

## 中国における企業内部統制

はしがき	.....	i
第1章 概念および沿革	.....	1
1 はじめに	.....	1
2 企業内部統制の立法趣旨	.....	2
3 企業内部統制の概念	.....	6
4 企業内部統制の内容	.....	7
5 中国進出企業にとっての主な課題	.....	8
6 まとめ	.....	9
第2章 企業内部統制基本規範の注釈	.....	10
1 総則	.....	10
2 内部環境	.....	22
3 リスク評価	.....	39
4 統制活動	.....	49
5 情報と伝達	.....	58
6 内部監督	.....	65
7 附則	.....	69
第3章 企業内部統制基本規範に伴う機関設計	.....	72
1 はじめに	.....	72
2 会社の機関	.....	72
3 株主会・株主総会	.....	73
4 董事会・董事・執行董事・独立董事・ 外部董事・董事長	.....	77
5 監事・監事会	.....	94
6 高級管理職	.....	105
7 会社の董事、監事、高級管理職の資格 および義務	.....	106
8 労働組合	.....	108
9 各会社の機関の衝突と協調、機関設計に関 する会社法改正の提言	.....	111
10 まとめ	.....	113

第4章 内部統制に関する事例研究	116
1 三鹿集団の崩壊から見る内部統制実施の重要性	116
2 回者高級管理職員の不正行為が内部統制の失効を引き起こした例	121
3 中航油シンガポール公司事件における中国海外企業内部統制実施の反省点	125
4 総経理が董事会決議の執行を拒否、損失を賠償するという結果に	129
5 鄭百文事件における内部統制分析	134
資料編	
董事会試行中央企業の専門外部董事管理弁法	140

## はしがき

本研究は、中国の「企業内部統制基本規範」について、その立法背景、条文を検討し、中国の会社に存在する機関設計上の課題を明らかにし、今後の会社関連法・制度がどのように改正されるのかの動向について研究することを目的としたものである。この研究により、中国進出企業が会社の機関設計をする場合にどのようなことに留意する必要があるのかについても指摘したいと考えた。

そこで、本研究は、第一に、(1)企業内部統制基本規範の概念と沿革を明らかにし、第二に、(2)企業内部統制基本規範の条文の逐条解釈をし、第三に、(3)内部統制のための会社の機関設計の問題について分析、検討をした。

内部統制とは、企業の董事会、監事会、経営者層および全従業員が実施するものであり、企業の経営の適法性、資産の安全、財務報告と関連情報の真実性および完全性を合理的に保証し、経営効率と効果を高め、企業の発展戦略の実現を促進することを目的とするものである。そして、このシステムの中で、内部環境、リスク評価、「統制活動、情報と伝達、内部監督を有機的に機能させることが必要である。

中国は、WTO加盟に伴い、先進資本主義国から市場経済に適応した会社法制の整備について要請され、これに対応して会社法が2005年10月27日改正、公布され、2006年1月1日から施行されている。中国自身もこれにより市場経済化を推進し、中国企業の国際競争力を高めたいとの考えがあった。しかし、会社法は改正されたもののなお多くの問題が存在している。

この問題点とは、(1)企業統治機関が不完全であり、株主会、董事会、監事会、經理の権利義務を明確にする必要があり、(2)上場会社の監督に関しても新しい情勢、問題に対する有効な対応手段がなく、資本市場の秩序維持に不利であり、(3)会社の董事、監事、高級管理職の忠実義務およびその他の法的責任に関する規定が不十分であり、社会の信用制度の確立、取引の安全の維持という要請に応えられていないというものである。

曹富国は、彼の著書『少数股東保護与公司治理』（社会科学文献出版社、2006年）のなかで中国会社法（公司法）における企業統治には、董事会、監事会および株主総会といった仕組みとしての「形」はあるが、「神」（ここでは、心とか実体ということであろうか。）がないという。「神」がないとは、責任感、職業道徳がなく、汚職腐敗が蔓延り、他人の財産権を尊重する姿勢がないということなどを意味する。

一方、1992年に米国トレッドウェイ委員会組織委員会（COSO）は、「内部統制の総合的枠組み（Internal Control-Integrated Framework）」を公表した。2002年には、サイベンス・オクスリー法（SOX法）が制定、施行された。さらにその後、COSOは、2004年に「全社会的リスクマネジメント（ERM：Enterprise Risk Management Integrated Framework）」を公表した。

今、世界各国が会社の機関設計およびリスク管理という観点において、米国のSOX法お

よび COSO の ERM を模範として、独自のモデルを定めている。

中国においても上記の問題を改善するために企業の内部統制を徹底させる必要性が強く認識されてきた。企業の内部統制を確かにすることは、グローバル化する上での要請でもある。これに対応して中国は、「企業内部統制基本規範」を 2008 年 5 月に発布し、2009 年 7 月 1 日から施行した。

中国に進出している外資企業もこの「企業内部統制基本規範」を意識しないわけにはいかない。ここに「企業内部統制基本規範」について分析・検討する意義があると考えられる。

そこで、中国の「企業内部統制基本規範」について、その立法背景と条文の検討、および内部統制のための機関設計について研究をした。

しかし、この研究を通じて、残された課題も明らかになってきた。

内部統制システム、会社の機関設計だけであれば、中国における会社経営の課題が解決されるというわけではない。中国進出企業は、広く企業統治について検討をする必要があるということである。

中国において、企業統治とは如何なる概念であるのか。企業統治は、中国語で「公司治理」という。この概念は、単なる会社の内部機構の問題だけではなく、外部の市場システムともかかわりがあるという意味を有する。

中国進出外資企業もどのように機関設計をするかは、会社の社会的責任を果たす上でも、中国の多様なステークホルダーから受け入れられ、円滑な事業運営を行う上でも大変に重要な問題であるといえる。上記の内部統制規範に基づき、外資企業が内部統制システムを構築する場合において、実務上は董事会をどのような構成で設置するかは外資企業の経営管理にとって非常に重要な問題になるものと思われる。

企業統治の概念には、いろいろなステイク・ホルダーとの関係も含まれるのである。ステイク・ホルダーに地域住民も入るとすれば、このときにフィランソロピーやメセナという議論も発生する。中国の会社法学者で西南製法大学民商法学院院長の趙万一は、会社の利害関係者の利益保護という概念には、消費者利益、従業員利益、債権者利益、取引先企業利益、環境利益、会社所在地の「社区」(community)の利益が含まれるという。湖南師範大学法学院副教授の袁錦秀は、企業統治の問題を如何に整理するかが重要課題となった原因の一つには、会社の管理職の道德意識の低下という問題があるという。

そこで会社法 5 条は、「会社が経営活動を行なうにあたっては、必ず法律、行政法規を遵守し、社会公德、商業道德を遵守し、誠実に信用を守り、政府および社会公衆の監督を受け、社会的責任を負わなければならない。」と規定している。

以上から、上述した広義の企業統治の概念においては、利害関係者との間で如何なる関係が認識されるかという場合、会社の社会的責任ということも当然に含まれるといえる。

本研究においては、中国の「企業内部統制基本規範」について分析・検討した。しかし、上述したとおり、単に会社の機関設計だけではなくより広義の企業統治について広範な研究をすることの意義が十分に感じられる。

今後、熊淋弁護士、章啓龍弁護士とともに企業統治についても研究を継続し、中国進出企業へ提言をしてゆきたいと考える。

本研究論文は、全4章から構成される。第1章の企業内部統制基本規範の概念および沿革および第3章の内部統制のための機関については梶田が執筆し、第2章の企業内部統制基本規範の条文解釈および第4章の事例研究は熊琳および章啓龍が執筆した。

なお、研究を行うに際しては、大地法律事務所の海外業務担当弁護士およびパラリーガルの方々からも少なからぬサポートをいただいた。ここに謝意を表する。

2010年2月

梶田幸雄

熊 琳

章 啓龍

## 第1章 概念および沿革

### 1 はじめに

1992年に米国トレッドウェイ委員会組織委員会（COSO）は、「内部統制の総合的枠組み（Internal Control-Integrated Framework）」を公表した。2002年には、サイベンス・オクスリー法（SOX法）が制定、施行された。さらにその後、COSOは、2004年に「全社会的リスクマネジメント（ERM：Enterprise Risk Management Integrated Framework）」を公表した。

このERMは、(1)戦略、(2)業務の有効性と効率性、(3)報告の信ぴょう性、(4)法令順守の4つを目的としている。そして、ERMの構成要素として、(1)内部環境、(2)目的設定、(3)事象の識別、(4)リスク評価、(5)リスクへの対応、(6)統制活動、(7)情報と伝達、(8)モニタリングの7つを構成要素として設定している。

このCOSOのERMに対応して、中国は、「企業内部統制基本規範」（以下、「内部統制規範」という。）を2008年5月に発布し、2009年7月1日から施行している。

中国は、WTO加盟に伴い、先進資本主義国から市場経済に適応した会社法制度の整備について要請され、これに対応して会社法（公司法）が改正された。中国自身もこれにより市場経済化を推進し、中国企業の国際競争力を高めたいとの考えがあった。しかし、会社法は改正されたもののなお多くの問題が存在している。

この問題点とは、(1)企業統治機関が不完全であり、株主会、董事会、監事会、経理の権利義務を明確にする必要があり、(2)上場会社の監督に関しても新しい情勢、問題に対する有効な対応手段がなく、資本市場の秩序維持に不利であり、(3)会社の董事、監事、高級管理職の忠実義務およびその他の法的責任に関する規定が不十分であり、社会の信用制度の確立、取引の安全の維持という要請に応えられていないというものである。

中国会社法における企業統治には、董事会、監事会および株主総会といった仕組みとしての「形」はあるが、「神」（ここでは、心とか実体ということであろうか。）がないといわれる<sup>1</sup>。「神」がないとは、責任感、職業道徳がなく、汚職腐敗が蔓延り、他人の財産権を尊重する姿勢がないということなどを意味する。

中国において全民所有制の国営企業が、企業改革を経て、所有と経営の分離が実現され、国有企業となった。企業が活性化してきたことは疑いない。しかし、このとき経営者が私利私欲のために職権を濫用して、国有資産や株主に損害を与えるということが生じている。このことは、国有企業に限ったことではなく、非国有企業においても同様の問題が生じている。そこで企業の内部統制を徹底させる必要性が強く認識されてきた。企業の内部統制を確かにすることは、グローバル化する上での要請でもある。

こうした中で、内部統制規範が公布、施行されることになった。この内部統制規範の施

<sup>1</sup> 曹富国『少数株東保護与公司治理』社会科学文献出版社、2006年、15頁

行に伴い、中国進出企業も改めて会社の機関設計などを考える必要がある。そこで、以下、内部統制規範の(1)立法趣旨、(2)概要、(3)中国進出企業にとっての主な課題について簡単に紹介する。

## 2 企業内部統制の立法趣旨

中国は、WTO に加盟した後、会社法を改正した。中国は、会社法の改正をもって、中国の市場経済化の推進、中国企業の国際競争力を高めたいとの考えがあったからである<sup>2</sup>。では、WTO 加盟後の中国は、先進資本主義国から経済活動や企業法整備に関してグローバル化するよう要請を受ける中で、どのように対応していこうとするのか。

このときに問題となるのが、企業が市場経済の主体として企業所有者の利益を最大化する組織体となっていないことである<sup>3</sup>。こうした中、企業統治のあり方が検討されている。

中国企業に信用危機があるということも言われる。中国企業に信用危機があるということであれば、これは以下の幾つかの類型に分類できる<sup>4</sup>。

(1)会社の虚偽の財務報告、(2)関連取引を利用した会社資産の占有または移転、(3)上場会社による利益配当不履行または少額配当、(4)有限会社による債務弁済の不履行、会社登記抹消による債務逃れ、(5)大企業の高級管理職による経済犯罪、(6)株主の虚偽の出資および出資金の引出しである。

このような現象が生じるのは、会社法における企業統治のあり方になお欠陥があるからであるという<sup>5</sup>。具体的には、以下のような欠陥があると指摘される。

(1)大企業の株主のうち大株主は国家であるが、この国家株主の主体が一体誰（どの機関）であるのか不明確であり、権利義務が明らかではない、(2)少数株主の権利保護が薄弱である、(3)董事会には実際上において監督機能がない、(4)監事会の監督機能が不十分である、(5)証券市場の会社に対するチェック・アンド・バランスの影響が弱い。

そこで、中国は、経済グローバル化の中で会社のあり方、とりわけ企業統治のあり方について「会社法」改正の中で検討をした。経済グローバル化というときに WTO が中国に求めているのが、市場における公正な競争の確保であり、透明度の向上である。これを会社法制の中で、如何に確保してゆくか。このときにネックとなるのが、第一に、中国の伝統文化“コネ”の問題であり、第二に、貧富格差の拡大にありそうである。

中国の伝統文化としての“コネ”問題について香港大学の張憲初教授は、「中国の伝統文化の中で最も公平な市場競争としっくりとしないのは、恐らく“コネ”なのではないか。……中国の会社実務の中で、深刻な汚職腐敗、市場行為の歪み、過度な行政関与のいずれれ

<sup>2</sup> 例えば、劉徳標『加入 WTO 後中国涉外経済法律实施体系与規則』（中国方正出版社、2000年、23頁）、劉劍文『WTO 与中国法律改革』（西苑出版社、2001年、220頁）など。

