

■ 研究論文

中国企業における監督・教育の基盤

Infrastructure of the “Overseer & Education” in 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

XUAN JINGZHE

■ 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、監督基盤、教育基盤、企業独自原則

1 はじめに

1978年の改革・開放政策以前における中国の企業は、国家が無限責任を負うような工場制企業であり、経営自主権が行政に占有され、非効率的経営状況に陥っていたのである。そのため、国営企業の積極性を高めることを目的に、1978年の改革・開放政策を契機に、企業自主権を拡大し、利潤も企業に残すような「放権譲利」改革が実施された。さらに、1992年末の鄧小平「南巡講話¹」を契機に、公有制企業の株式会社化が加速度的に進められ、本格的な「近代的企業制度²」の確立がなされた。

本稿では、近代的企業制度のもとで形成されたコーポレート・ガバナンスの現状を考察し、中国におけるコーポレート・ガバナンスの構築において、コーポレート・ガバナンス原則（以下「原則」という）³を中心とする監督基盤と、原則が企業に浸透するための教育基盤が重要であることを解明するのが目的である。

そのために、まず、中国におけるコーポレー

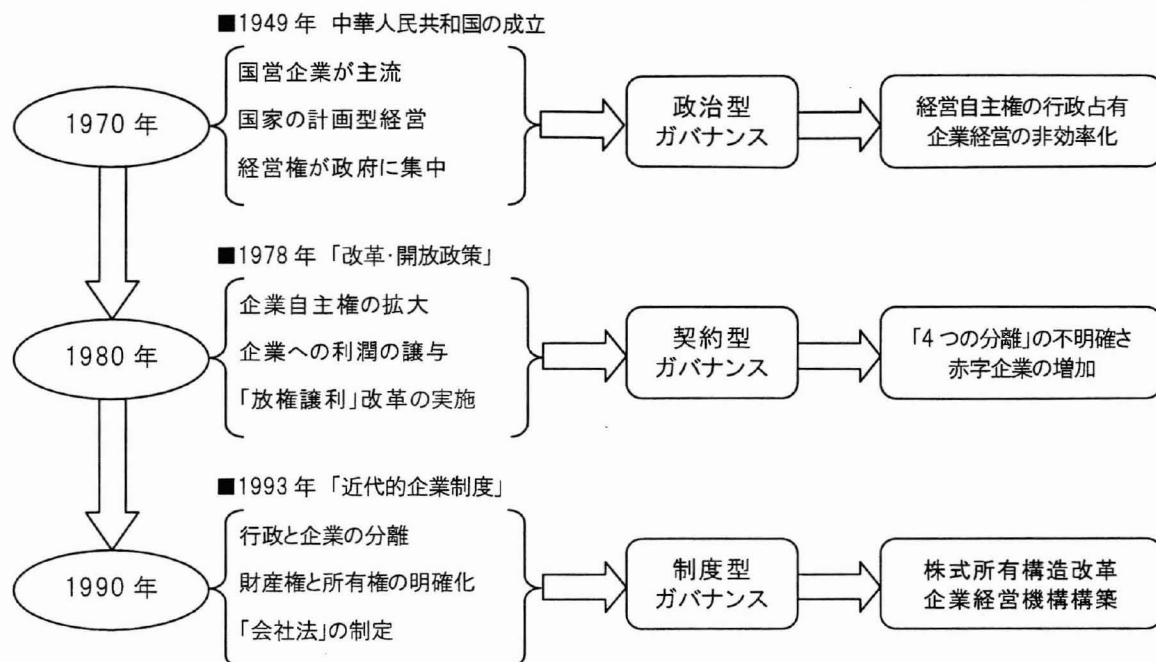
ト・ガバナンスの系譜を考察する。つぎに、今日における中国のコーポレート・ガバナンスの現状を、株式所有構造、企業経営機構、企業内党委員会の3つの側面から考察し、それぞれの問題点を指摘する。くわえて、中国証券監督管理委員会（以下「証監会」という）の機能を明らかにし、証監会より策定されている「中国上場会社コーポレート・ガバナンス原則（以下「上場会社原則」という）」の内容と意義を整理する。最後に、原則の企業への浸透過程を考察し、中国におけるコーポレート・ガバナンスの構築において、監督機能を持つ監督基盤と、指導機能を持つ教育基盤の整備が土台的役割を果たすことを主張する。

2 中国における「改革・開放政策」とコーポレート・ガバナンスの系譜

2.1 「改革・開放政策」以前におけるコーポレート・ガバナンスの性質

中国における経済改革にともなうコーポレー

図表1 中国における「改革・開放政策」の実施にともなうコーポレート・ガバナンスの系譜



(出所) 金山権[2007]167-184頁、李維安[1998]48-52頁、劉永鵬[2005]126-145頁を参考に、筆者作成。

ト・ガバナンスの系譜は、図表1のように表すことができる。

第1に、1970年代における改革・開放政策実施以前の中国企業をみると、国営企業が主流であった。そして、企業への投資は、ほとんど国家財政の支出によって行われ、政治が国営企業の経営自主権を最大限に剥奪することとなった。ようするに、証券や債券などの資本市場がまったく存在しない仕組みであったといえる。この段階を中国では「政治型ガバナンス」と呼んでいる⁴。

金山権[2008]は、政治型ガバナンス段階における中国企業の特徴を、つぎの3つにまとめている。1つ目として、企業管理の手段は、主に行政手段で行い、企業は規模の大小と管轄関係によってランクづけされ、企業の経営者は行政の主管部門より任命されることである。2つ目として、企業の生産計画は、国家のマクロ計画に依存するものであり、企業経営のパフォーマンスの指標は、

企業が作り出した経済価値ではなく国家計画の達成度によって判断されることである。3つ目として、企業経営者は、経営自主権がなくて経営成果の享受もできず、企業のパフォーマンスの向上よりも、むしろ企業規模の拡大を助長させることである⁵。

2.2 「改革・開放政策」以降のコーポレート・ガバナンスの性質

第2に、1980年代における改革・開放政策実施以降の中国企業をみると、新規投資に対して初めて今までの財政支出から銀行の貸し出しに改める試行である「撥改貸⁶」が行われた。この政策により、企業は借りた資金に利息をつけて返すこととなったため、従来のような効率を無視した投資の拡大に歯止めをかけることが期待されたのである。この段階は、経済制度が計画経済から市場経済へと移行される時期であり、政府が経営権を企

