

中国上場企業のコーポレート・ガバナンス

四川省のアンケート調査を中心に

王 東明

1 はじめに

中国において、四川省はもとも人口の一番多い省であり、九六年末の人口は一億一、四三〇万人に達し、日本の総人口数にも匹敵する「人口の大省」であった。しかし、九七年三月に、重慶市は四川省から独立し、北京、上海、天津に次いで四番目の直轄市（省相当）となったため、九七年末現在、四川省の人口は全国第三位に（八、四三〇万人）まで下がった。一方、省ごとの人口番付けと同じように、九八年末現在、四川省の上場企業数も上海市（二二〇社）、深圳市（六七社）と並んで全国第三位（五三社）になり、投資家数も第三位（二一六万人）であるため、「証券の大省」ともいわれている。

交通の不便な内陸西部にある四川省は、昔から「天府之国」といわれ、農業を中心に営む豊かな土地である。新中国の成立以降、特に六〇年代から「三線建設」が始まり、西南、西北の一部の他の省と同じように軍事関連の産業を中心に工業基盤を築いた。しかし、「改革・開放」政策の実施後、これら軍事関連企業の大部分は「軍転民」（軍事産業から民生製品へ）という産業構造の転換に直面している。

一方、八〇年代から、四川省の一部の集団企業と中小国有企業は民間から資金を調達するため、株式と債券を

表1 四川省の概要と証券市場

(1997 年末)

人口：8,430 万人	証券経営業者：42 個
面積：48.5 万平方キロメートル	証券営業所：115 個
国内総生産（GDP）：3,320 億元	登録口座数：206 万
財政収入：172.9 億元	上場企業数：53 社（98 年末）
都市部一人当たり年平均収入：4,723 元	上場企業の発行済株数：92.2 億株
一人当たり貯蓄残高：1,873.41 元	上場企業の流通株数：30.2 億株
外資利用額：43.03 億米ドル	上場企業の資金調達額：143.82 億元

(出所)「中国证券報」1998 年 10 月 28 日。「中国統計年鑑」中国統計出版社、98 年版、107 頁などより。

発行し、いち早く株式会社制度導入の実験を開始した。八六年以降、株式会社制度の導入は、さらに一部の大型国有企業に拡大し、株式の発行と取引がブームになった。当時、発行した株式の正式な売買市場がなかったため、市民が自発的に成都市の紅廟子（地名）辺りに集まり、常に数万人の規模で株式を売買して、いわゆる「紅廟子市場」が形成され、自発的な「街頭市場」として全国的に有名になった。しかし、九一年以後、上海・深圳の証券取引所が設立されたため、「紅廟子市場」は違法市場として取り締まるようになった。その後、市民は上海・深圳の上場企業の株式を売買するようになり、紅廟子の「街頭市場」は最終的にその姿を消してしまった。

九〇年以前、川塩化、長虹、金路などの会社が株式を発行し、一・五億元の資金を調達した。その後、九二年末までに、一〇〇社余りの企業が従業員と特定の法人を対象に、私募でさらに一六・五億元の資金調達を達成した。このように民間からの株式発行による資金調達を実現したことで、四川省政府は証券市場の潜在力と役割を高く評価し、以後の省内企業の上場と証券市場の育成に力を入れるようになった（表1）。

九三年三月一二日、川塩化が深圳証券取引所に上場を果たし、四川省の第一号上場企業となった。それから六年を経て、九八年末現在、四川省の上場企業は五三社になり、株式発行による資金調達は既に二〇〇億元を超え、この金

