

中国の会社管理機構と対外比較

——中国法におけるコーポレート・ガバナンス——

広島大学 張 紅

一、はじめに

中国の株式制度は、社会主義市場経済の条件下において、資本主義の市場経済とソ連式の社会主義経済とを融合させたものであるが、多種類の会社所有形態のものが相互に浸透しながら共同发展してきたので、資本主義の株式制度とは異なった特徴を持つことになる。中国は社会主義国家であり、経済の分野においては公有制が主導的な地位を占めているため、その株式制度の経済的基礎も公有制である。

中国における社会主義経済は、今日までに45年に及ぶ歴史をもっているが、この間の実践は、国家が最大限の財力・物力によって国有会社を支持したにもかかわらず、未だに経済効率は良くならなかった。そこで、中国では経済体制の活性化と経済の対外開放という政策が実施され、企業改革に一段と力が入れられた。

二、国有企業改革の経過

国有工場管理機構を法的に規制したものの最初は、1934年4月21日中国共産党中央組織局が公布した「ソビエト国有工場管理条例」であった⁽¹⁾。それによれば、第1図(1)のように、国の任命する工場長が運営の全責任を持ち、その下に党書記、職員代表など5人或いは7人で構成される管理委員会を置き、日常の業務はこの中の工場長、党書記、職員代表が当たること

とされていた。その後、1946年には大体これと同じパターンの第1図(2)のように、「工場長一長制」の時代が続いたが、1956年には一転して第1図(3)のような「企業党組織の全般指導制」に変わった。これが文化大革命の時にはさらに徹底して「企業党組織の一元化管理制」となり、企業の最高権力者として共産党の書記一人が全般的に支配することとなって、工場長の役割が十分に発揮できなかったため、結果として企業は多大な悪影響を受けた。

その後1978年の改革・開放政策によって大転換が図られ、第1図(4)のように、工場長の全面責任体制が復活することとなった。これによれば、工場長は経営管理を全面的な責任をもって指導する。一方、企業党組織は国の方針や政策の面で工場長を監督するほか、この工場長の全面的な責任指導体制を実現するため積極的に支持する。他方、職員代表大会は、職員の生活福祉に関する事項を決定し、工場長を含めて会社幹部を監督し、その任免の助言をするとともに、党組織の指導を受けるといったことになった。この管理機構は、最終的には1988年の「全人民所有制工業企業法」により、工場長に国家の法定代表として経営の意思決定権を与え、同時に経営の責任者としての業務執行権を与えていた。この場合党組織が政治思想の面から会社運営を監督するとともに、会社従業員が職員代表大会を通じて工場長の推薦権を持ち、会社の重大な決定の審議に参加することになってはいたが、党組織の行う政治思想の面からの監督は経営業

務に関する非専門家の監督であって、経営に対する監督とはなり得ず、職員の経営参加と言っても実際それは建て前のことであり、極端に言えば、この管理機構では、経営に関する監督不在に近いということにならざるを得なかった。また、国有企業の経営実態を損益面から見ると、所有者である国家が経営を任せた工場長が損失を出した場合にも、工場長がこれを負担して処理するという保証もなかった。実際にも長期にわたって損失が累積されるというような状態もあった。1981年には、国有企業の30%が欠損を出し、その欠損総額は40数億元に達したが、1982年の国家予算が約1100億元であったことを考えると、これは国家にとって重大な数字であった⁽²⁾。このように経営がうまく行かない企業に対しては、何らかの方法で改革しなければならないので、請負制、賃貸制、資産経営責任制などの経営方式が実施に移されることになったが⁽³⁾、結果的には、経営権が完全に分離されていないこと、短期契約のため長期的な業績向上の視野に欠けること、赤字となった時の責任が不十分であることなどのため、これら請負制などの制度は概ね成功せず、実際に成果をあげて大きく発展したのは株式制であった。

三、株式制度の導入

この株式制については、1980年頃から官・学・民が協力して大規模な研究が始められ、1986年になって草案ができ、さらに翌年検討された後、瀋陽、北京、上海、重慶、広州などの大都市で株式制導入のテストが行われ、これによってまず国有企業から株式制への移行が行われるようになった⁽⁴⁾。その際、国の中枢と関連する大企業は、日本の国鉄や電信電話公社の民営化の場合のように、計画的に段階を追って少しずつ変えていくこととなり、1988年に公布され

