

日本企業による海外腐敗行為防止の取り組み状況

— 組織の視点から考える制度のすきま —

麗澤大学国際学部 藤野 真也

はじめに

新興国に進出する企業は「国際社会の規範」と「新興国の商慣習」という異質な制度をまたいだ組織運営を求められる。腐敗防止を巡る国際社会の規範は、主に米国主導で締結された OECD 条約と、その影響下にある先進諸国の国内法令により形成され、これが海外での企業行動に規律を与えている（森下，2012）。

他方、企業の進出先となる新興諸国では、国際社会の規範とは異なる形で、独自の商慣習が形成されている。一部の新興諸国では、腐敗防止専門当局が設置され、捜査・摘発を強化しつつあるものの（Loughman & Sibery, 2011; 森下, 2013; 村上, 2015）、贈収賄をはじめとした腐敗行為が民主主義的な「法の支配」を歪めることで、企業行動に対する国際社会の規律を無力化している（Rose-Ackerman & Palifka : 2016）

これを受けて国際社会は、新興国における企業行動に対し、先進国国内法令を域外適用することで、規律を維持しようとしている。つまり、先進国が国内法令を海外拠点の取引に適用することで、新興国における企業の腐敗行為に制裁を加えるわけである。これにより、日本企業においても、海外腐敗行為に関与すれば、法令違反により損害がもたらされるリスクがある（高，2014）。

しかし、一部の日本企業は、リスクを合理的にコントロールしようとはせずに「見て見ぬ振り」をするような、機会主義的反応を示していると考えられ

る。このため、先進国の域外適用法令が、新興国で正しく機能せず、国際社会の規範が改めて無力化される可能性がある。

この問題の背景には「先進国主導による国際社会の規範」と「途上国で地域的正当性を得た商慣習」という矛盾する価値観があり（De George, 1993）、両者の間には「制度のすきま (Institutional Void)」

（Khanna & Palepu, 2010）が存在する（Iriyama et al, 2016）。制度のすきまに挟まれた企業の経営実務では、本社の法務・コンプライアンス部門と海外拠点の現場との間で「情報や理解の断絶」すなわち「コンプラ断絶」（佐藤, 2020）が生じると考えられる。本稿では、実務上の課題であるコンプラ断絶に対し、制度のすきまという経営学上の現象を重ね合わせることで、海外腐敗行為を企業経営における構造的問題として理解する。

1. 先行研究

これまで、腐敗防止のリスク管理体制については、米国法への準拠を念頭に置いた組織モデル（DOJ & SEC, 2012）や、日本の国内法準拠を念頭に置いたモデル（経済産業省, 2015）など、あくまで先進諸国の法令に準拠することを、リスク管理上の最優先課題と位置付けてきた。

しかし、こうした組織モデルに基づき、本社が海外拠点管理を実行した場合に、組織内部にいかなる関係性の変化が起きるかについては、これまで明らかになされてこなかった。このため、米国の主導する

「国際社会の規範」と「新興国の商慣習」との間に生じる制度のすきまや、それがグループ経営の組織内部に生み出す問題について、十分考慮に入れてこなかったと言える。

従来、日本企業は「海外腐敗行為の防止に向けた対応が遅れている」という問題を抱えてきた¹。とりわけ、日本企業を取り巻く経営環境を、主に米国のそれと比較すると、日本企業の防止体制が機能しない原因として「リスクを正確に評価していない」「リスクに合理的に対応していない」といった組織的問題が示唆されてきた（藤野, 2016）。

この問題に関連して、最近の実証研究では、海外腐敗行為に関する制度のすきまを巡り、企業の競争戦略が、現地の商慣習に適應する可能性が指摘されている（Spencer & Gomez, 2011; Iriyama et al, 2016）。この指摘を、上述した日本企業の組織的問題（藤野, 2016）に照らすと、規範的な組織モデルを海外拠点の現場に適用することが、組織の意思決定にどのような影響を与えるかについて、検討する必要があることがわかる。

そこで本研究では、制度のすきまを中心的課題としながら、国際経営における組織上の問題を考える。

特に、先行研究において見過ごされてきたエージェンシー理論の観点から、本社と海外拠点との関係に接近することで、制度のすきまが引き起こす組織的問題の発生メカニズムについて、分析枠組みの構築を目指す。

