

2013.2.1

中国風険消息＜中国関連リスク情報＞2月号

※中国語で「風険」はリスク、「消息」は情報・ニュースの意味です。

＜2012 No.11＞

「中国風険消息＜中国関連リスク情報＞」は、中国に拠点をお持ちの企業の皆様にお届けするリスク情報誌です。中国における種々のリスク（火災等の事故、自然災害、法令違反、情報漏えい、労務リスク等）について、時節に応じた話題や、社会の関心が高いトピックを取り上げて解説しています。

（発行者注；本稿は、上海徳理法律事務所の弁護士（弁護士）である舒雯氏および全永杰氏にご寄稿頂いています。）

【特別寄稿】中国での事業運営に関するリスクマネジメント（全3回シリーズ） ～ 第2回 企業の財産保護について ～

本シリーズは、中国での事業運営における①「進出」、②「経営」、③「撤退」、の3つのフェーズに関するリスクマネジメントについて、2013年1月号から3回に分けて掲載しています。第1回目では、「中国進出時における事業場所の確保について」をテーマに、当事務所が直近1～2年に携わった事例を中心にご紹介しました。詳しくは、2013年1月4日発行の1月号をご参照ください。

第2回目となる本稿は、②「経営」のフェーズに関するリスクマネジメントがテーマです。経営におけるリスクは広範かつ膨大であり、すべてを網羅することは困難ですので、本稿では、経営に不可欠な「財産」に関するリスクに焦点を絞り、当事務所が直近1～2年に携わった事例を紹介しながらご説明します。

1. 売掛債権に関するリスクマネジメント

財産に関するリスクマネジメントといえば、まず真っ先に思い浮かぶキーワードは販売代金に代表される売掛債権の回収でしょう。売掛債権の回収のノウハウについては、日本国内でも多くの弁護士・コンサルタントが多方面に渡って執筆していますし、関連のセミナーも頻繁に開催されています。そこで今回は売掛債権回収が困難になってからの事後対策ではなく、事前対策としてどのような措置を講じておけば良いかについてご紹介します。

売掛債権回収の成否を左右する最大の要因は、売り手と買い手の力関係です。売り手に力があれば、全額前払いとすることで初めから売掛債権を発生させないということが可能になります。それが難しい場合でも、売り手にそれなりの力があれば、次善策として担保を取ることができます。日本と同様、中国においても法律上の担保には①「人的担保」と②「物的担保」があります。売掛債権回収に関してよく使われる人的担保は保証人をつけることです。例えばB社に対するA社の債務について、法人C社または個人D氏が保証（一般的には連帯保証）します。一方、物的担保とは、1）「不動産・動産への抵当権¹設定」または2）「動産・権利への質権²設定」です。なお、車両・船舶・

¹抵当権：担保の目的物を債務者に残したままにしながら、債務不履行の場合には債権者が優先してその物から弁済を受け得る権利を指す。

²質権：担保の目的物を債務者から受け取り、債務不履行の場合には債権者がその物から弁済を受け得る権利を指す。

飛行機・機械設備・原材料などに抵当権や質権を設定することも理論的には可能です。しかし、車両は金銭的に安いですし、船舶・飛行機などを所有している企業は少ないでしょう。また、最近になって制度化されてきている機械設備・原材料などへの抵当権設定についても、抵当権行使の点でさらなる制度整備が待たれている状況です。よって、ここでは従来型の不動産への抵当権設定について説明します。

債権回収の確実性という点では、不動産への抵当権設定が最も信頼できる方法です。企業が所有している典型的な不動産は土地建物と建物ですが、1月号で申し上げたように、ほとんどの企業では銀行から融資を受けるために、自社所有不動産に抵当権を設定しています。2番抵当権を設定することも理論的には可能ですが、2番目では債権金額を回収できる可能性が低くなるため、債権回収という観点からはあまり意味がないと思われます。

では、どのように抵当権を設定すると有効に回収できるのでしょうか。ここで目をつけるべき点は、社長やその家族が所有しているマンションなどの不動産です。社長やその家族はマンションなどの不動産を少なからず持っているものです。そうした不動産に抵当権を設定すればよいのです。中国企業の多くはオーナー会社であり、しかも社長は1〜2代目が多いため、現実的な方法です。