た「工業企業法」の適用を受けることとなった。

一方、国有企業の中、商業に関する中小企業や中外合資経営企業などの外資系企業では株式制が採用された。中外合資経営企業の管理機構は、第1図(5)のように、企業の重要事項に関する最高意思決定機関は取締役会（董事会）であり、代表機関は取締役会会長で、日常業務執行機関は社長（総経理）というように分化していた。中国側の株主に当たるものは中国政府の代表で、外国側の株主は外国人（企業）であって、互いに契約を結んだ関係であるため、株主総会は設置されず、取締役会が株主総会の職能を兼ねていた。他方、取締役会の決定に基づく具体的な日常業務の執行は社長が担当し、取締役会会長がそれを監督することになっていた。

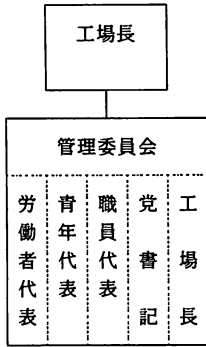
この株式制の導入に伴って多くの会社が新設され、1992年の統計によると、全国で登録された会社は108万社あり⁽⁵⁾、その中で株式会社が3220社あった⁽⁶⁾。これらの株式会社は生産の促進、流通の活性化のために積極的に役立ち、中国経済の中で最も重要な企業形式となるに至った。他方、株式会社が無統制に設立された結果、違法な経営、詐欺的な活動なども行われ、会社の力を濫用して国家、会社或いは他人の利益を侵害するなどの行為が発生するようになり、法律をもっても制裁できないといったような問題も現われ、正常な経済秩序に悪影響を与えるものとなった。そこで、このような無秩序で無規範的な行為を抑えるため、株式会社に關する法律を作らなければならないという情勢となってきた。

当時これに対しては様々な意見があり、特に保守派の強い反対もあったが、1992年5月、国家経済体制改革委員会は、國務院などと合意の上「株式会社暫行規定」及び「有限責任会社暫行規定」を制定した⁽⁷⁾。その後の實際運営による多くの経験と教訓を集約して、1993年12月、

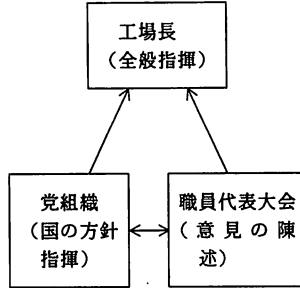
第1図 中国の会社（企業）における管理機構の沿革

A. 改革・開放以前の国有企業

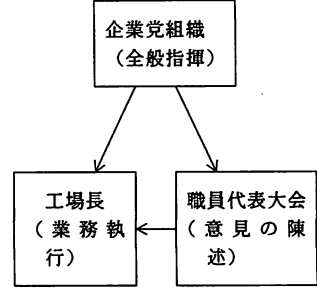
(1)工場長の指導下の
管理委員会制機構
(1934年～)



(2)工場長の「一長制」
管理機構
(1946年～)

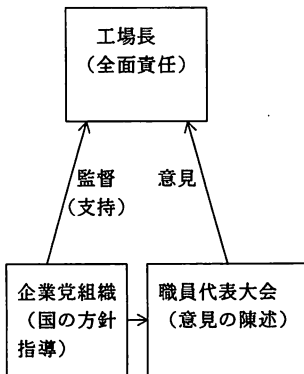


(3)企業党組織の
「一元化」管理機構
(1956年～)

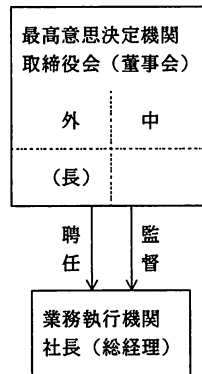


B. 改革・開放以後の国有企業、外資系企業及び株式会社

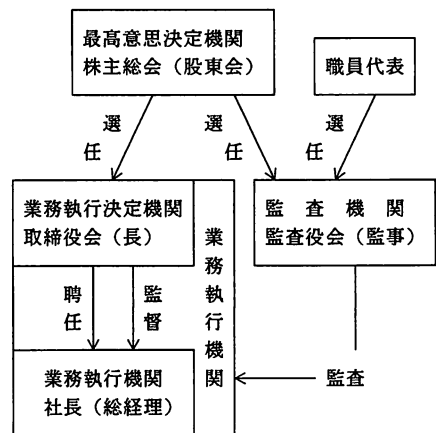
(4)国有企業における工場長の
全面責任制管理機構
(1978年～)



