グローバルビジネスにおける不正対応のガバナンス

―腐敗防止教育に基づくリスクコントロールと情報開示―

1. 新たな時代のコーポレートガバナンス

1.1. 腐敗防止のガバナンス

現代のビジネス環境、特にグローバルなビジネス環境において、企業が持続的に成長していくには従来のコーポレートガバナンスとは異なる新たなガバナンス体制の構築が不可欠である。バブル崩壊後の 1990 年代以降、それまで日本企業のガバナンスを支えてきたメインバンク制や株式相互持合いが次第に解消され、他方で 2015 年の「コーポレートガバナンス・コード」の策定に見られるように、近年、株式市場を通じて企業の監督・評価を行う仕組みが急速に整備されつつある。

それと同時に昨今では、ESG（環境・社会・ガバナンス）課題の重要性が増していることから、株主のみならず多様なステークホルダーの声を意思決定に組み込む「ステークホルダー主義」のガバナンス体制が求められるようになっている。このことは、多様なステークホルダーからの要請を互いに矛盾することなく意思決定プロセスに組み込むことを通じて、企業と社会、そして各ステークホルダーにとっての新たな価値創造を目指すことの重要性がより一層高まってきていることを意味する。ステークホルダーからの要請が多様化する中にあって、また ESG の各課題が複雑化・深刻化する中にあって、こうした経営を実効性ある形で推進していくには、リスク管理体制を強化することが不可欠となる。

特に、本稿が中心的に扱う腐敗防止のリスク管理体制の構築は、企業の信頼性と透明性を支える重要な要素となる。仮に体制構築の遅れや体制の不備が原因で問題が発生した場合、その影響は計り知れないものとなる。企業と現地公務員との間の不適切な関係（贈賄―収賄関係）が断ち切られることなく継続されれば、その国の腐敗をさらに蔓延させることになる。このことは同国の法の支配を脅かすだけでなく、グローバルなサプライチェーンを通じて国際社会にも悪影響を及ぼすことを意味する。またビジネス社会では信用不安が生じ、これが深刻化すれば、証券市場でシステミックリスクを引き起こすおそれもある。改めて言うまでもなく、腐敗行為に関与した企業には多額のペナルティ（法的制裁）が課されるだけでなく、ステークホルダーからの信頼失墜という形で社会的制裁を受けることにもなる。

このように、企業が腐敗行為に関与することは、一企業を超えて進出先社会さらにはグローバルコミュニティにも負の影響を与えるのである。したがって、企業が腐敗防止の体制を構築する際には、何よりもまず腐敗行為が及ぼす負の影響を適切に理解した上で、グローバルコミュニティの一員としての企業の責任を強く自覚することが重要とな

る。その上で問題の初期段階からリスクを正確に把握し、それを適切にコントロールするための管理体制を構築・運用することが不可欠となる。

リスク管理を実行するにあたっては、場合によってはそれが人権侵害になり得る点にも留意する必要があるだろう。既に述べた通り、企業と進出先政府関係者との不適切な関係（贈賄―収賄関係）は当該国・コミュニティにおける法の支配を脅かすことになるが、視点を変えれば、これは当該国・コミュニティに住む市民の基本的人権が脅かされているとも言える。また企業による贈賄行為は、状況によっては組織内部に人権上の課題を生み出す可能性と危険性を併せ持つものでもある。例えば、上司からの指示により従業員が望まない形で贈賄行為という不正に関わらざるを得ないケースや、本国本社が事業拠点の責任者に全ての責任を押し付ける形で事を済まそうとするケースなどは、それが直ちに人権侵害とまでは言えないにせよ、当事者に精神的な苦痛を与えることとなる。

このように、腐敗防止を独立した課題として捉えるのではなく、より広く人権というレンズを通じて眺めることで、リスク管理体制を実効性あるものへと見直すことに繋がる。この点に関して、後述する「東京原則」は、企業に透明性の高い情報開示と実効性あるサードパーティリスク管理の強化を求めているが、それらは単に自社にとってのリスク回避のためだけでなく、ステークホルダーとの信頼関係を構築し、ステークホルダーの人権を尊重するガバナンス実践にも繋がるものでもある。例えば、企業と投資家が連携しコレクティブ・アクションを通じた社会的連帯を強化することで、腐敗の抑制（進出先コミュニティの法の支配の尊重及び現地市民の基本的人権の保護）と同時に、従業員や現地責任者の人権保護、ひいては長期的な企業価値の向上をもたらす。腐敗防止への取り組みは企業の成功を確実に保証するものではないが、他方で腐敗防止への効果的な取り組みなしに企業がグローバルビジネスで成功を収めることもない。

もっとも、全社をあげて効果的な取り組みを実行しさえすればよいかと言われればそうではない。周知の通り、近年では企業に対して広範な領域の情報開示を求める動きが活発化してきており、説明責任を果たすという意味において自社の取り組みを積極的に社内外に発信していく必要がある。また、腐敗防止に向けた取り組みは、本国本社の一部の関係者だけで完結するものではない。事業拠点における経営者や従業員との連携を図ること、そして適切な教育トレーニングを提供することが重要となる。

こうした観点に立ち、本稿では、事業拠点における経営者や従業員の責任の所在を明確にしながらも、腐敗防止のリスクコントロールと情報開示の強化を、教育トレーニングを通じて実践する方法を議論する。腐敗防止には、現場の協力が欠かせないため、個々の従業員がリスクを正確に認識し、適切な対応を取れるようにする教育トレーニングの充実が不可欠となる。さらに、これらのトレーニングを通じて社内に蓄積される知見や情報は、内部統制の強化のみならず、外部への透明性の高い情報開示にも活用することができる。本稿のサブタイトルに「教育」「リスクコントロール」「情報開示」の３つのキーワードを使用した狙いはここにある。そこで以下では、腐敗行為のリスクについて触れた後、教育トレーニング・ツールを紹介する。この統合的なアプローチを採用し、腐敗防止のための具体的な手段を提示するとともに、持続可能な社会の構築に向けた企業・投資家・その他のステークホルダーによる協働の枠組みについても検討する。

1.2. GCNJ による腐敗防止の取り組み

ビジネスのグローバル化にともない、日本企業も海外進出を積極化させている。多くの企業が新たなビジネスチャンスを求め、アジアを中心とした新興国・途上国へ進出している。進出先の現地では、腐敗行為が蔓延している一方で、各国政府は腐敗防止に向けた法整備と取り締まりが進み、企業にもコンプライアンス体制の強化が求められている。

こうした背景のもと、日本企業が腐敗リスクを回避し、国内外でのビジネスの信頼性を向上させるため、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）と海外贈賄防止委員会（ABCJ）の協力により「腐敗防止強化のための東京原則」（以下、東京原則）が策定された [1]。東京原則は、国連グローバル・コンパクト（UN Global Compact）の第 10 原則に準拠し、米国海外腐敗行為防止法（FCPA）、英国贈収賄防止法（UKBA）、日本の不正競争防止法（UCPA）など、国際的な法規制にも整合しつつ、企業による法令遵守を「リスクベース・アプローチ [2]」で推進する。具体的には、日本企業が国内外で、贈賄、汚職といったリスクを未然に防止するために、下記（表１）の７つの原則を提示する。

[1] 「腐敗防止強化のための東京原則」の内容は、GCNJ ホームページ「腐敗防止のためのアクション」（https://www.ungcjn.org/objective/anticorruption/index.html）を参考にしている。

[2] 企業が直面するリスクを特定・評価し、そのリスクの度合いに応じて監視やリソースを重点的に配分するコンプライアンスの手法を指す。リスクベース・アプローチに基づくコンプライアンス体制の評価については、U.S. Department of Justice, Criminal Division（2024）が詳しい。

腐敗防止強化のための東京原則

1. 経営トップによるコミットメントと行動
経営トップを含め、企業集団として、不正を行ってまで売上や利益を追求してはならないという姿勢を明確に示し、率先垂範するための具体的な行動をとる。
2. リスクベース・アプローチの採用
腐敗の実態や自社が直面する贈賄リスクを的確に把握・評価した上で、贈賄リスクの高い事業活動に対して重点的に対処するリスクベース・アプローチを採用する。
3. 基本方針及び社内規程の策定
明確な贈賄防止に向けた基本姿勢を示す基本方針及びそれを具体化する社内手続等を規定する社内規程を策定する。
4. 組織体制の整備
企業の規模及び贈賄リスクの程度に応じ、本社及び現地拠点双方において、贈賄を防止しかつ有事に対応するための実効的な組織体制や情報伝達ルートを整備する。
5. 第三者の管理
エージェントなどの第三者を通じて行われる贈賄を防止するため、第三者の贈賄リスクを適切に評価し、評価結果をふまえて第三者との取引関係を管理する。
6. 教育
経営トップ及び役職員に対し腐敗防止に関する教育を実施することにより、基本方針及び社内規程の理解を深めると共に、現場での賄賂の不当要求への対応方法も共有する。
7. モニタリングと継続的改善
基本方針及び社内規程の実施状況を定期的にモニタリングし、その結果をふまえ、外部機関との連携なども通じて、腐敗防止のための取組みを継続的に改善する。

さらに、GCNJ と ABCJ は、東京原則とあわせて「贈賄防止アセスメントツール」を公表している。企業は、このツールを活用し、リスク管理体制の自己評価と情報開示を行うことで、ESG投資における評価向上や規制当局との信頼関係醸成に取り組むことが期待されている。このアセスメントツールは、東京原則と連携しており、機関投資家と投資先企業との間で贈賄リスクの管理強化に向けたエンゲージメントを促進するために策定され、企業の透明性と持続可能性を高めるとともに、非財務情報開示を充実することを目的として、企業の贈賄防止体制の評価を通じ、コレクティブ・アクションの推進をサポートする。

アセスメントツールは、具体的に 4 つのステップ、すなわち「企業固有のリスク分類の特定」「各コンプライアンス項目の達成状況の判断」「贈賄リスクの管理状況に関する全体評価」「企業の情報開示とステークホルダーとの対話」で構成されている。これら一連の手続きを通じて企業はリスクに応じた対応を強化することが推奨されている。また、評価結果を投資家などのステークホルダーに開示することで、ESG投資における信頼性向上や持続的なガバナンスの向上に繋がる仕組みが想定されている。

このように、GCNJ は UN Global Compact 第 10 原則「腐敗防止」を日本の企業社会で促進するために、東京原則と、贈賄防止アセスメントツールを通じて、UN Global Compact 署名企業を支援している。署名企業が、トップマネジメントによるコミットメント

と適時・適切な情報開示を通じて、腐敗防止のガバナンスを強化することで、長期的な企業価値向上を目指すことが期待されている。

1.3. 日本企業の抱える課題

腐敗防止に向けて、企業に期待される役割については、東京原則やアセスメントツールを通じて、その具体的な活動内容を理解することができる。ただし、これらの活動を常に完璧な形で実行するのは容易ではない。なぜなら、社会が企業に対して期待する役割には、腐敗防止に限られない幅広い活動が含まれている一方で、企業は限られた資源をそれらに配分し、問題に効果的に対処しなければならないからである。こうした状況において、腐敗防止対応を効果的に実行するには、まず、企業の置かれている現状を把握し、その課題を理解する必要がある。

では、企業は腐敗防止の対応において、どのような課題に直面しているのか。GCNJは、地球環境戦略研究機関（IGES）と協力し、2022年より「SDGs進捗レポート」を作成・公表し、注力すべき５つのゴールとして「ジェンダー平等」「働きがいと人権」「持続可能な消費と生産」「気候変動」「腐敗防止」を取り上げ、企業経営における実践段階を分析・評価している[3]。特に「腐敗防止」に関しては、東京原則の理念に沿い、透明性やガバナンスの強化に焦点を当て「基礎」「発展」「貢献」という３つのレベルで評価を実施している。

評価においては、一般的なコンプライアンス体制に加え、「腐敗リスクの評価」や「不正の隠ぺい防止策」などの要素も重視されている。特に、ビジネス拠点や事業内容に応じたリスク評価、そしてリスクの状況に応じた管理体制を構築することはもちろん、関連法令や社内規定違反が生じた際に、それを隠蔽することなく、透明性のある対応をすることが重視されている。さらに、腐敗防止活動の一環として、企業によるサードパーティリスク管理も重視される[4]。したがって、東京原則とアセスメントツールに則り、企業にはコンプライアンス体制を構築・運用するとともに、自己評価を通じて進捗状況を可視化し、リスク管理体制を継続的に改善するためのPDCAサイクルを確立することが期待されているわけである。

