

Reitaku University Business Ethics & Compliance Research Center

# R-BECC013

Guidance on Internal Controls and Anti-Bribery Compliance

## 外国公務員贈賄防止に係わる内部統制ガイダンス

麗澤大学大学院経済研究科 教授

高 巖

平成26年3月20日

発行者：麗澤大学企業倫理研究センター

R-BEC013

外国公務員贈賄防止に係わる内部統制ガイダンス

Guidance on Internal Controls and Anti-Bribery Compliance

麗澤大学企業倫理研究センター

麗澤大学大学院経済研究科教授

高 巖

2014年3月20日



## R-BEC013

### 外国公務員贈賄防止に係わる内部統制ガイダンス

#### 『R-BEC013』の狙い

麗澤大学企業倫理研究センターの R-BEC006 プロジェクト（責任者：高 巖）は、2006 年に『R-BEC006』を発行し、外国公務員贈賄問題に対処する際の意思決定手順を示した。<sup>1</sup> これにより、各社の取り組みが具体的に進むものと期待しての発行であった。あれから 8 年が経過したが、日本企業における取り組みは、十分に前進したとまでは言えない。外国公務員への贈賄行為が企業にとって非常に大きなグローバルリスクになっているにもかかわらず、取り組みが遅れているのは次の 2 つに理由がある。<sup>2</sup>

第 1 は、企業のみならず、日本政府および所管庁も、そのリスクの大きさを十分に理解していないことである。米国や英国が具体的なガイダンスを発行しているにもかかわらず、日本政府は依然として抽象的なガイダンスしか発行していない。海外腐敗防止に関する世界の動きは、2006 年当時とは、比較にならないほど大きく変わっており、企業も政府もともにその現実を直視する必要がある。<sup>3</sup>

第 2 は、企業の多くが「具体的にどのような取り組みから始めたらよいのか」を理解していないことである。各社は、一般論として、行動規範やコンプライアンス・マニュアルに「外国公務員への不正な利益の提供を認めない」との規定を置くが、その判断や対応は、今もって現場任せとなっている。これでは、リスク志向の内部統制が機能しているとは言えない。

こうした実態を踏まえ、特に第 2 の理由を考慮し、筆者は、企業倫理研究者の社会的責任として、本ガイダンスを発行することとした。内容的には、さらに一段と深めなければならない点も残っているが、「具体的にどのような取り組みから始めたらよいのか」という企業側の悩みに応えるには、ここに公表する『外国公務員贈賄防止に係わる内部統制ガイダンス』（R-BEC013）で十分であると考え、各社の利用に供することとした。

---

<sup>1</sup> 高 巖（R-BEC006 プロジェクト・リーダー）『外国公務員贈賄防止に関する企業内意思決定の支援ツール：不正競争防止法 18 条の実効性を高めるための試み』（R-BEC006）、麗澤大学企業倫理研究センター、2006 年。

<sup>2</sup> 本ガイダンスは「外国公務員に対する贈賄」を主な問題として扱うが、近年は、UKBA や中国刑法に象徴されるように、「民間同士の贈収賄」も法規制の対象となりつつある。FCPA は、これを直接扱ってはいないが、民間同士の金銭の授受を隠蔽するために記録を偽り、帳簿をごまかせば、会計処理条項（特に会計帳簿条項）違反となり、処罰の対象となる。この意味で、FCPA も、民間同士の贈収賄を規制する構造を持っていることになる。Alex Brackett and Ryan Bonistalli, "SEC comments bring commercial bribery clearly into FCPA scope," The FCPA Blog, January 6, 2014 at 7:08AM.

<sup>3</sup> この点に関しては、高 巖『ビジネスエシックス[企業倫理]』日本経済新聞出版社、2013 年、227-251 頁を参照されたい。

これにより、日本企業のグローバル・コミュニティにおける信頼が一層高まり、またその信頼を通して、日本企業が、これまで以上に、進出先社会の持続的発展に大きく貢献することを願っている。

なお、米英司法当局のスタンスをできるだけ忠実・正確に伝える必要があると考え、本ガイダンスでは、可能な限り、筆者による翻訳（読みやすいよう意識した箇所もある）と原文を併記することとした。少々、煩雑な構成となっているが、『R-BEC013』における主張が米英当局のスタンスに沿ったものであることを理解してもらうため、あえてそのような体裁とした。

## 謝 辞

本ガイダンスの執筆にあっては、以下にあげる R-BEC013 プロジェクト・メンバーと議論を繰り返し、また企業関係者の助言や励ましを戴いた。プロジェクト・メンバーについては、特に大きな貢献があったため、ここに氏名と所属（組織別 50 音順）をあげ、謝意を表したい。

大塚 祐一	麗澤大学企業倫理研究センター 研究協力者
篠藤 涼子	麗澤大学経済学部 助教（センター研究員）
鈴木 大介	麗澤大学経済学部 准教授（センター研究員）
倍 和博	麗澤大学経済学部 教授（センター研究員）
陳 玉雄	麗澤大学経済学部 准教授（センター研究員）
藤野 真也	麗澤大学企業倫理研究センター 研究協力者
溝口 哲郎	麗澤大学経済学部 准教授（センター研究員）
國廣 正	国広総合法律事務所 弁護士・パートナー
五味 祐子	国広総合法律事務所 弁護士・パートナー
中村 克己	国広総合法律事務所 弁護士・パートナー
寺田 貴子	CSR コンサルタント

加えて、本研究の成果をまとめるにあたり、世界で最も取り組みの進んだ企業の1つとされるシーメンス社（Siemens AG）に、各種資料やインタビューを通じて多くの示唆を戴いた。研究・執筆の過程で、筆者は何度も壁にぶつかり、「どう対処すれば、リスク志向の取り組みとなるのか」「どこまで徹底すれば、責任ある対応と言えるのか」と悩み続け、いわば「産みの苦しみ」を経て、漸く本ガイダンスの発行に至った。シーメンス社の実践を学ぶことなしに、ここにたどり着くことはなかったと思っている。

国内にあっては、2013年7月に、シーメンス・ジャパンのコンプライアンス・オフィサーである高橋重之氏と山崎雅久氏より丁寧な概要説明を受け、その後、ドイツでは、2013年10月に、本社幹部・スタッフ7名より細部にわたる説明を戴いた。幹部・スタッフの氏名と役職を以下に掲げ、お礼の言葉に代えたい。

Dr. Klaus Moosmayer	チーフ・カウンセル・コンプライアンス
Mr. Frank Schmidt	クラスター・コンプライアンス・オフィサー
Ms. Sabine Zindera	コレクティブ・アクション責任者
Ms. Jana Mittermaier	コレクティブ・アクション担当者
Mr. Helge Seefeld	オペレーション・マネジメント・オフィサー
Mr. Rainer Buehrer	インベスティゲーション責任者
Mr. Mark Gough	インベスティゲーション副責任者

ただし、『R-BEC013』で展開される各種規定（雛形）や「個別対応チェックリスト」などは、高独自の調査と研究に基づいてまとめたものである。したがって、本ガイドラインの内容に関する責任は、すべて高個人が負うことをここに明記しておきたい。

また、筆者は、今後、この『R-BEC013』を、社会の変化や利用者の要請に応じて、改訂を重ねていくつもりである。その意味で、多くの利用企業、担当者、関係者より、建設的な意見や助言を戴ければ幸甚である。

2014年3月20日  
麗澤大学企業倫理研究センター  
麗澤大学大学院経済研究科  
教授 高 巖  
itaka@reitaku-u.ac.jp



## 目 次

『R-BEC013』の狙い	1
『R-BEC013』の全体構成	9
『R-BEC013』の利用に関して	12
セクション1 海外腐敗行為防止に関するグローバル・スタンダード	13
(1) 『FCPA リソース・ガイド』における注意点	14
1. 2つの積極的抗弁	
2. 金銭・贈答その他便益の提供	
3. 契約履行上必要となる経費の負担	
4. 寄附や助成などの慈善的貢献	
(2) 『UKBA ガイダンス』における注意点	23
1. 起訴に至るプロセス	
2. 金銭・贈答その他便益の提供	
3. 契約履行上必要となる経費の負担	
4. 寄附や助成などの慈善的貢献	
5. 営利組織の贈賄防止懈怠罪	
(3) UCPA 『外国公務員贈賄防止指針』における注意点	41
1. 「不正な意図」の存在	
2. 社内手続きや内部統制の充実	
セクション2 リスク志向の徹底と基幹文書	45
(1) リスク志向マネジメントへの挑戦	46
1. 代表的な日本企業の失敗に学ぶ	
2. 米司法省のスタンスと効果的なプログラム	
3. リスク志向を徹底するための3つのステップ	
4. 社内ルールの全体構造	
(2) 外国公務員贈賄防止のための基幹文書	58
1. 外国公務員贈賄防止基本規定（雛形）	
2. 内規作成にあたっての重要前提（雛形）	



セクション3 便益内規・経費内規	63
(1) 便益内規・経費内規の雛形	65
1. 便益内規・経費内規の発行にあたり (雛形)	
2. 便益提供・経費負担に関する絶対条件 (雛形)	
3. 便益提供・費用負担の4つの対応パターンと充足要件 (雛形)	
(2) 社内承認手続きの基本枠	75
1. 社内承認手続きと対応パターンの基本的な関係	
2. 対応パターン別に見た食事、娯楽、交通費など	
セクション4 各国・各業種における個別対応チェックリスト	87
(1) 個別対応チェックリストを参照する際の留意点	89
1. 各国の腐敗レベルを確認する	
2. 海外拠点の贈収賄規制を理解する	
3. 業種・業態と作成時期を考慮する	
4. UKBA 違反と公益性の関係を理解する	
(2) 対応パターンと個別対応チェックリスト	97
1. 慣習に基づく便益提供 (贈答・接待・歓待など)	
2. 直接的・間接的不利益を回避するための便益提供・費用負担	
3. 契約履行上の善意に基づく費用負担 (旅費・宿泊費など)	
4. エージェントを介した便益提供・費用負担	
セクション5 寄附内規	143
(1) 寄附内規の雛形	145
1. 寄附内規の発行にあたり (雛形)	
2. 寄附・助成に関する絶対条件 (雛形)	
3. 寄附・助成の実施と充足要件 (雛形)	
(2) 寄附ポリシーと社内承認手続きなど	148
1. 寄附ポリシーの策定	
2. 誠実で善意の組織	
3. 寄附決定の社内承認手続き	
4. 実施決定に伴う合理的な措置	

セクション6 その他手順の基本事項	157
(1) エージェント評価の手順	159
1. 新たなエージェントを採用する場合 (手順 A)	
2. 既採用のエージェントを繰り返し利用する場合 (手順 B)	
3. 契約条項によるリスク・コントロール (手順 C)	
4. 契約締結後のモニタリングとリスク志向の情報更新 (手順 D)	
(2) M & A デュデリジェンスの手順	168
1. 4つの買収類型 (手順 S)	
2. デュデリジェンスにおける5つの目的 (手順 T)	
3. 包括的デュデリジェンスの4つの工程 (手順 U)	
(3) デュデリジェンスと起訴の可能性	182
1. 買収類型1の場合	
2. 買収類型2の場合	



## 『R-BEC013』の全体構成

企業側の利便を考え、まず『R-BEC013』（本ガイダンス）がどのような流れになっているかを説明しておきたい。

導入部であるセクション1では、米国の「海外腐敗行為防止法」（FCPA: Foreign Corrupt Practices Act）と英国の「贈収賄防止法」（UKBA: Bribery Act 2010）がいかなる行為を許容し、いかなる行為を許容しないかを、各法の「運用ガイド」（『FCPA リソース・ガイド』と『UKBA ガイダンス』）を引用しながら確認することにする。<sup>4</sup>

たとえば、FCPAは「贈答行為をすべて禁止するものではない」「慈善的貢献（寄附・助成など）をすべて禁止するものではない」と明記している。またUKBAも「合理的かつ相応で善意に基づく支出」「営利組織の印象を改善するための支出」「製品サービスをよりうまく提案するための支出」「友好関係を構築するための支出」などを許容しており、狙いはすべてを「犯罪化することでない」としている。両法が問題とするのは、あくまでも「そうした行為を装って賄賂を提供すること」にあるという点を、セクション1において確認したい。

セクション2では、外国公務員贈賄問題への対応が「リスク志向」（risk-based）でなければならない理由を、代表的日本企業の失敗例を用いて説明し、国際機関や法執行当局の基本スタンスを押さえることにする。リスク志向マネジメントを徹底するためのステップは、(1)「贈賄リスクを直視・把握すること」、(2)「贈賄リスクを踏まえた詳細な社内規定を用意すること」、(3)「リスクをコントロールするための合理的な手順や仕組みを構築すること」という流れになる。これは内部統制を強化するためのステップと言うこともできよう。この大枠を理解した上で、セクション2後半で、まず2つの「基幹文書」を提案する。第1は「外国公務員贈賄防止基本規定」であり、第2は「内規作

---

<sup>4</sup> 本ガイダンスにおいて、FCPAとUKBAに焦点をあてるのは、両法がともに、いわゆる「属地管轄権」を超え、柔軟にグローバル企業に適用・執行されるためである。FCPAの場合、米国人、米国法人（国内行動主体）およびその役員・従業員など、1934年証券取引所法上の登録義務・開示義務を負う発行者（発行会社）およびその役員・従業員など、また国内行動主体や発行者のために行動したエージェントなどにも適用される。高 巖『ビジネスエシックス[企業倫理]』日本経済新聞出版社、2013年、225頁。UKBAの場合、「贈収賄罪」（第1条と第2条）、「外国公務員贈賄罪」（第6条）、「贈賄防止懈怠罪」（第7条）が問題となってくる。「贈収賄罪」および「外国公務員贈賄罪」については、英国内で不正な利益の提供があった場合、あるいは英国と深い関係を持つ者（英国人、英国居住者、英国法に基づき設立された法人）がこれを行った場合、両条項が適用・執行される。また第1条、第2条、第6条違反があれば、「贈賄防止懈怠罪」が問われる、という法構成になっている。「懈怠罪」（第7条）については、同条違反を構成する行為あるい不作為があれば、英国籍を持たない者、英国在住でない者に対しても、さらには英国内で登記・設立されていない企業などに対しても適用される。The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, pp. 8-9.

成にあたっての重要前提」である。

海外腐敗防止に関し注意を要する具体的行為は「金銭・贈答その他便益の提供」「契約を促進するための支出（契約履行上必要な善意に基づく経費負担）」「寄附や助成などの慈善的貢献」「エージェントの評価」「M & Aにおけるデュデリジェンス」などとなる。そこで、セクション3では、最初に「金銭・贈答その他便益の提供」「契約履行上必要となる経費の負担」に焦点を絞り、これを律するための「便益内規・経費内規」を提案する。本来、「便益内規」と「経費内規」は分けて取り扱うべきものであるが、『R-BEC013』では、両規定を1つの文書として整理する。そもそも、相手側に発生した経費を負担するという行為は、広い意味で、形を変えた便益提供とも見なされるためである。<sup>5</sup> セクション3後半では、これに加え、便益提供・経費負担の可否を組織として判断するための「社内承認手続き」について、食事・娯楽・交通費などの事例をあげながら、基本枠の説明を行う。いわゆる「雛形」ではなく、「基本枠」の解説とするのは、通常、いずれの会社も、既に一定の「社内承認手続き」を備えており、「雛形」そのものを提示する必要性がほとんどないからである。

セクション4では、「便益内規・経費内規」を実際の個別問題に適用した場合の企業側の「対応チェックリスト」を紹介する。『R-BEC013』を利用する企業は、この「個別対応チェックリスト」をそのまま援用したいと考えるかもしれないが、それは慎んでもらいたい。企業にはそれぞれ異なる問題事例があり、それへの対応は千差万別となるからである。本ガイドランスが「各国・各業種における個別対応チェックリスト」を提示するのは、各社に「便益内規・経費内規」を応用する際の考え方を把握してもらうためである。おそらく、それが理解できれば、各社は、自らの経験を活かし、独自の「個別対応例」を作成できるはずである。

なお、「外国公務員贈賄防止基本規定」「内規作成にあたっての重要前提」「便益内規・経費内規」と併せ、「各国・各業種における個別対応チェックリスト」は、いずれも2014年1月時点の現地情報とそれへの対処法をまとめたものである。今後、各国は、経済発展や民主化の進展により、一段と厳格に政治家や公務員を律するようになると思われる。また各国・各地域の法規制や執行機関の権限強化に伴い、公務員もより一層の透明性と清廉さを求められるようになると思われる。それだけに、2014年1月に作成基点を置く『R-BEC013』を、そのまま延々と活用し続けるのは避けてもらいたい。

「内規作成にあたっての重要前提」のIIとIIIに、次の前提を掲げているのは、そのためである。

---

<sup>5</sup> 「契約履行上必要となる経費の負担」（経費内規）でいう経費とは、基本的に海外渡航に係わる「旅費・交通費・宿泊費」などを指すが、これに伴い「食費・接待費・娯楽費」なども派生してくるため、実際には「便益内規」と併せて使わざるを得なくなる。

II. 「不正な意図」のない便益の提供、経費の負担であっても、当社グループは、これを計画的に減らし、完全に無くすことを目指す。

III. 便益内規・経費内規および個別対応例は固定化せず、定期的に見直し、新たな問題や課題が出てくれば、逐次、追加・修正し、贈賄リスクを誠実かつ合理的にコントロールしていく。

セクション5では「寄附や助成などの慈善的貢献に関する内規」（寄附内規）を提示する。もっとも「寄附・助成など」は、結局、形を変えた便益提供となるため、内規の構造は「便益内規・経費内規」と類似しており、またそれだけに、利用者も、これを難なく理解できるものと推測している。ただ、この「寄附内規」の中で、「寄附ポリシー」「誠実で善意の組織」「社内承認手続き」「実施決定に伴う合理的措置」といった新たな概念を多用するため、セクション5後半では、それらに関する補足的説明を行うこととする。

最終のセクション6では、「エージェント評価の手順」と「M&Aデュデリジェンスの手順」について「基本事項」を整理する。これらも、より効果的な内部統制システムを構築する上で欠かせない手順・仕組みとなる。ただ、これら手順に関する諸工程は、業種・業態で、また各社が扱う商品・サービスで、多様化するため、本ガイダンスでは、「基本事項」の説明にとどめる。

以上が、『外国公務員贈賄防止に係わる内部統制ガイダンス』（R-BEC013）の全体像である。本ガイダンスすべてに目を通す時間的余裕がない企業は、セクション2より読み始め、「外国公務員贈賄防止基本規定」と「内規作成にあたっての重要前提」の内容を確認することを勧めたい。その上で、「便益内規・経費内規」（セクション3）と「寄附内規」（セクション5）に目を通し、「ある便益の提供を認めるかどうか」を判断する際の意思決定ツールとして活用戴きたい。

言うまでもなく、その他セクションも重要であるため、おおよその体制が整ったところで、残りのセクションを読み込むことを勧める。

## 『R-BEC013』の利用に関して

本ガイドンスで紹介する基幹文書や社内規定は、利用企業および担当者の利便を考え、目次一覧において（雛形）という表記を付しておいた。筆者は、本ガイドンスの商業目的での利用を禁ずる。しかし、各社が腐敗防止に向けての取り組みを促すために、これを用いるのであれば、「雛形」の複写、援用、各種手順の活用などに関し、何の制限も置かない。利用企業およびコンプライアンス担当者が進める取り組みに『R-BEC013』が役立てば幸甚である。

## セクション1

### 海外腐敗行為防止に関するグローバル・スタンダード

- (1) 『FCPA リソース・ガイド』における注意点
  - 1. 2つの積極的抗弁
  - 2. 金銭・贈答その他便益の提供
  - 3. 契約履行上必要となる経費の負担
  - 4. 寄附や助成などの慈善的貢献
- (2) 『UKBA ガイダンス』における注意点
  - 1. 起訴に至るプロセス
  - 2. 金銭・贈答その他便益の提供
  - 3. 契約履行上必要となる経費の負担
  - 4. 寄附や助成などの慈善的貢献
  - 5. 営利組織の贈賄防止懈怠罪
- (3) UCPA 『外国公務員贈賄防止指針』における注意点
  - 1. 「不正な意図」の存在
  - 2. 社内手続きや内部統制の充実

『R-BEC013』は「外国公務員贈賄防止に係わる社内規定」のあり方を提示し、金銭その他便益の提供に関し、それが許容できるものであるかどうかを示すことを狙いの1つとしている。その際の判断の根拠となるのが、米国の「海外腐敗行為防止法」(FCPA: Foreign Corrupt Practices Act)、英国の「贈収賄防止法」(UKBA: Bribery Act 2010)、日本の「不正競争防止法」(UCPA: Unfair Competition Prevention Act)に関する「運用ガイド」である。中でも、『FCPA リソース・ガイド』と『UKBA ガイダンス』は、極めて重要な判断基準を示しており、筆者は、両運用ガイドの理解なくして、グローバル化に対応した内部統制の整備はあり得ないと解している。

- 1) FCPA : A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act (2012.11)
- 2) UKBA : The Bribery Act 2010: Guidance (2011.3)
- 3) UCPA : 『外国公務員贈賄防止指針』(2010.9)

以下、『FCPA リソース・ガイド』と『UKBA ガイダンス』を中心に該当する箇所を引用しながら、それらがともに、すべての「金銭・贈答その他便益の提供」「契約履行上必要となる経費の負担」「寄附や助成などの慈善的貢献」などを禁止する法律でないことを確認したい。問題となるのは、あくまでも「それらを装って賄賂を提供する行為」であり、その背景に「不正な意図」を持った行為に限定されることを明確にしたい。



## (1) 『FCPA リソース・ガイド』における注意点

### 1. 2つの積極的抗弁

『FCPA リソース・ガイド』は、1988年に2つの積極的抗弁をFCPAに設けたことを説明している。それは、第1に「現地法が許容していること」であり、第2に、便益の提供など、何らかの費用負担が発生する場合には、それが「契約履行上必要となる善意の支出であること」となっている。

1988年、米国議会は、FCPAを改正し、2つの積極的抗弁を追加した。すなわち(1)現地法が合法とした場合、(2)合理的で誠実な契約を促進するための(契約履行上必要な)支出の場合、これらを抗弁として用いることができるとした。

In 1988, Congress amended the FCPA to add two affirmative defenses: (1) the local law defense; and (2) the reasonable and bona fide promotional expense defense.<sup>6</sup>

これを前提とし、『FCPA リソース・ガイド』は、「司法省」(DOJ: Department of Justice)や「証券取引委員会」(SEC: Securities and Exchange Commission)などの当局が起訴する場合の、あるいは起訴しない場合の考え方を示している。セクション1では、その内容を、国際的な場面で問題となる3つの行為に分類し、それぞれに対する米国当局の考え方を整理したい。行為の第1は「金銭・贈答その他便益の提供」、第2は「契約履行上必要となる経費負担」、そして第3は「寄附や贈答などの慈善的貢献」となる。

### 2. 金銭・贈答その他便益の提供

#### ①「不正な意図」の存在

FCPAは、金銭・贈答その他便益の提供に関し、現地法がこれを合法とする場合には、またそれが「合理的で誠実なもの」であれば、許容するとしている。言い換えれば、不正な意図を持つものでなければ、便益の提供は許容されるとしているわけだ。

その多寡にかかわらず、贈答その他の支払いが法令違反とされるのは、提供者が不正な意図 (corrupt intent) を持っている場合である。つまり、公務員に不適切に影響を与えるという意図を持っている場合である。不正な意図という判断基準をもってすれば、通常かつ正当なビジネスを行う企業を処罰することはないが、不適切に公務員を唆し彼らの地位を誤った形で利用しようとする企業は処罰することになる。したがって、数杯の珈琲、タクシー代、

---

<sup>6</sup> The Criminal Division of the U.S. Department of Justice and the Enforcement Division of the U.S. Securities and Exchange Commission, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 3.

名目的な価値しかない企業の PR アイテムなどを提供しても、そこに明白な不正の意図があるとは考えないし、また DOJ も SEC も、そうした行為があったことを根拠として、過去に捜査を行ったことはない。

Regardless of size, for a gift or other payment to violate the statute, the payor must have corrupt intent—that is, the intent to improperly influence the government official. The corrupt intent requirement protects companies that engage in the ordinary and legitimate promotion of their businesses while targeting conduct that seeks to improperly induce officials into misusing their positions. Thus, it is difficult to envision any scenario in which the provision of cups of coffee, taxi fare, or company promotional items of nominal value would ever evidence corrupt intent, and neither DOJ nor SEC has ever pursued an investigation on the basis of such conduct.<sup>7</sup>

逆に「不正な意図」があると見なされる場合には、様々な便益の提供は一切認められない。通常、不正な意図があると見なされるのは、金銭・贈答その他便益が高額となっている場合、あるいは少額でも便益の提供が広範に行われ、また同一人物に対し繰り返し行われる場合などである。

贈答品がより高額になればなるほど、あるいは贅沢になればなるほど、それはよりはっきりと不適切な目的を伴う提供と見なされるようになる。つまり、DOJ や SEC は、高額で贅沢な贈答品（スポーツカー、毛皮のコート、その他豪華なもの）が提供される場合、また贈賄行為の部分として広範・頻りに少額の贈答品を提供している場合、法を執行することになる。たとえば、DOJ と SEC が訴追した過去のケースでは、被告は、相手公務員に対し、カンントリークラブの会員権料、発電機、家計維持諸費用、携帯電話料金、2 万ドル相当の自動車、リムジンサービスなどを提供していた。またこの公務員は、エージェントを通じて 25 万ドルを受け取っていた。

The larger or more extravagant the gift, however, the more likely it was given with an improper purpose. DOJ and SEC enforcement cases thus have involved single instances of large, extravagant gift-giving (such as sports cars, fur coats, and other luxury items) as well as widespread gifts of smaller items as part of a pattern of bribes. For example, in one case brought by DOJ and SEC, a defendant gave a government official a country club membership fee and a generator, as well as household maintenance expenses, payment of cell phone bills, an automobile worth \$20,000, and limousine services. The same official also received \$250,000 through a third-party agent.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 15.

<sup>8</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012,

## ②記録を正確に残すことなど

FCPA に違反しないためには、「不正な意図」がないことに加え、対外的に説明できるように、便益提供に関する事実を正しく記録として残しておくことである。そもそも、不正な意図がなければ、便益の提供という行為を、会社として隠す必要もなく、人前で堂々とこれを行うことができるはずである。

ビジネスマンは、互いに敬意を表す方法として、しばしば簡単な贈り物、尊敬や謝意を示す品物を提供するが、次の条件を満たせば、それは適切な行為と見なされる。すなわち、贈答が誰にでも分かる形で、また透明な形で為されていること、提供者の帳簿や記録に正しく記載されていること、尊敬や謝意を表すためだけに提供されていること、そして現地法において許容されていること、である。

A small gift or token of esteem or gratitude is often an appropriate way for business people to display respect for each other. Some hallmarks of appropriate gift-giving are when the gift is given openly and transparently, properly recorded in the giver's books and records, provided only to reflect esteem or gratitude, and permitted under local law.<sup>9</sup>

タクシー代、適度の食事、娯楽、あるいは販促品のような、あまり高額でないモノを提供することで、公務員に不適切な影響を与えないとは考えられない。それゆえ、これらが、その域を超えなければ、DOJ や SEC による法執行を引き起こすモノになることはない。

Items of nominal value, such as cab fare, reasonable meals and entertainment expenses, or company promotional items, are unlikely to improperly influence an official, and, as a result, are not, without more, items that have resulted in enforcement action by DOJ or SEC.<sup>10</sup>

## ③問題は贈答という形を装って行われる賄賂の提供

このように「不正な意図」を伴わず（贈賄禁止条項）、これに係る事実関係を帳簿その他の書類に正確に記録しておけば（会計帳簿条項）、またこれに係る支出をコントロールする有効な仕組み（コンプライアンス・プログラム）を設け、機能させていれば（内部統制条項）、当局は、企業および実行者の責任を問わないとしている。言い換えれば、

---

p. 15.

<sup>9</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 15.

<sup>10</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 15.

FCPA は、贈答行為そのものを禁止せず、贈答という形を装って行われる賄賂の提供を禁止するだけなのである。<sup>11</sup>

有効なコンプライアンス・プログラムの一環として、企業は、企業取締役、執行役、従業員、エージェンなどが行う贈答に関し、明確で容易にアクセスできるガイドラインとプロセスを設けていなければならない。すべての企業に適切であるとは限らないが、通常、多くの大企業は、問題の贈答行為を排除するプロセスを自動化しており（適切な管理層の承認を得た贈答については例外的な扱いをしているが）、贈答品に関する明確な金額基準と年間予算の上限を定めている。明確なガイドラインとプロセスは、贈答行為をコントロールする上で、不適切な贈答を防止する上で、また企業資産を守る上で、有効かつ効果的な方法となり得る。

As part of an effective compliance program, a company should have clear and easily accessible guidelines and processes in place for gift-giving by the company's directors, officers, employees, and agents. Though not necessarily appropriate for every business, many larger companies have automated gift-giving clearance processes and have set clear monetary thresholds for gifts along with annual limitations, with limited exceptions for gifts approved by appropriate management. Clear guidelines and processes can be an effective and efficient means for controlling gift-giving, deterring improper gifts, and protecting corporate assets.<sup>12</sup>

FCPA は贈答行為を禁止しない。むしろ、国内の贈賄禁止条項と同様に、FCPA は、贈答として隠されたものを含む、賄賂の提供を禁止するのである。

The FCPA does not prohibit gift-giving. Rather, just like its domestic bribery counterparts, the FCPA prohibits the payments of bribes, including those disguised as gifts.<sup>13</sup>

### 3. 契約履行上必要となる経費の負担

#### ① 「不正な意図」の存在

「合理的で誠実なもの」「善意に基づくもの」「不正な意図がないもの」であれば、許

---

<sup>11</sup> 会計処理条項は「発行者の資産の取引ならびに処分について適度に詳細で、正確かつ公正に反映させた帳簿、記録、会計の作成および保存」（会計帳簿条項）と、これを確実なものとする「十分な内部会計管理システムの考案と維持」（内部統制条項）の2つから成る。高 巖『ビジネスエシックス[企業倫理]』日本経済新聞出版社、2013年、225頁。

<sup>12</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 16.

<sup>13</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 16.

容されるという基準は、金銭・贈答その他便益の提供だけではなく、相手方に係る経費の負担にも適用される。すなわち、それが契約を履行する上での合理的で誠実な支出であれば、『FCPA リソース・ガイド』は「積極的抗弁」に基づき、会社として、これを負担することを許容する。逆を言えば、「不正な意図」があれば、躊躇せず、起訴に踏み切るとしているのである。

さらに、FCPA 違反に関する多くの法執行は、旅費（宿泊費）や接待費の不正な負担に対し行われてきた。すなわち、DOJ と SEC は、組織的な贈賄と思われる行為、あるいは不正な意図を持ったその他行為との関連で為された経費負担に対し法的責任を追及してきた。

In addition, a number of FCPA enforcement actions have involved the corrupt payment of travel and entertainment expenses. Both DOJ and SEC have brought cases where these types of expenditures occurred in conjunction with other conduct reflecting systemic bribery or other clear indicia of corrupt intent.<sup>14</sup>

## ②記録を正確に残すことなど

金銭・贈答その他便益の提供と同様に、経費負担が FCPA 違反とならないようにするためには、その負担を対外的に説明できるよう、負担の事実を正確に記録として残しておく必要がある。不正な意図がなければ、経費負担という行為も、抵抗もなく記録に残すことができるはずである。『FCPA リソース・ガイド』は、正確な記録を残さず、経費負担を行った会社の事例を紹介し、記録を残すことの必要性を強調している。

カリフォルニアに拠点を置く通信会社が関与したケースでは、FCPA に違反するかもしれない不適切な旅費および接待費が取りあげられている。この通信会社は、2002 年から 2007 年にかけて、中国におけるシステム契約を獲得するため、同国の顧客が行った約 225 回の旅行に対し、700 万ドル前後の旅費を支払っていた。それには、中国国有企業の従業員が、アメリカの人気スポーツを訪れるための支払いも含まれていた。記録では、彼らが米国企業の施設でトレーニングを受けるためとされていたが、それは虚偽記載であった。旅行のほとんどで、そうしたトレーニングは行われておらず、また旅行先となった目的地には、訓練施設はなかった。さらに、700 万ドルのうち、約 67 万ドルは偽って「トレーニング費」と記録されていた。

A case involving a California-based telecommunications company illustrates the types of improper travel and entertainment expenses that may violate the FCPA. Between 2002 and 2007, the company spent nearly \$7 million on approximately 225 trips for its customers in order to obtain systems contracts in China, including for employees of

---

<sup>14</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 15.

Chinese state-owned companies to travel to popular tourist destinations in the United States. Although the trips were purportedly for the individuals to conduct training at the company's facilities, in reality, no training occurred on many of these trips and the company had no facilities at those locations. Approximately \$670,000 of the \$7 million was falsely recorded as "training" expenses.<sup>15</sup>

③問題は「契約履行上の経費」という形を装って行われる賄賂の提供

金銭・贈答その他便益の提供と同様、契約履行上の経費も、「不正な意図」を伴わず、またこれに係る事実関係を正確に記録しておけば、当局は、企業および実行者の責任を問わないとしている。逆を言えば、不正な意図があり（贈賄禁止条項）、事実関係を正しく残さず（会計帳簿条項）、さらにはこれに係る支出をコントロールする有効な仕組みがなければ（内部統制条項）、当局は、これを悪質と見なし、厳罰に処することになる。

同様に、ニュージャージーに拠点を置く通信会社も、中国政府の公務員が行った約 315 回の旅行に対し、数百万ドルを負担していた。これも、表面上は、同社の工場を検査すること、同社施設でのトレーニングを受けることとなっていたが、実際には、旅行の多くで、公務員たちは、企業の施設をほとんど訪問しておらず、あるいは全く訪問していなかった。施設を訪問する代わりに、彼らは、ハワイ、ラスベガス、グランドキャニオン、ディズニー・ワールド、ユニバーサル・スタジオのような観光地を訪れていた。記録では、旅行のいくつかは「工場視察」あるいは政府顧客に対する「トレーニング」となっていたが、実際は、主にあるいは完全に公務員らが選んだ観光地への旅行となっていた。旅行期間は典型的なもので 2 週間に及び、費用も 1 旅行当たり、2 万 5000 ドルから 5 万 5000 ドルとなっていた。いくつかの旅行では、中国政府の公務員に対し 1 日当たり 500 ドルから 1000 ドルを渡し、さらに宿泊、交通費、食費、遊興費をすべて負担していた。同社は、これらの支出を、会社の帳簿・会計書類に記録しておらず、あるいはこれらを「コンサルティング料」として不適切に記録していた。加えて、中国政府公務員の旅費負担やその他価値あるものの公務員への提供を、モニターする適切な内部統制活動も行われていなかった。

Likewise, a New Jersey-based telecommunications company spent millions of dollars on approximately 315 trips for Chinese government officials, ostensibly to inspect factories and train the officials in using the company's equipment. In reality, during many of these trips, the officials spent little or no time visiting the company's facilities, but instead visited tourist destinations such as Hawaii, Las Vegas, the Grand Canyon, Niagara Falls, Disney World, Universal Studios, and New York City. Some of the trips were characterized as "factory inspections"

---

<sup>15</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, pp. 15-16.

or “training” with government customers but consisted primarily or entirely of sightseeing to locations chosen by the officials, typically lasting two weeks and costing between \$25,000 and \$55,000 per trip. In some instances, the company gave the government officials \$500 to \$1,000 per day in spending money and paid all lodging, transportation, food, and entertainment expenses. The company either failed to record these expenses or improperly recorded them as “consulting fees” in its corporate books and records. The company also failed to implement appropriate internal controls to monitor the provision of travel and other things of value to Chinese government officials.<sup>16</sup>

#### 4. 寄附や助成などの慈善的貢献

##### ①「不正な意図」の存在

FCPAは、寄附や助成などの慈善的貢献に関し、現地法がこれを合法とする場合には、またそれが不正な意図を持つものでなければ、慈善的貢献を許容するとしている。逆に「不正な意図」をもって、寄附などを利用した場合には、会社と実行者の責任を厳しく問うとしている。

企業は、しばしば、進出先での合法的な貢献として慈善活動を推進することがある。FCPAは、慈善的な貢献を禁止しておらず、また企業が良き企業市民として行動することを思いとどまらせようとするものではない。しかし、公務員に対して賄賂を贈る方法として慈善的貢献を利用するようなことがあってはならない。

Companies often engage in charitable giving as part of legitimate local outreach. The FCPA does not prohibit charitable contributions or prevent corporations from acting as good corporate citizens. Companies, however, cannot use the pretense of charitable contributions as a way to funnel bribes to government officials.<sup>17</sup>

##### ②記録を正確に残すことなど

贈答や経費負担の場合と同様、慈善的行為においても、これを対外的に説明できるように、寄附や助成の事実を正確に記録しておかなければならない。不正な意図がなければ、これは記録に残せるはずである。『FCPA リソース・ガイド』は、慈善的貢献を行う際、5つの問いを立て、そこに「不正な意図」がないかどうかを確認するよう求めている。記録を残す意義は、これらの問いに対し、会社としていつでも説明できるようにしておく

---

<sup>16</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 16.

<sup>17</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 16.

くということである。

#### 海外において慈善的支払いを行う際の5つの問い

1. 支払いの目的は何か。
2. 支払いは、慈善的貢献に関する社内ガイドラインに合致しているか。
3. 支払いは、外国公務員の要請に基づいて為されているか。
4. 外国公務員は支払先の慈善団体と関係があるか。もし関係があれば、当該国において行うビジネスにつき、問題の公務員は意思決定できる立場にいるか。
5. 支払いは、ビジネスやその他の便益を受けることを条件にしているか。

#### Five Questions to Consider When Making Charitable Payments in a Foreign Country :

1. What is the purpose of the payment?
2. Is the payment consistent with the company's internal guidelines on charitable giving?
3. Is the payment at the request of a foreign official?
4. Is a foreign official associated with the charity and, if so, can the foreign official make decisions regarding your business in that country?
5. Is the payment conditioned upon receiving business or other benefits?<sup>18</sup>

#### ③問題は「慈善的貢献」という形を装って行われる賄賂の提供

慈善的貢献に関しても「不正な意図」を伴わず（贈賄禁止条項）、これに係る事実や意思決定過程などを正確に記録し（会計帳簿条項）、会社として合理的にコントロールしていれば（内部統制条項）、当局は、企業および実行者の責任を問わないとしている。言い換えれば、FCPA は、慈善的貢献そのものを禁止せず、その形を装って行われる賄賂の提供を禁止しているのである。

合法的な慈善の提供は、FCPA には違反しない。FCPA は、ただ単に、外国公務員に不正な影響を与えるための支払いを隠すための手段として、慈善的支払いを使用しないよう求めているだけである。

Legitimate charitable giving does not violate the FCPA. Compliance with the FCPA merely requires that charitable giving not be used as a vehicle to conceal payments made to corruptly influence foreign officials.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 19.

<sup>19</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November





## (2) 『UKBA ガイダンス』における注意点

### 1. 起訴に至るプロセス

FCPA は「現地法が許容する場合」「不正な意図のない合理的で誠実な支払いである場合」という 2 つの積極的抗弁を設けているが、UKBA も最終的には、これら 2 つの抗弁を含む内容となっている。確かに「ファシリテーション・ペイメント」という適用除外規定は置いていないが、『UKBA ガイダンス』は、「重大不正監視局」(SFO: Serious Fraud Office)などの当局が UKBA 違反で起訴するかどうかの判断基準を示している。結果として、それら基準は、2 つの抗弁を認める内容となっているのである。<sup>20</sup>

なお、起訴に至る判断プロセスの大枠は、第 1 に「証拠はそろっているか」(客観的要件と主観的要件)、第 2 に「現地法は許容しているか」、第 3 に「起訴は公益に資するか」という流れになっている。

贈収賄防止法違反行為を起訴するかどうかは、起訴を行う検察当局(公訴局、重大不正監視局)の問題となる。その決定においては、2 つの段階を踏む。最初に十分なエビデンスがあるかどうかを検討し、次にもし十分なエビデンスがあれば、起訴が公益に資するかどうかを検討する。つまり、エビデンスが十分に揃ったという基準が満たされれば、当局は、贈収賄の効果的な防止に役立つかどうかという公益性を検討する。通常、犯罪が悪質であればあるほど、当局は、より一層公益を考え、起訴に踏み切ることになる。

Whether to prosecute an offence under the Act is a matter for the prosecuting authorities. In deciding whether to proceed, prosecutors must first decide if there is a sufficiency of evidence, and, if so, whether a prosecution is in the public interest. If the evidential test has been met, prosecutors will consider the general public interest in ensuring that bribery is effectively dealt with. The more serious the offence, the more likely it is that a prosecution will be required in the public interest.<sup>21</sup>

#### ①客観的要件と主観的要件はそろっているか

第 1 の判断基準である「証拠が揃っているか」については、さらに客観的要件(便益

---

<sup>20</sup> UKBA は、発行後、改正・改訂が検討されており、総じて FCPA と類似したアプローチを採用しつつある。検討事項の 1 つとして「ファシリテーション・ペイメント」がある。Elisabeth Danon, “The case for harmonized standards on facilitation payments,” The FCPA Blog, December 27, 2013 at 8:02AM.

<sup>21</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 19. この他、「量刑ガイドライン」の導入も検討されており、既に素案が公表されている。Peter Burrell and Michael Thorn, “Sentencing Council Publishes New Draft Sentencing Guidelines: Fraud, Bribery, Money Laundering and Corporate Offenders,” Willkie Farr & Gallagher LLP, August 9, 2013. また 2013 年刑事裁判所法 (Crime and Courts Act 2013: Deferred Prosecution Agreement Code of Practice) により、「起訴猶予合意」という新たな手法を導入する予定である。DPA Team, Serious Fraud Office, “The draft Code of Practice for the use of deferred prosecution agreements,” June 28, 2013.

の提案、約束、供与)と主観的要件(不正な意図)の2つに分けられ、それら2つが充足される時、かつそれら2つの関係が明確となる時、当局は「十分な証拠が揃った」と判断する。

検察当局は、金銭その他の便益が提案、約束、供与されたということを確定できる場合、その供与された便益と意図との間に十分な関係があることを示さなければならない。つまり、金銭その他の便益と、ビジネスを確実なものにしようとする意図、あるいは有利な扱いを受けようとする意図、この両者の間に、十分な関係があることを証明しなければならない。当局がこの必要条件を充足できなければ、外国公務員贈賄禁止規定(第6条)違反があったとまでは言えないのである。

Where the prosecution is able to establish a financial or other advantage has been offered, promised or given, it must then show that there is a sufficient connection between the advantage and the intention to influence and secure business or a business advantage. Where the prosecution cannot prove this to the requisite standard then no offence under section 6 will be committed.<sup>22</sup>

## ②現地法は許容しているか

便益の提供という「客観的要件」と、不正な意図という「主観的要件」の2つが揃った時、第1基準をクリアしたとされるが、同時に、ガイドラインは、仮に現地法が便益の提供を合法としている場合には、UKBA違反にあたらなうとしている。

ある者が外国公務員に対し、公務員の機能の遂行に関し、影響を与える意図をもって、金銭その他の便益を提案、約束、供与する時、外国公務員への贈賄行為があったと判断される。つまり、便益を提案、約束、供与する者が、そうすることで、ビジネスを獲得・維持しようとしていければ、あるいはビジネス上の有利な扱いを受けようとしていければ、その意図ゆえに、これは犯罪となる。しかしながら、その便益によって影響されることを、適用される制定法が許容している場合、あるいは要請している場合、その行為は犯罪とならない。

The offence is committed where a person offers, promises or gives a financial or other advantage to a foreign public official with the intention of influencing the official in the performance of his or her official functions. The person offering, promising or giving the advantage must also intend to obtain or retain business or an advantage in the conduct of business by doing so. However, the offence is not committed where the official is permitted or required by the

---

<sup>22</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 13.

applicable written law to be influenced by the advantage.<sup>23</sup>

外国公務員贈賄禁止規定（第6条）に違反する行為があったかどうかを判断する際、検察当局は、2つを立証しなければならない。第1に、問題となる「便益」が公務員に提案、約束、供与されたということを立証し、あるいはその公務員の要請、同意、黙認によって、他の者に提案、約束、供与されたということを立証し、第2に、当該外国公務員に適用される制定法の規定によって、当該外国公務員が便益を受けること、あるいはこれに影響されること、これが許容されておらず、あるいは義務づけられていないことを立証しなければならない。

For the purposes of section 6 prosecutors will be required to show not only that an 'advantage' was offered, promised or given to the official or to another person at the official's request, assent or acquiescence, but that the advantage was one that the official was not permitted or required to be influenced by as determined by the written law applicable to the foreign official.<sup>24</sup>

### ③起訴は公益に資するか

仮に現地法がある行為を許容しているかどうかは明確でない場合には、『UKBA ガイドダンス』は、さらに進み、第2の判断基準である「公益性」という観点より、検察当局が起訴の是非を検討するとしている。仮に公益性に資するものではないと判断されれば、起訴しないことになるわけである。

関連する「成文法」が公務員に対し、そうした調整行為によって影響を受けることを認める場合、あるいは調整行為を要求する場合、行為は、外国公務員贈賄禁止規定違反とはならないであろう。それゆえ、たとえば、地域計画法が、地域投資を認めていれば、あるいは外国公務員に、契約者による費用負担を通じて、政府の調達コストを最少化するよう要請していれば、契約の候補者が無料の訓練を提供しても、それが外国公務員贈賄禁止規定（第6条）に抵触することは滅多にない。追加投資が外国公務員に対する便益になるかもしれない状況では、あるいは公務員が追加投資によって影響を受けることを現地法が認めているか、要請しているかが明確でない状況では、検察当局は、起訴する際の公益性を検討することになる。追加投資の提供が入札の正当な一部である場合には、公益性という判断基準が、会社を起訴から守る適切な抗弁を提供することになる。

Where (however) relevant 'written law' permits or requires the official to be influenced by such arrangements they will fall outside the scope of the offence. So, for example, where local planning law permits

<sup>23</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 11.

<sup>24</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 11.

community investment or requires a foreign public official to minimise the cost of public procurement administration through cost sharing with contractors, a prospective contractor's offer of free training is very unlikely to engage section 6. In circumstances where the additional investment would amount to an advantage to a foreign public official and the local law is silent as to whether the official is permitted or required to be influenced by it, prosecutors will consider the public interest in prosecuting. This will provide an appropriate backstop in circumstances where the evidence suggests that the offer of additional investment is a legitimate part of a tender exercise.<sup>25</sup>

「公益性」の考慮については『共同訴追ガイダンス』（Bribery Act 2010: Joint Prosecution Guidance of the Director of the Serious Fraud Office and the Director of Public Prosecutions）に細かく記載されている。特に、不起訴とする主な要因として、『共同訴追ガイダンス』は、以下の4点をあげている。

不起訴を支持する要因：

- ・ 名目的な罰しか科さない一度の少額支払い（『公訴官規則』4.17 a）；<sup>26</sup>
- ・ 自主申告や匡正行為を含む純粋に事前的な取り組みとして公表された支払い（『企業訴追ガイダンス』における追加要因 a）<sup>27</sup>
- ・ ファシリテーション・ペイメントが要求される場面で、個人の従うべき手続きを明示した適切なポリシーを営利組織が持っており、かつ個人がその手続きを正しく遵守していること
- ・ 支払いが要求される状況から、提供者が弱い立場に置かれていた場合

Factors tending against prosecution:

- ・ A single small payment likely to result in only a nominal penalty (Code 4.17a);
- ・ The payment(s) came to light as a result of a genuinely proactive approach involving self-reporting and remedial action (additional factor (a) in the Guidance on Corporate Prosecutions);
- ・ Where a commercial organisation has a clear and appropriate policy setting out procedures an individual should follow if facilitation payments are requested and these have been correctly followed;
- ・ The payer was in a vulnerable position arising from the circumstances in which the payment was demanded.<sup>28</sup>

## 2. 金銭・贈答その他便益の提供

---

<sup>25</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 12.

<sup>26</sup> "Code for Crown Prosecutors," 4.17 a, p. 13.

<sup>27</sup> The Serious Fraud Office, "Guidance on Corporate Prosecutions," p. 8.

<sup>28</sup> The Serious Fraud Office, "Bribery Act 2010: Joint Prosecution Guidance of the Director of the Serious Fraud Office and the Director of Public Prosecutions," March 2011, p. 9.

### ①「不正な意図」の存在

以上の UKBA の一般的枠組みを踏まえ、個別行為が許容されるかどうかを考えていく。まず「金銭・贈答その他便益の提供」が贈賄にあたるかどうかは、FCPA の場合と同様、その提供行為に「不正な意図」があったかどうかという観点から検討される。

実例として、歓待・接待が贈賄禁止規定（第 1 条）違反にあたるかもしれないとされたケースを取りあげてみよう。検察当局が、これに関与した提供者を起訴するには、歓待・接待により、ある者（公務員）が善意をもって公正に行動するという期待を、あるいは信頼に依って行動するという期待を裏切るであろうことを意図していた点を示さなければならない。意図の存在は、英国における理性的な人物が考える基準によって判断される。トゥィックナムで開催される 6 ヶ国対抗ラグビーに、海外の顧客を招待する場合を想定してみよう。仮に良い関係を作るための、あるいは当該組織の事業領域に関する知識を増やすための広報活動の一環として、海外の顧客を対抗ラグビーに招待するのであれば、それは贈賄禁止規定違反とはならないであろう。相手側（公務員）に係る機能に関し、不適切な行為を引き出そうとする意図があったとまでは考えにくいからである。

By way of illustration, in order to proceed with a case under section 1 based on an allegation that hospitality was intended as a bribe, the prosecution would need to show that the hospitality was intended to induce conduct that amounts to a breach of an expectation that a person will act in good faith, impartially, or in accordance with a position of trust. This would be judged by what a reasonable person in the UK thought. So, for example, an invitation to foreign clients to attend a Six Nations match at Twickenham as part of a public relations exercise designed to cement good relations or enhance knowledge in the organisation's field is extremely unlikely to engage section 1 as there is unlikely to be evidence of an intention to induce improper performance of a relevant function.<sup>29</sup>

（客観的要件と主観的要件の）関係の存在を支持する直接的なエビデンスがあるかもしれないし、またそうしたエビデンスは、比較的少額の支出と結びついているかもしれない。しかし、多くの場合、その関係が確定できるかどうかは、取り巻く状況すべてを考慮する必要があり、全体としてのエビデンス如何にかかっている。それには、提供された便益のタイプとレベル、便益が提供される方法や形態、特定の外国公務員が有利な扱いをしようとしたビジネスへの影響レベルなどが含まれよう。こうした脈絡では、通常、外国公務員に提供される歓待・接待が豪華であればあるほど、あるいは移動・宿泊などに係わる支出が高額であればあるほど、外国公務員にビジネスを提供す

<sup>29</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 10.

るよう、あるいはビジネス上の有利な扱いをするよう、企業側が影響を及ぼそうとしていたと、つまり、不正な意図があったと、より強く推測されることになる。

There may be direct evidence to support the existence of this connection and such evidence may indeed relate to relatively modest expenditure. In many cases, however, the question as to whether such a connection can be established will depend on the totality of the evidence which takes into account all of the surrounding circumstances. It would include matters such as the type and level of advantage offered, the manner and form in which the advantage is provided, and the level of influence the particular foreign public official has over awarding the business. In this circumstantial context, the more lavish the hospitality or the higher the expenditure in relation to travel, accommodation or other similar business expenditure provided to a foreign public official, then, generally, the greater the inference that it is intended to influence the official to grant business or a business advantage in return.<sup>30</sup>

したがって、外国公務員贈賄禁止規定（第6条）違反があったかどうかの判断では、支出レベルだけが問題となるわけではない。しかし、（客観的要件と主観的要件の）関係を示すさらなるエビデンスがない場合、たとえば、通常のビジネス儀礼として、ある便益が偶然的に提供されたとしても、それをもって、意思決定に直接的な影響を与えようとする意図したものであると推論することはなかろう。特に、そうした歓待・接待が、特定業界において、合理的で相応な規範に合致していれば、直接的な影響を与えようとするものでなかったと推論されよう。

Levels of expenditure will not, therefore, be the only consideration in determining whether a section 6 offence has been committed. But in the absence of any further evidence demonstrating the required connection, it is unlikely, for example, that incidental provision of a routine business courtesy will raise the inference that it was intended to have a direct impact on decision making, particularly where such hospitality is commensurate with the reasonable and proportionate norms for the particular industry;<sup>31</sup>

## ②記録に正確に残すことなど

『UKBA ガイダンス』には、記録を正確に残す必要を詳述する箇所はほとんどない。しかし、後述する「贈賄防止懈怠罪」との関連で「贈賄防止に資する有効な管理体制を

<sup>30</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 13.

<sup>31</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 13.

