

UNODC

国際連合薬物犯罪事務所

事業のための腐敗行為防止の
倫理とコンプライアンスプログラム：
実務ガイド

日本弁護士連合会 国際刑事立法対策委員会 仮訳（2016年9月）
本ガイドのオリジナルは、国際連合薬物犯罪事務所（UNODC）が“An
Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business : A Practical Guide”
という表題で、英語で作成したものです。

本ガイドは、日本弁護士連合会の国際刑事立法対策委員会において翻訳した
ものであり、UNODCによる公式翻訳ではありません。原文と翻訳に齟齬がある
場合、原文が優先します。日本弁護士連合会、その他役職員、又は構成員はい
かなる場合であっても原文、又は翻訳にあり得る誤りに責任を負いません。

© 国際連合，2013年9月。無断転載を禁じます（対象：全世界）。

本書で用いられている呼称，名称等や資料の表示は，国，地域，都市若しくは地区又はそれぞれの当局の法的扱いに関する，あるいはその国境又は境界の画定に関する国際連合事務局の意見を示唆するものではありません。

本書に掲載するインターネット上のサイトへの URL やリンクに関する情報は，読者の便宜のために提供するものであり，それらの情報の公表時点で正確なものです。国際連合は，こうした情報が引き続き正確であることに対し，又は外部ウェブサイトのコンテンツに対しいかなる責任も負いません。

本書は，公式に編集されたものではありません。

本書制作担当部署：(英語版) 国際連合ウィーン事務所出版・図書部 (Publishing and Library Section, United Nations Office at Vienna)

国際連合薬物犯罪事務所（ウィーン）

事業のための腐敗行為防止の
倫理とコンプライアンスプログラム：
実務ガイド

国際連合
ニューヨーク，2013年

序文

腐敗行為は、世界中で法の支配と持続可能な発展にとって大きな脅威となっている。腐敗行為は、貧しい人々や最も弱い立場にある人々に不均衡で破壊的な影響を及ぼすだけでなく、より多くの事業にとっても単なる悪そのものである。

腐敗行為は、経済成長を抑制し、競争を歪め、深刻な法務リスクや評判リスクをもたらす。腐敗行為が隠れた「税」あるいは違法な間接費用のような働きをすることによって投資家を遠ざけ、それ故に企業、ひいては企業の顧客のコストを増大させることになる。

腐敗行為は、規模の大小、多国籍企業かローカル企業かを問わず、全ての企業に有害なものである。企業に不祥事が起きると、金融市場を揺り動かし、投資家の信頼を失うことになる。このような事件は世間やメディアの非常に大きな注目を浴び、評判を打ちのめされるのは特定の企業や関係者にとどまらない。

民間部門により多くの説明責任を求める声が高まるにつれ、多くの事業、特に世界有数の大企業が腐敗行為に対する予防原則を実施し、企業の印象を投資家、被雇用者、顧客の利益と同様に保護するようになっている。

「腐敗の防止に関する国際連合条約 (the United Nations Convention against Corruption)」は、腐敗行為と戦う世界で最も強力で最も包括的な法的文書であり、民間部門の行為も取り上げている。167 か国が現在この条約の締約国として、「民間部門に係る腐敗行為を防止し、民間部門における会計及び監査の基準を強化するための措置をとるものとし、適当な場合には、これらの措置を怠ったことについて制裁を定めるための措置をとる」ことを誓約している。

この条約は、さらに、国だけでは腐敗行為と戦うことができないことも認識している。各企業が変革の協力者として重要な役割を担っているのは明らかである。

それ故に、国際連合薬物犯罪事務所は、実効的な腐敗行為防止の倫理とコンプライアンスプログラムを策定するために各企業がとることのできる措置に関してこの実務ガイドを策定したのである。

とるべき措置は企業によって様々であるが、本ガイドは、特に中小企業の課題や機会に重点を置いて、事業がとるべき基本的な共通の要素に焦点を当てている。

本ガイドは、新しい基準を作るのではない。むしろ、前記条約のほか、良き企業市民であろうとする企業の努力を支援するために長年の歳月を経て整備されてきた地域的、国際的な様々なイニシアティブ、基準、原則に立脚するものである。

私は、企業幹部の皆様にも本ガイドを積極的に活用し、公正な市場を支え、腐敗行為の脅威を撲滅するために私たちの総力を強化するよう奨励する。

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Yuri Fedotov', followed by a horizontal line.

国際連合薬物犯罪事務所

事務局長 ユーリ・フェドートフ (Yury Fedotov, Executive Director)

執筆者からのメッセージ

長年にわたり、誠実性（*integrity*）に関する強度な基準を擁護することにより企業がその業務において腐敗行為とどう戦うべきかの指針を提供するために、地域間及び国際間の多くのイニシアティブ、基準、原則が整備されてきた。本ガイドは、こうしたイニシアティブ、基準、原則をどのように実践するのかの助言を行うものである。本ガイドは主に腐敗の防止に関する国際連合条約（UNCAC）（2005年）に基づくものであるが、アジア太平洋経済協力（APEC）の *Anti-Corruption Code of Conduct for Business*（2007年）、国際商業会議所（ICC）の *Rules on Combating Corruption*（2011年）¹、経済協力開発機構（OECD）の *Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance*（2010年）、世界経済フォーラムの *Partnering Against Corruption Initiative (PACI) Principles for Countering Bribery*（2005年）、*Transparency International (TI) Business Principles for Countering Bribery*（2009年）²、世界銀行の *Group Integrity Compliance Guidelines*（2010年）からも多くの示唆を得ている。

本ガイドは、実効的な腐敗行為防止の倫理とコンプライアンスプログラムを構築するために各企業がとることのできる措置に関して、実務の視点から検討すべき事項を案内するものである³。

本ガイドは、UNODCの腐敗行為・経済犯罪支部（*Corruption and Economic Crime Branch*）が、「腐敗行為、経済的不正行為及び本人確認関連犯罪対策（*Action against Corruption, Economic Fraud and Identity-related Crime*）（2012年－2015年）」をテーマとするプログラムに沿って遂行したプロジェクトの成果でもある。

UNODCは、本ガイドの起案に多大な貢献をした *Sven Biermann* 氏に謝辞を申し上げたい。UNODCはまた、御意見やフィードバックをくださった全ての方々に感謝を申し上げます。

UNODCは、本ガイドの策定に多額の資金をご提供くださったロシア連邦政府に対し深い感謝の念を表明する。

¹ 2001年版（初版は1977年）。

² 初版は2003年、第2版は2009年（改訂箇所は僅か）。*The Business Principles for Countering Bribery, SME Edition*。

³ 本ガイド全体では、こうしたプログラムを略して腐敗行為防止プログラムと呼んでいる。

目次

序文	I
執筆者からのメッセージ.....	III
はじめに	1
第 I 章 腐敗行為と戦うための国際的な法的枠組み.....	5
第 II 章 リスク評価.....	8
第 III 章 腐敗行為防止の倫理とコンプライアンスプログラムの策定と実施	16
A. 腐敗行為防止のための上級経営陣からの支援とコミットメント.....	18
B. 腐敗行為防止プログラムの策定.....	23
C. 腐敗行為防止プログラムの監督.....	27
D. 明確で目に見え、アクセスが容易な腐敗行為禁止方針.....	31
E. 特定のリスク分野に対する詳細な方針.....	36
F. 腐敗行為防止プログラムのビジネスパートナーへの適用.....	52
G. 内部統制と記録保管.....	61
H. 周知と研修	67
I. 倫理とコンプライアンスの推進と奨励.....	72
J. 指導の要請－違反の探知と報告.....	78
K. 違反への対応	84
L. 腐敗行為防止プログラムの定期的精査と評価.....	93
第 IV 章 組織改革から集团的行動へ.....	100
別表 腐敗行為防止に関する公衆への報告の要素.....	102

はじめに

政府も企業も単独では腐敗行為と戦うことはできない。官民が互いに協力してこれに取り組まなければならない。そのため、腐敗行為防止に関する最も重要な国際文書である腐敗の防止に関する国際連合条約（UNCAC）は、民間部門の関与が腐敗行為と戦うのに不可欠であるとしている。

企業には良き企業市民として振る舞うことへの責任があることは、今や一般的な考え方となっている。腐敗行為と戦うのは企業にとって有益なことであり、十分に実施された腐敗行為防止の倫理とコンプライアンスプログラムは長期的により大きな価値を生み出すという考え方は、証拠によって実証されつつあり、企業間でも共通の理解となっている。

国際的な法の枠組みの進化と世界中のコーポレート・ガバナンスに関する諸ルールの急速な発展は、今や企業の間ではそれぞれの評判とそれぞれの投資家や株主の利益を保護するための仕組みになくてはならないものとして腐敗行為の防止措置に焦点を当てるようになってきている。企業にとっての腐敗行為の消極的影響の更なる一例として、賄賂の支払、腐敗行為の需要側と供給側の好ましくない依存関係（継続的な強要の要求をもたらすもの）、又は歪んだ市場における事業機会の逸失によるコストの増大をあげることができる。だが何と言っても、腐敗行為は違法であり、企業は法律違反による深刻な結果に直面することになる。こうした結果は、法による罰則にとどまらず、企業に非常に大きな影響を及ぼし、中でも、そうした影響が最も顕著に及ぶのが企業の評判である。

腐敗行為に対抗するには、国内法の遵守姿勢を強化し、消極的影響を回避する以上のことが必要であると理解している企業にとっては、他の競合企業とは違う対応を促される機会が増えている。

腐敗行為の防止に関する世界の動きの最近の発展は、腐敗行為との戦いにおける企業の重要な役割を更に強調している。特に 2010 年 11 月に G20 首脳が採択した腐敗対策行動計画（Anti-Corruption Action Plan）（特に腐敗行為に対するより緊密な「官民協力」を求めるもの）がさらに重要視されている。この計画において、G20 のフランス大統領と OECD は、2011 年 4 月、民間部門向けにハイレベルの腐敗防止会議を主催し、企業は、多数の腐敗行為防止に関するコンプライアンス基準を実務的にまとめることが今日の腐敗行為防止に関するコンプライアンス上の課題に対応する上で有益なものとなり得ることに注目した。2011 年 5 月、G20 腐敗対策行動計画の実施状況の監督を任務とする G20 腐敗対策作業部会は、経済協力開発機構（OECD）、世界銀行、国際連合薬物犯罪事務所（UNODC）が、他の関係機関と協議の上、「民間部門の腐敗行為防止のためのコンプライアンスに関する既存のガイドラインと関連資料をアクセスしやすい一箇所にまとめる」ための作業を行うことを確認した。

G20 腐敗対策作業部会が歓迎したように、OECD、世界銀行及び UNODC は共同で

Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook を作成した。国際法曹協会 (IBA)、国際商工会議所 (ICC)、世界経済フォーラムの Partnering against Corruption Initiative (PACI)、Transparency International (TI)、Basel Institute on Governance、OECD の経済産業諮問委員会 (Business and Industry Advisory Committee) (BIAC) 等この分野で高度な専門知識を有する組織と協議が行われ、その意見が取り入れられた。

OECD、世界銀行、UNODC による *Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook* は、民間部門の腐敗行為防止のためのコンプライアンスに関するこのようなガイドラインと関連資料を 1 つの使いやすい刊行物に編集している。このハンドブックは、分かりやすい構成に続いて、主要機関の原則を概説し、匿名で世界の事例を使って補足説明している。

UNODC により公表された本ガイドは、共同ハンドブックの分かりやすい構成を生かして編集されている。各章又は各項では、腐敗行為防止のための倫理とコンプライアンスプログラムを策定、実施、継続的に改善する際に実務上検討すべき事項について概説している。腐敗行為防止の倫理とコンプライアンスプログラムの策定方法はそれぞれの企業によって異なるが、各企業が対処すべき共通の基本的要素がいくつか存在している。中小企業 (SME) の課題や機会の本ガイドを通じて強調されている。加えて、誠実性、透明性及び説明責任という基本的価値に対するコミットメントを示すための腐敗行為防止への取組に関する情報公開について、あらゆる規模の企業向けに実務的な情報を提供している。

本ガイドの各章又は各項の最後には、腐敗行為防止プログラムを新たに実施し、又は既存のプログラムを評価するための実務的なチェックリストが併記されている。これらのチェックリストは、ユーザーに該当項目をチェックするよう促すものではなく、検討すべき関連事項を一目で確認できる簡単な方法を提供するためのものである。したがって、チェックリストは、それぞれの章又は項に記載された検討すべき重要事項を要約したものとし、各章の説明情報と一緒に読みいただきたい。

本ガイドは、新しい基準を制定したり、企業を法的に拘束する何らかの義務を生じさせたりするものではない。本ガイドは、腐敗行為防止の倫理とコンプライアンスに関するプログラムの策定、実施、継続的改善について助言を求める企業のための有用で実務的なツールとなるように策定されたものである。

腐敗の防止に関する国際連合条約及び民間部門

腐敗の防止に関する国際連合条約（UNCAC）は、腐敗行為の防止に関する唯一の国際的で法的拘束力のある文書である^a。この条約が扱う内容は広範囲に及び、その規定の多くが強制力を持っていることから、世界的な問題への総合的な対応を進める上で類のない手段となっている。

UNCAC の主な目的は、一層効率的かつ効果的に腐敗行為を防止し、並びにこれと戦うための措置を促進し、及び強化すること、腐敗行為を防止し、並びにこれと戦うことについての国際協力及び技術援助（財産の回復についての協力及び援助を含む。）を促進し、容易にし、及び支援すること、誠実性を高め、説明責任を果たすことを促進し、並びに公の事務及び財産の適切な管理を促進することである^b。これらの目的は、この条約の 5 つの主要な分野で強調されている。

UNCAC の主要な分野	UNCAC の条項
防止措置	第二章（5 条から 14 条）
犯罪化及び法執行	第三章（15 条から 42 条）
国際協力	第四章（43 条から 50 条）
財産の回復	第五章（51 条から 59 条）
技術援助及び情報交換	第六章（60 条から 62 条）

UNCAC は、贈収賄や横領等の主要な腐敗行為だけでなく、司法妨害、影響力に係る取引、腐敗収益の隠匿又は洗浄を手助けするなどの腐敗行為を支援するために行われる行為にもついても定めている^c。さらに、官民の関係における腐敗行為（企業と国有企業を含む公務員との事業関係）だけではなく、民間と民間の関係（専ら企業間の関係）についても定めている。

全ての国際条約と同様に、UNCAC は、これを批准し、又は受諾した国に対し拘束力を有する。締約国は、国内の法、政策及び実務慣行の採択・執行によってこれらの規定を実行することが求められている。とはいえ、UNCAC は、締約国向けの多くの規定が含まれているが、これらは、企業社会にも直接影響を及ぼすことになる。さらに、UNCAC はその批准国に対してのみ法的拘束力を有するが、その価値や原則は、民間部門を含む社会全体に幅広く適用される。UNCAC に定められる諸原則は、事業活動が行われている国に影響を及ぼすだけでなく、腐敗行為の防止に関する方針や手順の採択又は精査を行っている企業に対しても直接的な示唆を与える。UNCAC のこれらの規定の全体的な目標は、市場の歪みを回避し、不正競争と戦うことにある。

条約 12 条 1 は、締約国に対し、「自国の国内法の基本原則に従い、民間部門に係る腐敗行為を防止し、並びに民間部門における会計及び監査の基準を強化するための措置をとるものとし、適当な場合には、これらの措置に従わないことについて、効果的な、均衡の取

れた、かつ、抑止力のある民事上、行政上又は刑事上の罰則を定めるための措置をとる」よう求めている。民間部門に直接関連する他の分野には、公的調達（9条）、資金洗浄（14条）、腐敗行為の犯罪化（15条から19条、21条から25条）、証人、専門家及び被害者の保護（32条）、報告者の保護（33条）、腐敗行為により生じた結果（34条）、法執行当局との協力（37条）、自国の当局と民間部門との間の協力（39条）、銀行による秘密の保持（40条）等がある。

民間部門は、UNCACの世界各国による批准と実施に向けて寄与することに利害を有している。競争の激しい市場で事業を行っている企業は、それらの取引関係が公正かつ公平なものであることを保障してもらう必要がある。企業は、国や国際機関と協力し、支援を必要とする国に投資することにより、こうした競争的で公正な市場の実現を手助けすることができる。

^a 条約は、2003年10月の国際連合総会で採択され（決議58/4）、2005年12月に効力が発生した。2013年6月現在、条約の締約国数は167か国で、全世界で遵守される日も遠くない。さらに詳細な情報については、<http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/cac/signatories.html> を参照。

^b United Nations Office on Drug and Crime, “Technical Guide to the United Nations Convention against Corruption”, 2009.

^c United Nations Office on Drug and Crime, “Legislative Guide for the Implementation of the United Nations Convention against corruption”, 2006.

第 I 章

腐敗行為と戦うための国際的な法的枠組み

この10年間、腐敗行為に対処する国際的な法的枠組みが整備されてきた。こうした枠組みには、2005年に効力が発生し、現在167か国が締結している腐敗の防止に関する国際連合条約⁴ (UNCAC)、1999年に効力が発生し、40か国が締結している「国際商取引における外国公務員に対する賄賂の防止に関する条約 (Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions)」⁵が含まれる。

さらに、地域レベルの国際的な腐敗行為の防止に関する枠組みには以下のようなものが含まれている。

- 環米州腐敗防止条約 (Inter-American Convention Against Corruption)⁶ (1997年に効力発生。締約国には、米州機構の加盟国が含まれる。)
- 腐敗の防止と対処に関するアフリカ共通条約 (African Union's Convention on Preventing and Combating Corruption)⁷ (2003年採択、33のアフリカ諸国が加盟している。)
- 欧州評議会腐敗に関する刑事法条約 (Council of Europe's Criminal Law Convention on Corruption)⁸ (1998年採択) 及び腐敗に関する民事法条約 (Civil Law Convention on Corruption)⁹ (1999年採択)。
- 欧州連合条約 (Treaty on European Union) 29条に概略され、主に2つの文書 (Convention on the Protection of the European Communities' Financial Interests (1995年) 及び Convention against Corruption Involving European Officials or Officials of Member States of the European Union¹⁰ (1997年)) により実行される欧州連合の腐敗防止政策

これらの法的文書は、締約国に各種腐敗行為の犯罪化と処罰を命じている。関連する国内法は腐敗行為に対する法人の責任を定めることを求める文書の締約国において、企業に直接影響を及ぼす。

前述の国際条約の中には、法人に腐敗行為への責任を負わせることを要求している (UNCAC, OECD 贈収賄防止条約, 欧州評議会腐敗に関する刑事法条約等)。さらに、これらの法的文書の一部では、企業に対しコンプライアンスに関するプログラムや行動規範 (codes of conduct) の採択を明示的に促進している。2009年に採択された外国公務員に対する贈賄への対抗措置に係る OECD 勧告 (OECD Recommendation for Further Combating Foreign Bribery) は、締約国に、企業に対し外国公務員に係る贈収賄を防止・探知するために適切な内部統制、倫理とコンプライアンスに関するプログラム又は措置の策定・採択を奨励している。この規定を支援するために、OECD は、内部統制、倫理とコンプライアンスに関するグッドプラクティス・ガイダンス (Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance) を公表した。アフリカ共通条約も、締約国に対し不公正な競争との戦いへ

⁴ www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/index.html

⁵ www.oecd.org/investment/daf/anti-bribery/oecdantibriberyconvention.htm

⁶ www.oecd.org/investment/daf/anti-bribery/oecdantibriberyconvention.htm

⁷ www.africa-union.org/root/AU/Documents/Treaties/Text/Convention%20on%20Combating%20Corruption.pdf

⁸ <http://conventions.coe.int/Treaty/EN/Treaties/Html/173.htm>

⁹ <http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/174.htm>

¹⁰ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:41997A0625%2801%29:EN:HTML>

の民間部門の参加を促す仕組み、入札手続及び財産権の尊重について制定するよう要求している。

世界銀行の制裁制度は、こうした国際的な腐敗行為防止の枠組みを補完するものである。世界銀行は、被制裁者に公的な譴責書を交付し、取引資格の停止（debarment）を命じ、又は不正に得た利益を政府若しくは腐敗行為の被害者に返還するよう求めることができる。世界銀行は、通常の見積資格の停止のほかにも、見積資格停止の条件付不適用（conditional non-debarment）や解除条件付の見積資格停止（debarment with conditional release）を課すことができる。

第II章

リスク評価

効果的で均衡のとれた方法で腐敗行為を防止し、戦うには、企業が直面するリスクの理解が必要である¹¹。したがって、腐敗行為の防止プログラムの実施と整備に際しよりどころとなるのは、腐敗行為のリスク評価である。こうした評価により、リスクを把握し、優先順位を付けることが可能になる。腐敗行為のリスクは、規模、組織体制、各地域での営業又はビジネスモデル等、それぞれの会社の特徴により異なる。腐敗行為のリスクはまた、仕入れ、販売、マーケティング等の各企業内部の業務に依存する。その結果、「万能」な腐敗行為防止プログラムは存在しない。腐敗行為のリスクを効果的かつ効率的に減らすには、腐敗行為防止プログラムを各企業に特化した要件に合わせて調整する必要がある。

こうしたリスクベース・アプローチは、第 III 章以下で概説する腐敗行為防止プログラムの各要素の基本となる主な原則とすべきものである。

本章では、企業に典型的にみられる腐敗行為関連のリスクを概説し、どうすればそうしたリスクを把握・軽減できるか説明する。

責任とプロセス

リスクは、ネガティブなものと認識されることが多い。そのため、中にはネガティブな認識又は見解を防止するために正式のリスク評価を控えたい企業もある。

腐敗行為のリスクから免責される企業は存在しないことを認識すべきである。さらに、リスクを無視し、予想外の結果が生じる場合に限って、リスクはネガティブなものになることも認識すべきである。リスクに前向きに対応するには、自社の状況に合わせた方針や手順を策定することによってリスクを把握、評価、軽減するほかない。

企業は、リスク評価を行う前に、業務上の役割と責任、業務手順、それらの活動の監督体制を定めておくのが望ましい。

業務上の役割と責任：適任の人材を選任し、リスク評価の管理と実行に関する権限を付与する必要がある。分権化が進んでいる大企業では、本部や現地法人の従業員がこの役割に任せられることがある。さらに、腐敗行為リスクにさらされるおそれのある従業員（例えば、現地法人の営業代表者、調達幹部）に従事させるのは重要なことである。

業務上のプロセス：業務活動や業務パラメータは、明確に定め、文書化しておく必要がある。これには下記のような分野が含まれる。

- リスク評価の時期
- リスク評価の頻度¹²
- リスクを特定する情報源
- データの収集

¹¹ United Nations Global Compact, “A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment,” 2013.

¹² 正式なリスク評価は、少なくとも年 1 回行うことが望ましい。しかしながら、変化の速度が速い今日の世界では、リスク評価を継続的に行う体制を構築することが必要になる場合がある。上級幹部は、さらされているリスクの全状況を評価し、その評価結果に基づきリスクの優先順位を見直さなければならない。

- リスク評価の手順（例えば、リスクの定量化）
- リスク評価に含まれる者（例えば、内部の従業員、ビジネスパートナー、外部のステークホルダー）
- 情報の特定、編集及び集積
- 結果に関する内外への報告

リスク評価の実施は、社内の財務予測その他のリスク評価の訓練等の既存プロセス（例えば、衛生・安全性）に組み込まれていれば、非常に効果的かつ効率的なものとなる。こうしたアプローチは、コンプライアンスと業務活動の関係を認識する一助にもなる。

監督：監督責任を決めておくのは、業務プロセスで定められているとおりにリスク評価が行われるようにする上で重要である。当初の段階で全体的なリスク許容度をどう定義し、結果を見直し、軽減戦略を評価するかも、監督を担当する者の責務である¹³。

企業にとっての腐敗行為関連リスク分野

腐敗行為の防止を怠ったために企業とその従業員が様々なネガティブな結果に直面する状況が増えている。こうしたリスクには、次のようなものがある。

- 腐敗行為に対する法的制裁に関する法務リスク（例えば、刑事上の罰金、損害賠償金、拘禁）¹⁴
- 購入、生産、販売、雇用、投資等の日常業務へのネガティブな影響に関する取引・業務リスク（例えば、公開入札資格の停止、財務状態への不利な影響）
- 競業企業、親族、友人及び一般国民の間における企業とその従業員の状況に関する評判リスク。ネガティブな評判は、通常は、取引上の制裁（例えば、売上の低下、投資先としての魅力の低下）等の追加的な結果をもたらすことが多い。

こうした結果は、企業の現在地だけに限定されるわけではない。例えば、特に外国公務員への賄賂に関する国内法の中には域外適用されものがあるため、国外で業務を行う自国企業と自国の領域において業務を行う外国企業の両方に影響を及ぼすことがある。

前述のような結果にどの程度直面するかは、企業によって異なる。ネガティブな結果の範囲と衝撃に影響を及ぼす要因としては、企業の所在地、その事業の方法、業務提携先との相互関係、その組織体制がある。

自社の状況に合わせて腐敗行為防止プログラムを調整する際、各企業は、自社が業務活動を行う業種と地域を考慮すべきである。業種や地域によってはより高いレベルの腐敗行為にさらされるのが一般的であり、企業の方針や手続での対応が必要になる。さらに、業種や地域は、企業が直面する市場の動向に影響を及ぼすことがある。このことは、競争力

¹³ 腐敗行為防止プログラム全体の監督に関するより詳細な情報は、第 III 章 C に記載している。

¹⁴ 腐敗の防止に関する国際連合条約は、国家公務員や外国公務員への賄賂、横領、不正な蓄財、犯罪収益の洗浄（条約第三章）等、様々な腐敗行為の現れと腐敗行為を支援するために遂行された行為について犯罪化を求めている。

の程度、規範と慣習、さらにはサプライヤー、顧客、公務員等のステークホルダーからの期待にも影響を及ぼすことがある。

企業のビジネスモデルが、腐敗行為リスクに影響を及ぼすこともあり得る。ビジネスモデルによっては、販売代理店や下請業者等のビジネスパートナーのサポートが必要となる。これらの関係は、コントロールの度合いが低くなるため、企業にとっては腐敗行為のリスクが増大するおそれがある。他の要因には、従業員の入れ替わりが増えること、重要な免許に依拠すること、複雑な契約又は短期的な財務目標等がある。

組織体制が腐敗リスクのレベルに影響を及ぼすことがある。分権化が進む企業では、支社や子会社の業務に対するコントロールが低下するおそれがある。

組織の文化も企業で腐敗行為が起きる可能性に影響を及ぼすことがある。組織の文化は、既存の社会規範によって決定され、非公式の行動ルールに現れる。競争意識が強く、信頼レベルが低く、誠実性の低い文化の企業では、廉直性、参加、倫理的価値が強く奨励されている企業よりも腐敗行為が起きやすい傾向にある¹⁵。したがって、(第 III 章 I で概説するとおり) 企業のインセンティブ制度もリスク評価に含めるべきである。

腐敗リスクの特定

企業は、それぞれの業務方法、業務を行っている場所、業種、業務提携先によって、様々な法務リスク、取引リスク、業務リスク、評判リスクに直面する。その結果として、企業は、内外の各種情報源を利用して腐敗関連リスクを特定している。

法的要件とその他の措置は、重要な情報源である。企業は、業務を行っている国の国内法規に十分に精通していることが望ましい¹⁶。法的要件とその他の規制措置は、どのような種類の取引や業務に腐敗リスクが生じる可能性があるのかを示すことができる。例えば、行政手続の煩雑な手続は腐敗行為を引き起こす可能性がある（例えば、ファシリテーション・ペイメントの使用）。法的要件やその他の規制措置によっても、法的にグレーな領域が存在している分野や企業が曖昧な慣行を避けるために積極的なスタンスを取らなければならない箇所が明らかになることがある。

さらに、リスクの特定は、社内の従業員や適宜外部のステークホルダー（労働組合、業務提携先等）との協議も含まれる。こうした従業員は腐敗行為にさらされている可能性があり、リスクを特定・軽減するのに有用な情報を提供できる立場にある。リスクを特定するには該当欄にチェックを入れればよいというわけではなく、多種多様な従業員と意見を交換することも、「型にはまらない」発想を助けることがある。腐敗リスクは、そうしたり

¹⁵ R. E. Reidenbach, Donald P. Robin, "A Conceptual Model of Corporate Moral Development", *Journal of Business Ethics*, 1991, Vol. 10, No. 4.