<sup>3</sup> 劉劍文『WTO 与中国法律改革』西苑出版社、2001年、227頁

<sup>4</sup> 徐曉松『公司資本監督与中国公司治理』知識産権出版社、2006年、98-108頁

<sup>5</sup> 曹富国『少数株東保護与公司治理』社会科学文献出版社、2006年、16頁

もが、すべてコネ”と関係している。」<sup>6</sup>という。

最高人民検察院反汚職・賄賂総局は、このほど今年1－6月の商業賄賂などに関する統計数字を発表した<sup>7</sup>。

全国の検察機関は、2009年上半期には建設工事、土地譲渡、所有権取引、および商業保険、銀行クレジットなどの分野を重点に商業賄賂に関する取り締まり、犯罪の立件を行ってきた。

その結果、全国の検察機関が立件した商業賄賂事件は6,277件、6,842人にのぼり、この事件にかかわる金額は約9.18億元であった。すでに公訴提起されているものが1,946件あり、うち1,882件については有罪判決が下されている。

また、商業賄賂事件に関しては、5万元以上の事件が4,759件と全体の75.82%を占め、その賄賂の金額が大きくなっていることも明らかになっている。50万元以上の事件も556件にのぼる。

収賄が多くなっていることも最近の特徴である。収賄事件が4,849件と全体の77.25%を占め、贈賄は1,197件、19.07%である。

最高人民検察院は、2009年6月に「最高人民検察院の贈賄犯罪捜査に関する暫定規定」（2006年制定）を改正した。新しい規定は9月1日から施行される。重要な改正箇所は、旧規定では立件する事件の範囲が限定されていたところ、この範囲に関する制約を撤廃し、建設、金融、医薬衛生、教育、政府買付といった5分野にも拡大したことである。

建設分野においては、中央政府がすでに発布している「建設工事分野の際立った問題を専門的に統治する業務を展開することに関する意見」に基づき取り締まりが行われているが、1－6月に都市建設分野にかかわる商業賄賂犯罪事件が2,495件あり、関与した人数は2,724人にのぼっている。実に商業賄賂事件のうちの39.75%を占めている。自然災害後の復興建設にからみ、国家公務員が行政審査権を利用して賄賂を要求するなどの行為が少なくないことが原因である<sup>8</sup>。

有害物質メラミンが混入した粉ミルクを飲んだ乳幼児らに被害が出た「三鹿粉ミルク事件」は、記憶に新しい。

この事件で、石家荘市中級人民法統（地裁）は2009年3月26日、法に基づき二審の公開審理を行った。河北省高級人民法院は製造販売元「三鹿集団」の元董事長・田文華被告らに一審判決を維持する判決を言い渡した。

最高人民法院の死刑案件の二審裁判に関する規定に基づき、河北省高級人民法院は法に

---

<sup>6</sup> 張憲初「企業統治のグローバル化と経済体制移行国家の教訓」呉志雄・浜田道代・虞建新編『会社統治および資本市場の監督管理』名古屋大学、2004年

<sup>7</sup> 新華社、2009年9月3日

<sup>8</sup> この暫定規定の改正、施行により、商業賄賂として捜査対象とされる範囲が拡大されれば、立件される事件数はさらに増加することが予測される。公正、公平な商取引を実行し、正常な経済成長を維持し、民生を保護し、安定を保つには必要な措置である。公正、公平な商取引慣行が形成されれば、外国企業にとっては商取引に関する予測（コスト予測も含めて）が立てやすくなり、中国政府としては、外国企業の対中投資が増えることにもなるという効果も期待できる。



基づき張玉軍被告と耿金平被告の裁判を別々に行い、裁判では、被告人と弁護人の弁護権は法に基づき保護された。合議制法廷での評議の後、一審同様、張玉軍被告には危険な方法で公共安全に危害を加えた罪で、耿金平被告には有毒な食品を生産・販売した罪でそれぞれ死刑および政治的権利を終身剥奪する判決が言い渡された。両被告に対する一審の死刑判決を維持する裁定は法に基づき最高人民法院に報告され、審査される。

河北省高級人民法院の委託を受け、石家莊市中級人民法院は田文華被告と高俊傑被告に対する二審判決を言い渡した。河北省高級人民法院は三鹿集団の田文華らの上訴を棄却し、低劣な商品を生産・販売した罪で田文華被告に無期懲役刑および政治的権利を終身剥奪したうえ、罰金 2468 万 7411 元を科す判決を言い渡した。「たんぱく粉」を生産・販売した高俊傑被告には危険な方法で公共安全に危害を加えた罪で死刑（2 年の執行猶予付き）と政治的権利を終身剥奪する判決を言い渡した<sup>9</sup>。

季衛東は、三鹿粉ミルク事件に関連して、次のように述べている。

「三鹿粉ミルク事件が、訴訟の提起により表ざたになる半年前から地方政府や関係部門は、問題があることを察知していた。この半年間という時間は、決して短い時間とは言えないが、この間、地方政府や関係部門は主体的に有効な人命を救おうとする措置を講じることにはなかった。また、法に基づきいかなる警告的情報が流されることもなかった。

1 万人以上もの児童の健康が害された後には、特定の企業の信用が失墜したばかりではなく、全入製品生産業界、さらには国の品質検査体制までもが、その信用を失墜させた。

これを受けて政府は、数 10 名の直接責任者を逮捕し、河北省石家庄市の官僚を免職した。国家品質監督検査検疫総局局長も引責辞任に追い込まれた。

市民が怒るのは当然である。しかし、罰則を科したからといって市民の食品の質に対する不安感がぬぐえるわけではない。いかなる制度を構築し、問題を予防し、発生した場合においてどのように処理するか、生活の安全を保障することが当局の急務の課題である。

企業に経営自主権を認めるが、企業の経営活動におけるコンプライアンスの意識を十分に持たせようとしなければならない。政府の責任についても明確にする必要があるだろう。」<sup>10</sup>

企業経営の実務上、上記のような問題が存在するところ、あらゆる企業において単に商業賄賂の問題だけでなく、日常的に企業のリスク管理を強化する必要がある。これは、企業の責務だけでなく、季が言うように政府の責務である。

貧富の格差も企業統治の問題に係わりがある。社会的弱者が、彼らの権利は剥奪されていると感じるようになると社会不安係数が高まり、暴力事件なども増えるといわれる。

北京大学の夏学鑾教授は、中国で富裕者の拉致事件が増えているという。夏教授は、このような事件は、弱者が土地を失い、労働の場を失い、生活が立ち行かなくなった結果発

---

<sup>9</sup> 人民網日本語版「2009 年 3 月 27 日

<sup>10</sup> 季衛東「為企業合規性投石」鄭永年＝潘国駒『中国奶粉事件与治理危機』八方文化創作室、2009 年 1 月、17-18 頁（一部省略）

生するもので、富裕層を憎んでのものではないという<sup>11</sup>。

全国各地で発生している労働ストや農村での徴税に対する反対運動などが、年々増加し、規模も大きくなっていることは周知のとおりだろうし、組織的な訴えたデモ行進も増加傾向である。中国社会科学院の調査によると、全国の80%以上の人々が貧富の格差の存在に不満を抱いており、富裕層の富の来源に疑問を持っているという<sup>12</sup>。

国家計画委員会（現在の国家発展改革委員会）マクロ経済研究院によるアンケート調査では、中国の不安定要素は何かとの問いに、「腐敗した官僚主義」を選択した者が74%、「失業の増大」が66%、「貧富の格差」が63%であった<sup>13</sup>。

このとき政府は、公正、公平な社会分配政策・制度を検討し、貧富の格差を解決するのは当然であるが、同時に弱者の権利を保護し、権利における不公平問題を解決しなければならない。上述のとおり貧富の格差拡大が、弱者の権利も貧弱にさせたときに、社会不安係数は高まるからである。

夏教授は、貧富の格差が拡大している中、社会教育をしっかりと行い、貧富の協調関係を形成しなければいけないという。しかし、上述の社会教育や協調の概念が、政府と貧困層、弱者との間で異なっているということになるのであろうか。

中国の社会階層は、(1)政治・経済のごく少数の精鋭が上層社会を形成し、(2)都市の国家・地方公務員、企業管理者、私営企業主、専門技術者などが中間層社会を形成し、(3)大多数の農民、農民工、一般労働者・職員、商店主、失業者らが下層社会を形成している。経済体制改革および市場経済化を進展させようとする過程において、必ずしも平等・公平、機会均等の経済政策はとられてこなかった。持てる者が、持たざる者から更なる略奪をし、このことが今日、ますます貧富の格差を拡大し、貧困人口（権利の貧困を含む。）を増やしている<sup>14</sup>。

最近、所得格差の拡大について実施されたアンケート調査で、96%の市民が怒りを感じ、70%が貧富の格差が拡大していると感じているということが分かった<sup>15</sup>。

この調査は、浙江社会科学院が実施した。公務員、経営者、農民など各種のクラスターに対して実施され、1,159人の有効回答があった。

上海大学の Qiu Liping 教授は、「貧富の格差の拡大は、中国にとって深刻な問題である。」という。調査では、所得格差が拡大していると感じる者が、48%もいた。

ただ、市民が怒りを覚えているのは、富裕層の存在自体ではなく、不法または非道徳な手段で金稼ぎをしている者がいることである。現実には、富裕層は、いずれもこのような類の人間であると見られるようである。上海の富裕層向け雑誌の編集長である女性は、ポルシェに乗っているが、2週間内に3回も故意に愛車に傷がつけられた経験があるという。

<sup>11</sup> 余少祥『弱者的権利—社会弱势群体保護的法理研究』社会科学文献出版社、2008年、137頁

<sup>12</sup> 汝信ほか編『2000年：中国社会形勢与予測』中国社会科学出版社、2000年、83頁

<sup>13</sup> 『中国社会形勢与予測』2002年版

<sup>14</sup> 余少祥『弱者的権利—社会弱势群体保護的法理研究』社会科学文献出版社、2008年、131-132頁

<sup>15</sup> China Daily 2009年12月10日

余は、すでに座視できない状況であるという。

中国が、グローバル化に適応する上で、「企業統治の問題がもっとも肝要」であるということである。王保樹は、「企業統治に関して会社法改正の中で以下の点を実現しなければならない。……企業統治のメカニズムの変更ということでは、……現行会社法は企業統治に関する組織を比較的に重視し、会社の最高意思決定機関、経営意思機関、法定代表機関および経営管理機関について規定している。しかし、企業統治およびその実現メカニズムについては、規定が薄弱である。」<sup>16</sup>という。

内部統制規範は、このような要請に応じるものである。

### 3 企業内部統制の概念

中国会社法（公司法）は、2005年10月27日に全国人民代表大会常務委員会第18回会議において改正が採択、公布され、2006年1月1日から施行されている。会社法5条は、「会社が経営活動を行なうにあたっては、必ず法律、行政法規を遵守し、社会公德、商業道徳を遵守し、誠実に信用を守り、政府および社会公衆の監督を受け、社会的責任を負わなければならない。」と規定する。

会社が社会的責任を果たすべき存在でなければならないということは、上述した内部統制規範制定の立法背景に共通するものであり、内部統制規範の理念であるともいえる。

内部統制規範は、財政部、中国証券監督管理委員会、会計検査署、中国銀行業監督管理委員会および中国保険監督管理委員会の5部門により制定・公布された。

同内部統制規範1条は、内部統制規範制定の目的について「企業の内部統制を強化および規律し、企業の経営管理レベルおよびリスク防衛能力を高め、企業の持続的発展を促進し、社会主義市場経済秩序および社会公衆の利益を維持・保護するため」と定めている。

2008年6月28日にこの内部統制規範が発表されたが、この発表に際して財政部の王軍副部長は、この内部統制規範を有効に機能させるために、(1)科学的民主戦略決定メカニズムを強化し、十分に各方面の積極性、主体性および創造性を引き出し、高いレベルの内部統制基準体系を確立するための業務をしっかりと行い、(2)内部統制に関する国際的趨勢と同等の中国の内部統制基準を確立し、中国企業の海外進出をサポートし、(3)会計基準、審査基準、人材評価、情報化などについて研究・分析し、これらを協働させ、それぞれの機能を十分に発揮させ、経済社会の持続的発展に貢献するような業務支援を行いたいと述べている。

中国企業の内部統制メカニズムを先進資本主義国のそれと同様のレベルのものにし、中国企業の海外進出を促すということにも、この内部統制規範制定の目的があるといえる。王軍・財政部副部長の発言には直接的な言及はないが、多くの中国企業、上場企業を含めて

---

<sup>16</sup> 王保樹「競争与発展：会社法改革の主題」呉志攀＝浜田道代＝虞建新編『会社統治および資本市場の監督管理』名古屋大学、2004年、182-184頁

さまざまな不正行為があることも、この内部統制規範制定の目的の一つである。前述したが、徐によれば企業の不正行為には、(1)会社の虚偽の財務報告、(2)関連取引を利用した会社資産の占用または移転、(3)上場会社による利益配当不履行または少額配当、(4)有限会社による債務弁済の不履行、会社登記抹消による債務逃れ、(5)大企業の高級管理職による経済犯罪、(6)株主の虚偽の出資および出資金の引出しがある<sup>17</sup>。

では、この内部統制規範制定の目的を確保するために、内部統制規範においては、どのような規定をしているのか。以下、この点を概観する。

#### 4 企業内部統制の内容

内部統制規範は、全7章 50 条からなる。内部統制規範の構成は、以下のとおりである。第1章「総則」(1~10 条)、第2章「内部環境」(11~19 条)、第3章「リスク評価」(20~27 条)、第4章「統制活動」(28~37 条)、第5章「情報と伝達」(38~43 条)、第6章「内部監督」(44~47 条)、第7章「付則」(48~50 条)である。

総じて言えば、内部統制とは、企業の董事会、監事会、経営者層および全従業員が実施するものであり、企業の経営の適法性、資産の安全、財務報告と関連情報の真実性および完全性を合理的に保証し、経営効率と効果を高め、企業の発展戦略の実現を促進することを目的とするものである(3 条)。

