

CHUGIN GLOBAL NEWS

ちゅうぎん海外ニュース

2018 OCT (Vol.18)

CONTENTS

海外子会社に関する会計事務所の使い方.....	2
太陽グラントソントン パートナー 公認会計士 美谷 昇一郎氏.....	2
新興国ニュース 第18回 フィリピン最新ビジネス情報.....	4
株式会社東京コンサルティングファーム.....	4
現地法人の「現地化」の成功事例とそのポイント.....	8
みらいコンサルティング株式会社.....	8
中国における知的財産権管理のポイント (3).....	11
柳田国際法律事務所 弁護士 柳田 一宏氏 弁護士 佐々木 裕助氏.....	11
中国での業務リスクと不正対策.....	15
山田コンサルティンググループ株式会社 海外事業本部 マネージャー 平井 孝明氏.....	15



株式会社 中国銀行	
岡山県岡山市北区丸の内1-15-20	
TEL:086-234-6539	
香港支店	cbk_hkbr@fr-chugin.jp
シンガポール駐在員事務所	cbk_sgrep@fr-chugin.jp
ニューヨーク駐在員事務所	cbk_ny@fr-chugin.jp
上海駐在員事務所	cbk_sh@fr-chugin.jp
バンコク駐在員事務所	cbk_bang@fr-chugin.jp

- ・本情報は、作成時の情報に基づくもので一部内容に変更がある場合があります。
- ・本情報は、信頼できる資料により作成しておりますが、当行がその正確性、安全性を保証するものではありません。
- ・本情報は、当行都合により通知なしに内容の変更・中止を行うことがあります。
- ・本情報は、法律の定めのある場合または承諾のある場合を除き、複製・複写することはできません。
- ・本情報は、お客さまへの情報提供のみを目的としたもので、取引の勧誘を目的としたものではありません。
- ・お取引に関する最終決定は、お客さまご自身の判断でなされますようお願い申し上げます。
- ・本情報についてのご照会は、最寄りの中国銀行の本支店、国際部または海外駐在員事務所までお願いします。

海外子会社に関する会計事務所の使い方

太陽 Grant ソントン

パートナー 公認会計士 美谷 昇一郎氏

近年、少子高齢化などを背景にした日本国内市場の伸び悩みなどから、多くの企業が将来の成長ドライバーとして海外進出を進めています。この海外進出の形態も、以前は低賃金を中心としたコストメリットを目的に海外拠点で生産したものを日本や他の先進国で販売するビジネスモデルが主流でしたが、最近のアジア諸国の所得水準の上昇を受けて、海外拠点が現地市場への販売拠点として位置づけられるようになってきています。そのため、現地法人は単なる海外工場ではなく、貿易、資金調達、マーケティングなど多くの本社機能を持つ海外拠点である必要が出てきています。しかし、特に中堅企業では、管理人材を海外子会社に駐在させたり、子会社管理の仕組みを十分整備することが難しく、不正事例につながる例も増加しています。ここで考えてみたいのが、外部専門家をどう効率的に活用するか、というポイントです。

中国や東南アジアなど日系企業の進出の多いアジア諸国の多くでは、日本親会社が上場会社かどうかにかかわらず、原則として現地会計士（会計事務所）による会計監査が必要になっています。

これは、いわゆる法定監査ですが、特に当該国か

ら見た外資企業はどういう会計処理をしているかが当該国税務当局からは良く分からず、当該国としてあるべき課税所得を計算しているか、第三者にチェックをさせる必要があるという、税務監査的な考え方が一つのとなって制度設計されたものです。

日本本社が上場されていない会社では、会計監査を受けているところは多くありません。その場合、特に現地法人が立ち上げ当初で業績も落ちついていない状況であればなおのこと、監査コストは必要経費という側面が強く、価格で会計事務所を選択されることが多いかと思います。とりわけ、現地ローカル系の会計事務所、ローカル系だが日本人（ないし日本語の話せる現地人）が在籍していて日本語対応できる会計事務所、国際ファーム系（日本でも監査法人を有している）会計事務所の大きく3つにカテゴライズした場合、価格差はかなり大きな場合があります。

会計事務所（監査法人）を現地で選択される場合、価格面だけを比較すれば現地ローカル系の会計事務所になるかと思いますが、会計事務所に期待できる業務は監査報告書を出すだけでしょうか。海外諸国の会計はもちろん、特に税務制度は、国によって大きく異なるもので、進出国が複数ある日本企業では、その進出国それぞれの会計税務制度を本社が把握し、適切な連結管理を行ったり、

【東南アジアにおける法定監査の状況】

	インドネシア	フィリピン	ベトナム
法定監査の要否	原則として外資系企業は必要	資本金が50,000ペソ以上は必要	外資系企業、上場企業の全てに法定監査義務
税務申告時に会計監査報告書の要否	必須ではないが、監査報告書の添付の有無及び監査意見についてチェックマークを記載する欄有り	四半期売上が150,000ペソ以上は必要	年度末から90日以内に管轄税務当局への提出義務
その他	対外債務を有する会社は、インドネシア中央銀行へ四半期ごとにその状況の報告が必要。 また、年度末には、報告時に監査済財務諸表の添付及び会計士による合意された手続による証明が必要。	現地法定監査は税務色が強い	現地法定監査は税務色が強い