敷くこと」(適切な手続き)が要請されている点を考慮すれば、記録を正確に残すことは、あえて言及するまでもない基本前提になっていると言わなければならない。そこで、まず UKBA が「適切な手続き」(proportionate procedures)の導入を求めている点を確認しておきたい。

組織の贈賄防止ポリシーを実施するために導入される手続きは、特定されたリスクを緩和するよう設計されなければならない、また会社と関係を持つ者による非倫理的な行動を防止するよう設計されなければならない。直面するリスクに応じて変わるかもしれないが、またこれですべてとは言わないが、その設計には、以下のような事項が重要となってくる。

The procedures put in place to implement an organisation's bribery prevention policies should be designed to mitigate identified risks as well as to prevent deliberate unethical conduct on the part of associated persons. The following is an indicative and not exhaustive list of the topics that bribery prevention procedures might embrace depending on the particular risks faced:<sup>32</sup>

「適切な手続き」の導入とは、言い換えれば、リスクを踏まえた贈賄防止の効果的な仕組みの構築ということになる。ただ、問題は、その仕組みをいかにして合理的かつ効果的なものにするかである。これに付き、『UKBA ガイダンス』は、例示として 14 の検討事項をあげ、それぞれに関し、リスクに応じた手続きを構築するよう示唆している。ここでは、14 の項目うち、「記録や説明責任」に係わる事項だけを引用しておきたい。

- 契約前・契約後を含むすべての関係する者とのビジネス上の関係に対し、ガバナンスを働かせること
- 適切な会計帳簿、会計監査、支出承認などの財務上・営業上のコントロールを利かせること
- 取引の透明性を確保し、情報開示を徹底すること
  
- Governance of business relationships with all other associated persons including pre and post contractual agreements.
- Financial and commercial controls such as adequate bookkeeping, auditing and approval of expenditure.
- Transparency of transactions and disclosure of information.<sup>33</sup>

### 3. 契約履行上必要となる経費の負担

#### ①「不正な意図」の存在

UKBA では「歓待・接待・贈答その他便益の提供」と「契約履行上必要となる経費の

<sup>32</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 22.

<sup>33</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 22.



負担」とを明確に分け、それぞれを別々に説明してはいないが、歓待・接待 (hospitality) も、販促その他の業務上の支出 (promotional and other business expenditure) も、ともに「不正な意図」をもって行われたものでなければ、企業および実行者の責任を厳しく問うものでないとの立場をとっている。その意味で、契約履行上の費用負担についても、考え方は、FCPA とほぼ同じと理解されよう。

営利組織の印象を改善するための、製品サービスをよりうまく提案するための、あるいは、友好関係を構築するための、善意に基づく歓待・交際や販促その他業務上の支出は、ビジネスをやっていく上で、確立された重要な部分として認識されている。また、そうした行動を犯罪化するのには、贈収賄防止法の狙いとするところではない。政府は、贈収賄防止法をもって、製品提案や関係構築などの目的を意図して行われる、合理的で相応な歓待・接待や販促その他業務上の支出を禁止するつもりはない。ただ同時に、歓待・接待、販促その他の業務上の支出が贈賄として利用されやすいことも明らかである。

Bona fide hospitality and promotional, or other business expenditure which seeks to improve the image of a commercial organisation, better to present products and services, or establish cordial relations, is recognised as an established and important part of doing business and it is not the intention of the Act to criminalise such behaviour. The Government does not intend for the Act to prohibit reasonable and proportionate hospitality and promotional or other similar business expenditure intended for these purposes. It is, however, clear that hospitality and promotional or other similar business expenditure can be employed as bribes.<sup>34</sup>

外国公務員贈賄禁止規定（第6条）違反となるには、金銭その他の便益が、公務員の職務に影響を及ぼし、それによってビジネスを獲得するという意図がある、あるいはビジネス上の有利な扱いを受けるといった意図がなければならない。この点に関し（意図がない場合）、旅費や宿泊費という形で支出される接待費や販促費は、いくつかの状況では、当該公務員にとって「金銭その他の便益」には相当しないことになる。なぜなら、営利組織の方で負担しなければ、それは、公務員自身ではなく、当該外国政府が負担する費用となるからである。

In order to amount to a bribe under section 6 there must be an intention for a financial or other advantage to influence the official in his or her official role and thereby secure business or a business advantage. In this regard, it may be in some circumstances that hospitality or promotional expenditure in the form of travel and accommodation costs does not even amount to 'a financial or other

---

<sup>34</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 12.

advantage' to the relevant official because it is a cost that would otherwise be borne by the relevant foreign Government rather than the official him or herself.<sup>35</sup>

歓待・接待および販売促進上・契約履行上必要となる経費の負担に関し、『UKBA ガイダンス』は、具体的なケースをあげ、UKBA の立場を明確にしている。

英国の鉱山会社が合理的な旅費と宿泊費を提供することは、外国公務員が遠くの鉱山を訪問することを可能とするものであり、これにより、当該公務員は、同社の施設や操業システムの高い水準と安全に満足するかもしれない。こうした趣旨の費用負担は、UKBA の禁止事項に抵触するものではない。また純粋に双方にとって都合がよいという理由であれば、外国公務員に、英国営利組織の上級役員とニューヨークで面会してもらうことも、つまり、そのための航空券と宿泊を提供することも問題とはならない。加えて、その場に合った料理や野球観戦のような合理的な歓待・接待を当該公務員とその連れに対して行ったとしても、(訴追につながる) 必要な推測がそこに持ち上がってくることはなかろう。ただし、たとえば、同組織の上級役員が、すべての関係書類を持って、前の週に関係国を訪問し、当該公務員に簡単に会うことができたにもかかわらず、ニューヨークを最も便利な場所として選択したとすれば、(訴追につながる) 必要な推測が持ち上がってくるかもしれない。

The provision by a UK mining company of reasonable travel and accommodation to allow foreign public officials to visit their distant mining operations so that those officials may be satisfied of the high standard and safety of the company's installations and operating systems are circumstances that fall outside the intended scope of the offence. Flights and accommodation to allow foreign public officials to meet with senior executives of a UK commercial organisation in New York as a matter of genuine mutual convenience, and some reasonable hospitality for the individual and his or her partner, such as fine dining and attendance at a baseball match are facts that are, in themselves, unlikely to raise the necessary inferences. However, if the choice of New York as the most convenient venue was in doubt because the organisation's senior executives could easily have seen the official with all the relevant documentation when they had visited the relevant country the previous week then the necessary inference might be raised.<sup>36</sup>

「同様に、営利組織の背景、民間健康医療分野での実績や専門性などの情報を補う目的で、外国公務員に同組織が経営する病院を訪問してもらうこと、それに必要な通常の旅費と宿泊費を負担することは、外国公務員贈賄禁止規

<sup>35</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 12.

<sup>36</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 14.

定（第6条）に反するものとはならないであろう。反対に、同じ営利組織が提供するサービスの紹介とは関係のないファイブ・スター休暇施設に、外国公務員を招くことは、他の条件が同じであれば、（訴追につながる）必要な推測を想起させることになる。」

Similarly, supplementing information provided to a foreign public official on a commercial organisation's background, track record and expertise in providing private health care with an offer of ordinary travel and lodgings to enable a visit to a hospital run by the commercial organisation is unlikely to engage section 6. On the other hand, the provision by that same commercial organisation of a five-star holiday for the foreign public official which is unrelated to a demonstration of the organisation's services is, all things being equal, far more likely to raise the necessary inference.<sup>37</sup>

歓待・接待、販促費などが善意に基づくものであれば、起訴しないとする姿勢は、『共同訴追ガイダンス』にも、簡潔明瞭に示されている。

合理的かつ相応で、善意に基づく交際費・販促費は、ビジネスを行う上で確立された、重要な部分をなすものである。贈収賄防止法は、そうした行為を犯罪化しようとするものではない。

Hospitality or promotional expenditure which is reasonable, proportionate and made in good faith is an established and important part of doing business. The Act does not seek to penalise such activity.<sup>38</sup>

## ②記録に正確に残すことなど

既に「金銭・贈答その他便益の提供」に関し、「UKBA ガイダンスには、記録を正確に残す必要を詳述した箇所があまりない」と述べたが、「契約履行上必要となる経費の負担」に関しても、この点は同じである。『UKBA ガイダンス』が紹介する特定のケースをここに引用し、記録や説明責任が基本前提となっていることを確認したい。同ケースの問題状況は次の通りである。

エンジニア企業（F社）は、毎年、イベントとして、ビジネス・パートナーを娯楽、会食、様々なスポーツ観戦などに招き、彼らとの長い付き合いに関し、謝意を表している。民間企業や個人は、これらイベントへの出席に伴う交通費・宿泊費を自ら負担している。これに対し、外国公務員の旅費および宿泊費は、F社が負担している。

<sup>37</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 14.

<sup>38</sup> SFO, "Bribery Act 2010: Joint Prosecution Guidance of the Director of the Serious Fraud Office and the Director of Public Prosecutions," March 2011, p. 10.

A firm of engineers ('F') maintains a programme of annual events providing entertainment, quality dining and attendance at various sporting occasions, as an expression of appreciation of its long association with its business partners. Private bodies and individuals are happy to meet their own travel and accommodation costs associated with attending these events. The costs of the travel and accommodation of any foreign public officials attending are, however, met by F.<sup>39</sup>

『UKBA ガイダンス』は、歓待・接待、契約履行上・販促上の費用負担などの「手続き」に係わるF社内規 (internal guidance) が、次の点を明確にするものでなければならないとしている。ケースの一部として紹介された事項であるが、これらは、いずれも契約履行上の費用負担が「善意」に基づくものであるかどうかを判断する際の重要な基準となっている。企業は、これらが説明責任を果たす上での前提となっていることを理解する必要がある。

歓待・接待、また契約履行上・販促上の費用負担などに適用される手続きについては、内規を策定・発行し、次の点を明確にすること。

- ・いかなる手続きも、透明性を確保するよう設計され、またF社に適用される関係法令および規範への遵守が確実となるよう設計されること
- ・いかなる手続きも、透明性を確保するよう設計され、また外国公務員に適用される関係法令および規範への遵守が確実となるよう設計されること
- ・歓待・接待は、良き関係を築きたいという気持ち、そして感謝する気持ちを表すものでなければならない。そして販促に係わる支出は、営利組織としてのF社のイメージを改善するための費用、その製品やサービスをより良く提案するための費用、あるいは信頼関係を築くための費用でなければならない。
- ・受領者に、ビジネス上の便益を提供する義務を負うとの印象を与えてはならず、また受領者の独立性が影響されるとの印象を与えてはならない。
- ・民間部門および公共部門のビジネス・パートナー、顧客、サプライヤー、外国公務員に対する歓待・接待の適切なレベルを決定する際に、そして様々な状況において適切とされる歓待・接待のタイプを決定する際に、適用される基準を設けておくこと。
- ・誰にどのような歓待・接待が提供されるかを明確にするため、公務員に対する歓待・接待は、所属する機関に伝えられなければならない。
- ・ある上限を越える支出については、適切な上級レベルのマネジメントによる承認を得ること。
- ・会計処理を正しく行うこと (帳簿処理、注文、請求書、納品書など)

The issue of internal guidance on procedures that apply to the provision of hospitality and/or promotional expenditure providing:

<sup>39</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 36.

- ・ that any procedures are designed to seek to ensure transparency and conformity with any relevant laws and codes applying to F
- ・ that any procedures are designed to seek to ensure transparency and conformity with the relevant laws and codes applying to foreign public officials
- ・ that any hospitality should reflect a desire to cement good relations and show appreciation, and that promotional expenditure should seek to improve the image of F as a commercial organisation, to better present its products or services, or establish cordial relations
- ・ that the recipient should not be given the impression that they are under an obligation to confer any business advantage or that the recipient's independence will be affected
- ・ criteria to be applied when deciding the appropriate levels of hospitality for both private and public business partners, clients, suppliers and foreign public officials and the type of hospitality that is appropriate in different sets of circumstances
- ・ that provision of hospitality for public officials be cleared with the relevant public body so that it is clear who and what the hospitality is for
- ・ for expenditure over certain limits, approval by an appropriately senior level of management may be a relevant consideration
- ・ accounting (book-keeping, orders, invoices, delivery notes, etc). <sup>40</sup>

#### 4. 寄附や助成などの慈善的貢献

##### ① 「不正な意図」の存在

『FCPA リソース・ガイド』は「寄附や助成などの慈善的貢献」について解説を与えているが、『UKBA ガイダンス』は「コミュニティ便益と慈善的寄附」(Community benefits and charitable donations) という事例を設け、「不正な意図」のない慈善的貢献とするには、いくつかの事項をクリアしなければならないとしている。ケースの背景は、次の通りである。

企業(L)は、世界中で、生産者向けに種苗製品を輸出している。同社の代表者は、M 国で最近広がった病気に抵抗力のある新種小麦を供給する方法について、地元農業共同組合と議論するため、M 国を訪問する。その会合で、農業共同組合の経営者は、L 社代表に対し、抗レトロウイルス薬を積極的に使えないため、現地では高い割合での HIV 感染に悩まされていると話す。

A company ('L') exports a range of seed products to growers around the globe. Its representative travels to a foreign country ('M') to discuss with a local farming co-operative the possible supply of a new

---

<sup>40</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 36.

strain of wheat that is resistant to a disease which recently swept the region. In the meeting, the head of the co-operative tells L's representative about the problems which the relative unavailability of antiretroviral drugs cause locally in the face of a high HIV infection rate.<sup>41</sup>

その後、新種小麦の輸入許可に関する議論を行うため、M 国の公務員と会合を持つが、その折、同公務員は、L 社が必要な抗レトロウイルス薬を購入できることを、またそれが新種小麦の輸入許可取得に重要な要因となることを示唆する。さらにその後の会合で、同公務員は、彼が指定する慈善団体に L 社が寄附することを要請し、また同公務員はそれを行えば、確実に抗レトロウイルス薬を購入・配布するよう、必要な措置をとると約束する。L 社はこれが贈賄リスクになるかもしれないと考える。

In a subsequent meeting with an official of M to discuss the approval of L's new wheat strain for import, the official suggests that L could pay for the necessary antiretroviral drugs and that this will be a very positive factor in the Government's consideration of the licence to import the new seed strain. In a further meeting, the same official states that L should donate money to a certain charity suggested by the official which, the official assures, will then take the necessary steps to purchase and distribute the drugs. L identifies this as raising potential bribery risks.<sup>42</sup>

## ②慈善的貢献にあたっての留意事項

『UKBA ガイダンス』は、以上のような状況に追い込まれた企業（L 社）を想定し、それがどのような行動をとるべきかを示している。本ケースでは、次の 4 点を検討すべしとしている。

- ・デュデリを実施するため、合理的な努力を払う。デュデリでは、提案された調整が合法的なものであるか、また新種製品の承認に係わる公務員に適用される関連法令や規範に反しないかを確認するため、M 国に駐在する M 社職員やビジネス・パートナーと対話する。デュデリは、次の事項に関する情報を入手することで実施される。すなわち、
  - ・政府調達の一部として、コミュニティ便益に関する M 国現地法、もし特定の現地法がなければ、当該公務員の地位や提案された調整の合法性。
  - ・問題の特定慈善団体。その法的な位置づけ、M 国における評判、そして、当該団体が同種のプロジェクトを過去に行ってきたかどうか。
  - ・当該慈善団体と外国公務員との関係。

<sup>41</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 40.

<sup>42</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 40.

- Making reasonable efforts to conduct due diligence, including consultation with staff members and any business partners it has in country M in order to satisfy itself that the suggested arrangement is legitimate and in conformity with any relevant laws and codes applying to the foreign public official responsible for approving the product. It could do this by obtaining information on:
  - M's local law on community benefits as part of Government procurement and, if no particular local law, the official status and legitimacy of the suggested arrangement
  - the particular charity in question including its legal status, its reputation in M, and whether it has conducted similar projects, and
  - any connections the charity might have with the foreign official in question,<sup>43</sup>

UKBA が示唆する実践事項を整理すれば、それは、現地法がこれを認めているかどうか、問題に係わる公務員の地位や彼が提案する調整が合法であるかどうか、寄附提供先である慈善団体が信頼に値する組織であるかどうか、そしてこの慈善団体と当該公務員がどのような関係にあるかを確認することとなる。その上で、『UKBA ガイダンス』は、可能であれば、以下の事項を実行すべしとしている。

- 慈善組織とのいかなる関係も透明でオープンなものとなるよう、そして契約締結あるいは認可に関し何の期待も持たないことを確実なものとするため、内部コミュニケーション・プランを採択すること。
- 適切なリスク評価によって得られる慈善プロジェクトや慈善イニシアティブの選択に関し、全社的なポリシーと手続きを採択すること。
- 問題の報告および遵守状況のモニターを可能とする、コミュニケーション関連ポリシーと手続きを実施するため、スタッフを養成・支援すること。
- M 国で為される慈善的寄附が、日常的に政府公務員を通じて迂回される場合、あるいは公務員の要請により他の者に迂回される場合、危険信号が灯るようにしておくこと。その際、寄附という貢献が最終的にどのように利用されるかを L 社がモニターすること、また L 社が M 国政府との間で調整する公式の「支払相殺」や「コミュニティ収益」といった別の寄附方法を探ること。
- 反腐敗手続きの次期定例監査の一環として、慈善的寄附に係わるポリシーを評価すること。
- Adopting an internal communication plan designed to ensure that any relationships with charitable organisations are conducted in a transparent and open manner and do not raise any expectation of the award of a contract or licence.

---

<sup>43</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 40.

- Adopting company-wide policies and procedures about the selection of charitable projects or initiatives which are informed by appropriate risk assessments.
- Training and support for staff in implementing the relevant policies and procedures of communication which allow issues to be reported and compliance to be monitored.
- If charitable donations made in country M are routinely channelled through government officials or to others at the official's request, a red flag should be raised and L may seek to monitor the way its contributions are ultimately applied, or investigate alternative methods of donation such as official 'off-set' or 'community gain' arrangements with the government of M.
- Evaluation of its policies relating to charitable donations as part of its next periodic review of its anti-bribery procedures.<sup>44</sup>

## 5. 営利組織の贈賄防止懈怠罪

### ①贈賄防止懈怠罪とは

贈賄は「金銭・贈答その他便益」「契約履行上必要となる経費の負担」「寄附や助成などの慈善的貢献」といった形を装って提供されるかもしれない。このため、UKBA は、贈賄行為を禁止するだけでなく、脱法的行為が起らないよう、贈賄防止に資する有効な管理体制を敷くことを法的に義務づけている。そのため、仮にこれがうまく機能せず、問題が発生すれば、企業は、贈賄防止懈怠罪に問われることになる。

営利組織が贈賄禁止規定（第1条）あるいは外国公務員贈賄禁止規定（第6条）に違反する行為を防止し損ねた場合、贈賄防止懈怠罪（第7条）となる。その際、ある者が第1条や第6条に違反し、有罪が確定するかということは関係ない。ただ、検察当局が、合理的な疑問を残さない程度に、第1条違反あるいは第6条違反を立証できなければ、第7条違反を問うことはない。

In order to be liable under section 7 a commercial organisation must have failed to prevent conduct that would amount to the commission of an offence under sections 1 or 6, but it is irrelevant whether a person has been convicted of such an offence. Where the prosecution cannot prove beyond reasonable doubt that a sections 1 or 6 offence has been committed the section 7 offence will not be triggered.<sup>45</sup>

第7条違反は、第1条あるいは第6条との関係で出てくる責任であって、それらに代替されるものではない。なお、贈収賄防止法では、営利組織は慣習法上の「一致」原則に基づき、それ自身で（mens rea, 犯意をもって）罪

<sup>44</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 40.

<sup>45</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 9.



を犯すものとされている。

The section 7 offence is in addition to, and does not displace, liability which might arise under sections 1 or 6 of the Act where the commercial organisation itself commits an offence by virtue of the common law 'identification' principle.<sup>46</sup>

## ②コントロールが求められる関係者

営利組織が贈賄防止懈怠罪に問われないようにするには、「会社に関係する者」(A person associated with a commercial organisation) が不正に加担しないよう、営利組織が適切な管理体制を敷かなければならない。FCPA においては、贈賄防止懈怠罪という罪は設けられていないが、それは、FCPA の「内部統制条項」に類似しており、また『連邦量刑ガイドライン』が求める「有効な倫理法令遵守体制」の要求事項にも似ている。

いずれにせよ、UKBA が求めるコントロールの対象範囲は広く、そこには、従業員やエージェント、サプライヤーやビジネス・パートナーなど、多様な「会社と関係する者」が含まれている。つまり、エージェントやサプライヤーの行動に対し、会社として十分な注意を払い、彼らの責任ある行動を促さなければならないとしているのである。

もしある営利組織に関係する者が、その組織の行為として、ビジネスを得る目的で、あるいはビジネスに関し有利な扱いを得る目的で、あるいはそれを確実なものとする目的で、他の者に賄賂を贈れば、その組織は起訴の対象となる。既述のように、その営利組織は、贈賄という特定行為があったとして、会社と関係する者が贈賄に加担することを防ぐ適切な手続きを導入していたことを示すことができれば、それを十分な抗弁として使うことができる。

A commercial organisation will be liable to prosecution if a person associated with it bribes another person intending to obtain or retain business or an advantage in the conduct of business for that organisation. As set out above, the commercial organisation will have a full defence if it can show that despite a particular case of bribery it nevertheless had adequate procedures in place to prevent persons associated with it from bribing.<sup>47</sup>

第8条は、営利組織と関係する者を、営利組織のためあるいはその代理としてサービスを遂行(業務遂行)する者と規定している。ここにいう者とは、個人であったり、法人組織あるいは非法人組織であったりする。第8条は、組織のためにサービスを遂行する、その者の能力を問題としておらず、それゆえ、従業員(当該組織の雇用主のために業務を遂行すると見なされる者)、エージェント、子会社などがこれに含まれる。しかしながら、第8条(4)に

<sup>46</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 9.

<sup>47</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 15.

よれば、ある者が組織のために業務遂行しているかどうかは、関連するすべての状況を考慮して判断される。よって、その者と組織の関係に見られる性質だけで、これが決まるわけではない。UKBA は、組織のために贈賄行為に加担するかもしれない、組織と関係するすべての人々を含めることを意図して、つまり、第7条が求めるコントロール範囲を広くすることを意図して、「組織のために業務遂行する者」という概念を持ち込んでいるのである。

A person associated with a commercial organisation is defined at section 8 as a person who 'performs services' for or on behalf of the organisation. This person can be an individual or an incorporated or unincorporated body. Section 8 provides that the capacity in which a person performs services for or on behalf of the organisation does not matter, so employees (who are presumed to be performing services for their employer), agents and subsidiaries are included. Section 8 (4), however, makes it clear that the question as to whether a person is performing services for an organisation is to be determined by reference to all the relevant circumstances and not merely by reference to the nature of the relationship between that person and the organisation. The concept of a person who 'performs services for or on behalf of' the organization is intended to give section 7 broad scope so as to embrace the whole range of persons connected to an organisation who might be capable of committing bribery on the organisation's behalf.<sup>48</sup>

### ③「不正な意図」の存在

ただし、従業員やエージェントなどが加担した不正行為に関し、常に親会社が責任を問われるということではない。ここにおいても、親会社の側における「不正な意図」の存在が鍵となる。適切な管理体制を敷くことで、何か問題があったとしても、会社として「不正な意図」がなかったことを、いつでも説明できるようにしておくことが欠かせないわけだ。

たとえば、エージェント、子会社、あるいは共同事業のメンバーのために行動する別の者が、組織のためにサービスを遂行していたと言える場合でも、当該組織のビジネス行為につき、エージェント、子会社、あるいは別の者が、当該組織のビジネスを獲得すること、あるいはビジネス上、有利に扱ってもらうことを意図して、行動していれば、それをもって、犯罪は成立することになる。しかし、組織が贈賄により間接的な利益を得るという事実だけで、この犯罪の構成要件である「特定の意図の証拠」（主観的要件）となることはない。「特定の意図の証拠」がないところでは、所有していたということだけで、投資していたということだけで、子会社から親会社に配当していたということだけで、あるいは融資関係があるということだけで、責任が生ず

---

<sup>48</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 16.

るわけではない。それゆえ、たとえば、子会社のために、従業員の1人あるいはエージェントの1人が、賄賂を贈ったとしても、その従業員やエージェントが、当該親会社あるいは別子会社のために、ビジネスを獲得するという意図を、あるいはビジネス上、有利に扱ってもらおうという意図を持っていたことを証明できなければ、その行為をもって自動的に親会社の側にあるいは別子会社の側に罪があったとすることはできない。

Even if it can properly be said that an agent, a subsidiary, or another person acting for a member of a joint venture, was performing services for the organisation, an offence will be committed only if that agent, subsidiary or person intended to obtain or retain business or an advantage in the conduct of business for the organisation. The fact that an organisation benefits indirectly from a bribe is very unlikely, in itself, to amount to proof of the specific intention required by the offence. Without proof of the required intention, liability will not accrue through simple corporate ownership or investment, or through the payment of dividends or provision of loans by a subsidiary to its parent. So, for example, a bribe on behalf of a subsidiary by one of its employees or agents will not automatically involve liability on the part of its parent company, or any other subsidiaries of the parent company, if it cannot be shown the employee or agent intended to obtain or retain business or a business advantage for the parent company or other subsidiaries.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, pp. 17-18.

### (3) UCPA『外国公務員贈賄防止指針』における注意点

『FCPA リソース・ガイド』および『UKBA ガイダンス』と大きく異なり、日本の『UCPA 指針』は、「運用ガイド」という位置づけでありながら、一般論しか述べておらず、実務にはあまり使えないというのが正直なところである。それは、基本方針の明確化、コンプライアンス・プログラムの策定、事前・事後の体制整備、相談窓口の設置などの必要を説くが、悩ましい「円滑化のための少額の支払い」などについては、明確な言及を避けている。

不正競争防止法の外国公務員贈賄罪については、現時点では適用事例は少なく、その詳細は、今後の更なる判例の積み重ねを待たねばならない。このため、指針で記載する法の解釈等の内容は、現時点の判断に基づいたものである点に留意ありたい。<sup>50</sup>

少額の Facilitation Payments（円滑化のための少額の支払い）について、不正競争防止法においては、少額の Facilitation Payments に関する規定を置いておらず、少額の Facilitation Payments であるということを理由としては処罰を免れることはできないことに留意し、例えば、法令遵守のため相談窓口事前に通知する体制を徹底するなど基本的な考え方や対応に当たった社内手続、相談窓口を明確にすること。<sup>51</sup>

#### 1. 「不正な意図」の存在

『UCPA 指針』は、金銭・贈答その他便益の提供、合理的で誠実な契約を促進するための（契約履行上必要な）支出、あるいは寄附・助成などの慈善的貢献に関し、細かな整理はしておらず、またそれらが許容可能となる場合の諸条件についても明記していない。

不正競争防止法第 18 条第 1 項では「何人も、外国公務員等に対し、国際的な商取引に関して営業上の不正の利益を得るために、その外国公務員等に、その職務に関する行為をさせ若しくはさせないこと、又はその地位を利用して他の外国公務員等にその職務に関する行為をさせ若しくはさせないようにあつせんをさせることを目的として、金銭その他の利益を供与し、又はその申込み若しくは約束をしてはならない」と規定されている。<sup>52</sup>

ただ、次の文脈において、『UCPA 指針』は、不正競争防止法が、UKBA と同様、そこに客観的要件と主観的要件があり、中でも主観的要件が大きな位置を占めることを示唆している。すなわち、許容できるかどうかの判断基準が、最終的に「営業上の不正の利益を得るため」という「意図」にあることを明記している。

<sup>50</sup> 経済産業省『外国公務員贈賄防止指針』平成 22 年 9 月 21 日、4 頁。

<sup>51</sup> 経済産業省『外国公務員贈賄防止指針』平成 22 年 9 月 21 日、8 頁。

<sup>52</sup> 経済産業省『外国公務員贈賄防止指針』平成 22 年 9 月 21 日、12 頁。

我が国の不正競争防止法においては、少額の Facilitation Payments に関する規定を置いておらず、少額の Facilitation Payments であるということも理由としては処罰を免れることはできない。少額の Facilitation Payments であるか否かにかかわらず、個別具体の事案において「国際的な商取引に関して営業上の不正の利益を得るために」との要件を満たす場合には、外国公務員贈賄罪が成立し得る。<sup>53</sup>

## 2. 社内手続きや内部統制の充実

『UCPA 指針』は、UKBA のような贈賄防止懈怠罪を置いていないが、贈賄防止のための社内手続きやマニュアルを充実する必要性を強調している。ただし、これも一般論にとどめており、『UCPA 指針』が具体的にどこまでの体制整備を求めているかは明確でない。

外国公務員との接点は、国内及び海外の双方で生じ得ることを勘案し、それぞれに応じた対策の在り方を整理するとともに、各社で一定の社内手続や判断基準等をマニュアル化しておくことも有効である。<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> 経済産業省『外国公務員贈賄防止指針』平成 22 年 9 月 21 日、14 頁。

<sup>54</sup> 経済産業省『外国公務員贈賄防止指針』平成 22 年 9 月 21 日、8 頁。

## セクション1 まとめ

セクション1では、『FCPA リソース・ガイド』と『UKBA ガイダンス』の検討を通して、次の3点を明らかにした。

第1に、問題となる海外腐敗行為が、主に「金銭・贈答その他便益の提供」「契約を促進するための支出（契約履行上必要な経費の負担）」「寄附や助成などの慈善的貢献」という3つの行為を問題にすることを確認した。

①金銭・贈答その他便益の提供

②契約を促進するための支出

契約を促進するための合理的で誠実な支出であれば、許容される

契約履行上必要な善意に基づく経費負担であれば、許容される

③寄附や助成などの慈善的貢献

第2に、現地法（成文法）がこれを合法とする場合、行為は許容されるという点を理解した。また、明確に合法としていない場合には、上記①②③のいずれにおいても行為の背景に「不正な意図」がないこと、これが重要な判断基準になることを確認した。その意図があれば違法となり、なければ、許容されるということであった。

①FCPAにおいて鍵概念となる「不正な意図」

不適切に公務員をそそのかし、その地位を誤った形で利用しようとする意図

金額の多寡にかかわらず、そうした意図があれば、便益提供は違法

②UKBAにおいて鍵概念となる「不正な意図」

外国公務員の機能の遂行に関し、影響を与えようとする意図

ビジネスを獲得・維持しようとする意図

有利な扱いを受けようとする意図

金額の多寡にかかわらず、そうした意図があれば、便益提供は違法

③UCPAにおいて鍵概念となる「不正な意図」

金額の多寡にかかわらず、営業上の不正の利益を得る意図があれば、違法

第3に、「不正な意図」がなかったことをいつでも説明できるよう、関連する行為や事実をできるだけ正確に記録として残すことが不可欠であることを確認した。

①FCPAの場合

(1) 金銭・贈答その他の便益の提供が秘密裏でなく、公の場でなされること

(2) 提供する側の帳簿などに正しく記録・記載されること

②UKBAの場合

(1) 従うべき手続きやポリシーを明示し、これに従うこと

(2) 接待・経費負担などの内規を定め、帳簿に関連事項を正しく記載すること

③UCPAの場合 社内手続や判断基準などをマニュアル化すること



## セクション2

### リスク志向の徹底と基幹文書

- (1) リスク志向マネジメントへの挑戦
  - 1. 代表的な日本企業の失敗に学ぶ
  - 2. 米司法省のスタンスと効果的なプログラム
  - 3. リスク志向を徹底するための3つのステップ
  - 4. 社内ルールの全体構造
- (2) 外国公務員贈賄防止のための基幹文書
  - 1. 外国公務員贈賄防止基本規定（雛形）
  - 2. 内規作成にあたっての重要前提（雛形）

外国公務員贈賄問題への対応は「リスク志向」(risk-based)で臨まなければならない。それを理解するため、本セクションでは、代表的日本企業の失敗例を取りあげる。もっとも、その狙いは、同社を批判することではない。他の多くの企業のロール・モデルとして尊敬されてきた代表的企業でさえも、「リスク志向の不徹底」により大きな過ちを犯すということを各社が自覚し、海外腐敗問題に対する意識と姿勢を見直すこと。ここに狙いがある。

この目的の下、セクション2では、リスク志向の取り組みがどのようなものであるかを確認する。詳細は後の説明に譲るが、それは「贈賄リスクを直視・把握すること」「贈賄リスクを踏まえた詳細な社内規定を用意すること」「リスクをコントロールするための合理的な手順や仕組みを構築すること」の3つより成る。

本セクションでは、併せて海外腐敗問題に対応するための「社内ルールの全体構造」を概観する。全体構造の頂点に来るのが「外国公務員贈賄防止基本規定」と「内規作成にあたっての重要前提」という2つの基幹文書である。リスク志向の取り組みとの関連で言えば、これら基幹文書が、組織に対し、ステップ1の「贈賄リスクを直視・把握する」ための視点を与えることになる。

ちなみに、後のセクションで展開される「便益内規・経費内規」「個別対応チェックリスト」「寄附内規」などの下位文書は、ステップ2の「贈賄リスクを踏まえた詳細な社内規定」に位置づけられ、また「社内承認手続き」「エージェンツ評価の手順」「M&Aデュデリの手順」「海外腐敗防止に関する監査・モニター」は、ステップ3の「リスクをコントロールするための合理的な手順や仕組み」に位置づけられる。

本セクション後半では、まずステップ1に焦点をあて、2つの「基幹文書」を提案したい。



## (1) リスク志向マネジメントへの挑戦

贈賄問題に関しては、必ずリスク志向 (risk-based) で臨まなければならない。それは何故か。これを理解するため、代表的日本企業 (X 社) の失敗例を見ておきたい。X 社は、CSR の分野で世界的な評価を受けてきた模範的企業 (ロール・モデル) である。その会社の 100%出資子会社 S が、カンボジア政府関連のビジネスで、2006 年より賄賂を渡し続けていた。事の深刻さから、世界基金監察総監室が捜査を進め、2013 年 11 月、その結果を公表した。模範企業の不正であっただけに、また基本中の基本を蔑ろにした不正であっただけに、日本企業は、これを自身の問題として受けとめ、内部統制のあり方を見直す機会としなければならない。

もっとも、筆者は X 社に対し同情の念さえ抱いている。腐敗の舞台となったカンボジアは、トランスペアレンシー・インターナショナルによる腐敗認識指数 (2013 年時点の CPI) が 175 ヶ国中 160 位にとどまっており、立法・行政・司法のほとんどが異常な状態にあったからだ。<sup>55</sup> このため、X 社 (子会社 S) は、政府官僚の恐喝的な要請を断わることができず、不正に手を染めてしまったのであろう。しかし、X 社は、2005 年 1 月に「腐敗防止」(第 10 原則) を含むグローバル・コンパクトに署名し、業界のリーダーとしてその実践を誓っていた。言い換えれば、同社は、世界に対する自らのコミットメントを、その翌年の 2006 年より裏切り続けていたわけだ。それだけに、X 社のトップと取締役会の落胆には、計り知れないものがあると思われる。

さて、X 社は、問題の原因を子会社 S の現地社員 2 名による個人的不正として処理したが、筆者は、その原因が「リスク志向で腐敗防止問題に取り組んでこなかった本社側の姿勢」、つまり「本社側の構造的欠陥」にあると見ている。それは、後述するように、X 社がリスク志向の取り組みを徹底していれば、子会社 S と現地社員 2 名を、もっと早い段階で救うことができた、と解しているからである。

### 1. 代表的な日本企業の失敗に学ぶ

2013 年 11 月、模範企業 X 社の子会社 S が長年にわたり、カンボジア国立マラリアセンターの所長・副所長をはじめ、多くの政府職員に賄賂その他便益を渡していた、という事実が公となった。『世界基金監察総監室調査報告書』によれば、子会社 S のマネジング・ディレクター (S 社トップに該当)<sup>56</sup> と販売マネジャーの 2 名が、その贈賄工作を主導していた、という。日本では「現地社員 2 名による不正」として公表されたが、残念ながら、それは事実を矮小化する発表であったと言わなければならない。約 260 名の社員・スタッフを擁する会社の幹部が主導したわけだから、しかも世界の善意を集めた「世界基金」(Global Fund) の趣旨に反する不正を行ったわけだから、「現地社員 2 名が勝手にやったこと」として終わらせてはならない。事はもっと重大かつ深刻

<sup>55</sup> Jessica Evans, "IMF Keeps Cambodia's Corruption in the Shadows," Human Rights Watch (<http://www.hrw.org/home>), December 26, 2013.

<sup>56</sup> 子会社 S の HP (2014 年 1 月 20 日 6 時 20 分アクセス) には、Corporate Date として、創立年月日、資本金、従業員数、株主、Managing Director というラインが設けられ、Managing Director 1 人の氏名が紹介されている。これは Managing Director が現地における実質的なトップあるいは代表者であることを意味するものと解される。

である。<sup>57</sup>

「世界基金」とは、2000年に開催されたG8九州・沖縄サミットの議論を受け、2002年1月に設立された基金である。<sup>58</sup> 目的は、三大感染症（エイズ・結核・マラリア）で苦しむ途上国（特に最貧国）を財政的に支援し、感染症による被害を最小化することであった。事実、世界基金はこれまでに870万人の人命を救ってきた、と報告している。<sup>59</sup>

2002年の世界基金の設立を受け、カンボジア政府は、同基金に対し、厚生省・国立マラリアセンターを資金受入・執行責任機関とする援助申請を行った。これが受理され、2003年、カンボジアへの援助が始まった。2010年12月末までに、カンボジアは総額で2億2000万ドル（マラリア関連には7250万ドル）の援助を受けたが、<sup>60</sup> 2006年～2011年の間、国立マラリアセンターは、同資金の一部をマラリア対策向けの蚊帳調達に使った。

蚊帳調達は、表向きは競争入札の形をとっていたが、子会社Sは、マラリアセンター所長・副所長に賄賂を贈ること（賄賂の要求に応ずること）で、業者選定に関し有利な扱いを受けていた。<sup>61</sup> 子会社Sは、これ以外に、マラリアセンター職員の旅費・宿泊費を不必要に負担し、センター主催の会議の昼食代なども援助していた。加えて、入札評価委員会委員であったWHO職員に対し、彼の個人旅行（夫婦での旅行）の費用を負担し、見返りとして入札情報を得ていた。それらに係わる費用を捻出するため、マネジング・ディレクターと販売マネジャーは、実態と異なる活動を捏造し、勘定科目と財務報告を偽っていた。

X社は、これを現地社員2名による犯行とし、事件発覚後、彼らを懲戒解雇した。しかし、世界基金監察総監室は、これを2人だけの問題とせず、本社役員を含めた上級管理職が「コンサル工作の正当性に対し、またマラリアセンター所長と販売マネジャーとの関係の適切性に対し、疑問を呈する機会は十分にあった」「不適切な手数料の支払い

---

<sup>57</sup> Office of the Inspector General, *Investigation Report of Global Fund Grants to Cambodia*, Global Fund, November 14, 2013. 『カンボジアに対する世界基金の拠出を巡る調査報告書』は本編（84頁）、メールのやりとりなどを収めた付録編（134頁）の2部より成る。事の深刻さから、WHOも独自の調査を開始するとしている。

<sup>58</sup> The Global Fund, *Strategic Investments for Impact: Global Fund Results Report 2012*, The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria, p. 10.

<sup>59</sup> The Global Fund, *Strategic Investments for Impact: Global Fund Results Report 2012*, The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria, p. 6. たとえば、10年前、アフリカでは、僅か5万人程度しか「抗レトロウイルス療法」（ARV療法）を受けられなかった。それが2010年には世界全体で670万人に達している。結核で苦しむ22ヶ国では、10年前の43パーセントの発見率が、2010年には65パーセントにまで達している。またサハラ以南のアフリカ諸国では、殺虫剤を編み込んだ特殊蚊帳の保有世帯割合が、10年前の5パーセント以下から、45パーセント（2010年）へと改善されている。The Global Fund, *Strategic Investments for Impact*, p. 10.

<sup>60</sup> Office of the Inspector General, *Investigation Report of Global Fund Grants to Cambodia*, Global Fund, November 14, 2013, p. 12.

<sup>61</sup> Office of the Inspector General, *Investigation Report of Global Fund Grants to Cambodia*, Global Fund, November 14, 2013, pp. 3-4.

を知り得たはず」と指摘している。<sup>62</sup> つまり、事前にあるいは事態が深刻となる前に、X社は、責任ある対応をとることができた、としているのである。それゆえ、筆者は、事件の根本原因が、現地社員の暴走ではなく、「腐敗防止問題に関し、本社がリスク志向を徹底しなかったこと」にあると主張したいのである。

では「リスク志向の不徹底」とは、具体的にどういうことなのか。それは、海外腐敗問題に関し、X社が、①「贈賄リスクを直視・把握していなかったこと」、②「贈賄リスクを踏まえた詳細な社内規定を用意していなかったこと」、③「リスクをコントロールするための合理的な手順や仕組みを設けていなかったこと」に集約される。

#### 1) 贈賄リスクを直視・把握していなかったこと

第1に、カンボジアの腐敗認識指数は劣悪である（175ヶ国中160位）。本社がこの事実を直視し、贈賄リスクの大きさを理解していれば、カンボジアにおける政府関連取引に対して、より厳格に内部統制を利かすことができたはずである。また競争入札と言っても、それは2社しか参加しない調達決定プロセスであったため、通常以上に贈賄リスクが高くなることも予測できたはずである。こうした贈賄リスクがあったにもかかわらず、X社は「贈賄に該当するような行為や、その疑いのある行為は行ってはなりません」「国内外の公務員に対する不当な贈答や接待は行ってはなりません」という一般的な規定を置くだけで（仮にそれ以上の内規があったとすれば、内規は形骸化していたと言わなければならない）、後は現地の判断に任せていた。言い換えれば、それは、カンボジアなどの具体的な地域における贈賄リスクを直視・把握していなかったということになるのである。<sup>63</sup>

#### 2) 贈賄リスクを踏まえた詳細な社内規定を用意していなかったこと

第2に、上記の一般規定に加え、もしX社に詳細な社内規定があれば（その社内規定が形骸化していなければ）、カンボジアにおける不正は十分に事前防止できたはずである。たとえば、子会社Sは、国立マラリアセンターの所長・副所長に賄賂を贈るにあたり、実在しないエージェント（所長の親族）を介在させ、資金の流れを隠そうとした。販売マネジャーは、一旦、支払いを断わろうとしたものの、逆に所長より架空のエージェントを使う方法を提案され、これに応じてしまった。そして、マネジング・ディレクターもこれを了承した。<sup>64</sup> こうした工作は、もしX社グループに「初歩的なエージェント評価の手順」があれば、実に簡単に防止できた不正である。それがなかったために、不正が常態化したと見るべきであろう。

また子会社Sは、会議・会合への出席・支援などといった名目（寄附・後援）で、厚生省職員、マラリアセンター職員、WHO職員に、幾度も費用負担や金銭提供を行って

<sup>62</sup> Office of the Inspector General, *Investigation Report of Global Fund Grants to Cambodia*, Global Fund, November 14, 2013, p. 37.

<sup>63</sup> 同社は、遵守事項の中に「顧客、取引先、競争会社との関係」という柱をたて、その1つの項目として「国内外贈賄規制の遵守」をたてている。そこに記されたルールがこの文言である。

<sup>64</sup> Office of the Inspector General, *Investigation Report of Global Fund Grants to Cambodia*, Global Fund, November 14, 2013, p. 26.

いた。<sup>65</sup> この実態を隠すため、勘定科目を操作し、記録を偽り続けてきた。経費負担に関する理由づけには、S社のマネジング・ディレクターが直接関与し、「ベクトル制御を議論するための業務関連訪問」などといった適当な会議を「契約履行上の必要な会議」としてでっち上げ、資金捻出を主導していた。<sup>66</sup> もしX社に明確な「経費内規」や「寄附内規」があれば、幹部のこうした暴走を防ぐことはできたはずである。

### 3) リスクをコントロールするための合理的な手順や仕組みを設けていなかったこと

第3に、贈賄防止に関する規定類がそろっていなかったこともあろうが、本社の子会社Sに対する監査は、決して体系的なものではなかった、と言わなければならない。たとえば、マネジング・ディレクターと販売マネジャーは、2008年より、マラリアセンター所長への賄賂だけでなく、副所長に対しても賄賂を渡すようになった。この時、既存のコンサルティング契約を大幅に変更している。通常、成功報酬などにかかわる料率に変更があれば（またその料率が会社の基本率を超えていれば）、中途変更は「危険信号」(red flag)として認識され、監査の対象となるはずである。<sup>67</sup>

そもそも、エージェント使用には不正が介在しやすいため、エージェントのリスク評価（リスク大、中、小）は、その結果を記録として残しておく必要がある。X社にはそうした仕組みはなかったものと推測される。仮に評価結果を記録に残していたとすれば、監査チームは、評価結果を見て、監査の頻度や範囲を変え、エージェントの法令遵守状況をモニターできたはずである。

以上より、代表的企業X社の失敗は「リスク志向の不徹底」が原因であったと主張したい。ただ、既述の通り、この結論をもって強調したいのは、X社批判ではない。むしろ、各社が「模範企業でさえ、リスク志向を徹底していなかった」という事実を直視し、「自らの会社にも、同様の構造的欠陥があり得ること」を、あるいは「それ以上に深刻な構造的欠陥があり得ること」を自覚してもらうことである。その自覚があって初めて、日本企業は、グローバル・コミュニティの要請に応えられる内部統制システムを構築できると考えるからである。

## 2. 米司法省のスタンスと効果的なプログラム

OECD、国連薬物犯罪事務所、世界銀行は、2013年に共同発行した『反腐敗に関する倫理コンプライアンス・ハンドブック』において「リスク志向の徹底」を強調し、<sup>68</sup> また先進主要国も、『OECD 多国籍企業行動指針』を通して「リスク志向アプローチの必要」を訴えている。

<sup>65</sup> Office of the Inspector General, *Investigation Report of Global Fund Grants to Cambodia*, Global Fund, November 14, 2013, pp. 34-35.

<sup>66</sup> Office of the Inspector General, *Investigation Report of Global Fund Grants to Cambodia*, Global Fund, November 14, 2013, p. 37.

<sup>67</sup> Office of the Inspector General, *Investigation Report of Global Fund Grants to Cambodia*, Global Fund, November 14, 2013, pp. 26-27.

<sup>68</sup> OECD, UNODC, and World Bank, *Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business*, 2013, pp. 10-14.

すなわち『多国籍企業行動指針』は、「贈賄の防止及び発見を図るため、適正な内部統制、倫理基準並びに法令遵守計画又はその方策を構築し採用する」ことを求め、それらを「個々の企業をとりまく事情、特に企業が直面する贈賄のリスク（活動地域及び産業部門に起因するもの等）を分析した結果に基づいて」開発するように要請している。加えて「企業が贈賄、贈賄要求、金品の強要に加担するリスクを軽減するため、個々の企業を取り巻く事情及び贈賄のリスクは、必要に応じて定期的に再評価」することも強調している。<sup>69</sup>

「リスク志向の徹底」は、これら国際機関のみならず、米英司法当局が求める最重要姿勢の1つでもある。<sup>70</sup> とりわけ、個別企業やコンプライアンス担当は、司法当局がどのように「リスク志向の徹底」を訴えているかに強い関心を持つため、ここで『FCPA リソース・ガイド』の該当箇所を引用しておきたい。

グローバル市場では、効果的なコンプライアンス・プログラムが内部統制の重要な要素となり、FCPA 違反の発見・防止に欠かせないものとなる。効果的なプログラムとは、企業特有のビジネスに応じて、またそのビジネスに関連するリスクに応じて構築されるものをいう。それは、ビジネスと市場の変化に応じて、ダイナミックに進化するものである。

In a global marketplace, an effective compliance program is a critical component of a company's internal controls and is essential to detecting and preventing FCPA violations. Effective compliance programs are tailored to the company's specific business and to the risks associated with that business. They are dynamic and evolve as the business and the markets change.<sup>71</sup>

上述の通り、『FCPA リソース・ガイド』は、「効果的なコンプライアンス・プログラム」が内部統制の核となることを説明し、それが効果をあげるかどうかは、結局、リスク志向の徹底にある、としている。さらに『ガイド』は、リスク志向の取り組みが企業に完璧を求めるものでないこと、当局がその取り組みを高く評価すること、などを以下のように説明している。

以上は、次の考え方に基づくものである。すなわち、企業がある1つの違反を防止できなかったとしても、それは、必ずしも同企業のコンプライアンス・プログラムが全体として有効でなかったということではない。DOJ と SEC は「いかなるコンプライアンス・プログラムも、従業員によるすべての犯罪

<sup>69</sup> OECD, *OECD Guidelines for Multinational Enterprises: 2011 Edition*, 2011, p. 47. OECD 閣僚理事会『OECD 多国籍企業行動指針:世界における責任ある企業行動のための勧告 2011 年』(日本語仮訳版)、2011 年 5 月、38 頁。

<sup>70</sup> 英当局の姿勢については、The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, pp. 25-28 に示されている。

<sup>71</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 56.

行為を防ぐことはできない」し、またコンプライアンス・プログラムが企業をして完全基準の遵守を可能にするものでない、と理解している。コンプライアンス・プログラムの設計や善意に基づく実施・執行などを含め、政府は、企業のコンプライアンス・プログラムを評価する際、実際に違反が起こったかどうか、そして起こった時に、企業がどのような措置をとったかという点を重視する。また、DOJとSECは、効果的なコンプライアンス・プログラムに基づいて事業経営する企業には、そうすることが適切な場合、起訴を控え、またたとえ捜査のきっかけとなるFCPA違反を防止できず、起訴することになったとしても、効果的なプログラムを設けていれば、それに報いようとする。

These considerations reflect the recognition that a company's failure to prevent every single violation does not necessarily mean that a particular company's compliance program was not generally effective. DOJ and SEC understand that "no compliance program can ever prevent all criminal activity by a corporation's employees," and they do not hold companies to a standard of perfection. An assessment of a company's compliance program, including its design and good faith implementation and enforcement, is an important part of the government's assessment of whether a violation occurred, and if so, what action should be taken. In appropriate circumstances, DOJ and SEC may decline to pursue charges against a company based on the company's effective compliance program, or may otherwise seek to reward a company for its program, even when that program did not prevent the particular underlying FCPA violation that gave rise to the investigation.<sup>72</sup>

既述の通り、当局は、企業側のリスクを合理的にコントロールしようとする姿勢を評価するとしており、仮に問題の深刻さから、その企業を起訴せざるを得なくなったとしても、効果的なプログラムを構築していれば、その努力を真摯に考慮するとしている。事実、2013年、当局は、効果的なコンプライアンス・プログラムを構築している企業に対し柔軟な姿勢をとり、かなりの数の「不起訴合意」(NPA)を出している。それは、多くの論者が「不起訴合意の使い過ぎ」と批判するほどであった。<sup>73</sup>

### 3. リスク志向を徹底するための3つのステップ

外国公務員贈賄防止への取り組みは、リスク志向でなければならない。この点は確認できた。次に考えるべきは「徹底を図るため、何をするのか」ということである。既に模範企業 X 社の3つの問題点をあげたが、要はこれを順番に解決していくことが、取

---

<sup>72</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 56.

<sup>73</sup> Julie DiMauro, "The compliance lessons we learned in 2013," *The FCPA Blog*, December 23, 2013 at 7:45AM.

り組みの徹底となる。すなわち、①「贈賄リスクを直視・把握すること」、②「贈賄リスクを踏まえた詳細な社内規定を用意すること」、③「リスクをコントロールするための合理的な手順や仕組みを構築すること」という3つのステップを踏むこと、これがリスク志向の徹底につながる。

#### 1) ステップ1：贈賄リスクを直視・把握すること

まず企業は自身の事業に関連し、いったいどのような贈賄リスクがあるかを特定し、また特定されたリスクが顕現する可能性（高、中、低）や顕現した時の影響度（大、中、小）を整理しなければならない。

このような説明をすると、多くの企業より「リスク・マネジメントの一環として既にその手法はとっている」と反論されるかもしれない。しかし、海外腐敗防止まで含めて、日本企業全般の取り組みを俯瞰すれば、それはとても「十分なリスク志向になっている」と言えるような状況にはない。トップのコミットメントが明確でないこともあり、実際には、多くの企業のコンプライアンス担当が、贈賄リスクを具体的に特定すること、これをトップに報告することを躊躇っている。「トップは知らなかったことにする」というのが、会社として「合理的な防衛策」と、これまで長く考えられてきたためである。しかし、企業は、そのスタンスがもはや時代遅れとなっており、その姿勢自体が罪（贈賄防止懈怠罪など）を問われる、ということを実感しなければならない。

それゆえ、リスク評価においては、まずトップが妥協のないコミットメントを表明する必要がある。旧来型企业は「トップまで伝えれば、トップの責任問題に発展しかねない」と恐れるが、将来を見据えたグローバル企業は、そうしたスタンスはとらない。経営者自らが先頭に立ち、リスク志向の徹底を図らなければ、問題を先送りし、企業の持続可能性を脅かすことになるからである。5年から10年先を見据えて、アクションを起こすことができるのは、コンプライアンス担当や現場責任者ではない。それはトップと取締役会だけである。そもそも、この問題から目を反らし、企業姿勢を正そうとしなければ、会社だけでなく、その経営者・取締役も、将来のいずれかの時点で（FCPAの時効は極端に長いと、UKBAには公訴時効がないため）、贈賄防止懈怠罪に問われ、また贈賄により会社側に罰金が科されれば、株主より損害賠償請求訴訟などが提起されることになる。

トップがコミットメントを明確にすれば、コンプライアンス担当は、事業上の腐敗リスク把握を目的とした実態調査を本格化させることができる。その際、「外国公務員贈賄防止基本規定」「内規作成にあたっての重要前提」という基幹文書が、実態調査を行う際の視点となり、体系的なリスク把握を助けることになる。ただ、海外で行われているすべての取引を同時に、しかも詳細に把握することは不可能である。スタッフや予算など、利用可能な資源が限られているからである。それゆえ、いずれの会社に対してもまずは簡単に入手できる情報の収集からアクションを起こすことを勧めたい。<sup>74</sup>

<sup>74</sup> OECD, UNODC, and World Bank, *Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business*, 2013, p. 11.

