

農業分野における  
中国民営企業の現状  
経営管理体制・企業統治

日本貿易学会全国大会  
2012年5月20日 城西大学  
柏木理佳

# 発表内容

- ◎ 背景と問題提起
  - ◎ 先行研究
  - ◎ 研究目的
  - ◎ 国有企業改革の変貌と現状
  - ◎ 民営企業の現状
- ⇒ 経営管理体制、企業統治スタイル
- ◎ 独立取締役
  - ◎ 証券監督管理委員会（CSRC）の役割

## 背景：企業統治への注視強化

- ◎ 中国企業の対外投資の増加により世界から中国企業が注目されている
  - ◎ 経済成長による中国企業の成長
  - ◎ 人民元切り上げによる中国企業の時価総額の増加により世界ランキングでも巨大な企業に
  - ◎ 90年代、証券市場の設立後、上場企業数の増加
  - ◎ 国有企業の再編・改革と民営企業の増加による
- ⇒ 経営の効率化、企業価値の向上
- ⇒ 中国企業による不正・不祥事が増加

## 問題提起

- 国有企業改革促進、民営企業増加
  - 内部管理体制の実態は未整備
  - 中国企業による不祥事も減らない
  
  - 企業形態・株式形態に特徴のある現在の中国企業では企業統治は限定的
  - 取締役の半分が政府系の親会社の役員を兼任、3割が上場企業の執行役員等を兼任  
＝取締役会は監査機能ない
- ⇔ 独立取締役制度に期待、注目
- ⇔ 上場企業でも不正が多いのは⇒監査機能の証券監督管理委員会の機能がない

# 中国企業における企業統治の 先行研究

- 王保樹の定義：企業権力を合理的に分配すること、経営者の業務執行行為の有効な監督
  - 梅慎実の定義：上場企業の会社権力の分配と行使関係の構築、特に無機能株主と取締役の権力の分配と行使関係を中心に構築すべき
  - 劉連●の定義：所有権と経営権分離の状況で、経営者による不法行為の防止のための監督
  - 疹理の定義：経営者は株主だけでなく、従業員・債権者・消費者・地域住民などの利害関係者のエージェントでもあり、そのため企業統治は会社が利害関係者の権利、期待を応ずる過程である。
  - 李維安の定義：株主が経営者に対する監督、株主利益の最大化が目的、企業的意思決定の化学化
- ⇒ 株主主権論、＜利害関係者論＞

# 研究目的

## 中国企業の特徴

- ・ 非流通株（中小型企業も順次流通化しているため株式上場1600社のうち610社が流通化、3分の2が流通株に）
  - ◎ 大株主支配・内部社支配構造（特に国有企業は筆頭株主が政府）
  - ◎ 政府管理体制（取締役の半数以上が親会社から、政府が企業へ指示する体制）⇒取締役会でも少数株主の利益は反映されない
  - ・ 取締役会を大株主の支配から独立
  - ・ 監査役会を機能させるため
- ⇒独立取締役制度
- ⇒⇒上場企業の監査役の証券監督管理委員会

# 研究目的

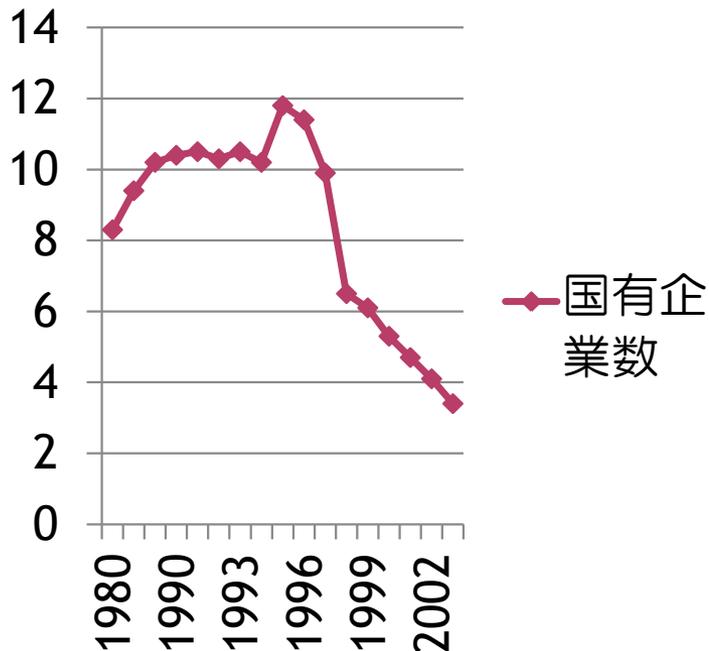
- ・ 先進国との企業統治の国際比較により、中国企業の企業統治の問題点を明確化
- ・ 中国企業の特徴、問題点を分析→特徴のある中国企業の企業統治→改善必要性を指摘
- ・ 大株主構造により取締役、監査役の監査機能がない→監査機能改善のため独立取締役制度が設置→形式的要因、権限と責任、独立性を明確化、改善
- ・ アンケートやヒアリングから国有企業、民営企業の独立取締役の実態、現状を分析→独立取締役の在り方
- ・ 定款に違反、違法行為は株主総会、取締役会に報告←機能していない→証券監督管理委員会に報告←監査機能ないことを指摘、CRSCの在り方

