

調査報告書

(公表版)

2014（平成26）年4月25日

外国政府関係者に対するリベート問題
に関する第三者委員会

日本交通技術株式会社 御中

外国政府関係者に対するリベート問題に関する第三者委員会は、
次の通り「調査報告書」を提出いたします。

2014（平成26）年4月25日

外国政府関係者に対するリベート問題に関する第三者委員会

委員長 國 廣 正

委員 竹 内 朗

委員 西 垣 建 剛

目次

I. 第三者委員会	1
第1. 第三者委員会	2
1. 第三者委員会の設置	2
2. 「第三者委員会ガイドライン」への準拠	2
3. 調査担当者等	2
第2. 調査対象	3
第3. 証拠について	3
1. 証拠の保全	3
2. 当委員会が実施した調査（2014年3月20日～4月24日）	3
3. 調査により取得した各種資料の取り扱い	4
第4. 公的機関とのコミュニケーション	4
第5. 当委員会の事実認定について	4
II. 当委員会が認定した事実	6
第1. JTCについて	7
1. JTCの概要と経営方針	7
2. JTCの体制	8
3. 国際部	9
4. JTCの海外プロジェクト業務	11
5. JTCの業績と課題	13
第2. ODA制度と円借款事業の流れ	14
1. ODA制度について	14
2. ODA事業（円借款）におけるコンサルティング業務受注までの流れ	15
3. ODA不正腐敗防止に向けた取り組み	17
第3. ベトナム案件	20
1. ハノイ市都市鉄道建設事業（1号線）フェーズI [21-191]	20
2. ベトナム案件における小括	29
第4. インドネシア案件	31
1. ジャワ南線複線化クロヤ～クトアルジョ間設計見直し等案件 [22-203]	31
2. ジャワ南線複線化チレボン～クロヤ間詳細設計案件 [22-210]	40
3. ジャワ南線複線化クロヤ～クトアルジョ間施工監理案件 [25-174]	45
4. インドネシア案件における小括	51
第5. ウズベキスタン案件	52
1. カルシ～テルメズ間鉄道電化案件 [24-125]	52

2.	山岳鉄道運営に係る実施機関能力向上プロジェクト [24-040]	58
3.	ウズベキスタン案件における小括	61
第6.	本社における状況	62
1.	国税調査前の状況	62
2.	国税調査	65
3.	国税調査後の状況	65
第7.	リベート提供についての役職員の認識	71
1.	リベートに関する認識・支払の動機	71
2.	リベート要求の態様・JTCの対応	75
3.	国税調査後の社内対応・認識等	77
4.	その他	78
III.	原因論	80
第1.	組織について	81
1.	国際部における原因	81
2.	JTCにおける原因（国税調査前）	83
3.	JTCにおける問題点（国税調査後）	84
第2.	リスク管理について	86
1.	リスク管理不在のままでの海外進出	86
2.	コンプライアンスリスクを回避、軽減する対応の欠如	88
第3.	海外案件の受注プロセスにおける問題	88
第4.	まとめ	89
IV.	提言	90
第1.	海外腐敗防止のコンプライアンス体制	91
1.	リスクベースアプローチの必要性	91
2.	実質的に機能するコンプライアンス体制	91
3.	不当要求を受けた場合の危機管理対応をあらかじめ決定しておくこと	92
4.	経理部門による内部統制強化	92
5.	リスクベースアプローチによる内部監査、監査役監査	92
6.	外部機関による監視	92
第2.	「現実」を直視した対応	93
1.	海外腐敗行為防止に向けたグローバルな潮流と「過去との断絶」の必要性	93
2.	コンプライアンスを前提条件とした企業行動の経済合理性	94
第3.	ODAに関して	95
1.	情報提供を促す仕組み	95
2.	海外案件の受注プロセスの改善	96

I. 第三者委員会

第1. 第三者委員会

1. 第三者委員会の設置

日本交通技術株式会社（以下「JTC」という）は、ベトナム、インドネシア、ウズベキスタンの3カ国の鉄道建設に関するコンサルタント業務の受注に関し、各国の政府関係者に対してリポートを支払っていた問題につき、2014年3月20日、下記の3名を委員とする「外国政府関係者に対するリポート問題に関する第三者委員会」（以下「当委員会」という）を設置した。

委員長 國 廣 正（弁護士：国広総合法律事務所）

委員 竹 内 朗（弁護士：プロアクト法律事務所）

委員 西 垣 建 剛（弁護士：ペーカー&マッケンジー法律事務所）

2. 「第三者委員会ガイドライン」への準拠

当委員会は、本件調査を受任するにあたって、JTCとの間で、日本弁護士連合会の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（以下「第三者委員会ガイドライン」という）に準拠して調査を行う旨の合意をした。

3. 調査担当者等

(1) 調査担当弁護士

当委員会は、調査担当弁護士として下記の7名を指名した。

五味 祐 子（国広総合法律事務所）

中 村 克 己（国広総合法律事務所）

池 田 晃 司（国広総合法律事務所）

大 野 徹 也（プロアクト法律事務所）

茨 城 敏 夫（ペーカー&マッケンジー法律事務所）

村 主 知 久（ペーカー&マッケンジー法律事務所）

吉 田 武 史（ペーカー&マッケンジー法律事務所）

(2) 調査担当専門家

当委員会は、デジタル調査及び資金関係調査の担当として下記の3名を指名した。

堀 田 知 行（株式会社 KPMG FAS ディレクター）

遠 藤 正 樹（株式会社 KPMG FAS シニアマネージャー）

須 賀 永 治（株式会社 KPMG FAS シニアマネージャー 公認会計士）

(3) 事務局担当者

当委員会は、JTC 内に存在する資料の提出やヒアリング日程の調整などを円滑に行うため、JTC 社員から事務局担当者を指名した。事務局担当者と JTC の間には厳格な

情報隔壁を設けた。事務局担当者は、ヒアリング、当委員会内での事実認定に関わる議論及び本調査報告書作成には、一切参加しなかった。

第2．調査対象

当委員会が調査対象とした外国政府関係者に対するリポート提供（利益供与）は、次のとおりである。

【対象国】

ベトナム、インドネシア、ウズベキスタン

【対象プロジェクト】

直近5年以内に開始された主要なプロジェクト

第3．証拠について

1．証拠の保全

JTC は社長名で、2014年3月20日、全役職員に向けて「第三者委員会の調査への協力」と「電子メールの削除禁止（自動削除機能の停止を含む）及び書類その他一切の関係資料の廃棄禁止」の指示を出した。

2．当委員会が実施した調査（2014年3月20日～4月24日）

（1）ヒアリング

JTC の関係者23人に対して延べ44回、合計約90時間のヒアリングを実施した¹。

（2）各種書証の検証

社内に存在する規程類、帳簿類、決裁書類、契約書類、議事録、社員が作成した備忘録などの各種メモ、送金記録、出金記録、JTC 役職員の出張記録などの各種書証を検証した。

（3）デジタル調査

本件利益供与に係る JTC 関係者のコミュニケーションの状況等を確認するために、以下の手順により、当社関係者の内25名を対象とし、パーソナルコンピューター（以下「PC」という）及び電子メールの調査を行った。

ア PC

PCについては、フォレンジック専用機器を用いて、ハードディスク全体をイメージ

¹ 海外在住者に対するインターネット回線を利用したヒアリングを含む。

ファイルとして保全し、Hash 値により元のハードディスクとイメージファイルのデータが同一であることを確認した。保全したイメージファイルから、フォレンジック専用機器を用いて復元処理を行った上で、見読可能なファイルを抽出した。

イ 電子メール

電子メールについては、グループウェアサーバー及びバックアップテープに保存されており、特殊なフォーマットであったため、検索及びレビューを行うにあたり、IMAP4 経由で PST ファイルフォーマットに変換を行った。取得した電子メールの期間及び総数は、2009 年 4 月 28 日から 2014 年 4 月 13 日までの 977,543 件であった。

ウ 検索

取得した上記データについては、検索レビュー専用データベースを構築し、適宜キーワード等で検索を行った上でレビューを行った。

(4) ホットラインの設置

当委員会直通の内部通報システム（ホットライン）を設置して、通報者の秘密を守ることを約束した上で、全役職員に情報提供を求めた。当委員会には複数の通報が寄せられた。

3. 調査により取得した各種資料の取り扱い

当委員会による調査の目的は、JTC による外国政府関係者に対するリポートの実態を明らかにし、これを開示することであり、それ以外の目的はない。したがって、本件調査により取得した各種資料は、調査終了後、JTC に引き渡されることはなく破棄することになっている。

第4. 公的機関とのコミュニケーション

当委員会は、第三者委員会調査の目的を阻害しない範囲で、公的機関と必要なコミュニケーションを行った。

第5. 当委員会の事実認定について

当委員会による調査の中核的部分は、JTC がベトナム、インドネシア、ウズベキスタンで行ったとされる政府関係者に対するリポートの支払が実際にあったのかどうか、あったとしてその詳細はどのようなものであったかを明らかにすることである。

リポートの要求 → 合意 → 支払という経過をたどる事実の認定の中で、最も困

難な部分は、支払の特定（いつ、誰に、いくら支払われたのかの特定）である。リベートの提供が銀行送金で行われた事案（ウズベキスタン）もあるが、多くの場合は、証拠の残らない「現金の手渡し」で行われており、もちろん相手方の領収証も存在しないからである。

そこで、当委員会は、JTC 社内に存在する規程類、帳簿類、決裁書類、契約書類、議事録、社員が作成した備忘録などの各種メモ、送金記録、出金記録（特に仮払処理で出金された記録）、その会計処理方法、JTC 役職員の出張記録、デジタル調査により収集した JTC 役職員のメール（約 98 万通）などの客観的な証拠を分析しつつ、JTC の役職員に対するヒアリングを繰り返し行い（23 人に対して延べ 44 回、合計約 90 時間実施）、これらの証拠を総合的に検討して、可能な限りリベート提供の実態に迫ることとした。

また、当委員会の目的は、実態を究明することに止まるものではなく、このような行為を生み出した原因を分析し、再発防止のための提言をすることにもある。そこで、当委員会は役職員に対するヒアリングを十分に行い、リベート要求の実態、リベート提供に対する役職員の気持ち、これを防げなかった JTC の組織としての問題点なども明らかにするよう努めた。

外国政府関係者に対するリベート提供は、外国公務員等に対する不正の利益の供与等の禁止（不正競争防止法 18 条、21 条 2 項 7 号）に該当する可能性のある行為である。しかし、当委員会の目的は、上述のとおり、JTC が外国政府関係者に対して行ったリベート提供の実態と原因を明らかにして再発防止につなげることであり、犯罪構成要件事実の認定を行って関係者の刑事責任を追及することではない²。

したがって、今後、検察庁によって本件について何らかの刑事責任の追及がなされることがあるとしても³、それは当委員会とは異なる目的で行われるものであり、必ずしもその認定が当委員会の認定と同一になるわけではない。

² 「第三者委員会ガイドライン」第 1 部、第 1. の 2. は「第三者委員会は、不祥事を起こした企業等が企業の社会的責任（CSR）の観点から、ステークホルダーに対する説明責任を果たす目的で設置する委員会である」と規定し、その注 1) には「第三者委員会は関係者の法的責任追及を直接の目的にする委員会ではない」と記載されている。

³ JTC は、2014 年 3 月 18 日、東京地方検察庁特別捜査部に対して、3 カ国でのリベート提供行為について自ら情報提供を行っている。

II. 当委員会が認定した事実

公表版では、固有名詞を以下のとおり符号表記として匿名化した。

JTC 役員： A～H

JTC 社員： J～Y

ベトナム政府関係者： V1～V3

インドネシア政府関係者： I1～I9

ウズベキスタン政府関係者： U1

関係が認められる会社： $\alpha \sim \delta$

第1. JTCについて

1. JTCの概要と経営方針

(1) JTCの概要

JTCは1958年に設立された株式会社（取締役会・監査役設置会社）である。

JTCは、東京、札幌、名古屋、大阪、九州、インドネシア・ジャカルタ、ベトナム・ハノイに本支店及び海外駐在事務所をおき、鉄道を主とする総合建設コンサルタントとして、鉄道設備などに関する環境・騒音・振動調査、地質調査、測量、実験、解析、計画、設計及び施工監理の業務を国内・海外において行っている。国内における主要な事業実績としては、新幹線建設及び施設改良、JRの連続立体化、私鉄線の建設及び施設改良、高速道路建設、本四連絡橋建設、リニア鉄道施設建設等がある（海外の主要実績については後述）。

JTC発行済株式総数は12万株（資本金6000万円）であるが、定款による株式譲渡制限がなされており、未上場である。大株主上位8社のうち3社はJR系列のコンサルティング会社であり（うち2社が各15%を保有する筆頭株主である）、これら3社が保有するJTC株式の発行済株式総数に占める割合は35%となっている。従業員数は合計194名、平均年齢は46.1才となっている（2013年末現在）。

(2) JTCの経営環境と経営方針

JTCは、高度成長期の鉄道網の発展に伴って順調にその事業を拡大し、国鉄民営化に伴う受注減も乗り越えてきたが、1994年ころをピークに業績が下がり始め、バブル崩壊後の長期の景気低迷、JRによるコンサルティング事業の内製化に伴う直接受注の減少、公共事業の減少、国内における新規大型鉄道事業の先細りによって、近年は厳しい経営環境を迎えていた。他方、順調な経済成長が続く発展途上国や新興国では、鉄道事業への投資が積極的に行われていたため、JTCは、会社を存続させる上で、海外案件の拡大が不可避であるとの認識を徐々に強めていった。

JTCが2005年に策定した「業務推進計画」においては海外業務は「着実に推進」すべきものとして、海外業務の数値目標も横ばいに設定されるに留まっていたが、2009年の「新業務推進計画」においては「海外業務への積極的な参加」との方針が打ち出されて、海外業務の数値目標は右肩上がりに設定された。

そして、2012年に策定した「第三次業務推進計画」においては、「海外への積極的な展開」を業績改善の三本柱の一つに据え、「総じて、JTCとしては、将来的に受注の動向を考慮しつつ、国内業務から海外業務へのシフトを図っていく必要がある」との認識を示した上で、国内受注高は2012年から2014年にかけて24億円、23億円、22億円、同じく完成高も27億円、24億円、21億円と順次減少させていく一方で、海外の受注高は14億円、15億円、16億円、同じく完成高も11億円、14億円、17億円と増加させることによって、JTC全体として、38億円の受注・完成高を確保する計画を

打ち立てた。

2. JTC の体制

(1) 取締役及び監査役

JTC の 2014 年 3 月以前の役員構成は、取締役 8 名、監査役 1 名である。取締役のうち 2 名は上記 JR 系列のコンサルティング会社を出身母体とする社外取締役であり、代表取締役と社外取締役以外の取締役は、部長・支社長・室長を兼務している。JTC では、創業以来、国鉄 OB が代表取締役に就く慣行があったが、2013 年に初めて生え抜きの B 氏が代表取締役に就任した。

(2) 取締役会

JTC は、年 4 回の定時取締役会と、年数回の臨時取締役会を開催している。取締役会には社外取締役及び監査役を含めた全役員がほぼ毎回出席している。

2009 年以降における取締役会での審議事項は、前回の取締役会以後の期間（3 ヶ月前後）における業務執行の状況（受注状況、完成高、営業利益等）が簡潔に報告されているほかは、法定の審議事項、規程改訂及び組織改変が取り上げられている程度に留まる。議事録上、審議時間は概ね 30 分ないし 60 分程度となっているが、取締役会議事録の本文は A4 で 2 枚程度であり、出席取締役の具体的な発言が記録されている例はほとんどない。

(2) 役員会

JTC は、業務全般の管理、運営に関する基本方針、施策その他業務遂行に関する重要な事項を審議するため、常勤取締役と監査役によって構成される「役員会」を設置している。

役員会は原則として月 1 回開催されており、1 回当たりの審議時間は 1 時間から 3 時間に及ぶ。具体的な審議事項は、キャッシュフローの状況（海外案件の入金状況やその見通しを含む）、目標達成状況の確認、組織・人事関係、規程の改訂（重要な規程の制定改廃は取締役会で決議するが、その余は役員会で審議の上、社長が稟議書で決裁して制定改廃している。）、業務効率・品質管理、その他であり、取締役会に比べると比較的詳細な議事録が作成されている。

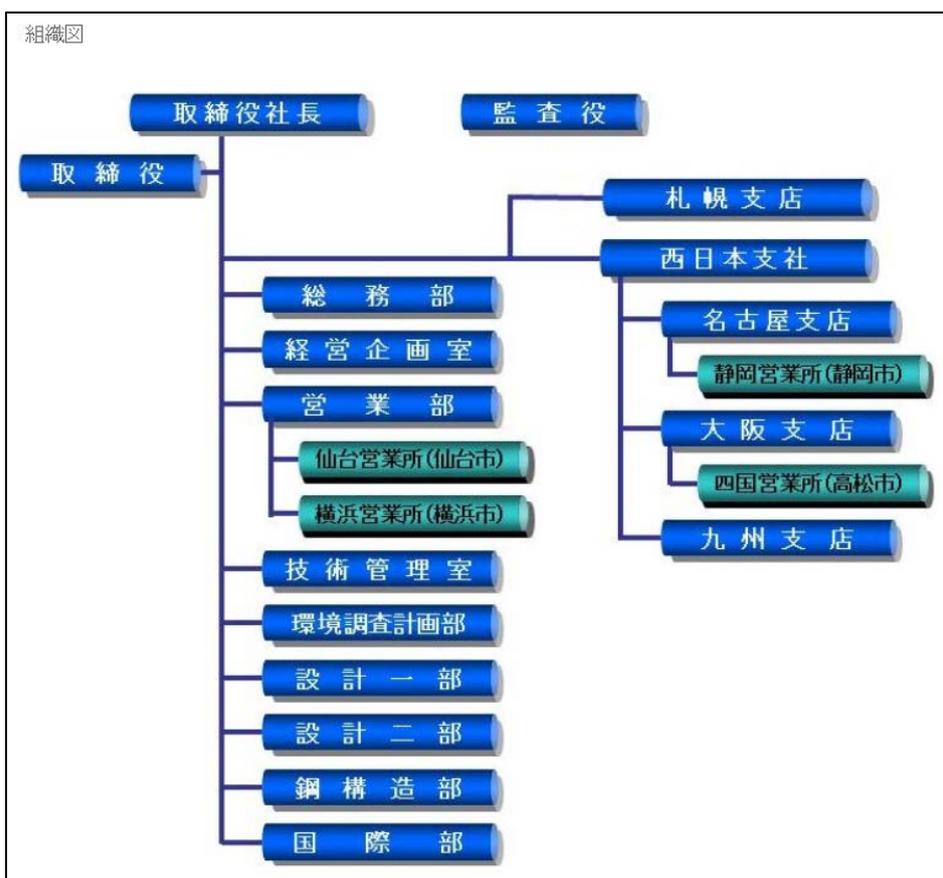
(3) 組織及び業務分掌

2014 年 3 月現在の JTC 組織図は下図のとおりである。

総務部には総務課、経理課及び情報課が置かれており、経理課が経理業務を所管している。経理課長は 2009 年 4 月から 2010 年 4 月までは現取締役経営企画室長の D 氏が、2010 年 5 月以降は Y 氏が務めている。また D 氏は、2013 年 3 月までの間、総務

部担当部長として、経理課の業務を所管しており、同年4月以降も、財務担当取締役として経理課業務を所管下に置くとともに、経理課長経験者としても現経理課長のY氏の業務支援を行っている。

経営企画室は2011年ころに設置された部署であり、経営計画の立案や管理等、経営企画業務を所管している。経営企画室長は、同室の創設以来、D氏が務めている。



3. 国際部

(1) 国際部の沿革

国際部は、1965年に創設された海外室をその前身とし、2004年に国際部へと改組された部署であり、JTCにおける海外プロジェクトの一切を所管している。

JTCの海外業務は1965年のガーナ鉄道整備計画に参画したことに始まり、世界各国のプロジェクトに参画した後、1991年、インドネシア・ジャワ北線軌道修復事業コンサルティング業務を設計・施工監理一貫型の案件として初めて単独受注することに成功した。JTCはこの案件でインドネシア側の信頼を勝ち取り、以後同国から大型案件を順次受注することとなった。1995年には、インドネシアでの経験を足がかりに、ハノイ～ホーチミン間鉄道橋梁修復業務を受注してベトナムへの本格進出を果たし、また、2004年にはウズベキスタンにおいて、単独受注額では最大級の鉄道新線建設事業

の設計・施工管理業務を受注するに至った。

(2) 国際部の体制

ア 体制

国際部には、主として海外案件の受注に向けた情報収集と営業活動を担当する開発営業課（二課体制）、収支管理、契約書チェック、各駐在事務所から提出される経理書類のチェックと経理課への提出等の総務・経理業務を担当する業務管理課、プロジェクトの実施部隊である技術課が設置されている。また、ベトナム・ハノイとインドネシア・ジャカルタに海外事務所（以下「駐在事務所」という）を設置し、それぞれ所長を置いている。

人員は2014年3月時点で約30名程度であり、本社に15名程度、ジャカルタに3名程度、ベトナムに5名程度、ウズベキスタンに1～2名程度、その他諸外国に4名程度が勤務している。このほか各駐在事務所では、現地採用のローカルスタッフが勤務している。

国際部長は2004年から2012年までC氏が務め、2012年から2013年8月まではJ氏が務めたが、その後C氏が再度国際部長に復帰し、2014年3月まで務めた。またC氏は、2007年から2014年3月まで国際部の担当取締役を務め、2012年には常務取締役に昇進し、同年設置された「海外本部長」にも就任している。

また、業務管理課長は、2007年から2014年3月までの間、L氏が務めていた。

イ 海外駐在事務所

各駐在事務所は、当該国のプロジェクト案件形成業務及び当該国のプロジェクトの統括を担当している。ハノイ及びジャカルタには、ジョイントベンチャー（以下「JV」という）各社も共有する当該プロジェクトの事務所も設置されているが、ここでいう駐在事務所は、これらとは別に設置されているJTC固有の事務所である。

ハノイ駐在事務所長は、2010年から2012年までC氏が務め、その後、J氏が務めた後、2013年から再度C氏が務めている。ジャカルタ駐在事務所長は、2010年から2012年までR氏が、2013年からはS氏が務めている。

ウ プロジェクト責任者（P責）、プロジェクト担当者（P担）

国際部においては、部長、課長及び駐在事務所長といった役職とは別に、海外プロジェクト案件の実施責任者であるプロジェクト責任者（以下「P責」という）と、実務担当者であるプロジェクト担当者（以下「P担」という）とを、プロジェクト案件ごとに設置している。P責は、プロジェクト全体の統括責任者であり、当該プロジェクトの実施に必要な広汎な権限が付与されている。

P責には、国際部担当部長ないし次長といった本社での役職も付与されているが、基

本的に当該プロジェクト業務に専従している。なお P 責は、JTC が JV の幹事社を担う案件ではプロジェクト全体の責任者である「プロジェクトマネージャー」(以下「PM」という)ともなる。

4. JTC の海外プロジェクト業務

(1) 海外プロジェクト業務のプロセスと権限

ア 情報収集と仮作業

JTC では、国際部の担当者が、現地政府関係者、現地コンサルティング会社、現地企業、商社等との接触を通じて潜在的なプロジェクト案件に関する情報収集を行っている。

情報収集活動の結果は、社長、専務、常務及び海外担当役員によって構成される案件形成検討会議（2010 年以降年 4 回開催）において共有される。このうち受注が見込める有力な案件については、予算を付して「仮作業」（受注に向けた深度ある調査活動）に着手することとされ、担当取締役がその実施を決定する。仮作業のプロセスはプロジェクト本体の作業プロセスに準じ、仮件名の付与、PM の選任、仮原価管理計算書の作成等がなされる。

また、国際部長は、海外案件の受注見通しを社内で共有するため、顧客先、件名、発注予定月及び希望額、受注可能性（甲、乙、丙、丁の 4 ランク）を一覧化した「受注案件表」を作成し、毎月の部・支店長会議において、その内容を報告している。2012 年以降は、全社的に海外業務を支援するために設置された「案件形成推進会議（海外支援責任者会議）」を計 4 回開催し、国際部が他部署の担当者に対して海外プロジェクト案件の内容を説明すると共に、部員派遣等の協力要請を行っている。

仮作業の結果、受注に至った場合、仮作業は当該プロジェクトに引き継がれ、仮作業で支出した経費は当該プロジェクト本体の原価に組み込むことで解消される。他方、万が一失注すると、仮作業に要した費用はそのまま JTC の負担に帰することとなる。

イ 入札

案件が公示されて入札手続（海外案件の入札手続については後述する）に移行すると、仮作業の PM がプロポーザル（技術入札及び価格入札）を作成し、国際部担当取締役がこれを承認・決定して、顧客に提出する。

海外案件は大型プロジェクトとなることが少なくないが、入札の実施及びその内容について、取締役会や役員会での審議・決議や、社長の決済は行われていない。また、入札価格の算定根拠も判然とせず、入札価格を決定するために必要十分な原価計算が行われている形跡もない。