たとえば、外部情報については、インターネットなどを通じて、国家の汚職度、特定国の贈収賄事件、特定業界の贈収賄事件、特定業界の商慣習、同業他社の過去の違反事例などに関する情報を集めること。内部情報については、海外経験を持つ帰国スタッフに、現地公務員とのやりとりで問題となった事項を教えてもらうこと。監査部門との意見交換などを通じて、問題となりやすい事項などを確認すること。こうした情報の収集より始めることを推奨したい。

腐敗防止の担当者は、この基礎情報を持って、現地に赴くことになる。ただ、実態調査にあたっては、絶対に「尋問」するような態度で、現地スタッフに接してはならない。アンケート調査票だけを送り、「正直に答えるように」といった指示を出すだけの調査もほとんど意味がない。実態を正確に把握したければ、「これまで曖昧にしてきた本社側の対応」を詫び、「今後は、皆が、自信と誇りをもって働ける職場を、本社がリーダーシップを発揮し積極的に作っていく」「そのために、皆の協力が欠かせない」といった説明を、最初に行うべきであろう。

## 2) ステップ2：贈賄リスクを踏まえた詳細な社内規定を用意すること

贈賄リスクを把握・確認したら、今度は、その確認されたリスクを合理的にコントロールするための社内ルールを整備しなければならない。外国公務員贈賄防止問題への取り組みがなかなか進まないのは、結局、各社が詳細な内規づくりに二の足を踏んできたためである。この部分のハードルを引き下げること。これができれば、日本企業の取り組みは、確実に進むものと推測される。それゆえ、本ガイダンスは、セクション3において、一般的な「便益内規・経費内規」の雛形を提案し、セクション4で「各国・各業種における個別対応チェックリスト」を示し、さらにセクション5において「寄附内規」の雛形を提示すること、としている。

上記のうち「便益内規・経費内規」および「寄附内規」は、いずれの会社にも応用できる一般的なルールとして提示したい。ただ、これらは5つの業種（建設、化学、機械、精密機器、食品）に見られる問題や特徴より導出したもので、また2014年1月時点で合理的とされるルールをまとめたもので、決して絶対的な規定ではない（そもそも、絶対的なルールなど作り得ない）。その限界を認めながらも、筆者は、現段階では、本ガイダンスに提示される「便益内規・経費内規」「寄附内規」を各社が微修正すれば、それぞれに合ったルールに仕立てあげることができると考えている。

また「各国・各業種における個別対応チェックリスト」については、「各社が社内ルールの定着を図る上で貴重な材料になり得る」と自負している。ただし、「個別対応チェックリスト」を、各社がそのまま援用することは避けてもらいたい。それは、進出先の経済発展の段階や業種・業態の違いによって、官僚らが強要するものや受領形態などが異なるためであり、またいずれの監督官庁と付き合うか、どのような国有企業と取引するかで、相手側の要求内容が変わるためである。つまり、各社が置かれた状況次第で、個別対応は多様化せざるを得ないからである。

それゆえ、各社には、本ガイダンスが「便益内規・経費内規」を個別問題にどのよう



に適用し、「個別対応チェックリスト」を作成したのか、という点を見てもらいたい。適用法・作成法さえ把握すれば、各社は、自身の経験を体系的にまとめ、また時間をかけながら、各社に合った「個別対応例」を作成できると確信しているからである。

以上、「便益内規・経費内規」「寄附内規」「個別対応例」について簡単に解説したが、これら3つの文書は、現実にあるリスクを踏まえ、準備されるものであるため、リスク志向アプローチという観点より言い換えれば、いずれも、第2ステップで求められる「詳細な社内規定」と位置づけられる。

### 3) ステップ3：リスクをコントロールするための合理的な手順や仕組みを構築すること

「詳細な社内規定」と「合理的な手順や仕組み」とを分けることは決して容易ではない。後者（合理的な手順や仕組み）にも、内規的要素が多分に含まれるからである。しかし、あえてこれを分類し、後者に該当するものを絞り込むとすれば、それは「社内承認手続き」「エージェント評価の手順」「M & A デュデリの手順」「海外腐敗防止に関する監査・モニター」の4つとなる。これらを後者に入れるのは、手順や仕組みなしに、「基幹文書」「便益内規・経費内規」「個別対応例」「寄附内規」などの遵守は徹底され得ないからである。体制整備の順番から言っても、これら手順と仕組みは、「基幹文書」「便益内規・経費内規」「寄附内規」を策定した後に（早くても同時に）、整備が求められるからである。以下、4つの手順がリスク・コントロールを実質化させる仕組みとなる理由について説明を加えたい。

第1は「社内承認手続き」であるが、これが明確でなければ、誰も責任を負わない形で、また曖昧な形で、企業は便益提供や費用負担を続けることになる。また誰もチェックすることなく、寄附や助成が乱発されることになる。つまり、詳細な社内規定の趣旨を担保できなくなるのである。

第2は「エージェント評価の手順」である。この手順が明確でなければ、様々な社内部署が、勝手に仕事をアウトソーシングし、エージェントを通じて、公務員に不正な利益を提供したり、不必要な費用の負担を進めてしまうことになる。これを許せば、詳細な内規や個別対応例も、骨抜きとなってしまおう。そもそも、すべてのエージェントに問題があるわけではない。仕事の都合上、進出先の関係法令やサプライチェーンを熟知しているエージェントを使う方が、自社独自でやるよりも、遥かに効率的である場合もある。それゆえ、エージェントを正しく評価し、その評価結果に基づいて、迅速かつ安全に仕事をアウトソーシングできれば、これは企業にとってもプラスとなる。エージェント評価の手順とは、これを可能とする仕組みである。<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> 多くの企業は、便益提供や経費負担への直接的な関わりを嫌い、「エージェント」(intermediary) という仲介業者を用いる傾向にある。ただ、エージェントを利用することで、問題が解決されるわけではない。エージェントを合理的に評価し、効果的にコントロールしなければ、問題行為を隠蔽したと批判されかねないからだ。それゆえ、企業は「いかにエージェントを評価するか」「いかにリスクの低いエージェントを使うか」「いかにエージェントをコントロールするか」といった課題に応えなければならないのである。

第3は「M&Aデュデリの手順」である。これが無ければ、企業は、買収先の贈賄リスクをそのまま引き継ぐことになる。贈賄リスクを合理的にコントロールするには、まず購入時点で、たとえば、買収先に根深い贈賄文化があれば、その会社を買収のオプションから外さなければならず、仮に贈賄リスクが高くても、これを覚悟で購入するのであれば、デュデリの結果を踏まえ、買収後の内部統制建て直しプランを準備しなければならない。これを軽視すれば、「詳細な社内規定」は、買収先に根付かせることができず、さらには買収側（承継会社）の遵法文化まで壊してしまうかもしれない。このため、「M&Aデュデリの手順」を確立することは、組織再編を通じて事業拡大を図ろうとする企業にとって、最重要課題の1つとなるのである。<sup>76</sup>

最後は「海外腐敗防止に関する監査・モニター」の実施である。「リスクをコントロールするための合理的な手順や仕組み」に関しては、この活動を抜きに考えることはできない。これが「詳細な社内規定」の遵守を担保する最も確実な仕組みだからである。ただ、監査・モニターは、いずれの会社においても既にその枠組みがあり、あえて本ガイドランスで第4の柱として掲げるまでもないと考えている。

むしろ、強調すべきは「海外腐敗防止に関する」という限定的な表記部分であろう。これまで海外拠点に対し、各社は監査・モニターを実施してきたはずであるが、海外腐敗に係わる事項については、総じて厳格なチェックは困難であった。それは、監査チームが、調査・監査の折、依って立つべき腐敗防止に関する詳細な内規や手順を持っていなかったためである。

言い換えれば、「便益内規・経費内規」などが策定されれば、今後は、これを根拠として「便益提供・経費負担に関する絶対条件」「対応の妥当性を評価・担保するための充足要件」という視点より、各拠点を監査できるようになり、また「寄附内規」が定めれば、規定通りの運用が為されているかを審査できるようになるのである。同様に、各種手順や仕組みが整えば、社内承認手続きが守られているか、エージェント評価が漏れなく実施されているか、評価に基づく適正な契約書が交わされているか、エージェントに対する事後モニターが実施されているか、M&Aデュデリが手順通りに行われているか、買収先企業に対する事後措置がとられているかなども、本社監査チームが確認できるようになるのである。

以上より、筆者は、基幹文書や各種の詳細な内規に加え、ステップ3の手順や枠組みが揃うことで、外国公務員贈賄防止に係わる内部統制のパフォーマンスが全体として改善され、日本企業の持続可能性も高まる、と考えている。

#### 4. 社内ルールの全体構造

---

<sup>76</sup> 企業は、グローバル化の流れの中で、宗教や伝統の異なる他国の、企業文化を異にする他社を、取得しようとする。この傾向は、今後、益々、強まっていくと予想される。しかし、買収先企業（解消会社）が便益提供・経費負担に関し、何ら合理的な統制を利かせていなければ、買収者は、贈賄リスクをそのまま引き継ぐとともに、過去の不正に関しても、責任を問われることになる。それゆえ、「M&Aにあたり、どのようなデュデリジェンスを実施すればよいか」「買収先に問題が見つかった時、どのように対応したらよいか」といったことが、企業にとっての重要課題となるのである。

リスク志向の取り組みを確実なものとする以上の社内ルールを整理すれば、図表2-1のような「全体構造」となる。図表から分かるように、頂点には「外国公務員贈賄防止基本規定」（雛形）という文書が来る。これは、通常の「行動規範」や「行動憲章」に示された禁止規定を、より具体的に展開したものである。

各社は、この「外国公務員贈賄防止基本規定」の下に、各種の下位文書を作成することになるが、内規作成の方針が明確でなければ、時として、的外れの下位文書を作成したり、あるいは作成そのものを目的化し、腐敗リスクの低減に失敗してしまう可能性がある。こうした事態を避けるため、また組織としての取り組みを実質化させるため、『R-BEC013』は、各種下位文書（特に詳細な社内規定）の作成にあたっての「重要前提」（雛形）を置くこととした。本ガイダンスは、これら2つの文書を併せて、「基幹文書」と呼び、社内ルール全体の要とする。

「詳細な社内規定」のうち、特に重要な文書は、セクション3で取りあげる「便益内規・経費内規」（雛形）である。このため、図表2-1では、これを左側の最上位に置くこととした。なお「便益内規」と「経費内規」を同時に取りあげるのは、現実のビジネスでは、かなりの頻度で両内規を同時に使うことになり、かつ相手側に発生した経費を負担するという行為が、広い意味で形を変えた便益提供となるからである。<sup>77</sup>

図表2-1 社内ルールの全体構造

		外国公務員贈賄防止基本規定			
		内規作成にあたっての重要前提			
	便益内規・経費内規			エージェント評価の手順	
	個別対応例				
	寄附内規			M & A デュデリジェンスの手順	
		社内承認手続き			

各社が、この「便益内規・経費内規」を実際に遭遇する問題に適用し、その成果を内

<sup>77</sup> 「契約履行上必要となる経費の負担」（経費内規）でいう経費とは、基本的に海外渡航に係わる「旅費・交通費・宿泊費」などを指すが、これに伴い「食費・接待費・娯楽費」なども派生してくるため、実際には「便益内規」と併せて使わざるを得なくなる。

部ルールとして書き溜めれば、そこに「個別対応例」ができあがってくる。それゆえ、図表上、「個別対応例」は「便益内規・経費内規」の下に置くこととした。なお、『R-BEC013』では、各社が自身で、必要に応じて作成する適用例を「個別対応例」と呼ぶが、本ガイダンスのセクション4で紹介する対応例は「個別対応チェックリスト」と呼ぶことにする。本ガイダンス内の対応例と、各社の対応例とを分けて考える必要があるため（異なる概念であるため）、こうした用語法を用いることにする。

続いて、寄附・助成なども形を変えた「便益提供」となるため、しかも金額の大きな便益提供となるため、『R-BEC013』は「寄附内規」（雛形）を「便益内規・経費内規」と並ぶ、重要な社内規定と位置づける。この考え方を反映させるため、「寄附内規」は、全体構造の左側に置くこととした。

以上は、リスク志向の第2ステップが要請する文書類であるが、本ガイダンスは、既述の通り、第3ステップとして「リスクをコントロールするための合理的な手順や仕組みの構築」を求めている。この要請に応え、各社が仕組みを構築するとすれば、結果的に、図表の右側および最下段に示したような文書類が作成されることになる（「海外腐敗防止に関する監査・モニター」に関する文書は除く）。

本ガイダンスでは、「エージェント評価の手順」「M & A デュデリの手順」「社内承認手続き」に関し、「雛形文書」は提案しない。「構築にあたり、いったいどのような点に留意すればよいか」「主な工程はどのようなものか」などについて、基本事項だけ取りあげ、解説することにする。すなわち、エージェント評価とM & A デュデリについては「基本事項」をセクション6で、また社内承認手続きについては「基本枠」を関連するセクションでそれぞれ説明することにする。

本ガイダンスの執筆に係わる以上のアプローチを全体構造に反映させるため、「エージェント評価の手順」と「M & A デュデリの手順」の2つは、図表2-1の右側に掲げ、「社内承認手続き」は、それがすべての下位文書に係わってくるため、同図表の最下段に置くこととした。

各社は、以上の社内ルールの全体構造を念頭に置き、リスク志向の取り組みに不可欠となる文書類・手順類を整備・作成されたい。

## (2) 外国公務員贈賄防止のための基幹文書

以下に「外国公務員贈賄防止基本規定」と「内規作成にあたっての重要前提」の雛形を掲げる。

### 1. 「外国公務員贈賄防止基本規定」(雛形)

海外腐敗行為は、相手国・地域の不正義を助長し、長期的にはその社会の持続可能性を脅かすものである。当社グループは、相手国・地域で生活する善良な市民の利益を考え、また相手国・地域の健全な発展に寄与することを願い、ここに「外国公務員贈賄防止基本規定」を定める。

- I. 外国公務員に対する金銭・贈答その他便益の提供は一切行わない。ただし、次の条件を満たす時には、その限りでない。⇒ 「便益内規」
  - A. 進出先の法令がこれを許容する場合（これを要請する場合）。
  - B. 当地の常識・良識を逸脱せず、かつ以下の事項を満たす場合。
    - (1) 尊敬や謝意を表すために提供される場合。
    - (2) 誰にでも見えるよう、公の場で提供される場合。
    - (3) 有利な扱いを受けるなどの「不正な意図」がない場合。
  
- II. 外国公務員の側に発生する経費は、同公務員の所属する組織が負担するものであって、当社グループが負担するものではない。ただし、次の条件を満たす時には、その限りでない。⇒ 「経費内規」
  - A. 進出先の法令がこれを許容する場合（これを要請する場合）。
  - B. 契約履行上必要な善意に基づく経費であり、かつ以下の事項を満たす場合。
    - (1) 製品や会社の状況を理解してもらうための合理的な支出であること。
    - (2) 公務員の所属組織に対し経費の負担を事前に通知すること。
    - (3) 有利な扱いを受けるなどの「不正な意図」がない負担であること。
  
- III. 上記 I と II に示した便益の提供や経費の負担を行う場合、必ず次の手順を踏まなければならない。
  - A. 便益提供・経費負担は、社内の承認を受けなければならない。
  - B. 便益提供・経費負担は、提供者の帳簿などに正しく記録・記載されなければならない。
  - C. 正規の承認を得たこと、担当部の指示に従ったことなど、求めがあれば、いつでも対外的に説明できるよう、関連文書の管理を徹底しなければならない。

- IV. 不適切な便益は、寄附や助成などの形をとって提供される可能性があるため、次の手順を踏まなければならない。
- A. 寄附などを提案・実施する際には「寄附内規」に従って、事前にその妥当性を確認しなければならない。⇒ 「寄附内規」
  - B. 寄附などの実施決定においては、社内の正規の承認を受けなければならない。
  - C. 寄附などの実施については、執行中・執行後において、その妥当性が確保されているかを確認しなければならない。
  - D. 寄附などの実施は、提供者の帳簿などに正しく記録・記載されなければならない。
  - E. 寄附の決定過程については、いつでも対外的に説明できるよう、関連文書の管理を徹底しなければならない。
- V. 業務の効率を考え、便益の提供および経費の負担をエージェント（仲介業者）に委ねる場合、その責任は当社グループが負うことを認識し、次の手順を踏まなければならない。⇒ 「エージェント評価の手順」
- A. 仲介業者を採用する場合には「エージェント評価の手順」に従って、仲介業者のリスクを事前に評価しなければならない。
  - B. 仲介業者の採用決定では、社内の正規の承認を受けなければならない。
  - C. 仲介業者の利用については、採用後も、法令遵守条項などが確実に守られているかを確認しなければならない。
- VI. 以上に関し、判断に迷う場合、当社グループ社員・スタッフは、所属長やコンプライアンス担当などの適切な権限者に助言と指示を求め、これに誠実に従わなければならない。

## 2. 「内規作成にあたっての重要前提」（雛形）

当社グループは、以下、6つの留意点を、社内規定を作成・改訂する上で重要前提とする。

- I. 「不正な意図」を持たない便益の提供、経費の負担であれば、基本的にその提供・負担は許容される。しかし、
- II. 「不正な意図」のない便益の提供、経費の負担であっても、当社グループは、これを計画的に減らし、完全に無くすことを目指す。

- III. 便益内規・経費内規および個別対応例は固定化せず、定期的に見直し、新たな問題や課題が出てくれば、逐次、追加・修正し、贈賄リスクを誠実かつ合理的にコントロールしていく。
- IV. 寄附や助成は、あくまでも企業市民としての責任を果たすための手段であって、便益提供や経費負担の迂回的手段ではない。本来の意図と異なる手段として、寄附や助成が利用される新たな可能性が出てくれば、迅速に「寄附内規」などを改訂・改善する。
- V. エージェントは、法の適用を回避するために、あるいは「不正な意図」を隠すために利用するものではない。本来の意図と異なる手段として、エージェントが利用される新たな可能性が出てくれば、迅速に「エージェント評価の手順」などを改訂・改善する。
- VI. 各種内規の改訂・改善は、また個別対応例の更新は、直接、問題に接する当社グループ社員・スタッフが、業務に係わる状況や変化を踏まえ、行うことを基本とする。改訂・更新に対するリーガル・チェックと承認は、本社担当部が行うものとする。

当社グループは、便益提供や費用負担などに関し「例外を認める」という立場をとるが、重要前提 II に記しているように、たとえ「不正な意図」のない少額の支払い（ファシリテーション・ペイメント）であっても、強い決意をもって、それを無くすための努力を続ける。それは、少額の便益提供や費用負担でも、長期的には、相手国と当社グループに深刻な悪影響を及ぼすからである。

すなわち、便益提供・費用負担は、僅かな額でも、相手国政府を国民に仕えるサーバントではなく、国民を搾取するマスターに育てあげてしまう。法的根拠のない支払いは「賄賂をもらわなければ、仕事をしない」という官僚を大量に作り出し、政府を一段と腐敗させていく。そうした政府しか持たない国民は、自身の利益を守るためには、贈賄などの不正な方法を用いるしかないと考えようになり、ついには自国の「法の支配」を崩壊させてしまうことになる。<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> Marie Chene, "Evidence of the Impact of Facilitation Payments," Anti-Corruption Helpdesk: Providing on-demand Research to Help Fight Corruption, Transparency International, July 2013, p. 6.

企業にあっても、相手国政府公務員の要求に、容易く応ずれば、彼らの格好のターゲットとなり、一層、高額な支払いを求められるようになる。「少額の支払いは、公務員の作業を早め、時間の節約になる」という認識は、根拠のない幻想である。それは、さらに貪欲な公務員を育て、企業に対する要求を過激化させていく。この悪循環に陥れば、企業は、事業のパフォーマンスを悪化させ、ついには健全な企業文化まで失うこととなる。<sup>79</sup>

不正な意図をもった便益提供・費用負担や寄附・助成は、社会と企業にこうした悪影響を及ぼし、両者の持続的成長を阻むことになる。それだけに、当社グループの役職員・スタッフは、いずれの職場、部門、プロジェクトにあっても、強い決意と高邁な理念をもって、腐敗問題の解決に挑むことを、ここに表明する。

2014年4月1日  
〇〇〇〇株式会社  
代表取締役社長  
〇〇〇〇

---

<sup>79</sup> Marie Chene, "Evidence of the Impact of Facilitation Payments," Anti-Corruption Helpdesk: Providing on-demand Research to Help Fight Corruption, Transparency International, July 2013, p. 4. ファシリテーション・ペイメントは、時間を節約し取引費用を引き下げると思われがちであるが、実際には、これを行う企業は、より一層の支払いを求められるようになり、結局、コスト高に陥ってしまう。



## セクション2 まとめ

セクション2では、3つの目的を果たした。

第1に、外国公務員贈賄問題への対応が「リスク志向」(risk-based)でなければならぬことを確認した。リスク志向の徹底は、OECD、国際連合、世界銀行などの主要機関が求めるところであり、かつ米英司法当局が強く要請するところでもあった。なお、リスク志向の取り組みは、①「贈賄リスクを直視・把握する」、②「贈賄リスクを踏まえた詳細な社内規定を用意する」、③「リスクをコントロールするための合理的な手順や仕組みを構築する」という3つのステップを経て進められるものであることを確認した。

第2に、企業が海外腐敗問題に対応するための「社内ルール」を整備する場合、どのような体系をイメージして構築すべきかを概観した。書類の頂点には「外国公務員贈賄防止基本規定」が、そして「内規作成にあたっての重要前提」が来ることを説明した。セクション3の「便益内規・経費内規」、セクション5の「寄附内規」、セクション6の「エージェント評価の手順」「M & Aデュデリジェンスの手順」などは、これら基幹文書の下に並べられる文書であることを説明した。

第3に、「外国公務員贈賄防止基本規定」(雛形)と「内規作成にあたっての重要前提」(雛形)を提案した。「重要前提」を文書化したのは、内規の作成そのものが目的化してしまう危険を避けるためであった。とりわけ、海外腐敗行為防止に向けての取り組みにおいては、どのようなリスクがあるかを正確に理解し、そのリスクの大きさに応じて、合理的措置を講じていかなければならない。にもかかわらず、会社がある時点で有効な内規を作成し、これを固定化・絶対化してしまえば、時の経過とともに、内規は現実にそぐわなくなり、それが別の新たなリスクになってしまうからである。これを回避するため、内規作成の重要前提を提示した。

## セクション3

### 便益内規・経費内規

- (1) 便益内規・経費内規の雛形
  1. 便益内規・経費内規の発行にあたり（雛形）
  2. 便益提供・経費負担に関する絶対条件（雛形）
  3. 便益提供・費用負担の4つの対応パターンと充足要件（雛形）
- (2) 社内承認手続きの基本枠
  1. 社内承認手続きと対応パターンの基本的な関係
  2. 対応パターン別に見た食事、娯楽、交通費など

セクション2において、社内ルールの頂点に来る「外国公務員贈賄防止基本規定」と各種内規を作成する際の「重要前提」を確認した。本セクションでは、これら基幹文書の下に位置づけられる下位文書の1つを提案する。

下位文書の中でも、とりわけ重要なのが、「便益内規」と「経費内規」である。本来、これらは別々の内規として作成すべきものであるが、現実のビジネスでは、両規定を一緒に使うことが一般的であるため、これを「便益内規・経費内規」（雛形）として1つにまとめることとする。2つの内規の違いをあえてあげるとすれば、「便益内規」が企業側に生ずる不利益を小さくするための措置を規定するのに対し、「経費内規」は相手側に生ずる障害を小さくするための措置を規定する。つまり、前者は「企業側の不利益を減らすこと」に力点を、後者は「相手側の障害を取り除くこと」に力点を置くわけだ。ただ突き詰めれば、両規定はともに「不正な利益を得る目的」で便益提供・経費負担を行ってはならないとしており、ルール運用上、両者に大きな違いはない。

さて、本下位文書は、2段階テストの形で展開される。すなわち、第1段階のテストでは、「便益提供・経費負担に関する絶対条件」が示され、第2段階のテストでは、「企業側対応の妥当性を評価・担保するための充足要件」が列挙される。これを会社側の「検討・判断プロセス」という視点で説明し直せば、第1に、ある便益の提供・経費の負担が「絶対条件」をパスするかどうかを検討する。仮に「絶対条件」のいずれかをパスすれば、次へ進み、第2テストとして「妥当性を評価・担保するための充足要件」を満たすかどうかを検討する。そして、そこに示された充足要件すべて（実質的な要件すべて）を満たせば、会社は「ある便益の提供・経費の負担」を許容可能なものと判断する。

ちなみに、『R-BEC013』では、「企業側対応の妥当性を評価・担保するための充足要件」を4つの「対応パターン」（RP: Response Pattern）に分け、各パターンにおける充足要件として整理する。ここにいう「対応パターン」とは、受領側の要求姿勢と提供側の立場に応じて、あるいは腐敗リスクの大きさに応じて区分される受領側と提供側の間の相互関係を指す。それは、パターン1（RP1）はリスクが小さく、パターン番号が上がるにつれ、リスクが大きくなるという関係である。ただ、最後のパターン4（RP4）については、エージェントを用いての対応であるため、エージェントに依頼する仕事の

内容に応じて、腐敗リスクは「小さいもの」から「大きいもの」まで広がりを持つことになる。

本セクション後半では、便益提供や経費負担の可否を組織として承認する際の「社内承認手続き」に関し、基本の考え方を示す。これは「基本枠」のみの説明にとどめる。基本枠とするのは、各社とも、既に一定の「社内承認手続き」を持っているからであり、かつ各社の業務・業態に応じて、独自の「社内承認手続き」を構築する必要があるからである。各社は「基本枠」に関する説明を理解した上で、各対応パターンが求める充足要件と既存の「社内承認手続き」との関係に整合性をつけてもらいたい。

## (1) 便益内規・経費内規の雛形

以下に「便益内規・経費内規」の雛形を掲げる。

### 1. 便益内規・経費内規の発行にあたり（雛形）

当社グループにおいては、国内の場合と同様、海外にあっても、不正な意図をもって、公務員（政治家なども含む）に、金銭・贈答・接待などの便益を、また経費負担という名目で経済的な利益を提供することはない。この姿勢は徹底しており、そうした便益や利益の提供を提案することも、約束することもない。

ここにいう「不正な意図」とは、「公務員よりその職務に関連し、既存の事業を維持すること、新たな事業を獲得すること、有利な扱いを受けること」などを、便益の提供者（当社側）が期待することを指す。当社グループは、それを意図して行う利益の提供や費用の負担は一切行わず、またたとえその意図がなくとも、外形上、不当な利益提供・費用負担と映ってしまう行為についても、これを慎むこととする。これが当社グループの基本姿勢であり、それは、いずれの国、いずれの地においても一貫して変わらない。

ただ、これまで、当社グループは、基本姿勢を行動規範として確認しただけで、それ以上の具体的な内規を作成することはなかった。言い換えれば、現場における判断は担当者任せとなっていた。そもそも「基本姿勢」という抽象的な文言だけしか置いていなければ、当社グループ社員・スタッフは、特に途上国・新興国で勤務する社員・スタッフは、公務員とのやりとりにおいて、日々、様々な悩みを抱え込むことになる。現実には理想（基本姿勢）と大きくかけ離れているからである。このギャップを埋める具体的措置をとらず、「基本姿勢」のみ強調しても、グループとして、内部統制に係わるリスクを合理的にコントロールすることはできない。

そこで、当社グループは、基本姿勢からさらに一歩進み、また米国の海外腐敗行為防止法 (FCPA)、英国の贈収賄防止法 (UKBA)、日本の不正競争防止法 (UCPA) などの趣旨を正しく理解し、より積極的にリスク志向の実践を徹底することとした。その要となるのが、ここに示す「金銭・贈答・その他便益の提供に係わる社内規定」(便益内規) であり、「契約促進のための費用の負担 (契約履行上必要となる善意に基づく経費の負担) に係わる社内規定」(経費内規)」である。

2014年4月1日  
〇〇〇〇株式会社  
コンプライアンス委員会  
委員長 〇〇〇〇

## 2. 便益提供・経費負担に関する絶対条件（雛形）

当社グループにおいては、外国公務員に対する金銭・贈答その他便益の提供は行わない。また、外国公務員の側に発生する経費は、同公務員の所属する組織が負担するものであって、当社側がこれを負担することはない。ただし、以下の絶対条件のいずれかを満たす場合には、その限りでない。<sup>80</sup>

1) 進出先の法令がこれを許容する場合、あるいはこれを要請する場合

2) 有利な扱いを受けるなどの「不正な意図」が当社グループにない場合

ある便益の提供・費用の負担が、受領者側の公務員より有利な扱いを得るための行為であれば、既に享受している利益を守るための行為であれば、あるいは公務員の職務に係わる意思決定に影響を与えるための行為であれば、当社グループは「不正な意図なし」と主張することはできない。

3) 受領者の側に当社グループに対する配慮の義務を感じさせない場合

当社グループが検討している事業やビジネスに対し、受領者側が直接的・間接的に関与している場合、あるいは意思決定プロセスに一定の影響を与える立場にある場合、通常、当社グループによる便益の提供や費用の負担は「受領者側に配慮の義務を感じさせるものではない」と主張することはできない。

4) 当地の常識・良識を逸脱せず、不正行為との疑義を持たれない場合

ある便益の提供・費用の負担が、当地の常識・良識の範囲にあるかどうかは、当該行為を隠すことなく当地国民に公表したとしても、当地国民より何ら厳しい批判が起こらない範囲ということである。仮に、当該行為を帳簿や会計書類にありのまま記載・記録することに、当社側が抵抗を覚えるとすれば、それは既に常

---

<sup>80</sup> この分野で最も取り組みの進んだ会社の1つであるシーメンスでは、最初に「強制原則」(Mandatory Principles)を定め、これらを満たした事案に関し、さらに細かな規則や手続きに従うよう定めている。同社の強制原則は以下の通りである。R-BEC013も、同様のアプローチを採用する。

・便益(贈答や歓待・接待など)の提供は、公務員より有利な扱いを得るため、あるいは公務員に影響を与えるためのものでないこと。

・現地法で許容されていること。

・提供されるモノの価値は、受領する側の立場や状況、また提供する場面に応じた、合理的で適切(reasonable and appropriate)なものであること。合理的で適切とは、受領者あるいは他者が、良識をもって考えても、この行為が賄賂であると誤解されない、という意味。

・合理的な範囲を超えて同一の受領者に頻りに贈答や歓待・接待を行わないこと。合理的な範囲とは、その提供が、第三者から見ても、不適切に見えない、という意味。

・便益提供という行為は、帳簿などに公正かつ正確に記録されること。

もし受領者が、当社グループが検討中・懸案中の事業に対し、直接的・間接的な意思決定責任を負う立場にある場合には、特に注意を要すること。

Siemens AG “Siemens Compliance Guide: Anti-Corruption,” November 2007, p. 19.

識・良識の範囲を超えていることになる。

5) ビジネス遂行上、合理的かつ相応で善意に基づく便益提供・費用負担である場合

合理的かつ相応で善意 (reasonable, proportionate and made in good faith) に基づく便益の提供・費用の負担とは、当社グループが通常のビジネスを行う上で必要となる負担あるいは純粋に契約履行上必要となる負担を指す。

以上の「絶対条件」のうち、いずれかを満たす便益提供や費用負担については、さらに「充足要件」という観点より、その妥当性を検討しなければならない。ただし、当社グループ社員・スタッフの生命や身体が危険に晒される緊迫した事態にあっては、絶対条件や充足要件などの検討は控え、生命・身体の安全を第一に考え、判断することを認める。

### 3. 便益提供・費用負担の4つの対応パターンと充足要件（雛形）

上記5つの「絶対条件」のうち、いずれかを満たした便益の提供・費用の負担は、相手側の要求姿勢の違いに応じて、4つの対応パターンに分類される。当社グループ社員・スタッフは、自身による提供行為や負担行為がいずれのパターンにあてはまるかを判断し、その上で各パターンが要請する「充足要件」という観点より、提供行為や負担行為の妥当性を評価しなければならない。列挙された充足要件をすべて満たせば、あるいは（軽微な要件を除き）ほとんど満たせば、その便益の提供・費用の負担は、原則として認められることになる。

なお、対応パターンの分類に際し、対応パターンの「1に該当するのか、2に該当するのか」あるいは「2に該当するのか、3に該当するのか」などと判断に迷う場合には、提案者・評価者は、常に安全をとり、よりリスクの高い対応パターンを選択し、そこに示された充足要件を満たすよう、努めなければならない。

#### 対応パターン1 (RP1)

慣習に基づく便益提供（贈答・接待・歓待など）

パターン1における便益提供が以下の充足要件を満たす場合には、当社グループは、これを会社として許容する。

ある行為が慣習に基づく便益提供であるかどうかを判断するには、「提供行為を公にしたとしても当地において何ら批判が起こらない」ということを確認しなければならない。したがって、業界関係者の間に見られる商慣習は、それが「商慣習である」という理由だけをもって正当化することはできない。「これを業界関係者以外に公にしたとしても、批判が起こらないかどうか」で判断する必要があるわけだ。仮に批判が起こると想定されれば、当該商慣習あるいはそれに基づく便益提供は、対応パターン2以降 (RP2, RP3) として扱わなければならない。

パターン1に該当する行為は、当社グループ側が「有利な扱い」を受けるなどの腐敗リスクが低いため、つまり「不正な意図」がほとんど介在しないため、これを承認する権限者は、原則として現場責任者にすることができる。

充足要件	対応パターン1 (RP1) 慣習に基づく便益提供 (贈答・接待・歓待など) 2014年1月作成
a	便益を提供する理由を記録に残すこと
b-1	慣習に基づく便益の提供は、それが許容される時期や場に限定すること
b-2	秘密裏にではなく、公の場で提供すること、公の場で渡すこと
c	提供されるモノの内容を記録に残すこと (購入物の場合は、その領収書などを残すこと)
d-1	提供先が個人であれば、所属組織の名称、受領者の名前、役職名、提供日時、金額などを記録に残すこと
d-2	提供先が組織や部署であれば、受領側の名称、職員数、提供日時、金額などを記録に残すこと
e-1	それが合理的であれば、先方より受領書・領収書を受けとること
e-2	先方が受領者・領収書を発行できない場合、それが合理的であれば、当社側が雛形を用意し、署名してもらうこと
f	提供されるモノは、当地の良識の範囲に収めること
g	換金性の高いモノの提供は控えること
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと
z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を受けること

#### 対応パターン2 (RP2)

直接的・間接的不利益を回避するための便益提供・費用負担

パターン2における便益提供・費用負担が以下の充足要件を満たす場合に限り、当社グループは、これを会社として許容する。ただし、これを回避する努力は、継続して小さくさなければならぬ。

ここにいう「直接的な不利益」とは、相手公務員などの職務権限に基づいて、当社グループ側に直接的に行使される負の影響を指す。たとえば、税関職員による金銭の要求を断った場合、通関業務が遅延するなど、その不利益が直接的・明白なものを指す。また「間接的な不利益」とは、相手公務員などの職務権限に基づいて、当社グループ側に行使されるであろう負の影響を指す。たとえば、警察官による金銭の要求を断った場合、緊急時の対応などで協力を得られなくなるなど、その影響が将来的・迂回的な不利益を指す。通常、これらは、強要・恐喝という形で行われる。

パターン2で問題となるのは、「被る不利益を小さくする当社グループ側の措置」が、

合理的な範囲を超え、「有利な扱い」を受けてしまうことである。当社グループは「不正な意図」が介在しないよう、これに注意しなければならない。このため、パターン2に関する承認者・権限者は、原則として各課責任者（課長クラス）および各課コンプライアンス兼任者などとする。ただし、許認可など、当社グループ側が「有利な扱い」を受けられる可能性が高くなる時には、その承認者・権限者は、より上位の各部責任者および各部コンプライアンス担当としなければならない。

充足要件	<p align="center"><b>対応パターン2 (RP2)</b></p> <p align="center"><b>直接的・間接的不利益を回避するための便益提供・費用負担 2014年1月作成</b></p>
a-1	便益提供・費用負担の理由を記録に残すこと (会食の場合、会食を行う理由を記録に残すこと)
a-2	理由の中には「要求に応じなければ、本来受けることのできるサービスの提供を受けられず、業務に大きな支障をきたす」などを明記すること (会食の場合、「一般的な意見交換」「通常の良い人間関係の維持」などを明記すること)
b	可能な限り、公の場で提供すること、公の場で渡すこと (会食の場合、秘密裏にではなく、誰にでも分かる形で行うこと)
c	提供されるモノ・負担されるモノの内容を記録に残すこと (会食の場合、土産などは提供しないこと)
d-1	個人に対しては、便益を提供しないこと、ただし、それがまったく困難な状況にあれば、個人に対する提供を認めること (会食の場合、個人間の会食としないこと)
d-2	上記 d-1 の場合、どのように困難な状況であったかを記録に残すこと
d-3	基本的に、提供先は、組織や部署であること（正規の銀行口座など） (会食の場合、関係行政機関・部署・チームなどとの会食とすること)
d-4	提供先の組織名・部署名、提供日時、提供金額、提供場所などを記録に残すこと (会食の場合、招待状、招待状を送った部署名やチーム名、会食の開催日時、開催場所、招待者のリスト、出席者のリスト、出席者の職位、当社側出席者のリスト、1人当たりの会食費用などを記録に残すこと)
e-1	先方より受領書・領収書を受けとること
e-2	受領書・領収書には、受領側個人（責任者など）の署名をもらうこと
e-3	先方が受領書・領収書の発行に難色を示す場合、当社側が雛形を用意し、署名してもらうこと (会食において、可能な場合、招待状の末尾に「本会食は一般的な意見交換を目的としたもので、貴機関より有利な扱いを受けることを期待するものではありません。仮にそうした疑念を抱かれるような状況となった場合には、貴機関の利益を第一に考え、開催の延期あるいは取り消しを検討させて戴きますので、予めご理解のほど、お願い申し上げます」といった趣旨の文言を付記すること)
e-4	雛形の署名にも抵抗を示す場合、「それなくして要求に応ずることができない」旨を説明すること
e-5	上記 e-4 の説明をいつ、何処で、誰に対して行ったかを記録に残すこと
f	提供されるモノ・負担されるモノは、当地の良識的な金額に収めること



	(会食の場合、華美にならず、当地の良識の範囲に収めること)
x	可能な場合には、受領書・領収書に「ある便益の受領は、当地の関係法令に違反せず、かつ当該組織の内規にも違反しないことを認める」という趣旨の文言を追記し、署名をもらうこと
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと
z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を受けること

領収書や署名を要求する仕組み・表明保証を要求する仕組みを構築する（その努力を続ける）のは、それが受領側に強要行為を躊躇させる方向に働くからであり、またたとえ現在は効果が少なくとも、相手国・地域の民主化や腐敗撲滅機運の進展により（個人の受領記録が当社グループ内に残る危険性を、相手側が実感するようになれば）、受領者側が自然とこれを控え始める、と期待するからである。

### 対応パターン3 (RP3)

契約履行上の善意に基づく費用負担（旅費・宿泊費など）

パターン3における費用負担が以下の充足要件を満たす場合に限り、当社グループは、これを許容する。ただし、その負担は、誤解を無くすため、可能な限り小さくしなければならぬ。

ここにいう「善意に基づく費用負担」とは、生産管理体制の確認、供給能力やアフター・サービスの状況把握、購入予定製品の用法や製品保守に関する研修など、これらを目的として、関係工場や関連施設を訪問する際に発生する費用の負担を指す。これに附随し、視察期間中、歓迎会や余暇時間を利用した娯楽や観光などを準備する場合、これら費用もパターン3に含めて検討する。

パターン3に該当する行為においては、管理不徹底であれば、「当社グループ側が有利な扱いを受けるために行った」と見なされるおそれがあるため、つまり「不正な意図」（たとえば、相手方の意思決定権限者に影響を及ぼすなど）があるとされやすいため、承認する権限者はより上位の者とし、特に海外移動の場合には、それは各部責任者およびコンプライアンス部責任者などとしなければならない。

充足要件	対応パターン3 (RP3) 契約履行上の善意に基づく費用負担 2014年1月作成
a-1	旅費・宿泊費の負担理由を記録に残すこと
a-2	旅費・宿泊費の負担理由の中には「検品・研修・視察などを目的とした工場訪問であること」「契約履行上必要な善意に基づく受け入れであること」「当社の供給能力やアフター・サービスの状況を把握してもらうための視察であること」「旅費・宿泊費などの負担を、売買契約の中で事前に約束していること」などを明記すること

b-1	売買契約において旅費・宿泊費などの負担を約束している場合、それは「不正な利益の提供」を隠すため（法の適用を免れるため）の措置でないこと
b-2	売買契約において費用の総額を確定している場合、可能な限り、その総額を事前に相手組織に支払っておくこと
b-3	事前の支払いが完了していれば、滞在中に発生した費用はすべて相手負担とすること
b-4	ただし、合理的な理由で、追加的に発生した費用（たとえば、ビジネス目的のために視察者が急遽自身で移動し、別途交通費などが発生した場合など）については、その実費分を当社の負担で補うことを認めること
b-5	売買契約で負担を規定しながらも、事前の支払いが困難な場合、残額を、直接、使節団に返金しないこと、ただし、相手組織より公式文書で「視察団に対する返金」を要請してきた場合は、これを認めること
b-6	払戻し要請の公式文書、残金の受取人氏名、返金日時、支払金額、受領書などを記録に残すこと
b-7	払戻し要請の公式文書がなければ、残金は、検品・研修・視察などに要した費用明細とともに相手組織の正規の銀行口座に振り込むこと
c-1	旅費・宿泊費は、国内移動、海外移動のいずれによるものかを確定すること
c-2	国内移動の場合、視察訪問の主な内容、視察者リスト、視察者の職位、旅費・宿泊費の総額、当社側の対応部署などを記録に残すこと
c-3	海外移動の場合、スケジュール全体、視察訪問の主な内容、視察グループ名、視察者リスト、視察者の職位、旅費・宿泊費の総額（職位の高い者がいれば、視察者毎の旅費・宿泊費）、支払先、支払方法、支払日、当社側の対応部署などを記録に残すこと
d-1	滞在中に歓迎会を開催する場合には、開催理由を記録に残すこと
d-2	歓迎会などの開催理由の中には「当社のイメージを改善するため」「良きビジネス関係を築くため」「感謝の気持ちを表すため」などを明記すること
d-3	歓迎会を催す場合、それは華美にならず、良識の範囲に収めること
e-1	余暇を利用した娯楽や観光などを準備する場合、可能な限り個人の負担とすること
e-2	受入側が娯楽関連費用を負担する場合、負担理由を記録に残すこと
e-3	娯楽関連費用の負担理由の中には「良きビジネス関係を築くため」「日本の文化を理解してもらうため」「余暇などの時間が一切なければ、参加者が大幅に減少し、商品説明や研修などの目的を十分に果たせなくなるため」などを明記すること
e-4	上記 e-3 の負担理由に「余暇などの時間が一切なければ、本来の目的を十分に果たし得ないため」をあげる場合には、「不正な利益の提供」とならぬよう、より厳格な承認プロセスを経ること
e-5	娯楽や観光を準備する場合、それは華美にならず、良識の範囲に収めること（全スケジュールの中で時間的にも金額的にも、それが補助的なものであること）
e-6	娯楽や観光に関連し、参加者には一切現金などを提供しないこと
f-1	歓迎会、娯楽、観光の実施は、来訪者の職位などを勘案し、相手方に見返りの必要を感じさせず、またビジネス上の判断に影響を与えないものとする
f-2	歓迎会、娯楽、観光を実施する場合、来訪者の所属組織に対し、その旨を事前に伝えること

f-3	歓迎会、娯楽、観光を実施する場合、視察グループ名、参加者リスト、歓迎会・観光関連費用の総額、1人当たりの関連費用（職位の高い者がいれば、視察者毎の費用）、当社側の対応部署などを記録に残すこと
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと
z	視察団（来訪者）の受入および視察中の歓迎会、娯楽、観光などに伴う費用の負担は、別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること

#### 対応パターン4（RP4）

##### エージェント（仲介業者）を使った便益提供・費用負担

当社グループ内の部門・部署・プロジェクトなどが、業務に関連し、エージェントを採用する場合、対応パターン4に列挙される充足要件を満たなければならない。エージェントとは、当社グループの業務や利益のため、代理人・仲介業者として第三者に働きかける個人や組織（intermediaries）を指す。具体的には、販売代理店、代理人、仲介人、取次業者、営業コンサルタント、税関ブローカー、旅行代理店、アドバイザー、弁護士などとなるが、これに限られるわけではない。エージェントの行動については、委託後も、当社グループが引き続き倫理的・法的責任を負うことになるため、贈賄リスクの高いエージェントは、可能な限り、その利用を控えなければならない。

もっとも、海外拠点において十分なスタッフを抱えていない時、当社グループは、エージェントを労働力として採用することを認める。労働力不足が主な理由であれば、通常、贈賄リスクはほとんどないと考えられるからである。つまり、これは、対応パターン1に該当するもの（あるいは、近いもの）と解されるからである。しかし、エージェントを使って、第三者に便益を提供する場合、あるいは第三者の側に生じた費用を負担する場合、贈賄リスクは一気に高まる。対応パターン2と3に係わる調整行為をエージェントに委ねれば、しかもこれに関し、当社グループがエージェントの行動をモニターしなければ、エージェントはすぐに暴走してしまうからである。

それゆえ、パターン2と3に関連し、エージェントを使用する場合、まず当社グループ側のリスクが大きくなることを、提案者・関係者に十分に自覚してもらう必要がある。またそれだけに、エージェントを用いる場合には、特に大きなプロジェクトについてエージェントを採用する場合には、「不正な意図」が介在しないよう、一層厳格な社内承認手続きを、提案者・関係者に課さなければならない。

対応パターン4に該当する行為を評価する際、次の5つの検討が求められる。

第1は、エージェントが担う仲介業務が、いずれの対応パターン（RP1、RP2、RP3）に該当するかを確認すること。

第2は、対応パターンが確認されれば、そのパターンが求める「充足要件」のリストを再確認すること。

第3は、再確認された「充足要件」のリストより、良識をもって、実際に該当する要件（該当充足要件）を抽出・整理すること。たとえば、対応パターン1では、一般的な充足要件として「先方より受領書・領収書などを受けとること」を置いているが、冠婚葬祭時に、これを求めるのは非現実的である。良識をもっての整理とは、こうした充足要件を非該当にする（リストから外す）、ということである。

第4は「該当充足要件」が定めれば、これを「法令遵守条項」の主な柱として、エージェントとの契約書の中に、あるいは覚書きとして追記すること。

第5は、仮に「該当充足要件」のうち、遵守困難な要件があれば、それが困難となる理由まで明記し、記録に残すこと。

当社グループは、「該当充足要件」のうち、遵守困難な要件を確認するとともに、それが困難となる理由まで考慮し、最終的にエージェントを採用するかどうかを判断する。承認者・権限者は、基本的に各部責任者およびコンプライアンス部責任者とするが、事案に応じてリスクが重くなれば、より上位の者がこれを検討しなければならない。なお、最も難しい事案については、コンプライアンス委員会など、最上位の機関がこれを判断することとする。

充足要件	対応パターン4 (RP4) エージェント（仲介業者）を使った便益提供・費用負担 2014年1月作成
a-1	エージェントを採用する理由、エージェントに業務委託する理由を記録に残すこと
a-2	採用の理由・業務委託の理由は「当社グループ社員・スタッフの安全を確保するため」「当地における当社のスタッフが不足しているため」「本来受けることのできる行政サービスをこのままでは受けられないため」「契約履行上、必要となる善意の対応を進めるため」など、ビジネス上の理由であること
b-1	エージェントの名称、事業所所在地、支払口座などを確認し記録に残すこと
b-2	エージェントに依頼する業務内容の概要を記録に残すこと
b-3	エージェントへの業務委託であっても、委託者の責任が引き続き問われることを、提案者・関係者に確認すること
c-1	ビジネス上の理由で、エージェントを利用する場合、別途定めた「エージェント評価の手順」（手順A、B、C）に従い、リスク評価を行うこと
c-2	エージェントのリスク・レベルに応じて、契約書を作成すること
c-3	契約書には、法令遵守条項、監査受忍条項、無催告解除条項などを追記すること
d-1	相手側が「特定のエージェント」の利用を求めてきた場合には、リスクは著しく高いと考え、これを利用しないこと
d-2	相手指定のエージェントを使用せざるを得ない場合、その理由を記録に残すこと
d-3	相手指定のエージェントを採用する場合、別途定めた「エージェント評価の手順」（手順A、B、C）に従い、また追加の質問を加え、リスク評価をより厳格に行うこと

d-4	相手指定のエージェントのリスク・レベルに応じて、より重い契約書を作成すること
d-5	契約書には、法令遵守条項、監査受忍条項、無催告解除条項、表明保証条項、再発注禁止条項などを追記すること
e-1	エージェントの業務が、対応パターンのいずれ（RP1、RP2、RP3）に係わるかを確認し、該当する対応パターン番号を明記すること
e-2	対応パターン番号（PR1、PR2、PR3）に応じて、同パターンの求める充足要件を再確認し、そのうちの「該当充足要件」（良識的に考えて、該当しない要件は排除してよい）を法令遵守条項に盛り込むこと
e-3	対応パターンの「該当充足要件」のうち、遵守困難な要件があれば、それを確認すること
e-4	遵守困難な「該当充足要件」については、それが困難である理由を明記し、記録に残すこと
f	エージェントに支払う報酬は、当地の良識的な範囲に収めること（当社グループ側で対応した場合に発生する費用よりも少額であることが望ましい）
y	エージェントの採用、エージェントへの業務委託に関し、不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと
z-1	エージェントの採用、エージェントへの業務委託については、別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること
z-2	「該当充足要件」のうち、遵守が困難なものについては、その理由を考慮し、承認者・権限者の職位を上げること
z-3	相手指定のエージェントを使用する場合、承認者・権限者の職位をさらに上げること

## (2) 社内承認手続きの基本枠

セクション3 (1)において、4つの対応パターンにおける「充足要件」を列挙したが、いずれも最後の充足要件(z)に「別途定める『社内承認手続き』に従い、権限者の承認を得ること」をあげている。これは、各社が便益提供・経費負担に関する社内規定を置くことに加え、ある行為(食事や娯楽など)を組織として認めるかどうかを正式に判断するための「手続き」を置かなければならないことを示唆している。

### 1. 社内承認手続きと対応パターンの基本的な関係

既に「便益内規・経費内規」の中に、承認者・権限者をどのレベルに置くかを付記したが、ここでは「基本の考え方」(基本枠)をもう一度整理しておきたい。その要諦は、(1)贈賄リスクが高まり、判断が難しくなればなるほど、(2)相手公務員の職位が高くなればなるほど、(3)著しく高い危険を伴う計画が会社の利益に貢献するものであればあるほど、(a)会社は、より上位の者を正規の承認者・権限者とする、(b)コンプライアンス部の関与を強めること、(c)事前・事後の報告およびモニタリングを重くすること、などとなる。

もっとも、現実の場面では、事案毎に様々なファクターが働くため、「社内承認手続き」に関する規定を整備する際には、「状況がより複雑となる場合には、コンプライアンス部に相談し、適切な承認者を指定してもらうこと」などを付記する必要がある。

さて、より判断が難しくなる事案とは、つまるところ、贈賄リスクが膨らむ案件ということである。対応パターンで言えば、より数字の進んだパターンに該当する行為ということになる。それゆえ、以下、対応パターンの番号が先へ進むにつれ、承認者・権限者をどのように変更すればよいか、またその際、事前承認や事後報告などをどうすべきかについて、基本の考え方を確認しておきたい。ただ、抽象論では分かりにくいので、「食事」「娯楽」「交通費など」という3つの例をあげ、社内承認手続きと対応パターンの関係を見ることにする。

ちなみに、腐敗防止に取り組む企業のコンプライアンス・マニュアルは「食事」「娯楽」「交通費・宿泊費」などの支出や事項をたて、社内ルールを明文化する傾向にあるが、『R-BEC013』では、対応パターン・レベルに応じて「食事」「娯楽」「交通費・宿泊費」の問題を検討する方がより現実的・実践的であると考えている。また、これらの支出や事項は、ほぼ同時に発生することが多いため、同一の対応パターン・レベル内で一括して扱うのが合理的であると理解している。

言うまでもなく、「食事」「娯楽」「交通費など」が、極めて大きな贈賄リスクとなる会社においては、またこれらが中心課題となる会社においては、対応パターン毎の内規とせず、「食事」「娯楽」「交通費」という項目を設け、それぞれに関する「内規」と「社内承認手続き」を明文化する方が合理的であろう。