(5)中外合資経営等外資系企業に
おける中外双方派遣の取締役会
の責任制管理機構
(1978年～)

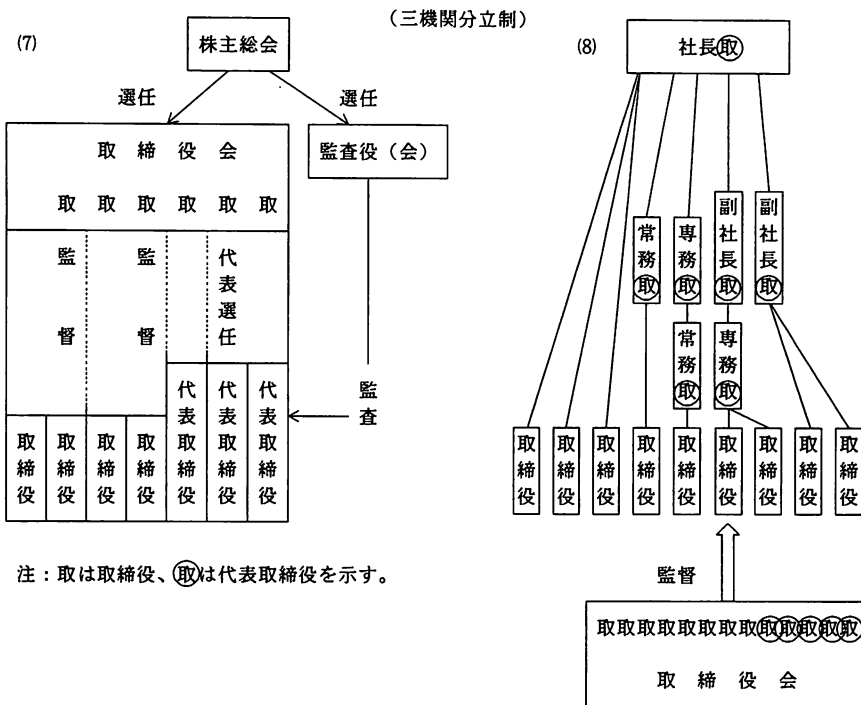


(6)株式会社に
おける三機関
鼎立制管理機構
(1978年～)



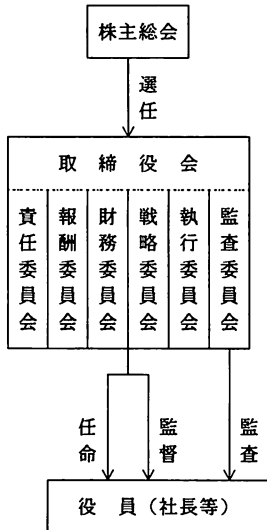
第2図 中国の株式会社管理機構と対外比較

日本



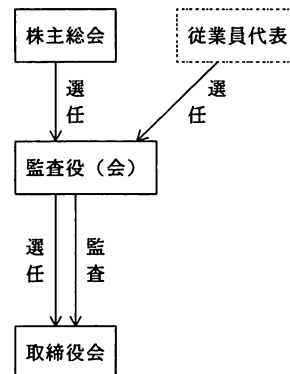
(9) アメリカ

(取締役会一元制)



(10) ドイツ

(監査役と取締役二元制)



中国人民代表大会の議を経て中国初の「中華人民共和国会社法（公司法）」が公布され、翌年の7月1日から施行された⁽⁸⁾。この会社法は、本格的な株式制度の採用を初めて法律的に明らかにしたという点で意義深いものであった。

