

ビジネス・インテグリティ： 中小企業向け ツールキット

白書

2024年9月



目次

はじめに	3
序文	4
エグゼクティブ・サマリー	5
背景	6
1 腐敗防止と贈収賄リスク	10
1.1 実践的応用	12
2 基盤の形成	19
2.1 倫理委員会	19
2.2 リスク評価フレームワーク	20
3 腐敗防止方針	24
3.1 腐敗防止方針を定める利点	24
3.2 実施のヒント	24
3.3 腐敗防止方針のモデル	25
4 金融犯罪条項	28
4.1 金融犯罪条項を定める利点	28
4.2 実施のヒント	28
4.3 金融犯罪条項のテンプレート	28
5 利益相反	31
5.1 利益相反確認書の利点	31
5.2 実施のヒント	31
5.3 利益相反確認書のテンプレート	32
6 苦情処理フレームワーク	34
6.1 苦情処理フレームワークの利点	34
6.2 実施のヒント	34
6.3 苦情処理フレームワークの構築	35
結論	40
協力者	41
参考文献	42

免責事項

本書は、世界経済フォーラムが、プロジェクト、インサイト領域、相互作用への貢献として発行したものである。本書に記載された所見、解釈および結論は、世界経済フォーラムによって促進され、承認された協力プロセスであるが、その結果は必ずしも世界経済フォーラムの見解を代表するものではなく、そのメンバー、パートナー、その他のステークホルダー全体を代表するものでもない。

© 2024 World Economic Forum. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, including photocopying and recording, or by any information storage and retrieval system.

はじめに



トランスパレンシー・
インターナショナル会長
フランソワ・ヴァレリアン



世界経済フォーラム
取締役
アロイ・ツヴィンギ

強く、回復力のある経済と平和で包摂的な社会の基盤は、良好なガバナンスと信頼の上に築かれます。これを崩壊させるのが、贈収賄、汚職、私利私欲のための権力の濫用です。企業、市民社会、各国政府は一体となってこの構造的な課題に取り組む必要があります。強固な腐敗防止イニシアチブのもとに、持続可能性を念頭に置いた取り組みを進めることで、事業全体を通じて倫理的な行動を徹底することができるでしょう。今、コンプライアンスを超えた「誠実さ」が不可欠なものになりつつあるのです。

中小企業 (SME) はグローバル経済の屋台骨であり、この取り組みの鍵となります。中小企業は、雇用を創出し、地域社会の成長を促進するとともに、グローバル・バリューチェーンを結び付ける重要なパーツとして機能しているからです。世界貿易機関 (WTO) によると、中小企業は先進国において事業人口の90%以上、雇用の60~70%、国内総生産 (GDP) の55%を占めています。しかし、その事業は限られた資源と厳しい事業環境の中にあることが多く、その成功や機会へのアクセスを妨げる腐敗のリスクは、時に中小企業の存続そのものを脅かすこともあります。

世界経済フォーラムはトランスパレンシー・インターナショナルの協力を得て、こうした課題に取り組んでいます。毎年「腐敗認識指数」を発表するトランスパレンシー・インターナショナルは、ガバナンスの透明性とアカウンタビリティを推進するグローバルな組織であり、世界中で腐敗と闘う意識を

高め、政策を形成し、改革を推進する上で極めて重要な役割を果たしています。世界経済フォーラムは設立以来、社会のあらゆる分野のリーダーたちに呼び掛けて、協力と進歩のためのイニシアチブを構築し、行動するコミュニティを形成してきました。こうしたコミュニティは、各国政府、企業、市民社会、アカデミアを結集し、中小企業が贈収賄や汚職に関連するリスクを積極的に軽減するために必要なツールやリソースを提供するソリューションの創出を目指しています。このたび、世界経済フォーラムはトランスパレンシー・インターナショナルの協力を得て、本白書「ビジネス・インテグリティ：中小企業のためのツールキット」を発行しました。この実用的ガイドは、小・中堅企業が業務の中核にインテグリティ (誠実さ) を組み込むための知識とリソースを提供するものです。企業の名誉を守るだけでなく、競争力を強化し、厳しいグローバル市場でのレジリエンス (強靱性) を高めることができるでしょう。

最後に、マルチステークホルダーによる集団行動の重要性は、いくら強調してもしすぎることはありません。各国政府、企業、市民社会が協力することで、共通のインパクトをもたらし、増幅させて、より良いビジネス環境を生み出す構造的な変化を推進することができるのです。

序文

世界経済フォーラムの「グッド・ガバナンス・コミュニティ」は、ガバナンスに関する枠組みの強化を通じて、確実性、レジリエンス（強靱性）、信頼性の促進に努めている。企業の最高法務責任者たちが主導する同コミュニティは、国連（UN）の持続可能な開発目標 16「平和と公正をすべての人に」に向けて前進することを目的とした集団行動を支持しており、ビジネスにおける健全性、誠実さを意味する「ビジネス・インテグリティ」という課題への取り組みは、同コミュニティにとって重要な優先事項である。

誠実さとは単なる道徳的要請ではなく、ビジネスの成功の原動力であることが証明されている。逆に、汚職や賄賂はビジネスの健全性を損ない、成長と投資の大きな障壁となる。また、投資の増大を妨げる最も重大な要因になることもあるのが汚職である。この認識のもと、世界経済フォーラムはトランスパレンシー・インターナショナルの協力を得て、企業が汚職を防止し、誠実さを高めるために必要なスキルを育成することをグローバルに支援している。

本白書は、中小企業が事業戦略に誠実さを効果的に組み込み、大手多国籍企業のサプライチェーンの一角を担うことによって事業の成長を促進することができるよう、特別に設計されたツールキットとして機能する。また、中小企業が包括的な腐敗防止策を策定し、誠実な企業文化を醸成するために役立つ、実践的かつ段階的なガイダンスを提供する。中小企業は、世界の大部分の国で民間企業の 95% 以上を占め、多国籍企業のサプライチェーンに欠くことのできない存在である。本白書では、内部不正など非倫理的行為の温床となり得る雇用慣行から、組織犯罪や違法取引などを生む事業資金調達、リスクの高い顧客アプローチに至るまで、ガバナンスに関連するリスクを軽減する中で中小企業が直面することの多い課題を取り上げる。

エグゼクティブ・サマリー

中小企業は、誠実さを維持する上で大きな課題に直面しているが、最も効果的に汚職撲滅に貢献することができるのは中小企業である。

中小企業は、ビジネスにおける健全性、誠実さを意味する「ビジネス・インテグリティ」を維持する上で大きな課題に直面している。特に、汚職が蔓延している状況では、包括的な腐敗防止策を策定するためのリソースを持たないことが多い中小企業は、脆弱だと言えるだろう。ビジネスにおける誠実さの確立と維持は、大企業において複雑な課題であり、大企業とは異なる障壁がある中小企業でも同様に重大な課題である。

このような課題に対処するためには、事業のあらゆるレベルの意思決定者に権限を与える、明確かつ包括的な積極的戦略が推奨される。本白書は、中小企業が誠実な企業文化を構築するための、段階的、実践的かつシンプルなツールキットとして作成された。内容は以下のとおりである。

- 1 **誠実さを示すビジネスケース**：誠実さがいかに業績を向上させ、汚職に関連するリスクを軽減することができるか。
- 2 **基盤の形成**：倫理委員会の設置方法と、事業活動における腐敗リスクを特定、評価、管理するためのツールおよび方法論。

- 3 **腐敗防止方針の策定**：中小企業のビジネスニーズに合わせた強固な腐敗防止方針の策定に役立つテンプレート。
- 4 **金融犯罪条項**：契約や協定に金融犯罪防止策を盛り込むための指針。
- 5 **利害対立フレームワーク**：利益相反を特定、管理するための戦略。ビジネス上で最善の利益となる決定が確実に行われるようにするための枠組み。
- 6 **苦情処理フレームワーク**：苦情処理に対する体系的なアプローチにより、ビジネスにおける透明性と説明責任を確保するための枠組み。

これらの要素を導入することで、腐敗と闘うための強靱な枠組みを構築することができる。それにより、汚職に関連するリスクから事業を守るだけでなく、企業の評判を高め、ステークホルダーとの信頼関係を強化し、最終的には事業の長期的な成功に寄与するだろう。そのための取り組みを開発・強化するための基盤として、本ツールキットを活用いただきたい。

背景

誠実さは、信頼を築き、リスクを低減し、競争優位性を獲得して、グローバル・サプライチェーンに加わる中小企業にとって極めて重要である。

④ 堅実かつ誠実に事業を行う企業は、規制への対応に優れ、新市場に参入する際も規制上のハードルを楽に超えることができる。

本白書は、世界経済フォーラムがトランスペアレンシー・インターナショナルの協力を得て、グローバルなガバナンスおよび汚職防止の推進者たちとのコラボレーションにより開発したツールキットである。中小企業がビジネスにおける誠実さの主な利点を理解するために役立ち、参考となることを目指している。また、汚職防止に不可欠な主要用語と概念を説明し、汚職（腐敗）の様々な側面が実際にどのように現れるかについて、いくつかの例を示している。

あらゆる地域において汚職が蔓延する中、取引およびビジネスの最前線に立つ担当者のアップスキリングを支援するには、具体的な解決策が不可欠である。

中小企業にとって誠実さが重要な理由

個人の取引から国際貿易協定に至るまで、信頼はあらゆるレベルにおける商取引の基本である。「ビジネス・インテグリティ」とは、透明性、誠実さ、信頼性、倫理的行動を確実に行うことによって企業の信頼を高めることである。ビジネスの他の側面と同様、信頼は、意識的な努力と、より広範なビジネス戦略に組み込まれた信頼構築プログラムを通じて構築することができる。

信頼は企業の評判を高める上で極めて重要な役割を果たす。誠実さで知られる企業は、顧客、投資家、サプライヤー、パートナーからの信頼を得やすいからだ。この強固な評判は、ステークホルダーの目に入るリスクを軽減し、事業を活性化させる。例えば、あるサプライヤーが高品質の商品やサービスを提供してくれるという信頼が買い手にある場合、期待に応えてくれるという確信から、より頻繁に、より大規模な取引を行う可能性が高まるだろう。

信頼はまた、取引コストの削減にも役立つ。新たな商取引関係を結ぶ際には、常に強固なデューデリジェンス対策が推奨されるが、リスクが高い場合や、候補となる企業が高いビジネス・インテグリティ基準を満たしていない場合、デューデリジェンス・プロセスはより大規模になり、その結果、時間とコストが増大する。

最後に、信頼は商品やサービスの安全性と品質を高め、消費者の信頼とロイヤルティを高める。企業対顧客（B2C）であれ、企業対企業（B2B）であれ、信頼性は極めて重要である。

ビジネス・インテグリティの戦略的メリット

誠実さを重視することは、中小企業（SME）にいくつかの戦略的利益をもたらす。特筆すべきは、事業成功の主要な推進能力の全体にわたって次のような機会を創出できることである。

競争優位性：誠実さで知られる企業は、市場で際立つことができる。誠実だという評判は、忠実な顧客をより多く引き付け、さらなるビジネスチャンスを生み出すからである。腐敗防止プログラムと強固な倫理指針を導入している企業は、そのような取り組みを行っていない企業に比べ、汚職発生件数が最大50%も減少する¹。したがって、こうした取り組みを行うことで、汚職による損失の可能性を低減することができる。

顧客ロイヤルティ：倫理的な行動を取ることで信頼が築かれ、顧客ロイヤルティの向上につながる。顧客は、信頼できる企業の製品やサービスの利用を継続し、人に勧めることも多くなる。また、現代の顧客は情報通であり、倫理的配慮を優先する傾向が強まっている。かつては価格と品質が購買決定における主な要因であったが、現在では持続可能性、人権、地域社会との関わりといった要因が、消費者と企業の双方にとって大きな意味を持つようになっている。

従業員の士気と定着：従業員は高い倫理基準を有する企業に勤務することを好む傾向がある。これにより、士気が上がり、生産性が向上し、定着率が高まるという好循環が生じている。

規制遵守：堅実かつ誠実に事業を行う企業は、規制への対応に優れ、新市場に参入する際も規制上のハードルを楽に超えることができる。これにより、法的処罰を受けることなく、規制当局との関係を強化することができるだろう。大企業のサプライチェーンを規制する傾向が強まっていることから、中小企業がビジネスチャンスを引き寄せ、獲得するためには、多様な新規規制要件に対する準備を整え、遵守する必要がある。