これまでに公表されたSDGs進捗レポートによれば、腐敗防止に関する回答企業の全般的な傾向として、トップ・コミットメントや規程類の整備が進んでいるものの、リスク評価の実施や評価結果に基づく具体的対応には課題が残されており、両者の間にギャ

---

[3] 「SDGs進捗レポート」の内容は、GCNJホームページ「SDGs進捗レポート」（https://www.ungcjn.org/sdgs/report.html）を参考にしている。

[4] 企業が関与するコンサルタントやエージェント、サプライヤーといったサードパーティは、しばしば腐敗行為の温床となるため、サードパーティに対するリスク評価と管理体制の整備・運用が求められている。具体的には、腐敗防止のサードパーティ・デューデリジェンスを通じて、適切なリスク評価を実施するとともに、リスクレベルに応じて契約段階で明確な腐敗防止条項や違反者への契約解除条項を設けるなど、リスク管理体制を強化することが推奨される。また、継続的なモニタリングと内部監査の実施により、取引関係における不正の予防と早期発見が図られる。これに加え、サードパーティとの間で腐敗防止方針の共有を徹底し、トレーニングや研修を通じて意識の向上を図ることも求められている。

ップが生じている点が、複数年度にわたって指摘されている。特に、腐敗リスクの管理において要とされるサードパーティのリスク評価やリスク評価結果に応じた管理体制の構築・運用において、十分な実践をしている企業は少なく、いわゆるサードパーティ・デューデリジェンスに苦戦している。つまり、腐敗防止の活動において「基礎」の取り組みには進捗が見られるものの、「発展」や「貢献」の取り組みには課題が残されていることがわかる

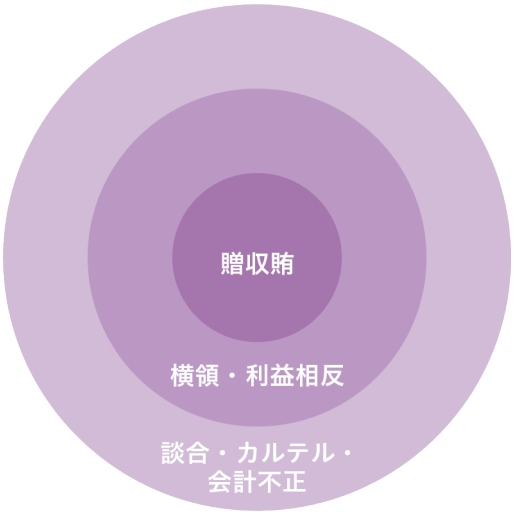
ただし、企業が単独でこうした手続きを実施するには限界もある。そこで GCNJ では、コレクティブ・アクションを通じて、各企業が協力して腐敗防止に取り組むことで、持続可能なビジネス環境の整備を実現するような活動が促されている。例えば、GCNJ は 2013 年に「腐敗防止分科会」を発足させ、法務部門で海外拠点と接点をもつ参加メンバーを中心に、単なる法令動向の把握から一歩進んだ、各社の取り組み・課題を踏まえた実践に即した議論の場を設けている。また、GCNJ と ABCJ は共同で「腐敗防止年次フォーラム」を開催し、腐敗に関する企業のリスク認識を促し、企業間の対話の場も提供している。

このように、GNCJ は、日本企業の腐敗防止活動において、中心的な役割を果たしており、その成果はコレクティブ・アクションの推進という形で結実している。ただし、SDGs 進捗レポートで指摘されているように、日本企業の腐敗防止活動には、重要な課題も残されている。これらの課題を克服すべく、コレクティブ・アクションを一層強化することで、より実効性の高い対策を、効率的に実施する努力が求められている。

2. 腐敗行為のリスク

2.1. 腐敗行為の定義

企業による腐敗防止活動を、リスク管理の視点から議論するには、まず腐敗行為の定義を明確にする必要がある。この点につき、本稿では、腐敗行為を従来よりも幅広く捉える。まず、一般に腐敗行為の定義は、狭義には贈収賄のような汚職を中心とし、広義には横領や利益相反などの不正行為を含むことが多い。本稿では、これに加えて談合・カルテルや会計不正などの行為についても、腐敗行為に含まれるものと定義する。



図表１：腐敗行為の定義

まず、横領や利益相反については、民間同士で行われる腐敗行為として、各国の腐敗防止法制によって規制されることもある。特に、新興国・途上国においては、従業員が家族や友人その他の個人的な知り合いと結託し、会社の資産を着服するケースが後を絶たない。こうした行為に関連して、例えば中国では、公務員相手の賄賂に限らず、民間企業間の商業取引についても「商業賄賂」として認定されることがある（独立行政法人国際協力機構，2017）[5]。

談合については、公務員が主導し、入札に関して企業間の合意を取り付けることもある。日本でも、過去には官製談合のように、国や地方自治体など発注機関側の公務員が、競争入札において、入札参加者の間で、あらかじめ受注予定者や受注価格等を取り決めるなど、不公平な形で落札業者が決まる仕組みが存在していた[6]。こうした行為は、一部の海外地域に依然として存在しており、公務員が自らの権力を濫用して行われる腐敗行為の一種と捉えられる[7]。

また、腐敗行為が行われる際には、多くの場合、不透明かつ不正な支払いが行われることとなる。このような支払いは、当局をはじめ外部に対して事実を公表することがで

[5] 中国において、海外企業が商業賄賂を理由に処罰を受けた過去のケースでは、企業と販売代理業者との間の取引で、贈収賄の行為があったと認定された例が多い（独立行政法人国際協力機構, 2017）。

[6] 日本では、将来の天下り先の確保を期待して、官製談合を仕組むことが多い。すでに前職の公務員が天下り先となる機関に役職を持っており、現職と共謀することで、談合をアレンジすることもある（高澤, 2006）。

[7] 米国においても、腐敗行為とカルテルを関連づけた法運用の方向性を観察することができる。2025年6月の米国司法省のメモランダムでは、今後の FCPA 執行における最優先事項として「贈収賄が麻薬カルテルや国際犯罪組織（TCOs）の犯罪活動に関連しているか」が挙げられている。これは、犯罪ネットワークと結びついたカルテル行為を、腐敗行為の一種と捉え、これを FCPA の執行対象とするという、米国司法省の意思表明だと理解できる（U.S. Department of Justice., 2025）。

きず、必然的に事実の隠蔽が伴われる。その際に、会計帳簿を操作することで、事実とは異なる記録が作成される。とりわけ一部の国・地域においては、社内に二重帳簿や三重帳簿の存在が当然のように存在している場合もある。したがって、会計不正は腐敗行為と表裏一体の存在と考え、議論しなければならない。

このように、腐敗行為は、贈収賄のような狭義の問題に限定されるべきものではない。特に、コンプライアンス実務の現場において腐敗行為は、後述するリスクの段階的な発展を伴いながら、複数の不正行為と絡まり、複合問題として発生する。したがって、腐敗防止のリスク管理を考える際にも、腐敗の定義を広義に捉えることで、より実践的なリスク管理体制を議論することが可能となる。

2.2. 腐敗リスク評価の重要性

企業経営におけるリスクとは、事業活動が予期しない不確実性に直面し、その結果として経済的損失や経営の不安定化が発生する可能性を指す。こうしたリスクのなかでも、腐敗リスクは、企業やその関係者が賄賂支払や不正取引、その他の法令違反を行うことにより、法的制裁やレピュテーションの低下、取引停止といった深刻な影響を受けるリスクを意味する。管理を怠れば、グループ企業全体のガバナンスに悪影響を及ぼし、深刻な経営危機を招く可能性が高い。

腐敗リスクの管理には、まず適切なリスク評価が不可欠であり、企業は自らの事業環境や業務プロセスを巡る潜在的なリスク要因を特定するとともに、コンプライアンス体制を見直すことが求められる。しかし、日本企業における腐敗リスクの評価・管理体制は不十分な側面もあることが、SDGs進捗レポートでも指摘されている。

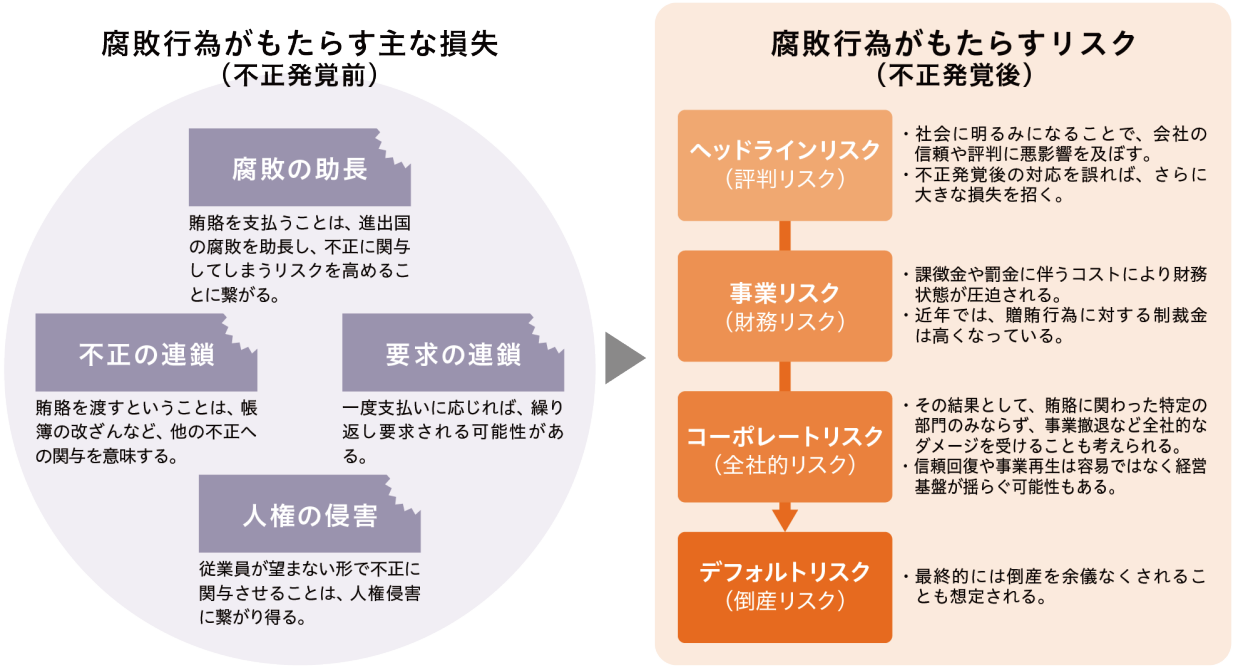
ここでは、腐敗リスクを理解するためのフレームワークを明確にした上で、ケーススタディとしてPCIベトナム贈賄事件及び大和銀行ニューヨーク支店巨額損失事件を取り上げ、それぞれの事例において腐敗リスクが段階的に進展するプロセスを考察し、リスク評価・管理体制の不備による影響、企業グループやそのステークホルダーに波及する過程を明らかにする。

2.3. 腐敗リスクの発展段階

2.3.1. 腐敗行為がもたらす主な損失

企業内の腐敗行為のリスクは、組織構造や社内慣行、ビジネス環境が複雑に絡み合うことで形成され、次第に常態化していく。特に、進出先における商慣習や現地の企業文化が複雑に絡み合うことで、腐敗リスクが高まる可能性がある。

図表2は、腐敗行為がもたらすリスク・損失を、不正行為の「発覚前」と「発覚後」に分けて整理したものである。腐敗行為に関与することで企業にもたらされる経済的・社会的損失は、不正が社外で明るみになった時点で一気に顕在化するが、これは決して「不正が発覚さえしなければリスクや損失が発生しない」ことを意味するわけではない。実際にはその逆で、腐敗行為に関与した時点で企業は複数のリスクを背負うことになり、場合によっては多大な経済的な損失を負うことにもなる。そこでまずは、図表2の左側に着目し、腐敗行為への関与が企業にもたらす損失（不正発覚前）について、「腐敗の助長」「不正の連鎖」「要求の連鎖」「人権の侵害」の4つの視点から確認する。



図表２：腐敗行為がもたらすリスク

まず「腐敗の助長」とは、腐敗行為に加担することで、その国や地域における腐敗構造を強化してしまう現象を指す。企業が現地の公務員に対して賄賂を支払えば、それが公務員に対する一時的な便益をもたらすだけでなく、賄賂を支払う企業が優遇されるという不公正・不公平な商慣習を助長することになる。こうした慣習が行政手続全体に及べば、政府・行政組織のあらゆる領域で腐敗行為が蔓延し、ひいては法の支配の形骸化を招くおそれもある。企業が賄賂を支払うことで、その国や地域のビジネス慣習を歪め、贈収賄なしには事業が成り立たない環境を企業自らが作り出してしまうのである。

