

ICCLC NEWS

公益財団法人国際民商事法センター

第 57 号 2019 年 3 月

HEADLINE

本号では、第 1 回目中企業法務フォーラム「未来を見据えた企業法務」を取り上げました。当財団は、経営法友会、上海交通大学日本研究センター、公益社団法人商事法務研究会とともに主催者となり、在日中国企業協会、法制日報社中国公司法務研究院が後援、株式会社商事法務、ウエストロー・ジャパン株式会社が協賛し、2018 年 9 月 3 日に都市センターホテルで開催しました。

本フォーラムは、上海交通大学日本研究センター長 季衛東教授の提唱に、日本側が呼応して実現したもので、日本と中国の企業法務部の交流として初めての企画です。中国の一帯一路構想など、第三国での日中企業の協働も視野に入って来た情況の下でこのような会議が行われたことも注目されます。

本フォーラムでは、日中両国の企業の法務担当者等がそれぞれの国の企業法務の実情や課題、共通するものや相違点などを浮き彫りにしながら、様々な事項について報告と討論が行われました。概要は以下のとおりです。

なお、第 2 回目中企業フォーラムは、2019 年 11 月 9 日上海で開催される予定です。

共通テーマ「未来を見据えた企業法務」

日 時： 2018 年 9 月 3 日（月）

場 所： 都市センターホテル

参加者： 約 350 名（中国関係者 約 80 名）

1. プログラム

（1）日時：2018 年 9 月 3 日（月）

（2）場所：都市センターホール

（3）行事日程

開会式

基調講演

パネルディスカッション「経営を支える企業法務のあり方」

分科会1 「コンプライアンスの最新動向」

〈論点1〉 「コンプライアンスの最新動向」

〈論点2〉 「グローバル化時代における企業情報管理」

分科会2 「企業法務の最新動向」

〈論点1〉 「法務部門の役割、人材育成」

〈論点2〉 「国際法務実務（海外進出と国際契約・国際紛争解決）」

2. 内容報告

はじめに

日中国交正常化45周年の翌年、日中平和友好条約締結40周年という節目の年に東京で開催した今回の日中企業法務フォーラムは、日本国外務省から40周年の記念行事として認定された。

本フォーラムの基調テーマは、「未来を見据えた企業法務」である。日中両国の企業がビジネス・活動をするため、企業法務には、お互いの国の法規制、一带一路やアベノミクスなどの政策を理解し、将来を見据えて自社のビジネスに落とし込み、対応を先導していくことが求められている。さらに法規制、国の政策の変化を予見するだけでなく、むしろ先導して、変化をリスクとしてではなくビジネスチャンスとして対応することが求められている。

このプログラムは、日中の企業法務の現状、企業を取り巻く法規制の変化と対応をお互いに共有し、今後の厳しくも友好的な日中企業間の市場競争による健全な相互発展を企業法務が先導できるように検討してきたものである。

（1）開会式

はじめに、浅沼亨・経営法友会事務局長より開会宣言があり、続いて杉山忠昭・経営法友会代表幹事、宋耀明・中国駐日本大使館公使、季衛東・上海交通大学日本研究センター長、石川浩司・外務省アジア太平洋局審議官、李群・中国法制日報社副総編集長が挨拶された。

（2）基調講演

株式会社良品計画の松崎曉・代表取締役社長兼執行役員が、生活者の視点に立つノーブランド商品として誕生した無印良品が成功した背景と、海外進出に伴い行った商標登録において直面した困難と克服した経緯について、中国で出願した際に存在した他社の不正な先行登録に対して不正商標登録であるとして争い勝訴した事例などを通じて明らかにした。また、そのような会社のコンセプトと経営を踏まえて活動している法務部の特徴とその役割について報告を行った。