# 国有企業改革の主な政策

- ・ 84年、「国営工業企業の自主権を一段と拡大することに関する暫定規定」 国有資産の貸付、譲渡、価格変動20%の設定
- ・ 92年、第14回三中全会の「共産党の社会主義市場経済体制建設の若干の問題に関する決定」⇒経営メカニズム転換、財産権、責任制を明確化した現代企業財産権制度の確立
- ・ 93年、会社法の制定、株式会社制度の促進
- ・ 06年、国資委策定「国有資本の調整と国有企業再編の推進に関する指導意見」優先分野へ集中

# 国有企業数と国有企業労働者数の推移

## 国有企業（工業部門）数

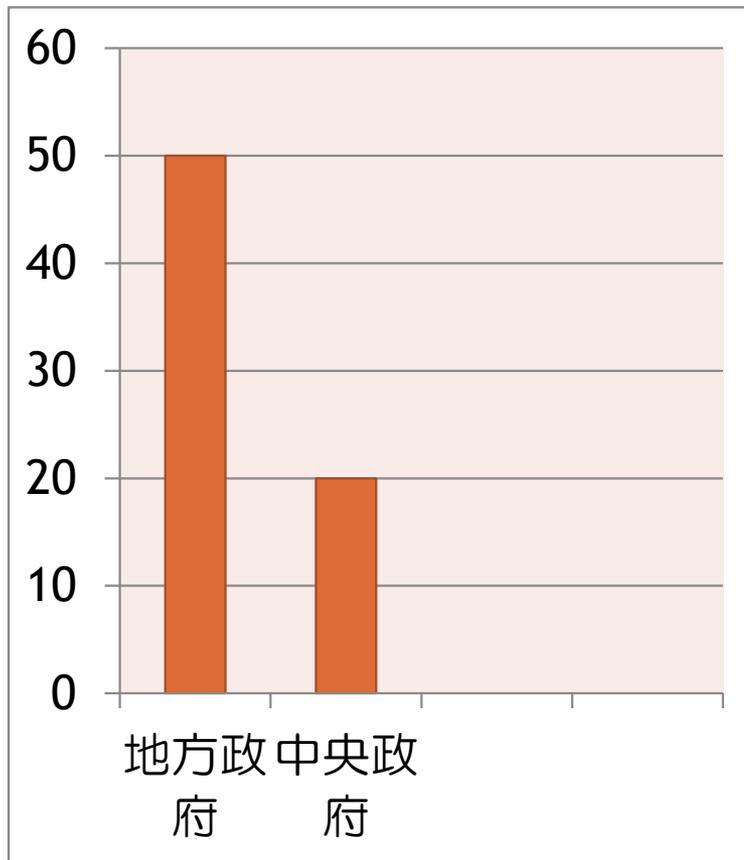


出所：国家統計局「中国統計年鑑」より作成

- 効率の悪く赤字企業の多い国有企業（工業部門）では再編・統合などにより95年の11.8万人をピークに3分の1へ減少
  - 民営企業は95年23万社が00年には90万社、12年には840万社へ増加
- ⇒ 国有企業の減少、民営企業の増加
- ⇒ 国有企業改革は表向きは成功