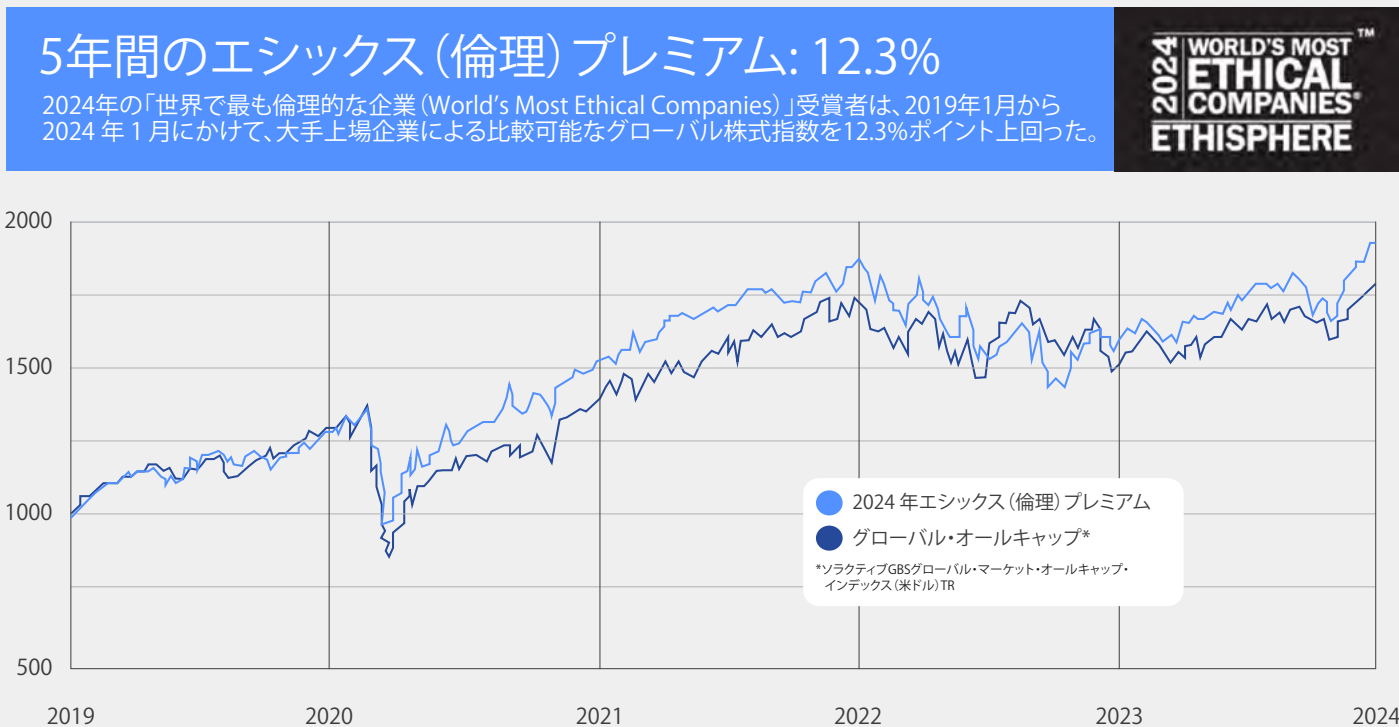
長期にわたる持続可能性：誠実さを重視する企業はリスク管理に取り組むことから、品質面の潜在的課題をより早い段階で先手を打って特定することができる。こうしたリスクは、非倫理的行為を可能にする内部不正や雇用慣行から、組織犯罪や違法取引などの事業資金調達やリスクの高い顧客アプローチに至るまで、多岐にわたる。高い倫理基準を築こう

と努力する企業は、品質管理が優れていることが多い。これにより、製品やサービスが一貫して厳格な品質要件を満たすようになる。また、そのような企業は堅牢なソリューションを導入し、継続的にプロセスを改善することで、製品の安全性と信頼性を高めている。

投資誘致：投資家は、透明性が高く倫理的な活動を行う企業に資金を提供する傾向が強い。こうした企業はリスクが低く、高いリターンをもたらす可能性があると考えられるためである。倫理基準の高い企業に優先して投資を行う傾向が強まっているのも、投資を危うくするような不祥事や法的問題、財務上の

虚偽報告などに巻き込まれる可能性が低いからだ。英国のトランスペアレンシー・インターナショナル UK によると²、事業に誠実さを取り入れることは、持続可能かつ強靱なビジネスモデルを構築するために不可欠な透明性、説明責任、倫理的行動を培う。一貫して誠実な企業は、客観的に低リスクかつ長期的に価値を創造できる可能性が高いため、より多くの投資を集める傾向がある³。

図1 5年間の倫理プレミアム



出典:「World's Most Ethical Companies® (世界で最も倫理的な企業)」

企業が投資家にとって最も魅力的であるためには、透明性を高め、説明責任を明らかにする強固なガバナンス構造を確立しなければならない。これには、明確に定義された行動規範、効果的なコンプライアンス・プログラム、定期的で透明性の高い報告が含まれる。定期的な独立監査と、株主、顧客、従業員を含むステークホルダーとの積極的な関わりが、企業の信頼性と投資対象としての魅力を高める。

「ステークホルダー資本主義」では、従業員、顧客、サプライヤー、さらにはより広範な地域社会を含むすべてのステークホルダーの利益を考慮することが重視される。これによって、企業の誠実さと「環境・社

会・ガバナンス (ESG)」パフォーマンスが大幅に向上し、投資の魅力が高まる。このアプローチは、倫理に反する慣行に関連するリスクを軽減するだけでなく、社会的意識の高い投資家の価値観にも合致するからである。したがって、ステークホルダー資本主義を採用する企業は、強力なガバナンス、社会的責任、環境スチュワードシップを実証し、長期的な価値創造と持続可能性を求める投資家にとってより魅力的な存在となるだろう。

④ 誠実さを重視する企業は顧客を惹きつけるので、新規市場への参入にも成功しやすい。

ESGに配慮するということは、環境への影響、社会的責任、ガバナンスの質などの課題に対処し、持続可能かつ責任あるビジネス慣行を行うと約束することである。そのような企業は、倫理に反する慣行に関連するリスクを軽減するとともに、社会的意識の高い投資家の価値観にも合致しているため、投資を呼び込み、銀行や金融機関との持続的な関係構築を行いやすい。また、ガバナンスと誠実さはESG目標を達成するための基盤である。なぜなら、企業の腐敗は広範な影響を及ぼすからである。全社的課題であるガバナンスと誠実さは、ESGの「G」の重要な要素として直接的に測定可能であると同時に、持続可能性の「S」、環境の「E」にも影響を与える⁴。

ESGはまた、以前のような自主的な基準ではなく、強制的な開示要件によって管理されるようになりつつある。欧州連合においては、2023年より施行されている企業持続可能性報告書指令（CSRD）で、欧州持続可能性報告基準（ESRS）のG1（企業行動）に基づき、対象となる企業に対してサプライチェーン全体における腐敗防止に関する報告を義務付けている。また、2025年に公表予定の2024会計年度報告書においては、汚職、賄賂、政治的影響力、ロビー活動を対象とするこれらの新規制の適用が開始される予定である。さらに、企業持続可能性デューデリジェンス指令（CSDDD）が制定され、企業がデューデリジェンスを実施し、事業活動やサプライチェーンにおける人権や環境への悪影響を特定、防止、緩和し、説明責任を果たすことを義務付けることで、これらの要件が強化された。

サプライヤーと新規市場へのアクセス：ローカル市場、地域市場、国際市場において、新たな提携先や新規顧客にアクセスするには、ビジネス上の誠実さが不可欠である。市場全体の成長が優先され、規模拡大に不可欠な新たな関係を築く上で企業の評判がより大きな役割を果たすようになると、その重要性はますます高まる。

誠実さを重視する企業は、顧客を惹きつけることが多い。また、そのような企業は、新しい市場へ

の参入にも成功している。このことから、各国政府、規制当局、顧客は、新規企業の倫理的慣行を法的に精査することが多い。例えば、ドイツのサプライチェーン法、ブラジルの「腐敗防止法（2013年法12,846号）」、メキシコの「2013年行政責任一般法（2016年）」などである。

意義のあるパートナーシップと集団行動による拡大：パートナーシップもまた、誠実さを重視する企業が秀でている分野である。公共機関と企業のいずれもが、高い倫理基準を共有する企業との提携を志向するため、誠実さに関する基準を満たすことは大きなビジネスチャンスにつながる可能性がある。つまり、誠実さを身に付けた企業は、多国籍企業（MNE）や他の中小企業との有意義な提携が可能となり、リソースをプールして効果的に事業を拡大することができる。

価値観と目標の共有は、良好なパートナーシップの基盤となる。倫理観や価値観が類似した企業は、目標や戦略を一致させやすく、提携をより効果的なものにすることができるだろう。さらに、誠実さはリスクの軽減にも役立つ。提携先にとっても、誠実さを示し、明確な倫理戦略を持つ企業と協力する方が、詐欺や汚職、その他の倫理に反する慣行のリスクが低減するため、安心してビジネスを進めることができる。

集団行動は、これらのパートナーシップの有効性をさらに高めることができる。つまり、他の企業、業界団体、非政府組織と力を合わせることで、企業は汚職や倫理に反する慣行などの制度的課題により効果的に取り組むことができるからである。集団行動によって協力して課題解決に取り組み、業界基準が強化されるため、誠実さを維持する個々の努力の成果が何倍にもなるのだ。



中小企業の経営者やマネージャーが誠実さを優先すべき理由

トップの姿勢：トップの姿勢によって、倫理的企業風土および文化が決定される。次のような理由から、トップの姿勢は極めて重要である。

第一に、オーナーや創業者、最高経営責任者などの経営陣の動向が、組織内の行動基準を設定する。従業員はリーダーの行動や態度を模倣する傾向がある。リーダーの「言行一致」が、組織全体の誠実さ、説明責任、コンプライアンスの文化を育むのだ。リーダーが倫理的で信頼できる人物であれば、従業員の意欲と忠誠心が高まる。トップが前向きな姿勢を示すことで、健全な職場環境が生まれ、離職率が低下し、優秀な人材が集まるようになるのである。調査によると、特定の状況下では、倫理的なリーダーシップ、行動の誘導、そして汚職防止のメッセージが汚職の削減に大きく役立つ可能性があることが分かっている⁵。

第二に、トップが強い倫理観を持つ企業は、顧客、投資家、規制当局を含む社外のステークホルダーからの信頼を獲得、維持する可能性が高い。

最後に、トップからの強い働きかけは、非倫理的行動やコンプライアンス違反に関連するリスクの特定、管理、軽減に役立つ。倫理に反する慣行に起因する不祥事、法的問題、財務上の損失を防ぐことができるのだ。

個人責任の役割：経営幹部や役員に個人責任を負わせることは、トップからの強い決意の必要性を強調する上で重要な役割を果たす。その理由は次のとおり。

1. **法的な説明責任：**特に不正行為、規制違反、過失が発生した場合、経営陣や取締役は会社の行為に対して個人的責任を問われる可能性がある。
 2. **規制遵守：**米国サーベンス・オクスリー法（SOX法）、米国海外腐敗行為防止法（FCPA法）、英国贈収賄禁止法などの規制は、引き続き正確な財務報告を行い、腐敗を防止するための厳しい要件を企業に課している。これは第三者による行為にも適用されるため、対象となる企業は、米国や英国以外の場所にあるサプライヤーであっても、その腐敗防止慣行を監視し、遵守しなければならない。
- 経営陣は、財務諸表の正確性や内部統制の有効性を証明することを求められることが多い。したがって、強い倫理観を有することが大切である。
3. **評判：**金銭的損失、風評被害、法的影響が個人レベルで生じる可能性がある場合は、これらが非倫理的行動に対する抑止力として機能する。

次のセクションでは、中小企業のビジネスリーダーや経営者に関連する主な腐敗防止の概念の概要を説明する。主要な用語の定義と説明を行い、企業が遭遇することの多い実際のシナリオを示す。

腐敗防止と贈収賄リスク

汚職には様々な形態があるが、通常、許容されるビジネス慣行と汚職の違いは、行為の目的や意図にある。

腐敗（汚職）とは、権限を私的利益のために濫用することである⁶。一方、腐敗防止とは、組織、政府、社会におけるあらゆる形態の腐敗を防止、検出、対処することを目的とした一連の政策、慣行、対策を指す。これには、パブリックセクターおよび企業における透明性、説明責任、誠実さを促進するための包括的なアプローチが含まれる。

贈収賄とは、権力や権威のある立場にある個人の行動に影響を及ぼすために、価値あるものを提供、贈与、受領、勧誘する行為のことである。贈収賄は汚

職の一形態であり、賄賂を提供する行為である能動的贈収賄と、賄賂を受け取る行為である受動的贈収賄がある。

贈収賄は汚職の大きな部分を占めるが、汚職は贈収賄に限定されるものではない。現実には、以下のセクションで説明するように、様々な形態の汚職が存在する。通常、許容されるビジネス慣行と汚職の違いは、行為の目的や意図にある。

概念的枠組み

トランスペアレンシー・インターナショナルが推奨する腐敗防止と贈収賄防止のための概念的枠組みには、相互に関連した次のようないくつかの原則と構成要素が含まれる。

1. 誠実さと説明責任：

- **誠実さ**：明確な期待表明によってトップの姿勢を示し、組織のあらゆる階層において倫理的行動が推進され、評価されるような誠実さに基づく企業文化を確立する。
- **説明責任**：個人や組織には、その行動や決定に対して説明責任を持たせる必要がある。これには、腐敗行為を報告、監査、制裁するための堅牢な仕組みが含まれる。

2. 透明性：

- **オープンガバナンス**：意思決定プロセスの透明性と情報へのアクセスの確保を盛り込んだ方針を策定する。
- **情報公開**：公務員や民間企業のリーダーに、資産、収入、潜在的な利益相反の開示を義務付ける。

3. 参加：

- **市民社会の関与**：反腐敗活動への市民社会組織、メディア、一般市民の積極的な参加を奨励する。
- **ステークホルダーの参加**：腐敗防止政策の策定と実施に様々なステークホルダーを関与させる。

4. 法による規制：

- **法的枠組み**：あらゆる形態の贈収賄と汚職を犯罪とする強固な法的枠組みを確立し、施行する。
- **司法の独立**：汚職事件を公平に裁くことのできる独立した司法を確保する。