もっとも「一度くらいなら問題ない」「今回限りの支払いであれば大した問題にはならない」などと自己を正当化し、不正な支払いに応じてしまうことも考えられよう。しかし、企業が贈賄に応じるということは、これを完遂するために複数の不正に手を染めなければならないことに留意が必要である。賄賂という非公式な支払いに応じるには、既に述べたように帳簿を改ざんする必要があるし、場合によってはそれを組織的に隠ぺいする必要に迫られるかもしれない。一度の贈賄行為から「不正の連鎖」への繋がってしまうわけである。

さらに、一度でも賄賂の支払いに応じれば、現地公務員に「この企業は要求に応じる」との印象を与え、過去に贈賄に応じたことを脅しの材料として、繰り返し不当な要求を突きつけてくる可能性もある。その際には以前よりも高額な要求をしてくることも十分考えられるだろう。仮に不正な支払いが社会に明るみにならなかったとしても、将来的に発覚するリスクを常に抱えたまま、要求に応じ続けることは、企業にとって大きな経済的損失となる。こうした状況が続くことは、特定の従業員に不正行為を継続させるこ

とを意味し、それが本人の意思に反して上司からの指示によるものであるとすれば、当該従業員に多大な精神的苦痛を与えるものとなる。

このように、不正の発覚の有無に関わらず、企業が腐敗に関与することは極めて重大なリスクと損失を負うことになる。もちろん、企業による腐敗行為が発覚すれば、その影響やリスクの程度は発覚前とは比較にならないほど大きなものとなる。とりわけ、初期対応が遅れた場合には、最終的な企業の存続に関わるような深刻なリスクへと発展する可能性もある。そこで以下では、図表２の右側に着目し、リスクが拡大していくプロセスを４つの段階に分けて整理する。

2.3.2. 腐敗行為がもたらすリスク

腐敗行為が発覚する以前においても、潜在的にリスクが発生し、それが拡大するおそれがあるが、腐敗行為の発覚後にも腐敗のリスクは段階的に拡大する可能性に留意しなければならない。すなわち、初期の段階において適切な対応を怠れば、それがより深刻なリスクへと進行する可能性が高まる。これらのリスクは「ヘッドラインリスク」に始まり、対応が遅れるごとに「事業リスク」、そして「コーポレートリスク」と進展した上で、最終的に「デフォルトリスク」へと至る。これらの一連の過程について、以下に整理しておきたい。

最初に生じるのが、ヘッドラインリスクである。この段階では、企業の腐敗行為が世間に報道され、注目を集めることで、ブランドイメージが傷つき、株価が一時的に下落する。あるいは、社内において問題の兆候が確認され、ガバナンス上の対応の必要性が認識される。影響は軽微であるものの、ステークホルダーの信頼が揺らぐこととなる。しかし、企業がここで迅速かつ誠実に対応し、是正措置を講じれば、被害を抑え、株価を回復させることが可能となる仮に、適切な広報対応や組織的対応の実施が遅れると、その影響が長引き、より重大な事態へと発展する可能性もある。

ヘッドラインリスクを放置した場合、次に事業リスクが顕在化する。この段階では、行政や規制当局により罰金や業務停止命令といった制裁が科され、企業の業績に直接的なダメージを与えてしまう。制裁に伴うコストが増大することで、株価への影響も長期化し、企業全体の財務状態が圧迫される。この段階において、経営陣にはガバナンス改革を行い、内部統制を強化することが求められるが、こうした対応が十分に行われなければ、次のレベルのリスクが顕在化することとなる。

事業リスクへの対応が適切になされない場合、企業はコーポレートリスクに直面する。このリスクが顕在化すれば、企業における特定の事業が回復不能なレベルのダメージを受け、その事業から撤退を余儀なくされることで、市場での競争力が大幅に低下することも避けられなくなる。また、これに伴い、企業のブランド価値も長期的かつ大幅に毀損し、取引先や投資家の信頼を失うことで、資金調達の困難が生じる可能性もある。この段階に達すると、単に制裁を受けた事業だけでなく、企業全体の経営基盤が揺らぐこともある。

コーポレートリスクが顕在化し、それが放置されることで、主要事業からの撤退や、それに伴う業績悪化が続けば、最終的にはデフォルトリスクに直面することとなる。この段階では、市場における企業の信用は完全に失われ、債務不履行や倒産といった事態に発展する。複数の事業が同時に危機に直面することで、企業の経営再建は不可能とな

り、投資家や債権者、従業員を始め、あらゆるステークホルダーに甚大な損害がもたらされる。結果的に企業が倒産に追い込まれれば、債権者による資金の回収はごく一部に留まる可能性も高い。

このように、腐敗行為に起因するリスクは、問題の性質と企業の対応によって、段階的に拡大・発展することとなる。ヘッドラインリスクの段階で問題を収束させることができれば、事業リスク以降のリスクを回避できるが、初期対応を怠ると、リスクは企業の存続に関わる重大な問題へと連鎖的に進行する可能性が高くなる。このため、企業は早期の段階からの内部統制とガバナンスを強化し、透明性ある対応を心掛けることで、リスクの拡大を未然に防ぐことが求められる。

2.4. 腐敗リスクの典型例

腐敗行為に起因するリスクが拡大・発展するにつれて、具体的にどのような経営上の問題を引き起こすのか、事例を通じて確認しておきたい。そこで、腐敗行為が長期にわたって企業経営に影響を与えた典型例として、パシフィックコンサルタンツインターナショナル（PCI）ベトナム ODA[8]事件を取り上げる。さらに、広義の腐敗行為とも関連する会計不正を伴う不祥事であり、それが長期にわたって本社の海外戦略に影響を及ぼした大和銀行ニューヨーク支店不正事件を取り上げる。これらの事例を上記の発展段階に照らすことで、腐敗行為のリスクが企業やそのステークホルダーに影響を与える過程を理解する。

2.4.1. PCI ベトナム ODA 事件

PCI は、パシフィックコンサルタンツ [9]の海外部門を独立させた関連会社で、同社の ODA 事業を中心に海外事業を手掛けていた。しかし、PCI は日本政府が資金を拠出する ODA プロジェクトに関与する際に、現地の政府関係者に対して賄賂の支払いを行っていた [10]。

1990 年代まで、PCI は ODA 事業を有利に受注するため、しばしば海外政府高官に賄賂を贈ることがあった。しかし、外国公務員贈賄防止規制が厳しくなったことから [11]、ODA 事業を受注するための資金を、現地のエージェントに直接支払うのではなく、海外のペーパーカンパニーを通じて間接的に支払うという方法を用いるようになった。ベトナムにおける ODA 事業の受注においても、これが用いられた。

---

[8] ODA（Official Development Assistance：政府開発援助）は、開発途上国の経済・社会の発展や国民の福祉向上を目的として、政府または政府の実施機関が供与する資金や技術協力を指す。

[9] パシフィックコンサルタンツ株式会社は、日本の大手建設コンサルタント会社で、主に国内外のインフラ開発、都市計画、環境保全事業などを行っている。

[10] 本ケースにおける説明は、主として梅田（2011）を参考としている。

[11] 2002年に三井物産のモンゴル高官贈賄疑惑に関与していたとして捜査を受けて以降は「自社の社員が直接贈賄資金を捻出して贈賄工作を行えば、不正競争防止法違反として摘発される危険性が高くなる」と考えるようになった。

2001 年、PCI はホーチミン市における東西横断幹線道路の建設工事コンサルタント業務を約 11 億円で受注し、さらに 2003 年度に同社を含む共同企業体がコンサルタント業務を約 20 億円で受注した。これらの建設プロジェクトを受注するにあたり、PCI の幹部は便宜を図ってもらうべく、「ホーチミン市業務管理局（PMU）[12]」担当者フィン・ゴック・シー局長との間で、成功報酬として受注額の約 1 割（260 万ドル）を供与する約束を、事前に交わしていた。

2003 年、PCI 取締役の一人が PMU 事務所を訪ねた際に、シー局長から 60 万ドルの賄賂支払いを要求され、これに従うことを決めた。贈賄資金は PCI 本社から空路でベトナム国内に持ち込まれ、直接シー局長に手渡された。その後も、事前の約束に従い、PCI 幹部らは 2004 年 9 月頃に 54 万ドルを、そして 2005 年に 16 万ドルを、先述のペーパーカンパニーを通じて供与していた [13]。

2006 年、PCI 幹部らは、シー局長から合計 22 万ドルの賄賂を要求されていた。PCI としては、PMU から契約代金の早期支払いを求める必要があったことから、その見返りとしてシー局長の要求に応じるべきだと考えた。そして同年に、PCI 幹部が PMU 事務所を訪れ、シー局長に賄賂を供与した。2002 年から、シー局長には 7 回にわたって現金が提供され、その総額は 243 万 2000 ドルにのぼった。

2008 年、PCI 前社長が別件の中国遺棄化学兵器処理事業に関連して詐欺容疑で逮捕され、検察当局による取り調べが行われた。すると、同社が ODA 事業に関して架空経費を計上した疑いが浮上し、法人税法違反容疑の捜査が行われた。この過程で、海外における不正受注工作の実態が徐々に浮かび上がることとなった。結果的に、同年に同社による不正競争防止法違反の疑いが報道され、翌年には PCI 幹部に対する処分が下された上、PCI には法人として罰金 7000 万円の支払いが命じられた [14]。

このような ODA 事業における腐敗行為への対策として、国際協力機構（JICA）[15]は「措置制度」を設けており、ODA 事業における契約で不正行為に関与した個人や団体を、特定期間にわたって事業から排除することを可能としている（独立行政法人国際協力機構，2014）[16]。措置制度が実行された場合、対象者が入札から排除されるだけでな

---

[12] PMU はホーチミン市人民委員会において横断幹線道路建設の事業全般を管轄する部署である。

[13] 2004年以降、こうしたペーパーカンパニーに 1 ～ 2 億円が送金され、そこから受注のための情報収集費などをエージェントに支払い、残りの 1 億数千万円が裏金としてプールされた。

[14] PCI の元取締役に懲役2年執行猶予3年、元常務に懲役1年 8 ヶ月執行猶予3年、元ハノイ事務所長に懲役1年 6 ヶ月執行猶予3年の処分が東京地裁によって下された。また、ベトナムでは、2008年11月にグェン・タン・ズン首相が、贈収賄疑惑について「ベトナムの法律に基づき処理する」と発言したことを受け、ベトナム当局は、ホーチミン市の公共事業に関する疑惑を刑事事件と認定し、収賄側のシー局長を収賄罪容疑で起訴する方針を固め、2009年2月に同氏の他 2 名を逮捕し、自宅を捜索した。

[15] JICA（Japan International Cooperation Agency）は、日本の政府開発援助（ODA）を一元的に担う独立行政法人であり、開発途上国への技術協力、無償資金協力、国際緊急援助、青年海外協力隊事業などを通じて、開発途上国の経済・社会の発展を支援している。

[16] ここでいう契約には、JICA と直接結ばれる契約と、受益国やその実施機関が行う資材・施設・サービスの調達契約の両方が含まれる（独立行政法人国際協力機構，2014，p.8）。

く、プロジェクトの中断や受益国への資金返還要求も行われるなど、事業実施そのものに困難をもたらす上に[17]、受益国にも大きな影響が及ぶ（外務省, 2020）。

今回の事件で、PCI は JICA から指名停止処分を受け、数年間にわたり JICA 関連の ODA プロジェクトへの参入が禁止された（外務省, 2009）。その後、2009 年にパシフィックコンサルタンツは PCI の事業をオリエンタルコンサルタンツに売却し、事実上、海外ビジネスから撤退することとした（株式会社 ACK グループ, 2008）。パシフィックコンサルタンツは、そこから約 8 年をかけてコンプライアンス体制を強化し、2017 年に海外市場への再参入を図るようになった（日本経済新聞, 2016）。

2.4.2. 大和銀行ニューヨーク支店不正事件

1970 年代から 1990 年代にかけて、日本の銀行は国際業務を強化するため、積極的に海外進出していた。大和銀行においても同様の趣旨のもと、海外拠点のひとつとして米国ニューヨーク支店が設置された。しかし、証券取引を通じて巨額の損失を抱え、それに対応するために不適切なリスク管理と損失処理の遅延が組織的に行われたことで、経営危機が顕在化することとなった[18]。

