2015年度博士論文

中国民営企業における独立取締役の監査・監督機能

―日中比較及び研修機関の役割の一考察―

桜美林大学大学院　国際学研究科　国際人文社会科学専攻

柏木理佳

目次

序章・・・

序章

１　本研究の研究背景

近年、アメリカだけでなく、中国、日本においても研究論文や新聞記事の報道において、コーポレート・ガバナンス（企業統治）、独立（社外）取締役などの言葉が多く使われている。

アメリカでは、1990 年代、大企業の不祥事の多発にともない経営者の社会的責任や企業倫理、取締役会の構成、経営執行活動への監視機能の強化などのコーポレート・ガバナンス、いわゆる企業統治の改革が促進された。

日本においても、近年、オリンパスなどの不祥事企業が多発していることなどから企業統治が注目されている。政府は、日本再興戦略改訂(2014)のコーポレート・ガバナンス・コードの策定に、社外取締役を複数導入することなどを盛り込む方針を検討している。

社外取締役設置の義務化に関する議論が活発化している背景には、長引く不況時代において、企業の内部留保の削減と配当性向の向上、不祥事企業の防止対策などがある。しかし、企業統治の理念よりも企業の発展、業績促進効果、株主の利益などが優先されている傾向がある。実際に社外取締役設置企業においては、業務執行者の監査・監督業務としての役割を期待するよりも、業績促進効果などを優先し選任しているケースが多いのが現状である。

こうした企業統治に関する関心は、社会主義経済から資本主義経済へと転換段階にある中国においても拡大している。特に、2001 年の WTO(世界貿易機構)加盟後は、国資企業だけでなく民営企業においても粉飾決算などの不正取引企業が多発し、大株主支配構造、法律の不備などが注視されている。

内部モニタリングシステムとして重要な位置を占めているのが取締役会である。しかし、株式所有率の高い経営者の権力支配構造下での家族主導型の民営企業は、取締役会が機能しておらず、重要事項において経営者が単独で決定するケースが大半を占めている。

上記のような状況の中、内部メカニズムの監査機能を強化するために設置されたのが、独立取締役制度である。証券監督管理委員会（証監会）は、2001 年「上場企業における独立取締役制度の確立に関する指導意見」を公布し、独立取締役の導入を求めた。

企業統治に関する制度の中で独立取締役制度は、経営者の監査・監督機能の強化に最も効果があるとして重要視されている。

独立取締役設置に関する規定は、2 人以上の独立取締役を設置すること、独立取締役の 2 人のうち 1 人は会計士の資格保有者であること、また、独立性、権限などについても定められている。

さらに、中国は、独立取締役の設置だけでなく、研修に関する詳細な規定が定められている世界でも珍しい国である。独立取締役は就任前に企業内研修だけでなく企業外研修も受講しなければならないこと、また、企業外研修では 30 時間以上の講座を受講し、試験に合格しなければ就任できないことなどまで規定に定められている。研修を受講せずに就任

し、発覚した場合は、証券取引所のホームページの不正取引企業の一覧表のリストに掲載され、独立取締役の名前が公表される。

企業統治の改善において独立取締役に対する期待は大きく、その独立取締役が受けなければならない研修についてまで、細かい規定が定められている。

しかし、同時に、共産党の規約においては、国資企業だけでなく民営企業内における党の決定権、影響力が強化されている。

共産党の規約には「国資企業の党組織は政治的中核の役割を発揮し、企業の重大問題の決定に参加すること」と明記されているように、政府は企業の重大な問題に対して決定権がある。特に、株式会社に対しては「指導的役割に関する方針」において、「議案内容を党組織が承認後、取締役会に提出すること」などが定められている。企業内の重大問題の政策決定だけでなく、取締役会の議案内容まで事前に政府が決めることができるようになっており、政府のコントロールが非常に強いことがわかる。

また、2002 年第 16 回共産党大会では、民営企業に関する「党指導強化」において、「非公有制企業における党の建設を強化、党の方針や政策を実行しなければならない」と明記している。国資企業だけでなく、民営企業においても政府の関与が強調されている。

民営企業においても政府の関与が強化されている中、独立取締役制度の設置目的である監査・監督機能の役割、機能は果たせるのか。

そもそも選任された独立取締役は、政府から送り込まれた人材であるのか。監査を担当する能力があるのか。

あるいは、民営企業における政府の関与がなければ、独立取締役の監査・監督機能の弊害になる構造問題はないのか。近年、問題視されている家族主導型の独裁的な経営者支配構造による構造問題はないのか。

また、日本と同様に、中国でも多くの独立取締役が経営者に選任され報酬を得ているため、利害関係上、経営者に対して監査・監督機能が発揮しにくい環境になっているであろう。多くの経営者は独立取締役の選任にあたり、推薦者でもある。そのため、経営者に対して、監督は実効性があるのか。独立的な立場で斬新な意見及び反対意見を述べることは可能なのか。

さらに、民営上場企業は、政府の関与が大きい金融などの業種と製造などの政府の関与の小さい業種では、異なっているのか。

また、これらの独立取締役の監査・監督機能の有効性を高めるための研修内容は監査・監督機能、能力を強化するための実践的な内容になっているのか。研修機関は、独立取締役の監査・監督機能を発揮できるよう研修以外に情報交換、情報提供、相談などのサービスを実施し、独立取締役をサポートする役割があるのか。

中国の研修機関は、独立取締役が実践的に監査・監督機能を発揮できるようなサポート機能はあるのか。

民営上場企業の独立取締役に関して、上記のような実態はあまり明らかにされていない。

上記のことに問題意識をもったことが本研究の背景である。

２　研究の意義

上記の研究背景を基盤に、本論文は、民営上場企業における独立取締役の監査・監督機能に関して実効性があるのかどうかを業種別に実態を解明する。

その上で、本論文はその有効性を高めるための一つの方法として、企業内外の研修内容、また、研修機関の役割について解明する。

取締役会に関するアメリカの調査結果では、独立取締役は企業統治の改善において有益であることが示されている。独立取締役の取締役会での役割については、導入効果があるという一致した認識があるため注 1)、独立取締役設置の義務化は世界に普及している。

非業務執行取締役は十分な情報が得られず、業務執行者を有効に監査・監督することは容易ではない。その上、非業務執行取締役の監督者としての職務は明確にされておらず、権限が弱く、業務執行取締役の私欲を優先する不正行為を抑制することは不可能であった。それが、独立取締役制度の導入により、非業務執行取締役の独立取締役としての監督意識を高め、取締役会において業務執行取締役の監督者としての機能が強化されることになる。

上記のように英米の独立取締役制度は、業務執行取締役により管理されていた取締役会が、独立取締役である非業務執行取締役を導入することで、経営者を監督するメカニズムが機能し、権限の均等化を促進することできた。

英米のように独立性の高い外部者を取締役会に参加させることによって企業統治が強化されるとして、日本においても不祥事企業の防止対策として社外取締役の設置が議論されている。

中国においても、これらの英米の独立取締役制度を参考に導入が進められ、独立取締役設置による企業統治強化が期待されている。グローバル化が促進する中、対外投資が増加し世界的にも有名になった巨大な中国企業が、中国特有の企業体質、構造問題を変化させずに、世界各国に進出し続けることが可能とは思えない。外部者、非業務執行取締役である独立取締役による経営者に対する監査・監督機能が強化されることは、中国企業の企業統治改革が促進し、不祥事企業を減少させることにもつながる。

特に、不正取引の多い中国企業において、独立取締役導入による不正行為を行う経営者の抑制効果、監査・監督機能の効果が明らかになれば、社会主義経済から資本主義経済への転換段階にあり企業統治を強化し不正取引企業を減少させたい国だけでなく、独立取締役の設置の義務化を検討している先進国においても、大変参考になると思われる。

実際に、筆者自身の体験から、中国企業、香港企業、シンガポールにおける中国系企業は、外部者による画期的な指摘や意見が重要であることを認識しており、独立取締役の監査・監督機能が強化すれば、従来の構造問題が残されている中国企業において大胆な企業統治改革になりえると確信している。

独立取締役をとりまく構造問題、政府の関与など上記の現状を分析し明らかにすること

は、世界に影響を与えている中国企業の方向性を考察する意味で大変意義があるものと思われる。特に、国資企業改革、民営化促進により変化している中国企業が、将来、企業内の構造、企業統治をどのように変化させるのか、独立取締役をどのように機能させるのかなどを知る上で大変意義があるものと考えられる。

中国の企業統治や独立取締役についての先行研究は存在するが、業績促進効果など企業側の直接的な利益に関する内容のものが多い。民営上場企業を分野別・業種別に分析し、独立取締役の監査・監督機能の実効性を明らかにした研究論文はほとんどみあたらない。

何より、独立取締役による経営者の不正取引行為に対する抑制効果、監査・監督機能の実態の解明として、監査委員会の監査機能に関して調査した論文はほとんどみあたらない。

とりわけ、独立取締役の監査・監督機能を強化するための一つの方法として、研修内容に注目し、研修育成機関や第三者機関における研修内容、その役割について実態を解明した論文は皆無に等しい。

上記の独立取締役の監査・監督機能の向上、取締役会における監督者としての能力や知識の習得において、研修の受講は欠かせない。また、研修を受講することは、独立取締役の役割に監査・監督機能があることを認識することで、その影響力が大きくなることが考えられる。

政府管轄下でなく独自に民営上場企業の独立取締役を対象にアンケート、ヒアリングを実施した論文が少ない中、特に、研修内容について質問項目をまとめ実施したアンケート結果はみあたらない。

以上のことから研修内容からみる独立取締役の監査・監督機能を分析する本論文は若干、有意義なものと思われる。

また、独立取締役の監査・監督機能を強化するための対策として、研修育成機関、第三者機関において実施している研修内容の実態解明においても、本論文は十分に貢献できると思われる。

中国は、独立取締役設置の義務化だけでなく、企業内外の研修及び試験まで義務化されている世界でも珍しい国である。企業統治の強化のために積極的に取り組んでいることは評価できるといえる。しかし、その実態はあまり明らかにされていない。

法律で義務化されている中国における独立取締役の研修と試験内容、研修機関の役割の実態の解明は、独立取締役の監査・監督の実効性を高めるため、非常に重要な意義があると思われる。

また、独立取締役の監査機能を期待し、監査委員会を設置し、独立取締役を設置しようとしている国、企業においても参考になると思われる。

さらに、独立取締役の監査・監督機能を強化させるための研修内容を実施している研修育成機関、第三者機関においても、役に立つと考えられる。

上記の理由が、研究内容として筆者が経営者の監査・監督機能としての重要な役割を担う独立取締役制度に対して関心を持った背景、研究の意義である。

３　本研究における問題意識

中国は英米と異なり、独立取締役を導入するにあたり、以下のような基本的な基盤が整備されていない。独立取締役を設置するための市場経済を基盤とした構造、また企業の構造などの条件が整っていることが前提である。

1)大株主支配構造による業務執行者と監督者、所有と経営の明確な分離
2)内部者支配構造による不平等な報酬とインセンティブ
3)実質的権利者の支配構造による企業内の監督者の不在
4)独裁的経営体質による外部者の監査・監督機能の限界
5)取締役会における機能の形骸化
6)企業内の政府の監督、関与の強化
7)職権を利用した政府取締役の内部者支配

以上のような問題点がある中で、特に 1)4)6)は中国特有の問題ともいえる。

大株主支配構造に中国企業において、業務執行取締役の多くが、非業務執行取締役から有効な監査・監督としてのチェックを受けていないことが、企業統治問題の最大の問題であるといえる。

また、中国の独立取締役に関しては以下のことが議論されている。

1)独立性が高く、影響力のある人材の確保
2)監査委員会における監査能力、監査機能
3)多忙な兼任者の情報収集の困難
4)取締役会での監督機能
5)業績促進効果
6)情報公開などの企業統治の影響
7)構造問題による監査・監督機能の弊害
8)監査役との監査機能の役割の重複

中国の独立取締役は法律上、5 社までの兼任が許されているが、報酬も低いため、多くの独立取締役は、他の企業の独立取締役や取締役、大学の教員、会計事務所の会計士などを兼任している。就任している企業の監査・監督のための情報収集にあてる時間的な余裕がない。

また、取締役会で監督機能を発揮するためには、取締役に占める独立取締役の比率を高め、独立取締役の影響力を高める必要があるが、質の高い人材の確保は容易ではない。

上記のような多様な問題がある中で、1)2)3)においては研修を受講すること、また研修機関の役割が充実することで改善できると思われる。また、4)6)においても、経営者が研

修を受講することで、独立取締役の監査・監督機能の役割について周知させ、受入れ体制を整備することで、その能力が発揮できる。

企業統治改善において最も重視しなければならないのは、独立取締役制度の本来の設置目的である監査・監督機能に関する問題である。しかし、独立取締役に関する先行研究は、業績促進効果などに関する内容が多い。

独立取締役の監査・監督機能に関する先行研究は以下のとおりである。いずれの場合も本論文のように民営上場企業に限定しておらず、上場企業及び国資企業の独立取締役を対象に調査した結果である。

1)独立取締役の設置は業績促進効果がある
2)独立取締役設置人数と情報開示の質と量に関しては、関連性はない
3)政府系出身の独立取締役を雇用した企業は、そうでない企業に比較して情報の質がマイナスになる

４　本論文の目的

上記のような先行研究がある中、本論文の目的は、以下のことを明らかにすることである。

1）業種別に独立取締役の監査・監督機能の実態を解明

1-1）業種別の独立取締役の監査能力

独立取締役の監査・監督機能を発揮する上で、欠かせないのが独立取締役の監査能力である。まず、監査委員会の構成員として会計士資格保有者である独立取締役が存在するのかどうかを明らかにする必要がある。構成員に会計士の資格を保有している独立取締役が含まれていなければ、監査能力のない独立取締役が形式的に監査を行っていることになる。

また、その会計士は政府から送り込んだ独立取締役であるのか、政府に所属しているのかを調査する必要がある。監査委員会の会計士が政府関連組織に所属していれば、独立的な監査を実施することは不可能であろう。

1-2）業種別独立取締役の監査能力を発揮するための構造問題

仮に監査能力のある会計士資格保有者の独立取締役が監査委員会の構成員に存在している場合でも、その機能を発揮する環境が整備されていなければ、その実効性はあまりない。

監査委員会に政府関係者や創業者の家族・親戚などが構成員であれば、影響力が大きく、独立取締役の監査の弊害になる懸念がある。そのため、監査委員会における構造問題を明らかにし、独立取締役が監査・監督機能が発揮できる状況であるのかどうかを分析する。

これらのことを、政府の関与の大小により区分した業種別に明らかにする。

政府の関与があまりない業種のほうが、政府に所属していない独立取締役が多く独立取

締役の監査機能が高いのか。監査委員会において創業者の家族、親戚が構成員であり、監査の弊害になっていないのかなどを分析する。

最も独立取締役の監査機能がある業種を明らかにし、また、その業種は、不正取引企業が最も少ない業種であるのかを明確化し、独立取締役の監査機能の効用を確認する。

1－3）独立取締役による経営者の不正取引に対する抑制効果

不正取引企業と優良企業の独立取締役の設置状況を比較し、取締役に占める独立取締役設置人数の比率、独立取締役に占める会計士資格保有者の比率が高い企業のほうが、経営者の不正取引の抑制効果があるのかどうかを検証する。

さらに、6割以上の株式を保有している究極の所有者構造による独裁的な経営者に対しても、その抑制効果は、あるのかどうかを分析する。

2）独立取締役を対象にした研修内容と研修機関、第三者機関の実態解明

2-1）監査・監督機能を発揮できる実践的な研修内容

独立取締役の監査・監督機能を強化するためには、独立取締役の研修内容を充実させることである。研修を受講した独立取締役が増加すれば、監査のための財務管理方法や監督のための能力が高まると思われる。

古くから研修に注目したイギリス、アメリカでは、実務レベルで実践力が養われる研修内容を実施し、効果を出している。

イギリスにおいては、独立取締役の研修、人材の育成を行っている研修育成機関や第三者機関は、独立取締役の経験のない人材を育成し、企業に斡旋・紹介したことで、人材不足を解消させた。それにより独立性の高い独立取締役の普及に貢献した。

イギリスの独立取締役向けの研修は、研修を受講した独立取締役が、監査・監督機能などの能力を向上させる内容になっており、世界的に評価が高く、オーストラリアなど多くの国が参考にして取り入れている。

アメリカの研修内容も実務レベルにおいて実践力が養われると参考にしている国が多い。アメリカには、企業が取締役に研修を実施したかどうかを評価する第三者の評価機関もある。独立取締役を対象にした研修を促進している。

日本においても、社外取締役設置が義務化されていないのにもかかわらず、第三者機関が社外取締役向けの研修や社外取締役の人材斡旋・紹介などを行っており、その内容も充実している。

監督機能、監査機能の能力向上のため研修を受講することは、独立取締役が役割を認識し、モチベーションが上がる。具体的な監査・監督機能のための方法を学び能力が向上するだけでなく、監査・監督機能の役割があることを認識することで、役割意識の向上につながる。

研修機関や第三者機関による独立取締役の人材の育成、独立性の高い人材の斡旋・紹介、

独立取締役の相談、サポート態勢の充実は、多少なりとも独立取締役の監査・監督機能の強化につながると思われる。

そのためには、以下のことが必要である。

1) 研修内容の講義の中で、「独立取締役の役割において、監査・監督機能がある」ことを明確に説明することが必要不可欠である。
2) 監査・監督機能を強化するための財務管理方法などの講義内容が充実していることが前提である。

中国の研修内容においては、上記のような説明があるのか、監査・監督に役に立つ講義があるのかなどを明らかにする。研修内容において監査・監督機能の説明がなく、監査・監督機能に関する講義がなければ、研修は形式的なものにしかすぎないともいえる。研修内容を充実させることで、多少なりとも英米のように独立取締役の監査・監督機能の強化につながると考えられる。

2－2）研修機関、第三者機関の役割

本論文では、独立取締役の実効性を高める方法の一つとして、企業内外の研修内容を充実させることだけでなく、独立取締役同士の情報提供、交流会、相談などを実施している研修機関や第三者機関の役割にも注目した。

日本、英米の研修育成機関、第三者機関は、独立取締役が監査・監督機能を強化するため、情報提供、情報交換の場の提供、相談などを行っている。中国の研修機関は、研修以外に上記のような独立取締役をサポートする役割を果たしているのかどうかを明らかにする。

5　確認事項と調査方法

独立取締役の監査・監督機能と研修内容、研修機関の実態解明の調査課題、問題意識は、以下のとおりである。

以上のことを明らかにするため、具体的には以下のような事項について確認作業を行う。

1）民営上場企業は、独立取締役に対して監査・監督機能を期待しておらず、経営アドバイザーとしての役割を期待している。企業内研修時の説明時は、企業側は、独立取締役の役割に監査・監督機能があることを十分に説明していない。
2）民営上場企業の監査委員会の独立取締役は監査能力がなく、監査能力がある場合も政府だけでなく、家族・親戚による構造問題があり、弊害になっている。
3）民営上場企業の監査委員会の独立取締役の監査機能は、政府の関与が小さい業種のほうが、実効性が高い。しかし、構造問題により、実効性の高い監査機能は一部の業種に限ら

れている。
4）中国の研修機関は、先進国と異なり、独立取締役の監査・監督機能の発揮をサポートする体制が整備できていない。
5）独立取締役の企業外の研修内容において、独立取締役の役割に監査・監督機能があることを十分に説明しておらず、研修講義には政府の関与があるため、実践的ではない。
6）独立取締役の比率が高い企業のほうが、不正取引企業になりづらいが、究極の所有者支配構造企業においては、その効果はみられない。

まず、民営上場企業の独立取締役の監査・監督機能の実態の解明としては、確認事項の1)、2)、3）を明らかにする。

1）においては、第４章の民営上場企業 26 社、国資企業 24 社、日本企業 17 社に就任している独立取締役を対象にしたアンケートとヒアリングにより、企業側の期待、監査・監督機能、責任問題、具体的な監査方法の説明などの有無を確認する。独立取締役に監査・監督機能ではなく、経営アドバイザーとしての期待をしていれば、研修時に、独立取締役の役割に監査・監督機能があることを説明せずに、経営戦略の内容ばかりになるであろう。企業側は独立取締役に監査・監督機能を期待しているのか、あるいは経営アドバイサーとしての役割を期待しているのかなどを明らかにする。また、その行動要因については、日本の社外取締役へのヒアリング結果と比較し、明確化する。

確認事項 2)、3）においては、第３章の民営上場企業 91 社の調査結果を元に、第２章のエージェンシー理論、所有権理論に沿って分析し、これらの結果を第４章のアンケート、ヒアリングにより明らかにする。

中国においては､｢独立取締役 2 人の設置､そのうち 1 人が会計士資格保有者であること｣が義務付けられているが、会計士を設置しておらず、規定を順守していない企業も存在する。そもそも監査能力のある独立取締役を設置しようとしない企業もある。加えて、「会計士資格保有者は監査委員会の構成員でなければならない」という規定はない。そのため、企業は、会計士資格保有者の独立取締役を監査委員会の構成員にはせずに、指名委員会や報酬委員会などの構成員にすることも可能である。最初から独立取締役に監査としての機能を期待していない場合、あるいは、監査能力を発揮してほしくない場合には、監査委員会の構成員にはしない。そのため、まず、監査委員会において会計士資格保有の独立取締役の構成員を確認し、独立取締役の監査能力の確認をする。

その上で、監査能力が発揮できる構造になっているかどうか明らかにする。構成員に利害関係のある取締役や政府関係者、また、創業者の家族などが構成員であれば、独立取締役に一任しておらず、監査の弊害になる。監査の能力の発揮において弊害になるような構造問題があるのかどうかを理論的分析に沿って、調査分析する。

これらの結果とアンケート、ヒアリングにより独立取締役が反対意見を述べにくいなどの弊害があるのかなどを再確認し、さらに、それらを企業側へのヒアリングにて、独立取

締役の効用について客観的に評価する。

本研究における以上の課題を解決するため、確認事項の 4)、5）では、研修機関の役割に注目した。

ヒアリングを実施した日本の研修機関の研修内容とその役割を比較し、中国の研修内容、研修機関の実態を解明する。

日本においては、社外取締役設置が義務化されておらず、また社外取締役の研修事項が規定に定められていないため、その背景が異なる。そのため、古くから評価されている英米の研修機関の役割とも比較し、問題点を分析する。

また、中国には政府の管轄下での研修機関はあるが、民営企業及び NPO 法人などの第三者機関が存在しない。そのため、監査・監督機能の向上のための実践的な講義内容を実施しづらいことが推測できる。

研修内容を充実させ、研修機関の役割を強化することで、独立取締役の監査・監督機能の意識を高めることができる。また、具体的な監査・監督に対する実務能力も向上することが考えられる。それらの行動要因により独立取締役の監査・監督機能の実効性が高まることが期待できる。

中国の研修機関を日本、欧米の研修機関などと比較し、中国の研修内容、研修機関の役割に対する問題点を明らかにし、その上で、中国においても研修内容の充実、独立取締役をサポートする役割が重要であることを強調する。

確認事項 6）では、これまでの独立取締役の監査・監督機能を客観的に評価するため、不正取引企業と独立取締役の関連性を分析する。優良企業の独立取締役の比率、会計士資格保有者の比率を比較し、優良企業のほうが取締役に占める独立取締役の比率が高いのかどうか、独立取締役の効用を分析する。また、独立取締役の比率が高ければ、株式保有比率が 6 割を超える究極の所有者支配構造の民営上場企業であっても、その効果はあるのかどうかを確認する。

6　本研究の論文構成

「民営企業における独立取締役の監査・監督機能」に関する第 1 部は、理論研究及び課題の枠組みを整理し、課題を設定する。

第 1 章は、中国の企業統治の特徴と問題点、さらに独立取締役制度の特徴と問題点について述べる。日本と中国の企業統治システムの比較により中国における企業統治の特徴を明らかにする。加えて、日本や中国が参考にした英米、ドイツの企業統治の特徴についても言及し、中国の企業統治システムの問題点を明らかにする。企業統治、独立取締役に関する先行研究に言及し、確認事項、課題の設定を示す。

独立取締役の独立性に関して、日本と比較した上で、両国が参考にしたアメリカ、イギリス、ドイツとも比較後、中国の独立取締役の独立性に関する問題点を確認する。

また、独立取締役導入の監査・監督の実効性に関するこれまでの研究は、情報公開の量

と質の向上効果、政府関連組織者である独立取締役を設置している企業は、情報公開量、質がマイナスになるという指摘などがある。

監査・監督機能に関するこれまでのアンケート結果では「多くの企業において独立取締役は管理者の行為を十分に監督できない」、「独立的な意見を発表することよりも資格喪失を恐れている」などの指摘がある。

しかし、先行研究は民営上場企業に限定しておらず、上場企業、国資企業に分類しており、なおかつ、政府の関与別における業種別に調査していない。

本研究では、第１章にて中国の企業統治構造の特徴を明らかにし、第２章にて日本企業と中国企業の企業統治構造をエージェンシー理論にて比較した上で、情報の非対称下による国資企業と民営企業における独立取締役の行動原理を考察する。また、中国企業の構造問題を理論的に分析するにあたり、独特の企業体質がある中国企業においては、コースの所有権理論においても論じる。

第３章では、第２章での理論的分析をもとに、民営上場企業における独立取締役の監査・監督機能、政府の関与などを分析するため、業種別、分野別に民営上場企業 91 社と国資企業 23 社を国有支配構造別に分類し、監査委員会における構造問題を分析し、独立取締役の監査・監督機能が働いている業種を明らかにする。

第２部の「日中のアンケート・ヒアリングをふまえた民営企業の独立取締役の事例研究」では、第２章で実施した理論的分析、第３章で実施した調査分析の結果を裏付けるために、日中の企業へのヒアリングと日中の社外（独立）取締役へのアンケート、ヒアリングを実施する。

第４章においては、日本と中国の独立取締役の監査・監督機能について、企業内研修内容の質問項目を中心にアンケート、ヒアリングを実施した結果をもとに論じる。

民営上場企業の独立取締役は研修時において、企業側の説明に、監査・監督機能の役割の説明、責任について言及しているのかどうか、また、監査・監督の役割としての期待があるのかどうか、経営アドバイザーとしての役割を求めているのかなどについて確認し、研修内容は、実効性のあるものかどうかを明らかにする。

また、日本の社外取締役を対象に実施したヒアリング結果と比較し、中国の独立取締役の行動要因から問題点を明確化する。

中国では、日本、欧米のように取締役や独立取締役が社会的責任を追及される例は少ない。また、独立取締役を保護するための責任限定保険制度も存在しない。日本企業と中国企業における社外（独立）取締役を取巻く環境として、社会的責任や法的責任追及など責任に対する考え方や意識の違いなど、行動要因について解明する。

第５章の独立取締役をサポートする第三者機関の役割においては、まず、企業内外の研修、試験が義務化されている中国の公的研修内容、試験内容についてヒアリングを実施した結果をもとに論じる。

中国の企業外研修（公的研修）は、独立取締役の役割に対する説明としての監査・監督

機能の説明、具体的な責任や監督方法についての説明どがあるのかどうか、また、研修後の試験の実態を明らかにする。

また、中国は企業内研修だけでなく、企業外（公的）研修内容においても受講が義務化されている。

企業外研修においては、独立取締役のための研修内容は監査・監督としての機能を強化する内容であるのかどうか、また、独立取締役をサポートする役割を果たしているのかなどを明らかにする。

人材斡旋・紹介、情報提供、情報交換などを実施している英米、日本の研修育成機関、第三者機関と比較し、中国の研修機関の特徴と問題点を明らかにする。

第６章では、第４章で実施した日中の社外（独立）取締役へのアンケート結果を客観的に評価するために、企業側にヒアリングを実施した結果を分析する。

独立取締役導入効果、監査・監督機能の実効性の有無などについて述べる。究極の支配者構造支配型企業においての企業統治について効用関数により分析し、究極の所有者支配構造下では、独立取締役の監査・監督機能、経営者に対する抑制効果がみられない構造であることを明らかにする。

日本企業へのヒアリングにおいては、監査役会設置会社と委員会設置会社を対象に実施した結果をもとに確認する。

企業統治構造と社外取締役の導入効果については、企業形態や企業の受入れ体制などにより差があること、監査・監督機能としては外部のチェック機能のみを期待していることなどを明らかにする。

第７章の監査役と独立取締役の監査・監督機能の比較考察では、監査役と独立取締役の役割の重複が問題視されていることから、監査役の役割と独立取締役の役割、権限、責任などについて比較し、監査役の特徴、問題点を明らかにする。

また、日本、日中が参考にして取り入れたアメリカ、ドイツとも比較を行い、中国の監査役制度と独立取締役制度の問題点を明らかにする。

監査役と独立取締役の役割の重複問題の議論、独立取締役の不用説の議論などについて考察し、監査役と独立取締役の監査的役割、独立性などを分析し、問題点を明らかにする。

たとえば、中国の監査役における会計士資格保有者の比率は、独立取締役の会計士資格保有者よりも少ない。これらの実態をふまえて、独立取締役における役割として、監督だけでなく監査としての役割も重要であることを強調する。

また、監査役も独立取締役と同様に監査・監督機能を発揮しやすいように法律の整備、権限の強化が必要であることも指摘する。

第８章では、中国と日本における不祥事企業の企業統治問題を組織文化から考察する。日中の組織文化、行政文化の先行研究を比較し、日本は組織ぐるみの不正取引が多いが、中国は個人による不正取引が多いという特徴を明らかにする。

また、中国の不正取引企業における不正取引金額の大小、不正処分回数、処分人数と独

立取締役の設置比率などの関連性を分析する。

また、回帰分析により中国の不正取引企業と優良企業の独立取締役設置状況を比較し、独立取締役の抑制効果について結論づける。

不正取引企業はどの業種に多いのか、第３章で調査した監査委員会の監査機能が最も高い業種は不正取引企業になりにくいのかを確認する。

終章においては、研究の結論と今後の研究課題などに言及する。民営企業における独立取締役の監査・監督機能の効用に関する結論と、課題を論証する。

今後の研究課題は以下のとおりである。

研修で受講した監査・監督機能に関する内容を、実際に実行に移しているのかどうかなど、研修による監査・監督機能の影響、研修の有効性を分析するためには、研修受講直後の独立取締役、また半年後、1 年後と定期的にアンケート、ヒアリングを実施する必要がある。

同時に、客観的評価として企業側にも独立取締役の効用に関してヒアリングを実施する必要がある。しかし、日本においては研修が義務化されておらず、受講者も全体の 2 割以下である。法律の整備と普及により、日中の社外（独立）取締役を対象とした調査は長期的、また継続的に行う予定である。

民営企業における独立取締役の監査・監督機能の強化において研修の重要性を強調し、研修内容の改善、第三者機関設置の必要性などを論じる。

注 1) 朱慈蘊「中国の独立取締役制度の導入とその際に留意すべき問題について」『名古屋大学法制国際教育協力研究センター・CALE 叢書』第 3 号 2004 年 3 月、143～159 ページ、John A Byrne(1996)*The Best and Worst Boards our New Report Card on Corporate Governance*,Business Week,November 25,84-85.

第１部　理論研究及び本研究の仮説設定

第１章　国資企業と民営企業における政府の関与

第１節　民営企業の企業統治における問題点

１　政策による国有企業の発展

中国の民営企業の企業統治問題を分析する上で、これまでの民営企業をとりまく環境と実態を把握する必要がある。民営企業は、国有企業改革と民営企業発展を促す政策により発展したため、これらの政策を振り返る必要がある。まず、先行研究とともに国有企業改革、民営企業における政策、政府の関与を確認し、問題点を述べる。

1993 年、現代企業制度の確立として中国共産党第 14 期中央委員会第 3 回全体会議で「社会主義市場経済体制」の樹立が提言され、現代企業制度の構築として、「市場経済に適応した企業制度の構築」、「権利と責任が明確化された企業制度の構築」、「行政と企業が切り離された企業制度の構築」などが目標に掲げられた。

また 1997 年には、行政改革、国有企業改革、金融改革の三大改革が採択されたことにより、1996 年までに 9,200 社の企業が株式有限会社へと改組及び新設され、1998 年には株式有限公司、有限責任公司、株式合作制企業が主要形式である多元投資主体企業が 2 万 4,000 社に増加した注 1)。

株式会社制度の確立にともない、現代企業統治制度として 1993 年の会社法により株式会社が法制化し国有企業は株式会社へ転換した。国有企業改革の政策が後押しし、国有工業企業数は 1995 年の 11.8 万社が 2003 年には 3.4 万社まで減少し、国有企業の工業部門雇用者数も 1997 年の約 4,000 万人が、2003 年には約 1,300 万人に減少した。2012 年、工業企業全体に占める国資企業数は、1 万 9,295 社となっている注 2)。

2008年10月第11回全人代常務委員会第5次会議で可決された「企業国有資産法」では、引き続き重要業種には必ず国有経済が支配的地位を保持しなければならないと示された。「企業国有資産法」の第5条により、従来の国有企業と国有株式制企業が、国有独資企業、国有独資会社（公司）、国有資本の持株支配会社（国有資本控股公司）、国有資本株式参加公司（国有資本参股公司）の形態の国資企業になった注3)。2013 年11 月の中国共産党第18 期三中全会の主題は、「改革開放の深化」であり、同大会終了後の「中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定」（改革の全面的深化関する重要問題における中国共産党中央の決定）では、改革において全面的に党の指導を強化すること、監督機能の強化などが盛り込まれた。

2008年の金融危機以降は、国有企業の収益性や競争力を改善するため、再び国資企業の発展を目的にした政策が増えた。米経済誌『フォーチュン』が発表した2013年度の世界企業売上高ランキングにランクインした中国企業85社のうち、民営企業は、レノボ、民生、華為、正威、沙鋼、吉利、魏橋の7社のみであるが、国資企業は、国有資産管理委員会（以下、国資会）の管理下の中央企業が44社、財政部の管理下の中央企業10社、地方政府の管理下の24社である。そのうち赤字企業は10社である。

第３章で後術する表3-1の「国有経済が絶対的な支配地位を保持すべき業種」である資源、エネルギー、公共投資の分野は、政策の後押しにより発展し、現在も利益率の高い国資企業である。

従来は、国資企業は、「国有経済が絶対的な支配地位を保持すべき業種」であるマスコミや金融などの分野において独占的に産業支配していたが、近年は、「国有経済が絶対的な支配地位を保持すべきだが非国有資本の参入も可能である業種」「国有経済の支配を一層強化すべき業種」「国有経済の参入撤退が自由な業種」まで幅広い分野に参入している。

しかし、政策による効果は大規模企業に集中している。上場企業の支配株主が中央政府の直轄である企業は、20.09％を占め、大規模企業が多い。国資委の直轄下の中央企業は、設立当初の2003年末の196社から2013年11月時点で113社となり、資産総額も3.6兆元から2012年末時点の6.8兆元以上に増加した注4) 。一方、地方政府の直轄を受けている企業は、全体の50.54％であり、小規模企業である。中央政府管轄下の国資委の管轄下の企業の平均資産額は、地方政府所属企業の6倍である。

２　法律による民営企業内の政府の管理強化

国有企業改革後は、民営企業の発展を目的とする政策が目立つようになった。1987年には、党中央政府が私営経済を初めて公式に承認した。党中央５号文献「農村改革の深化について」では「私営企業に対して存在を認め、管理を強化し利点を伸ばし弊害を抑え誘導する方針を取るべきである」とした。

しかし、同時に企業内における党政府の関与も強調された。1988 年には第 7 期全国人民代表大会で憲法が修正され「国家は私営経済の合法的権益を保護、私営経済に対し、指導・監督と管理を行う」とし、同年「私営企業暫定条例」の制定により、国家工商行政管理機関が私営企業に対する登記や監督・管理を開始した。1989 年、党中央の「党建設の強化に関する通知」の中で、「党員である私営企業家は、企業の税引き後の利益の圧倒的部分を企業発展基金にしなければならない」などと強調した。1992 年共産党第 14 回全国大会で「全人民所有制と集団所有制を含む公有制を主体として、個人経済、私営経済、外資経済を補充として、多くの連合経営を実施することができる」とした。

1999 年「中華人民共和国個人独資企業法」を公布、同年、憲法修正案第 16 条では「国家は私営経済の合法的権益を保護し、指導・監督・管理を行う」と規定された。

民営企業は、1989 年の 9.1 万社が、2001 年は 202.9 万社に増加、2011 年には、資本登録済みの民営企業は 900 万社を超え、自営業は 3,600 万社に増えた注 5)。

2002 年以降は、非公有制経済的発展のための理論と制度を提供して私営企業の発展を保証するとし、民営企業の発展が促された。2005 年国務院は「关于鼓励支持和引导个体私营等非公有制经济发展的若干意见」を公布し、全面的に非公有制経済発展を促進するとしている。

３　民営企業における政府の関与の増加

民営企業家に対する政府の関与を分析するためには、民営企業家の前職を確認する必要がある。

1991 年以前の「国有集団企業責任者・請負人」である企業家は 22%で、「国有集団企業供給・販売人員・専門技術人員」である企業家は 12%である注 6)。

つまり、国資企業が民営企業に転換後も、そのまま元の党組織が残る例が多いことがわかる。また、共産党第 16 回大会で資本家の入党を認めたことが、新入党員を増加させ、また、企業内の共産党、工会（労働組合）、従業員代表大会の組織率の増加つながっている。

表 1-1 のように民営企業内部に共産党組織を設置している企業は、1993 年の 4%が 2002 年は 27.4%、2006 年は 34.8%に増加し注 7)、そのうち半数以上の党組織の責任者は民営企業の総経理、副総経理を兼任している。

表 1-1　民営企業内部の組織設置　（%）

	1993年	1995年	2000年	2002年	2004年	2006年
党組織	4.0	6.5	17.4	27.4	30.7	34.8
工会（労働組合）	8.0	5.9	34.4	49.7	50.5	53.3
工作人员代表大会（従業員代表大会）	11.8	6.2	26.3	27.4	31.0	35.9
董事会（取締役会）	26.0	15.8	44.5	47.5	74.3	63.5
経理弁公理（経営秘書室）	45.9	50.5	—	—	—	—
股东大会（株主総会）	—	—	27.8	33.9	56.7	58.1
監事会（監事会）	—	—	23.5	26.6	35.1	36.5

出所：中華全国工商連合会編(2007)『中国私営企業大型調査（1993-2006)』中華工商連合出版社、224ページ、孟苓妍(2010)「中国私営企業の発展とコーポレート・ガバナンス」『広島経済大学安芸論叢』15ページ表12をもとに作成。

都建興など（2008）などは、民営企業家が連合団体、業界団体、商会などを通じて政治への参加が政治社会に影響を与えていると指摘している注 8)。

2008 年の「温州市私営企業家調査(2008)」注 9) では、78.9%の企業が業界団体や商会に入会しており、特に、売上高 99 万元以下の小企業の入会率は 55%だが、売上高 1,000 万元以上の大企業の入会率は 95.4%と規模が大きいほど所属率は高い。

敖帯芽(2005)の調査によると、入会目的は「業界の経営情報、技術改新の促進」が 64.7%、「政府に意見を具申」が 22.7%、「不正競争の防止」が 7.7%、「行政機関や業界団体による指示」が 4.4%である。小企業では「政府に意見を具申」が 38%と高い。大企業では業界団体に具申した意見の採択率が 60%以上と高いのに対し小企業では

28.6%と低い。

広州市と温州市の民営企業家のうち共産党員は、2003 年は 23%だったが、2008 年は 41.1%に増加注 10) しているように、民営企業家による政府組織へ所属する人が増えていることもわかる。

表 1-1 のように、党組織の工会（労働組合）も 1993 年の 8%から 2006 年には 53.3%と増えていることがわかる。

党組織として工会の役割は、党組織と民営企業との仲介役であるが、企業内での労使問題が発生すると権限を利用し大きな影響を与える。

４　民営企業の企業統治問題

民営企業内の党組織の増加、民営企業家の政府組織への所属の増加など民営企業における政府の関与が増加するとともに、取締役会の機能、重大意思決定構造などの企業統治構造が問題視されている。

表 1-2 のように民営企業内の重大な意思決定は、単独及び主要出資者である企業所有主に集中しているが、単独の意思決定は 1993 年の 63.6%から 2002 年には 39.7%に減少している。

企業主と取締役会との協議による意思決定は 1993 年の 15.2%から 2002 年には 30.1%に増加しており、表面的には取締役会の役割は拡大しているといえる。

表 1-2　民営企業における重大意思決定構造　（%）

意思決定主体	1993	1995	1997	2000	2002
企業主単独・主要出資者による決定	63.6	54.4	58.7	43.7	39.7
企業主と取締役会との協議による決定	15.2	19.7	11.0	26.3	30.1
企業主と主要管理者との協議による決定	20.7	25.6	29.7	29.1	29.6
企業主と他の組織による協議決定	0.6	0.0	0.3	0.5	0.2

出所：中華全国工商業連合会編(2007)『中国私営企業大型調査（1993-2006)』中華工商連合出版社、137ページ、木志栄(2004)『中国私営経済発展研究』厦門大学出版社、339ページ、孟苓妍(2010)「中国私営企業の発展とコーポレート・ガバナンス」『広島経済大学安芸論叢』、16ページをもとに作成。

民営企業は資本組織形態により経営判断、意思決定状況も異なる。

表1-3のように、企業主の単独決定が34.1%、企業主と取締役会との協議決定が31.3%、企業主と主要管理者との協議決定が34.6%を占める共同出資企業形態では、企業主と取締役会との協議が多い。

しかし、その取締役会の多くは主要出資者である企業所有者であり、主要管理者は企業所有者に指名されているため、実際には企業所有者による影響力が大きいと思われる。

民営企業には法人主導型、家族主導型などがあるが単独出資会社の場合は、単独決定が多い。特に家族主導型は取締役会が機能しておらず、個人単独決定や関係者による意思決定が大半を占めている注11)。

表1-3　資本組織形態別による重大経営決定の状況

意思決定（%）	企業主の単独決定	企業主と取締役会との協議決定	企業主と主要管理者との協議決定	企業主とその他の組織との協議決定
全体	54.4	19.7	25.6	0
単独出資会社	70.6	5.2	24.1	0
共同出資会社	34.1	31.3	34.6	0
有限責任会社	33.9	42.2	23.8	0

出所：木志栄(2004)『中国私営経済発展研究』厦門大学出版社、341ページ、孟苓妍(2010)「中国私営企業の発展とコーポレート・ガバナンス」『広島経済大学安芸論叢』、17ページ（1995年の統計）をもとに作成。

民営企業内の党組織の決定権に関する規定が強化されると、政府が取締役や独立取締役を送り込むといった国資企業と同じような人事コントロールが可能になる。

また、政府が送り込んだ取締役だけの報酬を高額に設定することも可能であり、それ以外の経営者や独立取締役のモチベーションが下がる懸念がある。

企業内に党組織が増加すれば労働組合などの組織団体が強くなり、重要事項の意思決定への影響力が大きくなる。取締役会での影響力も増すことが考えられる。また、民営企業家が、政府組織へ所属する比率が高くなれば、企業外の政府との人脈・関係が構築され、産業政策などの助成金や賞与において優先的に配慮され活動がしやすくなるメリットがある。一方、政府の要求に応えるための収賄などの資金も必要になり、本来の民営企業の活動がおろそかになりやすい。非効率的な生産と環境になり、透明性の高い財務報告、健全な営業活動が行われにくくなるというデメリットもある。

先行研究の調査対象は民営企業ではあるが、上場企業に限定しておらず、また、一部の地方都市での調査結果であるため、第３章では、さらに民営企業の企業統治問題の実態を把握するために、全国の民営上場企業を対象に調査分析する。また、第２節では、企業統治構造を先進国と比較し中国企業統治の問題点を明らかにする。

第２節　中国の企業統治構造の特徴と独立取締役の役割

１　アメリカの企業統治構造と独立取締役の役割

中国の独立取締役の役割を明らかにするために、まず、企業統治構造の特徴を明らかにする必要がある。また、日本と比較するだけでなく、日中が参考にした先進国の企業統治モデルにおいても言及する必要がある。

企業統治の役割としては､経営者を監視･監督する内部モニタリングシステムがある。代表的な先進諸国の企業統治構造には米国型、ドイツ型、日本型があるが、それぞれの企業統治構造と特徴について言及する。

アメリカでは、株主主導のガバナンスが展開されてきた。株主はトップマネジメント組織に多くの株主代表を送り込み、企業経営者を定期的に監視する。

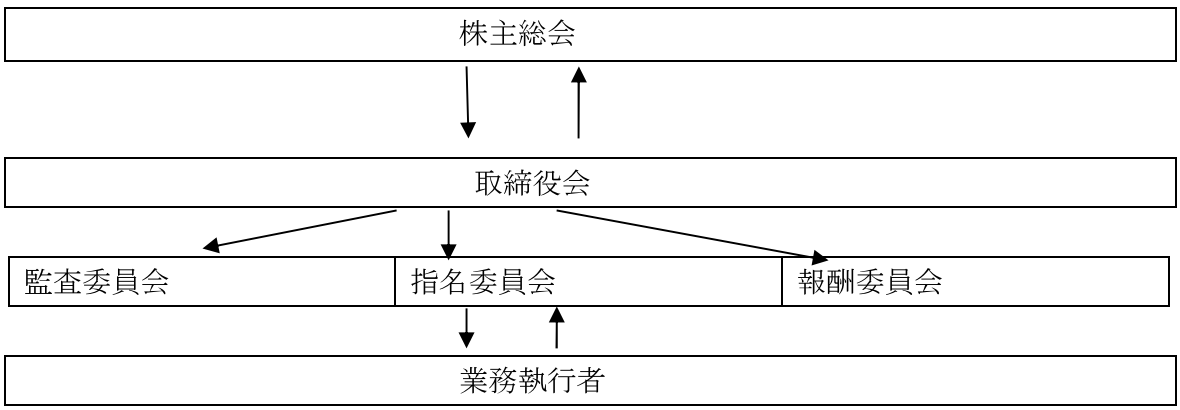
図表 1－1 のように株主は株主総会で取締役会のメンバーを選出し、その取締役が経営戦略など重大事項を決定する。決定された内容は、業務執行役員により執行される。

その執行内容は、取締役会によって監査されるが、最終的には、株主総会が議論し、決定する。

経営方針の決定と業務執行は、分離・独立型であり、取締役会が経営方針を決定し、業務執行は取締役会の任命した執行役員が行う。

執行役員には最高経営責任者(CEO)や最高財務責任者(CFO)、最高執行責任者(COO)、最高情報責任者(CIO)が含まれるが、CEO は社長を兼任しないことが多い。

図表 1-1　米国の企業統治システム



出所：金山権（2000)『現代中国企業の経営管理』同友館、102 ページ をもとに作成。

また、銀行の事業会社株式所有の禁止により、日本に比較すると金融機関の機関投資家の比率が極めて少ないことも特徴である。

アメリカにおける 1970 年と 1990 年の株式保有比率を確認すると､個人の持株比率は、1970 年の 79.4%から 1990 年の 54.4%に低下した。それでも、まだ半数以上を占めており、かなり多い。

年金基金は、1970 年の 9%から 1990 年の 54.4%に増えている注 12)。

一方、個人投資家の比率は、2005 年には個人投資家の比率は 30%まで減少した。代わりに投資信託の伸びが著しく 25.91%を占めている注 13)。

アメリカの企業統治においては、社外取締役の権限や責任が強化されており、独立性も比較的高いのが特徴である。

また、アメリカでは、米国証券取引委員会（SEC）が、各企業の監査委員会の内容を厳密に審査する。独立取締役が構成員である監査委員会は重要な役割を果たしている。独立取締役に関しての特徴は、以下のとおりである。

第 1 に、専門委員会における独立取締役には、権限、決定権を与えており、影響力がある。

取締役会の機能を強化するため監査委員会、指名委員会、報酬委員会の専門委員会が取締役会の下に設置されているが、その専門委員会の構成員については、「監査委員会、報酬委員会、指名委員会の全員が独立取締役で構成すること」という規定がニューヨーク証券取引所（NYSE）の新上場規則に定められている。

第 2 に、経営者の友人や元当該企業の経営者が就任することが多い日本、中国と異なり、アメリカの独立取締役は、比較的、独立性が高い。独立性は SEC や NYSE に定められているが NYSE の上場基準はサーベンス・オクスリー（SOX）法の公布によって次のように部分的に修正された。「独立取締役は従属企業、有限責任組合及び破産会社のほか、すべての上場企業において取締役の構成員の半分以上が独立取締役でなければならない」とされ、また、「非公開定例会議に出席する義務がある」とされている。

加えて、ナスダック（NASDAQ）上場基準の改正により従属企業以外のすべての NASDAQ 上場企業は「取締役の半分以上が独立取締役で構成されること」が義務づけられ、「監査委員会、報酬委員会、指名委員会における各委員会の過半数が独立取締役で占めること」が規定がある注 14）。

エンロンなどの不祥事企業の多発後、2002 年に SOX 法が成立した。

その中では、公開企業会計監査委員会の設置、監査人の独立性の確保が定められた。財務報告書に虚偽がないことに対して書面にて CEO がサインし、保証することを義務化するなど、不正時の CEO への罰則などが強化された。

２　ドイツの企業統治構造の特徴

図表 1-2 のように、ドイツの企業統治構造は、業務を執行する執行役会と、執行役会を監視する監査役会という二元制機関構造である。意思決定は株主代表と従業員代表（労働者代表）に分かれている。管理者の代表と従業員労働組合の代表が参加する共同決定制度の構造になっている。アメリカのように独立取締役は存在しない。

最高意思決定機関は監査役会であり、執行は執行役会が行い、監査役会が監視する。

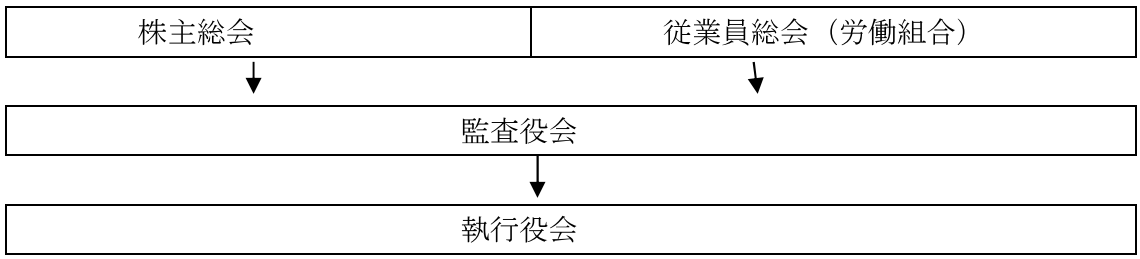
また、ドイツでは執行役と監査役の兼任は禁止が定められている。企業統治の有効性評価においては、社外の監査役の独立性の希薄、監査役（会）と執行役会の情報の非対

称性、相互依存的企業間関係などにより米国のほうが高い評価を受けている注 15)。監査役会が設置されているため、独立取締役の設置はない。

1990 年以降、ドイツの金融機関は、国内外の競争力の強化、海外事業展開や投資銀行業務強化のため合併・買収資金の捻出を目的に、株式持合いの解消を進めた。付加価値生産額上位 100 社のドイツ企業間において、金融機関から企業に役員として派遣された人数は 1982 年 600 人が 2008 年は半数以下に減少した注 16) 。

ドイツの株式会社の数は少なく、ドイツの付加価値生産額上位 100 社のうち株式会社形態を採用しているのは、わずか 74 社（2002 年）である。2010 年のドイツ最大規模の同族企業 26 社のうち株式会社は 11 社である注 17)。有限会社が 45 万社、合名会社が 26 万社、合資会社が 11 万社と多い。

図表 1-2　ドイツの企業統治システム



出所：金山権(2000)『現代中国企業の経営管理』同友館 102 ページ などをもとに作成。

2001 年におけるドイツの株式会社の株式保有比率は、企業が最大である。個人株主の比率は 15%となっている。個人株主の比率は 1970 年の約 30%が 1990 年は 20%、2000 年は 15%と減少している。政府の保有比率は、1960 年は 12%、1970 年は 9.6%、1980 年は 8.5%、1990 年は 4.4%、2001 年は 1%と減少している。代わりに外国人の株式保有比率が 1960 年から 1970 年代は 10%以下だったのが、1980 年代から 10%を超え、2001 年は 15%に増加している。

企業における株式保有比率が高いのが同族系企業であるというのが、ドイツの特徴である。同族系企業が占める株式保有比率は、2001 年は 33%であるが、1960 年代から 1990 年代前半まで 40%前後を推移していた注 18)。

また、ドイツは、アメリカ、日本と異なり、分散所有状態の株式会社は極めて少ない。1 人以上、数人による大株主が株式を保有している企業が多い。アメリカでは企業の 50%が、最大株主の議決権は 5%を超えていないが、ドイツでは企業の 43.8%が、最大株主の議決権が 25%から 75%を保有している。

ドイツの付加価値生産額の上位 100 社の大企業の資本所有構造では、個人、同族、同族財団が過半数を所有している企業は 19 社、50%以上の分散は 22 社、公的機関による過半数所有は 11 社である注 19)。

３　日本の企業統治構造と社外取締役の役割

2000 年以降の日本の企業統治を特徴づける動向は、株式相互所有の解消、機関投資家の活動の活発化、金融庁などによる監査法人などの監督強化がある。

1993 年、商法改正にて、監査役の機能強化と株主の権利が強化され、2001 年の商法改正においては、監査役機能の強化のため、監査役会設置会社では監査役の半数以上を社外監査役とすることが義務づけられた。

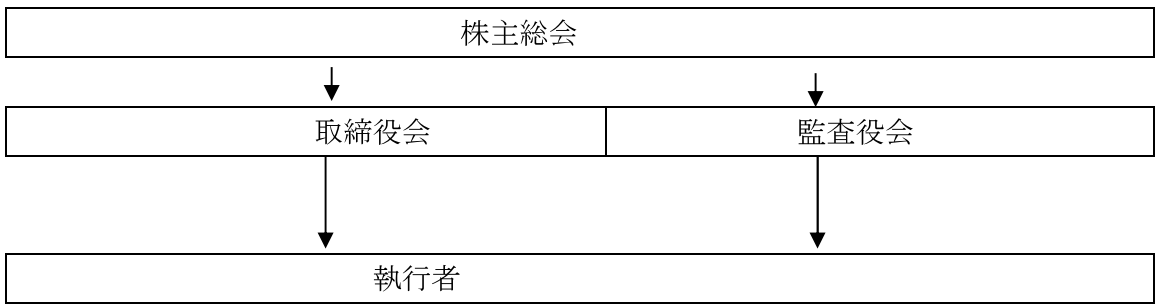
2002 年の商法改正では、米国型の委員会設置会社と、従来の監査役会設置会社と選択制になった。しかし、実際には、委員会設置会社は 1 割以下であり、圧倒的に監査役会設置会社が多いのが現状である。

2005 年、会社法にて、大会社は、内部統制システムの基本方針を定めることが義務化された。2009 年、東京証券取引所が、上場会社に対して 1 人以上の独立役員確保の義務付けを規定にとりいれた。しかし、企業統治改善は前進せず、2014 年、会社法改正により、「社外取締役を設置していない企業に社外取締役を置くことが相当でない理由」を説明することが求められた。これらの詳細は後章にて言及するが、監査等委員会設置会社の導入なども盛り込まれた。

しかし、これまでの日本の社外取締役は、経営者の監査・監督機能の役割を担っているとはいいきれない。経営者のモニタリング機能としては、1980 年代半ばまでは、メインバンクのモニタリング機能が有効に働いていたが、金融自由化の進展、経済低迷により、その機能が低下し、株式保有比率は 1996 年の 15.1%が 2005 年には 4.7%、2013 年には 3.6%まで低下した。

事業会社の株式保有比率も 1996 年の 25.6%が、2005 年、21.1%、2013 年、21.3%と低下した。金融と事業会社の比率が下がり、外国人機関投資家の比率が 11.9%から 26.7%、30.8%に高まっている注 20)。以前より外国人機関投資家の活発な企業統治活動により、株主の経営監視も強化されている構造になった。

図表 1-3　日本の企業統治システム（監査役会設置会社）



出所：金山権(2000)『現代中国企業の経営管理』同友館、102 ページをもとに作成。

４　中国の企業統治構造と独立取締役の役割

中国の上場企業の多くは、政府機関及び国有法人が非流通株式として、発行済み株式

の6割以上を所有している。国有企業制度から転換された株式企業の所有構造は国家株、法人株、従業員株などにわかれる。

1990年、上海証券取引所が設立、1991年には深圳証券取引所が設立された。しかし、国有資産の流出、私有化の防止を目的に、企業が上場しても、国家株と法人株は流通させていなかった。2004年、国家株47%、法人株17%の非流通株は全体の64%を占めている。流通株式に占める比率は、A株は26.7%、B株は2.7%、H株は5.9%と分散しており、機関投資家の比率が極めて少ない注21）。

国家株の株主権利に対する執行機能が明確化されておらず、また、政府と企業の分離がされていないため、内部者による株主資産、資源の乱用、個人株主の有効な統制力がない。

上記の状況の中、2010年以降、中国政府は、証券投資ファンド、全国社会保障基金、保険会社などの機関投資家の育成に力を入れた。証券投資ファンドは国内株式市場の最大の機関投資家となった。また、年金基金の蓄積も加速している。機関投資家が所有する流通株A株の全流通株の時価総額に占める比率は2003年の12%から2009年10月末は17.2%に高まった。

投資限度額に規定があるが、外国人機関投資家向けにA 株への投資制限を解禁した。2012年に適格海外機関投資家制度（Qualified Foreign Institutional Investors；QFII）によって投資認可額が増し、2012年は海外の機関投資家が158億米ドルを投資した。これは、2006 年から2011 年における過去6 年間の海外の機関投資家の合計額に値する。2013 年も同様に122億米ドルの投資が続いている。上記の国内機関投資家が全てA株に投資すれば2014 年A株流通時価総額の8.8%を占めることになる注22）。

しかし、「機関投資家による企業への株式総額は、10%を超えてはならない」「発行済み証券総数の10%を超えてはならない」などの規定があるため、機関投資家は短期的な投資行動になり、企業統治への影響力は十分ではない。政府による規制緩和とともに、海外の機関投資家が増加し、株式市場に影響力を持つようになれば、中国企業に対して監視の役割を果たすことが可能になるであろう。

上記のような背景の中、中国の企業統治機構の構造を国際比較すると、以下のとおりである。

1）単層型ガバナンス

中国は、米国と同様に、取締役会が業務執行と監督の機能を同時に担う単層型ガバナンスである。ドイツにみられる業務を執行する取締役会と監督機能のある監査役会の二層型ではない。

2）監査役会設置

監査役会を設置するなど取締役会と監査役会との関係においては、日本の企業統治構造を参考にしている。

3)取締役会と執行役員の関係

代表権は取締役会長にあり社長にはないとする取締役会と執行役員との関係は、アメリカの企業統治構造を参考にしている。

4)従業員監査役

監査役会における従業員による従業員経営参加制度はドイツを参考にしている。

5)独立取締役

専門委員会を取締役会の下に設置し、構成員の半数を独立取締役が占めるなど独立取締役に責任や権限を多く与えている構造は英米を参考にしている。

以上のように、中国の企業統治構造は、英米型、ドイツ型、日本型の企業統治構造を少しずつ参考にしていている。

しかし、中国は市場経済移行段階において、異なる所有構造である先進国の企業統治システムを取り入れたため、現在の中国企業に適しているかどうかは疑問である。

中国の企業統治は執行役と取締役の分離が不明確であるため、監査・監督機能が十分ではない。また、企業のモニタリングシステムは、国家所有の特殊会社が行うのか、従来の日本のようにメインバンクが行うのか、証監会などの証券市場が監視するべきなのか、十分に構築されていない。

公司法による国資企業の企業統治の問題点は以下のとおりである。

1)会長、社長の任免権は、基本的には政府、集団企業が有している。

2)会長、社長の権限は強大であり、監視機能がない。

3)政府の株式所有数が所有者構造の中で極めて高い比率である。

4)他の株式所有者、少数株主の権利、利益が重視されていない。

特に政府が単独で出資している企業においては、「政府が単独に出資し、国務院及び地方人民政府が受権した同級人民政府国有資産監督管理機構（国資監管機構）が出資者として職責を行なう有限責任公司である」、「政府による統一的な所有権の行使がある」（公司法第 68 条・71 条）、「重要な人事の任免権は国資監管機構が掌握している」（公司法 71 条）などのように政府が最終的な意思決定者であり、日本、英米のように株主総会が最高意思決定機関であるという解釈とは異なる注 23)。

上記のような中国の企業統治構造において、独立取締役制度についてはアメリカ型を参考に取り入れている。日本の監査役会設置会社のように取締役会に参加するだけでなく、取締役会の下の専門委員会である経営戦略、指名、報酬、監査員会にて審査し発言する。図表 1-1 のアメリカの企業統治システムの構造と同様に、中国の企業統治システムでも独立取締役の役割は同じである。

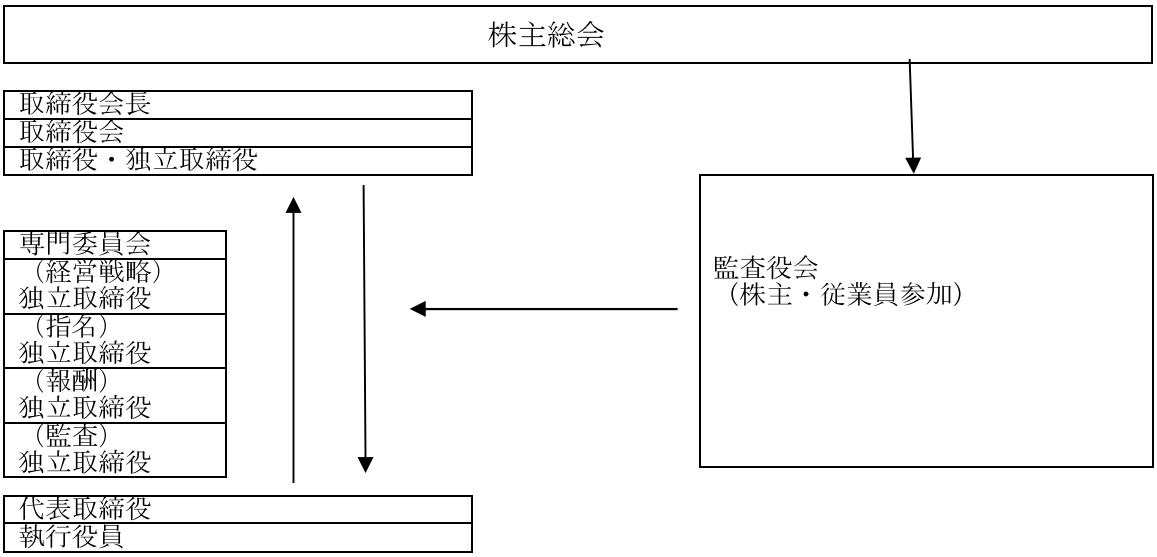
日本の監査役会設置会社の企業統治システムに比べると、中国の独立取締役は、取締

役会だけでなく、指名、報酬、監査、経営戦略などの専門委員会において具体的な役割が与えられているといえる。しかし、その発言力、影響力はアメリカに比較すると十分ではない。アメリカと同様に、中国でも 2002 年から専門委員会の委員長は独立取締役が担当することが定められた。しかし、実際には、規定を遵守していない企業もある。

また、アメリカと異なり各専門委員会の構成員は独立取締役に一任されておらず、創業者、経営者などの取締役が構成員であることが多いため影響力は限定的である。

日本においても経営者の知人が社外取締役になることが多く独立性は高いとは言えない。中国では、特に、国資企業において、多くの独立取締役は、政府から送り込まれており、独立性が低い。民営企業の独立取締役は政府組織に所属している人は少ないが、創業者の家族や親せきを独立取締役に選任している例もあり、独立性が高いとはいえない。独立取締役の独立性が高ければ、専門委員会や取締役会にて監査・監督の役割を果たしやすいが、経営者の知人及び政府関係者であれば、監査・監督機能は困難であると思われる。独立取締役の独立性の基準については、機能的な企業統治として重要であるため、次の章で詳細を述べる。

図表 1-4　中国の企業統治システム



出所：金山権(2000)『現代中国企業の経営管理』同友館、102 ページなどをもとに作成。

注 1) 金山権(2000)『現代中国企業の経営管理』同友館、74～111 ページ、経済産業省(2005)「2005 年版通商白書」第 2 章 http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2005/2005honbun/。

注 2) 金山権（2013）「中国における国有企業の改革と企業統治―外部監督・監査をふまえて」『早稲田商学』第 438 号、663～675 ページ、中国国家統計局(2011)『2011　中国統計年鑑』499～516 ページ、『2012　中国統計年鑑』501～518 ページ、『2013　中国統計年鑑』473～81 ページ（年間売上 500 万元以上の企業を指す。『統計年鑑』では

国有独資企業と国有持株会社の合計など。

注3) 前掲注2)。

注4) 前掲注2)、国資委ホームページ http://www.sasac.gov.cn/（2013年11月25日現在）、劉新（2008）「中国上場企業における企業統治システムの研究」『桜美林大学院国際学研究科博士学位論文』71ページにて李予陽「国有企業改革発展邁上新台階」『経済日報』2007年12月19日第1版と第5版を参照、上海証券交易所研究中心『中国公司治理報告（2006）：国有控股上市公司治理』復旦大学出版社、30ページなど。

注5) 郭新平(2007)「中国における私営企業の企業統治」『応用社会学研究』No.49、185～199ページにて、2000年は国家工商行政管理総局編(2000)『工商行政管理統計合編』（1989～2000）、2001年は中国企業連合会(2001)『中国企業家協会(2001)』、2011年は全国工商業連合会(2011)『2011年度中国民営経済発展状況分析報告』(2011年9月時点)。

注6) 中華全国工商連合会編(2007)『中国私営企業大型調査（1993-2006)』中華工商連合出版社235ページ、孟苓妍(2010)「中国私営企業の発展とコーポレート・ガバナンス」『広島経済大学安芸論叢』13～14ページ。

注7) 前掲注6)。

注8) 黄媚（2010)「中国の利益団体と「強い資本、弱い労働」の現状」『アジア研究』、2～6ページ、郁建興・江華・周俊など（2008）『在参与中成長的中国公民社会―在参与中成长的中国公民社会:基于浙江温州商会的研究』経済科学出版社、159ページ。

注9) 前掲注8)、2008年9月から11月実施、温州市内の2県級市、2県の対象行政区域を限定し、小規模（資産規模499万人民元以下）から45%と中企業（資産規模500-999人民元）から45%、大企業（資産規模1000万人民元以上）から10%を抽出した393サンプルのうち有効回収サンプル252、回収率64.1%。

注10) 前掲注9)、敖帯芽(2005)『私営企業主階層的政治参与』中山大学出版社、24ページ、2003年、広州市と温州市で実施した私営企業家調査、230サンプル、廖意如（2008)「温州非公有制経済人士政治参与問題研究」（金浩・王春光編『2008年温州経済社会形勢分析与予測』）社会科学文献出版社、325～342ページなど。

注11) 前掲注6) 孟(2010)24ページ。

注12) 菊澤研宗（2004)『比較コーポレート・ガバナンス論』有斐閣、241ページ。

注13) 佐久間信夫（2007)『コーポレート・ガバナンスの国際比較』税務経理協会、55ページ。

注14) 米国では、SOX法を受けて、2003年11月、ナスダックでも独立取締役の活用などの上場規則の改訂を行った。

注15) 金山権（2008)『企業統治論』学文社、177～180ページ。

注16) 陳浩(2011)「ドイツのコーポレート・ガバナンスの変容と監査役会改革の課題」『立命館国際研究』24巻2号、241～267ページなど。

注17) 吉森賢（2013)「ドイツ同族企業の法形態（独仏同族大企業の企業統治)」『政経研究』

第 50 巻第 2 号、125～159 ページ。

注 18) 1990 年まではさくら総合研修所・ifo 経済研究所(1997)『日本とドイツの経済・産業システムの比較研究』シュプリンガー出版、279 ページ、1994 年以降は Ruhwedel, Franca(2003)Eigentümerstruktur und Unternehmenserfolg,Peter Lang,S,43、佐久間信夫(2007)『コーポレート・ガバナンスの国際比較』税務経理協会、98～100 ページ。

注 19) 前掲注 18)、F.Ruhwedel2003,S.43,S45f、Monpolkommission、Hauptgutachten、1992,1993(1994),S.215,2002/2003(2005),S.266.。

注 20) 東京証券取引所「平成 25 年度株式分布状況調査の調査結果について」http://www.tse.or.jp/market/data/examination/distribute/b7gje6000000508d-att/report(2013).pdf など。

注21) 中国証券監督管理委員会編(2004)「中国証券期貨統計年鑑2003年版」、中国証券監督管理委員会編(2005) 「中国証券期貨統計年鑑2004年版」。

注22) 斎藤尚登 (2014)「中国：株式市場制度改革の現状と展望」『大和総研』5月23日、http://www.dir.co.jp/research/report/overseas/china/20140523_008562.pdf、1～20ページなど。

注23) 大平浩二・西原博之・肥田日出生 (2009)「華人圏における企業経営者の経営哲学・理念についての予備的調査」『研究所年報』明治学院大学26号、75～83ページなど、東京証券取引所(2015)「コーポレートガバナンス・コード策定に伴う上場制度の整備について」2月24日、http://www.tse.or.jp/rules/comment/b7gje600000186jz-att/20150305.pdf、横山淳(2015)「コーポレートガバナンスに伴う東証の上場制度整備案」大和総研リサーチ2月25日、http://www.dir.co.jp/research/report/law-research/securities/20150225_009497.pdf。

第２章　本研究の課題設定―先行研究をふまえて

第１節　中国における独立取締役の効用

１　中国における独立取締役の独立性の特徴

１－１　アメリカにおける独立取締役の独立性

中国では企業統治の強化のため設置されたのが独立取締役制度である。その独立取締役の監査・監督機能の役割を分析する上で、欠かせないのが独立性である。経営者の知人が独立取締役に選任された場合、また、政府から送り込まれてきた独立取締役の場合は、その役割は果たせないであろう。経営者、取締役を監査・監督する独立取締役は、独立した立場でなければならない。

日本においても、多くの社外取締役は経営者の選任、親会社の役員であることが多く、決して独立性が高いとは言えない。法律による社外取締役設置の義務化が議論されている中で、独立性における基準の明確化、独立性の強化についても注目され議論されている。

そのため、日本の社外取締役の独立性の基準について言及する前に、アメリカにおける独立取締役の独立性の基準について述べる必要がある。

アメリカでは、NYSE の上場会社規定マニュアル 303A.02(a)で、取締役会が上場会社といかなる重要な関係もないと認める者でなければ、独立取締役の独立性の要件を満たさないとされている。ここにおける「重要な関係」とは、「直接にその関係を有する場合、もしくはその関係を有する組織体のパートナー、株主、又は役員である場合を含む」と示されている。

また、その「重要な関係」の判断は、取締役だけでなく、取締役が関連した企業や組織と上場会社との関係をも配慮しなければならないとされ、さらに、上場会社の経営層からの独立性を確保するため、上記の「重要な関係」には、当該企業と商業上、産業上、銀行取引上、コンサルティング上、法律上、会計上、慈善上及び親族関係上の関連性を含むとしている。303A.02(b)では、以下においても独立性の要件を満たさないとしている。

1)現在、もしくは過去 3 年間に従業員、近親者が業務執行役員である場合
2)過去 3 年間で年間 12 万ドル以上の報酬を本人、近親者が受け取っていた場合
3)当該企業の内部・外部監査人のパートナー、従業員である場合だけでなく、近親者においても現在パートナー、または過去 3 年間でパートナーや従業員であった場合
4)本人、近親者が現在、または過去 3 年間に他の会社の業務執行役員であり、かつ上場会社の現在の業務執行役員が他社の報酬委員会であった場合
5)本人が当該会社の従業員、または近親者が現在、業務執行役員である会社に対する支払い、または当該会社からの支払いがあり、過去 3 年間に 100 万ドルまたは当該会社の連結総収益の 2%のいずれか高い金額を超える場合

NASDAQ 上場規程 5605(a)の(2)では、「独立取締役は、当該会社の業務執行役員または従業

員ではない」だけでなく、「当該企業の取締役会で独立した意見において判断の行使を妨げる関係にない」ことも要求されている。NYSE と類似するネガティブ・リストを定め、雇用関係、金銭的関係、親族関係、監査人・主要取引先との関係がないことを独立性の要件としている。NYSE 上場規程と NASDAQ 上場規程における独立性を判断するための項目において共通している点は以下のとおりである。

1)当該会社、関連会社等の業務的関係
2)コンサルタントなどの取引先や関連会社の取引先・顧客との関係
3)報酬などの授与における金銭的関係
4)家族・親戚などの親族関係
5)当該企業を監査チェックする立場の外部監査人との関係

しかし、NYSE と NASDAQ の独立性に関する規制内容は、以下の点で異なる。
NYSE においては、企業が取締役の独立性を積極的に判断後、初めて独立性が認められる一方、NASDAQ においては、取締役が企業の常勤役員や従業員でなく、かつ取締役会の意思決定において独立した意見を妨げる可能性がない者であれば独立性が容認される。NYSE の場合、企業が積極的に独立取締役の独立性について判断することを要求されているが、企業の積極的な判断を求めないため、取締役の独立性に関する開示情報は少ない。

また、日本、中国、ドイツ、イギリスでは独立取締役が株式を所有することに関しては、規定がないが、アメリカでは以下のとおりに規定されている。

SOX 法 301 条で定められる内容においては、独立取締役は、株式発行企業との「利害関係者」であってはならないとされている。SEC は、その「利害関係者」の定義について、Rule 10-3A において、持株比率が 10%を上回らないこととしている。仮に持株比率が 10%を超える場合でも、すべてが「利害関係」があるとはみなされない。SEC は、独立取締役が企業の株式を所有する場合でも、独立性の認定を緩やかに行う立場をとっている。

また、NYSE、NASDAQ の上場規程は、独立取締役が株式を所有することが、独立性を阻害する要素ではないという立場をとっている。その理由は、独立取締役が報酬を得ている経営者に対する監督、不正に対する行為を抑制するのは困難である。しかし、株式を所有すればその利害関係が減少し、影響力が増し監査・監督、不正行為の抑制を行いやすくなるためである。

１－２　イギリスにおける独立取締役の独立性の基準

次に、日本が参考にしている Comply or Explain 原則の実践に基づいた独立取締役制度とその実践的役割について世界から高い評価を受けているイギリスにおける独立性について確認する。欧州委員会が 2005 年に公表した「上場企業の非業務執行取締役などの役割及び取締役会での小委員会に関する勧告」、「非業務執行取締役等及び小委員会に関する勧告」

では、その内容を遵守しない場合、その理由を説明する義務が課されている（Comply or Explain 原則)。

上記の勧告は、上場会社と取締役の間の利益衝突に対応するため、取締役会は「独立性の高い非業務執行取締役などを十分に確保しなければならない」としている。その独立性は、「企業と業務的、家庭的関係その他のいかなる関係でもないこと」、また、「支配株主・経営層・独立した判断を阻害する利益相反を有する者ではない者に限り独立性を有する」とされている。

独立性の基準は、当該勧告（付録 2）で定められているガイダンスに示されているが、当該会社またはその関連会社との間に、雇用関係、金銭関係、業務上の関係、親族関係がないこと、かつ、支配株主・監査人の従業員などでもないことが要求されている。

欧州においては、独立性を判断する具体的基準は、各加盟国レベルで定めるが、取締役の独立性についての開示が毎年要求されている。イギリスでは、非業務執行取締役（non-executive director）の独立性は、キャドベリー委員会が 1992 年 12 月 1 日に公表した「The Financial Aspects of Corporate Governance」報告書と、財務報告審議会（Financial Report Council）において、「統合コード」（Combined Code、2010 年改正で名称を「UK コーポレート・ガバナンス・コード」に変更した）により、非業務執行取締役に関する独立性の基準と開示規制を定めている。

イギリスの金融サービス機構（Financial Service Authority）が定めた上場規程（Listing Rules）LR 9.8.10⑵によると、上場会社は、年次財務報告書を公表する前に、会計監査人が UK コーポレート・ガバナンス・コードで求められるコーポレート・ガバナンス報告書を審査しなければならない。UK コーポレート・ガバナンス・コード B1.1 によると、取締役会は、独立取締役など各非業務執行取締役の独立性があるかどうかを判断し、年次財務報告書に各非業務執行取締役が独立した者であることを確認し、示さなければならない。

１－３　アメリカ、イギリスの自主規制における独立性の基準

NYSE と NASDAQ 上場規程と、ロンドン証券取引所の違いは、Comply or Explain 原則の実践である。

取締役会が独立性に違反した独立取締役を選任するなど原則に従わない場合、コーポレート・ガバナンス報告書でその理由を報告しなければならない。理由の開示後は、株主が、当該会社が原則に従わない理由に対して十分な注意を払い、コーポレート・ガバナンスにおいて監視することになる。

上場規程の非業務執行取締役の独立性に関する要件について、アメリカ、イギリスともに、自主規制により取締役の独立性の基準を定めることとしている。しかし、アメリカの上場規程のほうが、明確に取締役の独立性を要求しているといえる。

イギリスの UK コーポレート・ガバナンス・コードは、詳細な規定を明確に定めているものではなく、中心的な原則だけを定めている。ロンドン証券取引所の上場規程においては、

非業務執行取締役が独立性を有するかどうかの判断は、取締役会に委ねられる。独立性が認められない場合、事由についてはネガティブ・リストが同コードに規定されている。つまり、通常は同コードにおけるネガティブ・リストに該当しない独立性を有する独立取締役を非業務執行取締役として選任するが、万が一、独立性の低いネガティブ・リストに該当する独立取締役を選任する場合は、Comply or Explain 原則の実践により、具体的な理由を示さなければならない。

１－４　ドイツの取締役の独立性

ドイツにおいては、独立取締役は存在しないが、中国の企業統治構造において参考にされているため、取締役における独立性について言及する。取締役の独立性は、以下のとおり定められている。

当該会社又は取締役会との間に、利益相反を引き起こすようなビジネス上又は個人的な関係がある者(5.4.2)や、 取締役経験者は独立性が低いとされている。監査役会のメンバーは、取締役経験者が2人を超えてはならないとされる(5.4.2)。

関連会社においては重要な競合企業の役員又は顧問である者(5.4.2) は、適用しない。取締役の人数においては、資本金が 300 万ユーロを超える株式会社の場合、2 人以上の取締役を置かなければならない（株式法 76 条 1 文、2 文)。ただし、定款を変更すれば取締役の人数は 1 人でも複数名でもよい。上場会社は、複数の取締役を設置していると共同で業務執行が可能になるが、定款を変更すれば従わなくてもいい（株式法 77 条 1 項、78 条 2 項）とある。取締役の任期は最長 5 年（株式法 84 条 1 項）であるが、上場会社においては、最初の取締役選任時に 5 年と決めることを標準とすべきではない（コーポレート・ガバナンス原則 5.1.2）とされている。

欧州では、企業統治において独立取締役設置の導入、その開示の統一化などに関して comply or explain のルールに従うことになっている。それは、コーポレート・ガバナンス・コードにおいて定められている。ドイツのコーポレート・ガバナンス原則においても、政府委員会で策定された上場会社、株式会社に対する準則であり、直接的な法的拘束力はない。しかし、上場会社が当該準則に従わない場合、株式法上、従わないことについての理由を説明しなければならない（株式法 161 条 1 項)。

１－５　日本における社外取締役の独立性

日本においては、社外取締役を起用しない企業は、その理由を株主総会で説明することを義務づけた。事業年度の末日において監査役会設置会社（公開会社であり、かつ、大会社であるものに限る）が、社外取締役を置いていない場合には、取締役は当該事業年度に関する定時株主総会において、社外取締役を置くことが相当でない理由を説明しなければならない（第 327 条の 2 項)。これは「社外取締役を置かない理由」ではなく「社外取締役を置くことが相当でない理由」を説明することが求められているため、株主からの質

問を前提とせず、議案に関係なく報告事項として必ず説明する義務が発生することになる。

また、「社外取締役を置くことが相当でない理由」の内容が虚偽の内容、または不合理で納得できない場合、株主から、株主総会の手続上の瑕疵に該当すると評価される可能性がある。「適任者がいない」「業績悪化による報酬提供が不可」などといった説明だけでは不十分で、「当該企業は特殊な事業特性により特殊な専門性が必要とされ、その経験と知識の蓄積により初めて機動的な判断が可能であるため適任者がおらず、他の社外取締役では当該企業の企業価値の向上につながらない」などと説明しなければならない。しかし、そのような説明が該当する会社は限定的である。「社外取締役を置くことが相当でない理由」の合理的説明は困難である。

また、議決権行使助言会社（ISS）は、2014 年から社外取締役を選任していない取締役の選任議案に反対推奨するため、極端な場合、取締役の選任議案に係る株主総会決議取消訴訟を提起される可能性もある。

また、施行後、2 年後に遵守率が低い場合は社外取締役の設置の義務づけの所要の措置を講じ法制化する(第 25 条)としている。

上記のような社外取締役設置を促進させる2014年6月の改正会社法において、社外取締役・社外監査役の社外性要件の見直し（第2条15項、16項） があり、独立性の基準が厳しくなった。社外取締役・社外監査役の要件として、親会社などの関係者でないこと、兄弟会社の業務執行取締役などの関係者でないこと、会社の関係者の近親者でないことという要件が追加され、厳格化された（第2 条第15 号ハ・ニ・ホ、第16 号ハ・ニ・ホ）。一方で、これまで「過去」に当該会社またはその子会社の業務執行取締役等であった者の不適格期間は、社外取締役・社外監査役の就任前の10 年間に限定された（第2 条第15 号イ・ロ、第16 号イ・ロ）。

独立性に関しては、東証が 2015 年 1 月に公布した「平成 26 年会社法改正に伴う上場制度の整備について」の独立役員の独立性に関する開示の見直しにおいて、10 年以上前に上場会社及びその子会社の業務執行者であった者を選任する場合には、その概要を開示すれば独立役員に指定できることに変更された。10 年が経過すれば独立性は問われないと判断し独立役員の選任が可能になる。独立性がないとされるのは、以下のとおりである。

1）過去 10 年以内において上場会社子会社の業務執行者

2）現在及び最近において、親会社・兄弟会社の業務執行者

3）現在及び主要取引先の業務執行者

4）近親者

しかし、上記3)においては、2015年6月から施行される予定の2015年3月5日に公表された

東証「コーポレート・ガバナンス・コードの策定に伴う上場制度の整備について」の中で、主要取引先の元業務執行者などの独立役員を選任した場合、「説明」が必要だったのが「開示」に変更になった。これにより、主要な取引先の元業務執行者であっても、退任したのが「最近」でなければ（属性情報を開示すれば）独立社外取締役に就任可能になる。これは、コード原案が、コードの適用対象となる上場会社に対して、独立社外取締役を少なくとも2名以上選任することを求めている（原則4-8）。そのため、今後、急激に人材不足に陥ることを懸念し変更したものと思われる。2014年の政府の成長戦略「『日本再興戦略』改訂2014」を受けて、コーポレート・ガバナンス・コードが策定され、2015年6月より適用される予定である。

１－６　中国における独立取締役の独立性の基準

2001 年に証監会が公布した「上場企業における独立取締役制度の確立に関する指導意見」においては、以下のとおり明記している。

1)当該企業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（指導意見一の一)。
2)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（指導意見一の一)。
3)5 年以上の法律及び経営管理の経験及び職業経験がある者
4)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」(指導意見一の二)
5)証監会の事前承認と証監会などが指定している機関にて研修に参加できる者

特に、具体的な独立取締役の独立性の資格に関しては以下のとおり明記されている。
1) 発行済み株式の１％以上を所有せず、かつ大株主順位 10 位までの個人株主及び直系親族でないこと
2) 直接的、あるいは間接的に当該上場企業の発行済み株式の 5%以上を所有する法人、株主、上位 5 位までの法人株主の従業員及び直系親族でないこと
3)当該上場企業とその関連企業に法律、コンサルティング、財務会計など関連のサービスを提供する者でないこと

独立取締役の権限に関する主な規定は、重大な関連取引（300 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であること、会計事務所の任免案の提出、取締役会や臨時株主大会の開催案提出、株主総会公開前の株主の投票権の収集などとなっている。

取締役会に会計事務所の任免案を提出することや外部の監査機構を招くことだけで

なく、取締役会に臨時株主大会の開催を提案、株主総会の前に公開的に株主の投票権を収集することなども権限として含まれている。

また、負債などの資金の流れ、債権の回収、少数株主の権益侵害などに対しても把握することなど、多くの権限を与えている。

2002 年「上場企業における企業統治準則」において専門委員会の委員長は独立取締役が担当することと権限が強化された。独立取締役の権限の規定は、日本より強化されているといえる。2004 年、証監会「流通株主の利益保護の強化に関する若干の規定」により会計事務所の任免について過半数の独立取締役の許可後、取締役会に提出が可能になった。

2005 年には公司法により 2 人以上の独立取締役のうち 1 人が会計士であることなどが規定に盛り込まれた。

しかしながら、独立取締役の指名と選任においては、大株主支配による影響が大きい。指名は、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できる。そのため実質的に独立取締役は大株主である政府が決定していることになる。その後、候補者の詳細を証監会にも提出し、証監会は 15 日以内に審査、異議申し立できる。さらに、証監会の回答を株主総会で説明する手順となっている。

独立取締役の任期は 3 年、再任可能で最大 6 年である。適切な理由がなければ解任できない。3 回連続取締役会に欠席の場合、取締役会で解任できるが、元独立取締役へのヒアリング結果によると、一度も出席したことのない人も存在し、ペナルティを受けたことがない人がほとんどである注 1)。

上記のように独立取締役制度における独立性は、株主保有率と直系の親族であるかどうかなどを中心に規定されている。親会社や子会社の業務執行者や元役員、あるいは、当該企業の元業務執行者及び政府関係者などにおいては独立性の規定はない。

２　中国の企業統治に関する先行研究

上記のように中国の独立取締役に関する企業統治の構造と独立取締役制度の独立性の基準などにおいて基本的概要を確認した。

さらに、中国の独立取締役に関する制度、規定、先行研究を分析する上で、まず、企業統治に関する先行研究を振り返る必要がある。

中国の企業統治に関しては、1993年の現代企業制度の構築などの政策展開を背景に、最初に中国の企業統治問題を理論的に論じたのは呉敬璉（1994）だが注2)、本格的に議論が活発になったのは、1994年の国家経済貿易委員会と中国経済改革総体設計課題グループによる国際シンポジウム「中国経済体制後の改革」開催後である注3)。

鄭紅亮・王鳳彬（2000）は企業統治の議論を、以下の主要な観点の3つが存在すると分類している。

第1に、企業財産権や所有権を主張する立場から株主の権限と義務を明確化し、財産

価値の保証や株主による経営者の選任、インセンティブ付与が重要と説いた見解（張維迎、栄兆梓、何玉長、李健偉、劉偉など）。

第2に、企業内のガバナンスも重要だが、それ以上に市場メカニズムの決定的役割と情報と競争化による市場機構の構築が重要だという主張（林毅夫、周方など）。

第3に、利害関係者の相互制約作用など制度化を重視する見解（呉敬璉、賈和亭、王峻岩、魯昌崇、呉家俊など）注4）。

外部的・内部的監査役が不明確である国資企業においては、政府の官僚による企業経営への介入が注視されている。国資企業の支配型分類の特徴は、大株主支配型、内部者支配型、経営者支配型がある。株式制度に転換してもなお国資企業の株式所有構造は集中的所有という特質に変わりはなく、大株主などによる支配型の構造問題が残されている。多くの独立取締役が政府機関の官僚や親会社の兼任であり、取締役会が機能していないという問題がある。

表 1-4　中国企業統治の定義に関する先行研究

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への有効な監督
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
劉連煜の定義：所有権と経営権を分離した状況で、経営者による不法行為を防止するための監督
廖理の定義：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権利、期待に応ずる過程である。株主のエージェントでもあるため企業統治とは会社が利害関係にある
李維安の定義：株主にとって経営者に対する監督より、株主利益を最大化することが目的、企業の科学的意思決定

出所：劉新（2008）「中国上場企業における企業統治システムの研究」『桜美林大学院博士学位論文』、27～28 ページなどをもとに作成。

また、表 1-4 のように中国企業の企業統治の定義に関する先行研究を大きく分けると、株主主権論と利害関係論に大別される。経営権を分離することで不正取引を防止し、権力を分散し監督機能を強化することが目的となっている。

しかし、政府が大株主となって支配している中国企業の場合、先行研究にみられる株主主権論と利害関係論の定義が合致していないといえる。

金山(2008)は、中国企業の企業統治においては、内部者支配問題が存在する中で、企業の不祥事の抑止・防止、経営者の自己規制力の増強、革新的な経営者や従業員の育成力の強化などが重要であると指摘し、自主的な改善策として証券取引所、金融機関における自主的な改善が必要であるとしている。一方、民営企業においては、未熟な経営者

による権力支配などが問題視されている。民営企業における政府の関与は国有企業ほどではないが、企業内での党の組織が増えていることは注視するべきことである。

政府と民営企業の関係に関する先行研究では、党体制枠組みを用いて政府と私営企業家、業界団体には「縁故共産主義」の関係があるとの指摘と、業界団体・商会などを通じた私営企業家の参加により団体が利益団体としての特徴を強めることで、政府から自律的な市民社会を形成しつつあるという指摘（郁・江・周など、2008）がある注5）。

３　中国の独立取締役の実態と先行研究

３－１　独立取締役制度の導入と実態

上記のような企業統治における問題が残されているため、中国企業における企業統治システムは機能していないのが現状である。そこで、企業統治を機能させるため、監査・監督機能の強化を目的に独立取締役の設置が義務付けられた。

次に、独立取締役制度の導入と実態を先行研修とともに確認する。

1997 年、証監会が上場企業定款ガイドラインにおいて「必要に応じ独立取締役を設置することができる（第 112 条）」としたのを皮切りに、1999 年には「海外上場会社の規範運営及び改革、進化に関する意見」が、証監会と国家経済貿易委員会において公布された。その中で「外部取締役が取締役の過半数、そのうち 2 人以上の独立取締役の設置」が義務づけられた。

2000 年には「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」を国務院弁公庁が公布し、株主に独立した独立取締役であること、従業員でないことなどが要件に含まれた。

同年の証監会が公布した「上場会社企業統治ガイドライン」では、「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」が盛り込まれた。

2001 年には証監会が「上場企業における独立取締役制度設置の指導意見」を公布し、会社の定款の改定、独立取締役の設置を義務づけた。

2002 年、「上場企業における企業統治準則」により、専門委員長は独立取締役が担当することなど権限が強化された。

また、2004 年、証監会は「流通株主の利益保護の強化に関する若干の規定」により、会計事務所の任免について過半数の独立取締役の許可獲得後、取締役会に提出可能になった。

また、独立取締役の許可で監査機構を招けられるようになり、権限が強化された。さらに、2005 年には公司法により義務付けられることとなった。

1998 年末時点で独立取締役を導入したのは上場企業全社のうちわずか 11 社で、26 人の独立取締役しか存在しなかったが、1999 年には 26 社、独立取締役数は合計 55 人に増加した。

2002 年の「上場企業における企業統治準則」において「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 3 人の独立取締役にすること」を盛り込んだことで、2005 年には、取締役会のうち独立取締役が平均で 3 分の 1 を占めるようになった。一方、実態では、規定に違反して独立取締役を設置していない企業も存在する注 6)。

独立取締役の人数は 2 人から 4 人を設置している企業が 9 割を超えている。しかし、独立取締役を設置していない企業も 0.4%ある。表 2-6 のように上場企業の独立取締役の設置人数には 2 人から 8 人とばらつきがあるのがわかる。

表 1-5　上場企業形態別独立取締役の層人数の平均値

	総人数	最大値	最小値	平均値
総合	6856	8	2	3.32
上海	3034	8	2	3.45
深圳	3822	7	2	3.22
国資	3612	8	2	3.49
民営	3244	6	2	3.14
中小	1757	6	2	3.19

出所：沈烈「企業独立董事制度：現状解析与創新思考」(2012)『経済管理』Vol.34 No5、58 ページの表 2(証券取引所の 2011 年のデーター)をもとに作成。

３－２　独立取締役に関する先行研究

独立取締役に関する先行研究は、表 1-6 のように、業績促進効果については、于东智（2003）は、業績を上げる効果はみられず制限作用があると指摘している注 7)。一方、袁萍など（2006）は、独立取締役の設置は業績促進効果がある注 8) と指摘し、効果の有無に対する見解がわかれている。独立取締役設置人数と情報開示の質と量に関しては、彭有桂（2006）は、関連性はない注 9) と指摘している。余峰燕（2011）は、政府系出身の独立取締役を雇用した企業は、そうでない企業に比較して情報の質がマイナスになると指摘している注 10)。上記の先行研究に対する筆者の調査分析結果は第 3 章で後述する。

先行研究による独立取締役を対象にしたアンケート調査結果においては、以下のとおりである。

まず、独立取締役の主な役割は、「取締役と経営者への監督」と回答した独立取締役は、上海上場企業の独立取締役の 10.57%、深圳市場上場企業の独立取締役の 8.53%である。「専門知識の指導」と回答した独立取締役は、上海上場企業の独立取締役の 14.38%、深圳市場上場企業の独立取締役の 13.06%を占めているという調査結果が報告されている注 11)。

表 1-6　独立取締役の先行研究

于东智（2003）	独立取締役の設置は企業の業績を上げることはできず、逆に制限作用がある。
袁萍など(2006)	独立取締役制度は企業の業績促進作用が明らかである。
王躍堂（2003）	独立取締役の設置は企業の情報の信頼性を高める。
彭有桂（2006）	独立取締役の割合と上場企業の情報開示の質は関連性がない。
余峰燕、郝項超(2011)	政府系出身の独立取締役を雇用している企業は、政府系出身の独立取締役を雇用していない企業に比較して、情報の質がマイナスになる。
申富平など(2007)	独立取締役の指名と選任は主に大株主や総経理の意向が反映。大多数の首席執行官は独立取締役選任に対して影響を与えたいと感じている。
叶康涛など（2011）	企業が危機状態のときは、独立取締役は監督機能を発揮できるが多くの場合、独立取締役は管理者たちの行為に対して疑うことができない。
唐雪松など（2010）	独立取締役は、独立的な意見をいうことで監督として誇りに思うという動機よりも資格・利益喪失することのほうが怖いと感じている。

出所：于东智・王化成（2003）「独立董事与公司治理」『会計研究』、沈烈(2012)「企業独立董事制度：現状解析与創新思考」『経済管理』Vol.34 No5、56～57ページをもとに作成。

また、上海証券取引所に上場している企業の独立取締役が、実際に「企業の決定に対して、反対意見を申し立てた」と回答したのは上海取引所公開年報企業総数の 3.01%にすぎない。第４章で後述する筆者が実施した独立取締役へのアンケート調査においても同様の結果がでた注 12)。

また、古川(2006)などの 31 社（未上場 17 社）(2003)の独立取締役を対象にしたアンケート結果によると、「独立取締役を選任するとき最も重視していることは」の問いに対して、「財務・会計の専門知識」と回答した企業が、上海証券取引所上場企業の 98.8%、深圳証券取引所の上場企業の 99.46%を占めている。また、「経営・法律等の制度に関する専門知識」と回答した企業は、上海証券取引所の上場企業の 80%、深圳証券取引所の上場企業の 80%を占めている。また、「指名権に大株主の影響がある」と回答した独立取締役は 46%で、「反対票を投じたことがない」が 65%、「反対なのに 1 回くらいは賛成した」が 100%であることが調査結果で明らかにされている注 13)。

「専門知識以外で最も選任時に重視することは」の質問に対しては、「独立取締役の名誉や評判」と回答した企業が、上海証券取引所上場企業の 86.1%、深圳証券取引所に上場する企業の 86%を占めている。「人脈・社会とのつながり」と回答した企業は、上海証券取引所上場企業の 68%、深圳証券取引所上場企業の 57.76%を占めている注 14)。

上記のアンケートに対する独自のアンケート調査結果の詳細は第４章において後述する。

３－３　課題の設定

上記のような上場企業の独立取締役に関する先行研究に対して、民営上場企業の独立取締役を対象にしたアンケート結果は第４章で後述し、民営上場企業 91 社の調査分析した結果は第３章で後述する。

アンケートの質問項目は、独立取締役の監査・監督機能、その他の効用、企業の構造問題を分析するため、研修内容を中心に実施した。

中国の企業統治構造には多くの問題点がある中、監査・監督機能の強化を目的に独立取締役制度が設けられた。

そもそも民営上場企業は、独立取締役に対して経営戦略アドバイザーとしての役割としては期待しているが、監査・監督機能としては期待していないのではないか。

国資企業だけでなく民営上場企業においても構造問題があり、それにより独立取締役の能力が発揮できないのではないか。また、政府の関与は分野別、業種別に差があり、それにより独立取締役の行動、効用に差があるのではないか。

上記の問題意識を確認するために、以下の確認事項の内容を課題として設定する。

１　民営上場企業は、独立取締役に対して監査・監督機能を期待しておらず、経営アドバイザーとしての役割を期待している。企業内研修の説明時は、企業側は、独立取締役の役割に監査・監督機能があることを十分に説明していない。

２　民営上場企業の監査委員会の独立取締役は監査能力がない。監査能力がある場合も政府だけでなく、家族・親戚による構造問題があり、弊害になっている。

３　民営上場企業の監査委員会の独立取締役の監査機能は、政府の関与が小さい業種のほうが、実効性が高い。しかし、構造問題があるため実効性の高い監査機能は一部の業種に限られている。

４　中国の研修機関は、先進国と異なり、独立取締役の監査・監督機能の発揮をサポートする体制が整備できていない。

５　独立取締役の企業外の研修内容において、独立取締役の役割に監査・監督機能があることを十分に説明しておらず、政府の関与があるため、講義内容は実践的ではない。

６　独立取締役の比率が高い企業のほうが、不正取引企業になりづらいが、究極の所有者支配構造企業においては、その効果はみられない。

以上の確認事項の１においては、民営企業の独立取締役の実態調査として、第４章の 26 社の民営上場企業に就任している独立取締役へのアンケート結果、さらに日中の社外（独立）取締役のヒアリングにより分析する。独立取締役のアンケート結果を元に、第６章の日中の企業へのヒアリングにより独立取締役の客観的評価、役割を裏づける。

確認事項の２においては、第４章の独立取締役へのアンケート結果を元に分析し、国資企業の独立取締役と比較する。また、構造問題は、第３章の民営上場企業の 91 社の

調査分析結果をもとに、プリンシパル・エージェンシー理論、所有権理論により分析し論証する。確認事項の 3 においては、第２章で理論的分析した結果を第３章の 91 社の調査結果と第４章のアンケート結果により再確認する。日本の社外取締役へのヒアリング結果と比較し、中国の独立取締役の行動要因を明らかにする。

確認事項の 4、5 では、上記の課題の解決方法として、研修機関の役割と研修内容に注目した。

英米では古くから研修に注目し、実践的な研修を実施しているが、特にイギリスでは世界から高く評価されている。アメリカでは取締役の研修を具体的に評価する第三者機関もある。

中国においても研修育成機関、第三者機関の実態解明し、その役割に関して議論する必要があると思われる。第５章では日本における研修育成機関である第三者機関にヒアリングし、中国の研修実施機関の役割、研修内容と比較する。

また、古くから評価されている英米の研修育成機関、第三者機関ともその内容を比較し、中国の研修内容、研修育成機関の現状と比較する。

確認事項の 6 は、民営上場企業の不正行為を行う経営者に対する独立取締役の抑制効果は、第６章の究極の支配者構造である企業を効用関数により分析し、不正取引企業と独立取締役の関係に関する関連性は第８章で回帰分析により結論づける。

まず、次節で、プリンシパル・エージェンシー理論に沿って、民営上場企業内の構造問題を明らかにすることにより、独立取締役の監査・監督機能が発揮できる構造であるのかどうかを分析する。

第２節　理論的分析による民営上場企業の構造問題

１　独立取締役の機能の弊害となる民営企業の構造問題

１－１　理論的分析の背景

民営上場企業における独立取締役の役割を分析するためには、企業の構造問題も分析する必要がある。第６章の日中企業へのヒアリング結果でも後述するが、独立取締役の監査・監督機能を発揮できるかどうかは、企業の受入れ体制や構造によっても異なる。

特に、中国の場合、国資企業では、企業内外の政府の関与が独立取締役の監査・監督機能の弊害になり、民営企業では、創業者の家族や親戚などの取締役の影響が大きすぎるなどの構造問題がある。これらのことを分析するため、構造問題の分析に欠かせない代表的な理論であるプリンシパル・エージェンシー理論とコースの所有権理論に沿って確認する。

企業統治問題を理論的に解くために、経営学や経済学分野でよく知られている組織の経済学、あるいは新制度派経済学と呼ばれているアプローチを用いる。取引コスト理論、所有権理論、エージェンシー理論などのアプローチの中で、プリンシパル・エージェンシー理論により、民営上場企業の構造問題について分析する。

日中の企業統治の方法に関しては、多くの研究者により各国のガバナンス方法の多様性が明らかにされたが、結論として各国固有の非合理的な文化的要因にもとづくものと説明される傾向があった。しかし非合理的な文化的要因を強調されると、文化が異なる他国からは何も学べないというジレンマに陥る。このジレンマを避けるためにエージェンシー理論により企業統治方法を分析する注 15)。その多様性が、日中企業の資本構成、企業形態の多様性に関連していることを明らかにし、その上で、中国の民営企業における独立取締役と経営者の利害関係などにより独立取締役が監査・監督機能を発揮するための弊害になっているのかどうかなどを分析する。

上記のように独立取締役の監査・監督機能の弊害になるのかどうか、民営企業の構造問題において分析し、独立取締役の行動要因をエージェンシー理論に沿って確認する。

なお、1970 年代以降、急速な発展をみせたエージェンシー理論だが、本章では、そのうち株式会社制度転換後から現在の民営上場企業に焦点をあて、有効だと考えられる概念をもとに、独立取締役の監査・監督機能の実効性の有無を確認するための弊害になりうる構造問題について明らかにしたい。

また、後述する第６章では、効用関数により企業における独立取締役の経営者の不正行為への抑制効果について論証する。

経済発展の過程で政府主導型経済発展システムを通じて成長している中国は、社会主義、または市場経済を部分的に取り入れた市場型社会主義体制において成長してきた。そのため、長年、中国において、財は国のものであり、個人のものであるという意識がなかった。中国は先進国と異なり、所有権が明確化されていないという問題がある。コース（Coase,1960）は実際のビジネスの取引間には、不完全な契約と取引費用があり、財産権を全て明確化する必要があり、財産権を明確化することで効率化が促進するとしているが、中国企業の場合は、公有制である国資企業の公的な資産は全人民の所有と定義されることになる。そのため公有資産の帰属が不明確であることは、市場経済において効率性の確保も難しい。上記のような問題点を明らかにするため、コースの理論に沿って、公有制の国資企業よりも民営企業のほうが所有の帰属が明確化されており、効率性が高まると言えるのかどうかなどを確認する必要がある注 16)。

１－２　プリンシパル・エージェンシー理論の概念

プリンシパル・エージェンシー理論の系譜は、2 つの方法に沿って展開されている。基本概念により経済主体間、現象を説明する現実解明の研究と、数学的手法により依頼人と代理人のパレート最適契約の研究である。

情報の非対称性と契約理論による明確なアプローチをしたのはジェンセンとメックリング（Jensen, M.C. ,W.H. Meckling　1976）が代表的である。プリンシパル・エージェンシー理論は、バーリー＆ミーンズ（Berle＆Means 1932）が、企業は、所有（株主）と支配（経営者）の分離により、両者の利害が一致しなくなることを示唆したように、

経営者に株主利益と一致した業務執行をさせることが企業統治の議論の出発点であった。これらは、プリンシパル・エージェンシー理論とされ、企業の構造問題を分析する原点とされている。

株主をプリンシパル、経営者をエージェントとみなし、両者間に典型的なエージェンシー関係が存在し、所有と経営の分離という視点から、所有者支配や経営者支配などを議論している。企業は多様な利害関係者から構成され、行動は契約関係の枠内で複雑なプロセスを経て、市場行動と同じように利害関係者間における均衡的行動になる。ファーマ（Fama 1980）は、所有と経営の完全分離をエージェンシー理論から取り上げ、資本市場も経営者市場も経営者の利己的行動を制限し利害関係者間の利害不一致を減らす役割があると指摘している。現代企業は経営とリスク分担の機能分離段階にあり、資本市場のリスク分散とテークオーバーによるディシプリン効果による企業外の経営とリスク負担の分離、企業内の相互監視と競争が、効率的企業形態であると指摘している。

バーリ＆ミーンズは、銀行業以外の資産規模最大会社200社を以下の5つの支配形態に分け調査した。1)個人企業や同族会社など個人や少数グループが株式の全部及び大部分（80%以上）を所有し支配する完全支配型、2)個人またはグループが過半数(50%以上80%未満)の過半数支配型、3)20%以上50%未満の株式所有だが、議決権の放棄や委任状の収集により支配している少数支配型、4)株式の分散化により株主支配が不可能で経営者が支配している経営者支配型、5)過半数の株式を持たず、議決特権株、無議決権株、議決権信託、ピラミッド型持株会社などにより支配している法的手段支配型とした。その結果、経営規模が相対的に小さい個人企業や株式非上場企業においては、所有と支配は概ね一致していたが、近代的な大企業に発展するとともに所有と支配の分離が進み、資産規模などにおいて経営者支配が株主支配を上回っていることを指摘している。近代的な企業では個人企業のようにチェック機能が有効に働かず、経営者は株主利益より自分の利益を優先するようになるとしている。

上記のように所有と経営の分離について所有者支配や経営者支配などの議論がされてきたが、本章では、株主と経営者、独立取締役の観点から想定できるあらゆる関係をプリンシパルとエージェントの関係として捉え、独立取締役の監査・監督機能に影響を与える民営上場企業の構造問題の特徴を明らかにする。

１－３　日本企業におけるプリンシパルとエージェンシー関係

日本企業においては、1990年代後半から米国型のガバナンス・システムに移行する企業が増加したが、1990年代前半までメインバンク主導型のガバナンス・システムが採択され、資本構成では負債の比率が自己資本比率より高い企業が多い。菊澤(1995)は、エージェントは経営者で債権者がプリンシパルであると主張した。製造業は、1980年代前半までは負債比率は80％近くだったが1990 年代前半には62％に減少、2000年に自己資本比率は45.62％、2005 年には50.99％に上昇し、自己資本が負債合計を超え、初めて

プリンシパルが債権者ではなく株主になった注17）。

日本企業の企業統治システムを規定する経営システムは、株主の利益よりも企業に長期的利益を有する利害関係者に対する利益を重視している。また、自由競争における自社の競争力への不安、業界内及び政府との協調関係に対する基本的な信頼をベースに設計されている。

日本企業では、経営者の行為の正当性は、成長維持、規模の拡大などの貢献により得られ、株主の利益を優先することではないと考えられている。株主資本の効率化よりも、企業の量的拡大のため行動するほうが高い評価を得られる。内部昇進者である取締役や経営者は、従業員としての雇用契約と株主の受託者という経営委託契約を締結する。

他方、経営者に対してモチベーションを上げさせるための方法や業務執行者の監視方法など、株主と経営者及び独立取締役の間にはエージェンシー問題も存在する。

株主には、限定的な情報だけが提供されるため、情報の非対称性が生みだす非効率な資源の利用と配分問題であるエージェンシー問題が生じる。ジェンセンとメックリングによる素朴なエージェンシー理論やカーネマンなど（Kahneman and Tversky,1979）による行動エージェンシー理論があり、Fehr and Schmidt(1999),Ito(2004によると、自分の利得を(x)、相手の利得を(y)として、効用を(U)とすれば、$U(x,y)=x-\alpha\max\{y-x,0\}-\beta\max\{y-x,0\}$ の式に表現できるとしている。ここでαとβは非負の定数。max{a,b}は大きいほうを選ぶことを意味する。菊澤(2007)は、上記のモデルを元に、単純化した。

自分の利益が相手の利益より高ければモチベーションが上がるが、低ければ下がるという不公平回避が起きる。プリンシパルを株主、エージェントを経営者とした場合、費用cが収益Rより小さいものという条件で、経営者が最低の行動a0を選べばR=0となり、最高の行動a=1を選べばR>0になり、株主と経営者は効用を最大化しようとするが、限定合理性なので利害は一致しない。情報量も非対称になる。株主は出来高の報酬wを提示し成功すればw、失敗すれば最低報酬w=0を払う。W=0なら、参加制約条件はw=0以上となる。株主が完全合理的で情報が非対称なら、w=0で経営者と契約、a1を強制的にとらせればw=0がベストである。

しかし株主は限定合理性なため経営者を強制的に働かせられない。a1にさせるため、経営者のモチベーションを上げる自発的なw(≧0)のインセンティブを提示する必要がでてくる。

完全利己的経営者のセカンドベスト報酬は、a0 を選択したとき w*=0、a1 を選択すれば w*=c となる。完全利己的経営者は完全に利己的なので、株主の利得を考慮せず自分の利得を追求し、a1 を選択する。

限定利己的経営者のセカンドベストの報酬は、完全に利己的ではない。そのため、限定利己的な経営者は、株主の利益が増えることにも気を使い、経営者の利益以上となる条件は、(R-w)-(w-c) ≧0 となる。従って、株主の利得を優先する限定利己的な経営者ほど、報酬を高くすべきである。

株主が完全利己的経営者と契約し、a1 を選択させるには w*が必要だが、限定利己的経営者と契約し、a1 を選択させるには w**が必要となる。株主にとって限定利己的経営者に支払うセカンドベスト報酬(w**)は、完全利己的経営者に支払うセカンドベスト報酬よりも常に大きくなるから w**＞w*となる注 18)。

これは、株主にとっては限定利己的な経営者より完全利己主義的な経営者のほうが統治するのに高いコスト、報酬を支払う必要があることを意味している。

以上のように、ジェンセン、カーネマン、菊澤などの理論的分析においては、株主においては、完全利己的経営者と契約するほうが限定利己的経営者と契約するより低い報酬で抑えられることになり、限定利己的経営者には、より高い報酬を支払う必要があるということを前提としている。

経営者と独立取締役の関係においては、経営者がプリンシパルで社外取締役がエージェントというプリンシパルとエージェントの関係になり、社外取締役は情報の非対称下で限られた情報をもとに、監査・監督機能を発揮しなければならない。

社外取締役は、また株主からの受託者という契約もあるため、株主がプリンシパルで社外取締役がエージェントという関係も発生する。

株主と経営者は社外取締役の効用を最大化しようとするが、社外取締役の報酬を決定する透明な審査評価が存在しないため、モチベーションが上がらず C<R の条件の下、a 0 の行動をとることが多くなり、R= 0 となる。

社外取締役の報酬、再任などの条件を決定するのはプリンシパルである経営者、取締役である。社外取締役は経営者の顔色をうかがわなければならず、監査・監督機能が発揮しづらい構造になっているといえる。

社外取締役を設置していない多くの日本企業においては、取締役会は、主に内部昇進者の取締役、社長で構成されており、プリンシパルとエージェントの関係は、社長と取締役、また、株主と社長及び株主と取締役の間において発生する。プリンシパルである株主は経営者の効用を最大化しようとするが、情報の非対称などによりエージェントである取締役や社長の監督は不可能であり、評価は業績結果に依存することになる。業績連動型の報酬は経営者のモチベーションをあげることができるが、監査・監督機能に関しては評価されないため、報酬にも連動しない。

日本の取締役会は、業務執行、意思決定だけでなく、業務監査まで取締役会に集中し自分で自分を監督しており、監査・監督機能は十分に働いていない。

監査役会設置会社においては、社内と社外の監査役においてプリンシパルとエージェントの利害関係がある、監査役同士では、社内の監査役の権限が強く社外の監査役との関係は、社内の監査役がプリンシパルで社外の監査役がエージェントとなる。社外の監査役は情報の非対称下で企業の監査をしなければならない。経営監視のインセンティブをもつのが債権者や株主であるケースが多い銀行から送り込まれた監査役などである。この場合、経営者がプリンシパルで銀行関係者がエージェントの関係になる。R= 1、

w＞c となり、上記の式が適用される傾向にある。

１－４　中国の国資企業におけるプリンシパルとエージェンシー関係

先進国では、一般的にそれぞれの利害関係者の間において、お互いの利害が一致せず解決できない場合、その競合関係は合理的に処理されない。その場合は、行政のサポートや政策などにより解決されることがある。また、弱者に対する処遇やサービスを実施する場合にも行政の組織との関係も必要である。

しかし、中国における政府と企業との関係においては、中央政府、地方政府、政府系のシンクタンクや政府関連団体組織、また、企業内の政府関連所属者による取締役、独立取締役、監査役などそれぞれの政府組織においても複雑なプリンシパルとエージェントの関係が発生する。

中国企業は、株主が残余請求権者として企業の利益を配当として受け取り、倒産した場合には資産に見合うだけ清算後の財産を債権者に請求できる。従って、中国の場合も従来の日本のエージェント関係と同様、株主と債権者が利害関係者として存在していた。

1992 年以降、株式会社制度が多くの企業に導入されているが、それにより、株主と取締役の関係、その下に設置された専門委員会、そして会計士などの専門家、さらに各部署の責任者という構造になり、それぞれにエージェント関係が存在するようになった。加えて、株主、取締役や創業者などがプリンシパルで独立取締役がエージェントという関係が生まれている。企業と従業員、取引先の企業、投資者、消費者や地域住民、さらには政府などの監督機関との間にもエージェント関係が成り立つ。

しかし、実際には、大株主である政府が支配株主であり権限を握っているため、他の少数株主は議決権の行使を通じ企業の意思決定に影響を及ぼすことができない。支配株主は自分の利益を優先する取締役を選任できるだけでなく、内部情報の入手も容易で業務執行や経営の意思決定まで支配する。管理とモニタリングにより委ねられた権限を行使し自己利益の最大化を図るという政府がプリンシパルで企業がエージェントというエージェンシー関係がある。

しかし、計画経済体制における直接的なエージェントは、企業の競争市場が存在しないため企業努力が減る。

一方、市場経済体制では政府は市場を介しているため間接エージェントとなるが、製品や原材料価格の不確実性に直面しているため、企業の課税所得の不確実性が発生する。利益の出ている企業からは法人税を徴収するため、リスクは政府ではなく企業が負うことになる。

しかし、政府は、情報の非対称下にあり、企業は、情報、行動に対して絶対的優位な立場にある。

そのため、課税所得を実際より少なく報告することが可能になる。つまり、減免措置を悪用するなどの不正会計報告が容易になり、モラルハザードが起きやすい。

モニタリングするための政府の監査機関によるモニタリング費用やモラルハザードコストが発生する。

政府は計画経済体制中の直接的なエージェンシー関係から市場経済による間接的エージェンシー関係になることで、政府による管理は直接的にできなくなる。それにより、情報収集や規制活動の怠慢による政府主管部門のモラルハザード行動が起きやすくなる。

政府と経営者のエージェント関係が形成される前の従来の国家＝全国人民代表大会→中央政府→各主管部門→国資企業の間には、政治性エージェント関係が存在する。国家から政府、各主管部門、そして国資企業の中に、それぞれ政治性プリンシパルとエージェント関係が存在する。

所有者と株主、経営者が同じ政府＝プリンシパルだった企業が、株式制度転換後、株主と経営者が分離された。

従って、現在の中国企業には、多重エージェント関係と政治性エージェント関係が存在するという特徴がある。

エージェント関係の階層が多重に増え、最初のプリンシパルと最終のエージェントとの間の距離が広がることになる。特に、公有経済規模の割合が大きい国資企業ではプリンシパルとエージェントの階層が増え、多重エージェントが存在し、最初のプリンシパルである全人民は最後のエージェントである経営者に行きつくまでに政府の主管部門と地方政府など、それぞれにエージェンシー関係が生まれる。階層が増えるほどモニタリング機能は発揮できない。

公共政策の目標達成のために先進国でも政府が資本参加する場合がある。それにより、内部統制、企業情報のコスト削減の効果が得られる。

しかし、政府以外の株主にとっては企業の所有と経営の分離によるエージェンシーコストが増えることになる。政府の資本参加がない企業に比較すると、株主は議決権の行使と経営執行の監視が可能になり、所有と経営の分離によりエージェンシーコストが削減できる。

政府が派遣した取締役や独立取締役は、政府のための私的利用を拡大するため、政府以外の株主よりも経営に関与し、監視することになる。

政府による大株主支配は、大量な株式を保有しているため、非効率的な生産をもたらす。このように請負制導入前は、政府が経営者であり、企業の業績に無関係の固定賃金制がとられていたため、非生産的であった注19)。

経営者の行動は、上記のジェンセンや菊澤などの理論の最高の行動であるa0になる。しかし、経営者の報酬を不確実な業績に関連付けたことでリスク分散効果も期待され、a1の行動をとる経営者も増える。

政府は企業資産に所有権を持ち、経営者に使用権を与えることで、経営者は政府を代理して経営を執行する。経営者の間の請負契約により、収益やリスクの配分を実施する。

経営者と政府には情報の非対称があり、それぞれ利己的で行動、目的も違う。そのため企業の効率性は利己的な政府と経営者による請負契約の効率性に依存することになる。

企業の所有は政府に所属しており、従業員も政府に所属しているという意識から、企業の所有物は従業員の物という意識もある。しかし、実際には所有物は具体的に特定できないため、モチベーションやリスクへの意識も明確ではない。そのため、請負企業の経営者と従業員及び経営者と政府、経営者と独立取締役の間には所有関係、エージェンシー関係が明確化できず利害関係により企業統治が改善できない。

次に株式会社におけるエージェンシー関係においては、企業は政府が所有、経営は企業が行う場合、企業は業績に対して政府に責任を負うリスクある。現代の株式会社は、株主、経営者、債権者と労働者などのエージェンシー関係が存在する。しかし、情報の非対称性により、エージェント関係における監査・監督の役割が果たせないのが現状である。

所有と経営の分離により、株主＝政府は専門的な知識のある経営者＝取締役に意思決定の権限を与え、行動も委ねることになる。しかし、経営者は株主のためだけに行動するとは限らない。同様に独立取締役は株主のために経営者の監査・監督行動をするとは限らない。自己利益の最大化を追求すればモラルハザードが起きる可能性がある。所有と経営の分離の割合が大きいほど非生産的なコストがかかる。それにより資源の非効率的な配分が増え、企業価値が減る。

非生産的支出のために企業資源を使う誘因は高くなる。非生産的支出が経営者のモラルハザードコストであり、その規模は企業のフリーキャッシュフローの大きさに連動すると汪(1995)は分析している注20)。

所有と経営の分離という視点からリスク回避度をみれば、株式の所有者は残余利益を得るが、経営者の高いリスク回避行動は、倒産リスクを減少させるため、過度な投資リスクを押さえ個人株主への配当分配を減少し内部留保を増加する。倒産リスクを減らし、固定報酬を一定にさせると、経営者のフリーキャッシュフローや非生産的支出の拡大にもつながる。このようなモラルハザードコストの負担は最小化する動機がある。本来は、株主は独立取締役を介して、経営者の行動の監視、情報の非対称性の軽減に努め、経営者は株主の信用を維持するため努めなければならない。

しかし、独立取締役が上記のように行動するにはインセンティブが必要である。スミス&ワット（Smith and Watts　1982）は、報酬を固定報酬契約、トックオプションなどの報酬契約、ボーナスなどの報酬契約の3種類に分類した。固定報酬は長期的なモラルハザードコストの軽減に役立つ。ストックオプション制度は株式のコールオプションの権利を経営者に与えることでキャッシュフローリスクの高い投資を選択する動機につながり経営者の過度のリスク回避を避けられる。業績により決まるボーナスなどの報酬は経営者に会計士の選択や業績による報酬制度等の決定によりモラルハザードコスト軽減が期待できる。

しかし、組織学と動機付け理論によると上記の金銭的な報酬はモチベーションを上げる方法でしかすぎず、昇進などの非金銭的な報酬もインセンティブを与え企業の効率向上もつながるとしている。

内部の監視システムを強化する方法として経営者市場の外部メカニズムもある。株式公開買い付けの買収による経営陣の交代は経営者の機会主義的行動を抑止するディシプリン効果もある。エージェンシー理論における株主と経営者の利害関係は、MM理論では株主が経営者の行動チェックと情報チェックによる非対称の回避が可能で、経営者交代コストも軽減できるとしているが、実際にはモラルハザードコストは完全になくすことは不可能である。モラルハザードコストとエージェンシーコストを最小化することが大事である。

加えて、国資企業の場合は、多重・政治エージェント問題が多く発生するため、政府及び共産党関連組織が一つ増える。前述した素朴なエージェンシー理論の方式に加えると、以下のとおりとなる。

$$w^{**} > w^{*}$$

$$w^{***} > w^{**} > w^{*}$$

また、多くが完全利己的経営者であるため、限定合理性は少なく、上記数式において、その乖離性がさらに大きくなると考えられる。

経営者がプリンシパル、独立取締役がエージェントの場合、完全利己的効用最大化により、報酬が非常に少なく、情報収集も限定的の非対称があるためa0にとどまっている。

独立取締役のインセンティブを上げなければa=1にはならない。

しかし、ここで問題なのは、国資企業は独立取締役に対して必ずしもa=1を求めていないことである。独立取締役制度としての規定があるため設置しているが、経営者の管理監督としてのa1を要求しているとは限らない。経営者＝政府である場合もあり、政府が独立取締役を通して政府を監督して欲しいとは思わない。さらに、wはほぼ全員が同じ報酬で、すでに決まっていることが多く、a0となりw-c=0にとどまる。

大株主＝政府がプリンシパルで経営者がエージェントの場合、経営者がa=1であっても、独立取締役の監査・監督機能による評価は明確でない。また、多くの独立取締役が経営者の紹介である。加えて、ステイタスのために就任する独立取締役が多い。監査・監督機能に伴う評価がなく、モチベーションにつながらないため結果的にa0にとどまる。よほどw≧0を明確化しなければa=1が維持できない構造になっている。

w’=cやa1により、R>0とは、独立取締役の評価が明確であるという条件の下では、あてはまる可能性はあるが、国資企業では適用されないといえる。

１－５　中国の民営企業におけるプリンシパルとエージェント関係

民営企業内の党組織や工会の役割は、従業員の利益の保護、労使関係などの調整や民営企業と政府機関、管理行政部門の調整役をしている。企業内に党組織がない民営企業は、企業外の政府がプリンシパルで、経営者がエージェントという関係になる。政府の関与が少なく個人の出資者が経営に関与している企業は、所有と経営は一体化しており意思決定には主要出資者の影響が大きい。この場合は株主＝プリンシパルで、経営者＝エージェントという関係よりも、所有と経営の一体化のため出資者＝株主＝経営者＝プリンシパルで、独立取締役、その他の従業員がエージェントとなることが多い。

国資企業の多重構造に比較するとシンプルな構造になっている。

しかし、同族企業経営者による究極の支配者構造の企業の場合、所有と経営の分離の度合いは低いことが考えられる。エージェント関係は、創業家＝経営者＝プリンシパルで、その他の従業員、独立取締役などがエージェントとなる。

91社の民営上場企業の分析結果注21）では、民営上場企業では政治性エージェント関係は「国有経済の参入撤退が自由な業種に近い分野」のほうが「国有経済が絶対的な支配地位を保持すべき業種の分野」より少ないが、家族、同族企業経営者による究極の所有者構造の多重エージェントによる企業ピラミッド支配構造の弊害が生まれている。究極の支配者構造によるピラミッド型支配における民営企業は、コントロール権と配当権のとの乖離による企業価値へのマイナスの影響があり、利他主義の視点から家族構成員間のエージェンシー問題が発生している。そのため独立性は高く、監査の実効性の高い独立取締役の設置が期待されていた。しかし実際には、同族系企業は、家族、親戚を独立取締役に選任していることが多く、監査・監督の実効性は低い。

民営上場企業において独立取締役がエージェントで経営者はプリンシパルとした場合、wによりa=1になりR>0になるが、独立取締役の報酬は業績に連動している企業も多く、w=0となり行動もa1となることが期待される。しかし、独立取締役の全員が同じ報酬の場合が多いため、a0という結果がありえる。

中国にもNPO団体、第三者機関や民営企業出資による（独立）取締役協会などを設置し、独立取締役への報酬の支払い元を企業ではなく、（独立）取締役協会にするなど、プリンシパルとエージェントの利害関係を改善し、報酬などによるモチベーションを上げる必要性がある。

筆者の民営上場企業91社の調査では、報酬が業績に連動している企業もあるが、企業内ではほぼ全員の独立取締役の報酬が一律であり、取締役との報酬の差が最大70倍と大きい。評価が明確ではなくモチベーションが上がらない中、報酬も低ければ、その役割を果たす意欲につながらない。そのため、監査・監督機能を具体化し、その機能が発揮できたことに対して報酬を比例配分するなど、より高い報酬、インセンティブ付与w(≧w0≧0)の提示が必要である。

民営企業においても多くの独立取締役は、他の企業や組織で独立取締役や取締役など

を兼務しており、時間的に余裕がない。また、必要な情報収集ができず、情報の不平等や非対称性に直面している。さらに、社会的な責任の追及においても業務に対する責任感もさほどないため、独立取締役の役割、その内容について完全に把握している人も少ないと思われる。

１－６　国務院国有資産監督管理委員会の役割とエージェント関係

国資企業はエージェントの階層を減少させ、政治性を弱くしてエージェント関係を築くことが必要となる魏傑(1998)が、経営者を選任する権限を非国有株の投資家に渡すことを前提に、張維迎(1995)は国有株を債権に転換する（股転債）方法を提案し、楊瑞龍(1997)は、経営者の指名権は非国有株の投資家に渡し、国資委が支配株主として拒否権を保留するという方法を提案している注22)。

金融を除く中央政府が管理する国資企業が、2003年に設立された国資委の管理の下に配置されたが、これは、政府と企業の行政従属関係をなくし、新たな企業統治制度を構築することを目的としたものである。国資委や国有資産経営公司が親会社で、企業の支配株主である。株式の所有権を保持し、株主総会を通じて上場会社の取締役会で決定後に業務執行経営者を選任している。この場合、国資委と国有資産経営公司がプリンシパルで、経営者がエージェントになり、国資企業が抱えている問題の多重エージェンシーの階層が一つ減り改善したと評価されている。完全利己的であることに変わりはないが、w(>w0>0)により限定利己的に近づくと考えられる。

しかし、国資委の設立により国資委→国有資産運用会社→国資企業となり、資産の所有と経営が分離されたが、国資委員を通じて党が国資企業に影響を残しており、国資委の存在の意義を問う議論もある。

本論文は、中国の企業統治システムにおいて、独立取締役の監査・監督機能が発揮できるのかどうかを分析するという目的のもと、先行研究をふまえプリンシパル・エージェンシー理論などに沿って、アンケート・ヒアリング、財務諸表調査により実態を解明する。それにより民営企業の独立取締役の監査・監督機能の実効性を明らかにする。

中でも本章では、理論的分析により、政府の関与、創業者の影響について民営上場企業の企業統治の構造問題を明らかにし、独立取締役が監査・監督機能を発揮できるかを確認した。

大株主支配が存在している中国の企業統治は、所有構造が違う先進国の企業統治制度を取り入れたが、取締役会の機能は限定的でしかない。独立取締役の効用に関して企業統治構造をプリンシパル・エージェンシー理論に基づき、日本企業と比較分析した結果、中国企業には多重エージェント、政治性エージェンシトが存在する。多重エージェンシーの階層を減らすために国資委が設置されたが、その国資委を通じて党が国有企業に影響を及んでいるという問題がある。

民営企業の企業統治においては国資企業より政府の関与は限定的である。エージェン

シー理論においては、より限定利己的に近づくが、企業家の政府組織の所属や企業内の党組織の拡大により、政治性エージェンシーが存在し、その影響は増すことが懸念されている。

国資企業の独立取締役は大株主である政府が指名・選任することが多く、独立性が低く、監査・監督の実効性が低い。民営企業の独立取締役は、家族、親戚などの創業者、経営者による影響が大きく、独立性が低いため監査・監督の実効性が低いといえる。政府の関与を減少するには、独立取締役の指名・選任制度の改善も必要である。

２　コースの所有権理論に基づく理論的分析

上記のようにエージェント理論に沿って民営企業の構造を分析した。民営企業の構造問題を分析する上では、第６章で後述しているが究極の所有者の問題についても確認する必要がある。

企業の構造問題においては、上記のエージェンシー理論のようにアカロフ（Akerlof 1970）は、情報の非対称性を検討し、非対称性が存在するときの逆選抜問題を指摘し、アルチャン＆デムセッツ（Alchian & Demsetz　1972）は、初めて企業を契約の連鎖ととらえ、企業は契約と監視により、怠慢と情報の非対称問題を解決するという、動機付け契約とモニタリング問題を指摘した。ウィルアムソン（Williamson　1975）は、市場の失敗との対比による組織失敗を論じる場合の企業内部の取引コスト、情報の偏在、機会主義を指摘している。

近年、コーポレート・ガバナンスについて究極の所有者構造に関する研究が注目されている。LLSVなど（LLSV　1998）の「49ヶ国の最大10社の株式所有構造の比較分析」、クラッセン(Claessens,S.& Larry H.1990）による「東アジアのコントロール権の比較研究」、菊澤研宗(2004)による「タイ・韓国・日本の比較研究」、ジェラール・ローランド（Gerard Roland,2002）による「市場経済へ移行する国について比較研究」、森淳二朗(2005)による「東アジアの研究」、池尾和人など(2001)による「日韓経済システムの比較制度分析」、花崎正晴・寺西重郎(2003)による「コーポレート・ガバナンスの経済分析」などがある。

中国においても、1988 年、ロナルド・コースの「企業の本質」が翻訳され、雑誌「中国：発展と改革」にて所有権理論が発表された。

1990 年代は、コースの「企業、市場と法律」が翻訳され、所有権理論により、計画経済が低効率性で市場経済が有効的であることが普及した。

コース、ウィリアムソン（Coase 1937,Wiliamson 1964）は、企業外部では市場取引の価格変動が生産を調整するが、企業内部では経営者が市場取引の役割を果たし資源配分などの内部取引を行うとしている。価格情報取得によるコスト節約、市場不確実性の不利益の回避が可能になるというメリットの代わりに、内部取引コストや資源配分の不効率のデメリットをもたらす。企業内部に注目し、取引費用理論は、企業は取引費用を最小化するため個人と契約を締結しているが、契約後も実効性をチェックしなければな

らないため費用が膨大にかかる。従って企業は、関係者を内部に統合することが望ましいと考えるとしている。限界的メリットが限界的デメリットに等しいところが、最適企業規模にあたるとしている。

オスカー・ランゲ（Oscar Lange　1966）は、中央計画当局が試行錯誤の結果として均衡価格を探し出し、企業経営においては、限界費用が価格と一致するよう生産量を決定すれば、資源の最適配分が可能であることを理論的に証明した。しかし、中国は政府によるコントロールが続いており、政府による生産量の調整が行われているため、中央計画当局においても利益を追求し、経営におけるインセンティブを付与することに関しては否定的であり、非現実的であると指摘した注23)。

新制度経済学は、取引費用の概念を用いて、取引費用が制度の効率化を図るということだけでなく、改革への提案を導いた。「制度変遷のコスト」や「改革コスト」などの概念は、利害衝突を重視する立場から、改革によって生じる一部の分配上の損害と、改革への反対にあるとしている。すなわち、損害を抑えることができれば、改革にかかるコストが小さくなり改革を成功に導くことができるとしている。新制度経済学の理論は、林毅夫などによる（1994）「中国の奇跡」、盛洪編（1994）「中国の移行経済学」、天則経済研究所の張曙光編（1996）「中国制度変遷の案例研究」（第一巻、第二巻）、樊綱（1996）「漸進改革の政治経済学分析」などがあり、効率的な改革の計画を立案した注24)。

新古典派経済学によると、市場は効率的な資源配分システムとみなされ、市場取引では財の需要と供給により価格が変動する。財の市場価値は、変化とともに調整されるといった価格調整メカニズムに基づく市場取引を通じて効率的に利用されることになる。しかし、中国では完全に市場経済に転換していないため、財の市場価値は価格調整メカニズムに基づく市場取引によるものではない。

上記のような理論がある中でも、コース（Coase,1960）によると、企業内では労働者などの部署の異動は市場価格による決定、調整ではなく、権威ある経営者によって決まるため、上記の価格調整メカニズムは適合されないと指摘している。つまり、企業組織では経営者が人・物・金などの資源を組織的に配分し、権限に基づいて調整する仕組みであるとしている。人間はこのような取引コストを節約するように行動するが、効率化されている場合は市場経済として市場で取引が行われる。しかし、企業の内部で取引することで取引費用が最小化される場合は、内部取引が行われる。新古典派経済学の市場による資源配分システムだけではなく組織的資源配分システムも並存するとしている。

上記のように、コース(Coase 1988)、アルチャン（Alchian,1965,1977)、デムセッツ(Demsetz,1967)などによるシカゴ学派の所有権理論によると、全ての人間は自己利益を追求し、そのための情報収集、処理、伝達能力が限定される限定合理的な人間であると仮定する注25)。

上記の経済主体による取引対象は財ではなく、財がもつ多様な特質をめぐる所有権であるとされる。ここでいう所有権は、財のある特質を排他的に使用する権利、財から生まれ

る利益を得る権利、権利自体を自由に売買する権利からなる。所有権の帰属者が明確であれば、財がもたらすものは帰属者に明確に与えられる。そのためその財を効率的に利用しようと資源配分が達成される。

コース（Coase,1960）の所有権理論によれば、所有権を明確にし、具体的に所有権を誰かに明確に割り当てることで資源は効率的に利用されると主張する。所有者は資源を効率的に利用しようとするインセンテイブの付与が高まる。そのため、資源の所有権が明確化されていれば、その資源により発生する利益は所有者に与えられる。

しかし、中国においては政府との関係が欠かせない。

一般的に、所有権の帰属や割当ては、政府や社会的因習によって確立される。所有権を明確にするためのコストが高い場合は、所有権を明確にしない。そのような場合は、所有権を認めない取引として、あえて政府が介入する取引のほうが効率的な資源配分になることもある。株主分散型の大規模な公的企業において、所有権が不明確な場合は、管理構造の確立にコストがかかりすぎる。企業におけるコーポレート・ガバナンス体制として、所有権の管理などに対して所有権制度の制約を受けるため、株式保有率などに対して規制をつけることもある。

中国における政府の関与は、先進国の所有権が不明確な場合における政府の介入とは異なる。

1950 年の私営企業暫定条例や 1954 年公布の公私共同経営工業企業暫定条例においては、すでに民営企業の存在が認められていた。

しかし中央集権型の計画経済体制へ移行後は、再び、企業形態は公的所有の企業形態へと移行し、法律においても国資企業及び集団所有制企業を重視している。

従来の国資企業の効率の悪さによる収益の悪化においては、企業の所有権が不明確であることにおいても原因があると考えられた。それにより、所有権も公有制にし、利益は政府へ還元するといった政治的支配により、政府が支配大株主となる企業統治に至った。従って、国資企業は政府が大株主であることが多く、政府は、企業内の人事・報酬・経営戦略面において優先的に決定権を保持するだけでなく所有権も握っている。

また､民営企業において 6 割以上の株式を保有する大株主が究極の所有者である場合も、その他の株主が政府であることが多いため、企業の所有権の一部を政府が保有している構造になっている。政策により、特定の産業に集中的に国内資源を配分するなど政府の管理の下で企業は成長した。そのため、国有資産の管理者である国家が所有権を持ち、経営権も握っている。従って、企業には価格決定権、販売の自主権、投資権限などの決定権はなく、中央政府の指示通り動く国家所有形態であった。

表 1-7 は、クラッセン(Claessens 1988b)が調査した中国の上場企業におけるコントロール状況である。中国は内部支配型企業が多く、日本企業と異なり分散所有型企業は少ない。

