

第 I 部  
講演

# 医薬品卸売業と 危機管理

弁護士法人GIT法律事務所  
弁護士

西垣建剛



日時：

令和5年5月26日（金）  
13：10～14：40

独占禁止法研修会の第 I 部講演では、弁護士の西垣建剛先生に「医薬品卸売業と危機管理」と題してお話しいただいた。

講演は「贈収賄に関する法律と過去事例」「不正防止・発見・対応に関する基本的な考え方」「内部通報制度の活用・不正調査の基礎」の3部で構成。西垣先生は長年、第三者委員会の委員等として不正調査を行った経験から賄賂要求の具体的な文言と上手な断り方、不正リスクの高い事業部門や相手方などを紹介。不正の三角形や不正予防・発見に関する独自の評価基準を示してリスク管理の徹底を促した。同時に、万が一不正を起こした場合の速やかで現実的な対応方法についても言及された。

## はじめに

### ●業界を取り巻くリスク

本日は、危機管理というテーマで、特に贈収賄防止という観点から、業界内でどういう形で対応すればリスクを最小限にできるのかについて一緒に考えていきたいと思います。

医薬品や医療機器の業界では、独占禁止法（独禁法）違反その他の不祥事が相次いで起こってい

ます。特に医療従事者との関係が、この業界では一番難しい問題だろうと思います。

贈収賄だけでなく、薬機法違反や不正会計、メーカーとの間での押し込み販売みたいなものもあります。例えば、業績が少し厳しいので買ってくれというような話です。あるいは、医薬品では少ないかもしれませんが、納品ミスによって医療事故につながることもあります。

また、医療機器では、一線を越えた立会いをし

てしまうケースや患者情報に関する違反があります。最近では、個人情報保護が特に厳しくなっております。

そのほか、職場でのハラスメントや、業界特有の問題としては医療機関からの代金回収の遅れによる資金ショートで倒産という問題もあります。私はメーカーからの立場ですけれども、代理店や卸の皆さんが資金ショートして倒産される際の対応を余儀なくされることもありました。

このように、様々なリスクが業界内に存在している中、会社としてどこにリスクがあるのかを明確に認識しなくてはなりません。

### ●コンプライアンス問題の影響

コンプライアンスの問題が発生すると、会社の信用が失墜してしまいます。メーカーから代理店契約を解除されることも多いでしょう。大手卸の場合はいきなり契約を解除される可能性は低いかもしれませんが、中小規模の卸は解除されることもあるでしょう。実際私も、このケースでは契約を解除できますか、とメーカーから相談を受けたことがあります。不祥事を起こした、特に中小規模の代理店や卸の皆さんは、入札資格停止処分を受けると倒産の可能性にあります。

贈収賄などの問題では、役員や従業員が逮捕され、起訴されることがあります。こういうリスクが現実存在するのです。

最近よく言われるサステナブルな経営という観点からすると、どうやって守りの体制を固めるかについて経営陣は真剣に考えなければなりません。単に売上を上げて利益を確保することだけではなく、社内のコンプライアンス体制をいかに強化していくのかは、収益確保と同じくらい重要な課題なのです。皆さんも本日、業界を挙げて今回、21回目の研修会を実施していることから、そういう事情は理解されているのではないのでしょうか。

### ●国立病院機構の事例

過去の違反事例として、国立病院機構の件を紹介いたします。昨年、佐賀県の嬉野医療センターで起こった事例で、国立病院機構の技師長が書類送検

されました。医療用ソフトウェア開発会社の役員が、技師長に数十回にわたって計20万円相当の飲食接待を行ったために逮捕、書類送検されたのです。金額的には、数十回にわたって約20万円、つまり1回当たり1万円未満でした。大したことではないだろう、と皆さんは思われるかもしれませんが、対みなし公務員ではこういうレベルの金額でも起訴されるので注意が必要です。この件は、業者側から売込みをかけているケースと思われます。