業に委譲し、利潤も譲与するようないわゆる「放権譲利」改革を進める時期であったのである。この段階を中国では「契約型ガバナンス」と呼んでいる。

李維安 [1998] によれば、契約型ガバナンス段階における中国企業は、各地でさまざまな企業自主権の拡大が試みられ、ある程度の企業自主権を拡大することには成功したとされる。しかしながら、「4つの分離」（政企分離、兩權分離、党企分離、社企分離）が明確でないため、行政手段がまだ重要な役割を果たしているとされる。そのため、国有企業は、依然として市場に直接参入することができず、それが、国有企業の活性化や効率化を低迷させ、赤字企業の増加をもたらしたと主張している⁷。

第3に、1990年代における近代的企業制度の確立以降の中国企業をみると、企業自らが社債と株式を発行することになったのである⁸。そして、株式市場の発展にともない、1992年に「股份制企業試点弁法」、「株式会社規範意見」、「有限会社規範意見」がそれぞれ公布され、これらの改編集として、1993年に「会社法」が制定されたのである。ようするに、行政と企業の分離および財産権と所有権の明確化などを、企業法制度に基づいて定めることとなったのである。この段階を中国では「制度型ガバナンス」と呼んでいる。

制度型ガバナンス段階における中国企業では、主に、株式所有構造の改革と企業経営機構の構築といったコーポレート・ガバナンス問題に直面することとなった。具体的に、株式所有構造の改革

図表2 全国上場会社の株式構成比率（1998年～2002年）

（単位：％）

株式種類	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年
流通株計：	34.80	35.20	35.62	34.90	35.70
A株（国内投資家向け株）	23.86	26.90	29.46	25.14	26.50
B株（海外投資家向け株）	5.42	4.30	2.87	3.31	3.10
H株（香港での上場株）	4.52	3.90	3.29	6.45	6.10
非流通株計：	66.20	64.80	64.38	65.10	64.30
国有株	62.73	61.20	61.99	64.54	69.40
その他	3.47	3.60	2.39	0.56	-5.20
総 計	100	100	100	100	100

（出所）呉淑儀 [2006] 111頁。

図表3 上海証券取引所上場会社の株式構成比率（2003年～2007年）

（単位：％）

株式種類	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年
流通株計：	27.52	28.26	29.25	22.94	23.92
A株（国内投資家向け株）	26.16	27.10	28.21	22.25	23.42
B株（海外投資家向け株）	1.36	1.16	1.04	0.69	0.50
非流通株計：	72.48	71.74	70.75	70.06	76.08
国有株	57.12	57.59	57.25	44.69	39.63
その他	15.36	14.15	13.5	25.37	28.26
総 計	100	100	100	100	100

（出所）上海証券取引所 [2003]、[2004]、[2005]、[2006]、[2007a]、[2007b] を参考に、筆者作成。

では、主に、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ることであったのである⁹。一方、企業経営機構の構築では、主に、「新三会（株主総会、取締役会、監査役会）」を設置することと、「老三会（党委員会、従業員代表大会、労働組合）」のガバナンス機能を新三会へ移行することであったのである¹⁰。

3 中国におけるコーポレート・ガバナンスの現状

3.1 中国における株式所有構造とコーポレート・ガバナンス

制度型ガバナンス段階における中国の株式所有構造は、図表2と図表3のように表すことができる。

まず、図表2は、1998年から2002年までの中国における上場会社の株式構成比率を表している¹¹。これをみると、中国の株式は、大きく流通株と非流通株に分けられ、流通株は一貫して30%台にとどまり、非流通株は一貫して60%を上回っていたことがわかる。また、非流通株のうち国有株がほとんどを占めていたこともわかる。

つぎに、図表3は、2003年から2007年までの上海証券取引所における上場会社の株式構成比率を表している¹²。これをみると、今日における中国

の株式所有構造は、依然として非流通株が流通株よりはるかに多いことがわかる。その一方、非流通株の内訳となる国有株は、2004年度以降から、次第に減少していることがわかる。これは、2005年4月末から、実施されてきた国有株の流通化改革が背景となったのである¹³。それにしても、国有株は、全体の40%を占め、政府の上場会社に与える影響は、依然として大きいことが考えられる。

つまり、中国のコーポレート・ガバナンス改革において、国有株を代表する政府機関の取り組みが重要であるといえる。また、先進国のように機関投資家などの私的機関を中心に企業経営を監督するよりも、むしろ政府機関による原則の策定と企業への浸透を図ることが近道だと考える。

