

中国における撤退と不正調査の新たなトレンド

中国ニュースレター

2026年1月27日号

執筆者:

野村 高志

ta.nomura@nishimura.com

1. はじめに－中国での再編・リストラと不正調査案件の増加

筆者は上海市に駐在して日中間の様々な案件に日々対応しており、関与案件の分野は多岐にわたるが、その中で近年増加しているのが「現地法人の再編・撤退及びそれに伴うリストラ案件」と、「現地法人における社内不正調査案件」である。こう述べると、「中国の日系企業は続々撤退しているのですね」とか「中国は不正が多くて事業が難しいですね」と感じられるかもしれない。

このような「後ろ向き」の案件が増加しているのは、日系企業を取り巻く事業環境の厳しさを示すものと見られかねないだろうが、実際に企業の方々と協働して現場の対応に取り組む身としては、やや異なった見方をしている。撤退・リストラ案件や不正調査案件の増加には複合的な背景があり、日系企業が中国事業を長期的に持続・発展させるための過渡的で必要なステップとして、より前向きに捉えてよいと感じる。中国事業で問題が生じた場合に、いわゆるチャイナリスクで一括りにするのではなく、より分析的に問題を把握することで解決の方向性が見えてくることは多い。本稿では、撤退・リストラ案件や不正調査案件の最近のトレンドの背景を整理しつつ私見を述べてみたい。

2. 増加する再編・撤退及びリストラ案件のトレンド

多く見られる再編・撤退案件には、以下のパターンがある。

①	現地法人の持分譲渡による撤退
②	現地法人の解散・清算（かつての撤退は①のケースが多かったが、最近は対象会社の買い手が見つからずに②を選ぶケースが増えている）
③	中国内の拠点の集約（拠点の合併、一部拠点の閉鎖、子会社の分公司化など）
④	不採算部門の縮小・閉鎖

上記のいずれの場合でも、人員削減のためのリストラが必要になるケースが多い（①の場合は株主（親会社）が変わるだけで従業員の雇用は維持されるのが原則だが、買手側が余剰人員の削減を求めてきてリストラ実施が避けられないケースも見られる）。

上記のうち①②は対象法人の完全撤退であり、③④は事業の縮小と整理されることがあるが、①②も実際には③の一環として行われ、中国内のグループ企業のうち赤字が続く小規模法人を閉じるケースが比較的多く見られる。

「中国では撤退・リストラ案件が増加している」というとネガティブな印象を持たれそうだが、現地の多くの日系企業は地道に堅実な事業活動を継続することで中国市場に一定のポジションを築いてきており、「全面撤退ブーム」のような印象を受けることはない。とはいえ、中国内の市場の競争激化や景気の減速などにより経営環境が厳しさを増している面はあり、その中で、中国からの完全撤退というよりは将来に向けた中国事業の維持継続のために、グループ会社内での調整を図る動きは活発に見られるようになったと思われ

る。即ち、一部拠点の閉鎖や特定事業のリストラで不採算部門・余剰人員を削減して財務状況を改善しつつ、中国内のコア事業は維持して深掘りを進めることで、中国内の市場の変化に対応した現地事業の再構築を推進する動きである。

例えば、従来は北京、上海、広州にそれぞれ製造拠点と販売拠点を有していた場合(計 6 法人)に、取り扱う製品の市場の大幅な縮小を契機として、北京の製造・販売 2 拠点を完全閉鎖(会社の清算)し、広州の製造拠点はリストラで規模を縮小のうえ上海法人の子会社(間接部門は上海法人側でカバー)とし、広州の販売拠点は閉鎖して新たに設立する上海法人の分公司に必要な社員を移籍させ、全体を大きくスリム化するケースが考えられる。

このプロセスの過程で実施されるリストラの結果として、現地従業員の世代交代・若返りが促進されることも多く、変化の激しい中国市場に即応した業務運営にとってプラスとなる面が多々あるように思われる。

このような方針で中国事業の再編を進める企業の多くには、中国市場で長期的かつ粘り強く事業展開しようとする姿勢が見られるようと思われる。いわば「中国事業を長期的に継続させるための、前向きの撤退・リストラ」と呼べるのではないだろうか。