2. 問題設定

OECD 条約や米国法の影響を受けて展開してきた各国の規制当局が定めるルールにより、企業には外国公務員贈賄防止を目的とした内部統制の構築が求められている（中原, 1978; 柿崎, 2005; Abikoff et al., 2014）。国際社会が企業に求める内部統制のあり方は、これまで、主に米国当局の発行するガイドライン（DOJ & SEC : 2012）をもとに、規範的な内部統制のモデルによって示されてきた（Biegelman & Biegelman : 2010 ; Abikoff et al. : 2014）。またそれらは日本企業向けにもアレンジされた（高 : 2014 ; 國廣・五味・中村 : 2015）。このモデルは、主に次の4点に基づくプロセスとして整理される²。

表1 海外腐敗行為防止の取り組みにおける4段階

実践プロセス	内容
リスク認識	海外腐敗行為のリスクを評価して経営上の対応方針を示す。
規程類作成	社内規程の作成やデューデリジェンスの枠組構築をする。
体制整備	規程類を効果的に運用するための組織体制を整備する。
モニタリング	規程類の運用状況を定期的かつ継続的に監査する。

本研究では、こうした先行研究の流れに沿いながら、上記の4段階をもとに、アンケート調査結果を分析する。従来の研究では、制度のすきまが生じているなかで、海外拠点管理に規範的モデルを適用する場合、それが現場の商慣習との間でジレンマを引き起こす点や、ジレンマが本社に対する情報伝達を

阻害する点について、因果関係の分析が十分に行われてこなかった。本研究は、これらの問題を、エージェンシー理論の観点から分析することで、制度のすきまに直面した企業が海外腐敗行為を防止する際の組織的課題が生じるメカニズムを、モデルとして精緻化する。

¹ 国内では先進的な取り組みをしていたとされる企業ですら、効果的な内部統制を構築できていなかったことから、日本企業の大部分が、外国公務員贈賄防止の内部統制の有効な運用ができていないと推測される（高, 2014）。とりわけ、製造業では欧米企業に比べて組織的対応が遅れていることが明らかになっている（梅田, 2011）。さらに、中小企業は有益なリスク対策情報の存在すら認識していない（日本能率総合研究所, 2012）。また、贈収賄への対応に係わる情報開示も、日本は海外と比べて遅れていることが指摘されている（大塚, 2014）。

² 外国公務員贈賄防止に関する内部統制プロセスについての詳細は、藤野（2016）を参照のこと。

3. データ分析

3-1 分析の方法

本研究では、上記の問題について、藤野 (2016b) で分析対象とした「第 15 回インテグレックス調査」のデータを用いて、これを再度、分析・検証する。この調査は、株式会社インテグレックスが 2015 年 10 月から 2016 年 3 月までの期間に実施した、海外腐敗行為防止に係わる日本企業の取り組みの実態に関するアンケート調査である。アンケートは、基本編 (28 問) と応用編 (35 問) の計 63 問から成る¹。回答企業は 221 社で、そのうち基本編に回答した企業は 221 社 (全回答企業)、応用編にも回答した企業は 152 社 (回答企業の 68.8%) となっている。なお、本稿の著者は、予め企業名が伏せられた状態で、当該データの提供を受けている。

本研究では、第 15 回インテグレックス調査で実施されたアンケートの質問を、上述した「リスク認

識」「規程類作成」「体制整備」「モニタリング」の 4 段階に当てはめ、それぞれに配点を割り当てることで、各段階を最大 100 ポイントで採点する。この採点をもとに、各企業のポイントを段階別に計算し、全回答企業の平均値を把握することで、企業による海外腐敗行為防止の実践状況を把握する。

3-2 各段階のポイント

まず、全回答企業の得点を、段階ごとに 0 ポイント～100 ポイントで評価したところ、各段階の平均ポイントが次のように得られた (表 2)。この結果を見る限り、多くの企業は、少なくとも海外腐敗行為に係るリスクを認識し、また、規程類の作成にも着手していることがわかる。その一方で、規程類の運用面までを視野に入れた、より具体的なルールの整備には、二の足を踏んでいるようである。同様に、監査についてもほとんどの会社において充実した形では行われていないと言える。

表 2 各段階における平均ポイント

	平均値	標準偏差
リスク認識	53.15	32.202
規程類作成	48.57	53.320
体制整備	16.07	35.867
モニタリング	12.76	14.910