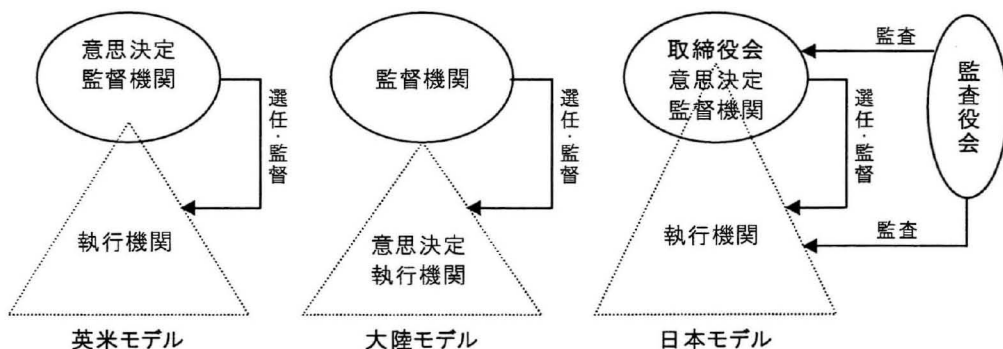
3.2 中国における企業経営機構とコーポレート・ガバナンス

中国の企業経営機構に関しては、図表4と図表5に表わされる企業経営機構構造に基づいて考察することにする。

まず、企業経営機構構造について国際的比較を行う場合に、図表4に示されるような3つのモデルが中心となるといわれている¹⁴。

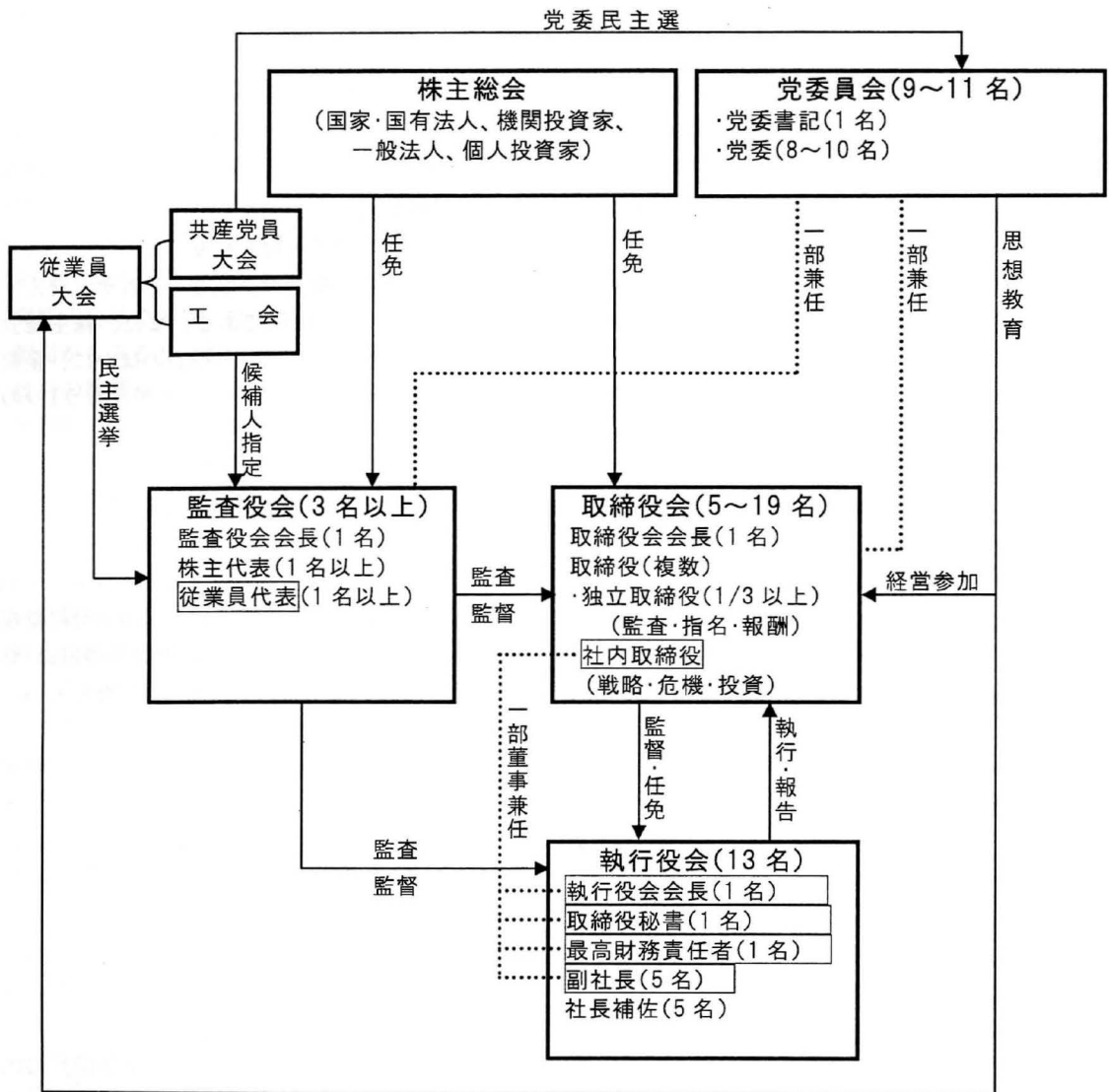
1つ目は、アメリカやイギリスなどのように、意思決定・監督機関と執行機関が少し重なった「英米モデル」である。2つ目は、ドイツやフランス

図表4 企業経営機構構造の国際的比較



(出所) 平田光弘[2003]161頁を参考に、筆者作成。

図表5 中国における上場会社の企業経営機構構造



(出所) 筆者作成。

などのように、監督機関と意思決定・執行機関が完全に分離された「大陸モデル」である。3つ目は、日本のように、監督機能が取締役会と監査役会に求められ、意思決定・監督機関である取締役会と執行機関が大きく重なった「日本モデル」である。

つぎに、中国における企業経営機構は、図表5のように表わされる。

第1に、取締役会は、株主総会より選任される取締役より構成される。取締役会の主な役割として、会社の基本的な管理制度を定めることや、企業の経営計画を決定すること、および執行役会に対して意思決定を行い、執行役を任免・監督することである¹⁵。また、アメリカモデルの委員会設置制度が導入されており、独立取締役の人数は、

取締役全員の3分の1を超える必要がある。独立取締役は、それぞれ監査、指名、報酬委員会に配属されている¹⁶。そのほか、社内取締役に關しても、戦略、危機、投資といった委員会が設置され、各委員会に配属されることで役割と責任の明確化を図っている。

第2に、監査役会は、株主総会と従業員大会より選任される監査役より構成される。監査役の主な役割として、会社の財務を監査することや、取締役と執行役の職務執行を監督すること、および法律、行政法規、会社定款、株主総会決議原則などの遵守状況を監督することである¹⁷。監査役会の人数は、3人を下回ってはならず、従業員代表の比率は、監査役全員の3分の1を下回ってはならないことと定められている¹⁸。一般的に、上場会社における監査役の人数は、3人、5人、7人といった奇数より構成され、監査役会会長1名を除き、株主代表と従業員代表がそれぞれ半々の割合となっている。なお、監査役会会長は、監査役の過半数の民主的選挙により選出されることと定められてあるが、一般的に、株主代表が会長役を務めることが多く、株主代表側が優越であるといわれている¹⁹。

