コンプライアンス・不祥事対応

日中間のクロスボーダ社内調査における二重コンプライアンスの課題とその対応（二）

弁護士法人大江橋法律事務所
松井　衡
PROFILE

一、中国の反腐敗・賄賂規制の特徴及び法改正の方向

本稿では、企業グループ内の中国腐敗防止コンプライアンス・プログラム（以下、単に「プログラム」ともいいます。）を、近時の課題に対応させるための方策を検討していきます。昨年の前稿では、日中間における二重コンプライアンス課題の一つとして、賄賂規制にかかる中国法規定と執行の不明確性（分かりにくさ）の問題を取り上げました[1]。

日本本社による中国子会社の管理においては、中国の特色ある反腐敗制度[2]とその背景にある事業環境の特徴（腐敗の根絶が難しいゆえに反腐敗活動が続く環境[3]）にいかに柔軟に対応できるかが実務上の課題になります。プログラム全体の効率性を改善するには、この中国事業における賄賂・腐敗リスク及びそれに対応しうるリスク・ヘッジの手段を理解して組み込むことが必要です。

本稿の目的が基本的事項の復習でもあることから、検討対象企業の規模感として、中国オペレーションが比較的シンプルな中堅企業を想定します[4]。

本稿は、中国子会社のプログラムを、基本に立ち返って再点検し、効率よく改善するための視点を簡潔に整理することを目指します。まず中国の賄賂規制の特徴を要点に絞って確認し（一の１～３）、次に日系企業以外の企業について公開されている事例等に基づき、日本企業に参考になりうる工夫を紹介し（一の４）、最後にプログラムの具体化・改善の方策を提案します（二）。

１．中国の賄賂規制の基本構造（国の職員等への賄賂及び商業賄賂）

中国の賄賂規制を日本と比べたときの条文上の特徴は、次の二点に要約できます。第一に、規制の対象が広いことです。贈収賄罪の主体である「国の職員」（刑法93条の「国家工作人員」）には、国家機関の職員だけでなく、国有企業で公務に従事する者や、国家機関・国有企業から派遣されて公務に従事する者も含まれます。さらに2009年の刑法改正により、国の職員の近親者や関係の密接な者、離職した職員などが、その影響力を利用して財物を収受する行為も収賄罪とされ（刑法388条の1）、これらの「影響力のある者」への贈賄も処罰の対象です（刑法390条の1。2015年改正で新設）。

上記の公務員に対する賄賂が規制されることに加え、民間人に対する贈収賄である「商業賄賂」も、行政処罰（不正競争防止法8条）と刑事罰（刑法163条・164条）の対象となることが、中国法の大きな特徴です。商業賄賂の処罰規定は比較法的に一定の法域に存在しますが、日本等の法制とは異なるので、次節一、２で扱います。

第二に、規制が、(a)共産党の規律[5]、(b)刑法、(c)不正競争防止法（行政当局による取締りの根拠となる法律）、(d)その他の行政規制・ガイドライン[6]の多層構造からなり、全体像がつかみにくいことです。

---

[1] 本稿は、2025 年 11 月号の第 1 回にて指摘した二重コンプライアンスの課題についてさらなるアプローチを検討するため、多国籍企業の課題として取り上げられる事の多い同稿三、３（中国法の曖昧さ、現地執行の恣意性）を 1 つの切り口として、具体的な対処方法を検討するものです。

[2] 人民日報海外版 2026 年 11 月 5 日 3 面、李希「坚定走好中国特色反腐败之路」は、党第 20 期中央委員会第 5 回全体会議の決定を受けて「中国の特色ある反腐敗の道」を堅持するとし、第 18 回党大会以降の立件 810.5 万件、処分 792.2 万人という実績を示しています。越境腐敗防止法など最近の立法動向については、一の２（注 9）で触れます。

