

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 25 年 5 月 15 日現在

機関番号：32683
研究種目：基盤研究(C)
研究期間：2010～2012
課題番号：22530431
研究課題名（和文） 中国における国営企業と私営企業のコーポレートガバナンスの比較研究
研究課題名（英文） A Study on Corporate Governance in China -A Comparative Research in State-owned and Private enterprises-
研究代表者 大平 浩二 (OHIRA KOJI) 明治学院大学・経済学部・教授 研究者番号：20152241

研究成果の概要（和文）：

中国は、90年代初め頃より、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改革）の確立を開始した。その中で企業不祥事が頻発し、その対策としてガバナンスが重要課題となった。われわれは（1）上海申貨腔有限公司（2）上海普道財務諮詢有限公司等数社の訪問を通してガバナンスについての聞き取りを行った。中国企業のガバナンスはいわば「制度先行型（system preceded）」といえるのであるが、そこには幾多の課題がなお存在することが明らかとなった。

研究成果の概要（英文）：

China has started socialist market economy. In this process, there are some problems. Especially, corporate governance in the most urgent issue. China has straightened superficial system of governance. But it seems as a system preceded. So, there is big unbridgeable gulf between system and real corporate governance.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2011年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2012年度	1,000,000	300,000	1,300,000
年度			
年度			
総計	3,000,000	900,000	3,900,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：私営企業、国営企業、コーポレートガバナンス、独立取締役、ステークホルダー株主

1. 研究開始当初の背景

中国は、90年代初め頃より、社会主義市場経済の建設を目指して、近代企業制度の確立を開始した。その重点は国有企業改革であったが、そうした中で頻発する企業不祥事対策としてのガバナンスが重要課題となってきた。

2. 研究の目的

中国の市場経済化の進捗とともに顕在化してきた企業不祥事を国営と民営企業を対象に検討し、とそれに対するコーポレートガバナンス制度の抱える課題を明らかにする。

3. 研究の方法

文献研究ならびに現地調査

4. 研究成果

1. はじめに

中国は、90年代初め頃より、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改革）の確立を開始した。その中で頻発する企業不祥事対策としてのガバナンスが重要課題であった。中国企業のガバナンス制度は表面的には欧米、特にアメリカを基に作られている。しかし、中国特有の「関係」に基づく人脈経営などが大きく影響していると思われる。

2. 中国におけるガバナンス導入の経緯と現状

そこでまず中国がどのようなガバナンス制度を作ったのか、その課題が何処にあるのか検討することとしたい。

中国としては健全な企業経営のためにも、ガバナンス制度の確立と浸透をなによりも重要視しているといえる。その基本的な方向性を概略すると以下のように纏められようか。

①健全な企業の育成のためのガバナンス制度は如何にあるべきであるのか？とりわけ、市場における規律を整えつつガバナンス機能を熟成させることが肝要である。これは、特に国有企業改革にとっても焦眉の急である。

②中国の証券市場は、中国国内だけでなく、国外の投資家にとっても重要な市場となっている。この意味でも、市場や企業経営の透明性が重要である。

③成熟した株式会社制度の確立が望まれる。特に、民営企業—大企業のみならず中小企業も含めて—の健全な発展がこれからは中国経済にとって不可欠である。

われわれは(1)上海申貨控有限公司(2)上海普道財務諮詢有限公司等数社の訪問を通して次の諸点を聞き取りした。

- ①会社の株主比率（上位10人ほど）
- ②総経理に選ばれたプロセス
- ③企業経営の目的（存在意味）
- ④企業利益の分配について（割合）
 - a 株式配当
 - b 設備投資
 - c 従業員（人件費）

d 役員報酬

e 研究・技術開発等

⑤ステークホルダーに対する重要度

a 株主

b 従業員

c 取引先

d 顧客

e 国会

f 社会

⑥自分の考え（思想）に一番影響を与えたもの（人物・書物等）

⑦経済体制について

a アメリカ（アングロサクソン）型の個人主義かつ自由で実力主義の金融型資本主義

b ヨーロッパ大陸型ないし日本型の共同体的資本主義、の何れを選好するか

⑧監事会の監事選任のプロセス

これらの調査より、幾つかの特徴を見出した。まず、①中国においては、社長（総経理ないし董事長）の権限が強いこと。②当時の現行法では、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・監督する規定がなかったこと。③独立取締役の機能の問題。2001年8月に「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」が出され、上場会社においては独立取締役の設置が義務付けられたが、この機能は必ずしも明確ではなかった。

