

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 経済研究科 経済学・経営学専攻

指導教授 高 巖 教授

藤 野 真 也

目次

はじめに	1
第1節 本研究の背景	1
第2節 本研究の目的	2
第3節 本研究の構成	3
第1章 グローバルリスクとしての外国公務員贈賄	6
第1節 外国公務員贈賄防止体制の5つの位相	6
第2節 第1の位相：国際条約の成立	8
第3節 第2の位相：国内法の整備	11
第4節 第3の位相：当局による執行	14
第5節 第4の位相：各国当局間の協力	18
第6節 第5の位相：新興国の腐敗防止体制	19
第7節 小括	19
第2章 日本企業が抱えるマネジメント上の問題	22
第1節 日本企業の取り組み状況	22
第1項 代表的企業の選定	22
第2項 日本企業の取り組み	24
第2節 基本の問いの設定	27
第1項 外国公務員贈賄に関する先行研究	27
第2項 リスクベースの外国公務員贈賄防止	32
第3項 基本の問いの設定	39

第3節	取り組みが進まない理由	40
第1項	分析の方法	41
第2項	分析フレームワーク	42
第3項	基本の問いへの答え：問題となるマネジメント・プロセスの特定	44
第4項	基本の問いへの答え：各プロセスの中にある具体的な原因は.....	47
第3章	なぜリスクを認識できないのか	53
第1節	企業セクターの問題	53
第1項	日本企業の海外展開	54
第2項	進出先での腐敗の蔓延	58
第2節	政府・行政セクターの問題.....	62
第1項	外国公務員贈賄罪設定を巡る法改正	63
第2項	外国公務員贈賄罪の適用	65
第3節	市場セクターの問題	69
第1項	株主による責任追及	69
第2項	株式持合の影響.....	73
第4節	小括	75
第4章	なぜ判断を誤っているのか	78
第1節	企業セクターの問題	79
第1項	経営者の組織観.....	79
第2項	組織内部のしがらみ.....	82
第2節	政府・行政セクターの問題.....	85
第1項	内部統制の法的位置づけ	85

第2項	内部統制構築の動機づけ	88
第3節	市場セクターの問題	91
第4節	小括	95
第5章	なぜ情報を活用できないのか.....	98
第1節	企業セクターの問題	99
第1項	現地の腐敗に関する情報の蓄積	99
第2項	コンプライアンス部門の設置と強化	101
第2節	政府・行政セクターの問題.....	103
第1項	当局が公表する実務指針	103
第2項	リスクベース・アプローチに関する情報	105
第3節	市場セクターの問題	107
第4節	小括	109
結びにかえて		111
第1節	本研究の結論	111
第2節	経営者への提言	112
第3節	本研究の限界	113
第4節	今後の課題	114
参考文献一覧		116
謝辞		126

図目次

図 1	米国における起訴前合意件数の推移.....	16
図 2	平均海外売上高比率の推移.....	55
図 3	現地法人企業数の推移.....	56
図 4	現地法人常時従業者数の推移	57
図 5	現地法人常時従業者数の推移（全地域・アジア）	59
図 6	Transparency International の腐敗認識指数	61
図 7	米国・ドイツ・日本における刑事処分件数	66
図 8	21 世紀初頭までの株式所有構造の変遷.....	74
図 9	近年の株式所有構造の変遷.....	93

表目次

表 1	条約締約国における法執行件数の比較（刑事事件）	8
表 2	条約締約国における法執行件数の比較（民事事件・行政処分）	10
表 3	FCPA 執行による罰金・不当利益返還額トップ 10	15
表 4	日本企業の主な海外進出先.....	58
表 5	FCPA と不正競争防止法における刑事罰の比較.....	64
表 6	日本における外国公務員贈賄罪の適用事例	68
表 7	日本企業に対する FCPA の執行.....	71
表 8	基本の問いに対する答え	112

はじめに

第1節 本研究の背景

米国では、経済活動に「最大限の自由を認める傍らで、最大限の規律を求める」¹という考えに基づき、企業法制の改革が進められてきた。こうして厳格化された米国の法律は、今や、世界中の企業を包括的に適用対象とするような、域外適用の仕組みを備えるようになっている。

しかし、日本企業においては、こうした海外の規制、特に近年一層に執行が強化されている米国の法律に対応するための内部統制は十分に整備されていないのが現状である。とりわけ、「外国公務員贈賄防止関連法規」（海外腐敗行為防止関連法規）を念頭に置いた内部統制は全くと言ってよいほど整っていない。

外国公務員贈賄とは、企業が不正に利益を獲得するため、海外の公務員等に賄賂を渡す行為を意味する。こうした行為を防止するために、グローバルな規制環境が急速な勢いで整備・強化されている。今や海外で活動する企業にとって、外国公務員贈賄防止は主要なコンプライアンス（法令順守）上の課題となっているのである。

一方、日本企業のグローバル化は、加速度的に進行している。日本企業の活動は、国内市場中心のフェイズから海外市場を積極的に取り込むフェイズへと進んでいるが、取り込み先の多くは、腐敗が蔓延する地域となっている。したがって、日本企業のグローバル化は、そのまま外国公務員贈賄問題の深刻化という側面も併せ持つことになる。

にもかかわらず、多くの日本企業は、海外への事業展開による利益確保を重視するあまり、この新たなコンプライアンス問題の深刻さに十分気づいていないのである。これに対し、OECD 加盟国を中心とする国際社会は、特に米国、英国、ドイツ、スイスは、外国公務員贈賄を人権問題や安全保障問題に係る根本問題と位置づけ、その防止・阻止に躍起となっている。それゆえ、日本企業が本当の意味でグローバル化を進めるには、外国公務員贈賄問題への対応は避けて通れないのである。

¹ 上村達男・金子児『株式会社はどこへ行くのか』日本経済新聞出版社、2007年、67～69頁。

第2節 本研究の目的

外国公務員贈賄問題については、既にこれまで多くの研究が行われてきた。しかし、外国公務員贈賄防止に関し、しばしば指摘される疑問に焦点を当て、経営学的・実践的な観点より、これに応えようとする研究は決して多くなかった。特に、日本国内では、その傾向が顕著であった。このため、近年になっても、外国公務員贈賄防止に関する経営学的研究は少なく、たとえあったとしても、現実には指摘される疑問に真正面から答えていないため、結局、日本企業による外国公務員贈賄問題への対応を促すことにはなっていない。

こうした状況を踏まえ、本稿では「なぜ日本企業による外国公務員贈賄防止の取り組みが進まないのか」という基本の問いを立て、これに答えていくことにしたい。この問いは、言い換えれば、「日本企業において、なぜ外国公務員贈賄防止に係る内部統制がうまく機能していないのか」ということになる。

これに答えるための手順として、第1に、「本当に日本企業の取り組みは進んでいないのかどうか」を確認する。これに関しては、アンケート調査などを実施することも可能性として考えられるが、方法論上の制約があると判断し、本研究では、典型的日本企業を取り上げ、その実態から全体を推測するという方法を採用した。またその結論を補完する目的で、幾つかの既存調査を参照した。

第2に「取り組みが遅れていること」を確認した上で、それが遅れている理由を列挙する。理由については、様々な観点からの説明が可能となろうが、経営学的・実践的な観点を重視する本研究としては、経営者のマネジメント・プロセス（ M_1 、 M_2 、 M_3 、 M_4 、... M_n ）に注目し、そのプロセスのどこに原因があるかを試論的に明らかにする。結論として、3つの理由を出すことになる。本研究では、これらを直接的理由あるいは内的要因と呼ぶことにする。

第3に、基本の問いに答えた上で、さらにこれらの直接的理由・内的要因が生じてくる「遠因」を整理していく。経営者が一定の誤りをおかす原因のさらなる原因を見ていくわけだ。本研究では、これを間接的理由あるいは外的要因と呼ぶことにしたい。遠因の検討は、文字どおり、間接的理由の明確化に他ならないが、これは同時に、試論として提示した3つの理由に一定の説得力を与える作業でもある。

第3節 本研究の構成

以上の流れを各章との関係で鳥瞰しておこう。まず第1章では、贈賄行為を防止する体制がグローバルなレベルで進んでいることを確認する。その際、中核にあるのが、米国の「海外腐敗行為防止法」(FCPA)であり、これを執行する司法省(DOJ)と証券取引委員会(SEC)である。これらが中心にあって、世界全体の流れを作っていると言っても過言ではなかろう。

その全体の流れを漏れのない形で整理するため、本研究では、外国公務員贈賄防止体制を5つの位相に分け、各位相で起こっていることを確認する。この作業を通じて、贈賄行為が企業にとって非常に大きな「リスク」になっていることを示したい。

ちなみに、本研究では、「リスク」という言葉を頻繁に使うが、3つの意味で用いることにする。第1は「企業が贈賄行為を行う可能性」、第2は「贈賄行為を行うことで、企業が訴追される可能性」、そして第3は「贈賄行為を行うことで、企業が多様な主体より様々なサンクションを受ける可能性」である。

第3の意味には、法執行当局が企業に対し刑事・民事責任を追及すること、罰金額や制裁金額が莫大なものとなること、被害を被った国や機関が企業に対し損害賠償請求すること、株主が企業に対しあるいは経営陣に対し損害賠償請求すること、国際機関がその後の事業展開に関し不利な条件を企業に課すこと、NGO その他ステークホルダーが企業価値を毀損する行動をとることなどが含まれる。

どの「リスク」を意味するかについては文脈よりおおそ理解できるため、本稿では、いずれのリスクに該当するかについて一々言及しないことにする。ただし、文脈からは分かりにくい箇所については、確認の意味で明記することにする。

続く第2章第1節では、「本当に日本企業の取り組みは進んでいないのか」について検討を加える。その方法として、CSR全般に関し取り組みの進んだ典型的日本企業を特定する。その際、「海外進出に積極的であること」「倫理問題への関心が強いこと」「日本の経済界に大きな影響力をもっていること」という3つの観点より、参照企業を選び出す。仮に取り組みの進んだ典型的企業が「外国公務員贈賄防止に関し、不十分な内部統制システムしか備えていない」ということになれば、これをもって日本企業全体が遅れていると想定することができるはずだ。この論法に関する限界も確認した上で、またこれを補うデータも確認した上で「日本企業の取り組みは進んでいない」

との結論を出したい。

第2章第2節では、「日本企業への影響及び日本企業の実践」という本研究の問題関心に即して先行研究を整理することにする。またグローバル・レベルでの贈賄防止体制整備は米国の「海外腐敗行為防止法」(FCPA)が中心にあって進められてきたため、(1)「FCPAが内部統制規制に与えた影響」、(2)「外国公務員贈賄が日本企業に及ぼす影響」、(3)「日本企業が講じるべき対策」という3つの分野に注目し、主な先行研究を整理したい。この整理を通じて、本研究は、(1)(2)については一定の蓄積があること。(3)については、ある程度の研究はあるものの、経営者の担うべき役割に着目した研究がほとんどないことを確認する。「なぜ日本企業の取り組みは進んでいないか」という基本の問いを設けた理由は、まさにこの(3)の研究における欠落部分を補うところにある。

基本の問いに答える意義を確認した上で、第2章第3節において、試論的に結論を出す。既述の通り、経営者のマネジメント・プロセス(M1、M2、M3、M4、...Mn)に注目し、どこに原因があるかを明らかにする。本研究では、3つがネックとなって取り組みが進まないことを主張したい。

第2章に続く、第3章、第4章、第5章は、3つがネックとなる遠因を整理していく。その際、政府セクター、市場セクター、企業セクターが、経営者や企業にどのような影響を及ぼしてきたかを見ていく。3章以降の間接的要因の説明は、遠因を外部環境に求めるものとなるが、これは、同時に、試論として出した結論(3つの理由)を補強するものでもある。

最終章の第6章では、以上の議論を再整理し、その上で、本研究の限界を指摘するとともに、今後の研究の方向を示しておきたい。

第1章

グローバルリスクとしての外国公務員贈賄

第1章 グローバルリスクとしての外国公務員贈賄

企業活動が一国内を中心に行われていた時代においては、企業が対応すべき課題も国内に限定されていた。ところが、経済のグローバル化に伴い、企業は様々な問題に直面し、その対応が求められるようになっていった。なかでも、近年その存在感を増しているのが、「外国公務員贈賄」の問題である。

外国公務員贈賄とは、一言で表せば、不正な利益獲得を目的とし、外国の公務員に賄賂を提供する行為である²。こうした行為は、深刻な人権侵害につながるとともに、政治・経済にも悪影響を与えることから、米欧を中心とした先進国はこぞって規制を強化している³。規制に違反すれば、企業は罰金支払や不当利益返還など、さまざまなサンクションを科される可能性があり、この意味で外国公務員贈賄は、企業がグローバルに活動する際のリスクとなっている。導入部としての本章では、まず外国公務員贈賄がいかに深刻な問題となっているかを明らかにしたい。

第1節 外国公務員贈賄防止体制の5つの位相

進出先の公務員に対して企業が賄賂を支払うことが、いかなる意味において深刻なリスクになり得るのか、その本質を理解するには、国際的な防止体制の全体を把握する必要がある。これを理解するため、防止体制の全体像を「国際条約の成立」「国内法の整備」「当局による執行」「各国当局間の協力」「新興国の腐敗防止体制」という5つの位相に分けて整理したい⁴。第1の位相は、国家間の規制の平準化をはかるための国際条約である。これが防止体制の頂点に来る。外国公務員贈賄防止を目的とした実効性ある国際条約は、現状では2つある。1つは、1999年に発効した「OECD 外国公務

² 正確には、外国公務員贈賄は「ある者が故意に、国際商取引において、取引または他の不当な利益を取得し又は維持するために、外国公務員に対し、当該公務員が公務の遂行として行動し又は行動を差し控えることを目的として、当該外国公務員又は第三者のために不当な利益を直接に又は仲介者を通じて申し出、又は供与すること」と定義される。OECD, *Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions and Related Document*, OECD, 2012, p.7.

³ OECD, *Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions and Related Document*, p.7.

⁴ ここで、「位相」と言った場合、グローバルな外国公務員贈賄防止体制を一つの集合体と捉えたときの、その構成要素を意味する。

員贈賄防止条約」(OECD 条約)で、他の1つは2005年に発効した「国連腐敗防止条約」(UNCAC)である。とりわけOECD条約は、企業のグローバルな活動に対し、強い影響を及ぼす枠組みとなっている。

ただし、条約は、直接的に企業の行動を規制するものではない。企業の行動を規律するには、各締約国政府が条約の趣旨を自国法に落とし込み、国内法として法制化しなければならない⁵。これが防止体制を徹底するための第2の位相を構成する。

もっとも、各国が国内法を整備したところで、各締約国がこれを執行しなければ、企業の行動を規律することはできない。国内法が十分な機能を果たすには、その法律を管轄する当局が、積極的に、捜査、摘発、起訴に取り組むことが求められる⁶。これが第3の位相となる。概念的には、すべての締約国が法執行に積極的であることが望まれるが、先進国当局の活動をみると、現状で活発に動いているのは、米国とドイツくらいである⁷。

仮に米国とドイツしか動かないとすれば、グローバルな外国公務員贈賄防止体制は、十分に機能していないことになる。なぜなら、外国公務員贈賄は、国境をまたいで行われるという点に、特徴があるからだ。そこで次に確認すべきは、新興国を含めた各国の法執行当局間の協力関係となる。これを第4の位相と呼んでおこう。

もっとも、執行当局間に捜査協力がないこと、あるいはうまく機能しないこともある。しかし、世界の情勢は、21世紀に入り急速に変化している。それは、途上国における政権交代や法執行強化などにより、これまで潜在化していた腐敗行為が、より高い頻度で表面化するようになっているのである。これにより、腐敗行為に関する犯罪情報は国境を越え、様々な法執行主体に伝播するようになっているのである。これが最後の位相を成す。

以上の5つの位相を念頭に置き、以下では、グローバルな外国公務員贈賄防止体制の現状を概観しておきたい。

⁵ 中谷和弘・植木俊哉・河野真理子・森田章夫・山本良『国際法<第2版>』有斐閣アルマ、2006年、123頁。

⁶ 中谷他『国際法<第2版>』36頁。

⁷ OECD Working Group on Bribery, *Annual Report 2014*, OECD, 2014, p.18.

第2節 第1の位相:国際条約の成立

グローバルに形成された外国公務員贈賄防止体制の中核をなすのは、OECD 条約である⁸。OECD 条約の締約国には、条約に従って外国公務員贈賄を国内法で犯罪化し、執行するための法制度の整備が求められる。OECD 条約は、国内法制化において満たすべき要件を提示しており、締約国が制定すべき法律のモデルとしての役割も担っている⁹。

しかし、これは単に法律の制定を求めるだけのものではない。OECD条約には、締約国による法の制定と執行を確実なものにするため、「ピアレビュー」（相互の監視）と呼ばれるメカニズムが設けられている。ピアレビューでは、締約国の代表者で構成される作業部会（以下、OECD作業部会）が、各国の条約履行状況に対する継続的な監視、助言（フォローアップ審査）を行う。OECD条約に基づき国内法を整備した締約国の一部は、ピアレビューに促されて積極的に法執行するようになったとも言われている。（表1、2参照）

表 1 条約締約国における法執行件数の比較（刑事事件）

	処罰		取り下げ	
	個人	法人	個人	法人
アルゼンチン	0	0	0	0
オーストラリア	0	0	0	0
オーストリア	0	0	0	0
ベルギー	4	2	4	0
ブラジル	0	0	0	0
ブルガリア	1	0	0	0
カナダ	1	3	0	0
チリ	0	0	0	0

⁸ 2013 年現在、41 カ国が OECD 条約に参加しており、締約国の輸出総額は世界のおよそ 80%を占め、対外直接投資はおよそ 90%を占める。このうち 34 カ国は米国を含めた OECD 加盟国で、残りの 7 カ国（アルゼンチン、ブラジル、ブルガリア、コロンビア、ラトビア、ロシア、南アフリカ）は OECD 非加盟国である。OECD Working Group on Bribery, *Annual Report 2014*, p.9.

⁹ OECD 贈賄防止条約は、全 17 条から構成されており、「犯罪の構成要件」「外国公務員の定義」「制裁」「裁判権」等とともに、条約の効果的な運用のための「司法共助」「犯罪人引渡し」「各国実施状況のフォローアップ」等に関しても規定している。OECD, *Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions*, pp.7-12.

コ ロ ン ビ ア	0	0	0	0
チ ェ コ 共 和 国	0	0	1	0
デ ン マ ー ク	0	0	0	0
エ ス ト ニ ア	0	0	0	0
フ ィ ン ラ ン ド	0	0	0	0
フ ラ ン ス	7	0	23	0
ド イ ツ	40 (+150 の合意判決)	75	1	0
ギ リ シ ャ	0	0	0	0
ハ ン ガ リ ー	26	0	2	0
ア イ ス ラ ン ド	0	0	0	0
ア イ ル ラ ン ド	0	0	0	0
イ ス ラ エ ル	0	0	0	0
イ タ リ ア	8 (有罪答弁を含む)	2 (有罪答弁を含む)	2	0
日 本	7	1	0	0
韓 国	16	4	0	0
ラ ト ビ ア	N/A	N/A	N/A	N/A
ルクセンブルク	1	0	0	0
メ キ シ コ	0	0	0	0
オ ラ ン ダ	0	0	0 (+1 の合意判決)	0
ニュージーランド	0	0	0	0
ノ ル ウ ェ ー	2	1	2	0
ポ ー ラ ン ド	1	0	0	0
ポ ル ト ガ ル	0	0	0	0
ロ シ ア 連 邦	0	0	0	0
ス ロ バ キ ア	0	0	0	0
ス ロ ベ ニ ア	0	0	0	0
南 ア フ リ カ	0	0	0	0
ス ペ イ ン	0	0	0	0
ス ウ ェ ー デ ン	2	0	0	0
ス イ ス	1 (+3 の賠償手続)	1	0	1
ト ル コ	0	0	2	0
英 国	6	2	2	0
米 国	58 (有罪答弁を含む)	32 (有罪答弁を含む)	4	0
合 計	333	111	23	1

出所：OECD Working Group on Bribery, *Annual Report 2014*. OECD, 2014, p.18.

表 2 条約締約国における法執行件数の比較（民事事件・行政処分）

			処罰		取り下げ	
			個人	法人	個人	法人
ド	イ	ツ	1	0	0	0
日		本	0	1	0	0
米		国	42（和解を含む）	59（和解を含む）	0	0
合	計		43（和解を含む）	60（和解を含む）	0	0

出所：OECD Working Group on Bribery. *Annual Report 2014*, p.18.

OECD 条約に関連して公表された様々な勧告も、外国公務員贈賄防止の重要な役割を果たしている。例えば、2006 年に公表された「公的輸出信用と贈賄に関する OECD 理事会勧告」は、国際商取引における公的輸出信用に関して、外国公務員贈賄を防止するための適切な対策を講じるよう提案している¹⁰。これに基づき、各国は、外国公務員贈賄に関与した企業を ODA 事業から排除するなどの制裁措置を講じている¹¹。

このように、OECD 条約は締約国に対してフォローアップ審査を通じた法律の制定・執行についての監視・助言を行っており、それが各国法の実効性の向上を促している¹²。また、条約に関連して提起された勧告も、外国公務員贈賄防止において重要な

¹⁰ Working Party on Export Credits and Credit Guarantees, *Oecd Council Recommendation on Bribery and Officially Supported Exportcredits*, OECD, 2006, pp2-4. Working Group on Bribery. *Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions*, OECD, 2009.

¹¹ 例えば、日本では、JICA は ODA 事業に関連して不正腐敗行為が発生した際の措置制度を設けている。これは ODA 事業での契約において、不正行為等に関与した者がいた場合、JICA が定める一定期間、その契約を ODA の事業対象から除外し、または ODA 事業での契約から排除する制度である。この措置制度は、独立行政法人通則法に基づいて作成された JICA の業務方法書第 33 条に定められたもので、不正腐敗行為の事実が明らかになった場合に、措置を講じることが決められている。対象となる不正腐敗行為には、不正競争防止法第 18 条違反（外国公務員への贈賄禁止）を含めた贈賄行為が含まれている。不正腐敗行為の事実を認定する要件の 1 つに、「JICA が不正行為等について客観的事実として認定した場合」とあり、追記として「措置の根拠となる法令等に相当する外国の法令に基づいて、外国の司法機関による確定判決等が出された場合には措置を行うことができます」と明記されている。独立行政法人国際協力機構『JICA 不正腐敗防止ガイドンス』独立行政法人国際協力機構、2014 年、8～10 頁。実際に、丸紅は平成 26 年 3 月 26 日から 9 ヶ月間にわたって ODA 事業への参加を排除されるという措置を受けている。

¹² OECD 条約の加盟国では、1999 年から 2013 年までに 17 か国において 333 人の個人と 111 の法人が外国公務員贈賄罪で刑事罰を科され、個人のうち少なくとも 87 人は収監された。また少なくとも 98 人の個人と 132 の法人が外国公務員贈賄に関連するその他の罪—マネーロンダリングや会計不正など—で刑事、

役割を果たしている。この意味で、OECD 条約は、グローバルな体制全体の基盤となっている。

第3節 第2の位相:国内法の整備

外国公務員に対する贈賄行為を取り締まるには、条約の締約各国が個別に国内法を整備しなければならないことは、既に説明した通りである。そこで次に、締約国において、特に米国において、国内法がどのように整備されているか、その状況を見ておきたい。

OECD条約に基づき制定された国内法のうち、実効性が高いと考えられる法律として、米国の海外腐敗行為防止法（FCPA）¹³、英国の贈収賄法（UKBA）¹⁴、ドイツの国際商取引における外国公務員贈賄防止法（ACIB）¹⁵を挙げることができる。これらは、いずれも重要であるが、ここでは、最も歴史のある、また影響力が大きいと言われるFCPAに限定し、その体系と特徴を概観しておきたい。

FCPAは、外国公務員に対する商業目的での贈賄行為を禁止するため、1977年に米国で制定された法律である。同法は、贈賄禁止条項と会計処理条項の2つの条項で構成され、現在、その適用対象は広範なものとなっている。

まず、贈賄禁止条項の適用対象は3つの範疇に属する個人および団体となっている。要約すると、それは(1)米国で証券登録された企業（およびその関係者）¹⁶、(2)米国人や

民事、行政上の処分を受けた。OECD, *Data on Enforcement of the Anti-Bribery Convention*, OECD, 2013.
<<http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/dataonenforcementoftheanti-briberyconvention.htm>> Accessed, March 4th 2015.

¹³ 「海外腐敗行為防止法」(FCPA) は、世界に先駆けて 1977 年に制定・施行された米国の連邦法である。

¹⁴ 「英国贈収賄法」(UKBA) は 2010 年に英国で制定された法律であり、一般の贈収賄に加え、第 6 条で独立に外国公務員贈賄に関する規制を加えている。

¹⁵ ドイツでは、1998 年に「国際商取引における外国公務員贈賄防止法」(ACIB) が成立し、個別法の下で外国公務員贈賄を規制している。

¹⁶ 正確には、「発行者」およびその職員、経営者、従業員、エージェントならびに株主である。発行者を適用対象とする 1934 年証券取引法のセクション 30A は、FCPA 贈賄禁止条項 (§78dd-1) を含んでいる。FCPA において「発行者」とは、証券法セクション 12 のもとで、ある銘柄の証券を登録している企業、あるいは証券法セクション 15(d)のもとで SEC に対して定期報告やその他の報告を要求されている企業を指す。2011 年 12 月 31 日現在、965 の海外企業が SEC に登録している。DOJ & SEC, *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, 2012, pp.42-45.

米国企業およびその関係者)¹⁷—属人主義に基づく—、そして(3)米国内で行動する人や企業¹⁸—属地主義に基づく—である。これらの主体は、「金銭の支払い、支払いの提案、支払いの約束、支払いの許可」だけでなく、「なんらかの価値あるものの贈与、贈与の提案、贈与の約束、贈与の許可」なども、幅広く禁止されている¹⁹。

これに対し、会計処理条項は、証券登録された企業（およびその関係者）に適用され、正確な帳簿記録の作成と、これを可能とする内部統制の構築を義務付けている²⁰。

同法は、過去2度に亘り改正されている。1度目の改正は、1988年に行われた。これは、FCPAがあまりに厳格で、米国企業の国際競争力を損なっているとの批判を受けて行った改正である²¹。

このとき、各国の企業にとっての国際的な競争条件を等しくするという目的で、FCPAと同様の法律を諸外国においても法制化するため、OECDにて交渉することを大統領に

¹⁷ 正確には、「国内関係者」およびその職員、経営者、従業員、エージェントならびに株主である。国内関係者とは、合衆国市民、国民あるいは居住者のいずれかの個人であり、または合衆国、その州、領土、領地、自治領の法に基づいて組織された、あるいは合衆国に本社を置く企業、パートナーシップ、社団、ジョイント・カンパニー、ビジネストラスト、法律上の会社として組織されていない組織、あるいは単一のパートナーシップのいずれかである。外国人や外国の企業を含む、国内関係者を代表する職員、経営者、従業員、エージェントあるいは株主もまた、国内関係者となる。DOJ & SEC, *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practice Act*, p.11.

¹⁸ 正確には、発行者および国内関係者以外で合衆国の領土にある特定の人および企業である（国内行動主体）。1998年の改正以来、FCPA 贈賄禁止条項は、直接的あるいは間接的に不正な支払い（またはその申し出、約束、あるいは支払いの許可）における何らかの行為に従事する外国人や海外の非発行者に対して適用されることとなった。したがって、これらの個人もしくは団体を代表して行動する職員、経営者、従業員、エージェントあるいは株主もまた、FCPA 贈賄禁止条項の対象となる。DOJ & SEC, *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practice Act*, p.11.

¹⁹ 贈賄の手段として、現金の支払いが行われることもあれば旅費や高価な贈答品が贈られる場合もある。現金による支払いや経費の負担は、エージェントに対して渡される「コンサルティング料」や「手数料」として擬装されることもある。このように広範な形式で行われる贈賄行為を規制するために、FCPA では幅広い規制対象が設定されている。DOJ & SEC, *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practice Act*, p.14.

²⁰ FCPA 会計処理条項は、証券取引法第 12 条に従って SEC に証券登録を義務付けられている発行者、および第 15 条(d)で報告開示が義務付けられている発行者を適用対象としている。そのうち、ADR については、Level III と II がこの 2 つの義務を負うが、Level I は負わないこととなっている。Abikoff, K. T., Wood, J. F. & Huneke, M. H. (2014). *Anti-Corruption Law and Compliance: Guide to the FCPA and the Beyond*. Bloomberg BNA, pp.44-48.

²¹ Loughman & Sibery, *Bribery and Corruption: Navigating the Global Risks*, John Wiley & Sons, Inc., 2012, p.12.

求めることとした²²。こうして、米国の主導の下で、OECD条約成立のための交渉が開始された²³。

そして、OECDにおける度重なる議論を経て、1997年、条約が成立した。OECD条約を批准する国は、国内において外国公務員贈賄を犯罪化することが求められるようになった²⁴。その影響は大きく、現在は、41ヶ国が批准している²⁵。OECD条約の規定を受け、米国では1998年に2度目のFCPA改正が行われた²⁶。この改正で、属地主義に加え、属人主義が採用され、適用対象の大幅な拡大が図られた²⁷。

ここで注意しなければならないのは、FCPAの属地主義が、「拡大属地主義」とも呼ぶべき広範な解釈がなされ得ることである。このため、外国企業や外国人による、国外における行為でさえも、一定の条件に抵触する場合には、米国内における行動として扱われる可能性を持っていることである²⁸。具体的な条件としては、贈収賄行為を実行するために、米国の電子送金・通信・交通手段などを用いた場合などが挙げられる²⁹。

²² Loughman & Sibery, *Bribery and Corruption: Navigating the Global Risks*, p.12.

²³ Loughman & Sibery, *Bribery and Corruption: Navigating the Global Risks*, p.12.

²⁴ OECD の外国公務員贈賄防止条約は、正式には *OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions*（「国際商取引における外国公務員に対する贈賄の防止に関する条約」）という。この条約は、国際商取引に関連した外国公務員への贈賄を発見し、防止し、そして撲滅するために効果的な手段を講じることを、とりわけこのような贈賄行為を OECD 条約加盟国内において即座に犯罪化することを要求する。OECD, *Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions and Related Documents*.

²⁵ 2015 年現在、41 ヶ国が OECD 条約に参加しており、そのうち 34 ヶ国が OECD 加盟国で、それ以外にアルゼンチン、ブラジル、ブルガリア、コロンビア、ラトビア、ロシア、南アフリカが参加している。OECD Working Group on Bribery, *Annual Report 2014*, p.9.

²⁶ これによって、FCPA の影響が及ぶ範囲が拡大し、米国企業に限らず、多くの国の企業がその影響下に置かれることとなった。Loughman & Sibery, *Bribery and Corruption: Navigating the Global Risks*, p.12.

²⁷ 第 2 次 FCPA 改正は、OECD 条約の批准に合わせて行われた。そのため、OECD 条約の規定を国内で実現する形で、いくつかの点について改正が行われている。ここで注目したいのは、OECD 条約第 4 条第 2 項に合わせて、米国企業及び米国人が米国の領域外で行った行為についても、FCPA の規定が及ぶように改正されたことである。さらに、法違反に対する刑罰規定の適用について、米国民と、米国企業に雇われまたはその代理人として行動する外国人との間に存在していた内外格差が是正された点も注目に値する。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、23～24 頁。

²⁸ 属地主義の適用要件には、広範な州際通商の概念に基づき「米国における郵便やその他の州際通信手段の利用」という要素が加えられており、通常の属地主義に比べて適用範囲が大幅に拡張されている。DOJ & SEC, *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practice Act*. pp11.

²⁹ 具体的には、国外において使用された電話、E メール、電報、ファックスなどの通信手段が、何らかの形で米国を経由する場合—メールが米国内のサーバを経由して送受信された場合など—にも、不正な支払いを助長する行為だという理由から、FCPA の適用対象となるのである。DOJ & SEC, *A Resource Guide to*

もちろん、この条件を持ち出して実際に法を執行することは容易ではない。しかし、その可能性を残すことで、FCPA は世界中の企業に対する抑止力を強化しているのである³⁰。

第4節 第3の位相: 当局による執行

FCPA の柔軟な適用理由を武器に、FCPA の執行当局である司法省（DOJ）と証券取引委員会（SEC）は、外国企業に対しても容赦なく FCPA を執行している³¹。実際に、過去の支払額における上位 10 社を見ると、その多くが外国企業であり、サンクションはいずれも高額となっている³²。（表 3 参照）

the U.S. Foreign Corrupt Practice Act. pp11. 例えば、日本企業がヨーロッパとアフリカにおける事業を担当する子会社をオランダで有している場合に、子会社のある役員が、ナイジェリアの公務員に対する不正な支払いを、従業員に対して承認したとする。その承認が、役員の米国出張中に E メールで送られたとすれば、この行為だけで、従業員はもちろん、役員とオランダ子会社も、FCPA の下での法的責任を負う可能性が生じるのである。甲斐淑浩「贈収賄規制法」アンダーソン・毛利・友常法律事務所監修『域外適用法令のすべて』株式会社きんざい、2013 年、227～228 頁。

³⁰ ナイジェリア事件では、丸紅を国内行動主体として起訴することも検討された。ただし、結果として、これは見送られ、共謀罪が適用されている。高巖・國廣正・五味祐子「グローバルリスクとしての海外腐敗行為—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、5 頁。

³¹ 米国の FCPA は、司法省（DOJ）と証券取引委員会（SEC）に執行管轄権が委ねられ、本格的に執行されている。DOJ は発行者の刑事責任について管轄権を有し、国内行動主体とその他の主体については、刑事・民事の管轄権を有している。一方、SEC は発行者の民事責任について管轄権を有している。DOJ & SEC, *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practice Act*. pp4-5.

³² 高他（2012）は、2012 年までのデータに基づき、この点を指摘している。高他「グローバルリスクとしての海外腐敗行為—ナイジェリア贈賄事件を巡って」『麗澤経済研究』6 頁。本稿では、Cassin（2014）に基づき、情報を更新した。Richard L. Cassin, *With Alstom, three French companies are now in the FCPA top ten*. FCPA Blog, December 23rd, 2014.

<<http://www.fcpablog.com/blog/2014/12/23/with-alstom-three-french-companies-are-now-in-the-fcpa-top-t.html>>
Accessed, June 30th, 2015.

表 3 FCPA 執行による罰金・不当利益返還額トップ 10

順位	年度	企業	支払額
1	2008	Siemens (ドイツ)	8 億ドル
2	2014	Alstom (フランス)	7 億 7200 万ドル
3	2009	KBR / Halliburton (米国)	5 億 7900 万ドル
4	2010	BAE (英国)	4 億ドル
5	2013	Total (フランス)	3 億 9800 万ドル
6	2014	Alcoa (米国)	3 億 8400 万ドル
7	2010	Snamprogetti Netherlands / ENI (オランダ/イタリア)	3 億 6500 万ドル
8	2010	Technip (フランス)	3 億 3800 万ドル
9	2011	JGC (日本)	2 億 1880 万ドル
10	2010	Daimler (ドイツ)	1 億 8500 万ドル

Richard L. Cassin, *With Alstom, three French companies are now in the FCPA top ten*. FCPA Blog, December 23rd, 2014.

<<http://www.fcpablog.com/blog/2014/12/23/with-alstom-three-french-companies-are-now-in-the-fcpa-top-ten.html>> Accessed, June 30th, 2015.

違反した場合のサンクションの規模もさることながら、違法行為が当局の捜査によって発覚する可能性が高まっていることも注視しなければならない³³。DOJ と SEC は互いに捜査協力を行い、世界中の企業による外国公務員贈賄の摘発に乗り出しているが、最近はそれぞれが新たな法執行ツールと捜査手法を駆使し、情報収集能力を飛躍的に向上させている³⁴。

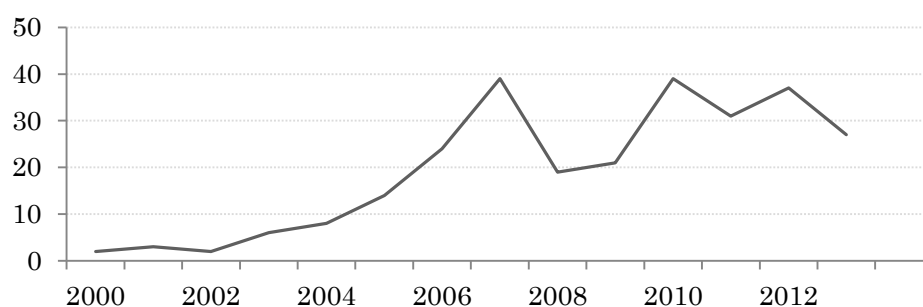
例えば、近年の DOJ は、FCPA 違反に関する情報収集手段として、起訴猶予合意 (DPA)

³³ 高他「グローバル・リスクとしての海外腐敗行為—ナイジェリア贈賄事件を巡って—」『麗澤経済研究』1～24 頁。

³⁴ 実際には、FCPA 違反に関する捜査では、FBI とも協力が図られている。FBI の国際的腐敗部門がこの問題に関する任務を負っており、FCPA 専門チームを有している。また、これに加えて、FBI の「国土安全保障部門」や「内国歳入庁犯罪捜査部門」は定期的に、FCPA 違反の捜査を行っている。このほか「財務省外国資産管理局」などの機関も、国際的な腐敗と戦っている。DOJ & SEC, *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practice Act*, p.5.

³⁵や不起訴合意（NPA）³⁶といった、起訴前合意と言われる法執行形態を積極的に活用している³⁷。（図 1）

図 1 米国における起訴前合意件数の推移



（単位：件数）

出典：Gibson Dunn. (2014). *2014 Mid-year Update on Corporate Non-Prosecution Agreement (NPAs) and Deferred Prosecution Agreements (DPAs)*, Gibson, Dunn & Crutcher LLP. p2.

ここで注目したいのは、DPA や NPA の締結に際し、DOJ が企業に対して提示する条件に、「政府への協力」が含まれている点である。企業は、裁判に基づくより厳格な法執行を嫌い、起訴前合意を結ぶために積極的に捜査に協力し、犯罪情報を提供することになる。したがって、社内で違法行為が発見された場合や、当局による捜査が開始

³⁵ FCPA 執行において起訴前合意が行われる場合、ほとんどが起訴猶予合意（Deferred Prosecution Agreement）の形をとる。DOJ は裁判所に対し起訴状を提出する。ただし、同時に、訴追を延期すべきであることを答申する。ただし、罰金を支払うなどの制裁は受ける。有罪答弁合意（Plea Agreement）の場合、有罪判決を受けるが、DPA の場合には、有罪判決を避けることができる。Abikoff, Wood & Huneke, *Anti-Corruption Law and Compliance: Guide to the FCPA and the Beyond*, p.275.

