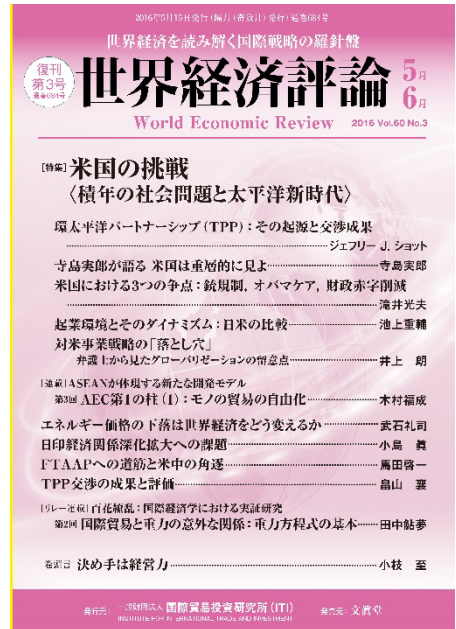


本論文は

# 世界経済評論 2016年5/6月号

(2016年5月発行)

掲載の記事です



## 世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

# 6,600円

税込

17%

送料無料  
OFF



富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

定期購読  
期間中

# デジタル版バックナンバー読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。  
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp  
雑誌のオンライン書店

# 対米事業戦略の「落とし穴」

## ——弁護士から見たグローバル化の留意点

法学博士・弁護士・米国ニューヨーク州弁護士 井上 朗

いのうえ あきら 1973年生まれ。中央大学法学部及び同大学大学院法学研究科博士前期課程、ヴァージニア大学ロースクール卒。中央大学博士（法学）。2000年日本国弁護士登録。2010年よりパーカー&マッセンジー法律事務所（外国法共同事業）パートナー。専門は反トラスト法及びEU競争法。著書：『Antitrust Enforcement in Japan-History Rhetoric and Law of Antimonopoly Act』（CCH, 2012年）など多数。

「ビジネスの世界では日米に差異はない」という仮説は正しいのだろうか、このような仮説を前提に経済活動の目的である利潤の拡大を達成することができるのだろうか、なぜ、一流の日本企業が、米国における経済活動に関係して多額の罰金を支払い、経営陣が米国の矯正施設に服役する現実が発生しているのだろうか。このような命題に対して、21世紀を生きる経済人は回答を持っておく必要があるのではないだろうか。事実、経済という視点から見ると米国市場は魅力的であり、現地にいても、資本が回転していることを実感する。利潤の最大化を考えた場合に、今後30年程度は、米国市場と全く関わりを持たないことは事業として選択しがたい。しかし、他方で、ビジネスの世界ではあっても、日米には差異があり対米事業戦略を構築する上で、戦略を組み立てるための連立方程式に組み込むべき前提命題があるのが現実であり、とりわけ、こういった差異が運用に反映されやすい規制法である反トラスト法及びFCPAについては要注意である。日本における価値観を捨てて遵守に努める必要がある。本稿執筆時点で、ビジネスの過程で米国の価値観に触れる行動をしまい、刑事責任を負担したがために、米国国内での服役を経験した日本人が30人を超え、国際刑事警察機構に国際指名手配され逃亡犯罪人として扱われている日本のビジネスマンもいる現実を目を向けるべきである。

### はじめに

「ビジネスの世界では日米に差異はない」という命題は果たして正しいのだろうか。このような前提で対米ビジネスの事業戦略を組み立てることに何か問題はないのだろうか。

このような問題提起に対して、ある読者は、経済のグローバル化（Globalization）によって国境はなくなった、金儲けは世界共通である、よって、ビジネスの世界では日米に差異はないという結論を導くかもしれない。他方

で、別の読者は、なぜ、対米ビジネスで、トヨタやタカタといった日本の一流の事業会社が多額の罰金を支払うことになっているのか、日本の自動車部品メーカーが談合により摘発され多額の罰金を支払い、幹部が服役することになっているのか、その背後には、ビジネスの世界でも日米に差異があるからではないかという推論を働かせる方もいるかもしれない。

