

事例6 従業員による不正キックバック

カラワン市内に工場を有する建設会社F社のC氏は、2カ月前からインドネシアに赴任している。同社では、建設資材をローカルのサプライヤーから調達しており、数年前からF氏（ローカル従業員）が担当責任者を務めていた。

日本本社からの要請で、F社では1か月前から内部通報窓口が設置され、日系の法律事務所Gがその窓口となっていた。

ある日、C氏宛てに、法律事務所Aの担当弁護士から、ローカル従業員であるF氏が、建設資材の売買契約を締結する際に、取引先（ローカルのサプライヤー）に対してキックバックを要求し、それを不正に受給し続けてきた旨の内部通報があったとの報告を受けた。

【問題点】

インドネシアにおけるローカル従業員による不正キックバックが発生する背景事情としては、国として急速な経済成長を遂げている一方で依然として残る経済格差、企業ガバナンス不全、文化的要因（キックバックや賄賂に対するコンプライアンス意識の低さ）や国としての法制度や監視体制の不十分さ等が挙げられる。

レピュテーションリスクの大きさ

従業員による不正キックバックが発覚すると、SNSやテレビといったメディアによるネガティブな報道を通じて、企業の評判やブランドイメージを大きく損なうというレピュテーションリスクが存在する。

通常、日系企業はグローバルなコンプライアンス基準を順守することが求められているため、不正行為が公になることで、既存の取引相手や投資家からの信頼を失うだけでなく、最悪の場合は契約関係の解消といった経済的なインパクトが計り知れない事態に発展する可能性すらある。

一般的に、取引相手や投資家から一度失われた信頼を取り戻すことは容易でないことを勘案すると、特にインドネシアにおいてビジネスを展開する日系企業は、レピュテーションリスクを軽視してはならないことは明白である。

不公平な競争と市場のゆがみ

一般的にキックバックが習慣化すると、市場の競争がゆがみ、不正な手段で獲得した契約や仕事が合法的に競争している他の企業に対して不公平な優位性をもたらす。

本事例のように、キックバックが支払われる対価として取引を実行する事態が生じると、本来、競合他社との競争を勝ち抜き、実力で選ばれるべきだという健全な経済競争（経済の発展につながる市場価格の自由競争）が失われ、その結果として、価格の高騰、質の低い製品やサービスの提供、効率の悪化等の悪影響が生じる恐れがある。

透明性とコンプライアンス意識の欠如

不正キックバックは、企業のガバナンス体制を弱体化させ、透明性が欠如する原因となる。また、従業員が違法行為に関与していると、企業内でのコンプライアンス意識が低下し、他の不正行為が発生するリスクも高まる。

【対応策】

取引先選定の透明性向上および契約上の手当て

不正キックバックの多くは、取引先選定のプロセスに問題があるため、取引候補先の背景調査を実施（新規取引先の選定時には、詳細なデューデリジェンスを実施し、過去に不正行為を行っていないか確認し、ローカルのパートナー企業や業者には、過去の契約履歴や評判を十分に調査する）することが重要となる。

契約上の手当てとしては、禁止事項を明記し、キックバック等を受け取った場合の契約解除条項を設けておくことが必要となる。

企業ガバナンスの改善および強化

事例5（「従業員による不正な利益誘導」）と同様、従業員による不正キックバックを防ぐためには、企業ガバナンスを強化することが重要である。具体的には、a) 定期的な内部監査の実施、b) モニタリング体制の構築、c) 報告義務の徹底、d) 内部通報窓口の設置、e) 具体的な社内ルール（ペナルティー等の処罰規定も含む）の制定等の措置を講じることが重要となる（詳細は「第4章1（2）ガバナンス面での課題と対応」の3（2）を参照されたい）。

コンプライアンスと倫理教育の促進

事例5と同様、企業や従業員に対する研修などを通じて、コンプライアンスや倫理に関する教育を強化し、利益誘導や腐敗行為が社会的および法令順守の観点から問題があることを強く認識・理解させる必要がある。特に、若い世代のビジネスリーダーに対しては、倫理的な経営の重要性を教育することが長期的な改善につながると思われる。

不正発覚後の適切な対応

事例5と同様、不正発覚後の具体的な対応としては、a) 迅速な社内調査・分析、b) 適切な処分の実行、c) 具体的な改善策の検討・制定、d) 警察への通報（必要に応じて）等の措置を講じることが重要となる（詳細は「第4章1（2）ガバナンス面での課題と対応」の3（2）を参照されたい）。

コラム4

インドネシアの伝統音楽と舞踊 ～ジャワ・ガムランとジャワ舞踊

インドネシアは多くの島々からなり、民俗も多様である。当然伝統芸術も多岐にわたる。ここでは特に王宮を中心に発展しながら、庶民にも広く親しまれており、歴史も古く芸術性も高いジャワ・ガムランとジャワ舞踊の魅力について紹介したい。

ジャワ・ガムランとは中部ジャワ、特にジョクジャカルタとスラカルタ（通称ソロ）の合計4つの王宮を中心に発展してきた、青銅製打楽器を中心とした合奏音楽である。学校教育への組み込みや伝承活動の推進により数字譜による主旋律や歌の楽譜を使うようになってきているが、もともとはすべて口承伝承であった。インドネシアでも「伝統芸術が衰退してきている」「若い人たちがやろうとしない」などという声が聞かれて久しいが、日本の伝統芸術維持の難しさに比べれば、まだまだ庶民の身近にあると言えるだろう。

ジャワ・ガムランの大きな魅力の1つは、打楽器を中心とした合奏であるため、音が出やすく、初めての人でも参加しやすい一方で、いくつかの装飾楽器や速度を決める楽器は高い技術が必要とし、いくら練習しても終わりが無い。奏者それぞれの力量に合わせた合奏への参加のしかたがあり、誰でも一緒に演奏できることが、西洋のオーケストラと大きく異なる点である。そしてもう1つの醍醐味は装飾楽器は即興による演奏であり、曲の進行も決められておらず、それぞれの楽器の出す合図を聞きながら演奏が進んでいくことである。自我を出さず、各楽器が今やろうとしていることを察知し、それを優先する。自分を優先してもらった後は、他の楽器が自分のやりたいことを出せるように控えめになる。「それなら次は」と別の楽器が少し目立ってくると、また自然とその楽器を優先した演奏になっていく。舞踊の場合は順序が決まっているので、演奏家全



ジャワ舞踊の舞踊家

員がそれに従い舞踊を主役にしていくが、舞踊も音楽の流れに動きを乗せていくのである。全員が誰かを立てながら自分の役割を果たし、自分のエゴは出さずに常に他の人を優先しようとする。それによってジャワ・ガムランが最も大切にする「調和」が生まれる。

ジャワ・ガムランは心地よいなりを醸し出しながら、 α 波を出していくので、眠くなるとよく言われる。ジャワ舞踊もずっと止まらずにゆっくりとした動きでつないでいく。退屈にも見える中腰中心の動きがゆったりとした世界を作り出す。「急がない」「合わせる」という2つの大きなジャワの要素を凝縮したような音楽と舞踊なのである。

（PT Forum AMYN 高岡結貴）