

## 中国事業の不正リスク対応(3)

## 中国子会社における内部統制システムの構築と経営資源の配置

弁護士法人大江橋法律事務所  
弁護士 松井 衡

PROFILE

## 一、内部統制システム構築に必要な経営資源とその配置

前回までの記事では、中国子会社で見つかった不正リスクへの対応の課題として、中国事業に適用される日本の基準である「監査における不正リスク対応基準」の適用にかかる現場理解の必要性、及び親会社による中国子会社からの経営・不正関連情報収集の課題を取り上げました。そして、グループ内での親会社による調査・資料提出要請（中国子会社のPCのメール等の提出等）において、中国の国家機密・従業員のプライバシー保護規制等が課題となるケースへの対応を検討するとしておりました。今後の連載では、近時のホットトピックとなっているこれらの課題を検討する予定です。今回は、その前に、中国法人における内部統制システムの適切な構築・運用にむけた基本的な課題である経営資源の配置にかかる課題を理解するために、2021年6月に開示されたO社の事案<sup>1</sup>（以下、「O社事案」といいます）を取り上げ、同社が設置した特別調査委員会（以下、「委員会」）が中国子会社とグループのコンプライアンス体制について指摘した事項を検討します。

O社事案において、委員会は、結論として対象の幹部（従業員）による法令違反行為を認定しなかったものの、中国子会社が構築したそのコンプライアンス体制及び親会社が構築したグループの管理体制が不十分だと指摘し、その構築を求める再発防止策を提案しました。多くの日系企業にとって、中国事業のために投入できる経営資源（以下、「リソース」ともいいます）が限られている中でも、通常想定される程度のリスクを管理できる体制の整備・運用を行うことが少なくとも必要です。そのためには、適切にリスク評価を行い、想定されるリスクとその重要度に合わせて、限られたリソース（人・資金と具体的なしくみの維持改善等）を配置する必要があります。又、中国等の新興国と日本の間では、相対的に見て相互

の変化が速いため、リスクの定期的な見直しと制度への反映のサイクルを適切に管理します。

## 二、事案の概要

## 1. 調査の結果判明した不正行為の疑義とコンプライアンス体制の問題

O社は、2000年代前半から後半にかけて、中国にその製品を製造・販売する100%子会社のSO社と販売子会社のSOT社を設立しました。調査実施当時には、JO社（2019年設立）にSO/SOTのすべての事業を移管していました（3社を合わせて「中国法人」といいます。）。調査対象行為の舞台となったのはSO社とSOT社で、その当時に同社の高級経理であったA氏は、自らが設立に関わり、その親族が株主かつ役員である販売店であるA社とSO/SOT社の間で取引を行わせて不正な利益を取得していた疑いが生じました。その端緒は、SO社の内部者と推測される者から親会社O社及び東証等に対する内部通報・告発でした。それを受けて、会計監査人からO社に対して件外調査等まで含めて実施するよう指摘があり、決算発表も延期されました。

委員会による調査の結果判明した事実関係は以下の通りです。SOT社では、製品の販売先を増やすために、食事や宿泊の領収書によって経費を精算し、払い戻された金銭を使って取引先にリベートを提供するような営業手段を用いていたようです<sup>2</sup>。A氏は、取引先国有企業から、販売先を増やすために販売店を設立したほうが便利であると提案され、親族のF氏の名義を借りる形で2014年にA社を設立し、就業規則に違反する形で取引を行わせました。さらに、営業経費捻出のため、A社とコンサルティング会社の間の一部の取引に過大な費用請求があった可能性があったとされました<sup>3</sup>。一方、経済的合理性が必ずしも説明できない取引による業績への影響は軽微であるとされ、さらに商業賄賂等の違法行為までは認定されま

<sup>1</sup> O社が行った適時開示 <https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS81864/12cff011/21b6/4920/8be0/a6a8ea86e9cf/140120210613447727.pdf> 等に依拠します。

