



HBR CASE STUDY



The Shakedown

ウクライナで待っていた不測の事態

旧共産主義国での新規事業に 役人への賄賂は必要悪なのか

[コメンテーター]

フラワー・コーポレーション 会長兼CEO

アラン L. ベックマン

Alan B. Boeckmann

ハーバード・ビジネススクール 教授

ラファエル・デイ・テラ

Rafael Di Tella

ペンシルバニア大学 ウォートン・スクール 教授

トーマス W. ダンフィ

Thomas W. Dunfee

元セルビア・モンテネグロ 財政経済大臣

ボジダー・ジェリック

Bozidar Djelic

[ケース・ライター]

ノースイースタン大学 助教授

フィル・ボドロック

Phil Bodrock

吉田真弓／訳

若手IT起業家、ジュックにとって、ウクライナは「まだ見ぬ祖国」でありここにソフトウェア開発センターを設立したのは、経済的な判断よりも、この祖国の将来に貢献したいという愛国心からだった。ところが、電話回線を敷設する際には「袖の下」が必要だったり、ウクライナ国税局からは「みかじめ料」を要求されたりと、熱い思いに水を差されたばかりか、事業展開にも暗雲が立ちこめ始めた。聞くとところによれば、当地では賄賂は必要悪であるという。やはり長いものには巻かれたほうがよいのか、それとも、己の倫理を貫くべきなのか。

ウクライナ国税局からの いわれなき追徴課税

「相手は何人だった。武装していたのか。書類やデジタル・データを没収されなかったか」

ウクライナのキエフへの電話回線はたいいてい雑音混じりだが、今回はやはり見事にクリアだ。にもかかわらず、パブロ・ジュックは大声を張り上げている自分に、はっとした。その時、彼はカリフォルニア州レッドウッドズにある大農場にいた。

ジュックは、ソフトウェア会社を興した若き起業家である。大きな箱時計が朝六時を告げ、彼が台所に降りてくるなり、電話が鳴り、彼をドキリとさせた。電話の主はコースチャ・フナチュクだ。ジュックの友人であり、ウクライナの首都、キエフにある彼のソフトウェア開発センターの運営を預かっている。彼によると、いま同センターに人が訪ねてきたという。それもあまり歓迎されない相手が一。

フナチュクは、いましがた伝えた内容を辛抱強く繰り返した。「パブロ、いまオフィスに向かっていて途中だから、詳しいことはわからない。僕が飛

行機から降りようとしていた一五分前、タラス・ボロベツツから電話があった。今日の午後、UTA（ウクライナ国税局）の職員が三、四人やってきたそうなんだ。オフィスに入ってきたのはそのうちの一人だけで、女性だったらしい。男たちは武装していたかもしれないが、タラスはそうは言っていなかった」

「いったい、その女性は何と言ったんだい」。ジュックが遮るように尋ねた。「ラリッサ・オシピブナ・シモネンコと名乗ったらしい。UTAの代理人だそう。近いうちに特別監査課とかいうところを率いる上司と一緒に、こちらの責任者に会って話をしたいとタラスに言ったそう」とフナチュクが答えた。

「何でも、前の四半期に提出すべきだった一七のスケジュールのうち、五つが未提出なので、国に八万六九五四の納税延滞金を支払わなければならな」と主張しているらしい」

ジュックは、頭のなかですぐさまドルに換算した。どうやら一万六〇〇〇ドル近くになる。「ちなみに、ゆすりだよ」。フナチュクが断定するように言った。

「まったく信じられない」。ジュックは声を荒げた。いったいゼンたい、ど

ういうわけで、こんなB級映画じみた事態に陥ってしまったのだらう。

「それに、どうしてうちなんだ。何でも規則どおりにやってきたじゃないか。相手はいつまでに支払えと言っているんだい」

「来週だそう。パブロ、心配しなくても大丈夫だよ。こっちの会計士が税務書類を全部探し出せるし、シモネンコが次に来る時に備えて、弁護士を待機させておくよ。その間、彼女が何者なのか、これが本場に公式な調査なのかどうか調べてみる。副業としてゆすりまがいのことをやっている可能性もある」

フナチュクの声が次第に小さくなったかと思うと「警備に頼んで、今夜からオフィスの外に警備員を二人立たせて、四六時中見張らせることにしよう。そうすれば、だれも目を盗んで侵入できなくなる」とつけ加えてきた。

ジュックは、自社オフィスがウクライナ国税局に包囲され、攻撃されるかもしれないと思うと、気が気ではなかった。こうして裸足で台所に立っているだけでは、何も解決できない。

「さっそく今日の午後、ロサンゼルス空港からルフトハンザ航空でそちらに向かう。週末には着くはずだ。単なる誤解かもしれないが、国税局の標的に

されてしまったら大問題になりかねない。発つ直前にまた電話するよ。タラスや他の者たちにパニックにならないよう伝えてくれたまえ」

ジュックは受話器を戻すと、大きなため息をついた。数日前に見かけたキツネの一家がまた来てやしないかと、窓の外に広がる木立を眺めた。コーヒが入るまでの間、新聞を取りに外に出て、見出しにざっと目を通す。足を止めて、また田園風景に見やる。彼は、キエフへの旅支度が憂鬱なのは今回が初めてなのに気づいた。

まだ見ぬ祖国への 帰還

半年前は、キエフに降り立つのが待ち切れないほどだった。飛行機が薄い雲の層を突っ切って降下すると、沈む太陽がドニエプル川とキエフ市内の黄金色のドームに反射して輝いていた。

一〇〇〇年の歴史が息づくこの街は、ジュックが上空から見る風景のなかで間違いなく最も美しい風景だった。二三世紀にモンゴル人に略奪され、二〇世紀にはナチスと共産主義によって事実上破壊されたが、ルネサンスとバロック時代の壮麗な建造物はいまも