第3に、執行役会は²⁰、取締役会と執行役会会長より選任される業務執行役員より構成される。執行役会の主な役割として、会社の基本的な管理制度を立案することや、取締役会より定められた経営計画にそって日常的業務を執行すること、および定期的に取締役会に対して業務報告を行うことである²¹。執行役会は、一般的に、執行役会会長1名と最高財務責任者1名、取締役秘書1名と副社長数名²²、そして、社長補佐数名より構成されている。そのうち、執行役会会長、最高財務責任者、取締役会秘書、副社長は、取締役会より任免されることとなり、社長補佐は、社長より任免されることとなっている。

第4に、企業内党委員会は、企業内共産党員大会より選任される党委より構成される。企業内党委員会の主な役割として、全従業員に対して共産党方針を中心とする思想教育を行うことである。

こうした中国における企業内党委員会は、先進諸国と異なり、中国企業における唯一の機関である。そのため、企業内党委員会に関する詳細は、3.3「中国における企業内党委員会とコーポレート・ガバナンス」において、さらに論じることとする。

以上より解明されることとして、中国における企業経営機構構造は、英米モデルの委員会設置制度と日本モデルの監査役会制度、そして大陸モデルの従業員参加型監査役会制度をそれぞれ交えていることが、1つの特徴である。また、株主総会と取締役会、監査役会と執行役会のほかに、企業内党委員会が設置されていることが、もう1つの特徴である。

3.3 中国における企業内党委員会とコーポレート・ガバナンス

中国の共産党員は、中国法律はもちろん、中国共産党全国代表大会で策定される『中国共産党規則(2007年10月改訂)』や『中国共産党基層組織(党委員会)選挙条例(2006年5月改訂)』などといった共産党関連規則も遵守することとなる。

まず、共産党関連規則における『中国共産党規則』の内容をみると、「企業、農村、学校、人民解放軍などといったあらゆる組織において、正式党員が3人以上いれば、党の基層組織(党委員会)を組む必要がある」とされている²³。このことから、中国における上場会社のような優秀な組織には、必ず3人以上の共産党員がいて、必ず企業内党委員会が設置されていることとなる。

つぎに、『中国共産党基層組織選挙条例』の内容をみると、「企業内党委員会は、国有企業や非公有制企業において政治的核心の役割を果たし、企業が重大な経営戦略を決める際に参与する必要がある」とされている²⁴。このことから、企業内党委員会は、必ず企業の意思決定に関与し、コーポレート・ガバナンスに影響を与えることとなる²⁵。

このようななか、中国の企業内においても、企業内党委員会関連規則が策定されている。そして、企業内党委員会の職務と責任、および権限に関しては、企業ごとに策定された『企業内党委員会業

務条例』において定められている。ここで、筆者は、湖北博盈投資株式会社（以下「湖北博盈」という）が2004年に策定した企業内党委員会業務条例を取り上げて、企業内党委員会の職務と責任、および権限を考察することにしたい。

その理由は、湖北博盈の株式構成比率をみると、非流通株46%と流通株54%、そして、非流通株の内訳となる国有株が0%であるところにある²⁶。つまり、湖北博盈は、国有株が0%という純粋な民間株式会社であり、コーポレート・ガバナンスの側面からみると、もっとも行政および企業内党委員会の影響を避けるはずである会社の1つであると判断できる。それにもかかわらず、湖北博盈は、きちんと企業内党委員会業務条例を策定し、企業内党委員会の行動すべき指針や有すべき権限などを明確に定めたからである。

湖北博盈の企業内党委員会業務条例は、全6章より構成されて、企業内党委員会の職務と責任、および権限に関する内容だけを絞ると、図表6のように6項目となる。

なかでも、第2項において、企業内党委員会は、「企業における重大な経営戦略と人事管理の決定に参加」することと定められている。具体的に、「重大な経営戦略の決定に参加する」とは、会社の今後の改革方針や生産運営、発展計画や年度事業の

まとめ、および財務決算などを研究し、意見や要求を提案する権利を持つことを意味するのである。また、「重大な人事管理の決定に参加する」とは、企業経営機構構造の調整や設置を研究し、高級管理人員（取締役、監査役、執行役）の選任と業務執行について、意見や要求を提案する権利を持つことを意味するのである²⁷。

以上、中国におけるコーポレート・ガバナンスの現状を、株式所有構造、企業経営機構、企業内党委員会の3つの側面から考察してきた。そして、明らかになったことは、中国のコーポレート・ガバナンス改革において、政府機関の取り組みが重要であることである。また、その重任は、政府機関である証監会が担うことに大きな期待を寄せる。

4 中国証券監督管理委員会とコーポレート・ガバナンス原則

4.1 証券監督管理委員会の機能と上場会社コーポレート・ガバナンス原則

中国における制度型ガバナンスは、1993年12月に会社法が制定されてから本格的に進められたと考えられる。そして、議論の山場を迎えたのは、2002年1月に、証監会により公表された上場会社原則である。なぜならば、この原則は、

図表6 企業内党委員会の職務と責任、および権限

- | |
|---|
| (1) 党委の主な職務は、共産党の改革路線や方針、政策を企業へ浸透させると同時に、それを保証することである。 |
| (2) 党委は、企業における重大な経営戦略と人事管理の決定に参加し、株主総会と取締役会、監査役会と執行役会の法令遵守を支持し指導することである。 |
| (3) 党委は、共産党思想を強化し、会社の精神思想や精神文明の創造を指導することである。 |
| (4) 党委は、労働組合（工会）と共青团、従業員大会をサポートし、企業を道徳、文化、紀律のともなう組織として発展させることである。 |
| (5) 党委は、取締役会と監査役会、そして執行役会に入ることができ、兼任も可能である。必要であれば、党委書記と取締役会会長を兼任することも可能であるが、分離する必要がある場合に、党委書記は副董事長と兼任しながら、会社の経営戦略の決定に参加し、それを監督することが可能である（一般的に、党委書記と副董事長の兼任が多いのである）。 |
| (6) 企業内党委員会の活動費用は、すべて企業負担となっている。 |

（出所）湖北博盈投資株式会社〔2004〕を参考に、筆者作成。

OECDが1999年に公表した世界標準原則といわれる『OECDコーポレート・ガバナンス原則（以下「OECD原則」という）²⁸⁾』を参考にしたものであるからである²⁹⁾。また、今日、中国において次々と策定されているコーポレート・ガバナンス原則の参照基準となり、基礎的情報を与えているからである。

