

### 中国法務のローカライズの新潮流 —コンプライアンス対策を例として—

弊所上海事務所の開設に伴い、今年から、5年ぶり2度目の中国・上海駐在となりました。ただその間も出張ベースで頻繁に上海や他地域を訪れ、各地の経済的な発展振りは常に目にしており、この間の変化にギャップを感じることはあまりないのですが、中国現地法人における法務のあり方については、最近の新たな潮流を感じるがあります。

一言で言うと、中国法務のローカライズと呼べる流れです。従前は、主に日本本社の法務・コンプライアンス部門が主導する形で、中国現地法人における法務体制の構築や案件対応が進められていたのが、近年は中国現地法人にも整った法務・コンプライアンス部門を置き、本社サイドと協働しつつ、中国の実状や実務運用を踏まえた体制構築・案件対応をする企業が増えていると感じます。

上海に根を下ろして業務展開する中で、このような潮流には特に注目し、かつ微力ながらサポートして参りたいと考えております。

#### 1. 中国現地法人と日本本社のジレンマの克服

私が前回上海に駐在していた2005年から2008年にかけての時期には、多くの日系現地法人が、上海に中国本部を置くと共に、その法務機能を充実させ、日本本社から法務部員を派遣駐在させるという流れがありました。それ以前には中国現地法人に整った法務部門を置く企業は少なく、メーカーであれば、技術部門出身の総経理が法務も含めて何でも見ているというケースが一般的でした。本社のプロパー法務部員を中国現地法人に駐在させることにより、リーガルなバックグラウンドのある者が現地の法務問題を扱うことで、より専門的で緻密な法務対応がなされるようになってきたと言えます。

当時私がお付き合いさせて頂いた駐在法務担当者の多くは、いわゆる「社内の中国畑」ではなく、それまで専ら日本国内の法務を扱っており、中国及び海外への留学・居住経験もなく、中国語も話せない方も多かったのですが、皆さん大変な熱意を持って、体当たりで現場の法務問題に取り組まれました。そういった方々と、中国弁護士や日本弁護士との協働により、中国法務の大幅なレベルアップが図られてきたと感じています(同様の流れが、当時、中国の知的財産権分野でも進行しており、大手メーカーを中心に上海や北京の現地法人に本社知財部から専門部員を派遣駐在させるケースが増え、中国知財の実務が急速にレベルアップしました)。

中国現地法人の駐在法務担当者が直面したのが、日本本社とのジレンマとでもいうべき問題でした。実はこれは従前から存在していた問題でもあります。中国における法務・コンプライアンス問題については、従来、中国現地法人と日本本社とが一種の対立的な関係に陥ることがありました。「中国特有」としか言いようのない法務の問題や事案がしばしば発生し、なかなか法的・論理的にすっきりと理由や根拠を説明できないことが多いのですが、そういった場面では往々にして、日本本社側は「現地からの話は、どうもよく判らん。ちゃんと調べて説明し直すように。」と要求するのに対し、中国現地法人側は「こちらは精一杯対応しているのに、本社はどうせ判ってくれない。」と不満を漏らすといった構図に陥りがちでした。

同様の問題は法務の問題に限らず発生しており、中国現地法人側が「現地にもっと裁量を持たせてほしい。」と訴えると、日本本社側では「現地に任せてしまうのは心配だ。」との反応を示し、中国現地法人側が「現地の実情に即した運用・基準でやらせてほしい。」と求めると、日本本社側では「あくまで日本本社の基準に従うように。」と返すというケースが多々見られたものです。中国現地法人に十分な法務機能・体制がない段階では、中国現地法人側は、法務問題について一々本社の

#### 本ニューズレターの執筆者



のむら たかし  
野村 高志  
上海事務所代表  
弁護士

本稿は、みずほ銀行発行の Mizuho China Monthly(2014年6月号)掲載原稿を転載したものです。

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: 03-5562-8352 E-mail: newsletter@jurists.co.jp)

了解を得るのが煩わしいとして独自判断で処理し、日本本社側も、うかつに「パンドラの箱」を開けるまいと見て見ぬ振りを決め込むこともあったようです。

そのような状況の中で、中国現地法人に派遣された法務担当者の方々は、本社法務部門が要求するレベルと、中国現地の実務状況とのギャップに悩みながら、中国法務のレベルアップを図りつつ、本社サイドの理解を深めるように努力を重ねてこられ、ジレンマの克服に貢献されております。それは、私のように中国法務を扱う日本弁護士が、現地の実務を日本側に理解し易く解説する橋渡しの役割を期待されるのと似た面があるように思います。