Phil Bodrock

ノースイスタン大学助教授。経営科学が専門。

数多く残っている。

ジユック自身、キエフとまったく無関係というわけではなかった。彼の両親は第二次世界大戦の末期にこの街から逃げ出し、一九五一年にはアメリカへ移住してきたのだった。一家はまずクリーブランドに落ち着いたが、エンジニアだった父親がカリフォルニアで職を見つけると、七三年に移り住んだ。六人兄弟の末っ子パブロはその年に生まれ、外では英語、家ではウクライナ語を話しながら育った。彼は一家の希望の星だった。何しろ、東海岸の工科大学を首席で卒業したからである。

その後、シリコンバレーでシステム・アナリストとして三年間勤務した後、西海岸の某一流ビジネススクールへ入学した。その在学中、プロキュアメント（調達）・システムのソフトウェアを開発するカスタマー・ストラテジー・ソリューションズというベンチャー企業を興した。このニッチ・ビジネスは実入りがよく、創業して五年経ったいま、従業員数三五人、年間売上高四〇〇〇万^{ドル}、もちろん利益も申し分出ていた。

その後、友人であるフナチュクの助けを借りて、キエフにソフトウエア開発センターを設立する計画を立てた。ウクライナ系イギリス人であるフナチ

ユクは、ニューキャッスルの科学技術専門学校で電子工学を修めていた。

二人が出会ったのはそれよりかなり前、ジユックが交換留学生としてイギリスで夏を過ごした時だった。互いのルーツがウクライナであること、そしてサッカーが好きなことから交友が続いていた。

カスタマー・ストラテジー・ソリューションズに転職する前、フナチュクは独立国家共同体で、種子をはじめ、農業や肥料を販売するドイツ企業のバイス・プレジデントとして、キエフで働いていた。その企業は六年余りウクライナで操業していたが、ようやく黒字に転じたところだった。

その一年前に、ジユックから連絡があり、キエフにソフトウエア開発センターを設立したいという旨を聞いたのだった。すぐさまフナチュクはいまの仕事辞めて、その設立に協力したいと申し出た。

二人共、口に出したことはなかったが、この一件はビジネスが動機というよりも、もっと根源的なことが問われていることを承知していた。

二〇世紀のウクライナでは、二つの世界大戦、イデオロギーに起因する貧困、ホロコースト、そして数え切れないほどの政治運動によって、一七〇〇

万人もの民衆が命を落とした。また、西ウクライナに住んでいた人々の一〇分の一がシベリアに追放された。そのなかには、ジユックの叔父たちやフナチュクの親戚もいた。

このような背景から、ジユックとフナチュクのキエフ進出は、言わば「復帰」の意が込められていた。二人はウクライナという地でビジネスチャンスを生み出し、希望を与え、社会貢献の一翼を担いたいという気持ちに突き動かされていた。

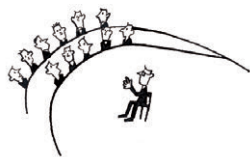
ジユックに向かってウクライナの政治的混乱と腐敗を指摘し、会社設立を考え直すよう進言する者もいたが、そのような否定論者たちの考えが間違っていることを証明するのにもう時間の問題であると確信していた。もちろん、周囲の心配もわからないではなかったが、心配性にすぎると思っていた。一月の第四木曜日、そう感謝祭の日を、八〇歳になる父と話しながら、自分の祖国で過ごせることに安らぎを感じていた。

ウクライナという約束の地

ジユックはボリスポリ空港に到着し

*HBRケース・スタディは、マネジメントにおけるジレンマを提示し、専門家たちによる具体的な解決策を紹介し、ストーリーはフィクションであり、登場する人物や企業の名称は架空のものです。経営者になったつもりで、読み進んでください。

HBR CASE STUDY



The Shakedown
旧共産主義国での新規事業に役人への賄賂は必要悪なのか

た飛行機から降りながら、いつになく胸騒ぎを感じていた。しかし、くたびれた（ランドローバーで迎えに訪れた）フナチュクは、例の一件など、どこ吹く風といった様子で、日常茶飯事のごとく考えているようだった。

キエフに訪れた時、ジユックは二人で共有するアパートに泊まっていたが、そこに向かう途中、フナチュクは「ほら、マクドナルドの新しい店舗だ。それにウインピーズもブラザに開店する予定だ」。

彼は、ジユックがこのような光景を目にすることで元気になることを心得ていた。西欧のほとんどの企業がウクライナへの投資に二の足を踏むなか、ファストフード店だけはキエフの至るところに開店していた。

ところが今日は、ジユックから気のない返事しか得られなかった。フナチ

ユクはまた勢いよく話し始めた。

「そういえば、ウクライナ・ソフトウェア開発者協会(USDA)の会議について、まだ知らせてなかったね」。先週、USDAの年次総会が開催され、ジユックから調べておくよう頼まれていたのだ。

「感心したよ。ここに中堅どころのIT企業が二五社以上もあるなんて知っていたかい。キエフだけじゃなくて、リビフやハリコフ、ドニエプロペトロフスクにもあるんだ。我々の会社はまだ多国籍企業向けの開発センターにすぎないが、例の会議では、二つのウクライナ企業がインドのIT企業を負かして、アメリカの大企業向けのシステムを受注したという話で持ち切りだったよ。協会の予測では、ウクライナのIT関連の輸出額は向こう二年間で二倍になるぞうだ」