四. 中国の株式会社管理機構と対外比較

中国の株式会社では、株主の所有権と会社の経営権を分離している点で日本、アメリカ及びドイツと異ならず、機関の分化も第1図(6)のように、重要事項に関する最高意思決定機関としての株主総会（股东会）、業務執行の方針決定機関としての取締役会（董事会）、執行機関としての社長（総経理）並びに監査機関としての監査役会というように分化することとなった。

A. 株主総会

株主総会については、中国の管理機構の中で、株主総会が、取締役、監査役を選任し、監査役が取締役を監査するという三機関鼎立の形になっていることは、図2(7)の日本が、三権分立の思想により、株主総会を立法機関、取締役会を行政機関、監査役を司法機関とした関係と似ている。ただ、中国の株主総会は、会社資本の大半がやはり国家に握られているので、より重要な地位にある。また、第2図(9)のように、アメリカの株主総会は取締役を選任する最高意思決定機関ではあるが、監査役の選任は行わず、第2図(10)のドイツでは、株主総会が選任した監査役（会）が取締役を選任するという特異な形となっており、株主総会の選任する対象は国によって必ずしも同一でない。

B. 取締役会

第1図(6)によると、中国の業務執行機関は取締役会と社長（総経理）とに二分化している。

取締役会は、株主総会の方針に従って会社の業務執行を決定する権限を持つ（会社法112条2項）が、取締役会自体は業務執行を直接には行わず、社長（総経理）が業務を執行する。換言すれば、業務執行に関する重要なものは取締役会が決定するが、日常の業務執行に関するものは社長（総経理）に委任されていることになる。このような執行組織は、アメリカの取締役会がその下部機関として設置している役員制度の存在に近いと考えられる。中国の社長は、アメリカと同様、取締役会の授權範囲内で会社の業務を執行し、取締役会に対して責任を負う（会社法119条）。また、その任命及び解任の決定も取締役会の権限であり、両国ともこの役員（社長）制度は取締役会の下部にある執行機関として位置づけられている。この取締役会と役員との上下二階層になっている点は、日本及びドイツがこのような役員制度を持っていないのと全く異なっている。また、中国の取締役会が選任した取締役会会長（董事長）は、会社代表に当たる法定代表者であるとともに、株主総会および取締役会を自ら招集・主宰し、社長（総経理）の業務執行と取締役会の業務執行を監督するほか（会社法114条第1項）、さらに、必要に応じて、取締役会の閉会中取締役会の一部権限を行使することができる（会社法120条1項）。この点、中国の取締役会会長は、会社代表権を有する日本の取締役会会長より権限が大きいと考えられる。

これに対して日本においては、第2図(7)に見るような関係で、取締役会は業務執行の方針を決定し、各取締役の執行を監督するという仕組みになっている（商260条）。しかし、現実の経営の中では、第2図(8)のように、社長、副社長、専務取締役、常務取締役などいわゆる役付取締役と呼ばれる代表取締役が平取締役の上位にあって、日常業務執行の運営に関してピラミッ

ド型を形成するのが、特に大企業において一般的であると言われている。そのような状況で、上位に位置する代表取締役（社長など）が平取締役さらには下位に位置する代表取締役に對し、取締役会などでの決定権についても優位に立つであろうことは容易に予測される。この間の事情としては、経営に関する種々の情報量の多少が取締役会における発言力にも影響を与え、平取締役などは、上位代表取締役の提案する議案に対して単なる追認機関になってしまう、という指摘もある⁽⁹⁾。もしそのような事情があるとするれば、取締役の業務執行に対して取締役会が行うべき監督が、代表権のある取締役に對しては機能しないということとなり、商法規定の予想しなかった結果となるという問題が発生する。

次に、アメリカの会社法⁽¹⁰⁾における管理機構には、第2図(9)のように株主総会と取締役会のみがあって、会社の業務執行の監督は、取締役会自体の責任によって行われている。これは強力な取締役会が会社経営の全責任を株主総会に対して持つという一元管理体制である。実際の業務執行は、役員（社長等）が担当して責任を持ち、監査委員会が監査する仕組みになっている。なお、アメリカの取締役会のもう一つの特徴に社外取締役がある。この社外取締役には他の企業のトップ経営者、機関投資家の代表者、弁護士、公認会計士、学者などがあり、そのような有能な社外取締役に広い視野からその企業の活性化を推進する意義は大きいものと思われる。

