



北京吴少博律师事务所
BEIJING WUSHAOBO LAW FIRM



日本大型跨国企业合规体制建设考察报告

吴少博行政监管合规研究中心 2023年3月

日本大型跨国企业合规体制建设考察报告

引言

全面合规的时代背景下,各大企业不断加强风险防范机制和合规管理制度的建设工作。2022年是央企的“合规管理强化年”,也是国企的“合规管理建设年”,随着国际合规监管的加强,2023年将是大型跨国企业的“合规管理探索年”。鉴于大型跨国企业自身的独特性,不仅要完善集团总公司的合规管理制度,而且要统一海内外各公司,加强海外合规管理工作。因此,大型跨国企业有必要探索一整套灵活的合规管理模式和合理路径,构建集团整体合规管理体系,从而有效防范合规风险。

日本海外大型企业居多,且很多日企在我国成立了子公司,日本大型企业重视加强海内外合规体制建设。本报告一共考察了五大行业的知名跨国公司合规管理体制建设情况,分别是以医药行业为代表的大正制药株式会社合规管理体制,以医美行业为代表的株式会社资生堂合规管理体制,以石化行业为代表的住友化学株式会社合规管理体制,以通信行业为代表的富士通株式会社合规管理体制,以及以汽车行业为代表的日产机动车株式会社合规管理体制,以期对我国大型跨国企业的合规管理体制建设有所启发和参考价值。

目 录

一、医药行业代表：大正制药合规管理体制	1
(一) 合规体制	1
(二) 完善合规方针	1
(三) 合规教育	2
(四) 遵守各国法律法规和社会规范	2
1. 遵守社会规范和反腐败承诺	2
2. 反贿赂	2
3. 遵守反垄断法和各国竞争法	3
(五) 信息安全和保护	3
(六) 内部举报窗口	3
(七) 实施问卷调查	4
(八) 药品研发合规考量	4
二、医美行业代表：资生堂合规管理体制	6
(一) 风险管理	6
1. 识别风险	6
2. 紧急事件应对	7
(二) 合规实践	7
1. 从保护顾客隐私出发，保护重要的个人信息	7

2. 基于公正、透明、自由竞争原则的适当交易	7
3. 与供应链协作（CSR 采购）	8
（三）企业伦理的渗透活动	8
1. 公司内部研修	8
2. 面向员工的举报交谈窗口	9
3. 歧视、骚扰风险减轻措施	9
（四）信息安全管理和个人信息保护	9
1. 信息安全方针	9
2. 信息安全管理体制	10
3. 提高信息安全的具体措施	11
（五）知识产权保护	12
（六）税务政策	13
1. 税务原则	13
2. 公司治理	13
3. 税务责任和体制	13
4. 提高股东价值	13
5. 转移价格	13
6. 避税天堂	13
7. 与税务当局的关系	14
三、石化行业代表：住友化学合规管理体制	15
（一）方针	15

(二) 合规体制	15
1. 合规委员会	15
2. 重视实效性的集团合规体制	16
3. 总公司及集团各公司合规体制引入及运行	17
(三) 内部举报制度 (Speakup 制度)	18
1. 举报制度是合规贯彻的钥匙	18
2. 包含外部监事的监事会指导和监督	18
3. 促进使用内部举报制度	19
4. 最近举报制度运用的实际情况	19
(四) 违规应对	19
(五) 住友化学集团主要的合规活动实绩	20
1. 合规委员会的召开情况	20
2. 合规手册的修改及修订	20
3. 合规推进活动	20
4. 尊重人权、反腐败实践	22
5. 遵守竞争法实践	24
6. 合规监察	24
四、 通信行业代表：富士通合规管理体制	26
(一) 方针•推进体制	26
(二) 全球合规计划 (GCP)	27
1. 完善规章及手续	27

2. 确保上级承诺及资源	28
3. 开展教育及交流活动	28
4. 应急处置报告及应对	29
5. 实施监控及审查	31
(三) 安全保障出口管制合规	31
(四) 确保财务报告正当性的体制	31
(五) 合规教育	32
五、汽车行业代表：日产合规管理体制	33
(一) 合规强化	33
1. 防止再次发生不恰当处理	33
2. 实施合规总检查	33
3. 和销售公司的实践	33
(二) 反腐败	34
1. 反腐败方针	34
2. 反腐败管理	34
(三) 遵守商业道德	34
1. 员工合规	34
2. 全球行为规范	35
3. 内部举报制度	35
(四) 安全保障出口管理	36
(五) 税务透明	37

1. 日产的税务实践.....	37
2. 日产的税务管理.....	38
参考文献.....	40

一、医药行业代表：大正制药合规管理体制

大正制药的经营理念是“通过以社会支持的方式，为希望获得健康和美丽的生活者，创造和提供满意的优秀医药品、健康相关商品、信息及服务，为社会做出贡献”。以此为使命，大正制药重视“作为绅商开展企业活动”创业精神，真诚地致力于开展业务活动。为了向所有员工贯彻这种理念，在各自的职务中不断实践，全公司都在致力于合规。

（一）合规体制

大正制药为了确保推进包括国内及海外子公司在内的合规措施，所有董事都协助负责合规的董事，负责全公司的合规性教育。另外，作为专门部门设置了内部事务部。部门负责人和集团经理在部门、集团中，为贯彻合规，持续推进监测、教育、启蒙活动。各部门原则上设置了2名合规委员，协助部门负责人普及合规，应对职场监控和员工的咨询。

（二）完善合规方针

迄今为止，为了实现公司使命，作为业务活动的判断标准、在各种工作场所行动时的基本指导方针，大正制药制定了《全公司行动指南》，以及考虑到社会变化，新制定了包含董事和所有员工在进行业务活动时遵守的《企业行动宣言》，并在公司内外公布。

大正制药近年来通过并购等获得了印度尼西亚、越南、马来西亚等东南亚以及法国的业务，员工的外国人比率也增加了，所有员工的半数以上都是外国人。为了让新加入的员工正确理解大正制药的经营理念，制定了《TAISHO WAY》。

另外，随着业务活动的持续高涨，在开展业务活动的国家和地区，强烈要求履行责任行动。鉴于国家和地区有差异，不仅要尊重语言，还要尊重宗教、社会、制度、价值观等，尊重文化多样性，充分利用各自的独特性转变为优势。因此，为了在国际竞争中也能持续稳步成长和发展，为了构建更坚固的经营根基，制定了本公司集团全体员工遵行的《全球合规指导方针》。手册不仅用日语，还用所有海外子公司的当地语言制作而成，分发给员工或在内部网站刊登，营造员工随时可以阅读的环境，国内外所有员工意志统一开展活动。

（三）合规教育

大正制药为了让所有员工加深对合规的理解，将合规作为自我意识到运用到实践，每年都会举办员工学习会。新冠肺炎疫情弥漫下，2020年度以后，调整为线上研修，在内部网站刊登关于施行、修改法律法规的注意事项的研修视频。并且，作为全公司共同基础教育的一环，举办了各部门约3000人规模的合规学习会。对经理以上人员分层研修，认知遵守法律法规和预防骚扰，通过在线远程形式开展学习会。海外子公司也开始在网上学习反贿赂法、竞争法、信息安全等必须遵守的法律法规。除了研修之外，大正制药目标是通过员工使用《TAISHO WAY》和《全球合规指南》，实现掌握和理解与合规相关的所有知识。

（四）遵守各国法律法规和社会规范

1. 遵守社会规范和反腐败承诺

（1）开发、生产、销售有利于生活者健康的医药品，同时作为从事提供信息及服务的企业，在保持生命尊严、医药相关的社会良知的同时诚实地开展业务。

（2）根据各国的相关法律法规等，持续收集与产品相关的安全性信息，必要时会适当地向相关当局报告。

（3）为了维持与行政和医疗相关人员的正当关系，需要充分的注意。特别是，绝不会对各国公务员、外国公务员或同等人员提供非法金钱等不正当行为。

（4）另外，我们一直意识到法律和社会常识，不忽视违法行为和反社会行为，以良知行事，不回应威胁市民社会秩序和安全的反社会势力和团体的要求。

2. 反贿赂

大正制药不给予特定客户、客户优惠待遇，不行使特权，遵守相关法律法规，进行适当的合同和交易。禁止任何被视为与客户、客户勾结的交易行为。贿赂行为容易产生不正当的

关系，提供金钱和接待、提供各种便利等行为，或者利用自己的地位和关系，接受客户和客户提供金钱、接待等。大正制药禁止国内外员工的贿赂行为。

3. 遵守反垄断法和各国竞争法（与同行业公司关系）

大正制药一直致力于诚实、公平、合法地开展业务，禁止任何违反反垄断法及各国竞争法的垄断、串通投标、或涉嫌违规的行为。通过妥善管理专利权、商标权及医药开发技术相关的无形资产，维持企业的竞争力。另外也禁止侵犯其他公司知识产权的行为。

（五）信息安全和保护

大正制药认识到在业务活动中获得的保密信息的重要性，严格且妥善地管理保密信息。公司内部共享保密信息，只限于严格需要信息的员工。如果必须向第三方公开该信息的话，根据公司内部规定，遵循与公开方签订保密合同等必要步骤，确认向该第三方公开不违反法律法规、合同约定后再实施公开。即使退休后，也禁止向他人提供在职期间得知的保密信息。在业务上知晓的生活者、员工及客户等个人信息，仅用于对象业务，严格注意对信息的收集、使用、保管、以及废弃等整个过程，严格管理防止信息泄露给第三方。为了不损坏或非法访问保管的个人信息，贯彻安全管理。并且，在将需要保护顾客的个人信息等相关业务委托给外部时，选择妥善处理个人信息的委托方后，签订确保妥善处理的合同，适当且必要监督委托方对个人信息的安全管理。关于个人信息的国外转移，遵守严格限制的国家的法律法规。即使是集团公司之间，也会确认共享信息是否存在问题。