³⁶ 不起訴合意（Non Prosecution Agreement）は、内容的には、DPA とほとんど同じである。大きな違いは、DPA の場合、裁判所に対し起訴状を提出するが、NPA の場合、起訴状は提出しない点にある。NPA では、DOJ と被告側だけとのやりとりであって、裁判所が関与することがない。Abikoff, Wood & Huneke, *Anti-Corruption Law and Compliance: Guide to the FCPA and the Beyond*, p.275.

³⁷ 起訴前合意とは、不起訴合意（NPA）及び起訴猶予合意（DPA）を指す。DOJ の検察官は、法人の告訴を決断する際に、有罪判決の企業にもたらす帰結を慎重に検討し、起訴や告発以外の様々な法執行ツールを利用する。このとき、いかに効率的に捜査を進行させるかという点が、ツールを選択するうえで考慮すべき重要な点の一つとなるが、中でも NPA および DPA はもっとも強力かつ効果的なツールであるとされている。House of Representatives, *Accountability, Transparency, and Uniformity in Corporate Deferred and Non-Prosecution Agreements*. Subcommittee on Commercial and Administrative Law, 2009, p.78.

された場合に、企業は速やかに当局に情報を提供すべきだと考えるようになる³⁸。必然的に当局は、企業の積極的な協力の下で、効率的に情報を収集することができる³⁹。近年では、SEC が FCPA を適用する際にも、起訴前合意を活用するケースが増えている⁴⁰。

また、起訴前合意に達する前の段階で、当局が求刑する罰金額が算出される。それは、『組織に対する連邦量刑ガイドライン』に基づいて行われるのが一般的である⁴¹。連邦量刑ガイドラインとは、DOJ が企業に量刑を課す際に、自主的情報開示、捜査協力、改善措置など、予め決められた要件を考慮し、それらを満たす場合には、サンクションを軽減するという制度である⁴²。

一方、SEC も独自の捜査手法を活用している。それはインセンティブ付の内部告発制度と呼ばれるものである。この制度は、違法行為に関連する重要な情報を提供した

³⁸ DOJ 刑事局の司法長官第一副次官補マーシャル・ミラー氏は、*Global Investigation Review Program* での講演において、DOJ に対する企業の捜査協力が企業にいかなる影響を与えるかにつき、重要な発言をしている。米国規制当局の捜査手法の発達を経営者の判断の観点から捉えるために、ミラー氏の発言を参考にし、以下にその内容をまとめておく。「数年前までの DOJ は、捜査のほとんどを外部の法律事務所に委託し、その報告を単に待つという態度をとっていた。しかし、近年、DOJ の捜査手法は大きく変化している。確かに、DOJ は捜査を進めるにあたって企業の捜査協力を一つの手段として利用している。ただし、DOJ の捜査は企業の内部調査に依存しているわけではなく、実際に企業の協力がなくとも難解な事件を解決している。今日、DOJ 刑事局はこれまでに構築してきた海外の検察局、執行・規制機関などのパートナーとの協力関係を積極的に利用することで、海外に存在する証拠や証人に対してより簡単にアクセスできるようになっている。それは、海外のパートナーとこれまでにない規模で協力し、同一の事件や関連性のある事件に関する情報を共有しながら、海外のパートナーと並行して捜査に取り組んでいることによる。さらに、DOJ 刑事局はプロアクティブな捜査手法である盗聴、ボディワイヤー、見張り、国境検問を駆使している。こうした捜査手法はこれまで組織犯罪や薬物事件の捜査において主に利用されてきたものであるが、現在ではホワイトカラー犯罪の重要な捜査手法として定着しており、今後も積極的に利用されることが確実である」*Criminal Division, Remarks by Principal Deputy Assistant Attorney General for the Criminal Division Marshall L. Millar at the Global Investigation Review Program New York, Department of Justice, September 17th, 2014.*

³⁹ ナイジェリアにおける 4 社のジョイント・ベンチャーによる政府高官への贈賄事件では、DOJ によって最初に摘発された企業の CEO との司法取引をきっかけにして、4 社による犯罪の全容が漸進的に明らかにされている過程が見て取れる。高他「グローバルリスクとしての海外腐敗行為—ナイジェリア贈賄事件を巡って」『麗澤経済研究』1～24 頁。

⁴⁰ Abikoff, Wood & Huneke, *Anti-Corruption Law and Compliance: Guide to the FCPA and the Beyond*, p.275.

⁴¹ Abikoff, Wood & Huneke, *Anti-Corruption Law and Compliance: Guide to the FCPA and the Beyond*, pp.274-275.

⁴² U.S. Department of justice. *Principles of Federal Prosecution of Business Organizations*, DOJ, pp.3-4, <<http://www.justice.gov/sites/default/files/opa/legacy/2008/08/28/corp-charging-guidelines.pdf>> accessed, October 31st, 2014.

者に、サンクションの一部を報奨金として提供するものである⁴³。FCPA 違反による罰金額が高額化していると述べたが、このことは同時に、情報提供者が受け取る報奨金も高額化していることを意味する。こうした強いインセンティブを設けることで、SEC は広く一般からの情報提供を促進している。

さらに、DOJ と SEC は FCPA 関連の捜査において協力関係にある。このため、DOJ と SEC がそれぞれ独自の手法を用いて収集した情報は、当然、互いに共有されることとなる。つまり、米国当局は、これらのツールや情報共有を通じて、情報収集能力を飛躍的に高めているのである。

第5節 第4の位相:各国当局間の協力

DOJとSECが新たな手法を用いて効率的に情報収集を行っているとはいえ、国外で行われる犯罪の情報を、彼らが単独で入手するには限界がある。ここに外国公務員贈賄の捜査における難しさがある。この問題を解決するために、各国当局は互いに捜査協力を行うようになっているのである。この点に関して特に注目すべきは、近年、米国当局と新興国当局の間でより積極的に協力関係が構築されつつあることである⁴⁴。

外国公務員贈賄の実態を見れば、新興国では汚職が蔓延し、しかも、これに国民が激

⁴³ ドッド=フランク法 748 条の下では、内部通報者が連邦裁判所における起訴または行政訴訟の成功につながる「独自の情報」を提供した場合、かつそれによって SEC が 100 万ドル以上の制裁金を徴収した場合、その内部告発者（個人あるいは複数）は、SEC より徴収額の 10%～30%を報奨金として受領することができる。ここに、こうした仕組みを構築し広範な情報を収集することで、市場の競争を阻害する要因を排除するという、米国政府の強い姿勢を見て取ることができる。高他「グローバルリスクとしての海外腐敗行為—ナイジェリア贈賄事件を巡って」『麗澤経済研究』1～24 頁。

⁴⁴ 実際に、インドネシアのタラハンププロジェクトを巡って行われた丸紅の外国公務員贈賄事件では、DOJ とインドネシア当局である汚職撲滅委員会（以下、KPK）との間で捜査協力が行われている。DOJ が、丸紅の案件に関して発表した次のコメントが、それを証明している。「丸紅はルールに従って活動することを拒否し、政府の捜査に対する協力も拒否した。丸紅はインドネシアにおける不正なビジネスの結果に直面している。この案件は、FBI ワシントン事務局のエージェントが、コネチカットの FBI メリデン事務局の支援を受けて捜査を担当した。これに加え、担当部署はインドネシアの法執行機関である KPK とスイス検察局、およびイギリスの Serious Fraud Office (SFO) の協力も受けている」Office of Public Affairs, *Justice News: Marubeni Corporation Agrees to Plead Guilty to Foreign bribery Charges and to Pay an \$88 Million Fine*, Department of Justice, 2014, <<http://www.justice.gov/opa/pr/marubeni-corporation-agrees-plead-guilty-foreign-bribery-charges-and-pay-88-million-fine>> accessed, October 31st, 2014.

しく非難の声をあげるようになっている。その非難は、当然、収賄側だけでなく、贈賄側にも向けられる。こうした変化を受け、新興国当局も、着実に捜査・起訴能力を強化している。起訴される企業関係者の中には、先進国企業も含まれるため、新興国当局と協力関係を結ぶことで、米国当局などは、当地における米企業や米上場企業の問題行動について、より早く、より正確な情報を入手できるようになっているのである。

第6節 第5の位相:新興国の腐敗防止体制

外国公務員贈賄の事実が、新興国当局の捜査によって発覚する可能性は、以前と比べて格段に高くなっている。それは、近年の新興国において、反腐敗の機運が高まっているからである⁴⁵。特に、日本企業の進出先として人気の高い中国やインドにおける変化は著しい⁴⁶。

米国当局が、中国やインドとの間で包括的な協力関係を構築しているかは定かではないが、これらの国で腐敗行為に関与し、現地当局に摘発されれば、その事実は公となる。こうなれば、必然的に米国当局はその情報を入手することになる。したがって、新興国において腐敗防止体制が整備され、そこで内外企業が捜査を受け、摘発されれば、しかもそこにFCPAの管轄権が及ぶ企業が含まれていれば、米国当局も捜査を開始することになる。言い換えれば、これも、米国当局の情報収集能力を高めているわけである。

第7節 小括

本章では、グローバルな外国公務員贈賄防止体制を「国際条約の成立」「国内法の整備」「当局による執行」「各国当局間の協力」「新興国の腐敗防止体制」という5つの位相に分け、それぞれの段階において変化が起きていることを確認した。

⁴⁵ インドネシアでは、過去の政権における腐敗防止活動が必ずしも全てが成功を収めてきたとはいえない。しかし、そのなかには大きな進歩が見られる。汚職撲滅委員会（以下、KPK）による国内の腐敗行為摘発の事例が現れていることは、インドネシアにおける腐敗防止体制の成功面として取り上げられるべき点である。インドネシアにおける腐敗防止体制の発展は目覚ましいが、発展のほとんどはKPKの功績に帰せられるべきだとも言われている。Biegelman, M. T. & Biegelman, D. R. *Foreign Corrupt Practices Act Compliance Guidebook*, John Wiley & Sons, 2010, p.188.

⁴⁶ 北島純「中国における外国公務員贈賄罪の新設」『ビジネス法務』2012年9月号、114～121頁。北島純「ブラジル・ロシア・インドにおける外国公務員贈賄罪」『ビジネス法務』2013年3月号、119～125頁。

その変化は、各国法執行当局の活動を、特に米国当局の活動を強力に後押ししている。企業側の立場から言えば、これは、新興国に進出する企業にとって大きなリスクになっているということになる。

とりわけ、日本企業は、少子高齢化に伴う人口減少によって国内市場が縮小するという状況に直面し、これまで以上に積極的にアジアに出て行こうとしている。

アジア地域では、インフラ需要が増大している。この機会を捉え、日本政府も、日本企業のインフラ輸出を金融面などで強力に支援している⁴⁷。当然、インフラ事業においては、巨額の資金が動くことになる。しかもそこには、相手国の公務員や政治家が直接的・間接的に関わってくる。おおよそ予想がつくことであるが、そこには、外国公務員贈賄の問題が出てくる可能性が高いのである。

換言すれば、今、日本企業は、腐敗行為が日常化する地域やビジネスにより積極的に関わっていこうとしているわけだ。5つの位相で起こっている変化を踏まえれば、これは、間違いなく日本企業にとって重大なリスクになっていると言ってよかろう。

⁴⁷ 日本政府は2020年までにインフラ輸出額を30兆円と10年比で3倍に増やす目標を掲げており、新興国向けの投融資を手掛けるJBICに、比較的风险の高いインフラ案件への投融資を解禁するなど、海外へのインフラ投融資を促進している。「インフラ輸出—日本、20年までに30兆円目標」『日本経済新聞』2015/07/05、朝刊、p3；「政府、国際協力銀に高リスク投融資、解禁、インフラ案件、企業のアジア進出後押し。」『日本経済新聞』2015年7月5日、朝刊、1頁。

第2章

日本企業が抱えるマネジメント上の問題

第2章 日本企業が抱えるマネジメント上の問題

日本企業が深刻なリスクにさらされているという現実を確認した。それゆえ、海外進出を進める日本企業にとっての喫緊の課題は、外国公務員贈賄の防止ということになろう。ただし、それは、ほとんど進んでいない。それゆえ、本章では、まず本稿の目的となる「基本の問い」を明確にし、この問いに対する答えを検討してみたい。

その手順として、第1に日本企業に焦点を当て、外国公務員贈賄を防止するための取り組みがどうなっているのかを確認する。既に「ほとんど進んでいない」と述べたが、それが事実であるかどうかを確認しておきたい。

第2に、先行研究の流れを整理し、「基本の問い」を設定する。先行研究では、(1)「FCPA が内部統制規制に与えた影響」(2)「外国公務員贈賄が日本企業にもたらすリスク」(3)「企業が講じるべきリスク対策」の3点が明らかにされている。(ただし、(3)については、後の議論の布石とするため、分析を一段掘り下げ、その詳細を明らかにしておく。) こうした先行研究の流れを踏まえ、なおかつ日本企業の取り組みが進んでいないという事実に鑑み、「基本の問い」を設定する。

第3に、この「基本の問い」に対して、「経営者がどこでマネジメントを誤っているのか」という観点から、答えを導いておく。つまり、ここでは、日本企業の取り組みが進まない「内的要因」を明らかにするのである。

第1節 日本企業の取り組み状況

まず、日本企業による外国公務員贈賄防止について、現状が抱えている問題を整理しておきたい。そのために、以下のような方法を用いることにする。まず、誰もが認めるような代表的日本企業を選び出す。その際、一定の合理的な尺度を使う。こうして選び出された代表的日本企業が外国公務員贈賄防止について、どの程度の取り組みを展開しているかを確認する。そこに出てきた結論を根拠に、日本企業全体の取り組み状況を推測したい。

第1項 代表的企業の選定

合理的に考えれば、代表的日本企業は、少なくとも以下の3つの条件を満たさなければならない。第1に「海外進出に積極的であること」、第2に「倫理問題への関心が強いこと」、第3に「日本の経済界に大きな影響力をもっていること」である。他にも条件をあげることは可能であろうが、外国公務員贈賄防止という問題に限定すれば、この3つの条件で十分であると言えよう。海外進出に積極的で、なおかつ倫理問題に強い関心を持つ企業は、他の日本企業と比較し、外国公務員贈賄防止の取り組みが進んでいる可能性が高いと予想されるからである。また、その企業が、他の日本企業にも大きな影響を与えているとすれば、つまり、ロールモデルと言えるような企業であれば、これをもって日本企業の、少なくとも大企業の現状を予想することができるからである。

そこで、これら3つの条件を満たす企業を選び出してみたい。当然、複数の企業が候補として浮かびあがってくるが、これら3条件を最も明確な形で満たす企業として、住友化学株式会社（以下、住友化学）の名前が出てくる。その根拠は以下の通りである。

まず、住友化学は海外志向の強い会社である。住友化学の2014年度の海外売上高比率は60.1%となっており、平均的な日本企業（36.5%）よりもかなり高く、過去5年間でもその比率を高め続けている⁴⁸。海外進出に対する同社の積極的な姿勢が窺えよう。

次に、同社はCSRにつき、非常に高い社会的評価を受けている。同社のマラリア撲滅への取り組みは、国連開発計画が進める「国連ミレニアム開発目標」（MDGs）や「持続可能な開発目標」（SDGs）の中で幾度も紹介されてきたベスト・プラクティスとなっている。その世界的評価は、他の日本企業を寄せ付けないほどのものとなっている⁴⁹。以上より、同社を倫理問題への関心が極めて強い企業と見なすことができよう。

⁴⁸ 住友化学の近年の海外売上高比率は、2010年度から2014年度までの間に、53.3%から60.1%へと継続的に上昇しており、近年は海外に足場を置いた事業活動を行っていることがわかる。住友化学株式会社『住友化学ホームページ』<<http://www.sumitomo-chem.co.jp/ir/finance/area.html>>2015年7月16日アクセス。一方で、日本の製造業の海外売上高比率の推移は、2011年から2014年までの5年間で31.3%から36.5%へと上昇している。国際協力銀行業務企画室調査課（2014）『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告—2014年度海外直接投資アンケート結果（第26回）』国際協力銀行。

<https://www.jbic.go.jp/wp-content/uploads/press_ja/2014/11/32466/tenpu4.pdf>, 2015年5月28日データ取得。

⁴⁹ このため、同社のCSR活動は社会的に高い評価を受けている。例えば、東洋経済の第8回CSR調査では、住友化学は「人材活用」「環境」「企業統治」「社会性」の4分野全てにおいて最高ランクのAAA評価を得ている東洋経済「東洋経済第8回CSR調査」『CSR企業総覧2013年版』2013年、<<http://www.toyokeyizai.net/csr/research/No8-2012.html>>2015年7月11日アクセス。

最後に、住友化学は、同社会長が日本経済団体連合会（以下、経団連）の会長を務めており、これをもって経済界に大きな影響力を持つ会社とすることができよう⁵⁰。経団連は、かつて財界総本山とも言われた機関である。またその会長は財界総理とも呼ばれ、政官財界に対し強力なリーダーシップを発揮してきた⁵¹。この要職に住友化学の米倉弘昌氏が就いたわけだから、住友化学が、第3の条件を満たすと言っても、決して無理はなからう。

第2項 日本企業の取り組み

住友化学における外国公務員贈賄防止に向けての取り組み状況を検討する前に、同社がとりわけ高い社会的評価を得てきたCSRへの取り組みを整理しておきたい。

2000年当時、アフリカではマラリアが蔓延し、死者数が80万人（全世界のマラリアによる死者数の9割以上）に上るなど、甚大な被害をもたらしていた⁵²。住友化学は、この問題の解決に貢献するため、マラリア予防用の蚊帳を開発し、これをアフリカ諸国に供給していった⁵³。住友化学が開発した蚊帳は「オリセットネット」と呼ばれ、マラリア予防に著しい効果を発揮した⁵⁴。

住友化学のマラリア防止への取り組みが世界的に高い評価を得てきたことは、既述のとおりである。しかし、驚くことに、外国公務員贈賄防止に向けての取り組みについては、内部統制上、非常に深刻な問題を抱えていた。ここで、同社の海外子会社が関与していたカンボジア贈賄事件を見ることで、住友化学グループの内部統制の状況を確認しておきたい。

21世紀初頭、カンボジアではマラリアへの感染が大きな社会問題となっていた。そこで、カンボジア政府は、感染症予防関連の助成金を世界基金より受け、感染症防止

⁵⁰ 米倉氏は2008年5月28日～2010年5月27日に、経団連の第12代会長を務めた。日本経済団体連合『経団連歴代会長・審議委員会（評議委員会）議長』＜<http://www.keidanren.or.jp/profile/rekidai.html>＞2015年7月20日アクセス。

⁵¹ 安西巧『経団連—落日の財界総本山』新潮社、2014年、24頁。

⁵² WHO, *World Malaria Report 2013*. World Health Organization, 2013, pp.226-227.

⁵³ マラリアはハマダラカという蚊によって伝播する病気で、感染を予防するには夜行性のハマダラカに刺されないようにするしかない。WHO, *World Malaria Report 2013*, p.1.

⁵⁴ 伊藤高明「マラリア感染予防のための長期残効性蚊帳、オリセットネット」『科学工学』2011年、第75巻第8号、514～516頁。

プログラムを始動させた⁵⁵。その中で、同国は住友化学のオリセットネットを活用することとした⁵⁶。

問題は、住友化学の子会社が、この取引契約を獲得するため、政府関係者に賄賂を渡していたことである。カンボジア政府によるオリセットネットの調達は、政府関連機関である *National Centre for Parasitology, Entomology and Malaria Control* (以下、CNM) を通じて競争入札形式で行われた。入札には、住友化学の 100% 出資子会社である *Sumitomo Chemical Singapore Pte Ltd* (以下、SCS) が参加した。

このとき、SCS 営業部長は CNM の所長より賄賂の提供を要求されている⁵⁷。その際、所長は営業部長に対し、取引獲得のために競合他社もこの要請に応ずる予定であるとの説明を受けた⁵⁸。結果として、営業部長は所長に賄賂を渡し、蚊帳の供給契約を獲得したのだ。

この事件の深刻さは、SCS が贈賄行為に関与していたことについて、同社の社長も認知していたという点にある。事件で中心的な役割を担った営業部長は、収賄側の所長の勧めで架空のコンサルタントを介在させ、賄賂の提供を隠ぺいした⁵⁹。これに先立ち、営業部長は、SCS 社長より、この工作につき承認を得ていた⁶⁰。

以上の事実から、SCS が組織ぐるみで違法行為に関与していたことがわかる。また、その取引がマラリア予防の蚊帳調達に係るものであったことから、SCS は住友化学グループの中核的な CSR 活動において不正を働いていたことになる。

既述のように、住友化学の CSR への取り組みは総じて高く評価されていたが、海外子会社による事件への組織的関与については、同社が狭義の法令順守すら蔑にしていたことになる。

もっとも、住友化学は外国公務員贈賄防止の重要性を看過していたわけではない。同社は 2008 年 12 月から国連グローバル・コンパクトが取り組む 10 原則の 1 つである「腐敗防止」のワーキンググループに日本企業として初めて参加しており、外国公務

⁵⁵ Office of Inspector General, *Investigation Report of Global Fund Grants to Cambodia*, Global Fund, 2013, p.12.

⁵⁶ Office of Inspector General, *Investigation Report of Global Fund Grants to Cambodia*, Global Fund, 2013, pp.21-25.

⁵⁷ Office of Inspector General, *Investigation Report of Global Fund Grants to Cambodia*, p.25.

⁵⁸ Office of Inspector General, *Investigation Report of Global Fund Grants to Cambodia*, p.25.

⁵⁹ Office of Inspector General, *Investigation Report of Global Fund Grants to Cambodia*, p.26.

⁶⁰ Office of Inspector General, *Investigation Report of Global Fund Grants to Cambodia*, p.26.

員贈賄防止の重要性に早い時期から気付いていた数少ない日本企業の1つである⁶¹。

しかし、重要性に気づいていた先進的日本企業においても、外国公務員贈賄防止の管理体制は、ほとんど機能していなかったわけだ。経済界に影響力のあるロールモデル的企業がこの段階にとどまっていたのであるから、しかも同社がもっとも力を入れていた社会貢献活動の裏で、贈賄行為が行われていたわけだから、他の日本企業がどのような状況にあるかは推して知るべしと言えよう⁶²。近年のグローバルな規制環境の変化に対して、多くの日本企業の管理体制が時代遅れになっていることは否めないものである。

ただし、この結論に対しては反論もあり得よう。確かに、住友化学は3つの条件を満たすかもしれないが、それは依然として例外的なケースであると言われかねない。

それゆえ、この反論に対し、次の点を取り上げることで再反論を試みておきたい。まず、梅田（2011）は、「ファシリテーション・ペイメント」（日常的な行政手続の促進を目的とした少額の支払い）の問題を取り上げ、日本企業は欧米の企業に比べて取り組みが遅れていると指摘している⁶³。また、日本能率協会総合研究所（2012）は、日本の中小企業を対象にアンケート調査を実施し、全体的に『外国公務員贈賄防止指針』の「認知状況は低い」⁶⁴と結論付けている。さらに、トランスペアレンシー・インターナショナル（*Transparency International*）は、多国籍企業500社を対象に、外国公務員贈賄防止体制に関する情報開示の充実度について2009年と2012年に2度にわたり調査を行っているが⁶⁵、いずれの調査においても、日本企業の情報開示が国際的に遅れて

⁶¹ 住友化学株式会社『国連グローバル・コンパクト』、

<<http://www.sumitomo-chem.co.jp/csr/management/global.html>>2015年9月12日アクセス。

⁶² 住友化学が海外腐敗防止の取り組みに失敗したのは、「リスク志向の不徹底」が原因であった。住友化学のような模範企業でさえリスク志向を徹底していなかったという事実を踏まえると、ここから得られるべき教訓は「他の日本企業にも同様の構造的欠陥がありうること」あるいは「それ以上に深刻な構造的欠陥がありうること」である。高巖『R-BEC013—外国公務員贈賄防止に係わる内部統制ガイダンス』麗澤大学企業倫理研究センター、2014年、49頁。

⁶³ 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、207～223頁。

⁶⁴ 日本能率協会総合研究所『平成23年度中小企業の海外展開に係る不正競争等のリスクへの対応状況に関する調査—外国公務員贈賄規制法性に関する海外動向調査』経済産業省、2012年、45～54頁。

⁶⁵ Transparency International, *Transparency in Reporting on Anti-Corruption: A Report on Corporate Practices*. Transparency International, 2009. Transparency International *Transparency in Reporting on Anti-Corruption: Assessing the World's Largest Companies*, Transparency International, 2012.

いる、と指摘している⁶⁶。

これらの研究はファシリテーション・ペイメントという一部の取り組みや、『外国公務員贈賄防止指針』に対する中小企業の認知状況、あるいは外国公務員贈賄に関する企業のディスクロージャーという部分的な問題を対象として取り上げた研究であるが、少なくともこうした結論は、日本企業による外国公務員贈賄防止の取り組みが一般に遅れていることを示唆していると解釈できよう。以上より、本研究では「多くの日本企業の取り組みは十分に進んでいない」と結論付けたい。

第2節 基本の問いの設定

外国公務員贈賄を巡るグローバルリスクが増大しているなか、多くの日本企業はリスクへの対応が遅れていることを確認した。この理解を前提に、以下、外国公務員贈賄問題に関連する先行研究を概観し、それら研究から得られる知見やそれら研究が見逃してきた点などを整理していきたい。

その手順として第1に、「日本企業への影響及び日本企業の実践」という本研究の関心に即し、先行研究を概観する。第2に、「日本企業の実践」という点をさらに深掘りし、企業に求められる取り組みの要点を明らかにする。第3に、これらの先行研究に基づき、過去の研究において分析が不十分な領域を特定する。この一連の作業により、本研究で問うべき「基本の問い」が明確になろう。

第1項 外国公務員贈賄に関する先行研究

外国公務員贈賄に関する先行研究を概観すると、一定の流れがあることがわかる。当初の研究は、FCPAを巡る問題、特に(1)「FCPAが内部統制規制に与えた影響」に焦点が当てられていた。その後、グローバルに規制が強化されるとともに、(2)「外国公務員贈賄が日本企業に及ぼす影響」へと議論が移行した。最近では、企業実務上の必要性に応じる形で(3)「日本企業が講じるべき対策」が中心的に論じられるようになっている。以下、それぞれの内容をまとめておく。

⁶⁶ 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号、245～255頁。

FCPA が内部統制規制に与えた影響

日本において、外国公務員贈賄研究の先駆けとなったのは中原（1978）である。この研究は、FCPA 会計処理条項の開示規制としての側面に着目している。特に、米国の証券取引法の役割に対する理解が、FCPA 制定により保守的見解から進歩的見解へと質的に変化したと主張している。

当初、証券取引法には倫理的な役割は与えられておらず、ただ結果として不当な企業活動が規制され得るという意味で、保守的に理解されるだけであった⁶⁷。しかし、FCPA 会計処理条項が証券取引法セクション 30A(2)b に制定されて以降、同法は「投資者への情報開示」と「発行者による違法および非倫理的な活動を禁ずること」の2つの役割を持つものとして、進歩的に解釈されるようになった。

確かに、証券取引法におけるこうした変化については、社会的責任投資（以下、SRI）の台頭にその現実的な展開を見ることができる⁶⁸。SRI を行う投資家は、倫理的価値観に基づき、投資先に関する意思決定を行っている。SRI が盛んになれば、証券取引法にも必然的に倫理的な機能が求められることになる⁶⁹。

柿崎（2007）は、FCPA の制定により、米国で初めて「内部会計統制」の構築が法的要請にまで高められた点に注目し、SEC による FCPA の執行が米国企業の内部会計統制を充実させたと主張している。FCPA 制定当初、SEC は、企業との間で同意判決に至る交渉過程において、企業に対して様々な付随的救済を行ってきた。SEC は、そうした取り組みの中で、着実に内部会計統制システムの構築を企業に促していった⁷⁰。こ

⁶⁷ 中原俊明「米企業の海外不正支出をめぐる法規制(1)—その模索と展開の軌跡を追う」『民商法雑誌』1978年、第79巻第2号、163～186頁。

⁶⁸ SRI とは、企業などの組織を社会的視点から評価し、投資活動を通じて倫理問題や環境問題への個別企業の取り組みを支援するものである。SRI の歴史は16世紀にまで遡るとされるが、1990年代以降 SRI ファンドの残高は急成長している。高巖・ドナルドソン、T.『ビジネス・エシックス—企業の社会的責任と倫理法令順守マネジメント・システム』2003年、文眞堂、389頁。

⁶⁹ このような証券市場の質的な変化は、企業情報開示が財務情報のみに限定されることなく、非財務領域にも徐々に拡大を余儀なくされるという変化をもたらしているが、特に外国公務員贈賄をめぐる不正支出の開示問題はこうした傾向を促進する働きをしていると考えられる。

⁷⁰ 柿崎環『内部統制の法的研究』日本評論社、2005年、78頁。

の点に、SEC による初期の FCPA 執行の特徴があった⁷¹。このように、FCPA の下に法的義務を課されたことで、米国企業の経営者は財務報告の信頼性を確保するべく内部会計統制の整備を強く求められたのである⁷²。

なお、内部会計統制の概念は、1992 年にはトレッドウェイ委員会支援組織委員会によって発表された『COSO レポート』に継承された。ただ、『COSO レポート』では従来の内部会計統制に代わって「内部統制」という用語が用いられ、その目的は「財務報告の信頼性」だけでなく「業務の有効性と効率性」や「関連法規の遵守」にもあるとして、概念の拡張が図られた⁷³。

このように、21 世紀初頭までの外国公務員贈賄研究は、主に FCPA の会計処理条項に焦点を当て、それが企業の倫理的行動や内部統制の充実を促してきた点を指摘している。ただし、これらの研究は外国公務員贈賄をあくまで法律や会計の問題として捉えるもので、また米国における変化を中心に展開したもので、日本企業に与える影響などまで考慮した研究とはなっていない。

外国公務員贈賄が日本企業に及ぼす影響

ところが 2010 年代に入り、外国公務員贈賄防止は、米国内にとどまらず、グローバル規模の規制に変化してきた。このため、近年では、この規制がもたらす企業経営上のリスクにも注目が集まるようになってきている。

そこで、日本における法制化や日本企業に与える影響などに着目した研究として、

⁷¹ 1980 年代の SEC による FCPA の執行は、FCPA 制定当初と同様に同意判決で決着しているものがほとんどであるが、内部統制整備に関する付随的救済の内容が複雑化しており、独立取締役からなる監査委員会の設置を求めるなどのコーポレート・ガバナンスに関する基盤の整備要求から、企業内情報伝達システムの整備や、会計勘定項目計上システムの整備など、内部統制それ自体の整備にかかわる、より具体的な要求へとその内容の変化が見て取れる。柿崎『内部統制の法的研究』125 頁。

⁷² FCPA による会計規制については、その会計学的な含意についても検討されている。すなわち、従来の会計学の範疇がもっぱら内部報告を対象とする管理会計と外部報告を対象とする財務会計とに分かれ、後者のみが規制の対象であると一般的には捉えられていたが、管理会計が対象としていたと思われる領域への拡張が起きている点である。これは、会計学の範疇の再構成を促す現実の会計機能の展開の一つの表れと考えられている。今福愛志『会計政策の現在』同文館、1992 年、89 頁。

⁷³ COSO レポートにおける内部統制は、これらの 3 つの目的を達成するために、5 つの構成要素を挙げている。すなわち「統制環境」「リスクの評価」「統制活動」「情報と伝達」「監視活動」である。これらは一連の連続するプロセスとして実行されるべきものである。トレッドウェイ委員会組織委員会著、鳥羽至英・八田進二・高田敏文訳『内部統制の統合的枠組み—理論篇』白桃書房、1996 年、17～31 頁。

梅田（2011）、北島（2011）、森下（2012）、高・國廣・五味（2012）を取り上げ、その論点を整理しておきたい。

梅田（2011）は、国際法の視点から外国公務員贈賄防止体制の全体像の解明を試みた先駆的研究である。OECD 条約と FCPA、そして不正競争防止法を取り上げ、それぞれの成立の背景と主旨、要点を解説している。さらに、OECD 作業部会による日本に対するフォローアップと、それを踏まえた不正競争防止法の改正過程を明らかにしている。

北島（2011）はグローバルな体制にも触れつつ、日本の外国公務員贈賄罪に注目し、その立法過程を詳細に分析している。特に、ロッキード事件をきっかけにした FCPA の制定と OECD 条約の成立から、日本への導入という歴史的な経緯を整理している。また、刑法における賄賂罪を中心に日本の賄賂罪の概要を整理し、さらに FCPA および UKBA との対比を通じて、比較法的に不正競争防止法の外国公務員贈賄罪が持つ特徴を明らかにしている⁷⁴。

森下（2012）はグローバルな体制を先進国の外国公務員贈賄防止法を中心に整理したうえで、国際刑事司法共助の枠組みの重要性を指摘している。司法共助が行われるには、各国がその枠組みを担保するための国内法を制定する必要があるが、この点について、スイスの「国際刑事司法共助法」を取り上げ、手続きの加速化を進めるための重要な法改正がなされた点を強調している⁷⁵。

また、高他（2012）は、こうしたグローバルな体制構築が日本企業にいかなる影響を及ぼすかについて、経営上のリスクという視点から分析を加えている⁷⁶。特に近年における変化として、(1)米欧を中心に多くの国が自国の贈賄禁止法を域外適用し始めたこと、(2)米欧を中心に違反行為に対し、莫大なサンクションを科し始めたこと、(3)規制当局が不正をより簡単に摘発できるようになっていることという 3 点を指摘し、外国公務員贈賄が企業にとって大きなリスクと見なされることを主張している。

以上の先行研究から、近年ではグローバルに規制体制が構築され、目覚ましい発展を遂げていると同時に、日本においても法の制定・執行を始めとして規制環境の整備

⁷⁴ 北島純『解説外国公務員贈賄罪—立法の経緯から実務対応まで』中央経済社、2011 年。

⁷⁵ 森下忠『国際汚職の防止』成文堂、2012 年、248～249 頁。

⁷⁶ 高他「グローバルリスクとしての海外腐敗行為—ナイジェリア贈賄事件を巡って」『麗澤経済研究』1～24 頁。

が進められていることがわかる。これらの研究を企業経営の立場から解釈すれば、日本企業にとって外国公務員贈賄が無視できない程の大きなリスクとなりつつあるのである⁷⁷。

日本企業が講じるべき対策

一方、企業のリスク対策に焦点を当てた研究もある。ここではまず、高（2006）が提示する『R-BEC006』を取り上げておきたい⁷⁸。『R-BEC006』は、ファシリテーション・ペイメント問題などに着目し、企業の実務担当者がこの問題に直面した場合にいかにかえ判断したらよいかを、企業倫理という観点から整理し、具体的な意思決定ツールを提案している。

当時、日本政府は、一般的な指針を公表するだけで、具体的・実践的なガイダンスまでは公表していなかった⁷⁹。このため、『R-BEC006』のような企業向けの外国公務員贈賄防止実務ガイダンスが公表されたわけである。

しかし、近年ではグローバルな防止体制の構築が加速度的に進んでおり、以前とは比較にならない程、リスクは大きくなっている。この現状まで考慮すれば、『R-BEC006』以上のものが今求められていると言えよう。事実、この変化を捉え、高（2014）による『R-BEC013』が発表されている。

米国当局と英国当局は、2010年代に入り、執行当局としての立場からようやく詳細な実務ガイダンスを公表した⁸⁰。高（2014）は、これらのガイダンスの内容を反映する

⁷⁷ なお、上に挙げた北島（2011）は、ケース分析を通じて日本における外国公務員贈賄罪の執行の特徴を把握し、それに基づき企業がどのような対策を講じるべきかについても検討している。特に、不正競争防止法の外国公務員贈賄罪をリスクと捉え、リスクマネジメントの観点から企業が取り組むべき具体的な体制構築を提案している。これは「外国公務員贈賄罪リスクマネジメント・フレームワーク」（JBIT リスク・フレームワーク）と呼ばれ、COSO の内部統制フレームワークを参考に外国公務員贈賄罪に関わるリスク・コントロールのフレームワークとして構成されている。北島『解説外国公務員贈賄罪—立法の経緯から実務対応まで』329～350 頁。

⁷⁸ 高巖『R-BEC006—外国公務員贈賄防止に関する企業内意思決定の支援ツール』麗澤大学企業倫理研究センター、2006 年。

⁷⁹ なお、『外国公務員贈賄防止指針』は 2015 年に 4 度目の改訂版が公表された。この改訂版では、外国公務員贈賄防止の内部統制について、比較的詳細な記述が行われている。経済産業省『外国公務員贈賄防止指針—平成 27 年 7 月 30 日改訂』経済産業省、2015 年。

⁸⁰ FCPA と UKBA の運用ガイドは、それぞれを管轄する当局によって具体的なものが発行されている。

形で、『R-BEC013』という体系的な実務ガイダンスを提示した⁸¹。これは、法曹界、実業界、コンサルティング業界などが積極的に活用する新たな研究成果となっている。

また、こうした研究の流れを受け、國廣・五味・中村（2015）も、外国公務員贈賄防止プログラム作成に向け、企業実務に役立つマニュアルなどを提示している。

要約すれば、企業のリスク対策に関する研究は、当初はファシリテーション・ペイメントなどの周辺の問題を扱うものであったが、近年では、より高額な取引に伴う大規模な贈賄を想定した、全社的な体制構築が議論されるようになってきている。またこれに伴い、体制構築を進める上でのマニュアルのあり方などが、盛んに議論されるようになってきている。

ただし、これらの企業のリスク対策に関する議論は、これまでに米国当局が公表してきた実務ガイドの影響を強く受けている。そこで、以下、米国の主要なガイド、並びにそれを踏まえた主な研究の内容を整理し、外国公務員贈賄防止の内部統制がいかなるものかを明らかにしておきたい。

第2項 リスクベースの外国公務員贈賄防止

新興国では、近年になりようやく腐敗防止体制が整備されてきたとはいえ、依然として制度の透明性が低いために、当局の判断基準を理解するのは難しい。また、政情も不安定であるが故に、国内の体制そのものが大きく変化する可能性も否定できない。したがって、企業が新興国における腐敗防止法の執行状況や当局の判断基準までも正確に把握し、合理的な対策を講じるのは、現状では困難だと言わざるを得ない⁸²。

FCPAについては『リソースガイド』が発行されており、UKBAについては『UKBA ガイダンス』が発行されている。『リソースガイド』の詳細については、次項を参照のこと。

⁸¹ 『R-BEC013』は、『R-BEC006』を発行後も日本企業による外国公務員贈賄問題への取り組みが進まないことを問題意識として作成された。取り組みが進まない理由として、企業の多くが「具体的にどのような取り組みからはじめたらよいのか」を理解していないことを取り上げ、こうした状況を改善するために企業にとって実用的かつ具体的なガイダンスを提供することを目的にしている。高巖『R-BEC013—外国公務員贈賄防止に係わる内部統制ガイダンス』麗澤大学企業倫理研究センター、2014年。

⁸² 新興国における法運用が恣意的だとして、コンプライアンス対策を怠るべきだと言うつもりはない。新興国における腐敗防止規制を「政治リスク」と位置づけたとしても、贈収賄罪の政治的な運用に対処するための合理的な方法も残されている。北島純「中国における贈収賄罪の構造と日本企業のリスク対策」『ビジネス法務』2012年10月号、101～107頁。

一方、先進国では、執行の傾向を把握するのもある程度は可能となっている⁸³。特に米国では、企業に求める内部統制に関する情報を、政府や当局が積極的に開示しており、企業への周知が図られている。また、それは時代を追うごとにより具体的なものとなっている。

主なガイド類を示せば、1991年に(1)『組織に対する連邦量刑ガイドライン』が、1990年代後半～2000年代前半には(2)「各種メモ・レポート」が、順次公表されてきた。これらによって、企業に求められるコンプライアンス体制の理想像が少しずつ解明されてきた。

さらに、2012年には(3)『リソースガイド』が公開された。ここでは、FCPA対応の企業実務が明らかにされた。

また日本では、上記の内容を踏まえ、民間レベルの動きであるが、2014年に前述の(4)『R-BEC013』が公表されている。

そこで、以下、上記(1)～(4)の内容に関し、外国公務員贈賄との関係を中心に論点を整理しておきたい。これが確認できれば、日本企業に求められる具体的な取り組みもおおよそ見えてくるからである。

『組織に対する連邦量刑ガイドライン』

1991年に『組織に対する連邦量刑ガイドライン』（以下、連邦量刑ガイドライン）が施行されたことで、いかなるコンプライアンス体制を構築すればよいかにつき、企業はその手がかりを掴むことができるようになった⁸⁴。連邦量刑ガイドラインでは、企業に科されるサンクションの金額は「基準罰金額」と「有責点数」を掛け合わせて算出されるが、ここで着目したいのは有責点数の計算方法である⁸⁵。なぜならここに、企

⁸³ 近年のDOJとSECは、以前にも増して積極的に事件を捜査するための手続を踏んでいるため、企業は海外で事業を行う際にリスクを最小化するためのプログラムの構築を実現する必要がある。また、英国などの他の国々が外国公務員贈賄防止法制を制定するにつれ、米国だけでなく国際的に腐敗行為が許されない環境が整いつつある。Zesk, B. & Akers, M. D, "The Foreign Corrupt Practices Act." *The CPA Journal*, 2012, Vol. 82. No. 2, pp.60-65.