3. 独立取締役の役割

(1)独立取締役導入の背景

以上の調査から、中国企業のガバナンスにおいて、独立取締役の役割や位置づけが重要であることがわかった。そこで、この独立取締役について以下若干の検討を行いたい。

この独立取締役の導入については様々な意見があり、とりわけその設置については強力な否定的見解も出されていた。また、これと、監事会のいずれか一つを設置すれば良い、という意見も少なくなかったのである。

恐らく、中国企業の統治に関する諸外国からの批判等もあって、この会社法123条において、そうした曖昧な見解は一応否定されたといえよう。

そもそも中国において、なぜこうした独立取締役という制度が導入されたのであろう

か。

その理由の一つとしては、中国においては、相対的に欧米や日本に比べて、株式の分散が少ないことが挙げられよう。政府や他の少数の企業の持ち分比率が高いために、株式の集中が顕著である。すなわち、上場企業においても少数の株主が企業を支配していることが多いのである。

こうしたことによって、従来よりあった監事会の無機能化が指摘されていた。この点に関する反省という意味からも、欧米において導入されてきた独立取締役（ないし社外取締役）を設置することによって、できるだけ少数支配株主の影響力を相対化し、株主全体の利益保護が意図されたのである。

「上場会社治理準則（2002.1.7）」（国家経済貿易委員会と中国証券監督管理委員会）にもあるように、独立取締役は①「会社と主要株主からの独立」②「独立取締役以外の職の兼務の禁止」③「独立取締役の発言の保障」といった内容が謳われている。

この準則の内容を素直に解釈すると、独立取締役の基本的な機能は、支配ないし主要株主だけでなく、株主全体の利益を守ることにありと云える。

とりわけ、下位株主や個人株主等の弱小株主の立場にも配慮することも求められているのである。

(2) 独立取締役の権限

それでは、独立取締役にはどのような権限が付与されているのであろうか？その幾つかを見てみることにしよう。なおこの内容は、2001年8月に交付・施行された「上場会社における独立取締役の設立に関する指導意見」に基づいている。

(1) 企業間における大規模取引に際しては独立取締役の承認を必要とする。この際には、同取締役は、第三者による財務報告を閲覧することができる。この金額は30万人民元以上をいい、あるいは総資産5%以上をいう。承認後、さらに取締役会の審議を経なければならない。

(2) 独立取締役は、取締役会に対して監査法人を推薦ないし解任する議案の提案権を有する。

(3) 独立取締役は、取締役会に対して臨時株主総会の開催の提案権を有する。

(4) 独立取締役は、取締役会に対して取締役会開催の提案権を有する。

(5) 独立取締役は、取締役会に対して外部の会計機関ないしコンサルタントを招聘できる。

(6) 独立取締役は、株主総会の開催に当たって株主に対して委任状を求めることができる。

(7) 独立取締役は、以上の権限を行使するにあたって、独立取締役全員の半数以上の同意を必要とする。

(8) 独立取締役の上記の権限が行使されない場合には、企業はその理由を公開しなければならない。

(9) 取締役の指名選任と解任。

(10) 上級管理職の選任と解任。

(11) 取締役と上級管理職の報酬。

(12) 上記(1)の取引に関する確認と独立的意見の表明。

(13) 中小株主の権益侵害についての独立的意見表明。

(14) 定款に定められている他の事項。

このように、中国における独立取締役の権限は明確かつある程度強力に定められているように思われる。上記項目の内、(9)および(10)は、ほぼわが国で言う「指名委員会」での指名委員としての役割である。(11)がほぼ「報酬委員会」での報酬委員としての役割である。

ただ、「監査委員会」における監査委員としての役割については、(2)と(5)が近いと思われるが、この点については明確に比較はできない。また(1)が業務監査に近いと思われるが、これについても、相似性は低いと言えよう。