# 内部者支配と大株主支配

## (上場企業の支配株主の所属)



- 支配株主が中央政府の直轄を受けている企業は20.09%。

- ＝平均資産額は地方政府所属の6倍、大規模企業や優先企業、国務院各委員会の下に設置した企業が多い。

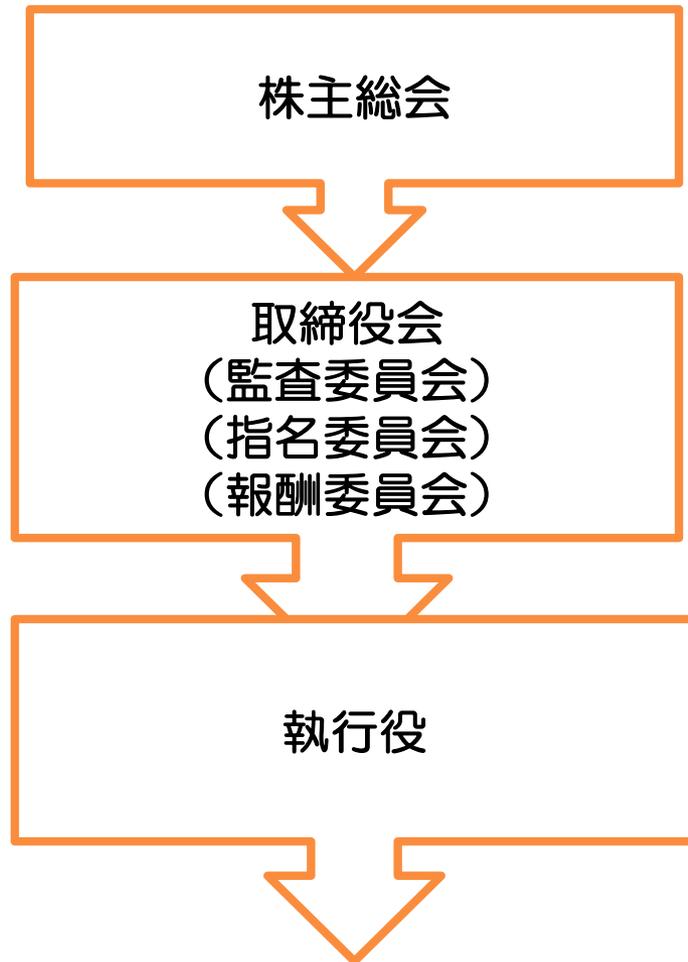
- 地方政府の直轄を受けている企業は50.54%

- ＝小規模で負担が大きい企業が多い。

⇒7割が政府の直轄を受けている

出所：上海証券易研究所中心「中国公司治理報告」  
復旦大学出版社、2006などから作成

# 米国の企業統治システム



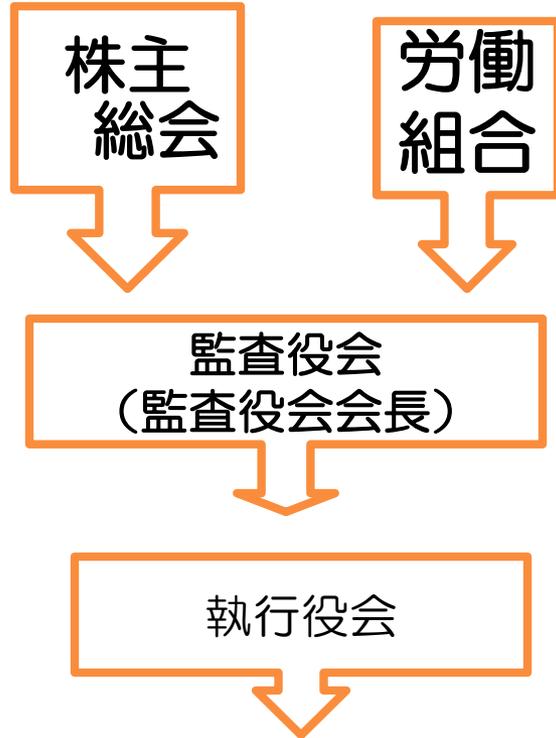
★分散型＝個人40%＋  
機関投資家（年金基金  
20%・投資信託  
20%・外国人20%）