5. 予防措置：

- **リスク評価**：定期的な汚職リスク評価を実施して、潜在的な脆弱性を特定し、軽減する。
- **研修と教育**：公務員、職員、その他のステークホルダーに対し、腐敗防止対策や倫理基準に関する継続的な教育・研修を実施する。

6. 検出と報告：

- **内部告発者の保護：**強力な内部告発者保護策を導入する。
- **監視と監査：**腐敗防止の方針と慣行の実施を監督する独立した監視・監査機関を設置する。

7. 執行：

- **調査と訴追：**汚職事件の徹底的かつ公平な調査を実施し、適切な法的措置を通じて加害者の責任を追及する。
- **制裁：**汚職に関与した者に対し、罰金、禁固刑、公職への就任禁止など、効果的かつ罪の大きさに比例した、抑止的な制裁を課す。

8. 国際協力：

- **国境を越えた協力：**国境を越えた腐敗と贈収賄の捜査と訴追における国際協力と相互法的支援を推進する。
- **国際基準：**国際的な汚職防止条約や基準、例えば国連腐敗防止条約（UNCAC）や経済

協力開発機構（OECD）の贈収賄防止条約などを採用し、遵守する。

- **マルチステークホルダーによる取り組み：**企業、政府、市民社会が協力して腐敗防止に取り組むことを奨励する。同じセクター内の企業が協力して腐敗防止の基準や慣行を確立する業界固有の集団行動を含む。



1.1 実践的応用

この概念的枠組みを実施するには、社会の様々な部門やレベルを巻き込んだ以下のような多面的アプローチが必要である。

- **政府**は腐敗防止に関する規制および機関を設置し、国家腐敗防止戦略を策定して、公共調達の透明性を確保する。
- **企業と業界団体**は、贈収賄を防止、検出、対処するために、企業行動規範を採用し、デューデリジェンスを実施し、内部統制を導入する。
- **市民社会、非政府組織、メディア**は、政策改革を提唱し、政府の行動を監視し、汚職の有害な影響について国民の意識を高める。

このような原則と構成要素を統合することで、社会は汚職や贈収賄と闘う強固なシステムを構築することが可能となり、最終的には誠実な文化と良好なガバナンスを促進することができる。腐敗が深く浸透している状況であっても、力を合わせることで変革は可能だ。そのためには、腐敗行為に対する共通の理解を確立することが重要である。以下のセクションでは、企業が遭遇する一般的なタイプの様々な汚職および贈収賄を説明する主要な用語を定義する。次に、腐敗行為とそうでない行為の区別を理解しやすくなるよう、慣行における良い例と悪い例を示す。

1. 贈答品、もてなし、接待

高価な贈答品、豪華なもてなし、接待の提供は、現地の法律によっては贈収賄と見なされる可能性がある。また、不当に商利を得ようとする意図がある場合に、現金よりも巧妙な贈収賄の形として利用されることがあり、より多額の賄賂を渡す道筋をつける手段である場合もある。

良好な関係を築き、特別な場面を演出する目的で、業務上提供される贈答品、合理的なもてなし、接待は、賄賂には該当しない。したがって、その違いを理解することが重要である。

会社とステークホルダーを守るためには、贈答品や接待の授受が許容される状況と、どのような記録を残すべきかについて理解し、方針を策定することが重要である⁷。この方針は取引先に周知し、理解を徹底してもらうこと。

図2 贈答品、もてなし、接待：良い例と悪い例



悪い例

A社の調達担当者が、贈答品や個人的な見返りと引き換えに、あるサプライヤーにサービスを発注したいと申し出ている。



良い例

B社では、従業員の意思決定に影響を与えることなく、50ドルまでの贈答品を授受することができる。贈答品が50ドルを超える場合は返還しなければならない。

注記：この50ドルという上限は、すべての状況、特に公務員に適用されるとは限らない。公務員の場合、いかなる金額も提示または受諾すべきではない。

2. 利益相反

利益相反は、家族、友人、仕事、ボランティア活動、政治的利益など、可能性のある様々な利益、義務、またはコミットメントが対立する（または対立する可能性が極めて高い）場合に生じる⁸。こうした対立は、判断を鈍らせ、不誠実、不透明な行動につながる可能性がある。つまり、良識に反して行動して利益の授受を行い、会社に損害を与える状況に陥る可能性があるのだ。

このため、潜在的な利益相反を取り扱うための明確なルールを確立しなければならない。業務上の過失がなくとも、利益相反は腐敗行為であると見なされ、会社の評判を著しく損なう事態を引き起こす可能性がある。

図3 利益相反：良い例と悪い例



悪い例

A社の執行役員の兄弟が、通常の採用プロセスを経ずに入社した。この利益相反は社内で報告も評価もされなかった。



良い例

B社の取締役の親族が、ある役職の競争的な採用プロセスで最有力候補者として浮上した。このことは報告され、役職による利益相反が引き起こされる可能性があるかどうかを社内で評価した。

3. 慈善寄付、後援、社会的投資

賄賂は、慈善寄付や後援を装って受け渡されることがある⁹。慈善団体に支払う金銭が、商取引上の合意に依存する、または契約や案件獲得のために利用されないことを確認すること。また、金銭を渡す先は、個人ではなく、必ず団体であるべきである。

後援とは、自社の名前をイベント（スポーツ活動など）に冠したり、著名人（歌手など）に関連付けたりするために、企業が現金や現物を提供することを指す。企業にとっての正当なメリットは、知名度が高いものと企業名が関連付けられることだが、後援は、宣伝効果やブランド力の向上など、企業にとって実際に測定可能な利益をもたらすも

のでなければならない。後援が企業の利益を目的とし、贈収賄を隠蔽するためのものでないことを確認すること。

社会的投資とは、受入社会および/または環境と、それを行う企業に持続的な利益をもたらすために、技能および/または資源の面で受入社会に寄与することを指す。地域の能力開発スキルの向上から、国の教育、保健、保護プログラムの支援まで、活動は多岐にわたる。社会的投資は、自発的である場合もあれば、契約に基づいて受入国政府が要求する場合もある。



悪い例

A社は、
自社との契約の鍵を握る公務員が
所有する財団に
慈善寄付を行った。



良い例

B社は、イベントでのブランド・プロモーションの
ためだけに、あるスポーツ団体を後援している。
適切に実施されるよう、契約書などはすべて
コピーを取ってある。後援パッケージにはイベント
の参加チケットが含まれていることが多く、
B社はこのチケットを顧客、パートナー、
ベンダーなどに接待として提供することがある。

4. 心付けと賄賂

心付けを渡すことは贈収賄の一形態と見なされ、多くの国で違法とされている。一例としては、電話回線接続工事やビザの取得など、自分や会社が権利を有するサービスを保証または迅速化するためにサービス提供者が要求する少額の金銭¹⁰、サービスの提供や許可手続きを迅速化するために税関や入国管理局などの職員に支払う金銭などがこれに当たる。

残念ながら、このような支払いは多くの国で一般的であるため、違法であることが多いにもかかわらず、「普通のこと」あるいは「避けられないこと」と考えられている。心付けを明確に禁止することで、自社および取引先がこの課題に対処しやすくなる。

図5 贈答品、接待、接待:良い例と悪い例



悪い例

A社は、
通常3倍の時間を要する認可取得を早めるため、
公務員の個人口座に支払いを行った。



良い例

B社は、手続きのために発生した支出を
それぞれ内部統制シートに記録し、
請求書または支払証明書を
裏付けとして保管している。

5. 政治献金

賄賂は政治献金に見せかけることができる。会社が政党や候補者への献金を希望する場合、国内法で許可されていることを確認した上で、献金がオープンに行われ、見返りを期待しないものであると確認することが重要である。取締役会がある場合、その決定を取締役会の決議として記録すべきである。取締役会がない場合は、寄付の計画を経営会議の議題に上げて審議する必要がある。

また、会社の名前で政治献金を行うという決定は、組織内の全員に知らせる必要がある。その決定は経営陣または取締役会の同意を得て行うべきであり、経営陣の認識と同意なしに一個人が行ってはならない。また、献金を行う機会とタイミングには注意を払うこと。契約や政府の許認可、例えば計画の許可を得るための交渉プロセスの最中、または政府が事業における微妙な課題を検討中であるなど

の場合は、政府や地元政党への献金が賄賂と見なされる可能性がある。また、献金を現金で行う場合は、経理システムを通じて会計帳簿に記録し、会社の実質的所有者を政党や候補者に開示して、その受け入れについて意見を求める必要がある。

政治献金は非常にデリケートであり、できる限り避けるべきである。政治献金を行う場合、その合法性は目的によって決定される¹¹。

図6 政治献金：良い例と悪い例



悪い例

A社は、
建築が許可されていない地域に
工場を建設するため、
次期市長選挙の立候補者に
献金を行った。



良い例

B社は透明性を重視し、
政治的に中立な企業であることを
公言している。
政治献金を行う場合はその都度、
献金の額とその目的を
ステークホルダーに報告し、
献金の詳細を文書に記録している。

6. 便宜供与

公務員やビジネスパートナーへの便宜供与は贈収賄と受け取られやすく、企業にとって深刻な法的影響や風評被害につながる可能性があるため、避けることが望ましい。特に、取引の最中には回避すべ

きである。そのような便宜供与は社会的信用を毀損すると同時に、企業の誠実さと、関係する自治体職員やパートナーの誠実さの両方を損なう可能性がある。

図7 便宜供与: 良い例と悪い例



悪い例

A社の幹部が、会計検査を行う公務員が個人的な税金の問題で悩んでいることを知った。その幹部は、専門的助言を格安で提供し、問題を解決してくれると評判の高い税理士を紹介することを提案した。



良い例

B社の幹部が、ある公務員（継続的にB社に関わっているわけではない）が個人的な税金の問題で悩んでいることを知った。その幹部は、透明性を確保するため、ステークホルダー全員から承認を得た上で、評判の高い税務コンサルタントを紹介することを提案した。

7. ロビー活動

ロビー活動は、政府に影響を与え、情報を提供する方法と見なすことができ、民主主義のプロセスにおいて合法的な活動である¹²。しかし、倫理的に行われなかった場合、公共の利益を犠牲にした不当な政治的影響力と腐敗を伴う可能性がある。

ロビー活動が汚職行為に当たらないよう、そのガイドラインを決定しておくことが不可欠である。その場合は透明性を確保し、経営陣による監視を行って、ロビー活動を当該企業の社会的・環境的コミットメントと一致させることが重要である。

図8 ロビー活動: 良い例と悪い例



悪い例

A社は政治家にインセンティブを提供し、政治的意思決定に影響を与えた。



良い例

B社の社員が個人として政治家に有益な企業情報を提供し、社会政策の立案に貢献した。

8. 第三者支援専門家（コンサルタント、ブローカー、エージェント、弁護士）

第三者と仲介者は特に、企業にとって最大の贈収賄リスク領域である。このリスクは、企業が新しい市場に進出し、業務をこれまで以上に第三者の手に委ねるようになるにつれて増大している。アドバイザー、通関業者、ブローカー、弁護士などの仲介者は、時に汚職を助長する可能性がある。例えば、

国有企業や政府機関が、高額な手数料を取る特定の法律事務所やコンサルタントをサービスのアドバイザーとして推薦してくることがある。こうしたアドバイザーを雇う強力なビジネス上の理由がない場合は、潜在的な汚職経路になっている可能性がある¹³。

図9 第三者支援専門家：良い例と悪い例



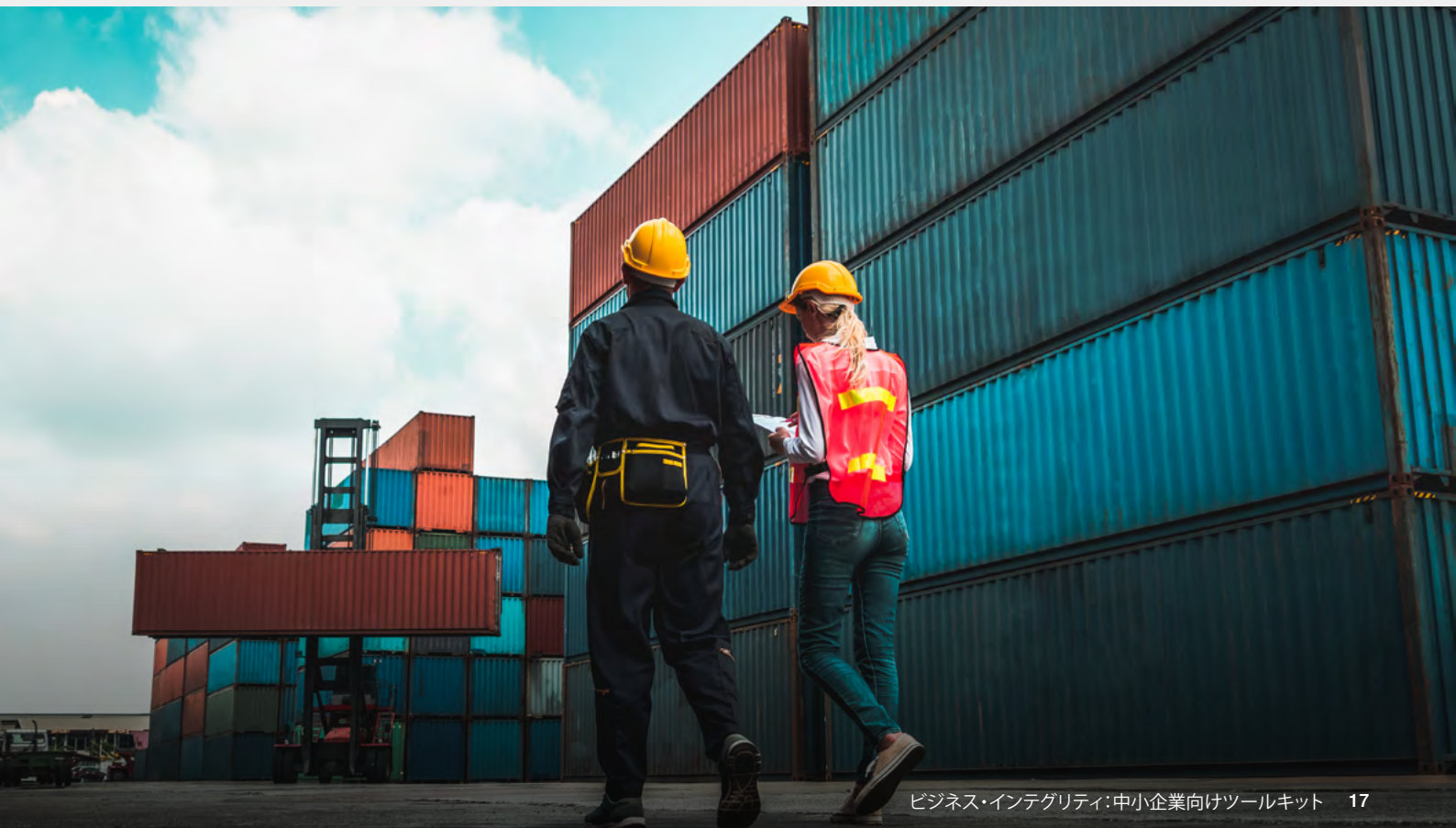
悪い例

公務員がA社に対し、特定のアドバイザー、通関業者、弁護士を雇うよう要求する。



良い例

B社とその契約パートナーは、それぞれ固有のニーズに基づいて独自のアドバイザー、代理店、弁護士を選択し、倫理的なビジネス慣行を実践している。同社は、他者が達成できない成果を出すことができる仲介者の利用には慎重を期しており、今後も同様である。