このようにいっても内部統制規範の各章の構成である「内部環境」、「リスク評価」、「統制活動」、「情報と伝達」、「内部監督」というのも言葉だけではなかなか想像できない概念である。これらは具体的に次のような概念である。

「内部環境」とは、企業統治構造を形成する株主会、董事会、監事会、経営層といった会社の各機関のそれぞれの政策決定、執行および監督などの分野における職責・権限およびこれらの機関の関係をいう。この内部環境において、企業は企業文化の形成を強化し、積極的に向上するという価値観および社会的責任感を培い、信義誠実な精神をもたなければならないとしている(18 条1 項)。会社法5 条は、「会社が経営活動を行なうにあたっては、必ず法律、行政法規を遵守し、社会公德、商業道徳を遵守し、誠実に信用を守り、政府および社会公衆の監督を受け、社会的責任を負わなければならない。」と規定している。これと共通するものがある。

「リスク評価」とは、企業の発展過程および業務の開拓・展開に伴って変化する関連情報を持続的に収集し、リスクを識別し、分析し、リスクへの対応策を検討することである(27 条)。このために、(1)経済情勢、産業政策、融資環境、市場競争および資源供給などの経済的因子、(2)法律法規など法的因子、(3)文化や教育などの社会的因子、(4)技術進歩などの科学的因子、(5)自然環境因子、(6)その他外部因子に注意する必要があるという(25 条)。

「統制活動」とは、各職務間の分離統制、授権審査統制、会計システム統制、財産保護

<sup>17</sup> 徐曉松『公司資本監督与中国公司治理』知識産権出版社、2006 年、98-108 頁

統制、予算統制、運営分析統制および勤務評定統制という統制措置をとることである（28条）。この統制により、重大なリスクに関する警戒・対応メカニズムを確立することが求められる（37条）。

「情報と伝達」とは、内部統制にかかわる情報の収集、処理および伝達メカニズムを確立することである（38条）。また、企業は、通報・苦情申立制度および通報者保護制度を確立することが求められる（43条）。ここで、伝達とは、コミュニケーションを良くすることであるということがいえる。企業の情報を開示することも内部統制システムをしっかりとしたものにするのであり、会社の財務報告の真実性および信頼性を高めることにある。

「内部監督」とは、内部統制システムが確立・実施されているか否かを常にチェックすることである（47条）。内部監査は、日常的監査と専門項目監査の2つがある（44条）。日常的監査とは、内部統制の確立および実施状況について経常的かつ持続的に監督・検査を行うことである。専門項目監査とは、企業の発展戦略、組織構造、経済活動、業務の流れおよび主要ポストの従業員などに関して重大な調整が生じた場合に、当該問題についての監督・検査を行うことである。

以上の内部統制規範の具体的な内容については、第2章においてコンメンタールとして詳述する。

## 5 中国進出企業にとっての主な課題

この内部統制規範は、2009年7月1日から施行されている。はじめは上場会社から施行し、徐々に非上場の大中企業においても執行するようにするという。

この内部統制規範は、中国企業においては今なお企業統治システムが不十分であり、企業の不祥事も後を絶たないことから、先進資本主義国と同様のシステムを構築する必要があるとの認識から定められたものである。

中国進出外資企業もどのように機関設計をするかは、会社の社会的責任を果たす上でも、中国の多様なステークホルダーから受け入れられ、円滑な事業運営を行う上でも大変に重要な問題であるといえる。上記の内部統制規範に基づき、外資企業が内部統制システムを構築する場合において、実務上は董事会をどのような構成で設置するかは外資企業の経営管理にとって非常に重要な問題になるものと思われる。

董事会は、内部統制の確立・健全化およびその有効な実施に責任を負う（12条1項）。ここで、董事会がどのようなメンバー構成になるのかが問題となる。現時点において、董事会のメンバーは株主会により選任される。

ところが、ここで気になる規定がある。それは、「企業労働組合主席選任弁法（試行）」（2008年7月25日公布、施行）である。この弁法19条2項に「会社制企業の労働組合主席は、法に基づき董事会に入らなければならない。」という規定が見られることである。

この概念がはっきりしない。というのは、労働組合主席が董事になるということである

のか、董事会という身分ではなくても董事会に必ず出席しなければならないということであるのか、判然としない。

もともと労働組合は、合弁企業の董事会が、企業の発展計画、生産経営活動などの重大な事項について討議する際、労働組合代表を会議に列席させ、従業員の意見および要求を反映させる権限を有する（中外合資経営企業法実施条例 85 条）とされている。また、労働組合の代表は、従業員の賞罰、賃金制度、生活福利、労働保護および保険などの問題に関して研究決定するときには、会議に列席する権利を有する。このとき、董事会は労働組合の意見を聴取し、労働組合の協力を得なければならない（「北京市中外合資経営企業労働組合条例」1990 年 11 月 3 日発布、1991 年 1 月 1 日施行）のである。現実には、すでに外資系企業のうち 8865 社の労働組合主席が董事会に参加あるいは列席しているという。

この現状をより確かに義務づけるということであるのか。外資企業にとっては、深刻な問題となりそうである。

## 6 まとめ

中国企業における問題点として、(1)企業統治機関が不完全であり、(2)新しい情勢、問題に対する有効な対応手段がなく、資本市場の秩序維持に不利であり、(3)会社の取締役董事、監事、高級管理職の忠実義務およびその他の法的責任に関する規定が不十分であり、社会の信用制度の確立、取引の安全の維持という要請に応えられておらず、(4)会社の不祥事が多いという現状があることは否定できない。

このとき、中国が国際基準にかなった会社の内部統制システムを確立し、中国企業の国際競争力を高め、中国企業の海外進出も促そうとするのは、当然の方向性であるといえる。

中国進出外資企業もこの内部統制規範による内部統制システムを構築しなければならない。この場合、日本企業にはなじみのない制度もある。例えば、董事会や監事会の構成メンバーに組合主席や従業員代表が入ることがあり、また、通報・苦情申立制度および通報者保護制度など中国固有のシステムがある。まだ、中国の関係部門による内部統制に関する具体的なシステムのついでのコメンタールやガイドラインはないので詳細は不明であるが、中国に進出した日系企業は、今後どのような内部統制システムを構築するのが良いのか、外資企業の経営自主権がどこまで確保されるのかという問題でもあり、十分に検討をしておく必要がある。

## 第2章 企業内部統制基本規範に対する解釈

### 第一章 総則

第1条 企業の内部統制を強化及び規範化し、企業の経営管理レベル及びリスク防止能力を向上させ、企業の持続的発展を促進し、社会主義市場経済秩序及び社会公衆の利益を維持・保護するため、『中華人民共和国会社法』、『中華人民共和国証券法』、『中華人民共和国会計法』及びその他関連する法律法規に基づき、本規範を制定する。

#### 【解釈】

本条は、基本規範の立法目的及び立法根拠について規定したものである。

基本規範の目的は、主として以下の2点にある。一つは、会社法の要求に合致した内部統制機構を確立し、董事、監事及び会社高級管理職員による職権行使を法律の要求に合致させ、企業の管理レベルを向上させることであり、もう一つは、企業のリスク対応能力を向上させること、とりわけ財務リスクへの対応能力を向上させることにある。

基本規範の根拠となる法律上の根拠は以下のとおりである。

(1) 『中華人民共和国会社法』(以下「会社法」という。)は主として、コーポレートガバナンスに対し法律上の根拠を提供するものである。会社法は、1993年12月29日に制定され、2005年に改正された。新たに改正された会社法は2006年1月1日から施行され、全文計219条から構成される。そのうち会社の内部統制に関わる部分としては、主として、総則中の第15条及び第16条の会社の対外投資、対外担保に関する規定、第17条の従業員の権益及び研修訓練、第20条及び第21条の会社株主の責任に関する規定、第37条から第57条までの有限公司の組織機構に関する規定、第99条から第125条までの株式有限公司における株主会、董事会、監事会及び総経理などに関する規定、第147条から第153条までの董事、監事、高級管理職員の資格及び義務に関する規定が挙げられる。

(2) 『中華人民共和国証券法』(以下「証券法」という。)は主として、株式上場会社又は対外的に株式を発行する株式会社が提供する関連する情報の公開、内部取引などの分野における内部統制の根拠に焦点を当てたものである。証券法は、1998年12月29日に制定され、2005年に改正されており、新たに改正された証券法は2006年1月1日に施行され、全文計240条から構成される。そのうち、内部統制に関わる部分としては、主として、第3章中の第3節「情報公開の継続」及び第4節「取引禁止行為」などの規定がある。

(3) 『中華人民共和国会計法』(以下「会計法」という。)は、企業財務内部統制制度の主たる根拠である。会計法は、1985年1月21日に制定され、1999年に改正され、新たに改正された会計法は2000年7月1日に施行され、全文計52条から構成される。

「その他関連する法律法規」に関わる内容は広範であり、例えば刑法の「虚偽の財務報告提供罪(第161条)などの規定がある。

## 【日中の法律比較】

日本の会社法および会社法施行規則は、大会社および取締役会設置会社について、内部統制システムにかかわる事項の決定を義務付けている。その目的は、①相応の体制を確立し、取締役による職務の執行行為が法律法規の要求に合致することを確実に保証すること、②企業の損失リスクを減少させるため、相応の規則制度及び体制を確立すること、③取締役による職務の執行行為の効率を高めるため、相応の体制を確立すること、④取締役による職務の執行行為を法律法規の要求に合致させるため、相応の体制を確立すること等にある。日本で2004年に公布された『会計参与の行動指針』によれば、会計監査職員は、企業規模及び経営内容に基づいて、以下の内容を含む内部統制システムを構築しなければならないとされている。①取締役が職務を執行する場合、関連する法律法規に違反することを避けるための遵守体制、②企業に重大な損失が発生することを避けるためのリスク管理体制、③会計情報及びその他企業の情報を正確に且つ速やかに公開する体制の確立。

以上のように、日本及び中国における内部統制規範の制定目的は基本的に一致しており、いずれも、内部統制制度の確立により経営を規範化し、リスクを引き下げることが目的としている。

第2条 本規範は、中華人民共和国国内において設立された大中型企業に適用する。

小企業及びその他事業者は、本規範を参照して内部統制を確立及び実施することができる。

大中型企業と小企業の区分基準は、国の関連規定に基づき執行する。

## 【解釈】

本条は、基本規範の適用範囲に関する規定である。

(1) 「会社」内部基本規範ではなく、「企業」内部基本規範という呼称が用いられている理由は、本規範の適用範囲を拡大したいとの意図によるものと思われる。中国独特の国情や歴史的原因により、中国における「企業」の範囲は、「会社」の範囲よりも広く、「会社」とは、有限責任公司及び株式有限公司のみを指すが、「企業」には、「会社」をの範疇以外にも更に非会社法人（国有企業及び集団企業）、個人独資企業及びパートナー制企業などの形式も含まれる。現在のところ、外商の中国における投資形態は、外商独資（合弁）企業、中外合弁企業、中外合作企業及び外商投資株式制企業に分けられ、そのうち有限責任会社の形式を採用しているケースが多い。

(2) 中国企業の分類基準は、主として、販売額及び従業員の人数を基準とし、工業企業及び建築業企業については、更に「資産総額」の項目が追加されている。2003年2月、国家経済貿易委員会など4委員会は共同で、『中小企業基準暫定規定』（国経貿中小企[2003]143号）を公布し、中小企業及び大企業の基準について以下のとおり明確に



規定をした。

業界名称	指標	単位	大型	中型	小型
工業企業	従業員数	人	2000 及以上	300-2000 以下	300 未満
	販売額	万元	30000 及以上	3000-30000 以下	3000 未満
	資産総額	万元	40000 及以上	4000-40000 以下	4000 未満
建築業企業	従業員数	人	3000 及以上	600-3000 以下	600 未満
	販売額	万元	30000 及以上	3000-30000 以下	3000 未満
	資産総額	万元	40000 及以上	4000-40000 以下	4000 未満
卸売業企業	従業員数	人	200 及以上	100-200 以下	100 未満
	販売額	万元	30000 及以上	3000-30000 以下	3000 未満
小売業企業	従業員数	人	500 及以上	100-500 以下	100 未満
	販売額	万元	15000 及以上	1000-15000 以下	1000 未満
交通運輸業企業	従業員数	人	3000 及以上	500-3000 以下	500 未満
	販売額	万元	30000 及以上	3000-30000 以下	3000 未満
郵政業企業	従業員数	人	1000 及以上	400-1000 以下	400 未満
	販売額	万元	30000 及以上	3000-30000 以下	3000 未満
ホテル・ 飲食業企業	従業員数	人	800 及以上	400-800 以下	400 未満
	販売額	万元	15000 及以上	3000-15000 以下	3000 未満

## 【企業が注意すべき点】

### 1. 外資企業は基本規範を遵守する必要があるか否かについて

外資企業について言えば、上に述べた大中型企業の基準に合致している場合には、適用を受けることになる。

基本規範は、多くの小型外資企業もこれを参照することができるとしている。小型企業については強制的に適用されるわけではないが、リスク回避の面から見れば、基本規範の内容はやはり参考価値のある内容が少なくないといえる。特に、日系企業において実際に発生した案件を見ると、その多くは企業の内部統制制度が不完全であることによりもたらされたケースが殆どである。また、日本国内における株式上場企業に対する内部統制方面の要求が日増しに強まっていることから。グループ内の海外子会社として、企業の内部統制システムを確立し、より一層充実したものとする必要がある。

### 2. 中国における企業分類と日本における企業分類の違いについて

日本の『中小企業基本法』第2条<sup>18</sup>によれば、中国と日本の企業分類には、以下の違いが

<sup>18</sup> 『中小企業基本法』第2条 この法律に基づいて講ずる国の施策の対象とする中小企業者は、おおむね次の各号に掲げるものとし、その範囲は、これらの施策が次条の基本理念の実現を図るため効率的に実施されるように施策ごとに定めるものとする。