ウ 契約・受注

落札に成功すると、契約締結交渉を経て契約に至る。この契約の締結についても国際部担当取締役が承認・決定するものとされており、契約の締結やその内容について、取締役会や役員会で事前に審議・決議がなされたことはなく、社長の決済もなされていない（ただし、契約書へのサインは社長が行っている）。

契約が締結されると正式な「件名番号」([yy-xxx]。yy は平成の年号) が付番され、P 責が作成する「入札経過表」(現在は「受注報告」書) によって、営業部長、総務部長、常務、専務、社長、会長、監査役等に回覧・報告される。また、「受注した」という事実は、取締役会の「業務の執行状況について」の中で簡潔に事後報告されている。

エ 原価管理

P 責は、契約後 1 ヶ月以内に、当該プロジェクトの原価管理を実施するため、想定される原価を一覧化した「原価管理計画書」を作成し、担当取締役がこれを承認する。原価管理計画書における原価項目は、直接人件費、直接経費及び直接委託費の 3 種であり、国際部案件では直接経費及び直接委託費の割合が高くなる傾向にある。前述の第三次業務推進計画においては、海外業務の直接原価率は 77%以下が目標とされていた。

オ 外部委託

JTC は、海外設計等委託業務取扱要領において、委託先業者の登録、評価、契約、受入検査等の手続を定めている。委託契約の承認・決定権者は国際部担当取締役である。

しかし、国際部が発注する国内業者については上記プロセスが遵守されているものの、海外現地の外部業者への委託に関しては、上記手続はほぼ踏まれていない。

(2) 海外プロジェクト業務に係る経費支出

ア 振込による経費支出

各駐在事務所は、原価管理計画書の範囲内で、N 月に現地駐在事務所及び当該国における海外プロジェクト案件で必要となる資金の見積りと、必要額の送金を求める旨の「概算請求書」を作成し、N 月の前月 20 日ころまでに国際部業務管理課に提出する。国際部長ないし業務管理課長は、これに「送金依頼書」を添えて総務部長に提出し、総務部経理課は依頼された金額を、N 月の前月末か、N 月はじめ、仮払として現地銀行口座に送金する。送金を受けた海外駐在事務所とプロジェクト事務所は N 月中に経費を順次支出していく。

N 月の翌月に入ると、海外駐在事務所及びプロジェクト事務所は、それぞれ、案件(件名番号) ごとに、N 月 1 ヶ月間の経費支出の一覧表である「現地経費等支払精算

書」を作成し、これに請求書・領収証等の証憑を添えて、国際部業務管理課に提出する。業務管理課は、現地経費等支払精算書と証憑との整合性を確認し、証憑には必要に応じて和訳を付し、仕訳も実施した上で総務部経理課に提出する。経理課は現地経費等支払精算書や仕訳の妥当性を検討し、経費の計上を実施する。

イ 現金による経費支出

また国際部は、経費相当額の現金を現地に直接持参するため、経理課から仮払によって現金を受領することがある。

この場合、国際部員は所定の「領収証」に金額、但書き（「海外経費概算」という程度の記載に留まる）を記載して、国際部長の押印を取得し、これを総務部経理課に提出する。経理課では、経理課長及び総務部長が承認して同領収証に押印し、経理課の出納担当者が現金を引き出して、領収証と引換えに現金を国際部員に交付する。仮払は仮払金管理台帳でその残高が管理され、社員個人に対して実施した仮払の場合（旅費の仮払等）は社員コードを付して管理し、海外プロジェクトのために実施した仮払の場合は、9で始まるプロジェクトごとのコードを付して管理している。仮払をした現金が経費として支出されると、経理課に領収証等の証憑が提出され、経理課にて経費の計上を実施する。

経理課が仮払を実施するに際しての手續や決裁権者を定めた規程は無く、「領収証」に主管部と総務部の各管理職の押印が必要とされるのみである（ただし、旅費及び交通費の概算払いについては、「外国出張命令簿」又は「海外出張票」が別途作成される）。

一方、海外プロジェクト案件の増加に伴って仮払金が増大し、海外プロジェクトの収支管理の改善も課題として浮き彫りになっていたことから、2012年11月から2013年8月にかけて、国際部業務管理課と総務部経理課が「海外プロジェクトの取り扱いについて」と題する検討会議を計10回開催し、2013年4月には、「海外資金取扱マニュアル」を策定した。同マニュアルには、海外経費の取扱を透明化するための手續（残高証明の提出、入金管理等）が定められているが、同マニュアル策定直後に今般の国税調査が入ったことなどもあり、2014年3月現在、同マニュアルは徹底されるには至っていない。

5. JTCの業績と課題

三たびにわたる業務推進計画の策定によってもJTCの業績は思うように回復せず（下表参照）、期待された海外プロジェクト業務についても、各国コンサルタントの参入による競争激化に伴う受注減、原価率の高止まり、要員の不足（海外勤務を希望する社員の減少）といった課題が浮き彫りとなり、業績の改善や下支えには至らなかった。

2013年にはJTC全体の営業利益が赤字に陥り、2012年には役員報酬及び管理職手当の一部カットが行われ、2013年は全社員の冬季賞与支給が見送られた。

第2．ODA 制度と円借款事業の流れ

1．ODA 制度について

JTC によって行われた外国政府関係者に対する利益供与は、すべて日本の ODA（政府開発援助）による円借款を利用した海外の鉄道プロジェクトに関連するものである。そこで、本件に関連する範囲で ODA 制度の概略について述べる。

(1) ODA の意義

ODA（政府開発援助）とは **Official Development Assistance** の略語であり、開発途上国の経済・社会の発展や福祉の向上に向けた政府資金を用いた協力をいう。

ODA は、開発途上国の安定と発展に重要な役割を果たしており、日本政府も国際貢献を果たすための重要な外交手段の一つとして積極的に取り組んでいる。

(2) ODA の形態

ODA には、開発途上国を直接支援する二国間援助と国際機関を通じた多国間援助がある。2012 年 ODA 実績（支出純額）の内訳は、二国間援助が全体の約 60.4%、国際機関に対する援助が約 39.6%となっている。二国間援助は、日本と当該開発途上国との関係の強化を期待することができる。

二国間援助には、開発途上国に対して無償で提供される資金協力・技術援助と、返済を前提として低金利で長期開発資金を貸し付ける有償資金協力がある。有償資金協力は円借款とも言われ、返済義務を課すことによって、開発途上国の開発に対する主体性（オーナーシップ）を高め、また効率的な資金運用などの自助努力を促すことで開発効果を一層高めることができると考えられている。

(3) タイド援助 (Tied aid) / アンタイド援助 (Untied aid)

タイド援助とは、プロジェクトの物資及びサービスの調達先が、援助供与国に限定されるなどの条件が付くものをいう。一方、アンタイド援助とは、これらの調達先が限定されていない援助のことをいう。

開発途上国における競争の促進及び経済性の観点から、2001 年に OECD（経済協力開発機構：Organization for Economic Co-operation and Development）の DAC（開発援助委員会：Development Assistance Committee）において、後発開発途上国向け援助のアンタイド化勧告が採択され（技術協力と食糧援助を除く有償資金協力と無償資金協力が対象）、DAC 加盟国に適用されている。

日本も、DAC 勧告に従って、従来から円借款はアンタイド援助が原則となっている。アンタイド援助の円借款による海外プロジェクトは基本的に一般競争入札となり日本企業がこれを落札できる保証はない。その例外として、日本の優れた技術やノウハウを活用し、途上国への技術移転を通じて「顔の見える援助」を促進するため、2003 年

から本邦技術活用条件（以下「STEP」という）のついた円借款事業が導入されている。

STEP のついた円借款においては、主要契約の調達適格国が日本のみに限定される（タイド）ことになり、その場合、入札した日本企業のいずれかが主契約を落札することが確実になる。STEP のついた円借款事業は、近年積極的に推進されており、2012年には円借款事業の 29.3%（承諾ベース）がタイド援助になっている。特に、鉄道プロジェクトの場合、日本の高度の技術が必要になるため、STEP が認められやすい。逆に日本の技術水準は高いが、オーバースペックでコストが高いと言われることがある。また、各国の技術力の差異が縮まっており、最近の鉄道の円借款事業では、開発途上国側から STEP の適用を拒否される場合も出てきている。

2. ODA 事業（円借款）におけるコンサルティング業務受注までの流れ

今回問題となっている JTC の海外プロジェクト案件は、いずれも JICA(国際協力機構：Japan International Cooperation Agency)による ODA 事業（円借款）である。そこで、以下では JICA の ODA 事業のプロジェクト発掘から受注までの一般的な流れを概観する。

① プロジェクトの発掘・形成段階

JICA の円借款事業は、当該開発途上国（以下「当該国」という）の開発方針とニーズに則して行われるが、当該国が独力で開発方針・ニーズを組み立てることには困難も伴うことから、JICA も独自に調査を実施するなどしてプロジェクト案件の発掘に協力している。JTC などのコンサルタント業者も、情報収集にあたり、プロジェクトの発掘や将来的な受注に向けた活動を行っている。

② フィージビリティ・スタディ（F/S）

当該国政府が円借款を利用したプロジェクトを考える場合、当該プロジェクトの実行可能性（経済性、需要、技術的課題、環境への影響等）を具体的に検討するため、F/S（実行可能性調査：Feasibility Study）が行われる。

F/S は、本来、当該国が実施するものであるが、JICA 等の二国間援助実施機関や国際機関が無償協力として F/S を自ら実施する場合も多い。この場合、JICA 等が発注者となって、コンサルタント業者に F/S 業務を委託・発注することとなる。一般に、F/S を受注すると、当該プロジェクトの内容や課題を事前に詳細に把握できるため、その後の受注に優位となる（JTC も「F/S への積極的な参加」を重点推進項目の一つとしている）。

③ 円借款の実施の決定

F/Sの結果が当該国で承認されると、当該国は日本政府に円借款を要請する。日本政府は、JICAによる審査等を経た上で円借款の実施を決定し、当該国との間で交換公文を締結し、JICAと当該国との間で詳細な条件を定めた借款契約が締結される。

④ 案件公示、関心表明、事前資格審査

借款契約が締結されると、当該国の発注機関（以下「発注機関」という）は当該案件を公示して、受注意向の表明である関心表明を募る。コンサルタント業者が関心表明を行うと、発注機関はこれらの業者の受注能力につきP/Q（事前資格審査：Pre Qualification）を行い（当該審査をJICA等に委ねる場合もある）、審査を通過した業者に入札資格を与える。

⑤ 技術入札

P/Qが終わると、発注機関（入札手続を実施・管理する評価委員会等が設置されている場合、当該委員会等が⑤⑥の入札手続を実施する）は、発注先候補の業者に具体的な提案を依頼する提案依頼書（Request for Proposal。以下「RFP」という）を公示する。P/Qを通過したコンサルタント業者は、このRFPに従って技術提案書（技術プロポーザル）を作成し、提出する。

発注機関は、各コンサルタント業者が提出した技術提案書を審査し、提案内容の優れた順に順位をつける（技術評価）。

技術評価の結果、第1位指名を獲得したコンサルタント業者（以下「1位業者」という）は、価格入札及び価格交渉を行う権利を獲得する。もっとも、これはあくまで「交渉権の獲得」に留まり、受注が確約されるものではないから、その後の価格交渉で折り合えず、契約締結に至らなければ、技術評価で次順位をつけた業者（以下「次順位業者」という）に価格入札及び価格交渉を行う権利が移転される。

⑥ 価格入札及び価格交渉

次に、1位業者による価格入札（価格プロポーザル）が行われる（技術入札と価格入札を同時に行い、1位業者の価格入札をこの時点で開札する方式もある）。しかし、価格入札の入札価格は、単に1位業者による価格の提案に過ぎず、この価格で契約価格が決定されるわけではない。ここから、発注機関と1位業者との間で価格交渉が開始される。

発注機関は、1位業者が価格入札で提出した見積内容や根拠資料を仔細にチェックするなどして、入札価格からの値下げその他の譲歩を迫る。また、この時点で、発注機関側による条件変更が行われることもしばしばあるので、1位業者もこれに応じて契約条件を変更していく。この交渉が数ヶ月にもわたる場合もあり、価格を含む契約

条件で折り合えなければ次順位業者に交渉権が移転することから、1位業者にとって厳しい交渉となる。

⑦ 契約締結

発注機関（評価委員会等）との間で価格を含む契約条件が合意されると、契約締結（調印）手続に進む。発注機関側の署名者は、当該プロジェクトのプロジェクト管理責任者等である。

発注機関と1位業者との間では、価格を含む契約条件が既に合意に至っている以上、本来、契約締結手続はセレモニーに過ぎないはずである。しかし、特に入札及び価格交渉を行う部門（評価委員会等）と署名者が異なっている場合には、最終的に署名をするかどうか署名者の一存に委ねられることがあり、署名者が合理的理由もなく署名を拒絶し、あるいは引き延ばしを行うことが可能となる。

このような場合、1位業者は、価格を含む契約条件が既に妥結済であるにも関わらず、改めて、署名者との間で「契約書に署名をしてほしい」という交渉（お願い）をしなければならなくなる。

こういった交渉を経た結果、署名者が“納得”し、契約書への署名を決断すると、双方の間でいわゆる「調印式」がとりおこなわれ、ここによりやく契約が成立することとなる。

3. ODA 不正腐敗防止に向けた取り組み

(1) PCI 事件と日本政府、JICA の取り組み

日本のコンサルタント会社であるパシフィック・コンサルタンツ・インターナショナル（以下「PCI」という）がベトナム政府関係者に対して多額の現金を供与した贈賄事件を受け、日本とベトナム両国政府は、2008年11月に「日越 ODA 腐敗防止合同委員会」を立ち上げ、2009年2月に、ODAに関連した不正腐敗を防止するための具体的な取り組みをまとめた「日越 ODA 腐敗防止合同委員会報告書」を共同で公表した。

それを受けて、日本政府及び JICA は、2009年4月に「円借款事業に関する不正腐敗の再発防止策の導入」を決定した。その具体的な内容は以下のとおりであり、これらはベトナムに限定されるものではない。

- ① 技術・価格評価（Quality and Cost Based Selection。以下「QCBS」という）の導入
- ② 随意契約適用範囲の厳格化
- ③ 情報取扱体制の確立、通報者の保護・借入国政府の説明責任
- ④ 実施機関による応札事業者に対するデブリーフィングの導入
- ⑤ プロポーザル評価及び契約締結の各段階における JICA の事前同意手続の強化
- ⑥ JICA 事後監査の拡充

- ⑦ JICA によるコンサルタント雇用支援の強化
- ⑧ 罰則強化（受注資格停止措置の発動要件の追加及び受注資格停止期間の長期化）

（２）不正腐敗情報受付窓口、通報者の保護、借入国政府の情報提供義務について

上記 2009 年 4 月の「円借款事業に関する不正腐敗の再発防止策の導入」③の具体策として、以下の対策が実施されている。

① 一元的情報窓口の設置

日本の ODA における贈収賄など不正腐敗に関する情報を一元的に把握するために、外務省及び JICA に情報窓口が設置され、以下の通り、電話、ファックス、インターネットを通じて、日本の ODA における贈収賄などの不正腐敗に関する情報を受け付けている。

これもベトナムに関する案件に限定されるものではない。

外務省国際協力局政策課 不正腐敗情報受付窓口 電話：03-3580-3311（内線 3556） ファックス：03-5157-1861 URL: https://www3.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/fusei/

JICA 総務部総合調整課 不正腐敗情報受付窓口 電話：03-5226-8840 ファックス：03-5226-6393 URL: https://www2.jica.go.jp/ja/odainfo/index.php
--

また、上記の情報窓口以外でも、在外公館や JICA 現地事務所等においても不正腐敗情報を受け付けることとされている。外務省は、2014 年 2 月現在、78 カ国の大使館に ODA 事業における不正腐敗に関する専用の情報窓口を設けている。

② 通報者の保護、借入国政府の情報提供義務について

日本政府、JICA は、借入国政府に対し、不正腐敗に係る通報を行った者が不利益な取扱いを被らないよう、公正な取扱いを要請している。

また、円借款事業に係る不正腐敗に関する情報に接した場合、日本政府は借入国政府に対して、日本政府及び JICA への関連情報の提供を行うよう、借入国政府との間で速やかに協議を進めていくことになっている。

さらに、JICA と借入国政府との借款契約（基本約定（GTC））において、以下のとおり規定されている。

1. 円借款事業の契約を受注するため、または実施中に腐敗または不正行為の疑義がある旨の情報が JICA に寄せられた場合には、借入人は JICA からの要請に応じ、借入人政府乃至政府機関職員にかかる情報も含め関連情報を提供しなければならない。
2. JICA や借入人／実施機関に対して円借款事業の契約を受注するため、または実施中に腐敗または不正行為の疑義がある旨の情報を提供した者乃至企業に対し、借入人は、不当な取り扱いをしない、また実施機関に不当な取り扱いをさせないようにする。

このように、ODA 案件における腐敗防止のためには、日本政府と JICA によって相応の手段が提供されている。

第3. ベトナム案件

当委員会は、ベトナム案件において、JTC が以下のリポートを提供したものと認定した。

1. ハノイ市都市鉄道建設事業（1号線）フェーズ I
期 間： 2009年12月頃から2014年2月まで
支払先： ベトナム鉄道公社（VNR）の関係者
金 額： 総額 66,000,000 円

1. ハノイ市都市鉄道建設事業（1号線）フェーズ I [21-191]

(1) 案件の概要

ハノイ市都市鉄道建設計画（1号線）は、ハノイ市において市東部のイエンヴィエン駅から市中心部のハノイ駅を通り市南部のゴックホイまでの総延長約 30km の都市鉄道建設計画である。

ハノイ市都市鉄道建設事業（1号線）フェーズ I（E/S）事業（以下「1号線フェーズ I」という）は、このうちザーラム駅からザップバット駅までの区間（約 11km）及びゴックホイ駅周辺区間（約 4km）のエンジニアリング・サービス（詳細設計）を内容とする、JICA の円借款案件である。

1号線フェーズ I は、日本が有する都市鉄道整備の優れた技術・ノウハウの移転に資するものとして、本邦技術活用条件（STEP）が適用され、幹事の契約者が日系企業に限定されていた。

JTC が幹事となり、日本企業 4 社及びローカル企業 3 社との間で共同事業体（以下「1号線 JV」という）が組成された。

1号線 JV は、ベトナム鉄道公社（Vietnam Railways。以下「VNR」という）との間で、コンサルティング・エンジニアリング・サービス契約（以下「1号線フェーズ I 契約」という）を締結した。

○1号線フェーズ I の円借款

借款金額	償還期間	調達条件	事業実施機関
4,683,000,000 円 (全体)	40 年	タイト	ベトナム鉄道公社 (VNR)

○1号線フェーズ I 契約

案件番号	件名	工期 (予定)
[21-191]	ハノイ市都市鉄道建設事業 (1号線) フェーズ I	2009年10月 ～2015年12月
契約金額	発注者	業務内容
4,265,000,000 円 (JV 総額) 2,767,000,000 円 (JTC 分)	ベトナム鉄道公社 (VNR)	コンサルティング・エンジニアリング・サービス

○事実経過

時期	概要
2005年8月29日	ジェットロより F/S 調査受託
2006年3月	F/S 報告書をジェットロに提出
2008年3月	ベトナム政府実施の F/S 調査の承認
2008年3月31日	1号線フェーズ I 円借款契約締結
2008年5月12日	関心表明書を提出
2009年1月5日	技術提案書を提出
2009年3月	価格提案書を提出
2009年3～6月	契約 (価格) 交渉
2009年9月9日	コンサルティング・エンジニアリングサービス契約締結
2009年10月1日	1号線フェーズ I 業務開始
2013年3月	変更契約締結 (受注金額増額)

(2) リベートの要求・交渉・合意

ア 契約締結に伴う 4500 万円の合意

1号線フェーズ I の受注に向けた営業活動は、国際部次長の M 氏が主に担当していた。

1号線フェーズ I の技術入札で JTC が第 1 位指名を取得した 2009 年 3 月以降、VNR において鉄道関係のプロジェクトを管理する機関である Railways Project Management Unit (以下「RPMU」という) の次長 (Deputy Director) である V1 氏 (以下「V1 氏」という) は、M 氏に対し、1号線フェーズ I 契約締結のためリベートを要求してきた。

当初の要求金額は 6000 万円であり、その算定根拠は不明である。

V1氏の説明によれば、RPMUでは今後1号線フェーズIを進めていくために、内部会議のための経費が必要となるが、ベトナム政府はこれに予算を付していないので、協力をお願いしたい、1号線フェーズIもRPMUだけですべて決定することはできず、上位機関や関係官庁を説得するためにもお金が必要になる、とのことであった。たしかに、ベトナムでは、政府関係者が集まる会議において、すべての出席者に足代として金一封が手渡されることが日常的に行われており、そのための資金が必要なのかとも思われたが、正確な使途についてはよく分からなかった。

M氏は、要求金額の大きさに驚き、自分には判断する権限がないとして、その場での回答を拒み、当時国際部長であったC氏に報告して対応を協議した。

その後も、リベート要求の交渉が行われた。交渉の場所は、RPMUの事務所ではなく、JTCハノイ駐在事務所や近くの喫茶店などであった。交渉の席には、V1氏だけでなく、RPMUの事業実施第三課・課長（Chief of Project Implementation Department No.3）であるV3氏（以下「V3氏」という）、RPMUの次長（Deputy Director）であるV2氏（以下「V2氏」という）が同席することもあった。

JTCとしては、1号線フェーズIは、海外業務を行ってきた中でも最大の案件であり、案件形成から受注に漕ぎ着けるまでの間に、およそ8000万円に及ぶ経費を先行投資してきた。リベート要求に応じなければ、本件を受注できずに先行投資した経費がすべて無駄になってしまう可能性があった。また、本件だけでなく今後ベトナムで案件を受注できなくなったりRPMUから嫌がらせを受けるのではないかと、というおそれがあった。本件の技術入札ではJTCだけが応札して第1位指名を取得したが、それでもリベート要求に応じなければ契約締結に至らず、入札手続がやり直されて失注する事態になるのではないかと、という懸念があった。逆に、リベート要求に応じれば、すぐに契約締結に進むことができるという期待もあった。

こうした心境の中で、M氏が減額も含めたリベートの交渉を続けたところ、V1氏も歩み寄り、2009年6月、最終的には契約金額の1%に近い4500万円で合意した。M氏は、合意に先立ち、C氏に金額を伝えて承認を得た。

V1氏は、リベートの支払方法について、ベトナムドンではなく日本円で現金手渡しを指定した。M氏は、4500万円もの大金を一度に支払うことはできないので、分割払いにすることの了解を取り付けたが、具体的な支払の時期や金額までは決められなかった。

その後、1号線JVは、2009年9月9日に1号線フェーズI契約を締結することができた。

イ 会議費・外注管理費の一部をキックバックする合意

上記アの4500万円のリベートの交渉中、担当のM氏は、RPMUのV1氏から、1号線フェーズI契約上「会議費（Meeting Expense）」及び「外注管理費（Management

Cost for Sub-Contract Works)」を予算 (Estimated Cost) に計上し、発注者に請求することができるようにするので、その分についてはRPMUの関係者にキックバックすることを提案された。

その後、2009年7月に1号線フェーズIのPMに着任したN氏は、RPMUのV3氏から、4500万円とは別に会議費・外注管理費の一部をキックバックして支払うよう再度要求を受け、2011年3月頃までには、これを支払うことで合意した。

ウ 契約変更に伴う1200万円の合意

2011年11月頃、1号線フェーズI契約の変更のための交渉が本格化した。

これは、1号線フェーズIにおいて、発注者であるRPMUの求めに応じた設計変更が度重なり、1号線JVとしての原価率が高まっていったことに起因する。それゆえ、1号線JVのメンバーからは、3ヶ月に1回開催されるミーティング等で、設計変更に伴う受注金額の増額を強く求められた。そこで、当初の契約を変更して受注金額を約7億円増額させるための交渉が行われた。

1号線フェーズIのPMであるN氏は、RPMU側の交渉窓口となったV1氏との間で、契約変更交渉を行ったが、V1氏は、N氏に対し、契約変更を承認する代わりに、要求した増額分の約7億円の約2%相当である1500万円のリベートを支払うよう要求してきた。

これに対し、N氏は、契約締結に伴うリベートが受注代金の1%に近い金額であったことから、7億円の1%相当の700万円を提案し、リベートの減額交渉を行った。

しかし、V1氏の態度が強硬であったことに加え、JTCは1号線JVのメンバーから増額を勝ち取るように強いプレッシャーをかけられていたこともあり、N氏は、当時国際部長であったC氏の承認を得た上で、2011年11月上旬頃、契約変更に伴うリベートとして1200万円を支払うことで合意した。日本円での現金手渡しが指定されたこと、分割払いとすることは、先の4500万円のリベートと同様であった。

結局、1号線フェーズI契約の変更契約は締結されたが、それは2013年3月になってからであった。

エ 契約変更後の300万円の合意

2013年7月以降、N氏からリベートの交渉窓口を引き継いだQ氏は、RPMU側の主な窓口となったV3氏から、上記ウの契約変更に伴う1200万円とは別に、契約変更後に追加で300万円を支払う約束になっていたと繰り返し要求された。