9. 商工団体

商工団体もまた、汚職の経路として利用される可能性がある。特に、企業が明示的に表明している立場（例えば気候関連課題に対する企業の立場など）がロビー活動を行う目的と矛盾する場合に、商工団体を通じてロビー活動が行われることが多い¹⁴。また、商工団体が直接的または間接的に、企業の資金や資源（会費など）を政治運動、政党、政治家候補者、またはそれらに関連する人物に資金提供

する場合もある。したがって、こうした団体に参加する場合は、可能な限り会合に出席し、決定、後援、関係性について常に確認し、疑問を持つ姿勢を忘れないこと。また、法的・倫理的な意味合いについて疑問がある場合は、専門家の助言を求めることが望ましい。

図10 商工団体：良い例と悪い例



悪い例

A社は、ロビー活動、イベント、その他政府機関との関係において、厳密には不正の可能性のある件について見て見ぬふりをしている。



良い例

B社は、政府との話し合いにおいて、決定に疑問を呈し、自社に有利な成果を注意深く見極めようとしている。仲介者、アドバイザー、弁護士にも質問する。

基盤の形成

中小企業のビジネス・インテグリティ・プログラム構築の基本的なステップは、倫理委員会の設立とリスク評価の実施である。

2.1 倫理委員会

④ 専門の委員会を設置することで、腐敗防止戦略の遵守を徹底し、組織内に誠実な企業文化を築くことができる。

倫理委員会（コンプライアンス委員会とも呼ばれる）は、規制および社内方針の確実な遵守に向けた責任を負う社内の専門グループである。委員会は様々な分野の代表者で構成され、コンプライアンスリスクの管理、プログラムの開発、指針および研修の提供、誠実な企業文化の推進に協力する。また、透明性、説明責任、良好なガバナンスの実践の維持にも寄与する。

常設の社内倫理委員会またはコンプライアンス委員会は、中小企業に多くのメリットをもたらす。特に、腐敗防止方針の適用、リスク評価結果、内部告発案件（3.3項参照）に対処する際、社内の議論や意思決定プロセスを効果的に処理することができる。また、専門の委員会を設置することで、腐敗防止戦略の遵守を徹底し、組織内に誠実な企業文化を築くことが可能となる。

推奨される役割と責任

倫理委員会を効果的に機能させるため、以下の人物を含めるよう検討すること。ただし、委員会の構成は各企業に存在する固有のニーズと構造に合わせて最適化を図ることができる。

- **最高経営責任者または経営陣代表：**委員会の全体的な指導を行い、リーダーシップを取る。
- **人事（HR）担当者：**研修を含め、雇用法、規制、ポリシーの遵守を確保する責任を負う。
- **法務担当者：**法的指針を提供し、適用される法律および規制を確実に遵守することができるようにする。
- **経理担当者：**腐敗防止対策と報告書作成を含む財務コンプライアンスを監督する。
- **オペレーション担当者：**サプライチェーンやベンダー管理など、日常業務におけるコンプライアンスを徹底する。
- **IT担当者：**データのプライバシーおよびサイバーセキュリティに関するコンプライアンスを管理する。

倫理委員会を組織の様々な分野の代表者で構成することが、誠実に業務を遂行し、法律や規制を遵守し、強固な倫理的文化を維持することにつながる。また、最高経営責任者が委員会を率いることで、コンプライアンスと倫理に対するコミットメントを内外に示し、これらの取り組みに優先順位をつけ、全社的な戦略的方向性と目標に組み込むことができる。

倫理委員会の運営規則は、腐敗防止方針の中に組み込む。またはモデル化した以下のテンプレート¹⁵を使用して、個別のガイドラインを作成してもよい。

倫理委員会のテンプレート

[企業名] 倫理委員会ガイドライン

1. 目的：

委員会の目的を明確に述べ、法律、規制、社内方針の遵守を確保する役割と、組織内の誠実さおよび倫理的行動の文化を促進する責任を強調する。

2. 構成：

- 委員会のメンバー、役割、責務を明記する。

3. 会議および報告：

- 委員会会合の頻度と形式を概説する。
- 委員会活動の報告メカニズムを確立する。

4. 責務：

- 委員会の具体的な責務の詳細を記述する。例を以下に示す。
 - 腐敗リスク評価を実施する
 - 内部告発、利益相反報告、調査への対応を行う
 - 腐敗防止方針、コンプライアンス・プログラムおよびコンプライアンス方針を策定し、実施する

- コンプライアンス活動を監視し、特定された課題に対処する
- コンプライアンスおよび腐敗防止に関する従業員への指導と研修を実施する
- それぞれの分野で常に誠実な行動を取れるように関連部門と協力する

5. 意思決定および権限：

- 投票手順や委員会リーダーの役割など、委員会内の意思決定プロセスを明確にする
- コンプライアンス関連の勧告に従う、または措置を講じる際の倫理委員会の権限を明記する

6. 守秘義務および利益相反：

- 委員会の討議や機密情報に関する守秘義務の重要性を強調する

- 潜在的な利益相反に対処し（第 5 章を参照）、委員会メンバーが利益相反を公開するためのガイドラインを確立する

2.2 リスク評価フレームワーク

ビジネス固有のニーズと潜在的なリスクを理解するためにはリスク評価が不可欠である。潜在的な汚職のシナリオをマッピングすることで、ビジネスに悪影響を及ぼす可能性のある状況を事前に評価することができる。また、改善の機会を適切にとらえて、汚職と闘い、誠実さに関するベストプラクティスを実践するという企業の強い意志を強調する上でも、リスク評価が役に立つだろう。

実施のヒント

- 可能な場合は、リスクの様々な側面に精通した部門横断的なリスク管理チームを設置する。
- 代表者を定める。代表者は、リスク評価結果を通知し、定期的に更新するために、様々な部署のメンバーで構成されるグループ、すなわち倫理委員会を招集する責任を負う。

- 倫理委員会は、リスク評価の結果に応じて具体的な予防措置を定める必要がある。
- 倫理委員会は、第 1 章に述べた様々な腐敗防止シナリオに基づいて事象の発生を監視し、ツールキットを毎年更新することが望ましい。

表 1 のリスク評価マトリックスは、汚職のリスクがある典型的な状況特定するための実用的なツールである。リスク確率と潜在的な評判への影響を評価することによって、汚職につながる可能性のある状況を特定することができるため、影響を軽減する予防措置の決定に役立つ。

リスク評価マトリックス全文のダウンロードは [こちら](#)。



表1 リスク評価マトリックス

リスク評価 - 分析

<p>(1) 説明</p> <p>本マトリックスは、汚職に関連するリスクを特定し、貴社への影響を軽減するための予防措置を定義する。</p>	<p>(2) 利点</p> <p>本マトリックスを使用して、会社に合わせた行動計画を策定することができる。また、チームワークを促進し、汚職撲滅へのコミットメントを示すことにより、会社に利益をもたらす。</p>	<p>(3) 作成方法</p> <p>緑色で表示された指示に従って、灰色のフィールドに記入する。社内の様々な部署と協力して、(1) 具体的なリスクの特定、(2) 予防措置の定義、(3) ツールの監視と年次更新を行う。</p>	
---	--	--	--

会社名:

<p>① アクション1:汚職に関する主な課題が発生する可能性のある、業務内の具体的な活動または分野を特定し、それぞれについて簡単な参考資料を用意する。</p>	<p>② アクション2:汚職に関する主な課題の発生を防ぐ行動計画を策定する上で、有用と思われる洞察があれば提供する。ツールキットに用意されたリソースを活用する。</p>	<p>③ アクション3:汚職に関する主な課題ごとに、組織への潜在的な影響(法的影響、財務的影響、評判)を評価し、影響の度合いとして低、中、高のいずれか1つを選択する。</p>	<p>④ アクション4:汚職に関する主な課題のそれぞれの発生確率を評価し、確率を低、中、高から選択する。</p>
---	--	---	--

汚職に関する主な課題	汚職に関する主な課題を理解するための指針となる質問	① 影響が予想される範囲	② コメント	③ 組織への影響	④ 発生確率	結果	組織への影響	発生確率	結果
贈答品ともてなし	<p>事業活動において、贈答品や接待が頻繁に授受されているか。贈答品や接待の受領に関する方針やガイドラインがあるか。贈答品や接待の記録・報告プロセスは、どの程度透明性があり、説明責任を果たしているか。</p> <p>注:高価な贈答品、豪華なもてなし、接待の提供は、現地の法律によっては贈収賄と見なされる可能性があることを考慮すること。</p>			可能性:中	可能性:低				
利益相反	<p>組織内で利益相反を特定し、管理する仕組みがあるか。利益相反はどのように開示され、対処されているか。従業員は、潜在的な利益相反を報告する義務を認識しているか。</p> <p>注:利益相反は、会社の利益よりも個人的な利益や関係が優先される場合に生じる。このような利害の対立は、判断を曇らせ、誠実でも透明でもない行動につながる可能性がある。</p>			可能性:中	可能性:中				
慈善寄付と後援	<p>慈善寄付や後援はどのように選定され、承認されるか。寄付先候補を評価するための基準やガイドラインはあるか。慈善寄付や後援の審査・監視プロセスは、どの程度透明性があり、説明責任が果たされているか。</p> <p>注:賄賂は、慈善寄付や後援の形で偽装される場合がある。許容されるビジネス慣行と隠れた贈収賄の違いは、寄付の目的や意図にある。</p>			可能性:高	可能性:高				

リスク評価 - 分析

<p>(1) 説明</p> <p>本マトリックスは、汚職に関連するリスクを特定し、貴社への影響を軽減するための予防措置を定義する。</p>	<p>(2) 利点</p> <p>本マトリックスを使用して、会社に合わせた行動計画を策定することができる。また、チームワークを促進し、汚職撲滅へのコミットメントを示すことにより、会社に利益をもたらす。</p>	<p>(3) 作成方法</p> <p>緑色で表示された指示に従って、灰色のフィールドに記入する。社内の様々な部署と協力して、(1) 具体的なリスクの特定、(2) 予防措置の定義、(3) ツールの監視と年次更新を行う。</p>
---	--	--

会社名: _____

- | | | | |
|---|--|---|--|
| <p>1 アクション1:汚職に関する主な課題が発生する可能性のある、業務内の具体的な活動または分野を特定し、それぞれについて簡単な参考資料を用意する。</p> | <p>2 アクション2:汚職に関する主な課題の発生を防ぐ行動計画を策定する上で、有用と思われる洞察があれば提供する。ツールキットに用意されたリソースを活用する。</p> | <p>3 アクション3:汚職に関する主な課題ごとに、組織への潜在的な影響(法的影響、財務的影響、評判)を評価し、影響の度合いとして低、中、高のいずれか1つを選択する。</p> | <p>4 アクション4:汚職に関する主な課題のそれぞれの発生確率を評価し、確率を低、中、高から選択する。</p> |
|---|--|---|--|