ドイツにおける会社の管理機構は、第2図(10)のように、監査役と取締役の二元型あるいは二層型を取るものである。取締役は会社の業務執行と代表行為を担当し（株式法76条1項）、監査役はその業務執行を監督する（株式法111条1項）。監査役（会）には法的な業務執行権はな

いが、取締役の任免権を持つ上位機関の地位にあるほか、一部業務執行については強くコントロールできることなど、アメリカの取締役会一元制とは正反対の位置にあるとも言えよう。

C. 監査役（会）

中国の監査役会は、株主の代表及び適切な比率（定款で規定される）による従業員の代表で構成しなければならないと法定されている（会社法124条2項）。これは、中国で株式会社の主権者は誰か、というところから出てきたもので、株主以外に主権者として認めうるものは従業員のほかにはないという考え方に立つものである。

ドイツにおいても従業員の監査役（会）への経営参加があり、その点は中国と似ているが、ドイツにおける労働側の代表は必ずしも企業内部からのものに限らず、もともとその最終的経営責任を労使双方が分担するという労使共同決定の思想によるもの⁽¹¹⁾とされている。また、監査役（会）が取締役を選任し、その業務執行を監査するほか、一部業務執行に関与するなどという点は、中国と大きく異なっている。

日本の監査機関については、監査役が株主総会で選任されることは中国・ドイツと同じであるが、従業員の参加はない。また取締役会の業務執行に対して外部から監査するものである点も中国と同じである。しかし日本では、平取締役に對する上位者としての代表取締役の影響力について前述したところと同様な関係が、監査役に対しても存在していると言われている。監査役の独立性に関しては、近年の商法改正でその強化措置も行われたが、立法論だけではない面が問題となっているものと思う。

アメリカの業務監査は、前述のように取締役会を外から監査するものではなく、取締役に對する監査委員会が、役員の業務執行をいわば内部的に監査する。具体的には、取締役会に専門の監査委員会が設けられ、外部から監査人を

選任し、さらに役員組織が選任した内部監査人の監査報告を受けて監査することになっている。これは取締役会が業務執行の方針決定から執行・監査までの全責任を、いわば結果責任として株主総会に対して負うという思想であろう。

以上、中国の株式会社における管理機構を日本、アメリカ、ドイツと比較して、その特徴的なものの実態解明を試みたが、現在、中国に存在している株式会社は、まだ初期の段階であると言ってよい。特に、1994年7月1日から新しく施行されたばかりの会社法は、産業界の発展との関連で、今後いろいろな問題が発生すると考えられるので、諸外国における法制研究を続行するとともに、中国における法制運用の実態にも注目しながら、それらの問題に対して予め研究していく必要があると考える。

5. 中国の会社管理機構の問題点と 解決策並びに今後の課題

A. 社長（総経理）の行う業務執行に対する監督の実効性

1994年7月1日に施行された「会社法」の第114条2項には、日常業務を執行する社長（総経理）の監督は、取締役会会長によってなされると定めている。ところが、実際には取締役会会長が政府の官僚ないしは兼職者であって経営に専念できず、十分な監督ができないため社長の報告を承認するのみというような事例もあったとされる。また、経営が政府行政の色彩を強く帯びる懸念もあるとされている⁽¹²⁾。このような事態が今後一般化する恐れが大きいならば、その実情を把握し、社長の行う業務執行に対する責任ある監督をどのような形で保証するのかという点について、さらに検討の必要があると考えている。

試案としては、内部取締役と外部取締役とを

統合する取締役会体制を組織することを考えている。これは実質的に行政代表に経営の中枢が支配されるようなことを避けることを目的とするものであるから、外部取締役個々の資質と取締役会の構成について慎重な研究を行った上で、大綱の規範化が必要であろう。アメリカの監査委員会構成員は、過半数が社外取締役でなければならないとされているが、この「社外」というのは、当該会社の取締役の直系親族、上下関係者（当該会社の主管部門や従業員の出身）または取締役と会計を一にする者であってはならないということになっている。もちろん、「社外」としての時間的制約があることは当然であるが、社外取締役が広い視野から、監査機能に限らず、その企業の活性化を推進する意義は大きいものと思われる。その意味でアメリカの例は、中国にとってもよい参考になるものとして、今後さらに研究する必要があるだろう。