1985 年、プラザ合意によってドル円相場が大幅に円高となり、多くの日本企業が損害を被った。大和銀行の子会社であるダイワ・バンク・トラストでも、1987 年に 9700 万ドルの米国債投資損失の発生が明るみに出ることとなった。もし、この段階で大和銀行が適切な業務改革とリスク管理体制の強化を行っていれば、問題の収束は可能だったかもしれない。しかし、同社の経営陣は、1994 年に損失が解消されるまで、これを隠蔽し続けてしまった。つまり、損失発生という経営上のミスを、取引の隠蔽という不正行為に発展させてしまったわけである。

1994 年に、ニューヨーク連邦準備銀行（連銀）が、大和銀行ニューヨーク支店の経営状況を検査したことで、同社の不正行為が発覚し、その内容が明らかにされた。同支店はダウンタウンとミッドタウンの２部門に分かれており、ダウンタウンのトレーダーであった井口俊英氏が、損失を隠すために取引を偽装していたわけである。この偽装は支店全体で組織的に行われていながらも、連銀の検査によって初めて発覚したことから、大和銀行本社における監査制度の不備も露見した。ただし、このとき連銀は大和銀行の対応に一定の信頼を置き、同行に改善命令を出すに留まり、制裁は見送られた。

1995 年、井口氏は大和銀行の経営陣に告白文を提出し、自らの不正行為の実態と 11 億ドルの損失の存在を明らかにした。この告白により、ニューヨーク支店で行われた米国債の不正売却や、支店全体での損失隠蔽の手口、さらに彼の長期間にわたる虚偽報告で本社の監査をすり抜けていたことが認められた。これを受け、米国と日本の当局が本格的な捜査を開始した。その後、井口氏は FBI に逮捕され、彼と支店幹部たちは文書偽造や詐欺などの罪でニューヨーク連邦地検に起訴された。さらに歴代支店長の責任も問われ、問題は経営陣全体に波及することとなった。

---

[17] この措置制度の適用を受けた企業は、事実上、ODA 事業におけるビジネスチャンスを失うこととなり、さらに JICA のホームページ上で措置内容が公表されるため、大きな社会的影響を受けることとなる。

[18] 本ケースにおける説明は、主として橋本（1997）及び鳥羽（2016）を参考としている。

結果的に、大和銀行は米国当局との間で司法取引に合意し、当時米国における刑事事件の過去最大罰金額である 3 億 4000 万ドル支払と、米国拠点の撤退または事業売却が命じられた。さらに日本の大蔵省も、銀行法に基づき大和銀行に業務改善命令を発出した。日米当局の一連の制裁により、同行と関係者の信用は大きく損なわれ、結果的に大和銀行はニューヨーク支店を閉鎖し、アメリカ市場からの撤退を余儀なくされた。

大和銀行の米国市場撤退は、日本の金融機関全体にも悪影響を及ぼした。当時、日本の銀行は不良債権問題を抱え、国際市場での信用を低下させていた。そこに当該事件が生じたことで、日本の金融システム全体に対する信頼が失墜することとなった。大和銀行が米国市場から追放という厳しい処分を受ける結果に至ったのは、迅速な情報開示を怠り、当局への報告が遅れたことに起因している[19]。

2.5. 腐敗リスクの整理

PCI と大和銀行の事例は、現代の企業にとって、決して過去の、あるいは他人事の問題ではない。今後も PCI や大和銀行と同様の事態に陥らないために、各社はどのような対策を講じるべきだろうか。その答えを見出すため、これらの事件を「ヘッドラインリスク」「事業リスク」「コーポレートリスク」「デフォルトリスク」というリスクの発展段階で捉えていく。そうすることで、企業がリスクの初期段階において、迅速かつ適切な対応を怠ることでリスクが拡大し、最終的には経営危機に至るプロセスが見えてくる。

第一に、ヘッドラインリスクである。腐敗行為においては、問題が深刻化するタイミングで、その端緒を確認することができる。初動対応が鍵を握るような問題について、報道で確認することはできないものの、社内において不適切な行為が顕在化し、それを組織の責任者が認識することで、早急な対応が求められるタイミングがある。しかし、両社ともに初期段階での適切な対応を怠ったため、リスクを収束させることができず、次の事業リスクへと移行することになったわけである。

第二に、事業リスクである。PCI は、JICA 関連プロジェクトへの参入禁止処分を受けたことで、ODA 事業という主要事業が一時的に停止され、事業リスクが顕在化することとなった。また大和銀行でも、井口氏が損失を隠蔽したことで、子会社管理を巡る本社のガバナンスが問題視され、これが業務停止命令という厳しい処分を招いた。これらの時点で、内部統制の強化やガバナンス改革を迅速に行うことで、さらなるリスクの拡大を防ぐことが求められたはずだが、両社は効果的な対応ができず、次の段階のリスクへと移行することになった。

第三に、コーポレートリスクである。パシフィックコンサルタンツは、PCI を通じて JICA 関連のプロジェクトに参入できなくなったことから、主要な海外事業を失い、事実上、海外市場から撤退する結果となった。これにより、同社の競争力が大幅に低下し、取引先や投資家の信頼も失われた。一方、大和銀行もニューヨーク支店を閉鎖し、米国市場からの撤退を余儀なくされたことで、グローバルな銀行としての地位を失い、競争

[19] もし1987年の段階で大和銀行が適切な業務改革とリスク管理体制の強化を行っていれば、1995年のニューヨーク支店の問題を防げた可能性があるとの指摘もある。ところが、実際には、当時の経営陣は損失を表に出さず、外部から見えないように処理を進めたことで、さらなる危機を招くこととなった。

力が大きく毀損された。この段階に至ると、もはや一部の事業の縮小では経営基盤を維持することが難しくなり、企業全体が経営危機に陥るリスクが高まる。

第四に、デフォルトリスクである。両社において、結果的にデフォルトは回避されたものの、ビジネスには長期間にわたる悪影響が及ぼされた。パシフィックコンサルタンツは、PCI を競合他社に売却後、コンプライアンス体制を再構築し、約８年をかけて、2017 年にようやく海外市場へ再参入を果たした。大和銀行も、500 億円の増資などによって経営を再建したが、米国市場からの完全撤退という代償を払い、現在に至るまで米国市場への再進出を果たしていない。

これらの事例から、ヘッドラインリスクからデフォルトリスクに至るまで、リスクの発展段階が進むにつれ、企業全体の信用を失わせ、経営基盤を揺るがすことがわかる。腐敗行為における初期対応が遅れれば、デフォルトリスクに至らずとも、コーポレートリスクのレベルで、企業に長期的な損害をもたらすおそれがある。初期の段階で、経営陣が迅速かつ適切な対応を行っていれば、事業リスクやコーポレートリスクへの発展を防げる可能性は高いが、そこでリスク管理やガバナンスの強化を怠れば、事業の大幅な縮小や撤退に追い込まれることもある。両社が最終的にデフォルトに至らなかったのは、海外事業撤退という決断をした結果であり、これもリスク管理の一部といえよう。しかし、このような対応が必要となる前に、不正行為の早期発見と透明性ある対応が行われていれば、両社の損失は大幅に抑えられていただろう。

3. 教育トレーニングの設計

3.1. 教育トレーニングの概要

ここまでに確認した通り、リスクレベルの発展段階を通して、腐敗行為がもたらす影響の拡大プロセスを段階的に理解し、企業が各段階で取るべき適切な対応を明らかにすることができる。特に、初期段階でコンプライアンス体制の不備を認識し、適時に組織的な対策を講じることが、事業の存続にとって不可欠となる。なぜなら、リスクは時間の経過とともにその性質を変化させるため、早期の対応が不正の連鎖を防ぐ鍵となるからである。リスクの端緒を見逃さないためには、発生するリスクに即応できるリスク管理体制を整備する必要がある。そのためには、腐敗防止をガバナンスの視点から捉えることで、異なるステークホルダーが協働し、複数の視点から問題にアプローチすることが望ましい。特に「経営陣」「従業員」「投資家」[20]の三者が問題を正しく認識するとともに、互いに協力することで、全社的なリスク管理の有効性を強化することが肝要となる。

まず「従業員」が腐敗防止の重要性を理解しなければ、リスク管理の実効性を担保することはできない。なぜなら、多くの場合、腐敗行為の端緒は現場担当の従業員レベルで生じるからである。特に新興国・途上国においては、従業員が日常的に腐敗行為のリスクに直面している。例えば、一部の国では、公務員による賄賂支払いの要求や、取引

[20] 経営陣は「本社経営陣（取締役や監査役等の役員）」を、従業員は「国内拠点と海外拠点の両方における一般の従業員」をそれぞれ指す。

先からのリベート支払いの要求が日常的に行われており、現地拠点の担当者はこれらの要求への対応に苦慮することが多い。また、こうした要求には、コンサルタントなどの「サードパーティ」[21]が介入することも多く、問題の構造も複雑化している。このため、サードパーティを取り込んだリスク管理体制の構築・運用が必要となる。

次に、従業員がリスク管理を実践するにあたっては「部門長[22]」や「経営陣」の理解と支援が不可欠である。そもそも、腐敗防止の実践を従業員が単独で行うには、限界がある。特に、新興国・途上国の拠点においては、往々にして各分野の専門人材が不足しており、コンプライアンス部門に十分な人材を割く余裕がない場合も多い。だからと言って、こうした国・地域でのコンプライアンスを軽視し、リスクの変化を見落としてしまえば、結果的に企業が大きな損害を被る可能性がある。この点を理解し、適切な資源配分を行う必要があるが、これは何より経営陣の役割である。

最後に、経営陣の意思決定を促すには「投資家」の後ろ盾が重要である。腐敗防止のリスク管理を強化するにあたっては、時間的・金銭的なコストがかかるあまり、経営陣が後ろ向きになることもある。また、過去の腐敗行為が明るみに出ることで、レピュテーションの低下を恐れるあまりに、リスク管理体制の本格的な運用をためらう経営陣もいるだろう。こうした状況を踏まえつつも、長期の視点から企業価値を向上させるには腐敗防止の本格的な実践が不可欠であることを、投資家が正しく理解し、促すことで、経営陣は腐敗防止に対して真摯に向き合うことが可能となる。

3.2. 教育トレーニングの設計

企業は不正の種類に応じた適切な対策を講じる必要がある。多くの場合、従業員による日常的な不正行為を看過すれば、大規模な腐敗行為の端緒となり、リスクレベルの発展を引き起こす可能性がある。よって、従業員に対する日常的な監視と教育の徹底が効果的だと言える。他方で、経営陣による不正の看過は、腐敗行為の温床となる組織文化・風土を作る可能性がある。したがって、外部監査や第三者委員会によるチェック体制の強化が求められる。

新興国・途上国においては、日常的に腐敗行為が蔓延している地域もある。また、先のケースからも明らかなように、問題が組織的かつ長期的に進行する場合には、本社のガバナンス体制に深刻な不備が生じている可能性がある。腐敗行為が全社レベルで深刻化しているような組織では、これら２つの問題が同時に発生している可能性が高い。したがって、社内での教育トレーニングを通じて、経営者と従業員が腐敗防止の認識を高め、問題発見能力を向上させることが肝要だと言える。

さらに、海外における腐敗行為の実態に鑑みれば、サードパーティとの協働によるリスク管理の実施が求められる。企業は、取引先や外部パートナーが抱えるリスクにも目を向け、事前のリスク評価と継続的なモニタリングを徹底する必要がある。サードパーティの管理体制を強化することで、腐敗行為が外部から組織に波及するリスクを抑制し、

---

[21] ここでいうサードパーティは、公務員や取引先からの不正要求に対応する過程で介入する外部コンサルタントや仲介業者、サプライヤーなどを指す。

[22] ここでいう部門長は、本社各部門の責任者（部長等）や国内外拠点の責任者（現地法人社長など）を指す。

ステークホルダーとの信頼関係を構築することができる。そのためには、上述のような教育トレーニングを、企業の取引先にも広く適用していくことが重要だと言える。

このような全社的なリスク管理を推進するには、経営陣の腐敗防止に対するコミットメントが重要である。一般に、経営者コミットメントは、企業による腐敗防止活動の基本だと考えられているが、これを真摯に実践するのは簡単ではない。なぜなら、腐敗リスクを管理するにあたって、その対象に社内の限られたリソースを配分できないことが多いからである。こうしたリソース不足は、新興国・途上国における海外拠点管理においては、顕著な問題となる。