（六）内部举报窗口

根据《集团内部举报规章》，完善接收违反公司法令、伦理、公司规章的行为等相关咨询的“合规热线”、“骚扰热线”和公司外部咨询窗口“公司外部律师热线”等。另外，在海外子公司统一内部举报窗口的同时，通过向所有员工宣传该举报窗口以强化内部举报体制。另外，这些内部举报窗口不仅仅向大正制药集团的员工开放，也广泛向合同职员、兼职员工、派遣职员等开放，无论何种情况都遵循公益举报人保护法以及公司内部《集团内部举报章程》。保护咨询者的隐私，规定相关人员的充分保密义务。

（七）实施问卷调查

大正制药是否将海外子公司员工在合规教育中理解的“应持有的伦理观”和“应该遵守的法律法规”作为自己的日常业务，或者是否正确了解内部举报窗口的存在和机制，是否存在骚扰，实施确认合规整体的问卷调查。将这些问卷调查的结果与各海外子公司的合规负责人共享，以进一步充实合规教育。

（八）药品研发合规考量

使用人类衍生药品时，根据《赫尔辛基宣言》和指导方针等，充分考量尊重人权、确保安全、个人信息保护、生命伦理等，基于公司制定的《人类衍生药品信息利用研究的伦理规章》，在包括公司外专家在内的伦理委员会的公正中立的审议后开展研究。

使用化合物、放射性同位素、转基因生物或传染性物质、病原体时，根据法律法规和指导方针等，制定了适当的保管管理体制，为了保护环境、确保生物多样性、维持人类生命及健康，慎重处理。

实施动物实验时，遵守《动物爱护及管理相关法律》等法律法规，根据福利理念 3Rs（Replacement(替代动物实验的方法利用)、Reduction(减少动物数量)、Refinement(缓解痛苦)）。在动物实验委员会审查动物实验计划后，开始动物实验。另外，动物设施获得了一般财团法人日本医药信息中心颁发的动物实验实施设施认证，病原体、基因设施接受认定特定非营利活动法人生物学科学研究所的视察，正在开展适当的运营。



合规简评

大正制药合规管理体制从医药的生命相关性角度出发,在合规管理体制中嵌入了经营理念元素,通过建立一些列系统性合规行为规章制度员工行为以及企业内部法律风险的发生。大正制药尤其注重反腐败、反垄断、信息安全方面的合规建设工作,合规特色是重点强调了药物研发合规考量因素,不仅仅是提高了企业本身的合规管理水平,更是对全球大合规实践贡献了一份力量。大正制药的管理管理体制偏向于利用相关规章、合规手册指引合规行为,在合规组织架构建设以及合规实践方面未完全披露。

二、医美行业代表：资生堂合规管理体制

资生堂着眼于“构筑与所有利益相关者信任关系,进一步确保中长期战略的实现”为目标,推进风险管理。因此,资生堂将风险视为影响战略实现的“不确定性”因素,构建必要体制的同时,积极且迅速地管理风险并采取应对措施。

全球总公司(HQ)设置了CLO(Chief Legal Officer)直属的风险管理部门,各地区设置了RMO(Risk Management Officer)汇总相关信息。然后,以资生堂总公司CEO为委员长,以各地区CEO和本公司执行官等为成员的“Global Risk Management & Compliance Committee”和“Global Strategy Committee”定期确定资生堂集团的风险,构建了审议应对措施体制。另外,每次排查风险设定风险责任者,明确应对责任,进一步实施高透明度监控,定期构建和运行上述委员会和董事会讨论推进的机制。

(一) 风险管理

1. 识别风险

2021年度,以代表董事社长兼CEO为首的执行官,采访各地区CEO把握的风险认知,通过RMO对每个地区开展风险评估,与本公司相关职能部门交换信息交换,加上风险管理部门的分析和外部专家的见解,确定了可能影响实现“WIN 2023主要战略”的风险。针对这些风险,设定了“风险显现化时对经营成绩等的影响”、“风险显现化的可能性程度和时期”、“应对该风险的充分性”3个评价轴,通过上述委员会和个别会议等,优先识别重要风险以及探讨对策状况。在风险的重要性评估中,根据本公司的政策,除了人命、财产、事业持续之外,还重视企业声誉的影响。

风险评估结果提取的风险按类别汇总,由外部变化引起的“与生活者、社会相关的风险”、内部活动引起的“与基本业务相关的风险”、以及“其他风险”3个分类目录,并应对。另外,值得一提的是,由于各风险间关联越来越强,进一步提高应对措施的相互依存关系。“生活者的价值观变化”和“获得维持优秀人才和组织风土”也带来其他风险大的影响。

另一方面,从长期角度来看,随着公司事业重要性增加,潜在的影响可能导致长期新兴

风险，例如“化妆品购买需求的减少”和“化妆品的研究开发、制造、销售规则强化”。

2. 紧急事件应对

资生堂制定了《资生堂集团危机管理方针》，基于该方针，对发生的事件采取迅速且适当的应对措施，以抑制损失并尽早恢复。在日本，发生事故的部门会努力确认事实和防止损害扩大，同时迅速向风险管理部门报告。风险管理部门从受害的严重程度、扩大可能性、社会反响等角度来判断事件程度，召集应对所需的部门成立专门小组。此外，在研究防止受害扩大、应对受害者、公开信息等同时，确认原因和对策的推进状况、防止再次发生的措施。还有，在海外以各地区 CEO 和 RMO 为中心，构建应对紧急事件的体制。对于影响其他地区的事件等，超过一定程度的事件，迅速向 HQ 风险管理部门报告，可以迅速采取必要的应对措施。

《资生堂集团危机管理方针》：1) 确保员工和家人的安全 2) 公司资产的保全 3) 业务的持续 4) 确保来自利益相关者的信赖

(二) 合规实践

资生堂集团在全球业务的开展中，不仅遵守法律法规和公司内部规则，还以更高的伦理观努力推进公正的企业活动。另外，资生堂集团为了高水平履行社会责任，规定了集团全体重点遵守的以下 3 个领域。

1. 从保护顾客隐私出发，保护重要的个人信息

随着网络的普及，在信息瞬间扩散的环境中，为了保护顾客的隐私等，提高了个人信息保护的重要性。资生堂集团适当管理顾客的个人信息，禁止不正当使用。

2. 基于公正、透明、自由竞争原则的适当交易（反贿赂、反垄断）

资生堂集团为了实现公正、透明、自由的竞争，在进行商务活动时，不管对方是否为公务员，都不会为了获取不正当利益进行接待和赠答，也不会实施垄断行为。

3. 与供应链协作（CSR 采购）

为社会的可持续发展做出贡献，不仅局限于本公司，与供应链的合作也是不可或缺的。资生堂集团在采购产品和原材料时，与客户保持对等关系，并与客户共享尊重人权、遵守法律法规、保护环境等与社会责任相关的努力，致力于共同推进可持续发展。

另外，为了在上述 3 个领域开展合规工作，资生堂制定了《信息安全政策》、《隐私规则》、《关于接待、赠答的规章<反贿赂规章>》、《反垄断规章》《资生堂集团供应商行为准则》，资生堂还专门制定了《反贪污方针》。

（三）企业伦理的渗透活动

资生堂集团基于企业理念“THE SHISEIDO PHILOSOPHY”，让员工在所有事业活动中以更高的伦理观行动，制定了《资生堂伦理行为标准》。

1. 公司内部研修

（1）职场企业伦理渗透

在全球各地区总部，风险管理负责每个地区的企业伦理活动。在全球部署各业务单位的商务伦理员，在日本国内支持伦理&合规的领导。2022 年，资生堂开展培训活动，促进全体员工对《资生堂伦理行为标准》的理解和实践。

（2）全体员工研修（每年一次）

关于职场歧视，会进行人权启蒙研修，关于骚扰，会在企业伦理研修的课程中提到防范措施，日本国内资生堂集团所有业务单位每年开展 1 次这样的活动。另外，为了“营造良好的职场环境”，在各种场合实施以建立高效沟通为目标的研修。

（3）分层级研修（每年一次）

除了以全体员工为对象的研修之外，还根据执行官、管理职员、新职员等职务和层次、事业单位的特性进行集中研修。

2. 面向员工的举报咨询窗口

在全球范围内，在各地区的业务单位设置了举报、咨询窗口，应对各个国家或地区的法律、公司内部各种规程，调整应对员工举报咨询的体制。另外，全球总部开设了直接受理海外业务单位员工举报的“资生堂集团全球热线”窗口。在日本国内，设置了“资生堂咨询室”、“资生堂外部热线”、专门负责举报案件的“合规委员会热线”、董事、执行官、举报窗口负责人相关的国内外举报设置了“发送监事的举报邮件”。

关于上述各窗口，资生堂制定了公正的调查解决途径、禁止举报人、咨询者不利对待、举报咨询内容保密的规定，结合咨询的受理方法等，分发和公布咨询窗口的数字传单，通过内联网等向员工宣传。对于收到的通报和咨询，在考虑隐私保护的同时，窗口负责部门会进行应对。根据需要，对相关人员进行事实确认调查，确认违反合规等事实时，会对行为者按照从业规则中规定惩戒处分。对于影响经营的事项，各部门会迅速向管理层报告。关于重大合规事项由 Global Risk Management & Compliance Committee 和 HQ·SJ 合规委员会向管理层报告，努力防止再次发生。

3. 歧视、骚扰风险减轻措施

为了识别职场中的歧视、骚扰，特定合规课题，减轻其风险，除了接受举报、咨询之外，日本国内的资生堂集团也会定期进行实际情况调查，了解情况。对通过调查发现存在问题的公司、业务单位、部门反馈调查结果，除了提出和实施改善措施等之外，还将调查分析结果反映在员工教育中，预防歧视、骚扰、合规风险。

