

企業調査から見た中国の「コーポレート・ガバナンス」(4)

企業意思決定の在り方とチェック体制を中心に

王 東明

1 はじめに

先月号では、中国社会の「出世原理」と共産党組織との関係に触れ、国有企業または国家出資の会社制企業における党組織の政治的中核的存在の企業体制を紹介し、企業内党組織の経営サポートあるいは「監督・保証」としての役割および党幹部(党委員会メンバー)が会社役員兼任を通じて意思決定へ参加しているという党支配の実態を見てきた。

このような企業内党幹部の役員兼任を通じての意思決定への参加、または党員役員による企業内党幹部の兼任という「企業内党幹部と会社役員との相互兼任コントロール・モデル」が存在することは、企業経営と党組織の「摩擦」を避けるため、または企業内党幹部と会社役員相互牽制を配慮したガバナンスの仕組みであると考えられる。しかし、近年、経営者と政府官僚の「五九歳現象」(六〇歳定年退職の前に汚職に走る)、大慶聯誼石化股份有限公司の株式賄賂事件⁽¹⁾、成克傑(全人大副委員長)汚職事件および厦門(アモイ)遠華集団公司密輸事件⁽²⁾などが象徴しているように腐敗が深刻である。腐敗現象の蔓延を見る限り、少なくとも現制度では監視機能が不完全であることを示している。また、九八年から國務院は国有重点大型企業(会社制を導入した企業を含む)

に検査員派遣制度(「督察特派員」)を導入した⁽⁴⁾。このこと自体も現制度のチェック機能が不十分であることを表していると考えられる。

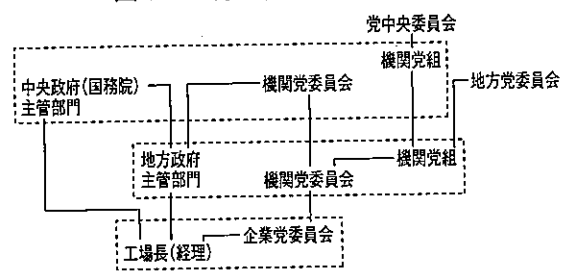
一体、会社制(有限責任会社、株式会社)を導入した企業は、意思決定の在り方がどのように変化したのか、企業のチェック体制はどうなっているのか、会社制度と合わせて設けられた株主(総)会、董事会(取締役会)および監事会(監査役会)という「新三会」⁽⁵⁾の機能が十分に發揮されているかどうか、「新三会」と「旧三会」(党委員会、従業員代表大会、労働組合「工会」)との関係は、どのように調整されているのか、この「六会体制」が併存している状況において、企業意思決定とチェックの実態はどうなっているのかを、企業調査を通じて見ることにしよう。

2 企業の意思決定の在り方とチェック体制

計画経済の時代(文化大革命の混乱期を除く)では、国营企業⁽⁶⁾の意思決定の在り方は、一般的に企業の上級主管部門および上級党組織が意思決定の最高機関であり(図1)、企業の投資、生産計画、トップの人事、監督および政策方針決定の権限を握っており、現在の会社制企業で言えば、株主(総)会に当たる機関であると考えられる。