その瞬間、ジユックが少し元気を取り戻したようだった。「会社を設立したタイミングがよかったのは間違いないさ」と彼は答えた。

ジユックの思い描くビジネスモデルは単純明快だった。ウクライナは、インドやアイルランド同様、スキルが高く、そのうえアメリカよりも労賃が低いプログラマーたちを無尽蔵に抱えている。実際、ソビエト連邦が建国され

て以来、同国には科学や工学の高等教育に力を注いできたという歴史がある。

しかし、ソビエト連邦が崩壊した後、エンジニアやプログラマーの大半が職を失い、新たな職を探しているという状態が続いているが、そういうしている間にも、毎年五万人という技術者がウクライナの学校から巣立っている。

アメリカにおけるリセプションを尻目に、カスタマー・ストラテジー・ソリューションズは山のような仕事に社員の数が増えつかないう嬉しい悲鳴を上げており、ウクライナの場合は願ってもないチャンスだった。

創業した当時、仕事といえば、既製のプロキユアメント・システムのインストール業務くらいだったが、徐々にソリューションのカスタマイゼーション、広くはデジタル戦略を提供するようになっていった。そのためには、優秀な社員を戦略関連事業に投入しなければならず、その結果、システム設計を担当するプログラマーを増員する必要性が生じていた。

前回訪問した時には、主にフナチュクの個人的な人脈に頼って声をかけたプログラマーたちの採用に立ち会った。その後、ウクライナの各大学や専門学校を回ったが、キエフにあるサイバネティクス専門学校といった他の教



育機関にも、素晴らしい人材の鉱脈が手つかずのままであることを発見した。

その時ジュックは、「まるでお菓子屋に連れてこられた子どもになった気分だよ」と言った。一週間後、Aクラスのプログラマーを二人採用した。いずれも二〇歳代で、平均三年間の実務経験があった。

ジュックが望んだのは最高の人材であり、そのために大金をはたく覚悟はできていた。これは採用する前から二人の間で合意されていた。つまり、十分な給与を支払い、ウクライナ人のほとんどがまだ届かない生活水準を与えよう。

ウクライナでは、プログラマーの平均月収は五〇〇ドルだが、これは家族の生活費の四〇〜六〇%をまかなう程度である。ジュックは、自分のところの社員には、物々交換したり、何時間も行列に並んだり、アルバイトしなくても、一日三度の食事にあずかれるようになってほしかった。また、社員の家族も必要な時に十分な医療が受けられるようにしたい。最終的には、ウクライナで差をつける最良の方法は、社員が家や自動車といった耐久消費財を購入入できるようなことだ、というのが二人の結論だった。

そこでカスタマー・ストラテジー・

ソリューションズでは、プログラマーたちに六万六〇〇〇ドル（約一万二〇〇〇ドル）の給与を支払うことにした。これは、他のウクライナ人プログラマーの平均給与の二倍に相当するが、アメリカ人プログラマーが稼ぐ七万五〇〇〇〜八万五〇〇〇ドル、ロシア人プログラマーが稼ぐ二万四〇〇〇ドルよりもはるかに少ない。

「この金額でも満足しないウクライナ人がいるということだな」。ジュックは今回のキエフ訪問に気持ちを戻し、物思いに沈んだ。

公然の賄賂

ジュックは発展途上国におけるビジネスにまったく無知だったわけではなかった。仮にそうだったとしても、開発センターを設立する段階で、すぐさま開眼したといえる。

最初に洗礼を受けたのは、電話回線を開通させるため、国営電気通信会社であるドニプロ・テレコムにフナチュクと一緒に訪れた時だった。フナチュクからは事前に、ドニプロ・テレコムは専用高速回線を提供していないこと、しかも一般的な電話回線の許可を

得るのも容易でないことを知らされていた。

九時きっかりに、ジュックとフナチュクはドニプロ・テレコムのシニア・マネジャーであるバシル・フォードルビッチ・ミロフィエンコのオフィスに通された。この面会は、フナチュクの元同僚のお膳立てによって実現したものだ。

二人がうやうやしく耳を傾けるなか、ミロフィエンコは費用項目それぞれについてこまごまと述べ立てた。電話回線の月額使用料は一〇万（二・八五ドル）、一分当たりの使用料は〇・五万（九トシ）。ドニプロ・テレコムが請求する設置料は一回線につき一〇〇グリブナ（一八・五〇ドル）であり、妥当な金額だった。

そのすぐ後、とんでもない話を聞かされることになる。大量の案件を抱えているため、ブレドスラビンスカ通りにあるジュックたちのオフィスに電話回線を開通させるには時間がかかる、そう最低でも三年くらい待つてほしいというのだ。もしセンターとシリコンバレーの本社をインターネットでつなげられなければ、プロジェクトは暗礁に乗り上げてしまう。

しかし、フナチュクはいたって冷静だった。彼はジュックのほうに向き、

HBR CASE STUDY



The Shakedown

旧共産主義国での新規事業に役人への賄賂は必要悪なのか

市内にある他の電話会社を当たってみようと提案した。小さな電話会社ゆえに料金は高いだろうが、数年ではなく数カ月で回線を開通できるのではないかというのだ。

ジュックは当惑した。どうしてミロフィエンコのオフィスでおおっぴらに別の選択肢について相談しなければならないのか。しかし、その謎はすぐに解けた。ミロフィエンコが咳払いをして、こう言ったのだ。「もちろん、御社の申し込みに早急に対応することも可能です」

この言葉にフナチュクが飛びついた。「興味深いお話ですね」と喉を鳴らすように言った。「バシル・フョードルビッチさん、もっと詳しくお聞かせいただけませんか。どういったご提案でしょうか」

「一回線の設置料として三〇〇^{ドル}を支払いいただければ――」。ジュックはすぐさまドルに換算した。「来月には、あなたの方のオフィスに一回線を設置できます。一回線当たり五〇〇^{ドル}ならば、さっそく来週から取りかかります。これにはキエフでの設置スケジュールを組み直す必要がありますが、何とかいたしましょう」