税務対応を取ったりすることはなかなか難しいものがあります。そうした現地法制度に関する情報を入手できる窓口として、会計監査を受ける会計事務所は積極的に会社側からコンタクトや照会をしてみてください。いわば、会計事務所は「使い倒して」頂ければと思います。もう一つ、海外子会社を本社から管理していく上、他社ではどのように取り組んでいるか、どういう失敗例があるか、などの他社事例が、大いに参考にさせていただけます。こうした他社事例を多く見ているのも、多くのクライアントを持っている現地の会計事務所ならではのかと思います。

日本企業の本社の管理部門の方が現地法人に往訪される際、現地会計事務所とのコミュニケーションを取られているケースは多くありません。これは言葉の問題も大きいですし、現地の事情が良く分からないので、何を質問したらいいかも分からない、ということかと思えます。しかし、現地に往訪された際は、通訳を通じてでももちろん結構ですので、ぜひ現地会計事務所とコミュニケーションをしてみてください。ごく一般的な内容で、「どんな監査手続きをやっているのか」「当社現地法人の監査を通じて、他社と比較して気になる点は何か」「管理体制で改善した方がいい点は何か」など、こういった質問でも結構です。こうした質問にパッと回答できるような会計事務所でなかった場合は、ある意味で、監査報告書をもらうだけと「割り切ってしまう」のか、ある程度の会計税務アドバイスをしてもらえようような会計事務所に見直し

を検討するか、といったご対応が必要かも知れません。

太陽 Grant Thornton (Grant Thornton 加盟事務所)

Grant Thornton は、世界 130 カ国以上・700 以上の拠点を有する国際会計事務所ネットワークです。

太陽 Grant Thornton (太陽有限責任監査法人、太陽 Grant Thornton 税理士法人、太陽 Grant Thornton アドバイザーズ株式会社) が、Grant Thornton の日本メンバーとして、国際水準の監査の他、会計、税務、企業経営全般のコンサルティングサービスをご提供しております。

[国内拠点] 本部・東京事務所、大阪事務所、神戸オフィス、名古屋事務所、北陸事務所、福井オフィス、富山オフィス
[ジャパンデスク] 中国(北京、上海、広州/香港)、インド、インドネシア、シンガポール、タイ、台湾、フィリピン、マレーシア、ベトナム(ホーチミン、ハノイ)、オーストラリア、米国(シカゴ、ニューヨーク、アーバイン)、メキシコ、英国。

詳細は太陽 Grant Thornton Web サイトをご覧ください。 <http://www.grantthornton.jp>

新興国ニュース

第18回

フィリピン最新ビジネス情報

株式会社東京コンサルティングファーム

「フィリピン税制改革に伴う優遇税制への影響」について

今回は、先日8月7日にフィリピンの下院歳入委員会を通過した、包括的税制改革（CTRP：Comprehensive Tax Reform Program）第2弾、通称パッケージ2に関してご説明させていただきます。当新法案パッケージ2は、今期の早いうちに議会に提出され、法案可決が急がれる状況ですが、これまで優遇税制を受けて来た企業だけでなく、PEZAなど各種機関からも反対意見も多く上がっており、今後どのように反対意見が反映されるのか引き続き注視していく必要があります。

まずパッケージ2とは、法人所得税率ルールの改正と投資優遇税制の近代化を主な内容としており、このうち優遇税制の近代化については、既存の進出企業にも大きな影響を与えることが懸念されています。

1. 法人所得税率

シンガポールやタイ、インドネシアなどでは法人所得税の通常税率が17%から25%なのに対して、フィリピンの法人所得税は通常税率30%とASEAN諸国の中で最も高率ですが、2019年から内国法人等の法人所得税率を毎年1%ずつ減少し、最終的に20%まで引き下げることが提案され、8月7日に下院歳入委員会を通過しました。

新法の対象となるビジネス形態としては、フィリピン内国法人（フィリピン現地法人）、居住外国法人（フィリピン支店）の他、フィリピン国内に所得を有する非居住外国法人（日本の親会社）が

あります。

これまで同様、内国法人はフィリピン国内及び国外のすべての所得が課税対象になりますが、外国法人は居住・非居住を問わずに、フィリピン国内源泉所得のみが課税対象になります。

また、これまで特別税率10%が適用されていた、地域経営統括本部（ROHQ）やオフショア・バンキングユニット（OBU）、更に法人所得税が免除されてきた地域統括本部（RHQ）に対する優遇税率を廃止するという法案が下院を通過しました。

2. 投資優遇税制の近代化

法人所得税率の引き下げに対して、既存の投資インセンティブに関しても見直しが行われます。現在、フィリピンには14の異なる投資促進機関（IPAs – Investment Promotion Agencies）が存在し、各機関がそれぞれの特別法（PEZA法など）に基づき、登録事業者に対してインセンティブを付与しています。

投資促進機関ごとの税負担の不公正さから、今後はより戦略的で透明性の高い優遇制度に変えていくために、パッケージ2ではインセンティブの管理を一元化し、また、123存在する投資に関する特別法を廃止して、全てのIPAsに適用されるインセンティブのシングルメニューの導入が新法案には盛り込まれています。

下院法案では、輸出事業と戦略的投資優先計画（SIPP – Strategic Investments Priority Plan）に基づく戦略的投資プロジェクトが、法人所得税と関税に関するインセンティブを享受することができることと規定しており、また、対象プロジェクトはIPAsへの登録と、今後創設される財政インセンティブ審査委員会（FIRB-Fiscal Incentives Review Board）による審査、承認を受ける必要が

