

航空宇宙防衛産業の企業倫理の実践に関する 国際フォーラムに参加して

「航空宇宙防衛産業の企業倫理の実践に関する国際フォーラム（International Forum on Business Ethical Conduct for the Aerospace and Defense Industry：IFBEC）の第10回年次大会が2019年10月16日、17日の2日間、米国ワシントンDC近郊のUVAダーデンコンファレンスセンターで開催され、米国航空宇宙工業会（AIA）と欧州航空宇宙防衛工業会（ASD）所属の欧米主要企業のコンプライアンス責任者を始めOECD、米国防総省、NGO団体等から約100名が参加した。

本年次大会は欧米2地域で交互に開催され、航空宇宙・防衛・セキュリティ業界に影響を及ぼす倫理・コンプライアンスの問題や、業界の新しい課題にどのように対応すべきかをテーマに取り上げ、参加者間で意見交換・交流が行われる。

SJAC企業倫理委員会から鈴木義貴（三菱重工業）委員長らとともに年次大会参加の機会を得たので、以下、概要を報告する。



左：鈴木委員長
右：Dominic Hall IFBEC議長

（開催実績）

- 第1回（2010年 1月13日 : ドイツ・ベルリン）
- 第2回（2011年10月19-20日：米国・ワシントンDC）
- 第3回（2012年 9月13-14日：スペイン・マドリッド）
- 第4回（2013年10月15-16日：米国・ワシントンDC）
- 第5回（2014年11月 8- 9日：ベルギー・ブリュッセル）
- 第6回（2015年11月19-20日：米国・ボストン）
- 第7回（2016年11月15-16日：英国・ロンドン）
- 第8回（2017年10月24-25日：米国・ワシントンDC）
- 第9回（2018年11月14-15日：仏国・パリ）

1. 第10回年次大会の概要

(1) Opening Remarks

IFBECでは2019年6月に議長及び副議長の交代が行われ、新たに就任したDominic Hall議長（BAE Systems社）とCourtney Wallize副議長（Northrop Grumman社）による開会宣言に引き続き、Eric Fanning氏（AIA専務理事/CEO）から次のとおり開会挨拶が行われた。

- ・米議会や国防総省でキャリアを積み、空軍

次官、海軍次官代理、国防長官首席補佐官、第22代陸軍長官を歴任し、AIAに迎えられた。AIAはASDと密接な協力関係にあり、また、AIA会員企業約350社の強固な結束の下、影響力を持つ国際的な団体であるが、これまでの経験から、改めて倫理的価値観の重要性を訴えたい。

- ・2001年に米国総合エネルギー企業エンロンの不正経理・粉飾決算による倒産が引き金

となり、様々な企業の不正会計が発覚し、経済不況が引き起こされ、米国全体でコーポレートガバナンスの重要性が再確認され、企業改革法（SOX法）の導入等が行われた。

この深刻な社会情勢の中で育ったミレニアル世代（1981年～1996年生まれ）は社会的意識が高く、企業・リーダーの考え方や社会への影響力について関心が高く、実に85%が倫理的な価値観を有する場所で働くことを優先すると考えており、また、倫理的に問題を抱える企業は従業員募集のためにより高額の給与を支払わなければならないとの研究報告がある。

- ・このことは企業に限らず、国家安全保障の観点からも重要である。国防総省は米国の領土だけでなく、国民や国民の価値観・理

念を守るために存在することを、陸軍長官として見てきた。

- ・仕事で世界を巡り、最高の倫理基準を追求せず目先の利益を求める企業・国の存在や、競争では倫理観の高い企業・国が不利益を被るケースも見てきたが、倫理観の低い企業・国は長期的な友好パートナーにはなり得ない。是非、友好パートナーを探し続けてほしい。そして自分自身もそのパートナーや友好国の同盟に対して責任を負うことを認識してほしい。

(2) 講演

- ・講演者：Jerry DeMuro氏

（BAE Systems, Inc. CEO）

- ・BAE Systems Inc.は米国に拠点を置く防衛・セキュリティ、航空宇宙を所掌する、3万人超の従業員を有し、年商108億ドル（2018年）の国際的大企業である。
- ・企業の社会的責任を考えるに当たり、1970年代に活躍したノーベル経済学者ミルトン・フリードマンは「ビジネスの社会的責任は詐欺や欺瞞のない開かれた自由競争というゲームの範囲内において、その持てるリソースを最大限に利用して営利活動を行い、利益を増やすことである。」と主張した。