★銀行の事業会社株式  
所有の禁止、金融機関  
所有が極めて少ない

★敵対的買収が起こり  
やすい

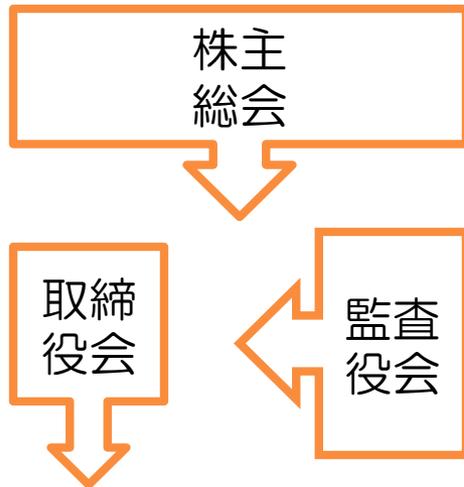
★経営者は株式市場の  
動き株主を意識

# ドイツの企業統治スタイル



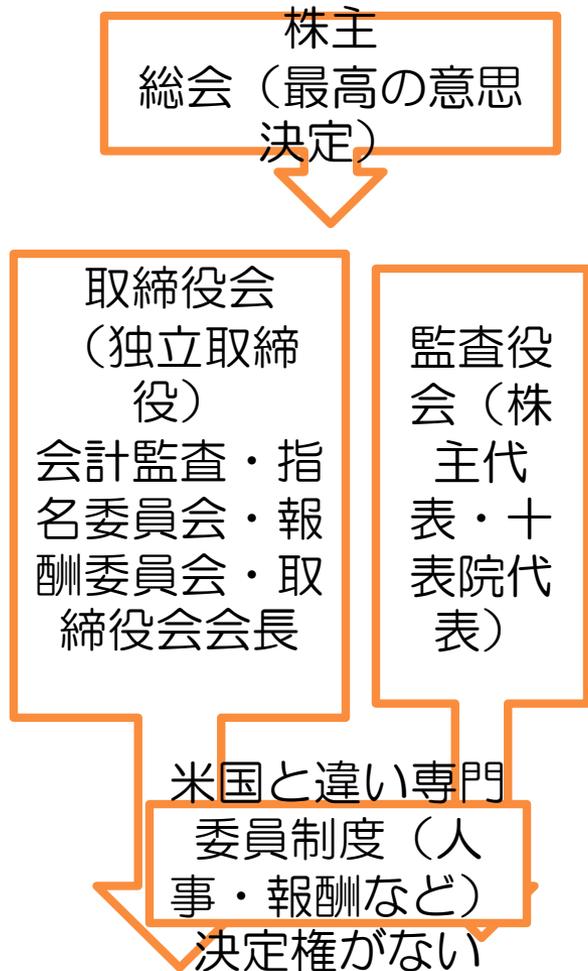
- ★二元制システムで労働組合も監査役割を
- ★共同決定制度（労働者代表＋株主代表）による監査機能
- ★株主代表の監査は自社の役員の兼任が禁止  
→民間銀行出身の独立取締役が多い

# 日本の企業統治システム



- ★メインバンク制
- ★株主構造は、金融と事業会社の持ち株が下がり外国人投資家3割、個人投資家が1割

# 中国の企業統治の構造システム



- ◎ 取締役会と監査役会との関係 ⇔ 日本を参考
- ◎ 代表兼は取締役会には執行役員との関係
- ◎ 取締役会長は社長を兼任できる、トップマネジメン構成 ⇔ 米国を参考
- ◎ 監査役会の従業員参加制度 ⇔ ドイツを参考

# 中国企業の特徴

## 株式分類・大株主形態

### <株式分類>

- ◎ 流通株式→A・B・H株
- ◎ 売却制限付株
- ◎ 非流通株式→発行株式→**国家株・法人株**

### <大株主の形態>

- ◎ 個人・同族株主
- ◎ 集団株主
- ◎ **政府（中央・地方）株主**
  - ・ 大株主＝国有株(国家株＋国有法人株)が主

# 中国企業の特徴

- 非流通株が多い
  - 大株主の持ち株比率、株式所有の集中度は低下しているが、依然、国家株が支配している株主構造
  - 上場企業のうち完全な民営企業は2割以下
  - 社会主義体制中に先進国の日本、ドイツ、米国を参考に取り入れている
- ⇒大株主＝国の支配下での企業統治は限定的、取締役、監査が機能しない
- ⇒中国独自の企業統治が必要

# 中国上場企業における 独立取締役制度の導入1

- ◎ 97年、証券が公布、上場企業定款ガイドラインで「必要に応じ独立取締役を設置（第112条）→98年末時点で11社、26人の独立取締役。
- ◎ 99年、海外上場会社の規範運営及び改革進化に関する意見」、外部取締役が取締役の過半数、2人以上の独立取締役の設置の義務付け→26社、55人
- ◎ 00年「国有大型・中型企業に現代企業制度を確立し、ガバナンスを強化するための基本的な規範」株主に独立した独立取締役、従業員でないことを要件に入れる
- ◎ 00年「上場会社企業統治ガイドライン」2人以上の独立取締役の設置、全取締役の2割、兼任は3割を占めること