では、この結果を受け、企業の取り組みはどこまで進んでいると言えるのか。段階間の平均ポイントの差を客観的に比較するため、リスク認識—規程類

作成、規程類作成—体制整備、体制整備—モニタリング間で、それぞれの平均差を検証したところ、次の結果が得られた (表 3)

表 3 各段階のポイントと平均差

		差の平均値	有意確率 (両側)
ペア 1	リスク認識 – 規程類作成	4.573	.136
ペア 2	規程類作成 – 体制整備	32.507	.000
ペア 3	体制整備 – モニタリング	3.306	.083

ただし、これはあくまで回答企業全体の傾向である。そこで、各段階の標準偏差から、個々の会社の

状況をより詳しく把握しておく (表 2)。特に、規程類作成の標準偏差が大きいことから、規程類の作

¹ 基本編は、「海外腐敗行為防止の取り組み全般について」「基幹文書の作成状況について」の 2 つの内容から、応用編は「経費・便益内規の作成状況について」「寄付内規の作成状況について」「エージェント・デュデリジェンスの取り組み状況について」「M&A デュデリジェンスの取り組み状況について」の 4 つの内容から成る。

成が進んでいる企業と進んでいない企業の2種類が併存していることがわかる。

規程類作成の進んでいる企業とそうでない企業の具体的特徴を把握するには、各段階のポイントの関係性に注目する必要がある。そこで、段階間の相関係数を見ると、次の通りになる(表4)。

3-3 段階間の関係性

表4 相関分析

	リスク認識	規程類作成	体制整備	モニタリング
リスク認識	1.000	0.530	0.338	0.448
規程類作成	0.530	1.000	0.829	0.687
体制整備	0.338	0.829	1.000	0.666
モニタリング	0.448	0.687	0.666	1.000

リスク認識—規程類作成間に強い相関がないということは、社内規程を作成している企業であっても、その前提として、必ずしもリスク認識が高いわけではないことを示唆している。また、規程類作成—体制整備間に強い相関が見られるということは、社内規程を作成した企業の多くは、少しずつではあるが、その運用に向けたルール作りに取り組んでいることを意味している。ただし、当面の進捗状況は、決して順調だとは言えない。

ここまで、一部の企業では、リスク認識が不十分であるにもかかわらず、詳細な社内規程が作成され始めている状況が観察された。こうした企業では、取り組みが、正確なリスク認識に基づかず、業種ごとに横並びに進んでいる可能性がある。

そこで、業種ごとの実践の進捗度を確認しておきたい。下表は、各段階の業種別ポイントの平均値を算出し、当該業種を除いた全体平均との差において、プラスの方向で有意差が見られた業種だけを取り出したものである(表5)。

3-4 業種ごとの特性

表5 各段階の業種別平均値

	リスク認識	規程類作成	体制整備	モニタリング
建設業	63.259	**87.259	**43.259	**28.593
化学	57.206	**74.413	28.190	13.841
医薬	59.111	*78.815	17.037	18.963
電気機器	**63.656	39.527	9.935	13.032

*は90%水準で有意差、**は95%水準で有意差が生じている。

これを見ると、建設業、化学、医薬品、電気機器は、リスク認識、規程類作成、体制整備、モニタリングのいずれか1つ以上の段階において、取り組み

が有意に進んでいる。これら4業種について、それぞれの平均ポイントをグラフで表すと次の通りになる(図1)。

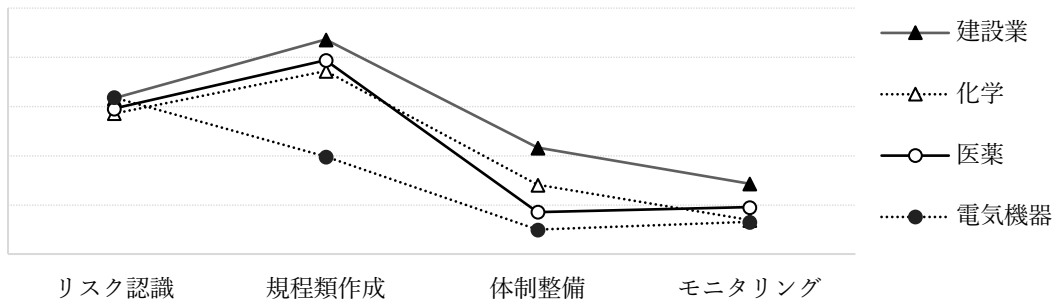


図1：4業種の各段階におけるポイント

建設業、化学、医薬品の3業種においては、規程類作成が全体平均と比べて有意に高く、リスク認識に有意差は見られない。これに対し、電気機器においては、リスク認識は全体平均と比べて有意に高いが、規程類作成には有意差が見られない。前者の3業種と後者の電気機器との間では、リスク認識と規程類作成を巡って対照的な傾向が見られる。