三〇〇^{ドル}を支払え、来月には稼働できる。五〇〇^{ドル}ならば来週になる。

ジュックは他の電話会社に鞍替えしたい衝動に駆られた。そうすれば、もっと妥当な金額で済む。

しかし、フナチュクがこれから面会の約束を取り直さなければならないばかりか、いろいろな人たちと会わなければならない。そうなれば、回線のことばかりに時間を取られてプログラマーのトレーニングやクライアント探しがなおざりになってしまう。

ジュックはやや胸くそ悪さに感じながらも、重要な決断を下した。「当社としては、できるだけ早急に回線を開通していただきたい」。その言葉はミロフィエンコだけでなく、フナチュクにも同じ重みを持っていた。

これこそ、フナチュクが待ち望んでいた意思表示だった。彼はミロフィエンコに契約書の作成を依頼すると、席を立ち、男性用トイレに消えた。フナチュクは一〇〇^{ドル}札五〇枚を安全ベルトから取り出して封筒に入れ、その封筒を胸ポケットに収めた。

トイレから戻るとまた椅子に座り、契約書に注意深く目を通してから、正本と複本の両方に署名する。その一通をおごそかにジュックに手渡し、ミロフィエンコに手渡すもう一通を半分に折りたたんだ。そして、胸のポケットから現金で膨らんだ封筒をすばやく取

り出し、目立たないよう契約書の折り目に滑り込ませ、ミロフィエンコに差し出した。ジュックはその瞬間を目撃してしまった。

その後、フナチュクは何事もなかったかのように、一〇〇^{ドル}のキエフ銀行振り出しの小切手を切り、ミロフィエンコに渡して、席を立った。フナチュクに倣うようにジュックも立ち上がり、ミロフィエンコにあいさつした。ミロフィエンコは笑顔を見せながら、来週早々には電話回線が開通することを約束した。

そして、何とも不可解な最終幕が待っていた。ミロフィエンコはフナチュクと握手を交わしながら、二枚の領収書を差し出したのである。一枚は五〇〇^{ドル}の領収書、もう一枚は一〇〇^{ドル}の領収書だった。ジュックは何が何やら、わからなくなってしまう。いったいミロフィエンコを買収したのか、それともしなかったのか。

二人がドニプロ・テレコムビルの階段を下りる途中、友人の困惑した表情にフナチュクは笑い出し、現金での追加請求に不平を漏らす者が多いため、電話会社が領収書を出すようになったことを説明した。

ウクライナでは、ドルやユーロによる追加料金が慣例化していた。事実、

フナチュクの話によると、ほとんどの役所でも当たり前らしい。会社を登記する、防火検査員の敷地内検査を受ける、税務当局の査察を受けるなど、あるごとに現地通貨で正規料金を、そしてドルあるいはユーロで準正規料金を支払わなければならないかもしれないというのだ。

「頭が変になったように聞こえるかもしれないが、正直ホッとしたよ。規制の違いから、ヨーロッパ企業はアメリカ企業より賄賂を使いやすいとは知っていたが、まさか賄賂が公認されているとはね」

いずれにせよ、この種の支払いを帳簿上どのように処理すべきか、カリフォルニアのCFOに問い合わせるようフナチュクに依頼し、「君のところにも会計士がいるのはわかっているが、本国のIRS（内国税歳入庁）から目をつけられないようにしておきたいから」とつけ加えた。

週末を迎える頃には、ジュックは、キエフでの会社設立の手間はカリフォルニア州とさして変わらないように感じ始めていた。手続きが必要な行政機関は、キエフ市役所、環境事務局、統計局、地元の社会保障事務局、地元の警察署、ウクライナ税務局の六カ所のみだった。

ただし、警察署には二回足を運ばなければならなかった。一回目は会社設立の許可を得るため、二回目はその許可書に判を押してもらったためである。というのも、許可書に判を押す担当の課が週二日しか窓口を開いていないからだ。

しかし、いずれも耐えがたいほどの作業ではなかった。結局、ジュックは翌週にキエフのソフトウェア開発センターを稼働させる準備を整え、当初予定していた日程より二日遅れただけで、アメリカへの帰路へと着いた。

撤退か いやできない

フナチュクの〈ランドローバー〉が、アパートの裏の駐車場に到着した。ジュックはくしゃみをして「風邪をひいたようだ」と言った。二人はアパートに向かいながら、これから何をすべきか、そして何を受け入れるべきかについて話し合った。

「要するに、これ以上のことは何もわからないというわけだな」とジュックが尋ねた。「わかっているのは、シモンコがタラスに向かって、一週間以内に支払いがなければ大変なことにな

ると言ったことだけだ」

フナチュクがうなずいて「タラスは、このような場合、両者間で何らかの折り合いをつけることが珍しくないと言っていた。僕には、そうしろと勧めているように聞こえたがね」と答えた。「どうも釈然としないんだよ」。ジュックは自分の額を指で揉みながら「役人たちに仕事をさせるために、この種の支払いもやぶさかではなかったつもりだ。ましてや、だれもがそうしているというならばね。しかし、これがゆすりの場合ならば、どうだろう。僕たちが格好のカモだという噂が流れたらどうする。街じゅうのチンピラどもに金をばらまく気はないし、そんな金もない。それに、僕たちはこの国のためになることをやっている。こんなことを我慢するのはおかしいと思うんだ」

「まったく同感だよ」とフナチュクが応じた。「やつらに払い過ぎるのはまづい」。フナチュクが現実をいま一度直視しようと自分に言い聞かせているのを見て取れた。これが現実でなければなどと望みながら、空しく時を過ごすのはよそうじゃないかとでも言いたいらしい。