⁸⁴ 『組織に対する連邦量刑ガイドライン』では、企業のいかなる取り組みが当局による量刑の判断に影響を与えるかについて、詳細な情報が開示されている。高・ドナルドソン『ビジネス・エシックス—企業の社会的責任と倫理法令遵守マネジメント・システム』311頁。

⁸⁵ 『組織に対する連邦量刑ガイドライン』では、基準罰金額は、不正行為によって得た金銭的利得額、相

業による外国公務員贈賄防止の取り組みを促すための、様々な工夫が織り込まれているからである。

有責点数の計算においては、「犯罪行為に対する組織的関与」「過去の犯罪歴」「有効な倫理法令順守プログラムの構築」「当局への捜査協力」などが考慮される⁸⁶。当然、FCPA が執行される場合にも、企業に科される罰金額は連邦量刑ガイドラインに基づき算定されることとなる。したがって、日本企業が外国公務員贈賄防止に取り組むにあたっては、有責点数の計算において考慮される要件を正しく理解し、それを参考に社内体制を構築することが求められることになる⁸⁷。

「各種メモ・レポート」

また、連邦量刑ガイドラインの導入は、起訴前合意としての NPA および DPA の企業に対する適用件数の増加にもつながっている⁸⁸。これは、量刑の判断がマニュアル化されたことで、司法の複雑な手続を経ることなく、当局が求刑内容などを事前整理することが可能になったためである。起訴前合意が法人に対して適用されるようになったのは 1990 年代前半からのことであるが⁸⁹、当時は規制当局の法執行に係る判断基準

手に与えた金銭的損害額、あるいは『ガイドライン・マニュアル』に示された犯罪レベル対応額の 3 つのうち、最も高いものをもって決定され、これに「有責点数」という乗数を掛け合わせて、最終の懲罰的罰金額が決まる。高・ドナルドソン『ビジネス・エシックス—企業の社会的責任と倫理法令遵守マネジメント・システム』312 頁。

⁸⁶ 高・ドナルドソン『ビジネス・エシックス—企業の社会的責任と倫理法令遵守マネジメント・システム』313 頁。USSC. “How the Sentencing Guidelines Work.” *An Overview of the Sentencing Commission*, United States Sentencing Commission, 2011, pp.2-3.

⁸⁷ FCPA コンプライアンス・プログラムは、「リスクの特定」「現行の内部統制の評価」「利用可能な経営資源の検討」の手順で構築される。まずは「リスクの特定」をすることで、海外事業がどのような地域で、誰によってどのように、いかなる法律の管轄下で行われているかを明らかにする。次に「現行の内部統制の評価」を行い、会計統制、エージェントの採用の承認手続、エージェント、ジョイントベンチャー、その他との契約条項などを設定する。さらに「利用可能な経営資源の検討」をすることで、ヒト、モノ、カネを効率的に配分し、効果的な体制を構築する。Goelzer, D. L. “Designing an FCPA Compliance Program: Minimizing the Risk of Improper Foreign Payments.” *Northwestern journal of International Law & Business*, 1998, Vol.18, No.2, pp.294-297.

⁸⁸ Kaal, W.A. & Lancie, T.A. “The Effect of Deffered and Non-Prosecution Agreements on Corporate Governance: Evidence from 1993-2013.” *The Business Lawyer*, 2014, Vol. 70, p.12.

⁸⁹ 最初の NPA の適用は 1991 年に DOJ とソロモン・ブラザーズとの間で行われ、DPA の適用は 1994 年に米連邦地検ニュージャージー南管区とブルデンシヤル証券との間で行われた。Kaal & Lancie, “The Effect of

が依然として曖昧であったことから、企業はその不透明さに不満を抱くようになった。このため、当局は司法取引の条件などに関し、より積極的に情報開示を行うようになった。

例えば、DOJ と SEC は、各種のメモやレポートを発行し、企業との起訴前合意締結に至るまでの判断基準を明らかにしてきた。代表的なものとしては、1996 年に DOJ が発表した『ホルダーメモ』がある。『ホルダーメモ』では、DOJ が法人に罰金を科すか否かを判断する際の基準となるいくつかの主要な要素が示された⁹⁰。さらに 2001 年には SEC によって『シーボードレポート』が発表された。この『シーボードレポート』では、SEC に対する企業の協力について望ましい基準が示された⁹¹。また、DOJ はこれらの情報を補完するために、『トンプソンメモ』⁹²『マカラムメモ』⁹³『マクナルティメモ』⁹⁴を公開し、企業側の捜査協力の必要性和協力度合いに応じた当局の対応

Deferred and Non-Prosecution Agreements on Corporate Governance: Evidence from 1993-2013.” *The Business Lawyer*, p.13.

⁹⁰ *The Holder Memorandum* (ホルダーメモ) は 1999 年 6 月 16 日、DOJ 副司法長官 Eric Holder が公表したメモである。ここで挙げられた内容は「犯罪の性質と深刻さ」「企業内における不正行為の広汎性」「企業の過去の同様な不正行為」「協力と自主的開示」「不正行為を防止・発見するために経営者が構築したコンプライアンス・プログラム」「賠償と改善策」「二次的結果」「告訴の代替策の妥当性」などである。Kaal & Lancie, “The Effect of Deferred and Non-Prosecution Agreements on Corporate Governance: Evidence from 1993-2013.” *The Business Lawyer*, p.14.

⁹¹ *The Seaboard Report* (シーボードレポート) は SEC が 2001 年に公表したレポートで、そこで挙げられたのは、「不正発覚前の自主的警備体制(効果的なコンプライアンス手続など)」「不正発覚時における不正行為の全社的調査と規制当局に対する自主的開示」「改善策(不正行為者の解雇や適切な罰則・損失補償)」「内部統制の構築と再発防止手続」「その他の法執行当局への協力」などであった。Kaal & Lancie, “The Effect of Deferred and Non-Prosecution Agreements on Corporate Governance: Evidence from 1993-2013.” *The Business Lawyer*, pp.14-15.

⁹² *The Thompson Memorandum* (トンプソンメモ) の一部はシーボードレポートの内容と重複するが、「企業の協力における信頼性の強調とその精査」および「コーポレート・ガバナンス機能の有効性」が付加された。Kaal & Lancie, “The Effect of Deferred and Non-Prosecution Agreements on Corporate Governance: Evidence from 1993-2013.” *The Business Lawyer*, p.16.

⁹³ *The McCallum Memorandum* (マカラムメモ) はトンプソンメモの補完として、DPA における「弁護士・依頼者間の秘匿特権」および「ワーク・プロダクト特権」放棄の広範な使用を抑制することを意図していた。Kaal & Lancie, “The Effect of Deferred and Non-Prosecution Agreements on Corporate Governance: Evidence from 1993-2013.” *The Business Lawyer*, p.16.

⁹⁴ *The McNulty Memorandum* (マクナルティメモ) では「弁護士・依頼者間の秘匿特権」および「ワーク・プロダクト特権」放棄に対するスタンスが緩和されている。Office of the Deputy Attorney General. *Memorandum: Principles of Federal Prosecution of Business Organizations*, Department of Justice. <http://www.justice.gov/sites/default/files/dag/legacy/2007/07/05/mcnulty_memo.pdf> accessed, October 31st,

姿勢を説明した。

これらは、当局への捜査協力の重要性に対する企業の認識を喚起することで、情報収集能力を高めようとするものであったが、企業経営の立場から見れば、外国公務員贈賄が社内で発覚した場合の望ましい対応について手掛かりを提供するものだったのである。

『リソースガイド』

2000年代に入ると、FCPAの執行件数は飛躍的に増加することとなった。執行件数の増加とともに判例が蓄積されたことから、過去のデータに基づきその傾向を把握することが可能となった⁹⁵。そこでDOJとSECは、FCPA対応の実務ガイダンスとして、2012年に共同で*A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practice Act*（以下、『リソースガイド』）を公表した。

『リソースガイド』では、当局がFCPAの執行において依拠すべき判断基準が、それまで以上に詳細に説明されている。そこでは、企業にとっての理想的なコンプライアンス・プログラムの特徴として、「上級経営幹部のコミットメント」「倫理綱領における腐敗防止の宣言」「コンプライアンス責任者の独立性と十分な資源」「リスク評価」「トレーニングと継続的な助言」「インセンティブと規律的手段」「サードパーティのデューデリジェンス」「信頼性の高い報告と内部捜査」「M&Aデューデリジェンス」が挙げられている⁹⁶。これらの特徴について、「上手く設計されているか」「誠実に運用されているか」「実効性があるか」という3つの観点に照らすことで、企業のコンプライアンス・プログラムが評価に値するか否かを当局が判断するとしている⁹⁷。

このように『リソースガイド』では、FCPAに特化した詳細な情報が提供されている。とは言え、企業のコンプライアンス・プログラムについて具体的な形式を示している

2014.

⁹⁵ DOJとSECは全ての連邦法の適用範囲において、いずれの事例が法執行の観点からより重要であり、捜査を行うに当たっての正当性があるかについて決定するための裁量権を持っている。裁量の範囲や判断の基準は明確にされていないが、過去の事例には一定のパターンが現れてきているとされ、『リソースガイド』ではそのパターンが明らかにされている。DOJ & SEC, *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practice Act*, p.56.

⁹⁶ DOJ & SEC, *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practice Act*, pp.57-62.

⁹⁷ DOJ & SEC, *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practice Act*, p.56.

わけではない。ここではあくまでその特徴と基準を示すにとどまり、具体的な取り組み内容については各企業の判断に任されている。

『R-BEC013』

高（2014）は、主に『リソースガイド』を参考にしつつ、日本企業の進出先であるアジア諸国のビジネス上の慣習を勘案し、日本企業にとってのベストプラクティスを『R-BEC013』という形で公表した⁹⁸。これは、各国法における違法行為の成立要件に共通する考え方を明らかにし、それに基づく企業の取り組みについて雛形を示している。これによって、日本企業が外国公務員贈賄を防止するにあたっての、望ましい内部統制の全体像が明らかにされている。

そこで以下では『R-BEC013』を中心に、ここまで見てきた(1)『組織に対する連邦量刑ガイドライン』(2)「各種メモ・レポート」(3)『リソースガイド』の要点をまとめる形で、外国公務員贈賄防止の内部統制のあり方を確認しておきたい。

『R-BEC013』によれば、企業に求められる取り組みは、主に「リスクの把握」「社内規定の用意」「リスク・コントロール体制の構築」の3つである⁹⁹。まず企業は、リスクの所在とその大きさを正確に把握することから始める必要がある。そのためには、地域特殊的なリスクや取引特殊的なリスクを考慮することが求められる。例えば、新興国では腐敗が蔓延しているため、外国公務員贈賄に関わるリスクが高くなる¹⁰⁰。また、新興国や途上国においてエージェントを使用する場合には、エージェント使用に伴うリスクが一気に高くなる¹⁰¹。

⁹⁸ なお、R-BEC013は、FCPAのみならず、UKBA、不正競争防止法も念頭に置いた体制構築を提案している。高『R-BEC013—外国公務員贈賄防止に係わる内部統制ガイダンス』2014年。

⁹⁹ 『R-BEC013』では、外国公務員贈賄防止において重要な概念を「リスク志向」と呼び、それ3つの流れに基づくものとして説明している。それは(1)「贈賄リスクを直視・把握すること」(2)「贈賄リスクを踏まえた詳細な社内規定を用意すること」(3)「リスクをコントロールするための合理的な手順や仕組みを構築すること」である。高『R-BEC013—外国公務員贈賄防止に係わる内部統制ガイダンス 45～57頁。

¹⁰⁰ 中央アジア、アフリカ（特に、ナイジェリア）および中国はFCPAのコンプライアンスにおいて依然として重大な問題があり、企業の経営者および監査人はこれらの地域での事業に対して強力な統制を実行しなければならない。Ong, A. V. Y., “The Rise of the Prosecutorial Efforts in Foreign Corruption: Lessons Learned from Recent FCPA Cases.” *SSRN Working Paper Series*, 2010.

¹⁰¹ 一般には、取引仲介者としてエージェントを採用する場合や、取引相手の旅費・宿泊費・遊興費を負担する場合は、リスクが高くなる傾向があるとされている。コンプライアンス体制構築の第一歩であるリ

これらのリスクを最初に評価しておく必要があるわけだ。その上で、次に、把握されたリスクをコントロールするための方針や基準を明らかにしなければならない。作成すべき規程類はかなりの数となるが、その頂点に来るのが「外国公務員贈賄防止基本規定」と「内規作成にあたっての重要前提」の2つである¹⁰²。「外国公務員贈賄防止基本規定」では、企業の社会的責任を果たすという目的の中で、外国公務員贈賄防止を位置づけ、その他の社内規程との関係を整理しておく。「内規作成にあたっての重要前提」では、各規程に盛り込まれた規定事項を固定化させないなどの留意事項を確認しておく¹⁰³。

次に、上記の前提に基づいて実際に社内規程を作成し、それに沿った統制体制を整備していく。例えば、外国公務員贈賄のリスクが高いと考えられる特定の取引を対象に、リスクをコントロールするための手続を設定する¹⁰⁴。また一定の便益を提供する際の「社内承認手続」、エージェントを使用する際の「エージェントの評価の手順」、他社を買収する際の「M&A デューデリジェンスの手順」なども準備する¹⁰⁵。さらに、これらの手続が社内に定着するように、ガイダンスや教育訓練を実施する¹⁰⁶。

また、上記の手続が適切にとられているか、監査部門を中心にモニタリングを行うことになる¹⁰⁷。モニタリングを通じて得られた情報は、経営陣に対し、適時かつ定期

スクの特定においては、特に「海外におけるエージェントの使用」と「旅費・宿泊費の支払い」などに注意しなければならない。Goelzer, “Designing an FCPA Compliance Program: Minimizing the Risk of Improper Foreign Payments.” *Northwestern journal of International Law & Business*, 1998, Vol.18, No.2, pp.282-302.

¹⁰² 高巖『R-BEC013—外国公務員贈賄防止に係わる内部統制ガイダンス』麗澤大学企業倫理研究センター、2014年、9～10頁。

¹⁰³ 外国公務員贈賄防止の手続を組織的に実行するには、誰が責任を負うべきかを明確にし、どのような資源が必要なのかを検討することも重要である。Goelzer, “Designing an FCPA Compliance Program: Minimizing the Risk of Improper Foreign Payments.” *Northwestern journal of International Law & Business*, p.298.

¹⁰⁴ 高『R-BEC013—外国公務員贈賄防止に係わる内部統制ガイダンス』54～55頁。

¹⁰⁵ DOJ & SEC, *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practice Act*, p.62. なお、外国公務員贈賄に係るM&A デューデリジェンスの手続については、高(2014)が詳しい。高『R-BEC013—外国公務員贈賄防止に係わる内部統制ガイダンス』168～190頁。

¹⁰⁶ 効果的な訓練を実施するための重要な要素として以下の5点がある。(1)経営トップが社員に見せる倫理的な姿勢、(2)明文化された実践的かつ詳細なFCPAポリシー、(3)リスクの高い分野に重点を置いた訓練、(4)強制的な訓練、(5)FCPAコンプライアンスに関する明快で分かりやすいガイダンスの企業による提供。Huskins, P. C., “FCPA Prosecutions: Liability Trend to Watch.” *Stanford Law Review*, 2008, Vol. 60, No. 5, pp.1447-1457.

¹⁰⁷ 高巖『R-BEC013—外国公務員贈賄防止に係わる内部統制ガイダンス』麗澤大学企業倫理研究センター

的に報告する必要がある¹⁰⁸。

このように、外国公務員贈賄防止の取り組みとして、企業には(1)「リスク評価」を行い、リスクを合理的にコントロールするための(2)「手続を設定」した上でそれを(3)「組織的に実行」し、継続的に(4)「モニタリング」することが求められる。こうした一連の手順は「リスクベース」(risk-based)の取り組みと言われ、企業の外国公務員贈賄防止において、最も重視されるべき姿勢と考えられている¹⁰⁹。

第3項 基本の問いの設定

先行研究によると、FCPAを中心に外国公務員贈賄防止のグローバルな規制環境が整備されてきたと結論づけることができよう。また各種指針やガイドによれば、それがもたらすリスクに対しては、企業はリスクベースで取り組むことが求められている。これらの先行研究や各種ガイドの内容を整理すれば、外国公務員贈賄問題に関しては、既に網羅的な研究や情報整理が為されてきたと言ってもよからう。

しかし、ここで留意すべきは、日本企業の取り組みは、依然として遅れたままだということである。これが事実として存在するのであれば、(1)「FCPAが内部統制規制に与えた影響」、(2)「外国公務員贈賄が日本企業に及ぼす影響」、(3)「日本企業が講じるべき対策」という先行研究における各種の指摘だけでは、日本企業の実践には繋がらないことになる。特に、(3)の研究領域においては、既存の研究の蓄積だけでは不十

2014年、157頁。なお、モニタリングでは「特定の取引、契約、出来事に関連する文書のレビュー」「企業活動における高リスク領域に関わる従業員へのインタビュー」「現金支出に関連する文書のレビュー」「コンサルタントやエージェントのレビュー」を通じて事業活動の実態を捉え、「特定の法律の管轄下における事業活動に関する公的情報のレビュー」によって規制環境の変化を把握し、「一定期間における社内の統制手続に対するコンプライアンスのレビュー」を行うことで現行の統制を再評価する。Goelzer, “Designing an FCPA Compliance Program: Minimizing the Risk of Improper Foreign Payments.” *Northwestern journal of International Law & Business*, pp.300-302.

¹⁰⁸ Goelzer, “Designing an FCPA Compliance Program: Minimizing the Risk of Improper Foreign Payments.” *Northwestern journal of International Law & Business*, pp.300-302.

¹⁰⁹ DOJとSECは、企業がリスクベースのコンプライアンス体制を構築している場合、仮に低リスク領域において外国公務員贈賄を防止することができなかったとしても、免責の要件として考慮すると明言している。DOJ & SEC, *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practice Act*, p.47. 日本でも、経済産業省が2015年に改訂した新たな『外国公務員贈賄防止指針』において、「リスクベース・アプローチ」の重要性が指摘されている。経済産業省『外国公務員贈賄防止指針』7頁。

分だと言わざるを得ない。それは、企業に求められる取り組みが明らかであるにもかかわらず、そこでの経営者の役割が明確にされていない点にあるだろう。表現を換えれば、(3)の研究成果を実践へと繋ぐための経営者目線の研究が、これまで十分に積み上げられてこなかったということである。

本研究の冒頭、「基本の問い」として「なぜ日本企業による外国公務員贈賄防止の取り組みが進まないのか」を設定すると述べたが、それはまさにこの(3)における既存の研究成果を、経営実践へと繋ぐための、橋渡しを試みることを念頭に置いていたからである。

第3節 取り組みが進まない理由

本研究の基本の問いは「なぜ日本企業による外国公務員贈賄防止の取り組みが進まないのか」と設定された。この問いに答えるには、経営者目線の研究が必要だと述べたが、まずはその理由を明確にしておかなければならない。

外国公務員贈賄防止の実践には、経営者の強いリーダーシップが不可欠である。日本企業の現状を変えるには、組織を挙げた大胆な改革が必要となるからである。そもそも、経営者は、業務の適正を確保するため、各部や従業員の行為に対し、法的にも倫理的にも、善良な管理者として注意を払わなければならない。日本にあっては、これは会社法や民法が求めるところである。したがって、企業が外国公務員贈賄に関与するのを防ぐのは、そうした不正行為により企業価値が棄損するのを防ぐのは、またそのために有効な内部統制システムを構築するのは、日本企業の経営者に求められる「善管注意義務」の実践ともなっているのである¹¹⁰。

以上より、本章では、経営者の視点を中心に据え、基本の問いに対する答えを探っていくこととする。ただし、その際に一定の「フレームワーク」が必要となるわけだが、そのフレームワークは経営学の研究方法に根ざしたものでなければならない。そこで、まず経営学の研究方法を概観し、それに基づくフレームワークを明らかにすることから作業を始めたい。

¹¹⁰ トレッドウェイ委員会組織委員会著、八田進二監訳『全社的リスクマネジメントーフレームワーク篇』東洋経済、2006年、6頁。

第1項 分析の方法

経営学研究においては、実践性を重視するという特性から、研究成果が実務家の「世界観」¹¹¹に根拠を与え、あるいはそれを揺さぶることで、実務の世界に「何がしかのインパクトを与えられる」¹¹²ことが望ましいとされる。

ただ、そうは言っても現実には、それぞれの企業が置かれている状況は三者三様であり、それぞれの実務家（経営者）が持つ世界観も一様ではないはずである。したがって、日本企業全体を単一の主体と捉えてしまうと、そこに当てはまらない多くの企業が分析の対象から取りこぼされてしまい、分析の結果として得られる結論は、リアリティに欠けるものとなりかねない。

そこで、個々の企業のマネジメントを逐一把握するのではなく、あくまで日本企業全体のマネジメントを捉えることを目的としつつも、そこから多くが漏れることのないように、工夫された方法が求められることとなる。そのためには、外国公務員贈賄に関わるマネジメントについて、単に「賄賂を渡すか渡さないか」という問題として二元論的に理解するのではなく、一連の手続から成るプロセス（「マネジメント・プロセス」）として理解しておく必要がある。

では、外国公務員贈賄防止に係るマネジメント・プロセスとはどのようなものか。一般的に言えば、それは M_1 、 M_2 、 M_3 、 M_4 、... M_n などの複数の手続より成ると説明される。これを用いて、日本企業の取り組みが進まない理由を考えるとすれば、 M_1 、 M_2 、 M_3 、 M_4 、... M_n のいずれかで、経営者が誤りをおかしているため、ということになる。

この論理に沿って、以下、基本の問いに対する答えを出していきたい。本研究において、ここでの結論がもっとも重要となるため、次の3つのステップを踏んで論を進めたい。

第1は、 M_1 、 M_2 、 M_3 、 M_4 、... M_n の内容を決めること。第2は、いずれの M において誤りをおかしているかを確認すること。その際、経営者がおかす誤りに注目すること。第3は、その誤りの具体的内容を明らかにすること。以上である。表現し直せ

¹¹¹ ここで言う世界観とは、机上で構築された「理論」よりも、むしろ経営者が現実の場面で使用している「持論」に根ざしたものである。金井壽宏『「はげまし」の経営学』宝島社、2002年、86頁。

¹¹² 藤本隆宏「実証研究の方法論」藤本隆宏・高橋伸夫・新宅順二郎・阿部誠・粕谷誠『リサーチ・マインド：経営学研究法』有斐閣アルマ、2005年、5頁。

ば、第1ステップは「分析フレームワーク」を整理することであり、第2ステップは、問題となるマネジメント・プロセスを特定することであり、第3ステップは、各プロセスにおける誤りの具体的内容を示すことである。

第2項 分析フレームワーク

さて、外国公務員贈賄防止に係るマネジメント・プロセスと言った場合、様々なプロセスが考えられる。このため、とりあえず、マネジメント・プロセスを M_1 、 M_2 、 M_3 、 M_4 、... M_n としておいたわけだ。

経営管理論者のアンリ・ファヨールによれば、 M の中身は「予測と計画」「組織」「命令」「調整」「コントロール」となる¹¹³。また、ピーター・ドラッカーによれば、それは「マネジメント理論に基づいて目的を設定すること」「組織の状況を把握し合理的に組織化すること」「メンバーを動機づけ、コミュニケーションを図ること」「努力が目的達成に貢献しているかを確認すること」「自己と自身のキャリアを管理し、他を成長させること」の5つとなる¹¹⁴。政策面から同種のプロセスを整理したトレッドウェイ委員会は、「統制環境」「リスク評価」「統制活動」「情報と伝達」「モニタリング活動」の5つを取り上げ、これを内部統制の構成要素としている。

その他の論者や政策主体の解釈を見ていけば、その参照数に応じて、様々な概念や分類が出てくることになろう。要は、論者や立場に応じて、 M_1 、 M_2 、 M_3 、 M_4 、... M_n の内容は、多種多様に変化するわけだ。ただ、概念や分類は異なるものの、それぞれが主張するマネジメント・プロセスを全体的に見れば、そこには少なくとも計画 (Plan)、実行 (Do)、確認 (See) という3つのプロセスがあることに気づく。確かに、表現は違うが、実質的にそうしたプロセスが必ず含まれているのである。これらは言わば「最大公約数」となっている。

よって、Plan Do See という伝統的な3つのプロセスを主要なマネジメント・プロセスとして捉え、ここでの「分析フレームワーク」として使用することも考えられよう。しかし、本研究では、現在、実務の世界でもっとも一般的に用いられている、しかも

¹¹³ 二村敏子「管理過程論の古典時代における「コントロール」の概念」『経営と制度』2012年、第10号、39頁。

¹¹⁴ Drucker, P. F., *Management, revised edition*. HarperBusiness, 2008, pp. xxvii-xxix.

国際規格のプラットフォームとなっている Plan Do Check Act (P-D-C-A) という 4 つのプロセスを「分析フレームワーク」として採用したい¹¹⁵。採用する理由は次の 3 点にある。

- ・ 第 1 に、PDCA は、Plan Do See という大枠をそのまま尊重・継承している。
- ・ 第 2 に、PDCA は、いかなる活動であろうと、またいかなる主体（従業員、経営者、組織体）であろうと、これをもってマネジメント・プロセスを説明する。
- ・ 第 3 に、PDCA は、マネジメント・プロセスを P-D-C-A の繰り返し（PDCA サイクル）と捉えることで、また「PDCA サイクルのスパイラル的展開」と捉えることで、パフォーマンスの変化を説明する。

特に第 2 以降の理由について繰り返せば、PDCA は、通常の事業活動であろうと、品質管理活動であろうと、環境管理活動であろうと、どのような流れの中で、その活動が展開されるかを捉える枠組みとなっており、また、現場社員が取り組む活動であろうと、職場単位で実施する活動であろうと、経営者が行う活動であろうと、さらには組織全体が行う活動であろうと、活動主体の違いに関係なく、柔軟にマネジメント・プロセスを説明できる枠組みとなっている。

さらに、PDCA は、説明対象の活動を「P-D-C-A の 4 つのプロセスを経て完了するもの」として捉えておらず、むしろ、P-D-C-A の繰り返しを通じてレベルをあげていくものと捉えている。いわば、対象の動態を把握する枠組みとなっているのである。

以上、3 つの理由を踏まえ、本研究では、P-D-C-A という枠組みをもって、「経営者が主導する外国公務員贈賄防止に係る内部統制活動」を捉え直したい。ただし、それは、 M_1 、 M_2 、 M_3 、 M_4 を P、D、C、A に置き換えるという意味ではない。それは、 M_1 、 M_2 、 M_3 、 M_4 、... M_n のそれぞれを、 $[P-D-C-A]_1$ 、 $[P-D-C-A]_2$ 、 $[P-D-C-A]_3$ 、 $[P-D-C-A]_4$ 、... $[P-D-C-A]_n$ に置き換えて対象を見るということである。以下、この「分析フレームワーク」を用いて、まず日本企業の取り組みを阻んできたマネジメント・プロセスを

¹¹⁵ なお、PDCA サイクルとは、業務を継続的に改善させるための管理におけるサイクルで、エドワーズ・デミングによって提唱された手法である。当初、PDCA サイクルは ISO9001 のような品質管理基準に導入された。しかし、その活用範囲はマネジメント一般に拡張され、環境マネジメント・システムや情報セキュリティマネジメント・システムにも応用されている。現在、ISO は外国公務員贈賄防止のマネジメント・システムの作成に着手しており、2016 年度には公表される予定となっている。

特定したい。

第3項 基本の問いへの答え：問題となるマネジメント・プロセスの特定

この「分析フレームワーク」に沿って、取り組みが進まない理由あるいは贈賄防止に係る内部統制がうまく機能しない理由が、マネジメント・プロセスのどこにあるかを整理しよう。その際、経営者によるマネジメント・プロセスに着目する。ここに着目するのは、内部統制の構築が、すでに経営者あるいは経営陣（取締役会）に課された法的義務となっており、かつそれが実務上の要請となっているからである。

日本の上場会社の内部統制は、総じて 2010 年までにおおよその形を整えた。その時期までに、内部統制構築義務を盛り込んだ会社法や財務報告の信頼性確保を重視する金融商品取引法が施行され、かつ財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準などが導入されたからである。言い換えれば、この時点までに、多くの日本企業が法的要請に応え、内部統制活動を比較的順調に回し始めたのである。

ただ、既述の通り、外国公務員贈賄防止を念頭に置いた内部統制はほとんど強化されてこなかった。確かに、不正競争防止法第 18 条に外国公務員贈賄防止規定が盛り込まれたことで、Plan の中に「外国公務員に対し不正な利益の提供を行ってはならない」という一般規定を置く会社が、大企業を中心に増えていった¹¹⁶。いわゆる「行動規範」「コンプライアンス・マニュアル」「ビジネス・コンダクト・ガイドライン」の中に、そうした一文を入れるようになったわけだ。

しかし、Plan のところで作成される規定が一般的なもの・抽象的なものにとどまれば、その後に続く D-C-A はほとんど機能せず、結果的に P-D-C-A ルーティンの単純な繰り返しになってしまうのである。

例えば、規定の内容が抽象的であれば、第 1 段階の Do で、具体的なアクションはほとんど起こらない。抽象的であれば、組織の各部署においていったい何をなすべきかがはっきりしないからである。

また第 1 段階の Check もほとんど機能しない。通常、Check では、社内監査チームが、監査基準に照らして、様々な職場の事業が適正に行われているかを確認するが、

¹¹⁶ これは『日本経団連行動憲章』が雛形として参照されたためである。高巖『コンプライアンスの知識』日本経済新聞社、2003 年、39 頁。

規定が抽象的であれば、具体的な監査基準は出てこない。つまり、一般規定のまま監査を実施することはほとんど不可能なのである。

よって、第1段階の **Check** でもって、内部統制上の問題が浮き彫りになることもない。当然、問題が浮き彫りにならないければ、第1段階の最後に来る **Act** において、経営者による「本格的な見直し」は起こらない。

分析フレームワークに則して表現すれば、これまで、日本企業の経営者たちは、[P-D-C-A]₁ を終えても、特に大きな変更を加えず、次の[P-D-C-A]₂、[P-D-C-A]₃、[P-D-C-A]₄...へと進み、同じレベルの活動を繰り返すだけだったということになる。

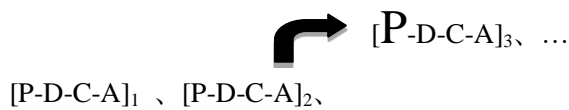
[P-D-C-A]₁、[P-D-C-A]₂、[P-D-C-A]₃、...

