

# 中国におけるコーポレート・ガバナンスと 企業督導システム

神奈川大学大学院

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／企業監督システム／経営者教育システム／企業督導システム

## 1 はじめに

1978年の「改革・開放政策」以前における中国企業は、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、非効率の経営状況に陥っていた。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<sup>1</sup>」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<sup>2</sup>」の確立がなされたのである<sup>3</sup>。

そこでは主に、株式所有構造の改革と会社機関の設置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であった。一方、会社機関の設置では、「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<sup>4</sup>。

こうしたなか、中国では、株式所有構造の改革

と会社機関の設置といった両側面に関する議論が盛んになされたのである。しかし、今日におけるコーポレート・ガバナンスの現状を考察したところ、株式所有構造の側面からみても、先行研究で期待されている非流通株の流通化と国有株の私有化はあまり進展されず、会社機関の側面からみても、企業内党委員会が企業経営に与える影響はあまり変化されていないことが判明されている。

その一方、「督導機制（以下「企業督導システム」という）」の観点から中国における株式市場の健全化を図ろうとする研究も存在していた<sup>5</sup>。企業督導システムは、企業を監督するシステムと企業経営者を指導するシステムを構築することにより、コーポレート・ガバナンスの構築を図ることである。ただ、株式所有構造と会社機関に関する研究がすでに先行され定着されたため、企業督導システムに関する研究は進展されず、研究業績も希薄化となったといわれている<sup>6</sup>。

筆者は、中国におけるコーポレート・ガバナンスの改革において、企業督導システムの構築が土台的な役割を果たすことを主張する。なぜならば、企業を監督するシステムと企業経営者を指導するシステムを構築することは、今日におけるコーポレート・ガバナンスの改革の現状に近いと判断で

きるからである。

本稿では、中国における「企業監督システム」と「経営者教育システム」を考察するうえで、両システムより構成される「企業督導システム」が、中国型コーポレート・ガバナンスの新たな方向性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・ガバナンスの議論をめぐる先行研究をレビューする。つぎに、今日におけるコーポレート・ガバナンスの現状と先行研究との間の比較考察を行う。くわえて、コーポレート・ガバナンス原則（以下「原則」という）を中心とする企業監督システムと、経営者教育原則を中心とする経営者教育システムを考察し、両システムより構成される企業督導システムの役割と留意点を明らかにする。最終的に、企業督導システムは、中国のコーポレート・ガバナンス構築において重要な役割を果たし、それが、中国型コーポレート・ガバナンスの新たな方向性であるということに大きな期待を寄せる。

## 2 中国におけるコーポレート・ガバナンスの議論

### 2.1 株式所有構造の改革に関する議論

中国におけるコーポレート・ガバナンスの議論は、主に、株式所有構造の改革と会社機関の設置

の2つに分けられ、おおむね図1のように表すことができる。

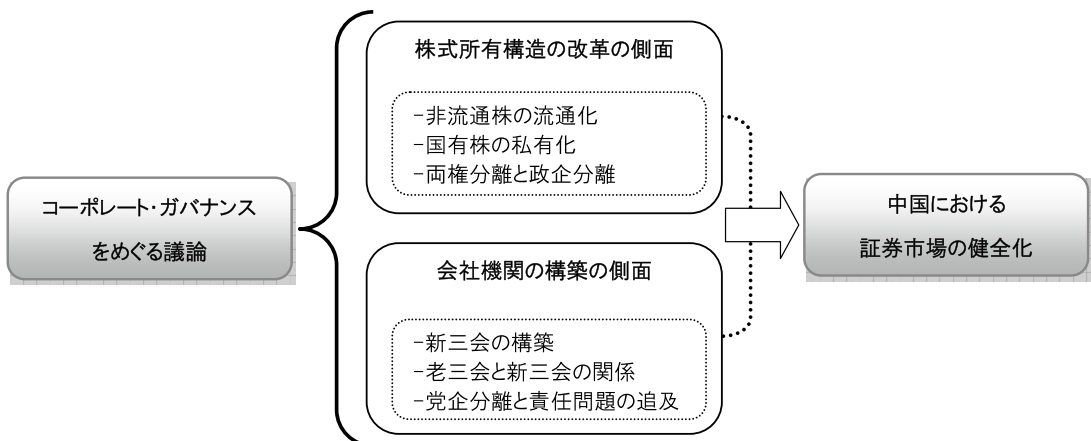
1つ目の株式所有構造の改革においては、まず、許小年・王燕〔1998〕は、1993年から1995年までにおける上場会社の株式所有構造の実証研究を通じて、持ち株の集中度と法人株の比重の高さは企業成長にプラス影響を与える一方、国有株の比重の高さは企業成長にマイナス影響を与えると指摘している<sup>7</sup>。

つぎに、施東輝〔2000〕は、上場会社において、分散型株式所有構造は、法人中心の株式所有構造より企業成長にプラス影響を与え、一般法人中心の株式所有構造は、国有法人中心の株式所有構造より企業成長にプラス影響を与えると指摘している<sup>8</sup>。

また、陳曉・江東〔2000〕は、電子・電気業界などにおける上場会社の実証研究を通じて、一般法人株と流通株の比重の高さは、企業成長にプラス効果を与える一方、国有株の比重の高さは、企業成長にマイナス効果を与えると指摘している<sup>9</sup>。

一方、日本における先行研究をみると、まず、劉永鵬〔2003〕は、1992年から2001年までの上場会社の株式所有構造に関するデータを取り上げ、「上場会社の場合は、株式所有が国家株と法人株など少数の大株主に集中し、取締役会メンバーと社長は内部出身者が多数を占め、監査役も

図1 中国におけるコーポレート・ガバナンスの議論



（出所）著者作成。

図2 「新三会」と「老三会」



(出所) 李維安 [1998] 176 頁.

