

## 贈賄防止のためのビジネス原則

---

「トランスペアレンシー・インターナショナル」および「ソーシャル・アカウンタビリティ・インターナショナル」からの提案

# ガイダンス（背景と解説）

2005年5月28日

## 目次

1、序論	3
2、ビジネス原則	8
3、目的	8
4、贈賄防止プログラムの策定	10
5、プログラムの範囲	11
5-1 賄賂	11
5.2 政治献金	12
5.3 慈善寄付および後援事業	15
5.4 ファシリテーション・ペイメント	17
5.5 贈答、接待および費用負担	24
6. プログラム実施上の要求事項	29
6.2 ビジネス関係	30
6.1 実施	30
6.3 人的資源	43
6.4 訓練	46
6.5 内部通報およびガイダンスの必要性	
6.6 コミュニケーション	51
6.7 内部監督および監査	53
6.8 監視および見直し	56
7. 実施：T I の6段階プロセス	58
8. 参考書籍・資料	
11. 最近のニュース	61
12. 用語集	65
付録 国際諸条約および民間部門の贈賄防止に対する主な意義	67

## 1. 序論

トランスペアレンシー・インターナショナル (TI) は、「贈賄防止のためのビジネス原則」(以下、「**ビジネス原則**」) にその背景と解説を加えるため、また、企業による贈賄防止プログラムの具体化または見直しを支援するために、このガイドンスを発刊します。

贈賄は、巨大な問題を提起しています。世界銀行によれば、賄賂は毎年世界経済に1兆ドル以上の負担をかけています。企業が賄賂を撲滅するための枠組み作りの需要は、過去数年間で劇的に高まりました。法を定立する環境は、国際条約の締結と共に際立って変化しました。とりわけ、外国公務員への贈賄行為を刑罰化した1997年のOECD条約<sup>1</sup>、最近では、2003年12月に締結された最初のグローバルな腐敗防止条約である国連腐敗防止条約(UNCAC)などがあります。

この国連条約は、2004年6月、国連グローバル・コンパクトに第10原則として腐敗防止を盛り込む道を開きました。このような発展は、世間の注目を浴びた企業不祥事、企業統治と説明責任、企業経営者の清廉さに対する高まる世の関心を拝啓とし生起してきたものです。政治献金の役割は精査の対象になってきています。また9月11日の悲劇的事件は腐敗とテロの関連性を認識させることによって、腐敗防止の動きに緊急度を加えました。

**ビジネス原則**を策定する試みは、1999年、TIとそのパートナーらがこの仕事はOECD条約を補完できるものであり、また企業と市民社会からの提案にも応えるものであると確信したときに、スタートしました。フィーザビリティー調査を実施することが決まり、その後、民間部門で使うことのできるコンセンサス枠組みを作り出すことができるかどうかを検討するために、ビジネスの代表者と市民社会から構成される運営委員会が組織されました。

近年、企業倫理ならびに企業の社会的責任というより広い概念に関連して、民間部門に対する要望事項は増えてきています。市場経済の中で企業は、株主価値を最大化しようとつとめます。しかし、「儲かりさえすれば何をやっても良い」という考え方は、企業の持続可能性の前提になる利害関係者の要求への長期的な方向付けが短期的な損益重視の姿勢に置き換わる必要があるという認識の挑戦を受けてきています。

腐敗したビジネス慣習は企業の長期的持続可能性にとって深刻なリスクになるものであり、評判と株主価値を大きく損ねる可能性があります。より大きな説明責任とより健全なビジネス慣習に対する利害関係者からの圧力が強くなるビジネス環境の変化に応じて、企業は、明確な倫理規準に立脚した社内政策を実施する目的のもとに、狭い意味での法令遵

---

<sup>1</sup> OECD 国際商取引における外国公務員に対する贈賄の防止に関する条約

守を越えて行動規範とビジネス原則を発展させる方向に進みつつあります。

最近の国際諸条約ならびに腐敗防止に関する国連グローバル・コンパクトの10番目の原則は、腐敗を抑える運動に弾みをつけるものになりました。企業と従業員によって、腐敗した習慣や賄賂に頼ることは、国内的にも国際的にも深刻な結果を招くリスクを冒すこととなります。民間部門は自らの上に置かれた新しい要求事項を満たし、効果的な腐敗防止のビジネス事例を認識しなければなりません。「贈賄防止のためのビジネス原則」は、企業に対して、その腐敗防止プログラムの推進を支援する実践的なツールを提供するものです。