中国企業は内部支配型企業であるため、外部株主によるコントロールが有効に行われていない。中国では、いまだ多くの株式会社が政府によりコントロールされていることがわ

かる注26)。

表 1-7　中国における上場企業のコントロール状況

	企業数	分散所有	民営企業	国家	分散所有の銀行	分散所有の会社
中国	942	1.51	8.17	77.06	0.2	19.85

出所：孫麗（2007）「コーポレート・ガバナンスにおける政府の役割」『早稲田政治経済学雑誌』No.366、1月、41ページ、表4にて、Claessens et al.（1998b)を参照。中国の場合は2000年上場企業のデーター、有効サンプルは942社。分散所有は外資と個人を指している。分散所有の会社は有限会社と株式会社及び集団所有制企業を指している。

現在の企業統治は、内部者支配型企業と支配株主型企業がある。所有と経営が一体化した家族支配型企業、同族系企業では、家族の株主が大株主として企業を支配しているため、支配株主と他の株主の利害関係は必ずしも一致しない。近年は、大株主が家族や親戚であり、政府の資本参加が少ない企業の場合、所有権は徐々に所有者に移行している。

究極の支配者などによる内部者支配型企業は、政府による支配の割合は減るが、究極の所有者による支配の割合が増える。究極の支配者である内部者支配は限定合理性と情報の非対称性により、株主が代理人である経営者や外部の役員を十分に監視できない。そのため内部者の利益を優先する。

上記の所有権構造の所有主体は、経営状態が危機的で自分に経営再構築の能力がない場合は、資産を効率的に扱うため株式を売却する。欧米では資産の売却による効率化を図るケースが多い。一方、企業を統治する能力があれば、株主総会や取締役会などにおいて再構築することができる。市場型企業統治や組織型企業統治により、企業という資産を効率的に扱うことが可能になる。

しかし、民営上場企業の株式保有構造においては、いまだ政府の資本参加がある企業も多く存在し、資産の売却により再構築することが容易ではない。また、アメリカ、イギリスなどのように所有権を行使できるよう個人により組織化されておらず、企業という所有物に対して帰属者が不明確なため、それから生まれるプラス効果を受ける所有も不明確になる。

上記のような内部者支配型企業が多い中で、所有を明確化することが必ずしも効果的になるとは限らない。中国の民営上場企業においても究極の所有者による支配者構造が問題視されているように、株式など資産の明確化により最大株式所有者、究極の支配者が決定されることで、非効率的な経営になることもある。つまり、家族・親戚などによる創業者グループの私欲だけが優先され、平等でない人事制度や報酬制度により、他の取締役、独立取締役、従業員のモチベーションが下がる懸念もある。

人間の能力は限定的であり、マイナス効果も生まれる。外部性を内部化し所有権を明確

化するためにはコストがかかる。プラス効果がコストを上回るなら、規定により所有権を帰属させる制度などが生まれるが、コストがプラス効果を上回るなら、帰属者を明確化する必要がない。

コースの所有権理論に基づき、中国民営上場企業における所有権構造の効率化を分析すると、企業の所有権は集中し大株主になることで抑制される限界コストと、それにより生まれる限界リスク、負担リスクが等しくなる程度に集中分散する。

所有権を行使できるのは政府ではなく大株主である個人、組織の中の個人に帰属される必要がある。民営上場企業の究極の所有者支配構造においてコースの所有権理論により所有権を明確化すると、究極の所有者の権力が拡大し、非効率な経営に陥るため、独立取締役が監査・監督することも困難になる。

国資上場企業の独立取締役が政府の顔色をうかがい監査・監督機能の実効性が低いように、民営上場の独立取締役は、究極の支配者により監査・監督ができず、不正取引を行う経営者の抑制もできないことが考えられるといった矛盾が生じる。市場経済に完全に移行していない段階の中国企業においてはコースの所有権理論の結果は、先進国とは異なる。

上記の理論的分析結果をもとに、実態解明においては、第３章では民営企業の監査委員会の構造問題を調査分析し、また、第４章では、アンケート、ヒアリング結果をもとに検証する。

注1) 劉新(2008)「中国上場企業における企業統治システムの研究」『桜美林大学院国際学研究科博士学位論文』181～184ページ。

注 2) 呉敬璉は、翌年の修訂再版で「公司治理結構」を正式に使用。

注 3) 孔麗「中国の地方国有企業における企業統治と党（＝政府）の関与」『経営論集』第 10 巻第 1 号、97～116 ページ、シンポジウムでは钱颖一「中国の企業統治構造改革と融資改革」孔麗・青木雅彦「インサイダーコントロールをコントロールする」などが発表された。

注 4) 川井伸一（2003）「中国上場企業―内部者支配のガバナンス」創土社、4～19 ページが郭紅亮・王鳳淋（2000）「中国公司治理結構改革研究」『管理世界』第 3 期を参照。

注5) 前掲注1)、注3) 、注4) 、Dickson, Bruce J.(2008),*Wealth into Power,The Communist Party’s Embrace of China’s Private Sector*,Cambridge University Press,200～217、沈烈(2012)「企业独立董事制度現状解析与創新思考」『経済管理』Vol.34 No5、56～65ページ。黄媚(2010)が都・江・周(2008)などを参照。

注6) 前掲注2)から前掲注5)、筆者が民営上場企業91社に調査した結果。

注7) 沈烈「企業独立董事制度：現状解析与創新思考」(2012)『経済管理』Vol.34 No5、58ページの表2(証券取引所の2011年のデーター)。

注8) 于东智・王化成(2003)「独立董事与公司治理」『会計研究』Vol.8、8～13ページ。

注 9) 余峰燕・郝项超（2011）「具有行政背景的独立董事影响公司财务信息质量么？―基于国有控股上市公司的实证分析」『南開経済研究』、120～130 ページにて袁萍・劉士余・高峰(2006)「关于中国上市公司董事会、監事会与公司業績的研究」『北京・金融研究』Vol.6 を参照。

注 10) 前掲注 7) の沈(2012)56 ページにて彭有桂・楊青（2006）「独立董事与審計委員会執行効果研究」『武漢・財会通讯』第 1 期 12 ページを参照。

注 11) 前掲注 7) から前掲注 10)。

注12)上海证券交易所联合研究计划第20 期课题（2010）「上市公司独立董事角色定位、职责与责任」、http://www.sse.com.cn/cs/zhs/xxfw/research/plan/plan20100311y.pdf（2010年3月30日現在)、上海上場企業818社、深圳上場企業374社を対象。

注13) 李霖・上海证券交易所上市公司部(2007)沪市上市公司独立董事履职情况分析 http://www.sse.com.cn/aboutus/hotandd/ssenews/c/hotspot20080605b.pdf、第４章で筆者が実施したアンケート結果、古川順一・容和平・陳藹芳（2006）「中国企業の企業統治」『東京国際大学論叢商学部編』、第73号、69～90ページ、2004年から2005年8月まで31社（未上場17社）にアンケート実施、申富平など（2007）「上市公司独立董事選択和退出機制現状分析」『経済与管理』Vol.21,No.5、43～47ページなど。

注14)前掲注13)

注 15)菊澤研宗(2004)『比較コーポレート・ガバナンス論』有斐閣、38 ページ。

注 16)、前掲注 15)菊澤(2004)、247 ページ、R.H.Coase.(1960),*The Problem of Social Cost,*The Journal of Law Economics Vol.3。

注17) 前掲注15) 菊澤（2004）、114～126ページ、菊澤研宗（2007）「コーポレート・ガバナンスの行動エージェンシー理論分析」『三田商学研究』第50巻第3号、168～173ページ、菊澤研宗(2007)「日本的企業と米国流企業統治の体質的衝突」『経営行動研究年報』第16号、33～37ページ、Eugene Fama(1980),*Agency Problems and the Theory of the Firm,*The Journal of Political Economy, Vol.88.No2.288-307、The University of Chicago Press、Jensen, M.C. & W.H. Meckling.（1976）,*Theory of the Firm; Managerial Behaviouragency Costs and Ownership Structure*, Journal of Financial economics 3(4),305～360ページ、 Daniel Kahneman and Amos Tversky.（1979),*An Analysis of Decision under Risk* ,Econometrica, 47(2), 263-291、Daniel Kahneman and Richard H. Thaler(2006), *Anomalies: Utility Maximization and Experienced Utility,*The Journal of Economic Perspectives, 20(1), 221-34、Berlea & Means(1932), *The Modern Corporation & Private Property*, Harcourt,Brace and World、王志平(1995)「中国国有企業改革の経済学的分析」『経済と経営』26巻3号、473～498ページ、菊澤研宗(1995)『コーポレート・ガバナンス』中央経済社。

注18) 前掲注15) から前掲注17) 、Fehr and Schmidt(1999),*A Theory of Fairness, Competition, and Cooperation*, Quarterly Journal of Economics, 815-886

注19) 前掲注15) から前掲注17) 。

注20)前掲注17)

注21) 柏木理佳(2014)「中国民営企業における研修内容からみる独立取締役の監査・監督機能」『経済社会学会』、Clifford W. Smith.and Ross L.Watt (1982) ,*Incentive and Tax Effects of Executive Compensation Plans*,Australian Journal of Management,7 139-157。

注 22) 長英春(2006)「コーポレート・ガバナンス改革の日中比較」『立命館経営学』第 45 巻第 4 号、227～228 ページにて、張維迎(1995)「公有制経済中的委託人―代理人関係：理論分析与政策含意」『経済研究』第 4 期、楊瑞龍(1997)「論国有経済中的多級委託代理関係」『管理世界』第 1 期、黄群彗・張艶麗 (1995) 「国有企業代理階層的『激励空缺』問題初探」『経済研究』第 8 期、魏傑 (1998) 「全面認識産権制度改革」『国有資産管理』第 10 期を参照。

注23) George A. Akerlof(1970),*The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism,* The Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, No. 3.,488-500, Armen A. Alchian and Harold Demsetz(1972), *Production, Information Costs, and Economic Organization,*The American Economic Review, Vol. 62, No. 5. 777-795, Oliver E. Williamson(1964), *The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract* ,Journal of Economic Perspectives, American Economic Association, vol. 16(3), 171-195, Claessens, Stijn and Djankov, Simeon and Lang, Larry H. P.(2000) *The separation of ownership and control in East Asian Corporations*,Journal of Financial Economics,58,81-112,R.H.Coase(1937), *The Nature of the Firm*, Journal of Law and Economics. Vol 17.386-405, R.H.Coase(1988),*The Nature of the Firm*: Journal of Law, Economics, & Organization, Vol. 4, No. 1, 3-17, R.H.Coase(1960),*The Problem of Social Cost*, Journal of Law and Economics Vol. 3,1-44, Harold Demsetz (1967),*Toward a Theory of Property Rights*, American Economic Review 57, 2,347-59, Origin Oliver E. Williamson(1975)*Markets and Hierarchies,*Analysis and Antitrust Implications New York: Free Press,オスカー・ランゲ(著), 玉垣良典 (翻訳)・ 岩田昌征 (翻訳)(1966)『再生産と蓄積の理論』日本評論社など。

注 24)盛洪 (2002)「中国における制度経済学の台頭」独立行政法人経済産業研究所、http://www.rieti.go.jp/users/china-tr/jp/020603gakusya.htm、2002 年 6 月 3 日掲載

注 25) Alchian, Armen(1965)*Some Economics of Property Rights.*Il Politico 30 ,816-29, Alchian,Armen(1977),*Economic Forces at Work,*Liberty Fund, Harold Demsetz.(1967),*Theory of Property Rights,* The American Economic Review, Vol. 57, No. 2,菊池(2000)、18～24 ページ。

注 26) 孫 麗 (2007) に て Classens,S.,S.Djankov,and L.L(1988a),*East Asiaan Corporation*,World Bank, Classens,S.,S.Djankov,and L.L(1988b),*Who Control Asian Cooporations*,World Bank。

第３章　民営上場企業の監査委員会における独立取締役の監査機能

第１節　独立取締役の導入効果と情報開示の質・量の向上の関連性

１　独立取締役の効用に関する先行研究

１－１　民営上場企業の調査分析の目的と概要

中国の独立取締役に関する従来の研究は、上場企業及び国資企業における独立取締役を対象に調査分析しているものが多い。民営上場企業の独立取締役に限定し、その監査・監督機能の役割を分析している論文は少ない。特に、調査対象の民営上場企業を表3-1における国有支配構造（政府の関与の大小）に分類した業種別に独立取締役の導入効果、特徴を明確にしている研究はみあたらない。

本章では、1)独立取締役導入効果としての企業統治効果として情報の量や質の向上があるのかどうか、2)監査委員会における独立取締役の監査機能の実効性、を分析する。

まず、これまでの国資企業、上場企業の独立取締役を調査対象にした先行研究と筆者が調査した民営上場企業の結果を比較する。それにより民営上場企業における独立取締役の役割や特徴を明らかにする。

先行研究の内容は、業績促進効果、情報の量や質の向上などの独立取締役導入効果について分析している。本章では、特に、独立取締役の監査・監督機能の一環として重要な役割である情報の量や質の向上に関する内容を中心に分析する。

独立取締役の人数及び取締役に占める比率が高まるほど、情報開示の量が増え、質が向上すれば、独立取締役の企業統治への効用があるものと思われる。第８章において、不正取引企業の処分内容に関して後述しているように、中国では、情報未開示及び虚偽の情報開示により処分を受けている企業が多い。コーポレート・ガバナンスとして、情報公開は非常に重要であるという意識をもっている経営者は少なく、取締役会において承認されても株主にとってマイナスになる内容は公開しない企業が多い。従って、正しい情報を徹底して開示することは、資金の流れを明確にするだけでなく、ルール、規定の遵守も徹底できる。独立取締役、監査役のプロフィールを公開することで兼任数の規定、就任資格などを遵守しているかどうかも再確認することができる。また、取締役、委員会の出席率を公表することで、兼任数の多い多忙な独立取締役が、取締役会や委員会を欠席せず、その役割を果たしているのかどうかを株主などがチェックできる。独立取締役の人数及び比率により企業の情報開示量が増えることは監査・監督機能の強化にもつながるといえる。

そのため、第１節では先行研究の中でも、独立取締役と情報公開の関連性に関しての内容に注目し、民営上場企業において独立取締役を導入することは情報公開の質と量の向上につながるのかどうかを筆者が実施した91社の調査結果を元に明らかにする。

第２節では、独立取締役の監査・監督機能の実効性に関して独自の調査方法で分析する。監査として最も重要である監査委員会における独立取締役の監査・監督機能を分析するため、監査委員会の構成員の設置状況から独立取締役の監査の能力、質を明らかに

した上で、監査としての能力を発揮できる構造であるのかを確認する。

監査委員会に会計監査として専門能力のある会計士資格保有者が存在するのかどうかを調査する。そもそも、企業は監査委員会において、独立取締役に監査として期待しているのかどうかあるいは形式的な設置でしかないのかを確認する。

また、監査委員会における独立取締役を取り巻く構造問題を調査分析し、独立取締役が監査・監督機能を発揮しやすい構造であるのか、あるいは、能力発揮するにあたり弊害があるのかどうかを論証する。第２章のエージェンシー理論で分析した理論的結果をもとに、実態調査の結果においても構造問題があるのかを確認する。

監査の独立性、透明性を図る上で、監査委員会は独立取締役だけで構成されるべきであるが、構成員に取締役や政府関連組織所属者が存在すれば、創業者や取締役、政府の関与により、独立取締役の監査機能の弊害になる恐れがある。

また、政府の関与の大小、業種別に民営上場企業の特徴を明らかにするために、表3-１の業種別国有支配構造にそって、以下のとおり企業を分類し調査する。

表 3-1 の「国有経済が絶対的な支配地位を保持すべき業種」に位置する銀行業分野 8 行、保険・証券業分野 11 社、「国有企業が支配地位を保持すべきだが非国有資本の参入可能な業種」に位置する農作物分野 9 社、物流 1 社、「国有経済の支配を一層強化しなければならない業種」に位置する医薬製造分野 9 社、新エネルギー4 社、「国有経済が撤退すべき業種」に位置する果汁分野 9 社、観光業分野 10 社、「国有経済の参入撤退が自由な業種」に位置する製品製造業分野 10 社、建築業・原材料分野の 20 社の民営上場企業を調査分析した。また、比較のため国資企業の「国有経済が絶対的な支配地位を保持すべき業種」にある銀行業分野 3 社、「国有企業が支配地位を保持すべきだが非国有資本の参入可能な業種」に位置する農産品分野 1 社、「国有経済の支配を一層強化しなければならない業種」に位置する物流分野 1 社、鉄道 2 社、高速道路社 5 社、電力分野 5 社、タクシー・交通 2 社、「国有経済の参入撤退が自由な業種」に位置する電気機器の製造分野 4 社を調査対象とした。

民営上場企業91社と国資上場企業23社の各社の年次報告書、財務報告書を手に入れ調査分析した。外国人投資家も投資可能な香港市場、上海B株市場、深圳B株市場に上場している民営企業のうち時価総額が大きく、情報量が多い企業を選択した。香港市場に上場している企業が9割以上だが、中には、上海、深圳市場にも同時に上場している企業もある。

なお、調査した上記の114社の企業における取締役、独立取締役の年齢、性別、最終学歴、前職、年収、専門委員会出席回数、役職、政府組織の所属名などの詳細は章末表3-1から章末表3-17に示している。

また、独立取締役、取締役において政府の官僚や政府系のシンクタンクなどの顧問などを兼任している場合もある。政府の関与を分析する上で、本論文では全ての政府の関連組織に所属している人を政府関連組織所属者と示す。

表 3-1　業種別国有支配構造

政府の関与	国有経済の処遇	分類基準	業種例	所有制形式
（大）	絶対的な支配地位を保持すべき業種	国家、社会の安全に関わる、自然独占業種等	社会公共安全設備、郵便通信、マスコミ、金融	国有独資公司
	支配地位を保持すべきだが、非国有資本の参入可能な業種	国家の支配なしでは社会安定に影響を与える分野	電力、鉄道運輸と航空運輸科学研究と総合技術・地質探査サービス、農作物	国有持株絶対支配公司
（中）	国有経済の支配を一層強化すべき業種	国有経済の一定の支配力を保持し、社会資本投入誘導分野	情報産業、電子及び通信設備、新エネルギー産業、医薬製造	国有持株絶対支配公司寡頭独占、競争独占
	国有経済が撤退すべき業種	労働集約型業種、競争激化産業、競争力強化	加工業、食品製造、繊維品製造業、小売、飲食	国家株式参加公司、株式合作、混合所有
（小）	国有経済の参入撤退が自由な業種	一般的な競争の分野	化学原料、製品製造業、電子製品製造業、交通運輸設備製造業	国家株式参加公司、株式合作、混合所有

出所：肖鳳桐(2003)『国有企業改革調整与発展』経済科学出版社、座間紘一編著(2006)『中国国有企業の改編と再編』学文社をもとに作成。

１－２　独立取締役設置による業績促進効果

中国の財経大学図書館などから取り寄せた中国語文献による独立取締役に関する先行研究の中では、于东智(2003)は、業績を上げる効果はみられず、むしろ制限作用があると指摘注 1) している。一方、袁萍など(2006)は、独立取締役設置は業績促進効果があると分析注 2) している。

筆者が調査した民営上場企業の結果においては、第６章で後述するように、2006 年から 2012 年において、ほとんどの企業の売上が増加している。しかし、売上の増加と独立取締役の人数、増加率などに連動性はみられなかった。

中国経済の成長とともに多くの中国企業の売上が増加している中で、独立取締役導入効果だけによる業績促進効果があると明確化するのは困難であるといえる。

２　独立取締役導入効果による情報の量・質の向上

２－１　業種別民営上場企業における独立取締役と情報の量・質の関連性

彭有桂（2006）は独立取締役の人数の多さと情報開示の質の関連性はないと指摘している注 3)。しかし、民営上場企業における適切な情報開示は企業統治の一つとして極めて重要である。独立取締役の人数及び取締役に占める比率が高まるほど、情報開示の量が増え、質が向上すれば、独立取締役の監査・監督としての効用があるといえる。

2005 年、公司法により独立取締役の人数は 2 人以上、取締役に占める独立取締役の比率は 3 分の 1 を占めることが規定にもりこまれた。また、各専門委員会において取締役に対する独立取締役の人数は過半数を占めることや独立取締役が委員長も務めることが義務付けられた。しかし、筆者が調査分析した民営上場企業 91 社では、上記の公司法の規定人数を下回っている企業や、会計士資格保有者を設置していない企業も存在していることが明らかになった。

筆者が調査した表 3-1 の業種別に民営上場企業における調査結果は以下のとおりである注 4)。まず、絶対的な支配地位を保持すべき業種の銀行業分野の情報開示においては、独立取締役 9 人を設置している東亜銀行は、詳細まで公開しているが、7 人設置している上海浦东发展銀行は、取締役会の開催回数のみで専門委員会などの詳細は公開していない。6 人設置の中国民生銀行、招商銀行は詳細を開示している。取締役における独立取締役設置比率が高い企業のうち詳細まで公開しているのはCITIC、民生銀行、東亜銀行、招商銀行である。

同業種の保険・証券業分野の 12 社においても独立取締役の人数と情報公開の量・質に関連性はみられなかった。保険・証券業分野は各社ともに情報公開量は比較的多いが、独立取締役の比率と情報公開の量・質との間に比例関係はみられない結果となった。

表 3-2　銀行業分野における独立取締役設置人数と情報開示

企業名	比率（独立取締役人数/取締役人数）	情報開示	監査委員会の構成員、出席などの詳細	その他の委員会の構成員、出席の詳細	独立取締役の詳細
CITIC	500%(5/1)	詳細開示	○	○	○
中国銀行（国）	300%(6/2)	一部開示	×	一部	一部
建設銀行（国）	167%(5/3)	非常に少ない	×	×	一部
浦发銀行	117%(7/6)	非常に少ない	×	×	○
民生銀行	120%(6/5)	詳細開示	○	○	○
交通銀行（国）	200%(6/3)	一部開示	○	一部	○
招商銀行	123%(6/5)	詳細開示	○	○	○
東亜銀行	900%(9/1)	詳細開示	○	○	○
永亨銀行	130%(4/3)	一部開示	○	一部	○
大新銀行	60%(3/5)	一部開示	○	一部	○
恒生銀行	130%(4/3)	一部開示	○	一部	○

出所：各社の年次報告書、財務諸表（2012)をもとに作成（大新、恒生、東亜は 2011)。

国有経済が支配地位を保持すべきだが、非国有資本の参入可能な業種の農作物分野は、表 3-3 のとおり、独立取締役を 3 人設置の連発国際や緑色食品は専門委員会の出席率や詳細を公開しているが、4 人設置の超大現代、亜洲果業、雛鷹農牧、袁隆平高科は、情報量は少ない。同業種の物流分野の中国外運でも関連性はみられない。

表3-3　主な農作物分野における独立取締役設置人数と情報開示

企業名	独立取締役/取締役	情報開示	監査委員会の詳細	その他の委員会の詳細	取締役・独立取締役の詳細
連発国際	100%(3/3)	詳細開示	○	○	○
緑色食品	150%(3/2)	詳細開示	○	○	○
新希望	42%(3/7)	非常に少ない	×	×	○
黒龍（国）	57%(4/7)	極めて少ない	×	×	×
亜洲果業	80%(4/5)	一部開示	○	一部	○
超大現代	66%(4/6)	非常に少ない	一部	×	○
袁隆平高科	100%(4/4)	非常に少ない	×	×	○
雛鷹農牧	57%(4/7)	非常に少ない	×	×	○
中華（東麟）＊	50%(3/6)	非常に少ない	一部	×	一部

出所：各社の年次報告書、財務諸表(2012)をもとに作成。＊2012 年中華薬業生物科学は社名を東麟農業集団有限公司に変更。

国有経済の支配を一層強化すべき業種の医薬製造業分野では表 3-4 のとおり、独立取締役を 4 人設置している企業は 3 社だが、独立取締役の比率で確認しても関連性はみられない。同業種の新エネルギー分野 4 社でも独立取締役人数、比率と情報公開の量と質の関連性もみられない結果となった。

表 3-4　医薬製薬業分野における独立取締役設置人数と情報開示

企業名	独立取締役/取締役	情報開示	監査委員会の詳細	他委員会の詳細	独立取締役の詳細
盈天	100%(4/4)	一部開示	○	一部	○
銘源	80%(4/5)	一部開示	○	一部	○
四環	100%(3/3)	詳細開示	○	○	○
天大	100%(3/3)	一部開示	○	○	一部
上海医業	60%(3/4)	一部開示	○	一部	○
国薬	20%(1/5)	詳細開示	○	○	○
同仁堂	60%(3/5)	詳細開示	○	○	○
山東	60%(3/5)	詳細開示	○	○	○
広州	80%(4/5)	非常に少ない	×	×	○

出所：各社の年次報告書、財務諸表（2012）をもとに作成。

果汁分野は、表 3-5 のように、4 人の独立取締役を設置している煙台安徳利、匯源果

汁、天溢は、情報公開が多く、報酬・指名・監査委員会の全ての専門委員会の出席率や詳細も公開している。3 人設置の天福は、各専門委員会、独立取締役の詳細を公開しているが、海昇果汁、蝋筆小新、中国香精香料は一部しか公開していない。同業種の観光業分野は他分野より比較的情報量が多い。取締役 4 人から 8 人に対して独立取締役は 3 人から 6 人設置している。情報量が少ないのは、6 人設置の上海錦江国際、3 人設置の味千、4 人設置の香格里拉である。国有経済が撤退すべき業種では果汁分野のみが独立取締役の人数と情報公開に関連性はみられた。

表 3-5　果汁分野における独立取締役設置人数と情報開示

企業名	独立取締役/取締役	情報開示	監査委員会の詳細	その他の委員会の詳細	独立取締役の詳細
海昇	75%(3/4)	一部開示	○	一部	○
煙台	200%(4/2)	詳細開示	○	○	○
匯源	130%(4/3)	詳細開示	○	○	○
天溢	200%(4/2)	詳細開示	○	○	○
康師博	33%(2/6)	一部公開	○	一部	○
福記	100%(1/1)	非常に少ない	×	×	○
天福	75%(3/4)	詳細開示	○	○	○
中香	100%(3/3)	一部開示	○	○	一部
蜉筆	100%(3/3)	一部開示	○	○	一部

出所：各社の年次報告書、財務諸表（2012）をもとに作成。

製造業の家電製造業では表 3-6 のとおり、取締役は 3 人から 8 人設置、独立取締役は 3 人から 6 人設置している。情報公開量が多い 2 社の独立取締役の比率は 50%と他社より低い。同業種の建築業分野においても、独立取締役の人数と情報公開に関連性はみられない結果となった。

表 3-6　製造業分野における独立取締役設置人数と情報開示

企業名	独立取締役/取締役	情報開示	監査委員会	その他の委員会	独立取締役の詳細
創維数碼	50%(3/6)	詳細開示	○	○	○
海信電器	50%(3/6)	詳細開示	○	○	×
TCL	60%(3/5)	一部開示	×	一部	○
海爾電器	100%(3/3)	非常に少ない	×	×	○
康佳	75%(3/4)	非常に少ない	×	×	○
無錫	50%(3/6)	非常に少ない	×	×	○
合肥	75%(3/4)	非常に少ない	×	×	○
四川長虹	50%(4/8)	一部開示	×	一部	○
国美電器	133%(4/3)	一部開示	×	一部	○
ZTE	150%(6/4)	非常に少ない	×	×	○

出所：各社の年次報告書、財務諸表(2012)をもとに作成。

以上のように民営上場企業における表 3-1 の業種別国有支配構造における各分野を調査したが、果汁分野において関連性はみられたが、その他の分野においては先行研究と同様に民営上場企業の独立取締役設置人数と情報開示の量や質には関連性がない結果となった。

また、新たな発見として以下の点が明らかになった。

まず、表 3-1 の業種別国有支配構造別に上記の表 3-2 から表 3-6 の民営企業において情報量が最も多い「詳細開示」とした企業の比率を分析すると以下のとおりとなった。

表 3-7　業種別民営上場企業における詳細開示の状況

業種	分野	情報開示が多い(%)	情報開示が少ない(%)
絶対的な支配地位を保持すべき業種	銀行	50	13
支配地位を保持すべきだが、非国有資本の参入可能な業種	農作物	25	63
国有経済支配を一層強化すべき業種	果汁	44	11
国有経済が撤退すべき業種	医薬製造	44	11
国有経済の参入撤退が自由な業種	製造	20	50

出所：各社の年次報告書、財務諸表(2012)をもとに作成。

絶対的な支配地位を保持すべき業種の銀行業分野が 50%（8 行中 4 行)、絶対的な支配地位を保持すべきだが非国有資本の参入可能な業種の農作物分野は 25%（8 社中 2 社)、国有経済の支配を一層強化すべき業種の医薬製薬業分野は 44%（9 社中 4 社)、国有経済が撤退すべき業種の果汁分野では 44%（9 社中 4 社)、国有経済の参入撤退が自由な業種の製造業分野では 20%（10 社中 2 社）である。

情報量が「非常に少ない」(「極めて少ない」含む）企業の比率は、銀行業分野で 13%（8 行中 1 行)、農作物分野で 63%(8 社中 5 社)、医薬製薬業分野で 11%(9 社中 1 社)、果汁分野で 11%（9 社中 1 社)、製造業分野で 50%（10 社中 5 社）である。

表 1 の業種別に国有支配構造を分類すると、政府の関与大きい絶対的な支配地位を保持すべき業種の銀行業分野は 50%と最も高く、政府の関与が小さい国有経済の参入撤退が自由な業種の製造業が 10%と最も小さいことが明らかになった。政府の関与が大きい業種のほうが、情報公開量が多く、政府の関与が小さい業種が最も情報量が少ないという結果は、意外な事実の発見であった。

２－２　業種別民営上場企業の監査委員会における政府の関与

監査委員会において独立取締役が監査・監督機能を発揮するためには、構造問題において弊害になる存在の有無を分析する必要がある。

監査委員会において、政府関連組織所属者が構成員であることにより、独立取締役は

政府関連所属者の顔色をうかがわなければならず、透明性の高い監査が行いづらいことが懸念される。

従って、業種別に独立取締役の監査機能が発揮しやすい構造を分析するために、取締役や独立取締役の政府関連組織所属者の比率を以下のとおり調査した。

表 3-1 における政府の関与が大きい順に、各分野の取締役、独立取締役が政府やその関連組織に所属しているかどうかを示す。

表 3-8　業種別民営上場企業における取締役・独立取締役の政府関連組織者の比率

業種	分野	取締役(%)	独立取締役(%)
絶対的な支配地位を保	銀行	23	44
持すべき業種	保険・証券	35	26
支配地位を保持すべきだが、非国有資本の参入可能な業種	農作物	58	80
国有経済支配を一層強	果汁	39	41
化すべき業種	観光	33	29
国有経済が撤退すべき業種	医薬製造	26	22
国有経済の参入撤退が自由な業種	製造	20	5

出所：各社の年次報告書、財務諸表(2012)をもとに作成。

絶対的な支配地位を保持すべき業種の銀行業分野の政府関連組織所属者の比率は、取締役が 23%、独立取締役が 44%、保険・証券業分野では取締役が 35%、独立取締役が 26%、支配地位を保持すべきだが非国有資本の参入可能な業種の農作品分野では、取締役が 58%、独立取締役が 80%、国有経済の支配を一層強化すべき業種の医薬製薬業分野においては取締役が 26%、独立取締役が 22%、国有経済が撤退すべき業種の果汁分野では取締役が 39%、独立取締役が 41%、観光業分野では取締役が 33%、独立取締役が 29%であり、国有経済の参入撤退が自由な業種の製造業分野では取締役が 20%、独立取締役が 5%である。

政府の関与が大きい絶対的な支配地位を保持すべき業種、支配地位を保持すべきだが非国有資本の参入可能な業種は、政府組織関連所属者の比率が高く、政府の関与が小さい国有経済の参入撤退が自由な業種は、政府に関係のない独立的な立場の取締役、独立取締役が多いことが明らかになった。

政府の関与の大きい業種ほど、政府関係組織者を多く送り込んでいることが明らかになった。政府の関与の大きい絶対的な支配地位を保持すべき業種が情報量が多い背景には、金融業は企業統治の研修に関して別の規定があるように他業種の模範となるべき存在であるためである。また、外部の監査役、独立取締役の比率が非常に多いという特徴もある。しかしながら、政府の関与の大きい業種ほど情報開示の量が多く、政府の関与の小さい業種ほど情報開示の量が少ないことは想定外であった。

政府の関与が小さい業種の製造業分野などでは、政府関連組織者も圧倒的に少なく独

立性も高いのにもかかわらず、情報公開量が少ないのは、意外であった。その理由は、創業者や取締役の影響力が大きいからではないかという問題意識が生まれた。そのため、上記の問題意識を確認するために、次に、取締役に占める独立取締役の比率を分析する。

２－３　業種別民営上場企業の監査委員会における取締役の影響と出席率

まず、政府関連組織者が最も少ない製造業分野の取締役に占める独立取締役の比率は62%であり、銀行業分野の 83%、農作品分野の 70%、医薬製造業分野の 79%、果汁分野の 96%に比べると低い。

つまり、製造業分野では、政府組織関係者の比率が少ないが、取締役の人数に対して独立取締役の人数が少なく、取締役の影響が大きいことがうかがえる。従って、政府の関与が小さい業種においては、第６章にて後述する究極の所有者支配型の構造問題により、独立取締役の監査・監督機能が発揮しづらいことが想定できる。そのため、企業統治としての情報公開における意識も低く公開量も少ないことが推察される。

では、実際の独立取締役の役割を確認するため、取締役会での出席率について調査した結果は以下のとおりである。

独立取締役の取締役会への出席率が 100%である比率は、絶対的な支配地位を保持すべき業種の銀行業分野においては、38%（62 人中 24 人）、国有経済が支配地位を保持すべきだが、非国有資本の参入可能な業種の農作物分野では 28%（29 人中 8 人）、国有経済の支配を一層強化すべき業種の医薬製薬業分野は 45%（33 人中 15 人）、国有経済が撤退すべき業種の果汁分野では 79%（29 人中 23 人）、国有経済の参入撤退が自由な業種の製造業分野は、75%（36 人中 27 人）である。

政府の関与が大きい業種のほうが出席率は非常に低い傾向にある。

第４章で後述するが 90%以上の出席率である日本の社外取締役へのアンケート注 5)結果と比較すると、極めて低い数字であることといえる。出席方法は電話やインターネットを通じた WEB カメラなどによる出席も可能としている企業も増加しているが、取締役会への出席方法を具体的に公開している企業は一部である。政府の関与の大きい絶対的な支配地位を保持すべき業種、国有経済が支配地位を保持すべきだが非国有資本の参入可能な業種では、取締役会における独立取締役の監査・監督機能を期待していないことが推測できる。

２－４　国資企業における独立取締役設置人数と情報公開の量・質の関連性

民営上場企業の特徴を明確化するために、比較のため、国資上場企業における独立取締役と情報公開の量・質の向上の関連性について調査した結果を述べる。

余峰燕(2011)は、政府関連組織所属者である独立取締役を雇用した上場企業は、そうでない独立取締役を雇用した企業に比較して情報の質がマイナスになると指摘している注 6)。筆者が調査した 23 社の国資企業は、同じ分野の民営上場企業と比較して政府関

連組織に所属している人の比率は極めて多いといえる。しかし、政府関連組織所属者の比率と情報開示の関連性はみられないことが明らかになった。

表 3-9　国資企業の国有経済の支配を一層強化すべき業種の政府関連組織所属者の比率

企業名	政府所属者の取締役の比率(政府所属者/取締役)	独立取締役の比率（政府所属者/独立取締役)
広深鉄路	100%(6/6)	0%(0/3)
香港鉄路	50%（2/1)	60%（10/6)
港鉄集団	66%（6/4)	60%（10/6)
江蘇寧滬高速公路	57%（7/4)	25%（4/１)
深圳高速道路	38%（8/3)	75%（4/3)
四川成渝高速公	71%（7/5)	25%（4/1)
浙江滬杭甬高速公路	83%（6/5)	33%（3/1)
広東省高速公路	57%（7/4)	33%（3/1)
中国外運	50%（6/3)	67%（3/2)

出所：各社の年次報告書、財務諸表(2012)をもとに作成。

表 3-9 のとおり、国有経済の支配を一層強化すべき業種における国資企業 11 社の政府関連組織所属者の平均は、取締役 64%、独立取締役 37%である。同じ業種の民営企業の取締役の比率 26%、独立取締役の比率 22%と比較すると圧倒的に多いことがわかる。同様に、銀行業、農作品分野、電力分野においても国資企業のほう政府関連所属者の比率が高い。

また、国資企業は民営企業と比べて、監査委員会やその他の専門委員会の構成員や出席率、また取締役や独立取締役の前職などの詳細についてほとんど情報を公開していない。

政府関連沿所属者である取締役、独立取締役、あるいは大株主である政府や労働組合など内部の党組織などが、情報の質と量を管理していることがうかがえる。

たとえば、農作物分野の国資企業の黒龍江は、取締役は全員が党員書記と副書記で、独立取締役は全員が党員の大学教授であるが、専門分野などの詳細は明記していない。会計士資格保有者も独立取締役として設置していない。取締役の報酬についての情報提供は得られなかったが、独立取締役の報酬は農作物分野の中で最も高い。

銀行業分野でも同様に、国資企業 3 行が公開している情報量は、民営企業の銀行に比較して圧倒的に少ない。

表 3-2 のように国資銀行の中国銀行、交通銀行、建設銀行における独立取締役の人数は 5～6 人で、取締役に占める比率はそれぞれ 300%、200%、160%である。中でも比率が高い中国銀行は独立取締役の報酬も公開していない。交通銀行は独立取締役の詳細、報酬など公開しているが、建設銀行は独立取締役の詳細、報酬、監査委員会の構成員などの詳細を公開していない。独立取締役の人数、比率と情報公開の量・質には関連性はみられない結果となった。

また、時価総額が大きいほうが政府関連組織所属者の比率が高いという先行研究に対しては、時価総額の大きい建設銀行は、取締役 50%（10 人中 5 人)、独立取締役 16%

（6 人中 1 人）、次に時価総額の大きい中国銀行は、取締役 42%（7 人中 3 人）、独立取締役 33%（6 人中 2 人）、交通銀行は、取締役 100%（4 人中 4 人）、独立取締役 50%（6 人中 3 人）であり、時価総額と政府関連組織所属者の比率に関連性はみられない。

２－５　民営上場企業における企業規模と政府関連組織所属者の関連性

廖意如（2008）の調査結果では、2007 年の温州市全人代代表の 27.69%、政協委員の 14．29%が民営企業の企業家で占められて注 7）おり、また、「温州市私営企業家調査」（2008 年 9 月から 11 月実施）では、企業の規模が大きいほど政協、全国人民代表大会に参加している比率が高い結果となっている注 8）。

加えて、民営企業家が自ら利害関係によるメリット追求のため政府関連組織に所属するケースが増えており、その割合は年々、増加し、民営企業家の政府組織への参加率は増加していると指摘している先行研究もある注 9)。

しかしながら、以下のとおり、情報公開企業の民営上場企業における調査結果では、政府関連組織者の増加傾向はみられず、民営上場企業の規模と政府関連組織への所属率は比例していないという結果になった。

表 3-10　銀行分野における時価総額と政府関連組織所属者の推移

企業名	時価総額（百万香港ドル）	比率（政府所属者数／取締役数）	政府所属者（取締役）の推移	政府所属者数／独立取締役数	政府所属者（独立取締役の）の推移
建設銀行（国）	1,556,354	20%(2/10)	2→2	17%(1/6)	1→1
中国銀行（国）	1,263,012	42%（3/7）	3→3	33%(2/6)	3→2
招商銀行	452,903	0%（0/5）	0→0	67%(4/6)	3→4
民生銀行	348,481	58%（7/12）	6→7	33%(3/6)	3→3
CITIC	328,723	19%（2/11）	2→2	0%（0/5）	0→0
浦東銀行	263,200	19%(2/13)	1→2	57%（4/7）	0→2
HANSEN 銀行	246,627	0%（0/3）	0→0	0%（0/3）	0→0
交通銀行（国）	243,683	100%(4/4)	3→4	50%（3/6）	3→3
東亜銀行	70,757	0%（0/1）	0→0	56%（5/9）	4→5
永亨銀行*	37,560	0%（0/3）	0→0	75%（3/4）	3→3
大新銀行	17,044	20%（1/5）	1→1	0%（0/3）	0→0

出所：各社年次報告書と財務報告書(2011）をもとに作成（政府所属者は(2010)）。時価総額は 2014 年 12 月 25 日現在。*OCBC による買収で永亨銀行は 2014 年 10 月 16 日付で上場廃止。

まず、表 3-10 のように、銀行分野では、最も時価総額の大きい招商銀行の政府関連組織所属者は取締役 0%（5 人中 0 人）、独立取締役は 66%（6 人中 4 人）で、次に時価総額の大きい民生は、取締役 58%（12 人中 7 人）、独立取締役 50%（6 人中 3 人）であり、時価総額と政府関連組織所属者は比例関係になく、増加しているともいいきれない。

時価総額が大きい順に政府関連組織所属者の比率は、人寿保険の取締役は 29%（7 人中 2 人）、独立取締役は 50%（4 人中 2 人）、平安保険は、取締役の 8%（12 人中 1 人）、独

立取締役の 0%（7 人中 0 人）、友邦保険の取締役は 0%（2 人中 0 人）、独立取締役は 14%（7 人中 1 人）であり、国有経済が絶対的な支配地位を保持すべき業種は、時価総額と政府関連組織所属者の関連性はなく、政府関連組織所属者の増加はみられない。

表 3-11　保険・証券分野の情報公開企業の時価総額と政府関連組織所属者の推移

企業名	時価総額（香港ドル）	政府所属者／取締役	取締役の政府所属者の推移	政府所属者／独立取締役	独立取締役の政府所属者の推移
人寿保険	1,192,954	29%(2/7)	1→2	50%(2/4)	1→2
平安保険	858,111	8%(1/12)	2→1	0%(0/7)	2→0
友邦保険	517,940	0%(0/2)	1→0	14%(1/7)	3→1
太平洋保険	341,391	25%(2/8)	1→2	0%(0/4)	0→0
光大保険	261,540	33%(2/6)	2→2	33%(1/3)	1→1
新華保険	183,197	40%(2/5)	2→2	0%(0/6)	0→0
中国人民（国）	160,786	77%(7/9)	7→7	40%(2/5)	2→2
太平洋集団(OPIC)	76,320	43%(3/7)	5→3	100%(3/3)	3→3
海通証券	260,141	33%(3/10)	未→3	43%(3/7)	未→3
HKEX 証取所	207,232	50%(1/2)	2→1	18%(2/11)	0→2
中国銀河	72,508	57%(4/7)	未→4	25%(1/4)	未→1
中信証券	33,582	17%(1/6)	1→0	50%(2/4)	2→2

出所：各社年次報告書と財務報告書（2013）をもとに作成（政府所属者は、友那、光大(2010)、太平洋、HKEX（2008)、CPIC(2009)、新華(2011)、中信(2013)、その他各社（2007))。海通は 2012 年上場、中信、新華は 2011 年上場。銀河は 2013 年上場。時価総額は 2014 年 12 月 25 日現在。

次に、表 3-12 のように、国有経済が支配地位を保持すべきだが非国有資本の参入可能な業種の農作物分野は、新希望六和の取締役は 29%(7 人中 2 人)、独立取締役は 100%（3 人中 3 人)、緑色食品の取締役は 50%（2 人中 1 人)、独立取締役は 100%（3 人中 3 人）などであり、時価総額の規模と政府関連組織所属者数は比例しておらず、同業種の物流 1 社においても同様の結果である。政府関連組織所属者の推移は、増加傾向にあるとはいえない結果となった。

表 3-12　農作品分野における情報公開企業の時価総額と政府組織所属者の推移

企業名	時価総額（億元）	政府所属者／取締役	取締役の政府所属者の推移	政府所属者／独立取締役	独立取締役の政府所属者の推移
新希望	210	29%（2/7)	2→2	100%(3/3)	3→3
緑色食品	193	50%（1/2)	2→1	100%(3/3)	3→3
黒龍江（国）	180	100%（7/7)	7→7	100%(4/4)	4→4
亜洲果	81	40%（2/5)	2→2	50%（2/4)	1→2
超大現代	69	17%(1/6)	1→1	25%（1/4)	1→1
連発国際	32	67%（2/3)	5→2	100%(3/3)	4→3
中華（東麟）＊	8.3	0%(0/2)	0→0	0%（0/1)	0→0
袁隆平高科	2.9	75%（3/4)	3→3	100%(4/4)	4→4
雛鷹	2.5	100%（7/7)	7→7	100%(4/4)	4→4

出所：各社年次報告書と財務報告書(2011)をもとに作成（政府関連所属者は 2007 年から 2012 年)。時価総額は 2014 年 12 月 25 日現在。＊中華薬業生物科学は 2012 年、社名を「東麟農業集団有限公司」に変更。

国有経済の支配を一層強化業種に位置する医薬製薬業分野の政府関連組織所属者の比率は、時価総額が最大規模の四環は、取締役 66%（3 人中 2 人）、独立取締役 33%（3 人中 1 人）、最も小さい銘源は、取締役 20%（5 人中 1 人）、独立取締役 25%（4 人中 1 人）である。医薬製薬業分野においても時価総額と政府関連組織者の比率において関連性はみられない結果となった。また、政府関連組織所属者の増加傾向もみられなかった。

表 3-13　医薬製造業分野における時価総額と政府関連組織所属者の推移

企業名	時価総額（百万香港ドル）	政府所属者／取締役	取締役の政府所属者の推移	政府所属者／独立取締役	独立取締役の政府所属者の推移
四環	50,888	66%(2/3)	1→2	33%(1/3)	0→1
上海医業	24,849	0%(0/4)	0→0	0%(0/3)	0→0
山東	11,981	60%(3/5)	3→3	0%(0/3)	0→0
盈天	10,946	25%(1/4)	1→1	0%(0/4)	0→0
同仁堂	8,366	40%(2/5)	2→2	33%(1/3)	1→1
広州	5,156	0%(0/5)	0→0	75%(3/4)	4→3
銘源	762	20%(1/5)	1→1	25%(1/4)	1→1
天大	673	0%(0/3)	0→0	0%(0/3)	0→0

出所：各社年次報告書と財務報告書(2012)をもとに作成（政府関連組織所属者は 2011、広州は 2010)。時価総額は 2014 年 12 月 25 日現在。

表 3-14 の国有経済が撤退すべき業種に位置する果汁分野は、時価総額が最大の煙台の取締役は 100%（2 人中 2 人）、独立取締役は 75%（4 人中 3 人）、時価総額が最も小さい海昇の取締役は 50%（4 人中 2 人）、独立取締役は 66%（3 人中 2 人）で、時価総額と政府関連組織者の比率に関連性はみられず、また、政府関連組織所属者の増加傾向にもみられなかった。

表 3-14　果汁分野における時価総額と政府関連組織所属者の推移

企業名	時価総額(百万香港ドル)	政府所属者／取締役	取締役の政府所属者の推移	政府所属者／独立取締役	独立取締役の政府所属者の推移
煙台	25,762	100%(2/2)	2→2	75%(3/4)	3→3
康師博	5,055	0%(0/6)	0→0	50%(2/4)	2→2
天福	3,448	25%(1/4)	1→1	0%(0/3)	0→0
匯源	2,532	33%(1/3)	1→1	50%(2/4)	2→2
天溢	1,347	50%(1/2)	1→1	75%(3/4)	3→3
蜉筆	1,151	0%(0/3)	0→0	0%(0/3)	0→0
中香	616	33%(1/3)	1→1	0%(0/3)	0→0
福記	615	0%(0/1)	0→0	0%(0/1)	0→0
海昇	542	50%(2/4)	3→2	66%（2/3)	3→2

出所：各社年次報告書と財務報告書（2011）を元に作成（康師博(2012)）（政府関連組織者は、煙台(2012) 天溢(2010) 康師博(2010) 海昇(2005)）。時価総額は 2014 年 12 月 25 日現在。

同じく国有経済が撤退すべき業種に位置する観光業分野の時価総額が最大規模の金沙は、取締役 71%（7 人中 5 人）、独立取締役 40%（5 人中 2 人）で、時価総額が最も小さい味千は取締役 0%（4 人中 0 人）、独立取締役 33%（3 人中 1 人）であり、観光業分野においても、時価総額と政府関連組織所属者の比率に関連性はみられない結果となった。

以上のように国有経済が撤退すべき業種において時価総額と政府関連組織所属者の比率に関連性はみられず、また政府関連組織所属者の人数は増えていない。

表 3-15　観光業分野における時価総額と政府組織所属者の推移

企業名	時価総額（百万香港ドル）	政府所属者/取締役	取締役の政府所属者の推移	政府所属者/独立取締役	独立取締役の政府所属者の推移
金沙	303,345	71%(5/7)	0→5	40%(2/5)	0→2
銀河娯楽	165,338	80%(4/5)	4→4	0%(0/3)	0→0
永利	113,522	20%(1/5)	1→1	25%(1/4)	2→1
美高梅	68,400	12%(1/8)	1→1	25%(1/4)	1→1
澳博	66,739	62%(5/8)	4→5	50%(2/4)	2→2
香格	35,460	0%(0/7)	0→0	20%(1/5)	1→1
新濠国際	23,660	25%(1/4)	1→1	0%(0/3)	0→0
香港中旅	15,308	50%(3/6)	5→3	75%(3/4)	3→3
錦江酒店	13,358	0%(0/7)	0→0	16%(1/6)	1→1
味千	6,036	0%(0/4)	0→0	33%(1/3)	1→1

出所：各社の年次報告書と財務諸表(2012 年、2013 年)を元に作成(政府関連組織者は錦江酒店(2006) その他(2009))。時価総額は 2014 年 12 月 25 日現在。

表 3-16　製造業分野における時価総額と政府組織所属者の推移

企業名	時価総額（百万香港ドル）	政府所属者／取締役	取締役の政府所属者の推移	政府所属者／独立取締役	独立取締役の政府所属者の推移
ZTE	74, 566	0%(0/3)	0→0	0%(0/6)	0→0
ハイアール	50,379	33%(1/3)	1 →1	0%(0/3)	0→0
TCL	45,945	20%(1/5)	2→1	25%(1/4)	1→1
長虹	27, 417	0%(0/8)	0→0	0%(0/4)	0→0
国美	17,976	66%(2/3)	3→2	0%(0/4)	0→0
創維	11,885	16%(1/6)	1→1	0%(0/3)	0→0
無錫	9,149	0%(0/6)	0→0	33%(1/3)	1→1
康佳	7,395	75%(3/4)	3→3	0%(0/3)	0→0
海信電器	2,987	0%(0/6)	0→0	0%(0/3)	0→0
合肥	853	25%(1/4)	1→1	100%(3/3)	3→3

出所：各社の年次報告書と財務報告書(2012) より作成。政府関連組織所属者は創維(2008)、ハイアール、国美、TCL(2009)、その他 (2010)。時価総額は 2014 年 12 月 25 日現在。1 元＝1.24 香港ドル (2015 年 1 月 3 日レートで換算)。

次に表 3-16 のように、国有経済の参入撤退が自由な業種の製造業分野の時価総額と政府関連組織所属者は、時価総額の大きい ZTE は、独立取締役は在せず、時価総額の最も小さい合肥は独立取締役 100%（3 人中 3 人）である。

独立取締役の人数と情報公開、また時価総額と政府関連所属の比率に関連性はみられない。また、同業種の建築業分野、原材料分野 20 社においても同様の結果となった。

国有経済の参入撤退が自由な業種においても時価総額と政府関連組織所属者の比率に連動性はない。また、取締役、独立取締役の政府関連組織所属者は増加していない。

３　民営上場企業の独立取締役の効用に関する結論

３－１　独立取締役導入効果による情報公開の量と質の向上

第１節では先行研究と比較し、特に民営上場企業における独立取締役と情報公開の関連性と企業規模と政府関連組織者の関連性に注目し分析した。民営上場企業における独立取締役導入の効果について以下のことが解釈できる。

まず、独立取締役の導入効果として情報公開の質と量の向上はほとんどないことが明らかになった。

すなわち、独立取締役における企業統治の強化として重要な役割の一つである情報公開の質・量の向上においては、果汁分野以外の分野において独立取締役の人数を増加させ、取締役に占める独立取締役の比率を高めても、その効果は限定的でしかないことが明らかになった。

分野別に各企業の独立取締役の人数、比率と情報公開の量・質を比較した結果、民営上場企業における国有経済が撤退すべき業種に位置する果汁分野の企業以外は、明らかな関連性はみられなかった。

また、業種別にみると、政府の関与の大きい業種の方が小さい業種より情報公開量が多いという結果は、意外な事実であった。

国有経済が支配地位を保持すべきだが非国有資本の参入可能な業種の銀行業と保険業は、取締役よりも独立取締役の人数のほうが多く、また外部の監査役などの役員が多いという特徴がある。銀行業・保険業分野における情報公開量も、政府の関与が小さい国有経済が撤退すべき業種の製造業分野より多い。特に銀行業は各業種の見本になるべく立場でもあるため、非業務執行役の監査役も多く監視の体制が整備されているため情報公開量も多いことが推測できる。しかし、銀行業における各企業を分析すると、独立取締役の比率が多い企業が情報公開の量と質の向上があるという連動性はみられない。

一方、政府の関与が小さい業種の製造業分野では、情報公開量が少ない。その原因は、政府組織関係者の比率が少ないが、取締役に占める独立取締役の人数が少なく、取締役の影響が大きいためである。第２章のエージェンシー理論の分析結果と同様に、創業者、取締役の影響が大きく、独立取締役の監査・監督機能の弊害になっていることが明らかになった。情報公開における意識も低く不都合な情報を公開しない経営者に対する独立取締役の影響はほとんどなく、監査・監督機能の実効性がないことが考えられる。

他方、国資企業の情報公開量は民営上場企業より圧倒的に少ない中、民営上場企業においては、政府関連組織所属者の取締役や独立取締役の比率が多い企業のほうが、そう

でない企業より情報公開の質・量が悪いともいいきれない。国資企業の場合は、細部にわたり決定権を保持する最大の権力者である取締役が、その権限を使い情報公開に影響を与えていることが考えられる。しかし、民営上場企業の場合は、最も権限があるのは創業者や経営者であり、その下に政府関連組織に所属している取締役や独立取締役が存在するため、企業内の労働組合などの党組織や外部の政府関連組織者の影響力は、国資企業の政府関連組織者ほど大きくないためと思われる。

３－２　民営上場企業の規模と政府関連組織への所属の関連性

第１章で言及したとおり先行研究では、民営企業の企業家の政府関連組織者が増加しており、また、法律においても民営企業における企業内の党組織の決定権などが強化されている。

第４章における民営上場企業の独立取締役へのアンケート結果注 10) では、自主的な勉強法として自ら政府関連組織での勉強会に参加するなど政府との関係を強化したいと思われるような行動がみられ、また、就任している企業と政府との関係について興味があり、さらに詳しく知りたいという回答もあった。民営企業において、今後も政府の関与が大きくなれば、国資企業と同じような企業統治の形態になることが懸念される。

しかし、今回の民営上場企業における調査結果では、政府関連組織者の増加傾向はみられず、民営上場企業の規模と政府関連組織への所属率は比例していないという結果になった。

加えて、民営上場企業においては、時価総額と政府関連組織所属者である取締役、独立取締役の人数は比例関係になく、時価総額が大きい企業のほうが政府との関係が強化され政府の人脈との人間関係が構築しているという傾向もみられなかった。企業家が政府関連組織へ所属する割合が増えているとはいい切れない。今回の調査結果では、必ずしも政府関連組織への増加傾向はみられなかった。

その理由は、今回、調査したほとんどの企業は、独立取締役の就任期間が 3 年から 6 年と長期的であり、就任、退任が頻繁に行われていないということもある。また、独立取締役の政府関連組織所属者に対する所属先などの情報を公開するようになったのは、ここ数年以内のことであり、それ以前の情報公開資料の中には、所属先を明記していない企業が多いため、比較方法が数年以内に限定されたということもある。そのため、本調査は、独立取締役の就任、退任とともに、今後も、長期的に継続して実施する予定である。

第２節　民営上場企業の監査委員会における独立取締役の監査・監督機能

１　監査委員会の調査分析における問題意識と調査方法

第１節では、民営上場企業の独立取締役導入効果としてコーポレート・ガバナンスとして重要である情報公開の量・質の向上はないことが明らかになった。また、業種別に

政府の関与、取締役の影響力を分析した結果、政府関連組織所属者が多いため情報公開の量・質に直接的に悪影響を与えることはないことも明らかになった。

第２節では、実際に、独立取締役が会計監査を実施する監査委員会において構造問題があるのかどうか、また独立取締役に監査の能力があるのかどうかなどを確認する必要がある。

専門委員会の中でも監査委員会の構成員の構造は、独立取締役の監査・監督機能を分析する上で最も重要であるといえる。各社の監査委員会の構成員を調査分析し構造問題を確認することで、独立取締役が監査・監督機能を発揮できる環境であるのかどうかを分析する。具体的には、監査委員会における以下の点を分析する。

1）独立取締役の会計監査能力
2）独立取締役による監査の弊害
3)独立取締役の独立性

1）独立取締役の会計監査能力は、監査委員会の構成員に会計士の資格を有する独立取締役を設置しているか否かは、十分な監査としての能力を発揮できるかどうかを判断する重要な材料になる。監査委員会に会計士の資格を有する独立取締役が全く存在しなければ、会計監査の専門知識がない独立取締役を形式的に設置しているにすぎない。

2）独立取締役による監査の弊害においては、政府の関与と創業者、取締役の影響力が考えられる。

監査能力のある独立取締役が監査委員会の構成員であっても、政府関連組織所属者が含まれている場合、独立取締役が独立的な立場においての監査機能を発揮しづらくなり、その弊害になることが懸念される。

政府関連組織所属者の取締役が構成員である場合は、独立取締役が政府関係者である取締役の顔色をうかがい、独立性の高い監査機能の弊害になると考えられる。

また、民営企業における究極の所有者支配構造下の独裁的経営が問題視されている。が、府関連組織に所属していなくても取締役が監査委員会の構成員である場合は、政府の関与はない代わりに経営者である取締役自身の影響が大きくなると思われる。内部の利害関係のある取締役が影響を及ぼし独立的な独立取締役の意見を妨げることが懸念される。究極の所有者支配構造による経営者の影響力が極端に大きい企業は、取締役などの経営者が監査委員会など専門委員会の構成員であることが多い。本来なら独立取締役に一任すべき監査委員会において、構成員である取締役の影響が大きくなると、独立取締役による監査としての意見を妨げる構造になることが懸念される。

3)独立取締役の独立性においては、そもそも独立取締役本人が政府関連組織所属であれば政府の関与が非常に強く、監査としての独立性に欠ける懸念がある。米国では監査委員会は独立取締役だけの構成員で構成されている。監査委員会の委員長も独立取締役

であるため、独立取締役の影響力は大きく、また決定権もある。また、独立的な立場の独立取締役が構成員であれば、より監査としての実効力がある。

３－３　国資企業の監査委員会における独立取締役の監査機能

上記の問題意識のもと、比較のため、まず、国資企業の監査委員会における独立取締役の監査能力などを確認する。

まず、業種別に国資企業の監査委員会における構成員と構造内容を分析し、独立取締役が監査・監督機能が発揮できる環境にあるのかどうかを検討する。

国有経済が絶対的な支配地位を保持すべき業種の銀行業の国資企業のうち監査委員会の詳細を公開しているのは、交通銀行のみである。

交通銀行の監査委員会は、独立取締役 3 人のうち 2 人が政府関連組織所属者であり、会計士資格保有者は構成員ではない。取締役は構成員には存在しないが、非業務執行役員 1 人が構成員である。

銀行業分野においては国資企業に限らず、専門委員会に政府関連組織に所属している非業務執行役員を構成員に含めていることが多い。

次に、国有経済の支配地位を保持すべきだが、非国有資本の参入可能な業種の農作物分野の黒龍江は、監査委員会の情報を公開していない。

また、国有経済支配を一層強化する業種に位置する分野の鉄道分野、高速道路の分野、タクシー交通、物流分野では表 3-17 のとおりである。

表 3-17　国資企業の監査委員会における構造

国有経済の処遇	企業名	政府所属者/取締役	政府所属者/独立取締役	会計士/独立取締役
国有経済支配保持業種(銀行業分野)	交通銀行	0/0	2/3	0/3
支配強化業種	広鉄	0/0	0/3	0/3
（高速道路・鉄道分野）	港鉄	0/2	3/4	0/4
	広東	1/1	0/2	1/2（非）
	江蘇	3/4	1/1	0/1
	深圳	1/4	0/1	0/1
	四川	2/2	1/2	0/2
	浙江	2/3	0/0	0/0
（交通分野）	越秀	0/0	2/3	0/3
	豊運	0/1	0/2	1/2（非）
（物流分野）	外運	2/2	2/2	0/2
（電力分野）	大唐	2/5	2/3	0/3
	華電	0/2	2/3	0/2
	華能	0/5	0/2	0/2
	華潤	0/1	1/2	1/2（非）
	龍源	3/4	0/0	0/0
参入撤退自由業種	東方	3/3	1/1	0/1
（電気機器製造分野）	科技	1/4	1/1	0/1
	上海	0/2	1/2	0/2

出所：各社の年報、財務諸表(2013) をもとに作成、交通銀行（2012)。

19 社のうち 16 社は監査委員会に会計士資格保有者が存在せず、独立取締役の監査機能は期待していないことが判断できる。3 社の会計士資格保有者の独立取締役は政府連組織所属者ではない。

表 3－17 のように、高速道路分野では、1 社以外は会計士資格保有でない独立取締役が構成員である。交通分野では、取締役が構成員であるのは 1 社、政府関連所属者ではない。1 社には会計士資格保有者は存在しない。物流分野の中国外運の監査委員会では、取締役 2 人全員、独立取締役 2 人全員が政府所属者であり、会計士資格保有の独立取締役は存在しない。電力分野では会計士資格保有者が構成員であるのは 1 社のみである。政府関連組織所属の独立取締役が構成員でないのは 2 社のみで、独立取締役が全く構成員でない企業も 1 社ある。電気機器の製造業分野では、全社とも会計士資格保有者は全く構成員に存在しない。全社において政府関連組織所属者である独立取締役が構成員である。

以上のように、国資企業の監査委員会において、政府関連組織に所属しておらず、なおかつ会計士資格保有者である独立取締役が構成員である企業は、19 社のうち広東、豊運、華潤の 3 社だけである。3 社においては、取締役が構成員であり、独立取締役に一任していない。国資企業の監査委員会においては、会計士資格保有の独立取締役が極めて少ないことは驚くべき事実であった。また、政府の関与なく独立的な会計監査を実行している企業は非常に少ないことが明らかになった。すなわち、国資上場企業の監査委員会における独立取締役の監査能力はほとんどないことが明確化された。

３－４　民営上場企業の監査委員会における独立取締役の監査機能

次に、本論文の中心的な課題である民営上場企業 91 社の監査委員会における独立取締役の監査・監督機能の実効性があるのかどうかを各業種、分野ごとに分析する。

まず、国有経済が絶対的な支配地位を保持すべき業種の銀行分野 8 行、保険・証券業 12 社の監査委員会の構成は表 3-18 のとおりである。

会計士資格保有の独立取締役が存在する銀行は 38%（8 行中 3 行）のみであり、その多くが政府関連組織に所属している。会計士資格保有の独立取締役が存在しない企業は、政府関連組織に所属している取締役が少ない。

保険分野は、25%（8 社中 2 社）のみ、会計士資格保有の独立取締役が存在する。そのうち政府関連組織に所属していないのは 13%（8 社中 1 社）である。しかし、政府関連組織に所属していないが取締役も構成員である。香港証券取引所（HKEx）の独立取締役は、5 人のうち 4 人が会計士資格保有であり、なおかつ政府関連組織に所属していない。取締役も構成員ではなく、政府の関与もない。独立取締役に監査としての役割を一任し、独立的な立場での監査機能を発揮できることが推測できる。

国有経済が絶対的な支配地位を保持すべき業種 20 社の監査委員会では、会計士資格保有者で、政府関連組織に所属していない独立取締役が構成員であり、なおかつ取締役

が構成員でないのは、1 社のみである。

表 3-18　銀行・保険・証券業分野の監査委員会における構成員

国有経済の処遇	企業名	政府所属者数/取締役数	政府所属者数/独立取締役数	会計士/独立取締役数
国有経済支配	CITIC	0/0	0/4	0/4
保持業種	浦友	0/0	2/3	0/3
（銀行業分野）	民生	2/9	5/6	0/6
	招商	0/0	4/5	0/5
	東亜	1/2	5/7	1/7（政）
	永亨	0/3	3/4	1/4（政）
	大新	1/2	0/1	1/1（非）
	恒生	0/0	0/2	0/2
（保険分野）	光大	0/0	1/1	1/1（政）
	太平	0/0	2/2	0/2
	友那	0/1	1/4	0/4
	新華	1/3	0/1	0/1
	人民	2/2	0/1	0/1
	平安	0/2	0/3	1/3（非）
	太平洋	2/4	0/0	0/0
	人寿	0/3	1/2	0/2
（証券業分野）	中信	0/5	0/1	0/1
	海運	1/3	1/2	1/2（政）
	銀河	4/7	1/4	1/4（政府）
（取引所分野）	香港証券取引所	0/0	0/5	4/5（非）

出所：銀行各社(2012)の年次報告書、財務諸表をもとに作成（大新、恒生、東亜(2011)、保険・証券業(2013)。

表 3-19　農作物分野の監査委員会における構成

国有経済の処遇	企業名	政府所属者数/取締役数	政府所属者数/独立取締役数	会計士/独立取締役数
支配地位保持	超大現代	0/0	1/4	1/4（政）
参入可能領域	亜州果業	0/0	2/3	1/3（政）
（農作品分野）	連発国際	0/0	3/3	1/3（政）
	中華（東麟）	0/0	0/1	1/1（非）
	緑色食品	0/0	3/3	0/3
（物流分野）	外運	2/2	2/3	0/3

出所：農作品分野各社の年次報告書、財務諸表(2012)をもとに作成（外運の年次報告書、財務諸表(2013)）。

＊2012 年中華薬業生物科学は社名を「東麟農業集団有限公司」に変更。

表 3-19 のように農作物分野の監査委員会においては、企業内に独立取締役のうち 1 人は会計士でなければならないという規定に違反している企業が全体の 5 割も存在している。また、企業内に独立取締役の人数は 2 人以上設置しなければならないという規定に反し、中華（東麟）は 1 人しか設置していない。監査委員会における会計士資格保有者の独立取締役は、緑色食品以外の 60%（5 社中 3 社）が設置し、取締役は構成員ではない。しかし、政府関係組織に所属していない会計士資格保有の独立取締役が構成員であり、取締役も構成員ではないは中華（東麟）だけである。ちなみに報酬委員会では、の 2 社が政府関連組織所属の取締役が報酬委員会の構成員で、3 社が政府関連組織所属の独立取締役も構成員である。緑色食品の指名委員会では、政府組織所属の独立取締役

は緑色に 3 人存在し、人事権を通して政府の関与が大きいことがわかる。

図 3-1 のように緑色食品の監査委員会は独立取締役のみで構成されているが独立取締役の全員が政府関連組織に所属している。監査委員会を通して政府の影響が及ぼされていることが懸念される。経営戦略・企業統治委員会では取締役会長が構成員であり、指名委員会には取締役が構成員である。情報公開企業のうち指名委員会に取締役が構成員であるのは緑色食品だけである。取締役は政府組織所属者ではないため、政府の影響は限定的ではあるが、利害関係のある取締役が企業への影響を及ぼしていることが推測できる。

同じく国有経済が支配地位を保持すべきだが、非国有資本の参入可能な業種の物流 1 社においては、会計士資格保有者で、非政府関連組織所属者の独立取締役が構成員で、かつ取締役が構成員である企業は存在しないため、監査機能が高いと思われる。

図 3-1　緑色食品控股有限公司の企業統治構造

株主総会

選任　　選任

代表取締役・監査役・執行役員（株主・従業員参加）

↓↑

経営戦略・企業統治委員会（取締役会長：Mr Sun Shao Feng）
指名委員会（取締役:Mr Nie Xing＝政府関連組織所属でない）
監査委員会（独立取締役:Mr Huang Zhiang,Mr Hu Ji Rong,Mr Zheng Baodong＝政府関連組織所属）

出所：緑色食品の年報、財務諸表などをもとに作成。

表 3-20　医薬製薬業・新エネルギー・電力分野の監査委員会における構成員

国有経済の処遇	企業名	政府所属者数/取締役数	政府所属者数/独立取締役数	会計士/独立取締役数
一層強化分野	盈天	0/0	0/4	1/4（非）
（医薬製薬業	銘源	0/0	1/4	1/4（非）
分野）	四環	0/0	0/3	0/3
	上海医業	0/0	0/2	0/2
	同仁堂	0/0	0/3	0/3
	山東	0/0	0/4	1/4（非）
（新エネルギー	保利	0/1	0/2	1/4（非）
分野）	金風	1/5	0/1	1/4（非）
	高速伝動	0/0	1/3	1/3（政）
	陽光	0/0	0/4	1/4（非）
（電力分野）	中電	0/3	0/3	0/3
	中国電力	0/0	0/3	1/3（非）

出所：医薬製薬業各社の年次報告書、財務諸表（2012）をもとに作成、新エネルギー分野・電力分野各社（2013）。

次に国有経済の支配を一層強化すべき業種の医薬製薬分野の監査委員会は、表 3-20 のとおり 50%（6 社中 3 社）が会計士資格保有者で政府関連組織に所属していない独立

取締役であり、取締役も構成員でないため独立した監査機能が発揮できると期待できる。

また、監査委員会に取締役の構成員は存在しないため、独立取締役に監査・監督機能として一任しているといえる。医薬製薬業分野は、政府関連組織に所属していない会計士資格保有の独立取締役が構成員であり、なおかつ取締役が構成員でない企業が 67%（6 社中 4 社）も存在し、他分野より独立取締役の監査・監督機能の役割が発揮されていると思われる。

ちなみに取締役が、指名委員会、報酬委員会の構成員であるのはそれぞれ 3 社であり、監査委員会以外の専門委員会においては取締役が構成員として影響力を与えていることが考えられる。

新エネルギー4 社、電力会社 2 社の監査委員会においては、会計士資格保有で政府関連組織に所属していない独立取締役が構成員であるのは 67%（6 社中 4 社）、取締役が構成員でないのは 33%（6 社中 2 社）である。

国有経済が撤退すべき業種に位置する観光業分野の監査委員会については、表 3-21 のとおりである。

表 3-21　観光業、果汁分野の監査委員会における構成員

国有経済の処遇	企業名	政府所属者数/取締役数	政府所属者数/独立取締役数	会計士/独立取締役数
国有経済が撤退	澳博	0/0	2/4	0/4
すべき業種	金沙	0/2	0/3	1/3（非）
（観光業分野）	錦江酒店	0/2	0/1	0/1
	美高梅	0/1	1/3	0/3
	味千	0/1	1/3	1/3（非）
	香港中旅	0/3	2/2	1/2（非）
	香格	0/0	0/3	0/3
	新濠国際	1/2	0/3	0/0
	銀河娯楽	1/2	0/2	2/2(非)
	永利	0/0	0/3	1/3（非）
（果汁分野）	海昇	0/0	2/3	0/3
	煙台	0/0	3/4	0/4
	匯源	0/0	1/3	1/3（政）
	天溢	0/0	1/3	1/3（政）
	康師博	0/0	1/3	0/3
	天福	0/0	0/3	1/3（非）
	中国香料	0/0	0/3	1/3（非）
	蜂筆	0/0	0/3	0/3

出所：観光業分野各社の年次報告書、財務諸表（2013）をもとに作成、果汁分野は各社（2012）。

監査委員会に会計士資格保有者、政府関連組織に所属していない独立取締役が構成員であるのは、50%（10 社中 5 社）である。そのうち取締役が構成員でないのは 10%（10 社中 1 社）だけである。

同業種の果汁分野は、会計士資格保有で政府関連組織に所属していない独立取締役が構成員であるのは 25%（8 社中 2 社）のみである。2 社とも取締役が構成員ではないため、取締役の影響もなく独立取締役が監査の能力を発揮することが期待できる。しかし、そのうち中国香料の独立取締役は経営者の親戚であるため、経営者の影響を受け独立的な監査の妨げになることが懸念される。

次に、国有経済の参入撤退が自由な業種に位置する製造業分野の監査委員会の情報公開しているのは表 3-22 の 5 社のみである。5 社においては取締役は監査委員会の構成員ではない。全員が独立取締役の構成員で占められており取締役はいないため一任しているといえる。

また、会計士資格保有者であり、政府関連組織に所属していない独立取締役が構成員である企業は情報公開企業の 80%（5 社中 4 社）である。

表 3-22　製造業分野の監査委員会における構成員

国有経済の処遇	企業名	政府所属者数/取締役数	政府所属者数/独立取締役数	会計士/独立取締役数
参入撤退自由	創維	0/0	0/3	0/3
業種	海信	0/0	0/3	1/3（非）
（製造業分野）	長虹	0/0	0/4	1/4（非）
	国美	0/0	0/4	1/4（非）
	ZTE	0/0	0/4	1/4（非）
（建築業分野）	太元	0/0	0/3	0/3
	恵記	0/0	0/3	2/3（非）
	迪臣	0/0	1/3	0/3
	海螺	0/0	0/3	2/3（非）
	建聯	0/1	0/2	0/2
	俊和	0/0	1/3	1/3（非）
	利基	0/0	2/3	1/3（非）
	路易	0/1	0/2	1/2（非）
	泰昇	0/0	1/4	1/4（政）
	新昌	1/1	1/2	0/2
	新創	0/1	1/3	1/3（非）
	興勝	0/0	0/3	1/3（非）
	興業	0/0	0/3	1/3（非）
	盈信	0/0	1/3	1/3（非）
	有利	0/0	2/2	0/2
	遠東	0/0	0/3	0/3
	中国賽特	0/0	0/3	1/3（非）
	疏浚	0/0	1/1	0/1
	中国消防	0/0	1/3	1/3（非）
	中鉄建設	3/3	3/3	1/3（非）

出所：建築業、製造業各社(2012)をもとに作成、迪臣、路易、有利(2014)。

製造業分野は、他分野よりも取締役が構成員でなく、会計士資格保有の非政府関連組織所属者である独立取締役が構成員である企業の比率が高い。独立取締役だけが構成員であり、政府の関与、取締役の影響もないことから会計士資格保有者の独立取締役が監査としての機能を十分発揮できる環境であるといえる。

同業種の建築業分野の 20 社の監査委員会における構成員においては、取締役が構成員でない企業は 75%で 20 社のうち 15 社もある。これらの企業は監査委員会にて取締役の影響はなく、独立取締役に一任していると考えられる。

また、会計士資格保有者であるのは、65%（20 社中 13 社）である。そのうち政府関連組織に所属していない独立取締役が構成員である企業は、60%（20 社中 12 社）も存在する。

製造業分野の監査委員会は、会計監査能力のある独立性の高い独立取締役に一任しているといえる。

４　業種別民営上場企業の監査委員会における独立取締役の監査機能

表 3-23 のように国有経済の支配構造を業種別に、監査委員会における構成員の独立取締役の会計士資格保有の有無の状況と政府関連組織所属について分析した結果、以下のことが明らかになった。

まず、分野別に監査委員における会計士資格保有の独立取締役の人数の比率を平均化し比較した結果、以下のとおりである。

最も多い分野は、100％の新エネルギー分野であり、次に多い分野は 80％の農作物と製造業、さらに 75％の証券業と続く。一方、監査委員会の構成員に会計士資格保有の独立取締役が最も少ない分野は 25％の保険業である。また、33％の鉄道、37％の銀行も少ない。

表 3-23　業種別国有支配構造における監査委員会の独立取締役の状況

業種別国有支配業種	分野	会計士/独取	非政府/会計士独取
＜絶対的支配地位保持業種＞	銀行	37%(3/8)	12％(1/8)
会計士比率平均 45％	保険	25%(2/8)	12%(1/8)
非政会計士比率平均 16％	証券	75%(3/4)	25%(1/4)
＜保持だが参入可能業種＞	農作物	80%(4/5)	20%(1/5)
会計士比率平均 56％	鉄道	33%(1/3)	33%(1/3)
非政会計士比率平均 28％			
＜支配一層強化業種＞	医薬製造	57%(4/7)	57%(4/7)
会計士比率平均 69％	新エネルギー	100%(4/4)	75%(3/4)
非政会計士比率平均 61％	電力	50%(1/2)	50%(1/2)
＜撤退すべき業種＞	観光業	50%(5/10)	50%(5/10)
会計士比率平均 50％	果汁	50%(4/8)	25%(2/8)
非政会計士比率平均 38%			
＜参入撤退自由な業種＞	製造	80%(4/5)	80%(4/5)
会計士比率平均 73％	建築	65%(13/20)	60% (12/20)
非政会計士比率平均 70％			

出所：各分野における各社の年報、財務諸表をもとに作成。

次に、国有経済の処遇別に分類し、平均化、比較した結果は、以下の図表 3-1 のとおりである。

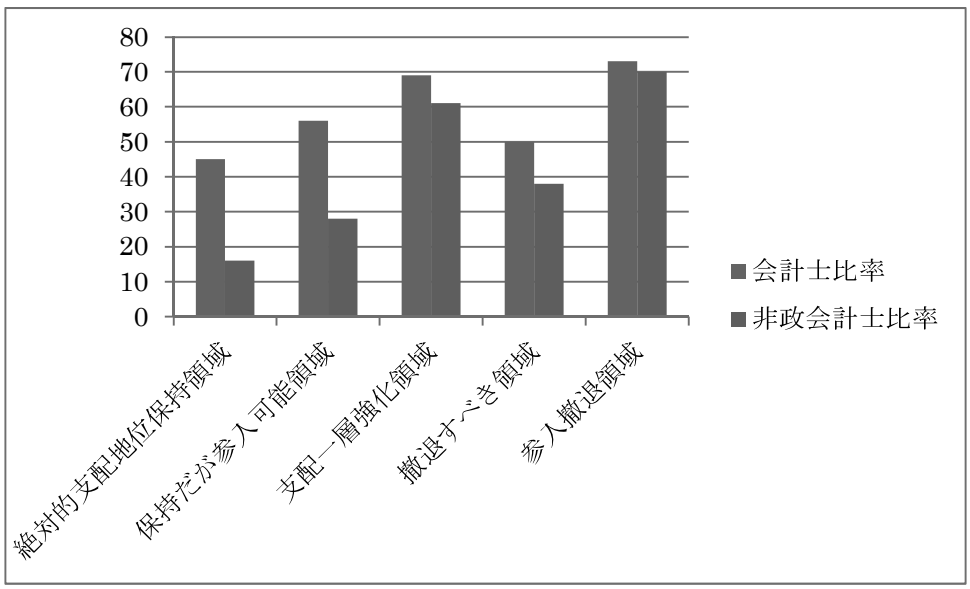
監査委員会の構成員に会計士資格保有者である独立取締役の比率が最も多いのは、国

有経済の参入撤退が自由な業種の 73%で、次に多いのは、国有経済の支配を一層強化する業種で 69%である。

一方、監査委員会に会計士資格保有者の独立取締役が最も少ない業種は、国有経済が絶対的な支配地位を保持すべき業種では、45%である。証券業は 75%だが、銀行業は 37%、保険業は 25%でしかない。

上記の分析結果から、国有経済の絶対的な支配地位を保持すべき業種と国有経済が撤退すべき業種においては、独立取締役の役割として監査機能の期待が少ないことが推測できる。

図表 3-1　業種別国有支配構造における監査委員会の独立取締役設置状況(%)



出所：各分野における各社の年報、財務諸表をもとに作成。

しかし、監査委員会の構成員に会計士資格保有者である独立取締役が存在しても、政府関連組織所属者であれば政府の影響力が大きいため、独立取締役が監査として独立した意見をいいづらいと思われる。そのため、上記の監査委員会の構成員である会計士資格保有の独立取締役が、政府関連組織に所属しているのかどうかを分析する必要がある。

監査委員会において政府関連組織に所属していない会計士資格保有の独立取締役の比率を分野別に分析した結果は、以下のとおりである。

政府関連組織に所属していない会計士資格保有の独立取締役の比率が高い分野は、製造業分野の 80%、新エネルギー分野の 75%、建設業の 60%、医薬製造業の 57%、観光業分野の 50%、電力分野の 50%である。

各分野を国有経済の支配構造の業種別に分析すると、国有経済が絶対的支配地位を保持すべき業種は 16%と最も低く、次に国有経済を保持すべきだが非国有資本の参入が可能な業種は 28%と低い。これらの企業では監査委員会における独立取締役の監査機

能において弊害があることが推測できる。

一方、国有経済の参入撤退が自由な業種では 70%、国有経済支配が一層強化すべき業種は 61%と高い。これらの企業の監査委員会においては、独立取締役は、監査としての専門的知識と能力がある会計士資格保有者であること、なおかつ政府関連組織に所属しておらず独立性が高いといえる。つまり、独立取締役は、監査委員会にて本来の監査としての能力を十分発揮できるといえる。監査委員会において独立取締役の監査機能の実効性はあるものと考えられる。

しかし、国有経済の処遇が強い政府の関与が大きい業種は、独立取締役の実効性もほとんどないことが明らかになった、業種別国有支配構造で分析すると、国有経済の処遇が強い政府の関与が大きい業種の国有経済が絶対的支配地位を保持すべき業種、国有経済を保持すべきだが非国有資本の参入が可能な業種のほうが、国有経済の処遇が弱い業種である国有経済の参入撤退が自由な業種などに比較して、監査委員会における独立取締役の監査機能が低いことが考えられる。監査委員会における独立取締役の監査機能は実効性がなく、また、構造問題により、独立取締役の監査としての能力がある独立取締役も政府の影響により弊害があることも推測できる。

上記のように独立取締役の監査機能が期待できる業種においても、仮に監査委員会に取締役が構成員であれば、独立取締役に一任されているとはいえない。

政府関連組織に所属している取締役が監査委員会の構成員である場合、政府の関与が強くなることが懸念される。政府関連組織に所属していない取締役が構成員である場合、取締役や経営者の影響により独立取締役の独立的な意見が妨げられる懸念がある。

そのため、監査委員会に取締役が構成員でなく独立取締役に一任している企業を調査分析する必要がある。独立取締役に一任していれば監査としての実効性は高いことが期待できる。

分野別、業種別国有支配構造において監査委員会に取締役が構成員でない企業を分析した結果は以下のとおりである。

監査委員会に取締役が構成員でない企業が 100%である分野は、証券業分野、農作品分野、医薬製造業分野、新エネルギー分野、果汁分野、製造業分野である。これらの分野では全企業の監査委員会において取締役は構成員ではなく、独立取締役に一任している。

一方、監査委員会に取締役が構成員でない企業の比率が低い分野は、保険業 25%、観光業 30%、鉄道 33%の分野である。

業種別国有支配構造において取締役が監査委員会構成員でない企業の比率を分析した結果は以下のとおりである。

国有経済の参入撤退が自由な業種の監査委員会では取締役が構成員でない企業の比率は 88%を占めている。また、国有経済を支配一層強化すべき業種においては、監査委員会に取締役が構成員でない企業が全体の 83%を占めている。これらの企業では、

取締役が構成員でないことから監査委員会における監査機能を独立取締役に一任していないことが明らかになった。

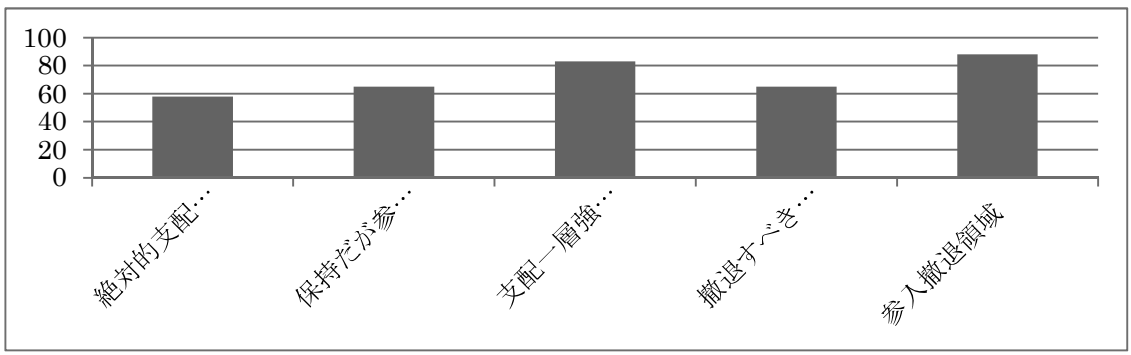
一方、国有経済が絶対的支配地位を保持すべき業種においては、監査委員会に取締役が構成員でない企業は、全体の 58%である。これらの企業では監査委員会において、監査能力があり独立性の高い独立取締役の監査業務に関して、取締役が影響を与えず、一任しているといえる。

表 3-24　業種別の監査委員会における取締役が構成員でない企業の比率

国有経済の処遇	分野	取締役の非構成員企業/全体の企業数
＜絶対的支配地位保持業種＞	銀行業	50%(4/8)
非構成員企業の平均 58%	保険業	25%(2/8)
	証券業	100%(4/4)
＜保持だが参入可能業種＞	農作物	100%(5/5)
非構成企業の平均 67%	鉄道業	33%(1/3)
＜支配一層強化業種＞	医薬製造業	100%(8/8)
非構成企業の平均 83%	新エネルギー	100%(4/4)
	電力	50%(1/2)
＜撤退すべき業種＞	観光業	30%(3/10)
非構成企業の平均 65%	果汁	100%(8/8)
＜参入撤退が自由な業種＞	製造業	100%(5/5)
非構成企業の平均 88%	建築業	75%(15/20)

出所：各分野における各社の年報、財務諸表をもとに作成。

図表 3-1　業種別の監査委員会における取締役が構成員でない企業の比率(%)



出所：各分野における各社の年報、財務諸表をもとに作成。

５　民営上場企業の監査委員会における究極の所有者の影響

現在、民営企業において、究極の所有者（ultimate owner）といわれる家族・親戚による多重的な企業ピラミッド構造を用いた企業支配が問題視されている。主要株式所有者である家族が、企業を実質的に支配し、コーポレート・ガバナンスに悪影響を与えていることも懸念されている。

究極の支配者構造について第６章において後述するが、本章では、究極の所有者によるコーポレート・ガバナンスへの影響を分析するため、専門委員会の中でも最も重要な監査機能のある監査委員会の構造から、取締役、創業者などの究極の所有者の関与を分析する。

なお、本章では、情報収集や支配的権力、報酬などに影響力を及ぼす可能性のある子供・親・兄弟だけでなく親戚も含めて家族系経営者と示す。

家族系経営者の比率が高い企業を分野別、国有支配構造の業種別に表 3－25 のとおり、比較した。独立取締役のうち 25％が家族系で占められている証券業分野が最も多い。次に多いのが 22%の果汁分野である。取締役のうち家族系経営者の比率が最も高いのは、38％の保険業分野、次に 25％の新エネルギーと証券業分野である。

次に、監査委員会において家族系経営者である。取締役や独立取締役が構成員である企業を分野別に分析した。監査委員会の構成員である取締役、独立取締役が家族系経営者である企業の比率が高い分野は、順にいずれも証券業 25％、果汁 22％、建築業 15％、銀行業 13％、保険業 13％である。

表 3-25　業種別国有支配の監査委員会における家族系取締役の比率

国有経済の処遇	分野	家族系取締役/企業	家族系独立取締役/企業	家族系取締役/監査委員会	家族系独立取締役/監査委員会
絶対的支配地位保持業種	銀行業	25%(2/8)	13%(1/8)	13%(1/8)	13%(1/8)
	保険業	62%(5/8)	38%(3/8)	13%(1/8)	13%(1/8)
	証券業	25%(1/4)	25%(1/4)	25%(1/4)	25%(1/4)
保持すべきだが参入可能業種	農作物	44%(4/9)	非公開	11%(1/9)	非公開
	物流	0%(0/3)	0%(0/3)	0%(0/3)	0%(0/3)
支配一層強化業種	医薬製造業	11%(1/9)	0%(0/9)	0%(0/9)	0%(0/9)
	新エネルギー	25%(1/4)	25%(1/4)	0%(0/4)	0%(0/4)
	電力	0%(0/2)	0%(0/2)	0%(0/2)	0%(0/2)
撤退すべき業種	観光業	30%(3/10)	10%(1/10)	0%(0/10)	0%(0/10)
	果汁	22%(2/9)	0%(0/9)	22%(2/9)	22%(2/9)
参入撤退業種	製造業	10%(1/10)	0%(0/10)	0%(0/10)	0%(0/10)
	建築業	55%(11/20)	5%(1/20)	15%(3/20)	15%(3/20)

出所：各分野の調査結果と各社の年報、財務諸表をもとに作成。

監査委員会の構成員が家族系経営者である企業数が最も多い業種は、国有経済が絶対的な支配地位を保持すべき業種で取締役、独立取締役ともに 17％((13％＋13％＋25％)/3)である。国有経済が支配地位を保持すべきだが非国有資本の参入可能な業種で

は取締役が 5.5%（（11%＋0%）/2)、独立取締役は 0%である。国有経済が撤退すべき業種では、家族系経営者である比率は取締役、独立取締役ともに 11%（(22%＋0%)/2)、国有経済の参入撤退が自由な業種では取締役、独立取締役ともに 7.5%（(15%＋0%)/2）である。

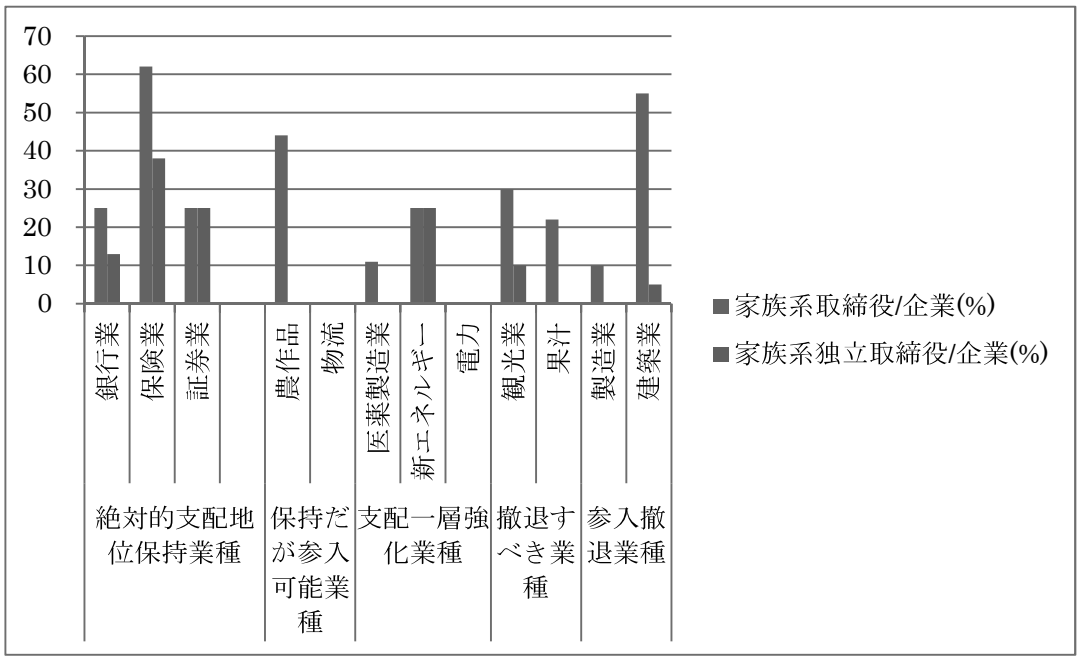
国有経済が絶対的な支配地位を保持すべき業種、特に証券業の分野において家族系経営者が監査委員会の構成員である企業が多いことが明らかになった。

一方、国有経済が一層強化すべき業種では 0%で、医薬製造業分野、新エネルギー分野、電力分野の監査委員会には、取締役、独立取締役ともに家族系経営者が構成員である企業は全く存在しない。

監査委員会に家族系経営者である取締役、独立取締役が構成員である企業が多い分野は図 3-2 のとおりであり、国有経済が絶対的な支配地位を保持すべき業種であることが、明らかになった。

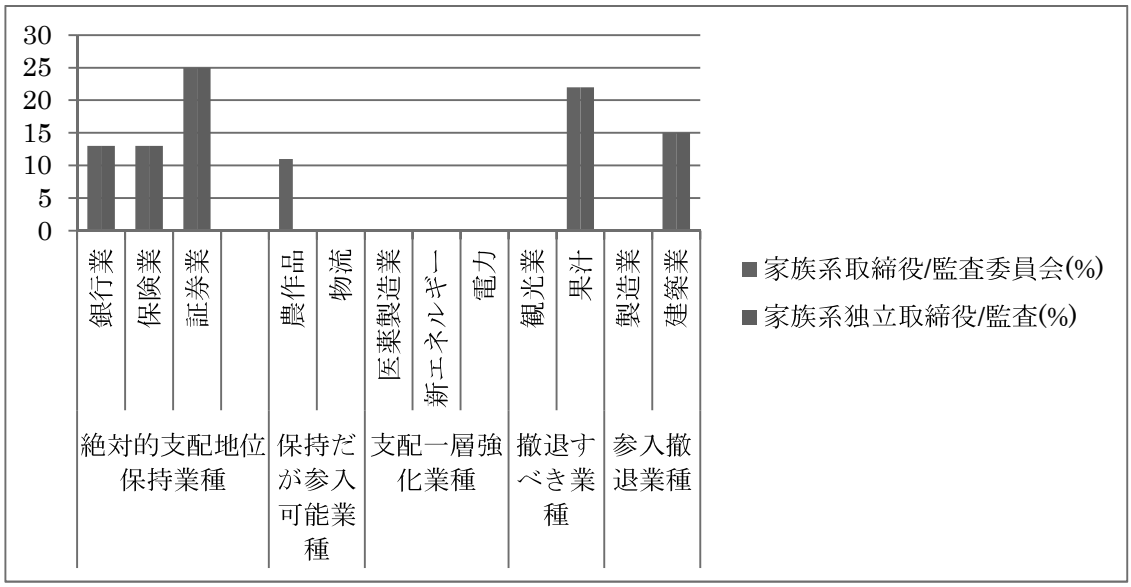
国有経済が絶対的な支配地位を保持すべき業種は、監査委員会に会計士資格保有者の独立取締役が最も少ない業種でもある。従って、国有経済が絶対的な支配地位を保持すべき業種は、監査としての専門知識がない独立取締役を設置する企業が多く、その上、監査委員会の構成員には、家族系経営者である取締役、独立取締役を設置している企業が多いことが明らかになった。独立取締役の独立的な監査としての役割が十分に果たせないことが懸念される。また、取締役が監査委員会の構成員でない企業の比率も低いことが明らかになり、家族系経営者の影響が避けられないことが推測される。

図表 3-2 分野・業種別の同族が取締役、独立取締役である企業の比率



出所：各分野の調査結果と各社の年報、財務諸表をもとに作成。

図表 3-3　分野・業種別監査委員会の家族系取締役・独立取締役が構成員である企業の比率



出所：各分野の調査結果と各社の年報と財務諸表をもとに作成。

一方、医薬製造分野、新エネルギー分野、電力分野の国有経済の支配を一層強化すべき業種における監査委員会には、取締役、独立取締役ともに家族系経営者が構成員である企業は全く存在しないことが明らかになった。

国有経済の支配を一層強化すべき業種は、監査委員会に取締役が構成員でない企業の比率も高いため、独立取締役に一任していることがわかる。

また、政府に所属していない会計士資格保有者の比率も比較的高いため、監査としての能力を発揮していることがうかがえる。

また、創業者の家族、親戚も監査委員会の構成員ではないため、監査機能の弊害もみられない。

以上のように、本章では、情報公開の量と質の向上と独立取締役の人数、比率の関連性について国有経済支配構造に分けた業種別、分野別の民営上場企業を調査分析した。また、独自に監査委員会における独立取締役の監査機能について調査分析した。

企業統治に重要な情報公開において独立取締役の比率との関連性はみられなかった。また、民営上場企業の監査委員会において独立取締役の監査能力があるかどうか、また、監査機能を発揮するにあたっての弊害があるかどうかについて分野別、業種別に明らかにした。独立取締役の監査としての実効性があるかどうかを調査分析した結果は、以下のように解釈できる。

まず、監査能力があるかどうかは独立取締役が会計士の資格があるかどうかを調査した。また、その会計士が政府の関係者でなく独立性が高いかどうかにおいても確認した。

監査委員会の構成員において、政府関連組織に所属していない会計士資格保有者である独立取締役の比率が高いのは、国有経済の支配を一層強化すべき業種、国有経済の参

入・撤退が自由な業種であることが明らかになった。これらの業種では独立性の高い監査能力のある独立取締役による監査が行われ、そのの実効性も高いと思われる。監査委員会の会計士資格保有者の独立取締役は、そうでない独立取締役より監査能力が高く、監査としての実効性がある。また、その独立取締役が政府関連組織所属者でなければ、独立性もあり、監査機能も期待できる。その監査委員会が外部の独立取締役だけで構成されていれば、内部の利害関係者による影響がなく弊害がないと思われる。さらに監査の実効性があることが見込まれる。

しかし、監査委員会に企業内部の取締役、創業者などが構成員として影響力を与えている場合は、独立取締役の監査の弊害になりえる。そのため、監査委員会において取締役が構成員でない企業の比率が高い業種を調査した。その結果、国有経済の支配を一層強化すべき業種と国有経済の参入撤退が自由な業種では、独立取締役の構造問題において取締役が監査委員会でない企業の比率が高いため、弊害が少なく独立取締役が監査能力を発揮しやすいといえる。

創業者の家族、親戚が監査委員会の構成員である企業が最も多いのは、国有経済を保持すべきだが非国有資本の参入可能な業種である。政府関連組織に所属していない会計士の比率が高く、また、取締役による弊害が少ない代わりに、家族、親戚による弊害があると思われる。

国有経済の支配を一層強化するべき業種の監査委員では、取締役、独立取締役において家族系経営者が構成員である企業は存在しない。これらの企業では、独立取締役が、家族による弊害も少なく、十分な監査機能が発揮できることが期待できる。

業種別では国有経済の絶対的な支配地位保持すべき業種、非国有資本の参入可能な業種など政府の関与が大きい業種よりも、国有経済の支配を一層強化する業種、国有経済の参入撤退が自由な業種など政府の関与が小さい業種のほうが、監査委員会の独立取締役の監査機能が発揮しやすいことが明らかになった。

しかし、その他の国有経済が絶対的な支配地位を保持すべき業種の監査委員会では、多くの企業が、創業者の家族による影響を受けやすい構造になっていることが明らかになった。

欧米の企業における監査委員会と異なり、中国の民営上場企業においては、多くの業種の監査委員会において、独立性の高く監査能力のある独立取締役が弊害なく監査機能を発揮できる企業は少ない。本来の独立取締役制度の設置目的である監査・監督機能の役割は、企業統治において重要であり、さらに強化する必要がある。そのためには、まず、企業が独立取締役設置に関する規定を順守する必要がある。法的整備においても順守しない企業への罰則を強化する必要がある。さらに、現在は、会計士資格保有者の独立取締役 1 人を企業内に導入することは規定にあるが、監査委員会に設置することは規定にない。欧米のように監査委員会における独立取締役の監査機能を強化するためには、会計監査の専門知識、能力のある会計士資格保有者の人材の確保が必要である。

もっとも、企業内における政府の関与が、監査委員会にまで及ぶことになれば、上記の独立取締役設置の意味がない。第7章にて後述するが監査役のように独立取締役においても党幹部の兼任の禁止などの規定が必要である。

注1)沈烈(2012)「企业独立董事制度：现状解析与创新思考」経済管理第5期（総第497期)、vol.34,N0.5,56～65ページ、于东智・王化成(2003)『独立董事与公司治理』会計研究、27ページ。

注2) 前掲注1)、袁萍・劉士余・高峰(2006)「关于中国上市公司董事会、監事会与公司業績的研究」『北京・金融研究』6ページ。

注3)前掲注1)、彭有桂・楊青(2006)「独立董事与審計委員会執行効果研究」『武漢・財会通讯』12ページ。

注4)時価総額が大きくB株にも上場している91社の民営企業を年報､財務諸表から調査し、表3-1の業種別に分類した結果、柏木理佳(2014)「中国民営上場企業の農作品分野における企業統治の一考察―独立取締役の監査・監督機能をふまえて」『アジア市場経済学会』第17号、145～155ページなど。

注5)日本の社外取締役に2012年12月から2014年5月において筆者によるアンケート結果。

注6) 余峰燕・郝项超(2011)「具有行政背景的独立董事影响公司财务信息质量么？―基于国有控股上市公司的实证分析」『南開経済研究』120～128ページ。

注7)廖意如（2008）「温州非公有制経済人士政治参与問題研究」（金浩・王春光編『2008年温州経済社会形勢分析与予測』北京・社会科学文献出版社）325～342ページ、黄媚(2010)「中国の利益団体と『強い資本、弱い労働』の現状『アジア研究』Vol56,No.1.2,April,1～16ページ。

注8) 前掲注6)、注7)「温州市私営企業家調査」（2008年9月から11月実施）は393のうち有効回収サンプル252（回収率64.1%）、小企業45%、中企業45%、大企業10%、2008年3月10日、温州市服装商会などへのインタビューなど。

注9) 前掲注6)、注7)、注8)、敖帯芽(2005)『私営企業主階層的政治参与』広州：中山大学出版社、24ページ。

注10)第4章において民営上場企業の26社に就任する独立取締役にアンケートを実施した結果。

章末表 3-1、巻末表 3-2　銀行業分野における取締役、独立取締役の政府所属などの詳細

企業名	名前	役職と所属委員	年齢	性	外国	最終	専門	兼任	前職	年収（報給込）	業績	取会出	例	報出	指出報	リスク管	戦略	監出報	SUP	政府組織
CITIC	CHEN XIAOXING	社長ED	58	M		博士	金融	2大学	銀行	4962（百RM）	ー	10（1	/	/	/	3（3）	3（3）	/		国際財務フォーラム賞など3つ
	Xiao Gang									/										
中	LI LIHUI	Vice Chairman and President	61	M					銀行	1010										
国	LI ZAOHANG	ED and Executive Vice President	58	M		学士	情報	なし	銀行	972										中国建設銀行出身
銀	WANG YONGLI	ED and Executive Vice President	49	M		博士	/	なし	銀行	944										グループ会社出身
	Zhou Zaiqun																			
建	WANG HONGZHANG	Chairman ED		M		修士	経済	なし	銀行	1076										
設	ZHANG JIANGUO	Vice Chairman and President ED		M		修士	経済	なし	銀行	1056										
浦	JI XIAOHUI	Chairman	57	M		修士	経営	1社	銀行	1500（百RM）	ー	10（10）								第十・十一届全国政協委員、中共上海市第十届委員会委員
友	ZHUN YUCHEN	Vice Chairman and President	51	M		博士	経済	なし	貿易	3750	新	3（3）								第十二届全国政協委員
銀	CHEN XIN	Vice Chairman	57	M		修士	経済	1社	銀行	1500（百RM）	ー	10（10）								
民	DONG WENBIAO	Chairman ED	55	M		修士	経済	なし	銀行	5160	△	12（12）					8（8）会長			第十二届全国政協常務委員
生	HONG QI	Vice Chairman and President ED	55	M		博士	経済	3協会	銀行	5114	新	12（12）		9（9）			8（8）			
銀	ZHANG HONGWEI	Vice Chairman and NED	58	M		修士	経済	5社	投資	875	△	12（12）		9（9）			8（8）			全国政協常務委員
行	LU ZHIQIANG	Vice Chairman and NED	61	M		修士	経済	3社	投資	875	△	12（12	3（3）				8（8）			全国政協常務委員、政協経済委員会委員
	LIU YONGHAO	Vice Chairman and NED	61	M				4社	投資	840	△	12（12）					8（8）			全国政協経済委員会委員
	LIANG YUTANG	Vice Chairman and ED	54	M		修士	財務	なし	銀行	4287	新	12（12	3（3）			12（12）				
交	HU HUAIBING	ED 会長	57	M		博士	経済	なし	銀行	10810	▼	8（8）					6（6）			PBOC銀行出身
通	NIU XIMING	ED VICECHAIRMAN 社長	56	M		修士	経済	なし	銀行	9940	▼	8（8）					6（6）			POBC銀行出身
	Wang bin									3030										
銀	QIAN WENHUI	ED	51	M		修士	経営	なし	銀行	9160	▼	8（8）					6（6）			CCB銀行出身
行	YU YALI	ED	55	F		修士	経営	なし	銀行	9160	▼	2（2）					2（2）			グループ銀行出身
招	Fu Yuning	会長	55	M						ー		16（16）								
商	Wei Jiafu	副会長	62	M						ー		15（16）								
	Ma Weihua		64	M						4746		16（16）		1(1)						
	Zhang Guanghua		53	M						3084		16（16	9(9)							
	Li Hao		52	M						3084		16（16）								
東亜	Arthur Li Kwok親戚	N	66	M		薬剤		3社	教授	322	△	4（4）	1（1）							中国政府会議組織、親戚
永	Fung Yuk Bun									24578										
	Frank Joh									15981										
	Fung Yuk Sing	親戚								12931										
大新	David Shou yeh	報	71	M					銀行	1346	ー	6(6)		3(3)						中国銀行組織協会
	Hon Hing	報								1163	△	6(6)		3(3)						
	Roderick									561	▼	6(6)								
	Fray Pak									1212	△	6(6)								
	Nicholas jphn									1125	△	6(6)								
HAN	Andrew HC	報	60	M		博士	経済	7社	銀行	2460	△	9（9）	2（2）							
SEN	Margarete Leng		59	M		学士	経済	7社	銀行	22396	▼	9（9）	1（1）							
	Willian WC		54	M		修士	会計	8社	監査	2460	ー	2（2）								

C	Bai CHONG	IND	49	M		博士	数学	大学＋政府組織	大学	200（百RM）	ー	10（10）		5（5）	3（3）			6（6）		研究者としての章授与、世界銀行のアドバイザー
I	XIE RONG	IND	60	M		博士	経済	2社＋1政府学会	大学	200（百RM）	ー	10（10）		5（5）				6（6）		なし
T	WANG XIANGFE	IND	61	M		学士	会計	6社	財務	200（百RM）	ー	10（1	/	5（5）				6（6）		なし
I	LI ZHEPING	IND	47	M		修士	経済	1社（出版社）	記者	200（百RM）	ー	10（10）	/	/	3（3）			6（6）		なし
C	XING TIANCAI	IND	51	M		博士	経済	大学	研究者	200（百RM）	新			/						
交	ERIC LI KACHEUNG	IND	59	M		修士	経済	2社＋4協会		2500	▼	8（8）						4（4）		
通	GU MINGCHAO	IND	69	M		学士	貿易	銀行	銀行	/	/	8（8）	4（4）					4（4）		輸出入銀行（政府機構）出身
銀	WANG WEIQIANG	IND	65	M		学士	経済	1大学	銀行	/	/	8（8）					7（7）			ABC銀行出身
行	PETER NOLAN	IND	64	M		博士	経済		大学	2500	/	8（8）					7（7）			
	CHEN ZHIWU	IND	50	M		博士	財務	2社＋1大学	大学	2500	/	8（8）					7（7）			
	CHOI YIUKWAN	IND	58	M		/	/	/	銀行	2500	△	8（8）	4（4）					4（4）		香港政府銀行委員会
中	ANTHONY FRANCIS NEOH	IND	67	M		博士	法律	なし	法律	550										HK政府法律顧問などをした
国	HUANG SHIZHONG	IND	51	M		博士	経済	4協会	大学	399										会計専門家
銀	HUANG DANHAN	IND	64	F		博士	法律	1社	政府	379										商務部出身、現在EU-中国貿易工程核心専門家
行	CHOW MIN YIU PAUL	IND	67	M		修士	ビジネ	1大学+3社	保険	425										
	JACKSON TAI	IND	63	M		修士	ビジネ	数社取締役	銀行	350										
	NOUL WELLINK	IND	70	M		博士	経済	なし	銀行	64										
中	YAM CHI KWONG JOSEPH	IND		M		学士	社会	1社+1大学	政府	380										HK政府出身
国	JENNY SHIPLEY	IND		F			経営	2社+1大学	経営	440										
建	ELAINE LA ROCHE	IND		F		修士	金融	2社	経営	/										
設	ZHAO XIJUN	IND		M		博士	金融	1大学	教育	410										
銀	WONG KAI-MAN	IND		M		修士	ビジネ	5社+1大学	経営	440										
浦	CHEN XUEBIN	IND	59	M		博士	金融	1大学＋3学会	研究者	200	新	10（9）								
発	ZHAO JIUSU	IND	58	M		博士	法律	1法律事務所	法律	200	新	10（9）								
銀	ZHANG WEIYING	IND	53	M		博士	経済	1大学	研究者	200	新	10（8）								過去　国家体改委中国体制改革研究院副研究員
行	GUO WEI	IND	49	M		修士	通信	1社	通信	200	新	10（9）								第十一届全国政協委員
	HUA RENCHANG	IND	62	M		大専	/	1研究所	研究者	ー	新	3（3）								
	ZHOU QINYE	IND	60	M		修士	会計	6社＋2協会	研究者	ー	新	3（2）								
	SUN CHIPING	IND	44	M		修士	経済	1社	銀行	ー	新	3（2）								
民	QIN RONGSHENG	IND	50	M			会計	5協会＋4大学	研究者	（百RM）	ー	12（12	3（3	9（9）						
生	WANG LIHUA	IND	49	M		修士	経済	1社＋6協会	研究者	1015	△	12（12	3（3	9（9）						中国証監会委員
銀	HAN JIANMIN	IND	43	M		修士	経営	2社＋1協会	会計	930	▼	12（12	3（3	9（9）						中国証監会委員
行	Liand Jinquan	IND	64	M		博士	社会	5社	銀行	ー	新	7（7）	1（1	3（3）						第十一届政協委員
	Wang Songf	IND	43	M		博士	財経	3社＋1組織	銀行	1015	新	7（7）	1（1	3（3）	5（5）	0（0）				現在　国務院発展研究センター金融研究所副所長
	Andrew Wong	IND	61	F		修士	経営	なし	政府	1265	新	1（1）	0（0	0（0）会長						過去　中央統戦部副部長、　現在　第十一届全国政協委員
招	Yi Xiqun	IND	65	M		修士	経済	4社	政府	300		16（16	4（4）	/				/		京城企業協会会長、政府省庁会議組織
商	Wong Kwai	IND	63	M		博士	投資		銀行	300		15（16	4（4）	/				/		政府中国香港貿易会議組織
	Yan Lan	IND	54	F		博士	投資	3社	銀行	300		16（16	/	1(1)				4(4)		
	Pan Chengwei	IND	66	M		修士	経営	2社	経営	125		16（16	/	0(0)				1(1)		
	Pan Yingli	IND	57	F		博士	財務		財務	300		8（8）	4(4)	1(1)				/		上海政府アドバイザー
	Guo Xuemeng	IND	46	F		博士	会計	2社	会計	125			/	/				1(1)		鉄道会計会議組織、北京交通整備会社等
													/	/				3(3)		
													/	1(1)				3(3)		
東	Allan Wong	IND	61	M	報・監	修士	技術	2社	経営	40	△	4（4）	1	2（2	1（2）			3(3)		香港空港会議組織
亜	Wong chung	IND	78	M	監			2社		30	△	3（4）	1（1）					3(3)		親戚
	LEE Shau	IND	83	M	指			3社		30	△	2（4）	0（1）	1（2）				NA		
	Winston Lo	IND	70	M	監・報	修士	会計		会計	40	△	4（4）	1	2（2）				3(3)		National Commiettee of Chinese People's political consultative cnferenc
	Thomas Kwok	IND	60	M	報	修士	会計	2社	会計	30	△	3（4）	0	1（2）				NA		Government appinted member commission on stragic depeartment
	Kenneth Lo Chin	IND	69	M	監		会計	2社	会計	30	△	3（4）	0（1）					3(3)		Chinese national association of industry and commerceの会長等
	Willian Doo	IND	67	M	監	修士	経営	5社	経営	30	△	3（4）	0（1）					2（3）		chinese people's political consultative conference等
	Kuok Khoon	IND	56	M		学士	経済	3社	経営	30	△	2（4）	0（1）					1(1)		
	Valiant Cheung	IND	66	M	監	修士	会計	5社	会計	50	△	4（4）	0（1）					3(3)		
永	Cheng hon Kwan		84	M	指・報	博士	技術	3社	技術	440				2(2)				4(4)		優秀技術賞金賞
	Lau Hon		64	M	報					631				2(2)				4(4)		chinese people's political sonsultative conference
	TSE Hau Yin		64	M	監	修士	会計	4社	会計	875				2(2)				2(2)		Council of peoples municipal goverement
	Tung Chee Chen		69	M		修士	技術	4社	技術	200				2(2)				2(4)		
大	Robert Isai		71	M	指報	修士	会計		会計	2890	▼	5（6）		3(3)				3(3)		
	Peter Gibbs Birch									6000										
新	Tai lun sun		61	M	指報			5社		1800	ー	5（6）		2(3)						
	kwok hung		59	M	監			2社	銀行		ー	5（6）								
	nicholas robert sall									13940										
	Hu Zuliu Fred		48	M		修士	経済	7社	銀行	227		5（5）								
HAN	Jenkin Hui	報	68	M				5社		400	△	7（9）	1（1）							
SEN	Eric Li Ka		58	M		博士	法律	7社	銀行	600	△	8（9）	1（1）					6（6）		
	Richard Tan		59	M		修士	経営	7社	銀行	623	△	9（9）						6（6）		

出所：各社年報と財務諸表をもとに作成。

巻末表 3-3　保険・証券業分野における取締役の政府所属などの詳細

	家族関係		役職	年齢	性	外人	前職	学歴・資格など	政府	監構
光	唐雙寧		董事会主席	59	M		中国人民銀行など	経済修士	○	
大	臧秋濤		董事会副主席	61	M		国家経済委員会など		○	
控	陳爽		CEO	46	M		交通銀行	弁護士、高級経済師		
股	鄧子俊		CFO	52	M		財務関係	会		
	姜元之		董事	46	M		光大銀行	MBA		
	王衛民		董事	54	M		交通銀行	MBA		
香	周松岗		主席、独立取締	63	M		香港鉄道	MBA、工程師	○	
港	李小加		CEO	52	M		JPモーガンチェース中国	法律博士		
中	WANG　B		董事長	55	M		交通銀行	経済博士		
国	MENG　Z		副総経理	54	M		人民銀行	経済博士		
太	XIE　Y		副総経理	53	M		PICC			
平	HUANGWEIJ		董事	52	M		中国財政部	管理学博士	○	
	ZHU　XIAN		董事	46	M		中国財政部	法律専門家	○	
	WU CHA		董事	47	M		人民銀行	金融修士		
	NI RON		董事	56	M		人民銀行		○	
友	謝仕榮		主席	76	M					監査
邦	Mark E. T.		董事	56	M	●	Prudential Corporation	会		
新	康典		董事長	65	M		深セン発展銀行	経済修士		監査
華	趙海英		董事	49	F		中国証監会	経済博士	○	監査
保	孟興國		董事	58	M		中国金融理財標準委員	商学博士		監査
険	劉向東		董事	44	M		中国国務院	財政金融博士	○	
	ZHAO J.H.		董事	51	M	●	Shure Brothers, Inc.	MBA		監査
中	吳焰		董事長	52	M		共青団中央	経済博士	○	監査
国	王銀成	★	副董事長、総裁	53	M			経済博士		
人	莊超英		副総裁	55	F		中共中央組織部	MBA	○	
民	周立群		副総裁	50	M		省級財政部門	会	○	
保	姚志強		董事	56	M		財政部	会	○	
険	王橋	★	董事	56	M		財政部		○	
	李世玲		董事	58	F		中国人民銀行			
	張漢麟		董事	60	F		商業部	経済博士	○	監査
	馬強		董事	54	M		天津市財政部		○	
中	馬明哲		董事長、CEO	58	M			銀行学博士		監査
国	孫建一	★	副董事長	61	M		人民銀行			
平	任匯川		総経理	44	M			MBA		
安	顧敏		董事	40	M		McKinsey & Company			
	姚波		副総経理、CFO	43	M		Deloitte & Touche	MBA		
	李源祥		副総経理	48	M		Prudential plc	金融修士		
	范鳴春		副董事長	51	M		深セン市	MBA	○	
	林麗君		董事	51	F		平安産険			
	黎哲		董事	44	F		広和法律事務所	MBA		
	謝吉人		董事	49	M					
	楊小平		董事	49	M		北京市政府招商顧問			監査
	呂華		董事	49	M		深セン市ガス	政治経済博士		
中	高國富		董事長	57	M		上海市外高橋保税区	高級経済師	○	監査
国	霍聯宏	★	総裁	56	M		交通銀行	高級経済師		
太	楊祥海		副董事長	61	M		上海市	高級経済師	○	監査
平	王成然		董事	54	M		上海宝鋼	経済師		監査
洋	孫小寧		董事	44	F		McKinsey & Company	MBA		監査
	吳俊豪	★	董事	48	M		上海医薬集団	経済師		
	吳菊民	★	董事	57	M			高級経済師		
	鄭安國		董事	49	M		南方証券	高級経済師		
中	楊明生		董事長	58	M		中国保険監督管理委員	経済修士	○	
国	萬　峰		総裁	55	M			高級経済師		監査
人	林岱仁		副総裁	55	M			高級経済師		監査
寿	劉英齊		副総裁	55	F			高級経済師		
	繆建民		董事	49	M			高級経済師		
	張響賢		董事	58	M		中国保険監督管理委員	MBA	○	
	王思東		董事	52	M			文学学士		監査
中	王東明		董事長	62	M		南方証券	高級経済師		監査
信	程博明		総経理	52	M		北京証券登記有限会社	経済博士		監査
証	殷　可		副董事長	50	M		国泰君安証券	経済修士		監査
券	劉樂飛		董事	40	M		財政部	MBA	○	
	居偉民		董事	50	M		中国国際信託投資	会		監査
	方　軍		董事	45	M		中国人寿	管理学博士		監査
海	王開國	★	董事長	55	M		国家国有資産管理局	高級経済師	○	監査
通	李明山		総経理	61	M		上海市委	高級経済師	○	
証	莊國蔚		董事	59	M		上海農工商集団	経済修士		監査
券	周東輝		董事	44	M		上海煙草	会		
	何健勇		董事	51	M		遼寧省政府	会	○	
	張建偉		董事	59	M		上海久事会社	高級経済師		監査
	徐潮		董事	58	M		上海電気資産管理有限	高級経済師		
	王鴻祥	★	董事	57	M		上海財経大学	会		
	李葛衛		董事	46	M		新世界策略投資有限会	経済師		
	馮煌		董事	42	M			MBA		
中	陳有安		董事長	56	M		甘粛省政府	工学博士	○	監査
国	顧偉國		総裁	55	M		中国建設銀行	経済修士		監査
銀	許國平		董事	53	M		中国人民銀行	経済博士		監査
河	吳承明		董事	51	M		財政部	法学学士	○	監査
	李成輝		董事	61	M		国通証券	高級経済師		監査
	施洵		董事	56	M		中国証券監督管理委員	MBA	○	監査
	齊曉莉		董事	55	F		中共中央辦公庁		○	監査

出所：各社年報と財務諸表をもとに作成。

巻末表 3-4　保険・証券業分野における独立取締役の政府所属などの詳細

光	司徒振中		独立取締役	65	M			MBA		監査
大	林志軍		独立取締役	59	M			会		監査
	鍾瑞明		独立取締役	62	M			会	○	監査
	陈子政		独立取締役	57	M		中国銀行（香港）	会		監査
	范华达		独立取締役	69	M	●	ゴールドマン・サックス（	弁護士		
	夏理逊		独立取締役	57	M	●	KPMG	会		監査
交	许照中		独立取締役	66	M		香港決算		○	
易	郭志标		独立取締役	61	M		BLOOMBERG　LP			監査
所	李君豪		独立取締役	58	M		Coopers and Lybrand	会		監査
	利子厚		独立取締役	52	M		亞洲策略投資管理有限	MBA		監査
	梁高美懿		独立取締役	61	F		恒生銀行	会	○	
	施德论		独立取締役	74	M	●	利和經銷集團有限公	会		
	庄伟林		独立取締役	55	M	●	Search Investment Gro	会		監査
	黄世雄		独立取締役	58	M		ARN Asian Enterprise Fund Limited			
太	WU　JIESI		独立取締役	62	M		深セン市副市長	経済博士	○	監査
平	CHE　SHUJIAN		独立取締役	71	M		国務院		○	監査
	HU DINGXU		独立取締役	59	M		香港病院管理局	会	○	
友	蘇澤光		独	68	M		国泰航空		○	監査
	周松崗		独	63	M		香港鉄道有限会社			
保険	秦曉		独	66	M		CITIC	博士		監査
	John B.H		独	57	M	●	KPMG	会		監査
	楊榮文		独	59	M	●	シンガポール政府			監査
	Naroni A		独	68	M	●	タイ政府			
	T. Sri MA.Y.		独	50	M	●	マレーシア取引所			
新	CAMPB.R. D.		独	59	M	●	PricewaterhouseCoope	統計修士		監査
華	陳憲平		独	59	F		国際金融理財標準委員	貨幣銀行学修士		
	王聿中		独	64	M		中国中化	管理修士		
	張宏新		独	48	M		中国国際工程諮詢会社	経済修士		
	趙華		独	59	M		中国投資協会諮詢部			
	方中		独	62	M		Grant Thornton Interna	会		
人	項懷誠		独	75	M		中国社科院			監査
民	劉漢銓		独	66	M			弁護士	○	
	杜儉		独	72	M		中共中央金融工委	金融学士	○	
	許定波		独	50	M		北京大学	会		
	陸健瑜		独	73	M		Australian Casualty and	会		
平	湯雲爲		独	70	M		上海財経大学	会		監査
安	李嘉士		独	53	M		聯交所	弁護士		監査
	胡家驃		独	51	M			弁護士		
	Steph.T.ME.		独	71	M	●	Lincoln National (UK) p	数学修士		
	葉迪奇		独	66	M		香港航空諮詢委員会	MBA		
	黄世雄		独	58	M		ARN Asian Enterprise Fund Limited			監査
	孫東東	★	独	54	M					
太	白維		独	49	M		Sullivan & Cromwell	弁護士		
平	林志權		独	60	M			会		
洋	周忠惠		独	66	M		上海財経大学	会		
	霍廣文	★	独	64	M		聯交所			
人	孫昌基		独	71	M		中国機械工業部	高級工程師	○	
寿	莫博世		独	64	M	●	安永会計事務所	会		
	梁定邦		独	67	M		中国証券監督管理委員	法学博士	○	監査
	唐建邦		独	67	M		中国農業銀行	管理工程博士		監査
中	吳曉球		独	55	M		中国人民大学	経済修士		監査
信	李港衛		独	59	M			会		
	饒戈平		独	66	M		国務院発展研究中心	法学修士	○	
	魏本華		独	66	M		国家為替管理局	経済修士	○	
銀	王世定		独	70	M		財政部	会	○	監査
河	劉鋒		独	51	M		中国金融教育発展基金	金融博士		監査
	周瑞金		独	75	M		人民日報			監査
	吳毓武		独	53	M			会		監査
海	夏斌		独	62	M		国務院発展研究中心	経済修士	○	
通	陳琦偉		独	61	M		上海交通大学	経済博士		監査
	張惠泉	★	独	46	M		北京市石景山区人民法	弁護士	○	
	張鳴	★	独	55	M		上海財経大学	会		
	戴根有		独	64	M		中国人民銀行	高級経済師		
	劉志敏		独	62	M			MBA		
	肖遂寧		独	65	M		雲南省電力設計院	会	○	監査

出所：各社年報と財務諸表をもとに作成。

巻末表 3-5　農作物分野における取締役の政府所属などの詳細

企業	名前	役職と所属委員	年齢	性別	最終	専門	兼任	前職	年収(報給込)	業績	取会出	例報	指	監	政府組織
超	KWOK Ho	G創設者・CEO	55	M	博士	経営	なし	貿易	5,432(百RM)	▼	4(4)	/	/	/	福建省政協委員会
大	Dr Li Yan	董事	46	M	博士	植物	なし	教授	232(百RM)	▼	4(4)	/	/	/	なし
現	HUANG Xie Ying	董事	62	F	短大	財務	なし	会計	529(百RM)	▼	4(4)	/	/	/	なし
代	KUANG Qiao	董事	39	M	修士	農業	なし	農業	344(百RM)	▼	4(4)	/	/	/	なし
農	CHEN Jun Hua	董事・報酬委	43	M	博士	農業	なし	/	713(百RM)	▼	4(4)	/	1(	/	なし
業	CHAN Chi Po Andy	董事	44	M	学士	会計	5社	会計	1,730(百RM)	▼	4(4)	/	/	/	香港CPA協会
亜	TONG Wang Chow	Exective会長・報酬	73	M	/	/	5組織	/	4,276(百HK)	▼	8(8)	1	2(	/	広東省汕頭市政協特別招聘委員(他5組織も現在)
洲	TONG Hung Wai,Tommy	董事・会長の息子	43	M	学士	経営	なし	経営	2,362(百HK)	▼	8(8)	1	/	/	なし
果	CHEUNG Wai Sun	董事	53	M	/	農業	2組織	/	1,943(百HK)	▼	6(8)	0	/	/	広東省梅州市政協委員(他1組織・現在)
業	PANG Yi	董事	43	M	学士	経営	なし	経営	4,457(百HK)	▼	8(8)	0	/	/	広西自治区投資環境監査員(過去)
	SUNG Chi Keung	董事	37	M	博士	財務	なし	財務	3,845(百HK)	▼	8(8)	1	/	/	なし
中	WONG Sai Wa	董事・G創設者	68	M	学士	機械	なし	/	1,800(百HK)	▼	5(5)	/	設	/	開 なし
薬	WONG Moon Ha	董事・創設者の妹	58	F	/	/	1社	/	240(百HK)	▼	5(5)	/	設	/	開 香港CPA協会(現在)
緑	Sun Shao Feng優秀企業	G創設者・会長	47	M	共産	経済	2組織	農業	2001(百RM)	△	8(8)	1	/	/	福建省福州市政協委員(現在)
色	Nie Xing	董事・報酬・指名	48	M	修士	経営	1社	財務	1,029(百RM)	△	8(8)	0	1(	1(	/ なし
連	Shi Lanjiang	会長補佐・取締役	48	M	博士	生化	2社	投資	なし(途中・入	/	2(27)	/	/	/	寧夏自治区政府対外貿易局(過去)
発	Chu Yuet Chung	董事	60	M	/	/	1社+	培養	なし(途中・入	/	2(27)	/	/	/	百利高食品・半政)(現在ほか1組織も現在)
国	Yang Jianzun	董事	47	M	/	/	4組織	培養	なし(途中・入	/	2(27)	/	/	/	江西省南昌市政協委員(他4組織も現在)
際	Ding Jiangyong(退任)	董事	41	M	学士	教育	1社	不動産	79(百HK)		6(27)	/	/	/	なし
	Zhou Weniun(退任)	董事	49	M	修士	経済	1組織	会計	79(百HK)		2(27)	/	/	/	PRCエコノミスト
	Sun Kejun(退任)	董事	40	M	修士	経営	2社	財務	84(百HK)		6(27)	/	/	/	PRC財務
	Hui Ho Ming Herbert Jo(退任)			M					84(百HK)		2(27)	/	/	/	なし
雛	Hou Jian Fang	董事長、総経理	46	M	修士	経済	3社	牧畜	2520(百RM)	△	8(8)	/	/	/	中共党員(河南省労働模範・中国牧畜業領軍人物・優秀企業家など受賞)
鷹	Hou Wu Qun	副董事長、副総経理	47	M	学士	/	4社	牧畜	2200(百RM)	△	8(8)	/	/	/	中共党員、中国孔子文化伝播促進会副会長(他2文化組織も現在)
	Hou Bin	董事	31	F	学士	/	教師	牧畜	1200(百RM)	△	8(8)	/	/	/	中共党員、河南工程学院教師(現在)
	Wu Yi De	董事、董事会秘書	33	M	学士	会計	1組織	会計	2100(百RM)	△	8(8)	/	/	/	中国牧畜業協会第3回理事会理事(現在)
	Li Hua	董事、常務副総経理	42	M	学士	/	なし	経営	2200(百RM)	△	8(5)	/	/	/	同社(雛鷹農業学院第一回理事会副理事長)(現在)
	Wang Xiao Wu	董事	38	M	学士	/	1社	投資	430(百RM)	△	8(8)	/	/	/	北京長江興業資産管理有限公司投資部長(現在)
	Xing Xiao Hua	董事	47	M	修士	無線	1社	経営	430(百RM)	△	8(7)	/	/	/	深せん伝家宝投資管理有限公司CEO(現在)
隆	Yuan Long Ping	名誉董事長	81	M	/	農業	/	農業	425(百RM)	△	/	/	/	/	農業コメ改良技術で有名な人
平	Wu Yue Shi	董事長	53	M	修士	経済	3社+	種業	6973(百RM)	△	/	/	/	/	河南省工商業連合会副主席(他2組織も現在)
高	Yuan Ding Jiang	副董事長、常務副総	43	M	修士	経済	3組織	(過去	6300(百RM)	△	/	/	/	/	珠海市人民政府办公室秘書(他2組織も過去)
科	Yan Wei Bin	副董事長、総経理	45	M	修士	経営	2社	経営	6495(百RM)	△	/	/	/	/	なし
	Deng Hua Feng	董事	48	M	博士	(教授	6組織	農業	425(百RM)	▼	/	/	/	/	湖南省農科院副院長・国家糧食安全発展中心研究員(他4組織も現在)
	Liao Cui Meng(退任)	董事、高級副総経理	46	M	修士			農業	4949(百RM)	△	/	/	/	/	漢寿県鴨子港郷郷長助理・国家雑交水稲工程技術研究中心開発部主任(他1組織と3会社過去)
	Wang Dao Zhong(退任	董事(退任)	54	M	学士		1会社	経済	250(百RM)	▼	/	/	/	/	建設銀行湖南省分行処長(他5社も過去)
華	Cao jia fu	董事長、総経理	60	M	学士	経済	2組+	経済	1880(百RM)	△	8(8(	/	/	/	30名誉賞、第十回全国人大代表、畜牧業協会副会長等(過去6社)
英	Yu yue rong	副董事	38	F	修士	会計	2社	会計	0	—	7(4)	/	/	/	なし
	Xie wen yong	董事	54	M	修士	経済	1組織	経済	0	—	8(5)	/	/	/	遼寧省糧食集団副総裁(現在)、5組織(過去)
	Cao long gen	董事	71	M	学士	獣医	なし	獣医	0	—	8(5)	/	/	/	なし
	Cao Zheng qi	董事	54	M	/	/	1社	/	1480(百RM)	△	8(5)	/	/	/	なし
	Min gun	董事	42	F	会計	会計	3社	会計	0	—	8(8)	/	/	/	なし
新	Liu Yong hao	董事長	61	M	/	/	1組+	/	10,800(百RM	同	/	/	/	/	全国政協経済委員会副主任、民生銀行副取締役(現在)
希	Zhang Xiao Cheng	副董事長	57	M	修士	教師	1社		6,000(百RM)	△	/	/	/	/	なし
望	Huang Bing Liang	副董事長	57	M	修士	教師	1社		6,000(百RM)	△	/	/	/	/	なし
	Huang Dai Yun	副董事長	61	M	学士	党員	なし	/	3,728(百RM)	△	/	/	/	/	徳陽市農薬創建工程指揮部指揮長(その他2組織も過去)
	Liu Chang	董事	32	F	修士	同社	なし		1,200(百RM)	△	/	/	/	/	なし
	Wang Hang	董事	41	M	修士	教師	2社+1組織		0	—	/	/	/	/	中国青年企業家協会副会長
	Tao Xi	董事	44	M	博士	/	なし	/	10,300(百RM	△	/	/	/	/	なし
	Wang Dao Minb	董事長	52	M	/党員		建三江・ハ	4948(百RM)	△	6(6)	6(	/	/	/	党委員書記(現在)
	Ding Xiao Feng	董事・総経理	53	M	/党員	農場	黒龍江省建	9706(百RM)	△	6(6)	6(	/	/	/	党委委員(現在)
	Chang You	董事	50	M	/党員	党副	宝泉峰支社	—	—	6(5)	6(	/	/	/	党員副書記(現在)
	Wang Gui	董事・紅興隆支社総	49	M	/党員	党書	北安支社	—	—	6(5)	6(	/	/	/	党員副書記(現在)
黒	Tao Xi Lao	董事・建三江支社党	51	M	/党員		北安支社	—	—	6(5)	6(	/	/	/	党委委員(現在)
龍	Yu Jin You	董事・牡丹支社総経	58	M	/党員	党副	建三江分支	—	—	6(5)	6(	/	/	/	党委委員(現在)
江	Song Yan Nian	董事・資産管理部部	49	M	/党員		七星支社	—	▼	6(5)	6(	/	/	/	党員副書記(現在)

