

中国のコーポレート・ガバナンス

小島大徳

1 中国経済とコーポレート・ガバナンス

1.1 中国経済の発展と企業数の推移

中国経済は、近年、驚くべき成長を遂げている。中国政府（中国国家統計局）の発表によると、中国の実質経済成長率は、2010年に10.6%を記録したのち徐々に下げてはいるが、2016年でも6.7%であり、依然として高い成長を遂げている。このような高い経済成長にともなう反作用も経済成長消費者物価が2010年の3.3%から2016年の1.5%とおさえられており、これをみるかぎり、極めて順調に健全な経済成長をとげているといえよう。また、労働者失業率も近年では4%を切り、一人っ子政策¹や、大学進学率の増加による修業の不安定化の要素も減りつつある。

中国は事実上、中国共産党のみによる一党独裁の国家である。中国経済と経営を語るには、1965年の秋ごろから10年間にわたった社会主義における革命運動まで遡らなければならない。毛沢東による文化大革命は、政治闘争という側面が強いのだが、貧困のユートピアを追求する姿を建前上は取り、社会構造を作り上げた。その後、1981年6月の中国共産党第十一期六中全会で文化大革命は、公式に否定されたのだが、毛沢東の残した共産党の内部闘争と、民衆の階級闘争は、皮肉にも今日の一党独裁の礎を強固に築いた。

1.2 中国の経済成長と企業経営

中国では、1978年から鄧小平により中国共産党による社会主義政治体制を維持したままに、市場経済を導入するという改革開放経済政策が実施した。はじめは、1979年の人民公社制度や農村農業体制の解体や改革、そして対外的な開放政策が行われた。そして、鄧小平の先富論を中心的思想に据え、4つの沿岸部を中心にいわゆる特区を創設し、資本主義的な経済システムを試行した。これらの政策を実務的に取り仕切ったのが、党総書記の胡耀邦と首相の趙紫陽であった。胡耀邦らは、1984年の第十二期三中全会で「経済体制改革に関する決定」を決定させ、一気に特区も12以上に増やし、市場経済化の波に乗らせることに成功したかに思えた。

しかし、毛沢東の文化大革命²の主要な動機は今なお住み着いており、中国共産一党独裁体制は、イデオロギー闘争にあることを忘れてはならない。胡耀邦らは、党政分離論や三権分立論などを主張すると、瞬間に大衆から支持を得た。そして、対立するイデオロギー勢力によって、政治闘争の上で失脚し、その度死去する。1989年に入ると、鄧小平が4月に倒れ、政治的不安定局面に一気に突入すると、そこに同月15日に死去した民主主義運動に同情的であった胡耀邦の名誉回復を訴え、いわゆる天安門事件が起こる。それに対して、改革開放を進めてきたはずの鄧小平自身が、北京に戒厳令を敷き、6月3日から自民解放軍を投入し、学生らの民主主義運動を武力で制圧し、多数の市民の犠牲がでた。この鄧小平の改革開放を進めるとしつつ、民主化運動には牙をむいたというおおきな矛盾が、今の中国経済と中国企業経営システムの中心にあることを念頭に置くべきである。

1.3 中国経済の現状と企業経営

GDPが世界第2位に躍り出た中国経済は、世界の工場から世界の技術大国へと変貌を遂げようとしている。沿岸部の特区を中心に高度経済成長が成し遂げられ、そこに農村部から人が流入し、さらに発展をしようとしている。人口は約13億人で労働力は十分確保され、一国二制度をとる香港の香港証券取引所を上手に使い、外国資本を活用し、はたまた国有企業から民間企業へと株主構成が変化した旧国有企業は、本土の上海証券取引所

に上場し、安定感のある経営を行おうとする。政治的問題を抱える香港の立場をすら利用する中国の経済政策は、実に見事である。

日本における行動経済成長期のような国による資本の維持と、海外による投資拡大により、中国経済は成長をとげているのだが、世界経済が過渡期にあるなか、中国共産党³も、現状維持に対して大きな危機感を感じ、マクロ経済だけではなく、企業経営システムやそれを支える資本システムの世界標準化、つまり欧米化にむけて意を決して進んでいるのである。