汚職に関する主な課題	汚職に関する主な課題を理解するための指針となる質問	1 影響が予想される範囲	2 コメント	3 組織への影響	4 発生確率	結果	組織への影響	発生確率	結果
<p>便宜供与 (公務員または権力のある立場にある個人に対して、通常の行政行為やサービスの迅速化または円滑化のために行う不定期な金銭支払い)</p>	<p>従業員は、便宜供与に関する方針を認識しているか。便宜供与を防止し、他者からの便宜供与の要求に対応するための措置が講じられているか。便宜供与の要求があった場合、その記録と報告はどのように行われているか。</p> <p>注:便宜供与は賄賂の一形態であるため、ほぼすべての国において違法である。個人または会社が権利を有するサービスを保証または迅速化するためにサービス提供者が要求する少額の金銭である場合がある。</p>			可能性:低	可能性:低				
<p>政治献金</p>	<p>会社は政治献金を行っているか。行っている場合、政治献金に関する方針やガイドラインはあるか。政治献金はどのように審査され、承認されるか。自国では政治献金に関して、法律や規制による制限があるか。</p> <p>注:賄賂は政治献金に見せかけることができる。会社が政党や立候補者への献金を希望する場合、国内法で許可されていることを確認した上で、献金オープンに行われ、見返りを期待しないものであることを確認することが重要である。</p>			可能性:高	可能性:中				
<p>ロビー活動</p>	<p>会社はロビー活動を行っているか。行っている場合、ロビー活動に関する方針やガイドラインはあるか。ロビー活動はどのように審査され、承認されるか。自国ではロビー活動に関して、法律や規制による制限があるか。</p> <p>注:ロビー活動は、政府に影響を与え、情報を提供する手法と見なすことができ、公共政策に影響を与えるための正当な手段である。しかし、倫理的に行われない場合、ロビー活動は公共の利益を犠牲にした不当な政治的影響力と腐敗を伴う可能性がある。</p>			可能性:中	可能性:中				

リスク評価 - 分析

<p>(1) 説明</p> <p>本マトリックスは、汚職に関連するリスクを特定し、貴社への影響を軽減するための予防措置を定義する。</p>	<p>(2) 利点</p> <p>本マトリックスを使用して、会社に合わせた行動計画を策定することができる。また、チームワークを促進し、汚職撲滅へのコミットメントを示すことにより、会社に利益をもたらす。</p>	<p>(3) 作成方法</p> <p>緑色で表示された指示に従って、灰色のフィールドに記入する。社内の様々な部署と協力して、(1) 具体的なリスクの特定、(2) 予防措置の定義、(3) ツールの監視と年次更新を行う。</p>
---	--	--

会社名: _____

- | | | | |
|---|--|---|--|
| <p>① アクション1:汚職に関する主な課題が発生する可能性のある、業務内の具体的な活動または分野を特定し、それぞれについて簡単な参考資料を用意する。</p> | <p>② アクション2:汚職に関する主な課題の発生を防ぐ行動計画を策定する上で、有用と思われる洞察があれば提供する。ツールキットに用意されたリソースを活用する。</p> | <p>③ アクション3:汚職に関する主な課題ごとに、組織への潜在的な影響(法的影響、財務的影響、評判)を評価し、影響の度合いとして低、中、高のいずれか1つを選択する。</p> | <p>④ アクション4:汚職に関する主な課題のそれぞれの発生確率を評価し、確率を低、中、高から選択する。</p> |
|---|--|---|--|

汚職に関する主な課題	汚職に関する主な課題を理解するための指針となる質問	① 影響が予想される範囲	② コメント	③ 組織への影響	④ 発生確率	結果	組織への影響	発生確率	結果
贈収賄防止方針の不在	<p>文書化された贈収賄防止方針が存在するか。贈収賄防止方針は組織内でどのように伝達され、施行されているか。従業員は方針を認識しており、従っているか。</p>			可能性:高	可能性:中				
内部告発経路の不在	<p>従業員が社内で贈収賄や汚職の疑いを通報できる安全かつ機密性の高い仕組みはあるか。内部通報はどのように取り扱われ、調査されるか。従業員は内部告発経路とその機密性を認識しているか。</p> <p>注:堅牢な内部告発経路があることで、従業員は不正行為を通報しやすくなる。報告書は機密保持の対象として慎重に取り扱い、無罪推定の原則に従うと同時に、誠意を持って行動する内部告発者に対する報復行為の禁止を徹底する。</p>			可能性:低	可能性:低				
倫理委員会またはコンプライアンス委員会の不在	<p>企業内に確立された倫理委員会またはコンプライアンス委員会はあるか。その委員会は、企業倫理を推進する模範的な行動を積極的にやっているか。</p> <p>注:最高経営責任者(CEO)が主導する倫理委員会は、コンプライアンスの徹底、リスク管理、企業内の誠実さの推進を担う専門家のグループであり、意思決定の改善と誠実さの文化の醸成を通じて中小企業に利益をもたらす。</p>			可能性:中	可能性:中				

腐敗防止方針

本方針は、誠実さ、コンプライアンス、汚職との戦いに関する中核的な原則、価値観、事業ビジョンと中小企業のコミットメントを示すものである。

腐敗防止方針は、信頼を築き、倫理的なビジネス慣行の基礎となるものである。企業として行動計画を策定することは、腐敗防止を含む誠実さの実践と倫理的なビジネスを行うための基盤となる。

また、倫理委員会がリスク評価に基づいて事業を保護する上での第二段階でもある。

3.1 腐敗防止方針を定める利点

腐敗防止方針は組織の評判を高め、グローバルな大企業と提携する際に有利になる。

コミットメントの表明：腐敗防止方針は、誠実さに対する組織の強固なコミットメントを示す第一歩である。この方針は、従業員、第三者、その他のステークホルダーに企業の積極的なアプローチと価値観を伝えるものである。

誠実さに基づく企業文化の確立：方針によって、組織を取り巻く環境と主なリスク、そして誠実さへの道しるべとなる価値観と原則について理解を得ることができる。また、会社の経営幹部やトップの関与、および誠実さとコンプライアンスへのコミットメントを明確にすることができる。これは、第1章で説明した「トップの姿勢」を示すものである。また、会社の倫理的枠組みがあることで、従業員および第三者は明確に保護される。

コンプライアンスの確保：方針は組織の評判を高め、サプライヤーを求めるグローバルな大企業と仕事をする際に有利になる。グローバル企業は、様々な管轄区で腐敗防止規制の対象となるため、腐敗防止方針は、中小企業が規則の実施に積極的に取り組むための一助となる。また、罰則や罰金といった企業にとってのリスクを最小限に抑えることもできる。

業務効率の向上：方針は意思決定の基礎となり、不正の取り扱いおよび防止が効率の向上につながる。

3.2 実施のヒント

記録：腐敗防止方針を策定するという決定は、文書に記録しなければならない。取締役会がある場合は、提案書を提示し、取締役会にて決議する。取締役会がない場合は、経営陣が一般的な合意に達した上で、決定を帳簿やファイルに記録し、保管する。これは、意図を反映し、将来汚職の疑惑や告発があった場合に事業を保護するために重要なことである。3.3 項のテンプレートを使用して、方針を記録すること。

要因リスク：各プログラムでは、第2章のリスク評価の枠組みに従い、企業に応じた背景とリスクを考慮することが重要である。

伝達：本方針の導入に際しては、定められた原則、価値観、基準を遵守する重要性を、定期的な研修や意識向上セッションを通じて、従業員および販売代理店、エージェント、サプライヤー、請負業者、バイヤーなどの第三者に伝達する必要がある。また、会社のウェブサイトがある場合は、この方針を掲載するべきである。組織のトップの姿勢が重要である一方、組織内の全員が事業戦略の一環として本方針の実施に個々の責任を負うことも極めて重要である。

この方針をビジネス・ネットワークに浸透させるためのステップの例は、以下のとおり。

- 1 取引関係を有するすべての事業体と方針を共有し、方針が明確に適用されるようにする。
- 2 同様のプログラムを実施しているかどうかをパートナーに質問し、実施している場合は、その方針のコピーを要求する。
- 3 パートナーが賄賂を受受した場合には即座に契約を解除する条項を含め、会社が締結するすべての契約書や合意書に盛り込む。条項のモデルは第4章を参照のこと。

責任を割り当てる：遵守状況を監視し、業務上の必要に応じて方針の内容を定期的に更新する責任者を社内に置くことが不可欠である。適切な管理と定期的な見直しにより、金銭授受、贈答、接待などの不適切な行為を特定することができる。また、投書箱を作って苦情を受け付け、処理するプロセスを構築することも重要なステップである。委員会の各代表にはそれぞれの役割を割り当て、これらすべてに倫理委員会が全体的な責任を持つ。

以下は、企業の腐敗防止方針のテンプレートである。業界や司法管轄区に関連する要件を考慮し、修正する必要がある。

3.3 腐敗防止方針のモデル

一般原則

- 当社は、ビジネス上の利益を得るために賄賂を支払うことはない。
- 当社は、会社に影響を与えるために賄賂を受け取る、または会社に代わって賄賂を受け取することを許可しない。
- 当社は、価値観を共有しない相手や、当社の評判を傷つける可能性のある相手との取引を回避する。
- 当社は、ビジネスパートナーを含む社内全員に、腐敗防止の原則を周知徹底する。
- 当社は、プログラムとプロセスを定期的に見直し、必要に応じて更新する。
- 当社は、すべての汚職・贈収賄行為、またはその重大な疑いを関係当局に報告する。
- 当社は、公正、誠実かつ透明な事業活動を行う。
- 当社は、適切なデューデリジェンスを実施し、取引相手を把握する。
- 当社は、困難な状況にあってもこの原則を守り抜く。

贈答品

- 贈答品は、少額品であれば受け取ることができる。高額な品物を受け取ってはならない¹⁶。
- 頻度が低い分には問題ないが、定期的な贈答品の受け取りを行ってはならない。
- 当社から渡す場合の贈答品は最高額 [X] を超えてはならず、法律を遵守し、会社経営陣の承認を得なければならない。さらに、当社からの贈答品は以下の基準を満たす必要がある¹⁷。1) 合理的かつ誠実な支出に限定されること、2) 受け取り側の判断に不当に影響しない、または不当に影響すると受け取られないこと、3) 周知されている受取人の行動規範規定に反しないこと、4) あまりに頻繁に、または不適切な時期に提供または受領されないこと。
- 当社が贈答品として受け取った価値あるもののうち、会社の原則に反するものは、会社の経営陣の指示に従い、返却または処分される¹⁸。
- 当社および従業員は、サプライヤーまたは第三者であるサービス提供者が公正かつ適切な報酬を受ける場合、追加的な利益や贈答品を提供すべきではないことを認識する。

もてなし

- 当社は、合理的で正当な事業上の利益に資する場合、もてなし（接待）を提供する、または受けることができる。
- 当社は、贅沢なもてなしや頻繁なもてなしを提供することも、受けることもない¹⁹。

利益相反²⁰



利益相反は、会社の利益よりも個人的な利益や関係が優先される場合に生じる。例えば、副業をしている、親族に政府高官がいる、他社の株を保有している、などである。利益相反の可能性があると従業員が気付いた場合、内容を記録し、適切な措置が取られるように、人事部長、法務部長、または法務担当者に報告する必要がある。これには、業務上の意思決定や行動に影響を及ぼす、または及ぼすと思われる、既存または潜在的な同族会社関係の開示が含まれるが、これに限定されるものではない。

慈善寄付および後援



企業が慈善団体に支払う金銭は、業務上の合意を条件とするものではなく、契約の確保や業務の遂行のために支払われるものではないことを確認する必要がある。

後援とは、スポーツ活動のような人気のあるイベントや、歌手のような有名な個人と関連付けるために、企業が現金や現物で支払いを行うことを指す。企業にとってのメリットは、知名度が高く有名なものと企業名が結び付けられることだが、後援は、宣伝効果やブランド力の向上など、企業にとって実際に測定可能な利益をもたらすものでなければならない。後援は、賄賂を隠蔽するためではなく、明確で測定可能な企業の利益のために実施されるべきである。

心付け



贈収賄の一形態に該当するため、従業員はあらゆる形態の心付けの支払いを拒否すべきである。心付けとは、支払者が法的に権利を有する日常的または必要な行為の履行を確保または迅速化するために公務員に対して行われる非公式かつ不適切な支払と理解される。電話回線の接続やビザの取得など、企業が受ける権利を有するサービスを保証または迅速化するために、サービス提供者が要求する少額の金銭の場合もあれば、サービスの提供や許可の付与を違法に促進するために公務員に提供される金銭を含む場合もある。

政治献金²¹



オプション 1 - 政治献金に反対である場合：

推奨する文言：当社はあらゆる政治献金を拒否する。

オプション 2 - 政治献金に賛成かつ国内で合法である場合：

推奨する文言：当社は政治献金を行うことができる。これを行うには、取締役会／経営陣の承認が必要であり²²、社内で記録する必要がある。当社は、年次報告書においてあらゆる種類の政治献金を透明性をもって開示し、ウェブサイトがある場合はそこで公開することを約束する。また、政治献金を行うかどうかの判断にあたっては、時期に配慮し、不当な利益と結び付けてはならない²³。言い換えれば、献金が善行が密かな賄賂かを決定する上ではその目的が決定的な意味を持つ。政治献金は登録団体にもみ行われるべきであり、決して個人に直接行われるべきではない。

ロビー活動²⁴



当社は、あらゆるロビー活動において、OECD の「[ロビー活動における透明性及び清廉性の原則に関する理事会勧告](#)」など、適用される地域、国、および国際的な法律、規制、基準に確実に準拠することを約束する。すべてのロビー活動は、事前に取締役会／経営陣の承認を受け、社内で記録されなければならない。また、ロビー活動はすべて、持続可能な開発に関する公約に沿い、透明かつ倫理的に実施されなければならない。政府高官とのすべてのやり取りが正確に文書化され、公に開示され、法律で義務付けられているとおりに必ず報告されるようにしなければならない。

