

## ■ 研究論文

# 中国におけるコーポレート・ガバナンス原則と経営者教育システム — 企業独自原則の実効力向上のために —

Principles of corporate governance and the system of manager-education in China :  
In order to progress the original principles of Chinese companies

神奈川大学大学院 経営学研究科  
国際経営専攻 博士前期課程

宣 京 哲

## ■ キーワード

コーポレート・ガバナンス、コーポレート・ガバナンス原則、企業独自原則、経営者教育システム、  
経営者教育原則

## 1 はじめに

1990年代における中国企業は、「近代的企業制度<sup>1)</sup>」の実施にともなう公有制企業の株式会社化につれて、株式所有構造の改革と企業経営機構の構築といった本格的なコーポレート・ガバナンス問題に直面したと考えられる。具体的に、株式所有構造では、投資家による国有企業への投資環境を整えるような株式制度を形成することと、企業経営が国家行政機関から独立し、企業の経営管理も行政の直接関与から分離されたことに起因する<sup>2)</sup>。また、企業経営機構では、国家行政機関から独立した企業経営者に対する監督と責任問題の追及、そして有効なインセンティブ向上体制を整えることにも関係する<sup>3)</sup>。

こうした1990年代におけるコーポレート・ガバナンス問題を解決するために、中国では2000年に入って、証券監督管理委員会（証監会）と証券取引所を中心に、多くの指導意見やガイドライン、

報告や規則などが策定されたのである。それらの総称は、「コーポレート・ガバナンス原則（以下「原則」という）」と呼ばれる<sup>4)</sup>。諸原則のなかでも、2002年1月に証監会が公表した「中国上場会社コーポレート・ガバナンス原則（以下「上場会社原則」という）」が代表的である。さらに、それを皮切りに広まりつつある今日における諸原則と、もっとも中国企業が独自に自社の経営環境に適合的と思われる企業独自原則を策定することとは、中国における株式市場の健全化において、なくてはならない重要な役割を果たすと考えられる。

しかし、今日においても収まるところを知らない中国における企業不祥事をみる限り<sup>5)</sup>、証監会と証券取引所より策定された原則はもちろん、企業経営者が自ら策定した企業独自原則さえ、企業経営に反映されてこなかったことが明らかである。そのため、こうした形式的な企業独自原則は、単に策定されるにとどまらず、その実効力を発揮することが重要であるとされる。また、それには、

企業経営者向けに、原則の遵守意識と遵守能力、および原則への適応能力を高めることを目的とする経営者教育システムが不可欠である。そこで、2006年度から証監会と証券取引所は、原則が実効力を発揮することによる健全なコーポレート・ガバナンス構築を目的に、経営者教育プログラムを始動し、今日では全国範囲で本格的な経営者教育システムが形成されつつある。それゆえ、本稿では、中国企業における企業独自原則の本質と課題を明らかにするうえで、企業独自原則の実効力が発揮されるための経営者教育システムの実態を解明することが目的である。

本稿では、まず、中国における原則の誕生と分類、そして性質を考察し、企業への浸透過程を検討する。つぎに、代表的な中国の企業3社の企業独自原則に焦点を当てて、企業独自原則が企業経営へ多大な影響を与えることを証明する。くわえて、企業における企業独自原則の策定の必要性を強調しながらも、残された問題点を指摘し、改善策の1つとして、原則の実効力が発揮されるための経営者教育システムを考察する。最後に、企業独自原則と経営者教育との関係を解明し、今後、中国における経営者教育システム構築上の残された課題を検討する。

## 2 中国におけるコーポレート・ガバナンス原則の体系化と企業への浸透

### 2.1 コーポレート・ガバナンス原則の誕生と体系化

2000年10月に開催された「中国共産党十五届五中全会」では、国家の統一の方針に、「健全なコーポレート・ガバナンス構築は国有企業改革を深化させる重要な任務である」と明記した。これにより、21世紀にはいり中国が直面した優先的課題として、1990年代における一連の国有企業改革にともなって、コーポレート・ガバナンスを中心とする課題が明確となった。

こうした国家の方針を背景にして、中国経済体制改革研究会と南開大学国際商学院は2000年11

月に北京で、「WTO、企業発展とコーポレート・ガバナンス原則検討会」を共催した。この会議において、李維安が報告した「中国コーポレート・ガバナンス原則—世界潮流と企業改革への呼びかけ—」は、多方面で大きな反響を巻き起こしたのである。特に、原則の策定提案に対しては多くの人々により賛成の声があがり、原則こそが有効な企業経営機構を着実に構築し、規範的なガバナンス制度とは何かに答えることができると強調したのである<sup>6</sup>。

このようななか、李維安は研究チームを発足し、2001年2月に『中国コーポレート・ガバナンス原則（草案）』を公表した<sup>7</sup>。草案では原則のあり方がきめ細かく紹介され、一刻も早く原則が誕生することに大きな期待が寄せられた。その後、2002年1月に政府機関である証監会と国家経済貿易委員会（経貿委）は、上場会社原則を共同で策定することになった。そして、この上場会社原則を皮切りに広まりつつある今日の中国における諸原則を分類化すると、図表1のように、大きく3つに分けることができる。

1つ目の政府原則は、全国人民代表常務委員会（常委会）や証監会、国有資産監督管理委員会（国資委）などの国家の統一の方針を定める政府機関が策定した原則を指す。それらには、法令化された会社法や証券法などが含まれ、企業に対し法的拘束性を持つといえる。一方、法令化されたわけではないが、上場会社が必ず参照すべき上場会社原則も含まれ、上場会社に対し強力な拘束力を持つと評価されている<sup>8</sup>。

2つ目の証券取引所原則は、上海証券取引所（上証所）と深圳証券取引所（深証所）が策定した原則を指す。それらには、必ず遵守すべき上場規則や会員管理原則などが含まれ、企業に対し強制性を持つといえる。一方、企業に対して、模範的情報を提供する取締役会議事模範原則も含まれ、企業が独自に策定するような提案性を持つといえる<sup>9</sup>。