図表 3-1 対応パターンと社内承認手続きの関係

対応パターン	食事	娯楽	交通費など	監督責任者 承認者・権限者
RP1	事前承認をとる必要なし	事前承認をとる必要なし	該当なし	現場責任者
RP2 リスク小	事前承認をとる必要あり	事前承認をとる必要あり	該当なし	現場責任者とその 上長（課長など）
RP2 リスク大	事前承認をとり、 場合により事後報告を行う必要あり	事前承認をとり、 場合により事後報告を行う必要あり	該当ほとんどなし	各部責任者と各部 コンプライアンス 担当者など
RP3	事前承認をとり、 事後報告を行う必要あり	事前承認をとり、 事後報告を行う必要あり	国内移動と国外移動ともに事前承認をとる必要あり	各部責任者とコン プライアンス部責 任者・専任者など
RP4	エージェントに一任するが、契約で制限する、事後のモニターは基本的に発案部署が行う	エージェントに一任するが、契約で制限する、事後のモニターは基本的に発案部署が行う	エージェントに一任するが、契約で制限する、事後のモニターは基本的に発案部署が行う	エージェントのリスクが高ければ、承認者は、各部責任者とコンプライアンス部責任者など

## 2. 対応パターン別に見た食事、娯楽、交通費など

### 1) 食事

対応パターン1とは「慣習に基づく便益提供」であるが、このパターンに分類される「食事」であれば、事前承認をとる必要はない。理由は「不正な意図」がほとんど介在し得ないからである。ただし、まったく誰も管理・監督しなければ、「食事の提供」という意味が拡大解釈され、節操を無くしてしまう。それゆえ、このパターンに該当する食事に関しては、現場責任者が監督責任を負うものとする。事後報告については、適切な会計処理が行われていれば、これに追加して、何か別の報告書などを作成する必要もなからう。

パターン1に分類される「食事」とは、たとえば、商談などの「ビジネス目的」で会合を持ち、話がたまたま長引き、お昼の時間にかかってしまったというような場合の「食事」を指す。通常、この種の食事には、相手方の連れ（配偶者や婚約者など）が同席することはないが、相手方がたまたま連れを伴って来社し、急遽、会議を開くことになり、商談がお昼までかかってしまった場合には、連れ同席でも、パターン1として対処して問題はない。

雑形として示した「対応パターン1の充足要件」を参考にし、慣習的に許容され得る「食事」を規定するとすれば、次のような「個別対応例」にまとめることができるはず

である。もちろん、これは参考例に過ぎないため、詳細は各社の事情に併せて作成されたい。

充足要件	<p style="text-align: center;"><b>対応パターン1 (RP1)</b>  <b>慣習に基づく便益提供 (贈答・接待・歓待など) 2014年1月作成</b>  <b>ビジネス目的の会議などに伴う食事</b></p>
a	昼食などを提供するの、ビジネス目的の会議や会合の流れより避けられないため
b-1	<p>ビジネスを目的とした会議などへの出席を求め、しかも事前にその会議が昼食の時間にかかることが分かる場合、事前承認をとること</p> <p>ビジネスを目的とした会議などへの出席を求め、その流れで、急遽、食事をとることとなった場合、基本的に事前承認は不要とすること</p>
b-2	弁当を用意し会議会場などでとること、あるいは社員食堂、近隣の合理的な価格帯のレストランなどで食事をとること
c	提供される食事の内容 (昼食など) を記録に残すこと (弁当の場合は、その領収書などを残すこと)
d-1	提供先が個人であれば、所属組織の名称、受領者の名前、役職名、提供日時、金額などを記録に残すこと
d-2	提供先が組織や部署であれば、受領側の名称、職員数、提供日時、金額などを記録に残すこと
e-1	該当なし
e-2	該当なし
f	提供される食事などは、当地の良識の範囲に収めること
g	該当なし
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと (たとえば、連れを伴って食事をするようになった場合、その経緯など)
z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を受けること

ここで「事前承認なしの食事の提供」が許容されるのは、ビジネス目的で訪れた者と話の流れでたまたま昼食 (たとえば、社員食堂などで) をとることになっても、通常、社会はこれを厳しい目で見ないと推測され得るからである。これはあくまでも思考実験であるが、もし食事の提供という事実を公にし、「社会より厳しい批判が起こる」と想像される時には、これは対応パターン2以降 (RP2 もしくは RP3) に該当する「食事」として対処しなければならない。

対応パターン2とは「直接的・間接的に不利益を与え得る立場の者に便益を提供する行為」であるが、このパターンに分類される「食事」の場合、贈賄リスクは高くなる。断わることができるのであれば、それが一番であろうが、現地行政機関より「食事の場を持ちたい」と提案されれば、おそらく多くの企業は、良好な関係を維持するため、これを受け入れざるを得なくなるであろう。



この場合、いわゆる「ビジネス目的」の食事と位置づけられないため、会食合否の判断を現場責任者だけに委ねることはできない。また事前承認なしとすることもできない。それゆえ、パターン2に分類される「食事」の場合、主催部署は、現場責任者の上長より事前承認をとる必要がある。通常、パターン2であっても、リスク小の会食（比較的、パターン1に近い食事）であれば、「良好な関係を維持するため」と位置づけることもできようが、たとえそうであったとしても、会食の回数は、多くても6ヶ月に1回程度（各社の事情に合わせて決定されたい）にしておくべきである。

同じ対応パターン2でも、監査・検査、許認可などに係わる部署との会食になると、「有利に扱ってもらいたい」との意図がなくても、外から見れば、利益を得るための行動として映ってしまうため、会社は、普段から、相手側より「食事の場を持ちたい」などと話を持ちかけられないよう行動する必要がある。もっとも、そうした行動をとっていても、食事の機会を持たざるを得なくなる可能性があるため、その際には「不正な意図」がなかったことを対外的に説明できるよう、より厳格に各種の措置を講じておく必要がある。

その1つが一段と厳しい「社内承認手続き」である。当社側に直接的な影響を及ぼし得る者と会食する場合、主催部署・発議部署は、その上長（課長クラス）と各課コンプライアンス兼任者より事前承認をとることを基本とするが、リスクが高くなる時には、安全を見て、承認者の職位を上げ、各部責任者（部長クラス）と各部コンプライアンス担当などより承認をとる形としたい。またこれと併せ、具体的に説明責任を果たせるよう、主催部署は、会食実施後できるだけ早く、その内容（招待状、招待者リスト、会社側参加者リスト、食事1人当たりの金額、会食の趣旨などの記録も残すこと）を、各部責任者およびコンプライアンス担当に報告する仕組みとしたい。

対応パターン2（リスク大）に該当する食事は、通常、一般的な意見交換を行うためのものでなければならず、その趣旨からしても、会食の回数は、多くても年1回程度にとどめるのが合理的である。

対応パターン2について、特に注意を要するのは、「当地の基準」を超えた価格の食事を提供する場合、相手方が連れを同席させたいと申し出てきた場合、予め決めておいた頻度を超えて（たとえば、6ヶ月で2回目）、食事会を持つことになる場合などである。こうした状況も予想されるため、既述の通り、社内承認手続きに関する規定には「状況がより複雑となる場合、コンプライアンス部に相談し、同部より適切な承認者に関する助言・指定を受けること」などの一文を入れておく必要がある。

パターン2に該当する「食事」の場合には、パターン2の雛形に従って、次のような「個別対応例」にまとめることができよう。

充足 要件	<p><b>対応パターン2（RP2）</b></p> <p><b>直接的・間接的不利益を回避するための便益提供・費用負担 2014年1月作成</b></p> <p><b>関係行政機関などとの会食</b></p>
----------	---

a-1	会食を行う理由を記録に残すこと
a-2	理由の中には「一般的な意見交換」「通常の良好な人間関係の維持」などを明記すること
b	秘密裏にではなく、誰にでも分かる形で、会食の場を持つこと
c	土産などは提供しないこと、仮に提供せざるを得ない場合には、その土産の金額などを記録に残すこと（購入時の領収書などを残すこと）
d-1	会食は、個人間の会食としないこと
d-2	該当なし
d-3	会食は、関係行政機関・部署・チームなどとの会食とすること
d-4	招待状、招待状を送った部署名やチーム名、会食の開催日時、開催場所、招待者のリスト、出席者のリスト、出席者の職位、当社側出席者のリスト、1人当たりの会食費用などを記録に残すこと
e-1	該当なし
e-2	該当なし
e-3	招待状の末尾に「本会食は一般的な意見交換を目的としたもので、貴機関より有利な扱いを受けることを期待するものではありません。仮にそうした疑念を抱かれるような状況となった場合には、貴機関の利益を第一に考え、開催の延期あるいは取り消しを検討させて戴きますので、予めご理解のほど、お願い申し上げます」といった趣旨の文言を付記すること
e-4	上記の文言に関し、相手行政機関側の感情を害するおそれが出てきた場合には、「大変失礼かとは思いますが、今後も、皆様方と健全でオープンな関係を維持したく、会社として、この社内ルールが導入された次第です。何卒、趣旨をご理解くださいませ」といった説明を行うこと
e-5	上記 e-4 の説明をいつ、何処で、誰に対して行ったかを記録に残すこと
f-1	会食は華美にならず、当地の良識の範囲に収めること（社員同士で行う程度の会食にとどめること）
x	該当なし
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと
z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること

対応パターン3とは「契約履行上の善意に基づく費用負担」であるが、このパターンに該当する「食事」の場合、通常、贈賄リスクは最も大きくなると思えなければならない。パターン2までは「会社が被るかもしれない不利益を少なくするための対応」であるが、パターン3では「相手側が支障と感じているものを小さくするための対応」となるからである。

たとえば、「交通費を負担してくれなければ、わざわざ商品を見るために日本まで訪問したくない」「ただの工場視察なら、貴重な時間を割いてまで出張したくない」「歓迎の会食もないような説明会であれば、海外出張は避けたい」などと相手側が感ずる場合、会社は、その障害を小さくするため、相手方の費用を負担することになる。

パターン3でリスクが最も大きくなるのは、「相手側の障害を取り除くため」とど

まらず、さらに「相手側に購入を決定してもらうため」、会社側が余計な費用まで支出・負担してしまう危険性があるからである。たとえば、訪日中、会社は一線を超えた「豪華な食事」を用意し、高額な土産まで渡してしまうかもしれない。つまり、「食事」という形をとって「不正な利益」を提供してしまうリスクがあるわけだ。

それゆえ、パターン3に該当する「食事」では、主催部署（発案部署）が各部責任者とコンプライアンス専任者より事前承認をとるようルール化しておく必要がある。また対外的な説明責任を果たせるよう、主催部署は、実施後できるだけ早く、その内容を各部責任者とコンプライアンス専任者に報告する必要がある。特に、行き過ぎた高級料理の提供などを避けるため、承認手順と承認者は、パターン2の場合よりも、一段と厳しいものにしておかなければならない。

対応パターン4は、パターン1～3（RP1、RP2、RP3）に分類される「食事」を会社側が自己の責任において行わず、エージェントに委ねる場合の問題となる。このため、パターン4では、「食事」そのものではなく、エージェント採用に関する事前評価（エージェント評価の手順 A、B、C）の実施、エージェント採用時の承認プロセス、エージェント採用後の継続的なリスク・コントロール（エージェント評価の手順 D）などを、「社内承認手続き」の中に付記しておく必要がある。

具体的には、食事に関するリスクを合理的にコントロールするため、エージェントとの契約書には、各対応パターン（実際には、RP2 あるいは RP3 となる可能性が高い）に列挙される「充足要件」の遵守を求め、契約発効後は、それが実際に遵守されているかどうかをモニターすることになる。

## 2) 娯楽

「社内承認手続き」を作成する際の基本枠はどのようなものか。「食事」の例を用いて解説したが、「娯楽」についてもほとんど同様である。

対応パターン1に該当する「娯楽」とは、会社側がビジネス目的で主催・協賛する「イベント」への招待を指す。たとえば、商品説明会、販促セミナー、出展見本市、技術普及目的の会議、社会貢献目的のイベントなどがこれにあたる。これらについては、厳格な事前承認は要らず（会社の年次計画などに従って実施されるため）、また事後報告も、招待状を送る際の顧客リストや予算執行状況などが適切に記録・処理されていれば、別途、「腐敗行為などの不正がなかったことを説明する書類」を作成する必要もなからう。もっとも、イベントの規模に応じて、監督責任者の職位を変える必要がある。

パターン1の「娯楽」であるためには、会社のビジネスに関連するものであること、会場に置く飲食物はスナックや清涼飲料などに限定すること、高額な土産などは用意しないこと、イベントで提供される情報が来客者に有益であること、などを満たさなければならず、仮にこれを十分満たさないと判断されれば、パターン2以上に該当する「娯楽」と考え、より厳格な社内承認手続きを適用しなければならない。

対応パターン2は「不利益を与え得る立場の者」に対し、「娯楽」の機会を提供する行為となるため、贈賄リスクは、パターン1よりも一気に高くなる。ただ、ここにいる「娯楽」とは、会食を中心としたものとなるため、「食事」のところで整理した承認手続きを援用すれば、十分と言えよう。すなわち、基本は、各課責任者（課長クラス）および各課コンプライアンス兼任者などに判断を委ね、リスクが大きくなれば、より上位の各部責任者と各部コンプライアンス担当者を承認者とするのである。

「娯楽」に関し、特に問題となるのは、対応パターン3である。パターン3とは「契約履行上の善意に基づく費用負担」とされるが、この形式を装って、販売を成功させるために、不正な利益を提供する可能性が高まってくるからである。たとえば、会社は「相互理解を深めるため」という理由を拡大解釈し、顧客を頻繁に伝統芸能やスポーツ観戦に招待し、また豪華な観光をセットし、高額な夕食や土産まで準備してしまうかもしれない（なお、英国では、6カ国対抗ラグビーの観戦を、米国では野球観戦を許容できるものとしている）。<sup>81</sup> 仮に「娯楽」が一線を超え、「相手側の障害を取り除くため」ではなく、「相手側の購入決定に影響を与えるため」となれば、それは明確な違法行為となる。

それゆえ、パターン3に分類される「娯楽」では、提案・発議部署が、各部責任者とコンプライアンス部責任者より、事前承認をとるようにしておく必要がある。加えて、対外的な説明責任を果たすため、当該部署は、実施後できるだけ早く、その内容を各部責任者およびコンプライアンス部に報告する必要がある。

対応パターン3の充足要件（e-2）は「受入側が娯楽関連費用を負担する場合、負担理由を記録に残すこと」、充足要件（e-3）は「娯楽関連費用の負担理由の中には『良きビジネス関係を築くため』『日本の文化を理解してもらうため』『余暇などの時間が一切なければ、参加者が大幅に減少し、商品説明や研修などの目的を十分に果たせなくなるため』などを明記すること」となっている。

よって、正規の権限者は、これらが確実に守られているかを最初に確認しなければならない。さらに、発案部署が負担理由の中に「余暇などの時間が一切なければ、本来の目的を十分に果たし得ないため」という説明を置いていけば、充足要件（e-5）と（e-6）に従い、「娯楽を準備する場合、それは華美にならず、良識の範囲に収めること」、本来のビジネス目的との関連で「時間的にも金銭的にも補助的なものであること」「娯楽に関連し、参加者には一切現金などを提供しないこと」という点を精査しなければならない。

特に、当社グループが力を入れている事業や商品に関し、相手側が実質的な購買決定権を持っている官僚や国有企業の幹部であれば（相手の立場に応じた対応は許容されるものの）、行き過ぎた「娯楽」は絶対に避けなければならない。たとえば、その官僚と配偶者とともに招待すること、滞在中の時間をほとんど観光に充てること、などが計画されていけば、権限者は、これを絶対に承認してはならない。

---

<sup>81</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 10. DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 18

パターン3に該当する「娯楽」の場合、たとえば、観光の機会を設ける場合には、先の雛形に従い、次のような「個別対応例」にまとめることができよう。

充足要件	対応パターン3 (RP3) 契約履行上の善意に基づく費用負担 2014年1月作成 海外より取引先関係者を迎える際の娯楽・観光など
e-1	余暇を利用した娯楽や観光などを準備する場合、可能な限り個人の負担とすること
e-2	受入側が娯楽関連費用を負担する場合、負担理由を記録に残すこと
e-3	娯楽関連費用の負担理由の中には「良きビジネス関係を築くため」「日本の文化を理解してもらうため」「余暇などの時間が一切なければ、参加者が大幅に減少し、商品説明や研修などの目的を十分に果たせなくなるため」などを明記すること
e-4	上記 e-3 の負担理由に「余暇などの時間が一切なければ、本来の目的を十分に果たし得ないため」をあげる場合には、「不正な利益の提供」とならぬよう、より厳格な承認プロセスを経ること
e-5	娯楽や観光を準備する場合、それは華美にならず、良識の範囲に収めること（全スケジュールの中で時間的にも金額的にも、それが補助的なものであること）
e-6	娯楽や観光に関連し、参加者には一切現金などを提供しないこと
f-1	娯楽、観光の実施は、来訪者の職位などを勘案し、相手方に見返りの必要を感じさせず、またビジネス上の判断に影響を与えないものとする
f-2	娯楽、観光を実施する場合、来訪者の所属組織に対し、その旨を事前に伝えること
f-3	娯楽、観光を実施する場合、視察グループ名、参加者リスト、歓迎会・観光関連費用の総額、1人当たりの関連費用（職位の高い者がいれば、視察者毎の費用）、当社側の対応部署などを記録に残すこと
Y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと
Z	視察団（来訪者）の受入および視察中の娯楽、観光などに伴う費用の負担は、別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること

対応パターン4は、パターン1～3（中でもRP3）に分類される「娯楽」を、「食事」の場合と同様、会社側が自己の責任において行わず、エージェントに委ねる場合の問題となる。このため、パターン4では、「娯楽」そのものに関する承認手続きではなく、エージェント採用に関する事前評価（エージェント評価の手順 A、B、C）の実施、エージェント採用時の承認プロセス、エージェント採用後の継続的なリスク・コントロール（エージェント評価の手順 D）などを、「社内承認手続き」の中に付記しておく必要がある。

### 3) 交通費など

対応パターン1と2に該当する「交通費」はないと考えるのが一般的である。ただ、

国や地域によっては、パターン2に関連し、検査や審査に伴う交通費などを請求する検査官もいるかもしれない（おそらく、法的根拠はなからう）。また食事に接待した場合などには、往復のタクシー代が必要となるかもしれない。その意味で、パターン2に該当する「交通費など」の問題がまったくないわけではない。それゆえ、対応パターン2に該当する「交通費など」については、承認者・権限者を、「食事」「娯楽」と同様、各部責任者およびコンプライアンス部責任者としておきたい。

加えて、対外的な説明責任を果たすため、対応部署は、可能な場合には事前承認（検査官などに突然請求される場合には事前承認は困難となるが、接待に伴う交通費などであれば、事前承認をとることは可能）をとり、諸般の事情から、事前承認がとれなかった場合には、経費負担後、その処理を各部責任者などに報告する仕組みとしておかなければならない。

「交通費など」に関し、特に問題となるのは、対応パターン3における処理である。「契約履行上の善意に基づく費用負担」という形を装って、相手方に実費以上の現金を渡すリスクが増大するからである。この問題を合理的にコントロールするには、事前承認と事後報告を明確に義務づけておかなければならない。ただし、国内移動と海外移動とでは、通常、リスクの大きさが異なるため、「交通費など」の支出に関する承認者・権限者は、それぞれ異なる職位の者とするのが合理的である。

たとえば、「国内移動に係わる交通費など」については、各課責任者あるいは各部責任者を承認者・権限者とし、「海外移動に係わる交通費など」については、贈賄リスクが大きく膨らむため、各部責任者に加え、コンプライアンス部責任者も、承認者・権限者とする必要がある。

対応パターン3の充足要件（a-1）は「旅費・宿泊費の負担理由を記録に残すこと」、充足要件（a-2）は「旅費・宿泊費の負担理由の中には『検品・研修・視察などを目的とした工場訪問であること』『契約履行上必要な善意に基づく受け入れであること』『当社の供給能力やアフター・サービスの状況を把握してもらうための視察であること』『旅費・宿泊費などの負担を、売買契約の中で事前に約束していること』などを明記すること」としている。それゆえ、まず、正規の権限者はこれらが確実に守られているかを確認しなければならない。さらに、充足要件（b-1）が確認を求めているように、提案・発議部署が旅費・宿泊費などの負担を、売買契約を通じて事前に約束している場合には、権限者は、これが実質的に、不正な利益の提供を隠蔽するための措置でないか、を精査し、承認を与えるべきかどうかを判断しなければならない。<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> シーメンスは「歓待・接待に関する契約条項は、可能な場合には避けなければならない。こうした条項は、絶対に契約を得るため、あるいは他のいかなる不適切な便益を得るために結んではならない」との立場をとっている。ただ、契約履行との関連で開催される会議への出席に伴う交通費などは、契約でその負担を約束している場合、費用負担に関し事前承認をとる必要はないとしているが、他方で、会社側の該当部署は、次の3点を遵守しなければならないとしている。第1は「交通費・宿泊費が正当なビジネス目的に資すること。正当なビジネス目的とは、ビジネスと関連のない歓待・娯楽が正当な目的を超えないこと」、第2は「会合が不適切な目的のために要請され、あるいは不適切なものに見える可能性があるなどの懸念があれば、コンプライアンス責任者に問い合わせること」、第3は「歓待・接待などが、記録を残すことなどを含め、すべての要請に従っていること」としている。Siemens AG, "Siemens Compliance Guide:

パターン3に該当する「交通費など」の支出を認めるかどうかは、最終的には「製品やサービスの販促に関係していること」「契約履行に関係していること」を見ることで判断される。しかし、これを口実に不正な利益が提供される可能性が常に残るため、承認者・権限者は「視察目的である工場や施設との関連で旅行距離や滞在期間が合理的であること」「交通費などの支払いは各社が従業員に適用する交通費・宿泊費などの規定に沿うものであること」を確認し、善意の経費の証として使えるようにしておく必要がある。言い換えれば、より上位に来る承認者・権限者ほど、より広範かつ多様なリスクを検討し、総合的に判断を下さなければならないということである。

対応パターン4は、パターン2と3（特に RP3）に分類される「交通費など」の負担を、会社側が自己の責任において行わず、エージェントに一任する際の対応となる。この対応パターンに関する「社内承認手続き」については、既に「食事」「娯楽」のところで説明した通りである。

### セクション3 まとめ

セクション3では、2つの目的を果たした。

第1に、「詳細な社内規定」の1つとして「便益内規・経費内規」の雛形を提案した。それは、(1)「便益提供・経費負担に関する絶対条件」と(2)「絶対条件をクリアした企業側対応の妥当性を評価・担保するための充足要件」より成る規定であった。後者に関しては、相手側・要請側の要求姿勢に応じて、あるいは腐敗リスクの軽重に応じて、「対応パターン」を分類し、各パターンが求める「充足要件」という形で満たすべき事項を列挙した。

第2に、便益提供や経費負担の可否を組織として判断する際の「社内承認手続き」に関し、基本の考え方を示した。企業は、それぞれ、既に一定の「社内承認手続き」を持っているため、あるいは事業内容や業務内容に応じて「承認手続き」が多様化するため、「社内承認手続き」については「基本枠」だけを示した。各社が、自身に合致した「社内承認手続き」を整備されることを期待する。

なお、「対応パターン」と「承認手続きの基本枠」の関係を具体的に理解するため、「食事」「娯楽」「交通費など」の3つのトピックスをとりあげ、議論を整理した。リスクに応じて「事前承認」「事後報告」「承認者・権限者」をどのように変更したらよいか、その一般論を本セクションの後半で展開した。





## セクション4

### 各国・各業種における個別対応チェックリスト

- (1) 個別対応チェックリストを参照する際の留意点
  1. 各国の腐敗レベルを確認する
  2. 海外拠点の贈収賄規制を理解する
  3. 業種・業態と作成時期を考慮する
  4. UKBA 違反と公益性の関係を理解する
- (2) 対応パターンと個別対応チェックリスト
  1. 慣習に基づく便益提供（贈答・接待・歓待など）
  2. 直接的・間接的不利益を回避するための便益提供・費用負担
  3. 契約履行上の善意に基づく費用負担（旅費・宿泊費など）
  4. エージェントを介した便益提供・費用負担

セクション3では「便益内規・経費内規」の雛形と「社内承認手続き」の基本枠を示した。「便益内規・経費内規」については、最初に「便益提供・経費負担に関する絶対条件」を、次に「企業側対応の妥当性を評価・担保するための充足要件」を掲げ、一般的な「検討・判断プロセス」を明確にした。

ただ、企業による腐敗防止への取り組みは、判断プロセスを整理しただけでは、なかなか進まない。それを定着させ、軌道に乗せるには、各社が直面する問題（便益提供・経費負担）に対し、「便益内規・経費内規」を具体的に適用し、その成果を対応例として蓄積していく必要がある。その対応例を通して、各社の社員・スタッフが直面する問題にどう対処すればよいかを学ぶことができるからである。

それゆえ、セクション4（2）では、各国・各地域の問題を列挙し、それにどのように対応したらよいかを整理し、「個別対応チェックリスト」としてまとめる。<sup>83</sup> ただし、各社は、この「対応チェックリスト」をそのまま無批判的に、自社の「個別対応例」として利用・援用してはならない。単純な援用が、別のリスクを生み出す可能性があるからである。『R-BEC013』が各社に求めるのは、本ガイダンスの「個別対応チェックリスト」を参照し、どのように各自で、対応例を作成・蓄積したらよいかを学ぶことである。

---

<sup>83</sup> 本ガイダンスでは、韓国、マレーシア、中国、タイ、インドネシア、ベトナムの6ヶ国を事例に取りあげ、対応例を示すが、腐敗はアジア地域に限定されるわけではない。たとえば、EU域内でも腐敗は深刻化しており、毎年1200億ユーロの負担をEU経済に強いている。74%の欧州市民が欧州域内で腐敗が蔓延していると答え、また64%の英国人も腐敗が英国内に広がっていると答えている。European Commission, *EU Anti-Corruption Report* (Report from the Commission to the Council and the European Parliament), Brussels, COM (2014) 38 final, Feb. 3, 2014, p. 3, and p. 6.

セクション4（1）では、本ガイダンスの利用が、別のリスクを抱え込まないように、「個別対応チェックリスト」を参照する際の留意点を明示する。第1は、各国の腐敗レベルを確認すること、第2は、海外拠点の贈収賄規制を理解すること、第3は、業種・業態と作成時期を確認すること、第4は、UKBA違反と公益性の関係を理解すること、である。これらの留意点を押さえてもらえば、「個別対応チェックリスト」は、各社の取り組みを導く確実な羅針盤となるはずである。

## (1) 個別対応チェックリストを参照する際の留意点

各社は、所在地、業務内容、所管官庁、プロジェクト形態などで、大きく異なっているため、『R-BEC013』の「個別対応チェックリスト」を、そのまま自社の「個別対応例」として援用することは避けなければならない。それらは、様々な国における実践例であり、様々な業種（建設、化学、機械、精密機器、食品）のチェックリストとなっている。また同じ進出先・受入国における具体例であっても、各ケースは、会社の所在地が異なるため、単純な援用は、それ自体が各社のリスクとなる。それゆえ、各社は、本ガイダンスの「個別対応チェックリスト」を利用するにあたり、必ず以下の4つの点に留意しなければならない。第1に、各国の腐敗レベルを確認すること、第2に、海外拠点の贈収賄規制を理解すること、第3に、業種・業態と個別対応チェックリストの作成時期を確認すること、そして最後に、UKBA 違反と公益性の関係を理解すること、である。

### 1. 各国の腐敗レベルを確認する

本セクション後半で紹介される「個別対応チェックリスト」のトップラインには、それぞれ問題発生地の国名が入っている。具体的には、韓国、マレーシア、中国、タイ、インドネシア、ベトナムの6ヶ国である。利用する企業は「個別対応チェックリスト」を参照する際、その国名と同国の腐敗レベルを確認してもらいたい。これをチェックせず、他国（腐敗レベルの異なる国）においても、同様の措置をとれば、それは、的外れな対応となる可能性があるからである。

図表4-1 主要国の腐敗認識指数

イギリス	(CPI: 76)	腐敗レベル「低い」
日本	(CPI: 74)	腐敗レベル「低い」
アメリカ	(CPI: 73)	腐敗レベル「低い」
フランス	(CPI: 71)	腐敗レベル「低い」
韓国	(CPI: 55)	腐敗レベル「中程度」
マレーシア	(CPI: 50)	腐敗レベル「中程度」
イタリア	(CPI: 43)	腐敗レベル「高い」
中国	(CPI: 40)	腐敗レベル「高い」
タイ	(CPI: 35)	腐敗レベル「かなり高い」
インドネシア	(CPI: 32)	腐敗レベル「かなり高い」
ベトナム	(CPI: 31)	腐敗レベル「かなり高い」
カンボジア	(CPI: 20)	腐敗レベル「著しく高い」

国家の腐敗レベルについては、トランスペアレンシー・インターナショナルによる「腐敗認識指数」(CPI) を用いるのが一般的である。CPI は、必ずしも精度の高い尺度ではないが、大枠を見るには、これで十分であろう。参考のため、2013年度の結果に従って、関連6ヶ国（韓国、マレーシア、中国、タイ、インドネシア、ベトナム）とその他

6ヶ国の腐敗指数を並べれば、図表4-1の通りとなる。<sup>84</sup>

この他、世銀グループも『ドゥイング・ビジネス』(Doing Business)という報告書を毎年発行し、各国を様々な評価軸よりランクづけしている。主な評価軸は「仕事はやりやすいか」「事業を始めるのは容易か」「建設許可はとりやすいか」「電気の供給状況はどうか」「登記は簡単か」「借入は容易か」「投資家保護はどうか」「課税は公正か」「輸出入に支障はないか」「契約は履行されるか」「整理清算は簡単か」となっている。<sup>85</sup> 詳細は割愛するが、韓国、マレーシア、中国、タイ、インドネシア、ベトナムの6ヶ国は、これら評価軸においても異なっており、「個別対応チェックリスト」を使用する場合には、こうした違いを念頭に置いておくことが重要である。

## 2. 海外拠点の贈収賄規制を理解する

本セクションで触れる「個別対応チェックリスト」は、すべてFCPAとUKBAの要請を考慮した場合の対応措置となっている。FCPAとUKBAの要請に焦点を絞っているのは、本ガイダンスが「腐敗防止への取り組みはFCPAとUKBAへの対応から始まる」と解しているからである。また米英当局が発行した『FCPAリソース・ガイド』『UKBAガイダンス』が実質的なグローバル・スタンダードとなっており、それに対応することが、各国(韓国、マレーシア、中国、タイ、インドネシア、ベトナム)の贈収賄規制を考える上での出発点になると解しているからである。

ただし、これは「各社が拠点を置く国や地域の贈収賄規制を無視してよい」ということではない。したがって、各社は、それぞれが拠点を置く国・地域の贈収賄規制を確認し、仮にFCPA(およびUKBA)と異なる点があれば、これを補完する措置を講じていかなければならないのである。これが『R-BEC013』を利用する場合の大前提である。

それゆえ、本ガイダンスの利用企業は、「便益内規・経費内規」「個別対応チェックリスト」などを活用しながらも、他方で、各国の贈収賄規制を理解し、個別対応例を作成する必要がある。中でも、経済規模や事業規模から考え、中国の贈収賄関連規制(刑法と不正競争防止法)を念頭に置いた個別対応例の作成は不可欠であろう。

中国の腐敗撲滅の流れについては、少なくとも次の3点を指摘しておきたい。第1は、中国政府の贈収賄問題に対する姿勢が確実に厳しくなっていることである。2006年2月、胡錦涛政権は、腐敗撲滅に力を注ぐべき重点分野として、医薬品売買、政府調達、工事建設、土地払下、財産権取引、資源開発・販売の6つをあげた。

<sup>84</sup> Transparency International, "Corruption Perceptions Index 2013."

<sup>85</sup> The World Bank and International Finance Corporation, *Doing Business 2014: Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*, International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 2013, pp. 72-117. また世銀グループは「Doing Business」のホームページで、特定の国や地域の最新情報を伝えている。この他、各国・各地域の問題や法執行状況を解説する著作も多数出版している。Loughman & Sibery は各国における主な贈収賄事件などを整理している。Brian P. Loughman and Richard A. Sibery, *Bribery and Corruption: Navigating the Global Risks*, John Wiley & Sons, 2012, pp. 225-286 や Martin T. Biegelman and Daniel R. Biegelman, *Foreign Corrupt Practices Act: Compliance Guidebook*, John Wiley & Sons, 2010, pp. 143-195 などがある。

収賄側を例にあげれば、この方針（政府調達分野、工事建設分野、資源開発分野におけるより積極的な撲滅運動の推進）に従って、2009年7月、石油大手シノペック元会長の陳同海氏に、2013年7月には、元鉄道相の劉志軍氏に、それぞれ死刑判決（2年の執行猶予付）が言い渡され、2013年10月には、元重慶市トップの薄熙来氏に対する無期懲役も確定した。この流れはさらに進み、2013年9月、石油大手CNPC前社長の蔣潔敏氏に対する取り調べが始まり、12月には、その前任者（CNPC前社長）であった周永康氏に対する捜査も始まっている。周永康氏については、共産党中央政治局常務委員を務めた重鎮で、前例から考えれば「彼の立件・起訴はない」とされていたが、ここに来て状況は変わりつつある。<sup>86</sup>

贈賄側についても、この方針（医薬品分野におけるより積極的な撲滅運動の推進）に従って、中国企業、海外企業が捜査の対象となっている。2013年7月に、中国GSK幹部が4人逮捕されたことをきっかけに、捜査対象は広がり、海外製薬メーカーについては、イーライリリー社（米国企業、NYSE上場）、アストラゼネカ社（英国企業、NYSE上場）、メルク社（独国企業、NYSE上場）、バイエル社（独逸企業、NYSE上場）、サノフィ社（仏国企業、NYSE上場）、ノバルティス社（スイス企業、NYSE上場）、ロシュ社（スイス企業）、ノボノルディスク社（デンマーク企業、NYSE上場）、H. ルンドベック社（デンマーク企業）、ユーシービー社（ベルギー企業）などの名前があがり、現在では、粉ミルク業界（ミードジョンソン社、ダノン社）や化粧品業界（エイボン社）なども捜査の射程に入っている。<sup>87</sup>

第2は、2010年に「立件基準」が明確化され、公安・検察・工商局などが、これに基づいて、贈賄側・収賄側の双方を摘発していることである。同国では、官民を問わず、様々な仲介行為（サービス料など）に対し謝礼を支払うのが当然視されてきた。商品陳列の棚やスペースを提供してくれれば、その便宜に対し「進場費」や「場所代」が支払われ、また取引が実際に成立すれば、情報費などと称して謝礼金が支払われてきた。仮にそうした支払いが帳簿上に正確に記録・記載されなければ、これは「商業賄賂」と見なされ、<sup>88</sup> 刑事罰・行政処罰の対象となる。

企業側（個人と組織）が公務員・公的機関に対して「商業賄賂」を贈った場合の立件基準については、(1) 個人が公務員に対し1万元（約16万円）以上を贈った場合、あるいは公的機関に対し10万元（約160万円）以上を贈った場合、刑法の立件基準に達することとなる。同様に、(2) 会社（組織）が公務員・公的機関に対し20万元（320

---

<sup>86</sup> 国民の共産党幹部に対する不満、公安や城管（暴力的な治安要員）に対する怒りは膨らみ続けている。このため、習近平政権は「八エも虎も一掃する」との方針を打ち出し、共産党に自浄能力があることを具体的に示めそうとしている。「政治闘争の色彩もある」と言われる腐敗撲滅運動であるが、徹底せざるを得ない根本理由は、ネット市民（ワンミン）の台頭にある。彼らが発信する不正情報を無視すれば、習近平政権も不正に加担する側として批判されかねないのである。

<sup>87</sup> 中国GSKは700の旅行代理店に水増し請求させ、差額分をGSK側へ裏金として還流させ、あるいは旅行代理店を通じてそのまま関係者に賄賂を提供させた。政府関係者、医療機関、医者に提供した賄賂の総額は約480億円と言われる。

<sup>88</sup> 経営者が販売あるいは購買のために渡した賄賂を指すが、経営スタッフの贈賄行為も経営者の行為と見なされる。それには、帳簿に記載されないリベートなどが含まれる。

万円)以上を贈った場合、これも立件基準を超え、刑事責任を問われることになる。それ以下は、一部の例外を除き、基本的に贈賄罪として立件されることはないが、不正競争防止法に基づき、工商局などの関係行政機関が行政処罰を課すことになる(処罰金と不当利益の吐き出し)。

図表4-2 贈賄罪立件基準ガイドライン  
(公務員・公的機関への賄賂提供に関する贈賄)

贈賄側	収賄側	立件基準(贈賄罪)
個人	公務員	1 万元
	公的機関	10 万元
組織	公務員	20 万元
	公的機関	20 万元

注) 上記金額以下でも、次の項目にあたる場合、立件される。

- (1) 違法利益を得る目的(贈賄の要件の1つは不正利益を得ること)
- (2) 3人以上に贈賄
- (3) 党と政府のリーダー、司法・法律執行公務員に賄賂
- (4) 国家あるいは社会に重大な損失(経済損失の場合、100万元以上)

中国の贈収賄規制に関して強調すべき第3の特徴は、「立件基準ガイドライン」からも分かるように、個人や会社が公的機関(単位)に20万元以上を贈った場合、立件基準を超え、刑事罰の対象になるということである。中国では、組織(単位)ぐるみで、公務員が不正を働く可能性があるため、こうした規定になっているものと解される。

この特徴に関し注意を要するのは、『R-BEC013』の「便益内規・費用内規」が、警察署、消防局、税関組織などの公的機関に対する支払いであれば、一定条件の下で許容するとの立場をとっている点である。たとえば、ある便益の提供に関し、本ガイドラインは、FCPAとUKBAへの対応として、おおよそ、次のような規定を設けている。

- ・ 当社としては、ある便益の提供を求めてきた公務員個人に対してではなく、彼の所属部署に対してであることを前提に、便益の提供を認める
- ・ ただし、これにより、業務上、当社が著しく不利な扱いを当該公務員個人より受ける場合には、そして、当社側に不正な利益を得ようとする意図がなければ、やむを得ぬ措置として、当該個人に対する少額の便益提供を認める

しかし、中国では、所属機関や部署(単位)に対する便益の提供も違法となるため、上記の規定は、次のように書き改められなければならない。

- ・ 当社としては、ある便益の提供を求めてきた公務員個人に対しても、また彼の所属機関・所属部署に対しても、便益の提供は認めない
- ・ ただし、これにより、業務上、当社が著しく不利な扱いを受ける場合には、そして、当社側に不正な利益を得ようとする意図がなければ、やむを

得ぬ措置として、個人あるいは彼の所属機関・所属部署に対する少額の便益提供を認める

以上、中国の贈収賄規制を例に説明したが、ここで強調したい点を繰り返せば、それは「個別対応チェックリスト」が FCPA と UKBA への対応を基本としているため、各社はそのまま援用せず、各国の贈収賄規制を確認し、かつ各社独自の経験と理解を活かした「個別対応例」を作成してもらいたい、ということである。<sup>89</sup>

### 3. 業種・業態と作成時期を考慮する

第3に「個別対応チェックリスト」のトップラインには、該当する問題を経験した業種・業態の名称と、当該リストの作成時期を記載した。「建設、化学、機械、精密機器、食品」のいずれの業種で経験されたことが分かるよう、また古い「個別対応チェックリスト」を利用企業が援用し続けられないよう、「2014年1月」という作成年月を明記したわけだ。各社は「個別対応チェックリスト」を活用するにあたり、必ず、いずれの業種で経験したことが、<sup>90</sup> またその作成年月も確認してもらいたい。これを確認せず、他業種において、同様の措置をとれば、また古いチェックリストを使い続ければ、それが利用する企業の新たなリスクとなりかねないからである。

たとえば、本ガイダンスでは具体例を取りあげていないが、2013年12月末の中国においては、医薬品業界に対する取り締まりが大幅に強化されている。このため、同じ中国内の贈賄問題であっても、医薬品メーカーが他業種による取り組み事例に倣えば、それ自体が不十分な対応となってしまう。<sup>91</sup>

既述のように、『R-BEC013』が「各国・各業種における個別対応チェックリスト」を掲げるのは、(1) 各社がこれを参照することで、「便益内規・経費内規」をどのよう

---

<sup>89</sup> 商業賄賂であるかどうかの判断が公安や工商行政管理機関の裁量に大きく依存しているため、そこから別のリスクが派生してくる。たとえば、公安局の者が数名で会社を訪れ、行政処罰の可能性を示唆する。その上で、「ある外部機関を利用すれば、今回の処罰は軽減される」といった説明を行う。こうした裏取引に応ずると、それ自体が、行政処罰を受ける以上に、大きな問題となることを強調しておきたい。それは、中国法（不正競争防止法、刑法）に違反するとともに、グローバル基準にも違反するからである。そもそも、裏取引に応ずれば、会計帳簿を偽るしかなく、不正な利益を得ようとしたことになり、さらには裏取引に応じたことを材料に、彼らより一層露骨な恐喝を受けることになるからである。多くの日本企業は、国内において、反社会的勢力との関係遮断に努めてきたが、中国においても、同様の姿勢をもって、公安や工商行政管理機関などの不当な要求を斥ける必要がある。

<sup>90</sup> たとえば、医薬品の製造・販売については、その特殊要因として、医療保健システムが政府主導で運営されること、準公務員のヘルスケア専門家や病院関係者などとの接触が多いこと、エージェントを通じて医療機関や医師と接触すること、処方薬の利用を促すため、医療関係者に働きかけること、医学・医療関連の会議を主催・後援すること、学術研究機関に寄附や助成を行うことなどがあげられる。Loughman, Brian P., and Sibery, Richard A., *Bribery and Corruption: Navigating the Global Risks*, John Wiley & Sons, 2012, pp. 341-344.

<sup>91</sup> National Health and Family Planning Commissions of the PRC, "Nine Prohibitions for Strengthening Ethical Conducts in the Healthcare Industry," *Guo Wei Ban Fa* [2013] No. 49, December 26, 2013. National Health and Family Planning Commissions of the PRC, "Regulations on the Establishment of Commercial Bribery Records for the Purchase and Sale of Medicines," *Guiweifazhi Fa* [2013] No. 50, December 27, 2013.



に現実問題に適用するかを理解してもらうためであり、さらには(2)各社に合った個別対応例を作成してもらうためである。この点、誤解のないよう、注意されたい。筆者としては、各社が、その趣旨を理解し、自社に合致した個別対応例を、必要に応じて作成・集積していくことを期待している。

それぞれが作成するこの個別対応例には、必ず「作成年月」を記載するよう念を押しおきたい。古いものを使い続けるリスクを回避することが主な理由であるが、同時に、個別対応例を固定化させないためにも、この措置は欠かせない。既にセクション2で「内規作成にあたっての重要前提」(雛形)を提示したが、その中には、次の2つの前提が含まれていた。

II. 「不正な意図」のない便益の提供、経費の負担であっても、当社グループは、これを計画的に減らし、完全に無くすことを目指す。

III. 便益内規・経費内規および個別対応例は固定化せず、定期的に見直し、新たな問題や課題が出てくれば、逐次、追加・修正し、贈賄リスクを誠実かつ合理的にコントロールしていく。

「不正の意図」のない便益提供や経費負担を計画的に減らすには、各社は、絶対に、「便益内規・経費内規」や「個別対応例」を固定化してはならない。そのためには、規定類を継続的に見直す必要がある。見直しは「事態に大きな変化があった時に実施する」としながらも、「作成時期の古いものから順番に妥当性を再評価する」というものでなければならない。<sup>92</sup> たとえば、見直しに漏れがないよう、3年前に作成した対応例には「注意信号」(yellow flag)が、4年以上前に作成した対応例には「危険信号」(red flag)が灯るなどの措置をとっておきたい。これが、重要前提IIとIIIに応える具体的な実践となるわけだ。

#### 4. UKBA 違反と公益性の関係を理解する

本ガイダンスの「個別対応チェックリスト」は、FCPAとUKBAの要請を考慮した場合の対応措置である、と説明したが、厳密に言えば、UKBAの法的要請を満たしていない「充足要件」も、そこに含まれていると言わなければならない。それは、UKBAが公式的には「ファシリテーション・ペイメント」という少額の支払いを認めていないからである。<sup>93</sup> それゆえ、セクション4(2)に列挙される「個別対応チェックリスト」には、UKBA違反にあたるものが含まれていると考える必要がある。この点を理解し、また注意し「各国・各業種における個別対応チェックリスト」を活用されたい。

<sup>92</sup> 最近の中国では、eショッピングサイトでデジタル・ギフトカードを購入し、受領者(政府関係者)に同カードのコードとパスワードをメールするという新手法が広がりつつある。様々な値段のギフトカードがあり、eファイナンスサイトで換金も可能という。実名を隠して取引ができるため、法整備の必要が求められているところである。Staff Writers, "In China, digital gift cards thrive as new bribes," The FCPA Blog, January 24, 2014 at 1:18AM.

<sup>93</sup> UKBA改正に関する議論が進められており、「ファシリテーション・ペイメント」の導入も検討事項の1つとなっている。Elisabeth Danon, "The case for harmonized standards on facilitation payments," The FCPA Blog, December 27, 2013 at 8:02AM.

もっとも、UKBA 違反であったとしても、それをもって、即、起訴されるということではない。セクション1で整理したように、英国の「重大不正監視局」(SFO)と「公訴局」は、事案を「公益性」という観点より検討し、起訴するか否かを決定する。英国では、検察当局は、最初に「起訴するに足る十分な証拠があるかどうか」を検討し、次に十分な証拠があれば、「その起訴が公益に資するか」を吟味する。「通常、犯罪が悪質であればあるほど、当局は、より一層公益を考え、起訴に踏み切る」が、<sup>94</sup> その逆であれば、公益に資しないと判断し、起訴しない、という。

そこで問題となるのが「公益性」という判断基準である。これに関し『共同訴追ガイドダンス』は、次の4つに該当すれば「公益性は低いと判断する」としている。その第1は「名目的な罰しか科さない一度の少額支払いの場合」、第2は「自主申告や匡正行為を含む純粋に事前的な取り組みとして公表された支払いの場合」、第3は「営利組織が個人の従うべき手続きを明示した適切なポリシーを持っており、ファシリテーション・ペイメントが要求される状況下で、個人がその手続きを正しく遵守していた場合」、第4は「支払いが要求される状況から、提供者が弱い立場に置かれていた場合」である。<sup>95</sup>

つまり、厳密に言えば、UKBA 違反であったとしても、4つの場合に該当すれば、検察側は「その裁量において起訴を控える」と明記しているのである。『R-BEC013』は、検察側のこのスタンスを踏まえ、ここに合理的対応として「個別対応チェックリスト」を作成したわけである。この意味で、筆者は、「個別対応チェックリスト」がUKBAにも対応すると解している。

さて、以上の4つの留意点を踏まえた上で、各社は「各国・各業種における個別対応チェックリスト」を利用されたい。これら留意点は特に重要であるため、結びとして、今一度繰り返しておきたい。

第1は、いずれの国で発生した問題への「個別対応チェックリスト」かを確認し、同国の腐敗レベルを理解すること。第2は、「個別対応チェックリスト」がFCPAとUKBAに特化したものであるため、各社は実際に拠点を置く国・地域の贈収賄規制を調べ、各々に合った「個別対応例」を作成すること。第3は、どの業種・業態で起こった問題に対する「個別対応チェックリスト」かを確認し、そのリスト(個別対応例)の作成時期を確認すること。そして最後は、「個別対応チェックリスト」が、公式的にはUKBA違反となる可能性を有していること、である。

---

<sup>94</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 19. この他、「量刑ガイドライン」の導入も検討されており、既に素案は公表されている。Peter Burrell and Michael Thorn, "Sentencing Council Publishes New Draft Sentencing Guidelines: Fraud, Bribery, Money Laundering and Corporate Offenders," Willkie Farr & Gallagher LLP, August 9, 2013. また2013年刑事裁判所法(Crime and Courts Act 2013: Deferred Prosecution Agreement Code of Practice)により、「起訴猶予合意」という新たな手法を導入する予定である。DPA Team, Serious Fraud Office, "The draft Code of Practice for the use of deferred prosecution agreements," June 28, 2013.

<sup>95</sup> The Serious Fraud Office, "Bribery Act 2010: Joint Prosecution Guidance of the Director of the Serious Fraud Office and the Director of Public Prosecutions," March 2011, p. 9.