4. 考察

企業が新興国に進出する際の法令対応として、本社側では、法務・コンプライアンス部門が中心となり、グループ全体にまたがるリスク管理体制を構築する。しかし、リスク認識が不十分なままに社内規程の作成を進めている企業は、現場の状況を正確に把握しないまま、当局が作成したガイドライン (DOJ & SEC, 2012; 経済産業省, 2015) や、業界団体等が作成したガイダンス等を模倣するなどして、横並びで文書・規程類を作成している可能性がある。ガイドラインやガイダンスは、取り組みの指針として重要な役割を果たすと考えられるが、これをそのまま模倣すれば、現場の実態を反映しない画一的な規程が作成されてしまうおそれもある¹。

他方、海外拠点側では、進出先の商習慣に従う形で取引が行われる (Oldenburg, 1987; Goswami, 2017)。このとき、海外拠点に対し、本社側が画一的に作成した社内規程の遵守を強要したところで、海外拠点では現地の商習慣への適応が優先される可能性がある (Iriyama et al, 2016)²。海外ビジネスの現場では、たとえ社内規程に反するとしても、一部の非公式な支払なしには、ビジネスが成り立たないこともあるからである。

問題は、現地の商習慣に従ってやむを得ず行った行為が、社内では規程違反にあたる場合に、現地の社員は違反行為の実態を本社に正しく報告することができなくなる点にある³。海外拠点から正確な報告がなされなければ、本社と海外拠点の間に情報の非対称性 (Akerlof, 1970) が生じる。すると、本社と海外拠点にエージェンシー関係 (Jensen & Meckling, 1976) が成立することで、管理コストが増加してしまう。つまり、本社側では、海外の現場で起きている贈収賄の実態を正確に把握することが一層困難になり、現地の正確な情報に基づくリスクベースの対応が取れなくなるわけである。結果的に、社内規程が現場で機能していないにもかかわらず、規程の画一的な運用を継続してしまい、ジレンマが

¹ 現状維持バイアス (Samuelson & Zeckhauser, 1988) 等により、リスク評価が歪められる可能性や、業界内での模倣的行動 (Glynn & Abzug, 2002) 等により、評価結果と乖離した管理方針が形成される可能性がある。事実、多くの国の法令ではファシリテーションペイメントが禁止されているが、FCPA はこれを条件付きで容認している (DOJ & SEC, 2012) にもかかわらず、日本企業の多くはファシリテーションペイメントを禁止している (梅田, 2011)。

² 佐藤 (2020) によれば、本社側が内部統制を強化しようとしても、それが奏功しないことは、現場は重々承知であり、また本社も現場を慮り、現場がわからないから遠慮してしまうという側面もあるという。

³ 制度のすきまに直面した海外拠点の関係者が、同調圧力のバイアス (Thaler, R. & Sunstein, 2008) 等により、非合理的行動を起こすことから、実態と異なるリスク情報を本社に伝達する可能性がある。

拡大することで、その有効性が一層損なわれることにもなりかねない。

こうした傾向は、建設業、化学、医薬品において顕著に見られた。建設業には、過去に海外腐敗行為に関連して、国内外の当局に摘発を受けた企業が多く、そうした同業他社の摘発と体制構築を目の当たりにするなかで、各社は早い段階から規程類の作成を進めてきた可能性がある⁴。つまり、他社の取り組みに見倣う形で、規程類の整備が浸透してきたわけである。同様の傾向は、化学と医薬品においても見られる。規程類整備を進めることは海外腐敗行為防止に不可欠であるものの、その前提となるべきリスク認識が進んでいなければ、進出先の現地の規制環境が急速に変化している昨今の経営環境のもとでは、リスク要因が変化した時に、内部統制が機能不全を起こす恐れがある⁵。