証監会は、中国国務院の直轄下にある事業単位の1政府機関であり、1992年に設立されたのである。証監会の設立目的として、中国の証券市場を統一的に監督・管理することによって、証券市場の秩序を保護し、証券市場の健全な発展を目指すことである。証監会の主な機能は、図表7のように表すことができる。

第1の監督機能においては、証券市場と関わりのあるすべての機関を対象とし、主に、証券の発行ならびに取引の情報公開、証券業従事機関の行動基準の制定、証券業従事機関の行動基準の実施、および関連資格などを監督することである。

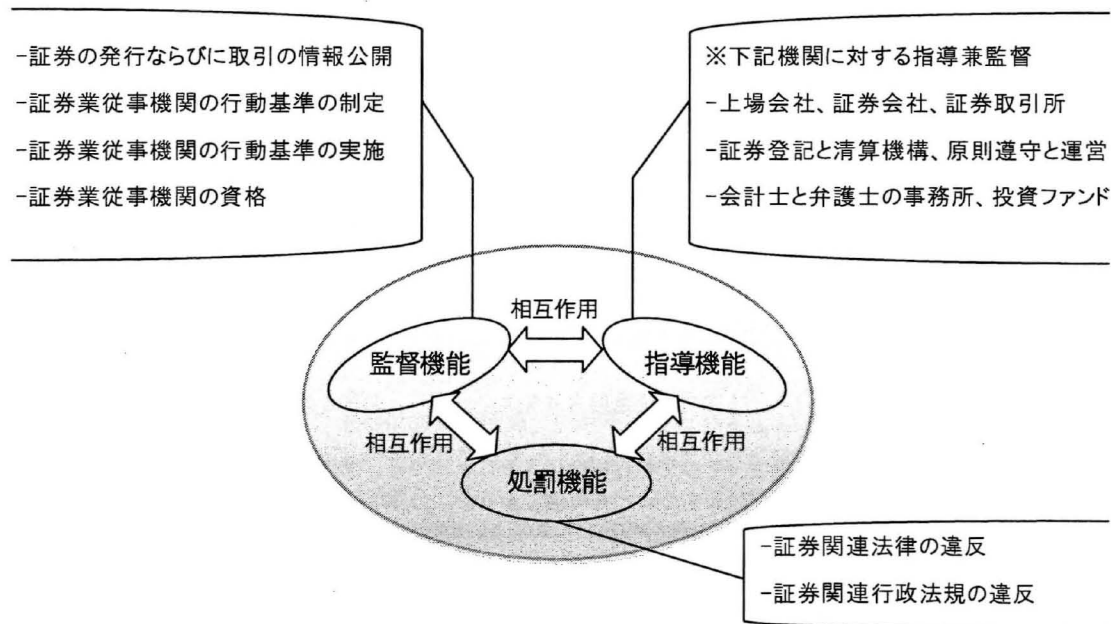
第2の指導機能においては、証券市場の健全な

発展を目的に、証券の発行や売買、登記手続きや清算などを指導するほかに、証券関連原則の遵守や運営なども指導する。指導の対象機関は、証券会社や上場会社などのような直接的に証券と関わりのある機関のほかに、会計士事務所や弁護士事務所などのような間接的に証券と関わりのある機関も含む。

第3の処罰機能においては、証監会内に行政処罰委員会という専門機関が設置され、主な機能として、証券関連法律や関連行政法規などの違反行為を判断できる原則を策定することと、企業が証券関連原則を違反した場合に、違法判断原則に基づいて行政処罰を行うことである³¹⁾。

このような監督・指導・処罰の3つの機能は、証監会という1機関に集約されたため、各機能が単独で働くのではなく、相互の補完的作用によって、より効果的な機能を発揮できると考えられる。たとえば、証監会が上場会社を規律づけるための監督関連規範を策定した場合に、企業の遵守状況に対して一定の監督機能を有すると同時に、企業

図表7 中国証券監督管理委員会の主な機能と相互作用



（出所） 上海証券取引所研究中心[2003]103-104 頁を参考に、筆者作成。

がより効果的に関連規範を遵守および応用できるための指導機能も有する。また、上場会社が証券関連法律を違反した場合に、上場会社に対して処罰機能を有すると同時に、再発防止のために、上場会社に対して一定の指導機能も有し、より有効な監督関連規範を策定することもできる。

そして、証監会より策定された上場会社原則は、95の条文より構成され、重要な内容に焦点を上げると、図表8のように4項目となる³²。

第1「株主総会の運営と株主権利の保護」においては、主に、機関投資家が株主権力を発揮できるようなシステムを構築するといった内容であり、株主総会の形骸化や少数株主の発言権の縮小化問題に対処することが目的であると考えられる。

第2の「上場会社の独立性」においては、主に、支配株主による不正行為の防止を目的に、財務運用や経営活動に関する支配株主の権力問題に制限をかけるといった内容であり、支配株主の発言権過剰化問題に対処するものであると理解できる。

第3の「企業経営機構の強化」においては、主に、独立取締役を積極的に採用し、専門委員会を設置することと、監査役会の権力を強化するといった

内容であり、監督機能を一層強化させることが狙いであると考えられる。

第4の「情報開示と利害関係者」においては、主に、企業の一般情報を公平かつ適時に提示するほかに、コーポレート・ガバナンスへの取り組み情報も開示することと、従業員に対する福利厚生問題や企業の社会的責任を重視するといった内容であり、企業と利害関係者との信頼関係を深化させることが目的であると考えられる。

4.2 コーポレート・ガバナンス原則の企業への浸透

今日、中国において上場会社原則を皮切りに多くの原則が策定され、大きく政府原則、証券取引所原則、企業独自原則の3種類に分けることができる³⁴。1つ目の政府原則は、全国人民代表常務委員会、証監会、国资委などの国家の統一的方針を定める政府機関が策定した原則を指す。2つ目の証券取引所原則は、上海証券取引所と深セン証券取引所が策定した原則を指す。3つ目の企業独自原則は、上場している個々の企業が策定した原則を指す。

