

中国国有企業改革の一考察

— 現地調査をふまえて (2) —

金山 権

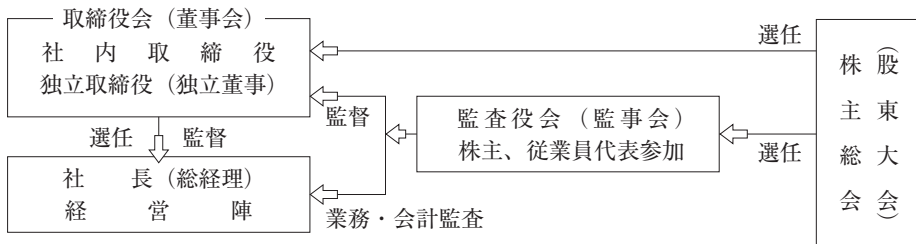
企業統治システムの構築は、所有と経営が高度に分離し、株主をはじめ多数のステークホルダーを抱える企業について、その企業価値を最大化させる経営機構のあり方を問うものといえる。日本では企業統治の改革を意図して2001年にいわゆる監査役設置会社に関する商法改正が行われ、つづいて2002年にはアメリカ型の委員会等設置会社を規定した商法改正が行われ、2003年4月1日から監督と執行を分離する米国型の仕組みに近い「委員会等設置会社」への移行が施行された。これら二つの型の会社モデルのいずれかを採用するかは大規模会社の選択に委ねている。米国型を参考にした経営機構だが、中国でも90年からの証券取引所の設立から近年にわたり、会社法だけでなく、株式上場規則、証券法、独立取締役制度の導入、上場会社のコーポレート・ガバナンス準則、国有資産管理の条例などが施行され株式会社とくに上場会社の企業統治システムの構築を強化している。

本稿では前期の(1)に続き、主に中国国有企業の企業統治システムを中国現地での調査状況をふまえながらまとめることにした。

1. 中国式の三位一体型企業統治構造

株主の利益よりも組織の存続や成長を重視する日本的経営をベースとした企業統治システムと、会社は株主のものでしかないという株主主権論に基づくアメリカ型のコーポレート・ガバナンス、この二つの会社のあり方に関して、評価が右から左、左から右へと時計の振り子のように大きく揺れ動いているなかで、中国は十分な期間をかけて日・米・欧の長短所を参考にしながら、中国の企業法（公司法、93年採択、94年より施行）に基づき、株式会社の経営機構を、意思決定機能、業務執行機能、業務執行に対する監督機能の三つの基本機能から構成させる仕組みとなっている。中国の国情に合わせて構築されている、いわゆる中国版の企業統治システム、つまり独自の企業統治システムであるといわれているが、本質的には通常の株式会社（監査役設置会社）が、意思決定機能・業務執行機能・監督機能を取締役に全て集中させるいわゆる「三位一体」型をとっている。

図1 中国株式会社の経営機関



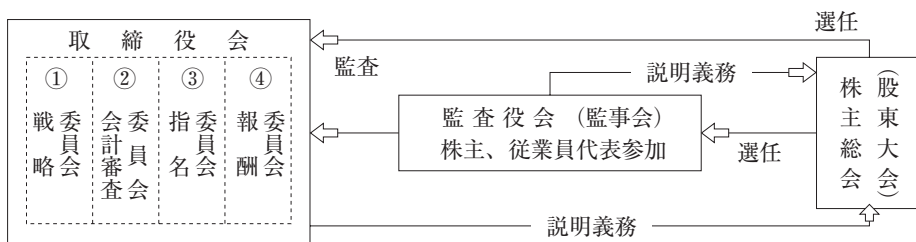
出所：『現代中国企業の経営管理』（金山 権）同友館、2000年 102頁

2. 上場企業における委員会型統治システム

99年海外で上場した中国企業がまず欧・米近代企業制度を参考に上場会社の企業型統治システムを構築してきた。企業統治、とくに上場企業の企業統治システムには、企業法(公司法)のみならず、上場会社の規制に関して一連の規則、関連法、原則、ガイドライン、指