关于举报、咨询的一年实绩和针对员工的调查结果，由风险管理部向管理层和监事报告，为了减轻风险而接受管理监督。

(四) 信息安全管理和个人信息保护

1. 信息安全方针

资生堂集团为了保护所有事业所持有的重要信息资产，建立和维持坚固的信息安全，制

定了以资生堂集团全体员工为对象的“资生堂集团信息安全政策”，在资生堂集团整体一贯的基本方针下，致力于管理和运用各种信息资产。

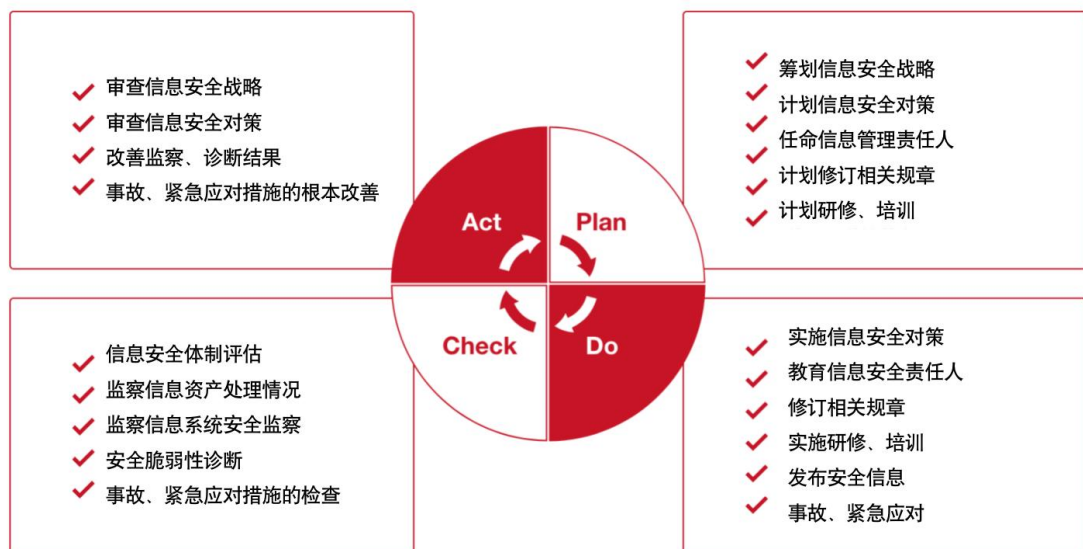
2. 信息安全管理体制

(1) 组织体制

资生堂集团设置了最高信息安全负责人(Chief Information Security Officer，以下简称“CISO”)，完善了信息安全管理体制。CISO 对信息资产和信息系统的处理承担全面责任，在信息安全战略的计划和措施中，与管理层沟通协作推进。另外，在资生堂集团中，首席财务官(CFO:Chief Financial Officer)负责信息安全的最终责任。

另外，CISO 在资生堂集团各公司完善和运行保密信息管理、信息系统管理、信息安全对策相关规章、实施安全对策、监督教育培训等实践情况。

任命业务单位、部门、关联公司的负责人为信息管理负责人，负责各部门实施有关信息安全的各项措施。另外，在海外地区总公司配置了信息安全窗口负责人，通过与 CISO 和总公司信息安全部门的定期沟通，持续维持、提高资生堂集团整体的信息安全举措。



资生堂信息安全管理系统图

(2) 完善政策、规则

在构建信息安全管理体制时，参考了风险管理的国际标准 ISO31000、信息安全相关的国际认证标准 ISO27001、NIST（美国国立标准技术研究所）的 NIST Cyber Security Framework、Center for Internet Security 的 CIS Controls、经济产业省的网络安全经营指南等指导方针和既定的最佳实践。

此外，制定了前述的《资生堂集团信息安全政策》以及信息资产的运用管理、信息系统开发运用管理的相关规定，作为全球具体的活动指导方针和规则，在海外业务活动中推广遵守。

针对公司外部客户，在《资生堂集团供应商行为准则》中，明确记载了保密信息、个人信息的保护，并予以遵守，同时针对委托重要事项的客户，在确认客户信息安全管理体制的基础上缔约合同，采取适当的安全管理措施。



完善相关信息安全规章图

3. 提高信息安全的具体措施

(1) 教育培训员工

资生堂集团定期对员工开展 e-learning 和小组会议研修活动，以提高员工的信息安全意识和知识。对新职员和中途招聘职员也开展入职教育，传达信息安全的重要性。并且，通过公司内部门户网站的公告板告知有关信息安全的最新信息等，适当更新信息。

(2) 推行双设计

资生堂集团为了在新业务和服务中，在企划、设计阶段纳入个人信息保护对策，信息安全部门和法律治理部门从一开始就负责完善公司内部体制和流程。

(3) 监控活动

资生堂集团为了确认信息资产的适当使用以及信息系统开发运用管理中合适的信息安全对策，根据风险对信息系统及相关业务流程进行评估，监督改善检测出的纠正事项。另外，为了诊断信息系统中的脆弱性，定期对信息系统基础和应用程序实施脆弱性诊断，对检测到的脆弱性改善。此外，经常利用外部情报信息安全监测。对于委托重要事项的客户，合同签订后，也会定期确认信息安全管理体制和实施情况。

(4) 信息安全相关事故和紧急应对

资生堂集团将信息安全部门作为与信息安全相关事故的应对窗口，根据事故的影响程度，与风险管理部门和信息系统部门等合作，实施事故应对。

信息安全部门定期进行事故应对训练（每年2次以上），意识到的改善措施反映在事故应对手册中，努力提高事故应对能力。

(5) 第三方评估

资生堂集团为了确保信息安全措施适当和推进体制，由外部安全专家进行安全评估。检测出的需改善、强化事项，反映在信息安全战略、措施计划中。

(五) 知识产权保护

资生堂集团将知识产权活动定位为通过创新创造提高企业和品牌价值的重要活动。展望未来，获得新的知识产权，在集团全公司最大限度地有效利用知识产权，可以强化资生堂集团的技术和营销竞争力。另外，在尊重他人的知识产权的同时，也在公司内部彻底宣传尊重知识产权的重要性。

(六) 税务政策

1. 税务原则

资生堂遵守 OECD 规定的国际征税标准及各国法律法规，理解并尊重各国适用的标准和税法精神。禁止使用没有商业实体的税结构或向税收减免国转移利润的行为，禁止故意避税。

2. 公司治理

资生堂集团企业理念“*Our Mission, Values and Way*”中记载了“遵守法律法规”和“税务会计处理方针”，向全体员工共享，确保了税务的透明度。在各个地区管理税务风险，保持全球信息共享的体制，努力解决税务问题。

3. 税务责任和体制

税务是 CFO 的责任。总公司的税务团队统括资生堂集团整体的税务，配置在各个地区的 CFO 统括地区的税务。根据需要配置具有税务专业知识的员工，组织全球管理税务风险的体制。提高员工税务知识。

4. 提高股东价值

通过致力于“强化治理”和“在正常事业活动范围内利用优惠税制等来节税”，以提高股东价值。

5. 转移价格

制定了符合 OECD 转移价格指导方针和各国法律法规的资生堂集团转移价格政策，根据该政策和臂长原理设定集团间交易价格。

6. 避税天堂

不利用避税天堂故意避税。

7. 与税务当局的关系

通过对税务当局的合作应对，建立起良好的关系。



合规简评

资生堂合规管理体制建设较为完善，首先从风险管理着手，识别风险、定位风险点，以便于有侧重地开展合规治理工作。资生堂从经营的安全性角度，强调了合规实践的三个重点领域，分别是加强顾客个人隐私保护，警惕受到反垄断等调查，以及在供应链阶段加强合规宣传工作。资生堂尤其强调了举报窗口的重要作用，设置了多个完善的举报热线窗口，可以有效预防风险的发生。另外，资生堂合规管理体制特色是构建了完备的信息安全管理体制和税务管理应对体制，在制度建设和风险规避方面值得我国大型跨国企业借鉴和学习。

三、石化行业代表：住友化学合规管理体制

住友化学集团将合规定位为企业经营的根基，在开展业务活动的世界各国，不仅遵守各国法律法规，还注重贯彻遵守企业伦理。住友化学从创业以来一直传承合规重要性精神，将员工应该遵守的行动准则具体化为住友化学企业行为宪章，并且成为日常合规活动的核心。特别是最近，企业履行社会责任比以往更受关注的背景下，为了进一步深化本公司集团在全球化业务活动中的合规性，住友化学集团在高层的严格领导下，集团整体团结一致开展合规活动。

（一）方针

住友化学为支持住友事业精神、经营理念和可持续发展基本原则，制定了住友化学企业行动宪章。另外，为了使企业行为宪章更加具体化，为了能向员工简单易懂地说明，制定了住友化学企业行动纲领（即合规手册）规则，并分发给员工。