表2 四川省調査企業の概要

調査企業名	業種	発行済株式数(万株)	流通株式数(万株)	流通株の割合(%)	上場日・取引所
四川长虹電器	家電メーカー	152,998	46,994	30.72	93年3月11日(上海)
峨眉山集団	化学工業	24,910	14,431	57.93	93年3月23日(深圳)
梁山電力	電力	13,029	6,190	47.51	93年4月26日(上海)
四川金路集団	化学工業	29,288	19,319	69.96	93年5月7日(深圳)
成都量具刃具	機械	11,079	4,554	41.10	93年9月17日(上海)
四川川投控股(峨鉄)	鉄鋼	21,944	8,792	40.07	93年9月24日(上海)
成都銀河動力	内燃機関部品	7,097	2,727	38.42	93年10月8日(深圳)
四川金頂(集団)	セメント	23,266	9,600	41.26	93年10月8日(上海)
成都人民商場(集団)	商業	15,390	4,257	27.66	94年2月24日(上海)
長城特殊鋼	鉄鋼	69,514	12,994	18.69	94年4月25日(深圳)
泸州老窖	醸造	37,610	9,467	25.17	94年5月9日(深圳)
四川電器	送電設備	7,232	2,080	28.76	95年11月15日(上海)
四川省長江企業(集団)	総合	19,344	6,084	31.45	95年12月20日(深圳)
攀鋼集団板材	鉄鋼	40,220	6,200	15.42	96年11月15日(深圳)
四川製薬	製薬	15,094	4,284	28.38	96年12月6日(上海)
四川銀山化工	化学工業	11,435	3,315	28.99	96年12月26日(深圳)
成都天興儀表	自動車部品	6,000	1,750	29.17	97年4月22日(深圳)
内江峨柴	ディーゼルエンジン	10,755	3,300	30.68	97年6月27日(深圳)
成都百貨(集団)	商業	7,098	2,750	38.74	97年8月7日(上海)
峨眉山旅遊	観光	11,866	4,000	33.71	97年10月21日(深圳)
四川亜美	紡績	5,198	2,500	48.10	98年3月3日(深圳)
四川新希望農業	飼料加工	14,002	4,000	28.57	98年3月11日(深圳)
四川長江包装	製紙	5,059	1,450	28.66	98年4月16日(上海)
四川錦華	紡績	5,277	2,000	37.90	98年6月2日(深圳)
合計		564,705	183,038	32.41	

(出所) 98年秋のアンケート調査。一部の数字は中国証券報公司部編「98'上市公司資料速査手冊」新華出版社、1998年。趙小平編「中国股票市場統計分析(下冊)」中国財政經濟出版社、1999年により作成。

額は九七年度の省の財政収入(一七二・九億元)を上回った。また、現在、上場企業の利潤総額は全省の独立採算工業企業の利潤総額の九七%を占め、近年赤字企業の多い国有企業と比べ、比較的良好なパフォーマンスを示した。⁽⁵⁾

以上のような成果をあげた上場企業の殆どはその前身が国有企業である。では、上場企業の意思決定と経営に対するチェック機能は元の国有企業と比べ何処が違うのか。国有企業から株式会社へ組織変更した場合、株主総会、取締役会および監査役会の機能を果たして発揮しているのだろうか。いわゆるステークホルダー(株主、経営者、従業員、取引先、地域社会など)の利害関係はどのようになっているのか、などのコーポレート・ガバナンス(企業統治)の在り方にかかわる問題が近年注目されるようになってきている。現在、中国の企業制度改革は、株式会社制度を軸とする「現代企業制度」(近代的な企業制度)の確立を目指しており、そこで、まず新しい企業制度のモデルとして、現在九〇〇社を超える上場企業のコーポレート・ガバナンスの現状と問題点を明らかにする必要がある。

筆者は九八年秋、中国国内の協力を得て、「証券の大省」といわれる内陸の四川省の上場企業を対象にアンケート調査を実施した。今回の調査を実施した企業は全上場の五三社であり、全体の四五%(二四社)から回答を得た。小稿では今回の四川省アンケート調査の結果を紹介し、国有企業から株式会社への企業制度改革において、株式所有、重役の人事、経営者の意識の変化などの側面から、他の幾つかの企業調査も踏まえて、中国上場企業のコーポレート・ガバナンスの現況を考察することしよう。

表3 四川省調査企業の業績

(1997年)

調査企業名	売上高 (億元)	営業利益 (萬元)	税引後利益 (萬元)	1株当り収益 (EPS)(元)	純資産 (億元)	純資産収 益率(%)	1株当り純 資産(元)
四川长虹電器	156.73	305,820	261,203	1.71	89.74	29.11	5.87
峨眉山集团	2.48	-98	3,033	0.12	2.43	12.48	0.98
樂山電力	1.30	2,415	2,802	0.22	2.74	10.22	2.11
四川金路集团	4.86	5,149	7,469	0.26	7.42	10.06	2.54
成都量具刃具	1.23	-941	272	0.02	2.51	1.09	2.26
四川川投控股(峨鉄)	3.12	-468	144	0.01	3.91	0.37	1.96
成都銀河動力	1.13	243	1,579	0.22	1.53	10.34	2.15
四川金頂(集团)	2.03	2,001	2,449	0.11	6.50	3.77	2.79
成都人民商場(集团)	9.76	2,025	4,685	0.30	4.11	11.39	2.67
長城特殊鋼	13.77	-29,151	-29,493	-0.42	6.95	-42.41	1.00
泸州老窖	10.70	37,540	31,874	0.98	8.18	38.95	2.52
四川電器	0.95	1,165	1,753	0.24	1.68	10.42	2.33
四川省長江企業(集团)	3.27	2,371	2,787	0.20	4.09	6.81	2.97
攀鋼集团板材	22.11	15,095	10,126	0.25	8.34	12.14	2.07
四川製薬	3.03	3,139	2,987	0.20	2.94	10.15	1.95
四川銀山化工	1.72	1,292	2,075	0.31	1.64	12.64	2.44
成都天興儀表	1.13	2,345	2,519	0.42	1.82	13.84	3.03
内江峨柴	2.81	3,851	3,462	0.35	3.41	10.15	3.49
成都百貨(集团)	8.84	1,423	1,143	0.16	1.11	10.27	1.57
峨眉山旅遊	0.85	5,408	5,115	0.43	4.24	12.06	3.57
四川亞美	0.83	901	1,055	0.20	1.68	6.26	3.23
四川新希望農業	4.62	5,833	5,251	0.53	1.29	40.52	1.29
四川長江包装	1.45	1,101	991	0.20	0.97	10.21	1.92
四川錦華	2.04	3,500	752	0.14	1.59	4.71	3.02
平均值	10.87	15,498	13,585	0.30	7.12	10.22	2.49