¹⁶ 国際連合薬物犯罪事務所は、インターネット上に腐敗行為防止ポータル TRACK (Tolls and Resources for Anti-Corruption Knowledge) を立ち上げた。このポータルの目玉は Legal Library で、腐敗の防止に関する国際連合条約の要件に従い体系化され、175 を超える国を対象とした UNCAC に関連する法令・法理の電子データベースへの独自のゲートウェイを提供している。更に詳細な情報については、www.track.unodc.org を参照。

スクがあると予想されていなかった場所に存在していることが多い。

過去の腐敗行為事例に関する情報は、腐敗行為の発生、事情及び防止機会について価値のある情報をもたらすことがある。企業は、自社の内部統計を見るだけでなく、その置かれた環境内での競業企業や業務提携先の対応からも学ぶことができる。

企業は、リスク評価を行うために外部コンサルタントを雇うことができる。外部コンサルタントは、多数の様々な企業と接した経験を持つために、内部評価では見過ごされてしまうおそれのあるリスクを特定できることがある。

企業はまた、一般に認められたプロセスや活動及び通常のリスク分野から学び、それらを参考となる基準とするため、国際連合グローバル・コンパクトが策定した“A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment”などグッドプラクティスに関するリスク評価ガイドラインを精査することができる。

腐敗行為リスクの評価

企業は、特定された様々な腐敗関連リスクに優先順位を付けなければならない場合がある。この点について、企業は、自社がさらされる固有リスクを定性的又は定量的に評価すべきである。固有リスクの定量化は、実務的には更に難しいが、定量化することで評価結果の報告が容易になる。自社がさらされているリスクの程度は、発生したときの影響度と発生の可能性の組合せで決まることが多い。

- 発生したときの影響度は、法務リスク、取引・業務リスク、評判リスクの全てのネガティブな影響の推計値と相関している。これには、直接的な金銭的・非金銭的影響（法的罰金、市場取引資格の停止、又はネガティブな報道）のほか、法的支援の報酬又は事案に費やされた経営陣の時間等の間接費用も含まれるべきである。
- 発生の可能性は、予測可能な期間内（今後 12 か月から 24 か月内）に腐敗行為関連のリスクが実際に発生する可能性に関するものである。リスクの高いことは、腐敗行為の直接的・間接的な影響が非常に高いことを意味する。

自社がさらされているリスクを数量化した値は、発生したときの影響度と発生の可能性の数値を組み合わせることによって計算することができる。発生の可能性が高く、影響度も高いリスクの特定を優先すべきである。さらに、「リスク・ヒート・マップ」で自社がさらされているリスク全体を視覚化することが有用となろう¹⁷。これは、会社全体のリスクを理解・周知する上で有益である。

腐敗行為リスクの軽減

腐敗行為に関連する固有リスクを特定して評価した企業は、これらのリスクに対処し、理想的な方法で軽減する上で最良とされる一連の行動を決定する必要がある。まず行うべ

¹⁷ 例えば、国際連合グローバル・コンパクトの“A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment”（2013年）を参照。

きことは、様々な軽減活動を通じてリスクの軽減に努めることである。軽減活動は、腐敗行為防止の倫理とコンプライアンスに関するプログラムの要素の一部を構成し、必ずしも既存のプログラムのほかに新たな活動を加える必要はない¹⁸。軽減活動は、発生可能性又は腐敗行為リスクの影響を低下させるために特化した措置となる。例えば、

- 外部エージェントの雇用に対する経営管理上の監督の拡充（例えば、承認に対する4つの目原則¹⁹）
- 税関職員による強要に直面する輸送担当者向けに特化した研修
- 中間管理職の関与（例えば、企業イベントでの発現）の強化
- 長期、複雑な契約に対する支払の流れを分析する内部統制手順の自動化
- 主要サプライヤー又は重要投資先に対するデュー・ディリジェンスの拡充
- 集団行動計画への参加（例えば、合企業グループ）

腐敗の防止に関する国際連合条約では、民間部門に対する予防措置の重要性が認識されている。同条約12条は、締約国に対し、適当な場合には、これらの措置に従わないことについて、効果的な、均衡の取れた、かつ、抑制力のある民事上、行政上又は刑事上の罰則を定めるための措置をとることを求めている。

軽減活動により固有リスクを会社のリスク許容度以下に抑制できない場合、追加的な活動を検討する必要がある。

- 企業は、腐敗行為に関係するとみなされる事業を変更又は差し控えることによりリスクを回避することができる。例えば、企業がリスクを回避できる方法には、個々の取引やプロジェクトを行わないこと、リスクの高い市場に参入しないこと、外部エージェントの関与を差し控えることがある。
- 企業は、ある特定の措置を管理・執行する責務を他者に移管することによりリスクを移転させることができる。例えば、企業は、サプライヤーに対するデュー・ディリジェンスを外部の専門業者に委託することにより、そうしたデュー・ディリジェンスが十分でないリスクを回避することができる。

リスクの優先順位付け、軽減戦略の決定等のリスク評価の結果は、評価内容の向上を図り、将来の評価の基準とするためにも文書に記録しておくべきである。企業が軽微又は残余リスクを受け入れ、プログラムを実施しないこととした場合でも、この決定に至った合理的な理由と現状について文書に記録しておくことが望ましい。

中小企業（SME）の課題と機会

腐敗行為リスクの評価の必要は、企業の規模、活動範囲又は複雑性とは無関係である。SMEは、大企業と同様のネガティブな影響に直面している。SMEの場合、例えば、取引先

¹⁸ 十分に設計され、実行された軽減行動をもってしても、腐敗行為の固有リスクをゼロまで下げることはできない。依然として残余リスクが存在することがある。こうした残余リスクを特定しておくことは、企業が残余リスクがまだ存在している場所を評価し忘れることのないようにする上で有益となろう。

¹⁹ 4つの目原則とは、決定には少なくとも2人の者の承認が必要なことをいう。

である公務員からの強要により実際に腐敗行為が発生するという事態への脆弱性が高いことがある。したがって、SME としても関連リスクを特定し、腐敗行為防止プログラムでこれらのリスクに対処できるようにしておくことが重要である。

SME では、リスク評価にあたる人的・財務的資源が不足している場合がある。しかしながら、SME の場合、大企業より従業員数が少ない上、複雑性も低いため、直接問い合わせでリスクを特定するのは大企業より容易である。SME は、一般に提供されているツール、ガイド、補足情報を活用して、自社のリスク評価を行うことができる。

SME もまた、他の SME や、地域又は業界の商工会議所、業界団体、労働組合と協力して、腐敗行為リスクに関する情報を蓄積し、軽減方法を特定するのが望ましい。

リスク評価に関する公衆への報告

全ての規模の企業は、腐敗行為の防止に関する取組について公衆への報告を行うべきである。国際連合グローバル・コンパクト、Transparency International の“Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption”のようなグッドプラクティスに関する国際基準は、下記に関する企業のリスク評価活動に関する報告の一助とすることができる。

- リスク評価手続に関する記載²⁰（例えば、評価の実施頻度、担当者名、対象部署、結果の取扱い方法）
- リスク評価を実施した事業単位及び子会社に関する記載

企業は、定性的・定量的情報を提供し、実際に行った行為又は達成した結果を強調することができる。

²⁰ これは、リスク評価の実際の結果を公表するものではなく、どのような措置をとったのか、その過程を通じて生じた結果を記載するものである。一般に、企業は誤解を招くおそれのある、又は評判を落とすおそれのある情報を述べることを避けるように慎重にすべきである。

チェックリスト

リスク評価	はい	いいえ	対応中
会社は定期的に(年1回以上)標準的なリスク評価を行っている。			
会社は、リスク評価を実行する役割と責任のある者を選任している。			
会社は、リスク評価を行うための業務プロセスを定め、文書化している。			
会社は、監督責任を定めている。			
会社は、既存の手續にリスク評価を組み込んでいる。			
会社は、腐敗行為を防止しなかった場合のネガティブな結果(法務リスク、取引リスク、業務リスク、評判リスク)を承知している。			
リスク評価には、全ての主要リスク分野(例えば、業界、地理的場所)が含まれている。			
会社は、内外の資源を用いて腐敗行為関連のリスクを特定している。			
会社は、自社がさらされているリスク全体に基づき優先順位を定めている。			
会社は、自社がさらされるリスク全体と特定された残余リスクを最小限に抑制するためのリスク戦略を策定している。			
会社は、総合リスク評価の結果を文書化している。			
会社は、リスク評価に関し公衆に報告している。			

第Ⅲ章

腐敗行為防止の倫理とコンプライアンスプログラムの策定と実施

効果的な腐敗行為防止の倫理とコンプライアンスプログラムを社内を実施することによりリーダーシップを発揮する企業が増えている。こうしたプログラムを効果的なものにするには、このプログラムを企業の倫理とコンプライアンス体制全体と相互に関連するものにすべきである。

前章で概略したとおり、企業は、自社プログラムの策定を始める前に、自社の事業に関連するリスクを評価する必要がある。腐敗行為防止の倫理とコンプライアンスプログラムの策定に際し、企業は、腐敗の防止に関する国際連合条約をはじめとする国際的な法的枠組みの下での法的要件に合致できるようにすべきである。

腐敗の防止に関する国際連合条約 12 条 1 は、締約国に対し、「自国の国内法の基本原則に従い、民間部門に係る腐敗行為を防止し、並びに民間部門における会計及び監査の基準を強化するための措置をとるものとし、適当な場合には、これらの措置に従わないことについて、効果的な、均衡の取れた、かつ、抑止力のある民事上、行政上又は刑事上の罰則を定めるための措置をとる」ことを求めている²¹。

12 条の精神に則り、本章では、企業が効果的な腐敗行為防止の倫理とコンプライアンスプログラムを構築することにより業務において腐敗行為を防止するために講じることができる様々な措置について実務的な観点から検討する。本章では全体にわたり、(一連の独立した措置ではなく)互いに緊密に連動する全ての要素を含む統合的なプログラムを設計・実施することの重要性を強調するために、様々な相互参照が含まれている。

12 条は、企業に対しこれをどのように実行すべきか指示するものではないため、以下の項で述べる内容は強制的な義務を課そうとするものではない。本章に定めるガイダンスは、UNODC をはじめとする主要な組織²²の原則から引き出されたものであるが、企業にどのように適用されるかは様々であるとの認識に立っている。

全ての規模の企業は、自社の腐敗行為防止のための取組について公衆への報告を行うべきである。こうした公衆への報告は、企業が腐敗行為を防止・阻止するための取組にどれだけ誠実に、真剣に取り組んでいるかを示す上で、さらには誠実性、透明性及び説明責任という基本的価値に対するコミットメントを示す上で重要な方法である。腐敗行為防止のコンプライアンスと倫理プログラムの実施状況や行動を従業員、ビジネスパートナー、その他のステークホルダー(労働組合、市民社会団体等)に公開することは、透明性を高めることにより社内の腐敗行為防止プログラムを強化し、企業の信頼と信用を増強する。さらに、進捗状況を評価し、基準を定め、競合企業から学ぶ共通の基盤となる。公衆への報

²¹ 民間部門に直接関連する他の分野には、公的調達(9条)、資金洗浄(14条)、腐敗行為の犯罪化(15条から19条、21条から25条)、法人の責任(26条)、証人、専門家及び被害者の保護(32条)、報告者の保護(33条)、腐敗行為により生じた結果(34条)、法執行当局との協力(37条)、自国の当局と民間部門との間の協力(39条)、銀行による秘密の保持(40条)が含まれる。

²² アジア太平洋経済協力(APEC)のAnti-Corruption Code of Conduct for Business(2007年)、国際商工会議所(ICC)のRules on Combating Corruption(2011年)、経済協力開発機構(OECD)のGood Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance(2010年)、世界経済フォーラムのPartnering Against Corruption Initiative(PACI) Principles for Countering Bribery(2005年)、Transparency International(TI)のBusiness Principles for Countering Bribery(2009年)及び世界銀行のGroup Integrity Compliance Guidelines(2010年)。

告はまた、不正行為者への抑止効果を持ち、公開協議やグッドプラクティスとしての腐敗行為防止基準の改善を促す。報告は、専用報告として、又は定期的な持続可能性報告若しくは企業市民報告の一部として行うことができる。本ガイドでは、公衆への報告は、効果的な腐敗行為防止の倫理とコンプライアンスプログラムの構築に関する様々な措置に関連して取り上げられている。

A. 腐敗行為防止のための上級経営陣からの支援とコミットメント

効果的な腐敗行為防止プログラムは、企業の上級経営陣の強靱で明確な、目に見える支援とコミットメントに基づくものでなければならない。明瞭に定められたプログラムであっても、上級経営陣が腐敗行為の防止に取り組んでいないと従業員やビジネスパートナーが感じるようであれば、腐敗行為リスクの軽減は失敗に終わってしまう。

このコミットメントは、まず企業のトップが始めなければならない。上級経営陣は、腐敗行為を容赦しないというゼロトレランス（非寛容）の姿勢を明確に打ち出し、そのコミットメントを行動に移す方針や手順で補強すべきである。こうしたコミットメントは、誠実性、透明性、説明責任等の基本的価値に立脚した文化を構築する上で重要な役割を果たす。

本項では、腐敗行為を容赦しないというゼロトレランスの姿勢と腐敗行為防止プログラムの策定・実施に対し企業の上級経営陣が目に見える積極的なコミットメントを果たすことがいかに重要かを確認する。

「トップの姿勢 (tone from the top)」

上級経営陣の支援とコミットメントは「トップの姿勢 (tone from the top)」ともいわれ、組織の文化を決定付ける重要な要素である。「トップの姿勢」は、企業運営を支える、しかも全ての従業員やビジネスパートナーが遵守することを期待される規範と価値に影響を及ぼす。「トップの姿勢」は、オーナー、最高経営責任者 (CEO)、取締役会、又はそれらに相当する機関等企業の上級経営陣により定められる²³。

「トップの姿勢」として、誰が腐敗行為防止プログラムに責任を負うのかははっきり示すべきである。これは、上級経営陣が腐敗行為の防止を自らの責任とみなしていることを示唆している。

「トップの姿勢」は、誠実性、透明性、説明責任といった企業の基本的価値を最終的にどう支援し、評価するかを映し出すものであることが望ましい。この一環として、上級経営陣は腐敗行為を容赦しない姿勢を明確に打ち出さなければならない。

これを実践するには、腐敗行為防のための上級経営陣のコミットメントに、次の 2 つの重要な要素が含まれていなければならない。

²³ 二階層方式の経営体制では、企業の主な責任は執行会と監事会に分離される。強靱で明確な、目に見える支援サポートとコミットメントを示すには、執行会と監事会の両方の「姿勢」が一致していることが重要である。

- 腐敗行為を容赦しないことに関する公益
- 腐敗行為防止プログラムの策定と実施

上級経営陣は、腐敗行為が常に禁止されていることを明確にする必要がある。腐敗行為の態様、規模の大小、直接的か間接的か、能動的か受動的かは関係ない。腐敗行為を禁止することは、腐敗行為を容赦しない姿勢を公式ステートメントで宣言することにより公表すべきである。さらに、内外のイベント（例えば、従業員研修、株主総会、各種会議）でも強調すべきである。加えて、ステートメント全体を詳細な方針²⁴と手順²⁵で構成される効果的な腐敗行為防止プログラムで補強する必要がある。

上級経営陣の支援とコミットメントは、腐敗行為防止プログラムを開始するに当たっての一度限りの行為とみなされてはならない。むしろ、支援やコミットメントは、企業の規範と価値を常に示しているものである。

上級経営陣の役割

上級経営陣は、「トップの姿勢」を行動に移し、腐敗行為を容赦しないという姿勢とそれを支える詳細な方針と手順が全ての従業員とビジネスパートナーに理解されるようにしなければならない。

会社挙げでのコミットメントを徹底する：腐敗行為を容赦しないという企業の方針を遵守しなかった場合の影響²⁶を含め、企業の価値と規範について従業員とビジネスパートナーにあまねく周知するのは、上級経営陣の責任である。大企業の上級経営陣は、日頃から全ての従業員と関わることはできないのが普通である。したがって、上級経営陣が、社内のどの階層の従業員（例えば、中間管理職）にも「トップの姿勢」の全貌が十分に理解され、周知されるようにすることが重要なのである。「トップの姿勢」に刺激を受け、意欲的に行動し始めた中間管理職は、腐敗行為防止の倫理とコンプライアンスプログラムを最高規範として常日頃から各部署で働く「自ら」の部下たちの目に触れるようにするなど、同プログラム実質的な責任を負っていることを示さなければならない。

責任体制を構築する：上級経営陣は、腐敗行為防止の倫理とコンプライアンスプログラムを実施し、継続的に改善する総合責任を負う。前述のとおり、大企業の上級経営陣は、日常業務に従事してられないことがある。そのため、社内の重要な従業員（例えば、コンプライアンス責任者）に責任を振り分けることがある。これには、腐敗行為防止の倫理とコンプライアンスプログラムの実施と継続的整備に対する業務上の責任だけでなく、プログラムの監督責任も含めるべきである²⁷。

十分な資源を提供する：プログラムの重要性と上級経営陣の誠実さを表す重要な手段は、

²⁴ 腐敗行為防止方針の詳細に関する情報は、第 III 章 D、E にも記載している。

²⁵ 腐敗行為防止方法に関する情報は、第 III 章 F から L にも記載している。

²⁶ 違反への対応に関する情報は、第 III 章 K にも記載している。

²⁷ 腐敗行為防止プログラムのための責任に関する情報は、第 III 章 C にも記載している。

プログラムを実施し、改善し続けるための十分な資源を提供することである。これには、相当レベルの能力を有する十分な人的資源と財務的資源が含まれる。上級経営陣は、プログラムの内容充実を図るために、対象事案の専門家を雇い、相談することを検討することがある。

プログラムの範囲と限度を確定する：腐敗行為防止の倫理とコンプライアンスプログラムの重要要素は、規制基準又は（OECD、世界銀行及び UNODC の共同 **Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business** に定める）グッドプラクティス原則で説明されているが、上級経営陣は、下記のようなプログラムの要素の範囲と限度を明確にしなければならない。

- 公表する報告のレベル
- プログラムが今後何らかの独立機関の評価又は査定を受けることになっているか
- 企業は自発的な取組（例えば、国際連合グローバル・コンパクト）を行うのか、それとも集団行動の取組に参加するのか

支援とコミットメントを行動に移す：上級経営陣は、プログラムの実施と改善プロセスに積極的に関与することにより、「トップの姿勢」を示すべきである。これは、こうしたプログラムの策定が従業員やビジネスパートナーの間に疑問、懸念、あるいは抵抗さえも引き起こすことがあるために特に重要である。上級経営陣の目に見える積極的なコミットメントと支援は、こうした問題を克服するのに有効である。これは、以下により達成することができる。

- 国際連合グローバル・コンパクト、世界経済フォーラムの **Partnering Against Corruption Initiative (PACI)**, **Extractive Industries Transparency Initiative (EITI)**, **Construction Sector Transparency Initiative (CoST)** のような自発的な取組への参加
- 従業員ミーティングでのプログラムの合理性と重要性に関する発言
- 会社にとっては事業機会を失う結果になったとしても、会社の価値を実践した従業員の表彰（例えば、腐敗行為によって獲得した契約の辞退等）
- （合弁会社、代理店、サプライヤー等の）ビジネスパートナーや他の外部ステークホルダー（例えば、投資家）への対応
- 年次報告書や企業の社会的責任報告書等の外部公表文書での腐敗行為防止に対するコミットメントへの言及
- 研修と周知活動への参加
- ロールモデルとしての振る舞い

ロールモデルとして振る舞うことが最も重要である。上司の振る舞いが従業員の意思決定プロセスで最大の影響力を持つ要因として位置付けられることは、様々な研究で明らかにされている。従業員にとって、上司の振る舞いと行動こそが最善の対応と認識されているために、困難な問題に直面すると、従業員はたいてい上司の行動を模

倣うものである²⁸。

中小企業（SME）にとっての課題と機会

上級経営陣の強靱で明確な、目に見える支援とコミットメントは、巨大企業にとっても極小企業にとっても等しく重要である。SMEの上級経営陣は、強靱な「トップの姿勢」を周知し、腐敗行為防止プログラムに対する責任を示さなければならない。

大企業のような規模や複雑性がないために、SMEでは上級経営陣（たった1人のこともある）の支援やコミットメントをより直接的で個人的な方法で示すことができる。これにより、SMEの上級経営陣は、従業員への周知が間接的なものになるというよくある問題を避けることができる。上級経営陣は、ロールモデルとしての自分たちの振る舞いが一層重要となることを知っていなければならない。SMEの従業員は、日頃から上級経営陣と接する機会が多いので、上級経営陣の振る舞いをより注意深く観察することができる。このように、従業員は、上級経営陣がどのように困難な状況に対処し、資源配分方法を決定し、ビジネスパートナーとの意思疎通を図り、定期的に腐敗行為防止の倫理とコンプライアンスプログラムの現状についての最新情報を求めるか観察しているのである。従業員とビジネスパートナーは上級経営陣の行動をより簡単に観察できるため、「トップの姿勢」がSMEにおける腐敗行為防止プログラムの成功にとって一層強く重要なものとして期待できる。

腐敗行為の防止に対する上級経営陣の支援とコミットメントに関する公衆への報告

全ての規模の企業は、腐敗行為防止への取組について公衆への報告を行うべきである。国際連合グローバル・コンパクト、Transparency Internationalの“Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption”など国際的なグッドプラクティス基準は、以下の目的のために企業が上級経営陣の支援とコミットメントについて報告する際有用なものとなろう。

- 腐敗行為を容赦しないという企業ステートメントを公表する。
- 誰もがステートメントを見ることができる場所（例えば、ウェブサイト、企業市民報告書）を紹介する。
- 前記のステートメントに関する手順や取組を説明する。
- 企業が参加している自発的な取組又は協調行動のリストを作成する。一例としては、同業者レベルでの取組、商工会議所又は事業者団体の取組、政府間・国レベルの作業グループ、国際的な取組がある。

企業は、定性的・定量的な情報を提供し、実施された実際の行動又は達成された成果を強調することができる。

²⁸ 上級経営陣の責任を更に強調するために、企業は、取締役会又はそれに相当する機関に対し（結果を問わず）上級経営陣の捜査に留意するよう要求する方針を策定することがある。

チェックリスト

腐敗行為防止への上級経営陣の支援とコミットメント	はい	いいえ	対応中
上級経営陣は、会社の腐敗行為防止に強靱で明確な、目に見える支援とコミットメントを発揮している。			
上級経営陣は、公表済の公式ステートメントにより腐敗行為を容赦しない姿勢を表明している。			
上級経営陣は、腐敗行為を容赦しないとのステートメントを支えるために腐敗行為防止の倫理とコンプライアンスプログラムを策定している。			
上級経営陣は、コミットメントの内容を企業全体に周知徹底している。			
上級経営陣は、腐敗行為防止の倫理とコンプライアンスプログラムを実施するために十分な人的資源を提供している。			
上級経営陣は、公衆への報告や自発的な取組への関与等、プログラムの範囲と限度を明確にしている。			
上級経営陣は、従業員ミーティングでプログラムの合理性や重要性について発言するなど、プログラムへの積極的な関与を示している。			
会社は、上級経営陣の支援とコミットメントの状況について公衆への報告を行っている。			

B. 腐敗行為防止プログラムの策定

腐敗行為を容赦しない旨の公式公開ステートメントで表明されている上級経営陣の強靱で明確な、目に見える支援とコミットメントは、腐敗行為防止プログラムによって支えられている必要がある。こうしたプログラムは、詳細な方針と手順で構成され、コミットメントを行動に移すものである。

企業は、腐敗行為防止プログラムを策定し、継続的に改善を続けるに当たり、プログラムを効果的、効率的で持続可能なものにすることができる一連の特徴を検討することを奨励される。これらの特徴は、次項以下で概説する腐敗行為防止プログラムの全ての要素に反映され、プログラムの策定と継続的な改善に適用されるべきである。

本項では、一般に腐敗行為防止プログラムの基盤となる異なる特徴について概説する。

腐敗行為防止プログラムの特徴

腐敗行為防止の倫理とコンプライアンスプログラムは、腐敗行為のリスクに向けられた方針と手順で構成される。方針と手順を策定し、絶えず改善するに際しては、下記の特徴を反映しなければならない。

あらゆる適用可能な法律との整合性：企業は営業活動を行う各国の異なった法令について包括的な調査を行うことができる。企業はまた、法律の専門家に国内法及び国際法との整合性に関してプログラム設計の再検討を依頼することができる²⁹。国内法のうち域外適用が求められているものについては、特に注意すべきである。

具体的要件への適合：腐敗行為防止プログラムは、各企業がそれぞれ有する性質に合わせるのが望ましい。企業のリスク評価の結果は、腐敗行為防止対策が目標とすべきリスクや具体的分野の範囲を決定付ける。それ以外の要件には、組織の文化、優先事項又は慣習が含まれる。例えば、従業員の優先事項をみれば、最良の研修実施方法が自ずと分かることがある（例えば、IT企業向けのコンピューターを利用した研修）。

ステークホルダーの参加：プログラムの実施と継続的改善への参加型アプローチは、ステークホルダーの間に当事者意識を生み出し、腐敗行為防止プログラムの認識と受容の支えとなる。参加型アプローチは、以下の方法で実行することができる。

- － 双方向のプロセス：情報の提供とフィードバックの要求、非公式の対話の提供、又は従業員との公式の意見交換
- － 全ての関連ステークホルダーの関与：腐敗行為防止プログラムについて、職種別労働組合、監査人のほか、投資家やビジネスパートナーからの意見募集

参加型アプローチは、プログラムによって影響を受ける個人の間信頼と理解を構築

²⁹ 国際連合薬物犯罪事務所は、インターネット上に腐敗行為防止ポータル TRACK (Tolls and Resources for Anti-Corruption Knowledge) を立ち上げた。このポータルの目玉は Legal Library で、腐敗の防止に関する国際連合条約の要件に従い体系化され、175 を超える国を対象とした UNCAC に関連する法令・法理の電子データベースへの独自のゲートウェイを提供している。更に詳細な情報については、<http://www.track.unodc.org> を参照。

するものであり、プログラムへの反対や抵抗を減らす上で有用である。例えば、会社の資産を保護するには強力な内部統制体制が必要であることへの理解を高めることができれば、その実施に際しての妨害を防ぐことができる。

責任の分担：腐敗行為防止プログラムの遵守は義務的なものであり、企業内の全ての職層、業務及び分野に適用されなければならない。方針と手順の解釈についてダブルスタンダードや優柔不断な印象を与えないようにすることが極めて重要である。規則や原則は、取締役、経営上層部、最前線の従業員のいずれに対しても同じでなければならない。プログラムの適用における一貫性は、特に企業の人的資源の方針において反映されるべきである。

アクセシビリティ：腐敗行為防止プログラムに関する情報や参考資料は、簡単にアクセスできるようにするべきである。企業は、会社のウェブサイトやニュースレター、公開資料その他の通信媒体での情報公開を検討することがある。情報にアクセスしやすいと従業員やビジネスパートナーにプログラムのことを宣伝しやすくなる。質問や懸念に対処し、会社のプログラムの理解を増進するために、支援・相談ヘルプデスクのような専用窓口を設けることもできる。