2 中国のコーポレート・ガバナンス構造

2.1 中国のコーポレート・ガバナンス体制の特徴

中国は社会主義経済国家であるため、改革開放政策以前は、一部を除いてほとんどが国有企業であった。そして、経済体制を市場経済体制に移行するプロセスの中で、株式化し、その株式を国が保有し、順次、市場を通じて投資家に開放していった。ただ、現在もまだ、インフラ産業を中心に、その多くの株式を国が保有しているのと、新規に外国資本によって株式会社を設立しようとした場合、従業員の国籍や、資本の額、出資規制などが多数存在しており、過渡期のなかでも初期の段階にあると評価せざるをえない。

このなかでも、もっとも注目すべきは、多くの企業の大株主が国であることである。コーポレート・ガバナンスは、健全で効率的な企業経営を実施するための経営体制を構築することにある。この場合の、健全かどうかは、企業不祥事を事前に防止し、発生後も適切に対処することをいい、効率的かどうかは、企業利益を最大化し、多くの利害関係者に利益をもたらすことをいう。国が最大の株主であった場合、チェック体制を適切に構築し、それを働かせることができるのか、そして、国が最大の株主であったとき、企業経営は国の顔色ばかりをうかがう企業経営になるのではないかという懸念が生じる。

そもそも、コーポレート・ガバナンスは、高度に市場経済が発達し、自由に企業経営を行える土壌があるなかでの議論である。中国にこのような

土壌はないのであるが、しばらくは、中国の政治体制を取り込んだ上でのコーポレート・ガバナンスの議論をすることにする。

2.2 株主総会・董事会・総経理・監事の機能

中国では、主に4つの機関によって、企業運営がなされている。まず、株主総会は会社の最高意思決定機関である。そして、株主総会で董事（取締役）が選任され、董事が董事会（取締役会）を組織する。そのなかで、董事長が選任され企業の代表者となる。また、董事会は、総経理（社長）を選任し、執行権を付与して、会社経営の実務を預けることになる。そして、これらの業務執行に関わる役職に対して目を光らせるのが、監事の役割である。監事は幹事会を組織し、会社の会計監査や法令遵守などのチェックを行う。この幹事会は、株主代表と従業員代表から構成される。なお、会社の機関の役割は、欧米とほぼ同様である。

中国のコーポレート・ガバナンス・システムは、従業員参加型である。つまり、従業員も監事会を通じて、会社の経営に口を挟むことができる。これは、日本の監査役制度に似ており、執行権はないけれども、法令などの違反がないかをチェックする体制である。これを捉えて、中国の企業経営機構は、二元二層制と言われたりする。このように、中国の株式構成、市場経済への移行の過程、政治体制などのさまざまな理由で、中国独自の企業システムが出来上がっていた。なお、よく中国のコーポレート・ガバナンス・システムとドイツ監査役会制度⁴が似ていると比較されることがあるが、まったく別物であると考えるのが良い。そもそも、ドイツの監査役会とよばれる機関と取締役会の上下関係と、中国の並立関係あるいは、取締役下部組織として、あるいは諮問機関としての監査役会であるため、機関の役割がまったく違うのである。

しかし、世界を巻き込む経済ショックが起こった21世紀初頭、中国も同じ法体系を起源に持つ日本などとともに、アメリカ型コーポレート・ガバナンス・システム⁵を導入することになる。もちろん、この導入の裏には、グローバル化の波に逆らうことなく、中国経済をより強固なものにする礎を築く良い機会であると中国政府がとらえたからに他ならない。

2.3 中国の株式会社構造の概要

中国は、中国共産党の指導の下ですべての政策が決定されるのであるから、当然に、株式会社の経営も、中国共産党の指導の下で経営されることになる。ただ、中国の企業は、国内の消費者を相手にしているだけではなく、世界中の消費者をターゲットに企業経営を行っているのであるから、企業組織も中国独自の組織形態で押し通すわけにはいかない。そこで、企業法制度では基本的なルールを定め、細目を証券取引所や各省の省令などに任せ、経営に自由度を持たせ、諸外国と渡り合える企業構造を取り決めている。