<sup>2</sup> 報告書 18 頁

<sup>3</sup> 報告書 35 頁

せんでした<sup>4</sup>。

## 2. 中国法人のコンプライアンス体制の不備

報告書では、中国法人において①「OKMグループ コンプライアンス・マニュアル」を作成しているが、従業員への配布・研修が行われているかが不明で体制整備が不十分、②その内部通報制度窓口は設置されていたが、従業員に対して周知されておらず、通報実績がないといった指摘に加え、③販売店の起用、維持において、営業部の従業員等との利害関係をチェックする体制、④営業での贈賄の防止体制、⑤営業経費の適切性をチェックする体制（が不十分なこと）等、規程や営業管理体制の不備が認定され、結論として海外子会社として通常必要と考えられる水準のコンプライアンス体制が整備されていなかった、と指摘されました<sup>5</sup>。

これとは別に、⑥調査の端緒となった匿名メールを、中国法人が「中傷メール」として扱っていたことや、中国法人の幹部が、同調査のために外部弁護士と対処を相談する際に、匿名メールの対象者であるA氏（被調査者）を面談に同行させたという調査方法も問われました。委員会は、中国法人によるこれら通報への対処を中心に、親会社（O社及びSO社）による調査方法の一部が不十分であったと指摘しました<sup>6</sup>。

## 三、中国事業の内部統制システムと親会社の役割

報告書が指摘したO社グループの中国法人のコンプライアンス体制の課題は広範に渡ります。これらの指摘事項に類似する事象が自社に存在するのではないかと懸念する日系企業もあるかもしれません。以下では、親会社がその義務を果たすための視点を説明します。

### 1. 内部統制システムの整備・改善の局面

前回<sup>7</sup>も説明した通り、子会社と親会社は別の法人であり、子会社の内部統制システムは、まずは子会社が構築すべきものです。一方で親会社が子会社を活用して事業展開する以上、親会社は、それが決定したあるべきグループの内部統制システムに適合的なシステムを子会社が構築するよう、一定の働きかけをすることは必要と考えられます。ただ、親会社取締役が何をしていれば子会社管理責任を尽くしたと評価されるかについては、明確な

答えは示されていません。子会社毎の特性等に合わせた適切な管理方針を立てる必要があるなか、新興国の海外子会社の体制整備では、適用される法規制や現地商習慣・現地採用役職員の気質など、あらゆる面で日本と異なる中、現地の法規制や実務を十分に理解し尊重しながらも、国際的なコンプライアンス規制・要請にも配慮する必要があります。このような複数かつ複雑な要請の間でバランスを取る必要がある中で、親会社の体制に適合的な法令遵守を含む各種リスク管理体制を整備・運用するには、各要請を理解する知識と対処の経験が必要です。これらを備える人的リソースは貴重であり、親会社と中国法人の間で組織的に課題に取り組む体制を構築する必要があります。例えば、O社報告書は、本事案の原因として、A氏及び営業部従業員のコンプライアンス意識の欠如を指摘しますが、その是正には、現地役職員に持続的にコンプライアンス意識を向上させる健全なモチベーションを与える必要があります、それには親会社からの組織的支援が必要なことが多くあります。

### 2. 不祥事の兆候が現れた場合の対処に必要なリソース

O社事案の報告書は、O社及び中国法人のコンプライアンス体制の不備に加えて、不正の兆候が現れた際の初動調査の不備を指摘します。海外子会社における不正リスク管理のための各種リソースの状況によっては、代表取締役や海外事業部門の業務担当取締役は、モードを変えて調査するかを判断を（国内）より保守的に行うことも考えられます。グループ内で構築された管理体制をもって、「通常想定される不正行為」を防止できていると判断できる場合はよいのですが、海外事業における変化は早く、「通常想定される」事態も迅速に変化します。リソース面等から懸念がある場合には、通常（国内案件）よりも早い段階でマインドセットを切り替え、社内経験者や外部専門家等のリソースを追加投入し、より深掘りして調査させる必要性が比較的高いのではないかと考えます。つまり、自らのリソースの限界や配置状況を常時把握したうえで、対象海外事業のリスクにあわせて臨機応変の判断をするという心構えが必要と考えます。

<sup>4</sup> 報告書 26 頁、36 頁及び 62 頁等

<sup>5</sup> 報告書 64 頁等

<sup>6</sup> 報告書 40~43 頁

<sup>7</sup> 本連載の前回（2023 年 3 月）記事

[https://www.ohebash.com/jp/newsletter/CNL\\_02\\_04\\_matsui\\_2303.pdf](https://www.ohebash.com/jp/newsletter/CNL_02_04_matsui_2303.pdf) をご参照ください。

