

氏名・(本籍地)	ふじの しんや 藤野 真也 (大分県)
博士の専攻分野の名称	博士 (経営学)
学位記番号	甲第 5 2 号
学位授与の日付	平成 2 8 年 3 月 1 4 日
学位授与の要件	麗澤大学学位規則第 5 条第 1 項該当 (課程博士)
学位論文題目	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
論文審査委員	主 査 高 巖 教授 副 査 中野 千秋 教授 副 査 梅田 徹 教授 副 査 岩井 克人 国際基督教大学 客員教授 副 査 徳賀 芳弘 京都大学経営管理大学院 教授 京都大学 副学長

## 内 容 の 要 旨

本論文は、外国公務員贈賄防止（海外腐敗防止）を目的とした内部統制システムの構築が日本企業において遅れている理由を明らかにしようとするものである。一般に、グローバルにビジネスを展開する多国籍企業は、様々な法規制がある中で、2つの法令群に対し特別の注意を払うようになっている。これら法令群に関し違反があれば、事業遂行上、無視できないほどの大きなペナルティ（刑事及び民事双方において）が科されるためである。1つは競争法関連法規であり、他の1つは外国公務員贈賄防止関連法規である。

藤野氏は、本論文において、後者の外国公務員贈賄防止関連法規に焦点を絞り、「ビジネスのグローバル化が進んでいる（日本企業の売上や利益に占める海外比率が急速に膨らんでいる）にもかかわらず、なぜ日本企業の内部統制システムは整備が進まず、遅れたままなのか」という「基本の問い」を立てる。その上で、さらに「基本の問い」に答える手順として、3つの小問を設ける。その第1は日本企業の取り組みは本当に進んでいないのか、第2は取り組みが遅れているとすれば、何が原因か、そして第3はその原因を作り出している遠因は何か、である。

第1の小問に関して言えば、現状把握は、通常、アンケート調査などを実施することで可能となるが、海外腐敗防止状況に関する質問票を日本企業に直接送ったところで、実態はまずもって分からない。藤野氏は、このように考え、本論文では、あえて別のアプローチを採用する。それは、CSR の分野で取り組みの進んだ模範的企業を特定し、その模範的企業が抱える内部統制上の問題、特に外国公務員贈賄防止に係る内部統制上の問題を確認

するという方法である。模範的企業の状況を確認することで、日本企業全般の状況を推定するわけである。

第2の小問に関しては、漠然と原因を探るのではなく、経営者が関与するマネジメント・プロセスのどこに問題があるのか、という視点より原因を特定する。氏が、マネジメント・プロセスに着目するのは、結局のところ、経営者がどう判断し、企業内部の関係者にどのような指示を出すかによって、各社の内部統制のあり方が変わってくるからである。本論文は、これによって浮かび上がる原因を「基本の問い」に対する「試論的結論」（直接的理由）としている。

第3の小問を立て、藤野氏は、直接的理由の背後にある「遠因」（間接的理由）を整理する。その際、企業セクター、政府・行政セクター、市場セクターという3つのセクターに着目し、各セクターがマネジメント・プロセスにどのような影響を与えるかを説明する。第3の小問に答えるこの作業は「試論的結論」に一定の説得力を与えるための手続きと解される。

以上が本論文の全体像である。以下、各章の要点を整理したい。

第1章では、研究の大前提となる「世界的な贈賄行為防止の枠組み」（世界の枠組み）がどうなっているかを整理している。世界の枠組みが歴史的に米政府のリーダーシップによって形成されたため、藤野氏は、まず米国の「海外腐敗行為防止法」（FCPA）とその執行当局（司法省（DOJ）及び証券取引委員会（SEC））の権限や役割について説明し、その上で、現在の「世界の枠組み」がどうなっているかを5つの位相に分けて整理する。