周知

本方針は、社内に周知され、全従業員および本方針の周知を必要とする関連する第三者が自由にアクセスできるようにしなければならない²⁵。当社内外のステークホルダーは、本方針を受領し理解したことを確認する確認書に署名することが推奨される。本方針は、すべてのステークホルダーに定期的に周知して再認識を図る。また、新たに取引関係を築くステークホルダーには速やかに伝達する。



不正の可能性がある場合の内部告発および通報

当社は、不正行為の疑いを誠実に報告した者、または不正行為への参加を拒否した者（従業員や第三者を含む）に対する、報復、差別、懲戒処分を含むあらゆる形態の不利益行為を禁止する。このことが会社の事業損失につながる場合であっても同様である。当社は、通報時の匿名の許可、通報された案件の調査、適切な是正措置の実施、内部告発者への調査結果と帰結の通知など、通報に関わるすべてを処理する責任を有する。

コミットメント

当社は、企業価値の基本的な柱として、透明性とあらゆる形態の贈収賄との闘いに対する強いコミットメントを示すものとして、腐敗防止方針を実施することに同意する。

金融犯罪条項

金融犯罪条項は、誠実であろうとする中小企業の強い意志を反映し、下請けに対してあらゆる腐敗行為防止に必要な措置を講じるよう求めるものである。

4.1 金融犯罪条項を定める利点

信頼の構築：ビジネス上の関係に、誠実さと透明性という価値観を反映させることにより、第三者との関係において信頼を築くことができる。

腐敗防止：契約相手にあらゆる種類の汚職行為を

防止・抑止する努力を求め、自社の取り組みを強化する。

リスクの軽減：取引関係における法的リスク、財務リスク、風評リスクの低減に寄与する。

4.2 実施のヒント

第三者との商取引関係においては、必ず契約書を作成することが重要である。これにより、最低限のサービスとコンプライアンスを要求することができるからである。以下の条項は一般的なものであり、サービス契約、販売契約など、企業が締結するあらゆる種類の契約に適用できるが、公共契約の場合は、条項に必ずしも盛り込むことができない特定

の規制があることに注意すること。したがって、ケースバイケースで検証することが肝要である。契約書を作成しない場合は、金融犯罪条項を注文書に盛り込むか、商取引関係を開始する際に独立した文書として作成する。本条項の目的は、誠実さに対する相互のコミットメントを再確認することである。このことを常に取引関係者に明確にしておく。

4.3 金融犯罪条項のテンプレート

1.1 本条項の目的について：

1.1.1. 「**金融犯罪**」とは、詐欺、麻薬密売、汚職・賄賂、租税犯罪、現代の奴隷制と人身売買、環境犯罪、不正商品の密輸、マネーロンダリング、テロ資金調達、サイバー犯罪、不正採掘、貴金属の密輸を含むがこれらに限定されない、違法な方法を通じて経済的利益を提供するために個人または犯罪組織によって行われる犯罪活動を指す。

1.1.2. 「**金融犯罪規制**」とは、国際制裁、禁止された事業活動、マネーロンダリングおよびテロ資金供与の検知と防止に関連する法律、社内外の方針および手続き、規則、要件を意味し、[関連する管轄区域を列挙する] および 1977 年米国海外腐敗行為防止法 (FCPA) および 2010 年英国贈収賄法を含むその他の認知された域外腐敗防

止法を含むが、これらに限定されない。

1.1.3. 「**PEP/PIP**」とは「**重要な公的地位を有する人物／影響力のある著名人**」を指す。これは、いずれかの国において政府関連またはその他の著名な職務を任されている、または過去に任されていた個人を意味し、そのような人物の直系家族および知られている近い関係者を含む。

1.1.4. 「**制限された当事者**」とは、制裁リストに記載されている人物、および / または金融犯罪規制により取引もしくは金融取引が禁止もしくは制限されている人物として特定されている人物を意味する。

1.1.5. 「**制裁リスト**」とは、国連安全保障理事会、[米国外国資産管理局 / 英国財務省 / 欧州連合]、および [該当する法域を

列挙する] の制裁リストを含む、すべての強制制裁リストおよび非強制制裁リストを意味する。

1.2 サービス提供者²⁶ は、以下を保証し、表明し、約束する。

1.2.1. 本契約の期間中、最高レベルの合法的、倫理的かつ責任あるビジネス慣行および適用されるすべての金融犯罪規制を遵守する。

1.2.2. 仲介者（関連会社、エージェント、コンサルタント、アドバイザー、再販業者、販売店、ビジネスパートナーなど）を介して、直接的か間接的かを問わず、適用される金融犯罪規制の下で犯罪を構成するような行為や活動、慣行、行為を行わない。

1.2.3. サービス提供者は、自己またはサービス提供者の代表者、役員、従業員、取締役、仲介者のいずれも、自己の知る限りにおいて、以下のいずれにも該当しないものとする。

1.2.3.1. I 制限された当事者である。

1.2.3.2. 金融犯罪で有罪判決を受けた、または起訴されたことがある、あるいは金融犯罪に関わる犯罪捜査の対象または対象となっている。

1.2.4. サービス提供者は、本契約の履行において、またはその他の方法で、PEP/PIP またはその機関もしくは団体を含むがこれらに限定されないいかなる人物に対しても、直接的または間接的に、いかなる金銭または有価物の支払い、貸与、贈与、または支払い、貸与、贈与の約束もしくは申し出を行ってはならない。PEP/PIP またはその機関もしくは団体を含まないいかなる人物に対しても、直接的または間接的に、そのような支払い、融資、または贈与の支払いまたはその一部が行われることをサービス提供者が承知している場合、またはそのように疑われる理由がある場合、その支払いは、適用される金融犯罪規制に違反する。

1.2.5. 本契約の履行に関連して、サービス提供者またはその仲介者が受けたいかなる種類の不当な金銭的またはその他の利益の要求または要求についても、直ちに当社に報告するものとする。

1.3 サービス提供者は、本条項で言及されている約束が正確でなくなった場合、直ちに当社に通知することを約束する。



1.4 サービス提供者は、当社が以下を実施することに同意するものとする。

1.4.1. 本条項に定める保証、表明、約束が維持されていることを確認するために、当社は合理的通知の上で、サービス提供者のアカウントに関連するサービス提供者の帳簿および記録について任意のタイミングで監査を行う。

1.4.2. サービス提供者の個人情報および特定個人情報を含む情報を処理（監視、選別、開示など）し、以下を実施する。

1.4.2.1. 制裁リストとの照合を行う。

1.4.2.2. 必要に応じてサービスプロバイダの指示および取引を監視し、サービス提供者が適用される金融犯罪規制を遵守していることを確認する。

1.4.2.3. 制裁リストに一致するものがある、または適用される金融犯罪規制に違反している場合、国内および/または国際的な規制当局および会社の関連会社に報告する。

1.5 サービス提供者が本条項のいずれかの条項に違反した場合、または違反する可能性があることが判明する、または合理的にそのように判断

した場合、会社は、そのような契約解除の結果としてのいかなる責任も負うことなく、直ちに契約を解除する権利を有する。

1.6 サービス提供者は、本条に基づき会社が本契約を解除した結果、会社が被った、または被った損害または損失について、その性質の如何を問わず、会社を免責し、補償するものとする。

1.7 サービス提供者は、以下の事項によりサービス提供者が被った損害または損失について、その性質の如何を問わず会社は一切の責任を負わないことを認識し、同意するものとする。

1.7.1. 金融犯罪規制および制裁リストに対するスクリーニングに関連する目的で、サービス提供者の個人情報を取り扱うこと。

1.7.2. サービス提供者が制裁リストに含まれる場合、または適用される金融犯罪規制に抵触していることが判明した、あるいは合理的にそのように考えることのできる場合、サービス提供者の個人情報を国内外の規制当局および会社の関連会社に報告すること。

利益相反

個人的忠誠心と会社の利益が衝突する場合、明確なルールと適切な判断によって倫理的かつ法的に有効な決定を行うことができる。

利益相反は、会社の利益と個人の利益、または会社の利益と社外の関係者の利益との間で忠誠心が分かれる可能性のあるあらゆる状況で存在し得る。

潜在的な利益相反の最も分かりやすい例は、血縁関係によって生じるものである。当然のことながら、家族で助け合い、支えることは大切であるが、特定の状況においては会社の不利益になる場合があるためである（例えば、あるサービスの入札プロセスを監督している社員の父親が入札者の一人である、など）。

このような状況は、適切な意思決定を妨げ、組織に損害を与え、さらには汚職行為に該当する場合さえあり得るため、このような状況をケースバイケースで特定し、見直すことが重要である。

利益相反のほとんどは、会社が定めた明確なルールに従うことで回避できる。適切な判断力を働かせて、

ある行動が利益相反になるかどうかを評価し、利益相反の可能性について懸念がある場合は、会社の経営陣と話し合うべきである。

利益相反の有無ではなく、利益相反が存在するように「見える」ことでさえ、問題になる可能性がある。会社の判断、決定、行動に対して他者の疑義を招く状況でないかどうかを検討すること。

「利益相反確認書のテンプレート」（5.3 項参照）は、利益相反と見なされる可能性のある状況を、従業員が速やかに伝達できるようにするための実用的なツールとして作成されている。報告を受けた組織は、潜在的な悪影響を軽減するために取るべき行動を決定することができる。

5.1 利益相反確認書の利点

透明性を高める: オープンかつ透明性の高いコミュニケーション手段を確立し、組織に影響を及ぼす可能性のある状況を迅速に把握する。これにより、組織内のコンプライアンスと信頼の企業文化の形成を促進する。

リスクを軽減する: 組織に影響を及ぼす可能性のある潜在的な利益相反を防止するために、積極的な行動を取る。

公平性を定着させる: 従業員に対し、公平で客観的な態度を持って業務上のニーズに基づいたビジネス関係を築くよう奨励する。

5.2 実施のヒント

周知: 毎年または1年おきに全社で啓発活動を行い、全従業員に書式への記入を奨励する。入社時に実施することもできる。

分析: 記入した書式は可能であれば人事チームおよび法務チームが分析し、潜在的な利益相反が存在するかどうかを判断し、必要な措置を特定する。結果については、会社の経営陣に報告することが重要である。

機密保持: 回答は機密扱いとし、適切な管理を行う。

記録: この書式に記入する義務について、組織の腐敗防止方針またはその他の内部規則に定めておく。

5.3 利益相反確認書のテンプレート

本書式は、企業に影響を及ぼす可能性のある潜在的な利益相反事象を積極的に監視・分析するための参考ツールを提供することを目的としている。

定義

利益相反は、個人または個人に近い人物の私的利益と、その個人が所属する組織の利益が異なる場合に生じるものであり、個人が自分自身（または親しい個人）の利益のために意思決定権を行使することによって自分自身に不当な利益が生じる場合に、ある種の汚職となる。一般的な利益相反には、家族を雇用することや、商品やサービスの提供において家族を優遇することなどがある²⁷。

血縁関係

場合によっては、他の従業員、サプライヤー、販売代理店、または会社に関係する第三者との親族関係が、利益相反につながる可能性がある。したがって、そのような関係を報告し、それぞれの具体的なケースに照らして分析し、利益相反による会社への悪影響を防止する措置を講じる必要がある。

血縁関係とは、一般に2親等以内の血族および姻族を指す。血族の2親等には祖父母、父母、子、孫が含まれ、姻族の2親等には、義理の両親、義理の兄弟姉妹、義理の息子、義理の娘が含まれる。

役職候補者に選出され、会社に勤務するまたはサービスを提供する家族がいる場合は、その存在を報告しなければならない。同様に、サプライヤーや代理店として会社の業務に加わる家族がいる従業員も、報告し、登録と分析の対象とする必要がある。

親族は、血族・姻族を問わず、部署内で上司/部下の関係として任命したり、雇用、人事考課、昇進の推薦など、当事者の雇用関連の決定に関与させたりしてはならない。

BOX 1 血縁関係による利益相反の例

血縁関係による利益相反は、会社の利益よりも個人的な利益が優先される場合に生じる。例えば、社員の従兄弟姉妹が装飾会社を経営しており、オフィスの改装に良い価格を提示できたとする。

このような場合、個人的利害が開示され、選考プロセスが透明であり、ビジネス面を家族以外の者が担当するのであれば、利益相反は生じない²⁸。

社外雇用

社外雇用とは従業員、コンサルタント、請負業者、オーナーなど、自社業務以外のあらゆる役職に就くことを指す。従業員の社外雇用が自社業務に悪影

響を及ぼす場合、利益相反が生じる可能性がある。また、競合他社のために行うことが決して許されるべきでない行為も存在する。パートナー、サプライヤー、顧客との業務外の活動は、場合によっては許される可能性もあるが、適切な承認がある場合に限られる。

BOX 2 社外雇用による利益相反の例

例えば、地元の喫茶店でのアルバイト、他社の顧問、友人のビジネスに対するコンサルティングサー

ビス、プロボノやボランティア活動の場合にも利益相反が起こる場合がある。

金銭的利害

個人が顧客、再販業者、供給業者、パートナー、または競合他社と個人的または家族的な金銭的

利害関係を持ち、その利害関係が会社での判断や行動に不適切な影響を及ぼす場合に利益相反が生じる。金銭的利害には、投資、所有、債務、または利益や収益の分け前を授受するその他の金銭的取り決めが含まれる。

利益相反確認書

氏名：

役職：

所属：

ID 番号：

以下に、私自身が置かれている利益相反状況を示します（サプライヤー、顧客、エージェント、新規採用者、サービスや製品の販売など、あなたやあなたの家族、親しい友人が関与している利益相反状況を記入してください）