出所：各社年報と財務諸表をもとに作成。

巻末表 3-6　農作物分野における独立取締役の政府所属などの詳細

超	FUNG Chi Kin	監査・報酬(長)	61	M	/	/	1社	財務	343(百RM)	△	4(4)	1	/	/	/	なし
大	TAM Ching Ho	監査(長)・報酬	39	M	修士	会計	1社	会計	343(百RM)	△	3(4)	1	/	/	/	香港CPA協会(現在)
現	LIN Shun Quan	監査・報酬	55	M	博士	農業	なし	教授	60(百RM)	△	3(4)	/	/	/	/	なし
代	LUAN Yue Wen	監査・報酬	50	M	修士	経営	なし	財務	238(百RM)	△	3(4)	1	/	/	/	中国価値監査メンバー
亜	MA Chiu Cheng	監査(長)・報酬	70	M	修士	会計	6社＋	会計	917(百GBP)	△	8(8)	1	2(	/	/	香港税務協会など(他3組織も現在)
洲	Nicholas SMITH	監査・報酬(長)	60	M	C/		財務	3社	銀行	917(百HK)	△	7(8)	0	2(	/	/	なし
果	Dr LUI Ming Wah SBS	監査	74	M	博士	哲学	1教＋	製造	999(百HK)	△	7(8)	0	/	/	/	人民政府政協商会議委員(他1組織のみ現在)
業	YANG Zhen Han	なし	80	M	学士	化学	なし	機械	999(百GBP)	△	8(8)	0	/	/	/	広東省広州市政協、上海市対外貿易委員会主任(過去)
中薬	CHAN Kin Hang	監査	41	M	修士	会計	2社	会計	なし(退)	△	2(5)	/	設	/	開	香港CPA協会(現在)
緑	Huang Zhigang	長)監査・報酬・指名	49	M	博士	財務	3組＋	財務	37(百RM)	△	8(8)	0	1	1	3(3)	福建省中青年経済発展研究会副会長(他2組織も現在)
色	Hu ji Rong	監査・報酬・指名・C(	56	M	修士	経営	2組織	会計	41(百RM)	△	8(8)	0	1	1	3(3)	福建省監査特約監査委員(他1組織も現在)
食	Zheng Baodong	監査・報酬・指名・C(	45	M	博士	農業	4組織	/	37(百RM)	△	8(8)	0	1	1	3(3)	福建省食品添加剤工業協会委員(他3組織も現在)
連	Cheung Yu Yan,Tommy		62	M	修士	経営	2社＋	外食	なし(途中入)	/	0(27)	/	/	/	0(2	香港東区議会議員(他7組織も現在)
発	Ng Yi Kun,Estella		54	F	修士	会計	1社＋	会計	なし(途中入)	/	0(27)	/	/	/	0(2	包括病院管理局審査委員会増選委員(他1社も現在)
国	Pr.Japhet Sebastian Law	現教授	60	M	C博士	機械	教＋1	経営	なし(途中入)	/	0(27)	/	/	/	0(2	香港特区臨時区域市政局議員(他1組織以上も現在)
際	So Hoi Pan(退任)		67	M	短大	国際			50(百HK)	/	11(27)	/	/	/	2(2)	なし
	Zhao Wen(退任)		42	M			1社	M&A	50(百HK)	/	5(27)	/	/	/	2(2)	なし
雉	Shi Da Rong	現副教授	71	F	学士	/	なし	獣医	600(百RM)	△	8(7)	/	/	/	/	鄭州牧畜業高等専科学校副教授(現在)
鷹	Gan Pei Zhong	現教授	56	M	博士		2社＋	学校	600(百RM)	△	8(7)	/	/	/	/	中共党員、北京大学党委紀委公務員(過去)、北京大学法学院教授、北京北辰実業有限公司など2社(現在)
	Wang Xiu		41	M	/	会計	1社	会計	600(百RM)	△	8(7)	/	/	/	/	河南省大思為会計師事務所審計部主任(現在)
	Leng Ang Zhong	現在雑誌社社長	45	M	/	/	1社	農業	600(百RM)	△	8(4)	/	/	/	/	農村養殖技術雑誌社社長
隆	Zou Ding Min		55	M	修士	経営			530(百RM)	△	13(5)	/	/	/	/	湖南省農業庁办公室主任(他4組織と2社も過去)
平	Qu Mao Zhi(新任)	湖南大学教授	49	M	博士	法律	10組織	法律	250(百RM)	－	7(1)	/	/	/	/	中国法学会理事・湖南省法学会副会長(他8組織と1社も現在)
高	Guo Ping(新任)	湖南大学経済与貿易	48	M	博士	経済	6組織	経済	250(百RM)	－	7(4)	/	/	/	/	中国財政学会理事(他5組織と2社も現在)
科	Ren Ai Ping(新任)		49	M	博士	経営	6組織		50(百RM)	－	7(4)	/	/	/	/	国家科術部、農業部項目咨询与評審專家(他5組織も現在)
	Meng guoliang(退任)		66	M					480(百RM)	－	6(1)	/	/	/	/	なし
	Liu Dinghua(退任)		66	M					480(百RM)	－	6(2)	/	/	/	/	なし
	Xuhu(退任)		40	M					480(百RM)	－	6(2)	/	/	/	/	なし
	Zou Dingmin(退任)		54	M					480(百RM)	－	7(4)	/	/	/	/	なし
華	Yin Xiao Hua		59	M	学士	経済	教＋3	経済	500(百RM)	△	8(5)	/	/	/	/	なし
英	Meng Su He		62	F	学士	食品	1社(3	食品	500(百RM)	△	7(2)	/	/	/	/	中国食品科学技術学会理事長(半民半官)
	Zhao Hu Lin		47	M	修士	法律	5組織	弁護士	500(百RM)	△	7(4)	/	/	/	/	河南省人民政府制談問專家(他4組織も現在)
新	Huang You		50	M	博士	党員	2組織	党員	56(百RM)		11(11	/	/	/	/	四川省登録会計師協会i副会長(その他1組織現在、過去2組織)
希	Zhang Gun		50	F	博士	教授	5組織	法律	56(百RM)		11(11	/	/	/	/	公共管理学院党総支書記(その他4組織現在)
望	Zhou You Su		59	M	学士	党員	教授	研究員	56(百RM)		11(10	/	/	/	/	四川省社会科学院研究員(現在)
黒	Zhu Xiao Ping		63	M	/	党員	教授	/	1000(百RM)	△	6(6)	/	/	/	/	中国人民大学章学院教授(現在)
龍	Yu Yi Sheng		60	M	/	党員	教授	/	1000(百RM)	△	6(6)	/	/	/	/	黒龍江大学法学院院長(現在)
江	Li Yi Lao		55	M	/	党員	教授	/	1000(百RM)	△	6(6)	/	/	/	/	ハルビン工業大学管理学院教授(現在)
	Zhao Shi Jun		45	M	/	党員	教授	/	1000(百RM)	－	6(6)	/	/	/	/	上海対外貿易学院会計部主任(現在)

出所：各社年報と財務諸表をもとに作成。

巻末表 3-7　物流 1 社、電力 2 社における取締役の政府所属などの詳細

中	米高嘉道理	董事	72		●	麥高利義理	会			
電	毛嘉達	董事	60		●		会			
控	麥高利	董事	78		●		会			
股	利約翰	董事	60		●	弁護士事務所				
	貝思賢	董事	69		●	東亞華寶有	会			
	戴伯樂	董事	56		●		工程修士			
	藍凌志	CEO、董事	52		●	澳洲新南威	学士			●
	包立賢	董事	57		●		MBA、会			●
中	李小琳	董事会主席	53			国家電力部	高級工程師		●	
国	谷大可	董事	60				高級工程師			
電	關綺鴻	董事	52			国家国有資	高級経済師		●	
力	王子超	董事	44				MBA			
中	趙滬湘	董事長	59	M		交通部海洋	高級工程師		●	監査
国	張建衛	董事	57	M		財政部	MBA		●	監査
外	陶素雲	董事	60	F			MBA			
運	李建章	董事	58	M		政府公職				
	劉京華	董事	51	F		財政部	EMBA		●	
	許克威	董事	63	M		戴姆勒克斯	修士			

出所：各社年報と財務諸表をもとに作成。

巻末表 3-8　物流 1 社、電力 2 社の独立取締役における政府所属などの詳細

中	莫偉龍	独	67		●					
電	徐林倩麗	独	59	F		香港理工大	会			●
控	艾廷頓	独	64		●	國泰航空有	工程博士			
股	聶雅倫	独	58		●	Coopers &	会			●
	鄭海泉	独	65			滙豐銀行(	経済修士			
	羅范椒芬	独	61	F		香港特区公	公共行政修士		●	●
	利蘊蓮	独	60	F			文学士			
	Rajiv Behari Lall	独	56		●	IDFC Limite	経済博士			
中	鄺志強	独	65			中遠國際控	会			●
国	李方	独	52			弁護士事務	法学博士			●
電	徐耀華	独	65			香港聯交所	工業工程修士			●
外	郭敏傑	独	67	M		南昌鉄路局			●	監査
運	陸正飛	独	51	M		中国人民大	教授			監査
	劉克崮	独	67	M		財政部	経済博士		●	監査

出所：各社年報と財務諸表をもとに作成。

巻末表 3-9　医薬製薬業分野における取締役の政府所属と詳細

企業名	名前	役職	年齢	性	外	最学	専門	兼任	前職	報酬(	2011	2010	2009	2008	業績	取会	例出	報出	指出	監出	政府組織
WINTEAM	Xu Tiefeng		57	M		短大	経営	なし	政府	2178	1537	1330	1288		△	5(5)	/	/	/	/	仏山市順徳区容奇人民政府副主任など2組織(過去
盈天	Yang Bin		44	M		学士	生化学	なし	薬剤	1290	2008	1725	980		△	3(5)	/	/	/	/	なし
	Situ Min		42	M		/	/	/	会計、財	208	1170	1160	980		△	5(5)	/	/	/	/	/
	Li Songquan		36	M		学士	技術	/	技術	1670	1160	1160	898		ー	5(5)	/	/	/	/	/
Mingyuan	Yao Yuan	会長	56	M		/	/	1協会		1656	1440	1342	1266	1274	/	5(5)	/	/	/	/	上海工商連合会(現在)
銘源	Chein Hoe Yon	指	48	M		学士	法学	2協会		253	228	120	845	905	/	5(5)	/	/	1(1)	/	なし
	Hu Jin		70	M		/	/	数社	経営	/	/	/	/	/	/	4(5)	/	/	/	/	あり(詳細なし)
	Yu Ti Jing									120	120	120	120	120							
	Lu Chung										170	1140	1129	1010							
Sihua	Dr Che Fengsh	報	50	M		修士	医学	5協会	政府医者	2400	####	####	/	/	▼	7(7)	/	2(2)	/	/	海南トップ10企業家賞、海南省商業連合会など5組織
四杯	Dr Guo Weiche	指	48	M		修士	医学	117病	院	1400	6598	7305	/	/	▼	7(7)	/	2(2)	/	/	
	Meng Xiang		48	M		本科	短大			960	4399	4870	/	/	▼	6(7)	/	/	/	/	吉林省物資局長(過去)
Tianda	Feng Wen Quan	報・指	43	M		学士	教育	3協会	教育健康	6000	6000	6000	6000	6000	/	3(4)	/	1(1)	1(1)	/	
天大	Li Suiming		54	M		修士	経済	なし	技術	6000	6000	6000	6000	6000	/	0(4)	/	/	/	/	
	Liu Hujiang		56	M		学士		5社	技術	6000	6000	6000	6000	6000	/	2(4)	/	/	/	/	
上海	Zhou Jie		45	M		修士	経営	3社	経営	/	/	/	/	/		4(4)	/	/	/	/	
医業	Zhang Jialing		57	M		学士	経営		経営	/	/	/	/	/		6(6)	/	/	/	/	
	Lu Shen		56	M		学士	経済	3社	経営	/	/	/	/	/		5(6)	/	/	/	/	
	Xu Guoxiong		56	M		修士	経営	5社	経営	3211	3062	/	/	/		6(6)	/	/	/	/	
国薬	Wei Yuln		55	M			経営		経営	2467	1979	1463	990		△	3(3)					
同仁堂	Mei Qun	指・報	56	M		/	/	/	/	/	/	/				6(6)	1(1)	2(2)	1(1)	/	北京漢方薬協会会長
	Xie Zhan Zhong		60	M		/	/	/	/	/	/	434	/			6(6)	1(1)	/	/	/	
	Yin Shun hai		59	M		/	/	/	/	/	/	/				6(6)	0(1)	/	/	/	中国政府会議など
	Wang Yu wei		45	M		/	/	2社	/	2005	1297	854	/			6(6)	1(1)	/	/	/	
	Fang Jia Zhi		46	F		/	/	7社	/	742	402	334	303			6(6)	1(1)	/	/	/	
山東	Liu Baoqi		51	M		専門	薬		薬科	380	380	456	456			4(4)	2(2)		/	/	優秀賞青年企業家
	Liu Zhenhai		37	M		学士	薬科		財務	129	127	127	127			4(4)	1(2)		/	/	
	Li Minghua		47	F		学士	薬科		薬科	104	104	106	106			4(4)	2(2)		/	/	山東省優秀工程師、山東省有突出青年家
	Han Fengsheng		37	M		学士	科学		薬科	69	67	67	67			4(4)	2(2)		/	/	中国政府　省会議人民会議組織
	Cheng Yu		44	M		学士	技術		薬科	69	67	67	67			4(4)	2(2)		/	/	
広州	Cheng Ning									/	/										
	Wu Changhai									662	752										
	Yang rongming									/	/										
	Li Chuyuan									/	/										

出所：各社年報と財務諸表をもとに作成。

巻末表 3-10　医薬製薬業分野における独立取締役の政府所属と詳細

企業名	名前	役職	年齢	性別	外	最学	専門	兼任	前職	年収(報酬込)					業績	取会	例出	報出	指出	監出	政府組織
WINTEAM	Lo Wing Yat	監・報	53	M		学士	法律	4社	投資財務	180	180	180	100		ー	4(5)	/	1(1)	/	2(2)	
盈天	Pang Fu Keung	監・報	40	M		会計	財務	2社	財務	180	180	180	89		ー	5(5)	/	1(1)	/	1(2)	
	Wang Bo	監・報	52	M		学士	技術	4社+	研究	180	180	180	89		ー	4(5)	/	1(1)	/	1(2)	
	Zhang Jianhui	監・報	66	M		学士	生化	2社	製薬	180	180	180	56		ー	4(5)	/	1(1)	/	2(2)	
Mingyuan	Dr Lam Lee G	監・指	52	M		博士	化学	8協会	経営	50	120	120	120	120	/	3(5)	/	/	1(1)	2(2)	
銘源	Hu Jin Hua	監	69	M		/	/	3協会	健康教育	120	120	120	120	120	/	3(5)	/	/	/	2(2)	上海市政府健康教育組織など2組織(現在)
	Lee Sze Ho,He	監・指	44	M		博士	CPA	3協会	CPA	120	120	120	120	120	/	3(5)	/	/	1(1)	2(2)	香港CPA
	Tang Yan Qin		66	M		修士	技術	3社	財務	120	120	120	120	120	/	1(5)	/	/	/	1(2)	
Sihua	Patrich Sun	監・指	53	M		学士	経済	2協会	経済	244	249	46	/	/	△	7(7)	/	2(2)	2(2)	2(2)	
四杯	Bai Huiliang	監・指	69	M		学士	製薬	2協会	製薬	240	249	44	/	/	△	6(7)	/	2(2)	2(2)	2(2)	中国非処方薬物協会会長など2組織(現在)
	Xu Kangsen	監・指	70	M		学士	/	なし	/	240	249	44	/	/	△	7(7)	/	2(2)	2(2)	2(2)	
Tianda	Chiu Sung Hon	監・報	65	M		修士	法学	1社+	法律	/	/	/	/	/	/	4(4)	/	1(1)	1(1)	3(3)	
天大	Chiu Fan Wa	監・報	47	M		修士	会計	1協会	会計	/	/	/	/	/	/	4(4)	/	1(1)	1(1)	3(3)	
	Lam Yat Fai	監・報	46	M		学士	会計	2社	監査	/	/	/	/	/	/	4(4)	/	1(1)	1(1)	3(3)	
上海	Chen Naiwei	監・報	55	M		学士	経済	3社	経営	150	115	/	/	/		5(6)			2(2)		
医業	Bai Huiliang	監・報	59	M		学士	技術	3社	経営	150	115	/	/	/		6(6))			2(2)	6(6)	
	Li Zhenfu	監・報	49	M		学士	技術		経営	88	/	/	/	/		4(4)			2(2)	6(6)	
国薬	Wang Fanghua	監・報・指								250	250	200	187		ー	1(3)		1(1)	2(2)	3(3)	
	Tao Wuping	監・報	57	M		学士	法律		弁護士	250	250	200	187		ー	2(3)		1(1)	2(2)		中国法律協会上海組織
	Xie Rong	監・報	60	M		学士	財務	5社	監査	250	250	200	187		ー	3(3)		1(1)	2(2)	3(3)	上海会計組織
	Zhou Bajun	監・報	63	M		博士	経済			250	250	200	187		ー	1(3)				3(3)	香港政府
	Li ling	監・報	51			博士	経済		教授	250	250	200	187			0(0)					広州政府健康アドバイザー
同仁堂	Tam Wai Chu	監・指	67	F				6社		146	149				ー	6(6)	1(1)		1(1)	2(2)	
	Ting Leung	監・報	59	M				5社		146	149				ー	6(6)	1(1)	2(2)		2(2)	
	Jin Shi	監・指	86	M						80	48				△	6(6)	1(1)	2(2)	1(1)	2(2)	中国漢方薬組織等
山東	Foo Tin Chung	監・報	44	M		学士	会計	1社	財務	120	120	120	120			4(4)	1(2)	3(3)	4(4)	4(4)	
	Fu Hongzheng	監・報	49	M		修士	薬科			24	24	24	24			4(4)	1(2)	3(3)	4(4)	4(4)	
	Li Hongjian	監・報	59	M		学士	薬科	1社+	薬	24	24	24	24			4(4)	1(2)	3(3)	4(4)	4(4)	
	Pr. Cheng Yun	(退)	50	M		博士	薬科	1病院	病院	24	24	24	24			0(0)	0(2)	0(0)	0(0)	0(0)	
広州	Liu		72	M		学士		2社		80	80	80	80			10(11)					Guangzhou Economic Committee and vicemayor
	Li		50	M		博士	科学	3社		80	80	80	80			9(11)					
	Zhang yo		54	M		修士	経営	3社		80	80	80	80			10(11)					
	Wong Lung		65	M		博士	会計	6社		80	80	80	80			8(11)					Government committee
	Qiu Hong		56	M		修士	経営	4社		80	80	80	80			9(11)					Ministry of education of China

出所：各社年報と財務諸表をもとに作成。

巻末表 3-11　新エネルギー分野における取締役の政府所属と詳細

		家族関係	役職	年齢	女	外人	前職	学歴・資格など	政府関係所	監査
保	朱共山		董事会主席	56			創業者	管理博士	●	
利	舒樺		董事	51				MBA		
協	姫軍		董事	66						
鑫	于寶東		董事	50			亞洲能源物流	経済博士		●
	孫瑋		董事	42	F			管理博士		
民営	朱鈺峰		董事	32			信託企業			
金	武鋼		董事長	56			創業者	高級工程師		●
風	王海波		董事	40				本科		●
科	曹志剛		董事	39				高級工程師		●
技	李熒		董事	79			国家水利部	高級工程師	●	
	胡陽		董事	47	F		中国三峡新能源	高級経済師		●
	于生軍		董事	40			新疆風能	MBA	●	●
中	胡日明		総裁	64			南京工芸装備廠	本科		
国	陳永道		董事	51			南京高速齒輪箱廠	高級工程師		
高	陸遜		董事	59			南京高速齒輪箱廠	高級工程師		
速	李聖強		董事	60			南京高速齒輪箱廠	本科		
伝	劉建國		董事	44			南京高速齒輪箱廠	高級工程師		
動	廖恩榮		董事	53			南京高速齒輪箱廠	学士		
設備集団	金懋驥		董事	60			南京高速齒輪箱廠	高級経済師		
陽	譚文華		董事会主席	57			錦州新華石英玻璃有限責任公司		●	
光	許祐淵		董事	59			Silicon Technology Inv	MBA		
能	譚鑫	主席息子	董事	30				MBA	●	
源	王君偉		董事	42			合晶科技	MBA		
	焦平海		董事	63				化学修士		

出所：各社年報と財務諸表をもとに作成。

巻末表 3-12　新エネルギー分野における独立取締役の政府所属と詳細

保	何鍾泰		独	74				土木工程博士		●
利	薛鍾甦		独	74			上海市電力公司		●	
	葉棟謙		独	43				会		●
金	黄天祐		独	53			添利工業	博士		
風	楊校生		独	62			龍源電力集団	高級工程師		●
	羅振邦		独	49			天華会計事務所	会		
伝	江希和		独	55			南京師範大学	会		●
導	朱俊生		独	74			国家公職		●	●
	陳世敏		独	55			学者	会		●
	蔣建華		独	49	F		南京審計学院	教授		
陽	王永權		独	62				会		●
光	符霜葉		独	45	F		弁護士事務所	弁護士		●
	林文		独	74			AT&T 実験室	博士		●
	張椿		独	81			北京有色金属研究院			●

出所：各社年報と財務諸表をもとに作成。

巻末表 3-13　果汁分野における取締役の政府所属と詳細

企業名	名前	役職と委員	年齢	性	外	最学	専門	兼任	前職	年収(報	業績	取会出	例出	報出	指出	監出	政府組織
Ha	Ms Wang Xumei		37	F		修士	会計	なし	/	607RM	△	4(4)	/	/	/		
ish	Li Bing		38	M		修士	経営	なし	/	807RM	△	4(4)	/	/	/		咸阳市十大優秀企業家など2賞受賞
eng	Ms Liu Li		37	F		修士	会計	なし	財務	588RM	△	1(1)	/	/	/		
海昇果	Gao Liang	会長	51	M		学士	起業	なし	起業	1140RM	△	4(4)	/				陝西省第十届人民代表、中国食品土畜貿易商会など過去3組織
Yan	Wang An	会長	49	M				人民代表		163RM	△	6(6)			1(1)		共産党員、過去8賞、山東省人民代表(現在)
tai煙台	Zhang Hui		39	M		学士	経済	なし	技術	163RM	△	6(6)					共産党員(現在)、渭南市党代表(過去)
Hui	Zhu Xinli	会長	60	M		/	/	なし	起業	1308RM	△	4(4)		–	–	–	3賞、山東省沂源県外貿部副部長(過去)
yuan	Jiang Xu		50	M		/	/	なし	経営	478RM	▼	4(4)		–	–	–	
汇源	Lee Wen Chieh		52	M		修士	経営	なし	経営	757RM	▼	3(4)		–	–	–	
TianYi	Sin Ke	会長・指・報	51	M		/	/	2社+フ	経営	2474RM	△	9(11)	2(2)	6(6)	5(5)		中国人民政治協商会議恵安県委員会委員など3組織(過去)
天溢	San Kwan	会長の兄	44	M		/	/	2子会社	経営	2121RM	△	9(11)	0(2)				
Tingyu	Wei ing-Chou	兄	59	M		博士	経営	なし	経営	3137U	▼	13(13)					
康師博	TAKESHI Ida		83	M		学士	経営	なし	創業	96U	–	13(13)					
	RYO Yoshizawa		71	M		学士	経営	なし	銀行	58U	△	13(13)					
	Wu Chung-yi		57	M		学士	経営	なし		66U	–	13(13)					
	Wei Ying-Chia	弟	58	M		学士	経営	なし	経営	82U	–	13(13)					
	JUNICHIRO Ida		51	M		学士	銀行	なし	銀行	66U	–	13(13)					
FUJI	Chin Chang		58	M		会計	不動	なし		49R	▼						
天福	Lee Rie-Ho	報・会長、息子	77	M		学士	経営	1社	経営	1059R	△	4(5)	1(1)	1(3)			世界茶王、父、Lee Shihweiの伯父、警風兼政監督員
	Lee Shih-Wei	いとこ	53	M					創業	696R	△	3(5)	0(1)				
	Lee ChiaLing	親戚								1384R	△						
	Lee KuoLin	親戚								890R	△						
	Lee MinZun	(退)															
中国	Wang Ming Fan	会長・指	47	M				7組織	経営	1461	△	13(13)		0(1)	1(2)		深せん市南山省政府・民営科技術創業家協会
香料	Li Qing Long		52	M			経営		開発	1018	△	13(13)					
	Qian Wu		48	M			技術		技術	943	△	13(13)					
蜉筆	Zheng Yu Lon	報								800R	–	7(7)	1(1)	1(1)			
	Zheng Yu Shuang									800R	–	7(7)	1(1)				
	Zheung Yu Huan									800R	–	7(7)	1(1)				

出所：各社年報と財務諸表をもとに作成。

巻末表 3-14　果汁分野における独立取締役の政府所属と詳細

企業名	名前	役職と委員	年齢	性	外	最学	専門	兼任	前職	年収(報	業績	取会出	例出	報出	指出	監出	政府組織
Ha	Zhao Boxing	報酬、監査、指名	67	M		学士		大学教授		60RM	ー	4(4)	/	2(2)	/	2(2)	国有資産監督管理委員会など過去2組織(現在なし)
ishi	Li Yuanrui	報酬、監査、指名	70	M		学士		7組織	副学長	60RM	ー	4(4)	/	2(2)	/	2(2)	国家財政部農業総合開発専案評審専家組成員など7組織(現在)
ing	Lo Wai Tat,And	報酬、監査、指名	39	M		修士M	経営	2協会	財務	60RM	ー	4(4)	/	2(2)	/	2(2)	
Yan	Ms.Yu Shou N	監査、指名、報酬	57	F		博士	農業	1学長、1組織		50RM	ー	6(6)		1(1	1(1	2(2)	山東省人民代表、大学学長(現在)
tai	Ms.Qu Wen	監査、指名、報酬	44	F		学士	法学	1法律事務所		50RM	ー	6(6)		1(1	1(1	2(2)	8賞、煙台市人民検査院人民監督員など2組織(過去)
Nor	Gong Fan	監査	47	M		学士	工業	1社	財務	50RM	ー	6(6)				2(2)	廣西省北海市財政局(過去)
th	Chow Kam Hui	監査	52	M		修士	経営	2社	投資	46RM	ー	6(6)				2(2)	
And																	
Hui	Wang Bing	監・報・指	44	M		修士	経営	1社	銀行	200RM	ー	3(4)		3(3)	3(3)	3(3)	
yuan	Ms.Zhao Yall		54	F		学士	技術	1社＋4学会		200RM	ー	4(4)		ー	ー	ー	政府軽工業協会委員(現在)
	Qi Daqing	監・報・指	48	M		博士	会計	5社＋1学会＋		200RM	△	3(4)		3(3)	3(3)	3(3)	
	Song Quanhou	監	50	M		修士	技術	1組織		200RM	ー	4(4)		ー	ー	3(3)	政府研究食品産業学会副会長
TianYi	Zhuang Xueyu	監・報	49	M		修士	経営	なし	会計	48RM	ー	11(11)	0(2)	6(6)		3(3)	福建省会計専業人員高級職務評審委員会(過去)
天溢	Zhuang Weidon	監報・指	44	M		本科	農業	なし	研究者	48RM	ー	11(11)	0(2)	6(6)	5(5)	3(3)	
	Tu Zongcai	監・指(途退)								8RM		2(2)	0(0)		1(1)		
	Zeng Jianzhon	監・指	53	M		修士	経営	なし	飲料	40RM		9(9)	0(2)		4(4)	3(3)	
Tingyu	Hsu shin-chun	報・監	57	M		修士	経営	1社	台湾	66U	ー	13(13)		1(1)		4(4)	
康師博	Lee Tiong Hoo	報・監	73	M		財務	財務	なし	投資銀	66U	△	13(13)		1(1)		4(4)	
	Daisuke okada	(退)報・監	55	M	○	学士	経済	なし	商社	/	ー	NA		NA		NA	
	Hiromu Fukada	(退)報・監	84	M	○	修士	法律	なし	外務省	66U	△	13(13)		1(1)		4(4)	外務省出身
FUJI	Chung Wai Ma		54	M		修士	経営	2社	銀行	39R	▼						
天福	Lo Wah Wai	監・指・報	49	M		修士	会計		会計	290R	△	5(5)	1(1)	3(3)	2(2)	3(3)	
	LEE Kwan Hun	指(会)監・報	47	M		修士	法律	7社	経営	290R	△	5(5)	1(1)	3(3)	2(2)	3(3)	
	FAN Ren DA	報(会)監・指	53	M		修士	経営	7社	経営	290R	△	5(5)	1(1)	3(3)	2(2)	3(3)	
中国	Ng Kwun Wan	監(会)・報(会)・指	56	M		修士	経営		経営	122R	△	12(13)		1(1)	2(2)	3(3)	親戚
香料	Leung Wai	監・報・指	52	M		修士	経営		経営	122R	△	13(13)		1(1)	2(2)	3(3)	
	Zhou Xiao Xio	監・報・指	49	M		修士	会計		会計	122R	△	12(13)		1(1)	2(2)	3(3)	
蜉筆	Li Zhi Hai	監・報	68	M		/	経営	3社		160R	△	7(7)	0(1)		1(1)	2(2)	親戚
	Sun Kam Ching	監・報	40	M		修士	財務	なし	財務	160R	△	7(7)	1(1)	1(1)	1(1)	2(2)	
	Chung Yau To	監・報	40	M		学士	経営	なし	経営	160R	△	7(7)	1(1)	1(1)	1(1)	2(2)	

出所：各社年報と財務諸表をもとに作成。

巻末表 3-15　観光業分野における取締役の政府所属と詳細

		家族関係	役職	年齢	女	外人	前職		学歴・資格など	政府	監委会
澳	何鴻燊		董事	92	M		創業者			●	
博	蘇樹輝		CEO、董事	62	M				管理学博士	●	
控	吳志誠		董事	62	M				管理学修士		
股	官樂怡		董事	72	M		弁護士事務所		弁護士		
	梁安琪		董事	52	F					●	
	岑康權		董事	59	M				MBA		
	霍震霆		董事	68	M					●	
	鄭家純		董事	67	M				博士	●	
金	Sheldon Gary Adelson		董事会主席	80	M	●	Interface Group Holding Company, Inc.				
沙	Edward Matthew Tracy		CEO、董事	61	M	●	Capital Gaming				
中	卓河祓		CFO、董事	48	M				MBA、会		
国	Michael Alan Leven		董事	76	M	●	Georgia Aquarium				
	Irwin Abe Siegel		董事	73	M	●	Weinstein Hospice				監査
	Jeffrey Howard Schwartz		董事	54	M	●	ProLogis European Properties				
	劉旺		董事	70	M		Howden Asia Procurement Ltd.		MBA		監査
錦	俞敏亮		董事長	56	M				経済修士		
江	楊衛民		副董事長	59	M				法学修士		監査
酒	陳文君		董事	58	F				会		
店	楊原平		董事	58	M		上海龍柏飯店				
	邵曉明		董事	55	M		万国機動車中心				
	韓敏		董事	56	M				法学修士		監査
	康鳴		董事	42	M				会		
美	James Joseph Murren		董事長	52	M	●			都市研究修士		
高	何超瓊		董事	51	F				管理学学士	●	
梅	黄春猷		董事	60	M		信德集団		会		
中	William Joseph Hornbuckle		董事	56	M	●	Golden Nugget		ホテル管理学士		
国	Grant R. Bowie		董事	56	M	●	永利渡假村（澳門）		商学士		
	William M. Scott IV		董事	54	M	●	弁護士事務所		法学博士		
	Daniel J. D'Arrigo		董事	45	M	●			管理学学士		
	Kenneth A. Rosevear		董事	64	M	●	凱撒世界開発部		会		監査
味	潘慰		総裁	58	F						
千	潘嘉聞	総裁の弟	董事	57	M						
中	重光克昭		董事	45	M	●			工程学学士		
国	黄慶生		董事	46	M				会		監査
香	王帥廷		董事会主席	58	M		華潤（集團）		MBA	●	
港	盧瑞安		董事会副主席	63	M		香港特区政府			●	
中	姜岩		董事	56	F		国家海洋局		MBA	●	
旅	張逢春		董事	49	M				会		監査
	許慕韓		董事	53	M				ホテル管理修士		監査
	傅卓洋		董事	54	M				文学士		監査
香	郭孔丞		董事会主席、CEO	59	M	●					
格	雷孟成		董事会副主席	70	M						
里	Madhu Rama Chandra RAO		董事、CFO	62	M	●	会計事務所		会		
拉	Gregory Allan DOGAN		董事	49	M	●					
	郭孔演	主席の弟	董事	58	M	●			経済学士		
	何建源		董事	68	M	●					
	Roberto V ONGPIN		董事	77	M	●	Philippine Bank of Communications		会		
新	何猷龍		総裁	37	M					●	監査
濠	徐志賢		董事	56	M		中国資本投資管理会社		会		監査
国	鍾玉文		董事	51	M				会		
際	吳正和		董事	63	M		弁護士事務所				
銀	呂志和		董事総経理	84	M		創業者		博士	●	
河	呂耀東	創業者の息子	董事	58	M				MBA	●	監査
娯	徐應強		董事	56	M					●	
楽	鄧呂慧瑜	創業者の娘	董事	60	M		香港上場企業商会		会	●	
	唐家達		董事	68	M				法学学士		
永	Stephen A. Wynn		董事会主席	72	M	●					
利	艾智勤		董事	57	M		MGM Resorts International				
澳	陳志玲		董事	47	F		MGM Mirage		ホテル管理学士	●	
门	高哲恒		董事	54	M		半島集団				
	麥馬度		董事	38	M	●	Bank of America Securities				

出所：各社年報と財務諸表をもとに作成。

巻末表 3-16　観光業分野における独立取締役の政府所属と詳細

企業	名前	家族	役職	年齢	性		全職		資格	政府	監査
奥	周德熙		独	71	M		香港特区政府			●	監査
博	藍鴻震		独	73	M		三井物産(香港)		博士	●	監査
	石禮謙		独	68	M		德祥地產		文学博士		監査
	謝孝衍		独	66	M		会計事務所		会		監査
金	Iain Ferguson Bruce		独	73	M	●	三井住友海上火災保険(香港)		会		監査
沙	唐寶麟		独	58	M		太古集団		文学学士		
	張昀		独	46	F		Pacifi c Alliance Equity Partners)		理学学士		監査
	Victor Patrick Hoog Antink		独	60	M	●	Westfi eld Holdings Limited		会		監査
	Steven Zygmunt Strasser		独	65	M	●	Power Effi ciency Corporation		法律博士		
錦	季崗		独	56	M		上海市閘北区政府		高級経済師	●	
江	芮明杰		独	59	M		復旦大学		経済博士		監査
	楊孟華		独	70	M		交通銀行				
	孫大建		独	59	M		会計事務所		会		
	屠啓宇		独	44	M				博士		
	沈成相		独	66	M				修士		
美	孫哲		独	48	M		復旦大学		法学修士		監査
高	湯美娟		独	49	F		中国平安保険		会		監査
	黃林詩韻		独	47	F		Steinmetz Diamond Group		経済学士		
	王敏剛		独	65	M		香港特区政府			●	監査
味	任錫文		独	67	M	●	Jen Shek Voon		会		監査
千	路嘉星		独		M		中国醸酒集團		経済学士		監査
	王金城		独	59	M					●	監査
香	方潤華		独	89	M		香港中文大学		博士	●	
中	王敏剛		独	65	M					●	監査
旅	史習陶		独	73	M		会計事務所		会		監査
	陳永棋		独	67	M		香港特区政府			●	
香	Alexander Reid HAMILTON		独	72	M	●			会		監査
格	Timothy David DATTELS		独	56	M	●	Blackberry		MBA		
	黃啟民		独	63	M		中国建設銀行		MBA		監査
	趙永年		独	69	M	●	Prima Hotels Corporation		ホテル管理学士		
	李國章		独	68	M		香港中文大学		医学学士	●	監査
発	C.B.E. , LL.D. , J.P.		独	90	M	●	香港政府(イギリス時期)				
展	沈瑞良		独	58	M		会計事務所		会		
	田耕熹		独	58	M		才庫媒体集団		会		
銀	顔志宏		独	60	M		Churngold Construction Holdings Limited		会		監査
河	葉樹林		独	76	M		広州嘉游旅行開発		法律博士		
	黃龍德		独	65	M		香港理工大学		会		監査
永	林健鋒		独	62	M					●	
利	Bruce Rockowitz		独	55	M	●	The Pure Group				監査
	蘇兆明		独	64	M		イギリス政府		会		監査
	盛智文		独	65	M		The Colby International Group創業者		管理学博士		監査

出所：各社年報と財務諸表をもとに作成。

巻末表 3-17　製造業分野における取締役の政府所属と詳細

企業名		役職と委員	年齢	性	外	最学	専門	兼任	前職	年収(報	業	取会出	例比	報出	指出	監出	政府組織
	Zhang xuebin		49	M		修士	経営	数社の取締役	経営	24898	▼	4(4)	/				
創紳	Yang dongwen		47	M		博士	法律	1大学教授	法律	817	△	4(4)	/				
	Leung chi ching frederick	指名	54	M		CPA	会計	なし	財務	6579	▼	4(4)	/	3(3)	2(2)		
	Lin wei ping	報酬	54	F		学士	電器	なし	電器	1685	△	3(4)	/	1(1)			信息産業部
	Lu rongchang		66	M		学士	電器	なし	製造	16470	△	2(4)	/				
	Shi Chi		41	M		博士	技術	1社	製造	6844	△	3(3)	/				
海信	tang ye guo		49	M		/	/	/	経営	9900	△	20(20			4(4)		
電器	Ren li ren		47	M		/	/	/	経営	8000	△	9(9)			2(2)		
	Yu shu min		60	F		/	/	/	経営	0	―	20(20)		5(5)			
	Lin lan		53	M		/	/	/	経営	0	―	20(20)		5(5)			
	Xiao jian lin		44	M		/	/	/	財務	0	―	20(20)					
	Gan yong he		44	M		/	/	/	経営	9800	/	/					
T	Li Dongsheng	創設者・会長	54	M		修士	経営	なし	製造	5272	△	3(4)			1(1)		第16回党大会、第10, 11人民代表(過去)
C	Bo Lianming	社長・指名	49	M		博士	経営	なし	家電	1306	△	3(4)			1(1)		
L	Zhao Zhongyao	指名	49	M		修士	経営	なし	家電	8278	△	4(4)			1(1)		
	Yu Guanghui	指名	43	M		修士	経営	なし	製造	1447	△	4(4)			1(1)		
	Ms Xu Fang		49	F		修士	経営	3大学教授	教授	1202	△	4(4)					
Hai	Ms Yang Mian Mian	会長	70	F		学士	/	子会社15社	/	150	△	4(4)					世界起業家50等賞数個
re	Zhou Yun Jie	指名・報酬	45	M		博士	経営	子会社19社	営業	1644	▼	4(4)					
ier	Li Hua Gang		42	M		修士	経営	子会社28社	営業	751	▼	4(4)					
	Hou song rong		42	M		修士	経済	なし	経営	7200	▼	21(22)					同社党委常任委員、書記(現在)
康佳	Su zheng		54	M		学士	/	なし	技術	0	―	21(22)					現在同社党委常任委員、副書記
	Wang xiaowen		41	F		学士	/	なし	経営	0	―	15(22)					現在同社党委常任委員
	He haibin		36	M		会計	会計	なし	会計	0	―	2(2)					
	Fang Hongbo	会長	43	M		修士	経営	2社	経営	4796	―	/	/	/	/	/	
	Chai xinjin		48	M		博士	技術	なし	研究	2050	△	/	/	/	/	/	
無錫	Li jianwei		44	M		修士	/	2社	経営	/	―	/	/	/	/	/	
	Xiao mingguang		41	M		修士	CPA	なし	財務	134	△	/	/	/	/	/	
	Liu jufeng		32	M		学士	会計	なし	会計	/	△	/	/	/	/	/	
	Wu ganping		36	M		学士	会計	なし	会計	/	△	/	/	/	/	/	
合肥	Li Jing		44	M		博士	技術	2社	技術	/	―	/	/	/	/	/	共産党党員(現在)
	Wang yong		44	M		学士	技術	なし	技術	452	△	/	/	/	/	/	
	Li wei		38	M		学士	経済	1社	経営	102	△	/	/	/	/	/	
	Ye honglin		40	M		学士	会計	1社	経営	0	△	/	/	/	/	/	
長虹	YU Xiao	指・報	44	M		学士	経済			/		9(21)		3(3)	1(1)	/	
	Tang Yun		47	M		修士	技術		投資	1446		21(21)		/	/	/	
	Wu Xiangtao		39	M		学士	経営		貿易	652		16(21)		/	/	/	
	Xiang Chao Yang		55	M		修士	経営		法律	240		12(21)		/	/	/	
	David Ji Long Fen		50	M		修士	経営		経営	240		1(21)		/	/	/	
	Wang Zhenhua		60	M		修士	経営		経営	121		0(21)		/	/	/	
	Shi Ping		50	M		修士	経営		貿易	/		14(21)		/	/	/	
	Rong Dong		35	M		修士	経営		経営	851		19(21)		/	/	/	
国美	Zhang Da Zhong		64	M		/	/		経営	248		1(1)			3(3)		優秀民営企業家、北京市商、社会主義事業建
	Ng Kin Wah		53	M		/	/	2社	投資	1449	△	1(1)			/		
	Zou Xiao Chun		43	M		/	/		経営	1770	△	1(1)			/		国家公証員
Z	Shi Liong		48	M		修士	技術		製造	915	▼	14(1	2(2)				
T	Yin Yimin		49	M		修士	技術		製造	771	△	14(1	1(2)				
E	He Shiyou		46	M		修士	技術		製造	544	△	14(1	-2				
	HouWeigui	会長										14(14)	2	5(5)	2(2)	7(9)	

出所：各社年報と財務諸表をもとに作成。

第２部　民営上場企業における独立取締役の監査・監督機能における事例研究
―日中の社外（独立）取締役、企業へのアンケート・ヒアリングをふまえて―
第４章　研修内容に関するアンケート結果による独立取締役の監査・監督機能
第１節　研修内容からみた独立取締役の監査・監督機能
１　企業内研修における独立取締役へのアンケート調査の確認事項

本章では、民営上場企業における独立取締役を対象に、企業内の研修内容を中心にアンケートを実施した結果を元に、独立取締役の監査・監督機能の実効性があるかどうかについて考察する。

また、日本の社外取締役を対象にヒアリングを実施した結果と比較し、その行動要因を明らかにしたい。

アンケート実施において企業内で実施される研修内容に着目した理由は、以下のとおりである。

独立取締役の行動要因は、研修中における企業側の担当者や経営者の説明内容や指導内容により、影響がでることが推測できる。

研修中に、独立取締役に対して「期待しているのは経営アドバイザーとしての役割である」、「独立取締役の役割として業績悪化に対する対策は何か」などと発言すれば、独立取締役は経営戦略としてのアドバイスをすることを中心に職務を担おうとするであろう。また、企業側が企業内研修における多くの時間を業績や売上などの説明に費やせば、独立取締役は、売上に貢献できるようにしなければいけないと感じるであろう。

一方、企業側が独立取締役導入の目的として、コーポレート・ガバナンスの強化、経営者の監査・監督機能の強化に重点を置き、「独立取締役の重要な役割として経営者の監査・監督機能がある」、「経営者の業務内容や責任などを十分に把握しなければならない」などと説明していれば、独立取締役はその期待に応えようとすると思われる。

企業側が実践的レベルにおいて具体的に独立取締役に何の役割を期待しているのかは、研修での説明内容でおおかた推測できるといえよう。研修時における経営者の指導、説明は、独立取締役にとって大変インパクトが強く、その内容は、行動要因につながると思われる。研修時に、独立取締役の導入目的、役割として、コーポレート・ガバナンス強化、不祥事対策、監査・監督機能などの説明が全くなければ、独立取締役は監査・監督の役割を果たそうとしないことが推測できる。

特に新人の独立取締役においては、研修時の指導内容により、就任後の行動に大きな影響を与えることがうかがえる。

独立取締役の監査・監督機能の実効性は、研修内容によって左右されるといっても過言ではない。そのため、筆者が実施したアンケートは、これまでの研究において実施されていない研修内容に関する問題を中心に質問項目をまとめた。

具体的なアンケートでは、以下のとおりのことを確認する。

まず、研修内容では、独立取締役の役割として監査・監督機能があるという説明は受けて

いるのかどうか、仮に説明を受けている場合、その内容は具体的で責任の個所も明確化されているのかどうかを明らかにする。その上で、独立取締役の監査・監督機能の説明は実践的であるのかどうかを確認する。

そもそも、多くの民営企業の経営者は、自分のことを監視されることを嫌うのではないか、コーポレート・ガバナンスの強化よりも、売上を上げることに対する興味のほうがあるのではないか。

もともと、独立取締役の選任時において、経営アドバイザーとしての能力のある人材を選んでいるのではないか、監査・監督機能の役割は期待していないのではないか、などの問題意識もある。従って、アンケートからは以下のことを確認事項とする。

1）民営上場企業は独立取締役に対して、経営アドバイザーとしての役割を期待している。経営戦略や技術的な問題解決のための専門知識の提供を求めている。
2)独立取締役の役割として、監査・監督機能の説明は十分に行われていない。

また、独立取締役の影響力、権限を考察するには、民営企業と政府の関係について分析する必要がある。

民営企業内の党（政府）組織、党員で構成されている工会（労働組合）は増加し注 1)、また、民営企業家に占める共産党員の比率も増加した注 2)。従って、民営企業内の政府の影響を明らかにした上で民営企業と政府の関係については、以下のことを確認事項とする。

3)民営上場企業及び民営上場企業に就任する独立取締役と政府との人脈の構築などにおいて、政府の影響が増加している。

また、企業内の究極の所有者支配構造において、独立取締役が監査・監督機能を発揮できる構造かどうかを考察するために、第６章では効用関数におけるコントロール権、キャッシュフロー権によりモニタリング効果、横領効果を分析する。

国資企業では多重・政治性エージェンシトが存在するが、民営企業では政治性エージェント層は少ない。しかし、究極の所有者支配構造による創業者、経営者など取締役の影響力が強く、多重エージェントの弊害が発生していると思われる。

そのため、民営上場企業の構造問題としては、以下のとおりのことを確認事項とする。

4)民営上場企業では、国資上場企業ほど政府の関与はみられないが、創業者や取締役による構造問題がある。

アンケート調査は、上記のことを確認事項とし、明らかにすることを目的とする。
なお、本アンケート調査における国資企業とは、50%以上の国有資本株主と定義する。広義

の民営経済とは国資企業及び国資持ち株企業以外の各種の経済形態を総称し、国内資本による集団所有、私営、個人、混合経済が含まれるが、本論文では個人が 50%以上の株式を保有している企業を民営企業と定義する。

２　企業内研修に関するアンケート質問項目と回答者の概要

中国では、独立取締役は、就任前後に 30 時間以上の公的研修を受けることが法律で義務化されている。その公的研修内容の詳細については、第５章に後述する。

本アンケート調査では、公的研修に関してではなく、独立取締役が就任決定後、企業内において説明を受けている研修内容について実施した。

質問項目は、章末表 4－1 のように、研修を受けた時期や説明担当者、経営者の役割説明などについて 17 問、独立取締役の主な役割、自主的勉強方法、再任、監査・監督機能の説明などについて 11 問、取締役会や独立取締役だけの食事会の出欠等について 10 問、取締役会での資料配布時期や反対意見などについて 7 問の合計 45 項目である。

アンケート調査は、2013 年 1 月から 2014 年 10 月末までの期間において、上海市の 26 社の民営上場企業に就任している独立取締役に実施した。また、比較のため、国資企業の 24 社に就任している独立取締役を対象にアンケートを実施した。アンケート回収後、さらに確認事項を明確にするため追加で電話・メールにて個別にヒアリングを実施した。

上海市の民営企業を選択した理由は、以下のとおりである。

上海市は 1990 年後半から政府が優遇政策を実施したことにより、民営企業は外資企業とともに急増し、古くから民営企業が多く存在している。また、北京市周辺などにおける民営企業より政府の関与が少ないため実践的な現状について確認できると判断したからである。経済特区であり深圳証券取引所のある深圳市などにおいても古くから製造業を中心とした民営企業が発展しているが、近隣の香港の企業文化の影響をかなり受けていると思われる。中国本土の中国企業における企業文化、企業統治の現状の把握については、深圳、広州などより内陸部のほうが適切である。また、近年は、上海市は製造業だけでなく消費関連企業も増加している。広い分野における民営上場企業の特徴、現状も把握することができると思われる。

以上のことから、民営企業の独立取締役にアンケートを実施するにおいて、上海市の独立取締役をアンケート対象者に選択することは、より実態に近い回答が得られると期待したためである。

アンケート対象者は、不動産、運輸、食品、スーパー、製造などの分野の民営上場企業に就任している独立取締役である。また、国資企業の独立取締役は、マスコミ、ガラス製造の分野などの国資企業に就任している。

上海市は製造業分野、消費関連業分野の企業が多く上場しているため、アンケート対象者においても、製造業、消費関連企業に就任している独立取締役が多いという特徴がある。

本論文では、民営上場企業の独立取締役の特徴と問題点を明らかにするため、国資上場

企業の独立取締役の回答と比較し、大きな相違点がある項目を中心にとりあげる。

３　研修内容からみた国資・民営企業における独立取締役の監査・監督機能の比較分析

３－１　民営企業と国資企業の独立取締役におけるアンケート調査結果の相違

アンケート調査結果は、章末図表 4-1 の折れ線グラフが民営企業と国資企業の回答結果の差、章末表 4-1 と 4-2 は全質問項目と全回答、図表 4-1 のレーザーチャートは複数回答があった項目と結果を示している。以下は、アンケート調査結果において、民営企業と国資企業の独立取締役の回答を平均値で表し、回答結果に差がある項目を中心に分析する。

まず、表 4-1 は、民営企業と国資企業の独立取締役の回答結果において差がある主な質問項目とその回答結果を示している。

表 4-1　民営企業と国資企業の独立取締役の主な質問項目と回答

	質問に対する回答	民営上場企業	国資上場企業
2-1	研修時期「直前直後」	0%	21%
2-3	研修時の担当者「取締役」	42%	25%
2-6	研修時の重要人物紹介者「取締役」	81%	58%
2-9	経営陣の業務内容の説明「非常に」	8%	13%
2-11	企業内の党（政府）組織の紹介「半数」	88%	0%
2-16	研修時の追加希望内容「政府の影響」	27%	0%
3-2	独立取締役の役割「監査・監督機能」	8%	50%
3-4	監査・監督の役割説明「比較的十分」	100%	65%
3－5	再任の説明「全くなし」	4%	25%
3-11	自主的習得方法「政府セミナー」	38%	0%
4-7	独立取締役だけの食事会「1 度も出席なし」	35%	0%
5-1	取締役会資料配布時期「1 週間前」	0%	50%
5-7	取締役会反対意見の発言「全くしない」	42%	50%

出所：独立取締役のアンケート調査結果をもとに作成。

まずは「研修における概要」としては、以下の項目に違いがみられた。

2－1 の「最初に会社を訪問し研修を受けた時期はいつか」、2－3 の「研修時に説明した担当者は誰か」についての質問項目においては、民営企業と国資企業の独立取締役の回答には若干の差がみられた。

また、2－6 の「研修中に最も多くの時間を使って紹介された重要人物は誰か」、2－11 の「企業内の党（政府）組織関係者の紹介はあったか」、2－16 の「研修内容で不足と感じた内容、追加で説明して欲しい内容は何か」、3－11 の「独立取締役の役割に関しての自主的な勉強方法は何か」についての質問項目からは国資企業の独立取締役だけでなく民営企業

の独立取締役と政府との関与についても若干、確認できた。

政府の影響については、以上の項目により、国資企業と民営企業の独立取締役の回答を比較した。また、3－5 の「独立取締役の再任の説明があったか」についての回答においても民営企業と国資企業の独立取締役の回答は異なっている。

独立取締役の役割や影響、期待については、以下の項目について民営企業と国資企業の独立取締役の回答に違いがみられた。

3－4 の「監査・監督としての役割の説明」においては、民営企業と国資企業の独立取締役の回答に大きな差はみられなかったが、3－2 の「独立取締役の役割」の質問項目において、監査・監督機能の説明の有無に関しての回答結果には、違いがみられた。

独立取締役の影響力、結束力を確認するための 4－7 の「独立取締役だけの食事会」においては、民営企業の独立取締役と国資企業の独立取締役の回答は差があり、国資企業のほうが会の参加者が多い結果となった。また、5－1 の「取締役会の資料配布の時期」においては、取締役会における独立取締役の期待を確認できるが、両社の独立取締役の回答には差がみられた。

しかし、独立取締役の影響力、また、企業の構造問題を確認できる 5－7 の「取締役会における反対意見の発言」においては、民営企業と国資企業の独立取締役の回答にはあまり大きな違いはみられなかった。

３－２　実施時期に関する回答結果

全質問項目の巻末表の質問項目と回答表を、内容別に表 4-2、4-5、4-8、4-11 の質問項目と民営企業と国資企業の独立取締役の回答（回答表 4-3 と回答表 4-4、回答表 4-6 と回答表 4-7、回答表 4-9 と回答表 4-10、回答表 4-12 と回答表 4-13 に分けて示す。

まず、表 4-2 の 2－1「研修の時期」の回答から、独立取締役への期待、研修が形式的であるかどうかなどを確認する。

就任の数ヶ月前に企業内研修を受け、実際に就任するまでに勉強する期間を与えているのか、それとも直前または直後に研修を受け企業の情報収集ができないまま就任をむかえているのかどうかを確認するため、企業内研修の時期に関してヒアリングを実施した。

独立取締役が実際に就任するどれくらい前に企業内研修を受けているのかを確認することで、企業側の独立取締役への期待度、また企業についての情報収集の時間があるのかどうかなどが推測できる。

直前、または直後に企業内研修を受けた独立取締役にとっては、不祥事が起こりうる企業なのかどうか、財務諸表の詳細などの情報収集さえできない。

また、経営陣、人事・総務担当者などが多忙で、研修は後回しにされた独立取締役は、あまり期待されておらいないとも考えられる。一方、数ヶ月前に就任した独立取締役に対しては、企業は、それなりに独立取締役導入効果を期待していると思われる。

表 4-2　独立取締役へのアンケート質問項目Ⅰ（研修全般について）

2-1	研修の為に最初に会社を訪問した日は？	1　3 ヶ月前　2　1～2 ヶ月前　3　1 ヶ月以内　4　1 週間前後　5　直前直後
2-2	研修時における合計研修時間は？	1　3 時間以上　2　2～3 時間　3　1-2 時間　4　1 時間以内　530 分以内
2-3	企業側の主な担当説明者は？	1　取締役 2　CEO,CFO 3　株主　4　人事・総務部　5 社員　6　創業者
2-4	研修中に最も長く説明した内容は？	1　会社概要　2　組織図　3　企業歴史　4　企業内紹介見学　5　管理部門の紹介
2-5	会社概要について最も長い説明内容は？	1　業績　2　CG　3　配当金　4　株主構成　5　株価の推移
2-6	最も多くの時間を使って紹介された人は？	1　取締役　2　独立取締役　3　監事　4　外部監査 5　企業内外の政府
2-7	最初の企業訪問で誰を紹介されたか？	1　取締役 2　幹事　3　独立取締役　4　人事部責任者 5　創業者
2-8	経営者の役割説明は充分か？	1　非常に　2　比較的　3　だいたい　4　少し 5　なし
2-9a)b)	CEO・CFO、創業者の役割の説明は？	1　非常に　2　比較的　3　だいたい　4　少し 5　なし
2-10	創業者の役割の説明は？	1　非常に　2　比較的　3　だいたい　4　少し　5　なし
2-11	企業内の政府関係者の紹介は？	1　全員　2　ほとんど　3 半数　4 数人　5 なし
2-12	企業研修の場所は？	1　取締役室　2　打ち合わせ室　3　応接室　4　商工会議所など　5　政府代理店
2-13	場所について満足しているか？	1　非常に　2　比較的　3　だいたい　4　あまり　5 不十分
2-14	研修時間はどう感じたか？	1　かなり長い　2　思ったより長い　3　ちょうどいい　4　短い　5　短すぎる
2-15	研修について満足しているか？	1　非常に　2　比較的　3　だいたい　4　あまり　5 不十分
2-16	研修で説明不足と感じた項目は？	1　重要意思決定者　2　意思決定者　3　政府の影響 4　外部監査役の影響　5　独立取締役の権限
2-17	研修時間の合計は？	1　2 週間以上　2　40 時間以上　3　30-40 時間　4 30 時間以内　5　10 時間以内

表 4-3　表 4－2 のアンケート I に対する国資企業の独立取締役の回答結果

	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	合	国
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		計	平均
分野	ガラス製造	運輸	マスコ	家電	製造	製造	製造	交通	電力	交通	運輸	情報	採掘	設備装置	専門製造	石油化工	研究	貿易	加工	製造	製造	製造	設備装置	建設			
業界	6	2	1	5	5	5	5	2	2	2	3	3	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5			
2-1	3	2	3	1	3	5	5	4	5	5	1	1	2	1	1	2	3	3	5	2	2	2	1	1	63		2.6
2-2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	67		2.8
2-3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	3	3	3	3	1	3	2	2	1	3	2	2	2	1	48		2.0
2-4	1	2	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	37		1.5
2-5	1	2	4	1	2	1	4	1	4		1	1	1	1	1	1	3	2	2	2	1	2	2	1	41		1.7
2-6	1	2	3	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1	1	1	3	2	1	37		1.5
2-7	1	2	3	4	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	45		1.9
2-8	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	1	1	2	1	1	3	3	3	1	3	3	2	1	52		2.2
2-9a	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	1	1	1	2	1	3	3	2	3	3	3	1	3	55		2.3
2-9b																											0.0
2-10	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	1	1	58		2.4
2-11	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	1	5	109		4.5
2-12	6	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	3	2	2	2	2	5	4	5	5	5	4	1	2	64		2.7
2-13	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	43		1.8
2-14	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	64		2.7
2-15	2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	1	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	1	1	51		2.1
2-16	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	1	1	5	1	1	1	5	1	5	1	1	1	1	5	72		3.0
2-17	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	5	76		3.2

表 4-4　表 4－2 のアンケート I に対する民営企業の独立取締役の回答結果

民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	合	民	国営					民営				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	計	平均									
材料	スーパー	食品	百貨店	設備製造	不動産	ビール	製造	製造	製造	加工	製造	加工	製造	加工	IT	IT	IT	IT	IT	IT	食料	オーデ	ソフ	IT	IT			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3												
2	1	1	2	1	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	50	1.9									
2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	3	1	3	2	1	2	1	1	4	2	4	3	49	1.9									
3	2	1	1	2	1	1	1	1	6	6	2	3	3	6	3	1	6	1	2	1	6	6	1	6	1	73	2.8									
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	30	1.2									
1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	1	4	1	2	38	1.5	12	7	1	3	0	20	3	0	3	0
1	1	2	1	1	3	5	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	36	1.4	14	7	3	0	0	21	2	2	0	1
2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	1	1	2	3	1	2	2	2	1	3	2	5	2	5	2	56	2.2	8	12	3	1	0	5	16	3	0	2
3	3	2	3	2	2	2	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	50	1.9									
																										0	0.0									
3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	1	2	64	2.5									
3	2	3	3	2	2	2	1	2	1	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	1	1	1	2	55	2.1									
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	1	5	3	80	3.1									
1	2	1	1	2	2	2	6	3	2	3	5	5	5	5	5	2	2	2	3	2	3	2	6	2	2	76	2.9									
2	2	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	50	1.9									
2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	68	2.6									
1	2	1	2	3	2	3	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	1	1	51	2.0									
3	1	3	1	1	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	3	3	3	3	1	1	1	3	5	4	1	79	3.0	12	0	0	0	12	9	0	7	1	9
2	2	3	3	5	2	2	2	3	2	4	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	4	5	2	70	2.7									

2-1 のアンケート調査は、1「3 ヶ月前」、2「1～2 ヶ月前」、3「1 ヶ月以内」、4「1 週間前」、5「直前・直後」の回答のうち、結果は以下のとおりである。

表 4－4 のように、1 の「3 ヶ月前」と回答した民営企業の独立取締役は、全体の 27%（26 人中 7 人）を占めている。また、2 の「1～2 ヶ月前」と回答したのは 54%（26 人中 14 人）であり、あわせて 81%（26 人中 21 人）になる。また、5 の「直前・直後」と回答した独立取締役は存在しない。

一方、国資企業では、表 4-3 のように、1 の「3 ヶ月前」と回答した独立取締役が全体の 29%（24 人中 7 人）、2 の「1～2 ヶ月前」と回答したのが 25%(24 人中 6 人)を占めているが、5 の「直前・直後」と回答した独立取締役が 21%（24 人中 5 人）存在する。

実際に就任する 3 ヶ月前に研修を実施していれば、就任企業について事前に調査する十分な時間があるといえる。3 ヶ月前に研修を実施したのは、民営企業は 27%、国資企業は 29%である。

また、1～2 ヶ月前に研修を実施していると、比較的十分に情報収集の時間があるといえるが、1～2 ヶ月前に研修を受けた独立取締役は、民営企業では 54%、国資企業では 25%である。

しかし、就任する直前及び直後に研修を実施している企業は、独立取締役への期待があまりないとも考えられる。直前直後の研修中に財務の情報収集、経営状況、企業内の政府組織の現状に関して現状を把握しても、就任を断ることもできない。民営企業の独立取締役においては「直前・直後」と回答した独立取締役は存在しないが、国資企業の独立取締役は 21%が「直前・直後」と回答している。国資企業の独立取締役は企業の十分な情報収集もできないまま就任しており、企業側の期待も少ないことが考えられる。

３－３　企業内における政府の関与に関する調査結果

表 4-2 の 2－3「研修時に説明した担当者」の質問項目に対する回答から、企業内における政府や経営者などの影響力のある人を確認する。

2-3 のアンケート調査結果は、1「取締役」、2「CEO・CFO」、3「株主」、4「人事・総務部」、5「その他の社員」、6「創業者」の回答のうち、以下の結果となった。

民営企業の独立取締役の 42%（26 人中 11 人）が、1 の「取締役」と回答、27%（26 人中 7 人）は 6 の「創業者」と回答した。15%（26 人中 4 人）はそれぞれ 3「株主」2「CEO・CFO」が担当者として研修の指導を受けたとしている。

一方、国資企業の独立取締役の 50%（24 人中 12 人）が 2 の「CEO・CFO」から指導を受け、25%（24 人中 6 人）が 1「取締役」、25%（24 人中 6 人）が 3「株主」と回答した。

日本や欧米では、企業内の研修時の説明者は、取締役会の事務局である担当者、また経営者が行うことが多い。しかし、中国では民営企業、国資企業ともに「人事・総務部などの担当者が説明した」と回答した独立取締役は 1 人も存在しなかった。

研修時の説明担当者が、企業内の工会（労働組合）などの党（政府）である場合は、政

府は、企業内にて実質的な影響力があることがわかる。また、研修時に政府が直接独立取締役に対して指示、説明しているということは、その政府は企業統治において取締役だけでなく独立取締役まで関与することも推測できる。

一方、企業外の政府関係者が説明を担当した場合は、企業外の政府の影響があることがわかる。

その後の国資企業の独立取締役のヒアリングの結果、「株主」＝政府であり、「取締役」＝国有資産監督管理委員会であることが明らかになった。つまり、国資企業は、50%の独立取締役が、政府から直接指導をされたことになり、政府が直接、独立取締役に影響を与えたいと考えていることが推測できる。

民営企業の研修時の説明者は、株主が政府であるケース以外は、政府の関与はみられなかった。しかし、民営企業の独立取締役の場合は、企業内の経営者の影響があると思われる。経営者による説明は、「取締役」と「創業者」「CEO・CFO」あわせると 84%にものぼる。

さらに、表 4－2 の 2－6「最も多くの時間を費やし、企業統治において重要人物として紹介された経営陣」の回答から企業内において最大の影響力を及ぼしている人を確認する。1「取締役」、2「独立取締役」、3「監事」、4「外部監査」、5「企業内外の政府」の回答のうち、結果は以下のとおりである。

民営企業の独立取締役の 81%（26 人中 21 人）が 1 の「取締役」と回答した。2 の「他の独立取締役」が 33%（26 人中 2 人）、また、3 の「監事」が 12%（26 人中 3 人）であり、取締役が大半を占めている。

国資企業の独立取締役は、58%（24 人中 14 人）が 1 の「取締役」と回答した。2「独立取締役」が 29%（24 人中 7 人）、3「監事」が 13%（24 人中 3 人）であった。前述したように国資企業の取締役の場合は、政府管轄の国有資産監督管理委員会（以下、国資委）を指す。国資会が重要人物として紹介されたことが明らかになったことは、新たな発見事実であった。

また、その紹介に多くの時間を費やしていることは、企業内の企業統治において国資委による影響があることがわかる。

次に、表 4-2 の 2－11「研修時に企業内の党組織の紹介の有無」についての回答から政府の関与について確認する。

1「全員」、2「ほとんど」、3「半数」、4「数人」、5「全くなかった」の回答うち、結果は以下のとおりである。

民営企業の独立取締役の 88%（26 人中 23 人）が、3 の「企業内の政府関係者の半数を紹介された」と回答した。

国資企業の独立取締役の 29%（24 人中 7 人）が 4 の「数人、紹介された」と回答し、1 の「全員」と回答した 4%（24 人中 1 人）を除いて「国資企業の独立取締役の 67%（24 人中 16 人）が 5 の「1 人も紹介されていない」と回答したのは意外であった。工会（労働組合）などの企業内の党組織者をあまり紹介していないため、その影響力は、国資委ほど大

きくないことが推測される。

また、民営企業の独立取締役のほうが、企業内の政府関係者を多く紹介されているということを確認できたことは、新たな発見事実であった。企業内において政府の関与が強化されていることが考えられる。

表 4-2 の 2－16「研修時に説明して欲しかった内容」の回答から、独立取締役が求めていること、研修時における企業側の説明の不足と感じている点を確認する。

1「重要意思決定者」、2「意思決定者」、3「政府の影響」、4「外部監査の影響」、5「独立取締役の権限」の回答うち、結果は以下のとおりである。

国資企業の独立取締役は 50%（24 人中 12 人）が 5「独立取締役の権限」、50%（24 人中 12 人）が 1 の「重要内容の決定者」と回答した。

民営企業の独立取締役は 35%（26 人中 9 人）が 5「独立取締役の権限」、35%（26 人中 9 人）が 1「重要内容の決定者」、27%（26 人中 7 人）は 3 の「政府の影響」と回答した。

国資企業、民営企業ともに独立取締役は、その権限についての説明が不足していると感じていることが明らかになった。

また、取締役会などにおける重要内容の決定者は誰かという確認により、独立取締役は誰に対して意見を述べるのが効果的なのか、また、誰の顔色をうかがう必要があるのか、誰の意見を尊重すべきなのかなどの企業内の構造について具体的に確認したいと感じていることが明らかになった。

また、民営企業の独立取締役は、「政府の影響」と回答している独立取締役が 27%も存在していることから、多少なりとも政府の影響力や関係について詳細を知りたいと感じていることが推測できる。

専門委員会の構成員に政府が存在することにより、独立取締役の第三者としての意見が述べにくい構造になることが懸念される中、独立取締役自身が、政府との関係、企業内の政府の影響について事前に確認したいと感じていることが明確化された。

次に表 4-5 の 3－11「独立取締役の役割を知るための自主的な習得方法」の回答では、1「書籍」、2「経験者から話を聞く」、3「商工会など」、4「行政」、5「他ではない」の回答うち、結果は以下のとおりである。

1 「書籍」の回答については、国資企業の独立取締役は 58%（24 人中 14 人）、民営企業は 35%（26 人中 9 人）である。2「経験者から話を聞く」においては、国資企業が 41%（24 人中 10 人）、民営企業が 27%（26 人中 7 人）であった。

しかし、民営企業の独立取締役の 38%（26 人中 10 人）が「政府系のセミナーに参加した」と回答している。民営企業の独立取締役は、自ら行政など政府のセミナーに参加していることが明らかになった。政府主催のセミナーに参加することで政府との人脈を築きたいと考えていることがうかがえる。

以上の調査結果から、政府の関与について以下のことが明らかになった。

国資企業の独立取締役は、研修時から国資委が直接指導し、企業内の研修まで関与して

いることが明らかになった。

民営企業においても、研修時において民営企業内の半数の政府関係者を紹介されているなど、予想以上の政府の関与が明らかになった。

また、民営企業の独立取締役が自ら政府のセミナーに参加していること、また、研修時に説明して欲しかった内容として民営企業内の政府の影響をあげていることなどから、今後、民営企業と政府の関係は強化するのではないかと考えられる点もあった。

３－４　独立取締役の監査・監督機能に関する結果

独立取締役の監査・監督機能に関するアンケート調査結果では、まず、表 4-5 の 3－2「独立取締役の主な役割」の回答から独立取締役の監査・監督機能の役割の説明について確認する。

3－2「独立取締役の主な役割についての説明」の質問項目に対して、1「専門知識の提供」、2「経営戦略」、3「取締役・CEO・CFO の監査・監督」、4「創業者の監査・監督」、5「社員の監査・監督」の回答のうち、結果は以下のとおりである。

国資企業の独立取締役の 50%（24 人中 12 人）が、3 の「取締役、CEO・CFO の監査・監督機能」と回答した。

この結果から国資企業においては、「独立取締役の役割は、取締役、CEO・CFO の監査・監督機能」という説明を受けていることが明らかになった。

一方、民営企業の独立取締役の 58%（26 人中 15 人）が 1 の「専門知識の提供」と回答、35%（26 人中 9 人）が 2 の「経営戦略」と回答した。3 の「取締役・CEO・CFO の監査・監督機能」と回答したのはわずか 8%（26 人中 2 人）であった。

民営企業においては、「独立取締役に対して技術や経営などにおける専門知識の提供や経営戦略のアドバイザーとしての役割を求めている」ことが明らかになったといえよう。

次に、表 4-5 の 3－4「独立取締役の役割として監査・監督機能の説明は十分受けたか」においては、企業側が独立取締役に対して監査・監督機能の役割を期待しているかどうかを確認する。

研修時の企業側から、独立取締役の役割として監査・監督機能の説明を受けていなければ、就任前から独立取締役に対して監査・監督機能としての役割は全く期待していないことがわかる。

１「かなり多く受けた」、2「比較的十分」、3「ちょうどいい」、4「少し受けた」、5「全く受けてない」の回答うち結果は以下のとおりであった。

国資企業の独立取締役は、71%（24 人中 17 人）が 2「比較的十分」と回答し、民営企業の独立取締役は、100%（26 人中 26 人）が「比較的十分」だと回答している。

ちなみに、民営・国資企業の独立取締役ともに、監査としての「外部監査の重要性」については説明を受けた独立取締役は存在しない。

他方、監査・監督機能の影響力の判断材料になる独立取締役の責任・影響力について、

ヒアリングした結果、以下の内容を確認できた。ヒアリングについて回答した現役の独立取締役者は、国資企業、民営企業の両社において兼任している。

独立取締役は企業の違法行為を知った時点で証券監督管理委員会、あるいは国有資産監督管理委員会に訴えることができる。また、取締役会で拒否権を行使すれば、独立取締役の責任は追及されない。独立取締役は、取締役会で一部の議案について議決権があり、議案に問題があれば拒否権を行使でき、棄権も可能である。しかし、実際に独立取締役が拒否権を使行すれば、経営陣に圧力をかけることになり、拒否権や棄権などを行使しようと試みた独立取締役は辞任に追い込まれた例もある。

以上のように、企業内研修時では企業側より拒否権の行使等の説明があったが、実際には、取締役会などで独立取締役が拒否権を行使することは困難であるということが明らかになった。

次に、独立取締役における経営陣への監査・監督機能の役割に関連する質問項目である2-8「経営者の仕事の役割について説明はあったか」、2-9b の「民営企業の場合、創業者の役割の説明はあったか」、2-9a の「国資企業の場合、CEO、CFO の役割の説明はあったか」の回答について、以下のとおり言及する。

経営者の監督をする職責を担っている独立取締役は、経営陣の仕事内容、役割、責任について正確に理解しておかなければならない。経営陣の職責を理解した上で、独立取締役は監督を実行する必要がある。

企業が独立取締役に経営陣の監査・監督機能を期待しているとすれば、経営陣の役割、仕事内容について十分に説明をしているはずである。

まず、表 4―2 の 2-9b の「民営企業の場合、創業者の役割の説明はあったか」の質問項目について確認する。

1「非常に」、2「比較的」、3「だいたい」、4「あまり」、5「不十分」の回答のうち、1「非常に」と回答したのは 8%（26 人中 2 人）であった。また、2「比較的」と回答したのは 39%（26 人中 10 人）で、3「だいたい」と回答したのは 54%（26 人中 14 人）であった。

独立取締役の役割としての監査・監督の対象者である経営者の仕事内容や役割についての説明があれば、企業側の独立取締役の監査・監督機能への期待度が高いと思われる。

民営企業の独立取締役の結果は、以下のとおりである。

1「非常に」の回答は 8%でしかないが、2「比較的」と回答した 39%と 3「だいたい」と回答した 54%をあわせると 93%にのぼる。

2-9a の「国資企業の場合、CEO、CFO の役割の説明はあったか」の質問項目について、回答 1「非常に」、2「比較的」、3「だいたい」、4「あまり」、5「不十分」のうち、1 の「非常に」と回答したのは 20%（24 人中 5 人）、2「比較的」と回答したのは 29%（24 人中 7 人）、3「だいたい」と回答したのは 50%（24 人中 12 人）であった。

民営企業の独立取締役の回答と比較すると国資企業の独立取締役は、1「非常に」と回答したのは 20%で、2「比較的」と回答した 29%と、3「だいたい」と回答した比率 50%を合わ

せると 99%にのぼる。

1「非常に」と回答した比率は国資企業の独立取締役のほうが多く、2「比較的」、3「だいたい」と回答した独立取締役は、民営企業のほうが多い。

ちなみに、本章で後述している日本企業の社外取締役へのヒアリング注 3) においても、企業内研修内容として、企業側から経営陣の仕事内容、役割について説明された社外取締役はわずかしか存在しなかった。

表 4-5　独立取締役へのアンケート質問項目Ⅱ（独立取締役の役割について）

3-1	独立取締役の役割説明の割合は？	1　100%に近い　2　70%前後　3　50%前後　4　30%前後　5　10%以下
3-2	独立取締役の主な役割の説明は？	1　専門知識提供　2　経営戦略　3　取締役・CEO/CFO の監査・監督　4　創業者の監査・監督　5　一般社員の監査・監督
3-3	独立取締役の役割説明に満足？	1　非常に　2　比較的　3　だいたい　4　あまり　5　不十分
3-4	役割に監査･監督機能説明は？	1　かなり　2　比較的　3　ちょうどいい　4　少し　5　ない
3-5	再任の説明は？	1　非常に　2　比較的　3　だいたい　4　あまり　5　なし
3-6	他の社外取締役の説明は？	1　非常に　2　比較的　3　だいたい　4　あまり　5　不十分
3-7	研修内容の追加希望内容は？	1　役割　2　仕事詳細　3　過去の独立取締役の評価　4　過去の独立取締役の意見　5　権力・権限
3-8	政府系のセミナーに自主的に参加？	1　かなり　2　やや　3　ちょうどいい　4　少し　5　ない
3-9	独立取締役について自主的には何で学んだ？	1　政府セミナー　2　民営セミナー　3　CG セミナー　4　CG 組織参加　5　なし
3-10	独立取締役の役割説明で印象に残っているのは？	1　役割・指令　2　仕事内容　3　専門知識　4　規則　制度　5　会社との関係
3-11	独立取締役の役割についての習得方法は？	1 書籍　2　経験者　3　商工会など　4　行政　5 今回が初めて

表 4-6　表 4-5 のアンケートⅡに対する国資企業の独立取締役の回答結果

	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	合	国
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	計	平均
分野	ガラス製造	運輸	マスコ	家電	製造	製造	製造	交通	電力	交通	運輸	情報	採掘	設備装置	専門製造	石油化工	研究	貿易	加工	製造	製造	製造	設備装置	建設		
業界	6	2	1	5	5	5	5	2	2	2	3	3	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5		
3-1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	2	4	63	2.6
3-2	2	3	2	3	2	1	3	1	3	2	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	1	3	59	2.5
3-3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	1	1	57	2.4
3-4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	1	1	1	2	47	2.0
3-5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	3	3	5	5	5	3	3	1	5	94	3.9
3-6	4	4	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	64	2.7
3-7	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	3	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	36	1.5
3-8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	1	5	112	4.7
3-9	1	1	2	1	2	2	3	2	3	2	5	2	2	3	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	45	1.9
3-10	1	2	1	2	1	1	4	1	2	1	1	1	1	4	4	1	1	1	4	5	2	1	1	1	44	1.8
3-11	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	34	1.4

表 4-7　表 4-5 のアンケートⅡに対する民営企業の独立取締役の回答結果

民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	合	民	国営					民営				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	計	平均									
材料	スーパー	食品	百貨店	設備製造	不動産	ビール	製造	製造	製造	加工	製造	加工	製造	加工	IT	IT	IT	IT	IT	IT	食料	オーディ	ソフト	IT			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3												
3	2	3	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	1	3	4	3	81	3.1									
1	1	1	1	1	2	1	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	39	1.5	3	8	12	1	0	15	9	2	0	0
2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	1	2	1	2	58	2.2									
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	52	2.0									
3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	4	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	5	1	2	58	2.2									
2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	3	5	3	1	53	2.0									
3	3	3	4	4	3	4	1	2	1	2	1	2	3	4	5	3	2	4	5	4	4	2	3	2	2	78	2.9	13	10	1	0	0	3	7	7	7	2
5	5	5	3	3	3	5	2	2	2	1	4	1	2	2	2	3	2	3	3	2	3	5	5	3	2	80	3.1	1	0	0	4	19	2	9	7	1	7
5	5	1	5	1	5	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	54	2.1	9	11	3	0	1	16	4	0	0	6
4	1	4	3	3	3	2	1	5	3	1	2	5	3	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	4	60	2.3	15	4	0	4	1	11	3	7	3	2
2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	2	63	2.4	14	10	0	0	0	9	7	0	10	0

３－５　企業内の独立取締役の影響力に関する回答結果

次に以下の表 4－8 の 4－7「独立取締役だけの食事会の出席」の回答から独立取締役の影響力を分析する。

独立取締役だけの食事会があれば、意見を出し合うことで意見を集約し、企業に対して影響力を出しやすいと思われる。

欧米では専門委員会に独立委員会（独立取締役だけの会）を設置しているが、中国では専門委員会下に独立委員会を設置している企業は少ない。

そのため、ここでは、企業が設置する食事会について質問した。自主的に数人で参加した食事会は除いて、基本的に全員で参加する公式な食事会において確認した。

公式な食事会に頻繁に参加することで、独立取締役の情報交換などが可能になり、独立取締役同士の団結力が増すと思われるためである。

4-7「独立取締役だけの食事会に出席したことがあるか？」の質問に対して、1「「これまで１回」、2「1 年に 1 回」、3「毎月」、4「毎週」、5「時間がなく参加していない」の回答のうち、結果は以下のとおである。

民営企業の独立取締役の 35%（26 人中 9 人）が 5「時間がなく参加していない」、54%（26 人中 14 人）が 2「1 年に 1 回参加」と回答した。

一方、2 の「1 年に 1 回参加」と回答したのは、国資企業の独立取締役の 46%（24 人中 11 人）である。国資企業の独立取締役においては、1 の「これまでに 1 回だけ参加」の 54%（24 人中 13 人）と回答した人とあわせると 100%になる。国資企業の独立取締役は、企業が設定した食事会には、1 回だけの参加及び 1 年に 1 回のみ参加していることが明らかになった。

民営企業における、独立取締役だけの食事会においては 35%が出席したことがないと回答しており、国資企業の独立取締役のほうが、独立取締役だけの食事会の出席率が高いことは意外な結果であった。

民営企業の独立取締役は多忙で兼任数が多いことも、出席率の低さの原因でもあろう。1 年に 1 回だけの参加では、独立取締役同士が自由に意見を述べ合って信頼関係をつくり、経営陣の監査・監督の役割のために協力しあう関係が完全に構築できるとは言い切れない。

今回、調査した中国企業では独立取締役だけの専門委員会内の設置はないが、企業側が独立取締役だけの食事会を設定していることがわかった。

ちなみに、日本企業の社外取締役のヒアリング結果 4)では 100%が「社外取締役だけの食事会は開催されていない」と回答している。食事会の設定があるということは貴重な協力関係を強化する機会があるということであるが、それを利用していない独立取締役は、積極的に独立取締役同士が協力し合う姿勢がなく、企業の監査・監督機能のための役割を果たそうとしていないことが推察できる。

表 4-8　独立取締役へのアンケート質問項目Ⅲ（取締役会での役割などについて）

4-1	出席しなければならない会議は？	1　取締役会のみ　2　取締役会・専門委員会
4-2	テレビ電話による出席の許可は？	1　遠距離時のみ　2　病気時のみ　3　取締役会のみ　4　専門委員会のみ　5　許されていない
4-3	取締役会の出席率は？	1　0%　2　20%以下　3　20-50%　4　50-80%　5　80%以上
4-4	低出席率で解雇された独立取締役は？	1　全員　2　半分　3　半分以下　4　いない　5　知らない
4-5	取締役会の出席義務は年間何回？	1　1～2 回　2　3～4 回　3　5～6 回　4　6～9 回　5　10 回以上
4-6	全会議の出席義務は年間何回？	1　1～2 回　2　3～4 回　3　5～6 回　4　6～9 回　5　10 回以上
4-7	独立取締役だけの食事会の出席回数は？	1　これまで 1 回　2　1 年に 1 回　3　毎月　4　毎週　5　時間がなく参加してない
4-8	会社までの通勤時間はどれくらい？	1　1 日以上　2　半日以上　3　3 時間～6 時間 4　1～2 時間　5　1 時間以内
4-9	通勤時間についてどう感じるか？	1　長すぎる　2　比較的長い　3　一般的　4　比較的短い　5　かなり短い
4-10	会議ではどれくらいの発言をするか？	1　かなり　2　比較的　3　一般的　4　少ない　5　全くしない

表 4-9　表 4-8 のアンケートⅢに対する国資企業の独立取締役の回答結果

	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	合	国
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	計	平均
分野	ガラス製造	運輸	マスコ	家電	製造	製造	製造	交通	電力	交通	運輸	情報	採掘	設備装置	専門製造	石油化工	研究	貿易	加工	製造	製造	製造	設備装置	建設		
業界	6	2	1	5	5	5	5	2	2	2	3	3	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5		
4-1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	39	1.6
4-2		5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	70	2.9
4-3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120	5.0
4-4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96	4.0
4-5	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	1	2	1	1	2	3	2	1	2	2	2	5	3	53	2.2
4-6	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	3	1	47	2.0
4-7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	35	1.5
4-8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	112	4.7
4-9	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	80	3.3
4-10	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	48	2.0

表 4-10　表 4-8 のアンケートⅢに対する民営企業の独立取締役の回答結果

民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	合	民
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	計	平均
林業	スーパー	食品	百貨店	設備製造	不動産	ビール	製造	製造	製造	加工	製造	加工	製造	加工	IT	IT	IT	IT	IT	IT	食料	オーデ	ソフ	IT	IT		
6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3			
2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	44	1.7
2	2	1	2	2	2	1	4	2	1	1	6	4	2	1	1	2	2	1	1	2	3	1	6	1	1	54	2.1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	131	5.0
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108	4.2
2	2	3	2	5	5	4	2	2	3	3	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	6	3	5	96	3.7
1	1	1	3	3	1	3	2	2	2	2	1	1	1	1	2	6	5	6	6	6	6	6	4	1	5	78	3.0
5	5	5	2	2	5	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	5	5	1	2	2	1	5	6	5	2	81	3.1
4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	1	4	4	77	3.0
3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3	73	2.8
3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	53	2.0

表 4-11　独立取締役へのアンケート質問項目Ⅳ（影響力などについて）

5-1	取締役会の資料の配布時期は？	1　1 ヶ月前　2　2 週間前　3　1 週間前　4　数日前　5　当日
5-2	取締役会の資料の受け取り方法は？	1　郵送　2　メール　3　電話　4　企業訪問　5　当日手渡し
5-3	欠席の場合、意見の伝え方は？	1　経営陣のみ　2　取締役　3　次回　4　代理人　5　しない
5-4	取締役会の開催回数は？	1　1 回　2　2 回　3　3 回　4　4 回　5　5 回以上
5-5	専門委員会での発言回数は？	1　かなり　2　比較的　3　一般的　4　少ない　5　全くしない
5-6	取締役会でのアドバイスは反映されているか？	1　かなり　2　比較的　3　一般的　4　少ない　5　全くしない
5-7	反対意見を述べたい場合でも発言しているか？	1　かなり　2　比較的　3　一般的　4　少ない　5　全くしない

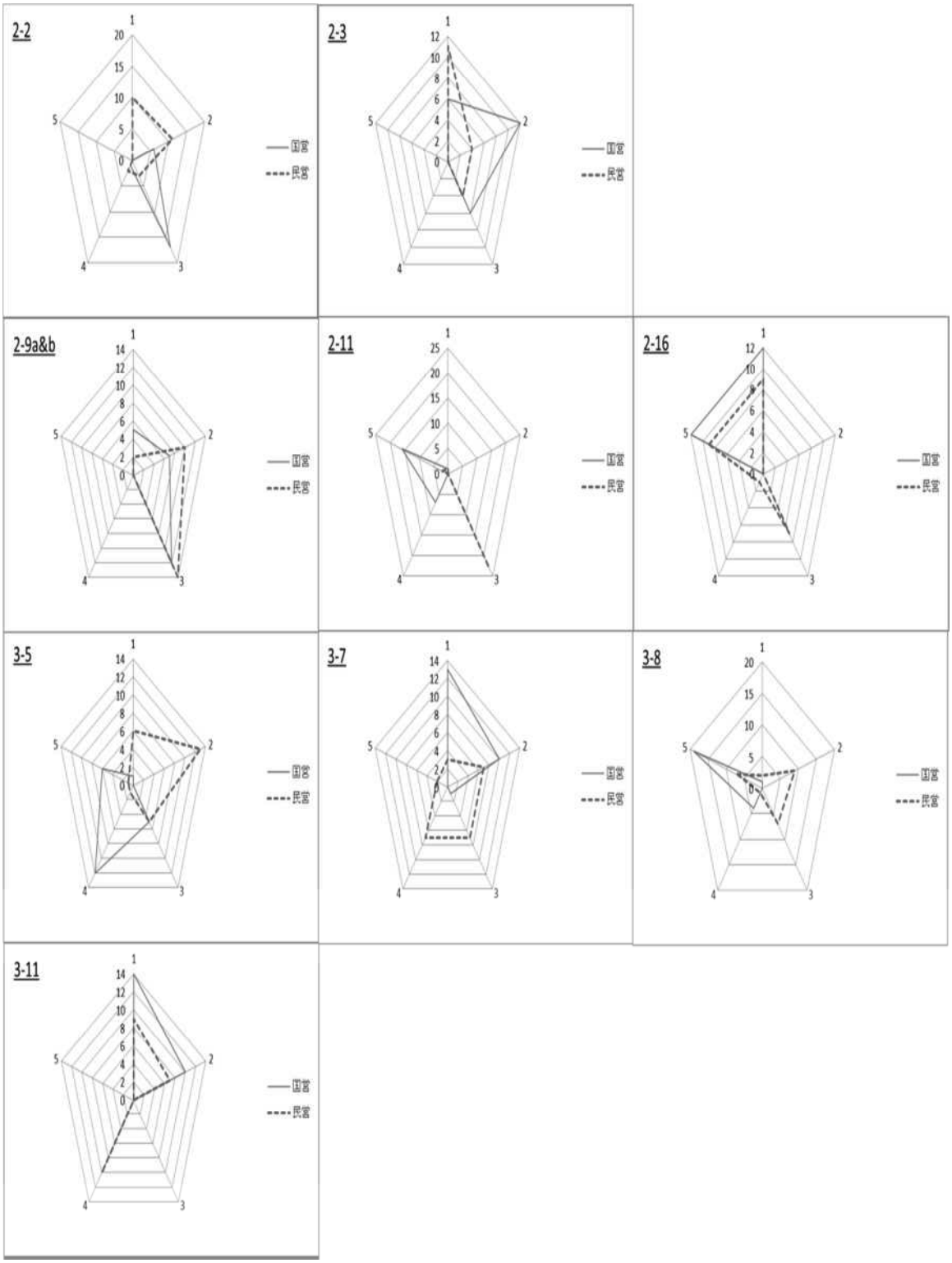
表 4-12　表 4-11 のアンケートⅣに対する国資企業の独立取締役の回答結果

	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	合	国
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	計	平均
分野	ガラス製造	運輸	マスコ	家電	製造	製造	製造	交通	電力	交通	運輸	情報	採掘	設備装置	専門製造	石油化工	研究	貿易	加工	製造	製造	製造	設備装置	建設		
業界	6	2	1	5	5	5	5	2	2	2	3	3	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5		
5-1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	60	2.5
5-2	2	5	2	5	2	1	2	1	2	1	1	4	4	4	1	2	5	2	5	2	5	2	2	1	63	2.6
5-3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	2	2	2	2	2	4	4	82	3.4
5-4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	3	1	1	1	4	4	4	1	4	1	1	4	5	5	84	3.5
5-5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	48	2.0
5-6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	1	1	52	2.2
5-7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	108	4.5

表 4-13　表 4-11 のアンケートⅣに対する民営企業の独立取締役の回答結果

民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	合	民	国営					民営				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	計	平均									
材料	スーパー	食品	百貨店	設備製造	不動産	ビール	製造	製造	製造	加工	製造	加工	製造	加工	IT	IT	IT	IT	IT	IT	食料	ホーム	シフ	IT	IT			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3												
4	4	4	1	3	3	3	1	1	4	1	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	4	5	4	3	75	2.9									
2	5	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	54	2.1	6	10	5	3	5	1	14	5	0	1
2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	2	86	3.3									
3	3	3	5	5	3	5	2	2	5	3	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	109	4.2									
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	46	1.8									
3	3	3	1	1	1	3	2	2	2	1	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	43	1.7									
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	115	4.4									

図 4-1　複数回答のある主な項目の国資・民営企業のアンケート結果



次に、表 4-11 の 5－5「専門委員会での発言回数は」の回答から専門委員会内での独立取締役の影響力について検討する。

1「かなり多い」、2「比較的多い」、3「一般的」、4「少ない」、5「全くしない」の回答のうち、結果は以下のとおりである。

民営企業、国資企業の独立取締役の全員が 2 の「比較的多い」と回答している。取締役会の下に設置されている指名・報酬・経営戦略・監査委員会などの専門委員会においては、多くの発言をしていることがうかがえる。

次に、表 4-2 の 5－7「取締役会で反対意見を述べたい場合でも発言しているか」の回答から企業の構造問題や独立取締役の影響力を確認する。

1「かなり多い」、2「比較的多い」、3「一般的」、4「少ない」、5「全くしない」の回答のうち、国資企業における独立取締役の 50%（24 人中 12 人）が 5「全くしない」、50%(24 人中 12 人)が 4「少ない」と回答した。国資企業における独立取締役の回答 5「全くしない」と 4「少ない」を合わせると、100%にものぼる。

また、民営企業の独立取締役は 42%（26 人中 11 人）が 5「全くしない」、58%（26 人中 15 人）が 4「少ない」と回答した。民営企業における独立取締役の場合も、5「全くしない」と 4「ほとんどしない」を合わせると 100%にのぼり、国資企業の独立取締役の回答と同じ結果となった。

上記の結果から、国資企業、民営企業ともに独立取締役が反対意見を述べやすい環境ではないことが明らかになった。

背景には、独立取締役を設置した企業側の経営者が監視されることを嫌い、独立取締役導入において、その受け入れ体制が整備されていないことが考えられる。また、独立取締役においても報酬を提供している経営者に対しては、顔色をうかがわなければならず、反対意見を言いづらいという姿勢もあると思われる。

また、後述するように日本と異なり不祥事が発覚しても独立取締役が多額の損害賠償を支払わなければならないなどの本質的な責任を問われることは稀である。責任を追及されなければ、わざわざ反対意見を述べる必要はない。反対意見を述べたい場合でも、述べられる環境にないことが明らかになった。反対意見を述べて、肩書きを失い社会的地位が失いかねないと考えているためである。

次に、表 4-5 の 3－5「再任の説明は十分にされたか」の回答から、独立取締役の評価、制度の説明などを確認する。

1「非常に十分な説明であった」、2「比較的十分な説明であった」、3「だいたい」、4「あまりなかった」、5「全くなかった」の回答うち、結果は以下のとおりである。

民営企業における独立取締役は、1「非常に」、2「比較的十分に」の回答あわせると、73%（26 人中 19 人）にのぼる。

しかし、国資企業における独立取締役は 50%（24 人中 12 人）が 4「あまりなかった」、25%（24 人中 6 人）が 5「全くなかった」と回答している。

独立取締役が最低限知っておからなければならない独立取締役の制度における再任の説明において、国資企業では十分な説明がなされていないことが明らかになった。

次に表 4－2 の 5－1「取締役会の資料配布時期」の回答から、取締役会における独立取締役の期待や役割を確認する。1「1 ヶ月前」、2「2 週間前」、3「1 週間前」、4「数日前」、5「当日」の回答のうち、結果は以下のとおりである。

国資企業における独立取締役の 50%（24 人中 12 人）が、それぞれ 3「1 週間前」、2「2 週間前」と回答した。

一方、民営企業における独立取締役の 23%（26 人中 6 人）が 4「数日前」と回答、42%（26 人中 11 人）が 3「1 週間前」と回答した。

以上の結果から、民営企業側は、独立取締役に対して監査・監督機能としてほとんど期待していないことが推察される。民営企業の独立取締役が、取締役会の資料を受け取るのは、取締役の数日前という企業も存在し、取締役会において事前に充分に確認できる時間を与えられていない。

上記の結果から、独立取締役の影響力を分析すると以下のことが解釈される。

アンケート結果から専門委員会においては、独立取締役は多くの発言をしていることがうかがえる。

しかし、取締役会で取締役、経営者などに対して反対意見を述べたい場合でも、その発言は控えていることが明らかになった。

つまり、企業には取締役、経営者、政府などの影響があり、独立取締役は発言ができない構造になっていることがわかる。この結果から、独立取締役の影響力はあまりないことが考えられる。この傾向は、国資企業のほうが強くみられるが民営企業においても同じ問題があることが明らかになった。

国資企業においては、独立取締役にとって必要な条件である再任の説明がされず、企業側が優位的な立場に立っていることが推察できる。

４　分野別、業種別にみる民営企業における独立取締役の回答結果

上海市の民営上場企業に就任する独立取締役と国資上場企業に就任する独立取締役に実施したアンケート結果を比較し上記のとおり分析した。この結果、民営上場企業の独立取締役は監査・監督機能への期待よりも経営アドバイザーとしての役割を期待されていることが明らかになった。また、民営上場企業の独立取締役は、取締役、創業者の影響を受けていることも確認できた。

民営上場企業の独立取締役のアンケート、ヒアリングの回答を業種、分野別、企業形態別に分類して検証した結果、新しい発見は、以下のとおりである。

まず、民営上場企業の独立取締役を対象に実施した研修内容におけるアンケート回答結果からは、分野・業種により政府の関与、取締役の影響などに差があること、また、それらが独立取締役における監査・監督に対する行動に影響を与えていることが確認できた。

民営上場企業のアンケート回答者を国有支配構造における業種別に分類すると、国有経済の支配を一層強化しなければならない業種のソフトウエア、IT、E コマース、運輸業、不動産業、国有経済が撤退すべき業種の食品業界、小売業、飲料・食品加工、また国有経済の参入・撤退が自由な業種の製造業などの分野に就任している独立取締役から回答を得ることができた。

民営企業の企業形態は大型企業（売上高 1000 万人民元以上）、中型企業（売上高 500－999 万人民元）である。

民営上場企業の独立取締役の特徴を分析するため、以下のとおり、民営上場企業の独立取締役を対象にしたアンケート結果において、分野別にその内容を確認する。

2－5「研修概要について最も長く説明された内容は何か」の質問項目についての回答、1「業績」、2「コーポレート・ガバナンス」、3「配当金」、4「株主構成」、5「株価の推移」のうち、民営企業では、以下の結果となった。

1 の「業績」と回答した独立取締役は、77%（26 人中 20 人）、4「株主構成」と回答した人は 12%（26 人中 3 人）、2 の「コーポレート・ガバナンス」と回答した独立取締役は 12%（26 人中 3 人）である。

民営企業では、独立取締役に業績促進効果を期待していることが明らかになったが、1 の「業績」と回答した独立取締役が就任している分野は、スーパー、百貨店、食品、製造業、製造加工業の分野などである。

2 の「コーポレート・ガバナンス」と回答した分野は、不動産、サービス・IT の分野の独立取締役である。これらを国有支配構造の業種別にみると、政府の関与があまりない国有経済が撤退すべき業種のほうが、コーポレート・ガバナンスに対する意識が高いことが明らかになった。

次に、企業の影響力を持っている人を確認する 2－7「最初の企業訪問で誰を紹介されたか」に対する回答、1「取締役」、2「監事」、3「独立取締役」、4「人事部責任者」、5「創業者」のうち、結果は以下のとおりである。

民営企業の独立取締役のうち、1 「取締役」と回答したのは 19%（26 人中 5 人）で、製造、製造加工、IT、ソフトウエアなどの分野であり、2「監事」と回答したのは 62%（26 人中 16 人）である。5「創業者」と回答したのオーディオ製品、楽器専門製造メーカー、ＩＴなどの 7%（26 人中 2 人）であった。

業種別にみると食品、スーパー、百貨店などの政府の関与があまりない国有経済が撤退すべき業種、製造、製造加工などの国有経済の参入撤退が自由な業種、IT、ソフトウエアの国有経済の支配を一層強化すべき業種が、創業者、取締役の影響を受けているといえる。国有経済が絶対的な支配地位を保持すべき業種、国有経済が支配地位を保持すべきだが非国有資本の参入可能な業種などの国有支配が強化されている業種ではなく、国有経済の支配が弱化されている業種において、経営者支配型の構造である傾向がみられた。つまり、政府の影響があまりない業種において、政府の代わりに経営者の影響力が大きいことが明

らかになったといえる。

2－16「研修で説明不足と感じた追加で説明して欲しかった内容は何か」の質問項目に対して回答１「重要意思決定者」2「意思決定者」、3「政府の影響」、4「外部監査役の影響」、5「独立取締役の権限」のうち、民営企業の結果は以下のとおりである。

1「意思決定者」、5「独立取締役の権力・権限」と複数回答したのは、国有経済の参入・撤退が自由な業種に位置する製造業などの分野であるが、1「重要意思決定者」と回答した独立取締役の 35%（26 人中 9 人）は、小売・卸売業分野のスーパー、百貨店、設備製造、IT、食料品の分野である。5「独立取締役の権限」と回答した 35%（26 人中 9 人）は、不動産、飲料水、製造、ソフトウエア、加工製造業などである。これらを業種別国有支配構造の業種別にみると、国有経済が撤退すべき業種、国有経済の支配を一層強化すべき業種、国有経済の参入撤退が自由な業種である。3「政府の影響」と回答した 27%（26 人中 7 人）は、特に IT 分野が半数を占めており、国有経済の支配を一層強化すべき業種に多いといえる。

以上のことから独立取締役において政府の影響について気にしているのは、国有経済の支配を一層強化すべき業種であるといえる。取締役、創業者などの経営者の影響を気にしていると思われるのは政府の関与があまりない国有経済が撤退すべき業種、国有経済の参入撤退が自由な業種と、国有経済の支配を一層強化すべき業種である。

次に、2-1「研修実施時期」の質問項目において、27%(26 人中 7 人)が 1「3 ヶ月前」と回答した独立取締役の就任している分野は、スーパー、食品、製品加工、設備製造業、製造業が多い。3「1 ヶ月前」と回答したのは、株式保有構造が同族系企業による株式制企業のガラス製造業、オーディオ製品などである。主に、国有経済の参入・撤退が自由な業種の独立取締役が、1「3 か月前」と回答している。

上記のアンケート結果からは、政府の関与があまりない業種のほうが、余裕を持って研修を行っており、独立取締役への役割の期待もあることが明らかになった。

5－1「取締役会の配布資料時期」は、取締役会の 2「2 週間前」と回答したのが 15%（26 人中 4 人）で IT 分野である。3「1 週間前」と回答したのは 38%（26 人中 10 人）の IT 分野、不動産業の分野である。一方、4「数日前」と回答したのが 23%（26 人中 6 人）で小売業の分野、ソフトウエアの分野である。

上記の結果からは、国有経済の参入・撤退が自由な業種、国有経済が撤退すべき業種では 1～2 週間前だが、国有経済の支配を一層強化すべき業種では数日前と回答している。政府の関与がある業種のほうが資料配布時期が遅れていることが明らかになった。

企業の経営者や資料を作成する総務担当者は時間的に余裕がなく非効率的な業務をしていることも考えられるが、同時に取締役会における監査・監督業務ために独立取締役に十分に時間をかけて資料をチェックし準備して欲しいという意識が少ないということも推測できる。政府の関与が強化されている業種のほうが、取締役会における独立取締役への期待が少ないことが明らかになった。

次に、3－2 の「独立取締役の役割の説明」について、8%（26 人中 2 人）が 3「監査・監督機能と説明があった」と明確に回答しているのは製造業分野の独立取締役である。

また、「経営戦略など専門的知識のアドバイスと説明があった」と回答している 92%（26 人中 24 人）の独立取締役は製造、IT、不動産、オーディオなどの分野である。ちなみに「経営者・創設者の監査・監督機能や経営戦略アドバイザーの役割の説明があった」と複数回答しているのは、製造業、加工業の独立取締役などであった。

以上の結果から、独立取締役に求める役割として「経営戦略アドバイザーとしての役割」を求めているのは、政府の関与があまりない国有経済の参入・撤退が自由な業種、国有経済の支配を一層強化しなければならない業種である。しかし、国有経済の参入・撤退が自由な業種では、監査・監督機能の役割の説明があり、多少なりとも監査・監督機能を期待していることもわかる。

企業規模、業種に関係なく、規模が大きい大型企業でも市場が低迷している分野においては独立取締役の役割について主に経営戦略を説明していることが明らかになった。

５　アンケート調査結果による確認事項の検証

以上のアンケート結果を踏まえ、確認事項の検証を通して考察し、研修時からみる民営企業の独立取締役の監査・監督機能及び役割、特徴を論じたい。

まず、民営上場企業の独立取締役の監査・監督機能の役割に関する仮説について検討する。

確認事項 1)の「民営上場企業は独立取締役に対して、経営アドバイザーとしての役割を期待し、経営戦略や技術的な問題解決のための専門知識の提供を求めている」においては、「独立取締役の主な役割」の質問項目において「経営戦略」と「専門的な情報提供」と回答した独立取締役は 9 割以上にのぼる。すなわち、経営アドバイザーとしての役割を期待されていることが明らかになり、支持されたといえる。

確認事項 2)の「独立取締役の役割として監査・監督機能の説明は十分に行われてはいない」においては、今回のアンケート調査結果と聞き取り調査によると、独立取締役は研修時に監査・監督機能の説明を受けている。しかしながら、その独立取締役の責任の所在、その権限や影響力に関する説明、具体的な方法などはほとんど行われていないことから、概ね支持されたといえる。また、取締役会の資料は独立取締役に数日前に配布する民営企業もあり、多忙な独立取締役が取締役会前に十分な準備ができるとは考え難い。取締役会においても監査・監督機能はさほど期待していない企業が多いことが推察できる。

確認事項 3)の「民営上場企業及び民営上場企業に就任する独立取締役と政府との人脈の構築などにおいて、政府の影響が増加している」においては、民営上場企業は、独立取締役に研修時から企業内の党組織者の半数を紹介し、独立取締役は自ら政府のセミナーに参加するなど、想定以上に政府の影響が及んでいる結果となった。今後、政府との関係が強化されるのではないかと思われる点もみられた。しかし、その関係が増加しているかどう

かは曖昧さが残るため、支持できない。

確認事項 4)の「民営上場企業では、国資上場企業ほど政府の関与はないが、創業者や取締役による影響が大きいという構造問題がある」は、説明担当者が経営者であることや 7 割以上の独立取締役が、多くの時間をかけて紹介された重要人物は、取締役と回答していることから、取締役の影響が大きいことが確認できた。監査・監督機能の発揮において弊害になることが推測できる。監査委員会の構造問題においては、第３章で明らかにする。

６　法的責任からみる独立取締役の行動要因

研修時に実施される独立取締役の責任に対しての説明に関するヒアリングでは、「法律違反の場合の原則的な内容だけしか説明されなかった」と回答している。

また、中国における多くの独立取締役が、取締役会で拒否権を行使すれば、独立取締役の責任は追及されないと考えていることが明らかになった。

「拒否権や棄権などにより反対意見を述べた独立取締役や独立的な発言を述べた独立取締役が辞任に追い込まれた例も多く、反対意見を述べる人が少ない」という回答も得られた。

著名人の中には、不祥事企業の独立取締役に選任されても、名誉が汚されると断る人も増えている。従って、今後、独立取締役のリスク管理体制が整備されない限り、独立性が高く、影響力のある平等な判断ができる独立取締役が減少することが懸念される。

日本の社外取締役の場合は、責任限定制度があるが、中国にはない。

中国の「会社法」は、取締役の義務について最低限の原則的な規定しか置いていない（59 条～63 条）。

法律規定は要件、効果及び制裁により構成されているが、会社法の規定では、要件と効果に関しては規定しているが、制裁については規定していない。

民事賠償責任に関しては、規定がほとんどないだけでなく、司法解釈さえないため、上場会社が違法責任を問われるケースは日本、欧米に比較して少ない。従って、独立取締役が法定の義務を履行しないため罰則に処せられ多額の賠償金を請求された事例はほとんどない注 5)。

中国の会社法は、取締役の責任を認定する規定を設けておらず、取締役の責任について有効な判定ができるように、忠実義務や注意義務の内容が、立法などにより示されているアメリカなどとは異なる。

責任を追及されることは稀であるため、独立取締役のための責任保険制度もない。独立取締役の報酬は低く、賠償金を支払うことは不可能である。公的制度だけでなくアメリカ、日本のように企業、個人が加入できる民間の保険もないのが現状である。

７　国資企業と民営企業における独立取締役の研修内容の比較考察

本章では、内部統治において最も重要である取締役会の監査・監督機能強化を目的に導

入された独立取締役の監査・監督機能の実効性を分析するため、企業内の研修内容を中心にアンケート調査を実施した。

また、第２章では、その背景を探るため企業の構造問題、独立取締役との関係などにおいてエージェント理論を基に分析した。

先行研究には、研修内容に関しての質問項目がみあたらないことから、本論文で特筆すべきことは、企業内の研修内容から民営上場企業の独立取締役の影響力・監査・監督機能の実効性について注目したことである。

また、証券取引所など政府の関与の下で実施したアンケート調査結果をもとにした論文はあるが、政府の管轄下で実施していないアンケート調査は極めて少ない。従って、本調査のアンケートは政府関連組織に関係のない独自でアンケート、ヒアリングを実施し、それらを元に分析した。

民営上場企業の独立取締役の行動要因、また、民営上場企業における特徴と構造問題を分析するため、独立取締役の行動要因についてアンケート調査以外にヒアリングも実施した。その結果、以下の回答を得られた。

民営企業と国資企業の独立取締役は行動原因に差がある。

民営企業の独立取締役の場合は、経営者が株主であるケースが多く、株主の利益だけ考えればよい。そのため、情報開示の透明性、信頼性、関連会社との取引だけに注意すればよい。民営企業の独立取締役は企業構造がシンプルなため、報酬を支払う経営者だけに注目すればいいという行動原理になっている。

しかし、国資企業の場合、国有資産監督管理委員会に任命された株主代表の職務怠慢により国有株式利益が損なわれる懸念がある。従って、独立取締役は少数株主の利益を守ると同時に国有株式持分の利益を守る必要があり、管理職の給料、利潤分配、投資計画の合理性にまで注意する必要がある。国資企業の独立取締役は、企業構造が多重で複雑なため国監委や企業内の党員、経営者、株主、取締役などの複数の対象者の行動に対して注意しなければならない。

上記のヒアリング内容の解明のため、第２章のエージェンシー理論に沿って理論的分析に加えて、実態を解明するために第４章では日中の独立取締役にアンケート、ヒアリングを実施し、民営上場企業の構造問題を明らかにした。

民営上場企業の独立取締役は、政府の関与というエージェント構造が減ることにより監査・監督機能の実行ができる構造になるのかどうかを検討した。

ヒアリング結果においてはエージェンシー関係における情報の非対称について以下の 2 つの点が指摘される。

第一に、民営上場企業の独立取締役は、エージェンシー関係に決定的に影響を与える情報の非対称が起きていることも推測できた。その背景には、中国の独立取締役は、兼任数が多いという問題がある。今回のアンケート調査対象者の独立取締役の兼任数は、民営上場企業の独立取締役が平均 2.5 社、国資企業の独立取締役は平均 1 社である。5 社まで兼任

可能という公司法の規定違反ではないが、日本と比較すると兼任数は多く、エージェンシー理論における情報の非対称が起こりうる。5 社を兼任している独立取締役は 5 社の取締役会、専門委員会の会議に参加するため月に 2 回ずつ訪問するだけでも毎月 10 日以上が費やされることになる。調査では通勤時間は平均で 2 時間余りである。取締役会などに出席するだけでも 1 日かかることがわかる。独立取締役が他社の経営者や取締役である場合は、それ以上に時間的な余裕がないと思われる。情報の非対称により独立取締役の監査・監督の業務は、非常に不利になることが推測される。

第二に、民営企業は、国資企業より政府の影響力はあまりないが、経営者と政府の間、独立取締役と外部の政府、また、究極の所有者との間にもそれぞれ利己的で目的や行動も違うエージェンシー関係があり、複雑な構造であることがわかった。

具体的に独立取締役の研修時のアンケート、ヒアリングから分析すると以下のことが解釈できる。

研修時における企業統治の重要人物として紹介された党組織者や取締役などとの利害関係、情報の非対称を考えると、企業内に構造問題があり、独立取締役が独立的な意見を述べるには、弊害になることが懸念される。

また、独立取締役の役割における監査・監督機能の責任の箇所、具体的に不正発覚後の監督方法などの説明が不足しており、評価設定が不明確である。それによる独立取締役がモチベーションにつながる金銭・非金銭的なインセンティブの付与が不明確である。エージェンシー理論における企業の構造問題の改善とともに独立取締役の職務と責任の明確化、権限を強化するための法の整備と、それを評価する第三者機関の設置などが必要である。

本章におけるアンケート調査は、量的研究はあくまで補助的な手段にすぎない。特に業種別に特徴を明確化するためには、サンプル数が少なく全民営企業の独立取締役の現状分析としては限界がある。

そのため、第 5 章などにおいては従来の政府の管轄の下で実施されたアンケート調査の結果にも言及し、独立取締役を取り巻く総合的な環境について言及する。既存のアンケートでは研修時の内容に焦点をあてたアンケートは実施されていないため、本章は研修内容に関する質問項目を中心に実施した。多少なりとも貢献できるのではないかと思うが、今後も、既存のアンケート調査とは異なり政府の関与のない独自でのアンケート調査を継続しサンプル数の増加と共に、さらなる実態の解明のためのヒアリングも継続する。

また、アンケート結果を立証し、再確認するために、民営企業側への実証研究は第 6 章にて後述する。

第２節　日本の社外取締役のヒアリング結果による監査・監督機能と研修内容

１　日本における社外取締役設の効用に関する先行研究

１－１　近年の社外取締役をめぐる議論

日本の社外取締役の現状を把握するためには監査役会設置会社におけるコーポレート・ガバナンスの実態、投資家の視点から見たコーポレート・ガバナンスの在り方、コーポレート・ガバナンスに関する海外制度との比較、経営学の視点から見たコーポレート・ガバナンスの在り方などを検討する必要がある。

日本においても、上場企業の不祥事の多発により、政府が、業務執行者の監査・監督を目的などとして企業に対し社外取締役の設置を急がせている。

先進国において社外（独立）取締役設置が義務化されていないのは日本だけである。

本章では、日本企業は実質的な機能として社外取締役の効用に何を期待しているのか、また、社外取締役の監査・監督機能はあるのか、社外取締役の役割は、経営戦略アドバイザーにとどまっているのかなどを把握するため、ヒアリングを実施した。

その上で、中国の独立取締役のアンケート結果と比較し、日中の社外（独立）取締役における問題点を明らかにする。

中国においては独立取締役の設置が義務化されているだけでなく、公的機関による独立取締役向けの研修も義務付けられているが、取締役協会などの第三者機関が存在せず、機能が遅れている。日本では社外取締役の機能の強化のために設置された第三者機関が、研修、情報提供、人材の紹介・斡旋などを実施している。第５章では日本、アメリカ、イギリス、中国の第三者機関について言及し、独立（社外）取締役の監査・監督機能の現状、また、社外取締役へのサポート体制、研修内容について後述している。

本節では、それらの異なる事実を背景に、日本の社外取締役に企業内の研修内容や実際の役割、監査・監督機能などについてヒアリングを実施した。ヒアリングの結果から、研修内容における社外取締役の監査・監督機能の効用について考察する。

まずは、日本の社外取締役へのヒアリング実施にあたり質問項目の基盤となるこれまでの議論を要約する。日本の社外取締役をとりまく議論を要約すると以下のとおりである。

1)義務化促進論

エージェント関係では、経営者が株主の利益を完全には実現できないという利益相反問題が深刻化する可能性がある。外部の社外取締役は内部昇進の取締役と異なる知識とインセンティブ（誘因）を持つため、経営者の監査・監視機能の効果が発揮でき、コーポレート・ガバナンスとしての企業価値を引き上げることができる。

社外取締役に高い報酬を支払うことや経営者が社外取締役に監査・監督、監視されることを嫌がり選任しない企業が多い。たとえば、不祥事を起こした大王製紙には、一人の社外取締役もいなかったことなどから、社外取締役の義務化が必要であるという義務化の主張である。

2)義務化無用論

社外取締役の義務化の必要性がないという議論では、社外取締役の経営監視機能に懐疑的な意見である注6)。そもそも経営者は、法規制の範囲内で友好的な関係である社外取締役を選任し、高い報酬を支払っている。エージェント理論からも上記のような経営者と社外取締役の関係において、社外取締役が取締役を監視することは困難である。たとえば、オリンパスでは 3 人の社外取締役が選任されていたが、独立性が欠けていたなどの理由から監査・監督機能は発揮できなかった。これらの理由から、社外取締役の義務化は不要とする議論がある。

3) 義務化有害論

ラヘージャ（Raheja 2005）によると、企業はその企業価値を最大化するように取締役会構成を選択するという意向に支配されている。社外取締役の意見を反映できるかどうかは企業側の事業の複雑性、利益相反問題の深刻度などに依存する。

法律により社外取締役の義務化が施行された場合、社外取締役の受け入れ体制が整備されていない企業では、その影響力や効用はあまり期待できない。なおかつ、業績の悪い赤字企業では、高い報酬を支払わなければならないため負担の増加が免れない注7)。

１－２　社外取締役の導入による業績促進効果

上記のような社外取締役を取り巻く議論を背景に、日本の社外取締役の導入企業の特徴と効用においては、以下のとおりの先行研究がある。

宮島など(2012)が､2005 年から 2010 年の東証 1 部上場企業を対象に､Coles et al. (2008)に沿って取締役会構成の決定要因と社外取締役の導入効果を分析した結果は、以下のとおりである注8)。

1) 特殊な専門分野の企業は社外取締役を設置している。

企業が特殊事業であり、専門的分野に特化しているため、外部者による情報収集、アドバイスを受けることが困難である企業が、社外取締役を設置しても合理性は低いのにもかからず、社外取締役を設置している。

2) 機関投資家の株式保有比率が高い企業が社外取締役の設置比率が高い。

機関投資家の保有比率の高い企業群（上位から 25%以上）では、社外取締役の設置している比率は平均 11.5%と高い。機関投資家保有比率の低い企業群（下位から 25%以下）では、社外取締役の設置比率が平均 6.6%と低い。

3) 経営者の在職年数が長いほど社外取締役の設置が低い。

経営者の在職年数が長いと社外取締役を選任する確率が低い。また、業績の悪化時に社外取締役を選任する確率が高いため、社外取締役に経営戦略アドバイザーとしての役割を求めていることが推測できる。

4）経営者の持株比率が高い企業において社外取締役を選任しない企業が多い。

経営者による株式所有比率が高いと、企業内においての影響力が高くなるため、経営者への反対意見を発言しづらい環境にあることから、本来なら社外取締役設置が必要である。しかし、経営者が監視されることを嫌うため社外取締役を設置したがらないという悪循環に陥っている。

5）外国人投資家比率が高いと社外取締役設置比率が高い。

東証一部上場企業における外国人の株主比率が 30%以上の企業では、73.7%が社外取締役を設置している。そのうち 3 人以上の社外取締役を設置している企業は 35.6%を占めている注 9)。外国人の持ち株比率が高い企業は、コーポレート・ガバナンスを強化、社外取締役の設置用率が高くなっている。これまで外国人投資家にコーポレート・ガバナンス対策が不十分であると批判されてきた日本企業が、独立性が高い社外取締役を選任していれば不祥事防止対策を行っていると投資判断されることもある。厳しい意見を述べる外国人投資家が増えれば、社外取締役に対する監査・監督機能の実践的な効用に対しての期待も増えると思われる。

6）情報獲得コストが低い企業においては、社外取締役設置の必要性があるのにもかかわらず、私欲優先のため設置せず、パフォーマンスが低下している。

斎藤(2011)、内田(2012)、 宮島(2012)は、不祥事企業防止対策のためにも社外取締役の義務化は必要であるとしている注 10)。

7）社外取締役の比率と業績に連動性はない。

社外取締役設置企業及び社外取締役の比率が高い企業が社外取締役による業績効果があると判断できない。

筆者の調査結果においても、株価や自己資本比率(ROE)と社外取締役設置に連動性はみられなかった注 11)。また、情報獲得コストの高い企業では、社外取締役は正のパフォーマンス効果を持たず負のパフォーマンス効果を持つ場合もある。内部昇進者の取締役会が適切であるのに不必要に形式的に社外取締役が選任されたため、パフォーマンスが低下する注 12)。

また、宮島(2012)などが、社外取締役設置企業とそうでない企業において業績促進効果について分析した結果は以下のとおりである。

1)食品産業、流通産業など製品の独自性が低く複雑な事業経営でない企業であるほど社外取締役のよる業績改善の効用が出やすい。

2)人材ビジネスや研修会社、カウンセリングサービス業など無形資産を競争力とする企業やハイテク産業においては、社外取締役による業績改善効果が出にくく有効性に乏しい。

また、 (ROE)や配当性向と社外取締役との関連性の分析結果は、社外取締役設置企業と社外取締役を設置していない企業において、ROE の改善率や配当性向の明確な違いが認められた。しかしながら、大企業においては、社外取締役の比率による ROE の改善率や配当性

向に関連性はみられなかった。5 人から 9 人の社外取締役を設置している社外取締役の比率が高い上位 10 社と ROE が少ない下位 10 社の ROE の単純平均を比較した結果はあまり差がなかった注 13)。

委員会設置会社における社外取締役設置と ROE の関係については、以下のとおりである。

筆者の調査結果では注 14)、2014 年 5 月時点、日立製作所は取締役 12 人のうち社外取締役は 7 人（58%）を占めており、また ROE は 11.2%と高い。日立製作所は、委員会設置会社に移行後、ROE が高まった。ファーストリテーリングは取締役 6 人のうち 5 人(83%)が社外取締役であり、ROE は 19.1%と高い。みずほフィナンシャルグループは取締役 13 人のうち社外取締役は 6 人（46%）で、ROE は 11.1%と高い。りそなホールディングスは取締役 10 人のうち 6 人が社外取締役(60%)で ROE は 11.4%と高い。　HOYA は取締役 7 人のうち 6 人(86%)が社外取締役で、ROE は 11.2%と高い。しかし、ソニーは、取締役 12 人のうち社外取締役は 9 人（75%）を占めているが、業績、ROE は悪化している。オリンパスは取締役 13 人のうち社外取締役は 5 人（41%）を占めているが、ROE は 5.7%と低い。

上記のように、ROE が社外取締役の比率に連動して高くなっている企業もあれば、そうでない企業もあるという結果になった。

日本企業のコーポレート・ガバナンスにおいて社外取締役の設置は最も重要な改革であり、社外取締役の効用を発揮しやすいのが専門委員会のある委員会設置会社である。取締役会だけでなく監査・指名・報酬・経営戦略などの専門委員会は、専門分野の担当者により具体的な意見を交換するため、監査・監督機能を発揮しやすいとも考えられる。

そのため、委員会設置会社の株価について関連性を調査した注 15)、表 4-14 のように、2003 年に委員会設置会社に移行したイオン、いちよし證券、オリックス、コニカミノルタ、東芝、ソニー、日立製作所、三菱電機、HOYA、りそなホールディングスなど 26 社において、2003 年から 2005 年の株価の推移を調査した。その結果、株価が上昇した企業が半数以上であるが、逆に下落した企業も 2 割以上であった。ちなみに日経平均株価は 2003 年から 2004 年にかけて緩やかな上昇傾向であった。

社外取締役は、監査・報酬・経営戦略・指名など専門委員会の委員長を務めている場合もあり、また、委員会の過半数を社外取締役が占める場合、監査役会設置会社より独立取締役の影響力、権限があるものとみなされる。米国では、取締役会下に指名・報酬・監査委員会を設置しなければならない。その各委員会の委員長は独立取締役が担当し、独立取締役だけで構成することが義務付けられている。

日本では、2002 年の商法改正により、英米型を参考に社外取締役によるガバナンスを重視した委員会設置会社制度が導入され、上場企業は監査役会設置会社との間で選択可能になった。

2014 年 8 月末では、導入企業数は、東証 1 部では 46 社、東証 2 部では 3 社、マザーズでは 2 社、JASDAQ は 7 社、セントレックスは 1 社で合計 59 社でしかない。委員会設置会社ではなく、監査役会設置会社においても自主的に専門委員会を設置している企業もある。し

かし、その割合は低い。3 人以上の独立取締役を設置している東証一部上場企業は、2013 年の 118 社から 2014 年は 141 社に増加したが、全体の 7.7%を占めるにすぎない。報酬委員会設置会社は 116 社で 5.2%、指名委員会設置会社は 68 社の 3.1%、監査委員会設置会社は 29 社の 1.3%でしかない注 16)。委員会設置会社は指名委員会等設置会社に名称が変更するなどの会社法改正法が 2015 年 6 月から施行されるため、今後は、若干、増加する可能性はある。

表 4-14　2003 年に委員会設置会社に移行した企業

社名		社名	
イオン（株）	東証一部	(株)学究社	JASDAQ
いちおし證券（株）	東証一部	(株)指月電機製作所	東証二部
オリックス（株）	東証一部	(株)ノジマ	JASDAQ
コニカミノルタ(株)	東証一部	ピープル(株)	JASDAQ
スミダコーポレーション(株)	東証一部	シャクリー・グローバル・グループ(株)	JASDAQ
ソニー(株)	東証一部	(株)日立製作所	東証一部
(株)東芝	東証一部	(株)日立ハイテクノロジーズ	東証一部
野村ホールディングス(株)	東証一部	(株)日立メディコ	東証一部
(株)パルコ	東証一部	(株)日立国際電気	東証一部
日立キャピタル(株)	東証一部	(株)日立物流	東証一部
日立金属(株)	東証一部	日立化成（株）	東証一部
日立建機(株)	東証一部	HOYA(株)	東証一部
三菱電機(株)	東証一部	(株)りそなホールディングス	東証一部

出所：日本取締役協会などの資料をもとに作成（2004 年 8 月 1 日現在）。

表 4-14 のように委員会設置会社への選択可能になった 2003 年に委員会設置会社にした企業は、製造業が多いという特徴があるが、社外取締役の起用後に業績が上がった企業は全体の半数である。

日本企業における社外取締役の効用については、上記のように社外取締役の設置比率などによる業績促進効果を中心に分析している論文が多い。

しかしながら、これらは企業における事業の複雑性、株主や経営者などの利益相反の程度、企業の情報獲得のレベルなどに依存しており、日本経済の景気動向にも左右される。また、調査対象企業は不祥事再生企業も含まれており、ROE、業績の回復が社外取締役の効果だけが原因とは言い切れない。

社外取締役に高い報酬を支払う企業側は、即効性のある業績促進効果につながる社外取締役を選任し、経営戦略のアドバイザーとしての役割を期待することが多いが、実際には、業績改善は社外取締役だけの効果かどうかは明確化しにくい。

みずほフィナンシャルグループなど不祥事発覚後、社外取締役設置を強化した企業はあるが、不祥事防止対策として、経営者の私欲行為の抑制など経営者の監査・監督機能のため、コーポレート・ガバナンスを向上させる目的で社外取締役を設置する企業は少ない。そのためか、日本における社外取締役の効用として監査・監督機能を中心に分析した論文は少ない。従って、筆者の社外取締役へのヒアリングは、上記の社外取締役における効用などの先行研究を参考にしながらも、研修内容に焦点をあて、社外取締役の監査・監督機能の効用について実施した。

２　日本の社外取締役へのヒアリング実施の目的と確認事項

上記のような日本の社外取締役に関する先行研究を基盤に、以下の内容について明らかにするため、日本の社外取締役を対象にヒアリングを実施した。

委員会設置会社の社外取締役に対する期待は、監査役会設置会社の社外取締役に対する期待とは異なると思われる。

社外取締役の役割は、専門委員会が設置されていない監査役会設置会社では、月に 1 回程度の取締役会に出席するのが主な業務である。取締役会だけに出席し経営戦略のアドバイス、監査・監督のチェック機能を担う。月に 1 回程度の会社訪問、取締役会の出席だけでは十分な情報量を確保することができるのか。委員会設置会社の社外取締役よりも情報の非対称が起こりやすく、また、取締役会の内容を十分に把握し、的確な発言、影響力、監査・監督としてのチェック機能を行うことができるのか。

委員会設置企業より監査役会設置会社のほうが、社外取締役の影響力、監査・監督の役割は少ないのではないか。それにより監査役会設置会社のほうが社外取締役に経営戦略のアドバイスとしての役割を求めているのではないか。

また、監査役会設置会社、委員会設置会社においての社外取締役への役割の期待などが異なるだけでなく、不祥事企業、優良企業、財閥系企業、オーナー系の新興企業などの企業が置かれている状況などによっても、その期待や役割、社外取締役を受け入れる企業側の体制も異なると思われる。

従って中国の独立取締役を対象に実施したアンケートの質問項目に加えて、主に以下の項目についてヒアリングを実施した。

1）企業内の研修では、社外取締役の役割として、監査・監督機能の役割の説明を受けているか。

2）社外取締役の設置は形式的なものと思うときがあるか。

3）企業は社外取締役に対して、経営戦略のアドバイザーとしての役割を求めていると思う

か。
4）社外取締役の役割として企業側が監査・監督機能を求めていると思うことがあるか。
5）社外取締役として企業に貢献していると思う役割、効用は何であると思うか。

以上の 5 点を確認するために、2012 年 12 月 25 日から 2014 年 5 月 30 日まで所在地が東京にある監査役会設置会社、委員会設置会社の 19 社に就任している社外取締役にヒアリングした。

ヒアリング対象者、実施概要は以下のとおりである。

ヒアリング対象者は、東証一部上場企業 12 社とジャスダック上場企業 5 社に就任している社外取締役などである。

不祥事企業は大企業と中堅企業の 2 社である。企業形態は、大企業で業績が好調で不祥事がない優良企業、財閥系企業、新興企業に分けられる。

なお、大企業、中堅企業の定義は、資本金を基準に大企業が資本金 10 億円以上、中堅企業が資本金 1 億円以上 10 億円未満とする。

また、ヒアリングを実施した社外取締役に会計士、弁護士は存在しない。社外取締役の現職は、コーポレート・ガバナンス、経営戦略を専門とした大学教授、大手企業、新興企業の経営者や元経営者、元外資系企業の経営者などである。

新人の社外取締役は 1 人だけである。その他は、社外取締役として 2 年から 12 年の経験がある。社外取締役が他の企業の役員なども兼ねていることが多く、兼任数は、2 社から 6 社である。年齢は 55 歳から 69 歳である。

以上のような社外取締役の就任状況において、ヒアリングを実施した。以下では、中国の独立取締役へのアンケート結果と比較して差がある質問項目、あるいは重要だと思われる質問項目を中心にとりあげる。

３　企業内研修からみた企業側の社外取締役への期待

企業側の社外取締役への期待や実際の監査・監督機能などを確認するために実施したアリング結果は、以下のとおりである。

まずは、社外取締役が選任された後に企業内で実施される研修内容についてヒアリングを実施した。

中国の独立取締役を対象に実施した同じ質問項目「研修時期」に関しては、「3 ヶ月前」、「1-2 ヶ月前」、「1 ヶ月前」、「1 週間前」、「直前直後」の回答のうち結果は以下のとおりである。

「直前」と回答した社外取締役は 11%（19 人中 2 人）、「2 週間前」と回答した社外取締役は、21%（19 人中 4 人）、「1 ヶ月前」と回答した社外取締役は 68%（19 人中 13 人）であった。

不祥事企業を含めたほとんどの大企業の社外取締役は「1 ヶ月前」に企業内研修を受けたと回答している。委員会設置会社の社外取締役も「1 ヶ月前」に企業研修を受けたと回答し

ている。「直前」と回答したのは、IT 分野と通信分野などの新興企業である。兼任数が多く多忙な社外取締役である。

次に、「就任後に企業内で実施される研修の時間」については、「1 週間以内」、「3 日以内」、「1 日以内」、「3 時間以内」、「1 時間以内」の回答のうち、結果は以下のとおりである。

「1 週間以内」と回答した社外取締役は 21%（19 人中 4 人）、「3 日以内」と回答した社外取締役は 11%（19 人中 2 人）、「1 日以内」と回答した社外取締役は 42%（19 人中 8 人）、「3 時間以内」と回答した社外取締役は 26%（19 人中 5 人）であった。

企業形態別にみると、新興企業の社外取締役は「3 時間以内」、委員会設置会社、優良大企業、大企業の不祥事企業の社外取締役などは「1 週間以内」と回答した。10 年以上前に不祥事を起こした企業、中規模企業などは「3 日以内」と回答した。

大企業の不祥事企業の社外取締役においては、以下のコメントが得られた。

「今後の改革を期待されているため、経営者とだけでなく各部署の担当者や監査法人ともブリーフィングを実施した」。

6 社の社外取締役を兼任し現役の経営者でもある新興企業の社外取締役は「3 時間以内」と回答しており、多忙なスケジュールのため、研修のための時間はあまり費やせなかったことが確認できた。

委員会設置会社、不祥事中堅企業の研修については、「地方の支社、工場などへの見学のための出張なども含まれており、時間にすれば 1 週間を超えていた」と回答した社外取締役もいた。不祥事企業や委員会設置会社では、社外取締役に対しての期待度が高いことがうかがえる。

次に「研修時の説明担当者は誰か」に関するヒアリング結果は、以下のとおりである。

「取締役」、「経営者」、「株主」、「人事担当者」、「従業員」のうち 16%（19 人中 3 人）が「人事担当者」と回答した。「取締役」と回答した社外取締役は 42%（19 人中 8 人）、「経営者」と回答した社外取締役が 42%（19 人中 8 人）である。

中国の独立取締役のアンケート結果では、人事担当者に説明を受けたケースはなかった。

また、研修時に説明された内容について、以下のことを確認した。

まず、「社外取締役の役割として企業側より監査・監督機能の説明は受けたか」のヒアリング結果においては、企業側が社外取締役に対して監査・監督機能の役割を期待しているかどうかを確認する。

「かなり多く受けた」、「比較的十分」、「ちょうどいい」、「少し受けた」、「全く受けてない」のうち、11%（19 人中 2 人）は「かなり多く受けた」と回答した。また、4「少し受けた」と回答したのは 89%（19 人中 17 人）であった。

全体の 9 割にあたる優良大企業、委員会設置会社、財閥系企業、新興企業の社外取締役は「少し受けた」と回答した。

また、社外取締役が行うべき具体的な監査の方法などの説明については 47%（19 人中 9 人）が「あまり説明がなかった」と回答している。

加えて、社外取締役が監督をするべき「取締役や経営者の業務内容、役割、責任について説明があったかどうか」についての結果は、以下のとおりである。

「かなり多く受けた」、「比較的十分」、「ちょうどいい」、「少し受けた」、「全く受けてない」の回答うち、47%（19 人中 9 人）が「全く説明はなかった」と回答した。26%（19 人中 5 人）が「比較的あった」、21%(19 人中 4 人)が「少しあった」と回答した。

優良大企業、委員会設置会社の社外取締役は、「説明は全く受けていない」と回答し、大企業の不祥事企業、中規模企業の不祥事企業の社外取締役は「比較的十分に説明があった」とし、「私は、過去に不正行為を行った経営者の監査・監督のために、わざわざ社外取締役に選任された。経営者を監督するため業務内容、役割、責任については、かなり説明があった」と回答した。

この結果から、不祥事企業の社外取締役への期待は、経営者に対する監査・監督機能であることが明確化されたといえる。

しかし、優良大企業、新興企業などの社外取締役は、「監査・監督機能の役割については説明がなかった」と回答した。

就任経由は、経営者の紹介であり、また、研修時の説明担当も経営者であるケースが多い。

「経営者は、自分を監督されたくないため、わざわざ経営者の業務内容、役割などを説明することはない」という回答が、大企業の社外取締役から得られた。一方で、経営者としても経験のある社外取締役は、「自分の経験から経営者の業務内容は把握している。特に説明は必要ない」と回答した。

次に、「独立取締役の主な役割の説明」の回答から独立取締役の監査・監督機能の役割についての結果を確認する。

「専門知識の提供」、「経営戦略」、「取締役・CEO・CFO の監査・監督」、「創業者の監査・監督」、「社員の監査・監督」の回答のうち、「取締役・CEO・CFO の監査・監督機能」という説明を受けているのは大企業の不祥事企業、中規模不祥事企業の社外取締役の 11%（19 人中 2 人）であり、26%（19 人中 5 人）が「専門知識の提供」、63%（19 人中 12 人）が「経営戦略」と回答した。

以上の結果から、不祥事企業においては、社外取締役に監査・監督機能の役割を期待しているが、それ以外の優良企業などは、技術や経営などにおける専門知識の提供や経営戦略のアドバイザーの役割を求めていることが明らかになった。委員会設置会社の社外取締役も「取締役・CEO・CFO の監査・監督」と回答していない。

実際に、「社外取締役が企業に対して貢献している、役に立っていると思われる内容」について、社外取締役にヒアリングを実施した結果は、以下のとおりであった。

「経営戦略による業績促進効果」、「監査・監督」、「コーポレート・ガバナンスの強化」、「技術など専門知識の提供」の回答のうち、「経営戦略による業績促進効果」と回答したのは 80%（19 人中 15 人）であり、「監査・監督」と回答したのは 20%（19 人中 4 人）であった。「監

査・監督」と回答したのは、不祥事企業の社外取締役である。委員会設置会社の社外取締役は、「監査・監督」と回答していない。

2011 年に（株）プロネッドが実施したアンケートによると、「社外取締役の果たすべき役割」においては、監査役会設置会社では、「リスク管理」が 50%、「外部株主の視点の提供」が 45%、「不祥事発生防止」が 43%、「財務報告の健全性と監視」が 41%、「内部統制システムの監視」が 39%である。

一方、委員会設置会社では「リスク管理」、「外部株主の視点の提供」が、いずれも 10%、「不祥事発生防止」、「財務報告の健全性と監視」、「内部統制システムの監視」は、いずれも 8%にとどまり、委員会設置会社の社外取締役の監視への意識は低くなっている。

ちなみに、米国企業は、「戦略の立案及び監視」が 72%、「業績評価」が 40%、「リスク管理」が 27%、「財務監視」「内部統制」が 17%である注 17)。

上記の結果からは、監査役会設置会社より委員会設置会社のほうが、監査委員会の構成員として社外取締役に監査・監督機能の役割を期待しているとは言い切れないことがわかる。むしろ、監査役会設置企業の社外取締役のほうが、監視や監査・監督への意識が高い。つまり、ただ、監査委員会を設置し、社外取締役を構成員にするだけでは、社外取締役の導入効果はでないということが考えられる。社外取締役に一任し会計監査能力のある会計士資格保有者が構成員であり、なおかつ委員長であること、また、構造問題がないという条件のもと、影響力が増し、監査機能が発揮できると思われる。しかし、第 6 章の企業側のヒアリング結果を後述するが、監査委員会を設置している企業において企業側の受入れ体制には差があり、整備されている企業は少ない。

一方、中国では、上海証券取引所など政府の管轄下の機関がアンケート調査を実施しているが、企業統治構造として政府が不利になるような監査・監督機能に関する明らかな質問項目、回答はあまりない。

しかし、第 1 部で前述した筆者によるヒアリング調査結果からは、民営企業の独立取締役の肩書きは、大変、貴重な肩書であること、また、反対意見を述べられない構造であることが明らかになり、監査・監督機能を発揮するには弊害があることが明らかになった。

第 1 章で前述したように唐雪松など(2010)は、独立的な意見をいうことで肩書きを失うことを怖いと感じていると指摘し、叶康涛など（2011)は、危機的状態にある場合のみ独立取締役のアドバイスを聞き入れようとする経営者の姿勢がある。しかし、それ以外は、監査・監督としての機能は発揮できないと指摘している注17）ように、実際には独立取締役の監査・監督機能の実効性は低いことが推測できる。

4　取締役会における社外取締役の役割と影響力

次に、取締役会における社外取締役の監査・監督機能、期待などを確認するため以下の質問項目を分析する。

まず、「取締役会の資料の配布時期」についての質問項目に関する結果は以下のとおりで

ある。

「1 ヶ月前」、「2 週間前」、「1 週間前」、「数日以内」、「当日」の回答のうち、の「1 か月前」と回答した社外取締役は存在しなかった。「2 週間前」と回答した社外取締役は 16%（19 人中 3 人）、その他の 84%（19 人中 16 人）は、「数日以内」と回答した。

社外取締役に資料を配布する時期が早いほど、社外取締役が取締役会の資料の準備に対して十分な時間を費やすことが可能であり、社外取締役への取締役会に対する期待度も高いと思われる。「2 週間前」と回答したのは、委員会設置会社、大企業で優良企業に就任している社外取締役である。中には、取締役会の担当事務局である総務部が、2 週間前に資料を配布し、1 週間前に社外取締役と取締役会について事前打ち合わせをすると回答した社外取締役も存在する。企業側の社外取締役への期待は大きく、また、社外取締役も取締役会のために多くの時間をかけ情報収集していることがわかる。