中国共産党は、2017年には、中国企業組織の弱点を克服するために、より一層、資本の原理を企業経営に導入し、くわえて中国共産党の影響力を極力無くしていく方向を示している。この方針が、本当に守られるのか、世界の市場は注目しているところである。

3 中国型コーポレート・ガバナンスの特徴

3.1 会社法・証券取引所上場基準の概要

中国の会社法は、日本のそれとは違い、度重なる大幅な改正はなく、制度のマイナーチェンジと証券取引所の上場規則⁶によって、コーポレート・ガバナンスの構築がなされている。会社法の大きな転機は、世界的な同時不況であり、日本やその他の国々と同様の手順、同様の動機によるものである。また、コーポレート・ガバナンスの標準化も、OECDや経済先進諸国首脳会議の動向、各証券取引所との連携から、同じもしくは先進的なコーポレート・ガバナンス体制を構築する法令体系が整っている。

一方、企業側もすばやくこれらの動きに反応している。アニュアルレポートによる情報公開は徹底しており、数百に上るレポートのなかでもコーポレート・ガバナンスに関する記載は、大企業になればなるほど多い。そして、本レポートの目的も、会社法や証券取引所上場規則があるから公表しているというよりも、自主的にありとあらゆるデータをのせつつ、なおかつそれを分析し、問題点をあげるところまで記載しており、利害関係者に

とって十分満足のいくレポートである。この点において経済先進諸国の企業とまったく遜色がない。

3.2 企業民主管理規定とコーポレート・ガバナンス

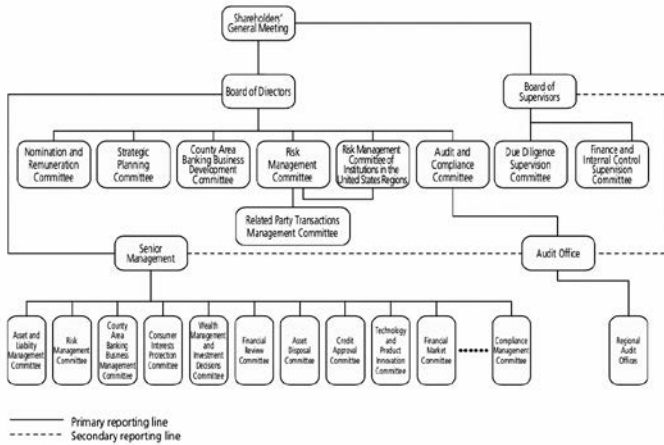
中国のコーポレート・ガバナンス原則は、OECDコーポレート・ガバナンス原則⁷などの主要な原則に強い影響を受け、はやくから民間団体が中心となって、独自の原則を策定し、議論をリードしてきた。そのような流れのなか、1999年に上海証券取引所が、コーポレート・ガバナンス原則を策定し、望ましい企業像を示したのである。しかし、この段階では、法的競争力のあるものではなかった。

議論が熟してくると、政府も動き出す。2002年には中国証券監督管理委員会と国家経済貿易委員会は、上場企業コーポレート・ガバナンス原則を策定する。ここでは、独立取締役の義務化、取締役会内委員会制度を導入することを求めるという内容となっている。そして、この原則の最大の特徴は、強制力を有しているということである。これを契機にして、中国の企業法制度は、従来の実定法主義から、コーポレート・ガバナンス原則や、証券取引所の規則や指針によって運用されることが主流となる。これによって、今までの法的安定性を最も重視した大陸法系の実定法主義から、柔軟性を最も重視する英米法系の現場主義へ、企業法体系は転換したと考えられる。

3.3 中国農業銀行のコーポレート・ガバナンス

たとえば、中国4大銀行⁸の一つである中国農業銀行のコーポレート・ガバナンス体制は、実に現代型である。当該銀行の2016年度のアニュアルレポートによると、図1のように、典型的なアメリカ型の組織を基本にしている。彼らも本レポートのなかで、「コーポレート・ガバナンス体制を常に最新の者として、取締役会の意思決定を効率化し、取締役会は他の部署と連携し、監査役会から厳格な監査をうけ、企業経営をおこなっている」と宣言している。

そして、彼らは、コーポレート・ガバナンス体制を構築し、運用してい



Note: Responsibilities of the Risk Management Committee of institutions in the United States Regions are concurrently assumed by the Risk Management Committee.