そこで、経営者の本格的なコミットメントを引き出すには、投資家の後押しが欠かせない。昨今は、ESG 課題の深刻化に伴い、証券市場においても ESG 投資への関心が高まっている。ところが、G 課題の主たる問題である腐敗防止については、企業の情報開示は未だ充実しておらず、投資家は企業活動の実態を知る手段に乏しい[23]。情報開示を充実させるには、取引の現場に関わる従業員から現実のリスク情報を収集し、これを効果的に整理することが必要である。

とはいえ、日本企業における腐敗防止のリスク管理は、依然として徹底されているとはいえない。先述の SDGs 進捗レポートでは、トップ・コミットメントや規程類の整備が進んでいるのに対して、「サードパーティのリスク評価」や「評価結果に応じた契約条項による管理や教育トレーニングの実施」などは 20%を下回っており、両者の間にギャップが生じていることが明らかにされている（GCNJ, 2023)。こうした状況のなか、企業の関係者を対象に腐敗防止の教育トレーニングを実施することは、従業員や経営者、サードパーティの腐敗防止に対する意識や知識を向上させるだけでなく、そこから得られた回答情報をもとに、腐敗防止に関するリスク情報を入手する手段ともなり、それをもとにリスク管理体制を強化することも可能となる。

3.3. 倫理的意思決定モデル

腐敗防止の教育トレーニングが想定する腐敗行為には、先述の定義に従えば、贈収賄のような賄賂に関わる行為をはじめ、利益相反などの商業賄賂や談合・カルテルなどの独占行為、また、それらに付随して行われる会計不正などの多岐にわたる行為が含まれる。

しかし、これらの腐敗行為は、対象とする業種・業態や取引の種類、関係する個人の役職などによって発生のリスクが異なるものの、多くの行為はある程度類似したメカニズムによって生じると考えられる。そこで、本稿では腐敗行為に関わる個人に焦点を当て、腐敗行為が発生するまでのメカニズムとして「組織における個人の倫理的意思決定

[23] 大塚（2014）は、2009年から2012年にかけて、海外腐敗行為防止に関する日本企業の情報開示は、他の先進国に比べて遅れをとっており、その理由の一つとして、同問題が CSR やコンプライアンス上の重要課題として日本企業に認識されていない可能性を指摘している。もちろん、その後、現在までに日本企業の情報開示は進化していると考えられるが、依然として、他国に比べて遅れている可能性はあるだろう。少なくとも、同じく G 課題に位置付けられる人権課題（ビジネスと人権）をめぐる情報開示に比べると、腐敗防止に関する開示内容は質・量ともに十分とは言えないのが現状である。

モデル（Model of Ethical Decision Making in Organizations）」を採用する。限られた経営資源でもって多様な腐敗行為に対処するには、それらの行為がもたらす顕在的及び潜在的なリスクを包括的に捉えなければならない。倫理的意思決定モデルを活用すれば、腐敗行為が発生するメカニズムを、特定のプロセスを通じて単純かつ明確に理解することができる。また、同モデルに基づき教育トレーニングを設計することで、対象者への教育効果に留まらず、腐敗リスクの所在や深刻度の把握も可能となり、効果的なリスクコントロールの実現や投資家に向けた詳細な情報開示が期待できる。

組織における個人の倫理的意思決定[24]については、これまでに多くの研究がなされてきたが、そのメカニズムは、Rest（1986）[25]が提唱したモデルに基づき「①倫理的認識」「②倫理的判断」「③倫理的意図」「④倫理的行動」という 4 段階のプロセスとする見方が一般的となっている（中野, 2004, p.17）[26]。

第１段階の倫理的認識では、当事者は、倫理的な問題であるかを認識する。倫理的な問題の認識は、自身の行動が他者にどのような影響を及ぼすのかを認識する能力に関係してくる。もし他者への影響を認識する能力が乏しい場合、当事者が直面している問題は、倫理的な問題として認識されないことになる。そのような認識がないのであれば、倫理的意思決定のプロセスは始まらない。

第２段階の倫理的判断では、当事者は、どの行動が倫理的に正しいのかを判断する。認識の段階では、実行可能な行動と他者への影響が認識されるだけであり、特定の行動が選び出されるわけではない。判断の段階において複数ある行動の選択肢の中から、最も倫理的な行動を自身の判断で決めるのである。ただし、この段階では、まだ当事者が判断通りの行動をすると決まったわけではない。

第３段階の倫理的意図では、当事者は、複数の価値基準を比較検討しながら、具体的な行動を決定する。最も倫理的な行動を判断できたとしても、その通りに行動できるとは限らない。例えば、正しい行為が何かわかっていても、自分の利益を優先してしまうような場面もあるだろう。具体的な行動は、倫理的な価値基準だけでなく、他の価値基準も考慮した上で決定される。さらに、組織に所属しているならば、価値基準の源泉は自分自身だけに留まらない。当事者は、組織の価値基準とも照らし合わせながら自身の行動を決める必要がある。判断通りの行動ができる場合もあれば、組織の価値基準と対

---

[24] 倫理的意思決定は、より大きな共同体において、法的かつ倫理的に許容可能な決定として定義される（Jones, 1991）。例えば、企業における従業員の決定が、より大きな共同体である国家や社会のもとで、法的かつ倫理的に受け入れられる場合、その決定は倫理的意思決定だと言える。

[25] Rest, J. R. (1986). *Moral Development: Advances in Research and Theory*. New York: Praeger Publishers.

[26] Rest (1986)では、倫理的認識、倫理的判断、倫理的意図、倫理的行動という用語が使われているわけではないが、そのプロセスは、認識(awareness)、判断(judgement)、意図(intent)、行動(behavior)の4段階で一般的に理解されている(Craft, 2013, p.221)。Craft, J. L. (2013). A review of the empirical ethical decision-making literature: 2004–2011. *Journal of business ethics, 117*, 221-259. なお、Jones（1991）のように moral（道徳的な）という言葉を使う先行研究もあるが、本稿では、ethical（倫理的な）を採用している。Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations An issue-contingent model. *Academy of management review, 16*(2), 366-395.

立することで、自分の意に反するような行動を強いられることもある。反対に、組織の価値基準が倫理的な行動に導いてくれることもある。

第４段階の倫理的行動では、当事者は、具体的な行動を起こす。当事者が倫理的な問題だと認識し、最も倫理的な行動を判断することができ、倫理的な価値基準に基づいて具体的な行動に移すことが可能であれば、倫理的な行動は実現される。逆に、認識、判断、意図の段階で何らかの問題が生じるのであれば、結果としての行動は、倫理的なものとはならない。

以上の倫理的意思決定のプロセスに対し、先行研究では、各段階に影響を及ぼす要因が検討されている。多種多様な要因が検討されてきたが（Craft, 2013; Lehnert et al., 2015）、それらの要因は、個人的要因、職務関連要因、組織的要因、倫理的問題の重大性という４つの類型に大別できる（Jones, 1991; Trevino, 1986; 中野, 2002; 中野, 2004）。

個人的要因としては、性別、年齢、教育レベル、国籍、信仰などの個人の属性、理性の強さや物事の捉え方[27]などの個人の特性がある。さらに、個人の価値観や道徳心の成熟度なども個人的要因として検討されている。

職務関連要因は、個人が担う職務特有のものであり、具体的には、納期やコスト上の制約などの職務要件、売上目標、ノルマ、職責などの役割期待がある。また、業界によって職務も異なるため、業界慣行、商習慣、職業倫理も職務関連要因として挙げられている。

組織的要因としては、組織構造や権限関係、倫理規範などの倫理的制度が検討されている。また、組織におけるフォーマルな側面だけではなく、組織文化や組織風土などのインフォーマルな側面も組織的要因として検討されている。

倫理的問題の重大性とは、倫理的問題そのものの特性のことである。当事者は、全ての倫理的問題に対して同じ意思決定をするわけではない。些細な問題または深刻な問題によって、当事者の意思決定が変わってくることは容易に想像できる。それゆえ、倫理的問題の重大性は、倫理的意思決定モデルの各段階に影響を及ぼすのである[28]。

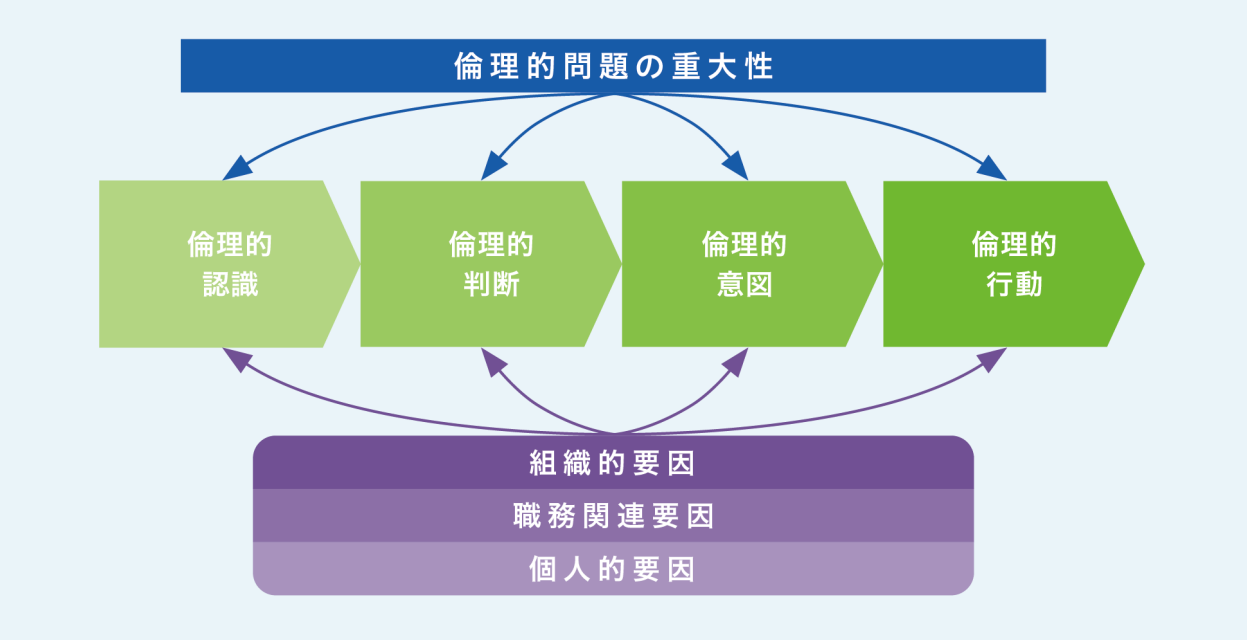
以上をまとめれば、組織における個人の倫理的意思決定モデルの全体像は、図表３として示すことができる。本稿では、同モデルに基づいて腐敗防止教育トレーニングを設計していく[29]。

---

[27] 原語は locus of control であり、物事の捉え方として、個人によって内部または外部に原因を求めるのかが異なることを意味する。例えば、原因を内部に求める人は、物事が自らの努力によって決まると考えるが、外部に求める人は、物事が運や運命によって決まると考える。

[28] 倫理的問題の重大性の構成要素としては、結果の重大さ、社会的合意の度合い、影響がおよぶ確率、結果が現れるまでの時間、倫理的問題の身近さ、影響の集中度が挙げられている（Jones, 1991）。

[29] 近年では、倫理的意思決定モデルの限界を乗り越えるため、行動倫理学という分野の研究も盛んに行われている(水村, 2022, p.231)。倫理的意思決定モデルが人間の行動は意識的に決定されることを前提とする一方で、行動倫理学は、現実の人間が「限定された倫理性」の下で行動するため、誠実な人でも無意識的に非倫理的な行動をとってしまうと考える。すなわち、実際の現場では、当事者は、様々な問題への対処に奔走されるため、「倫理的な問題と認識できない」「論理的に考えて倫理的な判断を下せない」「倫理的な意図をもって行動を決められない」ということが起き得るのである。それゆえ、行動倫理学



図表３：組織における個人の倫理的意思決定モデル
出典：Jones（1991）、Trevino（1986）、中野（2002）、中野（2004）を参考に作成。

4. 腐敗防止教育トレーニング

4.1. 教育トレーニングの構成

腐敗防止の教育トレーニングは、経営者、部門長、従業員、サードパーティのそれぞれの職位・立場における腐敗防止の知識と意識を向上させるため[30]、架空のケースを用

では、人間の行動に影響を及ぼす心理的なバイアスに着目し、非倫理的な行動を防ぐ方法が検討されている(Bazerman & Tenbrunsel, 2011)。本稿が提供する教育トレーニングにおいては、当事者が現実の問題に直面しているわけではなくバイアスの影響も少ないため、行動倫理学が指摘するように実際の意思決定とは異なる可能性がある。つまり、教育の場では、当事者は、意識的かつ論理的に望ましい選択をしやすい状況にある。しかしながら、第1章でも指摘したように、日本企業によるリスク評価が十分に実施されていないことを踏まえれば、倫理的意思決定モデルに基づく教育トレーニングは、実際の状況とは異なるとしても、腐敗行為における顕在的および潜在的なリスクの現状を把握する上で有効なツールになると考えられる。