[3] 朝日新聞デジタル「重慶の『不死鳥』がついに失脚　中国の粛清を生きぬいた経済通に何が」（里見稔、2026 年 11 月 14 日、https://www.asahi.com/articles/ASVCB4VSPVCBUHBI00LM.html）。党中央規律検査委員会と国家監察委員会は 2026 年 10 月 13 日、元重慶市長の黄奇帆氏（74 歳）を重大な規律違反と違法行為の疑いで調査していると発表しました。「不死鳥」と呼ばれた人物の退任から 10 年近く経っての調査です。

[4] 本稿以降が主に対象とする日本企業は、前稿同様、中国において現地化の課題解決に向けて努力中の企業、特に中国事業の機能として、中国外から中国市場向けに商品・サービスの輸出をして中国で販売する、又は中国に調達製造（販売）機能をもつ等、比較的シンプルなオペレーションを行う企業を主な対象として想定します。オペレーションの構造により本課題はさらに複雑になりえます。

[5] 中国共産党紀律処分条例などがありますが、本稿では扱いません。

[6] 例として、国家市場監督管理総局 2025 年 1 月 10 日公布の医薬企業商業賄賂リスク防止コンプライアンス・ガイドライン等。

2．商業賄賂規制の改正と運用の方向性にかかる検討

商業賄賂とは、取引の機会や競争上の優位性を得るために、事業者が財物その他の手段を用いて組織や個人に賄賂を贈ることをいいます。後述の通り、商業慣行を超えた社会的な要素により、今に至るまで商業賄賂は公正な競争を損なう深刻な問題であり続け、旧法の規定ではその慣行を十分に抑えることができませんでした。

2018年の不正競争防止法の改正は、これに対応しようとしたものです。同改正は、取引の相手方そのものを収賄の主体から外して対象を明確にする一方、贈賄の相手方を①取引相手の従業員、②取引相手の委託を受けた組織・個人、③職権や影響力を利用して取引に影響を及ぼす組織・個人と定め（2025年改正後の同法8条1項）、主観的要件も「取引の機会又は競争上の優位性の獲得をはかるため」と一般化しました。具体的な取引を伴わない、将来の取引機会を得るための利益供与も対象になりうると解されています[7]。

2025年改正法（同年10月15日施行）の下でも、当局は、リベートや手数料などを名称・形態に応じて区別しつつ、贈賄と収賄を一体で取り締まる方針を示しており[8]、医薬・教育など政策上の重点分野では取締りが繰り返されています[9]。

このように、法改正を経ても商業賄賂の線引きには曖昧さが残り、「政策は法の魂」といわれる中国では、執行の重点も政策によって動きます[10]。

しかし、日系中堅企業（中国事業・中国子会社）では、シンプルな事業構造を前提として従業員相互間に信頼関係のあることを設計の前提とするプログラムも多くあります。商業賄賂規制の遵守のために取引先への贈賄行為及び利益相反行為（収賄行為等）を明確に禁じる細則を置く例も多い一方、就業規則中での手当程度しか存在しない企業もまだ存在します。前述の環境における実務では、企業側でその販売店（代理店）、サプライヤー、業務委託先などとの書面の契約及び社内規程の整備により、自社にとって許されない利益供与を具体的に定めて、法の曖昧さを補うことが重要になります。何をしてはいけないかが明確であれば、役職員は迷わずに済み、賄賂を拒む動機にもなるからです。

3．社会文化的な立法事実にかかる考察

中国の規制がこのように広く、運用に当局の裁量が大きい背景について、王雲海教授は、社会秩序の原点を法律におく米国や、文化・集団の常識におく日本と異なり、中国は「国家権力そのもの」を原点とする「権力社会」であると分析します。そこでは、犯罪の成否が行為の「質」だけでなく金額などの「量」で区切られ、それぞれの閾値により党紀処分・行政処分や内々の解決に振り分けられるとされます[11]。原理・原則の一律の遵守を求める日本型の内部統制が、問題を解決する力を重んじる中国の現場で納得されにくいことがある一因はこのような背景の違いもあり[12]、それを理解することが、プログラムを中国向けに調整する出発点になります。