本ガイダンスを利用する企業は、上記４点に留意した上で、以下に続く「各国・各業種における個別対応チェックリスト」を参照・活用されたい。

## (2) 対応パターンと個別対応チェックリスト

以下、4つの対応パターンに分類して、「各国・各業種における個別対応チェックリスト」を掲げる。

### 1. 慣習に基づく便益提供（贈答・接待・歓待など）

#### 対応パターン1（RP1）

1) タイでは、年末、所管庁などの職場に対し、バスケット（詰め合わせの品）を贈る習慣がある。日本でいう歳暮に相当するものである。これが日常化しているため、店頭でも、2000 バーツ用、3000 バーツ用などと、色々な価格帯のバスケットが販売されている。人数が多い職場に対しては、5000 バーツくらいのバスケットも贈られる。通常、これを職場に贈ることで、特定の公務員を利することはなく、また企業としても特に有利な扱いを受けることもない。それゆえ、当社は、以下の諸点を厳守することを条件に、バスケットの提供を認めることとする。

充足要件	対応パターン1（RP1） タイ（CPI: 35）、業種（食品） 慣習に基づく便益提供（贈答・接待・歓待など） 2014年1月作成
a	バスケットを提供する理由を記録に残すこと
b-1	基本的に年1回に限ること
b-2	秘密裏にではなく、公の場で渡すこと
c	提供されるモノの商品名（バスケットのサイズなど）を記録に残すこと（購入時の領収書などを残すこと）
d-1	公務員個人には渡さないこと
d-2	提供先の職場名、職場の職員数、提供日時、商品の金額などを記録に残すこと
e-1	該当なし
e-2	該当なし
f	バスケットは高額にならず、当地の良識の範囲に収めること
g	換金性が高い場合には、引換券などでは提供しないこと
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと
z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を受けること

2) タイの官公庁は、毎年10月に「スポーツ・デー」を設け、国民の健康を図ろうとしている。その一環として、各職場は参加者や通常業務に関し付き合いのある企業に対し、イベント・チケットを販売し、その収入分をイベント予算としている。チケットそのものは高額でなく、仮に購入したとしても、ある特定の公務員を益するものではない。また、通常、企業としても、特別の扱いを受けることを期待して、これを購入することはない。それゆえ、当社は、以下の諸点を厳守することを条件に、チケットの購入を認

めることとする。

充足要件	対応パターン1 (RP1) タイ (CPI: 35)、業種 (食品) 慣習に基づく便益提供 (贈答・接待・歓待など) 2014年1月作成
a	チケットを購入する理由を記録に残すこと
b-1	基本的に年1回に限ること
b-2	秘密裏にではなく、公の場で購入すること
c	購入するモノ (イベント・チケット) を記録に残すこと
d-1	公務員個人には支払わないこと
d-2	販売元の職場名、職場の職員数、購入日時、チケット購入の金額などを記録に残すこと
e-1	購入にあたっては、先方より領収書を受けとること
e-2	先方が領収書を発行できない場合、当社側が雛形を用意し、署名してもらうこと
f	購入金額は高額にならず、当地の良識の範囲に収めること
g	同一の職場や関連する職場より頻繁に購入しないこと
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと
z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を受けること

3) タイのサイアム・イースタン工業団地では、地元警察が団地内企業に一定額の支払いを求める、といった悪習は無くなっている。ただ、年末にギフト(バスケット)を贈る習慣は、依然として強く残っている。このため、当社も、2000 バーツ、3000 バーツ、5000 バーツ程度のギフトを贈らざるを得ない状況にある。これを贈ることで、特定の公務員を利することはなく、また企業としても特に有利な扱いを受けることもない。それゆえ、当社は、以下の諸点を厳守することを条件に、バスケットの贈答を認めることとする。

充足要件	対応パターン1 (RP1) タイ (CPI: 35)、業種 (化学) 慣習に基づく便益提供 (贈答・接待・歓待など) 2014年1月作成
a	バスケットを提供する理由を記録に残すこと
b-1	基本的に年1回に限ること
b-2	秘密裏にではなく、公の場で渡すこと
c	提供されるモノの商品名 (バスケットのサイズなど) を記録に残すこと (購入時の領収書などを残すこと)
d-1	公務員個人には渡さないこと
d-2	提供先の職場名、職場の職員数、提供日時、商品の金額などを記録に残すこと

e-1	該当なし
e-2	該当なし
f	バスケットは高額にならず、当地の良識の範囲に収めること
g	換金性が高い場合には、引換券などでは提供しないこと
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと
z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を受けること

4) ベトナムでは、旧正月（テト）前に歳暮を贈り、また中秋節には月餅を贈る習慣がある。これは、民間企業に対してだけでなく、公務員に対しても行われている。通常、これを贈ることで、著しく公務員を利することはなく、また企業としても特に有利な扱いを受けることもない。それゆえ、当社は、以下の諸点を厳守することを条件に、贈答品の提供を認めることとする。

充足要件	対応パターン1 (RP1) ベトナム (CPI: 31)、業種 (建設) 慣習に基づく便益提供 (贈答・接待・歓待など) 2014年1月作成
a	贈答品を提供する理由を記録に残すこと
b-1	歳暮時、中秋節時の贈答は、それぞれ年1回に限ること
b-2	秘密裏にではなく、公の場で渡すこと
c	提供されるモノの商品名を記録に残すこと (購入時の領収書などを残すこと)
d-1	提供先が個人であれば、所属組織の名称、受領者の名前、役職名、提供日時、商品の金額などを記録に残すこと
d-2	提供先が職場であれば、職場名、職場の職員数、提供日時、商品の金額などを記録に残すこと
e-1	該当なし
e-2	該当なし
f	贈答品は高額とならず、当地の良識の範囲に収めること
g	換金性が高い場合には、引換券などでは提供しないこと
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと
z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を受けること

5) ベトナムでは、冠婚葬祭などで、取引先などに香典、見舞金、祝い金を持っていく習慣がある。これは、民間企業に対してだけでなく、公務員に対しても行われる。通常、これをもって、特定の公務員を利することはなく、また企業としても特に有利な扱いを受けることもない。それゆえ、当社は、以下の諸点を厳守することを条件に、香典、結婚祝い、病気見舞いなどの提供を認めることとする。

充足要件	対応パターン1 (RP1) ベトナム (CPI: 31)、業種 (建設) 慣習に基づく便益提供 (贈答・接待・歓待など) 2014年1月作成
a	金品を提供する理由を記録に残すこと
b-1	冠婚葬祭などの場合に限ること、これを口実に頻繁に金品を提供しないこと
b-2	秘密裏にではなく、公の場で渡すこと
c	提供される金品を記録に残すこと (商品であれば、購入時の領収書などを残すこと)
d-1	提供先が個人であれば、所属組織の名称、受領者の名前、役職名、提供日時、金品の価値などを記録に残すこと
d-2	提供先が職場であれば、職場名、職場の職員数、提供日時、金品の価値などを記録に残すこと
e-1	該当なし
e-2	該当なし
f	冠婚葬祭などの金品は高額とならず、当地の良識の範囲に収めること
g	該当なし
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと
z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を受けること

6)ベトナムでは、旧正月の行事として、企業が関係省庁の公務員をパーティに招待し、土産にバスケットを贈るという習慣がある。公務員は、このようなパーティに出席し、バスケットを受けとることを当然視している。多くの企業が同時にこうしたパーティを開催するため、公務員は、30分から1時間程度、パーティに出席すると、足早に次のパーティ会場へ向かう。受けとったバスケットは、省庁の職場に持ち帰り、皆で分け合うという。通常、パーティに招いたとしても、またバスケットを渡したとしても、これにより、当社が特に優遇されることはない。それゆえ、以下の条件を満たすことを前提に、パーティへの招待およびバスケットの提供を認めることとする。

充足要件	対応パターン1 (RP1) ベトナム (CPI: 31)、業種 (食品) 慣習に基づく便益提供 (贈答・接待・歓待など) 2014年1月作成
a	パーティを開催する理由、土産にバスケットを提供する理由を記録に残すこと
b-1	基本的に年1回に限ること
b-2	秘密裏にではなく、誰にでも分かる形で開催すること
c	開催されるパーティの名称を記録に残すこと、その場で提供されるモノ (バスケットのサイズなど) があれば、これを記録に残すこと (購入時の領収書などを残すこと)
d-1	該当なし
d-2	招待状、招待状を送った職場名、開催日時、開催場所、招待した公務員のリスト、出席した公務員のリスト、出席公務員の職位、当社側出席者のリスト、1人当たりの会食費用、職場当た

	りのバスケット金額などを記録に残すこと
e-1	該当なし
e-2	該当なし
f	パーティは華美にならず、当地の良識の範囲に収めること 提供されるバスケットは高額とならず、当地の良識の範囲（50万ドン程度：2000円～2500円）に収めること
g	該当なし
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと（所管業務において有利な扱いを受けるものでないことを説明できるエビデンスを可能な限り多く集め、残すこと）
z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を受けること

7) マレーシアでは、キリスト教の影響で、クリスマスギフトを贈る習慣がある。これは、民間企業に対してだけでなく、公務員に対しても行われている。通常、これを贈ることで、特定の公務員を利することはなく、また企業として特に有利な扱いを受けることもない。それゆえ、当社は、以下の諸点を厳守することを条件に、クリスマスギフトの提供を認めることとする。

充足要件	<b>対応パターン1 (RP1) マレーシア (CPI: 50)、業種 (建設)</b> <b>慣習に基づく便益提供 (贈答・接待・歓待など) 2014年1月作成</b>
a	クリスマスギフトを提供する理由を記録に残すこと
b-1	基本的に年1回に限ること
b-2	秘密裏にではなく、公の場で渡すこと
c	提供されるクリスマスギフトの商品名を記録に残すこと（購入時の領収書などを残すこと）
d-1	提供先が個人であれば、所属組織の名称、受領者の名前、役職名、提供日時、一人ひとりが受け取った品物の金額などを記録に残すこと、ただし、上級職員への提供はできるだけ避けること
d-2	提供先が組織や部署であれば、受領側の名称、職員数、提供日時、金額などを記録に残すこと
e-1	該当なし
e-2	該当なし
f	クリスマスギフトは高額にならず、当地の良識の範囲に収めること 原則として、給与などの低い職員やスタッフに対し贈ること
g	換金性が高い場合には、引換券などでは提供しないこと
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと
z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を受けること



8) マレーシアでは、お年玉を贈る習慣がある。これは、民間企業に対してだけでなく、公務員に対しても行われている。通常、これを贈ることで、特定の公務員を利することはなく、また企業としても特に有利な扱いを受けることもない。それゆえ、当社は、以下の諸点を厳守することを条件に、お年玉の提供を認めることとする。

充足要件	対応パターン1 (RP1) マレーシア (CPI: 50) 、業種 (建設) 慣習に基づく便益提供 (贈答・接待・歓待など) 2014年1月作成
a	お年玉を贈る理由を記録に残すこと
b-1	基本的に年1回に限ること
b-2	秘密裏にではなく、公の場で渡すこと
c	複数の職場・職員にお年玉を提供する場合、その総額を記録に残すこと
d-1	提供先が個人であれば、所属組織の名称、受領者の名前、役職名、提供日時、1人ひとりの受領額などを記録に残すこと、ただし、上級職員への提供はできるだけ避けること
d-2	提供先が組織や部署であれば、受領側の名称、職員数、提供日時、金額などを記録に残すこと
e-1	該当なし
e-2	該当なし
f	お年玉 (1人ひとりに対する金額) は高額にならず、当地の良識の範囲に収めること
g	該当なし
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと
z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を受けること

9) マレーシアでは、ハリラヤギフトを贈る習慣がある。これは、民間企業に対してだけでなく、公務員に対しても行われている。通常、これを贈ることで、特定の公務員を利することはなく、また企業として特に有利な扱いを受けることもない。それゆえ、当社は、以下の諸点を厳守することを条件に、ハリラヤギフトの提供を認めることとする。

充足要件	対応パターン1 (RP1) マレーシア (CPI: 50) 、業種 (建設) 慣習に基づく便益提供 (贈答・接待・歓待など) 2014年1月作成
a	ハリラヤギフトを提供する理由を記録に残すこと
b-1	基本的に年1回に限ること
b-2	秘密裏にではなく、公の場で渡すこと
c	提供されるハリラヤギフトの商品名を記録に残すこと (購入時の領収書などを残すこと)
d-1	提供先が個人であれば、所属組織の名称、受領者の名前、役職名、提供日時、一人ひとりを受け取った品物の金額などを記録に残すこと

d-2	提供先が組織や部署であれば、受領側の名称、職員数、提供日時、金額などを記録に残すこと
e-1	該当なし
e-2	該当なし
f	ハリラヤギフトは高額にならず、当地の良識の範囲に収めること
g	換金性が高い場合には、引換券などでは提供しないこと
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと
z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を受けること

10) マレーシアでは、旧正月やハリラヤの時、会食する習慣がある。悩ましいのは、公務員との会食であるが、その目的が、ビジネス環境などに関する一般的な意見交換であれば、以下の諸点を厳守することを条件に、これを認めることとする。

充足要件	対応パターン1 (RP1) マレーシア (CPI: 50)、業種 (建設) 慣習に基づく便益提供 (贈答・接待・歓待など) 2014年1月作成
a	会食する理由を記録に残すこと (ビジネス環境などに関する一般的な意見交換など)
b-1	基本的に年1回に限ること
b-2	秘密裏にではなく、誰にでも分かる形で開催すること
c	土産として提供されるモノがあれば、記録に残すこと (購入時の領収書などを残すこと)
d-1	該当なし
d-2	招待状、招待状を送った職場名、開催日時、開催場所、招待した公務員のリスト、出席した公務員のリスト、出席公務員の職位、当社側出席者のリスト、1人当たりの会食費用などを記録に残すこと
e-1	該当なし
e-2	該当なし
f	会食は華美にならず、当地の良識の範囲に収めること (社員同士で行う程度の会食にとどめること)
g	該当なし
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと (所管業務において有利な扱いを受けるものでないことを説明できるエビデンスを可能な限り多く集め、残すこと)
z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を受けること

11) 中国では、商談が成立すると、通常、成立後、感謝の気持ちを表すため、自社製品などを社長にプレゼントする習慣がある。これは、相手が民間企業であろうと、国有企業であろうと同様である。それゆえ、当社は、以下の諸点を厳守することを前提に、

国有企業に対する製品の贈呈を認めることとする。

充足要件	対応パターン1 (RP1) 中国 (CPI: 40)、業種 (精密機器) 慣習に基づく便益提供 (贈答・接待・歓待など) 2014年1月作成
a	プレゼントを提供する理由を記録に残すこと
b-1	大きな商談が成立した時に限り、かつ商談成立後であること
b-2	秘密裏にではなく、公の場で贈呈すること
c	提供される製品の名称・型番を記録に残すこと
d-1	該当なし
d-2	製品贈呈先の組織名・代表者名、贈呈日時、贈呈品の市場価格などを記録に残すこと
e-1	該当なし
e-2	該当なし
f	贈呈品は高額とならず、高くても相手企業の代表者などが来日の折、当社トップに手渡す贈答品と同程度までとすること
g	該当なし
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと
z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を受けること

12) 中国では、中秋節に取引先や公務員などに対し、月餅券を贈る習慣がある。それをもって、指定の店で月餅に引き換えることができる。月餅券は店頭で購入できるが、他の取引先から回ってくるため、これを流用することもある。中国社会の一般的な慣習となっているため、多くの企業は、取引先に限らず、公務員にもこれを贈っている。通常、月餅券を贈ることで、公務員を特別に利することはなく、また企業として贈り先より有利な扱いを受けることもない。それゆえ、当社は、以下の諸点を厳守することを条件に、月餅券の提供を認めることとする。

充足要件	対応パターン1 (RP1) 中国 (CPI: 40)、業種 (精密機器) 慣習に基づく便益提供 (贈答・接待・歓待など) 2014年1月作成
a	月餅券を提供する理由を記録に残すこと
b-1	中秋節の時に限ること
b-2	秘密裏にではなく、公の場で渡すこと
c	月餅券と引き換えられる商品群を記録に残すこと (月餅券購入時の領収書などを残すこと)
d-1	提供先が個人であれば、所属組織の名称、受領者の名前、役職名、提供日時、1人ひとりの月餅券の金額などを記録に残すこと
d-2	提供先が職場であれば、職場名、職場の職員数、提供日時、月餅券の金額などを記録に残すこ

	と
e-1	該当なし
e-2	該当なし
f	月餅券は高額とならず、当地の良識の範囲に収めること
g	換金性が高い場合には、月餅券などでは提供しないこと（商品での提供に限ること）
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと
z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を受けること

2. 直接的・間接的不利益を回避するための便益提供・費用負担  
対応パターン2 (RP2)

1) タイ・アユタヤ地区にある工業団地では、地元警察が巡回公務に関し月1回の頻度で2000バーツ程度の支払いを、団地内企業に求めてくる。これを拒むことも可能であるが、緊急時の対応などで警察より不利な扱いを受けるおそれがあるため、実際には、いずれの企業も拒めない状況にある。それゆえ、当社としては、請求してきた警察官個人に対してではなく、地元警察署に対してであることを前提に、また以下の諸点を厳守することを条件に、警察当局への支払いを認めることとする。

充足要件	対応パターン2 (RP2) タイ (CPI: 35)、業種 (食品) 直接的・間接的不利益を回避するための便益提供・費用負担 2014年1月作成
a-1	支払理由を記録に残すこと
a-2	理由の中には「要求に応じなければ、緊急時などに協力を得られず、業務に大きな支障をきたす」などを明記すること
b	可能な限り、公の場で渡すこと
c	提供されるモノが金銭であることを記録に残すこと
d-1	警察官個人に対しては提供しないこと
d-2	該当なし
d-3	支払先は、警察署あるいは部署であること (正規の銀行口座など)
d-4	支払先の警察署名・部署名、支払日、支払金額、支払場所などを記録に残すこと
e-1	先方より受領書・領収書などを受けとること
e-2	受領書・領収書には、受領側個人 (責任者など) より署名をもらうこと
e-3	先方が受領書・領収書の発行に難色を示す場合、当社側が雛形を用意し、署名してもらうこと
e-4	雛形の署名にも抵抗を示す場合、「それなくして支払いに応ずることができない」旨を説明すること
e-5	上記 e-4 の説明をいつ、何処で、誰に対して行ったかを記録に残すこと
f	支払額は、当地の良識的な金額に収めること
x	該当なし
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと
z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること

2) タイでは、交通違反ではないにもかかわらず、警察官に停止され、ペナルティを科されることがある。たとえば、右折時、「運転に問題があった」と呼び止められ、支払いを要求されたりする。免許証を取りあげられる可能性が高いため、多くが渋々少額 (500バーツ) を支払っている。当社運転手などが呼び止められ、支払いを要求された場合は、次の点を厳守することを条件に、支払いを認めることとする。

充足要件	対応パターン2 (RP2) タイ (CPI: 35)、業種 (精密機器) 直接的・間接的不利益を回避するための便益提供・費用負担 2014年1月作成
a-1	支払理由を記録に残すこと
a-2	理由の中には「根拠のない不合理な理由で、運転免許証を没収される可能性があったこと」などを明記すること
b	可能な限り、公の場で渡すこと
c	提供されるモノが金銭であることを記録に残すこと
d-1	警察官個人に対しては提供しないこと、ただし、それがまったく困難な状況にあれば、個人に対する支払いを認めること
d-2	上記 d-1 の場合、どのような状況であったか (警察に呼び止められた場所、警察が指摘する違反事項、そうした違反がなかったことなど) を記録に残すこと
d-3	基本的に、支払先は、警察署あるいは部署であること (正規の銀行口座など)
d-4	支払先の警察署名・部署名、支払日、支払金額、支払場所などを記録に残すこと
e-1	先方より受領書・領収書などを受けとること
e-2	該当なし
e-3	該当なし
e-4	「受領書・領収書なくして支払いに応ずることができない」旨を説明すること
e-5	上記 e-4 の説明をいつ、何処で、誰に対して行ったかを記録に残すこと
f	支払額は、当地の良識的な金額に収めること
x	該当なし
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと
z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること

3) タイでは、警察の場合と同様、製品を検査する担当官なども、月当たり 5000 バーツなどの支払いを求めてくる。支払いを拒めば、それ以降、検査官より、必要以上に厳しい検査を、また不利な扱いを受けるおそれがあるため、「要求に応ずるしかない」というのが実情である。それゆえ、当社としては、請求してきた検査官個人に対してではなく、検査部署に対してであることを前提に、また以下の諸点を厳守することを条件に、検査官への支払いを認めることとする。

充足要件	対応パターン2 (RP2) タイ (CPI: 35)、業種 (食品) 直接的・間接的不利益を回避するための便益提供・費用負担 2014年1月作成
a-1	支払理由を記録に残すこと

a-2	理由の中には「支払いに応じなければ、必要以上に不利な扱いを受けるおそれがあること」などを明記すること
b	可能な限り、公の場で渡すこと
c	提供されるモノが金銭であることを記録に残すこと
d-1	検査官個人に対しては、支払わないこと、それがまったく困難な状況であれば、個人に対する支払いを認めること
d-2	上記 d-1 の場合、どのように困難な状況であったかを記録に残すこと
d-3	基本的に、提供先は、検査部署であること（正規の銀行口座など）
d-4	提供先の組織名・部署名、提供日時、提供金額、提供場所などを記録に残すこと
e-1	先方より受領書・領収書を受けとること
e-2	受領書・領収書には、受領側個人（責任者など）の署名をもらうこと
e-3	先方が受領書・領収書の発行に難色を示す場合、当社側が雛形を用意し、署名してもらうこと
e-4	雛形の署名にも抵抗を示す場合、「それなくして要求に応ずることができない」旨を説明すること
e-5	上記 e-4 の説明をいつ、何処で、誰に対して行ったかを記録に残すこと
f	支払額は、当地の良識的な金額に収めること
x	可能な場合には、受領書・領収書に「ある便益の受領は、当地の関係法令に違反せず、かつ当組織の内規にも違反しないことを認める」という趣旨の文言を追記し、署名をもらうこと
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと（検査業務に関し不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと）
z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を受けること

4) タイでは、日本企業の現地工場が海外（特に日本向け）への輸出および法人税免除（8年間）の認定を受けるには、BOI（Board of Investment）の審査を受けなければならない。その審査により、認定工場となれば、タイ国内で、工場建設用の土地を取得・所有でき、売上の20%まで、内販に回すことができるようになる。この審査・認定については、プロセスと結果がすべて公表されるため、不当な要求があっても、会社は、これを明確に断らなければならない。

充足要件	<p align="center"><b>対応パターン2 (RP2) タイ (CPI: 35)、業種 (食品)</b></p> <p align="center"><b>直接的・間接的不利益を回避するための便益提供・費用負担 2014年1月作成</b></p>
------	--

5) タイでは、認定工場などで新たな食材や製品を使用する場合、企業は、政府に対し許可申請を出さなければならない。通常、内販用でなければ、つまり、輸出用であれば、許可取得には、それほどの困難は伴わないが、進出先での販売を意図したものとすると（内販向けの申請となると）、所官部署より、かなり不合理な要求を突きつけられるこ

とになる。たとえば、申請窓口の担当者が、訪問する度に入れ替わり、それぞれが前言と関係なく、提出書類などに難癖をつけ、再提出を求めてくる。指示された新書式を用いて再申請しても、また新たな担当者が追加書類の提出を求めてくる。通常、このやりとりが延々と続く。この種の申請であれば、許可が出るまでに3ヶ月（申請事項に応じて異なるため、それぞれで確認すること）程度と言われるが、当社がどんなに誠実に相手方の要求に従い書類申請しても、受理されないことが合理的に判断できる場合には、以下の条件を満たすことを前提に、少額の支払いを認めることとする。

充足要件	対応パターン2 (RP2) タイ (CPI: 35)、業種 (食品) 直接的・間接的不利益を回避するための便益提供・費用負担 2014年1月作成
a-1	支払理由を記録に残すこと
a-2	理由の中には「支払いに応じなければ、申請書類の受理もないこと」「これまでに異常なほどの不利益を被ってきたこと」などを明記すること
b	秘密裏にではなく、誰にでも分かる形で渡すこと
c	提供されるモノが金銭であることを記録に残すこと
d-1	所官部職員個人の要求には応じないこと、ただし、それがまったく困難な状況であれば、個人に対する支払いを認めること
d-2	上記 d-1 の場合、どのように困難な状況であったかを記録に残すこと
d-3	基本的に、支払先は所管部署であること（正規の銀行口座など）
d-4	支払先の管理局名・部署名、支払日時、支払金額、支払場所などを記録に残すこと
e-1	可能であれば、所管部署より受領書・領収書を受けとること
e-2	受領書・領収書には、受領側個人（責任者など）より署名をもらうこと
e-3	先方が受領書・領収書の発行に難色を示す場合、当社側が雛形を用意し、署名してもらうこと
e-4	雛形の署名にも抵抗を示す場合、「それなくして支払いに応ずることができない」旨を説明すること
e-5	上記 e-4 の説明をいつ、何処で、誰に対して行ったかを記録に残すこと
f	支払額は、当地の良識的な金額に収めること
x	該当なし
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと（許可申請を開始した時期、提出書類に関し担当者が指摘した問題点、これを受け、再提出した書類の写し、担当者が見解を変更した場合には、その変更内容、その他当社が誠実に対応を進めたことを示すエビデンスを残すこと）
z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること

6) ベトナムでは、工業団地所在地を管轄する警察が、定期的に、団地の入口などで待機し、出勤中の乗用車を手当たり次第に停止する。検問と称して、免許証の提示を求め、車内やトランク内をじっくりと調べる。朝の忙しい時間帯を狙った検問であるため、



それは、ある種の業務妨害に似ている。他方、工業団地内では、地元警察が、各工場を訪ね、毎月 40 万ドン～50 万ドン程度を徴収する。これを拒むことも可能であるが、警察の要求に応じなければ、検問という名目で、より露骨な朝の嫌がらせを受けることになる。このため、当社としては、請求してきた警察官個人に対しての支払いではなく、地元警察署に対しての支払いであることを前提に、また以下の諸点を厳守することを条件に、警察への支払いを認めることとする。

充足要件	対応パターン2 (RP2) ベトナム (CPI: 31)、業種 (食品) 直接的・間接的不利益を回避するための便益提供・費用負担 2014年1月作成
a-1	支払理由を記録に残すこと
a-2	理由の中には「要求に応じなければ、従業員の出勤妨害を受けるおそれがある」などを明記すること
b	可能な限り、公の場で渡すこと
c	提供されるモノが金銭であることを記録に残すこと
d-1	警察官個人に対しては提供しないこと
d-2	該当なし
d-3	支払先は、警察署あるいは部署であること (正規の銀行口座など)
d-4	支払先の警察署名・部署名、支払日、支払金額、支払場所などを記録に残すこと
e-1	先方より受領書・領収書を受けとること
e-2	受領書・領収書には、受領側個人 (責任者など) より署名をもらうこと
e-3	先方が受領書・領収書の発行に難色を示す場合、当社側が雛形を用意し、署名してもらうこと
e-4	雛形の署名にも抵抗を示す場合、「それなくして支払いに応ずることができない」旨を説明すること
e-5	上記 e-4 の説明をいつ、何処で、誰に対して行ったかを記録に残すこと
f	支払額は、当地の良識的な金額に収めること
x	該当なし
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと
z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること

7) インドネシアでは、イスラム教の断食明け大祭 (レバラン) 直前に、毎年、地元警察および軍隊が、レバラン手当の支払い (寄附) を求め、工業団地を訪ねてくる。理屈上、これを拒むことも可能であるが、実際にはいずれの企業も、これを拒めない状況にある。たとえば、かつてレバラン手当を拒否したことで、営業中の韓国レストランが襲撃され、店内を破壊されたことがある。それゆえ、当社としては、以下の諸点を厳守することを条件に、地元警察および軍隊への支払いを認めることとする。

充足要件	対応パターン2 (RP2) インドネシア (CPI: 32)、業種(機械) 直接的・間接的不利益を回避するための便益提供・費用負担 2014年1月作成
a-1	支払理由を記録に残すこと
a-2	理由の中には「年1回の行事であること」「従業員の生命や安全に係わる問題であること」「支払いに応じなければ、激しい非難を受ける可能性が高いこと」などを明記すること
b	可能な限り、公の場で渡すこと
c	提供されるモノが金銭であることを記録に残すこと
d-1	警察官や軍人ら個人に対しては支払わないこと、ただし、それがまったく困難な状況にあれば、個人に対する支払いを認めること
d-2	上記 d-1 の場合、どのように困難な状況であったかを記録に残すこと(生命、身体の危険を伴う状況であったことを記録に残すこと)
d-3	基本的に、支払先は、地元警察あるいは軍部隊であること
d-4	支払先の警察署名・軍部隊名、支払日時、支払金額、支払場所などを記録に残すこと
e-1	可能であれば、警察署・軍部隊より受領書・領収書を受けとること
e-2	受領書・領収書には、受領側個人(責任者など)より署名をもらうこと
e-3	先方が受領書・領収書の発行に難色を示す場合、当社側が雛形を用意し、署名してもらうこと
e-4	雛形の署名にも抵抗を示す場合、「それなくして支払いに応ずることができない」旨を説明すること
e-5	上記 e-4 の説明をいつ、何処で、誰に対して行ったかを記録に残すこと
f	支払額は、当地の良識的な金額に収めること
x	該当なし
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと
z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること

8) 当社グループがインドネシアに構える生産拠点は、保税工場(輸入した貨物を、関税を留保したまま、加工できる工場、あるいは原料として製造できる工場)となっているため、納品に際し、工場での通関手続きが必要となる。工業団地内の税関は、平日、8:00~17:00を勤務時間としているが、仕事の効率が悪く、時間内で受け入れ作業を完了できないことが多々ある。繁忙期になると、事態はさらに深刻となる。仕事が大幅に遅れる場合には、勤務時間外で対応してもらうしかないが、税関職員は、時間外労働につき、当社側に「割増残業代」を支払うよう求めてくる。本来であれば、勤務時間内で終了すべき作業であるため、また時間外残業代の支払いは、当社側ではなく、税関側が負担すべきものであるため、理屈では、当社側が支払う理由は何もない。ただ、この要求に応じなければ、当社の業務に大きな支障と不利益が生じてくる。それゆえ、仮に残業代を支払ったとしても、これは「不当な利益を得ようとするものでない」と主張できるかもしれないが、当社は、慎重を期し、時間外の通関作業が必要な場合には、以下の諸点を厳守することを支払いの条件とする。

充足要件	対応パターン2 (RP2) インドネシア (CPI: 32)、業種(機械) 直接的・間接的不利益を回避するための便益提供・費用負担 2014年1月作成
a-1	支払理由を記録に残すこと
a-2	理由の中には「時間内の作業が非効率で、受け入れ作業が大きく遅れること」「繁忙期のため、時間外で対応する必要があること」「時間外手当の支払いに応じなければ、業務に大きな支障をきたすこと」などを明記すること
b	可能な限り、公の場で渡すこと
c	提供されるモノが金銭であることを記録に残すこと
d-1	個人に対しては、便益を提供しないこと、ただし、それがまったく困難な状況にあれば、個人に対する支払いを認めること
d-2	上記 d-1 の場合、どのように困難な状況であったかを記録に残すこと
d-3	基本的に、提供先は、所管税関であること(正規の銀行口座など)
d-4	提供先の税関名・部署名、提供日時、提供金額、提供場所などを記録に残すこと
e-1	先方より受領書・領収書などを受けとること
e-2	受領書・領収書には、受領側個人(責任者など)の署名をもらうこと
e-3	先方が受領書・領収書の発行に難色を示す場合、当社側が雛形を用意し、署名してもらうこと
e-4	雛形の署名にも抵抗を示す場合、「それなくして要求に応ずることができない」旨を説明すること
e-5	上記 e-4 の説明をいつ、何処で、誰に対して行ったかを記録に残すこと
f	支払額は、当地の良識的な金額に収めること
x	可能な場合には、受領書・領収書に「同残業代の受領は、インドネシアの関係法令に違反せず、かつ税関内規にも違反しないことを認める」という趣旨の文言を追記し、署名をもらうこと
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと
z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を受けること

9) 韓国では、飲食の場を通じて懇親を深める慣習があり、しかもその際、割り勘という考え方は通用しない。これは、ビジネスの場においても例外ではない。この商慣習で特に悩ましいのは、税務署との関係をどうするかということである。同国では、多くの会社が税務監査後に「打ち上げ」と称して、税務署員を食事に接待するのが常態化している。当社としては、税務署との慰労会など、控えたいところであるが、こうした商慣習が根強いと、また慰労会の場を設けなければ、通常の間人関係まで損ないかねず、さらには、不当に厳しい監査まで受ける可能性があるため、当社は、以下の諸点を厳守することを条件に、慰労会の開催を認めることとする。

充足要件	対応パターン2 (RP2) 韓国 (CPI: 55)、業種 (精密機器) 直接的・間接的不利益を回避するための便益提供・費用負担 2014年1月作成
a-1	慰労会を行う理由を記録に残すこと
a-2	理由の中には「税務署員の慰労」「通常の良い人間関係の維持」などを明記すること
b	秘密裏にではなく、誰にでも分かる形で開催すること
c	土産などは提供しないこと、仮に提供せざるを得ない場合には、その土産の金額などを記録に残すこと (購入時の領収書などを残すこと)
d-1	慰労会は、個人間の会食としないこと
d-2	該当なし
d-3	慰労会は、税務署・部署・チームなどとの会食とすること
d-4	招待状、招待状を送った部署名やチーム名、慰労会の開催日時、開催場所、招待した税務署員のリスト、出席した税務署員のリスト、出席税務署員の職位、当社側出席者のリスト、1人当たりの会食費用などを記録に残すこと
e-1	該当なし
e-2	該当なし
e-3	招待状の末尾に「本会食は皆様の慰労を目的としたもので、税務監査に関し有利な扱いを受けることを期待するものではありません。仮にそうした疑念を抱かれるような状況となった場合には、貴税務署の利益を第一に考え、開催の延期あるいは取り消しを検討させて戴きますので、予めご理解のほど、お願い申し上げます」といった趣旨の文言を付記すること
e-4	上記 e-3 の文言に関し、税務署側の感情を害するおそれがある場合には、「大変失礼かとは思いますが、今後も、皆様方と健全でオープンな関係を維持したく、会社として、この社内ルールが導入された次第です。何卒、趣旨をご理解くださいませ」といった説明を行うこと
e-5	上記 e-4 の説明をいつ、何処で、誰に対して行ったかを記録に残すこと
f	慰労会は華美にならず、当地の良識の範囲に収めること (社員同士で行う程度の会食にとどめること)
x	該当なし
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと (税務監査において有利な扱いを受けるものでないことを説明できるエビデンスを可能な限り多く集め、残すこと)
z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること

10) 韓国では、税務署職員が突然1人で来社し、監査を行うといったことがある。それが個人プレーで為されたものであっても、問題指摘があれば、当社は、真摯に対応しなければならない。ただ、その際、指摘とは別に、飲食や接待を要求されることがある。場合によっては、当社商品の提供を求められることもある。当社としては、基本的に、個人に対する便益の提供は認めないため、社内ルールを説明し、これを丁重に断わる。

充足要件	<b>対応パターン2 (RP2) 韓国 (CPI: 55)、業種 (精密機器)</b> <b>直接的・間接的不利益を回避するための便益提供・費用負担 2014年1月作成</b>
------	---

1 1) 中国では 所管の消防局が、その地域で操業する企業に対し、公設消防利用負担金の支払いを要求してくる。厄介なのは、その際、消防局が、金額の異なる2つの負担金（高額と低額の負担金）を用意し、「そのうち、いずれを課すかは企業側の対応次第で決まる」と説明することである。明文化されていないが、実質は、消防局職員に対し接待などの場を設ける意思があるかないかで、負担金額を決めるということである。当社としては、たとえ負担金が大きくなっても、公正・中立に対応すべき、と考えるが、そうした対応をとった場合、今度は、火災などの非常時にサービスを受けられない可能性あるいは消防の対応が遅れる危険性が出てくる。このため、当社は、所管消防局に対してであることを前提に、また以下の諸点を厳守することを条件に、消防局側の要求がある程度まで受け入れることとする。

充足要件	<b>対応パターン2 (RP2) 中国 (CPI: 40)、業種 (化学)</b> <b>直接的・間接的不利益を回避するための便益提供・費用負担 2014年1月作成</b>
a-1	接待の場を設ける理由を記録に残すこと
a-2	理由の中には「火災などの非常時にサービスを受けられない可能性があるため」「消防の対応が遅れる危険性があるため」「防災に関し一般的な意見交換を行うため」などをあげ、「消防利用負担金額の優遇が目的でないこと」を明記すること
b	接待は、秘密裏にではなく、誰にでも分かる形で開催すること 消防利用負担金については、正規の金額を払うこと（優遇を受けないこと）
c	接待の場を設ける場合、土産などは提供しないこと
d-1	接待は、個人間の会食としないこと
d-2	該当なし
d-3	接待は、消防局の複数人数との会食とすること
d-4	招待状、招待状を送った消防局部署名やチーム名、会食の開催日時、開催場所、招待した消防局員のリスト、出席した消防局員のリスト、出席消防局員の職位、当社側出席者のリスト、1人当たりの会食費用などを記録に残すこと
e-1	該当なし
e-2	該当なし
e-3	該当なし
e-4	該当なし
e-5	該当なし
f	接待は華美にならず、当地の良識の範囲に収めること（社員同士で行う程度の会食にとどめること）
x	該当なし

y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと（消防利用負担金の額に関し有利な扱いを受けるものでないことを説明できるエビデンスを可能な限り多く集め、残すこと）
z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること

1 2) 中国では、経済開発区所管官庁の役人が、開発区に入る企業に対し、様々な便宜の提供を求めてくる。官庁関係者の子女採用、警備会社や廃棄物処理業者などの利用がそれである。表向きは強制ではないが、これに応えなければ、経済開発区における許認可が遅れたり、取得済の許認可が取り消されたりする。不当な立入調査を受け、不利益を被ることもある。経済開発区所管官庁役人からの要求は拒みたいところであるが、現状、それは非常に難しいため、所管官庁に対してであることを前提に、また以下の諸点を厳守することを条件に、開発区所管官庁側の要求をある程度まで勘案することとする。

充足要件	対応パターン2 (RP2) 中国 (CPI: 40)、業種 (化学) 直接的・間接的不利益を回避するための便益提供・費用負担 2014年1月作成
a-1	経済開発区所管官庁の要求にある程度まで応ずる理由を記録に残すこと
a-2	理由の中には「許認可が遅れるおそれがあること」「許認可が取り消されるおそれがあること」「不当な立入調査を受け、不利益を被る可能性があること」をあげ、「一切、見返りを求めるものでないこと」を明記すること
b	秘密裏にではなく、誰にでも分かる形で対応すること（要求のうち、合理的なものに限って、応ずること）
c	開発区所管官庁の要求に応じて提供されるモノの内容を記録に残すこと 官庁関係者の子女採用については、子女本人の能力・熱意を評価の基本とし、官庁関係者による推薦は、評価に大差がない場合に限り、考慮すること 特定業者の利用については、候補業者の能力・経験・経営姿勢を評価の基本とし、官庁関係者による推薦は、評価に大差がない場合に限り、考慮すること
d-1	所管官庁役人個人の要求には応じないこと、ただし、それがまったく困難な状況であれば、個人に対する支払いを認めること
d-2	上記 d-1 の場合、どのように困難な状況であったかを記録に残すこと
d-3	基本的に、対応先は経済開発区所管官庁であること
d-4	要求元の所管庁名・部署名、対応内容、対応日時などを記録に残すこと
e-1	該当なし
e-2	該当なし
e-3	該当なし
e-4	該当なし
e-5	該当なし
f	要求への対応は、会社の競争力という観点より、客観的に行うこと

x	該当なし
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと（経済開発区において有利な扱いを受けるものでないことを説明できるエビデンスを可能な限り多く集め、残すこと）
z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること

1 3) 中国では、外貨管理局で外債登記を行う際、たとえ必要書類が要件を満たしていたとしても、管理局職員より不当な金銭の支払いを求められることがある。実際に、過去、借入金が必要であったにもかかわらず、当社は「資金使途が明確でない」「現在手元に余剰資金がある」などと、根拠のない難癖をつけられ、資金調達に失敗したことがある。外貨管理局関係者からの要求は基本的に拒みたいところであるが、現状、それは非常に難しい。このため、当社としては、請求してきた職員個人にではなく、現地管理局に対してであることを前提に、また以下の諸点を厳守することを条件に、管理局への少額の支払いを認めることとする。

充足要件	対応パターン2 (RP2) 中国 (CPI: 40)、業種 (化学) 直接的・間接的不利益を回避するための便益提供・費用負担 2014年1月作成
a-1	支払理由を記録に残すこと
a-2	理由の中には「支払いに応じなければ、不利益を受ける可能性が高いこと」「過去、実際に不利益を被ったこと」などを明記すること
b	秘密裏にではなく、誰にでも分かる形で対応すること
c	提供されるモノが金銭であることを記録に残すこと
d-1	管理局職員個人の要求には応じないこと、ただし、それがまったく困難な状況にあれば、個人に対する支払いを認めること
d-2	上記 d-1 の場合、どのように困難な状況であったかを記録に残すこと
d-3	基本的に、支払先は管理局であること（正規の銀行口座など）
d-4	支払先の管理局名・部署名、支払日時、支払金額、支払場所などを記録に残すこと
e-1	可能であれば、管理局より受領書・領収書を受けとること
e-2	受領書・領収書には、受領側個人（責任者など）より署名をもらうこと
e-3	先方が受領書・領収書の発行に難色を示す場合、当社側が雛形を用意し、署名してもらうこと
e-4	雛形の署名にも抵抗を示す場合、「それなくして支払いに応ずることができない」旨を説明すること
e-5	上記 e-4 の説明をいつ、何処で、誰に対して行ったかを記録に残すこと
f	支払額は、当地の良識的な金額に収めること
x	該当なし
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと（関連業務に関し有利な扱いを受けるものでないことを説明できるエビデンスを可能な限り多く残すこと）

z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること
---	-------------------------------

14) 中国では、原料運搬船を公設棧橋に接岸する際、沿岸警備組織（中国公安边防海警部隊）より、利用料の支払いを求められることがある。利用料の支払いは、法的な根拠がないと推測されるため、当社としては、その支払いを拒みたいところであるが、過去、実際に拒んだところ、公設棧橋の利用を禁じられたことがある。このため、当社としては、請求してきた沿岸警備組織職員個人に対しての支払いではなく、警備組織に対しての支払いであることを前提に、また以下の諸点を厳守することを条件に、警備組織への支払いを認めることとする。

充足要件	対応パターン2 (RP2) 中国 (CPI: 40)、業種 (化学) 直接的・間接的不利益を回避するための便益提供・費用負担 2014年1月作成
a-1	支払理由を記録に残すこと
a-2	理由の中には「要求に応じなければ、公設棧橋の利用を禁じられるおそれがあること」などを明記すること
b	秘密裏にではなく、公の場で渡すこと
c	提供されるモノが金銭であることを記録に残すこと
d-1	沿岸警備組織職員個人に対しては提供しないこと
d-2	該当なし
d-3	支払先は、沿岸警備組織であること（正規の銀行口座など）
d-4	支払先の沿岸警備組織名・部署名、支払日、支払金額、支払場所などを記録に残すこと
e-1	先方より受領書・領収書などを受けとること
e-2	受領書・領収書には、受領側個人（責任者など）より署名をもらうこと
e-3	先方が受領書・領収書の発行に難色を示す場合、当社側が雛形を用意し、署名してもらうこと
e-4	雛形の署名にも抵抗を示す場合、「それなくして支払いに応ずることができない」旨を説明すること
e-5	上記 e-4 の説明をいつ、何処で、誰に対して行ったかを記録に残すこと
f	支払額は、当地の良識的な金額に収めること
x	可能な場合には、受領書・領収書に「同代金の受領は、中国の関係法令に違反せず、かつ中国公安边防海警部の内規にも違反しないことを認める」という趣旨の文言を追記し、署名をもらうこと
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと
z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること

15) 中国では、港湾バースの利用に関し、港湾局より、不合理な要求を受けることが



ある。港湾バースの利用は、貨物の積卸しや船舶の停泊に欠かせないため、要求を不合理であるという理由だけで、退けるのは容易でない。ただ、要求の中には、監視用詰所を設置すること、詰所内に高級家具を設置すること、詰所への通勤手段として自動車を準備することなど、良識の範囲を超えるものがある。このため、当社としては、要求してきた港湾局職員個人に対しての便益提供でなく、港湾局組織に対する支援であることを前提に、また以下の諸点を厳守することを条件に、港湾局組織への便益提供を認めることとする。

充足要件	対応パターン2 (RP2) 中国 (CPI: 40)、業種 (化学) 直接的・間接的不利益を回避するための便益提供・費用負担 2014年1月作成
a-1	部分的な業務支援を行う理由を記録に残すこと (良識を超える要求は断わること)
a-2	理由の中には「これに応じなければ、港湾バースの利用を禁止される可能性が高いこと」などを明記すること
b	業務支援は、誰にでも見える形で行うこと
c	提供されるモノを記録に残すこと
d-1	港湾局職員個人に対しては提供しないこと
d-2	該当なし
d-3	支援先は、港湾局組織であること
d-4	支援先の港湾局組織名・部署名、支援実施日、支援内容、支援に要した費用などを記録に残すこと
e-1	先方より支援の物資・サービスに対する受領書を受けとること
e-2	受領書には、受領側個人 (責任者など) より署名をもらうこと
e-3	先方が受領書の発行に難色を示す場合、当社側が雛形を用意し、署名してもらうこと
e-4	雛形の署名にも抵抗を示す場合、「受領書が出ないものについては、業務支援が認められない」旨を説明すること
e-5	上記 e-4 の説明をいつ、何処で、誰に対して行ったかを記録に残すこと
f	提供されるモノは、当地の良識的な金額に収めること
x	可能な場合には、受領書に「業務支援の物品を受けるとは、中国の関係法令に違反せず、かつ中国港湾局の内規にも違反しないことを認める」という趣旨の文言を追記し、署名をもらうこと
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと
z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること

16) 中国市場で製品を販売するためには、当局が認可した検査機関 (品質監督検査センターなど) の製品評価を受けなければならない。この種の検査機関の職員は、準公務員として、業務に関し公正・中立・誠実でなければならないが、実際には、その特権を濫用する者が多い。たとえば、ある者は、製品評価にあたり、企業側に対し、必要以上

のサンプル提出を求めてくる。高級機種などになると、通常4セット程度で済むものを、10セットの提出を求めてくる。同業他社が、法令遵守の観点より、必要数のみの提出としたところ、その後、市場抜き取り検査で、多数の機種を不合格判定されてしまったと聞く。しかも、マスコミが不合格という結果を大きく取りあげたため、同社は、消費者より厳しい批判を受け、関連機種まで販売中止に追い込まれてしまった。こうした状況を踏まえ、当社としては、検査機関より製品提出の要請があった場合には、正式文書による依頼であることを前提に、また次の諸点を遵守することを条件に、希望数の提出を認めることとする。

充足要件	対応パターン2 (RP2) 中国 (CPI: 40)、業種 (精密機器) 直接的・間接的不利益を回避するための便益提供・費用負担 2014年1月作成
a-1	製品提出する理由を記録に残すこと
a-2	理由の中には「要求通りに提出しなければ、不利益を受ける可能性が高いこと」などを明記すること
b	製品提出は、誰にでも見える形で行うこと
c	提供される検査対象製品の名称・型番などを記録に残すこと
d-1	検査機関職員個人に対しては提供しないこと
d-2	該当なし
d-3	提出先は、製品検査機関であること
d-4	提出先の検査機関名・部署名、提出日、提出台数、1台当たりの市場価格などを記録に残すこと
e-1	先方より検査製品の受領書を受けとること
e-2	受領書には、受領側個人（責任者など）より署名をもらうこと
e-3	先方が受領書の発行に難色を示す場合、当社側が雛形を用意し、署名してもらうこと
e-4	雛形の署名にも抵抗を示す場合、「受領書が出ないものについては、製品提出に応じられない」旨を説明すること
e-5	上記 e-4 の説明をいつ、何処で、誰に対して行ったかを記録に残すこと
f	提出する検査製品は、総額で当地の良識的な金額に収めること（1台の値段が高額となる時には、できるだけ提出台数を減らすこと）
x	可能な場合には、受領書に「検査製品〇台の受領は、中国の関係法令に違反せず、かつ製品検査機関の内規にも違反しないことを認める」という趣旨の文言を追記し、署名をもらうこと
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと（検査対象製品が「実質的に良品であること」を説明できる客観的なエビデンスがあれば、会社としてこれを残しておくこと）
z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること

### 3. 契約履行上の善意に基づく費用負担（旅費・宿泊費など） 対応パターン3（RP3）

1) 中国では、多くの国営企業が、当社グループの大型機械を購入すると、「検品・研修・視察などを目的として、日本の基幹工場訪問をお願いしたい」との要望を出してくる。契約履行上必要となる経費（取引相手の旅費・宿泊費など）の負担は、善意に基づくものであり、許容されるため、また研修なども必要であるため、当社は、その要請に応ずることとしている。ただ、難しいのは、視察団の多くが、研修と併せ、観光などを期待する可能性があり、さらに来日すれば、当社として簡単な歓迎会を催す必要もあると感じている。「観光や歓迎会など」は、私的な便益提供と見なされるため、行わないことを基本とするが、そうした観光や歓迎の時間を一切設けないというのは、礼を失することになり、ビジネス関係を悪化させることになりかねない。それゆえ、当社は、以下の諸点を厳守することを条件に、良識的な範囲で、これらに係わる費用の負担を認めることとする。

充足要件	対応パターン3（RP3） 中国（CPI: 40）、業種（機械） 契約履行上の善意に基づく費用負担 2014年1月作成
a-1	旅費・宿泊費の負担理由を記録に残すこと
a-2	旅費・宿泊費の負担理由の中には「検品・研修・視察などを目的とした工場訪問であること」「契約履行上必要な善意に基づく受け入れであること」「当社の供給能力やアフター・サービスの状況を把握してもらうための視察であること」などを明記すること
b-1	該当なし
b-2	該当なし
b-3	該当なし
b-4	該当なし
b-5	該当なし
b-6	該当なし
b-7	該当なし
c-1	旅費・宿泊費は海外移動によるものであるため、承認者・権限者はより上位の者とする
c-2	該当なし
c-3	スケジュール全体、視察訪問の主な内容、視察グループ名、視察者リスト、視察者の職位、旅費・宿泊費の総額（職位の高い者がいれば、視察者毎の旅費・宿泊費）、支払先、支払方法、支払日、当社側の対応部署などを記録に残すこと
d-1	滞在中に歓迎会を開催する場合には、開催理由を記録に残すこと
d-2	歓迎会などの開催理由の中には「当社のイメージを改善するため」「良きビジネス関係を築くため」「感謝の気持ちを表すため」などを明記すること
d-3	歓迎会を催す場合、それは華美にならず、良識の範囲に収めること
e-1	余暇を利用した娯楽や観光などを準備する場合、可能な限り個人の負担とすること

e-2	当社が娯楽関連費用を負担する場合、負担理由を記録に残すこと
e-3	娯楽関連費用の負担理由の中には「良きビジネス関係を築くため」「日本の文化を理解してもらうため」「余暇などの時間が一切なければ、参加者が大幅に減少し、研修などの目的を十分に果たせなくなるため」などを明記すること
e-4	上記 e-3 の負担理由に「余暇などの時間が一切なければ、本来の目的を十分に果たし得ないため」をあげる場合には、「不正な利益の提供」とならぬよう、より厳格な承認プロセスを経ること
e-5	娯楽や観光を準備する場合、それは華美にならず、良識の範囲に収めること（全スケジュールの中で時間的にも金銭的にも、それが補助的なものであること）
e-6	娯楽や観光に関連し、参加者には一切現金などを提供しないこと
f-1	歓迎会、娯楽、観光の実施は、来訪者の職位などを勘案し、相手方に見返りの必要を感じさせず、またビジネス上の判断に影響を与えないものとする
f-2	歓迎会、娯楽、観光を実施する場合、来訪者の所属組織に対し、その旨を事前に伝えること
f-3	歓迎会、娯楽、観光を実施する場合、視察グループ名、参加者リスト、歓迎会・観光関連費用の総額、1人当たりの関連費用（職位の高い者がいれば、視察者毎の費用）、当社側の対応部署などを記録に残すこと
Y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと
Z	視察団（来訪者）の受入および視察中の歓迎会、娯楽、観光などに伴う費用の負担は、別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること

2) 中国では、多くの国営企業が、商談に絡み、「品質管理体制および供給能力の確認のため、日本の主要工場を視察したい」との要望を出してくる。こうした要請は、ビジネス上、決して不合理なものと言えないため、受け入れざるを得ないが、これに対し対応が難しいのは、先方が特定の旅行代理店を手配し、その代理店より当社に対し「旅費・宿泊費などの支払を請求したい」と言ってくる場合である。こうしたケースでは、旅行代理店が実際より高めに費用を請求し、差額分を国営企業関係者に渡す可能性が出てくるため、当社としては、先方が紹介する旅行代理店は使わないこととする。ただし、以下の諸点を厳守することを条件に、視察要請には前向きに対応することとする。

充足要件	対応パターン3 (RP3) 中国 (CPI: 40)、業種 (機械) 契約履行上の善意に基づく費用負担 2014年1月作成
a-1	旅費・宿泊費の負担理由を記録に残すこと
a-2	旅費・宿泊費の負担理由の中には「品質管理体制および供給能力の確認のため」などを明記すること
b-1	該当なし
b-2	該当なし
b-3	該当なし
b-4	該当なし

b-5	該当なし
b-6	該当なし
b-7	該当なし
c-1	旅費・宿泊費は海外移動によるものであるため、承認者・権限者はより上位の者とする
c-2	該当なし
c-3	スケジュール全体、視察訪問の主な内容、視察グループ名、視察者リスト、視察者の職位、旅費・宿泊費の総額（職位の高い者がいれば、視察者毎の旅費・宿泊費）、支払先、支払方法、支払日、当社側の対応部署などを記録に残すこと
d-1	滞在中に歓迎会を開催する場合には、開催理由を記録に残すこと
d-2	歓迎会などの開催理由の中には「当社のイメージを改善するため」「良きビジネス関係を築くため」などを明記すること
d-3	歓迎会を催す場合、それは華美にならず、良識の範囲に収めること
e-1	余暇を利用した娯楽や観光などを用意する場合には、可能な限り個人の負担とすること
e-2	当社が娯楽関連費用を負担する場合、負担理由を記録に残すこと
e-3	娯楽関連費用の負担理由の中には「良きビジネス関係を築くため」「日本の文化を理解してもらうため」「余暇などの時間が一切なければ、参加者が大幅に減少し、研修などの目的を十分に果たせなくなるため」などを明記すること
e-4	上記 e-3 の負担理由に「余暇などの時間が一切なければ、本来の目的を十分に果たし得ないため」をあげる場合には、「不正な利益の提供」とならぬよう、より厳格な承認プロセスを経ること
e-5	娯楽や観光を準備する場合、それは華美にならず、良識の範囲に収めること（全スケジュールの中で時間的にも金額的にも、それが補助的なものであること）
e-6	娯楽や観光に関連し、参加者には一切現金などを提供しないこと
f-1	歓迎会、娯楽、観光の実施は、来訪者の職位などを勘案し、相手方に見返りの必要を感じさせず、またビジネス上の判断に影響を与えないものとする
f-2	歓迎会、娯楽、観光を実施する場合、来訪者の所属組織に対し、その旨を事前に伝えること
f-3	歓迎会、娯楽、観光を実施する場合、視察グループ名、参加者リスト、歓迎会・観光関連費用の総額、1人当たりの関連費用（職位の高い者がいれば、視察者毎の費用）、当社側の対応部署などを記録に残すこと
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと
z	視察団（来訪者）の受入および視察中の歓迎会、娯楽、観光などに伴う費用の負担は、別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること

3) 中国における当社のビジネスでは、大型機械を販売する際、検品・研修・視察などに伴う旅費・宿泊費などの総額（特に海外移動を伴う場合）を事前に確定し、「当社側がこれを負担する」といった趣旨の文言を売買契約に盛り込むこととしている。当社製品を安全かつ有効に使ってもらうため、とりわけ研修は欠かせないため、こうした措置をとることとしている。ただ、総額を事前確定しても、実施日になると、来訪者が当初