3つ目の企業独自原則は、上場している個々の企業単位が策定した原則を指し、宝山鋼鉄の投資

図表1 中国におけるコーポレート・ガバナンス原則の分類

分類	原則一覧	
政府原則 (常委会) (証監会) (国資委)	独立取締役指導意見 (2001) 上場会社原則 (2002) 少数株主の権益保護原則 (2004) 会社法、証券法 (2005)	投資家との利害調整手引き (2005) 上場会社株主総会原則 (2006) 上場会社定款手引き (2006) 情報開示管理原則 (2007)
証券取引所原則 (上証所) (深証所)	上場規則 (2004) 独立取締役事務報告原則 (2005) 企業内部統制手引き (2006)	取締役会議事模範原則 (2006) 監査役会議事模範原則 (2006) 会員管理原則 (2007) 情報開示の事務管理制度手引き (2007)
企業独自原則 (宝山鋼鉄) (万科企業) (民生銀行)	投資家関係管理原則 (宝、民) 内部統制原則 (万) 取締役と監査役報酬原則 (民)	取締役会議事原則 (共通) 執行役会長業務原則 (万) 独立取締役業務原則 (民)

(注) 企業独自原則は、3社以外にも多くの企業により策定され、その種類も多様である。ただ、本稿でこの3社を取り上げる理由と原則の詳細については、第3節で具体的に論じる。

(出所) 筆者作成。

家関係管理原則、万科の執行役会長業務原則、民生の独立取締役業務原則などがそれに相当する。企業独自原則は、主に企業経営者に関する正当な行動指針などを志向する原則であるため、企業経営者に対し強力な遵守性を持つと考えられる。

## 2.2 コーポレート・ガバナンス原則の企業への浸透過程

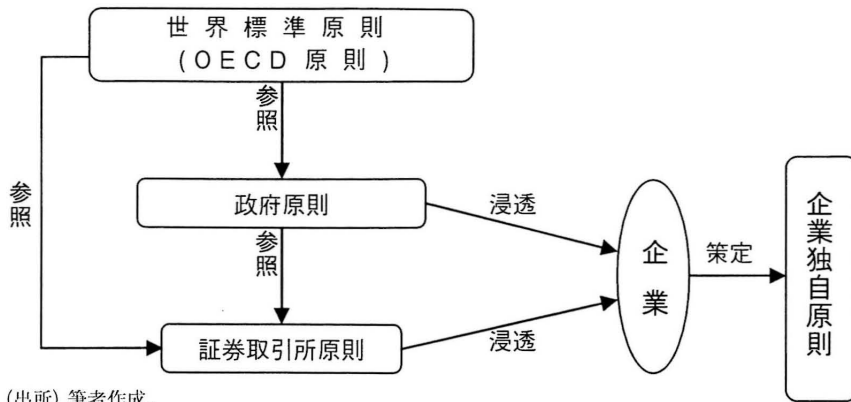
このなかで、政府原則と証券取引所原則は、最終的に企業への浸透を図ろうとする。そして、企業が自社の経営環境に適合的とされる企業独自原則を策定し、その実効力を発揮していくことこそが、健全なコーポレート・ガバナンスを構築するうえで不可欠だといわれている。

ここでは、政府原則と証券取引所原則の企業への浸透過程を考察するが、その際、上場会社原則の策定において大きく参考とされたOECD原則についても触れなければならない。その理由は、まず、OECD原則をめぐる先行研究として、平田[2001]と小島[2006]の論考があり、その研究成果として、OECD原則を世界標準として扱うことが可能であると認識されたことである。また、OECD原則は、アジア諸国や東ヨーロッパなどにおけるOECD非加盟国をも、対象として扱っ

た内容であり、OECD非加盟国の一国である中国に対しても強い影響を与えることが可能であると考えられる<sup>10</sup>。さらに、2007年3月29日に上証所とOECDが上海で共催した「中国におけるコーポレート・ガバナンス政策に関する対話会」によれば、証券取引所は政府機関とともにOECDを始めとする国際機関の経験を積極的に参考することを表明した<sup>11</sup>。

では、図表2を用いて、原則の企業への浸透過程を検討する。まず、政府原則は世界標準原則の強い影響を受けながら成熟化し、証券取引所原則の策定に基礎的情報を与えるのである。つぎに、証券取引所原則も世界標準原則の影響を受けつつ、政府原則を参考にしながら、最善の規範となる原則を策定するのである。くわえて、政府原則と証券取引所原則は、相互に連携しながら企業へ浸透し、企業独自原則の形成に役立たせうのである。最後に、企業独自原則が策定され、その実効力を発揮していくことによって、企業のコーポレート・ガバナンス関連問題が解決されることが可能だと考えられる。

図表2 コーポレート・ガバナンス原則の企業への浸透



(出所) 筆者作成。

### 3 中国における企業独自型原則の実践と限界

#### 3.1 上場会社と企業独自原則

中国の企業では2004年度後半から企業独自原則が活発に策定され始めた。そこで筆者は、中国最大の鋼鉄企業である宝山鋼鉄（以下「宝鋼」という）と、中国最大の不動産企業である万科企業（以下「万科」という）、そして民間銀行として初めて上場された民生銀行（以下「民生」という）の3社における企業独自原則を研究対象として扱うことにする。その理由は、大きく以下の2点にまとめることができる。

第1に、株式所有構造において、3社それぞれが異なる所有構造を形成しているが、企業成長は共に顕著である。具体的には、まず、2006年度末時点において、宝鋼は国家所有の非流通株が78%を占めている企業である。そして、万科は流通株が8割以上を占める中国最大の流通株割合を形成している企業である。また、民生は非流通株49.5%と流通株50.5%で構成されるように均等的割合を形成している企業である。このような大きく異なる株式所有構造であるにもかかわらず、近年における3社の企業経営は、ともに健全かつ著しい成長をみせつつある<sup>12</sup>。

第2に、3社における企業経営機構の共通点として、まず、取締役会内に専門委員会が設置され、

監査、報酬、指名委員会のうち、ほぼ全員が独立取締役より構成され、戦略委員会にも参加しているような独立取締役制度が重要である。そして、最高経営責任者の執行役会長と、これを監督する取締役会長とが分離されるような意思決定機能と執行機能の分離を図ることで、権力の拡大を防ぎ、企業の効率的なガバナンス体制を構築しようとしていることも共通の特徴である。

こうした3社の健全な経営機構構造と役員の効果的な経営行動が企業価値を高めたと考えた場合に、その土台となるものとは何かを解明することが、3社を取り上げた主要な理由となる。