その監査機能をほとんどはたしていない」と指摘している<sup>10</sup>。

つぎに、唐燕霞 [2004] は、1992 年から 1999 年までの株式所有構造と、1996 年から 1998 年までの筆頭株主への株式所有集中度に関するデータを取り上げ、「上場会社の株式所有は国家株や国有法人株においてきわめて集中度が高く、国家株主や国有法人株主が会社に対して支配的地位を占めている」と指摘し、株式の分散化と国有株の私有化を主張している<sup>11</sup>。

また、金山権 [2008] は、1992 年から 2002 年までの上場会社の株式所有構造に関するデータを取り上げ、国有株の比重の高さによる「1 株独大」問題と、株式の非流通化問題を指摘し、段階的に国有資産の非流通問題を解決することに大きな意味を持っているはずだと指摘している<sup>12</sup>。

以上より解明されることとして、多くの研究者は、非流通株の流通化と、国有株の私有化または分散化を主張し、これにより所有権と経営権の分離（両権分離）と、行政と企業の分離（政企分離）、および株式市場の活性化を図るのである<sup>13</sup>。

## 2.2 会社機関の構築に関する議論

2 つ目の会社機関の設置においては、まず、呉敬琏 [1994] は、企業はある組織システムを通じてガバナンスしていく必要があり、このシステムには、株主総会、取締役会、執行役員が含まれ、3 者の間に一定の抑制関係を形成することにより、有効なガバナンスが構築されると指摘している<sup>14</sup>。

つぎに、王洛林・陳桂貴 [1997] は、中国の上場会社において、企業内党委員会、従業員代表大会、労働組合といった国営企業の時代から続いていた老三会が依然として温存し、その影響力は依然として大きいと指摘している<sup>15</sup>。

また、李維安 [1998] は、株式会社制度の導入にとって、新三会を中心とする企業内部統治システムを構築することが必要であるとし、老三会の機能は、新三会に全面的あるいは部分的に吸収される必要があると主張し、図 2 に表される構造を主張している<sup>16</sup>。

以上より解明されることとして、多くの研究者は、新三会の構築と、伝統的な老三会によるガバナンスから新三会によるガバナンスへの移行を主張することである。もっとも企業内党委員会の機能を企業経営活動の意思決定から分離（党企分離）することにより、国有企業の効率化を図ることである。

## 3 中国におけるコーポレート・ガバナンスの現状

### 3.1 株式所有構造とコーポレート・ガバナンス

以上で論じた先行研究を踏まえたうえで、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、会社機関、企業内党委員会の 3 つの側面から考察する。

中国の株式所有構造に関しては、表 1 と表 2 に表わされる株式構成比率に基づいて考察する。

まず、表 1 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<sup>17</sup>。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ることもわかる。

つぎに、表 2 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

表1 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。

を表している<sup>18</sup>。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<sup>19</sup>。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、中国におけるコーポレート・ガバナンスの改革は、国有株を代表する政府機関の取り組みを抜きにして、語ることはできないことである。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改革の第一歩となると考えられる。

### 3. 2 会社機関とコーポレート・ガバナンス

中国の会社機関に関しては、図 3 と図 4 に表わされる会社機関の構造に基づいて考察する。

まず、会社機関の構造について国際比較を行う場合に、図 3 のような 3 つのモデルが中心となるといわれている。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<sup>20</sup>。

つぎに、中国における会社機関の構造は、おおむね図 4 のように表すことができる。

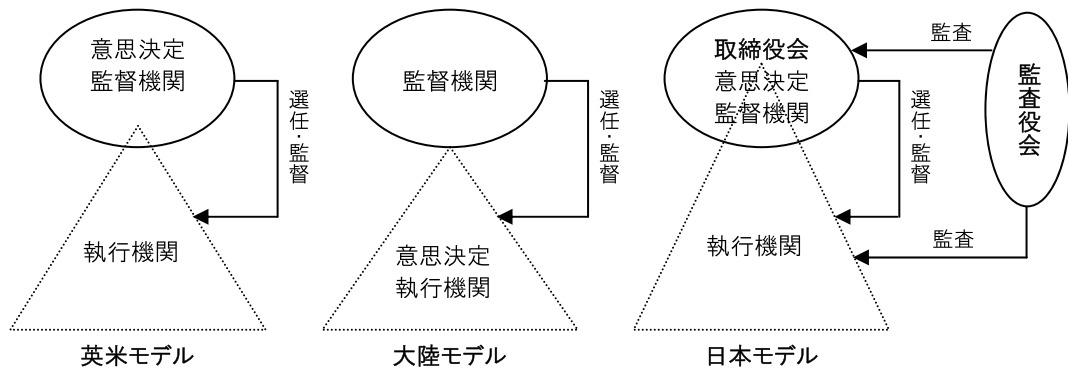
第 1 に、取締役会は、株主総会より選任される

表2 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。

図3 会社機関の国際比較



(出所) 平田光弘 [2003] 161 頁を参考にして、筆者作成。

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<sup>21</sup>。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<sup>22</sup>。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。監査役会の主な役割として、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<sup>23</sup>。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<sup>24</sup>。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