嬉野医療センターの違反よりも少し早い時期の例では、これも国立病院機構がらみで千葉県の下志津病院で、旅行・飲食の接待を行い、ノートパソコン1台など計5点を渡したというケースがありました。これを機に、国立病院機構では内部でかなり調査を行って、22名が懲戒解雇や停職になりました。近年、医療機器の業界はかなりクリーンになってきたと思っていましたが、未だに何十人ものみなし公務員が接待などを受けており、あるいは提供している業者がいるというのが実態なのです。

そのようなことも踏まえ、本題に入ります。本日は3部構成で、第1部は贈収賄、第2部は不正防止の発見対応、第3部は不正調査を中心にお話しします。

## 1 贈収賄に関する法律と過去事例

### ●米国の域外適用法「FCPA」とは

まず、第1部では、特に贈収賄の観点から過去の事例をおさらいし、どんな問題が発生しているのか、何がリスクなのかをお話しします。

最近、ほとんどの代理店契約において「FCPA」(Foreign Corrupt Practices Act)という法律が入っています。これは米国の贈収賄防止に関する法律です。日本でも特に米国系の医薬品や医療機器のメーカーで適用され、日本でも遵守が求められています。

### ●日本の法規制

日本でも、国公立機関の従事者など公務員に賄賂を提供すると刑法上の贈収賄罪に問われます。

余談になりますが、日本の贈収賄の場合、接待等の合計が10万円を超えると起訴される可能性が高まります。先ほどの嬉野医療センターの事例では数十回の飲食の合計20万円で起訴されたわけですが、これが例えば1回だけの1万円であれば、おそらく起訴はされなかったかもしれません。現金を渡したらアウトですが、飲食やちょっとした贈り物の場合、刑法上の概念として、判例においても社会的な儀礼行為の範囲内のものは贈収賄罪を適用しないとしています。

ただし、その社会的な儀礼行為をどのように解釈するかで判断は分かります。検察としては1万円で起訴して、それで無罪になったら大変なのです。というのは、日本の検察は有罪率99.9%で、1件の無罪も出したくないという状況の中で裁判に臨んでいるのです。

そのため、10万円ぐらいが一つの起訴の目安になっているようですが、これは合計の金額です。先ほどのケースに当てはめてみるまでもなく、1回だけの飲食の接待だけで済むことはあまりないでしょう。1回の接待が5回、10回というように重なっていくのが一般的でしょう。ですから、会社の体制としては、国公立機関の従事者など公務員に対する飲食や贈り物などは一切行わないと徹底する必要があります。

もっとも、講演会後の立食パーティには公務員にも参加してもらって構いませんし、説明会、特にメーカー主催の説明会などで、国公立機関の従事者に弁当を配ることは業界ルールでも可とされています。国家公務員倫理法・倫理規程でも3000円ぐらいの弁当まではOKだとされています。ただし、個別の飲食や個別の贈答は一切認められていません。贈答について、販促用の商品で会社のロゴが入っているペンなどは大丈夫ですが、それ以外の贈り物は一切禁止することが賢明な対応だと思います。

一方、民間の医療従事者に対して医療機器については、医療機器業公正競争規約に規定されています。商談飲食は1万円まで、講演会後の慰労等の特別な場合は2万円まで、会議の際の弁当は3000円まで、2次会は禁止となっています。

医薬品の場合は、商談のための飲食は、説明に時間がかかるということで例外的に5000円までの飲食が認められています。医療機器と医薬品で若干の差はありますが、このような業界ルールになっています。

公務員に関しては、国家公務員、地方公務員、みなし公務員と分けられますが、FCPA上はすべて米国から見た「外国の公務員」に相当します。

### ●三重大学の違反事例

ここで、三重大学の違反事例を紹介します。

日本光電は、三重大学の麻酔科の亀井教授（当時）から手術室に置くモニターを納品する条件として、亀井教授が代表を務めている一般社団法人BAMエンカレッジメントへの200万円の奨学寄附を求められました。日本光電としては、直接寄附できないので代理店を通じて寄附しました。つまり、代理店へマージンを渡して、それをBAMエンカレッジメントに寄附させたのです。代理店はなぜか不起訴でしたが、日本光電の担当者は逮捕、起訴されて有罪になり、亀井教授も第一審判決で有罪になりました。