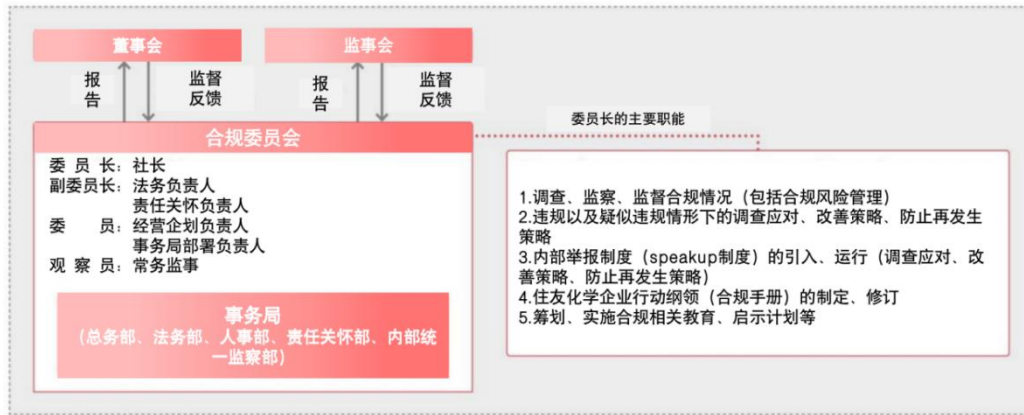
合规方针图

（二）合规体制

1. 合规委员会

住友化学设立了以社长为委员长的合规委员会，基本上每年至少召开 1 次（根据需要也

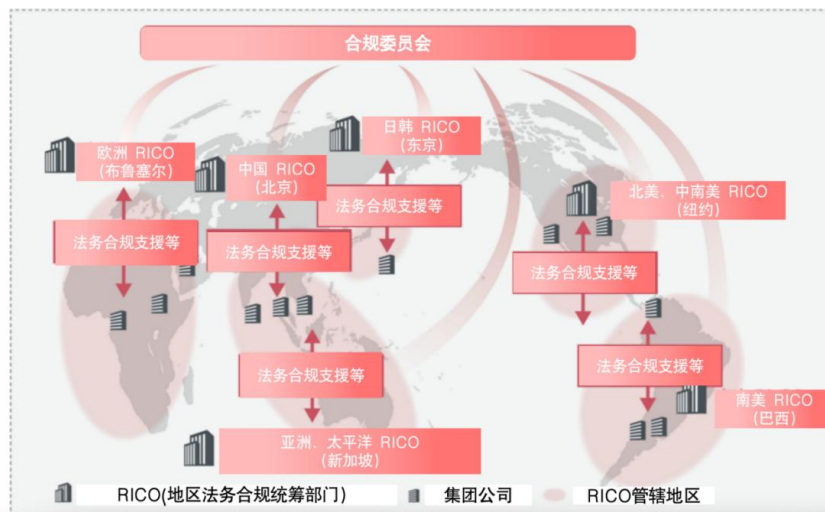
会不定时召开)。在委员会上讨论的内容向董事会和监事会报告并获得反馈。该委员会从全球视角出发,制定了住友化学集团整体的合规基本方针,构建和运行贯彻合规的体制,支援和指导各业务部门和国内外集团各公司。



合规委员会体制图

2. 重视实效性的集团合规体制 (think globally, manage regionally, act locally)

随着业务全球化的加深,精细运营符合各国、各公司情况的合规体制变得更加重要,所以在主要业务地区设置了区域法务合规统筹部门(RLCO),把握各公司个别的具体事项和需求,筹划实施必要的措施、通力合作构建和运行合规体制,并给予必要支援和指导。

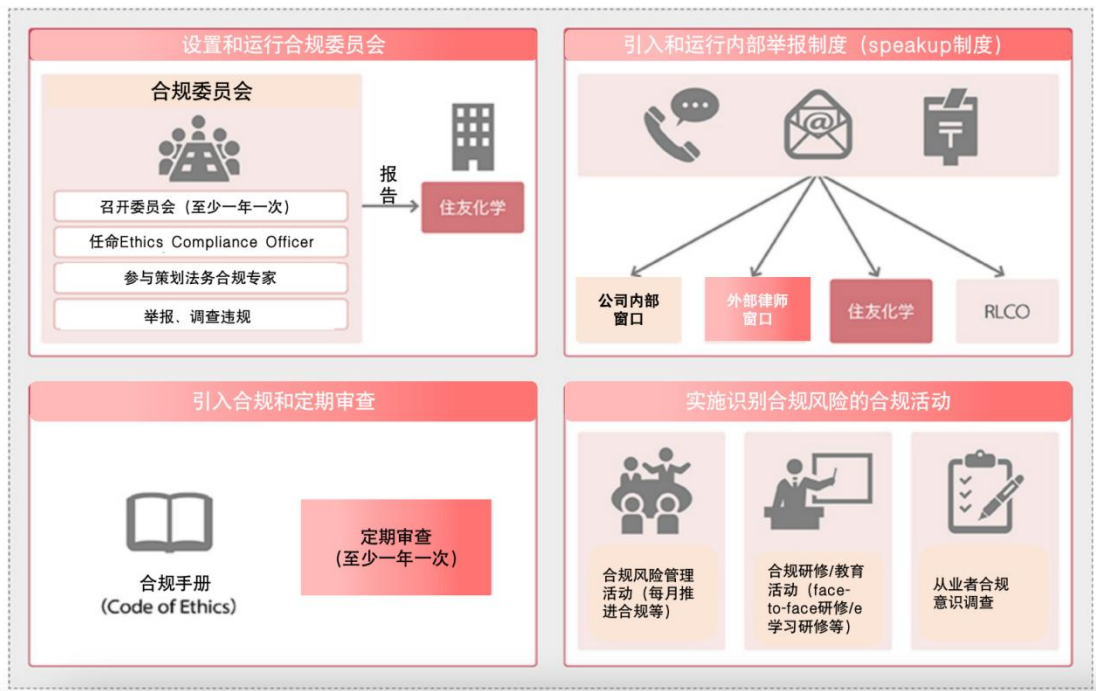


住友化学集团合规体制图

3. 总公司及集团各公司合规体制引入及运行

住友化学集团全体为彻底遵守合规,在住友化学和集团各公司分别构建和运行合规体制是很重要的。从此观点出发,制定了住友化学集团合规标准。住友化学及集团各公司据此主要采取以下措施。

- 1) 设置和运行合规委员会（包括举报应对、违规调查应对）
- 2) 引入合规手册和定期审查
- 3) 引入和运行内部举报制度（Speakup 制度）
- 4) 实施识别合规风险的合规活动（教育、研修）等



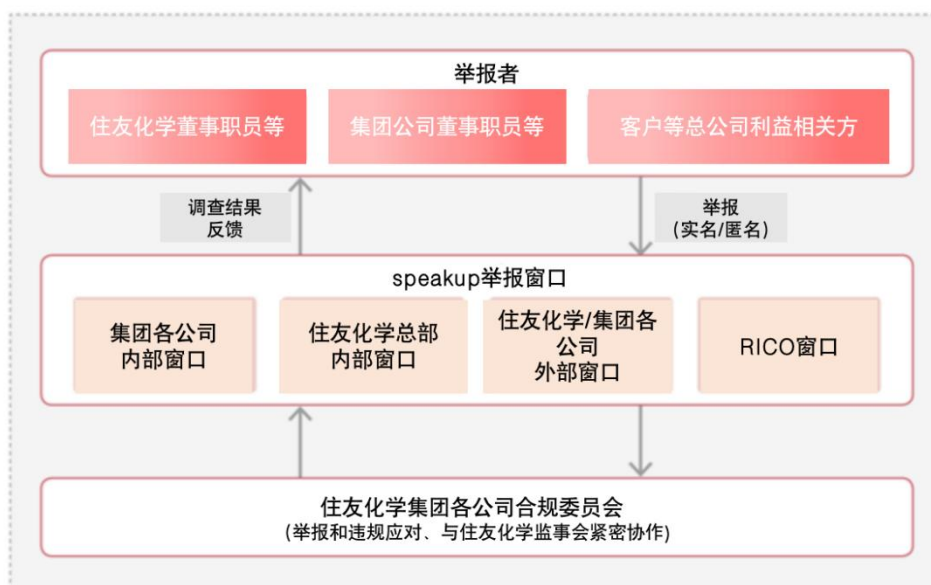
合规体制运行图

(三) 内部举报制度 (Speakup 制度)

1. 举报制度是合规贯彻的钥匙

住友化学集团为了及早发现和防止违规行为,规定如果知晓发生或可能发生违规行为的话,可以直接向合规委员会或公司外部律师等举报,即引入了内部举报制度(Speakup 制度)。除了总公司的董事职员(包括合同职员等)之外,董事职员的家人、集团公司的董事职员及其家属、总公司和集团各公司的退休人员以及与公司集团事业有某种关联的所有人(客户等)都可以使用 Speakup 制度。

此外,为了更准确地提供信息,成立了 1) 集团各公司的合规委员会 2) RLCO3) 住友化学总合规委员会和 4) 该委员会指定的公司外部律师等,分别设置了接受举报的 Speakup 窗口,为了让举报人选择认为最合适的举报窗口,调整了体制。另外,即使是匿名举报,也会接受举报并积极应对。



内部举报制度 (speakup 制度) 图

2. 包含外部监事的监事会指导和监督

从公司治理的角度,向住友化学和集团公司的合规委员会举报违规案件很重要,定期向

监事会报告、接受指导和监督也很重要。另外，根据 2022 年 6 月施行的修订公益举报人保护法，为了进一步加强应对举报管理干部的独立性，只向监事会报告，接受监事会的建议和监控的同时，实施举报应对措施。

3. 促进使用内部举报制度

住友化学集团在根据举报展开调查时，会最大限度地考虑举报人的隐私和秘密，并且保证诚实举报人不会受到以举报为理由解雇、转职、歧视等不利影响。另外，关于自我违规，自主地向公司报告、举报，并且配合合规委员会的调查情形下，合规手册明示可以减免惩戒处分（公司内 leniency 宽大处理），并告知员工。此外，为了让 speakup 制度真正有效地发挥作用，通过研修、公司内部公报等向员工告知保密、禁止不利处理和公司内宽大处理，同时信息共享制度的使用情况，努力让考虑使用该制度的员工明白即使举报也不会有不利。

4. 最近举报制度运用的实际情况

促进使用举报制度的结果是，2021 年度，住友化学和集团各公司（包括总公司持股比例超过 50% 的上市公司）的合规委员会共收到 190 件举报，与上年相比增加了 55 件。对于任何举报，都会进行迅速且慎重的调查，如果发现违规或可能成为违规温床的情况下，则会切实采取必要的纠正措施。另外，根据需求集团全体共享纠正措施，从而确保各公司不发生同类问题。