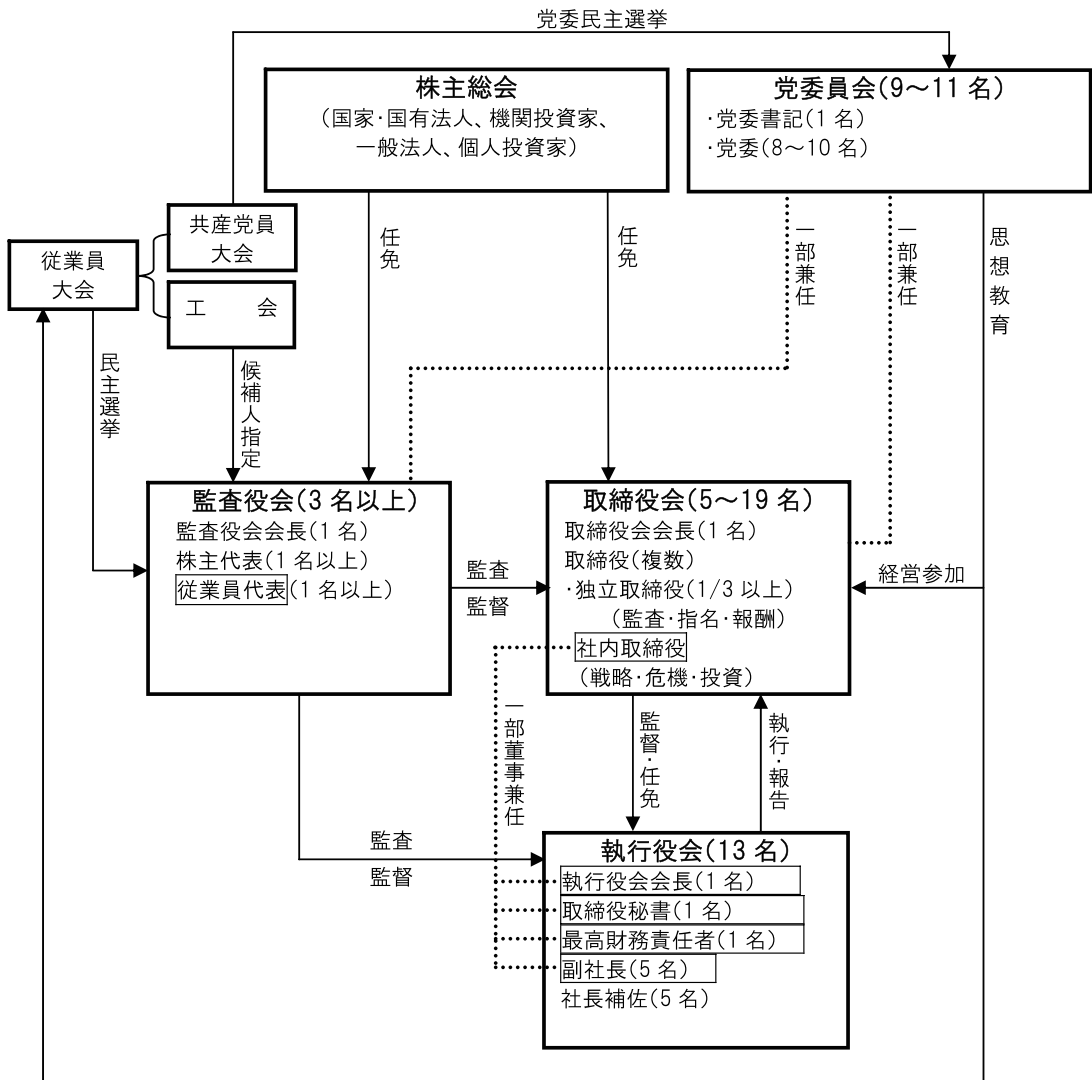
われている<sup>25</sup>。

第3に、執行役会は<sup>26</sup>、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な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<sup>27</sup>。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<sup>28</sup>、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、詳細な特徴やコーポレート・ガバナンスに与える影響などについて、第4節でさらに考察する。

以上より解明されることとして、中国における会社機関は、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、

図4 中国における上場会社の会社機関構造



（出所） 著者作成。

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。

## 4 中国における企業内党委員会の制度

### 4.1 中国における党委員会の形成背景

中国は、いわゆる「共産党一党専政国」であり、優秀な人材を共産党の枠内に入加させる仕組み

が必要とされる。そして、この仕組みは、国家の統一的な教育政策として取り上げられ、おおむね表3のように表すことができる。

第1に、小学校では、成績優秀な学生は「少年先鋒隊<sup>29)</sup>」へ加入でき、少先隊員になれる。一般的に、少年先鋒隊へ早く加入できる学生は、クラス委員会成員や学生幹部に選任されやすくなる。そして、小学校を卒業するまでに、極めて劣っている学生以外は、ほぼ全員が少年先鋒隊へ加

表3 中国における共産党組織の形成プロセス

学歴別	加入可能な組織	身分
小学校	少年先鋒隊に加入できる	少先隊員
中学校	共産主義青年団(共青团)に加入できる	団員
高校	共青团に加入できる(中学校で加入できなかった学生)	団員
	入共産党積極分子になれる(極めて優秀な学生)	共産黨員
	共産党に加入できる(18歳以上から可能)	
大学	共産党に加入できる	共産黨員

(出所) 著者作成。

入できる。

第2に、中学校では、優秀な学生順に「共産主義青年団<sup>30)</sup>」へ加入でき、団員になれる。一般的に、共産主義青年団へ早く加入できる中学生は、少先隊員と同じく、クラス委員会成員や学生幹部に選任されやすくなる。そして、中学校を卒業するまでに、劣っている学生以外は、ほぼ全員が共産主義青年団へ加入できる。団員になると、正式な入団儀式に参加し団員証明書を付与される。

第3に、高校では、優秀な学生は「入共産党積極分子<sup>31)</sup>」として選ばれる。その後、一定期間の共産党思想教育を受けてから、高校3年生(18歳以上になった場合)になって、共産党へ加入できる。一般的に、入共産党積極分子または共産黨員になった高校生は、大学受験で優位なサービスを受けることができる。たとえば、過去では、大学受験成績にプラスαの点数が加えられたこともあって、近年では、大学に進学して学生幹部になれる確率も高いことである。ただ、高校時代に共産党へ加入できる確率は極めて小さいのである。