B. 少数派株主保護の制度

現在、中国での株主の構成及び持株の割合について言えば、会社の株主は国有株主、法人株主、個人株主及び外資株主の4種類からなっており、その中、国有会社が大株主になることが多い。持株の割合に関しては、前身が国有会社であった場合は、やはり国が株式総数の50%～75%も所有している。また、持株が10%以上でなければ、株主総会に参加できないという会社定款を定めているところもある⁽¹³⁾。このような状況にあるため、政府の主管部門によって取締役が任命されることがほとんどで、結果的に国が会社をコントロールする態勢ができあがる。従って、少数派株主保護の制度につき研究する必要があるのではないかと思う。

少数派株主保護の制度としては、累積投票や少数株主提案権などがある。累積投票は複数の取締役の選任を目的とする株主総会決議につい

では、1株につき1個の議決権（会社法106条）という原則にも拘わらず、選任すべき取締役の数と同数の議決権が与えられ、各株主はその1株につき複数の議決権を1人の候補者のみに集中的に投票してもよいし、あるいはまた2人以上の候補者に分散して投票してもよいという仕組みである。これは、もし1株1議決権の原則に固執した場合には、必然的に多数派が取締役の顔ぶれを決め得ることになるが、累積投票が許されるときは、集中的な議決権行使によって少なくとも1名は少数派から取締役を送ることが可能となるというものである。これはアメリカも日本も採用している制度であるが、現在、日本では特に中小企業からの強い要請により、定款による全面排除を認めている（商法256条ノ3第1項）⁽¹⁴⁾。アメリカでは累積投票制度を実効あるものにするために、一旦累積投票によって選任された取締役は、取締役全員の改選のときを除くその他の場合には、それを選出するに足る株式数を有する株主が反対すれば、これを解任することができない旨の規定を設けている州が少なくない⁽¹⁵⁾。カリフォルニア州のように累積投票制度を強制している州もある。なお、仮にこのような制度を導入とした場合にも、産業界の実情を十分検討した上で行われるべきであることは言うまでもない。

現在、中国経済の近代化推進に対応すべき法制面の整備は、ようやく緒についたばかりであるので、今後さらにその実情把握と対応させながら、法制研究を進める必要があると考える。

- (1) 楊紫烜『工業企業法』（法律出版社）56頁。
- (2) 拙稿「中国会社法の正式公布」『国際商事法務』Vol.22 No.5（1994年）501頁。
- (3) 楊春堂、李享『企業経営方式改革与法』（吉林人民出版社）2頁。
- (4) 拙稿「中国の公司（会社）と立法について」

- 『広島法学』（1993年）第17巻1号、413頁。
- (5) 袁浩「我国公司法的基本内容」『経済法』1993年5月、38頁。
- (6) 曹鳳岐『中国股份制的理論与实践』企業管理出版社、25頁。
- (7) 拙稿「中国初の全国型（株式会社暫行規定）」『広島法学』（1993年）第17巻3号310頁。
- (8) 拙稿「中国（会社法）の正式公布」『国際商事法務』Vol.22 No.5（1994年）501頁。
- (9) 山城将美「取締役の内部情報収集権（取締役活性化への一提言）」682頁。
- (10) アメリカの大会社の大部分は、ニューヨーク、カリフォルニア、デラウェアの各会社法によって設立されているので、本論では模範会社法を説明するだけでなく、これら各州法の重要条文をもかかえて理論上の研究対象とした。
- (11) 二神恭一『西ドイツ企業論』東洋経済新報社、98頁。
- (12) 皮今生、張軍『天津企業の現状』28-29頁。
- (13) 王美娉「股分有限公司的若干問題」『法学評論』1994年3号36頁。
- (14) 現在アメリカのデラウェア州、ニューヨーク州、ミシガン州、ニュージャージー州などで累積投票制度は会社の定款規定で排除できるとされている（大賀祥充『平成2年（1990年）改正会社法小論』（下）広島修道大学総合研究所、190頁）。
- (15) 浜田一男「商法第256条ノ4に関する注釈」注釈会社法(4)294頁。