

# 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―

Global Compact Network Japan

GCNJ Collective Action 2030



# 1.新たな時代のコーポレートガバナンス

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。このような状況を踏まえ、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一層高まってきている。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、企業として責任ある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。

こうした背景のもと、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）は「腐敗防止強化のための東京原則」および「贈賄防止アセスメントツール」*01を策定し、企業の腐敗防止対応を支援している。しかし、限られた資源の中で企業がこれらに対応するには、現状と課題の把握が不可欠となる。例えば、GCNJと地球環境戦略研究機関（IGES）が発表した「SDGs進捗レポート」によると、企業の腐敗防止対策はトップコミットメントや規程整備が進んでいるものの、リスク評価や評価結果に基づく具体的な対応に課題があり、特にサードパーティのリスク評価や管理体制の構築・運用が十分に実施されていないことが指摘されている（藤野, 2023）。しかし、これらを企業単独で実施することには限界があるため、コレクティブ・アクションを通じて、企業間の協力による腐敗防止の取り組みを促し、

*01 「腐敗防止強化のための東京原則」および「贈賄防止アセスメントツール」の詳細については、GCNJのホームページを参照されたい。（https://www.ungcjn.org/objective/anticorruption/index.html）

持続可能なビジネス環境を整備することが求められる。

特に、進出先の新興国・途上国では依然として腐敗行為が蔓延している一方で、各国で法整備が進みつつあることから、企業にはコンプライアンス体制の強化が求められている。こうした状況の中、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、その国の腐敗の蔓延をさらに加速させることになる。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になる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、「腐敗防止強化のための東京原則」では、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およ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。

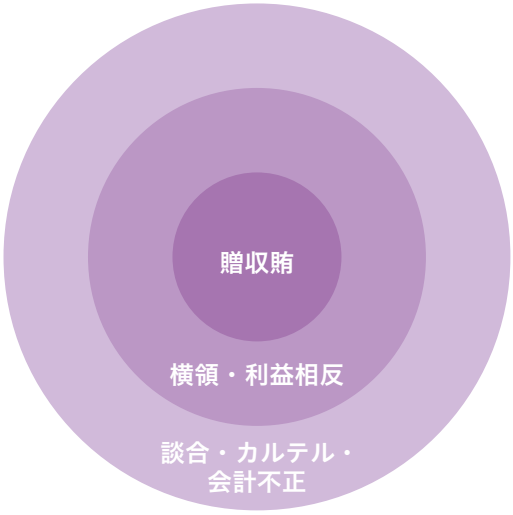
こうした観点に立ち、本稿では、事業拠点における経営者や従業員の責任の所在を明確にしながらも、腐敗防止のリスクコントロールと情報開示の強化について、教育トレーニングを通じて実践する方法を議論する。腐敗防止には、現場の協力が欠かせないため、従業員一人ひとりがリスクを適切に認識し、適切な対応を取れるようにする教育トレーニングの充実が不可欠となる。さらに、これらのトレーニングを通じて社内に蓄積される知見や情報は、内部統制の強化のみならず、外部への透明性の高い情報開示にも活用することができる。本稿のサブタイトルに「教育」「リスクコントロール」「情報開示」の3つのキーワードを使用した狙いはここにある。そこで以下では、腐敗行為のリスクについて簡潔に触れた後、教育トレーニングツールを概略的に紹介する。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。



# 2.腐敗行為のリスク

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（図表１）。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。この定義に基づき、以下では贈収賄を例にして、腐敗リスクが段階的に進展するプロセスを確認しておく。

図表１：腐敗行為の定義




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、不正が社会に明るみになった時点で一気に顕在化するが、このことは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ものではない。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。