確かに、「金を儲ける」というビジネスの本質は万国共通である。文化的な背景も、宗教も、歴史も伝統も関係ない。複雑な問題も、最終的には純粋に「金が儲かるかどうか」という

1点に問題を帰着させることができる。日米に差があろうはずがない。日米交流を考えた場合、日米ともに儲かる共栄の思想が中核を占めるのは理解できる。しかし、本当に、このように割り切って良いのか、日本でビジネスをするのと同様の前提で対米ビジネスを進めて良いのだろうか。

本稿は、このような問いに対して、弁護士という立場から問題を提起し、日本の事業者が対米ビジネスの事業戦略策定という局面で適切な判断をするための一助となることを目的とするが、筆者が、弁護士という立場からこのような問題提起をするに至ったのは理由がある。

そもそも、筆者は、米国人が設立した米国の法律事務所において共同経営者を務めている。米国の法律事務所の経営・運営という面から、日々、資本主義と向き合い、日本人として儒教を前提とした伝統的な価値観との摩擦を肌で感じながら、資本の論理を前提とした判断をしている。また、筆者自身は、日本国籍を有する日本人であるが、職務その他で米国で過ごした時間は合計で15年間に上り、その中で、日本企業が対米ビジネスにて失敗する例を多く拝見し、ときには、日本企業を代理して米国政府（米国司法省）との司法取引に臨み、判断に失敗した経営者がその代償としてカルフォルニア州・サンタバーバラ郊外にある矯正施設にて罪を償うこととなった際に、その経営者を見送ったり、実際に矯正施設に見舞ったりしてきた。一面に広がる畑の中にある矯正施設で、施設が決めた服装で人生の貴重な時間を無為に過ごす経営者を見舞った後で、どこで事業戦略を誤ったのだろうか、なぜこのような帰結を回避できなかったのだろうかという問いに何度も向き合ってきた。日本の価値観ではビジネスを進

める上で支障とならなかったことが、米国の価値観には大きく抵触することがあり、その結果利潤追求どころか、代償として矯正施設での服役を余儀なくされることが現実にはあるのである。このような価値観の葛藤を感じながら下す日々の思考の過程で、アングロ・サクソンを中心とする伝統的な米国人に深く根ざす内在的な論理を考える機会を得、対米ビジネスに携わる方々に、弁護士という立場から考えたことをお伝えする意味があるだろうと思うに至ったのである。

「ビジネスの世界では日米に差異はない」という命題に対する筆者の回答は、「差異があり対米事業戦略を構築する上で、戦略を組み立てるための連立方程式に組み込むべき前提命題がある」というものである。この結論は、本稿執筆時点で、ビジネスの過程で米国の価値観に触れる行動をしてしまい、刑事責任を負担したがために、米国国内での服役を経験した日本人が30人を超える事実からも裏付けられる。本稿では、以下、何が異なっており、何を気をつけるべきかについて筆者の見解を述べたいと思う。

## I 対米事業戦略の必要性

そもそも、日本企業の今後30年単位での事業戦略を検討する場合、米国や米国企業とのビジネスを避けて通ることが可能だろうか。回答は「否」であろう。ビジネスの成功、金儲けのためには、米国や米国企業との接触は避けて通れない。米国の国内総生産は、2014年時点でも世界第1位で約17兆ドルであり、世界最大の経済大国という形容が当てはまる。これは、筆者自身の経験からも裏付けられる。2010年以降、弁護士業務のため、年に数回必ずシカゴ

とシリコンバレーを訪れているが、新規投資案件は確実に増加傾向であり、資本を増殖させることに対する資本家の勤勉さを感じるところである。本稿執筆時点（2015年12月）で筆者はシカゴにいるが、好景気であり、金融とIT業界で資本が回転し、米国国内で流通する貨幣量の増加に寄与しているのがわかる。資本が一定速度で回転して利潤を増加することに資する米国国内市場は利潤を最大化するために魅力的であり、日本企業として、米国国内市場を投資対象としないという選択は事業戦略上ないであろう。なお、21世紀を生きるビジネスマンが忘れてはならないのが、米国は、第二次世界大戦における事実上の唯一の戦勝国であることであろう。米国国内の経済の地力はここ数年で形成されたものではないのである。第二次世界大戦後の世界経済の構造的な要因に根ざしている。二つの側面に着目する必要がある。