[30] 研修の有効性を高めるには、リスクベースで対象者を特定することが重要となる。例えば、コンプライアンス関連の管理部門、不正が発生した分野を管轄するリスクの高い従業員や管理担当者、そして監督責任のある従業員には、それぞれの役割に応じた研修を提供することが求められる（U.S. Department of Justice, Criminal Division, 2024）。

いてテスト形式で実施する[31]。受講者は、ケース教材を読み、与えられた選択肢から 1 つを選び、さらにその理由についても選択する。

ケースは、主に３つの腐敗行為に基づき提供される。1 つ目は、贈賄である。贈賄は、各国法令において厳罰が規定されていることから、最も中心的な腐敗行為として位置付けられる。2 つ目は、利益相反である。従業員が社内の立場を私的に利用して利益を得る行為は、一部の新興国・途上国で常態化しており、これもケースとして扱うべき重要な腐敗行為となる。3 つ目は、カルテルである。談合やカルテルなどの独占行為は、贈収賄や利益相反と密接に関係しており、同時に発生することもあるため、これもケースの対象とする。これらの腐敗行為が発生すると、多くの場合、会計不正を伴うこととなる。したがって、会計不正は、独立した腐敗行為でなく、上記３つの腐敗行為と同時に発生するものとして、ケースに取り込まれる[32]。

教育トレーニングでは、これらのケースに対して設問が与えられる。この設問は、従業員や経営者といった個人が、ケースの登場人物と同様の状況に直面したときに、どのような反応をするかについて尋ねるもので、倫理的意思決定モデルに基づき設計される。倫理的意思決定のプロセスは、①倫理的認識、②倫理的判断、③倫理的意図、④倫理的行動の４段階で構成されるため、各段階において設問が設定される。

各段階の設問に対し、回答者は、２つの回答が求められる。２つ目は「リスクレベルに基づく回答」で、「高リスク回答」と「低リスク回答」に分けられる。高リスク回答は、その結果により、企業が腐敗行為によるリスクの影響を受けやすい回答である。低リスク回答は、その逆で、企業がリスクの影響を受けにくい回答である。２つ目は「理由に関する回答」で、１つ目のリスクに基づく回答について、それを選択した理由を答えるものである。理由に関する回答は、倫理的意思決定に対して影響を与える３つの要因（個人的要因、職務関連要因、組織的要因）をもとに設定される。ただし、第４段階となる倫理的行動については、１つ目の回答は第３段階までと同様に「リスクレベルに基づく回答」であるが、２つ目の回答は選択肢では当事者による具体的な行動を把握できないため、具体的な行動についての自由記述としている。

なお、倫理的意思決定の各段階に影響を及ぼす「倫理的問題の重大性」の要因については、各設問における理由の選択肢には組み込まれていなく、腐敗行為の各ケースに反映されている。腐敗行為のいずれのケースも、上述のように、ヘッドラインリスクからデフォルトリスクに至る可能性のある倫理的問題の重大性が大きいものとしている。

以上の腐敗防止教育トレーニングの構成を整理すると図表４の通りになる。このように、腐敗行為が発生するメカニズムを倫理的意思決定モデルに照らして理解することで、当事者は腐敗行為に繋がる意思決定のポイントを自覚することができる。また、経営者

---

[31] ケースの内容は、対象となる従業員の専門知識や業務内容に合わせて調整されるべきだとされている。特に、自社や同業他社で過去に発生した違反事例から得られた教訓を反映させたり、従業員が実務で直面しうるシナリオを盛り込んだりすることが研修の実用性を高めると考えられている（U.S. Department of Justice, Criminal Division, 2024）。

[32] もちろん、これらの類型に限らずとも、腐敗行為の定義に当てはまる行為は、数多く存在する。腐敗防止を実践する企業においては、各社の実情に合わせて、腐敗行為の類型を適宜変更し、状況に合わせて臨機応変なリスク管理体制を構築・実践することが望ましい。

であれば、腐敗行為に対する当事者の認識、判断、意図、行動に関する情報を知ることでリスク評価が可能となり、それを効果的なリスク管理体制の設計・改善へと活かすことができる。さらに、リスク評価をもとに、腐敗行為防止の取り組みについて、ステークホルダーに対して効果的な情報開示を行うことも可能となる。

<table>
<tr><th rowspan="2">対象</th><th colspan="3">腐敗行為</th></tr>
<tr><td>贈賄</td><td>利益相反</td><td>カルテル</td></tr>
<tr><td colspan="3">会計不正</td></tr>
<tr><td>経営者</td><td colspan="3" rowspan="4">【倫理的意思決定】
■ 設問：倫理的認識、倫理的判断、倫理的意図、倫理的行動
■ 回答：高リスク回答、低リスク回答
■ 回答の理由：個人的要因、職務関連要因、組織的要因
※倫理的行動については、理由ではなく具体的な行動を自由記述。</td></tr>
<tr><td>部門長</td></tr>
<tr><td>従業員</td></tr>
<tr><td>サードパーティ</td></tr>
</table>

図表４：腐敗防止教育トレーニングの設計

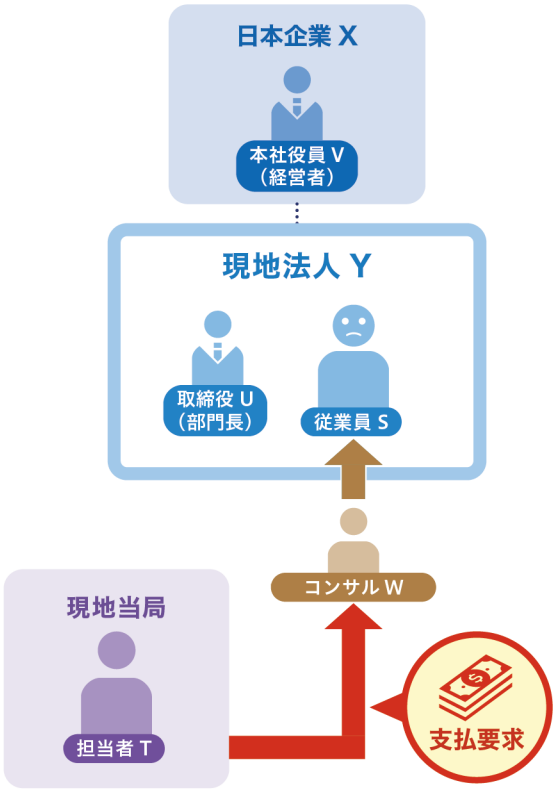
4.2. 教育トレーニングの具体例

腐敗防止の効果的な教育トレーニングを実施するには、シンプルかつ実践的なケースを用いて現実の状況を示しながら、回答者に対して倫理的意思決定モデルに基づく２段階の回答の選択肢を提示し、結果に対して具体的な解説を提供することが望ましい。腐敗防止の教育トレーニングは、各行為類型に対して対象別にケース・設問を用意する必要がある。ここでは、行為類型として「贈賄」を想定するとともに、対象として「従業員」を想定し、ケースと設問、解説の具体例を示しておきたい[33]。

4.2.1. ケース

当社は A 国における日本企業 X の現地法人 Y で、現地の建設プロジェクトに従事しています。あるプロジェクトの着工直前に所管の政府機関から「建設許可証の発行ができない」という連絡を受けました。現地法人 Y の従業員 S が、現地の建設関連ルールに詳しいコンサルタント W に状況を問い合わせました。コンサルタント W の報告によると、建設許可証発行の条件として、100 万円相当の私的な支払いを、現地当局の課長 T から要求されています。

[33] ここに挙げるケースはあくまで一例である。実際には、各社がこれらの具体例を参考にしつつ、自社の事業内容や進出先国・地域で起こりうる、あるいは過去に実際に発生した事例を元に、実践性の高い架空のケースを作成・活用することで、教育トレーニングの有効性が高まると考えられる。



図表５：ケース１の全体像

4.2.2. 設問・選択肢

第１問：あなたは現地法人 Y の従業員 S です。担当者 T への非公式な支払いは、問題だと思いますか。なお、Y 国のビジネスでは、公務員による非公式の支払い要求が日常的に行われています。

第1問	あなたは現地法人Yの従業員Sです。担当者Tへの非公式な支払いは、問題だと思いますか。 なお、Y国のビジネスでは、公務員による非公式の支払い要求が日常的に行われています。		
高リスク	❶ 問題だと思わない。	a. 100万円程度の非公式の支払いに、道徳的な問題があるとは思わないから。	個人
		b. 100万円程度の非公式の支払いは、現地の商慣習で誰でも行っているから。	職務
		c. 100万円程度の非公式の支払いは、自社内の慣行として当たり前だと感じるから。	組織
低リスク	❷ 問題だと思う。	a. 100万円の非公式の支払いは、不法・非道徳的な行為だと感じるから。	個人
		b. 100万円の非公式の支払いは、職業倫理に反すると考えるから。	職務
		c. 一定額以上の非公式の支払いは、自社のルールで禁止されているから。	組織

第２問：あなたは現地法人Ｙの従業員Ｓです。担当者Ｔの要求に従って、支払いをしたいと思いますか。今のところ、支払いをしなければ、建設許可証が発行される見込みはありません。

第2問	あなたは現地法人Yの従業員Sです。担当者Tの要求に従って、支払いをしたいと思いますか。 今のところ、支払いをしなければ、建設許可証が発行される見込みはありません。		
高リスク	❶ 支払いをしたいと思う。	a. 支払わなければ、建設許可証を取得できないから。	個人
		b. 建設許可証を取得するため、支払いをすることが自分に期待された役割だから。	職務
		c. 非公式の支払いの可否について、会社から何も指示を受けていないから。	組織
低リスク	❷ 支払いをしたいと思わない。	a. 建設許可証を取得するためでも、非公式の支払いは道徳的に認められないから。	個人
		b. 建設許可証取得のための非公式の支払いは、自らの職業倫理に反するから。	職務
		c. 建設許可証を取得するためでも、社内ルールに違反することはできないから。	組織

第３問：あなたは現地法人Ｙの従業員Ｓです。担当者Ｔの要求に従って、支払をせざるを得ないと感じますか。現地では、こうした支払い要求が日常茶飯事となっており、もし断れば納期の遅れなどの問題が生じる可能性が高いです。

第3問	あなたは現地法人Yの従業員Sです。担当者Tの要求に従って、支払いをせざるを得ないと感じますか。現地では、こうした支払い要求が日常茶飯事となっており、もし断れば納期の遅れなどの問題が生じる可能性が高いです。		
高リスク	❶ 支払いをせざるを得ないと感じる。	a. 支払いの要求を断ることで、トラブルが生じるのが怖いから。	個人
		b. 非公式の支払いをしないと、自身のノルマを達成できないから。	職務
		c. 非公式の支払いが社内で認められており、相談先もわからないから。	組織
低リスク	❷ 支払いをしなくても良いと思う。	a. 支払いの要求を断る正義感を自分が持ち合わせているから。	個人
		b. 支払いの要求を断ることが、業界においては当然の行為だと考えるから。	職務
		c. 腐敗行為に加担しないことが、会社の誰もが認める行為だから。	組織

第４問：担当者Ｔへの支払いについて、実際にそれを行動に移しますか。また、こうした状況において、どのよう対策を講じると思いますか。

第4問	担当者Tへの支払いについて、実際にそれを行動に移しますか。また、こうした状況において、どのような対策を講じると思いますか。
高リスク	❶ 行動に移す。
低リスク	❷ 行動に移さない。

4.2.3. 解説（具体例）

現地当局の担当者に対する個人的な支払いは、国内外の法律に基づき、違法行為と判断される場合があります。国内の場合、日本の刑法の贈賄罪（198 条）が適用される可能性があります。また、外国の場合、日本の不正競争防止法の外国公務員贈賄罪（18 条）が適用される可能性があります。外国人従業員であっても、不正競争防止法の適用対象（2023 年改正）となるとともに、海外の現地法令に基づき、贈賄罪に問われる可能性もあります。