図表8 中国上場会社コーポレート・ガバナンス原則の概要と特徴

(1) 株主総会の運営と株主権利の保護

機関投資家が経営者のインセンティブ体制や監督などに関する重大な方策決定に参加でき、株主権利を発揮できるようなシステムを構築し、株主の訴訟提起請求権を認めるべきである。これは、株主総会の形骸化や少数株主の発言権の縮小化問題に対処することが目的であると考えられる。

(2) 上場会社の独立性

支配株主による不正行為を防止することを目的に、役員選任や資産管理、財務運用や経営活動に関する権力問題に制限をかけるべきである。いずれも支配株主の発言権過剰化問題や国家行政機関の関与により発生する企業不祥事に対処するものであると理解できる。

(3) 企業経営機構の強化

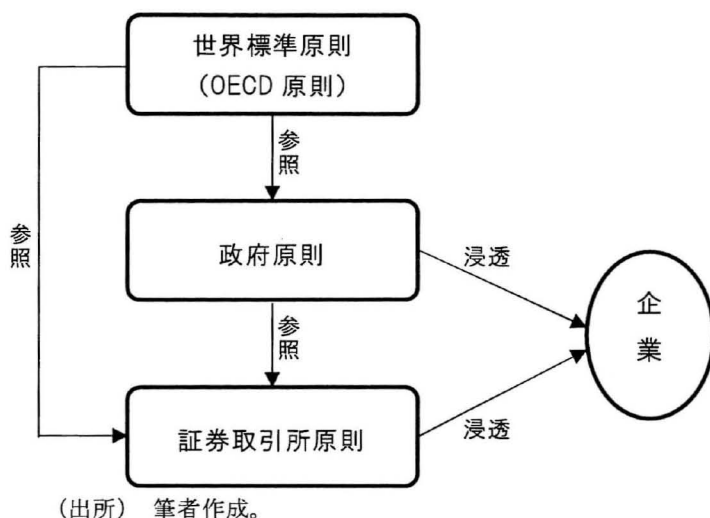
独立取締役を積極的に採用し、専門委員会（指名・監査・報酬と審査・戦略）を設置すべきであり、指名、監査、報酬と審査委員会は、独立取締役の構成比率を高くして設定すべきである。監査役会に関しては、独立性と取締役会に対する説明請求権の強化などが特徴となる。

(4) 情報開示と利害関係者

幅広い利害関係者に対し、真実で正確な情報を公平かつ適時に提示する一方、コーポレート・ガバナンスへの取り組み情報も開示すべきである。経営者と従業員との積極的な対話を求めるほかに、福利厚生、環境保護、公益事業などといった企業の社会的責任を重視すべきである。

(出所) 証券監督管理委員会 [2002] を基に、筆者作成。

図表9 コーポレート・ガバナンス原則の企業への浸透



そして、以上の原則は、最終的に図表9が表すように、企業への浸透を図るのである。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、企業経営者が自社の経営環境に適合する企業独自原則を策定することに大きく役立たせるのである。最後に、企業独自原則が策定され、その実効力が発揮されることによって、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。

5 おわりに

5.1 監督基盤と教育基盤の整備によるコーポレート・ガバナンスの健全化

中国におけるコーポレート・ガバナンスの構築において、原則を中心とする監督基盤と、それをサポートする教育基盤が不可欠だと考え、おおむね図表10のように表すことができる。

まず、政府機関は、証監会などを中心に、上場

会社におけるコーポレート・ガバナンス関連の監督基盤と教育基盤を整備することである。監督基盤は、原則を中心とするものであり、主に監督機能を持ち、教育基盤は³⁵⁾、原則を企業に浸透させるためのサポート的な役割を果たし、指導機能を持つと考えられる。

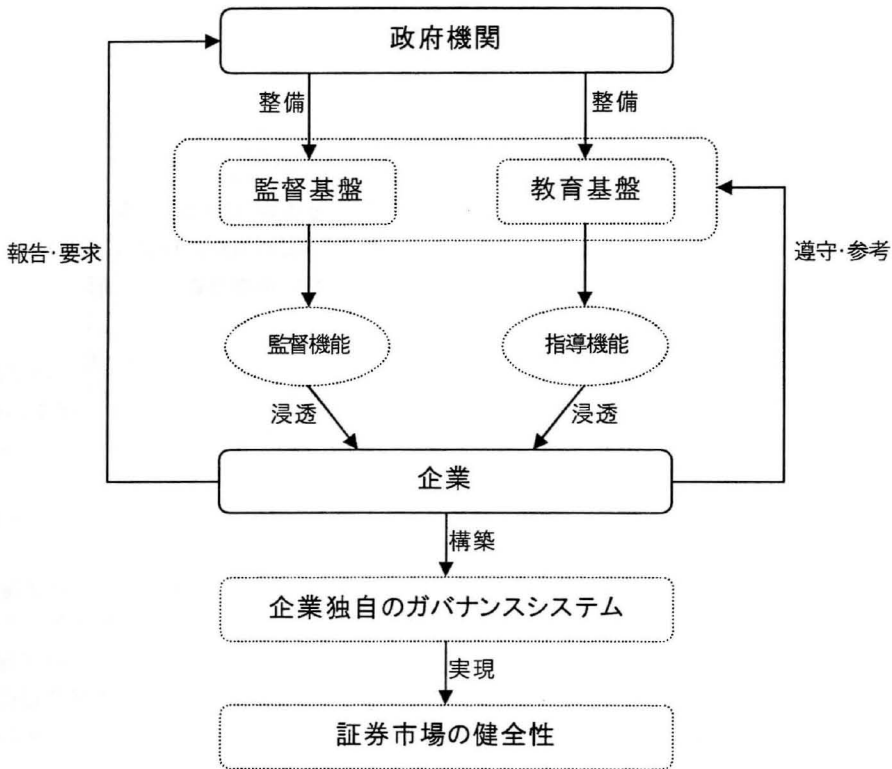
つぎに、両法的基盤は、相互に連携しながら同時に企業へ浸透する。そして、その法的基盤が実効力を発揮していくことによって、企業のコーポレート・ガバナンス関連問題が解決されることが可能だと考えられる。