まず、第二次世界大戦における戦勝国として、米国が圧倒的な国力を蓄えたこと、それが他の戦勝国を遙かに凌いでいたことである。第二次世界大戦の間、兵器生産のために近代工業が大きく発展し、戦争特需によって生産能力を最大限に発揮して資本を回転させた結果、第二次世界大戦後に圧倒的な生産力を獲得し、国力を蓄えた一方、米国本土は完全に無傷であり、戦死者は僅かに約40万人しかおらず（南北戦争時は約62万人）、圧倒的に国力を蓄えることができた。事実、戦後全世界に占める米国の国内総生産は約65%に達した。第一次世界大戦前までの覇権国家であったイギリスは、第二次世界大戦を通じて国力を消耗し、インド、ビルマ、マレーシアをはじめとする植民地を失い、また、ソビエト連邦は対独戦等で約2000万人の戦死者を出し、工業施設が破壊され、多額の

対外債務を負うなど、著しく国力を消耗している。第二次世界大戦の勝利による果実を十分に得たのは米国だけであると言っても過言ではなく、富の源泉を掴んだ国であるといえる。

また、戦勝国として圧倒的な国力を背景にその通貨であるドルが、国際的に基軸通貨としての地位を確立したことも、米国国内の経済の地力を支える主たる要因である。第二次世界大戦後のブレトンウッズ体制では世界で最大の金保有国となっていた米国が固定交換比率でドルと金との交換を保証し、各国はドルと自国通貨との固定レートを維持する義務を負うことになった。このような仕組みのブレトンウッズ体制は、金ドル本位制とも呼ばれた。金によってその価値が裏打ちされたドルは、国際通貨体制の中樞に据えられて、ドルの基軸通貨としての地位が強固に確立したのである。米国は、その後、金ドル本位制を放棄しているが、現在、ドルは、金ではなく石油輸出国機構の石油に裏打ちされている。石油輸出国機構、特にその中心であるサウジアラビアはドル建てでしか石油取引をしない。経済活動に必要不可欠である石油がドルでしか決済できない状態が続く限りにおいて、ドルの基軸通貨としての地位は揺るがないであろう。基軸通貨であることによる利点は多々あるが、経済力との関係で言えば、ドル紙幣が国際決済で使用されればされるほど、通貨発行益が増加することが重要である。連邦政府は、ドル通貨の発行を決めると、それに見合う国債を発行し、連邦準備銀行が国債を引き受けてドルを発行する。連邦政府自身がドルを発行しているのではない。国債には当然利息が付いているので、ドルを発行するほど国債の利子により連邦準備銀行に利益が発生し、その株主である民間の金融機関に利益が還元される仕組み

になっているのである。このような仕組みが維持される限りにおいて、米国の金融機関が自己増殖の対象とする資本量は常に増加し続けるのであり、金融市場における資本の回転速度に加速度が増して行くことは自明の理であり、資金調達その他の点で、当該市場を選択肢から外すという判断には合理性が伴わないだろう。

確かに、第二次世界大戦直後に比べれば、経済大国としての米国の地位は相対的に低下してきている。しかし、上記で概観した国内経済の地力に鑑みるに、今後30年程度は、利潤の最大化という見地から、対米事業戦略を検討する必要性は消滅しない。

## II 伝統的な米国人の内在的論理

利潤の最大化を考えた場合に米国や米国企業とのビジネスを避けて通るのは困難であるという前提に立つと、如何にして地雷を避けつつビジネスを成功させるのかという視点が必要になるのだが、対米ビジネスでの地雷が何処にあるのかを探るには、その内在的な論理を踏まえるべきである。ビジネスマンに限らずだが、およそ人の判断には前提が先行し、その前提にある種のスケールを当てはめて結論を出す。ビジネスの世界では、判断の結果得られる結論は、利潤の最大化であり、これは万国共通であるが、その過程である前提命題やスケールの内容は、当然異なる。最終目的地が同じでもそれに至る手段や道筋が異なる、この点にこそ、対米ビジネスでの失敗の盲点であり落とし穴が潜んでいるのである。