図1 中国農業銀行のコーポレート・ガバナンス体制

くにあたり、「香港上場規則ならびにコーポレート・ガバナンス・コードに記載されているすべての内容を遵守していると明記する。中国の規範となるべきコーポレート・ガバナンスは、上場規則およびコーポレート・ガバナンス・コードであることが如実にわかる例であるといえよう。

4 中国のコーポレート・ガバナンスの課題

4.1 中国共産党による実質支配および経営者支配の増大

現在、中国では、習近平⁹国家主席、中国共産党の指導の下で、法律規範システム、効率的法治システム、厳格法治監督システム、強力な法治保障システムを導入するとして、各種政策を実施中だとする。しかし、鄧小平指導下で起きた天安門事件という民衆圧政事件と、改革開放という経済政策の矛盾は、「中国共産党の指導の下」という言葉を、すべてに付せば、筋が通るものである。つまり、中国共産党の影響力は、極めて大きいと言うより、影響力下にある企業経営、中国共産党の指導の下での企業経営とほぼ一体といっても過言ではないのである。

この政策は、資本主義経済におけるブロック経済化、あるいは一国中心主義化と同じ結果をもたらす。高度、あるいは中程度に経済成長している時点では、内国主義的な、一方的な経済政策は、その国の経済体制を維持しつつ、貿易も活性化できる。つまり、経済的インフラが何も無い状態であるから、貿易の優位性は確保されるし、自国の産業を守りつつ、外からの技術を得ることができる。簡単に言えば、輸出産業である企業を多く持ち、為替管理を的確にできる一党独裁政策は、経済成長に極めてプラスに作用している。経済先進諸国の国々は、このことを十分に理解した上で進出をすべきである。

4.2 中国コーポレート・ガバナンスの問題点

冒頭から、中国のコーポレート・ガバナンス体制は、中国共産党を語ることから始めた。これが最大のコーポレート・ガバナンス上の障壁だからである。まず、経営者（取締役会長、総経理、監査役会長）の多くは、中国共産党員である。また、企業内部には、企業内党委員会などの共産党組織が設置されている。もちろん、次期社長の決定や企業経営に関わる重要な決定事項は、株主総会および取締役会で決定されるのであるが、その決定に、企業内党委員会が関与することが多かった。

中国共産党の内部には序列があるのだから、例えば、企業内党委員会の委員が、社長よりも共産党の序列が高かった場合、企業内党委員会の意思を無視した意思決定を行うことは皆無である。そうでなくても、最高意思決定機関の株主総会の大株主が、国あるいは国に属する機関である現状では、社長は、両手両脚をしばられた上での経営になっている。

4.3 中国と日本とのコーポレート・ガバナンス比較

中国は今、日本の高度経済成長期に抱えていた問題と同じ問題を多く持っている。これを分析することで、中国のコーポレート・ガバナンスが進むべき道を見通すことができるのである。

日本の高度成長期は、銀行を中心とした護送船団方式¹⁰をとり、銀行を中心とした企業グループを形成していた。株式は相互に持ち合い、もちろ

ん、社内の人事について、口を挟む企業グループ外の利害関係者など存在しなかった¹¹。そのため、株主総会では、過半数以上を保有する企業グループ同士で委任し合い、事実上、社長を中心とした企業グループの経営陣が、次期社長を決め、報酬を決め、監視の眼がないという自己監査に近い経営者支配の状態にあった。

このような状態だと、たとえば、リクルートコスモス社の未公開株をめぐる違法な政治資金と企業の関係が日本で大きな問題となったように、中国共産党役員と経営者の癒着の問題がクローズアップされることになる。中国共産党の影響がまったくない企業経営システムを作る必要がある。

中国のコーポレート・ガバナンスは、先進的なコーポレート・ガバナンス問題とともに、コーポレート・ガバナンスを構築する前段階の独特な問題が存在する。これこそが、中国におけるもっとも懸念されるコーポレート・ガバナンス上の問題である。そして、否応なしに進むコーポレート・ガバナンスの近代化と、遅々として進まない構造問題とが対立し、結果的に企業不祥事が起きるなどの問題が頻発することが懸念されるのである。

