



中国現地法人におけるコンプライアンス問題の動向と制度の構築・強化の工夫 執筆者:野村高志

はじめに

近年、外資系企業が中国において、賄賂ないし商業賄賂の調査・処罰対象となるケースが続発し、日系企業の間でも関心が高まっています。また最近では、中国現地法人における不正行為や不正会計が契機となって経営危機に陥り、日本本社に影響が及ぶ事件が世上を賑わせています。これらを背景に、中国におけるコンプライアンス問題が改めて脚光を浴びています。

実のところ、中国現地法人におけるコンプライアンス制度の構築は長年にわたる課題でもあり、中国特有の難しさも多々存在するため、単に日本本社のコンプライアンス規程を中文に訳して導入したり、また社内規程の一部に中国の関連する法令規定を取り入れただけでは、十分な効果を生まないことも多いと言えます。

今回は、中国におけるコンプライアンス問題への関心の高まりの背景を掘り下げ、その重要性を改めて考えるとともに、筆者の実務経験を踏まえて、中国法人におけるコンプライアンス制度の構築と強化を効果的に行うための、様々なアイデアやヒントをご紹介します。

1. 中国法人のコンプライアンスへの関心の高まり

ここ 2~3 年で、ますます多くの日本企業が、中国現地法人におけるコンプライアンス制度の構築・強化に取り組むようになってきました。筆者も様々な企業に対して、社内コンプライアンス制度の構築、贈収賄防止規程の作成、社内セミナー実施などのサポートをさせて頂いております。このような傾向は今後も広がることが予想されますが、それには以下の背景・理由があると考えます。

1 「現地の流儀に任せる」対応が限界に

最近でこそ、中国現地法人のコンプライアンス強化が声高に強調されるようになりましたが、以前の状況はというと、日本本社は中国現地法人のコンプライアンス問題に及び腰の姿勢で対応するケースが、多々見られたように思われます。

本稿は、みずほ銀行発行の Mizuho China Monthly(2015 年 8 月号)掲載原稿をもとに加筆修正したものです。

本ニューズレターは法的助言を目的とするものではなく、個別の案件については当該案件の個別の状況に応じ、弁護士の見解を求めて頂く必要があります。また、本稿に記載の見解は執筆担当者の個人的見解であり、当事務所または当事務所のクライアントの見解ではありません。

中国と日本では、法制度も実務運用も相当異なっており、また中国特有の商慣習の数々や人間関係の重要性など、日本からは理解しにくい要素も多く見られます。そこで、「中国現地のごことは現地の方々に任せればよい」と現地流の解決方法に委ねてしまい、本社は敢えて関わろうとしない、というスタンスがしばしば見受けられました。これは、ややもすると場当たりの、その場しのぎの対応となりがちであり、かつ現地サイドが独断専行し始めたときには日本本社サイドのグリップが効かないという事態に至ることがありました。

2013年9月、某自動車部品メーカーの元専務が、日本の不正競争防止法違反(外国公務員への贈賄)で逮捕された事件は大きな注目を集めました。報道によると、元専務が中国現地法人のトップを務めていた2007年頃、広東省で地元公務員に賄賂を送り、見返りに税関から課された罰金を減額させたとのこと(当時、この手の話はよくありました)。その後は日本に帰任して2009年に会社を退職、2013年になって事実が発覚し刑事事件になりました。

おそらく本人の意識としては、罰金による会社の損失を少しでも軽くしようと、「周囲でも普通にやっていて、誰も処罰されていないから」という理由で賄賂という手段を取ったのではないかと推察します。当時、中国現地では発覚せず、何年も経ってから日本で発覚して処罰を受けたわけですが、「赤信号、皆で渡れば怖くない」式の考え方が誤りであることを示す事例と言えます。

中国で贈収賄関連の話をしていると、時折、駐在年数の長い方などから、「ウチは全くクリーンとは言えませんが、まあ他社に比べると大したことはやっていませんから大丈夫ですよ。」と言われることがありますが、決してそのようには言い切れないわけです。

日本企業の子会社である以上、中国現地法人としても、日本国内におけるコンプライアンスを十分に意識する必要があります。安易に「現地の流儀」に頼ると、中国のみならず日本でも法的責任を問われるおそれがあります。そのため、日本本社サイドでも中国現地法人におけるコンプライアンス強化の意識が高まっており、現地で何が行われているかをしっかり把握しようとする傾向が強まっていると感じます。