第4に、大学では、過去において大学生が共産党へ加入できるかどうかは、人生の分岐点が決まるほどの重要な要素であったのである。しかも、加入規制がそれほど厳しくないため、先生または大学による推薦のほか、興味のある大学生なら積極的に社会活動に参加することで、共産党へ加入できるのである。

このように中国では、小学校の頃から優秀な学生は共産党の枠内に入り、社会人になっても優秀な人材が共産党に加入する動きは変わらない。そのため、共産黨員は、比較的に大きい規模の組織

体において必ず存在し、組織全体の精神思想を共産党思想と一致させるために、組織内で共産党思想を提唱する必要があるとされる。その結果、民衆を指導する役割を果たす委員会が登場し、その委員会を党委員会と呼び、委員会の構成メンバーを党委と呼ぶのである<sup>32)</sup>。

#### 4.2 中国における企業内党委員会関連規則

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

まず、『中国共産党規則』においては、企業、農村、学校、人民解放軍などといったあらゆる組織体において、正式黨員が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定められている<sup>33)</sup>。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、3人以上の共産黨員がいて、企業内党委員会が設置されていることが想像できる。

つぎに、『中国共産党基層組織選挙条例』においては、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な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定められている<sup>34)</sup>。このことから、企業内党委員会は、企業的意思決定に関与し、コーポレート・ガバナンスに影響を与えることが想像できる。

このようななか、中国の企業内においても、党

委員会の職務や責任、権限などの内容を含む党委員会関連制度が策定されている。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』を考察したい<sup>35</sup>。

その理由は、2008年6月時点における湖北博盈の株式構成比率をみると、非流通株39%と流通株61%、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<sup>36</sup>。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、企業内党委員会業務条例を策定し、党委員会の行動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、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、表4のように6項目となる<sup>37</sup>。

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、会社機関の調整や設置を研究し、上級管理者（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<sup>38</sup>。このことから解明されることとして、企業内党委員会は、原則上だけでも企業経営に参加することとなり、コーポレート・ガバナンスに多大な影響を与えることとなる<sup>39</sup>。

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、会社機関、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・ガバナンスの改革において、政府機関の取り組みが重要となることである。

## 5 中国における企業督導システムの構築

### 5.1 企業督導システムに関する先行研究

オーストラリアにおけるモナシ大学（MONASH UNIVERSITY）の譚安杰が1998年に発表した『中国企業新体制 - 督導機制と企業現代化』は、1993年10月、1994年6月、1995年における中国上場会社68社に対する実証研究を通じて、以下の3つの問題を指摘した<sup>40</sup>。

第1に、取締役会において、主要株主（政府）を代表する取締役の代表性と権力は安定されておらず、国家・国有株を代表する株主は明確になっていない。そのため、上場会社において資本構造

表4 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）と共産主義青年団、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、すべて企業が負担する。

（出所）湖北博盈投資株式会社〔2004〕を参考にして、筆者作成。



の大幅な調整が行われる際に、政府の直接関与は避けられない。

第2に、取締役会会長と執行役会会長のほとんどは、上級党組織の任命により選任され、党組織が最終的な人事任免権を持っている。そのため、取締役会と監査役会の形骸化が進み、国家および国有株を代表する主要株主である政府部門が実質的な支配者となっている。

第3に、中国におけるコーポレート・ガバナンスの改革は、アメリカやイギリスのような少数株主保護に重点を置いていることもなければ、個人株主の株主総会への参加といった基本的な権利も保護されていない。そのため、競争性の高い外部市場と法的基盤が整備されたとしても、外部統治によるコーポレート・ガバナンスの健全化には期待できない。

たしかに、中国におけるコーポレート・ガバナンスの現状をみると、非流通株の流通化や法的基盤の整備などにより、上記の問題が解決されつつ

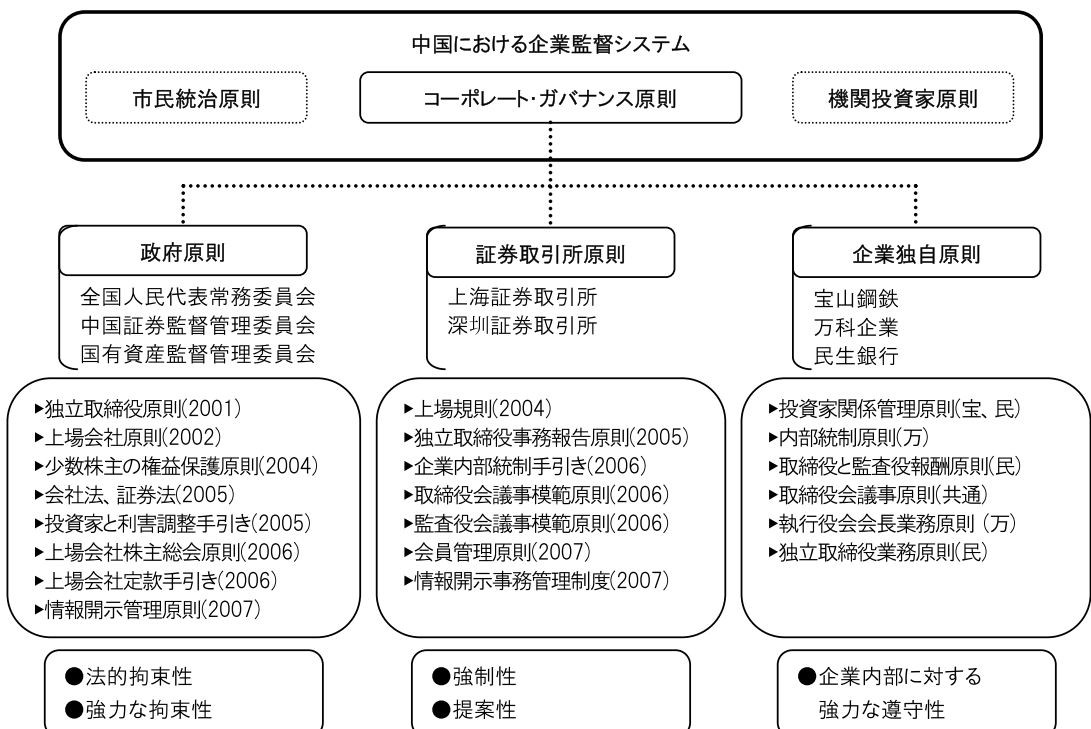
ある。しかし、国有株の占める比率が依然として高いため、政府機関の上場会社に与える影響が高いことは否定できず、企業内党委員会の温存と関連規則からも、党委員会の影響が高いことは否定できない。