Q氏は、そのような約束はないと回答したが、納得してもらえず、その後もリベート要求を受け続けた。

当時、VNRに対する2012年3月までの作業についての2億円の請求書(Invoice 19)の承認・支払手続が滞っており、JTCの資金繰りに影響を及ぼすまでになっていた。

しかし、その後、2013年12月6日に2億円が入金されたため、Q氏は、C氏の承認を得た上で、追加の300万円を支払うことを合意した。

オ 人件費に関するリベート支払の合意

V3氏は、O氏に対し、RPMUがJTCに対し支払う金額と、JTCがV3氏に指定された人材派遣業者に支払う費用との差額をリベートとして支払うよう要求し、2011年6月および2012年3月頃、O氏はこれに合意した。

これとは別に、2012年夏頃、1号線フェーズIのコストが高まり収益を圧迫する状況となったことから、O氏は、V3氏に対し、人件費の増額を要請したところ、V3氏は、その承認の条件として、増額される人件費の一部をキックバックすることを要求してきたため、O氏はこれに合意した。

(3) リベート資金の準備

ア 経理課長の協力

2009年9月9日に1号線フェーズI契約が締結され、JTC社内には、海外での大型プロジェクトを受注したことの高揚感が漂っていた。

しかし他方で、国際部長のC氏は、これからどうやって高額のリベート資金を捻出しようかと頭を悩ませていた。

当時の国際部では、ベトナムは銀行統制が厳しいので、リベート資金を現地事務所の口座に振込送金することは避けるべきと考えられていた。また、ベトナムには政府の承認するレッドインボイス（公式領収証）がある場合のみ損金算入を認める制度や汚職を取り締まる通報制度があるため、現地のコンサルタントなどの第三者を通じて支払う方法や、インドネシアで行ってきたような委託先業者に水増し外注費を支払ってキックバックしてもらう方法は困難であり、外部に情報が漏れて発覚してしまうおそれがあると考えられていた。

そこで考え出されたのが、東京本社で社員に「仮払」として現金を手渡し、社員が現金を飛行機の機内に持ち込んでハノイまで運搬し、ハノイ駐在事務所の金庫に届ける、という原始的な方法であった。

もともと、これだけ高額な現金を経理課から仮払出金してもらうのに、偽造の契約書や請求書などで経理課の目を欺くことは相当に難しいと思われた。そこで、C氏は、当時国際部業務管理課長であったL氏を連れて、当時経理課長であったD氏を呼び、事情をありのままに伝えて、1号線フェーズIの受注のためにリベートを支払うことになったので、ぜひ協力してほしいと依頼した。C氏は、これがリベート資金であることを伝えたが、リベートの総額がいくらであるかは伝えなかった。

D氏は、経理課長という立場として、社員が現金をハノイまで運ぶという方法に相当の抵抗感を感じたが、もう契約が済んでおり、約束したリベートを支払わないと大

型受注が止まってしまうと説得され、自分がこの大型受注を止めてしまうわけにはいかないと考え、仕方なく協力することにした。

イ 経理処理

D氏は、この件を2009年12月に後任の経理課長になったY氏にも事情を伝えて引き継いだ。その後、千万円単位で仮払金の残高が積み上がっていく様を見て不安になり、早く経費化しないとまずいとC氏に意見を述べた。

常勤監査役のH氏からも、仮払金の残高が増えていることを不審に思っ質問を受けたが、事情を知るD氏は、海外プロジェクトではプロジェクトが終了しないと仮払金を経費化できないという適当な説明で追及をかわした。

C氏とD氏は、仮払金の残高が積み上がっていく不自然さを糊塗するために、決算期末に「作業未払金」を計上して経費化を図る処理を行ったが、後述する国税調査では、この処理が「仮払金償却目的及び委託実態のない期末計上分」として否認されることになった。

また、ハノイの現地事務所では、インドネシアのように水増し外注費のキックバックに協力してくれる業者を探そうと画策していたが、これが実現する前に国税調査に入られることになった。

ウ 仮払金処理による現金の払い出しとハノイへの運搬

リベート資金の捻出のために処理された仮払金の一覧は以下のとおりである。

(単位：円)

仮払日	仮払金額	仮払日	仮払金額
2009.11.27	5,000,000	2012.8.6	2,000,000
2009.12.21	5,000,000	2012 年計	2,000,000
2009.12.25	5,000,000	2013.11.8	900,000
2009 年計	15,000,000	2013.11.11	900,000
2010.5.14	6,000,000	2013.11.22	900,000
2010.5.21	6,000,000	2013.12.5	900,000
2010.9.30	1,000,000	2013 年計	3,600,000
2010 年計	13,000,000	2014.1.15	900,000
2011.1.7	5,000,000	2014.1.15	900,000
2011.1.14	5,000,000	2014.1.17	900,000
2011.3.24	2,000,000	2014 年計	2,700,000
2011.5.17	1,000,000	総計	72,200,000
2011.6.3	2,000,000		
2011.6.13	5,000,000		
2011.6.21	5,000,000		
2011.10.17	900,000		
2011.11.9	5,000,000		
2011.12.14	5,000,000		
2011 年計	35,900,000		

上記仮払金のすべてについて、国際部の役職員の領収証があり、JTC から国際部の役職員に現金の払い出しが行われたと認められる。

さらに、外国出張票等によれば、上記仮払金のすべてについて、その仮払日の直後に国際部等の役職員が出張等で日本からハノイに渡航している事実がある。また、これらの出張者は、現金を機内に持ち込んでハノイに運搬し、N氏やP氏らに手渡した事実を認めている。

以上より、上記仮払金 7220 万円はこれらの出張者によってハノイに運搬されたものと認められる。

なお、現金の運搬には、10 名以上の JTC の役職員が協力していた。

(4) リベートの支払

ア 契約締結に伴う 4500 万円の合意に基づく支払

リベートの支払についての領収証は存在せず、いつの時点で誰にいくら手渡したかを特定することは困難である。

しかしながら、

- ・ (2) に上述したとおり、4500 万円のリベートを提供することで V1 氏と事前に合意していること
- ・ (3) に上述したとおり、リベート資金を準備するために現金の仮払を受けてハノイまで運搬していること
- ・ 関係する役職員は、事前の合意に従って、N 氏が、V1 氏、V2 氏、V3 氏の 3 名にプロジェクト事務所などでリベートを支払ったと一致して供述していること
- ・ リベートの支払を裏付けるものとして、ハノイ駐在事務所の副所長であった P 氏が国税調査前に作成していた簡略なメモ（以下「P メモ」という）が存在し、同メモには、リベートを支払った時期（「before Tet」、「before July」など）と金額が記録されており、その信頼性は高いと認められること

等の事情から総合的に判断すれば、契約締結に伴う 4500 万円のリベートについては、次のとおり、N 氏が、V1 氏、V2 氏、V3 氏の 3 名にプロジェクト事務所などで支払ったと認められる。

リベート金額	支払時期
1500 万円	2009 年分
1000 万円	2010 年分
1000 万円	2011 年 1 月頃（「before Tet」）
1000 万円	2011 年 6 月頃（「before July」）

なお、上記 2011 年 6 月頃に支払われた 1000 万円については、N 氏からの仮払の要請に対して、2011 年 6 月 2 日のメールで L 氏は次のように答えている。

「先ほどのリマ・リマは了解しました。D Boleh とのこと。」

すなわち、インドネシア語では、「リマ」とは「5」、「Boleh」とは「了解」という意味であり、L 氏は、隠語としてのインドネシア語を交えながら、N 氏からの 500 万円の 2 回の仮払の要請につき、D 氏が了解した旨を伝えている。

イ 会議費・外注管理費の一部をキックバックする合意に基づく 300 万円の支払

この 300 万円については、2011 年 3 月 23 日に O 氏が N 氏に送った「会議費・サブコン管理費」と題するメール添付のエクセルシートに、「2010 年 3,000,000」と記載されている。O 氏は、当委員会のヒアリングに対し、この記載は、V3 氏より支払要求を

受けた 2010 年分のリベート金額である、と述べた。また、P メモの Meeting 欄には、2010 年分として 300 万円を支払ったと記載されている。

以上より、会議費・外注管理費の一部をキックバックする合意に基づく 300 万円のリベートは、次のとおり N 氏が、V1 氏、V2 氏、V3 氏の 3 名のいずれかにプロジェクト事務所などで支払ったと認められる。

リベート金額	支払時期
300 万円	2011 年 3 月以降

ウ 契約変更に伴う 1200 万円の合意に基づく支払

この 1200 万円については、2011 年 11 月 1 日に N 氏が C 氏と L 氏に送った「機密連絡」と題するメールに、「取敢えず、Lima juta (bulan Nopenber) Lima juta (bulan Desember) をお願いできませんでしょうか」との記載がある。インドネシア語では、「Lima juta」とは「500」、「bulan Nopenber」とは「11 月」、「bulan Desember」とは「12 月」という意味であり、N 氏は、隠語としてのインドネシア語を交えながら、11 月と 12 月の 2 回、500 万円ずつ仮払いするよう C 氏らに要請しているものである。

同年 12 月 10 日に P 氏が L 氏に送った「確認願い」と題するメールには、同年 11 月に 500 万円を支払ったことを示すエクセルシートが添付されている。なお、このメールには、「受領後はこのメールは削除願います」と記載されている。

以上より、契約変更に伴い合意した 1200 万円のリベートのうち、1000 万円については、次のとおり N 氏が、V1 氏、V2 氏、V3 氏の 3 名のいずれかにプロジェクト事務所などで支払ったと認められる。

リベート金額	支払時期
500 万円	2011 年 11 月
500 万円	2011 年 12 月

また、残りの 200 万円については、2012 年 7 月 26 日に N 氏が L 氏に送った「お金を頼む」と題するメールに、「本日 RPMU●●局長に呼ばれ何とか dua juta を工面できないかと言われました。何かと物入りだそうです。Q 職員が帰国しますので預けてください」との記載がある。インドネシア語では、「dua juta」とは「200 万」という意味である。

同年 8 月 2 日から 9 日までの間、Q 氏がハノイから一時帰国しており、その間の 8 月 6 日に Q 氏名義で 200 万円の領収証が発行され、仮払が行われている。

以上より、契約変更に伴い合意した 1200 万円のリベートのうち 200 万円については、次のとおり N 氏が、V1 氏、V2 氏、V3 氏の 3 名のいずれかにプロジェクト事務所などで支払ったと認められる。

リベート金額	支払時期
200 万円	2012 年 8 月

エ 契約変更後の 300 万円の合意に基づく支払

この 300 万円については、2013 年 12 月 26 日に Q 氏が C 氏と K 氏に送った「ご報告」と題するメールに、「12 月 26 日 14:00 ハノイ高架 1 号線で現金 300 万円を V1 次長、V3 課長に RPMU で手渡しました。その際、W さんに同席をいただきました。現金残額は、60 万円となりますので、渡航者への手配を引き続きお願い致します」との記載がある（この時点では国税調査の後なので、リベート提供のメールも公然と送るようになっている）。

以上より、契約変更後の 300 万円については、次のとおり Q 氏が W 氏同席の上、V1 氏と V3 氏に RPMU 事務所で支払ったと認められる。

リベート金額	支払時期
300 万円	2013 年 12 月 26 日

オ 人件費に関する合意に基づく 300 万円の支払

この 300 万円については、2014 年 2 月 17 日に Q 氏が D 氏に送った「支払い（ハノイ高架 1 号線）」と題するメールに、「本日（2014 年 2 月 17 日）18:00、O さん同席の元 RPMU V3 課長に 300 万円を渡しました。残り 200 万円を請求されていますので、次回小生の渡航時に持参したいと考えております」との記載がある。

以上より、人件費に関する合意に基づく 300 万円については、次のとおり Q 氏が O 氏同席の上、V3 氏にプロジェクト事務所で支払ったと認められる。

リベート金額	支払時期
300 万円	2014 年 2 月 17 日

(5) 上記以外のリベート提供の疑いについて

1 号線フェーズ I に関しては、上記に述べた以外にも、約 1500 万円のリベートを提供した疑いがあるが、客観的証拠が乏しく、本報告書に記述できるだけの具体的な事実を認定することはできなかった。

2. ベトナム案件における小括

他国の案件と比べてベトナム案件の特徴を挙げると、契約金額もリベート金額も突出して大きいこと、そのために国際部が経理課を欺くのではなく、逆に経理課長を取り込む形で大規模なリベート資金の捻出を行ったこと、その結果としてベトナムの政府関係者に提供されたリベート金額も相当高額になったこと、しかし資金捻出にかなり無理が生じて、社員が現金を運搬するという異常な対応がとられたり、仮払金の過大計上とい

う不自然な経理処理になったこと、こうした無理がたたって国税調査を招いたと推測されること、などである。

また、契約締結、契約変更、及び代金の支払等の各段階で政府関係者の承認が必要となる場合に、政府関係者の説得のために必要である等の理由で、リベートの提供がなされている。リベート要求者側は、JTCの財務状況に応じてリベートの分割払いに応じ、また、会議費・外注管理費の一部を原資とするリベートについては、JTCに対してリベート金額の捻出方法を示すなど、JTCによるリベートの提供を容易にする「工夫」が行われており、巧妙である。

第4. インドネシア案件

当委員会は、インドネシア案件において、JTC が以下のリポートを提供したものと認定した。

1. ジャワ南線複線化クロヤ〜クトアルジョ間設計見直し等案件
期 間： 2010年1月から2012年6月まで
支払先： インドネシア運輸省鉄道総局（DGR）の関係者
金 額： 総額 787,250,000 ルピア（100 ルピア 1 円で換算すると 7,872,500 円）
2. ジャワ南線複線化チレボン〜クロヤ間詳細設計案件
期 間： 2010年9月から2014年1月まで
支払先： インドネシア運輸省鉄道総局（DGR）の関係者
金 額： 総額 1,390,000,000 ルピア（100 ルピア 1 円で換算すると 13,900,000 円）
3. ジャワ南線複線化クロヤ〜クトアルジョ間施工監理案件
期 間： 2013年12月
支払先： インドネシア運輸省鉄道総局（DGR）の関係者
金 額： 5,000,000 円

1. ジャワ南線複線化クロヤ〜クトアルジョ間設計見直し等案件 [22-203]

(1) 案件の概要

ジャワ南線複線化クロヤ〜クトアルジョ間設計見直し等案件（以下「本件設計見直し案件」という）は、インドネシア運輸省鉄道総局（Ministry of Transportation, Directorate General of Railways。以下「DGR」という）を事業実施機関とする JICA の円借款案件である。

インドネシアでは、経済・社会の発展とともに鉄道輸送の需要が増大していることから、鉄道輸送能力及び安全性の向上を図り、もって同地域の投資環境の改善及び経済発展に寄与することを目的として、ジャワ島の主要幹線鉄道であるジャワ南線（ジャカルタ〜ジョグジャカルタ〜スラバヤ。825km）の複線化事業（Ⅲ）が、JICA の円借款によって進められてきた。

本件設計見直し案件は、このうちジャワ南線のクロヤ駅からクトアルジョ駅間（76km）の設計見直し等を内容とするものである。

JTC が JV の幹事であり、他の JV メンバーは、株式会社●●他 4 社である。

○ジャワ南線複線化事業（Ⅲ）の円借款

借款金額	償還期間	調達条件	事業実施機関
18,819,000,000 円 (全体)	30 年 (据置 期間 10 年)	一般・アンタイト	インドネシア運輸省 鉄道総局 (DGR)

○本件設計見直し案件

案件番号	件名	工期 (予定)
[22 - 203]	ジャワ南線複線化 クロヤ〜クトアルジョ間 設計見直し等	2010 年 12 月 ~2013 年 5 月
契約金額	発注者	業務内容
305,924,666 円 (JV 総額) 173,161,000 円 (JTC)	インドネシア運輸省 鉄道総局 (DGR)	設計見直し・入札補助

○事実経過

時期	概要
2006 年 3 月 29 日	JICA 円借款による複線化事業（Ⅲ）を決定
2006 年 6 月	F/S 報告書を作成・提出
2007 年 9 月	F/S 報告書（修正版）を作成・提出
2010 年 2 月 17 日	関心表明書を提出
2010 年 7 月 9 日	JV 契約締結
2010 年 8 月 6 日	技術提案書を提出、技術提案書を開封
2010 年 10 月 5 日	評価結果に係る JICA 承認
2010 年 10 月 12 日	技術評価結果を通知（第 1 位指名）
2010 年 10 月 26 日	価格提案書を提出
2010 年 10 月 27 日 ~11 月 8 日	契約価格交渉期間
2010 年 11 月 12 日	契約価格の事実上の合意
2010 年 11 月 19 日	契約調印
2010 年 11 月 25 日	契約に係る JICA 承認の要請
2010 年 12 月 3 日	契約に係る JICA の承認
2010 年 12 月 10 日	着工命令
2010 年 12 月 21 日	業務開始

(2) リベートの要求・交渉・合意

JTC の PM であった K 氏及びジャカルタ事務所副所長であった T 氏は、評価委員会

との間で、本件設計見直し案件について2010年10月27日から契約価格交渉を開始し、同年11月12日に契約価格について事実上の合意に至った。

同日の会議終了後、評価委員会委員長のI3氏（以下「I3氏」という）が退室すると、代わりにDGRのワーキングユニット（Working Unit of Railway Technical Planning and Supervision。以下「WU」という）のチーフでありPMであるI2氏（以下「I2氏」という）が入室してきた。

I2氏は、K氏らに対し、「コミッティのメンバーを呼んでホテルで会議を行うから、交通費、宿泊費、会議場費などいろいろと経費がかかる」「わかっているだろう、面倒を見て欲しい」などと述べて、契約価格の「外国人人件費」（Professional A）の5%を上回るパーセンテージのリベートの支払を要求した。

K氏は、当初「勘弁してほしい」などと述べて拒否しようとしたが、I2氏は、「わかっているだろう」「経費がかかるんだ」などと述べて、リベートの要求を繰り返した。

K氏は、東京の本社と相談させてほしいと述べて帰社し、国際部長であったC氏に電話して、この要求について報告、相談した。

C氏もK氏も、これまでもDGRが事業実施機関となる案件で、JTCのPMがWUチーフからリベートを要求されて応じてきたこと、この要求を拒否すれば、契約価格の事実上の合意が覆されて案件を受注できなくなるおそれがあること、あるいは契約調印が引き延ばされるなどの嫌がらせを受けるおそれがあることから、この要求を拒否することはできない、リベートの支払要求に応ずるしかないと考えた。

ただし、リベート総額の相場は、外国人人件費の3～5%であり、支払額がプロジェクト原価率に影響するため、C氏はK氏に対し、減額交渉を行うよう指示した。K氏は、I2氏との間でリベート金額の総額交渉を数回行った。

その結果、同年11月18日頃、K氏は、C氏の承認を得た上で、円建ての外国人人件費146,700,000円の5%に当たる776,800,000ルピア（7,335,000円に換算）をリベート総額として支払うことで、I2氏と合意した。なお、契約調印前の時点でのWUチーフ等へのリベートの支払についても、このリベート総額の枠内に入れるという合意がなされた。

I2氏は、K氏に対し、ルピア紙幣を現金で用意するよう、リベート総額をWUチーフ分として636,800,000ルピア、評価委員会委員長分として140,000,000ルピアに振り分けて支払うよう指定し、K氏は了承した。

リベート支払のスケジュールは、K氏の指示を受けたT氏が、プロジェクト工期に応じて月ごとに支払額を割り付けたメモを作成し、K氏がこのメモをI2氏に提示して、おおむね了承を得た。

なお、当委員会はこのメモを確認できなかったもので、ヒアリングしたところ、T氏は、このメモのデータは現在残っていない、データを上書きしてしまったようだ、と述べた。

(3) リベート資金の準備

ア 水増し外注費のキックバック

リベート提供を捻出する方法は、外注先業者に水増しした外注費を支払い、外注先からキックバックを受けた現金を金庫にプールする方法とした。

具体的には、測量業務の外注先である α 社（以下「α 社」という）に事情を伝えて協力を取り付けた上で、地質調査契約を締結する。業務が終了すると、JTC ジャカルタ駐在事務所の銀行口座から水増しした外注費を α 社の銀行口座に振込送金し、ここから正規の外注費と α 社の税金負担分を控除した差額を α 社からルピア紙幣でキックバックしてもらい、これをジャカルタ駐在事務所の金庫にプールしておく。

α 社との間では、水増しされた金額と正規の金額の 2 種類の業務委託契約書を作成し、前者は JTC の経理処理に、後者は α 社の経理処理に利用した。α 社からルピア紙幣でキックバックを受ける際は、メモに受取りのサインをして α 社に渡していた。

α 社への水増し外注費とキックバックの詳細は、次の一覧表のとおりである。

(単位：ルピア)	水増し外注費		キックバック	
	支払日	金額	支払日	金額
地質調査契約	2011/1/11	376,992,000	2011/1/27	167,191,200
	2011/3/11	376,992,000	2011/3/22	167,191,200
	2011/5/5	188,496,000	2011/6/7	83,595,600
	小計	942,480,000	小計	417,978,000
追加地質調査契約	2011/8/25	64,900,000	2011/9/20	34,200,000
追加地質調査契約	2011/9/30	256,880,000	2011/10/5	210,174,546
合計		1,264,260,000		662,352,546

イ リース料の架空ないし水増し請求

本件設計見直し案件のプロジェクト事務所では、B 社（以下「B 社」という）及び Y 社（以下「Y 社」という）名義で、架空又は水増しした金額で、家具使用料又はコンピュータ・オフィスに係るリース契約を締結し、正規のリース契約に基づいて B 社を含む他社に支払った実態のあるリース料との差額分をプロジェクト事務所の口座からルピア紙幣で引き出して、リベート資金を捻出していた。

この差額分は、総額で 511,385,310 ルピア（4,797,385 円に換算）にのぼった。このうち、2011 年 4 月 11 日に 100,000,000 ルピア、同年 8 月 1 日に 350,000,000 ルピアの合計 450,000,000 ルピアを、JTC ジャカルタ駐在事務所の金庫に移動し、α 社からキックバックを受けたルピア紙幣と共に保管した。残りの 60,000,000 ルピアは、プロジェクト事務所の金庫内に、他の現金と分別して保管された。

架空リース料支 払日	協力会社	架空・水増し 金額 (RP)	経費金額 (RP)	差額分 (RP)
2011/1/3 家具使用料	B社	247,800,000	143,598,389	104,201,611
2011/1/3 コンピュー タ・オフィス 使用料	Y社	477,040,000	249,484,224	227,555,776
2011/6/13 家具使用料	B社	147,880,000	91,460,701	56,419,299
2011/6/15 コンピュー タ・オフィス 使用料	Y社	244,580,000	121,371,376	123,208,624
	合計	1,117,300,00	605,914,690	511,385,310

ウ リベート資金の管理状況

このような方法で捻出され、リベート資金としてプールされたルピア紙幣は、JTC ジャカルタ駐在事務所内にある金庫で、他の現金（「公金」と呼ばれていた）とは分別して保管され、出入金について管理されていた。

2012年2月にT氏がジャカルタ駐在事務所から東京本社に帰任した際、ジャカルタ駐在事務所の金庫内にリベート資金として保管されていた残高 98,326,846 ルピアは、K氏に引き継がれた。K氏は、従前からプロジェクト事務所の金庫内に保管していた 60,000,000 ルピアと、T氏から引き継いだ 98,326,846 ルピアとの合計 158,326,846 ルピアをプロジェクト事務所内の金庫で保管し、(4)イで述べるように、そこから 150,000,000 ルピアをリベートとして提供した。

また、リベート資金として準備された総額は 1,117,373,856 ルピアであるのに対し、リベートとして支払われた総額は 787,250,000 ルピアであり、その差額 330,123,856 ルピア円の行方が問題となった。このうち 210,000,000 ルピアについては、プロジェクトに必要なが円借款との関係で経費として認められない調査業務のα社への外注費として支払われた。その他については、リベート総額の対象以外にWU関係者への小口の支払、食事代等に充てられたとの説明であった。

エ リベート資金の経理処理

水増し外注費のキックバックについては、ジャカルタ駐在事務所からの現地経費等精算書とこれに添付されたα社との水増し契約書及び水増し領収証に基づいて、「設計等委託費」として経費計上された。

リース料の架空ないし水増し請求については、プロジェクト事務所からの現地経費等精算書とこれに添付されたβ社及びγ社名義の架空ないし水増し領収証に基づいて、「使用料」又は「設計等委託費」として経費計上された。

しかし、2013年4月に行われた国税調査の結果、架空ないし水増し部分については、経費性を否認された。

オ リベートに関する関係者の認識

本件設計見直し案件に関与していた国際部のC氏、K氏、T氏らについては、当然にリベート提供を認識していた。

これに対し、前任の経理課長であったD氏や、後任の経理課長であったY氏については、リベート資金が案件経費として原価管理計算書に潜り込んでいたことや、現地経費等精算書に添付された契約書や領収証が虚偽のものであることには気づかなかったことから、リベート提供が行われたことを認識しなかった。

なお、国際部の案件については、プロジェクト事務所や駐在事務所における経費に係る証憑類が英語で記載されているため、国際部業務管理課のチェックを受け、国際部長の承認を経て経理課に回付されていた。そのため、経理課ではこうした経費についてほとんどチェックせず、そのまま経理処理していた。