## 2. 中国法務のローカライズの流れ

以上の流れは、前述した「中国現地法人と日本本社のジレンマ」の解消方法として、いわば中国法務を日本本社側のレベルに合わせる方向で整理・理解しようとするアプローチとも言えますが、より新しいもう一つの流れとして、中国現地法人側が主導し、現地の実状を踏まえた形で、法務対応を展開していくアプローチがあると感じます。

前者が、中国現地の実務の日本水準への「引き上げ」ともいえるのに対し、後者は現地実務の「深掘り」であり、中国法務のローカライズの流れともいえるように思います。その背景として、中国現地法人の法務体制が人的・物的に充実してきた企業では、一定の裁量権限の下に自前で案件処理のノウハウを蓄積し、日本本社に対しても一定の発信力・説得力を持つようになってきた事情があるのではと思います。

その具体例として、中国現地法人における社内コンプライアンス制度の構築が挙げられます。最も典型的な事例は、贈収賄防止に関する社内規程の作成といえるでしょう。

従前、中国現地法人において贈収賄防止に関する社内規程を設けようとする際には、日本本社が採用している贈収賄防止規程(日本国内用の規程であるケースと、グローバルベースで海外のグループ企業に適用される規程であるケースとがあります)を、単に中国語に翻訳して導入する例が多く見られました。このような規程は、元々日本語で精緻に作成されている規程の直訳であるために、現地社員にとって読みづらく理解しにくいことが多いという問題がありました。更に、専ら日本法に準拠して作成されており、中国法の関連規程を踏まえ

ていないことも多く、例えば中国特有の制度といえる「商業賄賂」の防止に関する内容が不十分な例もしばしば見受けられました<sup>1</sup>。更には、中国現地法人側から「中国の実状に合わない厳格すぎる社内規程を無理に押しつけられた」と受け取られ、実際の業務の過程では顧みられないという事態もしばしば生じていたようです。

あくまで日本に本社を置く会社である以上、コンプライアンスに関する基準は日本の考え方をベースとすべきだと考えますが、他方で、中国現地の実状も踏まえた実施可能な内容とする必要もあります。「日本本社で実施している厳格な規程を、中国においても導入する」というのは、中国現地法人をコンプライアンス面で放任しない姿勢という点ではよいのですが、当該規程が中国現地法人で効果的に実施され生かされない場合には、一種の自己満足に終わりがかねません。

最近では、中国現地法人のコンプライアンス規程や贈収賄防止規程の作成にあたり、日本本社における同種の規程内容をベースとしつつも、中国の法制度や実務状況を十分に踏まえた内容としたいと考える企業が増加しています。この場合、単に中国法に準拠した内容に作り込むだけではなく、規程の主な対象である中国人社員に理解され易いように、中国語版の規定文言は直訳調を避け「こなれた」中文となるよう心掛ける必要があります。

中国現地法人に専門の法務担当者を置く企業の場合には、このような作業をより深化させることができます。例えば、法務担当者が各現地法人に贈答・接待の実態に関するヒアリング調査を行ったり、贈収賄防止規程のドラフト段階で多数の中国人社員に意見を求めたりし、その結果を踏まえて本公司法務・コンプライアンス部と協議を重ねつつ規程文言を改定するのは「使い易い」規程作りのために大変効果的です。こうして作成された社内規程は、中国の法制度と実務に加え、現地の実状を踏まえた実効性ある内容となり、また中国現地法人も参加して作成されたことで遵守の意識も高まり、日本本社サイドにとっても納得感・安心感のある規程となり得ると思われ

ます。日本本社の問題意識やニーズを踏まえつつ、現地発・現地主導で中国の法制度と実状に合った社内規程を作成し運用していくというのが、今後の一つの潮流となるのではと思います。

### 3. 現地社員参加型の法務対応

このような、中国法務のローカライズの流れを更に一歩進め、中国現地法人の中国人社員を効果的に参加させる法務対応の展開例について、以下に紹介します。

中国現地法人の社員の大半は、中国で雇用した中国人社員であるのが一般です。せっかく力を入れて作成した社内規程も、ただ配布して「各自よく読んで守るように。」というだけでは不十分です。特にコンプライアンス関連の規程は、「実際に問題が起こってから参照すればよい」というものではなく、日頃からよく理解をして日常の業務過程に反映させられなければ意味がありませんので、一般の社員にいかん浸透させていくかという工夫が必要です。