三重大学での小野薬品の違反事例に関しても、亀井教授が同様に寄附金を求めました。三重大学に直接200万円の奨学寄附をしましたが、賄賂と認定されて有罪になりました。

この影響で、業界内では奨学寄附を廃止するところはかなり多くなったそうです。そのほか、例えば、2016年9月の医療機器購入で便宜を図った見返りに旅費やマンション賃料など約550万円を支払ったケース、2015年10月の海外製のキャリアバッグやスピーカーなど17点を供与したケース、2014年12月の現金300万円を渡したケース、2014年7月のパソコン10台とプリンター1台を供与したケース、100万円ぐらいの枠で好きなものを買ってくださいといったケースなどがあります。こういう違反事例は毎年のように、特に医療機器の業界を中心に起きています。

### ●医療従事者からの賄賂要求

このように、医療機器の業界は贈収賄リスクが

高いことがお分かりいただけたのではないのでしょうか。この贈賄事例では、医療従事者に金品を要求されて泣く泣く提供するケースと、卸の皆さんや代理店が売上を上げるために積極的に提供するケースの2タイプがあります。

この業界では、例えば、奨学寄附を持ってこない取引しないとされるケースがあります。売上目標を高く設定されている営業担当者は大口の取引先から納入を断られたら大変なことになってしまうわけです。

ですから、そういう状況で泣く泣く提供することは、案件を取りたいから会社として積極的に賄賂の予算を確保して金品を持っていくケースとは違いがあるような気がします。しかし、贈賄罪に変わりはないということは、認識しておく必要があるでしょう。

### ●賄賂要求で使われるセリフ

当然の話ですが、会社が賄賂を使って売上を上げようという姿勢は間違っても持ってはなりません。医薬品卸の場合はマージンが非常に少ないのでそんなにバジェットがないところもあるでしょうが、医療機器の場合はマージンが桁違いに高いそうです。先ほど紹介した日本光電のケースが典型例だと思いますが、医薬品とは単価も全然違うようなのです。

いずれにしても、医療従事者から賄賂を要求された場合は、まず断ってください。これがなかなか断れない企業が結構あり、支払ってしまうようです。私も十数年間にわたって医薬品や医療機器のメーカーとコンプライアンスに取り組んでいますが、医療従事者から言われると立場が弱くて支払ってしまう会社が多いようです。そうならないために、経営陣自らが「支払わない」ということを率先垂範して示してもらいたいと思います。

要求されても「支払わない」と拒絶すると、案外要求が止むことが多いようです。しかし、一度でも支払うと、2回、3回と要求が重なり、贈賄リスクが高まります。

私の経験から言えるのは、取引先からの要求が自然な形で行われるので、つい支払うものなのだ

と思ってしまうケースが多いということです。ですから、十分気をつけてください。

参考までに、要求で使われる決めゼリフを、以下にいくつか挙げます。

- ・これは研究に使うので安心してください
- ・最終的に患者さんの役に立つから
- ・病院では予算が少ないですからね
- ・パソコンを研究室で使うので2～3台持ってきてくれませんか
- ・一番貢献度の高い業者と付き合うのは当然でしょう
- ・貢献している業者には報いないと不公平になりますから
- ・他の業者も全部このお金を支払っていますよ
- ・この業界に何年いるのですか

などです。このような話法で医療従事者から要求があります。さらに、

- ・お金がないと優秀な学生が来ないので
- ・実はこの分野を高めていきたいからなのです
- ・業者としての意欲を見せてください
- ・利益を還元してください

などです。

こうした要求をしてくるのは、私見ですが、公務員の身分になって医療機関からの収入はかなり減ったけれど、講演やコンサルタントなどを行っていて民間時代よりも良い生活をしている実力のある、あるいは勢いのある医療従事者に多いように感じています。最近の若い医療従事者にはそのような人は少ないように思いますが、そういうメンタリティを持った医療従事者は依然として存在しますので、注意が必要だと思います。意欲的で、勢いがある、立場や収入にも恵まれていて、積極的に研究費を使っていこうという感じの医療従事者は、少し気をつけたほうが良いかもしれません。