(4) リベートの支払

ア 合意したリベートの支払

設計に係る案件において、合意したリベートを支払うときは、WU チーフが窓口となって行われた。

K氏及びT氏は、支払スケジュールに基づいて自らがWU チーフに連絡してルピア紙幣を持参して支払ったり、WU チーフの方から、K氏がインドネシアに滞在している期間はK氏に、K氏が不在の期間はT氏に、直接電話が入り、支払相手、支払金額、支払場所などが指示され、電話の翌日あるいは数日以内にルピア紙幣で持参するよう要求され、これに応じて支払ったりした。

WU チーフに人事異動があれば、後任のWU チーフに窓口が引き継がれ、前任者と同じように支払要求が続けられた。

支払は、T氏がジャカルタ駐在事務所の金庫から取り出したルピア紙幣を紙で包み、K氏が不在であればT氏が、K氏が滞在中であれば両名で持参した。

WUチーフに支払うときは、ジャカルタにあるWUのプロジェクト事務所を訪問し、I2氏又はその後任に現金を手渡した。評価委員会委員長I3氏に支払うときは、ジャカ

ルタにある DGR の評価委員長の部屋（個室）を訪問して現金を手渡した。なお、WU チーフが受け取ったリベートは DGR 内で配分され、評価委員会委員長が受け取ったリベートは評価委員会委員内で配分されている模様だったが、その実態は分からない。

個別のリベート支払状況については、T 氏が、合意された WU 配分合計額、評価委員会配分合計額に分け、支払日、支払金額、支払相手、残高に項目分けした一覧表を作成し、リベートの個別支払の都度、内容を記録して、管理していた（当該一覧表を再現したものを、以下「T 表」という）。

当委員会としては、T 表が国税調査前に作成したものを再現したものであること等を T 氏のヒアリングによって確認し、T 表の信頼性があるものと認め、個別のリベート支払について、以下の一覧表のとおり認定した。ただし、支払日については、T 氏は、実際の支払日が記録された日付とは異なるものが含まれている旨を述べていることから、当委員会としては、T 表に記載された支払日（Date 欄）に近接した日にリベートの支払が行われたものと認定した。

【22-203】インドネシア国ジャワ南線クロヤ〜クトアルジェ間詳細設計見直し業務				
①WUとの合意金額: Rp.636,800,000				
Date	Paid	To	Balance	Remarks
2010/1/13	5,000,000	I2	631,800,000	Rp636,800,000
2010/1/25	15,000,000	I2	616,800,000	
2010/10/14	30,000,000	I2	586,800,000	
2010/12/8	5,000,000	I2	581,800,000	
2010/12/17	10,000,000	I2	571,800,000	
2010/12/29	35,000,000	I2	536,800,000	
2011/2/21	2,250,000	DGR(会議費)	564,550,000	
2011/3/11	50,000,000	I4	484,550,000	
2011/4/27	35,000,000	I4	449,550,000	
2011/5/25	25,000,000	I4	424,550,000	
2011/7/13	25,000,000	I4	399,550,000	
2011/8/12	20,000,000	I4	379,550,000	
2011/8/12	200,000,000	I4	179,550,000	
2012/3/12	40,000,000	I4	139,550,000	
小計①	497,250,000			
②評価委員会との合意金額: Rp.140,000,000				
2010/12/22	5,000,000	I3	135,000,000	Rp140,000,000
2010/12/27	15,000,000	I3	120,000,000	
2011/4/29	20,000,000	I3	100,000,000	
2011/5/25	20,000,000	I3	80,000,000	
2011/7/11	40,000,000	I3	40,000,000	
2012/1/20	40,000,000	I3	0	
小計②	140,000,000			
支払合計(小計①+小計②)			Rp637,250,000	

イ DGR 施設局長からの追加の要求と支払

2012年6月28日頃、I2氏、I3氏らの上位者であるDGR施設局長であったI1氏(以下「I1氏」という)は、K氏に対して、設計図面を承認する対価としてリベートの支払要求を行った。

2011年9月、K氏は、設計見直し業務の成果物として設計図面(約2,000枚)をWUのチーフに提出した。その後、DGR内の複数の担当部局担当者からの修正等指示に対応しながら承認を得て、2013年4月頃には、最終承認者であるI1氏の手元に設計図面が渡った。I1氏がこれに承認のサインをすれば、JTCの設計見直し業務が完了し、入札補助業務に着手できる状況であったが、設計図面の承認は引き延ばされていた。

2012年6月中旬頃、I1氏からK氏に対して、DGR施設局長室を訪問するよう連絡があった。K氏は、一人で面会するとリベート総額の合意とは別枠で同人に対するリベート支払要求を受けるものと考え、これを避けるため、当時のWUチーフのI4氏とローカルコンサルタントの社長を同行して、2回、I1氏を訪問した。その2回の訪問では、I1氏からリベートの要求はなかったが、設計図面の承認は得られなかった。

その2回目の面会の直後、K氏は、I1氏から一人で再度来るよう連絡を受け、一人でDGR局長室を訪問したところ、I1氏はすごい剣幕で、「サインさせるのだから、いくらか工面せよ」「いくらもってくるんだ」などと述べ、設計図面を承認する対価としてリベートを支払うよう要求した。

K氏は、先に合意したリベート総額とは別枠でのI1氏への支払に応じることはできないと考え、6月27日、「BUSHIDO」という日本食レストランにおいて、I4氏に相談し、先に合意したリベート総額の一部をI1氏への支払に充ててよいか確認した。I4氏は、先に合意したリベート総額のうち残っている金額をK氏に確認した上で、合意したリベート総額の中から150,000,000ルピアをI1氏への支払に充てることを了承した。

その翌日か翌々日の6月28日頃に、K氏は、プロジェクト事務所の金庫に保管していた現金から150,000,000ルピアの紙幣を紙で包み、一人でDGR施設局長室を訪れ、これをI1氏に手渡した。

なお、このリベート支払は、先に合意したリベート総額の枠内で行われたため、K氏は、C氏にもJ氏にも承認を求めなかった。

リベート支払の2~3日後、K氏が電話でI1氏に設計図面に承認のサインをしてくれたか確認したところ、I1氏はJTCが提出した設計図面全頁にサインして承認した旨を述べた。これにより、JTCは、設計見直し業務が完了し、入札補助業務に着手できることになった。

ウ リベート支払のまとめ

本件設計見直し案件に関するリベート支払の具体的状況は、以上のとおりであり、2010年1月から2012年6月までの間、支払回数は合計21回、支払総額は787,250,000ルピア（7,448,917円に換算）にのぼっている。

2. ジャワ南線複線化チレボン～クロヤ間詳細設計案件 [22-210]

(1) 案件の概要

ジャワ南線複線化チレボン～クロヤ間複線化計画（Ⅲ）詳細設計及び入札補助案件（以下「本件詳細設計案件」という）は、本件設計見直し案件と同じく、DGR を事業実施機関とする JICA の円借款案件である。

インドネシアでは、経済・社会の発展とともに鉄道輸送の需要が増大していることから、鉄道輸送能力及び安全性の向上を図り、もって同地域の投資環境の改善及び経済発展に寄与することを目的として、ジャワ島の主要幹線鉄道であるジャワ南線（ジャカルタ～ジョグジャカルタ～スラバヤ、828km）の複線化事業（Ⅲ）が、JICA の円借款によって進められてきた。

本件設計見直し案件は、このうちジャワ南線のチレボン駅からクロヤ駅間（チレボン～プルプク 75km、フロワカルト～クロヤ 28 km）の詳細設計を内容とするものである。

JTC が JV の幹事であり、他の JV メンバーは、株式会社●●他 4 社である。

○ジャワ南線複線化事業（Ⅲ）の円借款

借款金額	償還期間	調達条件	事業実施機関
18,819,000,000 円 (全体)	30 年 (据置 期間 10 年)	一般・アンタイド	インドネシア運輸省 鉄道総局 (DGR)

○本件設計見直し案件

案件番号	件名	工期 (予定)
[22 - 210]	ジャワ南線複線化 チレボン～クロヤ間 詳細設計	2010 年 11 月 ～2013 年 2 月
契約金額	発注者	業務内容
827,845,681 円 (JV 総額) 473,411,000 円 (JTC)	インドネシア運輸省 鉄道総局 (DGR)	詳細設計及び入札補助業 務

○事実経過

時期	概要
2006 年 3 月 29 日	JICA 円借款による複線化事業（Ⅲ）を決定
2009 年 4 月 1～13 日	関心表明書を提出
2010 年 3 月 26 日	技術提案書を提出
2010 年 8 月 12 日	評価結果に係る JICA 承認
2010 年 8 月 12	技術評価結果を通知 (第 1 位指名)
2010 年 8 月 25 日	価格提案書を提出
2010 年 8 月 26 日	契約価格交渉期間

～10月6日	
2010年9月23日	JV 契約締結
2010年10月21日	契約価格の事実上の合意
2010年11月25日	契約調印
2010年11月30日	契約に係る JICA の承認
2010年12月2日	着工命令
2010年12月16日	業務開始
2012年1月	詳細設計業務の完了
2013年12月	契約変更（入札補助業務から翻訳業務）

(2) リベートの要求・交渉・合意

この案件でも、遅くとも契約価格交渉が開始されるころまでには、この案件の JTC 側の PM であった R 氏、T 氏は、WU チーフであった I5 氏（以下「I5 氏」という）から、リベートの要求を受けた。

R 氏は、I5 氏との間で、国際部長の C 氏の承認を得て、2010年11月25日までの間に、外国人人件費 426,475,000 円の約 4%である 1,800,000,000 ルピア（約 17,059,000 円に換算）のリベート総額を支払う旨を合意し、WU チーフに 300,000,000 ルピア、評価委員長に 1,500,000,000 ルピアを支払うよう指示を受けた。

T 氏は、これらを月ごとに振り分けた支払スケジュールを作成し、I5 氏の下承を得ていた。

(3) リベート資金の準備

ア リベート捻出方法

本件詳細設計案件におけるリベート資金の捻出方法は、本件設計見直し案件と同様の手口（α社の協力を取り付けて水増しした外注費を支払い、キックバックを受けた現金を金庫にプール）であった。

α社への水増し外注費とキックバックの詳細は、次の一覧表のとおりである。

(単位：ルピア)	水増し外注費		キックバック	
	支払日	金額	支払日	金額
地質調査契約	2011/1/28	657,360,000	2011/2/22	177,840,000
	2011/8/8	657,360,000	2011/8/10	177,840,000
	2011/12/9	328,680,000	2011/12/13	88,920,000
	小計	1,643,400,000	小計	444,600,000
地盤調査契約	2011/3/16	1,061,104,000	2011/3/31	148,176,000
	2011/7/5	1,061,104,000	2011/8/10	148,176,000

	2011/11/23	530,552,000	2011/12/7	74,088,000
	小計	2,652,760,000	小計	370,440,000
追加地質調査契約	2011/10/18	648,300,000	2011/11/8	530,427,273
追加地盤調査契約	2012/1/30	150,700,000	2012/2/1	120,560,000
合計		5,095,160,000		1,466,027,273

イ リベート資金の管理状況

本件詳細設計案件においても、本件設計見直し案件と同様に、ジャカルタ駐在事務所内にある金庫で、他の現金とは分別して保管、管理されていた。

2012年2月にT氏がジャカルタ駐在事務所から東京本社に帰任した際、ジャカルタ駐在事務所の金庫内にリベート資金として保管されていた残高148,360,073ルピアは、R氏に引き継がれた。当委員会の調査においては、R氏が2012年12月にJTCを退職しており、当委員会がヒアリングをできなかったため、その後、R氏がこれをリベートとして提供したかについては事実確認できなかった。

ウ リベート資金の経理処理

ジャカルタ駐在事務所からの現地経費等精算書とこれに添付されたα社との水増し契約書及び水増し領収証に基づいて、「設計等委託費」として経費計上された。

しかし、2013年4月に行われた国税調査の結果、合計43,963,528円が経費性を否認された。

エ リベートに関する関係者の認識

本件詳細設計案件に関与していた国際部のC氏、R氏、T氏らについては、当然にリベート提供を認識していた。

これに対し、前任の経理課長であったD氏や、後任の経理課長であったY氏がリベート提供が行われたことを認識しなかったことは、本件設計見直し案件と同様である。

(4) リベートの支払

ア 合意したリベートの支払

本件詳細設計案件においては、合意したリベートを支払うときは、WU チーフが窓口となって行われた。

R氏、T氏は、支払スケジュールに基づいてWU チーフに連絡して支払ったり、WU チーフからR氏への電話により支払相手、支払金額、支払場所などが指示され、電話の翌日あるいは数日以内にルピア紙幣で持参するよう要求を受け、支払ったりした。

WU チーフに人事異動があれば、後任に窓口が引き継がれ、前任者と同じように支払要求が続けられた。

T氏はジャカルタ駐在事務所の金庫から取り出したルピア紙幣を紙で包んで、R氏とともに、あるいは一人で持参した。

WUチーフに支払うときは、ジャカルタにあるWUのプロジェクト事務所を訪問し、I5氏又は後任のI8氏（以下「I8氏」という）に現金を手渡した。評価委員長に支払うときは、ジャカルタにあるDGRの評価委員長の部屋（個室）を訪問し、I7氏（以下「I7氏」という）に現金を手渡した。なお、WUチーフが受け取ったリベートはDGR内で配分され、評価委員会委員長が受け取ったリベートは評価委員会委員内で配分されている模様だったが、その実態は分からない。

イ リベート支払のまとめ

当委員会は、T表の記載内容及びT氏のヒアリング等によりT表の信頼性を確認した上で、個別のリベート支払について、T表に基づいて以下の一覧表のとおり認定した。ただし、支払日については、T氏は、実際の支払日が記録された日付とは異なるものが含まれている旨を述べていることから、当委員会としては、T表記載の支払日に近接した日にリベートの支払が行われたものと認定した。

本件詳細設計案件に関するリベート支払の具体的状況は、以下のとおり、2010年9月～2012年1月までの間に、合計19回、リベート提供額は、総額1,300,000,000ルピア（12,354,753円に換算）にのぼった。

インドネシア国ジャワ南線チレボン～クロヤ間詳細設計業				
①評価委員会との合意金額: Rp.300,000,000				
Date	Paid	To	Balance	Remarks
2010/9/6	30,000,000	I7 for Committee	270,000,000	Rp300,000,000
2010/9/7	10,000,000	インドネシア運輸省	260,000,000	
2010/10/19	10,000,000	I6	250,000,000	
2011/1/12	200,000,000	I7	50,000,000	
2011/2/2	50,000,000	I7	0	
2011/11/11	20,000,000	I7	-20,000,000	
小計①	320,000,000			
②WUとの合意金額: Rp.1,500,000,000				
2010/9/7	50,000,000	I5	1,450,000,000	Rp1,500,000,000
2010/10/1	135,000,000	I5	1,315,000,000	
2010/10/26	30,000,000	I5	1,285,000,000	
2010/11/18	75,000,000	I5	1,210,000,000	
2011/1/21	200,000,000	I5	710,000,000	
2011/3/4	50,000,000	I8	640,000,000	
2011/4/27	50,000,000	I8	590,000,000	
2011/5/30	20,000,000	I8	570,000,000	
2011/7/12	50,000,000	I8	520,000,000	
2011/8/11	30,000,000	I8	490,000,000	
2011/8/12	200,000,000	I8	290,000,000	
2011/11/11	50,000,000	I8	240,000,000	
2012/1/20	40,000,000	I8	200,000,000	
小計②	980,000,000			
支払合計(小計①+小計②)			Rp1,300,000,000	

(5) 契約変更に関連したリベート提供

本件詳細設計案件のうち詳細設計業務は2012年1月に完了したが、その後、同区間の施工監理業務が円借款の対象外となったことから、入札補助業務が不要となった。そこで、余った資金を活用するために、JICAの承認のもとで、日本の設計技術基準の翻訳業務等を行うこととされ、2013年8月29日、契約内容の変更及び価格について事実上の合意が成立した。

この契約変更に伴い、WUチーフのI8氏に呼ばれ、2013年11月26日、S氏らはWUの事務所を訪問したところ、I8氏から、外国人人件費の5%、ローカルスタッフ人件費の10%及び50,000,000ルピアのリベート支払の要求があった。

その後、S氏はK氏らに相談し、C氏、D氏の承認を得た上で、11月29日、S氏、K氏らは、I8氏と「二重丸」という日本食レストランで会食し、外国人人件費38,050,000円の3%、ローカルスタッフ人件費225,000,000ルピアの10%に加えて50,000,000ルピアを支払うことで合意した。

K氏らは、I8氏から早く欲しいと言われたため、まず、2013年11月29日の会食前

に 20,000,000 ルピア (約 200,000 円)、会食後に 20,000,000 ルピア (約 200,000 円) のリベートを I8 氏に支払い、2014 年 1 月 24 日ころ、S 氏らは、50,000,000 ルピア (約 500,000 円) を I8 氏に支払い、合計約 90,000,000 ルピア (約 900,000 円) のリベートを支払った。

当該リベート資金は、ジャカルタ駐在事務所の銀行口座 (ルピア) から引き出して、現金で支払った。

2014 年 3 月のリベートに係る報道があったため、残りのリベートの支払はなされていない。

3. ジャワ南線複線化クロヤ〜クトアルジョ間施工監理案件 [25-174]

(1) 案件概要

ジャワ南線複線化クロヤ駅〜クトアルジョ駅間施工監理業務案件 (以下「本件施工監理案件」という) は、JICA の円借款によるジャワ南線複線化事業 (Ⅲ) の一つである。

JTC が JV の幹事であり、他の JV メンバーは、株式会社●●他 4 社である。

○ジャワ南線複線化事業 (Ⅲ) の円借款

借款金額	償還期間	調達条件	事業実施機関
18,819,000,000 円 (全体)	30 年 (据置 期間 10 年)	一般・アンタイド	インドネシア運輸省 鉄道総局 (DGR)

○本件施工監理案件

案件番号	件名	工期 (予定)
[25-174]	ジャワ南線複線化 クロヤ〜クトアルジョ間 施工監理	2013 年 12 月 ~2019 年 2 月
契約金額	発注者	業務内容
1,722,163,985 円 (JV 総額) 945,936,400 円 (JTC)	インドネシア運輸省 鉄道総局 (DGR)	施工監理

○事実経過

時期	概要
2007 年 3 月 29 日	JICA 円借款による複線化事業 (Ⅲ) を決定
2011 年 11 月 4 日	関心表明書の提出
2013 年 1 月 25 日	入札参加意思の表明
2013 年 4 月 2 日	JV 契約締結
2013 年 6 月 24 日	技術提案書および価格提案書の提出、並びに技術提案書の開封

2013年12月10日	評価結果に係る JICA 承認
2013年12月13日	技術評価結果を通知（第1位指名）
2013年12月18日 ～12月21日	契約価格交渉の事実上の実施
2013年12月21日	契約価格の事実上の合意
2014年1月7日	価格提案書の開封
2014年2月10日	契約調印
2014年3月7日	契約に係る JICA 承認の申請

(2) リベートの要求・交渉・合意

ア 南線工事事務所長からのリベート要求

K氏は、本件設計見直し案件〔22-203〕の入札補助業務のためにジョグジャカルタにあるジャワ南線の工事事務所(Working Unit of Railway Track Improvement On Java South Line。以下「南線工事事務所」という)に出入りしていたところ、南線工事事務所長のI9氏から呼ばれ、2013年1月31日、同年4月17日に、「選挙資金として必要」「他の入札参加企業は15%支払うと言っている おまえはいくら支払えるのか」などと、本件施工監理事件に関するリベートを要求された。

K氏としては、15%はあり得ない数字であり、かつ、南線クロヤ〜クトアルジョ間の基本設計（1998年～99年）及び設計見直し案件はJTCが受注していたことから、本件施工監理事件について、技術プロポーザルは、エンジニア、技術方法論、会社の経験いずれも他社には絶対負けないものだと回答し、要求を拒否した。

しかし、I9氏からのリベートのパーセンテージについての圧力は相当強く、社内では、いかにパーセンテージを抑えるかを検討していた。

K氏は、取締役のD氏、国際部長のJ氏との間で、次のようなメールのやりとりをしている。なお、この時点では国税調査の後なので、リベート提供についてのメールも公然と送られるようになっている。

<2013年5月17日、K氏のメール>

今回背景としては、クライアントから●●国勢から外国人のMM合計の15% 出すといってきたが、お前らはいくら出せると脅かされています。でも、あまり出し過ぎると当然原価率が100%近くなります。これでは、事業をやる価値はありません。

そこで質問ですが、原価率何%ならこの事業を実施する価値があると、経営陣はお考えでしょうか。もちろん最低にする努力をしますが、どうしても話が煮詰まってきた場合に、その上限をもって（原文ママ）約束します。近々、その議論があると予想されます。

また、現在、C 常務に相談すれば、おそらく出さないとされると思います。それでは、●●国側にどうぞとっているのと同じですし、仮件名で使っている額の穴埋めができません。

社としての決断をよろしくお願いたします。

<2013 年 5 月 17 日、D 氏のメール>

今回は、●●国企業が割り込んで来ていることもあり、原価率の上昇が見込まれますが、80%台半ば以下で可能なのでしょうか？

イ側の担当者が変わり苦労しているのは聞き及んでおりますが、少しでも率を下げる交渉をお願い致します。

・・・受注に向けて是非、頑張ってください。

<2013 年 5 月 17 日、K 氏のメール>

80%台半ばというと 10%が Max と考えてよろしいですね。

それではチョコビチョコビ作戦で 3.5%ぐらいから相手の顔色を見ながらはじめますが、いきなり激怒に触れるのは怖いですね。たとえば、公約は 3.5%、担当者に 0.5%というのは可能ですか？多分ですが、3.5%(=公約 DGR 内に知れ渡る数字)+I9 0.5%+I4 0.5%=計 4.5%ならなんとかなるのではと薄〜い期待をしていますが。まあ、●●国と比べられれば元も子もないですが。嫌な仕事です。

<2013 年 5 月 17 日、D 氏のメール>

何とか 5%以内で頑張ってください。

遠い日本より応援しております

イ 評価委員会委員長との面談

技術審査中の 2013 年 8 月 26 日、K 氏は、評価委員会委員長の I4 氏と面談し、評価委員会での審査状況、技術評価点など具体的な審査情報を得た。

その翌日、K 氏は、国際部長に復帰した C 氏や D 氏らに、次のメールを送っている。

<2013 年 8 月 27 日、K 氏のメール>

なぜ、●●が JTC グループを嫌っているのかという問題において、I4 の考えでは、JTC に限らず、●●等の日本のコンサルはこの数年、●●へのサポートが少ないというのが問題なのではないかということだった。(たとえば、海外に出張もしくは外遊の時に小遣いをもってこない等) さらに、今回●●は●●国からは既に 200 万円程度のキャッシュを受け取っている様子との事。●●国勢は I4 のところへも現金をもってきたようですが、かれはそれを拒否したようです。その裏には、彼は私との紳士協定があるからとの事でした。ちなみにこの紳士協定とは、「I4 は : JTC に南線の施工監理を取らせる。その代わり JTC は : 入札評価で不足するであろう MM を要

求しない+Kが施工監理のチーフを行う」というものです⁴。この約束だけで、どこまで彼ががんばれるかわかりませんが、●●局長やI9南線工事事務所長がDGへのこの説明を嫌がるなか、ある意味一人で、役人生命をかけてがんばってくれています。

<2013年9月6日、K氏のメール>

I4にみんなに内緒で0.5 I9に同様に0.5、他3%です。ですからトータル4%ですが、I9はI4の0.5を知りませんから、3.5だと思っています。そこで、I9は5%にしろといっていますが、「無理」と伝えています

ウ JICAへの訪問

技術審査中の2013年8月頃、K氏は、JVを組んでいたローカルコンサルタントを通じて、●●国企業がDGRの●氏に2,000,000円相当の現金を渡してJTCとの得点差をひっくりかえす、提出済み技術提案書を差し替える動きがある、との情報を入手した。

K氏は、●●国企業による技術提案書の差し替えを阻止できないか探りを入れるため、2013年9月第1週に、JICAジャカルタ事務所を訪問し、担当者と面談した。

K氏が、「DGRの●氏が技術プロポーザルの順位を変更するために評価委員会に圧力をかけているとの噂があるが、根拠がないから何もできないでしょうね」と探りを入れると、「そうですね」との返答だったので、●●国企業が提出した技術提案書を差し替えられないようJICAでの原本保管を依頼することは断念した。

エ 第1位指名後の契約価格交渉

2013年12月13日、技術審査結果の通知があり、JTCは第1位順位を獲得した。

その後の契約価格交渉は、K氏らと評価委員会との間で、同月18日からバンドンのホテルにおいて3泊4日で行われ、最終日である同月21日には、契約価格について事実上の合意が成立した。

通常、契約価格交渉は、価格提案書の開封後に行われるが、本件では2014年1月7日の価格提案書の開封を待たずに行われた。その理由は、12月決算のJTC側が、本件を2013年度の受注実績として扱うために、前倒しを希望したからであり、JTCでは、2013年12月21日の事実上の合意をもって、本件を2013年度の受注実績として扱っている。