自分の生まれ育ったアメリカの現実がある一方、やはりこの地では違ふのかもしれない。いや、かもしれないで

はなく、まさしくそうなのだとジュックは思った。それは時間の問題だ。そして、会社を設立したいと望んでいる場所のほかでもない、ここウクライナなのである。

数日前、ジュックはカスタマー・ストラテジー・ソリューションズのIPOを勧める銀行員と昼食を共にした。「御社はキエフに開発センターを設立されていますから、株にプレミアムがつきますよ」とその銀行員は言った。「近頃では、BPO（ビジネスプロセス・アウトソーシング）に積極的な企業に人気が集まっていますから」

もしかすると、ここでビジネスを興すにはタイミングが悪いのかもしれない。しかし、己の倫理を固辞するため、荷物をまとめて自国に戻るべきか、それとももう少し踏ん張って解決に役買すべきなのか。現地のルールに則りつつ、この国の腐敗を正そうとする地元のNGO活動に投資するという二重生活を送るという手もある。

ジュックはフナチュクに目をやり、事は一筋縄にはいかないことに気づいた。この友人の生活はどうなるのか。フナチュクがキエフを去ることはないばかりか、そもそも彼に当時の仕事を辞めさせてカスタマー・ストラテジー・ソリューションズに引き入れたの

は自分ではなかったか。

それを言うならば、採用したプログラマーたちも同じである。いまでは彼ら一人ひとりの名前も覚えていない。こちらが提示したチャンスに彼らがどれくらい喜んでいられるか知っている。それなのに、トラブルの兆候が表れたからというだけで、彼らを失望させられるものだろうか。

ジュックは、自分にまだウクライナから撤退する気がないことを知っていた。そうとなれば、さっそく税務当局と交渉しなければならぬ。しかし、どうすれば優位な立場を獲得できるのだろうか。

HBR CASE STUDY



The Shakedown

旧共産主義国での新規事業に役人への賄賂は必要悪なのか

カスタマー・ストラテジー・ソリューションズは 税務当局に賄賂を渡すべきか。

MY OPINION 1

ジュックは十分な事前調査を踏まえたうえで、キエフ進出を判断すべきだった。他国での賄賂は「FCPA」(外国不正行為防止法)に抵触する可能性が高い。また、その行為者であるフナチェクは明らかに「反テロ法」に違反している。この場合において、私が考える最善策は撤退の2文字である。

フラワー・コーポレーション 会長 兼 CEO

アラン L.ベックマン

Alan B. Boeckmann



コースチャ・フナチュクにウクライナでのビジネス経験が数年あるとはいえ、キエフでソフトウェア開発センターを設立するに当たって、パブロ・ジュックは勘頼みにすぎた。手間暇を惜しまず、かつ虚心坦懐に、自分たちが参入しようとする先で待ち受けている課題、商慣行や事業環境への理解に努めるべきだった。

次に挙げるアメリカ政府が提供している二つのウェブサイトを見ていれば、ジュックは多くのことを学べたはずである。

一つは、アメリカ国務省によるウクライナの背景情報で、これを読めば、ウクライナが汚職、過度の政府規制、法的措置の不足に満ちた国であることがわかる。

もう一つは、CIAの「ワールド・ファクトブック」^(注)で、ウクライナの電話システムは旧式のうえに破損が多く、三五〇万件もの申請が待ち状態になっているという情報が提供されている。開発センターには最新の電話システムが必要であり、ジュックがこれを見ていれば、すぐさま問題に気づいたはずだ。

また、国務省が提供するこれらの情報を確認していれば、キエフ在住のアメリカ大使館員と接触する術もわかっ

たはずである。ウクライナへの投資を意思決定する前に、彼らに相談すべきだった。

合わせて、アメリカの会計士と弁護士にも、キエフについて照会を依頼しておくべきでもあった。そうすれば、ウクライナの会計士や弁護士から、今後直面しそうな問題点を知らされていただろう。

さらに言えば、外国で会社を設立する前には、アメリカの「FCPA」(外国不正行為防止法)に精通しておく必要がある。そして、賄賂に関する社内方針を策定し、不正行為への対処法を決めておくべきだった。

残念ながら、墮落した役人がはびこっている国は多い。現地の商慣行を理解し、賄賂の要求にしかるべく対処することは、不慣れな地域で成功するための基本である。

昨二〇〇四年、当社が属する業界では、トランスペアレンシー・インターナショナルとバーゼル研究所の協力の下、「世界腐敗防止原則」(Global anti-corruption principles)が策定された。その目的は、公平な活動の場を設け、贈賄取引が目には余る業界において、その効果を根絶することである。

この原則に同意した企業は、贈賄についてゼロ・トレランス(ちよっとし

た違反にも容赦しないという考え方)の方針を實踐し、賄賂を要求されても支払わないように教育する社内プログラムを作成することになっている。

ジュックは、指示したわけではなくとも、フナチュクを通じてバシル・フヨードルビッチ・ミロフィエンコに賄賂を提供したことで、キエフで事業展開するうえで必要ならば、金銭的に解決するという合図を現地の役人に送ってしまった。

実のところ、この五〇〇〇ドルを支払ってしまったことで、ジュックはFCPAに違反した可能性がある。ただし、同法では「ファシリテーション・ペイメント」(利益供与のための支払い… facilitation payment)は少額である限り、認められている。

しかし、フナチュクの贈賄という行為は、明らかに二〇〇一年度に制定された「反テロ法」(Anti-Terrorism, Crime, and Security Act)に違反して