一方、企業のチェック体制は、まず上級主管部門と企業内党組織という二重の監視体制で、企業の生産計画の完成度と経営状況をチェックする仕組みであ

図1 地方国营企業の指導関係

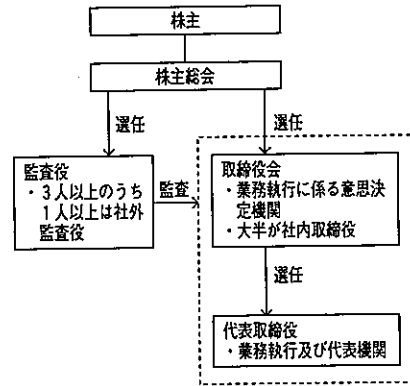


(出所) 田中知行「中国会社法の隠れた問題点」【シュリスト】(No.1174)、2000年3月15日、62頁より。

業員代表が含まれていることが特徴である。⁽²⁸⁾

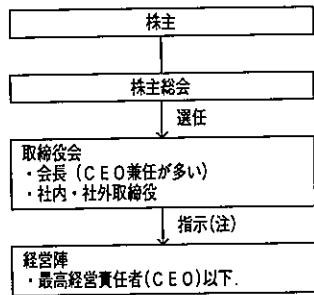
以上見てきた中国企業のカバナンスの仕組みについて、株主総会、董事会（取締役会）および監事会（監査役会）という組織上の構造は、日本の制度（図3）とほぼ同じである。しかし、董事会の機能については、企業の業務執行に係る意思決定と業務執行の監督（董事長が監督責任）という点から見れば、米国の仕組み（取締役会は業務執行の監督機関）に

図3 日本の株式会社制度の基本的構造
(大会社の場合)



(出所) 荒巻健二「コーポレート・ガバナンス（企業の統治の在り方）—米国の経験と我が国企業のカバナンスの実態、今後の課題—（下）」『ファイナンス』、1994年8月号、35頁より。

図4 米国の株式会社制度の基本的構造
(デラウェア州会社法の場合)

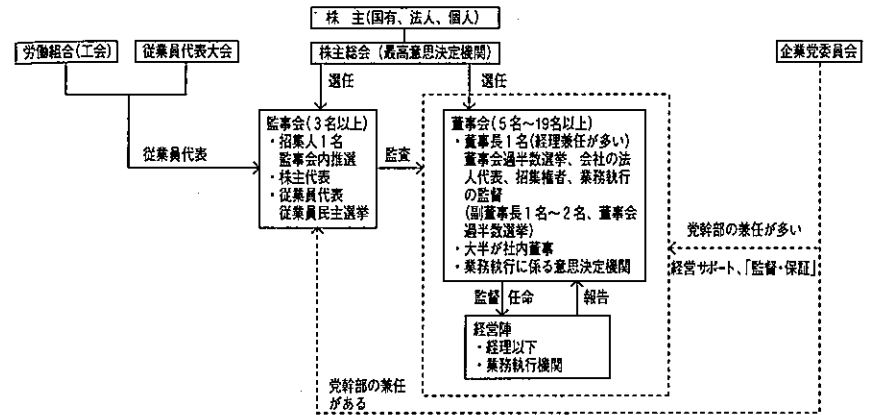


(注) 「会社の営業及び業務は…取締役会によりまた取締役の下に運営されなくてはならない」(デラウェア州会社法第141条(a))

(出所) 荒巻健二「コーポレート・ガバナンス（企業の統治の在り方）—米国の経験と我が国企業のカバナンスの実態、今後の課題—（上）」『ファイナンス』、1994年7月号、64頁より。

わち、株主総会は企業の意思決定の最高機関であり、董事（取締役）と監事（監査役）の選任権を持っている。そして、董事会（取締役会）は經理の任命権を持ち、業務執行の意思決定機関として位置づけられており、業務執行の監督に関しては、会社の唯一の法人代表である董事長（取締役会長）がその責任を負っている。しかし、董事会は日常的な経営管理を行なう機関ではない。日常的経営については、董事会が任命した經理が業務執行を主宰し、董事会に対して責任を負っている。また、監事会（監査役会）は会社の財務を検査し、董事や經理の職務を監督する機関であり、監事の中に必ず従

図2 中国の株式会社制度の基本構造
(上場企業の場合)