あると規定しています。

戦略的投資優先計画（SIPP）に該当する場合、国内市場向けであってもインセンティブを受けることができます。ただし、SIPPは、BOI、大統領府、関連するIPAs、その他の政府機関と民間部門との調整により選定され、最終的に大統領が承認することで策定されます。

また、SIPPは3年ごとに定期的な見直しが行われるほか、下記条件に沿って策定されることが法案に盛り込まれています。

- ・フィリピンの開発計画やその他の政府のプログラムと統合的であり、国の優先計画を反映するもの
- ・輸入代替品または輸入製品と競争する国内市場向けの活動
- ・実績が、輸出販売、実際の投資、実際の雇用創出、SIPPで定義されている経済発展が遅れた地域への投資、研究開発における投資と雇用、リンク（連鎖）の創出、スピルオーバー（波及）効果の面で測定可能
- ・Cross-subsidy scheme（内部補助金スキーム）の一部であるものは含まない
- ・発展が遅れている地域の活動は優先される
- ・その他の考慮事項
 - 実際の投資規模
 - フルタイム雇用の創出
 - 中小企業による包括的な事業活動と高付加価値生産
 - 新技術の使用
 - 適切な環境保護システムの採用
 - バリューチェーンを補完するもの
 - 市場競争力の強化
 - アイデアの商品化、製品、プロセス、マーケティング、新しいビジネスモデルのイノベーション

その他大統領は国家経済発展のため、BOIおよび経済管理者の推薦により、SIPPには含まれていないが非常に望ましいプロジェクトに対して、インセンティブを与えることができると規定されています。

ただし、その場合には政府が投資から得られる利益が明白であり、付与されるインセンティブの費用をはるかに上回るプロジェクトが対象となります。その他、最低投資金額5億USドル、オペレーション1年目に最低1,500人の雇用創出が基準になります。

3. 付与されるインセンティブの変更点及び概要

現在、PEZA企業などにはVATや地方税に関するインセンティブが与えられてきましたが、下院を通過した新法案では、免税措置はありません。

< 地方税 >

これまでPEZA企業など優遇税制対象企業は、粗利益の5%の特別税率が適用され、ここに含まれるものとして地方税は実質免除されてきました。しかし、下院を通過した案では、今後は下記の通り課税されることとなります。

- ・売上高の最大2%(市によって税率が異なる)

今後考えられる懸念事項としては、各投資促進機関に登録された企業には、新たに地方税が課税されることにより、税負担だけでなく納付額の交渉に時間が掛かるため販売管理費が増えることが想定されます。

< 法人所得税 >

新法案（パッケージ2）が適用後に、新たに享受できるインセンティブの内容は下記の通りとなります。

- ・ 3年を超えない所得税免除（ITH：Income Tax Holiday）期間の付与
- ・ 最長5年間の期限付き課税所得税の15%優遇税率適用（ITH期間含む）

上記以外に、優遇税率適用期間において、以下の追加控除も可能と規定されています。

- 3年以内に発生した実際の資本的支出の50%までの税額控除
 - 適切な政府機関によって承認された研究開発費に関して R&D 費用の二重控除が可能
 - 適切な政府機関によって承認されたスキル開発のために従業員に与えられるトレーニング費用の二重控除が可能
 - 直接労働の数の増加に対応する賃金の50%の追加控除
- 関連する IPA の事前承認を得て、戦略的投資優先計画で指定された特定の分野で活動を確立するための必要なインフラ整備においては100%の控除可能
- SIPP に記載されている活動のいずれかに再投資された剰余金の額に相当する控除。控除は、再投資の時点から5年間可能。ただし、関連する IPA からの推薦と事前承認が必要

法人所得税に関するインセンティブを享受するためには、財政インセンティブ審査委員会（FIRB：Fiscal Incentives Review Board）が発行する Certificate of Entitlement を法人税申告書（ITR）に添付して BIR に提出する必要があります。

< 関税 >

PEZA 登録企業などの各投資促進機関に登録している企業では、以下の輸入に関する関税の免除を最大5年間享受することが可能です。ただし、登録事業に使われることが前提であり、輸入の際に

は、事前に IPA s の承認が必要になります。

- 資本設備
- 機械
- 資本設備及び機械のスペアパーツ
- 製品の製造・加工に使用される原材料
- 文書（IT セクターなどでインプットとなる材料）

事業を拡大する場合には、以下の条件のもとで、資本設備についてのみ関税免除を受けることが可能とされています。

- アクティビティが依然として SIPP の対象であること
- 関税免除は拡張投資部分にのみ適用
- 関税免除期間の延長は5年まで

各投資促進機関に登録された企業が、今後関税が課税されることにより、税負担だけでなく、それに伴う輸入原材料価格の高騰が想定されます。

（注）

B01 に登録している企業では、資本設備の輸入が事業の立ち上げ・拡張において主要なコスト負担になっているため、更に、フィリピン開発計画 2017-2022 に沿った産業競争力の強化につながるものとして、関税免除の優遇措置が1年間延長されることが、8月に決まりました。

< インセンティブを既に受けている企業 >

パッケージ2の施行前から ITH を享受している企業は、当初の残りの期間か、5年かどちらか早い期日まで ITH を享受することができます。また、これまで無期限であった5%グロスインカムタックス（GIT：Gross Income Tax）のインセンティブについては、これまでのインセンティブ享受期間により、下記のように分類されます。