⁴ 当委員会のヒアリングにおいて、K氏は、「紳士協定」の内容について、本件設計見直し案件において図面承認を得るための修正等追加作業が発生し、外国人人件費が契約書修正により認められる上限人件費を超過しそうになったことから、WUチーフであったI4氏との間で、JTCは増加分の人件費を請求しない、その代わりに、本件施工監理案件においてI4氏は評価委員長としてJTCを応援する旨を口頭で約束したことを意味していると述べている。

オ リベート総額の合意

この契約価格交渉に先立ち、2013年12月14日及び12月16日に、K氏、S氏、T氏がI9氏との間でリベート総額について交渉した。

12月14日の交渉の際、I9氏は、まず、外国人人件費の10%から要求を切り出し、徐々に7.5%、5%と下げてきた。途中で、I9氏は、評価委員長のI4氏を同席させることで同氏に対する影響力を誇示し、自らの要求に従わなければ技術審査結果をも覆しうるかのように見せつけたりした。

これに対し、K氏は、2013年4月の国税調査の経緯を説明するなどして、5%は無理であると押し返し、「3.5%+アルファで勘弁して欲しい」、「3.2%はDGR内に公にしなければならぬが、I9氏に0.5%支払うのはどうか」といった話を持ちかけた。しかし、I9氏は、なお、「3.7%は中途半端だろう。4%か5%ではどうだろうか」などと述べ、妥結しなかった。

K氏は、3.7%で妥結することについてD氏及びC氏の承認を得た上で、最終的には、同年12月16日、ジャカルタの「寿司清」にて、S氏、T氏も立会いの下で、I9氏に対して、リベート総額として外国人人件費1,019,950,000円の3.7%の37,738,150円（3,773,815,000ルピアに換算）を支払うことで合意するに至った。I9氏からは3.7%で合意した事実を口外しないように要求された。

また、この際に、I9氏から、3.7%で応じる代わりに、頭金でリベート5,000,000円を円紙幣で支払うよう要求されたため、これもリベート総額の枠内とし、2013年12月中にこれを支払うことを合意した。

(3) リベート資金の準備

ア リベート資金の銀行送金

合意成立の翌日である2013年12月17日、S氏は、国際部業務管理課長のL氏に対し、2014年1月分のジャカルタ駐在事務所経費として、小口現金勘定で11,000,000円を送金するよう依頼した。L氏は、C氏に代わって総務部長宛に送金依頼書を提出したところ、翌18日、総務部経理課は、ジャカルタ駐在事務所の銀行口座に11,000,000円を送金した。

同日、S氏は、国際部業務管理課に対し、2014年1月分の概算請求書に、リベート資金を示す「Commission ¥5,000,000」と記載された「ESTIMATION FOR OPERATIONAL COST FOR 2014 January」を添付してメール送信した。

2013年12月20日、S氏は、ジャカルタ駐在事務所の銀行口座から5,000,000円を円紙幣で引き出し、事務所の金庫に入れて保管し、I9氏にリベートを支払う準備をした。

イ リベート資金の経理処理

上記の 5,000,000 円の支払は、ジャカルタ駐在事務所の 2013 年 12 月分の現地経費等支払精算書及びこれに添付された 2013 年 12 月 22 日付、「CERTIFICATE OF PAYMENT」（支払証明書）に基づき「未成作業支出金—手数料」として処理され、税務申告においては使途秘匿金として課税処理された。

この 5,000,000 円の「手数料」がリベート提供に当たることについては、C 氏と D 氏は、事前に報告を受けて承認しており、認識していた。

他方、経理課には、送金当時、この「手数料」がリベート提供に当たることについて伝達されておらず、リベート提供に当たるとの認識はなかった。

(4) リベートの支払

ア 合意したリベートの支払

施工監理に関する案件において、合意したリベートを支払うときは、工事事務所所長が窓口となって行われた。

K 氏は、当委員会に対して、工事事務所所長が受け取ったリベートは DGR 内で配分される旨を述べているが、実態は不明である。

イ 工事事務所所長への 5,000,000 円の支払

2013 年 12 月 22 日、K 氏と S 氏は、I9 氏の指示に従い、5,000,000 円の現金（円紙幣）を、2,000,000 円と 3,000,000 円に分けて封筒に入れて、南線工事事務所のあるジョクジャカルタのホテルに赴いた。

両名は、I9 氏が運転する自家用車に乗り込み、助手席に乗車した K 氏が、5,000,000 円の現金の入った 2 つの封筒を I9 氏に見せた後、助手席前のコンソールボックスに入れ、現金を渡した。

2014 年 1 月、K 氏の指示を受けた T 氏が、リベート支払のスケジュール案を作成したが、そのまま同年 3 月の報道を迎えたことから、その後のリベート支払は行われていない。

ウ 評価委員会委員長へのリベート支払検討

K 氏は、当委員会のヒアリングに対して、評価委員会委員長の I4 氏が本件施工監理案件の技術審査において JTC のためにがんばってくれたこと、本件設計見直し案件においても WU チーフとして世話になったことから、内密に外国人人件費の 0.5% のリベートを支払いたいと考えて検討していた。しかしながら、I9 氏と合意したリベート総額の枠を超えた支払になるため、C 及び D の承認を得るのは難しいだろうと考え、実際には I4 氏にこの話はしていない旨を述べている。

さらに、2014 年 2 月から 3 月にかけて、I4 氏とその家族を、JTC の費用負担で 3

月下旬に日本に招待する準備を進めていたが、これも実現できなかった。

4. インドネシア案件における小括

インドネシアでは、1990年代から長年にわたり、JTCのPMがDGR側からリベートの要求を受け、これに応じてリベートを支払ってきた。また、案件とは無関係に、政府関係者から手続を円滑に進める費用などさまざまな名目で、日常的にリベートの要求を受けてこれに応じてきた。

こうしたリベート提供は、歴代のPMと駐在事務所長との間で、「ノウハウ」として脈々と引き継がれてきた。具体的には、DGRとの交渉の仕方、金額の相場水準、資金捻出と経理処理の仕方、リベート資金の保管・記録・管理方法、個別の支払方法などである。

こうしてインドネシアでは、リベート提供が現地社員の正常な「業務」となってきた歴史があり、このことが、関与者の罪悪感やリスク認識を希薄にしたものと認められる。

また、こうした長年の歴史から、JTCとDGRとは、相当密接な人間関係、癒着とも言うべき相互依存の関係を形成してきたと評することができる。JTCのPMや駐在事務所長はローカルスタッフとともに、入札手続の審査段階から、評価委員会等から審査状況に関わる情報を入手し、JTCに有利になるように、又は、第2順位以降の企業の逆転を阻止すべく動き、受注獲得や契約推進のために、謝礼としてのリベートを上手に利用していたことが認められる。ここでは、JTCが一方的な被害者という図式は成り立たず、DGRの関係者を長年にわたり腐敗させてきた加害者としての一面を見逃すことはできない。

第5. ウズベキスタン案件

当委員会は、ウズベキスタン案件において、JTC が以下のリポートを提供したものと認定した。

1. カルシ～テルメズ間鉄道電化案件

期 間： 2012年8月から2014年3月まで

支払先： ウズベキスタン鉄道（UTY）の関係者

金 額： 総額 697,845 米ドル

2. 山岳鉄道運営に係る実施機関能力向上プロジェクト

期 間： 2012年6月から2013年10月まで

支払先： ウズベキスタン鉄道（UTY）の関係者

金 額： 総額 20,000 米ドル

1. カルシ～テルメズ間鉄道電化案件 [24-125]

(1) 案件の概要

カルシ～テルメズ間鉄道電化案件（以下「本件電化案件」という）は、ウズベキスタン共和国南部からアフガニスタンに向かう鉄道路線のうち、カルシからテルメズまでの区間（325km）を電化することにより、増加が見込まれる貨物輸送需要への対応及び貨物輸送の効率化を図ることを目的とした JICA の円借款案件である。

JTC は、国営のウズベキスタン鉄道（以下「UTY」という）から、入札図書作成、入札補助及び施工監理業務等を受注した。

JTC が JV の幹事であり、他の JV メンバーは、●●株式会社である。

○鉄道電化事業の円借款

借款金額	償還期間	調達条件	事業実施機関
18,067,000,000 円 (全体)	30 年	一般・アンタイト	ウズベキスタン鉄道 (UTY)

○本件電化案件

案件番号	件名	工期（予定）
[24 - 125]	カルシ～テルメズ間 鉄道電化事業	2012年10月 ～2017年12月

契約金額	発注者	業務内容
715,999,374 円 (JV 総額) 536,434,002 円 (JTC 分)	ウズベキスタン鉄道 (UTY)	入札図書作成・入札補助・ 施工監理等

○事実経過

時期	概要
2010 年 12 月	ウズベキスタン大統領令にて、カルシ～テルメズ間を JICA 円借款融資による鉄道電化区間とすることを決定
2011 年 1 月 10 月	F/S 報告書の作成
2011 年 9 月 20 日	関心表明書をウズベキスタン国鉄 (UTY) 宛て提出
2012 年 5 月 25 日	技術提案書および価格提案書を提出 技術提案書の開封式
2012 年 6 月 29 日	価格提案書の開封式
2012 年 8 月 6-7 日	契約交渉期間
2012 年 8 月 8 日	本件業務に係る契約締結
2012 年 10 月 15 日	PIU-E より、2012 年 11 月 5 日からの事業着手を要請する旨の通知を受領
2012 年 11 月 27 日	本件電化事業のキックオフミーティング

(2) リベートの要求・交渉・合意

ア 実施決定前のリベート提案

2011 年、本件電化案件に関する F/S の実施中であり、事業化に至るかどうかも未確定だった頃、当時国際部次長としてウズベキスタン案件を担当していた M 氏は、UTY の一部門である ELECTRIFICATION OF RAILWAYS, Project Implementation Unit (以下「PIU-E」という) の調達担当である U1 氏 (以下「U1 氏」という) から、もし JTC が本件電化案件を受注できたときは、案件に必要な宿舎や車両を自分たちが用意するのでそれを利用しないか、という提案を受けた。

M 氏は、この提案について、宿舎や車両の利用を口実とするリベートの要求だと理解したが、宿舎や車両については自分たちで選定したいという思いが強かったことから、この提案をすべて拒否した。

このことが影響したかどうかは不明であるが、その後、PIU-E から JTC に対し、M 氏を日本に帰国させるようにとの要請があり、2011 年 7 月 8 日、M 氏は会社の業務命令により急遽ウズベキスタンから帰国することになった。

イ 実施決定後のリベート要求

技術入札実施前の 2012 年 5 月初旬頃、ウズベキスタンに赴任していた国際部開発営業第二課長代理の W 氏は、U1 氏から、タシケント市内の喫茶店に呼び出され、本件

電化案件に関して、次のような名目でリベート支払の要求を受けた。

要求①：本件電化案件の契約総額（715,999,374 円）の 2%に相当する米ドルを支払え
--

要求②：外国人エンジニアの宿舍費に、一人当たり月額 500 米ドルを上乗せして支払え
--

その後、2012 年 5 月 13 日には、U1 氏より、さらに次のような名目でのリベート要求があった。

要求③：現地エンジニアと現地スタッフの給与に、一人当たり月額 500 米ドルを上乗せして支払え

要求④：PIU-E が JICA に提出する四半期報告書の翻訳料として、1 回当たり 1,000 米ドル、年間 4,000 米ドルを支払え

要求⑤：JTC が提出した価格提案書の差替承認の対価として 50,000 米ドルを支払え
--

W 氏は、U1 氏のリベート要求に対し、要求に応じれば贈賄になるので怖いと思ったが、会社のために案件を獲得しなければならず、要求に応じざるを得ないと考えた。しかし、上記要求があまりにも高額だったので、その場で即答することはできず、東京本社に確認しないと返答できないと回答した。また、要求④については JTC でも翻訳できるので PIU-E 側での翻訳は不要と述べたが、U1 氏は了承しなかった。

W 氏は、当時国際部長であった J 氏に対し、U1 氏の要求への対応について報告し相談した。ただし、リベートに関する報告や相談については、社用メールアドレスは使わず、関係者のプライベートなメールアドレスを使用していた。こうしたやりとりの中で、W 氏は、J 氏に次のようなメールを送っている。

<2012 年 5 月 14 日、W 氏のメール>

部長宛てにこのような内容のメールを送付せざるを得ない状況にも、心苦しきを感じるところであります。しかし、JTC はこれまでの当地事業でも、同様の諸条件をのみ当地で仕事を続けてきた背景もあり、現状小生に与えられた当地での業務獲得が絶対命令である中で、上記環境を排除し、当地での事業獲得の方策は考えられない状況にありますこと、ご理解頂けましたら幸甚でございます。

2012 年 11 月に本件電化案件の業務を開始した後も、U1 氏からは、次のようなさまざまな名目でのリベート要求を受けた。

要求⑥：外国人エンジニア 5 人交替を承認する対価として 11,250,000 円に相当する米ドルを支払え

要求⑦：JTC が作成すべき入札図書（契約 D01）作成の対価として 6,750,000 円に相当する米ドルを支払え
--

要求⑧：JTC が作成すべき入札図書（契約 D02）作成の対価として 6,750,000 円に相当する米ドルを支払え

JTC としては、上記のリベート要求①～⑧について減額交渉などを行ったが、最終的には 2012 年 12 月になって、すべてを支払うことで合意した。

（3）リベート資金の準備

ア ドル紙幣の準備

リベートの支払は、U1 氏からの要請により、そのほとんどが、ドル紙幣で準備した現金の授受という形で行われることとなっていたため、ドル紙幣を準備する必要があった。

JTC ウズベキスタン事務所の金庫に保管されているドル紙幣で足りるときは、これを持ち出して渡したが、それでは足りないときは、国際部から経理課に仮払を申請し、経理課からウズベキスタンの担当者個人名義の銀行口座に米ドル建てで送金してもらい、これを引き出して金庫に移すか、あるいはウズベキスタンに出張に来る社員にドル紙幣を持ち込んでもらっていた。

イ 経費処理

U1 氏にドル紙幣で手渡された現金については、後日、「手数料」「設計等委託費」といった名目で経費計上されている。U1 氏からリベート支払の領収証を入手することはできないので、担当者は、架空の領収証や Certificate of Payment なる書面（社員による現金の支出内容を証するために支払額、支払相手、支払日、支払担当者等が記載される内部証憑）を偽造し、これを国際部経由で経理課に提出することで経費計上させていた。

こうした偽造については、経理課も当時取締役であった D 氏も気づくことがなく、その後の国税調査によって知ることになった。

これに対し、U1 氏の指定する銀行口座に送金する形で支払われたリベートについては、後日、「地代家賃」「手数料」といった名目で経費計上されている。U1 氏が指示した S 社（以下「S 社」という）という会社のラトビア共和国内の銀行口座が送金先とされ、体裁を整えるために準備された英文の賃貸借契約書には、JTC 担当者の署名と社印、S 社担当者の署名と社印が押印されており、あたかも真正な賃貸借契約であるかのような外形が作出された。担当者はこれを国際部経由で経理課に提出することで経費計上させていた。

もっとも、銀行送金については高額であり、JTC の資金繰りにも影響するものであったため、C 氏から D 氏に事前にリベート資金であることを伝えておき、D 氏もこれを知っていた。ただし、経理課にはこうした情報は伝えられておらず、リベート資金

であることはその後の国税調査まで知らなかった。

ウ 国税調査

2013年4月の国税調査では、上記のような経費計上が問題視された結果、総額228,000米ドル（20,177,780円に換算）について、不適切な経理処理であるとの指摘がなされた。

(4) リベートの支払

ア 担当窓口

リベートを受け取る側の窓口は、U1氏に一本化されており、支払要求の連絡から現金の受け取りまで、すべてU1氏が一手に担っていた。支払われたリベートはU1氏を通じてPIU-Eの関係者に渡っている可能性があるが、そこについては分からない。

リベートを支払う側の窓口は、W氏がウズベキスタンに赴任していた期間はW氏が、W氏の帰国後は本件電化案件のPMであったX氏が担当した。

イ 支払方法

上記の要求①、⑥、⑦の総額448,889米ドル⁵のうち343,889米ドルは、U1氏が指定するラトビア共和国内のδ社名義の銀行口座に、以下のとおり2回に分けて送金して支払った。

送金日	送金額	送金先	処理内容
2013/1/25	160,000米ドル	δ社	Tashkent プロジェクト事務所地代家賃（24ヶ月）
2013/5/27	183,889米ドル	δ社	Karshi及びTermezプロジェクト事務所地代家賃（36ヶ月）

なお、残額の105,000米ドルについては、2013年3月29日、UTY庁舎内でU1氏にドル紙幣を手渡して支払った。

また、上記の要求⑧の78,889米ドル⁶についても、U1氏が指定するδ社名義の銀行口座に、以下のとおり送金して支払った。

⁵ 要求①715,999,374円×2%=14,319,987円+要求⑥11,250,000円+要求⑦6,750,000円=合計32,319,987円÷80円/米ドル（為替レート）÷90%（銀行手数料10%上乘せ）=448,889米ドル

⁶ 要求⑧6,750,000円÷90円/米ドル（為替レート）-4,000米ドル（別件での過払分差引）=71,000米ドル÷90%（銀行手数料10%上乘せ）=78,889米ドル

送金日	送金額	送金先	処理内容
2013/7/23	78,889 米ドル	δ 社	手数料

送金先である δ 社と JTC の間で賃貸借契約が締結されたことはなく、その他の取引関係も一切なく、JTC としては、U1 氏の指示どおり、指定された送金先口座に、架空の賃料等の名目で送金していた。δ 社については、実在する会社かどうかさえ分からず、送金先口座から先の金員の流れは全く分からない。

上記の要求②、③については、U1 氏から、2013 年 1 月から 2014 年 3 月までの間、「先月は外国人エンジニアが○人、現地エンジニア及び現地スタッフが○人いたからこの金額を支払え」という内容が記載された紙のメモ又は当該メモの電子データが入った USB メモリが JTC 担当者に渡され、しばらくすると U1 氏から担当者に金の準備はできたかと確認が入り、担当者が準備できたと答えると、U1 氏が UTY 庁舎内にある JTC 担当者の執務スペースまで来て、あるいは担当者が U1 氏の執務スペースまで出向いて、ドル紙幣を手渡して支払った。

要求④については、2013 年 12 月 4 日、要求⑤については、2012 年 8 月 27 日、U1 氏に対し、UTY 庁舎内でドル紙幣を手渡して支払った。

以上をまとめると、本件電化案件に関するリベート支払状況は、以下の表のとおりであり、2012 年 8 月から 2014 年 3 月までの間で、支払回数は計 21 回、支払総額は 697,845 米ドルにのぼっている。2013 年 4 月に国税調査が開始された後も、すでに合意済みであったリベートについては支払が継続された。

支払年月	リベート金額	処理項目	支払相手	支払方法
2012 年 8 月	50,000 米ドル	設計等委託費	U1 氏	現金手渡
2013 年 1 月	160,000 米ドル	地代家賃	δ 社	銀行送金
2013 年 1 月	8,000 米ドル	設計等委託費	U1 氏	現金手渡
2013 年 2 月	10,000 米ドル	設計等委託費	U1 氏	現金手渡
2013 年 3 月	7,300 米ドル	手数料	U1 氏	現金手渡
2013 年 3 月	105,000 米ドル	設計等委託費	U1 氏	現金手渡
2013 年 4 月	8,500 米ドル	手数料	U1 氏	現金手渡
2013 年 5 月	8,500 米ドル	手数料	U1 氏	現金手渡
2013 年 5 月	183,889 米ドル	地代家賃	δ 社	銀行送金
2013 年 5 月	5,067 米ドル	手数料	U1 氏	現金手渡
2013 年 6 月	6,500 米ドル	手数料	U1 氏	現金手渡
2013 年 7 月	78,889 米ドル	手数料	δ 社	銀行送金
2013 年 8 月	5,500 米ドル	手数料	U1 氏	現金手渡
2013 年 9 月	5,800 米ドル	手数料	U1 氏	現金手渡

2013年10月	8,000米ドル	手数料	U1氏	現金手渡
2013年11月	7,500米ドル	手数料	U1氏	現金手渡
2013年12月	5,400米ドル	手数料	U1氏	現金手渡
2013年12月	15,000米ドル	手数料	U1氏	現金手渡
2013年12月	7,500米ドル	手数料	U1氏	現金手渡
2014年2月	7,000米ドル	手数料	U1氏	現金手渡
2014年3月	4,500米ドル	(未処理)	U1氏	現金手渡
合計	697,845米ドル			

2. 山岳鉄道運営に係る実施機関能力向上プロジェクト [24-040]

(1) 案件の概要

山岳鉄道運営に係る実施機関能力向上プロジェクト（以下「本件技術プロジェクト」という）は、既往の円借款事業である鉄道新線建設事業（タシグザール〜クムクルガン間）や本件電化事業（カルシ〜テルメズ間）の対象区間には山岳地帯が含まれ、軌道の曲率や勾配の点で過酷な地形であるところ、実施機関である UTY には山岳鉄道運営の経験が少ないことから、上記両円借款事業の附帯プロジェクトとして、UTY に対して、正確な軌道線形情報の入手、適切な運転計画の策定等に関する指導を行うことにより、UTY の山岳鉄道運営能力向上を図ることを目的とした JICA を発注主とする案件である。

○本件技術プロジェクト

案件番号	件名	履行期間
[24 - 040]	山岳鉄道運営に係る実施機関能力向上プロジェクト	2012年3月 ～2013年8月
契約金額	発注者	業務内容
¥112,796,250	JICA	UTY の鉄道輸送のサービスレベル向上のための運転計画策定・軌道整正計画の立案・策定、電気機関車の仕様策定の検討、検査・保守に関する提言等

○事実経過

時期	概要
2011年12月14日	本件技術プロジェクト公示
2012年1月4日	JICA より業務指示書受領

2012年1月23日	JICAに提案書提出
2012年2月1日	JICAでのプレゼンテーション実施
2012年2月9日	JICAより第1位指名
2012年2月14日-21日頃	契約交渉期間
2012年3月2日	本件技術プロジェクトに係る契約締結
2013年8月16日	契約終了

(2) リベートの要求・交渉・合意

本件技術プロジェクトに関するJICAとの契約締結から2ヶ月が経過し、既にプロジェクトも開始していた2012年5月初旬頃、U1氏から、W氏に対し、本件技術プロジェクトに関連してUTYが通訳を雇うための費用やJTCがJICAに提出する報告書4通の承認手続きの手数料として、25,000米ドルを支払えという要求があった。

W氏は、上記要求について、当時国際部長であったJ氏に電話で相談したところ、J氏からは、「本件業務のクライアントはJICAであり、UTYにリベートを支払う必要はない」との回答があった。W氏は、J氏の回答についてそのとおりで考えたものの、リベートの支払を行わないとビザの発給が止められるなどの嫌がらせが起きるといったことも聞いており、JICAに報告書を提出するときにスムーズにUTY側の承認を得る必要もあることから、現場担当者としてリベートを支払う必要があると考えた。そこで、W氏はJ氏にこうした事情を説明し、上記リベート支払の承認を求めたところ、最終的にJ氏もこれを承認した。

W氏は、リベートを支払うとしても減額するようにとのJ氏からの指示を踏まえてU1氏と交渉した結果、2012年6月までに、以下の内容での合意に至った。

合意①：通訳費用として、月400米ドル×10回=4,000米ドルを支払う
合意②：JTCが提出する報告書4通の承認手続きに関し、1通当たり4,000米ドル×4通=16,000米ドルを支払う

(3) リベート資金の準備

本件電化事業におけるリベートと同様に、上記リベートの支払は、U1氏からの要請により、ドル紙幣で準備した現金の手渡しという形で行われることになり、ドル紙幣を準備する必要があった。

JTC ウズベキスタン事務所の金庫に保管されているドル紙幣で足りるときは、これを持ち出して渡したが、それでは足りないときは、ウズベキスタンの担当者個人名義の米ドル建て銀行口座からドル紙幣を引き出して金庫に移すというやり方で対応していた。

U1氏にドル紙幣で手渡された現金については、後日、「手数料」「設計等委託費」といった名目で経費計上されている。U1氏からリベート支払の領収証を入手することは

できないので、担当者は、架空の領収証や Certificate of Payment なる書面（社員による現金の支出内容を証するために支払額、支払相手、支払日、支払担当者等が記載される内部証憑）を偽造し、これを国際部経由で経理課に提出することで経費計上させていた。

(4) リベートの支払

本件技術プロジェクトにおいても、リベートを受け取る側の窓口は、U1 氏に一本化されており、支払要求の連絡から現金の受け取りまで、すべて U1 氏が一手に担っていた。

上記合意①については、2012 年 6 月から 2013 年 4 月までの間、U1 氏から、毎月、担当者に対して支払を求める連絡が入り、これを受けて担当者がドル紙幣を準備し、UTY 庁舎内にある JTC 担当者の執務スペースあるいは U1 氏の執務スペースで、ドル紙幣を手渡して支払っていた。

上記合意②についても、報告書が完成するタイミングで、U1 氏から連絡が入り、これを受けて、担当者がドル紙幣を準備し、同氏にこれを手渡して支払っていた。

以上をまとめると、本件技術プロジェクトに関するリベート支払状況は、以下の表のとおりであり、2012 年 6 月から 2013 年 10 月までの間で、支払回数は計 14 回、支払総額は 20,000 米ドルである。なお、2013 年 4 月に国税調査が開始された後も、支払は継続されていた。