予定数よりも少なくなることがある。この場合、残額を返金する必要が生じてくるが、当社は、その際、以下の諸点を厳守することとする。

充足要件	対応パターン3 (RP3) 中国 (CPI: 40)、業種 (機械) 契約履行上の善意に基づく費用負担 2014年1月作成
a-1	旅費・宿泊費の負担理由を記録に残すこと
a-2	旅費・宿泊費の負担理由の中には「当社製品を安全かつ有効に使うための検品・研修・視察を実施するため」「旅費・宿泊費などの負担を、売買契約の中で事前に約束しているため」などを明記すること
b-1	売買契約において旅費・宿泊費などの負担を約束している場合、それは「不正な利益の提供」を隠すため（法の適用を免れるため）の措置でないこと
b-2	売買契約において費用の総額を確定している場合、可能な限り、その総額を事前に相手組織に支払っておくこと
b-3	事前の支払いが完了していれば、滞在中に発生した費用はすべて相手負担とすること
b-4	ただし、合理的な理由で、追加的に発生した費用（たとえば、ビジネス目的のために視察者が急遽自身で移動し、別途交通費などが発生した場合など）については、その実費分を当社の負担で補うことを認めること
b-5	売買契約で負担を規定しながらも、事前の支払いが困難な場合、残額を、直接、使節団に返金しないこと、ただし、相手組織より公式文書で「視察団に対する返金」を要請してきた場合は、これを認めること
b-6	払戻し要請の公式文書、残金の受取人氏名、返金日時、支払金額、受領書などを記録に残すこと
b-7	払戻し要請の公式文書がなければ、残金は、検品・研修・視察などに要した費用明細とともに相手組織の正規の銀行口座に振り込むこと
c-1	旅費・宿泊費は海外移動によるものであるため、承認者・権限者はより上位の者とすること
c-2	該当なし
c-3	スケジュール全体、視察訪問の主な内容、視察グループ名、視察者リスト、視察者の職位、旅費・宿泊費の総額（職位の高い者がいれば、視察者毎の旅費・宿泊費）、支払先、支払方法、支払日、当社側の対応部署などを記録に残すこと
d-1	滞在中に歓迎会を開催する場合には、開催理由を記録に残すこと
d-2	歓迎会などの開催理由の中には「当社のイメージを改善するため」「良きビジネス関係を築くため」「感謝の気持ちを表すため」などを明記すること
d-3	歓迎会を催す場合、それは華美にならず、良識の範囲に収めること
e-1	余暇を利用した娯楽や観光などを用意する場合には、可能な限り個人の負担とすること
e-2	受入側が娯楽関連費用を負担する場合、負担理由を記録に残すこと
e-3	娯楽関連費用の負担理由の中には「良きビジネス関係を築くため」「日本の文化を理解してもらうため」「余暇などの時間が一切なければ、参加者が大幅に減少し、商品説明や研修などの目的を十分に果たせなくなるため」などを明記すること

e-4	上記 e-3 の負担理由に「余暇などの時間が一切なければ、本来の目的を十分に果たし得ないため」をあげる場合には、「不正な利益の提供」とならぬよう、より厳格な承認プロセスを経ること
e-5	娯楽や観光を準備する場合、それは華美にならず、良識の範囲に収めること（全スケジュールの中で時間的にも金額的にも、それが補助的なものであること）
e-6	娯楽や観光に関連し、参加者には一切現金などを提供しないこと
f-1	歓迎会、娯楽、観光の実施は、来訪者の職位などを勘案し、相手方に見返りの必要を感じさせず、またビジネス上の判断に影響を与えないものとする
f-2	歓迎会、娯楽、観光を実施する場合、来訪者の所属組織に対し、その旨を事前に伝えること
f-3	歓迎会、娯楽、観光を実施する場合、視察グループ名、参加者リスト、歓迎会・観光関連費用の総額、1人当たりの関連費用（職位の高い者がいれば、視察者毎の費用）、当社側の対応部署などを記録に残すこと
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと
z	視察団（来訪者）の受入および視察中の歓迎会、娯楽、観光などに伴う費用の負担は、別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること

4) 中国では、取引先の国営企業より、時折、「購入製品の立会い検査のため、当社グループのイギリス工場を訪問したい」との要請を受けることがある。商談と関係のない観光依頼であれば、当社は、これを断わらなければならない。ただ、たとえば、取引先が自己負担で数週間の欧州ツアーを計画し、そのうちの2日間を使い、当社イギリス工場を検査訪問したいなどの依頼であれば、以下の諸点を厳守することを条件に、訪問を受け入れることとする。

充足要件	対応パターン3 (RP3) 中国 (CPI: 40)、業種 (精密機器) 契約履行上の善意に基づく費用負担 2014年1月作成
a-1	旅費の負担理由を記録に残すこと（基本的に自己負担でのツアーであり、負担するとしても、イギリス国内の移動に伴う交通費程度であること、を記録に残すこと）
a-2	旅費の負担理由の中には「販売製品の立会い検査」「良好な関係の構築・維持」などを明記すること
b-1	該当なし
b-2	該当なし
b-3	該当なし
b-4	該当なし
b-5	該当なし
b-6	該当なし
b-7	該当なし
c-1	旅費・宿泊費は国内移動（イギリス国内）によるものであること

c-2	国内移動の場合、視察訪問の主な内容、視察者リスト、視察者の職位、旅費・宿泊費の総額、当社側の対応部署などを記録に残すこと
c-3	該当なし
d-1	滞在中に歓迎会を開催する場合には、開催理由を記録に残すこと
d-2	歓迎会などの開催理由の中には「当社のイメージを改善するため」「良きビジネス関係を築くため」「感謝の気持ちを表すため」などを明記すること
d-3	歓迎会を催す場合、それは華美にならず、良識の範囲に収めること
e-1	該当なし
e-2	該当なし
e-3	該当なし
e-4	該当なし
e-5	該当なし
e-6	該当なし
f-1	歓迎会の実施は、来訪者の職位などを勘案し、相手方に見返りの必要を感じさせないものとする
f-2	歓迎会を実施する場合、来訪者の所属組織に対し、その旨を事前に伝えること
f-3	歓迎会を実施する場合、視察グループ名、参加者リスト、歓迎会関連費用の総額、1人当たりの関連費用（職位の高い者がいれば、視察者毎の費用）、当社側の対応部署などを記録に残すこと
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと（この立会い検査に関し、当社側が負担するのは、（1）スタッフによる受け入れ、（2）検査が昼食時間にかかる場合の昼食提供、（3）滞在施設と視察工場間の交通手段の提供、（4）簡単な歓迎会の開催費用に限定されること）
z	視察団（来訪者）の受入および視察中の歓迎会、娯楽、観光などに伴う費用の負担は、別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること



#### 4. エージェントを介した便益提供・費用負担 対応パターン4 (RP4)

1) 通常、従業員や取引先（配送関連）による横流しの疑いがあれば、警察に調査を依頼することになるが、単なる依頼では、タイ警察はほとんど動いてくれない。グループ会社の直僱者によれば、そうした依頼を出す場合、警察署長および担当官に、調査費用（必要経費がかかるため）として現金（2000 バーツ程度）を渡す必要があるという。また逮捕に至る本格的な捜査を望む場合には、より上位の警察組織責任者に、金品を贈る必要があるという。捜査や逮捕は、本来、警察が行うべき行政サービスであり、それを促すために提供される便益は許容されると解釈することもできるが、当社は、そうした場面では、安全・確実な方法として、外部セキュリティ会社を利用するようにしている。ただし、セキュリティ会社も、ある種の「エージェント」となるため、当社は、以下の手順を踏んで、その利用を検討することとする。

充足要件	対応パターン4 (RP4) タイ (CPI: 35)、業種 (精密機器) エージェント (仲介業者) を使った便益提供・費用負担 2014年1月作成
a-1	セキュリティ会社を採用する理由、セキュリティ会社に業務委託する理由を記録に残すこと
a-2	採用の理由・業務委託の理由は「当社グループ社員・スタッフの安全を確保するため」「当地における業務の効率をあげるため」など、ビジネス上の理由であること
b-1	セキュリティ会社の名称、事業所所在地、支払口座などを確認し記録に残すこと
b-2	セキュリティ会社に依頼する業務内容の概要（商品の横流しに関する調査）を記録に残すこと
b-3	該当なし
c-1	ビジネス上の理由で、セキュリティ会社を利用する場合、別途定めた「エージェント評価の手順」（手順A、B、C）に従い、リスク評価を行うこと
c-2	セキュリティ会社のリスク・レベルに応じて、契約書を作成すること
c-3	契約書には、法令遵守条項を追記すること
d-1	該当なし
d-2	該当なし
d-3	該当なし
d-4	該当なし
d-5	該当なし
e-1	エージェントの業務は、対応パターン1 (RP1) に該当するものであること
e-2	該当なし
e-3	該当なし
e-4	該当なし
f	セキュリティ会社に支払う報酬は、当地の良識的な範囲に収めること
y	該当なし

z-1	セキュリティ会社の採用、業務委託については、別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること
z-2	該当なし
z-3	該当なし

2) ベトナムでは、国の資本が入ったホテルなどと取引を行う場合、ホテル側のバイヤーがたびたびバックマージンを求めてくる。当社は、基本的にバックマージンは渡さない。ただし、バイヤーの要求があまりに露骨であれば、直接、当該ホテルの責任者と面談し、その事実を伝えた上で、ホテル側の姿勢を確認する。仮にホテル経営側が、現場で働く者の給与が低いために、バックマージンを「致し方ないもの」として黙認している場合には、またその際、エージェントを介して商談を進めるという慣習を許容している場合には、以下の条件を満たすことを前提に、当社は、現地エージェントの利用を限定的に認めることとする。

充足要件	対応パターン4 (RP4) ベトナム (CPI: 31)、業種 (食品) エージェント (仲介業者) を使った便益提供・費用負担 2014年1月作成
a-1	エージェントを採用する理由、エージェントに業務委託する理由を記録に残すこと
a-2	採用の理由・業務委託の理由は「本来受けることのできるサービスをこのままでは受けられないため」など、ビジネス上の理由であること
b-1	エージェントの名称、事業所所在地、支払口座などを確認し記録に残すこと
b-2	エージェントに依頼する業務内容の概要 (ホテルとの取引業務) を記録に残すこと
b-3	エージェントへの業務委託であっても、委託者の責任が引き続き問われることを、提案者・関係者に確認すること
c-1	ビジネス上の理由で、エージェントを利用する場合、別途定めた「エージェント評価の手順」(手順A、B、C) に従い、リスク評価を行うこと (リスク評価の中には、エージェントとホテル側との関係を確認すること)
c-2	エージェントのリスク・レベルに応じて、契約書を作成すること
c-3	契約書には、法令遵守条項などを追記すること
d-1	該当なし
d-2	該当なし
d-3	該当なし
d-4	該当なし
d-5	該当なし
e-1	エージェントの業務は、対応パターン1 (RP1) に近いものであること
e-2	対応パターン1 (PR1) が求める充足要件のうち、「該当充足要件」(良識的に考えて、該当しない要件は排除してよい) は、法令遵守条項に盛り込むこと
e-3	該当なし

e-4	該当なし
f	エージェントに支払う報酬は、当地の良識的な範囲に収めること（当社グループ側で対応した場合に発生する費用よりも少額であることが望ましい）
y	エージェントの採用、エージェントへの業務委託に関し、不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと（ホテル経営側さえも、エージェントを介して商談を進めざるを得ないとしていること、など）
z-1	エージェントの採用、エージェントへの業務委託については、別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること
z-2	該当なし
z-3	該当なし

3) インドネシアでは、イスラム教の断食明け大祭（レバラン）の時期になると、抜打ち監査と称して、イミグレ（入国審査）や県労働局などが会社を訪れ、間接的にレバラン手当の支払いを求めてくる。たとえば、イミグレの場合、関係法令に従って手続きしていても、「イミグレと警察では解釈が違う」などと難癖をつけ、法律上、報告義務のない事項に関してまで「報告しないのは違反」などと圧力をかけてくる。会社によっては、無用なトラブルを避けるため、レバラン手当（100～200 万ルピア）を提供するところもあるが、当社は、以下の諸点を厳守することを条件に、現地エージェントにイミグレなどへの対応を委託することとする。

充足要件	対応パターン4 (RP4) インドネシア (CPI: 32)、業種(機械) エージェント(仲介業者)を使った便益提供・費用負担 2014年1月作成
a-1	エージェントを採用する理由、エージェントに業務委託する理由を記録に残すこと
a-2	採用の理由・業務委託の理由は「レバラン手当の対応に関し、危険を感じるため」「レバラン手当に関し、業務上の困難を感じるため」など、ビジネス上の理由であること
b-1	エージェントの名称、事業所所在地、支払口座などを確認し記録に残すこと
b-2	エージェントに依頼する業務内容の概要（イミグレ対応）を記録に残すこと
b-3	エージェントへの業務委託であっても、委託者の責任が引き続き問われることを、提案者・関係者に確認すること
c-1	ビジネス上の理由で、エージェントを利用する場合、別途定めた「エージェント評価の手順」（手順A、B、C）に従い、リスク評価を行うこと（リスク評価の中には、エージェントと公務員、特にイミグレとの関係を確認すること）
c-2	エージェントのリスク・レベルに応じて、契約書を作成すること
c-3	契約書には、法令遵守条項などを追記すること
d-1	該当なし
d-2	該当なし
d-3	該当なし

d-4	該当なし
d-5	該当なし
e-1	エージェントの業務は、対応パターン1（RP1）に近いものであること
e-2	対応パターン1（PR1）が求める充足要件のうち、「該当充足要件」（良識的に考えて、該当しない要件は排除してよい）は、法令遵守条項に盛り込むこと
e-3	該当なし
e-4	該当なし
f	エージェントに支払う報酬は、当地の良識的な範囲に収めること（当社グループ側で対応した場合に発生する費用よりも少額であることが望ましい）
y	エージェントの採用、エージェントへの業務委託に関し、不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと（報告義務のない事項に関し「報告しないのは違反」などと圧力をかけてくること、など）
z-1	エージェントの採用、エージェントへの業務委託については、別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること
z-2	該当なし
z-3	該当なし

4) インドネシアでは、現地での作業を伴う出張には労働ビザの取得が必要となるが、手続きが煩雑でビザ取得までに2カ月を要し、かつ最低2週間インドネシアに滞在することが求められる。このため、緊急時の短期出張では、会議ビザで入国することが多くなる。ただ、会議ビザでは、出張者は現場の作業にかかわることはできない。それゆえ、当社は、可能な限り、労働ビザの取得に努めているが、緊急事態が発生し、滞在日数が2週間以内の短期間での出張が必要となった時には、現地入りする出張者に対し、直接作業を行わず、作業を指示するだけにとどめるよう徹底している。にもかかわらず、イミグレ、労働省、警察などは、同法規を厳格に執行するという名目で、様々な難癖をつけてくる。イミグレなどは、ホテルの外国人滞在情報や入国記録を使い、工業団地内企業を予め特定し（ビザ不備として）法外な金銭の支払いを求めてくる。ここ数年、そうしたケースが増えており、多くの企業は、エージェントを使わなければ、とてもこの種の恐喝に対処できないと語るようになってきている。この状況に鑑み、当社は、以下の諸点を厳守することを条件に、現地エージェントへの業務委託を認めることとする。

充足要件	<b>対応パターン4（RP4） インドネシア（CPI: 32）、業種（機械） エージェント（仲介業者）を使った便益提供・費用負担 2014年1月作成</b>
a-1	エージェントを採用する理由、エージェントに業務委託する理由を記録に残すこと
a-2	採用の理由・業務委託の理由は「当社グループ社員・スタッフの安全を確保するため」「本来受けることのできる行政サービスをこのままでは受けられないため」「不当な要求に対処するため」など、ビジネス上の理由であること
b-1	エージェントの名称、事業所所在地、支払口座などを確認し記録に残すこと

b-2	エージェントに依頼する業務内容の概要（ビザ取得の申請、作業実態の説明）を記録に残すこと
b-3	エージェントへの業務委託であっても、委託者の責任が引き続き問われることを、提案者・関係者に確認すること
c-1	ビジネス上の理由で、エージェントを利用する場合、別途定めた「エージェント評価の手順」（手順 A、B、C）に従い、リスク評価を行うこと（リスク評価の中には、エージェントとイミグレとの関係を確認すること）
c-2	エージェントのリスク・レベルに応じて、契約書を作成すること
c-3	契約書には、法令遵守条項、監査受忍条項、無催告解除条項などを追記すること
d-1	該当なし
d-2	該当なし
d-3	該当なし
d-4	該当なし
d-5	該当なし
e-1	エージェントの業務は、対応パターン 2（RP2）に該当するものであること
e-2	対応パターン 2（PR2）が求める充足要件のうち、「該当充足要件」（良識的に考えて、該当しない要件は排除してよい）は、法令遵守条項に盛り込むこと
e-3	対応パターン 2（PR2）の「該当充足要件」のうち、遵守困難な要件があれば、それを確認すること
e-4	遵守困難な「該当充足要件」については、それが困難である理由を明記し、記録に残すこと
f	エージェントに支払う報酬は、当地の良識的な範囲に収めること（当社グループ側で対応した場合に発生する費用よりも少額であることが望ましい）
y	エージェントの採用、エージェントへの業務委託に関し、不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと（現場での作業が必要な場合、労働ビザの取得を徹底していること、対応が必要となる技術者などについては予め 1 年有効の業務ビザを取得させていること、緊急時に対応する者を事前に全員予想するのは困難であるため、緊急事態であつて、かつ滞在日数が 2 週間以内の短期出張が必要となる場合には、出張者は作業着に着がえず、実作業も行わず、作業の指示のみを行うよう指導していること、その他当社が誠実に対応を進めていること、など）
z-1	エージェントの採用、エージェントへの業務委託については、別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること
z-2	「該当充足要件」のうち、遵守が困難なものについては、その理由を考慮し、承認者・権限者の職位を上げること
z-3	該当なし

5) タイでは、認定工場が自力で内販向け許可をとるのは著しく難しい。それは、所官部署が、不合理な要求を次々と出してくるからである。当社がどんなに誠実に、彼らの要求に従って必要書類を作成しても、エージェントを使わない限り、受理されないという状況である。それゆえ、当社は、以下の条件を満たすことを前提に、現地エージェン

トの利用を限定的に認めることとする。

充足要件	対応パターン4 (RP4) タイ (CPI: 35)、業種 (食品) エージェント (仲介業者) を使った便益提供・費用負担 2014年1月作成
a-1	エージェントを採用する理由、エージェントに業務委託する理由を記録に残すこと
a-2	採用の理由・業務委託の理由は「本来受けることのできる行政サービスをこのままでは受けられないため」など、ビジネス上の理由であること
b-1	エージェントの名称、事業所所在地、支払口座などを確認し記録に残すこと
b-2	エージェントに依頼する業務内容の概要 (内販向けの許可申請) を記録に残すこと
b-3	エージェントへの業務委託であっても、委託者の責任が引き続き問われることを、提案者・関係者に確認すること
c-1	ビジネス上の理由で、エージェントを利用する場合、別途定めた「エージェント評価の手順」(手順 A、B、C) に従い、リスク評価を行うこと (リスク評価の中には、エージェントと書類提出先との関係を確認すること)
c-2	エージェントのリスク・レベルに応じて、契約書を作成すること
c-3	契約書には、法令遵守条項、監査受忍条項、無催告解除条項などを追記すること
d-1	該当なし
d-2	該当なし
d-3	該当なし
d-4	該当なし
d-5	該当なし
e-1	エージェントの業務は、対応パターン2 (RP2) に該当するものであること
e-2	対応パターン2 (PR2) が求める充足要件のうち、「該当充足要件」(良識的に考えて、該当しない要件は排除してよい) は、法令遵守条項に盛り込むこと
e-3	対応パターン2 (PR2) の「該当充足要件」のうち、遵守困難な要件があれば、それを確認すること
e-4	遵守困難な「該当充足要件」については、それが困難である理由を明記し、記録に残すこと
f	エージェントに支払う報酬は、当地の良識的な範囲に収めること (当社グループ側で対応した場合に発生する費用よりも少額であることが望ましい)
y	エージェントの採用、エージェントへの業務委託に関し、不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと (申請窓口の担当者が訪問する度に入れ替わり、それぞれが前言と関係なく、提出書類などに難癖をつけ、再提出を求めてきたこと、指示された新書式を用いて再申請しても、また新たな担当者が追加書類の提出を求めてきたこと、など)
z-1	エージェントの採用、エージェントへの業務委託については、別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること
z-2	「該当充足要件」のうち、遵守が困難なものについては、その理由を考慮し、承認者・権限者の職位を上げること

z-3	該当なし
-----	------

6) ベトナムでは、所管庁より許認可を得る際、エージェントを使うのが、一般的となっている。また、所管庁の多くがエージェントの使用を示唆するという状況にある。仮にこれを利用せず、独自で書類申請を行えば、指示通りに準備しても、相当の時間とコストを伴うことになる。たとえば、輸入許可では、通常3ヶ月程度で完了する事案でも、エージェントなしで正面から申請すれば、3ヶ月を優に越えてしまう。それゆえ、当社としては、以下の条件を満たすことを前提に、現地エージェントの利用を限定的に認めることとする。

充足要件	対応パターン4 (RP4) ベトナム (CPI: 31)、業種 (食品) エージェント (仲介業者) を使った便益提供・費用負担 2014年1月作成
a-1	エージェントを採用する理由、エージェントに業務委託する理由を記録に残すこと
a-2	採用の理由・業務委託の理由は「本来受けることのできる行政サービスをこのままでは受けられないため」など、ビジネス上の理由であること
b-1	エージェントの名称、事業所所在地、支払口座などを確認し記録に残すこと
b-2	エージェントに依頼する業務内容の概要 (許認可の申請) を記録に残すこと
b-3	エージェントへの業務委託であっても、委託者の責任が引き続き問われることを、提案者・関係者に確認すること
c-1	該当なし
c-2	該当なし
c-3	該当なし
d-1	特定のエージェントの使用を示唆されたこと
d-2	相手指定のエージェントを使用せざるを得ない場合、その理由を記録に残すこと
d-3	相手指定のエージェントを採用する場合、別途定めた「エージェント評価の手順」(手順A、B、C) に従い、また追加の質問を加え、リスク評価を行うこと (リスク評価の中には、エージェントと書類申請先との関係を確認すること)
d-4	相手指定のエージェントのリスク・レベルに応じて、より重い契約書を作成すること
d-5	契約書には、法令遵守条項、監査受忍条項、無催告解除条項、表明保証条項、再発注禁止条項などを追記すること
e-1	エージェントの業務は、対応パターン2 (RP2) に該当するものであること
e-2	対応パターン2 (PR2) が求める充足要件のうち、「該当充足要件」(良識的に考えて、該当しない要件は排除してよい) は、法令遵守条項に盛り込むこと
e-3	対応パターン2 (PR2) の「該当充足要件」のうち、遵守困難な要件があれば、それを確認すること
e-4	遵守困難な「該当充足要件」については、それが困難である理由を明記し、記録に残すこと

f	エージェントに支払う報酬は、当地の良識的な範囲に収めること（当社グループ側で対応した場合に発生する費用よりも少額であることが望ましい）
y	エージェントの採用、エージェントへの業務委託に関し、不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと（許可申請を開始した時期、提出書類に関し担当者が指摘した問題点、これを受け、再提出した書類の写し、担当者が前言を変更した場合には、その変更内容、その他当社が誠実に対応を進めたこと、など）
z-1	エージェントの採用、エージェントへの業務委託については、別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること
z-2	「該当充足要件」のうち、遵守が困難なものについては、その理由を考慮し、承認者・権限者の職位を上げること
z-3	相手指定のエージェントを使用する場合、承認者・権限者の職位をさらに上げること

7) ベトナムでは、半官半民の大手小売業者の店頭（店内・店外）で、商品のデモンストレーションなどを行う場合、これを希望するメーカーは、予め所在地（たとえば、ホーチミン市）の商務局に登録しておく必要がある。登録がない場合、デモンストレーションなどに要した宣伝広告費は、税法上、控除の対象とならない（民間スーパーの店頭で行う場合でも、登録が必要となる）。通常、自ら申請書類を用意し登録できれば、問題ないが、正面から手続きを進めようとしても、窓口の対応が遅く時間と労力を要することになる。そのため、当社としては、以下の条件を満たすことを前提に、現地エージェントの利用を限定的に認めることとする。

充足要件	対応パターン4 (RP4) ベトナム (CPI: 31)、業種 (食品) エージェント (仲介業者) を使った便益提供・費用負担 2014年1月作成
a-1	エージェントを採用する理由、エージェントに業務委託する理由を記録に残すこと
a-2	採用の理由・業務委託の理由は「本来受けることのできる行政サービスをこのままでは受けられないため」など、ビジネス上の理由であること
b-1	エージェントの名称、事業所所在地、支払口座などを確認し記録に残すこと
b-2	エージェントに依頼する業務内容の概要（申請書類の作成と提出）を記録に残すこと
b-3	エージェントへの業務委託であっても、委託者の責任が引き続き問われることを、提案者・関係者に確認すること
c-1	ビジネス上の理由で、エージェントを利用する場合、別途定めた「エージェント評価の手順」（手順A、B、C）に従い、リスク評価を行うこと（リスク評価の中には、エージェントと事務局との関係を確認すること）
c-2	エージェントのリスク・レベルに応じて、契約書を作成すること
c-3	契約書には、法令遵守条項、監査受忍条項、無催告解除条項などを追記すること
d-1	該当なし
d-2	該当なし



d-3	該当なし
d-4	該当なし
d-5	該当なし
e-1	エージェントの業務は、対応パターン2（RP2）に該当するものであること
e-2	対応パターン2（PR2）が求める充足要件のうち、「該当充足要件」（良識的に考えて、該当しない要件は排除してよい）は、法令遵守条項に盛り込むこと
e-3	対応パターン2（PR2）の「該当充足要件」のうち、遵守困難な要件があれば、それを確認すること
e-4	遵守困難な「該当充足要件」については、それが困難である理由を明記し、記録に残すこと
f	エージェントに支払う報酬は、当地の良識的な範囲に収めること（当社グループ側で対応した場合に発生する費用よりも少額であることが望ましい）
y	エージェントの採用、エージェントへの業務委託に関し、不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと（自ら時間と労力を費やし申請書類の作成・提出・登録を試みたがこれに失敗したこと、など）
z-1	エージェントの採用、エージェントへの業務委託については、別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること
z-2	「該当充足要件」のうち、遵守が困難なものについては、その理由を考慮し、承認者・権限者の職位を上げること
z-3	該当なし

8) 中国では、ハイスペック製品の調達に際し、国営企業が、応札企業側に様々な書類の提出を求めてくる。事前に各社よりスペックや価格などを提示させ、入札前に落札者を決めておくという仕組みである。通常感覚からすれば、1社のみで実施される入札では、競争による調達が形骸化していることになるが、中国では、これが一般的な選定プロセスとなっている（この種の選定プロセスでも、中国では、手続的・内容的には、一定の公正さが保たれているとされる）。当社は、ハイスペック製品納入に力を入れてきたが、提出資料の中には、中国独自の書類などもあり、当社スタッフだけでは対応困難であるため、以下の諸点を厳守することを条件に、書類の作成・提出などの業務を現地代理店に委ねることとする。

充足要件	<b>対応パターン4（RP4） 中国（CPI: 40）、業種（精密機器） エージェント（仲介業者）を使った便益提供・費用負担 2014年1月作成</b>
a-1	現地代理店を採用する理由、現地代理店に業務委託する理由を記録に残すこと
a-2	採用の理由・業務委託の理由は「本来受けることのできる行政サービスをこのままでは受けられないため」「当地における業務の効率を図るため」など、ビジネス上の理由であること
b-1	現地代理店の名称、事業所所在地、支払口座などを確認し記録に残すこと
b-2	現地代理店に依頼する業務内容の概要（製品納入関連の書類作成・提出など）を記録に残すこと

b-3	現地代理店への業務委託であっても、委託者の責任が引き続き問われることを、提案者・関係者に確認すること
c-1	ビジネス上の理由で、エージェントを利用する場合、別途定めた「エージェント評価の手順」（手順 A、B、C）に従い、リスク評価を行うこと（リスク評価の中には、現地代理店と公務員、特に書類提出先との関係を確認すること）
c-2	エージェントのリスク・レベルに応じて、契約書を作成すること
c-3	契約書には、法令遵守条項、監査受忍条項、無催告解除条項などを追記すること
d-1	該当なし
d-2	該当なし
d-3	該当なし
d-4	該当なし
d-5	該当なし
e-1	現地代理店の業務は、対応パターン 2（RP 2）に該当する可能性があること
e-2	対応パターン 2（PR2）が求める充足要件のうち、「該当充足要件」（良識的に考えて、該当しない要件は排除してよい）は、法令遵守条項に盛り込むこと
e-3	対応パターン 2（PR2）の「該当充足要件」のうち、遵守困難な要件があれば、それを確認すること
e-4	遵守困難な「該当充足要件」については、それが困難である理由を明記し、記録に残すこと
f	現地代理店に支払う報酬は、当地の良識的な範囲に収めること（当社グループ側で対応した場合に発生する費用よりも少額であることが望ましい）
y	現地代理店の採用、現地代理店への業務委託に関し、不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと
z-1	現地代理店の採用、現地代理店への業務委託については、別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること
z-2	「該当充足要件」のうち、遵守が困難なものについては、その理由を考慮し、承認者・権限者の職位を上げること
z-3	該当なし

9) 中国では、当局検査官による工場監査で、色々な問題を指摘されることがある。それが間接的な要求行為でなく、実質的な指摘である場合、当然、これに真摯に対応しなければならない。ただ、対応にあたっては、人手が不足し、外部の派遣会社を利用せざるを得ない場合もある。悩ましいのは、検査官の親族が経営している派遣会社などを紹介される場合である。当社としては、明確に断りたいところであるが、「適正な業務の遂行」という観点より見て、同派遣会社の利用が合理的であれば、以下の諸点を遵守することを前提に、同派遣会社を依頼先候補機関の 1 つとして認めることとする。

充足要件	<b>対応パターン 4（RP4） 中国（CPI: 40）、業種（精密機器）</b> <b>エージェント（仲介業者）を使った便益提供・費用負担 2014 年 1 月作成</b>
------	--

a-1	派遣会社を採用する理由、派遣会社に業務委託する理由を記録に残すこと
a-2	採用の理由・業務委託の理由は「当地における当社のスタッフが不足しているため」など、ビジネス上の理由であること
b-1	派遣会社の名称、事業所所在地、支払口座などを確認し記録に残すこと
b-2	派遣会社に依頼する業務内容の概要（工場における問題確認と解決）を記録に残すこと
b-3	派遣会社への業務委託であっても、委託者の責任が引き続き問われることを、提案者・関係者に確認すること
c-1	該当なし
c-2	該当なし
c-3	該当なし
d-1	特定の派遣会社の使用を紹介されたこと
d-2	相手紹介の派遣会社を使用せざるを得ない場合、その理由を記録に残すこと
d-3	相手紹介の派遣会社を採用する場合、別途定めた「エージェント評価の手順」（手順 A、B、C）に従い、また追加の質問を加え、リスク評価を行うこと（リスク評価の中には、派遣会社と公務員、特に検査官との関係を確認すること）
d-4	相手紹介の派遣会社のリスク・レベルに応じて、より重い契約書を作成すること
d-5	契約書には、法令遵守条項、監査受忍条項、無催告解除条項、表明保証条項、再発注禁止条項などを追記すること
e-1	派遣会社の業務は、対応パターン 2（RP2）に該当するものであること
e-2	対応パターン 2（PR2）が求める充足要件のうち、「該当充足要件」（良識的に考えて、該当しない要件は排除してよい）は、法令遵守条項に盛り込むこと
e-3	対応パターン 2（PR2）の「該当充足要件」のうち、遵守困難な要件があれば、それを確認すること
e-4	遵守困難な「該当充足要件」については、それが困難である理由を明記し、記録に残すこと
f	派遣会社に支払う報酬は、当地の良識的な範囲に収めること（当社グループ側で対応した場合に発生する費用よりも少額であることが望ましい）
y	派遣会社の採用、派遣会社への業務委託に関し、不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと（同派遣会社の利用が適正な業務の遂行にとって合理的であることを説明できる諸要因を列挙すること、たとえば、同派遣会社がその業務を遂行するのに十分な人材を有していること、過去の業務において法令遵守が徹底されていること、価格やサービスという点でも同派遣会社の利用が合理的であること、など）
z-1	派遣会社の採用、派遣会社への業務委託については、別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること
z-2	「該当充足要件」のうち、遵守が困難なものについては、その理由を考慮し、承認者・権限者の職位を上げること
z-3	相手紹介の派遣会社を使用する場合、承認者・権限者の職位をさらに上げること

10) 中国では、工商行政管理機関に所属する行政官が、その立場を利用し、会社側に

金品の提供を迫ることがある。たとえば、「製品を収納する箱に表記上の問題がある」などと言って、処罰金を課してくる。こうした要求があった場合には、当社として、どこが問題なのかをしっかりと確認しなければならない。根拠が明確でない支払いに応ずれば、それ自体が問題となるため（根拠のない支払いは商業賄賂となるため）、慎重に対処しなければならない。ただ、こうした案件が多数出てくる地域では、行政官対応に当社スタッフが時間をとられ、業務に支障をきたす。このため、次の諸点を厳守することを前提に、現地 PR 会社などの利用を限定的に認めることとする。

充足要件	対応パターン4 (RP4) 中国 (CPI: 40)、業種 (精密機器) エージェント (仲介業者) を使った便益提供・費用負担 2014年1月作成
a-1	現地 PR 会社を採用する理由、現地 PR 会社に業務委託する理由を記録に残すこと
a-2	採用の理由・業務委託の理由は「当地における当社のスタッフが不足しているため」など、ビジネス上の理由であること
b-1	現地 PR 会社の名称、事業所所在地、支払口座などを確認し記録に残すこと
b-2	現地 PR 会社に依頼する業務内容の概要 (処罰金の根拠などの確認と対応) を記録に残すこと
b-3	現地 PR 会社への業務委託であっても、委託者の責任が引き続き問われることを、提案者・関係者に確認すること
c-1	ビジネス上の理由で、現地 PR 会社を利用する場合、別途定めた「エージェント評価の手順」(手順 A、B、C) に従い、リスク評価を行うこと (リスク評価の中には、現地 PR 会社と公務員、特に行政官との関係を確認すること)
c-2	現地 PR 会社のリスク・レベルに応じて、契約書を作成すること
c-3	契約書には、法令遵守条項、監査受忍条項、無催告解除条項などを追記すること
d-1	該当なし
d-2	該当なし
d-3	該当なし
d-4	該当なし
d-5	該当なし
e-1	現地 PR 会社の業務は、対応パターン2 (RP2) に該当する可能性があること
e-2	対応パターン2 (RP2) が求める充足要件のうち、「該当充足要件」(良識的に考えて、該当しない要件は排除してよい) は、法令遵守条項に盛り込むこと
e-3	対応パターン2 (RP2) の「該当充足要件」のうち、遵守困難な要件があれば、それを確認すること
e-4	遵守困難な「該当充足要件」については、それが困難である理由を明記し、記録に残すこと
f	現地 PR 会社に支払う報酬は、当地の良識的な範囲に収めること (当社グループ側で対応した場合に発生する費用よりも少額であることが望ましい)
y	現地 PR 会社の採用、現地 PR 会社への業務委託に関し、不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと (行政官の指摘事項を十分に理解できる人材を有していること、誠実な対応と実績が過去にあること、など)

z-1	現地 PR 会社の採用、現地 PR 会社への業務委託については、別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること
z-2	「該当充足要件」のうち、遵守が困難なものについては、その理由を考慮し、承認者・権限者の職位を上げること
z-3	該当なし

1 1) 中国では、国営企業がロースペック製品の調達先を決める際、応札企業に様々な書類の提出を求めてくる。中国語での書類作成に加え、特殊な文書を準備する必要があるため、各社とも、現地代理店を使わざるを得ない状況にある。ただ、ロースペック製品の選定では、製品そのものに大差がないため、表には出ない信頼関係などの別の要素が働くと言われている。そうした腐敗リスクはあるものの、必要書類の作成・提出などの業務を、当社だけでこなすことは著しく困難なため、以下の諸点を厳守することを条件に、現地代理店の利用を限定的に認めることとする。

充足要件	対応パターン4 (RP4) 中国 (CPI: 40)、業種 (精密機器) エージェント (仲介業者) を使った便益提供・費用負担 2014年1月作成
a-1	現地代理店を採用する理由、現地代理店に業務委託する理由を記録に残すこと
a-2	採用の理由・業務委託の理由は「当地における当社のスタッフが不足しているため」「取引で求められる文書を準備するため」など、ビジネス上の理由であること
b-1	現地代理店の名称、事業所所在地、支払口座などを確認し記録に残すこと
b-2	現地代理店に依頼する業務内容の概要 (必要書類作成・提出など) を記録に残すこと
b-3	現地代理店への業務委託であっても、委託者の責任が引き続き問われることを、提案者・関係者に確認すること
c-1	ビジネス上の理由で、現地代理店を利用する場合、別途定めた「エージェント評価の手順」(手順 A、B、C) に従い、リスク評価を行うこと (リスク評価の中には、現地代理店と取引先国営企業との関係を確認すること)
c-2	現地代理店のリスク・レベルに応じて、契約書を作成すること
c-3	契約書には、法令遵守条項、監査受忍条項、無催告解除条項などを追記すること
d-1	該当なし
d-2	該当なし
d-3	該当なし
d-4	該当なし
d-5	該当なし
e-1	エージェントの業務は、対応パターン2 (RP2) に該当するものであること
e-2	対応パターン2 (PR2) が求める充足要件のうち、「該当充足要件」(良識的に考えて、該当しない要件は排除してよい) は、法令遵守条項に盛り込むこと
e-3	対応パターン2 (PR2) の「該当充足要件」のうち、遵守困難な要件があれば、それを確認す

	ること
e-4	遵守困難な「該当充足要件」については、それが困難である理由を明記し、記録に残すこと
f	現地代理店に支払う報酬は、当地の良識的な範囲に収めること（当社グループ側で対応した場合に発生する費用よりも少額であることが望ましい）
y	現地代理店の採用、現地代理店への業務委託に関し、不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと（自ら時間と労力を費やし必要書類の作成・提出を試みたが、取引先国営企業に受理してもらえなかったこと、など）
z-1	現地代理店の採用、現地代理店への業務委託については、別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること
z-2	「該当充足要件」のうち、遵守が困難なものについては、その理由を考慮し、承認者・権限者の職位を上げること
z-3	該当なし

1 2) 中国では 中古設備を輸入する際、税関職員が法外な通関手数料を課してくることがある。当社では、税関業務が煩雑であるため、税関ブローカー（通関業者）を使うこととしているが、税関ブローカーのリスク評価を誤ると、あるいは税関ブローカーのモニターを疎かにすると、異常な手数料を支払ってしまうことになる。とりわけ、中古設備の輸入に関して問題が起きやすいのは、税関職員が、設備の残存価値（輸入価格）につき恣意的な判断を下してしまう場合である。税関ブローカーが、コンプライアンス上の精査なしに、言われるがまま支払えば、結果として、当社が、税関職員に賄賂を贈ったとされる可能性も出てくる。こうしたリスクを回避するため、当社としては、税関ブローカーの採用では、以下の諸点を厳守・徹底することとする。

充足要件	<b>対応パターン4 (RP4) 中国 (CPI: 40) 、業種 (化学) エージェント (仲介業者) を使った便益提供・費用負担 2014年1月作成</b>
a-1	税関ブローカーを採用する理由、税関ブローカーに業務委託する理由を記録に残すこと
a-2	採用の理由・業務委託の理由は「当地における当社のスタッフが不足しているため」「適正な通関業務を徹底するため」など、ビジネス上の理由であること
b-1	税関ブローカーの名称、事業所所在地、支払口座などを確認し記録に残すこと
b-2	税関ブローカーに依頼する業務内容の概要（通関業務に係わる指摘内容の検討・必要書類作成など）を記録に残すこと
b-3	税関ブローカーへの業務委託であっても、委託者の責任が引き続き問われることを、提案者・関係者に確認すること
c-1	ビジネス上の理由で、税関ブローカーを利用する場合、別途定めた「エージェント評価の手順」（手順 A、B、C）に従い、リスク評価を行うこと（リスク評価の中には、税関ブローカーと税関職員との関係を確認すること）
c-2	税関ブローカーのリスク・レベルに応じて、契約書を作成すること
c-3	契約書には、法令遵守条項、監査受忍条項、無催告解除条項などを追記すること

d-1	該当なし
d-2	該当なし
d-3	該当なし
d-4	該当なし
d-5	該当なし
e-1	エージェントの業務は、対応パターン2（RP2）に該当するものであること
e-2	対応パターン2（PR2）が求める充足要件のうち、「該当充足要件」（良識的に考えて、該当しない要件は排除してよい）は、法令遵守条項に盛り込むこと
e-3	対応パターン2（PR2）の「該当充足要件」のうち、遵守困難な要件があれば、それを確認すること
e-4	遵守困難な「該当充足要件」については、それが困難である理由を明記し、記録に残すこと
f	税関ブローカーに支払う報酬は、当地の良識的な範囲に収めること（当社グループ側で対応した場合に発生する費用よりも少額であることが望ましい）
y	税関ブローカーの採用、税関ブローカーへの業務委託に関し、不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと
z-1	税関ブローカーの採用、税関ブローカーへの業務委託については、別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること
z-2	「該当充足要件」のうち、遵守が困難なものについては、その理由を考慮し、承認者・権限者の職位を上げること
z-3	該当なし

13) 中国では、多くの国営企業が、商談に絡み、「御社の主要工場を視察したい」との要望を出してくる。これは、ビジネス上、決して不合理でないため、応ずることになっているが、視察に関連し、先方が特定の旅行代理店を推薦してくることがある。当社グループは、基本的に相手方が指定する代理店は使用せず、当社側が利用する旅行代理店を決めることにしている。ただし、それが著しく困難であり、かつ「適正な業務の遂行」という観点より見て、推薦代理店を利用することが合理的であれば、以下の諸点を遵守することを前提に、同代理店を依頼先候補機関の1つとして認めることとする。

充足要件	<b>対応パターン4（RP4） 中国（CPI: 40）、業種（機械） エージェント（仲介業者）を使った便益提供・費用負担 2014年1月作成</b>
a-1	旅行代理店を採用する理由、旅行代理店に業務委託する理由を記録に残すこと
a-2	採用の理由・業務委託の理由は「契約履行上、必要となる善意の対応を進めるため」「商談を進める上で必要となる工場視察であるため」など、ビジネス上の理由であること
b-1	旅行代理店の名称、事業所所在地、支払口座などを確認し記録に残すこと
b-2	旅行代理店に依頼する業務内容の概要（旅行仲介業務）を記録に残すこと

b-3	旅行代理店への業務委託であっても、委託者の責任が引き続き問われることを、提案者・関係者に確認すること
c-1	該当なし
c-2	該当なし
c-3	該当なし
d-1	特定の旅行代理店の使用を推薦されたこと
d-2	相手推薦の旅行代理店を使用せざるを得ない場合、その理由を記録に残すこと
d-3	相手推薦の旅行代理店を採用する場合、別途定めた「エージェント評価の手順」(手順 A、B、C) に従い、また追加の質問を加え、リスク評価を行うこと (リスク評価の中には、旅行代理店と取引先国営企業、特に視察団との関係を確認すること)
d-4	相手推薦の旅行代理店のリスク・レベルに応じて、より重い契約書を作成すること
d-5	契約書には、法令遵守条項、監査受忍条項、無催告解除条項、表明保証条項、再発注禁止条項などを追記すること
e-1	旅行代理店の業務は、対応パターン3 (RP3) に該当するものであること
e-2	対応パターン3 (RP3) が求める充足要件のうち、「該当充足要件」(良識的に考えて、該当しない要件は排除してよい) は、法令遵守条項に盛り込むこと
e-3	対応パターン3 (RP3) の「該当充足要件」のうち、遵守困難な要件があれば、それを確認すること
e-4	遵守困難な「該当充足要件」については、それが困難である理由を明記し、記録に残すこと
f	旅行代理店に支払う報酬は、当地の良識的な範囲に収めること (当社グループ側で対応した場合に発生する費用よりも少額であることが望ましい)
y	旅行代理店の採用、旅行代理店への業務委託に関し、不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと (同代理店の利用が適正な業務の遂行にとって合理的であることを説明できる諸要因を列挙すること、たとえば、同旅行代理店がその業務を遂行するのに十分な人材を有していること、過去の業務において法令遵守が徹底されていること、価格やサービスという点でも同代理店の利用が合理的であること、など)
z-1	旅行代理店の採用、旅行代理店への業務委託については、別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を得ること
z-2	「該当充足要件」のうち、遵守が困難なものについては、その理由を考慮し、承認者・権限者の職位を上げること
z-3	相手推薦の旅行代理店を使用する場合、承認者・権限者の職位をさらに上げること



## セクション4 まとめ

セクション4では、2つの目的を果たした。

第1は、「個別対応チェックリスト」を利用するにあたっての留意点を確認することであった。その留意点とは、(1) 各国の腐敗レベルを確認すること、(2) 海外拠点の贈収賄規制を理解すること、(3) 業種・業態と作成時期を確認すること、(4) UKBA 違反と公益性の関係を理解することであった。

第2は、「便益内規・経費内規」を具体的な問題に適用した場合、どのような「個別対応チェックリスト」ができるかを例示した。詳細な「個別対応チェックリスト」を列挙したのは、どのように「便益内規・経費内規」を適用していくかを利用者に理解してもらうためであった。

なお、「個別対応チェックリスト」は、セクション3で分類した「4つの対応パターン」に応じて整理した。繰り返せば、対応パターン1が「慣習に基づく便益提供（贈答・接待・歓待など）」、対応パターン2が「直接的・間接的不利益を回避するための便益提供・費用負担」、対応パターン3が「契約履行上の善意に基づく費用負担（旅費・宿泊費など）」、そして対応パターン4が「エージェントを介した便益提供・費用負担」となっている。

## セクション5

### 寄附内規

- (1) 寄附内規の雛形
  1. 寄附内規の発行にあたり（雛形）
  2. 寄附・助成に関する絶対条件（雛形）
  3. 寄附・助成の実施と充足要件（雛形）
- (2) 寄附ポリシーと社内承認手続きなど
  1. 寄附ポリシーの策定
  2. 誠実で善意の組織
  3. 寄附決定の社内承認手続き
  4. 実施決定に伴う合理的な措置

セクション2において、リスク志向を徹底するための3つのステップを確認した。第1は「贈賄リスクを直視・把握すること」、第2は「贈賄リスクを踏まえた詳細な社内規定を用意すること」、そして第3は「リスクをコントロールするための合理的な手順や仕組みを構築すること」であった。

第1ステップとして、リスクを直視・把握するために、会社は、必ず依って立つべき基点を明確にしなければならない。「どのようなポジションに立って腐敗リスクを観るか」を決めずして、具体的なリスクは浮かび上がってこないからである。本ガイダンスは、これを可能とする基幹文書として「外国公務員贈賄防止基本規定」と「内規作成にあたっての重要前提」の2つを提案した。

第2ステップは、把握したリスクをコントロールするための「詳細な社内規定」を整備することを求める。これに応えるため、最も重要な内規として、まず「便益内規・経費内規」（これを応用した「各国・各業種における個別対応チェックリスト」）を提案した。

ただし、第2ステップで整備が求められる「詳細な社内規定」は、これだけではない。それは、さらに「寄附や助成などの慈善的貢献に関する内規」（寄附内規）の作成まで求める。公務員に提供される便益が、しばしば、寄附・助成などの形をとるからであり、現場担当者がこれを巧みに利用すれば、贈賄行為は隠れ、チェックが利かなくなるからである。それゆえ、本セクションで、柱をたて「寄附内規」（雛形）を提案するわけである。

『R-BEC013』における「寄附」とは、誠実で善意の社会的・慈善的団体に対する助成その他の金銭的支援、物資やサービスの提供をはじめ、かかる団体への会費などを含

む。会社は、広報活動の一環として、ある活動の「後援者」(スポンサー)となることもあるが、その行為が「不正な利益の提供」と疑われる可能性があれば、「寄附内規」を援用し、後援の妥当性も検討する必要がある。

本セクション後半では、「寄附内規」に出てくる主要概念について、補足的説明を行うことにする。「寄附ポリシー」がどのようなものであるか、「誠実で善意の組織」とはどのような団体か、寄附内規の実効性を担保するには、社内承認手続きをどのように設計すればよいか、寄附実施に伴って追加的に検討しなければならない「合理的措置」とはどのようなものか。これらについて言及したい。

## (1) 寄附内規の雛形

以下に「寄附内規」の雛形を掲げる。

### 1. 寄附内規の発行にあたり（雛形）

当社グループは、企業市民としての責任を自覚し、価値ある活動、運動、研究などがあれば、これを推進する「誠実で善意の社会的・慈善的団体」（善意の団体）に対し「寄付や助成」（寄附活動）を行う。当社グループのいう「寄付や助成」には、善意の団体に対する金銭的支援、製品・物資やサービスの提供をはじめ、該当団体との共催、善意の団体に対する後援や会費などが含まれる。

企業社会責任の一環として推進される当社グループの寄附活動であるが、その実施は、仮に善良な企業市民としての注意を怠り、事前・事後の手続きに不備があれば、当社側に「不正な意図」があると疑われ、結果的に「不正な利益の迂回的な提供」と見なされてしまう可能性がある。

ここにいう「不正な意図」とは、「公務員よりその職務に関連し、既存の事業を維持すること、新たな事業を獲得すること、有利な扱いを受けること」などを、寄附の提供者が期待することを指す。当社グループは、それを意図した寄附活動は一切行わず、またたとえその意図がなくとも、外形上、不当な利益提供と映ってしまう寄附活動については、これを慎むこととする。これが当社グループの基本姿勢であり、それは、いずれの国、いずれの地においても一貫して変わらない。

この姿勢を揺らぎのないものとするため、また正確かつ誠実に説明責任を果たすため、当社グループは、ここに、寄附に関連する社内ルールを定め、その遵守を徹底する。本内規の要となるのが、以下に示す「寄附・助成に関する絶対条件」である。

2014年4月1日  
〇〇〇〇株式会社  
コンプライアンス委員会  
委員長 〇〇〇〇

### 2. 寄附・助成に関する絶対条件（雛形）

当社グループにおいては、以下の4つの絶対条件すべてを満たさなければ、提案・検討中の寄附・助成は行わないものとする。

- 1) 当社グループに有利な扱いを受けるなどの「不正な意図」がないこと

ある団体や活動に対し寄附や助成を行う際、たとえば、所管官庁関係者の意思決定などに影響を与える意図があれば、その寄附・助成は認められない。

2) 当社グループによる寄附が、外見上、不正な行為と見なされないこと

ある団体に対する寄附や助成が「不正な意図」の下に行われていない場合でも、外見上、不正な便益提供と映る場合には、これを慎むこととする。ただし、「不正な意図」がないことを十分に説明できる場合には、その限りでない。

3) 寄附実施先が「誠実で善意の組織」であること

寄附実施先が実在しない慈善組織、非合法的団体である場合には、明らかに、不正な便益の提供手段として「寄附や助成」が利用されていることになる。

4) 寄附実施先が「個人」「営利組織」「税額控除対象外の組織」でないこと

当社グループは、基本的に、特定個人、営利組織、また税額控除が認められない団体に対し、寄附を行わない。それは、これらの個人・法人に対する寄付の提案、約束、提供、すべてを含む。

進出先の法令がこれを許容し、またはこれを要請している場合、あるいは以上の4つの「絶対条件」をすべて満たしている場合、当社グループは、基本的にその寄附の実施を認める。ただし、別途定めた金額を超える寄附・助成については、対外的な説明責任がより厳格に求められるため、以下の充足要件を満たさない限り、その実施は認めない。

3. 寄附・助成の実施と充足要件（雛形）

上記4つの絶対条件をパスした寄附・助成案件は、第2段階テストとして、以下に列挙した「充足要件」を満たさなければならない。言い換えれば、充足要件すべてを満たせば、あるいは（軽微な要件を除き）ほとんどを満たせば、その寄附・助成は、会社として正式に認められる。仮に充足できない事項があったとしても、これを是正する合理的措置が検討され、その措置の有効性が確認され、かつ確実にそれが実施されるならば、提案・検討中の寄附・助成は、会社として正式に認められる。

充足要件	寄附内規の充足要件 寄附、助成、スポンサシップ、会費などに関して 2014年1月作成
a-1	寄附・助成を実施する趣旨を記録に残すこと
a-2	趣旨の中には「当社寄附ポリシーに合致し、実施先の地域の発展に寄与するため」「当社寄附ポリシーに合致し、これに係わる研究の発展に寄与するため」「当社寄附ポリシーに合致し、これに係わる文化・芸術の普及に貢献するため」などを明記すること

b-1	提案者の名前、提案者の所属部署名、提案者・提案部署が関係する国や地域で進めているプロジェクトがあれば、それを明記すること
b-2	寄附・助成の実施先およびその関係者は、提案者・提案部署が検討中の取引やプロジェクトに対し、何の権限も行使できない団体あるいは者であること
b-3	寄附・助成の実施先およびその関係者は、継続中の取引やプロジェクトの、あるいは完了した取引やプロジェクトの相手方でないこと
b-4	寄附・助成は、ビジネス上の利害を有さないこと（善意の団体の背後にビジネス上の利害関係者がいないこと、善意の団体がビジネス上の利害関係者に影響を及ぼさないこと、ビジネス上の利害関係者が同慈善団体に対する寄附・助成の実質的提案者でないこと、など）
b-5	寄附・助成の実施は、公の場で行うこと
b-6	寄附実施先が、当社グループ側より二重・三重に寄附を受けていないこと
c-1	寄附・助成の金額を記録に残すこと モノやサービスで実施する場合、その内容を記録に残すこと
c-2	寄附・助成の金額（提供されるモノやサービスの価値）が上がるのに応じて、承認者・権限者の職位をあげることに、寄附実施後の経過報告については、金額に応じて頻度を変えること
c-3	高額な寄附となる場合、国際組織などへの寄附となる場合、検討・実施は、提案部署ではなく、当社グループ本部の企業市民活動部署に委ねること
d-1	寄附・助成の実施先は「誠実で善意の組織」であること
d-2	寄附は税額控除の対象となっていること
d-3	寄附・助成の実施先のプロフィールを整理し、記録に残すこと 実施先団体の理事長・専務理事・理事の名前、彼らの本務機関とそこでの役職、実施先団体の目的・過去の活動・財務内容・情報開示状況、その他「誠実で善意の組織」であることを示す資料を集め、記録に残すこと
d-4	寄附・助成金は、正規の銀行口座に振り込むこと（個人口座への振込でないこと）
d-5	振込先の団体名、振込実施日などを記録に残すこと
e-1	振込先・実施先より受領書・領収書などを受けとること
e-2	寄附実施の決定に伴う「合理的措置」を継続実施できるよう、実施先との契約書には、必要や金額に応じて、法令遵守条項（公務員に対し不正な資金を提供しないこと）、表明保証条項（公務員と関係がないことを保証すること）、監査受忍条項（関連条項の遵守を確認するための監査に応ずること）、無催告解除条項（関連条項違反があると判断した場合には、寄附・助成の中断を認めること）、役員報酬支払禁止条項（理事などに対し当該寄附・助成の獲得に伴う報酬の支払いを行わないこと）などを盛り込んでおくこと
f	提供される寄附・助成は実施先団体が目的・活動を推進する上で合理的と判断される金額に収めること、目的・活動の達成が数年に及ぶ場合には、寄附・助成は分割して提供すること
y	不正な意図がないことを説明できる他のエビデンスがあれば、これを残すこと
z	別途定める「社内承認手続き」に従い、権限者の承認を受けること

## (2) 寄付ポリシーと寄附・助成などの実施

寄附・助成に関する基本の規定は、セクション2で提案した「外国公務員贈賄防止基本規定」の第4に掲げてある。それは次の通りである。

IV. 不適切な便益は、寄附や助成などの形をとって提供される可能性があるため、次の手順を踏まなければならない。

- A. 寄附などを提案・実施する際には「寄附内規」に従って、事前にその妥当性を確認しなければならない。⇒ 「寄附内規」
- B. 寄附などの実施決定においては、社内の正規の承認を受けなければならない。
- C. 寄附などの実施については、執行中・執行後において、その妥当性が確保されているかを確認しなければならない。
- D. 寄附などの実施は、提供者の帳簿などに正しく記録・記載されなければならない。
- E. 寄附の決定過程については、いつでも対外的に説明できるよう、関連文書の管理を徹底しなければならない。

上記諸規定のうち、Aは、寄附などを提案・実施する際、「寄附内規」に従うよう求めている。このため、本セクションで「寄附内規」の雛形を提案したわけだ。ただ、その中には、明確な定義を加えずに用いた概念がいくつか含まれている。それゆえ、ここでは、そのうち、特に重要な概念である「寄付ポリシー」「誠実で善意の組織」「社内承認手続き」「実施決定に伴う合理的措置」について、説明を加えておきたい。

### 1. 寄付ポリシーの策定

社内規定は「便益を提供する際、どのような要件を満たせば、それは許容されるか」を明らかにするものでなければならない。これを意図して、セクション3で「便益内規・経費内規」の雛形を掲げた。同様に「寄附内規」もその趣旨に沿って、本セクション(1)において「充足要件」を整理した。その整理にあたっては『FCPA リソース・ガイド』<sup>96</sup>が提起する次の5つの問いを念頭に置き、漏れのないよう要件を洗い出していた。<sup>96</sup>

1. 支払いの目的は何か。
2. 支払いは、慈善的貢献に関する社内ガイドラインに合致しているか。
3. 支払いは、外国公務員の要請に基づいて為されていないか。
4. 外国公務員は支払先の慈善団体と関係があるか。もしあれば、当該国において行うビジネスにつき、その公務員は意思決定する立場にないか。
5. 支払いは、ビジネスやその他便益を受けることを条件にしていけないか。<sup>97</sup>

<sup>96</sup> セクション1でも確認したように、この立場は、UKBAにおいてもほぼ同じである。The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 40.