- a. 5%GIT を 10 年以上享受している企業 今後 2 年間
- b. 5%GIT を 5 年以上 10 年未満享受している企業 今後 3 年間
- c. ITH 期間中、もしくは 5%GIT が 5 年未満の企業 今後 5 年間

付注：今回執筆した内容は現在もフィリピン国会で審議中であり、今後の動き次第で内容が変更になる可能性もあります。

以上

株式会社東京コンサルティングファーム

インド・中国・香港・ASEAN・中東・アフリカ・ラテンアメリカなど世界 27 か国に拠点を有し、各国への進出や進出後の事業運営についてトータルサポートを行っている

また、新興国投資に対応したデータベース「Wiki-Investment」を提供し、30 カ国の投資環境や会社法、税務、労務、M&A 実務といった内容を掲載

(URL <http://wiki-investment.com/>)

さらに「海外投資の赤本」シリーズとして、インド・中国・東南アジア各国・メキシコ・ブラジルなどの投資環境、拠点設立、M&A、会社法、会計税務、人事労務などの情報を網羅的かつ分かりやすく解説した書籍を出版している

問合せ先： f-info@kuno-cpa.co.jp

現地法人の「現地化」の成功事例とそのポイント

みらいコンサルティング株式会社

「郷に入れば郷に従え」と言いますが、まさしく現地法人運営のポイントそのものを表現しています。

そんななか、日系企業の現地法人の現地化については、成功しているケースはまだまだ少ないように感じます。

現地化推進で成功した事例と、その成功のポイントを見ていきましょう。

1. 現地化の成功例

この会社(製造メーカー)は日本で高度な技術を有していますが、長年中国での販売が伸び悩んでいました。そこで「現地化」を推進した結果、現地法人の中国人開発スタッフによって中国国内向け新製品の開発に成功し、これが中国で一気に販売を拡大させ業績が回復しました。

この現地法人の責任者である総経理には、日本に留学経験のある中国人が抜擢され、現地開発スタッフの人事権も彼に一任しました。

現地法人は総経理を中心に、主要ポストは全て中国人とし、中国市場戦略、中国製品戦略を独自で構築していき、事業計画や年度予算も独自で立案しています。日本人の駐在員は、技術的なサポートと、日系企業向けの営業に専念することになりました。

現地法人の人事制度・給与制度も、現地中国人スタッフが納得できる制度を構築し、これにより優秀な社員は日本人スタッフより高額な報酬をとる人材も出てきています。

日本親会社は予算の承認権限は有しているものの、承認された予算の範囲内であれば現地法人の裁量で決定できる体制となりました。中国の業績はリアルタイムで日本本社からもアクセス可能で、最低限の内部監査機能は整備されています。

現在は第二フェーズとして、一部存在する性善説に基づいた業務手順にメスを入れるべく、内部統制制度の構築に励んでいます。

2. 現地化成功のポイント

現地化を成功させるための重要ポイントは、以下のとおりです。

権限委譲と説明責任

まず重要なポイントは、現地法人トップに日本本社の経営理念や経営方針を理解納得してもらった上で、現地に権限委譲することにあります。

権限委譲されたからには、現地法人には説明責任が生じますから、日本本社が管理・コントロールするというよりは、必要な情報をタイムリーに日本本社へ伝えることが求められるわけです。

権限を委譲して意思決定をスピードアップしてビジネスチャンスに活かす、これを海外で、かつ現地スタッフ人材で実行するのです。これが、現地マーケットにマッチした製品開発と販売につながります。

ローカルの優秀な人材の確保

上記の点から考えると、現地化で最も頭を悩ますのは、「優秀な現地スタッフの確保」ということになります。

日本本社の考え方を理解し、かつ経営者としての資質を持つ人材の確保は、そう簡単ではありません。能力を優先し、日本人の給与とのバランスにこだわらないことが重要です。場合によっては、一定期間、日本本社の代表自らが陣頭指揮をとり、優秀な現地スタッフの採用・育成にあたることも有効です。

海外現地に合った人事制度の構築

現地法人の従業員のモチベーションを向上するために、現地に合う人事制度の構築は必要不可欠です。日系企業の現地法人の人事制度がうまく機

能しない理由のひとつとして、日本本社が現地法人の人事・労務管理を「日本的発想」で行おうとするところにあります。

人事制度の存在意義のひとつに従業員満足の実求がありますが、国が違えば、就業意識やキャリア意識が異なるので、人事制度が就業意識やキャリア意識とミスマッチしていれば従業員満足の上にはつながりません。

また、人事制度は「組織の成熟度」と「従業員の教育体制の充実度」に合わせて変化します。日本本社の考え方を伝えながら、現地で働く従業員が何を求めているかをくみ取り、現地に合った人事制度を考えていくことが求められます。

日本本社の「戦略的」関与

現地化の促進は、現地法人を「ほったらかす」ことではありません。逆に、現地化が進めばすすむほど、日本本社は現地法人の「肝っ玉」をにぎって、コントロールすることが求められます。

日本本社が常に持つべきなのは、自社グループにおける「現地法人の位置づけ」です。現地法人は日々の運営を主体的に行うことができても、グループ全体における自分の位置づけを検討することは難しい立場にあります。