ところで、中国における法人取引の場合、基本取引契約を締結した上で「月末締め、〇ヶ月後払い」といった取引条件で継続的に取引を行うことが多く、債権金額は事前に確定していません。この場合、通常の抵当権は設定できません。しかし、日本の根抵当権³と同様の制度が中国にも存在します。これを「最高額抵当権」といいます。ただし、最高額抵当権の設定は登記手続きがやや煩雑で、必要とする資料なども地域によって異なります。最高額抵当権の設定登記を行う場合、事前に弁護士などを通じて取引契約・担保契約などを確認したほうがよりスムーズでしょう。当事務所でも昨年下半年に、継続取引で発生する債権の担保として、クライアントの日系企業を代表して取引先である中国系企業の社長のマンションに最高額抵当権の設定登記を行いました。

一方で、社長の個人所有不動産への抵当権設定に難色を示されるような場合も多々あります。この場合はどのような交渉ができるのでしょうか。この場合には人的担保による保証を検討することをお勧めします。具体的にはグループ企業の社長などの経営者個人に連帯保証をしてもらうことです。一般的に、企業の所有財産は高額であるため、個人より法人に連帯保証をしてもらうほうがより確実ではないかと思われるかもしれませんが、中国ではむしろ経営者などの個人に連帯保証をしてもらったほうが確実な場合が多くあります。法人が連帯保証をした場合、その法人が倒産してしまえば何も残りません。連帯保証をしたのは法人であって、その経営者・株主個人にまで責任が及ぶことは通常ありません。しかし、個人が連帯保証をした場合、個人の破産制度がない中国では、理論的には一生に渡って弁済の義務を負うことになります。特に、連帯保証人がオーナー会社の社長であれば、不動産・株及び銀行預金といった個人資産を少なからず持っている可能性が高く、連帯保証人としての債務弁済の確実性はより高くなります。

なお、機械などの高額な設備を販売する企業では、売買契約で所有権留保⁴を約定しているケースが多く見られます。しかし、これは担保手法としては特殊であり、売り手が弱い立場にある場合に

³根 抵 当 権 : 借り入れる可能性のある分も含めて、不特定の債権の担保としてあらかじめ設定しておく抵当権を指す。借入可能な金額を限度額として定め、この限度額内なら何度でも借りたり返したりすることができる。最初に根抵当権の設定登記をすれば一定の期間内では新たに借り入れる度に登記する必要はない。

⁴所有権留保 : 売主が販売代金を担保するため、代金が完済されるまで引き渡しの終えた目的物の所有権を留保することを指す。売買契約中の特約により行われる。

やむを得ず選択する手段といわざるを得ません。以下に述べるように、その確実性は高くないからです。例えば、所有権留保は登記などができないため、第三者による善意⁵取得が可能です。つまり、第三者が、①所有権留保の事実を知らずに（善意で）、②適切な値段でその機械を買い取り、③かつその機械を受け取った場合、その機械は第三者のものになります。売り手が買い手との売買契約において所有権留保を約定していたとしても、善意取得した第三者に対抗することができません。もっとも、第三者が善意取得するためには、上記の3つの条件をクリアする必要があります。従って、登記などの公示ができなくとも、機械の本体などに何らかの形で売り手の所有権を表示するような工夫を施すことで状況は多少有利になるでしょう。例えば、最近の機械ですと、小型のパソコン・液晶パネルなどがついているものが多いため、画面に所有権を表示するような工夫ができるのではないかと考えられます。このような所有権の表示があれば、第三者が所有権の所在を知らない（善意である）と主張しても、第三者に重大な過失があるとして善意が認められず、取得できなく可能性があります。

2. 社内不正に関するリスクマネジメント

企業の財産を脅かす大きなリスクは売掛債権の回収リスクだけではありません。その他の大きなリスクとして、「社内不正」が挙げられます。実際に、中国では社内不正によって企業の財産が少なからず失われています。社内不正としては職務横領・背任といった場合が多く見られます。すぐに思いつくのは、原材料の仕入れなどを行う購買部門でしょうか。当事務所では社内不正の相談を数多く受けてきましたが、購買関連の不正の内訳をみると、主要部品の購買に関するものは少なくなっており、最近では下記のような相談が増えている傾向にあります。

① 購買関連の不正：

主要部品ではなく、付属部品や消耗品といった、一回あたりの購入金額が相対的に大きくないものが不正の対象として増えてきています。例えば、工場・事務所の総務部門では、文房具・作業着・洗剤といった消耗品、航空券の予約、駐在員住宅家賃の水増し請求といったやり方で不正が多発しています。また工場の場合、設備保全部門などがスポットで購入する設備や、ポンプ・シャフト・ベルト・メーターといった、製造ラインで頻繁に交換される部品の購入、または特殊工具、設備の外注修理などでの不正も多く見受けられます。