Eric Fanning氏講演



会場のUVAダーデンコンファレンスセンター



Jerry DeMuro氏講演

一方、2019年8月に米国主要企業の経営者団体「ビジネス・ラウンドテーブル」は「企業の目的に関する声明」を発表して、「株主第一主義を見直し、従業員、ビジネスパートナー、地域コミュニティ、株主を含む全てのステークホルダーに責任を持って、事業運営に取り組む」ことを宣言した。これには181名の企業トップが署名している。

- ・IFBECの進める活動はこのビジネス・ラウンドテーブルが見直した行動原則の認識の上に既に立つものである。

- ・我々の航空宇宙防衛産業はビジネスの性格上、特定の利害関係者の期待と一致しない場合がある。

1点目はネガティブスクリーニングと言われる武器製造企業等への投資拒否が挙げられる。しかし、そうした考えを持つ人たちを含め、政府は国家と国民の生命を守っているものであり、その政府の役に立つ活動を行うことが航空宇宙防衛産業の存在価値と言える。

2点目は前述の「企業の目的」で示したように変化する社会規範である。航空宇宙防衛産業は国際市場でビジネスを行うが、中東、欧州、中国等は文化、信念を始め、ビジネス規範が異なっている。その中でビジネスを遂行するためには、従業員、リーダー、代表者一人一人が誠実さを持ち、倫理的行動を取ることが自分たちの価値観の礎であり、責任であるということを十分理解する必要がある。一人でも違反者が出れば、当該企業にとどまらず、業界全体に影響を及ぼすことになる。

3点目はグローバル企業全体として約束の確実な履行である。特に防衛産業は様々な武器・関連システムを製造するが、その目的は前述の国家と国民の生命、生き方を守ることである。所属するBAE Systems社で

は各人は個人の行動と企業の価値観と結果を結びつけ、会社として正しいことを行い、そのように行動する能力を有している。その実現のためには企業倫理担当部門の貢献が大きく、その努力に感謝している。

(3) The Power of Internal Reporting Systems 「内部報告制度の力」

ジョージワシントン大学のKyle Welch教授は内部通報における当事者による「直接通報」と当事者以外による「間接通報」の特性、信頼性、価値についての検証結果を次のとおり発表した。

- ・2004年から2017年の間に1,000社以上の米国上場企業に提出された200万件を超える内部通報の報告書を分析した結果、間接通報は直接通報よりも経営陣により実証される可能性が47.7%高く、経営陣が間接通報を信頼できるものと見做していることが示された。

- ・直接通報は通常、間接通報よりも多くの情報が含まれ、おそらく正確であるが、間接通報は管理に役立つ貴重な情報が含まれる場合があることが膨大なデータから実証された。

- ・直接通報は会社よりも通報者自身に利益をもたらす可能性が高い軽微な問題に関するものもあり、一方、疑わしい活動に関与した個人は、その深刻度が高いほど自身が罰せられることや報復を恐れ、そのことを発信しない傾向にある。

- ・間接情報に基づく通報は会計、財務上の懸念と利益相反、記録の改ざん、贈収賄などの違法又は非倫理的なビジネス慣行が含まれ、また、内部通報が多ければ多いほど、その企業が被る罰金や訴訟が少なくなることが示されたことから、情報の価値が高いと言える。

これらのことは、従来の「間接情報は不確かで不正確」といった直感に反する結果を提供し、内部通報をレビューする管理者に影響を与えるものである。

(4) Cross-Country International Panel-Cultural topics.

「国をまたがる倫理・コンプライアンスの課題に関する国際パネル-異文化理解」

今回の主要テーマの1つである「Whistle-blowing (内部通報)」について三菱重工業の笠原克也氏から海外拠点を含む同社・グループの内部通報制度・ヘルプラインの適切な運