日本本社は、経営企画・戦略立案といった観点から海外現地法人の位置づけを常に考え、方向付けしていく立場となります。

戦略的関与をする際には、たとえば以下のような要素に目を向ける必要があります。

A) 現地法人の「事業計画」の明確化

現地法人のミッションをひとことであらわすと、「グループ全体への貢献度を高めること」です。その方向付けと進捗状況の把握のために、事業計画は大きな意味をもちます。

事業計画では、主に以下のような点を明確化します。

海外でどのような事業をやりたいのか（どん

な製品・サービスを売っていききたいか）？

目標をどこにセッティングするか（短期的な目標と中長期的な目標）？

上記目標を実現するために何が必要か（アクションプラン。顧客獲得のための価格設定や販促方法、海外現地法人の社内体制、人材採用と育成の方針など）

目標実現のためにどのぐらい資金（コスト）と人員が必要なのか？

毎年の年度予算だけではなく、事業計画を明確にして、現地法人に自分の「ミッション」を常に意識させることがポイントです。

B) 海外での政策リスク

海外での予期しない法律や規制の変更、税制の変更、および急激な政策の変動等により、現地でのビジネス展開は大きな影響をうけます。最も深刻な場合、ビジネス自体が出来なくなることもあります。

日ごろから、自社の事業に関連する規制やその適用状況に関する正確な情報収集を行うことが不可欠です。

C) 製品・サービスの市場環境リスク

顧客の需要動向により市場が極端に縮小した場合、現地法人の業績に大きな影響を与えます。

その反面、市場が極端に拡大した場合でも、事前の準備が出来ていない（たとえば、運転資金がたりない）ことにより市場シェアを失うケースもあります。

従って、常に顧客および市場全体の動向をリサーチする必要があります。


D) 知的財産権侵害・技術流出リスク

模倣品などにより知的財産権を侵害されるケースは、海外では多発しています。海外での特許等の出願は重要な対策です。

また、技術流出は日系企業のグループ全体に影響

を与える大きな損失となります。このような点については日本本社から、体制および関連規定の整備を現地法人に働きかけなければいけません。

注：執筆内容はポイントが分かりやすいように原則的の制度を中心にご説明したものであり、例外規定などを網羅するものではありません。

 **みらいコンサルティンググループ**

本社：〒104-0031 東京都中央区京橋 2 - 2 - 1
京橋エドグラン 19 階
拠点：国内 9 拠点 海外 14 拠点
TEL：03-6281-9810(代)
FAX：03-5255-9811
<https://www.miraic.jp/>

1987 年創業。従業員数約 200 名(海外拠点を含む)、日本国内に 9 拠点、海外(中国・マレーシア・ベトナム) 5 拠点に加え、ASEAN にジャパンデスク 10 拠点を有する。

公認会計士・税理士・社労士・ビジネスコンサルタントが一体となる「チームコンサルティング」により、中小中堅企業のビジネス展開を、経営者目線から総合的にサポート。

株式上場支援、働き方改革の推進、組織人材開発、企業を強くする事業承継や M&A、国際ビジネスサポート等で多数の支援実績がある。

中国における知的財産権管理の ポイント (3)

柳田国際法律事務所

弁護士 柳田 一宏氏

弁護士 佐々木 裕助氏

1 はじめに

前号(2018年9月号)では、中国の知的財産権に係る紛争解決手段及び商標登録申請に関する特徴的な事例について取り上げた。本号では、中国における知的財産権に関する紛争の予防について、進出前のポイントと、進出時のポイントを検討していきたい。

2 進出前のポイント

展示会への出展

【ケース 2-1】

岡山県に本社を構える A 社は、産業機械の製造・販売を主たる事業としている。

A 社は、自社製品の中国市場での展開を企図し、近々中国 B 市で開催予定の秋季展示会に出展することを検討している。

中国への進出を考える日本企業が、その手始めとして中国で開催される展示会や商談会を活用する例は多い。

中国での展示会や商談会は、広州交易会のように日本国内の展示会・商談会と比較して大規模な会場で開催され、大勢の集客が期待できるため、日本企業にとって、販路開拓やビジネスパートナーの探索等の重要な手段の一つとなっている。

もっとも、このような展示会への出展が知的財産の流出や模倣被害に繋がる場合がある。

ア 技術情報、商標、デザイン等の流出リスク

新規開発した製品のサンプルを展示することにより、製品の技術情報等が競合事業者

知られてしまう場合がある。また、現地で製品の情報を記載したパンフレットを配布することにより、製品の技術情報等が競合事業者知られてしまう場合もある。

中国の知的財産法は、日本法と同様、先願主義を採用しているため、進出前に、現地の競合事業者へ技術情報等に基づく特許、実用新案専利、商標等の出願がされてしまうと、進出後に出願したとしても権利が取得できなくなるリスクがある。

イ 新規性や非公知性の喪失リスク

(上記アとも関連するが) サンプル等の展示やパンフレットの配布により、技術情報が公開されることになり、技術情報の新規性や非公知性が失われてしまう場合もある。新規性や非公知性が失われてしまうと、中国で特許等の取得ができなくなるばかりか、日本でも特許等が取得できなくなってしまう場合すらある。また、当該技術情報が公開されると「営業秘密(日本の不正競争防止法2条6項)としての保護が受けられなくなる場合もある。