私は、新たに利益相反の状況が発生した場合、本書式を通じて報告することを宣言します。

署名： _____

日付： _____

部門長の宣言：私は、会社の評判と利益が適切に保護されるよう、利益相反リスク管理計画を遵守し、従業員が管理計画を遵守していることを監視することを約束します。

部門長氏名： _____

部門長署名： _____

苦情処理フレームワーク

汚職リスクのある行為を安全に報告するには、構造化された苦情処理プロセスが不可欠である。

苦情処理フレームワークは、苦情への対応に関する基本的な指針を定め、従業員、サプライヤー、顧客が、会社の腐敗防止方針および適用される法令に従い、自己の権利や利用可能な手続きを十分に理解できるようにするものである。従業員やサプライヤーは、苦情を報告する際により大きなリスクを負うため、適切な保護措置を講じる必要がある。効果的な苦情処理システムを構築するには、段階的なアプローチを取り、プロセスの質および継続的な

改善を確保するために必要な時間を確保することが重要である。これらの具体的な手法を導入することにより、企業は効果的な腐敗防止および苦情処理の体制を確立し、ビジネス上の誠実さに対する確固たる姿勢を示すことが可能となる。また、不正行為の報告に対する報復がないことの保証は、内部告発制度において極めて重要である。

6.1 苦情処理フレームワークの利点

信頼と満足: 苦情処理基準 / 方針を明確に定義することで、信頼と満足が得られると同時に、法令に従い、ブランドの評判が高まる。

は懸念を表明するための体系的な手段となり、組織内の透明性を確保して改善措置を実施する機会を生み出す。

説明責任: トラブルの際には、苦情を適切に管理することが極めて重要である。苦情処理のメカニズム

6.2 実施のヒント

明示性と透明性: ステップ・バイ・ステップのアプローチを通じて、曖昧さを避け、明示的かつ透明性のある枠組みを確実に構築する。苦情処理基準 / 方針は包括的かつ苦情に対処し解決するという事業者のコミットメントを示すものでなければならない。

法的に義務付けられている場合を除いて苦情申立者の明確な同意なしに詳細を開示しないこと。

秘密厳守: 問題を提起する、または苦情を申し立てる者のプライバシーを保護するため、守秘義務を徹底する。また、匿名での苦情申立を許可し、

アクセシビリティ: アクセシビリティを優先し、苦情申立者にとっての障壁を最小限にする。申立者が恐怖を感じる、または特別な要件があるなどの場合は、申立者のニーズに配慮する。

迅速な対応: 苦情受付後の迅速な対応が信頼につながる。



6.3 苦情処理フレームワークの構築

苦情通報窓口

苦情窓口を設計する際には、用意することができるリソースに基づいて、苦情を報告するためのオプションを定義することが重要である。申立者の好みや制約は様々に異なるため、対応する窓口の例には、以下のようなものがある。

- メールアドレスを提示することにより、顧客が苦情を書面で提出できるようになる。電子メールは多くのユーザーに広く受け入れられており、利便性が高い。苦情提出専用の電子メールアドレスまたはオンラインフォームをウェブサイト上に設ける。
- オンラインとオフラインの両方のオプションを提供することが理想的である。オンラインフォームによる通報は、デジタルで苦情を報告でき、営業時間外でも対応が可能である。一方、オフラインの通報手段（書面など）があれば、インターネットにアクセスできない従業員に対応することができる。

- 物理的な場所を設けて苦情提出用の投書箱を設置する。
- 対面での会話が必要な場合もある。可能であれば、直接苦情を処理することのできる担当者を指定し、人間的な要素をつけ加えることが望ましい。
- SMS や WhatsApp などのプライベートメッセージを利用することで、迅速かつ効率的な通報が可能である。

苦情窓口のあるべき姿は次のとおり。

- 申立者に負担をかけない。
- 利用可能なインフラに合わせた多様な連絡方法を提供する。
- 監査可能かつ透明性が高い。

苦情処理手順の周知

透明性と説明責任の原則に沿って、苦情処理手続きを広く周知することが不可欠である。

周知の内容

- 苦情提出の有資格者を明確にする（顧客、従業員、ステークホルダーなど）。
- 苦情を提出する場所、方法、タイミングを説明する（オンラインフォーム、メール、対面など）。
- プロセスの範囲（どのような問題について苦情を申し立てることができるか）と、関連する制限を定義する。
- 苦情処理から生じる可能性のある結果を説明する（解決、補償など）。
- 苦情処理の担当部署および上級管理職を特定する。
- 苦情解決までの処理手順と予想されるスケジュールを概説する。
- 苦情申立者の守秘義務、匿名性、その他の権利を保証する。

- 苦情申立者がどのようにフォローアップできるかを説明する（不服申し立て手続きを含む）。
- 苦情に関する情報開示と報告について、事業者がどのように対応しているかを詳しく説明する。
- 苦情を受け付ける他の関連機関（オンブズマンなど）があれば言及する。

効率的な実施方法の例：

- 会社のウェブサイト、苦情申立者の条件、申し立ての方法と場所、連絡先など、苦情処理の仕組みに関する情報を明確に表示する。
- 苦情処理プロセスを概説したパンフレットや小冊子を作成し、実店舗で顧客に配布する。
- ソーシャルメディアおよびその他のコミュニケーション手段を活用し、苦情処理の仕組みとその利用方法について周知する。
- 従業員やサプライヤーを対象に定期的な研修を行い、スキルアップを図る。



苦情処理原則

効果的な管理は、苦情の受付と文書化から始まる。これにより、迅速かつ正確な対応が可能になる。続いて、各苦情の妥当性を判断するための審査を行う。範囲外の苦情には、直ちに対応を行う。

苦情処理手続きのあるべき姿は次のとおり。

- 最初に、苦情のそれぞれに固有の ID と申立日を記録する。
- 苦情の受領を速やかに通知し、苦情申立者にフォローアップ措置の可能性の概要と予想されるスケジュールを提示する。
- 事前に定義された基準に照らして苦情を評価し、苦情処理メカニズムの適用範囲に含まれるかどうかを判断する。
- 対象外である理由を苦情申立者に明確に伝える。解決のための代替手段を提案する。

効率的な実施方法の例：

- 苦情を受領し、迅速に記録するために、担当スタッフまたはチームを任命する。担当チームには報告を処理するための十分な独立性を与え、利害の対立がないようにする。
- 苦情を受領し、次のステップと予想されるスケジュールについて苦情申立者に通知するための標準化されたテンプレートを作成する。
- 苦情が処理範囲にあるかどうかの明確な基準を確立し、範囲外の場合は苦情申立者に代わりの窓口またはガイダンスを提供する。
- 苦情処理を行う担当者に対しては、必ず秘密保持および苦情申立者のプライバシー保護に関する研修を行う。

苦情処理

解決へのプロセスを強固かつ公正なものにするには、苦情処理の対象範囲にあるすべての苦情に徹底的な予備調査を行うことが不可欠である。これには、包括的な分析と事実確認が含まれ、これによってその後の決定を強固なものにすることができる。また、プロセスの完全性を維持するため、予備調査は最大限の独立性、客観性、公平性を確保した上で行う。

苦情処理のあるべき姿は次のとおり。

- 正確な事実の把握を優先する。
- 証拠を確実に保全し、目撃者への影響を最小限に抑える。
- 調査を通じて、苦情申立者の権利と見解を尊重する。
- 必要に応じて、法執行機関やその他の関連組織と協力する。

苦情の解決

④ 解決へのプロセスを強固かつ公正なものにするには、苦情処理の対象範囲にあるすべての苦情に徹底的な予備調査を行うことが不可欠である。

オプション1: 事業者自身で苦情を処理する

苦情解決を効果的に行うため、理想的には苦情を受けた事業者が管理すべきである。個々のケースに合わせた解決策を講じる動的プロセスであるため、普遍的な解決は不可能だと認識する必要がある。微妙なニュアンスの違いに対処し、結果に公正性を確保するためには、社会的・経済的な状況だけでなく、法的な背景を十分に理解することが不可欠である。

事業者が苦情を処理する際のあるべき姿は次のとおり。

- 苦情の性質と申立者の懸念は、社会的、政治的、経済的環境に照らして評価する。
- データ保護とセキュリティ対策が十分に考慮されていることを確認する。
- 必要な場合、法執行機関、管轄機関、その他の関係者と連携する。
- 適切な是正措置を実施し、苦情を効果的に解決する。
- 苦情申立者とのオープンなコミュニケーションを維持し、進捗状況の最新情報および考えられる是正措置に関する情報を提供する。
- その後の措置、協議、仲介、関係ステークホルダーとのフォローアップを含む、今後の手順に関するガイダンスを提供する。

- すべての活動および調査結果を詳細かつ時系列に記録する。

- 将来の刑事訴訟で使用される可能性のある証拠について、明確な保管履歴を確立し、保持する。

効率的な実施方法の例：

- 徹底的な調査と事実確認を行い、関連する情報と証拠を収集する。
- 苦情を公平かつ客観的に評価するため、必要に応じて外部の専門家やコンサルタントと協力する。
- 詳細なログ管理またはケース管理システムを構築して、それぞれの進捗状況を追跡し、取られたすべての措置を文書化する。
- 苦情申立者と定期的に連絡を取り、苦情の状況や取られた措置に関する最新情報を提供する。

効率的な実施方法の例：

- 具体的な苦情内容および苦情申立者のニーズに合わせて解決方法を調整する。
- 苦情で指摘された課題に対処し、今後同様の事態が発生しないよう、是正措置を実施する。
- 解決策の有効性と結果に対する満足度について、苦情申立者からフィードバックを求める。
- 苦情の解決により得られた教訓に基づき、苦情処理プロセスを継続的に見直し、改善する。

オプション2: より適した対応先を紹介する

徹底的な検討と分析が完了した後、苦情が枠組みの範囲外であると判断された場合、または別の主体によってより効果的に対処できると判断された場合は、よりふさわしい対応先を苦情申立者に紹介する。これにより、各苦情を可能な限り最も効率的かつ効果的な方法で管理することができる。

より適した対応先を紹介する場合のあるべき姿は次のとおり。

- 紹介先と話し合いを開始し、苦情への対応に対する意欲とアプローチを確認して、守秘義務と報復防止の原則が遵守されるようにする。
- 苦情申立者に決定を通知し、理由を説明し、新しい連絡先を提供して、紹介に対する同意を得る。
- 苦情申立者および紹介先の両方と定期的なフォローアップを行い、進捗状況をモニタリングする。

苦情の終結

苦情が満足のいく形で解決され、苦情申立者が是正措置について納得した時点で、その事案は正式に終了したと見なすことができる。この終結は単なる事務的作業としてではなく、最高水準のサービスとプロ意識をもって完了されるべきである。

苦情の終結のあるべき姿は次のとおり。

- 適切な場合は苦情申立者に、彼らのフィードバックがより広範な社会課題や開発課題の認

不服申し立てへの対応

公平性と透明性を確保するため、不服申し立てプロセスを設けるべきである。このプロセスには独立した委員会が関与し、苦情の結果や、苦情処理の仕組みの範囲外と見なされた苦情に関する決定の見直しを行う。

効率的な実施方法の例：

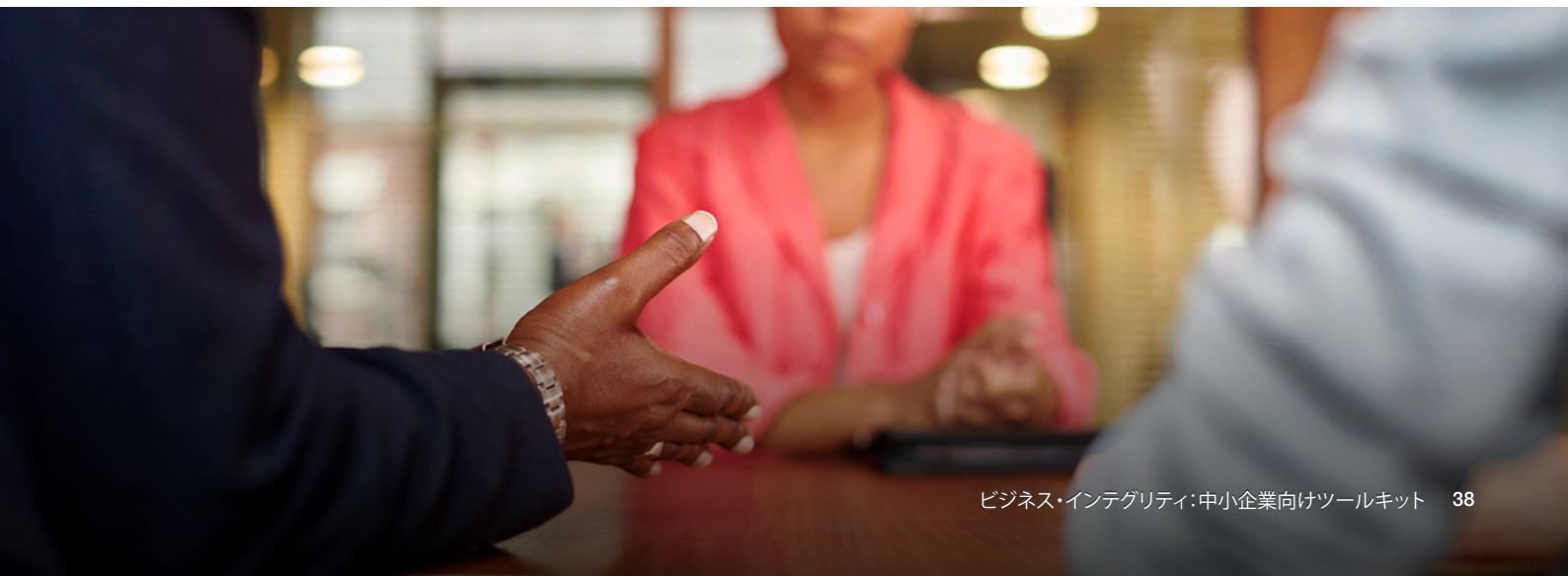
- 独立した審査委員会を設置するか、最初の苦情処理プロセスには関与していない別の上級スタッフを指名して、不服申し立ての管理を行う。