1. 資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が300人以下の会社及

存在する。

(1) 分類基準の違い

中国では、従業員数、販売額及び資産総額の 3 点を分類基準としているが、これに対して日本では、資本金又は出資総額ならびに従業員数の 2 点を分類基準としている。比較した場合、資本金又は出資総額が静態基準であるのに対して、資産総額及び販売額は動態基準であると言える。

(2) 業界分類の違い

中国では、業界を工業、建築業、卸売業、小売業、交通運輸業、郵政業務及びホテル・飲食業の 7 類に分けているが、日本では、製造業、建築業、運輸業及びその他の業界を一大類とし、卸売業、小売業及びサービス業をその他 3 類としている。

(3) 分類結果の違い

中国では企業を、大、中、小の 3 種類に分類しているが、日本では大企業と中小企業の 2 種類に分類しており、中小企業については細分していない。

第 3 条 本規範でいう内部統制とは、企業の董事会、監事会、経営者層及び従業員全体が実施する、統制目標の実現を趣旨とする過程である。

内部統制の目標は、企業の経営管理の適法性、資産の安全、財務報告と関連情報の真実性及び完全性を合理的に保証し、経営効率と効果を高め、企業の発展戦略の実現を促進することである。

**【解釈】**

本条は、内部統制の定義及び目標である。

1. 内部統制の定義については、2 つの点に注意する必要がある。1 つは内部統制の実施にあたっては従業員全員がその対象となること、もう 1 つは内部統制においては全過程に対するコントロールを重視することである。

2. 米国会計監査規則公告第 29 号 (SAS29 号) によれば、内部統制は、会計統制と管理統制に分けられる。会計統制は、財産の安全及び会計記録の正確性、信頼性に関する方法及びプロセスに関わり、管理統制は主として、管理方針の徹底した実施ならびに経営効率の向上に関連する方法及びプロセスを指す。これは、第 2 項と基本的に同様の意味合いを有する。

---

び個人であって、製造業、建設業、運輸業その他の業種 (次号から第 4 号までに掲げる業種を除く。) に属する事業を主たる事業として営むもの

2. 資本金の額又は出資の総額が 1 億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が 100 人以下の会社及び個人であって、卸売業に属する事業を主たる事業として営むもの
3. 資本金の額又は出資の総額が 5000 万円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が 100 人以下の会社及び個人であって、サービス業に属する事業を主たる事業として営むもの
4. 資本金の額又は出資の総額が 5000 万円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が 50 人以下の会社及び個人であって、小売業に属する事業を主たる事業として営むもの

## 【日中の法律比較】

日本の『財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準』の規定によれば、内部統制の目的は、企業の経営行為の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、経営活動などのコンプライアンス及び資産保全の4つの方面から構成される。これは、第2項に規定される内部統制の目標と基本的に一致していることから、内部統制の目標について見れば、日中ともに一致していると言える。

第4条 企業は、内部統制を確立し実施する場合には、次の各号に掲げる原則を遵守しなければならない。

- (1) 全面性の原則。内部統制は、政策決定、執行・監督の全過程を貫き、企業及びこれに所属する事業者の各種業務及び事項を網羅しなければならない。
- (2) 重要性の原則。内部統制は、全面的に統制することを基礎とし、重要な業務に事項及びハイリスク分野に注意を払わなければならない。
- (3) 抑制均衡の原則。内部統制は、コーポレートガバナンス、機構設置及び権限・責任の分配、業務フローなどの面において、相互抑制、相互監督し、同時に、運営効率を考慮しなければならない。
- (4) 適応性の原則。内部統制は、企業の経営規模、業務範囲、競争状況及びリスクレベルなどに適応し、状況の変化に応じて遅滞なく調整されなければならない。
- (5) コスト対効果原則。内部統制は、実施コストと予期される効果を比較衡量し、適切なコストにより有効な統制を実現しなければならない。

## 【解釈】

本条は、内部統制において遵守すべき原則を示している。

本条では、内部統制において遵守すべき5原則を提起した。これは、企業が内部統制制度を制定、実施し、その有効性などを検査するための全ての過程にわたり遵守すべき原則である。

1. 全面性の原則。「全面性」には、企業内部の全ての業務を含むほか、企業による方策決定、執行及び監督など全ての過程を含む。内部統制は、企業の各業務の過程及び各操作ステップに浸透し、全ての部門及び職位に網羅されなければならない、如何なる死角や空白も残すことはできず、統制の行き渡らない部分があってはならない。

2. 重要性の原則。全面性の原則が「内部統制を漏れなく隅々まで行き渡らせる」ことを言うのに対し、重要性の原則とは、全面性の原則を前提として、重要業務やハイリスク分野に重点を置いた内部統制を行うことを言う。

3. 抑制均衡の原則。抑制均衡とは、相互抑制、相互監督により権力バランスを取ることを指す。これには横向き抑制均衡と縦向き抑制均衡を含む。

4. 適応性の原則。企業によって経営規模、業務範囲、競争状況及びリスクレベルなど

に大きな違いが存在するため、企業が内部統制制度を制定する場合には、より一層充実した内部統制制度を確立できるように、企業の実際の状況を踏まえ、企業の実況に伴いタイムリーに調整することが必要となる。これを「適応性の原則」と言う。

5. コスト対効果原則。コスト対効果のコントロールポイントは、実況に基づいて設置されなければならない。効果に比してコストが大きすぎる場合には、投入したコストから得られる効果が小さくなるため、企業は理想的な効果をあげることができない。

### 【企業が注意すべき点】

1. 内部統制制度は、権威性を備え、全ての従業員が厳格に遵守すべき行動ガイドラインとならなければならない。内部統制制度の執行にあたっては、如何なる例外も存在してはならず、如何なる者（董事長及び総経理を含む。）も制度から逸脱したり規則に違反する権力を有さない。

2. 会社のある一つの部門やある一人の人物に権力が集中し、その決定が何らの監督も受けられないようなことがあってはならない。例えば、外資企業の買付部門は契約を締結する必要がある場合には、法務部門による審査を受けなければならない。買付ける商品は検収部門による検収を受けなければならない。また、全てにわたり上級部門による同意を前提とすることにより、縦方向の統制と横方向の統制を結合させた統制が実現できる。

3. 内部統制制度により企業の法律リスクの発生を有効に防止することが可能となり、企業の違法リスクを減少させることができるものの、統制に参加する者や階層が多すぎる場合、統制活動のコストが増大する。統制と効果・利益のバランスを保つため、企業は、業務の処理過程において大きく作用を及ぼす影響の大きいキーポイントのみについて厳格な統制を行うのが一般的である。例えば、外資企業における販売及び買付部門、財務部門など重要な部門に対して厳格な統制を行い、ドライバーや一般ワーカーなどについては、監視作用を果たすことを必要とするのみである。

第5条 企業による有効な内部統制の確立・実施には、次の各号に掲げる要素を含まなければならない。

- (1) 内部環境。内部環境とは、企業が内部統制を実施する基礎であり、一般にコーポレートガバナンス、機構設置及び権限・責任の分配、モニタリング、人的資源政策及び企業文化などが含まれる。
- (2) リスク評価。リスク評価とは、企業が経営活動における内部統制目標の実現に関わるリスクを、遅滞なく識別し、系統的に分析し、リスクに対応する策略を合理的に確定することである。
- (3) 統制活動。統制活動とは、企業がリスク評価の結果に基づき、相応の統制措置を講じ、リスクを許容度内に抑えることである。

- (4) 情報と伝達。情報と伝達とは、企業がタイムリーかつ正確に、内部統制に関する情報を収集・伝達し、情報が企業内部、企業と外部の間において有効に伝達されることである。
- (5) モニタリング。モニタリングとは、企業が内部統制の確立及び実施の状況に対し監督・検査し、内部統制の有効性を評価することであり、内部統制欠陥を発見した場合には、遅滞なく改善を図らなければならない。

### 【解釈】

本条は、内部統制の要素に対する分析である。

企業内部統制基本規範には、以下の5つの要素が含まれる。

(1) 内部環境。内部環境とは、企業による内部統制制度の確立及び執行に影響をもたらす、これを制約する各種内部要素の総称であり、内部統制を実施するための基礎である。内部環境には、主として、コーポレートガバナンス機構及び組織機構の設置ならびに権利・責任の配分、企業文化、人的資源政策、内部監査機構の設置や腐敗防止メカニズムが含まれる。

(2) リスク評価。リスク評価は、企業内部統制の目標実現に影響する様々な不確定要素をタイムリーに識別し、科学的に分析し、評価するとともに、対応策を講じる過程であり、内部統制の実施過程における重要なステップであると言える。リスク評価には、主として、目標設定、リスク識別、リスク分析及びリスク対応を含む。

(3) 統制活動。統制活動は、リスク評価の結果に基づき、リスク対応策による企業内部統制の目標実現を確実に保証するための方法及び手段であり、内部統制実施の具体的な方式である。統制活動は、企業の具体的な業務及び事項の特徴及び要求に基づいて制定され、主として、職責分担統制、授権統制、審査認可統制、予算統制、財産保護統制、会計システム統制、内部報告統制、経済活動分析統制、業績考査統制及び情報技術統制などが含まれる。

(4) 情報と伝達。「情報と伝達」とは、企業経営管理に係る各種情報を速やかに、正確に、完全に収集し、これらの情報を適切な方式により企業内で速やかに伝達し、有効的に意思の疎通を図り、正確に応用する過程であり、内部統制を実施するための重要な条件であると言える。「情報と伝達」には、主として、情報の収集メカニズムならびに企業の内部及び外部における伝達メカニズムなどが含まれる。

(5) モニタリング。モニタリングは、企業が自らの内部統制の健全性、合理性及び有効性に対して監督検査を行うと共に評価を行い、書面の報告を作成して処理過程を報告するものであり、内部統制の実施を保証する重要なステップであると言える。モニタリングには、主として、内部統制の確立及び執行にかかる全体状況に対する持続的な監督検査を含み、内部統制のある一部分またはある方面について特定の監督検査を行い、相応の検査報告を提出し、的を絞った改善措置を提起することが含まれる。

### 【法律比較】

内部統制の5要素は、1992年にCOSO（米国トレッドウェイ委員会組織委員会）による「内部統制－統合的枠組み」に起因し、内部環境を基礎とし、リスク評価を根拠とし、統制活動を手段とし、情報及び伝達を媒体とし、監督を保証としている。

第6条 企業は、関連する法律法規、本規範及びその附属弁法に基づき、当該企業の内部統制制度を制定し、かつ、実施を組織しなければならない。

### 【解釈】

本条は、企業による内部統制の制定及び実施に対する要求を示したものである。

企業が内部統制制度を制定する際に根拠とする法律法規、本規範及びその関連弁法は、全ての内部統制制度の共通の前提である。企業において実際に発生する問題を踏まえて、的を絞った内部統制制度を制定することが会社の特別規範である。

### 【企業が注意すべき点】

現在のところ、外資企業に発生しやすい法的リスクとして、主に以下の点が挙げられる。一つ目は、雇用リスクである。これについては、企業による雇用リスクに焦点を当てて、会社の就業規則及び関連する規則制度をより一層充実させる必要がある。二つ目は、財務リスクである。これについては、監査制度及び会計制度に基づいて関連制度をより一層充実させる必要がある。三つ目は、コーポレートガバナンスに関するリスクであるが、これについては、会社定款、株主会議事規則、董事会議事規則、監事会議事規則及び総経理業務細則など関連する制度など董事会、監事会、会社管理機構に関する定款及び職権などをより一層充実させることが必要となる。

第7条 企業は、ITを運用して内部統制を強化し、経営管理に適応する情報システムを確立し、内部統制のフローと情報システムの効果的な結合を促進し、業務及び事項に対する自動統制を実現し、人為的な操作の要素を減少させ、又は除去しなければならない。

### 【解釈】

本条は、内部統制の過程においてIT技術を使用することを要求している。

情報技術を内部統制の過程に運用することにより、人為的要素を排除することが可能となるばかりではなく、内部統制の客観性・利便性を高め、コストを引き下げることにより、内部統制をより一層効果的なものとすることができる。

### 【企業が注意すべき点】

現在のところ、オフィスオートメーション及び電子化が推進されるに伴い、IT技術及び

インターネットに対する外資企業の依頼度も益々高くなっている。同様に、ITによりもたらされるリスクもまた内部統制制度により統制する必要がある。一般的に以下の点を含む。

1. コンピュータの管理及び統制制度

ウィルスバスター、コンピュータへの侵入検査、ユーザー管理、権限管理など IT 技術類の統制措置ならびに各種 IT 管理統制制度及び開発管理、プロジェクト管理、変更管理、安全管理、運営管理、職責の分離及び授権審査認可などを含む IT 管理類の統制措置を含む。

2. 情報と伝達におけるコンピュータの利用制度

IT 分野において IT 管理制度及び伝達メカニズムを明確化且つ具体化し、情報収集・伝達部門を設置するとともにアクシデント管理プロセスを確立し、企業内部及び外部における関連情報の伝達が速やかに行えるようにする。

3. コンピュータに対する監督検査制度

IT 内部統制システムの審査確認メカニズムを確立し、IT 統制の有効性を評価する必要がある。日誌、モニタリングシステム、総合分析プラットフォームなど IT 技術手段ならびに内部 IT 審査確認、管理評価、特定項目検査などの管理手段を採用することを通じて企業の IT 内部統制を弛まず改善する。