### ●賄賂要求の断り方

要求された場合の断り方の表現方法としては、「そんなお金を支払ったらお互いに大変なことになりますよ」「かえって先生にご迷惑をおかけすることになります」など、また、三重大大学の件は医

療関係者に知られていますから「三重大大学の件はご存じですよ」も良いかもしれません。「そのような話を会社に持ち帰っただけで私はクビになります」「処方買いのように見えるだけでもリスクになります」「最近、内部通報で発覚するリスクが高いです」という断り方もあります。

三重大大学の件は、内部通報で発覚したと言われています。小野薬品の件では、「オノアクト」という医薬品を買っても使わずに捨てていたことから内部通報で院内発覚したようです。要するに、不正は隠せません。SNSなどで拡散しますので、そのことも指摘して、うまく断ってください。

それから、賄賂が要求される雰囲気をしっかり察知することが大事です。要求時には何かモヤモヤした感じがあります。そのあたりを敏感に感じ取ることも大事です。

本日の講演を贈収賄防止という観点から話を始めたのは、贈収賄は非常にリスクが高いということもありますが、贈収賄と独禁法はセットになって問題になることが多いからです。

なぜかというと、医薬品や医療機器を扱うメーカーでは入札に関する情報を引き出すために接待などが行われ、そして入札談合、いわゆる官製談合となって、会社からお金が医療機関側にわたるケースが結構あるからです。医療従事者との関係全般について注意すべきだという意味で、まずは贈収賄についてお話ししました。

## 2 不正防止・発見・対応に関する基本的な考え方

### ● 「不正の三角形」とは

次に、一般的な話として不正防止・発見・対応に関する基本的な考え方についてお話しします。

一般的に「不正の三角形」といわれる、不正が起きるときの3要素があります。

それはACFE（Association of Certified Fraud Examiners：公認不正検査士協会）という米国の



「医薬品卸売業と危機管理」をテーマに講演する西垣先生

不正調査に関する団体が出しているものです。3要素とは、Opportunity（機会）、Incentive（動機）、Rationalization（自己正当化）です。

例えば、不正してやろうと思って入社する人はいないでしょうが、勤務するうちに、①不正を行えるような「機会」があり、②不正を行えば儲かる、売上を偽装できるといった「動機」が生まれ、③不正ではあるが、みんなやっており、業界では普通のことだと「自己正当化」する。不正にはそのような三つの要素があるので、それを理解すれば、なぜ不正が起きたのかを分析できます。

この「不正の三角形」は、服屋でアルバイトした人の経験から生まれたと言われています。服屋のオーナーは、アルバイト店員が服を万引きするのではないかといつも見張っており、アルバイト店員はいつも疑いをかけられて嫌な思いをしていました。確かに、店員の中には服を万引きしている者もいましたが、自分は万引きはしないと決心していました。ところがあるとき、そのアルバイト店員がオーナーから万引きの疑いをかけられてカバンの中を調べられ、着ている服まで脱がされたのです。頭にきたそのアルバイト店員は、疑われるくらいならと万引きしたのでした。

つまり万引きできる機会（Opportunity）があり、仕返しという動機（Incentive）が生まれ、自分を疑ったオーナーが悪いのだという自己正当化（Rationalization）によって不正が行われました。私も不正調査では循環取引や贈収賄、独禁法違反

など、いろいろなタイプを取り扱いましたが、間違いなくこの三つの要素が絡んでいます。

### ●ノーマーク事業は要注意

それから、不正はノーマークの事業で起こりやすいのです。医薬品卸の皆さんは全国展開していて、多店舗展開しているところもあると思いますが、本社の管理が行き届いていないようなノンコアのビジネス、例えば、医療用医薬品事業がかなり大きい一方、医療機器部門が非常に小さくてあまり把握されていないような場合で、現場の説明を鵜呑みにしたり、数字だけ確認したり、従業員が長年同じポジションのままでいたりすると、ブラックボックスになって不正の温床になります。

自己正当化は、商習慣と倫理観の違いがあって、みんなやっているから許されるという思いから生まれます。動機は、売上至上主義で売上を達成しなければならないというノルマや、無理な売上を押しつけられていること。例えば、押し込み販売をせざるを得ない、去年もやったのだから今年もやろうというところから、不正が生じてきます。