このように解釈すれば、取り組みが進まない根本理由は、つまり、外国公務員贈賄防止に係る内部統制がうまく機能しない最大の理由は、次のサイクルに移行する寸前の **Act** にある、ということになる。

今、仮に、ある経営者が[P-D-C-A]₂ サイクルに入っているとしよう。この活動のパフォーマンスを飛躍的に高めるには、第2段階の最後に来る **Act** において、これまでになかった「何か」に気づくことが鍵となる。経営者が、それに気づき「大幅な見直し」の必要性を自覚すると、第3段階以降の内部統制活動は単純なルーティンから抜け出し、螺旋を描いてレベルをあげていく。つまり[P-D-C-A]₃ サイクルでは、一段、上のレベルにシフトすることになるろう。



ただ実務という観点からすれば、**Act** における「大幅な見直し」さえあれば、その後、すべてが順調に行くとまでは言い切れない。例えば、第3段階の **Plan** について、経営者が規定の具体化を進める決定を下すとしよう。この時、経営者は「不正な利益の提供」という一般規定をより詳細な各種規程に落とし込むよう、担当部に指示するかもしれない。



すなわち、贈答、接待、旅費・交通費などの経費負担、寄附、エージェントの利用など、いずれの場面・場合であっても、「不正な利益の提供は一切認めない」とする規程類の作成を求めるかもしれないのである。仮に経営者がこの方向（「一切認めない」という方向）を選択する場合、その後の取り組みは、リスクベース・アプローチではなくなってしまう。つまり、第2段階の **Act** で問題をクリアしたとしても、第3段階の **Plan** で、再びつまづいてしまうのである。

さらに念を押せば、経営者が **Plan** で正しい決定を下し、それに基づく計画を立てたとしても、組織がその計画通りに動かないこと、つまり、**Do** で誤りをおかすこともあり得るのである。



日本企業の場合、その可能性は高いと言わなければならない。これまで多くの日本企業が外国公務員贈賄防止に係る内部統制活動を軽視してきたため、いざ個社が具体的な展開を図ろうとしても、**Do** に関する経験が産業界に蓄積されていないため（先進事例などが不足しているため）、各社で計画倒れが起こるかもしれないのである。

以上を整理し、取り組みが進まないマネジメント・プロセスを特定するとすれば、それは第1に **Act** であり、第2に **Plan** であり、最後に **Do** である、ということになる。しかも、先に来るプロセスほど、日本企業の取り組みが進まない理由として、より高い説得力を持っていると主張したい。もちろん、**Check** にも原因があると主張することはできよう。しかし、それは、現状、**A-P-D** と比較し、それほどの説得力を持たない。突き詰めれば、監査の厳格さや深堀は、**Plan** で定める各種内規の内容（具体性があるかどうか）に依存するからである。以上が、本研究の「分析フレームワーク」を用いた場合に導出される「試論的な結論」である。一旦、整理しておこう。

<基本の問い>

「なぜ日本企業による外国公務員贈賄防止の取り組みが進まないのか」「日本企業において、なぜ外国公務員贈賄防止に係る内部統制がうまく機能していないのか」

<試論的結論>

「経営者が行う Act, Plan, Do のマネジメント・プロセスに問題があるから」「特に Act において、大幅見直しの必要性を自覚しないから」

ただし、マネジメント・プロセスの Act、Plan、Do に問題があるという結論だけでは、基本の問いに十分答えたとは言えない。さらに、それらプロセス (A-P-D) の中で、いったい何が原因となっているのかまで特定しておく必要があるからである。またそこまでの掘り下げがなければ、なかなか経営者の実践を促すことができないからである。

第4項 基本の問いへの答え：各プロセスの中にある具体的な原因は

Act における原因

まず Act において「大幅な見直し」がこれまであまり自覚されなかった理由を明らかにしておきたい。

外国公務員贈賄防止問題については、そもそも「防止に懸命に取り組めば取り組むほど、企業としてビジネス・チャンスを失う」という考え方が付いて回る。このため、経営者以外の管理職（例えば、法務部長、コンプライアンス担当部長など）が、自己の責任において、外国公務員贈賄防止に係る内部統制活動を強化することはない。仮に管理職が内部統制活動を強化するとすれば、短期思考の経営者の場合、これを管理職による「暴走」と見なすことになるだろう。そして、その暴走を抑えるための措置をとるはずである。これは、例えば、同管理職を他の部署へと異動させるといった措置になるかもしれない。

ほとんどの管理職がこうした事態になりかねないことを承知しているため、経営者の明確な指示なしに、彼らがすすんで贈賄防止に係る内部統制を強化することはない。

よって、経営者が「PDCA サイクルのスパイラル的展開」を実現したいと望むのであれば、どうしても自身による「大幅な見直し」を行う必要があるのである。すでに PDCA サイクルの最後に来る Act において、経営者が「何か」に気づくことが「大幅な見直しの自覚」につながる、と述べたが、その何かとは「外国公務員贈賄を巡るリスク」（贈賄リスク、訴追リスク、多様な主体によるサンクション・リスク）ということになる。

しかも、既述の通り、「外国公務員贈賄を巡るリスクは、事業のグローバル化により、年々、高まっていること」「日本の関係法令を念頭において構築された内部統制システムが、年々、時代遅れになっていること」「問題を先送りしたとしても、経営者は退任後に責任を問われること」などに気づく必要がある。この認識がこれまでほとんどなかったため、日本企業の多くの経営者は、Act において「大幅な見直し」の必要性を自覚してこなかったわけである。よって、取り組みが進まない第 1 の理由は、経営者の「リスク認識が不足していたため」ということになる。

Plan における原因

次に、Plan のプロセスにおける具体的な問題について触れておきたい。仮に経営者が「外国公務員贈賄行為に対し莫大な罰金や制裁金が科されること」「贈賄行為が比較的簡単に摘発されること」などのリスクを正しく認識していたとしても、経営者は、その回避措置として「禁止の徹底」を社内に呼びかけるかもしれない。

例えば、米国当局より厳しい制裁金を科されたある日本企業のトップは、「腐敗指数が一定値以下の途上国においては、一切、現地エージェントを使ってはならない」「自社のスタッフだけでやれ」という指示を出している。この指示に沿って、活動計画が立てられ、内部統制活動が強化されるとすれば、一定値以下の途上国で仕事を進める同社スタッフは、おそらく、本社に実情を伝えることなく、現地エージェントを使うことになろう。少なくとも、数名の海外スタッフはそうした行為をとるはずである。

特に新たに進出する途上国においては、現地エージェントを使わず、ビジネスを獲得することは難しく、一般的に言って、新たに進出する途上国ほど、腐敗指数が高くなるからである。

別の回避策として、ある経営者は「一切、問題行為にかかわる証拠を残してはなら

ない」「問題行為に関する情報は担当者レベルにとどめるように」などと指示を出すかもしれない。ここまで露骨な指示を出す経営者はほとんどいないであろうが、リスクの大きさだけが頭に残れば、こうした行動に走る者も可能性として出てこよう。

以上より、日本企業の経営者が、Plan において失敗するとすれば、それは、経営者がいずれの方向に進むべきかに関して「判断を誤ってしまうこと」である。望ましい方向は、あくまでも「会社の抱える贈賄リスクを直視・把握し、そのリスクに応じて、合理的な措置を講ずる」というものでなければならない。つまり、リスクベース・アプローチに向けて実施計画を作成し、これに基づいて体制整備を進める、という決断を下すことである。これを取り組みが進まない第2の理由として表現し直せば、日本企業が「合理的対応への判断を誤ってきたため」ということになる。

Do における原因

最後に、Do のプロセスにおける問題について言及しておきたい。仮に経営者が「リスクベース・アプローチを採用する」との適切な判断を下し、Do として、同アプローチに基づく体制作りを進めるとしよう。その際、経営者が直接細かな指示を出すわけではない。当然、その作業は担当部に委ねられる。これで後はうまく行くと考えたいところであるが、日本の実情からすれば、Act と Plan における問題をクリアしたとしても、依然、外国公務員贈賄防止に係る内部統制がうまく強化されない可能性がある。つまり、計画倒れに終わってしまう可能性があるのである。

それは、既に触れた通り、リスクベース・アプローチに関する経験が日本の産業界にほとんど蓄積されておらず、「外国公務員贈賄防止をリスクベースで展開する」という言葉の意味も十分に理解されていないからである。そのため、体制構築の指示を受けた担当部が、これまでと同様、同業他社や業界団体などに情報を求めれば、結果として、内部統制を強化する作業は進まないことになる。つまり、P-D-C-A ルーティンの単純な繰り返しに戻ってしまうのである。このルーティンから抜け出し、合理的な体制を構築するには、経営者は、国内外に蓄積された実践的な情報を有機的に活用する必要を自覚し、これを可能とする予算措置や人員配置を考えなければならないのである。

実践的な情報には、例えば、自社グループが利用しているエージェントの洗い出し

作業、洗い出されたエージェントの分類法、分類されたエージェントのリスク格付、リスク格付に用いる評価基準、リスク格付に応じた契約条項の内容、リスク格付に応じたエージェントに対する監査頻度と範囲、リスク格付を踏まえたエージェント利用に関する社内承認手続きなどがある。もちろん、外国公務員贈賄防止に係る実践的な情報は、これにとどまらない。

この種の情報は、主に FCPA 違反を経験し、体制の立て直しを命ぜられた企業に集中しており、さらには米国系の弁護士事務所やコンサルティング会社に蓄積されている。よって、Do を成功させるには、どうしても、これら情報と社内のリソースを有機的に結び付ける必要があるのである。先の2つの理由と同様、これを取り組みが進まない第3の理由として表現し直せば、日本企業が「情報の有機的活用を進めなかったため」ということになる。

以上より、試論の域を出ないが、日本企業の実践が進まない理由あるいは進まなかった理由を次の3つに求めたい。

- (1) 経営者が「十分にリスクを認識していないこと」
- (2) 経営者が「合理的対応への判断を誤ること」
- (3) 経営者が「情報の有機的活用を進めないこと」

本研究では、これらを「取り組みが進まない直接的理由あるいは内的要因」と呼ぶが、中でも最も説得性の高い理由は、マネジメント・プロセスの特定を行った前節でも述べたように、第1の「リスク認識が不十分」という点にある。

続く第3章以降においては、これら3つの理由が生まれた「遠因」を、外部環境との関係（「企業セクター」¹¹⁷「行政セクター」¹¹⁸「市場セクター」¹¹⁹）で、1つひとつ

¹¹⁷ 「企業セクター」では、日本企業の活動地域、組織風土、組織体制に焦点を当てる。まず、企業内に蓄積される情報は、企業がいかなる場所でいかなる取引を行ったかなどにより、変化することから、経営者のマネジメントは、企業の活動地域に影響を受けると考えられる。また、外国公務員贈賄を防止するためには内部統制を構築・改良する必要があるが、その場合、組織に大きな変化をもたらすこととなる。しかし、そうした内部統制が、企業の組織風土に適合しないこともあるだろう。その場合、経営者のマネジメントは、組織によって反発を受けることとなる。この意味で、経営者が内部統制に関するマネジメント上の判断を下す場合には、少なからず組織風土の影響を受けることとなる。さらに、内部統制構築を進

整理していきたい。

本章において、3つのマネジメント・プロセスを、そして3つの具体的原因を特定したが、これはあくまでも「試論的結論」として提示したものであった。「遠因」に関する以降の説明は、検証作業とは言えないが、少なくとも、外国公務員贈賄防止への取り組みが進まない3つの理由を補強する材料となるはずだ。

めるにあたって、経営者は、社内のコンプライアンス担当者のサポートを受けることも重要となる。したがって、コンプライアンスに係る企業内の組織体制が、経営者のマネジメントに与える影響も無視することはできないだろう。

¹¹⁸ 「政府・行政セクター」には、法律を制定しそれを執行することで企業行動を適正化するという指導的な役割が期待されている。そもそもコンプライアンスは「法令遵守」とも言われ、その一義的な目的は法律やその他の規制を守ることにある。その意味で、外国公務員贈賄に係る法律の制定、改正、執行が経営者のマネジメント・プロセスに大きな影響を与えていることは自明である。特に、FCPAをはじめとした海外の法律がもたらすリスクが増大している昨今では、海外の政府および当局の動向に注視することが重要と考えられる。しかし、日本企業の実態を考えれば、経営者は依然として国内の政府および当局から強い影響を受けていると考えられる。そこで、本研究では、国内の政府および当局を、海外（特に米国）のそれらと比較し、経営者のマネジメントにいかなる影響を与えるかを考えていく。なお、ここで政府と言う場合、それは外国公務員贈賄罪を所管する経済産業省を想定し、当局と言う場合には、法執行に係わる検察を想定している。

¹¹⁹ 「市場セクター」における重要な主体として、ここでは株主、機関投資家、弁護士・コンサルタントを取り上げる。一般に、市場と言った場合には、「財・サービス市場」「労働市場」「資本市場」が想定されるが、殊、外国公務員贈賄問題に関しては、最終消費者の消費行動や労働者の就業活動が経営行動に大きな影響を与えるという状況は考えづらい。むしろ、この問題に関しては、資本市場に受ける影響が比較的大きいはずである。なぜなら、外国公務員贈賄はレピュテーションの低下にもつながるため、株価の変動に伴う短期的な企業価値の変動が、マネジメントに影響を与えられからである。しかし、近年では、長期的視点から、機関投資家が経営にコミットするという傾向が強くなっており、そうした行動が、長期の企業価値形成に寄与する側面が指摘されている。そこで本研究では、株主によるコーポレート・ガバナンスに関わる行動についても、市場セクターの問題として捉えることとする。特に、現代の上場企業においては、株主が流動的であるという意味で、その役割が投資家一般にも間接的に求められていると言える。また、企業が外国公務員贈賄防止の社内体制を構築するに際して、弁護士・コンサルタントの助言を受けることがある。これは企業が財・サービス市場を通じて、外部機関の助言というサービスを購入しているに他ならない。したがって、彼らの動向もまた、経営者のマネジメント・プロセスに影響を与えると想定する。

第3章

なぜリスクを認識できないのか

第3章 なぜリスクを認識できないのか

外国公務員贈賄防止のマネジメント・サイクルにおいて、最初に取り組むべき、なおかつ最も重要なプロセスが、Act であった。つまり、現状では国内志向にとどまる内部統制を、外国公務員贈賄に対応したグローバル・レベルへと引き上げるため、抜本的な見直しをする必要があるということだ。しかし、日本企業は、既にこの段階で問題を抱えている可能性が多分にあることは既に指摘した通りである。その直接的な原因は、多くの経営者が外国公務員贈賄を巡るリスクを十分に認識できていないことにあった。では、その遠因はどこにあるのだろうか。本章では、これを3つのセクターの観点から検討してみたい。

第1に、企業セクターの観点から、日本企業のグローバル化について考えてみる。多くの日本企業が、近年、積極的に海外展開をしているという事実は既に確認済みである。むしろここでは、海外展開の進行速度や、進出先で行われるビジネスの実態に焦点を当て、これらが経営者のリスク認識にいかなる影響を与えているかを考えたい。

また、経営者のリスク認識は、政府・行政セクターの動向にも影響を受けている。なぜなら、政府や当局による法の制定・執行といった行動は、外国公務員贈賄を巡るリスク、特に「当局による訴追リスク」の中核を成しているからである。そこで、第2に、日本における外国公務員贈賄罪制定の経緯や、その執行状況を確認し、日本の外国公務員贈賄防止法制の特徴を把握することで、それが経営者のリスク認識にいかなる影響を与えているかを検討する。

さらに、外国公務員贈賄罪が適用されれば、当然、企業はサンクションを科され、罰金の支払等により損害を被ることになるわけだが、このとき株主は、企業の被った損害について、経営者に賠償を求めることがある。その意味で、市場セクターの動向として、株主の行動にも注目しておく必要がある。そこで第3に、株主代表訴訟による損害賠償請求の可能性が、経営者のリスク認識にいかなる影響を与えているかを検討しておく。

第1節 企業セクターの問題

企業が海外展開をすれば、事業環境は著しく変化することになる。なぜなら、ビジ

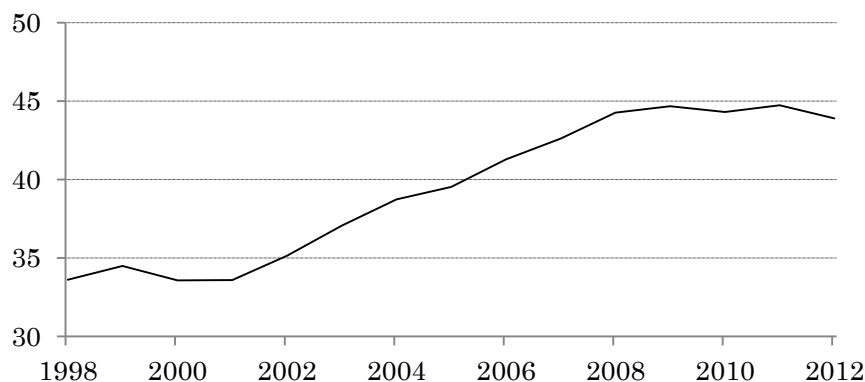
ネスに係わる制度、慣習、文化などの諸条件は、国内と海外では大きく異なるからだ。とりわけ、海外展開が加速すればするほど、企業にとっての事業環境の変化もそれだけ急激なものとなる。そこで、1 点目に、日本企業の海外展開がいかに急速に進行しているかを明らかにする。そして、2 点目に、日本企業の進出先がいかなる地域であるのか、そして進出先のビジネス慣行がいかなるものかを明らかにする。これらの点に注目しつつ、経営者のリスク認識がいかなる影響を与えているかにつき、以下で検討を加えていくこととする。

第1項 日本企業の海外展開

日本企業が積極的に海外事業展開を進めていることは既に述べた通りだが、ここで注目したいのは、近年その変化が加速度的に進行しているという事実である。なぜなら、海外展開によって事業環境に急激な変化が起これば、経営者の認識が現実の環境変化に追い付けず、現実と認識との間にギャップが生じる可能性があるからだ。こうした可能性について検討するため、まず、以下 3 つのデータに基づき、日本企業の海外展開がいかに急速に進行しているかを確認しておきたい。

まずは、日本企業の「海外売上高比率」である。海外売上高とは、文字通り、企業が自国以外で得た売上高を意味するが、そこには「輸出」による売上と「現地生産販売」による売上の両方が含まれている。したがって、総売上高に占める海外売上高比率は、企業の海外展開における全般的な傾向を示す指標だと言えよう。

そこで、日経平均採用銘柄の海外売上高比率を見てみると、1998 年から 2012 年までの 14 年間に、33.6%から 43.9%へと、約 10 ポイントも上昇している（図 2 参照）。ここに、日本企業の海外展開がいかに急速に進行しているかを、見て取ることができよう。



(単位：%)

図 2 平均海外売上高比率の推移

出所：NEEDS-FinancialQUEST よりデータを取得し筆者が作成。

ただし、海外売上高比率は、日本企業のグローバル化の表面的な動きを捉えたものに過ぎない。なぜなら、一般にグローバル化は「輸出中心段階」「現地化段階」「国際化段階」などを経て漸進的に進むと考えられており、段階が上がるに従って、企業のグローバル化は質的に深化していく一つまり、現地との関係性が一層深まっていくと考えられるからである¹²⁰。

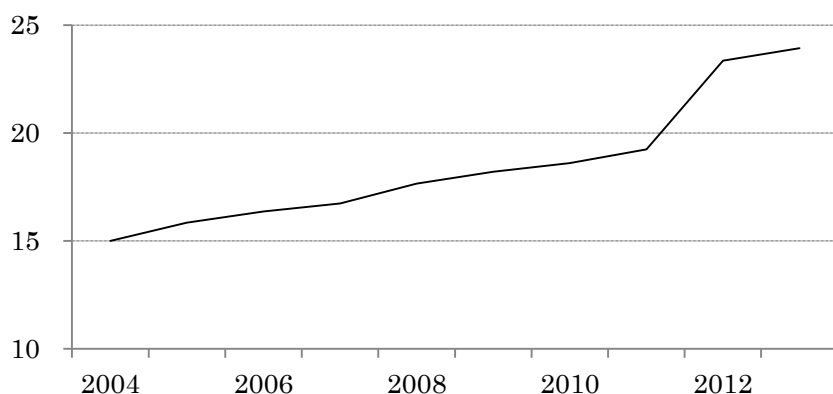
日本企業のグローバル化について、その質的な側面を捉えるには、「海外現地法人企業数」の推移を見ておく必要がある。海外現地法人とは、海外で設立された子会社のことであるが、これを設立する企業は、「輸出中心段階」から一歩進んだ「現地化段階」に至っていると考えられるからだ。

そこで、日本における海外現地法人企業数¹²¹を見てみると、2004 年から 2013 年までの 10 年間で、約 15,000 社から約 24,000 社へと、約 60% も増加しており¹²²、日本企業の現地化が一気に進行していることがわかる。(図 3 参照) これは、日本企業のグローバル化が質的にも深化している証拠だと言える。

¹²⁰ 花田光世「グローバル戦略を支える人事システムの展開法（下）」『ダイヤモンド・ハーバードビジネス』1988 年、第 13 巻第 5 号、103～112 頁。

¹²¹ 海外に設立している子会社・孫会社を指す。

¹²² 2014 年 3 月末現在で、海外に現地法人を有する日本企業（金融・保険業、不動産業を除く）を対象とした調査による。（経済産業省『第 44 回海外事業活動基本調査結果概要－平成 25(2013)年度実績－』経済産業省、2014 年<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result_44.html>2015 年 8 月 12 日アクセス。



(単位：千社)

図 3 現地法人企業数の推移

出所：第 44 回海外事業活動基本調査結果概要－平成 25(2013)年度実績

よりデータ取得し筆者が作成。

とは言え、海外現地法人は、単に海外で登記されただけの名目的な企業をも含むために、その数が増えたからと言って、必ずしも現地化が実態を伴って進行しているとは言いきれないという批判もありうる。そこで最後に、「現地法人常時従業者数」を見ておきたい。一般に、企業は海外で駐在員事務所を設置することから始め、現地での事業を拡大させるにつれて、従業者数を増やしていくことになる。したがって、企業の現地化が実態を伴って進行すれば、必ず現地法人常時従業者数は増加するはずである。

そこで、2004 年から 2013 年までの 10 年間の推移を見ると、現地法人常時従業者数は、約 400 万人から約 550 万人へと、およそ 40% も増加している¹²³。(図 4 参照) このことから、日本企業による現地化が、名実ともに、加速度的に深化していると理解することができる。

¹²³ 2014 年 3 月末現在で、海外に現地法人を有する日本企業（金融・保険業、不動産業を除く）を対象とした調査による。経済産業省『第 44 回海外事業活動基本調査結果概要－平成 25(2013)年度実績－』経済産業省、2014 年、<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result_44.html>2015 年 8 月 12 日アクセス。

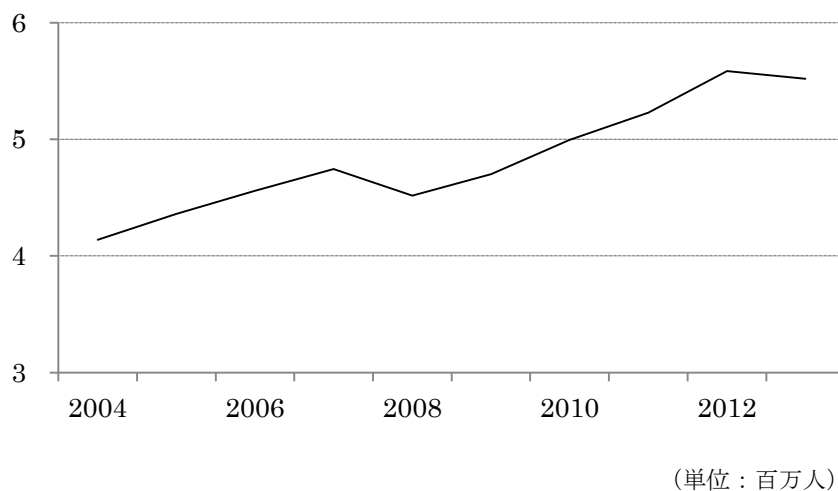


図 4 現地法人常時従業者数の推移

出所：第 44 回海外事業活動基本調査結果概要－平成 25(2013)年度実績

よりデータ取得し筆者が作成。

これら 3 つのデータを観察することで、日本企業がグローバル化を急激に推し進めていること、それは名実ともに深化を伴うものであることが確認できる。こうした事実から分かるのは、日本の企業セクターが、グローバル化に向けた転換期の「真只中」¹²⁴にあることだ。しかし、これは同時に、多くの企業がこれまで活動の足場を日本国内に留めていたことを意味している。こうした状況は、経営者のリスク認識に対していかなる影響を与えるのだろうか。

企業が国内で活動している限り、海外の法律が適用される可能性はほとんどない。このため、経営者が、海外にいかなる法律が存在し、それが企業にとってどのようなリスクをもたらすかについて、関心を抱くこともないだろう。特に、日本国内では、企業が公務員に対して商業目的で賄賂を渡すというようなことは、昨今では滅多になくなっており、経営者も、贈賄行為が企業に対して訴追リスクをもたらすなどとは想像だにしていないだろう。

¹²⁴ 2014 年度の時点で日本企業の海外事業展開に対する意欲は引き続き高い水準にあり、日本企業のグローバル化はこれからも進行を続けると考えられる。輸出の拡大に積極的な企業の割合は増加しており、新規投資や既存拠点の拡充による海外進出についても多くの企業が志向している。独立行政法人日本貿易振興機構『2014 年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査—ジェトロ海外ビジネス調査』独立行政法人日本貿易振興機構、2015 年、17 頁。

第2項 進出先での腐敗の蔓延

日本企業が、グローバル化への過渡期にあることを確認することができた。グローバル化の進行があまりに急激であるために、海外ビジネス環境に対する経営者の理解が追い付いていないと考えられるが、これは企業セクター全体を見た場合の一般的傾向であり、すべての企業に当てはまる特徴とは言えないだろう。つまり、個々の企業に注目するならば、海外進出に長い歴史を持つ企業も少なからず存在するだろうし、また、そうした企業においては、経営者も海外ビジネスに精通しているに違いないのだ。

では、海外ビジネスにおける豊富な経験は、経営者がリスク認識を向上させるのに役立てられているのだろうか。この疑問に答えるには、日本企業がいかなる地域に進出しているか、そして進出先のビジネス慣行がいかなるものを理解し、さらに、そこから経営者がいかなる影響を受けているかを明らかにする必要がある。

まず、日本企業の進出先がいかなる地域であるかを確認しておきたい。近年、進出先としてよく挙げられるのは、中国やインドネシア等のアジア新興国である。(表4参照)

表4 日本企業の主な海外進出先

順位	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	中国	中国	中国	中国	中国	中国	中国
2	アメリカ	アメリカ	アメリカ	インド	インド	インドネシア	インドネシア
3	タイ	タイ	ベトナム	アメリカ	タイ	タイ	インド
4	インド	インド	タイ	タイ	アメリカ	アメリカ	ベトナム
5	ベトナム	ベトナム	インド	シンガポール	インドネシア	ベトナム	メキシコ
6	韓国	台湾	香港	香港	ベトナム	インド	韓国
7	香港	シンガポール	韓国	ベトナム	シンガポール	シンガポール	タイ
8	イギリス	韓国	シンガポール	韓国	韓国	韓国	アメリカ
9	オランダ	ドイツ	ドイツ	香港	香港	香港	香港
10	メキシコ	香港	ロシア	台湾	台湾	マレーシア	台湾

出所：深貝由子「最新『海外進出先ランキング』トップ50」

『東洋経済 ONLINE』2013年07月18日¹²⁵

¹²⁵ 東洋経済が上場企業を中心とした国内有力企業を対象に実施した日本企業の海外進出に関する調査

また、日本企業の現地法人常時従業者数の推移について、アジアと全地域を比較してみても、その増加は専らアジア地域で起きていることが分かる。さらに言えば、2012年には全地域における従業者数は減少しているにもかかわらず、アジア地域における従業者数は増加している¹²⁶。(図5参照)したがって、日本企業のグローバル化は、主にアジア地域への展開によって牽引されていると言える¹²⁷。

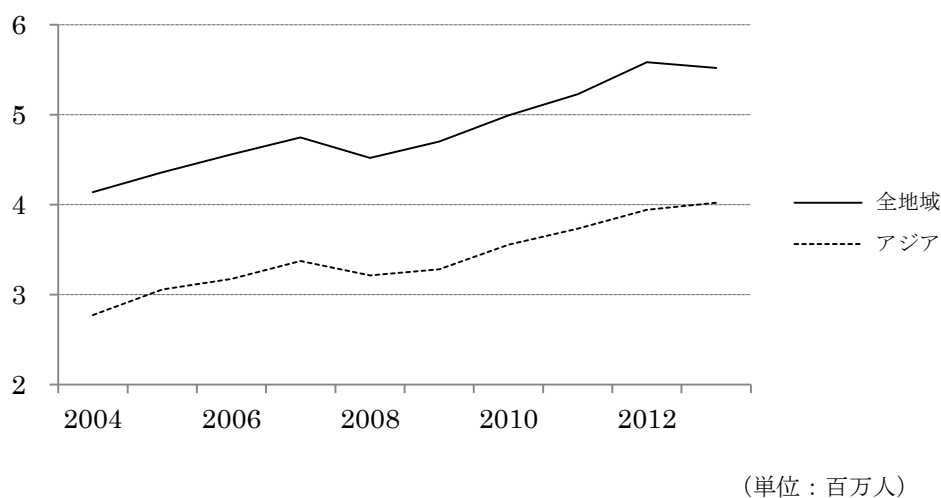


図5 現地法人常時従業者数の推移 (全地域・アジア)

出所：第44回海外事業活動基本調査結果概要－平成25(2013)年度実績¹²⁸

よりデータ取得し筆者が作成。

では、アジアの新興国には、いかなるビジネス慣行が存在するのか。結論から言え

『海外進出企業総覧 [国別編]』をまとめたデータである。深貝由子「最新『海外進出先ランキング』トップ50」『東洋経済 ONLINE』2013年07月18日<<http://toyokeizai.net/articles/-/15578>>2015年8月6日アクセス。

¹²⁶ 経済産業省『第44回海外事業活動基本調査結果概要－平成25(2013)年度実績－』

<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result_44.html>2015年8月12日アクセス。

¹²⁷ 海外事業展開先では、中国に対する様子見の姿勢と、ASEANへのシフトが鮮明となってきた。独立行政法人日本貿易振興機構『2014年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査－ジェトロ海外ビジネス調査』独立行政法人日本貿易振興機構、2015年。

¹²⁸ 2014年3月末現在で、海外に現地法人を有する日本企業（金融・保険業、不動産業を除く）を対象とした調査である。経済産業省『第44回海外事業活動基本調査結果概要－平成25(2013)年度実績－』経済産業省、2014年、<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result_44.html>2015年8月12日アクセス。

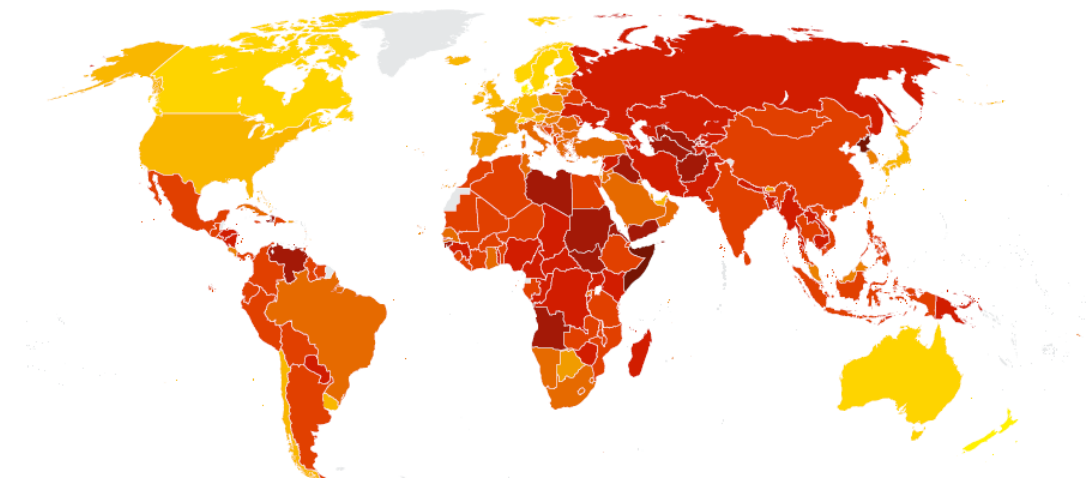
ば、国内ではおよそ想像もつかないような問題が日常的に起きている¹²⁹。その典型が、腐敗行為である。

新興国では、現地の公務員が露骨に賄賂の提供を要求してくるほどに、腐敗行為が深刻な社会問題となっている¹³⁰。国際 NGO であるトランスペアレンシー・インターナショナルは、国別の腐敗の深刻度を指数化しているが、これによれば、腐敗の深刻な地域のほとんどが、アジア、アフリカ、南米の新興国であることがわかる¹³¹。(図 6 参照) 腐敗が深刻な一部の国では、交通事故を起こしても、運転者が平然と走り去ることもあるという。警官に賄賂を渡せば、無罪放免となることが分かっているため、人をはねても構わないというのである。もちろんこれは極端な例だが、公務員に賄賂を渡しさえすれば、いかなる便宜でも払ってもらえるというのが常識となっている国もあるのだ。

¹²⁹ 例えば、海外で建設プロジェクトを実行する場合には、「送金リスク」「戦争・不可抗力リスク」「政策変更リスク」「デフォルトリスク」など、様々なリスクにさらされる。海外建設プロジェクトにおけるリスク管理方策に関する検討会『報告書』国土交通省、2011 年、2～3 頁。

¹³⁰ 実際、アジアにおいては、日本国内ではおよそ想定できない事態が日常的に起きている。OECD は国際商取引の調査に携わる税務調査官に向けた実務上のガイダンスを提供しているが、これによれば、税務調査官がその職務中に遭遇する可能性の高い腐敗の種類として、「贈賄」「横領」および「強要」が挙げられている。『税務調査官のための贈賄認識ハンドブック』OECD (OECD. *Bribery and Corruption Awareness Handbook for Tax Examiners and Tax Auditors*, 2013)、7 頁。

¹³¹ トランスペアレンシー・インターナショナルが公表している腐敗認識指数（以下、CPI）は、腐敗・汚職防止の活動に取り組む国際的な非政府組織である TI が公表する指標で、公務員と政治家がどの程度腐敗していると認識されるか、その度合を国別にランキングしたものである。CPI によれば、中国、インド等のアジア新興国における腐敗のレベルは、先進諸国と比べると一様に高い。Transparency International, *Corruption Perceptions Index 2014*, 2014, <<http://www.transparency.org/cpi2014/results>> accessed, May 28th, 2015.



※ 色が濃い地域ほど、腐敗が進行していると認識されている。

図 6 Transparency International の腐敗認識指数

出所：Transparency International, *Corruption Perceptions Index 2014*, Transparency International, 2014, <<http://www.transparency.org/cpi2014/results>>, accessed, May 28th, 2015.

確かに、近年になり、中国やインドネシアなど一部の新興国でも、ようやく腐敗防止活動が活発化し始めた¹³²。しかし、新興国政府による腐敗防止は動き始めたばかりで、未だ実態を伴ったものにはなっていない。現実には、長期にわたり政権ぐるみで腐敗行為が行われてきたため、腐敗が常態化しているのだ。このため、ビジネスの現場では今でも、取引相手から平然と賄賂の支払いを要求されることも珍しくはないのである¹³³。

¹³² 2013 年に中国国家主席に就任した習近平は『反腐敗闘争』を掲げ、公務員による腐敗行為への関与を厳しく取り締まる政策を実行している。徳岡仁「習近平と『北京反腐敗宣言』」『立命館国際研究』2014 年、第 27 巻第 4 号、102 頁。

¹³³ 例えば、中国では公務員に対する贈賄はごく一般的なビジネス慣行と考えられていた。腐敗行為に関与することは、企業にとってビジネスを進めるための必須条件のように考えられていた。Biegelman & Biegelman, *Foreign Corrupt Practices Act Compliance Guidebook*, pp.172-174. また、次の文章からもわかるように、中国では公務員の側も賄賂の受け渡しを当然認められた行為だと捉えていた。さらにそれは経済成長を支える一要素として社会的にも許容されていた可能性がある。「中国では官職につく目的は蓄財にある。下級官吏ではカネで官職を得る官買が横行し、値段はその職で得られる賄賂の額に比例していた。汚職の実入りを増やすには政府の投資額を増大させ、『眠り口銭』の取れるモノの流れを膨張させればいい。汚職もまた中国経済の成長促進剤だった」日経産業新聞、2014 年 7 月 31 日。さらに、インドネシアでは 1965 年から 1998 年までのスハルト政権時代に長期の高い経済成長を達成したが、その反面では腐敗が横

では、こうした地域に進出している企業の経営者が、リスクを正確に認識していると言えるのだろうか。答えは、否である。なぜなら、グローバルな外国公務員贈賄防止体制が実質的に機能を強化してきたのは 21 世紀に入ってからのものであり、目下、最も影響力のある FCPA でさえ、それまでは十分に執行されてこなかったからである¹³⁴。

つまり、新興国の腐敗は、長らく放置されてきた状態にある。現実には、新興国では贈収賄など日常茶飯事で、それが違法であることなど、ほとんど意にも介されていなかったのだ。このため、経営者にとって、現地のビジネス慣行に親しむことは、むしろ腐敗に積極的に関わることを意味してきたのだろう。

このように、海外展開に豊富な経験を持つ企業においても、経営者が外国公務員贈賄の違法性を正しく理解しているとは考えづらく、むしろそれをビジネス慣行の一つだと捉えている可能性が高いと言える。したがって、ここでもやはり経営者は、リスクを認識できないことになるのである。

第2節 政府・行政セクターの問題

現地公務員と企業との間の腐敗した関係を打ち壊すには、どうしても政府の力が必要となる。しかし、現地政府はまさに腐敗によって機能不全を起こしており、それがさらなる腐敗の進行をもたらすという「負のスパイラル」に陥っている。こうした状況を打破するために、先進国政府による外国公務員贈賄規制が求められたのである。したがって、経営者のリスク認識を考える場合にも、政府・行政セクターが与える影響を考慮しなければならないのは当然だろう。これについて、次の 2 点を中心に考えてみたい。

1 点目は、この問題に対する日本政府の態度である。外国公務員贈賄の防止に対して、日本政府が毅然とした態度で臨んでいれば、この問題が国内で大きな議論を巻き

行するようになっていた。Indonesia Investment. *Corruption in Indonesia: Analysis of political Corruption*. Indonesia Investment, 2014, <<http://www.indonesia-investments.com/doing-business/risks/corruption/item235>> accessed, October 1st, 2014.

¹³⁴ FCPA の執行が本格化し始めたのは、21 世紀に入ってからである。Shearman & Sterling LLP, *FCPA Digest: Recent Trends and Patterns in the Enforcement of the Foreign Corrupt Practices Act*. Shearman & Sterling LLP, 2013, p.5.このとき、FCPA 違反によって課せられているサンクションの額も急増している。Crook, U.S. Justice Department and Securities and Exchange Commission Intensify Anti-bribery Enforcement. *The American journal of International Law*, pp.582-586.