3. 増加する社内不正調査案件のトレンド

中国の現地法人における社内不正調査案件が増加傾向にあり、とりわけ、①データフォレンジックを伴うような大型案件、②不正への関与者が多数に及ぶ案件、③不正行為が長期にわたり不正収益が巨額の案件などが増えている。ただ、近年になって社内不正行為が急増したのかというと決してそうではなく、積年の不正行為が最近になって露見したようなケースが多く見られる。即ち、従前に比べて、社内の不正行為が発覚するケースが増加し、会社側も積極的に調査や処罰をするようになってきたとの印象を受ける。

現地法人の設立から 20 年以上を経過するなど長年にわたり中国で事業を運営している日系企業では、その社内不正行為に共通した特徴が見られる。古株の幹部社員による積年の不正行為が一種の利権となって温存・拡大していき、更に不正の実行を担つて利益配分に預かる「子分格」の中堅・若手社員達を巻き込んで利権集団と化し、違法行為の規模や会社の損害が更に拡大していく構図である。

このような社内不正の調査案件が増えてきた理由として、以下が指摘できる。

①	日本本社側では、不正競争防止法や米国の FCPA などで外国公務員への贈賄処罰が厳格化したことを背景に、海外法人のコンプライアンス強化に注力するようになった結果、中国法人に社内不正があれば、しっかり調査して責任を追及する姿勢に変化してきた。
②	中国国内でも中央政府が主導する反腐敗運動が展開される中で、賄賂や商業賄賂の処罰リスクが高まっており、中国企業内でもコンプライアンス強化が図られているという環境変化も指摘できる。
③	調査の実施の実務面では、データフォレンジック等の欧米で発達した不正調査専門の IT 技術が中国内でも実施可能となり、調査ノウハウが発達・蓄積されてきたという技術的な理由もある。
④	中国法人に内部通報制度を設置する企業が増えており、これが次第に機能するようになって通報が増加する中で、不正の実体を知る通報者から不正の客観的証拠(例えば裏金をウイチャットで送金した記録など)が提供されたり、事情を知る関係者へのヒアリングを行えるなど、効果的な不正調査が実施できるようになったことも大きい。

これらの結果として、会社側も、不正を見逃さずことなくしっかりと調査を行ったうえで、解雇や損害賠償請求等の(時には刑事告訴も辞さず)法的責任を追及する姿勢に変化してきている(かつては「中国での不

正調査や責任追及は無理」と及び腰の企業が多かったのに比べ、隔世の感がある)。

不正調査が完了したあとは、各社とも、同種の不正を将来に向けて抑止するため、不正が疑われる社員の解雇・配置転換を通じて将来の不正行為を抑制し、更に継続的にモニタリング（定期・不定期の社内監査の実施、内部通報制度の活用など）をすることで、不正を行いにくい環境作りに務めている。

中国法人内に積年の不正行為が多く見られることから、不正調査と責任追及がエンドレスの作業に感じられるとの声も聞かれるが、必ずしもそうではないと思っている。

この半世紀の中国社会の激しい変化を背景に、中国人の世代間ギャップは極めて大きい（中国では「80后（80年代生まれ）」「90后（90年代生まれ）」「00后（00年代生まれ）」のように10年刻みでの世代間ギャップがよく語られるが、実際にも10年区切りで思考や行動様式の傾向に顕著な違いが見られる）。かつての法令遵守やコンプライアンスの意識が希薄だった時代とは異なり、若手の中国人社員は概して遵法・ルール遵守の意識が高いため、不正調査を継続的に展開して社内不正行為を徐々に抑止するよう努めれば、その間の社員の世代交代を通じて、社内のコンプライアンス体制を着実にレベルアップできると思われる。