支払年月	リベート金額	処理項目	支払相手	支払方法
2012 年 6 月	400 米ドル	手数料	U1 氏	現金手渡
2012 年 7 月	400 米ドル	手数料	U1 氏	現金手渡
2012 年 7 月	4,000 米ドル	手数料	U1 氏	現金手渡
2012 年 8 月	400 米ドル	手数料	U1 氏	現金手渡
2012 年 9 月	400 米ドル	手数料	U1 氏	現金手渡
2012 年 10 月	400 米ドル	手数料	U1 氏	現金手渡
2012 年 11 月	400 米ドル	設計等委託費	U1 氏	現金手渡
2012 年 12 月	400 米ドル	手数料	U1 氏	現金手渡
2013 年 1 月	400 米ドル	設計等委託費	U1 氏	現金手渡
2013 年 2 月	400 米ドル	手数料	U1 氏	現金手渡
2013 年 4 月	400 米ドル	手数料	U1 氏	現金手渡
2013 年 4 月	4,000 米ドル	手数料	U1 氏	現金手渡
2013 年 9 月	4,000 米ドル	手数料	U1 氏	現金手渡
2013 年 10 月	4,000 米ドル	手数料	U1 氏	現金手渡
合計	20,000 米ドル			

3. ウズベキスタン案件における小括

他国の案件と比較したウズベキスタン案件の特徴は、政府関係者が自らが指定する銀行口座に送金するという支払方法を探っていることである。担当者によると、リベート要求者は現金授受等の際して特段注意を払っている様子はなかったということであり、リベート収受が発覚することに対するリベート要求者の警戒感は、さほど高くなかったものと推察される。

他方で、JTC 側では、リベート提供が発覚した場合のリスクについて、それなりに深刻に受け止められていた。リベートに関するやりとりでは社用メールアドレスを使わず、関係者のプライベートなメールアドレスを使用していたことから、そのことは窺うことができる。

しかしながら、当委員会としては、JTC を政府関係者による不当なリベート要求の単なる被害者と見ることは妥当でないと考える。その根拠は、次のメールにも求められる。

<2012年5月14日、W氏のメール>

これら条件（注：本件業務に関するリベート要求のこと）の背景には、PIU-E は ●●コン（注：「●●●国のコンサルタント」の意）の JICA 分への関心をそぐことに成功したとのこと。よって、●●コンと●●●コンは、JICA 分へは手抜き提案書を提出予定、●●●は提案書を提出しない旨 PIU-E 宛てレター通知済みでありますので、実質出来レースの状況となったことがあるようであります。

このメールは、JTC の意を受けた、あるいはその意を汲んだ PIU-E が、JTC の競争相手である他国のコンサルタント会社に働きかけることにより、JTC が JICA 案件を確実に受注できる状況を作り出したことを意味している。これはすなわち、JTC としても、PIU-E にリベートを提供することで受注確保という見返りを得ていたということにほかならない。

このように、JTC と PIU-E とは、こうした相互依存関係に立ち、共に腐敗に手を染めていたということができる。そして、こうした相互依存関係が構築され、反復継続されることにより、JTC としては「リベート提供しなければ受注できない」という「誤った前提」を、自らの手でより強固なものとし、その結果、次々になされる不当なリベート要求を拒絶できない状況へと陥っていったものと考えられる。

第6. 本社における状況

1. 国税調査前の状況

(1) 国際部

ア 業務としてのリベート提供

JTC 本社において、ベトナム、インドネシア、ウズベキスタンの3カ国でリベートを提供することは、海外プロジェクトの受注を目指す国際部の「業務」として組織的かつ反復継続的に行われていた。

リベート提供の多くのケースでは、

- ① 国際部の現地担当者（営業職やPM）が政府関係者から要求を受ける【要求】
- ② 政府関係者との交渉の末、一定の金額で合意する【合意】
- ③ 社内でリベート資金を捻出し、現地事務所に送金又は運搬して準備する【準備】
- ④ 政府関係者から請求され、現地担当者が現金を手渡して支払う【支払】

という一連の流れを辿る。

この一連の流れの中で、東京の本社にある国際部は、交渉の妥結に当たり、政府関係者との交渉状況やプロジェクト原価率を考慮して、一定の金額で妥結することの承認を与えていた。また、資金捻出の場面では、架空の証憑を添えて経理課に経費を請求し、不正に資金を引き出したり、時には経理課をも取り込んで資金捻出に協力させることもあった。

イ 統括者

本社側でこのような業務を取り仕切っていたのは、国際部の担当取締役であり国際部長であったC氏である。C氏は、1980年頃からJTCの海外業務に従事し、1990年頃からはインドネシアの複数プロジェクトでPMを務め、社内表彰を受けるなど実績を積み、2004年に国際部長、2007年に取締役、2012年に常務取締役に就任し、リベート提供を含む国際部の業務全般を統括してきた。

C氏の配下にある国際部の管理職らは、海外プロジェクトの受注を目指してリベートを提供するというC氏の方針に基づき、国際部の「業務」として組織的かつ反復継続的にリベート提供を行ってきた。

もともと、国際部の中でも、リベート提供は秘密事項として取り扱われ、慎重に情報管理が施されていた。たとえば、C氏の後任として2012年から2013年まで国際部長を務めたJ氏は、国際部長に就任してから1~2ヶ月後に、C氏から「伝えたい重要なことがあるので」と会議室に呼ばれ、ベトナムでのリベート提供について聞かされ、またウズベキスタンでのリベート提供には自ら直接関与していたが、インドネシアでのリベート提供については、後述する国税調査まで知らなかった。3カ国の現地担当者（営業職やPM）も、当該国でのリベート提供については知っていたが、他国でのリベート提供については知らなかった。後述する国税調査より前に、3カ国でのリベート提

供の全体像を把握していたのは、C氏のみであった。

(2) 総務部経理課

JTC 本社の総務部経理課は、現地の駐在事務所やプロジェクト事務所で発生する経費について、国際部から請求を受けると、「仮払」として現地事務所の口座に振込送金するか現金で交付する形で払い出し、その後、国際部から経費支払を示す証憑（請求書や領収証）の提出を受けて、経費を計上するという処理を行っていた。

ア ベトナム案件

ベトナムでのリベート提供については、経理課は知っていた。

2009年8月の税務調査の際、当時経理課長であったD氏は、国際部の業務管理課長L氏が非常に動揺していたので問い質したところ、リベート提供していると聞かされた。

同年9月、JTC 国際部は、ベトナムでハノイ市都市鉄道建設事業（1号線）フェーズ1のプロジェクトを4,265,000,000円という高額で受注し、会社全体が海外大型プロジェクトの受注に高揚していた。

同年11月頃、国際部長C氏と業務管理課長L氏の2名に呼ばれたD氏は、ベトナムの政府関係者に支払うリベート資金の捻出に協力してほしいとの依頼を受けた。具体的には、ベトナムは銀行統制が厳しいのでリベート資金を現地事務所の口座に振込送金することができない、本社で現金の仮払を受けた社員が機内持ち込みでハノイまで現金を運ぶので、現金の仮払を認めてほしいとのことだった。

D氏は、社員が現金をハノイまで運ぶという方法に相当の抵抗感を感じたが、もう契約が済んでおり、約束したリベートを支払わないと大型受注が止まってしまうと説得され、自分がこの大型受注を止めてしまうわけにはいかないと考え、仕方なく協力することにしたが、約束したリベートの総額は聞いていなかった。

D氏はこの件を、同年12月に後任の経理課長になったY氏に事情を伝えて引き継いだ。その後千万円単位で仮払残高が積み上がっていく様を見て不安になり、早く経費化しないとまずいと意見を述べた。

そこで、国際部では、決算期末に「作業未払金」を計上して経費化を図る処理を行ったが、後述する国税調査では、この処理が「仮払金消却目的及び委託実態のない期末計上分」として否認されることになった。また、ハノイの現地事務所では、インドネシアのように外注費のキックバックに協力してくれる業者を探そうと画策していたが、これが実現する前に後述する国税調査に入られることになった。

イ インドネシア案件

インドネシアでのリベート提供については、業者への外注費を水増しして支払い、当該業者からキックバックを受けた金をプールする方法で、長年にわたりリベート資

金を捻出してきた。しかし、経理課では、国際部から提出される請求書や領収証が水増しされているとは気付かず、リベート資金を捻出していたことを知る事ができなかった。

ウ ウズベキスタン案件

ウズベキスタンで 2013 年に行われたリベート提供のうち、振込送金による部分は 422,778 米ドルと高額なため、D 氏及び経理課はリベート資金であることを知っていたが、現金交付による部分は知らなかった。

(3) 役員

ア 前社長

前社長の A 氏は、2008 年に JTC に入社し、2009 年 3 月から 2013 年 3 月まで 4 年間社長を務めた。海外業務の経験はなかったが、国際部が扱う海外業務の中身が外部から見えにくいことを問題視し、案件形成委員会を立ち上げて形成過程のチェックを行い、週報を書かせて工程管理状況をチェックするなど、国際部に対して相応の監視を行っていた。また、2008 年に PCI 事件が問題になった後には、C 氏に「当社は大丈夫か」と質問するなど、国際部にとって、ある意味で煙たい存在であったと認められる。

他方、A 氏がチェックしていた週報や海外案件の関連資料にはリベート提供自体を記載したものはないが、よく読めばその存在を示唆するような記載も一部見られる。このことから、漠然とであっても A 氏がリベート提供の認識を持ち得たのではないかという疑いを払拭できない。

しかし、これらの資料のみからは、A 氏が、国税調査前に JTC におけるリベート提供を知っていたと認定することまではできない。

イ 現社長

現社長の B 氏は、JTC 初の生え抜き社長であるが、1971 年に入社してから 2013 年 3 月に社長に就任するまでの間、一貫して国内業務を担当し、海外業務を担当した経験はなかった。取締役になってからも、国内業務は B 氏、海外業務は C 氏と役割を分担しており、社長に就任した直後に国税調査を受けるまで、リベート提供を認識していたことを認めるに足る証拠はなかった。

もっとも、B 氏は、当委員会のヒアリングに対し、「リベートの問題は他のコンサルタント業者や施工業者の知り合いから聞くことがあったので、JTC でももしかしたら同様のことをやっているかもしれないとは思っていた。しかし、リベートの提供について、追及したり、調べたり、監査をしたり、報告させるといった対応はしたことはなかった。私としては、JTC の社員がリベートを提供しているという事実を聞きたく

ない、知りたくないという感情もまったくゼロではなかった」と述べている。

ウ その他の常勤取締役

その他の常勤取締役である E 氏、F 氏、G 氏については、後述する国税調査より前にリベート提供を知っていたとは認められない。

エ 常勤監査役

常勤監査役の H 氏も、後述する国税調査よりも前にリベート提供を知っていたとは認められない。

なお、H 氏は、仮払金の残高が増えていったことを不審に思い、D 氏にその理由を複数回尋ねていた。D 氏からは、プロジェクトが終了しないと仮払金が経費化できないという海外プロジェクトに特有の現象であるという尤もらしい説明を受け、それ以上の追及には至らなかったものであるが、会計監査の観点から相応のチェックをしていたものと認められる。

2. 国税調査

2013年4月16日から、JTC に対し、東京国税局による税務調査が行われた。

この際、担当官から、海外でのリベート提供について「使途秘匿金」という税務処理の方法があることを示され、JTC はこれに沿った税務処理を行った。

その結果、JTC は、103,000,000 円の追徴課税を受けることとなったが、このうち、リベート提供による課税額は 61,000,000 円（うち使途秘匿金課税額が 42,000,000 円）、実体のない作業未払金計上による課税額は 36,000,000 円と大半を占めた。

3. 国税調査後の状況

(1) 5月14日の役員会

2013年5月14日に開催された役員会には、「国税調査中間報告」という報告事項が上程され、C 氏から「国際部の業務改革（国税庁の査定を鑑みて）」と題する書面が提出されている。

同書面では、「今回の査定によって明らかになった、国際部の海外業務受注、実施段階における発注者との間に行われた不透明な金銭処理は会社の法令順守を逸脱するものであり、再発防止のための厳格な対策が必要である」とされている。

また、今後も海外業務を継続するときのリスクとして、次の3点が挙げられている。

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1) 税務当局：厳格な査定が行われることに変わりはない。もし、再度不正が発覚するようなことがあれば、当社は存命に関わる危急な状況に陥る2) 発注者：本人達が当該国の税務調査などに直面しない限り、いずれも当社の出来事 |
|--|

を真剣に受け止めることにはならず、また当社が強い反対意思を示したとしても以前と同様の態度が継続することと想像する

3) 刑事訴訟：今回の会計処理の内容に対して不正競争防止法が適用されるかどうか不明だが、今後同様なことが発覚した場合は刑事訴訟も十分考えられる

そして、国際部の今後の対応についてはリベート提供を止めるとした場合について、

A：これまで通り幹事会社を目指す、発注者による不正な要求は一切受入れない

B：不正な要求を受けることの無いJVのメンバーあるいは下請けとなる

という2つの選択肢を示した上で、国際部としては選択肢Aを採用したいが、A又はBのいずれを採用しても、「受注あるいは完成額はこれまでの50%まで減少すると予想される」としている。

C氏は、当委員会のヒアリングに対し、「この書面を提出したのは、リベート提供を止めると国際部の業績がどうなるかを役員会に示すためであり、リベート提供を止めるという決意ではなかった、自分としては本当にリベート提供を止めることができるのかという疑問があった」と述べた。

なお、同書面には、Aを採用したときに予想される状況として、

- 発掘段階の情報収集や手続き推進などへの発注者側からの支援は困難となる
- 形成段階のJICAの準備調査実施や円借款供与の要請に関わる過程での発注者側からの協力が困難となる
- JICAが公示する準備調査や技術支援の案件に幹事として応募することはできるが、案件内容の知識不足で成功確率は低い
- 外国政府機関の入札において1位交渉権を得ても、入札委員会との交渉は難航を極め、交渉終了の可能性も高くなる

などが挙げられ、これに対する実施方針・施策として、

- 発注者側の上位者に廉潔な人を探し、良好な関係を築くと同時に状況とリスクを説明し改善を要請する
- 外国政府関係機関のこれまでの担当者にはさらに親密な営業を行い、当社実情の理解促進に努める
- 日本大使館やJICA事務所の関係者に状況を説明し、善後策を相談する

などが挙げられている。

同日の役員会では、同書面に基づいてリベート提供の是非について議論がなされたが、結論を出すには至らなかった。

(2) 6月12日の役員会

同年6月12日に開催された役員会には、「国税調査報告」という報告事項が上程され、103,000,000円の追徴課税を受けることが報告された。同日の役員会では、引き続きリベート提供の是非について議論がなされたが、結論を出すには至らなかった。

(3) 7月1日の海外業務方針会議

同年7月1日に海外業務方針会議という会議が開催された。参加者は、現社長 B 氏、C 氏、D 氏、監査役 H 氏、前社長 A 氏（この時点では、取締役ではなく相談役）である。

この会議に B 氏が提出した「海外プロジェクトへの取組方針と国税調査対応により判明した行動の処分について」と題するメモでは、リベート提供活動の全面撤退をすれば、海外完成高は半分以下の4.5億円と想定され、海外部門の「大幅な」人員異動・整理が絶対必要になるとした上で、「今後の海外プロジェクト受注活動について(案)」として、次の方針が示されている。

コンプライアンスの問題をどう整理するかの問題はあるが、「ある程度」のリベート供与活動を最小に継続しつつ、幹事会社としての海外プロジェクト業務を確保する。

ただし、コンプライアンス問題は依然として存在するため、3（※）年後を目処に海外プロジェクト受注環境を見ながら、リベートの存在しない海外プロジェクトへの参画が可能な体制整備を図ってゆく。

※ 今後とも動向を見つつ行動を実施してゆくために他社への行動聴取が必要

B 氏及び C 氏は、当委員会のヒアリングに対し、「リベート供与活動を最小に継続する」ことの意味は、すでに妥結してしまったリベートの支払を続けることに加え、今後新たな案件を受注する際にリベート要求に応じることも含まれていた、と述べる。B 氏は、その時点ではベトナムのハノイ市都市鉄道建設事業（1号線）フェーズⅡとインドネシアのジャワ南線クロヤ〜クトアルジョ間施工監理という2つのプロジェクトの受注を目指しており、これらを受注する際にリベート提供が必要になればやむを得ないと考えていた、と述べている。

(4) 7月11日の役員会

同年7月11日に開催された役員会には、「国税調査指摘事項に対する今後の対応」という報告事項が上程された。「税務調査報告」という資料には、次の記載がある。

I. 指摘事項

④ 利益供与

海外プロジェクトにおいて契約を成立させる為、相手国の政府高官に金品を手渡していた。

この金額に対し、渡した相手の名を隠した為、秘匿金と認定され課税された。

II. 今後の対応

④に関しては、役員会で結論を出す。

同日の役員会でも、引き続きリベート提供の是非について議論がなされたようであるが、どのような議論があったのかは確認できなかった（議事録には「特に質疑応答

なし」と記載されている)。

当委員会のヒアリングに対して、B氏は、「議論は堂々巡りだった」、国内担当取締役のF氏は、「国税調査を受けての今後の対応方針については、決議事項ではなく、報告事項とされていたこともあり、結論が出なかったのだと思う。この点について、役員会ではさほど議論はなかったと思う」と述べ、同じく国内担当取締役のE氏も、「国税調査後、今後リポートを提供していくかどうかは、会社にとって重要な事柄であるにもかかわらず、役員会で結論は出ていない。意見はあったかもしれないが、何となくウヤムヤになってしまった。そもそも国内担当にとって、海外案件を把握することは困難であったし、役員会では、国税調査を受けての今後の対応方針について、決議事項ではなく報告事項として扱われていたため、その内しかるべき人が決定をするのだろうかという程度だった。社長などから、今後の方針を決定しようといった話もなかった。その後、何かが決まるということもなく、今回の新聞報道に至った」と述べている。

また、監査役のH氏も、「国税調査後、リポートの支払を続けるのかという議論につき、意思統一が図られておらず、明確な結論が出されることはなかった。その後、何となくリポートの支払が続けられてきた記憶である。金輪際リポートを止めるという意思決定はなされなかった。明確に続けるという意思決定もなく、流れで継続されてきた」と述べている。

(5) JTC としてのリポート継続の意思決定 (当委員会の認定)

B氏とC氏のヒアリング結果より、当委員会としては、7月1日の会議の終了時点で、JTCの経営トップ間(B氏、C氏、D氏)では、今後も案件受注のためにリポート提供を続ける、という方針を共有していたものと認定することができる。

ただし、国内担当取締役や監査役のヒアリング結果から分かるように、リポートを継続するという方針決定は「会社としての明確な意思決定」の形では行われていない。

しかし、これまでリポートを継続してきた状況において、明確な形で「今後は禁止する」という決定を行わないということは、取りも直さず「従来どおりに継続する」ということに他ならず、「報告事項として報告されただけで、決議がない」ことをもって会社としての意思決定がなかった根拠とすることはできない。

したがって、当委員会としては、7月11日の役員会の時点で、黙示的に会社としてのリポート継続の意思決定がなされたものと認定する。

(6) 7月18日の国際部管理職会議

同年7月18日に国際部の管理職を集めた会議が開催された。その議事録には、「配布先限定」との断りが付され、次のような記載がある(抜粋)。

- 役員会では今後の方針として海外業務の受注を核の(原文ママ)するために、利益供与もやむなしとの結論に達しているため、処分の理由を「コンプライアンス違反」とはしない。代わりに今回限りの理由になる「不適切な経理処理」とする方針。
- 利益供与を拒否すれば幹事会社としての受注が困難となり、受注規模が大幅に低減して国際部の規模を縮小するのみならず、国内部門を含む会社全体の経営に甚大な影響を及ぼすことが予想される。従って、今後も受注確保のために利益供与も止むなしとする。
- 支払先を明示できない場合は秘匿金扱いとなり、当該金額が経費として認められず課税対象となる上に、約88%の税金が加算される。納税額はプロジェクト原価には計上されないが、プロジェクトの原価を検討する際に念頭に置くようにしてほしい。
- 今後利益供与を実行する際は、自分自身を守るために会社組織として認知した上で実施することとする。①発注者との交渉は2人で臨む、②交渉段階で額を下げるよう努める、③手渡す場面も複数人で立ち会うこととする。
- 利益供与を要求された場合は、その2倍以上の額の原資を先方に用意させるという交渉が必要。
- 相手国にも国内法があり、発覚すると我々も拘束される危険を伴う。→現地に駐在する社員でなく、本社よりスポット的にしかるべき人が対応に当たるなどの方策を講じる必要がある。

(7) 7月31日の取締役会

同年7月31日、定時取締役会が開催された。この取締役会には、役員会のメンバー以外に2名の社外取締役が出席した。

ここでは「国税調査報告について」という報告事項が上程された。「税務調査報告」という資料には、次の記載がある。

I. 指摘事項

④ 不適切な会計処理

海外プロジェクトの現地精算において、経費に出来ない支出を経費として会計処理を行っていた。

この金額に対し、全額課税された。

II. 今後の対応

④に関しては、関係部署と協議しながら個別対応とする。

同年7月11日の役員会資料と見比べれば明らかなおり、同日の取締役会では、海外プロジェクトでのリベート提供という重大な問題を隠し、単なる会計処理の問題と

見せかけた報告が行われ、2名の社外取締役がリポート提供の事実を知ることはなかった。

(8) 2014年3月13日の役員会

2014年3月2日、A氏とB氏の自宅に読売新聞社会部の記者が訪れ、取材の申込みをした。同月5日と10日にJTC本社で取材を受けたところ、ベトナム及びウズベキスタンでのリポート提供の情報に基づく取材であることが判明した。

JTC 経営陣は、弁護士に相談して対応を協議する中で、この問題の重大性をようやく認識するに至った。

同月13日に開催された役員会には、「海外業務の方向性」「第三者委員会の立上げについて」という事項が上程され、審議された結果、「残された海外業務については、責任持って全うする方向性だが、コンプライアンスを遵守できない場合は行わない」「第三者委員会を立ち上げる」ことが決定された。つまり、JTC はここに至ってようやくリポート提供を止めるという意思決定をしたことになる。

JTC は、同月18日に東京地方検察庁特別捜査部に対して自ら情報を提供した。そして、同月20日付で当委員会を設置した。

第7. リベート提供についての役職員の認識

JTC の役職員は、外国政府関係者へのリベート提供についてどのように考え、感じていたか。以下、当委員会が行ったヒアリングから引用する。

1. リベートに関する認識・支払の動機

- できればこのようなリベートは払いたくないし、会社からも「極力ゼロにしろ」といわれているので、一応最初はゼロベースから交渉するが、リベートの支払を渋ると、契約をキャンセルするというようなことをいわれたり、契約の引き伸ばしに遭ったりするため、結局は応じることになる。

- JTC のような小さい会社は、海外案件自体が少ない上に、案件を取るために多額の営業費を使って先行投資もしているのもので、その案件を取らないといけないという意識が働く。大きな会社は、他にも色々案件をもっているのもので、リベートを支払えといわれるような仕事を下りてしまっても会社として業績が傾くようなことはない。また、そういった会社は、領収証を渡してくれるなら経費として計上できるから支払うよといった交渉もできると思う。

日当だろうが会議費用だろうが、領収証があれば経費計上ができるので、不正なリベートとはみられない。他の業者の中にはそういった方法も含めてうまくやっているところはあるかもしれない。逆にクライアント側からすれば、そのような会社には発注したくないようだが、そのような業者でも入札に参加すれば審査しないといけないので、リベートを拒否しても仕事ができないということにはならないと思う。

- 最初の頃は、リベートを渡すのは嫌だった。気持ち悪かった。しかし、●●国、●●国や●●国などの他の会社がこれくらい払ったといったことをクライアントから聞いていたので、みんながやっているからしょうがないのかなという感じだった。

- リベートを払うということが、賄賂の提供という犯罪行為に該当することや、国民の税金が使われている ODA の案件についてリベートを提供することが問題であるという認識はあったので、リベートの支払をできれば拒否したいとは思っていた。しかし、リベートを拒否すれば、案件の契約調印を引き伸ばされたり、契約を締結できたとしても、クライアントから承認が必要な場面で承認が得られなくなるなど、案件が円滑に進まなくなるおそれがあったので断ることができなかった。