（3）パネルディスカッション「経営を支える企業法務のあり方」

コーディネーター：島岡聖也（株式会社サンシャインシティ監査役）

大澤頼人（J&C ドリームアソシエイツ代表）

パネリスト：廣瀬修（日本たばこ産業株式会社法務部長）
中島研也（富士ゼロックス株式会社法務部長）
裴学龍（赣商グループ 執行総裁）
譚俊（バイドゥ 法務部 総經理）

本パネルディスカッションでは、経営を支える法務のあり方について、それぞれの企業における状況を報告するとともに、それぞれの経験を踏まえて、ガバナンス、リスクマネジメント、M&Aなどを含む海外取引、法務人材の育成など共通する重要な課題について、日中両国の相違点や共通点などを念頭に置きながら、活発な議論が行われた。

経営を支える法務のあり方については、日本のパネリストからは、法務部門は経営戦略スタッフとしての機能を担ってきているのではないか、ゼネラルカウンセルとして経営を支える部門として求められているのではないか、などの意見があり、法務の経営とのかかわりが強くなっていることが伺えた。中国のパネリストからは、法律の専門家であるだけでなく的確な業界知識を備えて意思決定をする必要性や、法務部の役割が急速に発展している状況などが紹介された。

ガバナンスについて、日本のパネリストからは、コーポレートガバナンス・コードの要請による取締役会の実効性評価と運営業務に反映させていく業務は経営的な領域だが法務部門が主体的にリードしていく場面が増えていることや、機関投資家との対話を基礎に会社の事業戦略を検討するなど、経営戦略スタッフ部門として参加する機会が増えていることなどが報告された。中国のパネリストからは、グループ企業のガバナンスも重要であることや、グローバルなガバナンスでは会社の経営決定とともに進出している国の法律にも従わねばならないこと。法学出身者、リスクコントロール・リスクマネジメント出身者、技術出身者の専門要員による法務リスク・モニタリング・システムを組織して、会社のコーポレートガバナンスの安全とプラットフォームのガバナンス・セキュリティを担当している事例などが報告された。

地域の特性に対応できる柔軟な視点と能力を持った人が求められるとともに、世界の統一ルールを正しく認識していることが重要であり、それは良識と道徳基準であるという点で、日中の登壇者の意見は一致していた。

リスクマネジメントについては、日本のパネリストからは、絶対に取ってはいけないリスクと、取る余地のあるリスクを分類し、コントロールできるリスクは極力発生させないために日頃の教育を徹底し、起こってしまったらいかに早く対応するかということが重要で、リスクを取らねば未来も成長もないとの考え方や、経営判断の原則において、その時点ができる限りの情報を合理的に判断したといえるために十分な資料・題材・情報を整理し、そろえて提出して判断を助けるのが法務部の役割であり、リスク評価は「このリスクが顕在化・現実化する蓋然性がどの程度か」「実際に現実化したときのインパクトはどれくらいか」という二軸で行い、経営陣に説明している、などの事例が示された。また、中国のパネリストからは、認識可能なリスクと未知のリスクは違う手段でコントロールしており、認識可能なリスクは既存の法律や取締役会や株主総会のルールに従って管理するが、未知のリスクは避けるという慎重な姿勢をとっているという意見や、リスクを伝統的な法的リスクと非伝統的な不確定要因に分類し、伝統的な法的リスクに対しては法務チーム、リスクマネジメントチーム、データコンプライアンスチームの三者でシステムを組織

し対応しており、非伝統的な不確定要素に対してはさまざまな分野・専門にまたがる共同チームで対応しているという事例や、容認できるリスクは具体的評価を行い定量化して細分化して、法務部門はサポートしているが、会社にダメージを与えるような決して認められないリスクは、法務部は断固として阻止する、などの報告があった。

M&A を含む海外取引については、日本のパネリストからは、M&A を担当する部門は経営企画の中にあり、法務部門は M&A 案件の検討における初期のターゲット選定から最後の統合まで常に協同しているといった事例や、各国の競争法のハードルや M&A の範囲や手法について、法務部門が中心に検討し提案しており、ディールを制約させた後では痛い目にあうので早い時期から丹念に精査している、といった取組が報告された。