(出所) 胡康生編「中国上市公司年報総汇及数据分析」上海三聯書店、1998年。中国証券報公司部編「98'上市公司資料速查手冊」新華出版社、1998年。中国証券監督管理委員会編「中国証券期貨統計年鑑1998」中国財政經濟出版社、1998年。中国誠信証券評估有限公司編「中国上市公司基本分析」99年版、中国科學技術出版社、1999年より作成。

2 調査企業の基本状況

表2が示すように、九八年秋のアンケート調査の回答企業二四社は、九三年から九八年にかけて上海(二〇社)、深圳(一四社)の両証券取引所に上場した企業であり、また、鉄鋼、機械、化学工業、商業などの様々な業種にわたっている。九八年一〇月、調査した時点の発行済株数は五六億四、七〇五株、うち上海・深圳の両証券取引所に売買できる流通株は一八億三、〇三八株、全発行済株式の三二・四一%に過ぎない。二四社の一社当り平均発行済株数は二億三、五二九株、平均流通株数は七、六二六万株であり、そのうち、発行済株三億株以上の大企業は四社(全体の一七%)、二億株以上の中堅企業は四社(全体の一七%)、一億株以下の小企業は一六社(全体の六六%)である。このような企業規模の分布は九七年末全国上場企業の企業規模の構成(大企業…一九%、中堅企業…一七%、小企業…六四%)とほぼ同じである。⁽⁶⁾

調査企業の業績を見ると(表3)、平均一社当りの売上は一〇億元余り、税引後利益は一億三千万元前後であり、なかには九八年度売上(二一六億元)、税引後利益(二〇億元)の全国上場企業ランキング第一位の四川长虹が含まれているが、赤字企業(長城特殊鋼)もある。⁽⁷⁾

表4 四川省上場企業の収益状況

年	上場企業数 (社)	1株当り収益 (EPS)(元)	純資産収益 率(ROE)(%)	1株当り純 資産(元)	赤字企業数 (社)
1996	29	0.23	7.15	2.85	3
1997	42	0.25	8.26	2.53	3
1998	53	0.38	12.17	3.15	4
1997(調査企業)	24	0.30	10.22	3.02	1
1997(全国平均)	754	0.24	9.69	2.47	41
1998(全国平均)	851	0.20	7.86	2.49	76

(出所) 「中国改革報」1998年6月20日。「中国証券報」1999年5月1日。胡康生編「中国上市公司年報総汇及数据分析」上海三聯書店、1998年。中国証券報公司部編「98'上市公司資料速查手冊」新華出版社、1998年。中国証券監督管理委員会編「中国証券期貨統計年鑑1998」中国財政經濟出版社、1998年。中国誠信証券評估有限公司編「中国上市公司基本分析」99年版、中国科學技術出版社、1999年などより作成。

表5 四川省調査企業の株式所有状況 (1997年末、%)

調査企業名	国有株	法人株	流通A株	従業員株	その他	小計
四川长虹電器	57.02	2.64	30.72		9.62	100
峨眉集團	29.78	12.29	57.93			100
樂山電力	29.74	22.75	47.51			100
四川金路集團	13.34	20.70	65.96			100
成都量具刃具	42.52	16.38	41.10			100
四川川投控股(峨鉄)	54.25	5.68	40.07			100
成都銀河動力	47.54	13.53	38.43		0.51	100
四川金頂(集團)	56.38	2.36	41.26			100
成都人民商場(集團)	65.39	9.47	25.15			100
長城特殊鋼	58.78	19.94	18.69		2.59	100
泸州老窖	74.82		25.17	0.01		100
四川電器	41.68	26.15	28.76		3.41	100
四川省長江企業(集團)	38.12	35.8	26.08			100
攀鋼集團板材	65.11	10.07	15.42	9.40		100
四川製薬	53.69	13.52	28.38	4.42		100
四川銀山化工	57.78	13.24	28.84	0.15		100
成都天興儀表	70.83		29.17			100
内江峨柴	52.66	14.92	30.68	1.73		100
成都百貨(集團)	47.17	14.09	38.74			100
峨眉山旅遊	66.29		30.34	3.37		100
四川亞美	42.25	8.66	48.09			100
四川新希望農業		71.43	25.71	2.86		100
四川長江包裝	57.11	14.23	28.66			100
四川錦華	59.45	2.65	37.90			100
平均值	49.24	14.60	34.53	0.91	0.67	100