#### 3.2 宝山鋼鉄の投資家関係管理原則

宝鋼の企業独自原則には投資家関係管理原則を含む6つの原則がある。ここで、特に考察を加えたいのは、2005年12月に策定された投資家関係管理原則である。その理由は、多くの研究者が指摘するように、企業において国家所有の非流通株が大部分を占めていることは、少数株主の権利が侵害されやすいなどの問題が生じるため、非効率的経営をもたらすことになるとしているところにある。

たしかに、非流通株が多く占められている企業では、先進市場国における多数の株主による企業経営への監督に比べ、企業経営の監督役割が十分果たされないなどといった問題が存在するといえ



図表3 宝山鋼鉄の投資家関係管理原則

## ①目的と基本原則

本原則は投資家の利益を高度に重視する一方、投資家との対話を充実させ、投資家尊重の文化を構築することを目的とする。投資家に真実な情報を、公平かつ適時に開示することを約束し、すべての投資家を平等に扱い投資家の意見や苦情を積極的に収集することを大原則とする。

## ②対話内容と方式

対話内容には一般会計情報の公開に限らず、企業戦略や発展方向、競争戦略や経営方針、企業文化の構築も含まれる。対話方式は株主総会以外に、投資家大会を定期的に開催し、マスコミのみならず、電話やファックス、電子メールやネット対話、さらに「一対一」会談も設ける。

## ③管理組織と社内教育

取締役会長を管理組織の第1責任者とする。管理組織は適切な方式で、社内幹部と全従業員に対し、投資家尊重の意識を高めるような関連知識の教育に積極的に取り組むことにする。

(出所) 宝山鋼鉄 (2005)『投資家関係管理原則』を基に、筆者作成。

る。しかし、宝鋼の投資家関係管理原則のように投資家との利害関係を健全に構築しようとする指針が定められ、それを実効していく条件さえ整備されれば、必ずしも非効率的経営だとは言い切れないだろう。

宝鋼の投資家関係管理原則は、7章22節より構成され、重要な内容をまとめると、図表3のように3項目となる。宝鋼が中国雑誌『新財經一きれい50』において、「2005年度最も尊敬される上場会社」と呼ばれたのも<sup>13</sup>、2006年11月版のイギリスの投資家関係雑誌において、「投資家関係最優秀進歩賞」を授賞されたのも<sup>14</sup>、投資家関係管理原則が土台となって、その実効力を発揮してきた

ことが原因の1つであるといえよう。

## 3.3 万科企業株式会社の執行役会長業務原則

万科の企業独自原則には執行役会長業務原則を含む6つの原則がある。ここでは、2004年12月に策定された執行役会長業務原則を考察する。その理由は、中国における連日の企業不祥事をみると、1つは執行役会長が自己利益を満足させるため、倫理性を失った行為を犯すことである。もう1つは執行役会長の無能力により、会社の実力を上回る投資行動などを行うことによる企業破綻が生じることである。すなわち、収まらない企業不祥事の背後には、執行役会長の違法経営や無能経営が

図表4 万科企業の執行役会長業務原則

## ①執行役会長の権限と業務手順

執行役会長は、取締役会に必ず参加することと、臨時取締役会の開催を提案する権利を持つ。重大投資プロジェクトは、投資と策略委員会の承認を必要とし、プロジェクトの執行担当者や監督者を明確にし、定期的に実施状況や監査項目を報告することになる。

## ②執行役会長の責任

執行役会長は従業員の給与や福利、労働保険などの利害に関わる問題に制定・改訂する際に、事前に労働組合の意見を聴取する。従業員の育成や教育を強化し、従業員に十分な成長空間を与え、積極性と創造性を十分に生かせるような企業文化を創造するために努力すべきである。

## ③執行役会長の禁止行為

執行役会長は当社の業種と同類の会社を経営するのを禁じ、賄賂、不法収入、会社財産の占有と流用などの不法行為に関わってはいけない。また、取締役会の同意を得ずに、当社の株主と担保や情報提供などの行為があってはならない。

(出所) 万科企業 (2004)『執行役会長業務原則』を基に、筆者作成。

あったことは疑う余地がない。そのため、執行役会長を規律づける議論が注目されるが、もっとも執行役会長の正当な行動指針が基盤となり、その実効力を発揮することが重要である点も見逃してはならない。

万科の執行役会長業務原則は、7章22条より構成され、重要な内容をまとめると、図表4のように3項目となる。万科が中国の雑誌『新財經一きれい50』において、「最優秀コーポレート・ガバナンスシステムを持った会社」と呼ばれたのも、2006年度までに3年連続の「中国最優秀企業市民」称号を獲得したのも、企業独自原則の策定と、その実効力を発揮するような揺れない基盤があつてこそ、達成できたといっても差し支えないだろう<sup>15</sup>。

### 3.4 中国民生銀行の独立取締役業務原則

民生の企業独自原則には独立取締役業務原則を含む11個にのぼる原則がある。ここで、2005年6月に公表された独立取締役業務原則を考察する。その理由は、中国で最初に上場会社ガバナンス価値を高めることを目的に設立された連城国際研究顧問集団の2006年度におけるコーポレート・ガバナンス評価報告によれば、民生は取締役ガバナンス価値の評価においてトップの座を獲得しており、

それを推し進めたのが独立取締役業務原則であると考えられることである。

民生の独立取締役業務原則は、8章33条より構成され、重要な内容をまとめると、図表5のように3項目となる。連城国際代表である王中傑は、「民生の取締役は、社会的責任を強く意識し、健全な細則を基に実効力を発揮しているため、企業経営機構の運営効率是最高だといえる」と評価している<sup>16</sup>。

小島[2004]は、企業不祥事への対処と企業競争力の強化とを目的に、企業経営目標と企業経営機構改革との両者を持ち合わせた原則が企業独自原則であるとしている<sup>17</sup>。

そこで、既述した中国の企業独自原則を振り返ると、まず、宝鋼の投資家関係管理原則は株主尊重主義を構築することを目的に、社内全員の投資家に対する尊重意識を高めようとする内容であった。つぎに、万科の執行役会長業務原則は企業不祥事の防止と企業競争力の強化を目的に、執行役会長の経営の正当性と厳格な説明責任を要求し、従業員と良き労使環境を創造しようとする内容であった。そして、民生の独立取締役業務原則は独立取締役のモニタリング機能の強化を目的に、権力の配分と監督体制、および企業経営へも積極的に参加できるような環境を作り上げようとする内