中国のパネリストからは、国際的な M&A は法務担当者が初期から参与し対象企業が買収先としてふさわしいか否かをみて、組織的には法務部門が最終的な契約の責任者になるといった事例の紹介がなされた。

日本・中国とも国際的な M&A にあたっては、初めから法務部門がかかわっている点で共通している。

法務組織に目をやると、日本では企業内弁護士が増えたものの法務部門のなかでは非資格者が中心であり、法務人材の育成について、日本のパネリストからは、法務部門は資格者だけで占める必要はないとの意見や、資格があればなお結構だが、企業の法務部門に期待されている役割は、会社が企業価値を高め信用維持をしていくために高い視座から企業活動をリードすることであり、期待される役割・性質・能力とは、周りを巻き込む力であるとの意見や、企業法務の仕事は法務部門で完結するわけではなく、経営企画部門、広報部門、IR 部門、監査部門、子会社を管理する部門など、隣接業務にも法務部門から人を輩出することで、企業総体としての法務力と組織力を上げていくことも課題、などとする法務以外の部門とのかかわりが重要であるとの認識が共通していた。

一方、中国のパネリストからは、採用時には一般的に大学卒業時にしっかりと法律の基礎知識があること以外に、司法試験に合格しているかどうかを考慮するという意見と、法務人材について資格や司法試験に合格していることは求めていない、という双方の意見があった。また、優秀な法務人材は、法律の知識だけでなく業務の知識も豊富であるとの意見や、外部弁護士よりも社内の業務、真実・真相を知悉していることが重要である、あるいは、人材育成において法律の知識以外に業務面での教育が重要である、業務部門に溶け込んで業務・製品について学ぶことが重要などとする意見が頻出し、法務以外の部門との関わりを重要とする点で、日本の企業法務部門と近似する価値観が示された。

(4) 午後 分科会1 「コンプライアンスの最新動向」

コーディネーター：佐々木毅尚（太陽誘電株式会社）

〈論点1〉 「コンプライアンスの最新動向」

ゲスト：松枝哲也（コニカミノルタ株式会社 法務部長）

山本芳郎（東レ株式会社 法務・コンプライアンス部門長）

孟利峰（焯衡弁護士事務所 シニアパートナー）

李振華（浙江省企業法律顧問協会 秘書長、中国石化浙江公司 法律処長）

日中のゲスト企業におけるコンプライアンスの組織体制や推進活動、具体例などの報告を通じ、各企業で取り組んでいるコンプライアンスの最新動向を詳らかにし、現状の課題と今後の方向について考えが示された。

まず、日本のゲストからは、法令順守にとどまらず社会要請に応え適合するため、企業倫理や社内規則等を含めて遵守することをコンプライアンスとして捉えており、そのため、経営トップによる率先垂範行動と従業員一人ひとりに対するコンプライアンス最優先の意識づけによる文化醸成、重要法令に絞った法令教育、M&A 先も含めたコンプライアンスの徹底、それを支える内部通報、ヘルplineの整備・周知、活用、外部からの評価によりコンプライアンスを推進しているとの報告や、コンプライアンス活動で重視することは、「コンプライアンス活動の見える化・数値化（定量化）」「DO（何をやったか）でなくRESULT（どんなメリットがあったか）」「グローバル化」の3点であるとの考え方や、従来の予防を中心とした体制からの変化を試みているとの取組や、コンプライアンス部は言って聞かせるのではなく、考えるヒントを出して一緒に考え、後を任せるという形に変えようとしている、などとする報告もあった。