私自身は実際にクライアントからそのような承認を得ることができなかったという経験をしたことはない。

- ●●さんから、設計図面の承認をクライアントから得る必要があるにもかかわらず、そ

の承認がなかなかされないので苦労しているという話を聞いたことがある。そういった場面でリベートを支払うことが「潤滑油」として機能していたところはあったと思う。

- ・相手はクライアントなので、仮にリベートの支払を拒否したら嫌がらせを受ける可能性はあったと思う。嫌がらせとは、プロジェクトを進めていく上でクライアント側の承認や了解を受けないといけない場合があるが、そういった面で承認が下りない、なかなか了解が得られないといったことである。
- ・リベートの提供は賄賂であるという認識があったので、私は、そのようなことに関わり合いたくなかった。
- ・現地に着任し、多額のリベートを支払うという合意があったことや、しかもそれを現金で運んでいるという話を聞いて、正直驚いた。さらに、会計上処理しきれていないという話を聞き、大変なことだと認識した。
- ・現地のクライアントは鉄道分野では JTC の唯一のお客であり、今後もビジネスを継続したいという思いから、話を進めた。また、設計変更の予算を取れなければ 7 億円の赤字が確定するプレッシャーもあった。
- ・先方担当者は上からものを言うような感じで、お金を支払わないとプロジェクトが止まってしまうのではないかという気持ちはあった。また、彼らとしても、上部組織の担当官を説得する必要があるといったことをいうこともあり、断りにくいところがあった。
- ・どこのコンサルタントもやっているというような理解であったので（リベート提供について）違和感はなかった。リベートについては、必要だからしょうがないのかなという印象だった。実際にお金を渡したときは、何に使うのかなと思ったが、その後会議費等（例えば会議の際に封筒にお金を入れておくといったこと）で必要といった話もあり、そういう費用として使うのかなと思った。
- ・先方担当者の要求通りにお金を支払えば、外国政府関係者に対する贈賄にあたるという認識はあったので怖かったが、会社のために案件を獲得しなければならないので、リベートを支払うのをやめようとは思わなかった。最終的には、上司からも承認があった。
- ・リベートの支払を拒否すると、資料やデータをくれない、連絡をしても取り次いでくれない、依頼したことをやってくれないといった嫌がらせのようなことを受けることにな

る。したがって、そのような事態を避け、業務を円滑に進めるため、リベートを提供した。リベートを支払ったので、業務については問題が起きることはなかった。リベートの支払は、業務をスムーズに行うために必要な支出みたいなものだったと思う。

- ・当たり前であるがリベートを提供するようなことはしてはいけないことであるし、したくもなかった。しかし、この事業については、最初からつまずいていたため、少しでも立て直す必要があった。したがって、既に約束されていたリベートの支払を拒否すれば、さらに状況が悪化するのではないかという懸念があってリベートの支払を続けていた。
- ・私は、先方担当者との間でリベートを支払う約束をする過程には関わっておらず、既にリベートを支払うことが決まっていた状況だったので、決まったことを淡々と支払っていくだけであるということで、自分を納得させていた面はあった。
- ・リベートの話は聞きたくなかったというのが正直なところだった。社内で是正できるのであれば、そのようなこと（リベート提供）はしたくなかった。しかし、JTCには既にそういう風土ができていて、しかも、それがなければ仕事が前に進まないという状況だった。仕事を受注できなくなれば会社は倒産してしまうので、リベート支払もやむを得ないという気持ちだった。
- ・リベートがないと案件を受注できないと思っていたのか、と言われれば、それはそのとおりである。それまでリベートを払って案件を受注してきたので、ある日突然、リベートをやめると言えば、クライアントはJTCに仕事を outsourc せなくなると思う。これ以外に、リベートの支払を続けなければならなかった理由はない。
- ・国際部の担当者が現地に持っていくための現金を、経理課が仮払として用意した際に、当時の上司から、現地でクライアントに渡すリベートだと聞いたように思う。一般常識として、そのようなリベートの支払はいけないことだとは思ったが、海外の案件だとそのようなこともあるのかな、という印象をもった。リベートの支払はやってはいけないというような社内研修を受けたことはない。いずれにしても、あまり大っぴらにはできない話だと思った。
- ・当社が海外案件で大なり小なりリベートを渡しているということは、昔から大体知っていた。国際部は全体が認識しており、部内でも話題に出ることはあった。ただ、社長にまで話が届いていたかはわからない。リベートの支払が国内や海外の法令に触れるということも理解しており、リスクだと感じていた。逮捕されるかもしれないという認識もあった。

- ・リベートを拒否すると案件を受注できないことは間違いない。これは「文化」だと思っている。実際にリベートの支払を拒否したことはないが、そういうものだと思う。技術審査も通過し価格交渉も終了した後も、リベートを支払わない場合は、それまでの交渉はなかったことにされるし、仮に受注できたとしても、案件を進める上で必要な協力をクライアントから得られないことは間違いない。また、その案件を受注できたとしても、次の案件を受注できない。
- ・海外案件を受注する上で、リベートは必要悪であるという認識であった。技術入札によって交渉権を獲得し、価格交渉に入った段階でリベートの話が出てくるが、そこでもし払えないといって断ると失注し、次順位の交渉権者に切り替えられ、ここまでの開発が無駄になってしまうと考えていた。実際、クライアントから「ほかの会社に切り替える」というようなことを言われたこともあった。実際にリベートを断った場合、本当に失注させられるのかどうかはわからない。他の会社も同じような支払をしているとは思いますが、直接見聞きしたわけではなく、他の会社がリベート支払を拒絶して失注したという話も特に聞いたことがない。
大手コンサルとは違い、JTC は小さく、鉄道だけをやっているの、一つ取りこぼすと大きなダメージとなるという弱みがあった。
- ・国税調査が入る前の時点では、国際部のメンバーのほかは、二人ぐらいしかリベートのことは知らなかったと思う。
- ・海外案件に関わることがなかったので、リベートを認識するきっかけもなかった。社内の噂としても聞いた覚えはない。海外案件ではクライアントからなかなか報酬が支払われないといった問題があることは聞いたことがあった。
入札で 1 位をとるためや案件を受注するためにリベートを支払っていたわけではないので、契約締結に関わる「手数料」のようなもの、そういう「商習慣」、「税金」のようなものという理解をしていた。技術審査で 1 位を獲得しても、リベートを支払わないと、他の外国企業に取られるといった話を聞いたことがある。私はそんなバカな話があるのかと思っていた。
- ・PCI 事件で贈収賄が問題となったことはわかっていたが、JTC で同様のことが起きているとまでは思っていなかった。
リベートの問題があって大変だよということを他のコンサルタントや施工業者の知り合いから聞くことがあったので、JTC でももしかしたら同様のことをやっているかもしれないとは思っていた。しかし、リベートの提供について、追及したり、調べたり、監査

をしたり、報告させるといった対応はしたことはなかった。

私としては、JTC の社員がリベートを提供しているという事実を聞きたくない、知りたくないという感情はゼロではなかった。

2. リベート要求の態様・JTC の対応

- ・プロジェクト責任者以外からリベートを要求される場合もある。最初の約束以外のリベートの要求もある。プロジェクトとは関係の無い人から、色々と協力して欲しいとか、助けて欲しいなどといわれて、お金を出すことがある。これを断っても事業が止まることはないが、長い付き合いの人も多く、断れないこともあるため、結局、外注費などとして捻出したお金をその人に渡すことになる。
- ・リベートの金額はできるだけ減らすようにしたいとは思っていたが、こちらも相手も代々受け継いできていることもあって、支払拒否まで提案したことはなかった。
- ・リベートの金額を聞いた当初、高いと思った。払えるなんて言えず、払いたくない以上、当初は、支払を嫌だ嫌だと言って断っていた。根拠のない無心に対しては、嫌だと答え続けるしかないと思った。リベートを要求する理由、目的については、全く分からなかった。支払を拒んだ際には、自分には権限がないので決められない、自分のボスに直接話してくれと言っていたと思う。そんな話には自分だって乗りたくなかった。3、4 回位はそういった押し問答があったのではないかと思う。先方から上司が出てきた記憶はない。結局は、しつこかったという印象であった。断ればプロジェクトを実施する人間が大変な目に合うのではないかという心配があった。もっとも、直接言われたわけではなく、こちらで想像しただけと言われれば、そうかもしれない。
- ・会議がある時や旧正月前には必ず支払を要求された。会議に参加した際、会議後に配られる封筒に金銭が入っていることは見たことがあった。私も日本人なのに封筒が渡されたので驚いたが、勿論、受領を断った。リベートは、一人が集金して私腹を肥やす目的で要求されたものではなく、先方の職員に広く頒布する目的で要求されたものであるという認識であった。先方担当者は、上司を守るために、窓口になっているだけであるとの認識である。
- ・日本からお金を持ち出すのは、自分や●●さん、●●さんであった。その都度、出張者が現金を運んでいた。お金は機内持ち込みの形で運んだ。空港で何も言われないうえ、慣れてしまっていた。
- ・日本からの出張者は現金を運ぶことについて嫌がっていたが、協力してもらった。皆嫌

で嫌でしょうがないが早く終わらせたいと思っていた。ただ、自分は既に合意したものはしょうがないと思っていた。

- ・上司が出張で来た時、先方担当者に会い、直接、「リベートの金額を下げてください、これでは赤字になる」と伝えたようである。しかし、上司は、先方担当者に「一度約束したことだから、最後まで約束通り払ってください」と言われたと聞いている。こうした話があったので、以後、先方に対して減額交渉を申し入れることはなかった。
- ・先方担当者からは3回ほど（リベート提供の）要求を受けたが、3回とも断った。執務スペースだったので周りにも職員がいた。
私は、突然日本に帰国することになった。上司から私は、日本に帰って来いという電話を受けた。その際、私を突然日本に帰国させる理由について特に告げられることはなかったが、説明がなくても、業務の提案が全く受け入れられなかったことと先方担当者からのリベートの要求を断ったことが理由だとわかった。
私以外にリベートの要求を拒否したという JTC 社員の話を聞いたことはない。
- ・発注者としては総額としていくらかほしいというのは頭にあるのかもしれないが、結局はいろいろと理由をつけてお金を要求してくる。彼らとしては理由は何でもいいうことだと思う。
- ・JTC が技術入札で競合していた業者は、●●国、●●国、●●国の企業だった。ブラフなのか本当のことなのか分からないが、先方担当者から、JTC 以外の業者も同様にリベートを支払っているとされたこともある。先方担当者からすれば、他も支払っているのだから JTC もリベートを支払えよということだったと思う。
- ・先方担当者に渡ったお金は、おそらくさらに上の地位の人達に流れているのではないと思う。先方担当者もそこは全くしゃべらなかったので、具体的にはわからない。
- ・リベートの金額を下げるための交渉は現場の PM が行っており、自分も（交渉を）頑張れというようなことはあった。ただ、現場の担当者の苦労もわかっているので、最終的にこの金額になったと言われれば、仕方がないと思って受け入れていた。
- ・リベートを渡すことについては、既に決まっている話だと言われてしまったため、経理という立場上、特に口を挟まなかったが、それでも、現金で持っていくというのはあまりにリスクが高いため、自分自身、かなり抵抗した。しかし、ベトナムは銀行統制が厳しいのでキャッシュで持参しないとダメだといわれ、最終的には自分が折れる形となっ

た。

3. 国税調査後の社内対応・認識等

- ・ 国税調査後も、会社の方針としてリベートの提供を継続するという事だったので、私はただそれに従っていた。
- ・ 国税調査後、これ以上、違法なリベートの提供に関与したくないと考えて、上司に、リベートの支払には、今後一切関与しないことを伝えた。また、先方担当者にも、私はリベートの担当窓口から外れたので、今後私に一切リベートの話はしないでくれと直接話をした。
- ・ 国税調査後も、国際部としてリベート支払をやめないという判断をした。私としては、国際部の業務を考えると、立場上、納得できなくても認めざるを得なかった。リベートの支払をやめないということは、既に相手方に約束した分割払いの継続以外に、今後の案件受注時に新たにリベートを支払っていくという判断も含んでいた。
- ・ 今後の対応については国際部の管理職で議論を行った。本音ではみなやめたいと思っているが、やめることが現実的でないことも分かっているので、そういう意見を言う者はいなかったと思う。
- ・ 国税調査が終わった後、国際部の管理職を中心に 5 回ほど会議をもった。JV の幹事社をやらなければリベートの支払はしなくて済むものの、JV のメンバーになるだけでは利益が取れず発展性がなく、将来は海外業務をやめざるを得なくなるという議論になった。
(この議論の中で) 国税調査の際、国税当局から、リベートは使途秘匿金として計上し、余分に税金を納めれば経理処理自体は可能で、他社もそのようにしているところがあるということを教えられたと聞いた。使途秘匿金という処理の仕方があることは知らなかった。
この会議の結論としては、国際部の存続のためには、リベートの提供自体は避けられず、できるだけ金額を抑えつつも継続せざるを得ないということになり、その資金の捻出方法としては、架空経費を立てたりするのではなく、使途秘匿金と明示することにしようという話になった。
- ・ 国税調査後、「海外業務推進協議会」を 5 回開催した。この協議会では、リベートについて、「使途秘匿金」という形で処理をして税金を払えばよいのではという意見と、税務的にはよくても法的に問題があるという意見とがあり、最終的には前者の意見に皆流れていった。

自分は、法的に問題があるという意見も述べ、比較的強くリベート支払に反対していた者もいたが、それでは受注ができなくなり、使途秘匿金として処理すればよいという意見が大勢を占めた。

- ・ 国税調査後も、社員が逮捕されるかもしれないといったことまでは認識していなかった。国内で贈賄行為を行うと逮捕されることは十分わかっていたが、海外ではリベートを提供することが普通のことだというのを同業他社から聞いたことがあったし、国税からもきちんと処理をすれば問題ないと言われたということも聞いたので、海外ではリベートを提供しても逮捕されることはないと思っていた。国内と海外では別であるという感覚だった。PCI 事件と結び付くこともなかった。海外贈収賄について、近年厳しく取り締まりが行われるようになってきたという状況も認識していなかった。
- ・ 国税調査後、今後リベートを提供していくかどうか、海外案件をどうしていくかについては、会社にとって重要な事柄であるにもかかわらず、役員会で結論は出ていない。意見はあったかもしれないが、何となくウヤムヤになってしまった。そもそも国内担当にとって、海外案件を把握することは困難であったし、役員会では、国税調査を受けての今後の対応方針について、決議事項ではなく報告事項として扱われていたため、リベートの提供をやめるのだな、そういう方針なのかな、その内しかるべき人が決定をするのだらうなという程度だった。社長などから、今後の方針を決定しようといった話もなかった。その後、何かが決まるということもなく、今回の新聞報道に至ったという認識である。
今思えば、報告事項ではなく、決議事項にすべきではなかったかと思う。ただ、国内担当にとって、海外案件はわからないので、結論を出すというのは難しかったかもしれない。
- ・ 国税調査を受けて、リベートの提供を知った時はやっぱりそうだったかという感情もあったし、それが問題であるという認識もあったが、それよりも修正申告をどうするか、決算をどうするか、海外業務をどうすべきか、今後の資金繰りをどうするか、社員を維持できるのかといった意識の方が強かった。リベートの提供についてどうすべきかという点についてはあまり意識が向いていなかった。

4. その他

- ・ PCI 事件が起こったことは知っていたが、当社の中で、対応を検討するための正式な会議のようなものが開かれたことはない。
- ・ リベート要求に応じたのに、何の利益も上がっていないというのが現状である。こんな

クライアントに会ったことはない。

- ・海外案件でリポートを提供していたわけであるが、国内案件でも同様であるというように誤解されるのは避けたいと思っている。
- ・取引先に事情を説明したところ、JTC は下手ですね、現地法人を作ってリポートを提供していなかったのですね、JTC のようにやっていたら、他の会社も全部捕まってしまうでしょうといったことを言われたことがある。
- ・国税調査の時までに、ベトナム、インドネシア、ウズベキスタンであれ、リポートにつながるような兆候に気付いたことはなかった。兆候があればそれなりの対応をせざるを得なかったのではないかという認識である。バングラディッシュにおいては、リポート要求をはっきりと断った印象である。
- ・海外業務はアンタッチャブルな状況であった。部支店長会議で、何をやっているのかと聞いたところ、海外業務については報告だけやっているという話を聞いた。そこで、報告だけでは意味がなく、議論しなくてはいけないという話をした。役員会でも、各担当役員は、他の部門のことは口出ししない状況であった。国際部が自らバリアを張っているようにも見えていた。
- ・海外案件で最も大きな問題は、国内と異なり、報酬の支払が行われなかったことがあるという点である。インドネシアやウズベキスタンは、遅延したとしても報酬を支払ってくれたが、ベトナムのハノイ 1 号線案件では、報酬が一向に支払われなかった。支払われていない分は、一時的に JTC が負担することになるので、資金繰りに響くし、JV に参加している他社にも迷惑をかけることになった。

Ⅲ. 原因論

第1. 組織について

1. 国際部における原因

(1) 動機

国際部におけるリベート提供の動機は、海外案件の受注、受託業務の遂行、承認・支払手続などを円滑に進めたい、そのために必要であれば、リベートの提供もやむを得ない、というものである。

受注高の大きい海外案件については、案件形成から受注に至るまでの間、相当の金額を先行投資することになる。この先行投資が案件受注に結び付かないと、国際部の部門業績が悪化する。技術プロポーザルを通過して第一交渉権を取得できた以上、何としても受注に漕ぎ着けて先行投資を収益化したいという心情が働き、その心情を逆手に取った政府関係者からリベートをたかられているという図式である。

(2) 機会

国際部が長期間にわたってリベート提供を続けるには、リベート資金の継続的な捻出が不可避であり、そのためにはリベート資金を継続的に供給してくれる経理課の存在が不可欠であった。

一般に経理部門は、各部門における経費支出の実在性や妥当性を検証するという内部牽制機能を果たし、会社の資金が不正に流出しないよう未然に防止する機能が求められる。

しかし、JTC では、インドネシアにおける水増し外注費のキックバックによるリベート資金の捻出を長期間発見することができず、内部牽制機能を果たしていなかった。

加えて、ベトナム案件では、国際部長から依頼された経理課長が、現金仮払によるリベート資金の捻出に協力するという内部牽制機能を放棄するという行動に出ている。このような経理課の状況が、国際部にリベート提供の機会を与えたものである。

(3) 正当化

リベート提供への関与者はみな、リベート提供が違法な行為あるいは違法に問われる可能性がある行為だと認識していた。だからこそ、リベート提供に関するメールを社用メールアドレス以外で送受信したり、国際部の中でも慎重な情報管理が施されていたのである。

このような認識の関与者が、規範を乗り越えるために用意した正当化根拠（弁解材料）には、以下のものが挙げられる。

ア 海外案件の受注拡大という経営方針

JTC では、2005年に業務推進計画、2009年に新業務推進計画、2013年には第三次業務推進計画を策定しているが、2009年頃から、「海外案件の受注拡大」が重要な経営

課題と位置づけられてきた。

その背景には、国内受注が減少傾向にあり、今後、国内は整備新幹線建設（北陸、北海道）が終盤となり、都市内鉄道の新線建設も小規模な路線しか見込めないため、国内業務が先細りしていく懸念の中で、海外案件でカバーしていかなければ JTC の将来はないという危機感がある。

「海外案件の受注拡大」が当社の経営方針である以上、これを実現するためのリベート提供は是認ないし受容されるという発想が国際部にはあった。

そして、リベート提供の関与者は、みな一様に、「リベートを提供しなければ案件を受注できない」「リベートを拒否すればその案件を失注するばかりか、その後の案件も受注できなくなってしまう」という強迫観念に囚われていた。その背景としては、リベート要求者にそのように刷り込まれたこともあり、同業他社がリベートを拒否して失注したとか、リベートを多額に提供することを約して逆転で案件を受注したという噂話がまことしやかに流布されていることもある。

しかし、本来の合理的な企業行動としては、受注を目指すにしても、それに伴うコストやリスクは受容可能な範囲に止める、この範囲を超えるときは受注を諦める、という線引きがどこかでなされるはずである。リベート提供の関与者は、コスト面ではリベート額の減額交渉を行っていたようであるが、リスク面では情報管理に努めることのほかは、ほとんどノーガードであったように見える。

「受注ありき」という偏った経営姿勢が、海外業務における健全なコスト管理やリスク管理を誤らせたものと認められる。

イ 被害者意識

リベート提供の関与者は、相手国の政府関係者によるリベートの要求が正当なものではなく、不当な要求を執拗に受けていると感じていた。そして、不当な要求に屈服させられてリベートを巻き上げられる自分たちはあくまで「被害者」であるという意識が、自らの行動の正当化につながっていた。

そこでは、自分たちがリベート提供することが、相手国政府の廉潔性を汚し、相手国における腐敗を促進し、正当な競争を阻害するという負の側面、「加害者」としての側面が意識されることはなかった。

ウ 事務経費

上記イとは逆に、相手国の政府関係者が要求してくるのは、当該プロジェクト推進に必要な会議費・交通費・お車代といった正当な「事務経費」であり、リベートの受領者はそれをポケットに入れるのではなく、当該プロジェクトの会議費などに支弁しているから、私腹を肥やしているわけではない、という正当化を試みる関与者も見られた。

しかし、当該プロジェクトに本当に必要な「事務経費」であれば、それは正面から予算化されるはずであって、これが予算化されないのは本来必要のない「冗費」だからである。プロジェクトの会議であれば政府機関の会議室を利用すれば足りるものを、わざわざ近隣や遠方のホテルの高価な会議施設を利用し、また会議の出席者には必ず交通費やお車代が現金で配られるという、外国人からすれば一見して不合理な「慣習」が脈々と維持されてきたのは、これらが政府関係者の「副収入」になっているからに他ならない。つまり、外国人が提供するリベートは、政府関係者の「副収入」として「私腹を肥やす」ための原資となっていることが構造上明らかである。

2. JTC における原因（国税調査前）

（1）国際部業務のブラックボックス化

C氏は、1980年頃からJTCの海外業務に従事し、1990年頃からはインドネシアの複数プロジェクトでPMを務め、社内表彰を受けるなど実績を積み、2004年に国際部長、2007年に取締役、2012年に常務取締役就任し、国際部の業務全般を統括してきた。

他の取締役はすべて国内業務に従事し、海外業務の経験がなかったため、海外業務についてC氏に代替できる人材が存在せず、人事の固定化を生んでいた。

このことが、海外業務のブラックボックス化を生み、他の取締役は、国際部がどのようにして海外業務を遂行しているのかを理解することができなかった。

国際部は2004年度以降、営業利益ベースで千万円単位の赤字と黒字を繰り返してきたが、2011年度には173,000,000円の営業利益を計上し、会社全体で119,000,000円の営業利益を計上するのに大きく貢献した。しかし、翌2012年度には183,000,000円の営業赤字、2013年度には270,000,000円という巨額の営業赤字を計上し、会社全体の業績の足を大きく引っ張り、2013年の営業赤字転落の元凶となった。

これだけ国際部の業績がJTC全体の業績に与える影響力が大きくなっているのだから、これに適正な内部牽制機能を働かせるべきは当然であるにもかかわらず、JTCではこれが働いてこなかった。

（2）ガバナンス上の問題点（アンタタッチャブルの国際部）

役員会と取締役会は、国際部の業務に対するガバナンス機能を果たすべき機関である。しかし、役員会や取締役会では、国際部の業績数値や案件受注見込みといった業績面については定期的に報告を受けていたが、海外案件が抱えるリスクやそのリスクがどのようにコントロールされているかといったリスク管理面での報告や議論がなされたことはなかった。

また、当委員会のヒアリングで、国内担当取締役が、「国際部を強化するためには、国内業務の技術者も海外案件に回していかなければならないが、国内は国内で競争が

激しく単価が下がっているため、働けど働けど利益が出ない状況にある。国内部も疲弊している状態では、国内から技術者を海外案件に回す余裕がなく、海外案件では現地の外国人エンジニアなどを利用しなければならなくなるが、それでは原価率が高くなって、収益が上がらないし、JTC の社員のためにもならない。何のために、海外案件を受注するのかという疑問がある」と述べていることから見て取れるように、国際部業務に対する冷めた見方がガバナンス機能を弱めていた面もある。

なお、前述（Ⅱ．第6．1．（3）参照）のとおり、前社長のA氏と監査役H氏は、C氏やD氏に相応の質問を発しているが、問題行為の把握にまで至っていない。

3. JTCにおける問題点（国税調査後）

2013年4月に国税調査を受けたことを契機に、これまで隠されてきた国際部による3ヵ国でのリベート提供は、社長以下取締役（社外取締役を除く）、監査役的全員が知るところとなった。しかし、経営陣は、同年7月には、今後も案件受注のためにリベート提供を続けるという黙示の決定を行っており（Ⅱ．第6．3．（5）参照）、その後も提供が続けられた。したがって、7月以後は、JTCの会社ぐるみのリベート提供と評価する他ない。

国税調査後のリベート提供については、以下の問題点を指摘できる。

（1）意識面の問題点

ア 社員200人体制を堅持するという動機

経営陣は、現状の社員200人体制を維持することを動かせない前提条件とし、そこから必要な海外業務での完成高や受注高を逆算し、この完成高や受注高はリベートを拒否しては確保できないという結果から、リベートは拒否できないという結論を導いている。

これは、仮にリベート提供が違法行為に問われる可能性があっても、社員200人体制を堅持するために必要であれば、違法行為もやむを得ないという経営判断であるが、結局、そのような「コンプライアンスと利益確保を天秤にかける判断」が、社員の雇用自体をより大きな危険にさらす現在の状況を招いている。

イ 社員を守る意識、社員の安全に対する配慮の欠如

国税調査以降における経営陣の議論の経過をつぶさに見ていると、今後リベート提供を行った社員を社内処分しないという程度の配慮はしているが、海外で政府関係者にリベートを提供した社員が、捜査機関に身柄拘束されたり刑罰を受けるリスクについて、意を払って議論している形跡はない。