#### 四、O社事案での指摘事項への対処と一般的な課題

上記の要素に照らして、O社事案の報告書から我々が学べることを確認します。O社事案の報告書の指摘事項（上述二）と再発防止策は、その認定した事実からして首肯できる部分が多くあります。一方で、リソースが限られている企業にとっては、再発防止策が提言した体制を直ちに整備するには相当な工夫が必要とも思われます。

上記でまとめた指摘事項にあるとおり、同報告書では「OKMグループ コンプライアンス・マニュアル」に沿った従業員向け研修が無かったことが指摘されています（①）。マニュアルだけで、実態が伴わないペーパー・コンプライアンスという課題は、中国で事業展開する日系企業で散見されます。人事評価などを通じて、コンプライアンスを改善するモチベーションを持続的に付与しない限り、実質を伴うコンプライアンス体制を構築・運営することは事実上困難であったと思われます。②～⑤の各種内部通報や規程・リスク管理体制の充実及び実効化も同様です。さらに、変化の速い中国では、リスクの評価も比較的速いサイクルで陳腐化します。投入すべきリソースには、適切な人材や資金の他に、現状のリスク管理体制において、手当が薄い部分が生じていないかを検証・改善する持続的な仕組みの導入も含まれます。

なお、報告書は、O社事案の原因分析において、中国法人の事実上のトップである日本人総経理が、2代続けて製造部門出身で、営業面からの監督に必要な知見に乏しく、中国語での会話に通訳が必要であったことを指摘します<sup>8</sup>。この点は、原因の一端を構成しようと思いますが、それだけで原因になるとは限らないようにも思われます。総経理に営業管理の知見がないことは、それに必要な知見を補佐できるリソースを付けることで解決できます。そして、総経理を含む管理チームが、現地営業部門や役職員とのコミュニケーションを通じて必要なモチ

ベーションを与えられれば、現地のコンプライアンス体制を活性化することができます。必要なのは、管理チームと従業員の双方に健全なコンプライアンス意識向上に向けた持続的なモチベーションを与えることです。そのために必要な施策の選択は、現地の事情に通じた子会社が行うことになります。親会社ができることには、グループ内の各種のコンプライアンス・プログラム等の改善を通じて、中国法人が上記のモチベーションを持続的に付与することに向けた人事評価制度の改善策の検討を支援するなど、中国法人に選択肢を与えることも含まれます。その視点が現地に限られがちな中国法人に対して、より広い視点から、管理体制を持続的に改善するために資する選択肢を提供したりすることを通じて支援することも、本社が担うべき重要な役割と考えます。

まずは、コンプライアンスの要である総経理として適任者を選任し、研修やその補佐役を付けることで必要な知見を補い、現場からの情報収集と本社への報告・相談に必要なリソースを確保する必要があると考えます。また、従前から中国子会社の経緯と実務に精通し、営業部門等の実態を知る経験者（中国法人幹部経験者や管理部門の経験者）には、三つのディフェンスライン<sup>9</sup>の第2線や第3線となる部署を担ってもらい、各種のコンプライアンス・プログラムの選択肢の検討とその導入を支援すること等を通じて、中国法人からの情報収集とモニタリングの実効性を上げる為の施策に継続的に関与してもらいます。収集した情報から判断されるリスクの大小に合わせ、会社の内外から適切なリソースを調達し、管理体制の改善に向けた適切な配置を決定します。その成否は、経営層から担当者へ、継続的に改善を行う健全なモチベーションを持続的に与えることができるかどうかにも左右されます。

以上

具体的な事案に関するお問い合わせ☒メールアドレス：[info\\_china@ohebashi.com](mailto:info_china@ohebashi.com)

本ニュースレターの発行元は弁護士法人大江橋法律事務所です。弁護士法人大江橋法律事務所は、1981年に設立された日本の総合法律事務所です。東京、大阪、名古屋、海外は上海にオフィスを構えており、主に企業法務を中心とした法的サービスを提供しております。本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供に止まるものであり、個別具体的なケースに関する法的アドバイスを想定したものではありません。本ニュースレターの内容につきましては、一切の責任を負わないものとさせていただきます。法律・裁判例に関する情報及びその対応等については本ニュースレターのみに依拠されるべきでなく、必要に応じて別途弁護士のアドバイスをお受け頂ければと存じます。