中国のゲストからは、2018年1月1日から施行された新しい不正競争防止法の企業のコンプライアンスに関する条項において、商業賄賂の該当性や目的の範囲について改正が行われたことに伴い、会社には賄賂と関係がないことを証明する立証責任が生じたため、企業のコンプライアンスの文書や従業員の研修マニュアルが整備されているか否かが重要になったとの報告があった。中国では、ほぼ全ての企業はコンプライアンスについて認識しているものの、企業活動としては基本的な活動しか行われていない。各企業はリスク管理を強化し、一部の企業はコンプライアンス・マネジメントについての模索も行っている。多くの企業はコンプライアンスとは一体何なのか十分に理解していない。企業のコンプライアンス・マネジメントの理念は企業のモラルを含意すると思う。コンプライアンス・マネジメントは企業、社会のいずれにとっても大変重要なメリットになると思う。などの意見が述べられた。

企業のコンプライアンス活動が企業の存続をも左右しかねないという意味できわめて重大な活動であるということは、日中の登壇者に共通している。コンプライアンス施策とは企業文化のようなものであり、ビジネスと一体となって考えなければならないものであると結論づけられた。

〈論点2〉「グローバル化時代における企業情報管理」

ゲスト：内尾裕一（キヤノンマーケティングジャパン株式会社 法務・知的財産本部長）

坂田大（富士通株式会社 グローバル本社法務部 マネージャー）

張忠（上海城建集團 総法律顧問）

各社の情報管理の取組について、グローバル化を前提としたグループ会社での体制整備や国際基準への対応、日中両国的情報管理の相違点など幅広い論点について報告がなされた。

日本のゲストからは、営業秘密の管理について、ガバナンスやコンプライアンスの一環としてトップダウンとボトムアップでお互いにウォッチしてセキュリティを担保している、とする全社

的な取組や、個人情報の流出リスクが他の情報に比べて極めて高いため、より厳しく各国の基準・法律を順守できるようにルールを策定し、個人情報保護については毎期ごとにコンプライアンスのミーティングを繰り返し実施するとともに監査を行い管理していることを担保しているという取組が示された。また、情報管理は生命線であり一人ひとりの従業員が守るべき基本的な企業理念や規則にも行動規範として情報をきちんと守ることを明記しているとの事例や、取締役会直下にリスク・コンプライアンス委員会を設置して、この委員会で CISO（最高情報セキュリティ責任者）を指定し、世界を 5 地域に分け、各地域に責任者を置いて地域ごとに管理する体制を整えているという体制の紹介がなされた。物理的セキュリティについても入退場ゲートは当然のこと事業所の一部では手のひら静脈認証などの生体認証を導入している。GDPR はヨーロッパの法律だが域外適用があり違反したときのリスクが大きく、グループとして統一が求められるため、本社主導かつ法務主導で体制を整えてきた。また、GDPR において規制されている移転規制を実現するための手段として BCR を採用して欧州当局に申請しているとの先進的な取組も紹介された。

中国のゲストからは、日本とは状況が異なり中国では営業秘密や労働契約などを除けば広範な情報管理にはまだ及んでいない実情や、情報管理部門について日本では多くの専任の担当者がいることが多いが、中国では兼務が多く、それほど大きな会社でなければ情報管理部門と他の部署が一緒になっているところもあること、日本企業では契約に際して紛争などが発生する前に予防することを重視するが、中国ではまだ手薄であること、日本企業は中国の法律についてよく理解しているが、中国の企業は外国の法律、特に知的財産の保護についてまだ理解が足りない、などの報告がなされた。