<sup>97</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 19.

第1の問いは、どのような寄附・助成なのかを確認するもので、「通常の企業市民活動の一環であること」が認められれば、当該寄附を許容するという基準である。第2の問いは、当該寄附が自社の「寄附ポリシー」（社内ガイドライン）に合致しているかを確認するもので、「ポリシーから逸脱しないこと」が認められれば、当該寄附を許容するという基準である。この2つの問いに関し、重要となるのが、充足要件（a-2）に出てくる「寄附ポリシー」である。

「寄附ポリシー」とは、各社が、企業市民活動を推進するために、自社の理念、決意、強み、特徴などを考慮して作成するものである。それゆえ、現段階で「寄附ポリシー」を策定していない企業は「寄附内規」の策定に先立ち、まず「寄附ポリシー」を作成しなければならない。

特に定まった形式はないが、「寄附ポリシー」においては、少なくとも「貢献分野」「寄附決定プロセス」「説明責任」の3つについて触れる必要がある。具体的なイメージを共有するため、ここに日本イーライリリー株式会社（製薬会社）の「寄附方針」を引用しておきたい。

弊社の寄附は、患者の皆様方の健康、医療技術や疾病知識の向上への貢献を目的として、医療に携わる学術組織や学会、あるいは患者団体や一般団体の皆様方をご支援させていただくものであり、また、医学教育や医学研究に資することを目的として、医学研究機関を助成させていただくものです。

弊社の寄附は、医療に携わる方々が行なう製品の処方や採用・購入、製造販売承認やその他の法規制に基づく許認可といった弊社の事業に関連する意思決定に関していかなる便宜の供与を条件とするものではありません。また、弊社の医薬情報担当者、事業活動に直接関わる部門の社員は、寄附金のお支払いを決定させていただくプロセスに関わることはできません。

弊社は、社内方針に基づく利益相反の管理ならびに金銭抛出の透明性を確保するため、寄附金を抛出させていただきました相手先の名称及び寄附金額等の情報を弊社ウェブサイトなどにおいて公開させていただくことをご申請者の皆様には予めご了解いただいています。また、特に医療機関ならびに医療関係者の皆様への寄附金のお支払いに関しましては、日本製薬工業協会の『企業活動と医療機関等の関係の透明性ガイドライン』に則り、2013年度より前年度に抛出した寄附金を翌年に公開させていただいています。<sup>98</sup>

なお、『FCPA リソース・ガイド』に列挙された第3以降の問いは、いずれも寄附が「不正な意図」の下に行われていないかどうかを確認する基準となっている。すなわち、「外国公務員の要請に基づいて寄附が為されている場合」（b-4）「検討中のビジネスと関わりを持つ外国公務員が寄附実施先の団体と関係がある場合」

<sup>98</sup> 日本イーライリリー株式会社「研究助成・寄附に関する弊社の方針」『CSR 情報』2014年1月6日アクセス。<https://www.lilly.co.jp/csr/tranceparency/policy2.aspx>



(b-1、b-2)「ビジネス上の便益を受けることを条件とした寄附である場合」(b-3)、そこに「不正な意図」があると見なし、当該寄附を認めないとするものである。本セクションで掲げた「寄附内規」のほとんどの充足要件は、この3つの問いに答えるためのチェック項目となっている。

## 2. 誠実で善意の組織

『FCPA リソース・ガイド』は、米当局が起訴するかどうかの判断にあたり、当該寄附が「ポリシーに沿うものか」を検討し、さらに「寄附先が誠実で善意の (bona fide) 組織であるか」「寄附は正規の社内承認手続きを経たものか」を確認するとしている。その箇所を引用しておこう。

たとえば、ある製薬会社は、外国政府公務員が運営する小さな地方の城再建慈善団体に寄附をし、同社がビジネス上有利になるよう、その公務員を誘導した。その慈善団体は、誠実で善意の (bona fide) 慈善組織であったが、同社子会社の内部資料は、その支払いを慈善的貢献ではなく、むしろ、子会社が公務員から受ける支援に対して「支払うべきもの」と捉えていた。またその支払いは子会社の販促に繋がる全慈善予算の大部分を占め、子会社がその支払いを決定できる権限を越えていた。同時に、その支払いは同社の内部ポリシーに沿うものでなかった。同ポリシーは、慈善的寄附を一般に医療関係機関に対し、また医療に関係する活動に対し、行うものとしていた。

For example, a pharmaceutical company used charitable donations to a small local castle restoration charity headed by a foreign government official to induce the official to direct business to the company. Although the charity was a bona fide charitable organization, internal documents at the pharmaceutical company's subsidiary established that the payments were not viewed as charitable contributions but rather as "dues" the subsidiary was required to pay for assistance from the government official. The payments constituted a significant portion of the subsidiary's total promotional donations budget and were structured to allow the subsidiary to exceed its authorized limits. The payments also were not in compliance with the company's internal policies, which provided that charitable donations generally should be made to healthcare institutions and relate to the practice of medicine.<sup>99</sup>

寄附に関し、会社側に「不正な意図」があれば、寄附・助成の実施先は、通常、不誠実な団体となる。それは、実態のない団体であるかもしれないし、または非合法組織であるかもしれない。それゆえ、寄附内規は、寄附・助成の実施先が「誠実で善意の組織」(d-1)であるかを確認すること、これを担保するために、各種事項のチェックと記録(d-2、d-3、d-4、d-5)を求めるのである。ただし、たとえ相手が「誠実で善意の組織」であったとしても、それをもって、寄附に「不正な意図なし」との保証を与えるこ

---

<sup>99</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012,, pp. 17-19.

とはできない。

### 3. 寄附決定の社内承認手続き

米英当局は、既述の通り、寄附が「正規の社内承認手続き」を経て実施されたものかを重視する。「社内承認手続き」については、既に「便益内規・寄附内規」を提示した折、基本枠の説明を行ったが、寄附の場合も、同様の手続きを確立しておく必要がある。セクション3の説明に倣えば、寄附に関する「承認手続き」は次のようなものとなる。

すなわち、寄附・助成の贈賄リスクが高まれば高まるほど、(a) 会社は、より上位の者を正規の承認者・権限者とする、(b) コンプライアンス部の関与を強めること、(c) 事前・事後の報告およびモニタリングを重くすること、などとなる。前段の贈賄リスクについては、たとえば、寄附ポリシーとの関係が薄れる場合、寄附・助成金額が大きくなる場合、寄附提案部署が関係国において大規模プロジェクトを手がけている場合、寄附実施先の理事などに政府関係者が含まれている場合、寄附実施先の活動に公務員OBや親族が関わっている場合、寄附実施先の過去の活動が明確でない場合、同一の団体に対し頻りに寄附が実施されている場合、外見上腐敗を連想させやすい案件である場合などにおいて高まると解すればよからう。

『FCPA リソース・ガイド』で取りあげられた上述の製薬会社は、大規模な支出を伴う寄附に対し、本社レベルでなく、子会社レベルで承認を与えていた。当局は、これを問題視し、リスクに応じたコントロールが利いていないと判断したわけだ。この点から理解できるように、各社は、贈賄リスクが大きくなればなるほど、「(a) より上位の者を正規の権限者とする」「(b) コンプライアンス部の関与を一層強める」という「社内承認手続き」の基本を、寄附承認プロセスに、明確な形で組み込んでおかなければならないのである。

### 4. 実施決定に伴う合理的な措置

以上に加え、『FCPA リソース・ガイド』は「デュデリジェンス」や「コントロール」といった概念を用いながら、寄附検討中においても、また寄附決定後においても、各種の合理的措置を講ずるよう要請する。これが「(c) 事前・事後の報告およびモニタリングを重くすること」にあたるわけだ。該当箇所を引用しておこう。

適切なデュデリジェンスとコントロールは、慈善的寄附を行う上で決定的に重要となる。一般に、慈善的寄附の誤用を防止するための措置が適切であるかどうかは、リスク志向分析と検討事案の具体的内容によって決まってくる。DOJ は「OPR No. 10-02」においてデュデリジェンスとコントロールがFCPA違反の可能性を最小化すると述べている。これに関しては、ユーラシア大陸内のある国に拠点を置く米系NGOの例がある。同NGOの下部機関は、単なるNGO下部機関という地位から銀行という地位に格上げしてもらうため、前提条件として、外国政府担当より現地のマイクロファイナンス機関(MFI)に助成金を出すよう要請された。下部機関は、この要請に応え、現地MFIに

142万ドルの助成を出すとの提案を行った。下部機関は、同助成金の受給先を選定するにあたり、包括的な3段階のデュデリジェンスを実施し、また下部機関提案の助成金に対するコントロールを厳格に利かせた。そのコントロールには、モニタリングと監査の継続、キャパシティー・ビルディング用の資金割当、ボードメンバーへの報酬禁止、反腐敗遵守条項の実施などが含まれていた。DOJは、同機関によるデュデリと計画されたコントロールがFCPA違反を防ぐのに十分であったと考え、いかなる法的措置も執らない旨を表明した。

Proper due diligence and controls are critical for charitable giving. In general, the adequacy of measures taken to prevent misuse of charitable donations will depend on a risk-based analysis and the specific facts at hand. In Opinion Procedure Release No. 10-02, DOJ described the due diligence and controls that can minimize the likelihood of an FCPA violation. In that matter, a Eurasian-based subsidiary of a U.S. non-governmental organization was asked by an agency of a foreign government to make a grant to a local microfinance institution (MFI) as a prerequisite to the subsidiary's transformation to bank status. The subsidiary proposed contributing \$1.42 million to a local MFI to satisfy the request. The subsidiary undertook an extensive, three-stage due diligence process to select the proposed grantee and imposed significant controls on the proposed grant, including ongoing monitoring and auditing, earmarking funds for capacity building, prohibiting compensation of board members, and implementing anti-corruption compliance provisions. DOJ explained that it would not take any enforcement action because the company's due diligence and the controls it planned to put in place sufficed to prevent an FCPA violation.<sup>100</sup>

NGOのケースを用いて解説した上で、『FCPA リソース・ガイド』は、過去の「意見確認手続書」(Opinion Procedure Releases)をまとめ、寄附決定に伴う合理的措置を次のように整理している(2010年7月「OPR No. 10-02」)。<sup>101</sup>

- ・FCPAの遵守に関する受領側の保証 (No. 95-01)
- ・受領側役員のいずれも問題となる外国政府と関係を持っていないこと、これに確証を与えるデュデリジェンス (No. 95-01)
- ・受領側が監査済の財務諸表を提供するという要求事項 (No. 95-01)
- ・基金の使用を制限することに関する受領側との同意書 (No. 97-02, No. 06-01)
- ・基金が有効な銀行口座に振り込まれたことを確認するためのステップ (No.

<sup>100</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 19.

<sup>101</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 19. DOJ, FCPA Review, "Opinion Procedure Release," No. 10-02, July 16, 2010, p. 6.

06-01)

- ・基金が支出される前に、慈善団体によるコミットメントの確証を取得すること (No. 06-01)
- ・本プログラムの有効性に関しモニタリングを継続すること (No. 06-01)
  
- ・FCPA certifications by the recipient (95-01);
- ・due diligence to confirm that none of the recipient's officers were affiliated with the foreign government at issue (95-01);
- ・a requirement that the recipient provide audited financial statements (95-01);
- ・a written agreement with the recipient restricting the use of funds (97-02, 06-01);
- ・steps to ensure that the funds were transferred to a valid bank account (06-01);
- ・confirmation that contemplated activities had occurred before funds were disbursed (06-01); and
- ・ongoing monitoring of the efficacy of the program (06-01).

事前の確認作業は、当然、徹底しなければならないが、それは常に限界を伴う。それゆえ、『FCPA リソース・ガイド』は、寄附決定後・実施後においても、引き続き合理的措置を講ずることを求める。上記は、その考えを整理したものと解すればよい。

繰り返せば、第1の「FCPAの遵守に関する受領側の保証」は、寄附を実施するに際し、契約書に「法令遵守の徹底」を約束させるという措置である。第2の「デュデリジエンス」は、受領側の役員や理事などが問題となる政府機関や政府高官などとの関係がないことを事前確認するだけでなく、さらに事後にも確認を継続するという措置である。第3の「財務諸表の提供」は、受領側の責任ある基金の執行を継続してモニターするための措置となる。第4の「基金の使用制限」は、契約時に、本来の目的に沿った基金の執行を求めるもので、仮に逸脱すれば、解除もあり得ることを確認する措置である。第5は、契約後、基金が確実に団体の銀行口座に振り込まれたこと、個人には資金が渡っていないことを確認する措置となる。第6は、寄附実施先が申請内容に即して、誠実に基金を執行することを確約させる措置である。最後は、寄附実施先のプログラムが有効に実行されているかを継続的にモニターするという措置である。

これら7つの「合理的措置」については、契約後に実行される措置が含まれているため、寄附検討時に照会される「寄附内規」には、上記措置の詳細は記載されていない。このため、「寄附内規」は、充足要件 (e-2) において、寄附実施先と交わす契約書に各種特殊条項を置くよう求めている。これにより、契約後の合理的措置の実効性を担保するわけである。

本セクションでは『UKBA ガイダンス』に言及することなく、主要概念の補足的説明を行ったが、UKBA も、同様の解釈に立っていると言ってよかろう。『UKBA ガイダンス』では、ロール・モデルとして、L 社のケースを紹介している。その箇所を引用し、

英執行当局の寄附・助成に関する立場の確認に代えたい。

このケースは、生産者向けの種苗製品を輸出している L 社の代表者が、病気に強い新種の小麦を M 国に輸出しようと考え、同国の農業共同組合を訪ねるところから始まる。そして、当地を訪れ、代表者は M 国が高い HIV 感染で悩まされていることを知る。

新種小麦の輸入許可に関する議論を行うため、その後、L 社代表者は、M 国公務員との会合を持つ。その会合で、同公務員は、M 国が必要としている抗レトロウイルス薬を L 社が購入できないものか、また M 国政府が新種小麦に対する輸入許可を与える上で、同薬の購入が重要な要因になることを示唆する。さらに後の会合で、同公務員は、彼が指定する慈善団体に寄附するよう、L 社に要請する。また同公務員は、その寄附があれば、間違いなく抗レトロウイルス薬を購入・配布するための必要な措置をとると約束する。L 社は、これが贈賄リスクになると判断する。

In a subsequent meeting with an official of M to discuss the approval of L's new wheat strain for import, the official suggests that L could pay for the necessary antiretroviral drugs and that this will be a very positive factor in the Government's consideration of the licence to import the new seed strain. In a further meeting, the same official states that L should donate money to a certain charity suggested by the official which, the official assures, will then take the necessary steps to purchase and distribute the drugs. L identifies this as raising potential bribery risks.<sup>102</sup>

この状況に直面し、L 社は、M 国に駐在している職員やビジネス・パートナーを通して「提案された調整が合法であるか」「新種製品の承認に関し責任を負う公務員に適用される関係法令や規範に違反しないか」などを検討する。加えて「指定された慈善団体の法的位置づけ」「同団体の M 国における評判」「同団体がこれまでに行ってきた同種のプロジェクト」「同団体と交渉相手となっている外国公務員との関係」なども調査する。<sup>103</sup> そして、寄附を実施する場合には、会社として、次のような措置を講じなければならぬことを確認する。

- ・慈善組織とのいかなる関係も透明でオープンなものとなるよう、そして契約締結あるいは認可に関し何の期待も持たないことを確実なものとするため、内部コミュニケーション・プランを採択すること。
- ・適切なリスク評価によって得られる慈善プロジェクトや慈善イニシアティブの選択に関し、全社的なポリシーと手続きを採択すること。
- ・問題の報告および遵守状況のモニターを可能とする、コミュニケーション関連ポリシーと手続きを実施するため、スタッフを養成・支援すること。
- ・M 国で為される慈善的寄附が、日常的に政府公務員を通じて迂回される場合、あるいは公務員の要請により他の者に迂回される場合、危険信号が

<sup>102</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 40.

<sup>103</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 40.

灯るようにしておくこと。その際、寄附という貢献が最終的にどのように利用されるかを L 社がモニターすること、また L 社が M 国政府との間で調整する公式の「支払相殺」や「コミュニティ収益」といった別の寄附方法も探ること。

- 反腐敗手続きの次期定例監査の一環として、慈善的寄附に係わるポリシーを検討・評価すること。
- Adopting an internal communication plan designed to ensure that any relationships with charitable organisations are conducted in a transparent and open manner and do not raise any expectation of the award of a contract or licence.
- Adopting company-wide policies and procedures about the selection of charitable projects or initiatives which are informed by appropriate risk assessments.
- Training and support for staff in implementing the relevant policies and procedures of communication which allow issues to be reported and compliance to be monitored.
- If charitable donations made in country M are routinely channelled through government officials or to others at the official's request, a red flag should be raised and L may seek to monitor the way its contributions are ultimately applied, or investigate alternative methods of donation such as official 'off-set' or 'community gain' arrangements with the government of M.
- Evaluation of its policies relating to charitable donations as part of its next periodic review of its anti-bribery procedures.<sup>104</sup>

---

<sup>104</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 40.

## セクション5 まとめ

セクション5では、2つの目的を果たした。

第1に、「詳細な社内規定」の1つとして「寄附や助成などの慈善的貢献に関する内規」(寄附内規)の雛形を提案した。それは、寄附・助成の実施が妥当なものであるかを検討・判断するためのプロセスとして整理された。その判断プロセスでは、最初に「現地法が寄附を合法としているか」(現地法が要請しているか)、あるいは4つの「絶対条件」すべてを満しているかを検討する。

絶対条件については、(1)「有利な扱いを受けるなどの『不正な意図』がないこと」、(2)「寄附が、外見上、不正な行為と見なされないこと」、(3)「寄附実施先が『誠実で善意の組織』であること」、(4)「寄附実施先が『個人』『営利組織』『税額控除対象外の組織』でないこと」、という4つをあげた。

ただし、仮に4つの条件すべてを満したとしても、会社側の判断だけで、これを行えば、社会より疑義を持たれる可能性が残る。このため、さらに第2段階のテストとして、「寄附・助成の実施と充足要件」を提示した。本ガイダンスでは、前者の「絶対条件」と後者の「充足要件」の2つを総称して「寄附内規」と呼んだ。

第2に、「寄附内規」の中で用いた「寄附ポリシー」「誠実で善意の組織」「社内承認手続き」「合理的措置」という言葉について、『FCPA リソース・ガイド』および『UKBA ガイダンス』の趣旨を紹介しながら、補足的説明を行った。「寄附内規」を正しく理解するとともに、その実効性を確保するため、その説明は不可欠と考え、本セクションの後半でこれを行った。

## セクション6

### その他手順の基本事項

- (1) エージェント評価の手順
  1. 新たなエージェントを採用する場合 (手順 A)
  2. 既採用のエージェントを繰り返し利用する場合 (手順 B)
  3. 契約条項によるリスク・コントロール (手順 C)
  4. 契約締結後のモニタリングとリスク志向の情報更新 (手順 D)
- (2) M & A デュデリジェンスの手順
  1. 4つの買収類型 (手順 S)
  2. デュデリジェンスにおける4つの目的 (手順 T)
  3. 包括的デュデリジェンスの4つの工程 (手順 U)
- (3) デュデリジェンスと起訴の可能性
  1. 買収類型1の場合
  2. 買収類型2の場合

セクション2において「リスク志向を徹底するための3つのステップ」を確認した。第1は「贈賄リスクを直視・把握すること」、第2は「贈賄リスクを踏まえた詳細な社内規定を用意すること」、そして第3は「リスクをコントロールするための合理的な手順や仕組みを構築すること」という流れであった。

最後に来る第3ステップは、リスクをコントロールするための「合理的な手順や仕組みの構築」を求めるものである。その手順や仕組みについては、様々な手続き、それを根拠づける多様な文書が問題となるが、『R-BEC013』では、現在のところ（リスク志向という視点から考え）、その柱は「社内承認手続き」「エージェント評価の手順」「M & A デュデリの手順」「海外腐敗防止に関する監査・モニター」の4つになると考えている。

「社内承認手続き」については、既にセクション3とセクション5で、基本的な考え方を紹介した。それゆえ、重複を避けるため、承認手続きに関する説明は割愛し、本セクションでは、残りの3つの手順である「エージェント評価の手順」「M & A デュデリジェンスの手順」「海外腐敗防止に関する監査・モニター」について整理することとする。

ただし、「監査・モニター」については、既に多くの企業が監査・モニターの枠組みを持っているため、これに関しては「海外腐敗防止に関する基幹文書、各種内規、手順さえ揃えば、監査・モニターは効果的に機能し始める」と指摘するにとどめたい。仮に海外腐敗防止に関する監査・モニターが、現在、うまく機能していないとすれば、その



理由は「監査の枠組みがないためではなく、監査・モニターが依って立つ社内規定などが整備されていないため」と解されるからである。

以上のように整理すれば、『R-BEC013』で扱わなければならない「合理的な手順や仕組み」は「エージェント評価の手順」と「M&Aデュデリジェンスの手順」の2つに絞られることになる。

よって、本セクションでは、最初に「エージェント評価の手順」を巡る基本事項を概観し、その上で「M&Aデュデリの手順」について、進め方の基本を確認することとする。前者については、どのようにエージェントのリスクを評価し、コントロールするかにつき、ステップ・バイ・ステップで見えていき、後者については、基礎的な説明（買収類型の整理とデュデリ目的など）を行った上で、買収対象企業（解消会社）をどう評価するか、またどのような事後措置を講ずるかにつき、基本事項を解説したい。

なお、本セクションの最終節では、『FCPA リソース・ガイド』が紹介する典型的な買収シナリオを引用し、米当局の包括的デュデリに関するスタンスを確認しておきたい。その典型的なシナリオに、司法当局の考え方が集約されているからである。

## (1) エージェント評価の手順

セクション3において、本ガイダンスは「エージェントを介した便益提供・費用負担」を「対応パターン4」(RP4)と位置づけ、その枠組みの中で充足要件を整理した。またその整理を前提として、セクション4で、エージェントを利用した個別対応チェックリストを掲げた。ただ「対応パターン4」の充足要件(c-1、d-3)は「別途定めた『エージェント評価の手順』に従い、リスク評価を行うこと」という文言を置くだけで、「エージェント評価の手順」について具体的なものは何も示さなかった。それゆえ、本セクションでは、その手順に係わる基本事項を明確にしたい。

まず「エージェント」という概念であるが、それは、「ビジネス・パートナー」とも呼ばれ、依頼者の利益のために、仲介業者(intermediaries)として、他者に働きかける者(個人、法人など)をいう。外国公務員贈賄防止に関して問題となるのは、その仲介業者が、政府機関や公務員などに働きかける場合である。具体的には、販売代理店、旅行代理店、代理人、仲介人、取次業者、営業コンサルタント、セールス・コンサルタント、税関ブローカー、ロビーイスト、弁護士などが、エージェントの具体例となるが、それは、名称によってではなく、彼らが担う役割(仲介)によって「エージェント」と規定される。<sup>105</sup>

このように定義される「エージェント」の評価およびコントロールに関しては、4つに分けて考えるのが合理的である。第1は、あるエージェントを初めて採用する場合の評価であり、第2は、既に使ったことのあるエージェントを繰り返し利用する場合の評価である。第3は、契約条項を用いたリスク・コントロールであり、最後は、継続的なモニタリングと情報更新を通してのリスク・コントロールである。それぞれを、手順A、B、C、Dと呼ぶことにしたい。

なお、エージェント評価における評価責任者は、基本的に、その採用を最初に推薦・提案した部署・担当とする。採用時の評価、採用後・利用後の再評価、評価結果のデータベースへの入力、データベース情報の更新、データベースからの削除など、すべての業務を、この評価責任者が継続して行うこととする。

### 1. 新たなエージェントを採用する場合(手順A)

手順Aは3つのプロセスから成る。第1工程(A-1)は、エージェントの評価である。それは、エージェントが信頼できるかどうかに関し、「一般的な情報を集めること」より始める(A-1a)。エージェントの「誠実さ」に関し全体的なイメージを得ることがA-1aの目的となる。ここでは、次のような問いを用意することが基本となる。<sup>106</sup>

<sup>105</sup> 『UKBA ガイダンス』では、「エージェント」を「関係する者(associated person)」あるいは「組織のために業務遂行する者」(a person who performs services for or on behalf of the organization)と定義している。よって、エージェントとは「組織と関係する者で、組織のために贈賄行為に加担する可能性のある者すべて」ということになる。The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, p. 16.

<sup>106</sup> 世界規模のプロジェクトを推進する際の「コンソーシアム・メンバー」「子会社スタッフ」、さらには合併事業などで多用される「特定目的会社」(SPC)といったエージェントに対しては、本ガイダンスで示

- (1) 当該エージェントに関して、贈収賄の噂はないか
- (2) 当該エージェントは、贈収賄問題でマスコミに取りあげられたことはないか
- (3) 当該エージェントは、汚職につき嫌疑をかけられたことはないか
- (4) 当該エージェントは、汚職につき有罪判決を受けたことはないか
- (5) 当該エージェントを、業界関係者は取引先・信用先として使っているか
- (6) 当該エージェントの名前は、関係する業界名簿に載っているか
- (7) 当該エージェントには、政府関係者が天下っていないか
- (8) 当該エージェントは、支払先として個人名義の口座を使っていないか

第1の「誠実さ」を確認したら、次は、エージェントが実際に「委託業務を遂行する能力を持っているのか」を問う(A-1b)。「業務遂行能力」を確認する問いとしては、たとえば、次のようなものがある。

- (1) 当該エージェントは、契約を履行するだけの専門性を持っているか
- (2) 当該エージェントは、契約を履行するだけのスタッフを抱えているか
- (3) 当該エージェントは、過去の実績を持っているか
- (4) 当該エージェントは、過去の成果に関し過大な説明をしていないか
- (5) 当該エージェントは、過去の成果に関し虚偽の説明をしていないか
- (6) 当該エージェントは、政府関係者との緊密な関係ばかりを強調していないか
- (7) 当該エージェントは、実態のない架空の業者ではないか
- (8) 当該エージェントは、公表された住所に事業所・事務所を置いているか

第2の「業務遂行能力」を確認したら、最後は、エージェントが「委託業務に関し、十分な説明責任を果たし得るか」を確認する(A-1c)。これには、次のような問いが考えられよう。

- (1) 当該エージェントは、過去数年間の財務諸表を見せることができるか
- (2) 当該エージェントは、記録・帳簿が杜撰で、財務報告に問題を抱えていないか
- (3) 当該エージェントは、異常に高い成功報酬を要求してこないか
- (4) 当該エージェントは、簿外取引などを当たり前のように行っていないか
- (5) 当該エージェントは、個人名義の口座を多用していないか
- (6) 当該エージェントは、過去に実態のよく分からない下請を使っていないか
- (7) 当該エージェントは、ペーパーカンパニーを介した支払いを多用していないか
- (8) 当該エージェントは、現金での支払いを求めてこないか
- (9) 当該エージェントには、領収書を出さないなどの傾向はないか

手順Aの第2工程(A-2)は、以上の問いを通して得られた結果を用いて、「採用検討中のエージェントをリスクという観点よりランクづけすること」である。ランクづけにあたっては、3段階～5段階の分類などを用いればよいが、ここでは、仮に3段階での評価を用いることにしよう。

---

す「エージェント評価の手順」よりも、さらに一段と厳格な評価を行う必要がある。

手順 A の最後の工程 (A-3) は、「リスク評価の結果をデータベースに入力すること」である。データには、少なくとも、エージェントの氏名、事業所所在地、連絡先、委託業務の内容、誠実さに関する一般的評価、業務執行能力に関する評価、説明責任に関する評価、評価責任者、情報更新日などの情報を入れる必要がある。

手順 A-1 エージェントのリスク評価を行うこと
手順 A-1a 誠実さに関する評価
手順 A-1b 業務遂行能力の評価
手順 A-1c 説明責任能力の評価
手順 A-2 エージェントのリスクをランクづけすること
手順 A-3 リスク評価の結果をデータベースに入力すること

## 2. 既採用のエージェントを繰り返し利用する場合 (手順 B)

企業がある業務に関してエージェントを採用する場合、通常、特に問題がなければ、また類似した仕事を依頼するのであれば、過去に使った経験のあるエージェントを再雇用・再利用することになる。新規に採用するよりも、既採用のエージェントの方がより早く確実に、事態に対処することができるからである。本ガイドンスでは、この場合のリスク評価を手順 B と呼ぶ。

手順 B は、まず既採用エージェントに関するデータがアップデートされているかを確認すること (B-1) から作業を始める。仮にアップデートされていないければ、つまり、情報が古ければ、再度、上記の手順 A-1 を繰り返さなければならない。仮にアップデートされていれば、第 2 工程 (B-2) に進み、蓄積されたデータを用いて、エージェントのリスクをランクづけする。ランクづけにあたり注意を要するのは、委託する業務の内容が以前の業務と異なっているかどうかである。異なっていれば、「業務遂行能力に関するリスク評価」が過去のデータと大きく変わる可能性があるからである。

手順 B の最後の工程 (B-3) は、手順 A と同様、「リスク評価の結果が更新されれば、それをデータベースに入力すること」である。その作業は、業務執行能力に関する評価結果と更新日などの情報を入力することが中心となる。

手順 B-1 既採用エージェントの情報が更新されているかを確認すること
手順 B-2 既採用エージェントのリスクをランクづけすること
手順 B-3 リスク評価の結果が更新されれば、それをデータベースに入力すること

## 3. 契約条項によるリスク・コントロール (手順 C)

新規採用であろうが、既採用であろうが、エージェントに関するリスク評価を終えたら、次は、リスク・レベルに応じた事後措置を検討することである。これが手順 C の

第1工程(C-1)となる。通常、エージェントのリスクが「高い」と評価される時には、そのエージェントの採用は難しくなるが、それでも、提案部署が、事業上の特性より、採用を強く求める場合には、コンプライアンス部も独自の調査を行い、提案部署と調整の上、エージェントに対する事後措置を決定する。

どのような措置が必要かに関し、おおよその内容が定まれば、第2工程(C-2)に進み、その措置を担保するための「契約条項」を練り上げる。それは、対応パターン4の充足要件(d-5)「契約書には、法令遵守条項、監査受忍条項、無催告解除条項、表明保証条項、再発注禁止条項などを追記すること」を具体的に固めることを意味する。

各契約条項に関し、その趣旨と雛形文案を示せば、次の通りとなる。ただ、雛形文案は、エージェントのリスクに応じて、より詳細なものとする必要がある。その点を理解した上で、雛形文案を活用されたい。

- (1) 法令遵守条項：公務員に対し不正な資金を提供しない
- (2) 表明保証条項：公務員との関係に関し自らの立場を保証する
- (3) 監査受忍条項：上記2条項の遵守を確認するための監査に応ずる
- (4) 無催告解除条項：上記3条項違反があると合理的に判断した場合の契約解除
- (5) 再発注禁止条項：委託した業務を事前の相談なしに他の下請に再発注しない

(1) 法令遵守条項（公務員等に対する贈賄禁止条項）

「第X条：贈賄禁止条項

乙（エージェント、コンサルタント等）は、  
本契約の履行に際し、あるいはその履行に関連して、  
不正な利益を得るために、公務員等に対して、  
その職務に関連する行為を行わせ、行わせないこと、または、  
その地位を利用して他の公務員等に  
その職務に関連する行為を行わせ、  
行わせないようにあつせんすることを目的として、  
金銭その他の利益を、供与、申込、約束してはならない。」

(2) 表明保証条項

「第XI条：表明保証条項（エージェント等が個人である場合）

乙（エージェント、コンサルタント等）は、  
乙（エージェント、コンサルタント等）またはその代理人が、  
本契約の履行に影響を与えうる公務員等、または  
その家族・近親者ではないことを保証する。  
ただし、甲（当社）が書面により確認したものを除く。」

「第XI条：表明保証条項（エージェント等が個人でない場合）

乙（エージェント、コンサルタント等）は、  
乙（エージェント等）の事実上の所有者、  
株主等の乙（エージェント等）の権益を有する者、

代表者、取締役、役職員、代理人が、  
本契約の履行に影響を与えうる公務員等、または  
その家族・近親者ではないことを保証する。  
ただし、甲（当社）が書面により確認したものを除く。」

(3) 監査受忍条項

「第 XII 条：監査受忍条項

乙（エージェント、コンサルタント等）は、本契約の期間中、  
第 X 条 公務員等に対する贈賄禁止条項、および  
第 XI 条 表明保証条項が遵守されていることを確認するために、  
甲（当社）が起用する法律事務所、  
会計事務所等が実施する監査に応じるものとする。」

(4) 無催告解除条項

「第 XIII 条：無催告解除条項

甲（当社）は、  
乙（エージェント、コンサルタント等）が、  
第 X 条 公務員等に対する贈賄禁止条項、  
第 XI 条 表明保証条項、  
第 XII 条 監査受忍条項、  
これらに違反する行為を行った、または  
行っていると合理的に判断した場合、無催告で、  
乙（エージェント等）に対する書面による通知により、  
本契約を解除できる。  
この場合、甲（当社）は  
本契約に基づく報酬の支払い義務を免れるとともに、  
すでに支払った報酬の返還を請求できる。」

(5) 再発注禁止条項

「第 XIV 条：再発注禁止条項

乙（直接のエージェント等）は、  
本契約の履行に際し、あるいはその履行に関連して、  
甲（当社）に事前の承諾を得ることなく  
丙（他のエージェント）に、乙の業務を再発注してはならない。

甲（当社）の承諾を得た場合においても  
乙は、甲と乙の間で結んだ契約条項を  
丙との間においても結ばなければならない。」

たとえば、甲と乙の間の契約で、以下の条項を置いている場合  
第 X 条 公務員等に対する贈賄禁止条項、  
第 XI 条 表明保証条項、  
第 XII 条 監査受忍条項、

第 XIII 条 無催告解除条項、  
第 XIV 条 再発注禁止条項、  
乙と丙の間の契約においても、同様の条項を置かなければならない。  
なお、第 XII 条の監査受忍条項については、  
甲（当社）自身も丙に対して監査できる規定とする必要がある。

たとえば、上記のうち「法令遵守条項」「監査受忍条項」を結んでおけば、法令違反の疑いが出てきた時、エージェントに対し、厳格・詳細に監査を実施することができる。「説明文書や関連文書の無い旅費・交通費などの支払いはないか」「同一の個人に対する複数回の贈答はないか」「個人宛の支払い、現金での支払いはないか」「1 回限りの取引先を頻繁に利用していないか」などを細かく調べることができるわけだ。<sup>107</sup>

また「表明保証条項」「無催告解除条項」を結んでおけば、公務員への便益提供が判明した段階で、このエージェントとの契約を解除することができる。さらに「再発注禁止条項」を置けば、委託業務のアウトソーシングを事前防止できるようになる。当然、業務の必要から、エージェントが他の仲介業者の利用を望む場合も出てこよう。それが合理的であれば、再発注を認めるべきかもしれないが、もし「再発注禁止条項」がなければ、業務の必要とは関係なく、無節操にアウトソーシングが進む危険性があることを強調しておきたい。

契約条項の内容が定まれば、第 3 工程（C-3）で、その契約条項を「データベースに入力すること」となる。

手順 C-1 どのような事後措置が必要かを確定すること  
手順 C-2 契約にあたり、事後措置を担保するための契約条項を追記すること  
手順 C-3 契約条項の内容をデータベースに入力すること

以上の手順（A、B、C）は、いずれも「あるエージェントを使うかどうか」を検討する際に踏む工程であり、対応パターン 4 の充足要件（c-1、d-3、z-1）が指定する「別途定めた『エージェント評価の手順』（手順 A、B、C）」に該当するものである。

しかしながら、手順 A、B、C は、契約締結後に事後措置をどのようにとるか、契約締結後にどのようにコントロールを利かすか、といった事項まではカバーしていない。また、会社全体としてリスク・コントロールの精度をどのように改善していくか、といった点も扱っていない。このため、最後の手順 D が必要となる。

#### 4. 契約締結後のモニタリングとリスク志向の情報更新（手順 D）

既に法令遵守条項などを契約書に追記する必要に触れたが、こうした条項は、後のモ

<sup>107</sup> 危険信号を示す兆候としては、Martin T. Biegelman and Daniel R. Biegelman, *Foreign Corrupt Practices Act: Compliance Guidebook*, John Wiley & Sons, 2010, pp. 222~223 を参照。

モニタリングがなければ、エージェントにとって、ただの注意喚起に終わる可能性がある。もしエージェントが、これを注意程度と見なせば、契約締結後、彼らは法令遵守条項を無視し、勝手に振る舞い始めるかもしれないのである。それゆえ、会社としてリスクを合理的にコントロールするには、締結後も、エージェントを継続して監視・指導する必要があるのである。

そこで、手順 D の第 1 工程 (D-1) では、「契約締結後、エージェントを定期的に評価すること」を求める。評価におけるチェック項目は、各社が実情に応じて決めればよいことであるが、たとえば、次のような問いをたて、エージェントの契約締結後の行動を再評価すれば、おおよそのリスクは把握できるはずである。

- (1) 当該エージェントは、委託業務の進捗に関し、正確な報告を行っているか
- (2) 当該エージェントは、公務員と接触したことを中心に説明していないか
- (3) 当該エージェントは、事前承諾なく下請に発注していないか
- (4) 当該エージェントは、問題のある下請けを使っていないか
- (5) 当該エージェントは、委託業務が完了する前に、支払いを求めてこないか
- (6) 当該エージェントは、十分な説明なしに、成功報酬を引き上げたりしないか
- (7) 当該エージェントは、偽の送り状や偽装文書などを使っていないか
- (8) 当該エージェントは、領収書の発行などを怠っていないか
- (9) 当該エージェントの帳簿類に、内容の不明確な支払いはないか
- (10) 帳票類に Special handling fee, Special expense などの記載はないか
- (11) ペーパーカンパニーを介しての支払いを求めてこないか
- (12) 銀行振込ではなく、現金での支払いを求めてこないか
- (13) 監査を受けることに抵抗を示さないか

以上のような視点をもって、エージェントを定期的にモニターすることが、結果としてエージェントをコントロールすることになるわけだ。

これを終われば、第 2 工程 (D-2) へ進み、モニタリングの結果を記録に残す。委託業務が完了するまで、第 1 工程と第 2 工程を繰り返し、すべての業務が完了した時点で、第 3 工程 (D-3) に入り、同エージェントの総合評価をデータベースに入力する。第 3 工程 (D-3) により、会社が利用する当該エージェントのリスク情報は、確実に信頼性の高いものとなってこよう。

手順 D の第 4 工程 (D-4) は、エージェントのリスク・レベルに応じて更新期間を変え、既存のデータベースをアップデートしていくことである。たとえば、リスク・レベルが 1 (低い) であれば、3 年に 1 回、レベル 2 (中程度) であれば、2 年に 1 回、レベル 3 (高い) であれば、1 年に 1 回、といった具体的に、情報更新を進めていくわけだ。

これを行う場合、評価責任者が、更新時期などを失念する可能性があるため、更新時期が近づけば、「要注意」(yellow) や「危険」(red) の旗が立つよう、システムを設計するよう勧めたい。また、同一エージェントの利用が一定期間 (たとえば、6 年) なければ、データベースより削除するといった仕組みも導入したい。



以上の手順 A、B、C、D を実施・徹底することで、企業は、少なくとも、エージェントの採用・利用に関し、企業側に「不正な意図」がないことを、確かなエビデンスをもって主張できるようになる。

- |        |                                  |
|--------|----------------------------------|
| 手順 D-1 | エージェントを定期的に評価・モニタリングすること         |
| 手順 D-2 | モニタリング結果を繰り返し、記録に残すこと            |
| 手順 D-3 | 業務完了後、総合評価をデータベースに入力すること         |
| 手順 D-4 | リスク・レベルに応じて更新期間を変え、情報をアップデートすること |

FCPA にしても、UKBA にしても、当局が起訴の必要を判断する際、「不正な意図」があったかどうかが決め手となるため、この点は特に重要である。SFO などの英当局のスタンスを確認するため、『UKBA ガイダンス』の一節を引用しておこう。

たとえ、エージェント、子会社、あるいは共同事業のメンバーのために行動するある者が、当該組織のためにあるサービスを提供していたと適切に言える場合でさえも、そのエージェント、子会社、あるいはその者が、当該組織のビジネスあるいはビジネス上の優位性を獲得・維持することを意図して、これを行っていれば、それだけで、犯罪は成立することになる。ただし、組織が贈賄により間接的に利益を得るという事実は、それだけで、犯罪の構成要件である「特定の意図の証拠」(proof of the specific intention) となることはない。「特定の意図の証拠」がないところでは、所有していたというだけで、投資していたというだけで、子会社から親会社に対し配当していたというだけで、あるいは融資関係があるというだけで、責任が生じてくることはない。それゆえ、たとえば、子会社のために、その従業員の 1 人あるいはエージェントの 1 人が、賄賂を贈ったとしても、もしその従業員やエージェントが、同親会社あるいは別子会社にビジネスの獲得・維持を、あるいはビジネス上の優位性の獲得・維持を意図していたことを示すことができなければ、その行為をもって、同親会社の側に、また同親会社の別子会社の側に、罪が自動的に生じてくることはない。たとえ同親会社あるいは別の子会社が贈賄により間接的に利益を得ていても、罪は生じてこないのである。

Even if it can properly be said that an agent, a subsidiary, or another person acting for a member of a joint venture, was performing services for the organisation, an offence will be committed only if that agent, subsidiary or person intended to obtain or retain business or an advantage in the conduct of business for the organisation. The fact that an organisation benefits indirectly from a bribe is very unlikely, in itself, to amount to proof of the specific intention required by the offence. Without proof of the required intention, liability will not accrue through simple corporate ownership or investment, or through the payment of dividends or provision of loans by a subsidiary to its parent. So, for

example, a bribe on behalf of a subsidiary by one of its employees or agents will not automatically involve liability on the part of its parent company, or any other subsidiaries of the parent company, if it cannot be shown the employee or agent intended to obtain or retain business or a business advantage for the parent company or other subsidiaries. This is so even though the parent company or subsidiaries may benefit indirectly from the bribe.<sup>108</sup>

---

<sup>108</sup> The Ministry of Justice, *The Bribery Act 2010: Guidance*, March 2011, pp. 17-18.

## (2) M & A デュデリジェンスの手順

「リスクをコントロールするための合理的な手順や仕組み」として、最後に取りあげなければならないのは「M & A デュデリの手順」である。企業は、通常「便益内規・経費内規」「寄附内規」などを策定し、これを実行するための仕組みを導入すれば、自身の贈賄リスクを合理的にコントロールすることができる。しかし、ある企業が、内部統制やコンプライアンス体制の全く異なる他社を買収する場合、その会社に対するコントロールは、思うように機能しないかもしれない。特に、買収先企業（解消会社）が、海外腐敗行為に関し、それまでリスク志向のマネジメントを徹底していなければ、買収側の企業（承継会社）は、様々な法令違反リスクを抱え込み、また体制立て直しのコストまで負担することになる。<sup>109</sup> 最悪の場合、承継会社の既存の内部統制やコンプライアンス体制まで、悪影響を受けてしまうかもしれない。それだけに、企業は、M & A に関するデュデリジェンスのあり方や進め方を、平時において確定し、買収の計画が出てきた時には、いつでも対処できるようにしておかなければならない。

では、海外腐敗行為に関するM & A デュデリは、どのような手順で行うべきなのだろうか。これについては、3つのステージに分けて整理する必要がある。第1は、自社が行うM & A がいずれの「買収類型」に該当するかを確定すること、第2は、いかなる目的で贈賄リスクに関するデュデリを実施するかを明確にすること、第3は、買収先企業のリスク評価を包括的に行い、かつ合理的な措置を講ずることである。それぞれをM & A デュデリにおける手順S、T、Uと呼ぶことにする。

### 1. 4つの買収類型（手順S）

最初の手順Sは、自身が実行しようとするM & A がいずれの買収類型に該当するかを確定する作業である。言い換えれば、それは、どのような立場の企業が、どのような立場にある企業を買収しようとしているのか、その際、どのような贈賄リスクや訴訟リスクが出てくるのかを明らかにするものである。FCPAに限って整理すれば、同法が適用される企業は、基本的に「米国法人」（国内行動主体）であり、米国で証券登録を義務づけられている「上場会社」（証券発行者）である。<sup>110</sup> この2つを基本として、管轄権が及ぶ範囲を絞れば、買収類型は4つとなる。ただ、FCPAの管轄権に関して厄介なのは、4つの買収類型に様々なファクターが影響してくることである。買収先がジョイントベンチャーやコンソーシアムなどを組んでいる場合（共同事業者やパートナーが国内行動主体・証券発行者の場合）、自社および買収先が米英現地法人（国内行動主体）を持っている場合などが、それにあたる。

これを手順Sの作業工程として整理すれば、各社は、第1に、自身が「証券発行者、国内行動主体にあたるのか」（S-1）を問い、第2に、買収先企業が「証券発行者、国

<sup>109</sup> Brian P. Loughman and Richard A. Sibery, *Bribery and Corruption: Navigating the Global Risks*, John Wiley & Sons, 2012, p. 160.

<sup>110</sup> 高 巖『ビジネスエシックス[企業倫理]』日本経済新聞出版社、2013年、225頁。SEC登録を義務づけられる証券発行者には、ニューヨーク証券取引所に上場される企業のみならず、ナスダック（店頭市場）で株式が売買される企業、米国預託証券（ADR）を用いて資金調達を行う企業なども含まれる。

内行動主体にあたるのか」(S-2)を問い、最後に「特殊なファクターはないか」(S-3)を問う、という流れになる。

まず第1工程と第2工程における問いを通じて、買収側の企業は、4つの買収類型より1つを選択することになる。

図表6-1 4つの買収類型

- (1) 買収類型1  
承継会社が証券発行者あるいは国内行動主体であり  
解消会社は証券発行者でも国内行動主体でもない場合
- (2) 買収類型2  
承継会社が証券発行者あるいは国内行動主体であり  
解消会社も証券発行者あるいは国内行動主体である場合
- (3) 買収類型3  
承継会社は証券発行者でも国内行動主体でもないが  
解消会社が証券発行者あるいは国内行動主体である場合
- (4) 買収類型4  
承継会社は証券発行者でも国内行動主体でもなく  
解消会社も証券発行者でも国内行動主体でもない場合

買収類型1では、承継会社(たとえば、証券発行者)の側に腐敗行為などはなくても、解消会社に贈賄などの不正があれば、買収後、これが大きな問題となってくる。ただし、解消会社の過去の問題行為(上場前の行為)に対し、FCPAが遡及して適用されることはない。買収前までは管轄権外にあったわけだから、FCPAの適用はあり得ない。<sup>111</sup>しかし、承継会社が、買収の折、解消会社に対し適切なデューデリを行なわなければ、そして、デューデリを通して発見した問題点などを是正しなければ、買収後、承継会社の責任が問われることになる。

買収類型2では、買収側も買収先ともに証券発行者あるいは国内行動主体であるため、合併したところで、両社の過去の問題行為に対し、FCPAが遡及しないということはない。つまり、合併という組織再編があったところで、FCPAの適用に関し、何ら変化は生じないということだ。『FCPA リソース・ガイド』は次の事例をあげ、この立場を明確にしている。ただ、変更はないにしろ、承継会社は、解消会社の過去の問題行為について買収後に責任を問われる可能性があるため、買収時点で、解消会社に対するデューデリをできるだけ厳格に行っておく必要がある。

最近では、2つのタバコ葉買取会社の合併ケースがある。合併に先立ち、両社

<sup>111</sup> 過去の問題行為に対し、FCPAが遡及しないという点について、『FCPA リソース・ガイド』は次のように説明している。「それ以前に買収先が管轄権内になれば、承継会社の側に新たな責任を生み出すことはない。たとえば、もし発行会社が、それ以前、FCPAの管轄権外にあった外国企業を買収する場合、ただ取得しただけで、FCPA上の責任が過去に遡って、発行会社の側に生まれるということはない」。DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 28.

は、長年、多くの国において、海外子会社を通じて FCPA 違反を繰り返してきた。それぞれの会社で、親会社の上級管理職が賄賂の提供を指示していた。2つの発行会社は合併し、新たな上場会社となった。この場合、つまり、それぞれが贈賄を繰り返していた公開会社が合併しても、新会社およびその海外子会社はともに FCPA 違反で責任を問われる。

Another recent case involved a merger between two tobacco leaf merchants, where prior to the merger each company committed FCPA violations through its foreign subsidiaries, involving multiple countries over the course of many years. At each company, the bribes were directed by the parent company's senior management. The two issuers then merged to form a new public company. Under these circumstances—the merger of two public companies that had each engaged in bribery—both the new entity and the foreign subsidiaries were liable under the FCPA.<sup>112</sup>

買収類型 3 に関しては、単純化し、承継会社（証券登録義務のない非米国企業）が、解消会社（たとえば、米国で上場されている証券発行者）の株式を 100% 取得し、完全子会社化する場合を想定しよう。この時、解消会社は、上場廃止となるため、それ以降、FCPA の適用はなくなる。ただし、解消会社が上場廃止以前に関与した不正については、時効が成立するまで、合併後も責任は問われることになる。それだけに、承継会社は、買収の際、解消会社に対し厳格なデューデリを行っておく必要がある。

買収類型 4 では、買収側も買収先も、ともに証券発行者あるいは国内行動主体ではないため、理論上、FCPA の適用はない。ただし、この場合でも、買収後、対象企業の内部統制システムを整備し直す必要があり、事前のデューデリは欠かせない。

第 1 工程（S-1）と第 2 工程（S-2）を通して、いずれの買収類型に該当するかが明らかとなれば、次に第 3 工程（S-3）へと進む。ここでは、その他ファクターの存在を確認する。今仮に買収類型が 4 に該当するとしよう。この場合、FCPA の管轄権外となるため、訴訟リスクは最も小さくなる。ただ、買収側としては、慎重を期し、様々な特殊要因の存在を検討しておかなければならない（他の買収類型についても、同様の検討が必要である）。その際、少なくとも次の 3 点は押さえておきたい。

第 1 は、解消会社が過去に（現在でも）共同事業などを行い、かつその共同事業のパートナーやエージェントの中に、米国企業（国内行動主体）や登録義務のある会社（証券発行者）が含まれていないか、である。仮に含まれていれば、買収の折、厳格なデューデリを実施しなければならない。これを怠れば、買収類型 3 と同様に、買収後、共同事業のパートナーやエージェントが関与した過去の行為につき、承継会社の責任が問われることになる。<sup>113</sup>

<sup>112</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, pp. 28-29.