第8条 企業は、内部統制を実施するインセンティブ・制約メカニズムを確立し、各責任事業者および従業員全体による内部統制の実施状況を勤務評定システムに組み入れ、内部統制の有効的な実施を促進しなければならない。

**【解釈】**

本条は、企業がインセンティブ・制約メカニズム (incentive and constraint mechanism) を確立することにより、内部統制の有効的な実施を促進することについて規定している。

企業が内部統制を実施する過程において、内部統制の有効的な実施を促進するために内部統制制度のみに頼って企業の内部統制目標を実現することは非常に難しいと言える。したがって、企業自らの実際の状況を踏まえ、適切なインセンティブメカニズムを制定して内部統制の実施に対する従業員の積極性を高めると同時に、企業従業員による権力濫用を避けるため、相応の制約メカニズムを制定する必要がある。

インセンティブ・制約メカニズムは、一定の環境下で形成されて作用を発揮する必要があるが、これらの環境条件には、主として以下のものが含まれる。(1) 企業の外部環境、即ち企業を取り巻く外部の市場環境を指すが、一般的に言って、これには資本市場、製品市場、債権者、政府が制定し会社の運営に関係する法律法規などを含む。(2) 企業の内部環境とは、企業内部の組織機構の設置、各方面の制度、財務政策、持分構造及び人事手配などを指している。

**【企業が注意すべき点】**

1. 中国にある日系企業がインセンティブ・制約メカニズムを確立しようとする場合、適切なインセンティブ方式及び制約方式を採用する必要がある。

インセンティブ方式には主として以下のものが含まれる。

(1)物質インセンティブ。これには、昇級昇給、賞与アップ、福利待遇及び手当の追加などを含む。

(2)精神インセンティブ。これには、褒賞、昇級、荣誉賞授与などの方式を含む。

一方、制約メカニズムには主として以下のものが含まれる。

(1)企業内部の制約。これには、就業規則における警告、格下げ及び解雇など懲戒措置をより一層充実させることを含む。

(2)法律による外部からの制約。これには、関連する法律に基づいて負担する関連責任などを含む（例えば、民事責任、行政責任及び刑事責任）。

2. 上に述べたインセンティブ・制約メカニズムを実施する際の合法性を保証するため、企業は通常、就業規則又はその他内部の賞罰規定など企業の規則制度において、インセンティブ・制約メカニズムに関する明確な規定をする必要がある。『労働契約法』第4条によれば、使用者が労働者の密接な利益に直接関わる規則制度又は重要事項を制定又は改正する場合は、従業員代表大会又は従業員全体で討議し、方案及び意見を提出し、労働組合又は従業員代表と平等な協議を経て確定しなければならないと規定されている。

実務においては、一般的に以下のステップに照らして取り扱うのが一般的である。

(1)会社側が規則制度の草案を提出し、従業員代表大会又は全従業員の意見を聴取した後、修正案を作成する。

(2)修正案について労働組合又は従業員代表と協議して確定する。

(3)協議を経て確定した後、会社から全従業員に対して公布する。就業規則などについては、従業員より署名による確認を受けることが望ましい。

第9条 国务院の関連部門は、法律法規、本規範及びその附属弁法に基づき、本規範の実施を貫徹することにかかわる具体的な要求を明確にし、企業による内部統制の確立・実施の状況に対し監督・検査をすることができる。

### 【解釈】

本条は、関連する部門による内部統制監督検査制度の確立及び実施に関する規定である。以下の法規は、企業内部規則を制定する際の根拠とすることができる。

公布年	文書の名称	公布機関
1996年	会計基礎作業規範	財政部
1996-12	独立会計監査原則第9号—内部統制及び会計監査リスク	中国登録会計士協会
1997-5	金融機構の内部統制の強化にかかる指導原則	中国人民銀行
1999-10	中華人民共和国会計法（初めて法律により内部統制に対する明確な要求が提起された。）	全国人民代表大会



2001-1	証券会社の内部統制ガイドライン	証券監督管理委員会
2001-6	内部会計統制規範—基本規範（試行） 内部会計統制規範—货币資金（試行）	財政部
2002-4	企業による財務予算管理の実施に関する指導意見	財政部
2002-6	株式制商業銀行のコーポレートガバナンスガイドライン	中国人民銀行
2002-9	商業銀行の内部統制ガイドライン	中国人民銀行
2002-9	内部統制審査指導意見	中国登録会計士協会
2002-12	内部会計統制規範—買付及び代金の支払い（試行）	財政部
	内部会計統制規範—販売及び代金の受取り（試行）	財政部
	内部会計統制規範—担保（意見聴取稿）	財政部
	内部会計統制規範—コスト及び費用（試行）	財政部
	内部会計統制規範—予算（意見聴取稿）	財政部
	内部会計統制規範—対外投資（意見聴取稿）	財政部
2003-10	内部会計統制規範—工事プロジェクト（試行）	財政部
2003-12	証券会社の内部統制ガイドライン	証券監督管理委員会
2004-12	中央企業発展戦略及び計画管理弁法	国有資産管理委員会
2005-2	保険仲介機構の内部統制ガイドライン（試行）	保険監督管理委員会
2006-1	中華人民共和国会社法	全国人民代表大会
2006-1	中華人民共和国証券法	全国人民代表大会
2006-6	上海証券取引所における株式上場企業の内部統制ガイドライン	上海証券取引所
2006-6	中央企業の全面リスク管理ガイドライン	国有資産管理委員会
2006-9	深セン証券取引所における株式上場企業の内部統制ガイドライン	深セン証券取引所
2007-7	商業銀行の内部統制ガイドライン（2007）	銀行監督管理委員会
2008-5	企業内部統制基本規範	財政部、証券監督管理委員会、会計監査署、銀行監督管理委員会、保険監督管理委員会

### 【企業が注意すべき点】

企業が内部統制の具体的な要求を制定する際には、以下の点に注意する必要がある。

1. 中国においては、企業内部統制の関連制度が徐々に確立されつつある段階であり、今後引き続き調整、修正及び補足をする必要がある。中国にある日系企業、特に大中型の日系企業は、内部統制に関する立法動向に注目し、内部統制に関する具体的な要求を詳細に把握し、関連する法律規定に基づいて企業自らの実際の状況に合致した内部統制上の具体的な要求を制定することが大切である。必要に応じて更に、法律の専門家に対し定期的な問合せをするか、又は法律の専門家に委託して内部統制に関する立法状況を調査することも考慮すべきである。

2. 日本国内における内部統制制度の公布及び施行は比較的早く、関連する制度体系も比較的成熟しているため、日系企業は、日本本社の内部統制制度を参考にして、中国の法

律規定に合致し、日本本社の内部統制制度との協調性の取れた内部統制制度を確立することができる。

第 10 条 企業の委託を受け、内部統制監査に従事する会計士事務所は、本規範、その附属弁法及び関連する業務執行準則に基づき、企業の内部統制の有効性に対して監査を実施し、監査報告を発行しなければならない。会計士事務所及び署名した業務従事者は、発表した内部統制監査意見に対する責任を負わなければならない。

企業の内部統制のためにコンサルティングサービスを提供する会計士事務所は、同時に同一の企業のために内部統制監査サービスを提供してはならない。

### 【解釈】

本条は、内部統制監査における会計士事務所に対する要求を規定したものである。

1. 現在のところ、中国国内企業の歴史は浅く、企業には多かれ少なかれ、内部統制意識の薄弱、内部統制制度の不完全、内部会計監査制度の不十分、監督メカニズムの機能不全、相応のインセンティブ・制約メカニズムの欠如、会計及び管理者のレベルの低さなど一連の問題が存在している。これらの要素もまた企業内部に各種問題や弊害をもたらす原因となっており、これらの問題や弊害を発見するためには、企業内部統制における会計監査の実施が非常に重要となる。そして、企業内部統制における会計監査のキーポイントとなるのは、会計士事務所が監督職責を全面的に履行できるか否かである。

2. 会計士事務所が企業内部統制における会計監査活動を展開する場合、内部統制規範の関連規定及び原則に則って取扱い、会計監査報告を発行しなければならない。また、企業内部統制における会計監査活動の展開に責任を負う会計士事務所の会計士ならびにその従業員は、自らが発行した会計監査意見が公正なものであるか否かによって、企業が客観的に内部統制状況を把握することができるか否か、ならびに企業内部統制に弊害や抜け穴が存在することを発見できるか否かが決まる。なお、『公認会計士法』第 39 条によれば、公認会計士が故意に虚偽の会計監査報告や出資検査報告を発行した場合、財政部門から警告を受け、事案が重大である場合には、そのライセンスの暫時停止又は登録会計士証書の暫時停止処分を受け、犯罪に当たる場合には、法により刑事責任を追及すると規定されている。

### 【企業が注意すべき点】

1. 本条第 2 項に定める「同時に同一の企業のために内部統制監査サービスを提供してはならない」についての認定基準

本条第 2 項「同時に同一の企業のために内部統制監査サービスを提供してはならない」の認定基準について、現在のところ 2 とおりの解釈が存在する。一つは、同一の会計士事務所が同一の企業のために内部統制に関するコンサルサービスを提供すると同時に内部統

制に関する会計監査サービスを提供してはならないという解釈である。もう一つは、同一の会計士事務所はまず企業に対し内部統制に関するコンサルサービスを提供した後、再び当該企業に対し内部統制に関する会計監査サービスを提供することができるが、これら二つのサービスを同時に提供しないのであれば、本条の規定に違反しないという解釈である。内部統制の具体的なガイドラインが未だ公布されていないため、慎重を期すため、企業としては異なる会計士事務所を起用し、一つの会計士事務所から会計、監査、評価、管理コンサル及び財務トレーニングなどを含む会計及び内部統制コンサルサービスの提供を受け、もう一つの会計士事務所から内部統制に関する会計監査サービスの提供を受けるというように分けるようにしたほうが無難ではないかと思われる。

## 2. 外資企業が会計士事務所を起用する際の注意事項

ここ数年来、中国における公認会計業は急速に発展しているが、業務の執行が規範的でなかったり、不当競争が存在したり、公認会計士に対する監督が行き届いていないという状況も存在する。ごく一部ではあるが、会計士事務所や公認会計士が形式的な会計監査のみを行い、企業による問題隠しに加担するケースもあり得る。このような状況では、会計監査に対する会計士事務所の監督作用は機能しない。したがって、日系企業が公認会計士を起用する場合、以下の点に注意が必要となる。

- (1) 評判のよい会計士事務所を選んで内部統制監査を実施する。
- (2) 企業が登録会計士を登用する場合、企業所在地の会計士事務所との間で委託契約を締結し、企業と会計士事務所との間の権利・義務関係を明確にし、相応の監査責任について約定しておく必要がある。
- (3) 契約を締結する前に、契約に約定された双方の責任・義務に関する条項、秘密保持条項及びその他の点に対する法律上のチェックを弁護士に委託して行ってもらおう。

## 第二章 内部環境

第11条 企業は、国の関連する法律法規及び企業定款に基づき、規範化されたコーポレートガバナンス及び議事規則を確立し、政策決定、執行及び監督などの分野における職責権限を明確にし、科学的かつ有効的な職責分掌及び均衡抑制メカニズムを形成しなければならない。

株主（総）会は、法律法規及び企業定款に規定される合法的な権利を享受し、法により企業の経営方針、資金調達、投資及び利益配当など重大な事項にかかわる表決権を行使する。

董事会は、株主（総）会に対し責任を負い、法により企業の経営政策決定権を行使する。

監事会は、株主（総）会に対し責任を負い、企業の董事、経理及びその他高級管理職員による法に基づく職責の履行を監督する。

経営者層は、株主（総）会及び董事会の決議事項の実施を組織し、企業の生産経営管理にかかわる業務を主管することに責任を負う。

### 【解釈】

本条は、コーポレートガバナンスにおける組織機構の職責分担について規定したものである。

企業組織機構の設立については、中外合弁企業法、中外合作企業法、外資企業法、会社法及びその他関連する法律法規において明確に規定されている（下表を参照のこと。）。企業は、企業組織機構の関連規定に基づき、企業の実際の状況を踏まえ、企業組織機構について明確な職責分担を実施しなければならず、企業各部門の権限の設定について明確な根拠を示すため、企業定款において明確に規定しなければならない。

	株主／株主会／ 株主大会 （権力機構）	董事会／執行董事 （政策決定機構）	監事会／監事 （監督機構）	経営管理機 構（経理）・ 執行機構）	法律上の 根拠
外商投資（外商合弁及び外商独資を含む。）	株主が1人である場合には、「株主」と言い、株主が複数の場合には「株主会」と言い、株式会社である場合には、「株主大会」と言う。	董事会（有限公司の董事メンバーは3から13名。股份有限公司の董事メンバーは5から19人）とし、株主が比較的少ないか小規模の場合には董事1名を設置することもできる。	監事会（3人以上、そのうち3分の1を従業員代表の監事とする。）、株主が比較的少ないか小規模の場合には、1から2名の監事を設置することもできる。	経理を設置する。	会社法
中外合弁企業	株主/株主会/株主大会を設置しない。	董事会は最高権力機構であると同時に政策決定機構でもある。	同上	経理を設置する。	中外合弁経営企業法、会社法
中外合作企業	株主/株主会/株主大会を設置しない。	董事会又は連合管理委員会を権力機構とする。	同上	総経理を設置する。	中外合作経営企業法、会社法
外商投資株式制企業	株主大会	董事会を設置する。	同上	総経理を設置する。	外商投資股份有限公司の設立の若干問題に関する暫定規定

1. 株主大会（株主会）は、外資企業（外商合弁又は外商独資を含む。）、外商投資株式会社企業の権力機構である。株主大会は通常、企業の高級管理職員（董事超、董事及び監事などを含む。）の人事任免権、董事会報告に対する審議承認権、定款の修正及び企業による対外投資など重大事項に関する表決権を含む企業における投資経営にかかる決定権を行使する。