（5）分科会 2「企業法務の最新動向」

コーディネーター：山浦勝男（株式会社クボタ 法務部担当部長）

〈論点 1〉「法務部門の役割、人材育成」

ゲスト：高林佐知子（横河電機株式会社 法務室長）

高野雄市（三井物産株式会社 法務部長）

韓開創（九州証券股份有限公司 副総裁）

程燕姫（横店グループホールディングス 総法律顧問）

それぞれの企業における法務部の役割と人材育成の状況について、また、法務部門の経営や事業部門との関わりについて報告が行われ、共通する問題意識と方向性が示された。

日本のゲストからは、株主総会・取締役会・経営会議の事務局、知財、コンプライアンス所管部署に、法的バックグラウンドを持った人があまりいないため、法的な助言や紛争が起きた場合は法務室でサポートし、各所管部署と連携する体制をとっているという状況や、法務への期待が着実に高まっており、対応にスピード感が求められるなか、人材が悩みの種で高齢化も進んでいくという状況が報告された。また、海外では法務出身者が取締役会などのメンバーに入っているのは通常だが、日本では遅れており、今、法務に期待されていることは、いかに経営判断に法務が関わっていくか、ガバナンスの強化に対して法務部門がいかに関わっていくかということである、との認識が示された。

中国のゲストからは、法務部門と経営部門や営業部との関係はシンプルで意見は理解してくれており、よい循環が生まれている。問題があれば董事会（取締役会）に報告し、関係する責任者との話し合いを通じて、きちんと解決していくのがリスクコントロールの基本、などの意見が示された。

法務人材育成について日本のゲストからは、セミナーでの知識の習得やOJTを中心に、業務や知識の学びを共有して議論しながら、お互いに成長できればよいとする考え方や、現場の一部しか見えない中で想像力を使って全体の流れを感じ取りリスクコントロールやソリューションの提供をすることが重要な法務には、クリエイティビティとイマジネーションという二つの想像力が必要であるとの考え、また、専門性を備えて「この人に相談すれば、必ず解決提案が出てくる」という人材になっていってほしいなどとする考えが示された。また、OJTでは、先輩が後輩を実地で教えていく。一方Off-JTは、入社3カ月目に法務部員の先輩が講師となり100時間かけて専門性を強化し、2~6年目の法務部員にはより実践的な養成講座を設けドラフティングスキルや交渉力を養うほか、入社6年目までを対象として、海外各地域の専門性と言葉を身に付けるためのトレーニングを行っているなどの事例が報告された。

中国のゲストからは、個人にとっては、給与、個人の能力の発展、さらに伸びる余地があるかという課題の解決が重要であり、法務人材の価値について人事部門が理解することにより、法務について他の一般職種と異なるキャリアアップの道を制定した結果、人材育成については安定してきたという実例が紹介された。ゼネラリスト育成には他部門で会社の業務や経営の方法を理解してもらうことや、あるレベルに達したときに企業の経営に関わる仕事をさせる一方、法務の仕事だけに興味を持つ人はプロフェッショナルとして育成するという事例も紹介された。また、さまざまな訓練のためのプログラムも実施しており、先輩が後輩を指導して会社内部の知識を伝えるOJTや、他部門や外部のセミナーなどによって能力の向上を図っている。また、さまざまな社会活動たセミナーに参加するように奨励している、などの事例が紹介された。

日中双方の企業法務の果たすべき役割と人材育成の考え方や課題は、いろいろな部分で相似点があるということが明らかになった。

〈論点2〉「国際法務実務（海外進出と国際契約・国際紛争解決）」

ゲスト：和田あゆみ（株式会社東芝 法務部長）

野島嘉之（三菱商事株式会社 法務部長）

李玉文（オランダ Erasmus University Rotterdam 中国法センター 主任）

張巍（上海経貿商事調停センター 主任）

各社の海外進出におけるリーガルリスク、国際紛争における法務部の対応と経営との関係、企業法務部が紛争解決で留意・考慮すべきこと、仲裁機関の課題や改善すべき点などについて活発な議論がなされた。

国際紛争への法務部の対応について、日本のゲストからは、大規模な紛争では、発生時点でマネジメントに第一報を上げ、事実関係の確認をして対応方針が決まったところで社内で承認を得るという手続を踏むが、法務部は事実確認をしっかりして紛争の評価をすることが重要である。