不正が生じやすいところは前述した部門だけでなく、逆説的な話になりますが、極めて順調な部門で不正が生じやすいことがあります。非常に優秀な営業社員が不正をしていることも少なくありません。成績が良く、みんなから尊敬されている営業社員は会社にとって欠かせない人材です。しかし一方で、優秀な成績の背後には不正が潜んでいる可能性もあるのです。同じような取引が繰り返されていたり、営業のカリスマ的存在が率いている営業部門では循環取引が行われていたりする可能性があります。皆さんも売上の推移を見ると何となく感じるのではないかと思います。期の前半は不調でも最後には常に目標を達成し、しかも売上の増加が不自然な動きをしているところは、注意が必要ではないかと、念のため、あえて指摘しておきます。

### ●不正・不祥事の評価基準

不正や不祥事は一度起きてしまうと、立て直しが難しく、企業の根幹を揺るがしかねません。予



賄賂要求の具体的な文言と上手な断り方などを解説

防が大事になりますが、どんなに予防していても起きてしまうことがあります。

その意味で、起きてしまったときの対応が極めて重要です。まずは、言い訳せずに素直に謝罪して「一から出直します」と表明しましょう。不祥事に早く終止符を打つことが大事なのです。

私は昨年、日本経済新聞と共同して、「企業不正・不祥事の予防・発見・対応に関する評価基準」を作成しました。

基準は、①インテグリティを高める企業文化の醸成、②不正・不祥事を予防する体制の構築、③不正・不祥事の早期発見体制、④不正・不祥事への対応とモニタリング・記録化、の4分野で、合計50個くらいの基準を設けています。

具体的には、①企業文化の醸成では経営陣のコミットメントや研修、②不正・不祥事の予防体制ではリスク評価や社内規則および手続、組織体制、子会社・関係会社管理、③不祥事の早期発見体制では内部通報体制や第三者（取引先）の管理、④不正・不祥事への対応では不正調査やモニタリング・記録化などについての基準を作成しています。私どもの法律事務所のホームページで公表していますので、ぜひご覧ください。

## 3 内部通報制度の活用・不正調査の基礎

### ●内部通報制度の活用

続いて、第3部では、内部通報制度と不正調査

の2つのトピックスをお話しします。

まず、内部通報制度ですが、特にグローバルな製薬・医療機器業界で一つのキーワードになっているのが、「Speak Up（スピークアップ）文化」の醸成です。社内の風通しを良くして、内部通報に限らず、問題があれば全員でフランクに議論できる文化を会社内で醸成しなければならないということなのです。

例えば、部下から「あの営業担当者は医療従事者とおかしな関係になっているようです」といった相談を受けた場合、本人に直接確認して「そんなことはありません」という本人からの回答だけで何もなかったと済ませているようではいけないわけですね。しかし、往々にして、そのような対応が多いのではないのでしょうか。

そうならないためには、いろいろなディフェンスラインを持ち、第一のディフェンスラインで問題を解決して大きな問題に発展させない対応が、企業として非常に大事です。しかし、やむなく内部通報制度を使わざるを得ないこともあるでしょう。この内部通報できちんと対応できればまだ良いほうで、外部へ通報されると対応は、より困難なものになります。

例えば、セクハラやパワハラの内部通報をきちんと調査して適正に対応すれば、社内の問題で済みます。しかし、その対応を間違えると、通報者が会社を辞めて訴訟を起こしたり、マスコミで報道されたりして、企業イメージを著しく損なう事態になりかねません。ですから、内部通報に対しては、真摯に調査して対応する必要があります。

### ●公益通報者保護法の改正

昨年、公益通報者保護法の改正が施行されました。これにより、300人超の企業に対して通報体制の構築が義務付けられています。また、300人以下の企業でも通報体制を構築することが努力義務になっています。その重要なポイントは、通報者に対する報復措置を行ってはならないということです。