読みやすさ：腐敗行為防止プログラムは、理解しやすい内容とすべきである。そのため、頭字語や専門用語を避けるようにするのが望ましい。方針とその参考情報（例えば、研修用資料）は、各社の主要業務言語に翻訳されることがある。事例、ガイダンス、便利なツールを提供することにより理解を更に高めることができ、一般的な方針を実務レベルに意義のあるものにする。

信頼に基づく社内文化の推進：腐敗行為防止プログラムは、過剰な統制より信頼を大事にする文化を推進する内容とすべきである。信頼に基づく文化があると、腐敗行為防止に関する方針を価値、規範、原則に置き換えることが可能になり、様々な状況で助言を求め、腐敗行為防止方針に違反することになる決定をしない誠実で倫理的な従業員に好ましい環境を醸成する。

適用範囲：腐敗行為防止プログラムは、企業の従業員だけでなく、関連するビジネスパートナーや外部のステークホルダーにも適用されるべきである³⁰。周知に関する戦略、研修等の対策に外部当事者を関与させることは、一層の理解を達成させるとともに、腐敗行為のリスク（例えば、サプライヤーからの不正腐敗の要求）を軽減させるために有用なものとなる。

継続性：腐敗行為防止プログラムの策定は、一度限りのプロジェクトではなく、むしろ継続的なプロセスとみなすべきである。プログラムは、事業環境の変化や社内研修の変更に継続的に対応したものとする必要がある。

効率性：腐敗行為防止プログラムについては、企業の資源を十分に活用すべきである。財務的資源や人的資源の充当が不十分な場合、企業は不要なコストや負担を被り、最

³⁰ 第三者への対応に関する情報は、第 III 章 E にも記載している。

最終的にプログラム全体の効果を減殺することになる可能性があり、その持続可能性を危うくする。したがって、プログラムは継続的に最適化を図るべきである。

中小企業（SME）にとっての課題と機会

SMEでも、腐敗行為防止プログラムを実施し、改善するに際し、前述の特徴を検討すべきである。階層の数が少なく、上級経営陣、従業員、ビジネスパートナー間の交流が緊密なため、SMEは、大企業が必要とするより少ない努力でこれらの特徴を守ることができるであろう。

腐敗行為防止プログラムの策定に関する公衆への報告

全ての規模の企業は、腐敗行為防止への取組について公衆への報告を行うべきである。国際連合グローバル・コンパクト、Transparency Internationalの“Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption”など国際的なグッドプラクティス基準は、以下の目的のために企業が腐敗行為を阻止するためのプログラムの策定状況について報告する際有用なものとなる。

- 会社があらゆる関連法を遵守することを確約するとの書面によるステートメントを公開し、このステートメントが公開されている場所を明示する。
- 前記ステートメントに関する手順と取組を説明する。
- 腐敗行為防止プログラムの存在と要素について報告する。
- 腐敗行為防止に関するコミットメントを補強する効果的な人事方針と手順について、それらの方針と手順が策定された経緯（例えば、従業員とどのような協議を行ったのかなど）への言及をはじめ、会社がどのようにそうした方針と手順を実施するか説明する。

企業は、定性的・定量的な情報を提供し、実行された実際の行動又は達成された成果を強調することができる。

チェックリスト

腐敗行為防止プログラムの整備	はい	いいえ	対応中
腐敗行為防止プログラムは、全ての適用可能な法律に適合している。			
腐敗行為防止プログラムは、会社の具体的要件に適合している。			
腐敗行為防止のための方針と手順の実施と継続的な改善は、従業員と外部ステークホルダーを巻き込んだ参加型アプローチに基づくものである。			
腐敗行為防止プログラムに関する情報と参考資料に簡単にアクセスできる。			
腐敗行為防止プログラムに関する方針と手順は、理解しやすい内容である（例えば、頭字語や専門用語を避けている。）。			
腐敗行為防止プログラムは、信頼に基づく包括的な社内文化の増進を目指すものである。			
腐敗行為防止プログラムは、従業員のほか関連するビジネスパートナーにも向けられている。			
腐敗行為防止プログラムは、事業環境の変化や社内研修の変更に継続的に対応した内容となっている。			
会社は、腐敗行為と戦うために腐敗行為防止プログラムに関する報告を公表している。			

C. 腐敗行為防止プログラムの監督

腐敗行為防止プログラムを策定・実施するには、各々の従業員や関連ビジネスパートナーの積極的な参加が必要である。組織を挙げてのプログラムへの関与を管理するためには、いくつもの具体的な責任が割り当てられるべきである。責任はプログラムが継続的に実施、履行、監督されることを保障すべきである。腐敗行為防止プログラムの異なった要素が効果的・効率的に実行されるようにするためにも、プログラムの監督もまた重要である。

本項では、腐敗行為防止プログラムの実施、履行、継続的な監督に対する異なった責任について確認する。

腐敗行為防止プログラムのための責任

プログラムの監督責任は、会社の取締役会又はそれに相当する機関にある。取締役会は、取締役会の構成員がこの責任を履行するのを支援するために、コンプライアンス委員会、監査委員会又は倫理委員会を任命することができる。

プログラムの実施・履行責任は、会社の上級経営陣（例えば、最高経営責任者（CEO）その他の会社役員）にある。上級経営陣は、方針と手順が日常的に適用されているか、プログラム全体が既定の履行レベルに沿って機能しているかを監視する必要がある。さらに、上級経営陣は、取締役会又はそれに相当する機関に状況報告を行うべきである。

大企業の上級経営陣は、コンプライアンス部や法務部のような独立した内部部署を設置することができる。こうした部署は、腐敗行為防止プログラムの方針と手順の実施に関する日常業務を評価できる知識や専門知識を有していなければならない。こうした部署の態様（設置、資源、役割、責務等）は、会社の複雑性、構成、規模に依存するため、会社によって異なるものになることがある。こうした部署は、（例えば、「従業員を防御」する活動と「主張を調査する」活動を分離することにより）内部の対立を回避する方法で設置されるべきである。こうした部署は、腐敗行為防止プログラムに関する様々な活動（例えば、研修、内部統制、事案）に関する文書を収集し、上級経営陣に直接報告を行う。

会社の規模や複雑性にもよるが、実施・履行・監督の責任は、別の階層・職能レベル（例えば、事業ユニット、地域ユニット）に委譲されることがある。

監督責任

取締役会又はそれに相当する機関は、下記の方法により腐敗行為防止プログラムが実施されるようにする必要がある。

- 腐敗行為の防止を会社の優先事項として受け入れる。例えば、腐敗行為の防止を定期的に取り締り会の議案とする、又は腐敗行為防止プログラムのための十分な水準の人的・財務的資源を取締役会が確約する際にそれを反映させる。
- 会社全体の腐敗行為防止に関する方針と手順の実施及び履行状況に関して上級経営陣を監視する。このために、取締役会は、プログラムの現況について定期的に報告を受

け、重大な事故が起きた場合その事実と是正措置について通知を受けるべきである。

- 上級経営陣による現況情報の精査と独立評価によりプログラムの総体的な妥当性を評価する。必要であれば、取締役会は、是正措置を決定又は指示する必要がある。
- 会社を挙げて目前の不正行為又は重大な問題に対応する（例えば、上級経営陣が絡む事案又は会社の報告用ホットラインの悪用）

プログラムの監督に関する取締役会の責任について概説した正式の方針を採択することができる。これには、取締役会の各メンバー自身の行動と腐敗行為防止プログラムへの積極的な支援及びコミットメントに対する会社の期待についても言及されることがある。

中小企業（SME）にとっての課題と機会

腐敗行為防止プログラムの監督の必要性は、会社の規模とは無関係である。SME では、プログラムの監督・履行を担当する個別の部署を設置し、又は腐敗行為防止プログラムの監視に従事する常勤従業員を任命することが難しいとされることがある。さらに、SME は、1人の個人（オーナー）や経営者グループによって統治されることがあり、このことがプログラムの実施・履行を監督機能から分離することを困難にしている。SME によっては業務の執行と腐敗行為防止プログラムの監督に別々の人員又は部署を割り当てることができないかもしれないが、その場合、最低でも1人をこれらの業務の責任者に任ずるようすべきである。

腐敗行為防止プログラムの効果的な監督体制を構築するに当たり、SME は、特に全体的な腐敗行為防止プログラムの現況や成果に関する情報を収集するときに、内部の複雑性が低いことの利点を生かせることがよくある。SME では、人間関係の度合いが強くなるために、腐敗行為防止プログラムの監督が内部の会合や討議の副産物的に実施されることがある。とはいえ、業務上の責任は構築されるべきであり、会合や討議の結果は書面に記録しておくべきである。業務上の責任をプログラムの監督から分離する資源が不足している場合、SME は、外部アドバイザーを雇って独立評価によるサポートを依頼することができる。

腐敗行為防止プログラムの監督に関する公衆への報告

全ての規模の企業は、腐敗行為防止への取組について公衆への報告を行うべきである。国際連合グローバル・コンパクト、Transparency International の“Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption”など国際的なグッドプラクティス基準は、以下の目的のために企業がプログラムの監督状況について報告する際有用なものとなる。

- 責任がどのように会社組織に割り当てられるのか説明する。
- 腐敗行為防止プログラムの監督・実施責任の割当てについて説明する。
- 可能な場合には、腐敗行為防止のためのコミットメント又は方針の実施に対する責任と説明責任を補強するために用いられる具体的な報告指標を提供する。

企業は、定性的・定量的な情報を提供し、実行された実際の行動又は達成された成果を

強調することができる。

チェックリスト

腐敗行為防止プログラムの監督	はい	いいえ	対応中
腐敗行為防止プログラムの実施，履行及び継続的改善のための役割と責任を概説する明確で目に見え，アクセスが容易な方針を実施している。			
取締役会又はそれに相当する機関は，腐敗行為防止プログラムの監督に最終的な責任を有している。			
取締役会又はそれに相当する機関は，取締役会の監督機能を支援するコンプライアンス委員会，監査委員会又は倫理委員会を設置している。			
上級経営陣は，方針と手順が日常的に適用されているか監視している。			
上級経営陣は，腐敗行為防止プログラムの実施に関する専門知識を提供する個別の部署を設置している。			
取締役会又はそれに相当する機関は，定期的な現況報告を受け，腐敗行為防止プログラムの実施，履行及び継続的改善に関する上級経営陣の成果を評価する。			
取締役会又はそれに相当する機関は，現況情報と独立機関の評価により，腐敗行為防止プログラム全体の妥当性について評価し，必要な場合，是正措置を決定又は指示する。			
取締役会又はそれに相当する機関は，腐敗行為防止プログラムに関連する目前の不正行為又は重大な問題に対応する。			
会社は，腐敗行為防止プログラムの監督について公衆への報告を行っている。			

D. 明確で目に見え、アクセスが容易な腐敗行為禁止方針

腐敗行為の防止のための上級経営陣のコミットメント、腐敗行為防止プログラムの策定とその監督は、腐敗行為の禁止方針に取り込まれる必要がある。明確で目に見え、アクセスが容易な腐敗行為禁止方針は、腐敗行為防止プログラムの他の全ての実務要素の業務上の基盤となる。そうした方針は、全ての従業員や関係ビジネスパートナーが遵守する必要がある原則と規則を定めたものである。腐敗行為禁止方針は、会社がどのように腐敗行為防止に取り組むかを正式に定めたものである。

本項は、腐敗の防止に関する国際連合条約に従い主な腐敗行為の主な徴候を要約したものである。どのようにすれば詳細な方針を定めることができるか、異なる裁判権の場合に会社はどのように対処できるのかも説明している。

腐敗行為の定義

腐敗行為には様々な違法行為を含むため、広く受け入れられ、理解しやすい定義を定めるのは難しい。腐敗の防止に関する国際連合条約の交渉において、国際連合加盟各国は、腐敗行為の法的定義を定めるか否かについて慎重に検討し、包括的に定義しようとするところある形態の腐敗が不可避免的に含まれなくなるとの結論に達した。その結果、国際社会は、ある種の腐敗行為の徴候について合意した上で、各国が条約の定める最低基準を超えるのは自由であるとした³¹。

腐敗行為の徴候

腐敗の防止に関する国際連合条約は、贈収賄や横領等の腐敗行為の主な徴候だけでなく、司法妨害、影響力に係る取引 (trading in influence)、腐敗収益の隠蔽又は洗浄等腐敗を支援するために行われる行為にも対処している点で目新しいものである³²。さらに、条約は、官民の関係 (国有企業を含む公務員との取引関係) における腐敗行為だけでなく、民々の関係 (専ら企業間の関係) も網羅している。

条約は、締約国に対し国内法によりいくつかの行為を犯罪とすることを要求している。したがって、腐敗の防止に関する国際連合条約の加盟国となっている国で事業を行う会社は、腐敗行為防止方針の中で次のような腐敗行為の徴候や腐敗行為の支援に対処すべきである。

- 自国の公務員に対する贈収賄

³¹ 条約では、締約国が犯罪として定めなければならない事犯 (犯罪化の義務化) のほか、締約国が犯罪として定めることを検討することを要求される事犯を列記している。条約で導入されているのは最低基準であり、締約国は条約を超える内容を自由に定めることができる。実際、「締約国は、本章で腐敗行為として列記されている事犯以外の行為についても犯罪化することができ、又は既に犯罪化していると認識」されている (国際連合薬物犯罪事務所, “Legislative Guide for the Implementation of the United Nations Convention against Corruption,” 2006)。

³² 国際連合薬物犯罪事務所, “Legislative Guide for the Implementation of the United Nations Convention against Corruption,” 2006)。

- 外国公務員及び公的国際機関の職員に係る贈収賄
- 民間部門における贈収賄
- 民間部門における財産の横領
- 影響力に係る取引
- 職権の濫用
- 不正な蓄財
- 犯罪収益の洗浄
- 犯罪収益の隠匿
- 司法妨害

腐敗行為の徴候及び方針の適用範囲に関する情報を提供する方針は、腐敗行為を容赦しないという最も重要なコミットメントを具体的で分かりやすい要素に置き換える上で有用である。このアプローチは、(例えば、「公務員」³³又はファシリテーション・ペイメントを定義することにより) 誤解釈の余地をさらに減らすものである。

前述した腐敗行為の徴候に対処する方針は、異なった態様や課題を網羅するという点で包括的なものであるのが望ましい。例えば、贈収賄は、(キックバック、強要又はファシリテーション・ペイメント等) 様々な態様をとることがある。正当な支出もまた、腐敗行為の口実として悪用されることがある(例えば、贈り物、歓待、旅費の支払、接待、後援、慈善事業への寄付、政治献金)。

会社は、腐敗の防止に関する国際連合条約が腐敗行為の様々な徴候に対処しているのに対し、各国はその裁量により本条約の範囲を超える規定を定め、共謀等更なる腐敗行為に関連する新たな犯罪を定めることができるとされていることを考慮する必要がある。

明確で目に見え、アクセスが容易な腐敗行為禁止方針

明確で目に見え、アクセスが容易な腐敗行為禁止方針を定めるために、会社は、下記の点についての検討を希望することがある³⁴。

- 方針は、例えば、行動規範、倫理規範、又はそれらに準ずる文書の一部として正式に文書化すべきである。方針をそうした文書に取り込むことで、日常業務に関連する腐敗行為防止の重要性を強調する。
- 方針の用語は、明瞭で理解しやすいものとすべきである(すなわち、頭字語や専門的表現を避ける)。方針は、異なる業務地域の全ての主要言語に翻訳すべきである。

³³ UNCAC2 条によると、『公務員』とは、(i)締約国の立法、行政又は司法に属する職にある者(任命されたか選出されたか、永続的な職にあるか一時的な職にあるか、報酬が支払われているか否か、また、序列のいかんを問わない。)、(ii)締約国の国内法において公的なものとされる任務(公的機関又は公的企業のための任務を含む。)又は役務であって、当該締約国の関連する分野の法の適用を受けるものを遂行し、又は提供するその他の者、及び(iii)締約国の国内法において公務員とされるその他の者をいう。ただし、第二章に定める特定の措置の適用上、『公務員』とは、締約国の国内法において公的なものとされる任務又は役務であって、当該締約国の関連する分野の法の適用を受けるものを遂行し、又は提供する者をいうものとすることができる。

³⁴ 腐敗行為防止プログラムの特徴に関する情報は、本ガイド第 III 章 B にも記載している。

- 方針は、会社内外の全ての関係者に可視化すべきである。腐敗行為を容赦しないという会社の最重要方針や詳細な腐敗行為防止方針は、明確で目に見え、株主、取締役、役員のほか、会社内の全階層の従業員がアクセスしやすいようにすべきである。方針はまた、子会社、合弁会社、代理店、代理人、コンサルタント、ブローカー、契約者、サプライヤー等ビジネスパートナーに可視化すべきである³⁵。方針が見やすいようにし、アクセスしやすくすることで、従業員への腐敗行為防止プログラムの適用を強化し、意識と評判の両方を高めることができる。方針が見やすいようにし、アクセスしやすくすることは、腐敗行為の抑止機能も強化する。
- 方針は実例や一般事例の説明によりさらに補足し、これらの方針がどのように日常業務に適用されるのかの理解を高めるべきである。

複数の裁判権

国際的な環境で事業を行っている企業は、腐敗行為禁止方針を定める際に複数の裁判権に対応する必要があるという難題に直面することがある。実際こうした問題が生じるのは、ファシリテーション・ペイメントの法的な取扱いが違うためである。会社が事業を行うのは、ファシリテーション・ペイメントが厳禁されている国のこともあれば、一定の事情の下で認められている国のこともある。

企業は、グローバルな腐敗行為防止基準を定めることもある。このグローバル基準は、企業が事業を行っている全ての裁判権を超えてその基準が等しく厳格に適用されることを示唆する。その結果、企業が事業を行っている国によっては国内で義務化されている規制内容を超える方針が定められることがある。グローバル基準は、以下をはじめ様々な恩恵をもたらす。

- 国の裁判権とは無関係なものとして、腐敗行為を容赦しないという方針に対するコミットメントと評判を強化する。
- 全ての従業員とビジネスパートナー向けに、それらが事業を行っている本国とは別に明確な期待を定めることができる。これはまた、会社の方針を流動的な職場に適合させることが容易になる。
- 会社に都合よく腐敗行為防止方針を適用しているという印象を避けられる。

会社は、リスク評価に基づき、腐敗行為防止方針に関するグローバル基準を明確に定義すべきである。国際条約やグッドプラクティス基準は、個々の企業に適切な基準を明確にするのに有用なことがある。

175の異なった裁判権を超える法域の腐敗行為防止に関する立法状況の概観は、インターネット上の腐敗行為防止ポータル“**Tools and Resources for Anti-Corruption Knowledge**” (TRACK) からアクセスできる腐敗の防止に関する国際連合条約の Legal Library で提供さ

³⁵ ビジネスパートナーへの対応に関する情報は、第 III 章 F にも記載している。

れている³⁶。TRACK はまた腐敗行為防止に関する学習のためのプラットフォームを提供しており、腐敗行為防止の実務家が経験や知識を報告・交換できる共通の場となっている。このプラットフォームは、企業がファシリテーション・ペイメントのようなテーマに関して様々な法令に対応する際の専門知識を向上させるのに有用である。

企業はまた、裁判権の最新状況や変更状況を厳密に監視し、（例えば、新たな公衆への報告義務が生じたとき、又はデータ保護法等の追加により厳格な法的義務が生じたときは）そのグローバルな腐敗行為防止方針を変更する必要があるかどうか評価しなければならない。

中小企業（SME）にとっての課題と機会

大企業と同様に、SME も、腐敗行為の様々な徴候を禁ずる方針を策定する必要がある。リスク評価の観点から見れば、SME が対応する必要のある徴候の数は大企業より少ないと言える。国際事業が少ない SME の場合、腐敗行為の様々な徴候についてグローバル方針を策定するのはさらに容易であろう。

SME の場合、事業プロセスについて正式の内容をまとめ、文書化していることは少ないため、腐敗行為防止方針を正式に文書化し、公表することが重要となる。正式な方針があると、従業員やビジネスパートナーの期待を明確化するのに有用である。明確で目に見え、アクセスが容易な腐敗行為禁止方針を策定するために、SME は、（例えば、非政府組織から提供されているような）既存の腐敗行為防止方針に関するテンプレートを利用して、それを具体的な条件に合わせて調整することができる。SME はまた、そうした方針の策定に当たり、地元の商業会議所、事業団体、労働組合、業界主導の活動からサポートやガイダンスを入手することができる。

明確で目に見え、アクセスが容易な腐敗行為禁止方針に関する公衆への報告

全ての規模の企業は、腐敗行為防止への取組について公衆への報告を行うべきである。国際連合グローバル・コンパクト、Transparency International の“Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption”など国際的なグッドプラクティス基準は、以下の目的のために企業が腐敗行為禁止方針について報告する際有用なものとなる。

- 腐敗行為防止プログラムの存在と要素について報告する。
- 詳細な腐敗行為防止方針により網羅される潜在的リスク分野を記載する。
- 同方針の手順と取組を記載する。
- 同方針を入手できる場所と同方針を関係する全ての従業員及びビジネスパートナーに提供する方法を説明する。

企業は、定性的・定量的な情報を提供し、実行された実際の行動又は達成された成果を強調することができる。

³⁶ <http://www.track.unodc.org>

チェックリスト

明確で見え、アクセスが容易な腐敗行為禁止方針	はい	いいえ	対応中
腐敗行為禁止方針は、(会社のリスク評価に基づく) 腐敗行為の徴候に対処している。			
腐敗行為禁止方針は、腐敗行為の様々な態様や問題(例えば、強要)について詳しい情報を提供している。			
腐敗行為禁止方針は、正式に文書化されており、全ての従業員とビジネスパートナーに公表されている。			
腐敗行為禁止方針は、明快で理解しやすい用語で記述されており、全ての主要な業務言語に翻訳されている。			
腐敗行為禁止方針は、実例又は一般的な事例の説明により補足されている。			
腐敗行為防止方針は、会社が事業を行う全ての裁判権に等しく適用されている(1つのグローバル基準)。			
腐敗行為禁止方針は定期的に精査され、必要に応じて修正されている。			
会社は、腐敗行為禁止方針について公衆への報告を行っている。			

E. 特定リスク分野に対する詳細な方針

既に述べたとおり、腐敗の防止に関する国際連合条約は、締約国に対しそれらの国内法で腐敗行為の様々な徴候やそれを支える行為に対処するよう要求している。その結果、これらの徴候は条約の締約国となっている国で事業を行っている国について特に当を得たものとなっている。

方針と手順により腐敗行為の様々な徴候に対処することは、重要で困難な取組である。契約を獲得するために公務員に賄賂を支払うというように、全ての行為が明快というわけではない。しかしながら、適法な行為と腐敗行為の境界線がはっきりしない場合は、特に困難である。例えば、ある環境ではよい取引関係を維持するために贈り物をするのはよく見られる行為で認められているが、意思決定に影響を及ぼす贈り物は厳禁されている。そのため、多くのグレーゾーンが存在している可能性がある。実際、場合によっては腐敗行為を構成するおそれがあるが、腐敗行為と認識されない場合もある。さらに、別の地域で違う慣習や取引行為が存在することが、適法な行為と違法な行為の区別を難しいものになっている³⁷。企業は、合法的な取引行為と合法的でない取引行為の間に明確な線を引くことにより、こうしたグレーゾーンに対処すべきである。

合法的な取引行為と合法的でない取引行為を区別するに当たり、企業は次の問題に直面することが多い。

- 違法だが通常、あるいは必要と認識される取引行為（例えば、ファシリテーション・ペイメント）
- 合法だが、腐敗行為を偽装するために悪用されるリスクがある取引行為（政治献金の濫用、自国の公務員に係る贈収賄としての贈り物又は歓待）
- 歪んだ意思決定（利益の相反）に基づく取引行為

以下では、企業がどのようにして合法的な行為と合法的でない行為を区別するために従業員とビジネスパートナーを支援し、そうした行為を行うかを概説することにより、腐敗行為に特有のリスク分野を取り上げる。

E.1 ファシリテーション・ペイメント

ファシリテーション・ペイメントは、その支払者が合法的に認められる日常的若しくは必要な行為の履行を確保し、又は早めるために、低い階層の公務員に行う非公式で不適切な少額の金銭の支払のことである³⁸。ファシリテーション・ペイメントは通常、免許、証明等の公的サービスを獲得するために公務員に支払われる。しかしながら、そうした支払は、（電力会社やガス会社等の）事業サービス業者に対して行われることもある。ファシリテーション・ペイメントは賄賂であり、したがって、腐敗の防止に関する国際連合条約で禁

³⁷ 国際連合工業開発機関、国際連合薬物犯罪事務所 “Corruption prevention to foster small and medium-sized enterprise development”, 2007年。

³⁸ 国際商工会議所 “Rules on Combating Corruption”, 2011年, 6条。

止されている³⁹。

ファシリテーション・ペイメントを容赦すれば、腐敗行為を容赦しないという組織文化を害するものとなる。

ファシリテーション・ペイメントのリスクの軽減

ファシリテーション・ペイメントの主な問題は、様々な国で、それが通常の慣行であり、あるいはビジネスを行うのに必要とさえ考えられている場合があることである。そうした環境では、ファシリテーション・ペイメントを行わないことにした企業にとって、特に競合他社がその支払を続けるのであれば、当初の段階から競争上不利な立場に直面するおそれがある。それでも、企業は、ファシリテーション・ペイメントの支払が各国の法令上腐敗行為を構成することがあることを知っておく必要がある。したがって、企業は、自社の腐敗行為防止プログラムでファシリテーション・ペイメントのリスクに対応しなければならないことが求められる。

まず手始めに、ファシリテーション・ペイメントを禁止する詳細な方針と併せて明確な定義を定めておくのが望ましい。この方針は、ファシリテーション・ペイメントが違法でない国や違法だが法執行の対象となる可能性が非常に低い国で事業を行っている場合でも、会社全体に適用するように要請される。

詳細な方針は、リスクを特定し、軽減対策を実施するための包括的な実践方法により補強される必要がある。

地域によって脆弱性が異なることについての情報を提供するために、各企業は、詳細なリスク評価を実施すべきである。そうした評価により、ファシリテーション・ペイメントが最もよく行われている分野（例えば、入国管理、通関、新規施設の開業又は新規事業の立ち上げ）や、事業環境により軽減対策の実施が問題を引き起こすことが多い分野を特定すべきである。

ファシリテーション・ペイメントのリスクを深く理解することで、企業は、具体的な問題に対処できる独自の研修とガイダンス資料を提供できる（例えば、どうすれば外国公務員を見分けることができるか、税官職員のファシリテーション・ペイメントの要求にどのように対応すれば生鮮品を予定どおり通関させることができるか）。標準化された研修指導により、従業員やビジネスパートナーの間にファシリテーション・ペイメントが違法であるとの意識を高めることができる。しかしながら、それだけでは、会社の腐敗行為防止方針を遵守する方法によって要求や強要に対処するのに必要なスキルを提供できないであろう⁴⁰。こうした問題に対処するには、企業は、従業員やビジネスパートナーにこの種の要求への対応方法を指導するための職務別研修等、業務内容に特化した対策の整備を検討すべ

³⁹ 30条9関連として15条、16条、21条。

⁴⁰ 研修には、要求と強要のための実例シナリオについての協議が含まれることがある。例えば、国際商会会議所、世界経済フォーラム、Transparency International、国際連合グローバル・コンパクトの“Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions,” 2011を参照。