しかし、「数日以内」と回答した不祥事企業の社外取締役は、以下のコメントを追加した。「自分の知識の範囲では数週間前にもらっても技術的な内容については理解できない。また、数日前でも数ヶ月前でも財務諸表のチェック方法は同じである」と回答した。つまり、取締役会における技術的な内容に関しては把握できないこと、また、財務諸表に関しては監査役ではないため、確認作業、最低限のチェックを行っていることが明らかになった。

次に、取締役会における社外取締役の影響力を確認するため、「取締役会の発言回数」についてヒアリングを実施した結果は、以下のとおりである。

「かなり多い」、「比較的多い」、「どちらともいえない」、「やや少ない」、「少ない」の回答のうち、優良大企業会社、不祥事企業、新興企業の社外取締役 79%（19 人中 15 人）は、「発言回数はかなり多い」と回答した。また、21%（19 人中 4 人）は「どちらともいえない」と回答した。

委員会設置会社及び監査役会設置会社のうち監査委員会を設置している企業の社外取締役においては、「専門委員会での発言回数」について、ヒアリング実施した結果、は以下のとおりである。

「比較的多い」と回答した社外取締役が 47%（19 人中 9 人）、「どちらともいえない」と回答した社外取締役が 47%（19 人中 9 人）であった。次に社外取締役の団結力を確認するため、「社外取締役だけの独立委員会の設置の有無」に関して確認した結果は以下のとおりである。

委員会設置会社 1 社のみが独立委員会（社外取締役だけの委員会）を設置しているが、その他の企業においては、社外取締役だけの独立委員会の設置がないだけでなく社外取締役だけの昼食会、食事会なども実施していないことが明らかになった。「プライベートで社外取締役同士が食事会に参加した経験がある」と回答した 1 人以外は、全員が社外取締役だけの会に一度も参加していない。

中国の独立取締役へのアンケート調査結果では、専門委員会として独立委員会は設定されていないが、独立取締役だけの食事会は設定されている。

欧米では社外取締役だけの独立委員会が取締役会の下に設置されているが、日本では委員会設置会社においても独立委員会が設置されていない企業が多い。企業内で社外取締役の意見交換の場を提供することで経営陣への影響力が増すことが期待できるが、多くの日本企業は、その機会を与えていないことが明らかになった。

金融庁と東京証券取引所は 2014 年 12 月の企業統治指針において上場企業に対し、社外取締役だけで構成する会議体「エグゼクティブセッション」の創設を促進する内容を追加した。社外取締役だけで連携しやすい環境を整え、経営に積極的に関与できるようにすることが狙いである。

しかし、現状では、意見交換の場として独立取締会だけの食事会の設置においては、中国のほうが整備されているといえる。

5　ヒアリング結果による社外取締役導入効果

以上のヒアリング結果により、社外取締役の導入効果について分析する。

まずは、質問事項 1）企業内研修では、「社外取締役の役割について監査・監督機能の説明を受けているか」、については、前述したように 9 割の社外取締役が、少し説明があったとしているが、具体的な方法については説明がなかったと回答し、中国の独立取締役のアンケート調査結果とさほど変わらない。

「研修中に社外取締役の役割として監査・監督機能の役割の説明を十分に受けた」と回答した社外取締役は、企業側から監査・監督の役割を担って欲しいと期待されていると思われる。

しかし、「取締役や経営者の業務内容、役割、責任について説明があったかどうか」の質問においては、多くが「全く説明はなかった」と回答しているように、実際には、経営者の監督をどこまで期待しているのかは不明である。

たとえば、「研修中に社外取締役の役割として監査・監督の役割の説明を十分に受け、経営者の業務内容の説明も受けた」と回答した社外取締役が、必ずしも、「自分自身の監査・監督機能が十分に発揮し、企業に貢献できていると思う」とは回答していない。

逆に、「研修中に社外取締役の役割において監査・監督機能の説明を受けたが、経営者の業務内容の説明はあまり受けていない」と回答した社外取締役の中には、取締役に占める社外取締役の比率が高く、影響力のある社外取締役の人数の確保ができていることなどから、「自分自身を含め社外取締役による企業に対する監査・監督機能は、十分に発揮できている」と回答している。

さらに、「監査・監督機能を発揮するためには『影響力』がないと実行に移せず、社外取締役導入効果はでない」と指摘し、以下の回答を加えた。

「社外取締役には財務の専門家は存在しないが、外部者としての客観的な確認チェックレベルでは監査・監督としての機能を発揮している。改革実行型で著名な社外取締役が団結したことで経営陣より影響力があり、結果として監査法人を変更させるなどの大胆な改

革が実行できた」とも回答した。

会計士資格保有者や財務の専門家であっても経営者に対して影響力がなければ、実効性は低くなることもある。監査としての専門的な能力はなくても外部からのチェック機能が備わっており、影響力がある社外取締役が集まっていれば、監査の確認作業だけにおいては十分なチェック機能が働き実効性が高くなることもある。

影響力のある社外取締役の比率が高く、社外取締役同士の団結力が高まるような独立委員会が設置されているなど企業側の受入れ体制が整備されている場合には、その効力は高まるといえる。逆に、初めて社外取締役を設置した企業や、独立性の低い関連企業の元会長などを社外取締役に選任している企業などにおいては、企業側の受け入れる体制が整備されておらず、社外取締役の役割を発揮できていない。

上記のように、社外取締役の能力の発揮は自身の能力、経験だけでなく、経営者の受け入れる姿勢があることで実効性が高まることが明らかになった。

また、企業側の社外取締役への受入れ体制については、単独大株主の家族系企業と新興企業によっても異なる。新興企業の社外取締役は、「関連企業が多い企業より家族系企業のほうが社外取締役の受け入れ体制がある。家族・親戚で多くの株式を保有している経営者は、企業内で反対意見を述べる人が少ないため、あえて外部の専門家の意見を聞きたいという人が多い」と回答した。

大企業の社外取締役からは以下の回答が得られた。

旧財閥系企業では、「取締役会で質問した内容に対して回答できないことが多い。次回の取締役会に持ちこすと言われたが、次回の取締役で何のコメントがないことも多々ある。社外取締役の多くが関連会社、取引先の役員であるため、取締役会の内容は慢性化し形骸化している」と回答した。

歴史的に古く関連会社も多い企業においては利害関係者も多く、これまでの企業文化の構築により改革は困難であり、新しい意見を受け入れることは容易ではないことが推察できる。社外取締役が、専門的な技術開発などの内部事情が把握できない限定的な情報量しか与えられていない中で、決定的な影響を与えることは困難であることが判断できる。

しかし、「社外取締役は形式的な設置でしかないと思うことがあるか」に対するヒアリング結果においては、以下のとおりの回答が得られた。すなわち、「社外取締役の設置は形式的な設置でしかない」と回答した社外取締役は存在せず、自ら社外取締役の導入効果については「何らかの実効性がある」と考えていることが明らかになった。

「社外取締役として企業に貢献していると思う役割は何と思うか」に対しては、100%（19人中 19 人）の社外取締役が「第三者としての監督機能」と回答し、「取締役会の内容については、チェック機能はあるのではないか」と回答した社外取締役は 52%（19 人中 10 人）であった。

「財務としての監査機能の役割はあるか」に対してのヒアリングに対しては、89%（19人中 17 人）の社外取締役が「専門的な知識のある監査役が存在するため、社外取締役には

あまり監査としての役割は求められていない」と回答した。

「社外取締役の役割として監査・監督機能を求めていると思うことがあるか」についてヒアリングした結果は、監査役の経験のある社外取締役は、「監査委員会においては監査としての役割を求められている。監査としての財務の確認、チェック機能も果たせていると思う」と回答した。

しかし、89%（19 人中 17 人）の社外取締役においては、「企業側は経営者の監査・監督をすることを求めていない」と発言している。

日本の社外取締役の多くは、監査・監督機能を発揮できておらず、また、企業側も外部の客観的な視点による監督機能だけを求めており、本格的な監査・監督機能を求めている人は少ないことが明らかになった。

6　ヒアリング結果による第三者機関の役割

次に、「研修や情報提供などを行っている人材育成機関や第三者機関の役割」について社外取締役にヒアリングした結果は以下のとおりである。

まず、「企業内でトラブルが発生した場合、誰に相談するか」「人材育成機関、第三者機関にアドバイスを求めることはあるか」など第三者機関に期待することに対する質問においては、以下のとおりの回答が得られた。

89%（19 人中 17 人）の社外取締役が「今のところ社外取締役として就任している企業とのトラブルは発生していないが、仮にそのようなことが起こった場合は自分の専属弁護士に相談し第三者機関へ相談する予定はない」と回答している。

以上の結果は、中国の独立取締役のアンケート調査においても同様に、自分の専属弁護士に相談すると回答しており、同様の結果となった。

「第三者機関にどのようなサービス、機能を求めるか」についてヒアリングした結果、「企業内の社外取締役の増員」、「社外取締役設置の普及」と回答した社外取締役は 79%（19 人中 15 人）で、「コーポレート・ガバナンスに対する情報提供」と「研修、セミナーの充実」の回答は、あわせて 11%（19 人中 2 人）であった。

日本においては、ダイバーシティに取り組んでいる企業、社外取締役を増員している企業、監査委員会を設置する企業などが増えている。

一方、2014 年末現在において社外取締役を全く導入していない大企業も多数存在する。また導入している企業においても企業側の受け入れ体制が整備されていないことが多い。社外取締役の会計士資格保有者、財務経験者、監査法人出身者などが導入されていないこともあり監査機能としての評価は低く、全体としてコーポレート・ガバナンス強化としての社外取締役の役割、活動はまだ目立っているとはいえない。

そのために法的整備と同時に、社外取締役の導入効果を高めるためには、各企業において経営者と社外取締役の両者において、コーポレート・ガバナンス強化の一環として経営者に対する監査・監督機能の強化を認識させることが重要である。コーポレート・ガバナ

ンス対策、経営者に対する監査・監督機能の強化は、不正取引行為の抑制につながり、株主にも高く評価され、結果的に企業にとってもプラスになる。

監査・監督機能は、取締役などの経営陣と社外取締役の相互の理解が前提であり、それにより始めて機能を発揮できるといえる。

しかし、第８章にて後述するが、多くの日本企業の経営者は内部昇進者で長年、組織的な文化に浸透されており、改革を嫌う体質がある。

長年、浸透している組織的な企業文化は、外部の常識を超え不正取引行為を導く懸念もある。しかし、上記のような企業は外部者の監査・監督のチェック機能が重要であることを認識せず、また、聞き入れる姿勢がない。これらのことを改善し、上記の社外取締役の機能を発揮させるためには、経営者の意識改革も必要であり、客観的立場である第三者機関の研修を経営者も受講することが重要である。

ヒアリング結果より、社外取締役が、第三者機関に対して期待することは、以下のとおりである。

1) 企業への社外取締役導入の啓蒙活動
2) 社外取締役として知っておかなければならない法改正やコーポレート・ガバナンスに関する情報提供、意見交換会

現状では、社外取締役の比率が低く、影響を与えることは困難であり孤立することも考えられる。これらの、改善策として、まずは企業内の社外取締役の人数を増やし影響を与えることで、多少なりとも監査・監督機能への効果がでる」とコメントしている。

また、中国と異なり、日本では、不正取引企業においては社外取締役も責任を追及されるケースもある。常に、法の改正や不祥事事件などの情報収集をする必要がある。多忙な社外取締役は情報収集を効率化させるためにセミナー、研修を受講すること、また、他社の独立取締役や経営者との意見交換会が必要であると考えていることが明らかになった。

不祥事大企業の社外取締役へのヒアリングにおいては、社外取締役の法的責任に対して慎重に対応している様子がうかがえた。自己保護のため、取締役会での発言には気をつけており、自身の議事録に監督としてのチェック機能の発言を残させている。

しかしながら、企業内でトラブルが発生しても第三者機関へ相談しないし、弁護士の紹介も求めていないと回答した。

日本の第三者機関は、研修、情報提供、意見交換会、自主的な研修、セミナー、人材育成と紹介・斡旋などを実施しており、情報交換会の開催や情報提供に規制のある中国と比較すると、かなり充実しているといえる。

しかし、英米の第三者機関に比べると、その内容は劣る。特に社外取締役の監査・監督機能発揮できるためのサポートとしての役割においては、以下の点が不足している。

1)社外取締役向けの監査・監督強化のための講座の量と質
2)社外取締役の人材の紹介・斡旋としての利用者
3)研修参加の比率

1)の研修やセミナーは比較的多く実施されているが、英米と比べると「社外取締役の役割に監査・監督機能があること」や具体的な役割を発揮するための講座が少ない。後述するが 2)の社外取締役の人材の紹介・斡旋としての利用者は全体の 1 割程度である。

3)の第三者機関にて定期的に研修を受講している社外取締役は、同じメンバーであることが多く、日本の社外取締役の全員が参加しているとは思えない。1 年間で研修に参加した社外取締役の割合は、全体の 2 割以下でしかない。

従って、上記の点を改善するためには、法的整備においても強化する必要がある。

英米は、早くから独立取締役の研修に注目し、人材育成と人材の紹介・斡旋に貢献した。

また、講座内容においても監査・監督の役割の説明を明確化された講座が多く、その内容が充実している。

中国でも英米を参考に就任前の研修受講、試験の合格者に証明書を与えるなどの規定を定めている。

この点においては、日本は中国より研修の重要さを認識しておらず、法的整備も遅れているといえる。日本においても定期的な研修の受講などの規定を定める必要がある。

また、取締役、独立取締役の研修受講内容、受講回数などを情報公開するなど研修内容の情報公開に関する法的整備も必要である。

さらに、アメリカのように、研修受講などの情報公開などから企業を評価づけする第三者機関や評価会社も必要である。

研修の受講によって、社外取締役は、具体的に財務監査、経営管理、不正行為の発覚やチェック方法などを習得し、能力を向上させ、監査・監督機能が強化されるだけでなく、人材育成に貢献し、人材不足を解消できると思われる。

上記の 2)に関連するが、独立性を確認するために質問した「社外取締役の就任経緯」に関するヒアリング結果は、以下のとおりである。

84%（19 人中 16 人）が経営陣からの紹介であり、(株）プロネッドや日本コーポレート・ガバナンス・ネットワークなどの第三者機関からの人材の斡旋・紹介は 11%（19 人中 2 人）である。

また、「株主の紹介」が 5%（19 人中 1 人）で、外国人投資家である株主からの推薦により社外取締役に就任したという珍しいケースもあった。日本企業において外国人投資家の株式保有比率が高まるとともに外国人株主からの推薦も増加することも考えられる。

しかし、8 割以上が経営陣から紹介され選任されており独立性は低い。

この結果は（株）プロネッドが 2011 年に社外取締役を対象に実施したアンケート結果とほぼ同じである。監査役会設置会社では 75%が経営陣、取引先などからの紹介、4%が株主、

6%が第三者の人材ビジネス会社などからの紹介である。

中国の独立取締役のアンケート結果では、第三者機関から紹介され選任した例はなかった。

申富平など(2007)によると中国の独立取締役就任経緯は、大株主による紹介が 12%、中小株主が 16%、取締役会が 16%、指名委員会が 24%、仲介者が 12%である。

この場合の大株主は政府であることが多く、中小株主は民営企業家、創業者の家族関係者であることが多い。取締役会は取締役の影響力が大きく、専門委員会では独立取締役だけに一任せずに、創業者、政府などによる影響が及んでいることが考えられる。

12%を占める仲介者とは、日本のように第三者機関としての民営企業による独立取締役の人材・斡旋会社が存在しないため、政府管轄下の証券取引所などが登録者から紹介していることが考えられる。証券取引所は、民営企業に対して政府関連組織に所属している独立取締役を選んで紹介することも考えられ、独立性は高くないことが想像される注 18)。

上記の「第三者機関に対して期待すること」に関する質問項目において「社外取締役の人材の斡旋・紹介による独立性の高い社外取締役の普及」と回答した社外取締役は、以下の点を追加した。

「欧米の社外取締役、取締役を斡旋・紹介する人材ビジネス会社では、取締役 1 人ずつを紹介・斡旋するのではなく、取締役の 5～6 人をグループでまとめて紹介・斡旋することができるようアレンジされている。仮に取締役会で代表取締役を辞任させた場合、代表取締役だけでなく、その派閥である取締役数人の経営陣を一斉に入れ代えられるように、常に、代わりのグループを考え提供している。日本の第三者機関による人材の斡旋・紹介においても「1 人ずつでなく交代時にはグループで人材を斡旋・紹介できるようになればいい」という回答を第企業の不祥事企業の社外取締役から得られた。

日本の場合は仮に 1 人辞任しても経営陣全員を入れ代えることは容易ではない。しかし欧米の場合は株主の判断に基づき、業績悪化や不正取引などにより 1 人だけでなくその派閥の経営陣全員を退陣させることもある。そのため、全員をすぐに入れ代えられるよう経営陣グループ単位での人材提供ビジネスが増えている。

米国では、独立取締役の 54%が「人材紹介会社を介して」と回答し、「役員の紹介」が 19%、「株主の紹介」が 3%、「社外取締役の紹介」が 22%である。

一方、日本で社外取締役に就任した経緯は、監査役設置会社は 68%、委員会設置会社は 55%が、「役員からの紹介」であり、「株主からの紹介」はそれぞれ 4%、9%にとどまっている注 19)。

米国の場合は、経営者は株主を重視しており業務執行者と監督者が分離されているが、日本の場合は、経営者が自分自身を管理、監督しており、業務執行者と監査・監督者が同じであるため、独立性が低い。

社外取締役の機能を発揮するためは、企業内の派閥、エージェント関係における構造問題の改革も必要である。

中国の独立取締役のアンケート調査結果では、民営企業においても、政府、創業者、取締役の影響力があることが明らかになり、それらが、独立取締役の監査・監督機能の弊害になっていることも分析できた。

日本企業における社外取締役を取巻く構造としてのエージェント関係においては、以下の回答が得られた。

「経営者から紹介された社外取締役が、経営陣の監査をするのは利害関係上、無理がある」。

また、「企業の年報には、社外取締役の情報として、プロフィール、兼任数、報酬内容、専門委員会、取締役会などの出席率も公開される。公開された資料について、株主が意見を述べるため、株主に対しても気を使わなければならない」という回答もあった。

「社外取締役の兼任数が多いため、情報収集の時間がないという理由で個人株主による議決権の反対票も受けたことがある」という兼任数の多い新興企業の社外取締役も存在した。個人株主の反対票が増えれば、将来的には、企業における社外取締役の役割の強化、実効性も追求されるであろう。

他方、社外取締役選任に関して個人株主からの反対票も増えている。凸版印刷、日立ハイテクノロジーズの選任した社外取締役は、親会社の社長を兼任し独立性が低いとして選任案をめぐり反対率が 3 割になった。

社外取締役の就任経緯として、経営者の紹介、第三者機関の紹介だけでなく、株主の紹介、斡旋も増加することも期待できる。株主は現状のように社外取締役の再任、選任に対して意見を述べるだけでなく、社外取締役の推薦、指名においても影響を及ぼすことが増えると思われる。それにより、社外取締役が株主の代行という意識が強くなるため、企業内における経営陣と社外取締役のエージェント関係における構造問題が少し解決され、反対意見を述べやすくなる。また、コーポレート・ガバナンスの意識が高い外国人株主が増えれば、社外取締役の監査・監督機能の実効性に対しても影響を与え、企業内のコーポレート・ガバナンスも強化される可能性もある。

しかし、現状では、社外取締役が、株主以上に気にしているのは社内の経営者、取締役である。社外取締役は、株主ではなく、直接、報酬をもらっている経営者に対して役に立つよう努めている。そのため多くの社外取締役は経営戦略アドバイザーとして、経営者の期待に応えようとしている。

企業内の構造問題については、以下の回答が得られた。

「取締役会では、利害関係や派閥により社内の人だけでは意見がいいづらいことが多い。外部の社外取締役なら客観的な立場から何でも発言しやすい」

一方で、「社外取締役の多くは、関連会社や親企業の元役員であり、元当該企業の役員でもあった人材であり、長年、企業文化につかっているため、取締役会では斬新な意見はなく、意見も慢性化している。そのため全体として社外取締役の影響力は低く、質問しても回答できず曖昧にされることもある」という社外取締役の回答も得られた。

企業内の他の社外取締役の独立性が低く、機能を発揮していなければ、独立性の高い社外取締役が 1 人導入されても全体としての影響力はほとんどない。また、社外取締役の意見が長年同じで、慢性化した質問が多ければ、取締役会にて企業側が意見を聞こうとする姿勢がなくなることも推測できる。日本における大企業の社外取締役は元大企業の会長や社長などが多く、発言も多い。経営陣としての現役時代から比較すると発言が減り、社外取締役として発言できる機会に発言を増やしたいという考えであろう。しかし、独立性が低いため、その発言が必ずしも監査・監督機能があるとはいえない。

ただ、大企業においては、義務化反対派の中心的存在と見られてきた経団連（経済団体連合会）の代表的企業であるキヤノン、東レ、新日鉄住金、任天堂なども相次ぎ社外取締役を起用した。初めて外部の取締役が参加した企業の取締役会では、意外な質問が増え、これまでとは違う緊張した取締役会になったと述べていた注 20) という例もある。

また、一部の優良企業や委員会設置会社や新興企業では受け入れ体制が整備されており、社外取締役の影響力も大きいことがうかがえた。たとえば、社外取締役による取締役会での発言も多く、発言した内容や質問内容について答えられない経営者は次回の取締役会で説明するよう徹底されている。経営者レベルで答えられない場合は各部署の担当の責任者が取締役会に参加して発表しなければならない。

日本においては、企業形態や置かれている状況により社外取締役の設置目的だけでなく、権限も異なり、それにともなって期待する内容が異なるといえる。

日本の社外取締役における監査・監督機能の発揮は、実践的な法的整備と同時に、企業内外の研修の受講、経営者と社外取締役に監査・監督機能の強化の必要性を認識させることが重要であるといえる。

7　日本と中国における社外（独立）取締役の監査・監督機能の比較

日本の社外取締役へのヒアリング調査結果を中国の独立取締役へのアンケート、ヒアリング調査結果と比較する。

内部統制の定義について、鳥羽(2005)は、「企業組織・事業組織における経営管理と業務に対する制御措置である。内部統制は正しい適切な経営や業務遂行ができるように、企業組織、事業組織のあらゆる階層に属する人間行為に対して、事前に、行為する手段で、そして、事後に働きかける制御措置である」としている注 21)。また、不正な財務報告に関する国家委員会が設立され、その支援を目的とし管理会計士協会などによって 1985 年に設立された民間団体の委員会 COSO（Committee of TreadWay Commission）は、1992 年に「内部統制とは、業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性、関連法規の順守の達成に合理的保証を提供するためのもの」としている。

2007 年、SOX 法では、CEO,CFO の役員に対する規制・開示責任の強化、内部統制評価の義務と監査、監査委員会の独立性と権限の強化、監査人の独立性の強化、外務監査機能の設置などを規定している(302 条、404 条、906 条)注 22)。

上記の中から独立取締役に関連のある業務は、監査委員会の財務監査と有効性、経営者の財務報告の信頼性、関連法規の順守に対する監督である。しかし、これらの定義をもとに、日中の独立取締役に関する実態調査結果からは、以下のことが明らかになった。すなわち、日中ともに多くの企業は、独立（社外）取締役に監査・監督機能をあまり期待しておらず、経営アドバイザーとしての役割を求めている。しかし、その内容には企業の受入れ体制により差があり、また、企業形態、企業が置かれている状況などによっても異なる。法律で独立取締役設置が義務化されている中国と社外取締役設置が義務化されていない日本においては、企業を取り巻く社会的背景や基盤が異なる。

中国には専門委員会として監査委員会が設置されている。しかし、日本企業の多くは、監査役会設置会社であり、監査役が監査の役割を果たしており、独立取締役が監査としての役割を果たす監査委員会を設置している企業が少ない。

また、独立取締役に監査機能として能力のある会計士の設置を義務化している中国とそうでない日本を比較すると、日本の社外取締役は、会計士や財務経験者ではない元経営者や経営の専門家が圧倒的に多く、監査としての役割は外部の視点としてのアドバイスにとどまっている。

一方、中国では、会計士資格保有者の独立取締役の 1 人以上の設置が義務化されていることもあり、また、監査委員会も設置されていることから、監査委員会における独立取締役の監査機能は中国の独立取締役のほうが高いことが推測される。しかし、民営企業内の構造が日本より複雑であり、その構造問題により監査機能を実践的に活用できない状況にある。こうした背景の違いから一概に日中の企業における独立取締役の監査・監督機能を比較することは容易ではない。

しかし、日中ともに経営者による受け入れる姿勢や構造などに問題があり、独立（社外）取締役の監査・監督の機能は十分に発揮できていないことが明らかになった。

他方、ヒアリング結果から明らかになった日中の相違点は、以下のとおりである。

まず、「研修時期」においては、以下のとおりである。

日本の社外取締役の 68%が研修を受けたのは、1 ヶ月前と回答し、3 ヶ月前に研修を受けた社外取締役は存在しない。32%は 2 週間前から直前に研修を受講している。

一方、中国の民営企業の独立取締役は、81%が 1 ヶ月から 3 ヶ月前に受けている。

この結果からは、中国の民営企業のほうが、就任時期より数ヶ月前も前に研修を実施しており、独立取締役への就任への期待度は高いと思われる。

次に「研修時間」においては、以下のとおりである。

日本の社外取締役が受けた研修の合計時間は、3 日以上から 1 週間以内が全体の 32%である。中には積極的に社外取締役を活用しようと 1 週間ほどの研修を実施した企業もある。しかし、研修時間は 1 日以内が 42%も存在し、社外取締役に期待している企業もあれば、そうでない企業もあり、経営者の判断により差があることがわかる。

一方、30 時間以上（3 日～5 日）の研修を受けなければならないという規定のある中国で

は、30 時間を下回り規定を順守していない企業も存在している。また、日本のように研修の為に 1 週間も時間をかけている企業は存在しない。

また、企業内の影響力を確認するため「研修時に説明した担当者は誰か」対する質問においては、以下のとおりである。

日本では 42%が取締役、16%が人事担当者と回答している。

一方、中国の民営企業では 84%が取締役、創業者、CEO・CFO と回答し、人事担当者から説明を受けた人は存在しない。この結果からは、中国の民営企業のほうが、経営者の影響があることが考えられる。

また、取締役会における独立取締役の監査・監督機能の期待を確認するため「取締役会の配布資料時期」に関する結果は以下のとおりである。

日本の社外取締役は 16%が 2 週間前と回答したが、84%が数日前と回答している。取締役会における独立取締役の監査・監督機能はあまり期待されていないことが考えられる。

一方、中国の民営企業においても、23%が数日前、42%が 1 週間前、15%が 2 週間前と回答している。この結果からは、中国の独立取締役のほうが取締役会における監査・監督機能が期待されていると思われる。

また、研修中における「独立取締役の役割に監査・監督機能があることを説明されたか」については、以下のとおりである。

日本の社外取締役は 11%が説明を受けたと回答している。一方、中国の民営企業の独立取締役は、主な役割としてが監査・監督と説明を受けたのは 8%である。この結果から日本の社外取締役のほうが、監査・監督機能を期待されているとも思われる。

中国の民営企業は、監査委員会が設置され多くの監査委員会に会計士資格保有の独立取締役も存在しているのにもかかわらず、監査機能をあまり期待していないことがうかがえる。しかし、日本の場合は、監査委員会を設置していない企業が多く監査役会設置会社が多いいため、社外取締役の監査機能においては、実際には監査役に依存していると推測できる。

また、ヒアリング調査結果から、社外取締役の監督としての機能は、第三者の視点での監督機能を指しているとも考えられる。

実際に独立取締役に監査・監督機能について期待しているとすれば、監督するべき経営者の仕事内容や責任に対する説明があるはずである。「経営者の業務内容の説明の有無」についての結果は、以下のとおりである。

「経営者の仕事内容、責任についての説明があったか」の回答結果は、日本の社外取締役のうち 15%は比較的説明はあったと回答しているが、47%が全くなかったと回答している。

一方、中国の民営企業の独立取締役は「非常に受けた」の回答は 8%でしかないが、「比較的受けた」と回答した 39%と「だいたい受けた」をあわせると 93%にのぼる。

この結果からは、実際には、中国の民営企業のほうが、独立取締役に監査・監督機能を

期待しているとも考えられる。

上記のヒアリング結果から日本と中国の社外（独立）取締役における問題点を以下のとおり示す。

第一に、社外取締役の兼任数の制限が必要である。中国の独立取締役の報酬は取締役よりかなり少なく、中国は法律で5社までと定められているが、3社ほどに減らすべきである。

日本の社外取締役の報酬は取締役に比較しても比較的高いが、人材不足のため兼任者が多い。日本の場合は、兼任数に規定がないが、現状では 1 社から 3 社まで兼任している社外取締役が 8 割を超えている注 23)。中国と同様に社外取締役は、他社で社外取締役や取締役、または大学の教員などを兼任していることが多く時間的に余裕がない。日本においても中国と同様に兼任数の規定を定める必要がある。

時間的余裕のなさから日中ともに企業の情報収集に十分な時間をあてることができず、企業が提供した情報だけに依存するため独立取締役と経営者の間には、情報の非対称がおきている。そのため、実効性のある監督機能を発揮できるほどの情報を収集しているとは言い切れない。

取締役会 3 時間だけでなく、2 週間前に配布される取締役会の審議内容について総務との打ち合わせ会議に 3 時間、また、3 日から 1 週間の地方の支社などへの出張、委員会の出席のため 1 社に対して 15 時間以上を費やしている社外取締役も存在したが、稀である。社外取締役のヒアリング結果では、毎月、定期的に費やす時間は、取締役会の出席と専門委員会の出席だけであり、それ以上の時間的な余裕はない。

第二に、利害関係、構造問題の改善のため、社外取締役の独立性が必要である。
中国と同様に、日本の社外取締役も独立性が低い。2015 年 6 月から実施される改正会社法により状況は変化するであろうが、96%の日本の企業は、東証が定める独立性に該当していると回答している注 24) が、その基準は欧米に比較すると低い。

日本監査役協会の役員構成アンケート集計（2014 年）によると注 25)、上場会社の社外取締役の出身は、大株主の役職員が 19%、親会社の役職員が 15%、取引先の役職員が 10%である。東京証券取引所が義務づけた「一般株主と利益相反が生じる恐れのない役員」という独立性に対して、該当するかどうかは疑問である。

日本においても独立性に関する規定を強化し、社外取締役の影響力を発揮しやすくする必要がある。

また、社外取締役の独立性に関する具体的な詳細部分においても情報開示を義務づけるべきである。

中国においても独立性の規定を家族・親族に関する内容だけでなく、政府、企業との利害関係者においても強化するべきであり、また、それらの情報開示に関する規定の強化とともに、順守しない企業に対しては処罰の明確化も必要である。

第三に、監査委員会の社外取締役は監査能力が必要である。
ヒアリング結果から、日本の社外取締役は、専門的な監査・監督機能としてではなく、一

般的知識のもとで第三者としての立場からの監督としての役割を期待されている。しかし、社外取締役においても監査機能のある会計士資格保有者、財務経験者の専門的な知識のある人材の導入が必要である。特に、監査委員会では、社外取締役は本質的な監査としての機能を果たす必要がある。

中国においては、監査委員会の構成員として会計士資格保有者 1 人設置の義務化が必要である。

また、第四に、影響力を与えるため社外取締役の増員が必要である。

日本企業の場合は、企業の受け入れ体制や企業形態などにより、社外取締役の影響力、発言力などには大差がみられた。

中国と異なり、政府の関与や創業者などの影響はみられないが、企業内の派閥によるの構造問題、また企業文化などにより企業側の受入れ体制が社外取締役の機能の弊害になっている。これらの問題を解決するためには、まず影響力を増すための人数の確保が必要である。最低でも、取締役の 3 分の 1 以上の独立取締役の人数の導入が必要である。

以上のように、日中のアンケート・ヒアリング調査結果をもとに比較を試み、その問題点を言及した。

しかし、今回のヒアリング結果においては、サンプル数が少ないため社外取締役の導入効果のための量的分析としては未熟である。特に日本の企業形態別におけるヒアリングの回答はサンプル数が少ないため、量的分析としては不十分である。そのため、第三者機関や東京証券取引などが実施した 100 人前後の社外取締役のアンケート結果について言及しながら、ヒアリング調査結果を分析することとした。しかし、研修内容においては、これまでのアンケートでは質問項目にない。本論文では、研修内容を中心に、現状の社外取締役の導入効果について実施した。

社外取締役の義務化が議論されている中で、日本の社外取締役の役割、監査・監督機能の導入効果は変化する可能性もあり、今後の変化を分析するためにも、継続して調査する必要がある。

今後は、量的分析のために社外取締役のヒアリングにおけるサンプル数を増やすためヒアリングを継続する。会社法改正施行後の規定の変化にともなう社外取締役の導入率の増加とともに企業が求める社外取締役の役割、期待においても大きく変化することが予想される。社外取締役の普及率の増加によるサンプル数の増加とともに、社外取締役の監査・監督機能や有効性などについての分析などを今後の課題としたい。

注

注 1) 党組織は 1993 年 4%から 2006 年には 34%に増加、工会は 1993 年の 8%から 2006 年には 53%に増加。中国工商連合会編（2007）『中国私営企業大型調査(1993～2006）』中華工商連合出版社、224 ページ、孟苓妍(2010)「中国私営企業の発展とコーポレート・ガバナンス」『広島経済大学安芸論叢』15 ページ。

注 2) 黄媚 (2010)「中国の利益団体と強い資本、弱い労働の現状」『アジア研究』、4 ページ、敖帯芽(2005)『私営企業主階層的政治参与』中山大学出版社、24 ページ。

注 3) 筆者が 2012 年 12 月 25 日から 2014 月 5 日 30 日間にて監査役会設置会社、委員会設置会社の 19 社に就任している社外取締役にヒアリングした結果。

注 4) 前掲注 3)

注 5) 第 4 章にて筆者が中国の独立取締役に 2013 年～2014 年 10 月末日までヒアリングした結果、柏木理佳 (2014)「中国民営企業における研修内容からみる独立取締役の監査・監督機能」『経済社会学会』103～107 ページ。

注 6) Romano, R., (2005), *The Sarbanes-Oxley Act and the making of quack corporate governance.*, Yale Law Review 114, 1521-1611.、宮島英昭 (2012)「日本企業の取締役会構成の変化をいかに理解するか？」『独立行政法人経済産業研究所』2～24 ページ、宮島など(2012)が Linck et al. (2008)らの開発した標準的なモデルに従い、取締役会構成の決定要因と社外取締役の導入効果を分した結果。

注 7) 前掲注 6)、Raheja, C., (2005), *Determinants of board size and composition: A theory of corporate boards.*, Journal of Financial and Quantitative Analysis 40, 283-306.

注 8) 前掲注 6)、Coles, J., Daniel, N., and Naveen, L.,(2008), *Boards: does one size fit all?*, Journal of Financial Economics 87, 329-356.

注 9) 日本取締役協会(2013)「上場企業のコーポレート・ガバナンス調査」5 月 http://www.jacd.jp/news/odid/130508_02report.pdf(2015 年 3 月 2 日現在)、日本取締役協会 (2014)「上場企業のコーポレート・ガバナンス調査」8 月 http://www.jacd.jp/news/odid/cgreport.pdf(2015 年 3 月 2 日現在)。

注 10) 内田交謹 (2012)「社外取締役割合の決定要因とパフォーマンス」『証券アナリストジャーナル』第 50 巻、8～18 ページ、齋藤卓爾「日本企業による社外取締役の導入の決定要因とその効果」宮島英昭編著(2011)『日本の企業統治：その再設計と競争力の回復に向けて』東洋経済新報社、181～213 ページ。

注 11) 筆者が、2004 年 8 月 1 日現在、委員会設置会社の 59 社の年報・財務諸表などから調査した結果。

注 12) 前掲注 6)、Adams, R., and Ferreira D.,(2007),*A theory of friendly boards*. Journal of Finance 62 (1), 217-250,Harris,M.,and Raviv.,(2008),*A Theory of Board Control and Size*,Review of Financial Studies, 21(4), 1797-832.

注 13) 前掲注 6) UBS 証券大川智宏と日本経済新聞社による分析、日本経済新聞 2014 年 6 月 29 日付の 12 版掲載、2013 年の ROE 実績。

注 14) 前掲注 11)

注 15) 前掲注 11)

注 16) 前掲注 9)、前掲注 11)

注 17) 沈烈(2012)「企業独立董事制度：現状解析与創新思考」『経済管理』Vol.34 No5、56

～57 ページにて、唐雪松・申慧・杜军(2010)「独立董事监督中的动机―基于独立意见的经验证据」『北京・管理世界』(9) を参考。

注18) 申富平・韓巧艳・赵红梅(2007)「上市公司独立董事選択和退出機制現状分析―以河北上市公司為例」『経済与管理』43～47ページなど。

注 19) (株) プロネッドが 20111 年 NACD Public Company Governance Survey を参考、2011 年 11 月から 12 月まで、東証上場企業の 1 年以上就任している 83 人の社外取締役を対象に実施した (株) プロネッド「2011 独立取締役」アンケート調査結果。

注20) 日本経済新聞2014年7月6日付、1面「成長呼ぶガバナンス下」の記事を参考。

注 21) 鳥羽至英(2005)『内部統制の理論と実務』国元書房、1 ページ、洪聖協(2012)「内部統制の理論と実務」国元書房、菊池敏夫・太田三郎・金山権・関岡保二(2012)『企業統治と経営行動』文真堂、18 ページ。

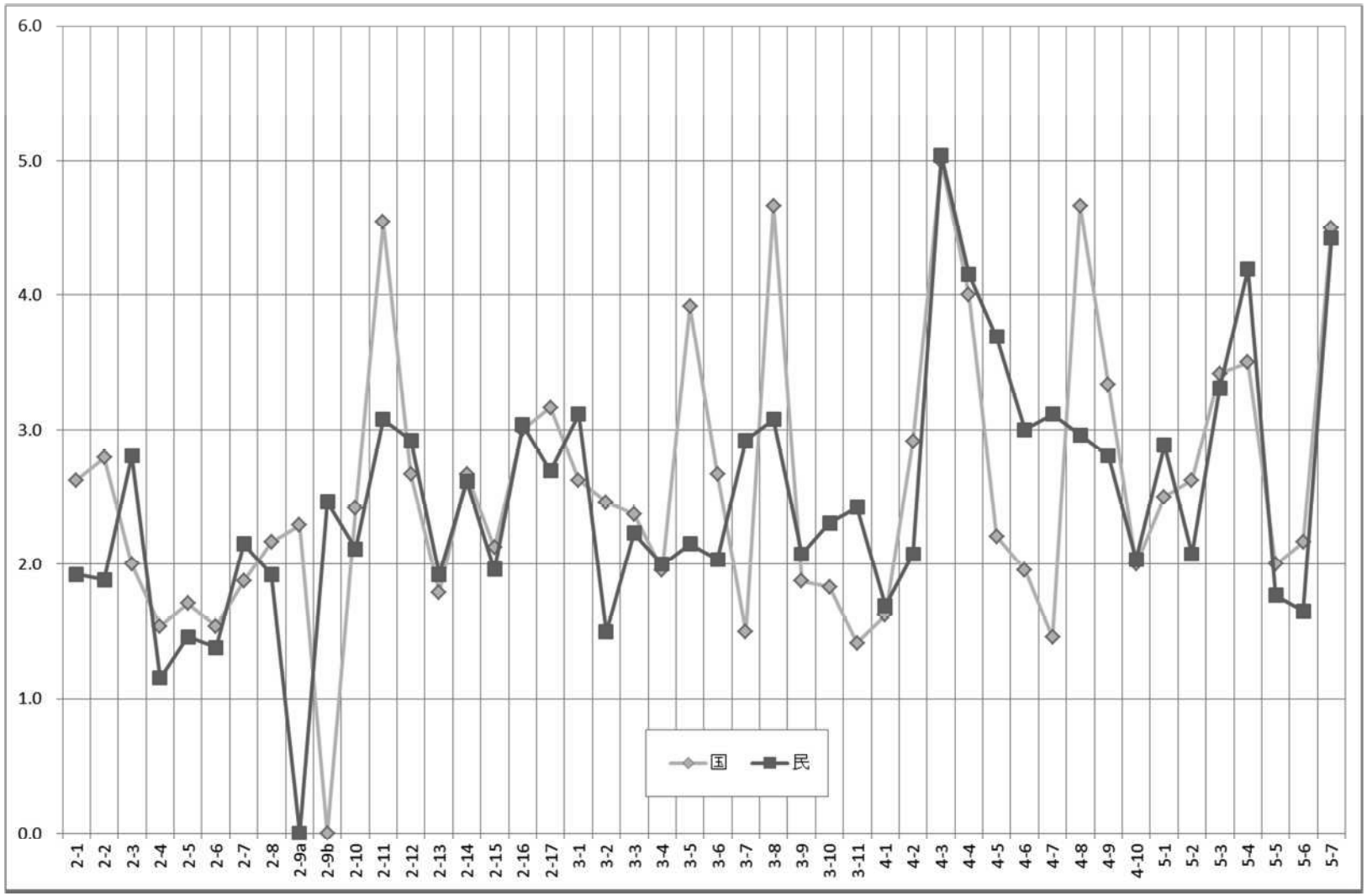
注 22) 前掲注 21)

注 23) (株) プロネッドによる配布資料、東京弁護士会・東京法友会と共同で実施した東証一部上場企業 108 社「2012 年弁護士社外役員に関するアンケート」。

注24) 公益社団法人日本監査役協会「役員等の構成の変化に関するインターネット・アンケート集計結果・監査役設置会社版」(2014)平成26年 1 月10日
http://www.kansa.or.jp/support/enquet14_140110-1.pdf (2015年3月2日現在)

注 25) 前掲注 23)、前掲注 24)。

章末図表 4-1


6.0
5.0
4.0
3.0
2.0
1.0
0.0
2-1
2-2
2-3
2-4
2-5
2-6
2-7
2-8
2-9a
2-9b
2-10
2-11
2-12
2-13
2-14
2-15
2-16
2-17
3-1
3-2
3-3
3-4
3-5
3-6
3-7
3-8
3-9
3-10
3-11
4-1
4-2
4-3
4-4
4-5
4-6
4-7
4-8
4-9
4-10
5-1
5-2
5-3
5-4
5-5
5-6
5-7
国
民

章末表 4-1

	＜研修全般について＞	
2-1	研修の為に最初に会社を訪問したのはいつですか？	1 就任3ヶ月前 2 就任1-2ヶ月前 3 就任前1ヶ月以内 4 就任前1週間前後 5 就任直前直後
2-2	最初の訪問時の研修時間はどれくらいでしたか？	1 3時間以上 2 2ー3時間 3 1ー2時間 4 1時間以内 5 30分以内
2-3	企業側の担当説明者は誰でしたか？	1 取締役 2 CEO,CFO 3 株主 4 人事・総務部 5 社員 6 創業者
2-4	研修中に一番長い時間を使って説明した内容は何でしたか？	1 会社概要 2 組織図 3 企業歴史 4 企業内紹介見学 5 管理部門の紹介
2-5	会社概要について最も長く説明された内容は何でしたか？	1 業績 2 CG 3 配当金 4 株主構成 5 株価の推移
2-6	最も多くの時間を使って紹介されたのは？	1 取締役 2 独立取締役 3 幹事 4 外部監査 5 企業内外の政府
2-7	最初の企業訪問で誰を紹介されましたか？	1 取締役 2 幹事 3 独立取締役 4 人事部責任者 5 創業者
2-8	経営者の仕事の役割について説明されましたか？	1 非常に 2 比較的 3 だいたい 4 あまり 5 不十分
2-9a	国有企業の場合、CEO・CFOの役割の説明はありましたか？	1 非常に 2 比較的 3 だいたい 4 あまり 5 不十分
2-9b	民営企業の場合、創業者の役割の説明はありましたか？	1 非常に 2 比較的 3 だいたい 4 あまり 5 不十分
2-10	取締役エグゼクティブダイレクターの役割の説明はありましたか？	1 非常に 2 比較的 3 だいたい 4 あまり 5 不十分
2-11	企業内の政府関係者の紹介はありましたか？	1 全員 2 ほとんど 3 半分 4 数人 5 なし
2-12	企業研修はどこでありましたか？	1 取締役室 2 打ち合わせ室 3 応接室 4 商工会議所など 5 政府代理店
2-13	場所について満足していますか？	1 非常に 2 比較的 3 だいたい 4 あまり 5 不十分
2-14	研修時間についてどのように感じていますか？	1 かなり長い 2 思ったより長い 3 ちょうどいい 4 短い 5 短すぎる
2-15	研修について満足していますか？	1 非常に 2 比較的 3 だいたい 4 あまり 5 不十分
2-16	研修で説明不足と感じた項目は？	1 重要意思決定者 2 意思決定者 3 政府の影響 4 外部監査役の影響 5 独立取締役の権限
2-17	研修時間の合計はどれくらいですか？	1 2週間以上 2 40時間以上 3 30-40時間 4 30時間以内 5 10時間以内
	＜独立取締役の役割について＞	
3-1	独立取締役の役割についての説明の割合は全体の何％？	1 100%に近い 2 70%前後 3 50%前後 4 30%前後 5 10%以下
3-2	独立取締役の主な役割は何と説明されましたか？	1 専門知識提供 2 経営戦略 3 取締役・CEO/CFOの監査・監督 4 創業者の監査・監督 5 一般社員の監査・監督
3-3	独立取締役の役割についての説明に満足していますか？	1 非常に 2 比較的 3 だいたい 4 あまり 5 不十分
3-4	役割に監査・監督機能があると説明受けましたか？	1 かなり 2 比較的 3 ちょうどいい 4 少し 5 ない
3-5	再任についての説明はありましたか？	1 非常に 2 比較的 3 だいたい 4 あまり 5 なし
3-6	他の社外取締役の詳細の説明はありましたか？	1 非常に 2 比較的 3 だいたい 4 あまり 5 不十分
3-7	研修内容にどんな項目を追加してほしいですか？	1 役割 2 仕事詳細 3 過去の独立取締役の評価 4 過去の独立取締役の意見 5 権力
3-8	独立取締役の政府系のセミナーに自主的に参加しましたか？	1 かなり 2 やや 3 ちょうどいい 4 少し 5 ない
3-9	独立取締役の役割について自主的に何で学びましたか？	1 政府セミナー 2 民営セミナー 3 CGセミナー 4 CG組織参加 5 なし
3-10	独立取締役の役割説明で最も印象に残っているのは？	1 役割・指令 2 仕事内容 3 専門知識 4 規則 制度 5 会社との関係
3-11	独立取締役の役割について自主的な勉強方法は？	1 書籍 2 経験者 3 商工会など 4 行政 5 今回の企業訪問が初めて
	＜取締役会・専門委員会の出席について＞	
4-1	出席しなければならない会議は何ですか？	1 取締役会のみ 2 取締役会・専門委員会
4-2	出席はテレビ電話でも許されていますか？	1 遠距離時のみ 2 病気時のみ 3 取締役会のみ 4 専門委員会のみ 5 許されていない
4-3	取締役会の出席率は？	1 0% 2 10%以下 3 10-30% 4 30-40% 5 40%以上
4-4	低出席率で辞めさせられた独立取締役は？	1 全員 2 半分 3 半分以下 4 いない 5 知らない
4-5	取締役会は年に何回出席しなければなりませんか？	1 1-2回 2 3-4回 3 5-6回 4 6-9回 5 10回以上
4-6	全会議には年に何回出席しなければなりませんか？	1 1-2回 2 3-4回 3 5-6回 4 6-9回 5 10回以上
4-7	独立取締役だけの夕食会に出席したことありますか？	1 これまで1回 2 1年に1回 3 毎月 4 毎週 5 時間がなく参加してない
4-8	会社までの通勤時間はどれくらいですか？	1 1日以上 2 半日以上 3 3時間ー6時間 4 1-2時間 5 1時間以内
4-9	通勤時間についてどう感じますか？	1 長すぎる 2 比較的長い 3 一般的 4 比較的短い 5 かなり短い
4-10	会議ではどれくらいの発言をしていますか？	1 かなり 2 比較的 3 一般的 4 少ない 5 全くしない
	＜取締役会について＞	
5-1	取締役会の資料はいつ配布されますか？	1 1ヶ月前 2 2週間前 3 1週間前 4 数日前 5 当日
5-2	取締役会の資料はどのように受け取りますか？	1 郵送 2 メール 3 電話 4 企業訪問 5 当日手渡し
5-3	欠席の場合、意見はどのように伝えますか？	1 経営陣のみアドバイス 2 取締役会 3 次回 4 代理人 5 しない
5-4	1年に何回の取締役会がありますか？	1 1回 2 2回 3 3回 4 4回 5 5回以上
5-5	専門委員会ではどれくらいアドバイスしますか？	1 かなり 2 比較的 3 一般的 4 少ない 5 全くしない
5-6	取締役会でのアドバイスは反映されていると思いますか？	1 かなり 2 比較的 3 一般的 4 少ない 5 全くしない
5-7	反対意見を述べたい場合でも発言していますか？	1 かなり 2 比較的 3 一般的 4 少ない 5 全くしない

章末表 4-2

	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	国	合	国
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		計	平均
分野	ガラス製造	運輸	マスコ	家電	製造	製造	製造	交通	電力	交通	運輸	情報	採掘	設備装置	専門製造	石油化工	研究	貿易	加工	製造	製造	製造	設備装置	建設			
業界	6	2	1	5	5	5	5	2	2	2	3	3	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5			
2-1	3	2	3	1	3	5	5	4	5	5	1	1	2	1	1	2	3	3	5	2	2	2	1	1	63		2.6
2-2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	67		2.8
2-3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	3	3	3	3	1	3	2	2	1	3	2	2	2	1	48		2.0
2-4	1	2	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	37		1.5
2-5	1	2	4	1	2	1	4	1	4		1	1	1	1	1	1	3	2	2	2	1	2	2	1	41		1.7
2-6	1	2	3	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1	1	1	3	2	1	37		1.5
2-7	1	2	3	4	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	45		1.9
2-8	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	1	1	2	1	1	3	3	3	1	3	3	2	1	52		2.2
2-9a	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	1	1	1	2	1	3	3	2	3	3	3	1	3	55		2.3
2-9b																											0.0
2-10	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	1	1	58		2.4
2-11	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	1	5	109		4.5
2-12	6	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	3	2	2	2	2	5	4	5	5	5	4	1	2	64		2.7
2-13	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	43		1.8
2-14	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	64		2.7
2-15	2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	1	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	1	1	51		2.1
2-16	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	1	1	5	1	1	1	5	1	5	1	1	1	1	5	72		3.0
2-17	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	5	76		3.2
3-1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	2	4	63		2.6
3-2	2	3	2	3	2	1	3	1	3	2	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	1	3	59		2.5
3-3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	1	1	57		2.4
3-4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	1	1	1	2	47		2.0
3-5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	3	3	5	5	5	3	3	1	5	94		3.9
3-6	4	4	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	64		2.7
3-7	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	3	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	36		1.5
3-8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	1	5	112		4.7
3-9	1	1	2	1	2	2	3	2	3	2	5	2	2	3	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	45		1.9
3-10	1	2	1	2	1	1	4	1	2	1	1	1	1	4	4	1	1	1	4	5	2	1	1	1	44		1.8
3-11	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	34		1.4
4-1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	39		1.6
4-2		5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	70		2.9
4-3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120		5.0
4-4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96		4.0
4-5	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	1	2	1	1	2	3	2	1	2	2	2	5	3	53		2.2
4-6	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	3	1	47		2.0
4-7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	35		1.5
4-8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	112		4.7
4-9	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	80		3.3
4-10	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	48		2.0
5-1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	60		2.5
5-2	2	5	2	5	2	1	2	1	2	1	1	4	4	4	1	2	5	2	5	2	5	2	2	1	63		2.6
5-3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	2	2	2	2	2	4	4	82		3.4
5-4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	3	1	1	1	4	4	4	1	4	1	1	4	5	5	84		3.5
5-5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	48		2.0
5-6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	1	1	52		2.2
5-7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	108		4.5

	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	民	合	民
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		計	平均
分野	材料	スーパー	食品	百貨店	設備製造	不動産	ビール	製造	製造	製造	加工	製造	加工	製造	加工	IT	IT	IT	IT	IT	IT	食料	オーデ	ソフ	IT	IT			
業界	6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3				
2-1	2	1	1	2	1	3	3	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	50			1.9
2-2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	3	1	1	2	1	2	1	1	4	2	4	49			1.9
2-3	3	2	1	1	2	1	1	1	1	6	6	2	3	3	6	3	1	6	1	2	1	6	6	1	6	1	73		2.8
2-4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	30		1.2
2-5	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	4	1	2	38		1.5
2-6	1	1	2	1	1	3	5	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	36		1.4
2-7	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	1	1	2	3	1	2	2	1	3	2	5	2	5	2	56			2.2
2-8	3	3	2	3	2	2	2	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	50			1.9
2-9a																										0			0.0
2-9b	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	3	2	3	3	3	3	1	1	2	64			2.5
2-10	3	2	3	3	2	2	2	1	2	1	1	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2	3	1	1	2	55			2.1
2-11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	1	5	3	80		3.1
2-12	1	2	1	1	2	2	2	6	3	2	3	5	5	5	5	5	2	2	3	2	3	2	6	2	2	76			2.9
2-13	2	2	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	50			1.9
2-14	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	68			2.6
2-15	1	2	1	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	1	1	51		2.0
2-16	3	1	3	1	1	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	2	2	3	3	1	1	1	3	5	4	1	79		3.0
2-17	2	2	3	3	5	2	2	2	3	2	4	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	4	5	2	70		2.7
3-1	3	2	3	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	1	3	4	3	81			3.1
3-2	1	1	1	1	1	2	1	2	3	2	3	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	39		1.5
3-3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	1	2	58		2.2
3-4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	52		2.0
3-5	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	4			2		2	2	2		2		1	5	1	2	56		2.2
3-6	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3			2	2	2	2	1	1	1	2	3	5	3	1	53		2.0
3-7	3	3	3	4	4	3	4	1	2	1	2	1	1	3	4	5	1	2	4	5	4	4	2	3	2	2	76		2.9
3-8	5	5	5	3	3	3	5	2	2	2	1	4		2	2	2	1	2	3	3	2	3	5	5	5	2	80		3.1
3-9	5	1	1	5	1	5	1	1	1	5	1	1			1	5	1	2		2	1	1	1	2	1	2	54		2.1
3-10	4	1	4	3	3	3	2	1	5	3	1	2	5	3	2	3					1	1	1	1	1	4	60		2.3
3-11	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1			4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	2	63		2.4
4-1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	44			1.7
4-2	2	2	1	2	2	2	1	4	2	1	1	6	4	2	1	1	2	1	1	2	3	1	6	1	1	54			2.1
4-3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	131			5.0
4-4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108			4.2
4-5	2	2	3	2	5	5	4	2	2	3	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	6	3	5	96			3.7
4-6	1	1	1	3	3	1	3	2	2	2	2	1			1	1	5	6	6	6	6	6	4	1	5	78			3.0
4-7	5	5	5	2	2	5	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	6	5	2	81			3.1
4-8	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	1	4	4	77		3.0
4-9	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	4	3	2	4	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	73		2.8
4-10	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	53		2.0
5-1	4	4	4	1	3	3	3	1	1	4	1	3	4	3	2	4	2	3	2	3	3	3	4	6	4	3	75		2.9
5-2	2	5	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	3	2	4	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	54		2.1
5-3	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	6	4	2	86		3.3
5-4	3	3	3	5	5	3	5	2	2	5	3	4	4	5	5	4	3	3	5	3	3	5	5	5	5	5	109		4.2
5-5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	46		1.8
5-6	3	3	3	1	1	1	3	2	2	2	1	3	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	43		1.7
5-7	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	115		4.4

＊業界1国有経済が絶対的支配の地位を保持すべき領域　2国有経済が支配的地位を保持すべきだが、一部非国有資本の加入可能　3国有経済を一層強化　4市場経済だが国有経済が主導　5国有経済が退出すべき分野　6国有経済が進退自由

第５章　独立取締役をサポートする第三者機関の役割

第１節　中国における公的研修機関の役割

１　各国における独立取締役向けの研修に関する規定

前章では、実態解明のため、中国と日本の独立取締役が受講している企業内の研修内容について実施したアンケート結果注1)にもとづいて分析した。その結果、日本、中国の民営企業ともに、社外（独立）取締役が実践的に監査・監督機能を発揮できる実効性の高い研修内容ではなく、企業側は独立取締役に監査・監督機能より経営アドバイザーとしての役割を期待していることが明らかになった。

中国における独立取締役を対象にした全ての研修内容の実態を解明するために、前章の企業内研修の実態解明に続き、本章では、企業外（公的）研修内容についてヒアリングを実施し、その結果注2)をもとに、研修は、実践的に監査・監督機能が発揮できる実効性の高い内容であるのかどうかを明らかにする。

表5-１は、各国における独立取締役の研修に関する規定を示したものである。中国では、就任前の独立取締役は、企業内で研修を受けることが義務化されている。その他に企業内研修の受講が義務付けられているのは、イギリス、アメリカ、マレーシア、フィリピン、香港などがある注3)。これらの国・諸国では、独立取締役の設置が義務付けられているだけでなく、企業内において就任前に研修を受講することが規定に定められており、研修を受けなければ、就任できない。また、中国などでは、就任前だけでなく、再任時においても継続的な能力開発として定期的な研修の受講が義務付けられている。

さらに、中国は、世界でも珍しく企業内の研修だけでなく、企業外の研修（公的研修）も義務付けられていることは注目に値すべきことである。

しかし、中国における独立取締役の企業内、企業外の研修内容に関する実態は、あまり明らかにされていない。

表5-１のように、上場企業では取締役に対して一定の比率で独立取締役設置の規定があるが、特にイギリス、アメリカ、オーストラリアなどでは、独立取締役が取締役の過半数を占めることを推奨している。また、インドでは、インド証券取引委員会の上場規則第49条にて、「議長が社内取締役である場合には取締役の50％以上が社外取締役とする」と定めている。

とりわけ、独立取締役に監査としての機能を十分に発揮させるために会計士資格保有者1人の設置を義務付けているのはイギリス、中国、香港などである。たとえば、香港取引所メインボード上場規則、規則3.09は、「上場会社のすべての取締役は、優れた性格、経験、誠実さを有し、上場会社の取締役としての立場にふさわしい高い能力を備えていることを取引所に示さなければならない」と定めているとともに、セクション3.10.2は、「少なくとも独立取締役の1人は、適切な専門資格または会計あるいは関連する財務管理の専門知識を持たなければならない」と定められている。

表5-１　各国・地域における独立取締役の研修に関する規制

国・地域	公的研修の義務化	上場企業内での取締役の研修	人数の規定	専門職の規定
中国	上海証券取引所、独立取締役研修指針セクション3など	新任・継続的能力開発ともにあり	取締役の3分の1の比率	最低1人は会計士資格保有
日本	なし	なし	なし	なし
アメリカ	NYSE,ナスダックCGなど	新任・継続的能力開発ともにあり	監査委員会の過半数	財務専門家
イギリス	キャドバリー報告書など	新任・継続的能力開発ともにあり	取締役の半数	監査委員会の1人は財務専門家
オーストラリア	会社法、CG原則	新任・継続的能力開発ともにあり	取締役の過半数	なし
香港	香港証券取引所CG行動規範A5.5など	新任・継続的能力開発ともにあり	2人以上、取締役の3人以上	最低1人は会計士、または財務経験者
インド	インド証券取引所、上場規則第49条	新任・継続的能力開発どちらも任意	取締役の会議長が社内取締役なら取締役の5割以上。取締役会議長なら社外取締役の場合、取締役の3分の1以上	なし
マレーシア	会社法、コーポレート・ガバナンス・コード等	新任あり･継続的(取締役の裁量)	取締役の3分の1を独立社外取締役	なし
フィリピン	コーポレート・ガバナンス・マニュアル	新任あり、継続的能力開発は任意	取締役の2人、または取締役の2割を独立社外取締役	なし
シンガポール	コーポレート・ガバナンス・コード	新任・継続的能力開発ともに推奨	取締役の2人が独立社外取締役、銀行業界では過半数を独立社外取締役	なし

出所：CFA協会 http://www.cfasociety.org/japan/publications/CFA-DirProAsia-J.pdf、「取締役の専門性」、佐久間信夫(2005)「アジアのコーポレート・ガバナンス」学文社などをもとに作成。

コーポレート・ガバナンスの強化により、世界的に独立取締役設置が促進している。独立取締役の需要が急増している中、人材不足も起きている。第三者機関は、その人材不足を解消する目的も備わっており、表 5-1 のようにコーポレート・ガバナンス規範や独立取締役設置を推奨するベスト・プラクティスの中で研修に関する推奨、規制も定めている。

とりわけ、アメリカ、イギリス、オーストラリア、香港、中国、フィリピン、マレーシアでは、新任の取締役に対する研修が明確に規定にある。たとえば、香港では、香港取引所コーポレート・ガバナンス行動規範 A.5.1 にて新任の取締役に対する研修が推奨されている。中国では、証券監督管理委員会の上場会社における独立取締役制度の設置に関する意見書、セクション 1.(5)にて、上場会社における独立取締役制度の設置に関するガイドラインにて推奨されている。マレーシアの会社法は、イギリス及びオーストラリアの会社法を起源とし、開示要件、取締役の義務と責任、少数株主の保護を中心とするガバナンスの枠組みを提示している。マレーシア会社委員会（CCM）が民営企業の取締役に対する研修参加の義務化を政府に提案したが、産業界から反発され、現在は上場企業の役員のみが、コーポレート・ガバナンスのための研修参加の義務がある。フィリピンではフィリピン・コーポレート・ガバナンス・マニュアル 9、モデル企業、セクション 4.に新任の取締役に対する研修規定がある。シンガポールにおいても，ガバナンス・コードにおいて独立取締役、取締役の研修に関する規定（guidelines 1. 8）がある。しかし、十分に機能していないため、さらに積極的な対策が期待されている。また、ガバナンス・コードには独立取締役の情報開示（guidelines 4. 5）において研修の実施について記載することが定められている。シンガポールでは、独立取締役には、研修を受講することにより業務に対する監督機能と経営機関としての機能を適切に発揮するよう期待されている。

また、新任の取締役に対する研修だけでなく、アメリカ、イギリス、オーストラリア、香港、中国では、再任者に対しても継続的な研修の実施についても定めがある。たとえばイギリスでは、キャドバリー委員会の 1992 年の草案の取締役会の 17 項目において研修に対する規定があった。ヒッグス・レポート「非執行取締役の役割と効果についてのレビュー」のコーポレート・ガバナンスのあり方では、実効力を高めるため、将来の取締役のための訓練プログラムの実施、新任非執行取締役のための就任教育プログラムの実行が求められている。香港では、香港取引所のコーポレート・ガバナンス行動規範（A.5.5）において、取締役が取締役会で継続的に有効な貢献ができるように、継続的な専門研修に参加し知識・技能の向上と再確認をするよう推奨している。

中国では、上海証券取引所において、独立取締役の研修指針、セクション 3 の定める独立取締役の研修指針において、上場会社のすべての独立取締役が研修に参加することが定められている。

特に、中国は研修について詳細な規定を定めているのが特徴である。また、独立取締役の候補者に対して証監会が認定することが規制にあるのは中国だけである。

上海証券取引所による独立取締役の研修に関するガイドラインにおいては、新人の独立

取締役が研修を受けた後、さらに試験を受け、合格者のみが認定されることも明記されている。独立取締役に対して試験の実施が明記されているのは中国だけである。

中国は世界でも珍しく独立取締役向けの企業内研修、企業外の公的機関での研修、さらに研修後の試験の実施、認定書などにおいて、わざわざ法律で義務化している。

しかし、上記における中国の独立取締役に関する研修の内容の実態についてはあまり明らかにされていない。

２　ヒアリング結果による中国の企業外（公的）研修内容の実態

本章では、中国の独立取締役を対象にした全ての研修内容を明らかにするため、第４章で実施したアンケート回答者に対して、さらに実態を解明するために企業内研修だけでなく、公的機関による研修内容についてもヒアリングを実施した。従って、ヒアリング対象者、実施期間などの概要は４章に前述している内容と同じである。

独立取締役向けの企業外研修における実態を明らかにするためのヒアリングの問題意識は以下のとおりである。

1)政府の管轄の下で実施される企業外研修において、独立取締役の役割に対する説明は、役に立つ内容になっているのか。形式的なものでしかないのではないか。
2)就任後の独立取締役が、研修により、実際に監査・監督機能が発揮できるような内容になっているのか。
3)研修機関は、研修を受講した独立取締役に対して、相談、情報提供、交流会などの研修以外のサポート機能はあるのか。

上記の問題意識を基盤にして、まず、独立取締役の役割の説明において監査・監督機能に関しての説明がされているのかどうかを確認する。また、監査・監督機能を発揮するための講義はあるのかなども確認し、その上で、研修機関は、独立取締役が、監査・監督機能の役割を発揮するためのサポート機能があるのかどうかを分析する。

また、欧米の第三者機関は、独立取締役が監査・監督機能を発揮するために、サポート役としての役割があるが、中国においても研修機関及びその他の機関において、同様の役割があるのかを確認する。

中国における独立取締役に関する先行研究は、業績促進効果などの役割を中心に論じた研究論文が多いが、独立取締役向けの研修について論じたものはみあたらない。中国における独立取締役のための研修は、公的機関における企業外研修及び企業内研修、また、自主的な研修プログラムへの参加がある。

第４章においてアンケートを実施した企業内研修の結果と、本章においての公的研修のヒアリング結果の分析を総括し、中国の独立取締役は実践的に監査・監督機能を発揮できるような実効性の高い研修を受けているのかどうかを検証する。

上記の問題意識をもとに、以下の確認事項を設定する。

確認事項 1）独立取締役の役割の説明において、監査・監督機能があることについて明確には説明を受けていない。
確認事項 2）独立取締役の監査・監督機能の説明において、不正を行なっている経営陣に対する具体的な監査・監督機能の方法、手順、責任についての説明を受けていない。
確認事項 3）独立取締役の監査・監督機能における責任について、十分な説明がない。

以上の確認事項とともに、ヒアリング結果から実際に独立取締役が監査・監督機能を発揮できるような内容になっているのかを分析し、今後の独立取締役の方向性を推察する。
ヒアリングでは以下の研修についての項目に基づき実施した。

1)研修内容の概要
2)講義内容
3)研修後の試験内容

本章では、また、独立取締役をサポートする第三者機関の役割について言及する。
独立取締役が監査・監督の役割を発揮するためには、研修だけでなく、日頃からアドバイス、情報提供、交流会などサポートする体制が重要である。
欧米などの第三者機関は、独立取締役だけの意見交換会、勉強会、法律変更などに関する情報提供、アドバイス、弁護士などの専門家の紹介などを行っている。企業内でトラブルに巻き込まれた場合、独立取締役に不利にならないよう有効な手助けをする。
古くから独立取締役設置が義務化されているイギリスでは、独立取締役を推奨する第三者機関、ProNED（現在の英国取締役協会・IoD）では、独立取締役の人材の斡旋・紹介、研修内容が充実している。イギリスの第三者機関は、経験不足の独立取締役に対しては育成プログラムによる研修を提供することで、独立性の高い独立取締役を企業に斡旋できたとして、人材不足を解消し、世界的に評価されている。
また、日本においては、社外取締役設置は義務化されていないにもかかわらず、第三者機関による研修などが盛んに実施されている。
しかし、中国では世界でも珍しく独立取締役のための公的研修が義務化されているが、民間研修機関や特定非営利活動法人（NPO）団体などの第三者機関による研修が行なわれていない。従って、以下のことを確認事項 4)と設定する。

確認事項 4）公的研修を実施した機関では、独立取締役が実践において監査・監督機能を発揮できるようなサポート体制がない。

さらに本章では中国の研修が実践的な内容かどうかを確認するため、日本の第三者機関のヒアリング調査結果注 4)をもとに、研修内容、役割を比較する。

さらに、世界的に評価され多くの国の第三者機関が参考にしシステムを取り入れているイギリスの研修内容、また、企業を評価するなどの第三者機関の役割が充実しているアメリカの第三者機関、研修内容にも言及し、中国、日本の研修内容、役割を確認する。

その上で、中国においても独立取締役の監査・監督機能を発揮するためには、第三者機関による研修の充実、また独立取締役向けサポート体制が重要であること、また、民営の第三者機関の設置などが必要であることを論じる。

３　証券取引所による企業外研修の実態

３－１　企業外研修の概要

中国における独立取締役向けの研修に関する文献は、中国語の論文や資料においてもほどんどみあたらない。また、研修内容についての情報量も少ない。研修後の実施される試験内容における情報収集も難しい。そのため、ヒアリングでは、まず、研修の時間や場所、人数などの事実確認、実施内容についても行った。

中国の独立取締役にヒアリングを実施したのは、2013 年 3 月 14 日に、就任歴 3 年、兼任数 5 社（民営企業 3 社、国資企業 2 社）である A 氏と 2013 年 3 月 14 日、就任歴 5 年、兼任数 3 社（民営企業 2 社、国資企業 1 社）である B 氏、2013 年 3 月 11 日、就任歴 7 年、兼任数 4 社（民営企業 2 社、国資企業 2 社）である C 氏に実施した。

中国の公的研修の実施状況、概要については、以下のとおりである。

1)公的研修場所：上海証券取引所が決めたホテルの会議室
2)期間：4日間、30時間
3)人数：定員200人
4)費用：1人約1500元

まず、上記 1)の公的研修の実施場所に関しては、中国では就任が決まった独立取締役向けに、政府管轄下である証券取引所にて研修を実施することが決められている。そのため、欧米、日本などのように企業外の研修は中国取締役協会などで実施されるのではなく、主催者である証券取引所が決めたホテルで実施されている。

上記 2)の期限に関しては、規定により、研修受講の時間まで定められている。4 日間、30 時間の研修講義を受けることが義務づけられている。

独立取締役が本格的な理解を求める勉強会であれば、週に 1 回ずつで 1 ヶ月かけて行う方法も考えられるが、多忙な独立取締役向けに、会場、人材を確保し、集中的に合理的な研修が実施されていることがうかがえる。

上記 3)の人数に関しては、定員は 200 人だが、200 人を超えた場合は、次の研修に参加

できるシステムになっている。研修は、ホテルの大ホールにおいて実施され、質問があっても質疑応答の時間はない。ほとんどが講義者の話を聞き取るだけである。

上記の 4)の研修費用に関しては、1 人約 1500 元であり、都市部の月収に相当する金額である。独立取締役の報酬は低いため、就任予定先の企業が支払ったと回答した。

３－２　ヒアリング結果による企業外研修の内容

また、具体的な研修内容の主な項目は以下のとおりである。

1)企業統治システム
2)独立取締役制度に関する法律・法規
3)企業統治、独立取締役制度などに関連ルール
4)財務監査の事例分析
5)経営者のインセンティブ
6)経営者の報酬
7)独立取締役の役割
8)取締役会の委員会の運営

上記のように研修内容の講義は、全体で 8 科目以上の項目があるが、ヒアリングの結果、実際には、その研修内容の講義のほとんどが法律・規定に関することであることが明らかになった。

また、上記 7)の独立取締役の役割についての具体的内容は以下のとおりである。

―経営者の監視、監査・監督機能の説明
―取締役会や専門委員会の運営
―財務報告書の基本的理解

上記のように、独立取締役の役割については、取締役など経営陣の監視や監査・監督機能機能や手順などが含まれている。しかし、独立取締役の責任及び経営陣による不正行為の発覚時による独立取締役の監査・監督責任においてヒアリングした結果、以下のことが明らかになった。

「独立取締役の責任に関する説明は原則的なものでしかなかった。しかし、関連当事者との取引や重要情報開示における内容、企業において重要な決定に関する内容において独立取締役が法律に違反した場合、責任、罰則が生じる」との説明があった。

研修では、上記のように独立取締役自身が違反行為を行なった場合の責任と説明はあるが、経営者に対して、どのように監査・監督を行い、それを怠った場合、どのような責任が発生するのかという具体的な内容については説明がなかった。

独立取締役としての取締役の監査・監督の役割を怠った場合に対する責任、損害賠償については十分な説明を受けていない。

確認事項 1）の「独立取締役の役割の説明において、監査・監督機能があることについて明確には説明を受けていない」は、上記のように、「独立取締役の役割には、監査・監督機能があることについて説明されている」ため、仮説は支持されない。しかし、「独立取締役の役割は監査・監督機能もある」と説明しながらも、経営陣に対する監査・監督機能における具体的な方法については、説明されていないことが明らかになった。

上記において独立取締役は「多くの参加者が独立取締役、取締役の経験者であり、これまでの経験では法的問題が発生せず、あえて責任について深く学びたい、学ぼうという姿勢の人はいないだろう」と述べている。

これは、後述しているように、中国では、欧米と違い、企業や取締役、独立取締役が、社会的責任があるとして訴えられるケースは極めて少ない。民営企業においても未だ多くの株主が政府であり、少数株主の意見は弱いため企業の社会的責任が追及されることは稀であるという背景がある。

また、ヒアリングから、一般的な独立取締役は、低い報酬しかもらっておらず、多くの損害賠償を支払うというリスクはないと考えていることも明らかになった。

また、研修内容は前頁ののように 4）財務監査の事例分析など監査機能としての項目もあり、新任の独立取締役が対象であるため、基本的な財務諸表の見方に関する説明は行われている。しかし、監査としての情報開示の虚偽や不正行為を発見した場合の具体的な対処方法などは説明されていない。

確認事項 2）の「独立取締役の監査・監督機能の説明において、不正を行なっている経営陣に対する具体的な監査･監督機能の方法、手順、責任についての説明を受けていない」は、上記のように財務分析の講義はあるが、不正を実施した経営者への対応についての説明がなく、監査・監督の手順、方法などの説明がないため、おおむね支持されたといえよう。

確認事項 3)「独立取締役の監査・監督機能における責任について、十分な説明がない」に関しても、独立取締役の職責に対しての責任に関してはほとんど説明がなかったことから、おおむね支持されたといえよう。

また、新たな発見事実として、一部の著名な独立取締役以外は、「滅多なことがない限り独立取締役は責任を問われることはない」と社会的責任、自身の責任について安易に考え任務に対して責任感があまありないことが明らかになった。

公的研修では独立取締役に対して不利な情報を避け、また、実践的な方法などの具体的説明はなく、独立取締役に関する法律を中心に最低限の事実を確認するだけの内容となっている。

監査・監督機能に対しては、財務諸表のチェック方法、経営者の報酬やインセンティブなどや法律上の独立取締役の役割などの項目があるため、新人の独立取締役には必要不可

欠な研修内容である。独立取締役の役割についても監査のチェック方法など全般的な説明を実施しているといえる。しかし、経験者においては形式的に研修を受け、法律に変更がないかを確認する程度のものでしかない。

また、独立取締の職務、役割における責任などについては説明しておらず、独立取締役が実践的に企業で監査・監督機能を発揮する場合、実効性のある内容ではないことが考えられる。

中国では就任前に企業外での研修を受講することが義務化されている。3～4 日ほど 30 時間以上の講義があり、試験も実施されている。しかし、以上のヒアリング結果からその研修内容は、独立取締役が監査・監督機能としての役割・能力を十分に発揮するためのものではなく、独立取締役制度、法律に関する内容が中心であることが明らかになった。

３－３　ヒアリング結果による企業外研修の試験内容

中国では、企業外研修の実施だけでなく試験を受講することまで義務化されている。次に、その試験内容についてヒアリングの結果を言及する。

証券取引所における公的研修の修了後、独立取締役は全員、試験を受けなければならない。研修修了後、その研修内容にもとづいた試験を受け、合格した人のみ修了証書がもらえる。合格し修了証書を授与された独立取締役のみが、上場企業の独立取締役用の人材データーの管理システムに登録される。

しかし、ヒアリング結果では、以下のことが明らかになった。

「試験内容は会社法、証券法に基づく法律に関することが中心である。法律に関する内容は、基本的な内容ばかりでレベルは低い」。

また、試験前に全員に試験に提出される内容を教えるため、全員が合格できる内容である。ヒアリングを実施した独立取締役が受けた研修時の試験結果においても、不合格者はいなかった。

万が一、不合格者が存在した場合、その不合格者は、再試験を受けることができる。

試験についても、全員を合格させるためのものである。試験を実施するのは、独立取締役を登録ベースに掲載するための手順のようなものでしかない。

試験内容は会社法、証券法に関する内容であり、取締役、独立取締役の経験者は、かなり前から法律の内容については周知している。取締役は経営に関する法律を理解してなければ設立準備もできない。すでに数十年前から把握している法律内容に関する試験に落ちるはずがない。また、試験内容は講義で教えた内容であり、さらに試験に提出される内容も事前に教えてもらえる。

以上のヒアリング結果から試験は形式的な実施でしかないことがうかがえる。

深圳証券取引所の公式ホームページでは、独立取締役の職歴、年齢、兼任など詳細まで公表している。当該企業の独立取締役の適性を問う場合は、ホームページから意見をメールすることができる。独立取締役の名前、経歴など詳細が公開されることで、5 社以上兼

任しているなど規定を遵守していない独立取締役の発覚に役立つはずである。公にすることで独立取締役の独立性、コーポレート・ガバナンス強化体制などにも共用できる。しかし、筆者が実際に一覧表の独立取締役のプロフィールなどについて質問内容をメールしたが、そのメールに対して、返信、回答はもらえなかった。独立取締役の公表と意見の受け付けは形式的なものでしかなく、個人のメールに対する確認作業も十分ではなく、効果は限定的でしかないものと考えられる。

中国における公的研修は、独立取締役の監査・監督機能の役割の説明もされており、試験も実施され、合格者だけが研修機関の独立取締役データーベースに登録されるといった法律上は他国にはない立派な取り組みがされている。しかし、その実態は、独立取締役の役割である監査・監督機能を十分に発揮できるような具体的な説明が行われていないことが明らかになった。

３－４　ヒアリング・アンケート結果における企業内研修と企業外研修の総括

第４章で分析したアンケート結果注 5)では、企業内研修における独立取締役の役割において監査・監督機能の説明はあるが、責任、実際の監査・監督の手順などは説明されておらず、民営企業、国資企業ともに独立取締役の監査・監督機能に対する実効性が低いことがうかがえた。国資企業、民営企業ともに独立取締役だけの食事会も実施しており、本来なら意見をまとめ影響力が出やすいと思われるが、国資企業の場合、構造がより複雑であり、独立取締役が顔色をうかがわなければならない対象者が複数存在するため、行動原理において発言力、影響力、監査・監督機能が発揮しづらいことが明らかになった。国資企業のほうがより形式的な企業内研修であることがうかがえたが、民営企業は必ずしも政府の関与がなく､独立取締役の監査･監督機能が発揮しやすい環境であるともいいがたい。アンケート結果注 5)から民営企業の独立取締役も、自ら政府組織との関わりを持ちたいと考えている人も存在していることが明らかになった。

本章では､法的に義務化されている企業外の公的研修においてもヒアリングを実施した。研修の実態は法律に関することが中心であり、独立取締役が企業内で行動するための実践的な内容は少ない。財務諸表のチェック方法、経営者の報酬やインセンティブに関しての講義や経営者の行動要因を把握するための講義、法律上の独立取締役の役割などの講義項目がある。しかし、財務、管理方法は基本的な内容に限定されており、具体的な監督方法や財務上の具体的な監査方法、不正を発覚した場合のプロセスなどは研修内容には含まれてない。

企業内研修、企業外の公的研修は実施されているが、実践的な内容は少なく、独立取締役が企業で監査・監督機能の行動を起こすための実効性は低いと思われる。

また、企業外研修の主催者である証券取引所では、独立取締役の監査・監督のためのサポート体制もない。

以上のヒアリング結果を分析すると、主催者である証券取引所ではあくまで形式的に研

修を実施していることが考えられる。

４　証券取引所における独立取締役のためのサポート機能

イギリス、アメリカ、日本の独立取締役の研修を実施している第三者機関は、研修としての役割だけでなく、独立取締役が経営者に対する監視・監督機能を発揮しやすくするためのアドバイス、相談、情報交換会、情報提供などを実施している。

中国でも、研修後、証券取引所主催による独立取締役のサポートとしての役割を果たしているのかという問題意識のため、以下の内容が実施されているのかについて、ヒアリングを実施した。

1)独立取締役のための勉強会・交流会
2)弁護士などの紹介やトラブル時の対応
3)独立取締役のための情報交換会・情報提供
4)独立取締役が必要とする法改正などの情報提供
5)登録後の独立取締役の監査・監督機能におけるフォロー、アドバイス

まず､独立取締役に必要な情報の提供や交流会などの実施についてヒアリングした結果、以下の回答が得られた。

上記1）の「独立取締役の勉強会・交流会」については、研修修了後、研修実施機関である証券取引所からの連絡は全くなく、交流会の案内もこない。

また、上記2）の「弁護士などの紹介やトラブル時の対応」においては、研修時に証券取引所の役割として弁護士の紹介、独立取締役が相談したい場合へのサポート機能があることは説明されていない。試験合格後、就任後の独立取締役は企業内において問題があった場合は、あくまで独自で判断しなければならない。

上記3）と4)の「独立取締役のための情報交換会・情報提供」においては、証券取引所から独立取締役のためだけに情報提供などの情報メール送信サービスはない。

また、研修中に独立取締役だけで個人レベルにてネットワークを作ることも、情報交換会や情報提供メールの送信サービスを実施していることも聞いたことがなく、その参加について誘われたことも促されたこともない。

上記5）の「登録後の独立取締役の監査・監督機能におけるフォロー、アドバイス」においては、研修時には、独立取締役の役割において、監査・監督機能があることは説明された。しかし、実際に企業内で独立取締役がどのように取締役を監督すればいいのか、また、取締役と対立的な立場になりトラブルが発生した場合の方法などについての説明はなかった。さらに、登録後は実際の職務の中で、独立取締役が相談、質問があっても、証券取引所では相談、アドバイスを受けつけるという説明はなかった。

また、ヒアリング結果では、補足として以下のコメントが得られた。

独立取締役が、企業内でトラブルに遭遇し相談があっても自ら証券取引所の研修機関に相談するつもりはない。多くの独立取締役が博識者や著名人などであるため、万が一、企業とトラブルが発生するなどの問題があれば、自分の弁護士などに相談している。

また、独立取締役のための研修も、あまり必要はない。多くの独立取締役がすでに取締役や別の企業での独立取締役の経験がある。仮に独立取締役としての経験がなくても、取締役の経験があり、内容についてはおおかた把握している。

日本、イギリス、アメリカの第三者機関が実施しているような情報提供、アドバイス、情報交換会や意見交換会などの独立取締役同士が集まる会などの案内は、中国の証券取引所では実施していないことが明らかになった。中国における証券取引所では、独立取締役のための研修後のサポートとしての役割はなく、研修の実施のみに限定されている。

証券取引所では先進国の第三者機関が実施している交流会や意見交換、情報交換、人材紹介などの内容は実施しておらず、その役割は異なることが明らかになった。

５　中国の証券取引所の役割と問題点

上記のように公的研修を実施している証券取引所の役割について確認した。次に、証券取引所の管理元である証券監督管理委員会（証監会）の役割について言及する。

証券市場における証監会の監査体制の中で、上海・深圳証券取引所は、「証券会社における代理人と証券主幹機関の監督管理の執行者」と位置付けられている。

具体的には、定款、業務規則などをもとに証券業務の行動を規範化し、上場企業の取引などの活動に関しての監査管理を行う。また、同時に、不正行為、ルール違反、企業の開示などに不正があった場合は厳重に処分することになっている。

しかし、実際には上場企業への責任や市場行動への監査機能が十分とはいえない。その要因は以下のとおりである。

地方政府は税収と資金面において上海・深圳証券取引所が必要不可欠であるため、上海・深圳証券取引所の自律的な監査管理の役割は期待できない。そもそも上海・深圳証券取引所は、証監会の下部の執行機関であり、取引所での定款改正や活動に問題が発生した場合は、証監会に報告しなければならない。

上記のように証券取引所は、自立した組織ではないため、自らが決断し対応ができず自主的な監査管理が行えない。そのため企業の不正発覚後の証券取引所の役割は、報告のみに限定される。

上場企業において健全な経営を行っているかどうかを監査・監督する組織は政府機関から完全に独立させた機関が必要である。しかし、現状では、上海・深圳証券取引所などは自律的な組織でないため、それに代わるものが証券監督管理委員会になっている。

６　独立取締役に関する証券監督管理委員会の役割

上記のような背景により、証券取引所では、不正上場企業に対して自主的に対処できな

いため、証券取引所の管理元である証監会における役割、責任が問われている。従って、ここでは、証監会の独立取締役への役割、責任について言及する。

中国初の政府主導ではない立法である。証券法では、「証券市場における主幹機関は証監会である」と定められている。法律、法規に基づいて証券業の集中統一管理体制をとることが規定されている。具体的には、投資家の利益保護を図ること、監督体制の整備、メディア公表の指定、罰則の強化などである。証監会は、権力機関として立法権、執行権、採決権を掌握し三位一体で法規制されている。

証券管理機関の会員組織である証券取引所は自律組織である。しかし、自律機関としては限界があるため、近年は、その監督先の証監会の役割が疑問視されている。

証監会は、「銀行監督管理委員会、保険監督管理委員会と協力関係にあり、法律法規執行の有効性と実施の規範性の確保に力をあわせること」と定められている。

しかし、証監会は、国務院証券委員会と証監会を合併させ、国務院直属の中央省庁に昇格させたため、組織が複雑で巨大化し、各責任部門における職務、責任が明確化されていない。

証監会は、アメリカ型の企業統治を参考に 2001 年の独立取締役の導入に関するガイドラインを公表した。その後も独立取締役に関する規定を公表するなど、独立取締役の規定に関する重大な役割を担っている。特に、証監会は独立取締役の承認をする重大な任務がある。独立取締役の指名、選任に関しては以下のとおりの手順が規定されている。

1)候補者の詳細を証監会に提出する。
2)証監会は 15 日以内に審査、異議申し立てができる。
3)証監会が選任された独立取締役について異議申し立てをすることもある。
4)異議申し立てがある場合、企業は株主総会で証監会の回答として説明しなければならない。

独立取締役は企業の取締役会、監査役会、１％以上の株式を持つ株主により候補者を選任できる。実質的に独立取締役は大株主である政府が指名するため、その影響力は非常に大きいのが現状である。

そのような状況の中、証監会は選任された独立取締役を承認する重要な役割を担っている。しかし、実際にはその役割は形式的なものでしかなく、異議申し立てをすることはほとんどない。独立取締役の指名と選任は、大株主による影響を受けているため、独立性の高い独立取締役が候補者として選任されることが少なく、政府主導としての立場を貫きやすい政府所属、あるいは政府の関係者が選任されやすい。さらに、証監会も政府の管轄下にあるため、独立性が欠けるという理由で異議申し立てをすることはない。

証監会は、企業が指名した独立取締役を最終的に承認・監査するが、仮に異議申し立てをした場合、企業が株主総会の説明をする。しかし説明後、さらに証監会が却下した場合、

独立取締役は承認されない。

上記のように本来、証監会は独立取締役の選任、承認プロセスにあたり、多くの責任があり、慎重に指名された独立取締役について検討しなければならないにもかかわらず、証監会も政府の管轄であるため、特に国資企業においては異議申し立てをする例は非常に稀である。そもそも、証監会による独立取締役の選任資格基準さえ明確化されておらず、また、選任方法においても透明性に欠けている。

独立取締役の任期は3年、再任可能で最大6年となっており、適切な理由がなければ解任できない。3 回連続して取締役会に欠席の場合、取締役会で解任できるが、実際にはヒアリングでは一度も出席したことのない人もおりペナルティを受けたことがない人がほとんどであるのが現状である注6)。

証監会の役割として、大株主支配型の構造だけでなく少数個人株主の利益を重視するためにも、個人株主による投票権の確立が必要である。また、証監会における独立取締役の承認基準の明確化が必要である。また、独立取締役設置に関する情報公開における基準などを設定し透明性を高める必要がある。

加えて、証監会は上場企業において健全な経営を行っているかどうかを監査・監督する重要な役割も担っている。

証監会が、上場企業に対する監督としては、「会社法」に基づき2年連続赤字決算、または1株当たりの純資産が1人民元を下回った企業をST（Special Treatment・特別処理）とし、3年連続赤字決算となった企業はPT（Particular Transfer・特別譲渡）とし、連続3 年赤字企業は上場取り消しできると定められている。しかし、規定があるために、逆に赤字決算が表面化しないよう不正会計処理をする企業が増えている。証監会における役割が問われている中、その問題点は以下のとおり指摘できる。

1) 法律による証監会の権限の強化
2) 法を遵守しない不正上場企業への罰則強化
3) 管理体制の強化
4) 独立取締役との連携により不正上場企業の調査プロセスにおける権限の強化

まずは、独立取締役の監査・監督機能の強化のサポート体制を整備するためには、1）の法律による証監会の権限の強化が必要である。たとえば、不正企業においての銀行口座の金銭の取引に関してチェックを実施することができない注7)。

証監会において不正上場企業への監査・監督の具体的な権限がないためその企業の独立取締役と連携して対応することができない。また、独立取締役が不正取引を発見しても、それを報告し監査する手順、権限などが証監会の規定にない注8)。

さらに独立取締役の監査・監督機能に対する責任も明確化されていない。従って、もうすぐ任期が終わる独立取締役は、「任期内に問題を発見しても、わざわざ報告したことで解

任されるよりも無事に任期を終了させたい」という考えであることは、雪松など(2010)による「独立取締役は独立的な意見を述べることで監督として誇りに思うという動機よりも資格、利益喪失のほうが怖いと感じている」という分析結果注 9)や、筆者のアンケート結果注 10)（「取締役会での反対意見があっても意見を述べない」が 9 割以上を占めていること）などからも容易に推定できる。

また、2）法を遵守しない不正上場企業への罰則強化においては、中国の上場企業には法律を順守していない企業が多数存在しているため、早急な対応が必要である。

たとえば、中国企業は、独立取締役に関する規定の「取締役に占める独立取締役の比率は3分の１以上」「独立取締役は3人以上」「独立取締役のうち1人は会計士資格者」「兼任数は5社まで」などの規定を順守していない上場企業が多い。

しかし、それに対する罰則が具体的に明記されていない。独立取締役による監査・監督、調査に関する規定、権限を強化しても、法律を遵守しない企業への罰則が明記されていなければ、規定を守ろうとしないであろう。

また、規定を遵守しない企業、不正行為を行なっている企業、経営者に対する内部、外部の監督者、監督機関の明確化も必要である。

外部機関では、上場企業の監督機関は証券取引所や証監会となっているが、第三者機関としての監督機関も必要である。

また、内部者としては、独立性の高い独立取締役、独立監査役などが監督者にあたるが、権限、影響力が弱い。

特に、中国では不正取引や粉飾決算など目先の利益を得ることを重視した経営者による悪質な違法行為は多岐にわたる。しかしながら、それらの不正企業に対して個別に明確な罰則も規定されていない。

また、欧米と比較すると、中国の経営者は社会的な責任を問われない傾向があり、企業による隠蔽行為や汚職問題、食品問題などにおいても経営者が訴えられることはあまりないため、不正行為に対する意識が低い。不正取引への罰則を明確化しなければ不祥事企業は減少しないであろう。

上場企業の不正取引に対する罰則を強化するためには、3)管理体制の強化が必要である。取締役会、監査役会、株主総会により共同で監査・監督機能を実施することが必要である。これらは、4）独立取締役との連携により不正上場企業の調査プロセスにおける権限が強化につながる。監査役など外部監査と独立取締役との連携が強化されれば、不正上場企業の発覚につながりやすくなるといえる。また、経営陣への監視、監査・監督体制も強化されると考えられる。

政府の関与が強い証監会において、独立性の高い外国人専門家、外資系、民間人からなる第三者的な専門的な協会を設置し、独立取締役選任に関して委託するなどの
新たな措置も検討にいれるべきである。

第２節　日本、イギリス、アメリカにおける第三者機関の役割

１　第三者機関へのヒアリング目的と問題意識

第１節では、中国の独立取締役向けに公的研修を実施している証券取引所において、研修だけでなく独立取締役の監査・監督の役割が発揮できるようにサポート役としてアドバイス、情報提供などを行っているかどうかについて、ヒアリング結果をもとに確認した。

また、証券取引所だけでなく、その管理元である証券監督管理委員会において独立取締役へのサポート体制があるのかを確認するため、その役割について言及した。

その結果、公的研修を実施している証券取引所での役割は、研修の実施だけに限定され、独立取締役が企業内で経営者を監査・監督しやすいように情報提供や相談などのサポート体制は行っていないことが明らかになった。また、研修は、独立取締役が監査・監督機能を発揮しやすくするための内容としては十分ではないことが明らかになった。

中国では法的に義務化されている企業外の公的研修だが、その研修機関では、独立取締役をサポートする体制が整備されておらず、その他の独立取締役を対象にした人材ビジネス会社、研修育成会社などの民営企業も存在しない。

しかし、欧米においては取締役協会などの第三者機関が研修を実施しており、独立取締役が監査・監督を実行に移しやすいように情報提供、アドバイスなども行っている。

まずは、ヒアリングなどにより日本の研修、人材紹介などを行っている第三者機関の役割を確認し、中国の研修機関の役割と比較する。その上で、世界が参考にし取り入れているイギリス、アメリカにおける第三者機関の役割、研修内容を言及する。

イギリスでは、早くから研修に注目し、第三者機関などの研修内容は、非常に充実し、注目されている。経験不足の独立取締役も研修を受けることでより能力が向上し監査・監督機能も実践的になると思われる。

しかし、講義を受けたからといってすぐに全ての独立取締役の機能が発揮できるわけではない。各企業にはそれぞれの派閥や構造問題が存在する。その中で研修内容は、独立取締役は監査・監督機能を強化できる実践的な講義になっているのか、第三者機関のような客観的立場から独立取締役をサポートする役割は、実際に役に立っているのかを確認する必要がある。

上記のような問題意識を基盤に第三者機関の役割を明らかにするために以下のとおり、確認事項として課題を設定する。

課題設定 1)　日本の第三者機関及び英米の第三者機関における研修は、独立取締役が監査・監督機能を発揮するための実効性のある内容になっている。

課題設定 2)　日本及び英米の第三者機関のサポート体制により実践的に独立取締役が監査・監督機能を発揮しやすくなっている。

日本、英米の第三者機関に独立取締役の監査・監督としての機能をサポートする役割が

あることを明らかにした上で、中国においても欧米のような第三者機関の設置、研修内容の充実、独立取締役へのサポートする役割の重要性を強調する。

日本、イギリス、アメリカの独立取締役のための第三者機関に共通する主な役割は、以下のとおりである。

1) 企業への独立取締役の人材斡旋・紹介
2) 独立取締役向けの定期的な研修、セミナー
3) 独立取締役に関する法律などの情報提供
4) 独立取締役に対する専門的アドバイス、弁護士などの紹介
5) 独立取締役のための意見交換会などの提供

２　ヒアリングによる日本の第三者機関の実態

２－１　日本の第三者機関による社外取締役の人材斡旋・紹介

まずは、上記 1) の 企業への社外取締役の人材斡旋・紹介において、社外取締役をサポートしている第三者機関へのヒアリングの結果を分析する。

日本においては、社外取締役のための研修、人材の斡旋・紹介、アドバイスなどを実施している主な第三者機関の団体は、特定非営利活動法人日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク、社外取締役の人材紹介を中心にセミナーも実施している (株) プロネッド、取締役へのセミナー、委員会などを実施している日本取締役協会などがある。さらに、監査役を中心とした取締役、取締役の補佐向けにコーポレート・ガバナンス問題などの研修を実施している商事法務、その関連団体の社団法人商事法務研究会がある。

以上の団体において、まず、社外取締役の人材斡旋・紹介について以下の質問項目をヒアリングした。

1) 企業が求める社外取締役の需要
2) 登録者の実態
3) 需要と供給
4) 社外取締役の会計士の需要

まず、日本の第三者機関としては唯一の NPO 法人（特定非営利活動法人）である特定非営利活動法人日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク（以下、日本 CG ネット）において、2012 年 12 月 25 日、その活動内容、独立取締役の監査・監督機能の役割についてＴ氏にヒアリングを実施した。また、具体的な研修内容、独立取締役の役割、社外取締役の需要については、2012 年 12 月 28 日に、Ｓ氏にヒアリング実施した。

特定非営利活動法人「日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク」は、その「全国社外取締役ネットワーク」、「日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム」、「日本コーポ

レート・ガバナンス研究所」の合併により 2012 年に設立された企業統治の推進団体である。2003 年に設立された非特定営利活動法人（NPO 法人）「全国社外取締役ネットワーク」が、社外取締役の導入促進、社外取締役の機能の強化、企業側の取締役向けの「取締役大学講座」や社外取締役向けの研修、講演、意見交換会を実施していたが、合併後も継続されている。

2004 年 2 月末時点では個人会員は 199 人（正会員 131 人、準会員 68 人）である。登録者の職歴は、銀行 27.6%、事業会社 21.1%、商社 10.5%、コンサルタント 10.6%、弁護士・学者が 7.9%、会計士・税理士が 5.3%、証券会社 5.3%、生命保険などの金融関係 3.9%、中央官庁 2.6%であった。研修やセミナーの勉強会に参加するなど会員数は年々増加しており、現在は個人・団体含めて 230 を超えている（2004 年 2 月時点）。

日本 CG ネットは、社外取締役制度の普及に努めてきた「全国社外取締役ネットワーク」、日本のコーポレート・ガバナンスのあり方について提言してきた「日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム」、日本企業のコーポレート・ガバナンスを促進してきた「日本コーポレート・ガバナンス研究所」のガバナンス三団体が組織統合した。設立目的は、社外取締役、経営者などに対して企業統治にかかわる啓発、情報発信活動、調査、研究活動に関する事業を行うことを目的としている。

実際、コーポレート・ガバナンスの研究、社外取締役の普及のための人材斡旋・紹介、社外取締役、取締役向けの研修、コーポレート・ガバナンスのための調査、政府への提言などを実施している。 日本 CG ネットにヒアリングした結果は以下のとおりである。

(1) 社外取締役の需要、供給（登録者）ともに増加
(2) 企業側の会計士の需要はさほど増加していない

上記 (1) の社外取締役の需要、供給（登録者）ともに増加している内容については、2015 年 6 月から施行予定の会社法改正法にて「社外取締役を設置しない企業は、その理由を説明しなければならない」などが規定されることにより、社外取締役設置企業が増加している。それにともない登録者も増加し現在「独立役員候補者データーベース」には 230 人を超える人材の登録がある。

社外取締役への就任を希望する登録者は、すでに上場会社の社外取締役の現職、上場企業の元経営者など経営経験者が多い。また、登録者の中には、弁護士、会計士、税理士、学者、さらに、コンサルタントやダイバーシティを実現する女性の候補者も登録されている。

上記 (2) においては、会計士の登録者は若干、増加しているが企業側の需要はさほど増加していない。定年退職者の増加により社外取締役に就任したい登録者が増加している中、それにともない会計士の登録者の比率も若干増加している。しかし、企業側の需要としては、さほど増加していない。現状の社外取締役に占める会計士の比率も数%のみである。

日本 CG ネットにおける具体的な社外取締役の需要と供給に関してのヒアリング結果は以下のとおりである。

1)大企業においては、元大企業の経営者、あるいは現役の経営者という需要が多い。経営アドバイザーとしての役割を求めている。
2) 大企業においてはダイバーシティのため女性や外国人の需要は増えている。
3)社外取締役の登録者は定年後、または定年直前の時間的余裕のある大企業、中規模企業の元取締役や元経営者が多い。また、定年前後の大学教授など学者が多い。
4)登録者に占める学者、弁護士、会計士、監査会社出身者の割合は 5%以下である。

上記のヒアリング結果は企業側の需要と社外取締役の登録者の供給には多少のズレがあり、バランスがとれていないことが明らかになった。この結果は、後述する（株）プロネッドのヒアリング結果と同様である。社外取締役に対して求める役割は企業形態により異なること、多くの企業は、会計士資格保有の社外取締役を求めていないことが、明らかになった。

特に、監査役会設置会社は、独立取締役に対しては外部の目、第三者の視点としての監査チェック機能の役割しか期待していないことが多いこともうかがえた。

また､ヒアリングの補足として社外取締役の現状についての指摘は以下のとおりである。

1) 近年、社外取締役への個人株主議決反対票が増加しており、株主による社外取締役の意識の高まりとともに、独立性の高い社外取締役を設置する企業が急増している。
2) まずは企業に社外取締役を確実に導入することが大事であり、次に社外取締役の人数を増やすべきである。
3) 多くの社外取締役が4年から6年ほど長期的に再任されることが多い。長期的に同じ社外取締役だと利害関係などにより独立性に欠ける懸念がある。

次に、2013 年 2 月 6 日に、独立取締役・社外監査役専門の人材紹介会社である株式会社プロネッドのＳ氏と、Ｄ氏にヒアリングを実施した。

株式会社プロネッドの名前の由来は、イギリスの社外取締役を推進する組織 Promotion of Non Executive Director（ProNed）から名付けた。イギリスの ProNed は 1982 年、イギリスの銀行を中心に設立された公的機関であった。

社外取締役の育成や選任に関するアドバイス､社外取締役の紹介などを業務としていた。

株式会社プロネッドにおいても、2008 年、ガバナンス強化のための社外取締役・社外監査役（独立役員）の紹介とグローバル人材の育成・招聘を通じて、企業価値の向上に貢献することを目的とし、コーポレート・ガバナンス及びエグゼクティブ・サーチのコンサルタント会社として設立した。

社外取締役の選任のための「社外取締役導入ガイド」を作成、企業が直面する経営課題を克服し長期的価値の向上に貢献する社外取締役の選任方法をアドバイスしている。
独立性、能力、経験、行動様式、多様性の要素を基準に1万4千人の社外取締役適任者をデーターベース化しプロファイルに適合する候補者を紹介している。

人材紹介、アンケート実施、コンサルティングなどの業務を中心としている（株）プロネッドに（1)の企業が求める社外取締役の需要と供給、独立性について、ヒアリングした結果は以下のとおりである。

1) 社外取締役の就任経由は、経営者の紹介が9割である。第三者機関、人材ビジネス紹介により独立性の高い人材を確保するケースは1割以下でしかない。
2) リーマンショック後、社外取締役の独立性を重要視し、企業からの問い合わせは急増している。
3) 社外取締役の需要

—2兆円から4兆円の資本金規模の大企業は、女性、現役者、経営経験者
—2000億円から9000億円の中規模企業は、元大企業の経営陣の経験者、現役者
—企業側による弁護士や会計士の需要はほとんどない

ヒアリング結果により、上記1)の社外取締役の就任経由は、経営者の紹介が9割、第三者機関、人材ビジネス紹介により独立性の高い人材を確保するケースは1割以下でしかないことが明らかになった。委員会設置会社などにおいては、委員会にて社外取締役の具体的な意見を聞く機会があるため、社外取締役の意見を聞く態勢が整っており、監査役会設置会社より独立性の高い社外取締役の需要があると思われる。

また、(株）プロネッドが2010年に実施したアンケート結果注11）では、社外取締役の就任経緯は、「経営者の紹介・その他の役員などの紹介」が66%を占め、「当該企業の元コンサルタントなどの関係・取引銀行」の22%をあわせると88%にものぼる。「人材ビジネス会社など第三者機関からの紹介」は4%であった。

2013年の社外取締役を対象としたアンケート結果注12）では、委員会設置会社の社外取締役の就任経緯は「経営者の紹介・その他役員などの紹介」が35%でしかなく、「当該企業の元コンサルタントなどの関係・取引銀行」が20%とあわせると55%である。2010年のアンケート結果の88%より大幅に減少している。一方、「株主からの紹介」が10%、「人材ビジネス会社など第三者機関からの紹介」は5%と、2010年アンケート結果より増えている。

しかし、監査役会設置会社では、「経営者・その他役員などからの紹介」が70%、「株主からの紹介」は1%、「人材ビジネス会社など第三者機関からの紹介は」1%である。すなわち、1)の社外取締役の就任経由においては、委員会設置会社においては社外取締役の独立性を重要視する企業が若干、増えたが、監査役会設置会社では、依然、経営陣による紹介が多く、独立性の高い社外取締役の確保についての意識が低いことがうかがえる。

委員会設置会社では、社外取締役が監査委員会において具体的に監査チェックをするため、財務の経験及び会計士資格者のほうが望ましい。しかし、監査委員会の独立取締役の全員が会計士資格保有者でも財務経験者でもない企業でさえある。監査委員会の社外取締役の需要として会計士を求めている比率は増えてはいるが、アメリカ、中国、香港などと比較すると極めて低いといえる。

また、3)の社外取締役の需要においては、2 兆円から 4 兆円の資産規模の大企業は、女性、現役、経営経験者を求めており、2000 億円から 9000 億円の中規模企業は、元大企業の経営陣の経験者、現役の社外取締役を求めている。前述した日本 CG ネットの回答と同様に（株）プロネッドにおいても、企業が会計士資格保有者である社外取締役を求めて問い合わせてくることはほとんどないことが明らかになった。

アンケート(2010)注 13）における社外取締役の職歴は、「上場企業経営経験者」が 39%、「外資系企業経営経験者」9%、「その他の経営者の経験」13%、「政府機関」13%、「大学教授」10%、「弁護士」8%、「会計士」5%であった。

また、日本取締役協会(2011)による社外取締役を設置している企業と社外取締役へのアンケート結果注 14）においては、「会計士・税理士」が占める比率は、企業回答で 6.6%、社外取締役回答で 3.9%であった。「大学教授・研究者」の比率は企業回答 15.1%、社外取締役回答 15.7%、「弁護士」の比率は企業回答で 9.3%、社外取締役回答で 15.7%であった。現在の社外取締役のうち会計士の比率は極めて低いことがわかる。

（株）商事法務では社外取締役の人材の紹介を行っていないため、社外取締役の需要と供給、また社外取締役の現状についてのコメントの言及はない。

日本取締役協会においては、ヒアリングのための訪問許可の承諾は得られなかったが、社外取締役、取締役の人材の紹介のため会員である企業経営者、経営者 OB、弁護士・公認会計士などの専門家、研究者、現役の社外取締役・監査役など 200 人余りの登録者がデーターベース化され性別、年齢、最終学歴、社外役員などの兼任状況、略歴書などのプロフィールの提供し、アドバイス実施している。

上記のようにコーポレート・ガバナンスの強化を目的として、社外取締役の普及に貢献し、それを専門にしている第三者機関において、人材斡旋・紹介に関するヒアリング結果について言及したが、その他の大手人材派遣会社などにおいても社外取締役の普及を見込んで人材斡旋・紹介を行うところが増えている。大手人材派遣・紹介会社のリクルートのキャリアカバー、顧問名鑑、サーキュレーション、IR JAPAN、東洋ビジネスコンサルティング、エグゼクティブクラスなどが社外取締役の人材の斡旋・紹介を行っている。

２－２　日本の第三者機関における研修内容

次に社外取締役向けの研修、セミナーについて、ヒアリングした結果は以下のとおりである。最も多くの社外取締役、取締役向けに研修、セミナーを実施している日本 CG ネットにおける研修内容は取締役、社外取締役、監査役向けとあり、1)セミナー・シンポジウム、

2)ランチ＆ディベート（昼食懇親会）、3)取締役・監査役大学講座、4)独立役員研究会、5)ファミリー企業研究会、6)独立役員のための IFRS 講座、7)刑事リスク研究会、8) M&A コース、9)独立役員実務セミナー、10)独立取締役導入セミナー、11)独立役員研修セミナーにわかれている。

上記 1)のセミナーは、1 年に 10 回近く実施され、100 人前後の取締役、独立取締役を対象にコーポレート・ガバナンスに関連する幅広い分野の内容について各講義の専門家が講演する。また、シンポジウムは、1 年に数回、200 人から 300 人を対象に、最新のガバナンスに関連する話題などを、有識者によるパネルディスカッション形式で行う。

上記 2)のランチ＆ディベート（昼食懇親会）は、報酬・監査・指名委員会の運営方法、取締役会のあり方、委員会設置会社に移行した考え方、CSR 経営、社外取締役の活動実態などについて、1 年に 10 回から 20 回実施され、数十人の経営者や独立取締役による意見交換、情報交換会も行っている。

上記 3)取締役・監査役大学講座では、上場企業の取締役会のガバナンスの基本的知識、最新の情報を習得するための教育プログラムである。毎回、数十人の取締役、監査役、社外取締役が参加し質疑応答もある。2003 年から 2012 年までの具体的な内容は①財務会計コース、②法務コース、③経営戦略コース、④実践編・内部統制コース、⑤ガバナンスコース、⑥企業価値コース、⑦役員責任コース、⑧刑事リスク・リスクマネジメントコースにわかれている。

表 5―2 のように①から⑧までのコースにおける具体的な講義の内容について、社外取締役の監査・監督機能強化のための講座を確認した結果、③経営戦略コース、④実践編コース以外は、監査・監督機能の強化に関する内容であるといえる。

②法務コース、③経営戦略コースや④実践編コースの内容においても、企業の不祥事に関する内容やガバナンス優良企業、粉飾決算の事例研究、企業価値創造の財務戦略など経営戦略に関する内容でもあるが、監査・監督機能強化に関する内容もある。

上記 3)の取締役・監査役大学講座は、主に現役の独立取締役、取締役、監査役が対象者である。就任前後の社外取締役だけでなく、再任後、継続的に数年以上参加している社外取締役が多い。

取締役・監査役大学講座では、独立取締役が実践で必要なコーポレート・ガバナンス、監査・監督機能における知識の習得と最新の事例研究などを中心に行われている。

また、財務会計コースでは、「財務会計と企業経営（社外取締役の役割、監査法人とのかかわり）」の講義があることから、社外取締役の役割において監査機能があり、その内容、方法についても言及していることがわかる。

上記セミナーの参加費用は、正会員・賛助会員は無料、準会員は 2 千円、非会員は 1 万円である。会費は、正会員は 5 万円以上、準会員は 2 万円以上、団体会員の上場企業は 30 万円以上、その他の企業は 10 万円以上である。

セミナーの参加者による需要も非常に多く、社外取締役や取締役が企業内においてコー

ポレート・ガバナンスや監査・監督機能などの能力を十分に発揮するために知識を習得することが必要だと考えていることがうかがえる。

表 5-2　日本 CG ネットにおける取締役・監査役大学講座の主な内容

内容	監査・監督
財務会計コース	経営者と会計、経理部門、内部監査、内部統制
財務・会計	財務諸表の管理分析と経営ビックバン
財務・会計	経営者からみた内部統制および内部監査
財務・会計	ディスクロージャー、SEC 基準と国際会計基準
財務・会計	外部監査人との関係、CFO の役割
財務・会計	財務会計と企業経営（社外取締役の役割、監査法人とのかかわり）
法務コース	会社法総論、改正商法、株主総会、種類株式、会社法の現代化
法務コース	リスク・マネジメントとコンプライアンス、株主代表訴訟
法務コース	商法と証券取引法、情報開示制度、企業統治と取締役の役割
法務コース	役員報酬制度とその評価
経営戦略コース	IR の重要性―投資家を意識した経営、長期的繁栄を遂げる経営
実・内コース	内部統制とは何か（米国企業改革の概要と最新の日本の動向）
実・内コース	内部統制の文書化（成果物の概要と成功ポイント）
実・内コース	内部統制の有効性評価、企業の取り組み
ガバナンスコース	機関投資家の求める IR の実践
ガバナンスコース	コーポレート・ガバナンスと取締役の法的責任
ガバナンスコース	コーポレート・ガバナンスと独立社外取締役
ガバナンスコース	報酬委員会の責務と役員報酬制度
ガバナンスコース	監査委員会・監査役の責務とガバナンス
企業価値コース	企業価値向上の基礎、企業価値創造の実践的視点
企業価値コース	取締役・監査役にとっての M&A 基礎知識
企業価値コース	企業価値を意識した有価証券報告書の読み方、戦略の会計
役員責任コース	取締役・監査役の法的責務、役員の責任が問われた事例
役員責任コース	取締役・監査役が知っておくべきインサイダー問題
刑事リスクコース	内部告発への対応とヘルプラインの構築
刑事リスクコース	企業対象暴力への対応について
刑事リスクコース	粉飾決算と有価証券虚偽報告
刑事リスクコース	独立禁止法違反事件に関する問題

出所：日本 CG ネット、全国社外取締役ネットワークの資料をもとに作成。

次に、（株）プロネッドにおける研修内容を確認する。（株）プロネッドが実施しているセミナーは、主に「コーポレート・ガバナンスセミナー」、「リスクマネジメントセミナー」「ボードアカデミー」、「グローバルビジネスリーダーフォーラム」がある。

（株）プロネッドは会員制ではないためセミナーごとに参加者が申し込み、料金は 1 人、数万円余りのコースが中心である。

以下の表 5―3 のように、2008 年から 2014 年までの主な「コーポレート・ガバナンスセミナー」の内容は、「取締役会及び社外取締役・社外監査役（独立役員）とはどのようなものであるか、具体的な事例をもとに考えるためのものである」とされ、社外取締役の導入、効用、不祥事対策などとなっている。

表 5-3　（株）プロネッドにおける主なセミナー内容

ガバナンス	不祥事対策	社外取締役導入と有効性
ＩＳＳの議決権行使助言に関するポリシーおよび方向性	ポスト・オリンパス事件の時代における取締役・監査役の責任～貴社の取締役・監査役は大丈夫ですか～	独立取締役は企業経営にどのようなプラスをもたらすか
来年の議決権行使助言に関するＩＳＳの新ポリシー：その背景と理由	企業不祥事をいかに防ぐか。形だけのガバナンスから中身の伴ったガバナンスへ	取締役会の有効性を高めるためのベストプラクティス：エーザイ、ソニー、東芝の事例より
コーポレート・ガバナンス元年：外形重視のガバナンスから中身の伴ったガバナンスへ」	ユニヘアー(現アデランス)における経営再建 ～日本企業はアクティビスト株主に対してどのように対処するべきか～	外国人株主が日本企業に求める取締役独立性、独立社外取締役の意義と役割

出所：（株）プロネッドの資料をもとに作成。

「リスクマネジメントセミナー」では、カントリー・リスク、訴訟リスク、自然災害に基づくリスク、金融リスク、戦略遂行にともなうリスクなど企業と経営者を取り巻くリスクへの対処方法についての内容である。具体的には、不祥事企業の予防と対策、サイバー攻撃のリスク管理、海外子会社のガバナンス：グローバル内部統制とリスク対応策、訴訟リスク対策などである。

また、「ボードアカデミー」では、取締役会の有効性の向上に取り組む企業向けには、役員研修、社外取締役を対象とし、各社の需要にそった法令の改正、判例の動向、海外機関投資家からの要求、業界・市場環境などの情報提供を行っている。

「グローバルビジネスリーダーフォーラム」では、大手日本企業の役員を対象に、グローバル競争を勝ち抜くための海外子会社のガバナンス、人材マネジメント、世界に通用するグローバル人材プールの構築などをテーマとするフォーラムを実施している。

「HR 塾」では、グローバル企業の人事部長を対象に、組織力、新卒採用の現状、メンタルヘルス、企業の営業力などについて企業の人材力の強化のためのセミナーを実施している。社外取締役の能力を発揮させるため、企業の需要に対応したコーポレート・ガバナンス全般、経営戦略などが中心になっている。

次に、株式会社商事法務においては、教育事業部の部長、K氏に 2014 年 10 月 2 日にヒアリングを実施した。

（株）商事法務は、書籍・雑誌の出版事業、セミナー事業がある。雑誌の発行は、法律関係の内容であり、NBL(New Business Law)が毎月２回、商事法務を毎月刊行している。書籍は、民商事法分野を中心とする法律実務書、研究書などの専門分野の書籍、雑誌などを年間100冊以上発行している。法学検定試験問題集、インサイダー取引、独立禁止法、金融商品取引法、税金、法律などに関する専門書が多い。

セミナーは、東京、大阪で毎月15回ほど、年間100回以上、ビジネスロースクール（役員セミナー）が実施されている。内容は、法律とガバナンスに分類されるが、圧倒的に法律に関するセミナーのほうが多く実施されている。中でも、特に需要が多いのは、株主総会の開催方法、留意点などに関するセミナーである。ガバナンス関係では、委員会設置会社移行に関するセミナーの参加者が多かった。実際の参加者は、取締役、社外取締役、社外取締役になりたい人などは少なく、取締役の補佐、法務、総務部の実務レベルの担当者が多い。

（株）商事法務は、古くから監査役を対象にした研修、法律に関する研修を多く実施しているが、昭和60年には商事法務研究会が新任監査研修講座として日本大学菊池敏夫教授を講師に監視機能、責任などについても研修を実施している。

取締役、社外取締役を対象としているセミナーも存在する。そのうち、「取締役の職務と責任」のセミナーは、「取締役の職務」、「取締役の責任体制」、「取締役の義務」、「経営判断の原則」、「代表訴訟の仕組みと防御方法」、「責任免除」、「会社法の改正」、「企業不祥事と取締役の責任」の７つの内容に分かれている。

取締役の職務に関しての内容は、監査役会設置会社の場合と委員会設置会社の企業の場合に分けて説明している。

また、「取締役の責任の体系」においては、会社に対する責任として①任務懈怠責任（423条）、②承認なき競業取引の特則（423条Ⅱ）、③利益相反取引の特則（423条Ⅱ、428条）、④利益供与の責任（120Ⅳ）、⑤現物出資財産の価額補てん責任（213条、286条）、⑥剰余金の配当などに関する責任（462条）、⑦第三者に対する責任について習得する。

取締役の役割においては、善管注意義務と忠実義務、競業避止義務、利益相反取引の内容である。経営判断の原則、代表訴訟の仕組みと防御方法・責任免除の内容では、起訴理由書、②株式交換などと原告適格、③濫用的代表訴訟への対処方法、④会社の補助参加、⑤和解がある。

「会社法の改正」については、多重代表訴訟、内部統制システムにかかる決議内容の充実及び運用状況の開示、親会社の取締役における子会社管理責任である。「企業不祥事と取締役の責任」においては、会社法における内部統制システム構築義務、金融商品取引法と内部統制報告書、ケーススタディとしてダスキンの不祥事と公表義務、蛇の目ミシンの反社会的勢力と利益供与の禁止、西武鉄道事件、ライブドア事件の有価証券報告書の虚偽記載に関する責任についての内容である。

表 5-4　（株）商事法務のセミナーの内容

法律	ガバナンス
ビジネス保険における企業の留意点	取締役の職務と責任
法務スタッフのための「これだけは知っておきたい」ポイント解説〔契約編〕	取締役会事務所スタッフのための基礎知識と実務対応
新任担当者のための株主総会運営の基礎と実践（全３講）	役員のための株主総会運営法
実学・独占禁止法（全３講）	役員のための基礎知識～役員に求められる職務と法的責任
事例で考える・法務相談対応の勘所	新任担当者のための株主総会・取締役会・監査役会事務局の基礎と実務対応
契約書・機密文書管理の基本とトラブル対応	株主総会の実務
債権管理・回収の基礎知識	実例で考える従業員の不祥事･問題行為対応
民法（債権関係）の改正に関する要綱仮案」の重要ポイント	上場会社のための平成 27 年定時株主総会の準備
法務・総務担当者のための証券市場関連法令の基礎と実務	監査等委員会設置会社への移行の是非（10/21, 30 開催分満席につき再度追加開催）
総務担当者のための企業法務入門	社外取締役導入にあたっての実務と運用

出所：（株）商事法務の資料をもとに作成。

「取締役の職務と責任」のセミナーは 3 時間実施され、取締役の責任において具体的なケーススタディとともに法的責任を中心に幅広く網羅されている。社外取締役だけを対象にしたセミナーではないためか､経営者の監査･監督機能についての職務の説明はないが、法的責任については社外取締役にもあてはまる。

次に、「社外取締役導入にあたっての実務と運用～選任前の検討事項と選任後の実務対応を整理する～」のセミナー内容では、第 1 部が「社外取締役制度の基礎知識」、第 2 部が「社外取締役導入と運用の実務」にわかれている。

第 1 部は、「社外取締役に期待される法的役割」であり、1～5 までにわかれている。

1 の「社外取締役をめぐる状況」としては、「導入企業の統計」、「社外取締役の役割をめぐる報道」などの紹介がある。2 の「社外取締役の意義」においては、「社外性要件、取締役との違い・種類、社外取締役設置の会社法上の効果」（会社に対する責任の取り扱い、特別取締役による取締役会の決議）、「監査役・社外監査役との違い」などについて詳細まで説明している。さらに、3 は「会社法改正の概要」として、「社外性要件の厳格化～親会社の関係者などの取り扱い」、「社外性要件の緩和～対象期間の限定」などや「会社に対する責任の取り扱い」、「監査役を支える体制」、「社外取締役を置くことが相当

でない理由」などを説明している。4 の「東京証券取引所の独立役員制度の概要」では、「独立役員の要件」の内容についてである。5 の「社外取締役に期待される法的役割～業務執行取締役、常勤監査役、社外監査役との比較」の内容では、「法的権限」、「任務」、「任期」、「任務懈怠の責任」について言及している。

第 2 部「社外取締役導入と運用の実務」においては、1 の「取締役の職務と責任」と 2「取締役会運営の実務」にわかれている。1「「取締役の職務と責任」の具体的な内容は、1)「導入準備」において任期、責任限定契約、報酬、D&O 保険など具体的な契約内容と手順の説明となっている。2)「人選（ダイバーシティの観点も踏まえて）」においては、社外監査役からの横滑り、専門家（弁護士、公認会計士、税理士、コンサルタント、大学教授）、金融機関出身者、取引先、大株主、他社との兼務の状況、打診（打診の時期、企業の説明、報酬の説明）などの内容である。3)「選任手続き（総会）」では、定款変更の要否（取締役員数、責任限定契約）、取締役報酬決議の要否、各規定の整備と具体的な内容を説明している。

2「取締役会運営の実務」では、1)「開催準備」として議題などの説明（経営会議などとの調整）、日程変更時、臨時取締役会祭事の日程調整が説明されている。2)「開催当日」では開催時間の短縮、テレビ会議、電話会議、持ち回り決議にいて言及している。3)「開催後」は議事録について述べている。

以上のように「社外取締役導入にあたっての実務と運用～選任前の検討事項と選任後の実務対応を整理する～」のセミナーは、社外取締役の導入にあたっての企業向けであり、社外取締役を対象にしていない。

しかし、企業側に対して、社外取締役の役割として、コーポレート・ガバナンスの強化、監査・監督機能があることが説明がされている。

実際に、社外取締役から監査・監督をされることを嫌う経営者が多い中、企業側に対して社外取締役の職責、役割、制度の目的などを再確認してもらうことは重要なことである。社外取締役によって企業価値をあげるためには、企業側の受け入れ体制も必要である。

その他、社外取締役に関連があるセミナーとしては、「取締役会事務局スタッフのための基礎知識と実務対応」「役員のための株主総会運営法」「役員のための基礎知識～役員に求められる職務と法的責任」「企業における刑事事件対応の基本と実務」「株主総会の実務」「監査役等委員会設置会社への移行の是非」などがある。

「役員のための基礎知識～役員に求められる職務と法的責任」のセミナーにおいては、1「株主総会の実状」、2「個人投資家は総会に何を求めているか」、3「株主総会における取締役の説明義務履行（会社法 314 条、施規 71 条）」、4「具体的議事運営方法とリハーサル（シミュレーション）の実施」5「議事進行と役員の心構え（会社法 315 条）」、6「最近の投資家や市場の要求に配慮」、7「総会混乱原因とその対策」、8「経営層にとって必須の会社法、金商法の知識とガバナンス」にわかれている。

その中で、株主総会における取締役、社外取締役、監査役の説明の義務、役割について

は、取締役、社外取締役は、役員の説明義務履行（会社法 314 条、施規 71 条）では、説明することにより株主に迷惑がかかったり、会社の損失を招いたり、結果的に株主が損をすることは避けなければならない。報酬に関する質問は、個人別に詳細の公表は避けても具体的な金額を発表しなければならない。

取締役、独立取締役は投資家や市場の要求に配慮し、特に、国内外の機関投資家、助言会社の議決権行使スタンスに配慮する必要がある。中でも外国人投資家からは、以下の反対助言が増えていることが明らかになった。

1)社外取締役、監査役への賞与給付
2)社外取締役、監査役の業績連動給に対しては反対助言
3)退職慰労金関連議案は金額を明記しなければ反対助言
4)監査役については過半数が独立でない場合、非独立、非社外監査役に反対助言

「株主総会の目的・議題」、「会社法で株主総会での決定事項が決められた理由」、「社外取締役と業務執行者の違い」、「社外取締役は経営執行者ではない」など、「日本型ガバナンスは米欧韓型から乖離しているため外国人投資家には理解しがたい」などの説明があった。その中で、「取締役と業務執行者の違い」、「社外取締役は経営執行者ではない」などの項目内容においては、社外取締役の役割について以下のように明確に監査・監督機能について言及している。

「社外取締役は経営執行者ではない。株主の代わりに経営執行者を監督し、評価し、任免されるのが仕事だから、独立性が大切」などと、社外取締役の役割について経営執行者の監督があること、また評価することが職務であるということを明確に説明している。

これらのセミナーの料金は 1 人 1 講座 3 万円余りから 6 万円余りが中心で、数時間から半日、1 回から数回を設定しているコースが多い。

以上のように商事法務のセミナーにおいて、「社外取締役の監査・監督機能の役割」について説明している講義は、取締役、社外取締役を対象としたセミナーにも、社外取締役導入する企業向けのセミナーにおいても、明確に存在している。上記のセミナーを受講した企業、社外取締役においては、その制度の目的において監査・監督機能の役割があることを再認識することができるといえる。

次に、2002 年に、有限責任中間法人日本取締役協会として登記、2009 年に一般社団法人日本取締役協会に登記変更した日本取締役協会注 15) は、日本のコーポレート・ガバナンス（企業統治）を充実、普及させるための活動として、ガバナンスを中心に経営全般についての知識を向上のための情報提供、場所の提供、執行役、取締役、取締役会のガバナンスに関する調査、研究、出版及び研修、取締役の育成、支援及び紹介を実施している。

研修内容は、新任取締役、執行役員を対象に、6 回シリーズの研修を開講しているが、2014 年 12 月ホームページでは「社外取締役を対象にしたセミナーは準備中」としている。

その他、15 回目をむかえる「投資家との対話委員会」は主に企業の経営者がコーポレート・ガバナンスに関する講義である。28 回目をむかえる「独立取締役委員会」は、2002 年から 1 年に 3 回程度、開催していたが、2014 年からはほぼ毎月、開催されている。

社外取締役設置が 1 人の企業には社外取締役の複数導入へ向けて実質的なサポートを行い、社外取締役を設置している企業には、業績評価、法律、リスク管理などの個別に研修を行っている。関連のある主なテーマは「上場会社のガバナンスとコーポレート・ガバナンス･コード」「独立取締役の法的義務と責任」「HOYA の独立取締役と取締役会について」「日本弁護士連合会・社外取締役ガイドライン作成チームとの意見交換」などがある。

社外取締役だけの懇親会は過去に 3 回開催されており、「日本経済の活性化におけるコーポレート・ガバナンスや独立取締役の役割」では、「日本企業の構造的問題は何か」「成功している企業はどう行動しているか」、「日本経済の活性化に向けて」、「社外取締役を入れたら、シビアな経営ができるのか」など経営戦略、構造問題について議論している。「昨今の事例から、独立取締役の役割を考える」では、「取締役は誰のほうに向くべきか」「企業価値とは何か」、「社外取締役が機能するためには」など企業の構造問題、機能発揮について議論している。「一般役員と比較して、社外取締役の責任と役割は違うのか」では、取締役と社外取締役の責任と役割の相違点について議論している。

その他の各テーマに関連した委員会・セミナーは、これまで、「企業倫理委員会」が 63 回、「企業経営と会計委員会」が 39 回、「国際会計基準（IFRS)連絡会（2014 年度）：エマージングカンパニー委員会）が 52 回開催されている。

2015 年、企業統治のガイドライン「日本版コーポレート・ガバナンス・コード」で 2 人以上の選任が求められるため、2015 年 5 月から「社外取締役トレーニング講座」を開講する。取締役会の機能や監査、会計、法的責任に加え、欧米で増えている「投資家との対話」の先進事例なども取り上げる。講義は全 6 回で、参加費は税別 20 万円である。

また、取締役・取締役会プログラムでは、これまで 5 回実施され、「社外取締役の基礎知識」のほかに、「社外取締役と企業不正リスク」では不正リスクの評価、不正リスク管理にはトップのコミットメントが必要であることが指摘され、また「社外取締役の法的位置づけ」では、これまでの法改正のながれ、社外取締役の独立性に関する規律、社外取締役を機能させるための工夫について講義している。また、「独立取締役を守る先進的な D&O 保険」では、企業組織再編で機能する D&O 保険、アメリカ連邦証券取引法の域外適用、アメリカ型 D&O 保険の盲点と課題についての内容である。

正会員は年間 50 万円、専門会員は年間 25 万円、個人会員は年間 5 万円だが、現在は会員数を限定しているため上場企業の取締役・役員のみを募集している。研修も会員限定である。その他の研修育成、第三者機関には、公益社団法人の会社役員育成機構（BDTI）が、取締役や監査役など役員や部長、室長など役員を支える立場の人向けに基本的な能力を身につけるための研修「国際ガバナンス塾」があり、会社法、法律とコンプライアンス、現代ガバナンスの理論と実務、企業経営戦略、リスク管理、M&A 戦略、財務諸表の読み方、

社外取締役と投資家の視点、最新の海外法的課題、グローバル・カンパニーなどの講義がある。「国際ガバナンス塾」の１日コースでは「役員力」として取締役の役割の説明があり、「取締役会の進め方」では、取締役の責任と義務の説明がされている。

対象者は取締役、監査役、執行役員、部長、ガバナンス担当者で定員は最大 12 人、午前 9 時から夕方 6 時までの 1 日コースで値段は、一般は 6 万 5000 円、賛助会員は 3 万 9000 円である。

また、第７章で後述するように中国だけでなく日本の社外取締役における監査的な機能は監査役と重複しているという先行研究もある。従って、次に、参考のために日本監査役協会の役割を確認する。日本監査役協会は、都市部だけでなく全国において監査役を対象に研究会が実施されており、社外取締役に関する第三者機関よりもその取り組みは広い地域で定期的に実施されている。監査としての実務的な相談にも常に対応できるように、ホームページから予約をとることも可能になっている。月刊監査役など刊行物もあり、会員は、その過去の記事を検索し内容を確認できる。監査役会設置会社が多い日本企業において監査役へのサポートとしての役割を果たしていると思われる。

社外取締役を対象にした第三者機関においても、設置の義務化と独立性の強化により、本格的に経営者の監査・監督機能を発揮できる人材育成とその確保、情報収集などが必要になる。そうなれば、全国的に社外取締役をサポートする体制も強化され、研修もさらに充実するであろう。

以上のようにヒアリングを元に日本 CG ネット、（株）プロネッド、（株）商事法務など第三者機関で実施されている独立取締役のための研修内容を確認した。また、日本取締役協会の研修内容についても言及した。

（株）商事法務は、社外取締役の役割に関して、監査・監督機能があるという説明のために「社外取締役の監督機能」という小タイトルをつけて明確に言及しているセミナーもある。社外取締役が、上記のような研修やセミナーに参加することで、監査・監督としての役割を再認識することができ、企業内で機能が発揮しやすくなることがうかがえる。また、企業の参加においても再確認できることで受入れ体制が整備されると思われる。

しかし、社外取締役による経営者に対する監査・監督機能の実効性を評価することは容易ではない。

第４章の社外取締役へのヒアリング結果では、「第三者機関が役に立っている」、「第三者機関の研修内容は企業内で監査・監督機能を発揮するのに実効性がある」と回答したのは１人しか存在しなかった。多くの社外取締役が「経営の経験があり比較的、影響力もあるため、わざわざ研修は必要ではない」、「第三者機関には、相談することもなく、あまり依存していない」と、回答した。ヒアリング対象者は、経験者であり、なおかつ社会的にも影響力があり、兼任数も多く時間的に余裕はない社外取締役が多いため、上記のような結果になったともいえる。

監査・監督の役割があることを研修にて再確認し、具体的方法を研修にて習得すること

で、ある一定の能力は向上し、知識も習得できると思われる。

本調査において、企業内での監査・監督機能の実効性を確認するためには、監査・監督機能に関する講義の研修の受講者である社外取締役と、非受講者である社外取締役に分けて調査、検証する必要がある。

新人の社外取締役による受講後の監査・監督機能に関する行動への影響、再任時の受講者における監査・監督機能に関する行動への影響などをヒアリングする必要がある。社外取締役の定期的な受講者に対して、監査・監督強化への影響などを分析する必要がある。

研修受講直後は、監査・監督に対する意識が高いが、その意識は 1 年後、2 年後も継続しているのかどうか、また、本人の意識が高くても実行に移しているのかどうかを判断するため、研修で受講した監査・監督機能に関する発言を取締役会で行ったかどうか、それは、研修受講時期の 1 ヶ月以内なのか、1 年以内なのかなど細部にわたり、それぞれ分析する必要がある。

また、監査・監督機能の評価においては、「取締役会において不明確な案件がある場合、その内容に関する資料を過去数年から 10 年にさかのぼり請求したことがあるか」、「監督業務の一環として経営者の行動について、具体的に質問したことがあるか」、「監査業務として、監査法人と連携して取締役会で疑問点の提示と提出資料を要求したことがあるか」、「取締役会において社外取締役は監査・監督機能としての発言は十分と思うか」など企業内での監査・監督機能の行動に関して具体的に実行に移しているのかどうかを分析し、研修内容が実践的であるかどうかを判断する必要がある。

しかし、筆者が実施した社外取締役へのヒアリング調査結果では、不正取引企業以外の社外取締役は、上記の内容を実施していなかったように、これらを実行している社外取締役は少ないことが推測できる。

他方、社外取締役が第三者機関による研修を定期的に受講し、自分自身が監査・監督機能の実効性があると感じていても、企業側の評価はそうではないこともある。それらは、社外取締役に対する受け入れ体制が整っていなければ、監査・監督機能の能力も発揮しづらい。委員会設置会社や監査役会設置会社など、企業形態によっても社外取締役の監査の期待度は異なるように、社外取締役による経営陣に対する監査・監督機能は、企業により差がある。監査役会設置会社の割合が多い日本では、社外取締役の受け入れ体制が整備されている企業は極めて少ないのが現状である。

そもそも、監査法人に監査としての役割、社外取締役には監督としての役割を求めていることがヒアリング結果から明らかになったように、最初から監査としての機能を期待せず社外取締役を導入している企業は多い。

以上のように社外取締役の監査・監督評価を明確化しづらいのが現状である。

さらに社外取締役の研修受講が義務化されていないため、研修受講生は一部の積極的で向上心のある社外取締役に限定される。第三者機関で研修を受講生している社外取締役は全社外取締役総数の 2 割以下と思われ、全体像を把握するのは困難である。

また、現状では第三者機関の監査・監督機能に関する研修の講座数は少なく、年齢、経験が異なる多様な受講者と、多様な状況による企業形態、受入れ体制などの整備の異なる就任先企業における影響力、実効性の分析は容易ではない。

上記の調査分析方法での検証は、社外取締役の設置が義務化されるとともに、研修受講が規定に盛り込まれた場合、あるいは、研修受講者が増加した場合に、定期的、また、長期的に実施し、それを確認するための企業側へのヒアリングも実施しなければなならい。これらを長期的に、また、定期的に分析する必要がある。

日本は先進国の中でも珍しく社外取締役設置が義務化されていない。また、企業統治構造においても先進国に比較すると、業務執行者と監督者が同じであり、監査・監督がしづらい環境下にある。法的整備においても問題がある以上のような悪条件の中では、日本の第三者機関の役割は充実しているともいえる。

上記のような状況の中で、現状の研修育成を実施している第三者機関の役割について確認する。

確認事項3）独立取締役に関する法律・変更などの情報提供、アンケート結果などについて確認する。

（株）商事法務においては、法律に関することが専門であるため、メールマガジンにて毎日、その日に施行された法律やガバナンスなどの情報を送信するサービスを実施している。