これに対し、国際部の営業職やPMは、今後も案件受注のためにリベート提供を続けるという会社の方針に直面し、退職を決意した者、実際に退職した者、今後一切り

べート提供には関わらないと宣言した者など、各自が自分の身を守ろうと必死になっている姿が窺える。

2013年7月18日に開催された国際部の管理職らによる会議では、「相手国にも国内法があり、発覚すると我々も拘束される危険を伴う。→現地に駐在する社員でなく、本社よりスポット的にしかるべき人が対応に当たるなどの方策を講じる必要がある」という方策も検討されている。

このように、会社の方針によって海外でリベート提供をせざるを得ない立場に追い込まれた社員の安全を確保しようとするしない経営陣の姿勢は、社員の「人権」に対する配慮を欠くものと言わざるを得ない。

ウ 使途秘匿金という税務処理による正当化

2013年4月の国税調査の際、JTCは海外でのリベート提供について使途秘匿金という税務処理の方法があることを担当官から示され、実際にこれに沿った税務処理を行い、追徴税額を納付した。

確かに、今後提供されるリベートについて、使途秘匿金として経費処理すれば、税務当局から税務処理の不備を指摘され追徴課税を受けるリスクはなくなる。また、国税調査の際に、外為法違反の可能性も指摘されたことから、その後の現金の運搬を100万円以下に小分けしている点も、違法リスクの低減を図っているものと言える。

しかし、外国の政府関係者に対するリベート提供の中核的リスクは、贈賄行為として不正競争防止法等の法令違反に問われて刑罰を受けるリスクであるところ、使途秘匿金という税務処理を行うことによっても贈賄リスクが何ら解消されない（どころか、贈賄行為の証拠がきちんと残ることになる）ことは明らかである。

にもかかわらず、経営陣は使途秘匿金としての処理が認められたことで（頭では贈賄リスクがなくなるわけではないことを理解しつつも）「安心」し、その後もリベートの提供を続けることになった。

ところで、JTCの経営陣がある種の安心感を持ってしまい、その後もリベート提供を続けることになったことに関して、国税局の対応に問題はなかったか。

この点についての当委員会によるヒアリングに対して、国税局対応を担当したD取締役は、「国税調査官から、海外では避けて通れないと言われた上で、使途秘匿金として申告すればよいと言われたので、私としては、気持ち的に楽になったというのが正直な感想である」「国税からは、今期以降も、使途秘匿金という形で申告して下さいと言われた」と述べている。

国税局とのやりとりは録音されているわけではないため、このヒアリング結果が国税調査官の発言を正確に示していると断定はできず、国税局がリベートの提供にお墨付きを与えた事実があったと認めることはできない。しかし、仮に国税局が海外でのリベートについてある種の「理解」を示した事実があるとすれば（少なくともJTC側

はそのように感じている)、その対応に問題がなかったとは言えないであろう。

(2) ガバナンス上の問題点

国税調査後は、コーポレートガバナンスの機能を果たすべき社長以下すべての取締役、監査役によりリベート継続の意思決定がなされているので、そもそもガバナンス機能の発揮自体があり得ない状況であった。

このような状況でガバナンス機能を果たす可能性があったのは 2 名の社外取締役のみであった。しかし、社外取締役が参加した 2013 年 7 月 31 日に開催された取締役会に提出された資料には、7 月 11 日に開催された役員会（社外取締役は不参加）に提出された資料にあった「契約を成立させる為、相手国の政府高官に金品を手渡していた」という記載が削除され、「経費に出来ない支出を経費として会計処理を行っていた」という記載に差し替えられており、社外取締役に対しては、リベート提供の事実を隠し、単なる会計処理の問題と見せかける情報操作が行われていた。

この場合、社外取締役として「経費に出来ない支出」の中身について質問し、説明を求めるべきであったともいえるが、上記のような情報操作が行われている状況に鑑みると、この点を問いたださなかった社外取締役に強い非難を加えることは困難であろう。

第 2. リスク管理について

1. リスク管理不在のままでの海外進出

JTC は国内市場の先細りを見越した新興国ビジネスへの進出を会社方針として海外への事業展開を行ってきた。これは多くの日本企業に共通した行動である。しかし、JTC の場合は、新興国ビジネス特有の事業リスクを十分に検討した上でなされたものではなく、「リスク管理不在の海外進出」と評価せざるを得ないものであった。そして、この事業リスク管理の不在がコンプライアンスリスクの顕在化に直結したのが本件である。

ベトナム案件に典型的に見られるように、JTC は技術プロポーザルを提出して落札する前の段階で既に多額の先行投資を行っており、落札後、契約までの間にリベートを要求されても「引くに引けない」心理状況となっていた。

海外事業では先行投資が必要となることも多い。そのような場合、次の段階に進むためには、要所要所で、先行投資を失うリスクと今後発生が予測されるリスクを比較衡量しつつ、メリット・デメリットを総合的に検討して「進むか、退くか」の決断をするのが本来の経営である。しかし、JTC にそのようなプロセスは存在しなかった。それゆえに、「引くに引けない」心理を相手方に見透かされ、巨額の要求を受けるに至ったものである。

さらに、プロジェクト開始後に相手方の一方的な理由による支払遅延という状況に至

っても、その後の仕事をストップするなど正当な権利行使を全く行わないまま、ずるずると人員を投入して経費を嵩ませ、「引くに引けない」状況をますます悪化させていった。

案件の継続が会社のリスクを増大させるだけで、撤退して「損切り」することに経済合理性があるという状況でも、現場担当者が自らの冷静な判断でそのような方針を取ることにはほとんどない。本件で、損失拡大にストップをかけ、致命傷を負わない対応を可能にできるのは国際部ではなく、現場を客観視できる（担当外の役員が加わった）経営陣による決断のみである。

しかし、JTC においては、海外案件は国際部に「丸投げ」されていた。国内担当役員は海外案件が困難に直面しているとの報告を受けても自らの部門の維持に精一杯であり、国際部に対して手をさしのべることはなかった。

このような本社の態度は、海外案件の赤字が会社経営の足を引っ張っている事実と相まって、大きなプレッシャーとなり、国際部はさらなる深みにはまり込んでいった。そして、自らの置かれた状況を客観的に見ることのできない担当者の頭の中には「不当な要求を断る」という選択肢は全く浮かんでこなかった。日本からベトナムまで多額の現金を運ぶというおよそ常識では考えられない危険な方法をとる際にも、そのリスクと相手方の要求を断るリスクを比較検討することもなかった。

JTC は、「優れた技術力があれば正当に評価され、仕事につながる」という日本企業特有のナイーブな心情から脱することのないまま、「隙があれば食い物にされる」という厳しい現実が支配する新興国ビジネスに無防備に突き進んだ。

JTC にとって海外大型案件受注は、企業規模からみても、リスク管理体制の水準からみても「身の丈」をはるかに超えるものであった。この「無理」を相手に見透かされ、止まることを知らない要求を招いたのである。

多くの JTC 関係者は、リベートの要求に「ノー」が言えなかった点につき、「大手企業であればリベートを断って仕事を失ったとしても他の仕事で取り戻せるが、JTC は小さな会社なのでノーと言って仕事を失うわけにはいかなかった」と自己を正当化するが、そもそも十分なリスク管理体制（事業リスク及びコンプライアンスリスク双方に対するリスク管理体制）がないまま、新興国ビジネスに進出すること自体が無謀であったというべきであり、今回の事態を国際部だけの責任と見ると本件の本質を見誤るおそれがある。

「企業が成長するには、成熟した日本の市場にとどまらず新興国市場に進出することが必要」という現実があるとしても、十分なリスク管理体制を整備しないまま「バスに乗り遅れるな」とばかり無防備に進出することの危険性に対する認識が、JTC には決定的に欠けていた。

2. コンプライアンスリスクを回避、軽減する対応の欠如

(1) 日本政府、JICA が提供する腐敗防止制度を利用しなかったこと

前述（Ⅱ．第2．の3．参照）のとおり、日本政府と JICA は「不正腐敗情報受付窓口」を設けている。この窓口を利用した場合、通報者は保護され、日本政府、JICA は相手国政府に対して適切な対応を求めることになっている。JICA によれば、年間数十件の情報提供が行われており（情報の質のばらつきは大きいと推測されるが）、適切な情報提供がなされた案件については問題解決がなされているとのことである。

また、JICA によって日本企業を対象とする研修なども実施されている。

しかし、JTC でこの制度を積極的に利用しようとする者はいなかった。

(2) リベートの要求に無抵抗であったこと

JTC は、「そもそも断るとい選択肢はない」という前提から離れることができず、何らかの対抗策やリスクの軽減策を、実行することはおろか検討することもなく、ただ「減額を嘆願」する以上の対応を全く取らなかった。

3 カ国いずれにおいても相手方政府関係者は無防備で、JTC 側が会話を録音することは容易であったが、そのような発想をする者はなかった。このため腐敗した相手方政府関係者から際限なく要求を受けることになった。

腐敗した政府関係者は **Economic Gangsters** と称されるが、彼らはある意味で「経済合理的」な行動をとる。何らかの対抗手段をとる可能性のある（彼らにとって）リスクのある業者に敢えてチャレンジするよりも、リスク・フリーで集金できる JTC のような業者に的を絞るのは当然である。このような行動特性は日本国内で企業をターゲットにする反社会的勢力の場合と何ら異なるところはない。

(3) コンプライアンスリスクを制御する体制を全く備えていなかったこと

贈収賄リスクが想定される新興国でのビジネスを行う企業にとっては、海外贈収賄防止のコンプライアンス・プログラム（「贈賄行為の予防」のみならず「賄賂の要求がなされた場合の危機管理対応」の双方を備えたもの）が不可欠である。

しかし、JTC に海外贈収賄に対抗するためのコンプライアンス・プログラムは一切存在しなかった。これは鎧をまとわずに戦場に出かけていくのと同じである。

第3. 海外案件の受注プロセスにおける問題

本件で認められた 3 カ国でのリベート提供のほとんどは、技術プロポーザルを通過してから価格交渉を経て契約締結に至るまでの間に、発注者側からリベートの要求がなされている。

ここではコンサルタント側は非常に弱い立場に立たされ、独立当事者間における公正

な交渉の前提が失われており、発注者側がその優越的地位を濫用して不当なリベート要求を行い、コンサルタント側は契約を人質に取られてやむなくリベート提供に依拠しているという実情もある。

この点は、個社の努力では解決不能の問題であり、今後同様のリベート要求、提供を防止するためには、受注プロセス自体の問題性が認識されなければならない。

第4. まとめ

本件の各リベート提供は、JTC が主導して相手方政府関係者を巻き込み受注を獲得したというよりは、相手方政府関係者からの有形無形の圧力に屈して支払を強要されたという面も大きい。では、JTC は本件の被害者なのだろうか。

上述のとおり、JTC は腐敗リスクのある新興国に「バスに乗り遅れるな」とばかりにリスク管理不在の徒手空拳で進出し、身の丈に合わない事業に突進した。その意味で、腐敗した相手方政府関係者に目を付けられて食べ物にされた本件は、企業としての合理性をもたない行動により自ら招いたものといえる。

しかも、本件は ODA による円借款事業に関して行われた。ODA は、相手国国民の生活水準を向上させる事業により日本に対する信頼を高める目的で「日本国民の税金」を原資として実行されるものである。しかし、本件では、これが相手国国民全体のためではなく、一部の政府関係者の個人的な利得とされた。この意味で、本件は、わが国の ODA 制度に対する国際的信用を失わせると同時に、日本国民の税金を相手国の腐敗した政府関係者に贈与する（その結果、相手国の国民は豊かにならない）という二重の問題性を有するものである。

そして、言うまでもないことであるが、JTC 側もリベート提供の見返りを期待し、相手方との「持ちつ持たれつ」の関係を継続してきたことを看過してはならない。

以上より、JTC は、「被害者」と見られるべきではなく、相手国の腐敗を助長する「共犯」としての立場にあったと評価すべきである。

IV. 提言

第1．海外腐敗防止のコンプライアンス体制

1．リスクベースアプローチの必要性

本件は、腐敗リスクのある新興国への無防備な進出が招いた事件であり、このようなことを繰り返さないためには何よりもコンプライアンス体制の整備が必要である。

しかし、通り一遍のコンプライアンスでは意味がなく、「新興国における贈賄防止」に特化したコンプライアンス体制でなければならない。しかも、一般的な予防策を講じるだけでは不十分であり、国ごとの腐敗リスクの大きさとその発現形態の特色に応じたリスクベースの具体的な対応を定めておく必要がある。

この点については、最近（本年3月20日）公表された麗澤大学大学院の高巖教授による「外国公務員贈賄防止に係わる内部統制ガイダンス（R-BEC013）」が国別の対応も詳細に示すものとして有益であり、参照されたい(http://www.reitaku-u.ac.jp/rc_center/)。

2．実質的に機能するコンプライアンス体制

外国公務員贈賄防止のコンプライアンス体制を実質的に機能させるためには、①トップコミットメント、②行為規範の策定、③リスク評価、④社員に対する教育、研修、⑤規律確保の責任を持つ権限者の指名、⑥行為規範に反する行為に対する制裁、⑦内部通報制度、⑧制度の定期的なレビューと改善などからなるコンプライアンス・プログラムが必要であるが、このうち、①トップコミットメントと、⑦内部通報制度について述べる。

① トップコミットメント

どのような制度を作っても、経営トップが本気で贈賄に立ち向かうという姿勢を示さなければ「形だけのもの」となる。現場の社員はトップの本音を見ている。トップが「見たくない、知りたくない」と思っても、「目をつぶればリスクがなくなる」わけではない。トップが現実から目をそらさず、「自分の言葉」で、「外国政府関係者に対するリベート提供を一切許容しない」「何かあったら会社が社員を守るので、すぐに連絡・相談せよ」というメッセージを発することが不可欠である。

⑦ 内部通報制度

現場が直面しているリスクに関する情報が迅速に本社に上がらなければ、適切な対応は望めない。したがって、内部通報制度は不可欠である。

内部通報制度では、「通報義務」まで課さないことが通常である。しかし、海外贈賄のリスクの重大性に鑑みると、不正を目撃した者に対する「通報義務」を課した上で、不作為に対する懲戒処分を定めておくことも考慮に値する。

3. 不当要求を受けた場合の危機管理対応をあらかじめ決定しておくこと

新興国では、企業側が積極的に働きかけを行わなくても、相手方政府関係者からリベートなどの不当な要求がなされることが多い。

したがって、企業側から働きかける形での利益供与を予防するコンプライアンス体制だけでは不十分であり、相手方から現実に要求行為が行われることを想定した「防衛的危機管理対応」をあらかじめマニュアル化してトレーニングを行うとともに、実際に不当要求が行われた際の当社による全面的なサポート体制を整えることが必要である。

4. 経理部門による内部統制強化

贈賄行為を防止するためには企業内の資金供給源を断つことが効果的である。このためには、海外における不明瞭な支出を一切認めず、虚偽の経費申請に目を光らせる経理部門の存在が不可欠である。

経理部門による内部統制が有効に機能し、資金供給源が断たれば、いくら現地でリベートの約束をしても実際の支払ができないことになり、不当要求をする相手方にしても「当社では経理部門が厳しく、払いたくても払えない」という対応が可能になる。

5. リスクベースアプローチによる内部監査、監査役監査

内部監査部門が、腐敗リスクの大きい新興国での支出について、経理部門に対して重点的な監査を繰り返すことで、内部統制の規律が高まり、贈賄リスクを減少させることが可能になる。また、経理部門に限ることなく、現にリスクが存在している可能性のある現地事務所に対しても、重点的に監査を行うことが不可欠である。

さらに、監査役も、「新興国まで行くのは大変」などと言わず、実際に現地に赴いて監査を行うことが重要である。

内部監査であれ、監査役監査であれ、監査はリスクベースアプローチの手法で行うことが必要である。「リスクは現地に存在する」のであり、はるかに離れた日本本社にとどまっていたら、リスクの発見、リスクに対する牽制を行うことはできない。

6. 外部機関による監視

JTCにおいては、特に国税調査後のリベート提供にほとんどの役員が関与し、会社法が定めるコーポレートガバナンスが機能し得ない状況であった。

したがって、JTCの再生のためには、一定期間、外部の有識者、専門家から構成される特別の諮問機関を設置し、経営陣を監視することが必要であろう。

第2. 「現実」を直視した対応

1. 海外腐敗行為防止に向けたグローバルな潮流と「過去との断絶」の必要性

本件に見られるように、新興国における贈収賄の問題は「これから新たに生じる問題」というよりは、「過去から連続する問題」であることが多い。この場合、「これまでやってきたことだから、今さらやめられない」「この国の習慣だから仕方がない」「これまで大丈夫だったから、これからも摘発されないだろう」などという論理で対応を改めようとし、しない例も少なくないと思われる。

しかし、このような思考パターンは極めて危険である。今回の JTC の例から分かるように、贈賄行為が発覚する可能性は著しく高まっている。また、米国司法省 (DOJ : Department of Justice)、証券取引委員会 (SEC : Securities and Exchange Commission) は、多くの国際企業に対して海外腐敗行為防止法 (FCPA : Foreign Corrupt Practices Act) を「域外適用」して巨額の制裁金を課しており⁷、日本企業も例外ではない⁸。さらに、米国では内部告発者に対する報奨金制度が威力を発揮している。英国も贈収賄防止法 (UKBA : UK Bribery Act 2010) の域外適用を宣言している。中国では、習近平体制の下で反腐敗闘争が進められ、外国企業の摘発が相次いでいる⁹。日本も OECD による批判を受け¹⁰、不正競争防止法の外国公務員に対する贈賄罪による摘発を進めようとしている。

このグローバルな潮流は、ここ数年さらに勢いを増し、摘発可能性は著しく高まっている。このような状況で、従来と同じ思考パターンをとることは企業のリスク管理の観点から許されず、「過去から連続する問題」を抱える企業にとっては、「過去との断絶」こそが求められているというべきである。

日本企業は、これまでに「総会屋に対する利益供与の摘発強化」と「談合・カルテルに対する摘発強化」という2度にわたって「過去との断絶」を求められた経験がある。この際、勇気を持って新しい状況に対応した企業と、「急には変わらない」という漫然とした対応で、後日重大な危機を招いた企業とに分かれた。海外贈収賄の問題も同じであり、時代の変化とグローバルな潮流に対する対応力が試されている。そして、「過去との断絶」を真の意味で断行できるのは経営トップのみであることを忘れてはならない。

⁷ 例えば、ドイツのシーメンス社は、FCPA 違反により約 8 億ドルの罰金を支払っている。

⁸ ナイジェリアでの贈賄行為が FCPA 違反として摘発され、米国司法省に 218,800,000 米ドルの罰金を支払うことになった日揮の例は記憶に新しい。

⁹ 例えば、英国製薬大手のグラクソ・スミス・クライン社が摘発されている (日本経済新聞 2013 年 7 月 18 日朝刊)。

¹⁰ 2012 年 1 月 12 日、OECD の外国公務員贈賄禁止条約に関する「フェーズ 3 対日審査報告書」は、「日本における外国公務員贈賄防止法の執行状況には依然として重大な懸念が残る。」「日本はいまだに外国での贈賄事案に対して積極的に捜査・調査しているようには見えない。」などと批判し、日本の当局には国際的圧力が加えられている。

2. コンプライアンスを前提条件とした企業行動の経済合理性

(1) 「現実的対応」と「線引きの必要性」

上述のリスクベースのコンプライアンス体制を整備することにより、企業は相当程度、新興国でのビジネスを行う際の腐敗リスクを回避、制御することが可能になる。

しかし、この問題は「相手方のあること」であり、企業がいくら努力をしても相手国の慣習は容易には変わらず、相手方政府関係者の不当要求はなくならないという現実も無視できない。そして、企業側が要求に応じない場合に、代金支払を遅延させるなどの不当な圧力をかけられる事態も起こりうる。

このような「現実」の中で、企業はどのように行動すべきなのか。

詳細は、上述の R-BEC013 を参照されたいが、以下、考え方の基本を例示する。

- ① すべての利益提供、贈答を禁止する必要はない。「交際費支出ガイドライン」を定め、許容される交際の範囲を明記し、「相手方は誰か、不当な目的がないか、一定の範囲内の金額か、入札等に近接した時期ではないか、回数が多すぎないか」等のチェックリストを作り、条件を満たす支出については、権限者による事前承認と領収証等の記録を残すことを条件に許容する。
- ② 相手国の慣習からくる「会議費」などの支出については（もちろん程度によるが）契約条項の中で明示的に費用化して領収証を出させることにより、支出自体の違法性をなくしていく。しかし、支払はあくまでも発注者（組織）に対して行う必要がある。政府関係者個人に対する支払は許容しないという「線引き」をする。
- ③ 入札などで便宜を図ってもらうためのリベートの支出など、公正な競争を阻害する「不正の意図」がある場合の利益提供は、決して許容しない。そのプロジェクトが会社の業績にとって極めて重要な場合であっても同様である。

(2) 収益とコンプライアンスを天秤にかける行為の誤り

リベート提供により得られる利益が大きければ大きいほど（＝会社にとって重要な案件であればあるほど）リベート提供の誘惑が大きくなるが、それに比例して摘発される可能性も著しく高まり、摘発のダメージも企業にとって金額では算定不能なほど重大なものになる。これは、JTC の事案を見ても明らかである。

コンプライアンスは企業活動の「前提条件」であり、目先の利益とコンプライアンスとを天秤にかける行為は、将来の重大なダメージとなって必ず戻ってくるので、企業にとって経済合理性を欠く行為なのである。

また、外国政府関係者に対するリベート提供は、現場の社員を当該国や日本（さらには「域外適用」により米国、英国）での刑事処罰の危険にさらすことになる。現に本件のリベート提供に関与した JTC の社員は東京地検特捜部の捜査対象となっている。

（FCPA ではなく独占禁止法の事例であるが）カルテルにより実刑判決を受け、米国で

服役している日本人会社員も多い¹¹。新興国ビジネスで利益供与を行わせる企業の経営者は、自らを安全地帯に置きながら、部下を刑事処罰の危険にさらしていることになる。目先の利益を得るために部下を犯罪行為に追いやる経営者は、企業を経営する資格を欠いていると評価する他ない。

ある企業の経営トップは、「決して不当な要求に応じてはならない。その結果、100億円の商談を失うことになっても担当者の責任は問わない。逆に、当社のコンプライアンス重視の姿勢を貫いたことを高く評価する」というメッセージを社内に繰り返し発信しているが、これは極めて「現実的」かつ「経済合理的」なメッセージなのである。

第3. ODA に関して

1. 情報提供を促す仕組み

多くの新興国は腐敗防止に前向きに取り組んでいるが、一朝一夕で政府関係者の行動が改まるわけではないという現実があり、企業だけの対応には限界がある。

そこで、日本政府、JICA には、**Ⅱ. 第2. の3.** で説明した対応を実効的に行うことが期待される。この中で、「不正腐敗情報受付窓口」（ある種の内部通報窓口）は、新興国での不当要求に悩む日本企業にとって、有効な手助けとして機能しうる制度である。

この窓口への情報提供（通報）は一定数存在するようであるが、この窓口の認知をさらに高め、利用を促していくことが必要である。日本政府と JICA は、情報提供（通報）窓口の利用方法とその効果の説明に特化した研修や広報活動を積極的に行い、悩みを持つ多くの日本企業に解決のための糸口を提供することが望まれる。

「不正腐敗情報受付窓口」に対する通報では、できる限り正確な情報提供が求められることは当然であるが、企業側の「当該情報提供以外の過去の案件について調査され、責任を問われるのではないか」という心理的抵抗にどう対処するのか、という実務的な問題がある。

法理論からすると、「やってしまったこと」は取り消せないで、「正直に通報すれば責任は問わない。過去も問わない」という対応は困難かもしれない。しかし、「過去との断絶」に苦しんでいる企業が多いであろうという現実を考えると、一定の期間を定めて「過去は問わないので、情報提供を求める」という、ある種の徳政令、リーニエンシー的な対応を政治主導で実行することも真剣に検討されてよい。現状を打破するためには、過去ではなく将来に向かった思い切った対応が必要である。そして、このような対応には以下に述べるとおり、前例もある。

¹¹ 例えば、http://www.justice.gov/atr/public/press_releases/2012/279734.pdf

1997年、大手銀行や証券会社等が、総会屋に対して巨額の利益供与を行っていた事実が明らかとなり、企業に対する家宅捜索や経営陣の逮捕が行われるなど、大きな社会問題となった。警察は、企業に総会屋との関係を真に断絶させるべく、商法改正によって利益供与の厳罰化を実施する一方で、企業が総会屋との過去の癒着を申告して関係を清算すれば摘発はしないことを明言し、企業による関係清算を全面的に支援した。その結果、多くの企業が総会屋との関係清算を決断・実行し、総会屋に対する利益供与はほぼ根絶されるに至った。

2. 海外案件の受注プロセスの改善

上述（Ⅲ. 第3. 参照）のとおり、技術プロポーザルを通過してから価格交渉を経て契約締結に至るまでの間に、発注者側からリベートの要求がなされている。この間の「付け入る隙」をできるだけなくすため、中立的な第三者の関与による不当要求防止のシステムの採用など、受注プロセス自体の改善を行うことが求められる。