起こし、社会の注目度も高まったはずである。ここでは、日本における外国公務員贈賄罪法制化の過程で、政府がいかなる態度をとってきたのかを明らかにし、それが経営者のリスク認識にいかなる影響を与えたかを考えてみたい。

2 点目は、外国公務員贈賄罪が設定された国内法を、当局がいかに執行しているかである。外国公務員贈賄罪の適用が活発化すれば、企業が摘発を受ける可能性は高まることになる。そうすれば当然ながら経営者もリスクを強く認識するようになるはずだ。そこで、日本の外国公務員贈賄罪の適用状況と、経営者のリスク認識に対するその影響について検討を加えておく。

第 1 項 外国公務員贈賄罪設定を巡る法改正

日本において外国公務員贈賄の問題がまがりなりにも議論されるようになったのは、20 世紀終盤からである。きっかけとなったのは 1997 年の OECD 条約締結であるが、条約に参加した日本は、これを批准するために外国公務員贈賄防止法制の整備が求められた。そこで、経済法を所管する通商産業省（以下、通産省）を中心に、外国公務員贈賄罪の法制化に向けた議論が始まったのである¹³⁵。

しかし、肝心の通産省は、この問題に対して積極的ではなかった。結局、1977 年に FCPA が成立してから 20 年以上が経過した 1998 年に、「不正競争防止法」¹³⁶に取り込まれる形で外国公務員贈賄罪は成立した¹³⁷。しかし、蓋を開けてみればその内容は、罰則の厳格さという意味では、OECD 条約という外圧からの「回避措置」とも取れるくらいに不十分なものだった¹³⁸。そもそも、通産省の政策は、グローバル化に対して

¹³⁵ 北島『解説外国公務員贈賄罪—立法の経緯から実務対応まで』40 頁。

¹³⁶ 日本では保護法益の観点から刑法改正による外国公務員贈賄罪の設定が難しいと判断され、経済法の枠組みの中で設定するという方法が採られた。北島『解説外国公務員贈賄罪—立法の経緯から実務対応まで』40～44 頁。

¹³⁷ 1998 年改正の不正競争防止法第 10 条の 2 第 1 項は「外国公務員に対する不正の利益の供与等の禁止」を規定し、「営業上の不正の利益を得るために行う、外国公務員等の職務に関する作為、不作為等をなさしめることを目的とした利益の供与、その申込みまたはその約束」が禁止された。通商産業省知的財産政策室『外国公務員贈賄防止—解説改正不正競争防止法』有斐閣、1999 年、38 頁。

¹³⁸ 不正競争防止法の起源は 1934 年に制定された旧不正競争防止法にある。これはハーグ改正条約に参加するに当たり立法措置が必要となった際に、「申し訳的な立法」として、罰則規定を含まない実効性に乏しいものとして制定されたものであった。1994 年に施行されることとなった現行不正競争防止法は、罰則規定を取り入れて強化されているが、旧不正競争防止法制定時の実質的な主旨に、本法の本質的な性格

常に「受動的」¹³⁹であったとも言われているが、このような態度が、外国公務員贈賄罪法制化の過程にも色濃く表れることとなったのだ。

では、ここで日本の外国公務員贈賄罪の規定を概観してみたい。まず、法人に対する罰金額は上限が3億円に設定されている。これは、外国公務員贈賄罪が不正競争防止法に設定されると同時に増額された金額であるが、それでもFCPA会計処理条項の罰金額（上限2500万ドル）と比較すると、はるかに小さい金額である。また、公訴時効は日米ともに5年であるが、FCPAの場合には「最後の行為が行われてから」という条件が付いている。このため、実質的には行為が連続している限りにおいて、遡って責任追及が行われる可能性があるのだ。（表5参照）

表5 FCPAと不正競争防止法における刑事罰の比較

	FCPA		不正競争防止法
	贈賄禁止条項	会計処理条項	—
制定年	1977年	1977年	1998年
最高罰金額（法人）	200万ドル	2500万ドル	3億円
最高罰金額（個人）	25万ドル	500万ドル	500万円
最高懲役	5年	20年	5年
公訴時効	最後の行為が行われてから5年		5年

こうして比較すれば、日本の外国公務員贈賄罪がいかに甘いものであるかが一目瞭

が見て取れよう。梅田徹「外国公務員贈賄防止条約の国内実施立法を巡る改正の歴史」『麗澤大学紀要』第89巻、2009年、1～31頁。田村善之『不正競争法概説（第2版）』有斐閣、2004年、3～4頁。

¹³⁹ そもそも、戦後日本の政府・行政セクターによる産業政策において、通産省は、価格機構を否定する政府の直接的介入を積極的に行ってきた。鶴田俊正『戦後日本の産業政策』日本経済新聞社、1982年、8-12頁。日本が1950年代に貿易自由化の波にさらされたのを受け、1963年に通産省産は統制的調整を強め、積極的に市場介入を行うようになった。鶴田『戦後日本の産業政策』82～114頁。1960年代には、資本自由化の波が到来した。このとき通産省は、合併、提携、カルテル的調整などによって産業の集約化を促進した。鶴田『戦後日本の産業政策』115～158頁。このように通産省は、一貫して「外圧から国内産業を保護する」というスタンスをとってきたのである。通産省のこうした態度が、結果的に日本経済をハイパー・インフレーションに陥たとも言われる。中村隆英『日本経済—その成長と構造』東京大学出版会、2005年、214～215、220～225頁。

然である。このため、経営者は、外国公務員贈賄罪を極めて軽い犯罪だとして、甘く見ている可能性があるのだ。

とは言え、このような日本の消極的な態度を、国際社会が看過してきた訳ではない。OECD 作業部会は、日本に対して 4 度にわたるフォローアップ審査を実施し、そのたびごとに状況の改善を求めてきた。しかし、これらの要求に対しても、日本政府は消極的な態度で応じてきたのである。OECD 作業部会によるフェイズ 1 審査およびフェイズ 1 追加審査を受け、日本では不正競争防止法を改正することで国際社会の要請に応えようとしたが、いずれの改正においても抜本的な改善が為されることはなかった¹⁴⁰。むしろ、政府の対応が後手に回ったことで、この問題に対する政府の消極的な態度が露呈されたに過ぎなかったと言えよう。

要するに、日本政府は、外国公務員贈賄罪の意義について十分な議論を展開してこなかったのだ¹⁴¹。したがって、同法が持つ重要性は国内ではまったくと言っていいほど知られていないのが現状である¹⁴²。

以上の理由から、日本企業の経営者の多くは、少なくとも外国公務員贈賄罪を甘く見ていたか、あるいは、その存在すら知らなかったとも考えられる。

第 2 項 外国公務員贈賄罪の適用

では、ほとんどの経営者が外国公務員贈賄防止法制の存在を知らないのだろうか。あるいは、ほとんどの経営者が、外国公務員贈賄罪を甘く見ているのだろうか。そうだと断言することは、もちろんできない。最近では、ごく稀にはあるが、この問題が報道で取り上げられることもあり、社会の関心も徐々に高まりつつある¹⁴³。一部の

¹⁴⁰ 梅田『外国公務員贈賄防止体制の研究』91～98 頁。

¹⁴¹ 経済産業省は、外国公務員贈賄が犯罪であることを周知する努力を全くしてこなかった訳ではない。経済産業省のホームページでは、『外国公務員贈賄罪紹介マンガ』が掲載されており、少なくとも当該行為の犯罪性を分かりやすく紹介する努力が見て取れる。しかし、こうした努力が経営者のリスク認識を喚起するのに十分だったとは、言えないだろう。経済産業省『外国公務員贈賄紹介マンガ』
<http://www.meti.go.jp/policy/external_economy/zouwai/manga.html>2015 年 10 月 1 日アクセス。

¹⁴² 2015 年に入るまで、日本経済新聞において「外国公務員贈賄」に関連した記事は掲載されていない。不正競争防止法の外国公務員贈賄罪に関する議論が新聞報道ですら十分に提起されていなかったことがわかる。

¹⁴³ 最近では、海外での企業の腐敗行為に関連して日本経済新聞でも特集が組まれるようになっており、

経営者は、外国公務員贈賄防止の重要性に気付き始めていると言えるだろう。

それでも、実際に経営者が外国公務員贈賄を「リスク」と捉えているかについては、依然として疑わしいものがある。確かに、経営者は、外国公務員贈賄の「違法性」を理解しているかもしれない。少なくともそれが「悪いこと」だという認識は持っているかもしれない。しかし、彼らは、実際に法律が「執行」され「罰金」が科されるとは思っていないのだろう。こうした疑念を確かめるには、日本において外国公務員贈賄罪がどれくらい適用されているか、それを経営者がどのように捉えているかを、確認しておく必要がある。

これまで日本では、外国公務員贈賄罪がどれくらい適用されてきたのか。過去の法執行データを見ると、その件数があまりに少ないことに驚かされる。1999年の成立以来、十数年が経過しているにもかかわらず、刑事処分は個人に対して6件、法人に対して2件が行われたのみである。これは、米国やドイツと比較すると圧倒的に少ない数字である¹⁴⁴。(図7参照)この点については、OECD作業部会によるフォローアップ審査でも、再三の指摘を受けているが、状況は改善されていない¹⁴⁵。「日本では外国公務員贈賄が放置されている」今やこれが国際的な認識となっている¹⁴⁶。

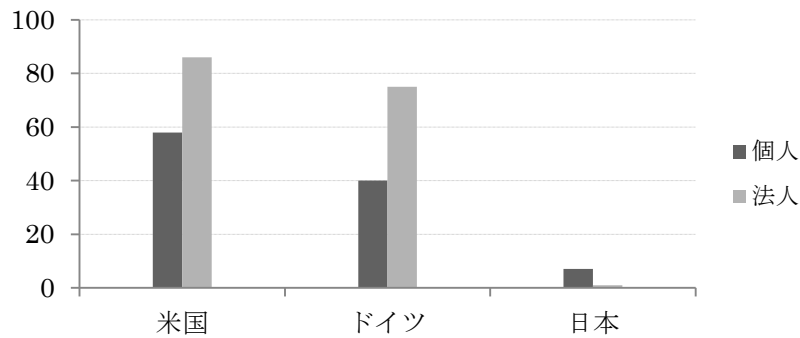
図7 米国・ドイツ・日本における刑事処分件数

この問題に対する日本社会の関心が徐々に高まっていることが窺える。「海外の贈賄防止、『米指針順守を』、前米司法次官補に聞く。」『日本経済新聞』2014年9月29日、朝刊。「米国リーガルABC(8)海外腐敗行為防止法(上)贈賄に厳罰、国外企業にも。」2015年3月9日、朝刊。「米国リーガルABC(9)海外腐敗行為防止法(下)贈賄断るノウハウ必要。」2015年3月16日、朝刊。

¹⁴⁴ 1999年から2012年までに、刑事事件に関してドイツでは個人を88名処罰している。米国では個人を62名、法人を77社処罰している。OECD Working Group on Bribery, *Annual Report 2013*, p.13.

¹⁴⁵ OECD, *Japan Phase 2: Report on the Application of the Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transaction and the 1997 Recommendation on Combating Bribery in International Business Transactions*, The Organisation for Economic Co-operation and Development, 2005. OECD, *Phase 3 Report on Implementing the OECD Anti-Bribery Convention in Japan*, The Organisation for Economic Co-operation and Development, 2011.

¹⁴⁶ トランスペアレンシー・インターナショナルは、ラトビアを除くすべてのOECD条約締約国における、条約の実行状況を評価するレポートを公表し、専門家による調査を基に、各国の取り組みの状況に対して「積極的な執行」「通常の執行」「限定的な執行」「ほとんどあるいは全く執行されていない」という4段階の評価を与えているが、2014年時点で日本は4段階のうち最低の「ほとんどあるいは全く執行されていない」という評価を受けている。Transparency International, *Exporting Corruption: Progress Report 2014: Assessing Enforcement of the OECD Convention on Combating Foreign Bribery*, Transparency International, 2014.



出所：OECD Working Group on Bribery, *Annual Report 2014*, p18. を参考に筆者作成。

法律は、存在しているだけでは、当然ながら影響力を持ち得ない。執行されることで初めて、リスクとして認識され、抑止力を発揮するものである。日本において外国公務員贈賄罪がほとんど適用されてこなかったことは、日本企業の経営者のリスク認識に対して、マイナスの影響を与えてきたと考えるのが妥当である。

ただし、法執行件数は少ないながら、各事件においてはいかなる判決が下されてきたのか。この点についても確認しておく必要がある。そこで、個々の外国公務員贈賄罪適用事例において、法人や個人にいかなる処罰が下されたのかを確認してみることとする。

2015年9月現在、日本で外国公務員贈賄罪が適用された事件として、「九電工事件」¹⁴⁷「PCI事件」¹⁴⁸「フタバ産業事件」¹⁴⁹「JTC事件」¹⁵⁰の4つの事件がある。これらの

¹⁴⁷ 株式会社九電工の社員2人は、フィリピンでの事業に関係して、同国公務員に不正な利益を供与していた。この疑いで、2007年3月16日に、2人は不正競争防止法違反の罪で略式起訴され、それぞれ罰金50万円と20万円の略式命令を受けた。北島『解説外国公務員贈賄罪—立法の経緯から実務対応まで』263頁。

¹⁴⁸ パシフィックコンサルタンツ株式会社（PCI）の元幹部は、ベトナムでのODA事業に関係して、同国公務員に不正な利益を供与していた。このため、不正競争防止法違反の罪で起訴され、PCIには罰金7000万円の支払い、関係者にはそれぞれ2年6ヶ月（執行猶予3年）、1年8ヶ月（執行猶予2年）の懲役が言い渡された。北島『解説外国公務員贈賄罪—立法の経緯から実務対応まで』270頁、286頁。

¹⁴⁹ この事件はフタバ産業株式会社（以下、フタバ産業）に対して中国の税関で罰金が科され、それを軽減するために地方政府の幹部に現金や高級ブランド品を渡したところ、罰金額が大幅に減ったことがきっかけとなり、贈賄へとつながったものであった。フタバ産業の元専務は、中国の地方政府幹部に対する贈賄をめぐり、不正競争防止法に基づき外国公務員贈賄罪の疑いで逮捕された。フタバ産業は2013年10月3日に略式起訴され、罰金50万円の略式命令が下された。トランスペアレンシージャパン『世界からワイロをなくす企業実務』トランスペアレンシージャパン、2014年、4～5頁。

¹⁵⁰ 日本交通技術（JTC）は、海外事業において、海外公務員に対するODAに伴う利益供与が行われたとの疑義につき、7月10日、JTC及び関係役員がベトナム社会主義共和国に関する案件について東京地方裁

事件の判決を見たところ、いずれの事件においても、罰金額は小さく、懲役も短い上に全て執行猶予付きである。(表 6 参照) つまり、外国公務員贈賄罪が適用されたところで、関係者が被るリスクはほとんどないに等しいのである。結局のところ、日本の外国公務員贈賄罪は、名ばかりのものだと言わざるを得ない。

こうした状況を目の当たりにすれば、経営者は当然ながら「法が執行されたとしても、企業が被る損害は微々たるものだ」「自分が責任を問われることもない」と考えるに違いない¹⁵¹。

表 6 日本における外国公務員贈賄罪の適用事例

	事実内容	法人処罰	個人処罰
九電工事件	社員 2 人がフィリピンでの事業に係り、同国公務員に不正な利益を供与していた。	—	<ul style="list-style-type: none"> ・ 罰金 50 万円 ・ 罰金 20 万円
PCI 事件	元幹部 2 人がベトナムでの ODA 事業に係り、同国公務員に不正な利益を供与していた。	罰金 7000 万円	<ul style="list-style-type: none"> ・ 懲役 2 年 6 ヶ月 (執行猶予 3 年) ・ 懲役 1 年 6 ヶ月 (執行猶予 3 年) ・ 懲役 1 年 8 か月 (執行猶予 2 年)
フタバ産業事件	元専務が現地法人を通じて合計数千万円の賄賂を中国政府幹部に渡していた。	—	<ul style="list-style-type: none"> ・ 罰金 50 万円
JTC 事件	JICA の ODA プロジェクトで、ベトナムの複数の政府関係者に対して計 6990 万円を支払った。	罰金 9000 万円	<ul style="list-style-type: none"> ・ 懲役 2~3 年 (執行猶予 3~4 年)

判所に起訴された。日本交通技術ホームページ、『起訴に関するお知らせ』2014 年 7 月 10 日 <<http://www.jtc-con.co.jp/oshirase.pdf>>, 2015 年 2 月 27 日データ取得。8 月 1 日には、インドネシア共和国及びウズベキスタン共和国に関する案件についても起訴された。日本交通技術ホームページ『追起訴に関するお知らせ』2014 年 8 月 7 日 <<http://www.jtc-con.co.jp/oshirase2.pdf>>, 2015 年 2 月 27 日データ取得。JTC は罪を認め、判決を受け入れ控訴しない考えだったので、検察側が控訴期限内に控訴しなかったことにより 2 月 18 日に判決が確定した。日本交通技術ホームページ『事件に関する報告』2015 年 2 月 19 日 <<http://www.jtc-con.co.jp/houkoku.pdf>>2015 年 2 月 27 日データ取得。JTC は罰金 9 千万円、関係した三人の被告に対して懲役 2 年から 3 年、執行猶予 3 年から 4 年が言い渡された。

¹⁵¹ 日本の税務当局は、外国公務員贈賄を発見した場合でも、それを黙認している。JTC は、2008 年から 2012 年までの 5 年間で、ベトナムなど 3 か国で計 60 億円の ODA 事業を受注した見返りとして、相手国の公務員らに約 1 億円のリベートを支払っていた。2013 年 4 月 16 日から、J 社に対し、東京国税局による税務調査が行われたが、この際に担当官から海外でのリベート提供について「使途秘匿金」によって税務処理をする方法を提案され、JTC はこれに従い処理を行ったという。

このように、法律の制定、改正、執行のいずれの局面を見ても、日本の政府・行政セクターは、経営者の誤ったリスク認識を是正するという役割を、全くと言っていいほどに果たしてこなかったことが分かる。こうした状況の中で、日本企業の経営者は、リスクを十分に認識することができなかったのである。

第3節 市場セクターの問題

株主は、企業にとって最も重要なステークホルダーの1つである。経営者にとっては、株主の意見を無視して経営判断を行えば、自らの地位を危うくすることにもなりかねない。したがって、外国公務員贈賄が深刻なリスクとなっている今、この問題に関しても、株主を無視して語ることはできないだろう。そこで、焦点を市場セクターに移し、外国公務員贈賄問題を巡る株主の動向に注目してみることにする。日本や海外の株主は、経営者のリスク認識にいかなる影響を与えているのか。以下、この点について検討を加えてみたい。

まずは、第1に、経営者のリスク認識に関して、株主に求められている役割がいかなるものかを確認しておく。そして、その役割を日本の株主が果たしているのかどうか、事例を通じて検討してみる。

また、近年は、日本企業における海外投資家の存在感が大きくなっている。したがって、上の役割を日本の株主が果たしていない場合には、海外の株主がそれにとって代わることもできるだろう。そこで第2に、海外投資家の動向に着目し、彼らが経営者のリスク認識に影響を及ぼし得るのかを考えてみる。

第1項 株主による責任追及

経営者の違法行為や任務懈怠により、企業に処分が下された場合、株主は配当の減少や株価の下落などにより損害を被ることになる。この場合、会社（監査役）は経営者に損害賠償を請求することができるが、会社が訴訟を提起しない場合には、それに代わって株主が経営者を訴えることもできる¹⁵²。これを「株主代表訴訟」という。

¹⁵² 会社の損害に経営者の違法行為や任務懈怠が介在している場合は、会社法では、株主は経営者の信任義務違反に対して損害賠償請求をすることができる旨が規定されている。会社法第847条第3項。

株主代表訴訟制度に求められているのは、単に、経営者に会社の損害を賠償させるという 1 次的な役割だけではない。経営者に直接的なリスク（代表訴訟を提起され、民事責任を追及される可能性）を負わせることにより、違法行為を防止するために適切な注意を払うことを経営者に促すという、2 次的な役割も期待されているのだ¹⁵³。では、実際のところ、日本企業の株主はこうした役割を全うしているのだろうか。

少なくとも国内の贈賄事件に関して言えば、株主はこの役割を果たしていると言える。それを象徴する事例として、「鹿島建設株主代表訴訟和解事例」がある。鹿島建設は、国会議員など複数の政治家に対して違法な政治献金を行った罪で、公共工事における入札制限や課徴金支払命令を受けたのだが、その結果として同社は 30 億円にものぼる損害を被ったため、株主オンブズマンのメンバー 2 人が鹿島建設の取締役ら 5 名を相手に損害賠償請求訴訟を起こしたのである。この訴訟は和解によって決着がつけられたが、当時の代表取締役社長らは賠償金支払要求に応じ、部下の違法行為を防止することができなかったということで、任務懈怠をも認めることになった¹⁵⁴。

この事例を見る限りでは、贈賄行為が企業に損害をもたらすという事実を株主が認識し、経営者の責任を厳しく追及していることがわかる。こうした行動が、経営者による贈賄への関与（あるいは任務懈怠）に対して、一定の抑止力になっているとも考えられよう。では、同じ「贈賄」行為でも、「外国公務員贈賄」の場合はどうだろうか。

日本企業の関与した過去の外国公務員贈賄事件を見ると、「不正競争防止法違反として日本で摘発されたケース」と「FCPA 違反として米国当局に摘発されたケース」の 2 種類がある。ただし、不正競争防止法における外国公務員贈賄罪については罰金額が小さく、適用もほとんど行われていないため、ここでは議論の俎上に上ってこないだろう。一方、FCPA 違反として米国当局に摘発されることになれば、企業が支払う罰金額は桁違いに大きくなる。そこで、日本企業に対して FCPA が適用された過去の 5 つの事例を概観すると、いずれのケースにおいても、企業に対して莫大なサンクションが科されている。（表 7）この場合、当然ながら、株主は経営者の責任を問うことがで

¹⁵³ 株主代表訴訟制度の意義は、取締役の業務執行に対して株主の監督機能を強化し、企業経営の完全性を確保することにあるとされている。つまり、取締役が株主による責任追及を恐れ、違法行為に注意を払った会社運営を行う「抑止効果」という目的が持たされているのである。高橋均『株主代表訴訟の理論と制度改正の課題』同文館、2008 年、30 頁。

¹⁵⁴ 商事法務研究会「最近の裁判動向：鹿島建設株主代表訴訟和解事例」『資料版商事法務』2001 年、第 203 号、203～204 頁。

きるし、また、そうするべきであろう。

表 7 日本企業に対する FCPA の執行

	事実内容	法人処罰
ブリヂストン	ラテンアメリカ諸国におけるマリンホースの販売を確保するため、現地のエージェントを介して、国営企業関係者から情報を入手した ¹⁵⁵ 。	・ 2800 万ドルの罰金 (有罪答弁合意)
日揮	ナイジェリアでジョイント・ベンチャーに参加し、EPC 契約を勝ち取るためにナイジェリア政府高官に対して賄賂を提供した ¹⁵⁶ 。	・ 2 億 1880 万ドルの罰金 (有罪答弁合意)
丸紅	ナイジェリアの案件につき、ジョイント・ベンチャーが政府高官に賄賂を渡す際のエージェントを務めた ¹⁵⁷ 。	・ 5460 万ドルの罰金 (起訴猶予合意)
丸紅	インドネシアでの電力供給関連プロジェクトへの入札において、契約に影響力を行使できるインドネシア政府公務員および政府関連会社の社員に対して賄賂を提供した ¹⁵⁸ 。	・ 8800 万ドルの罰金 (有罪答弁合意)
日立	南アフリカの発電所建設プロジェクトにおいて、契約を獲得するために、現地に子会社を設立し、現地与党のフロント企業による出資を受け、配当と成功報酬を与えた ¹⁵⁹ 。	・ 1900 万ドルの罰金 (民事制裁)

¹⁵⁵ United States of America v. Bridgestone Corporation. Document 1 (information), Case 4:11-cr-00651, TXSD, November 15th, 2009, pp.6-7, Department of Justice. Office of public Affairs, Bridgestone Corporation Agrees to Plead Guilty to Participating in Conspiracies to Rig Bids and Bribe Foreign Government Officials. *Justice News*, September 15th, 2011.

<<http://www.justice.gov/opa/pr/bridgestone-corporation-agrees-plead-guilty-participating-conspiracies-rig-bids-and-bribe-0>> accessed, June 30th, 2015.

¹⁵⁶ United States of America v JGC Corporation. Document 1 (Information), Case 4: 11-cr-00260, TXSD, April 6th, 2011, pp7-8. Department of Justice. Office of public Affairs, “JGC Corporation Resolves Foreign Corrupt Practices Act Investigation and Agrees to Pay a \$218.8 Million Criminal Penalty.” *Justice News*, April 6th, 2011.

<<http://www.justice.gov/opa/pr/jgc-corporation-resolves-foreign-corrupt-practices-act-investigation-and-agrees-pay-2188>> accessed, June 30th, 2015.

¹⁵⁷ United States of America V. Marubeni Corporation, Document 1 (Information), Case 4: 14-cr-00022, Department of Justice, 2012.

¹⁵⁸ United States of America v. Marubeni Corporation, Document 1 (information), Case 3:14-cr-00052-JBA, March 19th, 2014, p.30. Department of Justice, Office of public Affairs, “Marubeni Corporation Agrees to Plead Guilty to Foreign Bribery Charges and to Pay an \$88 Million Fine.” *Justice News*, March 19th, 2014.

<<https://www.fbi.gov/newhaven/press-releases/2014/marubeni-corporation-agrees-to-plead-guilty-to-foreign-bribery-charges-and-to-pay-an-88-million-fine>> Accessed, June 30th, 2015.

¹⁵⁹ Securities and Exchange Commission v Hitachi Ltd. Document 1, Case 1:15-cv-01573, Civil Action, September 28th, 2015. Securities and Exchange Commission v Hitachi Ltd. Document 1-3, Case 1:15-cv-01573, Civil Action, September 28th, 2015.

しかし、外国公務員贈賄の場合、事件後の動向を見ても、株主は経営者の責任を一切追及していないのである。この点が事実であることを、過去に FCPA 違反で摘発された日揮株式会社（以下、日揮）と丸紅株式会社（以下、丸紅）のケースを取り上げ、確認しておきたい。

日揮は、ナイジェリアでの石油関連事業に関して、政府高官に賄賂を渡したことで¹⁶⁰、FCPA 違反により DOJ に摘発され、2 億 1880 万ドルの罰金支払いを命じられた¹⁶¹。この事件においては、同社の経営幹部も不正行為に関与していたということが明らかになっている¹⁶²。にもかかわらず、少なくとも公開情報を見る限りでは、この幹部は社内で処分を受けておらず、株主が民事責任を追及したという事実もない¹⁶³。また、ナイジェリア贈賄事件には丸紅も関与しており、加えて、同社はインドネシアの贈賄事件にも関与していたが、いずれの事件においても株主が経営者の責任を追及したという事実はない¹⁶⁴。

¹⁶⁰ United States of America v JGC Corporation, Document 1 (Information), Case 4: 11-cr-00260, pp.2-4, 7-8.

¹⁶¹ United States of America v JGC Corporation, Document 1 (Information), Case 4: 11-cr-00260, pp7-8. Office of Public Affairs, “JGC Corporation Resolves Foreign Corrupt Practices Act Investigation and Agrees to Pay a \$218.8 Million Criminal Penalty.”

<<http://www.justice.gov/opa/pr/jgc-corporation-resolves-foreign-corrupt-practices-act-investigation-and-agrees-pay-2188>> accessed, June 30th, 2015.

¹⁶² United States of America v JGC Corporation, Document 1 (Information), Case 4: 11-cr-00260, pp.9-10.

¹⁶³ 日揮によるナイジェリア贈賄事件に関する公開情報をまとめておく。日揮は、平成 22 年 3 月期決算短信および第 114 期有価証券報告書および第 114 期株主通信にて「ナイジェリア LNG プロジェクトに関する件」と題し、FCPA 違反により日揮が DOJ と SEC による調査を受けており、DOJ との間で解決に向けての協議が開始されていることを報告している。さらに平成 23 年 1 月 31 日にホームページにて「損失計上ならびに通期業績予想の修正について」と題し、ナイジェリアでの FCPA 違反の件につき、DOJ と和解する方向で解決を図ることが取締役会で決議された旨を報告している。また臨時報告書にて、ホームページで報告された上述の内容に加え、今後発生すると予想される和解金を引当処理して特別損失として計上し、ナイジェリア政府と和解が成立したことに伴い発生した和解費用 23 億円を特別損失として計上する旨の予定を報告している。平成 23 年 4 月 7 日には、ホームページにて「ナイジェリア LNG プラントプロジェクトに係る米国司法省との和解」と題し、DOJ と起訴猶予合意（DPA）を締結し、和解金を支払うことに合意したこと、および本件に関して「和解費用引当金繰入額」として 178 億円を特別損失として計上したことを報告している。日揮がナイジェリア贈賄事件に関連して開示した情報は以上であり、経営者の責任追及に関する記述は見られない。

¹⁶⁴ 丸紅はナイジェリア贈賄事件とインドネシア贈賄事件に関与し、DOJ による摘発を受け、それぞれに関して 5460 万ドルと 8800 万ドルの罰金を支払った。2012 年のアニュアルレポートにて、「ナイジェリアでの取引に関し FCPA 違反の疑いで DOJ の調査対象となり、2012 年 1 月に起訴猶予合意を締結した」という旨を報告している。さらに、平成 26 年 3 月期決算短信にて「インドネシア火力発電所向ボイラー案件に関する米国司法省との合意について」と題し、フランス企業の米国子会社およびインドネシア子会社

これらの点を以て、日本企業の株主が、外国公務員贈賄を重要な問題と捉えているか否かを判断することはできない。ただ、少なくとも事実上は企業が外国公務員贈賄に関与するのを容認してきたと言える。このような株主の態度を見て、経営者は、たとえ企業が FCPA 違反で米国当局に摘発されたとしても、自らの監督責任を追及されることはないと思っているのだろう。結局のところ、経営者はリスクを自らに直接関係あるものとしては捉えていないと考えられるのである。

第2項 株式持合の影響

日本では、事実上、株主が外国公務員贈賄を容認してきたことが分かった。外国公務員贈賄が社会的に大きな問題として扱われていないという日本の現状を考えれば、これは容易に想像がつくことだとも言えよう。しかし、日本企業にとって「株主」と言った場合、それは必ずしも「日本人」や「日本企業」に限定されるものではない。というのも、そこには外国人や外国企業が含まれるからである。特に近年では、日本企業の株式所有構造に占める、外国人株主の割合は増加傾向にある。

米国では外国公務員贈賄に厳しい規制が敷かれていることから、日本と比べてこの問題に対する社会的な関心も高いと考えられる。特に、株主にとっては、上場企業に適用される FCPA 会計処理条項の影響は、無視できないくらいに大きなものとなっているだろう。なぜなら、同条項は罰金上限額が高く、違反した場合に株主が被る損害は並外れて大きなものとなるからだ¹⁶⁵。したがって、外国人投資家、特に FCPA の強

と組成したコンソーシアムが起用した代理店が、インドネシア公務員に対して不正な支払いを行った疑いがあるとして、FCPA 違反の疑いで調査を受け、その結果として DOJ と司法取引契約を締結し、8800 万ドルの罰金を支払うこととした旨を報告している。丸紅がナイジェリアとインドネシアでの贈賄事件に関連して開示している情報は以上であり、こちらにおいても経営者の責任を追及するという内容は見られない。Office of public Affairs, Marubeni Corporation Agrees to Plead Guilty to Foreign Bribery Charges and to Pay an \$88 Million Fine. *Justice News*, March 19th, 2014.

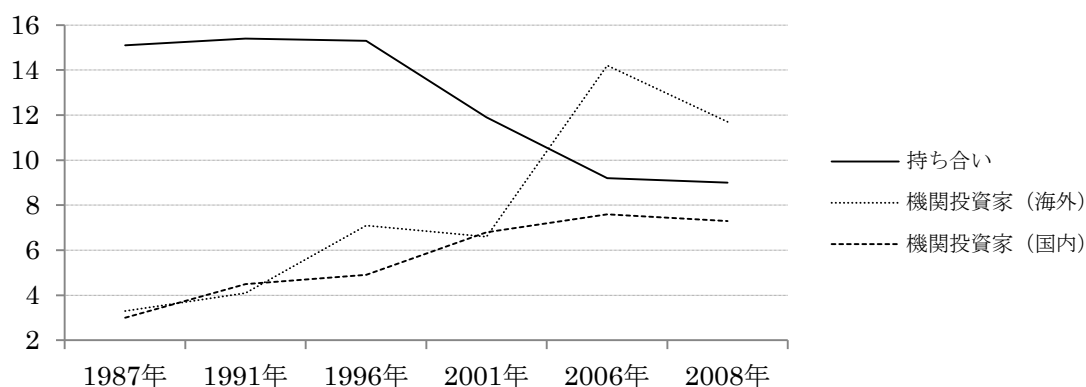
<<https://www.fbi.gov/newhaven/press-releases/2014/marubeni-corporation-agrees-to-plead-guilty-to-foreign-bribery-charges-and-to-pay-an-88-million-fine>> Accessed, June 30th, 2015.

¹⁶⁵ 企業に科される刑事罰は、贈賄禁止条項違反では 200 万ドル以下の罰金、会計処理条項では 2500 万ドル以下の罰金である。個人に科される刑事罰は、贈賄禁止条項違反では 10 万ドル以下の罰金および 5 年以下の懲役、会計処理条項では 500 万ドル以下の罰金および 20 年以下の懲役である。実際、FCPA 違反として過去最大の罰金支払・不当利益返還額を記録したのはシーメンスであったが、シーメンスは会計処理条項違反として、8 億ドルの支払命令に応じている。United States v. Siemens Aktiengesellschaft, Document 1

い影響下にある米国の投資家であれば、それが企業にとっていかに大きなリスクとなっているかを理解しているに違いない。

では、彼らの意見は、日本企業の経営者のリスク認識に、影響を与えているのだろうか。結論を言えば、その影響は依然として限定的だと言わざるを得ない。理由は、日本の証券市場にて、長らく株式の持ち合いが続いてきたことに求められよう¹⁶⁶。(図8)

図 8 21 世紀初頭までの株式所有構造の変遷



(単位：%)

出所：宮島英昭・新田敬祐「株式所有構造の多様化とその帰結：株式持ち合いの解消・『復活』と海外投資家の役割」『REITI Discussion Paper Series』11-J-011，独立行政法人経済産業研究所、2011、42 頁。

を参考に筆者作成。

戦後長期にわたって継続された持ち合いには、企業に「安定経営」をもたらすというメリットもあったが、その反面で、株主による監視機能の形骸化といった欠点もあったと指摘されている¹⁶⁷。このため、株主が外国公務員贈賄に関わるリスクを認識したとしても、それを経営者に正しく伝えることは困難であったはずだ。これは外国人

(Information), Case 4: 11-cr-367-RJL, December 12th, 2008, pp.8-39.

¹⁶⁶ 日本の上場企業の株式所有構造は、長く金融機関や事業会社による安定保有によって特徴づけられてきた。この株式保有の中心は持ち合いであり、長期的な取引関係を基礎として経営者間の暗黙の契約によって支えられていた。宮島英昭・新田敬祐「株式所有構造の多様化とその帰結—株式持ち合いの解消・『復活』と海外投資家の役割」『Reiti Discussion Paper Series』2011 年、第 11 号、2 頁

¹⁶⁷ 山夏彦著『株式持合解消で強くなる企業と弱くなる企業』研修社、2003 年、69 頁。

株主においても同様であろう。

確かに、1990年代以降、持ち合い構造は徐々に解消されてきた。それとともに、外国人投資家比率が上昇し、彼らの存在感が大きくなってきたのも事実である¹⁶⁸。とは言え、現在でも持ち合いが完全に消滅したわけではない¹⁶⁹。このため、少なくとも部分的には、株主の声が経営者に伝わるのが阻止されているという側面も残っているだろう。結果として、外国人投資家が経営者のリスク認識を喚起しようにも、その声は日本企業の経営者に届かなかったと考えられるのだ。

第4節 小括

ここまでの考察を通じて、以下の内容が確認された。第1に企業セクターに着目し、2つの点を考察した。まず、日本企業のグローバル化が近年になって急速に進行したことである。海外展開の経験が浅い経営者は、海外のいかなる法律が企業に適用されるかについて、十分な知識を持っていないことが指摘された。とはいえ、中には、海外経験が長く、海外のビジネス事情に詳しい経営者もいるだろう。そこで、次に、日本企業の進出が著しい新興国では、これまで腐敗行為が日常的に行われてきたという点を確認した。海外事業の経験が長い企業であっても、これまでの現地の商習慣に慣れ親しんだ経営者は、贈賄をビジネス上の手段と考えていることが確認された。こうした理由から、日本企業の経営者が外国公務員贈賄に係るリスクを十分に認識することができない状況にあると言えるのではなかろうか。

第2に、政府・行政セクターに焦点を当て、2点について考察した。まずは、通産省が、OECD条約の外圧を受けて、消極的にこの問題に対応してきたという点である。このため、日本では外国公務員贈賄を規制する法律の存在が十分に周知されておらず、多くの経営者は法律の存在すら知らなかったと考えられる。しかし、少なくとも規制の存在については知っているという経営者もいるだろう。そこで、次に注目したのは、日本の当局がこれまでにほとんど国内法を執行してこなかった点である。日本企業の

¹⁶⁸ 宮島・新田「株式所有構造の多様化とその帰結—株式持ち合いの解消・『復活』と海外投資家の役割」『Reiti Discussion Paper Series』2～8頁。

¹⁶⁹ 宮島・新田「株式所有構造の多様化とその帰結—株式持ち合いの解消・『復活』と海外投資家の役割」『Reiti Discussion Paper Series』10頁。

経営者は、たとえ法律の存在を知っていたとしても、それが実際に執行されるとは考えていないことが分かった。以上の理由から、政府・行政セクターは、外国公務員贈賄に係るリスクを、経営者に対して十分に認識させることができていないのである。

第3に、市場セクターに焦点を当て、2点について分析した。1点目は、株主代表訴訟による経営者の責任追及である。株主代表訴訟には、経営者の責任を追及するだけでなく、不正行為を抑止する機能が期待されている。外国公務員贈賄問題において株主がこうした権利を行使すれば、経営者は外国公務員贈賄に係るリスクを認識するようになるが、日本企業の株主は、過去の事例においてこの権利を行使してこなかった。このため、日本企業の経営者は外国公務員贈賄に係るリスクを十分に認識させられてこなかったと言える。2点目は、外国の株主の影響である。FCPAの強い影響下にある米国の投資家は、外国公務員贈賄に関わるリスクを十分に認識していると考えられる。しかし、日本企業は株式持ち合いによって、外国人株主の声が、企業経営に十分に反映されてこなかった。外国公務員贈賄に関しても、FCPAを遵守すべきという米国の株主の声は、日本企業の経営者には届かなかったと考えられる。

上記の内容から、日本企業の経営者が外国公務員贈賄に係るリスクを十分に認識していないという問題の外的要因が確認された。日本企業にとって、外国公務員贈賄に係るリスクは日増しに大きくなっている。その意味で、グローバルな事業環境と日本企業の経営者の認識の間には、大きなギャップが存在していると言えるのではないだろうか。

第4章

なぜ判断を誤っているのか

第4章 なぜ判断を誤っているのか

ここまで、経営者の「リスク認識が不足している」という問題を取り上げ、その外的要因を追究してきた。おそらく多くの経営者は、この段階でつまづいているというのが現実だろう。PDCA サイクルに照らして考えるなら、日本企業の大部分が Act の段階で既にふるいに掛けられてしまうことになるが、かと言って日本企業の取り組みが進まない理由の全てを、Act の問題に帰着させるのは、さすがに尚早であろう。というのも、中にはリスクを正しく認識し、次のプロセス Plan に進むことができる経営者もいるに違いないからだ。

しかし、ここでも大きな壁が立ち上がる。なぜなら経営者は、Plan の段階において、「判断を誤ってしまう」という可能性があるからだ。そこで、本章では、この問題を部分的に引き起こすと考えられる外的要因を明らかにするため、以下、3 点を中心に検討を加えていきたい。

第1は、経営者をとりまく社内の環境である。日本には独特の社会観があり、企業にも独特の組織観が存在すると考えられているが、ここでは経営者自身が持つ組織観と、経営者をとりまく組織内部の人間関係に着目し、これらが経営者の判断に与える影響を与えているか、企業セクターの観点から検討してみたい。

ただし、近年は企業の内部組織体制に、政府が積極的に関与する傾向があり、日本企業にも米国流の管理体制が導入されつつある。したがって、それが経営者の判断に与える影響も無視することはできないだろう。そこで第2に、政府・行政セクターの観点から、日本の内部統制関連法規に注目する。ここでは、特に外国公務員贈賄防止の内部統制に関して、日本の法制度が経営者に与える要求を整理しておく。

また、昨今では、機関投資家が企業のガバナンスに深く関与するという傾向も見られる。これは、外国公務員贈賄防止においても例外ではない。そこで第3に、市場セクターの観点から、投資家による外国公務員贈賄防止の内部統制への影響を考える。特に、この問題に関する情報開示と、それを担保するための内部統制構築を、日本の投資家が経営者に要求しているかどうかを確認しておきたい。

第1節 企業セクターの問題

日本企業の経営者を取りまく社内の環境は、経営者の判断にどのような影響を与えているのだろうか。まずは、企業セクターの観点から、以下の点に注目して考えてみる。1 点目に、日本人の持つ伝統的な組織観がいかなるものかを確認する。それを基に、経営者の持つ組織観が、自身の判断に与える影響がいかなるものかを考えてみる。2 点目に、日本企業の経営者を取りまく社内の人間関係に焦点を当てる。経営者が判断を下す際に、周囲からいかなる影響を受けるかを検討する。

第1項 経営者の組織観

外国公務員贈賄防止の方針として日本企業がしばしば採用するのが、社内の倫理規定に『外国公務員贈賄を一切禁止する』というような項目を追加し、現場での判断は従業員個々人に一任するといったものである。このような方針は、組織の隅々にまで倫理的な価値観が浸透している場合には、強力な効果を発揮するかもしれない。しかし、FCPA の下では、こうした個人的信頼に基づく管理体制は、原則的に認められていない。なぜなら、既に確認した通り、FCPA は企業に対してリスクベースの取り組みを行うことを要求しているため、企業には、外国公務員贈賄を巡るリスクを合理的にコントロールするための内部統制構築が何より求められるからである¹⁷⁰。

とは言え、内部統制とは、そもそも米国の法制度の中で確立されてきたシステムであり、それを輸入する形で、日本企業にも取り入れられるようになったものである¹⁷¹。このような米国流のシステムを、特徴的だと言われる日本の企業組織に導入したとこ

¹⁷⁰ SEC は、必ずしも贈賄禁止条項に連携させたものではなく、あくまで会計処理条項を独立したものとして扱い、その目的を企業の内部会計統制システムの整備に向けたものとして運用してきた。つまり、外国公務員贈賄の事実がなくとも、それを効果的に防止するための取り組みを企業が怠っていれば、FCPA 違反として摘発される可能性があるということである。柿崎『内部統制の法的研究』78 頁。

¹⁷¹ 米国では 90 年代前半までに企業倫理の制度化が大きく進み、コンプライアンスが規制によって強化される傾向にあった。確かに、90 年代中ごろからは、企業倫理を経営戦略の一環として捉える価値共有型の見解への転換が見られた。しかし、2002 年に起きたエンロンスキャンダルをきっかけに、SOX 法が制定され、こうした動きは 180 度転換されるようになった。米国は、企業倫理の制度化によるコンプライアンス型の社会に回帰していると考えられる。梅津光弘「アメリカにおける企業倫理論」中村瑞穂編『企業倫理と企業統治』文真堂、2003 年、19～25 頁。

ろで、果たして有効に機能するのだろうか。

日本人の持つ組織観が独特だと言われるのは、自らをとりまく社会的環境を、波紋のような「同心円的概念」(Concentric Circle)として捉える点にある。つまり、波紋の中心には自分がいて、外に向かって「家族」「友人」「日本」「世界」が存在していると考えるのである¹⁷²。そして、ビジネスの世界も、基本的にはこれと同じような感覚で捉えられている¹⁷³。日本では、企業は、子会社や親会社をひっくるめて、家族のようなものだと考えられており、その家族を取り巻くように、メインバンクや同業他社、長期の得意先などがいて、そのさらに外側には海外の未開拓なマーケットがあるのだ。このため、内側に向かうほど、家族的な長期の相互信頼関係が重要となる一方で、外側に向かえば短期的かつ競争的な関係が志向されるようになる¹⁷⁴。

こうした関係性は、確かに日本の企業組織に根強く存在している¹⁷⁵。日本では、従業員が企業に強い忠誠心を抱き、企業は終身雇用と年功序列による社員の保護という形でその忠誠心に応えてきた¹⁷⁶。これが、結果として社内に強い結束力を生み、内部統制を導入する必要もなく、自然な統制を可能たらしめてきたのである¹⁷⁷。つまり、日本企業には、家族的な人間関係が組織を支配してきたという側面があり、組織の統制においては、それが一定の効果を発揮してきたとも言えるだろう。

ところが、ここに来て、日本企業にも内部統制の導入が強く求められるようになっており、それが日本の伝統的な組織観との間で摩擦を生んでいる可能性がある。なぜなら、家族的な信頼関係に基づく組織に規律的なルールを導入したとしても、それが有効に機能するとは限らないからである¹⁷⁸。おそらく、インフォーマルな関係が支配

¹⁷² 京極純一『日本の政治』東京大学出版会、1983年、191～195頁。

¹⁷³ Taka, I & Dunfee, T. W. “The House of Nomura and the Japanese Securities Scandals” Sthi, S.P. & Steidlmeier, P, *Up against the Corporate Wall: Cases in Business and Society*. Prentice-Hall, 1997, pp.173-186.