三菱重工業 笠原氏

用と日本企業固有の側面について発表がなされた。

- ・同社・グループは日本国内を始め北米、欧州、アジア、中国の5拠点に従業員から役員までグループ会社を含めた全社員を対象とする「三菱重工コンプライアンス通報窓口」並びに「社外の弁護士による三菱重工社外通報窓口」を設置し、汚職（贈収賄等）、入札談合などコンプライアンス全般の事案に対して受付けている。これら窓口へ通報のあった案件に対しては、担当部署事務局が速やかに調査し、是正措置等適切に対応する。通報要領は同社・グループポータルサイトなどで周知している。通報窓口の運用に当たっては、社内規則で、「通報者の氏名は本人の了解なく明らかにしない」「通報を理由とするいかなる不利益な取扱いもしてはならない」とし、通報者の秘匿性を含む権利保護を規定するとともに「内部通報者の権利保護」は通報窓口の周知と併せて全社員に周知・徹底している。
- ・一方、日本人の倫理観には会社などの集団での調和や関係性を重視し、組織内で目立つ振る舞いをためらう傾向がある。そのた



パネルディスカッション

めに内部通報者の匿名性確保の保証を行うことと、不正の隠蔽を行っても、違反は必ず判明し、結局、会社や個人に損害を与えるだけであり、厳格なコンプライアンスの順守こそがステークホルダー、従業員を保護するということが十分認識させることが重要である。

同社の匿名性確保の一例としては「郵送」による内部通報の受付制度がある。これは現代の情報社会では電子メールや電話による通報は通報者の身元判明のリスクが高く、「紙」の郵送の方が匿名性確保に有効と考える日本人に対処するものである。

他のパネラーから次のようなコメントが寄せられた。

- ・内部通報制度はあくまでツールであり、重要なのはそれぞれの文化に応じて、社内で機能するプロセスをカスタマイズすることである。
- ・Boeing社では世界中の社員に求められる「行動規範」を設け、現在19か国語に翻訳しているが、各社員が正確かつ効果的に理解できるように翻訳の確認に時間をかけた。

(5) Due Diligence of Supply Chain

- ・サプライチェーン上に存在する強制労働、人身取引などに警鐘を鳴らし、企業の法律/財務面のみならず、評判やブランドにも悪影響を及ぼす可能性を排除するために、IFBECでは2015年に「IFBEC Model Supplier Code of Conduct」を制定し、会員企業に対し、同規範を導入し、サプライヤーの協力を得ることを求めてきた。今やサプライチェーンの行動規範自体は各国主要企業で制定・運用されている。
- ・一方、世界に目を向けるとOECD多国籍企

業行動指針、英国現代奴隷法を始め、新たな規則の制定・改訂が行われ、また、紛争鉱物、サイバーセキュリティ等様々な新たなリスクの存在が個別企業のみならず、サプライチェーンにまで拡大しており、その対策を取ることが求められている。このため、サプライチェーンのデューデリジェンスの一層の強化が必要となっている。

- ・Raytheon社では社内法務部門と倫理・コンプライアンス部門が緊密な連携をとり、次の対応をしている。①サプライヤーに対するデューデリジェンスにおいて、自社の限りある経営資源を有効活用するために「リスクベースアプローチ」を採用し、基本的なスクリーニングの後に、リスクが高いと見做されるサプライヤーには専門チームが対応する実効的な体制を取る。②ベンダー部品のスクリーニングにはDow Jonesのツールを導入している。③従業員に対するトレーニング・教育として、全ての従業員にデューデリジェンスプロセス、危険の兆候の特定方法、社内承認システムの理解等を求めており、これらの教育を受けることを実務に従事する要件にしている。

(6) Social Media

- ・Facebook、Twitter、LINE、Linkedin、YouTube、ブログ等、万人が参加して、情報の受発信を行う「ソーシャルメディア」は我々の生活に不可欠な存在となっており、企業もうまく用いれば強力なマーケティングツールとなるが、従業員・企業等の様々な情報発信による情報漏えいや財務リスク、評判リスク等が内在する。
- ・米電気自動車メーカーのテスラ社のイーロン・マスクCEOは同社の株式非公開化を巡るツイッターを投稿した結果、株式市場に誤解・混乱を生み、投資家に損害を与えた

として、米証券取引委員会に提訴され、その後、約4,000万ドルの制裁金支払い等による和解となった。

- ・本来、CEOは自らの発言がもたらす市場への影響について認識し、影響が出ることを避けるために、慎重な発言が求められるが、そこにはいくつかのチェックとバランスが必要である。

例えば、11月に米プロバスケットボールNBA「ヒューストンロケッツ」の幹部が香港のデモを応援するツイートを投稿したところ、NBAの試合の放送中止やスポンサー撤退等の中国側の厳しい批判を受けることとなった。自分がNBAのトップの立場にいると想定すると、従業員（今回の幹部）の言論の自由を尊重すると同時に、中国市場の維持・確保というビジネス目標を尊重する2つの立場に立たされるが、このバランスを取ることが求められる。