対米ビジネスを語る上で忘れてはならないのが、米国は、プロテスタント、その中でもカルヴァン派のピューリタンが作ったアングロ・サ

クソン系の白人の国であり、米国人の内在的論理にはプロテスタントの考え方が影響していることである。ビジネスに邁進していると非常に見えにくいのだが、キリスト教自体は市民生活に深く浸透している。最後の審判に際して神から選ばれ天国に行くことが重要であるという価値観が共有されているのだと様々な局面で感じる。このような価値観は日本人にはない。我々の日々の生活を振り返ってみて、人生で最も重要なことは、最後の審判で仰ぐ神の判断だと心の底から信じている日本人がどれだけいるだろうか。また、人間を超越した神の存在を意識しながらビジネスをしている日本人ビジネスマンがどれだけいるだろうか。日本人の価値観に影響を及ぼしているのは儒教であるが、儒教には、このような価値観は存在しない。実際に、最後の審判よりも、忠孝に励むことが重要であるとか、目上を立てることが重要であるといった価値観のほうが自然に感じるのではないだろうか。儒教には、江戸時代以来、為政者に重用され封建的家族制度を支えてきた、四角四面の倫理道徳であり、明治時代の修身教科書の世界の話であるというイメージがあるかも知れないが、日本人ビジネスマンの価値観を形成しており、行動選択に影響していることは疑う余地がないだろう。筆者は、弁護士業務の過程で、国際カルテル案件を多く扱っているが、その多くは、相当程度に歴史のあるカルテルであり、代々営業部員により、業務の一環として引き継がれてきたものである。上司の確立した談合実務を忠実に部下が引き継ぎ代々伝承していく、これに忠孝を重んじる儒教の影響を見て取ることができる。違法行為に手を染めている営業部員の中には、ドラマ『半沢直樹』のように、上司の違法行為を糾弾したいと考えている方もい

るが、実際に行動を起こす方は稀か皆無に近い。こういった日本人の考え方は、キリスト教徒である米国人にはなかなか理解ができない。

宗派の違いはあるが、プロテスタントのうちの少なくない宗派は、ピルグリム・ファーザーズが信奉していた、カルヴァンの予定説を採用している。予定説に従えば、その人が神の救済にあずかれるかどうかはあらかじめ決定されており、この世で善行を積んだかどうかといったことではそれを変えることはできないとされる。例えば、教会にいくら寄進をしても救済されるかどうかには全く関係がないと考えるのである。ビジネスや資本主義を考える上でこの予定説は二つの意義を有している。

まず、市場経済は予定調和が原則であり、人為的な手段で、市場の構成要素、価格や数量、その他各般の競争条件を操作してはならないという考え方に親和性が高いことが挙げられる。アダム・スミスは、著名な国富論において、概要、「個人は、できるだけ自分の資本を国内の労働を支えることに努め、その生産物が最大の価値を持つように労働を方向づけることにも努めるのであるから、必然的に社会の年間の収入をできるだけ大きくしようと努める。個人は、一般に公共の利益を推進しようと意図してもしないし、どれほど推進しているかを知っているわけでもない。しかし、個人はこの場合にも、他の多くの場合と同様に、見えざる手に導かれて、自分の意図の中には全くなかった目的を推進する。それが個人の意図に全くなかったということは必ずしも社会にとって悪いわけではない。自分自身の利益を追求することによって、個人はしばしば、社会の利益を、実際にそれを促進しようと意図する場合よりも効果的に推進する」と述べるが、このような分析は予定説を

採用している立場からは論理的帰結に据えやすい考え方であろう。まさに、「天にまします我らの神」のみが市場における調和を実現することができるのである（なお、アダム・スミスは、市場が機能しない領域（国防、司法行政、及び公共設備）では国家の介入を認める）。