### ビジネスのための枠組み

**ビジネス原則**は、企業によって腐敗防止実践を反映するツールであるとともに、企業自体の実践の基準になるようなツールであることが意図されています。それは、実践を評価し、あるいは発展させる出発点としても使用されるべきです。贈賄を撲滅することは、単に企業の価値の表現になるばかりでなく、リスクマネジメントの実践にもなります。企業が直面するリスクはさまざまなので、**ビジネス原則**で述べる項目も企業によって力点の置き方が違ってくるでしょう。この原則はもっぱら贈賄の問題に焦点を当てているので、行動規範の全体像となるものではありません。行動規範が取り扱う問題の一部を詳しく述べたものなのです。

### 贈賄防止に焦点をあてる

**ビジネス原則**は腐敗一般ではなく、贈賄に焦点を合わせています。腐敗ははるかに広い概念ですので、それを扱うためには、今回のこの企画の範囲を超えた追加的な話題が必要になります。**ビジネス原則**にはマネー・ロンダリングは例外として、贈賄防止に向けて企業が取り組むべき課題の一部として認識されている主要な話題はすべて含まれています。

**ビジネス原則**で使われる贈収賄の定義は「企業がビジネス活動を行なう上で、不誠実、不法、または背信である何かをする誘因としてある人からまたはある人への何らかの贈物、融資、報酬、謝礼、利権などお申し出または受取り」<sup>2</sup>。

これは企業活動に関連した幅広い定義です。従業員や企業の代理店の職権濫用、背信や違法行為も含まれます。贈収賄は、能動的にも受動的にも起りえます。能動的贈収賄は、企業の従業員や代表が賄賂を提供したり、供与しようと試みたりするなど、腐敗した行動をとったとき発生するものです。一方、受動的な贈収賄は、賄賂を求め、受領することに同意し、あるいは実際に受領するなど、腐敗した行動をとったときに発生するものです。

---

<sup>2</sup> 運営委員会が下した定義

英国の法律委員会は、2000年の汚職防止法案の中で腐敗について優れた定義をしています<sup>3</sup>。その定義とはこうです。(ただし、このガイダンスために微調整してあります)。「(腐敗)の基本的な概念とは、ある人に対して、その人または第三者に何らかの便益を供与することが主な理由となって、見返りとしてその人がおそらくそのように行動するであろうと考えて、影響を与えることである」。

したがって、ある便益を供与する人が、自身の機能を実行することにおいて、ある人に対して、ある行為をさせ、あるいは、させないことを意図しており、かつ、その相手はもっぱら便益を供与することへの見返りとしてそのような行動をしたと信じるならば、その便益を供与した人物は、不正に行動をとっている(腐敗した行動を取っている)とみなされるべきです。

同様に、「不正に行動する(腐敗した行動をとる)ということ」はまた、ある便益が不正にオファーされたもの(賄賂を受け取る)と信じ、あるいは、このような便益の結果として(賄賂に基づいて)行動し、ある便益を受け取ることを意味します。あらゆる場合において、その便益を受ける者が、賄賂を受けた者であるか、第三者であるかは、重要ではありません。同じく賄賂を受け取った人が要求されたとおりに行動したか、行動しなかったかも、重要ではありません。受け取ること自体が腐敗なのです。

### 価値観を定着させ、贈賄をしない文化を醸成する

**ビジネス原則**を実行するときに大切なことは、価値観によるアプローチと法令遵守によるアプローチのバランスです。従業員や取引先が守るべき法令集を作るだけでは不十分です。法令遵守のアプローチは、国によって法律が違うためにすぐに使いものにならなくなります。多くの企業が、贈賄防止のビジネス戦略を価値観と包括的事業方針を中心にしています。企業は贈賄をしない文化を組織の中に定着させる必要があります。そうすれば、従業員や取引先は、単なる規則遵守以上のことが出来るようになります。ビジネス戦略が倫理観に動機づけされていれば、腐敗防止は指導面、技術面、人資源面で一層の効率性の高いものになるのです。

### ベスト・プラクティス対グッド・プラクティス

---

<sup>3</sup> Legislating the Criminal Code: Corruption, No. 248, March 1998

**ビジネス原則**は価値観アプローチと法令遵守アプローチの両方の要素をバランスよく内包しています。**ビジネス原則**は、企業がこれを広く採用する潜在性を確保するために、「ベスト・プラクティス」のレベルというよりもむしろ「グッド・プラクティス」のレベルに設定されています。インド、アゼルバイジャン、スイスで行なわれた三つのフィールド・テストは現実の生活に照らして**ビジネス原則**をテストし、そのアプローチが妥当であることを確認しました。わたしたちは、**ビジネス原則**が時を経るうちにさらに強化されることを期待していますが、現段階ではそれは、中小企業をも含めたさまざまな企業に直接的な価値を有し、実践的な使用ができるように設計されているのです。

