

## 国内外グループ企業全体の コンプライアンス体制構築実務

渥美坂井法律事務所・外国法共同事業  
弁護士

ゆふ せつこ  
由布 節子



日本貿易会は、2005年に改定した「商社行動基準」の趣旨徹底を目的として、会員各社に対して企業倫理の向上を促すために、毎年度、企業倫理実務者研修会を開催している。2013年度は、渥美坂井法律事務所・外国法共同事業 由布弁護士をお招きし、国内外グループ企業全体のコンプライアンス体制に関してお話を伺った。

### 国内外のコンプライアンス体制強化に向けた 現実と理想

商社は、先進国から新興国までグローバルに幅広く事業展開しており、事業規模も大きい。そのため、政府規制から健康被害に至るまでリスク・チェックの必要範囲が広く、国ごとに異なる法文化への対応を要し、仲介役にすぎないのに、いわゆる BIG POCKET として民事損害賠償や政治的問題において狙われやすい商社特有のリスクへの配慮も必要である。また、グループ企業の場合、国内外子会社の不祥事においても、親会社にこれらのリスクが集中する傾向がある。経済のグローバリゼーションの波の中で、国内外を通じて世界的にリスクマネジメントやコンプライアンス体制を整備することが急務である。

上場企業では、日本国内では既に、コンプライアンス体制を相当程度整備している企業が多い。しかし、日本の制度をそのまま海外で適用しようとしても、つまり日本語で記載された日本国内の制度を各国の言葉に翻訳してそのまま現地で適用しようとしても、うまくいかないことが多い。言葉の表現方法、気質、

思考などの差異により、制度自体が現地で受容されなかったり、法制度の違いによっては日本の制度自体が現地に適合しないこともある。特に、カルテルなどで現地当局の要請によりコンプライアンス体制を構築しなければならなくなった場合には、当局の要請が厳し過ぎて、日本の制度の流用では間に合わなくなることもある。賄賂への配慮など日本では過度に心配しなくてもよい点を考慮すべき地域もある。世界丸ごと一度に日本式のコンプライアンス制度で賄おうとしても、なかなかうまく進まない。では、どのように解決していけばよいのか。

### 早めの取り組みを！

不祥事が起きてから慌ててコンプライアンス体制の構築をしようとしても、かなり無理のある制度になりがちであり、日頃から早めに長期的視野で取り組むことが望ましい。

### 選択と集中を図るべし！

次いで、地域、法令分野および過去の不祥事の3つの要素から「選択と集中」を図り、当該企業グループにとって不祥事が起きたらリスクが高くなる分野を抽出し、そこから集中して制度構築を推進することである。地域に関しては、営業上の戦略として重要視している地域、もしくは当局の基準が曖昧で厳しい制度が適用されることによって企業にとって非常に悪い結果が招来される

危険性がある地域から検討し、優先順位を付ける必要がある。法令分野に関しては、世界的に多発している同種事件などはやりの分野（これは海外の専門メディア、米国の大ロー・ファーム等による情報発信で情報収集できる）、または独占禁止法、腐敗防止法、個人データ保護等の域外適用のある分野、そして常に起こり得る移転価格税制、不正会計、マネーロンダリング、FATCA等の財務税務に関する分野から、自社におけるリスクの優先順位を付けてみる必要がある。また、過去に不祥事を起こしてしまっている分野については、2度目は世間も法制上も甘くないので（EUカルテルの課徴金算定がその例）、二度と同様の不祥事が起こらないよう、過去に不祥事が起きた分野から取り組みを実施するよう配慮すべきである。

#### 一方通行ではなく双方向の取り組みで

さらに、組織づくりと行動規範の明確化に際し、親会社からの一方通行のお達しにせず、子会社からのフィードバックを得て、双方向の取り組みにすることである。これにより、モニタリングの機能も果たすことができる。では、海外の複数管轄を対象にしてコンプライアンスについて考えるときに、どのような組織が適しているのか。これは社内の一部署を「ハブ」とすることを考えるべきである。ハブが、国内外の情報と法律上の論点の整理、親会社と子会社をつなぐコーディネーション機能（重複作業の回避や方針の正確な伝達など）を発揮する役割を担う。いわゆる案件もの、事件ものではハブ機能の法律事務所等への外出しもあり得るが、コンプライアンスの問題は親会社の経営に密着する問題が多いので、この機能は外出しするべきではないと考える。また、そのハブへ海外拠点から直接報告することと、海外拠点では1人に権限が集中しないようにすることも大切なポイントである。内部通報制度については、米国のドッ



ご講演の様子。当日は約50名が参加

ト・フランク法に注意してほしい。

行動規範の明確化に関しては、会社のポリシー、トップの姿勢を一貫して明確にした上で、各地域や分野ごとの落とし込みや微調整が必要であり、出張時の会議やテレビ会議、スカイプの利用などの小さなことでも構わないので、現地との密な連絡が大切である。

その他には、子会社の社員教育を推進することも重要である。E-learningだけではなく、定期的な face to face の対応が必要であり、特に子会社の役員クラスへの対応は必須である。

#### 不祥事後の対応のための制度設計上の留意点

不祥事が発覚したら、社内調査のためには従業員のメールの調査が不可欠である。ところが日本企業では、国内では従業員メール調査の事前承諾制度を整えていても、海外では制度不備の場合が多い。海外ではデータ保護規制が厳しく課徴金も高額となる可能性があるため、不祥事に対する社内調査の障害となってしまう。現地弁護士のアドバイスも受けて、事前の制度構築をお勧めする。また、日本企業は、社内文書がしっかりと保管されていない場合が多く、そのため不祥事が起きた際に社内文書発見が遅れて、隠ぺいしている、破棄したというようなあらぬ嫌疑がかけられてしまいがちである。子会社においては、できるだけ最初から社内文書保管制度を確立しておくことも重要である。