② 営業関連の不正：

お客様から会社に発注された注文を他社で受注し、差額を着服するというケースがあります。また、社員が自分で設立した会社を通じて部品などを供給したり、会社の下請けになったりするケース、会社の顧客情報を利用して会社製品の付属品を会社のお客様に販売したりするケースがあります。

社内不正の多くは内部告発文書によって発覚しています。当事務所が相談を受けたもののうち、上記①の購買関連の不正にあたる事例を以下にご紹介します。発端は本社役員に届いた1通の内部告発文書でした。そこにはおおよ次のようなことが書かれていました。

「ある社員が別会社名義で中国製の某メーカーの設備を購入し、外国製の別メーカーのロゴに貼り変えた上、2～3倍の金額で会社に売却している。」

驚くべきことに、内部告発文書には当該社員の銀行口座番号から当該設備のサプライヤー（商社）名、仕入設備の台数・仕様及び仕入金額、キックバックの金額に関する毎月の明細まで、過去2年

⁵善意：「ある事情を知らないこと」を指す。例えば、ある物品を購入する場合に、当該物の所有権が留保されていることを知らずに売買契約を結ぶことなどをいう。

間に渡って極めて詳細に記載されていました。これは、調査を進めるにあたって非常に参考になりました。当事務所ではこれを受けて、まず内部で当該告発内容の信憑性を確認しました。その結果、サプライヤー名・仕入設備台数などはほぼ間違いなく、推定損害額は約 600 万円～800 万円でした。事態を重く見たクライアント社長より、さらに調査を進めて当該社員を懲戒解雇にしたいという依頼を受け、当事務所グループ企業の調査会社による外部調査及び証拠収集を実施しました。調査は難航しましたが、以下の事実が判明しました。

- ✧ 販売契約書には、設備の名称と仕様だけが記載されており、メーカー・産地については一切書かれていなかった。
- ✧ 設備は在庫の 2 台を除き、すべて現場で使用されている。また、現場で使用されている設備は意図的にロゴが外されていた。
- ✧ 当該設備は、外国製某メーカー製品と称しているが、当該メーカーではこのような製品を一切生産していなかった。(これを証明するためには当該メーカーの協力を要しました。運よく当該メーカーから、当事務所が提出した弁護士書簡に「当該仕様の設備を当社では生産していない」と記載し、社印捺印の上、ファックスで返送してもらえましたが、これ以上の協力は得られませんでした。)
- ✧ サプライヤー所在地は会社から 2,000 km も離れており、信用調査をしたところ、明らかなペーパーカンパニーであることが判明した。

クライアント社長の要望は当該社員を懲戒解雇にしたいというものでした。しかしながら、実際には上記証拠があったとしても、懲戒解雇とするにはなおリスクがあります。なぜならば、設備サプライヤーの選定については確かに当該係長が申請書を書いているが、申請書には上司にあたる課長及び部長の印鑑がしっかりと押されているのです。さらにいえば、最終的な購入を担当しているのは、購買課です。場合によっては、当該社員が「私は単に当該設備の購入を推薦しただけで、それ以上のことは一切分からない。担当者としての過失はあるにしても、懲戒解雇の理由にはならない」と開き直ることも想定できます。

そのほか、終身雇用の文化が根強い日本では、途中で懲戒解雇されることは社会的に重い処分と見なされ、他の社員への見せしめ効果もあるかもしれません。しかし中国においては、もともと社員の転職は日常茶飯事であり、懲戒解雇をしても、他の会社に転職することが比較的容易であることから、見せしめ効果はさほど期待できません。

そこで当事務所では、以下の通りクライアントに提案しました。まず、刑事告訴ができなくても、民事裁判による損害賠償請求をできるよう準備をします。もちろん、民事裁判をしても、証拠が不十分であり、勝訴できる保証はありません。仮に勝訴したとしても、財産を特定して執行することが難しいため、実際には訴訟提起はしません。しかしながら、当該社員には犯罪行為をしているという心理的負い目があることは間違いありません。そこで刑事告訴及び民事裁判による損害賠償請求を匂わせプレッシャーをかけた上で、当該社員に示談金を支払わせ、懲戒解雇にするという計画を提案しました。示談金を支払わせた上で懲戒解雇にすれば、単なる懲戒解雇よりも見せしめ効果は大きく、かつ会社の損失を一部取り戻すことができます。そして最終的には警察に被害届を出し、捜査を依頼します。刑事責任を追及できるかどうかは警察の判断に任せます。