通報者は100%の情報を持っていないことがほとんどで、「このような話を聞きました」といったよ

うに多少曖昧な情報を伝えることも少なくありません。それを「証拠がない」として片付けるのではなく「会社側で確認します」という形で進めることが大事です。

ただし、不適正な意図で通報する人も、実際問題として少なからずいます。私も通報に対応していく中で、自分の勤務実態や成績が悪いために解雇されそうになった社員が、上司からパワハラを受けたとあって通報したケースを取り扱ったことがあります。その場合、解雇理由が通報ではなく勤務態度や成績が悪いからだとして立証するのは、なかなか難しいものです。

また、皆さんの会社も内部通報体制を構築されていると思いますが、通報を受ける担当者は通報者に関する情報を絶対に漏洩してはなりません。漏洩すると刑事罰が科せられ、罰金30万円を払わなければならないこともあります。

もう一つの問題は、通報体制が構築されていたとしても、調査対応の体制がまだ十分に整っていない会社が非常に多いことです。情報漏洩は論外ですが、情報を提供しても内部で握りつぶされるようであれば、通報者は外部へ通報するようになるでしょう。ですから、会社としてはすべての通報に対して真摯にしっかりと調査を行い、通報者に不当な意図が明確にある場合は別として、すべての通報に対して適正で厳格な対応を図っていく必要があります。

### ●不正調査の基礎

先ほどもお話ししましたが、私は日本経済新聞と共同で不正・不祥事の対応についての評価基準をつくりました。

その中で、不正調査で最も重要なこととしたのは、実質的な意味で調査には独立性が確保されていなければならないということ、つまり、利害関係者が不正調査を行ってはならないということです。例えば、営業部長に贈収賄の疑いがあるときや、押し込み販売に営業部全体で加担している疑いがある場合、営業部長の上司が調査を行うと、そんなことをするはずはないといった先入観や忖度などが働く可能性があり、調査自体の信頼性は

担保されないでしょう。監査役など営業部門から独立した人が調査すべきで、社内で独立性を確保できない場合は弁護士などに調査を依頼して独立性を確保する必要があります。

### ●不正調査が必要な理由

不正調査が必要な理由の一つとして、財務書類修正や証券取引所への報告を行わなければならないことがあります。例えば、売上が偽装されている場合、上場企業は証券取引所に報告して財務処理を修正しなければなりません。大規模な不正は訴訟になる可能性もあるので、訴訟に備えて不正調査で事前に情報を収集しておく必要があります。

また、取引先との契約に影響が及ばないようにするという理由もあるでしょう。例えば、社員が贈賄違反で報道された場合、取引先からはどうなっているのかと追及されます。社内で不正調査を行って報告書を作成し、今後このような再発防止策を導入しますとしっかり説明できれば、契約解除されるリスクはかなり軽減できます。

皆さんにとってつらいのは、メーカーから取引を切られることではないでしょうか。医療機関からの取引停止もつらいでしょうが、メーカーからの取引停止は取扱商品を失うことになるので、大きな打撃になります。そのようなリスクを回避するためにも、問題が起きてしまったときは、迅速な不正調査と再発防止策をしっかりと行う必要があります。

また、場合によっては、担当者を刑事告訴する必要も出てきますから、不正調査は一定の時間とコストをかけて進めていくのが、最近の一般的な流れになっています。

### ●不正調査の基本的なステップ

そこで、不正調査を行う基本的なステップを簡単に紹介します。

第1のステップは調査の準備で、どこまでの範囲を調査しなければならないかを設定することです。例えば、営業部長を調査する場合、A病院との取引が怪しいとしても、A病院だけでなく営業部長が担当するB病院、C病院も調査する必要が

あります。そこでも不正が行われている可能性があるからです。すべて調査して確認しないと完全な調査にはなりません。その意味で、調査の範囲を最初から明確に決めて、その後、必要に応じて範囲を広げたり狭くしたりすれば良いでしょう。まずは担当している病院をすべて調査範囲にすべきです。

調査チームの編成では、独立性を確保して調査する体制をつくり、誰が見ても独立していることが分かる形で調査しなければなりません。残念ながら社長が絡んでいるケースもあり、私にも経験がありますが、その場合は第三者の調査委員会を設置する必要があります。例えば、私に対応した日本交通技術の事例は海外での贈賄でした。ベトナム、インドネシア、ウズベキスタンの3か国で合計1億4000万円ぐらいの賄賂を払っていたのです。社長が何も確認せずにハンコを押していました。社長は海外の取引は分からなかったと主張しましたが、結局社長も不正をしたということで有罪になりました。そのときの調査は、第三者委員会を設置して行いました。その後、同社の不正関係者は辞任し、経営体制は刷新されました。