	2019 年度	2020 年度	2021 年度
件数	151	135	190

（四）违规应对

在住友化学和集团各公司中，当发现发生或可能发生董事和职员违规情形时，会立即向相关部门和合规委员会报告。报告后，除了立即展开调查应对外，不仅部门还有住友化学集团全体横向开展彻底预防二次发生，制定了纠正措施和防止再次发生的措施。另外，内部统

一监察部和责任关怀部也从合规的角度进行审查。通过审计，如果发现违规情形，每次都会立即纠正。2021 年度，住友化学集团没有发生业务进展相关的严重违规行为。

内容	件数
重大违规件数	0
违反各国竞争法的重大违规	0
违反反腐败法律法规的重大违规	0
除上述外违反社会经济领域法律法规的重大违规	0

（五）住友化学集团主要的合规活动实绩

1. 合规委员会的召开情况

住友化学和集团公司设置了合规委员会，定期（至少每年 1 次）或随时召开。住友化学于 2022 年 4 月 21 日召开了合规委员会。并向董事会和监事会报告结果，收到了反馈。

2. 合规手册的修改及修订

住友化学和集团公司定期（至少每年 1 次）讨论修改合规手册，经过讨论，结果需要修改的话，会立即开展修订工作。住友化学在相关部门重新修改了合规手册，根据结果，于 2022 年 4 月进行了修订。

3. 合规推进活动

（1）合规风险管理活动（每月推进合规）

住友化学和部分集团公司将每年 10 月定为“合规推进月”，制造、研究、营业、间接各部门的所有职场全体人员都参加、讨论，清除各职场可能发生的合规风险。讨论和筹划针对

风险的具体预防对策，并且如果已经制定了发生预防措施的话，会进行再检查。通过持续实施活动，在降低各职场的具体合规风险的同时，帮助提高每个员工的合规意识。

在 2021 年度的推进月期间，在“各自部门手续中容易发生的不恰当事例”讨论项目中，所有部门都确定了重要风险，并制定了预防其发生的措施。关于各部门提交的报告，加上外部律师评价团队的客观评价，在公司内部共享评价结果好的部门及其举措，以进一步提高风险管理水平。

实施年度	讨论必要项目
2016	伪装
2017	勾结、骚扰
2018	保密信息的泄露、公司资产的管理
2019	遵守行业法律法规
2020	伴随着新型冠状病毒的流行，环境变化
2021	在本部门的手续中容易发生的不恰当事例。

(2) 合规研修

为贯彻遵守合规，必须要提高个人的合规意识，所以重视实施继续教育，实施以住友化学和集团各公司的管理干部为对象的研修、晋升时分层次研修。并且，还实施个别、各讨论主题的 face-to-face 研修和 e-learning 研修。2021 年度，以住友化学全体员工（约 7,200 人）为对象实施了合规 e-learning 研修，所有员工都参加了培训。另外，国内外集团公司也在实施合规研修。

主体	实施状况
住友化学	合规 e-learning 研修（包括防止泄露商业秘密、防止内幕交易、speakup 制度）：听课率 100%（在所有事业公司、部门实施） （其他，针对研修对象已经实施了晋升时研修、反腐败、质量、安全、物流、信息安全等的个别研修）
住友化学集团	接受合规培训的员工比例（听课率） 国内集团公司的听课率：94.1% 海外集团公司的听课率：72.5%

（3）员工合规意识调查

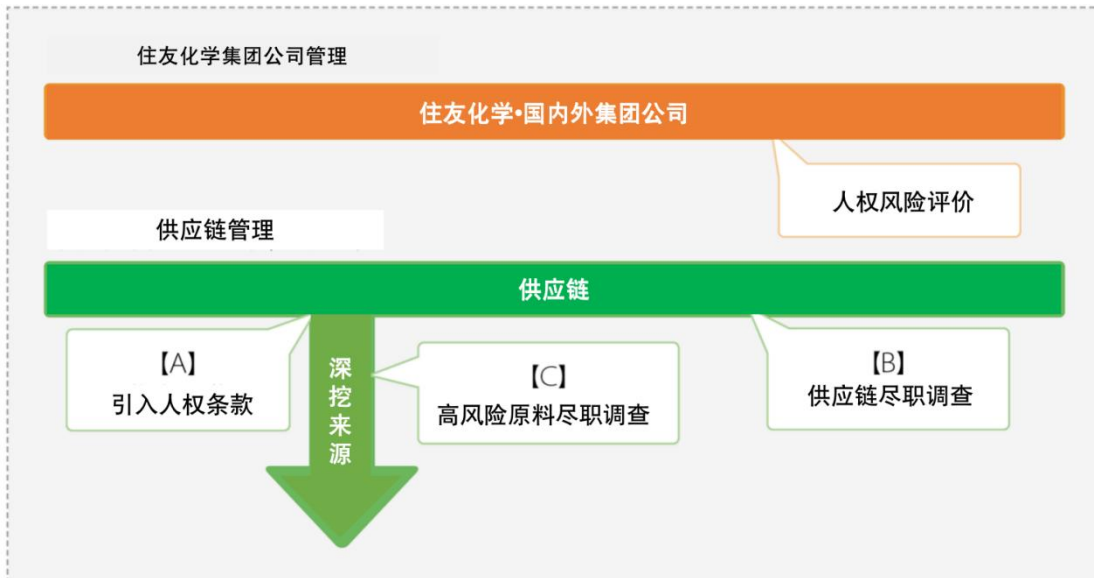
为了衡量以上合规活动和研修效果，住友化学及国内外集团公司定期进行员工合规意识调查。2019 年度，住友化学开展了第 6 次员工合规意识调查。此外，从 2019 年度到 2021 年度，国内外集团公司（37 家公司）也进行了同样的员工合规意识调查，通过对比分析住友化学和集团公司以及集团各公司之间，有助于调整各公司进一步提高合规性的课题和对策计划。

4. 尊重人权、反腐败实践

住友化学根据《世界人权宣言》、国际劳动组织的《劳动基本原则和权利宣言》、联合国全球契约 10 个基本原则、以及联合国的《商业和人权的指导原则》，2019 年 4 月制定了《住友化学集团尊重人权基本方针》，并设置了《尊重人权推进委员会》。

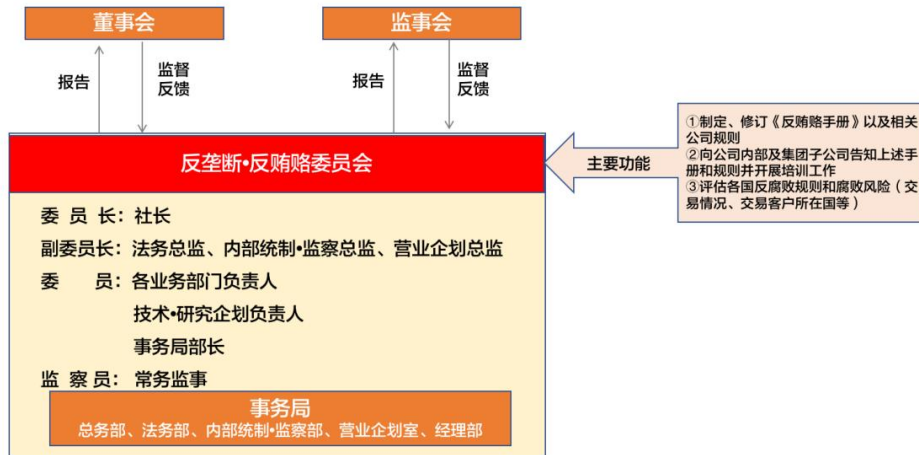


尊重人权推进委员会职能图



人权尽职调查全体像图

住友化学制定了反腐败方针，并且制定了《反腐败手册》，专门成立了反垄断反腐败委员会（如下图），该委员会负责公司内反腐败体制的构建和运营。住友化学集团为了在本公司集团的整个供应链中实现反腐败，针对代理人、顾问、经销商等商业伙伴，在新起用时、合同更新时、商务会议等时，定期对本公司的反腐败方针研修活动开展宣传和告知。



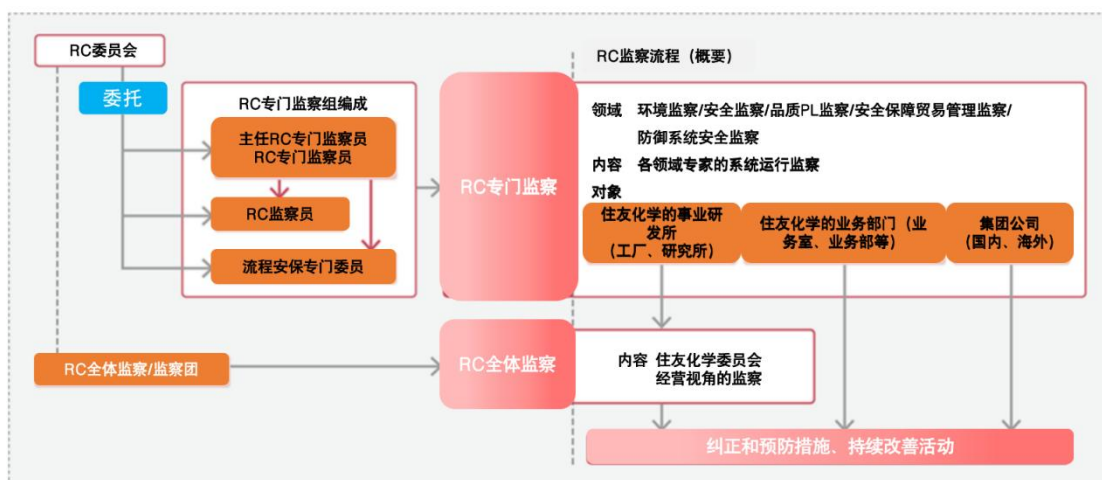
反垄断反腐败委员会图

5. 遵守竞争法实践

住友化学遵守竞争法，在董事会、监事会的指导、监督下，设立了负责构建和运行住友化学集团全体竞争法遵守体制的反垄断反贿赂委员会（委员长：社长）。另外，住友化学制定了《反垄断法遵守手册》。除此之外，原则上禁止业务部门所属的职员和竞争者接触，只有在业务上必须的情况下，例外地只有在事先给予许可的情况下，才允许接触同业竞争者（同业者面谈询问制度）。产品的售价必须始终根据本公司判断自主决定，在统一修改本公司产品的销售价格和价格公式时，召开价格审议委员会，经过该委员会的严格审议后决定修改。