4．日本企業に多い課題と他国企業の事例等にみる取組

中国子会社における腐敗関連の不正調査では、日本の管理部門によっては馴染みが少ない商業賄賂の事案処理において、以下に類する課題を散見します。

①内部通報を受け、必要なリソースを投入して社内調査を実施しようにも、販売店（代理店）・エージェントとの契約や、サプライヤーとの継続供給契約、業務委託先との委託契約の内容、腐敗防止条項の内容や義務が具体化されていない傾向があり、「不正」該当性基準が不明確で、問題行為がそれに該当するかの認定が困難になる。

②プログラムの細則にあたる中国子会社・中国事業向けの社内規程が、関係者の範囲の広さや面的な関係者（家族等）の巻き込みといった中国の特徴に対応しておらず、具体的に腐敗阻止のモチベーションを

---

[7] 劉新宇「中国における商業賄賂の立法及び法執行の新動向」月刊監査役 2018 年 6 月号のⅢ、１及び同稿が紹介する事例・当時の工商行政管理総局局長の発言等を参照。

[8] 国家市場監督管理総局「『中華人民共和国不正競争防止法』のさらなる実施に関する通知」（国市監競争発〔2026〕40 号、2026 年 3 月 25 日）二（五）。

[9] 国家市場監督管理総局「不正競争防止法執行業務のさらなる強化に関する意見」（国市監競争〔2018〕48 号）。2023 年にも医療分野の腐敗問題への集中的な取組が行われました。これら一連の腐敗防止強化の延長線上にある党第 20 期中央委員会第 3 回全体会議の決定（2024 年 7 月 18 日）が掲げた方針を受け、2026 年 11 月 6 日には、越境腐敗防止法（反跨境腐败法）が成立し、即日施行されました（主席令第 89 号、全 6 章 47 条）。本ニュースレターでも、松本亮弁護士の論考で紹介しています。

[10] 高見澤磨＝鈴木賢編『要説中国法』（東京大学出版会、2017 年）257 頁〔坂口一成執筆〕。

[11] 王雲海『賄賂の刑事規制――中国・米国・日本の比較研究』（成文堂）1～109 頁等。

[12] 田中信彦『スッキリ中国論――スジの日本、量の中国』（日経 BP 社、2018 年）。

持たせるに足りず、機能しにくい。

中堅企業における中国でのプログラム策定において、日本国内の社内規程やグローバルなプログラムを出発点とする例も多いと想定されますが、日本本社に馴染みの少ない商業賄賂行為防止への手当を追加することが重要です。その実装では、中国の規制の特徴と慣習等に対応させ、中国事業向けの社内規程を自社の事業内容に沿って最適化し、契約も社内規程を実施しやすい内容にそろえておくことがポイントです。以下では、そのヒントとなる外資企業と中国企業の事例・取組を紹介します。

（1）ネスレ（中国）事案――社内規程と研修制度

甘粛省蘭州市の裁判所は2016年、ネスレ（中国）の乳児栄養部門の管理職・営業担当者らが、粉ミルクの販売を伸ばすため、病院の医師・看護師に謝礼を支払って妊産婦や新生児の親の個人情報を入手していた事件で、従業員らに公民個人情報侵害罪の有罪判決を下しました。担当者には毎月100件の情報収集というノルマが課されていました。一部の弁護人が、被告人は会社の業務として行ったのだから会社の犯罪（単位犯罪）として会社と直接責任者の責任を追及すべきだと主張しましたが、裁判所はこれを退けました。同社が、医療従事者への金銭等の提供と違法な個人情報の収集を社内規程で禁じ、営業担当者全員に研修の受講と誓約書への署名を求めていた事実等を認定し、会社は当該違法行為を禁じており、被告人は会社の管理規定に違反し、個人の業績向上のために犯罪を実行したと判断しました[13]。