きである。

ファシリテーション・ペイメントの要求が脅迫を伴うものである場合、特に脅迫の内容が安全や安心に対するものである状況に対する備えを従業員に植え付けることが望ましい。企業は、ファシリテーション・ペイメントに関する方針に適用除外条項を設け、重大な被害を防ぐために必要な状況の下ではファシリテーション・ペイメントを認めるようにしておくことにより、こうした難しい状況に対処できる。相当の市場支配力を有する企業には、関連法が制定されておらず、又は法による執行が行われていない国々でのファシリテーション・ペイメントの禁止を支援することによりその影響力を駆使するよう強く助言する。

中小企業（SME）にとっての課題と機会

ファシリテーション・ペイメントへの対処が非常に大きな課題であっても、全ての企業は、その規模とは無関係に、ファシリテーション・ペイメントが賄賂であり、したがって、ほとんどの国の裁判権では違法であることを了解しておく必要がある。

ファシリテーション・ペイメントに対処するのは、SMEにとって特に難しい問題である。それを支払わなければ事業を持続できないと考えている企業もあるかもしれない。SMEはまた、事業の遅れなど、要求や強要を断ることによるマイナス影響を吸収することはさらに難しいと考えるかもしれない。そのような場合、企業は、割に合わない損失を避けるために少額の支払をした方がいいという気になるかもしれない。さらに、SMEは、政治的に何かを変えようとするればそれに必要な市場支配力を失うことになるのが通例のため、要求を減らせる可能性は限られている。

SMEには、自社の従業員がファシリテーション・ペイメントに抵抗できる態勢を整えるために同様の方針と手順を策定することが求められる。SMEは、要求又は強要に直面したときの事態の進め方について明瞭な手続を定めるべきである（例えば、会社オーナーに助言を求める）。ガイダンス資料と研修資料は、非政府組織又は業界団体から無料で入手できることが多い。さらに、SMEには、従業員に他社の従業員と体験情報を交換し、あるいはビジネスパートナーとの共同行動を求めるよう促すよう勧める。SMEはまた、そうした方針の策定・実施に際し、地元の商工会議所、事業団体、労働組合、業界主導の活動から支援やガイダンスを入手することができる。

ファシリテーション・ペイメントの禁止に関する方針と手順に関する公衆への報告

全ての規模の企業は、腐敗行為防止への取組について公衆への報告を行うべきである。国際連合グローバル・コンパクト、Transparency Internationalの“Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption”など国際的なグッドプラクティス基準は、以下の目的のために企業がファシリテーション・ペイメントの禁止に関する方針と手順について報告する際有用なものとなる。

- 詳細な腐敗行為防止方針により網羅される潜在的リスク分野を記載する。
- 同方針の手順と取組を記載する。
- 同方針を入手できる場所と同方針を関係する全ての従業員及びビジネスパートナーに提供する方法を説明する。

企業は、定性的・定量的な情報を提供し、実行された実際の行動又は達成された成果を強調することができる。

チェックリスト

ファシリテーション・ペイメント	はい	いいえ	対応中
明確で目に見え、アクセスが容易なファシリテーション・ペイメント禁止方針を実施している。			
方針には、ファシリテーション・ペイメントの包括的な定義が含まれている。			
方針で、ファシリテーション・ペイメントが避けられない状況（例えば、健康や安全等が脅かされるとき）を認め、そうした状況への対処方法について明確な手順を定めている。			
ファシリテーション・ペイメントが行われる可能性のある状況や慣行を把握するために、詳細なリスク評価を実施している。			
詳細なリスク評価の結果は、ファシリテーション・ペイメントのリスクを軽減するための方針と手順に反映されている。			
方針と手順について従業員や関係ビジネスパートナーに周知している。			
会社の方針と手順の遵守状況を監視している。			
従業員や関係ビジネスパートナーへの研修を実施し、ファシリテーション・ペイメントへの対処についてガイダンスを受けられるようにしている。			
ファシリテーション・ペイメントを避けられない場合（例えば、身の安全等への脅威）、その旨会社の帳簿及び記録に記載する必要がある。			
会社は、（該当する場合）ファシリテーション・ペイメントの禁止を支援するために影響力を駆使している。			
会社の監督機関は、ファシリテーション・ペイメントの禁止に関する方針と手順を定期的に精査している。			
会社は、ファシリテーション・ペイメントの禁止に関する方針と手順について公衆への報告を行っている。			

E.2 特殊な支出

腐敗行為の様々な徴候に対処する際、会社は、一部の合法的な事業活動が賄賂の偽装に、あるいは影響力に係る取引として悪用されている可能性があることに気付く。これは通常、下記の3種類の支出に関連している。

- 贈り物、歓待、旅行、接待
- 政治献金
- 慈善事業への寄付・協賛

企業は、腐敗行為を容赦しないことへの全社を挙げてのコミットメントを強調するために、自社の方針で特殊な支出が悪用される可能性に対処するよう注意することが求められる。そうした支出は概して合法的なものなので、企業は、関連リスクや方針及び補足手順の遵守の必要性を周知するために相当の努力を投じなければならないことがある。こうした手順は、従業員が合法的で適切な利用と不当な利益を生み出すための悪用を区別する上で有用なものとするべきである。例えば、従業員には、政治献金が公務員に不当な利益を供与する別の方法として利用され、又はそのように考えられる場合があることを敏感に判断できるようにしておくべきである。

贈り物、歓待、旅行及び接待費用に関するリスクの軽減

贈り物や歓待の供与は、関係を構築し、又は感謝の気持ちを表すための合法的な支出であり、よくある事業慣行である。同様に、企業は、企業の器の大きさを誇示するために、会議への出席又は生産拠点の訪問にかかった旅費及び接待費を負担することがある。

贈り物、歓待、旅行及び接待費用に関するリスクは、支出そのものからではなく、状況要因や不均衡性から生じる。公開入札に関する交渉中にその交渉相手である公務員を費用全額会社持ちの週末旅行に招待した場合、不当な利益供与の疑いが生じるのは明らかである。企業は、腐敗行為防止プログラムで贈り物、歓待、旅行及び接待費用を特殊な支出として対応するように求める。

まず手始めに、このような支出のための明確な定義を詳細な方針と併せて定めておくべきである。こうした支出は不当な利益を得るために、あるいは違法な取引の口実として充当されるべきでないという全体の趣旨を重視し、この方針が全社を挙げて適用されるように求められる。こうした支出がどのように捉えられるかは、このような慣行や事業慣行によって異なるため、企業は様々な現地の慣行や経済事情を考慮した詳細な指導資料を提供すべきである。

詳細な方針は、リスクを特定し、軽減対策を実施するための包括的な手続により補強される必要がある。

会社が従業員と関係ビジネスパートナー向けに詳細な実務指導を行うことは重要な課題である。支出が合理的で善意のものとみなされるか、それとも会社の相手方に不当に影響力を行使しようとするものとみなされるかの評価は、様々な状況要因に左右される。企業

は、贈り物、歓待、旅行及び接待費用の授受が適切かどうか明確にするために、詳細なガイドライン（例えば、チェックリスト形式又は意思決定ツリー形式のもの）を定めることができる。こうしたガイドラインは、例えば、以下に関する明瞭かつ透明な境界線を定めるポジティブリスト⁴¹として定めることができる。

- 受け入れ可能な贈り物の種類、歓待、旅行形態又は接待の形式
- 金銭的な限度額
- 相手方からの支払
- 相手方の特徴
- 取引関係の性質
- 時期

情報資料は、具体的な現地事情に適合したものとすべきである（例えば、贈り物の金銭的な限度額）。

支出が合理的で善意のものかどうかの評価に関して従業員に詳細なガイダンスを提供する以外にも、企業は、従業員が方針やガイダンスの資料を意図的であれ意図的でない場合であれ、誤って解釈するリスクを軽減するための対応策を定めることもある。こうした実線には、承認手続（例えば、公務員関連の利益供与については複数の承認）、責任の明確化（例えば、報告を受ける必要があるのは誰か）、文書化の要求（例えば、記録の必要な内容）を含めることができる。

政治献金を悪用するリスクの軽減

政党、政党職員、立候補者、政治に従事する組織又は個人に対する献金は、企業によって、民主的なプロセスを支援するためにこれを利用することができる。

政治献金にはいくつかのリスクがある。献金は、国内法で違法とされていることがある。さらに、献金は、不当な利益のために政治プロセスや意思決定に影響を及ぼすために悪用されることがある。献金は、腐敗行為の口実として悪用されることもある。一部の裁判権では、政治献金は、悪用を防ぐために厳しい法律を受けている。企業は、腐敗行為防止プログラムで政治献金を特殊な支出として対応するが求められている。

まず手始めに、詳細な方針と併せて、政治献金について明確な定義を定めておくべきである。これは、どのような種類の献金（金銭又は現物）がどのような状況の下で認められるのか明確にすべきである。政治献金に関する方針は、また、一企業が支援を望む政治的又は社会的目的としてどのような種類のものが考えられるのか指針を提供することができる。例えば、政治献金に関する方針は、宣伝活動による政党支援を認めることがあるが、

⁴¹ ポジティブ基準は利益が許容される場合を確定するのに対し、ネガティブ基準は利益が許容されない場合を確定するものである。ポジティブ基準は、信頼を示すために表示されるもので、ネガティブ基準よりも従業員がより簡単に受け入れ、適用できるように示されている（M. Kaptein, J. Wempe, “Twelve Gordian Knots When Developing an Organizational Code of Ethics”, *Journal of Business Ethics*, 1998, 17 (8); D.-M. Driscoll, M. Hoffman, “Ethics Matters: How to Implement Values-Driven Management”, Bentley College, 1999）。

入札手続の現担当者である公務員への融資を禁止する。政党と緊密な関係を有する組織への支援を制限する場合もある。慣習や事業慣行により不当な利益の評価に際し政治献金がどのようにとらえられるかは異なるため、指導資料では各国の慣習や経済事情を考慮する必要がある。

詳細な方針は、リスクを特定し、軽減対策を実施するための包括的な手続により支えられる必要がある。企業は、政治献金が悪用される可能性を減らすためにリスク軽減対策を策定することがある。こうした対策は、下記の努力を必要とすることがある。

- 適切な時期に政治献金を行うようにする（例えば、重要な政治的意思決定期間中でないとき）。
- 政治献金の限度額を定める。
- 正確な帳簿及び記録を保持する。
- （利益の相反を確認するため）政党、政党職員、立候補者、重要な公的地位を有する者（politically exposed persons）との関係について従業員とビジネスパートナーを評価する。
- 承認手続を定める（例えば、献金の承認に対する4つの目原則）。
- 政治献金の定期検査を実施する。
- （法により秘密扱い又は秘密保持が要求される場合を除き）誰でも精査できるようにするために政治献金を開示する。

企業は、さらに、各社が暫定的にロビー活動を行っている公共政策問題に関する意見や専門知識を政党支持やロビー活動により適法に推進することができる。企業は、不当な利益を得るために金銭の支払、贈り物又は歓待により政党支持が悪用されないように守ることが求められている。

慈善事業への寄付及び協賛を悪用するリスクの軽減

慈善事業への寄付及び協賛は、企業が社会的責任のある市民として活動し、そのアイデンティティ、ブランド、製品を宣伝するための企業の合法的な努力の一部であることがある。慈善事業への寄付及び協賛には、慈善的な大義又はスポーツ、芸術、文化、教育、科学の各分野の活動を支援するために企業が寄付する有価物が含まれる。協賛は、協賛企業に権利や利益を供与するイベント、活動又は組織の支援に関連するものである。例えば、協賛企業は、メディア、イベント及び刊行物で被協賛組織の名称と広告クレジットを使用する権利を有することがある。慈善事業への寄付及び協賛は、現金又は現物（製品又はサービスを含む）で行われることもある。社会組織や慈善組織の会員手数料が寄付とみなされることもある。

慈善事業への寄付及び協賛のリスクは、不当な利益を生み出すために、又は不正行為の口実として利用される可能性があることである。支出は、見返りとして期待を生み出し、事業上の利益を受けることもあり、また、腐敗の相手方に利益を移転する手段として利用

されることもある。企業は、それぞれの腐敗行為防止プログラムにおいて慈善事業への寄付及び協賛を特殊な支出として対応するよう求められている。

まず手始めに、詳細な方針と併せて慈善事業への寄付及び協賛の明確な定義を定めておくべきである。これは、どのような種類の寄付がどのような状況の下で認められるのか明確にすべきである。例えば、方針により、送金先が個人口座とされているような慈善事業への寄付を禁止すべきである。不当な利益を評価する際、慈善事業への寄付及び協賛がどのように捉えられるかは慣習や事業慣行によって異なるため、方針と手順は、異なった現地の慣習や経済事情を考慮したものにする必要がある。

詳細な方針は、リスクを特定し、軽減対策を実施するための包括的な手順により支えられる必要がある。企業は、慈善事業への寄付又は協賛が不当な利益を供与するために、あるいは腐敗行為を偽装するために悪用される可能性を減らすために、リスク軽減活動を展開することがある。こうした活動は、以下の努力を必要とする。

- 慈善事業への寄付及び協賛に関する相手方自身の規定を理解する。
- 適切な時期に慈善事業への寄付及び協賛を行うようにする（例えば、入札期間中でないとき）。
- 慈善事業への寄付及び協賛の戦略及び目的を定義する（例えば、どのような種類の活動が支援されるべきか）。
- 慈善団体又は被協賛当事者との関係に関して従業員とビジネスパートナーを評価する（例えば、利益の相反を確認する。）。
- 承認手続を定める（例えば、協賛の承認に対する4つの目原則）。
- 正確な帳簿及び記録を保持する。
- 慈善事業への寄付及び協賛に対する定期検査を実施する。
- （法により秘密扱い又は秘密保持が要求される場合を除き）誰でも精査できるようにするために慈善事業への寄付及び協賛を開示する。

中小企業（SME）にとっての課題と機会

SMEは、前記の支出を行う際、大企業と同様のリスクに直面する。したがって、SMEは、こうした支出が適法な方法で充当されるようにするために明確な方針・手順を策定する必要がある。SMEの規模から見て、不当な利益と特殊な利益に関する明確な方針と手順の策定に関して特に問題が生じることはない。しかしながら、SMEは結束が強く、地元の環境にも同化していることが多いため、こうした方針と手順の効果的な実施に特に注意が必要なものもある。SMEは、このような方針の策定と実施に際し、地元の商工会議所、業界団体、労働組合又は業界主導の活動から支援やガイダンスを入手することができる。

特殊な支出への対応に係る方針と手順に関する公衆への報告

全ての規模の企業は、腐敗行為防止への取組について公衆への報告を行うべきである。

国際連合グローバル・コンパクト, Transparency International の“Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption”など国際的なグッドプラクティス基準は、以下の目的のために企業が特殊な支出への対応に関する方針と手順について報告する際有用なものとなる。

- 詳細な腐敗行為防止方針により網羅される潜在的リスク分野を記載する。
- 同方針の手順と取組を記載する。
- 同方針を入手できる場所と同方針を関係する全ての従業員及びビジネスパートナーの縦覧に供する方法を説明する。

企業は、定性的・定量的な情報を提供し、実行された実際の行動又は達成された成果を強調することができる。

チェックリスト

特殊な支出（すなわち、贈り物・歓待・旅行・接待費用、政治献金、慈善事業への寄付・協賛）	はい	いいえ	対応中
明確で目に見え、アクセスが容易な方針により、事業活動の利益を得るために、又は腐敗行為の口実として特殊な支出を悪用することは禁止している。			
方針には、各種支出の包括的な定義が含まれている。			
こうした特殊な支出が違法とされ、又は悪用される可能性のある状況、実践を把握するために、詳細なリスク評価が行われている。			
詳細なリスク評価の結果が、方針と手順に反映されている。			
方針と手順は、従業員と関係ビジネスパートナーに周知されている。			
特殊な支出に関連するリスクを軽減する実線が確立されている（例えば、承認手続、責任、透明性・文書化に関する要件）。			
従業員と関係ビジネスパートナーは研修を受け、こうした特殊な支出への対応に関してガイダンスを受けている。			
会社の方針と手順の遵守状況が監視されている。			
会社の監督機関（例えば、取締役会）は、方針と手順のほか、特殊な支出の主な発生事例を定期的に精査している。			
会社は、特殊な支出への対応に関する方針と手順について公衆への報告を行っている。			

E.3 利益の相反

企業は、事業の意思決定が相反する利益に基づく場合にはリスクに直面することがある。利益の相反は、ある会社の個人が、その会社を代表しているときに有していると期待される利益とは別の専門的、個人的又は私的利益を有しているときに、要するに、個人の利益が会社の利益と相反するときに、存在しているとされる。例えば、スポーツ大会の協賛企業である飲料販売会社のマーケティング責任者が、協賛対象となっているスポーツクラブの取締役会メンバーの地位を有する場合、利益の相反に直面していることがある。

前項の特殊な支出と同様に、利益の相反が生じたからといって、会社にとって必ずしもマイナスの結果となるわけではない。しかしながら、利益の相反は、会社の代表者がその個人的利益を組織の利益に優先したい気持ちにかられ、会社の最良の利益に合わない決定を行った場合には、リスクとなる。利益の相反はまた、会社の代表者が（より良い価値、より良い露出等を供与するという理由で）実際に最良の事業判断を行ったが、目標基準が適用されたことを示す透明な方法で行われなかった場合には、リスクが生じることになるおそれがある。他の従業員は、こうした決定を単に私的利益に起因して行われたものと考えることがある。したがって、企業は、腐敗行為防止プログラムの中で利益の相反に対応することが求められる。

利益の相反の源泉

利益の相反はどの組織でも起きるが、それ自体は否定的なものではない。したがって、違法な行為、あるいは腐敗行為を示唆するために、この用語を使うべきではない。利益の相反に直面している従業員であっても、会社の最良の利益に適う判断を行うことができる。従業員はまた、適法かつ会社に有利で本人の利益にも適う社外活動に従事することができる。しかしながら、こうした状況は誤解を生みやすく、特定の判断の客観性について疑義を投げかけることがある。企業は、様々な種類の利益の相反について知っておくべきであり、方針と手順を整備することにより（例えば、利益の相反が起きた場合の明確な周知及び文書記録に関する戦略）利益の相反に適切に対処できるようにすべきである。

贈り物、利益及び歓待 は、従業員が会社の利益に合わない不当な利益を供与することにより贈り物、利益及び歓待を返す義務があると感じるのであれば、利益の相反となる可能性がある。あるいは、従業員は、将来同様の個人的利益を期待しているために、贈り物、利益及び歓待の供与者に有利な判断を行うこともある。返礼的な授受は行動の強い動機付けとなることが調査でも示されている⁴²。例えば、サービス業者から定期的に利益の供与を受ける従業員は、関連する事業の決定に際しこの会社を優先的に選

⁴² E. Fehr, S. Gächter, “Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity”, Working Papers of the Institute for Empirical Research in Economics, 2000, No. 40.

A. Falk, U. Fischbacher, “A theory of reciprocity”, Working Papers of the Institute for Empirical Research in Economics, 2000, No. 06.

S. Gächter, B. Herrmann, “Reciprocity, culture and human cooperation: previous insights and a new cross-cultural experiment”, Phil. Trans. R. Soc. B., 2009.

ぶことがある。

社外での任務 は、会社の代表者が1つ以上の組織に従事し、2つ（以上）の組織の利益が二律背反する決定を行わなければならない場合に、利益の相反が生じることがある。例として、建設会社の上級幹部が大規模な一般機器販売店チェーンの取締役会メンバーになることがある。その場合、この上級幹部は、入念な競争分析を行わずに、そのハードウェア販売店チェーンを建設会社の優先仕入れ業者に任命することがある。

内部ポジションの兼任 は、従業員の社内での専門的業務が競合している場合、利益の相反に至ることがある。例えば、業務執行的な職務と統制的な職務を同時に行う従業員は、業務執行的な役割の目的が統制的な職務の目的と背反する状況に直面することがある。こうした状況では、従業員は統制的な職務の適切な履行を徹底するより業務遂行又は利益を優先させることがある。

財務投資 は、従業員が投資先の企業との事業関係を優遇した場合、利益の相反に至ることがある。例えば、従業員は、調達の入札中、より条件を満たすサプライヤーより本人が多数の株式を保有している特定のサプライヤーを優遇することがある。

親族の雇用 は、従業員が義理で他の条件を満たす者より親族又は親しい知人を選んだ場合、利益の相反となる可能性がある。利益の相反は、えこひいき（縁故採用）となり、会社にマイナス影響をもたらすことがある。

公務員の雇用 は、利益の相反となることがある。企業は元・現公務員の経験や知識から合法的に利益を得ることがあるが、元・現公務員の雇用は綿密な監視を行うべきである。公務員の雇用により不当な利益を得ている、又は内部者情報を利用しているとの主張が実際にあったとき、あるいはそうした主張があると認められる場合、会社にとってマイナス影響が生じる場合がある。こうしたリスクは、会社のために働く政府職員と政府機関のために働く会社担当者の両側から監視する必要がある。現・元公務員は、公的責任を有する／有していた事案に対し私的な利益を代表していることがある。

利益の相反リスクの軽減

まず手始めに、詳細な方針と併せて、利益の相反について明確な定義を定めておくべきである。利益の相反それ自体は違法でないため、方針について、利益の相反状況のリスクを概説した事例によりさらに詳しく説明しておくことが重要である。利益の相反には外部者（贈り物、利益又は社外での任務）が含まれるため、会社の方針・手順は従業員だけではなくそのビジネスパートナーその他の外部のステークホルダーにも周知することが重要である。

潜在的な利益の相反の把握

当初のリスク評価に基づき、全ての従業員と関係ビジネスパートナー（コンサルタント、媒介人、監査人を含む）に対し、あるいは選別された代理人に限定して、利益の相反の可

能性に関する情報開示が求められることがある。

全当事者は、責任を果たすに際しての従業員の客観的な判断と意思決定を損なうものと考えられる（直接的・間接的な）利益を開示するものと期待されているべきである。これは、財務、営業・マーケティング、調達、人事の業務分野で特に重要である。

開示の規則は、上級幹部又は取締役会メンバーの資産開示を要求することがある。資産の開示には、所得の源泉に関するもののほか、報酬、株式等の所有状況、投資、多額の贈り物、利益の資産に関する財務情報が含まれることがある⁴³。資産情報の開示は、利益の相反の可能性を示唆し、不注意又は意図的に偏りのある決定に至る状況を回避する上で有用なものとなることがある。企業はまた、それぞれのリスク許容度にもよるが、資産開示規則の対象となる従業員の親族の資産の開示を求めることも検討できる。

企業はまた、主な業務プロセスでのデュー・ディリジェンスの実施を検討し、利益の相反の把握手順を実施すべきである。例えば、サプライヤーにデュー・ディリジェンスを実施することにより、会社の調達担当者との過去又は現在の個人的関係が判明することがある。同様に、デュー・ディリジェンスにより別の種類の取引関係（合弁事業、ベンダー、合併・買収）についても利益の相反が判明することもある。

潜在的な利益の相反への対処

会社が潜在的な利益の相反を把握する方法を実施することは重要であるが、適切に状況に対処する方法を整備することも同様に重要である。

潜在的な利益の相反に対処する最も簡単な方法は、それが生じるおそれのある状況を回避することである。上級幹部は、個人的又は組織的に利益の相反が生じるおそれのある外部の会社で新たな任務を引き受けない。しかしながら、実際には、こうした選択は容易ではない場合もある。例えば、会社は、会社の調達担当者が個人的関係を有する特殊なサプライヤーに依存していることがある。そうした場合、会社がサプライヤーとの取引を簡単に回避することはできない。

別の方法として、利益の相反に直面している従業員を特定の状況から切り離すことが考えられる。ここでも、会社の営業担当者が特定顧客の唯一つの連絡窓口の場合、又は会社が十分な資源を有していない場合は、実際的な問題が生じることがある。

そのような場合、会社は、利益の相反を理由に事業活動に偏りがあると認められるリスクを減らす方法を策定する必要がある。例えば、交渉された契約条件が恣意的な第三者によって期待されると考えられるものであること、そして会社とその契約により偏っていない

⁴³ 資産の開示は、それによって透明性と世論による操作が大幅に増すために、利益の相反への対応に有用となる可能性があるとして一般に認識されている。これまで、主に公的部門では、所得、資産、利益に対する洞察力を高める取り組みに重点が置かれてきた。例えば、世界銀行と国際連合薬物犯罪事務所の **Stolen Asset Recovery (StAR) Initiative** は、腐敗行為との戦いに関して公務員からの情報開示の重要性を調査したものである。公開情報の開示という抑止効果は、民間部門の担当者による不正な蓄財を回避するために活用できる場合がある。民間部門の上級行為者の所得構造の透明化に向けて多くの取り組みが立ち上げられている。特に、欧州委員会と OECD は、個々の取締役会メンバーと役員への報酬の開示を勧告している。

いことを示すために、利益の相反にさらされている従業員により交渉されている契約というものを内外の第三者に評価させることができるであろう。

中小企業（SME）にとっての課題と機会

利益の相反は蔓延しており、あらゆる規模の会社に影響を及ぼす。SME は、利益の相反リスクが発生することが多い地域社会の緊密な関係や所有構造（例えば、家族経営の事業）等の要因により、大企業より利益の相反に直面することが多い。さらに、SME がこうした状況を回避したり、利益の相反に直面した従業員を特定の事業活動から外したりすることを実際に選択できないことがある。

SME は、特に回避できない利益の相反の評価及び開示に際し、あるいは従業員を決定から外すことが可能でない場合について、明瞭な利益の相反に関する方針と関連手順を策定する必要がある。SME はまた、そうした方針の策定と実施に際し、地元の商工会議所、業界団体、労働組合又は業界主導の活動からサポートやガイダンスを入手することができる。

利益の相反に対処した方針・手順の公衆への報告

全ての規模の企業は、腐敗行為防止への取組について公衆への報告を行うべきである。国際連合グローバル・コンパクト、Transparency International の“Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption”など国際的なグッドプラクティス基準は、以下の目的のために企業が利益の相反に関する方針と手順について報告する際有用なものとなる。

- 詳細な腐敗行為防止方針により網羅される潜在的リスク分野を記載する。
- 同方針の手順と取組を記載する。
- 同方針を入手できる場所と同方針を関係する全ての従業員及びビジネスパートナーの縦覧に供する方法を説明する。

企業は、定性的・定量的な情報を提供し、実行された実際の行動又は達成された成果を強調することができる。

チェックリスト

利益の相反	はい	いいえ	対応中
利益の相反への対処について明確で目に見え、アクセスが容易な方針を実施している。			
方針には、利益の相反に関する包括的な定義が含まれており、(社外での任務等) 利益の相反が生じる可能性のある源泉を概説している。			
方針は、従業員と関係ビジネスパートナー提携的企業による利益の相反の可能性に関する情報開示に対処している。			
方針は、上級経営陣に対し所得・資産の情報開示を求めている(例えば、報酬、株式保有状況、投資、多額の贈り物や利益供与)。			
資産の開示は、上級経営陣の家族にも適用している。			
方針は、利益の相反を回避できない状況を認識しており、そうした状況に対処する明確な手順を定義している。			
利益の相反が発生する可能性のある状況と実務慣行を把握するために、詳細なリスク評価を実施している。			
詳細なリスク評価の結果は、利益の相反に起因するマイナス影響を軽減するために方針と手順に反映されている。			
調達、営業、又は生産等の重要な業務プロセスについて、利益の相反に関するデュール・ディリジェンスを実施している。			
会社の方針と手順の遵守状況が監視されている。			
会社の監督機関(例えば、取締役会)は、方針と手順のほか、利益の相反の主な発生事例を定期的に精査している。			
会社は、利益の相反への対応に関する方針と手順について公衆への報告を行っている。			