図表5 中国民生銀行の独立取締役業務原則

#### ①独立取締役の指名要項と就任条件

指名人は被指名人の職業や学歴、経歴や兼任などを十分に理解し、詳細に説明したうえで資格と独立性について明確な意見を提示する。また、両者の関係が独立性に影響がないことについて誓を立てる。独立取締役の人数を3分の1以上に守り、少なくとも1人は会計専門家にする。免職される場合はその理由が不当だと認識すれば、公開的声明が可能となる。

#### ②独立取締役の権利と義務

重大取引は独立取締役の認可を得てから議論するが、報告内容の認可判断を事前に仲介機構や独立財務顧問を招聘して依頼することができる。専門委員会の召集人は独立取締役が担当し、取締役会の決議が違法であっても反対意見を出さない場合、厳重な処分として失職とする。

#### ③独立取締役の業務執行に対する支援

取締役会で討論する事項を事前に独立取締役へ提供し、会議中で資料が不十分だった場合は会議を延期することになる。独立取締役が権限を行使する時、ほかの役員は必ず援助し、拒絶、妨害、隠しごまかすことなどは絶対許されない。独立取締役が仲介機構を招聘する際にかかる費用はすべて企業負担となる。独立取締役の危険性を考慮して、責任保険制度を提供する。

容であった。すなわち、3社における企業独自原則は、ともに企業経営目標と経営機構改革との両者を持ち合わせたものである。そのため筆者は、こうした原則を小島 [2004] が提唱している企業独自原則であるとして、論を展開してきたのである<sup>18</sup>。

### 3.5 企業独自原則の必要性和限界

そもそも、コーポレート・ガバナンス問題は経営者の不正や無能力により、企業不祥事が続発し、企業競争力が低下する背景が発端となっているといわれている。これらは結局、従業員のモラル低下や顧客の離れ、株価の下落や環境汚染、ときとして社会全体にも影響が及ぶのである。そこで、直接あるいは間接的に損害を被る諸利害関係者は、経営者に対し厳しい制約を要求するようになってきた。

このようななかで、経営者は厳しい制約を乗り越えて自由な経営を行なおうとするならば、株主を含む諸利害関係者との信頼関係を構築する必要がある<sup>19</sup>。しかし、信頼関係と言うのは長期間にわたる経営者による健全な企業経営と、それにもなう企業価値の向上がなければ、達成することはできないといわれている。そこで必要なのは、経営者自らが社内外に向けて、積極的に自分の経営行為の正当性を主張するツールとなる企業独自原則であると考えられる。

平田 [2001] の「コーポレート・ガバナンス問題はつまるところ経営者問題に他ならない」と、小島 [2003b] の「コーポレート・ガバナンス問題は経営者問題が中心となり、この問題を抜きにしては論じること、実践することもできない」とは、まさに経営者が自分の正当性を主張する必要性を示唆し、それがコーポレート・ガバナンス改革の本質であると考えられる<sup>20</sup>。

したがって、企業経営者は自社の経営環境に適合的とされる企業独自原則を策定し、それに基づく倫理性に徹した企業経営を行うことこそが、社会に信頼される企業として評価され、企業価値の向上にもつながることが可能であると断言しても

異論はないだろう。

とはいえ、中国における多くの上場会社では企業独自原則が策定されているものの、信頼関係はもちろん、経営成績にさえ反映されてこなかったのである<sup>21</sup>。このことは、企業独自原則は、必ず自社の遵守能力の範囲内に収容させられるものでなければならないことと、その実効力が重要であることを教えてくれる。

この点を考えて、中国における企業独自原則の問題点を整理すると、まず、多くの企業独自原則は政府機関と証券取引所による厳しい要求や指示のもとで受動的立場に立って策定されたため、実効力のない形式的な原則になってしまった。そのため、経営者が主導的立場に立って原則の策定と向き合わなければならない一方、企業経営者の企業独自原則への遵守意識を高めることが必要となる。つぎに、企業独自原則には企業の遵守能力を上回るような細かい原則が多く、企業経営への応用には長い時間がかかるのである。そのため、原則を自社の経営環境に適合的とされる最低限の必要なものに絞る必要がある一方、企業経営者の企業独自原則への遵守能力を高めることが必要となる。くわえて、原則を機械的に適用するのではなく、常に変化させ自社の実態に合わせながら有効性を構築するような企業経営者の企業独自原則への適応能力を高めることが必要となる<sup>22</sup>。つまり、企業独自原則の実効力を発揮させるには、企業経営者の企業独自原則に対する遵守意識と遵守能力、そして適応能力を高めるシステムが不可欠であると考えられ、それを実現させる方法として、次節で論じようとする中国における経営者教育システムであると考えられる。

## 4 中国における経営者教育システム

### 4.1 中国における経営者教育プログラムの目的

今日、経営者教育をめぐる議論は次第に高まりつつある。それは、企業内部における経営現場上トレーニング (OJT) の実施や組織内育成方

式の導入、企業外部における経営専門職大学院（Graduate Business School）の設立や営利・非営利組織による経営者育成コースの導入などである<sup>23</sup>。

そして、これらの目的は、おおむね企業経営者の戦略構築能力とリーダーシップ能力の向上を実現させることであると考えられる。たとえば、アメリカの経営専門職大学院におけるMBAコースは、主に財務と会計、そしてマーケティングなどの経営技術、または経営戦略の教育を中心とするのである<sup>24</sup>。また、アメリカの大企業GEやIMB、ジョンソン&ジョンソンやモトローラなどの企業内部において実施される経営者教育プログラムは、グローバル競争下でのリーダーシップや事業戦略、人間関係や顧客志向などの教育を中心とするのである<sup>25</sup>。さらに、日本の企業ソニーが実施してきた経営者教育プログラム「ソニー・グローバル・リーダーシップ・セミナー」も、トップの考えている課題を現場に伝達することや、トップの人材発掘能力を向上させるといったリーダーシップ能力の向上が中心となっていたのである<sup>26</sup>。

