

インドネシア・リスク——賄賂要求にどう対応すべきか

企業関係者が板挟みになるケースもある。
政府による民間企業への側面支援が欠かせない。



クロール・インターナショナル・インク
マネージング・ディレクター
日本支社代表 片山浩樹

海外直接投資の拡大に期待

インドネシアへの海外からの投資額において日本は第2位である。2014年10月に誕生したジョコ・ウィドド政権は、発足以来、外資を受け入れることで成長を加速させる方針の下、規制緩和や参入障壁の緩和・撤退を進めてきた。実際に世界銀行がビジネスのしやすさを評価する「Doing Business」調査では、インドネシアはジョコウィ（ジョコ大統領の愛称）就任前の114位から、18年には73位まで順位を上げている。

インドネシアへの海外直接投資額は、18年こそ大統領選挙で様子見をする投資家が多かったため前年比初めてのマイナスとなったが、今年5月にジョコウィが再選を果たしたことから、日本企業にとっても、インフラ関連をはじめ、今後ますます投資が期待できる国となろう。

このように、政府が外資誘致に努力している一方、実際の現場では、許認可を握る行政担当者から賄賂を求められるケースが依然として後を絶たない。

非効率な公的サービス改善も

ジョコウィが外資受け入れと平行して強化している政策が、腐敗防止である。

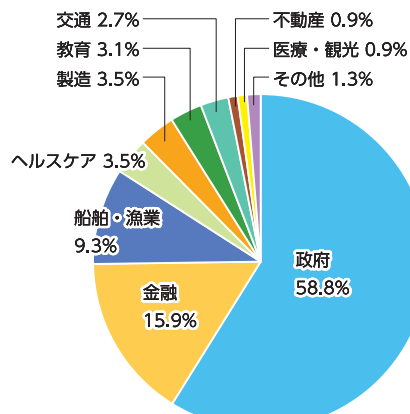
トランスペアレンシー・インターナショナル社が提供する「腐敗認識指数」“Corruption

Perceptions Index”によれば、2018年のインドネシアは、180カ国中89位（上位ほどクリーン）だが、前年比で38位も順位を上げたという意味では、世界の中で最も腐敗防止に力を入れている国といえよう。この背景には、非効率な公的サービス（自動化されないシステム、膨大な必要書類、公務員の低い賃金など）を、腐敗防止を強化することにより改善させようとする意図もあると考えられる。

グラフは腐敗事件に関わったセクターの割合である。世界的にみて、政府、金融、ヘルスケア、教育、交通など「社会の基本サービス」に関わるセクターが多いことが分かる。

腐敗防止強化の動きは、世界的な潮流の中、今後ますます厳しいものとなっていくであろう。

グラフ 腐敗事件のセクター別構成比



出所：トランスペアレンシー・インターナショナル「腐敗認識指数」を基に筆者作成

大統領直轄の強力な捜査機関

KPK (汚職撲滅委員会) は、インドネシアの汚職に対して国家警察と検察による対応だけでは不十分だとして、大統領直轄の汚職捜査機関として03年に設立された。

KPKの基本的な機能は、汚職案件に関する捜査・起訴の「調整機能」だが、警察・検察が手がけている汚職案件を引き継ぐ権限を有しており、政府高官や法執行機関の職員(警察官や検察官)が絡んだ汚職案件や10億ルピア(約760万円)以上の国家損失を招く汚職案件については、捜査・起訴を直接行使できる権限まで与えられている。

昨今でも、鉄道プロジェクトのコンソーシアムによる公務員への贈賄(収賄側は3年の実刑)、外国石油企業による規制当局担当者への贈賄(収賄側は7年の実刑、贈賄側は帰国)、外国農薬メーカーによる実に140人に及ぶ公務員への贈賄(アメリカのFCPA〈連邦海外腐敗行為防止法〉違反で約160億円の罰金)など枚挙にいとまがなく、KPKによって起訴される外国企業は増加傾向にある。

社内体制強化と共に官民連携も

では、実際に政府関係者から賄賂の要求があった場合、企業関係者はどのように対応すべきなのであろうか。賄賂の授受が常態化しているインドネシアにおいて、企業関係者が板挟みになるケースは多い。このような場合、全てを現場で解決しようとするのではなく、適時、本社の法務部門・コンプライアンス部門と情報を共有し、場合によっては外部の専門家による意見・アドバイスも取り入れながら、全社として事態に取り組む組織体制を構築しておく必要がある。担当者、法令主管部署、外部専門家、各

部署から選出されたメンバーによる管理委員会、チーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)が適時に情報共有でき、次の判断・アクションにつながるルールを設けておく。また、通報者である担当者が、担当者のラインの上長に後々とがめられないようなルール・手当ても施しておくべきだろう。

母国政府による民間企業への側面支援も欠かせない。欧米諸国の中には、大使館の職員らが自国企業が腐敗に巻き込まれないよう奔走することが頻繁に行われている。インドネシアの行政窓口に対して「不正をしないように」と圧力をかけることにより、腐敗要求から逃れることに成功しているケースもある。例えば、英国企業は、常日頃から在ジャカルタの自国大使館と密な連携をとっており、具体的な要求事案があった場合は、大使館に助けを求めることができる。

欧米では、EUやCIDA(カナダ国際開発庁)、USAID(アメリカ合衆国国際開発庁)、NORAD(ノルウェー開発協力局)、BMZ(ドイツ連邦経済協力開発省)などが、KPKの活動を支援するための教育訓練や反腐敗キャンペーンといったプログラムを用意しており、日本円に換算して億円単位の寄付も行っている。

私が理解する限り、日本ではそのような目立った動きはまだないが、自社だけで問題を解決しようとせず、大使館や在外公館と相談しながら、賄賂要求の回避、腐敗防止に向け、模索するプロセスも重要である。 ■

(かたやま・ひろき) クライアントの事業リスク低減のための各種コンサルティングを多数経験。腐敗リスクや不正リスク(データ改ざん、品質リスクなど)の予防(現状分析・評価・未然防止策の立案・組織変革)から、リスクが顕在化した場合の対応まで、数多くのプロジェクトに参画。昨今では、サイバーテロなど、事業構造全体へインパクトを及ぼしうる経営課題について、コンサルティングを行っている。早稲田大学社会科学研究所博士後期課程単位取得満期退学。