注

- ¹ 1979年に急速な人口増加を抑制するために、中国政府が実施した政策である。具体的には、1組の夫婦はもうけられる子供を1人だけにして、第2子の誕生からは罰金を科すという行政罰を実施した。第2子をもうけても届けなかったり、男子が生まれず女子が生まれた場合は、殺害するなどさまざまな社会問題を生み出した。また、現在は人口ピラミッドが崩れ、社会の高齢化に労働人口が足りあわず適切な社会保障が機能していないなど、多くの問題が噴出している。なおこれは、2015年に完全に廃止された。
- ² 1966年から約3年にわたって、民衆をも巻き込んだ大きな政治闘争である。毛沢東が主導権を終始にぎり、民衆の価値観を第一とし、資本家や知識人を不要であると宣言し、民衆の価値を通常価値へと取り戻す運動であった。しかし、既成の一切の価値を変革すると唱したが、劉少奇を中心とする毛沢東に対立する勢力からの奪権闘争なのであった。「文革」と訳されることが多い。
- ³ 1921年に結成され、中華人民共和国を統治している政党である。1949年には、中国国民党との政治闘争・内戦に勝利し、政権を奪取した。5年に1度開催される全国代

表大会（党大会）によって人事や重要事項が決定される。メンバーは、各界から選出された代表によって構成する。なかでも、中央委員会委員の選任や、中央政治局委員の選任に注目が集まる。政治局委員会議が政策決定をおこない、常務委員が執行する。これらのナンバー1が総書記である。この組織形態は、中国の会社組織と類似しており、会社組織にも中国共産党の党員や役員が事実上派遣されている。

- 4 従業員側と資本側とから半数ずつ選出され構成される会議体である。最終決定権を事実上資本側によって決められることが多い。
- 5 経営を実施する執行機関と基本の方針を決定し執行機関を監督する取締役会が分離した組織形態である。ただ、執行機関の長である社長が取締役に籍を置くなど、完全な分離は行われていないことが多い。取締役会で執行側の状況を説明するなどの必要性もあるが、監督側の一員であることに異論も多い。
- 6 多くの国は、会社法では比較的緩やかに会社の仕組みなどを設計し、自由に経営をしてもらおうとする。ただ、企業が証券取引所に上場し、数多くの投資家から資金を得るようになると、投資家を保護する必要がでてくる。そのため、各証券取引所は、独自に上場規則を定めて、より厳しい審査を行い企業のコーポレート・ガバナンス体制などをチェックするのである。
- 7 経済先進国が参加する経済協力開発機構（OECD）が、1999年に世界で初めてまとめたコーポレート・ガバナンスの規範集である。その後、2004年、2015年と改訂を続け、世界中のコーポレート・ガバナンス政策に影響を与えている。
- 8 中国工商銀行、中国農業銀行、中国銀行、中国建設銀行のことをいう。中国企業の多くがこれらのどれかと取引をし、企業経営を行っている。
- 9 1953年生まれ。陝西省出身。2012年に中国共産党総書記に就任し、2013年に国家主席と国家中央軍事委員会主席に選出され、中国共産党、中国国家、人民解放軍の最高指導者となった
- 10 複数の船舶で海外に物品を運搬する際に、一番速度の遅い船舶にあわせて航行することから、銀行などの産業で、もっとも資金などの体力がない企業が倒産しないように、全体を行政などが管理しながら、収益を上げていく経営方式のことを指す。
- 11 もともとは戦前の財閥を原形としてもつ企業同士の繋がり合いのことである。戦後は、財閥解体により企業同士の関係が断ち切られたのだが、その後、株式の相互持ち合いを通じて、より強固な企業間関係を構築している。より強固な資本関係をもつ親会社と子会社との関係とは違い、人材交流や情報交換など幅広い分野で協力関係を有している。

参考文献

- 小島大徳『世界のコーポレート・ガバナンス原則』文眞堂、2004年。
小島大徳『市民社会とコーポレート・ガバナンス』文眞堂、2007年。
小島大徳『企業経営原論』税務経理協会、2009年。