このようなリスクを想定すると、展示会や商談会に出展する際のポイントとして、以下の点が考えられる。

まず、展示会や商談会に出展する前に、当該製品に係る技術情報等につき、特許等の出願が未了の場合は、出展前に出願しておくことが考えられる。逆に、展示会や商談会までに出願が間に合わないようであれば、サンプルの展示やパンフレット等の配布は控えることも検討する必要がある。サンプルの展示等をしなければ出展の意味がないような場合は、最低限、秘密にしたい部分を非開示とする措置や撮影禁止措置を講じておくべきであろう(但し、商標の場合は、このような措置は無意味であるかほとんど意味をなさない。その

ため、事前に出願を済ませておくべきである。

上記の措置を講じたとしても、現地での対応いかんによっては、製品等に係る技術情報等が流出する危険がある。そこで、()パンフレットの提示は、初見の顧客には行わない、()現地の担当者には、商談の際に非公開情報を話さないよう徹底する、といった点にも配慮する必要がある。

以上とは逆に知的財産権侵害の加害者とならないようにするため、展示会や商談会で配布する名刺やパンフレット等に貼付する商標等が中国企業の知的財産権を侵害しないかどうかを調査しておくことが望ましい。

進出に向けた中国企業との交渉

【ケース 2-2】

A 社は、展示会に来場した中国企業 C 社の担当者から「貴社の出展品は大変魅力的であった。中国への進出を考えているのであれば、当社をパートナーとして合併会社を設立することはどうか。販売網の確立には積極的に協力していきたい。まずは貴社の出展品をより深く知っておきたいと思うので、出展品の設計図を提供してほしい」という内容の電子メールを受領した。

上記のようなケースで、不用意に設計図等を提供することは慎むべきである。提供した設計図等を基に技術情報が無断で流出したり、技術情報を基に特許や商標等が出願されたりするリスクがある。

このような場合は、提供する必要があるとしても、事前に、提供の目的、提供する情報の範囲、秘密保持期間及び情報の返還時期等を明示した秘密保持契約を締結しておくべきである。また、秘密保持契約を締結したとしても技術情報等の流出リスクを完全に排除することはできないため、本当に提供する必要がある技術情報であるか否かは慎重に検討、検証しておく必要がある。

3 進出時のポイント

【ケース 3-1】

A 社は、C 社との協議、交渉を重ね、C 社との間で合併会社を設立することにした。

中国進出時においては、一部の外資規制が及び業種はもちろん¹、規制が及ばない業種であっても合併事業による進出が活用されることが多い。

もっとも、合併事業を通じて、()技術情報が漏えいしたり、()日本で取得している知的財産権が現地パートナーに奪われたりするケース²もある。

このようなリスクを踏まえると、知的財産権の保護や紛争予防の観点からのポイントとして以下の点が挙げられる。

合併契約の締結に先立ち、商標等の取得を済ませておくこと

前号までに述べたとおり、中国では知的財産権に関する意識が急速に高まりつつあり、商標、特許、実用新案の出願が積極的になされている。

そのため、A 社の事業に必要な商標等につき、先んじて中国で、ブランドについて商標登録を行い、技術情報について特許・実用新案専利の登録を受けることが大切となる。

なお、申請の際は取得する権利の内容を明確に記載する必要がある。例えば、特許の場合は、その取得する権利の範囲(いわゆるクレーム)たる特許請求の範囲が曖昧であったり、範囲が狭すぎたりする場合は、権利侵害

¹ 規制、禁止業種については、日本貿易振興機構のウェブサイト(https://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/invest_02.html)参照。

² 現地合併パートナーに知的財産権が奪われるリスクに関し、米国は、中国への制裁関税の理由の一つとして、中国の合併会社を通じた知的財産権の移転の強要を挙げている(2018年6月19日付け日経ビジネスオンライン(<https://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/15/110879/061800835/?P=2>)の記事等参照)。

の立証が困難になってしまう。

また、出願にあたっては、適切な（出願の範囲を正確に理解し、日本語と中国語に堪能で正確に翻訳できる専門家が所属する）涉外特許事務所を選定することがポイントとなる。

合弁契約において、商標等の取扱いは別途ライセンス契約において定める旨の規定を設けること

商標等の取扱いについて、合弁契約において、技術ライセンス契約を別途締結する旨の条項を設けることで、当該ブランド・技術情報につき権利を留保することが可能となる。

そして、ライセンス契約においては、ライセンスの対象となる知的財産権の範囲、ライセンス期間、ライセンシーが利用できる地域についても明確に定める必要がある。

なお、合弁会社にライセンスを付与する場合、合弁会社や合弁パートナー（C社）に技術情報等が共有されることになる。ここで合弁会社又はC社が技術情報に係る改良を行った場合、中国の法令上、かかる改良技術は改良した者に帰属することになってしまう（技術輸出管理条例 27 条）。A社も改良技術を利用できるようにするためには、ライセンス契約について、（ ）C社を含めた三者間の契約とし、（ ）合弁会社又はC社が技術改良を行った場合はA社に報告する義務を合弁会社及びC社に課した上で、（ ）改良技術については、A社に許諾する旨を定めておくなどの措置を講じておく必要がある³。また、技術情報の提供先を合弁会社に限り、合弁パートナ

ー（C社）にはそもそも技術情報が提供されないようにするのであれば、ライセンスの付与対象者を合弁会社に限り、合弁パートナー（C社）には競業避止義務を課することになる。

秘密保持条項の制定等、秘密情報保持体制を構築すること

技術情報が中国企業に漏えいすることを回避するため、合弁契約（及びライセンス契約）において、秘密保持条項を設けることは必須である。また、A社から提供する情報の範囲を、合弁事業に必要な範囲に限定し、必要以上の情報を提供しないよう、全社的な管理が重要となる。