2. 董事会は、企業の経営上の政策決定機構であり、中外合弁企業及び一部の中外合作企業において、董事会は依然として最高権力機構である。董事会は一般的に株主会に対する報告活動、会社の経営計画の決定、企業総経理及び企業内部管理機構の設置などに関する職権を行使する。董事会メンバーの人数は一般的に奇数とされている（法律ではこれについての強制規定はない。）。董事の任期は通常 3 年を超えず、再選されれば再任することもできるとされている。

3. 監事会は企業の監督機構であり、通常、企業の財務検査、企業董事及び高級管理職員による職務の履行状況に対する監督、董事及び高級管理職員に対し会社利益に損害をもたらす行為を是正するよう要求することならびに株主大会において提案を行う等の職権を行使する。監事の任期は 3 年とされ、任期満了後に再選されれば再任することもできるとされている。董事及び高級管理職員の職務執行状況を監督することが監事の重要な職務の一つであることから、その職務は董事、経理及び財務担当者など高級管理職員から独立していなければならない。したがって、企業董事、経理及び財務責任者など高級管理職員は監事を兼任してはならず、必ずその者が就任するようにしなければならない。

4. 企業は経理を設置し、日常経営管理活動を主宰する。経理の就任又は解任については、董事会により決定され、経理は通常、企業の生産管理業務の主宰、企業の経営計画の実施、企業基本管理制度の起草、企業規則の制定、副経理及び財務担当者などの就任又は解雇について董事会に対して進言することをその職責とする。但し、董事会は企業の政策決定機構であり、経理は企業の政策の執行機構であるため、もし、企業董事が経理を兼任している場合には、企業董事会又は経理層による過度な集権により株主及び企業の利益を損なう可能性もある。したがって、企業が董事会を設置したり、経理層の人選を考える場合、董事と経理が兼任するとの状況が発生しないようにしたほうが無難である。

このほか、通常、外資企業の定款に関する事項（例えば、株主、董事人数及び監事人数など）に変更があった場合、元の審査認可機関にて関連する審査認可手続きをしたうえ、工商管理機関にて登記の変更手続きをする必要がある。

### 【企業が注意すべき点】

日系企業が企業組織機構を設置し、議事規則を制定する場合、通常、以下の点に注意が必要である。

(1) 企業組織機構は、政策決定権、執行権及び監督権の三権分立原則を実行しなければならない。政策決定権と執行権が分立されない場合、企業の政策が十分に実施できなくな

り、執行権と監督権が分立されない場合、監督権がその機能を十分に発揮できない可能性もある。

(2) 重大事項に関する政策決定の過程において外国側株主が決定権を行使できることを保証すべきである。中外合弁企業において、外国側が小株主であり、外国側から派遣される董事の人数が董事会メンバーの2分の1に満たず、定款中に「董事会決議には全会一致か又は3分の2以上の同意を得なければならない」との規定がない場合、中国側株主は、『会社法』の規定に基づき、会社の一般事項については董事会メンバーの2分の1以上の同意を得れば採択可能となるため、このような状況では政策決定の過程において外国側株主は決定権を失うことになる。

(3) 高級管理職員を随時任免できることを保証すべきである。内部統制においては、不正利得や職権の濫用などを避けるため専門規定を設けなければならないが、定款又は規則制度においても会社高級管理職員に対する任免プロセスに関する規定を追加しておくべきである。

第12条 董事会は、内部統制の確立・健全化及びその有効的な実施に責任を負う。監事会は、董事会による内部統制の確立及び実施に対し監督をする。経営者層は、企業内部統制の日常的な運営を組織及び指導することに責任を負う。

企業は、専門機構を設立するか、又は適当な機構を指定して、内部統制の確立・実施及び日常業務を組織、調整することに具体的に責任を負わなければならない。

### 【解釈】

本条は、企業組織機構における内部統制の確立、実施及び監督について規定したものである。

企業内部統制の確立・実施のためには、企業各部門間の有効的な協力と役割分担が必要であり、それぞれの役割を明確にすると同時に、専門機構を設置するか又は適切な機構を指定して、日常的な内部統制の確立・実施についての具体的な責任を当該機構に負わせるべきである。

董事会は、企業経営にかかる政策決定機構であり、企業の経営計画及び企業内部管理機構の設置など重大事項の決定に責任を負う。また、企業内部統制制度に対し、企業董事会は相応にリーダーシップを発揮し、内部統制制度の確立・健全化及び有効な実施を保証しなければならない。

監事会は、企業の監督機構として企業董事及び高級管理職員による職務の履行状況を監督する義務を有する。相応に、董事会による内部統制制度の確立・実施に対しても相応に監督し、董事会が内部統制制度を確立して実施するという職責を正常に履行できるか否かを監督しなければならない。

一方、経理は、企業の日常的な経営管理活動を主宰すると同時に、企業内部統制の日常

的な運行についても、これを組織して手配するという機能を果たさなければならない。

### 【企業が注意すべき点】

1. 実務において、外資企業を含む多くの企業の監事会が監督機能を十分に発揮していないとされる。これには、以下のような原因があるのではないかとと思われる。

#### (1) 監事会が独立性に欠ける

監事会のメンバーを見ると、監事会は株主代表及び適切な比例により選出された従業員代表から構成される。一般的に、企業の支配株主が株主代表になることが多く、従業員代表は企業内部から選抜され、董事長及び経理のリーダーシップの下に置かれることが多い。このため、これらの条件はいずれも監事による職権行使の独立性に影響をもたらす可能性がある。

#### (2) 監事会の監督権が制限を受ける

会社法は、監事会による監督に対し原則的な規定をすることとどまり、法律上の強制的な保障に欠けている。例えば、監事会は、董事及び経理による会社利益への損害行為に対し、これを是正するよう董事及び経理に要求することができることとされているが、董事及び経理が是正を拒否した場合において監事会がどのような救済措置を講じることが可能かについて、何ら規定されていないのが現状である。

この点からも、中国において監事会が企業に対する監督管理機能を十分に行使することは難しいことがわかる。したがって、早急に、会計監査委員会制度を確立するか又はその他の適切な機構を指定するとの方式を通じ、会計監査委員会又はその他の適切な機構が具体的な活動に責任を負うと同時に、内部統制に関する日常的な活動に責任を負い、監事会による監督管理機能の履行をサポートすることが必要でとなっている。

2. 中国にある日系企業は内部統制を実施する過程において、企業の実際の状況に応じ、企業内部統制制度の確立・実施のための協力及び役割分担について明確にする必要がある。規模が比較的大きく、各機能部門が充実している日系企業については、作業が重複することを避けるため、専門機構を設置して内部統制制度の確立・実施ならびに日常的な活動に責任を負わせることにより、当該専門機構の権利・責任を明確にすることができるとともに企業内部統制のスムーズな確立と実施を進めることができるというメリットがある。逆にそのデメリットとしては、ある程度のコストが必要となることが挙げられる。したがって、規模が比較的小さい日系企業がコスト節約の観点から専門機構を設置しない場合、企業のある特定の機構を指定して、内部統制制度の確立・実施ならびに日常的な活動に責任を負わせることも可能である。

第13条 企業は、董事会の下に監査委員会を設置しなければならない。監査委員会は、企業の内部統制審査に対し責任を負い、内部統制の有効な実施及び内部統制の自己評価状況を監督し、内部統制の監査及びその他関連事項を調整することなどに責任を負う。監査委員会の責任者は、相応する独立性、良好な職業倫理及び専門業務に堪える能力を具備しなければならない。

### 【解釈】

本条は、企業の監査委員会について規定したものである。

#### 1. 監査委員会が抱える問題点

中国における資本市場の開発は比較的遅く、如何なるタイプの企業であるかを問わず内部管理制度の全面的な確立には至っていない。たとえ既に株式上場している企業であっても、そのうちの大部分の企業は監査委員会制度を確立しておらず、たとえ既に監査委員会制度を確立している企業であっても、本規範の施行前においては、その監査委員会には明らかに以下のような問題点が存在している。

- (1) 規範化された監査委員会制度が確立されていない。
- (2) 会社における監査委員会の位置づけが明確にされていない。
- (3) 監査委員会の機能が明確にされていない。

#### 2. 内部統制に責任を負う監査委員会の設置について

企業が企業内部統制の実施状況に対して有効的な審査を行うことを保証するため、企業は、董事会の下に監査委員会を設置し、企業内部統制の審査及び監督などに責任を負わせている。監査委員会は董事会の下に置かれる専門委員会の一つであり、董事会に対し責任を負い、董事会を代表して監督機能を履行する。監査委員会の活動の重点は、経理クラスが提供する財務報告に対する監督強化であり、さらに内部監査及び外部監査活動により、内部監査及び外部監査の独立性を高め、会社による情報開示、内部監査及び外部監査についての統制・監督メカニズムを董事会内部に確立することである。一般的に言って、企業の監査委員会は、以下の職責を履行しなければならない。

- (1) 企業の年度ごとの内部監査活動計画を審議する。
- (2) 企業内部監査の質及び財務情報の開示について監督する。
- (3) 企業の内部監査機構責任者の任免について監督する。
- (4) 企業監査機構の登用、交代及びその報酬などについて監督する。
- (5) 企業内部統制プロセスの有効性について審査する。
- (6) その他重要な監査事項。

#### 3. 監査委員会のメンバー構成について

上に述べたように、監査委員会が主として責任を負う活動内容は、会社財務、会計及び監査などの分野における作業であり、その作業内容は比較的専門性が高いため、専門違いの者が担当した場合、監査委員会が履行すべき本来の職責を果たすことは難しい。このた



め、本条では、企業監査委員会のメンバーは会社の財務、会計及び監査などに渉る専門的知識を有し、相応の専門的能力を有する者により構成されなければならないと規定している。

### 【企業が注意すべき点】

企業が監査委員会を設立する場合、以下の点に注意が必要である。

1. 監査委員会の重要な職責の一つは、会社の財務状況を監督することであり、これは、企業の高級管理職員による職責の履行状況に対する調査に関わってくる可能性がある。もし、監査委員会とりわけ監査委員会の責任者がその職責を履行する過程において、外部からの干渉を受け、職責を履行することが困難となれば、その監査結果の公正性を保証することは難しくなる。したがって、監査委員会に独立性を持たせるため、企業としては、企業外部董事を任命して監査委員会の責任者に就任させると同時に、監査委員会メンバーと企業の高級管理職員との間に親族関係が存在することを避けなければならない。企業監査委員会メンバーは相応の独立性を備える必要があるほか、更に良好な職業倫理と専門能力を有さなければならず、監査結果の客観性及び公正性を保証するため、企業は更に関係する会計、財務の専門家を監査委員会の責任者又は監査委員会メンバーとして登用しなければならない。

2. 監査委員会がその作用を十分に発揮することができるか否かのキーポイントは、委員会の独立性と委員会メンバーの質にあると言える。したがって、企業が監査委員会制度を確立し、監査委員会の人選を確定する場合、以下の問題に注意する必要がある。

- (1) 高度な専門的知識と広範な技能を有すること。
- (2) 通常、総経理など会社の高級管理職員を兼任しない董事の中から選出されなければならない。
- (3) 一般的に言って、監査委員の任期は短すぎではならず、3年から5年が比較的適切な任期であると言える。
- (4) 監査メンバーには誠実な人物であることが求められる。
- (5) 監査委員会メンバーは十分な報酬を獲得すべきであり、報酬の具体的な金額については、通常、株主大会により決定する。

第14条 企業は、業務の特徴及び内部統制の要求を考慮して内部機構を設置し、職責・権限を明確にし、権利及び責任を各責任部門において履行させなければならない。

企業は、内部管理手帳の制定を通じて、従業員全体に内部機構の設置、職務上の職責及び業務フローなどの状況を掌握させ、権限職責の分配を明確にさせ、職権を正確に行使させなければならない。

## 【解釈】

本条は、企業内部機構の設置及び職権に関して明確に規定したものである。

企業の内部環境の構築における重要ポイントは、企業の部門及び職位を如何に合理的に設置するか、ならびに各部門及び職位の責任及び権限を如何に明確にするかにある。

(1) 部門及び職位の設置について、企業は通常、自らの状況に基づき、各部門及び職位を合理的に設置し、部門及び職位を設置する必要性、バランス性及び効率性などの面から総合的に考慮する必要がある。

(2) 部門及び職責の責任及び権限の区分について、企業が合理的に部門及び職位を設置するためには、各部門及び各職位の責任と権限を明確にすることが大切である。重大事項を単独で決定することを避けるとともに、権限を逸脱した者に対しては、相応する責任を追及すべきである。このほか、職責の明確化と業績効果制度とは密接に関係していることから、これもまたマンパワー政策を確立する基礎であると言える。

(3) 内部機構の設置、各機構の権限、職位の職責及び各業務上の手続き及びプロセスを企業の全従業員に把握させるため、企業は、内部管理ハンドブックを作成し、上に述べた事項について明確な規定をする必要があると同時に、企業内部統制について、管理ハンドブック中に内部統制機構、機構の権限、監督機構及び監督機構の権限などに関連する事項に対する明確な規定をしておく必要がある。

## 【企業が注意すべき点】

中国における日系企業は、内部統制制度を確立・実施すると同時に、内部統制管理ハンドブックを作成する必要がある。当該管理ハンドブックには以下の内容を明記する必要がある。

- (1) 企業の内部統制制度を確立・実施する機構及び当該機構の権限を明確にする。
- (2) 内部統制制度を確立・実施する監督機構及び当該機構の権限を明確にする。
- (3) 企業のその他機構の権限を明確にする。
- (4) 企業の各業務に関する手続き及びフローチャートを明確にする。
- (5) その他、企業自らの必要性に応じて、ハンドブックにおいて明確にすることができる事項。