### 民間相互間における贈収賄

**ビジネス原則**は、公務員か民間企業かを問わず、すべての贈収賄に適用できます。企業から見れば、相手が公務員であるか民間企業の社員であるかに違いはありません。贈収賄は同じ企業内でも、昇進のためとか友人や親類を採用して貰うためといった理由で発生します。

民間部門での贈収賄の可能性は公的部門に劣らず大きいものです。最大手の多国籍企業の売上高は、多くの国の国内総生産より大きくなっています。民営化、官民合併事業、業務のアウトソーシングなどによって公的部門と民間部門との区別が曖昧になったので、公務員の収賄だけに限定することは出来なくなりました。経済のグローバル化は、公務員への贈賄を国際化させると同様に、民間部門の贈収賄も国際化させたのです。

**ビジネス原則**は、贈収賄がどのように発生したか、民間部門相互間の贈収賄であるか、公益部門の贈収賄であるかについて区別しないのは、そのためです。

### 国内の腐敗と国際的な腐敗

最近の規制強化は、外国公務員への贈賄の刑罰化に焦点が当てられてきましたが、**ビジネス原則**は国内の贈賄にも同様に適用できます。国内外の贈賄リスクを管理しようとする企業の方針策定や、手続き作成に役立つでしょう。

### 企業の規模

**ビジネス原則**は、どのような規模の企業にも適用できます。

規模の大小を問わず、すべての企業が贈賄規制法を遵守しなければなりません。初めて**ビジネス原則**を提示された中小企業は、腐敗防止アプローチが包括的すぎて中小企業のニー

ズや資金規模を超えるように感じ、大企業向けに策定されたものだと思うかもしれません。しかし、中小企業でもプログラムを事業活動の具体的なリスクに合わせれば、この原則の適用は可能です。**ビジネス原則**の値打ちは、中小企業も参照することのできるような既成の枠組みを提供できるところにあります。

## 企業形態

民間部門にあるさまざまな構造形態を認識するために、この**ビジネス原則**全体を通じて会社(company)という言葉よりもむしろ企業(enterprise)という言葉が使われています。**ビジネス原則**で使用する「企業」には、上場・非上場の株式会社、単一出資者の会社、政府系独立法人、組合、有限責任会社、合弁会社といった、民間部門における商業活動組織が含まれています。企業の法的構造によって、そのガバナンスと説明責任へのアプローチが決まります。上場会社はその株主に対して説明責任を負い、専門的な会社はその出資社員に対して説明責任を負うのです。

## 同族会社

西洋では、株式を公開した会社が、大企業にもっとも適する有力な形態であると一般的には認識されていますが、同族が支配する企業が世界的には最も一般的な企業形態です。

同族が全額出資するか全面的に支配している会社では、株式会社のように様々な出資者に対し株価を維持し、短期的な収益を上げなければならない企業とは、企業統治や透明性への取り組みも違います。同族会社は、長期的な視野を持てる利点がありますが、米国で同族会社を調査したところ、同族支配が強くて非執行取締役の権限が弱い会社は、非同族取締役の権限が強い会社に比べて経営の失敗が多いという結果が出ています<sup>4</sup>。株式会社と同様、同族会社でも企業統治が貧弱では成功しないのです。したがって、**ビジネス原則**は、他の企業形態と同様に、同族会社にとっても極めて重要なのです。

## 検証と認証

**ビジネス原則**は規格ではないので、企業に具体的なパフォーマンスのための要求事項を課すこともなければ、外部団体による認証を求めてもいません。しかしながら、この原則は、認証可能なパフォーマンスを査定する仕組を開発するための出発点として利用することができます。そのような査定は、内部監査から、独立の第三者による保証・検証・認証にいたるまで、幅があります。企業としては、ある一つの段階における査定を適用することによって、コストを拡散するとか、そこから経験を獲得するとかの選択をするかもしれませ

---

<sup>4</sup> Ronald Anderson, American University and David Reeb, Temple University.