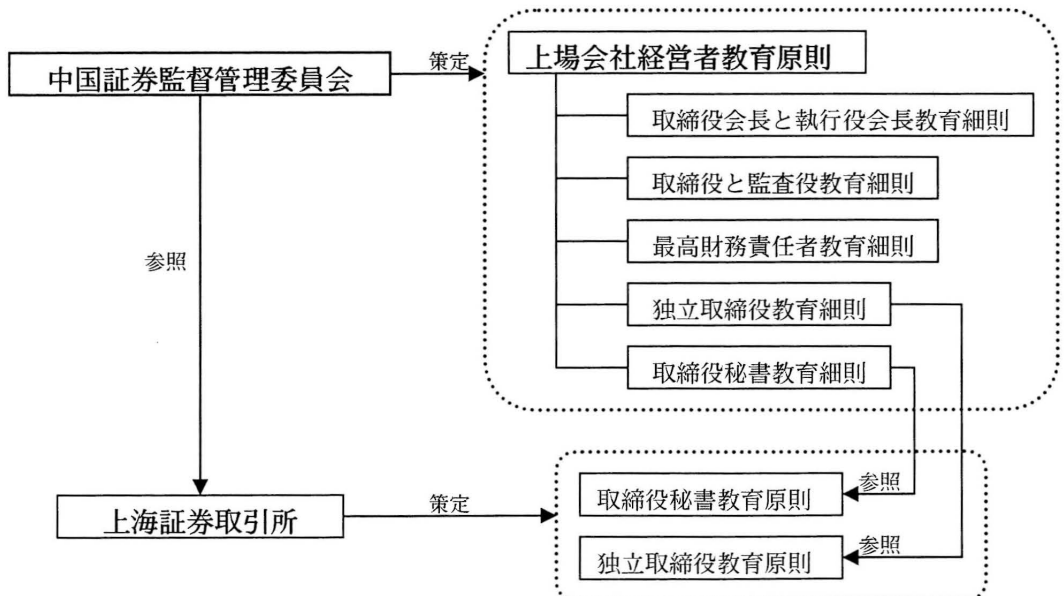
これに対して、中国における経営者教育システムは、政府機関である証監会が主導的立場に立って取り組んでいることが特徴となる。その目的として、企業経営者が諸原則を遵守する意識と遵守する能力、さらにはそれに適応する能力を高めることにより、健全なコーポレート・ガバナンス構築を図り、有効な企業経営を構築し、健全な資本市場の発展を促進することである<sup>27</sup>。つまり、中国において、企業独自原則が盛んに策定され、多大な注目を集めるなか、企業経営者に対する企業独自原則への遵守意識と遵守能力、そして適応能力を高めることが、経営者教育プログラムの主な目的であるといえる。

#### 4.2 中国における経営者教育システムとプロセス

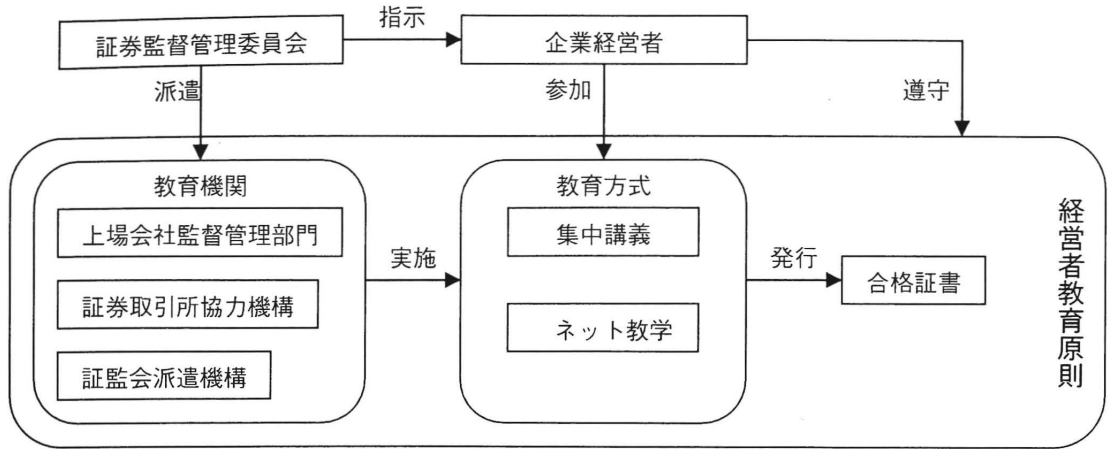
ここでは、図表6を用いて、中国における経営者教育システムを明らかにする。

中国において、経営者教育プログラムを駆動する機関は、主に証監会と証券取引所である。証監会は、2005年12月に上場会社経営者教育原則を

図表6 中国における経営者教育システム



図表7 中国における経営者教育のプロセス



（出所）筆者作成。

策定し、教育対象を上場会社における取締役会長と取締役、監査役と独立取締役、執行役会長と最高財務責任者、および取締役秘書とした<sup>28</sup>。そして、本原則は教育対象別に、取締役会長と執行役会長教育細則、取締役と監査役教育細則、最高財務責任者教育細則、独立取締役教育細則、取締役秘書教育細則の5つの細則と分けられ、2006年から全国各地で本格的に取り組むことになったのである。

一方、上海証券取引所は、会員企業の経営者教育の効果をより高めることを目的に、2006年3月に、取締役秘書と独立取締役に限って、取締役秘書教育原則と独立取締役教育原則を策定したのである。なお、両原則とも、証監会が策定した取締役秘書教育細則と独立取締役教育細則をそれぞれ参照に策定されたものである<sup>29</sup>。

では、図表7を用いて、経営者教育原則に沿って実施されている経営者教育のプロセスを考察する。

まず、全体的プロセスとして、証監会は、経営者教育原則を策定し、企業経営者がそれを遵守することを求めている。つぎに、具体的プロセスとして、証監会は、経営者教育を行う教育機関を設置し、集中講義やネット教学などといった教育方式のプログラムを実施するのである。そして、教

育プログラムへ参加されている企業経営者は、一定期間の教育を受けた後、テストを受け、合格すれば、合格証書が付与されるのである。

#### 4.3 経営者教育原則における教育内容

そして、経営者教育原則にどのような教育内容が含まれているのかを細則ごとにまとめたのが図表8である。

これをみると、中国における経営者教育システムは、まず、企業経営者に対して、コーポレート・ガバナンス現状の把握の重要性を認識させようとする目的が明らかになる。つぎに、企業経営者に対して、コーポレート・ガバナンス周辺問題をめぐる法的規定または原則の学習能力と遵守意識を高めようとするのが明らかになる。さらに、諸原則の運営方法や事例分析などと、経営戦略との相互の連携関係を構築し、企業成長を図ろうとすることが明らかになる。