¹⁷⁴ Taka & Dunfee, “The House of Nomura and the Japanese Securities Scandals,” *Up against the Corporate Wall: Cases in Business and Society*, pp.173-186.

¹⁷⁵ R. ドーア『日本型資本主義と市場主義の衝突』東洋経済新報社、2001年、31～3頁。

¹⁷⁶ J. C. アベグレン・清水紀彦・C. W. ファリス『日本経営の探求』東洋経済新報社、1970年、40頁。

¹⁷⁷ Vogel, E.F (1980). *Japan as No.1*. Charles E. Tuttle, p142.

¹⁷⁸ 経営者を中心とした同心円で考えれば、「会社」の外側—京極(1983)で言うところの「友人」サークルに該当する—には、メインバンクや同業他社、関係会社、長期の取引先があり、系列(Keiretsu)と呼ばれる企業集団もここに属するとされる。Taka & Dunfee, “The House of Nomura and the Japanese Securities Scandals,” *Up against the Corporate Wall: Cases in Business and Society*, p.180. こうした関係性は、1980年代までに日本型経営システムとして定式化されているが、その特徴として「長期的成長志向」「重層的情報

する組織に、フォーマルな規則を導入したとしても、組織のメンバーはそれをオーバーライド（無効化）してしまうのだらう¹⁷⁹。したがって、外国公務員贈賄防止に関して細かいルールを設定したところで、信頼関係にある他のメンバーに強く求められれば、規則を破ることもやぶさかではないのだ。

ただし、近年になり、ようやく日本企業でも内部統制構築が徐々に進み始めたと言うのも事実である。特に、国内の問題に対応するという意味では、大企業に限れば大方においてコンプライアンスが徹底され始めていると言っても、過言ではなかろう。では、日本企業にとって、内部統制の導入が困難だと言うのは、過去の話なのだろうか。否、そうとも言い切れない。むしろ、企業活動がグローバル化を加速させる現在では、この問題が新たな形で再浮上しているとも言えよう。

内部統制が日本の企業組織に馴染みにくいという特徴は、外国公務員贈賄問題においては、より顕著に表れることになる。なぜなら、日本人の持つ同心円的社会観は、外部環境（例えば、外国の社会など）に積極的に溶け込もうとする場合には、「郷に入っては郷に従え」という考えにも結び付くと考えられるからである。これが裏目に出れば、国内では認められないような行為であっても、現地の慣習に従うという口実の下に、海外では認められてしかるべきものと捉えられてしまうのだ。こうした考えに基づけば、新興国に赴任した日本企業の従業員が、現地で頻繁に腐敗行為を目にするにつれ、いつの間にかそれを当然の行為として受け入れてしまうことになる。

このため、たとえ企業が規律的なルールを導入していたとしても、腐敗行為の蔓延する海外進出先では、その国の慣習に沿って、外国公務員贈賄を行うことが正当化されてしまう。ここでもやはり、日本人の伝統的な社会観は、外国公務員贈賄防止において、内部統制を無効化させるという欠点として発現してしまうのだ。

共有」「集団主義」などが挙げられ、これらの特徴が、日本企業の競争力を高めた一方で、そこからもたらされる閉鎖性と固定性が、新たな情報の組み換えや交換が必要な時に、問題を引き起こすとされる。特に、成長が鈍化したり、企業間関係や事業内容の全く新しい組み換えが必要となったり、まったく新しい産業の創出が必要となった場合には、その有効性・機動性に大きな問題を含むと指摘されている。小林英夫・岡崎哲二・米倉誠一郎・NHK取材班『「日本株式会社」の昭和史』創元社、1995年、212～215頁。

¹⁷⁹ 日本企業では、内部統制が機能不全を起こしているとも言われる。「日本的な資本主義を突き詰めて考えたとき、そこには『コントロールする』という動的な発想がないことに気づく。原因はどうあれ、ムラオサが腹を切る。また同じことが起こった時には、そのときのムラオサが腹を切る。原因を究明して是正するという発想ではなく、原因はとにかくとして『経営者が責任さえとればよい』という場当たりの発想なのだ。」木村剛『「会計戦略」の発想法』日本実業出版社、2003年、122頁。

海外進出先にて、企業は、国内では想像もできないような問題に直面することになる。このため、たとえ内部統制が構築されていたとしても、それが国内の問題のみを念頭に置いている場合には、海外特有の問題には対応できない。内輪ではまじめな人間でも、知らない土地に行けば羽目を外すこともあるように、国内では徹底されているコンプライアンスが、日本の法律や慣習の及ばない海外では「旅の恥はかき捨て」と言わんばかりに蹂躪される場合もあるのだ¹⁸⁰。

日本企業にとって、内部統制の導入には多少の抵抗があったはずだが、特に外国公務員贈賄防止においては同様の問題がより強く現れると考えられる。それ故、日本企業の経営者は、たとえリスクの増大を認識したとしても、正しい判断を下せるとは限らないと言えるのである。

第2項 組織内部のしがらみ

企業が海外に進出するようになれば、否応なしにリスクの増大を実感させられる場面も出てくるはずである。このとき、内部統制構築の必要性に少なくとも「気付く」ような、賢明な経営者がいたとしても不思議ではない。しかし、たとえそれに気付いたとしても、実行に移すという段階には至らない場合がある。これは何故だろうか。

ここで問題となるのは、外国公務員贈賄防止の内部統制を構築する際に、現行の管理体制を評価しなければならないという点である¹⁸¹。腐敗行為が常態化する新興国に進出する企業では、多くの経営者や従業員が、多少なりとも外国公務員贈賄に関与した経験があることは否めないだろう。もし、過去にそうした事実がある場合に、デューデリジェンスの一環として社内調査を実施すれば、それらの事実が暴かれてしまうことになるのだ。

ここに、「問題の先送り」という経営者の典型的な判断ミスの現れる余地がある。つまり、現行の管理体制に問題があることが分かっているながらも、あえてそれに対策を

¹⁸⁰ 日本人は、3番目の同心円である「赤の他人」に対しては、「旅の恥はかき捨て」と考えることができる。なぜなら、そこは、お互いに匿名ないし無名である大社会の範囲であるからだ。このような「恥のかき捨て」は、4番目の「広い世界」すなわち海外においては、なおさら起こりうると言えよう。京極『日本の政治』192頁。

¹⁸¹ Goelzer, “Designing an FCPA Compliance Program: Minimizing the Risk of Improper Foreign Payments,” *Northwestern journal of International Law & Business*, pp.282-302.

講じることをせずに、看過してしまうのである。問題の先送りには、問題を見てみぬふりしてしまう場合（「黙認」）と、それを積極的に隠す場合（「隠ぺい」）の2つのパターンがあると考えられるが、以下、それぞれが引き起こされる要因について考えてみたい。

経営者が、問題を「黙認」してしまうのは、「今やらなくても、後の世代の経営者が取り組みをしてくれるだろう」などと楽観的に考え、当面はそれを放置しておくのが良いと判断してしまうからだ¹⁸²。これは、経営者が外国公務員贈賄罪を過度に軽視していることに理由があるだろう。政府・行政セクターの問題にも関係することだが、日本では、不正競争防止法の公訴時効が5年であるため、「それを過ぎればお咎めなし」ということになる。その結果、経営者が「自らの在任期間中に問題が発生しなければよい」と考えるとすれば、リスクの存在をわかっていながらも、それを合理的にコントロールしようとは思わないことになる。

また、実際に社内で違法行為を発見した場合には、迅速に証拠を保全した上で、当局に情報提供することが求められるわけだが、ここで判断を誤れば「隠ぺい」が行われることになる¹⁸³。これは、日本企業に典型的な「内部昇進型」の経営者が、周囲の人間関係にしばられていることに主な原因があるだろう¹⁸⁴。なぜなら、自らの判断の下に、企業にとって最も正しい決断を下したとしても、それがこれまでの方針と大きく異なっていれば、先代の顔に泥を塗ることになるからだ。このため、過去に企業が

¹⁸² 経営者は損失回避的な行動を取ると考えられている。経営者がリスク対策の取り組みを始めれば、リスクを回避することができる（利益）一方で、巨額のコンプライアンス改革コスト（損失）が発生する。これらの利益と損失を比較したときに、リスク対策のもたらす「利益」が、対策に伴う「損失」よりも相対的に小さく見積もられてしまう。その結果、経営者は「問題の先送り」をしてしまうのである。カーネマン、D『ファスト&スロー—あなたの意思はどのように決まるか？ [下]』ハヤカワノンフィクション文庫、90～109頁。Kahneman, D. *Thinking, Fast and Slow*. Penguin Books, 2011, pp.278-288. 経営者による「問題の先送り」を体現する典型的な事例として、オリンパスによる粉飾決算と歴代経営者の対応が挙げられる。田中周紀『飛ばし—日本企業と外資系金融の共謀』光文社、2013年、349～350頁。

¹⁸³ この場合、帳簿記録の改竄に手を染めることにもなりかねない。典型例としては、オリンパスの粉飾決算事件が挙げられよう。この事件では、問題先送りの手段としての「損失分離スキーム」と問題隠ぺいの手段としての「損失解消スキーム」を通じて、長期にわたる粉飾決算が行われてきた。オリンパス株式会社第三者委員会『調査報告書』オリンパス株式会社、2011年、20～77頁。

¹⁸⁴ 日本の取締役会は、米国と比較して役員数が多く、そのほとんどが社内取締役である。また、社長は退任後に取締役会会長に就任する確率が高い。このため、経営陣のほとんどが内部昇進型の取締役で、先代の社長は退任後も取締役会に残るケースが多い。吉森賢『日米欧の企業経営—企業統治と経営者』放送大学教育振興会、2001年、141～142頁。

不正行為に関与したことが分かっている場合には、「今、アクションを起こせば、先代の悪事がばれてしまう」と考え、「言いたいこと」や「言うべきこと」が言えなくなってしまう。その結果、やはり経営者は合理的な判断を下すことができなくなるだろう¹⁸⁵。

本来は、こうした事態を防止するために、経営者を監督するという役割が、社外取締役や社外監査役に求められているのだ。彼らには、中立的な立場から企業を公正な行動へと導くために、経営者に対して経営方針や組織体制の変革を迫ることが期待されているはずである。

しかし、日本では、取締役や監査役といったポストには、主に経営者に個人的に選ばれた社内の人間が就くことが多く、社外取締役・社外監査役の比率は、伝統的に低い傾向にある¹⁸⁶。このため、社内で不正行為が発見された場合に、それを伝えるべき中立的な取締役がいけないという問題を抱えているのだ。こうした理由から、たとえ誠実な従業員が、外国公務員贈賄の事実を発見したとしても、それを経営者に伝えるのは難しく、たとえ伝えることができたとしても、正しい判断を促すには至らないのである。

¹⁸⁵ オリンパスによる粉飾決算の事例を見ると、当時の経営者（菊川）が問題先送り行動に出た理由の一部が、組織内部のしがらみにあることを見て取ることができる。菊川は、「会社が簿外で巨額の損失を隠していることは知っていましたが、公表が与える影響に思い悩み苦悶の日々が続きました。今思えば公表する機会はありませんでしたが、優柔不断で踏み切れませんでした。なぜ決断しなかったか、慚愧の念に堪えません」と述べ、また「巨額を含み損があることを公表すれば、金融機関からの融資が途絶えて会社がつぶれると考えた」とも述べており、これらのコメントから、周囲の人間への影響を考えるあまり、違法行為だとわかった上で不正を働いている様子が見て取れる。田中『飛ばしー日本企業と外資系金融の共謀』349～350 頁。

¹⁸⁶ 日本では、社内取締役は社長によって選任されることが多いために、当然ながらこれら社内取締役は、自分を選任してくれた社長に忠誠を誓うことになる。取締役会役員にとって、社長はいわば直属の上司であり、これを批判、助言することなど問題外で、ましてやこれを監視、場合によっては更迭、降格するなどとは考えられないのだ。このため、社長に対する取締役会の監視機能は全くと言ってよいほど働かないのである。吉森『日米欧の企業経営—企業統治と経営者』149 頁。ただし、近年は社外取締役の役割を強化する動きが見られる。2014 年 6 月に取りまとめられた政府の成長戦略『『日本再興戦略』改訂 2014』を受け、コーポレートガバナンス・コードが策定され、2015 年 6 月より適用されることとなった。これは、実質的に、経営者に社外取締役の選任を義務付けるものと解釈できる。株式会社東京証券取引所『コーポレートガバナンス・コードの策定に伴う上場制度の整備について』株式会社東京証券取引所、2015 年、1 頁。

<http://www.jpx.co.jp/rules-participants/public-comment/detail/d1/nlsgeu0000007k0q-att/150305_jojo1.pdf>2015 年 8 月 2 日データ取得。コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議『コーポレートガバナンス・コード原案—会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために』金融庁、2015 年、22 頁。

第2節 政府・行政セクターの問題

そもそも、「法令遵守」は内部統制の目的の1つであるが、近年では、内部統制の構築そのものが、法的に義務化されるようになっている。その意味で、企業組織内部の体制に対して、政府・行政セクターが関与の度合いを強めているとも言える。そこで、本節では、内部統制を巡る日本の法制度に関して次の点に注目し、それらが経営者の判断にもたらす影響を検討する。まず1点目に、日本の内部統制規制において、外国公務員贈賄防止がどのように位置づけられているかを明らかにする。2点目に、企業による実効性のある内部統制構築を促すべく、当局が経営者にいかなる動機づけをしているかを明らかにする。これら2点が、経営者の判断にどう影響をしているかを考えていきたい。

第1項 内部統制の法的位置づけ

外国公務員贈賄防止に内部統制構築が不可欠であることは、もはや常識と言ってもよかろう¹⁸⁷。米国では、これが1977年のFCPA制定当初から強調されてきたわけだが、これと比較して、日本の法制度においては、内部統制はどのように位置づけられているのだろうか。

始めに強調しておきたいのは、FCPAが内部統制規制に中心的な位置づけを与えているということである。この点を確認するために、米国における外国公務員贈賄防止法制導入のきっかけにまで遡り、FCPA制定の経緯を整理しておきたい。FCPA成立の主な契機は、ロッキード事件を始めとした米国企業の海外腐敗行為が、立て続けに明るみに出たことであった。米国では、こうした行為が財務報告の信頼性を損なっているという懸念から、企業に対して内部統制構築を義務付けるべきだと考えられた¹⁸⁸。このため、SEC

¹⁸⁷ OECD 条約は、付属資料において、「企業をとりまく個別の環境に着目したリスク、特に企業が直面する贈賄のリスクに対する評価に基づき、贈賄を防止・発見するための適切な内部統制、倫理コンプライアンス・プログラムなどの手段を講じる」ことが必要だと明確に述べている。OECD, *Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions and Related Documents*, p.39.

¹⁸⁸ 柿崎『内部統制の法的研究』32頁。

は、国内法の下で内部統制法制化を実現するべく、法案作成に乗り出したのである¹⁸⁹。一方、SECの法案を受け取った米国議会は、内部統制の法制化を、海外腐敗行為を禁止するための効果的な手段と位置付けた¹⁹⁰。

上記の議論を踏まえ、1977年に成立したFCPAは「贈賄禁止条項」と「会計処理条項」の2つの条項で構成され、後者の会計処理条項は、「会計帳簿条項」と「内部統制条項」という、さらに2つの条項から構成されることとなった。つまり、外国公務員贈賄を防止するには、情報開示を適正化させる必要があり、そのためには適正な帳簿記録の保持が必要となるが、適正な帳簿記録を保持するには、有効な内部統制の構築が不可欠だと考えられたのだ。このようにFCPAは、外国公務員贈賄を防止するための究極的な手段が内部統制であることを、条文上で明確に規定しているのである¹⁹¹。こうした規定を見れば、米国の外国公務員贈賄防止法制において内部統制が重視されていること、むしろ、米国では内部統制規制と外国公務員贈賄規制が一体となって進められてきたことを、理解することができよう。

では、日本の内部統制規制は、外国公務員贈賄防止規制とどのように関係づけられているのだろうか。まずは、外国公務員贈賄防止に関して、日本の法制度の下で企業にいかなる取り組みが求められているかを確認しておきたい。そのために、日本で講じられている外国公務員贈賄防止の法的措置の全体像を概観しておく。

¹⁸⁹ Biegelman & Biegelman, *Foreign Corrupt Practices Act Compliance Guidebook*, pp.13-14.

¹⁹⁰ SECの関心はもともと海外での贈賄行為の防止のみにあるのではなく、そうした海外での贈賄行為にともなう簿外資産の存在を許している企業の歪んだ内部統制システムの是正それ自体にあった。このため、SECは、会計処理条項の主要な目的を、簿外の裏金資金の維持を防止し、会社の取引と資産の処分が適正に記録されることを保証する企業の会計責任の達成であると捉えていた。柿崎環『内部統制の法的研究』日本評論社、2005年、36～37頁。海外における贈賄行為という企業の非倫理的な行動を抑止すべきだという米国議会の意思と、企業財務に関する適切な情報を開示することで公正かつ秩序ある効率的な市場を維持しなければならないというSECの意思は、それぞれ異なる思想に根ざすものであったが、外国公務員贈賄防止という目的を持つ点では、両者の意見は一致していた。これが、FCPAという強力な法律を成立させる原動力となったと考えられる。この点に関連して、高他（2012）は、「自由な取引」の必要性を強く訴えるリバタリアニズムと、社会的弱者の立場を擁護するニューリベラリズムという、立場の異なる2つの意見が一致したことが、外国公務員贈賄防止の動きを一気に推進したと主張している。高他「グローバルリスクとしての海外腐敗行為—ナイジェリア贈賄事件を巡って」『麗澤経済研究』1～2頁。

¹⁹¹ 贈賄禁止条項に比べて高い罰金額が設定されていることから、FCPAが会計処理条項に重点が置いていることがわかる。贈賄禁止条項の罰則の上限が、法人は罰金200万ドル、個人は罰金25万ドルおよび懲役5年であるのに対し、会計処理条項の罰則の上限は、法人は罰金2500万ドル、個人は罰金500万ドルおよび懲役20年となっている。DOJ & SEC, *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practice Act*, p.68.

日本では「企業一般」「株式会社」「大規模株式会社」「上場企業」という異なる種類の企業に対して、段階的に厳しい対応が要請されている。

1. 「企業一般」に対しては、「企業会計原則」および「財務諸表等の用語、様式又は作成方法に関する規則」が定められ、正確な帳簿の作成が求められている¹⁹²。
2. 「株式会社」については、上に加え、経営者が財務諸表を作成し、内部監査人による監査報告書と合わせて、本社に5年間保管することが会社法で求められている¹⁹³。
3. 資本金5億円以上または負債総額200億円以上の「大規模株式会社」については、内部監査人に加えて、公認会計士あるいは監査法人による監査を受けなければならないこととなっている¹⁹⁴。
4. 「上場会社」については、上に加え、内部統制報告書の提出義務が課されている¹⁹⁵。

これらの規制を通じて、日本では企業による外国公務員贈賄防止の対策が講じられている（ともかく、日本政府はそうように主張している¹⁹⁶）。

特に、上場会社に対しては、2007年に「日本版SOX法」（以下、J-SOX）¹⁹⁷が制定され、以前にも増して、内部統制に関する厳格な規制が敷かれるようになった¹⁹⁸。確かに、こうした規制の下で、少なくとも上場企業については内部統制構築がある程度の

¹⁹² The Working Group on Bribery in International Business Transactions, *Phase 1 Report on Implementing the OECD Anti-Bribery Convention in Japan*. OECD, 2002, pp.17-18.

¹⁹³ The Working Group on Bribery in International Business Transactions, *Phase 1 Report on Implementing the OECD Anti-Bribery Convention in Japan*, p.18.

¹⁹⁴ The Working Group on Bribery in International Business Transactions, *Phase 1 Report on Implementing the OECD Anti-Bribery Convention in Japan*, pp.18-19.

¹⁹⁵ 高『コンプライアンスの知識』13～14 頁、39 頁。The Working Group on Bribery in International Business Transactions, *Phase 1 Report on Implementing the OECD Anti-Bribery Convention in Japan*, p.19.

¹⁹⁶ 少なくとも日本政府は、これらの措置を講じることで、OECD 条約の要求には対処済みだと主張している。経済産業省『外国公務員贈賄防止指針』28 頁。

¹⁹⁷ J-SOX の内部統制には、リスクベースの考え方が導入されている。これは、COSO の『全社的リスクマネジメント・フレームワーク』を視野に入れて作成されているが、従来の内部統制のフレームワークを基礎としつつも、リスクマネジメントに焦点を当てたものである。町田祥弘『内部統制の知識』日経文庫、2007 年、104～105 頁。

¹⁹⁸ 内部統制報告書に虚偽の記載がある場合には、法人に対して、5 億円以下の罰金が科せられる。金融商品取引法 207 条 1 項 1 号。

進行を見せてきたと考えられている。

ただし、J-SOX において提出が求められている「内部統制報告書」とは、有価証券報告書の記載事項のうち、特に財務報告に関する記載についての信頼性を確保するために導入されるものである¹⁹⁹。これを言い換えれば、日本の内部統制規制においては、「外国公務員贈賄防止」が直接的な目的として設定されていないことになる。この点に関しては、内部統制報告書制度に限らず、上に挙げた 1～3.の「企業一般」「株式会社」「大規模株式会社」を対象とした各規制についても、同様の欠点を指摘することができる。

したがって、日本の内部統制関連規制に従う形で企業が内部統制を構築したとしても、必ずしもそれは外国公務員贈賄を念頭に置いたものとはならないのである。この意味で、日本の法制度の下では、外国公務員贈賄防止を目的とした内部統制構築は、直接的には求められていないと解釈することができる。

第2項 内部統制構築の動機づけ

とは言え、不正競争防止法においては、間接的にはあるが、外国公務員贈賄防止を目的とした内部統制構築が経営者に要求されている。それは、法人の刑事責任を認める形で、「両罰規定」²⁰⁰が定められている点にある²⁰¹。つまり、従業員やその他の関係者が外国公務員贈賄罪に違反した場合、企業と経営者にもその監督責任が及ぶこととなり²⁰²、この点において、同法は外国公務員贈賄防止を目的とした内部統制構築を経営者に求めていると解釈することができる。

しかし、内部統制構築が義務付けられているとは言え、その努力が法執行の過程で評

¹⁹⁹ J-SOX に定められる内部統制は、「財務報告の信頼性以外の他の目的を達成するための内部統制の整備及び運用を直接的に求めるものではない」実施基準 I.1.(5)。町田『内部統制の知識』31～56 頁。

²⁰⁰ 日本の刑法では、法人の刑事責任は認められていない。したがって、特別法において、違法行為を実際に行った自然人行為者とともに、業務主としての法人を処罰することになる。このような考え方を、「両罰規定」という。山口厚『刑法総論』有斐閣、2011 年、40 頁。両罰規定に基づき、事業主・被代理人に違反防止措置義務が課されており、従業員による違反行為を防止する義務の履行懈怠についての処罰を認めている。山口厚『経済刑法』商事法務、2012 年、343 頁。

²⁰¹ 不正競争防止法 22 条の規定により、法人の代表者、代理人、使用人、その他の従業員等が当該法人の業務に関し違法行為をした場合には、当該違反行為者自身を処罰するだけでなく、その法人に対しても 3 億円以下の罰金刑が科される。経済産業省『外国公務員贈賄防止指針』22 頁。

²⁰² 通商産業省知的財産政策室『外国公務員贈賄防止—解説改正不正競争防止法』64 頁。

価されなければ、経営者は十分な動機を得ることができないだろう。なぜなら、現実には、内部統制を構築したからと言って、外国公務員贈賄を完全に防止することができるわけではなく、あくまでも「リスクを低減させる」に過ぎないからである。では、日本の外国公務員贈賄防止法制は、経営者に対して内部統制構築を適切に動機づけることができているのだろうか。この点について、米国の制度と比較する形で、日本における制度の整備状況を評価しておきたい。

米国では、経営者に内部統制構築を促す仕組みが『組織に対する連邦量刑ガイドライン』に組み込まれている。連邦量刑ガイドラインが、「倫理的に行動する企業を高く評価し、そうでない企業を低く評価する」ことで、企業の倫理的行動を促す制度であることは、前にも述べた。これは、外国公務員贈賄防止においても、実効性ある社内管理体制の整備・運用を、経営者に強く動機づけする制度だと言える。

また、企業との間で有罪答弁合意や起訴前合意を締結するにあたり、当局が提示する様々な条件の中にも、同様の仕組みが組み込まれている。起訴前合意では、企業が不正行為を防止するためにいかなるコンプライアンス体制を構築し、倫理的な組織風土を醸成するための努力をしていたかといった点が司法取引において考慮される。これは、有罪答弁合意においても同様である。外国公務員贈賄の取り締まりにおいて、こうした司法取引制度が当局の情報収集能力を向上させていることについては、前に触れたとおりである。この点を、経営者に与える影響という観点から捉えた場合、経営者が内部統制を構築するための強力な誘因として機能していると考えられる。

また、他にも様々な側面で同様の性格を持つ規定を確認することができる。例えば、FCPAは外国公務員に対する支払いが行われた場合でも免責になり得る条件として、2つの積極的抗弁事由を提示している。その一つは「不正な意図のない合理的で誠実な支払いである場合」である²⁰³。つまり、取引に関連して行われた支払いが、不正な意図のないものだという事実を証明することができれば、企業は免責を受けられるのである²⁰⁴。ただし、これを証明するには、取引に関する証拠を残しておくことが不可欠であり、そのためには、支払いに関する正確な帳簿記録を保持するための有効な内部統制が必要と

²⁰³ DOJ & SEC, *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practice Act*, pp.23-24.

²⁰⁴ 少額の支払いや贈答が摘発の対象となるのは、それらが体系的かつ長期的に行われることで、契約の獲得・維持への不正な意図を証明するに足る場合のみである。DOJ & SEC, *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practice Act*, p.15.

なるはずである。

また、ファシリテーション・ペイメントについては、贈賄禁止条項の適用外であることが明記されている²⁰⁵。つまり、取引に関する事実関係を帳簿に正確に記録することで、それがファシリテーション・ペイメントに該当することが証明できれば、企業及び経営者の責任は問われないこととなる²⁰⁶。こうした規定も、帳簿記録を保持するための内部統制構築を促していると言える。

では、このような米国の制度と比較する形で、日本の制度を評価してみたい。日本では、法執行過程において、経営者による内部統制構築の努力はいかに考慮されるのだろうか。

日本では、会社法の下で、経営者に善管注意義務が課されている²⁰⁷。このため、違法行為が起きないように組織的な対策を講じることは、経営者に課された法的義務だと言える。これを広い意味で捉えれば、従業員による外国公務員贈賄への関与を防止するべく、有効な内部統制を構築することも、経営者に求められる義務だということになる。

こうした会社法上の規定に基づけば、たとえ従業員が違法行為に関与した場合でも、正当な注意を払ってさえいれば、企業及び経営者の責任は軽減されるとも解釈できる²⁰⁸。したがって、外国公務員贈賄の問題に関しても、経営者が有効な内部統制を構築してさえいれば、無過失であるとの判断の下に責任が回避されるか、あるいは罰則の軽減が認められる可能性があると理解できよう。

しかし、無過失を理由に経営者の免責が認められるには「違法行為を防止するために必要な注意を尽くしたこと」を経営者が証明しなければならない²⁰⁹。実際には、そうした事実を立証するのは容易ではなく「事実上、免責は困難」²¹⁰だとされている。

²⁰⁵ 梅田『外国公務員贈賄防止体制の研究』22頁。

²⁰⁶ 高『R-BEC013—外国公務員贈賄防止に係わる内部統制ガイダンス』16頁。

²⁰⁷ 会社法330条では、株式会社と役員との関係は委任に関する規定に従うと定められている。また、民法644条は、委任に関する規定として、受任者の善管注意義務を定めている。したがって、経営者は、会社に対して善管注意義務を負うと解釈されるのである。

²⁰⁸ 内部統制システムの一つとして位置付けられる防止体制の構築は、刑事罰（法人両罰規定）の適用においても考慮されることが期待される。なぜなら、判例上、法人が処罰される根拠は「事業主に右行為者の選任、監督その他違反行為を防止するために必要な注意を尽くさなかった過失の存在を推定したもの」（いわゆる過失推定説）にあるとされるため、防止体制の構築は当該注意を尽くしたことの一つの根拠になり得るからである。経済産業省『外国公務員贈賄防止指針』6頁。

²⁰⁹ 経済産業省『外国公務員贈賄防止指針』6～11頁、23頁。

²¹⁰ 山口『刑法総論』41頁。

特に、外国公務員贈賄の問題については、不正競争防止法が免責の要件を明らかにしていないため、経営者にとっては無過失を証明する手立てがないに等しい。なぜなら、日本では、免責の要件となるはずの「積極的、具体的な違反防止の取り組み」について、具体例が示されておらず、いかなる内部統制を構築すべきか、その内容が一切明らかにされていないからである。また、ファシリテーション・ペイメントについては、法律上は認められないことになっており、記録保持が免責の要件になるとは、少なくとも条文上は解釈できない²¹¹。

このため、取引についての正確な記録を残すことは、経営者にとってはむしろ違法性を証明するための証拠と判断されるに過ぎず、そうした証拠を残すために内部統制を構築することは、かえってリスクを大きくするものとして捉えられるだけである。このように考えるとすれば、社内規定に「外国公務員への支払は一切禁止する」としながらも、現場で実際にそれが行われていることについては、黙認するという判断に至ることになるだろう。

第3節 市場セクターの問題

投資家は、財務情報に限らず、幅広い情報を投資意思決定に活用している。とりわけ、近年では、投資家の関心がコンプライアンスの問題にも向けられるようになっており²¹²、当然、外国公務員贈賄問題にも関心が集まるようになってきている²¹³。米国では、

²¹¹ 不正競争防止法においては、少額のファシリテーション・ペイメントに関する規定を置いておらず、少額のファシリテーション・ペイメントであることを理由としては処罰を免れることはできないことになっている。経済産業省『外国公務員贈賄防止指針』14頁。しかし、現実には、不正な利益の獲得を目的としなくても、やむを得ない支払というものが存在するはずである。『外国公務員贈賄防止指針』には、「不正な利益獲得」の意図の有無が合法と違法との間の判断基準となることは明記されており、ファシリテーション・ペイメントに関する一定の配慮があることは認められる。しかしながら、具体例などを用いた実用的な指示がないため、合法と違法の具体的な線引きがどこで行われるかについての明確な記述は一切存在しないと見えよう。

²¹² 最近では、M&Aにおいてコンプライアンス・デューデリジェンスの重要性が増している。*The Economist* の調査機関である *Economic Intelligence Unit* の調査では、「海外企業の買収を成功させるために最も重要な課題はコンプライアンスだ」と答える企業が、46%に上っている。*The Economist Intelligence Unit, Opportunity Across high-Growth Markets: Trends in Cross-Border M&A*. Baker & McKenzie, 2013, p.17.

²¹³ 米国最大の機関投資家である「カリフォルニア州職員退職年金基金」（以下、カルパース）はグローバル・ガバナンス原則（経営者と投資家の責任を示し、両者の対話を促すための原則）において、腐敗防止を投資判断基準とすることを明記している。実際に、カルパースは、ICGNのグローバル・ガバナンス原

投資先の企業において、外国公務員贈賄に関する情報開示に不備があることが分かった場合には、適正な開示を要求するために、機関投資家が法的手段に訴えることもある²¹⁴。その意味で、正確な情報開示を担保するための内部統制構築は、市場セクターからも要請されるものである。

では、日本の機関投資家はこの問題に関心を示し、経営者の判断に影響を及ぼしているのだろうか。ここではまず、日本でも機関投資家の存在がマネジメントに影響を及ぼし得ることを確認する。その上で、日本の代表的な機関投資家を取り上げ、その投資判断がいかなる基準の下で行われているかを確認したい。

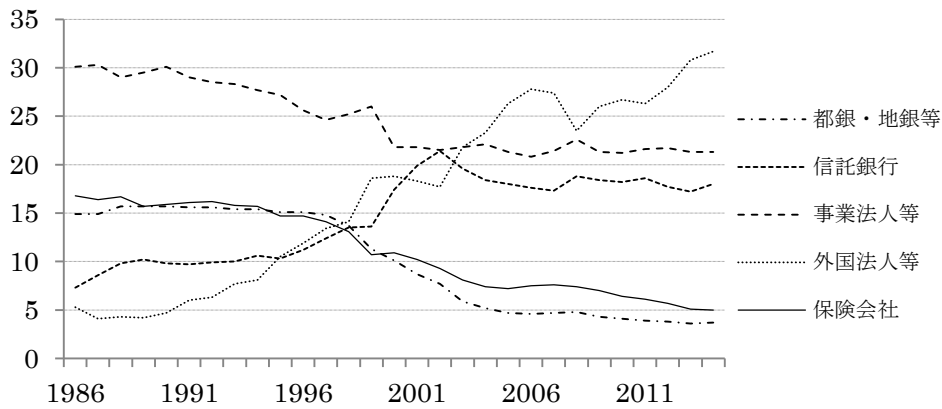
確かに、日本では株式持ち合いが長らく続いたため、投資家のマネジメントに対する影響は限定的であった。しかし、近年では持合比率が低下する傾向にあり、その一方で、機関投資家の存在感は日増しに大きくなっている²¹⁵。(図9参照) 彼らは、日本企業のガバナンスの担い手として新たな注目を集めており、その動向は日本企業の経営者にとっても無視できないものとなっている。

則に沿って、贈収賄や不正行為を防止するため各企業に倫理規範の作成を求めてきた。この点に、米国における、機関投資家の腐敗問題に対する関心の大きさがうかがえる。The California Public Employees' Retirement System, *Global Governance Principles*. March 16th, 2015, p.34, <<https://www.calpers.ca.gov/docs/forms-publications/global-principles-corporate-governance.pdf>> Accessed, August 3rd, 2015.