いる。FCPAとは異なり、イギリス法はファシリテーション・ペイメントに例外規定を設けていないため、フナチュクはイギリスで起訴されるおそれがある。

贈賄を引き起こす要因は、主に三つある。グローバル企業はまず、公共機関と法の支配が弱いために、贈収賄がまかり通っている国でも操業していること。第二に、汚職防止法の施行が十分機能している国はほとんどないこと。最後に、そこではきわめて難しい事業目標が経営陣に課せられていることが挙げられる。

これらの要因から、賄賂が最善の選択肢に見えるかもしれない。経営者にコンプライアンス(遵法義務)を守らせるには、具体的な社内方針とルールしかない。ジュックがこのような社内方針とルールを作成していれば、ウクライナで問題なく操業する方法が見つけられていたかもしれない。

現状から忖度するに、ジュックのところには賄賂の要請が次々と舞い込んでくるだろう。そのような状況下では、倫理にかなった操業は不可能である。この点を考慮すると、選択すべき最善策は撤退である。法——この場合はFCPA——を犯す行為はもつてのほかである。



MY OPINION 2

だれでもそうだろうが、この場合、ジュックは贈賄に手を染めてしまうだろう。それでも、善意の被害者と見なされ、法的な罪に問われない。とはいえ、彼のビジネス倫理の問題が解決されたわけではない。また、規制の強化を招き、政府による企業の内政干渉に発展しかねない。



ハーバード・ビジネススクール 教授
ラファエル・ディ・テラ
Rafael Di Tella

HBR CASE STUDY



The Shakedown
旧共産主義国での新規事業に役人への賄賂は必要悪なのか

この状況では、どんなビジネスマンでもそうだろうが、UTAの職員に賄賂を手渡ししてしまうだろう。つまるところ、そうしても法を犯したことはない。この場合、明らかにジュックは善意の被害者と見なされる。このようなゆすりに屈した際、ほとんどの国では、法的な罪を問われることはない。したがって、ジュックはシモンコに賄賂を渡すことになるだろう。そして賄賂を、ウクライナにおいて事業展開するうえで避けて通れない、また長年暖めてきたプロジェクトを続行するための一種の追徴課税と見なすようになる。

現実の世界では、いま言ったような展開になるのは間違いない。賄賂を強要された時、役人に金を渡さなければ、開発途上国では商売する意欲に欠けると見なされるからだ。

しかし、ジュークは役人に賄賂を支払うべきなのか。これに答えるのは容易ではない。ジュークがこれからどのような行動を取るかはわかるが、どのような行動を取るべきなのかは判然としない。なぜなら、これは倫理にまつわる問題であり、このケースからは、ジュークの倫理観はどのようなものなのか、うかがい知れないからだ。

そこで、何らかのフレームワークを考えてみるのが賢明だろう。まず、いくつか贈賄の種類を想定してみよう。一つは、シモンコが求めるような類のゆすりが考えられる。その対極として、地元の政治家と共謀して、投資することなく私腹を肥やすようなマネー・ロンダリングがある。

いずれにしても、ジュークのようなビジネスマンは、たいていの場合、政治家や役人には金を渡さなければならぬが、それ以上の悪事には関わらないと、自分に言い聞かせるだろう。

興味深いのは、これら贈賄という行為の中心にいる場合、企業はどのような行動に訴えるのかという点である。たとえば、役人に賄賂を使わずにビジネスすることを望んでいるビジネスマンについて考えてみよう。

ある日、ライバルが役人に賄賂を送って、決定的に優位な立場を得ようと

していることを知る。そして、そのライバルが金で買おうとしている優先的な立場を自分が得られなければ、その国から撤退せざるをえないと気づく。その時の選択肢は、ジュークがいま直面しているものと同じである。つまり、何らかの賄賂を提供するか、それとも去るかだ。

このような場合、最終的な選択はみな同じものとなる。つまり、ジューク同様、賄賂を渡すことになる。そして、賄賂を求める役人にライバルと同じ処遇を要求する。「何らかの見返りがあれば、恩恵を施す」と当の役人が言えば、それに同意する。

そして、役人から強要され、やむなく賄賂を提供したのであり、むしろ犠牲者であると言いつくさずれば、このような不当な恩恵も正当化できると安易に考えるようになる。実際、一度でも賄賂に手を染めた企業はどんどん深みにはまっていくな。ゆすりやたかりをあえて拒否することなく、ライバルも同類なのだからとみずからを正当化していくのだ。こうなってしまうと企業がその不正行為から足を洗えるのかどうか、私にはわからない。

これはゆゆしき問題である。なぜなら、第一に、企業倫理が転落の一途をたどることになるからだ。第二に、こ

の点についてはほとんどの企業が無頓着であるが、企業は腐敗した政治家を甘やかすことで、事業環境を悪化させてしまうからである。

企業が腐敗すると、合法性が失われる。その結果、より厳しい規制や高い法人税率が導入されたり、また企業いじめをおおるような声も上がった。するだろう。これは、政府による内政干渉という悪循環を生み出し、さらに腐敗が進む。

今後どうするかはジューク次第である。ウクライナにソフトウェア開発センターを設立し、あえて世間からの中傷的にならねないリスクを負うのか、それとも、たとえ撤退することになろうとも、ウクライナにおける事業の合法性を高めるために尽力するか、おそろくいずれかだろう。

ここで一言忠告しておきたい。新興国で企業が汚職に手を染めたことをはやし立てる風潮がいささか度を過ぎていくらしいがある。そんなに騒いだところで、メリットはほとんどないばかりか、いらぬ無駄も多い。

ほとんどの開発途上国では、司法と行政は分離していないため、文字どおり、真の発展は望めない。そうなるには司法改革が不可欠だが、それは難しく、相当の時間が必要だろう。汚職や

