

2017年
6月号

中国現地法人におけるコンプライアンス制度の段階的構築と、取引先等へのデューデリジェンス調査の実務

執筆者: 野村 高志

はじめに

日系企業の中国事業展開において、コンプライアンス制度の構築への取り組みがますます重要となっています。その背景には、中国における反腐敗運動が更に拡大されて展開するなか、公務員や国有企業において綱紀粛正が進むのみならず、中外合併企業や民営企業の幹部までもが取締り対象となるケースが見られることから、中国において贈収賄防止を中心とするコンプライアンス強化の必要性が高まっていることがあります。

今回は、中国における主なコンプライアンス制度について、これを現地法人の置かれた状況に合わせて段階的に強化する考え方を紹介し、具体例として、社内コンプライアンス規程と社内向け贈収賄防止セミナーをレベルアップするノウハウについて述べます。併せて、最近の動向として、新規取引先等へのデューデリジェンス調査の実務についても解説します。

1. 中国における主なコンプライアンス制度

中国現地法人における主なコンプライアンス制度としては、以下のものが挙げられます。①～③は、社内の不正行為の発生自体を防止しようとする予防的な制度であり、④～⑥は潜在する不正行為を積極的に発見し是正することを目指す制度といえます。なお、⑤については、中国現地法人のみならず、日本の本社と取引関係にある(又はこれから開始予定である)中国企業に対しても、同様に実施することが考えられます。

本稿は、みずほ銀行発行の Mizuho China Monthly(2017年6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、弁護士の助言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。

西村あさひ法律事務所 広報室 (Tel: 03-6250-6201 E-mail: newsletter@jurists.co.jp)

© Nishimura & Asahi 2017

①	社内コンプライアンス規程の整備(制定・改訂)
②	社内コンプライアンス担当者の配置
③	社内向け贈収賄防止セミナーの実施
④	定期的な社内監査の実施
⑤	取引先等へのデューデリジェンス調査
⑥	内部通報制度の導入と活用

本稿では紙数の関係もあり、主に①～③及び⑤について解説いたします。

2. 段階的なコンプライアンス体制の構築

筆者は、これまで数多くの日系企業の社内コンプライアンス制度の構築をサポートしてきましたが、その中で時折次のように感じていました。

新たに現地法人に社内コンプライアンス制度を導入する際には、皆さん大変な手間と時間をかけ、外部専門家の助言も踏まえながら、非常に精緻で詳細な制度を導入しようと尽力されます。それ自体は大変素晴らしいことなのですが、社内にはしっかりと制度を理解し適切に運用できる人的体制が整わないと、実効性に欠けることとなります。

現地法人の社内制度は、日本の親会社が主導して構築することはできても、その実施・運用はあくまで、当該現地法人自身により主体的に行われる必要があります。社内コンプライアンス制度が実際に運用されなければ実益に乏しく、結局は当該企業の人的体制等の実情に即して、現実には実施可能な形で導入する必要があると思います。

そこで、まずは比較的簡易な制度を導入し(いわば初級編)、徐々に中級編、上級編へと移行するイメージで、現地法人のコンプライアンス制度をレベルアップしていくのが実際的ではと考える次第です。一つの目標として、現地法人が自らコンプライアンス制度を実施・運用できることを目指すわけですが、これは見方を変えると、コンプライアンスに関する本社からの権限委譲と現地化を進展させるということでもあります。

このようなプロセスを、分かり易く3段階に分けて整理したのが以下になります。その主眼は、現地法人及びそのスタッフについて、コンプライアンス面でのレベルアップを推進する点にあると考えます。

①	新設段階	新規にコンプライアンス制度を導入する段階
②	発展段階	既存のコンプライアンス制度をレベルアップする段階
③	現地化段階	現地法人の主導でコンプライアンス対応ができる段階

以下では、社内コンプライアンス規程の整備と、社内向け贈収賄防止セミナーを例にして、これら3段階の各ステップにおける作業内容を考えてみたいと思います。

3. 社内コンプライアンス規程の整備

中国現地法人において、社内コンプライアンス規程を整備する場合に、以下の点がしばしば議論になります。これらのポイントに対する考え方を反映しながら、社内規程を作成・改訂していくことになります。