執行年	事件の概要	供与された金品	処罰の内容
2007	フィリピン公務員に対する不正利益供与	・ゴルフクラブセット（約80万円相当）	被告人2名に、50万円、20万円の罰金 （※2005年改正前）
2009	ベトナム公務員に対する不正利益供与	・約6,400万円相当の外貨 ・約2,600万円相当の外貨	被告人4名に、それぞれ懲役1年6月～2年6月 （いずれも執行猶予3年）
2013	中国の地方政府幹部に対する不正利益供与	・約42万円相当の外貨、女性用バッグ（約14万円相当）	50万円の罰金
2015	インドネシア、ベトナムおよびウズベキスタンにおける日本の円借款事業を巡る不正利益供与	・計約2,000万円相当の外貨および日本円（インドネシア） ・約7,000万円（ベトナム） ・約5,477万円相当の外貨（ウズベキスタン）	懲役3年（執行猶予4年） 懲役2年6月（執行猶予3年） 懲役2年（執行猶予3年）
2019 2022	タイ公務員に対する不正利益供与	・約3,993万円相当の外貨	懲役1年6月（執行猶予3年） 懲役1年6月（執行猶予3年） 懲役1年4月（執行猶予3年）
2022	ベトナム税関当局関係者に対する不正利益供与	・980万円相当の現金 ・1,380万円相当の現金	懲役1年（執行猶予3年） 懲役1年6月（執行猶予3年）

出典:経済産業省知的財産政策室（2024）『外国公務員贈賄を巡る最近の状況』をもとに筆者が加筆修正。
（https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/chiteki_zaisan/fusei_kyoso/gaikoku_komuin_wg/pdf/009_03_00.pdf）

図表６：不正競争防止法違反による個人処罰の例

出典：経済産業省知的財産政策室（2024）『外国公務員贈賄を巡る最近の状況』をもとに筆者が加筆修正。（https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/chiteki_zaisan/fusei_kyoso/gaikoku_komuin_wg/pdf/009_03_00.pdf）

そこで、贈賄における腐敗リスクに対応するため、次のように、予防・共有・記録・報告を巡って、適切な行動をとることが求められます。

まずは、非公式の支払いを防ぐための取り組みを徹底することが重要です。取引を開始する段階で、非公式の支払いを行わない方針を明確に伝え、コンサルタントや取引先の担当者がその方針を理解しやすいように具体例を示します。また、取引先との契約書には、腐敗行為防止に関する条項を明記することを求めます。これには、不正行為が発覚した場合のペナルティや、契約解除の条件を含めることが効果的です。さらに、取引先と初めて会う場合や契約締結の際には、会社が不正行為に対して厳しい姿勢を持つことを丁寧に説明し、理解を促すための資料やセミナーを用意するのも有効です。

次に、非公式の支払いを要求された場合の具体的な対応策について考えます。取引先からの要求をそのまま受け入れることなく、コンサルタントには即座に会社のルールを共有し、それに基づいて非公式の支払いができない理由をはっきりと伝える必要があります。その際には、会社の倫理方針やコンプライアンス体制についても説明し、双方が合意できる代替案を検討します。また、要求の詳細や背景を正確に把握し、上司に迅速に報告することが重要です。この報告では、現地の商慣習や文化的背景に基づいたリスクを十分に検討し、上司からの指示を仰ぐ際に、一貫性のある説明ができるよう努めま

す。さらに、取引先との会話や交渉内容について記録を残しておくことで、後のトラブルを未然に防ぐことが可能です。

さらに、非公式の支払いが避けられない可能性を念頭に置き、全てのやり取りを詳細に記録することが不可欠です。支払いが実行される前には、誰がどのような理由で支払いを求めたのかを記録し、その情報をもとに上司の判断を仰ぎます。上司の判断結果についても正確に記録し、後で確認可能な形にしておきます。また、記録は単なる履歴としてだけでなく、今後の改善や防止策の検討に活用することが期待されることから、適切な記録のフォーマットや保存場所を検討しておくことも望ましいと言えます。

最後に、上記の対応や記録を経てもなお非公式の支払いを実行する必要が生じた場合には、その背景や詳細を整理して上司に報告します。この報告では、非公式支払いの必要性、金額、関与した関係者、そして支払いに至るまでのプロセスを明確に説明する必要があります。また、その際に上司の反応が不適切である、もしくはリスクが高いと感じた場合には、速やかに内部通報窓口を利用することを検討します。さらに、内部通報後の会社の対応が適切ではない可能性も念頭に置き、必要に応じて第三者機関への報告も検討しておくことが望ましいでしょう。

5. 腐敗防止のリスク管理

5.1. リスク認識の向上

上記の具体例に示された通り、倫理的意思決定モデルに基づき教育トレーニングを設計・運用することで、その対象となる経営者・部門長・従業員・サードパーティは、腐敗行為に対する自らの傾向を理解するとともに、そのリスクをコントロールする具体策を知ることができる。

既述の通り、日本企業の腐敗防止活動においては、「トップ・コミットメント」や「規程類の整備」が進んでいると考えられる。このため、認識や判断のレベルでは、低リスクの回答が大半を占めることは想像に難くないだろう。ところが、海外拠点においては、そうした先入観が覆されることも珍しくない。特に、新興国・途上国では、腐敗行為が常態化している場合もあり、企業の関係者がそれを当然のビジネス慣習と捉えていることもある。したがって、教育トレーニングを通じて、腐敗防止に対する従業員のリスク認識を高めることは、十分に意義があると言える。

もちろん、本稿が提案する教育トレーニングは、従業員だけでなく、部門長や経営者、さらにはサードパーティを対象としている。サードパーティは腐敗行為の防止において決定的に重要な役割を果たす。サードパーティは多くの企業において重要なビジネスの一端を担っている。特に、新興国・途上国では、官公庁や地方政府との交渉をサードパーティに委託するケースも多く、その過程で不正な手続きや贈賄のリスクが生じる可能性がある。サードパーティが、腐敗リスクについて正しい認識を持つことは、企業の腐敗防止を促進するための大きな助けとなるはずである。

さらに、部門長や経営者も、教育トレーニングを通して、重要な気づきを得ることが期待される。部門長や経営者は、問題を認識していても、正しい判断を下すことや、正しい意図を持つことができない場合もある。そうした問題が生み出される背景について

、取引に裁量権を持つ部門長や経営者が正しい理解を得ることは、組織を挙げて問題解決に取り組むための重要な一歩となるだろう。

5.2. リスク管理体制の実効性確保

企業経営の視点に立ち、これを全社的なコンプライアンス体制の改善に利用するとすれば、従業員等の関係者の啓発に留まらない、より大きな成果を期待することができる。つまり、教育トレーニングを通じて、回答者の回答結果に関するデータを入手し、これを分析することで、その結果をリスクコントロール体制の強化やステークホルダーに対する情報開示の効率化に活かすことができるわけである。

先述の通り、本稿が提案する教育トレーニングでは、各行為類型のケースと設問に対し、２段階の回答が求められる。これらのうち、第１段階の回答は、高リスク回答と低リスク回答に分類されている。このため、対象者の回答結果から、腐敗行為のリスクに関する直接的なデータを得ることができる。全体的に高リスク回答の多い行為類型については、重点的にリスクコントロール体制を強化することが望ましいと言える。

次に、第２段階の回答からは、倫理的意思決定モデルに基づき、回答者の認識・判断・意図・行動の４段階における回答者の理由づけに関するデータを得ることができる。それぞれの段階において高リスク回答が多い場合、その背景を推察するとともに、効果的な対策を講じることが期待される。もちろん、ここで想定される対策には、腐敗行為発覚前の予防的な対応も含まれる。

対象	段階	問題	背景	取るべき対策
従業員	認識	自分の業務が腐敗リスクと関係していることを意識していない。	日常業務の中で不正のリスクを考慮する機会が少ない。	企業の腐敗防止方針や行動規範への理解を促す。
	判断	業務上、必要であれば腐敗行為への加担もやむを得ないと考えている。	業務上の圧力や現地の慣習により、不正が容認されやすい環境があり、腐敗防止方針も社内で徹底されていない。	腐敗防止方針や行動規範の実効性を評価し、強化する。
	意図	上司や取引先からの暗黙・明確な指示があると、不正を断れない。	ジレンマへの対応方法について研修がなく、相談窓口も機能していない。	不正を断る方法を学び、社内の相談窓口に報告できるよう準備する。

図表７：リスクの背景と対策

トップ・コミットメントや規程類が実効性を持ち、腐敗防止の効果を発揮するには、企業の関係者が、平時・有事にかかわらず、正しい認識を持ち、正しい判断や意図を有し、それを行動に移すことが不可欠である。したがって、回答者が、認識のレベルや判断のレベルにおいて低リスクの回答を選択したにもかかわらず、意図のレベルにおいて高リスクの回答を選択した場合には、トップ・コミットメントや規程類が整備されていたとしても、その実効性が損なわれている可能性を理解しなければならない。

仮に、そうした状況が深刻化し、トップ・コミットメントや規程類が形骸化するようなことになれば、先述した通り、上司からの指示により従業員が望まない腐敗行為に関わらざるを得ないケースや、本国本社が事業拠点の責任者に責任を押し付けるようなケースが起きても不思議ではない。なぜなら、トップ・コミットメントや規程類の上では、腐敗行為に加担しないことが社内外周知され、従業員をはじめとした関係者が腐敗防止

の重要性を理解しているにもかかわらず、判断や意図のレベルでそれとは異なる意思決定をするのであれば、社内環境としてコンプライアンスの実践を支援することができていない可能性があるからである。このような状況のもとで、仮に腐敗行為が発生し、それが発覚するとすれば、腐敗リスクは拡大し、ひいてはコーポレートリスクやデフォルトリスクの顕在化へと繋がることもあるだろう。

このような最悪の事態を避けるため、経営陣は、腐敗リスクの管理において、倫理的意思決定モデルのプロセス全体を注意深く観察することが重要となる。特に、前半の段階（認識・判断）において低リスクの結果が得られたとしても、それに満足することなく、後半の段階（意図・行動）における従業員の意思決定にも目を配り、どの段階でリスクが生じているかを正確に把握し、効果的な対策を講じることが求められる。

6. 腐敗防止の情報開示

6.1. 情報開示の方針

腐敗防止の情報開示は、企業のコンプライアンス体制を強化し、ステークホルダーの信頼を構築するための重要な手段であり、単なる規制対応に留まらず、経営陣と従業員、サードパーティ、投資家を含む全ての関係者との信頼関係を構築し、強化するためのプロセスとして捉えなければならない。そこで以下では、腐敗防止の情報開示を効果的に行うための重要な要素として「トップ・コミットメント」「腐敗防止の方針」「腐敗リスクの評価」「教育トレーニングの意義」「有事対応の体制」に焦点を当て、特にその中心に教育トレーニング体制を据えながら、適時・適切な情報開示のあり方を示しておきたい。

6.2. 情報開示の内容

6.2.1. トップ・コミットメント

腐敗防止に関する情報開示の出発点として、経営陣がこの問題に対して明確なコミットメントを示すことが求められる。そのためには、まず経営トップが、贈収賄や利益相反、カルテルを含めた幅広い腐敗防止を、企業経営における最優先事項の一つと位置づけ、その意思を社内外に発信することである。これにより、従業員やその他の関係者の腐敗防止の重要性に対する認識を喚起するとともに、腐敗防止の企業文化をグループ全体で確立することを目指す。

6.2.2. 腐敗防止の方針

企業は、腐敗防止に向けた方針を明文化し、その内容を社内外に広く周知する必要がある[34]。まず腐敗防止に取り組む目的を明確にし、また方針の適用範囲として従業員、

[34] 2025年6月の米国司法省のメモランダムでは、FCPA の執行において「僅少な接待」等は重視せず、腐敗の「意図」をより重視する方針が打ち出された。これは、一見すると規制緩和のようにも見えるもの

取締役、役員だけでなく、サプライヤーやビジネスパートナーなどのサードパーティにも広く適用されることを示す。その上で、贈賄、利益相反、横領、談合、カルテル、会計不正といった具体的な腐敗行為を定義し、それらを厳格に禁止する姿勢を示す必要がある。これらの禁止事項については、法的観点だけでなく、企業倫理の観点からも正当性を説明することが望ましい。

6.2.3. 腐敗リスクの評価

企業は、腐敗防止方針の実効性を高めるため、腐敗リスクを管理する責任を負っているが、それに先立ち、腐敗リスクの大きさと性質を客観的に把握するため、リスク評価を実施する必要がある。リスク評価の適用範囲は、購買部門や営業部門などリスクが高い部署の従業員に加え、既存及び新規のサプライヤーやビジネスパートナーなどサードパーティにも拡大する必要がある。そのためには、腐敗リスク指標を策定した上で、リスク情報の収集と評価を行う。