現在は、将来の社内コンプライアンス強化に向けた「生みの苦しみ」の時期と捉えて、長期的視野を持って粘り強く対応していくことが重要と思われる。

4. これらのトレンドが目指すものー現地化推進の視点から

以上のトレンドを、日系中国法人の現地化推進という側面からも見てみたい。

日系企業の中国駐在員がほぼ共通して挙げる現地法人の最重要課題は、昔も今も「中国事業のローカライズ＝現地化推進」であり、具体的には現地法人への権限委譲、中国市場ニーズに適した製品開発と販売戦略の展開、現地雇用の中国人社員の裁量判断と経営権限の拡大などである。以前より、日系企業の現地化スピードは欧米系などと比べて遅いと指摘されているが、筆者の印象では、ゆっくりとだが確実に日系企業の現地化は進行していると感じられる。現地法人の総経理や副総経理を現地採用の中国人社員が務め、併せて本社の役員も兼任しているという日系企業は大幅に増えてきているし、各部門の部長レベルはほぼ全員が中国人社員という会社が今や多数になっているように思う。中国市場のニーズにあった商品開発やサービス提供をして成功している日系企業もよく見かける。この流れは今後も進行していき、逆行することはないとと思われる。

もっとも「中国法人の現地化」と「コンプライアンス強化」は、しばしば相反することがあるのも現実である。長年に渡る社内不正や利権が、現地化＝現地法人への権限委譲により温存・拡大するおそれがあり、中国法人における事業の現地化とコンプライアンス強化は車の両輪のような関係にあるため、同時平行で推進させる必要があると思われる。社員の世代交代が進み、そのプロセスを通じて社内の法令及び社内ルール遵守の意識が高まることで、現地法人のコンプライアンス体制強化の促進が期待できる。

中国法人のコンプライアンスを強化する場合のポイントは、明確で実行しやすい社内ルールの制定と運用であり、以下のような例が挙げられる。

- | | |
|---|--|
| ① | 社内コンプライアンス規定の内容を、日本本社の抽象的なルールの中文版ではなく、中国で生じ易い不正行為を具体的に禁止し、それに対する処罰（解雇、降格、減給など）も明記したものとする。 |
| ② | 一定以上のポジションの社員にはコンプライアンス遵守の誓約書を差し入れさせ、そこには「親族や友人が関係する会社と取引を行う場合は事前に会社に申告すること。違反した場合は解雇する。」といった具体的な禁止・処罰内容を盛り込む。 |
| ③ | 外部専門家による社内コンプライアンスセミナーを毎年又は隔年で実施し、幅広く現地社員を参加させ |

	せ、一方的な講演だけではない二部構成とし、講演後に少人数のグループに分けて具体的な事例について討議する時間を設けて理解を浸透させる。
④	定期又は不定期に外部専門家を交えて社内監査を行ったり、内部通報を契機とした社内調査や処罰を実施し結果をフィードバックすることで、社員側に「会社はしっかりモニタリングをしており、不正はいずれ発覚して処罰される」との意識を持たせる。
⑤	不正行為が発覚したら、十分に調査をして責任追及と処罰を行うと共に、調査結果を踏まえた社内規程の改定・強化を行う。

現地法人の再編・リストラと不正調査・責任追及を通じて世代交代が促進され、それにより現地の事業運営を内側から改善していくことで「望ましい現地化」が徐々にだが確実に達成されることが期待できるだろう。再編・リストラにせよ不正調査にせよ、問題が起こったから受け身に対応するというのではなく、中国事業の将来に向けたステップアップと位置付け、日頃から積極姿勢で進めることが必要と思われる。このような努力の積み重ねを通じて中国の日系企業が更なる発展を遂げるよう願ってやまない。

以 上

当事務所では、クライアントの皆様のビジネスニーズに即応すべく、弁護士等が各分野で時宜にかなったトピックを解説したニュースレターを執筆し、随時発行しております。N&Aニュースレター購読をご希望の方は[N&Aニュースレター 配信申込・変更フォーム](#)よりお手続きをお願いいたします。

また、バックナンバーは[こちら](#)に掲載しておりますので、あわせてご覧ください。

本ニュースレターはリーガルアドバイスを目的とするものではなく、個別の案件については当該案件の個別の状況に応じ、日本法または現地法弁護士の適切なアドバイスを求めていただく必要があります。また、本稿に記載の見解は執筆担当者の個人的見解であり、当事務所または当事務所のクライアントの見解ではありません。

西村あさひ 広報課 newsletter@nishimura.com