また、予定説は、ビジネス、つまり金儲けに徹底的に打込むことを正当化する根拠となるし、金儲けに打込むことによってこそ、最後の審判にて救済されるという確信をもたらすことを可能にする論理である。予定説の世界観では、人間は生まれながらに原罪を負った「悪」的存在であり、自分の力では真に悔い改めることなどできず、人間は皆「永遠の生命に予定されている者」と「永遠の死滅に予定されている者」に分けられる。全人類のうち、救われる者はごくわずかであり、誰が救われるのかはあらかじめ決定されている。しかも、「神の決断は絶対不変であるがゆえに、その恩恵はこれを神からうけた者には喪失不可能であるとともに、これを拒絶された者にもまた獲得不可能」だとされる。しかしながら、神の栄光を増さんがために「天職」つまり「世俗的な職業」に励み、「隣人愛」を実現すべく社会に貢献するということは、「救いの獲得」にはつながらないかもしれないが、「救いの確信」にはなりうる。カトリック教会のように「蓄財や同胞からの利子取り立ては、『罪』であるが、その罪は、教会への寄進によって免れることができる」と考えるのではなく、「修道士の禁欲を世俗内の道徳よりも高く考えたりするのではなく、神を喜ばす生活を営むための手段はただ一つ、各人の生活上の地位から生じる世俗内の義務（ルッターはその一つとして「職業＝天職（Beruf）」を遂行することに道徳的価値があると主張した）の遂

行であって、これこそが神から与えられた『召命』にほかならぬ」と考えるのである。つまり、現世で神の栄光を増すために尽力できるということ、自分が与えられた職業に励むことができるということ、その他種々の道徳的善行を積むことができるということ、などは神が救い給うた者にしか為しえないことであり、これらのことに尽くせているという事実こそが「救済の証拠」であるとするのである。予定説は、金儲けに精進する自己を正当化し、そうすることで、最後の審判で救済されるのだと思い込むことに、極めて都合の良い論理だと言える。

上記のような二つの側面は、予定説を採用しているプロテスタントである米国人の素朴な価値観の根底を形成している。米国という国家は、予定説のプロテスタントが創設した国であり、国家と国民のDNAに予定説が刻まれていると言っても過言ではない。プロテスタントの歴史や予定説の中身を理解していても、それが自分自身を形成していることを実感できる日本人ビジネスマンは多くないのではないだろうか。談合行為は神への冒瀆であって、これを放置することは、神の名において許されないと確信する日本人のビジネスマンはどれだけいるだろうか。談合は犯罪であっても、共存共栄を図る行為であり日本の文化だと心の中で考えるビジネスマンの方が多数ではなからうか。上記でみた二つの側面は、社会の表面を目に見える形で形成しているものではないのだが、価値観に抵触する事業活動に対しては、多大な代償が用意されており、それを実行することに社会の支持が得られるという構造になっているのである。

### Ⅲ 対米事業戦略の「落とし穴」

対米事業戦略を検討する場合、日本と比較して規制と執行が格段に厳格な分野については、最優先でリスク回避に努めるべきであろう。日本人の価値観としては問題がないという感覚であっても、米国法の規制が格段で厳格であるのには、歴史的な要因を含めた複数の理由があるのであり、中でも、米国人の素朴な価値観に抵触してしまうものについては要注意である。

#### 1. 反トラスト法

上記のような観点から第1に注意すべき分野は、間違いなく反トラスト法である。確かに、同種の目的と規制構造をもった法律として日本にも独占禁止法が存在するが、その執行の厳格さは、日本とは比較にならない。予定調和を前提とする市場を人為的に歪める行為は神への挑戦であり、これを放置する行為は、キリスト教の社会では神への冒瀆であり、自己の否定である。神を喜ばせるためにこの法律の執行が厳格化するのとは必然であろう。反トラスト法は、シャーマン法、クレイトン法、連邦取引委員会法から構成される。シャーマン法は、取引を制限するカルテル・独占行為を禁止し、その違反に対する差止め、刑事罰等を規定している。クレイトン法は、シャーマン法違反の予防的規制を目的とし、競争を阻害する価格差別、不当な排他的条件付き取引の禁止、合併等企業結合の規制、三倍額損害賠償制度等について定めている。連邦取引委員会法は、不公正な競争方法を禁止し、連邦取引委員会の権限、手続等を規定している。