# 中国上場企業における

## 独立取締役制度の導入2

- ◎ 01年「上場企業における独立取締役制度設置の指導意見」定款を改定、独立取締役の設置の義務付け。02年6月30日までに2人以上の独立取締役の設置、独立取締役の比率を3分の1以上→正式に導入。
  - ◎ 02年「上場企業における企業統治準則」専門委員長は独立取締役が担当→2003年9月30日までに上海証券取引所の99%が独立取締役を設置、平均1社3人に
  - ◎ 04年「流通株主の利益保護の強化に関する若干の規定」会計事務所の任免：過半数の独立取締役の許可で取締役会に提出。独立取締役の許可で監査機構を招ける→05年、取締役会の3分の1占める
- ⇔独立取締役制度の正式導入

# 中国上場企業における

## 独立取締役制度の導入 3

- ◎ 05年、公司法改正、独立取締役が**公司法により義務付け**
- ◎ 05年、「上場企業におけるストックオプションに関する管理方法」、「独立取締役のみストックオプションに含まれるべきではない」と記載。→05年6月末日、上海・深せん証券取引所の独立取締役の**平均が取締役の3割以上に達する**

### 独立取締役制度の**強制規制**

⇒2人以上、2割または3割、3分の1、各委員会の過半数を占め、委員長も務めること、従業員、株主は就任できない、5年以上の法律・経済などを必要、独立性を要求

# 独立取締役の人数の推移と意識調査

- 独立取締役の出身のうち大学研究機関は4割、技術、法律、会計が27%、金融機関出身が少ない。
- 独立取締役選任に最も影響力があるのは会長が57%、取締役会が64%。
- 独立取締役の必要性は、「統治システムの改善のため」「違法行為の防止のため」「情報公開」に95%。99%が必要と回答
- 独取は「顧問」25%、「意思決定の効率」24%→期待
- 「指名権に大株主の影響がある」46%
- 「反対票を投じたことがない」65%「反対なのに1回くらいは賛成した」100%→「独立性の欠如

独取人数	企業数	割合%
0	4	0.5
1	2	0.3
2	230	30
3	323	42
4	148	19
5	47	6
6	8	1
7	5	0.7
8	1	0.1

# 独立取締役の定義

- ◎ 「会社において取締役以外の職務を兼任せず、また上場企業との間でも会社の主要株主との間でも独立した客観的な判断を下すのに影響を及ぼしうる関係を有しない取締役」  
（指導意見一）
- ◎ 「独立取締役は他の取締役と同様に上場会社に対し忠実義務、勤勉義務を負うこと、その職責を果たすために十分な時間を確保することが特に要求されている。独立取締役が兼任しうる数は原則最多5社までと制限されている」（指導意見二）

## 独立性を重視した独立取締役の資格

- ・ 上場企業に直系親族、主要社会関係を有さない
- ・ 発行済み株式の1%以上を所有したり、10位大株主の直系親族でないこと
- ・ 発行済み株式の5%以上を所有する法人株主、上位5位までの法人株主の直系親族でないこと
- ・ グループ企業に財務会計・法律・コンサルなどのサービスを提供していないこと

# 国有企業の独立取締役の現状と 問題点

- 独立性が低い
- インセンティブ不足
- 独立取締役の辞任が増加
- 政府影響の大きい指名方法  
(独立取締役の65%が高級官僚、23%副高級官僚)

自分に有利で監査できない独立取締役を選

⇔投資家の利益より自己の有利を優先

⇔独立取締役の推薦方式は、会長と主要株主が決定、取締役会で提出するケースが3割、株主により提出するケースが多い

# 独立取締役の指名と選任

- 取締役会、監査役会、1%以上の株式を持つ株主が独立取締役の候補者を指名
  - 候補者の詳細を証監にも提出、証監は15日以内に審査、意義申し立てできる
  - 株主総会で証監の回答を説明
  
  - 独立取締役の任期は3年、再任、最大6年。
  - 適切な理由がなければ解任できない
  - ただし3回連続取締役会に欠席の場合、取締役会で解任できる
- ⇒元独立取締役にヒアリングでは一度も出席したことのない人も。農場上場企業では独取は1人だけの会社も。
- ⇒大株主による株主構成では政府株主が人選