くわえて、企業は、両法的基盤を遵守すると同時に、定期的に報告し、経営実践の中で出現される問題点について意見などを提示することが可能である。最終的に、企業独自が自社の経営環境に適合するガバナンスシステムを構築することが証券市場の健全性につながると考えられる。

5.2 今後の課題

以上のように本稿では、まず、中国におけるコーポレート・ガバナンスの系譜を、政治型ガバナンス、契約型ガバナンス、制度型ガバナンスの3つの段階に分けて考察し、中国におけるコーポレート・ガバナンスの周辺問題を明らかにした。くわ

図表10 監督基盤と教育基盤の整備とコーポレート・ガバナンスの健全化



(出所) 筆者作成。

えて、中国のコーポレート・ガバナンス構築において、証監会の役割を考察し、コーポレート・ガバナンス原則を中心とする法的基盤づくりの重要性と企業への浸透を論じた。最終的に、監督機能を持つ監督基盤と指導機能を持つ教育基盤とを合わせた両基盤が中国のコーポレート・ガバナンス構築において土台の部分となるだろう。

今後の課題として、監督基盤と教育基盤はあくまでも土台的役割を果たし、企業の自己統治と自己規律が可能なシステムは、どのように構築されるべきか、をより深く研究する必要があると考える。

具体的に、監督基盤においては、政府原則と証券取引所原則は、企業独自原則が構築されるためのサポート的な役割を果たし、企業独自原則が主導的な役割を果たすべきである。たとえば、企業

独自原則を策定する際に、政府または証券取引所は、一方的な方向性を伝えるのではなく、いくつかの選択肢を与え、その会社が自主的に自社の経営環境に適合する企業独自原則を策定するべきであると考ええる。

一方、教育基盤においては、経営者教育の主体となる証監会と証券取引所は、企業経営者に対して、強制的に経営者教育を受けることを求めるべきではなく、合格基準も株式市場の自由な規律に任せるべきであると考ええる。たとえば、経営者教育システムは、企業経営者に緊張感を与えるのではなく、むしろサポートする側面に重点を置くべきであり、合格基準も教育機関が設定するよりも、実践の中で企業独自が判断していくべきである。

したがって、中国におけるコーポレート・ガバナンスの構築において、政府機関による法的基

盤の整備を通じて、強固な倫理性を持つ企業経営者を育てることが第1歩であると考え。つぎに、企業経営者が主導的役割として、自社の経営環境に適合するオリジナルのガバナンスシステムを構築することであると考え。本稿では、単に政府機関の取り組みについて考察を行ったが、今後は、企業経営者が主導的役割を果たしながら取り組むことに重点を置いて研究を進める必要がある。

[注]

- 1 1978年改革・開放政策以降の急な経済システムの変化は、所有権と財産権の分離などをめぐる改革の不徹底化により国有企業の活性化や効率化を低迷させ、赤字企業の増加をもたらしてしまったのである。また、1989年の天安門事件は中国を国際社会から孤立させ、旧ソ連の崩壊は中国をはじめとする社会主義に対する不信感をもたらしてしまったのである。これらを背景にして、中国政府は、1978年から実施されてきた改革・開放政策を一層「放」(緩める)の方向へと揺り返す必要があったのである。これをきっかけに、1992年初、鄧小平氏は沿海都市を次々と視察し、10年以上の改革教訓や更なる発展の必要性和重要性、新たな改革方針などを熱く語り回っている。これがいわゆる「南巡講話」である。詳しくは、朝日新聞1992年3月13日付を参照のこと。
- 2 「近代的企業制度」は、1993年に開催された中国共産党第14期3中全会において確立されたのである。その内容は、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、といった4つの改革目標が中心に構成されたのである。
- 3 本稿におけるコーポレート・ガバナンス原則というのは、単なるある機関から策定された1つに限るものではなく、いわゆるコーポレート・ガバナンス問題を解決することを目的に策定されたさまざまな規定ないしのつとるべき原則などを指す。
- 4 中国では、1970年代、1980年代、1990年代のガバナンス型を、それぞれ「政治型ガバナンス」、「契約型ガバナンス」、「制度型ガバナンス」と呼んでいる。詳しくは、劉永鵬[2003] 162-165頁を参照のこと。
- 5 金山権 [2008] 98頁。
- 6 中国の国営銀行は、財政支出の代わりに、次第に企業投資という形の資金源として変化したのである。最初は、国営企業を中心に資金を提供してきたが、撥改貸制度は、1984年から全国に広がり、銀行からの中長期融資が中国の債券市場の主役となったのである。
- 7 中国における税収入率は、1984年の24.2%から、1989年の17.2%にまで下落し、さらに1992年に9.7%にまで下落したとされる。また、全国の国有鉱工業企業総数に占める赤字企業の比率は、1985年の9.7%から1992年の23.4%にまで増加したとされる。詳しくは、李維安 [1998] 51頁を参照のこと。
- 8 1987年に株式制度が導入され、1990年に上海証券取引所、1991年に深シ証券取引所が相次いで設立され、これを機に、株式市場は成長期を迎えることになった。詳しくは、唐燕霞 [2004] 138頁を参照のこと。
- 9 金山権 [2007] 170-171頁。
- 10 李維安 [1998] 176頁。
- 11 呉淑儀 [2006] 111頁。
- 12 詳しくは、上海証券取引所 [2003]、[2004]、[2005]、[2006]、[2007a]、[2007b] を参照のこと。
- 13 中国政府は、2005年4月末に、中国証券監督管理委員会を中心に、ようやく非流通株の解消改革に乗り出した。解消改革の実施される当時は、解消手続き中の企業が900社を超えていたのである。一方、まだ多くの企業では対処が遅れていて、健全かつ理想的な株式競争市場を形成するには、長い時間がかかるとされる。詳しくは、日本経済新聞2006年5月22日付を参照のこと。