導意見などが公表され、執行、監督、指導が実施されている。また、社外取締役制度には、いち早く独立取締役 (independent director) 制度を導入し、中国の国情に沿って委員会を各国で採用されている3つから4つに、そして戦略と会計監査の委員会を設けたのも特徴である。なお、執行役制度は設けず、監査役会を存続させたことである。

図2 中国上場会社の経営機関



出所：『上場企業の企業統治準則（上市公司治理準規）』（中国证券监督管理委员会、国家経済貿易委員会、2002年1月7日）、“两岸三地証券市場高級フォーラム”（2001年5月19日）、中国現地での調査などにより作成

3. 進展と問題点

大多数国有企業における株式制転換への改革がほぼ終わり、近代企業制度の基本枠の形は形成されている。しかし、国有株の独占状況が変わらなくいわゆる“一株独大”問題となっている。純粋持ち株会社のなかで、上場

会社の国有持ち株比率が平均で75%と依然として高すぎるため株式制の有効性には疑問が残る。絶対優位を持っている国家株の代表が常に企業の経営活動に介入し、平気で企業の資金を引き出し、“内部者コントロール”が後を絶たず、外国株主、中小株主の権益が侵害

され、企業統治のシステムの構築の障碍となっている。独立取締役が強化されても、こういう構造の下では経営者のモラルハザードの温床となり真の企業統治の構築は困難になっている。

長期にわたり企業における所有者の空席は未だに未解決の問題であり、内部にいかん厳格な管理制度、ルールが設けられ、また、業務執行にチェックが行われたとしても、所有者が空席になっているため、制度と措置はまるで飾りものと同等である。大手企業は依然として行政府の管理下に置かれ、経営のトップへの行政の任命が今も変わっていない。所有者、監査役、独立取締役の監督を見逃している。株式会社企業における株主総会、取締役会、監査役会は設立したものの企業統治構造および行動メカニズムの構築にはまだ課題が残っている。なお、国有資産財産権の流動ができないため国家株が資本市場への参入ができず結局国有資産が遊休資本になっている。その結果、国有資産の“流失”と資産価値の下落を招いている。その主な原因はやはり財産権の不明確さである。ほとんどの意志決定は依然として政府の行動であり、企業は責任を負わない状況である。

4. おわりに

中国では94年からの会社法（公司法）の実施から、同法に沿って企業統治機構が整備されつつあり、90年代末海外で上場を果たした中国の企業は企業統治システムの構築が進められ、やがて企業統治システムの構築への動きが全国に波及するようになってきた。なお、

改革推進の新体制として国有資産監督管理委員会が文字通り国有企業における管理監督機能を果たすことになったが、興味深く見守る次第である。

WTO加盟を果たした中国は、グローバル化、競争力のアップ、中国進出外資系とくに多国籍企業との共存、競争などのなかで、時代の要請に対応しながらさらに制度、構造面で積極的に取り組んでいる。つまり、中央、地方共に国有資産を確実に監督管理し、国有資産価値の保全・増殖を図ることである。そのために、中央と地方の国有資産監督管理委員会を設立し、一元化監督、管理に努めている。なお、公有制を中心に多種多様な「混合所有制」企業、とりわけ株式会社企業への改革、独自の企業統治システムの構築などにも改革の進展を見せている。しかし、残されている課題も少なくない。

中国における企業統治は単に会社法だけでなく、セットされた企業統治に関する規則、ルール、ガイドラインなどに沿って中国の国情に合う一つの統治システムとして構築されている。しかし後を絶たない企業不祥事は、企業統治システムが如何に優れているようにみえてもエンロン、ワールドコムなどの教訓からも制度的なものよりむしろ経営者の経営倫理問題を含むその運営にあると思われる。

参考文献：略

（本稿は、文科省科研費基盤研究（B）「中国の国有企業改革に関する調査研究：所有制・グループ化および企業統治を中心に」（研究代表：座間紘一）の中国現地企業調査の一部分である。）