# 独立取締役・各機関の主な権限

会計監査委員会	独立取締役	監査役会
会計監査制度の監督	会計事務所の任免提案	会計監査
会計情報、公開審査	独自に外部監査機関依頼	異常察知後、外部監査機関依頼
社内外会計監査部の意思疎通業務	重大な関連取引の事前審査権	取締役役員に対する監督
内部統制制度監督	重大事項へ独立意見	
	臨時株主総会開催提案	臨時株主総会開催提案
	株主総会前投票権収集	取締役経営者への提訴

独立取締役には重大取引の承認などの具体的な権限を与え、  
事前機能⇒監査は事後機能

# 監査機能の最重要権限のある 独立取締役の役割

- ・ 重大な関連取引（三百万元以上、純資産の5%以上）に対する審査権は取締役会に提出する前に独立取締役の許可が必要
  - ・ 会計事務所の任免案を提出
  - ・ 取締役会、臨時株主大会を開催案提出
  - ・ 株主総会の前に公開的に株主の投票権を収集
  - ・ 独立取締役の手当金は取締役会後、株主総会で決定
  - ・ 上場企業独立取締役に対する研修30時間の実施細則にて研修後、証明書発行など
- ◎ 取締役の指名・任免、取締役などの報酬、総額300万元以上、純資産5%以上の負債等の資金の流れ、債権の回収、少数株主の権益侵害などへの独立的な意見を求められている

	国有經濟の処遇	分類基準	業種例	所有制形式
国有經濟が支配	絶对的な支配	国家、社会の安全にかかわる業種、自然独占業種、公共財及びサービスを提供する業種、ハイテク産業の重要中核企業、国民經濟の命脈に係る業種と企業等	国防軍事工業、航空工業、社会公共安全設備、電子情報、郵便通信、マスコミ新聞、造幣、金融、タバコ	国有独資公司
支配地位を保持	支配地位を保持	国家の支配なしでは公共サービスの提供、社会安	電力、鉄道運輸と航空運輸、科学研究と総	国有持株絶対支配

# 獨立取締役

## 875 從玉農業控股有限公司

- Cheng Yu Yan, Tommy Jp(62), MBA Charman of Legislative council HKG, HKG Catering Industry Association, Chairman Goldearn consultants LTD, Stylo trading Ltd, Independent non exective director of Wah yuen HLD LTD
- Nh Yi Kum, Estella(54) Accountant MBA Independent non exective director of Tianjin Development HLD LTD, HKG Resources HLD CoLtd. shares of both companies. Working was Chief financial office of Country Garden HLD LTD, was Exective director of Hang Lung Properties LTd. Deloitte Touche Tohmatsu.
- Japhet Sebastian Law(60) Docter Mechanical Engineering, member of AACSB Professor in Science and Manageral Economics Independent non exective diretror of Beijing Capital International Airport CoLTd. Tianjin Port Development Hld Ltd. Binhai Investment Company Ltd. Global Digital Creation HLD LTD.

# 独立取締役のプロフィール

## 682 超大現代農業

- **FUNG Chi Kin(61)** President of The Chinese Gold & Silver Exchange Society, the International Advisor of Shanghai Gold Exchange and Director of Fung Chi Kin Consulting Limited. independent non-executive director of New Times Energy Corporation HKG. 30 yrs in banking and finance.
- **LUAN Yue Wen (50)** Financial Accounting, MBA, Real Estate Project Management. Ms. Luan has over 20 years of financial accounting
- **TAM Ching Ho (39)** member of the Audit and Chairman of the Audit Committee.

# 独立取締役のプロフィール

## 904 中国緑色食品（控股）有限公司

- Huang Zhgang(48) doctor degree in Economics  
Professor of Finance Engineering Programe Vice  
president of China Industrial Economy Resarch  
association Chairman of Audit Committee  
,Nanan rural CoopretativeBank
- Hu Ji Rong(55) M B A, 会計士、特約審計員、福  
建省審計事務所、福建省Public Accoutant 協  
会会員
- Zheng Baoding(44)福建農学院博士号取得後、教  
授。福建省食品添加劑工業協會の取締役、福建省  
食品化学技術協会、福建省栄養学会の社長