2 現地化進展に伴う不正行為増加のリスク

中国現地法人の経営の現地化、即ち中国現地法人への大幅な権限委譲、中国人幹部社員の積極的登用や日本人駐在員の長期的な強化育成が叫ばれるようになって久しいと言えます。筆者も、このような現地化の推進には大いに賛成であり、また多くの日系企業との付き合いから、中国人社員が社内の中堅以上の幹部となって活躍されている姿をよく拝見していて、スローではあるが着実に日系企業の現地化が進展していると感じています。

他方で、権限を手にした中国現地法人の経営幹部が暴走し、様々な不正利得行為に手を染めた挙げ句、会社の経営そのものにダメージを与えるケースも少なくありません。取引先からのリベートやバックマージン取得、親族に設立させたダミー会社との取引、会社経費の流用…等々、様々な手口があります。そこから、「中国人は信用できない、やはり日本人をトップにすべき」という短絡的な議論も耳にしますが、実際には日本人経営幹部が不正行為を行うケースも存在します。確かに現在の中国では、悪いことでも「やり得」に見えてしまう社会的風潮があることも否定できず、単に個々人の倫理観に訴えるのみでは、不正防止策として十分に機能しないおそれがあると思います。

とりわけ、中国現地法人の経営幹部による不正行為の場合、社内の自浄作用により自ずと解決することは期待できず、日本本社がいかに調査・処分を進めるとも、再発防止策を講じるかが重要なポイントになります。

中国現地法人においては、日本国内とは異なる認識を持った社内チェック体制の構築、社内規程遵守の徹底と違反行為への厳格な処罰、定期・不定期の社内調査や取引先へのヒアリング実施などに加えて、日本本社側からも、社内不正行為をいち早く発見し厳しく調査・処分するための社内体制の構築、外部の弁護士・会計士との協働体制確立や、調査実施のノウハウの蓄積が必要とされます。不正行為が大規模かつ巧妙になされる場合、不正行為の立証に必要な証拠取得のため、外部の専門家を起用することも有効です。

現地化の進展と併せて、かかる側面からのコンプライアンス体制強化も図っていく必要があります。

2 「反腐敗運動」が外資企業に及ぼす影響

以上述べたような日系中国現地法人が抱える問題点に加え、ここ1~2年の新たな動向としては、中国の反腐敗運動が及ぼす影響が挙げられます。習近平政権による強力な腐敗摘発が進められる中、その影響が政界・官界に止まらず、経済界にも及ぶようになっています。この流れは当面続くと思われるのですが、以下でそのポイントを述べたいと思います。

1 日系企業の事業活動にも影響

2014年以降、大手国有企業の幹部や、中外合弁企業の中方パートナーから派遣されている中国人幹部が、不正調査の対象となって職を辞するケースが相次いでいます。自動車業界、電気メーカーなど対象業界は広がりを見せています。

合弁企業の実質的トップが突然に更迭された場合、事業運営への支障は避けられません。同様に、重要な取引先や提携先の中国企業でトップが調査対象となった場合も、多大な影響が生じると予想されます。

反腐敗運動が際限なく広がりを見せる中で、それが日系企業の中国現地ビジネスに直接の影響を及ぼすおそれが高まっており、これは中国ビジネスにおける新たな不安要因とすることができます。中国現地法人における日常的なコンプライアンス制度の確立・充実が、ますます重要となっていると言えます。

2 合弁企業におけるコンプライアンス

以上述べたことからすると、あたかも「中国リスク」が増大しており、中国ビジネスが難しさを増しているかのように受け取られるかもしれません。しかし筆者は様々な場で、この流れを日系企業にとっての「追い風」と述べています。

2012年頃から、北京、上海、広州などの大都市では、公務員が接待の誘いや季節の贈答を拒絶するようになりました。大手国有企業でも類似の状況が見られ、急速に厳格な社内コンプライアンス制度が実施されるようになってきました。

かつては、「中国企業は、裏で賄賂や不正な利益供与を行うことで取引機会を獲得しているが、日系企業はそのような手段を取ることができないので競争に勝てず、不公平に感じる」といった話を聞くことがありました。また日中合弁企業においては、中国側パートナーにある意味遠慮して、接待・贈答などに対して厳しい態度で臨むことが困難であったり、むしろ政府機関や国有企業との水面下での「お付き合い」を中国側パートナーに期待していた状況が見られました。

ところが、反腐敗運動の展開が広がる中で、中国企業側のコンプライアンス強化の意識が急速に高まっており、日本側と中国側とが目線を合わせ易くなったということがあります。中国企業と同じ土俵で戦える下地ができてきたということであり、この機会に日中合弁企業におけるコンプライアンス体制の構築・強化を、中国側パートナーと協議しながら強化することが望ましいと思われると思います。