譚安杰 [1998] は、当時のコーポレート・ガバナンスの現状を背景にして、「現段階において、中国で必要とされるコーポレート・ガバナンスの改革は、企業経営に補助的機能を与える企業監督システムと、企業が自発的に統治に向かって改革を進める指導システムが必要である」と主張している<sup>41</sup>。つまり、中国のコーポレート・ガバナンス構築において、いかに上場会社を監督かつ指導していくか、といった側面に重点を置くことが、改革の第1歩となると考える。

## 5.2 中国におけるコーポレート・ガバナンス原則と企業監督システム

### (1) 中国における企業監督システムの構築

図5 コーポレート・ガバナンス原則と企業監督システム



(出所) 宣京哲 [2008a] 87-88 頁を参考にして、筆者作成。

今日、政府機関が主導的な立場に立って、コーポレート・ガバナンス原則の策定に力を注いでいる。原則は、上場会社に対して規律づけの役割を果たすため、企業監督システムに属し、図5のように表すことができる。

企業監督システムにおいて、もっとも中心的な役割を果たすのは原則であり、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<sup>42</sup>。

1つ目の政府原則は、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。政府原則には、法令化された会社法や証券法などが含まれ、上場会社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や上場会社独立取締役原則などが含まれ、上場会社に対し強力な拘束性も持つといえる。

2つ目の証券取引所原則は、証券取引所が策定した原則を指す。証券取引所原則には、必ず遵守すべき上場規則や会員管理原則などが含まれ、上場会社に対し強制性を持つといえる。一方、模範的情報を提供する取締役会議事模範原則や監査役会議事模範原則なども含まれ、上場会社が独自に原則を策定するような提案性も持つといえる。

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。企業独自原則には、投資家に関する原則や企業経営者の行動指針に関する原則などが含まれ、主に、企業経営者の正当な行動指針を志向する原則であり、企業経営者に対して強力な遵守性を求めるといえる。

そのほかに、今後、盛んに議論されると思われる機関投資家中心の原則や、市民団体より策定されるべき市民統治原則なども、企業監督システムの構築において必要な要素となると考えられる<sup>43</sup>。さらに、企業監督システムは、原則だけに依拠できず、企業自身や株式市場、法律や行政などの総合的なメカニズムのなかで行われるシステムとして構築される必要があると考えられる。

## (2) 企業監督システムの役割と留意点

こうした企業監督システムは、中国における未発達な株式市場を整備することと、自律性のない企業経営者を監督するためのツールとなる法的基

盤を構築する役割を負うといえる。そして、企業監督システムが有効性を発揮するには、下記に示される3つの留意点にも注意を払うべきだと考える。

1つ目は、企業監督システムの構築において、なるべく企業の自己統治と自己規律が可能なシステムであるべきだと考える。たとえば、法令遵守の側面に関しては、厳しく監督する必要がある一方、企業内人事の任免条件や報酬設定などの側面に関しては、強制性を持つよりもむしろ株式市場の自由な規律に任せるべきである。

2つ目は、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と考ええる。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。

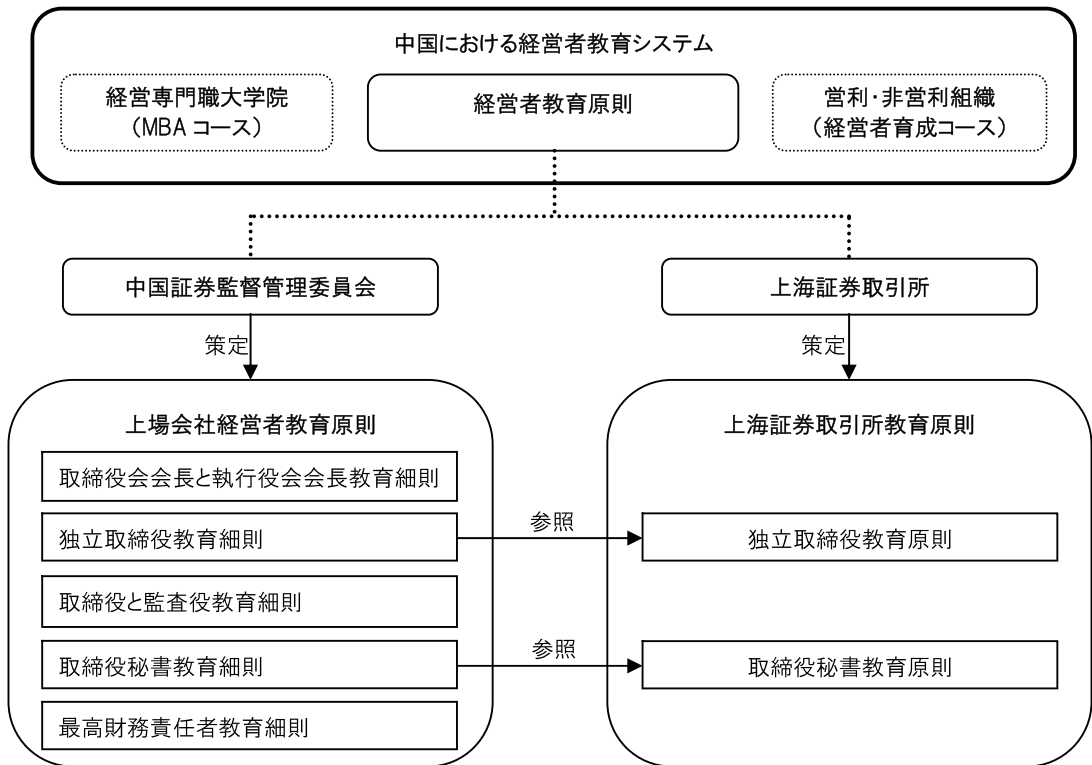
3つ目は、多くの原則は、それぞれ別個に独立されるのではなく、相互の依存関係を明らかにしながら、有効性を発揮すべきであると考ええる。たとえば、企業独自原則の場合に、取締役関連原則や監査役関連原則などのように、それぞれ単独で企業経営の有効性を向上させようとするよりも、相互に作用し合いながら実効力を発揮していくべきである。