①	日本本社の規程をベースにして作成するか、現地で全く独自に作成するか。
②	中国法特有の問題につき、どの程度規定するか(例: 商業賄賂)。
③	中国の各現地法人毎に内容の異なる規程とするか、全国で統一的な規程とするか。
④	贈収賄の判断基準として、金額基準を入れるか。
⑤	社内における報告・判断の体制をどうするか。
⑥	社内における判断権者を誰にするか: 総経理、又は法務・コンプライアンス部の責任者等。
⑦	社員等が外部者から利益供与を受けた場合も規制対象にするか。

いずれのポイントも、唯一絶対の正解があるわけではなく、基本的には当該現地法人の人的体制やコンプライアンスのレベル感等を勘案しながら、当該時点でベターと思われる選択をしていくことになると思われます。以下、3段階に分けて詳述します。

(1) 新設段階

現地法人において、社内コンプライアンス規程が未だ制定されていない場合、そのような規程の制定からスタートする必要があります。これが「新設段階」です。前述した通り、社内コンプライアンス制度には様々なものがありますが、コンプライアンス規程はそのベースとなるべきもので、かかる規程なしには、社員を有効に管理することも、不正行為を処罰することも困難といえます。

初めて現地法人向けに社内コンプライアンス規程を制定・導入しようとする際は、日本本社の社内コンプライアンス規程を、そのまま中国語に翻訳しただけというケースも多く見られます。規程の制定・導入が容易という意味で一定の合理性もあり、スタートラインとしては決して悪くはないのですが、しばしば以下のような問題も見受けられます。

①	日本の難解な規程を中国語に直訳した結果、現地社員に理解しにくい文章となっている。
②	専ら日本法に準拠した内容となっており、中国法に特有の制度や実務が踏まえられていない(例: 商業賄賂)。
③	現地サイドに「本社から一方的に押しつけられた」と取られてしまい、自発的・積極的に遵守してもらえない。

(2) 発展段階

では、本社のコンプライアンス規程を参照することなく、現地法人でゼロから独自に社内コンプライアンス規程を制定した方がよいのでしょうか？

筆者は、中国現地法人の社内規程といえども、ことコンプライアンス制度に関する限りは、日本本社のコンプライアンス規程をベースに作成されたものであることが望ましいと考えています。コンプライアンスに関する不祥事は、海外で発生したものであっても本社に直接跳ね返ってくるおそれがあるため(外国公務員に対する贈賄行為がその典型であり、米国 FCPA、英国反賄賂法や日本の不正競争防止法による処罰リスクがあります)、基本的には日本本社のコンプライアンスに関する考え方やレベル感を踏まえる必要があると考えるからです。

そこで、まずは日本本社の規程をベースとして社内コンプライアンス規程を制定し、その後は徐々に、中国現地の法制度や実務を踏まえた内容へと作り込んでいくのが望ましいと思います。これが、「発展段階」にあたります。

その際の観点として、既存の社内コンプライアンス規程が、現地法人の中国人社員からも理解され易く、その遵守が可能で、かつ実効性のある内容となるような改訂を加えることが大事です。その場合のポイントは以下の通りです。

①	中国の法制度に準拠し、現地の実務を踏まえた内容への作り込みを行う。
②	規程の文章も、日本語の直訳調ではなく、中国人社員にとって「こなれていて分かり易い」中国語版を作成する。
③	社内規程の内容が社員に周知されるよう、社内セミナーや研修会を開催し、フォローアップとして理解度確認のためのチェックテストを実施する。

(3) 現地化段階

社内コンプライアンス規程を新設し、それを徐々に発展させていく段階では、日本本社のコンプライアンス部門が主導または相当程度関与しつつ進められることが多いと思われます。その次の段階としては、現地法人が主体的にリードして、本社のニーズを踏まえつつも、現地の実状に即した社内規程への改訂・実施を、適時に進めていくことが望ましいと思われます。

そのためには、現地法人に専門のコンプライアンス部門及び担当者が置かれており、コンプライアンスの制度構築と運営について、一定程度の権限委譲と現地化が推進されていることが必要であり、これらは裏腹の関係にあります。