### 5 経営者教育システムと企業独自型原則の実効力

今日、経営者教育をめぐる議論が注目を浴びつつある。そのなかでも、中国では、政府機関が主導的立場に立って、主に、コーポレート・ガバナ

図表8 経営者教育原則における教育内容

## ①取締役会長と執行役会長教育細則

## (1) 基本項目

コーポレート・ガバナンス現状と最新政策の動向、法律枠組と法律問題、取締役会長と執行役会長の行動規範、情報開示規範やコーポレート・ガバナンス評価体系、そして監督管理状況の分析がある。

## (2) 管理戦略項目

財務理念と財務危機意識、資本運用と戦略的管理、投資分析と経済金融状況の分析、証券市場の動向と未来への展望、証券法の改訂内容と企業家の挑戦的思想へのアプローチがある。

## (3) 資本市場運営項目

企業のM&A事例と再融資政策の分析、そしてST（特別処理銘柄）会社と上場廃止会社の事例分析がある。

## (4) 交流項目

取締役会長と執行役会長の他社役員との経験交流や商務上の礼儀、および企業見学がある。

## ②取締役と監査役教育細則

## (1) 基本項目

コーポレート・ガバナンスの基本原則と法律枠組、取締役と監査役の特権と義務と法的責任、情報開示規範と資金募集上の基本規範、および関連事例の分析がある。

## (2) 管理知識項目

財務監査意識と財務諸表の解説知識、企業の発展戦略の分析と内部統制、そして投資分析がある。

## (3) 資本運営項目

企業のM&A事例と融資方法および政策指導、投資家関係の管理と教育がある。

## ③独立取締役教育細則

## (1) 基本項目

コーポレート・ガバナンス現状と最新政策の動向、法律枠組と法律問題、独立取締役の行動規範と情報開示規範、独立取締役指導意見と事例分析、上場会社の監督管理状況の分析がある。

## (2) 管理戦略と資本運営の項目

財務理念と財務危機への意識強化、取締役に對する科学的管理方法、独立取締役の役割と危機に陥った上場会社の分析、ST会社と上場廃止会社の事例分析、報酬と成績評価および各委員会の運営がある。

## (3) 交流項目

独立取締役の他社役員との経験交流や商務上の礼儀、および企業見学がある。

## ④最高財務責任者教育細則

## (1) 基本項目

企業会計原則と関連規定、企業会計制度の執行と会計政策の選択、情報開示規範と法的責任および典型的な事例分析、資金募集上の規定と事例分析、不正会計上の法的責任と関連事例の分析がある。

## (2) 財務能力項目

粉飾決算の識別、財務戦略と事例分析、財務予算上の管理と計画、投資分析と監査事例の分析、税制改革と納税関連の知識、再融資上の投資問題と年度財務報告書の分析、ST会社と上場廃止会社の分析がある。

## (3) 交流項目

最高財務責任者の他社役員との経験交流や企業見学、および体験式教育がある。

## ⑤取締役秘書教育細則

## (1) 資格を獲得する場合の教育項目

基本権利と職責、義務と法的責任、上場規則と情報開示の関連規定、上場廃止や特別処理および上場回復などの知識、証監会と証券取引所の審査システムの了解や定期報告システムの知識、年度報告と半年度報告および4半期報告の格式規定、情報開示の電子化と投資家関係の基本知識がある。

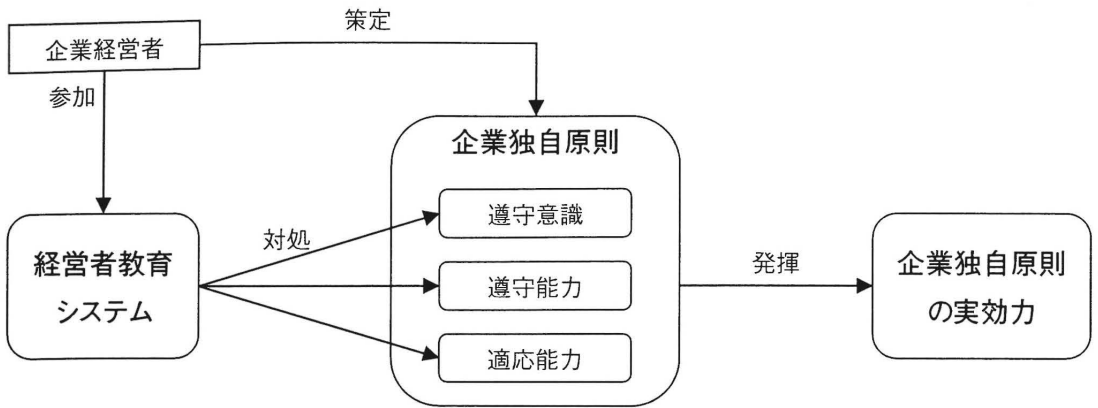
## (2) 後続する場合の教育項目

上場規則と情報開示の関連新規則、再融資と資金募集上の関連規定、情報開示の監督管理と事例分析、財務と会計および監査上の新規定の学習、勤勉さと責任感、法律と規範の遵守意識、他社役員との経験紹介と相互交流がある。

(出所) 筆者作成。



図表9 経営者教育システムと企業独自原則の実効力



(出所) 筆者作成。

ンス関連問題を解決することを目的として、取り組んでいることが特徴であると考えられる。そして、コーポレート・ガバナンス関連問題の解決法として、近年、盛んに策定されつつある原則、特に、企業独自原則に対する遵守意識と遵守能力、そして適応能力を高めることが、経営者教育システムの大きな狙いとなる。

この点を踏まえて、中国における経営者教育システムと企業独自原則の実効力との関係を探ると、図表9のような流れになると考えられる。

まず、企業経営者は、政府原則と証券取引所原則とを参照に、自社の経営環境に適合とされる企業独自原則を策定するのである。つぎに、企業経営者は、経営者教育プログラムへ参加し、一定期間の教育を受け、原則の遵守意識と遵守能力、そして原則への適応能力を高めていくのである。最終的に、企業独自原則をめぐる諸問題点をクリアしつつ、その実効力を発揮することが可能となり、有効な企業経営へつなげることが可能だと考えられる。