3. 中国現地法人におけるコンプライアンス強化の工夫

では、中国現地法人におけるコンプライアンス制度の構築と運用を効果的に行うために、どのような注意点や工夫があるのでしょうか。筆者の実務経験を踏まえ、以下でいくつかご紹介したいと思います。

1 本社の積極的なコミット

まず、中国現地法人のコンプライアンス強化は、日本本社にとっての重要課題であるとの認識のもと、本社サイドからの積極的なコミットが望まれます。

例えば、本社トップの「賄賂・不正は許さない、見逃さない」との強いメッセージを文書にして、中文訳とともに中国現地法人社員に配布し、社内セミナーや研修の機会にも紹介したりすることが考えられます。

また、中国現地法人でコンプライアンスをテーマとした社内セミナー・研修会を開催する際には、本社の法務・コンプライアンス部門が、企画段階から積極的に関与すると共に、責任者が現地に出張してプレゼンや意見交換を行うことが考えられます。

中国現地法人に、日本本社からの出向派遣で、法務・コンプライアンス専門の担当者を置くことも効果的です。現地に専門職が常駐することで、収集できる情報量が飛躍的に増えるとともに、本社とのコミュニケーションもスムーズになり、何か問題が生じた際にも現地での機動的な対応が可能になります。

2 中国現地法人トップが明確な姿勢を示す

日本本社がいくら積極的に中国現地法人のコンプライアンスを強化しようとしても、現地サイドと温度差があり、消極的・非協力的な場合には実効性が上がりません。中国現地法人自身も、自ら積極的に取り組むことが必要です。

そこで大事なのが、中国現地法人のトップ(董事長ないし総経理)の姿勢です。中国現地法人の中国人社員は、トップの挙動を常に注視しています。もしトップが「結局はコンプライアンスよりも利益が大事」と考えていると、それが言動に表れてしまい、社員も

同様に考えて行動するようになります。トップが明確にコンプライアンス重視の姿勢を示し続けることで、それが社員に浸透していくものです。

以前に社内セミナーのため訪問した、某日系企業で、印象深い経験をしたことがあります。同社に駐在する日本人は総経理 1 人であったため、専ら中国人社員に向けて贈収賄防止のプレゼンをしていました。「あなたが営業部長だとして、取引先代理店の総経理を訪問したときに高級腕時計を贈られた。どう対応しますか？」という仮説事例を出して参加者に意見を述べさせていたときに、その総経理は自ら発言され、「皆さん、我が社の立場ははっきりしています。このような代理店とは取引を停止します。皆さんが対応に悩む必要は全くありません。もし何かあれば、すぐ私に相談してください」と述べられました、唯一の日本人駐在員として苦勞も多いことと思われませんが、社員からとても慕われている様子に見受けられました。

やはりトップの明確な姿勢は大事だと改めて感じ入ったものです。

3 リスクの急な変化を見逃さない

先にも述べた通り、以前は春節前などに、地元の管轄官庁の担当者に向けて接待や付け届けをすることは広く行われていたが、2013 年以降は取締りの強化を背景に減少しています。例えば、2013 年の中秋節に北京、上海などの大都市で、公務員や国有企業職員に月餅引換券を贈ろうとしても拒絶されるようになりました。これは、近年増加した高額な月餅引換券を換金できるシステムが発達したところ、それを利用して月餅贈答の名目で実際には金銭を贈るケースが増えたことから、厳格に禁止されたためと聞きます。

もっとも地方都市によっては、直ちに厳格な取締りがあるというわけではなく、地域によるバラツキが生じていたようですが、ただ地方都市でも年を経る毎に厳しくなる傾向にはあるようです。

このように、中国の伝統的慣習に根ざして広く一般になされてきた行為であっても、急にリスクが高まることがあります。かかる変化を背景に、従来の季節の贈答の見直し・縮小を進めている日系中国現地法人も少なくありません。

このように急激に変化する状況の下で、それをわきまえずに従前通りの贈答行為を継続していると、いわば悪い形で目立ってしまい、リスクが高まりかねません。リスクが変化する状況を見逃さないよう、日頃から情報収集に努めるとともに、それが全国的な変化なのか、当該地域における変化なのか、今後の流れはどう予測されるかも見極めていく必要があります。