もし、企業の規模が比較的大きく、各部門が比較的揃っている場合には、内部管理ハンドブックを作成する場合、企業全体に対して有効的に適用される企業内部管理ハンドブックを作成するほか、具体的な部門に焦点を当てて内部統制管理ハンドブックを作成する必要がある。また、内部管理ハンドブックを作成する際には、業務フローチャートなどの内容について、言語により説明する場合に比較的複雑且つ理解しにくいことを考慮し、図やフローチャートなどを採用して、できる限り文字による説明を避ける工夫も考えられる。内部管理ハンドブックの作成完了後、当該ハンドブックの内容が企業の全従業員から理解され、執行されることを保証するため、企業は、公告の方式によりハンドブックの内容を

全従業員に告知し、必要に応じて、更に研修などを行うことにより企業従業員にハンドブックの内容を学習させるという方法も採用可能である。

**第 15 条** 企業は、内部監査業務を強化し、内部監査機構の設置、人員の配置及び業務の独立性を保証しなければならない。

内部監査機構は、内部監査を考慮し、内部統制の有効性に対し監督検査をしなければならない。内部監査機構は、監督検査の過程で発見した内部統制欠陥について、企業内部監査業務の手続きに従い報告をしなければならない。監督検査の過程で発見した内部統制の重大な欠陥については、董事会、監査委員会及び監事会に直接報告する権限を有する。

### 【解釈】

本条は、内部監査に関する規定である。

1. 内部監査監督は、企業の内部監督の一部であり、監査委員会による監督及び監事会による監督と並存するものである。独立性は、企業内部監査の基本的な特徴である。企業は内部監査組織機構の設置、メンバーの配置及び業務上の独立性を保証しなければならない。具体的に言えば、内部監査機構は組織として企業の財務部門又はその他機能部門に属してはならない。また、そのメンバーは企業の高級管理職員又はその他職務を兼任してはならない。業務上、内部監査活動のプロセス及び作業計画に基づいて監査を行い、内部統制上の重要な問題について董事会、監査委員会及び監事会に対して直接報告する権利を有する。

2. 内部監査の範囲は、財務収支監査のみに限らず、更に経済効果監査、経済責任監査及び管理監査を含む。内部監査機構は内部監査監督を実行する過程において、企業内部統制の目標を踏まえ、内部統制制度の執行状況及び効果に対する評価を行い、監督検査において発見された内部統制上の問題について、企業の内部監査作業のプロセスに照らして監査報告を行い、管理上の提言を行う。

### 【企業が注意すべき点】

#### 1. 内部監査と外部監査との関係

本条に規定される内部監査と基本規範第 10 条に規定される企業が会計事務所を登用して内部統制の有効性に対して行う外部監査（以下「外部監査」という。）とは異なる。

内部監査機構は、企業管理フローチャートを比較的良好に知り、その活動範囲は、内部統制、リスク管理、コーポレートガバナンスの全ての分野に渉るが、内部監査の独立性は外部監査に及ばない。外部監査は経済、組織及び活動などの分野において監査対象企業と無関係であり、比較的高い独立性を有するが、監査対象企業の管理プロセスに対して全面的な監査を行うことはできず、ある一定の期間における企業の財務フローチャート及び財務情報

に関連する内部統制について監査を行うことができるのみである。企業管理層（監査委員会）は、内部監査と外部監査の協調を図り、重複作業を減少させなければならない。内部会計監査機構は外部監査機構との間で、監査報告及び管理提言書について意見交換を行い、監査範囲、監査プロセス及び方法について十分な意思の疎通を図らなければならない。

## 2. 内部監査機構と監査委員会との違い

監査委員会は、董事会の下に設置された専門委員会であり、一般的に言って、会計及び監査に精通した独立董事により委員を担当する。監査委員会の職責には、一般的に以下のものを含む。

- (1)外部監査機構の登用又は交代について提言する。
- (2)会社の内部監査制度の実施を監督する。
- (3)内部監査と外部監査との交流に責任を負う。
- (4)会社の財務情報及びその開示について審査確認する。
- (5)会社の内部統制制度を審査する。

監査委員会による監督は、一般的に、会社の財務報告及び内部監査機構の監査報告を定期的に関覧し、定期会議及び臨時会議を開催し、関連する報告を聴取するという方式により展開される。内部監査機構は固定の監査スタッフを擁し、内部統制活動に対して全面的且つ客観的な評価を行わなければならない。内部監査機構の活動は監査委員会による監督を受け、組織上、董事会又は監査委員会に属することができる。

## 3. 外資企業が内部監査機構を設立する必要性

中国にある外資企業の内部機構の設置は完全であるとは言えず、内部統制システムが確立されているとは言えない。独立した内部監査機構を設置している外資企業は少ない。外国投資者は企業の日常的な管理活動に参加しないため、外資企業の管理及び財務について内部統制及び監督が行き届かず、外資企業の一部の高級管理職員による不正行為や財務報告の作成上の虚偽行為が発生しやすい土壌を作っているとも言える。実務において、内部統制が不完全であるために外資企業の高級管理職員が不正行為を行う例も少なくない。一部の外資企業では内部統制システムを確立しているものの、内部監査が行き届かないために、内部統制の形骸化を招いている。

外国投資者は、内部監査機構を設置するよう外資企業に要求すべきである。内部監査機構の独立性を保証するため、内部監査機構は董事会又は董事会監査委員会の下に設置されなければならない。その他部門のトップからの干渉を減少させなければならない。内部監査機構の人員については、董事会により任用を決定し、人格才能共に優れた人物を選ぶことができる。董事会又は株主会が開催される場合、内部監査機構に列席を要求することができ、内部監査報告を作成し、会社の予算及び決算、内部統制のキーポイントとなるリスクについて改善のための提言を行うことができる。

第16条 企業は、企業の持続可能な発展に有力な人的資源政策を制定及び実施しなければならない。人的資源政策には、次の各号に掲げる内容を含まなければならない。

- (1) 従業員の採用、養成訓練、解雇及び辞職。
- (2) 従業員の賃金報酬、考査、昇進及び賞罰。
- (3) 基幹職位にある従業員にかかわる強制的な休暇制度及び定期的な職位交替制度。
- (4) 国家秘密又は重要な商業秘密を掌握する従業員の職位離脱にかかわる制限性規定。
- (5) 人的資源管理にかかわるその他政策。

### 【解釈】

本条は、人的資源政策に関する規定である。

人的資源とは、企業董事、監事、高級管理職員及び全従業員により構成される全体人員の総称である。合理的な人的資源政策は、雇用リスクを防止し、全体人員の積極性、主体性及び創造性を高め、企業の核心竞争力を全面的に向上させ、企業の発展戦略を実現することを可能とする。

人的資源政策は内部統制制度の一つの重要部分であり、本条は人的資源に含むべき内容を簡単に列挙したものである。内部統制制度の設計に当たっては、少なくとも本条に列挙される4項目の内容を含まなければならない。

- (1) 従業員の採用、研修、解雇及び辞職。例えば、採用プロセス、労働契約、就業規則、研修協議及び離職手続きなどの制度。
- (2) 従業員の報酬、考査、昇級及び賞罰。例えば、賃金制度、業績考査制度など。
- (3) 重要ポストに就いている従業員の強制休暇制度及び定期的な職位ローテーション制度。例えば休暇規定及びローテーション規定など。
- (4) 国家秘密又は重要な秘密を掌握する従業員の離職に対する制限規定。例えば、秘密保持協議や競業制限協議等。

### 【企業が注意すべき点】

中国『労働契約法』及びその実施条例の公布以降、外資企業における労働紛争の数量は激増しており、これにつれて外資企業による雇用コスト及びリスクも増加している。企業内部規則制度をより一層充実させ、企業の人的資源管理を健全化することが、外資企業の注目を集めている。実務において外資企業が遭遇する問題に対し、以下のような対策が考えられる。

#### 1. 労働契約

(1) 企業は、本業界及び企業自らの状況を考慮し、当該企業専用の労働契約を制作し、その中に勤務内容、勤務条件、勤務場所、職業上の危害、安全生産状況、労働報酬など労働者に告知する内容について明記すべきである。特に、労働報酬、時間外勤務賃金及び勤務時間制度に関する約定に注意が必要である。

(2) 企業と従業員は労働契約の最後の1ページに署名捺印をするとともに、労働契約に割印を捺印することが望ましい。

(3) 労働契約オリジナルは、専門の管理者により統一して保管し、許可なしに持ち出したりコピーすることを禁止し、地方規定に基づき労働行政部門にて届出をする。

(4) 入社時において従業員に対し、従業員の学歴及び資格賞与などを含む従業員情報登録書への記入を求める。従業員情報登録書をしっかり保存しておくことにより、従業員が虚偽の学歴や資格証書を提供したことを理由として従業員を解雇する場合において、企業に有利となると思われる。

(5) 企業は、各従業員の労働契約の開始時間について厳格且つ正確な統計を取り、労働契約の期間について管理を行い、管理上の不注意により契約の期間満了時に速やかに更新しなかったために書面による労働契約が存在しない状況が発生することを避けるとともに、固定期間のない労働契約と見なされることを避けるべきである。

## 2. 就業規則

(1) 就業規則は、企業と従業員が労働紛争を解決する際の重要な根拠となるものである。日中両国の法律の違いを考慮すれば、日系企業が本社の就業規則を踏襲した場合、法的リスクが存在することも事実である。外資企業としては、法律の専門家及び法律を専門とする翻訳者に委託して就業規則を制定・翻訳することが望ましいと思われる。

(2) 就業規則において自宅待機期間、病気休暇期間及び出産休暇期間中の賃金の支払い基準について詳細に約定する。

(3) 「従業員が著しく規則制度に違反し」、「重大な職務失当、私利私欲を図り会社に重大な損失をもたらした」状況について、できる限り量化規定をし、就業規則の操作性を高めることが大切である。

(4) 労働契約法施行後において労働契約を解除することが困難である状況を打開するため、就業規則中に「職務内容説明制度」及び「従業員業績考査制度」を規定しておく。

(5) 就業規則の制定及び改正のプロセスに注意し、就業規則を公示したことを示す証拠を保留しておく。

## 3. 社会保険

従業員のために社会保険費用を納付することは、企業に課せられた法定義務である。もし、企業が従業員のために法に基づいた社会保険費用の納入をしていない場合には、労働行政部門による処罰を受けるなどのリスクに直面することになる。

中国の社会保険制度は各地で統一されておらず、現地戸籍保有者、外地の都市・鎮戸籍保有者及び農村戸籍保有者についての社会保険費用の納付要求は、地方によって異なっているのが現状である。費用納付基数と納付比率に対する要求もまた異なっている。そのため、企業は現地の社会保険制度に基づいて従業員のために社会保険費用を納付しなければならない。

## 4. 休暇制度

(1) 就業規則において年次有給休暇と福利休暇とを分けて規定し、企業が年次有給休暇を手配しなかったことを理由に3倍の賃金を支払うリスクが発生することを避けるために、年次有給休暇を優先して使用することを規定しておくべきである。

(2) 重要なポストに就いている従業員について、強制的な休暇制度及び定期的なローテーション制度を実施することを規定する。高級管理職員は強い権限を持つため、内部統制の実施過程において高級管理職員が主管する業務及び承認する事項などについて監督及び評価を行うことは非常に大切であると言える。また、会社の重要ポストに就いている従業員について強制的な休暇制度及び定期的なローテーション制度を実施することにより、心理的な抑制効果が得られ、不正や収賄などの行為を予防することが期待できる一方、その強制休暇期間及びローテーション実施前において内部監査機構及び監事会が何ら干渉を受けることなく、重要なポストに就いている従業員の主管業務に対する内部統制評価及びリスクコントロールを行うことが可能となる。

#### 5. 秘密保持協議及び競業制限協議

外資企業が商業秘密を掌握している重要ポストに就いている従業員との間で秘密保持協議を締結する際には、以下の点に注意が必要である。

- (1) 秘密保持情報の範囲をできる限り詳細に明記しておくこと
- (2) 秘密保持義務の期間について、労働契約の履行期間及び労働契約の解除又は終了後の期間とすることを明確に約定しておくこと
- (3) 秘密保持義務に違反した場合の賠償金額又はその計算方法を明確に約定しておくこと

秘密保持協議を締結した従業員については、外資企業は秘密保持協議において従業員との間で競業制限条項を規定することができるが、従業員に対して相応の経済補償を支払わなければならない。経済補償の基準が明確に約定されていない場合、労働仲裁機関は、従業員賃金の20%から60%の範囲を経済補償の基準と認定することが一般的である。

第17条 企業は、職業道徳の修養及び専門的業務に堪える能力を、従業員の選抜及び採用にかかわる重要な基準とし、従業員に対する研修及び継続した教育を確実に強化し、従業員の教養レベル向上に弛まず努めなければならない。

#### 【解釈】

本条は、従業員の教養レベル向上に関する規定である。

内部統制制度の実施は従業員の一人一人の自覚に頼るものであるため、従業員の教養レベルが内部統制の有効的な実施に重要な役割を果たすと考えられる。

企業が従業員を選抜・雇用する場合、職業道徳を持っているか否か、専門的な業務の遂行に堪えられる能力を有するか否かを重視すべきである。企業文化及び業務の種類に応じて、従業員に対して要求する職業道徳及び専門的な業務の遂行に堪えられる能力は異なる。