以上、政府機関である証監会が取り組んでいる経営者教育システムを企業独自原則の実効力ともに考察してきた。この他、民間機関である連城国際研究顧問集団も、近年、経営者教育プログラムを大きく取り組んでおり、その狙いも上場企業のコーポレート・ガバナンス価値を高めることであ

り、原則の遵守問題や応用問題などが中心となる。このことから、中国における経営者教育システムは、健全なコーポレート・ガバナンス構築を目的として、これを後押しする諸原則の実効力が発揮されることを目指すのが最大の特徴であるといっても過言ではない。

## 6 おわりに

本稿では、中国における経営者教育システムを企業独自原則の実効力ともに考察してきた。具体的に、企業独自原則の本質と問題点を指摘し、改善策として経営者教育システムの必要性和概要、および企業独自原則が実効力を発揮することとの関係を掘り下げたのである。最終的に、企業独自原則の策定とその実効力を発揮する企業経営が、企業成長につながることを可能にするという結論と、企業独自原則が実効力を発揮するには、企業経営者の原則に対する遵守意識と遵守能力、および適応能力を高めることが不可欠となり、それを実現させるのが経営者教育システムであるという結論を導き出した。

そして、今後の課題として、以下の4つが挙げられる。1つ目は、なぜ、日本やアメリカなどの市場経済先進国と、中国における経営者教育のシステムは違うのか、といった国際比較的な観点か

らの研究である。2つ目は、中国における経営者教育システムは、企業独自原則の実効力を発揮させることに役立たせると論じてきたが、その貢献度の大小の究明や、システム運営の現状などをより突き詰めて考えることが、重要な課題となる。3つ目は、経営者教育プログラムには、集中講義などが設けられているが、海外出張中の経営者などを考慮すれば、企業経営者を1つの場所に集めて教育させるには、困難さがともなうのである。そのほかにもコストや教育品質などの教育プログラム運営上の問題点が多く予想され、これらをいかにクリアしているのかなどを、さらに掘り下げる必要がある。

最後の4つ目は、経営者教育システムが有効性を発揮するには、他者による基礎的知識の提供のみならず、企業経営者自信の意識改善が必要であると考えられる。そのため、企業経営者が自社の健全なコーポレート・ガバナンス構築と持続的企業発展のため、いかに意識改善を行うのか、そして、それらをいかにサポートしていくのが、中心的な課題となると考えられる。

## 【注】

<sup>1</sup> 1993年に実施された「近代的企業制度」の内容は、主に、所有権の帰属、財産権と所有責任の明確化、政企分離、科学的管理制度の形成、という4つの改革目標が中心に構成された。

<sup>2</sup> 金山 [2007] 170-171頁

<sup>3</sup> 劉 [2003] 164-167頁

<sup>4</sup> 小島 [2003a] 93頁では、原則の目的を企業不祥事への対処と企業競争力の強化に設定し、その意義として、有効な企業経営機構を構築し、諸利害関係者との利害調整を達成する健全なコーポレート・ガバナンス構築を実現するものであるとした。

<sup>5</sup> 中国公安省は、2006年5月23日に、2005年度における経済犯罪事件が6万件を超え、年間5万人を逮捕したと発表した。さらに、中国

の会計検査当局も、2005年1月から11月までにおける政府機関と国有企業の不正会計処理を発表し、不正会計2,900億元（約40,024億円）が発見されたという。この発表は、汚職や横領などの不正会計であり、全国で196人の幹部が司法機関や党の規律検査部門の審査を受けたことをも浮きぼりにした。詳しくは、日本経済新聞2005年12月26日付、2006年5月24日付を参照のこと。

<sup>6</sup> 王・劉 [2001] 38-39頁

<sup>7</sup> 南開 [2001]

<sup>8</sup> 証監会と経貿委は、上場会社原則を基に、上場会社におけるコーポレート・ガバナンスの実施状況の検査なども行っていたため、上場会社に対し十分な拘束力を持つといえる。詳しくは、金山 [2007] 170頁を参照のこと。

<sup>9</sup> 上場規則などの一部の証券取引所原則は、機能上または内容上、政府原則と重なる条項もあるため、両原則を同一視することも可能であると考えられる。なお、本稿では、中国におけるコーポレート・ガバナンス原則を、読者によりわかりやすく伝えるために、分類することにした。

<sup>10</sup> 儲 [2001] によれば、上場会社原則は、会社法や証券法などの法律に基づき、OECD原則を参照しながら、中国上場会社の実態を考慮したうえで、策定されたとしている。

<sup>11</sup> 桂 [2007]

<sup>12</sup> 3社の2004年度から2007年第1・四半期までの経営指標によれば、宝鋼はEPSとROEのみ、万科はBPSとEPSのみ、民生はBPSのみが自己資本の拡大や大量な非流通株の放出より、若干下がっているものの、それ以外のすべての指標は右肩上がり趨勢を示している。

<sup>13</sup> 新財經 [2006] 48-50頁

<sup>14</sup> 宝鋼 [2006] 12頁

<sup>15</sup> 新財經 [2006] 46-47頁

<sup>16</sup> 任亮 [2006]

<sup>17</sup> 小島 [2004] 171-172頁

<sup>18</sup> 中国では企業が独自に策定する原則を、「コー

ポレート・ガバナンス細則」と呼んでいる。しかし本稿では、先行研究を引き継ぎ、企業独自原則として論を展開する。

- 19 山縣 [2007] 150頁では、企業経営における信頼の役割を、「さまざまな利害関心をもつ個人ないし集団とのあいだに信頼関係を構築することで、企業発展を妨げるような行為を何らかの利害集団がとる危険を一定の程度で回避しうる可能性が生じる」と指摘している。
- 20 平田 [2001] 34頁；小島 [2003b] 30頁
- 21 中国における多くの上場会社が共用する企業独自原則としては、株主総会議事原則と取締役会議事原則、監査役会議事原則と情報開示管理原則がある。
- 22 中国では企業独自原則に対し、「厳しすぎる、多すぎる、細かすぎる」との3つのすぎる問題があるといわれている。詳しくは、上証所
- 23 研究中心 [2006] の摘要部分を参照のこと。
- 24 森本 [2007] 2頁
- 25 森本 [2007] 7頁
- 26 GEのグローバル・ビジネス・マネジメント
- 27 コースや、ジョンソン&ジョンソンのエグゼ
- 28 クティブ・コンファレンスⅢなどがそれに当
- 29 たる。詳しくは、野村 [2000] 115-160頁を参照のこと。
- 30 吉田 [2002] 19-20頁
- 31 証監会 [2005] 第2条
- 32 証監会 [2005] 第3条
- 33 上証所より策定された経営者教育原則の内容
- 34 には、証監会より策定された経営者教育原則
- 35 の内容以外に、座談討論や実地考察なども含
- 36 まれる。なお、本稿では、より影響力がある
- 37 と思われる政府機関の証監会より実施される
- 38 経営者教育システムを中心に論を展開するこ
- 39 とにする。上証所より策定された経営者教育
- 40 原則の内容の詳しくは、上証所 [2006a] と
- 41 上証所 [2006b] を参照のこと。