これとは逆に、電気機器業界では、リスク認識のみが顕著に進んでいるものの、社内規程整備は進んでいない。そもそも、電気機器業界におけるグローバル企業は、サプライチェーン上の人権侵害リスクに晒されてきたため、米国ドッド＝フランク法やその他の人権侵害防止法制への対応を中心に、グループ企業のリスク管理体制が構築されてきた経緯がある。この点につき、贈賄は、現地公務員への非公式の支払いを通じて、政府による公正な意思決定を歪めてしまうという意味で、人権侵害を助長する可能性がある。こうした観点から、サプライチェーン上での人権侵害リスクコントロールの一要素として、贈賄防止が進められてきたという経緯もある。

しかし、サプライチェーン上の人権侵害防止を目的に、間接的に贈賄防止の必要性を理解することには、限界があるとも言える。サプライチェーン上のリスクは多岐に渡るため、その一つとして贈賄リスクを捉えることは重要であるが、実際にそれが、社内規程の作成へと必ずしもつながっているわけではない。リスク認識は高いけれども、規程類の整備が

進んでいない理由はこうした点にあるとも考えられる。とはいえ、現場の実情に沿わない画一的な規程類を整備するよりも、まずは正確なリスク認識をもち、それに基づき、現実的な範囲で実効性のある規程類作成を行う方が望ましいとも言えよう。

おわりに

本研究の分析から、一部の企業は、現場のリスクに対して十分な認識がないままに、自社の規程類整備を進めている実態が確認された。本社がリスク認識を欠いたまま、海外拠点の現場に画一的に規定類を適用するとすれば、本社と海外拠点の間で制度のすきまが解消されず、両者の間にエージェンシー関係が成立するため、内部統制が機能不全を起こし、社内ルールが無効化されるおそれがある。ひいては、企業の内部統制構築・運用の状況に依るところの大きい外国公務員贈賄防止法令が無効化され OECD を中心とした国際的な腐敗防止体制が機能しなくなる可能性がある。

とはいえ、国際社会による腐敗防止体制は、常に進化を続けている。特に、本研究のアンケート調査が行われた 2016 年から、2022 年現在までには、国内外において様々な制度変化が起きている。

まず日本では、2017 年に共謀罪が、2018 年に日本版司法取引制度が施行され、コンプライアンスにおけるインセンティブメカニズムの導入が進んでいる。特に、日本版司法取引制度の第一号案件は外国公務員贈賄に関する事件で、今後も、この分野で司法取引制度の活用が予想される。

そもそも外国公務員贈賄は捜査の難しい案件であるが、インセンティブメカニズムの発達、司法当局の情報収集・捜査能力を高め、結果的に企業に

⁴ 九電工の社員 2 名が、フィリピンでの贈賄事件に関与し、2007 年に不正競争防止法違反で罰金支払いの略式命令を受けた。また、西松建設の社員は、東南アジアでの事業に関連し、2008 年に業務上横領の容疑で逮捕され、同社は外国為替及び外国貿易法違反容疑で家宅搜索された。さらに、2012 年には、日揮がナイジェリア贈賄事件に関与し、FCPA 違反で米国当局に摘発された。

⁵ 実際に、これらの業種では、リスク評価のための体制構築が不十分になっている。例えば、「法務・倫理・コンプライアンス部門は、贈賄リスクを把握するための実態調査・現地調査を計画的に行っていますか」という問いに対して、「はい」と答えた企業が、化学では 52%、医薬品では 67% に上るものの、具体的なリスク評価項目を見ると、いずれの業種でも、基本の取り組みすら満足に行われていないことが分かる。

よる内部統制の形骸化を防ぎ、実効性のある対応を推し進めるものと考えられる⁶。

他方で、多くの新興国政府が腐敗防止専門の政府機関を設置するなど対策を強化しており（森下，2013）、現地の商慣習にも変化が起こりつつあると考えられる。

こうした経営環境の変化を念頭に、今後は、本社と海外拠点の関係を巡るリスク管理上の問題の発生と変化のメカニズムを検証し、そのうえで、コンプラ断絶の克服に向け、環境変化に合理的に対応する内部統制のモデルを模索していく必要があるだろう。

参考文献

Abikoff, K., Wood, J & Huneke, M. *Anti-Corruption Law and Compliance: Guide to the FCPA and the Beyond*. Bloomberg, 2014.

Akerlof, G. “The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism,” *The Quarterly Journal of Economics*, 1970, Vol.84, No.3, pp.488-500.