# 独立取締役のプロフィール

## 73 亞洲果業控股有限公司

- MA Chiu Cheng Andrew (69), Accountant  
Audit Committee, member of the Remuneration  
Committee founder and former director of Andrew Ma DFK  
LTD. Director of Mayee Management LTD.  
Independent non-executive director of HKG Asia financial  
HLD LTD. China Resource power Financial HLD LTD
- Nicolas SMITH (59) working 20 yrs. investment bank HSBC,  
Chief Financial Officer of Jardine Fleming GRP. KPMG  
, Chairman of Ophir Energy PLC, non-executive director of  
Achorde Aisa Pacific Fund plc, PLUS Markets GRP, Sorbic Int  
LTD Japan Opportunities Fund 2 LTD.
- Dr LUI Ming Wah SBS JP (73) master of science, doctor of  
philosophy MD of Keystone Electronics Co  
Ltd. LTD, LK Technology HLD LTD independent non  
executive director of AV Concelt HLD, Gold Peak IND  
LTD, SAS Dragon HLD

# 独立取締役のプロフィール

## 8120 東麟農業集団有限公司

### ●Chan Kin Hang(41)

- Institute of Certified Public Accountants
- Working proprietor of KHChan&Co.LTd for 16ys

# 上場民営企業(農業)の独立取締役の現状

- ・ 他の上場企業の独立取締役や取締役、会長の兼任
  - ・ 農業や食品関連の中国政府機関出身者
  - ・ 香港政府の食品部門の出身者が多い
  - ・ 不動産企業の会計士出身、製造業出身者も
  - ・ 専門家：博士号取得、経済学、経営学の大学の教授、会計士
  - ・ プロフィール掲載内容の詳細規定なし
  - ・ 一人のみで規定を下回っている企業も
- ⇒ 多くが、経済学やMBA取得者で他の上場企業や関連企業の役職の兼任、政府機関出身者で占めている、国有より政府系出身が少ない
- ⇔ 独立性が低い
- ⇔ 選任の詳細についての定めがなく曖昧

# 未上場企業へのアンケート

	未上場企業へのアンケート・ヒアリング内容の一部	回答
1	贵公司企业性质是民营企业还是国有企业？	民营企业
2	贵公司目前民间资本和国有资本各占总资产比例为多少。	100%民营资本
3	贵公司目前民间资本或者国有资本所占比例较之成立时有无变化。	没有
4	贵公司主营苹果销售还是进行包括苹果生产在内的产业链经营	销售业务
5	苹果相关业务占贵公司业务比例为多少。	大概20%
6	贵公司是否上市公司。如果目前不是，今后是否考虑融资上市。	目前没有上市，计划未来上市
7	贵公司目前董事会成员人数为多少	5位
8	董事会成员中非公司内部人员几名。 主要有哪些职业经历又或者集中来自于哪些行业。是否有政府相关人员。	全部在本公司就职
9	贵公司职员中能使用英语进行业务操作的人数为多少。	英语业务人员 30人，总人数的10%
10	贵公司目前出口销量中日本市场所占比例为多少。 今后是否会更多参考日本市场做相关生产调整。	语言交流不是很流畅 日本市场质量要求比较严格。 需求量较其他国家而言不大

# 上場企業の監査、証券監督管理委員会の役割

- ◎ 1998年、元国務院証券委員会と元中国証券監督管理委員会を合併、国務院直属の中央省庁に昇格、中国における証券市場、先物取引市場の監督と管理を主管部門に
- ◎ 「証券法」では、証券市場における主管機関は証券監督管理委員会（CSRC）、法律、法規に基づいて証券業の集中統一管理体制を
- ◎ 権力機関としては立法権、執行権、裁決権の三位一体
- ◎ 上場企業統治準則、報酬委員会、監査委員会、指名委員会等専門特化委員会を設置

# 未上場企業（佳農・GOODFARMER F&V)の独立取締役の実態

- ・ 華光企業（100%民営企業、リンゴの販売が2割で主要、1割が英語堪能、上場予定）

- ・ 取締役数は5人
- ・ 独立取締役全員が社内の人、人数未回答

- ヒアリング、アンケートの結果

⇒多くの企業が独立取締役についてのみ未回答

⇒独立取締役は社内の5人を採用

⇒独立取締役は一人

⇒未上場企業は規定を守られていない

# 独立取締役の現状

- ・先進国では会計士・弁護士・元経営者など専門分野から選ばれているが、中国国有企業⇒政府系組織の大表、大学や研究機関の学者、有名人。学歴や知名度を重視し企業のイメージと認知度を高める思惑。民営企業⇒ライバル企業の会長兼務、政府系組織のメンバー、会長兼務、会計士（政府影響：民営<国有）
- ・経済学、技術系の博士修士取得者が先進国より多く全体の4割、しかし会計士が1割のみ⇒人材不足、経験不足（独立取締役協会などの設置が望ましい）
- ・規定人数を守っていない（国有<民営<未上場）  
⇒ただし守っていても政府系出身が多く低独立性