第1の位相は国際条約の成立。外国公務員贈賄防止を目的とした国際条約としては、現状、2つが重要。第1は、1999年に発効した「OECD 外国公務員贈賄防止条約」（OECD 条約）、第2は2005年に発効した「国連腐敗防止条約」（UNCAC）。特にOECD 条約は、企業による腐敗行為に歯止めをかける重要な国際ルールとされる。

第2の位相は国内法の整備。条約は各国が批准し、法制化しなければ、ただの理想にとどまる。このため、氏は、各国の整備状況を確認。現在、OECD 加盟国を始めとする41ヶ国が同条約を締結・批准し、合意条項を各国法に落とし込んでいる。

第3の位相は当局による執行。概念的には、すべてのOECD 条約締約国が法執行に積極的であれば、世界全体として腐敗防止は一気に進むことになる。しかし、現状、法執行に積極的な国（米国、ドイツ、英国、スイスなど）は数カ国に限られている。

第4の位相は各国当局間の協力。たとえ法執行に積極的な国が数カ国に限られたとしても、それらの国が中心となり、他の締結国当局や途上国当局を支援し、また連携すれば、世界レベルの贈賄防止体制は機能し始める。事実、捜査・情報共有などの分野で、国家間の協力関係は着実に強化される方向にある。

最後の位相は新興国の腐敗防止体制。21世紀に入り、新興国や途上国の状況は急速に変化している。典型は、習近平政権に移行してからの中国である。中国における腐敗撲滅運動は、中国国内のみならず、OECD 条約締約国にも大きな影響を与えている。中国国内における収賄側・贈賄側に対する捜査・摘発・起訴の情報は、そのままOECD 締約国当局でも利用可能となるからである（情報には国境がない）。中国に続き、インド、ブラジル、インドネシアなどでも、法改正と法執行が続いている。

以上を俯瞰し、藤野氏は「世界の枠組み」が整ってきたこと、またそれが強化の方向にあることを説明する。論文の冒頭でこれを確認することで、氏は、内部統制を整備・強化しない企業の「外国公務員贈賄リスク」が膨み続けていることを強調する。

なお、本論文では「外国公務員贈賄リスク」という言葉を3つの意味で用いている。第1は「企業が外国公務員に対し賄賂を贈る可能性」、第2は「賄賂を贈ることで、企業が訴追される可能性」、そして第3は「賄賂を贈ることで、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」としている。特に第3の意味で用いる場合、それには、①法執行当局が企業に対し刑事・民事責任を追及すること、②罰金額や制裁金額が莫大となること、③損害を被った国や機関が企業に対し損害賠償請求訴訟を提起すること、④株主が企業及び経営陣に対し民事上の責任（主に損害賠償責任）を追及すること、⑤国際機関が当該企業の事業に対し重い制約を課すこと、⑥NGO その他ステークホルダーが企業価値の毀損につながる行動をとること、などが含まれる。

第2章第1節では、「日本企業の取り組みが進んでいない」という本論文の前提そのものを検討する。方法として、既述の通り、「CSR の分野で取り組みの進んだ模範的企业を特定し、その模範的企业が抱える内部統制上の問題、特に外国公務員贈賄防止に係る内部統制上の問題を確認する」というアプローチをとる。その際、問題となるのは、「CSR の分野で取り組みの進んだ模範的企业」をどうやって抽出するかであるが、藤野氏は「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つの基準を設け、これを行っている。

結果、本論文は、現在の日本を代表する模範的・代表的企業として、住友化学を抽出する（他の企業の可能性も否定しない）。次に、同社の外国公務員贈賄防止に関する内部統制状況を世界基金の報告書を用いて確認する。確認の結果、住友化学という模範的企业にあっても「外国公務員贈賄防止に関する内部統制はほとんど機能していない」との評価を下す。この評価をもって、本論文は、模範的企业にあっても初期段階にとどまるわけだから、「他の日本企業においては推して知るべし」との結論を出す。もっとも、このアプローチだけでは不十分と思われるため、氏は、幾つかの利用可能なデータにも触れている。