賄賂について、いくら問題視したところで、おそろく変わらないだろう。

このような理由から、私は「ハーバード・エール司法オブザーバトリー」の創設を提唱した。この組織は法学者と弁護士によって構成され、政治的思惑が疑われる世間の耳目を集めた判決について客観的に判定を下すことを目的としている。

これによって、裁判官に向けられる政治的なインセンティブが変わり、その結果、無駄な賄賂話が減るほか、もしかすると新興国の政治家たちの水準も向上するかもしれない。



Alan B. Boeckmann

カリフォルニア南部に本社を構える売上高90億ドルのエンジニアリングおよび建設会社、フラワー・コーポレーションの会長兼CEO。



Rafael Di Tella

ハーバード・ビジネススクールの教授。



Thomas W. Dunfee

ペンシルバニア大学ウォートン・スクール教授。ファートン倫理プログラムの発起人兼ディレクター。トーマス・ドナルドソンとの共著 *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, 1999. をはじめ、数多くの本を執筆。



Bozidar Djelic

ヨーロッパ東南部を中心に活動するプロフェッショナル・サービス会社、アルティスの創設者。2001年1月から2004年3月の間、セルビア・モンテネグロ(旧称:ユーゴスラビア連邦共和国)財政経済大臣を務めた。その前は、マッキンゼー・アンド・カンパニーのパートナーとして、パリならびにシリコンバレーでコンサルティングに従事。

この場合、賄賂の要求を拒めないならば、当地から撤退すべきである。
ウクライナは「汚職腐敗度指数」のランキングで世界122位というひどさである。
ただし、当地に残って頑張るならば、ファストフード企業を参考にするとよい。
また、トランスペアレンシー・インターナショナルなどに支援を仰ぐのもよい。

ペンシルバニア大学 ウォートン・スクール 教授
トーマス W.ダンフィー
Thomas W. Dunfee



もし、シモンencoからファシリテーター・ペイメントという低俗な賄賂を要求された場合、ジユックが己の倫理を貫くならば、抵抗しか術はないだろう。シモンencoの要求をうまくかわせない限り、ウクライナからは撤退すべきである。

このような問題に直面した場合、実際の解決あるいは法的な解決を望みなくなるかもしれないが、それは間違いである。どんなかたちによっても、シモンencoとその共謀者たちに譲歩すれば、汚職に手を貸し続けることになるだけだ。これは、ウクライナ国民に深刻な悪影響を及ぼす。

ウクライナの社員たちのことを思うと、賄賂への誘惑にかられるかもしれない。その行為がいかに悪であろうと、ウクライナの人々にチャンスを提供し、わずかな希望を与えたいという、そもそもの動機だけを考えるならば、まったく素晴らしいことである。

しかし、キエフでビジネスを続けるに当たって、いかに善行を重ねようと、贈賄がもたらす害悪を相殺できるわけではない。実際、賄賂を支払ったところで、最大多数の人々に最大限の幸福を与えることはできない。むしろ、汚職が次なる汚職を呼ぶというサイクルの片棒を担ぐことになり、多くの人に

害を与えてしまう。

何年もの間、ウクライナは経済面で国民の期待に応えられていない。その主たる原因は、汚職の蔓延にある。トランスペアレンシー・インターナショナルの二〇〇四年度「汚職腐敗度指数」によれば、ウクライナは一二二位だ。したがって、ウクライナにまつわるコストは莫大といえる。

また、必需品である医薬品や飢えに苦しむ者への食糧の提供者たちも賄賂を要求するため、汚職は人権侵害へと発展することもある。ウクライナ国民が真の自由を手にするのは、汚職に抵抗するティッピング・ポイント（閾値）に達した場合しかない。彼女らがシモンencoのような強奪者に対抗する情報、力、意思を持つて、初めて実現するだろう。

この汚職に対抗するティッピング・ポイントへと至らせるために、ジユックにはどのような貢献が可能だろうか。

どうやらシモンencoが要求しているのは、せいぜい賄賂のようだ。賄賂とは、役人に金をつかませて、己が属するコミュニティの利害に関わる義務違反を犯させるものである。シモンencoと共謀者たちが、自分たちの行動がウクライナ国民やカスタマー・ストラテジー・ソリューションズに長期的にどの

ような影響を及ぼすのか、多少なりとも考えているだろうと善意に想像するならば、それはまったくの見当違いである。たとえ些少の金額でも賄賂を渡せば、シモンencoの圧力を勢いづけることになる。

ジユックは、シモンencoからの脅迫に対抗する策をただちに検討しなければならぬ。ウクライナで操業している他のソフトウェア会社やウクライナ以外の企業と接触し、このようなゆすりに集団的に対抗する処置を講じることも考えられる。

事実、国際的なファストフード企業がウクライナで成功を取めている。この方法で何ら成果が得られなければ、トランスペアレンシー・インターナショナルといったNGO（非政府機関）の協力を仰いで、別の選択肢について調べることもできる。それでもだめな

HBR CASE STUDY



The Shakedown
旧共産主義国での新規事業に役人への賄賂は必要悪なのか

らば、ウクライナを去るべきだろう。そして、無事撤退できたあかつきには、撤退した理由をはじめ、シモネンコと共謀者に関する情報をすべて公にすべきである。

このケース・スタディは、汚職の浸透性と狡猾さをよく表している。その根絶はきわめて難しい。デイビッド・ヘスと私は、二〇〇〇年、『コーネル・インターナショナル・ロー・ジャーナル』誌上で、汚職の減少と解消に向けて、企業が重要な役割を担うことができる」と論じた。そのなかで、企業が操業する際、サリバン原則同様、贈収賄防止原則を採用することを合わせて提唱した。