## 5.3 中国における経営者教育原則と経営者教育システム

### (1) 中国における経営者教育システムの構築

今日、中国において原則が盛んに策定され、多大な注目を集めるなか、原則が実効力を発揮することを目的に、経営者教育プログラムも積極的に駆動されつつある。このプログラムは、政府機関より策定された経営者教育原則が中心となって実施されており、これを中心とする経営者教育システムは、おおむね図6のように表すことができる<sup>44</sup>。中国における経営者教育システムは、政府機関である証券監督管理委員会（以下「証監会」という）と証券取引所が主導的な立場に立って取り組んでいる。

図6 経営者教育原則と経営者教育システム



(出所) 宣京哲 [2008b] 22-24 頁を参考にして、筆者作成。

まず、証監会は、2005 年 12 月に『上場会社経営者教育原則』を策定し、教育対象別に、『取締役会会長と執行役会会長教育細則』、『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 つの細則に分けられ、2006 年から全国で本格的に取り組むことになったのである。

つぎに、上海証券取引所は、会員企業に対する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、独立取締役と取締役秘書に限って、『独立取締役教育原則』と『取締役秘書教育原則』を策定したのである。なお、両原則とも、証監会が策定した独立取締役教育細則と取締役秘書教育細則をそれぞれ参照して策定されたものである。

そのほかに、MBA コースを設けてある経営専門職大学院や、営利・非営利各組織による経営者育成コースなども、中国における経営者教育シ

ステムの構築において必要な要素となると考えられる。さらに、経営者教育システムは、法律知識や経営戦略などといった側面を重視すると同時に、企業倫理や企業の社会的責任などといった側面も重視するシステムとして構築される必要があると考えられる。

## (2) 経営者教育システムの役割と留意点

こうした経営者教育システムは、全国へ広がり、教育内容もテキストの形で出版されるなど、普遍的にかつ具体的に進められつつある。そして、企業経営者は、経営者教育システムを通じて、企業監督システムの遵守意識、遵守能力、適応能力を高めていくこととなる。つまり、経営者教育システムは、企業監督システムが企業に浸透し、実効力を発揮するための土台を構築する役割を負うといえる。そして、下記に示される 3 つの留意点にも注意を払うべきだと考える。

1 つ目は、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。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。

2つ目は、経営者教育システムは、教育対象別にそれぞれ別個に独立されている経営者教育原則が中心に構成されているが、相互の依存関係を明らかにしながら、有効性を発揮すべきであると考え。たとえば、社内取締役を対象とする教育原則と独立取締役を対象とする教育原則の間には緊密な関係で結ばれる必要があり、相互の依存と作用により、より高い教育効果が表れ、より効率的な取締役会として運営されることが考えられる。

3つ目は、経営者教育システムと企業監督システムは、緊密な関係を保持しながら、相互に補完

的な役割を果たすべきである。たとえば、取締役に対して教育を実施していくなかで、取締役の行動指針に関して不適切または非現実的な項目が発見された場合に、原則の修訂を行うべきであり、企業経営者が原則を実行していくなかで、実施が困難または不明な点が発見された場合に、教育内容または教育方法を見直すべきである。

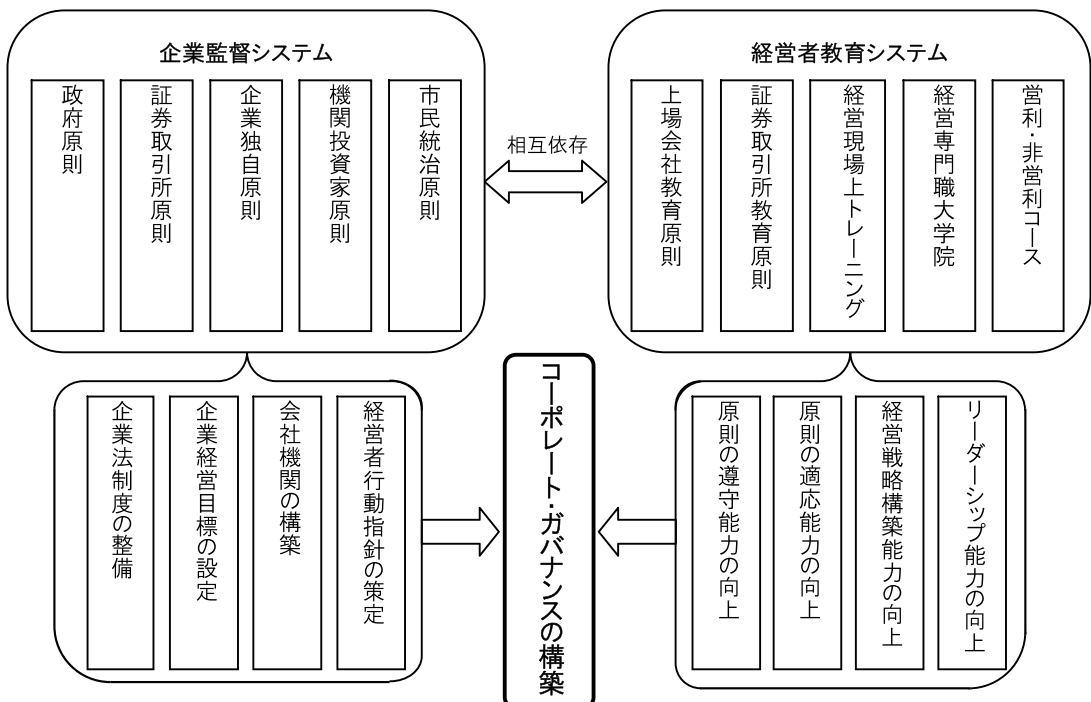
最終的に、企業監督システムと経営者教育システムより構成される企業督導システムが構築されることにより、コーポレート・ガバナンスの諸問題がクリアされ、株式市場の健全性につながると考えられる。