対米事業を検討する際に頭に置くべきは、上

記で見た反トラスト法を構成する法制度の中でも、シャーマン法、とりわけその1条であろう。シャーマン法1条は、「数州間もしくは外国との取引または通商を制限するすべての契約、トラストその他の形態による結合、または共謀は、これを違法とする。本条で違法とされる契約を締結し、結合し、または共謀する者は、重罪を犯したものとし、有罪の決定があったときは、法人に対しては1億ドル以下の罰金刑に処し、その他のものに対しては、100万ドル以下の罰金刑もしくは10年以下の禁固に処し、もしくは裁判所の裁量により、これを併科する」と規定しており、非常にわかりにくいのだが、平たく言うと、談合行為を禁止することを主眼とする。しかし、これに抵触することによるビジネス上の問題点とは、一言で言うと、天文学的な金銭的負担が発生し、かつ、経営者や従業員が服役して事業の現場からいなくなるということである。表1に簡単にその問題点を纏めてみたいと思う。

表1は、あくまで教科書的な問題点の概要であり、これだけでは実際の問題点の程度を正確

表1 シャーマン法1条違反によるリスク

	連邦法	州法
刑事罰 (対法人)	シャーマン法に基づき、 ・1億ドル以下の罰金*	各州法の定めによる
刑事罰 (対個人)	シャーマン法に基づき、 ・100万ドル以下の罰金*もしくは10年以下の禁固刑またはその併科	各州法の定めによる
民事 (私人によるもの)	・私人による差止請求 ・損害賠償請求(三倍額賠償請求)	各州法の定めによる

\*罰金額の上限は、違反行為により得た利益または与えた損害額の二倍まで引き上げ可能。

表2 2014年罰金上位5社

事業会社	罰金額
ブリジストン	4億2500万ドル
日立オートモティブ	1億9500万ドル
三菱電機	1億9000万ドル
東洋タイヤ	1億9000万ドル
ジェイテクト	1億320万ドル

に把握することはできない。これは、実務上、罰金額及び服役期間は、実際には、米国量刑ガイドラインをもとに算出されることによる。実際には、表2のように、2014年の罰金額の上位5社である日本企業はいずれも相当程度に多額の罰金を支払うに至っている。

また、反トラスト法対応の難しさは、表1のような教科書的な問題点の概要では予測できないリスクがあることにもある。それは、司法妨害の執行の厳しさに表れている。これは談合行為に限らずであるが、正義の実現に対する妨害行為については厳罰が待っているのである。日本社会の常識を前提に、司法妨害は微罪だと思いつつも自体が落とし穴である。証拠隠滅や証言強制など絶対にあってはならないというのが反トラスト法対応の常識中の常識であるのだが、実際には、このような常識を理解するには日頃からの準備が必要であり、準備が不十分で反トラスト法対応の常識を理解しなかった日本のある事業会社は、証拠隠滅によりその従業員が起訴されるに至っている。温度調整器カルテルでは、東海理化の幹部が従業員に証拠隠滅及び証拠改竄を指示したとして司法妨害に問われ、連邦大陪審により正式に起訴されている。

なお、反トラスト法違反の犯罪の公訴時効は5年であり、時効の起算点は合意の締結時ではなく、実行行為終了時であるのだが、公訴時効は、対象となる個人が米国国外にいる場合には



停止し、いつまでも、どこまでも捜査機関に追われ続けることになる。ごく直近の事例では、イタリアの石油輸送用ホースメーカーの元幹部が米国の要請でドイツから引き渡され、2014年4月24日、禁固2年、罰金5万ドルを科せられたのは記憶に新しい。日本でも犯罪人引渡条約に基づき同様の事態が発生する可能性はある。なお、連邦大陪審により起訴され、米国にて服役した場合には、その後、15年間、米国国内に入国することができない。