6. 合规监察

针对住友化学各部门及集团各公司的合规体制的运营和活动的合规监察也很重要，所以内部统一监察部和责任关怀部依据 RC 监察体制开展合规监察工作。



合规监察流程图

合规简评

住友化学基于住友事业精神、经营理念和可持续发展基本原则，构建了全球合规蓝图框架，在全球各公司业务活动范围内布局全球合规委员和各地区合规委员会，分权负责排查各个区域具体风险点，同时建立了合规管理统一体制，有利于重大问题及时汇报住友化学总公司。住友化学合规管理体制注重内外部监督，利用 **Speakup** 制度有效识别业务活动中的违规行为，并且该制度贯穿公司各个管理层，最大限度地保护举报人的隐私安全，**Speakup** 制度运行成果显著。住友化学还披露了近年违规情况与合规活动实绩，在阳光透明体制下，积极开展合规工作。

四、通信行业代表：富士通合规管理体制

富士通集团要求职员以高合规意识开展业务活动，在履行社会责任的同时，构建被利益相关者信赖的企业集团愿景。富士通为进一步落实合规“行为准则”的组织整体，通过在整个集团中开展全球合规计划，使高合规意识扎根于组织，同时管理层带头，培养每个员工不允许任何不正当行为的企业文化（零容忍）。

（一）方针·推进体制

富士通集团在法律总顾问下设有负责合规的团队，与各区域的负责人合作，基于全球合规计划（GCP）开展执行活动。合规执行团队除了向总部风险合规委员会报告执行结果外，还与董事会、监事会及区域风险合规委员会协作，提高集团全体对“Fujitsu Way 行为准则”（如下图）的认知及遵循。



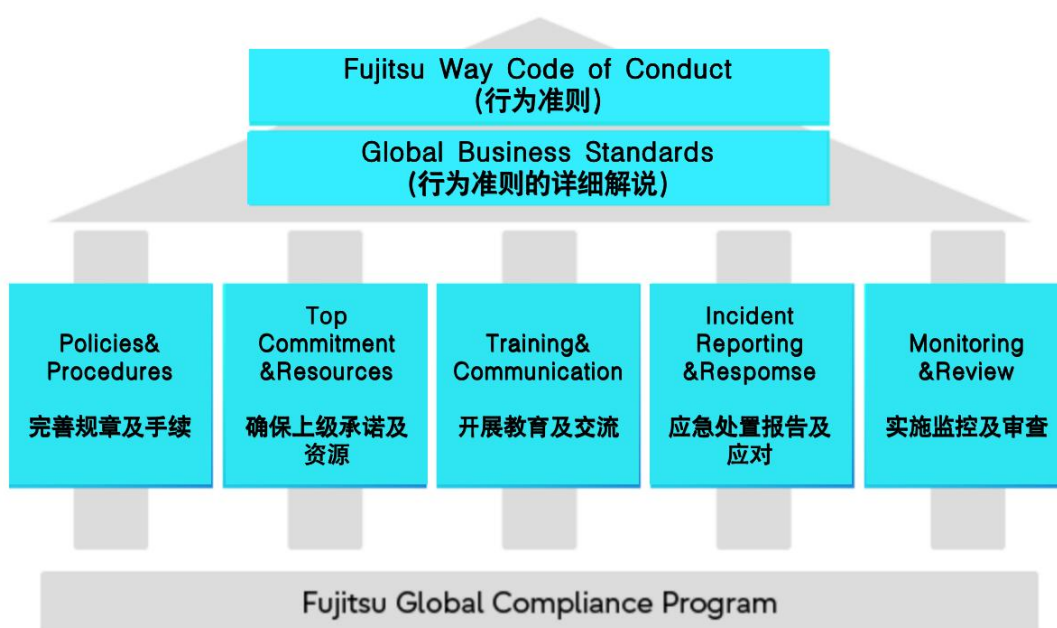
Fujitsu Way 行为准则图

关于全球合规计划的实施情况，定期向总部风险合规委员会、区域风险合规委员会和董事会报告。在经营层的实践和监督下，为遵守富士通集团业务活动相关法律法规，正在推行必要的公司内部规则、教育、监督体制。

(二) 全球合规计划 (GCP)

GCP 将各种合规相关活动系统整理成 5 个支柱，明确公司实施的具体事项，并向外部宣传、加强对富士通合规体制和活动的了解。各区域公司遵守各国、各地区的法律制度、政府机关的指导，开展具体对策。

在执行 GCP 时，富士通完善了公司内部规章，并配置了各区域的合规业务负责人以确保体制统一。对员工也持续开展各种教育活动，学习理解“Fujitsu Way 行为准则”和富士通 GBS (Global Business Standards)。另外，为了及早发现、改正、防止不正当行为，设置了内部通报窗口，如果发现违规行为，规定立即向风险合规部门报告。除此之外，通过风险评估、监督、外部专家审查等途径，定期确认 GCP 实施的有效性，持续改善 GCP 落实情况。



全球合规计划图

1. 完善规章及手续

富士通日本国内集团各子公司为了彻底贯彻合规及可持续发展的企业价值，经风险合规委员会批准，制定了《合规章程》。特别在对商业活动影响很大的反垄断、反贿赂、反社会恶势力领域，富士通根据上述规章制定了更具体的实施细则和指导方针。

富士通海外集团各子公司追加制定了《富士通集团全球策略》，经风险合规委员会批准，制作《全球指南》，纳入到海外集团各子公司的公司章程中。随着国内《合规章程》发行，《竞争法全球指南》和《反贿赂全球指南》也相继发行。

在反贿赂应对方面，除了遵守 GBS 规定的原则外，还规定了事先申请、批准程序，须申请批准的行为包括向公务员送礼、接待、向政治团体等捐款、献金、支付疏通费等。并且，为了事先调查和评估腐败风险高的地区和领域的交易风险，新交易开始时开展合作客户尽职调查工作。根据风险水平要求供应商提交问卷等，对客户进行筛选。另外，合作客户在合同等方面有义务遵守法律法规和 GBS。

2. 确保上级承诺及资源

社长亲自向国内外全体员工反复发布串通投标、企业联合垄断等违规行为禁止宣言的信息，同时在海外，地区总裁和集团公司的管理层也不断发布传达合规重要性和不正当行为零容忍企业文化的信息。

此外，为了响应联合国提倡的“国际反腐日”（12月9日），每年12月9日至15日定为富士通合规周，在此期间，包括社长在内的富士通集团总公司的管理层和各国集团子公司的分社长等一并向员工发布合规信息，同时向所有集团公司员工发布每年更新的合规 e 学习资料，并开展各区域合规相关活动。

3. 开展教育及交流活动

以富士通集团的所有董事、全体员工为对象，每年都会实施合规 e 学习活动。该 e 学习包括贿赂、串通投标、财务造假、安全保障出口管理等风险领域，为了反映风险评估的结果和社会形势，富士通总公司的合规部门和各区域合规负责人每年都会重新评估学习。2021年，以富士通集团的所有董事、全体员工约13万人为对象，开通了16种语言的合规 e 学习课程，截至2022年5月，97.1%学员完成听课。

除此之外，针对于富士通和国内集团公司的新任董事，每年都会组织公司外部律师和法务合规部门开展合规教育。并且，对于管理人员，定期举办公司培训，由内部讲师解说行为

准则、合规重要性、典型案例和疑难案件。新职员教育中也引入了合规教育，让新员工了解“Fujitsu Way 行为准则”和 GBS 的重要性，同时提示营业部门和法务部门等特定风险。另外，富士通也在积极开展面向合作伙伴企业的合规教育活动。

4. 应急处置报告及应对

(1) 设置内部举报窗口

富士通集团在公司内外设置了受理集团全体职员（包括退休职员、借调职员、合同职员、委托职员、派遣职员等）的内部举报、咨询（包括匿名）窗口，以“Fujitsu Alert”模式实践运用。此外，集团公司也完善了个别内部举报制度。

关于“Fujitsu Alert”模式，除了富士通集团的员工之外，富士通集团相关的外部人员（根据情况，匿名）也可以通过网络形式或电话举报涉嫌不当行为和警戒事项。“Fujitsu Alert”模式 24 小时 365 天，20 国语言都可以，也用于与内容相关的举报人联系（提供追加信息或收到合规部门的评论）。

富士通在日本国内设置了“客户合规专线”，接受直接采购富士通和国内集团公司商品、服务、软件等的客户举报。另外，在海外，“Fujitsu Alert”也受理来自顾客和合作伙伴等第三方的举报。

- Fujitsu Alert

- 客户举报窗口

(2) 保护举报者

“Fujitsu Alert”可以匿名举报，为了防止举报人被识别，富士通非常注意处理信息。即使在调查等过程中间接地确定了举报人，也禁止以被举报为理由对举报人进行不利对待，这种不利对待本身就被视为严重违反公司内部规范。