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

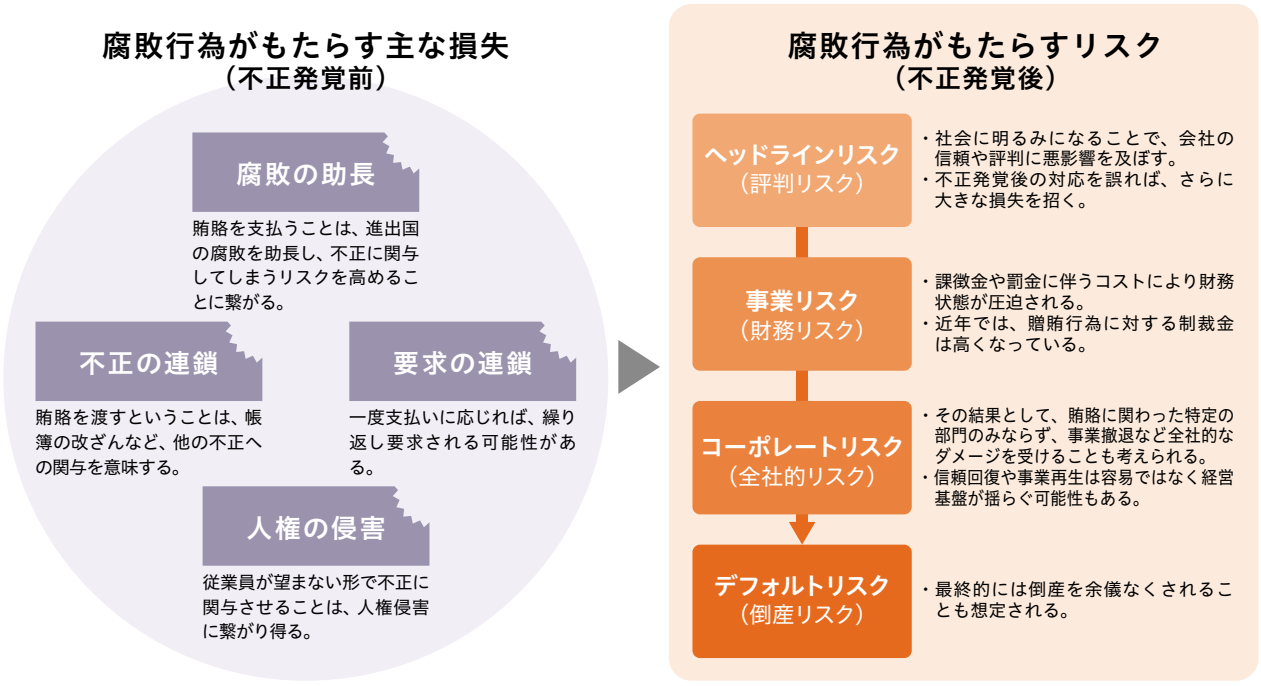
の支配の形骸化を招くおそれもある。企業が賄賂を支払うことで、その国や地域のビジネス慣習を歪め、贈収賄なしには事業が成り立たない環境を企業自らが作り出してしまうのである。

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、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」へと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迫ってくる可能性もある。その際には以前よりも高額を要求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、高額の支払い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、最終的には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。そこで次に、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。

図表２：腐敗行為がもたらすリスク・損失



最初に生じるのは「ヘッドラインリスク」である。これは不正の疑惑（あるいは事実）が報道されることでブランドイメージや株価の一時的な下落に見舞われ、社内において問題の兆候が認識される段階を指す。この時点で企業に期待されるのは、迅速に事実関係を調査し、可能な限り早期にステークホルダーに状況を説明することである。結果として不正の疑惑が事実であったとしても、迅速かつ誠実に事に当たることでヘッドラインリスクを最小限に抑えることができる。ただし、不正の実態が明るみになれば「事業リスク」を避けることはできない。すなわち、行政や規制当局から罰金や業務停止命令といった制裁が科され、ケースによっては財務状態の悪化や株価の長期低迷といった事態に発展する可能性もある。この段階において企業に期待されるのは、ヘッドラインリスクと同様に、やはり迅速かつ誠実な対応である。例えば規制当局の捜査に対して協力的な姿勢を示すことでペナルティが軽くなることもあり、その結果として財務状態の悪化や株価の長期低迷といった最悪の事態を回避することができるかもしれない。しかしこれとは逆に、自己保身に走り不正の事実を隠蔽したり、再発防止策の徹底を放棄するような場合には、容赦なく多額の罰金が科せられると同時に社会的な信用を失うことになる。より深刻な場合には、取引先からの取引中止の申し入れや投資家からのダイベストメント（投資の引き上げ）にまで発展し、その影響は特定の事業部門に留まらず全社的な問題へと発展していく。本稿ではこれを「コーポレートリスク」と呼ぶ。財務的にかなりの余力がある企業であっても一度失った信頼を取り戻すことは容易いことではなく、最終的には「デフォルトリスク」、すなわち債務不履行や最悪の場合には倒産に至る可能性も否定できない。