クライアントはこの提案を受け入れました。そこで、まずは責任追及及び損害賠償請求ができるように就業規則などの社内規定類を改訂した上、当該社員との示談のシミュレーションを人事担当者などと何度も行いました。その後、当該社員及びその弁護士と 3 回に渡って示談交渉を行いました。

た。結果的には、サプライヤーと共謀し、偽造の外国メーカー製設備を買ったという事実を当該社員が認めることはありませんでした。一方で、就業規則に基づき、自分の業務過失によって会社がこうむった損失を一部補填することには応じました。最終的に 300 万円弱を会社に支払うことで和解し、かつ懲戒解雇となりました。なおクライアントの判断により警察への被害届は出しませんでした。

アドバイス

社内不正に関するリスクマネジメントのポイントは以下の 4 点です。

① 事前対策

社内不正は事後対策よりも事前対策が重要です。事件が起きてから調査・解決しようと思えば、非常にコストがかかるだけでなく、立証が困難になる可能性が極めて高くなるからです。

上記ケースは事後対策としては比較的うまく行ったケースだと思いますが、残念ながら刑事責任の追及には至らず、十分な見せしめ効果は得られませんでした。実際に警察に被害届を出す場合、ある程度の証拠を提出しなければならず、内部告発文書 1 枚では受理されません。上記ケースの場合、サプライヤーの所在地は会社から 2,000 km も離れたところにあり、登記情報を見る限りではペーパーカンパニーの可能性が高い企業でした。また当該サプライヤーとの売買契約書には、〇〇設備と仕様について書かれているだけでした。同社の契約書雛形には、メーカー・生産地といった欄はありましたが、空欄のままでした。さらに前述したように設備は現場で使用されており、意図的にロゴも外されていました。在庫の 2 台だけでは、刑事事件として立件するほどの被害額に至らない可能性が高いといえます。悪質なことに、当該製品の購入は前後 3 年間に渡って続きましたが、サプライヤーはほぼ 1 年ごとに変更されており、2 年前のサプライヤーはすでに登記が抹消されていました。仮に当該社員の銀行口座を警察が確認し、内部告発文書に記載されていた入金履歴が確認できたとしても、おそらくサプライヤーの会社口座からの入金ではなく、まったく関連性のない個人からの入金である可能性が高く、不正を証明するのは非常に困難です。

その他の様々なケースでも同様ですが、要するに相手は意図的にやっているため、事後に証拠収集するのは極めて困難だということです。

② 社内規定類の徹底と確認

事前対策でまずやらなければならないのは、社内規定類の整備と定期的な確認です。ほとんどの不正事件に共通する点として、日常の業務フローなどにおける管理上の問題が挙げられます。工場の場合、購買規定などの社内規定類を中国現地において現実的な内容に改訂した上、実施を徹底し、また常に実施状況を確認する必要があります。

上記ケースも同様ですが、多くの日系企業は購買規定・就業規則・契約管理などについて日本の制度をほぼそのまま中国に持ち込んでいます。良くいえば国際的に統一されているというのですが、実際のところはローカライズされていない「手抜き工事」であることが多いものです。これらに対し早急な「補強工事」を実施する必要があります。

上記ケースでは、調査において購買規定などと現場作業手順が一致しているかについて実際に確認しました。結果としては、サプライヤーの選定から購買手順・納品手順・倉庫管理などに至るまで、ほとんどすべてとといっていいほど、棚に置かれている社内規定と実務が乖離していました。さらにいえば、調査にあたって購買課に購買規定を説明してもらいましたが、10 人からなる購買課の中で購買規定をともに説明できる社員は 1 人もいませんでした。社内規定と実務の乖離は不正の温床となるため、定期的に確認する必要があります。

もっとも、工場の場合、基本的には規定類などがあるため状況はまだまだましです。事務所・支

店・販社といった小規模の企業では各種社内規定などが整っていない場合があり、不正が起りやすいだけでなく、不正発覚時に責任の所在を特定することが難しく、責任追及がより困難になります。