注：泸州老窖、四川新希望農業、四川錦華の数字は98年の数字である。

(出所) 中国証券報公司部編「98'上市公司資料速查手冊」新華出版社、1998年。

趙小平編「中国股票市場統計分析(下冊)」中国財政經濟出版社、1999年より作成。

また、調査企業の九七年度の一株当り収益(EPS)、純資産収益率(ROE)、一株当り純資産は同年度の四川省上場企業の同じ指標より高いが、九八年度の指標よりやや低く、また九七年度、九八年度(全国平均の指標より高い(表4))。

3 株式所有

九七年末の調査企業の株式所有状況についてみると(表5)、国有株は発行済株式の約半数(四九・二四%)を占め、国有資産管理局、国有資産經營公司、国有企业などの名義で保有されている。法人株は一四・六〇%であり、私営企業である四川新希望農業を除けば、その殆どは国有法人や集團企業などが保有している。つまり、国有株と国有法人株を合わせた「国家関連株」は全体の六〇%前後に達し、絶対多数を占めることになる。全国上場企業の「国家関連株」の割合も同じように六〇%前後を占め、支配的な立場になる。また、国有株、法人株と従業員株(〇・九一%)、その他株(〇・六七%)を合わせると、全発行済株式の六五%を占めるが、これらは「非流通株」に分類され、現段階では原則として一般流通できず、「不動株」の形をとっている。実際に取引所で売買できるのは国内の一般大衆向けの流通A株と外国人投資家向けのB株だけで、それらは「流通株」として分類される。九七年末の調査企業の流通A株は全体の三割前後(三四・五三%)であり、九八年度に調査した時点でも三一・四一%であった。近年、全国上場企業の「流通株」の割合も調査企業と同じように三割程度である。

以上のように、現在中国の上場企業の株式所有の最大の特徴は、国家株、国有法人株といった「国家関連株」が全体の半数以上を占め、支配的存在にあることである。この特徴は「改革・開放」政策実施以後の企業制度改

革と関連している。つまり国有企業から株式会社へ組織変更する際、元の国有企業の資産をそのまま国家株、国有法人株に置換することと、「国家関連株」が全体の半数以上という絶対多数を占めるようになり、それを維持することが「社会主義市場経済」の一つの特徴として強調され、企業ガバナンスのあり方に決定的な影響を与えることになっていると思われる。

4 重役の年齢・学歴

今回調査企業の重役の年齢と学歴は表6が示している。まず重役の平均年齢は四〇代の後半、四九歳である。うち党書記の平均年齢は最も高く五一歳、一般の董事（取締役）と副総経理（副社長）は一番低く四七歳である。また、党副書記は五〇歳であり、党幹部の平均年齢は五〇歳を超え、企業内の長老である

ことがわかる。その他、取締役会長（董事長）も五〇歳以上であり、経営陣（社長、副社長）の平均年齢は最も低い四八歳である。

重役の学歴については、取締役会長の学歴が最も高く、七割が大卒以上である。それから社長（大卒以上・五二％）、取締役と党書記（大卒以上・五〇％）、副社長と監事会主席（大卒以上・四八％）という順で、組合（主席）委員長（大卒以上・二六％）の学歴は一番低い。また、高卒以下の割合の高いのは組合副委員長（三五％）であり、組合幹部の学歴が低いことがわかる。また、今回の調査対象になった企業経営者（社長）の学歴（大卒以上・五二％）は、全国企業調査の国有企業（大卒以上・四三・五％）、民営企業（大卒以上・四〇％）、株式制企業（大卒以上・三四・九％）の経営者と比べ一段と高い。