4 中国人社員のコンプライアンス感覚を鍛える

中国現地法人における社内コンプライアンス教育は、従前は日本人駐在員を対象にしており、そこで止まってしまっていることが多く、中国人社員については、技術研修や日本語教育などは力を入れて実施するものの、担当業務と直接に関わらない法律面の教育は積極的には実施してこなかった企業が多いように思われます。

しかし、不正行為が社内・社外の中国人社員同士の間でなされた場合、その発見が難しくなること、リポートのやり取りが生じ易い調達部門や営業部門は中国人社員の比率が高い会社が多いことを考えると、中国人社員に対する社内コンプライアンス教育の重要性は高まっていると言えます。

そこで最近では、各地の拠点の中国人社員を対象にして、社内コンプライアンス教育を実施する企業が増えています。筆者も頻繁に中国各地に出張し、製造工場などで多数の中国人社員に向けて贈収賄防止等をテーマにしたセミナーを行っていますが、その経験から常々以下のように感じています。

中国現地の日系企業には、やはりメーカーが多く、拠点の多くは製造工場です。そのため従業員は理工系出身者が多い傾向にあることから、過去に法律関係のレクチャーを受ける機会がほとんどなかった方が大多数のようです。ただ、日系企業の中国人社員は、概して大変真面目かつ優秀な方が多いと感じます。仕事以外のことであっても新たな知識に対する学習意欲は極めて高く、セミナーではとても真剣に受講され、質疑応答も活発に行われます（日本人向けのセミナーでは、中々質問が出てこないのとは対照的です）。その様子を見ていると大変心強く感じられるほどで、質の高い中国人社員のレベルアップを図ることが、中国現地法人のコンプライアンスの強化に直結するのではと思います。

中国人社員に、社内コンプライアンス教育への関心を高めてもらう方法としては、とにかく具体的な話をする（抽象的にコンプライアンスが重要だと訴えても中々ピンとこないようです）、また、法令の遵守が自分自身の利害に関わる問題だと認識させる（違法行為をした場合、会社だけでなく当該社員も法で処罰されることを強調します）ことが挙げられます。

中国現地法人のコンプライアンス問題は、これからも長い時間をかけて試行錯誤の過程が続くものだと思います。拙稿が読者の皆様の中国現地法人におけるコンプライアンス強化のための何らかのヒントになれば幸いです。



のむら たかし
野村 高志

西村あさひ法律事務所 上海事務所代表 弁護士
ta_nomura@jurists.co.jp

早稲田大学法学部卒業。1998年弁護士登録。2001年より西村総合法律事務所に勤務。2004年より北京の対外経済貿易大学に留学。2005年よりフレッシュフィールズ法律事務所(上海)に勤務。4年半の中国滞在を経て2010年に現事務所復帰、2014年より現職。

専門は中国内外の M&A、契約交渉、知的財産権、訴訟・紛争、独占禁止法等。ネイティブレベルの中国語で、多国籍クロスボーダー型案件を多数手掛ける。

2012年～2014年 東京理科大学大学院客員教授(中国知財戦略担当)。

主要著作に「中国での M&A をいかに成功させるか」(M&A Review 2011年1月)、「模倣対策マニュアル(中国編)」(JETRO 2012年3月)、等多数。

当事務所の中国プラクティスは、日本と中華人民共和国間の国際取引及び中国内の法務案件に止まらず、香港・台湾・シンガポール等の中華圏やその他の国・地域に跨るクロスボーダーの国際取引を幅広く取り扱っております。例えば、対日・対中投資、企業買収、契約交渉、知的財産権、コンプライアンス、独占禁止法、ファイナンス、労働、訴訟・紛争等の取引について、豊富な実務経験のある日本および中国の弁護士が中心となってリーガルサービスの提供を行っています。本ニュースレターは、クライアントの皆様のニーズに即応すべく最新の法務関連情報を発信することを目的として発行しております。

東京事務所 中国プラクティスグループ
〒107-6029 東京都港区赤坂 1-12-32
アーク森ビル
Tel: 03-5562-9260 Fax: 03-5561-9711
E-mail: eapg@jurists.co.jp
URL: <http://www.jurists.co.jp>

北京事務所
〒100025 北京市朝陽区建国路 79 号
華貿中心 2 号写字楼 4 層 08 号
Tel: +86-10-8588-8600 Fax: +86-10-8588-8610
E-mail: info@juristoverseas.cn

上海事務所
〒200040 上海市静安区南京西路 1601 号
越洋広場 38 階
Tel: +86-21-6171-3748 Fax: +86-21-6171-3749
E-mail: info_shanghai@juristoverseas.cn