その他の第三者機関は、メールマガジンによる送信サービスに重点を置いてはいないが、主に研修において社外取締役・監査役、取締役が必要な法の改正・変更点などの情報提供を実施している。

また、第三者機関による社外取締役のアンケート調査の実施においては、（株）プロネッドは、「2013年 独立取締役アンケート」、「2012年 弁護士社外役員に関するアンケート」、「2011年 独立取締役アンケート」、「2010年 独立取締役100人アンケート」、プロネッド協力 日本経済新聞社主催「社外取締役の実態に関するアンケート」などと、社外取締役によるアンケートを実施している。また、諸外国の独立取締役の現状についてもホームページなどで情報を掲載している。

次に、第三者機関の役割において上記の4)独立取締役に対する専門的アドバイス、弁護士などの紹介を実施しているかどうかを確認する。

（株）商事法務は、監査役のためのセミナーが多く、社外取締役だけのためのセミナーを多く実施しているわけではない。しかし、社外取締役の役割説明の中で監査・監督機能について項目を立てて十分に言及している。

また、情報提供としては、メール送信にてガバナンスに有効な情報を送信している。

（株）商事法務の主な業務は、監査役、取締役が必要な法律に関する情報提供・出版業務が中心である。法律の専門分野においての情報提供が主体であるため、社外取締役のための弁護士の紹介、また、社外取締役の人材の紹介、社外取締役の相談対応は行っていな

い。

商事法務は、法律に関する情報提供、研修に特化しており、企業内で問題が発生した場合の相談に対して、社外取締役を全面的にサポートしているとは言い切れない。それでも、セミナーは実務内容が充実しており実践的である。具体的に社外取締役の役割について、監査・監督の役割があることを説明しており、多少なりとも効果はあるのではないかと思われる。

日本CGネットや（株）プロネッドにおいては、取締役、独立取締役の人材紹介だけでなく、その前後の相談にも対応している。

以上を確認すると、まず、第三者機関による、社外取締役の機能に監査・監督機能の役割があることを明確に説明しているセミナーもあることから、研修・セミナーにおいて、多少なりとも社外取締役の役割において監査･監督機能の強化を促す効果があると思われる。セミナー・研修を継続的に行うことで経営者、社外取締役の参加者も増加し、その影響は増すのではないかと思われる。

しかしながら、企業内には利害関係による派閥、構造問題があり、さらに企業側の受け入れ体制がない場合もある。社外取締役が研修に参加するだけで、即、実践的な行動に影響を与えるとは言い切れない。また、監査役会設置会社だけでなく監査委員会を設置している会社においても、監査は監査役の役割であり、社外取締役の役割としては考えられていない。社外取締役のヒアリング結果と同様に第三者機関のヒアリング結果からも社外取締役の需要は、専門的な監査・監督機能ではなく、外部者としの視点からの監査・監督機能が求められていることが確認できた。

企業側が監査機能を求めているのであれば、会計士資格取得者の需要が増えるはずであるが、前述した第三者機関による社外取締役や企業向けのアンケート結果注 16) からも、実際には、会計士資格保有者である社外取締役の需要・供給は増えていない。

第４章の日本の社外取締役のヒアリング結果注 17) から、監査委員会を設置している企業の割合が低いこと、また大多数の日本企業において経営者が監視・監督されることを嫌う傾向にあること、報酬支払元への監査・監督機能を発揮しづらいという問題も同時に改善されなければ、社外取締役の機能がともないにくい。

監査委員会設置企業の増加、または会計士資格保有者の社外取締役設置の義務化が促進され、企業が、社外取締役の機能に専門的な監査・監督機能を求めない限り、この傾向はしばらく続くことがうかがえる。

しかしながら、筆者が第三者機関の研修、研究会、セミナーに参加した結果、以下のことが確認できた。

参加したのは、講演会「公認会計士監査と公認会計士・監査委員会―コーポレート・ガバナンスの観点から―」や日本コーポレート・ガバナンス・ネットワークの第６回コーポレート・ガバナンス連絡会の「スチュワードシップ・コード、改正会社法、日本再興戦略について」、また、第 92 回 CG ネット緊急セミナーの「社外役員を含む非業務執行役員の役

割・サポート体制に関する中間取りまとめと社外役員などに関するガイドライン」、その後の勉強会などである。受講者である社外取締役、取締役は非常に熱心に習得しており、積極的な質疑応答もあった。社外取締役、取締役の参加者は新任ではなく、定期的に研修、勉強会に参加している 10 年以上の経験者である。法改正後の留意点、社外取締役を取り巻く環境などの現状の把握、社外取締役の役割の再確認などにより、実際の参加者による講義内容への感想（アンケート結果）においても満足度は高い。勉強会では、異業種の取締役、社外取締役が参加しており、それぞれ就任している企業における問題点、相談内容について議論している。

勉強会に参加することで情報収集や相談会などにより、問題解決へ向けて一歩前進できるだけでなく社外取締役が不利にならないように行動をとることもできる。相談会に参加し同じ認識の下で議論することで、より影響力も増すことができると考えられる。社外取締役の役割、職務においても監査・監督の行動要因にも多少なりとも影響があるのではないかと感じた。

株）プロネッドが実施した「2011 独立取締役」のアンケート結果注 18）では、「社外取締役の果たすべき役割」についての監査役会設置会社によるアンケート結果においては、監視や監督の役割について重要な役割だと考えている社外取締役が多い。「社外取締役の果たすべき役割は」の問いに対して最も多い回答が「リスク・マネジメント」である。「とても重要」50%と「ある程度重要」19%をあわせると 69%にのぼる。次に多い回答は「外部株主の視点の提供」であり「とても重要」45%、「ある程度重要」19%をあわせると 64%となる。「不祥事発生の防止」は 3 番目に多く、「とても重要」43%、「ある程度重要」26%をあわせると 69%である。「財務報告の健全性・正確性の確認と監視」は 4 番目に多く、「とても重要」41%、「ある程度重要」26%をあわせると 67%と高い。「内部統制システムの整備状況の確認と監視」は「とても重要」39%、「ある程度重要」25%をあわせると 64%で、「経営戦略の執行の監督」は「とても重要」39%、「ある程度重要」26%をあわせると 65%である。「経営戦略の貢献」「経営陣の適正な報酬の構築」「経営トップの継承計画」「少数株主の利害大弁」などを上回っている。

日本の第三者機関は、各社の内容に差はあるが、社外取締役のサポート機能の役割に対して何らかの役に立っている機関といえよう。また、社外取締役の監査・監督機能の役割の発揮においても、研修による説明は、意味があることと思われる。

２－３　日本と中国における社外（独立）取締役保護に関する保険

日本の社外取締役については、会社法 2 条 15 号に「株式会社の取締役であって、現在も過去も、会社又は子会社の業務執行取締役・従業員などの業務執行者でないもの」とある。法的には社外取締役も取締役であることに変わりなく、取締役と同様に義務と責任を負うことになる。

具体的な法的責任は、会社法 423 条 1 項において「任務怠慢責任に対して、会社に賠償

を支払わなければならない」と定められている。

社外取締役など執行者の監督として取締役会での出席・発言、議決権行使を通じて業務執行の決定に参加し、法令などの遵守義務の違反や善管注意義務・忠実義務の違反が認められたときに責任が生じる。特に敵対的買収防衛関連や大規模な第三者割当て増資や上場子会社における親会社との組織再編、不祥事などが生じた場合に、法令などの遵守義務、善管注意義務、忠実義務の違反などが問題となる。

さらに社外取締役による違法配当、総会屋への利益供与、談合、賄賂、不正輸出などの法令違反行為の予防、阻止などが、独立取締役の職務としての善管注意義務違反を黙示した場合など多額の損害賠償責任がともなう。そのため、不祥事企業の社外取締役にヒアリングした結果、取締役会における意思決定では、決定段階での不注意がないか社外の第三者的な立場で細部に至り、疑問点に対し事実確認を実施しているとコメントした。しかし取締役会の資料は社外取締役には3日前に配布され情報収集のための準備期間が少ない。企業の社外取締役に対する監査的役割への期待度は低いと思われる。

リスク防止として日本の場合、社外取締役に対して会社が事前に定めた金額と最低責任限度額のどちらか高いほうを限度とする責任限定契約がある。

さらに米国と同様にD&O保険に加入すれば数百億円規模になる大企業の損害賠償にも一部賄えるようになっている。

中国の場合は、そもそも独立取締役の報酬が圧倒的に少ないため損害賠償には限度があるが、リスクを考え独立取締役を辞退する著名人も増加している。企業の粉飾決算などが発生時に独立取締役に就任していると、不名誉になるため、不祥事企業に対しては独立取締役になる人は少ない。また独立取締役の責任問題になり損害賠償を支払う例は少なく、研修時でもその法的責任に関する説明はほとんどされていない。以上のような日中の法的責任に対する違いから独立取締役の行動原理には違いがみられる。

上記の制度の中で、第三者機関の商事法務は、「D&O保険加入に関する留意点」などの研修を実施している。個別に保険に関して相談も可能である。保険制度を通して、独立取締役が不利にならないように内容を把握しておく必要がある。また実践的な問題に対応するため、リスク管理に対する事例研究としてケーススタディなどで、不祥事企業の例をあげて社外取締役の責任などにおいても習得できる。

3　イギリスの第三者機関（英国取締役協会）と研修内容

イギリスのコーポレート・ガバナンスに関する制定に関する議論は、ポリーペック事件、マクスウェル事件などの不祥事が相次いだ1980年に始まった。ポリーペックやマクスウェルは突然、経営破綻したため上場させていたLSEへの運営における信頼も低下した。

上記の問題に対応するために1991年に設置されたのが、キャドバリー委員会である。キャドバリー委員会は、企業、投資家、証券取引所のメンバーから構成され、企業のコーポレート・ガバナンスの順守状況を確認し、順守していない場合はその理由を開示すること

を指示した。また、LSE は、キャドバリー報告書の一部を規定化し、上場企業は法定開示書類の年次報告書、計算書類においてコーポレート・ガバナンスの順守状況を開示することを定めた。

1995 年には、ナショナルパワー社など高額すぎる経営者の報酬が問題になり、経営者団体の英国産業連盟（CBI）の委託を受けグリーンブリー委員会が設置された。グリーンバリー委員会は取締役の報酬の決定方法の見直し、報酬に関する情報開示の改善を提案し、順守しない場合は、その理由を年次報告書に開示することを義務付けた。「コーポレート・ガバナンスの財務的側面に関する報告書」をきっかけとした Code of Best Practice の制定及び Comply or Explain 原則の採用(Cadbury Report, 1992)において定義している。同報告書は、主に取締役会構成の改革、独立取締役による監視機能強化、および機関投資家の関与などによる外部者により企業を統制することとされていた。

上記のような背景の中、第三者機関であるイギリスの Promotion Non Executive Director (ProNED)は、独立取締役のために、イングランド銀行を中心に公的斡旋機関として 1982 年に設立され、多くの独立取締役が企業に紹介された。

そのため、経営者と独立取締役など個人的な関係により独立取締役を選任している割合は 5 割にとどまっており、独立性を確保するために、多くの企業が第三者機関や人材ビジネス会社を利用している注 19) 独立性の高い理想的な選任状況となっている。

当時の相次ぐ経営破綻や不祥事は経営陣の不正行為によるものが多く、彼らを監視するために独立取締役の導入がのぞましいと考えられた。それにより、独立取締役導入企業が増加し、多くの独立取締役の人材が必要とされた。

当初の ProNED の設立目的は、独立取締役の育成、企業に対する独立取締役の選任のアドバイスをすることだったが、需要の増加にともない人材不足に陥った。この状況を改善するため、人材の紹介のために、独立取締役の候補者をデーターベース化し有料で提供した。

その後、公的機関より民間企業、第三者機関としての実施の方が望ましいと民間のグローバル・リサーチ会社に売却されることになった。

そして、現在は、IoD が、独立取締役向けの育成プログラム、情報交換などを提供している。取締役の個人会員は 5 万 4000 人にものぼり、コーポレート・ガバナンスの研修なども実施している。

1992 年の LSE と財務報告評議会（FRC）によるキャドバリー報告書では、独立取締役の選任に関する規定に対して最善の行為規範の順守として規定されている。2002 年、ビッグス報告書では、上場企業 1702 社における独立取締役の人数は 4610 人で、取締役の 5172 人より少ないが、企業内の取締役会では過半数を超える割合である。さらに、上場企業の社外取締役の 8 割が兼任しておらず、1 割が 2 社の兼任者である。FTSE100 構成企業の独立取締役の平均報酬額は年間 4 万 4000 ポンド（約 860 万円）で、その他の上場企業の独立取締役の報酬は年間 2 万 3000 ポンド（約 450 万円）、取締役会議長においては FTSE100 構成企業では年間 42 万 6000 ポンド（約 8350 万円）、その他の上場企業では 7 万 8000 ポンド

（約 1530 万円）である。FTSE100 構成企業の平均年齢は 59 歳である。

上記のような状況の中で、独立取締役の役割には、経営陣の監視と戦略策定があり、建設的戦略への貢献、業績報告の監視、財務情報の正確さ、経営陣の指名、報酬の水準の決定について判断できるような人材の確保とともに、企業からの情報が確実に十分に提供されることにおいても指摘していた。現在、IoD では 5 万 4000 人の取締役の個人会員がおり、表 5－5 の内容において研修を実施している。独立取締役のためのコースでは、独立取締役の役割の説明として以下のことが明確に説明されている注 20）。

1)モニタリング

独立取締役は取締役の行動のモニタリング・監視の役割に対して責任を持たなければならない。特に企業の戦略、目的、方向性などについては注視が必要である。

2)コミュニケーション

企業側にとっては取締役会にて外部者の意見を聞くこと、外部者とのコンタクトはメリットがある。ビジネスにつながる人脈の紹介により企業を発展させることも必要である。

3)リスク

企業が提出する財務情報、管理システムには不正がある場合もあるため、独立取締役は財務内容や情報提供に対してリスクがある。自ら財務情報が正しいかなどを十分に確認し、リスクから自衛する必要がある。

4)監査

取締役会において企業の正確、適正な財務会計の監査後、株主に対して提供する義務がある。独立取締役は取締役会だけでなく、監査委員会にて精密で定期的な監査を実行する義務がある。また、イギリスでは、IoD 以外にもコーポレート・ガバナンスにおける独立取締役、取締役向けの研修企業、人材ビジネス企業が多数ある。

MIS トレーニング協会注 21)では、取締役、独立取締役、監査役向けの内部監査のコースにおいて、内部監査のビジネスプロセス（Business Process Auditing）財務機関（Financial Institution）、内部監査（Internal Audit）,ガバナンス、リスク＆応諾（Governance,Risk &Complain）、内部監査における経営・リーダーシップ（Internal Audit Management &Leader of Audit Internal）など、内部監査におけるプロセスから財務、ガバナンス、リスクなどに関するコースなどがある。

Bsi 研修会社注 22）では、監査能力研修コース（auditing skills training courses）があり、受講した取締役には修了書を発行している。監査役研修会社注 23)（Auditor Training）は、ISO コースや取締役、独立取締役、監査役のための研修コースがある。 Cipd 社注 24）では、人的資源、経営全般のコースとともに独立取締役の役割についてのコースもある。

Pwc コンサルティング注 25）会社では独立取締役の活用方法、評価などについて相談などに応じている。

表 5-5　英国取締役協会（IoD)における取締役向けの主な研修内容

項目	内容
取締役会の役割 （Role of the Director and the Board)	取締役会、企業統治、業務執行者と非業務執行者の違い、取締役の責任と義務など
外部取締役の役割 （Role of the Director and the Board)	業務執行者と非業務執行者の違い、外部役員、外部取締役の責任と義務など
財務の役員以外のための財務監査方法（Finance for Non-Financial Directors ）	取締役会での効果的な財務諸表の監査チェック方法、取締役の監査の責任など
経営戦略としての取締役の役割（Director's Role in Strategy and Marketing)	取締役会での経営戦略、効果的な経営戦略の事例など
組織のリーダーとしての取締役の役割（Director's Role in Leading the Organisation)	組織のリーダーとしての戦略、企業文化の創設、戦略の発展と改革など
会長の役割（Role of the Company Chairman)	取締役会における役割、義務、職務、会長の責任、義務、業務執行者と非業務執行者の効果的な活用方法、関係など
財務取締役の役割 （Role of the Finance Director)	財務戦略、5W１H の情報提供方法、財務取締役の責任、管理、義務など
独立取締役の役割 (Role of the Non-Executive Director)	取締役会における役割、義務、職務、企業内の改革、資格・要件、過去の独立取締役とのコンタクト

出所：英国取締役協会（IoD)の資料などをもとに作成。

イギリスにおいて第三者機関は独立取締役の普及とともに成長し、研修やアドバイスなどの役割において十分に社会に浸透し貢献しているといえる。独立取締役における監査・監督機能のための研修内容においても歴史があり、世界的にも評価されている。

IoD の研修では、独立取締役の役割について明確に監査としての責任があることを説明しているが、なにより具体的な独立取締役の役割の説明や企業内の統制の説明などは、独立取締役が企業にて監査・監督機能を発揮しやすいよう再確認できる内容となっているといえる。

４　アメリカの第三者機関（全米取締役協会）の役割と研修内容

イギリスは世界に先だってコーポレート・ガバナンスに関する取り組みが進められ、独立取締役の設置、その役割について検討されてきた。

1990 年代のイギリスにおける独立取締役の普及にともない、アメリカでも 2000 年代、エンロン、パルマラット事件などの不祥事をきっかけに SOX 法などが定められ、外部統制だけでなく内部統制の規制が促進した。

2002 年、不祥事企業の増加にともない NYSE とナスダックもコーポレート・ガバナンスが改善を促す上場規則の見直し案を公表したが、その中には上場企業の新任取締役向けのプログラム研修を導入することを策定し、取締役に対しては研修、訓練を行うことを提案している。NYSE としては初めて取締役教育に関する公式プログラムである。これは、証券取引委員会（SEC）が取締役に対する継続的な教育プログラムを実施することの可能性も検討するよう求めに応じたものでもあった。

アメリカで研修を実施する第三者機関としては全米取締役協会（NACD）　が代表的ある。1970 年代の独立取締役の普及とともに 1977 年、NACD が設立、現在、会員の独立社外取締

役は1万5千人にものぼる。

翌年、1978年、SECはNYSEを通じて、上場会社に「独立取締役により構成された監査委員会の設置」を義務付けた。

1980年代から1990年代においては取締役会における独立取締役が過半数を占める構造へ変化し、それにともないNACDの活動は、独立取締役の斡旋と育成が柱になった。

中でも、取締役会における経営責任の分担、法的責任における経営判断の原則（BRJ）と注意義務との関係、独立取締役とCEOの役割分担の明確化などについて必要な研修を実施してきた。

すでにこの時期から独立取締役のための育成・研修などに力を入れ始めている。

2000年代は、エンロン、ワールドコム事件などにより独立取締役の独立性、会計監査は機能しないという指摘により、2002年、SOX法により、独立取締役の独立性の強化、内部統制システムの整備と強化、株主への説明の透明性の向上など施行され、NACDの活動はSOX法への対応主導、企業におけるバランスのとれた法の執行の訴えなどを行うようになった。

2008年、リーマン・ブラザーズの崩壊により金融危機に陥り、再び、独立取締役の機能、取締役のガバナンスは機能していないことが議論になった。ドッド・フランク法の施行とともに全米取締役協会は、2009年、基本にもどる再構築の方法として独立取締役の独立性、独立取締役による会長職の提案など「10項目の基本原則」を提出した。

また、2010年には、リスクのオーバーサイト、役員報酬、アカウンタビリティなど「コーポレート・ガバナンス白書の提案」を行ってきた。

中でもCEOの多額の報酬が問題視されている中、NACDは、報酬委員会の独立性の向上、報酬制度の見直し、長期業績を加味した評価基準の作成、評価プロセスと結果などにおいて透明性を高めることなどを株主へ報告した。

株主へのアカウンタビリティの向上として、取締役会長、CEOに同席して株主との直接対話、機関投資家との個別の対話などを実施した。

あくまで、独立取締役の活動の強化により取締役会の独立性を向上できるとし、ガバナンスの構造、システムに焦点をあて続けている。

2013年の会員総会では、資本主義の見直しとともに、リスク・ガバナンスの強化と規律ある取締役会が注目されている。1970年代まで多くの企業においてステーク・ホルダー志向の価値観があったが、2010年以降は、新しいステーク・ホルダー論の価値観として、株主価値への独立取締役の責任に加え、全てのステーク・ホルダーの価値への責任が増える時代になった。

取締役の独立性向上が注視される中、NACDは機関投資家とのアカウンタビリティの向上、取締役とCEOとの信頼関係、人材の育成と強化などを実施した。特に人材の育成と強化において、リスクと不確実性に挑戦できる人材の確保と育成のために研修の実施だけでなく、グローバルに多様な価値観をもった独立取締役により取締役会を構成することでグローバルな人材育成に効果的な影響を与えると指摘している。

NACD は、独立取締役が取締役会に独立性を向上させることを基盤に、社内のビジネスに精通していない外部の視点から取締役会で影響力を与えることができる育成を実施している。また、専門性、グローバルな視点での価値観、創造力、技術力があり、リスクと不確実性に対応できる新しい独立取締役の人材を育成し、斡旋している。アメリカでは NYSE やナスダック市場に上場する企業に独立取締役の選任が義務付けられているため、第三者機関による独立取締役の人材の紹介、斡旋ビジネスの需要はある。

独立取締役の人材の紹介は、企業が直接、独立取締役に求めている条件、項目を、より簡単に素早く選出できるようデーターベース化されている。それによって、プロフィールの閲覧や検索が簡単にでき、適切な人材を合理的に探すことができる。人材を紹介する前と紹介後のコンサルティングと、責任限定保険などにおいてもフォローしている。

上記の NACD は、企業や企業の取締役、独立取締役に対して教育、情報提供、コンサルタントを実施している。取締役会や取締役の行為及び実践に関する専門的な規範の向上、取締役間の定期的な情報交換の場の提供、取締役会の効率性の向上のための政策提言などである。会員は取締役の登録データーベースを無料で閲覧できる注 24)。

具体的な研修内容は、以下のとおりである。

アメリカでは、専門委員会として監査委員会、指名委員会、報酬委員会、経営戦略委員会、コーポレート・ガバナンス委員会などが設置されている。

従って、全米取締役協会の研修内容には、監査委員会、指名委員会、報酬委員会、またコーポレート・ガバナンス委員会や経営戦略委員会の各委員会における講義があり、その中で独立取締役、取締役の役割、責任、リスクなどについての説明がある。

監査委員会や指名委員会などにおいての研修を実施している国はあるが、全委員会において、その委員会の役割、また独立取締役の役割、責任、リスクなどの項目を全部網羅しているのは先進国の取締役協会の研修でアメリカだけである。

監査委員会では、独立取締役は財務監査において責任があるという内容も明確に出されている。研修内容では、財務に関する項目は、財務評価の方法、財務の向上と管理など財務諸表の読み方からその専門性、またチェック方法に関する内容である。

また、アメリカでは上場に関する項目、M&A（合併・買収）などに関する項目が多いという特徴がある。株主の意向、利益を重視している内容になっている。

アメリカにおいては、独立取締役を評価するための情報として、SEC に提出するプロキシー・ステートメント（株主総会議案説明書）があり、株主総会の議案だけでなく、独立取締役の活動、経営陣の報酬などの詳細を記載している。それには、取締役、独立取締役による取締役会、専門委員会の出席率などまで明記されている。社外取締役だけでなく、取締役の選任においても、上記の情報を参考に独立性を維持し職務を果たしているのかを検討している。兼任数が多い独立取締役は時間の関係から出席すべき取締役会、専門委員会を欠席し、テレビ電話などで出席する例も増えている。独立取締役の出席方法や適切な発言、影響力などを参考に選任を決定することができる。2003 年には、SEC は、取締役、

独立取締役を指名するプロセスに関する情報開示規則を採択し、企業に対して、取締役、独立取締役の選定、評価プロセス、選任される取締役の要件などを開示することを要求している注26）。

表5-6　全米取締役協会（NACD）における主な研修内容

取締役の専門性 （Director Professionalism）	ガバナンスなど取締役のための基本的ビジネス概念（8時間、2日コース）
上級取締役の専門性 （Advanced Director Professionalism）	取締役の経験に基づきタイムリーな戦略、役割等（長期コース）
監査委員会 （Audit Committee）	監査委員会の質と行動レベルを上げるための、取締役の責任、役割など
効果的な取締役会（Board Effectiveness）	取締役の役割、影響力、決定権など
ガバナンス戦略とリスクにおける取締役の役割（Role of the Board in Corporate Strategy & Risk）	ガバナンスにおける主なリスク要因など
ガバナンス委員会の役割 （Role of the Governance Committee）	取締役選任プロセス、ガバナンス・コードなど
指名委員会の役割 （Role of Nomination Committee）	高報酬役員への株主説明、役員の評価、報酬決定プロセスなど
危機における取締役の役割 （Role of the Board in Crisis）	危機への準備、責任、評価、コミュニケーション、危機前後など
M&Aにおける取締役の役割 （Role of the Board in Mergers & Acquisitions）	取締役の責任とリスク、株主への長期的利益
役員賠償責任 （Directors and Officers Liability）	D&O（責任限定保険）の対象など

出所：全米取締役協会(NACD)　http://www.nacdonline.org/　（2014年10月末日）などをもとに作成。

5　欧米におけるコーポレート・ガバナンス評価会社

欧米には社外取締役の状況、コーポレート・ガバナンスに関する情報を収集し、企業の評価をもとに投資家にアドバイスを提供している第三者機関も多く存在する。

インスティテューショナル・シェアホルダー・サービスISS（Institutional Shareholder Service）社のような議決権行使アドバイザリー会社は、プロキシー・ステートメントに明記されている取締役会などの出席率が75%以下の独立取締役の場合、再選に対しては反対意見を表明するように投資家に推奨する。

表5-7のように、企業のコーポレート・ガバナンスに関する評価付けをしている民間企業もある。

表5-7　コーポレート・ガバナンスにおける評価の概要

	ISS社	S&P社	デミノー・レーティング社
対象企業	米国Russell3000インデックス構成企業3000社	グローバル・ベースでサービスを展開	欧州ユーロトップ・インデックス構成企業300社
コア基準項目	取締役会の構成、定款および付属定数、設立準拠州、定性的要素、取締役・役員報酬、株式保有状況、取締役教育	株式保有構造、財務に関するステーク・ホルダーとの関係、財務上の透明性および情報開示、取締役会の構成及びプロセス	株主の権利と義務、株主価値へのコミットメント、ガバナンス開示、取締役会の構成、機能
分析方法	公開情報	公開情報、ヒアリング	公開情報、ヒアリング
費用負担者	投資家	企業	投資家

出所：橋本基美(2003)「英国における社外取締役の役割―コーポレート・ガバナンスに関するビックス報告書について―」野村資本市場研究所『資本市場クォータリー2003年春号』などをもとに作成。

コーポレート・ガバナンスが充実しているかどうかについて企業を評価し格付けしたガバナンス・レーティングを実施している企業は、表 5-7 のように、議決権行使助言会社インスティテューショナル・シェアホルダー・サービス（ISS）社、スタンダード・アンド・プアーズ（S&P）社、デミノー・レーティング社などがある。

公表情報だけでなく、各企業から詳細について追加でヒアリングを実施し情報収集を行っている例もある。ISS 社は、コーポレート・ガバナンスの評価の基準項目において取締役の教育をあげている。

ISS 社は、2002 年に公開企業 3000 社に対してコーポレート・ガバナンスの評価サービスを開始し、ベルギーを本拠とするデミノ―・レーティング社は欧州企業のガバナンス・レーティングを実施し、S&P 社も欧州企業を中心にガバナンス評価を実施している。ムーディズ社も信用格付けの判断要素にコーポレート・ガバナンスの比重を高めるため、企業のガバナンスに対する監視を強化する専門チームがある。

ISS 社は、機関投資家に対する議決権行使のための情報分析及び助言サービスを目的に 1985 年に設立された。アメリカ国内企業の 1 万社、世界 80 ヶ国の国外企業 1 万社に関するコーポレート・ガバナンスのデーターがある。機関投資家 70 と企業 250 社向けに情報提供、アドバイスを実施、機関投資家のための議決権行使アドバイザーでもあるため、議案の分析、助言を行っている。ガバナンスについてのレーティング評価「CGQ（コーポレート・ガバナンス・クォティエント）」は、取締役会の構成や経営陣の報酬、自社株保有状況などの 7 つの項目を基準に算出される。「取締役の教育」の項目があるように、取締役の教育を実施している企業はコーポレート・ガバナンス評価として高くなることが掲げられていることは注目に値する。投資家が継続的にコーポレート・ガバナンスの研修を受けることでコーポレート・ガバナンスの重要性や相互の監査・監督の理解に対して再確認することができ、取締役会へ貢献できると思われる。

また、取締役の教育は、ISS 社が提供する「取締役教育プログラム」を受講していることなど具体的な研修内容まで明記されている。

その他の評価基準には、取締役会の独立性が高いこと、株主総会議案が多いこと、取締役・経営陣の自社株保有が多いこと、経営陣の報酬などが明確に示されていることなどが含まれている。

S&P 社は信用格付け会社であるが、2000 年に、新興市場を中心にコーポレート・ガバナンスに焦点をあてた「CGS（コーポレート・ガバナンス・スコア）」を始めた。株主保有構造、財務におけるステーク・ホルダーとの関係、財務上の透明性および情報開示、取締役の構成及び手続きなどを評価項目としている。

企業に追加でヒアリングを実施する際には、取締役会、主な株主、債権者、会計監査人に対しても行うため、透明性の高い回答が期待できる。

また、欧州企業に投資している各国の機関投資家向けには、議決権行使、投資判断時に必要とされる 300 社のガバナンスの情報分析、提供を専門的に実施しているデミノー・レ

ーティング社は、世界の機関投資家が国際的に認知されたコーポレート・ガバナンス基準から選択した 300 もの指針とガバナンスに関するデーターをもとに、顧客機関投資家に議決権行使のアドバイスを行っている。コーポレート・ガバナンスの評価(DR レーティング)は、公開情報だけでなく企業へのヒアリングを実施している。評価内容は、株主の権利と義務、株主価値に対するコミットメント、コーポレート・ガバナンスに関する情報開示、取締役会の構成と機能における 4 つの項目をそれぞれ満点の 8 ポイントとし、レーティングしている。英国年金協会（NAPF）などの機関投資家に対して、ガバナンスの評価を行っている。

日本では、日本コーポレート・ガバナンスインデックス研究会が、東証一部上場企業を対象にコーポレート・ガバナンスの状況を数量化した企業統治インデックス JCGIndex がある。業績目標と経営者の責任体制、取締役会の機能と構成、催行経営責任の経営執行体制、株主とのコミュニケーションと透明性、報酬制度、子会社の管理などの評価内容である。

６　中国における第三者機関と役割

６－１　独立取締役の研修内容に関する規定

中国では、独立取締役の研修内容に関して、細部にわたり規定が定められている。

2005 年 12 月に証監会が公布した「上市公司高級管理人員培訓工作指引」の第 1 章において、高級管理人は、持続的教育訓練として就任後、また、2 年以内に再度、研修を受けなければならないと規定されている。同章にて、その高級管理人とは、上場企業の董事长（会長)、董事（取締役)、独立董事（独立取締役)、监事（監事)、总经理（社長)、财务总监（財務最高責任者)、董事会秘书（取締役会秘書）を指すと示している。

また、第 4 章 15 条では、上記で示した上場企業高級管理人を対象にした研修の責任者は、証監会、上海・深圳証券取引所であるとし、これらの機関は、表 5-8 のように第 4 章 16 条の 2)から 8）において、研修を実施する際には証監会の指導に従い、その詳細について証監会に事前に提出し、受講者は公募しなけばならなことなどが指示されている。

また、第 17 条においては、「費用は高く設定せず、企業に負担させず個人が支払うようにしなければならない」と、費用のことまで具体的に明記している。

表 5-8　第 4 章 16 条の 2)から 8）における研修機関に関する規定

第 4 条 16 条 2	毎年、年初めに、研修の年間計画書を作成し、証監会に提出しなければならない。
第 4 条 16 条 3	証監会へ提出する内容は、研修実施の方法及び研修科目の内容など具体的に詳細を明記しなければならない。
第 4 条 16 条 4	各講義における講師陣を決定した上で、その詳細を明記し、提出なければならない。
第 4 条 16 条 5	研修後は、受講生の研修講義内容に対する理解を図るため筆記試験を実施する。試験結果は明確に合否をつけなければならない。
第 4 条 16 条 6	証券取引所などは、研修後、受講生からの評価、感想をまとめ、証監会の上場企業監管部に報告すること。
第 4 条 16 条 7	主催者は、受講生が参加した研修時間、内容、試験結果などについて明確にデーター化し、提出すること。
第 4 条 16 条 8	研修後、15 日以内に、上場企業高級管理人登録者用データのため合格者の詳細を証監会に提出しなければならない。

出所：証監会「上市公司高級管理人員培訓工作指引」第 4 条をもとに作成。

上記の「上市公司高級管理人員培訓工作指引」は、経営者を対象とした研修に関する規定である。上場企業の独立取締役けを対象にした「上市公司独立董事培訓実施細規則」は、以下のとおり規定されている。

1)対象者は独立取締役である。
2) 上海・深圳証券取引所の研修実施機構は、研修内容について以下のことをしなければならない
—選抜した講師陣の詳細、所属先、プロフィールを明記すること
—講義の科目実施内容の企画
—研修場所の明記
—研修後の試験を実施する試験所の場所の明記
—合格者向けの修了証書の発行内容
—試験合格者の独立取締役の登録用の詳細資料の提出
3) 独立取締役は、研修後、試験を受け合格しければ就任することができない。
4)独立取締役は、2 年以内に再度、研修を受けなければならない。
5)研修時間は 30 時間以上でなければならない。
6) 講師陣は、証監会、証券取引所、大学、その他の専門機構から選抜する。
7) 研修実施後、筆記試験を実施し、合格者は修了証書を授与される。合格者のみが「独立取締役登録者用データーベース」に登録される。

また、独立取締役対象の研修内容においては、以下のとおりである。
1)規範運営、2)上場企業の企業統治の現状及び最新の政策、3)上場企業の運営法律、法律問題及び独立取締役の行動規範、4)上場企業の情報公開規範、5)「独立取締役指導意見」及び案件の分析、6)上場企業の監督・管理の状況分析、7)戦略的管理と資本金、8)独立取締役の財務理念、財務リスク、9)科学管理取締役会、10)関連取引及び民営企業の担保案例分析、独立取締役の役割、11)M&A 方法、案件、12)再融資、政策分析、審査制度の改革、13)上場企業のリスクと分析、14)ST 企業及び非上場（上場撤廃）の案例分析、15)報酬、業績、評価及び報酬委員会の運営、16)上場企業の株式発行の案件及び企画、17)独立取締役の経営戦略への参加、分析、18)交流、参加企業、独立取締役の交流、ビジネス規範、と具体的な科目まで明記されている。

６－２　規定による証券取引所における企業外（公的）研修の概要

研修が義務化されている国は、中国以外にも存在する。しかし、上記のように企業内外の研修だけでなく、試験実施まで規定に明記している国は、先進国でもみあたらない。独立取締役に関して、法的な規制を徹底させるという点においては、中国は、世界でも珍し

く進んでいるといえる。独立取締役への企業外（公的）研修のヒアリング結果をもとに、ここでは、規定内容について言及する。

企業外、公的研修に関しては、独立取締役は、就任前に研修を受け合格しなければ就任できないこと、2 年以内に、研修を受けなければならないことが義務化されている。

しかし、研修を受けなかった場合の企業側、独立取締役本人への罰則、ペナルティは明記されていない。

上海証券取引所での独立取締役を対象にした研修は、これまで 34 回(2014 年 12 月現在)、深圳証券取引所は 61 回（2015 年 1 月現在）実施している。約 10 年間において、両証券取引所あわせると 95 回の研修を実施し、年間平均 9.5 回、ほぼ毎月のように研修を開催していることになる。

1 回の定員が 200 人から 300 人の場合、両証券取引所において 10 年間で 95 回の研修において、述べ 1 万 9,000 人から 2 万 8500 人の独立取締役が受講したことになる。中には 2 年ごと研修を受けている独立取締役も存在するはずである。

中国における上場企業数は 4,277 社（2014 年 5 月 28 日現在、両証券取引所のデーターによる）である。規定の独立取締役の最低設置人数 2 人ずつ設置した場合、8,554 人の独立取締役の需要があると思われるが、全員が研修を規定通り受けているとは限らない。たとえば「中村村科技」の公式ホームページを確認すると、独立取締役ばかりか取締役のプロフィールにまで、2002 年、2003 年、2009 年に「上場企業の独立取締役の研修受講証明書あり」と資格取得年まで明記している。

上記のような状況の中、規定の研修内容には、独立取締役の役割としての説明に対する科目が少ない。また、監査・監督機能の能力を発揮するための科目も少ない。

独立取締役の監査・監督機能に関する科目は、4)上場企業の情報公開規範、5)「独立取締役指導意見」及び案件の分析、6)上場企業の監督・管理の状況分析、8)独立取締役の財務理念、財務リスク、15)報酬、業績、評価及び報酬委員会の運営である。

一方、経営戦略アドバイザーに関する科目は、7)戦略的管理と資本金、8)独立取締役の財務理念、財務リスク、10)関連取引及び民営企業の担保案例分析、独立取締役の役割、11)M&A 方法、案件、12)再融資、政策分析、審査制度の改革、13)上場企業のリスクと分析、14)ST 企業及び非上場（上場撤廃）の案例分析、16)上場企業の株式発行の案件及び企画、17)独立取締役の経営戦略への参加、分析など多数ある。

独立取締役の役割に関しては、10)関連取引及び民営企業の担保案例分析、独立取締役の役割の科目があるが、時間的にはかなり短いことが推測できる。

上記の科目内容から、独立取締役の役割においては、経営戦略アドバイザーとしての期待はみられるが、監査・監督に対してはあまり期待していないことが推測できる。

しかし、公的研修についてヒアリングした結果、実際には、公的研修は形式的なものでしかなく、上記の規定とはことなるケースもみられた。たとえば、受講した科目も上記のように多くはなく、また、科目内容も法律に関することが中心となっている。

また、研修費用においては受講料が 1 人 2800 元、宿泊費用は 1 人 650 元である。規定では費用は個人が支払える範囲にとどめることと示されているが、ヒアリングでは、「個人で支払うことはできず企業が支払った」と回答している。また、「独立取締役同士の交流については、一切ない」と回答している。

次に、上記の規定に対して実際にどのような研修を行なっているのかという現状の把握のため、独立取締役へのヒアリングだけでなく、証券取引所の公募内容から確認する。

まず、上海証券取引所主催、34 回目の独立取締役対象の研修における公募内容は表 5-9 のとおりである。

研修実施場所は上海証券取引所ではなくホテルの会場である。宿泊施設も同じホテルである。研修終了後試験を実施し、合格者のみ「独立取締役人材登録データー」に登録されるため、入力時に正確に名前、職歴などを明記しなければならないと指示している。同時に、現在は定年後で無職の人も、前職を明記すること。過去の職業においては、部署、役職、職務内容の詳細まで入力することが明記されている。

また、研修終了後、試験は 1 月 8 日午前中に実施されるが、1 月 8 日同じ日の午後に修了式が実施される。試験中はテキストを見ることはできないこと、カンニングなどの不正行為をしないことなどが注意事項に記載されている。

また、参加者は休み時間などにおいては、独立取締役同士の名刺交換などの交流も可能であるため、名刺など持参することも記載されている。

表 5-9　第 34 回上海証券取引所における独立取締役研修の公募内容

申込時期	2015 年 12 月 15 日月、午前 9 時から（満員になりしだい締切）
研修期間	1 月 4 日から 1 月 9 日
研修場所	上海市のホテル
研修費用	1 人 2800 元
応募方法	応募者の名前、職歴、証明写真をメールに添付すること。申込者の職歴などは正確に記載すること。
対象者	会社法にある独立取締役の条件に該当する者、5 年以上会計、法律、経済、経営など専門的経験があり社会的に独立取締役として活躍できる人。
宿泊施設	ホテル宿泊費用は 650 元
試験	1 月 8 日午前 8 時 30 分から 11 時 30 分まで筆記試験を実施する。本、テキストなどは見てはいけない。身分証明書を持参すること。
修了式	修了式は 1 月 8 日午後 5 時 30 分から 7 時 30 分まで。名刺持参。
連絡先	上海証券取引所の担当者の電話番号

出所：上海証券取引所のホームページ　http://www.sse.com.cn/（2015 年 1 月 31 日現在）をもとに作成。

次に、表 5-10 のように、第 61 回深圳証券取引所における独立取締役向けの研修の公募について確認する。深圳証券取引所主催の場合も、場所は深圳証券取引所ではなく、ホテルで実施している。深圳証券取引所主催の試験の場合は、上記の上海証券取引所と違い、試験中に本、テキストを見て試験内容の回答を確認しながら受けることが可能であると明記されている。しかし、上海証券取引所主催の公募と同様に、わざわざ試験中にカンニン

グなどの不正行為があった場合、5年間は研修、試験を受けることができないなどと明記されている。

また、両証券取引所の公募に対して、応募者全員が研修に参加できるとは限らない。申込者の名前、職歴を確認し、独立取締役制度における独立取締役の条件に該当しない人、独立取締役の研修を受けるのにふさわしくない人の場合は、申込を断るケースもある。

第61回目の独立取締役対象にした研修には、実際には300人ほどが参加した。定員の記載はないが、一般的に研修は200人から300人が定員である。

表5-10　第61回深圳証券取引所における独立取締役研修の公募内容

研修時期	2015年1月21日午前8時30分から1月23日午後4時まで
集合時間	2015年1月20日午後2時から21日午前7時30分から8時15分
研修場所	長沙市近郊のホテル
研修費用	1人2500元（1月20日午後現金にて徴収）
応募方法	名前、連絡先、職歴、証明写真をメール添付すること。合格者には通知後、振込口座を知らせる。合格後、独立取締役データーに登録されるため、申込者の職歴は正確に、また退職者は前職を全て記載。
対象者	会社法にある独立取締役の条件に該当する者、5年以上会計、法律、経済、経営など専門的経験があり社会的に独立取締役として活躍できる人。
宿泊施設	ホテル宿泊費用は650元
試験	1月8日午前830から1130まで筆記試験を実施する。本、テキストなどを見ながら試験を受けられる。身分証明書を持参すること。カンニングなどの不正行為は関係者全員が処分、3年以内同じ試験は受けられない。
連絡先	上海証券取引所の担当者の電話番号

出所：深圳証券取引所のホームページ　http://www.szse.cn/（2015年1月31日現在）をもとに作成。

また、上記以外においても確認すると、第58回深圳証券取引所の主催の独立取締役を対象にした研修では、新任の独立取締役だけに限定した研修を2014年9月24日から26日の期間に重慶近郊のホテルにて実施されている。

費用は同じく1人2500元、試験中に規律を守らない場合は退学、永久に試験を受けられないと厳しく明記している。第59回においても、新任の独立取締役を対象に北京の高級ホテルにて2014年10月10日から11月9日まで、費用は1人2000元で、実施している。第51回では、再任者の独立取締役を対象に2014年10月16日から18日まで深圳のホテルで実施している。費用は1人で2500元、上記内容と同じである。

研修の開催場所、宿泊ホテルは毎回変わり、費用は1人2000元から2800元の間で実施されている。研修初日に現金で徴収することもあるが、研修申込者のうち独立取締役にふさわしい条件に該当した人に通知書とともに振込先を知らせ前もって送金させるケースもある。宿泊費用は650元ほどである。公募内容において、具体的な研修内容、科目については公表されていない。

６－３　大学における取締役（独立取締役）向け研修内容

独立取締役は就任前、さらに2年以内に公的研修を受けなければならない。多くの研修機関において多くの研修の需要があると思われる。しかし、研修機関は、政府管轄下の証監会が管理元であり、実際に研修を実施する機関は増加せず、証監会指定の証券取引所（企

業外、公的研修）と大学（企業内研修）に限定されている。

次に、経営者幹部や独立取締役を対象とした研修を実施する研修機関である大学機関で実施されている企業内研修を確認する。中国の大学における経営者向けの研修内容は、日本、欧米と違い大学側が自由に内容を設定できず、その都度、政府に提案し承認を受けなければならない。EDP(The Executive Development Programs)として高級管理職向けの短期コースが設けられている。授業内容は経営学(MBA)修士コースと似ているが修士などの資格はもらえない代わりに、政府発行の修了証明書が授与される。EDP コースは、アメリカの企業教育学校やスイス、フランスなどの大学にて取締役、経営者向けに実施されていた。

これらを参考に、中国では、1990 年代、中欧国際工商学院が、経営管理者を対象に初めて設置した。その後、広州の中山大学、北京の北京大学汇丰商学院、清華大学などの都市部の有名な大学のみに普及した。現在は、有名な大学だけでなく、また、地方においても EDP コースが設置されている大学もある。毎年、各大学にて EDP コースは、産業別に専門分野別に公開講座が実施されている。公開講座は、週末だけ 3 ヶ月コースや、1 週間の集中コースなどがある。

６－３－１　中山大学管理、華南理工大学における研修内容

中山大学管理学院、華南理工大学での研修期間は 2 年、総合管理職者を対象に管理指導方法、専門的なマネジメント方法、経営戦略、生産管理、人的資源管理、品質管理などを学ぶだけでなく、海外への視察までコースに含まれている。

上記のような多様な講義があり、経営者の能力開発とともに企業の発展促進を目的としている企業内研修と位置づけられている。企業内研修は、新人だけでなく再任者である取締役、独立取締役が受講しなければならない。

日本のように企業内で実施するだけでなく、より専門の講師が多い大学に委託し高い報酬を支払うことは、優良企業としてのアピールにもなる。特に有名大学で著名な講師陣による研修を受講したことは、受講年などを年報などに明記するため、ステイタスになる。企業の需要にもとづいて大学側が研修内容、期間、人数、費用、講師を設定し、証監会に提出する。

中山大学管理学院では短期集中コースとして毎年 100 以上の講座があり、財務コースの費用は、1 講座が 1.5 万元以下であるが、マネジメントコースでは 1．5 万元から 2 万元、金融分野の総裁を対象にしたコースでは、3 万元以上である。華南理工大学商管理大学院はアメリカやカナダの大学、香港中文大学と提携している。

企業内研修が義務付けられている中国において、企業側の需要にあわせて、政府管轄下、コースの内容、指導講師、費用などを大学側と相談し設定するしくみになっている。

６－３－２　清華大学経済管理学院における研修内容

中国では、経験が未熟である経営者による不正行為が多発している。コーポレート・ガバナンス対策、リスク管理対策などが十分に行われておらず、不祥事企業も減少していない。経営者個人の成長は、企業の発展を促すが、経営者の個人の判断ミスは企業の発展を妨げることになるとして経営者の成長を目的として、清華大学における研修は、取締役など経営管理者の育成が充実している欧米の研修内容を参考に、知識の習得を基盤に設置している。

清華大学の EDP コースは、国資委、市政府、機構など市省における政府部門に委託され設置された講座内容である。中高年の管理者を対象にした研修、若手の管理者を対象にした研修、産業、分野別に分けて研修を設置し育成している。3 年間で大企業により受託された EDP コースは 60 コースあり、2000 人が修了し、各界において社会的に活躍している。

企業に受託された EDP コースは、実際には大学で講義を受けるが、企業内研修と位置付けられているため、企業の需要、目的を確認し、コースの内容、費用、講師を決定し、契約書を作成する。コース終了後は修了証明書を発行し、その後もアフターサービスとして取締役、経営者など受講生の相談に応じる。

清華大学経済管理学院の工商管理高級（3 ヶ月）コースは、中国の取締役、経営者は、中国国内だけでなく海外にも目を向け、常に経営管理職として自身の能力をあげるために成長、学習するべきであるとし、国内唯一の総合管理研修コースである。

定員 20 人の取締役を対象に専門的知識のある著名な教授の指導により、総合管理能力の養成、国際的視野に立った指導力のアップを目指している。

企業の取締役など経営幹部者をサポートすることを目的に、20 年間で 5000 人が受講した。費用は、12 万 6000 元で、業務を休み日中に集中的に行なわれる講座である。

６－３－３　北京大学華商 CEO 対象の研修内容

北京大学の華商 CEO 対象コースの受講対象者は、企業の会長、社長、取締役、独立取締役などのトップ経営者と海外の華人企業家である。

この研修は、中国で初めてインターネットを駆使し、企業と双方向のやり取りができるコースを新設した。

北京大学の華商 CEO 対象コースの特徴は、1)専門的分野の博士号取得者など超一流の優秀な講師を選抜、2)専門的な診断士による企業の経営状況の診断可能、3)講義後は質疑応答あり、4)需要により、受講生と講師とワンツーマンにてアドバイスを受けられる、5)企業側の需要により問題解決のため、人的資源、財務、マネジメント、品質など全面的視野に立ちアドバイスを受けられる、6)法律、会計事務所などの紹介が可能、7)多様化する企業形態にともない、企業の規模、資本金別、産業別、分野別に分けた講義の実施が可能である。

北京大学華商 CEO 創新経営総裁高級研究班における 2014 年 11 月現在の具体的な講座は以下の表 5-11 から表 5-21 のとおりである。まず、企業統治及び企業戦略コースでは、１

の企業統治制度と制度設計、4 の方策、運営、監督メカニズムの設定、2 の管理者の準備・達成すべき能力、3 の管理者の役割と転換、4 管理体制における問題点において、経営者の役割、監査監督機能について言及されていると思われる。

表 5-11　経営戦略における管理システム

＜経済成長と政策分析編＞	＜企業統治及び企業戦略＞
1 国内外の経済成長と政策	1 企業統治制度と制度設計
2 グローバル化における企業挑戦	2 理論的分析と科学的方策
3 第 18 回三中全人大の経済政策	3 分配管理制度の設立と実行
4 経済成長と産業構造の変遷	4 方策、運営、監督メカニズムの設定
5 財政政策と企業対応	5 科学技術における方策
＜企業戦略システムの構築と実施＞	‹現代企業管理と現状＞
1 戦略的判断と優位企業の明確化	1 管理的内容と管理者の役割
2 戦略的管理体制の構築と戦略分析	2 管理者の準備・達成すべき能力
3 戦略的規定の設定の実施、評価	3 管理者の役割と転換
4 多元化と集中による戦略的製品	4 管理体制における問題点
5 企業戦略の実施と管理過程	5 ゲーム理論と企業戦略

出所：北京大学華商 CEO 創新経営総裁高級研究班による資料をもとに作成。

表 5-12　マーケティングと競争力

＜戦略的マーケティングの創設＞	＜ブラント改革と広告戦略＞
1 マーケティングの設計と実行	1 ブランド 4S 戦略
2 新時代のマーケティング心理	2 製品価値の再生
3 伝統との統合	3 競争と差別化
4 マーケティング部署の管理者の人材選抜	4 ブランド革新とマーケティング企画
5 目標管理と業績審査	5 ブランドの継続発展

出所：北京大学華商 CEO 創新経営総裁高級研究班による資料をもとに作成。

表 5-13　人材戦略と能力開発

＜人的資源戦略管理＞	＜指導技術と企業文化の構築＞
1 人的資源と企業戦略	1 卓越した指導技術
2 組織構造と組織の発展	2 指導特性と指導権
3 人事制度の構築と企業倫理	3 指導風格と弾力性
4 企業理念と審査	4 組織行動学
5 従業員の報酬システム	5 有効なコミュニケーション方法
＜企業文化の構築＞	＜社長の選抜と育成＞
1 組織の価値観と社会的責任	1 指導力の開発、育成
2 企業文化と企業の業績	2 管理指導チームの創設
3 組織文化理念の設計	3 権限の授与と監視
4 企業文化の創設と価値観	4 人材選抜と人格
5 具体的企業文化の実践	5 激励方法と指導技術
6 経営陣の確保と育成	6 有名企業家の具体的指導方法

出所：北京大学華商 CEO 創新経営総裁高級研究班による資料をもとに作成。

表 5-12 の戦略的マーケティングの創設、ブラント改革と広告戦略のコースでは、経営者の役割についてはマーケティング部署の管理者の人材選抜の項目しかない。表 5-13 の人的資源戦略管理のコースにおいては、人事制度の構築と企業倫理などがある。企業文化の構築のコースでは、組織の価値観と社会的責任など経営者として必要な内容がある。指導技

術と企業文化の構築のコースでは、卓越した指導技術、指導特性と指導権など指導者として必要な内容がある。社長の選抜と育成コースでは、管理指導チームの創設、権限の授与と監視など企業統治の内容も含まれている。

表 5-14　商業モデルと競争力

＜商業モデルと斬新な改革＞	＜内部統制とリスク対策＞
1 商業モデルの分析	1 内部統制における全体の枠組み
2 顧客の判定と商業モデルの分析	2 内部統制とリスク管理
3 商業価値の追求と顧客の拡大	3 内部統制と税務予算
4 顧客と取引先	4 集団管理の構築と調整
5 商業モデルの改革成功例	5 企業リスクと内部統制
＜危機管理と財務におけるリスク管理＞	＜経営管理のプロジェクト化＞
1 企業家としての法律に関するリスク	プロジェクト計画と管理
2 投資に関するリスク	プロジェクト管理体制の構築
3 企業合併と債務の引き継ぎ	プロジェクト管理の過程
4 会社設立法とリスク対策	プロジェクト管理の重要点

出所：北京大学華商 CEO 創新経営総裁高級研究班による資料をもとに作成。

表 5-14 のように、危機管理と財務におけるリスク管理、内部統制とリスク対策、経営管理のプロジェクト化のコースにおいては、企業統治の内容が多く含まれている。危機管理と財務におけるリスク管理コースでは、1 の企業家としての法律に関するリスクの内容があり、内部統制とリスク対策コースでは、2 の内部統制とリスク管理、4 の集団管理の構築と調整が、重要な内容と思われる。

表 5-15　戦略的財務税制管理と資産運営

＜企業発展と戦略的財務管理＞	＜合理的節税と税務管理＞
1 戦略的コスト改革	1 節税方法と対策
2 資源配置、投資方針	2 営業部門における経費削減
3 固定資産管理と投資決定	3 税務管理体制の構築とリスク管理
4 現代的経営管理と費用制御	4 税収計画と検査
5 財務戦略的制定方針	5 全面的な予算管理
＜企業統治と合併・買収＞	＜企業における上場戦略＞
1 企業統治と資本運営	1 市場の政策
2 現代企業の生産制度と変貌	2 市場の法律と財務
3 合併・買収分析方法と計画	3 私募ファンドと企業上場
4 産業の整合と吸収合併	4 証券市場の規定

出所：北京大学華商 CEO 創新経営総裁高級研究班による資料をもとに作成。

表 5-15 の戦略的財務税制管理と資産運営においては、企業統治と合併・買収のコースの中で 1 企業統治と資本運営のみが企業統治に関連性がある。表 5-16 のコースは、組織文化の構築方法の一つとして中国式の管理方法を取り入れており、表 5-17 においては、近年の拡大するインターネットビジネスについて、経営戦略の視点から科目を設定している。

表 5-16　中国式管理と指導力

＜中華文化による人材育成＞	＜人物重視の管理方法＞
1 中国古代の人材選抜	1 陰陽観の形成
2 黄老哲学による指導、思想	2 五行理論
3 哲学の議論	3 四柱説による人生運命
4 英雄の議論	4 易学の指導方法
5 性別論	5 風水の構築

出所：北京大学華商 CEO 創新経営総裁高級研究班による資料をもとに作成。

表 5-17 企業におけるインターネット改革

＜商業世界におけるネットビジネス＞	＜金融業界のネット事情＞
1 ネットビジネスの拡大	1 保険・銀行・証券分野のネット戦略
2 ネット時代の顧客の需要	2 ネット戦略による金融分野の発展
3 ネット時代の企業文化の構築と内部統制	3 ネットによる B2C B2B モデル
4 ネットビジネス改革と商業モデル	4 ネットによる金融商品・金融改革
5 ネットにおける企業の危機管理体制	5 ネットによる金融分野の成功例
6 ネット時代の企業の成功例	6 ネットにおける金融分野の監督、法律

出所：北京大学華商 CEO 創新経営総裁高級研究班による資料をもとに作成。

北京大学華商 CEO コースにおいては、19 のコース内容があるが、そのうち、企業統治に関連があるのは経営戦略における管理システムの企業統治及び企業戦略、商業モデルと競争力における内部統制とリスク管理の 2 つのコースだけである。

さらに、そのうち具体的な内容においては、企業統治と資本運営、内部統制における全体の枠組み、内部統制とリスク管理、企業リスクと内部統制しかない。

表 5-18　新興企業・産業における戦略と発展

1 技術指導と企業発展	6 ネット産業の構築と拡大
2 高レベルの技術製造産業の構築	7 インターネットビジネスの拡大
3 最先端の技術と大量生産	8IT 情報産業と発展
4 最新技術の製造産業の発展と現状	9 太陽電池、太陽光電池産業の合作ビジネス
5 生物化学と生物医学の企業発展の状況	10 新材料、新ビジネスの発展

出所：北京大学華商 CEO 創新経営総裁高級研究班による資料をもとに作成。

表 5-19　華商フォーラム

1 来年の経済状況の分析	4 国内外金融資本市場の情勢
2 中国経済の問題と課題	5 不動産分野の政策、指導と発展
3 企業成長と外部環境	6 中規模企業の改革

出所：北京大学華商 CEO 創新経営総裁高級研究班による資料をもとに作成。

表 5-20 のように、北京大学華商 CEO コースの講師陣は、各業界の著名人や大学の教授だけでなく、政府関連組織のシンクタンクなどに所属している講師が多い。企業の希望を大学側が聞き入れ、政府に提案し、政府が承認した講師が講義をする。そのため必然的に政府に関係のある講師が多くなり、政府が承認した内容についてのみ講義することになる。ヒアリング結果では、「独立取締役の役割に監査・監督機能がある」という説明があったという回答もあったが、その説明がどこまで十分にできているかは不明である。企業内には政府関連組織に所属している取締役も多い。わざわざ独立取締役に彼らを監査・監督することが役割であると説明することは考えにくいといえる。また、講座の学費は大学のコースでは、1 万元から 3 万元と高額で、証券取引所で実施される費用の 2000 元の約 10 倍である。

特に、北京大学華商 CEO コースの参加者は大企業のトップ経営者の参加者が多い。研修という名目で海外での余暇、人脈作りを行っていたことも考えられる。

独立取締役設置、研修義務化に関する規定においては、「研修費用は低額におさえ、個人が支払うこと」とされている。ヒアリングでは「自分が支払った」と回答しているが、研修費用は 12 万 6000 元と非常に高額である。

北京大学華商 CEO コースでは、表 5-21 のように研修以外にもフォーラムや課外授業や海外での研修を実施している。しかし、本章の６－５で後述するが、2015 年 1 月に研修中における旅行、交流、接待などの禁止条例が公布され、研修中の課外授業、旅行などの禁止が規定に盛り込まれた。研修の課外授業は、今後、設定されなくなるであろう。

表 5-20　主な講師と所属先

陈十一	北京大学副校长、研究生院院长，首批“千人计划获得者”，获国家特聘专家称号
张东晓	北京大学工学院院长，长江学者讲座教授、国家“千人计划获得者”
王茤祥	北京大学工学院副院长，北京大学科技开发部常务副部长，包头市副市长
王劲松	北京大学工学院工程技术研究院助理院长、创新体系研究所常务副所长
雎国余	北京大学经济研究所所长、教授
周培玉	著名战略管理和企业创新专家，我国商务策划学科带头人
江英	军事科学院教授，博士生导师，毛泽东思想研究专家
朱少平	全国人大财经委法案室主任
王晓毅	清华大学历史系教授、博士生导师；
黄俊立	北京大学副教授、民营企业研究所执行所长
陈晋蓉	清华大学经济管理学院教授、财务管理专家
朱雍	中国务院政策研究机构资深经济学家
路长全	中国最具价值的营销实战专家，北京大学客座教授、中央电视台广告部策略顾问
万钧	北京大学客座教授，著名营销学家
周旺生	北京大学立法学研究中心主任，中国法理学会副会长，曾被称为“中国立法学之父”
李玲瑶	国际金融学博士，北京大学国际金融研究中心研究员

出所：北京大学華商 CEO 創新経営総裁高級研究班による資料をもとに作成。

表 5-21　課外授業（選択）

1 スタンフォードなどの大学で受講	3 米国ウォールストリート、ＪＰモルガンなど米国企業を訪問
2 アメリカの有名人などを訪問	4 米国の証券取引所訪問

出所：北京大学華商 CEO 創新経営総裁高級研究班による資料をもとに作成。

６－３－４　独立取締役対象者限定の研修内容

北京国家会計学院では、上場企業の独立取締役限対象者に限定にした研修を実施している。その公募の内容は以下のとおりである。

北京国家会計学院では、上場会社における独立取締役の人材育成を強化し、独立取締役の人材をプール（ストック）し、人材を企業に斡旋・紹介できるシステムを構築すること、また、上場会社における企業統治のレベルを上げることを目的に「上場会社における独立取締役研修」を開催している。この研修は、中国証監会が管轄下で中国証券業協会と清華大学が共同主催者である。受託側である国家会計学院にて講義は開催され、研修参加者は公開募集する。

中国証監会が公布した「上場会社に独立取締役の設置制度についての指導と意見」にもとづき、独立取締役及び独立取締役になる人は、中国証監会及びその授権を受ける機関が主催する研修に参加にしなければならない。中国証券業協会の主催する研修に参加することは、上場会社の独立取締役就任においての条件である。応募者は、事前に「上場会社に独立取締役の設置制度についての指導と意見」を確認後、申し込むことと明記している。北京国家会計学院は、独立取締役対象の受講者を以下のように公募した。

1)研修参加者の応募条件

上場会社の独立取締役になりたい人、社会的に上場会社の経営、運営推進に貢献したい人、会社法の規定その他の法律を遵守し取締役になるための条件、資格のある人、上場会社の経営、運営のための基本的知識を持ち経営のための法律に詳しい人、5 年以上の法律や会計、経済関係の仕事に携わった人、独立取締役の役職を果たすための時間と精力がある人、社会的地位があり各界で活躍している人。

2）研修認証

課程の学習を修了後、中国証券業協会と清華大学による「上場会社における独立取締役の研修修了証明書」が配布される。

3）研修方式

大学の教室にて講義を実施する。研修内容については企業と相談、検討する。専門的な知識のある指導者が必要な場合は、講師陣の選抜においても企業と相談して検討する。

4）研修内容

主な研修内容は、企業の管理方法、独立取締役制度、会社法、法規、株主訴訟問題の分析、財務の監査方法、上場会社の高級管理職者の賃金及び賞与システム、取締役会の役割、

管理職の監督、取締役会下の専門委員会の運営方法、財務諸表の分析、独立取締役の役割である。

5)研修講師

国際的に著名な専門家、清華大学など中国の一流大学の有名教授、中国証監会の関係部署の幹部及び専門家。

6)研修時期

研修時期は、2003 年 3 月 12 日～3 月 16 日、2003 年 4 月 9 日～4 月 13 日、2003 年 5 月 14 日～18 日、2003 年 6 月 18 日～6 月 22 日の期間から選択可能である。毎回の研修生は 200 人であり、満員になり次第、募集を締め切る。ただし申込者の全員が受講できるわけでなくの審査により、独立取締役の資格・条件をクリアしている人のみ受講可能である。入学資格に合格した人のみ振込口座など含めた通知書、テキストを郵送する。

7)費用

学費は 1 人 1500 元、宿泊（食事付き）費用は 200 元である。

北京国家会計学院の研修内容には、独立取締役の役割、独立取締役制度についての受講科目があり、監督の役割として、取締役会の役割、管理職の監督、取締役会下の専門委員会の運営方法の内容があり、監査の役割として財務諸表の分析が含まれている。3 日間の研修ではあるが、多少なりとも独立取締役の役割として期待できるものと思われる。

６－４　中国取締役学会の役割

先進国には取締役協会などの民営企業の第三者機関が存在するが中国には存在せず、代わりに中国取締役学会が存在する。中国取締役学会の設立は 2005 年、イギリスの ACCA(The Association of Chartered Certified Accounts)を参考に、まず、香港に本社をかまえた。その後、中国の北京においては 2011 年に北京の「和黄通商」という管理運用会社に業務を委託し事務所を設けている。

中国取締役学会設立の目的は、中国の企業が競争で勝ち抜くためには、取締役のリーダーシップが必要不可欠であるため、中国取締役学会は、中国企業の競争力の向上に注力し、世界の優れた企業にあわせ中国企業も国際標準化レベルになるようサービスを普及させることとし、1)持続的な教育研修、2)専門能力の評価、3)取締役の人材の斡旋・紹介、4)学術研究成果のシェアなどの情報提供、5)取締役に対してビジネス、社会的責任について意見交換の場の提供を実施している。企業の需要により取締役向けに研修を実施し、取締役の専門性を高めることに協力する。専門性が高まることで、企業での取締役の果たす役割において、より優れたパフォーマンスになることを応援する。

企業側の需要に対応し、専門家による指導や勉強会、研修会など取締役の専門教育の普及を目指している。取締役向けの資格評価システムによる学会の資格認定は、社会的に承認される資格であり、毎年 10 月に中国取締役学会が全国統一筆記、論文試験を実施し、合

格者には管理職用の証明書が授与される。また、企業内の問題に対してアドバイスをするだけでなく、実効性、また発展性のある取締役会にするために、企業の発展や管理戦略について企画、アドバイスすることも可能である。

コーポレート・ガバナンスの情報提供においては、国際的基準を明確化し中国企業への企業統治改革、導入に協力しており、2007 年に出版した企業統治標準（第一版）が 1140 元と高額にもかかわらず、2832 企業に販売促進し、2008 年には第二版が発行された。

企業の需要により企業向けに設置された内部統治に関する研修は、1 コースが 18 時間、数週間、1 回 3 時間の科目で 6 科目ある。企業側の参加者が 20 人以上であれば実施可能である。本社、支社あわせて毎回 8 人以上の出席が必要である。

６－５　研修時における禁止事項に関する規定

中国共産党監察部、中国共産党紀律検査委員会は 2015 年 1 月に、取締役、独立取締役などが参加する研修について「关于在干部教育培训中进一步加强学员管理的规定」という禁止事項を公布した。内容は、学業、視察・課外授業、交流会、車、欠席、人間関係、主催者側への注意事項などである。

受講生の多くが、大企業のトップ経営者であるため、通常、秘書や部下が同行し授業に参加、代わりに宿題を行うケースも考えられる。また、公用車を利用して、人脈の構築のため、お土産を受けることも多いと思われる。

そのため、研修の場が賄賂を受け取る場になっていたことも推測できる。

上記のようなことがないように、取締役、独立取締役などが研修を受ける際にあたり、以下の内容を遵守しなければならないという規定が定められた。規定に違反した人には場合によっては退学処分にすることが明記されている。

1)　学業

研修中のレポート作成などにあたり、秘書などに代筆させないこと。他人の研究成果を横取りしないこと。教室内に秘書や部下が同行し授業を受けることはできない。

2)視察・課外授業

主催者は研修の受講生にとって勉強に関係のない旅行や娯楽を企画しない。規定に違反した主催者の指導者、責任者は責任を追及する。受講生は、いかなる接待やお土産を受け取らない。

3)交流会

研修中は宿泊先のホテルに宿泊し、ホテル内の食堂で食事をすること。受講生はいかなる内容、形式においても娯楽のための外出はできない。受講生はコミュニケーションの交流を目的に飲食をしてはいけない。

4)車

研修中は公用車、自家用車の使用、他人の車にのせてもらうことを禁じる。

5)休暇

研修中は企業の業務による出張、会議などに参加しない。特別な理由でやむなく欠席する場合は事前に手続きをし、許可をもらわなければならない。無許可で欠席の場合は、処分されることもある。欠席が全出席の７分の１以上の場合は退学処分になる。

6)贈呈

研修中に受講生同士、または主催者と受講生及び外部の客との間において、お土産、謝礼金、有価証券、商品券などの贈り物の受け渡しをしない。

7)関係

受講生は研修中及び終了後にグループ組織を結成してはならない。研修後も懇親会、同窓会などの集会を開催してはならない。連絡網などをつくり組織化できず、またクラスメイトとしての人間関係を利用し、人事、子供の入学、就職、商売のための便利を図るなどの行為をしてはならない。

8)宿泊ホテル、旅行

証券取引所などの主催者側は、宿泊ホテルは高級ホテルを選択せず価格の安いホテルを設定し、また、研修の記念品は価格の非常に安いものを選択しなければならない。また、視察などの名目で旅行を企画にいれてはいけない。

６－６　日本、英米と比較した中国における第三者機関の役割

日本をはじめ先進国には第三者機関として取締役協会や民営の組織・機関が存在する。

しかし、中国では民営の人材育成企業としては日系企業などが進出しているが、現地の日本人管理職を対象にしたものであり、中国の取締役、独立取締役を対象にした研修は実施してない。日本や英米の第三者機関や研修機関が実施している自由参加の独立取締役、取締役を対象にしたセミナーはほとんどない。

現状では、政府管轄である証監会の責任の元で証券取引所、大学などの政府が指定した機関・組織のみが研修を実施することが認められている。

中国では独立取締役設置だけでなく、企業内外の研修の受講まで規定で定められている。証券取引所で実施される独立取締役を対象にした研修は企業外、公的研修と位置付けられ、研修受講後の試験合格者に修了証書と資格書が与えられ、「独立取締役人材登録データー」に登録される。

大学などで実施される研修においては、修了後は、修了証明書が授与され、企業内研修と位置付けられている。大学で実施すれば、著名で専門的レベルの高い講師陣による講義が受けられる。資格証明書の授与を独立取締役、取締役のプロフィールに記載することで、株主や外部からの評価が高くなるといえる。また、企業側の需要があれば、企業の診断、評価、経営戦略的なアドバイスの提供も可能である。

上記のような状況の中、中国の独立取締役を対象にした研修は、政府管轄下のもとで実施しなければならないという現状がある。先進国の第三者機関と同じような役割を果たし

ているのか、以下の点において確認する必要がある。

確認事項 1)研修内容では独立取締役が監査・監督機能を発揮しやすくするための監査と監督に関連する講義があり、独立取締役の役割に監査・監督機能があることが説明されているのか。
確認事項 2) 独立取締役の人材斡旋・紹介、独立取締役の情報交換がしやすい交流会の設置、情報提供サービスは行われているのか。
上記のことを確認するために、具体的には以下の点の有無について確認する。

1)中国の独立取締役のための交流の場の設定、交流会
2)中国の第三者機関における独立取締役を対象にしたアドバイス、相談
3)中国の第三者機関における独立取締役向けの研修・セミナー内容
4)中国の第三者機関における独立取締役の人材斡旋・紹介
5)中国の第三者機関における独立取締役のための情報提供

まず、上海・深圳証券取引所の企業外研修について分析する。
上記 1)中国の独立取締役のための交流の場の設定、交流会においては、上海証券取引所における公募には「名刺を持参すること、休み時間の名刺交換が可能」だと記載している。
深圳証券取引所主催で実施された研修講座の風景、名刺交換をしている写真が「中小企业之家」、「网页所载信息及资料由深交所创业企业培训中心编制，仅供参考之用（经营许可证号：粤 B2-20050313 号-11)」のインターネット上で公開している（2015 年 1 月 31 日現在)。
しかし、第４章にて独立取締役同士の交流に関してヒアリングした結果では、「名刺交換はしていない」「交流は全くしていない」と頑なに交流を否定していた。
その背景には、本章の６－５で前述したとおり、集団行動や賄賂につながりやすいとして、独立取締役、取締役同士の自由な交流、接待、食事会などを政府が嫌っていることがある。
しかし、2015 年 1 月の「关于在干部教育培训中进一步加强学员管理的规定」の公布により、これらの交流などは絶対的に禁止され、公募にも名刺持参などまで明記されなくなることが推察できる。
上海・深圳証券取引所の機関だけでなく大学で実施されている企業外研修においても、取締役、独立取締役の交流会の設定はない。今後は、ますます独立取締役同士の交流がなくなり、情報不足に陥り、また、それにより企業内の影響力も減ることが懸念される。
上記 2)中国の第三者機関における独立取締役を対象にしたアドバイス、相談も実施していない。
上記の 3)中国の第三者機関における独立取締役向けの研修・セミナー内容において、確

認すると、上海・深圳証券取引所は、規定で指定されている企業外研修として、独立取締役を対象にした研修を実施している。新任の独立取締役は、就任前に必ずこの研修を受けなければ就任できない。

上記の 4)中国の第三者機関における独立取締役の人材斡旋・紹介は実施していないが、独立取締役は試験に合格後「独立取締役人材登録データー」に登録しているように、今後の普及、拡大されることも期待できる。中国の規定では、将来的に、「独立取締役人材登録データー」の充実とともに、普及させたいとしているが、企業の需要が少ないことから、現在、各機関における独立取締役の人材の斡旋・紹介は積極的に実施していない。

今後は、人材不足の解消、経営者の人材の育成などを目的に、政府の管轄の下で人材の斡旋・紹介において発展すると思われる。

また、5)中国の第三者機関における独立取締役のための情報提供は実施していない。

次に、中国の大学に設置されたコース・研修において上記のことを確認する。

上記の 1)中国の独立取締役のための交流の場の設定、交流会は行なっていない。大学では研修コースが設定されており、あくまで研修を中心に、研修の受講者に対しては、上記の 2)の中国の第三者機関における独立取締役を対象にしたアドバイス、相談を行なうことができる。企業の需要があれば、専門家による企業診断や経営戦略などのアドバイスを受けることが可能である。

政府に指定された大学での研修は、義務化されている企業内研修と位置付けられ、企業の需要にともない研修内容を設定後は、研修内容を確定する前に政府管轄の証監会に提出する必要がある。

上記の 3)中国の第三者機関における独立取締役向けの研修・セミナー内容においては、上記のように企業の需要のもとで設定し実施されていることが多い。しかし、研修内容においては、独立取締役が監査・監督のために役に立つ科目は少ない。

上記の 4)中国の第三者機関における独立取締役の人材斡旋・紹介、上記の 5)中国の第三者機関における独立取締役のための情報提供においても、大学では行なっていない。

次に、中国取締役協会において実施している内容を、上記の確認事項にあてはめると、以下のことがいえる。

1)中国の独立取締役のための交流の場の設定、交流会は行なっていないが、2)中国の第三者機関における独立取締役を対象にしたアドバイス、相談、3)中国の第三者機関における独立取締役向けの研修・セミナー内容、4)中国の第三者機関における独立取締役の人材斡旋・紹介は企業の需要があれば設定している。

また、5)中国の第三者機関における独立取締役のための情報提供は、本の出版などにて提供している。

証明書を発行されるため、企業内研修に位置づけられることが多い。研修科目、内容が、独立取締役が監査・監督機能を発揮しやすい内容になっているのかを確認するため、ヒア

リングを試みたが、「企業により異なる、詳細については公表できない」と実際に実施した具体的な科目については確認できなかった。

以上のように中国の研修機関について、その役割と研修内容に関して確認したが、日本、英米の第三者機関のように、独立取締役個人が自由に、自ら参加できる定期的な研修の実施は行なっておらず、あくまで企業の需要により設定され、その内容は政府が承認した内容に限る。

上記のような中国の組織・機関の役割を日本、英米の第三者機関と比較すると以下のことがいえる。

中国の組織・機関による独立取締役の人材の斡旋・紹介は、企業の需要にともない、また、政府の管轄の証監会の指示により発展することが期待できる。

しかし、現状では、アメリカの第三者機関のように独立取締役用に登録者をデーターベース化し、独立取締役の登録者を企業側の会員が希望条件、項目を自由に検索でき、すぐに紹介・斡旋してもらえるという合理的なシステムは構築されてない。中国の組織機関における人材の斡旋・紹介においては、今後の普及が期待されるが、現在は構築段階であることが確認できた。

しかしながら、その際に、独立取締役の人材紹介・斡旋において、政府の関与のない独立性の高い人材の紹介・斡旋が可能であるのかどうかは、疑問が残る。今後も、独立取締役の人材の紹介･斡旋においては研究調査を継続しながら､見極める必要があるといえる。

また、企業外の証券取引所が管轄で実施される研修外研修だけでなく、大学などで実施されている企業内研修においても、企業の需要を基盤にしながらも政府が関与していることが明らかになった。

そのため、経営者には政府の官僚も多く、独立取締役が経営者を監査・監督を実施することを目的とした内容が設置され十分に説明されることは、考えにくい。独立取締役が監査・監督の機能を発揮できるための情報提供も実施していていない。

アンケート調査においては、日本、欧米と同様に毎年、証券取引所では独立取締役、取締役を対象にした一般的なアンケートを実施しており、回答結果をサイトなどから確認することはできる。しかし、中国取締役学会の活動は、本や出版物を刊行するだけに限り、日本のように独立取締役個人向けにメール送信するなどのサービスは提供していない。独立取締役は、役に立つ監査・監督情報、経営者の抑制方法、不祥事企業の発覚と責任等最新の情報を習得することができない。

情報交換会の開催においては、政府が規定で禁じているため、今後の普及は期待できない。外部の企業、独立取締役との交流ができなくなると、独立取締役が知りたい情報収集もできずに影響力も減ることが推測される。すなわち、中国における独立取締役のための第三者機関の研修は、英米のように独立取締役が監査・監督機能の実効性が高まる講義、科目は少なく、政府管轄の証監会が承諾を得た科目、内容に限り、実施している。

また、中国の独立取締役は、英米と比較すると、独立性のある意見や経営者に対する監

査・監督機能を発揮するための研修内容が少ないため、それらを確認するための機会がない。また、独立取締役、取締役同士が情報交換をすることがほとんど不可能であり、また、独立取締役が個人的にアドバイスを受ける機会もないことが明らかになった。

７　世界の第三者機関における研修内容

７－１　各国の研修と修了証明書

上記のことを背景に、研修の重要性を再確認する。

各国・地域の上場会社における取締役研修は、規制上の要請や事業環境の変化にあわせて発展し、優れたコーポレート・ガバナンスや健全な取締役会が、株主価値を高めることを認識するようになり、世界的にも独立取締役導入を求める規制が強化されたことで、外部の専門家などの独立取締役設置企業が普及した。その結果、人材不足に陥り、また、独立取締役、取締役の成長を促す研修が重要であることが徐々に認識されつつある。

世界的に研修を実施している組織にはCFA協会があり、1)戦略重視した会社機能、2)取締役会および取締役個人の権限、義務、責任、3)取締役会の機能と運営、4)個人の能力と資質、5)職業倫理に特化している。

「取締役の専門性～アジア太平洋地域における取締役研修の状況」を作成している世界60 の国と地域に 138 の拠点がある CFA 協会は、研究発表、職業能力開発プログラムの実施、投資業界のための倫理に基づく職業規範と業績報告基準の自主的策定を行っている非営利団体である。また、世界中に10万人以上の会員を擁し、CFA協会認定証券アナリスト（CFA）及びCFA協会認定投資パフォーマンス計測者証（CIPM）を授与する組織でもある。世界の投資業界を主導するという使命のため、資本市場における公平性、効率性、投資家保護問題について主導的な発言を行うよう努めている。

各国・地域の企業外での研修は、取締役協会など第三者機関が提供するプログラム、主要大学が提供するコース、政府及び政府関係機関が提供する研修がある。

第三者が提供する研修では、イギリスの英国取締役協会（IoD）の研修実績は世界的に評価が高い。IoDは、イギリスで100年以上の歴史がある。また、提携組織は、オーストラリア取締役協会（Australian Institute of Company Directors: AICD）である。AICDが提供する取締役コースでは、IoDで発展させてきた研修プログラムを参考にしており世界的に評価が高い。AICDにおける新任取締役向けの取締役基礎プログラムでは、ガバナンス、財務、戦略及びリスク管理に関する基本コースを通じて取締役会の慣行についての基礎知識を提供している。取締役コースは、継続研修を提供する取締役会マスター・プログラムもあり、まとまった勉強の時間がとれない取締役向けに柔軟に選択可能であるが、100時間の講義を習得して認定証が授与される。

香港取締役協会が提供する継続専門能力開発プログラムにおいても、IoDの研修プログラムを参考にしている。プログラムは、3時間ごとのセミナーが合計8回で構成されるレベル1と、3時間のセミナー、合計15回で構成されるレベル2があり、1と2を修了69時間以上受講

すると、候補者は各レベルの修了証書を授与することができる。3時間のセミナーを個別に受けることにも対応している。現在のビジネス慣行や取締役会の慣行について最新の知識を維持することを奨励し、毎年一定時間の研修への参加を更新の要件としている。プログラムは、英語と中国語の両方で提供している。香港取締役協会のメンバー認定制度のもとでは、毎年最低5時間の研修がメンバー更新の必須要件となっているが、実際には、毎年10時間の研修を受けることを推奨している。推奨された10時間の研修を終了したメンバーは認定証が授与される。香港取締役協会のコースでは、参加者が個別の単位プログラムをとり、最終的に必要なテーマと履修時間を完了して認定証を得ることができる。ファースト・トラックというプログラム研修では、より直接的な方法で認定証をもらうことが可能である。

AICDの取締役コースと香港取締役協会の継続専門能力開発プログラムでは、両方とも100時間以上（講義と自習を含む）が必要である。

シンガポール取締役協会−シンガポール経営大学プログラムは72講義時間を必要としている。自習時間を含めると必要時間は100時間を超える。取締役及び取締役会の役割と責任、取締役会の運営と慣行、取締役会の有効性と取締役の実績評価、受託者責任、財務能力である。シンガポール取締役協会はシンガポール経営大学と提携して取締役プログラムを提供、シンガポール国立大学は、スタンフォード大学と提携して、取締役などを対象としたエグゼクティブ・プログラム・シリーズを実施している。政府や政府関係機関に加え非営利団体も取締役向けプログラムの研修を提供している。

また、東アジア取締役協会ネットワークは国際金融公社主催のグローバル・コーポレート・ガバナンス・フォーラムと提携したプログラムでは、新興国が効果的な取締役研修の開発、ベスト・プラクティスの促進、候補の養成について支援することを目的としている。

７－２　各国・地域の銀行業分野における研修

銀行業界における取締役の研修の重要性が強調されていることは、各国の銀行監督当局が定める別なガイドラインに従うことが求められていることからもわかる。フィリピン中央銀行、マレーシア中央銀行、中国人民銀行の独立取締役には、他分野と異なり、銀行特有の内容に関する研修の受講を求めている。

フィリピンでは、フィリピン中央銀行通達296号（2001年シリーズ）においてフィリピン中央銀行が実施、認定する研修プログラムに継続的に参加しなければならないと定められている。

マレーシアでは、イスラム銀行が新任取締役向けに社内オリエンテーションと教育プログラムを作成するよう規定している。研修プログラムは、任命を受けてから3ヶ月以内に終了しなければならない。また、マレーシアの金融機関向け取締役教育プログラムにおいては、マレーシア中央銀行、マレーシア預金保険公社、金融リーダーシップ国際センターが共同で提供している研修もある。銀行の取締役、最高経営責任者（CEO）、幹部職員に対し、

実務上の問題についての研修などがある。取締役研修組織の設置方法、コーポレート・ガバナンス・ベストプラクティス規範の作成方法、トレーナー候補者の育成方法、取締役が取締役会で果たす役割を強化する目的で作成された教材と学習ツールを提供した。議論や討論を促すため、取締役が直面する課題として理解されるように、参加者は個人的な経験や知識、取締役会の慣行を共有することが奨励されている。

香港取引所メインボード上場規則（3.09）は、「優れた性格、経験、誠実さがあり、上場会社の取締役としての立場に相応しい高い能力を備えていることを取引所に示さなければならない」と定めているだけでなく、中央銀行も取締役の資格及び必須条件に関する規則を定めている。

中国では中国人民銀行の共同株式商業銀行に関するコーポレート・ガバナンス指針（2002年6月4日）第25条の中で、取締役が中国人民銀行の運営する研修プログラムに参加することを求めている。筆者の第３章の民営上場企業91社の調査結果では、中国の銀行業分野には他の分野より、多くの監査役、独立取締役が設置されており、政府関係者も非常に多い。

シンガポールでは、現在、通貨監督庁は取締役研修についての規定はないが、MAS諮問書P006-2010、「コーポレート・ガバナンス規制と指針」提案1、2において、コーポレート・ガバナンス改革に関する諮問書には、年次技能評価を含む研修の必要性があるとされている。現在は、国内で認可された銀行及び保険会社を含む金融機関の取締役に適用されるとしている。認定証あるいは資格証を授与するには、参加者は一定時間以上講義に参加しなければならず、また、一定時間の自習時間を費やしてプロジェクトを完了しなければならない。

７－３　各国の第三者機関における研修内容

表5-22は、英米だけでなく香港、オーストラリア、シンガポールにおける取締役協会が実施している研修テーマの詳細を示している。また、アメリカの全米取締役協会のプログラムも示している。中国においては、証券取引所における公的研修の内容と大学で実施している研修内容も含めた。日本においては、日本取締役協会以外の（株）プロネッド、日本コーポレート・ガバナンス・ネットワークの研修内容も含めた。上から6項目の「戦略的思考の開発」「効果的マーケティング」「戦略的事業目標」「戦略的改革の主導」「人材」「リスク管理」は、戦略及びリーダーシップについてである。財務、財務報告としては、「非財務担当取締役のための財務」「財務成績向上と管理」「実績評価」「透明性および財務報告」がある。「受託者責任」「株主に対する義務」「取締役の義務と責任」「コーポレート・ガバナンス」「職業倫理」などの取締役の義務に関しての項目もある。取締役の技能としては「プレゼンテーション能力」「精神的指導力」「個人の成熟性の鍵」「コミュニケーション・交渉能力」「取締役会における力学と政治」「ネットワーキング能力」がある。

取締役会の構造としては「会長の役割」「取締役の役割」「取締役会の役割」「事務局長の役割」「財務担当取締役の役割」「Managing Directorの役割」「取締役会の法的環境」「取締役会の有効性実現」「議事慣行」「監査委員会」「報酬委員会」「指名委員会」「取締役を取り巻く現在の環境」がある。

「腐敗防止」「社会的責任」「税務管理」を実施しているのは香港取締役協会の継続専門能力開発プログラムだけである。

香港では、同族系企業が多いため、技能研修や個人の能力開発、技術的な内容などにおいても習得できるよう需要に対して柔軟に対応している。

また、NACDだけが実施しているのが「M&Aにおける取締役会の役割」「監査委員会、報酬委員会、指名委員会の役割と機能」、「各専門委員会における取締役、独立取締役の役割」などの項目である。

香港取締役協会の継続専門能力開発プログラムとシンガポール取締役協会経営大学研修コースでは、監査委員会についての機能、役割が説明されている。Iod研修コースでは、監査委員会についての研修はないが、財務担当取締役の役割についての研修がある。

シンガポールのプログラムは取締役の税務管理、財務報告の信頼性、株主アクティビズムについての研修がある。

取締役の義務と責任についての研修は、AICDの取締役コース、香港取締役協会の継続専門能力開発プログラムが実施している。

IoDでは、取締役の義務についての研修はない代わりに、取締役の構造として会長、取締役、事務局長、財務担当取締役の役割についての研修がある。

上記のように、国・地域により取締役、独立取締役の資格、コーポレート・ガバナンスに対する意識などが異なり、研修プログラムの需要も異なる。

世界的に独立取締役設置に関する法律が強化されている中、今後も独立取締役の需要が増加することが予想される。

独立取締役の研修後の成果としては、法的枠組み、規制とともに、事業環境、ガバナンス、監査・監督の機能など幅広い知識により取締役会に貢献できることである。

中でもAICDのプログラム以外では、上記プログラムにおいて取締役、独立取締役の監査及び監査委員会の役割と責任に関するコースを提供している。

AICDプログラムにおいても、他の研修コースの中に監査の役割を含めている。また、指名委員会や報酬委員会に関する個別対応のコースはないが、そのテーマについては他のコースで取り上げている。

IoDのコースは取締役の義務に関する個別のコースは提供していないが、指名委員会のコースと同じ様に取締役会の有効性に関する別のコースの設置がある。

CFA協会では、「研修後は、取締役、独立取締役は、企業業の長期成長に影響をおよぼす財務判断とコーポレート・ガバナンスにおいて、取締役会に投資家としての視点をもたらすことができ、企業を通して社会に貢献できる」とし、研修の重要性を指摘している。

表 5-22　取締役協会における研修内容

主要テーマ	全米取締役協会	英国取締役協会	豪州取締役協会	香港取締役協会	シンガポール取締役協会	日本取締役協会、プロネッド、日本CG、商事法務	中国証券取引所
	合意主要原則	研修コース	取締役コース	継続専門能力開発	経営大学研修コース	取締役、社外取締役コース	独立取締役新任コース
戦略的思考の開発		あり		あり			
効果的マーケティング		あり		あり			
戦略的事業目標		あり		あり		あり	あり
戦略的改革の主導		あり		あり		あり	あり
人材育成		あり		あり			
リスク管理			あり	あり		あり	あり
非財務担当取締役のための財務	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり
実績評価	あり		あり	あり	あり		
透明性・財務報告				あり	あり	あり	あり
受託者責任	あり		あり	あり	あり		
株主に対する義務				あり		あり	
取締役の義務と責任			あり	あり			
企業統治				あり		あり	あり
職業倫理	あり		あり	あり	あり		
プレゼンテーション		あり					
精神的指導力		あり		あり			あり
個人の成熟性の鍵		あり					
交渉能力		あり		あり			
取締役会における力学と政治		あり					
ネットワーキング能力			あり				
会長の役割		あり					
取締役の役割	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり
取締役会の役割	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり
事務局長の役割		あり					
財務担当取締役の役割		あり					
Managing Director の役割		あり					
取締役会の法的環境	あり		あり	あり		あり	
取締役会の有効性実現			あり				
議事慣行	あり		あり	あり	あり		
監査委員会	あり			あり	あり		
報酬委員会	あり				あり		
指名委員会	あり				あり		
取締役を取り巻く現在の環境	あり		あり	あり	あり	あり	あり
M&A における取締役会の役割	あり					あり	あり

出所：CFA 協会の資料をもとに作成。中国、日本については筆者が追加

注 1)第４章において民営企業 26 社、国資企業 24 社に就任している独立取締役への企業内の研修内容について 2013 年 1 月 2014 年 10 月末日までアンケートを実施した結果。

注 2)前掲注 1)の第４章のアンケート対象者の 3 人に 2013 年 3 月 11 日から 3 月 14 日にて電話、メールにて、追加で 2014 年 10 月末まで実施した。

注 3) CFA 協会 HP「取締役の専門性」の公式サイト（2015 年 2 月 10 日現在)。
http://www.cfasociety.org/japan/publications/CFA-DirProAsia-J.pdf 。

注 4)日本の第三者機関には、2012 年 12 月 25 日から 2014 年 10 月 2 日にかけて訪問しヒアリングを実施、イギリス、アメリカの第三者機関には 2013 年 1 月 30 日から 2014 年 12 月 20 日にかけてにメール、電話にてヒアリング実施した。

注 5)前掲注 1)。

注 6)第３章において 91 社の民営上場企業を調査した結果、劉新（2008)「中国上場企業における企業統治システムの研究」『桜美林大学院博士学位論文』、58～87 ページ。

注 7) 金山権(2008)『中国企業統治論』学文社、163～168 ページ。2015 年 1 月から証監会の調査の権限が強化される規定が定められた。

注 8) 前掲注 7)、2015 年 1 月から証監会に調査専門部が新設された。

注 9)沈烈（2012)「企业独立董事制度―现状解析与创新思考」『経済管理』Vol.23,No.5、56 ページにて、唐雪松・申慧・杜军(2010)「独立董事监督中的动机―基于独立意见的经验证据」『北京・管理世界』(9) を参考。

注 10) 前掲 1)、柏木理佳（2013)「中国上場企業の企業統治改革―独立取締役と証券監督管理委員会の役割を中心に―」『経営行動研究年報』、50～56 ページ。

注 11) プロネッドが実施した東証上場会社の社外取締役 727 人中 100 人回答（6 月末の時点で 1 年以上在任者、独立役員に限定）
http://www.proned.co.jp/research/20101208anketo.pdf。

注 12) プロネッドが実施した 2013 年 2～3 月、東証一部上場の会社の社外取締役 805 人中 94 人回答（6 月末の時点で 1 年以上在任、独立役員限定）
http://www.proned.co.jp/research/20130501anketo.pdf

注 13) 前掲注 11)。

注 14)「独立取締役の現状と課題―社外取締役から独立取締役へ」『別冊商事法務』359、日本取締役協会「社外取締役による導入実態調査(2011)」におけるアンケート結果、http://www.jacd.jp/news/idod/110805_01report.pdf（東京証券取引所上場企業のうち独立役員届出書提出している日本取締役協会加入企業 76 社のうち 32 社の回答、社外取締役は同条件の 372 人のうち 67 人の回答、2011 年 2 月から 3 月までの期間に実施）など。

注 15) 日本取締役協会のホームページ http://www.jacd.jp/（2014 年 10 月 17 日現在)。

注 16) 前掲注 1)、前掲注 4)

注 17) 第 4 章にて筆者が 2012 年 12 月から 2014 年 4 月にかけて、19 社に就任している日本の社外取締役にヒアリングした結果。

注18)プロネッドが2011年11月から12月にかけて東証上場会社の社外取締役、2011年6月時点で1年以上在任、独立役員として届け出のある83人を対象に実施した結果。
http://www.proned.co.jp/research/20111226anketo.pdf。
注19) 橋本基美(2003)「英国における社外取締役の役割―コーポレート・ガバナンスに関する『ビックス報告書』について―」『野村資本市場研究所・資本市場クォータリー』
http://www.nicmr.com/nicmr/report/repo/2003/2003spr03.pdf(2015年1月30日現在)。
注20) 英国取締役協会（IoD）のホームページ（2014年10月末日現在）
http://www.iod.com/MainWebSite/Resources/Document/roleofnxds_1006.pdf。
注21) MIS Training Institute のホームページ（2014年10月末日現在）
MIS Training Institute、http://www.mistieurope.com/)。
注22) bsi グループのホームページ（2014年10月末日現在）
http://www.bsigroup.com/en-GB/our-services/training-courses/auditing-courses/。
注23) Auditor Training のホームページ（2014年10月末日現在）
http://www.auditor-training.co.uk/。
注24) cipd のホームページ（2014年10月末日現在）
http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/non-executive-director-role.aspx。
注25) pwc のホームページ（2014年10月末日現在）
http://www.pwc.co.uk/consulting/issues/non-executive-directors.jhtml。
注26) 全米取締役協会会員、佐藤剛が経営行動研究部会2010年4月10日、日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク2014年8月5日にて講演、ヒアリング結果。

第６章　事例研究　民営企業における独立取締役の監査・監督機能―日中企業のヒアリングをふまえて―

第１節　実態調査による民営上場企業の独立取締役の監査・監督機能

１　民営上場企業におけるヒアリングの目的と問題意識

第５章における企業外研修内容に関するヒアリング調査結果注 1) では、研修は法律を中心とした講座が多く、実践的に独立取締役の監査・監督機能の発揮に寄与するとは異なることが明らかになった。また、研修機関では、独立取締役が監査・監督機能を発揮するための情報交換の場の提供、情報提供なども行なっていないことが明らかになった。

また、第４章において企業内研修について実施したアンケート調査結果注 2) では、民営上場企業と国資上場企業の独立取締役の行動要因の解明のため企業内研修の質問項目として、「監査・監督機能の説明」、「経営者の仕事内容、責任の説明」、「独立取締役の役割」「独立取締役の責任」などにおいて質問した結果、企業は独立取締役に監査・監督機能の役割をさほど期待していないことが明らかになった。

国資上場企業の独立取締役と民営上場企業の独立取締役は、経営者への監査・監督機能の行動要因には差があることが明らかになり、加えて、民営上場企業においては、分野や企業形態により、独立取締役の役割、監査・監督機能、影響力、企業側の期待などにおいて、若干の差があることもうかがえた。

第４章における独立取締役を対象に実施した企業内研修に関するアンケート、第５章における独立取締役を対象に実施した企業外研修に対する独立取締役へのヒアリングは、上海市の企業に就任している独立取締役を対象に実施された。第３章の調査では、国有支配構造において業種別に主に香港市場と上海市場、深圳市場に上場している中国の民営上場企業 91 社の監査委員会における独立取締役の監査・監督機能の実効性を調査した。その結果、政府の関与がなく取締役の影響が少ない業種は創業者の家族による構造問題があることが明らかになった。従って、全く弊害がなく、監査機能が高い業種は一部の業種だけであることが明確化された。

本章では、これまでのヒアリング、アンケート、調査結果を客観的に立証するために、民営企業は、独立取締役の監査・監督機能の実効性について評価しているのかどうかを、確認する必要がある。また、近年、中国の民営企業では、究極の所有者構造による独裁的経営や不正行為が問題視されている。民営企業に独立取締役の役割を確認する上では、以下のような問題意識がある。

(1) 民営企業においては経営者の株式保有比率により、経営者の影響力に差があり、独占的に保有している究極の所有者は不正行為を起こしやすいのではないか。

(2) 株式保有数の比率により独立取締役の監査・監督機能における行動要因に差が出るのではないか。

(3) 株式保有比率の高い経営者のほうが、その他の複数の株式保有者よりも影響力があり

独裁的になりやすい傾向があるのではないか。そのため、独立取締役が究極の所有者に対する監査・監督機能を発揮しづらいのではないか。
(4) 独立取締役へのアンケート結果と、企業側が評価している独立取締役の効用、実効性の評価は異なるのではないか。

上記の問題意識をもとに、独立取締役の実際の役割、効用を分析するため、第４章の独立取締役へのアンケート質問項目に加えて、企業側には以下の内容を中心にヒアリングを実施した。

1)企業側は、独立取締役に対してどのような有効性を評価しているか。
2)独立取締役は、企業内の経営陣の行動を把握し監督としての役割を果たしていると思うか。
3) 独立取締役は、取締役会、監査委員会において監査としての役割を果たしていると思うか。
4) 株式保有比率が高い経営者による不正行為が発生した場合、独立取締役は抑制効果を発揮できると思うか。
5) 独立取締役の行動は、究極の所有者とそうでない経営者に対して差があると思うか。
6) 政府の関与は、独立取締役の行動要因に影響を及ぼしていると思うか。

経営者の株式保有数の比率により、その影響力に差がでるのか、また、その影響力、構造問題により独立取締役の経営者に対する監査・監督業務において行動要因に差がでるのか、などの問題意識を決するためヒアリングを実施した。ヒアリング対象企業は、1 人当たりの経営者の株式保有数の比率が少ない企業（分散型）と１人の経営者が独占的に株式を所有し株式保有比率が極端に高い究極の所有者構造（集中型）の２社に実施した。
上記２社の民営上場企業のヒアリング結果をもとに、本章では、第２章３節で述べたエージェンシー理論での分析だけでなく、究極の所有者の支配型構造における独立取締役の行動要因を分析するため効用関数による理論的体系を追加する。それにより、究極の所有者の不正行為に対して独立取締役が抑制効果を発揮できるのかどうかを分析する。
上記のような問題意識とヒアリング実施状況において、以下のように確認事項を設定する。

確認事項１） 株式保有率が最も高い究極の所有者は、株式保有者でない取締役、あるいは少数株式保有者の取締役より企業内の影響が大きい。
確認事項１－１） 独占的に株式を所有している究極の所有者は、独裁的判断になりやすく不正行為を行いやすくなる。
確認事項２） 究極の所有者による独占的支配構造は、独立取締役が監査・監督機能、抑

制効果の能力を発揮しづらくしている。

以上の設定に基づき、また、会計士資格保有者の独立取締役を監査委員会に構成員として設置しているのか、独立取締役の人数の比率は独立取締役に影響力を与えるため十分であるのかなどの分析を加え、ヒアリング結果とともに検証を行う。

２　究極の所有者による支配構造の民営上場企業、S 社のヒアリング結果

２－１　S 社の株式保有構造

まずは、究極の保有者支配構造による S 社の民営上場企業へのヒアリング結果について分析する。

民営企業へのヒアリングは、2014 年 12 月 15 日に上海にて、上海市の製造業である S 社の取締役に実施した。S 社は、売上高が 1000 万元以上の大企業で、業種別国有支配構造における「国有経済の参入・撤退が自由な業種」に位置する「一般的な競争が自由である分野」の製造業分野である。製造業の専門メーカーであり、上海証券取引所の A 株市場に上場している民営企業である。

S 社の株式所有構造は以下のとおりである。

図表 6-1 のように、S 社の株式所有構造において、上海の国有法人である B 集団有限公司が 18%の株式を保有している。法人では、民営企業の法人が 1.76%、民営証券会社が 0.91%、基金などが 0.2%保有している。個人では会長（董事長）が 0.55%、董事長の親族 2 人がそれぞれ 0.42%、0.33%保有している。董事長以外の親族の 2 人は S 社の取締役などの役員ではない。また、その他にも外部の株主 3 人が、それぞれ 0.46%、0.4%、0.26%を保有しているが、それ以外の株主の詳細は非公開である。

図表 6-1　S 社における政府資本による株式構造

上海市国有資産監督管理委員会
↓100%
A 集団公司
↓100%
B 集団有限公司
↓18%　（↓監事 4 人）
S 社

出所：S 社の年報をもとに作成

売上高と配当、報酬の連動性は以下のとおりである。

S 社において、2011 年から 2013 年までの売上は連続して伸びている。その期間においては株主への配当金の分配は実施している。

しかし、分配金の推移をみると、連動して上がっておらず、2012 年は増加しているが、

2013 年は 2011 年の分配金額に比べ下がっている。また、2011 年から 2013 年の報酬はほぼ全員連動して上がっているが、特に 48 歳の董事長の報酬が著しく増加している。株主の分配金より経営者の報酬を上げることを重視していることがわかる。

２－２　S 社における独立取締役設置状況

S 社における独立取締役は、3 人を設置している。3 人のうち 1 人、L 氏（60 歳）は会計士資格保有者であり、「独立取締役のうち 1 人は会計士資格保有者」という規定は順守している。しかし、L 氏は、現職として会計事務所の所長以外に 6 社の役員を兼任しており、「独立取締役の兼任は 5 社まで」という規定を順守していない。L 氏は、監査能力はあるが、財務諸表の確認作業において、厳密な監査機能ができる時間的な余裕がないことが推測できる。

独立取締役の 2 人目の T 氏（64 歳）は技術者である。S 社が所属している技術関連協会の理事長などを兼務している。T 氏は、S 社にとって利害関係のある技術関連協会から S 社へ送り込まれたことが考えられる。

3 人目の K 氏（48 歳）は、貿易関係の企業に長年勤務していた経験がある。将来、海外進出を視野にいれている S 社は、K 氏に経営戦略アドバイザーの役割を期待し独立取締役に選任したとことがうかがえる。

S 社における取締役の人数は 13 人であり、そのうち独立取締役は 3 人が占めている。取締役に占める独立取締役の比率は 23％でしかなく、「独立取締役は取締役の 3 分の 1 以上を占めなければならない」という規定を下回っている。独立取締役の影響力は十分とはいえないことが推測できる。

S 社には監査役が 4 人設置されている。そのうち 1 人だけが会計士であり、財務諸表には全てその 1 人の監査役のサインと会長のサインがある。監査役の 4 人は、S 社の株式を 18%保有している国有法人である B 集団有限公司の財務担当者などである。つまり株主である国資企業から政府関係者である 4 人の監査役が送り込まれていることになり、その影響力があることがうかがえる。

S 社の年報、財務諸表においては監査委員会の構成メンバーは非公開であるが、ヒアリング回答者は、会計士資格保有の独立取締役が 1 人、監査役 1 人が構成員であることを明らかにした。

実際、中国の民営企業には、監査委員会に政府関連所属者である取締役や独立取締役が構成員であるケースも多い。

S 社のように政府関係者は株主であることが多く、政府関係者の前では悪い業績は発表しづらいという傾向がある。加えて、S 社の個人株式保有率は、董事長 1 人が独占的に保有しており、監査委員会の構成員でもあることから、その決定権、影響力は大きいことが推測できる。

３　複数の株式保有者による株式分散型の民営上場企業Ｂ社のヒアリング結果

３－１　Ｂ社におけるヒアリング目的

次に、究極の所有者構造ではない民営上場企業Ｂ社へのヒアリング結果について分析する。

ヒアリングは、2014 年 12 月 15 日に上海にて、業種別国有支配構造における「国有経済の支配を一層強化しなければならない分野」の医薬製造業分野の医薬製造企業であるＢ社において、昨年まで取締役であり、現在も株式保有しているＹ氏に実施した。

Ｂ社は、売上高が 1000 万人民元以上の大型企業であり、上海証券取引所のＡ株と香港市場Ｈ株に上場している民営企業である。

Ｂ社は、Ｓ社よりはるかに情報公開量が多く、特に各専門委員会における開催回数、各出席率、構成員などの詳細も掲載している。

Ｓ社の質問事項に加えて、専門委員会について情報公開しているＢ社において、以下のとおりの内容について明らかにする。

1）監査委員会における政府の関与
2）監査委員会における取締役の影響
3）監査委員会における株式所有数の多い取締役の影響
4）監査委員会における独立取締役の役割

また、究極の所有者支配構造でないＢ社においては、株式所有比率にともない影響力が異なるのかどうかを明らかにする。

３－２　Ｂ社の株式所有構造

Ｂ社における株式所有構造は、以下のとおりである。

Ｂ社は、単独で株式を保有しておらず、取締役などの７人がそれぞれ保有している。

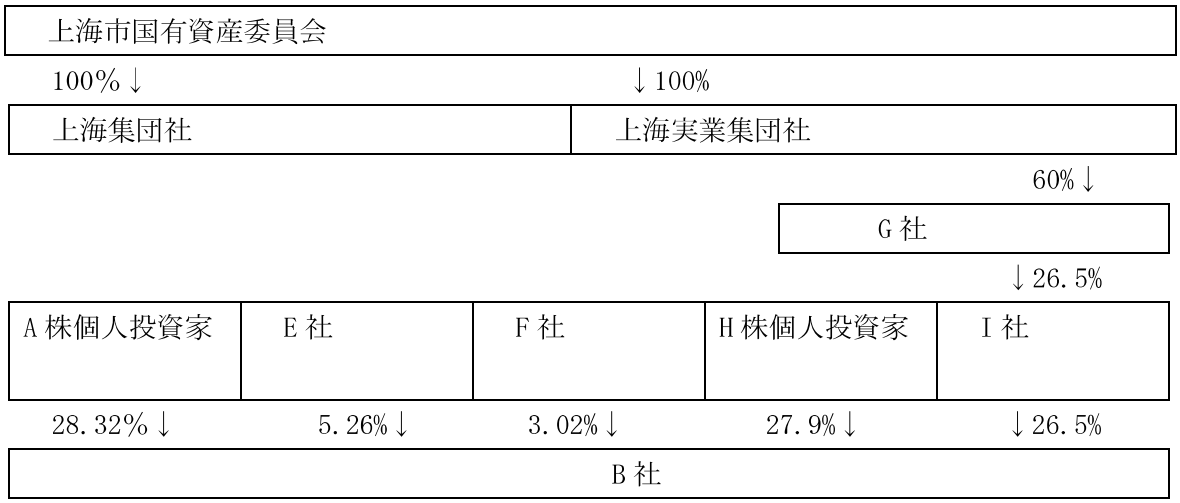
図表 6-2 に示したように、Ｂ社の株式構造は、Ｅ社が 5.26%、Ｆ社が 3.02％、Ｉ社がＧ社を通して 26.5%保有している。

Ｇ社は、上海実業集団を通して、上海市国有資産委員会が株式保有している。つまり、Ｂ社における政府の株式所有比率は 26.5%である。

Ｈ 株市場の法人株主においては、香港の大手銀行やアメリカの大手銀行、大手投資会社が主な株主である。

また、図表 6-2 のようにＡ株の個人株主が 28.32％、Ｈ株の個人株主が 27.9%であり、それぞれに多数の個人投資家が存在しているが、詳細は掲載していない。

図表 6-2　B 社の政府資本による株式保有構造



出所：B 社の財務諸表をもとに作成。

B 社の株式所有構造において、B 社の経営陣による株式保有は、以下のとおりである。

1）非執行役員、董事長（会長）L 氏 6,440 A 株
2）代表取締役 X 氏　90,100 A 株
3）取締役 J 氏 21,000 A 株
4）取締役 F 氏 28,000 A 株
5）取締役 S 氏 28,000 A 株
6）財務取締役 O 氏　33,000 A 株
7）取締役秘書 A 氏　28,200 A 株

B 社における株式保有者は、以上のとおり 7 人である。しかし、元取締役、元独立取締役を含めると 10 人以上の B 社の関係者が株式を保有している。また、1 年以内に全て売却した取締役や追加購入した取締役もおり、取締役における株式の保有数は随時変化している。法人では、アメリカの大手銀行や投資会社なども保有しており、年報、財務諸表への英語による情報公開量も非常に多く、コーポレート・ガバナンスとして外資企業の株主を意識していることもうかがえる。

2008 年から 2013 年までの売り上げは連続して伸びており、株主への配当金も連動して増えている。代表取締役、董事長の報酬はほとんど変わらないが、取締役、独立取締役の報酬は連動して増加している。

３－３　B 社における独立取締役設置状況

B 社における独立取締役の設置人数は、4 人であり、取締役 10 人に占める割合は、「取締役に占める独立取締役の割合は 3 分の 1 以上」でなければならない規定を順守している。

報酬委員会ではC氏、B氏、Z氏の3人の独立取締役が構成員であり、監査委員会、経営戦略委員会にはT氏、B氏、Z氏の3人が構成員である。独立取締役以外の取締役は監査委員会、報酬委員会、経営戦略委員会の全ての専門委員会において構成員ではない。

以下のとおり独立取締役のプロフィールを示し、それぞれ、企業側の期待している役割を確認する。

T氏（49歳）は、香港でCPA（会計士資格）を取得し、現在、中国で会計士として活動、他に関連会社の取締役、また他の民営企業1社の独立取締役を兼任している。

Z氏（51歳）は、アメリカの大学にて経営学修士号を取得、中国にて民営企業の創設者、取締役などの経験があり、現在は1社の独立取締役を兼務している。

B氏（68歳）は、医療関係の技術者であり、ライバル企業などを含めた3社の医薬製造企業の取締役などの経験がある。

C氏（68歳）は、現在、中国の大学において法律を専門とする教授でありながら、法律関連協会の理事、他に民営企業2社の独立取締役を兼任している。

上記のB社における独立取締役4人はいずれも政府所属者ではない。独立取締役の兼任数も規定の5社を上回っていない。

また、独立取締役は、3年から5年前にB社の独立取締役に就任し長期間、選任されていることがわかる。

B社は規定である会計士資格保有者を1人設置しており、なおかつ監査委員会の構成員としても設置していることから、会計士資格保有の独立取締役には監査としての役割を期待していることがうかがえる。

また、医薬製造企業にとって必要な医療関係の技術者であり、ライバル企業の経営の経験者であるB氏を独立取締役として選任していることから、B氏には経営戦略の役割を期待している。

B氏は、コーポレート・ガバナンスのリスク管理体制の強化としては、法律の専門家C氏を選任しており、独立取締役の設置において株主を意識したバランスのとれた選任をしていることが推測できる。

４　S社とB社における研修内容からみた独立取締役への期待と実際の役割

４－１　S社における独立取締役への期待

S社における具体的なヒアリング結果は、以下のとおりである。

まずは、独立取締役への期待を分析するために、S社が独立取締役のために実施した企業内研修の時期において確認する。

研修の実施時期は、実際に就任する「1か月前」でも「数週間前」でも「数日前」でもなく、「就任当日」と回答した。また、就任前においても公式挨拶として企業訪問せず、なおかつ、情報収集のための企業訪問も事前に実施していないことが明らかになった。

また、研修時間については「1時間」と回答した。第４章における民営企業の独立取締

役への企業内研修についてのアンケート結果の平均 1.9 時間より少ないことが明らかになった。

次に、B 社における独立取締役への期待を分析するために、研修（ブリーフィング）に関しての質問を確認した。

研修の時期を確認した結果、研修実施時期は、「1 か月前」であり、独立取締役 4 人が参加した。

次に独立取締役への期待を分析するために、究極の所有者支配構造である S 社と複数の取締役による株式保有構造である B 社において、以下のとおり、独立取締役のために実施した企業内研修におけるヒアリング結果を分析する。

まず、S 社の研修を始めた時期は「就任当日」であるが、B 社の場合は、「1 か月前」である。

また、企業訪問した就任当日の研修時間については、S 社は「1 時間」と回答し、B 社は「2～3 時間」と回答している。

上記の回答から、S 社においては、研修は形式的なものであることがうかがえ、さらに独立取締役に対しても実際の役割についてはあまり期待していないことがうかがえる。B 社においては、1 か月前に実施されていることから、多少なりとも独立取締役に期待していることがあるのではないかと思われる。

研修内容における実際の内容については、以下のとおりである。

S 社における研修内容は、主に 1）独立取締役、取締役、総務担当者などへの挨拶　2）企業の経営戦略　3）企業のリスク管理体制　などについてである。

独立取締役の役割の説明において監査・監督機能に関しては若干の説明があったが、多くの時間は費やされておらず、具体的な内容についても触れられていない。

B 社の場合は、主に 1）B 社の経営戦略　2）株主を意識したコーポレート・ガバナンス対策　3）リスク管理体制などについて説明された。

B 社においても独立取締役の役割に対しての説明に費やす時間よりも経営陣や総務担当者などの紹介や企業の経営戦略、業績、株価などの株主向けの情報の説明に多くの時間が費やされた。

独立取締役が監督する経営陣の職責、責任などの役割の紹介はあったが、その時間は少なく、具体的な内容までは説明は行われなかった。

独立取締役が監督する「経営陣の職責、責任などの紹介」はあったが、その時間は少なく、具体的な内容までは説明は行われなかった。経営陣や総務担当者などの紹介や企業の経営戦略、業績、株価などの株主向けの情報の説明に多くの時間が費やされた。

４－２　S 社の専門委員会における取締役の影響と政府の関与

S 社におけるヒアリング結果から、監査委員会、報酬委員会、指名委員会、戦略委員会における独立取締役の発言回数は、それぞれ「比較的多い」と回答した。しかし、取締役

会と同様に、監査委員会、経営戦略委員会、指名委員会、報酬委員会に関する発言に対しての企業側の対応については「あまり反映されていない」と回答した。つまり、独立取締役の発言力はあるが、その意見は企業側にとって十分に吟味する内容のものではないと考えられていることがうかがえる。

S 社のヒアリング対象者 A 氏は取締役会には参加するが、各委員会の構成員ではない。各委員会においての独立取締役の回答については、董事長、独立取締役などからの情報を元に、A 氏が発言した結果である。

S 社の各員会の構成メンバーについての情報公開は実施していない。

しかし、A 氏へのヒアリング結果では、各委員会の構成メンバーは独立取締役全員（3 人）と董事長であり、監査委員会には監事 1 人も含まれている。

各委員会において董事長が構成員として含まれているということは、独立取締役に一任されておらず、独立取締役は決定権がないことがうかがえる。究極の所有者である董事長が、各委員会においても関与し決定権をにぎっていることが明らかになった。

また、S 社の監査委員会においては、政府関係者の監事が構成員に含まれている。S 社では監事 4 人が政府関係者である。

董事長は、政府関係者の監事の意見を尊重しなければならない。監査委員会に監事と監事の顔色をうかがう董事長が構成員であるということは、独立取締役の監査としての役割は果たせないことがうかがえる。

S 社の場合は、究極の所有者の影響が強い独占的支配型構造になっているだけでなく、政府の関与も強い。

上記のことから、独立取締役の監査・監督機能を発揮することは極めて困難な状況になっているといえる。

次に S 社の監査委員会においては、会計士資格保有の独立取締役は構成員であるが、政府関係者である監事も構成員であり、なおかつ董事長も構成員である。

独立取締役は、政府関係者と董事長への利害関係から、独立取締役は監査としての役割は十分に発揮できない構造になっていることが推測できる。

監査委員会において、会計士である独立取締役は、委員長であるが、形式的なものでしかないことがうかがえる。ヒアリング結果においても「監査委員会では董事長が構成員であるため、実質的な決定権は董事長にある」と回答している。

４－３　B 社の専門委員会における取締役の影響と政府の関与

一方、B 社では、報酬委員会では、T 氏、B 氏、Z 氏の 3 人の独立取締役が構成員であり、監査委員会、経営戦略委員会においても T 氏、B 氏、Z 氏の 3 人が構成員である。

上記の各委員会の委員長は独立取締役である。委員長が独立取締役であるため、委員会では多少なりとも影響力はあるものと思われる。

監査委員会においては会計士資格保有の独立取締役が委員長であるため、監査委員会に

おいても会計資格保有者の独立取締役の影響力があるものと思われ、また、独立取締役が監査の機能を発揮しやすいものと考えられる。

独立取締役以外の取締役は、監査委員会、報酬委員会の専門委員会において構成員ではない。各委員会における決定権は独立取締役に一任し、独立性が高いことがうかがえる。また、企業内で利害関係のある経営陣が構成員でないことから各委員会への影響も少ないことがわかる。

次に、B 社における、確認事項の 2）の監査委員会における取締役の影響において確認する。B 社では、監査委員会の構成員メンバーに取締役が含まれておらず、独立取締役 3 人だけであるため、取締役の影響はほとんどないことがうかがえる。

そのため 3）の監査委員会における株式所有数の多い取締役の影響もみられない。指名委員会、監査委員会の構成員に関してはコーポレート・ガバナンス強化対策として規定を遵守している企業といえる。

経営戦略委員会においては会長が構成員である。会長は、株式保有数の順位は 7 番目であり、経営に関しては、影響力があることがうかがえる。

B 社における、確認事項 4）の監査委員会における独立取締役の役割に関しては、会計士資格保有者が会長であり、また、監査委員会には監査役は構成員ではないため、権限は独立取締役に一任されている。

その他の報酬、経営戦略委員会においても、政府の関与や取締役の影響などの企業構造による弊害もなく監査機能は十分に発揮できていると思われる。

２－３　監査委員会における独立取締役の監査・監督機能

次に S 社の監査委員会における独立取締役の監査・監督機能の実効性を確認する。S 社における「独立取締役の監査・監督機能の実効性」に対するヒアリング結果は、以下のとおりである。

「監査委員会は 2 か月に 1 回の開催のため、毎月開催する企業に比べると時間的に余裕があるため監査はできているのではないかと思われる。しかし、財務全般に関しては、会計士資格保有者の独立取締役の役割が、企業側の期待ほど十分な実効性があるかどうかはわからない。B 社には 3 人の監査役が、取締役会、株主総会提出用の財務資料を作成し監査委員会においても財務資料を確認する。専門的な財務に関する影響力は監査役の方があると思う。専門委員会における独立取締役の監査機能においてはどこまで細部にわたり確認しているのかは不明である」

また、監査委員会においての独立取締役の効用に対しては、以下のとおりである。

「会計士資格保有の独立取締役は兼任しているため、時間的に余裕もなく、絶対的にミスがないかを過去にさかのぼり、過去の全ての資料を集めて読む時間もないし調べようとしないだろう。過去の資料を請求されたこともない。また、報酬も低く、それだけの責任感もないように思われる。取締役会と監査委員会は同じ日に続けて実施されるため、効率

的に終わらせたいという、短時間で効率の良い最低限の確認をする合理的な面があると思う」

中国の独立取締役の職責に責任感がないのは、欧米、日本のように訴訟問題になることが少ない、といった背景の違いがある。

一方、究極の所有者が存在しないB社のヒアリング結果では、「経営陣は、だいたい皆が同じ条件の下であり、目先の利益追求のために株価が下がるような違反行為などはしないだろう。そのため、監督としての役割はあまり必要ない」と独立取締役に対してあまり期待していないことも明らかになった。

４―５　S社における独立取締役の監査・監督機能の実効性

まず、S 社における独立取締役の影響力を分析するために、「取締役会における独立取締役の発言回数」の質問項目に対してヒアリングを実施した。

その結果、取締役会における独立取締役の発言回数は、「比較的多い」と回答した。

しかしながら、加えて「取締役会の監査・監督機能における発言内容に対する企業側の反映、対応」についての質問を実施した結果、「あまり反映されていない」と回答した。

また、1）企業側は、独立取締役に対してどのような有効性を評価しているか、を確認するために、以下の質問項目に分けてヒアリングを実施した。

「取締役会における独立取締役の発言はどのような内容が多いか」の質問項目に対して、1「監査」2「監督」3「情報確認」4「経営戦略」の回答のうち、4「経営戦略」と回答した。具体的には、以下のとおりの回答を得られた。

「取締役会では、独立取締役は経営戦略として支社の進出に関する現地の情報収集不足の指摘、情報提供などを行っている。しかし、監査については監事の発言が多く、会計士の独立取締役は、あまり発言しているとは言えない」。

さらに、取締役会における独立取締役の監査・監督に対する発言内容については、「独立取締役は、株主総会の提出書類について、業績内容、株主配当、株価などの意見を述べたことがあるか」の質問項目に対しては、以下の回答が得られた。

「独立取締役のうち１人の会計士資格保有者は『業績悪化の原因は何か』『株主への配当金を下げた理由は何か』などの質問は行なっているが、それ以上の確認チェックは会長や監事に遠慮して述べていない。「財務諸表の開発費用」などの詳細においては、独立取締役は監事が確認したものを承認しているだけで確認作業もあまりしているようにはみえない」。

上記の企業内の構造問題により、独立取締役が監査機能を十分発揮できないことがうかがえる。

次に 2）の企業内の経営陣の行動において監督としての役割を発揮しているか、を確認する。具体的には、取締役や会長の行動の把握などの監督業務に関して以下のとおりヒアリングを実施した。

「取締役や会長の外部取引関係者とのスケジュール管理を具体的に把握しているか」、「董事長と政府との打ち合わせに同席したことがあるか」「会長が政府関係者との打ち合わせなど会議、食事会などのスケジュールを把握しているか」「取締役や会長の定期的な外部の重要人との打ち合わせを把握しているか」などの具体的な質問項目について、ヒアリングを実施した。

その結果、「独立取締役は月に1回から2回、取締役会や委員会にしか出席しないため、取締役や会長の行動の把握は難しい。独立取締役は打ち合わせに同行できる時間的余裕がないはずである」と回答した。

3）独立取締役は、取締役会、監査役会において監査としての役割を果たしていると思うかにおいては、S 社の政府関係者である監査役に遠慮して反対意見など述べにくい構造であることが明らかになり、その能力は発揮できていないことが明らかになった。

また、監査委員会の構成員である会計士資格保有者である独立取締役は、委員長であり、本来なら、決定権、影響力などがあるはずである。

しかし、ヒアリング結果では「監査委員会では董事長が構成員であるため、実質的な決定権は董事長にある」と回答している。

以上のことから、独立取締役が監査としての役割は十分に発揮できていないことが明確になった。

また、4）究極の所有者による不正行為が発生した場合、独立取締役の抑制効果はあると思うか、という質問においては、以下のとおりの回答を得られた。

「董事長は独立取締役や取締役に絶対的な影響力がある。董事長が顔色をうかがっているのが、図表 6-3 のように S 社の株式の 18%を保有している国資企業から送り込まれた監事 4 人である。独立取締役も必然的に監事 4 人に対して顔色をうかがわなければならない関係になっている。独立取締役は、董事長と政府関係者である監事に対して意見を述べにくい構造になっており、監督も行いづらいと思われる。

ヒアリング結果から、董事長の行動を十分に把握できているとはいえない。

また、エージェンシー関係は、民営上場企業であるのにもかかわらず、政治性エージェント関係が考えられる。また、多重エージェント関係もあることが考えられることから、独立取締役による究極の所有者の不正行為への抑制効果はあまりないことが考えられる。

S 社における株式所有構造は以下のとおりである。

図表 6-3 に示しているように、S 社において国有資産監督管理委員会、あるいは国有資産経営公司が、親会社として株式所有権を行使できる支配株主になっている。

親会社は株主総会において、取締役会の選任、構成を決定することが可能であり、S 社を支配していることがわかる。

図表 6-3　S 社における国有資産管理体制

国務院国有資産監督管理委員会（100%）
↓
国有資産経営層
↓
国有資産経営公司（上海市国有資産監督管理委員会から授権）
↓
授権経営集団（国務院国有資産監督管理委員会から授権）
↓
A 集団公司(100%)
↓
A 集団有限公司(18%)
↓（監事 4 人）
S 社

出所：各社の年報、財務諸表などをもとに作成。

上記を第２章で言及したエージェンシー関係からみると、国務院の国資委及び国有資産経営公司がプリンシパルで、業務執行者である経営者がエージェントという関係が生まれる。また、経営者はプリンシパルで独立取締役がエージェントという関係が発生する。

しかしながら、上記の政治性エージェントに多重エージェントが発生する。

経営者と独立取締役、監事（監査役）においては、それぞれにエージェント関係が発生する。本来なら、経営者はプリンシパルで監事がエージェントという単純な関係が、監事が国資委及び国有資産経営公司であるため、監事がプリンシパルとなり、経営者がエージェントとなる。

それにより、監事、経営者、独立取締役というパワー関係になり、監事がプリンシパルでエージェントが独立取締役という関係が生じる。

また、5）独立取締役の行動要因は、究極の所有者とそうでない経営陣により差があると思うか、に対しては、「董事長は株式を保有しており、保有していない全取締役に対して絶対的な決定権、影響力がある。独立取締役は、董事長以外の取締役に対しては、董事長より遠慮せずに意見は述べやすいと思う。ただし、重要決定事項は董事長と監事が決定しているため、取締役が議論しているその他の事項は小さいことにすぎず、それに対する独立取締役の意見は、細かい意見でしかなく、反映もされていないだろう」と回答している。つまり、独立取締役の行動要因は、究極の所有者とそうでない経営陣により差があると思われる。しかし、取締役への独立取締役の発言などはたいしたものではなく、影響力もほとんどないものと考えられる。

次に、6）政府の関与は、独立取締役の行動要因に影響を及ぼしていると思うか、につい

ては、以下の質問項目をヒアリングした。

「政府関係者である監事４人における監査委員会、取締役会での発言内容は多いと思うか？」「監事４人の発言は具体的にはどのような内容であるか？」「監事は、取締役会において、決定権はあると思うか？」について確認した。その結果、以下の回答を得られた。

「董事長が、独立取締役や取締役の意見より、政府関係者の監事の意見を尊重している。取締役会の確認事項に対して賛否が分かれた場合は特に監事を優先しているように感じられる。監事は財務内容を中心に発言をするが、取締役全体においても影響力がある。独立取締役の意見は反映しづらい構造になっているであろう」

Ｓ社の場合は、究極の所有者の影響がある独占的支配型構造になっているだけでなく、政府の関与もあることから、独立取締役の監査・監督機能を発揮することは極めて困難な状況になっているといえる。

５　究極の所有者支配構造の企業における独立取締役の監査・監督機能に対する課題の検証

究極の所有者による支配者構造において、政府関から監事が４人送り込まれているＳ社のヒアリングを実施した。その結果、企業内の研修実施時期が就任直前であることや、その研修内容からＳ社における独立取締役への期待はあまり感じられない。また、究極の所有者、政府関係者による影響があり構造問題からも独立取締役は監査・監督を発揮しづらい構造であると思われる。

また、取締役13人に占める独立取締役は３人であり、その比率は規定の「3分の１以上」を下回っており、独立取締役が影響力を十分発揮できる環境とは言えない。

Ｓ社では、政府の関与、さらには究極の所有者としての董事長の影響があり、独立取締役の機能は外部の視点としてのチェック機能でさえも十分に発揮できていないのではないかと思われる点もあった。

監査委員会においても委員長の独立取締役が会計士資格保有者であるため、本来なら影響力はあるはずであるが、究極の所有者が構成員であるため、その機能は限定的でしかない。

しかしながら、経営戦略アドバイザーとしては多少なりとも効用があると思われる。

「経営、グローバル経営戦略に関しては、海外滞在経験のある独立取締役の意見は、特に海外進出のリスク対策、市場の需要などにおいては参考になる。また、技術に関する内容においても詳しい独立取締役の場合の意見は参考になることもある」と回答している。

上記のヒアリング結果より、確認事項の検証を以下のとおり行う。

確認事項１）の「株式保有率が最も高い究極の所有者は、株式保有でない取締役、あるいは少数株式保有者の取締役より企業内の影響が大きい」に関しては、業績に連動して報酬は上がっているのに、株主への分配金の金額は減少した年もある。究極の所有者の報酬は他の取締役の２倍近くと高く、業績に連動した報酬の増加率も著しく高い。

また、ヒアリングの結果、S 社の場合は、株式保有者は取締役の中で 1 人しかいないため、取締役会などにおいて他の株式保有していない取締役との権限の差があることが明らかになった。また、取締役会だけでなく監査委員会においても究極の所有者は構成員である。ヒアリング結果において取締役会だけでなく監査委員会においても究極の所有者の影響が及んでいることが明らかになった。

以上のことから、確認事項１はヒアリングの結果から概ね支持されたといえる。

確認事項１－１）の「独占的に株式を所有している究極の所有者は、独裁的判断になりやすく不正行為を行いやすくなる」に関しては、具体的な不正行為を行なっている、あるいは行おうとした事実が過去にあったかどうかについてはヒアリング結果からは得られなかった。

また、証券取引所などの過去の資料などからも、不祥事企業一覧表にはＳ社は掲載されておらず、過去の不正取引などにおいて事実を確認することができなかった。

企業の業績の推移とともに配当金の分配の推移、報酬の推移を調査した結果、業績とともに経営陣の報酬も連続して上がっているが、董事長の報酬が著しく上がっていることから、自己の利益だけを追求している利益追求型である傾向はうかがえた。究極の所有者による個人の影響があり独裁的な判断がある傾向は明らかになったが、具体的にその行為が不正行為につながっているのかどうかはヒアリング結果からは明確にできなかった。

会計士資格保有者の独立取締役を監査委員会の構成員として設置しているが、完全に独立取締役に一任しているとは言えない。究極の所有者も監査委員会の構成員として、影響を及ぼしているため、完全に正確で透明な会計監査が行われているのかどうかは明確ではない。究極の所有者が不正行為を行おうと思えば実行できる環境ではあり、不正行為につながりやすいとも思える。しかしながら、究極の所有者が独裁的で自己利益の追求のために、善悪の判断がつかずに不正行為をしようとしているのかどうかの根拠になる具体的な事実は、ヒアリングでは回答を得られなかったため、確認事項１－１は支持できるとはいえない。

しかし、確認事項２）の「究極の所有者による独占的支配構造は、独立取締役が監査・監督機能、抑制効果の能力を発揮しづらくしている」については、上記で言及した取締役の利害関係、構造問題、監査委員会の構成などにおけるヒアリング結果により概ね支持されたといえる。

６　B 社の取締役会における独立取締役の監査・監督機能

次に、B 社における独立取締役の期待を確認するため、まず、取締役会の資料の配布時期について質問した。

その結果、取締役会前に資料を配布するのは「1 週間前」と回答した。

次に、取締役会における独立取締役の影響力を確認するため、「取締役会における独立取締役の発言回数」について質問した。その結果、取締役会における独立取締役の発言は、

「比較的多い」と回答した。

また、「取締役会における監査・監督機能の発言と企業側の対応」については、以下の内容のコメントを得られた。

「取締役会における財務諸表は開発内容など技術的なことが多く、医薬技術に詳しい独立取締役以外は理解できない内容であろう。医薬品業界における技術は年々進歩しており、最新技術の情報収集をしなければついていけない内容もある」

また、取締役会における独立取締役の監査としての発言に関しては、以下のとおりの回答を得られた。

「取締役会の配布資料は1週間前に配布されるため、多忙な会計士の独立取締役は、財務諸表についての細かい内容までチェックしているかどうかわからない。取締役会の発言からは、詳細部分まで細かい確認作業を行なっているとは思えないが、最低限のリスク管理は行おうとしている」

「取締役会における発言内容の企業側の対応」に関する質問においては、「意味のある指摘については反映していた」と回答した。たとえば、「同じ業界で取締役の経験のある独立取締役のアドバイスは、ライバル社の戦略を確認できるため情報収集に役立っている。次回の取締役会でも前回、指示された提出物を用意している」としている。

監査委員会における政府の関与は、B 社においては政府関係者が構成員でないため、上記の政府による関与はみられなかった。

ちなみに、第3章で前述しているように医薬製造業分野においては、監査委員会に政府所属の独立取締役が構成員である企業は少ない。また、監査委員会に取締役が構成員である企業もさほど多くはない。

次に、1）企業側は、独立取締役に対してどのような有効性を評価していると思うか、と3)独立取締役は、取締役会、監査役会において監査としての役割を果たしていると思うか、を確認するため、取締役会の発言内容などを確認した結果、以下の回答が得られた。

「取締役会における独立取締役のリスク管理体制に対する発言は、比較的、多いと思われる。経営陣は、独立取締役は株主を代弁していると考えている。独立取締役の質問内容は、株主から質問されるかもしれないと想定し、なるべく真摯に答えるように努めている。財務諸表や取締役の報酬、人事などにおいて、独立取締役は外部の視点からの単純な簡単な質問をするが、リスク管理の効用が全くないわけでもない」

B 社は株式保有構造が究極の所有者に集中しておらず、多くの取締役が株主でもある。株主を意識した取締役の構成、配当分配などコーポレート・ガバナンスの強化に対する取締役の意識も強高い。

そのため、独立取締役をリスク管理として活用しようという意識もあることが明らかになった。

B 社の株式の売買も1年に1回から2回行う取締役も数人存在する。多くの取締役が自身も個人株主であるため、企業のコーポレート・ガバナンス強化やリスク管理への意識が

あるものと思われる。

しかしながら、「独立取締役が監査の専門家としての効用はあるのか」について確認すると、回答は以下のとおりである。

「B 社の取締役と同じように、また、監査の専門家として、リスク管理の意識が高いとは思えない。やはり外部者であるから、客観的意見は述べられるが、危機管理意識は、内部者より低い。取締役会は限られた時間で終わらせなければならないし、決められた最低限の確認を形式的に行っているという印象もある」

背景には、独立取締役は、他にも兼任しており、１社に対して十分に監査機能を発揮するための時間的な余裕がない。報酬も安く、他社とも兼任せざるを得ないという状況がある。

また、中国では、経営者が不正取引の行為をしても取締役会で承認した独立取締役が監査･監督不足を理由に責任を追求されることはあまりない。そのため中国の独立取締役は、欧米、日本に比べて責任感がないという傾向にある。

次に、3）独立取締役は、企業内の取締役会、監査委員会において監督としての役割を発揮していると思うか、を確認するため取締役の行動の把握などの監督業務に関してヒアリング実施した。その結果、以下のとおりの回答であった。

「独立取締役は、B 社には月に 1 日だけしか訪問しないため、スケジュール管理など詳細については知らないだろう。しかし、4 人の独立取締役は、もともと董事長の紹介で就任したこともあり、個人的に董事長と電話やメールなどで頻繁に話をしている。取引先や政府との関係において大きな問題があれば独立取締役に相談するだろう」。

独立取締役は監督業務としては、時間的な拘束からも自ら経営陣に対しての細かい監督業務としての機能を発揮できずないが、これまでの人間関係の構築から董事長においては、問題直前、直後の状況把握が可能であり、事後的な監督業務が可能であるということである。

次に、4）「究極の経営者による不正行為が発生した場合、独立取締役は抑制効果を発揮できると思うか」に関して確認するため、構造問題、利害関係などにおいて質問した結果、「経営者の監督の行動の監督は問題行動の直前、直後は可能かもしれない」という回答を得られた。しかし、「経営者の不正行為の抑制効果」に対して質問をすると、「独立取締役は董事長の紹介の下で就任したため、董事長の行動を管理、抑制することは利害関係上、できないだろう」との回答が得られた。

「董事長以外の取締役に対しては、若干の影響力はあるだろうが、取締役は独立取締役に監督されているという意識はない。独立取締役も本格的に監査・監督機能を発揮しようとはしているようにはみえない」と回答した。