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」という観点より、先行研究の整理を行っている。その際、(1)「FCPA が内部統制規制に与えた影響」に関する先行研究、(2)「外国公務員贈賄が日本企業に及ぼす影響」に関する先行研究、(3)「この問題に対する日本企業の講ずべき対策」に関する先行研究、という3つの分野に関心を絞り、研究の蓄積状況をレビューしている。結果、藤野氏は、(1) (2) については一定以上の成果があるが、(3) については、研究成果はあるものの、経営者の担うべき役割に着目した研究がほとんどないと指摘。以上を踏まえ、(3) における欠落を補う目的で（ここで正式に）、「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」を本論文における「基本の問い」としている。

第2章の最終節（第3節）で、氏は「基本の問い」に答えるため、次の4つのステップを踏んでいく。第1は、内部統制活動のエッセンスを捉えるため、経営者のマネジメント・プロセス（M1, M2, M3, M4, …, Mn）に着目する必要を確認。第2は、それぞれのMの中でPDCA が繰り返されていることを確認。第3は、そのプロセスのどこに問題があるかを特定。結果、氏は、最大の問題がPDCA サイクルが次の段階のPDCA サイクルへ移行する際の「A」にあると指摘。その上で、さらに次の段階のPDCA サイクルに移行した後の「P」や「D」にも問題が起こり得ると指摘。第4は、各プロセス（A, P, D）における誤りの具体的内容を整理、つまり、「なぜAが機能しないのか、Pが機能しないのか、Dが機能しないのか」それぞれについて原因を特定する。以上のステップを踏み、原因として次の3点が出てくる。

- 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

本論文は、これらを日本企業の取り組みが進まない「直接的理由」とする。その上で、これに続く第3章、第4章、第5章のそれぞれにおいて直接的理由の背後にある「遠因」を探っていく。なお、第3章以降の「遠因」（間接的理由）の説明は、あくまでも外的な構造特性を整理しようとするものであるが、同時に「試論的結論」（3つの理由）の説得力を強化するための作業にもなっている。

まず第3章では「経営者が外国公務員贈賄に係るリスクを十分に認識できない遠因」を整理している。企業セクターに関しては、日本企業のグローバル化が急速に進んでいること、わけでも贈賄リスクの高い地域への進出が進んでいること、そうした変化があるにもかかわらず、本社側は依然として国内志向の内部統制を続けていること、などをあげている。次に、政府・行政セクターに関しては、日本政府が OECD 条約の締結・批准に後ろ向きであったこと、日本政府が実効性を担保するための法的措置を主体的にとってこなかったこと、そもそも検察当局が国内法（不正競争防止法の贈賄防止規定）をほとんど執行してこなかったこと、などをあげている。また市場セクターに関しては、株式相互持ち合いという構造が日本企業や経営者の意識変革を遅らせたこと、株主が代表訴訟などの形で海外腐敗行為を糾弾することがなかったこと、などをあげている。

こうした環境の中に長く置かれてきたことで、多くの日本企業の経営者たちは、たとえ不正競争防止法の贈賄防止規定の存在を認識したとしても、「外国公務員贈賄行為が事業上の大きなリスクになる」とまで考えることはなかったとしている。

第4章では「経営者が合理的対応への判断を誤ってしまう遠因」を整理している。企業セクターに関しては、組織内の人間関係にしばられ、特に前任者の過去の行為に対する責任問題が浮上する場合には、何が正しい対応であるかは分かっているにもかかわらず、合理的に対応できないこと、をあげている。政府・行政セクターに関しては、不正競争防止法が内部統制構築の必要性を条文に明記していないこと（これは FCPA や UKBA との大きな違い）、たとえば企業が有効な内部統制システムを構築したとしても、日本では、それは刑事罰などを軽減する上での配慮要因にならないこと（米英の量刑ガイドラインなどと大きな違い）、などをあげている。市場セクターに関しては、投資家も機能する内部統制の意味を正しく理解していないこと、内部統制整備に対する圧力も行使してこなかったこと、などをあげている。