③ 内部告発制度の導入

社内不正を発見する上で内部告発は非常に有効です。事前対策の一環として、内部告発制度を中国の現地法人に導入することをお勧めします。

ここ数年で当事務所が携わった不正案件を振り返ると、ほとんどのクライアントが内部告発文書を持って相談にきています。このことから、日系企業においては内部告発制度の導入を検討することが有効であると考えられます。

日系企業では総経理（社長）が日本人である場合が多い一方、現場社員の中には日本語を話せない者が少なからずいます。そして中間管理職、特に重要なポストには、たいていの場合、日本語が分かる社員が登用されています。不正が起きているかどうかは、現場社員が熟知していますが、中間層に対する不信感もあり、なかなか報告が上がってきません。また、言葉の問題があるため総経理などの日本人管理職へ直接報告することも難しい状況です。社内に設置されている総経理への投書箱に、人事管理や福利厚生に対する不満、また本人の思い込みと思われるような内容の告発文書が入っていることがありますが、会社側は①「本当かどうか判断できない」または②「事実とは思えないと判断」し、対応していません。このような対応が長く続くと、徐々に投書がなくなっていくます。

④ 不正に対する厳正な対応

上記ケースでは、当事務所からの当初の提案は当該社員に示談金を支払わせ、懲戒解雇した上で警察に被害届を出すというものでした。しかし、クライアントからこれ以上の追及は避けたいとの要望があったため、刑事責任の追及は見合わせました。

当事務所に相談に来るクライアントの多くは過去に社内不正が起こったことのある企業です。その中には証拠が不十分なために黙認したり、明らかな証拠があっても退職勧告または懲戒解雇だけで片付けてしまうケースが少なくありません。日本人駐在員の総経理は不正発生時にこうした対応で済ませてしまう傾向があるようです。それはなぜでしょうか。サラリーマンでもある自分の管理責任が追及されることを恐れるからかもしれません。あるいは、信頼できる相談相手がないことが一因となっていることもあるでしょう。

不正に対しては責任をもって対処することです。その上で、証拠がなければ調査し、証拠を把握する。そして刑事告訴も辞さないという、不正に対する会社の毅然とした態度を示す。さもなくば、再発を防ぐことは難しいでしょう。

以 上

<執筆者略歴>

◆ 舒 雯 氏

中国・華東政法学院卒
東京大学大学院 修士課程修了（法学）
森・濱田・松本法律事務所で約8年間執務を経て
2011年より上海徳理法律事務所 日本業務部部長

◆ 全 永杰 氏

東京大学 法学部卒
政府機関・会社勤務を経て
2011年より上海徳理法律事務所 日本業務部弁護士

上海徳理事務所(ダイヤモンドリーガル)は主に中国に進出されている日系企業に法律コンサルティングサービスを提供する事務所です。中国進出サポート、会社設立、合併、商取引に関する各種契約書の作成支援、スキーム立案支援、労務人事、就業規則作成・見直し支援等を行っております。お問い合わせ等がございましたら、お気軽に下記連絡先までお寄せください。

お問い合わせ先

上海徳理法律事務所（ダイヤモンドリーガル）
上海市浦東新区楊高南路 428 号自由世紀広場 3 号楼 6 C
TEL: +86-(0)21-5020-3620 <http://www.diamondlegal.com>

株式会社インターリスク総研は、MS&AD インシュアランスグループに属する、リスクマネジメントに関する調査研究およびコンサルティングを行う専門会社です。中国進出企業さま向けのコンサルティング・セミナー等についてのお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問い合わせ先、または、お近くの三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先

(株)インターリスク総研 コンサルティング第二部
TEL.03-5296-8918 <http://www.irric.co.jp/>

瑛得管理諮詢（上海）は、中国 上海に設立されたMS & ADインシュアランスグループに属するリスクマネジメント会社であり、お客様の工場・倉庫等へのリスク調査や、BCP策定等の各種リスクコンサルティングサービスを提供させて頂いております。お問い合わせ・お申し込み等は、下記の弊社お問い合わせ先までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先

瑛得管理諮詢（上海）有限公司（日本語表記：インターリスク上海）
上海市浦東新区陸家嘴環路 1000 号 恒生銀行大廈 14 楼 23 室
TEL:+86-(0)21-6841-0611（代表）

本誌は、マスコミ報道など公開されている情報に基づいて作成しております。
また、本誌は、読者の方々および読者の方々が所属する組織のリスクマネジメントの取組みに役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

不許複製／Copyright 株式会社インターリスク総研 2013