近年、日本本社での海外法人に対するコンプライアンス体制厳格化の流れから、多くの日系現地法人で、コンプライアンス関連の社内規程制定や社内セミナーを実施する例が増えています。ただこの種の社内セミナーは、従来、日本本社の法務・コンプライアンス部門の主導のもと、中国現地法人の駐在日本人や日本語のできる中国人など一部の幹部社員に対して、日本語で実施されるケースが多かったと思われます。

しかし、コンプライアンスについては、広く一般社員が理解し実践する必要が高いのは当然です。とりわけ贈収賄の問題は、現場の中国人社員が関与するケースも多く想定されるため、営業部や購買部などの職員も広く対象とする必要があります。そこで、社内セミナーも、多数の中国人社員を対象として、彼らに分かり易い内容を中国語で解説する必要があります。

私自身、以前に中国現地法人における社内セミナーを依頼されるときは、中国統括会社に各現地法人の総経理クラスの方々を集めて、日本語で実施することが一般でしたが、最近では、日本本社の法務・コンプライアンス担当者及び中国現地法人の法務担当者と一緒に、各地の現地法人を順に訪問し、日本人社員には日本語で、中国人社員には中国語でセミナーを実施するケースが増えています。日本の弁護士が説明することで、日本本社のコンプライアンス感覚を伝えられる点がメリットだと思われますし、通訳を介さず中国語で語りかけることで、「腑に落ちる」よう理解して貰える効果があると感じます。ちなみに、社内セミナーのため地方の開発区などの工場を回り、その社員食堂で食事をしたりするのは、個人的に

面白い経験でもあります。

社内セミナーに参加する中国人社員の、能動的な参加と理解の深化を得るために、更なる工夫もしています。単に一方通行の講演だけだと表面的な理解に止まるおそれがあるので、セミナー全体を二部構成とし、第一部のセミナー修了後に、第二部として、参加者を少人数のグループに分け、様々な仮想事例を与えてディスカッションをしてもらいます。抽象的な話では中々「腑に落ちない」ため、身近に起こりそうな具体的事例を示すことで、自分だったらどう対処するかを具体的に考えて貰うようにするのがポイントです。セミナーの内容の理解の確認・定着に役立つだけでなく、それを日常業務の中でどう反映させるかを練習させ体得させるのが狙いです。

日本人同士のセミナーだと、「さあ皆さん自由に議論してください。」と言ってみても、皆下を向いて中々発言してくれないのですが、中国人は皆さん議論好きなので、このディスカッションタイムは毎回大変に盛り上がります(予定の時間を大幅に超過することもしばしばです)。その後でグループ毎に検討結果を発表して貰うのですが、ここで意見が分かると、またもや活発な議論が始まります。

私の経験から受けた印象では、日系企業で働く中国人社員の皆さんは概して真面目で、社内規則を理解し守ろうという意識も高く、特に若い方々は積極的かつロジカルに意見を展開され、見ていて頼もしいと感じることがよくありました。もちろん、想定外の突飛な意見が飛び出すこともあります。それを契機とした議論を重ねることは、参加者全体の理解を深めるのにむしろ役立つものです。

また、社内セミナーのための訪問に合わせて、各現地法人で接待・贈答に関する実状のヒアリング調査を行うのも大変有意義です。そのために予めアンケートのような形で質問項目を用意しておくのも有益です。このような調査は決して「取り調べ」のような雰囲気で行ったりせず、実状をありのままに把握することを目的に淡々と話を伺い、何か判断に困った事例があれば相談に乗るとのスタンスで行うのがよいと思われます。

こういった参加型のセミナー実施を通じて、日本本社と中国現地法人が法務・コンプライアンスの面で認識と目標を共有し、二人三脚で歩んでいけるようになれば素晴らしいと思います。

## おわりに

コンプライアンスの問題は、日本本社と中国現地法人が対立関係に立つべきではなく、同じ目的のもとに協働する必要があります。また中国現地法人のスタッフの積極的な参加のもとに行う方がはるかに効果的です。

私はよく「コンプライアンス、特に贈収賄防止の問題は、日本本社と中国現地法人の互いの利益、更には社員個人と会社の利益とが一致するはずの問題であり、会社を守ることが社員個人を守ることに繋がり、社員個人を守ることが会社を守ることに繋がる。」という話をしますが、そのような共通認識を広げていくことが重要だと考えています。

<sup>1</sup> 中国の商業賄賂については、拙著中国ニューズレター「商業賄賂の実務動向と対応策」を参照。  
[http://www.jurists.co.jp/ja/topics/docs/newsletter\\_201309\\_cn.pdf](http://www.jurists.co.jp/ja/topics/docs/newsletter_201309_cn.pdf)

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。本ニューズレターは、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.com