

中国企業のコーポレート・ガバナンス

平 田 光 弘

- 1 本報告の目的
- 2 中国においてコーポレート・ガバナンスへの関心が高まった理由
- 3 中国におけるコーポレート・ガバナンスの法的基盤作り
- 4 中国「会社法」の問題点とコーポレート・ガバナンスの整備問題
- 5 コーポレート・ガバナンス原則策定の動き
- 6 国有株の放出問題と経営者の育成問題

1 本報告の目的

本報告では、中国において近代企業制度の確立・整備の一基盤として注目されているコーポレート・ガバナンスについて、まず、コーポレート・ガバナンスへの関心が高まった理由、コーポレート・ガバナンスの法的基盤作りに触れます。つぎに、「会社法」の問題点とコーポレート・ガバナンスの整備問題を述べ、さらに、政府機関や私的機関によるコーポレート・ガバナンスの原則やガイドライン策定の動きに言及します。そして最後に、中国企業のコーポレート・ガバナンスにおいて最も重要と思われる2つの問題を取りあげ、これらの問題を解決するための提言を行うことにします。

2 中国においてコーポレート・ガバナンスへの関心が高まった理由

中国においてコーポレート・ガバナンスへの関心が高まった主な理由は、3つあるように思われます。1つは、1993年11月、ミクロ的視点に立った社会主義市場経済の建設を目指して、近代企業制度（その重点は国有企業の株式会社化）の確立が提唱され、国有企業を中心とする企業の改革が推進されてきたことです。この近代企業制度を確立し整備するための基盤として、コーポレート・ガバナンスが注目されているのです。2つめは、上場会社において、会社資産の不正流用、粉飾決算、虚偽情報の開示、相場操縦、インサイダー取引などの不祥事が多発し、証券市場の崩壊を招くおそれが出てきたことです。上場会社の経営を健全にし、証券市場の育成・発展と投資家の保護を図るために、経営の監視、開示のルール作りが強く求められるようになってきたのです。3つめは、2001年11月、中国の世界貿易機関（WTO）加盟により、中国企業が国内外において外国の多国籍企業と競争するためにも、コーポレート・ガバナンスの改革によって、みずからの国際競争力を強

化する必要を迫られていることです。

3 中国におけるコーポレート・ガバナンスの法的基盤作り

中国では、1990年12月に上海証券取引所、1991年7月に深 証券取引所が設立され、株式の上場取引がスタートしました。上海・深 両証券取引所に上場した会社総数は、開設当初、わずか15社にすぎませんでしたが、2002年3月現在、1160社に達しています。この間に、中国では、政策、措置、行政法規などにより、コーポレート・ガバナンスの法的基盤作りが着々と進められてきました。例えば、1993年12月に「会社法」、1998年12月には「証券法」が制定されました。中国証券監督管理委員会からは、1997年12月に「上場会社定款ガイドライン」、1999年10月には「上場会社における財務情報開示の質の向上に関する通達」、2001年5月には「上場会社の株主総会に関する規範意見」、2001年8月には「上場会社における独立取締役制度の確立に関する指導意見」が出されました。さらに、同委員会および国家経済貿易委員会からは、2002年1月に「上場会社コーポレート・ガバナンス原則」が公布・施行されました。また、国務院からは、2001年6月に「国有株放出による社会保障資金調達の管理に関する暫定規則」が通達・施行されました。

4 中国「会社法」の問題点とコーポレート・ガバナンスの整備問題

中国の「会社法」は、1993年12月29日に公布、1994年7月1日に施行されました。それは、中国において最初の全国規模の統一会社法です。同法は、企業改革、とりわけ国有企業の株式会社化において重要な役割を果たしましたが、以下のような問題点があると指摘されています。

国有企業を株式会社に転換するための規定・制度が立法の出発点になっており、国有企業を優先している。

会長、社長の任免権は、依然として政府または集団企業に握られている。

会長、社長の権限は強大であり、彼らを監視する制度がない。

国有株が株式所有構造の中で極めて高い比率を占めている。

他の投資家、特に少数株主の権利や利益に対する配慮が足りない。

1999年12月25日に「会社法」の第1回改正が行われましたが、わずか1箇所の追加と改正がなされただけで、国有企業の優遇規定の削除、少数株主の権利保護規定の導入、コーポレート・ガバナンスの整備といった根本問題の解決にはほど遠い改正に終わっています。

本報告では、これらの根本問題のうち、コーポレート・ガバナンスの整備問題について触れることにします。この問題の1つは、社長の権限の法定化を見直す問題です。社長は取締役会によって任命されますが、社長は、取締役会から授權された権限のほか、定款や法定の権限も行使できます