現地法人のコンプライアンス部門及び担当者が主導して進める、コンプライアンス規程の改訂に向けた具体的な手法としては、以下のものがあります。

①	担当者が、各現地法人を巡回し、贈答・接待の実態に関するヒアリング調査を行う。
②	規程のドラフトができた段階で、現地の中国人社員にも見せて意見を求める。
③	現地サイドと日本本社のコンプライアンス部門とで、協議を重ねて規程文言を改訂する。

これらの作業を通じて、「現場で利用し易く実効的な」規程へとレベルアップしていくことが期待できるとともに、現地法人の社員

が幅広く参加することで、自発的な規程遵守の意識を高めることにも繋がります。また、これらの過程で、ビジネスの現場で何が起きているかの情報収集をすることで、会社が抱えている問題点をより具体的に把握することにも繋がります。

4. 社内コンプライアンス担当者の配置

中国現地法人における社内コンプライアンス体制の構築にとって欠かせないのが、専門のコンプライアンス担当者の配置です。

(1) 新設段階

まずは、社内に法務・コンプライアンスの責任者を置き、社内における責任の所在と、個別事案に対する判断・処理のフローを明確にすることから始める必要があります。

この点、従前は多くの企業で、中国現地法人に専門の法務・コンプライアンス担当者を配置するだけの人的リソースがなく、そこで総経理等の経営幹部(多くは日本からの出向駐在者)が現地における責任者となり、何かあれば本社の法務・コンプライアンス部門に相談・報告しながら対応するというケースが多く見られました。

この場合、例えばメーカーであれば現地法人の経営トップとして出向駐在する方は技術畑出身者が多く、法務・コンプライアンスに関する知見が乏しいために現場での判断・処理が難しいことがありました。他方で本社サイドでは、中国現地の法制度や実務状況に対する情報が乏しいことから、相談を受けてもうまく対応できないケースも見られました。更には、現地法人サイドが本社にいちいち問題を報告・相談したがるような状況が生じがちになっていました。

(2) 発展段階

そこで、現地法人にも専門のコンプライアンス担当者を置こうという動きが出るようになってきます。

最近では、日本本社の法務・コンプライアンス部門からプロパー部員を中国の統括会社や管理性会社に出向駐在させ、専門の法務・コンプライアンス担当者とするケースが増えています。これにより、現地で専門的な法務対応が機動的に行えるようになります。中国では、日常の取引等は中国語で行われるのが通常であるため、それが言葉の壁となって、本社サイドで現地の情報がなかなか得られないことがありますが、専門の担当者の出向駐在は、現地情報の把握という面でも役立ちます。

(3) 現地化段階

上述の出向駐在中の法務・コンプライアンス担当者が、数年の任期を経て帰任し、後任が引き継ぐというように代替わりを重ねていくと、中国現地法人と日本本社の双方に、中国の法制度や現地の実務状況に精通した担当者がいることとなります。また、出向の間に現地法務スタッフ(中国の弁護士資格を有するケースも多い)を採用・育成することも多く、現地法務スタッフがスキルアップしていくに伴い、次第に業務・責任を委ねていくという流れが生じます。この積み重ねを経て、法務・コンプライアンスについての現地化・権限委譲が、スムーズかつ実効的な形で可能になります。

筆者の知るところでも、中国統括会社の法務部長は中国人担当者が務め、その下に日本本社から出向派遣された若手の日本人法務担当者を配置して本社サイドとの意思疎通役を務めさせるケースがありますが、これは法務・コンプライアンス体制の現地化・権限委譲の一つの到達点ともいえるように思われます。

5. 社内向け贈収賄防止セミナーの実施

近年、中国現地法人において、社内向けに贈収賄防止等を主要テーマとした、コンプライアンスセミナーを実施する例が増えています。筆者も、そのようなセミナー講師の依頼をよく受けており、北は大連・天津から、南は広東・香港まで出張することもしばしばです。ときには、体育館のように広い会場で100人ほどの中国人社員に向けて講演をしたこともありました。

このような社内向けセミナーも、上記の3段階に分けてレベルアップを図ることが考えられます。以下、各段階毎に詳述します。

(1) 新設段階

多数の日系中国現地法人が、社内向けにコンプライアンスセミナーを実施するようになったのは、比較的最近の傾向と思われる

す。当初段階では、各地の現地法人の日本人幹部を一箇所に集めて、日本語で実施するケースが多かったといえます。もともと現地法人の総経理クラスには、メーカーであれば技術畑出身の方が多くことから、セミナーの内容は、中国の法制度に関する初心者向けの内容(例:贈収賄に関連する法令の条文解説)が多かったようです。コンテンツが日本語のみだと、セミナー後に社内の中国人社員まで共有されることも少なかったと思われます。