つまり、5）独立取締役の行動は、究極の所有者とそうでない経営者に対して差があると思うか、に対しての回答は以下のとおりである。

「B 社の代表取締役は、究極の所有者でなく、B 社における最大の株式所有者である。董

事長は、現在は非業務執行者に退いたため以前に比較すると権限は減少しており、最大の株式所有者である代表取締役の権限が強くなっている。しかしながら独立取締役にとってみれば董事長は、B 社への就任経緯における大事な紹介者である。そのため、独立取締役の行動要因における優先順位は、董事長、代表取締役、取締役の順であり、独立取締役の行動は、株式保有比率による究極の所有者とそうでない経営者に対して若干の差があるといえる」。

次に、6）政府の関与は、独立取締役の行動要因に影響を及ぼしていると思うか、に関しては、企業内の取締役、監査役、独立取締役に政府所属者は存在せず、企業内の労働組合などの党組織は存在していない。

しかし、以下の点を追加する必要がある。

図表 2 の B 社の株式保有構造において、上海市国有資産委員会が 100%出資した国資企業である上海実業集団社が 60%出資しているのが、G 社である。その G 社が 26.5%を I 社に出資している。さらに I 社が B 社に 26.5%出資している。G 社が B 社に直接、出資するのではなく、G 社が I 社に 26.5%出資し、その全く同じ株式保有比率 26.5%を I 社から B 社へ出資している。つまり、I 社は G 社から B 社を仲介しているだけにすぎない。G 社から B 社に直接に出資すると B 社の政府の関与が強くなりやすいが、比較的知名度のある民営企業 I 社が出資元であれば、政府の関与に対するイメージは減少する。なおかつ、B 社の大株主は､26.5%を保有している有名な民営上場企業の I 社であれば､株主も納得しやすい。特に、外国人投資家にも好印象を与えることができる。

上記のような B 社の株式保有構造の中で、企業内の政府の関与はさほど大きくはないと思われる。医薬製造分野において経営者、独立取締役に政府関係者が存在しない民営企業は多いが、B 社においても業務執行、非業務執行者において政府関係に所属している取締役、独立取締役は存在しない。しかし、現在も株式を保有している前の取締役、監査役は、上 I 社の出身者であり、数年前までは政府の関与が及んでいたことがうかがえる。

ヒアリング結果においても以下の回答が得られた。

「前の監査役、取締役のパワーは強く、影響を受けていたが、現在は、アメリカの金融機関の法人の株式保有、投資家が増えていることもあり、株式保有数が減少し、業務執行者でなくなったことで、政府の関与はかなり減ったと思う」

以上のような状況の変化により現在のところは政府の関与がみられず、取締役会、監査委員会などの専門委員会において政府所属者は存在していない。

５　B 社における確認事項の結果と分析

上記のヒアリング結果より、B 社において以下のとおり確認事項の結果を分析する。

確認事項１）の「株式保有率が最も高い究極の所有者は、株式保有者でない取締役、あるいは少数株式保有者の取締役より企業内の影響が大きい」、に関しては、B 社は単独で株式保有しておらず、究極の所有者が存在しないため、該当しない。しかし、「株式保有率

が最も高い所有者は、そうでない取締役より企業内の影響が大きい」については、ヒアリングの結果から概ね支持されたといえるが、以下の点を追加しておかなければならない。

最大の株式所有者は、企業内において多少なりとも影響力はある。しかし、最大の株式保有者は代表取締役で取締役より権限もあるといえるが、同時に会長も株式保有者であるため、独裁的な影響を及ぼしているとは言えない。また、その他の複数の取締役も株式を保有しているため、企業内の影響力は、S 社の究極の所有者ほど絶対的ではない。

従って、確認事項１－１）の「独占的に株式を所有している究極の所有者は、独裁的判断になりやすく不正行為を行いやすくなる」に関しては、支持されない。代表取締役や取締役、会長などによる株式の保有数は、頻繁に変化しており、株式保有比率が変わる度に影響力、権限が極端に変化するとは考えにくい。

ヒアリング結果からも、「現在は株式保有比率の増加とともに代表取締役の影響が増加し、会長が非業務執行役になったことで影響力が減少しているが、会長の株式保有数が代表取締役より上回ることもある。株式保有比率に比例して経営者の行動が独裁的になることはない」というコメントが得られた。

政府の関与は以前に比べ減少している原因には、株式保有数の減少、役職レベルや業務執行者でなくなったことなどがあるが、確実にその原因を追及するためには、株式保有数、役職の変化にともなうそれぞれのタイミングでそれぞれの構造においてヒアリングを実施する必要がある。しかしながら、現状ではヒアリングの承諾を得られる民営上場企業は極めて少なく、現状把握のためのサンプル数は少ない。今後も、上記の確認を意識しながら可能な限り調査、分析を継続していく予定である。

確認事項２）の「究極の所有者による独占的支配構造は、独立取締役の監査・監督機能、抑制効果の能力を発揮しづらくしている」に関しては、B 社は究極の所有者が存在しないため該当しない。しかし、「最大の株式保有者の影響、また紹介者である会長との利害関係などの構造問題により監査・監督機能が発揮しづらくしている」においては、若干の支持はされると思われる。しかし、以下の点を追加しなければならない。

B 社において若干の構造問題はあるが、S 社ほど複雑な構造ではない。企業側は、監査委員会の委員長に会計士資格保有の独立取締役を設置し、構成員は独立取締役だけであるため、十分に権限も与えているといえる。そのため、それなりの監査としての役割は発揮しているかと思われる。しかし、監査を実施する会計士資格保有の独立取締役は多忙であり、B 社の監査のために十分な時間があるとはいえない。

以上のことから、B 社において独立取締役は、能力的には評価されるが、B 社が期待するほど一生懸命 B 社のために取り組んでいるとは思えないと感じていることが明らかになった。

６　２社のヒアリング結果にもとづく独立取締役の役割

究極の所有者支配構造である S 社と株式保有者が複数存在する分散型構造である B 社の

民営上場企業においてヒアリング結果を分析した。

究極の所有者支配構造のＳ社と株式保有者が複数存在し、究極の所有者が存在しないＢ社は、株式所有構造が異なるだけでなく、企業のコーポレート・ガバナンスへの体制、独立取締役を受け入れる体制、専門委員会における構成員の設置、独立取締役のための研修時期、研修内容、独立取締役への期待などにおいても異なる。

上記で設定した仮確認事項以外において、ヒアリング結果による新たな発見は以下の点である。

独立取締役の効用に関しては、両社に差はある。

しかし、両社の共通点としては、独立取締役に対する監査・監督機能としての期待よりも即効性のある業績促進効果を期待し、経営戦略アドバイザーとしての役割について求めていることである。

しかし、監査委員会においては、究極の所有者が存在せず政府関係者が存在しないＢ社においては、独立取締役の役割に専門的な監査の効用も認められるが、Ｓ 社においては、ほとんど監査機能はないということが明らかになった。

その背景には、以下のことが考えられる。

まずは、独立取締役自身が、兼任数の多さなどから十分に情報収集をして調査するための時間的な余裕がないことがある。

また、独立取締役は非常に報酬が低くインセンティブの付加が明確でないことがあげられる。独立取締役の報酬の低さと評価の不透明さは、監査のためのチェック、情報収集のために時間を費やそうとするモチベーションにつながらない。経営者から報酬を受け取っており、その経営者が独立取締役の評価を判断しているが、その評価内容は明確ではない

また、中国では、企業の経営者や独立取締役が社会的責任を追及されない傾向にあるため、独立取締役の責任感は弱く、最低限の独立的な意見、反対意見でも意見を述べないという状況にある。

次に、企業側の受入れる体制の整備、また政府、取締役の両者からの影響があり構造問題があるＳ社は、独立取締役の監査・監督機能の弊害になり、その能力は発揮できない環境にある。

Ｓ社、Ｂ社ともに、背景や行動要因は異なっても、独立取締役は経営者の不正行為を抑制する機能を発揮するための監督業務として能力を発揮できず、独立取締役の監査・監督機能の役割は十分ではないことがうかがえた。その主な原因は、利害関係が発生している構造問題にある。

多くの独立取締役は、経営者の紹介により就任している。もともと経営者と親しい関係である知人を独立取締役に就任させているため、経営者の監視業務はしづらいことがうかがえる。また、独立取締役は、経営者から報酬をもらうため、独立取締役が経営者の監督をすることは利害関係上、容易ではない。

第２節　理論的分析による究極の所有者に対する独立取締役の抑制効果

１　民営上場企業の究極の所有者構造における理論的分析

１－１　家族支配型企業による究極の支配者構造のエージェンシー理論

上記のとおり、ヒアリング結果からは、独立取締役による監査・監督機能の発揮、経営者の不正行為の抑制は、容易ではないことが確認できた。

日本における多くの大企業は、企業の株式を比較的多数の株主が分散所有している。

ところが、世界には、株式が特定の家族によって集中的に所有されている家族支配型企業、すなわち、一族に支配されている企業も多い。

特に、中国の民営企業の家族支配型企業には、創業者の家族・兄弟・親戚が多くの株式を保有する、いわゆる究極の所有者たちが、コーポレート・ガバナンスに対する問題意識が低い場合、不正行為が起こりやすいと考えられている。そのため、究極の支配者によるピラミッド型構造の家族支配型企業は、利益重視型の行動を促しやすい。

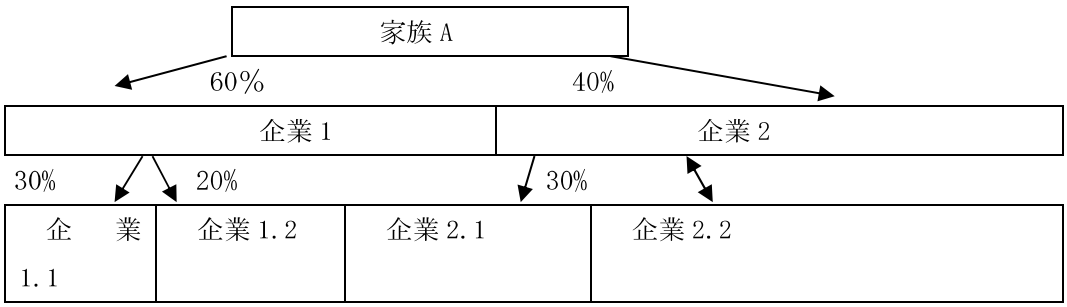
図 6-1 において、家族支配型企業グループのモデル構造として、家族 A によるピラミッド型の究極の支配者構造を示した。家族 A は、企業１と企業 2 を直接所有し、企業１は企業 1.1 と企業 1.2 を所有し、企業 2 は、企業 2.1 と企業 2.2 と企業 1.2 を所有している。

また、企業 2 と企業 2.2 は株式を持ち合う関係である。企業 1.2 の株式所有による支配者は企業 2 であるが、実質的な支配者は家族 A である。

ラ・ポルタなど（La Porta.,Rafael. F.L.,Andrei S,Robert W. 1999）注 3) やクラッセンなど（Claessens,S.and Larry H. 2000)の世界各国の家族支配型企業の調査によると、時価総額が上位 20 社のうち、全社が家族支配型企業であるのはメキシコ、香港では上位 20 社のうち 70%が家族支配型企業、65%以上がアルゼンチン、50%以上がギリシャ、ベルギー、イスラエルである。

20%以上の株式保有支配株主が存在しないのは、イギリス、日本、アメリカであり、20%以上の株式を所有する家族支配型企業は、インドネシア、マレーシア%、タイ、韓国などである注 4)。

図表 6-4　家族支配型企業グループのモデル構造



出所：花崎正晴(2014)『コーポレート・ガバナンス』岩波新書、112 ページをもとに作成。

東アジアにおいては中国人による支配株主による影響も大きいと思われる。

中国においては2005年における民営上場企業のピラミッド型支配構造は、支配階層が2から3階層で単一の支配ラインを持つ企業が全体の71.11%を占めている注5)。

アレンなど（Allen,F.and Mejiun Q. 2005)によると、中国の民間企業部門は政府の官僚との関係の構築により事業免許申請から2カ月以内に取得完了できるとし、企業と政府との関係は資源配分や所得分配をゆがめているクローニー資本主義の一面と指摘している注6)。クローニー資本主義を名付けたポール・クルーグマン（Paul Krugman　2002)は、資源配分や所得分配をゆがめ、経済危機状況においてさらに混迷を深めると指摘している。

たとえば、家族支配型企業は、グループ企業において利益が出た場合、他の不採算経営のグループ企業へ投資するなどの企業間取引を行い調整することも可能である。家族支配型企業は、土地、建物、機械、有価証券などの資産取引において自分たちに有利な条件にすることが可能である。外部株主は、本来の得られるはずの利益が、同族企業の関係者たちに吸い取られ、不利な条件に設定されることもある。

また、家族支配型企業の業務執行者には、資質が備わっておらず経験不足者の経験者も多数存在し、自己の利益の追求のために非効率な行動を起こし、また、高い報酬を得ている。これらの経営者においては、外部株主の利得が侵害される可能性もある注7)。

上記のような家族支配型企業は第２章で言及したエージェンシー理論において確認すると、以下のとおりとなる。

家族支配型企業は、所有者である家族は実質的に企業グループ全体の支配権を確保している。株主と経営者は同じであることが多いため、エージェンシー関係は生じない。

しかしながら、支配権を握っている家族一族である大株主と、他の外部の株主との間にエージェンシー関係が生じる。支配株主と外部の他の株主は、必ずしも利害関係は一致せず、支配株主の支配力が高まるほど、外部投資家の利得が減少する可能性が高まる。

上記のように、家族支配型企業グループにおけるコーポレート・ガバナンスでは、支配株主が外部投資家を搾取するという否定的な側面を強調する仮説がある一方、Hoshi(星1990)などによる日本の財閥企業の研究のように、グループ企業における資金繰りにより投資を拡大できるという肯定的な側面を強調する仮説がある注8)。

１－２　究極の所有者による支配型構造のコントロール権とキャッシュフロー権

家族支配型企業の所有構造においては、支配権を表す議決権と、キャッシュフローベースの所有権を意味するキャッシュフロー権（収益受取権）との乖離という問題がある。

前述したクラッセンなどは、支配株主の議決権に比べ収益受取権が低い場合、支配株主による外部投資家の搾取が発生しやすいと指摘する注9)。

支配株主の支配権は強力であるが、損失が発生した場合は、支配株主が被る損失は、低くとどまる。キャッシュフロー権が世界で最も高い国はタイで33%、議決権が最も高い国はタイで35%である。その他、キャッシュフロー権が高いのは、インドネシアで27%、香港

も 24%でも高い。日本は家族支配型企業が少ないため 7%である。日本ではキャッシュフロー権と議決権が全く乖離していない企業が半数を超えている。

ディックなど (Dyck and Zingales 2002)は、コントロール権収益とは、究極の所有者だけしか受け取れない利益と定義し注 10)、キャッシュフロー権収益は、株式保有者が株式配当から得られる収益のことを指している。

究極の所有者の収益構造は、コントロール権とキャッシュフロー権収益であり、コントロール権収益は、究極の所有者が上場企業に対してコントロール権を行使することによって得られる取引間で得られる利益、過度な報酬等を通じて得る全ての収益のことである注 11)。

キャッシュフロー権が収益構造に占める比率が高いと、経営者の監視機能としてのモニタリング効果が高まり、大株主の企業価値向上意欲が高まると同時に中小株主による大株主モニタリング効果、抑制効果が高くなるという相乗効果がみられる。

ラ・ポルタ (La porta et. Al. 1988)によると、コントロール権収益が大きい場合は、支配株主による横領行為が高まり上場企業の価値が損なわれる可能性が高くなると指摘している注 12) 。

アジアの家族企業ではピラミッド型支配の下では、究極の所有者が子会社までコントロール権とキャッシュフロー権とを乖離させ、横領行為が問題視されている。

日本企業の場合は、創業家の株式所有は収益性に対して必ずしも正の効果を及ぼさないが、リスクに関しては所有比率上昇に非連動しリスクが低下する傾向にある。創業家が代表権を持つ役員の影響は収益性に対しては正・負の両方の効果を持つが、リスクに対しては低下する傾向がある注 13) 。

表 6-2 のようにコントロール権とキャッシュフロー権の比較を分析すると、民営上場企業の究極の所有者の行動は、モニタリング効果があるのか、あるいは横領効果があるのかを明確化することができる。

究極の所有者が自身の効用最大化に基づいた行動を選択すると仮定すると、大株主であるため、コントロール権収益のみを追求することもできなければ配当金収益のみを追求することもできない。

以下のように、Rx,Ry は、コントロール権収益と配当権収益を示し、究極の所有者の効用関数は以下のとおりとなる注 14) 。

$$u(Rx、Ry)$$

究極の所有者の追求するコントロール権の上限は配当権収益がゼロにならない程度である。赤字企業の場合は利潤を調整し赤字をなくすよう努力するため、Rx>0 と仮定した場合、以下のとおりとなる。

$$Ry>0$$

資源制約があるためコントロール権収益の増加は配当権の減少をもたらした場合、以下のとおりとなる。

$$\triangle Rx/\triangle Ry<0$$

$$\max\ u(Rx, Ry)$$

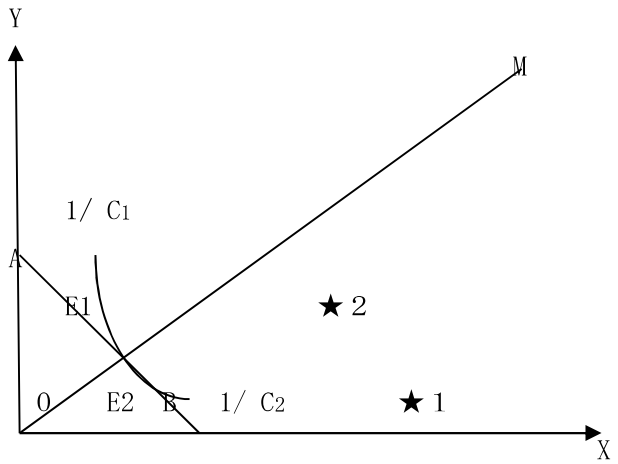
$$s.t.\ C_1Rx - C_2Ry \geqq I$$

$$Rx>0\ \ Ry>0$$

上記の I は究極の所有者が投入する資源を指し、C_1、C_2は究極の所有者がコントロール権収益とキャッシュフロー権を得るための努力（コスト）を示すため、最適な効用均衡点は、効用曲線 U と資源制約直線 AB との接点になる注 15）。

コントロール権収益を Y とし、キャッシュフロー権収益を X とする。究極の所有者が、収益均衡にいたるまでの行動に与える要因分析のため収益への選考は同じであると仮定する。効用曲線 U は直線 OM 線に対して対称的であり、O-M は２財が同値の直線を示す。OM 線と効用曲線 U の均衡点（究極の所有者の行動）は行動選択により横領領域またはモニタリング領域に配置される。均衡点が OM 線より左にあれば横領効果が強くなり、右にあればモニタリング効果が強くなる。究極の所有者によるコントロール権とキャッシュフロー権の乖離度が上がると横領効果が高くなる。コントロール権とキャッシュフロー権を１単位得るために払う努力を C_1、C_2 と示し、全資源をコントロール権収益獲得のために努力し費やした場合は、資源を努力で割った I/C_1 の収益が得られ、キャッシュフロー権収益獲得のために努力した場合は I/C_2 となる。

図 6-2　収益均衡モデル(Y:コントロール権、X:キャッシュフロー権)



出所：Claessens(2000)、La Porta(1999)などをもとに作成。

コントロール権収益をＹとし、キャッシュフロー権収益をＸとする。

次に、コントロール権とキャッシュフロー権を明確化するためラ・ポルタの計算式にもとづき乖離率を用い、業種別国有支配構造により分類された国有経済の参入・撤退が自由な業種で一般的競争分野である製造業分野と国有経済が支配すべき業種で支配地位を保持すべきだが、非国有資本の参入可能な業種である農作品分野の２社の事例に基づき、以下のとおりに比較分析する。

上記の家族支配型企業、究極の所有者のグループ企業における単純支配構造における 2 社で比較する。製造業分野では、中国大手テレビメーカーのスカイワースデジタル（創維数碼）社をとりあげる。スカイワースデジタル社は、取締役６人のうち１人が信息産業部の政府所属者であり、独立取締役は３人のうち全員が政府所属者ではない。監査・報酬・指名委員会に独立取締役３人全員がそれぞれ構成員であるが、指名委員会に会計士の取締役、報酬委員会に株式保有者である取締役が構成員となっている。取締役の報酬金額は、TCL、ハイアールの次に大きい。

ラ・ポルタなどの方式に製造業分野のスカイワ―スデジタル社の株式保有の割合などをもとに究極の所有者による影響力をあてはめると以下のとおりとなる。

また、キャッシュフロー権(The ultimate owner’s Cash flow rights=The Ultimate Owner’s Total direct Shareholdings of the Company + The ultimate owner’s total indirect shareholdings of the company)は以下のとおりとなる。

(31.27%x0.27%)＋（2.68%)＋（33.95%)＋（31.54%）＝68.25%

経営者による直接的なコントロール権(The ultimate owner’s Control rights=The Ultimate Owner’s directs shareholdings in the Company + the sum of the last links in the chains of voting rights)と間接的なコントロール権(The ultimate owner’s Control rights=The Ultimate Owner’s directs shareholdings in the Company + the sum of the weakest links in the chains of voting rights)は、以下のとおりである。

0％ ＋ min（31.54%,2.68%,33.95%,31.27%,0.27%）＝0.27%

取締役会における人数によるコントロール権(The Ultimate owner′s board seats ratio = (Non Executive Directors ratio)(Executive Directors ratio)(Board menbers ratio)$^{1/3}$

所有と権利の分離(Separation of ownership and control=Control rights)(Cash flow rights）は以下のとおりとなる。

(3/6)(1/6)(3/9)$^{1/3}$＝5.78%

(68.25%)―(0.057%)＝68.19％

コントロール権とキャッシュフロー権の編差（Deviation=Control right—Cash flow rights）,(Wedge=Cash flow right/Control rights）—(indirect share holding divided)は以下のとおりである。

(0.27％－68.25％)—(0.27%/68.25%)＝—68.38％

また、モラルハザード 1(Moral Hazard1＝Amount of capital controlled/Per unit of capital owned＋indirect share holder)は以下のとおりとなる。

2.95%÷76.56%＝3.85%

モラルハザード 2(Moral Hazard2=Board seats ration/Cash flow rights)は以下のとおりとなる。

$(1/3)\ (1/6)(3/9)^{1/3}$÷68.25％＝5.64％

次に、「支配地位を保持すべきだが、非国有資本の参入可能な業種」である農作品分野からは中華薬業生物化学社（2012 年、東麟農業集団有限公司に社名変更）をとりあげる。

中華薬業生物化学社は、取締役 2 人、創設者とその娘の会計士である。2 人とも政府所属者ではない。独立取締役は 1 人、会計士資格保有者で、政府所属者ではない。取締役の報酬はもう 1 人の取締役の 6 倍であり、他の時価総額の大きい農作品分野の企業の取締役とほぼ同じ金額である。

中華薬業生物化学社の究極の所有者による株式保有比率、内部株主集団はＪＢＣを通して 31.94 とＣＰＴを通して 29.58%である。外部株主集団は、KeywiseHK、KeywiseChina の 32.6%である。そのためキャッシュフロー権は以下のとおりとなる。

(31.94%＋29.58%) ＝61.52％

コントロール権は以下のとおりとなる。

0%+min(31.94%,29.58%)＝29.58%

取締役会における人数によるコントロール権、所有と権利の分離は以下のとおりである。

$$(1/2)\ (1/1)(2/3)^{1/3}=43.68\%$$

$$(29.58\%-61.52\%)=-31.94\%$$

編差は(29.58%－61.52%)－(29.58%/61.52%)＝—80.62%となり、モラルハザード 1 は、以下のとおりとなる。

$$29.58\%\div 61.52\%=48.08\%$$

モラルハザード 2 は以下のとおりとなる。

$$(1/2)X(1/1)X(2/3)^{1/3}\div 61.52\%=71\%$$

スカイワース社は、図 2 の収益均衡モデルの★1 に位置し、中華薬業生物化学社は、★2 に位置し、モニタリングよりもやや横領効果が優位的にある区域にある。

$C_1<C_2$ のコスト収益は行動選択の要因になる。E_1 からキャッシュフロー権収益によるモニタリング効果の区域を選択する E_2 を選択した場合、究極の所有者の効用水準は低下、パワーバランスが不均等になる。

究極の所有者による支配株主のコントロール権が増えると横領効果が増えるが、株式所有が分散すると権力が分散化され相互的なモニタリングにより究極の所有者の正行動が高まる。

表 6－1　スカイワ—ス社と中華薬業生物化学社の究極の支配者構造の比率

	スカイワ—ス社	中華薬業生物化学社
キャッシュフロー権	68.25%	61.52%
コントロール権	0.27%	29.58%
Board Seat ratio	5.78%	-80.62%
Moral hazard 1	3.85%	48.08%
Moral hazard2	5.64%	71%
株価変動率	9 倍	15 倍
配当金額（１株当たり）	0.04-0.17	0
取締役人数	6 人→6 人	5 人（07 年）→2 人（11 年）
独立取締役人数	3 人→3 人	3 人（07 年）→１人
会計士（独立取締役）	0 人	１人
業績悪化時	なし（株価・配当連動なし）	取締役のみ報酬減少
株価・配当連動性	あり	あり

出所：各社年報の財務諸表をもとに作成

2004年の中国民営上場企業の調査では、コントロール権とキャッシュフロー権の差異はコーポレートパフォーマンスと負の関係であり、究極の株主保有者によるキャッシュフロー権はコーポレートパフォーマンスと正の関係である。究極の株式保有者のコントロール権の集中度は高く、コントロール権とキャッシュフロー権は明確に乖離している。コーポレートパフォーマンスは究極の所有者のキャッシュフロー権と連動しており、コントロール権とキャッシュフロー権の乖離はコーポレートパフォーマンスに負の関係である注16)。

１－３　外部株主集団と独立取締役のモニタリング効果

スカイワ―ス社や中華薬業生物化学社のように6割以上の株式を保有している究極の所有者が支配株主の場合、コントロール権収益が増えモニタリング効果のある行動が減りやすくなる。

スカイワ―ス社はLin Wei とWong wangの夫婦が究極の所有者となっている。一方、中華薬業生物化学社は創設者とその妹の2人が取締役である。

スカイワース社の内部株主集団と外部株主集団は、図6－4のa,b,cで示した。中華薬業生物化学社の内部株主集団と外部株主集団は、図6－6のa,bで示した。

経営者の行動を監視・監督、抑制するモニタリング効果があるべきであるが、2 社とも内部株主集団の割合が外部株主集団の割合より大きい。

コントロール権収益獲得コストを増加しても抑制効果につながらず、効用最大化のためコントロール権収益を追求し横領効果の行動を選択しやすくなるといった、外部株主集団の役割が果たしづらい構造になっている。

その場合、独立取締役などの外的圧力によりコントロール権収益の獲得コストが上がることで、究極の所有者のキャッシュフロー権収益がコントロール権収益を上回り、図6－2における行動均衡点がE1からE2に移動する。

スカイワース社は、取締役6人のうち政府関連組織所属者は1人、独立取締役3人のうち政府関連組織所属者は0人で、会計士資格保有者である独立取締役は存在しない。監査委員会に取締役は構成員に含まれていないが指名・報酬委員会に取締役が含まれている。また、Lin Weiが政府関連組織所属者で、報酬委員会の構成員である。

中華薬業生物化学社は2007年から2011年にかけて、取締役は5人から2人、独立取締役は3人から会計士保有者1人に減少しており、いずれも政府関連組織所属者は存在しない。

会計士資格保有の独立取締役は、スカイワ―ス社には企業内には存在せず中華薬業生物化学社には1人存在している。

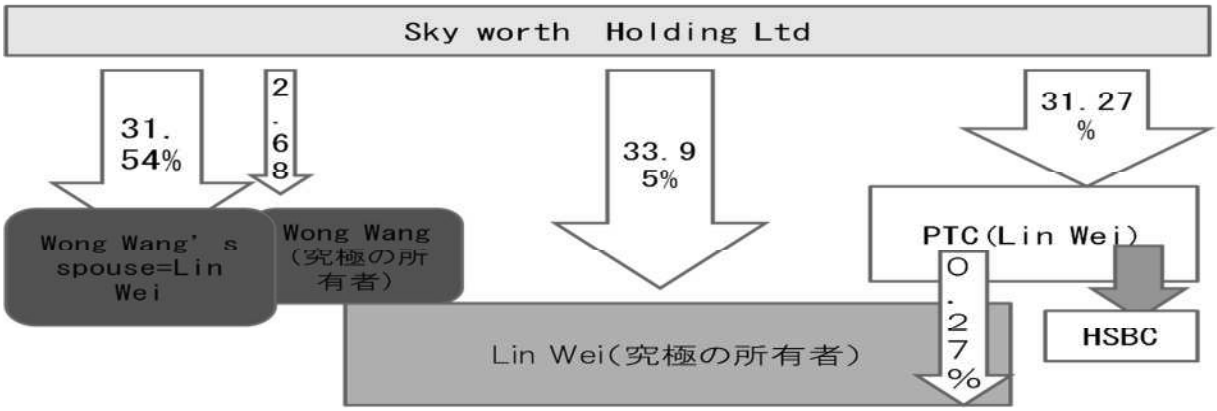
スカイワ―スの独立取締役設置人数は3人で中華薬業生物化学社は1人であるが、取締役に占める独立取締役の割合は同じ50%である。

「取締役に占める独立取締役の割合が3分の1以上でなければならない」という規定を上回っている。しかし、独立取締役の人数の規定「2 人以上の独立取締役を設置しなけれ

ばならない」という規定を遵守していない。

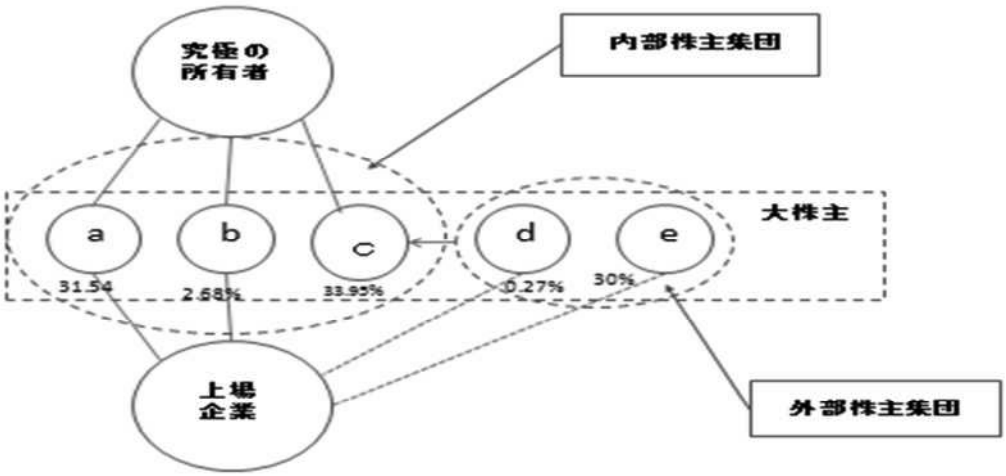
しかし、スカイワース社は、「独立取締役の１人は会計士でなければならない」という規定を遵守していない。外部圧力としての独立取締役の監査の役割としての影響は限定的と考えられる。

図 6―3 スカイワース社の株主構造によるコーポレートストラクチャー



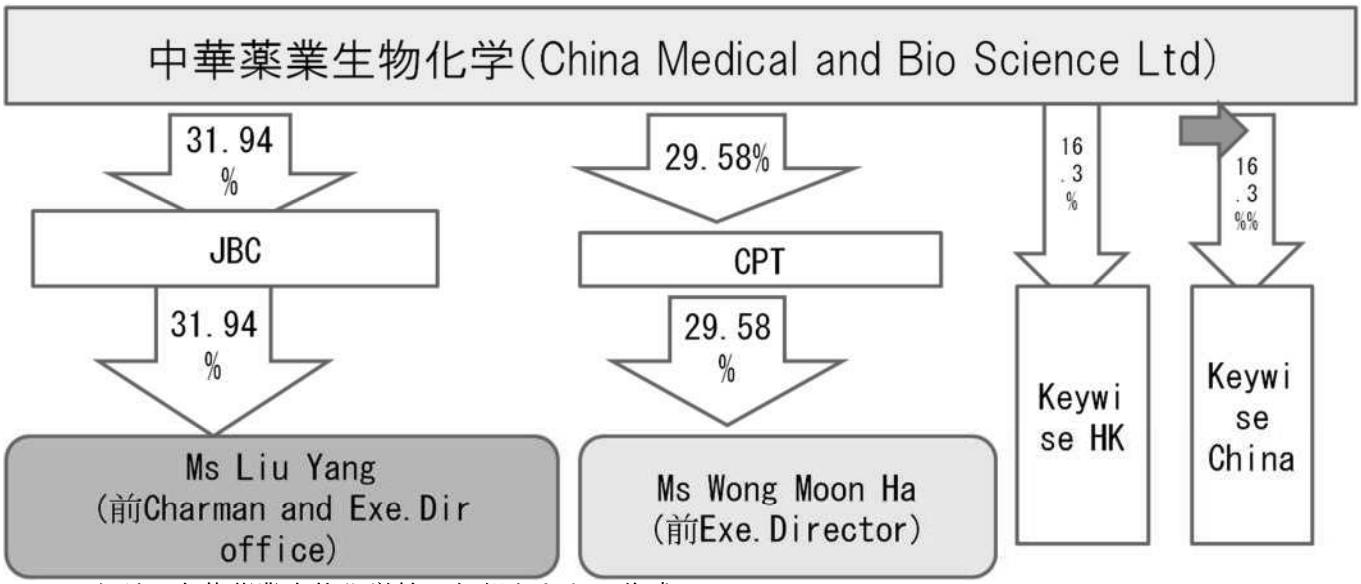
出所：スカイワース社の年報をもとに作成。

図 6－4　スカイワース社の内部株主集団と外部株主集団



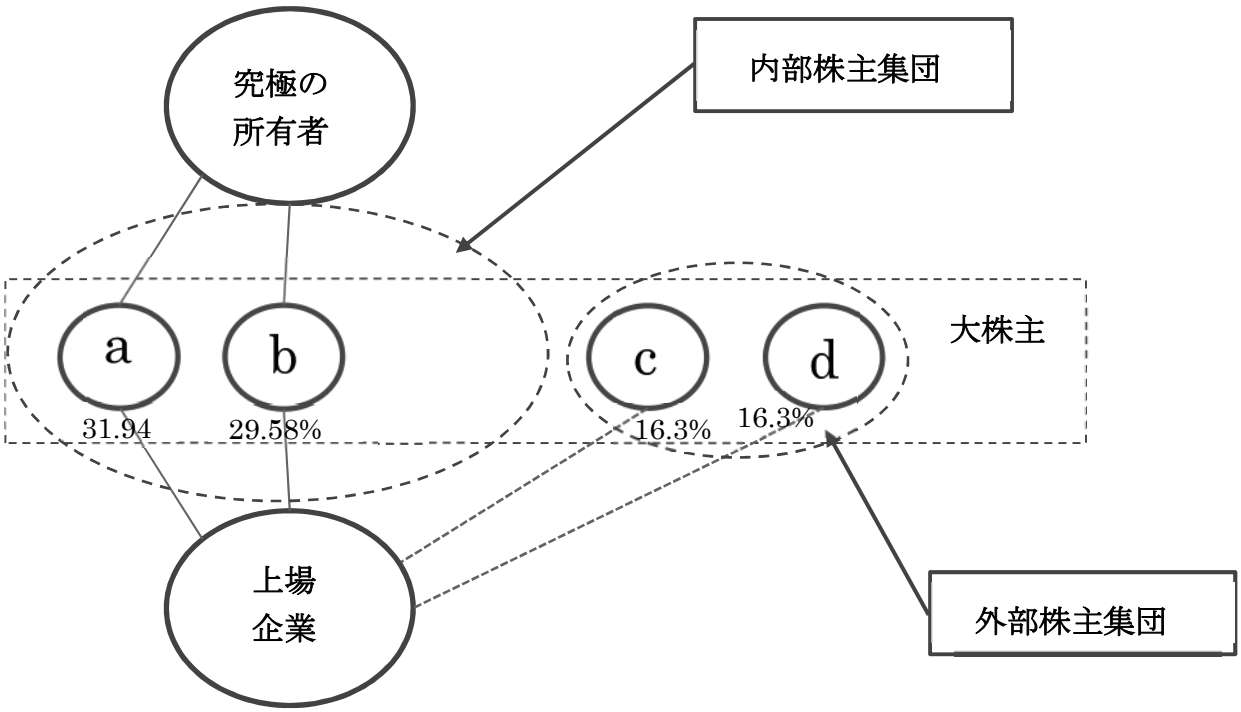
出所：スカイワース社の年報をもとに作成。

図 6－5　中華薬業生物化学社の株主構造によるコーポレートストラクチャー



出所：中華薬業生物化学社の年報をもとに作成。

図 6－6　中華薬業生物化学社の内部株主集団と外部株主集団



出所：中華薬業生物化学社の年報をもとに作成。

スカイワース社は、売上と株価、配当金の金額は連動していない。2008 年から 2012 年において売り上げは伸び続けている。

しかし、株価は 2007 年から 2008 年、2010 年から 2012 年にかけて下落している。配当金も 2008 年から 2009 年にかけて 1 株当たり 0.04 元から 0.16 元に増加したが、2010 年には 0.13 元に減少、2011 年は 0.14 元、2012 年は 0.17 元と再び増加している。

取締役全員の報酬は 2008 年から 2009 年にかけて下がり、2010 年から 2012 年にかけては、究極の所有者以外の報酬が下がっている。

一方、2007 年から 2012 年までの中華薬業生物化学社の売上げは伸びているが、2008 年と 2009 年が減少しており、同時期の取締役と独立取締役の報酬と株価は、いずれも、ほぼ連動して下がっている。配当金は 0 のまま変わらない。

表 6－2　2 社の売上と株価、配当金の推移

企業名	2007	2008	2009	2010	2011	2012
売上（スカイワース）		13,939	15,329	22,769	24,339	28,137
株価	1.28	0.85	8.39	9.99	5.2	4.29
配当金		0.04	0.16	0.13	0.14	0.17
売上（中華薬業）	6,289	5981	1,965	35,285	86,304	
株価	3.2	8.4	1.9	1.9	1.9	1.67
配当金	0	0	0	0	0	0

出所：2 社の年報、財務諸表をもとに作成。

コントロール権が高くコーポレートパフォーマンスが高い時においては、売り上げ上昇時にともない連動して報酬も上げているが、キャッシュフロー権が少ないという状況下では、究極の所有者による横領効果が最も出やすい傾向にある。

すなわち、表 6－3 のようにコントロール権が高く売り上げにともない連動して報酬も上げているが、キャッシュフロー権が少ないという状況下では、究極の所有者による横領効果が最も出やすい傾向にある。

会計士資格保有の独立取締役の確保や独立取締役の人数の確保による C が増え、配当金も増えるとモニタリング効果が増えることがうかがえるが、究極の所有者による株主保有割合が外部株主集団より多い場合、その効果が抑制されやすい。

株主保有割合、独立取締役の割合が近い 2 社の比較では、会計士資格保有者である独立取締役が存在する中華薬業生物化学社のほうが企業パフォーマンスによる株主への還元、また、取締役・独立取締役のモチベーションが上がりやすい連動性のある経営行動であることがわかる。

表 6ー3 コントロール権と配当権による横領効果への影響

コントロール権 H	企業業績 H	配当 H	報酬 H	横領効果 L
コントロール権 H	企業業績 L	配当 L	報酬 H	横領効果 H
コントロール権 L	企業業績 H	配当 L	報酬 L	横領効果 L
コントロール権 L	企業業績 L	配当 L	報酬 L	横領効果 L

出所：2 社の年報、財務諸表による比較分析結果をもとに作成。

会計士資格保有者である独立取締役の人数の確保により C が増え、配当金も増えるとモニタリング効果が増えることがわかる。究極の所有者による株主保有比率が外部株主集団より多い場合、その効果が抑制されやすい。

会計士資格保有の独立取締役設置コストより究極の所有者の支配構造により私欲を優先し、コントロール権収益がキャッシュフロー収益を上回り、コーポレートパフォーマンスがよくても株主や取締役に還元しないと、モニタリング機能が低くなることが考えられる。

株主保有比率、取締役に占める独立取締役の比率が近い 2 社の比較では、会計士資格保有者である独立取締役が存在する中華薬業生物化学社のほうがコーポレートパフォーマンスがよいと考えられる。

しかし、売り上げは取締役、独立取締役の報酬へ連動しているが、配当金は売り上げの上昇年も下落年も一定して配分していない。従って、株主への還元はみられないことから、経営者の行動要因は、株主を優先するのではなく企業内の利益を優先していることがうかがえる。

究極の所有者による内部株主集団への影響が及ぶ状況下では、コントロール権とキャッシュフロー権の乖離度が増すほど、究極の所有者から横領効果が発揮しやすくなる。会計士資格保有の独立取締役設置による抑制効果は究極の所有者の内部株主集団比率が高くなるほど低くなる。従って、民営上場企業の同族企業経営者による究極の所有主支配による取締役会においては、監査・監督、モニタリングする組織の明確化が必要である。また、同時にコーポレート・ガバナンスにおける独立性の高い独立取締役の監査・監督機能の強化などが必要である。

１－４　分野別にみる売上と配当金・報酬との連動性

公司法においては、株主に対して株主総会の議決権（共益権）と残余利潤の分配請求権、残余財産分配請求権（自益権）を与えている。経営者は株主の代理人として残余利潤あるいは株式の価値、株主へのリターンを最大化する責任を負っている。モジリアニとミラー（Miller, M.,1995）注 16）は利潤配当の選択は株式価値と無関係であると指摘しているが、完全な市場経済において情報の非対称性等がないことを前提にした理論である。売上減少年における配当金、取締役、独立取締役の報酬の連動性を分析することは、経営者の行動要因となる意識が予測できる。

章末表 6－1 から 6－5 のように 2006 年から 2012 年における 5 分野の民営上場企業の大多数の企業は、業績好調時は配当金、取締役、独立取締役の報酬に連動性がみられた。6 年間で一度も配当金を分配していない企業は 12%（49 社中 4 社）のみである。表 6－4 から表 6－8 までは 2009 年から 2012 年のみの売上、報酬、配当を示す。

業績好調時は、株主もさらに期待し株式を購入するため株価も上がり、配当金を分配することで安定的な株主を維持することができる。株主を意識し企業のイメージアップのために独立取締役を設置している企業も存在する。

表 6－4　銀行業における各社の売上、報酬、配当金の比率

	2009 年				2010 年			
	売上	報酬	報酬（外）	配当	売上	報酬	報酬（外）	配当
CITIC	40,983	4,962	242	0.10	56,356		200	0.00
浦東開発	33,538	1,700	200	0.09	45,093		200	0.00
民生銀行	32,240	3,339	537	0.06	45,873	3,504	1,050	0.12
中国銀行（国）	158,881	7,410	483	0.14	193,962	15,250	666	0.15
建設銀行（国）	211,885	882	387	0.20	251,500	967	299	0.21
交通銀行（国）	66,668	9,360	9	0.22	84,995	15,083	8	0.14
招商銀行	51,917	3,543	300	0.21	71,756	4,072	300	0.29
東亜銀行	39735		27	0.76	48,643	1,1602	300	0.94
永亨銀行	2,853		301	0.70	3,298		397	1.38
大新銀行	2,336	102,872	2,660		2,425	102,860	2,660	1.06
恒生銀行	6,786	3354	293	5.20	7,355	14,238	399	5.2
	2011 年				2012 年			
	売上	報酬	報酬（外）	配当	売上	報酬	報酬（外）	配当
CITIC	77,092	4,961	200	0.25	897,011	4,962	200	0.19
浦東銀行	61,442	1,500	200	0.14	73,362	1,500	200	0.27
民生銀行	64,821	2,859	1,056	0.37	77,153	6,772	893	0.37
中国銀行（国）	228,064	9,535	532	0.16	256,964	9,910	421	0.22
建設銀行（国）	304,572	1,001	358	0.23	353,202	1,056	418	0.26
交通銀行（国）	103,493	16,373	8	0.12	12,0126	8,235	7	0.24
招商銀行	96,666	4,108	194	0.42	113,818	5,457	242	0.63
東亜銀行	52,044	14,812	33	0.94		17,830	34	
永亨銀行	3,785		447	1.80			537	
大新銀行	2,505	107,700	7,316	1.07	2,960	108,140	4,926	
恒生銀行	7,898	12518	463	5.20	8,389	12518	491	

出所：各社財務諸表をもとに作成。

一方、売り上げが減少した年においては、分野により報酬、配当分配に、差がみられた。銀行分野では、売上減少年と翌年の報酬は連動して下がっているが、配当金は連動していない。配当金の金額が上がっている企業は 20%、取締役、独立取締役の報酬と配当金いずれも連動して下げている企業は 20%である。取締役の報酬を上げているのに配当金を下げている企業は 60%も存在する。

表 6－5　農業分野における各社の売上、報酬、配当金の比率

	2009 年				2010 年			
	売上	報酬	報酬（外）	配当	売上	報酬	報酬（外）	配当
超大	6,126	6042	226	0.05	6,963	1497	246	0.06
亜洲	668			0.00	812	1402	322	0.02
中薬	1,965	170	36	0.00	35,285			0.00
緑色	1,547	3716	21	0.15	1,900	990	29	0.18
連発	36,659	81		NIL	15,097	81		NIL
雛鷹	88,316			0.00	122,967	1,132	400	0.00
隆平	76,762	3061	376	0.05	121,772	3,533	426	0.04
華英	40,268	1280	100	0.00	56,567	1,580	300	0.00
新希望	537,641	5163	560	0.00	833,687	6,271	560	0.00
黒龍江（国）	333,948		820	0.03	355,914		1,000	0.13
	2011 年				2012 年			
	売上	報酬	報酬（外）	配当	売上	報酬	報酬（外）	配当
超大	/			0.03	/			/
亜洲	1,412	2,906	818	0.15	1776	3,397	823	0.18
中薬	86,304	1,020		0.00		533	152	0.00
緑色	2,234	1,515	38	0.16	2548	3,030	152	0.00
連発	15,810	82		0.00		1,516	192	0.00
雛鷹	428,635	1,580	600	0.13		899	630	0.25
隆平	205,264	3,688	375	0.03				0.09
華英	85,206	1,680	500	0.01				0.00
新希望	900,000	6,271	560	0.00				0.15
黒龍江（国）	450,712		1,000	0.14			1,000	0.17

出所：各社財務諸表をもとに作成。

表 6－6　果汁分野における各社の売上、報酬、配当金の比率

	2009 年				2010 年			
	売上	報酬	報酬（外）	配当	売上	報酬	報酬（外）	配当
海信	1,447	536	60	0.02	1,403	562	60	0.02
煙台	5,972			0.00	1,098	145	39	0.00
准源	2,832	1713	174	0.40	3,707	964	200	3.30
天益	463			0.00	479			0.01
康師博 (US)	5,081	294	61	0.26	6,681	465	44	0.33
FUJI	177			0.00	140		39	0.00
天福	692			0.00	1,246			0.00
中国香料	589	1347	130	0.00	676	,1343	122	0.09
蜉筆	771			/	931			/
	2011 年				2012 年			
	売上	報酬	報酬（外）	配当	売上	報酬	報酬（外）	配当
海信	2,106	778	60	0.02	1918	631	60	0.00
煙台	13,375	163	39	0.00	1226	161	39	0.01
准源	3,825	848	150	0.00		920	200	0.00
天益	445		59	0.00	650	2298	56	0.00
康師博 (US)	7,886	765	58	0.29	9,211	584	66	0.24
FUJI	175		42	0.00	198	52	42	0.00
天福	1,753	575	290	0.28	1,706	888	290	0.22
中国香料	731	1262	114	0.08	760	1,141	122	0.00
蜉筆	1,279	800	10	0.06	1,546	800	160	0.08

出所：各社財務諸表をもとに作成。

表 6－7　医薬品業界における各社の売上、報酬、配当金の比率

	2009 年				2010 年			
	売上	報酬	報酬(外)	配当	売上	報酬	報酬（外）	配当
WINTEAM	670	1,037	84	0.00	939	1,344	180	0.00
銘源	357,298	840	120	0.01	370,273	681	120	0.00
四杯	708			NIL	1,036	8,117	45	0.00
天大	56,936	6,000		0.00	82,951	6,000		0.00
広州薬業	3,881		80	0.06	4,486		80	0.06
国薬	52,668	990	187	0.23	69,233	1,463	200	0.19
同仁堂	1,352	303		0.17	1,578	541		0.19
山東	427,717	165	48		750,310	165	48	
上海医業	2,130			0.00	2,283			0.00
	2011 年				2012 年			
	売上	報酬	報酬(外)	配当	売上	報酬	報酬（外）	配当
WINTEAM	1,015	1,469	180	0.50	1,268	1,337	180	0.25
銘源	301,559	490	120	0.00	322,800	676	120	0.00
四杯	2,242	7,331	249	0.25	3,043	1,587	241	0.58
天大	206,346	6,000		0.00	397,233	6,000		0.00
広州薬業	5,439	752	80	0.12	8,229	662	80	0.00
国薬	102,224	1,979	250	0.01	135,786	2,467	250	0.00
同仁堂	1,936	850	115	0.23	2,447	1,374	124	0.30
山東	1,002,631	149	48		1,502,280	150	48	
上海医業	3035	3,062	115	0.19	3087	3,211	150	0.30

出所：各社財務諸表をもとに作成。

農作品分野では年間の売上が減少したことのある企業においては、全社、配当金額は 0 のまま変わらず取締役の報酬だけを減少させている。

果汁分野では売上減少年と翌年において、取締役の報酬は連動して下げている。なおかつ、配当金額は 0 で前年変わらない企業は 25%である。

また、取締役の報酬情報の記載がなく配当金額は 0 で前年と変わらない企業は 25%である。配当金額を上げ、取締役の報酬を下げている企業は 25%である。医薬品分野では、売上減少年はなく、増加し続けている。

製品製造業分野では、売上減少年とその翌年において、独立取締役・取締役の報酬と、配当金ともに連動して下げている企業は 25%である。取締役の報酬と配当金を連動して下げている企業は 25%である。また、取締役の報酬を下げ配当金を上げている企業は 25%である。

取締役の報酬は上げているのに配当金は 0 のまま変わらない企業は 25%である。

上記のことから、報酬と配当金の連動性について、以下のことが解明される。

すなわち、売上減少年においても株主への配当金を分配している企業が多いのは果汁分野と製品・製造業分野であり、売上減少年であっても取締役の報酬を上げている企業が多いのは銀行分野、農作品分野、果汁分野である。

表 6－8　製造業分野における各社の売上、報酬、配当金の比率

	2009 年				2010 年			
	売上	報酬	報酬（外）	配当	売上	報酬	報酬（外）	配当
スカイワーク	15,329	5,142	410	0.16	22,769	10,260	382	0.13
海信	612	498	120	0	801	667	40	0
TCL	30,342	1,641		0.12	26,948	836	205	0
ハイアール	14,803	502	214	0	36,794	1,196	1035	0
康佳	145			0	87	10,400	0	0.1
無鉛	222,184		80	0	506,917	106	80	0
合肥	6,324	118	60	0	8227	325	60	0.5
長虹	2,575	492	120	0	2614	275	165	0
国美電器	42,667	2752	558	0	50,910	4,835	261	0.04
ZTE	60,272	313	0	0.24	69,906	1,685	244	0.29
	2011 年				2012 年			
	売上	報酬	報酬（外）	配当	売上	報酬	報酬（外）	配当
スカイワーク	24,339	11,510	454	0.14	28,137	11,459	513	0.17
海信	763	7,203	90	0		9,233	53	0
TCL	32,932	2,583	389	0.16		3,501	611	0.248
ハイアール	49,899	1,012	825	0		848	452	0.8
康佳	24	10,400	0	0	45	7,200	95	0.1
無鉛	453,327	190	80	0.1	338,387	2,327	80	0.2
合肥	9,004	218	80	0.5	9,307	185	100	0.45
長虹	2,724	442	180	0	3,462	592	185	0
国美電器	59,820	1,747	332	0.02	47,867	1,156	488	0
ZTE	86,254	1,647	130	0.19	82,421	743	130	0.14

出所：各社財務諸表をもとに筆者作成。

表 6－9　分野別売上減少年における報酬、配当の連動性

	取締役報酬連動（減少）企業	独立取締役報酬連動（減少）企業	配当金連動企業（減少）	配当金非連動（変化なし）	配当金非連動企業（増加） %
銀行	20	20	80	0	20
農作品	100	0	0	100	0
果汁	25	0	25	50	25
医薬	12	12	0	100	0
製造	75	25	50	25	25

出所：各社年報と財務諸表をもとに作成。

つまり業種別国有支配構造において「国有経済が絶対的な支配地位を保持すべき業種」より「国有経済の参入撤退が自由な業種」に近いほうが配当金を増加、取締役の報酬を下

げている。

売上減少年においても取締役や独立取締役の報酬を下げていない。

企業内の経営者の報酬よりも、安定した株主を維持するため配当金を分配している。

経営者の行動意識が企業内より株主へ向いており、コーポレート・ガバナンスの構築とともに企業価値を上げようとしていることがうかがえる。

中国は民営企業奨励政策に伴い、民営企業の重要性は急激に高まっている。

しかし、株式制度転換後も国有制の維持を前提としていたため、コーポレート・ガバナンスが欠如している。政企分離維持により、エージェント関係の株主、経営者、取締役、債権者、従業員、独立取締役などの利害関係者間における権限、責任の配分が明確化された。そのため、監査・監督機能などにおける独立取締役の正しいパフォーマンスによるインセンティブが行われていない。

国有経済の撤退が自由な業種の民営上場企業では、売上減少年においても株主が取締役より優先されている。

独立取締役は独立性が保たれる一方､監査･監督機能といった役割を求めていないため、形式的な存在でしかないことがうかがえる。

また、国有経済の撤退が自由な業種では、家族や株主構造による究極の支配者の影響が強くみられる傾向にあった。

究極の所有者による内部株主集団への影響が及ぶ状況下では、コントロール権とキャッシュフロー権の乖離度が増すほど、究極の所有者から横領効果は出やすくなる傾向が確かめられる。

究極の所有者支配構造の企業においては､取締役会のモニタリング者の明確化とともに、コーポレート・ガバナンスにおける独立性の高い独立取締役の監査・監督機能の強化が必要である。

企業統治の強化を目的に独立取締役設置が義務化されたが、規定を守らない企業への罰則は明確ではないため、欧米のような第三者組織によるモニタリング強化も必要である。

なお、独立取締役の独立性を分析する上では、政府関連組織所属者をタイプ 1（中央政府直系、タイプ 2（地方政府所属）、タイプ 3（政府関連組織所属）、タイプ 4（過去の所属）などと区分し、さらなる分析が必要である。

また、究極の所有者においては、創業家、創業者の家族・兄弟・親戚などのそれぞれの株式保有の比率と所属専門委員会、専門委員会の会長か否かなどの区分とともに、企業の組織による多重構造における影響の度合いによるコントロール権、キャッシュフロー権の分析も必要である。

上記分析については、民営上場企業における独立取締役に関する情報開示が徹底し、企業の比較において平等な情報が得られる段階まで継続して調査する予定であり、今後の課題としたい。

第３節　日本企業のヒアリング結果による社外取締役の役割と監査・監督機能

１　監査役会設置会社、委員会設置会社における社外取締役の役割

１－１　日本企業へのヒアリングの目的と問題意識

中国における独立取締役の監査・監督機能の役割における実態を把握するために、独立取締役が機能を発揮しやすい構造になっているかどうかを分析した。

また、独立取締役を対象にしたアンケート、ヒアリングだけでなく、実際に独立取締役の役割、実効性を評価する民営上場企業側にも独立取締役の監査・監督機能の役割などについて確認する必要がある。そのため、株式保有構造と業種別国有支配構造別の業種、分野の異なる２社においてヒアリングを実施後、さらに、効用関数により独立取締役の経営者に対する抑制効果について分析した。また、所有権理論に沿って中国の内部支配者型企業の特徴などに言及した。

中国の独立取締役の研修内容を比較する上で、日本においても社外取締役へのヒアリングを実施した。日本では、国有経済支配企業が極めて少なく、その政府の関与や企業内の構造が中国とは異なるため一概に比較はできないが、類似点も多い。たとえば、独立取締役の役割、効用においては、独立取締役は、監査・監督としての役割よりも経営アドバイザーとしての役割を期待されている点などである。

日本では社外取締役の義務化議論が活発化しているが、社外取締役を受け入れる日本企業の体制は、十分ではないことが明らかになった。

また、社外取締役導入企業により、その独立取締役の役割、職務の期待が異なる。さらに、委員会設置会社と監査役会設置会社などの企業形態の違いにおいても、その体制は異なる。

日本における社外取締役の役割は、監査・監督機能ではなく、第三者の目、外部の視点での経営戦略としてのアドバイスとしての役割を担っていることが明らかになった。

上記のような社外取締役のヒアリング結果をもとに、本節では、社外取締役を受け入れる日本企業側では、社外取締役の役割をどう評価しているのかを確認する。

具体的には日本企業へのヒアリングにおいて以下の内容を確認する。

1)委員会設置会社の監査委員会では、社外取締役は監査としての実効性はあるのか。
2)監査役会設置会社においては、社外取締役の効用は、経営戦略アドバイザーとしての機能であるのか。
3)企業側は社外取締役に第三者の目としてのチェック機能の役割を期待しているのか。
4) 社外取締役設置は形式的なものにすぎないのか。

日本の社外取締役についての事例研究として、企業形態が異なる以下の３社においてヒアリングを実施した。

１―２　A 社の社外取締役設置目的と株式保有構造

まず、A 社へのヒアリングは 2014 年 10 月 16 日に、A 社にて実施した。

A 社は、売上高 340 億円、小売・卸売業の分野における企業であり、東京証券取引所市場 1 部に上場している。

A 社における主な株主は、以下のとおりである。

A 社における株式所有構成は、法人企業の数社が、それぞれ数%から 10%近くを保有し、合計で 40%近くを占めている。

また、数%は、個人が保有している。その他の取締役、社外取締役は株式を保有していない。

A 社は海外の投資家向けに定期的に海外にて説明会を開催しており、外国人株式保有比率は 20%以上を占めている。

上記の株式保有構成の下で社外取締役に関するコーポレート・ガバナンスの体制は、以下のとおりとなっている。

取締役の 8 人のうち社外取締役は 3 人である。その社外取締役 3 人は、証券取引所が定めた独立性の高い独立役員として「社外役員の独立性要件」を満たしている。

独立取締役 3 人のプロフィールは以下のとおりである。

A 氏は、経済研究所や企業統治の関連企業の役員など 3 社を兼任している。2008 年に就任されてから再任され現在に至る。ガバナンス体制強化を目的に選任されたことがわかる。B 氏はこれまで 7 社の社外取締役の経験があり、1 社の社外監査役の経験がある。現在は、社団法人や研究所の代表などとともに社外監査役として 1 社を兼任している。

表 6－10　A 社の株式所有構造

企業名	保有数	保有比率
S 社	740 万株	8.2%
I 社	470 万株	5.1%
N 社	410 万株	4.5%
財団法人	399 万株	4.5%
信託銀行	340 万株	3.5%
B 社	250 万株	2.5%
H 社	240 万株	2.6%
個人	200 万株	2.5%
R 社	200 万株	2.5%

出所：A 社の財務諸表をもとに作成。

C 氏は、大手商社の経営、財務、リスクマネジメント部門においての経験がある。ガバナンスにおけるリスク管理や監査としての役割のために選任されたことがわかる。行政の会計審議会委員、その他の団体組織の企業会計の責任者などの経験がある。現在は、会計団体や企業の経営諮問委員会など 5 社において顧問や委員を兼任している。2011 年から A 社の独立取締役に就任している。

１－３　専門委員会における社外取締役と社外監査役の影響力

A 社における取締役会は年 16 回開催されている。取締役会及び経営会議の取締役会においては、社外取締役のサポート体制として総務部が開催の案内、資料、議事録をメール、郵送にて送付している。その議案の内容に関する説明や追加の資料、情報を求める場合には、その都度、担当者や総務部が補佐している。

社外監査役に対しては、常任監査役、監査役の補佐がサポートしている。その社外監査役に関するプロフィールは以下のとおりである。

社外監査役は 3 人であり、監査役の 3 人は独立役員に指定されている。

常任監査役は 1 人であり、A 社の取締役 1 人が、監査役の担当を担っている。社外監査役と常任監査役を含めると 4 人である。

監査役 I 氏は不祥事対策、コーポレート・ガバナンス対策を専門とする弁護士として監査法人での経験や外資系企業の法務部での経験がある。2008 年から A 社の社外監査役に就任している。現在は法律事務所の弁護士も兼任している。

Y 氏は大手商社などで国際金融や資本市場を中心とした見識があり、他社の代表取締役も兼任している。2011 年から A 社の社外監査役に就任している。

K 氏は、国内外において企画、経営部の経験が長く、大企業のグループ会社の代表取締役の経験がある。現在は、A 社の常任監査役とともに前社の監査役 1 社を兼任している。2011 年から A 社の常任監査役に就任している。

A 社は、社外役員 6 人全員を独立役員とすることにより、社外取締役及び社外監査役の独立性の向上を図り､企業のコーポレート･ガバナンスを強化していることがうかがえる。

A 社は監査役会設置会社であるが、取締役会の下に専門委員会としてコーポレート・ガバナンスの委員会とリスク対策委員会を設置している。

各委員会の構成員や委員会における議題の内容は、以下のとおりである。

コーポレート・ガバナンス委員会における内容は、社長、副社長、専務、常務、上席などの役員の候補者の検討、取締役や業務執行役員の報酬を決定、その他、コーポレート・ガバナンスにおける事項についてである。コーポレート・ガバナンス委員会は 1 年に 7 回開催されている。

コーポレート・ガバナンス委員会においては、委員長は社外取締役である。オブザーバーとして監査役が参加するシステムになっている。

コーポレート・ガバナンス委員会では、役員の報酬などが審議され報酬委員会としての

機能も兼ねている。社外取締役が委員長であるため、社外取締役の影響力もあるものと思われる。

しかし、リスク対策委員会においては、取締役が委員長である。リスク対策委員会は、年に1回開催されている。リスク対策委員会では、リスクマネジメントについて円滑、かつ適正な推進が実行あされるよう議論されている。構成員は、取締役兼務執行役員、内部統制担当執行役員である。オブザーバーとして社外取締役、監査役が参加するシステムになっている。経営戦略会議は、年に12回開催され、執行役員全員が構成員で、オブザーバーとして社外取締役と監査役も参加するシステムになっている。

日本の監査役会設置会社においては、監査役（会）が監査における役割を果たすため、監査委員会は設置しない企業が多いが、A 社の場合は、コーポレート・ガバナンス委員会とリスク対策委員会を自主的に設置している。コーポレート・ガバナンス委員会においては委員長が社外取締役であるため、影響力があることがうかがえる。一方、リスク対策委員会や経営戦略会議では社外取締役はオブザーバーとして参加するシステムになっているため、影響力はさほどないことが推測できる。

１―４　ヒアリング結果による社外取締役の役割と企業側の受入れ体制

上記のような社外取締役をとりまく環境の中、ヒアリング結果とあわせて社外取締役の役割、効用を確認する。

A 社は、取締役会による業務執行の監督と、監査役による監査の二重のチェック機能である監査役会設置企業であり、執行役員制度の導入により経営執行と監督の分離、責任の明確化を図っている。取締役8人に対して社外取締役は3人であり、取締役に占める社外取締役の比率は3割以上である。社外取締役3人が独立役員であるだけでなく社外監査役3人においても全員が独立性の高い人材を選任している。

ガバナンス委員会では役員の報酬などを決める報酬委員会としての内容も含まれており、報酬が決められる役員に対しては、多少なりとも社外取締役の影響力はあると思われる。

以下のヒアリング結果からも取締役会での影響力はあるものと思われる。

「取締役会における社外取締役の発言回数も多い。社外取締役は発言、アドバイスだけでなく質問も多い」

第三者の外部の意見を柔軟に受け入れようという企業側の姿勢があることが推測できる。

実際、ヒアリング結果においても、以下のとおりの回答が得られた。

「取締役会における社外取締役の意見は反映されていると思われる点もある。また、企業側の社外取締役へのサポート体制や、受け入れ体制もある。特に小売業であるためコーポレート・ガバナンス情報を必要としていることもあり、ガバナンスに関する内容などにおいては特に社外取締役の影響力はあると思う」

また、独立社外取締役、独立社外監査役の選任においては、個人株主の代理人として意見を聞き入れ、個人株主の利益を保護することを目的としていることもみられた。

ヒアリング結果では以下の回答が得られた。

「同じ業界出身でないため社外取締役の意見が、素人の指摘でしかなくても、意味のある内容であれば聞き入れようとしている」

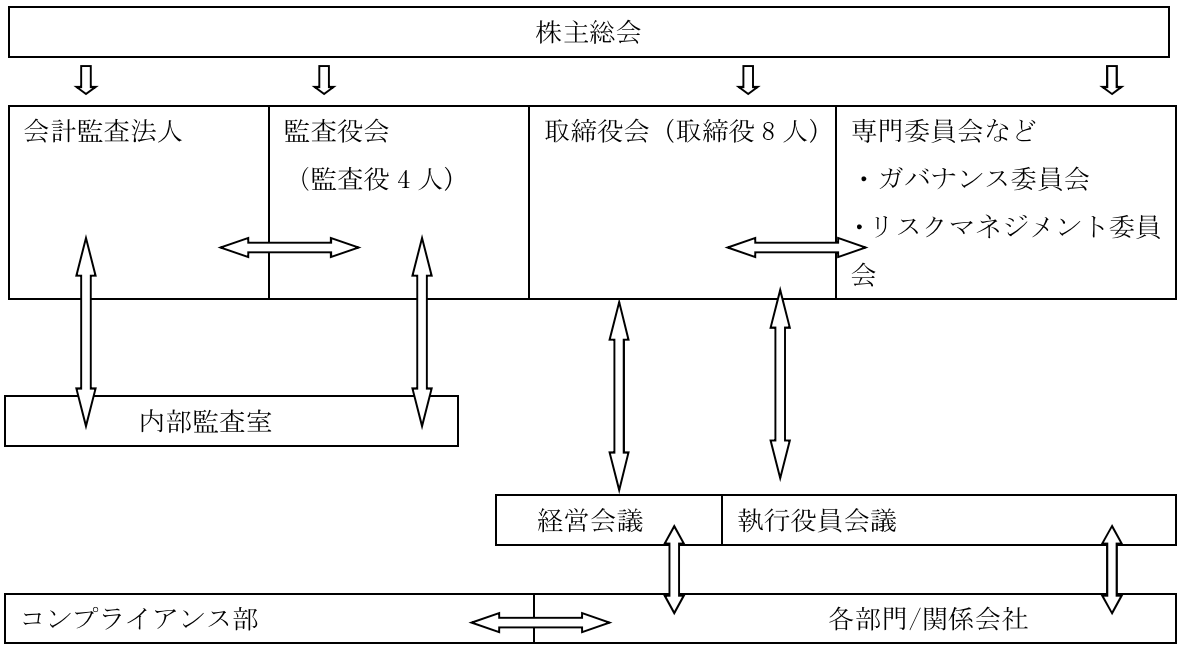
第４章にて実施した監査役会設置会社の社外取締役のヒアリング結果注 17) においては、財閥系企業や大手企業の場合、企業の受け入れ体制が整備されていないという回答もあったが、A 社においては、コーポレート・ガバナンス委員会などを設置し、事務的レベルにおいても取締役会の補佐体制を整えるなど社外取締役を受け入れようとする体制があるといえる。

しかし、取締役会の資料は１週間前に社外取締役に配布される。社外取締役のプロフィールから会計士としての専門家は存在しないことからも、取締役会における監査としての役割としては、担っているとはいえない。また、社外取締役は、兼任数も多く多忙なため、財務諸表などを十分に確認する時間的な余裕がないであろう。

実際、ヒアリング結果から以下の回答が得られた。

「取締役会における社外取締役の役割としては、監督、経営戦略としての機能が求められている。取締役会における監査の役割は、監査役が担っている。社外取締役も監査役に遠慮していると思われ発言も少ない」

図 6-7　A 社における内部統制の構造



出所：Ａ社の資料をもとに作成。

以上のヒアリング結果をもとに、次に、確認事項について社外取締役の役割、企業側の評価などを要約する。

A 社は監査役会設置会社であるため、確認事項の 1）は該当しない。次の 2）監査役会設置会社における社外取締役の効用は、経営戦略アドバイザーとしての役割であるのか、についてヒアリング結果を元に確認する。

第４章で実施した社外取締役へのヒアリング結果注 18) では、経営戦略アドバイザーとしての機能を期待されていると回答した社外取締役がかなりを占めた。そのため、企業へのヒアリングでもそれを立証するために経営戦略アドバイザーとしての効用を確認した。

しかしながら、A 社の場合は、経営戦略だけでなく、リスク管理、ガバナンスに関する経験のある社外取締役が選任されている。A 社の場合は特にガバナンスの強化に力を入れていることから社外取締役に経営戦略アドバイザーとしての役割を期待するよりもコーポレート・ガバナンスの強化としての役割を期待している。

確認項目の 2）監査役会設置会社における社外取締役の効用は、経営戦略アドバイザーとしての役割であるのかに対しては、一部の社外取締役においては経営戦略のアドバイザーとしての効用が期待されるが、多くはガバナンスの強化を目的としている。

次に、確認事項の 3）企業側は社外取締役に第三者の目としてのチェック機能の役割を期待しているのかについて確認する。

監査役会設置会社には監査役が専門的な監査としての役割を担っているため、社外取締役には、監査の役割としては期待しておらず、その機能は発揮されていない。社外取締役には、外部の目としてのチェック機能を期待している。

ヒアリング結果においては以下のとおり、社外取締役の役割は第三者としての外部のアドバイスであると回答している。

「社外取締役の意見は、外部の素人としての発言でしかない場合もあるが、見落としがちであることをゼロから確認することにもなり参考になることもある。素人としての視線でもチェック機能が発揮できるケースもある」

上記の回答は、社外取締役のヒアリングの回答結果とも一致する注 19）。

次に確認事項の 4）社外取締役設置は形式的なものにすぎないのかについて確認する。

A 社の場合は、社外取締役の選任において様々な知識者を選任しているが、特にコーポレート・ガバナンス強化、リスク対策、危機管理のために設置していることがうかがえる。

たとえば、弁護士の社外取締役を選任することで反社会的団体への危機管理対策においては、A 社において問題が発生した時、あるいは発生しそうになった時、社外取締役のリスク管理対策の実効性が高ければ大いに役に立つといえる。社外取締役がリスク管理対策として十分な能力を発揮していれば、不祥事企業に陥らないよう企業側の万全の対策をとることが可能であると思われる。

社外取締役の報酬は高いため、多くの企業が、率先力のある経営戦略アドバイザーとしての機能を求めている中で、A 社は、リスク管理、ガバナンス体制を強化することを目的

としている。

監督として経営者の不正行為の抑制については確認できなかったが、不祥事企業に陥らないための社外取締役の効用があると思われる。

社外取締役の受け入れ体制があり、社外取締役による日常的な監督としての機能が発揮できていれば、社外取締役設置は形式的なものではなく、リスク管理対策、監督としての実効性があるものといえる。

１－５　委員会設置会社における社外取締役設置目的と株式保有構造

次に、委員会設置会社における各委員会での社外取締役の役割、効用を確認するため、委員会設置会社について分析する。

2014 年 12 月 9 日、2014 年 12 月 10 日、X 社と Z 社において情報入手後、電話などによる追加、質問結果を以下のとおり示す。

まずは、X 社の株式保有構成は以下のとおりである。

X 社は社外取締役全員が、1 株から数千株の株式を保有している。

日本では独立性のために社外取締役が当該企業の株式を保有しない企業もある。アメリカでは、当該企業の株式を保有することで、経営者から報酬を受け取っているという利害関係を減少させ、意見を述べやすくなるという考えもある。X 社は、独立性を高め、意見を述べやすくするために以下のように社外取締役にも株式を保有させている。

表 6－11　X 社における主な取締役の株式保有構成

取締役会長 A 氏	１株
取締役 B 氏	2 万 4000 株
取締役 C 氏	5 万 1000 株
取締役 D 氏	1500 株
取締役 E 氏	1100 株
社外取締役 F 氏	3000 株
社外取締役 G 氏	4500 株
社外取締役 H 氏	１株

出所：X 社の財務諸表をもとに作成。

X 社は、3 人の社外取締役だけでなく、取締役においても 5 人以上が 1 株から数万株の株式を保有している。

外国人株式保有比率は 30%以上である。

また、表 6－12 のように投資信託会社が大手銀行、大手証券会社、中規模証券会社、米国銀行などがそれぞれ数%保有している。

次に X 社における社外取締役のプロフィールから企業側の役割に対する期待を確認する。

X 社は、取締役 14 人のうち 8 人が社外取締役である。

独立役員の要件を満たした独立性の高い 8 人の社外取締役を導入しており、幅広い分野から選任している。

表 6－12　X 社における主な法人株式保有比率

S 証券会社	3.5%
L アメリカ投資信託	2.7%
M アメリカ大手証券会社	2.1%
I 大手証券会社	2.0%
A 中規模証券会社	1.3%
S 投資顧問会社	1.4%

出所：X 社の財務諸表をもとに作成。

X 社は委員会設置会社に移行前も社外取締役を設置していたが、形式的な設置にすぎず実効性のともなわない社外取締役が多かった。

しかし、委員会設置会社移行後は、より監査・監督機能の実効性の高い社外取締役の人材を選任している。

社外取締役の 8 人は、弁護士、会計士、経営者、コーポレート・ガバナンス専門家の大学教授など幅広い分野から選任している。女性、外国人も存在し、ダイバーシティにも取り組んでいる。

具体的な社外取締役のプロフィールは、以下のとおりである。

現在、アメリカ大手企業の取締役である外国人の社外取締役 A 氏には、経営戦略や外国人としてのグローバルな視点としてのアドバイスのために選任したことがうかがえる。アメリカの企業 1 社の取締役を兼任している。8 年前から X 社の社外取締役に選任されている。

現在、監査法人の会計士として兼任している B 氏は、監査役として 3 社を兼任している。B 氏は監査委員会の構成員であり、会計士による監査の役割を期待して選任したことがうかがえる。

X 社には 3 人の弁護士が社外取締役に選任されている。そのうち 2 人が実践的な弁護士の職務を兼任している。弁護士の社外取締役 C 氏は、検察庁検事の経験もあり、6 社の社外監査役を兼任している。1 年前から X 社の社外取締役に選任されている。弁護士で社外取締役に選任されている D 氏は、法律を専門とする大学の教授である。2013 年から X 社の社外取締役に選任されている。弁護士で社外取締役に選任されている E 氏は、現在、弁護士事務所で弁護士を兼任している。2011 年から X 社の社外取締役に選任され、他に 5 社の理事や監査役などを兼任している。社外取締 F 氏は、コーポレート・ガバナンス専門家の大学教授である。社外取締役の G 氏、H 氏の二人は、大企業の元経営陣である。

１－５　専門委員会における社外取締役の監査の実効性

X 社の社外取締役選任における特徴は以下のとおりである。

まず、X 社は 8 人の社外取締役のうち弁護士だけで 3 人を設置していることである。

弁護士の社外取締役のうち 2 人は弁護士として実践的な業務を兼任している。1 人は法律を研究している大学教授である。実践的な弁護士としての業務を兼任している 2 人のうち 1 人は指名委員会の構成員で、残りの 1 人は監査委員会の構成員で、かつ委員長を務めている。X 社がコーポレート・ガバナンスにおいてリスク対策として強化していることが推測できる。

また、コーポレート・ガバナンス専門の大学教授選任においては、コーポレート・ガバナンスの強化、また大手企業の元経営者 2 人に対しては経営戦略アドバイザーとして期待し選任されたことがうかがえる。

X 社は、社外取締役の人数は比較的多く 8 人を設置しているが、そのうち 2 人は委員会の構成員ではない。

法律を専門としている弁護士である大学教授とコーポレート・ガバナンスを専門としている大学教授は委員会の構成員には指名されていない。2 人には取締役会だけにおいての意見を述べることを期待しているといえる。取締役会だけの参加でも影響力があれば社外取締役の活用は可能であるが、実践的な企業の活動内容においては十分に把握できるとは言い切れないであろう。

委員会の構成員でない社外取締役は、コーポレート・ガバナンスの専門家や弁護士であることから実践的にガバナンス強化などに役立つと思われるが、X 社にはガバナンス委員会の設置がなく、他の専門委員会の構成員にもしていない。社外取締役が能力を発揮できる環境が整備されているとはいえない。

取締役が 13 人であるため、取締役の過半数の社外取締役を設置しなければならないという委員会設置会社の規定に準ずるため、形式的な設置をしているともとらえられる。

X 社は、指名委員会、報酬委員会、監査委員会が設置されている委員会設置会社である。日本企業の委員会設置会社の場合、各委員会において過半数を社外取締役で占めなければならないと定められている（400 条 3 項）。

X 社は規定どおり、社外取締役の比率は構成員の半数を超えている。しかし、アメリカでは専門委員会の構成員は全員が社外取締役でなければならないという規定がある。

X 社は、社外取締役だけの委員会は存在せず、また、各委員会の構成は、全員が社外取締役ではなく、取締役も構成員に含まれている。各委員会の過半数を社外取締役で占めなければならないという規定は順守しているが、社外取締役に一任しているとはいえず、影響力も期待できない。

たとえば、指名委員会では社外取締役 3 人だけでなく取締役 2 人が構成員である。指名委員会の社外取締役は、現役の大企業の経営者と現役の弁護士でもあり、多忙である。

報酬委員会では社外取締役 2 人だけでなく取締役 1 人も構成員である。

監査委員会では社外取締役２人に取締役１人も構成員である。構成員の社外取締役は、会計士が１人と大企業の元経営者、弁護士である。しかし、監査委員会の社外取締役の委員長は、監査能力のある会計士ではなく、弁護士が設置されている。

監査委員会が設置されてはいるが、監査役が監査委員（社外取締役）の補佐をする体制である。監査委員会には会計士資格保有者の社外取締役が構成員であるが、監査役が補佐になる体制においては、監査役との連携が可能になり、経営者に対する監査・監督機能として連携することはプラスになる。

しかしながら､会計士の社外取締役は､監査としての機能を監査役に依存しやすくなり、形式的な最低限の監査だけにとどまる懸念がある。監査業務の役割として会計士資格保有者の社外取締役に十分な能力を発揮させるためには、監査役との連携よりも社外取締役の権限の強化が必要である。

英米などの監査委員会のように、会計士資格保有の社外取締役に権限を持たせるためには会計士資格保有の社外取締役を委員長に設置するなど権限の強化も必要である。

専門委員会においては､各専門委員会における社外取締役の出席状況は９割以上である。

社外取締役は活発な意見を述べているが、取締役も構成員であることから、専門委員会での社外取締役の意見の反映は､各委員会における取締役側の受け入れ態勢により異なる。各委員会において、多少なりとも取締役の影響力がおよんでいることがうかがえる。

社外取締役の影響力を増すためには英米のような社外取締役だけの独立委員会の設置、あるいは自主的な社外取締役による食事会が必要だが、現在のところ、上記のような社外取締役だけの会の設置はない。

以上のように専門委員会、特に監査委員会における社外取締役の役割、効用において検討した。

次に取締役会における社外取締役の現状を確認する。

まず、X 社は、取締役会の開催回数は 11 回であり、社外取締役の出席状況も平均９割以上である。X 社の総務部では、取締役会の議論が効果的に行なわれるよう希望する社外取締役に対しては、取締役会の議案内容について事前説明を行なっている。

X 社の社外取締役の任期は 1 年であり、7 年以上前から再任されている社外取締役は 4 人存在する。

取締役会での社外取締役の効用についてのコメントは、以下のとおりである。

すなわち、「非業務執行者による鋭い外部の意見、第三者としての合理的判断が参考になる」。X 社における社外取締役の効用は第三者の視点として評価されていることがわかる。しかしながら、監査委員会における会計士による社外取締役の監査としての影響力は充分であるとは言い切れない。

１－６　Z 社の専門委員会における社外取締役設置目的と株式保有構成

次に、委員会設置会社の現状把握、比較のため上記の X 社だけでなく、Z 社における社

外取締役の設置状況と各委員会における効用を確認する。

Z 社の取締役は 11 人、そのうち 7 人が社外取締役、4 人が社内の取締役である。取締役会の議長は社外取締役である。

Z 社の株式保有構成は、表 6－13 のとおりである。

社外取締役のうち 2 人は株式保有していない。

次に、Z 社の社外取締役のプロフィールから設置目的を確認する。

裁判所判事の経験のある弁護士 A 氏は現在、法律事務所 1 社を兼任している。Z 社の独立委員会、指名委員会、報酬委員会の構成員であり、報酬委員会においては委員長である。2011 年から Z 社の社外取締役に選任されている。コーポレート・ガバナンス、リスク対策として弁護士の社外取締役を選任したことがうかがえる。

表 6－13　Z 社の取締役による株式保有構造

取締役	60 万株
取締役	2 万株
取締役	3 万 5000 株
取締役	8000 株
社外取締役	1500 株
社外取締役	1000 株
社外取締役	10250 株
社外取締役	270 株

出所：Z 社の財務諸表をもとに作成。

大手企業の経験者であった B 氏は、現在、前企業の子会社 1 社の顧問を兼任している。指名委員会、報酬委員会、独立委員会の構成員であり、指名委員会においては委員長である。2011 年から社外取締役に選任されている。異業種の経営の経験から経営戦略としてのアドバイスを期待していることがうかがえる。

海外の政府機関の管理者としての経験から、C 氏には海外進出における経営戦略のアドバイス、また、第三者の指摘を期待して選任したことがうかがえる。

現在、弁護士事務所で弁護士をしている D 氏は、現在、他に 1 社の社外取締役を兼任している。2012 年から X 氏の社外取締役に就任し、監査委員会、独立委員会の構成員であり、独立委員会においては委員長である。

経営戦略が専門の大学教授 E 氏は、アメリカの大学での経験もある。海外におけるビジネスの経営戦略、第三者の視点としてのアドバイスを期待していることがうかがえる。

大企業の経営経験があり現在 2 社の兼任者である F 氏は、経営戦略として期待し選任されたことがうかがえる。

元監査法人の会計士であり、関連協会の理事などの経験のある F 氏は、現在は大学教授、

他に2社の監査役の兼任者である。

上記Z社における社外取締役のうち、外国人は2人で女性は1人である。

Z 社の専門委員会の各委員会における社外取締役設置状況は、報酬委員会、指名委員会には社外取締役3人が構成員で、取締役は構成員ではない。委員長は社外取締役であるため、社外取締役の影響力があるものと考えられる。

Z社における指名委員会及び報酬委員会の構成委員は全員を社外取締役としている。

監査委員会の委員は、その過半数を社外取締役とし、その委員長は社外取締役である。委員長においては、指名委員会、監査委員会及び報酬委員会の各委員長は社外取締役としている。上記における委員会においては委員長が社外取締役であるため、社外取締役の影響力はそれなりにあるものと思われる。

また、Z 社には、アメリカと同様に専門委員会において社外取締役だけの独立委員会が設置されており、社外取締役だけの意見をまとめることが可能であり、その影響力も発揮できることがうかがえる。

しかし、Z社は、監査委員会には社外取締役3人に加えて、取締役の2人が構成員が含まれている。委員長は会計士の社外取締役であり、監査に関する影響力もあると思われるが、取締役も含まれていることから、社外取締役に一任されているとはいえない。

Z社における内部統制は以下のとおりである。

図6－8　Z社における企業内の内部統制

<table>
<tr><td colspan="4">株主総会</td></tr>
<tr><td colspan="4">↓</td></tr>
<tr><td colspan="4">取締役会（議長：社外取締役）</td></tr>
<tr><td colspan="2">↓</td><td colspan="2">↓</td></tr>
<tr><td colspan="2">監査委員会</td><td>指名委員会</td><td>報酬委員会　独立取締役独立委員会</td></tr>
<tr><td colspan="2">↓監査委員会監査</td><td>↓</td><td>↓　↓</td></tr>
<tr><td>会計監査人</td><td>経営監査部</td><td colspan="2">取締役会事務局</td></tr>
</table>

出所：Z社の資料などをもとに作成

Z 社における社外取締役に対する受け入れ体制が十分にあることは以下のヒアリング結果からもうかがえた。

「取締役会での質問に対して万が一回答できない場合は、次回の取締役会で各責任者、担当者が十分に時間をかけて説明している」

また、取締役会の資料の配布時には、総務担当者が時間をかけて事前に説明を実施しており、社外取締役への期待度が高いことが考えられる。

１－７　監査役会設置会社と委員会設置会社における社外取締役の監査・監督機能

上記のように監査役会設置会社と委員会設置会社の分析結果により、社外取締役の役割、企業側の期待などを確認した。

その結果、監査役会設置会社と委員会設置会社の企業形態により、社外取締役を受け入れる体制が異なる。

監査役会設置会社では、監査役に対して監査としての役割を期待するため、社外取締役には、監査としての役割は期待されていない。

第５章で言及した第三者機関が調査した日本の社外取締役の実態アンケートなどにおいても注20) 監査役会設置会社の会計士の社外取締役の導入比率は、委員会設置会社よりも少ない傾向にあることからも、監査役会設置会社では社外取締役に監査の役割を期待していないことがわかる。

監査役会設置会社においても、ヒアリングを実施したＡ社の場合は、コーポレート・ガバナンスの強化、リスク対策を目的に社外取締役を選任している。

しかし、日本の社外取締役の実態アンケート注21）のように、多くの監査役会設置会社では、コーポレート・ガバナンス委員会が設置されておらず、経営戦略アドバイザーとして社外取締役を選任している。

また、委員会設置会社には、専門委員会として指名委員会、報酬委員会、監査委員会が設置されており、その構成員である社外取締役は取締役会より具体的な意見を求められる。

監査委員会に会計士の社外取締役が構成員であるだけでなく、委員長であれば、その影響力もあると思われるが、そのような企業は稀である。

ヒアリング分析における日本の社外取締役における問題点と今後の課題は以下のとおりである。

日本では、委員会設置会社が極端に少ないため、その企業における社外取締役設置状況、選任状況、その実効性には差がある。

委員会設置会社でも、監査委員会に会計士の社外取締役を委員長にしていない企業も存在し、企業により受け入れ体制が異なることが明らかになった。

また、監査役会設置会社、委員会設置会社の両社において共通する点は、社外取締役に対しては、第三者としての指摘のみを期待していることが明らかになった。

監査役会設置会社の取締役会における財務の専門的な監査の機能は社外取締役に期待されていないことが明らかになった。委員会設置会社の取締役会、監査委員会における社外取締役の監査としての役割は、監査役会設置会社より期待されていると思われる。

しかし、社外取締役の監査としての期待は、専門委員会における監査委員会にて多忙な会計士の社外取締役による監査能力が中心である。取締役会にて財務監査としての役割は確認作業にとどまっていることがうかがえる。

監査役設置会社が大多数を占める日本企業では、委員会設置会社へ移行後も、各委員会の構成員全員が社外取締役でないため、アメリカ、イギリスほどの社外取締役の影響力は

ない。

また、日本企業では委員会設置会社でも監査法人を設置している企業が存在するため、会計士の社外取締役への監査としての役割の期待は、監査役ほどではない。日本においても委員会設置会社の社外取締役の権限を強化する必要がある。

２　日本と中国における社外（独立）取締役の相違点

２－１　日中の独立取締役の役割に対する責任

上記の日本と中国の社外（独立）取締役のヒアリング結果から、日本と中国の社外（独立）取締役の役割に対する責任感の違いが明らかになった。

その背景には、第８章で後述するが、組織文化などが異なるため、個人の責任に対する意識が異なるということが考えられる。

また、中国では多くの企業において政府が大株主であり管理している。個人の責任や企業の責任を追及する社会的文化がない。

日本では社外取締役が企業の不祥事を知った場合､以下の手順にて報告する必要がある。

まずは、企業内の監査法人から追加情報を得る必要がある。

同時に、自分のリスクを守るために第三者機関、社外の弁護士に相談し、取締役会では必要なチェック機能としての発言をし、議事録に記録させることである。

不祥事が発生した場合、原因、再発防止策、被害者への適切な処置と、責任者の適切な処分がなされているかを取締役会で発言、確認することである。

情報提供者が不祥事の情報を社外取締役に伝えた場合は、すぐに監査役に報告し、監査役が不祥事対応を促す必要がある（357 条）。監査役、監査法人と連携することが望ましいが､社外取締役が孤立した場合､辞任することが望ましい｡任期の途中で辞任する場合、株主、監査役、会計監査人から理由を求められることもある。また、辞任しても、その責任は消滅せず、期間は、損害発生時から消滅時効までは 10 年である（民法 167 条 1 項）。死亡後も遺族に相続されるという例もある。

上記のような責任が発生するため、日本の社外取締役は、企業と責任を限定する責任限定契約を締結している。

しかし、中国の独立取締役においては、企業と責任を限定する契約などを締結することはほとんどない。

日本では､会社法 423 条にあるように､社外取締役は､取締役であり会社に対する責任、義務は取締役と変わらない。

日本の上場企業では 8 割以上の企業が役員賠償責任保険（Directors and Officers Liability Insurance・D&O 保険）に加入している。D&O 保険は、取締役の責任追及に対処するためのもので、賠償責任や訴訟費用を補てんできる。保証範囲は、会社による損害賠償請求と株主代表訴訟、第三者訴訟の場合によって異なる。株主、第三者訴訟では、役員が敗訴の場合でも損害賠償金、争訴費用が補償特約の対象となるが、会社による損害賠償

請求では勝訴の場合も敗訴の場合も保険機関による支払いの対象外である。

ここでは、取締役を対象にした会社役員賠償責任保険(D&O 保険)ではなく、社外取締役、社外役員に対する責任限定契約に関して言及する。

多くの日本企業は、社内の常務執行者である取締役だけでなく、社外取締役などの社外役員とも責任限定契約を締結している。

会社法 2 条 15 号によると、社外取締役とは、株式会社の取締役であり、当該株式会社またはその子会社の業務執行取締役もしくは執行役または支配人その他の使用人でなく、かつ、過去に当該株式会社またはその子会社の業務執行取締役もしくは執行役または支配人その他の使用人となったことがないものをいう。

また、業務執行者とは、取締役会設置会社の代表取締役、取締役会設置会社において業務執行する取締役以外でも当該株式会社の業務を執行した人のことを指す。

委員会設置会社の場合は各専門委員会の過半数以上、取締役会設置会社は特別取締役を選定する場合はそのうち 1 人は社外取締役を選任しなければならない。

つまり、社外取締役は、業務執行者の監督が期待されている。しかし、外部者であるため取締役と同じ情報量を得ることができず情報の非対称が起こりうる中、取締役と全く同じ責任を負うことになる。

たとえば、社外取締役は、取締役会に出席し、議決権行使を通じて業務執行の決定に参加、そして他の取締役などの職務執行の監督をしなければならない（会社法 362 条 2 項、416 条 1 項）。この職務に対して、任務を怠ったことで、生じた損害を会社に対して賠償しなければならない責任がある（会社法 423 条 1 項）。すなわち、他の取締役などが違反行為をしないように監視する義務を負うことになり、それを怠りチェック機能を果たせなかった場合、損害賠償責任を負わなければならないことになる。

実際、取締役会での取締役の発言、議決権行使が法令などの遵守義務や善管注意義務（民 415 条）、忠実義務（355 条、419 条 2 項）の違反にあたり、社外取締役も追随したという例も少なくない。ダスキンの食品衛生法違反問題では、不祥事を積極的にマスコミに公表しなかった消極的意思決定が善管注意義務違反となり、取締役も社外取締役も 2 億 1122 万円の損害賠償責任を負うことになった。

上記のような不祥事企業における訴訟問題は増加している。

中国においても独立取締役に選任された著名人が、不祥事企業になることを恐れ、自分のこれまでの実績が汚されることを懸念し選任を拒否するケースが増えている。

日本においても中国のように選任後に断る人が増加すると独立性が高く優秀な人材の確保が困難になる。そのため、多くの企業は、社外取締役に対して責任を限定する金額を定める契約を結んでいる。

次に、責任限定契約の内容と留意点について言及する。

社外取締役など社外の役員は、企業に対し損害を与えれば、その責任を負うことになる。会社法 424 条により、それらは、総株主の同意がなければ、責任を免除できない。

上記のように全責任を免除する方法は、総株主の同意が必要であるが、一部の責任を免除する方法は以下のとおりである。

1)株主総会の特別決議により総株主が同意した場合に限り全額免除（424 条）
2)株主総会の特別決議により総株主が同意した場合、免除(425 条)
3)定款規定に基づく取締役会決議をもって行う責任免除（426 条）
4)定款規定に基づく損害賠償責任の限定契約（427 条）

上記のように、社外取締役などの社外役員に対して、株主総会の特別決議（425 条）で総株主が同意した場合、損害賠償金が全額免除されることが可能である。

また、損害賠償金の一部を免除する方法は、株主総会の特別決議により、一部を免除する方法がある。

監査役会設置会社、委員会設置会社において、定款の定めによる取締役会の決議により、責任免除が決定した場合は免除が可能である。

また、定款の定めにより、あらかじめ責任限定契約による責任限度額の契約が結ばれていた場合のみ、責任の免除が認められる。

事前にリスクを削減し、免責が可能になるのは、上記の 3）の損害賠償責任の限定契約を結ぶだけである。

損害賠償責任の一部免除は、善意かつ重大な過失がない場合に限定される。責任限定制度は、賠償責任を負うであろう金額の上限を定めることで、賠償責任を負わせられた場合、そのリスクを小さくすることができる。

具体的には、社外取締役の任務懈怠責任については、社外取締役が職務を行うにあたり、善意であり、かつ重過失がない場合は、定款で定めた金額の範囲内であらかじめ定めた金額と最低責任限度額のどちらか高い金額を限度とする旨を定款で定めることができる(427 条 1 項）。

また、基準額の事業年度ごとの合計額を算定する際の事業年度は、責任を負う原因となる事実が生じた日を含む事業年度及びその前の各事業年度に限るものとされている（113 条 1 号ハ）。

責任限定契約による責任の限度額は、定款で定めた金額と、最低責任限度額の高いほうの金額になる。

具体的には、在職中に受け取る報酬、賞与などの 2 年分、または、その他の職務執行の対価として会社から受け取るべき金額において事業年度ごとの合計額のうち最も高い金額の 2 年分に相当する金額である。

退職慰労金を授与した場合は、退職慰労金の金額、または利益の合計額を在職年数で割った金額の 2 倍とする。

仮に、新株予約権（ストックオプション）を付与している場合は、就任後に新株予約権

を行使した場合、一株当たりの時価から発行時価及び払い込み合計額の一株当たりの金額を減少した金額に、株式保有数を乗じた金額である。就任後に当該新株予約権を譲渡した場合は、譲渡金額から払い込み金額を差し引いた金額に譲渡した新株予約権の数を乗じた金額となる。

上記のように社外の役員にとリスクを回避する契約が可能になるが、留意点は以下のとおりである。

責任限定契約を締結した社外取締役が、当該企業や子会社の業務執行者として取締役に就任した時は、責任限定契約の効力は失うものとされる（427 条）。責任限定契約は、社外取締役、会計参与、社外監査役、会計監査人に限定され、締結することができる。現役の社外取締役の期間においては適用するが、その後、取締役に移行後においては適用しない。

また、責任限定契約を締結しても、適用されない場合は以下のとおりである。

自己の利益追求による悪意な行為だけでなく、組織ぐるみの粉飾決算などに加担、あるいは沈黙することも含まれる。また、社外取締役による重大な過失も適用されない。会社法においては、原則として全て任務懈怠責任（過失責任）として取り扱われることが定められている。故意に任務を怠ったととられ、責任を負うことになる。

たとえば会計参与や会計士の社外取締役において任務を怠り企業に損害を与える内容には、以下のことがある。

1)正当な理由なく計算関係の書類を作成しない
2)計算関係書類の作成の際に善管注意義務を怠った
3)取締役などの監督するべき対象者の不正行為、または定款に違反する重大な事実を知りながら報告義務を怠った

上記の内容により企業のイメージが悪化し株価が下落するなど膨大な損害を受けた場合は、その責任に対する金額は多額となる。

以上のように日本には社外取締役が全責任を負わなくてもすむように、保険制度があるが、中国にはない。中国においては現在、不祥事企業が社会的に責任を追及されることが少なく、日本とは社会的責任における背景が違う。そのため日本の社外取締役と中国の独立取締役の責任感に対する考え方が異なる。

中国においてもいずれ先進国と同様に取締役による経営責任、社会的責任を追及されることが考えられる。そのためにも独立取締役を保護する保険制度が必要である。

注 1) 2013 年 3 月 11 日から 3 月 24 日まで上海市における独立取締役 3 人に企業外研修（公的研修）に関して実施したヒアリング結果。

注 2) 2013 年 1 月から 2014 年 10 月末まで、上海市の 26 社の民営上場企業、国資企業の 24 社の独立取締役に実施したアンケート結果。

注 3) La Porta, Rafael, Florencio Lopez-de-Silances and Andrei Shleifer(1999), *Corporate Ownership around the World*, Journal or Finance, 54, 471-517 、 La porta, R. F. Lopez-Silances, Andrei Shleifer, Robert W. Vishny(1998), *Law and Finance* (J), Journal of Political Economy, (106), 1113-1155、花崎正晴(2014)『コーポレート・ガバナンス』岩波新書、111～120 ページ。

注 4) 前掲注 3)、Claessens, Stjin, Simeon Djankov and Larry H. P. Lang(2000), *The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporations*, Journal of Financial Economics, 58, 81-112.

注 5) 前掲注 3)、前掲注 4)、武立東・楊錦華・渡部直樹(2007)「中国民営上場企業のコーポレート・ガバナンス」『三田商学研究』第 50 巻第 1 号、175 ページ。

注 6) Allen, Franklin, Jun Qian and Mejiun Qian(2005), *Law, Finance, and Economic Growth in China,* Journal of Financial Economics, 77, 57-116.

注 7) 前掲注 3)、Paul Krugman (2002)*Crony Capitalism, U. S. A*、 The New York Times, January 15, 2002。

注 8) Hoshi, Takeo, Anil Kashyap and David Scharstein(1990), *The Role of Banks in Reducing the Costs of Financial Distress in Japan,* Journal of Financial Economics, 27, 67-88, Hoshi, Takeo, Anil Kashyap and David Scharfstein(1991), *Corporate Structure, Liquidity, and Investment:Evidence from Japanese Industrial Group*, Quarterly Journal of Economics, 106, February, 33-60.

注 9) 前掲注 3)、Claessens, Stjin, Simeon Djankov and Larry H. P. Lang(2000), *The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporations*, Journal of Financial Economics, 58, 81-112.

注 10) Dyck and Zingales (2002), *Private Benefit of Control：An International Comparison,* NBER, Working Paper, 8711.

注 11) Sanford J. Grossman, Oliver D. Hart (1987), *One Share/One Vote and the Market for Corporate Control,* Journal of Financial Economics, vol. 20, no. 1/2, 175-202

注 12) 前掲注 3) La porta, Rafael, Florencio Loppez-de-Silanes, Andrei Sheifer, Robert W. Vishny （1998a）：*Corporate Ownership the Word*, mimeo, Harvard University., La porta, Jessie Yeh(2004), *Financial Holding Company and Corporate Governance from the Perspective Ownership and Control:Case Study of SinoPac Holding Co., LTd*, National Chengchi University MBA. 46-63

注13) 竹原均(2013)「同族経営企業の収益・リスク特性」『早稲田大学大学院ファイナンス科』http://www.b.kobe-u.ac.jp/~keieizaimu/uploads/files/zenkokutaikai/37/111.pdf。Grossman, Sanford, and Oliver Hart(1988), *One share-one vote and the market for*

Corporate Control, Journal of financial Economics,(20),178.

注 14) 武立東・楊綿華・渡部直樹(2007)「中国民営上場企業のコーポレート・ガバナンス」『三田商学研究』50 巻 1 号、175～178 ページ。

注 15) 前掲 14) 、Xu Yongbin,Hu Zuguang(2007),The Control Rights,Cash Flow Rights and Corporate Performance of the Private Listed Companies in China,Zhejiang Gongshang University,P.R.,280-284.

注 16) Miller, M., (1958) T*he Cost of Capital,Corporate Finance and the Theory of Investment*,American Economic Review48(3)261-297.

注 17) 第４章にて日本の社外取締役に 2012 年 12 月 25 日から 2014 年 5 月 30 日までヒアリング実施した結果。

注 18) 前掲注 17) 。

注 19) 前掲注 17) 。

注 20) 第５章にて 2012 年 12 月 25 日から 2014 年 10 月 2 日まで第三者機関にヒアリング実施した結果。

役員等の構成に関する第 14 回インターネットアンケート集計結果（委員会設置会社版）http://www.kansa.or.jp/support/enquet14_140110-2.pdf、役員等の構成に関する第 14 回インターネットアンケート集計結果（監査役設置会社版）http://www.kansa.or.jp/support/enquet14_140110-1.pdf など。

注 21) 前掲注 17)、前掲注 20) 。

章末表 6－1　2006 年から 2012 年の銀行分野における各社の売上、報酬、株価、配当金

	2006年				2007年				2008年				2009年				2010年				2011年				2012年			
	売上(MM	報酬※	株価	配当金	売上(mil)	報酬	株価	配当金	売上	報酬	株価	配当金	売上	報酬	株価	配当金	売上	報酬	株価	配当金	売上	報酬	株価	配当金	売上	報酬	株価	配当金
CITIC	17,927	ΔΔ	/	/	27,955	ΔΔ	7.6	0	41,963	ΔΔ	5.64	0.094	40,983	ΔΔ	12	0.1	56,356	ΔΔ	22	0	77,092	ΔΔ	22.75	0.245	897,011	ΔΔ	21.96	0.188
浦発	17,782	ΔΔ	/	/	24,179	ΔΔ	/	1.6	31,534	ΔΔ	/	0.18	33,538	ΔΔ	15	0.09	45,093	ΔΔ	13.27	0	61,442	ΔΔ	11.1	0.14	73,362	ΔΔ	9.6	0.27
民生	16,168	ΔΔ	NIL	/	22,580	ΔΔ	NIL	/	30,380	ΔΔ	NIL	0	32,240	ΔΔ	7.55	0.057	45,873	ΔΔ	4.5	0.118	64,821	ΔΔ	4.7	0.369	77,153	ΔΔ	3.8	0.374
中国銀行(国)	121,371	ΔΔ	4.2	0	152,745	ΔΔ	5.27	0.1	162,936	ΔΔ	3.28	0.13	158,881	ΔΔ	4.52	0.14	193,962	▼Δ	4.64	0.146	228,064	ΔΔ	4.26	0.155	256,964	ΔΔ	3.46	0.218
建設銀行(国)	151,593	ΔΔ	5.17	0.09	220,717	ΔΔ	8.97	0.06	224,920	ΔΔ	7.29	0.08	211,885	ΔΔ	7.46	0.2	251,500	ΔΔ	8.3	0.21	304,572	ΔΔ	7.58	0.23	353,202	ΔΔ	6.62	0.26
交通銀行(国)	/	/	9.04	0	53,943	ΔΔ	13.5	0.1	65,862	ΔΔ	10.6	0.22	66,668	ΔΔ	9.12	0.22	84,995	ΔΔ	8.4	0.14	103,493	ΔΔ	7.7	0.12	120,126	ΔΔ	6.53	0.24
農業銀行(国)	72,000	ΔΔ	NIL	/	164,183	ΔΔ	NIL	/	200,003	ΔΔ	NIL	0	181,639	ΔΔ	NIL	0.07	242,152	ΔΔ	4.5	0.05	307,199	ΔΔ	4.7	1.31	341,879	ΔΔ	3.8	0.16
招商		ΔΔ				ΔΔ	25		55,655	ΔΔ	23	0.4	51,917	ΔΔ	18	0.21	71,756	ΔΔ	20	0.29	96,666	ΔΔ	20	0.42	113,818	▼Δ	15	0.63
東亜		ΔΔ	20		30,616	ΔΔ	40	1.51	32,669	ΔΔ	50	0.23	39,735	ΔΔ	25	0.76	48,643	ΔΔ	30	0.94	52,044	ΔΔ	35	0.94		ΔΔ	30	
永テイ		ΔΔ	60		10,485	ΔΔ	100	3.43	10,587	ΔΔ	120	1.06	2,853	ΔΔ	80	0.7	3,298	ΔΔ	100	1.38	3,785	ΔΔ	120	1.8		ΔΔ	80	
大新		ΔΔ	60			ΔΔ	70	1.5	3,014	ΔΔ	65	0.68	2,336	▼▼	45	–	2,425	ΔΔ	50	1.06	2,505	Δ▼	50	1.07	2,960	ΔΔ		
HANSEN		ΔΔ	100			ΔΔ	110	6.3	6,785	ΔΔ	160	6.3	6,786	ΔΔ	120	5.2	7,955	ΔΔ	130	5.2	7,898	ΔΔ	130	5.2	8,389	ΔΔ	120	

出所：各社年報と財務諸表をもとに作成

章末表 6－2　2006 年から 2012 年の農作品分野における各社の売上、報酬、株価、配当金など

	2006年				2007年				2008年				2009年				2010年				2011年				2012年			
	売上(Mil	報酬	株価	配当金	売上	報酬	株価	配当金	売上	報酬	株価	配当金	売上	報酬	株価	配当金	売上	報酬	株価	配当金	売上	報酬	株価	配当金	売上	報酬	株価	配当金
超大	2,797	△△	5.7	0.114	3,891	△△	6.7	0.056	5,032	△△	11	0.032	6,126	△△	8.5	0.05	6,963	△△	7.4	0.06	/	△△	5.5	0.03	/	/	/	/
亜洲	/	△△	NIL	/	/	△△	NIL	/	553	△△	NIL	0	668	△△	51	0	812	△△	9.3	0.02	1,412	△△	8.9	0.15	1,776		5.3	0.18
中薬 *1)	/	△△	7.8	0	6,289	△△	32	0	5,981	△△	8.4	0	1,965	▼△	1.9	0	35,285	△△	1.9	0	86,304	△△	1.9	0			1.67	0
緑色	/	△△	4.2	0.062	/	△△	9.6	0.111	1,267	△△	11.3	0.09	1,547	△△	8.9	0.145	1,900	△△	9.7	0.181	2,234	△△	7.8	0.155	2,548		3.1	0
連発	/	△△	NIL	NIL	/	△△	NIL	NIL	/	△△	NIL	NIL	36,659	△△	NIL	NIL	15,097	△△	NIL	NIL	15,810	△△	0.5	0			0.3	0
雛鷹	/	△△	/	0	/	△△	/	0	/	△△	/	0	88,316	△△	/	0	122,967	△△	10.1	0	428,635	△△	10.68	0.13			14.35	0.25
隆平	/	△△	4.06	0.04	/	△△	7.56	0.06		△△	12.8	0.06	76,762	△△	12.3	0.05	121,772	△△	23.8	0.04	205,264	△△	23.2	0.03			22.11	0.09
華英	/	△△	NIL	NIL	/	△△	NIL	NIL	46,798	△△	NIL	NIL	40,268	▼△	13	0	56,567	△△	15.09	0	85,206	△△	13.83	0.01			9.07	0
新希望	/	△△	10.8	/	/	△△	24.65	/	309,742	△△	22	0.01	537,641	△△	13.6	0	833,687	△△	22.6	0	900,000	△△	21.46	0			16.91	0.15
黒龍江(国)	/	△△	/	/	/	△△	/	/	/	△△	7.8	0.272	333,948	△△	13.6	0.0267	355,914	△△	22.6	0.133	450,712	△△	21.46	0.1395			16.91	0.166

出所：各社年報と財務諸表をもとに作成。

章末表 6－3　2006 年から 2012 年の果汁分野における各社の売上、報酬、株価、配当金など

	2006年				2007年				2008年				2009年				2010年				2011年				2012年			
	売上(MM	報酬	株価	配当金	売上	報酬	株価	配当金	売上	報酬	株価	配当金	売上	報酬	株価	配当金	売上	報酬	株価	配当金	売上	報酬	株価	配当金	売上	報酬	株価	配当金
海信	/	ΔΔ	1.15	0.25	1,881	ΔΔ	2.25	0.02	1697	ΔΔ	2.13	0	1,447	▼Δ	1.09	0.022	1,403	ΔΔ	1.35	0.024	2,106	ΔΔ	1.14	0.0247	1,918	ΔΔ	0.83	0
酉台	/	ΔΔ	8.5	0	1,662	ΔΔ	16	0	1,309	ΔΔ	8.2	0	5,972	ΔΔ	3.8	0	1,098	ΔΔ	5.3	0	13,375	ΔΔ	3.65	0.0035	1,226	ΔΔ	3.7	0.005
淮源	2,066	ΔΔ	/	/	2,656	ΔΔ	12.2	0.109	2,819	ΔΔ	11.28	0.015	2,832	ΔΔ	10.7	0.4	3,707	ΔΔ	5.89	3.3	3,825	ΔΔ	5.39	0			3.3	0
天益	/	ΔΔ	/	/	265	ΔΔ	/	/	337	ΔΔ	0.84	0	463	ΔΔ	2.3	0	479	ΔΔ	2.73	0.015	445	ΔΔ	2.58	0	650	ΔΔ	1.64	0
康師傅			5				8		4272U	ΔΔ	10	0.18	5081U	ΔΔ	10	0.26	6681U	ΔΔ	25	0.33	7886U	ΔΔ	25	0.29	9211U	ΔΔ		0.24
FUJI	/	/	80	0	/	/	140	0		/	100	0	177	/	20	0	140	/	0	0	175	/	0	0	198	/	0	0
天福	/	/	/	/	/	/	/	/	570	ΔΔ	/	0	692	ΔΔ	/	0	1246	ΔΔ	/	0	1,753	ΔΔ	/	0.28	1706	ΔΔ	5	0.22
中国香料	/	/	4	0	/	/	5	0	503	ΔΔ	5	0	589	ΔΔ	3	0	676	ΔΔ	2	0.09	731	ΔΔ	2	0.08	760	ΔΔ	1	0
蜂蜜	/	/	/	/	/	/	/	/	721		/	/	771		/	/	931		/	/	1,279	ΔΔ	/	0.06	1546	ΔΔ	2	0.08

出所：各社年報と財務諸表をもとに作成。

章末表 6－4　2006 年から 2012 年の医薬品製造分野における各社の売上、報酬、株価、配当金など

	2006年				2007年				2008年				2009年				2010年				2011年				2012年			
	売上(MM	報酬	株価	配当金	売上	報酬	株価	配当金	売上	報酬	株価	配当金	売上	報酬	株価	配当金	売上	報酬	株価	配当金	売上	報酬	株価	配当金	売上	報酬	株価	配当金
(MINTEAM※2)	109	△△	/	0	355	△△	0.9	0	449	△△	0.44	0.7	670	△△	0.84	0	939	△△	1.2	0	1,015	△△	1.47	0.5	1,268,149	△△	1.3	0.25
鈴福※3)	180	△△	0.78	0.01	220	△△	1.79	0.1	292,721	△△	0.8	0	357,298	△△	1.45	0.01	370,273	△△	1.43	0	301,559	△△	1.13	0	322,900	△△	0.31	0
四杯	/	NIL	NIL	NIL	286	NIL	NIL	NIL	510	NIL	NIL	NIL	708	NIL	NIL	NIL	1,036	△△	6.19	0	2,242	△△	5.85	0.25	3,049	△△	3.46	0.58
天大※4)	/	△△	0.44	0	/	△△	1.44	0	36,304	△△	0.94	0	56,936	△△	0.56	0	82,951	△△	0.82	0.005	206,346	△△	0.239	0.0013	397,233	△△	0.11	0.0047
広州薬業			4				5		3,527	△△	9	0.045	3,881	△△	5	0.057	4,486	△△	6	0.06	5,499	△△	14	0.12	8,229	△△	15	0
重薬		/	/			/	/		38,191	△△	/	0.31	52,668	△△	/	0.233	69,233	△△	35	0.19	102,224	△△	27	0.01	135,786	△△	24	0
高仁堂			1				5		1,211	△△	6	0.15	1,352	△△	6	0.17	1,578	△△	12	0.19	1,936	△△	11	0.23	2,447	△△	6	0.3
山東			1				4		316,586	△△	6		427,717	△△	6		750,310	△△	11		1,002,531	△△	10		1,502,280	△△	6	
上海医薬			/				/		1,205	△△	/	0	2,130	△△	/	0	2,283	△△	/	0	3,035	△△	24	0.19	3,087	△△	14	0.3

出所：各社年報と財務諸表をもとに作成。

章末表 6－5　2006 年から 2012 年の製造業分野における各社の売上、報酬、株価、配当金など

	2006年				2007年				2008年				2009年				2010年				2011年				2012年			
	売上(M	報酬	株価	配当金	売上	報酬	株価	配当金	売上	報酬	株価	配当金	売上	報酬	株価	配当金	売上	報酬	株価	配当金	売上	報酬	株価	配当金	売上	報酬	株価	配当金
スカイワーク*5)	/	△△	1.34		/	△△	1.28		13,939	△△	0.85	0.04	15,329	△△	8.39	0.16	22,769	△△	9.99	0.13	24,339	△△	5.2	0.14	28,137		4.29	0.17
海信	/	△△	NIL	0	675	△△	NIL	0	584	△△	NIL	0	612	△△	4.24	0	801	△△	5.47	0	763	△△	4.76	0			2.95	0
TCL*6)	/	△△	15.3	0	21,294	△△	7.1	0	25,773	△△	5.6	0	30,342	△△	8.8	0.12	26,948	△△	8.3	0	32,932	△△	3.34	0.16			4.75	0.248
ハイアール	/	△△	3.1	0	9,269	△△	3.08	0	16,237	△△	1.7	0.4	14,803	△△	5.27	0	36,794	△△	9.1	0	49,899	△△	9.9	0			12	0.8
康佳	116	△△	1.55	0.1	256	△△	3.5	0	296	△△	3.16	0	145	▼△	4.09	0	87	△△	3.5	0.1	24	▼△	3.2	0	45		2.3	0.1
無錫	/	△△	1.4	0	/		6.3	0.01	40,038	△△	6.3	0	222,184	△△	7.6	0	506,917	△△	17	0	453,327	△△	17	0.1	338,387		11	0.2
合肥	/	△△	1.2	0	/		4.09	0	4,336	△△	3.06	0	6,324	△△	4.9	0	8,227	△△	4.7	0.5	9,004	△△	6.3	0.5	9,307		3.5	0.45
長虹			－				－		1,324	△△	－	0	2,575	△△	－	0	2,614	△△	3	0	2,724	△△	3	0	3,462	△△	3	0
国美電器			2				3		45,889	△△	4	0.027	42,667	△△	2	0	50,910	△△	5	0.04	59,820	△△	5	0.02	47,867	▼▼	5	0
ZTE									44,293		24	0	60,272		30	0.24	69,906		28	0.29	86,254		19	0.19	82,421	▼△	17	0.14

△:業績と連動して上昇、▼:業績と連動せず下落)前が取締役、後ろが独立取締役との売上との連動性

*1-6)・・HKGドル

出所：各社年報と財務諸表をもとに作成。

第７章　監査役と監査委員会における独立取締役の監査・監督機能の比較考察

第１節　国際比較における中国の監査役制度

１　中国の監査役制度における議論

国際比較における企業統治システムにおいて、監査役（会）が機関として設置されているのは、日本、ドイツ、中国などである。

国際的な株式会社のコーポレート・ガバナンスのモデルは、主に一層式モデルと二層式モデルである。一層式モデルでは株主総会と取締役会が主要な機関であり、経営に対する監督は業務執行機関である取締役会が自ら行い、業務執行機関と監督機関が分離していない。取締役会は、外部の非業務執行取締役を加え、監督としての役割を果たしてきた。一方、二層式モデルでは、株主総会と経営者の間に監査役（会）などの監督に特化した非業務執行役員だけで構成される監督機関があり、経営者に対する監督が行われる。従って、業務執行機関と監督機関が分離し、構成員は両機関を兼任できず業務執行を行うことも制限されている。

監督機関は、非業務執行役員のみから構成され、監査役による業務執行に係る意思決定や業務執行は原則として認められていない。

日本の監査役会設置会社は、株主総会において、業務執行機関である取締役会と監督機関である監査役（会）の構成員が選任・解任される。

一層式モデルのアメリカでは、取締役会が業務執行と監督の双方の役割を担うが、二層式モデルのドイツでは、業務執行機関と監督機関が分離されている。株主総会は監督機関のメンバーを選任、解任し、監査機関が業務執行機関のメンバーを選任、解任し監督するという構造になっている。

株式会社の構造として設置されている機関は、株式法に従い、取締役、監査役（会）、そして株主総会がある。

また、商法の規定により、財務計算書を監査する者として決算監査人が存在し、株主総会と業務執行機関の間に監督機関が介在している。取締役の選任、解任は監査機関である監査役（会）が決定、株主の介入は一層式モデルよりも制約される。しかし、監査役（会）は業務執行権が認められず、業務執行機関は合議体ではない。

ドイツは二層式モデルであり、監査役（会）とともに従業員（労働者）代表による監査役（会）もある。中国もドイツの監査役（会）を参考に、従業員代表による監査役（会）も導入されている。

中国の独立取締役制度は、主にアメリカの独立取締役制度を参考に取り入れたが、監査役制度は、主に日本の監査役（会）の制度を参考に取り入れている。さらに、監査役（会）に従業員代表監査役制度を導入している点はドイツを参考にしている。

上記のように中国の監査役制度は先進国の監査役制度のモデルを参考に、取締役会の中の監査委員会を取り入れた。

しかし、中国における企業の不祥事は減少しておらず、企業統治における独立取締役制

度、監査役制度について見直しが検討されている。特に、独立取締役の役割と権限が監査役（会）と重複しているという議論に注目が集まっている。

中国の上場企業には監査役による監査役（会）と独立取締役による監査委員会が併存している。その両者の権限、役割の重複問題に関して議論されている。

監査委員会における独立取締役の役割と監査役会の監査役の役割と権限の議論の内容は、1）選択論、2）監査役（会）の廃止論、3）併存論、4）分業論にまとめられる注 1)。

1)の選択論は、監査役と監査委員会の独立取締役の役割は同質のものであると主張し、日本と同様に、監査役（会）設置会社及び独立取締役が委員長である専門委員会設置会社のどちらかを選択する自由を与えるべきであるという主張である注 2)。2)の監査役（会）廃止論は、監査役制度は欠陥があり権限を強化しても役割は期待できないため廃止し、米国流のガバナンスにすべきであるという主張である注 3)。3)の併存論は、監査役（会）が会計監査を担当し、監査委員会の独立取締役が業務監査を担当するというふうに、権限をうまく調整できれば、効果的な監査が期待できるという主張である注 4)。4)の分業論は、両者の権限や役割は同じであるため、独立取締役の代わりに独立監査役を導入、独立取締役を不必要とする主張である注 5)。

以上の議論をふまえて、本章では、中国における監査役（会）と独立取締役の設置目的、権限、役割などを分析し、両者の監査に対する質、現状を明らかにする。その役割の重複、問題点を明確にし、監査役、独立取締役ともに権限の強化、条件の明確化、監査機能が重要であることを強調する。

まずは、上記の内容を分析するために、国際比較として、中国の監査役制度において参考にした日本の監査役制度の導入、歴史、議論を検討する。

さらに、日本の監査役制度が参考にしたドイツにおける企業統治、監査役制度導入、変貌などを振り返る。また、監査委員会での独立取締役の役割について一層式モデルを採用するアメリカの制度についても言及する。

２　日本における監査役制度

２－１　日本における監査役制度の導入

中国の監査役の役割と現状、監査役制度のあり方などを分析するためには、中国の監査役制度の導入にあたり参考にした日本の監査役制度の近年の動きと歴史を考察する必要がある。

中国と同様に監査役（会）が機関として設置されている日本においても、監査役（会）と社外取締役の役割の重複が問題視されている。まずは、日本の監査役制度の変貌と経緯について検討する。

日本の監査役（会）は、株式会社制度を導入した商法以来、一貫して監査機関として重要な役割を果たしているが、その権限や構成などにおいては、大きな変貌を遂げてきた。

1890 年のドイツのロエスラー草案を発展させた旧商法では、株式会社の機関として監査

役が設置され、監督・会計検査としての権限が与えられていた。しかし、1949 年の改正商法における取締役会制度の導入により、権限を会計監査に限定するなど大幅な見直しが行われた。その後、主に 1974 年、1981 年、1993 年、2002 年に監査役制度の改革が行われて監査役の権限などが強化された。

会社法では1890年の旧商法にて、任期1年、1人（株主が必要とみなした場合、複数可能）の設置が義務付けられた。

株主総会の招集権があり、会計監査だけでなく法律遵守、取締役の善管注意義務としての業務監査の役割、会社を代表して取締役を訴える権限、内部調査を実施できる権限があった。

モニタリング機能としての監査の語は、1890 年の旧商法以来使用され、経営監視機能としての意味で使用されていた。1950 年には改正商法により会計監査に限定されたが、1974 年の改正商法で業務監査権を含めた監査の意味で使用されるようになった。

1974 年の商法改正時においては、外部の会計専門家が監査役の会計監査を補助するとして監査役大会社において会計監査の職務権限に加わった。また、再び、業務監査としての職務権限が与えられたことで、取締役会と監査役（会）の 2 つの経営監督機関が並列することになった。

1981 年においては、大会社の監査役の報酬決定の独立化、取締役会への出席権、取締役会招集権が認められた。複数の監査役を設置する複数監査役制度、常任の監査役を設置する常勤監査役制度の導入などにより監査役体制が強化された。

1993 年には、監査役の任期が 2 年から 3 年に伸び、大会社の監査役の最低設置人数の規定が 2 人から 3 人に増員された。社外監査役制度の導入により監査制度の充実が図られた。

2002 年には、監査役の任期は 3 年から 4 年に伸び、期間が 1 年延長した。取締役会の出席及び意見陳述義務が明示された。監査役辞任後は株主総会にて意見陳述権が認められるようになった。また、大会社の監査役(会)に監査役選任の同意見・議案提案権が認められるなど監査役の権限の強化などが追加された。

2003 年の商法特例法改正では、「委員会等設置会社に関する特例」が新設され、監査役（会）を設置せず、委員会制度による取締役会の監督が認められることになった。

2014 年の会社法改正は、会計監査人の選任、解任などにかかわる議案の内容の決定権が新たに監査役に付与され、非業務執行取締役として規律が整備された。

2005 年、会社法の策定により有限会社の存在がなくなり株式会社に移行し、非公開会社は取締役会社の設置の必要がなくなった。

従来の日本における経営者の監視機能としての役割を期待されている監査役監査は、決算監査など事後的な財務報告の監査以外に、日常的に経営全体を監視、検証し、助言、勧告を行うことが基本的職務とされている。監査の類型には、モニタリング機能、コントロール機能、オーディット(Audit)機能としての監査、行政による監査がある。モニタリング機能としての監査は、経営監視機能に加えて、日常的に業務全般を監視し、不正行為の防

止対策と考えられている。コントロールとしての監査では、内部統制機能として経営者の監査を意味し、会社の方針、効率性、不正などの視点から内部監査を行うことを意味している。オーディット機能としての監査は、会計の専門家による財務報告の適正などを行うことを意味している。

日本監査役協会は、1975 年から監査役監査の行動指針として「監査役監査基準」を制定し、2009 年改定したが、監査役の職責について「株主の負託を受けた独立機関として取締役の職務の執行を監査することにより、企業の健全で持続的な成長を確保し、企業統治体制を確立する責務を負っている」（2 条 1 項）と言及している。

また「監査役は、取締役会その他の重要な会議への出席、取締役及び使用人などから受領した報告内容の検証、業務及び財務の状況に関する調査などを行い、取締役または使用人に対する助言、勧告などの意見の表明、取締役の行為の差し止めなど、必要な措置を適時に講じなければならない」（2 条 2 項）としている。

また、取締役の不正行為の抑制についての職務があることも示されている。監視事項としては、内部統制、リスク管理は、企業倫理の確立と定着化、リスクの認識、対策などに関する安全管理体制の整備、不正防止などである。

企業情報開示体制としては、金融商法取引法、会社法の開示監査と取り組み、情報開示の推進などである。反社会的行動の予防関連の役割としては、旧商法施行規則 133 条に規定されているように取締役の利益相反取引などのチェック、消費者基本法、独占禁止法、環境基本法、消防法などへの取り組み状況のチェックなどがあるとされている。

２－２　近年の監査役制度と独立取締役制度に関する議論

2007 年から 2008 年にかけては、現状の会社法では、監査役（会）では機能が発揮しづらいとして、内部統制として監査役（会）に対する意見が活発になり実務指針が公表された。

また、会社法の開示規制及び監査規制においては、会社法 436 条 1 項では、監査役としての取り組みが具体化され、同条 2 項では監査対象も明確化された。

他方、監査役は、会計監査人の監査がおよばない事業報告の監査に集中すべきものであるという指摘もあり注 6）、監査役（会）に対する議論は多様であり、その役割への期待も多様である。

監査役制度について論じるためには国際比較だけでなく過去の基本的事項を検証する作業も必要である。

独立取締役にとっても監査役と会計監査人、内部監査部門との連携が重要であり、それぞれにおいて課題があるが、監査としての実効性の観点から、まずは監査役制度の変化をさかのぼることには意義があるといえる。

日本では各省庁、団体などにおけるそれぞれの立場で監査役制度や独立取締役制度についての意見が異なる。それらを要約すると以下のとおりである。

まず、これまでの日本経済団体連合会（経団連）の意見は以下のとおりである。

アメリカのガバナンス機構が、会社法や証券取引所で求められている条件を満たしながらも、実質的にはガバナンス機能が果たされず金融破綻した。そのため、形式的要件を満たしているかどうかよりも実質の確保が重要である。コーポレート・ガバナンスにおいての評価は、制度よりも市場に委ねるべきであり、社外取締役の義務化は必要ない。

自主的に設置している企業が増加しているが、実際の役割は、取締役の業務執行の監督より外部的視点から企業統治を高めるという経営アドバイスを期待しているのが現状である。

社外監査役が半数以上の監査役（会）による取締役に対する監督が存在しているため、社外取締役とその役割が重複している。

監査役（会）は業務執行を行わない会社役員であるため、社外取締役よりも独立性が高い。

従って、法制を改正するよりも非業務執行者の監査役の監査としての機能の強化と企業側の受入れ体制の整備も必要である注7）。

次に、経済産業省の企業統治に関する意見は、以下のとおりに要約できる。

年に1回だけの株主総会だけでは、経営の専門家でもない株主は、企業価値向上について日常的な監査・監督機能としてモニタリングすることは困難である。

上場企業の機関投資家、株主は、社外取締役、社外監査役に経営陣のモニタリングを期待する。また、外国人投資家の比率の増加にともない、社外取締役、社外監査役の導入、独立性の強化などのルールに関して国際化する必要がある。

投資家は、現在の監査役制度では、「企業価値、株主価値の観点においては監査役の監査・モニタリング機能は十分に発揮できていない」と指摘している。

しかし、監査役会設置会社に社外取締役の設置を義務付けるのは慎重な検討が必要である。独立性や機能など実質面でともなっていない企業が多く、社外取締役を設置する企業は、その役割、機能の開示が重要である注8）。

次に、金融審議会スタディグループでの意見の要約は、以下のとおりである。

委員会設置会社（改正後の指名委員会等設置会社）の下においては、社外取締役は、取締役会、各専門委員会において高い監督機能の発揮が期待される。

しかし、委員会設置会社（改正後の指名委員会等設置会社）は全体の数%でしかなく、急速な普及は考えにくい。

監査役会設置会社では3人以上の監査役からなる監査役（会）の設置が義務付けられており、そのうち半数が社外監査役であることが求められている。

しかし、ドイツの監査役制度と異なり役員の選任など取締役会における議決権を有せず、権限が強くない注9）。

監査役（会）について上記のような意見がある中で、2014年6月20日に、会社法の一部を改正する法律案が成立した。会社法制見直しの経緯は以下のとおりである。

表 7－1　会社法改正法案の経緯

1974 年	商法改正により取締役会と監査役会の 2 つの経営監督機関が並列
1981 年	大会社における監査役の報酬決定の独立化、権限の強化、複数監査役制度、常勤監査役制度導入などによる監査役体制の強化
1993 年	監査役の任期が 3 年に延長。最低設置人数が 3 人に増員。社外監査役制度導入などによる監査役制度の充実
1997 年	純粋持株会社解禁
1999 年	株式交換・株式移転制度創設
2001 年	商法改正（社外監査役半数義務化など）
2001 年	監査役の任期が 4 年に延長。意見陳述義務、監査役選任の同意見、議案提案権が認められるなど監査役の権限の強化
2003 年	商法特例法改正「委員会等設置会社に関する特例」により監査役（会）を設置しない選択が認められる
2005 年 7 月	会社法策定、有限会社がなくなり株式会社へ移行、大会社は監査役（会）設置の必要がなくなる
2007 年 9 月	日本取締役協会「公開会社法要綱案」（第 11 案）取りまとめ
2010 年 4 月	法制審議会会社法制部会開催
2011 年 12 月～2012 年 1 月	法制審議会会社法制部会「会社法制の見直しに関する中間試案」に関するパブリックコメント
2012 年 8 月	法制審議会会社法制部会「会社法制の見直しに関する要綱案」の取りまとめ
2012 年 9 月	法制審議会総会「会社法制の見直しに関する要綱」の取りまとめ
2014 年 6 月	会社法の一部を改正

出所：法務省、金融庁、経済産業省などをもとに作成。

２－３　近年の会社法改正法による監査委員（監査委員会の社外取締役）との相違点

上記のような見直し案により、2014 年 6 月改正会社法にて企業統治、監査役（会）、社外取締役に関して、主に以下の点が改正された。

1）監査等委員会設置会社制度の創設（第 326 条 2 項など）
2）社外監査役・社外取締役の社外性（独立性）要件の見直し（第 2 条 15 項、16 項）
3）社外取締役を起用しない企業への理由の開示（第 327 条 2 項）
4）会計監査人の選任に関する議案の内容の決定（第 344 条）
5）「委員会設置会社」が「指名委員会等設置会社」に名称が変更（第 2 条 12 項）

上記 1)監査等委員会設置会社制度の創設（第 326 条 2 項など）では、法制審議会答申内容での会社の機関設計においての要綱案は「監査・監督委員会設置会社（仮称）」とされていたが、改正会社法では「監査等委員会設置会社」（第 2 条 11 号）の名称に変更され、新規規定となった。

要綱案の段階では「監査」「監督」ともに焦点が置かれていたが、「監査等委員会設置会社」では、「監督」が外され「監査等」を重要視した結果になった。

そもそも「監査等委員会設置会社」の制度における構想は、「取締役会の監督機能の充実という観点」から提案された。業務執行をしない社外取締役を数人設置することにより業務執行と監督の分離を図り、社外取締役が監査を担うと同時に経営者の選定、解職などの決定の関与を通じて監督機能を果たすためであり、監査役制度と監査委員会制度とも異なる第三者の機関構造と位置付けられた。

なお、これに伴い、5）の「委員会設置会社」が「指名委員会等設置会社」に名称が変更（第 2 条 12 項）され、施行後の企業は「監査役会設置会社（原行）」、「監査等委員会設置会社」「指名委員会等設置会社」の 3 つの経営機構から選択することになる。

監査役会設置会社や委員会設置会社（改正後の指名委員会等設置会社）と同じで「監査等委員会設置会社」は、取締役会設置会社であり（327 条 1 項 3 号）、また、会計監査人設置会社である。また、委員会設置会社（改正後の指名委員会等設置会社）と同様に「監査等委員会設置会社」は機関構造として監査役が不在（327 条 4 項）であるが、指名・報酬・監査の委員会はなく執行役も設置されていない。監査役会設置会社と違い執行役制度がないため取締役が業務執行者となり、代表取締役制度（399 条の 13、第 3 項）がある。

監査委員会は取締役でもある監査等委員全員で構成される（399 条の 2 第 1 項 2 項）が、その運営や構成などは、各専門委員会における構成員は社外者が過半数を要求される（331 条 6 項）などにおいては「指名委員会等設置会社」（改正前の「委員会設置会社」）の各委員会に倣っている（390 条の 8、390 条の 9、390 条の 10）。

各専門委員会の指名・報酬・監査委員会のうちの監査委員会に相当するのが「監査等委員会設置会社」と考えられるが、監査委員会とは異なる点もある。

以下のように監査等委員会と監査役との相違点をまとめる。

1）会社及び子会社の業務執行取締役・執行役などを兼任してはならない（331 条 3 項）。代表取締役としての被選資格がない（399 条の 13、第 3 項）。

2）「監査等委員会設置会社」の取締役の任期は 1 年、監査等委員の任期は 2 年である（332 条 3 項）。

3）監査等委員である取締役は、それ以外の取締役とは区別され選任される（329 条 2 項、343 条 1 項累積投票の場合）。

4）監査等委員は、取締役の選任に関しての議題、または議案を総会に提出することを取締役に請求できる（344 条の 2、第 2 項）。

5）監査等委員は、株主総会で監査等委員の取締役の選任・解任・辞任について意見を述べることができる（342 条の 2）。
6）監査等委員の取締役の解任決議は特別決議とされる(344 条 2、第 3 項、309 条 2 項 7 号)。
7)定款、株主総会で決定される報酬は、監査等委員以外の取締役とは区別され、決定される（361 条 2 項）。総額決議がなされた場合の具体的配分は原則として監査等委員の協議により実行される（361 条 3 項）。
8）監査等委員は、監査等委員でもある取締役の報酬などについて、株主総会で意見を述べることができる（361 条 5 項）。
9）監査等委員は、確定金額報酬以外の報酬の決定・改定（361 条 1 項 2 号 3 号）について意見陳述権が認められる（361 条 4 項）。

これらの監査等委員と監査役の役割、権限を整理すると、以下のとおりとなる。
監査役の任期は 4 年、監査等委員の任期は 2 年、他の取締役の任期は 1 年である。監査等委員は、監査役より短いが他の取締役より長い。
監査等委員会設置会社には、委員会設置会（改正後の指名委員会等設置会社）とは違い指名・報酬委員会がない。そのため、選任・解任・辞任については、監査役に類似させている。
株主総会における選任方法は取締役とは区別されている点、また、報酬においても、定款、株主総会決議で決定し、その決議は監査等委員以外の取締役とは別に決議される点、監査等委員の独立性が保障されている点も監査役と同じである。
また、監査等委員会の構成においても、監査等委員である取締役は 3 人以上、その過半数は社外取締役でなければならない(331 条 6 項) という点も監査役の構成と類似している。
さらに、監査等委員の権限は、取締役が株主総会に提出前の議案などについて法令違反などの有無の事前確認、違反などが認められたときには、株主総会に報告する義務がある(399 条の 5)という点も監査役と同様である。
取締役の法令違反などの行為の差止請求権(399 条の 6)、取締役の不正行為などの取締役会への報告義務(399 条の 4)、会計監査人の選任などの議案の内容の決定があるという点においても監査役と同様である。
次に、以下のように監査等委員と監査役との異なる点を示す。

1)監査役は、取締役会で意見を陳述する義務があるが(383 条 1 項)、監査等委員の取締役のように決議に参加できない(369 条 1 項)。
2）監査等委員は取締役であるため、取締役会に参加するだけでなく代表取締役の選定・解職などの決議に加わることができる。監査等委員会設置会社の取締役の権限は、監査役会設置会社と同じように代表取締役の選定・解職がある(399 条の 13、第 1 項 3 号、第 2 項)。
3）監査役会は、監査役制度により独立した機関であるため、監査役の業務監査権限は独任

制の利点がある。

以上のように、監査等委員は、監査役よりも業務執行の重要な決議に対しての意見、決議の権限があるといえる。

監査役は独任制であるが、監査等委員会においても監査の権限があるとみなされ内部統制があるものと想定されている(399 条の 13 第 1 項 1 号など)。しかし、実際には、権限は弱まったという指摘もある。