しかしこうした独立取締役間においてどのようにして運用されるべきかについての詳細が決められてなく、現実の運用に際しては混乱ないし迷いが見られたようである。

そこで、2002年1月に中国証券監督管理委員会が公布した「上場会社治理準則」によってより具体的なフレームワークが示された。それは一言で言えば、委員会の設置であり、下記のようなものであった。

すなわち「戦略委員会」「会計審査委員会」「指名委員会」「報酬と考査等委員会」である。

これらの各委員会の設置は、いうまでもなく欧米において導入されている委員会制度とほぼ同じ趣旨のものであろうことは察しが付く。中国企業のガバナンスについては、

以前よりその不透明性が指摘されてきたが、その回避の意味が大きいと思われる。それにしても、中国当局による表向きの(制度上の)対応の早さには驚くべきものがあると言えよう。

(3) 独立取締役の不適用条件

中国会社法に定められた独立取締役の資格要件について、その基本的条件についてはすでに触れたので、逆の見方から、指名資格の不適用条件についてその概略を述べてみよう。

①上場企業またはその県警企業に勤務する者とその直系親族。(具体的には、配偶者、両親、子供以外に、兄弟姉妹とその配偶者、配偶者の両親、娘婿など)

②上場企業の発行済み株式の1%以上を直接・間接に有する者あるいは、上場企業の上位10番以内自然人の株主およびその直系家族。

③上場企業の発行済み株式の5%以上を直接・間接に有する法人株主あるいは上場企業の上位5番以内の法人株主の企業に勤務する者及びその直系親族。

④直近1年間以内に上記の①～③に該当する者。

⑤上場企業あるいはその関連企業に対し、財務、法律、コンサルタント等のサービスを提供した者。

⑥会社定款に定められるその他の者。

⑦中国証券監督管理委員会に認定されたその他の者。

このように考えてくると、文字通り、「独立」の意味が重要となってくる。換言すれば、独立がいかんして達成されているのか、ないしは指名されるにあたって、指名のプロセスがどうであるのか—既存の支配株主との距離がどうであるのか—といった、より内部事情が明らかにされていなければならない。

4. 結びにかえて

以上検討してきたように、中国企業のガバナンスはいわば「制度先行型(System preceded model)」といえる。こうした、上からの強い意向による制度改革は、緊急的対応は可能であるが、制度と現実とのギャップをもたらすこととなる。

われわれのインタビューにおいても、個々の企業メンバーは、なぜ委員会を設置しなければならないのか、そもそもガバナンスがな

ぜ問われなければならないのかについての深い認識が見られないように思われた。

従って、今後は、かなり困難ではあるが、中国企業の独立取締役の任命プロセスや業務執行にあたっての実態をより深く調査・分析する必要がある。

中国企業のガバナンスに関する基本的な方向は、個々の経営者(のみならずとりわけ幹部社員)の意識改革である。こうした側面は、ありとあらゆる場合において、政治が強力に経済に介入する同国においては、政治家も含めた早い時期からのガバナンス意識の醸成が必要であろう。

そのためには、今後の課題としてまず

- (1) 2005年の改正会社法の影響
- (2) とりわけ独立取締役の選任プロセス
- (3) 日本企業のガバナンスとの相違点などを更に比較的に検討する必要もあろう。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計2件)

- ① 大平浩二、佐藤成紀、西原博之(2011)「中国企業の経営者とガバナンス」研究所年報、第28号(明治学院大学 産業経済研究所), P47-51
- ② 大平浩二、佐藤成紀(2012)「わが国企業の不祥事から見るコーポレートガバナンスの調査・研究」研究所年報、第29号(明治学院大学 産業経済研究所), P57-64

6. 研究組織

(1) 研究代表者

大平 浩二 (OHIRA KOJI)
明治学院大学・経済学部・教授
研究者番号: 20152241

(2) 研究分担者

佐藤 成紀 (SATO SEIKI)
明治学院大学・経済学部・教授
研究者番号: 90225954

西原 博之 (NISHIHARA HIROYUKI)
明治学院大学・経済学部・教授
研究者番号：80318667

董 光哲 (TOU KOUTETSU)
江戸川大学・社会学部・准教授
研究者番号：50440178

(3) 連携研究者
なし