ので、強大な権限を持つことになります。そのような社長の権限は強くて大きすぎるので、取締役会から授権された権限に限るべきだという意見も出ています。また、現行法には、社長の業務執行が適切であるかどうかを取締役会が監視・監督する規定がありません。そういうわけで、社長の権限を縮小し、社長の権限行使を監視する制度を作ることが、いま問われているのです。もう1つの問題は、独立取締役（社外取締役）制度の整備問題です。独立取締役制度は、すでに「上場会社定款ガイドライン」（1997年12月）によって導入され、2001年7月現在、独立取締役は204社に314名がいます。しかし、2001年8月16日に「上場会社における独立取締役制度の確立に関する指導意見」が公布され、独立取締役は年間15時間の勤務を義務づけられ、5社まで兼務できることになりました。また、上場会社は、2002年6月30日までに、少なくとも2名の独立取締役を導入し、うち1名は会計の専門家でなければならなくなりました。さらに、2003年6月30日までに、取締役会メンバーの3分の1以上が独立取締役に占められなければならなくなりました。

5 コーポレート・ガバナンス原則策定の動き

冒頭で、中国においてコーポレート・ガバナンスに対する関心がなぜ高まったのかを述べましたが、その関心の盛り上がりを受けて、中国ではいま、コーポレート・ガバナンス原則策定の動きが活発化しています。その中で最も強制力があるのは、中国証券監督管理委員会ならびに国家経済貿易委員会が、2002年1月7日に公布・施行した「上場会社コーポレート・ガバナンス原則」です。この原則の目的は、上場会社の近代企業制度を確立し整備すること、および上場会社の適正な運営を確保し、証券市場の健全な発展を促進することであり、国内の上場会社に適用されます。この原則は、OECDのコーポレート・ガバナンス原則や諸外国におけるコーポレート・ガバナンスの実践の中で一般に認められている標準的なものを参照して、策定されました。しかし、少数株主の保護強化や国家という支配株主からの上場会社の独立性強化などには、中国的な特色が見られます。また、独立取締役制度の導入を義務づけ、戦略委員会、監査委員会、指名委員会などの専門委員会の設置を認めるところには、アメリカ的な特色が見られます。さらに、従来の監査役が法律や会計の専門的知識を持たない党関係者で占められてきたことを反省し、監査役会による監査の実効性を上げるために、監査役会の権限強化も図っています。それから、利害関係者の利益保護を謳い、コーポレート・ガバナンスに関する情報開示も求めています。

この政府機関によるものとは別に、李維安教授（南開大学）をリーダーとする研究チームも、2002年を目途に、上場・未上場の一般企業向けのコーポレート・ガバナンス原則作りに励んでいます。この原則は、一般企業が自己にふさわしい原則を策定するための参考に供することを意図しており、決して適用を義務づけるものではありません。さらに、上海・深 両証券取引所も、みずか

らの上場会社を対象に、それぞれ独自のガバナンス・ガイドラインを作成しつつあります。

6 国有株の放出問題と経営者の育成問題

これまで中国企業のコーポレート・ガバナンスについて述べてきましたが、最も解決の困難な問題は、ほとんどの株式会社の支配株主が国家であることでしょう。しかし、1997年9月、中国共産党第15回代表大会は、「国有経済の戦略的調整」方針を打ち出しました。2年後の1999年9月、中国共産党第15期中央委員会第4回全体会議は、この方針を再確認し、国有株の放出を初めて公式に表明しました。つまり、「国有株支配に影響を与えない前提のもとで、適宜に部分的な放出ができる」としたのです。それからさらに2年後の2001年6月、国務院は、「国有株放出による社会保障資金調達に管理に関する暫定規則」を通達・施行し、国有企業が株式を公開したり増資したりする場合には、資金調達総額の10%分の国有株を放出することを義務づけました。国家は国有株の売却で得た資金で社会保障資金の不足分を穴埋めする考えでしたが、市場は株式の希薄化を懸念して株価が急落し、10月下旬には放出停止に追い込まれてしまいました。2002年6月下旬にも、同じ理由から、放出停止に追い込まれました。国有株の放出は、国有企業に偏った現在の株式市場の企業構成、極端な国家支配に楔を打ち込む効果があると見られていますが、それを実現することは容易ではありません。

もう1つの重要問題は、プロの経営者の育成です。中国では、アメリカ流のビジネススクールが、現在、60数校もあり、MBA コースやEMBA コースを通じて、若手経営者の育成に力を注いでいます。経営者市場が育ちつつあり、エグゼクティブ・サーチ会社もすでにあるといえます。