# 3.教育トレーニングの設計

腐敗行為のリスクに効果的に対処するには、平時から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不可欠となる。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、複数の視点からリスクに対処することが望ましい。特に「経営陣」「現場担当者」「投資家」の三者は、腐敗行為が極めてリスクの高いものであると認識するとともに、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。特に、適切な教育・トレーニングを実施することで、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とともに、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ことで、リスク管理を強化することも可能となる。

本稿では、経営者、部門長、従業員、サードパーティ*02を念頭に、腐敗行為に関与してしまう可能性のあ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を提示する。具体的には「倫理的意思決定モデル(Model of Ethical Decision Making in Organizations)」に基づき教育トレーニングを設計し、対象者への教育に留まらず、腐敗行為のリスクの所在や深刻度を把握する。これを通じて、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の手段を提案する。

組織における個人の倫理的意思決定*03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)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)。第1段階の倫理的認識では、当事者が問題を倫理的なものとして認識し、他者に及ぼす自身の行動の影響を理解する。第2

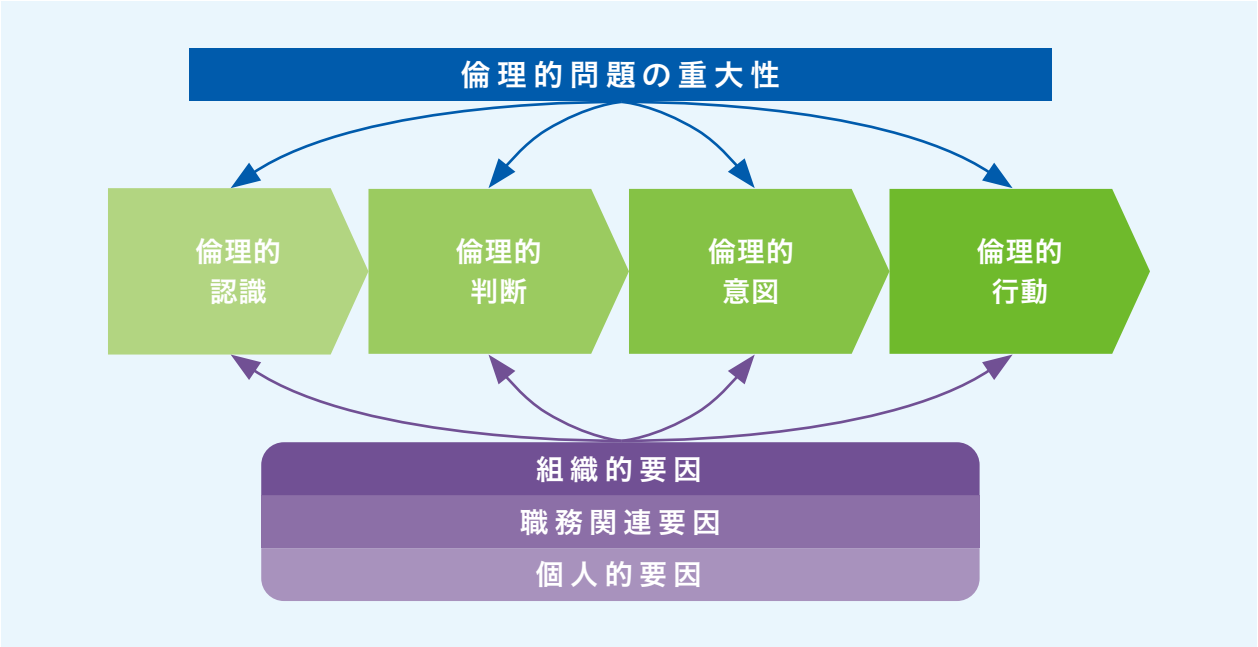
*02 経営陣は「本社経営陣(取締役や監査役等の役員)」を、部門長は「本社各部門の責任者(部長等)や国内外拠点の責任者(現地法人社長など)」を、従業員は「国内拠点と海外拠点の両方における一般の従業員」を、サードパーティは「公務員や取引先からの不正要求に対応する過程で介入する外部コンサルタントや仲介業者など」をそれぞれ指す。