表7 四川省調査企業重役の履歴（1）

	統計人数	企業内昇進		主管部門から就任		他企業から就任	
		人数	比率	人数	比率	人数	比率
董事長（会長）	23	13	56%	8	35%	2	9%
副董事長（副会長）	23	16	70%	6	26%	1	4%
董事（取締役）	167	115	69%	11	7%	41	24%
総経理（社長）	22	15	68%	6	27%	1	5%
副総経理（副社長）	87	72	82%	6	8%	9	10%
監事会主席（監査役会長）	22	18	82%	3	14%	1	5%
監事（監査役）	59	55	93%	3	5%	1	2%
組合（工会）主席	19	18	95%	1	5%	0	0%
組合（工会）副主席	9	9	100%	0	0%	0	0%
党書記	18	15	83%	2	11%	1	6%
党副書記	13	10	77%	2	15%	1	8%

注：董事は董事長、副董事長を含まない。監事は監事会主席を含まない。
(出所) 98年秋のアンケート調査。

表6 四川省調査企業重役の年齢・学歴構成

項目	平均年齢 (歳)	学 歴				
		博士	修士	大卒	短大	高卒以下
董事長（取締役会長）	50	4%	8%	58%	25%	5%
副董事長（副会長）	49	0	0	31%	50%	19%
董事（取締役）	47	1%	7%	42%	35%	15%
総経理（社長）	49	0	9%	43%	45%	3%
副総経理（副社長）	47	0	2%	46%	33%	19%
監事会主席（監査役会長）	49	0	0	48%	39%	13%
監事（監査役）	48	0	1%	25%	41%	33%
組合（工会）主席	49	0	5%	21%	58%	16%
組合（工会）副主席	49	0	0	18%	47%	35%
党書記	51	0	0	50%	28%	22%
党副書記	50	0	0	41%	47%	12%

注：董事は董事長、副董事長を含まない。監事は監事会主席を含まない。
(出所) 98年秋のアンケート調査。

表11 四川省調査企業重役の履歴（以前の役職）（2）

	統計人数	工場長・副工場長		一般管理職		党・政府関係		組合関係	
		人数	比率	人数	比率	人数	比率	人数	比率
董事長（会長）	21	12	57%	2	10%	9	43%	0	0%
副董事長（副会長）	22	12	55%	3	14%	10	45%	0	0%
董事（取締役）	137	43	31%	70	51%	22	16%	5	4%
総経理（社長）	21	14	67%	2	10%	7	33%	0	0%
副総経理（副社長）	74	38	51%	25	34%	14	19%	1	1%
監事会主席	24	6	25%	7	29%	8	33%	4	17%
監事	57	8	14%	27	47%	7	12%	16	28%
組合（工会）主席	18	1	6%	3	17%	1	6%	11	61%
組合（工会）副主席	9	0	0%	3	33%	2	22%	6	67%
党書記	21	7	33%	1	5%	17	81%	0	0%
党副書記	15	5	33%	2	13%	10	67%	0	0%

注：改革前の役職は兼任のケースがある。

表12 中国企業経営者の政治姿勢

(%)

項目	全体	国有企業	都市部 集団企業	郷鎮 企業	全額出資 外資企業	中外合 弁企業	民営 企業	株式制 企業	その他
共産党員	96.5	98.9	94.5	90.6	41.2	85.5	60.0	94.2	97.6
無党派	2.8	0.8	4.7	7.9	47.1	11.9	33.3	4.7	2.4
他の党派	0.5	0.3	0.8	1.5	0.0	1.3	6.7	1.1	0.0
その他	0.2	0.0	0.0	0.0	11.7	1.3	0.0	0.0	0.0

（出所）中国企業家調査系統「当前我国企業経営者对激励与约束問題看法的調査—1997年中国企業経営者成長与発展專課調査報告」『管理世界』双月刊、1997年第4期、120頁。

表8 全取締役の就任状況

(%)

企業内昇進	67
主管部門（政府）から就任	12
他企業から就任	21
合計	100

注：全取締役は取締役会長、副会長を含む。
（出所）98年秋のアンケート調査。

表9 経営陣の就任状況

(%)

企業内昇進	79
主管部門（政府）から就任	11
他企業から就任	10
合計	100

注：経営陣は社長、副社長を指す。
（出所）98年秋のアンケート調査。

表10 全監査役の就任状況

(%)

企業内昇進	90
主管部門（政府）から就任	6
他企業から就任	4
合計	100

注：全監査役は監査役会長を含む。
（出所）98年秋のアンケート調査。

また、重役が現在のポストに着く前に、どんなポジションにあったのかについては、表11が示しているように、取締役会長の五割以上が工場長・副工場長であった。二割、全経営陣の一割が他企業から就任した重役である。主管部門から取締役メンバー、経営陣への就任は一割程度に止まった。

つまり、全取締役メンバーの六七七（表8）、全経営陣の約八割（七九七）（表9）、全監査役の九割（表10）が元の企業で重役に昇進した人物であり、それは元の国有企業の工場長が会長、社長になったり、党幹部が重役になったりすることを示している。また他企業の法人株が一四・六〇％であったなどの理由で全取締役メンバーの二割、全経営陣の一割が他企業から就任した重役である。主管部門から取締役メンバー、経営陣への就任は一割程度に止まった。