ん。例えば多国籍企業の場合、子会社の一つから導入し始めるかもしれませんが、また、国内の事業所がある一つの事業部門から導入し始めることもあるでしょう。専門的な認証機関は、このような検証のための報告コンテキストを発展させる上で主要な役割を果たすでしょう。ほかの部門における経験では、自社の取組みが外部のプログラムに合致していることについて外部の検証や保証を求めている企業があることが示唆されています。そこでビジネス原則運営委員会は、こうしたことを実施する可能性について検討しています。

### ガイダンス資料の構成

このガイダンス資料は、**ビジネス原則**の各項目にコメント（注釈）を付けるものです。参照しやすくするために、このガイダンス資料の各節の前に**ビジネス原則**の主要部分が記載されています。各節は、背景、具体化、そしてある節には、主要な話題に関する質疑応答というように三部から構成されています。ある節では、グッド・プラクティスの事例研究、腐敗の実例や論点なども提示されています。参考文献は、第7節に列挙してあります。ウェブサイトのアドレスも第8、第9、第10節ではリストの形で提示されています。第11節では、時事的な事例と関心事項が、第12節では主要用語の解説が示されています。また関連する国際条約などの解説が付録として付いています。



## 2 ビジネス原則

ビジネス原則は次のように述べています。

- ・ 企業は、直接間接を問わず、いかなる形態の贈賄をも禁止しなければならない。
- ・ 企業は、贈賄防止プログラムを実行することを確約しなければならない。

これらのビジネス原則は、誠実性、透明性および説明責任という基本的価値へのコミットメントに基礎を置いている。企業は、贈賄が許されないような、信頼に基づく、包括的な組織文化を醸成し維持することを狙いとしなければならない。

プログラムとは、価値観、各種の政策、プロセス、訓練およびガイダンスを含む、企業の贈賄防止の取り組み全体を指す。

### 背景

ビジネス原則は、次の二つの原則に立脚しています。「しなければならない」という言葉を使うのは、企業がこの原則の要求事項を満たす必要性を強調するためです。

第一の原則は、企業はいかなる形の贈賄も禁止しなければならず、容認してはならないことを明確にしています。「直接間接を問わず」という言葉を使うのは、企業は、取引先との直接的取引における贈賄、もしくは贈賄の試みを禁止しなければならなりません。それにとどまらず、仲介者を通じて行われる贈賄も容認してはならないことを意味するからです。

第二の、企業に対し贈賄防止プログラムを実行するよう要求する原則は、第一の原則を実施するための一つの手段です。厳密に言えば、それは原則ではなくて方法についての要求事項なのですが、非常に重要性が高いということで、これまで原則として提示されてきたものです。ビジネス原則で使われている「プログラム」という言葉は、価値、方針、実施、方法、活動、ガイドラインなどを含む企業の贈賄防止の取り組み全体を指します。

## 3. 目的

ビジネス原則は次のように述べています。

ビジネス原則の目的は、以下の通りである。

- ・ 賄賂と闘うためのグッド・プラクティスおよびリスク管理戦略の枠組みを提供すること
- ・ 企業の次の行動を支援すること
  - ・ a) 贈賄をなくすこと
  - ・ b) 贈賄と闘う決意を表明すること
  - ・ c) 操業場所のいかに問わず、誠実性、透明性、説明責任といったビジネス基準を改善することに積極的に貢献すること

## 背景

贈賄しないで事業を行なうことは重要な事業目的の一つですから、**ビジネス原則**を適用することによる利益は極めて大きく、これは事業活動の一側面とも言えるでしょう。

企業が抱えるさまざまなリスクのうちの一つが贈賄なので、取締役会や経営陣はこれを監視し、最小限にするための措置を講じなければなりません。

重要な契約の事前審査で**ビジネス原則**の適用が条件になる可能性があります。2004年9月、世界銀行は、融資する大型事業の入札条件として「企業やそのいかなる代理店も贈賄行為を行わないために確固たる措置を取ったという証明」を導入しました。

贈賄防止プログラムを適用していることは、必ずしも当該企業に贈賄に対する抵抗力があることを意味しません。どんな企業でも例外的に贈賄行為に走る可能性があります。それでも贈賄防止プログラムを採用していれば、仮に訴追された場合にも、国によっては裁判所の判決で情状酌量の材料になります。

企業が公約を表明しておくことは重要です。それは企業が従業員や取引先などに指針を与えていることになり、その企業との取引で贈賄を使おうとする相手先に一つのメッセージを送ることになるからです。それはまた、社会的評価を高めるための戦略の有用な一部分でもあります。

最後に、どこで事業展開するにせよ、企業は贈賄防止の態勢を作ること目標に掲げなければなりません。贈賄が発生しないような事業活動の環境を作ること、企業にとっての利益なのです。他の企業や、行政、市民団体、一般市民と協働することで、贈賄防止制度を強化し、贈賄を削減する文化を創造することが可能です。