- ・このためには企業は①ソーシャルメディアポリシーを持ち、②従業員の教育を行い、その内容を理解し、遵守してもらうこと、そして③ツイッター等への投稿を定期的に監視することが必要となる。

(7) 閉会の辞

最後に、Dominic Hall IFBEC議長から

- ・参加者、事務局への謝意
- ・今後のIFBEC Steering CommitteeでのIFBECガイドライン、ドキュメント類の見直し
- ・年次大会にオープン参加している企業を始めとする、IFBECメンバーの拡大
- ・今回の成果を持ち帰り、社内での共有化について表明がなされ、閉会となった。

なお、次回（第11回）年次大会はASDが担当し、2020年秋に英国（オックスフォード）で開催される予定である。

2. 所感

SJAC企業倫理委員会の活動として、毎年、本年次大会にオープン参加しているところ、IFBEC事務局からパネルディスカッションへの日本企業の参加を要請され、実現したことは大変有意義であった。事前の複数回に亘る電話会議に対応いただいた笠原氏にはこの場を借りて、改めて御礼申し上げる。

本年次大会も10回を数えたが、近年の航空宇宙防衛産業界のビジネス倫理の問題は、贈収賄や汚職という従来の範囲に止まらず、紛争鉱物、奴隷制度、人権、持続可能な開発（環境問題）、データ保護、脱税などが含まれ、飛躍的に拡大し、関心も高まる一方である。

今後もこの活動を続け、会員企業間での情報共有を図ることで、各会員企業の企業倫理活動推進の更なる一助となることを期待する。

3. 補足資料：SJAC企業倫理委員会活動について

(1) AIAとASDは2009年11月にヘルシンキで「航空宇宙産業に関するビジネス倫理の国際原則」(Global Principles of Business Ethics for the Aerospace and Defense Industry：以下、「国際原則」)に調印し、それまで欧米がそれぞれ倫理綱領を定め、個別に実践していたものを、欧米間で共通の企業倫理憲章を持つことに改められた。翌年2010年1月に第1回のIFBEC Annual Conferenceがベルリンで開催された後、欧州と米国で交互に実施されており、今回で10回目の開催となる。

(2) 「国際原則」の主な内容は、

- ①それぞれの企業は社員教育を推進し、内部告発を奨励するための組織を作ること
- ②汚職防止に関し国際法、ビジネスを展開する相手国の法律や社内規則などを遵守するべく、細目の規定を設けること

- ③アドバイザーを活用する場合、法遵守の教育を行うとともに、金銭の支払いなどをきちんと管理すること
 - ④利益相反にならぬよう、各種の法律や規則、命令への遵守を求めること
 - ⑤企業の秘密の遵守として、自分の属する会社の秘密はもちろん、以前属していた会社の秘密をも遵守することなどを求めている。
- (3) IFBEC会員は、エアバス社、サーブ社、サフラン社、ゼネラル・ダイナミクス社、ダッソー・アビエーション社、タレス社、ノースロップ・グラマン社、BAEシステムズ社、ボーイング社、ボンバルディア社、レイセオン社、レオナルド社、ロールス・ロイス社、ロッキード・マーチン社等、現在29社から構成されている。
- (4) IFBECのミッションは、AIAとASD共通の企業倫理規範である「国際原則」を通じ

企業倫理を世界の航空宇宙産業全体に普及させていくことであるが、年に一度の国際フォーラムの開催を通じ、企業、政府、一般団体などとの情報交換や最優良事例の発表とともに、双方向の対話を通じ、業界全体の倫理基準の強化を図っている。

(5) SJACの対応としては、

- ①欧米とともに国際的なビジネス倫理活動を推進していく必要がある。
 - ②この活動の基本は、企業の自主的な活動であり、工業会は倫理活動を勧奨するが、管理監督はしない。
 - ③欧米が倫理活動の推進として重視している贈収賄に焦点を置き、我が国で既に制定されている経団連憲章を参考とする。
- という考え方をもとに、2008年「航空宇宙産業ビジネス倫理要綱」を策定した。

その後、IFBEC年次大会にも参加し、情報収集を行い、会報を通じて会員企業に情報提供を行っているところである。

〔(一社) 日本航空宇宙工業会 国際部部長 川原 亘弘〕