²¹⁴ ウォルマート社は、同社のメキシコ子会社による巨額の贈賄工作が内部調査で発覚したにもかかわらず、両国の関係当局に通報せず、もみ消しを図っていた。この事件に関連して、ウォルマートの株主であったインディアナ電気事業労働者年金基金（IBEW）は情報開示の要求をしたが、ウォルマートはこの要求に対して、必要な文書を作成しなかった。これについて、IBEWは民事訴訟を提起した。ウォルマートは弁護士秘匿特権を持ち出し、情報開示を行わなかったことの正当性を主張したが、裁判では認められなかった。「ウォルマート、メキシコでの贈賄もみ消し—米紙報道」『日本経済新聞』2012年4月22日、朝刊。

²¹⁵ 2000年代半ばには、企業の発行済み株式における機関投資家の保有比率が過半を占めるケースも珍しくなくなった。宮島・保田「株式所有構造と企業統治」『ファイナンシャル・レビュー』3-36頁。日本の証券市場でも、機関投資家の影響力が大きくなっていることがわかる。

図 9 近年の株式所有構造の変遷



(単位：%)

出所：株式会社東京証券取引所・株式会社名古屋証券取引所・証券会員制法人福岡証券取引所・証券会員
制法人札幌証券取引所『2014 年度株式分布状況調査の調査結果について』

日本取引所グループホームページ、2015 年

<<http://www.jpx.co.jp/markets/statistics-equities/examination/nlsgeu0000010nfj-att/bunpu2014.pdf>>

を参考に筆者作成。

では、機関投資家の経営者に対する影響は、外国公務員贈賄問題にも及んでいるのか。この点を確認するために、日本で最も影響力のある機関投資家として、年金積立金管理運用独立行政法人（以下、GPIF）を取り上げ、その投資意思決定の判断基準を概観しておく。なぜなら、GPIF は、世界最大の機関投資家と言われており、その動向は、経営者の判断に強い影響を及ぼしていると考えられるからである²¹⁶。

GPIF は、投資先企業の CSR 活動に対して、一定の関心を示している²¹⁷。GPIF の運用は、信託銀行や投資顧問会社などの運用受託機関に委託されているが²¹⁸、これらの

²¹⁶ GPIF の平成 26 年度における運用額は 137 兆 4,769 億円で、世界最大の機関投資家と言われている。GPIF の運用ポートフォリオは、半分以上が国内の証券に充てられている。年金積立金管理運用独立行政法人『基本ポートフォリオ』、<<http://www.gpif.go.jp/gpif/portfolio.html>>2015 年 8 月 3 日アクセス。

²¹⁷ GPIF は 2014 年 5 月に日本版スチュワードシップ・コードの受け入れを表明し、スチュワードシップ責任を果たしていくことを宣言している。年金積立管理運用独立行政法人「日本版スチュワードシップ・コードへの対応状況及び株主議決権行使状況の概要（平成 26 年 4 月～6 月）について」『Press Release』2015 年 1 月 30 日<http://www.gpif.go.jp/operation/pdf/voting_h26.pdf>2015 年 8 月 3 日アクセス。

²¹⁸ 小幡績『GPIF—世界最大の機関投資家』東洋経済新報社、2014 年、30～38 頁。

機関全てが、スチュワードシップ・コードの受け入れを表明しており²¹⁹、実際に、企業に対して「海外での児童労働の禁止」「劣悪な労働環境等の防止策」「カルテルなどの反社会的行為の防止策」を徹底するように求めている²²⁰。

しかし、GPIFによる公開情報を見る限りでは、肝心の腐敗問題や外国公務員贈賄問題については、投資判断基準として一切取り入れられていないようである。GPIFとその運用受託機関は、上に挙げたような様々な倫理的問題に対する取り組みの姿勢を明確にする一方で、少なくとも、外国公務員贈賄の問題に関心を寄せているという事実は明らかにしていない。

このように、GPIFほどの日本を代表する機関投資家においても、外国公務員贈賄防止の取り組みは投資判断の基準として取り入れられてはいないようだ。このようなGPIFの態度は、日本の機関投資家一般における外国公務員贈賄問題への関心の低さを象徴的に表していると考えられる。つまり、日本の機関投資家は、経営者に対して外国公務員贈賄防止の取り組みを促していないのである。

この背景には、日本の証券市場で外国公務員贈賄が重要な問題として取り扱われていないという問題がある。この点についても、米国の証券市場と比較する形で、日本の証券市場の特性を明らかにしておきたい。米国では、外国公務員贈賄を防止するにあたり、「正確な帳簿記録の作成と保持を要求することが最も効果的な手段だ」という考えから、FCPAに会計処理条項が設定されている。つまり、外国公務員贈賄を財務報告の信頼性を損なう深刻な会計上の問題と捉え、SECが積極的に摘発に乗り出しているのである。これは、元を糺せば、贈賄を帳簿に記録すれば自らの違法行為についての証拠を残すことになるため、企業が外国公務員贈賄に関与する場合には証拠の隠滅を目的として必然的に会社の記録が歪められるといった認識が、証券市場に形成されているからであろう。

一方、日本の証券市場では、外国公務員贈賄を不正会計の観点から捉える動きはない。既述の通り、日揮や丸紅は外国公務員贈賄に関して米国当局による摘発を受けている。こうした事実から判断すれば、両社が過去の財務報告において帳簿・記録の改竄を行っていることは間違いないだろう。にもかかわらず、日揮においても丸紅にお

²¹⁹ 年金積立管理運用独立行政法人『日本版スチュワードシップ・コードへの対応状況の概要』1頁。

²²⁰ 年金積立管理運用独立行政法人『日本版スチュワードシップ・コードへの対応状況の概要』3頁。

いても、この問題に関連して訂正報告書を提出したという事実はない²²¹。また、両社が不正会計を行ったことについて、証券取引等監視委員会（SESC）が、金融商品取引法違反で捜査をすることもなかったのである。

このように、日本の証券市場においては、外国公務員贈賄を隠ぺいすることが、不正な会計行為につながるという認識が形成されていないようである。日本では、証券市場から経営者に外国公務員贈賄防止を求めるという、米国に見られるような動きは見られないのである。

第4節 小括

上記の考察から、3つのセクターにおいて、日本企業の経営者が「合理的対応への判断」を下すことができない遠因を整理することができた。

第1に、企業セクターに注目し、2つの点を確認した。日本の企業組織には、内部統制が馴染みづらいという特徴があり、日本企業の経営者は、たとえ外国公務員贈賄に関わるリスクの増大を認識したとしても、内部統制構築の必要性を、強く感じ取ることができない。また、たとえ経営者が内部統制構築の必要性を感じても、組織内の人間関係にしばられて言うべきことが言えず、それを実行に移すという判断ができないことが確認された。

第2に、政府・行政セクターに焦点を当て、3つの点を確認した。まず、不正競争防止法は、内部統制構築の必要性を、条文上では明記していない。このため、経営者が法的要請の下で内部統制を構築したとしても、外国公務員贈賄を念頭に置いたものとはならず、実効性のある内部統制が構築できていないと考えられた。また、法律の条文上では要求がなくとも、実務指針が内部統制構築を求めているが、法執行の過程で経営者による努力が評価されないために、そうした判断を動機づけられていないことが確認された。

²²¹ 日揮がナイジェリア贈賄事件に関し、DOJ との間で起訴猶予合意を締結したのは、2011年4月6日付けであった。しかし、それ以降に日揮が訂正有価証券報告書を提出したのは2011年7月7日のみで、これは第115期（2010年4月1日から2011年3月31日までの期間）の有価証券報告書に対して、連結注記表及び個別注記表を添付していなかったためだとしている。つまり、日揮は外国公務員贈賄の事実を米国当局に対して認めても、日本では、それによって有価証券報告書上で不実記載が行われたことについては認めていないことになる。これは、丸紅においても同様である。

第3に、市場セクターに着目した。近年、ガバナンスの担い手として注目を集める機関投資家であるが、日本では、彼らも外国公務員贈賄に関心を寄せておらず、企業に対応を求めることもないため、経営者の判断ミスを防ぐに至っていないことが確認された。

これらの考察を通じて、日本企業の経営者が「合理的対応への判断を下すことができない」という問題を、少なくとも部分的に引き起こすと考えられる外的要因を整理することができた。

第5章

なぜ情報を活用できないのか

第5章 なぜ情報を活用できないのか

ここまで、第3章では経営者が「リスクを十分に認識していない」という問題について、第4章では経営者が「合理的対応への判断を誤っている」という問題について、それらを部分的に引き起こす外的要因を、3つのセクターにおいてそれぞれ確認することができた。

現実には、大部分の日本企業が、PDCAサイクルで言うところの Act と Plan の段階で躓いてしまい、これら2つの問題を克服できずにいると考えられるが、それでも、これらを乗り越え、次の段階へと取り組みを進めようとする企業がないとも限らない。なぜなら、国際感覚に優れた経営者であれば、リスクの増大を敏感に察知し、合理的に対応するという判断を下すことができると考えられるからだ。

ただし、これらの問題を克服したとしても、次なる Do の段階において、さらなる困難が経営者を待ち受けている。それは、外国公務員贈賄防止の内部統制を現場で機能させるために必要な情報を収集し、それを社内のリソースと結合させることで、有機的に活用することである。本章では、次の3点に焦点を当て、「情報の有機的活用を進めることができない」という問題の外的要因を検討していくことにする。

第1に、企業セクターに着目し、海外事業における現地の取引に関する情報が、社内にリソースとして蓄積されているかを確認する。内部統制の機能を末端にまで浸透させるには、まず、海外進出先における取引の状況を把握することから始めなければならないからである。

ただし、取引の状況を把握することができたとしても、リスクをコントロールするための具体的方法（すなわち、「リスクベースの取り組み」）が何であるかを理解することができなければ、内部統制を適切に機能させることはできないだろう。そこで第2に、政府・行政セクターに着目する。ここでは、経産省の発行する『外国公務員贈賄防止指針』を取り上げ、リスクベース・アプローチに関する有用な情報を提供しているかを確認する。

また、たとえそこで有用な情報が提供されたとしても、それを各企業が実行に移すには、個別の状況に鑑みて内部統制の在り方をカスタマイズする、つまり「社内のリソース」と「リスクベースの取り組み」とを結合させるという作業が必要になる。そこで、第3に、市場セクターに着目し、こうした作業をサポートする役割を担うべき、

弁護士やコンサルタントが、経営者に対して有益な助言を与えているかを確認する。

第1節 企業セクターの問題

設計・計画された内部統制を実際に機能させるには、個々の企業が置かれた状況に合わせてカスタマイズする必要があるが、そのためには、まず、進出先の現地でいかなる取引が行われているか、その正確な実態を把握することが必要となろう。なぜなら、そうした情報をリソースとして活用することで、内部統制の形骸化を防ぎ、現実的に機能を強化することができるようになるからだ。

そこで1点目に、日本企業において、内部統制の実行に活かせる現地の情報が、社内に十分に蓄積されているかどうかを明らかにしておく。ただ、もし社内にそうした情報が蓄積されていないとすれば、現地で新たに情報収集をする必要があるが、そのためには、現地におけるコンプライアンス部門の活躍が不可欠となる。そこで2点目に、日本企業において、そうした業務に従事すべきコンプライアンスの人材が、十分に確保されているかどうかを確認する。

第1項 現地の腐敗に関する情報の蓄積

日本企業の経営者は、外国公務員贈賄に関する情報を、リスクベースの内部統制を構築するためのリソースとして活用することができるのか。ここではまず、一般に外国公務員贈賄に関する情報が、いかなる特性を持っているかを明らかにする。さらに、日本企業において、そうした情報が社内に蓄積されているか、その情報を経営者が収集することは可能なのかどうかを考えてみたい。

外国公務員贈賄は違法行為であるが故に、当然ながら、目に見える形では社内に記録が残されていない。外国公務員贈賄に関する情報のほとんどは、現地に赴任した従業員にとって「表立って公言はしないが、常識の範囲内でやっている」というように、いわば現地ビジネスにおける「暗黙の前提」となっているのだ。このため、経営者が事実情報を得ようとしても、容易にアクセスできるものでなく、これを外国公務員贈賄防止の実務に活用するには、社内調査を実施するなどして、従業員個人から「本音を引き出す」という作業がどうしても必要となるのだ。

ところが、社内調査を実施し、そこから有用な情報を確保するには、当然ながらその企業が海外展開に長い経験を有していることが前提となる。なぜなら、そうした企業では、海外取引の実態に関する情報が、社内に十分に蓄積されているからだ。この点については、シーメンスの事例を見ることで容易に理解することができよう。

シーメンスは、FCPA 違反により、DOJ および SEC による摘発を受け、過去最大のサンクションを科された企業である。同社は DOJ との間で有罪答弁合意を締結し、内部統制の大規模な改革に取り組むこととなったが、その際、必要な情報を収集するため、海外取引の実態に関する大規模な社内調査を実施した²²²。その結果、膨大な数と金額の外国公務員贈賄が行われてきたことが明らかとなり、こうした情報を経営者が把握し、有効活用したことで、大胆な内部統制改革が可能となったのである。

このように考えると、逆説的ではあるが、シーメンスがこれだけ大胆な改革を遂行できたのは、過去に数々の外国公務員贈賄に関与してきたからだとも言える。シーメンスには、調査を開始した時点で既に、この問題に関する膨大な量の情報が従業員の知識として蓄積されており、それらの情報がインタビューを通じて収集され、体制改革に有用な手掛かりとして入手されたのだ。

このような方法を日本企業において実施するには、少なくとも 2 つの困難があると予想される。1 つ目は、既に確認した通り、海外展開は近年になって急速に進行しているために、大部分の企業はこれまで海外ビジネスを行う機会を有してこなかったという点だ。そもそも、海外ビジネスの経験に乏しい従業員が、外国公務員贈賄に関する豊富な知識を持っているとは考えづらい。したがって、社内調査を実施したところで、経営者が必要な情報を入手できるとは限らないのである。

また、海外ビジネスの経験が浅いと言うのは、企業セクター全体としての傾向であるため、産業レベルで見た場合でも、同様の問題を抱えていると考えられる。このため、同業他社や業界団体にサポートを求めたところで、有益な情報が得られるとは考

²²² シーメンスの調査は 34 カ国において約 2 年にわたり行われた。シーメンス従業員やその他の個人に対する 1,750 回のインタビュー、腐敗行為の背景にある情報を得るための従業員による 800 の報告、腐敗行為と関連のある資料を特定するための 8200 万件の資料に対する電子検索、1400 万件の資料のレビュー、3800 万件の金融取引に対する分析、1000 万件の銀行記録のレビューなどに取り組んだが、そのために 300 以上の弁護士や公認会計士およびサポートスタッフを、延べ 150 万時間にわたって雇用し、総額で 14 億ドルの報酬を支払った。Biegelman & Biegelman, *Foreign Corrupt Practices Act Compliance Guidebook*, pp.110-113.

えづらいのである。

2 つ目は、外国公務員贈賄に関する情報を従業員から聞き出すにあたっては、従業員に「裏切り」を要求することになる点である。仮に従業員が、外国公務員贈賄が社内で行われているという事実を把握しているとしても、それを経営者に報告することは、自身や周囲の人間の違法行為を告発することに他ならない。こうした問題を、従業員から積極的に聞き出すには、社内リニエンシー制度を活用するなどして、積極的に「内通」を求める必要があるのである²²³。

ここで問題となるのは、日本の企業組織が、根本的には家族的な信頼関係の上に成り立っているという点である。このため、たとえ従業員が、自身や周囲の人間が不正行為に関与している事実を知っているとしても、それを告発することには大きな抵抗を感じるはずである。したがって、経営者がリニエンシーを適用したとしても、従業員の本音を引き出すことができるとは限らないのだ。

これらの 2 点を勘案すれば、経営者が社内において、海外の取引実態に関する情報を収集するのは、きわめて困難だと言わざるを得ない。

第 2 項 コンプライアンス部門の設置と強化

たとえ、情報が社内に蓄積されていなくとも、あるいは社内に蓄積された情報を集めることが困難であったとしても、現地において新たに情報を収集することができれば、それを内部統制構築に活用することも可能かもしれない。ただし、そのためには進出先の支店（あるいは子会社）にある程度の規模を持ったコンプライアンス部門を設置するとともに、情報収集に携わる十分な人員を、コンプライアンス・オフィサーとして配置しなければならないだろう。

米国では、SOX 法の要請の下、コンプライアンス組織の強化が経営者に求められている²²⁴。このため、米国企業では、社内にコンプライアンス委員会を設置し、それを

²²³ 外国公務員贈賄のように、デリケートな情報は簡単に収集できるものではない。そこで、シーメンズは違法行為に関する情報を従業員から効率的に聞き出すために、アムネスティー・プログラムやリニエンシー・プログラムを活用した。これらのプログラムは大いに功を奏し、調査は広範な領域へと展開された。

Biegelman & Biegelman, *Foreign Corrupt Practices Act Compliance Guidebook*, pp.113-114.

²²⁴ SEC は SOX 法 307 条に対応して、Rule205 を公表したが、これは上場企業を代表する社内弁護士に対して、企業の最高法務責任者（CLO）や、特定の場合には監査委員会や取締役会に、違法行為の証拠を報

広範な事業部門と連携させることで、全社的な活動として展開させるのが一般的となっている。これにより、外国公務員贈賄に関する情報を迅速かつ詳細に収集することが可能となっていると考えられる。では、日本企業の場合はどうだろうか。

日本において、コンプライアンスの必要性が強く叫ばれるようになったのは、1990年代に入ってからである²²⁵。この頃、経団連では『企業行動憲章』が策定され、これを参照する企業では倫理行動規範の導入が着実に進んでいった。また、21世紀に入り、会社法や金融商品取引法が相次いで制定・改正され、コンプライアンスへの要求が日増しに強くなる傍らで、日本企業においても、コンプライアンス体制構築が徐々に進んできたのである。

しかし、多くの企業の実態を見れば、依然として、独立したコンプライアンス部門が設置され、それが実質的に機能するまでには至っていない。あるいは、独立した部門が設置されていたとしても、コンプライアンスの対象として、「外国公務員贈賄防止」という項目が設定されていないことも多い²²⁶。また、日本企業のコンプライアンス部門には必要な人員が割り当てられておらず、コンプライアンスに十分な経営資源が投下されているとは言い難い。日本企業によるコンプライアンス部門の設置と強化は、依然として十分に進んでいないのが現状である。

こうした問題は、海外支店（子会社）においては、なおさら顕著となっている。そもそも海外では、経理、総務などの主要な業務ですら、組織的に行われていないことも多い²²⁷。このため、コンプライアンスに関わる判断については、専ら取引担当者個人の裁量に任されてしまっているというのが現実なのだ。

加えて、現地で行われる取引の実態について、本社の役員が積極的に関与しないために、情報が本社に正確に伝えられないという問題もある。なぜなら、日本企業の本

告することを求めると同時に、社内弁護士が報告義務を果たすための代替手段として、適格法務コンプライアンス委員会（以下、QLCC）を提示した。上場企業がQLCCを創設するとき、社内弁護士は違法行為の証拠をQLCCにのみ報告することで、報告義務を満たすことが可能とされている。Fisch, J. E. & Gentile, C. M. "The Qualified Legal Compliance Committee: Using the Attorney Conduct Rules to Restructure the Board of Directors." *Duke Law Journal*, 2003, No. 53, p.520.

²²⁵ 高『コンプライアンスの知識』39頁。

²²⁶ 日本企業がコンプライアンスの防止対象事項に「贈収賄（海外を含む）」を加えているのは、34.4%にとどまっている。甲斐克則「日本におけるコンプライアンスの現状と課題—2010年アンケート調査分析結果」『企業と法創造』2013年、第9巻第2号、98頁。

²²⁷ 高野秀敏「現地社員の過度ない賃上げ要求で人間不信に!?—日本人たった一人の『海外赴任の実態』」『Diamond Online』2013年9月25日、<<http://diamond.jp/articles/-/42082>>2015年9月2日アクセス。

社役員は、現地に駐在する期間が、欧米企業に比べて短く、現地のビジネスに十分にコミットしないからである²²⁸。したがって、進出先で行われる外国公務員贈賄については、事実上、野放しにされていると言えるのである。日本企業の経営者が、現地の実態に関する情報を得ようにもままならないことは、容易に理解することができよう。

第2節 政府・行政セクターの問題

外国公務員贈賄防止の内部統制は、リスクを効率的にコントロールすることに主眼を置かなければならないが²²⁹、そのリスクが法律の執行に基づいている以上は、いかなる取り組みが免責に値するかを理解することが、経営者にとっては重要となる。したがって、政府・行政セクターの観点から、「リスクベースの取り組み」に関していかなる情報が経営者に提供されているかを確認する必要がある。

まず1点目に、経産省が企業に向けて発行した実務ガイド『外国公務員贈賄防止指針』（以下、『指針』）に着目し、日本企業が内部統制を実行に移すために、必要かつ十分な情報を提供しているかを確認する。ただし、この問題は、当局が公表するガイドだけに関わる問題ではない。そこで2点目に、『リソースガイド』が発行される以前にさかのぼり、米国当局がリスクベースの取り組みに関していかなる情報を発信してきたのかを確認する。それと比較する形で、日本の当局が、経営者に対して『指針』以外にも有用な情報を公開してきたのかを確認したい。

第1項 当局が公表する実務指針

日本では、外国公務員贈賄防止の実務ガイドとして、2004年に経産省による『指針』が発行され、その後、繰り返し改訂が行われてきた。『指針』は、企業が外国公務員贈賄を防止し、不正競争防止法を遵守するための具体的な方法を提示することを少なくとも形式上は一目的として作成されている²³⁰。では、実際に『指針』は、日本企業

²²⁸ 経済産業省『平成24年版通商白書—世界とのつながりの中で広げる成長のフロンティア』経済産業省、2012年、323頁。

²²⁹ 高巖『倫理法令遵守マネジメント・システム規格（ECS2000 V1.2）』麗澤大学企業倫理研究センター、2001年、3頁。

²³⁰ 指針は「外国公務員贈賄防止対策を講じるに当たっての参考情報等」を提供している。このような情

が外国公務員贈賄を防止するために必要な情報を提供しているのか。この疑問に答えるため、企業にとっての有用性という観点から、『指針』の内容を評価してみたい。

企業が法令遵守を目的として外国公務員贈賄防止に取り組むとき、当局が法執行をする際の判断基準を知ることが、最も有用な情報となる。つまり、当局が企業のどのような行為を取り上げ、違法であるとの判断を下すのか、この点をわかりやすく開示しているかどうか、企業にとっては重要であるに違いない²³¹。

例えば、法律上、ファシリテーション・ペイメントのように不正な意図のない支払いすら認められない、あるいはファシリテーション・ペイメントに関して、違法性に関する判断基準が明確にされていないとする。仮にこうした状況の下で、外国公務員贈賄防止に真剣に取り組むとすれば、企業は海外でのビジネスそのものを断念せざるを得なくなるだろう。

このように考えると、外国公務員贈賄が行われる実際の現場を想定して、具体的に「どのような行為が合法で、どのような行為が違法であるか」を明確に示すことが、外国公務員贈賄防止の取り組みを始める企業にとっては、最も有用な情報になると考えられる。言い換えれば、これらの点が明らかにされて初めて、企業は「リスクベース・アプローチ」が何であるかを理解することができると言えよう。

では、『指針』はこうした情報を提供することができているのか。ここで、『指針』が企業に求める具体的取り組み内容を見ておくこととする。『指針』は、外国公務員贈賄を防止するために、次の 6 点を満たす体制を構築することを、企業に対して推奨している²³²。

(1) 基本方針の明確化とコンプライアンス・プログラムの策定

報提供を通じ、「企業にとっては外国公務員贈賄罪に関する理解の向上や予見可能性の向上に資する」ことが期待されている。経済産業省『外国公務員贈賄防止指針』4 頁。

²³¹ 米国では、商務省も、FCPA に関連するサービスを提供している。商務省の「合衆国商務省国際貿易局および在外商務部（商務部）」は 100 を超える合衆国内の都市と 70 を超える地域に輸出と産業の専門家を配し、特に中小企業に対し、カウンセリングやその他の支援を提供することができる。とりわけ彼らは、合衆国の企業が海外でビジネスパートナーやエージェントを選ぶ際に、デューデリジェンスを行うのを手助けする。「the Department of State's economic officers」は、商務部の存在しない多くの海外の外交部門において、合衆国の企業に対して商業的な支援を提供する。DOJ & SEC, *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practice Act*, pp.5-7.

²³² 経済産業省『外国公務員贈賄防止指針』6～11 頁。

- (2) 組織体制の整備
- (3) 社内における普及活動及び教育活動の実施
- (4) 定期的監査
- (5) 企業の最高責任者による見直し
- (6) その他海外における事業活動に当たって特に留意すべき事項

これらの内容は、決して誤った情報を提供している訳ではないが、あまりに抽象的であり、企業がコンプライアンス上のリスク一般に対処する際の、常識的な注意事項を述べたに過ぎない²³³。つまり、外国公務員贈賄防止を目的とした「リスクベース・アプローチ」に関する必要な情報を提供しているとは言えないのである。

ただし、『指針』は 2015 年に新たな改訂が行われた。最新版の『指針』においては、「リスクベースの取り組み」に関する比較的詳細な記述がなされているのも事実である²³⁴。しかし、この 2015 年版『指針』は公表されたばかりで、これが一般の経営者に対して周知されているとは考えづらい。したがって、今でも経営者は、リスクベースの取り組みに関して、必要な情報を得ることができていないと考えるのが妥当である。

第2項 リスクベース・アプローチに関する情報

日本では、当局が具体的な内容に踏み込んだ実務ガイドを公表していないため、経営者は、外国公務員贈賄防止の内部統制に関して、必要な情報が得られないことが分かった。だが、この問題は、当局が具体的な実務ガイドを発表したか否かといった、単純な原因に帰せられるべきことなのだろうか。

米国でも、外国公務員贈賄防止の実務ガイドとして『リソースガイド』が発行されているとは言え、これは2012年に公開されたばかりで、それまでは米国の経営者といえども十分な情報提供を受けていなかったのではなかろうか。つまり、この点に鑑みれば、

²³³ 経産省は、具体的なガイドラインを公表しようにも、十分な判例の蓄積がなかったために、それを作成することができなかったと考えられる。むしろ、ガイドライン作成の背景にある法律設定の経緯や、制定後の運用の実態に問題があるのではなかろうか。

²³⁴ 経産省は 2015 年に指針を大幅に改定し、リスクベースの内部統制について、より具体的な内容が紹介されるようになった。しかし、ここでは、経営者に対する影響という観点から、公開されてから比較的時間の経っている 2008 年改訂版の指針を、分析の対象として取り上げることとする。

米国においても、日本企業の置かれた状況と比べて、大差はないという主張も可能なのである。では、『リソースガイド』発行以前にまでさかのぼった場合に、米国当局はこれまでも、企業に対して「リスクベースの取り組み」を推進してきたと言えるのだろうか。

この点については、米国では次の2点において、リスクベースの取り組みを企業に促すための工夫がなされてきたと言える。1点目は、『組織に対する連邦量刑ガイドライン』の導入である。米国では『組織に対する連邦量刑ガイドライン』の制定以降、司法取引の手続きが高度にルーティン化されたと言われる²³⁵。このため、企業は、いかなる点に重点を置きコンプライアンスを実行すればよいかについて、明確な判断基準を得ることができた²³⁶。このため経営者は、外国公務員贈賄防止についても、リスクベースで対策を講じればよいことは容易に想像がついただろう。

2点目は、司法取引が経済犯罪にも適用されるようになったことである。企業は司法取引に効率的に対応するため、当局に対して情報開示を要求したが、当局はそれに応じて各種のメモ・レポートを発表し、コンプライアンスにおける評価基準を明示してきた。司法取引においては、コンプライアンス体制の構築にどれだけ努力したかが評価の対象となるため、企業はハイリスクな領域に対して重点的に資源を投じてさえいればよく、完璧な結果を求めなくても済むこととなる。米国では、こうした司法取引に関する情報が1990年代後半から継続的に開示されてきたのである。したがって、外国公務員贈賄防止を念頭においた場合でも、リスクベースの内部統制がいかなるものであるべきかについて、経営者が予測を立てることは十分に可能であったと言えよう。

これに対して、日本の司法制度では、米国で行われてきたような工夫が、今でも全く講じられていない。まず、量刑ガイドラインに相当する制度は、今のところ導入の気配すらない。また、司法取引の概念についても、日本の風土に馴染まないという反

²³⁵ そもそも、米国では重罪についての全ての有罪判決の約90%が公判によるものでなく、有罪の自認の結果によるものであり、有罪答弁のほぼ90%が、司法取引の結果である。T. D. ウェスターマン・J. W. バーフェインド著、大野平吉・庭山英雄・岩井宜子訳『犯罪と裁判』尚学社、2000年（Westermann, T. D. & Burfeind, J. W., *Crime and Justice in two societies: Japan and the United States*. Wadsworth, 1991.）pp161～162頁。

²³⁶ House of Representatives, *Accountability, Transparency, and Uniformity in Corporate Deferred and Non-Prosecution Agreements*. Subcommittee on Commercial and Administrative Law, 2009, p.78.

対意見が強く、これまで導入の手続は進められてこなかった²³⁷。このため、当局においても、企業が行うべきリスクベースの取り組みについて、十分な情報を公表することはなかったのである。こうした理由から、企業は外国公務員贈賄を防止するよう求められたところで、リスクベースの取り組みをいかにして実行すればよいかについて、これまで参考になる情報を得ることができなかったのである。

第3節 市場セクターの問題

日本では、2014 年に『R-BEC013』が公表され、ようやく外国公務員贈賄防止のコンプライアンス体制について、具体的な知識を得ることができるようになった。しかし、実際に組織がコンプライアンスを実行するにあたっては、独自のビジネスの性質や海外進出先の状況に合わせて、システムがカスタムメイドされなければならない。あるいは、企業がこれまでに何らかの規制に対応するための内部統制システムを構築・実行してきたのであれば、その既存のシステムと新たに導入するシステムとの間の整合性をとることも重要になる。

したがって、企業が外国公務員贈賄防止に取り組む場合、既存の内部統制の中に、それをいかに組み込んでいくかという点が、課題となるだろう²³⁸。そのためには、社内に蓄積された情報（リソース）を有機的に活用することで、リスクベースの取り組みを組織の末端においても遵守するように徹底していくための改革が求められるのである。

とは言え、日本企業の経営者が、自らの力だけでこうした組織改革を実行できるかと言えば、それは困難だと言わざるを得ない。なぜなら、現代の企業組織は高度に複雑化しており、コンプライアンスの分野にも様々な専門的知識・技術が導入されているからである²³⁹。そこで、コンプライアンスを専門に扱う弁護士やコンサルタントか

²³⁷ 司法取引の導入については、現在でも根強い反対意見がある。「企業で犯罪が生じると社内で検察官への“情報提供合戦”が起きることも予想され、法務担当者の間では戸惑いも広がっている。」「役員や社員が『検察への情報提供で会社に先を越されるのではないかと疑心暗鬼になる可能性もある。情報提供が早まるとの見方もできるが、社内調査に支障を来すと懸念する声もある。」「司法取引導入、企業に戸惑い、情報提供競う混乱懸念。』『日本経済新聞』2015 年 3 月 16 日、朝刊、17 頁。

²³⁸ 高『倫理法令遵守マネジメント・システム規格（ECS2000 V1.2）』3 頁。

²³⁹ 例えば、膨大な量の社内データから不正行為に関わる情報を効率的に抽出するには、「デジタル・フォ

ら、専門的なアドバイスを得ることで、経営者の情報不足を補う必要があるのだ。外国公務員贈賄は法令違反に関わる問題なので、とりわけ弁護士のアドバイスが不可欠であることは言うまでもなかろう。ただし、ここで求められる情報は、特に FCPA を中心とした海外の法令に関する情報である。果たして、日本の弁護士は、このような情報を経営者に提供することができるのか。

日本では、1990 年代に入って産業規模の企業不祥事が発生し、コンプライアンスの意識がにわかに高まることとなったが²⁴⁰、それにつれて、企業法務の分野でも弁護士の助言が頻繁に求められるようになったと考えられる。ただし、当時、主要なコンプライアンス上の問題とされていたのは、国内の問題が中心であり、グローバルな問題として取り上げられていたものと言え、環境問題」「貧困問題」「人権問題」などであった²⁴¹。このため、企業に助言をする立場にある日本の弁護士においても、外国公務員贈賄を主要なコンプライアンス上の問題として捉えることは、ほとんどなかったと考えられる。言い換えれば、経営者がこの問題に関して専門的なアドバイスを受けようにも、そうした知識を有する弁護士がほとんどいなかったのである。

とは言え、最近では、日本でも優れた国際感覚を有する弁護士が一部に現れるようになった。こうした弁護士らは、外国公務員贈賄や国際カルテル、マネーロンダリング、ビジネスと人権など、グローバル・レベルで発生するコンプライアンス問題に、強い関心を示すようになってきている²⁴²。これを象徴するのが、日弁連で発足した「不正

レンジック」のように、高度な情報分析技術の応用が必要とされる。ペロシス, A. M. 「対処：電子保存情報の復元、再現および分析」ジジェンティ, R. H・ヘッドリー, T. P. 著、知野雅彦・KPMG FAS 訳『不正・不祥事のリスクマネジメント』日本経済新聞社、2012 年、298～300 頁。

²⁴⁰ 高『コンプライアンスの知識』39～42 頁。

²⁴¹ こうした状況は今でも大きく変わっていない。日本企業は、「環境汚染」「気候変動」「人権」などの問題については既に取り組みを進めている企業が多いが、「貧困・飢餓・所得格差」「疾病予防・死亡リスク」などの問題については、他の分野と比べて取り組みが遅れている。東京財団 CSR 研究プロジェクト「CSR 企業調査から見えてきた持続可能な社会をつくる企業のすがた」『CSR 白書 2015—社会に伝える「しなやかな」会社のかたち』東京財団、2015 年、16 頁。この調査では、「腐敗」や「贈賄」の問題については、調査対象として組み込まれていない。

²⁴² 最近では国内外のロー・ファームやコンサルティング・ファームを中心に、『R-BEC013』と主旨を同じくした日本企業向けの実務ガイドの作成・公表が進んでいる。詳しくは、以下の文献を参照のこと。ベーカー&マッケンジー法律事務所・デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザリーサービス（株）フォレンジックサービス『海外進出企業の贈賄リスク対応の実務—米国 FCPA からアジア諸国の関連法まで』中央経済社、2013 年。グローバル・コンプライアンス研究会『グローバル・コンプライアンス・リスクの現状—求められる我が国の対応指針』きんざい、2013 年。ベーカー&マッケンジー法律事務所『3

腐敗防止ワーキンググループ」による外国公務員贈賄防止ガイドラインの作成プロジェクトであろう。日弁連では国際派の弁護士が中心となり、プロジェクト・チームが立ち上げられ、専門家に向けた外国公務員贈賄防止ガイダンスの作成が進んでいる。今後、このガイダンスが公表されれば、日本の弁護士界における外国公務員贈賄問題への関心が高められるとともに、経営者に対する専門的な見地からのアドバイスも可能になると期待される。

しかし、現状では、この問題について弁護士向けのガイダンスが必要とされるという事実こそが、専門家の知識不足を体現していると言えよう。今のところ、個々の専門家の知識を以てしても、経営者に対して適切な助言を与えることができないのである。

第4節 小括

上記の考察を通して、3つのセクターにおいて、日本企業の経営者が情報を有機的に活用することができないという問題につき、その遠因が整理された。

第1に、企業セクターに注目し、2つの点を明らかにした。まず、日本企業の海外事業展開は近年になって急速に進行しているため、外国公務員贈賄に関する十分な情報が社内に蓄積されていないことが分かった。また、新たに情報を収集しようとしても、コンプライアンス部門に十分な人員を割り当てていないため、現地の状況に関する正確な情報収集を行うことができないことが確認された。

第2に、政府・行政セクターに焦点を当て、2つの点を明らかにした。まず、『外国公務員贈賄防止指針』が、経営者が内部統制を実行するために、必要かつ十分な情報を提供できていないことが分かった。また、当該『指針』が公表される以前にも、司法取引制度が導入されていなかったために、リスクベースの取り組みに関する情報を入手することができなかったことが確認できた。

第3に、市場セクターに着目した。企業に助言をする立場にある日本の弁護士にお

つのステージで考えるアジア事業投資とコンプライアンス戦略』中央経済社、2014年。森・濱田法律事務所グローバルコンプライアンスチーム『外国公務員贈賄規制と実務対応―海外進出企業のためのグローバルコンプライアンス』商事法務、2014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』LexisNexis、2015年。

いても、外国公務員贈賄に注目することはほとんどなかったと考えられる。したがって、FCPA に対応するための内部統制について、経営者が専門的な助言を得ることは難しかったことが確認された。

これらの理由から、日本企業の外国公務員贈賄防止において経営者が情報を有機的に活用することができないという問題につき、少なくともこれを部分的に引き起こすと考えられる外的要因を整理することができたのである。

結びにかえて

第1節 本研究の結論

外国公務員贈賄は、人権問題や安全保障問題にも関わる、深刻な国際的課題である。国際社会はこの問題と戦うため、FCPAを中心にグローバルな規制体制を構築し、「地理的」「法的」「経済的」²⁴³に従来よりも広い範囲の責任を、企業経営者に課すようになった²⁴⁴。当然、日本企業においても、このように拡大する経営者の責任を前提として、取り組みが進められなければならないのだ。

上記の問題を背景とし、これまで各章を通じて考察を行ってきた訳だが、その結果、大きく以下の3点が確認された。1点目は、「日本企業による取り組みの遅れ」である。この点については、先進的な取り組みをしていると言われる企業でさえ、外国公務員贈賄防止の管理体制が機能していなかったことことから推測し、日本企業の取り組みが全体として遅れていることを確認した（本稿では、この事実に着目して基本の問いを設定された）。

2点目は、第1点目の、「日本企業の取り組みが遅れている」という事実を踏まえ、これを引き起こす直接的な理由、すなわち内的要因を整理した。ここでは、日本企業の経営者が抱える「リスク認識が不十分である」「判断を誤っている」「情報を活用できていない」という3つの問題が確認されると同時に、とりわけ最初の「リスク認識」が重要であることも指摘された。これをもって、基本の問いに対する答えが、試論的結論として導かれた。

3点目は、第2点目を引き起こす外的要因、すなわち「日本企業の取り組みが遅れていることの間接的な理由」を整理した。ここでは、「企業セクター」「政府・行政セクター」「市場セクター」それぞれの抱える問題を指摘したが、これらは1点目の問題

²⁴³ 近年のFCPAを巡っては、「3つのボーダレス化」が起きていると言われる。それは(1)国境を越え（域外適用の拡大）、(2)法人格を越え（海外子会社への適用）、(3)当事者である会社を超える（関係取引先・エージェントへのコンプライアンス・プログラムの実施要求）という現象である。柿崎環「FCPAの展開と資本市場規制としての意義」『ビジネス法務』第15巻第9号、2015年、95～99頁。

²⁴⁴ 日本と比較して、英米では実に様々な局面で信認関係の広がりが見られる。樋口範雄『フィデューシャリー〔信認〕の時代』有斐閣、1999年、5～25頁。FCPAは経営者に広範な責任を課す米国法の典型例だと言えるだろう。

の遠因であると同時に、2 点目に挙げた 3 つの問題に対して部分的な説得力を与えることで、試論的結論を補強する根拠にもなった。(表 8 参照)

表 8 基本の問いに対する答え

直接的理由		リスクを十分に認識していない	合理的対応への判断を誤っている	情報の有機的活用を進められない
間接的 理由	企業 セクター	<ul style="list-style-type: none"> ・ 海外展開の歴史が浅く、海外の重要な法律の存在を知らない。 ・ 現地での贈収賄行為を、習慣として受け入れている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本の組織観に内部統制が馴染みにくい。 ・ 人間関係にしばられて、経営者が言うべきことを言えない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外国公務員贈賄に関する十分な情報が社内に蓄積されていない。 ・ コンプライアンス部門に十分な人員がなく、情報収集ができない。
	政府・ 行政セクター	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国内法の意義について十分に議論がなされていない。 ・ 国内法を執行していないか、執行の内容が厳格でない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国内法が外国公務員贈賄防止の内部統制構築を要請していない。 ・ 内部統制構築の努力を評価する仕組みが存在しない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 『外国公務員贈賄防止指針』が、必要かつ十分な情報を提供できていない。 ・ 司法取引制度や量刑ガイドラインが導入されておらず、内部統制に関する具体的な情報を入手できない。
	市場 セクター	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外国公務員贈賄に関して、株主代表訴訟が起こらない。 ・ 持ち合いにより、リスクに敏感な海外投資家の声が届かない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新たなガバナンスの担い手である機関投資家が、外国公務員贈賄問題に関心を寄せていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実務的なアドバイスを与えるべき弁護士やコンサルタントが、外国公務員贈賄問題に関心を寄せていない。

第2節 経営者への提言

こうした分析結果を踏まえると、本章冒頭で述べた責任を、日本企業の経営者が十分に果たしていないことは明らかである。その直接的な理由はマネジメント上の 3 つの問題にあるわけだが、その遠因、すなわち間接的な理由をたどれば、経営者を取りまく 3 つのセクターにまでさかのぼることができる。