このため、氏は、たとえば経営者が外国公務員贈賄リスクの大きさを認識したとしても、これに対処するための指示・対応を誤ることになると説明している。「対応を誤る」とは、典型的には「リスク志向の取り組み（リスクに応じた合理的なコントロール体制を敷くこと、またこれを可能とする社内規定や手順を作成すること）を進めるための」指示ではなく、「不正な利益の提供を一切禁止する」「一切、許容しない」という指示を出してしまうということである。「一切の禁止」を求める限り、企業は、機能する内部統制を構築することはできない。日本企業の経営者は、この点で判断を誤る可能性を持っているのである。

第5章では「経営者が情報を有機的に活用することができない遠因」を整理している。企業セクターに関して言えば、日本企業の海外展開が急速に進んでいるため、特に M&A などの形を取って一気に進んでいるため、グローバル化のペースに付いていけず、各社の外国公務員贈賄リスクに関する情報蓄積が遅れてしまうこと、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スタッフがいらないこと、そもそも、蓄積のための手順や方法が理解されていないこと、などをあげている。政府・行政セクターに関しては、経産省公表の『外国公務員贈賄防止指針』が内部統制を機能させるための十分な情報を提供してこなかったこと、またそれゆえ、2015 年末に漸く『指針』が抜本改定されたこと、その改定版も経産省内で完結し、検察などの法執行指針にはなっていないこと（これは司

法当局が具体的なガイドを出している米英と大きな違い)、などをあげている。市場セクターに関しては、投資家から取り組み強化の要請がほとんどないこと、日本の弁護士やコンサルタントの多くが外国公務員贈賄防止の実践にあまり通じていないこと、専門家の助言があったとしても、それは法令の説明にとどまりがちであったこと、リスク志向の取り組みを促すような助言でなかったこと、などをあげている。

本来、外国公務員贈賄防止に向けての体制整備はリスク志向で行う必要があるが、リスク評価の前提となる情報が社内に不足しているため、業界内にもリスク志向の先進事例が不足しているため、また日本で活動する弁護士などの専門家がこの分野にそれほど通じていないため、各社の体制整備はほとんど進んでいない。逆を言えば、取り組みを前へ進めるには、経営者は、内外を問わず（海外の弁護士やコンサルタントも視野に入れ）、自ら積極的に利用できる有益情報にアクセスし、これを活用していく必要がある。

以上の議論を展開した上で、藤野氏は「結びにかえて」において、本研究の限界を確認している。第1は「試論的結論」の客観性を十分に担保できなかったこと。社会科学的研究では「概念化」「観察・測定」「検証」「解釈」から成る一連の過程を経て客観妥当な結論を導き出すことが期待されるが、氏は、本論文の作業が「概念化」の段階にとどまっているとしている。第2は、遠因の整理にあたり、3つのセクターだけに焦点を絞ったこと。現実には、3セクター以外からの影響もあり、例えば、NGOを含めたその他ステークホルダーの影響は無視できない、としている。第3は、本論文が日米の制度に大きなウェイトを置き、他の動きを過小に扱ってしまったこと。外国公務員贈賄問題を取り巻く世界の法制度環境は大きく変化しており、特に、中国、インド、ブラジル、インドネシア、南アフリカ、ナイジェリアなどの新興国・途上国における変化は軽視できなくなっている。本論文では、こうした動きまで押さえることができなかったとしている。