紛争事案が発生したときは外部弁護士を起用するが、法務部が持っている弁護士のデータベースから専門性や得意分野を判断基準にして決めている、という実務が報告された。仲裁や裁判になれば基本的には外部弁護士の示唆により判断することが通常であり、なかでも大きな案件は社内の争訟委員会にかけ、事業部門や法務部門、財務部門のトップが集まって、継続した場合とやめた場合のプロコンや最大リスクなどを議論し、方針決定している。この委員会は法務部が主催して、事業部門に自分の問題として捉えてもらうようにしているとの紹介がなされた。日本のゲストは、企業法務が紛争を解決する際には、最初の事実確認が重要であるとの点で共通していた。

国際投資紛争解決メカニズムの新たな動きについて紹介された。国際投資紛争は国際商事紛争と違い、企業が海外に進出したのち、現地政府に国有化、あるいは徵用・収用された、または現地政府が外国の企業に対して差別的な待遇をしたことなどによる紛争であり、国際投資法においては外資企業の権利を守るための紛争解決メカニズム ISDS があり、投資者の権利を保護している。ISDS を巡る新しい動向として、仲裁制度から訴訟制度への動きや、国際的なメカニズムより国内の裁判所を使いたいとの声もある。日本と中国は改革についてあまり明確な態度を表明していない。ただ、関係する事案は増えているとの動きが報告された。

商事調停は政府が助けられない。ビジネスでのトラブル解決は市場化の道を歩む必要があった。中国では、当初は費用を負担することを理解してもらえたかったが、その後、中立性を保つためには費用の徴収が重要であることを理解してくれた。上海で投資している外資企業はトラブルが生じた際に中国国内での訴訟を望んでおらず、当事者同士がより平等に問題解決する手段として、調停が最も良いと考えている。上海経貿商事調停センターには上海のトップレベルの法務の専門家、高級弁護士、実務経験者などがそろい、国際的にも高い評価を得ている、との報告がなされた。

最近 10 年間の中国と日本に関わる投資紛争解決の事案について紹介。中国が訴えられた事案が 3 件。日本は外国の投資者から訴えられた事案はない。最近は海外に進出していることにより中国企業がこの制度を利用して外国を訴えている。投資者と投資受入国の紛争解決制度は、救済手段がないときの最後の手段として活用すべき。企業は自分にとって有利な紛争解決システムがどういったものなのか政府にきちんと伝えて、政策決定に影響を与えた方がいい。そのように制度設計に関わることで将来できる制度が投資者に寄り添い保護できる制度になると思うが、新しい紛争解決システムを構築するにはまだ時間がかかると思うとの考えも示された。

今、国際的に普及している紛争解決の方法には訴訟、仲裁、調停がある。企業が紛争に遭ったときには、法務部門が話し合い交渉をするが、うまくいかなかったら、この三つの方法がある。中国では、調停は企業の利益の最大化を図ることができる。優位性は、まず秘密保護。スピーディさも利点。時間もお金も削減でき、専門的・中立的であって機密も守れるということが調停のメリットであるとのことであった。

仲裁の特徴として、一審制で短期間かつシンプルに結論が出るのは良い一方、単に足して 2 で割ったような裁定が出ることもあり、また、仲裁合意を明確にしておかないと、まだ仲裁合意が完全にないと判断されることがあるため、しっかりと明確に決めるべきことを契約書の中で決めておくことが必要。日本でも仲裁機関の設立について議論がなされているが、国際的によく利用

されている仲裁機関を日本に誘致することも、仲裁の活性化の一つのアイデアである。

等々、各ゲストが遭遇した事例について、詳細な報告がなされ、それぞれの制度についてのメリットデメリットなどが分析された。

フォーラム終了後は、参加者と日中の関係者により懇親会が開催され、親睦を深めた。次回以降も引き続きお互いに研鑽を積んでいくことが確認された。

公益財団法人国際民商事法センター

〒107-0052 東京都港区赤坂 1-3-5 赤坂アビタシオンビル

TEL : (03) 3505-0525 FAX : (03) 3505-0833

E-mail : icclc-sa@js5.so-net.ne.jp

担当 : 北野