とは言え、日本企業の取り組みが進まないことについて、その責任が 3 つのセクターにあると主張するつもりはない。なぜなら、企業経営において最終的な責任を負うべきは、あくまでも経営者だからである²⁴⁵。したがって、取り組みが遅れている理由が 3 つのセクターにあるとしても、その「責任」は経営者に帰せられるべきなのであ

²⁴⁵ 経営者は、会社法の規定の下で会社の信任（信託）を受けている人間であり、すなわち信任受託者である。岩井克人「株式会社の本質—その法律的構造と経済的機能」伊丹敬之、藤本隆宏、岡崎哲二、伊藤秀史、沼上幹（編）『企業とガバナンス』有斐閣、2005 年、25 頁。したがって、経営者は自らの経営判断が導く帰結に対して法的にも責任を負っているのである。

る。言い換えるならば、問題は「経営者の意識が国内志向を抜けきれていないこと」に求められるのだ。

国内志向を脱し、内部統制を抜本的に改革することで、グローバル・レベルへと引き上げる。これが、外国公務員贈賄問題に関して、現代の経営者が果たすべき責務である。ただし、そのためには、グローバルリスクを正確に認識することが何より求められる。本研究の結論から得られる最も重要な実務上の含意は、ここにある。

こうした示唆に基づき、経営者に提言すべき最も重要な点は、「リスクベース」の取り組みを進めるべきだということである。既に第2章で述べた通り、リスクベースの取り組みのエッセンスは、「リスクの把握」「社内規定の用意」「リスク・コントロール体制の構築」である。すなわち、経営者には「リスク評価」を行い、リスクを合理的にコントロールするための「手続を設定」した上で、それを「組織的に実行」することが求められているのだ。

リスクベースの取り組みを行うために内部統制を抜本的に改革するのは、確かに容易ではない。このため、当局に摘発され改革を命ぜられるまでは、往々にして企業は内部統制改革に真剣に取り組むことはない。しかし、当局の指示のもとに行われる改革というのは、あくまで外部の力によって強制的に引き起こされる、非自発的な改革である。これでは、自律的なマネジメントが行われていると言えない。

今、日本企業の経営者に求められるのは、リスクベースの取り組みが持つ合理性を理解し、上述の変化をマネジメントの力で自発的に引き起こすことである。そのための鍵となるのは、グローバル社会の現実と経営者の認識との間に存在するギャップを埋めること、すなわち、外国公務員贈賄を巡るリスクを正確に認識することなのである²⁴⁶。

第3節 本研究の限界

ただし、本研究で得られた結論にはいくつかの限界があることにも留意しておきた

²⁴⁶ この点を理論的な含意として捉えるならば、外国公務員贈賄防止のマネジメントは、通常のPDCAサイクルのようにP（計画）から始まるのではなく、A（見直し）から始まるべきだということを、改めて強調しておきたい。つまり、外国公務員贈賄防止のマネジメント・サイクルは、A、P、D、Cの順に行われるべきであり、そうすることで初めて、内部統制はグローバル・レベルに対応した、高い次元へと引き上げられるのである。

い。まず、外国公務員贈賄防止のマネジメントをプロセスに分けることで、研究方法を工夫したが、こうした方法を用いたとしても、依然として、社会科学研究で要求される客観性の問題については、解決されていない。なぜなら、社会科学研究では「概念化」「観察・測定」「検証」「解釈」²⁴⁷から成る一連の過程を経て、初めて客観的に妥当な成果が得られるが、ここに挙げた過程のうち、本研究の方法を以て達成されるのは、「概念化」に過ぎず、それに続くべき「観察・測定」「検証」「解釈」という一連の作業は行われないからだ。このため、本研究は、社会科学の立場から見て、必ずしも客観的な結論を導いたとは言えないことになる²⁴⁸。

また、分析上の必要性からマネジメント・プロセスに影響を与える 3 つのセクターに着目したが、そこに取り込まれないものの位置づけがあいまいとなっていることにも注意されたい。例えば、NGO を含めた各種ステークホルダーの影響力は、近年軽視できない程に大きくなっている。しかし、彼らが経営者のマネジメント・プロセスに対して及ぼす影響は、本研究の分析過程に反映されていない。

加えて、本研究が主に日米の制度に焦点を当てている点にも限界がある。新興国における反腐敗運動の高まりなど、日本企業の進出先における近年の環境変化は著しい。今後、こうした動向が経営者のマネジメント・プロセスに与える影響は小さくないはずだが、この点についても本研究では十分に考慮されていない。

第4節 今後の課題

それでも、本研究の成果が一定の説得力を持つことについては、認めることができるのではなかろうか。外国公務員贈賄防止の取り組みは、企業が海外展開をする上で

²⁴⁷ 社会科学研究のサイクルは、次の 4 つの手順を踏まえたものでなければならない。まず、現実を抽象化することで理論的仮説を創出する。その理論的仮説に一定の指標を設定することで、概念を操作化し、「検証可能な命題」を構築する。そして、観察可能な指標を理論的仮説に当てはめることでデータ分析を行い、命題を検証する。最後に、検証結果を解釈することで理論的仮説を修正する。藤本「実証研究の方法論」『リサーチ・マインド：経営学研究法』7～36 頁。

²⁴⁸ ただし、ここに挙げた 4 つの過程全てを、一つの研究において網羅する必要はない。通常、学術研究のアプローチは仮説構築型と仮説検証型とに大別されるが、あるテーマやトピックに関する研究の初期段階や、当該研究領域に新たな視点を持ち込むような場合には、特に前者のアプローチが有効だとされている。桑嶋健一「補論：研究の技法—アプローチの仕方：ケース研究」藤本隆宏・高橋伸夫・新宅順二郎・阿部誠・粕谷誠『リサーチ・マインド：経営学研究法』有斐閣アルマ、2005 年、39～40 頁。

避けては通れない道であるが、日本企業がこれから取り組みを進めていく際には、リアリティを持った有益な知見が必要とされる。こうした知見を本研究が提供し、経営者の世界観に何らかの影響を及ぼすものと期待したい。ただし、その影響を確実なものとするには、より経営の実態に即した研究を展開することも必要である。これが、残された今後の研究課題となる。

そのためには、経営者に対する意識調査を行うなどして、より現実に近いデータを集め、客観性の高い研究に取り組むことで、説得力を高める必要があるだろう。本研究では、このような調査を行うことには方法論上の限界があると主張したが、今後はこうした困難を克服した上で、本研究で得られた試論的結論を精緻化・検証していく作業が求められる。

また、「企業」「政府・行政」「市場」の3つのセクター以外にも、様々なステークホルダーを視野に入れ、彼らが持つ影響力にも積極的に目を向けていかねばならない。特に、国際 NGO やマスメディアの影響は、外国公務員贈賄防止のマネジメントにおいて、無視することのできないほどに大きくなりつつある²⁴⁹。今後は、これらの動きについてもマネジメントの対象として積極的に取り入れていく必要があるだろう。

さらに、現実世界の変化に目を向けるならば、近年の大きな動きとして、中国、ブラジル、インドなど、新興国における腐敗防止体制の活発化にも注目しておく必要がある。こうした国々には日本企業が多く進出しているが、現地の法制度に対応したコンプライアンス体制は、当然ながら十分に構築されていない。したがって、外国公務員贈賄防止の新たなフェイズとして、新興国の動向を見据えた研究を展開することが急務となっている。

²⁴⁹ 情報技術の進展により不正行為に関する情報の公開と伝達が偶発的に起こり得るようになってきている点にも注意が必要である。具体例として、北朝鮮が関与したハッキングにより、ソニーの社内情報が流出し、ソニー・ピクチャーズエンタテインメント（SPE）がインド事業を不正入札やリベートなどの法律違反を犯していた事実が明らかになったことは、記憶に新しい。WikiLeaks のように匿名で機密情報を公開するウェブサイトも現れており、腐敗行為を常に監視している。このため、腐敗行為の事実を密室にとどめておくことが困難になっている。

参考文献一覽

- Abikoff, K. T., Wood, J. F. & Huneke, M. H. (2014). *Anti-Corruption Law and Compliance: Guide to the FCPA and the Beyond*. Bloomberg.
- Biegelman, M. T. & Biegelman, D. R. (2010). *Foreign Corrupt Practices Act Compliance Guidebook*. John Wiley & Sons.
- Criminal Division. (2014). *Remarks by Principal Deputy Assistant Attorney General for the Criminal Division Marshall L. Millar at the Global Investigation Review Program New York*, September 17. Department of Justice.
- Crook, J. R. (2011). U.S. Justice Department and Securities and Exchange Commission Intensify Anti-bribery Enforcement. *The American journal of International Law*, Vol. 105, No. 3, pp582-586.
- DOJ. (2007). *Office of the Deputy Attorney General. Memorandum: Principles of Federal Prosecution of Business Organizations*, Department of Justice.
- Drucker, P. F. (2008). *Management, revised edition*. HarperBusiness.
- Fisch, J. E. & Gentile, C. M. (2003). The Qualified Legal Compliance Committee: Using the Attorney Conduct Rules to Restructure the Board of Directors. *Duke Law journal*. 53.
- Gibson Dunn. (2014). *2014 Mid-year Update on Corporate Non-Prosecution Agreement (NPAs) and Deferred Prosecution Agreements (DPAs)*, Gibson Dunn & Crutcher.
- Gibson Dunn. (2014). *2014 Year-End FCPA Update*. Gibson Dunn & Crutcher.
- House of Representatives. (2009). *Accountability, Transparency, and Uniformity in Corporate Deferred and Non-Prosecution Agreements*. Subcommittee on Commercial and Administrative Law.
- Huskins, P. C. (2008). FCPA Prosecutions: Liability Trend to Watch. *Stanford Law Review*, Vol. 60, No. 5, pp1447-1457.
- Kaal, W.A. & Lancie, T.A. (2014). The Effect of Deffered and Non-Prosecution Agreements on Corporate Governance: Evidence from 1993-2013. *The Business Lawyer*, Vol. 70, pp1-60.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Penguin Books.

- Loughman B. P. & Sibery, R. A. (2012). *Bribery and Corruption: Navigating the Global Risks*. John Willey & Sons.
- Ministry of Justice. (2011). The Bribery Act 2010. *About procedures which relevant commercial organizations can put into place to prevent persons associated with them from bribing*. Ministry of Justice.
- OECD. (1999). *Germany: Phase 1 Report on the application of the Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions and the 1997 Recommendation on Combating Bribery in International Business Transactions*. The Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD. (2002). *Phase 1 Report on Implementing the OECD Anti-Bribery Convention in Germany*. The Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD. (2002). *Phase 1 Report on Implementing the OECD Anti-Bribery Convention in Japan*. The Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD. (2005). *Japan Phase 2: Report on the Application of the Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transaction and the 1997 Recommendation on Combating Bribery in International Business Transactions*. The Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD. (2005). *Phase 2 Report on Implementing the OECD Anti-Bribery Convention in Germany*. The Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD. (2006). *Japan Phase 2 bis: Report on the Application of the Convention Combating Bribery of Foreign Public Officilas in International Business Transactions and the 1997 Recommendation on Combating Bribery in International Business Transactions*. The Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD. (2009). *Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions*. The Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD. (2011). *Phase 3 Report on Implementing the OECD Anti-Bribery Convention in Germany*. The Organisation for Economic Co-operation and Development.

- OECD. (2011). *Phase 3 Report on Implementing the OECD Anti-Bribery Convention in Japan*. The Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD. (2012). *Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions and Related Documents*. The Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD. (2013). *Annual Report 2013*. The Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD. (2013). *Bribery and Corruption Awareness Handbook for Tax Examiners and Tax Auditors*.
- OECD. (2013). *Data on Enforcement of the Anti-Bribery Convention*. The Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD. (2014). *Annual Report 2014*. The Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD. (2014). *Japan: Follow-up to the Phase 3 Report & Recommendations*. The Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Ong, A. V. Y. (2010). *The Rise of the Prosecutorial Efforts in Foreign Corruption: Lessons Learned from Recent FCPA Cases*. SSRN Working Paper Series.
- SEC. (2013). *The Investor's Advocate: How the SEC Protects Investors, Maintains Market Integrity, and Facilitates Capital Formation*. Securities and Exchange Commission.
- Shearman & Sterling LLP (2013). *FCPA Digest: Recent Trends and Patterns in the Enforcement of the Foreign Corrupt Practices Act*. Shearman & Sterling.
- Taka, I & Dunfee, T.W. "The House of Nomura and the Japanese Securities Scandals" Sthi, S.P. & Steidlmeier, P (1997). *Up against the Corporate Wall: Cases in Business and Society*. Prentice-Hall, Inc., pp173-186.
- 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.
- The Economist Intelligence Unit (2013). *Opportunity Across high-Growth Markets: Trends in*

- Cross-Border M&A*. Baker & McKenzie.
- Transparency International. (2009). *Transparency in Reporting on Anti-Corruption: A Report on Corporate Practices*. Transparency International.
 - Transparency International. (2012). *Transparency in Reporting on Anti-Corruption: Assessing the World's Largest Companies*. Transparency International.
 - Transparency International. (2014). *Corruption Perceptions Index 2014*. Transparency International.
 - Transparency International. (2014). *Exporting Corruption: Progress Report 2014: Assessing Enforcement of the OECD Convention on Combating Foreign Bribery*. Transparency International.
 - United States Sentencing Commission. (2011). How the Sentencing Guidelines Work. *An Overview of the Sentencing Commission*, USSC.
 - Vogel, E.F (1980). *Japan as No. 1*. Charles E. Tuttle.
 - WHO. (2013). *World Malaria Report 2013*. World Health Organization.
 - Working Party on Export Credits and Credit Guarantees. (2006). *Oecd Council Recommendation on Bribery and Officially Supported Exportcredits*. The Organisation for Economic Co-operation and Development.
 - Zesk, B. & Akers, M. D. (2012). The Foreign Corrupt Practices Act. *The CPA Journal*, Vol. 82. No. 2, pp60-65
 - Goelzer, D. L. (1998). Designing an FCPA Compliance Program: Minimizing the Risk of Improper Foreign Payments. *Northwestern journal of International Law & Business*, Vol.18, No.2, pp282-302.
 - 安西巧『経団連—落日の財界総本山』新潮社、2014 年。
 - 伊藤高明「マラリア感染予防のための長期残効性蚊帳，オリセットネット」『科学工学』2011 年、第 75 巻第 8 号、514～517 頁。
 - 今田高俊編『社会学研究法：リアリティの捉え方』有斐閣、2000 年。
 - 今福愛志『会計政策の現在』同文館、1992 年。
 - 今福愛志「企業統治の会計学への視座—「エンティティとしての企業」の会計の意義」『企業会計』2007 年、第 59 巻第 12 号、4～11 頁。

- ・ 岩井克人「株式会社の本質—その法的構造と経済的機能」伊丹敬之，藤本隆宏，岡崎哲二，伊藤秀史，沼上幹（編）『企業とガバナンス』有斐閣、2005 年、14～43 頁。
- ・ 岩井浩一「米国機関投資家によるエンゲージメント活動の実態」『野村資本市場クォーターリー』2014 年、春号ウェブサイト版。
- ・ ウェスターマン，T. D. ・バーフェインド，J. W. 著，大野平吉・庭山英雄・岩井宜子訳『犯罪と裁判』尚学社、2000 年（Westermann, T. D. & Burfeind, J. W. (1991). *Crime and Justice in two societies: Japan and the United States*. Wadsworth.）。
- ・ 梅田徹「外国公務員贈賄防止条約の国内実施立法を巡る改正の歴史」『麗澤大学紀要』2009 年、第 89 巻、1～31 頁。
- ・ 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。
- ・ 梅津光弘「アメリカにおける企業倫理論」中村瑞穂編『企業倫理と企業統治』文眞堂、2003 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 号、245～255 頁。
- ・ 小幡績『GPIF—世界最大の機関投資家』東洋経済新報社、2014 年。
- ・ オリンパス株式会社第三者委員会『調査報告書』オリンパス株式会社、2011 年。
- ・ カーネマン，D『ファスト&スロー—あなたの意思はどのように決まるか？ [上]』ハヤカワノンフィクション文庫。
- ・ カーネマン，D『ファスト&スロー—あなたの意思はどのように決まるか？ [下]』ハヤカワノンフィクション文庫。
- ・ 海外建設プロジェクトにおけるリスク管理方策に関する検討会『報告書』国土交通省、2011 年。
- ・ 甲斐克則「日本におけるコンプライアンスの現状と課題—2010 年アンケート調査分析結果」『企業と法創造』2013 年、第 9 巻第 2 号、97～144 頁。
- ・ 甲斐淑浩「贈収賄規制法」アンダーソン・毛利・友常法律事務所監修『域外適用法令のすべて』株式会社きんざい、2013 年。
- ・ 柿崎環『内部統制の法的研究』日本評論社、2005 年。
- ・ 柿崎環「FCPA の展開と資本市場規制としての意義」『ビジネス法務』2015 年、第 15 巻第 9 号、95～99 頁。

- ・ 片山達「なぜ法の域外適用を知る必要があるのか」アンダーソン・毛利・友常法律事務所監修『域外適用法令のすべて』株式会社きんざい、2013 年。
- ・ 金井壽宏『「はげまし」の経営学』宝島社、2002 年。
- ・ 株式会社東京証券取引所『コーポレートガバナンス・コードの策定に伴う上場制度の整備について』株式会社東京証券取引所、2015 年。
- ・ 上村達男・金子児『株式会社はどこへ行くのか』日本経済新聞出版社、2007 年。
- ・ 神崎克郎・川口恭弘・野村証券法務部訳『米国証券規制法概説』商事法務、2003 年。（Ratner, D. L. & Hazen, T. L. (2002). *Securities Exchange in a Nutshell*, West Group. ）
- ・ 北島純『解説外国公務員贈賄罪—立法の経緯から実務対応まで』中央経済社、2011 年。
- ・ 北島純「中国における外国公務員贈賄罪の新設」『ビジネス法務』2012 年 9 月号、114～121 頁。
- ・ 北島純「中国における贈収賄罪の構造と日本企業のリスク対策」『ビジネス法務』2012 年 10 月号、101～107 頁。
- ・ 北島純「ブラジル・ロシア・インドにおける外国公務員贈賄罪」『ビジネス法務』2013 年 3 月号、119～125 頁。
- ・ 木村剛『「会計戦略」の発想法』日本実業出版社、2003 年。
- ・ 京極純一『日本の政治』東京大学出版会、1983 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』LexisNexis、2015 年。
- ・ グローバル・コンプライアンス研究会『グローバル・コンプライアンス・リスクの現状—求められる我が国の対応指針』きんざい、2013 年。
- ・ 桑嶋健一「補論：研究の技法—アプローチの仕方：ケース研究」藤本隆宏・高橋伸夫・新宅順二郎・阿部誠・粕谷誠『リサーチ・マインド：経営学研究法』有斐閣アルマ、2005 年、39～41 頁。
- ・ 経済産業省『外国公務員贈賄防止指針—平成 16 年 5 月 26 日』経済産業省、2004 年。
- ・ 経済産業省『外国公務員贈賄防止指針—平成 19 年 1 月 29 日改訂』経済産業省、2007 年。
- ・ 経済産業省『外国公務員贈賄防止指針—平成 22 年 9 月 21 日改訂』経済産業省、2010 年。
- ・ 経済産業省『外国公務員贈賄防止指針—平成 27 年 7 月 30 日改訂』経済産業省、2015 年。
- ・ 経済産業省『第 44 回海外事業活動基本調査結果概要—平成 25(2013)年度実績—』経済産業省、2015

年。

- ・ コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議『コーポレートガバナンス・コード原案—会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために』金融庁、2015 年。
- ・ 国際協力銀行業務企画室調査課『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告—2014 年度海外直接投資アンケート結果（第 26 回）』国際協力銀行、2014 年。
- ・ 小林英夫・岡崎哲二・米倉誠一郎・NHK 取材班『「日本株式会社」の昭和史』創元社、1995 年。
- ・ 曹佳潔「受動的 BOP ビジネスから能動的 BOP ビジネスへ—住友化学の事例をもとに」『国際ビジネス研究』2012 年、第 4 巻第 1 号、1～17 頁。
- ・ ジェームズ・C・アベグレン・清水紀彦・C. W. ファリス『日本経営の探求』東洋経済新報社、1970 年。
- ・ 商事法務研究会「最近の裁判動向：鹿島建設株主代表訴訟和解事例」『資料版商事法務』2001 年、第 203 巻、203～206 頁。
- ・ 関孝哉『コーポレート・ガバナンスとアカウンタビリティ論』商事法務、2008 年。
- ・ 高巖『倫理法令順守マネジメント・システム規格（ECS2000 V1.2）』麗澤大学企業倫理研究センター、2000 年。
- ・ 高巖『コンプライアンスの知識』日本経済新聞社、2003 年。
- ・ 高巖・ドナルドソン，T. 『ビジネス・エシックス—企業の社会的責任と倫理法令順守マネジメント・システム』文真堂、2003 年。
- ・ 高巖『R-BEC006—外国公務員贈賄防止に関する企業内意思決定の支援ツール』麗澤大学企業倫理研究センター、2006 年。
- ・ 高巖・國廣正・五味祐子「グローバルリスクとしての海外腐敗行為—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『ビジネスエシックス—企業倫理』日本経済新聞出版社、2013 年。
- ・ 高巖『R-BEC013—外国公務員贈賄防止に係わる内部統制ガイダンス』麗澤大学企業倫理研究センター、2014 年。
- ・ 高橋均『株主代表訴訟の理論と制度改正の課題』同文館、2008 年。
- ・ 田中周紀『飛ばし—日本企業と外資系金融の共謀』光文社、2013 年。

- ・ 通商産業省知的財産政策室『外国公務員贈賄防止—解説改正不正競争防止法』有斐閣、1999年。
- ・ 鶴田俊正『戦後日本の産業政策』日本経済新聞社、1982年。
- ・ 徳岡仁「習近平と『北京反腐敗宣言』」『立命館国際研究』2014年、第27巻第4号、101～114頁。
- ・ 独立行政法人国際協力機構『JICA不正腐敗防止ガイドンス』独立行政法人国際協力機構、2014頁。
- ・ 独立行政法人日本貿易振興機構『2014年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査—ジェットロ海外ビジネス調査』独立行政法人日本貿易振興機構、2015年。
- ・ トランスペアレンシージャパン『世界からワイロをなくす企業実務』トランスペアレンシージャパン、2014年。
- ・ トレッドウェイ委員会組織委員会著、鳥羽至英・八田進二・高田敏文訳『内部統制の統合的枠組み—ツール篇』白桃書房、1996年。（The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1992). *Internal Control: Integrated Framework*. COSO. ）
- ・ トレッドウェイ委員会組織委員会著、鳥羽至英・八田進二・高田敏文訳『内部統制の統合的枠組み—理論篇』白桃書房、1996年。（The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1992). *Internal Control: Integrated Framework*. COSO. ）
- ・ トレッドウェイ委員会組織委員会著、八田進二監訳『全社的リスクマネジメント—適用技法篇』東洋経済、2006年。（The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2006). *Enterprise Risk Management: Integrated Framework*. COSO. ）
- ・ トレッドウェイ委員会組織委員会著、八田進二監訳『全社的リスクマネジメント—フレームワーク篇』東洋経済、2006年。（The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2006). *Enterprise Risk Management: Integrated Framework*. COSO. ）
- ・ 中谷和弘「国際経済法」植木俊哉・河野真理子・森田章夫・山本良『国際法＜第2版＞』有斐閣アルマ、2006年。
- ・ 中原俊明「米企業の海外不正支出をめぐる法規制(1)—その模索と展開の軌跡を追う」『民商法雑誌』1978年、第79巻第2号、163～186頁。
- ・ 中原俊明「米企業の海外不正支出をめぐる法規制(2)—その模索と展開の軌跡を追う」『民商法雑誌』1978年、第79巻第2号、360～379頁。
- ・ 中原俊明「米企業の海外不正支出をめぐる法規制(3)—その模索と展開の軌跡を追う」『民商法雑誌』1979年、第79巻第2号、523～547頁。

- ・ 中村隆英『日本経済—その成長と構造』東京大学出版会、2005 年。
- ・ 日本能率協会総合研究所『平成 23 年度中小企業の海外展開に係る不正競争等のリスクへの対応状況に関する調査—外国公務員贈賄規制法性に関する海外動向調査』経済産業省、2012 年。
- ・ 年金積立管理運用独立行政法人『日本版スチュワードシップ・コードへの対応状況の概要』年金積立管理運用独立行政法人、2015 年。
- ・ 花田光世「グローバル戦略を支える人事システムの展開法（下）」『ダイヤモンド・ハーバードビジネス』1988 年、第 13 巻第 5 号、103～112 頁。
- ・ 樋口範雄『フィデュシャリー [信認] の時代』有斐閣、1999 年。
- ・ 樋口晴彦「オリンパス不正会計事件の事例研究」『千葉商大論叢』2014 年、第 51 巻第 2 号、189～231 頁。
- ・ 日野正晴『詳解金融商品取引法＜第 2 版＞』中央経済社、2009 年。
- ・ 藤本隆宏「実証研究の方法論」藤本隆宏・高橋伸夫・新宅順二郎・阿部誠・粕谷誠『リサーチ・マインド：経営学研究法』有斐閣アルマ、2005 年、2～38 頁。
- ・ 二村敏子「管理過程論の古典時代における「コントロール」の概念」『経営と制度』2012 年、第 10 号、39～49 頁。
- ・ ベーカー&マッケンジー法律事務所・デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザーサービス（株）フォレンジックサービス『海外進出企業の贈賄リスク対応の実務—米国 FCPA からアジア諸国の関連法まで』中央経済社、2013 年。
- ・ ベーカー&マッケンジー法律事務所『3 つのステージで考えるアジア事業投資とコンプライアンス戦略』中央経済社、2014 年。
- ・ ペロシス, A. M. 「対処：電子保存情報の復元、再現および分析」ジジェンティ, R. H・ヘッドリー, T. P. 著、知野雅彦・KPMG FAS 訳『不正・不祥事のリスクマネジメント』日本経済新聞社、2012 年。（Girgenti, R. H. & Hedley, T. P. (2011). *Managing the Risk of Fraud and Misconduct*. Magraw-Hill.）
- ・ 町田祥弘『内部統制の知識』日本経済新聞社、2007 年。
- ・ 丸山夏彦『株式持合解消で強くなる企業と弱くなる企業』研修社、2003 年。
- ・ みずほ総合研究所『内外経済の中期見通し—長期展望も視野に、2020 年までの世界経済の行方』みずほ総合研究所、2015 年。

- ・ 宮島英昭・新田敬祐「株式所有構造の多様化とその帰結：株式持ち合いの解消・『復活』と海外投資家の役割」『REITI Discussion Paper Series』11-J-011、2011 年。
- ・ 森下忠『国際汚職の防止』成文堂、2012 年。
- ・ 森下忠『諸外国の汚職防止法』成文堂、2013 年。
- ・ 森・濱田法律事務所グローバルコンプライアンスチーム『外国公務員贈賄規制と実務対応―海外進出企業のためのグローバルコンプライアンス』商事法務、2014 年。
- ・ 矢野友三郎・平林良人『新・世界標準 ISO マネジメント』日科技連出版社、2003 年。
- ・ 山口厚『刑法総論』有斐閣、2011 年。
- ・ 山口厚『経済刑法』商事法務、2012 年。
- ・ 吉森賢『日米欧の企業経営―企業統治と経営者』放送大学教育振興会、2001 年。
- ・ ペイン, R. S. 著、鈴木主税・塩原通緒訳『バリューシフト―企業倫理の新時代』毎日新聞社、2004 年。(Paine, L. S. (2003). *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance*. McGraw-Hill.)
- ・ ドーア, R. 『日本型資本主義と市場主義の衝突』東洋経済新報社、2001 年。(Dore, R. (2000) *Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism*. Oxford University Press.)

謝辞

2012年4月より、私は麗澤大学博士課程にて、企業倫理研究に取り組むこととなりました。きっかけは、京都大学経営管理大学院在籍中に、高巖教授の「ビジネスエシックス」講義を受講したことでした。それまでの私の専門領域は会計分野で、特に会計不正の問題に興味を抱いていましたが、一般に会計学では、不正の問題を主たる研究対象とはしていないと考えました。そこで、麗澤大学に進学し、高教授の下で、企業倫理の立場から当該問題の研究を進めてみようと思いを決しました。

しかし、会計不正と言ったところで、研究対象とするにはあまりに抽象的で、その中にどのような問題を設定すべきか、自分では決めかねておりました。そのような折、指導教官である高教授は、経営実務において近年ますます重要性が高まりつつある「外国公務員贈賄」問題を追究してみてもどうかと、ご助言を下さいました。そして、この分野では世界最先端の体制を構築しているドイツ・シーメンス社の本社インタビューに同行させていただき、新しい時代のグローバル・コンプライアンス体制とはいかなるものか、これからの日本企業が目指すべき道がどこにあるのかを、目の当たりにさせてくれました。私の研究が大きく進み始めたのは、この頃だったと思います。

高教授の関心領域は、外国公務員贈賄問題に限らず、常に経営実務上の最重要課題にありました。高教授は、最先端の論点を分析するにあたり、伝統的な弁証法を手足のごとく駆使することで、説得力ある議論を展開します。私は、常に数歩先を歩き、数段高い次元から物事を俯瞰する高教授の研究に、思うようについていけず、悩むこともしばしばありました。そのため、我儘を言ったこともあったし、泣き言を言ったこともありました。いろいろな問題が重なり、研究をやめてしまおうと思うことすらありました。

高教授は、それらを受け止め、時には優しく、時には厳しく、進むべき方向性を指南してくださいました。その教えは、研究上のテクニックにとどまらず、研究者としてどう振る舞うべきか、ひいては人としてどう生きるべきか、という点にまで及びました。「誠実さ」を最も大切にする高教授の研究観・人生観は、研究者として、そして一人の人間としてどう生きるべきかにつき、私の考え方を大きく変えてくれました。高教授の教えは、私の今後の人生において、欠くべからざる重要な礎となるはずです。

高教授に憧れて入学した麗澤大学でしたが、そこでは多くの素晴らしい教授陣が教鞭をとっていることも知りました。中でも、中野千秋教授と梅田徹教授は、ともに企業倫理を

研究領域の一つとしていることから、私の博士論文の審査委員を務めてくださいました。中野教授は、実証研究の立場から、客観的妥当性の面における本研究の限界と可能性に気付かせてくださいました。梅田教授は、企業倫理研究における市場の捉え方について、また海外子会社マネジメントにおける親会社の責任について、重要な批判と助言を下さいました。両教授の厳しい指摘は、論文執筆の最終段階において最も大きなハードルとなりましたが、こうした指摘を踏まえて修正を重ねてきたことが、本研究の主張をより明確にすると同時に、今後の方向性についても重要な示唆を得るきっかけとなりました。

博士論文の外部審査委員には、国際基督教大学の岩井克人教授と、京都大学の徳賀芳弘教授という、経済学・会計学それぞれの分野で日本を代表する研究者の方々が参加してくださいました。岩井教授は、貨幣論、法人論、信任論の研究において、世界的にも注目を集めていますが、私は学部生の時分から、同氏の研究に強く影響を受けてきました。京都大学経済学部在籍中には、八木紀一郎教授（当時）のゼミナールにて、無謀にも、岩井教授の貨幣論を基礎に、ドル危機発生の影響とその克服可能性の検討にチャレンジし、これをテーマに卒業論文を執筆しました。以来、私にとって同氏の研究は、自らの研究の方向性を示してくれる重要な指針であり続けています。博士論文の執筆においても、当然ながら、その思想に強い影響を受けたと感じています。蛇足ではありますが、口頭試問では、研究に対する岩井教授の真摯な姿勢を、肌身に感じることができました。この経験は、私にとって、一生の財産になると思います。

徳賀教授は、京都大学経営管理大学院在学中に指導教官を務めてくれた方でもあります。当時、徳賀ワークショップでは、会計学に金融理論の視点を取り入れた企業価値評価の手法を学びました。私が所属したチームでは、トヨタ自動車を分析対象とし、同社の戦略分析と理論価値算定を試みました。ワークショップでは、同社が重要な社会的責任を果たしている可能性を、会計的な視点から指摘してくださいました。企業倫理を研究する今になって、その鋭さを改めて痛感する次第であります。博士論文の口頭試問においては、徳賀教授に、改めて多くの重要な指摘を頂きました。これらの指摘は、本研究が実践的規範性を持つために、極めて有益であったと考えています。本論文を以って、私自身の成長を、徳賀教授が少しでも感じ取ってくだされば、幸いに存じます。

ところで、麗澤大学は、倫理や道徳に教育・研究上の重点を置く、日本では珍しい大学です。規模は小さいですが、企業倫理研究においては、アジアをリードする大学でもあります。特に、高研究室には、企業倫理研究に励む研究者や大学院生が多く集い、最先端の

トピックに果敢に挑戦しておりますが、私もその一員として受け入れていただき、多くの研究者と関わることになりました。中でも、寺本佳苗就実大学准教授、田中敬幸高崎商科大学講師、横田理宇モラロジー研究所研究員とは、研究会を通じて学術的な交流を深めてきました。また、倍和博麗澤大学教授、吉田健一郎同准教授には、学会活動や学部の教育活動を通じて、支援を賜りました。佐藤政則麗澤大学教授や陳玉雄同准教授にも、公私にわたって、大変お世話になりました。

とりわけ、麗澤大学経済研究科博士課程の大塚祐一氏と藤原達也氏とは、同じ高研究室の仲間として、研究に限らず、多くの苦楽を共にしてきました。現在、大塚氏は R. ソロモンの共同体主義に関する研究を、藤原氏はハラール・サプライチェーン・マネジメントの研究を通じて、高教授の指導のもと、それぞれの分野で日本の企業倫理研究をリードするべく研鑽を重ねておられます。両氏とは今後も互いに切磋琢磨し、麗澤大学の発展に、ひいては日本の企業倫理研究の発展に貢献していきたいと考えております。

因みに、私は企業倫理という分野を、社会科学の中でも極めて実践規範性の強い学問だと捉えております。経営実務に対する規範性の面で、研究に十分な妥当性を確保するには、その前提として、研究者が実務に関する正確な知識とセンスを有していることが求められます。なぜなら、実務感覚に乏しい研究者が、理論的な妥当性のみを追求したところで、実践の場では机上の空論に終始してしまうおそれがあるからです。

こうした思いから、私は、外部の様々な実務家や有識者の方々と積極的に交流し、見識を広めることに努めてきましたが、その過程においても、様々な方々のご支援を頂くことになりました。分けても、企業倫理実践研究センター（BERC）主任研究員である北島純氏には、かけがえのないご援助を賜りました。北島氏は、日本では数少ない外国公務員贈賄問題の専門家であり、BERC では同問題に関する研究会の講師を務めていらっしゃいます。私は、北島氏のご好意で、この研究会に出席させていただき、日本のコンプライアンス実務家の方々と積極的に議論する機会を頂きました。また、同氏には、法律や危機管理の専門的見地から、研究上の重要なアドバイスも頂きました。同氏の協力がなければ、今の形で博士論文が完成することはなかったと考えております。

また、日本弁護士連合会の CSR プロジェクト・チームの方々にも、大変お世話になりました。日弁連では、国際派の弁護士の方々が集まり、海外贈賄防止ガイドラインを策定する試みが行われておりましたが、高教授の計らいで、私もこの議論に参加させていただくことになりました。プロジェクト・チームの座長である斉藤誠弁護士をはじめとし、メ

ンバーの市毛由美子弁護士、國廣正弁護士、高橋大祐弁護士、竹内朗弁護士、立石竜資弁護士、内藤丈嗣弁護士、中野竹司弁護士、西垣健剛弁護士、森原憲司弁護士、とは、積極的に議論を交わし、日本企業のコンプライアンス実務に関して、多くの重要なご示唆を頂きました。日本において、グローバルなコンプライアンス問題に果敢にチャレンジする弁護士の勇姿を目の当たりにしたことは、私にとって、大きな励みとなりました。

加えて、MSCI の鷹場美奈子氏には、日本における ESG 投資の欠点や、日本企業のコンプライアンスへの取り組みの現状をご教示いただきました。Barclays の濱田和弘氏、Russell Investments の涌本博章氏にも、金融実務家の立場から、グローバル社会におけるコンプライアンス実務の現状と今後の方向性をお教えいただきました。京都大学経済学研究科博士課程の渡部暢氏には、本論文の客観的妥当性の問題をどう取り扱うべきかについて、重要なアドバイスを頂きました。

ここまで多くの方々のお名前を挙げさせていただきましたが、これらすべての方々のご支援があってこそ、本論文を仕上げる事ができたと考えております。皆様のご好意に対し、心より御礼を申し上げます。また、ここで全ての方々のお名前を述べることはできませんが、ここに挙げた以外にも、多くの方々にご支援を頂きました。そうした方々にも、感謝の意を表したいと思います。

麗澤大学に来たことで、私のプライベートにも大きな転機が訪れました。それは、妻祐香と出会ったことです。妻は結婚する以前から、忙しい中、私の研究生活を献身的に支えてくれました。彼女は、私にとって、かけがえのないパートナーであると同時に、最高の友人でもあります。彼女のおかげで、十分な研究時間を確保することができましたし、苦しい時でも精神的な安定を得ることができました。これからの研究者としての人生を、妻とともに歩んでいけることに、幸せを感じております。

そもそも、私が研究者を志すようになったのは、父修二と祖父康雄の影響による部分が大きかったと思います。議員秘書であった父は、多忙の身にもかかわらず、私が小さい頃から、そばで一緒に勉強をしてくれました。父とともに勉強をする中で、その楽しさと苦しさ知りました。その一方で、父は常に強い好奇心を持って仕事にも打ち込んでおりました。「政治と経済は表裏一体だ」という父の言葉は、青春時代の私の関心を、経済学へと向けました。

大分県の玖珠町というところで小さなカメラ屋を営んでいた祖父は、田舎では稀に見る読書家でありました。「若くして学べば壮にして成す在り、壮にして学べば老いて衰えず、

老いて学べば死して朽ちず」を信条に、90 歳を超えた今でも、毎日勉学に励んでおります。そんな祖父は、勉強をすることが幸福であることを、身を以て示してくれました。また、亡き祖母恵美子とともに、経済的にも惜しみない援助をしてくれました。

最後になりましたが、他の誰よりも、母あかねに対して、感謝の気持ちを伝えたいと思います。ここに至るまで、母は、私の可能性を一寸たりとも疑わず、物心両面において、絶え間ない応援をしてくれました。母の支えなしには、精神的にも、経済的にも、勉学を続けてくることは難しかったでしょう。その意味で、私の学生生活は常に、母の強い信頼の上に成り立ってきたと言えます。その集大成として、この論文を、母に捧げたいと思います。