以上の限界を緩和することを念頭に、藤野氏は、論文の最後に、今後の研究課題として次の3つをあげている。第1は、経営者に対する意識調査を実施すること。これを行うことで研究の客観性を高める計画である。本論文の段階では、この種の調査には方法論上の制約があったとしたが、今後、その制約をクリアし、試論的結論をより高い客観性をもって検証するとしている。第2は、既述の通り、「企業」「政府・行政」「市場」の3つのセクター以外のステークホルダーを視野に入れた研究を行うこと。特に、国際NGO、マスメディア、司法がどのようなスタンスをとるかで、企業の行動は大きく変わってくるため、今後、それらからの影響に、また多様な相互作用のプロセスに注意を払っていくとしている。第3は、新興国などにおける腐敗撲滅運動などに注目し、世界全体が、今後、どのようなステージに入っていくかを追うこと。例えば、「強奪資金回収プログラム」のような国際機関による調整にも注意を払う必要があり、また先進国主導の外国公務員贈賄防止だけでなく、新興国における政権交代といった社会・政治事象にも目を向ける必要がある。これらも今後の課題にしたいとしている。

## 論文審査結果の要旨

以上が本論文の要旨である。審査員は、氏が先行研究の中で手薄となっている部分（贈賄防止問題に対し、日本企業が講ずべき対策に関する研究）を特定した上で、これを補おうとした点に、本論文の学問的意義と貢献があると判断した。その上で、審査員は、以下のような「質問」と「意見・提案」を行った。

<質問>

01) FCPA を適用する際、「拡大属地主義」は、どのように適用されるのか。例えば、中小企業が海外進出する際、その適用を受けるのか。

02) FCPA も重要であるが、管轄権ということ考えた場合、UKBA（英国贈収賄禁止法）の方がかなり柔軟に適用されるのではないか。もっとも、UKBA の場合、歴史が浅く、また企業に対する起訴事例も少ないが。

03) PDCA サイクルに着目し、日本企業の取り組みが進まない説明を行っているが、なぜ、PDCA サイクルの P から順番に説明しなかったのか。

04) これは政策的な話となるが、グローバルなルール作りや執行（反競争的行為や国際会計基準などの動き）について、特に外国公務員贈賄防止に関するルール作りや執行について、日本は独自路線をとるべきなのか。英米法に沿った取り組みでよいのか。

05) 法人の刑事責任を明記する英米法に対し、日本やドイツでは、法人は、刑法上、処罰の対象とならない。あくまでも、刑法が対象とするのは自然人である。このため、日本では、刑法ではなく、不正競争防止法などの特別法において、法人の外国公務員贈賄罪を規定している。こうした基本的な前提の相違が、FCPA や UKBA で求められる内部統制構築義務に関する解釈の違いを与えているのではないか。

06) 本研究の目的は、「日本企業の取り組みが進まない理由」を明らかにすることとしているが、取り組みを進めるためには、日本企業の経営者は何を自覚しなければならないのか。それはリスク志向の意味を正しく理解すること、と言ってよいのか。「外国公務員に一切不正な利益を提供しない」という理想論ではなく、不正な利益を提供しないために、合理的な手続きや体制を作り、リスクを可能な限り、現実的・合理的にコントロールすること。この合理的な取り組みをいつでも対外的に説明できること。これがポイントであると解してよいのか。

07) 「客観的な説明になっていない」と自身で述べているが、本論文の主旨からすれば、客観性をそこまで意識する必要はないと考える。規範的研究である以上、実証研究の作法に従っていないからといって、それが欠点になるわけではない。むしろ、規範的研究であることを自覚し、ある目標仮説（申請者が理想的と考える状態）を設け、その目標を達成するために、誰が何をしなければならないかを論ずる方がよいと考える。

08) この立場にたてば、まずいかなる目標仮説を設けるのかを明確にしなければならない。例えば、「経営者に贈賄リスクの大きさを意識させること」なのか、それとも「腐敗を撲滅すること」なのかを明確にすべきであろう。

09) これらの目標仮説を明確化した上で、目標と現実との乖離の内容と大きさを明らかにし、乖離を狭めるための方法、またその際、障害となるものなどを整理すればよい。もちろん、実践を意識すればするほど、方法や障害も、企業毎で異なってくる可能性が高くなる。いずれの企業にも、いずれの文化圏にも妥当する提言では実効性が薄れるかもしれないが。