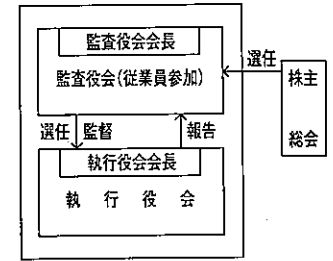
(注) 1. 点線の矢印は法規定ではない。
2. 「監督・保証」は党と国の政策方針の貫徹および「党管幹部」（党は幹部を管理する）原則を「監督・保証」すること。
3. 現在、上場企業の95%はその前身が国有企業である。
4. 現在、上場企業発行済株式の50%以上は国有株（国家株と国有法人株）であること。

(出所) 筆者作成。

る。そして、従業員が企業の「主人公」であり、従業員代表大会および労働組合（「工会」）を通じて経営者を監督する立場にもあるから、従業員側のチェック体制になっっている。その意味から、国营企業（経営陣）に対するチェックは上級主管部門、企業内党組織および従業員側という三重体制である。そのうち、特に、企業内党組織（党委員会）は党の「一元化指導」の下で、企業の業務執行に係る意思決定、人事および業務執行の監督という権限を持っており、さらに労働組合と青年団を指導する立場にもあり、会社制企業の取締役会と監査役会の機能を發揮していると考えられる。勿論、日常の生産・経営および管理は工場長に任されている。⁽²⁹⁾

ところで、現在、二〇年余りの経済改革を経て、企業組織と経営環境は大きく変化した。一体、企業の意思決定の在り方はどのように変わったのか。株式会社特に上場企業のカバナンスの仕組み（意思決定及びそのチェック）を見れば（図2）、一目瞭然である。すな

図5 ドイツの株式会社制度の基本構造



(出所) 李維安「中国のコーポレート・ガバナンス」税務経理協会、190頁より。

近い(図4)。さらに、従業員代表を監事に加えることから見れば、ドイツの制度(図5)とも共通点があると考えられる。このように、中国企業のガバナンスの制度面においては、西側先進国の諸制度の特徴を吸収し、独自の体制を構築している。しかし、現在企業の意思決定と運営・チェックの実態はどうなっているかを考察する必要

がある。

3 意思決定の主体

中国企業家調査系統(二〇〇〇)の資料(表1)から見れば、様々な企業形態の経営者の意思決定主体に対する認識は、全体として董事会(取締役会)が最も多い。次に党政聯席會議(企業党委員会と経営側の聯席會議)、工場長(經理) 弁公會議、株主總會、従業員代表大會(二・五・二%)と工場長(經理) 弁公會議(二・四・四%)がそれに次ぐ。このことは、国有企業の企業内党組織の意思決定への参加と従業員の民主管理を物語っている。一方、株式会社の場合は、意思決定の主体は株主總會(五七・四%)、董事会(三〇・九%)、党政聯席會議(六・五%)……という順になっており、

表2 企業経営者に対する最も有効な監督部門 (%)

項目	全体(合計)	国有企業	集団企業	私営企業	株式合作制企業	株式会社	有限責任公司	外資系企業
主管部門	22.2	31.7	28.3	11.3	7.1	12.4	14.8	9.2
董事会(取締役会)	20.0	4.2	13.3	31.2	26.3	27.3	30.1	67.5
財務監督部門	18.5	21.8	22.1	24.3	12.1	13.8	15.0	13.0
従業員代表大會	15.6	24.8	27.5	4.3	6.1	5.2	6.4	2.4
株主總會	9.2	-	-	20.9	36.3	26.6	17.4	4.8
企業内党組織	8.4	13.5	8.8	1.7	4.0	2.7	5.6	1.4
監事会(監査役会)	3.0	-	-	4.3	7.1	8.4	7.4	1.4
国有資産管理部門	2.7	3.6	-	-	1.0	3.4	2.8	0.3
新聞マスコミ	0.4	0.4	0.0	1.7	0.0	0.2	0.5	0.0

(出所) 中国企業家調査系統(2000)、表18より。

企業の意思決定の最高機関としての株主總會の認識は、かつして高くない。株主總會の回答が五割を超えたとはいえず、企業の法人代表者つまり董事長(取締役会長)を対象に実施した調査を考えれば、もはや四割(四二・六%)以上の回答が株主總會以外の組織を選んだことは、株主總會の形骸化の深刻さを浮かび上がらせている。