加えて、情報漏えいの危険性をより確実に察知するため、合弁契約等において、合弁会社と合弁パートナー（C社）への立入監査の権限も定めておくことができればなお望ましい。

4 おわりに

本号では、中国における知的財産権に関する紛争の予防について、進出前と進出時におけるポイントを解説した。

知的財産権に関する紛争の予防については、現地子会社（合弁会社）の従業員を介した技術情報の漏えい対策、OEM受委託や共同開発を行う場合の留意点、実際に紛争が発生してしまった後の再発防止策等も挙げられる。これらについては次号以降で検討していきたい。

（次号に続く）

³ この点、ライセンス契約において改良技術に係る権利を無償でA社に譲渡する旨の規定を定めれば足りると思われるが、中国法上、日本企業が中国企業に対し権利をライセンスした場合、改良技術に係る権利は改良した側に帰属し（技術輸出管理条例 27 条）、当該改良技術を無償でライセンサー（A社）に帰属する旨を定めることは無効と解されている（中国契約法 329 条）。そのため、上記規定を定める方法によることはできない。

柳田国際法律事務所 代表パートナー

柳田 一宏氏

2000年弁護士登録。ハーバード・ロースクール客員研究員を経て、2003年ハーバード・ロースクールLL.M.課程修了。2004年米国ニューヨーク州弁護士登録。

専門分野はコーポレート・ガバナンス、国際取引、M&A、事業再生・倒産、訴訟・紛争等。

著作に「アメリカ事業再生の実務」(共著、金融財政事情研究会、2011年)、「特別対談 法務部と法律事務所の役割分担」(Business Law Journal 2013年5月号)、「世界銀行 ICR Task Force Meeting への参加報告」(NBL 2016年3月15日号)他多数。

柳田国際法律事務所 アソシエイト

佐々木 裕助氏

2007年弁護士登録。

専門分野はコーポレート・ガバナンス、危機管理・コンプライアンス、金融商品取引法、訴訟・紛争等。

【お問い合わせ先】

柳田国際法律事務所

東京都千代田区有楽町一丁目7番1号

有楽町電気ビル北館1310区 (〒100-0006)

E-mail: kazuhiro.yanagida@yp-law.jp

URL: <http://yp-law.jp>

Tel: +81-3-3213-0034

Fax: +81-3-3214-5234

中国での業務リスクと不正対策

山田コンサルティンググループ株式会社

海外事業本部 マネージャー 平井 孝明氏

はじめに

最近、海外子会社の不正や不祥事のニュースを多く耳にします。海外子会社のガバナンス、内部統制、管理体制の見える化などについて、お客様からのご相談も増加しており、海外子会社の管理強化の意識が高まってきているように感じています。上場企業にとっては、子会社の不正や不祥事が、株価ひいては企業価値に大きな影響を及ぼすため、決して軽視できる問題ではありません。

海外子会社を取り巻くリスクとは

海外には多くのリスクが存在しています。リスクを大別すると、「外部経営環境」によるものと「内部経営環境」によるものがあります。外部経営環境リスクとは、国家・政治情勢、社会不安、インフレ、制度変更、テロ、内乱、自然災害などが挙げられます。

一方、内部経営環境リスクには、意思決定情報リスクと業務プロセスリスクの2種類が存在しています。業務プロセスリスクには、業務リスク、誠実性リスク、財務リスクの3種類があり、特に、中国においては従業員の不正や法令や内規違反行為などの誠実性リスクの割合が高いと言われています。

このように海外、とりわけ中国を含む新興国では、従業員の不正や違法行為が日常的に発生しており、日本企業が多くの悩みを抱えている経営課題の一つと言えるでしょう。

中国における不正事例

昨今、筆者は中国子会社の不正調査や内部管理体制構築を依頼されることが増えてきています。不正の種類には、横領や横流し、リベート、架空売上・架空在庫、公私混同や背任、粉飾決算、競

業避止義務違反・利益相反、関連当事者取引、情報漏洩など、多岐にわたります。その中でも、在庫に関連する不正が多く行われているように思います。企業の調査時に、在庫数量と金額が帳簿と大きく乖離しているケースは多く、製造業に限らず、多くの在庫を抱えるアパレルなどの小売業でもその傾向が見られます。

不正事例の一例を挙げますと、あるアパレル企業では、不良品（衣類の汚れ等が付いたもの）やシーズンオフ商品の横流しが大規模で行われていました。これは、ファミリーセール後の売れ残り商品が、数量確認を行わないまま廃棄業者に引き渡され、それがインターネットなどを通じて売却されたもので、当該企業の倉庫担当者は廃棄業者からリベートを受け取っていたものです。不良品やファミリーセール品、廃棄品の数量確認が適切に行われていなかったことにより、このような不正が発生したと言えます。日頃から適切な在庫管理が行われていれば、商品の横流しは防止出来たものと考えます。

製造業で散見される不正事例では、原材料の端材やスクラップ品の抜き取りや横流し、在庫金額を操作した粉飾決算など様々です。原価計算の精度が低いために在庫金額が正確に計上されていなかったことに起因して、長年のうちに実際の在庫数量・金額が帳簿上の数量・金額と大きく異なってしまう事例（故意でなくとも、結果、不適切な財務管理となってしまう）を多く目にしてきました。現物管理が徹底されていない環境では、上記の様に不正は容易に行われてしまいます。