このように反トラスト法の問題点、とりわけシャーマン法1条違反の場合のリスクは日本の独占禁止法に違反した場合と比較して桁違いである。その背後に、この反トラスト法が米国社会にて広く支持されている事実、プロテスタントとしての素朴な価値観に親和性の高い規制法である事実を見落としてはならない。

## 2. 海外腐敗行為防止法

また、第二に留意すべき分野は海外腐敗行為防止法（FCPA）であろう。日本にも同様の立法目的を有する不正競争防止法18条があるが、事業活動において留意すべきその程度は質的に異なる。

日本企業として、FCPAの適用対象になるのは、日本企業の現地法人、株式または米国預託証券をNYSEやNASDAQに上場している日本企業（発行者）とその関連子会社や代理人であり、禁止行為としては、商機や不適切な便宜を得るために、米国外の政府関係者・公務員に、金銭や何らかの価値があるものの支払いの申し入れ、約束、または承認を助長するような行動を禁止している。米国企業や米国上場企業と共謀した場合、米国に存しない日本の企業も対象とされることもあり得る。

日本企業の事業戦略上、FCPAが難しいのは、世界の一部の国や地域には、いわば社会的習慣の一環として、公務員に対して、有価物を贈ることが当然視される文化があり、そのような文化圏においてビジネスを獲得するには、社会的習慣に従って公務員に有価物を贈ることが避けられない事態があることであろう。事業を進展させて収益を拡大するという方向性とリスクを避ける必要性との間で葛藤が発生する局面であるが、FCPAを前提とする限り、リスク回避の比重を高くしなければならない。FCPAのリスクは重く、法人に対しては、200万ドル以下の罰金かつ（または）利得（損失）の2倍までの罰金、1万ドル以下の民事制裁金、個人に対しては25万ドル以下の罰金かつ（または）利得（損失）の2倍までの罰金、5年以下の禁錮刑またはその両方、1万ドル以下の民事制裁金である。外国公務員であれ、賄賂の提供は、神のみが操る市場を歪める、神に対する冒瀆だと位置づけられるのであろう。

著名なマリナーホースカルテルでは、談合と併せて、日本人部長に、懲役2年、罰金8万ドル、及び米国司法省への全面協力義務が課せられている。この事案では、担当の日本人部長は、日本の本社及び米国他の各国の子会社で、ラテンアメリカに製品を販売する担当者を指揮監督する地位にあり、現地販売代理店を起用し、公営企業の従業員との関係を構築し、日本の本社と米国子会社の利益のために、アルゼンチン、ブラジル、エクアドル、メキシコ、ベネズエラ等の外国公務員に、現地販売店に対する手数料に紛れさせ、米国子会社の米国内のオフィスを通じて賄賂を支払い続けていたものである。確かに悪質な事案ではあるが、日本人の感覚を前提として、2年間矯正施設にて服役するのが相当

かつ当然の事案であるのか、相当程度驚きを感じるのか、自問する必要がある。

## まとめ

以上、「ビジネスの世界でも日米に差異があり、対米事業戦略を構築する上で、戦略を組み立てるための連立方程式に組み込むべき前提命題がある」という結論とそれに対する理由について筆者の見解を述べた。経済のグローバル化（Globalization）によって国境の壁

が低くなりつつあるのは間違いなく、日本企業にとって世界でビジネスを展開して金儲けに精進できる機会が広がりつつある。しかし、他方で、文化や歴史は国や地域に固有であるという厳然たる事実も忘れてはならない。金儲けに精進しすぎると、文化や歴史に対する敬意を忘れがちになるのが人間の常であるが、対米事業にて収益を出したいと考えるのであれば、そのための最適な事業戦略を立案したいのであれば、盲点や落とし穴の存在もすべからく検討対象とすべきである。



業務の課題を見つけだす。  
キヤノンマーケティングジャパングループ