なおサリバン原則とは、一九七〇年代、南アフリカのアパルトヘイトに對抗する手段として採用されたもので、この原則を採用した企業は、雇用と賃金の平等化、人種差別の撤廃、黒人労働者の訓練と昇進を実践した。

この同じ文脈で、ヘスと私が提唱したのが、汚職に対抗する「C2原則」である。これは、企業が賄賂の要求を拒否することを目指している。C2原則と他の圧力を併用すれば、あらゆる開発途上国で汚職防止のティップینگ・ポイントに到達する日が近づくのではないだろうか。

MY OPINION 4

シモネンコのみかじめ料の要求には断固として抵抗すべきである。一度応じてしまうと、増長させるばかりか、新手の地下組織も近寄ってくる。政府の高官に陳情したり、マスメディアに現状を訴えたり、またそもそもの動機を説明することで、事態を好転させられるだろう。

元セルビア・モンテネグロ 財政経済大臣

ボジダー・ジェリック

Bozidar Djelic



ジュックは、UTAの特別代理人、シモネンコを装った組織的犯罪集団による「みかじめ料」の要求に応じるべきか。答えは簡単である。断固としてノーを貫くべきだ。

ジュックがドニプロ・テレコムのおフィスでウクライナの状況を思い知ったように、合法的活動と贈賄は紙一重であり、それが必要悪であることにについて、さまざまに弁護できよう。

しかし、新興市場で操業する西欧企業は、あまりにたくさんさんの要素を考慮した結果、自国では御法度の行為に應じたり、みずから手を染めたりするはめに陥る。一度道を踏み外すと、後戻りできないばかりか、やがては転げ落ちてしまうことを心底理解している企業は稀である。

おそらくジュックは、自分が選択すべき行動の費用対効果について分析したに違いない。贈賄は倫理上、非難されるべき行為であると承知しているとはいえず、多くの若者たちを雇用する機会をもたらす事業を救う方法はそれしかない。愛国心からそのように考えることで、道徳心は満たされるかもしれない。

しかし、シモネンコのせこい要求に応じれば、より大きなトラブルをジュック自身のみならず、カスター・ス

トラテジー・ソリューションズに呼び寄せかねないことに気づかなければならない。このダンスの音楽が止むことはないのだから――。

この怪しげなグループがすぐさま舞い戻ってきて、土地の権利、ビジネス・パートナーとの契約など、別の面でもジュックの会社を守ってやると持ちかけて、さらに多額の金額を要求してくるだろう。カスター・ストラテジー・ソリューションズにまで縄張りを広げようと、別の地下組織が近づいてくるおそれもある。

そのうち、ジュックがシモネンコとその一味から金を脅し取られたという噂が、キエフの産業界でささやかれるようになる。そうすれば、無用なトラブルを避けようと、カスター・ストラテジー・ソリューションズを敬遠する者も出てこよう。

最後には、地元のメディアや検察官から、贈賄の件について質問や尋問を受けなければならない日が訪れる。キエフにおけるジュックの噂がシリコンバレーにまで飛び火することもありうる。その段階でどう弁解しようとも、彼の評判には公務員に賄賂を手渡したという事実がついて回る。したがって、ジュックはただちに次の五つの措置を講じるべきである。

① セキュリティ専門会社に依頼して、犯罪集団によるいわれのない脅迫を回避し、自社のスタッフを安心させる。これは、商慣習の体系化が遅れている環境下では必要経費である。

② 自分の断固たる姿勢をスタッフに理解させ、率先垂範する。若いプロフェッショナルたちは、ジュークの勇氣に感心し、吹聴するだろう。そうすれば、キエフじゅうの人たちが彼の行動基準と倫理観を耳にすることになる。

③ 財務大臣、経済大臣、外資保護機関、U T A 局長、ウクライナ駐在のアメリカ大使など、高次元の影響力を有する関係官庁に役人のための現状について手紙を書き、面会を求める。どの開発途上国も同じだが、ウクライナは外資の流出ではなく、流入を必要としている。私個人の経験から、政府高官たちは、辛抱強く耳を貸してくれるはずである。

④ ゆすりやたかりが続くようならば、記者会見を設け、直面する問題を発表し、世間に訴える。その際、自分の愛国的な動機についても説明し、故国の事業倫理を改善したい旨を公言できる。そうすれば、

節度ある道徳的なビジネス・リーダーとして認識されるようになり、賄賂を要求するような輩は二度と現れないだろう。

⑤ これらの措置が何一つ成果を生まなければ、荷物をまとめてウクライナを去るべきである。

私も、長年似たような環境に住み、働いてきた。その経験から、ジュークが自分のソフトウェア開発センターの撤退に追い込まれることはまずないと考える。むしろ逆であり、最終的には、ジュークとカスターマー・ストラテジー・ソリューションズはウクライナの実況が好転しつつある証左として、称賛の対象となろう。

(HBR二〇〇五年三月号より)

【注】

1) www.cia.gov/cia/publications/factbook

2) 1977年、南アフリカに進出しているアメリカ企業12社が、フィラデルフィアのシオン・バプテスト教会の牧師であり、黒人としてゼネラルモーターズで初めて取締役になったレオン・サリバンの指導の下、南アフリカにおける事業活動を規制する倫理綱領(a code of corporate conducts)に調印した。これを一般に「サリバン原則」と呼ぶ。その後、この倫理綱領に署名する企業は100社以上となり、99年、同原則は「グローバル・サリバン原則」へと発展した。

3) www.c2principles.org



HBR CASE STUDY



これは、馬鹿者からお金を取り上げるには打ってつけのものだ。



The Shakedown

旧共産主義国での新規事業に役人への賄賂は必要悪なのか

©2005 Harvard Business School Publishing Corporation.