(3) 应对举报措施

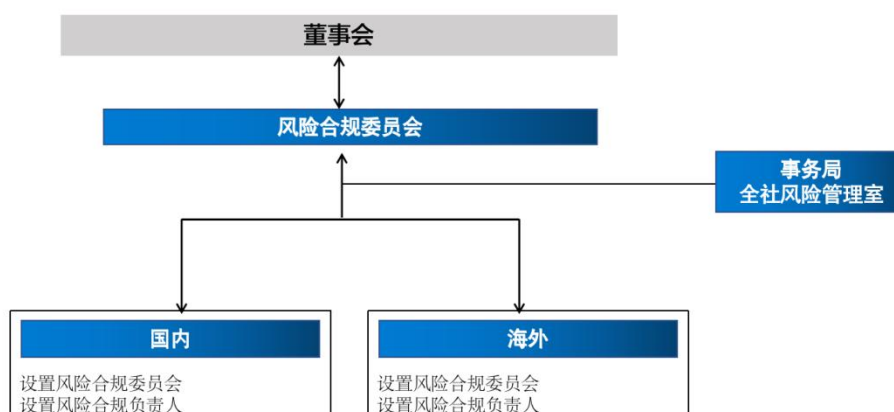
发生违反合规举报时，在具备资质的企业法务负责人的监督下，根据具体情况与外部律师合作，开展内部调查。富士通将举报窗口独立于其他部门、相关公司，可以直接向董事会和风险合规委员会报告。另外，根据举报内容，在合适的时机，合规部也可以委托有权限的其他部门开展调查。

内部调查包括法律适用的审查、适当调查程序的审查、收集证据的评估、调查结果的文件化、报告和升级。根据调查结果，并依据数据保护法和商业法等适用法律法规，向报告者反馈。

如果根据调查结果、行为准则、GBS、其他公司内部规程，确实存在不正当行为的话，应采取惩戒处分等措施予以纠正，其结果也反映在人事评价中。另外，为了避免将来发生同样的违规行为，采取规则提醒和修改制度、强化监视监督等措施。富士通也会根据具体情况，决定向政府搜查机关或法院等特定政府机关或司法机关提供有关违反合规的信息。

(4) 向风险合规委员会报告

如果发现董事或员工发生或可能发生违规行为，应立即向风险合规委员会报告，并按照遵守报告体制和风险管理章程。内部报告、交谈情况、合规问题对应情况，定期向风险合规委员会、董事会和监事会汇报。



风险管理合规体制图

5. 实施监控及审查

富士通集团每年都会通过风险评估和内部审计等，以及律师事务所等外部专家的审查，确认全球合规计划实施的有效性。另外，根据该审查和审计结果，基于社会形势，不断改善全球合规计划。

在海外，以腐败风险高的国家、地区的集团公司等为主要对象，总公司合规部门通过采访董事、员工，确认公司内部规章和业务流程等，分析当地业务中含有的合规风险，根据实际风险内容和程度持续实施对策方案和风险评估。

（三）安全保障出口管制合规

从维持国际和平、安全的角度来看，依据国际安全保障出口管理的框架，管理可能被用于大规模杀伤性武器和常规武器的开发、制造的货物，技术的出口、转移。日本也遵循国际框架，依照《外汇及外贸法》实施安全保障出口管理。

富士通根据美国出口管制规则(EAR)基本方针，制定了《安全保障出口管理规章》。

在出口管理体制中，代表董事社长是安全保障出口管理的最高负责人，治理合规法务本部安全保障出口管理室是推行组织，整改体制，判定所有货物出口、向海外技术是否合规，实施交易审查（确认目的地国、地区、用途、顾客），取得必要的出口许可，规定发现违规行为立即报告。在业务进行时，和管辖出口管制的经济省紧密联系。

富士通定期开展出口管理审计以及对董事、员工进行出口管理教育。指导国内外集团各公司指导，制定适当的安全保障出口管理规则和体制，同时开展教育支援、审计支援、集团间信息交换会的召开等活动。另外，从2013年度开始，富士通向全世界的海外集团公司开通20种语言的e学习安全保障出口管理基础教育。

（四）确保财务报告正当性的体制

本公司在最高财务负责人的指导下，除了制作财务报告的职位外，为了确保财务报告的有效性和可靠性，还设置了监督富士通集团财务报告体制整改、运用和评价的职位。实施状

况向最高财务负责人及风险合规委员会报告。

在理解和遵守各国的税收法律法规、条约等、OECD 主导的 BEPS（税基侵蚀和利润转移）等指导方针的基础上，致力于合适的申报和纳税。在关联公司间交易中，要遵守独立企业间价格的原则，进行适当的利润分配。不进行不涉及事业目的或事业实体，只以避税为目的的税务计划。同样，不会进行利用避税天堂避税的利润转移行为。

（五）合规教育

合规 e 学习（13 万人，16 种语言）：2022 年 5 月上课率 97.1%。开展各地区、公司层面、部门层面的合规 e 学习培训。



合规简评

富士通在合规管理建设中制定了全球合规计划，合规方针和推进体制，确定了员工开展业务活动中的合规行为准则，努力提高员工的合规意识，尤其重视合规教育工作。富士通的合规管理体制整体上倾向于对合规文化的加强建设，使合规上升为集团整体意志，贯穿企业文化、业务活动的始终。鉴于富士通在全球各地大范围开展业务活动，并且拥有信息技术专利，其合规特色是比较注重出口管制合规和税务合规，有利于保障企业的运行安全。

五、汽车行业代表：日产合规管理体制

在日产，所有员工都要按照高道德标准诚实行事，所有员工都可以在最高水平上开展业务。日产设置了全球合规室，在世界各据点配置了推进合规措施的负责部门和负责人，努力营造合规意识。

（一）合规强化

1. 防止再次发生不恰当处理

2017年9月发现的与完成检查相关的不恰当处理相关的一系列问题，包括其原因和背景在内，日产展开彻底调查，同时根据其结果采取了适当的预防再发生对策。日产将贯彻遵守法令作为重要的经营方针，在业务各个方面，对遵守法令的状况进行了自主检查。在发生问题的情况下采取合适的措施处理，甚至，力图打造全业务的法律法规遵守、合规意识。

2. 实施合规总检查

由于在日本国内车辆制造工厂的完成检查中有不恰当的处理，为了不再发生同样的事情，日产在2018年度实施了合规性总检查，确定了持续监视必要的事项。关于这些事项的遵守状况，从2019年度开始，合规室和相关部门每年进行2次定期检查。

另外，在2019年，日本国内的相关公司实施的合规性总检查中，不恰当的事项未被许可。预计2020年度在海外据点也将展开同样的检查。

3. 和销售公司的实践

强化与销售公司的交流，进一步提高可持续发展管理。强化国内日产销售公司的合规管理工作。具体包括：把握、改善合规管理水平，在各销售公司持续实施“自我检查计划”。以日产提供的“自我诊断检查表”为基础，掌握本公司的合规现状和课题，遵循PDCA循环模式自发地持续改善。检查表会反映日产内部监查室监查指出的事项等，并告知每年更新、修改、追加项目。计划的实施情况将在各销售公司的董事会上报告，确认改善状况和有效性，也与

日产的相关部门共享等，与销售公司一起致力于提高可持续管理目标。

发生重大违反法规的案件时，法务、宣传、涉外等日产的相关部门通力合作，与销售公司一起及时、恰当地应对。

（二）反腐败

1. 反腐败方针

日产不容忍任何向个人、企业、政府的腐败行为。日产制定了《日产全球反贿赂方针》，构建针对腐败行为的全球框架。日产尊重当地的习惯和文化传统，杜绝任何腐败行为。

2. 反腐败管理

日产制定了《全球行为准则》，设置了全球合规室，在全球各据点配置了合规对策推进负责部门和负责人，培养合规意识。为此，2016年修改了政策管理方针对策。强化程序包括，所有员工完全理解日产方针，直面合规相关问题，强化应对意识。并且，根据《公司决策标准》、《防止全球内部交易管理规章》、《个人信息管理规章》、《信息安全政策》、《日产全球反贿赂政策》、《全球社交媒体政策》等公司章程，致力于提高合规意识、降低违规活动。

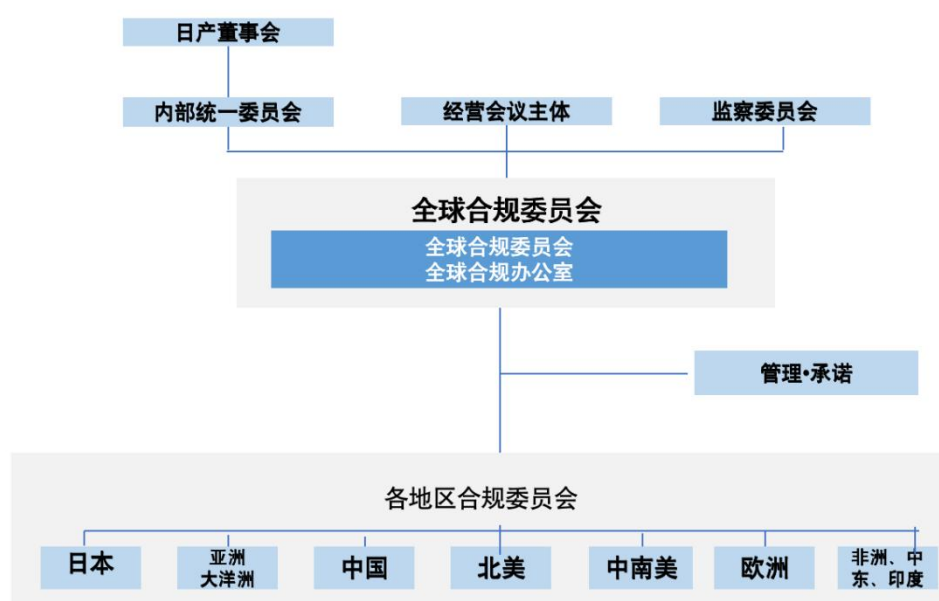
在日产开展活动的各地区，为了遵守法律法规，定期举办业员教育项目。基于《日产全球反贿赂政策》，在全球所有地区开展研修活动。