調査企業の重役が役員になる経緯が、元の企業での企業内昇進、主管部門（政府）からの就任、他企業からの就任という三つの項目のどれにあてはまるのか、表7で示す。まず、取締役会長の五六％が企業内の昇進、三割が主管部門からの就任、九％が他企業から現在のポジションになっている。社長は企業内の昇進が六八％、主管部門からの就任が二七％、他企業からの就任は五％に過ぎない。取締役会副会長、副社長、監事会メンバー、組合幹部および党幹部は企業内の昇進が多く、七割を超えている。特に組合幹部の九五％以上が企業内の昇進である。

5 重役の履歴

副会長はその五割が工場長・副工場長、四五%以上(三一%)が党幹部・政府であり、党幹部との繋がりが深い。社長の六七%は元の工場長・副工場長であった。監事会主席の三割は党・政府関係のポジションであった。その他、組合幹部(六割以上)、党書記(八割以上)は元の組合、党関係の出身者が多かった。現在の党幹部は工場長・副工場長出身の割合が三割前後で比較的高く、企業経営者と党幹部の切れない縁を表している。全国の調査を見ても(表12)、国有企業(九八・九%)、株式制企業(九四・二%)の経営者の殆どが中国共産党員であり、経営者の政治傾向に中国の政治体制そのものが反映されている。

表 13 四川省企業調査重役の兼任状況

項目	会社数	比率
会長・社長・党書記(一身三役)	5	21%
会長・社長・党副書記	3	13%
会長兼社長(兼任)	2	8%
会長兼党副書記	1	4%
社長兼党書記	1	4%
社長兼副会長	4	17%
社長兼取締役	7	29%
社長のみ	2	8%
党書記兼副会長	4	17%
党書記兼取締役	3	13%

(出所) 98 年秋のアンケート調査。

6 兼任状況

中国の上場企業は取締役会長と社長(CEO)を兼任するケースが多い。全国一〇〇社上場企業の兼任状況を見れば、その六五%が兼任会社である⁽¹⁰⁾。そもそも制度的に、取締役会(取締役)の使命は経営者を選任し、その経営内容をモニターして経営者をチェックすることにある。取締役会長と社長を一人の人物が兼任すれば、一体誰が誰をチェックするのかわからなくなってしまうだろうか。つまり企業経営に対する監視機能が実際どのように発揮されているのが、企業のガバナンス問題を考えるときに、非常に重要な点になると思われる。

今回の調査では(表13)、取締役会長、社長、党書記を一人の人物で兼任する「一身三役」のケースは五社、調査企業の二二%あり、会長、社長、党副書記を含めた「一身三役」のケースは八社、全体の三三%である。会長兼社長だけのケースは二社、それを合した全体の会長兼社長のケースは一〇社になり、調査企業の四割(四一・六七%)を超えている。それと対照的に、社長だけのケースは二社、全体の八%に過ぎない。ここでは、党幹部(書記、副書記)と会長、社長、一般の取締役の兼任ケースは一七社に達し、全体の七割以上(七〇・八三%)となり、党のポジションと重役を多重に兼務することが調査企業の特徴である。

全国の経営者に対する調査も、党組織の役割(企業に対する監督・影響力)が強いという回答をした企業は国有企業で六七%、株式制企業で六〇・一%に達し、党組織の企業経営に対する影響力の強さが証明されている(表14)。

7 経営者のステークホルダーに対する認識

企業の様々な利害関係者、つまりステークホルダー(株主、ユーザー・消費者、従業員、取引先など)に対する経営者(社長)の意識調査を見ると、今回の調査結果では、一番重要と考えるファクターは、株主が三二%、ユーザー(消費者)が五〇%、従業員は一四%、地域社会・自治体は五%である。調査企業の五割はユーザー(消費者)を最重要視し、市場を重視する経営者の姿勢を表している。また、株主を最重要視する回答は三割を超えている。二番目に重要と考えるファクターについては、従業員(三六%)、ユーザー・消費者(三二%)、株主(二三%)という順になっている。逆に、一番軽視されているのは環境汚染である(表15)。

また、九五年の On Kit Tam 氏の調査⁽¹¹⁾も、「企業の経営目的は利益の最大化」という回答をした取締役が八三%、

表 16 企業的目的

項目	利潤の最大化	国家に利潤・税金の上納	従業員の報酬とボーナス	株価の維持	業務の拡大
董事	83	5	—	3	9
経理	93	2	2	—	3
監事	79	15	6	—	—

注：1) 一番重要な項目を1つを選んで回答。

2) 董事：取締役会メンバー。経理：社長及び上級管理者。監事：監査役会メンバー。

(出所) On kit Tam (1999), The Development of Corporate Governance in China, Edward Elgar Publishing, P70.