F. 腐敗行為防止プログラムのビジネスパートナーへの適用

企業は複雑な環境で事業を行っており、サプライヤー、請負業者、代理店、子会社、合弁会社等の様々なビジネスパートナーと日常的に取引を行っている。これらのパートナーとの相互関係のレベルは様々であり、非公式な関係、単独の契約関係、あるいは事業活動の密接な統合が含まれることがある。会社はそのビジネスパートナーに及ぼす影響のレベルも様々である。ビジネスパートナーのなかには完全な独立状態を維持するものもあれば、企業のために行うすることもあり、少額又は多額の投資と金銭的關係を有しているものもある。

ビジネスパートナーとの取引は事業を行うのに不可欠であるが、企業にとっては腐敗行為に関して相当のリスクが生じることにもなる。腐敗行為基準の低いビジネスパートナーと取引している企業は、腐敗に関する問合せを受けるリスクに直面し、それらのビジネスパートナーの不適切な行為に責任を問われるかもしれない。企業は、ビジネスパートナーの腐敗行為を見て見ぬふりをするべきではない。国内法⁴⁴では、ビジネスパートナーの不正行為について企業の責任が問われるものが増えている。加えて、企業の評判は、それが腐敗したパートナー絡みの場合、相当の被害を受けるおそれがある。

本項では、様々な種類の事業関係について概説し、そうした関係による腐敗行為リスクを減らすために企業が構築すべき重要な取引方法に焦点を当てる。

取引関係の種類

企業は、支配の程度又は決定的な影響力の異なる様々なビジネスパートナーと取引を行っている。取引の形態は、さらされることになるリスクと、腐敗行為防止のための方針・手順を遵守するためにビジネスパートナーに及ぼすことになる影響力のレベルの両方に影響する。本項では、5種類の主な取引関係について述べる⁴⁵。

- 子会社⁴⁶
- 関連会社
- 合弁会社
- 代理人・媒介人
- 請負業者・サプライヤー

様々な種類の関係を区分することにより、企業は、種類ごとに取引の関連リスクを適切に評価することができ、それぞれの軽減方法を定めることができる。一般に、企業は、実効的な支配と決定的な影響を及ぼしているビジネスパートナーに対し同様の基準を求める方針を策定することが求められる。企業はさらに、他のパートナーにもそうした基準に合わせるよう奨励すべきである。事業関係の選定及び監視に関するデュー・ディリジェンス

⁴⁴ 例えば、2010年英国贈収賄法（United Kingdom Bribery Act, 2010）第23章7項、8項を参照。

⁴⁵ こうした取引の名称と区分は一例にすぎない。異なる状況では別の名称や区分が適用されることもある。

⁴⁶ 子会社は企業の一部であり、ビジネスパートナーではないことに留意されたい。しかしながら、読みやすくするために、本ガイドではこの関係をビジネスパートナーと呼んでいる。

の実務と基準の適応を支援するための調整支援のプロセスは明確に定められ、(第 II 章に表示の) 把握されたリスクに基づく内容とすべきである。全てのビジネスパートナーに会社の方針と手順とそれを遵守しなかった場合の影響について周知しておくべきである。

異なった種類のビジネスパートナーを把握しておけば、ビジネスパートナーによる不遵守が発見された場合に効果的な対応が容易になる。

子会社

親会社が実効支配している子会社は、事業関係の最も強力な形態である。したがって、子会社は、親会社に高度な責任を負うことになる。企業は、子会社の行為に対し相当の意思決定の権限又は経営権を有する場合に実効支配していることになる。例えば、企業が取締役会の構成を決定し、又は重要な事業の決定に影響を及ぼすことができる場合、実効支配しているとされる。企業は、その子会社に対し、子会社の所在地に拘わらず、同じ腐敗行為防止方針・手順に従うよう求めるのが望ましい。腐敗行為防止プログラムは、子会社の具体的なリスク内容に合わせて調整することができる。

関連会社

関連会社とは、ある会社が少数持分（通常 50%未満）を保有し、事業活動への支配が限定されているビジネスパートナーのことである。したがって、企業は、関連会社にも同等の腐敗行為防止方針・手順を要求するほどの影響力は有していない⁴⁷。それでも、企業は、腐敗行為を容赦しない旨のコミットメントを関連会社に周知すべきである。投資前及び投資期間中もデュー・ディリジェンスがなされるべきである。実際のリスク又は想定されるリスクについて、企業は、関連会社にも各企業の腐敗行為防止プログラムの効果を高めるよう奨励すべきである。企業はまた、プログラムを改良するためのサポートを提供することがある。関連会社が腐敗行為防止への取り組みに抵抗を示した場合、会社は取引関係を取りやめることも検討すべきである。

合弁会社

合弁会社では、いくつものビジネスパートナーが、特に既存の事業の統合、新たな市場での事業機会の模索又は調査及び開発関係の構築により協働している。こうした合弁会社では、新たな法人形態や公式性の低い関係がとられることがある。合弁会社の一員となっている企業は、合弁会社全体の不適切な行為に責任を負うことがある。したがって、企業は、自社の、又は自社と同様の腐敗行為防止基準を適用するよう合弁会社に求めるべきである。合弁会社の腐敗行為防止プログラムの主な原則は、その立ち上げ前に定めておくべきである。企業とそのビジネスパートナーとの間で合意に達することができない場合、合

⁴⁷ 投資会社が関連会社側の効果的な腐敗行為プログラムの徹底についてどれだけ影響力を有するかは、実際の投資レベルにより決定されることもある。

弁事業への参加を見合わせることも検討すべきである。合弁会社が既に設立されているが、ビジネスパートナーが（会社が合弁会社に対し有している支配レベルにより）同様の腐敗行為防止基準の適用の説得に応じない場合には、会社は合弁会社への参加を引き上げることが検討すべきである。

代理人・媒介人

代理人と媒介人は、会社のために行為し、会社の決定に影響力を有する別の組織又は個人と定義することができる⁴⁸。そうしたビジネスパートナーは、ライセンス、許可又はその他の承認の取得や事業開発等日常的な業務活動を行うために利用されることが多い。事業開発コンサルタント、販売員、通関業者、弁護士、会計士のような代理人や媒介人は通常、現地の事業慣習・実務に対する高度な知識や幅広い人脈を有する現地パートナーである。

企業は、新たな市場に参入し、又は別のビジネスパートナーや政府機関と相互に取引するために、代理人や媒介人の専門知識や人脈に依存することがある。こうした依存も、企業に重大なリスクをもたらす。代理人や媒介人は、自分たちの意思で行為し、会社のことをよく知らずに腐敗行為を行うことがある。代理人はまた、相手方への賄賂の橋渡し役として利用され、会社の帳簿に記載しないままそうした取引を続けるようとすることがある。詳細な方針は、これらの関係を明確に定め、そして、以下のような方法でそれらを管理する補足的な方法を概略して策定される必要がある。

- （以下に示すように）代理人・媒介人の選定に際しデュー・ディリジェンスを実施する。
- 会社の方針と手順を代理人や媒介人に周知する。
- （例えば、契約全体の一環として）代理人又は媒介人に会社の腐敗行為防止プログラムに対する正式な確約書を徴求する。
- 代理人・媒介人の報酬、支出の文書化、記録保管に関して詳細なプロセスを定める。
- 会社の方針と手順の遵守について代理人・媒介人を支援する（例えば、研修の実施）。
- 代理人・媒介人の行動を継続的に監視する。
- 代理人・媒介人に対し、不遵守に対する制裁、遵守のインセンティブを適用する。

こうした方法の範囲は、代理人・媒介人のリスク評価によるが、例えば、リスクの高い関係（例えば、宇宙・防衛、建設等高リスク業界で政府機関との相互取引や業務が多い代理人）についてはより厳格な管理が必要である。

請負業者・サプライヤー

⁴⁸ 国際商工会議所 “Guidelines on Agents, Intermediaries and Other Third Parties”, Document 195-11 Rev2 Final EN VS/zse, 2010。決定の影響力はそれぞれ、ビジネスパートナーの意思決定に対する会社の権限と解釈できる。子会社、関連会社又は合弁会社とは対照的に、この権限は法人支配の正式な持分に由来するものではない。決定の影響力は、交渉力、市場支配力、あるいはビジネスパートナーの依存構造に由来するものである。代理人や媒介人は会社のために行為するため、会社は顧客の役割を表明するものとして決定の影響力を有するのである。

請負業者とサプライヤーは、重要なビジネスパートナーであり、順調で持続可能な事業の遂行に必要である。代理人・媒介人と同様に、企業は、緊密な業務関係において請負業者やサプライヤーと取引を行うことがあるが、それらのパートナーに必ずしも決定的な影響力を有していない。こうした場合でも、例えば、請負業者やサプライヤーが自らに有利な決定を行うために不適切な手段で会社に影響力を及ぼそうとしたときは、会社に腐敗行為リスクが生じることがある。腐敗した請負業者やサプライヤーと関係を持つことによってその評判にマイナスの影響を受ける企業が増えている。さらに、請負業者やサプライヤーに依存すると、パートナーが腐敗行為で有罪判決を受け、契約上の義務を履行できなくなった場合、会社の業務が脆弱になる。請負業者やサプライヤーとの関係を管理するに際しての実際の問題は、会社の取引相手の数である。大企業になるといとも簡単に数千社に及ぶ。

こうしたリスクを最小限に抑制するために、企業は、（例えば、サプライヤー行動規範の一環として）詳細な方針の中で全ての請負業者とサプライヤーへの期待を明確に表明し、効果的で効率的な軽減方法を定めなければならない。こうした方法は、前述の代理人・媒介人の管理方法に準ずる場合もある。パートナーとなる可能性のある者の大部分について、実際に実施上の問題が生じる。この点について、企業は、請負業者やサプライヤーとの関係を管理するに際し、他のパートナーとの相乗効果を見付け出そうとすることがある（例えば、腐敗行為防止について合同研修を実施する。）。

事業関係リスクの管理

腐敗行為に関するビジネスパートナーのリスクを管理するのは、困難で時間のかかる努力となることがある。企業は、ビジネスパートナーの選定や関係の監視に際しデュー・ディリジェンスを実施する⁴⁹。

ビジネスパートナーの選定

企業は、ビジネスパートナーの選定時、合併・買収日等には、デュー・ディリジェンスを実施すべきである。これは、戦略、商取引、業務、信用の側面だけでなく、腐敗行為リスクにも適用すべきである。ビジネスパートナーの選定は、不正行為（例えば、サプライヤー選定時の利益の相反）を防止するために、厳格な文書化要件により補足される明確なプロセスに基づくべきである。

デュー・ディリジェンスは、既存の問題、潜在的リスクのほか、それらのリスクを最小限に抑制するための軽減活動を確認するために、ビジネスパートナーと取引を行う前に実施すべきである。パートナーの選定に関するデュー・ディリジェンスをどこまで広くどこまで深く行うかは、会社の総合的なリスク評価により決定されることがある。例えば、特

⁴⁹ ただし、取引関係に対する会社の監督と統制を担当する従業員は、反トラスト上の検討事項とリスクを企画とリスク管理活動に組み込むことが必要になる可能性がある。

にリスクの高い産業又は国のサプライヤーについては、関係を築く前にさらに周到なデュー・ディリジェンスが行われることがある。他の要因には特に、関係の種類、範囲及び重要性、ビジネスパートナーとの親密度が含まれる。デュー・ディリジェンスの実施には、(第II章に概略される)腐敗行為関連のリスク分野に関して通常行われるチェックが含まれることがあるが、ビジネスパートナーとの関係に特有の以下のようなより詳細なリスク分野に関するチェックが含まれることもある⁵⁰。

- ビジネスパートナーの法的地位と組織の種類（裁判権を含む）のチェック
- 財務又は組織の依存関係、ビジネスパートナーの所有構成の評価（例えば、政府が一部を保有している会社）
- ビジネスパートナーの重要な従業員に利益の相反がないかの判定
- ビジネスパートナーの上級経営陣の腐敗行為防止へのコミットメントの評価（例えば、腐敗行為防止への自発的取組への積極的参加）
- ビジネスパートナーの評判に関する情報の収集（例えば、他のパートナー、地元の業界団体、大使館との協議を通じて）
- 腐敗行為関連の追跡記録の精査（例えば、過去の事案、取引禁止事例）
- ビジネスパートナーの既存の腐敗行為防止プログラムの内容評価

デュー・ディリジェンスにより、ビジネスパートナーとの取引に法務、取引、業務、評判に関するリスクがあることをほのめかすレッドフラッグを初期段階で特定できるようにすべきである。

初期のデュー・ディリジェンスやさらされているリスクの程度に基づき、企業は、リスクを最小限に抑制するための軽減対策を策定しなければならない。こうした対策は、会社の行動規範に対するビジネスパートナーの正式の確約書、研修への参加、ビジネスパートナーの腐敗行為防止プログラムに関する情報提供として行うことができる。

会社が十分な情報を取得できない場合又は潜在的なビジネスパートナーにリスク軽減対策をとるよう奨励することができない場合、会社は、そのパートナーと取引すべきではなく、別のパートナーを探すべきである。

ビジネスパートナーの監視

初期のデュー・ディリジェンスによる情報に基づき、ビジネスパートナーの取決めに對する監視の範囲・頻度・方法を決定することができる。

監視の範囲は、パートナーが総合的にさらされているリスクにより大幅に異なる場合がある。リスクの低い国のサプライヤーについては、会社の基準を遵守する正式の確約書を提出しているかをチェックするだけで十分なこともある。リスクの高い分野や、重要なパ

⁵⁰ ビジネスパートナーのデュー・ディリジェンスの実施については、様々なガイドや資料が存在している。例えば、国連グローバル・コンパクトのガイドである“Fighting Corruption in the Supply Chain”には、予定サプライヤーの背景、資格、評判に関するサプライヤー・デュー・ディリジェンスのフォームが含まれている。

ートナーと取引する場合には、企業は、ステークホルダーへのインタビューや専門家による評価をはじめ、パートナーの腐敗行為防止プログラムについて集中的な分析を実施した方がよい場合もある。

さらされているリスクの程度によっては、会社は、どのようなビジネスパートナーを監視するための関連アプローチを決める。これには、下記の方法のいずれかが該当することがある。

自己評価：企業は、ビジネスパートナーに対し、自己評価表により自社の腐敗行為防止プログラムの状況に関する情報を提供するように求めることができる。

自己調査：企業は、調査・背景情報に基づき、又はパートナーとの直接取引を通じて、パートナーの腐敗行為防止プログラムの適用対象、充実度、範囲を評価するために自ら分析を行うことができる。

独立機関による評価／査定：企業はその決定により、パートナーの腐敗行為防止プログラムの適用範囲、充実度及び範囲を評価する信頼できる第三者（例えば、会計士、独立専門家）から何らかの独自の評価又は査定を入手、又はそうした第三者に要求することができる。

初期の査定で確認されたリスクは変化することがあるため、定期的に監視を行うべきである。加えて、会社は、高リスクのビジネスパートナーについて臨時の監視を実施することができる。

企業は、ビジネスパートナーの選定と監視について明確な責任分担を行うべきである。選定と監視に対する主たる責任は、業務部門にあり、（妥当と認められる場合や会社の規模によっては）法務、財務等の専門家による専従チームがこれを補佐する。企業はまた、これらのプロセスを監督させるために、監査委員会の代表者を含めることを検討することができる。その代わりに、企業はビジネスパートナーの査定を外部コンサルタントに委託することもできる。いずれの場合も、選定・継続的監視の結果を収集し、文書に記録し、会社の取締役会、監査委員会、又はそれらに代わる監督機関に報告すべきである。

ビジネスパートナーに対する会社の基準遵守の動機付け

親会社の実効支配下にあるビジネスパートナーは、親会社の腐敗行為防止基準を遵守するよう要求されることがある。それ以外のビジネスパートナーで、会社はその基準の遵守を要求するほど大きな影響力を有していない場合には、腐敗行為防止基準の不遵守については刑罰（制裁）を課し、基準の遵守又は基準を超える対応については報償（インセンティブ）を行うことにより、パートナーへの奨励策を検討する必要がある。企業は、以下に概略するとおり、ビジネスパートナーに直接、又は他のステークホルダーとの共同の取組において適用できる様々な選択肢について検討することができる⁵¹。

⁵¹ HUMBOLDT-VIADRINA School of Governance, “Motivating Business to Counter Corruption. Using sanctions and incentives to change business behavior”, 2013.

- ビジネスパートナーに対する取引上の制裁には、関係の終了（例えば、供給契約の解約）、取引機会からの除外（例えば、契約締結の禁止）、又は不利な条件の割当て（例えば、リスクプレミアムの増大による金融手数料の増額）が含まれることがある。ビジネスパートナーに対する取引の奨励には、事業機会へのアクセス（例えば、優先サプライヤーの地位）や有利な条件の割当て（ビジネスパートナーに対する監視頻度を減らす）が含まれることがある。
- 法的制裁は、主に国により発動される。こうした制裁には、罰金、損害賠償金のほか、担当者の拘禁も含まれる。しかしながら、企業も、法制度を活用してビジネスパートナーへの制裁発動を求めることができる。例えば、顧客は、腐敗行為防止に関する契約条項違反の理由でサプライヤーに違約金を課すことができる。同様に、顧客は、損害賠償金を請求することも選択できる。一定の行為を理由に企業に対する制裁を減らす法による軽減奨励策もまた、主に国により発動される。
- 通常、評判に関するインセンティブと制裁は、会社から直接ビジネスパートナーに発動されるのではなく、市民社会組織から発動される。こうした措置には、腐敗行為関連の出来事の公表（例えば、キャンペーン又は記事として）、又は事業活動の比較の分析（例えば、腐敗行為防止プログラムに関する公衆への報告による企業のランク付け）が含まれることがある⁵²。

企業が腐敗行為防止方針・手順の違反を理由にビジネスパートナーに制裁を発動する場合、軽減奨励策は、腐敗行為防止のための行動に改善が見られる事業の回復を図るものとみなされるべきである。

中小企業（SME）にとっての課題と機会

腐敗行為防止プログラムのビジネスパートナーへの適用は、大企業と同様に **SME** にとっても等しく重要である。

その規模、経済力、継続的取引関係への依存度を要因として、**SME** がビジネスパートナーに及ぼす影響の範囲は一般に小さい。したがって、**SME** が、取引関係の終了等の措置により腐敗行為防止基準を行使するのは困難なことがある。

それでも、法的責任、取引上の不利、信用の喪失は同様に **SME** にも影響を及ぼすため、**SME** も前述のような同様のデュー・ディリジェンスを実施するよう注意することが求められる。デュー・ディリジェンスに関する専門知識が不足している **SME** は、外部コンサルタントに初期のリスク評価を依頼することがある。それに代えて、**SME** は、チェックリスト、デュー・ディリジェンス・プロセスのフローチャート、レッドフラッグの可能性等多くのツールを利用することもできる⁵³。**SME** はまた、他の **SME** と集団行動を行うことにより、その影響力を拡大することがある。これが妥当なのは、**SME** は大抵の場合大企業のビジネ

⁵² 例えば、Transparency International, “Transparency in Corporate Reporting”, 2012 を参照。

⁵³ 例えば、Business Anti-Corruption Portal (Due Diligence Tools)を参照。

スパートナーとみなされ、それ自身のパートナーから多くのコンプライアンス要請を受けているためである。(例えば、業界主導の活動の一環として)建設的な対話に加わることが、SME が多くの基準の遵守負担を減らすのに有用なことがある。

腐敗行為防止プログラムのビジネスパートナーへの適用の公衆への報告

全ての規模の企業は、腐敗行為防止への取組について公衆への報告を行うべきである。国際連合グローバル・コンパクト、Transparency International の“Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption”など国際的なグッドプラクティス基準は、以下の目的のために企業が腐敗行為防止プログラムのビジネスパートナーへの適用について報告する際有用なものとなる。

- ビジネスパートナーの定義と範囲を概説する（例えば、サプライヤー、代理人、合弁会社）。
- 会社の腐敗行為防止へのコミットメントをどのようにビジネスパートナーに適用するか、さらにはそのビジネスパートナーの腐敗行為防止へのコミットメントをどのように会社に適用するかを説明する。
- 高リスクであることが確認されたビジネスパートナーを業界別に説明する（例えば、公的部門）。
- 腐敗行為防止方針の延長に関連してサプライチェーンの範囲を説明する（サプライヤー、生産者の確認された規模又は種類）
- ビジネスパートナーに対する詳細な方針を明示する。
- ビジネスパートナーに腐敗行為防止プログラムの実施を促すために実施された研修等、具体的な周知対策と行動について記載する。
- 前記の周知対策と行動の効果の監視プロセスを記載する。

企業は、定性的・定量的な情報を提供し、実行された実際の行動又は達成された成果を強調することができる。

チェックリスト

腐敗行為防止プログラムのビジネスパートナーへの適用	はい	いいえ	対応中
全てのビジネスパートナーに、会社の腐敗行為防止と手順が周知されている。			
親会社が実効支配する子会社は、同等の腐敗行為防止プログラムを実施することが求められる。			
関連会社は、同等の腐敗行為防止プログラムを実施するよう奨励され、(出口シナリオを含め) 残りのリスクの軽減オプションについて定義されている。			
会社は、合弁会社にも自社又は同様の腐敗行為防止基準を適用するようにすべきである。(出口シナリオを含め) 残りのリスクの軽減オプションについて定義されている。			
代理人と媒介人に対して、具体的な方針と手順で対応している。			
請負業者とサプライヤーに対して、具体的な方針と手順で対応している。			
新規ビジネスパートナーの選定に際しては、デュー・ディリジェンスを実施している。			
デュー・ディリジェンスをどこまで広くどこまで深く行うかは、会社の総合的なリスク評価のほか、関係に特化したリスク分野により決定される。			
ビジネスパートナーは、リスク評価により決定される範囲、頻度、監視方法で継続的に監視される。			
ビジネスパートナーは、取引、法務、信用上のインセンティブと制裁により会社の基準を遵守することを動機付けられている。			
会社は、腐敗行為防止プログラムのビジネスパートナーへの適用について公衆への報告を行っている。			

G. 内部統制と記録保管

事業の遂行は、相互の信頼に基づくべきである。会社の経営陣と会社の従業員との間の信頼は、意欲的な職場環境にとって不可欠である。同様に、会社とそのビジネスパートナーとの間に信頼があることも重要である。経営陣、従業員及びビジネスパートナーは、方針と手順が明確に定められていない状況にあっても、会社の倫理的価値に従い行動すべきである。

会社は、その事業活動の全てが、特に財務報告、調達、営業、マーケティング等リスクの高いプロセスにおける事業活動が適正に執行されるようにすべきである。しかしながら、事業プロセスと事業活動が適切に執行されるという信頼に完全に依存すると、会社は、ただ1人の従業員が腐敗行為を犯したことによる法による多額の罰金等、多大なマイナスの影響を受けるリスクにさらされることがある。マイナスの影響は、不注意、意識の欠如、単純な人為ミスによっても生じる可能性がある。こうしたリスクを軽減するために、会社は、その倫理的価値に基づく職場環境の醸成に継続的に努めるだけでなく、内部統制システムの構築を図るべきである⁵⁴。内部統制システムの主な目標は、会社の業務の実効性と効率性、その財務報告の信頼性、適用法令及び内部方針の遵守について合理的な保証を与えることにある⁵⁵。

総合的な腐敗行為防止プログラムの一環として、内部統制システムは、腐敗行為防止方針・手順を会社の上級経営陣の意図するとおりに遂行する上で有用である。したがって、内部統制は、腐敗行為のリスクを減らす手段だけでなく、会社の資産を保護し、その従業員とビジネスパートナーをマイナスの影響から保護する経営陣の責任を支える方法でもある。

本項では、内部統制システムの主な検討事項と重要な要素について説明する。システム的设计、構築及び評価に関する会社内の責任についても検討する。さらに、腐敗行為防止プログラムの一環として、正確な帳簿及び記録を保持することの重要性を強調する。

内部統制システムの諸要素

会社の上級経営陣と監督機関は、内部統制システムとその従業員及びビジネスパートナーにおける信頼の適正な均衡を見付ける必要がある。均衡のとれたシステムは、リスクベースのものである必要があり、統制の過不足がないようにすべきである。過剰な統制は、従業員の間不信を引き起こしたり、対象となる取引プロセスが遅れる可能性が生じることにより、組織文化にマイナス影響を及ぼすおそれがあり、統制が不足していると会社が腐敗行為に対し脆弱なままとなる。

内部統制システムは、信頼と誠実に基づく堅固で統合的な組織文化のある会社はもとより、全ての会社で構築されるべきものである。

⁵⁴ Biermann S. et al., “Compliance Intelligence”, 2009.

⁵⁵ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, “Internal Control.Integrated Framework”, 1992.