*03 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。

段階の倫理的判断では、複数の選択肢の中から最も倫理的な行動を選ぶ。第 3 段階の倫理的意図では、倫理的価値基準と他の価値基準を比較しながら具体的な行動を決定する。第 4 段階の倫理的行動では、認識、判断、意図の各段階の決定に基づいて具体的な行動を起こす。

倫理的意思決定のプロセスには、多様な要因が影響を及ぼすと先行研究で指摘されており、それらは「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」の 4 つに大別される。個人的要因には、性別、年齢、教育レベル、国籍、信仰、個人の特性や価値観、道徳心の成熟度などが含まれる。職務関連要因は、納期やコストの制約、売上目標、ノルマ、業界慣行、商習慣、職業倫理といった職務特有の影響を指す。組織的要因には、組織構造や権限関係、倫理規範などの制度的要素に加え、組織文化や組織風土といったインフォーマルな側面も含まれる。倫理的問題の重大性は、問題の深刻さによって意思決定の仕方が変わることを意味し、倫理的意思決定の各段階に影響を与える要因として重要視されている。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*04。

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。

*04 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、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。



# 4.腐敗防止教育トレーニング

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、架空のケースを用いてテスト形式で実施する。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、主に贈賄、利益相反、カルテルの３つの腐敗行為に基づき提供される（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）。これらのケースに対して、倫理的意思決定モデルに基づき、①倫理的認識、②倫理的判断、③倫理的意図、④倫理的行動の４段階で構成された設問が与えられる。

各段階の設問で「リスクレベルに基づく回答」と「理由に関する回答」の２つの回答が求められる。まずはリスクレベルに基づき「高リスク回答（腐敗行為によるリスクの影響を受けやすい回答）」と「低リスク回答（腐敗行為によるリスクの影響を受けにくい回答）」のいずれかを選択する。さらに、その回答について、それを選択した理由を答える。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、具体的な行動を把握するために自由記述としている。ここでは、行為類型として「贈賄」を対象として「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。

図表４：腐敗防止教育トレーニングの設計

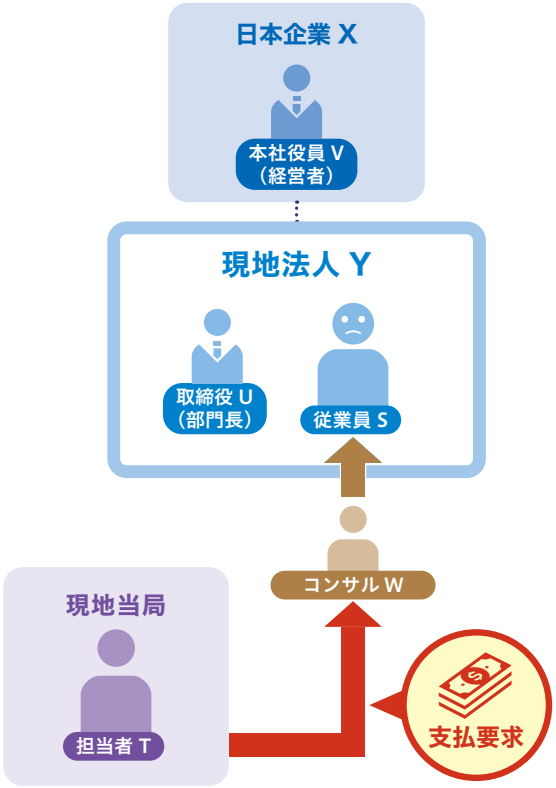
<table>
<tr><th rowspan="2">対象</th><th colspan="3">腐敗行為</th></tr>
<tr><td>贈賄</td><td>利益相反</td><td>カルテル</td></tr>
<tr><td colspan="3">会計不正</td></tr>
<tr><td>経営者</td><td colspan="3" rowspan="4">【倫理的意思決定】<br>■ 設問：倫理的認識、倫理的判断、倫理的意図、倫理的行動<br>■ 回答：高リスク回答、低リスク回答<br>■ 回答の理由：個人的要因、職務関連要因、組織的要因<br>※倫理的行動については、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>