（三）遵守商业道德

1. 员工合规

所有员工以高伦理观开展业务是日产的可持续发展的基础。日产制定了《全球行为准则》，规定了员工行为，在全球业务范围内适用。针对董事、执行董事，日产也制定了《董事、执行董事的法律法规遵守指南》，定期开展讲座和教育活动。

并且，在“全球合规委员会”的统领下，按地区设置“联盟合规委员会”，构筑预防违法行为和非伦理行为的全球体制。为了提高法律法规、道德伦理的遵守，各地区、据点通力合作，致力于告知合规和预防违规行为的活动。日产集团设定了员工违反、触犯行为规范和法律时，进行适当惩戒处分程序。另外，为了彻底贯彻合规管理，日产设置了全球合规室。在日本、亚洲、大洋洲（A&O）、中国、北美、中南美（LATAM）、欧洲及非洲、中东、印度（AMI）的各地区，都设置了独立的专门合规办公室。



全球合规委员会图

2. 全球行为规范

（1）遵守法律和规则；（2）推进安全和健康；（3）禁止利益冲突行为；（4）保护公司资产；（5）维持公平公正关系；（6）确保透明性和说明责任；（7）尊重多样性和机会平等；（8）保护环境；（9）实践报告义务

3. 内部举报制度

在全球倒入了以 **Speakup** 命名的内部举报系统，在法律允许的范围内，员工和其他相关人员可以匿名、隐秘地双向交流，24 小时 365 天都可以使用，对应 20 种以上的语言。日产

在敦促员工报告违反行为规范和内部规章的行为的同时，制定了禁止对举报者报复的方针，这是合规制度的基础。

2019 年度，全球报告了 1681 件问题和咨询。其中确认了 485 份合规报告。自 Speakup 实施以来，报告数量不断增加，但这一趋势与预期的一样，表明公司内的合规计划正在有效发挥作用，显示员工开始运用内部举报制度。

（四）安全保障出口管理

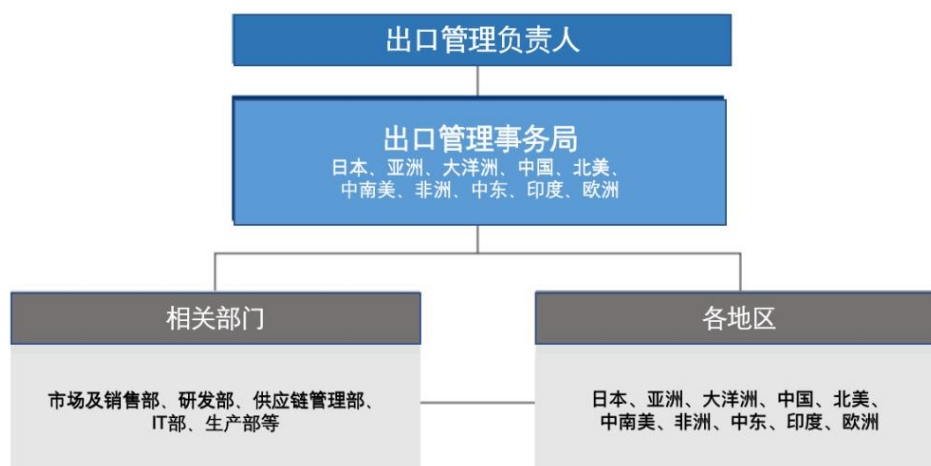
日产为了维护国家及国际间的和平与安全做出贡献，彻底遵守以日本为首的各国安全保障出口管制法律法规，针对限制对象货物、软件、技术，防止扩散成恐怖活动、产业间谍、人权侵害等。日产建立了出口管理干部负责的自主管理体制。切实遵守各国和地区的法律法规，完善了公司内部规章和业务流程，全球主管和区域经理组成的出口管理事务局和商务部门通力合作严格运行。

日产在所有地区有义务遵守货物、软件和技术出口管制法律法规。为了切实遵守这些法律法规，2017 年制定了《全球出口管理政策》。

各据点根据全球政策，必要时制定了各地区或各国的本地政策，2019 年度发布了面向中南美（LATAM）的出口管理政策，修订了北美的出口管理政策，并在欧洲、非洲、中东、印度和亚洲和大洋洲地区开始探讨出口管理政策。另外，也及时跟进美国的出口管理改革法（ECRA）的实施，欧盟的限制清单修改，中国、泰国、印度、菲律宾的出口管制法律法规强化的动向，并对各国的制裁动向采取应对措施。

为了提高内部管理水平，日产除了定期在各地区实施与出口管理相关的风险评估之外，还致力于构建符合法律规定和事业要求的监视体制，并持续改善运行。另外，为了提高员工对合规风险的认知度，重视包括相关海关税法合规在内的教育体系和教育内容。从 2018 年度开始，日产在日本国内开启了基于新体系的年度研修。并且从 2019 年度开始引入全球必要研修活动。在北美、中南美、AMI 地区、中国完成了研修，A&O 地区和欧洲正在准备研修。近年重要课题之一是持续推进自动驾驶和联网车等先进技术的出口管理。并且，在日本的研发地利用 IT 系统改善是非判断程序，将出口管理手续编入开发设计业务，以强

化合规性。同时，通过更新、集中在各地区的限制对象货物和软件、技术的信息，系统性地全球开展，在各地区商务中进一步实施网罗性确切性的出口管理。



出口管理全球组织结构图

（五）税务透明

1. 日产的税务实践

日产根据《全球行为准则》，不仅遵守日产集团开展业务的所有国家法律法规，还遵守国际性的税收条约以及与税收相关的财务报告规则。为了在全世界的市场上高效开展业务活动，日产从2015年开始将税务方针文件化，为了应对法律法规变化，不断修订该方针。目前税务方针尚未完全公开，但其内容包括公司治理决策细节、税务风险管理策略以及应对税务局的方法。贯彻所有税收披露要求，包括经合组织（OECD）的国别报告，以及澳大利亚、英国等国独特的透明度义务要求。日产在决定经营上的重要事项时加入税务信息，有效地管理税务风险。日产税务部门支持其他部门适当评估和处理税务对业务运营、战略决策，特别是业务战略交易、组织重组和法人变更的影响。

税务部门被授权从税收角度检查重要决策，以确保与公司整体经营目标保持一致。在集团内的跨公司事务处理中，应用了国际准则 OECD。集团内各子公司间交易以独立子公司间

价格进行，即使是日产的关联公司之间，也作为独立公司间进行交易。

日产税务执行具有透明度，在开展业务的国家管辖内合适纳税，避免因税务相关的利息和违反法令而支付罚款。日产的税务战略由 CFO 审查和批准。全球税务负责人和 CFO 每年在董事会上报告税务风险和税务策略相关信息。

2. 日产的税务管理

通过在全球及各地区、各国各级设置权限转让流程，从税务执行的角度对经营决策进行一贯的验证，日产有效地管理了集团内的税务风险。

日产最重视的是作为全球品牌的评价和制造、销售业务的不断成功。因此，只有通过税务当局的事前协商，才能降低税务风险。在税务调查中，日产尝试与税务当局就适用条件达成一致，但如果日产不能进行适当的交涉，日产将在法庭上表明税务立场，寻求诉讼谋求法律适用。

日产采取了各种各样的对策来明确和管理税务风险。《全球争议报告》是日产税务部门集中管理全球税务风险的工具，它涵盖了所有直接税、间接税税务风险。重要的案件每季度和管理层讨论。

特别是在法人所得税方面，根据国际财务报告解释委员会（IFRIC）的要求，实施了在各国、各地区以及全球层面不确定的出口退（免）税程序。日产从 2019 年度初开始在 UTP 的评价中适用 IFRIC23。

关于转移价格，税务部门有内部程序，特定、评估、减轻转移价格风险，开展管理，并且在监视风险动向的基础上，在重大情况下向所有的利益相关者报告。税务部门定期监测产品及子公司的盈利情况，以确定转移价格税制上的风险。如果确认存在潜在税务风险，则会向财务负责人报告。负责税务战略实施的集团内高层战略由全球税务负责人向 CFO 报告。

全球税务团队、合规部门和内部审计检查部门定期评估税务治理和管理体制。在日产网站上发布了税务治理和管理全球政策。合规部门（各国、各地区和全球级别）应与作为策略所有者的税务部门确认策略是如何运行的，以及是否符合业务要求（通过定期更新策略）。

日产公司建立了 **Speakup** 内部举报制度, 让员工在发现或疑似发生违法行为和非商业道德行为时能够及时报告, 该内部通报制度也应对税务方面的问题。日产在日产集团的合并财务报表中报告了 **J-GAAP** 的合并财务报表信息。这是根据适用的法律和规定在日本国内公开提出的。日产向雷诺报告 **IFRS** 合并财务报表信息。



合规简评

日产正在强化合规管理体制建设, 自从 2017 年发生的影响力事件之后, 日产高度重视各个业务流程的合规检查工作, 强化日产销售公司的合规管理工作。日产设置了全球合规委员会, 在的地区设置了合规办公室, 规范全球行为, 加强风险监管。日产遵守商业道德, 对员工的腐败、贿赂行为持零容忍态度。日产在海内外大范围开展业务活动, 日产汽车遍布全国各地, 因而日产全球合规特色就是高度重视出口管制合规和税务合规, 制定了严格的出口管理规章和完善的风险评估, 采取各种对策明确和管理税务风险, 保证税务透明, 实现日产全球的长远可持续发展愿景。

参考文献

[1]大正制药株式会社官网：

<https://www.taisho-holdings.co.jp/sustainability/governance/compliance.html>

[2]株式会社资生堂官网：

<https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/compliance/>

[3]住友化学株式会社官网：

<https://www.sumitomo-chem.co.jp/sustainability/governance/compliance/>

[4]富士通株式会社官网：

<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/compliance/>

[5]日产机动车株式会社官网：<https://www.nissan-global.com/JP/>



【版权声明】 该报告归吴少博合规团队所有，禁止未经同意任意摘抄。业务合作请联系。