依頼者間の秘匿特権に関する問題点も慎重に評価して分析する必要がある。<sup>iv</sup>

- 請求可能な（又は不可能な）時間・費用及び項目を外部専門家が記録する方法について特に規定する明確な請求基準を作成し実施する。
- フェーズごとの調査—各フェーズの着手時に優先順位及び重要な業務を識別し、ひとつのフェーズから得た知識がそれに続くフェーズの計画及び予算作成の際に検討されるようにする。
- 関連する可能性のある文書、データ及び証人の場所を確認し、誤った手がかりであると容易に識別できるにもかかわらず間違えて追跡してしまうことを防ぐために、スコーピング・インタビューを早期に行う。
- 電磁的に保管された情報（「ESI」）の収集・レビュー及び証人のインタビューに優先順位を置き、可能であれば、追加の ESI を収集しレビューするか否かについての決定が随時行われ、不要な ESI 作業が回避できるよう、レビューを調整する。
- ESI レビューについては的を絞った検索語を用い、「プレディクティブ・コーディング」を提供しているデータベース業者の使用を検討する。

- 第一段階の ESI レビューについて、（適切な訓練と監督を受けている）契約弁護士の使用を検討する。
- 定期的な予算の報告書（例：予算に対して実際に費やされた時間はどのくらいか）を取得する。
- 調査の範囲及び調査を停止する時期（例：必ずしも法又は行為規範の違反の可能性を示唆する主張の全てが調査の時間と労力をかけるに値するとは限らないため、関連する可能性のある出来事又は取引のレビューの代わりに、「サンプリング」アプローチの実行で十分なことが多い。）について頻繁に（再）評価する。
- 情報フローの必要性と関連費用の比較衡量をして、インタビュー及び調査による事実認定又は観察の実質的な定期報告の性質と範囲を検討する。
- 費用の観点<sup>v</sup>から実質的な最終報告について他の選択肢を検討する（例：より高額な典型的な説明形式の報告書に代わる説明形式のサマリー又はパワーポイント資料）。

## 予算のチェックリスト

要約すれば、コンプライアンス違反の疑いについて、その真相を解明するのみならず、この真相解明のプロセスが信頼のおける、費用効率の良い方法で行われることを保証することが組織にとって重要であるといえる。上記のヒントと並んで、下記の項目に関する予算も、これらの目標達成の手助けとなるであろう。

### 範囲及び計画設定

- 最初の事実収集（スコーピング・インタビューを含む）
- 法的調査
- 作業計画書の作成

### データ保護及び収集

- 書類保存
- ESI、ハードドライブ、モバイルデバイス及びサーバの取得
- ハードコピー文書のコピー
- データアーカイブ

#### 文書レビュー

- 第一段階及び第二段階のレビュー
- トレーニング及びモニタリング
- レビューのプラットフォーム
- 外国語のできるレビュアー
- 翻訳

#### 証人のインタビュー

- 準備及びフォローアップ
- 外国語の通訳
- 旅費

#### 対象事項の専門家

- フォレンジック会計士
- コンピューター・フォレンジック専門家
- 対象業界の専門家

#### 依頼者及びその他の利害関係者への報告

- 依頼者・その他の利害関係者（外部監査役を含む）に対する分析及び報告
- 政府機関の開示の可能性の分析

#### 改善措置

- コンプライアンスプログラム及びトレーニング
- 人事異動

#### 人事に関する事項

- 職員のための個別又は共同の弁護士
- 将来的な従業員の解雇についての交渉及び並行訴訟

## 弁護士へのコンタクト

更に詳しい情報をお求めの場合は、最寄りの事務所の代表者又は以下に掲げた弁護士にお尋ね下さい。一般的な E メールでのメッセージは、[www.jonesday.com](http://www.jonesday.com) からご覧頂ける“Contact Us”フォームを利用して送信頂けます。

**Theodore T. Chung**  
Chicago  
+1.312.269.4234  
[ttchung@jonesday.com](mailto:ttchung@jonesday.com)

**Charles M. Carberry**  
New York / Washington  
+1.212.326.3920 / +1.202.879.5453  
[carberry@jonesday.com](mailto:carberry@jonesday.com)