この事例は個人情報の違法取得にかかる事件ですが、その手段が医療従事者への利益供与であり、腐敗リスクへの対応の参考ともなります。簡潔に事実認定の要点をまとめれば、①会社は、従業員に対して情報収集時の禁止事項を中国の業界の慣行（医療機関への謝礼、試供品の配布と引き換えの情報収集が横行していた）に即して具体的に定めていたこと、②研修・（従業員による）テストの成績評価・誓約書によりこれらの明確な禁止規定を周知させていた事実を記録に残していたこと、③その記録が事実上、有事において会社の責任を従業員個人の責任と切り分ける証拠として機能したことが挙げられます。

（2）中国企業の取組例

中国国内の企業法務担当者向けの書籍等でも、中国企業で厳格に腐敗防止を図ろうとする企業の取組を紹介しています[14]。中国企業の実態に即した次のような取組例は日系企業の実務の参考になります。

- 「影響力のある者」の範囲を具体化する：「近親者」を配偶者・直系血族・三親等内の傍系血族・近姻族（選抜任用事項弁法4条2項）、「関係の密接な者」を親族・経済的利益・友人・同級生・同郷などの関係にある者等と整理する考え方（参照文献の解釈論）等を社内規程の定義に取り込み、取引先の審査でも、株主・役員やその近親者が政府機関で勤務した経験の有無を確認する。退職者を経由した迂回にも目を配る。例えば退職した元社員が設立したコンサルティング会社を介して、取引先の選定と割高な販促費の支払が行われていた事例の紹介がある。
- 自社の従業員やその関係者が取引先で兼職・出資していないか、取引先と共同で事業を営んだり資金の支援等を受けていないかを、取引先の側からも調査させて開示させる。担当者が取引に介在して利益を得る手法への対策として紹介されている。
- 更に、取引先が情報を開示する「モチベーション」を制度化する：自ら違反を申告した取引先には取引継続の余地を残す。
- 承認者の責任を明確にする：各種取引の承認者が不正を見逃した場合にその職権を停止する規定を置くなど、管理職の責任を権限に反映させることで実効性を担保する。

このような中国企業向けのガイダンスは、必ずしも全てが日系企業に適合するとは限りませんが、公開されている中国企業の実務指針や調達約款等は、中国でビジネスを行う日系企業にとって貴重な参考例になり得ます。

二、腐敗防止コンプライアンス・プログラムの現地化

多国籍に展開する日本企業において、企業グループのポリシーを定め、全世界に展開できる一般性を備えたプ

[13] 甘粛省蘭州市城関区人民法院（2016）甘0102刑初605号刑事判決（2016年10月31日）。二審甘粛省蘭州市中級人民法院（2017）甘01刑終89号。

[14] 「企業の事業運営におけるリスク及びコンプライアンスの指針」（以下、「コンプライアンス指針」として引用）：呉巍編（第二版、2024年9月）法律出版社。呉巍氏は金杜法律事務所（King & Wood Mallesons）のコンプライアンス部門パートナー。特に第4章、第6章及び第8章に、民間大手企業等中国企業の社内コンプライアンスプログラムの取組例と裁判例分析の記載があり、参考になります。

ログラムの導入は、効率的な導入手法として合理的であると考えます。

他方で、前述のとおり、中国においては、商業賄賂行為が普遍的に存在している環境があります。「顧客の担当者個人に対する商業賄賂の贈賄行為がある」といった通報や、「自社の調達部門の担当者個人が緊密なサプライヤーから利益供与を受けている」、または「担当者が経済的合理性のない取引に関与している」といった社内通報を受ける場面を経験されている日系企業がほとんどではないかと考えます。そのような環境では、腐敗リスクに応じてプログラムを見直し、通報の評価を効率化し、対応等における負担を合理的に軽減するためにも、実態に沿ったプログラムの最適化が必要です。