4 チェックの実態

企業チェックの実態については、次の調査結果を見ることにしよう。すなわち、企業経営者に対する最も有効な監督部門は何かについて、表2で示している。

諸企業形態の最も有効な監督部門の全体状況は、主管部門、董事会(取締役会)、財務監督部門および従業員代表大會の監督の力が比較的強く、企業内党組織と監事会(監査役会)の監視力が低い。株式会社を見れば、董事会(取締役会)、株主總會、財務監督部門、主管部門、監事会(監査役会)……という順になっており、そもそも監査機能を持たすべき監事会(監査役会)の順位が低い。この回答を見る限り、株式会社の監査機関である監事会(監査役会)は、その機能を發揮しておらず、形骸化する傾向に

表1 企業類型別経営者の意思決定の主体に対する判断 (%)

項目	全体(合計)	国有企業	集団企業	私営企業	株式合作制企業	株式会社	有限責任公司	外資系企業
董事会(取締役会)	29.4	8.4	14.0	35.2	40.4	30.9	55.3	90.0
党政聯席會議*	19.9	36.0	17.4	0.0	2.4	6.5	6.4	1.0
工場長(經理) 弁公會議	16.2	24.4	34.8	18.5	5.1	3.1	6.2	1.3
株主總會	14.2	-	-	-	46.5	57.4	24.7	4.0
従業員代表大會	14.2	25.2	23.3	0.9	4.0	1.5	2.8	1.0
党委員会	3.1	5.7	3.1	0.0	0.0	0.6	1.3	0.0
経営者個人	3.0	0.3	7.4	45.2	2.0	0.0	3.3	2.7

* 党政聯席會議は、企業において企業党委員会と経営側の聯席會議である。

(出所) 中国企業家調査系統(2000)、表10より。

表3 監事会の規模および従業員、党幹部、労働組合、法人株主代表の比率

会社類型	監事会の規模(人)			監事会の党幹部の比率(%)			監事会の労働組合代表の比率(%)			監事会の従業員代表の比率(%)			監事会の法人株主代表の比率(%)		
	平均	最低	最高	平均	最低	最高	平均	最低	最高	平均	最低	最高	平均	最低	最高
全体	4.62	3	8	35.12	0.00	80.00	25.70	0.00	75.00	19.33	0.00	50.00	13.80	0.00	71.00
董事長と總經理の兼任がある企業	4.47	3	7	40.00	0.00	80.00	26.68	0.00	75.00	17.05	0.00	50.00	11.30	0.00	50.00
董事長と總經理の兼任がない企業	4.90	3	8	25.60	0.00	40.00	23.83	0.00	40.00	23.66	14.00	33.00	18.53	0.00	71.00