**Richard H. Deane Jr.**  
Atlanta  
+1.404.581.8502  
[rhdeane@jonesday.com](mailto:rhdeane@jonesday.com)

**Randy S. Grossman**  
San Diego  
+1.858.314.1157  
[rsgrossman@jonesday.com](mailto:rsgrossman@jonesday.com)

**Karen P. Hewitt**  
San Diego  
+1.858.314.1119  
[kphewitt@jonesday.com](mailto:kphewitt@jonesday.com)

**Jonathan Leiken**  
Cleveland / New York  
+1.216.586.7744 / +1.212.326.3771  
[jleiken@jonesday.com](mailto:jleiken@jonesday.com)

**Neal J. Stephens**  
Silicon Valley  
+1.650.687.4135  
[nstephens@jonesday.com](mailto:nstephens@jonesday.com)

**Brian A. Sun**  
Los Angeles  
+1.213.243.2858  
[basun@jonesday.com](mailto:basun@jonesday.com)

**Harriet Territt**  
London  
+44.20.7039.5709  
[hterritt@jonesday.com](mailto:hterritt@jonesday.com)

**Hank B. Walther**  
Washington  
+1.202.879.3432  
[hwalth@jonesday.com](mailto:hwalth@jonesday.com)

## 外国法共同事業

### ジョーンズ・デイ法律事務所

〒105-0001

東京都港区虎ノ門四丁目1番17号  
神谷町プライムプレイス

電話 03.3433.3939

FAX 03.5401.2725

[www.jonesday.com](http://www.jonesday.com)

### 本コメンタリーの日本語訳

金子菜穂  
[nkaneko@jonesday.com](mailto:nkaneko@jonesday.com)

<sup>i</sup> 代替的な報酬に関する合意（例：定額報酬又は「成功」報酬）は、内部調査の文脈においては最大限の注意を払って評価されなければならない。事実収集の手續における手抜きを誘発したり、その他調査の真実発見という根本的な目的から外れるインセンティブを生み出すと合理的に見なすことができる場合には、一般的に回避すべきである。

<sup>ii</sup> 弁護士・依頼者間の秘匿特権及びワーク・プロダクトの法理に基づく保護を保証するため、調査は会社の法務チーム又は外部弁護士によって行われなければならない。また調査の予算及び証拠となる資料には、訴訟の可能性を予想して作成されたものであること、及び調査の目的は法的サービスとアドバイスの提供であることを明示しなければならない。弁護士でない者により又は通常の業務過程において行われる調査のために作成された予算は、法的アドバイスを目的としたものであるか否かを問わず、弁護士・依頼者間の秘匿特権及びワーク・プロダクトの法理によっては保護されない。

<sup>iii</sup> 弁護士・依頼者間の秘匿特権で保護される調査において、外部専門家の使用はこの特権を維持するようになされるべきである。

<sup>iv</sup> 外部弁護士及びその他第三者ベンダーが特定の案件を担当するかどうかについての決定に関連する可能性のある問題点や状況に関する本格的な議論は、本コメンタリーでは記載していない。

<sup>v</sup> 他の検討事項も実質的な最終報告の様式の影響に与える可能性があることに注意する必要がある（例：弁護士・依頼者間秘匿特権に関する懸念及び一般的な機密保持の維持に関する懸念）。

ジョーンズ・デイの出版物は、特定の事実関係又は状況に関して法的助言を提供するものではありません。本書に記載された内容は、一般的な情報の提供のみを目的とするものであり、当事務所の事前の書面による承諾を得た場合を除き、（なお、かかる承諾を付与または撤回するか否かは当事務所の任意裁量に属します）、他の出版物又は法的手続きにおいて引用し、又は参照することはできません。当事務所の出版物について転載の許可を希望される場合は、当事務所のウェブサイト（[www.jonesday.com](http://www.jonesday.com)）にある“Contact Us”の箇所にある所定のフォームをご利用下さい。本書の郵送その他の送信は、弁護士と依頼者との関係を構築することを意図するものではなく、また本書の受信により、そのような弁護士と依頼者との関係が形成されるものではありません。本書に記載された意見は、執筆者の個人的な見解を示すものであり、当事務所の見解を反映したものではありません。