## 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、100万円相当の非公式な支払いを、現地当局の課長Tから要求されています。




## 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。**

| | | | |
|---|---|---|---|
| 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。**

| | | | |
|---|---|---|---|
| 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、どのような対策を講じると思いますか。**

| | | |
|---|---|---|
| 高リスク | ❶ 行動に移す。 | 自由記述 |
| 低リスク | ❷ 行動に移さない。 | 自由記述 |

## 解説

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。

図表5：不正競争防止法違反による個人処罰の例

| 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<br>（※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<br>・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<br>（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）<br>・約7,000万円（ベトナム）<br>・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）<br>懲役2年6月（執行猶予3年）<br>懲役2年（執行猶予3年） |
| 2019<br>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）<br>懲役1年6月（執行猶予3年）<br>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<br>・1,380万円相当の現金 | 懲役1年（執行猶予3年）<br>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）

そこで、贈賄行為に伴って発生する腐敗リスクに対応するために、「予防」「共有」「記録」「報告」の4点について適切な行動を取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。

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やむを得ず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再度上司に相談・報告します。やむを得ず実行するケースの一例として、支払いを拒むことにより生命や身体に対する危険が及ぶ可能性がある場合などが想定されます。ただしその際にも、非公式な支払いの必要性、金額、関与した人物、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るため、既述の通り記録に残しておくことが重要です。また、上司への相談・報告の際に、上司の反応や指示が不適切であると感じた場合や、それまでのプロセスにおいて適切な措置を講じることなく非公式の支払いを積極的に容認・肯定するような指示を受けた場合などには、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通報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

倫理的意思決定論に基づく教育トレーニングの導入により、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身の傾向を理解し、リスクをコントロールする具体策を学ぶことができる。日本企業ではトップコミットメントや規程整備が進んでいるため、認識や判断の段階では低リスクと考えられがちだが、新興国・途上国の海外拠点では腐敗行為が常態化し、ビジネス慣習として受け入れられていることもある。特に、サードパーティは公務員を相手にした交渉を担うことが多く、腐敗リスクの発生源となり得ることから、腐敗リスクについて適切な理解を促すことが重要である。また、部門長や経営者においても、教育を通じてその背景を理解することは、組織全体で腐敗防止に取り組む上で欠かせない要素となる。

また、企業経営やガバナンスの視点から教育トレーニングを活用すれば、従業員の啓発に留まらず、コンプライアンス体制の強化や情報開示の効率化といった全社的な成果を期待できる。本トレーニングでは、各行為類型に対する2段階の回答データを取得する。第1段階の回答をもとに、腐敗リスクの高低を把握し、リスクの高い領域への重点的な対応が可能となる。さらに、第2段階の回答から、倫理的意思決定の各段階(認識・判断・意図)における回答者の理由づけを分析し、高リスク回答が多い段階の背景を特定することで、予防的な対応策の策定に繋げることができる。