内部統制システムの定義と構成は、会社、産業又は国によって異なることがあるが、このようなシステムの根元的な目標は、通常同じであり、腐敗行為の防止と早期発見である。このようなシステムは、根元的な取引プロセス（例えば、調達）に直接統合される対策と、事業単位、部署又はビジネスパートナー全体に適用される対策で構成されることがある。内部統制システムには、下記の2つの要素が含まれていることが多い。

- 組織面での対策：組織面での対策は通常、根元的な取引プロセスに統合されており、日常業務の執行に関する方針・手順を通じて腐敗行為の防止に努める。こうした対策には、職務の記述、承認限度額、責任の分離（例えば、請求書の承認は、支払とは分離されている。）、慎重な扱いを要する事業活動（例えば、新規サプライヤーの承認）へのアクセス制限が含まれる。
- 管理：管理は、法人全体に適用されることもあれば（研修の実施状況や子会社向けの方針と手順の存在の監視）、根元的な取引プロセスに統合されることもある。管理は、組織面での対策の遵守を支援し、その状況を監視することにより、腐敗行為の防止と探知に努めている⁵⁶。予防に関する管理は、腐敗行為事犯が発生するのを制限し、妨げる。例えば、ある政党への献金をする前に追加的な承認を得ることを要求するのは、予防に関する管理である。対照的に、探知に関する管理は、業務活動の執行後に軟弱な点や不適切な行為を特定しようとするものである。例えば、探知に関する管理は、同じ業者への二重払い又は分割払いの状況を監視し、余分な支払額や承認限度額の巧みな回避が行われていないか確認するために実施される。

管理は、手作業（例えば、実際の在庫数を数える）により行われることもあれば、自動的（例えば、コンピューターによるアクセス制御）に行われることもある。

腐敗行為のリスクに対処するには、異なった種類の管理の相互作用が必要になることが多い。例えば、支払限度額の巧みな回避のコンピューター上での制限（方針の限度額を超えて慈善事業への寄付金が支払われないようにするための自動予防管理）は、毎月締めで銀行口座情報を実際に確認すること（手作業による探知の管理）により補強することができる。

内部統制システムの諸要素、同システムの実施責任者の決定、同システムの執行中に得られた情報（例えば、探知された違反や管理不備）については、適切に文書化される必要がある。文書化することにより、内部統制システムの学習と改良が可能になる。

内部統制システムに対する責任

内部統制システムの設計、実施及び整備：会社の上級経営陣は、腐敗行為を防止・探知

⁵⁶ 内部統制を定義するには、総合リスク評価中又はデュー・ディリジェンス実施中（例えば、ビジネスパートナーの選定）に確認されたリスクに基づく必要がある。確認されたリスクは、執行する必要のある統制の目標と実際の統制活動を定義する基礎を提供する。リスク、統制目標及びそれらによる統制活動は、状況と行動を評価し、改善機会を把握するために、明瞭に定義され、文書に記録され、プロセスの担当部署に委嘱されるべきである。

するために効果的かつ組織的な対策と管理を構築・整備する責任がある。経営陣は、特にプロセスが統合されている対策に関して、リスク管理、財務又は調達等指定部署に業務を委譲することがある。このために、経営陣は、「内部統制責任者」を任命すべきである。例えば、コンプライアンス部門が会社のコンプライアンス研修方針の遵守に関して手動的な管理と予防的な管理の執行を担当することがあるのに対し、財務部門は、会社の会計処理・記録保管方法に対し財務面で組織的な抑制と均衡を執行することがある。

内部統制システムの評価：内部監査部（と外部監査人）は、定期的に内部統制の信頼性を評価する。内部監査部は、構築された組織的な対策と管理の実効性、効率性及び均衡性を精査することを主たる目的とする、会社内の独立部署である⁵⁷。内部監査部の独立性は、内部統制システムの客観的で合理的な評価を可能にするための基本である。内部監査部の所見は、取締役会（又は監査役会）に報告されるべきである。

内部統制システムの監督：このシステムの効果に関する保証責任は、取締役会又はそれに準ずる統治機関にある。

正確な帳簿及び記録

内部統制システムは、正確な帳簿及び記録の保持を要求している。帳簿と記録は、探知管理の下で抑制と均衡が実施される基礎となるものである。これらの文書はまた、軟弱な点及び不適切な行為が確認された場合にその証拠を提供するためにも重要である。

「帳簿及び記録 (books and records)」という語は、金融取引文書（ただし、後述のとおり、これが最も重要である。）だけに関連するものではない。この用語には、契約や納品の受領等の取引関係又は取引活動を記載した別の関連記録も含まれる。会社は、正確な帳簿及び記録を保持するために明確な方針と補足手順（内部統制を含む。）を有しているべきである。これには、下記の要素が含まれる。

- 全ての取引、資産及び負債は、会社の帳簿及び記録に正確かつ公正に表示され、合理的詳細に記載され、原本書類により裏付けられるべきである。
- 全ての取引は、会社の正式な帳簿及び記録のみに記載されるべきである。簿外勘定は禁止されるべきである。
- 取引、資産及び負債は、適時に時系列で記録されるべきである。
- 帳簿及び記録は、故意若しくは故意でない破棄、不適切若しくは承認されていない改変又は開示を防止するよう保護されなければならない。
- 帳簿及び記録は、法規制により課された期限が過ぎる前に破棄されるべきではない。
- どの取引についても開始から終了まで一貫して記録されるべきである。
- 取引には、真正で適法な目的があるべきである。
- 電子的な記録は、消去不能かつ書換え不能な形式で保管され、整理され、直ちに取り

⁵⁷ 評価に関する情報は、第 III 章 I にも記載している。

出し、又は複製されるべきである。

腐敗行為による支払は、会社の財務帳簿及び記録に記載されていない銀行口座又は現金ストック（すなわち、簿外口座）から行われることが多い。したがって、現金の出入金は、支払の照合や租税回避地（タックスヘイブン）への支払の確認に対する内部統制等、適切な帳簿及び記録に関する方針と補足手順により軽減する必要のあるリスク分野とみなされるべきである。

腐敗の防止に関する国際連合条約は、12条3項において、簿外勘定を設定すること、架空の支出を記載すること又は虚偽の書類を使用すること等の各種行為を禁止することにより腐敗行為を防止するために、帳簿及び記録を保持することの重要性を強調している。帳簿と記録は、取締役会又はそれに相当する機関のほか、内外の監査人による検査のために役に立つようにされるべきである。内外の監査人もまた、（潜在的な利益の相反状況を評価するために）会社の銀行口座及び会社の担当者と銀行の担当者との間の関係を精査することがある。

中小企業（SME）にとっての課題と機会

SMEは、効果的、効率的で均衡がとれた内部統制システムを構築する必要がある。SMEはまた、腐敗行為のリスクを減らすために帳簿及び記録の保持に関する方針と手順を実施すべきである。

しかしながら、一部のSMEでは、内部統制システムに関する恩恵の理解が不足していることがある。そうしたSMEは、内部統制を不信のシグナル又は付加価値のない経費とみなしていることがある。SMEは、また、人的資源や財務資源がより限定されているために、対策の効果や効率を確保するのが難しいことがある。例えば、SMEは、内部統制を構築し、正確な帳簿及び規則を保持するのに必要な財務又は専門知識を有する者を採用することが難しいことがある。さらに、SMEの上級経営陣は、既存の方針と手順の運用を取り消すことのできる場合が多い。SMEでは、特に方針や職務の記述等の組織的な対策のために、正式の文書を作成する時間も資源も不足していることがよくある⁵⁸。

SMEにとっての更なる予防的な組織対策を実施するための問題は、責任が集中していることである。大企業と対比すると、SMEの重要な事業活動は、十分な人材がないという理由で別々の担当者に振り分けられていないことがある。これは、日常的な業務活動だけでなく、プログラムの全般的な実施や監督にも当てはまる。SMEでは経営者に権力が集中しているために、内部統制の効果は、大部分は会社のトップの意欲と支援にかかっている。

厳格なリスクベース・アプローチは、SMEの負担を減らし、内部統制の効果的で効率的な実施と執行に重点を置くことができる。会社は、（確認されたリスク限度額に基づき）重

⁵⁸ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, “Internal Control over Financial Reporting.Guidance for Smaller Public Companies”, 2006.

要な取引と事業活動を承認と精査する専従の管理者を置くことができる。他の選択肢として、定期的に抑制と均衡を実行するために自動化された管理システムを活用する方法もある。初期投資が必要なものの、こうしたシステムは、管理活動が継続的にされるために長期的にはコスト削減が可能になる場合がある。こうした自動化により、管理の適用範囲を広げ、サンプル監査で齟齬が発見されないままになる可能性を低減できる場合もある。

複雑性が低く、従業員とビジネスパートナーの関係が近いために SME が有している 1 つの利点は、一般に不正行為者の発見が容易なことである。相互関係が緊密で人間関係の透明性が高いために、個人のソーシャルな関係を高度に管理することが可能になる。

内部統制及び記録保管に関する公衆への報告

全ての規模の企業は、腐敗行為防止への取組について公衆への報告を行うべきである。国際連合グローバル・コンパクト、Transparency International の“Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption”など国際的なグッドプラクティス基準は、以下の目的のために企業が内部統制システム、帳簿及び記録について報告する際有用なものとなる。

- 腐敗行為の探知又は防止を目標とする承認に関する方針とプロセス、監査計画、経費と請求書のガイドライン等の具体的な内部の抑制と均衡と、いかにこれらが腐敗行為防止のコミットメントを支援するのかについて説明する。
- 前述の内部の抑制と均衡がどのような頻度で精査されるか説明する。
- 内部統制に関する方針・プロセスを説明する（例えば、頻度、対象となる組織の範囲、管理の自動化の程度、活用されている国際的な枠組み）。
- 内外の監査が実施されているかを報告する。
- 該当する場合には、内外の監査部門に付与された具体的な権限について報告する。

企業は、定性的・定量的な情報を提供し、実行された実際の行動又は達成された成果を強調することができる。

チェックリスト

内部統制及び記録保管	はい	いいえ	対応中
内部統制システムを実施している。			
内部統制システムの目的が従業員とビジネスパートナーに周知されている（例えば、会社資産の保護）。			
内部統制システムは、会社の個々のリスク内容とビジネス状況に基づくものである。			
内部統制は、均衡がとれたものであり、統制に過不足が生じないようにしている。			
内部統制システムは、組織的な対策と防止、探知、手動による管理及び自動化された管理で構成される。			
内部統制システムには、関係する事業プロセスに統合された組織的な対策・管理と会社及びビジネスパートナー全体に適用される対策・管理が含まれる。			
内部統制システムは、会社の上級経営陣により設計、実施、整備される。			
内部統制システムは、内外の監査人により定期的に評価される。			
内部統制システムの実効性は、取締役会又はそれに準ずる機関により評価される。			
内部統制システムの諸要素、その実施責任者の決定、システム執行中に得られた情報は、文書に記録されている。			
正式な方針は、正確な帳簿及び記録を保持するための手順の概略を定めている（例えば、簿外勘定の禁止）。			
会社は、内部統制システムと帳簿及び記録を保持する方法について公衆への報告を行っている。			

H. 周知と研修

腐敗行為防止プログラムを策定している会社は、その従業員や関係ビジネスパートナーに会社の方針と手順を周知するだけでなく、それらの者が腐敗行為関連の問題を阻止するのに必要な情報や技術を有するようしなければならない。定期的な周知と研修活動は、知識を高め、腐敗行為防止プログラムへのコミットメントを得るのに重要な役割を果たす。

本項では、定期的に周知と研修を行う際に検討すべき事項を説明し、そうした活動の主な種類を概説する。公衆への報告の重要性についても強調されている。

周知と研修に関する主な検討事項

会社の腐敗行為防止方針と手順に関する周知と研修は、従業員のほか、会社が実効支配又は決定的な影響力を及ぼしているビジネスパートナー向けに行うべきである⁵⁹。会社はまた、腐敗行為リスクを減らすために、サプライヤー等の関係ビジネスパートナーを周知及び研修活動に含めることを検討することができる。例えば、外部サプライヤーの営業担当者は、会社の調達責任者に賄賂を申し込むことにより、不公正な利益を得ようとすることがある。会社は、高リスクのビジネスパートナーに対する契約上の義務を腐敗行為防止プログラムと整合させることを検討し、周知と研修活動を通じてこれを支援することができる。

周知と研修はまた、社内の採用や外部の雇用プロセスも網羅すべきである。会社の腐敗行為防止プログラムに対する意識や理解は、採用又は事業関係開始の基準とすべきである。

周知と研修は、定期的に提供すべきである。会社は、その個々のリスクの内容と許容度に基づき、全ての従業員を対象とすべきか、それとも腐敗行為リスクにさらされる可能性のある従業員のみを対象とすべきか決定すべきである。プログラムの主なメッセージが全ての従業員の課題として高く位置付けられるようにするために、内部の人員は、周知を受け、年1回以上標準的な研修の受講を義務付けられることがある。中間管理職は、部下である従業員の注目を最もよく浴びやすい立場にあり、会社の研修と周知に関する主なメッセージを伝達する上で重要な役割を果たす（「中間管理職の姿勢」）。

調達・流通のような高リスクのプロセス、高リスクの産業その他のリスク分野の従業員や関係ビジネスパートナーは、より頻繁に、しかもそれらに特化した周知と研修を必要とする。周知と研修の具体的な要件と頻度は、総合的なリスク評価に基づくべきである。

周知と研修は、通常の活動に加え、以下のような特別な機会又は主なイベントと結びつけることができる。

- 内部の方針又は外部の法規制に関する情報のアップデート
- 組織変更（例えば、最高コンプライアンス責任者の新設）
- 新たな社内ガイドライン又は補足ツール
- 定時株主総会
- 季節的なイベント（例えば、特別なニューズレター、又は冬季の贈り物に関する研修）

⁵⁹ ビジネスパートナーへの対応に関する情報は、第III章Fにも記載している。

- ・ 国内外の腐敗行為防止イベント（例えば、国際腐敗行為防止デー（12月9日））
- ・ 国際連合グローバル・コンパクト、世界経済フォーラムの Partnering Against Corruption Initiative (PACI)、Extractive Industries Transparency Initiative (EITI)、Construction Sector Transparency Initiative (CoST)等の自発的取組への参加
- ・ 市民社会組織やビジネスパートナーの腐敗行為防止への取組に関するニュース
- ・ 会社の持続可能性又は企業市民レポートの公表

周知と研修活動は、それらの実効性、効率性、持続可能性の評価を可能にするために文書に記録すべきである⁶⁰。研修会への従業員の出席記録は、各従業員が受講した研修量を詳細に示すものとして保管されるべきである。これにより、会社は、腐敗行為の疑いをかけられたとき会社をよりよく防御することができる。

周知と研修の種類

会社の腐敗行為防止方針と手順に関する周知と研修活動は、標準化された周知と研修方式により従業員と関係ビジネスパートナーに明確で首尾一貫したメッセージを提供するものであるべきである。会社は、特定グループ（例えば、強要に直面している物流責任者）の具体的な問題や必要性に対応するためにそれらに合わせて準備された周知と研修を提供すべきである。

標準化された周知と研修では、腐敗行為を容赦しないという会社の全体的なコミットメントが強調されている。それには、方針と手順に関する情報のほか、それらの合理性、目標及びプロセスが含まれているべきである。プログラムそのものの理由に関する背景の説明情報は、そうした方針・手順の必要性と腐敗行為リスクが発生するおそれのある様々な状況への理解を高めるために提供されるべきである。

周知と研修は、会社の上級経営陣や監督機関からのメッセージにより補強されるべきである。事例は、（例えば、困難な状況にうまく対処した従業員を特別に表彰するなどによる。）個人の行動と会社の規範や価値が首尾一貫していることを示すために重要である。

標準化された周知と研修は、ウェブサイト、電子メール、ニューズレター又はコンピューターを利用した研修コース等の自習に関する共通の媒体経路を利用することが多い⁶¹。これらの媒体経路により、簡単でコスト効果にすぐれた頒布と文書化が可能になっている。

標準化された周知と研修は、理想を言えば、言語や媒体経路に関して必要に応じて調整を行ってから、様々な受講者に提供することができる。

個別化された周知と研修は、選抜された従業員やビジネスパートナーに提供し、それらに特殊な腐敗行為関連の問題に対処すべきである。これには、従業員が顧客、ビジネスパートナー又は公的当局の要求、強要に適切に対応できるようにするためのロールプレイ研修が含まれることがある。加えて、会社は、サプライヤー向けのデュー・ディリジェンス・

⁶⁰ 腐敗行為防止活動の評価に関する情報は、第 III 章 I にも記載している。

⁶¹ 例えば、国連薬物犯罪事務所と国際連合グローバル・コンパクトの民間部門向け e-ラーニングツール“The fight against corruption” (<http://thefightagainstcorruption.org>) を参照。

プロセスに特化した研修や国内の腐敗行為防止又はデータ保護規制に関する情報を提供することができる。

標準化された周知と研修の一部の要素は、文化的又は規制的特徴を考慮の上、特化されたアプローチを必要とする。典型的な例として、腐敗行為の懸念を報告するための内部通報経路の受入れ及び利用状況は地域によって大きく異なることがあり、グローバルで標準化された周知と研修アプローチには適さないことがある。

特化された周知と研修活動もまた、自習用の共通メディア経路を利用しているが、同僚や競合企業間の交流を増やす必要がある場合が多い。教室での授業、外部コース、セミナー、会議で問題の状況や個々の経験について討議することにより、周知と研修全体の理解と価値が大幅に向上することができる。

中小企業（SME）にとっての課題と機会

SME の資源は限られているため、周知と研修は、腐敗行為防止プログラムの成功にとって最も重要である。会社の経営陣から直接連絡を受けたり、研修に参加したりすることにより、プログラムへの会社のコミットメントが明確に理解されるようになる。研修は更に懸念や問題について協議する機会を提供する。SME は、複雑性が低いことを利用して、その方針・手順の理解と受容度を高めるために、より直接的な周知・研修を実施すべきである。

にもかかわらず、SME は、周知と研修活動の内容を作成し、その頒布経路を切り開く際に、資源の制約に直面することがある。SME は、こうした負担を緩和するために様々な選択肢を検討することができる。

サプライチェーン研修への参加: 大企業のサプライチェーンの一部となっている SME は、研修への参加又は周知を受けることを要求することができる。研修内容が、SME の腐敗行為防止プログラムの要件に適したものとなっているか注意が必要である。

無償で提供される周知と研修資料の活用: グローバルな腐敗行為防止に関するコミュニティは、紙ベースの研修ツールである“Resisting Extortions and Solicitations in International Transactions (RESIST) 又は e-ラーニング用プラットフォームである“The Fight Against Corruption”⁶² (UNODC と国際連合グローバル・コンパクトが開発したもので、ファシリテーション・ペイメント又は中間管理職やロビーイストの利用をはじめとする多数の重要テーマに関して双方向の学習モジュールを提供する。) のような豊富なガイドライン、ツール及び研修モジュールを無償で提供している。

認定トレーナー方式の適用: 少人数の従業員が腐敗行為防止に関する外部研修に出席し、その情報を社内の別の同僚に伝達することができる。

利益グループの構築: SME は、商工会議所や労働組合との協働による研修努力を結集することができる。

⁶² <http://thefightagainstcorruption.org>

研修と周知は、SME が腐敗行為防止プログラムの効果的实施を支援できる最もコスト効果に優れた方法であるとされることがよくある。

周知と研修に関する公衆への報告

全ての規模の企業は、腐敗行為防止への取組について公衆への報告を行うべきである。国際連合グローバル・コンパクト、Transparency International の“Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption”など国際的なグッドプラクティス基準は、以下の目的のために企業が周知と研修について報告する際、有用なものとなる。

- 腐敗行為防止キャンペーン、経営陣による周知、部署レベルのミーティング、公表、事業行為ガイドライン、インターネット又はイントラネット資源等プログラムの内部周知方法を説明する。
- 従業員の態度、現地語での公表に関する調査結果等の対策を監視する。
- 周知の頻度（例えば、3 か月ごと、年 1 回）を説明する。
- 腐敗行為防止に関する研修への取組について説明する。
- 通信教育又は研修資料が多言語に翻訳されているかどうか説明し、翻訳されている場合には、主な言語を記載する。

企業は、定性的・定量的な情報を提供し、実行された実際の行動又は達成された成果を強調することができる。

チェックリスト

周知と研修	はい	いいえ	対応中
周知と研修は、全ての従業員と関係ビジネスパートナーを対象としている。			
周知と研修は、内部採用・外部雇用プロセスに含まれている。			
周知と研修は、定期的に提供されている。			
周知と研修は、リスク評価の結果に合わせて調整されている（例えば、内容の定期的見直し）。			
標準的な周知と研修は、プログラム全体の範囲と妥当性に関する情報を従業員と関係ビジネスパートナーに提供する。			
標準的な周知と研修は、ウェブサイト、電子メール、ニューズレター、社内報、年次報告書等の適切なメディア経路を利用している。			
特化された周知と研修は、高リスクのプロセス、産業又は拠点で業務に従事している従業員及び関係ビジネスパートナーの課題やニーズに対処している。			
特化された周知と研修は、双方向方式で行われる（例えば、教室での授業）。			
腐敗行為防止の目標と重要性を強調するために、特別な機会や重要なイベント（例えば、組織変更、社内ガイドラインの新設、自発的取組への参加）が利用される。			
会社は、周知と研修活動に関して公衆への報告を行っている。			

I. 倫理とコンプライアンスの推進と奨励

従業員及び関係ビジネスパートナーによる会社の方針と手順へのコミットメントは、プログラム成功の重要な決定要素である。実際、会社はグッドプラクティス基準に従い腐敗行為防止プログラムを設計して実施することが多いが、従業員とビジネスパートナーに価値や規範の遵守を奨励するという観点からは十分とは言えない。

インセンティブ制度は、腐敗行為防止プログラム全体の受入れを支援し、その主な目的を支え、腐敗行為を減らすのに利用できる選択肢である。

本項では、社内の従業員や関係ビジネスパートナーへの動機付けのために会社の腐敗行為防止プログラムにインセンティブ制度を取り入れることの根本的理由と問題について概説する。

倫理とコンプライアンスを奨励する理由

インセンティブは、望ましい行動を増やし、パフォーマンスを改善しようとするものである。インセンティブは、例えば、営業又はマーケティング分野では業務全体に根付いている実践である。インセンティブは、会社が重要とみなす事柄に強力なシグナルを送る。会社は、プログラムの重要性を知らせ、腐敗行為防止プログラムへのコミットメントと支援を促進するためにプログラムにインセンティブ制度を取り入れることを検討することがある⁶³。

インセンティブは、従業員のほか、重要サプライヤー等のビジネスパートナーを対象とすることができる。インセンティブの提供は、会社が実効支配していないビジネスパートナーによる腐敗行為防止プログラムの遵守を奨励するために特に有用なものとなる可能性がある。優先サプライヤーの地位といったインセンティブは、ビジネスパートナーによる会社の方針・手順の遵守を促すことがある⁶⁴。

インセンティブの種類

会社は、倫理とコンプライアンスを促進するためにインセンティブ制度において金銭的報酬と非金銭的報酬を組み合わせることができる。

- 従業員への**金銭的報酬**には、昇給、賞与、昇進、ギフト又は商品引換券が含まれる。ビジネスパートナーへの金銭的報酬は、事業機会の提供を優先的に受けることや優先的な取引条件の提示を受けることで構成されることがある。
- **非金銭的報酬**には、従業員やビジネスパートナーへの表彰状、社内報への賞賛記事の掲載、上級研修コースの受講機会の提供、上級経営陣から直接謝辞を受ける機会の提

⁶³ 腐敗行為防止プログラムの一部としてのインセンティブは、いくつかの国の基準により既に取り入れられている。例えば、米国連邦量刑ガイドライン（US Sentencing Guidelines）は、コンプライアンスと倫理プログラムのための基準として、量刑時の刑罰軽減条件を満たすことができるインセンティブの規定が含まれている（United States Sentencing Commission, “US Federal Sentencing Guidelines Manual and Supplement”, 2010, Chapter 8.Sentencing of organizations, §8B 2.1, Effective Compliance and Ethics Program (6)）。

⁶⁴ ビジネスパートナーへの対応に関する情報は、第III章Fにも記載している。

供又は同僚からの評価が含まれることがある。

どのようなインセンティブの選択に際しては、会社の組織カルチャーを考慮すべきである。インセンティブにより従業員やビジネスパートナーによるプログラム遵守を徹底するには、会社は、それらの意見を取り入れて金銭的・非金銭的報償を定めるようにすることができる。

倫理とコンプライアンスの評価

既存の人的資源に関する方針は、金銭的・非金銭的報償を、財務目標、エラー削減率、生産性目標又は新規顧客獲得数等何らかの生産性行動目標と結び付けることが多い。倫理とコンプライアンス主導の行動は、これらの人的資源の方針や行動評価プロセス（毎年の査定、フィードバックの会合、又は定期評価）に統合されるべきである。このために、コンプライアンスと倫理行動に関する行動目標を定める必要がある。行動目標はもとより、評価基準や異なったレベル及び種類のインセンティブは、透明であるべきであり、人的資源の方針に明瞭に文書化されるべきである。

インセンティブ制度は、次のような、比較可能で、腐敗行為防止プログラムに関するパフォーマンスを測定できる客観的基準に基づく評価に排他的に適用されるべきである⁶⁵。

- コンプライアンス研修への参加と行動成果
- 会社の腐敗行為防止プログラムの積極的支援と整備
- コンプライアンス関連の承認
- 会社の価値や規範（例えば、行動規範）の知識
- 疑わしい行動又は提案を疑問視し、又は拒否する意思⁶⁶

個人的な価値、印象又は認識等の基準を測定しようとする評価は、それが人格や考え方に関するものである限り避けるべきである。こうした種類の基準の評価は必ず主観的なものであり、不公正や恣意性の影響を受けやすい。

管理職や監督者は、前記の基準を部下の間にどの程度普及させているかにより評価されるべきである。例えば、管理職は、一定期間にコンプライアンス研修を修了した部下の数によって評価することができる。

インセンティブは、個人はもとより、内外のチーム、グループ又は部署に付与することができる。例えば、会社は、腐敗行為防止プログラムに格別の取組をした社内の部署又は早めにデュー・ディリジェンス義務を実行したビジネスパートナーを表彰することができる

⁶⁵ J. Murphy, “Building incentives in your compliance and ethics program”, Society of Corporate Compliance and Ethics White Paper, 2009.

⁶⁶ 誠実性とコンプライアンス状況の評価基準として「疑わしい行為又は提案の疑問視／拒否の意思」を示した場合、その従業員は腐敗行為絡みの取引を断ち切ったとして報償を受けることになる。これは、その従業員が、たとえ会社が取引を失うことになっても、腐敗行為を行うことを拒否することで不利益を被らないことが前提である。この原則に異議を述べるには、腐敗行為を拒否したために取引を失ったことの立証が必要である。従業員は、ビジネスパートナー側から賄賂その他の種類の腐敗行為の要求があったことの立証義務を負うことがある。

る。チームやグループの行動に報償を提供することは、同僚の行動に対する個人の注意を高め、プレッシャーを作り出すため有益なものとなる。このことは、内部統制システムを賞賛する社会管理を強化することがある。

腐敗行為防止プログラムの遵守が「不均衡」なインセンティブを生じさせるのであれば、既存のインセンティブ制度の修正が必要になる。既存の生産性に基づくインセンティブ制度が行動にプレッシャーを与え倫理とコンプライアンスの遵守が難しくなる場合、不均衡なインセンティブが生じるおそれがある。例えば、販売取引の執行にかかる時間を継続的に減らすことを奨励する金銭的インセンティブは、従業員がデュー・ディリジェンス方針を無視したり、あるいはきちんと方針を執行しなかったりする原因となり得る。これは、特に金銭的インセンティブが報酬全体の大きな部分を占める場合には、従業員が曖昧な事業取引を行うリスクを高めることがある。このリスクを回避するために、金銭的インセンティブは、実績と事業の実践の両方を評価するものとすべきである。

倫理とコンプライアンスを奨励する際の課題

倫理とコンプライアンスを奨励するインセンティブ制度の実施は、一部の専門家から論争の余地がある、あるいは非生産的なものと見られている。そのため、腐敗行為防止プログラムの価値と規範を強化するためにインセンティブの利用を検討する企業は、以下の課題を検討し、対応すべきである。

行動目標とインセンティブの均衡をとること：インセンティブ制度には、濫用されるリスクがあり、十分な管理による対応が必要である。インセンティブが強くなるほど、必要な管理も強くなる。従業員が行動目標の達成だけに集中しないようにするためにもインセンティブは過剰なものである必要はないが、弱過ぎるのもよくない。努力の大きさに対し、報償が少ないと不快なものとなり容易に捉えられてしまう。望ましい行動に関連があつて相応に見合ったインセンティブを選定するのは、インセンティブ制度を成功させる重要な要素である。

期待される行為に報いること：倫理とコンプライアンスのためのインセンティブを導入する際、企業は、普通に行われる行為が報いるべき行為に値しないと主張に直面することがある。これが高い道義的姿勢に基づくように思われても、それは実際の側面を無視した、地域や文化の違いを考慮しない議論である。インセンティブ制度は、万人に自明でない倫理・コンプライアンスに沿った行動を支持し、行動基準や動機付けを促進するのに有用なことがある。インセンティブ制度はまた、腐敗行為防止プログラムを支援する目覚ましい行動や活動に報いることができる。腐敗行為防止プログラムを更に整備し、推進するための自発的な活動は、通常業務の一部として期待すべきものではなく、同様に報いられることがある。

本来の動機付けを損なうこと：インセンティブが通常と違う行動をするよう要求するものだと従業員が考えていけば、インセンティブは賄賂そのものと捉えられかねない場

合があると示唆する研究がある。こうした議論は金銭的インセンティブに関して若干妥当であることに留意しておくべきである⁶⁷。非金銭的評価のプラスの影響は、実証的研究でほとんど無視されてきた。さらに、本来の動機付けを損なう効果のあるインセンティブ制度は、不適切に設計されている可能性がある。さらに、インセンティブ制度は、適切な制裁制度と併せて存在していることも重要である⁶⁸。

行動の評価に対する主観性：従業員とビジネスパートナーは、コンプライアンスと倫理行動の主観的認知が異なっているために、行動の評価には客観的な基準が用いられることを知っておくべきである。失望や落胆しか生まなかったのに、誤って一部の行為又は行動への報償が期待されるような状況が起きないようにすることが重要である。透明で客観的な評価基準を定めることにより、こうしたリスクを軽減することができる。

不平等な機会：従業員やビジネスパートナーの間でインセンティブ制度が不公正なものと見られていないことは重要である。腐敗行為防止プログラムを実行し、表彰を受けるために平等な機会が付与されるべきである。公正と考えられていない制度や目立つポジションに限られない制度は、逆効果を生むことがある。