Biegelman, M. & Biegelman, D. *Foreign Corrupt Practices Act Compliance Guidebook*, John Wiley & Sons, 2010.

De George, R. *Competing with Integrity in International Business*, Oxford University Press, 1993.

DOJ & SEC. (2012). *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practice Act*. The Criminal Division U.S. Department of justice and the Enforcement Division of the U.S. Securities and Exchange Commission.

Glynn, M. & Abzug, R. Institutionalizing Identity: Symbolic Isomorphism and Organizational Names, *Academy of Management Journal*, 2002, Vol.45, No.1, pp.267-280.

Goswami, G. *Investigation of Corruption Cases, Capacity Building Programme for Public Prosecutors of Uttar Pradesh*, 2017.

Iriyama, A., Kishore, R. & Talukdar, D. “Playing dirty or building capability?: Corruption and HR training as competitive actions to threats from informal and

foreign firm rivals,” *Strategic Management Journal*, 2016, Vol.37, No.10, pp.2152-2173.

Jensen, M. & Meckling, W. “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure,” *Journal of Financial Economics*, 1976, No.3, Vol.4, pp.305-360.

Khanna, T. & Palepu, K. *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution*, Harvard Business Review Press, 2010. (カナ, T.・パレプ, G. 著、上原裕美子訳『新興国マーケット進出戦略―「制度のすきま」を攻める』日本経済新聞出版、2012年。)

Loughman, B. & Sibery, R. *Bribery and Corruption: Navigating the Global Risks*, Wiley, 2011.

Oldenburg, P. “Middlemen in Third-World Corruption: Implications of an Indian Case,” *World Politics*, Vol.39, No.4, 1987, pp. 508-535.

Samuelson, W & Zeckhauser, R. “Status quo bias in decision making,” *Journal of Risk and Uncertainty*, 1988, Vol.1, pp.7-59.

Spencer, J. & Gomez, C. “MNEs and corruption: The impact of national institutions and subsidiary strategy,” *Strategic Management Journal*, 2011, Vol.32, No.3, pp.280-300.

Rose-Ackerman, S & Palifka, B. *Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform*, Cambridge University Press, 2016.

Thaler, R. & Sunstein, C. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, Yale University Press, 2008. (セイラー, R.・サンステイン, C.『実践 行動経済学』日経 BP、2009年。)

梅田徹『外国公務員贈賄防止体制の研究』麗澤大学出版会、2011年。

大塚祐一「外国公務員贈賄問題への対応を巡る企業の社会的責任：情報開示を通じた透明性の確保に向けて」『日本経営倫理学会誌』2014年、第21巻、245-255頁。

柿崎環『内部統制の法的研究』日本評論社、2005年。
國廣正・五味祐子・中村克己『海外贈収賄防止コンプライアンスプログラムの作り方』レクシスネクシス・ジャパン、2015年。

⁶ 米国の司法当局はインセンティブメカニズムを活用して外国公務員贈賄の捜査・摘発能力を向上させてきた（高他，2012）。

経済産業省『外国公務員贈賄防止指針』経済産業省 2015年。

佐藤剛己「公認不正検査士の不正調査手法 第1回：海外駐在員から見る本社のコンプライアンス」『会計・監査ジャーナル』2020年、第779号、50-53頁。

高巖「グローバルリスクとしての外国公務員贈賄—ナイジェリア贈賄事件を巡って」麗澤経済研究、2012年、第20巻第2号、1-24頁。

高巖『外国公務員贈賄防止に係わる内部統制ガイダンス（R-BEC013）』麗澤大学企業倫理研究センター、2014年。

中原俊明「米企業の海外不正支出をめぐる法規制--その模索と展開の軌跡を追う（1）」『民商法雑誌』1978年、第79巻第2号、163-186頁。

藤野真也『グローバルリスクとしての外国公務員贈賄—日本企業の内部統制が機能しない理由を巡って』麗澤大学大学院博士論文、2016a年。

藤野真也「海外腐敗行為防止を巡る日本企業の対応」『経済社会学会第52回全国大会報告要旨集』2016b年5～8頁。

村上 康聡『海外の具体的事例から学ぶ腐敗防止対策のプラクティス』日本加除出版、2015年。

森下忠『国際汚職の防止（国際刑法研究）』成文堂、2012年。

森下忠『諸外国の汚職防止法制（国際刑法研究）』成文堂、2013年。