10) 賄賂とファシリテーション・ペイメントの境界線はどのように引くのか。そもそも、OECD 条約締約国の多くは、日本を含め、ファシリテーション・ペイメントを認めていないが、米国当局や英国当局は、ファシリテーション・ペイメントに対し、どのようなスタン

スをとるのか。

11) 日本企業の取り組みが遅れている根拠として、住友化学関連会社（シンガポールの海外子会社）のカンボジアにおける贈賄問題を取り上げているが、この関連会社の事例をもって、「住友化学の内部統制システムは十分に機能していなかった」と言ってよいのだろうか。同社は、グローバルコンパクトに入っており、贈賄防止への取り組みも宣言していたはずである。

12) 日本企業の取り組みが進んでいるかどうかを説明するために、住友化学という模範的企业を取り上げて説明したわけであるが、CSR レポートなどを使って、日本企業の取り組み状況を定量的に証明するアプローチもある（CSR レポートを用いた定量分析については、いくつか先行研究がある）。今後の課題として考えてみてはどうか。

13) 本研究の分析枠組みにおける内的要因（もしくは直接的理由）」の主たる分析対象は、企業、企業行動、マネジメント・プロセス、経営者の認識などのうち、いずれなのか。その分析単位（unit of analysis）を明確にする必要があるのではないかな。

14) 本研究は、日本企業の内部統制が機能しない理由を、「内的要因（もしくは直接的理由）」と「外的要因（間接的理由）」という2つの軸を用いて整理しているが、この2つの軸の関係性について、もう少し論理的な説明を展開する必要があるのではないかな。その背景に、何らかの理論基盤が見えてくるのではないかな。

15) 本論文の内容は表8に集約されている。非常に分かりやすく整理されてはいるのだが、学位論文としては、このようなマトリックスに論点を整理するだけでなく、何らかの政策提言が行われてしかるべきなのではないかな。

以上の「質問」について、藤野氏はいずれも当を得た回答を行っている。

#### <意見・提案>

01) 内部統制の議論と関わってくるが、「粉飾」という言葉の使い方に注意してもらいたい。粉飾とは、あくまでも利益を膨らませるための操作をいう。したがって、文脈に応じて、それは「会計操作」「不正会計」「不正支出」などとすべきである。FCPA においては、不正な支払いを隠すために行う勘定科目の意図的な変更（故意犯）は刑事罰の対象となるが、勘定科目の変更だけで「粉飾」と見なすわけではない。この点、再度、確認してもらいたい。

02) 本論文には、若干の表現上の問題（誤字など）があるため、さらに推敲してもらいたい。細かな字句上の問題について、後ほどリスト化したものを渡す。

03) 第1章の内容などは、非常に広範かつ詳細に現状を整理しており、高く評価できる。ただ、いくつかの箇所で「執行」という言葉の使い方に関し、誤用が見られる。基本的に、贈収賄禁止法令の「執行」（enforcement）という意味で用いていると思われるが、数カ所で「罪の執行」という表現が入り込んでいる。仮に、関与した犯罪行為に対する刑の執行（execution）という意味で用いるのであれば、それは「罪の執行」ではなく「刑の執行」と表現すべきである。確認してもらいたい。

04) 確かに本研究の「含意」として、企業が今後進むべき方向をある程度示唆しているが、これでは弱すぎる。可能であれば、「含意」のところを膨らまし、より具体的な提言を行った方がよい。

藤野氏は、最終試験において、以上のような「質問」と「意見・提案」を受けた。既述の通り、「質問」に対しては、その場で適切に答えており、審査員全員が氏の回答は十分なものであったと評価している。なお、各審査員からの「意見・提案」に関しては、合理的な範囲で最終稿に反映させることとした。ただし、その修正は論文の本旨を損なうような大幅訂正ではないため、審査員は、全員一致で、本論文が課程博士に求められる水準に十分達していると判断し、藤野氏に「博士（経営学）の学位を授与すべし」との結論に達した。