<sup>113</sup> Brian P. Loughman and Richard A. Sibery, *Bribery and Corruption: Navigating the Global Risks*, John Wiley & Sons, 2012, p. 162.

第2は、買収側が、買収先企業の商品を、買収側の米英子会社に輸出する予定はないか、である（米英子会社から買収先に輸出する場合も然り）。この時には、買収先企業のデュデリは不可欠となる。仮に買収先企業が過去に贈収賄に関わっていれば、そしてこの贈賄体質をそのまま残すとすれば、米英子会社への輸出は、米英子会社のエージェントとして買収先企業を利用していることになる。そうなれば、FCPA 違反や UKBA 違反を問われる可能性が出てくるのである。

第3は、買収先企業を、将来のいずれかの時点で、売却する選択肢があるか、である。もし売却というオプションもあり得るならば、贈収賄問題を抱えた会社は、かなり安い価格でしか売却できなくなる。買収時のデュデリが厳格でなければ、これを高く購入し、将来、安く売るということになってしまうのである。

- |        |                                |
|--------|--------------------------------|
| 手順 S-1 | 買収側の企業は、証券発行者、国内行動主体にあたるかを問うこと |
| 手順 S-2 | 買収先企業は、証券発行者、国内行動主体にあたるかを問うこと  |
| 手順 S-3 | その他特殊ファクターはないかを確認すること          |

## 2. デュデリジェンスにおける5つの目的（手順 T）

以上、4つの買収類型のうち、いずれに該当するかを確定したら、またどのような特殊ファクターがあるかを確認したら、これを踏まえ、自社が行うデュデリの目的を明確にしておく必要がある。デュデリのためのデュデリではなく、何のためのデュデリであるかを明確にしておくことが、リスク・コントロールの要諦だからである。またそれは、経営側に包括的デュデリの必要を理解してもらう上で、欠かせない作業となる。

買収前に実施するデュデリに関しては、通常、5つの目的があげられる。<sup>114</sup> 既に見てきた買収類型との関係で言えば、類型が異なれば、目的も異なってくるということである。

- (1) 買収先企業を正確に価値付けすること
- (2) 買収先企業に潜む「賄賂を贈り続けるリスク」を減らすこと
- (3) 違反の可能性があれば、その後の内部調査や是正措置に関し費用や責任を巡る交渉を行うこと
- (4) 違反の可能性があれば、起訴によって被る承継会社の影響を小さくするための計画をたてること
- (5) 法執行当局に対し FCPA 違反を発見・防止するという会社側の強いコミットメントを示すこと

もっとも、厳密に言えば、どの買収類型も5つの目的すべてに大なり小なり係わって

<sup>114</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 28.

いる。ただ、本ガイダンスでは「あえて主な目的を2つ、3つ選ぶとしたら、いずれになるか」あるいは「優先順位をつけるとすれば、どうなるか」を考える。デュデリ目的を明確化する上で、目的の絞り込みや順位づけは、避けられないからである。これを行うための作業が手順 T である。

具体的には、手順 T の第 1 工程 (T-1) で、買収側の企業は、自社の行う贈賄リスクに関するデュデリが、上記 5 つの目的のうち、いずれに近いかを検討する。どの買収類型に該当するかを整理し、また特殊ファクターがどこにあるかなどを詳細に調べ、<sup>115</sup> 何が最終的なデュデリの目的になるかを確定する。

一般に、いかなる企業も合理的な価格での買収を考えるため、いずれの買収類型においても、第 1 目的は重要な関心事となる。たとえば、賄賂を贈ることで獲得した買収先企業の過去の契約は、それが発覚すれば（あるいは承継会社がそれを問題として停止すれば）、その分、売上が減少することになる。事前デュデリにより、これを確認できれば、減少分を買収先企業の価値より控除し、より合理的な購入価格を事前に算出することができるわけだ。

第 2 目的と第 4 目的は、特に買収類型 1 と 2 に該当する企業が重視する課題となる。買収類型 1 では、解消会社の過去の不正は FCPA によって裁かれることはないが、仮に承継会社が、解消会社の過去の不正により獲得した契約の違法性を見逃し、これに基づくビジネスを継続すれば、今度は、承継会社がその不正を主導したことになり、法的責任を問われることになる。

それゆえ、買収類型 1 にあたる買収側は、デュデリを厳格に実施し、買収先企業にどのようなリスクや欠陥があるかを確認しておく必要がある。買収類型 2 においては、解消会社が不正に関わっていたとすれば、その責任は承継会社が引き継ぐことになる。この点で、買収類型 1 とは異なるが、それでも、買収側が買収先企業に対し厳格なデュデリを実施することが求められる。ここでも、買収先企業にどのようなリスクや欠陥があるかを事前に確認しておくことは欠かせない。それなくして、取得後の再編は、特にガバナンス、内部統制、コンプライアンスに係わる体制の再構築は、順調に進まないからである。

『FCPA リソース・ガイド』は、その失敗例として、次のケースをあげている。

たとえば、カリフォルニアに拠点を置く証券発行会社は、あるジョイントベンチャーの持分の大多数を取得するにあたり、事前デュデリを実施した。その時、買収先がビジネスを得るために賄賂を用いていたことを知った。しかし、同社は、買収先の販売の勢いを抑えないよう、そして、販売スタッフの士気を落さ

---

<sup>115</sup> 特殊ファクターについては、買収類型が 4 であっても、買収側が主な子会社を米英に置き、しかも買収先企業より商品を調達する計画があれば、実質的に買収類型 1 と変わらない状況となる。その場合には、第 1、第 2、第 5 の目的が主なものとなる。また買収先の共同事業パートナーが米国に上場されていれば、あるいは米国法人であれば、これは、買収類型 3 と類似した状況になる。その場合には、第 1、第 3、第 4 の目的が主なものとなる。

ないよう、買収後、内部統制を中途半端にしか改善しなかった。その結果、不適切な支払いは続き、同社は、FCPA の内部統制条項違反および会計帳簿条項違反で、責任を問われることとなった。

For example, as a result of due diligence conducted by a California-based issuer before acquiring the majority interest in a joint venture, the issuer learned of corrupt payments to obtain business. However, the issuer only implemented its internal controls “halfway” so as not to “choke the sales engine and cause a distraction for the sales guys.” As a result, the improper payments continued, and the issuer was held liable for violating the FCPA’s internal controls and books and records provisions.

116

第3目的は、買収類型2と3に該当する企業が特に注意を払わなければならない課題である。いずれの買収類型においても、買収先企業が当局より訴追される立場にあるため、買収先に高い確率で不正の事実があるとすれば、これに関し、より包括的な調査を行わなければならない。当然、調査には、相当の費用がかかってくる。またその調査結果を踏まえ、講ずべき措置が明確になれば、今度は、これに伴う費用がどれくらいになるか、その費用を誰が負担するかなども検討しておく必要がある。

第5目的は、買収類型1と2に該当する企業が重きを置く課題となる。それは、買収類型1でも2でも、買収側の対応次第で、司法当局の承継会社に対する姿勢がまったく異なってくるからである。たとえば、買収側が、取得後、解消会社にあったキックバック・スキームなどをそのまま引き継げば、承継会社のコミットメントは低いと判断され、司法当局は同社を起訴の対象とすることになる。逆に、買収側がデューデリにより不正を発見し、これを主体的に開示すれば、当局は、同社の腐敗防止に対するコミットメントが高いと評価し、可能な限り訴追を回避しようとする。これに関し『FCPA リソース・ガイド』は、次のように述べている。

さらに、そうした行為は、DOJ および SEC に対し、当該企業のコンプライアンスに対する強いコミットメントを示すことになり、またそうした行為は、DOJ および SEC が将来 FCPA の執行を検討する際、考慮されることになる。たとえば、DOJ および SEC は、発行会社（取得企業）が（1）デューデリの一環として買収対象企業の腐敗を明らかにし、（2）その腐敗を主体的に政府に報告し、（3）捜査に協力し、また（4）取得企業（承継会社）側のコンプライアンス・プログラムと内部統制に、買収先企業（解消会社）を統合するならば、取得企業に対する法執行を控えてきた。他方、SEC は、買収先企業に対しては、また DOJ は買収先企業の子会社に対しては、それぞれアクションをとってきた。

In addition, such actions demonstrate to DOJ and SEC a company’s

---

<sup>116</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 62.



commitment to compliance and are taken into account when evaluating any potential enforcement action. For example, DOJ and SEC declined to take enforcement action against an acquiring issuer when the issuer, among other things, uncovered the corruption at the company being acquired as part of due diligence, ensured that the corruption was voluntarily disclosed to the government, cooperated with the investigation, and incorporated the acquired company into its compliance program and internal controls. On the other hand, SEC took action against the acquired company, and DOJ took action against a subsidiary of the acquired company.<sup>117</sup>

以上を検討した上で、第2工程（T-2）に入り、デュデリの目的を文書にまとめる。これを明文化しておかなければ、体系的なデュデリは実施できず、形式的な作業に終わってしまうからである。そもそも、目的が明確でなければ、デュデリにおける調査項目も具体的には定まらない。買収先企業が、調査項目の詳細を固めることなく、所在する国の何処かの法律事務所にデュデリを発注すれば、それは、買収という答えが先にあって、その結論を正当化するためのドキュメント作りを依頼しているだけとなる。

言うまでもなく、リスクの大きな買収案件では、経営者、取締役は、通常、期待される以上に厳格な「善管注意義務」の履行が求められる。これを確実なものとする上で、デュデリ目的の文書化は、絶対に満たさなければならない大前提となる。

手順 T-1 買収類型を踏まえ、また特殊ファクターの存在を確認し、デュデリの主な目的は何かを確定すること
手順 T-2 確定したデュデリの目的を明文化すること

### 3. 包括的デュデリジェンスの4つの工程（手順U）

既述の手順 S と T は、デュデリを行う前の、いわば「準備段階」を指す。これに対し、手順 U は、買収先企業のリスクを具体的に評価し、合理的措置を講ずる「実施段階」となる。これを大きく分ければ、手順 U は「腐敗リスクの全般的評価」「特定リスクの詳細な検討・評価」「リスク・コントロールを目的とした措置の検討・確定」「買収後の措置および事後デュデリの実施」という4つの工程より成る。<sup>118</sup>

#### 1) 腐敗リスクの全般的評価（手順U-1）

買収側の担当者は、第1工程（U-1）として、まず買収先企業の腐敗リスクを全般的に評価する。これには、少なくとも、次の事項を含める必要がある。

<sup>117</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 62.

<sup>118</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, pp. 31-32, および Brian P. Loughman and Richard A. Sibery, *Bribery and Corruption: Navigating the Global Risks*, John Wiley & Sons, 2012, pp. 165-173 を参照。

- (1) 買収先の国や業務に関し、リスク志向分析を行うこと
- (2) 買収先企業の顧客（顧客国有企業も含む）に関し、リスク志向分析を行うこと
- (3) 買収先企業が適切な反腐敗およびコンプライアンス方針を持っているかを確認すること
- (4) コンプライアンス方針などに関し適切な教育訓練が行われているかを確認すること
- (5) 内部通報窓口の存否と利用状況を確認すること
- (6) 自社の他部門（たとえば、法務部、経理部、企画部、総務部など）に、買収先企業の販売および財務データ、顧客との契約、サードパーティおよび代理店契約などを審査してもらうこと
- (7) あらゆる腐敗リスク、コンプライアンスの取り組み、その他過去 10 年間で表面化した腐敗に関する事項について、買収先企業の法務顧問、コンプライアンス担当幹部、営業部門幹部、内部監査責任者などと意見交換すること
- (8) 買収先企業においてコンプライアンス方針違反があった時、どのような処分を行い、またどのような是正措置をとったかを確認すること
- (9) 贈答、接待、旅費・宿泊費などの支出状況と管理体制を確認すること
- (10) 政府や政府関連機関との取引状況と管理体制を確認すること
- (11) 関係部署に対し、慈善的寄附の実施・審査体制を確認すること
- (12) 買収先企業の海外子会社や利用しているエージェントを調査すること
- (13) 買収先企業のエージェント管理の状況を確認すること
- (14) 買収先企業が行う取引よりいくつかを抽出し監査を実施すること
- (15) 以上より、さらに検討・確認すべきリスクがあるか、あるとすればそれは何かを特定すること

## 2) 特定リスクの詳細な検討・評価（手順 U-2）

続く第 2 工程（U-2）では、特定された贈賄リスクに関し、これが実際の問題となり得るのか、また犯罪に発展する可能性があり得るのか、などをより詳細に検討する。具体的には、次の作業を行う。

- (1) 特定リスクに関し、買収先企業のコンプライアンス担当者（特定地域や特定事業、特定プロジェクトを所管するコンプライアンス担当者）などにインタビューを実施すること
- (2) 特定リスクに関し、買収先企業の主要拠点や主要プロジェクトを任されている責任者などにインタビューを実施すること
- (3) 特定リスクに関し、買収先企業の従業員などにインタビューを実施すること
- (4) 主要拠点や主要プロジェクトに、どのような問題があり、どのように対処しているかを確認すること
- (5) 主要拠点や主要プロジェクトで、どのような教育訓練を行っているかを

確認すること

- (6a) 以上より、疑わしい違反があるかどうかを確定すること
- (6b) FCPA 管轄権内にある企業であれば、疑わしい違反（高い贈賄リスク）を特定した段階で、司法当局に、これを報告し意見を求めること

仮に買収側の企業あるいは買収先が FCPA の管轄権内にあり、かつ買収先に疑わしい違反（高い贈賄リスク）があれば、この段階で、承継会社は、デューデリの結果（U-1 及び U-2 の結果）を米司法当局に報告し、捜査に協力しなければならない。承継会社が、買収過程で発見した不正を当局に報告しなければ、承継会社は当局より刑事訴追を受けることになるからである。これに関し『FCPA リソース・ガイド』は、次のように解説している。

DOJ と SEC は、より頻繁に、(承継会社よりも) 解消会社に対し法を執行する。特に、承継会社が違反を発見し、迅速に是正措置を講じた時、そのように行動する。(中略) たとえば、オハイオ州に拠点を置くある医療関連会社は、買収先に対しデューデリを実施し、その子会社が FCPA 違反に関与していることを発見した。このため、買収が終了する前に、承継会社は、同子会社の違反を DOJ と SEC に報告した。同子会社は罪を認め、200 万ドルの罰金を支払い、買収先企業は SEC と和解し、50 万ドルの民事制裁金を支払ったが、承継会社は何の責任も問われなかった。

More often, DOJ and SEC have pursued enforcement actions against the predecessor company (rather than the acquiring company), particularly when the acquiring company uncovered and timely remedied the violations \*\*\*. In one such case, an Ohio-based health care company's due diligence of an acquisition target uncovered FCPA violations by the target's subsidiary, and, before the merger was completed, the subsidiary's violations were disclosed to DOJ and SEC. The subsidiary pleaded guilty and paid a \$2 million criminal fine,<sup>119</sup> the acquisition target settled with SEC and paid a \$500,000 civil penalty, and no successor liability was sought against the acquiring entity.<sup>119</sup>

### 3) リスク・コントロールを目的とした措置の検討と確定（手順 U-3）

以上の作業を終え、仮に疑わしい違反（高い贈賄リスク）がなければ、そのまま第 3 工程（U-3）へと進む。<sup>120</sup> ただ、「疑わしい違反がない」ということは、違反が起こる

<sup>119</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 29.

<sup>120</sup> 事前デューデリで深く検討しなければならない問題（たとえば、買収先共同事業体の大半の株式を国有企業が保有していたこと）が出てきた場合、しかも時間を争うような状況で、そうした疑問が出てきた場合、DOJ は、買収側が次の措置をとって取引を進めることを容認している（OPR 08-01）。すなわち、(1) 定評のある国際的な調査会社に、買収先企業の背景を調べてもらうこと、(2) 当該国におけるデューデリ手順に関し助言できる海外自治体のビジネスコンサルタントを使うこと、(3) 買収先企業に関するプロフィールについて、商務省のサービスなどを用いること、(4) 各種データベースを駆使し、取引関係者が問題

可能性がゼロという意味ではない。贈賄リスクは常に残っている。それゆえ、第3工程では、残りのリスクをどうコントロールするかを検討し、そのための具体的措置を固めなければならない。

では「高い贈賄リスク」が確認された場合は、どうであろうか。通常は、買収そのものを諦めることになる。ただ「高い贈賄リスク」が確認されたとしても、「その買収案件だけは絶対に進めたい」という強い要望が現場から出ることもある。その要望が純粹なビジネス目的から出てくれば、会社は、リスクが低い場合と同様に、ただし、相当の覚悟と自覚をもって、第3工程へと進んでいく。

この場合、第3工程の出発点において、会社として「買収計画を撤回するか」「買収条件を見直すか」「買収先に対する是正措置を強化するか」などを正式に確定しなければならない（この場合の承認者は、最も上位の意思決定機関とする必要がある）。

言い換えれば、贈賄リスクが低かろうが、高かろうが、買収側企業は、第3工程において、リスクの大小を踏まえ、買収先を合理的にコントロールするための措置を検討し、これを機関決定するわけである。その流れは、次のように整理される。

- (1) 贈賄リスクは低いか、高いかを確定すること、贈賄リスクが低ければ、直接 (4) へ進むこと
- (2) 贈賄リスクが高ければ、買収計画を撤回するか、買収条件を見直すか、買収先に対する是正措置を強化するか、を決定すること
- (3) 贈賄リスクが高くても、買収を進める場合には、(4) へ進むこと
- (4) 買収先の贈賄リスクに対し、どのような措置を講ずればよいか、オプションを並べること
- (5) 各措置に対して、実施に伴う費用を算出すること
- (6) 各措置を実施に移す場合のスケジュールを作成すること
- (7) コンプライアンス方針を定着させるためのプランをたてること
- (8) 適切な教育訓練を行うためのプランをたてること
- (9) コンプライアンス方針違反があった場合の懲戒制度を再設計すること
- (10) 機関決定された各種措置、スケジュール、プランなどを記録に残すこと

#### 4) 買収後の措置および事後デューデリの実施 (手順 U-4)

手順 U の最終工程 (U-4) は、買収側企業に、贈賄リスクをコントロールするための措置 (U-3 の結果) を実施することを求める。それは、2つの作業より成る。第1は、機関決定された措置 (各種措置、スケジュール、プランなど) を迅速かつ確実に実行に移すことであり、第2は、買収後、あまり時間を置かず、事後デューデリを行い、贈賄リ

---

人物リストに載っていないかを確認すること、(5) 当該地の大使館に連絡をとり、取引関係者に否定的な記録がないかを確認すること、(6) 外部弁護士団より中間レポートを受けること、また更新レポートも受け、買収終了前までにデューデリを完了させること、(7) 犯罪分析専門の外部監査法人より中間レポートを受けること、また更新レポートも受け、買収終了前までにデューデリを完了させること、(8) デューデリ内容を別の法律事務所に再評価させること、としている。DOJ, FCPA Review, "Opinion Procedure Release," No. 08-01, January 15, 2008, pp. 4-5.

スクを再評価するとともに、必要があれば、追加措置を確定することである。

通常、企業が行う事前デューデリには、各種の限界が伴う。たとえば、手順 U-2 は、特定リスクの詳細な検討・評価を行うために、買収先企業の責任者や従業員に対し、インタビューを実施するよう求めるが、買収先企業がそこまで協力してくれるか、また形式的にインタビューを実施できたとしても、責任者や従業員がどこまで本音を語ってくれるか、疑問の残るところである。

同様に、M & Aを取り巻く法制度も事前デューデリの実施を制約する可能性がある。たとえば、買収先企業が設立登記した国では、また上場した証券取引所では、公開会社の詳細な情報を、買収前に、特定の企業（買収を計画する会社）に開示することを禁じているかもしれない。仮にそうした国において、贈収賄関係の情報を集めようとするれば、買収側は、膨大な時間を費やし、場合によっては、M & Aの機会を逸してしまうかもしれない。逆に、買収機会を逃がさないように行動すれば、不十分な事前デューデリのまま、問題企業を買収してしまうかもしれない。

このディレンマに対処するため、特に事前デューデリが不十分な場合、買収側は、これを補う目的で、経営権を取得後、できるだけ早い時期に、事後デューデリを実施することになる。FCPA 管轄権内にある会社は当然のこと、管轄権外にある会社においても、これを怠るわけにはいかない。FCPA 管轄権内にある企業（買収類型 1、2、3）が、これを怠れば、買収先企業の違反行為に関し、買収後、自身（承継会社）の責任が問われるからであり、<sup>121</sup> 管轄権外の企業（買収類型 4）であれば、グループ全体としての「財務報告の信頼性」を損ない、承継会社の「遵法文化」まで毀損するからである。

では、どのような事後デューデリを実施すればよいのか。FCPA 管轄権内にある企業（買収類型 1、2、3）について言えば、『FCPA リソース・ガイド』および「意見確認手続書」（OPR No. 08-02）に示された内容に従うことが求められる。管轄権外にある企業においても、これが基本となるため、最初に「手続書 08-02」の要点を確認しておきたい。<sup>122</sup>

「手続書 08-02」によれば、買収が終了してから 180 日間で「反腐敗デューデリジェンスを完了すれば」（要求部分）、買収に関し違法行為があったとしても、承継会社の責任は問われない、という。<sup>123</sup> 「反腐敗デューデリジェンスを完了すれば」という要求部分は、さらに 2 つに分けられる。第 1 は「事後デューデリに係わる要求」であり、第 2 は「事後の社内体制整備や教育訓練に係わる要求」である。

<sup>121</sup> 米国では「意見確認手続書」（OPR）という制度が設けられ、十分な事前デューデリを実施できない場合、当局に対し、どこまでの事前デューデリを実施し、事後的にどのようなデューデリを、またどのような措置を講ずればよいかを尋ねられるようになっている。DOJ, FCPA Review, "Opinion Procedure Release," No. 08-02, June 13, 2008, pp. 1-2.

<sup>122</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 62. OPR そのものは、意見を求めてきた企業に対する回答で一般化することはできないが、当局の考え方を知る上で有用な資料となっている。

<sup>123</sup> Brian P. Loughman and Richard A. Sibery, *Bribery and Corruption: Navigating the Global Risks*, John Wiley & Sons, 2012, p. 157.

前者に関して、「手続書 08-02」は、次の手順で事後デューデリを実施するよう求めている。すなわち、買収完了後、10 営業日以内に、当局に対し、リスク志向の包括的なデューデリ計画を提出すること、「エージェントなどの利用状況、顧客国有企業との取引状況、ジョイントベンチャーやコンソーシアムなどの連携事業、税関や出入国管理、納税、政府許認可」などを調査の対象とすること、またリスクの高い事項よりデューデリを実施し、最後に低い事項を扱うよう計画書を策定すること、などを求めている。

このデューデリ実施計画に沿って、買収側の企業（承継会社）は、買収先企業（解消会社）の管理体制と贈賄リスクを評価し、その結果を当局に報告する。具体的には、①買収完了後、90 日以内に、リスクの高い事項に対して行ったデューデリの結果を報告すること、②買収完了後、120 日以内に、中程度のリスク事項に対して行ったデューデリの結果を報告すること、③買収完了後、180 日以内に、リスクの低い事項に対して行ったデューデリの結果を報告すること、である。その間、当局に対し、定期的に進捗状況を報告することも求められる。なお、買収先企業に関するデューデリと是正措置は、発見した問題の捜査を 180 日以内に終了させることを含め、買収より 1 年以内に終了させること、となっている。<sup>124</sup>

後者の「事後の社内体制整備や教育訓練に係わる要求」に関しては、同じく「手続書 08-02」は、次の措置を講ずるよう求めている。すなわち、①買収終了とともに直ちに、倫理綱領、反腐敗に関するポリシー、反腐敗の社内手続きを、買収先企業（解消会社）に適用すること、②これらをすべての従業員に対し、効果的に伝えること、③買収後、60 日以内に、買収先企業の執行役すべてに対し、そして優先的にその訓練を受けなければならない立場にある従業員すべてに対し、反腐敗教育を実施すること、④買収後、90 日以内に、他の適切と思われる従業員すべてに対し、教育訓練を行うこと、としている。<sup>125</sup>

「手続書 08-02」に沿った対応は、公式的には、FCPA 管轄権内にある企業に求められる手順であるが、FCPA 管轄権外にある企業にあっても（米当局への報告を除き）、企業価値の毀損を避けるため、また今後の贈賄リスクを低減させるため、これに類似した手順を踏む必要がある。

すなわち、①事前デューデリの実施において何か支障がなかったかを確認し、仮に支障があったとすれば、それを補うための事後デューデリを実施することである。また②機関決定された措置の実施に加え、事後デューデリで別のリスクが新たに確認されれば、第 2 工程（U-2）、第 3 工程（U-3）へと戻り、それをコントロールするための新たな措置を検討・実施する必要がある（U-4 の冒頭に戻る）。これには、社内体制の整備や教育訓練の実施などが含まれる。

以上の流れをまとめれば、管轄権内であろうが、管轄権外であろうが、企業は、第 4 工程（U-4）として、次の作業を行わなければならないのである。

<sup>124</sup> DOJ, FCPA Review, "Opinion Procedure Release," No. 08-02, June 13, 2008, pp. 2-3.

<sup>125</sup> DOJ, FCPA Review, "Opinion Procedure Release," No. 08-02, June 13, 2008, p. 3.

- (1) 機関決定された措置を実施すること
- (2a) 事前デューデリの実施において支障（公開会社であるため、情報アクセスが制限されたことなど）がなかったかを確認すること
- (2b) FCPA 管轄権内にある企業であれば、事前デューデリに限界がある場合、この段階で、司法当局に意見を求めること
- (3) 事後デューデリは、事前デューデリで不十分であった点（エージェントの利用状況、顧客固有企業との取引状況など）を中心に実施すること
- (4) 事後デューデリで、検討すべき贈賄リスクが新たに特定されれば、第2工程（U-2）に戻り、それが問題に発展する可能性を検討すること
- (5) 事後デューデリで、若干の贈賄リスクが残れば、あるいは高い贈賄リスクが残っていても、それを覚悟で買収するのであれば、第3工程（U-3）に戻り、追加の事後措置（倫理綱領や方針の適用、教育訓練など）を検討し、これを機関決定すること
- (6) 第4工程（1）に戻り、決定された措置を実施すること

特に（3）以降の事後デューデリが重要となる理由として、『FCPA リソース・ガイド』は、次のケースをあげている。

DOJ と SEC は、買収後に FCPA 違反が発見される場合、解消会社に対してのみ、法的措置をとってきた。たとえば、フロリダ州に拠点を置く米国企業は、買収後のデューデリで、買収した通信会社（国内行動主体）が海外における腐敗に関与していたことを発見し、これを DOJ に報告した。同社は、それから内部捜査を実施し、DOJ に全面的に協力し、また元通信会社の上級管理職を解雇するなど、適切な是正措置を講じた。このケースでは、承継会社に対し、法執行は何も為されなかった。ただ、解消会社は、FCPA 違反を認め、200 万ドルの罰金を支払うことに合意した。その後、解消会社の4人の経営者が FCPA 違反で有罪判決を受け、そのうち3人は懲役刑を言い渡された。

DOJ and SEC have also brought actions only against a predecessor company where its FCPA violations are discovered after acquisition. For example, when a Florida-based U.S. company discovered in post-acquisition due diligence that the telecommunications company (a domestic concern) it had acquired had engaged in foreign bribery, the successor company disclosed the FCPA violations to DOJ. It then conducted an internal investigation, cooperated fully with DOJ, and took appropriate remedial action—including terminating senior management at the acquired company. No enforcement action was taken against the successor, but the predecessor company pleaded guilty to one count of violating the FCPA and agreed to pay a \$2 million fine. Later, four executives from the predecessor company were convicted of FCPA violations, three of whom received terms of imprisonment.<sup>126</sup>

<sup>126</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November

以上が、包括的デューデリジェンスの4つの工程（手順U）である。これを一覧にまとめれば、次の通りとなる。

- |        |   |
|--------|---|
| 手順 U-1 | 腐敗リスクに関し全般的な評価を行うこと                                 |
| 手順 U-2 | 特定されたリスクが現実の問題になるかを検討・評価すること                        |
| 手順 U-3 | リスク・コントロールを目的とした措置を検討・確定し、これを機関決定すること               |
| 手順 U-4 | 機関決定された措置を実行に移すこと、また必要に応じて事後デューデリを行い、追加措置を確定・実施すること |



### (3) デュデリジェンスと起訴の可能性

本セクションを結ぶにあたり、主な買収類型2つを取りあげ、それぞれにおいて、買収側の行動とそれに対する米当局の対応をまとめておきたい。説明にあたっては、『FCPA リソース・ガイド』の解説をできるだけ忠実に引用することとする。

#### 1. 買収類型1の場合

企業Aは、米国法人であり、かつ米国内の取引所に上場されている会社である。これに対し、外国企業Fは、米国法人でも、米国内上場企業でもない。つまり、FCPA 管轄権外に置かれた会社である。今、企業A（承継会社）が企業F（解消会社）を買収し、自身の子会社とする場面を想定しよう。

このケースは、先に整理した「買収類型1」に該当するものである。『FCPA リソース・ガイド』は、これに関し、次の3つのシナリオをあげ、企業Aのデュデリおよびそれに基づく行動の違いが、当局（DOJとSEC）の対応にどのような変化をもたらすか、を整理している。特に企業Aに対する起訴につき、当局がどう判断するかを示している。

#### シナリオ1

企業Aは、包括的な買収前デュデリを実施し、買収先企業Fが腐敗に加担していたことを発見する。問題発見後直ちに、企業Aは、企業Fに問題行為をやめさせ、当局にもこの事実を報告する。買収後、企業Aは、買収先の体制を立て直し、解消会社に遵法文化を定着させようと努力する。以下に説明する通り、司法当局は、こうした模範企業に対する訴訟は控える、という。

企業Fを買収する前に、企業Aは、企業Fについて包括的なデュデリを実施する。（中略）デュデリの過程で、企業Aは、政府契約との関連で、企業Fが高額の手数料を幾度もサードパーティ（エージェント）に支払っていたという事実を発見する。買収後直ちに、企業Aは、DOJとSECにその行為を報告し、問題の支払いに関与していた従業員を解雇し、またサードパーティとの関係も解消し、確実に違法な支払いを停止する。企業Aは、A側の反腐敗およびコンプライアンス方針を含む強固な内部統制に、企業Fを迅速に統合する。また企業Aは、その方針を、現地の言葉で運用されるオンライン式や対面式の社内向け義務教育を用いて、F側の従業員らに周知する。さらに、企業Aは、企業Fのサードパーティやその他エージェントに対し、腐敗に加担しないことを誓約させ、教育訓練を実施し、彼らとの間で、FCPA 反腐敗表明と保証、監査実施権などを含む新契約を締結する。

Prior to acquiring Foreign Company, Company A engages in extensive due diligence of Foreign Company, \*\*\* During the course of its due diligence, Company A learns that Foreign Company has made several potentially improper payments in the form of an inflated commission to

a third-party agent in connection with a government contract with Foreign Country. Immediately after the acquisition, Company A discloses the conduct to DOJ and SEC, suspends and terminates those employees and the third-party agent responsible for the payments, and makes certain that the illegal payments have stopped. It also quickly integrates Foreign Company into Company A's own robust internal controls, including its anti-corruption and compliance policies, which it communicates to its new employees through required online and in-person training in the local language. Company A also requires Foreign Company's third-party distributors and other agents to sign anti-corruption certifications, complete training, and sign new contracts that incorporate FCPA and anticorruption representations and warranties and audit rights.<sup>127</sup>

企業 A が上記のような責任ある行動をとった場合、DOJ と SEC は、たとえ企業 F に問題があったとしても、承継会社 A を「訴追することはない」としている。その理由として、企業 F の過去の行動には管轄権が及ばないことをあげている。

企業 A が発行会社であるため、DOJ と SEC は企業 A に対し管轄権を有するが、外国企業 F が買収前にやっていた行為につき、企業 A の責任を追及することはできない。外国企業 F は発行者でも国内行動主体でもなかったわけだから、また米国の属地管轄権が企業 F に及ばなかったわけだから、DOJ と SEC は、買収前の問題行為に対し法執行の権限を有さない。企業の買収は、遡って、それ以前に存在していなかった管轄権を生み出すわけではない。

Although DOJ and SEC have jurisdiction over Company A because it is an issuer, neither could pursue Company A for conduct that occurred prior to its acquisition of Foreign Company. As Foreign Company was neither an issuer nor a domestic concern and was not subject to U.S. territorial jurisdiction, DOJ and SEC have no jurisdiction over its pre-acquisition misconduct. The acquisition of a company does not create jurisdiction where none existed before.<sup>128</sup>

## シナリオ 2

企業 A は、まともに買収前デューデリを行わず、買収先の体制立て直しにも、それほど力を入れない。買収後、解消会社（企業 F）に問題行為があったことに気づくが、これに対しても、特に是正措置を講じない。以下に説明する通り、司法当局は、こうした企業に対しては訴追する、という。

---

<sup>127</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 31.

<sup>128</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 31.

企業Aは、最少の形式的な買収前デューデリジェンスだけを行う。企業Aは、リスク志向の分析を行わず、外国企業Fのデータ、契約、サードパーティおよび代理店合意に関する審査もいり加減なもので終わらせる。企業Aは、企業Fを買収し完全子会社化する。企業Aは、買収後、A側のコンプライアンス方針をF側のすべての従業員に伝えるが、その方針を現地の言葉に翻訳せず、新たな従業員にもサードパーティのエージェントにも、反汚職問題に関する教育訓練を実施しない。

Company A performs only minimal and pro forma pre-acquisition due diligence. It does not conduct a risk-based analysis, and its review of Foreign Company's data, contracts, and third-party and distributor agreements is cursory. Company A acquires Foreign Company and makes it a wholly owned subsidiary. Although Company A circulates its compliance policies to all new personnel after the acquisition, it does not translate the compliance policies into the local language or train its new personnel or third-party agents on anti-corruption issues.<sup>129</sup>

買収後数ヶ月したところで、企業Aの国際営業部従業員（SE）が、かつての買収先企業F従業員より、企業Fの収入のほとんどを生み出していた政府契約が、長年、サードパーティのエージェントに対する高額の手数料、すなわち、「外国政府機関の権限を有する者を満足させるための手数料」によって賄われてきたことを聞く。この時、SEは、その支払いを継続しなければ、同ビジネスを失い、結果、企業Aによる買収は財務的に失敗する、と説明される。このため、買収後2年間、問題の支払いは続けられた。その後、企業Aの別の従業員が長期にわたる贈賄スキームを見つけ、これを外国政府機関の責任者に報告する。これにより、企業Aは支払いを停止するが、DOJとSECは、企業Fを含む承継会社Aに対する捜査を開始する。

A few months after the acquisition, an employee in Company A's international sales office (Sales Employee) learns from a legacy Foreign Company employee that for years the government contract that generated most of Foreign Company's revenues depended on inflated commissions to a third-party agent "to make the right person happy at Foreign Government Agency." Sales Employee is told that unless the payments continue the business will likely be lost, which would mean that Company A's new acquisition would quickly become a financial failure. The payments continue for two years after the acquisition. After another employee of Company A reports the long-running bribe scheme to a director at Foreign Government Agency, Company A stops the payments and DOJ and SEC investigate.<sup>130</sup>

<sup>129</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 31.

<sup>130</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November

企業 A が上記のような行動をとった場合、DOJ と SEC は、企業 A を「起訴する」としている。それは「承継会社が、解消会社の責任を引き継いだこと」に対してではなく、「承継会社が、買収後に、無責任な行動をとり続けたこと」に対する起訴である、としている。<sup>131</sup>

### シナリオ 3

企業 A は、諸般の事情で、包括的な事前デューデリを実施できず、このため、当局の意見を求め、手順 U-4 に示されたような事後デューデリを実施し、発見した問題に対し是正措置を講ずる。以下に説明する通り、司法当局は、こうした企業に対し、起訴を控える、という。

企業 F の所在国では、企業 A による企業 F に対する買収前デューデリは、法的に制限されている。企業 A は、事前デューデリで、企業 F がリスクの高い国々で、かつリスクの高い業界で仕事をしていることを確認するが、企業 F の業務に特有の危険まで特定することはできなかった。このため、買収後に広範なデューデリを実施した。これにより、企業 A は、企業 F が外国政府機関の公務員に賄賂を支払っていたことを発見する。企業 A は、迅速に、「手続書 08-02」に示された事項に従うことを含め、問題を是正するための措置をとる。その中には、自主的に問題行為を DOJ と SEC に報告すること、すべての贈賄行為を直ちに停止すること、腐敗に関与した全関係者に対し必要な措置を講ずること、企業 F を企業 A の強力なコンプライアンス・プログラムと内部統制に統合すること、などが含まれている。

Under local law, Company A's ability to conduct pre-acquisition due diligence on Foreign Company is limited. In the due diligence it does conduct, Company A determines that Foreign Company is doing business in high-risk countries and in high-risk industries but finds no red flags specific to Foreign Company's operations. Post-acquisition, Company A conducts extensive due diligence and determines that Foreign Company had paid bribes to officials with Foreign Government Agency. Company A takes prompt action to remediate the problem, including following the measures set forth in Opinion Procedure Release No. 08-02. Among other actions, it voluntarily discloses the misconduct to DOJ and SEC, ensures all bribes are immediately stopped, takes remedial action against all parties involved in the corruption, and quickly incorporates Foreign Company into a robust compliance program and Company A's other internal controls.<sup>132</sup>

---

2012, pp. 31-32.

<sup>131</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 32.

<sup>132</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 32.

企業 A が上記のような行動をとった場合、DOJ と SEC は、企業 A に対する「起訴を控える」としている。それは、事前デューデリが困難な状況にあって、企業 A が「手続書 08-02」に示された事項に従い行動しており、また当局側に対し、どのように対応すべきか、意見を求めているからだ、という。<sup>133</sup>

## 2. 買収類型 2 の場合

買収側（企業 A）も買収先（企業 B）も、米国に主な事業所を持ち、しかも両社は、米国証券取引所に上場されている。つまり、企業 A と企業 B は、ともに FCPA 管轄権内にある会社である。今、企業 A が、企業 B のいくつかの事業を買収する場面を想定しよう。

これは、先に整理した「買収類型 2」に該当するものである。『FCPA リソース・ガイド』は、これに関しても、3つのシナリオをあげ、企業 A のデューデリおよびそれに基づく行動の違いが、当局（DOJ と SEC）の対応にどのような変化をもたらすか、特に企業 A に対する起訴にどう影響するかを整理している。

### シナリオ 1

企業 A は、包括的な買収前デューデリを実施し、対象企業 B のある事業が腐敗に加担していたことを発見する。このため、企業 A は、企業 B に、その事実を当局側に報告し、また問題行為を停止するよう求める。買収後であっても、買収先の体制を立て直し、取得事業に遵法文化を定着させようとする。以下に説明する通り、司法当局は、こうした模範企業に対する訴訟は控える、としている。

企業 A は、取得に先立ち、包括的なデューデリを実施する。（中略）デューデリの過程で、企業 A は、政府契約との関連で、企業 B が何度か不適切な支払いを行っていたという事実を発見する。買収の条件として、企業 A は、企業 B が、政府に対し問題行為を開示することを要請する。企業 A は、違法な支払いを確実に停止させ、企業 B の事業を迅速に、A 側の反腐败およびコンプライアンス方針を含む強固な内部統制の中に統合する。企業 A は、その方針を、現地の言葉で運用されるオンライン式や対面式の社内向け義務教育を用いて、B 側の従業員らに周知する。さらに、企業 A は、企業 B のサードパーティやその他エージェントに対し、腐敗に加担しないことを誓約させ、教育訓練を実施し、彼らとの間で、FCPA 反腐败表明と保証、監査実施権などを含む新契約を締結する。

Company A is considering acquiring several of Company B's business lines. Prior to the acquisition, Company A engages in extensive due diligence, \*\*\* During the course of its due diligence, Company A learns that Company B has made several potentially improper payments in

<sup>133</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 32.

connection with a government contract with Foreign Country. As a condition of the acquisition, Company A requires Company B to disclose the misconduct to the government. Company A makes certain that the illegal payments have stopped and quickly integrates Company B's business lines into Company A's own robust internal controls, including its anti-corruption and compliance policies, which it communicates to its new employees through required online and inperson training in the local language. Company A also requires Company B's third-party distributors and other agents to sign anti-corruption certifications, complete training, and sign new contracts that incorporate FCPA and anti-corruption representations and warranties and audit rights.<sup>134</sup>

企業 A が上記のような責任ある行動をとった場合、DOJ と SEC は、企業 A の「起訴を控える」としている。なお、買収対象の企業 B を起訴するかどうかについては、各ケースの実情に即して判断する、としているが、当局は、起訴により、承継会社の価値が毀損することなどを考慮し、企業 B に対する起訴を控えたことがある、と説明している。

DOJ と SEC は、企業 A のような会社に対し、包括的な FCPA デュデリを実施することを奨励する。腐敗を発見することで、企業 A は、有利な立場に自身を置くことになる。そして、不正な支払いを停止させることで、企業 A は、その後の責任も問われなくなる。DOJ と SEC が企業 B を起訴するかどうかは、本ケースの仮説の範囲を超えた事実や状況によって決まってくる。その際、DOJ は「企業の刑事訴追に関する連邦司法省の原則」に示されたファクターを、また SEC は「シーボード・レポート」に示されたファクターを考慮する（いずれも第 5 章で触れる）が、概して、腐敗がより悪質で長期に及ぶほど、DOJ と SEC が企業 B を起訴する可能性は高くなる。限定された状況ではあるが、かつて、DOJ と SEC は、起訴により買収側（承継会社）の評判が毀損すること、訴訟に伴う費用が膨らむこと、などを考慮し、買収先（解消会社）に対する起訴を控えたことがある。<sup>135</sup>

DOJ and SEC encourage companies like Company A to conduct extensive FCPA due diligence. By uncovering the corruption, Company A put itself in a favorable position, and, because the corrupt payments have stopped,

---

<sup>134</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, pp. 32-33.

<sup>135</sup> シーボード・レポートとは、SEC が 2001 年 10 月 23 日に公表した起訴判断基準を示す文書の通称。内容的には「事前の取り組み」（効果的なコンプライアンス・プログラムなど）、「迅速な報告」（問題を発見してからの責任ある行動）、「適切な是正措置」（問題行為者の解雇や再発防止策など）、「当局への協力」という 4 つの柱から成る。SEC, "SEC Issues Report of Investigation and Statement Setting Forth Framework For Evaluating Cooperation In Exercising Prosecutorial Discretion," For Immediate Release, 2001-117. またこれら 4 つの基準がどの程度まで実践されているのかを見る際の視点として、13 のポイントをあげている。SEC, "Report of Investigation Pursuant to Section 21(a) of the Securities Exchange Act of 1934 and Commission Statement on the Relationship of Cooperation to Agency Enforcement Decisions," Release Nos. 34-44969 and AAER-1470, October 23, 2001.

Company A has no continuing liability. Whether DOJ and SEC might charge Company B depends on facts and circumstances beyond the scope of this hypothetical. DOJ would consider its Principles of Federal Prosecution of Business Organizations and SEC would consider the factors contained in the Seaboard Report, both of which are discussed in Chapter 5. In general, the more egregious and long-standing the corruption, the more likely it is that DOJ and SEC would prosecute Company B. In certain limited circumstances, DOJ and SEC have in the past declined to bring charges against acquired companies, recognizing that acquiring companies may bear much of the reputational damage and costs associated with such charges.<sup>136</sup>

## シナリオ 2

企業 A は、企業 B に対し包括的な事前デューデリを実施するが、その段階では、問題行為を発見できない。しかし、企業 B を買収するとともに、企業 A は、企業 B が抱えていた問題を見出す。これを受け、承継会社（企業 A）は、直ちに手順 U-4 に示されたような措置を漏れのないよう実施していく。以下に見る通り、司法当局は、こうした企業に対する起訴は控える、という。

企業 A は、企業 B を買収することを計画する。シナリオ 1 のように、企業 A は包括的なデューデリを実施するが、贈賄行為を発見するに至らない。買収後、企業 A は、これを見出し、違法な支払いを確実に停止させ、その問題行為を主体的に DOJ と SEC に報告する。企業 A は、企業 B を迅速に、A 側の反汚敗およびコンプライアンス方針を含む強固な内部統制に統合する。企業 A は、その方針を、現地の言葉で運用されるオンライン式や対面式の社内向けの義務教育を用いて、B 側の従業員らに周知する。さらに、企業 A は、企業 B のサードパーティやその他エージェントに対し、腐敗に加担しないことを誓約させ、教育訓練を実施し、彼らとの間で、FCPA 反汚敗表明と保証、監査実施権などを含む新契約を締結する。

Company A plans to acquire Company B. Although, as in Scenario 1, Company A conducts extensive due diligence, it does not uncover the bribery until after the acquisition. Company A then makes certain that the illegal payments stop and voluntarily discloses the misconduct to DOJ and SEC. It quickly integrates Company B into Company A's own robust internal controls, including its anti-corruption and compliance policies, which it communicates to its new employees through required online and in-person training in the local language. Company A also requires Company B's third-party distributors and other agents to sign anti-corruption certifications, complete training, and sign new contracts that incorporate FCPA and anti-corruption

---

<sup>136</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 33.

representations and warranties and audit rights.<sup>137</sup>

シナリオ2では、買収先企業Bに対する訴追は実情に即して、また当局が適用する基準や原則に従って判断する、としている。しかし、企業Aについては、責任ある行動をとる限り、起訴を控える、という。つまり、事前デューデリでは、不十分な調査しか実施できなかったとしても、その後、シナリオ1と同じような行動をとった場合には、当局は、企業Aに対する訴追は控える、としているのである。

このシナリオで想定していない異常事態が無いと仮定しよう。この場合、DOJとSECは、もし企業Bが（たとえば、企業Aの子会社となり）個別に訴追され得る組織形態をとっていれば、企業Bの買収前の問題行動に関し、企業B（Aの子会社）を訴えるかもしれないが、企業Aを訴えることはない。DOJとSECは、いかなるデューデリも不完全であり、また強力なコンプライアンス・プログラムを持った会社が貧弱なプログラムしか持たない会社を買収し、これを是正・改善すれば、社会全体の利益になる、と考えている。ただし、同時に、ある会社が別の会社を取得したからと言って、腐敗に対する責任（またそれによって生ずる危害）が消えるわけではない。DOJとSECが企業Bを起訴するかどうか（異常事態があれば、企業Aを起訴するかどうか）は、それぞれ「企業の刑事訴追に関する連邦司法省の原則」と「シーボード・レポート」に示されたファクターすべてを考慮し、判断することになる。

Absent unusual circumstances not contemplated by this hypothetical, DOJ and SEC are unlikely to prosecute Company A for the pre-acquisition misconduct of Company B, provided that Company B still exists in a form that would allow it to be prosecuted separately (e.g., Company B is a subsidiary of Company A). DOJ and SEC understand that no due diligence is perfect and that society benefits when companies with strong compliance programs acquire and improve companies with weak ones. At the same time, however, neither the liability for corruption—nor the harms caused by it—are eliminated when one company acquires another. Whether DOJ and SEC will pursue a case against Company B (or, in unusual circumstances, Company A) will depend on consideration of all the factors in the Principles of Federal Prosecution of Business Organizations and the Seaboard Report, respectively.<sup>138</sup>

### シナリオ3

企業Aと企業Bは、同種の事業を営み、同じ外国政府関係者を顧客としてきた。今、企業Aが企業Bを買収し、新たな承継会社（企業C）を創設する。企業Aは、買収前

---

<sup>137</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 33.

<sup>138</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 33.



にデューデリを実施し、企業 B が、企業 A と同じような腐敗行為に関わっていたことを確認する。そもそも、両社の上級管理職は、以前より、自社がそうした状況にあることを承知していた。この場合、司法当局は、企業 C に対し訴訟を提起する、という。

企業 C は、FCPA に違反していた 2 つの会社の結合体であり、その吸収合併で、彼らの責任が消えることはない。さらに、企業 C が承継会社であるため、DOJ と SEC は、同社が確実に贈賄行為を止めたか、将来の不正を防ぐためのコンプライアンス・プログラムを確立したか、それらの確証を得るため、監視者（モニター）を置くという措置をとるかもしれない。

Company C is a combination of two companies that both violated the FCPA, and their merger does not eliminate their liability. In addition, since Company C is an ongoing concern, DOJ and SEC may impose a monitorship to ensure that the bribery has ceased and a compliance program is developed to prevent future misconduct.<sup>139</sup>

以上、『FCPA リソース・ガイド』における説明を引用し、買収類型 1 と 2 におけるデューデリと当局側の対応を見てきた。ここでは触れなかったが、買収類型 3 においても、時効がある限り、買収側企業は、買収先に問題行為があれば、同様の措置をとることが求められる。さらに、管轄権が及ばないとされる買収類型 4 でも、買収先企業のビジネス・パートナーとの関係、買収側が米英に設立した現地法人との関係などが問題となってくることを、またそもそも、適切な買収価格を算出する上で、包括的なデューデリが欠かせないことを、最後に強調しておきたい。

---

<sup>139</sup> DOJ and SEC, *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, November 2012, p. 33.

## セクション6 まとめ

セクション6では、「リスクをコントロールするための合理的な手順や仕組み」を明確にするため、次の3つの目的を果たした。

第1に「エージェント評価の手順」を提示した。その流れは、手順A、B、C、Dとして整理された。手順Aは「エージェントのリスク評価を行うこと」に始まり、「エージェントのリスクをランクづけすること」「リスク評価の結果をデータベースに入力すること」であった。続く手順Bは「既採用エージェントの情報が最新かを確認すること」「既採用エージェントのリスクをランクづけすること」「リスク評価の結果が更新されれば、それをデータベースに入力すること」であった。手順AおよびBは、いずれもエージェント採用時に行うべき作業であった。

これに加え、エージェントを合理的にコントロールする手順として、CとDをあげた。すなわち、手順Cは「どのような事後措置が必要かを確定すること」「契約にあたり、事後措置を担保するための契約条項を追記すること」「契約条項の内容をデータベースに入力すること」とし、手順Dは「エージェントを定期的に評価・モニタリングすること」「モニタリング結果を繰り返し記録に残すこと」「業務完了後、総合評価をデータベースに入力すること」「リスク・レベルに応じて更新期間を変え、情報をアップデートすること」とした。

第2に「M&A デュデリジェンスの手順」を提示した。その流れは、手順S、T、Uとして整理された。手順Sでは「買収側は、証券発行者、国内行動主体にあたるかを問うこと」「買収先は、証券発行者、国内行動主体にあたるかを問うこと」「その他特殊ファクターはないかを確認すること」を求めた。自身の買収類型を確認した上で、続く手順Tでは、デュデリの主な目的は何かを確定し、それを文書化することを求めた。

最後の手順Uでは、デュデリの具体的な作業プロセスを示した。それは「腐敗リスクに関し全般的な評価を行うこと」「特定されたリスクが現実の問題になるかを検討・評価すること」「リスク・コントロールを目的とした措置を検討・確定し、これを機関決定すること」「機関決定された措置を実行に移すこと、また必要に応じて事後デュデリを行い、追加措置を確定・実施すること」という4つの工程より成るものであった。

第3に、具体的なケースを取りあげ、M&Aにおける包括的なデュデリジェンスとその後の対応が、司法当局のスタンスにどのような影響を及ぼすかを確認した。『FCPA リソース・ガイド』で取りあげる2つの買収類型と6つのシナリオを参照し、手順Uの意義を再確認した。

『外国公務員贈賄防止に係わる内部統制ガイダンス』(R-BEC013)  
Guidance on Internal Controls and Anti-Bribery Compliance

2014年3月20日 初 版

著 者 高 巖 (麗澤大学大学院経済研究科教授)

Copyright@Iwao Taka, 2014

発行所 麗澤大学企業倫理研究センター

千葉県柏市光ヶ丘 2-1-1 郵便番号 277-8686

<http://r-bec.reitaku-u.ac.jp>

[問い合わせ先]

〒277-8686 千葉県柏市光ヶ丘2-1-1

麗澤大学企業倫理研究センター

Tel:04-7173-3761 / Fax:04-7173-1100

<http://r-bec.reitaku-u.ac.jp/>

掲載されている論文、写真、イラスト等の著作権は、麗澤大学企業倫理研究センター及び執筆者にあります。