- 苦情解決の過程で直面するあらゆる課題が解決されるよう、紹介先に支援を提供する。
- 関連する紹介パートナーとの良好な関係を促進し、可能であれば、将来的に同様のケースを取り扱うための覚書を締結する。
- 汚職に対処するための効果的な苦情処理の仕組み導入に向けたベストプラクティスについて助言を提供し、議論する。

識につながり、持続可能な方針の策定や慣行の改善を行うための実行可能な対策が可能になったことを知らせる。

- 実施された是正措置の証拠（証拠写真、裏付け文書、解決記録、苦情申立者との合意書、申立人の確認書など）を収集し、保管する。

- 必要な手順やスケジュールを含め、苦情申立者に不服申し立てプロセスを明確に伝える。
- 苦情および新たに提示された証拠を徹底的に検討し、それに基づいて決定を行って、不服申し立てプロセスが公正、客観的かつ透明であることを確認する。
- 不服申し立ての結果を尊重し、その決定に基づいて適切な行動を取る。



苦情の記録

すべての苦情、フォローアップ措置、および苦情申立者とのやり取りの包括的な記録を維持する。これは、良好な関係を構築し、苦情を効果的に管理するために不可欠である。

苦情を記録するプロセスのあるべき姿は次のとおり。

- 苦情データベースなどの適切な文書化システムを確立し、課題を効果的に管理・追跡する。

- すべての苦情、調査結果、その後の措置、苦情申立者やパートナーとのやり取りをデータベースに記録し、包括的な履歴を維持する。
- プライバシーを保護し、データ保持を管理するため、苦情解決後の所定の期間経過後に苦情記録を匿名化し、アーカイブするポリシーを導入する。

リソースと資金調達

効果的な苦情処理の仕組みがあることで、説明責任が確保され、継続的な改善が確実に行われるようになるため、この苦情処理の仕組みはビジネスに不可欠な要素である。明確な目的を定め、責任を明確にし、予算を配分し、現実的なスケジュールを設定し、一貫した監督を行うことが極めて重要である。プロセスの完全性を維持するためには、定期的なモニタリングと報告も不可欠である。適切な人員配置、的確な役割分担、適切な技術の使用、必要な資金の確保が基本である。重要なことは、苦情処理の仕組みに割り当てられた資源は、苦情解決に影響を及ぼさないよう保護されなければならないということである。

人員配置と資源計画のあるべき姿は次のとおり。

- この仕組みを戦略的に管理するための明確な役割を確立し、上級管理職の具体的な任務と権限を詳しく定める。
- 苦情の受理と対応する回答の発表には明確な期限を設定する。

- 苦情処理メカニズムには、苦情を効果的に処理するために必要な能力を備えた十分なスタッフを確実に配置する。
- 苦情申立者の適切な扱い、公平性の確保、潜在的な安全およびセキュリティ上の懸念への配慮、迅速なコミュニケーションについて、職員に包括的な研修を実施する。

資金調達：効果的な苦情処理フレームワークを確立し、継続的に発展させるためには、十分な資金の確保が不可欠である。そうした財務的支援により、初期の計画や設立の支援だけでなく、進化する要件に対応した維持管理と継続的な改善が可能となるだろう。資金を十分に確保することで、説明責任およびサービスの継続的向上を促す上で、強固な苦情処理の仕組みの重要性が明確に伝わるようになる。

結論

腐敗行為は大きなリスクをもたらす、ビジネスの健全性を損ない、成長と投資の障壁となる。グローバル経済の屋台骨である中小企業は、この腐敗行為と闘う上で、大きな影響を及ぼすことのできる可能性を秘めている。その中小企業にとって、ビジネスにおける「誠実さ」は単に道徳的な要請にとどまらない。今日の複雑なグローバル市場における成功、成長、レジリエンスの強力な原動力でもあるのだ。しかし、誠実さの維持には、依然として複雑な課題が存在する。全世界において大企業だけでなく中小企業も、汚職と戦い、事業の健全性を確保しようとしているが、中小企業では大企業のようなリソースや専門知識が不足していることが多く、課題はより大きなものとなっている。

本白書に記載した推奨事項を実践することで、中小企業は腐敗から身を守るだけでなく、ステークホルダーからの評判と信頼を高め、長期的な成功に貢献する強靱な枠組みを構築することができる。この枠組みは基盤となり、その最も大きな影響は、コラボレーション、学習の共有、相互支援を通じてもたらされるだろう。

腐敗との闘いは、中小企業が単独で取り組むべきものではない。誠実さは、大企業と中小企業に共通した責任だからである。誠実さを推し進める集団行動の重要性を強調する本白書は、単に個々の企業のためのツールキットとして機能するのではなく、中小企業がグローバル企業と力を合わせ、協力して、共に腐敗という課題に取り組むための行動を喚起する礎となることを強く望むものである。中小企業が協力して取り組むことで、影響力を増幅させ、業界や国境を越えて波及効果を生み出し、ビジネスの上での誠実さを強化することができる。

大規模多国籍企業のサプライチェーンへの参画は、中小企業にとってまたとない機会をもたらす。グローバル企業は、倫理的で透明性が高く、レジリエンスの高いパートナーと協働するという価値を重視するようになっているため、本白書に概説した原則に従う中小企業は、大規模な多国籍企業にとって魅力的な協力者となり、新たな機会と成長の扉を開くことができるだろう。このような集団的アプローチは、個々の企業を守るだけでなく、より健全で信頼されるグローバルなビジネス環境を作り出す鍵ともなるものである。

協力者

世界経済フォーラム

Nivedita Sen
Initiatives Lead, Institutional Governance

Kenneth White
Manager, Communities and Initiatives,
Institutional Governance

トランスペアレンシー・ インターナショナル

Kaunain Rahman
Business Integrity Specialist

謝辞

Judit Arenas Licea
Executive Director and Senior Adviser
to the Executive Chair, APCO

Stephan Bezuidenhout
Head, Group Ethics, Discovery

Gilberto de Camargo e Silva Junior
Regional Legal Director, LATAM, AtkinsRéalis

Flavia Dezotti
Director, General Counsel, Latam South, EY

Patricia Frossard
Brazil Country Manager; Head,
Legal & Compliance, Royal Philips

John Kim
Executive Vice-President, Chief Legal Officer
and Chief Administrative Officer, Cognizant

Elton Krawitz
Head, Legal, Discovery

Maria Eugenia Montero
Head, Legal, LATAM, Hewlett Packard Enterprise

Luis Felipe Mosquera
Vice-President & General Counsel,
Brazil, Siemens

Nicola Christine Port
Chief Legal Officer, World Economic Forum

Ruan Santos
Ethics and Compliance Manager, LATAM, Shell Brasil

Valeria Schmitke Ducatti
LATAM Regional General Counsel,
Zurich Insurance Group

Maria del Carmen Salgado Troya
Senior Legal Counsel Zone Latam, Nestlé

Marie Terracol
Whistleblower Protection Lead,
Transparency International

Jorge Valladares
Research and Policy Expert, Political Integrity,
Transparency International

本書の執筆にあたり、トランスペアレンシー・インター
ナショナルUKおよびトランスペアレンシー・インター
ナショナル・ニュージーランドから貴重な協力を得た。

制作

Laurence Denmark
Creative Director, Studio Miko

Martha Howlett
Editor, Studio Miko

Cat Slaymaker
Designer, Studio Miko

参考文献

1. Jenkins, M. (2018). The relationship between business integrity and commercial success. *Transparency International*. https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/helpdesk/The-relationship-between-business-integrity-and-commercial-success_2018.pdf.
2. Transparency International. (2022). *Investing with Integrity*. <https://www.transparency.org.uk/sites/default/files/pdf/publications/Investing%20with%20Integrity%20-%20Transparency%20International%20UK.pdf>.
3. World's Most Ethical Companies. (n.d.). *Five-year ethics premium*. <https://worldsmoethicalcompanies.com/>.
4. World Economic Forum. (2022). *Investing in Integrity in an Increasingly Complex World: The Role of Anti-Corruption amid the ESG Revolution*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Investing_in_Integrity_GFC_2022.pdf.
5. Transparency International. (2022). *The Effectiveness of Integrity Led Anti-Corruption Interventions*. <https://knowledgehub.transparency.org/helpdesk/the-effectiveness-of-integrity-led-anti-corruption-interventions>.
6. Transparency International. (n.d.). *What is Corruption?* <https://www.transparency.org/en/what-is-corruption>.
7. Transparency International. (n.d.). *Global Anti-Bribery Guidance: 9. Gifts & Hospitality*. <https://www.antibriberyguidance.org/guidance/9-gifts-hospitality>.
8. Transparency International. (n.d.). *Global Anti-Bribery Guidance: 11. Conflicts of Interest*. <https://www.antibriberyguidance.org/guidance/11-conflicts-interest>.
9. Transparency International. (n.d.). *Global Anti-Bribery Guidance: 10. Sponsorship, Donations & Community Investment*. <https://www.antibriberyguidance.org/guidance/10-sponsorship-donations-community-investment>.
10. Transparency International. (n.d.). *Global Anti-Bribery Guidance: 8. Facilitation Payments*. <https://www.antibriberyguidance.org/guidance/8-facilitation-payments>.
11. Transparency International. (n.d.). *Global Anti-Bribery Guidance: 12. Political Engagement*. <https://www.antibriberyguidance.org/guidance/12-political-engagement/guidance#4>
12. Transparency International. (2018). *Corporate Political Engagement Index 2018*. https://www.transparency.org.uk/sites/default/files/pdf/publications/1018_CPEI_Report_WEB-1.pdf.
13. Transparency International. (2016). *Managing Third Party Risk: Only as strong as your weakest link*. <https://www.antibriberyguidance.org/sites/default/files/pdf/publications/TI-UK-Managing-Third-Party-Risk.pdf>.
14. Transparency International. (2018). *Corporate Political Engagement Index 2018*. https://www.transparency.org.uk/sites/default/files/pdf/publications/1018_CPEI_Report_WEB-1.pdf.
15. This and other template in this paper are general guides and should be customized to fit the specific needs and requirements of the SME.
16. It is appropriate to establish a limit for the value of gifts, for example, \$100 dollars, or provide examples of small gifts such as promotional items, flowers or chocolates. Examples of high-value items that should not be accepted include jewellery, expensive watches or plane tickets. It is essential to clearly identify the context for determining an acceptable gift and maximum amount.
17. Generally, there are laws or regulations regarding what government officials can accept. It is helpful to discuss and decide what gifts to offer to your clients rather than leaving it to the discretion of a single person.
18. Sometimes it may be impolite to refuse a gift, such as at a public event. It is useful to have a prepared guideline for such situations. In these cases, the gift can be accepted and later returned with an explanatory letter. Alternatively, you could choose to donate its value to a charity. The gift giver should be informed, in writing, about what your company has done and the reason for it to avoid high-value gifts on future occasions.
19. When nobody from the organizing company of an event attends as a host to the guests, for example, at a sporting event, then it is considered a gift rather than hospitality, falling within the gift guidelines. For it to be considered hospitality, there should be some commercial element involved, such as building good relations or following up on a business meeting. Lavish hospitality exceeds what is considered appropriate, such as, a weekend stay in an expensive hotel that includes spouses. These practices are not an issue as long as each company pays its own travel and accommodation expenses.
20. A conflict of interest arises when an individual's private interests or the interests of individuals close to them differ from those of the organization to which the individual belongs.
21. Companies must take all possible measures to prevent such a payment from being used as a tool to conceal corruption.
22. It is suggested that this decision should not be made by a single individual but rather by the highest-ranking officials of the company in a consensual manner.
23. If you are in the midst of a negotiation process to obtain a government contract or licence, such as a planning permit, or if a sensitive issue of your company is under government scrutiny, contributions to the government or a local political party could be viewed as bribery.
24. Lobbying refers to the act of promoting specific interests by communication with any public official aimed at influencing public decision-making.

25. It is crucial to identify all external stakeholders to whom the policy should be disseminated, with a particular emphasis on their relevance. For example, suppliers who may represent the company in external forums, such as lawyers, should be aware of and adhere to the policy at all times.
26. Although “service provider” is a term referenced, it could be replaced with however the third party to this contract is defined.
27. Transparency International. (2018). *Business Principles Against Bribery: Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) Edition*.
28. Ibid.



COMMITTED TO
IMPROVING THE STATE
OF THE WORLD

世界経済フォーラムは、
官民両セクターの協力を通じて
世界の現状の改善に取り組むこと
を目的とする国際機関として、
政治、ビジネス、社会の主要な
リーダー参画のもと、
グローバル、地域、産業の
アジェンダを形成しています。

World Economic Forum
91–93 route de la Capite
CH-1223 Cologny/Geneva
Switzerland

Tel.: +41 (0) 22 869 1212
Fax: +41 (0) 22 786 2744
contact@weforum.org
www.weforum.org