日本本社が導入するグローバルなプログラムは、日本の不正競争防止法や米国FCPA、英国贈収賄法が求める内容やガイドライン等が出発点になっていることが多く、それらは新興国での不正事案の実務の蓄積を反映しているため、中国での事業展開にも相当程度まで対応できると考えます。他方で、これらのプログラムは公務員への贈賄防止が中心になりがちで、商業賄賂といった中国民間部門の腐敗防止のためには手薄な面も残るため、中国の腐敗防止法制の背景にある腐敗リスクの実態に照らして関係者の不正を行う動機を抑止するための具体化が必要です。

王雲海教授は、賄賂を「国民間の不平等を引き起こしうる、権力者との互恵的交換行為」と定義します[15]。商業賄賂規制が併存する法制のもとでのプログラムは、「取引に影響を与えうる有力者や関係者との見返りの交換」についても継続的に可視化し、抑止することが必要になると考えます。

多くの多国籍企業のプログラムでは、いわゆるエージェント・リスク（契約的第三者を通じた公務員への贈賄）がカバーされていることから、中国事業に絡む販売店（代理店）契約又はコンサルティング業務委託契約には、反腐敗条項が入っていることが多くあります。しかし、同条項の多くは公務員への贈賄を主な対象としており、取引先の役職員との間の商業賄賂までは必ずしも対象としていません。また、せっかく同条項が入っていても、契約締結時の確認だけで終わり、その後の運用に結びついていない例が少なくありません。

一の４．で紹介したネスレ事案や中国企業の取組を日本企業の課題に引きつけると、①影響力のある主体の認定と許容される行為等の基準の明文化、②基準の遵守に係る行動・情報開示と記録の義務化、③社内調査の時点から法的手続（刑事手続を含む）への移行を見据えた初動調査、の三つの視点から構成できます[16]。以下の（1）～（4）は、これを日系企業向けに調整したものです。

（1）規則と契約で「基準線」を具体的に引く

・社内規程で、禁止する利益供与を中国の業界慣行に即して例示します（医療機関・学校など影響力のある主体への謝礼、販売奨励金の個人宛の支給、商品券・旅行招待など）。
・販売奨励金・リベート・手数料の決定の仕組みと具体的内容を契約書に明示し、双方で正確に記帳することを契約上の義務とします。全ての費用について個人宛・第三者宛の支払を認めません。
・取引先に、株主・役員とその近親者の公務経験や、自社従業員との取引上の利害関係の開示を求め、さらに取引期間中に変更があれば通知する義務や定期的に調査を実施し情報提供をする義務を課します。

（2）従業員及び取引先の認識を「記録」に残す

・研修、基準充足の自己点検、基準充足の誓約書（取引先の誓約書を含む）を定期的に実施・更新し、その記録を保管します。ネスレ事案のようにこれが有事に会社の責任を切り分ける証拠にもなりえます。

（3）インセンティブを管理目線でも点検する

・営業ノルマや報奨の設計が、違反の動機を生んでいないかを確認します。後述する1年ごとのパフォーマンス評価でも、営業・調達部門の視点のみならず、管理部門の関与と評価の共有・交換が必要です。

（4）法的手続を見据えた業務及び調査記録の制度化

・中国では、従業員の不正を発見した後の懲戒処分等において法的紛争に巻き込まれるリスクが相当程度あります。さらに、民事上の損害回収が難しい事案では、

[15] 王雲海・前掲注 11 第 1 章。同書は、権力者と利益提供者との間の互恵的交換行為であって、国民の間に「不平等」を引き起こしうる（あるいは人々にそう思わせる）ものと定義します。
[16] 前掲注 16「コンプライアンス指針」第 4 章・第 8 章。

責任追及方法として公安への告訴など刑事手段に頼らざるを得ないことも多くあるとされます[17]。それを念頭に、社内調査の証拠保全（デジタル・フォレンジック実施時の中国側でのデータ保全、証憑の原本保全、調査・ヒアリング記録の作成など）は、当初から法的手続に耐える水準で準備します。再発防止のためにも、責任追及を伴う処分実施の必要性が高いため、最初からそれに備えます。