# 党規約による政府関与

公司法「企業内の共産党基層の活動は共産党規約に従って処理する」（第17条）・・・企業の党員の役割など明記梨

党規約「国有企業の党組織は政治的中核の役割を發揮し、企業の重大問題の決定に参加すること」⇒株式会社  
「指導的役割に関する方針」重大問題の政策決定に対する党組織の関与を規定⇔経営者から事前に議案提出後、党組織で審議承認後→取締役会

・人事管理・配置

02年第16回共産党大会 私营企業に対する「党指導強化」「非公有制企業における党建設を強化、党の方針や政策を実行しなければならない」

公司法<党規約

# 独立取締役の現状と問題点

- ◎ 独立取締役の兼任が多く、65%が高級、23%が副高級職階名
- ◎ 独立取締役の出席率は50%（3回欠席で退任は守られていない）
- ◎ インセンティブ報酬が少額・明記されていない（兼務・時間拘束・情報量が少なく十分な監査できない）
- ◎ 独立取締役の自らの辞任増加（責任・ペナルティ負担・名誉）
- ◎ 指名権は発行済み株式の1%以上所有株主にあるが、大株主＝政府のため人事権は政府にあり独立性にかける。

# 現状・問題点と提案

- ◎ 大株主・内部支配＝政府関係者が取締役の大変を占める中国企業では監査機能がない
  - ◎ 監査機能を持つ独立取締役の候補者を指名できるのは、取締役会、監査役会＝政府の影響が強い
  - ◎ 地方政府と企業の癒着問題が残されている中、CSRCが証券法に違反した全ての企業を摘発することは困難。
- ⇔ 一般投資家が情報開示に対して9割がCSRC評価していない→上場企業を監査し証券市場の活性化を維持するためのCSRCの機能ない⇒CSRCの業務を細分化、または独立性の高い外国人専門家、外資系、民間の専門監査協会の設置する等の第三者機関の新たな設置などが必要
- ⇒ 公司法の規定で取締役会が経営執行を監査する規定が明記されていない。正式な形において権限と責任の明記、監督を細分化、罰則規定の設定、上場廃止の詳細

# 現状・問題点と提案

- ◎ 独立取締役制度が浸透、流動化促進⇔独立取締役協会などの発足、情報交換、相互監査機能
  - ◎ 香港GEM市場の上場規制法務担当役員、会計・法律など独立した各専門委員を設置
  - ◎ 先進国を参考にとりいれた企業統治システムを独特の中国企業の特徴をとれいれたものへ
  - ◎ 独立取締役結成組織（審査・指名・報酬委員会）で経営者、取締役の評価、解任などをいれ、経営者と同様の権力へ
  - ◎ 経営者監査システム強化のための独自の監査委員会の設置
    - ・ 独立取締役の研修期間30時間→長期的な研修期間へ、独立取締役に対して定期的な相互チェック機能へ
    - ・ 少数個人株主による独立取締役への参入や投票権やの確立
    - ・ 外部監督メカニズム、強制的な情報公開、訴訟
- ⇒独立取締役制度の再検討＝企業統治システムの確立、健全化
- ⇒CSRC監査機能拡大＝不正企業の減少

# 今後の研究課題

- ◎ 農業以外の産業別国有企業と民営企業の企業統治、独立取締役の現状と違い
  - ⇔ 株主構成による独立取締役の現状
- ◎ 上場企業の証券監督管理委員会の監査、役割と未上場企業における証券監督管理委員会に代わる機能の現状と違い
  - ⇔ 大型国有企業は株式会社への改組・上場、国有株の出資比率引下げの二段階による民営化が主。政府が筆頭株主、多くが非流通株、企業統治効果は限定的。→国有株の出資比率を引き下げ、分散型の投資による資本所有→2001～2002年の国有株売却政策は効果的でない
  - ⇔ 大株主の分配、民営企業に移行段階において、中国企業の特徴を活かした企業統治、独立取締役制度の在り方