(出所) 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』1998年第2期、139頁、表5より作成。

表4 労働組合（工会）主席の兼任状況

項目	比率 (%)
上級管理者	14.29
董事（取締役）	32.97
監事（監査役）	40.66
その他	12.08

（出所） 谷書堂、李維安、高明華「中国上市公司内部治理の実証分析—中国上市公司内部治理問卷調査報告」【管理世界】1999年第6期、表11より作成。

表5 党書記の兼任状況

項目	比率 (%)
董事長（取締役会長）	32.63
董事（取締役）	30.53
監事（監査役）	5.26
経理・副経理	17.90
その他	13.68

（出所） 谷書堂、李維安、高明華「中国上市公司内部治理の実証分析—中国上市公司内部治理問卷調査報告」【管理世界】1999年第6期、表10より作成。

ある。結局、現在のところ、会社制を採った企業の企業経営者に対する最も有効な監督部門は、董事会（取締役会）、株主総会、財務監査部門および主管部門となっている。

また、上場企業の董事（取締役）、経理・副経理および監事（監査役）の大卒以上の学歴を比較して見れば、上海上場企業の場合は、董事（取締役）は

五五・二二%、経理・副経理は四九・三四%、監事（監査役）は三四・一〇%という数字が出たが、結局、監事（監査役）の大卒以上の学歴が一番低い。この結果は恐らく監事（監査役）メンバーのうち、労働組合代表と従業員代表が多く含まれていることと関連し（表3）、また労働組合（工会）主席が監事を兼任するケース（四割超）も多いことが原因となっていると考えられる（表4）。しかし、一般的に資質の低い人間が資質の高い人間をチェックするのはそもそも無理があり、その意味から、企業のチェック機能を強化するために、まず監事（監査役）の資質を高める必要があると思われる。

5 むすびにかえて

以上、企業の意思決定の在り方とチェック体制をめぐって中国企業のガバナンスの現状を見てきた。ここで「新三会」（株主総会、董事会、監事会）という株式会社制度上の「トロイカ」体制は確立されており、しかし、その機能は十分に発揮されず、特に、株主総会と監事会が形骸化していることは既に述べてきた。

一方、「旧三会」（党委員会、従業員代表大会、労働組合「工会」）は、国有企業の経営管理の中枢的機関であったが、会社制を導入した後に、「旧三会」のメンバーは役員人事の兼任あるいは監査会（監査役会）の従業員代表の参加という形で「新三会」に入っており、会社制企業は「新三会」と「旧三会」の「六会体制」が併存している状況に置かれている。「旧三会」のうち、特に党幹部（表5）と組合幹部の役員兼任が多く、また、企業内党組織は経営サポートおよび党と国の政策方針の貫徹と「党管幹部」（党は幹部を管理する）原則を「監督・保証」する立場にあり、政治的中核的存在でもある。そして、主管部門と党組織は法の手順に従って、役員を派遣または推薦し、実質上企業トップの人事権を握っていることを先月号で見てきた。

しかし、企業幹部と党幹部の選任基準と選任方法が依然不透明であり、経営者の人材市場もなく、有能な経営者と優秀な党幹部の選任は制度的な保証がまだ確立されていない。そして、企業のチェック機能について、監事会、董事長の経営監督、従業員代表大会および党委員会と言った四つの監視体制があっても、近年の腐敗現象の蔓延と国有企業あるいは一部の国家出資の会社制企業の経営不振から見れば、企業のチェック機能が十分に発揮されていないと考えられる。企業のチェック機能を強化するため、九八年から國務院は国有重点大型企業（会社制を導入した企業を含む）に検査員派遣制度（「督察特派員」）を導入し、また最近では独立性のある監事会の派遣制度も実施した⁽¹⁾。さらに、社外取締役の導入と機関投資家の育成も議論されており、外部のチェックと市場からのチェックも期待されるようになってきている。

今後、「六会体制」の「摩擦」を如何に避けるのか、また如何に相互を牽制し合うのか。そして、形式だけに止まらず、実効性のあるチェック体制を如何に確立するかが、重要な課題になるであろう。