調査自体は、チーム編成、スコープ範囲、期間などを決めた計画書を作成して始めます。余談ですが、調査範囲を忖度すると、最近を外に筒抜けになることが結構あります。社内の反対派から内部の話が外部に漏れるからです。つまり、忖度するとかえって会社のレピュテーションが傷つくことになります。例えば、東芝の件では、次の経営陣に影響が及ぶような調査範囲はやめようと議論したことが週刊誌に漏れました。客観的にみて文句のない調査スコープを設定する必要があるのです。

次に、第2のステップは調査の実施で、まずは証拠を保全します。最近、連絡はほとんどメールですので、メールやパソコンのデータを全部保存して確認します。ただし、事案によっては、そこまで調査しなくても良いケースはあります。そして、証拠保全とともに、対象者に対する聞き取りを行います。聞き取りの対象は、従業員だけでなく第三者にも行います。



そして、第3のステップはアクションで、調査レポートに基づいて関係当局や取引先などへ報告します。ここで最も重要なことは再発防止策で、ホームページでの開示やトレーニングなどの研修を行うことを伝えます。もし起用しているコンサルタントが怪しいとなれば、契約を解除するなどのアクションを起こします。

## まとめ

以上、会社を経営し、事業を展開していく中では、様々なタイプの不正が起こり得るリスクがあります。しかし、対応できないことはないので、不正・不祥事の発生リスクを抑える努力を重ね、活力を持って成長していく事業推進が何よりも大事だといえましょう。そして万が一、不正・不祥事が起きた場合は、迅速に果敢に対応することが必要です。そのような対応をお願いして、本日の講演を終えさせていただきます。

## 質疑応答

**質問1** 例えば、弊社が外資系企業と取引したときに、弊社がFCPAに違反をしたら取引先メーカーにも影響は及ぶのでしょうか。

**西垣** 結論としては及びます。私はAMDDという団体のためにFCPAトレーニングに携わって12年になりますので、その関連で卸の皆さんにお会いしたことがあるかもしれません。このFCPAは非常に適用範囲の広い法律で、特に米国で上場しているメーカーについては全世界の活動が適用範囲になっています。

米国では、自社だけでなくディストリビューション・チャンネルすべてでFCPAを守らせる義務を負います。そのため卸や代理店が違反すると、贈賄防止体制が整っていなかったからそういう問題になったのだらうということになり、その責任を負わされるのです。海外では中国やインドネシア、フィリピンなどで問題になって何十億円という罰金を支払われたことが実際に起こっています。

ですから、100%かどうかは事例によって異なるものの影響は及ぶとお考えください。例えば、代理店の独断、メーカーが代理店を巻き込んだなど、いろいろなケースがあります。代理店との契約にFCPA遵守とあるのは、メーカー側の一つのプロテクションだにご理解ください。

**質問2** 独禁法や薬機法の違反については社内でも研修などに注力してきましたが、お話を聞いていて贈収賄への危機感が足りなかったと反省しています。そこで、先ほどご紹介された評価基準を社内でも運用するポイントを教えてください。

**西垣** 評価基準は50項目と多いのですが、一番の運用ポイントは、経営陣の率先垂範です。具体的には、トップが評価基準に基づいたしっかりとしたメッセージを定期的に発信していくことです。そして、疑わしい取引は一切承認せず、リスクアセスメントを実施しないことが肝要です。独禁法や薬機法違反よりも贈収賄は比較的风险が低いという認識があるかもしれませんが、海外では大きなリスクとなりますので、日本企業が海外に進出する場合には特に贈収賄リスクへの対応を徹底してもらいたいと思います。

また、社内でもどこがリスクなのかを明示して理解してもらい、リスクの高い分野にフォーカスしてコンプライアンス資源を効率的に運用していくこともお勧めします。



西垣先生に質問する聴講者