そのため、指名委員会等設置会社（改正前の委員会設置会社）の一部の重要決定を取締役に委ねることができる（399 条の 5 項）。権限は取締役（監査委員会以外）の選任・解任及び報酬などについて株主総会で意見を述べるだけでなく、決定権限についても付与されている。

監査等委員会設置会社においては、取締役会及び会計監査人が存在するが、監査役は置かれず、監査等委員会が監査役の代わりに監査を担う（327 条、399 条の 2 第 3 項）。また、指名委員会等設置会社（改正前の委員会設置会社）と異なる点は、執行役が置かれてない点である。そのため、業務執行は、監査役（会）設置会社と同様に業務執行取締役、代表取締役が行う。

監査等委員会は、監査等委員である取締役 3 人以上（いずれも非業務執行者でなければならない）（331 条 3 項）で構成され、監査等委員の過半数は、社外取締役でなければならない（331 条 6 項）。なお、常勤の監査等委員を置くことは要件とされていない。

つまり、社外取締役 2 人以上を選任することにより、監査等委員会を設置すれば、社外監査役の選任、報酬委員会及び指名委員会の設置が不要となる。そのため実際には、社外取締役を設置していない企業が多いのが現状である。

監査等委員会設置会社における業務執行の決定に関しては、重要な業務執行の決定は取締役会が行い（399 条の 13 第 4 項）、監査役会設置会社と同じである。

ただし、監査等委員会設置会社においては、取締役の過半数が社外取締役である場合(399 条の 13 第 4 項、同 5 項）、または、定款で定めた場合（399 条の 13 第 4 項・6 項）には、指名委員会等設置会社（改正前の委員会設置会社）と同じように、重要な業務執行の決定を取締役に委任し意思決定を高めるとともに、取締役会の監督機能を強化することもできるといえる注 10)。

２－４　改正会社法による社外監査役・社外取締役の独立性の強化

上記の 2)における 社外監査役、社外取締役の社外性要件の見直し（第 2 条 15 項、16 項） の独立性に関しては以下のように強化された。

「当該株式会社、またはその子会社の業務執行取締役（株式会社の第 363 条第 1 項各号に掲げる取締役及び当該株式会社の業務を執行したその他の取締役のことをいう(以下同じ）。若しくは執行役または支配人その他の使用人（以下、「業務執行取締役など」という）でなく、かつ、その就任前の 10 年間当該株式会社またはその子会社の業務執行取締役

などでないこと」というように2005年の会社法では10年間が過ぎれば、当該企業や子会社との業務執行、支配人などの関係がある人でも独立取締役になれたのが、2014年の改正後は「10年間」でなく「過去」において企業と雇用関係のあった人は一切、社外取締役になれなくなった（第2条15項、16項）。社外取締役の独立性の要件とは、特定の取引行為に関して利害関係を要しないこと、また、経営者から経済的、社会的、心理的な影響を受けていないこととしている。

第２節　監査役と独立取締役における独立性、監査的役割の比較

１　国際比較による中国の監査役制度

１―１　中国の監査役制度の導入の経緯と条件

次に、中国の監査役制度、独立取締役制度の役割、権限などの問題点などを分析するために、中国の監査役制度導入の経緯、歴史を振り返る。

中国における監査役制度の導入は、清朝の1904年の「欽定大清商律」、1909年起草の「公司律」にて規定されていた。その際は、監査役の職務は日本と同様に会計監査のみであった。

監査役（会）制度の導入は、1903年に制定された「欽定大清商律」の商人通例（計9ヵ条）、公司律（計131ヶ条）がある。公司律では、会社設立後、初回の株主総会において2人以上の会計監査人を選任しなければならない（第79条）とあり、株主総会、取締役会、監査役（会）、株主総会で2人以上の会計監査人を選任することが決められた。会計監査人は取締役との兼任が禁止（第82条）、任期は1年と定められた（第80条）。会計監査人は、会計帳簿などをいつでも閲覧できる権利があり、取締役は監査人の質問に回答しなければならない義務がある（第84条）。

この公司律は、イギリスの会社法と日本の会社法を参考にしたもので、中国における最初の近代的会社法と評価されている。1909年の公司律で会計監査が設置され、1914年の公司条例が公布された頃から日本の影響を受け始めた。ドイツ法、日本法をモデルとして立法されたのが1929年公布、1931年施行の公司法である。会社の財務を監査し、取締役と執行役の職務を監督する機構として監査役会が設けられた。さらに1946年大改正した公司法において株式会社では会計監査と適性法監査が役割となっていた。

1949年、中華人民共和国成立後、会社関連法において最初の監査役（会）に関する規定は、日本の商法改正の時期と同じ1950年「私営企業暫定条例」で設けられた。これにより有限会社、株式会社、株式合資会社において監査役が設置されることになった。

1992年は国務院「株式会社規範意見」（59条、65条など）により監査役（会）の監査に業務執行の監督、取締役会決議の実施状況の監督、従業員代表参加の規定も設けられた。

1993年、第8次全人代常務委員会第5回大会において、中華人民共和国で最初の統一会社法が採択され、監査役（会）は、企業の内部の新機関として法定された。また企業の規模により監査役も1人から3人以上となり、監査役会の設置が義務付けられた。中華民国

の誕生（1912 年）以降は、会社法としては、北京政府による 1914 年「公司条例」、南京国民政府による 1929 年の「公司法」及び 1946 年の「公司法」があるが、1993 年「公司法」成立後は日本の会社法改正と同様にアメリカ型の企業統治システムの導入に至った 2001 年「公司法」改正についても影響を受けている。

国有企業においては、党、従業員代表大会による内部の監督体制が存在している。経営者への監督は、政府の各関係主管部門による管理・監督体制に依存していたこの時期からドイツの監査役制度の影響を受けている。

2005 年、公司法の大改正が行われ、コーポレート・ガバナンス、監査役制度が強化された。全人代法律委員会「会社法正草案修正状況に関する報告」では、監査役制度と独立取締役制度に対し、「両者に有効な監督機能を発揮させるため整備しなければならない」と指摘している。また、従業員監査役の人数を監査役全体の 3 分の 1 を下回ってはならない規定を設けた。監査役による臨時株主総会招集請求権などの権限を新たに設置、監査費用の会社負担、取締役会での意見陳述権を明確にする文言を追加した。

上記のように法律上における監査役制度は強化されたことになるが、実際には、この頃から監査役が本来の機能を果たしてないという指摘が増え始めた。

2006 年は、中華全国総工会の「従業員取締役・監査制度を推進することに関する意見」において、従業員代表大会で選任、取締役会、監査役会で決議に参与する権利を行使、監査機能を発揮する制度が設けられた。

2008 年には、企業内部統制基本規範において、会計監査・業務監査、妥当性監査が権限となった。

表 7－2 のように監査法人による会計監査、企業統治における外部監査への重要性は 2000 年から本格化した。監査法人は政府部門と大型国資企業とは分離され、会計事務所は省の財政部、会計監査署と証券監督管理委員会、中国会計事務所協会などの業務検査を定期的に受けているが、会計事務所、公認会計士、監査法人などによる粉飾決算や不正取引は減らない。

監査役の本来の目的は「会社の財務の検査」「取締役・上級管理職の職務執行の監査」「法律・定款に違反する取締役の罷免の提案」「利益に損害を与える取締役の是正の要求」（第 119 条）である。

株主総会、取締役会、会社における監査役（会）は、経営に対する監督・監査機関であり、監査役は株主総会により選出され、株主総会に対して責任を負っている。株主総会に対しては、取締役会と同様に最高意思決定機関並列であり、経営者を監視する。

有限責任会社と株式会社においては、監査役と監査役会は業務執行の監査を行う会社法上の必要な機関であり、会社法第 52 条 1 項、第 118 条により株主総会が選任した 3 人以上の監査役からなる監査役会を設置することが義務付けられている。監査役会設置有限責任会社は、株主代表監査役と従業員から選任された従業員代表監査役で構成されるが従業員代表監査役は全体の 3 分の 1 を下回ってはいけない。

表 7－2　監査役制度の経緯

年	規定・改正法名	内容
1903 年	欽定大清商律（商人通例）（公司律 79 条）	株主総会、取締役会、監査役、株主総会で 2 人以上の会計監査人選任
1909 年	公司律	会計監査の設置
1929 年	公司法公布、1931 年施行	監査役会の機構の設置
1946 年	1930 年の会社法改正	会計監査、適性法監査
1950 年	私営企業暫定条例にて初めての監査役設置	株式会社に会計監査と適性法監査。有限・株式・株式合資会社に監査役設置
1992 年	国務院「株式会社規範意見」59 条、65 条、「深圳株式会社条例 115 条・100 条」「海南経済特区株式会社条例 102 条・115 条」	監査役会の監査に業務執行の監査、取締役会の決議の実施状況の監督、従業員代表参加の規定
1993 年	第 8 次全国人民代表大会常任委員会第 5 回大会	中華人民共和国公司（会社）法（会社の内部機関として設置）、会計監査、適性法監査が権限に。監査人 3 人以上、監査役会設置の義務付け
2005 年	会社法改正	監査役制度の強化（従業員監査役数を 3 分の 1 以上・臨時株主総会の招集請求権・監査費用の会社負担・取締役会での意見陳述権）
2006 年	中華全国総工会「従業員取締役・監査制度を推進することに関する意見」	従業員代表大会で選任、取締役会、監査役会で決議に参与する権利を行使、監査機能を発揮する制度
2008 年	企業内部統制基本規範	会計監査・業務監査妥当性監査

出所：中国会社法などをもとに作成。

監査役・監査役会の権限は、財務の検査、取締役会などの業務執行の監査、法律、行政法規、定款、株主総会の決議に違反する取締役や会社の利益に損害を与える取締役など経営者の是正、臨時株主総会などの収集の提案などである（会社法第 54 条、119 条）。

以上のように監査役（会）の設置目的は、主に会計監査と業務監査に分けられる。

１―２　ドイツにおける監査役制度の導入

次に、ドイツ企業の組織と監査役会の制度の変貌について言及する。ドイツのコーポレート・ガバナンスの規定は会社法、共同決定法、コーポレート・ガバナンスコードである。ドイツの監査役会における制度を分析するにあたり、監査役会の制度化における重要な役割を果たす共同決定法の制度化、ドイツ企業の組織についても言及する必要がある。

ドイツは、コーポレート・ガバナンスについて独自の形体を保持しながら、グローバル化に対応して米英型モデルを部分的に受け入れつつある点においては日本と類似している。戦後、ドイツにおける資本主義体制は「社会的市場経済（Soziale Market-wirtschaft）」と呼ばれ、社会的公正の理念に従い、政府が積極的にその秩序を導いていく経済体制であ

った。従業員による経営参加、平等性を重要視する点においては中国と類似している。

ドイツにおける労働者利益は,経営レベルと事業所レベルの 2 つのレベルで実現される。株式法との関わりから経営レベルにより規制される。事業所レベルでは労働法との関わりで事業所組織法が制定されている。

ドイツにおける共同決定法の制度化は、主に 1951 年のモンタン共同決定法、1976 年、共同決定法、2004 年の 3 分の 1 参加法がある。

ドイツの監査役会制度は、1861 年のドイツ一般商法典において初めて規定された。その後、1884 年、株式会社法改正法により取締役会と株主総会とならぶ株式会社の 3 つの構成機関（3 元構成）の 1 つとして監査役会が位置づけられた。監査役会と業務執行が分離、独立されている 2 層構造とも呼ばれる。

グローバル化が進む中で資本主義体制間競争が認識され、ドイツの特殊な資本主義タイプは市場志向のアングロサクソン・モデルに対してドイツ・モデルやライン型資本主義とも呼ばれた。フランスのミッシェル・アルベール（Michel Albert　1996）は、「資本主義対資本主義」の著書の中で、アメリカ、イギリスによるアングロ・サクソン型資本主義とドイツ・スイス、日本に代表されるライン型資本主義という区別を行った注 11)。

ドイツ固有の社会的諸制度に規制された資本主義的経済秩序を生みだしたのは、高い国際競争力と生活水準の低い不平等性を両立させてきた西ドイツ社会の影響をうけているといえる。政治的な調整による社会に規制される資本、製品市場だけでなく所有者や経営者と従業員との間の企業内の協調的諸関係、労働協約による賃金調整、二重の職業教育訓練制度などがある。

ドイツのライン型資本主義を支える中核的な制度の基盤は「共同決定(Mitbestimmung)」である。法律により企業レベルにおいては監査役会(Aufsichtsrat) の共同決定として制度化され、経営レベルにおいては経営協議会(Betriebsrat)の共同決定として制度化された注 12)。

相次ぐ不祥事を契機に監査役会における経営監視の機能不全問題として、代表的なのはドイツの大規模公開会社であるシュナイダー(Schneider)社、メタルゲゼルシャフト(Metallgesellshaft)社、バルザム(Balsam)社などである。特に 1994 年のメタルゲゼルシャフト(Metallgesellshaft) 社は石油先物取引に失敗し、約 30 億マルクの損失、倒産の危機に追い込まれたが、監査役会の取締役に対する監督が機能していなかったことが指摘され、監査役会の経営者の不正行為の抑制などについての議論が活発になった。

1998 年、「企業分野におけるコントロールと透明性に関する法律(Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich(コントラック法)」が制定した。これにより、株式会社法における商法の改正項目として、監査役会と外部監査人（会計士、監査法人）との連携、株主総会による取締役会の管理強化、決算監査人の監査義務と報告義務の拡大、取締役の報告義務の拡大など監査役（会）の監督機能が強化した。監査役の兼任は 10 社まで（関連会社は 5 社まで）という規定は変更されなかったが監査役（会）の効率性や機能

性を高めるため、監査役の議長職は2社と換算するなど独立性などが強化された。また、兼任の場合、兼職の詳細を半年に2回公表、株主への提示することが義務付けられた。しかし、その後もバイエルン抵当・社団法人銀行（Bayerische Hypo-und Vereinsbank）、ドイツ第二位のゼネコンのホルツマン(Holzmann)社、機械製造メーカーのフローテックス（Flowtex）社などの不祥事が引き続き発生した。1999 年には、アンテンブルク・シェトランズント（Altenburger und Stralsunder Spielkarten Fabriken AG）社の取締役が土地を流通価格の半額で売却した件に関して破産管財人が監査役を訴え勝訴したように、監査役が訴えられる不祥事事件が増えた。

2002年以降におけるガバナンス論は、2002年に公表したドイツ司法省の政府委員会による「コーポレート・ガバナンス倫理指針」（Der Deutsche Corporate Governance Kodex 「コーポレート・ガバナンスコード」）を中心とした論議に移行した。監査役会の業務については、取締役会で定期的に経営に関する助言を与え、取締役会を監視すること、監査役会は取締役会において重要な意義を有する意思決定に関与しなければならない（同指針5-1-1）とされている。監査役会は、取締役を任命・解任する。監査役会は企業の特殊事情、監査役数を考慮し、専門知識のある人材から構成される委員会を設置すべきであり、委員会は監査役会業務の効率化、複雑な問題の処理をするものである。委員長は監査役会に対し定期的にその業務内容を報告する（同指針5-3-1）。監査役任命の選挙においては、業務遂行に必要とされる能力、専門的経験を有し、独立性が十分確保されている人物であることに留意すべきであるとされている。

2000 年以降は、監視の効率性や株主価値向上の問題が表面化し、企業レベルの共同決定に批判が集中した。2004 年には共同決定の現代化が争点となった。経営者の意思決定を制約する規制の撤廃、自由な市場競争の撤廃が資源の最適配分を実現するという利益追求一辺倒の市場経済原理が産業界の思考の基盤となりアングロ・サクソン型資本主義が最善の方法として浸透していたが、2008 年のリーマンショック以降、市場原理主義は批判を集め、ドイツ固有の資本主義タイプ、共同決定に対して再評価されるようになった。

ドイツの企業数は有限会社が大多数を占め大企業でも有限会社や合名会社、合資会社が多い。2008 年のドイツの株式会社は 7862 社で企業数全体の 0.2%でしかなく、同族所有・公的所有という所有形態が多い注 13)。

ドイツでの監査役会は「取締役会はコントロールしうる最高機関であり、情報権・監視権、一定の決定権限」とされており、具体的には取締役会の役員の選任、解任を行い、雇用条件、報酬を規定し、年度決算書を承認し、業務政策などに関する報告書を定期的に取締役会から授与し、企業管理を監視し、必要な情報権・検査権を保持する。監査役会は取締役会とともに企業戦略を議論するものとされる。「監査役会」の構造を定めている法律が共同決定法である。この法律は，産業分野と従業員数によって異なる経営構造を定めている。株式公開会社は、モンタン共同決定法、共同決定法、3分の１参加法のいずれかの規則の下に置かれる。ドイツにおける労働者の経営参加は、以下の表7－3と表7－4のよう

に経営レベルと事業所レベルの2つのレベルで実現される。また、株式法との関わりから経営レベルは表3の3つの法律により規制され、事業所レベルでは労働法との関わりで事業所組織法が定められている。

表7－3　経営レベルによる経営参加の主な改正

年	制度名	適用企業形態
1951年	モンタン共同決定	従業員1,001人以上の鉄鋼産業に属する資本会社に適用
1976年	共同決定法	従業員2,001人以上の大規模な資本会社に適用
2004年	3分の1決定法など	従業員501人以上の資本会社に適用など

出所：各制度をもとに作成。

表7－4　事業所レベルによる制度の主な改正

年	法律	内容
1952年	事業所組織法	従業員501人以上の資本会社の事業所に適用
1972年	改正事業所組織法	5人以上の常勤労働者を有するすべての事業所に適用
2001年	改正事業所組織法	10名以上の指導的職員を有するすべての事業所に適用

出所：各制度をもとに作成。

共同決定法の制度化は、1)1951 年、モンタン共同決定法、2)1976 年、共同決定法、3)2004 年、3 分の 1 参加法、4)2004 年、欧州会社（SE）法と共同決定がある。1)の 1951 年のモンタン共同決定法は、炭鉱・鉄鋼産業における 1001 人以上の従業員を雇用する企業に適用され、適用対象企業の監査役会は使用者代表と労働者代表が同数で構成された。監査役会が 11 人の場合、使用者代表は 5 人、労働者代表は 5 人で構成され、中立的な立場の代表、1 人が労使双方の同意の下で参加する。労働者代表 5 人のうち 2 人は経営者側により選出され、3 人は労働組合の上部団体（うち 1 人は経営側からも労働者側からも独立した存在）から選出される。使用者側においても外部の独立した人が 1 人参加しており、11 人モデルの場合は 3 人が外部の公共性を代表している。モンタン共同決定は、利害多元モデルに基づいたコーポレートガバナンスモデルを歴史上初めて実現したことで世界的に注目され、特に日本と中国の参考になった。

また、中立的なメンバーは労働者代表の承認を必要としており、労働者代表の承認なしでは選出できない。人事・労務担当部門の取締役は、労働者側の承認が必要であり、労働側の過半数の承認なしには選解任できない。監査役会における共同決定は、企業の取締役会までおよんでいる。人事・労務担当部門の取締役は、取締役会における共同決定機関とみなされている。1951年、モンタン共同決定法の制定後、ドイツ労働総同盟は、これまで炭鉱・鉄鋼産業だけでなく他の民間の一般的産業を対象にする目的で立法措置を要求した

が要求は退けられ、1952年、経営体制法は、企業レベルの共同決定において労働者代表の3分の１の参加となった。その後もドイツ労働総同盟は共同決定の拡大を求め、1960年以降、共同決定は市場経済体制に対して矛盾しておらず体制安定化作用があると評価された。

2)の1976年、共同決定法は 1976年、従業員2001人以上の大企業に対して共同決定法が制定した。監査役会は持分所有者代表と労働者代表により構成され、12人モデルの監査役会では6人が労働者代表、2人は労働組合により提案されるが、中立代表メンバーは存在しない。モンタン共同決定とは異なり、資本サイドにおける経営側だけに指名されうるなどの理由から準パリティモデルとも呼ばれている。モンタン産業の労使同権的共同決定と比べて労働組合は大企業における準パリティ共同決定であり社会的後退ととらえられている。

その後、モンタン共同決定を補完する法律が以下のとおり制定された。

①1956年の共同決定補完法における持株会社条項の追加
共同決定補完法により、持株会社においてもモンタン共同決定を適用することが制定され、監査役会における、労組代表より経営代表の数が上回ることになった。
②1981年の共同決定保障法＝マンネスマン法
鉄鋼会社のマンネスマン社が新たに親会社を設立し、共同決定法の6年間の継続的適用を保障するための法律だが、1987年に失効した。
③1988年の指導的職員代表委員会及びモンタン共同決定を保障するための経営体制法変更に関する法律

自らが石炭・鉄鋼の生産を行っていない親会社は、モンタン共同決定法が適用されている傘下子会社の付加価値額が全体の2割以上を占めているか、傘下子会社が2000人以上の労働者を雇用している場合はモンタン共同決定法の適用対象となる。1976年共同決定法に準拠したことで、外部の労働組合代表は減り、従業員出身者が増え、15人のモデルケースでは労働側代表7人のうち5人は従業員代表、外部の労働組合代表は2人だけとなった。

3)2004年の3分の１法は、従業員501人以上1000人未満の企業に適用され、現在3500社ほどが対象企業とされている。労働者代表は選出権限のある従業員において直接選挙を行い単純多数決原則に基づいて選出される。監査役会においては、資本側から3分の2、従業員から3分の1が構成される。労働者側で1人、または2人のメンバーが選出されるが、従業員でなければならない。2人以上の従業員代表が選出される場合は女性の比率にも注視する必要がある注14）。

4)欧州会社及び外国の法律形態においては、2001年、EU閣僚理事会において欧州会社法が採択され、2004年発効した。その目的は、国際的に活動している事業活動を促進し、欧州統合を促進するものとしている。欧州会社法は、各国の異なる共同決定・労働者参加問題を解決するためで、企業形態の乱用の防止、阻止規制として、当該会社の最高の共同決定が適用されることになる。労使双方により特別交渉委員会が設置され、企業レベル・経

営レベルの労働者参加の形態について交渉されるが、交渉の結果は法律より優先されるほどであった。

監査役会構成において、1951年モンタン共同決定では公共性の高い組織であったが、1976年には二元的モデルに移行し、労働組合の影響力は衰退した。1951年のモンタン共同決定では5人の労働者側代表から労働組合からは3人だったが、1956年の持株会社改正後は従業員代表4人のうち3人、1988年共同決定補完法可決後は5人のうち2人になり、監査役会における経営側の影響が増加している。

中国においてもドイツと同様に市場経済を基盤にした経済成長ではなく政府による調整基盤により経済成長を実現し、政策が国有、国資企業の発展に不可欠であり、社会的平等性を重視し、監査役会における労働者代表の参加などドイツを参考にした点は多い。

ドイツは，業務執行を担う執行役会と業務の監督を担う監査役会の二層式であるが、監査役会は日本と類似している。日本における監査役制度は、1989 年商法の時期からドイツの会社法の影響を受けているといえる。しかし、ドイツの場合は執行役会、監査役会における役員の構成や選任方法等は従業員規模や産業分野により 3 つの法律が適用され、より細かく規定されているといえる。

１―３　ドイツ、日本の監査役（会）との比較による中国の監査役（会）

１－３－１　監査役の監査能力

中国の独立取締役は会計士資格保有者を 1 人設置することなどの条件が求められているが、監査役（会）には、そのような条件がない。

そのため、実際の監査役に占める会計士の割合は全体の 11.89％にとどまっており、財務経験者の 20％を含めても 38.89％でしかない。ちなみに技術者は 26.57%である注 15）。監査を必要とする役割であるのにもかかわらず会計士資格者が極めて少ない。監査能力がない監査役が形式的な監査を実施していることが推測できる。

中国の監査役に対する資格は、法人の当該監査役に就任することが禁止されている。その他には、民事行為能力のない者、制限されている者、汚職などにより執行期間満了 5 年に満たない者、会社の破産から 3 年に満たない者、債務の期限後の支払い完了済みでない者などという規定に定められている。

しかし、中国においても、一部の特殊な会社と業種に関する法令及び一部の地方法令では、実質的適格性（監査業務に必要な会計、法律に関する専門知識、業務経験、能力を備えていること）が規定されている。監査役会は、「監査役会が独立、有効的に監査、経理、その他の高級管理職の業務執行及び会社の会計に対する監督と検査を行うことを確保しなければならない」という規定が存在している。

また、証券業、先物取引業などの特別業種の事業者に関する法令では、監査役について就任前に行政当局から資格承認を取得することが要求されている。

上記のように監査役の資格として監査機能が条件とされている業種もあるが、不正取引

行為の抑制、監査機能を実効性の高いものにするためには、中国に上場している全ての企業の監査役に対して法律、会計などの専門知識と業務経験の資格、条件を備えるべきである。

日本の場合は、中国と同様に監査役に対して専門知識や経験に対しての条件・資格はないが、独立監査役の多くは専門的知識がある。また、ドイツの監査役に対する条件・資格は、監査のための専門知識と経験を有することと記載されている。

１－３－２　監査役の学歴

次に、会計などの専門的知識の有無を分析するため、中国の監査役の最終学歴を確認した。その結果は表 8－5 のとおり、学士卒が 58%、短大卒が 47%、短大卒以下が 23%、修士号取得者 13%、博士号取得者 1%である注 16)。

表 7-5　監査役の学歴構成

特徴	短大以下	短大	学士	修士	博士
人数	23	47	58	13	1
割合	16.2	33.1	40.85	9.14	0.7

出所：方新「中国における監査役制度と運用状況」『監査役』No52,163 ページをもとに作成。

また、鐘良・石水平（2007）の調査では、学士卒業が 40%、短大卒業が 33%、短大以下が 23%である。

職責範囲である会計監査、適法性監査、妥当性監査の職責を行うには会計、法律、監査の知識が必要である。上場会社統治準則第 64 条においても「監査役は法律、会計などの専門知識と業務経験を備えるべきである」と要求されているが、会計士資格者であることを監査役の条件としていない。そのため実際の監査役としての能力は独立取締役の専門委員会の監査委員会での監査・監督機能より低いことが推測される。

また、鐘良・石水平（2007）の調査では、監査役のうち最も多かった現職は、26.57%を占めるエンジニアで、次に経済学者が 15.58%、会計士が 11.89%、政工師が 11.9%、弁護士が 1.4%、大学教授が 0.7%、その他が 32.87%であった。

謝東(2007)によると 2007 年度江西省上場企業 16 社の調査ではエンジニアが 6.85%、政工師が 4.11%、経済師が 8.22%、会計士が 10.96%、企画師が 4.11%となっており、上記調査とほぼ同じ結果となった。

また、桃徳年（2002）の調査では、2002 年度の深圳証券取引所上場企業 40 社の監査役 185 人のうち財務関係の知識や経験があるのは、44 人で全体の 23.78%を占めているが、法律関係の専門知識や経験があるのは 6 人で 3.2%にしかすぎない。

近年、監査役の財務経験者は増加しているが、その比率は欧米に比較して極端に低い。法律により厳格に監査役の資格要件に会計士などの資格保有が規定にないため、

経済学・技術学等の博士号取得者が 4 割を占める中国の独立取締役より学歴が低い。

監査役（会）より取締役会の下に置かれている専門委員会の監査委員会において独立取締役が実施している監査のほうが、監査能力がある会計士、財務などの専門知識のある者により実施されており、実効性が高いといえる。

１－３－３　政府関連組織に所属している監査役

監査役の実効性を図るためには、政府の関与の有無を調査する必要がある。監査役は独立取締役と異なり、公務員の兼任が禁止されている。

しかし、実際には、謝東（2007）によると監査役の政府関連組織への所属先は、党の書記長が 27.4%、労働組合主席が 8.22%、紀律検査委員会書記長が 10.96%、その他が 19.17%を占めている。

また、中国の監査役（会）は日本、ドイツと同様に株主総会により選出、解任されるが、株主の出席者の過半数により行われる（第 44 条、第 104 条）。1 人会社で株主総会が設置されない場合、株主が監査役を直接選任する（第 62 条）。

また、以下のように監査役の選任に関して政府の関与が大きいといえる。

特殊な 1 人会社である国有独資会社では国有資産監督管理機構が監査役を選任する（会社法第 71 条 2 項、第 82 条）。国有重点大型企業の監査役は国務院が選任派遣する（国有企業監査役暫定条例第 2 条）。

独立取締役においても、選任プロセスにおいて証券監督管理委員会の承認が必要であるが、監査役の選任においては、特に、国資企業の監査役の選任においては政府の関与が非常に強いことがわかる。

証券会社や特殊な事業者が異常な状態に陥った場合、企業が破綻した場合は、行政当局や裁判所は監査役の報酬について、制限措置をとることができる。

１－３－４　中国の監査役の権限

ドイツの監査役（会）は取締役会と共同で年次決算を確定し、決算に対する共同責任を負う。監督業務に、取締役の任免権（株主法の第 84 条）があることは日本、中国と異なる。監査役（会）が取締役を選択する権限があることにより、取締役に対する監査役の影響力は大きくなることが推測される。

中国の監査役（会）は株主総会に対して責任を負っている。中国の監査役の報酬においても株主総会が決定する（第 38 条）。株式会社では、監査役が会社から得る報酬内容は、定期的に株主に対して開示する必要がある（第 11 条）という点は日本とドイツと同じである。

中国の監査役の報酬の議案は通常、取締役会により株主総会に提案されるため議案の提案を通じて取締役会の支配が監査役会に影響を与える可能性がある。日本では、監査役は報酬に対して株主総会で意見を述べることが可能であるという規定があるが、中国ではそ

のような制度の定めはない。

中国、ドイツの監査役の多くは非常勤であるが、ドイツは取締役の 2 倍近い人数の監査役が確保されている。中国では銀行などの分野においては取締役より多い監査役を設置している企業が多いが、他分野ではそのような企業は稀である。

日本では常勤の監査役が多く、兼任数も少ない。中国、ドイツでは非常勤が多く数社の監査を兼任する監査役も多い。そのため、ドイツ、中国では兼任数の規定があるが、日本ではその規定はない。日本の監査役においては、監査役は 3 人以上必要で、そのうち 1 人が常勤の監査役、社外監査役が半数と規定されている。

中国の監査役の人数の規定は、監査役設置会社は 3 人以上設置しなければならない（第 52 条 1 項、118 条）とある。規模が比較的小さい企業で監査役会を設置しない企業は 1 人から 2 人の設置でもいいが、国有独資公司では、監査役の人数が 5 人以上と規定されている（第 71 条）。公司法では、企業の規模、形態、株主の人数などにより、企業の定款にて監査役の人数を定めてもいいとしており、上限の定めを設けていない。

表 7－6　中国の監査役制度の権限、構成内容

124 条 2 項	株主代表の監査役は株主総会で選任・解任される。
126 条	監査役会は会社の財務の監査、取締役、支配人の業務執行の監査
126 条 1 項 2 号	監査役会の権限は取締役、支配人による業務執行における法律、法規、定款違反に対する監督
124 条 3 項	監査役の資格の制限なし。取締役、支配人、財務責任者及び国家公務員との兼任禁止のみ規定。子会社の兼任は可能。
54 条 3 項	監査役（会）は、取締役及び高級管理職の行為が会社の利益を損なうとき取締役、高級管理職に是正を求めることができる。
54 条 2 項	監査役（会）は、法律・行政法規・会社定款または株主総会の決議に違反する取締役・高級管理職の解任を提案できる。
54 条 1 項	監査役は取締役会に出席し、決議事項に対する質問・提案を行うことができる（出席権、提案権だけ監査役個人の公使が認められる）
54 条 4 項	監査役（会）は臨時株主総会の招集提案、取締役が法に定めた株主総会招集及び職責を行使しない場合は、株主総会を収集することができる
152 条	取締役、管理職が業務遂行で法律、行政法規、定款に違反し、損害賠償を負う場合、株主は監査役（会）に提訴できる。その場合、監査役は会社を代表して取締役などを提訴できる。

出所：中国会社法などをもとに作成。

一方、日本の監査役は、株主総会の決議で選任され、取締役の選任決議と同様に選任決議数は株主の議決権の 3 分の 1 を下回ることができない。なお、取締役と同様の欠格事由がある他、監査役はその会社または子会社の取締役、会計参与、執行役、使用人との兼任は不可である。取締役の任期は 2 年だが監査役の任期は 4 年である。監査役の報酬においては、取締役の報酬と別に、定款または株主総会決議で決定される。

中国における監査役会の会議は半年に 1 回開催しなければならないが、実際には 1 年に 3 回から 4 回開催されている企業が多い。

監査役（会）の決議は多数決であり、同数の場合は決議不能となるが定款で会長に決定

権を与えることを定めることができる。

中国の監査役（会）は、ドイツと異なり合議制であるため、監査役は単独で行使できず多数決で決議する。そのため同数がでないように最初から奇数人数を設定している企業が多い。監査役会の規模は企業に与える影響を図る上で必要な分析であるが、中国の上場企業における監査役人数の平均は4人であり、法定設置人数の3人を上回っている。多くの上場企業は監査役の人数を3人、5人、7人、9人などと奇数に設置している。

日本と違い中国の監査役会は単独で行使できず監査役会において多数決で決議する必要があるため、議決の賛否において同数がでないように奇数人数を設定している。

表7－7　上場企業における監査役会の人数と規模

調査	最小	最大	平均	説明
桃徳年（2002）	2	9	4.31	3-7人の企業が96.13%占めている
鐘良・石水平（2006）	3	7	3.74	―
王淑慧・童寧・周昭（2005～2007）	1	13	4.17	1.17%の企業が法定人数を下回っている
謝東（2007）	3	8	4.56	企業規模にかかわらず監査役数はほぼ同じ

出所：方新「中国における監査役制度と運用状況」『監査役』（下）、163ページをもとに作成。

中国の監査役（会）設置の有限責任会社は、株主代表監査役と従業員から選任された従業員代表監査役で構成される点はドイツの労働者代表参加型制度を参考にしている。中国もドイツ、日本と同様に、監査役会は3人で構成されているが、ドイツは定款により3人以上にすることが可能である。

中国、日本の監査役との違いは、ドイツの場合は個人の監査役は機関ではなく、合議機関である監査役（会）だけに限定して機能する点である。

１―４　国際比較による中国の監査役の独立性の基準

中国の監査役の条件においては、株式保有に関する規定はないが、会社法第52条4項により、取締役、高級管理職の監査役の兼任、公務員が監査役を兼任することは禁止と定められている。特に公務員が国有独資会社、その他の国有企業以外の企業の兼務が原則禁止とされている。この点においては、独立取締役よりも厳しい規定を定めているといえる。最も取締役が当該企業の監査役、高級管理職以外の使用人を兼務すること、また子会社の監査役、高級管理職の兼務については禁止されていない。

しかし、実際には党員が監査役として兼任している比率は、党の書記長が 27.4%、労働組合主席が8.22%、紀律検査委員会書記長が10.96%を占めている注17)。

日本の社外監査役の独立性に関しては、表7－8のように就任前に当該企業及びその子会社の取締役・会計参与・執行役・使用人でなかった者でなければならない。

ドイツの監査役の資格は、自然人かつ無制限行為能力者、欠格事由であり、株主総会の

通常決議で選任される。兼任数の制限は10社、子会社においては5社までと定られている。

日本の監査役の資格は、禁治産者、準禁治産者、破産者、商法犯、禁固以上の受刑者でない者、兼任数の制限はない。

表 7－8　中国、ドイツ、日本の監査役（会）の資格・選任方法など

	ドイツ	中国	日本（大会社）
独立性、条件	独立性が十分確保できる者。監査の専門知識、経験を有する者	支配人、財務責任者、国家公務員との兼任禁止、法人の監査役に就任禁止。	就任前に会社またはその子会社の取締役、会計参与、執行役、使用人でなかった者
選任	株主総会の通常決議	株主総会の通常決議	株主総会の通常決議
任期	4 年	3 年	3 年
解任	株主総会の特別決議(4 分の 3)	株主総会の特別決議（過半数）	株主総会の特別決議(3 分の 2)
兼任制限	10 社（子会社 5 社）	5 社まで	制限なし
常勤監査役	規定なし	規定なし	1 人以上
社外監査役	規定なし	規定なし	1 人以上
取締役等との兼任禁止内容	当該会社、子会社の取締役、支配人、支配代理人	なし	当該会社、子会社の取締役、支配人、その他の使用人

出所：各国の法律をもとに作成。

１―５　国際比較による中国の監査役（会）制度の設置目的と監査の権限

中国の監査役（会）設置の目的は、「会社の財務の検査」「取締役・上級管理職の職務執行の監査」「法律・定款に違反する取締役の罷免の提案」「利益に損害を与える取締役の是正の要求」（第 119 条）である。監査役（会）は、経営に対する監督・監査機関である。

ドイツの監査役（会）は、1861 年のドイツ一般商法典が最初の監査役（会）として登場した。その後、1884 年の株式会社改正法により監査が取締役会と株主総会と並ぶ機関として監査役（会）が設置された。1998 年、「企業分野におけるコントロールと透明性に関する法律」が制定したように、ドイツの監査役（会）の設置目的としての取締役会の管理強化、決算監査人の監査業務などが強化され、日本、中国より Audit（監査）としての機能が高く要求されていることが推測できる。

他方、日本における監査役制度の導入目的は、以下のとおりである。

監査役（会）は、株主の代理として設置された独立機関であり、その職責は、取締役の職務の執行を監査することで、企業統治体制を確立することである。

中国の監査役（会）の権限は、財務の検査、取締役会、取締役等の経営者の業務執行の監督、法律、行政法規、定款、株主総会の決議に違反する経営者への罷免の提案、会社の利益に損害を与える取締役などに対する是正の提案、臨時株主総会等の招集の提案、取締役などに対する訴訟の提起などである（会社法第 54 条、119 条）。

実際の監査役（会）の主な役割は、会計監査と業務監査に分けられるが、業務監査には適法性が含まれているが妥当性が含まれているかは意見が分かれている。

監査役（会）は、株主代表監査役と従業員代表監査役から構成されているが、支配株主、

及び企業内の従業員から選任されており、独立性が低い。独立取締役と同様に政府の関与、経営者や家族関係者などとの利害関係者が多く、適切な監査は困難であることが予想される。

一方、日本における監査役制度は戦前から存在するが、1950 年の商法改正により権限は縮小された。1974 年、1981 年、1993 年、2001 年の商法改正により、再び監査役の権限と独立性が広範囲に強化され、2005 年の会社法につながっている。監査役の役割は、取締役の業務執行を監査することであるが、その監査には、業務監査と会計監査とが含まれる。業務監査は、取締役の職務の執行が法令・定款の順守についてであり、適法性監査のことである。

会計監査は証券取引法上の監査とは異なり、定時株主総会の前に実施される事前監査という点に特徴がある。

定時株主総会前の招集通知時に、会計監査と業務監査に関する監査役の監査報告が提供される。証券取引法、会社法による連結計算書類における監査役の監査が実施される。監査役は、他の監査役の選任、また、監査役を辞任時において、株主総会にて意見を述べる権利がある。

監査役会は、取締役会にて監査役の選任議案について同意権があり、また監査役の選任議案の提案権もある。

株式法の定めるドイツの監査役(会)の権限事項は、取締役の選解任(株式法 84 条 1 項)、定款による監査役（会）に権限が移譲された場合の取締役業務規程の制定（株式法 77 条 2 項）、取締役の報酬の決定（株式法 87 条）、取締役の競業の承認（株式法 88 条）、取締役、監査役に対する信用の供与（株式法 89 条・115 条）、認可資本制度にもとづく資本増加の同意（株式法 204 条 1 項）などがある。

監査的な権限としては、年次決算の監査・コンツェルンにおける従属報告書の監査など（株式法 171 条・314 条など）があり、取締役の選任は、監査役会において選任し、（株式法 84 条 1 項）。取締役について重大な義務違反などあれば、監査役（会）は取締役を解任することができ、ドイツの監査役（会）の権限は、業務執行、取締役を監督し、監督の法定権限は、帳簿・文書検査権、財産の閲覧、調査する権限がある（株式法 84 条 3 項、2 項）。

第 3 項では、株主総会の招集権、第 4 項では、業務施行を監査役（会）に委譲することができないことや特定の業務執行についての監査役会の同意書(拒否すれば執行できない)ことを定めている。業務執行権限を監査役（会）に委ねることは不可能だが、定款の記載、監査役（会）が決定・決断すれば、一定の取引について監査役（会）により影響を与えることができる（同条 4 項）。

ドイツの監査役（会）の職責権限で特に重要であるのは、第 90 条 1 項の報告義務、監査役（会）として報告を求める権利が詳細に規定されているように、取締役（会）が監査役に提出し、監査役（会）が十分に検討し監査することである。

表 7ー9　ドイツ、中国、日本における監査役（会）の職責・権限

	ドイツ	中国	日本
基本的任務	業務執行の監督	業務執行、経営者の監督、法律への監督	取締役の職務執行の監査
人事権	取締役の選解任、取締役の報酬額の決定時の妥当性に関する配慮	取締役などの行為の適正法	監査役会は、取締役会にて監査役の選任議案について同意権、監査役の選任議案の提案権
業務に関する基本的権限	取締役会報告の請求・受領、取締役会業務規定の制定、帳簿・書類などの調査、閲覧、取締役会の行為における監査役会の同意を要する者の指定	財務の検査、取締役会、取締役などの経営者の業務執行の監督、開示会計報告、募集資金の投資、重大資産の売却	取締役会・使用人に対する営業報告の請求、当該会社、子会社の業務・財産の状況調査
株主総会との関係	招集権（取締役会が招集すべきにかかわらず招集しない場合のみ）、取締役会と共同で議案提出、監査役と決算検査上の選任議案提出、年次決算書の監査報告書の提出	臨時株主総会等の招集の提案、株主総会の決議に違反する経営者への罷免の提案	総会提出議案や書類の不正の報告、監査役の選任・辞任に関する意見陳述権、会計監査人解任の事実と理由の報告、株主の求める事項についての説明義務、定時株主総会前の招集通知時、会計監査と業務監査に関する監査役の監査報告の提供
取締役（会）との関係	取締役の報告行為などの同意、取締役の行為の禁止権・作為請求権	法律、行政法規、定款、会社の利益に損害を与える取締役などに対する是正の提案、取締役などに対する訴訟の提起	取締役の不正・不法行為の報告、取締役会への招集請求権・招集権、取締役会への出席・意見陳述・議事録署名、取締役の違法行為禁止請求権
会計監査人との関係	選任議案の総会提出、決算検査報告書についての監査役見解の総会報告	なし	選任議案の同意、提出請求、会計監査の解任、仮会計監査人の選任、監査報告書の受領、取締役の不正・不法の報告受領
年次決算	決算書の受領、年次決算の確定、監査報告書の策定・総会への提出	会計監査の監督（会計報告の作成修正権、職務執行権なし）	計算書類などの受領、監査、監査報告書の作成、取締役会への提出
資本関係など	認可資本に関する同意見	なし	新株発行無効の訴え、減資・合併・会社設立無効の訴え
責任	損害賠償責任	損害賠償責任	損害賠償責任、取締役との連帯責任、会計監査人との連帯責任
訴訟上の会社代表	裁判上、会社と取締役間の行為における会社代表	なし	取締役との訴訟における会社代表

出所：各国の法律などをもとに作成。

ドイツの監査役の職責は、事後的な処理だけでなく、経営戦略や事前計画的なことにも関与する事前的な職務も含まれている。

監査役（会）が監査をする場合の基準は、計画性、効率性、目的性と、合法性がある。合法性は日本と同じ違法性監査の領域であるといえる。しかし、ドイツでは計画に対しても報告義務があるため、計画の妥当性の事前の検討と事後の計画などの検討そのものが重要な監督活動として位置づけられていることが注目すべき点である。

ドイツの監査役（会）は、業務執行同意権があり、同意を必要とする内容を指定することができる。監査役（会）の同意を要する業務の内容は、定款または監査役（会）により決定することが可能である。その内容は主に事業所の開設、子会社の設立、資金調達、大規模投資、投資計画、不動産の売却、年間給与の支給、賃金支給基準の策定、配当などで

ある。しかし、1976 年の共同決定制度導入、労働者代表による監査役（会）が設置されたため、業務執行の停滞を避けるため監査役（会）の同意を必要とする業務項目は減少傾向にある。

以上のように日本が参考にして取り入れたようにドイツの監査役の監査機能の実効性は高い。中国においても従業員代表監査役などを取り入れたが、政府の関与、人材不足などから監査役の監査機能は実効性が低いものと考えられる。

第３節　監査委員会における独立取締役と監査役との役割の重複

１　中国の監査役（会）と独立取締役における選任方法

中国の独立取締役の選任方法は、取締役会や監査役会において指名する、または１％以上の株式を持つ株主が独立取締役の候補者を指名することとなっている。

取締役会で選任後、候補者の詳細を証監会に提出、15 日以内に審査・意義を申し立て、株主総会で証監会に回答を説明することが定められている。

一方、中国の監査役（会）の選任方法については、公司法には具体的な規定がなく、多くは取締役会で選任後、株主総会に提出される。

従業員代表監査役は、一般的には組合が従業員から候補者を指名、従業員代表大会、従業員大会で選出される。独立取締役が経営者、政府により指名・選任されやすいのに対して、監査役（会）は、株主や企業内の利害関係者からの影響を受けやすいことが推察できる。

独立取締役の任期は 3 年だが、監査役、従業員監査役の任期も 3 年である。

独立取締役が委員長である専門委員会の監査委員会では、内部監査制度の実施及び有効性について監督し、会社の財務情報開示の責務を担い、内部統制制度について評価審査することが権限と定められている。一方、監査役（会）の監査においては、具体的な権限の規定がない。

２　監査委員会の独立取締役と監査役（会）における監査機能の比較

次に、中国の独立取締役と監査役（会）の監査の機能を比較考察する。

まず、独立取締役の監査の役割と実効性について分析する。

監査委員会にて会計士資格保有者である独立取締役が構成員であるかどうかは､会計士、財務経験者による専門的な監査が行われているかどうかを確認することができる。実効性のある審査が実施されているかを図る重要なポイントである。

中国における専門委員会では、その過半数を独立取締役が占めること、委員長は独立取締役であることが義務付けられている。従って監査委員会においても半数以上が独立取締役で占められており、なおかつ、委員長は独立取締役であるはずである。しかし、その監査委員会の（専門委員会）のメンバーに会計士資格保有者である独立取締役を設置しなければならないことは記載されていない。

そのため、筆者が調査した民営上場企業注18) のように監査委員会に会計士資格保有の独立取締役を構成員に加えていない企業も存在する。監査委員会において、会計や財務の知識のない独立取締役だけが構成員であれば監査としての機能は期待できない。

しかし、監査役（会）においても会計士資格者や財務経験者などの条件の設定がないため、監査としての知識がない監査役が監査をしていることが推察できる。

次に、独立取締役、監査役（会）の監査における権限、役割について比較、検討する。

監査委員会における独立取締役の主な会計監査の役割、権限として記載されているのは、以下の 3 つである。

1) 社内外の意思疎通業務
2) 会計事務所の任免案の提出
3) 解任の提案権

また、監査委員会にて不正と疑われるような重要な問題を発見した場合は、以下の手順に従う。

1)監査役（会）に報告
2)監査役（会）が監査を実施
3)監査役（会）が、監査報告書に記載
4)違法行為是正権を行使

専門委員会下の監査委員会において、独立取締役は、会計情報において公開情報の正確さ、透明性を審査する。取締役への監督業務については、独立取締役の役割は日常的な監督としての内容に重点を置いている。

一方、監査役（会）は、会計監査、財務の検査が中心である。

監査役（会）は、取締役会、支配人の経営行為の適法性及び妥当性を全面的、日常的に監督するのと同時に、会社の帳簿を重点的に監督する。監査役（会）は、法律や定款違反の取締役などに対する罷免が可能である。法律上は監査役（会）のほうが、より財務としての監査業務を求められているといえよう。

しかし、実態は、独立取締役と同様に監査役（会）においてもその役割の実効性には限界があり、その制度も形骸化しているといえる。

実態の改善には従業員監査役の会計士資格保有者の設置などの法律の整備が必要である。加えて、監査役よりも学歴が低く地位も低い従業員代表監査役においては、感や役よりもっと知識も能力も不足している人の割合が多い。

従業員代表を監査役（会）などに参加させることで、他の従業員の意見を発表する機会が与えられるが、監査という役割に対しては形式的な存在でしかない。

監査役（会）は、財務に対する全面的監査の責任と、経営者の業務執行に対する適法性監査が基本である。しかし、財務の専門知識のない従業員代表監査役による監査は財務諸表を理解することができず、監査チェックはできない注 19）。

一方、監査役と比較した監査委員会の独立取締役の監査としての機能においては以下の問題点がある。

監査委員会の構成員は、日常的な企業内の財務の監督、内部統制制度の有効性の審査、会社情報の透明性の審査、業務執行に対する妥当性の有無の判断をする。監査委員会における独立取締役の人数は過半数を超え、委員長は独立取締役であるため、本来なら影響力はあると思われるが、実態は、第２章のエージェンシー理論で前術したとおり、構造問題により、その監査の実効性の弊害が存在している。

監査委員会に会計士資格保有者の設置を義務付けるなど、監査委員会における独立取締役の監査・監督に対する権限・条件を強化する必要がある。

また､会計士資格保有者である独立取締役が委員長であれば､監査機能は発揮しやすく、影響力も増すことが考えられる。同時に、会計士資格保有者の義務付けを順守していない会社への罰則の強化などが急がれる。

独立取締役が監査機能を発揮しやすくするためには、独立性が高い人材を選任することも必要である。政府所属の独立取締役による監査は、必然的に政府の影響を受けることになり、監査情報の公平性、透明性が低くなることが推測される。

監査役（会）においては公務員との兼任が禁止されているが、独立取締役に対しても規制する必要がある。少なくとも専門委員会の中でも特に監査委員会における独立取締役の政府の所属に関しては厳しく規制を設置する必要がある。

監査委員会においては、政府所属者の独立取締役には選任できないなどの規制強化が必要である。また、同時に、選任方法について少数株主の意見の反映なども追加する必要がある。

表 7－10　監査委員会における独立取締役と監査役（会）の権限と役割の比較

監査委員会（独立取締役）	監査役（会）
会計監査の監督、会計事務所の任免提案	会計監査、財務の検査
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（承認後、取締役会審議事項へ。仲介機関での財務顧問報告依頼）	会計財務の検査
内部統制制度監督、取締役・高級管理職の選任・解雇、報酬、株主、関連企業との取引の措置、独立意見の発表	法律・定款に違反する取締役の罷免の提案、取締役役員に対する監督、損害を与える取締役の是正の要求
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

出所：会社法、証券監督管理委員会などの資料をもとに作成。

３　アメリカにおける監査委員会（専門委員会）の役割

中国、日本、ドイツの監査役（会）に対して、アメリカにおいて経営監視機能すなわち

監査役の機能に相当するものは、取締役会内部の一委員会として設置される専門委員会下の監査委員会（Audit Committee）である。アメリカでは監査役会が存在しないため、ここでは、監査役会の役割にあたる監査委員会の役割、議論について言及する。

アメリカでは、会社組織・運営などに関する法制度は連邦法にゆだねられているが、単一の規制ではなく、州の会社法によって定められ、州によって会社法の規制内容は多様である。取締役会下の委員会である監査委員会について定めているのはコネチカット州会社法・カリフォルニア州会社法など一部の州会社法であった。その後、1978 年、NYSE の改訂上場規則により各証券取引所の指針などによる規定ができた。1999 年、2003 年には SEC の監査委員会監査報告書に対する開示規制が行われたことで監査委員会の業務が逆に規律されることになった。

近年のアメリカでは、ガバナンス論と経営監視機関の構造に関する議論が活発化し、取締役会は経営監視機関に重点をおくようになっている。アメリカは一層式モデルではあるが、監査委員会に独立した監査人や独立した内部監査部門により、業務執行役を監視できるようにしており、実質的には監査委員会は取締役会からも独立しているといえる。

アメリカの監査委員会は、主に財務報告の監査を通じて業務遂行全体の監査を担う形態であり、日本の会社法制における監査役（会）、監査委員会の経営監視機能とは異なる。

アメリカの監査委員会に関する議論は、1970 年代から 1980 年代後半にかけての敵対的企業買収と経営者の防衛策・訴訟の増加により監査委員会への関心が高まった。1980 年代後半から 2000 年の初頭にかけては、取締役会・監査委員会・外部独立監査人による取締役会が経営監視機関へと移行した。2002 年企業改革法以降は、監査委員会・外部独立監査人に対する規制は、政府が直接規制する方法に移行した。

1992 年にアメリカ法律協会（The American Law Institute; ALI）による最終報告書「コーポレート・ガバナンスの原理―分析と提言」（ALI Principles of Corporate Governance, Analysis and Recommendations proposed Final Draft）3.05 において「大規模公開会社はすべて監査委員会を設けなければならない。監査委員会は、会社の内部監査や外部独立監査人による独立性のある監査を経て作成された財務書類に対して監査を行う。監査委員会はこの監査を通じて、取締役会が果たすべき会社業務の執行状況を監督する機能を支援するものである。監査委員会は 3 人以上の構成員で構成され、雇用されていない者または直近 2 年間会社に雇用されていなかった者もしくは経営執行者と重要な関係にない者によって構成されるべきである」とした。

米国法律協会（ALI）原理は、独立性の要件として上級執行役員と重要な関係及び利害関係があるかどうかを規定することになっている。

監査委員会の構成員は少なくても 3 人とし、これらの構成員は直近の 2 年間及び現在、会社と雇用関係のない取締役でなければならない。構成員の過半数は、上級執行役員と重要な関係のない者でなければならない。さらに、報酬委員会、指名委員会では、役員、従業員を兼任していない取締役のみで構成され、かつ上級執行役員と重要な関係にない者が

過半数を占めていなければならない。
ALI コーポレート・ガバナンス原則 3A.03 においての監査委員会の役割は、以下のとおりである。

1）会社の外部独立監査人としての会計事務所の指名・解約、外部独立監査人の報酬・監査契約、内部監査担当役員の指名など
2）外部独立監査人と取締役会、内部監査担当役員と取締役との連結
3）外部独立監査人の監査結果、監査報告書、提案事項
4）内部監査部門の監査から導かれた会社全体の業務監査報告書
5）年次報告書、監査証明・監査報告・監査意見、財務書類を通して得られた財務報告書などに対して外部独立監査人と経営者による意見のとりまとめ、内部統制の適正性
6）外部独立監査人や内部監査担当役員から指摘された会計方針の変更、資産の運用状況

以上のように監査委員会の役割は財務の知識が不可欠である。2001 年、NYSE では、監査委員会の構成員のうち１人以上は財務の専門家である必要があることを規定した。企業は、監査委員会の目的・責任・権限などに関する監査委員会規程を作成し、株主総会招集通知に含める必要があるとしている。

４　ドイツとの比較による中国における労働者（従業員）代表監査役制度

４－１　中国における従業員代表監査役制度導入の背景と目的

中国の従業員代表監査役制度はドイツの労働者（従業員）代表による監査役会制度を参考に設置している。そのため、ここではドイツの労働者（従業員）代表監査役制度と比較し、中国の従業員代表監査役の問題点について指摘、若干の示唆をする。
中国が従業員代表による従業員監査役制度を導入した背景には、現代的企業制度の整備、コーポレート・ガバナンスの改善、安定した雇用関係を促進する。人的資源の活用、雇用の流出を避け人材確保を維持することは、企業の発展に欠かせない。安定した雇用関係の維持のためにも従業員代表監査役制度の導入は有効である。
取締役会や監査役（会）において従業員の意見を代表し、その権限を強化することにより従業員の権利が強化され雇用関係の構築を促すことになる。会社の取締役会と監査役会に従業員代表を設置するということは、管理機関と監督機関において出資者、経営者以外の者が参加するということになる。従業員代表の監査役会への参加は株主代表の参加と異なり、株主の意向だけでなく、従業員の意思を反映することができる。従業員の利益に関する労働契約の作成、賃金、衛生安全保障などの交渉において従業員代表は検査、監督するため、従業員の利益保護にも役立つ。
また、従業員代表監査役制度の導入は不正企業が増加している中国企業の中でコーポレート・ガバナンスを進化させる上で有効な手段であり重要な方式であると認識されている。

従業員の代表が監査役会に参加することの意義は、従業員が会社の統治構造において社会的地位を確立できるとされている。会社の取締役会と監査役会に従業員代表を設置し、管理機関と監督機関に株主などの出資者以外の人が参加することは、コーポレート・ガバナンスの改善に有効であり、また、企業内の民主的な活動の促進に関しても注目に値する。

上記のとおり現代企業の確立などを目的とし、中国において従業員代表監査役制度が設置された。

2006 年 5 月 31 日に発布された中華全国総工会による「従業員代表取締役、従業員代表監査役制度を推進することに関する意見」の前文において、「従業員代表取締役、従業員代表監査役制度は、中国の特色ある現代企業制度を確立し完成させることを推進し、従業員による民主的決議、民主的管理、民主的監督の権利を保障し、調和のとれた安定的労働関係を確立し、企業の健全な発展を促進するため、会社法の関係規定に基づき実施されるものである」とある。

また、企業統治を機能させるため、2011年2月に中国共産党中央宣伝部及び国有資産監督管理委員会は、「新たな情勢下の国有及び国有持株企業の思想政治工作を強化し改善することに関する意見」を発布した。

「従業員の適法な権利を維持し、広範な従業員の主人公としての意識を高める」という項目においては、「広範な従業員を主人公として、その機能を発揮させることは、中国の特色ある現代的国有企業制度に内在する要請であり、企業改革を深化させるためには、さらに労働者階級に終始一貫して全身全霊を捧げ、従業員大衆の主体的地位を尊重し、法により従業員の政治的権利、経済的権利、文化的権利、労働の権利を保護し、企業と従業員の利益享有のメカニズムを努力して形成し、調和のとれた労働関係を確立しなければならない」としている。

企業内において、従業員代表大会を基本とする民主管理制度を浸透させることは、現代中国企業として重要なことである。そのためには、従業員代表監査役制度を確立し、従業員を組織として民主管理に参与させ、企業と従業員の健全な利益の調和メカニズムを確立する必要があるとしている。

現代の会社法において企業の利益を最大化することが株主の目的である。また、同時に株主は、経営者の不正行為を抑制するなどコーポレート・ガバナンスにおいても注視しなければならない。

従業員代表による取締役会、監査役（会）における参加は、企業内の不正行為の抑制などコーポレート・ガバナンスの改善に有効である。

しかしながら、近年、中国企業における労働争議、ストライキが増加している。特に、労働組合の関与がないところで労働者が集団化しストライキに発生していることから、従業員代表監査役の役割が十分でないことが指摘されている。従業員代表監査役の機能を発揮するためには、監査能力のある人材の確保と独立性の確保、またその役割を明確化し、権限を強化する必要がある。また、労働組合や従業員代表大会の存在、機能、従業員代表

大会におけるそれぞれの意義を明確化する必要がある。

従業員代表監査役の効用についての理論的研究は少ない。従業員代表監査役制度を根拠付ける法律が明確ではないため、その役割、権限なども実行力が弱い。

また、日本においても会社法において従業員代表監査役制度が検討されていることもあり、中国やドイツのように従業員が経営に参加する制度は、監査・監督機能を強化したい日本の企業統治において、今後の監査のあり方を検討する上で比較の意味もある。従業員代表監査役制度の現状と課題、将来の展望を分析することで独立取締役制度にはどのように影響を与えるのかなどについても理解が得られるものと考える。

４―２　中国における従業員代表監査役制度の導入

中国における従業員代表監査役制度とは、従業員を代表する組織、労働組合が監査役をする制度のことを指す。あるいは、従業員代表大会において、従業員の代表として選出された者が、取締役会や監査役会の構成員となることである。

中国における従業員代表監査役制度は 1993 年に成立した中華人民共和国の最初の会社法において、すでに明確に定められていた。

1993 年会社法の 52 条 2 項、124 条 2 項の内容は、以下のとおりである。

監査役会は株主代表と適当な比率の従業員代表によって構成される。その具体的な比率は企業の定款で定めることができる。

監査役会の従業員代表は会社従業員の民主的な選挙により選出されることと記されている。その後、2005 年の改正会社法の 45 条 2 項、109 条 2 項において従業員代表監査役制度と従業員取締役制度が設置された。2005 年の改正会社法の 52 条 2 項、118 条 2 項の内容は、以下のとおりである。

監査役会は株主代表と適当な比率の会社従業員代表を含まなければならない。

監査役会において従業員代表の比率は 3 分の 1 を下回ってはいけない。その従業員代表の具体的な比率は会社定款に定める。監査役会の従業員代表は、会社従業員が従業員代表大会、従業員大会、または、その他の形式を通じて民主的な選挙により選出する。上記の 2005 年改正会社法においては、従業員代表監査役制度について重要な変更が 2 点あった。

1）監査役会の従業員監査役の人数の比率を 3 分の 1 以上と定めた。
2）従業員代表監査役の選任方法が一層明確化された。

1）においては、監査役会において従業員代表の監査役の比率を増やすことにより、従業員代表監査役の影響力を高めることを目的としている。
2）においては、従業員代表大会などの具体的な大会において民主的な選挙により従業員代表を選出することで、従業員代表監査役の独立性を高めその独立性を維持することを目的としている。

上記の従業員代表監査役制度を促進するために、地方においても従業員代表監査役制度に関する地方規章、規則が制定、公布されている。たとえば2006年、中国全国総工会が「従業員取締役、従業員監査役制度をより進めることに関する意見」を制定、公布した。2006年、内モンゴル自治区人民代表大会常務委員会は「内モンゴル自治区会社従業員取締役・従業員代表監査役条例」を可決し、2007年より条例が施行された。2010年は、上海総工会と上海国有資産管理局は「上海市の国有企業において従業員取締役・従業員代表監査役制度を進めることに関する通知」を制定・公布した。

４－３　中国における従業員代表監査役制度の権限・役割など

中国の市場経済は国民の平等性を強調する社会主義国家を前提にしているため、従業員代表監査役制度の導入は、中国の現代的企業制度モデルとして特徴づけられた。その権限、役割、責任などの規定内容は以下のとおりである。

従業員は、労働組合法により労働組合を結成することができる。また、従業員の適法な権利・利益を保護する（会社法18条）。

有限責任会社においては、取締役会において従業員代表を含めることができる（会社法45条）。また、監査役会は、構成員の3分の１以上が従業員代表でなければならない（同52条）。国有独資会社は、取締役会には必ず従業員代表を構成員に含めなければならない（同68条）。また、監査役会は、構成員の3分の１以上が従業員代表でなければならない（同71条）。株式会社においては、取締役会を設置し、従業員代表を入れることができる（同109条）とされ、また、監査役会は、構成員の株主代表と適当な比率の従業員代表を含まなければならず、そのうち従業員代表の比率は3分の１以上でなければならない。その具体的な比率は会社定款に定めるとされている。

従業員代表監査役においては、以下のとおりの権限・役割が与えられている。

1)定期的に企業の従業員の意見、提案を聴取する。
2)企業の生産経営に関する重要な会議に参加できる。
3)監査役会が企業の重要な事項を検討する際に、職責を真剣に履行しなければならない
4)従業員の利益が保護されることを常に注意しなければならない。
5)従業員を代表して意見を発表し、権利を行使できる。
6)従業員の各種保険の加入、保険金の支払い、賃金、労働保険などの制度の執行状況を監督する。
7)従業員の利益保護に関する法律・法規および会社の定款の規定を履行しているかどうかを検査しなければならない。
8)従業員代表大会に関連する活動に参加し、従業員代表大会で決定した事項を執行しなければならない。
9)従業員代表監査役は上級従業員組合、関連する政府部門、機関に対して、企業が違法行

為を行った場合、その内容を報告する義務がある。

表 7－11　中国における従業員代表監査役制度の主な職務と構成

52 条 2 項	監査役会は株主代表と適当な比率の従業員代表により構成される。従業員代表監査役の比率は定款に定める。
124 条 2 項（株式会社）	従業員代表監査役は従業員による投票で、民主的選挙により選ばれる。
52 条（株式会社 118 条）・68 条・71 条	監査役会の設置において、構成員は 3 人を下回ってはいけない。監査役会の構成員は、3 分の 1 以上が従業員代表でなければならない。
150 条	監査役が職務執行において法律・定款などに違反した場合、賠償責任を負う
119 条	会社の財務の検査。取締役・上級管理職の職務執行の監督。法律・定款などに違反する取締役の罷免の提案。利益に損害を与える取締役と上級管理職に対する是正の要求。臨時株主総会招集の提案。取締役が株主総会会議の招集、職責を怠った場合の株主総会会議の招集など。

出所：中国会社法などをもとに作成。

表 7－12　従業員代表監査役の条件・資格

147 条 1 項	従業員組合の主席、副主席は従業員代表監査役の候補でなければならない。
147 条 1 項	従業員以外は従業員監査役の候補になれない。
147 条 1 項	法律を遵守し、従業員を代表して意見と要求を反映させる者でなければならない。
147 条 1 項	経営管理、関連業務の経験があり、経営決定、調整能力を有する者でなければならない。高級管理職であってはならない。

出所：中国会社法などをもとに作成。

４－４　ドイツの従業員代表監査役制度の導入と概要

次に中国の従業員代表監査役制度の参考にしたドイツの従業員代表監査役制度について考察する。ドイツでは、共同決定制度によって監査役会に従業員代表を選出することを義務づけてきた。

日本の商法のモデルになったドイツの 1870 年商法は、監査役会は経営の全部門にわたって会社の業務執行を監督するとされていた。

従業員代表監査役は、1976 年のドイツ共同決定法にさかのぼり、従業員 2000 人以上の企業では従業員と経営者が準対等であるとし、監査役会では半数が従業員代表から選出され、従業員 500 人以上の企業では 3 分の 1 が従業員から選出されると規定されている。

ドイツにおける従業員代表監査役制度の主な内容は以下のとおりである。

従業員により選任された監査役の解任は、従業員の申立てにより解任することができる（共同決定法 23 条 1 項 1 文）。

企業の従業員が監査役となる従業員代表監査役における共同決定法は、企業の従業員数によって、従業員が直接的に選任するのか、間接的に選任するのかを分けている。従業員数が 8000 人を超える場合には間接投票とする。従業員が 8000 人以下の場合は直接投票とする。具体的には、各従業員がすでに提出されている議案に対して投票する（共同決定法 9 条 1 項・2 項、共同決定法 18 条・15 条 2 項 1 文）とされており、間接投票は、各事業所において監査役選任に関与できる従業員 90 人につき 1 人の代議員を選出する（共同決定法 10 条 1 項、共同決定法 11 条 1 項 1 文）とされている。

監査役には、管理者である従業員が含まれなければならない（同条 1 項 2 文）という点

は中国と同じである。しかし、管理者の従業員に関する投票議案は、管理従業員の 20 分の 1 または 50 人の署名によって提出されなければならない（同条 2 項 2 文 2 号）など具体的な方法まで規定している点は中国とは異なる。間接投票、直接投票などにおいて、従業員の意向が影響しやすくなっており、具体的な記載のない中国の会社法とは異なる。

また、ドイツには 労働組合代表者が従業員代表監査役となる場合もある。労働組合代表者を監査役に選任する場合も、すでに提出されている議案に投票することによって行われ、議案は労働組合によって提出される。従業員代表監査役には、中国のように必ずしも当該企業の従業員代表でなくてもよい。ドイツの企業では、社外の労働組合専従者などが選任される例が多い。たとえば、過去には自動車業界の労働組合の副委員長が自動車企業の従業員代表監査役を兼任していた。外部の従業員代表監査役は、独立性が高いという利点がある。

監査役会への従業員代表参加においては、2000 人以上の従業員の企業の場合、監査役定数が偶数で半数が従業員側の代表であるため、株主側代表の監査役と意見が割れることがある。その場合、議長に 2 票目の公使が認められる。議長の互選において 1 度目で一致しない場合、2 度目は、株主側が議長を選任、従業員側が副議長を選任するため、結果的に議長の意向＝株主側の意向が通るようになっている。

４－５　ドイツとの比較による中国における従業員代表監査役制度の問題点

中国における従業員代表監査役制度が形骸化している要因は、内部の企業統治としての政府の関与がある。また、従業員代表監査役の選出方法などが具体的に規定されていないため、その決定方法などが曖昧で企業側に有利になりやすい内容になっている。

ドイツと比較した中国の従業員代表監査役制度において、以下のとおりの問題点が指摘される。

1）影響力

株式会社における監査役会は、株主代表と適当な比率の従業員代表により構成され、具体的な比率は定款により規定する（会社法 124 条 2 項）。監査役会の構成人数は 3 人以上を占めること（124 条 1 項）。従業員代表の監査役は会社の従業員の民主選挙により選出する（124 条 2 項）などが定められているが、構成人数には制約があり影響力としての機能を発揮することは困難である。監査役会における従業員代表監査役の比率を増やし影響力を高める必要がある。

「従業員代表監査役は株主代表及び適当な比率の従業員代表により組織されるものとし、具体的な比率は定款に規定する」（会社法 52 条 2 項、124 条 2 項）とある。しかし、定款の内容は企業が決定するため、経営者の利益と反する従業員代表監査役の人数を増やし影響力を高めることはしない。そのため規定の最低人数である 3 人以上を設置することはあまりない。

監査役会の議事方式及び議決手続きは、企業の定款の規定による（127 条）とされており、定款に依存されている。つまり、定款内容を決定する取締役などの経営陣の意向に依存しているといえる。従業員代表監査役の比率が低いうちは、従業員代表監査役の意見は多数決の下では意味をなさないことが多い。会社法において、従業員代表監査役は単に合議体である監査役会の一員に過ぎない。単独で職権を行使することはできないため、従業員代表監査役の影響力もない。ドイツの従業員代表監査役のように行使権を強化するなどが必要である。

2）選任方法

企業内には紀律委員会、党委員会などもあり、従業員間においても従業員代表監査役の意見において影響力がある人が選出されているとは限らず、政府関係者など企業側に有利な人材が選ばれることもある。従業員代表監査役の選任方法においても「従業員投票により選出される」としか明示されていない。監査役は株主総会で承認され選出されるが、ドイツのように従業員代表監査役の選出方法について、直接選挙、間接選挙による具体的な方法を規定することが必要である。

3)外部からの選出

ドイツの労働者（従業員）代表による監査役は、当該企業の従業員だけでなく外部者も選出されることから独立性が高く、コーポレート・ガバナンスに有効に機能しやすい。しかし、中国の従業員代表監査役の場合は、当該企業の従業員だけから選出され外部の従業員からは選出されないため独立性が低い。

また、監査役は、企業の従業員であることから企業より報酬を得ているため、取締役や大株主の意向に反した意見を発表しづらく、監査・監督としての行動がとりにくい。ドイツのように外部の従業員代表監査役の選出を許可し透明性を高める必要がある。

4)政府の関与

中国の従業員代表監査役において、コーポレート・ガバナンスの促進を阻止する最大の懸念は政府の関与が避けられないことである。中国企業の多くが国資企業であるため、従業員においても共産党員の関係者や政府所属者である場合もある。選出される従業員代表監査役も政府の関係者になることが多い。本来の従業員代表監査役の役割を発揮させるためには、政府所属者、あるいは政府関係者である従業員代表監査役になれないなどの規定が必要である。

中国の民営企業においても労働組合そのものが党員による組合団体となっており、政府からの直接派遣されているケースがある。企業内には政府関係者による労働組合が設置されている民営企業も多い。従業員代表監査役という内部統制において政府の影響があれば、本体の目的であるコーポレート・ガバナンスの強化にはつながらない。

企業内における政府関係者でなく独立性の高い従業員代表監査役の選出方法の改善とともに外部の従業員代表監査役の選出を可能にするなどの改善が必要である。企業内の政府関係者による従業員代表監査役の選出、また政府関係者が従業員代表監査役になることを禁止する規定が必要である。

3)第三者機関の設置

民営企業の出資、またはNPO団体などによる従業員代表監査役協会を設置し、情報交換などによる監査チェック機能を強化することが必要である。また、直接企業から報酬を得る方法を避け第3者機関からの報酬提供、人材の派遣により、従業員代表監査役と経営者の利害関係をなくし、従業員代表監査役が意見を述べやすくすることが可能になる。それにより、経営者の不正行為の抑制をしやすくなり、コーポレート・ガバナンスの機能の強化の実現化に近づくといえる。

4)　監査役会の決議方式

監査役会の議事方法、議決手続きは、企業の定款の規定により定められる(127 条)となっており、定款を決める経営者側の意向が通りやすくなっており、従業員代表監査役の意見が通りにくくなっている。従業員代表監査役の機能が形式的なものにとどまっている理由には、多くの決議に関する規定が定款で決められるため経営者にとって有利な決議内容にしやすくなっている。

5) 権限の強化

中国の会社法には従業員監査役の権利、義務に関する十分な規定がない。そのため、一般の従業員とさほど変わらない権限にすぎず、経営者の監査役として影響力、監査機能も発揮しづらいといえる。

従業員代表監査役は、取締役、監査役と同じ権限、権利を持つ必要がある。また、従業員代表監査役には、経営者、取締役と同じように企業の経営、財務諸表などの情報を閲覧する権利を与える必要がある。従業員代表監査役の意見を反映することに関しても、監督する職責を行う権利を有することを明記する必要がある。

注

注 1)徐浩・末永敏和（2012）「中国上場会社の監査役と独立取締役について」『国際商事法務』Vol.40、No７、1065～1066 ページ。

注 2) 前掲注 1)の 1065 ページにて劉俊海(2003)「我国公司法移植独立董事制度的思考」『政制法論壇』3 期を参照している。

注 3) 前掲注 1)の 1065 ページ、趙旭東が 2010 年 3 月 11 日付の法制日報の取材で回答。

注 4) 前掲注 1)の 1065 ページ、李建偉(2004)「論我国上場公司監事会制度的完善―兼及独

立董事与監事会的関係」『法学』2 期 1～9 ページを参照している。

注 5) 前掲注 1)の 1065 ページ、羅礼平（2009）「監事会与独立董事」『比較法研究』No3。

注 6) 佐藤敏昭（2010）「監査役制度の形成と展望」成文堂、1 章 25～46 ページ、4 章 70～102 ページ。

注 7) 日本経済団体連合会(2009)「より良いコーポレートガバナンスをめざして（主要論点の中間整理）」http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2009/038.html（2009 年 4 月 14 日記載）1～15 ページ。

注 8) 経済産業省企業統治研究会（2009)「企業統治研究会報告書」商事法務 1870 号、55～58 ページ。

注 9)経済産業省企業統治研究会・金融審議会金融文科会・我が国金融・資本市場の国際化に関するステディグループ報告(2009)「上場会社等のコーポレート・ガバナンスの強化に向けて」『商事法務』1870 号 45～54 ページ。

注 10) 日本監査役協会(2009)「上場会社に関するコーポレート・ガバナンス上の諸問題について」『監査役』555 号、特別付録（コーポレート・ガバナンスに関する有識者懇談会）1～36 ページ、日本公認会計士協会「上場会社のコーポレート・ガバナンスとディスクロージャー制度のあり方に関する提言」『会計・監査ジャーナル』648 号付録 243～251 ページ、石井祐介(2014)「会社法改正法の概要と企業実務への影響」『会社法務 A2Z』のサイト：http://www.kaishahoua2z.com/pdf/a2z_pamphlet1403a.pdf、9 ページ、太田達也(2014)「監査等委員会設置会社の選択可能性」『情報センサー』Vol.96.Aug-Sep.,
http://www.shinnihon.or.jp/corporate-accounting/theme/pdf/info-sensor-2014-08-05.pdf、1～4ページ、尾崎安央（2014）「企業統治とその機関構造をめぐる改正―社外取締役・監査等委員会」『企業会計』中央経済社2014年3月号28～35ページ。

注 11) 風間信隆（2013）「ドイツ企業における監査役会と共同決定」『商学論叢中央大学』第 54 巻第 5 号 232 ページ、ミッシェル・アルベール（著書）久水 宏之（監修）小池はるひ（翻訳）(2008)『資本主義対資本主義』（新装版）竹内書店新社、第 4 章 113～141 ページ。

注 12) フリッツ・ナフタリ編・山田高生訳(1978)「経済民主主義(3)」(Fritz Naphtali (Hrsg.), Wirtschaftsdemokratie(3)『成城大学経済研究』(63), 103～124 ページ、共同決定の起源は「ドイツの工業化過程における従属的労働からの解放運動」、ドイツ一般労働組合総同盟（ADGB）の基本綱領において、フリッツ・ナフタリ(Fritz Naphtalie1 1888-1961)による共同決定構想は、職場レベルでは労働者、経営レベルでは経営協議会、企業レベルでは監査役会、全体経済レベルでは経済・社会により実施される。1980 年代までは、労働者・労働組合の経営参加問題や企業体制として取り上げられ、共同決定は体制的に保障されている「協約自治」と並びドイツの経済・社会秩序の柱として二重の労使関係（対立的協調関係）の特質をもっている。「協約自治」が経営外の協約関係を規制し、労働争議を伴う（対立）を構成するのに対し、共同決定は経営内の労働関係を規制するものであり「平和

と信頼に満ちた協力・対話と参加」が法的に義務付けられ、平和義務(Friendenspflicht)」の下に設置された。共同決定には、民主化機能、平和機能、統合機能、革新機能、文化機能があるとされる。政府、銀行、企業の緊密なネットワークにおける安定的な株式保有の母体である伝統的なメインバンクや大企業は国際決済銀行（BIS）のバーゼル規制の強化、国際会計基準（IFRS）の採用により大量の保有株式の売却、株主を重視した経営に移行と同時に、共同決定における企業レベル（監査役会）における問題がコーポレート・ガバナンス改革の議論として活発化した。

注13)ガヴェラー経済事典(Gablar Wirtschgaftslexikon)では適用企業は2012年で40社未満。ツーゲヘア(Zugehor.R 2003)によると1970年は114社が1997年は45社。前掲注11）の231～240ページ。当時の石炭・鉄鋼のモンタン産業はドイツの基幹産業であり、モンタン産業における労使同権的共同決定は労働組合にとりモデル的な存在であった。その後、モンタン産業の減少により現在の適用企業は40社未満といわれている。

注14）前掲注15）の風間がキスラー参照。Leo Kibler,Ralph Greifenstein,Karsten Schneider(2011)Die Mitbestimmung in der Bunderepblik Deutschland:EineEinfuhrung Vs Verlag Fur Sozialwissenschaften。キスラー(Leo Kibler 2011)は、「監査役会の3分の1しか従業員が占めていない場合は、企業レベル共同決定においてもっとも弱い形態といえる。労働者側にシンボル的権力を授与するものではあるが、監査役会に対しては実質的には影響力を行使しえない。共同決定としの民主化機能を持たない」と指摘している

注15)方新(2010)「中国における監査役制度と運用状況―日中の制度比較を中心として(上)『監査役』No.570、61～75ページ、方新(2010)「中国における監査役制度と運用状況―日中の制度比較を中心として（中）『監査役』NO.571、95～107 ページ、方新(2010)「中国における監査役制度と運用状況―日中の制度比較を中心として（下）」『監査役』No.572、163～173 ページにて、桃徳年(2006)『わが国上場会社監事会制度研究』中国法制出版社、137 ページ、鐘良・石水平(2007)「我国上市公司監事会の特征：猫術与分析(J)」『価値工程』中山大学管理学院、第2期87～94ページ、羅礼平（2009）「監事会与独立董事」『比較法研究』3期、146～151ページを参照、神宮健(2007)「上場会社のコーポレートガバナンス」『季刊中国資本市場研究』2007年春号、56～69ページ、謝東（2007）「浅議上場会社監事会制度の完備」『湖南財経高等専科科学学報』2009年2月号、15～17ページ。

注16）前掲注15)。

注17）前掲注15）、方新(2010)「中国における監査役制度と運用状況―日中の制度比較を中心として（下）」『監査役』No.572、163～173ページにて王淑慧・童寧・周昭「わが国上場会社監事会統治評価実証研究」『河北大学学報・哲学社会科学版』2009年第4期61～65ページを参考、2005年～2007年度上海・深圳証券取引所1128社に関する調査

注18）筆者が第３章において民営上場企業の年報、財務諸表から調査した結果。

注19）梶田幸雄(2011)「中国における従業員監査役制度の現状と課題」『麗澤大学紀要』第93巻 2011年12月、１～25ページ。

第８章　不祥事企業における組織文化と独立取締役との関連性

１節　組織文化の視点からみる日中の不祥事企業の特徴

１－１　組織文化の視点からみる日本の不祥事企業の特徴

日本において不祥事が増加している背景には、公益通報者保護制度による内部告発者の保護、内部統制の構築が促進されていることや消費者が企業や経営者の社会的責任を強く求めるようになったことなどの社会的背景がある。日本における不祥事企業は今後もますます増加することが見込まれる。不祥事企業の大事件に対しては第三者委員会が設置され、その報告書が公表されているが、実際には、企業内で対処し、公表されていない不祥事も存在する。それらの企業を含めると、実態は、公表企業より非常に多いと推定される。

不祥事の再発防止対策として、社外取締役を設置する企業も増えている。みずほ銀行は金融庁に提出した業務改善計画に「社外取締役の設置」を盛り込んだ。また、雪印乳業株式会社は元全国消費者団体連絡会事務局長の日和佐信子氏を企業倫理委員会の委員長として社外取締役に選任した。

これまで社外取締役を設置していなかった日本企業においては、不祥事防止対策として専門の外部監査機関の設置や社外取締役設置による監査・監督機能を強化する例も増加している。

しかし、社外取締役の設置だけで、再犯防止対策は十分ではない。日本では、組織ぐるみの不正取引が多いことから、倫理的な組織の構築が不可欠である。実際に、倫理綱領、行動規範の制定、遵守のために、社内倫理教育などの機関を設置し、調査、点検の運用を実施するなど内部告発者制度の制定など企業倫理の制度化を強化している企業も増えている。

本章は、まず、第１部にて組織文化の視点から企業の倫理的問題をとらえ、先行研究から適正な組織文化は不正取引の抑制効果につながるのか、過度な組織文化は逆に不正行為を促進させているのかどうかなど、組織文化と不正取引行為との関連性について確認する。不祥事の再犯防止のためには、独立取締役を設置するだけでなく、倫理的な組織を構築することも重要であることを言及すると同時に、組織文化に問題のある不祥事企業において、独立取締役は組織文化の改革、新しい組織文化の構築を促進できるのかなどを考察する。

第２部では、実証研究において回帰分析を用い独立取締役の比率、会計士資格保有者の比率が高い企業は不正取引企業になりにくいのか、また、不正取引企業の中でも独立取締役の比率が高いと不正取引金額、処分人数、処分回数が少ないのかを分析する。

また、第３章で分析した調査結果と同様に独立取締役の監査・監督機能の効用が最もあると思われる業種は、不正取引企業になりにくいのか、などを分析する。

なお、組織文化と組織風土を区別する場合とそうでない場合がある。区別する場合は、組織の地理的条件、経営環境、就業規則の外苑を組織風土とし思考や価値判断の集団的特徴である組織文化の規定的要素の１つと位置付けている。区別しない場合は、両方をほぼ交換可能な等価概念と考える。本論文では広範囲な意味において区別せずにとらえる注 1)。

まずは、日本と中国における組織文化の先行研究を振り返り、不正取引行為の特徴を比較分析する。

日本では組織のために嘘をつき辻褄あわせをする、といった組織ぐるみの行為が目立つ。日本における不祥事の要因には、社会規範との乖離、社員が自分の利益のために行動する、企業による過度の利益追求、管理体制の不十分、政治との癒着などがあげられるが、組織文化、企業倫理が適正に構築されていない企業において起きていることも否めない。

たとえば、大型車のリコール隠しで社会的に問題となった三菱ふそうトラック・バス部門（三菱ふそうトラック）は、新聞の謝罪広告に組織ぐるみで隠蔽行為を行った事件について「企業文化変革推進委員会の創設：社内各部門の中堅社員として、風通しの良いオープンな企業文化の創造プログラムを策定し、勧告を行います」注2）と企業文化により再生することを目指していることを明記している。

組織的な不祥事においては、組織における個人の意思決定が、個人の良心に基づく判断よりも上司の命令を重く考え、上司に逆らえないといった属人思考注3）によるものであるとされている。

上場企業512社に対する「企業の不正リスク実態調査」のアンケート調査では、20%で不正が発生し、不正のうち69%が資産の流用、22%が不正な財務報告（粉飾決算）という結果がでている注4）。

日本企業の場合、内部昇進により経営陣になるケースが多いため大多数の企業の経営者は、企業の組織文化に深く浸透している。不祥事を起こした企業の経営陣が組織文化により組織ぐるみで違反行為を行っている。一度、不祥事を起こした企業が、再発を防げず、本格的に改革を行うことが難しいのは、長年の組織文化における改革が困難であるためである。

経営者の不正行為の抑制は、外部からの監査・監督としてのチェック機能、ガバナンス、株主、ステークホルダーによるコントロールなどを通した外部統制の側面だけでなく、倫理綱領の制定、社内倫理教育の実施、さらに倫理的組織文化の構築の確立が必要となる。

１－２　組織文化の視点からみる中国の不祥事企業の特徴

中国においては、日本のように組織ぐるみの不正取引は少ない。中国人は組織の枠組みよりも個人での取引、関係、人脈を重視する傾向にあり、不正取引行為のタイプにおいても、組織ぐるみではなく個人による資産の横領などが多い。

特に請求書やコミッションなどの偽造、架空の売掛金、計上、財務諸表関連の不正な報告、在庫などの資産の横領、汚職などの個人による不正取引行為が多い。不正の発見方法は、社員の通報、匿名の内部情報がほとんどであり、内部監査、内部統制による発見とほぼ同じか上回る注5）。

フォーブス「中国大陸富豪」にランキングされた大企業では、2001年、ランキング2位の「欧亜集団」の董事長の楊斌による脱税・公文書偽造、同年、3 位の「華晨控股」の仰

融による脱税、2000 年の 26 位の「深圳政華集団」の董事長の呉志剣による詐欺・公文書偽造、1996 年、45 位、最優秀主演女優賞受賞者である「北京暁慶文化芸術公司」の劉暁慶による脱税などが代表的である。

また、政府関係者では、第 9 期全国人民代表大会代表である李福乾（「百文股份有限公司董事長」）による虚偽の財務会計報告、同様に第 9 期全国人民代表大会代表の李経緯（「健力宝」）による汚職がある。また、「中国銀行行長」の王雪冰による利益供与・収賄、「中国光大集団総公司」の董事長の朱小華の収賄などがある。これらは組織ぐるみではない不正取引行為と思われる。

深圳証券取引所公式のホームページには企業名、処分者、発覚方法、処分内容などの不祥事企業が公表されているが、2011 年は、45 社、2012 年は、67 社、2013 年は 76 社と増加し、処分者の名前、不正行為まで明記されている。多くは、会長、副会長、取締役、取締役会秘書だけであるが、独立取締役や監査役まで処分されている企業もある。ST 企業を除いた情報開示量の多い企業61社において、独立取締役が処分されているのは7社である。

61 社のうち組織ぐるみと思われる 5 人以上の処分者が出た企業は、16 社である注 6）。

上記のように中国の不正取引企業の特徴は、日本と異なり、個人による不正取引行為が多いといえる。

そのため、その個人の行動要因を明らかにするためには、その不正取引行為を実施する相手と自分における個人間の人間関係について分析する必要がある。

中国人は、Guanxi（関係）＝「親密に結びついたネットワーク」を中心に行動する。血縁関係と同じ学校、地域、組織に属しているという社会的な相互関係のつながりをともなうことから関係の基礎が始まる注 7）。

儒教的価値観に影響されてきた中国の文化は、儒教の思想として人間関係は調和、ヒエラルキー、道徳的滞在力、血縁関係により解釈されている。家族関係を拡張した関係に基づき、人間関係を構築し拡大するため、家族を中心に展開した中小規模の企業が多い注 8)。

中国では、影響力のある人との関係、人脈に依存する。そのため、裏取引、謝礼、賄賂、豪華な接待などを提供してでもその人間関係作りに投資する。従って影響力のある人は、市場原理による収益よりも賄賂などの裏取引による収益のほうが上回るため、不正に対する非倫理感が少なくなるといった傾向がある。

また、中国人の行動原理が利己主義、家族中心で短期利益追求型な傾向にあるのは、以下の理由がある。

政府の政策に依存しながらも良く変わる政策に振り回されているという現状の中で、個人ベースで政府に依存せずに個人の資産や利益を確実に貯蓄する手段を得なければならない。その目的を達成するために活用できるのは人脈に依存することである。人脈を最大限に活用しようとするため、継続的な利用関係を構築する必要がある。それらは、賄賂などの不正取引行為をもたらし、その利害関係が強すぎるために企業においても癒着などの負の側面が出る恐れがある。

日本、中国は、どちらも儒教の思想を取り入れ関係性を重視する社会であるが、中国は家族を中心に個人との関係を重視するあまりに公私混合する傾向があり、不正行為につながるとみられている。

一方、日本は島国で長男重視による長子単独相続制度の発達により家族の規模が中国ほど多くない。そのため、関係は組織が重視されることになり、組織ぐるみの不正につながっているといえる注9)。

２　日中の比較による組織文化・行政文化の先行研究

２－１　日本における組織文化の先行研究

組織構成員が非倫理行動を促す組織風土や組織文化など組織の価値観の規範により組織の特性は、生み出される。組織構成員が社会的行為に及ぶ場合、組織の価値観や規範と個人の意識が異なっても、組織の価値観を優先し、正しくなくても「正しい」と自ら判断した結果、組織不正が発生することが多い注10)。

過剰な組織文化による組織不祥事の防止には、組織文化の斬新的改革が有用である。過剰な組織文化における組織の価値観や行動規範が組織構成員を拘束しすぎる場合に、組織不正が起こりやすい注11)。

築達(2004)は、組織文化は企業内の問題をモニタリングすることが不可能となり、懲戒的パワーへの恐怖心から抵抗できず、その結果、違反的行為が実行される病理的な状態＝集合近眼という概念で示している。

間嶋(2008)は、外部の意見を聞かず、組織文化のみを参照するようなアイデンティティの構築から生まれる機能不全でひとりよがりな状態に陥ることを「組織ナルシズム」とし、株主などのステークホルダーへの体裁をとりつくろうために形成された組織アイデンティティにより機能不全に陥ることを「組織の過剰適応な状態」になると指摘した。

多くの不祥事企業が、現場と経営者の信頼関係の構築の欠如により、部門管理者の下で組織的に不正が実施されている。

本間(2007)は、「組織性逸脱行為」を「集合的効果（集団利益）を目的と、違反の実行者を含む複数の直接的・間接的関与者によって生じる、一般社会に照らして逸脱した行為であり、集団の外に悪影響をもたらす集団行為」と定義している。

逸脱行為を発生させる組織的な要因は、一般社会の規範と一致しない社内のみに通じる規範の常習化により違反行動に気がつかないこと、また、企業倫理を重んじるあまりに、外集団である社会一般への関心や理解、共感が低下すること、組織全体の中で自分の仕事の位置づけ、責任の箇所が曖昧で、部署間の交流、情報交換もなく排他的であることと指摘している。そのため、転勤、転職などの経験者は、組織的違反に対して抵抗を感じていることを指摘している。

第４章でのヒアリング結果においても注12)社外取締役の導入を嫌がる傾向にある企業は、上記のような企業内の組織的な組織文化を重視しすぎている企業に多い。

また、上記のような組織文化がある企業は、仮に社外取締役を設置しても企業内の組織体制を重視するため、社外の第三者の意見に耳を傾けないという傾向にあり、その効用を発揮しづらいことがうかがえる。社外取締役の設置とともに組織文化の構造改革も必要である。

岡本・鎌田（2006）は、組織文化を重視しすぎている企業の会議では、相手の対面を重んじて、反対意見を表面できず、提案内容よりも提案者は誰かにより提案が通るかどうか決定し、トラブルの原因よりも責任者を優先順位が決まるなどの「属人風土」があると指摘している。これらの企業は、意思決定、集団的思想の善悪の判断において、対人要素が重要視され、常に「人」を基準に判断される属人風土がある企業は、組織的違反が容認されやすいことを明確化した。

一方、属人的組織風土の概念を提唱した岡本・鎌田(2006）に対して、星野など（2008）は、「違反の風土」を「属人風土」で説明するモデルは、実際の経営に活用するのは困難であると指摘している。

また、組織構成員の行動の基準において、樋口(2010)は、組織文化と組織不祥事の関連性は、まだ初期的な段階であると指摘した。社会倫理的に特段の問題が認められない組織文化においても、組織ぐるみによる不祥事を誘発する可能性があるとし、組織文化が組織にマイナスに働く逆機能は、環境適応を妨げるが、組織が環境適応している状態でも発生すると指摘している。過剰な組織文化の影響は、組織ぐるみの不祥事に対するリスク管理体制、組織構造や制度まで弱体化、無力化されるとしている注 13）。

他方、不祥事企業は、部門管理者及び現場管理者などにおいて組織的に行われている。企業倫理が確立することで不正を未然に防ぐことができる。企業倫理の確立を阻害しているのは、組織構成員により内面化され共有化された価値観、規範、信念であるという、企業風土が企業倫理確立の阻害要因としていると指摘している研究は多い注 14）。

樋口(2010)と間嶋(2008)は、自社の組織文化に非倫理性がなく弱すぎても、組織不正が起こる可能性があり、不正防止に対しては自社の組織文化の改革だけでは限定的でしかないと指摘している。

上記の不祥事企業と組織文化に関する先行研究から、不正企業における組織の特性を確認すると、過剰、過小な組織文化は不正行為の原因になりやすいが、適切な組織文化であっても不正取引行為になる恐れはある。

後述するが、過去の不祥事企業の事例研究より、組織文化が不正取引行為に関係していることは否定できない。再発防止、不正取引防止対策として組織文化の改革と適切な組織文化の維持も必要であるといえる。

２－２　組織文化、行政文化による日中の比較

中国企業における個人の関係においては、政府の存在は絶対的であり、その影響力は衰えない。

政府の影響、官僚制文化と重なりうる行政文化は、日本、中国などの確立された官僚制の伝統を持つ国々において、支配的文化となり、深刻な問題になっている注 15）。

1980 年代から、東アジア諸国の政府間、国家間のガバナンスは大きく変容し、行政効率化の促進、成果主義の浸透など行政管理手法に対する共通点は増えている。行政文化研究の多くは、社会における文化の複層性について共通の理解を示し、上位概念として「社会文化」「政治文化」があり、下位概念として「組織文化」が存在すると認識している。文化的な伝統としての儒教や仏教などを家族主義的な価値観や行動パターンを行政文化の特性としてあげる場合は、行政文化の概念は社会的な通念までを含む広義な意味となる。

官僚制研究、政治文化、組織文化研究の一環としての類型論、比較研究においては、1950 年代から 1960 年代の中国では、比較行政研究運動における文化的アプローチがある。比較行政研究及び比較行政運動の発展は、その後、政治経済学的視点、合理的選択理論などの経済学的なアプローチに移行した。

比較行政論や発展行政論は、国家発展において欧米の行政システムの導入の失敗の原因は、歴史や儒教的な上下関係、家族主義的な組織観などの非合理的な伝統文化が妨げになっているという視点である。

上記の伝統文化の否定、改革視点という方法論から、行政文化改革論に移行し、官僚文化、組織文化などが含まれている。

上記のような中国の行政文化としての特徴がある中で、日本の行政文化研究は、そもそも文化人類学の視点を基盤にし、政治文化論からアプローチした石田(1970)の研究など多様にあるが、最初の比較研究として東アジアの行政文化を分析した金(1983)は，文化決定論の観点から家族主義・権威意識・法意識・序列意識・名分主義の 5 つの要素について、儒教圏内である日本、中国の相違を分析し以下のように指摘した注 16）。

1)家族主義の傾向が強く公と私の概念が希薄である「家族意識」は、中国が強く、日本は比較的弱い。
2)官と民の関係が権威主義的である「権威意識」は、中国・日本は韓国ほど強くない。
3)法意識が希薄で情的な人間関係に陥りやすい「法意識」については、中国は弱く、日本が強い。
4)儀式主義になりやすい秩序意識（階級意識）が強い「序列意識」については、日本が強く、中国は弱い。
5）実利よりは名分を重視する傾向（名分主義）があり、「名分意識」は、中国が強く、日本は弱い。

行政文化理論に基づき中国においても、家族主義、権威主義による利権問題が浸透している中で、合理主義的な文化が混在している。

鄭(1991)によると、日本は、自然環境、地理的要因や宗教や哲学、また政治の構造など

により中国や韓国とは異なる行政文化を形成した。日本の行政文化研究は、そもそも文化人類学の視点を基盤にしたもので、戦後の日本における行政文化の先行研究は政治文化論からアプローチした石田（1970）の研究など多様だが、行政文化を分析対象とした研究に限定すると、井出（1984）は行政的絶対主義による価値意識と行動様式こそが日本社会の文化的特殊性であると指摘、武藤(1993)などは、官僚的な政府組織の効率性と効果性に寄与する要因、伝統的な文化が公務員の行態と行動に与える影響とともに日本の公務員が任務に忠誠的であることなどに注目し、「垂直関係の主観的意味」、「甘えと相互依存の心理」、「象徴主義と調和」、「権力と事前交渉」、「官僚的責任性」、「文化と行政への影響」に区分し考察した。

明治維新以降の日本の儒教的理念は、国家のために奉仕させるという意識のもとにあった。欧米と違い日本人は、忠実に政府を信用し、政府は国民を保護していると信じている。そのため、集団主義を個人主義に転換すべきであり、また上級公務員の文化的多義性に対する不干渉などを指摘している。

上記のように日本においては伝統的な文化的属性から行政文化の特徴を分析した研究と新文化理論の応用を分析した研究があるが、中国では 2000 年以降は行政文化の応用である新文化理論が登場し、社会関係と価値の関係、社会的変化と安定において、人間の自立性を核心的前提として、有効な概念を提示することで社会現象を分析した。

次に、日中の組織文化の比較のため韓国文化を例にとると、伊藤(1984)、金（1983）は、韓国社会の文化的特徴は、垂直的な社会、集団主義、関係志向、安定志向、相対主義、温情主義、帰属主義であると指摘している。

それに対して中国社会においては、韓国と同様に、家族などの関係志向があるといえるが、しかし、それは、欧米文化の個人主義を重要視する思考の影響も受けており、韓国ほど年齢などによる上下関係を重んじた関係は強くない。家族との人間関係によりビジネスを展開、発展させるが、日本のような集団主義思考はなく、とりわけ企業内ではアメリカに近い個人主義思考である。企業内のポジションである肩書きや共産党員であるかどうか、大企業などへの所属に対する意識が強い。

その反面、日本企業や韓国企業は帰属主義、垂直的な社会による組織ぐるみの不祥事が多く発生しているが、一方で、中国企業内では個人的な不正取引、個人のモラルに反した取引が多く発生している。

このことからも中国社内における思想においては、韓国社会、日本社会の帰属主義とは異なることがわかる。

中国人はキャリア、職業意識において、好条件により数年で転職する傾向が高く、日本社会のように長期的な安定志向を重視するよりも、欧米社会のように短期間でも目先の収入を得ることを重視する傾向にある。中国の従業員は、転職時に最も重視しているのは報酬であること、また自分の仕事範囲を明確化すること、同僚との共同作業を好まないことなどの特徴がある。中国の中小企業を対象に調査した結果、西洋的な人事施策の痕跡はあ

るが、多くの場合、人事施策は経営者独自で地域性が強いといえる注17）。

３　中国の組織文化における権力構造

３－１　中国における行政文化の権力構造

企業文化や制度は、組織発展に貢献してきた政府やパワーのある個人及びグループの影響を受けながら形成される。企業文化は、影響力のある人を支持するグループが支持しないグループより大きい場合に定着し、利害関係が異なることでコンフリクトも起こりうる注18）。不均衡パワー関係としては、AがBに対してパワーがあるのはAがBに依存するよりもBがAに依存するほうが大きいからである。また、資源依存のパースペクティブとして、組織の存続は、資源に依存している利害集団の管理方法、組織の有効性にあり、組織で最もパワーのある人は獲得するのが困難な資源を獲得することができ、組織が直面している問題や不確実性に対処できる。

中国企業における組織内外の権力においては、政府組織との関係性を無視できない。

エツィオーニ(A.Etzioni　1988)の組織論は、特に上下関係の服従関係としては、上位者の権力（Power）と下位者の態度(involvement)において、「目的」に対して組織論の中心変数である服従関係があり、秩序目的のある組織は威圧的な、タテ関係の構造をもつ傾向があるとしている。

渡瀬(2001)によると､権力が行使されるために下位者を統制するための手段を｢権力財｣といい、物理的＝肉体的、経済的＝物質的、象徴的＝模範的に区別すると、「権力財」を用いる権力は、1）威圧的権力(coercive power)、2）功利的権力（utilitarian power）、3）説得的権力(persuasive power)になる。下位者が組織に所属する以前からすでにもっている態度は、社会における権力観であり、「疎外的態度」（AI:alienative involvement）、「打算的態度」（CI:calculative involvement）、「納得的態度」（MI:moral involvement）がある。

図表８－１　中国の権力による組織的態度

組織	権力Ｐ		態度Ｉ	AI	CI	MI
CO	CP	→	AI	1	2	3
UO	CP	→	CI	4	5	6
PO	PP	→	MI	7	8	9

出所：渡瀬浩（2001）「中国国民党の組織論的分析」『社会学論**叢**』3～5ページをもとに作成

態度Ｉは、組織内において権力が行使された場合、その権力Ｐの類型に応じて下位者の側に必然的に生まれる態度である。行使される権力が威圧的(CP)であれば、下位者には消

極的・疎外的（AI）、打算的（CI）な態度が生まれる一方、説得的（PP）な態度の場合は、献身的・納得的（MI）な態度になる。従属変数としての態度であり、I は独立変数になる。政府と経営者の関係においては、政府の権力が CP であり、経営者は、CI の態度であるといえる。また、非政府関連組織者の創業者及び経営者と独立取締役の関係においては、その権力は PP であり、MI であることも考えられる。

渡瀬(2001)によると、適合的ケースでは、CO はその権力が CP であるのでメンバーを疎外するため、疎外されたことでマイナスイメージととらえられるが、AI の社会には適合するとされ、CO も組織の一つの類型であり、社会の類型が AI である限り CO はそこで適合する。組織は社会の反映であるが、理論的には、CO は疎外的で PO は共同的であるというマイナスやプラスの価値判断の対象にはならない。

エツィオーニの理論は、エリートの指摘目的（権力欲）を、「組織目的」に変えることで、組織の存在を保障し、エリートの権力欲も満たすことである。それにともなう秩序、経済、文化は、それぞれ威圧的組織、功利的組織、説得的組織の形になり、表 8－1 の CO、UO、PO のいずれかになる。たとえば、政党組織が経済主義の政党であれば UO となり、革命政権は、主に文化目的の PO、秩序目的の CO になる。

目的が上司などで影響力がある場合、必然的に部下を内面化する PP が適用される。しかし効果的でない場合は、CP が適用される。能力のないリーダーの場合は、PP の前に CP を適用する可能性がある。また、いつまでも PP に依存している場合は、敏速な対応に遅れることになる。リーダーは、PP と CP の二種類の権力を組み合わせることが多い。

企業組織には「目的」があり、1) 秩序目的（order goal）、2) 経済目的（economic goal）、3) 文化目的（culture goal）があるが、中でも文化目的においては「社会の信念体系と価値志向」があり、文化目的のある組織は、「象徴的対象の想像、維持、応用がある。また、それに対するコミットメントの創造･強化に必要な条件を制度化しようとすることである」としている注 19)。

中国などの政治的組織においては、エリートの権力志向、権力欲があり、組織時代の拡大を求め利益追求型で、私欲利害集団によるものとされている。これらを手に入れるために「目的」の置き換え、組織の歪曲が発生する。「目的」は、所与であり組織は達成するための「手段」であるべきである。官僚制と民主制の関係について論じたミヘルス（R.Micheles 1876-1936）は、権力を概念として考えれば、統制の「手段」という機能主義ではなく、実体概念としてとらえている。

中国では、上記のような支配的な権力欲があるエリート集団、政府による管理下で企業が発展している。政府という組織の元、威圧的、功利的な手段により企業の発展という目的を達せられてきた。このような政府に対する不信感がある中で、習慣、文化により不正を行うプロセスに至っているともいえる。

３―２　第三者機関の組織文化

中国の不祥事の背景には、企業文化の影響よりも個人の意識に基づく不正行為が多い。それは、社会的文化による影響もあると思われる。

中国では現在でも社会主義的思想を受け継いでいる人も多い。個人の倫理観は、思考は国民党の時代から続いている。国民党の性格を組織論的に規定すると、改革政党であり、訓政的組織である。組織目的でいえば、文化目的であり、PP と MI のセットから構成される説得的組織 PO タイプになる。

当時の国民党時代は、自己犠牲的な努力（＝利他）として国のために労働を強いられていた。人間は本能的に利己的であり、利他はありえない。しかし、組織生活においては利他を本能的な利己より重要視させている。組織学的にみれば CP→AI となる。この場合の CP は疎外的社会 AI に適合する。権力統制において国民は服従するのみの場合に適合するのは CO である。統制対象が CI に移行すると、UP が適合することになり、その後は CI として、西欧の影響による個人主義に移行する。

上記の中国人の個人の倫理観を背景に、中国の不祥事企業の原因は、企業文化の影響だけでなく、個人の意識に基づく不正行為もある。それらは社会的な文化による影響があると思われる。

中国は国有経済支配下の下で国資企業は発展した。民営上場企業においても各産業の発展は政策に依存している。

しかし、近年、私有財産権の容認と不可侵、資産の継承権の保護、民営企業の私有財産を容認し、不動産などにおいて物権法を制定した。そのため、経営者は、個人の物と公共の物、企業の物という区別がつきにくい。それらは、不正取引行為につながるといえる。未熟な経営者は公私が混乱し、また、目先の利益を追求するため、不正取引を行うことで個人の資産を確保しようとする。

中国経済の成長とともに、将来的には、欧米、日本などと同様に、中国においても企業に対して社会的な責任の追及を迫られるようになるであろう。従って社会的責任（CSR）に取り組む中国企業も増えることが予測される。

しかし、現在は、市場競争の中で生き残るために利益追求を第一に優先している多くの中国企業が、その目的のために不正取引行為を行っているのが現状である。

３－３　中国の第三者機関の組織と政府の関与

上記のような背景の中、近年、中国では、社会問題に取り組み、その解決を目指す市民団体が増加している。

上場企業の監督機関の役割が未発達であり、独立取締役など外部の機能との連携、権限の強化が法的不整備な中で、中国における第三者機関の設置は、国内外から期待されている。企業統治の有り方については、中国の非営利特定活動法人（NPO 法人）の組織団体における組織文化、行政との関係についても言及する必要がある。

日本、中国ともに企業形態の変化にともない NPO 団体が増加している。内閣府によると

NPOはNot　Profit　Organizationもしくは、Not Profit Organizationという意味で非営利組織と訳され、国際協力NGOセンターによるとNGOは(Non　Govermental　Organization)は非政府組織と訳されている。第一セクターを政府、第二セクターを企業、第三セクターは非営利セクターとして社会を三分割して把握することもある。また、NPO は国内でのボランティア組織、NGOは海外で活動するボランティア組織というイメージも定着している。NPOとNGOの概念を整理すると広義に考えるNPOは多種多様であり、NGOはNGOの一部であるととらえるケースもある。

経営学の組織論分野では企業の経営戦略に関する議論・研究論文があるが、NPO の経営戦略においては、経営学の組織論分野の内容がそのままではあてはまらず、その目的は、営利企業と NPO との組織行動に違いをもたらすことが考えられる。また、NPO は、その目的と行動により、マーケティングが複雑になるという特徴がある。NPO は少なくとも 2 つのマーケットが存在する。一つは寄付など資金提供してくれる顧客であり、もう一つは本来のサービスを提供する相手（受給者）である。企業はサービスを提供する顧客から資金を受け取るが、NPO の場合は、別のところから寄付や助成金などの形で資金調達をする。NPO は本来のサービス提供と資金調達という 2 つのマーケティングプラグラムを用意しなければならない。また、NPO は、形のある製品でなく無形の理念やサービスを提供することが多いため、顧客ニーズとミッションの間には矛盾が生じることがある。マーケティングは流通、プロモーション、価格、製品の 4P があるが、NPO の場合は政治と世論が追加されることが多い。NPO は、企業統治としては、業務執行者のマネジメントを監視・コントロールする制度により、株式会社など営利企業のような取締役会は存在しない。代わりに理事会において代表者がその役割を担う。ボランティアや専従職員の分業、権限のパターン、企業内部、外部の監査役を明確にしなければならない。しかしNPOの場合は、監査・監督の責任者が明確化しづらい。固有の能力などの資源を利用し、環境の変化に対応しなければならず、経済環境や行政や資金提供者の経済環境など制約が多い。NPO には他の組織との競争において優位性が高い場合のコア・コンピタンスの要求が高いといえる。

外部環境においては、投資家や金融機関、組織成員、労働組合、顧客、自治体、特別利害関係組織、競争者、供給業者などの組織に出資先である行政が加わり、それぞれのエージェンシー関係を持つことになる。単独で経営資源を獲得できないNPOは、行政などのセクターとネットワークを構築することで、生存の可能性を高め、組織は、他の組織との関わりの中で存続、成長しているともいえる。エージェント関係においては、NPO と金融機関、NPOと財団、NPOと行政という関係があり、組織と組織のつながりは経営資源により媒介されているが、特に行政との関係においては、行政がプリンシパルでNPOがエージェントとなる。日本においてもNPOが行政と協働する際に考えなければならないことは組織間関係の議論である。NPO という経営体にとり、行政はマネジメントへの影響という観点も重要であるが、NPOの意思決定に少なからず権限が制限されることになる。NPOに自治体の職員を送り込まれ、不利な立場を強いられ、本来のミッションに沿わない要求をつきつけ

られることもある注20）。

一方、中国では、政府から独立し、中国市場における国内外の企業に対しても監督機能としての役割を果たしている環境問題に取り組むNGO組織もある。「中国水質汚染地図」などのデータベースを公表している NGO 主催の公衆環境中心（Institute of Public & Environment Affairs; IPE)は、2006年、米国TIME誌の「世界で最も影響力のある100人」に選ばれた。

しかし、中国のNPOの多くは政府の関与が避けられない。中国でNPO、NGOの組織団体を創設する場合は、日本と同様に政府に登録することが義務付けられている。

しかし、NGOの多くは政府出身者、政府関連者による団体であり、草の根NGOは限られている。中国のNGO は1970年代末の改革開放政策実施後に誕生し、1990年代は政府が市場経済化を促進し、市民社会の発展とともにNGOも急激に普及した。

中国政府に登録しているNGOは、1）政府にNGOとして登録している民間組織、2）草の根NGO、3）国際NGOに分けられる。

1）政府にNGOとして登録している民間組織には、最大数で、民政部に登録している民間組織としては、1999年末には社会団体数は12万6841団体、2000年末では13万768団体であったが、2002年は社会団体が13万2000団体、民営非企業組織が11万1212団体、基金会が1268団体である。環境保護、教育、衛生、スポーツ、社会福祉文化などがある。

2）草の根NGOは、工商部門に法人格で登録されている非営利団体や組織登録を行っていない任意団体が含まれているが、中国全体で200万団体ほどあると推定されている。

3)の国際NGOでは､海外の団体が中国を中心に国際協力活動を行っている組織を指すが、その国内外での団体数は明確ではない。

また、政府によるNPOの代表といえるのは中国児童青少年基金、中国法律援助基金、民間最大級のNPO支援組織である中国NPOネットワーク、国際NGOワールドビジョン、フォード財団、アジア財団などがある。

中国政府内でNGOを管理するのは、「民政部」であるが、その部門は「民間組織管理局」がNGOを直接的な管理している。

1989年に、民政部が「社会団体登記管理条例」を公布した。社会団体の設立申請は、社会団体の管理を行う行政部門（民政部）以外に、行政の代わりに社会団体を管理する組織として業務を直接担当する機関を設ける必要があり、中国の社会団体の管理においては二重管理体制になっている。具体的には、社会団体の設立、変更、解散登記申請の事例審査、社会団体が憲法、法律、放棄と国家政策を遵守し、定款に従い活動することへの監督、社会団体への年度検査の1次審査、登記管理機関とその他関係部門が社会団体の違法行為に対し調査、処罰する際の協力、社会団体の関係機関とともに指導の責任を負う。

政府とNGO団体の間においては政府、民政部によるプリンシパルとNGO団体によるエージェントという関係が存在するが、NGO 団体と業務主管単位の間においてもプリンシパルとエージェントの関係が存在することになる。日本のNPO、NGO団体と政府との関係より、

業務主管などの層による複雑なエージェント関係が存在する。

中国国内における多国籍企業の社会貢献においては、寄付税制の不整備により外資企業が政府機関を通さずNGOに寄付することはできない。そのためNGO団体まで経由するまでに政府による収賄も発生しNPOの経営組織までたどり着く資金がないこともある。中国企業は政府の主導により発展したため民営による非営利部門においての発展も遅れた。また、政府指令型の寄付システムのため、NGO に対する興味を持つ人も少ない。従って、人材の確保も容易ではなく、人材育成の遅れに比例して組織としての発展も遅れている。組織における発展において政府の関与が避けられないことが、NPO の本来の意義を下げることにつながっている。中国において本来のNPOの意義を失わないためにもNPOと行政との協働にあたり行政との組織間関係の議論が必要である注21）。

４　不祥事企業の再発防止対策

上記のように問題点は残されているが、不正取引企業を監督する役目として第三者機関のNPOが期待されているが、なにより不正取引企業である企業そのものが再犯防止のための対策をとる必要がある。

次に日本における不祥事企業の再犯防止対策について言及する。

福永・山田（2005）は、雪印乳業の不祥事に影響した要因を調査した結果、組織風土の固定化と業績悪化によるリストラが、不祥事を起こすことにつながったと推測している。雪印乳業は社外取締役を設置したことで組織風土の改革を実現化した。

亀井（2007）は、企業の不祥事は、利益を優先し、法を無視なおし軽視したこと、企業が成長と効率を求め無理をし続けたこと、経営者が放漫経営や独裁的な経営を続けてきたことなどのペナルティであると指摘している注22）。

調査報告による不正な財務報告方法は、架空取引、架空の売上高を計上するなどの循環取引、未出荷売上などの不適切な収益認識、費用の試算計上、貸借対照表に計上されないオフバランス取引などの負債・費用の隠蔽、原価付替え、売上の先行計上、工事進行基準の悪用などの費用・収益の期間帰属の操作などがある注23）。

上記のような財務による不正行為は、表８－１のような動機が行動要因になりえる。

表８－１　不正取引による財務報告発生時の行動要因

動機	機会	姿勢
上司などによる組織的な過度のプレッシャー	経営者によるモニタリング機能の欠落	倫理意識、モラルの低下
財務収益の安定維持への組織的な恐怖	内部統制の監査機能の形骸化	株価の維持、強気な先行きの予想
財務目標達成への組織的なプレッシャー	業界及び企業の事業の性質	統制の不備に対する訂正への抵抗
個人的な財政状態への個人的脅威	複雑及び不安定な組織構成	公私の混合により個人と企業の取引に区別なし

出所：松澤(2010)、赤堀(2012)をもとに作成

不祥事への防止対策は、目的により監視の方法と責任の明確化、日常業務の監視方法、定期的な評価・報告方法など業務上のチェック方法を決めるなど業務上のリスクを判別することから始める注24）。

従業員が不正を起こした場合は、不正者ではなく経営者、従業員などの個人としての問題ではなく、不正が起こる仕組み及び不正を見逃した企業側に問題があるととらえるべきであり、社内で不正が起こせないシステムを作ることが企業の任務である。

内部牽制として、通常業務においては１人体制ではなく、取引の承認、記録、資産の保全の責任を区分し、各人が有機的に連携を持つような職務分担にすることが重要である。取引の承認では担当者の職務権限を明確にし、取引の記録では同一事項について２ヶ所以上で相互間のチェック態勢にすることである。土地、建物などの固定資産、棚卸資産、有価証券などの流動資産の保全は現物確認、外部確認、対抗手段確認をすること、取得から売却までの資産の増減の記録、台帳と現物の確認などの体制作りとともに内部統制が必要である。

不正、不祥事の発覚後は、コンプライアンス部は、不正発覚対応手続きに従い、内部・外部通報者、発見者からの内容を整理し、適切な社内チームにより事実を究明し、調査を実施する。是正措置、再発防止のために対策をとる必要がある。

不祥事を起こした企業に対して日本経団連は、企業行動憲章の実効性を高めるように企業倫理に関する経営トップのイニシアチブ強化、社内体制の整備の促進、企業行動憲章の改定、企業倫理強化のための体制の整備、不祥事防止対策確立への支援などの対策を実施し、促進することとしている注25）。

オリンパス光学工業株式会社（以下、オリンパス）では、表８―２のように第三者委員会に退出した調査報告書には、再発防止策として、独立性の高い社外取締役、社外監査役の選任、監査役、監査役会の意識改革、情報開示、企業倫理の構築などを取り入れている。社外取締役は、株主代表としての行動をし、取締役会において警告を発することでオリンパスは信頼回復になるとし、社外取締役の選任方法の改善が指摘されている。また企業統治に関する規定、企業倫理もある注26）。

また、大王製紙の再発防止策には、「貸付金の使途解明の継続と元会長の告訴、告発の検討」、「公正な方法による貸付金回収の努力と被害の回復」、「貸付関係者の適切な処分」、「創業者一族の支配権の減少」、「ガバナンス強化のための具体的方策の検討」、「内部通報制度」、「コンプライアンス体制の改善」、「監査法人に対する監査方法の改善」、「監査役、監査役会の体制整備」、「独立性の高い社外取締役による取締役会の改善」、「社員教育の充実」が調査報告書の項目にあり、社外取締役の選任方法の改善とともに企業倫理教育も含まれている注27）。

表 8ー2　オリンパスの再発防止策

項目	概要
旧経営陣の一新	不正経理に加担した役員などを一新する
監査法人と企業の関係のあり方の検討	監査法人は任務の重大性を認識し、本来、あるべき関係の構築すべき
関係者の法的責任の追及	株主、取引先などの信用を失隊させた不法行為に加担者は、法的責任を追及すべき
ガバナンス刷新委員会の設置	第三者を中心としたガバナンス刷新委員会設置によりガバナンスの徹底した見直し
経営監視委員会又は経営監視役の設置	代表取締役と同格の経営監視委員会又は監視役を一定期間設置するのも一つの方法
社外取締役、社外監査役の充実	独立性の高い社外役員を選任
新経営陣の意識改革	不正の拒絶、強固な倫理観、コンプライアンス意識、企業統治、情報公開の重要性の認識
職場環境つくり及び役員、職員の意識改革	執行役員、従業員へのガバナンス意識改革の徹底、行動規範の確立
監査役、監査役会の意識改革	監査役及び監査役会が取締役の監査に対する責任の重さの自覚すべき
情報の開示	法令などに基づく開示だけでなく投資者にとって重要、有益なものを開示すべき
社内の各体制の改革	社内の重要情報の開示、共有する社風システムの確立、外部の内部通報制度の構築すべき

出所：オリンパス第三者委員会(2011)「調査報告書」要約版 21～23 ページ、赤堀(2012)をもとに作成。

しかしながら、実際に外部の社外取締役が企業内の組織文化を再構築することは容易ではない。

そのため、次に、組織文化に問題のある不祥事企業において、独立取締役は組織文化の改革、新しい組織文化の構築を促進できるのかについて考察する。

第一に、社外取締役は監視義務の履行として、取締役会に出席し企業の状況を把握すべきであり、その結果、業務執行取締役などの違法及び不当な業務執行が疑われる事業が発見された場合には、調査を実施することが求められている。また発覚後は、それを是正することまで監視義務内容であると考えられている。

しかし、実際には、社外取締役が経営者や従業員の行為を把握し、業務の細かい事項の情報までを取得することは困難である。

取締役会で報告される情報に注意を払うだけでは監視義務の履行として不十分である。

社外取締役が任務懈怠にならないためには、不正取引が発覚していなくても、企業の業務執行の適正さを確保するための内部統制システムを構築することが必要とされている。つまり、社外取締役は、内部統制システム構築として、議論されている法令順守体制の構築において組織文化の構築も促進しなければならないといえる。

しかし、法令順守体制の構築義務の内容としては、「経営判断の問題であるとして、経営専門家の取締役に広い裁量が与えられている」とされ、社外取締役が具体的にどのような行為が求められているのかは、議論されていない注 28)。

筆者が実施した第４章における日本の社外取締役へのヒアリング結果では、社外取締役

が組織文化や法令順守体制などの内部統制システムの構築を行ったのは、不正が発覚した企業であり、それ以外の優良企業の社外取締役は、内部統制システムの構築への意思はみられなかった。

経営者の受入れる態勢において、不正取引企業に就任している著名人で影響力のある社外取締役は、内部統制システムの構築のため組織文化、企業倫理体制づくりまで大胆な改革を行ったと回答した。

しかし、別な不正取引企業の社外取締役は、経営者のモニタリングにとどまり、内部統制システムの構築、組織文化まで手をまわせなかった。長年、浸透した組織文化が、不正が発覚したからといって、すぐに新しい組織文化を受け入れることができるとは限らない。独立性が高く、また影響力のある社外取締役の人数の確保とともに企業側の変化に対応する受入れる姿勢も必要である。

第二に、会社法 362 条 4 項 6 号・5 項には、取締役の職務執行が法令及び定款に適合することを確保するために、必要な体制の整備についての決定義務があるとしている。会社施行規則第 100 条 1 項 2 条には、上記の体制には損失の危険の管理に関する規定なども含まれている。

取締役会においては、損失の危険管理体制の構築義務により、リスクのモニタリング、管理の方針を定める必要があり、社外取締役が事業上のリスクを管理するためのビジネスリスク体制を構築する義務とされている。

不祥事発覚後、その損害の発生を防止するための対策が不十分であることを認識していながら放置していた場合は、善管注意義務違反にもとづいて責任を問われる可能性がある。

上記のように日本における社外取締役は、ビジネスリスク体制の構築が義務とされ責任を追及されるが、一方で、組織文化の構築について具体的な実効性のある手段がなく、一部の社外取締役しか実行に移せていない。

多くの不正取引が行われた企業にて退任しなかった経営陣が、社外取締役にリスクの管理体制づくりとして企業倫理、組織文化の構築を期待していない。

他方、中国の独立取締役においては、上記のような体制構築については義務化されていないが、リスクのモニタリング、経営者の管理については注視しなければならない。政府の関与があり行政文化の強い中国企業においては、独立取締役による体制作り、企業倫理、組織文化の構築は、なおさら難しいといえる。

２節　中国の実証分析による不正取引に対する独立取締役の導入効果

１　不正取引企業における独立取締役の導入効果

１－１　深圳証券取引所上場企業における不正取引企業の状況

次に、中国の不正取引企業と独立取締役の関連性について考察する。

本章１節で前述したように、中国では、組織ぐるみの不正取引より、個人による不正取引が多い。章末表 8－1 のように深圳証券取引所上場企業における不正取引企業 61 社のう

ち、処分者が 10 人以上の企業は 9 社、処分者が 5 人から 9 人は 6 社、処分者が 2 人から 4 人は 28 社である。処分者が 1 人で、単独で不正行為を行っているのは 18 社と全体の 3 割を占めている。4 人以下は 45 社で全体の 75%も占めている。

第２節では、中国の不正取引企業の内容を明らかにし、独立取締役の導入効果について分析する。

まずは、中国の不正取引企業と、不正取引行為を行っていない優良上場企業と比較分析する。独立取締役設置状況を比較することにより、独立取締役の不正経営者への抑制の効用、監査・監督機能の実効性を明らかにしたい。

また、第４章の独立取締役のヒアリング結果では、中国の独立取締役は就任している企業が不正取引により処分されても独立取締役が処分されることは稀であるという意識にもとづき行動していることが明らかになった。また、そのために日本のように独立取締役を保護するための保険制度がないことを言及した。

しかし、不正取引企業の処分状況を調査した結果、実際には、数年前から独立取締役が処分されている例も稀にある。

深圳証券取引所の公式ホームページに不正取引企業の一覧表が公開されている。上海証券取引所上場企業よりも詳細な情報があるため、ここでは深圳証券取引所に上場している不正取引企業のデーターを用いる。

深圳証券取引所の公開情報では、不正内容、処分者、処分人数が明記されているが、2011 年は 45 件、2012 年は 67 社、2013 年は 76 社と、年々増加している注 29）。

深圳証券取引所の上場企業数 1,618 社注 30）において、3 年間で、11%近くの企業が不正取引を行ったことになる。2011 年から 2013 年の 3 年間においての合計不正取引企業は、延べ 174 社である。同じ企業が何回も処分を受けているケースもある。

章末表 8－1 は、上記の公開企業 174 社のうち情報公開量が多く、ST 企業を除いた 61 社の不正内容、処分者、処分人数と取締役、独立取締役の比率などを示している。

174 社においては、1 回目から 3 回目の処分である企業は 8 割を超えており、中には 8 回も処分を受けている企業も存在する。この点においては、日本企業と意識が異なることが考えられ、再発防止対策も十分でないといえる。

ちなみに、不祥事企業の一覧表である章末表 8－1 の 61 社では、同じ企業が処分されているのは 1 社存在している。

１－２　独立取締役が処分された不正取引企業

独立取締役が処分された企業は、表 8－4 に示したように 61 社のうち 11 社ある。

11 社の中には、独立取締役 1 人だけが処分された企業も存在する。各社の具体的な不正取引内容、処分者などは、以下のとおりである。

医薬製薬業分野の「長春高新技術産業集団有限公司」は、2013 年に、約 2,900 万元の私的流用、財務情報の未公開などにより会長 1 人、取締役 5 人、監査役 3 人、財務責任者 1

人、独立取締役 3 人の合計 13 人が処分されている。流用資金はすでに返却している。

電器メーカーの「広東万家楽股**份**有限公司」は、2001 年、2009 年、2010 年と過去に 3 回不正取引、情報未公開などで処分、警告されているが、2013 年に、4 回目の処分を受けている。1 億 7,000 万元の不正取引、情報未公開として、会長 1 人、取締役 6 人、取締役会秘書 1 人、独立取締役 4 人の合計 12 人が処分されている。

医薬製薬業分野の「紫光古**汉集团**股份有限公司」は、2005 年から 2008 年の年度報告会計において合計約 8,000 万元を虚偽に記載したことなどにより会長 1 人、取締役 3 人、独立取締役 1 人、財務責任者 1 人の合計 6 人が処分されている。

食品加工業の「新疆中基实业股份有限公司」は、2009 年に次いで 2013 年が 2 回目の処分となる。2006 年から 2011 年まで、約 1 億元を財務諸表に虚偽に記載したことなどにより、会長 1 人、取締役 9 人、監査役 3 人、会計士 1 人、財務責任者 2 人、独立取締役（監査委員会委員長）1 人、取締役会秘書 1 人の合計 18 人が処分されている。独立取締役は監査委員会の委員長としての責任を追及されている。

製造業の「浙江宏磊銅業股份有限公司」は、2013 年に 2 件、2014 年 2 件の不正内容において処分されている。2012 年 4 月から 12 月まで親会社と子会社の間で 5 億元の資金を流用したことなどにより、会長 1 人、取締役 4 人、監査役 3 人、独立取締役 4 人、財務責任者 1 人、取締役会秘書 1 人の合計 14 人が処分されている。

貿易関連企業の「長沙通程控股份有限公司」は、2011 年に約 2,000 万元の収益金額を実際より少なく記載したことなどで 2012 年に、会長 1 人、取締役 4 人、独立取締役 3 人の合計 8 人が処分されている。

「四川浩物机电股份有限公司」（四川方向光电股份有限公司）は、2001 年から 2012 年にかけて業績報告内容の不正など今回で 7 回目の処分になる。約 2 億元の不正取引などにより、会長 1 人、取締役 9 人、監査役 7 人、独立取締役 3 人、財務責任者 1 人、取締役会秘書 1 人が処分され、財務副責任者 4 人を含めると合計 26 人が処分されている。

表 8－3 のように、不正取引内容は、企業の資金を私的に流用した例が多い。これらは、第 1 節で言及したように公私が混乱したことが原因であると考えられる。

また、情報未公開に関する処分が多いことも特徴である。未熟な経営者は、株主を意識しておらず、公私の区別がつかないため、企業にとって不都合な内容は公開しなくてもいいという考えが原因で不正取引を行っているといえる。

また、記載に関しても、目先の利益を追求したいという考えが原因で虚偽に記載することにいたっている。虚偽の記載に対する善悪の意識がつきにくいのは、公私の区別、公私混乱によるもとと考えられる。

前述した独立取締役だけが責任を追及された企業は、「东方铁塔股份有限公司」である。

第 5 章で言及したように独立取締役は、就任前に研修を受けること、研修後、試験を受けることが法律で義務づけられている。また、試験に合格した人のみに修了証明書が授与されて、始めて就任できる。同時に、政府の「独立取締役人材データ―」に登録される。

表 8－3　独立取締役が処分された不正取引企業の不正内容、規模、処分者

企業名	不正取引規模（万元）	処分内容	独立取締役	会長（副）	取締役	監査役	会計士、財務	秘書（兼）
長春高新技術産業	2,900	私的流用、情報未公開	3	1	5	3	1	(1)
広東万家楽	1.7 億	不正取引、情報未公開	4	1	6	0	0	1
紫光古汉	8,000	虚偽記載など	1	1	3	0	1	0
新疆中基实业	1 億	虚偽記載など	1	1	9	3	3	1
浙江宏磊銅業	5 億	資金流用など	4	1	4	3	1	1
長沙通程	2,000 万	情報公開など	3	1	4	0	0	0
四川浩物机电	約 2 億	不正取引など	3	1	9	7	6	1
東方鉄路	0	情報公開	1	0	0	0	0	0
冠福家用	1 億	不正取引、情報開示	3	1	5	0	1	0
浩物股	1000 万	情報公開など	3	1	9	1	0	1
振東製薬	3000 万	不正取引など	2	1	1	2	0	0

出所：深圳証券取引所のホームページ（2015 年 2 月 12 日）などをもとに作成。

しかし、この証明書がないのに独立取締役に就任したとして、独立取締役が 1 人だけが処分された。受け入れた企業側は処分されていない。不正取引はないため、処分内容は警告通知として名前を公表されているだけである。企業が独立取締役の就任を公開したのは 2012 年 2 月であり、処分されたのは 5 月である。わずか 3 ヶ月の間にチェックされたことが考えられる。この企業が処分を受けるのは初めてであり、証券取引所や証監会に目をつけられていたとは考えにくい。

独立取締役の導入効果の議論が活性化し、独立取締役への監査・監督機能に注目が高まっている中、証券取引所は企業が公開している独立取締役の情報と研修修了後、試験合格者が登録される独立取締役の人材登録データと照らしあわせ、念入りにチェックしていたと思われる。今回のような独立取締役が実際に研修証明書を保持しているかどうか、就任できる資格があるのかどうかをわざわざ確認し、処分するようなケースは極めて珍しいが、今後は、増えることが考えられる。独立取締役の処分者が増えれば、責任感も増すことが考えられ、監査・監督機能は多少なりとも強化されることを期待したい。

１－３　証券取引所の不正取引企業への調査部門設置と権限の強化

深圳証券取引所が公表している不正取引企業においては、名前が公表されること以外には、罰金などの処分はほとんどない。

しかし、以下のとおり 2015 年 1 月 9 日「党政幹部の企業における兼任問題に対する意見」の中で、証券取引所に新たに調査部門が設置されることが定められた。また、調査の結果により不正取引企業に対して法律に従って罰することができる権限が与えられた。

証監会は、上場企業の不正取引企業に対する調査を証券取引所に委託し、証券取引所は、研修、訓練を受け試験に合格した専門の調査員による調査部門を設置する。

上記内容を調査するにあたり、調査部門は、企業のインサイダー取引などの不正取引の証拠を調査、確認し証監会に提出する。調査員は権限を利用して企業と密接な関係になることを禁止し、発覚したら刑事事件として責任を追及する。

証監会より委託を受けた証券取引所の調査部門は、証券法、証券投資基金法、期貨交易管理条例などの法律に従って、不正企業に対して強制的な銀行口座の閉鎖、凍結など行政処分としての措置をとることができる。しかし、重大な事件に関しては、証監会が直接、不正取引企業を調査し処分する。

現在、証券取引所は、不正取引企業の処分内容と処分者などを公表している。しかし証券取引所の管轄下の不正取引企業に対しては、公表するのみで、罰金の支払いを命じている例は少ない。

しかし、証券取引所ではなく、以下のように証監会が監督し命じた場合は、経営者の全財産の没収、永久的な上場禁止、無期懲役など重い処罰が科せられている。

たとえば、2005 年、4 億元の利益を隠すなどの虚偽の申請、情報公開などに関する不正取引を行った「西安达尔曼实业股份有限公司」に関しては、会長 1 人、副会長 3 人、取締役 4 人、独立取締役 4 人、財務関係者 5 人が処分されると同時に、企業に対しては 60 万元の罰金、取締役には 30 万元、関与が大きい独立取締役には 5 万元、関与が小さい独立取締役には 3 万元の罰金が科せられている。

また、2014 年、情報未公開、虚偽の借金契約書作成などの不正取引行為を行った「亜星科学股份有限公司」に関しては、取締役 3 人に対して 10 万元の罰金、取締役 1 人には 5 万元の罰金、独立取締役 4 人に対しては 3 万元の罰金が科せられている。また、取締役、監事など高級管理職に対しては、10 年間、証券市場において企業の上場禁止、また、上場企業の取締役、監査役、高級管理職の職務に就くことができないことなどを命じた。

また、2010 年、国資企業「四川 MX 电力股份有限公司」の内容においては、処分企業、処分者は名前を公開せずにイニシャルで明記されている。会長は、株主総会、取締役会での承認を得ずに関連子会社の XY 社、ML 社、DL 社に全資金を流出するなどの不正流用、情報未公開、また、詐欺などの不正取引により合計約 12 億元の損害を企業に与えた。処分内容としては、企業に対して 40 万元の罰金、会長には、終身にわたり上場禁止、無期懲役、全財産の没収が科せられた。その他の取締役には 5 年間の上場禁止や 10～20 万元の罰金などを命じられた。独立取締役の処分、罰金はない。

上記のように証券取引所より証監会が監督として調査した不正企業への処分内容は重く、また、不正取引の内容も複雑で重罪である。

第４章において筆者が実施した独立取締役のヒアリング結果では、「たとえ経営者が不正取引を行っても独立取締役が処分されることは稀であると考えている独立取締役が多い」という回答があったが、実際には、表 8－3 のように、18%（61 社中 11 社）が、監査委員会や取締役会において経営者の監査・監督の責任、本人の虚偽の説明などに対して、独立取締役が処分されている。

ヒアリング結果では、独立取締役自身が、処分されることは考えておらず、その職務に対しての責任感があまり強くないことが明らかになったが、その背景には、独立取締役が処分され始めたのは数年前からであり、また、研修時においても独立取締役同士の情報交換の場がほとんどないため、独立取締役の処分に関する情報が十分に周知されていないことも考えられる。また、これまでは、ほとんどの処分内容は、不正内容や独立取締役の名前の公開だけであり、罰金を支払わなければならないケースはほとんどないため、責任を追及された重さを感じにくかったことも考えられる。

中国において独立取締役に就任することは非常に名誉なことである。一部のかなり著名な独立取締役は、不正取引企業として自分の名前の公表される処分は不名誉であるとして就任拒否することはある。しかし、多くの独立取締役は、不正経営者に対する管理・監督の責任、処分などのリスクよりも就任の名誉、肩書きを重視し、就任している。

今後は、調査部門により権限の強化されたことにより、独立取締役が処分される例も増え、また、罰金などのペナルティを科される例も増加することであろう。そうなると、独立取締役は、自己防衛として監査・監督機能としての責任を考えざると得なくなることが期待される。