リスク指標を設定する際には、先述した「贈賄防止アセスメントツール」が参考になるだろう。これは、「企業固有のリスク分類の特定」「各コンプライアンス項目の達成状況の判断」「贈賄リスクの管理状況に関する全体評価」「企業の情報開示とステークホルダーとの対話」の４点を柱として、各企業が直面する固有の贈賄リスクの程度を分類し、贈賄防止対策の達成状況を測定するツールである。贈賄防止アセスメントツールにより、腐敗防止を巡る自社のコンプライアンス体制の充実度を、数値で客観的に測定することができる。

ただし、贈賄防止アセスメントツールは、あくまで企業のコンプライアンスにおける体制面を評価するツールであり、その体制のもとで企業の関係者がどのような意思決定を行うかについて、個人レベルのリスクを評価することには適していない。そこで、贈賄防止アセスメントツールと併せて、本稿で紹介する教育トレーニング・ツールを用いて、倫理的意思決定のレベルで関係者の行動を観察し、それをリスク評価に活用することが望ましいと言える。

ここで収集したリスク情報や評価結果については記録を保持し、経営意思決定の判断材料とするとともに、社内外の監査に対応できるように、記録を整理する。そうすることで、リスク評価体制の整備状況について、ステークホルダーに対し、効果的に情報を開示することが可能となる。また、有事の際には、自社が腐敗防止のコンプライアンスに真摯に取り組んでいたことについて、当局をはじめ、ステークホルダーの理解を得るための材料となる。

の、これは企業にとって新たなリスクにもなり得る。なぜなら、何が「日常的な商慣習」で、どこからが「腐敗の意図」と見なされるのか、その判断を各国の現場従業員に委ねることは、組織全体でコンプライアンス基準の不統一を招き、結果として重大なリスクを見過ごすことにも繋がりかねないからである。むしろ、このような曖昧な領域についてこそ、本社が明確な基準と具体的な事例を示し、全社で一貫した方針を徹底する責任が、これまで以上に重くなっていると言えるだろう。これは、現場への責任転嫁を防ぎ、本社主導で実効的なガバナンスを構築する上で不可欠な要請である。

6.2.4. 教育トレーニングの意義

腐敗防止における教育トレーニングは、企業全体のリスク管理能力を向上させる重要な手段である。例えば、オンライン講座やワークショップなどを通じて、企業の関係者が腐敗防止に関する具体的なスキルと知識を習得できるような機会を提供することが望ましい。こうした活動を通じて、関係者が腐敗防止に対する意識を向上させ、不当要求への対抗手段を知ることができる。

ただし、教育トレーニングの効果は、個人の能力向上に限られない。関係者が教育トレーニングを受講した結果としての回答データにつき、事前の同意を得た上で、個人が特定できない形で統計的に評価・分析することで、腐敗リスクの規模や特性を客観的に理解することができる[35]。上述した通り、これを経営判断の材料として活用することで、腐敗防止のマネジメントを強化することも可能である。

さらに、ここで得られた情報を可能な範囲で開示することで、投資家をはじめとしたステークホルダーとの関係を強化することができる。投資家の腐敗防止に対する関心の高まりを念頭におけば、企業の側においても、投資意思決定に資する情報の整理・公開方法を工夫することが望ましい。この点につき、従業員レベルでの意識・知識のレベルを正確に把握し、その向上に努めることは、ステークホルダーの企業に対する評価を高める重要な手段になると言える。

さらに、社外役員や機関投資家に対し、腐敗防止に向けた企業の取り組みを共有し、信頼関係を構築することも重要である。この際、企業としての責任感を示し、再発防止策の実効性を高めるための具体的な行動計画及び実践の一つとして、教育トレーニングの実施状況を提示することが望ましい。

6.2.5. 有事対応の体制

万一、腐敗行為の存在が発覚した場合、迅速かつ適切に対応することが求められる。まずは、社外取締役・社外監査役への迅速な情報共有が重要である。社外取締役・社外監査役は、社内役員とは異なる視点を持ち、消費者目線や法的観点から有益な意見を提供できる立場にある。日本では、社外取締役・社外監査役の選任数が少なく、独立性の面も十分でないという指摘がある（樋口，2013）。そこで、社内での情報伝達のルールを明確化し、適切なタイミングで情報を提供することが求められる。特に、リスク情報の共有ルートを整備し、情報共有の遅れによる問題対応の遅滞を防ぐことが不可欠である。

また、捜査当局と緊密に連携して捜査に協力するとともに、捜査に必要な情報を迅速に開示することも重要である。特に、米国のように、自己負罪型司法取引制度を導入している国では、腐敗防止に関する平時のコンプライアンスに対する努力が、量刑判断において客観的に評価されやすい。連邦量刑ガイドラインのもと、コンプライアンスの努

[35] 教育トレーニングの有効性を測定することは、コンプライアンス体制が十分に機能しているか否かを測る際の重要な評価項目となる。単に従業員の理解度を測るだけでなく、研修が従業員の実際の行動や業務にどのような影響を与えうるかを評価し、その結果をプログラムの改善に繋げることが不可欠である（U.S. Department of Justice, Criminal Division, 2024）。

力が数値で評価され、それが罰金の減額へと繋がるからである。この点につき、企業が腐敗防止の教育トレーニングを実施し、それを継続的に評価・公表している場合には、現場レベルでの腐敗防止の努力として、評価される可能性がある。もちろん、違法行為が発覚した場合の当局に対する迅速かつ適切な情報共有が重要であることは、捜査・公判協力型の日本版司法取引制度においても同様である。

同様に、投資家や銀行などのステークホルダーに対しても、腐敗防止の情報開示を充実させることが望ましい。特に有事において、事実関係、原因、再発防止策、業績への影響などの情報を的確に開示することは、ステークホルダーの信頼を得るために、欠かせない手続きである。腐敗リスクが段階的に発展することを念頭におけば、初期の段階でステークホルダーの信頼と協力を得ることは、リスクの発展を防ぐために欠かせない行為である。この点においても、教育トレーニングを通じて、従業員をはじめとした関係者の腐敗防止に対する意識や知識を正確に把握しておくことは、リスクの初期段階で問題を把握し、対策を講じるために、重要な情報源となる。

7. おわりに

グローバルビジネスにおける腐敗防止の取り組みは、その趣旨と方法を誤れば「本社と現場の断絶」という根深い問題に行き着くおそれがある。本社が良かれと思って策定したルールが、現場の実態と乖離すれば、現場の関係者は責任転嫁を恐れて声を上げられなくなることがある。その結果、腐敗リスクは水面下で拡大し、本社の定める規程が形骸化することにもなりうる。本ガイダンスが提示するのは、この深刻な「負のスパイラル」を断ち切るための具体的な処方箋である。

その鍵は、教育トレーニングを「単なる知識を提供する媒体」ではなく「リスク情報を吸い上げるプラットフォーム」として再定義することにある。従業員一人ひとりの倫理的意思決定のプロセスに光を当て、その傾向をコンプライアンス上のリスク情報として可視化することで、個人や組織の行動を導く原因が明らかになる。この原因に対してアプローチすることができれば、企業のコンプライアンスは、単なる形式的なルール遵守のフェーズを脱し、現場のリアルな情報を基盤とする実質的なガバナンスのフェーズへと転換するだろう。

本ガイダンスを手に取っていただいた皆様には、ぜひこのアプローチを参考に、自社におけるコンプライアンス実質化の第一歩を踏み出していただきたい。そして、その貴重な経験や知見を、コレクティブ・アクションとして社会に還元し、日本企業全体のガバナンスを次のステージへと引き上げるための力としていただきたい。持続可能な社会の実現に向けた、皆様の真摯な活動と協力を心から期待する。

参考文献

Bazerman, M. H., & Tenbrunsel, A. E. (2009). *Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do About It*. Princeton University Press. (池村千秋訳（2013）『倫理の死角 なぜ人と企業は判断を誤るのか』 NTT 出版).

Craft, J. L. (2013). A Review of the Empirical Ethical Decision Making Literature: 2004-2011. *Journal of Business Ethics*, *117*, 221-259.

Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contin gent model. *Academy of Management Review*, *16*(2), 366-395.
Lehnert, K., Park, Y. H., & Singh, N. (2015). Research note and review of the empirical ethical decision-making literature: Boundary conditions and extensions. *Journal of Business Ethics*, *129*, 195-219.
Rest, J. R. (1986). *Moral Development: Advances in Research and Theory*. Praeger Publishers.
Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations A person-situation interactionist model. *Academy of management Review*, *11*(3), 601-617.
U.S. Department of Justice. (2025). *Guidelines for Investigations and Enforcement of the For eign Corrupt Practices Act (FCPA)*. https://www.justice.gov/dag/media/1403031/dl
U.S. Department of Justice, Criminal Division. (2024). *Evaluation of Corporate Compliance Programs*. https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/page/file/937501/dl?inline=
梅田徹 (2011)『外国公務員贈賄防止体制の研究』 麗澤大学出版会.
大塚祐一 (2014) 「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」『経営倫理学会誌』(21), 245-255.
外務省 (2009)「ODA 指名停止措置:過去の事例」『ODA の不正腐敗事件の再発防止のための検討会』 https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/seisaku/f_bou-shi/01/pdfs/shiryo03.pdf
株式会社 ACK グループ (2008, 5 月 15 日)『子会社における事業譲受等の基本合意に関するお知らせ』https://www.oriconhd.jp/files/information/news080515.pdf
経済産業省知的財産政策室 (2024) 『外国公務員贈賄を巡る最近の状況』 経済産業省.
久原正治 (1997)『銀行経営の革新』学文社.
GCNJ & ABCJ (2017) 『贈賄防止アセスメントツール（第一版）』一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン、海外贈賄防止委員会. https://www.ungcjn.org/objective/anticorruption/action/files/file_assessmenttools01.pdf
独立行政法人国際協力機構 (2017)『中国における商業賄賂立法の最新動向―日系企業が商業賄賂に巻き込まれないための留意点』日本貿易振興機構.
高澤美有紀 (2006) 「官製談合の主な事例と防止対策」『調査と情報』(543), 1-10.
鳥羽至英 (2016)「講演 従業員不正と内部統制 : 米国債不正運用と内部統制」『産研アカデミック・フォーラム』(24), 7-20.
中野千秋 (2002)「職場の倫理問題に関する管理者の認識―倫理的組織環境の構築に向けて―」『日本経営倫理学会誌』9, 159-168.
中野千秋 (2004)「組織における個人の倫理的意思決定―組織倫理に関する実証研究の可能性を探る―」『組織科学』37(4), 14-23.
日本経済新聞 (2016, 9 月 29 日)「パシフィックコンサルタンツが海外事業に再挑戦」『日本経済新聞』https://www.nikkei.com/article/DGXMZO07727880Y6A920C1000000/
橋本光憲 (1997)「大和銀行ニューヨーク事件の教訓」『国際経営論集』(14), 47-80.
樋口晴彦 (2013)「日本における社外取締役の現状と課題: その独立性と機能の確保を中心に」『千葉商大紀要』50(2), 63-82.
藤野真也 (2023)「腐敗防止―実効性のあるリスクベース・アプローチの実践に向けて」『SDGs 進捗レポート 2023』60-69.
水村典弘 (2022)「不正な行動選択と行動倫理学―不正を読み解く学際融合領域生成の系譜―」『日本経営倫理学会誌』29, 223-238.

免責事項

本書は、企業が腐敗防止を実践するにあたっての、参考情報の提供を目的にした発行物です。本書の内容は、各執筆者の見解に基づくものであり、GCNJ事務局がその内容の正確性・合法性・適時性等を保証するものではありません。本書の内容に依拠して行われた行為または不作為により生じた一切の損害について、GCNJおよびその構成団体、メンバー、従業員、代理人は、いかなる責任も負わないものとします。

注意事項

本書は、GCNJ加盟企業に問わずご利用いただけるものとしており、ご利用に際してGCNJやそのメンバーに対する特段の断りは不要です。各組織・企業の責任の下でご利用いただき、営利目的での使用、無断転載、販売等は固くお断りします。なお、本書を引用していただく際には、必ず出典を明らかにしていただきますようお願いいたします。

お問合わせ先: 一般社団法人　グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン
151-0001 東京都渋谷区神宮前5-53-70　国連大学本部ビル3階
［ Email ］ gcnjoffice@ungcjn.org
［ URL ］ https://www.ungcjn.org/
その他:禁転載　非売品
©2025 Global Compact Network Japan all rights reserved.