図表6:リスクの背景と対策

| 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。 |

トップコミットメントや規程類の実効性を確保するには、企業の関係者が平時・有事を問わず正しい認識・判断・意図を持ち、それを行動に移すことが不可欠である。しかし、認識や判断の段階で低リスクの回答を選択しても、意図の段階で高リスクの回答が示される場合、コンプライアンスの実践が十分に機能していない可能性がある。このような状況が深刻化すれば、従業員が上司の指示で不本意ながら腐敗行為に関与したり、事業拠点の責任が現場に押し付けられたりするケースが生じるおそれがある。結果として腐敗リスクが拡大し、コーポレートリスクやデフォルトリスクの顕在化に繋がる可能性もある。そこで、経営陣は倫理的意思決定のプロセス全体を注意深く監視し、認識や判断の段階で低リスクと判定されても安心せず、意図・行動の段階におけるリスクを正確に把握し、適切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

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、ステークホルダーと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、ビジネスパートナー、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。

第１に、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１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。

第２に、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。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、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。

第３に、企業が腐敗防止方針の実効性を高めるには、まず腐敗リスクの大きさと性質を客観的に把握するためのリスク評価が必要であり、その対象はリスクの高い部署の従業員だけでなく、既存・新規の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拡大すべきである。その際には、贈賄防止アセスメントツールなどを活用し、企業固有のリスク分類やコンプライアンス状況を測定することが有効

となる。とはいえ、このツールは体制面の評価に特化しており、個人レベルの意思決定リスクの把握には適していない。そこで、倫理的意思決定の観点から関係者の行動を観察できる教育トレーニングツールを併用し、より包括的なリスク評価を行うことが望ましい。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、経営判断や監査対応の基盤とすることで、ステークホルダーへの情報開示の効果を高め、有事の際には企業の腐敗防止への真摯な取り組みを示す材料として活用できる。

第 4 に、教育トレーニングは、個人の能力向上に留まらず、受講結果を評価・分析することで、企業や個人が持つ腐敗リスクの特性を客観的に把握し、経営判断の強化に繋げることができる。さらに、得られた情報を適切に開示することで、透明性の高い情報提供が可能となる。特に、社外役員や機関投資家などガバナンスに深く関わるステークホルダーに対しても教育トレーニングの実施状況を具体的な行動計画として提示することは、企業によるリスクコントロールの実効性を高めるうえでも望ましい。

最後に、腐敗防止を巡る有事対応を念頭に、情報開示の手続きを確保しておくことは、企業防衛の視点からも極めて重要である。腐敗行為が発覚した場合、企業には迅速かつ適切な対応が求められるが、特に社外取締役・社外監査役への迅速な情報共有を通じた適切な連携が重要となる。社外取締役は、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が、日本ではその独立性が十分でないと指摘されることもある（樋口, 2013）。このため、情報共有のルールを整備することで、迅速な情報伝達手段を確保することが不可欠である。また、捜査当局との連携を強化し、必要な情報を迅速に開示することで、企業の腐敗防止の努力が評価される可能性がある。特に、自己負罪型司法取引制度を導入する米国などでは、迅速かつ適切な情報共有が、罰金の減額に繋がることもある。さらに、投資家や銀行などのステークホルダーに対しても、事実関係や再発防止策などの情報を的確に開示し、初期段階で信頼を確保することは、リスクの拡大を防ぐ上で不可欠だと言える。

# 7. 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.* New Jersey: 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).
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review,* 16(2), pp.366-395.
- Rest, J. R. (1986). *Moral Development: Advances in Research and Theory.* New York: Praeger Publishers.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations A person-situation interactionist model. *Academy of management Review,* 11(3), pp.601-617.
- 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.
- 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, pp.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), pp.14-23.
- 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), pp.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』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 (GCNJ), pp.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, pp.223-238.



2025年8月作成

**腐敗防止部会メンバー**：藤野 真也 (日越大学 准教授)
大塚 祐一 (就実大学 准教授)
藤原 達也 (千葉経済大学 専任講師)
松原　稔 (りそなアセットマネジメント)
中出 真央 (りそなアセットマネジメント)

**GCNJ事務局**：敦賀 和外
田中 森彦
奥脇 果穂

**〈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。

**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―**

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.

Global Compact Network Japan

GCNJ Collective Action 2030