２　実証分析による独立取締役の不正行為に対する抑制効果

２－１　回帰分析の調査目的と概要

次に、独立取締役が、不正行為を行う経営者に対する抑制効果があるかどうかを分析するため、不正取引企業と独立取締役の関連性について明らかにする。

取締役に占める独立取締役の比率が高い企業、独立取締役に占める会計士資格保有者の比率が高い企業は、そうでない企業に比べ、独立取締役の影響力があり、会計監査の質が高いと考えられる。

上記のような独立取締役の設置状況が良い企業において独立取締役の監査・監督の実効性が高ければ、不正取引件数も少ないことが推測できる。

また、不正取引企業においても、独立取締役の監査・監督機能、不正経営者の抑制効果が多少なりともあるとすれば、不正処分の回数が少なく、処分者の人数が少なく、不正取引金額は小さく小規模な不正取引が多いのではないのか。

取締役に占める独立取締役の比率が高いほうが、企業に与える影響力が大きいことが期待され、また、独立取締役に占める会計士資格保有者の比率が高い企業は、会計士資格保有比率が低い企業よりも監査・監督機能も発揮しやすいと思われる。

取締役に占める独立取締役の比率、独立取締役に占める会計士資格保有者の比率が高い企業は、取締役会、監査委員会への影響力、監査能力があり、大規模不正取引に対しての抑制効果があると思われる。

しかし、取締役会において独立取締役の監査・監督機能、影響力がある場合でも、経営者が取締役会で情報提供せずに独断の判断で行う不正取引行為に対しては、抑制することは困難である。取締役会で情報提供せずに、経営者１人、あるいは経営者数人で行う不正行為に対する抑制効果はないと思われる。

上記のような不正取引に対する独立取締役の監査・監督機能に関する問題意識にともない、まずは、独立取締役の監査・監督機能、不正行為を行う経営者に対する抑制効果を検証するため、以下の内容を確認する。

具体的には、以下のことを課題設定する。

課題１　不正取引金額が大きく、処分者の人数、処分回数が多い大規模不正取引の場合、取締役に占める独立取締役の比率が低く、独立取締役に占める会計士資格保有者の比率が低い。

課題１－１　取締役に占める独立取締役設置の比率が高い企業のほうが、不正取引金額が小さく、処分者の人数、処分回数が少ない。

課題１－２　独立取締役に占める会計士資格保有者の比率が高い企業のほうが、不正取引金額が小さく、処分者の人数、処分回数が少ない。

課題１－３　独立取締役が処分されていない不正取引企業においては､不正金額は小さく、処分者の人数、処分回数も少ない。

課題２　独立取締役に占める独立取締役の比率、独立取締役に占める会計士の比率が高い企業は、不正取引企業になる比率が少ない。

また、第３章における監査委員会の構成員の調査結果では、政府関連組織に所属していない会計士資格保有の独立取締役の比率が高く、家族系経営者が構成員でもなく独立取締役に一任されている業種は「国有経済の支配を一層強化すべき業種」である。この業種は独立取締役の監査機能において最も実効性が高いと思われるため、不正取引企業が少ないことが推測できる。

課題３　不正取引件数が少ない業種は､「国有経済の支配を一層強化すべき業種」である。

上記の課題を分析するため、以下のデータを調査した。

本章の実証分析におけるサンプルは、2013 年 6 月 28 日の深圳証券取引所の公式ホームページに公開されている一覧表の不正取引企業の 174 件のうち､業績悪化企業 ST 企業や情報が不十分である企業を省いた章末表 8－1 の民営上場企業（9 社が国資企業）の 61 社を利用する。61 社のうち国資企業は威华股份、紫光古汉、新中基、東方锆业、江蘇旷达、北新路橋、科伦薬業、零七股份、海兰信の 9 社で、独立取締役が処分者に含まれたのは、3 社、不正取引の規模が 5 億以上であるのは存在しない。また、不正取引企業ではない企業の分析には、第３章で調査した 90 社（不正企業 1 社を除いた）を利用する。不正取引企業

の 61 社における取締役、独立取締役、会計士資格保有者の人数などのデータは、各社の2013 年の年報、財務諸表から調査した。

分析のため、深圳証券取引所の公式ホームページの情報から不正取引企業は、次の 1 から 5 に分類する。不正取引金額の規模は、規模 1（100～1,000 万未満）、規模 2（1,000～１億未満）、3（1 億～5 億未満）、4（5 億～10 億未満）、5（10 億以上）と示す。また、処分内容においては、A(不正取引)、B(情報公開)、C(違法資金流用)、D(無効株主総会)と分ける。処分者は、1、（会長、取締役）2（株主）、3（会計士、財務責任者）、4（監査役）、5（独立取締役）、6（証券事務代表）、7（取締役会秘書）と分類する。なお、業務執行者及び取締役でない総裁、副総裁、経理は省く。

また、不正取引企業の多い業種や少ない業種は、第３章で実施した独立取締役の監査・監督機能が高い業種なのか、また、業種により不正内容に特徴があるのかを分析するため、不正取引企業を以下のとおり業種別国有支配構造別に分類する。

1、絶対的な支配地位を保持すべき業種（社会公共安全設備、郵便通信、マスコミ新聞、金融、タバコなど）、2、支配地位を保持すべきだが、非国有資本の参入可能な業種（電力、鉄道運輸と航空運輸科学研究と総合技術・地質探査サービス、農作品など）、3、国有経済の支配を一層強化すべき業種（情報産業、電子及び通信設備、新エネルギー産業、医薬製造など）、4、国有経済が撤退すべき業種(加工業、食品製造及び加工業、繊維品製造業、小売、飲食など）、5、国有経済の参入撤退が自由な業種（化学原料、製品製造業、電子製品製造業、交通運輸設備製造業など）とする。

２－２　不正取引企業と独立取締役の関連性

まず、章末表 8－1 のように、不正取引企業 61 社の詳細を示しているが、取締役の人数の平均で 5.7 人、独立取締役の人数の平均は、3.2 人であり、取締役に占める独立取締役の比率の平均は、58％である。

一方、不正を行っていない優良企業注 31) 90 社の取締役に占める独立取締役の比率は、平均 75％である。不正取引企業の平均 58％より高いことが明らかになった。

この結果から独立取締役の比率が高いほうが、影響力があり不正取引への抑制効果があると思われる。

他方、優良企業 90 社の独立取締役に占める会計士資格保有者の比率の平均は 27％であり、不正取引企業 61 社における独立取締役に占める会計士資格保有者の比率の平均は 30％で、優良企業より高い。このことから会計士の独立取締役の比率を高くすることによる抑制効果はあまりないことが考えられる。

次に取締役に占める独立取締役の設置比率が高いほうが不正行為の抑制効果があるかどうかを確認する。

独立取締役の設置人数と取締役に占める独立取締役の比率は、以下のとおりである。

独立取締役を 2 人設置している企業は 5 社、3 人設置している企業は 40 社、4 人設置し

ている企業は 14 社、5 人設置しているのは 2 社だけである。独立取締役を 1 人しか設置していない企業は存在しない。

独立取締役を 5 人設置している企業は、取締役を 7 人から 8 人設置しており、取締役に占める独立取締役の比率の平均は、67%である。独立取締役を 4 人設置している企業は取締役を 5 人から 8 人設置し、独立取締役設置比率の平均は、61%である。独立取締役を 3 人設置している企業では、取締役を 3 人から 7 人設置、独立取締役の設置比率平均は 57%である。独立取締役を 2 人設置している企業は取締役を 3 人から 6 人設置しており、その比率は平均で 51.6%である。

独立取締役設置人数は、3 人を設置している企業の比率が最も高い。独立取締役の人数の減少とともに取締役に占める独立取締役の比率も低くなっているが、どの設置人数においても取締役に占める独立取締役の比率は 50%を超え、規定の 3 分の 1 以上は遵守されている。

しかし、不正取引企業 61 社の独立取締役に占める会計士資格保有者の比率の平均は 30%、不正取引企業ではない 90 社の会計士設置比率の平均 27%より高い。このことから監査機能のある会計士資格保有者の比率が高くても、必ずしもそれが、監査能力や抑制効果につながるとは限らないことが明らかになった。

また、「独立取締役のうち 1 人は、会計士資格保有者を設置しなければならない」という規定においては、遵守していない企業は、7 社存在する。不正取引企業においては、9 分の 1 の企業が規定を守っていないことになる。1 人も会計士資格者の独立取締役が存在しなければ監査機能として期待しておらず、独立取締役の設置は形式的であることがうかがえる。

中国の不正企業の特徴として個人による不正行為が多いという先行研究があるように、61 社の不正取引企業において、1 人で不正取引行為を行った企業は 18 社存在し、全体の 30%も占めている。

これらの 18 社において、独立取締役設置人数は平均で 4.1 人であるが、そのうち会計士資格保有の独立取締役を 1 人も設置していない、規定を遵守していない企業は、3 社も存在する。規定に違反しても、独裁的な経営者の影響力が大きいため、独立取締役や他の取締役がその不正行為を抑制することができない構造になっていることが考えられる。

２－３　回帰分析による独立取締役の監査・監督機能における仮説検証

上記の不正取引企業 61 社の独立取締役設置状況を背景に、回帰分析関数 correl(x1,x2)を用いて、不正取引企業 61 社における説明変数を取締役に占める独立取締役の比率、独立取締役に占める会計士の比率とし、目的変数を不正規模、処分人数、処分回数として解析を行った。

しかし、その結果は、以下の表 8－4 のとおり、相関関係はほとんどない結果となった。

表 8－4　回帰分析の結果

説明変数	目的変数	P 値の結果
取締役に占める独立取締役の比率	不正規模	-0.06951
取締役に占める独立取締役の比率	処分人数	-0.14573
取締役に占める独立取締役の比率	処分回数	-0.02371
独立取締役に占める会計士の比率	不正規模	0.048397
独立取締役に占める会計士の比率	処分人数	0.174378
独立取締役に占める会計士の比率	処分回数	0.155623

＊P 値＜0.025 相関関係あり

課題１の「不正取引金額が大きく、処分者の人数、処分回数が多い大規模不正取引の場合、取締役に占める独立取締役の比率が低く、独立取締役に占める会計士資格保有者の比率が低い」は、独立取締役における監査として専門的知識がある会計士の比率が高い場合、監査・監督としての影響力があり、不正取引金額は多額にはならず、また不正取引行為は繰り返されず処分回数も少ないと推測できたことから、上記の課題１を設定した。

課題１－１の「取締役に占める独立取締役設置の比率が高い企業のほうが、不正取引金額が小さく、処分者の人数、処分回数が少ない」において、それぞれを確認すると、まず、不正取引金額と独立取締役設置比率の関連性は以下のとおりである。

61 社のうち不正取引金額が大きい 1 億元以上の企業は 15 社存在する。15 社の取締役に占める独立取締役の比率は 58%である。一方、不正取引金額が小さい 20 万元から 500 万元までの不正取引企業は 7 社で、取締役に占める独立取締役比率は 57%である。不正取引金額がない 4 社の取締役に占める独立取締役比率は 54%である。

以上のように不正取引金額と独立取締役の比率に連動性はみられず、不正取引金額が大きい不正企業は、独立取締役の比率が低い企業であるとはいえない。従って「取締役に占める独立取締役の比率が高い企業のほうが、不正取引金額が小さい」という課題は支持されない。

次に、不正取引企業における処分者の人数と取締役に占める独立取締役の比率の関連性は以下のとおりである。

処分者が 10 人以上の企業 9 社の取締役に占める独立取締役の比率の平均は 52%、処分者が 5 人から 9 人である 6 社の取締役に占める独立取締役の比率の平均は 59%、処分者が 2 人から 4 人である情報公開企業 26 社における独立取締役設置の比率の平均は 50%、処分者が 1 人である 18 社における独立取締役の比率の平均は 55%であり、処分者の人数と独立取締役の比率には、関連性はみられないため、「取締役に占める独立取締役の比率が高い企業のほうが、処分者の人数が少ない」という課題は支持されない。

次に、取締役に占める独立取締役の比率と処分回数の関連性については以下のとおりである。

処分回数が 5 回以上の企業は、61 社中 4 社存在する。4 社における取締役に占める独立取締役の比率の平均は 50%である。処分回数が 4 回目の企業は 61 社中 5 社であるが、独立取締役の比率の平均は 61%である。3 回目の企業は 61 社中 6 社であり、独立取締役の比率の平均は 64%である。処分回数が 2 回目の企業は 17 社であり、独立取締役の比率の平均は 55%、1 回目の企業の 29 社は、独立取締役の比率の平均は 58%である。

以上のことから処分回数と独立取締役の比率に連動性はみられず、処分回数が少ない企業は、独立取締役の設置比率が高いとはいえない。

従って課題１－１の「取締役に占める独立取締役設置比率が高い企業のほうが、不正取引金額が小さく、処分者の人数、処分回数が少ない」は支持されない。

次に、課題１－２の「独立取締役に占める会計士資格保有者の比率が高い企業のほうが、不正取引金額が小さく、処分者の人数、処分回数が少ない」について以下のとおり、それぞれ確認する。

まず、独立取締役に占める会計士資格保有者の比率と不正取引金額の関連性は以下のとおりである。

不正取引金額が大きい 1 億元以上の不正企業 15 社における独立取締役に占める会計士資格保有率の平均は 27%である。一方、不正取引金額が小さい 20 万元から 500 万元までの不正取引企業 7 社における会計士資格保有者の比率の平均は 23%である。そのうち 3 社は、会計士を設置していない規定違反企業である。また、不正取引金額がない 4 社の会計士資格保有者の設置比率は 31%である。

以上のことから、会計士資格保有者の比率と不正取引金額において連動性はみられず、会計士資格保有者の比率が高い企業は、不正取引金額が小さいとはいえない。

従って、「独立取締役に占める会計士資格保有者の比率が高い企業のほうが、不正取引金額が小さい」という課題は支持できない結果となった。

次に、処分者の人数と会計士資格保有者の比率の連動性は以下のとおりである。

処分者の人数が 10 人以上の企業の 9 社のうち独立取締役に占める会計士資格保有者の比率の平均は 33%（国資企業を除いた 8 社の平均は 37%）であり、処分者が 5 人から 9 人である 6 社の会計士資格保有者比率の平均は 28%で、処分者が 2 人から 4 人の 26 社の会計士資格保有者の比率の平均は 27%である。処分者が 1 人である 18 社の取締役に占める会計士資格保有者の比率の平均は 26%である。

以上のことから処分者の人数が多い企業は、会計士資格保有率が高いことが明らかになり、仮説の「独立取締役に占める会計士資格保有者の比率が高い企業のほうが処分者の人数が少ない」は支持されない。

次に、独立取締役に占める会計士資格保有者の比率と処分回数の関連性においては、以下のとおりである。

処分回数が 5 回以上の企業の 4 社における会計士資格保有者の比率の平均は 31%である。処分回数が 4 回目である 5 社の会計士資格保有者の比率は 33%、処分回数が 3 回目の企業

6 社の会計士資格保有者の比率の平均は 43%、処分回数が 2 回目の企業は 17 社で会計士資格保有者の比率の平均は 28%、1 回目の企業は 29 社で会計士資格保有者の比率の平均は 27%である。以上のことから処分回数が少ない企業は、独立取締役に占める会計士資格保有者の比率が高いとはいえない。

そのため、課題１－２の「独立取締役に占める会計士資格保有者の比率が高い企業のほうが、不正取引金額が小さく、処分者の人数、処分回数が少ない」は支持されない。

次に、課題１－３における「独立取締役が処分されていない企業の不正取引の内容においては、不正取引金額は小さく、処分者の人数、処分回数が少ない」においては、独立取締役による抑制効果は、取締役会、監査役委員会に情報が提供されず、経営者の独裁的な小規模の不正であると想定したため設置した。

61 社の不正取引企業と独立取締役も処分されている 11 社の不正取引企業の処分者と不正金額を分析すると、以下のとおりである。

独立取締役も処分されている 11 社の不正取引企業における処分者の人数の平均は 11 人、不正金額の平均は 1 億 1,219 万元、処分回数の平均は 1.9 回である。不正取引企業 61 社から上記 11 社を除いた 50 社における処分者の平均は 2 人、不正取引金額の平均は 1 億 2,400 万元、処分回数の平均は 2.1 回である。

ちなみに、61 社全社においては、処分者の平均は 4 人、不正取引金額の平均は 1 億 4,200 万元、処分回数の平均は 2.07 回である。

独立取締役が処分者に含まれていない不正取引企業は、独立取締役が含まれている不正取引企業より処分者の人数の平均は少なく、大規模な不正取引金額ではない。独立取締役が含まれている不正取引企業の多くは、金額も大きく、処分者の人数も大きいことがわかる。独裁的な経営者による取扱い金額が大きく、取締役会が機能していないこと、独立取締役の不正経営者に対する影響力がないといえる。

しかし、不正取引金額は、独立取締役が処分者として含まれている企業の不正取引金額と独立取締役が含まれていない企業の不正取引金額とほとんど差はない。また、処分回数の平均においてもあまり差はない。

以上のことから課題１－３における「独立取締役が処分されていない企業の不正取引の内容においては、不正取引金額は小さく、処分者の人数、処分回数が少ない」は、支持されない。

課題２の「独立取締役に占める独立取締役の比率、会計士資格保有者の比率が高い企業は、不正取引企業数が少ない」においては、以下のとおり不正取引企業 61 社と不正取引企業ではない 90 社の結果を比較すると、不正取引企業ではない 90 社の取締役に占める独立取締役の比率は平均 75%であり、不正取引企業の平均 58%より上回っている。独立取締役設置比率が高い企業のほうが不正取引を行いにくいことが考えられる。

このことから、取締役に占める独立取締役の比率が高い企業は、低い企業より取締役会における独立取締役の影響力があり、監査・監督機能、不正取引を行う経営者に対する抑制効果が多少なりともあるのではないかと思われる。

「取締役に占める独立取締役の比率が高い企業は、不正取引企業数が少ない」は、支持される。独立取締役の比率が高い企業は、低い企業より独立取締役の影響が大きく、抑制効果があり不正取引を行いにくい環境であるといえる。

また、不正取引企業61社における独立取締役に占める会計士保有者の比率の平均は30%であり、不正取引企業でない90社の会計士資格保有者の比率の平均は40%、監査委員会における会計士資格保有者の比率の平均は23%であることから、不正取引企業の会計士資格保有者の比率は、不正取引企業でない会計士資格保有者の比率より低いことが明らかになった。つまり、会計士資格保有比率が高いと、経営者の不正取引行為に対する抑制効果があり、不正取引行為を行いづらい環境になるといえよう。

以上のことから課題２の「独立取締役に占める独立取締役の比率、独立取締役に占める会計士資格保有者の比率が高い企業は、不正取引企業数が少ない」は支持されるといえる。

２－４　独立取締役、会計士の比率と不正規模、処分人数、処分回数の連動性

取締役に占める独立取締役の比率、独立取締役に占める会計士資格保有者の比率が高いと処分人数、不正処分金額、処分回数が減少するのかどうかを分析するため、独立取締役、会計士の比率をそれぞれ10%ごとに分けて、それぞれの処分回数、処分人数、不正取引金額を以下のとおり調査した。

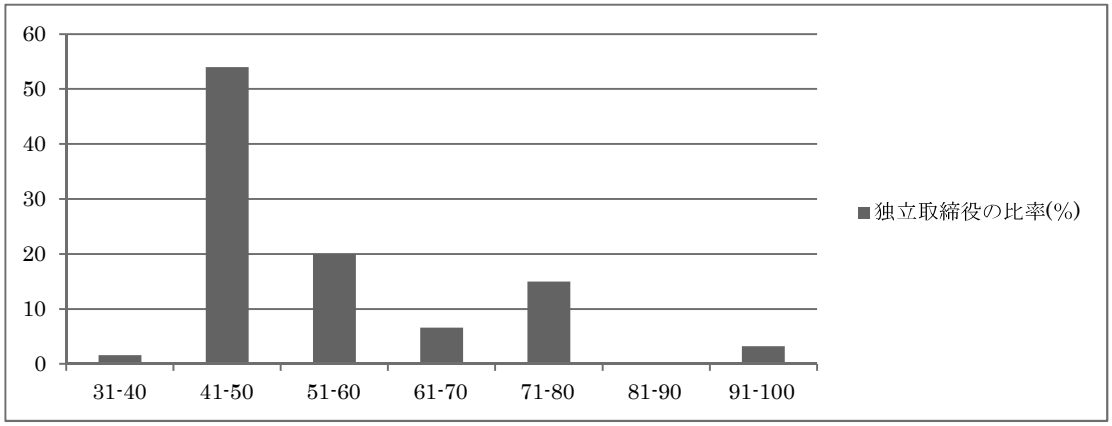
不正取引企業61社における取締役に占める独立取締役の比率が最も多いのが図8-1のように41%から50%で、全体の54%と過半数を超えている。次に多いのが51%から60%で20%である。取締役に占める独立取締役の比率は41%から60%が全体の74%を占めている。

表8－5　取締役に占める独立取締役の比率と不正規模、処分人数、処分回数の連動性

独取/取締役比率①(%)	独取の比率①/企業数	不正金額(平均)	処分人数(平均)	処分回数(平均)
31～40%	1/61(1.6%)	700	14	3
41～50	33/61(54%)	145	4.2	2
51～60	12/61(20%)	157	4.4	2.4
61～70	4/61(6.6%)	18	3.8	2
71～80	9/61(15%)	98	3.8	1.6
81～90	0/61(0%)	0	0	0
91～100	2/61(3.2%)	225	2.5	3

出所：不正取引企業61社の年報、財務諸表をもとに作成。

図 8－1　不正取引企業における取締役に占める独立取締役の比率分布



出所：不正取引企業 61 社の年報、財務諸表をもとに作成。

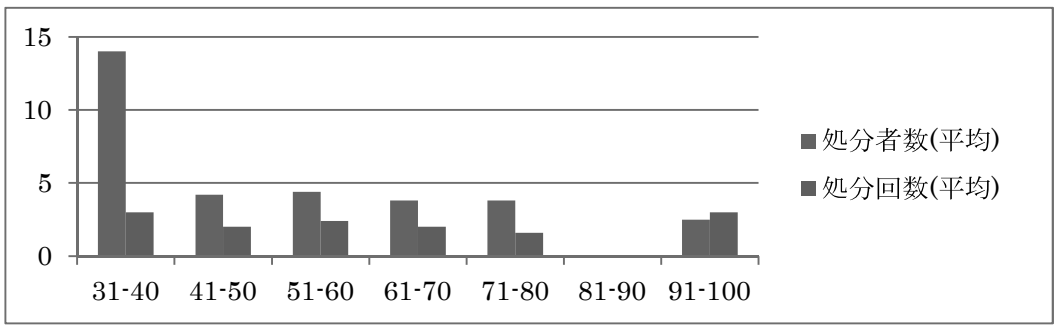
独立取締役の比率と不正取引金額の連動性を分析すると、取締役に占める独立取締役の比率が 31%から 70%までにおいては、独立取締役の比率が高くなると不正取引の金額は減少している。

しかし、独立取締役の比率が 71%から 100%と逆に独立取締役の比率が高くなると不正取引の金額も増加している。取締役に占める独立取締役の人数が多すぎると、不正行為に対する抑制効果は下がっていることが判断できる。

次に独立取締役の比率と処分者の人数との連動性を分析すると、取締役に占める独立取締役の比率が高くなると、処分者の人数はおおかた減少している。つまり、取締役に占める独立取締役の人数が増えると、処分者の人数も抑えられるという効果があるといえる。

また、図 8－2 のように独立取締役の比率と処分回数の連動性を分析すると、独立取締役の比率が 80%までは、処分回数はおおかた減少している。しかし、独立取締役の比率が 91%以上になると処分回数は逆に増加している。不正規模と同様に取締役に占める独立取締役の比率が高すぎると、不正行為に対する抑制効果は下がることがわかる。

図 8－2　独立取締役の比率（31%～100%）に対する処分者数と処分回数



出所：不正取引企業 61 社の年報、財務諸表をもとに作成。

図表 8－2 から図表 8－4 のように説明変数を取締役に占める独立取締役の比率(31%から各 10%ごとで 100%まで）と、目的変数を処分者数と処分回数、処分回数とした回帰分析の結果は、P 値が 0.025 以下でないため明確な相関関係はみられない結果となった。

図表 8－2　独立取締役の比率と不正規模の回帰分析結果

概要　X:不正規模　Y：独立取締役の比率								
回帰統計								
重相関 R	0.313982796							
重決定 R2	0.098585196							
補正 R2	-0.126768505							
標準誤差	91.70570978							
観測数	6							
分散分析表								
	自由度	変動	分散	測された分散	有意 F			
回帰	1	3679.084505	3679.084505	0.437468725	0.544502834			
残差	4	33639.74883	8409.937207					
合計	5	37318.83333						
	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	84.65151905	50.60079505	1.672928636	0.169656933	-55.8388107	225.1418488	-55.8388107	225.1418488
1.6	1.367316657	2.06726237	0.661414186	0.544502834	-4.37232383	7.106957145	-4.37232383	7.106957145

＊P 値＜0.025 相関関係あり

図表 8－3　独立取締役の比率と処分者数の回帰分析結果

概要　X:処分者数　Y:独立取締役の比率								
回帰統計								
重相関 R	0.587304345							
重決定 R2	0.344926393							
補正 R2	0.181157991							
標準誤差	1.505961293							
観測数	6							
分散分析表								
	自由度	変動	分散	測された分散	有意 F			
回帰	1	4.776655668	4.776655668	2.106184035	0.220331867			
残差	4	9.071677665	2.267919416					
合計	5	13.84833333						
	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	2.305393924	0.830949773	2.774408271	0.050104334	-0.00169251	4.612480354	-0.00169251	4.612480354
1.6	0.049267575	0.033947909	1.451269801	0.220331867	-0.04498693	0.143522082	-0.04498693	0.143522082

＊P 値＜0.025 相関関係あり

図表 8－4　独立取締役の比率と処分回数の回帰分析結果

概要　X:処分回数　Y:独立取締役の比率								
回帰統計								
重相関 R	0.215152902							
重決定 R2	0.046290771							
補正 R2	-0.192136536							
標準誤差	1.108465331							
観測数	6							
分散分析表								
	自由度	変動	分散	測された分散	有意 F			
回帰	1	0.238551773	0.238551773	0.194150459	0.682250445			
残差	4	4.91478156	1.22869539					
合計	5	5.153333333						
	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	1.652033986	0.611621972	2.70107037	0.05403438	-0.04610084	3.350168815	-0.04610084	3.350168815
1.6	0.011010082	0.024987415	0.440625077	0.682250445	-0.05836611	0.080386269	-0.05836611	0.080386269

＊P 値＜0.025 相関関係あり

次に、独立取締役に占める会計士資格保有者の比率（0%～70%）と不正金額の規模、処分人数、処分回数の連動性を以下のとおり分析した。

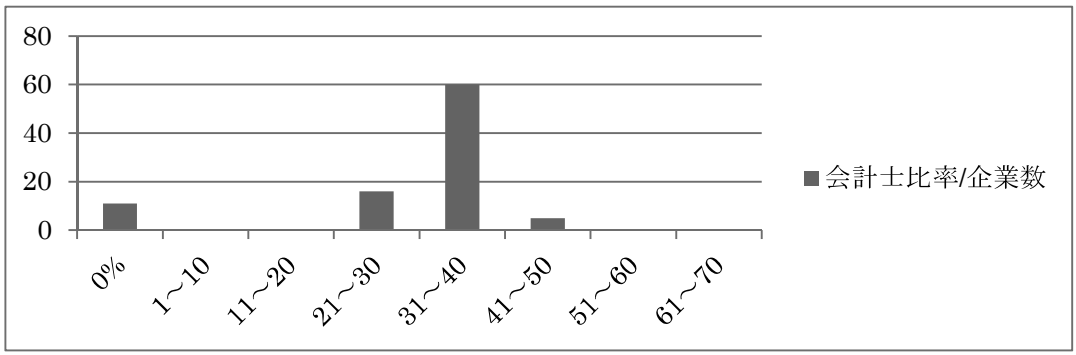
表 8－6　会計士資格保有者の比率と不正取引金額、処分人数、処分回数の連動性

会計士/独取比率＝①	①/企業数	処分回数(平均)	不正規模(平均)	処分者数(平均)
0%	7/61(11%)	1.3	43	3.3
1～10	0/61(0%)	0	0	0
11～20	1/61(1.6%)	1	30	2
21～30	10/61(16%)	2.6	219	4
31～40	37/61(60%)	2	131	3.9
41～50	3/61(4.9%)	2.6	251	7
51～60	0/61(0%)	0	0	0
61～70	2/61(3.2%)	2.5	65	10

出所：不正取引企業 61 社の年報、財務諸表をもとに作成。

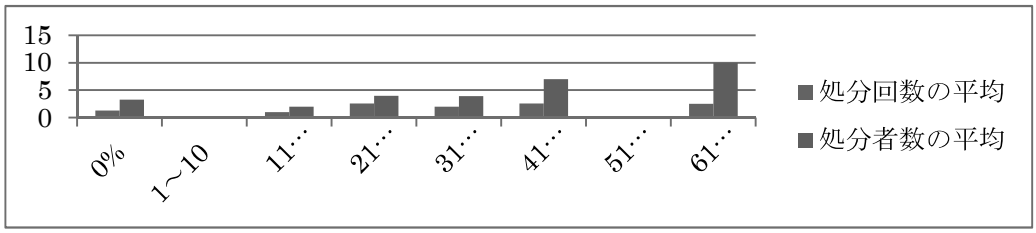
まず、図 8－3 のように不正取引企業においては、独立取締役に占める会計士資格保有者の比率が 31%から 40%である企業が最も多く、全体の 6 割を占めている。会計士資格保有者である独立取締役を 21%から 30%の比率で導入している企業は、全体の 16%を占めている。会計士資格保有の独立取締役を設置していない企業は全体の 11%も占めている。会計士資格保有者を 61%から 70%の比率で設置している企業は、全体の 3.2%のみである。

図 8－3　不正企業における独立取締役に占める会計資格保有者の比率分布



出所：不正取引企業 61 社の年報、財務諸表をもとに作成。

図 8－4　会計士資格保有者比率と処分回数、処分者数の連動性



出所：不正取引企業 61 社の年報、財務諸表をもとに作成

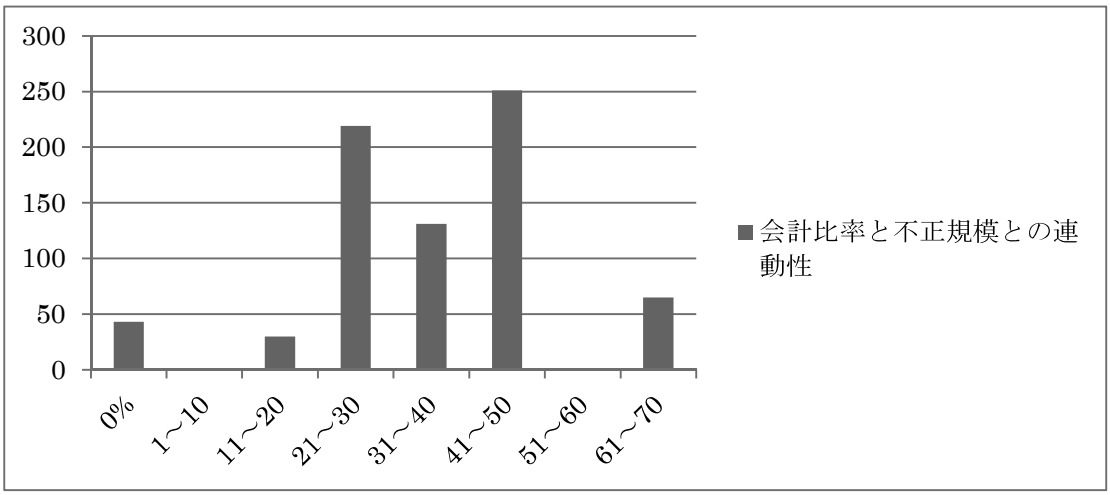
次に、会計士資格保有者の比率が高くなるほど、処分者の人数や処分回数は減少するのかどうか、その連動性を確認した。

その結果は、図 8－4 のように、会計士資格保有者の比率が高くなるほど、逆に不正処分者の人数は増加しており、会計士資格保有の独立取締役の比率と不正処分者数への影響はなく、不正取引を行う経営者の抑制効果がないことが確認できた。

また、会計士資格保有者の比率と処分回数においても連動性はみられず、会計士資格保有者が高くなっても処分回数が減少していないことが確認できた。

また、会計士資格保有者の比率が高まると不正取引金額が減少するという傾向もみられず、会計士資格保有者の増加による監査・監督機能、不正経営者の抑制効果は期待できない結果となった。

図 8－5　会計士資格保有者比率と不正取引金額の連動性



出所：不正取引企業 61 社の年報、財務諸表をもとに作成。

表 8－7　会計士資格保有者の比率（0%から 70%の各 10%）と不正回数、不正取引金額、処分者数の回帰分析結果

	処分回数	不正取引規模	処分者数
	P―値	P―値	P－値
切片	0．031209	0．121068115	0.051367
X 値 1	0．433063	0．431636634	0.908576

＊P 値＜0.025 相関関係あり

また、不正取引企業 61 社における取締役が政府関連組織に所属している比率は 32%で、優良企業 89 社の比率も同様に 32%であった。しかし、独立取締役の政府関連組織所属者の比率は、不正取引企業 61 社は 42%と、優良企業の 33%に比べ、高くなっている。政府

関連組織に所属している独立取締役の比率が高い企業のほうが不正取引を行いやすくなっているともいえる。ちなみに、不正取引企業の 61 社は時価総額も低く、海外の投資家も少ないため、優良企業 91 社のように英語版の年報もない。中国語版の年報には監査委員会の詳細は記載されていない。

２－５ 業種別にみる不正取引の特徴

次に 61 社の不正取引企業において、不正取引の多い分野と業種について確認する。また、分野、業種別の不正取引企業においてその特徴を確認する。その上で、独立取締役の監査・監督機能の実効性が高い業種が経営者の不正取引の抑制効果があるのかを分析する。

不正取引企業 61 社を分野別にみると、製造業分野が 28 社、建設業分野が 1 社、インフラ業分野が 2 社、家電メーカー分野が 1 社である。医薬製造業分野は 9 社、エネルギー分野は 5 社、IT 分野は 1 社である。食品加工業分野は 5 社、投資関連企業分野 4 社、加工業分野 2 社で、消防関連分野は 1 社などである。

深圳証券取引所に上場している企業は製造業が多いという特徴もあるが、製造業が不正取引企業（件数）の半数を占めていることが確認できた。

業種別に分類すると、5 の「国有経済の参入撤退が自由な業種」が 31 社、4 の「国有経済が撤退すべき業種」が 8 社、3 の「国有経済の支配を一層強化すべき業種」は 19 社、2 の「国有経済が絶対的な支配地位を保持すべき業種」は 2 社、1 の「国有経済支配地位を保持すべきだが、非国有資本の参入可能な業種」は 2 社で、政府の関与が大きい業種において不正取引企業が少ないことが明らかになったことは意外な事実であった。

従って課題３の不正取引が少ない業種は、「国有経済の支配を一層強化すべき業種」である、については、上記の業種は 2 番目に多いことから支持されない。

第３章では、独立取締役の監査機能において最も実効性が高い監査委員会は「国有経済の支配を一層強化すべき業種」に多いという結果がでた。しかし、今回の結果から、政府や経営者の関与がほとんどなく監査の実効性が高い監査委員会の設置されている企業の独立取締役が、経営者の不正取引行為を抑制できるとは限らないことが明らかになった。

つまり、監査委員会において独立取締役の監査・監督機能の実効性が高く、適正な会計監査が実施されていても、経営者が取締役会に情報を提供せずに個人で不正取引を実行するケースなどが考えられる。このような場合、独立取締役が不正取引を行う経営者に対して抑制効果を発揮できないことが推測できる。

しかし、第３章で調査した優良な民営上場企業 91 社のうち大半を占めているのが香港市場である。そのため、2009 年 11 月から 2015 年 3 月までの香港市場に上場している民営上場企業 42 社の不正取引企業を業種別に分析した結果、「政府の支配を一層強化するべき業種」は、「絶対的な支配地位を保持すべき業種」のマスコミ 1 社の次に少なく 5 社となっている。つまり、優良企業 91 社の監査委員会における独立取締役による監査機能が最も高

い「政府の支配を一層強化するべき業種」は、不正取引企業にはなりにくいことが裏づけられた。

第３章では、政府の関与があまりみられない業種では、その代わりに創業者、取締役、家族系企業の影響がみられた。

次に、不正取引企業においても５の「国有経済の参入撤退が自由な業種」では、創業者、取締役、同族系企業の影響があるのかを確認する。

まず、処分者が会計士、監査役、独立取締役など多くの職務責任者まで含まれているのか、あるいは会長、取締役１人及び数人だけが処分されているのかを調査し、独裁的な不正取引行為か、組織ぐるみの不正取引行為であるのかを確認した上で、独立取締役の不正経営者への抑制効果との関連性、構造問題を分析する。

業種１と業種２における個人による不正取引の比率は、それぞれ 100％であった。業種３では 68％、業種４は 38％、業種５は 79％である。政府の関与がある業種１と業種２が 100％である原因は、第２章のエージェンシー理論分析結果、第３章の調査結果と同じように、政府から送り込まれた取締役が単独で不正取引を行い、政府の影響があるため、独立取締役や他の役員などが抑制できないことなどが考えられる。

また、政府の関与があまりみられない業種５の「国有経済の参入撤退が自由な業種」における不正取引の比率が 79％と高い原因は、家族系経営者が取締役会に情報を提供せずに個人で不正を行っていること、取締役会において独裁的な経営判断を行っていること、また、家族系経営者の影響があるため不正行為を行っても、独立取締役が、抑制できないことが考えられる。

業種５の不正取引企業が多いことから、独裁的な経営者、創業者の家族による影響が大きい業種は、不正行為につながりやすいことが明らかになったといえよう。

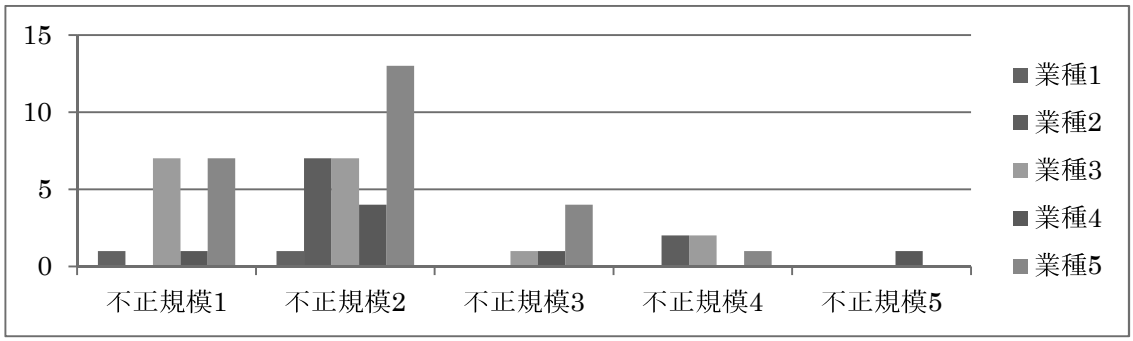
また、香港市場の調査においても業種５の「政府の参入撤退が自由な業種」が最も多く 15 社を占めている。このことから第３章の優良企業 91 社（主に香港市場）の調査結果のように監査委員会に同族が構成員であり、その弊害がある企業は、不正取引を行いやすいこと、つまり、不正取引企業になりやすいことが再確認できた。

次に、分野・業種別不正取引企業の特徴において、政府の関与と不正取引金額の関連性は以下のとおりである。

不正取引企業 61 社のうち、不正規模が最も小さい１（100～1,000 万元未満）は、16 社であり、業種別には業種１が１社、業種３が７社、業種４が１社、業種５が７社である。

次に２（1,000～１億元未満）は、27 社で、業種１は１社、業種２が７社、業種３が７社、業種４が４社、業種５が 13 社である。不正規模が３（1 億～5 億元未満）は、6 社であり、業種 1、業種２には存在せず、業種３は１社、業種４は１社、業種５は４社である。不正規模がやや大きい４（5 億～10 億元未満）は５社で、業種２が２社、業種３は２社、業種５は１社である。不正規模が最大規模の５（10 億元以上）は、業種４が１社である。

図 8－6　業種別不正取引規模の比較(件数)



出所：各社年報、財務諸表、深圳証券取引所のデータをもとに作成。

独立取締役の就任資格証明書などの書類の提出や形式的な書類手続き上の不正取引行為を行った企業も数社ある。

業種別特徴としては、政府の関与のある業種 1 と業種 2 は個人による不正取引が多く、内容は情報未公開、資金の不正流用などであるが、不正取引の金額はさほど大きくない。政府の関与はあまりみられないが、経営者、取締役による影響のある業種 5 は、情報未公開、情報操作など内容が多く、また、個人による不正取引が多いという特徴がある。また、その不正取引金額も比較的大きいことから、経営者、個人が日常的に大きい金額を取引していることがわかる。

注 1)岡本浩一・鎌田晶子(2006)『属人思考の心理学』新曜社、87～104 ページ、岡村一成編・岡本浩一(2007)『災害心理学辞典』「災害と組織文化」丸善株式会社、584 ページ、四本雅人・横浜国際社会科学学会編(2006)「企業倫理と組織文化」『横浜国際社会科学研究会』149(341)～156(348)ページ。

注 2)日本経済新聞 2004 年 4 月 22 日付。

注 3)前掲注 1)、属人思考は、岡本・鎌田（2006）による。

注 4) 有限責任監査法人トーマツ、デトロイトト―マツ FAS 株式会社が上場企業（回答企業 512 社)を対象に実施したアンケート調査「企業の不正リスク実態調査」(Fraud Risk Survey 2007～2009)による。赤堀勝彦(2012)「最近の企業不祥事とリスク・マネジメント」『神戸大学院法学』第 42 巻 1 号、119(295)～147(323)ページ、
http://www.law.kobegakuin.ac.jp/~jura/law/files/42-1-03.pdf（2012 年 6 月現在）。

注 5)永尾涼太・監査法人デロイト・トウシュ・トーマツ香港事務所(2012)の香港ポスト No1356、http://www.hkpost.com.hk/index2.php?id=3604#.VOQrHj-CjIU（2012 年 4 月 20 日現在）。

注 6) 2014 年 12 月 12 日現在、2013 年は代表処分者しか明記していない。

注 7) 高瑞紅(2007)「ビジネス関係の帰属についての日中比較」『国民経済雑誌』196(5)、95～110 ページ、Yeung,I.Y & Tung,R.L.(1996),*Achieving business success in Confucian*

societies :The Importance of Guanxi(Connections), Organizational Dynamics,25(2)54-66.
注8) 前掲注7) 、Chow,W.L.(1949), *On the geometry of algebraic homogeneous spaces*, Ann. of Math. 50 (1949), 32-67, Chen, Xiao-ping and Chen, Chao C. (2004) *On the Intricacies of the Chinese Guanxi: A Process Model of Guanxi Development*. Asia Pacific Journal of Management 21:305-324, Buttery, E. Alan and Y.H. Wong(1999), *The Development of a Guanxi Framework*, Marketing Intelligence and Planning, 17(3),147.
注9) 前掲注7) 103ページ、Li, L. H. (1999),*World Watch*, The Wall Street Journal (Aug. 18), A 12.
注10) 北見幸一(2010)『企業社会関係資本と市場評価―不祥事企業分析アプローチ』学文社100 ページによると、社会的規範やルールを逸脱した企業の不祥事に対して最も厳しいのは市場の反応と指摘しているように、法律違反だけでなく社会的規範からの逸脱行為も組織に影響を与える。Saul W. Gellerman(1987)「善良なマネジャーがなぜを踏み誤るか」『DHBダイヤモンドハーバードビジネス』12(2)(64)によれば、1) 本当は不当だとわかっている行動でも不道徳でないと信じている、2) その行動は個人、企業の最良の利益になると信じている、3) 決して、露見しないだろうと信じている、4) 企業にとって役立つことだから、問題視されないなど、組織文化の内部者は非倫理的な行動を正当化している、と指摘している。
注11)樋口晴彦(2010)「組織不祥事の潜在的原因としての組織文化の過剰性に関する一考察」『政策情報学会誌』第4巻第1号、5～23ページでは「組織文化の過剰性のリスク」を「社会的に特段の問題がなく環境にも適合した組織文化であるが、それが過剰であるためコンプライアンスが相対的に軽視されることによりリスク管理体制の機能が低下し組織不祥事が誘発されるリスク」と定義した。経営者の役割は、組織文化の構築、改革時だけでなく、組織文化の日常的な管理が必要であるとし、組織文化のメンテナンス、組織文化の逆機能に対するリスク管理が必要であると指摘した。本間道子(2007)『組織性逸脱行為過程―社会心理学視点から』多賀出版、161～163ページ、氷川智也(2013)「日本の組織構成員の特性と組織不正の関係」『神戸大学付属図書館デジタルアーカイブ』神戸大学院経営学研究科、http://mba.kobe-u.ac.jp/life/thesis/workingpaper/2013/wp2013-1b.pdf。
注 12) 第4章にて筆者が日本の社外取締役、日本企業にヒアリングした結果。
注13) 築達(2004)「倫理崩壊時のCollective Myopia（集合近眼）の状態と非常識な常識による呪縛」『組織科学』白桃書房Vol37,No4、24～32ページにて、倫理崩壊時のCollective Myopia（集合近眼）の状態と非常識な常識による呪縛を現象学・社会的構築主義・ハーバーマス・フーコーの方法論による実践診断理論としている。松本久良(2006)「組織の硬軟と適応」『法政大学イノベーション・マネジメント研究センター』Vo.21、http://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/img/img_res/WPNo.21_matsumoto.pdf、6～26ページでは、組織の環境に対する不適応が前提としている。星野崇宏・荒井一博・平野茂実・柳澤秀吉(2008)「組織風土と不祥事に関する実証分析」『一橋経済学』2巻2号。

注 14) 前掲注 13)の築達(2004)は、組織の規範の非倫理性を前提としており、社会倫理的に問題がみられない組織文化や組織の環境適応ができている組織文化でも不正が発生するという前掲注 11) の樋口(2010)の指摘とは異なり、組織文化の過剰化という視点を中心に展開している。間嶋崇(2008)「組織アイデンティティと組織不祥事」『専修大学経営研究所報』174 巻、1～23 ページ。ポスト・コンディンジェンシー理論は、加護野忠男(1988)『企業のパラダイム変革』講談社現代新書、加護野忠男(2011)『組織認識論』千倉書房にて、組織文化を観念主義の立場から定義した。加護野は、「組織認識論」は決定論的な機能主義にあるコンティンジェンシー理論の限界を克服しようとした先駆的研究で、解釈主義的社会学の「解釈」という概念と認知心理学の「認知」、「意思決定」という概念を合成して「認識」という独自の概念を作り出した。

注15) 井出嘉憲（1984）「日本官僚制と行政文化：日本行政国家論序説」『年報行政研究』1984(18) 193～205ページ。

注16)申龍徹(2011)「東アジアの行政文化と文化変容に関する予備的考察」『法學志林』(758)49～64ページ、武藤博己・全種燮(1993)「日本行政文化に関する研究」『行政問題論集第12号（韓国語）』、Jun and Muto(1995), *The hidden dimensions of Japanese administration: culture and its impact*,Public Administration Review,55(2)は、国家のために奉仕する国民を訓練する手段として教育、倫理、愛国心、忠誠を強調した。戦後の比較行政研究の代表であるRiggs,Fred W.(2002),*Administration Culture,the concept*,international Review of Sociologyは、社会一般における文化を9つ以上の相違する意味合いがあり、そのうち6要素である芸術、知識教養、共通の信念及び慣習、文化を共有する者、共有された態度、向上心は、共通であると指摘している。白完基(1982)『韓国の行政文化』高麗大学出版部、113ページ、申龍徹(2009)「行政文化の理解に関する一考察：韓国の行政文化研究（1968-2000）を素材に」『法学志林』107（2）。申龍徹(2011)によると、ルーズ・ベネフィット(Ruth Benedit 1946)は、日本社会の文化的特性は支配的な支配服従的な関係にあり、「恩」と「義理」により、垂直的な縦関係と「和」から派生する忠誠心や義務、服従，配慮とその暗黙的了解を特徴とする文化的基盤があり、日本の行政文化は「個人」より「集団」の利益を優先する風土をもつと指摘した。

注17) 三崎秀央・上野山達哉(2009)「組織的公正に影響を与える要因に関する国際比較：日中企業の比較」『商学論集』第77巻第2号、1ページ、Wang,X.& Qiao,K.,(2007) *The Human Resource Management Practices in Small Private Firms in China*,Academy of Management, Proceedings ,1-6、申龍徹(2011)「東アジアの行政文化研究の平成と変容」『法政大学リポジトリ』http://ppsg.ws.hosei.ac.jp/07/001/005.pdf、鄭成浩(1991)「韓国行政研究における文化心理学的アプローチの評価」(韓国行政学会夏季学術大会報告論文) 117ページ、Kim-Hojeong(2002)「韓国行政文化研究と競争価値模型」『韓国政策学会報』11（3）、Kim-Jongwan・Jeong-Yongdok編(1999)「新文化理論」『新制度主義研究』大栄出版社、138ページ、石田雄(1970)『日本の政治文化―同調と競争』東京大学出版会、伊藤亜人(1984)

「韓国近代化と伝統の再認識」國學院大学日本文化研究所編『アジア文化の再発見』弘文堂112～119ページなど。

注18) Cyert, R.M. and J.G, March(1963), *A Behavioural Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ.,169-176、 金高基(1983)「東アジア地域の行政文化の比較考察：日本・中国・韓国を中心に」『韓国地域研究』1(1)などを参考。

注19) Emerson,R.M.(1962),*Power Dependence relarions*,American Sociological Review,27による不均衡パワー関係、資源依存については、桜沢仁(1981)「J. Pfefferらにみる組織論のエクスターナル・パースペクティヴ：資源依存モデルの有効性をめぐって-5-」『(明治大学)経営論集』28(3), 89～103ページがPfeffer, J. and G.R. Salancik (1978) *The External Control of Organizations,*A Resource Dependence Perspective,Harper and Rowを参照、Amitai Etzion(1988),*The Moral Dimension: Toward a. New Economics,* New York: The Free Press、渡瀬浩(2001)「中国国民党の組織論的分析」『社会学論叢』142号、1～17ページ。

注 20) 田尾雅夫・川野祐二編著(2004)『ボランティア・NPO の組織論』学陽書房、25～57ページ。2か所以上の地域に所在地を持つ内閣府認定のNPOは376件、仮認定は152件(2004年内閣府NPOホームページhttps://www.npo-homepage.go.jp/ (2004年10月24日現在)。

注 21) 程雅琴(2005)「中国NGOの活動・活躍」『広島大学国際環境協力プロジェクト研究センター』http://home.hiroshima-u.ac.jp/hicec/coe/products/DP2005/DP2005-2.pdf、中華人民共和国民政部の公式サイトhttp://www.mca.gov.cn/、「中国民間組織」（「民間組織管理局」主管）『社会団体登記管理条例』『民間非企業単位登記管理条例』「基金会管理条例」「外国商会管理暫定規定」、独立行政法人国際協力機構JICAの公式サイト（2015年 3 月 9 日現在）http://www.jica.go.jp/china/office/about/ngodesk/ngo.html、李哲(2012)「中国における NPO/NGO の現状と課題」『龍谷ビジネスレビュー』No13、6 月、http://repo.lib.ryukoku.ac.jp/jspui/bitstream/10519/2176/1/rd-ke-ky_013_016.pdf。

注 22) 赤堀勝彦(2012)「最近の企業不祥事とリスクマネジメント」『神戸学院法学』第 42巻第1号6月号、119～147ページ、亀井利明（2007）「ソーシャル・リスクマネジメント論」『日本リスクマネジメント学会』、141 ページなど、福永晶彦・山田敏之(2005)「雪印乳業における組織風土の変容と企業倫理」『東海学園大学研究紀要』東海学園大学経営・経済学研究編113～136ページ。

注 23) 松澤公貴(2010)「『手口』別発生事例とその発生メカニズム」『企業リスク』第 28号24ページ。

注 24) 笹本雄司郎(2008)「リスク予防・危機対策の基本」『会社法務A2Z』19号10ページ、前掲注 22) 前掲注 23) 。

注 25) インターリスク総研編著(2010)「実践リスク・マネジメント－事例に学ぶ企業リスクのすべて－第四版」『経済法令研究会』、467～468ページ、前掲注 24) 。

注 26) 前掲注 22) 、日本経済新聞社2012年2月29日。

注 27) 大王製紙元会長への貸付金問題に関する特別調査委員会の「調査報告書」23～27 ページ（2011 年 10 月 27 日）。この中には内部統制、社外取締役選任と同時に企業倫理の構築として社員教育の充実もあげている。

注 28) 丹羽はる香（2013）「社外取締役の監視義務の具体的内容」『同志社法学』65 巻 4 号、353～363 ページ。

注 29) 深圳証券取引所 2013 年 6 月 28 日現在のホームページ公開件数の一覧による。

注 30) 2015 年 1 月末現在。

注 31)第 3 章で調査した各分野の企業の合計 114 社の上場企業のうち不正取引企 1 社と国資企業を除いた企業の 90 社において、各分野の時価総額が大きく情報開示が多い B 株市場に上場している企業。香港市場に上場している中国民営企業が 9 割だが、同時に上海、深圳市場にも上場している企業もある。

章末表 8－1　61 社の不正取引企業の処分内容、処分人数、比率など

企業名	独立取締役数	独/取比率(%)	会/独比率(%)	会計士(独立取締役)	分野	不正規模(百万元)	規模	内容	処分人数	処分者(人数)	処分回数
東方锆业	3	100	33	1	5	250	3	A,B	3	1(1),3(1) 兼7(1)	3
三維工程	4	57	0	0	3	1.6	1	A	1	6(1)	1
江蘇矿达	3	50	33	1	5	9.6	1	B	2	1(1),3(1),兼7(1)	1
亜夏股分	4	80	25	1	5	19	2	B	2	1(1),4(1)	1
康芝薬業	3	50	33	1	3	9.6	1	B	4	1(2),3(1),7(1)	2
永清環保	3	75	0	0	5	3.4	1	A	1	1(1)	1
博伝新材	3	60	0	0	5	2.7	1	A	1	1(1)	1
兴民钢圈	3	50	33	1	5	9.3	1	A	1	1(1)	2
長春高新	3	50	0	0	3	29	2	A、B	13	1(6),3(1),4(3),5(3)	1
北新路橋	3	50	33	1	5	24	2	B	3	1(1),3(1),7(1)	1
欣龙控股	3	50	33	1	5	60	2	B	7	1(6),3(1)	5
科伦薬業	3	50	33	1	3	400	3	B	10	1(5),3(1),4(3),7(1)	1
零七股份	3	50	33	1	3	63	2	B	5	1(3),3(1),7(1)	5
万家楽	4	57	25	1	5	170	3	B	12	1(7),5(4),7(1)	4
海兰信	2	50	50	1	3	10	2	B	2	1(2),兼3(1)	1
坚瑞消防	3	75	33	1	1	16	2	B	3	1(2),3(1)	1
東方日升2	3	50	33	1	3	200	3	B	2	1(2),兼3(1)	2
天立環保	3	50	0	0	3	83	2	A	2	1(2),兼3(1)	2
東方锆业	3	100	33	1	5	200	2	B	2	1(2),兼3(1)	3
威华股份	4	80	25	1	4	10	2	A	3	1(1),3(1),7(1)	2
超華科技	3	50	33	1	3	20	2	A、B	1	1(1)	1
紫光古汉	3	75	33	1	3	85	2	A、B	6	1(4),3(1),5(1)	2
輝皇科技	3	75	33	1	5	30	2	A、B	1	4(1)	1
恒泰艾普	3	50	33	1	3	8	1	A	1	1(1)	1
博盈投資	3	60	33	1	4	80	2	B	7	1(3),5(3),7(1)	4
新中基	3	50	67	2	4	90	2	A、B	18	1(10),3(4),4(3),5(1)	3
常铝株式	3	60	33	1	5	70	2	B	3	1(1),3(1),7(1)	1
宏磊株式	4	80	25	1	5	500	1	A	14	1(7),3(1),4(3),5(4),7(1)	4
東方日升	3	50	33	1	3	200	1	A	1	4(1)	2
万福生科	2	33	50	1	4	700	4	B	14	1(9),3(1),4(3),7(1)	3
西王食品	3	50	67	2	4	40	2	B	2	1(1),3(1)	2
瑞綿	3	43	33	1	5	44	4	B	3	1(1),3(1),7(1)	4
現代投資	3	50	33	1	4	2800	4	B	2	1(1),3(1)	2
通程控股	3	50	33	1	4	100	3	B	8	1(5),5(3)	1
彩虹精化	3	50	33	1	5	20	2	B、C	3	1(2),3(1),兼7(1)	3
仏山照明	3	50	33	1	5	80	2	A、B	1	1(1)	2
金浦钛業	2	67	50	1	5	5	1	B	4	1(3),3(1)	4
金鸿能源	3	50	33	1	3	1	1	B	3	1(2),3(1)	8
金谷源	3	50	33	1	4	7	1	B	10	1(7),兼3(2),5(3),兼7(1)	1
銭江摩托	5	63	40	2	5	17	2	B	3	1(3)兼,3(1),兼7(1)	2
同州电子	5	71	20	1	5	30	2	B	2	1(1),3(1)	1
渝三峡A	3	50	33	1	5	50	2	B	6	1(6),兼3(1),兼7(1)	1
罗平锌电	3	50	0	0	5	150	3	B	2	1(1),7(1)	2
宏达新材	3	50	33	1	5	250	2	A、B	2	1(1),3(1)	3
冠福家用	3	50	33	1	5	100	3	A、B	15	1(6),3(1),5(3),兼7(1)	2
振东制薬	4	67	0	0	3	30	2	A	5	1(2),3(2),5(1)	1
舒泰神	3	50	33	1	3	0.2	1	A	1	1(1)	1
胜利股份	4	57	25	1	2	850	4	B	2	1(1),7(1)	7
浩物股份	3	50	33	1	5	10	2	B	22	1(10),3(1),5(3),7(1),4(7)	1
隆平高科	4	57	25	1	2	620	4	A、B	1	1(1)	2
蓉胜超微	2	67	50	1	5	50	2	A、B	3	1(2),4(1)	1
康盛股份	3	50	33	1	5	10	2	B	1	1(1)、兼2(1)	1
嘉事堂	4	57	25	1	3	13	2	A、B	1	1(1)	2
神州泰岳	4	57	25	1	3	0.2	1	A	2	1(2),兼2(1)	1
盛路通信	3	75	33	1	1	0	0	A、B	2	1(2),兼2(1)	1
亜夏汽車	3	50	33	1	5	14	2	B	1	7(1)	2
海默科技	3	50	33	1	5	6	1	A	1	1(1)	1
信邦制薬	4	50	25	1	3	8	1	B	1	1(2),兼7(1)	1
東方鉄塔	3	50	33	1	5	0	0	B	1	5(1)	1
新纶科技	3	60	33	1	3	0	0	B	1	6(1)	1
江山化工	4	57	25	1	5	0	1	B	2	1(1)7(1)	2
平均	3.196721311	58	30			142			4		2.07

＊処分者の人数には総裁、副総裁、経理は業務執行者、取締役でないため省く
＊不正取引が情報操作のみの場合の金額規模は0とする
＊会計士の人数は未公開の三維工程も0とする。
＊不正規模は、嘉事堂、海默科技、信邦制薬の3社は株数。

出所：各社年報、財務諸表、深圳証券取引所ホームページをもとに作成。

終章　　柏木理佳

１　本論文の要約

本論文は、第一に、中国の民営上場企業における独立取締役の監査・監督機能において実効性があるのかどうかを業種別に明らかにした。

第二に、独立取締役の監査・監督機能の有効性を高める方法として企業内外の研修内容を実態解明し、独立取締役が実践的に監査・監督機能を発揮できるような内容であるかどうかを明らかにした。

さらに、情報提供、意見交換会、アドバイスなどにおいて独立取締役をサポートする役目のある第三者機関の実態について明らかにした。

それぞれの結論は以下のとおりである。

第１章においては、日本と中国の企業統治システムの比較により、中国における企業統治の特徴を明らかにした。さらに詳しく特徴を明らかにするため、日本や中国が参考にした英米、ドイツの企業統治の特徴とも比較し、中国の企業統治システムの問題点を言及した。

独立取締役制度において問題視されている「独立性」に関して、日本と比較した結果、日本のように企業との関係だけでなく、中国では、創業者との家族、親族関係に対する独立性の規定が多いのが特徴である。

また、中国の企業統治のモデルとして参考に取り入れたアメリカの企業統治構造と比較すると、日本、中国ともに企業との関係に関する独立性の基準が低い。

上記のような企業統治の特徴がある中で、民営上場企業の構造問題の特徴を明らかにするために、第２章においては、エージェント理論、所有権理論に沿って、中国上場国資企業、日本企業と比較した。

民営上場企業は、政府の関与がある国資企業より政治性・多重性エージェンシ―は少ないが、代わりに家族、親戚などにピラミッド型支配者構造、究極の支配者構造があり、そこに利害関係が発生するという特徴がある。

さらに、これらのことを実態調査として明らかにするため、第３章の 91 社の民営上場企業の監査委員会の調査を実施した。

その結果、政府の関与が小さい業種である「国有経済の参入・撤退が自由な業種」のほうが政府に所属していない会計士の比率が高く、利害関係のある取締役が構成員ではなく、独立取締役に一任されていることが明らかになった。しかし、創業者の家族による構造問題があることが明らかになり、第２章のエージェント理論の分析結果を裏づけることができた。

結局、政府の関与の大小により 5 つに分けた業種のうち政府の関与は中レベルの業種「国有経済の支配を一層強化しなければならない業種」のみが構造問題がなく監査能力もある独立取締役による実践的な監査機能が行われていることが明らかになった。

また、企業統治として重要な情報公開の質と量の向上に対する独立取締役の導入効果を分析した結果、その導入効果はみられなかった。

第４章においては、日中の独立取締役への研修内容を中心に質問項目をまとめたアンケート、ヒアリング結果においては、第２章、第３章で明らかになった構造問題が具体的に独立取締役の監査・監督機能の弊害になっていることを明らかにした。

独立取締役は、取締役会において、構造問題により反対意見を述べにくい環境にあること、反対意見を表明することにより解雇される懸念もあると考えていることなどが確認できた。構造問題により独立取締役の監査・監督機能が弊害になっていることが明確化された。

また、日本と比較すると、社会的責任として独立取締役が責任を追及されることが少ないため、監査や監督に関して、実行に移そうという意識につながらないという行動要因も明らかになった。

研修時に独立取締役の監査・監督機能の役割は説明されているが、責任、具体的方法などが明確にされていない。これは、法律において、独立取締役の監査・監督機能の役割、責任について詳細が明記されていないことも原因にある。

日本の社外取締役においては、中国企業のような政府の関与はみられないが、監査・監督機能としては専門的な監査ではなく外部チェック機能のみを期待していること、また、中国と同様に、経営アドバイザーとしての役割を期待していることが明らかになった。

上記のような構造問題があるため、独立取締役の役割には監査・監督機能があることを企業側にも理解させ受入れ体制を改善する必要がある。同時に、独立取締役の監査・監督機能の意識を高め、能力を向上する必要がある。そのためには、日本においても研修受講の規定を強化し、監査・監督機能の講義内容を増加することが必要である。

独立取締役の監査・監督機能の有効性を高めるため、第５章では、中国における独立取締役向けの企業内外の研修内容、また研修機関の役割について、日本と比較した。

その結果、日中ともに、研修内容に独立取締役の監査・監督機能を強化するための講座は、英米に比べると少なくいことが明らかになった。

そのため、世界から高く評価されているイギリスの研修機関、第三者機関の研修内容と比較した結果、イギリスの講義内容においては、独立取締役の役割として監査・監督機能があることを強調し、その監査・監督機能強化のための具体的な講座も多数あることが確認できた。また、アメリカにおいても同様である。

さらに、アメリカでは、独立取締役、取締役の研修の受講に関する情報開示を元に企業を評価する第三者機関である評価会社まである。

中国の企業外研修（公的研修）は、独立取締役の役割について、監査・監督機能の説明はあるが、具体的な責任や監督の具体的な方法についての助言がない。また、研修終了後は、試験が実施されるが、不合格者はほとんどいない。

企業統治の一環として、早くから独立取締役や経営者の研修の重要性に注目していた英

米を参考に、中国でも企業内外の研修を義務化した。しかし、その実態は、研修内容にまで政府の関与があり、監査・監督機能を実行するための実践的な内容ではないことが明らかになった。

その原因は、研修に関する規定において、政府の関与が大きいこと、また、実態においても政府によるコントロールがみられることがある。

独立取締役の監査・監督機能を強化するためには、研修育成機関、第三者機関において、意見交換会の実施、情報提供、アドバイスなどのサポートも大事である。しかし、中国の研修機関の実態を調査した結果、研修以外には、独立取締役をサポートする役割を果たしていない。

2015 年 1 月からは集団集会の規定も強化されたことから、上記のような役割は今後も期待できない。大学にて EDP コースを受講している経営者は、個別にアドバイスを受けることが可能だが、政府の承諾を得た講義内容と政府の承認を得た講師による研修に限定されている。

政府の管轄下ではない第三者機関、民営企業による研修の実施が促進される必要がある。

次に、人材の紹介・斡旋機関としてのシステムについて確認する。

イギリスでは、人材を育成するだけでなく、独立性の高い人材の紹介・斡旋機関としても役割を果たし、独立取締役の人材不足を解消した。

アメリカの人材・斡旋システムは、不正行為、業績悪化の責任として社長だけ個人を退任させるだけではなく、経営陣全員を入れ替えることがあるため、経営者をグループで紹介・斡旋できるようにアレンジしている。

日本では、研修機関、第三者機関から紹介・斡旋された社外取締役は、まだ全体の 1 割程度であり、法的整備が進み、独立性の規定の強化、人数の増員などが盛り込まれることで、今後は増加すること期待される。

中国においては、独立取締役は、就任前に研修を受講、試験後は合格者のみが証券取引所が管理している独立取締役の人材バンクに登録される。現在の利用者は少ないが、政府が人材の紹介・斡旋を促進したいと考えていることから、今後は、登録データーを活用し、利用会社も増加することも考えられる。しかし政府による紹介・斡旋は、政府関連組織に所属している独立取締役が増えるのではないかという懸念もある。

先進国のように独立性の高い人材の育成、紹介・斡旋には、第三者機関を設置することが求められる。

第 6 章では、独立取締役のアンケート調査結果を客観的に評価するため、日本と中国民営企業の上場企業へヒアリングを実施した。

また、ヒアリングを元に民営上場企業の独立取締役は、経営者の私欲を優先する不正行為の抑制ができるのかどうかを分析するため、究極の所有者支配構造型企業とそうでない企業を効用関数に沿って分析した結果、究極の所有者支配構造下においては、独立取締役の抑制効果はでにくい結果となった。

ヒアリング結果による実態調査においても、5 人から 10 人の取締役や関係者が株式を保有している分散型の企業と創業者とその家族の 2 人が株式を保有している企業では、分散型のほうが、構造問題は少なく監査機能があることが明らかになった。

しかし、会計士資格保有者の独立取締役は多忙であり、情報収集に多くの時間をかけられないという点では、日本と同じヒアリング結果となった。

また、日本企業へのヒアリング結果では、経営者は、社外取締役には、外部の第三者としての客観的チェック機能しか求めていない企業が多く、監査機能は監査役に求めていることが明らかになり、第 4 章の日本の社外取締役へのヒアリング結果を裏付けた。
日中ともに会計士資格保有者の独立取締役であっても会計監査としての役割は監査役のほうが重要視されていることも明らかになった。

従って、第 7 章では、近年、問題視されている独立取締役と監査役の役割の重複について言及した。中国の監査役と独立取締役の役割、権限、責任などを比較考察するため、、まずは日本と比較し、さらに、日中が参考にして取り入れたアメリカ、ドイツとも比較を行い、中国の監査役の実態を確認し、その問題点を明らかにした。

監査役における会計士資格保有者の比率は、独立取締役の会計士資格保有者よりも少なく学歴も低い。これらの実態をふまえて、独立取締役における役割としては、監督だけでなく監査委員会における監査としての役割も重要であることを強調した。

第 8 章では、中国と日本における不祥事企業の企業統治問題を組織文化から考察し、日本は組織ぐるみの不正取引が多いが、中国は個人による不正取引が多いという特徴があることを言及した。

上記の背景をもとに、不正取引企業 61 社の不正取引金額、不正処分回数、処分人数と独立取締役設置比率と会計士資格所有者比率の関連性について、回帰分析した結果、以下のとおりとなった。

取締役に占める独立取締役の比率、独立取締役に占める会計士資格保有者の比率が高い企業が、処分回数、処分者の人数、不正取引金額が少ないという結果にはならず、不正取引企業における独立取締役導入による抑制効果は確認できなかった。

このことは、不正取引企業が再発防止のために独立取締役の比率を高め、会計士資格保有者である立取締役の比率を高めても、すぐに抑制効果には結びつかないということになる。

しかし、回帰分析により、中国の不正取引企業 61 社と優良企業 90 社の独立取締役設置比率、会計士資格者の比率を比較した結果、会計士資格保有者の比率はさほど変わりはないが、優良企業の独立取締役の比率は不正取引企業の独立取締役の比率より高いことが明らかになった。

この結果からは、優良企業は、取締役に占める独立取締役の比率が高いため、独立取締役の影響力が増し、独立取締役の経営者への監督機能が発揮できることが確認できた。つまり、以上のことから、独立取締役の比率を高めることで不正取引を行う経営者に対する

抑制効果がみられ、その結果、不正取引企業にはならないということが明らかになったといえる。

また、業種別に確認すると、優良企業の 91 社の監査委員会において最も監査機能が発揮されている業種「国有経済しないを一層強化すべき業種」は、不正取引企業が少ないのかを分析した結果、深圳市場においては、関連性はみられなかった。しかし、優良企業と同じ香港市場で確認した結果は、関連性がみられた。つまり、監査委員会における独立取締役の監査機能が高い業種は、不正取引企業が少なく、独立取締役の監査機能は不正取引を抑制することにつながるということが明らかになった。

２　確認事項の結果と本論文の意義

本論文は、民営上場企業における独立取締役の監査・監督機能に関して実効性があるのかどうかについて業種別に実態を明らかにした。

また、独立取締役の監査・監督機能の有効性を高めるため、企業内外の研修内容、研修機関の役割においても実態を解明した。

民営企業における独立取締役の監査・監督機能と研修内容、研修実施機関の実態を解明するため、具体的な確認作業を行った結果は以下のとおりである。

確認事項の 1)「民営上場企業は、独立取締役に対して監査・監督機能を期待しておらず、経営アドバイザーとしての役割を期待している。企業内研修時の説明時は、企業側は、独立取締役の役割に監査・監督機能があることを十分に説明していない」においては、第４章の民営上場企業 26 社、国資企業 24 社、日本企業 17 社に就任している独立取締役を対象にしたアンケートとヒアリング結果により、企業側の独立取締役への期待は監査・監督機能より経営アドバイザーであることが明らかになった。

企業側は研修時に、独立取締役の役割に監査・監督機能があることは説明しているため、支持されない。しかし、ヒアリング結果から、それは実践的ではないことが明らかになった。

確認事項 2)「民営上場企業の監査委員会の独立取締役は監査能力がなく、監査能力がある場合も政府だけでなく、家族、親戚による構造問題があり、弊害になっている」においては、第３章の調査結果から、政府に所属していない会計士資格保有者である独立取締役の比率が高い 2 つの業種「国有経済の支配を一層強化すべき業種」「国有経済の参入・撤退が自由な業種」のうち１つの業種は、家族、親戚による構造問題があることが明らかになり、支持されたといえよう。

確認事項 3)「民営上場企業の監査委員会の独立取締役の監査機能は、政府の関与が小さい業種のほうが、実効性が高い。しかし、構造問題により、実効性の高い監査機能は一部の業種に限られている」においては、確認事項 2)の調査結果のように監査機能のある業種は１業種のみであるため、支持された。

確認事項 4)「中国の研修機関は、先進国と異なり、独立取締役の監査・監督機能の発揮をサポートする体制が整備できていない」においては、第５章の結果から支持された。

確認事項 5)「独立取締役の企業外の研修内容において、独立取締役の役割に監査・監督機能があることを十分に説明しておらず、研修講義には政府の関与があるため、実践的ではない」においては、証券取引所主催で実施される企業外研修は、独立取締役の役割に監査・監督機能の役割があることは説明しているため支持できないが、責任については明確化されていないため、実効性が低いこともうかがえる。

確認事項 6)「独立取締役の比率が高い企業のほうが、不正取引企業になりづらいが、究極の所有者支配構造企業においては、その効果はみられない」においては、第８章の回帰分析と第６章の効用関数により支持される結果となった。

３　今後の研究課題

本論文は、中国の独立取締役の監査・監督機能、経営者の不正取引に対して抑制効果があるのかどうかを研修内容から分析した。

さらに、日本と比較することで、中国の独立取締役の実態、取巻く環境などにおいて問題点を明らかにしようとした。

しかし、日本においては、社外取締役の設置が義務化されておらず、研修受講も義務化されていない。そのため、比較において不足点がでるため、日中が参考にしている英米の企業統治、独立取締役の制度、実態とも比較した。

その結果、日本においても、会計士や財務経験者など監査能力のある社外取締役の導入が少ないこと、また、監査委員会を設置している企業が少ないこと、また、監査委員会には、社外取締役以外の監査役や経営者が構成員であるなどの構造問題があること、監査機能は監査役に依存していることなどから、中国と同様に社外取締役の監査における実効性は低いことが明らかになった。経営者は経営アドバイザー、社外取締役には第三者としてのチェック機能のみを期待しているため、研修時は監査・監督機能の役割の説明や具体的な方法について言及した企業は少ない。

研修機関は、講義にて社外取締役の役割に監査・監督機能があり重要であることを説明し、具体的な監査・監督機能の向上のための講座はあるが、中国と同様に英米に比べると少ない。

一方、民営上場企業の監査委員会における独立取締役による監査としての機能は、一部の業種「国有経済の支配を一層強化すべき業種」を除いては、多くが構造問題により監査の実効性は低いことが明らかになった。

不正取引企業における経営者の抑制効果においては、独立取締役の比率が高くなれば機能を発揮することが可能であるという結果になった。

本研究の中国の独立取締役の実態解明を実施した結果、以下のとおりの若干の示唆をする。

1)専門家の少ない中国において、独立性が高く影響力があり、かつ、監査・監督能力のある人材の確保は困難でもある。中国においても独立取締役の社会的責任が求められるようになると規定の整備とともに優秀な人材が求められるようになる。
報酬を上げ兼任数に対する規定を強化する必要があるが、仮に現状の 5 社まで兼任可能を 3 社までに減らすと 1,000 人以上の独立取締役が不足する。独立性の高い人材の確保のために、早急に人材の育成、研修内容の充実を図る必要がある。
2)独立取締役の選任に対して、取締役会と証監会に依存しているため、政府から関係者が独立取締役として企業に送り込まれている例もある。少数株主の意見を尊重できるよう独立的立場の指名選考会をつくり、株主総会で推薦者を指名するなどの抜本的な改革が必要である。
3)報酬を経営者から直接、受け取ることで、経営者への監査・監督機能が発揮しずらくなる。企業からではなく、研修機関及び第三者機関を設置し、そこから送金されるなどのしくみが必要である。また、中国の独立取締役の報酬は取締役と比較しても極端に低すぎるため、兼任数も増加し、モチベーションも上がらない。まずは、報酬を増加する必要があると思われる。
4)中国の会社法において、独立取締役及び取締役の責任の明確化が必要である。そのため研修においても明確に監査・監督機能の説明とその社会的責任について説明することができない。また、責任限定制度の設立や民事賠償責任の規定を明記する必要がある。

日中のアンケート、ヒアリングによる実態調査や理論的分析により、以上のような改善点が明らかになったことは、大変、意義があることと思われる。特に今後、研修内容について改善策を考えている研修機関や研修に関する政策を実施する際には、実務的、また政策的に大変、役に立つものと思われる。

しかしこれらの研究成果が明らかになったことで、新たな疑問と課題が生まれた。また、本研究の限界があることもわかった。本研究の限界と今後の課題については以下のとおりである。

本アンケート調査は、独立取締役の行動要因と監査・監督機能の意識などの実態を明らかにし、より実情に近い回答を得るため、従来のように政府機関が実施した調査ではなく、あくまで独自に調査を行った。

しかし、本研究のアンケート、ヒアリング調査は、量的研究はあくまで補助的な手段にすぎない。今後は、サンプル数を増やす必要がある。

また、エージェンシー理論、所有権理論だけでなく、取引コストなどのアプローチに沿って理論的構造分析も増やし、独立取締役の影響、監査・監督機能の導入効果、その行動要因についての詳細な分析が必要である。

独立取締役が監査・監督の意識を高め、経営者側の受入れ態勢を改善するためには、研修内容を充実させることが最も重要だと思われる。研修内容を充実させることで、取締役

会においては、独立取締役が監査・監督に対する意識が高まると考えられる。また、独立取締役が、監査役と同等に監査として重要な役割を果たすということが、経営者にも認識される。

また、独立取締役が研修を受講することで、具体的に監査能力、監督能力を向上させ、知識も習得できると思われる。

しかしながら、現状では、日中ともに監査・監督機能に関する講座数が少なく、また、アンケート対象者が一部に限定される。全体を把握するのは難しいのが現状である。

研修を受講した効果による独立取締役の監査・監督機能の強化を確認するためには、監査・監督機能に関する研修を受講した独立取締役を対象に定期的にアンケート調査を実施する必要がある。

たとえば、新人の社外取締役が初めて受講した場合の影響力と実効性、10 年以上、社外取締役の経験のある社外取締役が受講した場合の影響力、実効性は異なるであろう。また、それらは、彼らの職歴、年齢によっても異なると思われる。新人の独立取締役においては、就任直後及び受講直後の経営者への監査・監督機能強化への影響を分析する必要がある。

また、同じ企業及び異なる企業にて再任時及び就任時の受講後の経営者への監査・監督機能強化への影響を分析し、受入れ企業により異なるのかどうかなどを検証する必要がある。

また、10 年以上の経験のある社外取締役においては、研修後、定期的なアンケートを実施し、監査・監督強化への影響、意識、行動はいつまで続くのか、などまで分析する必要がある。研修を受講した直後は、監査・監督に対する意識が高いが、その意識は 1 年後までも継続しているのかどうか、また、本人の意識が高くてもそれを実行に移すことができるのかどうかを判断する必要がある。

具体的には、「研修で受講したような監査・監督機能に関する発言を取締役会でコメントしたかどうか」、それは、研修受講時期の 1 ヶ月以内なのか、1 年以内なのかなど細部にわたり分析する必要がある。

また、取締役会における具体的な監査・監督機能の発言、行動においては、「不明確な案件がある場合、その内容に関する資料を過去数年から 10 年にさかのぼり請求したことがあるか」、「監督業務の一環として経営者の行動について具体的に質問したことがあるか」、「監査業務として、監査法人と連携して取締役会で疑問点の提示と提出資料を要求したことがあるか」、「取締役会において社外取締役は監査・監督機能としての発言は十分と思うか」など企業内での監査・監督機能の行動に関して具体的に実行に移しているのかどうかを確認し、研修内容が実践的であるかどうかを判断する必要がある。

しかし、日本の社外取締役へのヒアリング調査結果では、不正取引企業の社外取締役においては、一部については実行していたが、その他の社外取締役にはいなかった。中国の独立取締役へのアンケート調査結果では、上記を実施している独立取締役は存在しなかった。

社外（独立）取締役による本人の評価と企業側の評価は異なる可能性がある。日本、中国の独立取締役が研修を定期的に受講し、その影響から自分自身が監査・監督機能の実効性があると回答しても、企業側の評価はそうではないこともある。

最初から監査としての機能を期待せず社外取締役を導入している企業も多い中、社外取締役の監査・監督に関しては評価を明確化しづらいのが現状である。

特に、社外取締役の研修受講が義務化されていない日本では、研修を受講している社外取締役は、一部の積極的で向上心のある社外取締役に限定される。

現状では研修機関の監査・監督機能に関する研修の講座数は英米に比較すると少なく、年齢、経験が異なる多様な受講者と、多様な状況による企業形態、不祥事の有無の状況、受入れ体制の異なる就任先企業における影響力、実効性の分析は容易ではない。

上記の調査分析方法においては、研修受講が規定に盛り込まれた場合、あるいは、研修受講者が増加した場合に、定期的、長期的に実施することが必要である。

法企業側の受入れ体制、企業形態においても、社外取締役の監査・監督機能の評価も異なるため、これらの企業において客観的な評価ができるような評価制度の導入が必要であり、そのためには情報開示、評価会社の設置、法的整備も必要である。

上記のように英米では古くから実施されていることが日本、中国では、法の整備や有効性において遅れている。

独立取締役と企業側に研修受講後のアンケート、ヒアリング調査を定期的、長期的に分析することで、客観的に研修内容が社外取締役の監査・監督機能への実効性があるのかどうかを判断できるといえる。

なお、中国など多くの国では独立取締役とされているが、日本では 2015 年改正会社法前は社外取締役と呼ばれることが多く、本論文における日本の場合は社外取締役と明記した。

参考文献

日本語学術著書

青木昌彦（1995）『経済システムの進化と多元性―比較制度分析序説』東洋経済出版社
青木昌彦・奥野正寛(1996)『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会
青木保(1990)『日本文化論の変容―戦後日本の文化とアイデンティティ』中央公論社
天野巡一編(2004)『職員・組織改革(自治体改革 第6巻)』ぎょうせい
荒木昭次郎(1990)『参加と協働』ぎょうせい
荒木昭次郎(2004)『デモクラシーと効率性 新千年紀のパラダイム: アドミニストレーション』(上巻)九州大学出版会
アリストテレス・高田三郎訳（1971）『ニコマコス倫理学』（上）（下）岩波書店
池尾和人・飯島高雄・(2001)『日韓経済システムの比較制度分析―経済発展と開発主義のわな』日本経済新聞社
石井脩二(2003)『知識創造型の人材育成』中央経済社
磯村和人（2000）『組織と権威』文眞堂
射手矢好雄（2005）『中国における会社法』国際商事法務
射手矢好雄・ 周劍龍・布井千博(2006)『改正中国会社法･証券法』商事法務
伊藤秀史編『日本企業変革期の選択』東洋経済
今道友信(2004)『アリストテレス』講談社学術文庫
伊藤大一(1976)「公務員の行動様式」辻清明編『行政と組織』東京大学出版会行政学講座4
岩田龍子(1977)『日本的経営の編成原理』文真堂
江夏健一・岸本寿生・桑名義晴（2008）『国際ビジネス研究の新潮流』中央経済社
江夏健一・藤澤武史・大東和武司（2008）『サービス産業の国際展開』中央経済社
大森彌(2006)『行政学叢書4 官のシステム』東京大学出版会
岡本祐子（2002）『アイデンティティ生涯発達論の射程』ミネルヴァ書房
奥村悳一(1994)『現代企業を動かす経営理念』有斐閣
尾高邦雄（1963）『産業社会学』ダイヤモンド社
尾高邦雄（1965）『日本の経営』中央公論社
加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博(1983)『日米企業の経営比較―戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社
加護野忠男(2010)『経営の精神―我々が捨ててしまったものは何か』生産性出版
柏木理佳(2009)『中国のグローバル化と経営管理』晃洋書房
柏木理佳（2013）「中国とシンガポールの多国籍企業の人的資源活用の比較」藤澤武史編『アジアにおける市場性と産業競争力』日本評論社
柏木理佳（2013）「中国民営企業における独立取締役の監査・監督機能と政府の関与」野尻武敏編『経済社会学の新しい地平』桜美林大学北東アジア総合研究所編

春日淳一(1984)『家族の経済社会学』文眞堂
勝西良典(2014)「カントの形式主義・厳格主義を擁護する―ビジネスの「倫理」のために―」中谷常二編『ビジネス倫理学読本』晃洋書房
金井壽宏(2006)『働くみんなのモティベーション論』NTT 出版
金井壽宏・高橋潔(2004)『組織行動の考え方』東洋経済新報社
金井利之(2010)『実践自治体行政学―自治基本条例・総合計画・行政改革・行政評価』第一法規
金沢実・森好夫・中島竜太郎(訳)(1961)『社会理論と社会構造』みすず書房
金山権（2000）『現代中国企業の経営管理』同友館
金山権（2008）『中国企業統治論』学文社
川井伸一(2003)『中国上場企業―内部者支配のガバナンス―』創土社
川口幸美(2010)「社外取締役とコーポレート・ガバナンス」弘文堂
川辺信雄（1994）『セブンイレブンの経営史』有斐閣
川辺信雄（2003）『セブン‐イレブンの経営史―日本型情報企業への挑戦』有斐閣
川辺信雄(2012)『日本の成長戦略』中央経済社
川辺信雄・原輝史（1994）『アメリカの経済―世界をリードする原動力』早稲田大学出版部
唐津恵一編(2014)『日本再興のためのコーポレート・ガバナンス改革』商事法務
菊澤研宗(2004)『比較コーポレート･ガバナンス論』有斐閣
菊澤研宗（2006）『組織の経済学入門』有斐閣
菊池敏夫（2007）『現代企業論―責任と統治』中央経済社
菊池敏夫・太田三郎・金山権・関岡保二編著（2012）『企業統治と経営行動』文眞堂
菊池敏夫・厚東偉介・平田光弘編著（2008）『企業の責任・統治・再生―国際比較の視点』文眞堂
菊池敏夫・平田光弘（2003）『企業統治（コーポレートガバナンス）の国際比較』文眞堂
桑名義晴・江夏健一（2006）『理論とケースで学ぶ国際ビジネス』同文館
桑名義晴・江夏健一（2012）『理論とケースで学ぶ国際ビジネス(三訂版)』同文館
桑名義晴・高井透・笠原伸一郎（1996）『国際ビジネス』中央経済社
桑名義晴・馬越恵美子・異文化経営学会（2010）『異文化経営の世界―その理論と実践』白桃書房
見田宗介(1966)『価値意識の理論―欲望と道徳の社会学』弘文堂
小島大徳(2004)『世界のコーポレート・ガバナンス原則』文眞堂
小関勇（2010）『東アジア証券市場におけるコーポレート・ガバナンス』税務経理協会
戈木クレイグヒル磁子（2006）『グラウンデッド・セオリー・アプローチ理論を生み出すまで』新曜社

齋藤卓爾(2011)「日本企業による社外取締役の導入の決定要因とその効果」宮島英昭編著『日本の企業統治：その再設計と競争力の回復に向けて』東洋経済新報社
坂下昭宣（2002）『組織シンボリズム論―論点と方法―』白桃書房
坂下昭宣（2002）『組織シンボリズム論』白桃書房
佐久間信夫（2003）『企業統治構造の国際比較』ミネルヴァ書房
佐久間信夫（2003）『企業支配と企業統治』白桃書房
佐久間信夫(2007)『コーポレート・ガバナンスの国際比較』税務経理協会
佐久間信夫・出見世信之(2014)『アジアのコーポレート・ガバナンス改革』白桃書房
佐久間信夫編著（2005）『アジアのコーポレート・ガバナンス』学文社
佐藤郁哉・山田真茂留（2004）『制度と文化 組織を動かす見えない力』日本経済新聞出版社
座間紘一編著(2012)『中国国有企業の改革と再編』学文社
塩野谷祐一(2009)『エッセー正・徳・善―経済を投企する―』ミネルヴァ書房
塩野谷祐一(2009)『経済哲学原理解釈学的接近』東京大学出版会
社会経済生産性本部編(2004)『ミッション・経営理念・有力企業 983 社の企業理念・行動指針』生産性出版
ジョン・スコット・仲田正機・長谷川治清著(1983)『企業と管理の国際比較―英米型と日本型―』中央経済社
新津和典（2011）『ドイツとオーストリアの監査役会従業員代表制度』中央経済社
鈴木竜太（2002）『組織と個人―キャリアの発達と組織コミットメントの変化―』白桃書房
鈴木竜太―（2007）『自律する組織人――組織コミットメントとキャリア論からの展望』生産性出版
田尾雅夫編（1997）『「会社人間」の研究――組織コミットメントの理論と実践』京都大学学術出版会
田尾雅夫編（1991）『組織の心理学』有斐閣
高木浩人（2003）『組織の心理的側面――組織のコミットメントの探求』白桃書房
高橋伸夫(1997)『 組織文化の経営学』中央経済社
高橋正泰監訳・宇田川元一・高井俊次・真嶋崇・歌代豊訳(2012)『実践としての戦略―新たなパースペクティブの展開』文眞堂
田中朋弘・柘植尚則編(2004)『ビジネス倫理学―哲学的アプローチ』ナカニシヤ出版
田中豊治(1994)『地方行政官僚制における組織変革の社会学的研究』時潮社
田中豊治・日置浩一郎・田尾雅夫（1991)『地方行政組織変革の展望』学文社
谷口和弘(2006)『企業の境界と組織アーキテクチャ』NTT 出版
千代田邦夫（2009）『現代会計監査役』税務経理協会
時永祥三・池田欽一(2005)『エージェント理論による企業行動分析』白桃書房

出口将人(2004)『組織文化のマネジメント―行為の共有と文化』白桃書房
土居健郎(1971)『「甘え」の構造』弘文堂
長岡克行(2006)『ルーマン／社会の理論の革命』勁草書房
中兼和津次(2000)『中国経済発展論』有斐閣
中谷常二編(2012)『ビジネス倫理学読本』晃洋書房
中根千枝(1967)『タテ社会の人間関係』講談社
西尾勝(1993)『行政学』有斐閣
西尾勝(2007)『地方分権改革（行政学叢書）』東京大学出版会
日本証券経済研究所（2008）『サーベンス・オクスリー法』日本証券経済研究所
野中郁次郎（1974）『組織と市場』千倉書房
野中郁次郎(1990)『知識創造の経営』日本経済新聞社
野中郁次郎・紺野登(2012)『知識創造経営のプリンシプル―賢慮資本主義の実践論』東洋経済新報社
野中郁次郎・竹内弘高(1996)『知識創造企業』東洋経済新報社花崎正晴・寺西重郎編(2003)『コーポレート・ガバナンスの経済分析』東京大学出版社
花崎正晴・寺西重郎編(2003)『コーポレート・ガバナンスの経済分析』東京大学出版社
浜口恵俊・公文俊平(1982)『日本的集団主義』有斐閣選書
林伸二(1985)『仕事の価値』白桃書房
林伸二(1987)『管理者行動論』白桃書房
日置弘一郎（1991）「経営理念」高柳暁・飯野春樹編『新版経営学（2）』有斐閣
平田光弘（2008）『経営者自己統治論―社会に信頼される企業の形成』中央経済社
平田光弘（1982）『我が国株式会社の支配』千倉書房版
廣田俊郎訳(2012)『行為する組織』同文舘出版
フォン＝クロー・ゲオルク・一條和生・野中郁次郎(2011)『ナレッジ・イネーブリング 知識創造企業への五つの実践』東洋経済新報社
古川久敬（1990)『構造こわし』誠信書房
水谷内徹也・内田康郎(2008)『理念と戦略の経営学』学文社
宮島英昭(2012)『社外取締役の義務化を考える：企業特性に応じた導入を』独立行政法人経済産業研究所
宮島英昭・青木英孝（2002）「日本企業における自律的ガバナンスの可能性―経営者専任の分析―」伊藤秀史編『日本企業 変革期の選択：ガバナンス、戦略、イノベーション』東洋経済新報社
宮島英昭・稲垣健一(2003)『日本企業の多様化と企業統治』財務省財務総合政策研究所
宮田矢八郎(2004)『理念が独自性を生む』ダイヤモンド社
村上幸隆訳(2007)『中国会社法法令集』アイ・ピー・エム
森淳二郎(2005)『東アジアのコーポレート・ガバナンス』九州大学出版会

学術論文

池田良一(2001)「ドイツにおける監査役制度の現状と問題点」『監査役』No.444
伊藤正哉・小玉正博(2005)「自分らしくある感覚(本来感)と自尊感情がwell-beingに及ぼす影響の検討」『教育心理学研究』53 (1)
入江容子(2000)「地方自治体組織の価値変革に関する一考察―自己組織性概念を用いて―」『同志社政策科学研究』2(1)
内田交謹 (2012)「社外取締役割合の決定要因とパフォーマンス」『証券アナリストジャーナル』第50号
汪志平 (1995) 「中国国有企業改革の経済学的分析」『経済と経営』26巻3号
大杉謙一 (2011) 「取締役会の監督機能の強化」『旬刊商事法務』No.1941
王保樹・朱大明(2011)「中国における独立取締役制度の運用に関する留意点」『監査役』No.587,8月25日号
柿本敏克(2006)「状況の現実感が集団同一視と内集団バイアスの関係に及ぼす影響に父考察」『群馬大学社会情報学部研究論集』第13巻
柿本敏克(2007)「濱口の人間モデルと内集団バイアス生起の前提条件」『群馬大学社会情報学部研究論集』第14巻
柿本敏克(1995)「内集団バイアスに影響を及ぼす個人差要因」『社会心理学研究』11
郭新平 (2007) 「中国における私営企業の企業統治」『応用社会学研究』No.49
加護野忠男 (1982a) 「組織文化の測定」『国民経済雑誌』146 (2)
加護野忠男 (1982b) 「パラダイム共有と組織文化」『組織科学』16 (1)
加護野忠男(1983)「文化進化のプロセス・モデルと組織理論」『組織科学』17-3
梶田幸雄 (2011) 「中国における従業員監査役制度の現状と課題」『麗澤大学紀要』第93巻
柏木理佳 (2013) 「中国民営企業のコーポレート・ガバナンスの現状」『東レ経営センサー』No.152.5
柏木理佳(2008)「中国の鉄鋼政策にみる構造問題『アジア市場経済』第11号
柏木理佳(2009)「中国の対外投資『走出去』の特徴と問題点」『アジア市場経済』第12号
柏木理佳(2009)「中国の鉄鋼産業の格差・構造問題―中央と地方の格差および大企業と中小企業間の差を中心に」『経済社会学会』第16号
柏木理佳(2010)「中国と日本における人的資源の比較検討『アジア市場経済』第13号
柏木理佳(2013)「中国上場企業の企業統治改革―独立取締役と証券監督委員会の役割を中心に―」『経営行動研究』第22号
柏木理佳(2014)「中国民営上場企業の農作品分野における企業統治の一考察―独立取締役の監査・監督機能を踏まえて『アジア市場経済年報』第17号
柏木理佳(2014)「中国民営企業における研修内容からみる独立取締役の監査・監督機能」

『経済社会学会年報』第 17 号
数家鉄治(2009)「行政組織と組織理論」『大阪商業大学論集』5(1)
鎌田真一(1985)「パブリック組織を民間企業組織と比較する」『組織科学』19-2
金井壽宏（1990）「エスノグラフィーにもとづく比較ケース分析―定性的研究方法への一視角―」『組織科学』24（1）
金子雅彦（1993）「知識社会学的組織論の視点－社会学的新制度派組織論を中心に」『社会学評論』43
金山権(2014)「中国における国有企業の改革と企業統治－外部監督・監査を踏まえて－」『早稲田商学』第 438 号
唐沢穣(1994)「日本人の国民意識の構造とその影響」『日本社会心理学会回大会発表論文集』第 35 回、246-247
菊池敏夫(2005)「中・日企業における企業統治システム―比較からみた特徴と課題―」中国科学技術大学管理学院 MBA・MPA センター編『MBA 人』24－25
菊地彰(2004a)「行政組織における部門文化とセクショナリズム： セクショナリズム分析への組織文化論からの理論的視覚」『広島大学マネジメント研究』4
菊地彰(2004b)「行政組織における組織文化とその学習過程についての調査研究」『地域経済研究』15
経済産業省(2013)「社外役員に関するこれまでの議論の整理(案)」平成 25 年 6 月 14 日
呉暁青(2011)「独立取締役とコーポレート・ガバナンス」『一橋法学』第 10 巻,第 2 号
紺野登「ポシビリズムの戦略論『分析と計画』から『仮説と実践』へ」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』2005 年 7 月号
孔麗（2011）「中国の地方国有企業における企業統治と党（＝政府）の関与」『経営論集（北海道大学）』第 10 巻,第 1 号
坂下昭宣（2003）「意味の組織論としての組織シンボリズム論」『組織科学』37（2）
坂下昭宣（2004）「エスノグラフィー・ケーススタディ」『国民経済雑誌』190（2）
櫻田貴道（2009）「組織の制度化モデルの構築」『社会・経済システム』第 30 号
佐藤郁哉（1996）「社会科学における定性」『一橋論叢』115（5）
佐藤寿彦(2014)「社外取締役がいない会社に求められる説明」『商事法務』No.2024
佐藤敏昭（2010）「監査役監査の形成と展望-大規模公開会社における監査役監査の課題-」『早稲田大学大学院法学研究科博士論文』
清水幾太郎「現代における価値の問題」『思想』No.425, 1959 年 11 月
朱慈蘊. 朱大明（2011）「中国会社法における従業員監査役制度」『月刊監査役』No.589
商事法務編集部編（2012）『会社法制の見直しに関する要綱の概要』商事法務 No.372
徐浩・末永敏和(2012)「中国上場会社の監査役と独立取締役について」『国際商事法務』Vol.40, No.7
神宮健(2007)「上場会社のコーポレート・ガバナンス－上場会社の質の改善に向けた最

近の動き」『季刊中国資本市場研究』春号
関本昌秀（1992）「企業帰属意識の変化」『法学研究』65（1）
関本昌秀・花田光世(1985)「11 社 4539 名の調査分析に基づく企業帰属意識の研究(上)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』10,84-96
関本昌秀・花田光世(1986)「11 社 4539 名の調査分析に基づく企業帰属意識の研究(下)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』11,53-62
田尾雅夫編（1998）「変わりゆく集団帰属意識」日本労働研究機構編『集団帰属意識の変化と職業生活調査研究報告書』No.104
高橋正泰（1985）「組織における文化研究の意義：組織の新しいメタファーの提言」『商学討究』35（4）
高橋正泰（1998）「組織シンボリズムとポストモダニズム」『日本経営学会誌』3
武立東・楊綿華・渡辺直樹（2007）「中国民営上場企業のコーポレート・ガバナンス-究極の所有者による実質支配とその問題点-」『三田商学研究』第 50 巻,第 1 号
張英春(2006)「コーポレート・ガバナンス改革の日中比較」『立命館経営学』第 45 巻,第 4 号
中嶋学（2000）「行政組織の環境適応に関する一考察」『同志社政策科学研究』2
名古屋大学法政国際教育協力研究センター（2004）「企業統治および資本市場の監督管理―中国、台湾、日本の企業法制の比較」『CALE 叢書』第 3 号
成田康修（2007）「タイム・インタープレイ・ストラテジー」『日本経営学会』第 81 号
西川真規子（2003）「日本における正社員の企業帰属意識」『社会科学研究』51（4）
西田豊昭（2000）「職務満足，組織コミットメント，組織公正性，OCB が職場の有効性に及ぼす影響」『経営行動科学』13（3）
日本監査役協会(2004)「役員等の構成の変化に関するインターネット・アンケート集計結果・監査役設置会社版」（平成 26 年 1 月 10 日）
日本公認会計士協会(2009)「上場会社のコーポレート・ガバナンスとディスクロージャー制度のあり方に関する提言―上場会社の財務情報の信頼性向上のために」『会計・監査ジャーナル』648 号付録
日本監査役協会・コーポレート・ガバナンスに関する有識者懇談会(2009)「上場会社に関するコーポレート・ガバナンス上の諸問題について」『月刊監査役』555 号特別付録
沼上幹（2003）「組織現象における因果的連関・信念・反省的学習：組織の分権化を題材として」『組織科学』37（2）
花田光世(1991)「オピニオン・サーベイによる経営人事革新」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』16(2)
花田光世(1980)「日本的経営における従業員の帰属意識」『産業能率大学研究所季報』5 号
花田光世(1980)「日本人・タイ人従業員意識の国際比較」『応用心理学研究』第 3・4 合

号
原田久（2010）「行政理論と組織理論の再結合？―行政学のスカンジナビア学派の意義と限界」『立教法学』80
廣田俊郎(1981)「成長産業における経営戦略―組織類型」『関西大学商学論集』第 26 巻第 5 号
廣田俊郎(1997)「日本のサービス産業企業の事業展開とサービス提供システムの解明」『関西大学商学論集』第 42 巻第 3 号
廣田俊郎(2004)「経済社会システムの構造変化に伴う価値体系変化と政府政策展開」『関西大学社会学部紀要』第 35 巻第 2 号
方新（2010）「中国における監査役制度と運用状況(上）」『監査役』No.570
方新（2010）「中国における監査役制度と運用状況(中）」『監査役』No.571
方新（2010）「中国における監査役制度と運用状況(下）」『監査役』No.572
古川久敬(1992)「構造こわしと集団・個人の学習」『組織科学』25－1
古川順一・容和平・陳藹芳(2006)「中国企業の企業統治―企業アンケートからみる独立取締役制度の実態と課題を中心にしてー」『東京国際大学論業商学部編』第 73 号
宮入小夜子（2009）「行政組織の組織風土改革に関する実態調査報告」『日本橋学館大学紀要』9
宮島英昭（1998)「戦後日本大企業における状態依存的ガバナンスの進化と変容：ロジットモデルによる経営者交代分析からのアプローチ」『経済研究』（一橋大学）49-2
宮島英昭・蟻川靖浩（1999）「金融自由化と企業の負債選択： バブル期における顧客プールの劣化」『ファイナンシャル・レヴュー』（大蔵省財政金融研究所）Vol.49
宮島英昭・近藤康之・山本克也（2000)「日本企業における企業統治･社外取締役派遣･企業パフォーマンス:日本企業システムの形成と変容」『日本経済研究』43
宮島英昭・原村健二・稲垣健一（2003）「進展するコーポレート・ガバナンス改革をいかに理解するか：CGS（コーポレートガバナンス・スコア）による分析」『フィナンシャル・レビュー』No.68
宮島英昭・新田敬祐・齊藤直・尾身祐介（2004)「企業統治と経営効率：企業統治の効果と経路及び企業特性の影響」『ニッセイ基礎研究所所報』Vol.33
三輪晋也（2006）「日本企業の取締役会と企業価値」『日本経営学会誌』第 16 号
孟苓妍(2010)「中国私営企業の発展とコーポレート・ガバナンス」『広島経済大学安芸論叢』
米倉誠一郎（1998）「経営史学の方法論：逸脱・不規則性・主観性」『一橋論叢』120（5）
若林直樹・山岡徹・松山一紀・本間利通（2006）「成果主義的人事制度改革と組織帰属意識の変化」『京都大学大学院経済学研究科ワーキングペーパーr』J-51

中国語参考文献

学術著書

敖带芽(2005)『私営企業主階層的政治参与』中山大学出版社
贝和亭（1995）『法人治理结构：分権与制衡』福建人民出版
邓菊秋（2004）『独立董事制度研究』西南財経大学出版社
官欣荣（2004）『独立董事制度与公司治理』中国検察出版社
何玉長(1997)『国有公司産権結構与治理結構』上海財経大学出版社
胡鞍鋼・胡光宇編（2004）『公司治理－中外比較』新華出版社
樊綱編（1996）『漸進改革の政治経済学分析』上海遠東出版社
盛洪編(1994)『中国の過渡経済学』上海三聯書店
張曙光編(1996)『中国制度変迁案例研究』(第 1 集)上海人民出版社
李健(1999)『公司治理論』経済科学出版社
李維安（2002）『現代公司治理研究』中国人民大学出版社
李維安・武立東（2002）『公司治理教程』上海人民出版社
李建偉（2004）『独立董事制度研究』中国人民大学出版社
廖理編(2002)『公司治理与独立董事』中国計画出版社
劉連煜(2001)『公司治理与公司社会責任』中国政法大学出版社
劉偉・高明華(1999)『転型期的国有企業重組』上海遠東出版社
羅伯特・孟克斯・尼尔·米诺（2006）『監督監督人：21 世紀的公司治理』中国人民大学出版社
林毅夫・蔡昉・李周(1994)『中国的奇跡:発展戦略与経済改革』上海人民出版社与三聯出版社
林毅夫(1993)『制度、技術和中国農業発展』上海人民出版社与三聯出版社（(1992)Rural Reforms and Agricultural Growth in China, American Economic, Review,82
馬更新（2004）『独立董事制度研究』知識産権出版社
梅慎実(2001)『現代法人治理結構規範運作論』中国法制出版社
栄兆梓(2007)『政治经济学教程新编』安徽人民大学
王保樹編（2000）『商事法論集』法律出版社
王保樹編（2003）『全球競争体制下的公司法改革』社会科学文献出版社
王岐岩（1999）「我国公司治理結構的主要問題和改進意見」中国（海南）改革発展研究院編『中国公司治理結構』外文出版社
王天習（2005）『公司治理与独立董事研究』中国法制出版社
魏傑(1998)「全面認識産権制度改革」『国有資産管理』10 期
呉家俊(1994)『日本的股份公司与中国的企業改革』経済管理出版社
呉錆哪（2007）『上場会社独立董事と監事会制度研究』中国法制出版社
呉敬琏(1994)『現代公司与企業改革』天津人民出版社

呉敬琏等(1993)『大中型企業改革：建立現代企業制度』天津人民出版社
廖意如（2008）「温州非公有制経済人士政治参与問題研究」金浩・王春光編『2008 年温州経済社会形勢分析与予測』北京：社会科学文献出版社
楊瑞龍(2001)『国有企業治理結構創新的経済学分析』中国人民大学出版社
于东智・王化成(2003)『独立董事与公司治理』会計研究
郁建興・江華・周俊等（2008）『在参与中成長的中国公民社会―其宇浙江省温州市紹介的研究』杭州：浙江大学研究所
張維迎（1999）『企業理論与中国企業改革』北京大学出版社
銭頴一・青木昌彦（1995）『移行経済的公司治理機構―内部人控制和銀行的作用』中国経済出版社

学術論文
黄輝(2012)「高管报酬的外部不公平、内部差距与企業业绩效」『経済管理』Vol.34,N0.7
何考星(2001)「关于独立董事制度与监事会制度的优劣比较及其制度安排」『経济学动态』08
高明华・马守莉(2002)「独立董事制度与公司绩效关系的实证分析」『南開経济研究』No.6
高旭军（2003）「″公司监督机制失衡症″和独立董事」『南开学报(哲学社会科学)』1 期
故玲・黄速建(2012)「中美上市公司高管报酬差距与公司业绩效比較研究『経济管理』Vol.34,No.7
顧功耕・羅培新（2001）「論我国建立独立董事制度的幾個法律問題」『中国法学』No.6
郭暁丹(2005)「多元激励下独立董事制度的完善」『東北財政大学学報』No.38
刘继伟・于海军・郭洪蓉(2005)「完善独立董事制度的设想」『東北財経大学学報』 No.4, No.40
刘建中・何亮(2005)「独立董事与監事：共生呉动」『経济経绩』（Economic Survey）No.2
孟苓妍(2010)「中国私営企業の発展とコーポレート・ガバナンス」『広島経済大学安芸論叢』1～27
彭有桂・楊青（2006）「独立董事与審計委員会執行効果研究」『武漢・財会通讯』
曲亮・任国良(2012)「高管政治关联对国有企业绩效的影响」『経济管理』Vol.34,No.1
齐善鸿・曾昊・乐国林(2004)「独立董事的″法人制度″设计」『南開管理評論』、No.7,No.6
秦志敏（2004）「强化上市公司独立董事执业独立性的对策」『東北財経大学学報』No.6, No.36
申富平・韓巧艳・赵红梅(2007)「上市公司独立董事選択和退出機制現状分析―以河北上市公司為例」『石家庄：経济与管理』No. 9
孙泽蕤・朱暁妹（2005）「上市公司独立董事薪酬制度的理论研究及现状分析」『南開管理評論』Vo.8,No.1
孫麗（2003）「公司治理結構的国際比較研究―来自日本的啓示」『中国社会科学院日本

学刊』2 期
孫麗（2003）「日本的雇用与公司治理結構」『中国人民大学世界経済刊』2 期
孫麗（2003）「21 世紀日本公司治理結構的変革」『吉林大学現代日本経済』2 期
孫麗（2001）「日本型公司治理結構的再評価―双向控制為中心」『日本研究』2 期
孫麗（2001）「監督，激励与公司治理結構」『日本研究』2 期
孫麗（2006）「組織効率，企業文化与日本銀行的興衰」『当代金融家』1 期
孫麗（2006）「企業文化，組織構造与日本銀行業公司治理」『日本研究』3 期
孫麗（2006）「中日韓公司治理的比較研究」『遼寧大學亜洲問題研究』8 期
唐雪松・申慧・杜軍(2010)「独立董事監督中的動机―基于独立意見的経験証据」『北京・管理世界』No.9
唐清泉・叶艳芬（2006）「独立董事行权的有效性与实现途径」『経済管理』11 期
王保樹(1998)「股份公司組織機構的法的実態考察与立法課題」『法学研究』2 期
王保樹編(2000)「経済体制転変中的公司臨的転変」『商事法論集』
王海民・王宏民（2002）「我国独立董事制度設計中的若干缺陷分析」『当代経済科学』第 2 号
王躍堂（2003）「独立董事制度的有効性：基于自愿设立董事行為的初步評価」『北京・経済科学』
王躍堂・硝子夜・魏暁雁（2006）「董事会的独立性是否影響公司績効？」『経済研究』第 5 号
魏傑（2000）「国企改革両大難題：解除歴史負担与明晰産権」『社会科学刊』第 2 期
魏傑（1998）「全面認識産権制度改革」『国有資産管理』第 10 期
夏冬林・朱松(2005)「独立董事报酬的决定因素与公司治理特征『南開管理評論』Vo.8,No.4
许龙德(2005)「我国独立董事制度存在的问题及对策」『東北財経大学学報』No.4, No.41
沈烈（2012）「企業独立取締役制度現状解析与創新思考」『経済管理』Vo.34,No.05,56-65
虜昌宗（1994）「司治理結構及新、老三会関係論」『経済研究』11 期
楊瑞龍(1997)「論国有経済中的多級委託代理関係」『管理世界』１期
楊瑞龍（1999）「応揚棄“股東至上主義”的邏輯」『中国経済時報』9 月 10 日
叶康涛・祝継高・陸正飛・張然(2011)「独立董事的独立性：基于董事会投票的証据」『北京・経済研究』
余峰燕・郝项超（2011）「具有行政背景的独立董事影响公司财务信息质量么？-基于国有控股上市公司的实证分析」『南開経済研究』N0.1,120-130
袁萍・劉士余・高峰(2006)「关于中国上市公司董事会、監事会与公司業績的研究」『北京・金融研究』Vol.21,No.5
張維迎(1995)「公有制経済中的委託人―代理人関係：理論分析与政策含意」『経済研究』4 期
張維迎(1996)「所有制・治理結構与委託－代理関係」『経済研究』9 期

張艶麗・黄群彗（1995）「国有企業代理階層的『激励空缺』問題初探」『経済研究』8 期
鄭紅亮・王鳳彬（2000）「中國公司治理結構改革研究一個理論綜述」『管理世界』3 期
羅礼平（2009）「監事会与独立董事」『比較法研究』No.3
李健偉(2004)「論我国上場公司監事会制度完善」『法学』No.2
李霖・上海证券交易所上市公司部(2007)「沪市上市公司独立董事履职情况分析」『中国証券報 2008 年 6 月 5 日付
李稲葵・李山（1996）「国有企業債務重組的一個思路」重慶社会科学院『改革』2 期
李暁春（1999）「国家株和法人株的流動性問題研究」新聞出版署『経済研究』 1 期
林毅夫・蔡昉・李周（1997）「現代企業制度的内涵与国有企業改革方向」『経済研究』3 期

英語参考文献

学術著書

Adler, Mortimer J. (1981), Six Great Ideas, *Simon and Schuster.*

Alcorn, P.B. (1982), Success and Survival in the Family-Owned Firm, New York: *McGraw-Hill.*

Ameera, C.F. (2003), Behavioral Game Theory: Experiments in Strategic Interaction, Princeton *University Press.*

Ansoff, H. I. (1965), Corporate Strategy, *McGraw-Hill.* (H・I・アンソフ著・広田寿亮訳 (1969) 企業戦略論『産業能率大学出版部)

Argyris, C., and Schön, D. A. (1978), Organizational learning: A Theory of Action Perspective. Reading, *MA: Addison-Wesley.*

Barley, S. R. (1991), Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Culture., *In P. J. Frost.*

Barnard, Chester. I. (1938), The Functions of the Executives, *Harvard University Press* (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳 (1938) 『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社).

Barney. G. Glaser and Anselm L. Strauss (1967),The Discovery of Grounded Theory Strategies for Qualitative Research, Chicago,*Aldine Publishing Company.*

Berger, P. L. and Luckmann, T. (1966), The Social Construction of Reality, *Doubleday.* (山口節郎訳 (1977) 『日常世界の構成』新曜社)

Blau, P. M. (1956), Bureaucracy in modern society, *Random House.* (阿利莫二訳 (1958) 『現代社会の官僚制』岩波書店

Blau, P. M. and Scott, W. R. (1962), Formal Organizations: A Comparative Approach, *Chandler.* (橋本真・野崎治男訳 (1966) 『組織の理論と現実 (上) フォーマル・オーガニゼーションの比較分析』ミネルヴァ書房)

Burns, T. and G. M. Stalker (1961),The Management of Innovation, London: *Tavistock.*

Burrell, Gibson. and Gareth. Morgan,(1979),Sociological Paradigms and Organizational Analysi,*Heinemann* (野中郁次郎・鎌田伸一・金井一頼訳 (1986) 『組織理論のパラダイム』千倉書房)

Camerer, C.F. (2003),Behavioral Game Theory: Experiments in Strategic Interaction, *Princeton University Press.*

Cameron, K.S.,and Quinn, R. E. (1999), Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, Reading, MA: *Addison-Wesley.*

Campbell, Andrew, Marion Devine and David Young (1990), A Sense of Mission, *London Hutchinson.*

Campbell, Andrew and Kiran Tawadey (eds.) (1990), Mission and Business Philosophy,

Winning Employee Commitment.
Christine A. Mallin (2006),International Corporate Governance, *Edward Elger.*
Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G. and Røvik, K. A. (2007), Organization Theory and the Public Sector,*Routledge.*
Deal, T. E., and Kennedy, A. A. (1982), Corporate cultures: The Rites and Rituals of Corporate life,*Reading, MA: Addison-Wesley.* (城山三郎訳 (1983) 『シンボリック・マネジャー』新潮社)
Dickson, Bruce J. (2008), Wealth into Power: The Communist Party's Embrace of China's Private Sector, New York: *Cambridge University Press.*
Etzioni, A.(1964),Modern Organizations, *Prentice-Hall* (渡瀬浩 (訳) (1967) 『現代組織論』至誠堂)
Frost. Mayntz, R. (1985), Soziologie der öffentlichen Verwaltung ,C.F. *Müller Juristischer.*
Frost, P.J.,Moore,L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C., and Martin J. (Eds.). (1991), Reframing Organizational Culture, *Newbury Park, CA:Sage.*
Gouldner, A. W. (1955) ,Patterns of Industrial Bureaucracy, *Routledge and Kogan Paul* (岡本秀昭・塩原勉訳 (1963) 『産業における官僚制』ダイヤモンド社)
G Roland. Journal(2002)The Political Economy of transition, E*conomic Perspectives,* 29-50
Hatch, M. J. (1997) , Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives, *Oxford University Press.*
Hatch, Mary. Jo.and Cunliffe, Ann. L. (2006),Organization Theory: Modern Symbolic, and Postmodern Perspectives, *Oxford University Press.*
Heskett, James (2002), The Culture Cycle: How to Shape the Unseen Force That Transforms Performance, Upper Saddle River, *NJ:FT Press.*
Hofstede, G. (1994), Cultures and Organizations, *Profile books ltd.*
John B. Kidd, Frank-Jurgen Richter (2003), Corruption and Governance in Asia, *Palgrave Macmillan.*
Julian Roche (2005),Corporate Governance in Asia, *Routledge.*
Kotter, J. P. (1978) ,Organizational Dynamics:Diagnosis and intervention, *Addison-Wesley Publishing Company* (加護野忠男・谷光太郎訳(1986)『組織革新の理論』白桃書房)
Kotter, J. P. (1999) , On What Leaders Really Do, *Harvard. Business School Press* (黒田由貴子監訳 (1999)『リーダーシップ論』ダイヤモンド社)
Letwin, G. H. and Stringer Jr., R. A. (1968), Motivation and Organizational Climate, *Harvard University Press.*

Luo,Y.(2007),Guanxi and Business, 2nd end. New Jersey: World Scientific.*Harvard University Press*（占部都美監訳・井尻昭夫訳(1975)『経営風土』白桃書房）
March, J. G. and Olsen, J. P. (2006), The logic of appropriateness. In: *M. Moran,* Rein, M. and Goodin, R. E. (Eds.), The Oxford Handbook of Public Policy.
March, J. G. and Simon, H. A. (1958), Organizations, *John Wiley and Sons*（土屋守章訳(1977) 『 オーガニゼーションズ』 ダイヤモンド社）
Martin, J. (1992), Cultures in organizations: Three perspectives. New York: *Oxford University Press.*
Martin, J. (1985) , Can Organizational Culture be Managed? Organizational; Culture, *In Organizational Culture, P Frost et al(eds).*
Mayntz, R. (1985) Soziologie der öffentlichen Verwaltung (Heidelberg: C. F. Müller).
McClelland, D. (1961), The Achieving society, *Princeton: N.J.D. Van Nostrand.*
McGregor, D. (1960),The Human Side of Enterprise, *McGraw-Hill*（高橋達男訳（1977）『企業の人間的側面』産業能率短大出版部）
Merton, R. K. (1949), Social Theory and Social Structure, *Free Press.*（森東悟・森好夫・金沢実・中島竜太郎訳(1961)『社会理論と社会構造』みすず書房）.
Meyer, J. W. and Rowan, B. (1977) ,Institutionalized Organizations:*Formal*
Michael A. Hogg, and Dominic Abrams,(1988), Social identifications: *Routledge.*（吉森護・野村泰代訳（1955）『社会的アイデンティティ理論』北大路書房）
National Institute of Standards and Technology (NIST).(1994),Malcolm Baldrige National Quality Award: Award Criteria, *Gaithersburg, MD: NIST.*
On Kit Tam (1999), The Development of Corporate Governance in China, *Edward Elger.*
O’Reilly, C. A. and Pfeffer, J. (2000) , Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People, *Harvard Business School Press.*
Ouchi, William. G. (1981),Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge, *Addison-Wesley.*（徳山二郎監訳(1981)『セオリーZ』CBS ソニー出版）.
Parsons, T. (1951), The Social Systems, London, Tavistock, *Free Press.*(佐藤勉訳(1974)『社会体系論』青木書店）.
Peters, T. J. and R. H. Waterman (1982), In Search of Excellence, *Harpers and Row.*（大前研一(1986)『エクセレント・カンパニー』講談社）
Pfeffer and Salancil(1978),The External Control of Organization: A resource Dependence Perspective, *Harper and Row* (New York).
Pondy, L. R., P. J. Forest, G. Morgan, and T. C. Dandridge (eds.)(1983),Or Ganizational Symbolism.,*JAI Press.*
Quinn, R. E., and Kimberly, J. R. (1984), Paradox, Planning and Perseverance:

Guidelines for Managerial Practice,J. R. Kimberly and R. E. Quinn (Eds.),Managing Organizational Transitions, *Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.*
Randall K. Morck (2005), A History of Corporate Governance around the World: Family Business Groups to Professional Managers, *University of Chicago Press.*
Robert, K.Yin.(2002),Case Study Research, *Design and Methods,Sage.*
Sackmann, S.A.(1991), Cultural knowledge in organizations: Exploring the collective mind, Newbury Park,CA:*Sage.*
Selznick,P. (1957) , Leadership in Administration, *Harper and Row.* (北野利信訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社,1963 年)
Schein, E. H. (1991), What is culture? I*n P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis,* C. C. Lundberg,and J.Martin(Eds.),Reframing Organization Culture, Newbury *Park,CA:Sage*
Senge,P.M.(1990), The Fifth Discipline: The Art and Practice of the learning Organization, *New York: Doubleday.*
Thompson, James D. (1967), Organizations in Action, *McGraw-Hill.*
Truax, C.B., and Carkhuff, R.R. (1967), Toward effective counseling and psychotherapy, Training and practice, Chicago, IL: *Aldine.*
Turner, J.C.(1982), Towards a cognitive redefinition of the social group, Tajfel, H., eds, Social Identity and Intergroup Relations, Cambridge: *Cambridge University Press.*
Useem, Michael, the Inner Circle (1984): Large Corporations and the Rise of Business Political Activity. New York: *Oxford University Press.*
Schein, E. H. (1985), Organizational Culture and leadership, A Dynamic View.,*San Francisco, CA: Jossey-Bass.*
Willliamson, O. (1975), Markets and Hierarchies, New York, *Macmillan.*(浅沼万里・岩崎晃訳 (1980)『市場と企業組織』日本評論社)
Wong, Y. H. and Leung, T. K. (2001), Guanxi: relationship marketing in a Chinese Context. New York: *International Business Press.*

学術論文

Andrei, Shleifer, Vishny (2002), *Investor Protection and Corporate Valuation* [J], Journal of Finance, (57):1147-1170.
Al-Khalifa, K. N., and Aspinwall, E. M. (2001), *Using the Competing Values framework to Investigate the Culture of Qatar Industries,* Total Quality Management and Business Excellence,12(4),417-428.
Barney, J. B. (1986), *Organizational Culture: Can it be a Source of Sustainable*

Competitive Advantage? Academy of Management Review, 11,656-665.
Barney, J. B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, 17(1), 91-120.
Berrio, A. A. (1999), *Organizational Culture and Organizational learning in Public, Nonprofit Institutions: A profile of Ohio State University Extension, Dissertation Abstracts,* International, 60, 11A.
Blair, L. (2000), *Beyond the Square: Career Planning for information Professionals in the New Millennium,* New Library World, 101(4), 175-179.
Brown, M. L. (1995), *A theory of information Technology Cultures: Magic dragons, Wizards, and Archetypal Patterns.*,Unpublished Doctoral Dissertation, York University, Toronto, Canada.
Buenger, V., Daft, R. L., Conlon, E. J., and Austin, J. (1996),*Competing Values in Organizations:Contextual Influences and Structural Consequences*, Organization Science, 7(5), 557-576.
Burkart M.D. Gromband F. Panunzi (1997), *Large Shareholders, Monitoring and the Value of the Firm*, Quarterly Journal of Economics, 1997, 112,693-728.
Butterworth-Heinemann.Davenport, T. H., Long, D. W., and Beers, M. C. (1998), *Successful knowledge management projects,* Sloan Management Review, 39(2), 43-57.
Caprio, Gerard and Laeven, Luc and Levine, Ross. (2004), *Governance and bank Valuation,* Policy Research Working Paper Series 3202, The World Bank.
Churchill. N.C. and Hatten, K.J. (1987), *Non-market-based Transfers of Wealth and Power. A Research framework for family business, American* Journal of Small Business, 12(2):53-66.
Classens, S., S.Djankov, and L.H.P.Land. (2000), *The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporation,*Journal of Finance Economics, 58(1):81-112.
Dandridge, T. C., Mitroff, I. I. and Joyce, W. F. (1980) , *Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis*, Academy of Management Review, 5, 77-82.
Dellana, S. A., and Hauser, R. D. (1999), *Toward Defining the Quality Culture.* Engineering Management Journal, 11(2), 11-15.
Denison, D. R. and Mishra, A. K. (1995) , *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness,* Organization Science, 6, 204-223.
DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983) , *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, American Sociological Review, 48, 147-160.
Duchin, R., Matsusaka, J., and Ozbas, O., (2010), *When are outside directors effective?*, Journal of Financial Economics 96, 195-214.

Dyck, A. and L. Zingale (2001), *Why Are Private Benefits of Control So Large in Certain Countries and What Effect Does This Have On Their Financial Development?* Working paper, University of Chicago.

Faccio. M. and L. Lang, (2002), *The Ultimate Ownership of Western European Corporations,* Journal of Financial Economics, 65, 365-395.

Faerman, S. R. (1993), *Organizational Change and leadership styles*, Journal of Library Administration, 19(3-4), 55-79.

Fama, E.F. (1980), *Agency Problems and the Theory of the Firm,* Journal of Political Economy88.

Fama, E.F and M.C. Jensen (1983), *Separation of Ownership and Control*, Journal of Law and Economics26.

Fehr, E. and Schmidt, K.M. (1999), *A Theory of Fairness, Competition, and Cooperation*, Quarterly journal of Economics, 114, 817-868.

Goodman, E. A., Zammuto, R. F., and Gifford, B. D. (2001), *The competing values framework: Understanding the Impact of Organizational Culture on the Quality of Work life,* Organization Development Journal, 19(3), 58-68.

Gregory, K. L. (1983), *Native-view paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations*, Administrative Science Quarterly, 28, 359-376.

Grossman, Sanford, and Oliver Hart, (1988), *One Share-One Vote and the Market for Corporate Control,* Journal of Financial Economics, (20):175-202.

Hackman, J.R. et al.(eds.)(1977), *Perspectives on Behavior in Organizations,* New York: McGraw-Hill

Hauser, M. (1998), *Organizational Culture and Innovativeness of Firms An integrative view,* International Journal of Technology Management, 16(1), 239-255.

Hatch, M. J. (1993) , *The Dynamics of Organizational Culture*, The Academy of Management Review, 18, 657-693.

Helfer, D. S.(1998), *Outsourcing, Teaming, and Special libraries: Threats and opportunities, Information Outlook*, 2(12), 26-29.

Heskett, James L., (2002), *Beyond Customer Loyalty*, Managing Service Quality 12, no. 6.

Heskett, James L., (2014), *Notes from the Search for Deep Indicators in Services,* Journal of Service Management 25, No3, 298-309.

Heskett, James L., (2011), *Manage the Culture Cycle*, World Financial Review (September- October 2011): 2-7.

Heskett, J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. Earl Sasser, and L. A. Schlesinger (1994), *Putting the Service-Profit Chain to Work*, Harvard Business Review 72, no.

2 (March-April 1994),164-174.
Heskett, James L., W. Earl Sasser Jr., and Leonard A. Schlesinger (2003), *The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees,* New York:Free Press.
Hooijberg, R., and Petrock, F. (1993), *On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to help leaders Execute a Transformational Strategy*, Human Resource Management, 32(1), 29-51.
Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., and Nichols, E. L. (2002), *An examination of cultural Competitiveness and Order Fulfillment Cycle time with supply Chains*. Academy of Management Journal, 45(3), 557-586.
Itoh, H., (2004), *Moral Hazard and Other-Regarding Preferences*, Japanese Economic Review, 55:18-45.
Jensen, M.C. and W.H. Meckling. (1976), *Theory of the Firm; Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure,* Journal of Financial economics 3(4), 305-360.
Jessie Yeh(2004),*Financial Holding Company and Corporate Governance from the Perspective of Ownership and Control*, National Chengchi University for degree MBA.
Johnson, S. La Porta, R. Lopez-De-Silanes F. Sheleifer, (2000), *Tunneling,* American Economics Review, 90(2):22-27.
Kaarst-Brown, M. L., and Robey, D. (1999), *More on myth, magic and metaphor: Cultural insights into the management of information technology in organizations,* Information,Technology and People, 12(2), 192-217.
Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., and Gillespie, D. F. (1999), *A confirmatory factor analysis of the competing values instrument*. Educational and Psychological Measurement, 59(1), 143-158.
Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1992), *The Balanced Scorecard-Measures that drive performance,* Harvard Business Review, 70(1/2), 71-79.
Karasawa M. (1991) , *Toward an assessment of social identity: The structure of group identification and its effects on in-group evaluations,* British Journal Social Psychology, 30-293-307.
Kehneman, D. and Tversky, A. (1979), *Prospect theory: An analysis of decision under Risk*,Econometrica, 47:263-291.
Laeven, Luc and Ross Levin (2004), *Beyond the Biggest: Do Other Large Shareholders Influence Corporate Valuation?* Unpublished Working Paper University of Minnesota.
La Porta, R.F. Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer, Robert Vishny (1998), *Law and Finance [J],* Journal of Political Economy, (106), 1113-1155.
La Porta, R.F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer (1999), *Corporate Ownership Around*

the world [J], Journal of Finance, 471-517.
Lang, L.H.P. and Litzenberger, R.H. and Madrigal, V.,(1990),*How Rational Is Market? Testing Alternative Hypotheses on Financial Market Equilibrium,*Weiss Center Working Papers 21-90, Wharton School - Weiss Center for International Financial Research.
Leonard N.H et al, (1995) , *A Self-Concept based model of work. Motivation Proceedings of the Academy of Management Annual Meeting*, Vancouver, B.C.
Lovett, S., Simmons, L. C. and Kali, R. (1999), *Guanxi Versus The Market: Ethics and Efficiency*, Journal of International Business Studies, 30(2), 231-247.
Linck, J., Netter, J., and Yang, T., (2008), *The determinants of board structure,* Journal of Financial Economics 87, 308-328.
Maanen, J. V. and Barley, S. R. (1985) ,*Cultural Organization: Fragments of a Theory, in Organizational Culture,* eds. , Sage, 31-53.
MacLeod, J., Gray, C., and Freidenrich W. (1997), *The indispensability of the librarian,* Trends in Law Library Management and Technology, 8(4), 1-5.
Maury, Benjamin, and Anete Pajuste (2005), *Multiple Controlling Shareholders and Firm value,* working paper, Stockholm School of Economics.
Meek, V. L. (1988) , *Organizational Culture: Origins and Weaknesses,* Organization Studies, 9, 453-473.
Merton, R. K. (1936), *The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action.* American Sociological Review. (11).
Meyer J.P.and Allen N.J.(1990), *A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment,* Human Resource Management Review,1:61-89.
Meyerson, D. and J, Martin (1987), *Cultural Change: An Integration of Three Different Views,* Journal of Management Studies. 24(6), 623-647.
Michalisin, M. D., Smith, R. D., and Kline, D. M. (1997), *In search of strategic assets,* International Journal of Organizational Analysis, 5(4), 360-387.
Modigliani F. and Miller M. (1958), *The Cost of Capital, Corporate Finance and the Theory of Investment*, American Economic Review 48.
Nadler, D.A., Lawler, E.E. (1977), *Motivation: a diagnostic approach,*In Hackman, J.R., Lawler, E.E.,Porter, L.W. (Eds.), *Perspectives on Behavior in Organisations* 26-36, New York, NY:McGraw-Hill.
Nickell S.J. D. Nicolitsas, N. Dryden, (1997), *What Makes Firms Perform Well?* European Economic Review,41,S.783-796.
Nie, R., Zhong, W., Zhou, M., Jiang, W. and Wang, X. (2011), *A Bittersweet Phenomenon: The Internal Structure, Functional Mechanism, and Effect of Guanxi on*

Firm Performance, Industrial Marketing Management, 40(4), 540-549.
Park, S. H. and Luo, Y. (2001), *Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese firms,* Strategic Management Journal, 22(5), 455-477.
Pettigrew, A. M. (1979), *On Studying Organizational Cultures,* Administrative Science Quarterly, 24, 570-581.
Pondy, L. R. (1967) , *Organizational Conflict: Concepts and Models*, Administrative Science Quarterly, Vol.12, No.2, 296-320.
Porter L.W. Steers R.M. and Mowday R.T. (1974), *Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turn-over among Psychiatric Technicians,* Journal of Applied Psychology, 59:603-609.
Quint, B. (1999), *Lookin Good*, Searcher, 7(2), 6-8.
Quinn, R. E., and Rohrbaugh, J. (1981), *A competing values approach to Organizational Effectiveness,* Public Productivity Review, 5, 122-140.
Quinn, R. E., and Rohrbaugh, J. (1983), *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis*, Management Science, 29, 363-377.
Reich, B. H., and Benbasat, I. (2000), *Factors that Influence the Social Dimension of Alignment between Business and Information Technology Objectives,* MIS Quarterly, 24(1), 81-113.
Riley, N. E. (1994), *Interwoven lives: Parents, Marriage, and Guanxi in China,* Journal of Marriage and the Family, 56(4), 791-803.
Sackmann, S. A. (1992), *Culture and Subcultures, An analysis of Organizational Knowledge.* Administrative Science Quarterly, 37, 140-161.
Schein, E. H. (1996) , *The Three Cultures of Management: Implications for Organizational Learning*, Sloan Management Review, Vol.38, 9-20.
Sendelbach, N. B. (1993), *The Competing Values Framework for Management Training and Development: A Tool for Understanding Complex Issues and Tasks*, Human Resource Management, 32(1), 75-99.
Seo, M. and Creed, W. E. D. (2002) , *Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional. Change: Dialectical Perspective,* Academy of Management Review, 27, 222-247.39 (4) .
Shultz, Maj ken. and Hatch, Mary. Jo. (1996), *Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigms Interplay in Organizational Culture Studies*, Academy of Management Review. 21(2): 529-557.
Skyrme, D. J., and Amidon, D. M. (1998), *New measures of Success.* Journal of Business Strategy, 19(1), 20-24.

Smircich, L., and Morgan, G. (1982), *Leadership: The management of meaning*, Journal of Applied Behavioral Science, 18(3), 257-273.
Smith, C. and R. Watts (1981), *Incentive and Tax Effects of Executive Compensation Plans,* Australian Journal of Management7
Storck, J., and Hill, P. A. (2000), *Knowledge diffusion through strategic communities.* Sloan Management Review, 41(2), 63-74.
Swidler, Ann. (1986), *Culture in Action: Symbols and Strategies,* American Sociological Review, 51(2): 273-286.
Tajfel, H. and Turner, J.C.(1979), *An integrative theory of intergroup conflict, W.G. Austin and S. Worchel eds, The Social Psychology of Intergroup Relations, Monterey, Calif.*: Brooks-Cole.
Tsang, E. W. (1998) ,*Can Guanxi be a Source of Sustained Competitive advantage for doing business in China*, Academy of Management Executive, 12(2), 64-73.
Varner, C. H. (1996), *An Examination of an Academic library Culture Using a Competing Values Framework,* Dissertation Abstracts International, 58, 01A.
Vroom, V.H. (1964), *Work and Motivation*, John Wiley and Sons.
Xin, K. R. and Pearce, J. L. (1996), *Guanxi: Connections as Substitutes for Formal Institutional Support,* Academy of Management Journal, 39(6), 1641-1658
Xu Yongbin, Hu Zuguang (2007), *The Control Right, Cash Flow Rights and Corporate Performance of the Private Listed Companies in China*, Zhejiang Gongshang University , P.R. China,
Yin-Hua Yeh and Tracie Woidtke (2005), *Commitment of Entrenchment? Controlling Shareholders and Board Ccomposition,* Journal of Banking and finance, Elsevier.

ウエブサイト参考文献 (2015 年 3 月 10 日現在)

Australian Institute of Company Directors(AICD);
http://www.companydirectors.com.au
China Institute of Directors;
http://www.ciod.org.cn.
Hong Kong Institute of Directors(HKIoD)
http://www.hkiod.com
Institute of Directors;IoD
http://www.iod.com
Malaysia Institute of Directors
http://www.mid.org.my/
Thai Institute of Directors

http://www.thai-iod.com
National Association of Corporate Directors(NACD)
http://www.nacdonline.org

取締役（独立取締役）向け研修機関
Auditor training Company
http://www.auditor-training.co.uk/
CIPD (Chartered Institute of Personal Development; CIPD)
http://Www.cipd.co.uk、
http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/non-executive-director-role.aspx
ICAEW
http://www.icaew.com/en/technical/corporate-governance/non-executive-directors/non-executive-directors-group/the-non-executive-directors-group-lis/understanding-the-ned-role
Out-Law Legal Firm
http://www.out-law.com/page-8215
Price Waterhouse Coopers
http://www.pwc.co.uk/consulting/issues/non-executive-directors.jhtml
UK Share Holders Association
http://www.uksa.org.uk/files/press_releases/19920727_uksa_on_cadbury.pdf
MIST
http://www.mistieurope.com/
Bsi
http://www.bsigroup.com/en-GB/our-services/training-courses/auditing-courses/