- (1) 「中国証券報」一九九九年一月二十六日。一九九九年二月四日。
- (2) 「人民日報(海外版)」二〇〇〇年九月十五日。
- (3) 「人民日報(海外版)」二〇〇〇年一月九日。
- (4) 「人民日報(海外版)」一九九八年五月一日。南風「督察特派員在行动」『現代企業導刊』、一九九九年第三期を参照。また、今年の八月に、國務院は一〇〇社の重点・大型国有企業に三六名の監事会主席を派遣することを発表した(「中国証券報」、二〇〇〇年八月十八日)。
- (5) 「新三会」は企業制度改革後の株主(総)会、董事会(取締役会)および監事会(監査役会)を指す。それを会社法以前の国有企業の「旧三会」(党委員会、従業員代表大会、労働組合「工会」と対照的に呼んでいる。「旧三会」は中国語で「老三会」と呼ぶ。
- (6) 九三年の「憲法」改正で、「国营企業」は「国有企業」へと改称された。姜小川編『憲法』中国人民公安大学出版社、一九九九年、六五頁を参照。
- (7) 占先福・王長江・劉炳香・張志明編『現代公司党委書記手冊』經濟管理出版社、一九九九年。唐亮『現代中国の党政關係』慶応義塾大学出版会、一九九七年を参照。
- (8) 「中華人民共和国公司法」を参照。王立民編『公司法基礎知識』立信會計出版社、一九九四年。
- (9) 荒巻健二(一九九四)「コーポレート・ガバナンス(企業統治の在り方)——米国の経験と我が国企業のガバナンスの実態、今後の課題——(上)(下)」『ファイナンス』、一九九四年七月号、八月号。李維安「中国のコーポレート・ガバナンス」税務經理協會、一九九八年。深尾光洋・森田泰子「企業ガバナンス構造の国際比較」日本經濟新聞社、一九九七年。寺本義也「日本企業のコーポレート・ガバナンス」生産性出版、一九九七年、鈴木竹雄「新版会社法」(全訂第三版)弘文堂、平成五年を参照。

- (10) 拙稿「企業調査から見た中国のコーポレート・ガバナンス(2)——経営者の資質と昇進経路を中心に——」『証研レポート』(No. 一五八七)、二〇〇〇年一〇月号、三八頁、表3を参照。深圳上場企業の大卒以上の状況は、上海上場企業と同じ傾向にある。一三八社上場企業(上海:一三三社、深圳:一〇五社)の調査は、一九九六年から一九九九年前半までの「上場公告書」と「目論見書」(「中国証券報」)の中の会社重役の履歴書を整理したものである。

- (11) 「人民日報(海外版)」、二〇〇〇年八月十八日。
- (12) 李東明、鄧世強「上市公司董事會結構、職能的実証研究」『証券市場導報』、一九九九年一〇月号。

参考文献

- (1) 中国企業家調査系統(二〇〇〇)「中国企業経営者隊伍制度化建設的現状与發展——二〇〇〇年中国企業経営者成長与發展專題調查報告」『管理世界』二〇〇〇年第四期。(調査時期:一九九九年八月—十一月、調査対象:企業法人代表、調査企業の類型:国有・集団・私営・聯営・株式合作・株式会社・有限責任会社・外資系・その他国内企業、有効回答:三、五六二人、有効率:三五・六%)
- (2) 田志龍・楊輝・李玉清(一九九八)「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実証分析」『管理世界』一九九八年第二期。(調査時期:一九九八年、調査対象:上場企業一〇〇社、調査企業の種類:董事長と總經理の兼任企業は六五%、兼任しない企業は三五%)
- (3) 谷書堂、李維安、高明華「中国上市公司内部治理的実証分析——中国上市公司内部治理問卷調查報告」『管理世界』一九

九九年第六期。(調査時期：一九九七年、調査対象：全上場企業七四五社、有効回答：二〇四社、有効率：三四・六七%)

- (4) 田中信行「中国会社法の隠れた問題点」『ジュリスト』(No. 一一七四)、二〇〇〇年三月一五日。
- (5) 荒巻健二「コーポレート・ガバナンス(企業の統治の在り方)——米国の経験と我が国企業のカバナンスの実態、今後の課題——(上)(下)」『ファイナンス』、一九九四年七月号、八月号。
- (6) 深尾光洋・森田泰子「企業ガバナンス構造の国際比較」日本経済新聞社、一九九七年。
- (7) 寺本義也『日本企業のコーポレート・ガバナンス』生産性出版、一九九七年。
- (8) 李維安「中国のコーポレート・ガバナンス」税務経理協会、一九九八年。
- (9) 鈴木竹雄『新版会社法』(全訂第三版) 弘文堂、平成五年。

(おう) とうめい・主任研究員)