## 6 おわりに

### 6.1 企業督導システムの構築と中国型コーポレート・ガバナンス

今日、中国のコーポレート・ガバナンス構築において、企業監督システムと経営者教育システムよ

図7 企業督導システムの構築と中国型コーポレート・ガバナンス



(出所) 著者作成。

り構成される企業監督システムが中心的な役割を果たすと思われ、おおむね図7のように示すことができる。

まず、原則を中心とする企業監督システムは、中国のコーポレート・ガバナンス構築において土台的な役割を果たし、企業法制度の整備や企業経営目標の設定、会社機関の構築や経営者行動指針の策定などといった機能を有すべきであると考ええる。

つぎに、経営者教育原則を中心とする経営者教育システムは、企業監督システムが実効力を発揮するための促進的な役割を果たし、原則の遵守能力や適応能力の向上、経営戦略の構築能力やリーダーシップ能力の向上などといった機能を有すべきであると考えられる。

そして、企業監督システムと経営者教育システムは、それぞれ別個に独立して機能するのではなく、相互の依存関係を保持しながら、企業に浸透していくことがより効果的だと考えられる。たとえば、経営者を教育する過程で、監督システムの改善点が表れる可能性もあれば、原則を実行する過程で教育方式の改善点が表れる可能性もあることである。

したがって、中国のコーポレート・ガバナンス構築において、今後、企業監督システムと経営者教育システムより構成される企業監督システムが中心的な役割を果たし、これが、中国型コーポレート・ガバナンスの新たな方向性であると考えられる。

## 6. 2 今後の課題

本稿では、中国におけるコーポレート・ガバナンスの議論をめぐる先行研究をレビューし、今日におけるコーポレート・ガバナンスの現状との比較考察を行い、残された問題点を指摘した。そして、企業監督システムに関する先行研究を取り上げたうえで、原則を中心とする企業監督システムと、経営者教育原則を中心とする経営者教育システムを考察し、両システムより構成される企業監督システムの必要性を強調した。最終的に、企業監督システムがコーポレート・ガバナンス構築において重要な役割を果たすはずであり、中国型

コーポレート・ガバナンスの新たな方向性であろう。

今後の課題として、主に、下記の4つがあげられる。

第1に、本稿では、企業監督システムの内容や役割などを考察してきた。今後は、それらの企業への貢献度の大小と相互の依存関係を究明するなど、より突き詰めた研究を行う必要がある。そのためにも、中国現地に足を運び、代表的な中国企业に対して、ヒアリング調査や事例研究などを行う必要がある。

第2に、本稿では、経営者教育システムの内容や役割などを考察してきた。今後は、教育プログラムがどのように運営され、経営者スキルの向上にどのくらい貢献しているのか、といった研究をより深掘する必要がある。そのためにも、経営者教育を実施する講義現場に参加して自ら講義を体験することや、ヒアリング調査などを行う必要がある。

第3に、本稿では、中国に限っての企業監督システムと経営者教育システムを考察してきた。今後は、法的基盤が中国よりはるかに整備されている先進国においても経営者の不祥事が続発してきたことから、日本や欧米先進国との国際比較的研究を行う必要がある。そのほかに、中国では、国家という人格のない筆頭株主が存在していることから、企業を監督するインセンティブを誰にどのように持たせるか、といった問題なども明確にする必要がある。

このように、企業監督システムを考察した末に、筆者は、中国のコーポレート・ガバナンス構築において、企業監督システムが重要な役割を果し、それが中国型コーポレート・ガバナンスの新たな方向性であると結論づけたのである。