これらの要請を効率的に満たすためには、取引先との契約及び社内規程の両方について「ライフサイクル・マネジメント」アプローチを併用することも有用です。

ライフサイクル・マネジメントの対象となる契約には、販売店（代理店）契約のほか、サプライヤーとの「継続供給契約」や、業務委託先との各種サービスの「委託契約」も含まれます。こうしたステークホルダーとの取引・契約は、締結時だけでなく、更新や終了までを通じて管理する必要があります。とくに中国では、取引先やその背後にいる有力者の信用状態が、日本に比べて短期間で大きく変動します。長年地位を保ってきた人物が突然調査の対象となり、その関係先に影響が及ぶこともあります（注3の事例参照）。公開情報及び相手から収集した情報による継続的なモニタリングと、営業・調達・管理部門の間の相互牽制が欠かせません。

・販売店・サプライヤー・業務委託先：契約締結時の審査（営業許可、処分歴、利益相反の確認）で終わらせず、1年ごと（定期的）にパフォーマンスを見直します。その際、営業的な成績だけでなく、コンプライアンスの遵守状況、求めた資料の提供状況、取引の透明性を可視化できる指標（販促費の使途報告の有無、監査への協力、誓約書の更新など）を評価項目に入れ、契約更新の可否の判断要素とします。評価を積極的に見直すための仕組みと動機も必要です。計画的に複数の取引先選択肢を保持しつつ、契約期間中の情報提供義務、監査協力義務の履行度合いを評価して協力度が低くリスクの高い取引の更新を消極的に評価し、さらにその理由のフィードバックを取引相手に提供して誓約条項遵守のモチベーションとするといった扱いも有効です[18]。

・社内規程：営業管理のための社内規程は、2～3年おきに運用状況を見直し、前述の取引先のパフォーマンス評価のなかで発見された課題、取引構造や法令・取締りの重点の変化に合わせて改訂します。

・人：営業・購買の担当者を定期的にローテーションし、特定の担当者と取引先との関係の固定化を防ぎます。

これらは、一般的なPDCAサイクルの典型でもありますが、同サイクルを回すことのみでは腐敗防止に足りません。そのサイクルの実施の過程において、日常取引においては管理側（日本本社側）が入手しにくい中国の実態に即した情報を蓄積することが重要です。これら情報を本社管理部門も取得できれば、それが課題発生時の判断基準の基礎にもなり、本社と現地法人の双方の負担を抑えることができます。基本の仕組みを中国の実情に合わせて具体化し、定期的に情報・資料を収集して知見を蓄積します。その分析結果を反映した規定化・可視化をしていくことが、制度運用の効率化につながると考えます。

以上

具体的な事案に関するお問い合わせ✉メールアドレス： info_china@ohebashi.com

本ニュースレターの発行元は弁護士法人大江橋法律事務所です。弁護士法人大江橋法律事務所は、1981年に設立された日本の総合法律事務所です。東京、大阪、名古屋、海外は上海にオフィスを構えており、主に企業法務を中心とした法的サービスを提供しております。本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供に止まるものであり、個別具体的なケースに関する法的アドバイスを想定したものではありません。本ニュースレターの内容につきましては、一切の責任を負わないものとさせて頂きます。法律・裁判例に関する情報及びその対応等については本ニュースレターのみに依拠されるべきでなく、必要に応じて別途弁護士のアドバイスをお受け頂ければと存じます。

[17] 前掲注 14「コンプライアンス指針」第 8 章は、インターネット企業の従業員不正に関する公開刑事判決 89 件（不正行為 133 件）を分析し、この点を指摘しています。

[18] 経産省の外国公務員贈賄防止指針にも、契約期間中の資料提供義務の違反を契約の継続や解除にかからしめる条項を置くことが推奨されていますが（13 頁）、これを更に進めるアプローチです。