通報者への報償：腐敗行為を報告した者に報いる理由は、従業員や外部当事者が、同僚又はビジネスパートナーが会社の方針を侵害するのを目撃したときに行動を起こすよう促すことを保障するためである。個人としては、報復をおそれて報告を控えるかもしれない。そのため、通報者に報告ルートを利用して不正行為を報告するよう奨励することで報復への脅威を減らすことができる。ただし、通報者への報償は、従業員が虚偽の主張をすることにより敵対し合う事態を招くリスクが生じる可能性もある。さらに、従業員やビジネスパートナーの間の信頼や士気をくじくこともある。通報者への報償制度を設けることにした企業は、考えられる副作用を入念に分析し、従業員や他のステークホルダーについてリスク評価を実施し、通報者に対する適切なインセンティブを定めるべきである。

中小企業（SME）にとっての課題と機会

倫理とコンプライアンスの推進と奨励は、大企業と同様に **SME** でも重要である。金銭的インセンティブの提供は、**SME** にとって大きな金銭的負担をもたらすことがある。この懸念に対処するために、**SME** は、倫理とコンプライアンスの行動については非金銭的なインセンティブの提供に重点を置くことができる。**SME** では、従業員数が限られているので、大規模な多国籍企業より互いの親密度が高く、個人的絆も強い。そのため、非金銭的なイ

⁶⁷ 非金銭的なインセンティブ（例えば、本人の表彰、誠実さを競う賞等）は、それが物質的な利益の交換に基づくものではなく、説得力のある、又は強制的なツールとして認識されていないことを理由に賄賂とは認められない可能性がある（“Rethinking rewards”, Harvard Business Review, 1993, Nov/Dec, Vol. 71 Issue 6, p.37, A. Kohn, “Why incentive plans cannot work”, Harvard Business Review, 1993, Sep/Oct, Vol. 71 Issue 5）。

⁶⁸ 制裁制度に関する情報は、第 III 章 K にも記載している。

インセンティブは、従業員の倫理とコンプライアンスの行動を表彰するためより効果的な方法となることもある。非金銭的報償に重点を置くことは、また、財務上・業務上の管理水準が低下し、報償に際しての官僚的形式主義も減るであろう。

従業員数が少ないと、上級経営陣が感謝を非公式に示すのも簡単になる。公式性の程度が低いほど、インセンティブが標準的な基準としてではなく、誠実で本物の謝意や感謝として捉えられるため、従業員への効果も高いものになることがある。スタッフ数が少ないと、従業員が予定されるインセンティブの選択に加わる機会が増え、インセンティブ制度をより魅力的なものにする。

倫理とコンプライアンスの行動を推進するために非金銭的インセンティブが選択された場合、行動に対し会社が付与したインセンティブと均衡がとれているか検討すべきである。成果に対し金銭的インセンティブが重視され過ぎると、コンプライアンスに対する非金銭的インセンティブの価値にマイナスの影響を及ぼすおそれがある。

全ての企業は、その規模とは無関係に、倫理とコンプライアンスのためのインセンティブ制度を設置するに当たり、それぞれの周知戦略が前記の課題に明確に対応したものとなるようにする必要がある。

倫理とコンプライアンスの推進と奨励に関する公衆への報告

全ての規模の企業は、腐敗行為防止への取組について公衆への報告を行うべきである。国際連合グローバル・コンパクト、Transparency International の“Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption”など国際的なグッドプラクティス基準は、以下の目的のために企業が倫理とコンプライアンスの推進及び奨励について報告する際有用なものとなる。

- 企業はどのようにして腐敗行為防止へのコミットメントを支援する効果的な人事方針・手順を実施するのか、評価、報償及び認知手順等、これらの策定の経緯への言及を含んで説明する。

企業は、定性的・定量的な情報を提供し、実行された実際の行動又は達成された成果を強調することができる。

チェックリスト

倫理とコンプライアンスの推進と奨励	はい	いいえ	対応中
倫理とコンプライアンスのためのインセンティブが従業員とビジネスパートナーに適用されている。			
インセンティブ制度は金銭的報酬と非金銭的報酬を含んでいる。			
インセンティブ制度は、従業員と関係ビジネスパートナーの参加を得て整備されており、会社の組織文化を反映している。			
インセンティブ制度は、既存の人的資源に関する方針や行動評価プロセスに統合されている。			
行動の評価は、客観的で比較可能な基準に基づいており、個人的価値、主観的な印象又は直観は考慮しない。			
管理者又は監督者は、部下の間にどれだけ腐敗行為防止プログラムを普及させたかにより評価される。			
インセンティブは、個人のほか、内外のチーム、グループ又は部署に提供される。			
金銭的な生産性に対するインセンティブは、倫理とコンプライアンスのためのインセンティブ制度と矛盾していない。			
インセンティブ制度は、制度が濫用されることのないよう十分に管理されている。			
評価基準は全ての従業員と関係ビジネスパートナーに明確に伝えられ、透明である。			
インセンティブ制度は、共通の課題（例えば、行動の主観的评价、機会の不平等）に対処している。			
会社は、倫理とコンプライアンスの促進及び奨励のための措置について公衆への報告を行っている。			

J. 指導の要請—違反の探知と報告

効果的な腐敗行為防止プログラムを実施している企業でも、従業員又はビジネスパートナーによる方針と手順の違反に直面することがある。近年、企業では関係ビジネスパートナーによる違反に伴う法務・評判リスクもまた増加している。そのため、企業は、リスクと管理の均衡を取りながら、違反を探知する効果的で効率的な方法を定めなければならない。違反を探知し、専門的な調査を行い、制裁を行うのは、効果的な腐敗行為防止のための倫理とコンプライアンスプログラムの中核的要素である。よって、違反の探知は、プログラムが機能しているプラスの指標と見るべきであり、完璧なシステムの失敗として見るべきではない。

企業はまた、従業員とビジネスパートナーに対し、指導を要請し、本人又は第三者によるか否かを問わず違反を報告する機会を提供する必要がある。多くの場合、方針・手順による指導とサポートの提供は、コンプライアンス部門の日常業務と仕事量の重要な部分を占めている。

本項では、違反を探知・報告し、助言を行い、腐敗行為防止プログラムの改良を提案するための内外の対策について概説する。

指導の要請

企業は、従業員やビジネスパートナーのために質問を提起し、助言を求め、腐敗行為防止プログラムの改良を提案する方法を提供すべきである。これは、社内に専従の担当者又は部署を置くか、あるいは指定ホットラインを設置することにより達成できる。従業員やビジネスパートナーへの会社の方針と手順の実務的解釈のサポート体制を整備することにより、コンプライアンス部門と個々の従業員やビジネスパートナーとの間の意思疎通と信頼を助長する。さらに、このことは（例えば、ビジネスパートナーへの贈り物の供与に関して）追加的なサポートや研修が必要となるような重要な懸念分野を把握するのに有用である。

企業は、社内ホットラインを設置することができる。これは、ヘルプホットライン又はそれに準じた別の中立的な呼称が使われることがある。ヘルプホットライン業務も外部サービス業者に委託できる。

違反の探知

企業は、腐敗行為防止方針・手順の違反を探知するために、内外の多くの資源を活用することができる。

企業は、腐敗に関する公衆への報告により評判を傷つけられるなど違反に関してマイナス影響を可能な限り避けるために内部資源により違反を探知することを好むようだ。これには、自社の事実調査の仕組みや関連手続により不正行為があったとされる事犯に対応できるようにすることが含まれる。しかし、こうした社内調査は、しばしば業務領域と従業

員の私的領域の両方を侵害するものと受け止められる。そのため、疑念や脅威を伴うものと考えられることがよくある。こうした認識等を持たれないようにするために、調査事項の周辺についてはできるだけ透明化しておくことが健全である。これを最良の方法で達成するには、重要な調査のステップを明確に記述したプロセスを図式化し、各ステップの責任者の概要を紹介し、他の部署との境界線を明確に定めればよい。こうしたステップには、社内調査、調査、調査計画の立案を行う権限を得ること、実際に調査を行うこと、(例えば、L項で概説するような当局への協力に関する。) 報告や法的評価が含まれる。こうした透明性は、従業員の間に動揺が起きないようにする上で役立つほか、他のステークホルダー、経営陣、労働組合等に社内調査が行われたときに期待できることを説明するのに利用できる。図式化は、また、調査者の日常業務として明快な手引きとなることを容易にする。

違反又は不正行為を探知するための 内部ソース	違反又は不正行為を探知するための 外部ソース
<ul style="list-style-type: none"> • 内部統制 • 内部調査 • 内部監査 • 指導と報告用内部ホットライン • オンブズマン 	<ul style="list-style-type: none"> • 外部監査人 • 他の外部者からの苦情と懸念 • メディア報道 • オンブズマン

調査プロセスもまた、例えば、無罪の推定、弁明権、情報の受領者を「知る必要のある」者を通じての調査の完全性の保全等法の支配の下で尊重されるしっかりした権限の原則に基づくべきである⁶⁹。個人又は内容に関連する秘密を保護するのも、データのプライバシーに関する法的要件を尊重する姿勢を証明するためである。最終的に、企業は、内部ソースによる探知を好むとしても信頼に基づく環境の構築を妨げることのないようにする必要がある⁷⁰。

上級経営陣は、内外のソースからと併せて、探知された違法行為又は不正行為について定期的な報告を受けるべきである。

⁶⁹ 専門家による調査の基本原則は、どのような場合も調査の完全性が保全されなければならないということである。こうした保全は、調査中に提供を受けた情報だけでなく、関係しているか関係している可能性のある人々にも及ぶ。したがって、この厳格な守秘原則を遵守するために、調査関連の情報は、慎重に、しかも「知る必要」原則を厳守して、通常業務においてこの情報を必要とする従業員とだけ共有され、会社の活動に不要の混乱が生じないようにされる。この原則の適用に当たり、上級経営陣が社内調査について通知を受けるのは開始時だけである。しかしながら、調査中に会社の事業、従業員又は評判に対する何らかのリスクが明らかになったときは、その都度上級経営陣に通知されるべきである。差し迫ったリスクが確認されなければ、最終報告書が提出され、適切な措置を講ずる必要が生じるまで経営陣への報告は「必要」ない。この原則を守ることで、調査機関の全階層の専門職従業員に高度な保証を提供するのに寄与する。

⁷⁰ 均衡がとれた管理に関する情報は、第III章Gにも記載している。

違反の報告

違反の報告は、通報とも呼ばれることが多く、社内で実際に起きた、又は認知されている不正行為に関する情報を対応能力があると考えられる個人又は機関に開示することと定義することができる⁷¹。腐敗行為は高度な複雑性と証拠を曖昧にする洗練されたシステムを伴うことがあるため、報告者は違法行為を探知するための重要ソースとして認識されている。報告者は通常会社の内部統制システムでは探知されない、又は入手できない情報を提供できる内部者であるため、違反の報告は腐敗行為と戦う上で非常に価値のあるものであることがある。情報が常に証拠となるわけではないが、不正行為の徴候を提供し、組織的な調査の開始に至ることがある。会社は、違反の報告を容易にするために一連の支援メカニズムを策定することができる。

違反は、上司又は会社のコンプライアンス部門に直接報告されることが可能である。あるいは、従業員はこの方法で報告することを常に快く思うとは限らないことから、会社は非常に信頼できる人物をオンブズマンに任命することができる。会社はまた、内部報告ホットラインを設置することもできる。こうした報告ホットラインは、外部サービス業者から提供されることがある。

コンプライアンス部門、内部報告ホットライン又はオンブズマンは、従業員やビジネスパートナーが秘密保持を条件として報復のリスクなしに違反を報告するよう奨励することができる。後者のポイントは、効果的な報告の仕組みを構築する際最も重要である。会社は、同僚、同輩又は上司による違法行為の報告者のために報復のリスクに対処する必要がある。失職、同輩による嫌がらせ又は労働条件や職場への立入りの制限等による報復へのおそれ、潜在的報告者が報告を控えることを選択する主な理由であることを明らかにした研究もある⁷²。報復へのおそれを監査するために、会社は、直接遭遇した違反や事案の報告が期待されることを明記した方針を策定することにより報告を奨励することができる。こうした方針では、従業員又はビジネスパートナーが腐敗行為に関連した違法行為を適法に報告したことにより差別や解雇を受けないことを明示的に定めるべきである。

このように違反の報告が期待され、保護されることを明確に周知する以上、報告者とその情報が必ず実際に保護されるようにすべきである。そのためには、全ての報告を深刻に捉え、秘密扱いとする必要がある。適切と認める場合には、会社は、従業員又はビジネスパートナーに匿名の秘密ルートを提供することもできる。証人、専門家、被害者及び通報者（誠実に合理的な根拠に基づいて報告する者）を保護することの重要性は、腐敗の防止に関する国際連合条約の 32 条と 33 条でも強調されている。

違反の報告は、文化的・法的・政治的理由により慎重に対応すべき事柄の場合がある（例

⁷¹ この定義は、Transparency International の “Alternative to Silence.Recommended Principles”, 2007 で提案されている定義によるものである。

⁷² M.P. Miceli, J.P. Near, “What makes whistle-blowers effective?” Human Relations, 2002, Vol. 55 (4); US National Business Ethics Survey, “Retaliation: The cost to your company and its employees”, 2009.

えば、報告者は裏切り者又は密告者と捉えられることがある。) ⁷³。会社が報告対策を設計しようとする際には、報告者に対する社会の認識を考慮に入れるべきである。報告ルートは、具体的な組織の文化や社外の社会状況に合わせるべきである。会社は、従業員の間で違反の報告がプラスのイメージを持たれるよう異なった取組を工夫する必要がある。この点で、報告は、研修コースや対話の場での議論のテーマに含まれるべきである⁷⁴。

会社は、報告者から提供された情報が迅速かつ体系的なフォローアップ手続により処理され、どのような更なる対応が行われたかを報告者に通知するようにすべきである。個人が報告しても何の対応もされないと感じた場合、今後報告を行う意欲をそがれたり、報告の場を社外に求めたりするおそれがある。

中小企業（SME）にとっての課題と機会

SME は、大規模な多国籍企業と同様に精力的に違反の探知と報告の促進に努めるべきである。

SME は、自社のヘルプ・報告ホットライン又は独立の内部監査部を設置するのに十分な資源を有していないことがあるが、外部のサービス業者に委託してこうしたホットラインを提供することができる。

事案を探知しようとする、自己報告又は外部当事者への依存が増えることがある。そのため、SME「トップの姿勢」にこれまで以上に重点が置かれている信託と誠実さに基づく強力な組織文化を構築する必要がある。

SME は、従業員数が少ないために、違反の探知では有利と言える。こうした環境への社会の管理が整備されると違反のリスクが減り、違反が探知される可能性が向上する。

指導の要請、違反の探知・報告に関する公衆への報告

全ての規模の企業は、腐敗行為防止への取組について公衆への報告を行うべきである。国際連合グローバル・コンパクト、Transparency International の“Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption”など国際的なグッドプラクティス基準は、以下の目的のために企業が指導の要請、違反の探知・報告について報告する際、有用なものとなろう。

- 既の実施又は予想されている個々の解決策を説明する。
- 通報、助言又はホットラインの利用統計を提供する。
- 報告を行った従業員にとって秘密又は安全を侵害しないことを条件として、問合せ内容の内訳を明示する。

⁷³ Transparency International, “Alternative to Silence. Recommended Principles”, 2007.

⁷⁴ 研修と対話に関する情報は、第 III 章 H にも記載している。

企業は、定性的・定量的な情報を提供し、実行された実際の行動又は達成された成果を強調することができる。

チェックリスト

指導の要請—違反の探知と報告	はい	いいえ	対応中
会社は、会社の方針と手順の実務的解釈及び実施について従業員やビジネスパートナーを支援するために、安全で利用しやすいヘルプ用ホットライン又は専従の担当者／部署を設置している。			
違反を探知するのに利用できる全ての可能な内外のソースは全て特定されている。			
不均衡な内部統制が信頼に基づく文化の維持を妨げないようにするための対策を実施している。			
会社は、違反の報告を奨励するために、安全で利用しやすい報告ホットライン又はオンブズマンを設置している。			
従業員とビジネスパートナーは、腐敗行為防止プログラム違反を報告することを期待されている旨が明瞭に記載されている。			
報告者及び主張又は懸念の対象となる者は秘密扱いとされ、法的助言を受けることができる。			
違反報告は、研修と対話で対処している。			
上級経営陣は、探知された違反又は不正行為について定期的に報告を受けている。			
会社は、指導の要請、違反の探知と報告に関する方針と手順について公衆への報告を行っている。			

K. 違反への対応

会社の腐敗行為防止方針・手順の違反が報告又は探知されたとき、腐敗行為を容赦しないという会社のコミットメントを示すためにそうした違反に対応することが極めて重要である。会社がどのように違反又は不正行為に対応するかが、従業員やビジネスパートナーによる腐敗行為防止プログラムへの信頼を決定付ける。違反に対応できる効果的なプロセスは、また、会社が法執行によるマイナスの影響と会社の評判に傷がつく状況を回避するために有用である。会社は、腐敗行為防止プログラムのための可能な学習と改善の機会として違反に対応すべきである。

違反が発見されたとき、会社もまた、腐敗行為とされる行為が発見された国の法執行当局だけでなく、会社が事業を行っている他の裁判権の当局とも協力すべきか判断する必要がある。

本項では、総合的なコミットメントを強化し、腐敗防止プログラムを継続的に改善するために会社が違反に対しどのような対応が可能なのかを示す。本項では、会社が当局に協力する様々な可能性、協力のインセンティブ、協力するに際し会社が直面する課題についても概説する。

違反への効果的な対応の準備

会社は、違反に適切に対応するために、明確で透明な懲戒方針を策定すべきである。懲戒方針は、公正で断固とした、しかも説明責任を果たす方法で違反に対応されることを確保するものである。懲戒方針は、全ての従業員と関係ビジネスパートナーに対応すべきものである。懲戒方針は以下について定めるべきである。

- 制裁項目
- 手続と責任に関するガイドライン
- 不服申立ての機会

制裁項目

会社の腐敗行為防止方針・手順に違反した従業員やビジネスパートナーを罰するために課される制裁は定義しておく必要がある。制裁には、報酬の没収、別のポジションへの移動、解雇又は契約の終了が含まれる。制裁は、腐敗行為そのものだけでなく、会社の実務慣行を遵守しなかったこと（例えば、重大な内部統制の迂回）についても処罰の対象とすべきである。適切な制裁は、違反を律し、不正行為者の将来の違反を防止し、思いとどまらせ、他者が同様の不正行為を行うのを抑制する目的に適うものである。

制裁項目には、金銭的制裁と非金銭的制裁の両方が含まれる。制裁を確定する際は、いくつかの要素について検討すべきである。

制裁は適用法に沿ったものであるべきである：制裁は、潜在的な不正行為者が会社の腐敗行為防止プログラムに違反するのを思いとどまらせるためのものとされるべきであ

る。制裁は、適用法とグッドプラクティス基準に適合し、制止的な性質と範囲のものとなるよう設計されるべきである。

制裁は、妥当で均衡がとれたものとすべきである：軽過ぎる制裁は、完全に無視されるおそれがある。対照的に、厳し過ぎる制裁は、従業員が不正行為の報告を控えるリスクがある。会社は違反の重大度の異なったレベルごとに課される可能性のある制裁を記載した制裁項目を定めるのが望ましい。会社は、妥当で均衡がとれた制裁を定めるために、従業員とビジネスパートナーに制裁項目への意見を求めることができる。

制裁は実際に適用すべきである：懲戒方針を定めた会社は、実際に制裁を適切に活用することによりその抑止効果を強調すべきである。紙の上だけに存在している制裁制度は、腐敗行為防止プログラムを強化するというより弱体化させることになる。会社のあらゆるレベルで制裁が厳格に適用されない場合、プログラム全体がその信頼を失うことになる。

制裁は効果的な管理に左右される：制裁は、違反の探知が現実的なものと認められて初めて抑止効果を持つ。会社は、制裁の信頼性を支えるために、内部統制が効果的で信頼できるものとなるようにすべきである。したがって、腐敗行為防止プログラムには、制裁と内部統制システムの両方が含まれるようにし、いずれもが互いの存在なしに機能することのないようにしなければならない。

制裁はインセンティブと隣り合わせにすべきである：報償と処罰の双方を適用するのは、「アメとムチ」方式として一般に知られている。「アメ」により良い行いに報償を与え、「ムチ」により不正な行動を罰する方針と手順は、制裁又はインセンティブのいずれかのみを適用する方針より効果的であることが示されている⁷⁵。

手続と責任に関するガイドライン

適切な手続と責任を定めたガイドラインは、事案への公正で透明な対応を支え、主観的で恣意的な状況対応が行われないようにするものである。手続と責任に関するガイドラインは、以下に対応する内容とすべきである。

- 違反の重大度レベルの判定基準（重さ、範囲、違反は未遂か既遂か）
- 重大度レベルと懲戒処分に関連性（同様の事案における過去の不正行為又は他の方針若しくは手順の軽視を含む違反者の懲戒歴）
- 自己報告者のための制裁の軽減（例えば、減軽又は不問に関するプログラム）
- 主張又は発見された違反の調査責任の割当て⁷⁶
- 調査中に遵守されるべき手続と規則（例えば、データ保護の権利、労働法）

⁷⁵ HUMBOLDT-VIADRINA School of Governance, “Motivating Business to Counter Corruption. Using sanctions and incentives to change business behavior”, 2013.

⁷⁶ 調査は、主張の種類により、内部監査、法務、セキュリティ専門家等のスペシャリスト部門に割り当てることができる。事案によっては、外部監査人等の特別チームに調査責任が外部委託されることもある。これは、特殊な専門知識や利益の相反の回避が有用とみなされる場合に好都合とされることがある。

- 事案の内部への周知（例えば、人事部によるもの）
- 当局への外部協力（下記参照）
- 進捗状況と文書記録の監視

ガイドラインは、全ての従業員と関係ビジネスパートナーに公開して利用され、そして周知されるようにすべきである。

不服申立ての機会

懲戒の決定に対する不服申立ての機会は、従業員又はビジネスパートナーに付与されるべき重要な権利である。不服申立ての機会は、制裁と懲戒手続の公正を確保するものである。

会社はまた、制裁を軽減するための基準を定めることを検討することがある（例えば、それまで発見されていなかった追加情報が提出された場合）。こうした軽減のインセンティブは、違反者に今後は方針・手順を遵守する動機を与えることができる信頼の合図と捉えられることがある。

違反への対応

会社は、腐敗行為を容赦しないという方針を守り、その重さや範囲とは無関係に、不正行為を罰するべきである。軽微又は些末的と一般に考えられている違法行為は、会社が不正行為を容赦しない姿勢であることを示すために適切に罰せられるべきである。違反により金銭その他の損失が生じなかったが、既定の実務慣行が無視又は迂回された場合もこれに該当するであろう。軽微な違反を容赦していると、会社が大きな腐敗の計画を避けることばかり考えているという印象を与えることになり、従業員やビジネスパートナーが正式には禁止されている行為であっても許容されるのか否かの決定において困難になる可能性がある。

違反の未遂又は既遂が探知されたときは必ず、会社は、以下の措置を講じることにより、その懲戒方針に従い明確な対応を示す必要がある。

- 従業員と（関係する場合）ビジネスパートナーに制裁を発動する。
- 内外の当局に通知する。
- 是正措置を決定する。

制裁の発動

従業員に対する制裁には、罰金、報酬の減額、昇進の中止、降格又は雇用契約の終了が含まれる。会社は、高い成果を上げているスタッフ又は上級経営陣だからといって雇用の終了を先延ばしにすることのないようにすべきである。会社は、雇用の終了の代わりに従業員に退職を求めることも避けた方がよいとされている。その理由は、そうすることによって懲戒処分への厳しさを弱めるシグナルを送ることになりかねないからである。

ビジネスパートナーに対する制裁には、取引関係の終了、取引機会からの排除（例えば、取引資格の停止）又は不利な取引・業務条件の割当て（例えば、デュー・ディリジェンス要件の厳格化）が含まれる⁷⁷。

会社はまた、その都度、ステークホルダーに強いシグナルを送り、不正行為を抑止するために制裁を公表することを検討できる。制裁の発動は、客観的で透明なプロセスに従い、会社の懲戒方針に基づくものでなければならない。

違反の通知

従業員による重大な違反は、会社全域にわたって通知され、違反が全ての関係部署に周知されるようにすべきである。このように、会社コンプライアンス部により探知された従業員の違反は、人事部又は研修部署に通知され、懲戒又は是正措置を開始できるようにすべきである。内部監査部等により探知されたビジネスパートナーによる違反もまた、関連部署（例えば、調達、投資関係）に報告されるべきである。社内の報告手続を標準化することにより、部署及び地域間での情報交換がしやすくなることがある。

場合によっては、内部で探知された違反は外部の法執行当局又は別の関連当事者（例えば、契約によるビジネスパートナー）に報告されることがある。違反の積極的な通知は、制裁の軽減等有利な扱いに終わることがある。会社は、外部当局に違反を通知する際は、国内の法規制体制を考慮すべきである。

是正措置の決定

未遂又は既遂の違反が探知された場合、腐敗行為防止プログラムや取引プロセスの改良点を把握する機会が与えられたともみなすべきである。例えば、故意による詐欺的な支払のような調達関連の違反は、会社の腐敗行為防止方針の違反であるが、調達のプロセスに不備があることを示唆していることもある（すなわち、支払の承認又は業者管理の不適切さ）。事案は、腐敗行為防止プログラムの是正措置を決定するために事案を分析されるべきであるが、これには、内部統制環境の改善、研修と周知の拡充、全体的な懲戒方針の見直し等が含まれる。

- 違反が内部に設置された財務及び業務管理部門以外により探知された場合、内部統制環境の見直しが必要であろう。違反は、現行の内部統制をもっと頻繁に又はもっと深化するか、異なって計画されるべきであることを示唆していることがある。違反はさらに、現行の管理体制に不備があり、新たな管理体制に入れ替える必要があることを示唆していることもある。
- 違反の分析により支援の必要性が高いことが判明した場合、研修と周知の追加が検討されるべきである。不正行為の内容が知られていないこと（例えば、ファシリテーション・ペイメントの場合）が判明している違反への対応としては、意識と知識向上に

⁷⁷ ビジネスパートナーを腐敗行為防止の対象とすることの情報は、第 III 章 F にも記載している。

特化した研修を追加すべきである。分析により、従業員又はビジネスパートナーが不正行為を知ってはいるが、倫理的ジレンマを乗り越えられなかったことが明らかになることもある（例えば、強要）。

違反が繰り返される場合、腐敗行為防止プログラムが適切な「トップの姿勢」により支持されていない、又は公式な周知内容とプログラムの非公式な周知内容と認識に沿わないことを示していることがある。これは、腐敗行為の防止は全ての従業員の責任であることを強調する周知活動を強化し、繰り返すことによって是正される必要がある（例えば、研修で実例を紹介する。）。ビジネスパートナーによる違反が生じた場合、会社は、外部への周知戦略を見直し、その実効性を評価し直すことを希望する場合もある。

- 制裁内容が不正行為を抑止できるほど十分なものでない、又は方針の執行が不十分であると考えられているなどの理由から、会社の懲戒方針についても見直されるべきである。

今後の監視（改善活動を含む。）の便宜を図り、周知と研修を拡充するために、全ての事案は文書に記録されるべきである。さらに、文書化により、部署、地域間で、あるいは外部の関係者との間で比較を行えるようになる。適切な記録文書には、情報源、社内の報告先、関係者がどのように事案に対応したかを記載することができる。