## 注

- 1 1992年初、鄧小平氏は沿海都市を次々と視察し、10年以上にわたって実施してきた改革・開放政策の教訓や更なる発展の必要性、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。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となって構成されていた。
- 3 本稿では、主に、国有企業から株式会社に改組して上場している企業を研究対象とする。
- 4 李維安 [1998] 176 頁。
- 5 譚安杰 [1998] は、中国において初めて企業督導システムを提唱した代表的な研究である。譚安杰 [1998] 16 頁によれば、「督」は監督を意味し、「導」は指導を意味し、企業督導システムは企業制度と企業経営を監督および指導することを意味するとされる。
- 6 中国社会科学経済研究所の張曙光先生は、1998年7月に北京大学中国経済研究センターで行われた講演会において、譚安杰 [1998] の企業督導システムについて、つぎのようにコメントをしたのである。「企業督導システム理論は、論理的な分析と討論、経験的な考察と実証、今日の改革の現状に関する分析、今後の改革への提言を踏まえたうえで展開された立派な理論である。……その一方、公司治理（企業統治）に関する研究がすでに先行され、各方面において広範に浸透されたため、一層深化することはできなかった。……厳格に言えば、督導機制のほうがより適切な概念であり、中国語の意味からも相応しいかもしれない」と指摘している。詳しくは、張曙光 [1998] を参照のこと。
- 7 許小年・王燕 [1998] 105-127 頁。
- 8 施東輝 [2000] 37-44 頁。
- 9 陳曉・江東 [2000] 28-35 頁。
- 10 劉永鵠 [2003] 168-184 頁。
- 11 唐燕霞 [2004] 172-176 頁。
- 12 金山樞 [2008] 140-152 頁。
- 13 李維安 [1998] 175 頁は、「四つの分離（「両権分離」、「政企分離」、「党企分離」、「社企分離」）」を主張している。
- 14 呉敬 [1994] 185 頁。
- 15 王洛林・陳桂貴 [1997] 117-120 頁。
- 16 李維安 [1998] 176 頁。
- 17 吳淑儀 [2006] 111 頁。
- 18 詳しくは、上海証券取引所 [2003]、[2004]、[2005]、[2006]、[2007a]、[2007b] を参照のこと。
- 19 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のである。解消改革が実施される当時は、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ている。詳しくは、日本経済新聞2006年5月22日付を参考のこと。
- 20 平田光弘 [2003] 161 頁。
- 21 『中華人民共和國会社法』第47条。
- 22 証券監督管理委員会[2001]第1条3項、第5条4項。
- 23 『中華人民共和國会社法』第54条。
- 24 『中華人民共和國会社法』第118条。
- 25 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・ガバナンスの実態調査によれば、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。このことから、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。
- 26 中国における上場会社の執行役は、会社法上、上級管理者と称されており、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上級管理者を経理陣（本稿では、「執行役会」とも呼んでいる）。
- 27 『中華人民共和國会社法』第50条。
- 28 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している重要な職務の1つであるとされる。詳しくは、『中華人民共和國会社法』第124条を参照のこと。
- 29 少年先鋒隊は、中国少年児童群衆組織であり、社会主義共産主義の予備隊とも呼ばれている。
- 30 共産主義青年団は、中国共産党の指導を受けている先進的な中国青年群衆組織であり、中国共産党の助手かつ後備軍とも呼ばれている。
- 31 入共産党積極分子は、共産党に加入見込みと認定される人のことを指し、学校の場合に、極めて優秀な学生しかないのである。
- 32 企業の場合は、企業経営を行う取締役会、監査役会、執行役会が設置されている一方、従業員の精神思想を指導する企業内党委員会が設置されている。同じく市政府の場合も、市長をはじめとする行政委員会が設置されている一方、市民の精神思想を指導する市党委員会が設置されており、そのトップを市党委書記と呼ぶのである。
- 33 『中国共産党規則』第29条、第32条。
- 34 『中国共産党基層組織選挙条例』第2条。
- 35 湖北博盈は、1993年に自動車部品の製造を本業として設立され、1997年に深圳証券取引所に上場した自動車部品メーカーである。
- 36 設立当時は、国有株が40%以上を占めていたが、2005年度より本格的に始まった国有株の流通化改革を契機に、国有株の全私有化が行われた。詳しくは、湖北博盈投資株式会社 [2008] 4-24 頁を参照のこと。
- 37 湖北博盈投資株式会社 [2004]
- 38 中国企業の多くは、2005年10月に開催された中国共産党第16期5中全会を契機に、企業内党委員会の職務に関する原則を定め始めたのである。この会議では、国家の統一の方針に、党委員会の役割の明確化と重要さが指摘され、翌年から企業ごとに『企業内党委員会業務職責』、『企業内党委員会業務

- 制度』、『企業内党委員会議事規則』といったさまざまな党委員会制度が策定されたのである。
- 39 平田光弘 [2008b] 99 頁においても、「上場国有企業のコーポレート・ガバナンスは、どんなに国際的モデルに近づけようとしても、中国的色彩を帯びるものになることは間違いないだろう」と指摘している。
- 40 譚安杰 [1998] 103 頁。
- 41 譚安杰 [1998] 151 頁。
- 42 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。
- 43 機関投資家原則の詳細は、小島大徳 [2004] 89-94 頁、市民統治の詳細は、小島大徳 [2007] 183-184 頁を参照のこと。
- 44 中国における経営者教育システムの詳細は、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 - 集中的所有との関連を中心に -』学文社。
- 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。
- 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] 「違規から合規へ：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。
- 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。
- 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。
- 王洛林・陳桂貴 [1997] 『現代企業制度の理論と発展』經濟管理出版社。
- 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。
- 呉敬璉 [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 [2008] 『2008 年半年度報告全文』
- 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 [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』
- 全国人民代表大會常務委員會 [2005] 『中華人民共和國会社法 - 2005 年改訂版』
- 譚安杰 [1998] 『中国企業新体制 - 督導機制と企業現代化』商務印書館香港有限公司。

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』  
張曙光 [1998] 「企業統治の構造と改革 - 書評『中国企業新体制 - 督導機制と企業現代化』」 北京大学中国経済研究センター『経済学講座』 - 中国経済学教育科研ホームページ: <http://www.cenet.org.cn/article.asp?articleid=2962> (2008 年 7 月 15 日取得)  
陳曉・江東 [2000] 「株式所有権、会社業績と業界競争力」中国社会科学院経済研究所『経済研究』第

8 号, 28-35 頁.  
OECD [2004], *OECD Principles of Corporate Governance*, Organisation for Economic Co-operation and Development.  
OECD [2003], *OECD White Paper of Corporate Governance in Asia*, Organisation for Economic Co-operation and Development.  
OECD [1999], *OECD Principles of Corporate Governance*, Organization for Economic Co-operation and Development.