- 14 平田光弘 [2003] 161頁.
- 15 『中華人民共和国会社法』第47条.
- 16 証券監督管理委員会 [2001] 第1条3項, 第5条4項.
- 17 『中華人民共和国会社法』第54条.
- 18 『中華人民共和国会社法』第118条.
- 19 上海証券取引所が2007年に上場会社135社を対象に行ったコーポレート・ガバナンス実態調査によれば、監査役会において従業員代表比率が1/3未満の会社は59.2%であるとされる。このことは、多くの上場会社において会社法が遵守されていないことが解明される。詳しくは、上海証券取引所研究中心 [2007] 57-58頁を参照のこと。
- 20 中国における上場会社の執行役は、会社法上、高級管理人員と称されており、その代表を総経理（本稿では、「執行役会会長」とする）と呼んでいる。そして、総経理をはじめとする高級管理人員を経理陣（本稿では、「執行役会」）と呼んでいる。
- 21 『中華人民共和国会社法』第50条.
- 22 取締役秘書は、株主総会と取締役会会議において、会議準備や文書保管、株主資料の管理や情報開示事務の担当などの仕事をする重要な職務の1つである。詳しくは、『中華人民共和国会社法』第124条を参照のこと。
- 23 『中国共産党規則』第29条, 第32条.
- 24 『中国共産党基層組織選挙条例』第2条.
- 25 これがまた、なぜ中国会社法において企業内党委員会に関する行動指針が定められていないものの、企業経営には関与しているのか、といった疑問が解ける重要な要素になると考える。つまり、企業内党委員会に関する行動指針は、企業法制度ではなく、それよりも強制性が高いと思われる共産党関連規則において定められていたことである。
- 26 湖北博盈投資株式会社 [2007] 4頁.
- 27 湖北博盈投資株式会社 [2004]
- 28 平田光弘 [2001] は、OECD原則をデジュレ・スタンダード（公的標準）であるとして
いる。
- 29 儲誠忠 [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。
- 31 上海証券取引所研究中心 [2003] 103-104頁.
- 32 証券監督管理委員会 [2002]
- 34 中国におけるコーポレート・ガバナンス原則の詳細は、宣京哲 [2008a] を参照のこと。
- 35 中国の上場会社における教育基盤は、経営者教育原則を中心に展開されている。詳しくは、宣京哲 [2008b] を参照のこと。

【参考文献】

【日本語文献】

- 金山権 [2008] 『中国企業統治論-集的所有との関連を中心に-』学文社.
- 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.
- 金山権 [2003] 「中国国有企業改革の一考察-現地調査をふまえて(1)-」『産研通信』第58号, 11-13頁.
- 菊池敏夫・平田光弘 [2000] 『企業統治の国際比較』文眞堂.
- 呉淑儀 [2006] 「中国上場会社の統治システムと経営者への規律付け」日本経営教育学会編『経営教育研究9-経営教育と経営の新課題』学文社, 109-130頁.
- 小島愛 [2008] 『医療システムとコーポレート・ガバナンス』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 [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39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.
- 宣京哲 [2008a] 「中国企業におけるコーポレート・ガバナンス原則と有効な企業独自原則の本質と課題」日本経営教育学会機関誌委員会『経営教育研究』第11巻1号, 学文社, 85-99頁.
- 宣京哲 [2008b] 「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-」神奈川大学大学院経営学研究科『研究年報』第12号, 15-28頁.
- 唐燕霞 [2004] 『中国の企業統治』御茶の水書房.
- 平田光弘 [2008a] 『経営者自己統治論-社会に信頼される企業の形成-』中央経済社.
- 平田光弘 [2008b] 「進化と合法: 中国コーポレート・ガバナンスの新たな進展」『月刊監査役』第542号, 日本監査役協会, 98-112頁.
- 平田光弘・葉剛 [2006] 「違規から合规へ: 新段階にはい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 [2003] 「日本における取締役会改革」東洋大学『経営論集』第58号, 159-178頁.
- 平田光弘 [2002] 「中国企業のコーポレート・ガバナンス」東洋大学『経営論集』第57号, 93-103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.
- 李維安 [1998] 『中国のコーポレート・ガバナンス』税務経理協会.
- 劉永鵬 [2005] 「市場構造と外部統治システム」佐久間信夫編『アジアのコーポレート・ガバナンス』学文社, 126-145頁.
- 劉永鵬 [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.
- 王中杰 [2002] 『2002年上場会社における取締役ガバナンス白書』中国経済出版社.
- 王洛林・陳桂貴 [1997] 『現代企業制度の理論と発展』经济管理出版社.
- 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.
- 許小年・王燕 [1998] 「中国における上場会社の所有制構造と企業統治」梁能主編『企業統治システム: 中国の実践とアメリカの経験』中国人民出版社, 105-127頁.
- 呉敬レン [1994] 『現代会社と企業改革』天津人民出版社.
- 湖北博盈投資株式会社 [2004] 『企業内党委員会業務条例』
- 湖北博盈投資株式会社 [2007] 『2007年半年度報告全文』
- 国有資産監督管理委員会 [2007] 『中央企業責任者に対する経営業績審査に関する暫時実施原則-2007年改訂版』
- 施東輝 [2000] 「株式所有構造、企業統治と企業業績の表現」中国社会科学院『世界経済』第12期, 37-44頁.
- 上海証券取引所研究中心 [2007] 『中国のコーポレート・ガバナンス報告 (2007年)』復旦大学出版社.
- 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年) -国有持株の上場会社コーポレート・ガバナンス』復旦大学出版社.
- 上海証券取引所研究中心 [2003] 『中国のコーポレート・ガバナンス報告 (2003年)』復旦大学出版社.
- 上海証券取引所 [2007a] 『上海証券取引所市場資料』

- 上海証券取引所 [2007b] 『上証統計月報-12月版』
- 上海証券取引所 [2006] 『上海証券取引所市場資料』
- 上海証券取引所 [2005] 『上海証券取引所市場資料』
- 上海証券取引所 [2004] 『上海証券取引所市場資料』
- 上海証券取引所 [2003] 『上海証券取引所市場資料』
- 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』
- 証券監督管理委員会 [2001] 『上場会社独立取締役原則』
- 全国人民代表大会常務委員会 [2005] 『中華人民共和国会社法-2005年改訂版』
- 中国共産党全国代表大会 [2007] 『中国共産党規則』
- 中国共産党全国代表大会 [2005] 『中国共産党基層組織（党委員会）選挙条例』
- 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.