また、中国では、不当なリベート要求などの収賄事件が数多く発生しています。販売先の購買担当者からリベートを要求されたり、工事事業者からリベートを受け取ったりするケースが多見されます。日本では、公務員との間でよく問題になる収賄ですが、中国では、商業賄賂はビジネス上で授受される金品や簿外のリベートなどが含まれ、

法律で罰則や懲役刑に発展します。2014年にイギリスの製薬会社が収賄により500億円超の罰金、執行猶予付き懲役刑が言い渡された事例もありました。その他にも、実在しない従業員の給与を架空計上し、その架空給与を着服しているケース、費用を水増し請求するなどのケースも頻繁に目にします。

なぜ不正は起こるのか

では、なぜ不正は発生するのでしょうか。米国の組織犯罪研究者であるドナルド・R・クレッシーが提唱した不正のトライアングルをここで紹介します。何らかの動機、不正を行う機会及び環境、正当化する姿勢・意識を「不正のトライアングル」と言い、これら3要素が揃った時に、不正行為の「実行」につながる人が多いです。以下の図表1は、それぞれの不正発生要因の例です。

不正を発生させないために

不正を発生させないためには、すべての不正発生要素（動機、機会、正当化）を排除することは不可能であっても、これら3要素ができるだけ相互に作用しない社内環境を整備することが、不正発生を未然に防止するポイントです。それぞれ

不正発生要因ごとに不正発生の抑制策は異なります。図表2に要因別の不正発生抑制策を例示しました。

不正発生の抑制対策と言えば、内部管理体制の構築がよく挙げられます。しかし、いくら管理体制が整備されていたとしても、ルールや規程の実際の運用が徹底されていなければ、効果がありません。また、オフィスや工場の整理整頓が行き届いていない会社や時間管理にずさんな会社は、ルールが制定されていても遵守されていないことが多く、不正が発生しやすい状態にあると言えます。体制の構築に加えて、従業員のモラル教育や時間ルールの順守、整理・整頓の徹底など、締付けではなく、従業員の規律遵守の意識付けを行うことで、不正を発生させにくい組織風土と環境を醸成・整備することが出来ると考えています。

また同時に、社内に牽制機能を働かせる仕組みも非常に大切です。会社のトップが購買や帳簿、そして在庫管理などについて適切に関与し、定期的なチェックを行うことで、牽制機能を働かせることが出来ます。さらに、定期的なチェック体制があれば、異常や不正が発覚した際に迅速な発生原因の究明に繋がります。

図表1：不正発生要因例

不正発生要因	不正発生要因例
動機 (プレッシャー)	<ul style="list-style-type: none"> • 処遇への不満や納得のいかない叱責等 • 自身の生活苦、生活レベルの改善からの動機 (マンション購入資金、投資損失の補てん など) • 外部からの利益供与、売上ノルマがきつい
機会	<ul style="list-style-type: none"> • 規程などにより明文化されたルールの未整備・不在 • 管理者や上司のチェックがない • 特定の人に権限が集中(癒着が生まれやすい)
正当化	<ul style="list-style-type: none"> • 一時的に借りるだけ、少しだけなら大丈夫 • 周りの人も同じように悪いことをしているから大丈夫 • 規程やルールの不徹底 • 管理者や上司のチェックが甘い

図表 2 : 不正発生の抑制策例

不正発生要因	不正発生の抑制策例
動機 (プレッシャー)	<ul style="list-style-type: none"> 適切な人事労務管理 適切なキャリアプランの設定 適切な売上目標・利益目標 従業員面談の実施(従業員の声を聞く)
機会	<ul style="list-style-type: none"> 職務分掌、職務分離の徹底 内部通報制度の確立 在庫、資産、債権等の内部管理体制の整備 本社の内部監査やサンプリングチェックの実施(牽制)
正当化	<ul style="list-style-type: none"> 経営理念の徹底 モラル教育(不正=悪という認識の徹底) コンプライアンス体制の構築 ルール、規程の運用徹底

さいごに

海外子会社に十分な人数の管理人材を配置できる企業は多くありません。中小企業の多くは、現地駐在員 1 人~2 人の場合が多く、営業・管理・製造など、経験や習熟の有無を問わず、多岐にわたる業務を限られた人員で回さなくてはならないことが大半です。

上手に海外子会社を管理・運営するためには、当然、現地の経営幹部が現地の管理を厳格に行うことが原則です。現地に任せきりや丸投げにするのではなく、親会社・子会社間の役割分担と責任の所在を明確にし、親会社が子会社を十分にサポートする体制の構築が、大変重要であると言えます。



山田コンサルティンググループ株式会社

本社：東京都千代田区丸の内 1 丁目 8 番 1 号
丸の内トラストタワーN 館 10 階(受付 9 階)
<https://www.yamada-cg.co.jp/>

事業再生、持続的成長、M&A、事業承継、組織人事、海外コンサルティングなどに強みを持つ、独立系の総合コンサルティングファーム。海外では、アジアを中心に、日系企業の海外進出、リサーチ、M&A、戦略策定、業績改善支援など、幅広いサービスを提供。従業員数は 778 名。(2018 年 4 月 1 日現在)

海外事業本部

マネージャー 平井 孝明
2012 年~2018 年まで上海現地法人に駐在。上海現地法人の立ち上げに参画し、日系企業向けに各種コンサルティング業務に従事。2018 年より現職。