表 17 経営者の株主に対する意識調査 (優先順位)

	回答 企業数	1 番		2 番		3 番		4 番	
		会社数	比率	会社数	比率	会社数	比率	会社数	比率
国家株主	22	18	82%	2	9%	0	0%	2	9%
国有法人株主	21	4	19%	12	57%	3	14%	2	10%
非国有法人株主	23	1	4%	2	9%	13	57%	7	30%
個人株主	23	0	0%	7	30%	6	26%	10	43%

(出所) 98 年秋のアンケート調査。

経営陣が九三%、監査役では七九%であり、近年の上場企業における市場重視の方針が改めて裏付けられた(表 16)。

8 経営者の株主に対する認識

そもそも株主(「股東」という言葉は、特に「大股東」が地主と資本家のイメージに近いものであり、革命以後、殆ど使わなくなったが、この十数年間、株式会社制度の導入と株式市場の形成によって、「国家股東」、「個人股東」という言葉は一般の大衆に馴染まされるようになった。

今回の調査では、既に三割以上(三三%)の経営者が株主を最重要視する姿勢を採った。しかし、株主と再分類して、国家株主、国有法人株主、非国有法人株主、個人株主と分けて経営者の態度を検証してみると、表 17 で示されるように、一番重要視される株主のランキング第一位は国家株主(一八社、八二%)である。ランキング第二位は国有法人株主(四社、一九%)であり、「国

表 14 中国経営者の企業内組織の役割(監督・経営サポート)に対する認識 (%)

項目	全体	国有企業	都市部企業	郷鎮企業	全額出資 外資企業	中外合 弁企業	民営 企業	株式制 企業	その他
党組織の役割									
強い	62.9	67.0	48.1	59.4	26.7	46.7	20.0	60.1	54.8
一般	32.3	29.6	45.7	35.5	40.0	39.3	53.4	33.1	42.8
弱い	2.5	1.9	3.1	1.5	20.0	4.7	13.3	4.2	0.0
無関係	2.3	1.5	3.1	3.6	13.3	9.3	13.3	2.6	2.4
組合の役割									
強い	48.6	46.4	55.4	51.5	50.0	53.7	60.1	54.0	47.7
一般	41.3	45.1	31.4	28.7	31.3	30.2	13.3	36.7	33.3
弱い	6.4	5.9	8.2	9.5	6.2	6.7	13.3	5.8	11.9
無関係	3.7	2.6	5.0	10.3	12.5	9.4	13.3	3.5	7.1
従業員代表 大会の役割									
強い	47.0	50.7	39.1	37.5	13.3	27.8	13.3	45.1	38.1
一般	44.5	42.4	51.2	44.9	53.3	52.1	53.4	47.8	52.3
弱い	5.0	4.4	5.4	8.1	13.3	9.0	20.0	4.2	4.8
無関係	3.5	2.5	4.3	9.5	20.1	11.1	13.3	2.9	4.8

(出所) 中国企業家調査系統「当前我国企業経営者对激励与約束問題看法的调查—1997 年中国企業経営者成長与發展專課調査報告」『管理世界』双月刊、1997 年第 4 期、132 頁。

表 15 ステークホルダーに関する経営者の意識調査 (優先順位)

	回答 企業数	1 番		2 番		3 番		4 番		5 番		6 番		7 番	
		会社数	比率	会社数	比率	会社数	比率	会社数	比率	会社数	比率	会社数	比率	会社数	比率
株主	22	7	32%	5	23%	4	18%	1	5%	2	9%	2	9%	1	5%
ユーザー(消費者)	22	11	50%	7	32%	4	18%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
従業員	22	3	14%	8	36%	5	23%	5	23%	1	5%	0	0%	0	0%
取引関係企業	21	0	0%	0	0%	2	10%	6	29%	5	24%	5	24%	3	14%
主管部門	20	0	0%	1	5%	3	15%	7	35%	2	10%	5	25%	2	10%
地域社会・自治体	21	1	5%	1	5%	2	10%	2	10%	6	29%	6	29%	3	14%
環境汚染	20	0	0%	1	5%	1	5%	1	5%	4	20%	2	10%	11	55%