会社のコンプライアンス制度を強化するには、経営幹部が高い意識を持って積極的にリードしていくことが必要であり、会社トップからの力強い発信は欠かせません。その意味で、現地法人の幹部層を啓蒙していくことは非常に大事です。しかし、贈収賄行為は現場の社員から生じることも多いため、日本人幹部のみを対象としていたのでは不十分といえます。そこで、広く現地社員に向けたセミナーの実施の必要性が意識されるようになります。

(2) 発展段階

社内向けコンプライアンスセミナーを、広く一般の中国人社員にも向けて実施する場合は、言語も中国語で行う必要があります。また多数の参加者を集めるためには、中国各地から多数の参加者を一堂に集めるのは大変なので、こちらから各地の現地法人を巡回し、セミナーを実施する方が効果的です。セミナーの内容も、法令の条文解説のみだと理解されにくいいため、現場の社員が有益だと感じるように、具体的事例を盛り込んだ身近な内容にする等の工夫が必要です。

日本人社員と中国人社員とでは、リスク感や関心を持つ事項も異なる面があり、言語の面からも、分けて行う方が効果が高いと思います。筆者は、中国各地の現地法人を訪問して、贈収賄防止セミナーを頻繁に行っていますが、通常その際には二部構成にして頂き、例えば午前の部では日本人社員向けに日本語で実施し、午後の部では中国人社員向けに中国語で実施することが多いです。

(3) 現地化段階

コンプライアンスセミナーの内容を、より充実した効果的なものとしたい場合は、更に工夫を重ねる必要があります。その前提として、現地法人に専門のコンプライアンス部門及び担当者が置かれており、コンプライアンスの制度構築と運営について、一定程度の権限委譲と現地化が推進されていることが必要なのは、前述した社内コンプライアンス規程の現地化段階と同様です。

セミナーの内容に関する具体的工夫としては、例えば、現地法人のコンプライアンス担当者が中心となり、各地の現地法人に事前にアンケートを行ったり、訪問ヒアリング調査を行ったりして、社内の不正行為の事例を収集します。それらを、参考事例の形で、セミナーに取り入れます。会社の業務にとって身近な事例を取り上げることで、参加者の高い関心を引くことができます。

中国人社員を積極的に参加させる工夫としては、例えば、セミナーを前半のプレゼンと後半のケーススタディに分けて、ケーススタディについては、事例にせよ仮想事例にせよ、会社の実際の業務に即した内容を含む事例を選びます。更に参加者を10人以内の小グループに分け、時間を決めて各グループ毎に事例の検討をしてもらいます。その後、グループ毎に、それぞれの事例を討論した結果を発表してもらいます。思いもよらなかったような意見が飛び出し、そこから議論が白熱したりする等、大変盛り上がることもあります。そのような過程を通じて、これまで法律を学んだ経験の無い方々であっても、コンプライアンス意識を高めて理解を深めることとなります。

6. 取引先等へのデューデリジェンス調査

最近の新たな実務動向として、新規の合併事業の中方パートナーや、買収対象の中国企業、更には新たに取引に入ろうとする現地代理店・エージェンツ・コンサルタント業者について、契約締結に先立ち、相手方の法令遵守や贈収賄防止に関する社内体制がどの程度整備されているかを調査する、コンプライアンス・デューデリジェンス調査(以下「コンプライアンス DD 調査」といいます)を実施するケースが増えています。

これは、合併パートナーや買収対象の企業がコンプライアンスに関する問題を抱えていて、それが合併や買収の取引実行後に顕在化した場合に、こちららもダメージを受けざるを得ないこと(引いては自社のコンプライアンス制度に対する信頼も失われかねません)、また取引先の代理店等が、自社との取引に関連して公務員への利益提供を行った場合に、贈賄罪の共犯と見なされるリスクがあることに鑑みて、コンプライアンス面に問題がある企業との取引を避けたり解消する目的でなされるものです。