当局への協力

当局（例えば、法執行の法的機関）への具体的な法的報告義務がなくても、腐敗の防止に関する国際連合条約の締約国は、企業に対し、腐敗行為関連の犯罪を当局に報告するよう奨励すべきである（39条）⁷⁸。

通常複雑だがこっそり行われる腐敗行為の行為者の防止、探知及び訴追における会社の役割を過小評価することはできない。腐敗行為防止当局は、腐敗行為が発生した経緯、腐敗行為が当初どのように隠蔽されたのか知ることができるという点で、会社の協力による恩恵を受け、今後の捜査に活かすことができる。民間部門の行為者もまた、犯罪収益の特定とその正当な所有者への返還において極めて重要な役割を果たすことができる立場にある⁷⁹。このように、民間部門と当局の協力関係は、腐敗行為とその悪影響と効果的に戦う上で役立っている⁸⁰。

⁷⁸ 国際連合薬物犯罪事務所“Technical Guide for the Implementation of the United Nations Convention against Corruption”, 2009。

⁷⁹ UNODC と世界銀行は、2007年に the Stolen Asset Recovery Initiative (StAR Initiative) を立ち上げた。StAR Initiative の目標は、腐敗行為による収益の体系的かつ適時返還を奨励し、これを促進すること、盗難資産の返還に対するグローバルな行為を改善することにある。詳細については、<http://star.worldbank.org/star/>を参照。

⁸⁰ 民間部門と当局の関係は、腐敗の防止に関する国際連合条約でも認識されている。同条約は、例えば、プライバシー、秘密保持又は銀行取引の秘密に関する規則に関連して企業が直面している裁判権をまたぐなどの争いを回避するために、締約国に対し民間部門との協力関係を促進し、協力を制度化するよう要求している（国連薬物犯罪事務所“Legislative Guide for the Implementation of the United Nations Convention

企業は、当局が腐敗行為について知る前から当局に協力することができる。自己報告とは、会社又はその代表者のいずれかに対する容疑が起こる前に実際又は可能性のある違反の関連情報と証拠を当局に開示することをいう。開示は、内部情報に関連するものだけでなく、ビジネスパートナーに関連する情報もある。例えば、会社は、違反があったとされる情報を開示するに至った合弁相手に関して広範なデュー・ディリジェンスを実施していることがある。多くの国の執行当局や、世界銀行のような多角的な開発銀行は、自発的開示プログラムと呼ばれることが多い自己報告のためのプログラムを提示している。

企業はまた、当局が腐敗行為について知った後も、違反が会社により自己報告されたものか、それとも当初から当局により認知されたものかとは独立して、国の当局に協力することができる。企業は、追加的な関連情報を開示し、又は捜査の資源を提供することにより、当局の捜査手続を支援することができる。例えば、企業は、捜査を支援するために内部監査スタッフを提供することができる。企業はまた、会社又はその代表者のいずれかに対する当局への報告後も、以下のような別の是正措置を実行することにより、当局に協力することができる。

- 違反行為により生じた損害又は損失の自発的な回復
- 不正に獲得された利益（例えば、腐敗行為による収益）の回収
- その他の自発的な制約（例えば、公共契約の入札への不参加）
- 外部コンプライアンス監視者の受入れ
- 組織的な是正措置（例えば、従業員責任者の解雇その他の懲戒処分）

企業はまた、腐敗行為に至った欠陥を解消するため、腐敗行為防止プログラムを強化して当局への協力姿勢を示すことがある。

当局への協力理由

腐敗行為防止基準に違反した企業は、その従業員と同様に、様々な法的、取引上又は評判上の制裁に直面することがある⁸¹。こうした制裁は、潜在的な不正行為者への抑制効果を持つこともある⁸²。

一部の裁判権では、会社は、腐敗行為とされる行為の特定又は分析に相当の努力を払った場合、当局への協力から恩恵を受けることがある。そうした恩恵により、一定の場合制裁が軽減され、又は猶予されることもある。例えば、違法行為について当局に自発的に報告し、その違法行為が、その会社の腐敗行為防止プログラムの組織的な欠陥ではなく、1人の不良従業員によるものであることを立証した場合、会社は罰金の減額を受けることができる場合がある。会社はまた、今後腐敗行為が発生することのないよう、その腐敗行為防

against Corruption”, 2006)。

⁸¹ 腐敗の防止に関する国際連合条約 26 条は、締約国に対し、法人の刑事上、民事上又は行政上の責任を定め、そうした責任を、腐敗行為を行った自然人の刑事上の責任と切り離すことを義務化している。

⁸² 自己報告を行わず、腐敗行為による収益を引き続き保持する企業は、資金洗浄事犯を行っている場合がある。これは、会社だけでなく個人にも当てはまる。

止プログラムを大幅に改善することにより既に発動されていた取引資格の停止による制裁の軽減を受けることができる。

腐敗行為を容赦しないという文化への会社の強力なコミットメントを強調することに加えて、行われ得る制裁の軽減、あるいは猶予が、企業が当局に協力する主な動機的要因となることが多くなっている。その他の動機的要因には、以下が含まれることがある。

- 発見された不正行為の秘密保持
- 刑事訴追の回避と、その代わりとしての民事訴訟の選択
- 法廷外での和解
- 是正行為（例えば、著しく改善された腐敗行為防止プログラムの実施）の公表による有罪判決を受けた企業の回復

当局が腐敗行為について知る前に協力を行う軽減インセンティブは、知った後における協力よりも強力なことがある。例えば、世界銀行の自発的開示プログラムの下では、自己報告を行う当事者は、世界銀行グループが支援する契約に対する競争を継続し、それらの当事者が世界銀行と署名した秘密保持契約の一環として匿名のままとされる⁸³。

軽減インセンティブは企業にとっては強力的な動機的要因となり得るが、反対の影響を及ぼすこともある。強力な軽減インセンティブ（例えば、制裁の可能性の完全な停止）により、制裁の当初の抑制の努力が軽減されることがある。

当局への協力の課題

当局への協力には、多くの課題が伴う場合がある。会社は、最良の一連の対応を決定するために、法律専門家に相談するよう助言を受けている。

裁判権を超えた訴追：いくつもの国内の裁判権内で事業を行う会社は、刑事訴追に関し異なった国の対応を考慮しておく必要がある。ある国の当局に協力することを決定した場合、会社は、会社と関係のある別の国での協力の影響も検討する必要があるだろう。こうした検討には、個人従業員への潜在的影響も含めるべきである。

報告者の保護：腐敗の防止に関する国際連合条約 33 条は、報告する者を不当な待遇から保護するための措置を自国の国内法制に取り入れることの重要性に留意している。

証人、専門家及び被害者の保護：腐敗の防止に関する国際連合条約 32 条により、国は、腐敗行為事案について詳しく知り、又はその証拠を保有する個人を生じ得る報復又は威嚇から保護する義務を負う。

個人情報保護違反の可能性：当局に情報を開示した場合、その情報が個人情報の保護義務の対象であるリスクを伴う（例えば、銀行の秘密、兵器や防衛に関する契約）。

中小企業（SME）にとっての課題と機会

⁸³ 世界銀行, Department of Institutional Integrity, “Voluntary disclosure program.Guidelines”, Chapter 3 and 5.7.2, 2006.

一般に、SMEは、大企業と同様の方法で探知された違反に対応すべきである。違反に対応する方針を策定するのは小企業にとっては形式的過ぎると考えられることがあるが、腐敗行為防止プログラムの重要性について強いシグナルを送り、客観的な適用基準を確保するもので、必要なステップである。

SMEでは、適切な対応が従業員の解雇又はビジネスパートナーの解任を意味するような深刻な違反が生じた場合、制裁を適用するのが特に難しいことがある。SMEは、解雇された従業員や解任されたビジネスパートナーの代わりを見付けることが大企業より難しいこともある。直接費用はかなりの額になると思われる場合でも、SMEは、そうした費用を長期的に法務、取引、評判の各リスクを縮小するための短期投資とみなすべきである。

大企業と同様に、SMEも当局への協力を検討すべきである。協力により、腐敗行為を容赦しないという会社の強いコミットメントが強調され、法的侵害に対する制裁が減るなどの恩恵を得られることがある。

当局との協力には、SMEにとって様々な課題が含まれる。企業が当局に協力することにする前に通常必要とされる専門家の助言（例えば、法律顧問からの助言）は、多大な負担を生じさせることがある。SMEには十分な資源がないために、自国で専従の法務専門家を雇えないことや、最良の一連の対応を評価する外部専門家を雇えないことがある。そうした場合、SMEは、現地の同業者に相談する、報酬の減額を求める、又はその事案の複雑性を理由に会社は専門家に依頼すべきかについてプロボノサービスの助言を求める、のいずれかを行うことができる。

違反への対処に関する公衆への報告

全ての規模の企業は、腐敗行為防止への取組について公衆への報告を行うべきである。国際連合グローバル・コンパクト、Transparency Internationalの“Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption”など国際的なグッドプラクティス基準は、以下の目的のために企業が違反への対応について報告する際、有用なものとなる。

- 是正措置を含む事案に対応するためのプロセスを実施していることを明記する。
- プロセスを説明する。
- 対応している事案の性質と件数及び処分件数を明記する。
- （年次報告書、持続可能性レポート又は会社のウェブサイト上の）会社刊行物に現在、公となっている捜査件数、起訴件数、終結事案を列挙する。

企業は、誤解を招くおそれがある、慎重な取扱いを要する、あるいは評判を落とす、又は継続中の捜査に影響を及ぼす情報に言及することのないよう注意しなければならない。

企業は、定性的・定量的な情報を提供し、実行された実際の行動又は達成された成果を強調することができる。

チェックリスト

違反への対応	はい	いいえ	対応中
従業員とビジネスパートナーを対象とした、明確で目に見え、アクセスが容易な懲戒方針を実施している。			
懲戒方針は、制裁、手続と責任に関するガイドライン、不服申立て方法に関する一連の事項を定めたものである。			
制裁は妥当で、均衡が取れており、実際に適用されている。			
手続と責任に関するガイドラインは、事案に対する公正で透明な対応を支持する内容である。			
違反が発生した場合、関係内部部署と外部ステークホルダーへの通知手続が実施される。			
違反は、腐敗行為防止プログラムを強化するために是正措置を決定するのに分析されている。			
会社は、会社又は会社の代表者のいずれかに対する主張が行われる前に、実際の違反又は違反の可能性に関する情報と証拠を当局に開示している。			
会社は、会社又は会社の代表者のいずれかに対する主張が行われた後に、当局への協力を表明している（例えば、腐敗行為防止プログラムの拡充を通して）。			
当局への協力を検討する際は、国内の法令及び訴追制度の特殊性が考慮されている。			
当局への協力に際しては、報告者、証人、専門家及び被害者の保護に対応している。			
会社は、個人情報保護規制への潜在的違反に対応している。			
会社は、違反への対応と当局への協力に関する方針と手順について公衆への報告を行っている。			

L. 腐敗行為防止プログラムの定期的精査と評価

腐敗行為防止プログラムの実施は、継続的な学習と改善プロセスとみなされるべきである。定期的に精査と評価を行うことにより、方針と手順を最新の内容に改訂し、従業員やビジネスパートナーにとって有意義なものにする。

さらに、精査と評価は、腐敗行為防止プログラム全体を最適化及び簡素化する上での欠陥、不備又は機会を特定するのに有用である。

本項では、定期的な精査と評価を行う理由を述べ、含まれるべき情報源のリストを記載する。精査と評価の基準、責務、頻度についても簡略に記載した後、その後の活動に関する検討事項を追記する。

定期精査と評価を行う理由

精査は、情報の編集と腐敗行為防止プログラムの各要素の分析で構成される。例えば、精査には、スポンサーシップに関する行動規範を各方面の参加を得て策定する場合等具体的なプロセスの評価が含まれる。精査は、プログラムの実施期間中不連続に実施される詳細な調査である。評価は、精査結果の分析である。精査とは対照的に、評価には、変更や改善の潜在的な必要性を特定するために、結果を評価する際に依拠すべき明確な基準がある。例えば、評価において、子会社の内部統制システムはその実効性の観点から改善が必要であるとの結論に至ることがある。評価により、また、効率的に改善するための可能性のある機会が認められる。

定期的に精査と評価を行う理由は、腐敗行為防止方針と手順の修正が必要かどうか判断することにある。腐敗行為防止プログラムの修正には、新たな対策の導入（例えば、会社の業務がファシリテーション・ペイメントで知られる国に拡大されたために、ファシリテーション・ペイメントの禁止に関する新方針が必要となったとき）、既存措置の追加（例えば、追加的な研修コース）、不効率の軽減（例えば、冗長な管理の排除）又は戦略の適合（例えば、電子メールの代わりにポッドキャストで上級経営陣から腐敗行為防止に関するニュースを配信）が含まれる。

精査用の情報源

事業環境の変化又は内部業務から学習した教訓により、修正が必要になることがある。事業環境の変化には、下記のような内外のイベントが含まれる。

- 新規市場と新規事業（例えば、第三者代理人の利用が必要な場合）
- 新たな取引関係（例えば、新規サプライヤー）
- 新たな組織体制（例えば、新たな子会社）と新たなプロセスの導入（例えば、調達の外部化）
- 新たな行動目標
- 新たな若しくは最新の法的要件又は業界基準

- 社会環境及びステークホルダー（例えば、消費者）からの新たな又は最新の要求
- 業界又は地域の競合他社の腐敗行為事犯

会社は、環境が少しでも変化すると腐敗行為防止プログラムに影響が及ぶおそれがあるが、そうした影響は直ちに明らかになるわけではないことを検討する必要がある。例えば、過去の未公表の政府情報の開示を認める情報アクセスに関する法律を採用する国が増えていく。この法律は、市民に対し政府をより透明化し、説明責任を高めるために作られている。これらの法律の適用により、政治献金など企業と政府機関又は政府職員との間の情報の開示につながる可能性がある。企業は、この種の法律が自社の公衆への報告に関する方針と手順に及ぼす影響を検討したいであろう。

内部の業務から学ぶことで、腐敗行為防止プログラムの弱点や改善点を把握することができる。腐敗行為防止の方針と手順を包括的に精査するには、下記をはじめとする様々なソースから幅広い情報の投入が必要である。

- 会社の経営陣による関係実務（内部統制を含む）の**内部監視の結果**は、プログラムの全体的内容に関して広範な情報を提供することがある。例えば、会社の腐敗行為防止研修戦略の監視により、参加従業員数、認められた有用性と知識の評価が可能になることがある。内部統制の監視は、内部統制の実効性に関して貴重な情報（例えば、予防的管理を迂回しようとしたことが探知された。）を提供し、探知された欠陥や不備への洞察力を提供する。会社は、腐敗行為防止リスク評価の結果に関する方針と手順を監視することがある。監視の目的と利益は、疑惑の提起、従業員への行き過ぎた管理の印象があるなどの反対の影響を防止するために、従業員その他の関係者に明確に周知されるべきである。
- **内外の監査の結果**は、様々な方針と手順がいかに効果的に適用され、相互作用を生み出すか、あるいは別のプロセスを導入することによりシナジー効果が生まれるかどうかについて重要で独自の情報基盤を提供する。内外の監査はまた、腐敗行為防止プログラムの経営陣による精査に有用である。
- 内外関係者からの**フィードバック**もまた、様々な方針と手順の精査に有用な情報を提供する。例えば、腐敗行為防止方針に関するフィードバックは、内外関係者の方針に対する知識や理解に関する情報を提供することがある。フィードバックは、サンプル方式の調査のほか、従業員やビジネスパートナーに腐敗行為防止プログラムに関するコメント又は質問を行うよう継続的に動機付けすることにより提供されるようにすることができる⁸⁴。フィードバックは、監視又は監査では得られない非常に有用な情報源である。
- 従業員の力量、ビジネスパートナー、方針及びリスクの**評価**は、腐敗行為防止プログラムの様々な要素の全体像を提供することがある。例えば、高リスク分野の業務を行っている従業員の力量を評価すると研修が充実していたかどうか明らかになることが

⁸⁴ 指導の要請に関する情報は、第 III 章 J にも記載している。

ある。リスク評価により、ある事業分野の危険度が上昇しているか、低下しているかが分かることもある。こうした評価には、会社の腐敗行為防止への取組を指揮する上級経営陣の役割と認知度も含まれるべきである。

- それぞれの産業における **基準** 又は競合他社との **比較** は、会社の腐敗行為防止に関する方針と手順を評価するための追加的な情報を提供することがある。こうした情報は、自社の調査又は市民社会組織の報告から入手できる。

会社の上級経営陣と監督機関は、会社の腐敗行為防止方針とプログラムの包括的見直しのために利用可能なあらゆる情報源を活用するよう助言を受けることが求められる。こうした見直しは、取締役会又はそれに相当する機関の定めるところにより定期的に実施され、必要時（例えば、従業員もしくはビジネスパートナーによる不正行為が探知又は主張された場合）の臨時精査により補強されるべきである。

評価基準

様々な情報源を活用して一旦腐敗行為防止プログラムの包括的見直しが行われると、会社は、修正の必要性を見極めるためにプログラムの行動を評価することがある。包括的な評価は、次の3つの主要基準を評価することにより行うことができる。

- **実効性** は、腐敗行為防止方針と手順がどの程度、プログラム独自の目的（例えば、ファシリテーション・ペイメントのリスクの最小化）に寄与しているかを指す。
- **効率性** とは、腐敗行為防止方針と手順の恩恵（法務リスク、取引リスク、評判リスクの低下を含む）を確保しつつ、腐敗行為防止プログラムの費用を最小限に抑制することを指す。
- **持続可能性** とは、腐敗行為防止方針と手順とその関連成果がどの程度、長期的に腐敗行為リスクを最小化するのを助けているかを指す。

腐敗行為防止プログラムの主な要素は、下記の全体像を得るために、これら3つの基準と照らし合わせて精査され、そして評価されるべきである。

プログラム要素	基準		
	実効性	効率性	持続可能性
方針			
研修と周知			
内部統制			
インセンティブ制度			
事犯への対応			
...			

評価によりプログラムの一部要素が期待された結果に達していないことが判明した場合、上級経営陣と監督機関は、どのような改善を行い得るかを決定することができる。例えば、内部統制の精査により、内部統制がリスクに適切に対処し、従業員にも十分に認知されていれば、実効的で持続可能なものであることが分かる。しかしながら、効率性の評価により、内部統制はコストが掛かり、部分的に冗長が生じていることが分かることもある。そうした例では、プログラムを最適化するために、内部統制を縮小し、より資源効率の高い解決方法と入れ替えるべきであるとの判断が下されることもある。

フォローアップ活動

精査又は評価が行われたときは、その都度、会社は、2つのフォローアップ活動を検討すべきである。

プログラムの実効性、効率性及び持続可能性を更に向上させるために、腐敗行為防止方針と手順の**改良機会**が特定・実施される。改善機会の実施を成功させるには、次の精査と評価サイクルに組み込む必要がある。重要な改善機会は、内外関係者と協議の上決定することができる。

評価の結果は、上級経営陣のプログラムへの継続的なコミットメントを更に顕示するために、従業員と株主に周知し、それらを協議すべきである。この結果は、情報源の特定、評価結果、改善活動のほか、実施日程等の業務要素を含むことがある。会社はまた、精査と評価の結果をまとめて一般のステークホルダーに正式報告することを決定することがある。

定期精査と評価の責任

上級経営陣は、腐敗行為防止プログラムを定期的に精査し、非効率な個所を減らすなど

の修正に対応できる最良の一連の対応を評価すべきである。結果と勧告をまとめて取締役会に提出する必要がある。

取締役会 又はそれに相当する別の機関（例えば、監査委員会）は、上級経営陣の選択した一連の対応を評価して承認する必要がある。さらに、取締役会は、一定の間隔をあけて精査と評価が行われるようにすることがある。取締役会はまた、違反や違反の主張があれば追加的な臨時の精査と評価を開始することがある。

中小企業（SME）にとっての課題と機会

SME にとって、腐敗行為防止プログラムの実施は一時的な活動ではなく継続的なプロセスであると理解することが極めて重要である。そのためには、プログラムが日常業務に適用され、事業環境の変化に合わせて常に最新の内容にされるよう上級経営陣の継続的コミットメント（十分な資源の提供を含む）が必要である。

SME が資金や時間上の制約に直面すると、それらの情報源は効率性が高いことが多く、低コストのため、評価はフィードバックと資料に大きく依存することがある。SME は、既定の目標に基づき精査と評価を行い、腐敗行為防止プログラムの成果をそれらと比較する。精査と評価は、一般的なリスク評価として行われ、それぞれの作業のシナジー効果を活用することもある。SME は、プログラムを定期的に周到に精査・評価することは、その実効性だけでなく、その効率性にも大きく寄与し、プログラム全体のコストが低下する場合があることをはっきりと理解すべきである。

腐敗行為防止プログラムの定期的精査と評価に関する公衆への報告

全ての規模の企業は、腐敗行為防止への取組について公衆への報告を行うべきである。国際連合グローバル・コンパクト、Transparency International の“Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption”など国際的なグッドプラクティス基準は、以下の目的のために企業が腐敗行為防止プログラムの定期的精査と評価について報告する際有用なものとなる。

- 監視と継続的改善を行うのに実施中のプロセス、プロセスの責任者、プロセスの頻度、成果をどのように考慮するかを記載する（上級経営陣又は取締役会又は取締役会の適切な委員会による精査と監督を含む。）。
- 監視と改善プロセスとその結果の内外への周知手続を記載する。
- 精査プロセスの監督状況を記載する（例えば、誰が最終監督者か、誰が精査を行うのか、誰が結果を精査するのか、精査の頻度）。
- 改善結果を含む実施した対策を記載する。
- 腐敗行為防止プログラムの外部独立機関による評価又は査定が実施されたことを明記する。
- 前述の外部独立機関による評価又は査定の内容と範囲（すなわち、評価又は査定は、

プログラムの設計について行われたのか、それともプログラムの実効性について行われたのか。)を明記する。

- 業務の範囲（例えば、会社、子会社、事業単位又は部署）を明記する。
- 外部独立機関による評価又は査定の結果が一般に公表されるのかどうか記載する。

企業は、定性的・定量的な情報を提供し、実行された実際の行動又は達成された成果を強調することができる。

チェックリスト

腐敗行為防止プログラムの定期的精査と評価	はい	いいえ	対応中
上級経営陣が腐敗行為防止プログラムの定期精査を行い、修正に応じるための最善の一連の対応を評価している。			
プログラムの精査は、事業環境の状況と内部業務からの学習の両方を考慮している。			
精査は、内外の監査、内部統制、監視、フィードバック、査定及びベンチマークから提供された情報等、様々な情報源に基づき遂行されている。			
プログラムの評価は、実効性、効率性、持続可能性という3つの主な評価基準に基づいている。			
改善作業は、プログラムの精査と評価の結果に基づき設計され、実施されている。			
精査・評価の結果（確定された改善作業を含む。）は、従業員のほか、適切な場合にはビジネスパートナーにも周知されている。			
取締役会又はこれに相当する別の機関（例えば、監査委員会）は、上級経営陣の選択による腐敗行為防止プログラムの修正対応を評価・承認し、精査と評価は一定の間隔をあけて行われるようにしている。			
会社は、腐敗行為防止プログラムの精査と評価について公衆への報告を行っている。			

第IV章

組織改革から集团的行動へ

腐敗行為防止プログラムを実施し、継続的に改善することは、その規模とは独立した、企業の主な成果と言える。効果的な腐敗行為防止プログラムは、事業環境の腐敗を阻止する強力な基盤をもたらす。

しかしながら、企業はまだ、他の競合他社が同じような腐敗行為防止基準を遵守せずに対応を迂回するリスクに直面するおそれがある。企業は、公的部門（需要側）からの腐敗行為関連の要求と強要にも直面することがある。こうした種類のリスクは、特に中小企業に存在しているだけでなく、グローバル化され、競争が熾烈な環境では大企業であっても無関係ではない。

企業がこうしたリスクに対処する 1 つの方法は、同じ問題に直面している他社と「集団行動」⁸⁵を行うことである。

集団行動は、ステークホルダー間の協調的で持続的な協力プロセスである。これは、個人の行動の影響と信頼性を高め、脆弱な個人プレイヤーが志を同じくする組織と連携できるようにし、競合者間の機会や条件を公平にする。集団行動は、国内の法と腐敗行為防止の実践を補強し、又は一時的にそれらに代替し、それらが弱いものであればその強化を図ることができる⁸⁶。

集団行動は、腐敗行為と戦う実証された方法であり、様々な業種や国で適用されている。集団行動の取組の内容は、短期的な合意から外部での執行を伴う長期的な取組まで様々である。

こうした取組に参加している企業は、個別行動した場合より、協調的な共同の努力により効果的に共通の目標を追求することができる。

集団行動による取組は、民間部門の間だけで行うこともできれば（例えば、SME は大企業より調和的なサプライヤー基準を求める。）、官民の協力により行うこともできる（例えば、ファシリテーション・ペイメントのような 1 つの問題に集団で対処する、あるいは改善された規制と事業環境を提唱する。）。業界団体等国内外の機関も、そうした取組の推進に重要な役割を果たすことができる。

全ての規模の企業は、集団行動により、腐敗行為防止のための方針と手順に関して意義のある変革推進者となり、腐敗行為を減らし、効果的な改革を行うための官民の努力を促すことができる。

⁸⁵ 集団行動は、特に Business 20 の文脈で多数の取組が実施されている分野である。関心のある読者は、B20 Task Force on Improving Transparency and Anti-Corruption での取組を参照することができる。

⁸⁶ World Bank Institute, “Fighting Corruption through Collective Action. A guide for business”, Version 1.0, 2008.

別表

腐敗行為防止に関する公衆への報告の要素

全ての規模の企業は、誠実性、透明性及び説明責任という基本的価値へのコミットメントを示すために、腐敗行為防止への取組について公衆への報告を行うべきである。国際連合グローバル・コンパクト、Transparency International の“Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption”など国際的なグッドプラクティス基準は、企業が腐敗行為防止のための倫理・コンプライアンスプログラムについて報告する際、有用なものとなる。

次表は、前述のガイダンスの報告内容を本ガイドの章・項と対照的に表示したものである⁸⁷。

⁸⁷ ガイダンスでは、基本的で望ましい内容により報告内容を整理している。基本的な報告内容（Bx）は会社の腐敗行為防止のための方針と手順の基本的な報告レベルと考えられ、報告が望ましい内容（Dx）は方針と手順についてより広範な報告機会を与えるものである。さらに、各報告内容には、Global Reporting Initiative のような別の取組による報告指標の例が含まれる。

章・項	章の表題		報告内容
II.	リスク評価	→	D3
A.	腐敗行為防止のための上級経営陣からの支援とコミットメント	→	B1, B4, D1, D2, D11
B.	腐敗行為防止プログラムの策定	→	B2, B3, B4, D8
C.	腐敗行為防止プログラムの監督	→	D7, D12
D.	明確で目に見え、アクセスが容易な腐敗行為禁止方針	→	B3, D4
E.1.	ファシリテーション・ペイメント	→	D4
E.2.	特殊な支出	→	D4
E.3.	利益の相反	→	D4
F.	腐敗行為防止プログラムのビジネスパートナーへの提供	→	D5, D6
G.	内部統制と記録保管	→	B6, D10
H.	周知と研修	→	B5
I.	倫理とコンプライアンスの促進及び奨励	→	D8
J.	指導の要請－違反の探知と報告	→	D9
K.	違反への対応	→	D13, D14
L.	腐敗行為防止プログラムの定期的精査と評価	→	B7, D12, D15

UNODC

國際聯合藥物犯罪事務所

Vienna International Centre, P.O. Box 500, 1400 Vienna, Austria

Tel.: (+43-1) 26060-0, Fax: (+43-1) 26060-5866, www.unodc.org

國際聯合出版物

V.13-84498. 2013 年 9 月