注：1) 経営者は社長である。

2) %は四捨五入計算。

(出所) 98 年秋のアンケート調査。

家関連株主」が最重要視されている。三位の非国有法人株主は、つまり私営企業の新希望農業は、親会社である新希望集団の非国有法人株主を一票を投じた。個人株主は〇票である。二番目の重要視株主は国有法人株主（二社）であり、次に個人（七社）、国家（二社）、非国有法人（二社）という順になっている。逆に、経営者が一番軽視されている株主は個人株主であり、次に非国有法人株主、国有法人株主、国家株主という軽視番ランキングになっている。経営者は国家株主、国有法人株主、非国有法人株主、個人株主に対する態度の変化は各企業の株式所有の構成に密接に関連していると思われる。

9 むすびにかえて

以上、四川省のアンケート調査を中心に、上場企業のコーポレート・ガバナンスのを見てきた。「国家関連株」を中心とした株式の所有形態は国家株が支配する構図を生み、これが現在中国企業のコーポレート・ガバナンスの特徴である。そして、国有株支配の下で、元の国有企業の経営者と党幹部はそのまま株式会社の重役へと変身することができ、さらに独裁者的な「一身三役」（会長、社長、党書記、兼任（会長、社長）というケースも生まれてくる。「換湯不換薬」（湯を換えても薬は取り換えない、中身はそのまま）という言葉に象徴されるように、一部の上場企業のガバナンスは旧国有企業体制のままになっており、それは株主総会、監査役会の形骸化、個人株主の軽視、経営に対するチェック機能の不在などに繋がる恐れがある。また党組織の存在は中国のコーポレート・ガバナンスを考えるとときに重要な要素であり、現在企業内党組織が政治的な役割以外に、経営のサポートという役割を果たし、重役の人事にも発言権を持っている。党と企業経営の関係を良好に保つために、どのような基準を設けるのが重要な点になるであろう。そして、株式会社はいわゆるステークホルダー（株主、経営者、

従業員、取引先など）の利害関係の調整が必要で、特に、大株主である国有株主支配の下で有効かつ合理的なコーポレート・ガバナンスのあり方をどのように構築したら良いのか、その客観的な基準をどのように設ければ良いのが今後の課題になるであろう。

今回は極めて狭い範囲の調査であつたので、今後は九〇〇社以上の上場企業に対してより広範かつ詳細な調査が必要になってくると思われる。

注

（１）「中国統計年鑑」中国統計出版社、九七年版、七〇頁。

（２）「中国統計年鑑」中国統計出版社、九八年版、一〇七頁。

（３）中国誠信証券評估有限公司編「中国上市公司基本分析（一九九九）」中国科学技術出版社、一九九九年、九八頁、九九頁。上海証券交易所編「上海証券交易所統計年鑑（一九九九卷）」上海人民出版社、一九九九年、一六七頁など。

（４）「三線建設」は、一九六〇年代、戦争が勃発する可能性があるという予測のもと、その準備として、中国の西南、西北など交通の不便・辺鄙な地域を中心に、三・八万台の設備を投入し、各種の人材一四・五万人を送り込み、三八〇個の大型プロジェクトを建設した。当時、「三線」地域において、計画経済の下で、エネルギー、原材料および機械、電子、化学工業、軍事産業などを中心に相互補完的な工業体系が形成された。「文化大革命」の末期（七〇年代の半ば）前後、全国約一五〇〇社の大型企業のうち、四〇％は「三線」地域に設置された。一九七八年の「改革・開放」政策の実施以降、特に東西冷戦が終わってから、これらの軍事産業は大きな転換期を迎え、現在、その大部分は「軍転民」

(軍事産業から民生製品へ)と転換している。既に、「四川长虹」(家電メーカー)、「重慶嘉陵」(バイク)、「三九胃泰」(製薬)などの有名な民生製品の企業が現われた。(鐘景雯「中国国防科技工業邁出世紀步伐」、「經濟導報」(香港)、第二六二九期、一九九九年七月一九日を参照。)

(5) 「中国証券報」、一九九八年一〇月二八日。

(6) 中国证券监督管理委员会編「中国证券期貨統計年鑑一九九八」中国財政經濟出版社、一九九八年、六五頁。

(7) 「中国証券報」一九九九年五月一日。

(8) 中国证券监督管理委员会編「中国证券期貨統計年鑑一九九八」中国財政經濟出版社、一九九八年、六七頁。「中国証券報」一九九九年五月一〇日。

(9) 中国企業家調查系統「当前我国企業經營者对激励与約束問題看法的調查——一九九七年中国企業經營者成長与發展專課調查報告」『管理世界』双月刊、一九九七年第四期。

(10) 田志龍、楊輝、李玉清「我国股份公司治理結構的一些基本特徵研究——对我国百家股份公司的实证分析」『管理世界』双月刊、一九九八年第二期。

(11) On kit Tam (1999), The Development of Corporate Governance in China, Edward Elgar Publishing, P70.