このようなコンプライアンス DD 調査の調査方法や、その結果を踏まえたリスク評価の実務ポイントをご紹介します。

(1) 調査・確認方法

コンプライアンス DD 調査において、対象会社の法令遵守や贈収賄防止に関する社内体制の整備状況やコンプライアンスに関するレベル感を把握するために、以下のような調査を行います。

事前の情報収集	① 一般的な情報リソースからの情報取得としては、マスコミ報道、公的機関からの情報(例: 工商局の企業登録情報、裁判判決の調査)、インターネット上からの情報取得が挙げられます。 ② 専門の調査会社に依頼して企業情報を取得する方法もあります。
質問リスト/インタビュー	① 質問リストを送付し、文書での回答を貰います。 ② 対象企業の経営幹部やコンプライアンス担当者と面談し、インタビューを行います。
社内制度のレビュー	社内のコンプライアンスに関する制度や社内規程等の提供を受け、その内容を分析します。

筆者は弁護士として、情報収集、質問リスト作成やインタビューの実施、社内規程のレビュー等をサポートさせて頂いております。

(2) リスク評価のポイント

コンプライアンス DD 調査の結果、得られた情報を踏まえ、対象会社の法令遵守や贈収賄防止に関するリスク評価を行い、それを取引の開始・継続に関する判断の材料とします。このようなリスク評価にあたっては、主に以下の点がポイントとなります。これらを総合考慮して、リスク判断をすることになります。

①	対象会社が実在するか。営業の実態があるか。
②	法令違反の前歴の有無・その内容。
③	マスコミ報道、ネットでの風評。
④	会社の役員、株主、実質の支配者についてのネガティブな情報の有無・その内容。
⑤	社内のコンプライアンスに関する制度や社内規程の内容・そのレベル感。
⑥	経営幹部やコンプライアンス担当者のコンプライアンスに関する意識・リスク感。
⑦	政府部門、公務員との接点の有無。政府関係との関係の強さを売り物にしているか。
⑧	対象会社が請求する対価・費用が、契約上の役務提供内容との対比で、妥当なものか。

(3) リスクへの対処方法

対象会社のコンプライアンスに関するリスクの評価結果を踏まえ、そのレベル感に応じた対応を取ります。具体的には、贈収賄防止に関する誓約書を差し入れて貰ったり、取引契約に贈収賄防止に関する条項を入れたりします。これに抵抗を示す相手方との間で厳しい交渉を行うことも多く、交渉の過程で文言等柔軟に調整する必要が生じることもあります。

誓約書	贈収賄防止に関する誓約書を徴求します(責任者のサインを取得します)。
契約条項	買収契約・合併契約・取引契約において、反贈収賄に関する表明保証や誓約等の条項を盛り込みます。

中国企業のコンプライアンス制度というと、大変低いレベルに止まっているだろうと思われる方も多いかと思いますが、最近では様変わりしつつあります。大手の国有企業は、反腐敗運動の影響から、大変厳格な社内コンプライアンス制度を導入している例が増えており、また民営企業の中でも、詳細な社内コンプライアンス制度を導入している例が見受けられます。

日本企業にとっては、コンプライアンス制度に関して、中国企業と目線を合わせ易くなったという見方もできると考え、筆者はこれを、いわば「追い風」と見るべきだと考えています。

7. おわりに

中国のコンプライアンス制度の構築は、いまだ試行錯誤の要素も多々ありますが、様々な局面で一定のノウハウが蓄積されつつあります。中国の法制度や実務の状況変化を踏まえ、更なる発展を目指した工夫が益々必要とされているように感じます。



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 パートナー弁護士 上海事務所代表
ta_nomura@jurists.co.jp

1998年弁護士登録。2001年より西村総合法律事務所に勤務。2004年より北京の对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。2010年に現事務所復帰。2012-2014年 東京理科大学大学院客員教授(中国知財戦略担当)。2014年より上海に駐在。

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。

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)、「中国現地法人の再編・撤退に関する最新実務」(「ジュリスト」(有斐閣)2016年6月号(No. 1494))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および中国内の法務案件にとどまらず、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 中国プラクティスチーム

〒100-8124 東京都千代田区大手町 1-1-2
大手門タワー
Tel: 03-6250-7234 Fax: 03-6250-7200
E-mail: eapg@jurists.co.jp
URL: <https://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_beijing@jurists.jp

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@jurists.jp