最後に、これら2つの重要問題について、提言を行います。

まず、前者の国有株の放出問題ですが、これは大規模な国有・公有企業の民営化にほかなりません。その契機となったのは、党中央が財政危機に備えるために、1999年9月、国有株の市場売却推進策を講じたことです。しかし、この推進策は、テストケースを含めて、3度も挫折しました。その原因は、売却価格を市場価格としたこと、上場企業の経営が不安定で、粉飾決算が跡を絶たないこと、投資家が短期利益志向であること、株式市場が投機的性格を強く持っていることなどにあります。それでは、これを打開するにはどうすればよいのでしょうか。1つは、コーポレート・ガバナンス原則に従って上場企業の経営を健全なものにすることです。2つめは、機関投資家の投資意欲を駆り立てる投資環境を整備し、機関投資家の監視能力を高め、株式市場を安定化することです。とはいえ、1999年以降、機関投資家の株式市場への参入が政策的に奨励されましたが、残念ながら不正な相場操作が頻発し、株式市場は安定化しませんでした。3つめは、上海・深 両証券取引所のガバナンス・ガイドラインに従って株式市場制度を整備することです。

つぎに、後者のプロの経営者の育成問題ですが、現在、中国のビジネス・スクールで行われているアメリカ流の教育方式によって、次世代の経営者・経営幹部などの人材を育成するのも1つの方式でありましょう。だが、日本流の人材育成も学んでほしいものです。1つは、経営環境が激変する中で、企業が求める人材と現在の人材との間に大きなギャップが生じています。このギャップをなくすために、いかにして環境変化にすばやく対応できる人材を育成するかに、日本の多くの企業は真剣に取り組んでいます。その好例は松下電器産業です。松下電器では、ものをつくる前に人をつくることを実践しています。その人づくりの基本は、どの仕事にもそれぞれの価値があり、社員はそれぞれ経営者感覚をもって仕事にあたる、社員はみな主体性をもって、専門性、創造性を磨く、社員を松下にいる間だけでなく、職業人として燃え続けるよう指導することに置いています。これを、19学部からなる変身大学で実践しています。もう1つの変化は、次世代経営幹部の早期選抜と徹底育成の動きが活発になってきたことです。自前のビジネス・スクールを開設する企業も多くなってきました。そして、アメリカ流の教育方式をベースにして、自社独自のケースを開発し、グローバル戦略を推進できる人材を育成しようとしています。その好例はトヨタです。トヨタでは、急速に変化する経営環境が多くの課題を企業に課しつつある事態に対応するために、人材育成の重点を、管理職人材からプロフェッショナル人材へとシフトさせています。その人づくりの基本は、これからのコアとなる技術者を中心としたプロフェッショナル人材、これらのプロを管理するプロフェッショナルな管理職人材、そしてグローバル経営のプロとしても対応できる人材を早期に育成することに置いています。こうした人づくりを通じて、トヨタは、国内外で柔軟に対応できるトヨタ流経営の担い手を長期的に育成しているのです。

参考文献：

- 金山 権（2000）『現代中国企業の経営管理』同友館．
- 李 維安（1998）『中国のコーポレート・ガバナンス』税務経理協会．
- 今井健一編（2002）『中国の公企業民営化：経済改革の最終課題』アジア経済研究所．
- 韓 曉非（2002）「中国会社法の改正に関する最近の動向と課題」『国際商事法務』30 - 4、485～491ページ．
- 周 劍龍（2002）「中国型コーポレート・ガバナンスの動向：『上場会社のコーポレート・ガバナンスの原則』を中心に」上、『国際商事法務』30 - 5、654～657ページ．
- 周 劍龍（2002）「中国型コーポレート・ガバナンスの動向：『上場会社のコーポレート・ガバナンスの原則』を中心に」下、『国際商事法務』30 - 6、796～802ページ．
- 王 原生（2002）「中国における上場会社のコーポレート・ガバナンス原則」『商事法務』1630、38～47ページ．
- 朱 （2002）「中国のコーポレート・ガバナンス原則：原則の特徴と実践を中心に」『経営行動研究学会第12回全国大会予稿集』および配布資料．
- 日本能率協会編（2000）『日本企業の21世紀経営革新』日本能率協会マネジメントセンター．

平田光弘(2002)「中国のコーポレート・ガバナンス雑感」『月刊監査役』455、28～32ページ。

建新(2002)「中国における社外取締役制度の導入について」『月刊監査役』461、15～32ページ。

* 本稿は、日中国交正常化30周年を記念して、桜美林大学において、2002年9月2日から2日間の日程で開催された第18回日中企業管理シンポジウム「環境変化と企業の対応」に提出した統一論題報告の全文(日本語・中国語)である。本報告の通訳は、東洋大学大学院経営学研究科博士後期課程 朱 氏が担当した。このことを特記して謝意を表します。