## 参考文献

### 日本語文献

- 金山権 [2007] 「外部監視とコーポレート・ガバナンス」佐久間信夫編『コーポレート・ガバナンスの国際比較』税務経理協会, 167-184頁。
- 菊池敏夫・平田光弘 [2000] 『企業統治の国際比較』文眞堂。
- 小島大徳 [2007] 『市民社会とコーポレート・ガバナンス』文眞堂。
- 小島大徳 [2006] 「世界標準コーポレート・ガバナンス原則の誕生と概念—国際会議のコーポレート・ガバナンスに関する合意と役割—」『国際経営フォーラム』第17号, 神奈川大学国際経営学会, 109-126頁。
- 小島大徳 [2004] 『世界のコーポレート・ガバナンス原則』文眞堂。
- 小島大徳 [2003a] 「コーポレート・ガバナンス原則の体系化—原則に関する研究領域と研究課題—」『東洋大学大学院紀要』第38集, 東洋大学大学院, 87-108頁。
- 小島大徳 [2003b] 「コーポレート・ガバナンス原則と企業の実践—企業独自原則の策定を目指して—」『日本経営学会誌』第9号, 26-40頁。
- 日本経済新聞2005年12月26日付。
- 日本経済新聞2006年5月24日付。
- 野村マネジメント・スクール [2000] 『企業変革と経営者教育』野村総合研究所。
- 平田光弘 [2007] 「日本のコーポレート・ガバナンスを考える」『星城大学経営学部研究紀要』第3号, 5-26頁。
- 平田光弘・葉剛 [2006] 「違規から合規へ：新段階に入った中国のコーポレート・ガバナンス—第3回コーポレート・ガバナンス国際シンポジウムに参加して—」『月刊監査役』第571号, 日本監査役協会, 32-45頁。
- 平田光弘 [2004] 「燃えさかる中国のコーポレート・ガバナンス—第2回コーポレート・ガバナンス国際シンポジウムに参加して—」『月刊監査役』第486号, 日本監査役協会, 64-74頁。

- 平田光弘 [2001] 「OECDのコーポレート・ガバナンス原則」『経営研究所論集』第24号, 東洋大学経営研究所, 277-292頁.
- 森本三男 [2007] 「経営者教育—MBAコースとその対極(特集 経営教育の現状と課題)—」『創価経営論集』第31巻3号, 創価大学経営学会, 1-11頁.
- 山縣正幸 [2007] 『企業発展の経営学—現代ドイツ企業管理論の展開—』千倉書房.
- 吉田寿 [2002] 「経営者教育の時代」『UFJ Institute report』第7巻3号, UFJ総合研究所, 7-22頁.
- 劉泳鵬 [2003] 「中国の企業統治構造」佐久間信夫編『企業統治構造の国際比較』ミネルヴァ書房, 159-190頁.
- 【外国語文献】**
- 王輝・劉雲華 [2001] 「中国のコーポレート・ガバナンス原則の策定と企業改革の推進—WTO、企業発展とコーポレート・ガバナンス原則検討会の要約—」『南開管理評論』第4巻1号, 38-41頁.
- 桂敏杰 [2007] 「重大改進を目指す上場会社における管理制度」『証券時報』4月2日付.
- 上海証券取引所 [2006a] 『上場会社取締役秘書教育原則』
- 上海証券取引所 [2006b] 『上場会社独立取締役教育原則』
- 上海証券取引所研究中心 [2006] 『中国のコーポレート・ガバナンス報告(2006)—国有持株の上場会社コーポレート・ガバナンス—』復旦大学.
- 証券監督管理委員会 [2005a] 『上場会社経営者教育原則』
- 証券監督管理委員会 [2005b] 『上場会社取締役会長と執行役会長教育細則』
- 証券監督管理委員会 [2005c] 『上場会社取締役と監査役教育細則』
- 証券監督管理委員会 [2005d] 『上場会社最高財務責任者教育細則』
- 証券監督管理委員会 [2005e] 『上場会社独立取締役教育細則』
- 証券監督管理委員会 [2005f] 『上場会社取締役秘書教育細則』
- 証券監督管理委員会 [2002] 『中国上場会社コーポレート・ガバナンス原則』
- 新財經雜誌社編集部 [2006] 『新財經—きれい50』第70期1月号, 新財經雜誌社有限公司.
- 儲誠忠 [2001] 「コーポレート・ガバナンスの強化と良好な形象の確立」『証券時報』9月13日付.
- 南開大学中国コーポレート・ガバナンス原則研究課題組 [2001] 「中国コーポレート・ガバナンス原則(草案)と解説」『南開管理評論』第4巻1号, 9-24頁.
- 任亮 [2006] 「上場会社を診断する—民生銀行が取締役ガバナンス価値のトップとなる—」『第一財經日報』8月24日付.
- 宝山鋼鉄 [2007] 『2007年度第1・四半期報告』
- 宝山鋼鉄 [2006] 『2006年度年度報告』
- 宝山鋼鉄 [2005] 『投資家関係管理原則』
- 万科企業 [2007] 『2007年度第1・四半期報告』
- 万科企業 [2006] 『2006年度年度報告』
- 万科企業 [2004] 『執行役会長業務原則』
- 民生銀行 [2007] 『2007年度第1・四半期報告』
- 民生銀行 [2006] 『2006年度年度報告』
- 民生銀行 [2005] 『独立取締役業務原則』