職業道徳を修めることは、内部統制環境の重要な要素であり、企業は自らの企業文化に照らして、従業員の職業道徳規範及び行為規則を制定することにより、従業員の職業道徳レベルを計ることができる。専門的な業務の遂行に堪えられる能力を評価するというのは、従業員がその職務遂行に必要となる知識や技術を有するか否かを評価することを指す。企業は、従業員が専門的な業務の遂行に堪えられる能力を有するか否かを評価する基準とするために、職務ごとに異なる職責要求を制定すべきである。潜在的な雇用リスクを抱えないためには、一部の高級管理職員の個人的な好みにより従業員を選抜することはできる限り避けるべきである。

知識更新の加速に伴い、企業は人的資源の開発活動を重視すべきであり、内部研修を計画・実施し、従業員が社会人を対象とした教育研修に参加することを奨励することにより従業員の知識更新を促進し、従業員の教養レベルを弛まず向上させ、全体としてのサービス機能をより一層高めることが必要となろう。

### 【企業が注意すべき点】

外資企業の多くは、企業所在地にて従業員の募集・採用を行っているが、従業員の教養レベルは企業の核心競争力に直接関係する。人事担当者が才能の如何を問わず、親戚や縁故の関係だけによって人を任用したり、自らの好みにより採用を決定することにより企業に雇用リスクをもたらすことを防止するため、外資企業は、職業道徳及び専門的な業務の遂行能力に関する要求を書面にて制度化しておくことが必要である。従業員の募集・採用にあたり、職業道徳及び専門的な業務の遂行能力の有無を基準として、従業員の教養の高さを計ること以外に、従業員の日常的な業績考査を行う際にも、職業道徳及び専門的な業務の遂行能力を業績考査の基準とすべきである。

1. 企業従業員の全体的な教養レベルの向上を促進するため、企業は従業員の教育・研修に関する規則制度を確立し、従業員に対して職務研修、職務内容の変更前の研修、昇級前の研修などを実施すべきである。

2. 外資企業が従業員のために専門の研修費用を提供して従業員に専門的な研修を実施する場合、従業員との間で研修協議を締結し、従業員の服務期間及び服務期間の約定に違反した場合に支払う違約金についても約定しておくことができる。企業が従業員に支払いを要求する違約金は、未履行の服務期間に割り当てられるべき研修費用の額を超えてはならない。企業は、専門技術研修費用、研修期間の出張旅費及び研修により発生した従業員のために直接使用した費用に関する証憑を保存しておくべきである。

3. 専門技術研修とは、一般的に、従業員の専門知識及び職業技能に対する研修を指し、新採用者を対象に行う初任者研修は技術研修とは見なさない。もし、研修の性質が専門技術研修にあたるか否かについて紛争が発生した場合には、研修内容に基づいて労働仲裁委員会より最終的な認定を受ける必要がある。



第18条 企業は、企業カルチャーの創造を強化し、積極的かつ向上するという価値観及び社会的責任感を育成し、信義誠実、職場への熱意と業務への専念、開拓とイノベーション及びチームワークを尊ぶ精神を提唱し、現代的な管理理念を確立するとともに、リスク意識を強化しなければならない。

董事、監事、経営者層及びその他高級管理職員は、企業カルチャーの創造において主導作用を発揮しなければならない。

企業従業員は、従業員行動規則を遵守し、職位職責を誠実に履行しなければならない。

### 【解釈】

本条は、企業文化の確立に関する規定である。

1. 企業は、生産経営の過程において、価値観と社会的責任感を養成し、積極的に向上させ、誠実・信用重視、仕事への熱意・敬いの心を持つことを提唱し、チームワークを高め、新しい管理理念を打ち立て、リスク意識を強化するように注意を払わなければならない。企業文化は、従業員の思考方式及び行動様式に影響をもたらす、良好な企業文化のうねに内部統制制度を確立してこそ、従業員が自発的に内部統制制度を行為規範として執行するようになると考えられる。

2. 企業のトップが目標を確定し、計画を作成し、生産経営を指導する過程において、自らの基本的な価値観、経営理念、管理思想、意思、人徳、感情及び素養などを十分に浸透させることにより、全従業員にある種の見えない感化作用を及ぼすことができる。したがって、董事、監事、経理及びその他高級管理職員は、企業文化の建設過程において、自ら率先して良好な企業文化を創造し、既に形成された企業文化をベースにして、企業文化の建設における主導的役割を発揮すべきである。

3. 企業は生産過程において形成された企業文化を文字化し、就業規則及び職務職責説明書などを作成し、従業員による遵守・執行に資する。

### 【企業が注意すべき点】

1. 親会社と子会社との間の企業文化の整合性について

中国に投資する外資企業について言えば、国を跨いだ文化の違いにより、企業文化にある程度の影響がもたらされる。文化の違いによりもたらされるカルチャーショックを如何にして克服して、異なる国の文化を企業内部にて融合させ、中国籍従業員と外国籍従業員のいずれにも受け容れられる企業文化を形成するかは、外資企業の内部統制及び多国籍経営において解決を必要とする問題であると言える。

親会社から派遣された管理職員と従業員は異なる文化背景を有することに鑑み、親会社から派遣された管理職員は、中国文化の特徴を理解し分析する能力を強化しなければならない。また、現地従業員と外国籍従業員がお互いの文化背景、価値観、物事に対する異なる考え方や表現方式を理解するための一つの手段として、外資企業の高級管理職員は各

種の集団活動を企画してこれに参加すべきである。従業員との有効な意思疎通を図り、情報の速やかな伝達を確実に保証することにより、親会社と各子会社のいずれもがベースとする企業文化を形成することが重要であると言える。

外資企業は、内部統制評価時においても、企業文化に対する評価を行い、改善のための提言を行うべきである。企業文化を建設することにより、企業内部の団結力を強化し、従業員の共感を得てその勤務効率を高め、従業員が自覚を持って積極的に勤務し法律を遵守することにより、企業の収益及び競争力を向上させるべきである。

## 2. 企業の社会的責任・義務に関する教育

企業は、社会的責任の履行を重視しなければならない。企業は、利潤を追求すると同時に、従業員、消費者及び環境に対して責任を負い、社会的責任を積極的に履行することにより、企業のイメージアップを図り、社会的信用及びブランド価値の向上を図るのに大いに役立つ。

2008年9月9日、中国商業部は、『外商投資企業による社会的責任の履行ガイドライン(草案)』を公布し、多国籍企業の中国における社会的責任の履行についてのボーダーラインを示した。『ガイドライン』によれば、外資企業が中国において履行する社会的責任は3つに分けることができる。一つは、企業が必ず果たさなければならない責任であり、即ち、法律法規の遵守と職業道徳の堅持である。二つ目は、利益関係者の需要バランスを取ることであり、企業が果たすべき責任である。これには、株主のために価値を創造すること、従業員のためにより良い労働条件、生活条件及び発展条件を提供すること、法により納税すること、社会コミュニティのために良好な自然環境を創造すること等を含む。三つ目は、自発的に果たす責任であり、例えば、社会公益事業などである。

外資企業は、労働雇用、安全生産、製品品質及び環境保護の4つの方面に重点を置いて社会的責任を履行すべきである。

- (1) 健全且つ合法的な労働雇用制度を確立する。16歳未満の者を雇用しないこと、従業員の雇用の際には速やかに書面による労働契約を締結すること、従業員のために社会保険費用を納付すること、時間外勤務に対する管理及び時間外勤務賃金制度をより一層充実させ、労働組合を設立する等により健全且つ合法的な労働雇用制度の確立を図ることができる。
- (2) 安全生産に関する国の規定に基づき、本企業の生産経営の実際の状況を踏まえ、安全生産管理システム及び操作規範を確立し、安全生産のための責任制度を厳格に執行する。また、安全生産事故の応急処理システムを確立する。
- (3) 厳格な品質コントロール制度及び検査制度を確立し、不合格製品が市場に出回ることを禁止し、出荷後の製品のアフターサービスを強化し、販売後において品質に重大な欠陥がある製品を発見した場合には、速やかにリコールするか又は有効的な措置を講じて、社会に対する危害を最低限に抑えるようにする。

(4) 企業の環境保護管理システムを確立し、環境保護責任制度を確実に実施する。緊急且つ重大な汚染事件が発生した場合、応急システムを起動させ、速やかに報告・処理しなければならない。

一方、従業員は就業規則を遵守し、職責を履行しなければならない。従業員による執行の便宜を考慮し、企業側は、就業規則及び職務内容を書面化しておくことが望ましい。就業規則は全従業員に適用する規範であり、従業員が就業規則に違反した場合には、相応の処理を行うべきである。職務内容とはそれぞれの職務ポストにおいて従業員が履行すべき職責を指し、企業は、職務ポストごとに実用性の高い職務内容説明書を作成すべきである。なお、就業規則及び職務内容説明書はいずれも従業員から署名による確認を受け、その確認書を証拠として保存しておくことが必要である。

第 19 条 企業は、法制教育を強化し、董事、監事、経営者層その他高級管理職員及び従業員の法制観念を強化し、法に厳格に則って政策決定をし、法により執務し、法により監督し、法律顧問制度及び重大な法律上の紛争事件の届出制度を確立して健全化しなければならない。

### 【解釈】

本条は、企業を巡る法律環境に関する規定である。

1. 企業内部統制の重要目標の一つは、企業経営管理のコンプライアンスを保証することである。従業員の法律意識を高め、企業の法律リスクの発生を防ぐため、企業は、董事、監事及び経理など高級管理職員を含む全従業員に対して法制教育を展開しなければならない。

2. 企業の法律顧問制度は、市場経済の条件下で企業の法による経営管理を促進し、市場競争へ有効的な参与を実現し、自らの合法的な權益を保護するための重要な管理制度である。企業の法律顧問は、主として、企業管理を主とする内部リーガルサービスに従事し、企業の生産経営活動の全過程に参与する。企業の法律リスクは、企業生産経営管理の全過程に存在すると言えるため、健全な法律顧問制度を確立することは、企業内部統制の有効的な実施のために非常に必要である。企業は、企業規模に応じて法律顧問部門を設置し、企業法律顧問の職責を明確にしなければならない。企業法律顧問の職責には、以下のものが挙げられる。

(1) 企業法律顧問は、企業トップが国の法律法規を正確に執行することに協力し、企業の重大経営政策について法律意見を提言する。

(2) 企業の重要な規則制度の起草・審査に参与する。

(3) 企業の契約を管理し、重要な契約の締結にあたり交渉・起草作業に参加する。

(4) 企業の合併、分割、破産、投資、貸借、資産譲渡、入札・競争入札及び会社の改組など企業の權益に関わる重要な経済活動に参与し、関連する法律事務を処理するなど企業の

生産経営管理の過程に関わる全ての法律事務を行なう。

3. 企業の法律顧問は、重大な法律紛争の発生を防止し、又は減少させるため、企業の経営管理政策などに存在する法的リスクに焦点を当てて、その発生を防ぐための意見を提言しなければならない。また、重大な法律紛争案件が発生した場合の健全な届出制度を確立し、重大な法律紛争案件の基本的な状況に対して既に講じた措置及びその効果等について届出をする。

### 【企業が注意すべき点】

1. 外資企業は、本業界及び企業に適用される中国法律及び政策の調整を踏まえ、経営管理者及び従業員に対して定期的な研修を行い、従業員の法律意識を強化しなければならない。

#### 2. 企業法律顧問の活動

企業法律顧問は、企業の生産部門、財務部門及び情報処理部門に協力して活動する必要がある。一方、企業は政策決定、契約の締結、交渉などを行う前に、企業法律顧問の意見を聞くべきである。一方、法律顧問の活動が経営効率に影響を及ぼすことを避けるために、常用されている業務契約や文書については、法律顧問がフォーマットを作成し、業務部門に提供して使用することも可能である。

#### 3. 企業内部の法律顧問と外部弁護士の協力

企業の内部法律顧問は、本企業の生産経営状況を比較的深く理解しているため、企業の生産経営の過程において発生する法律問題を速やかに処理することが可能である。これに対して外部の弁護士を起用するメリットとして、①外部弁護士は労務、外商投資及びM&Aなど一部の分野に秀でた専門家であることが多く、専門的な知識が比較的豊富であること、②実際に対応する顧客や処理する案件の量が比較的多く、実践経験が比較的豊富であること、③弁護士のみならず享有が許される調査権を有するなどが挙げられる。

重大な法律紛争案件が発生した場合、企業の法律顧問は速やかに法律顧問の活動プロセスに従って企業の責任者に報告をし、外部の弁護士に依頼して法律意見の提供を受けるべきである。重大な法律紛争案件の認定基準については、企業法律顧問は明確な規定を行い、企業董事会より審議・承認を受けなければならない。

## 第三章 リスク評価

<p>第20条 企業は、設定した統制目標に基づき、全面的、系統的かつ持続的に関連情報を収集し、実際の状況に応じ、遅滞なくリスク評価をしなければならない。</p>
--

## 【解釈】

本条は、リスク評価に関する規定である。

リスク評価は、企業の内部統制システムの重要な構成部分である。リスク評価の対象は、内部統制目標の実現に関係する全ての内部リスク及び外部リスクに涉り、企業が経営管理において遵守すべき法律法規、資産の安全、財務報告及び関連する情報の真実且つ完全性、経営効率及び効果の向上、企業の発展戦略の実現に関するリスクを含む。したがって、リスク評価は系統だったプロジェクトであると言え、内部統制システムの各ステップに関わるものである。リスク評価を正確に行うためには、内部統制に関する情報を全面的・系統的且つ継続的に収集し、企業内部環境などの実際の状況を踏まえ、リスク評価を行わなければならない。また、リスク評価を速やかに行うことによってこそ、企業における経営リスク及び法的リスクの発生を有効的に防止することが可能となる。

## 【企業が注意すべき点】

1. リスク評価を正確且つタイムリーに行うことを確実に保証する。

リスク評価は主として、リスク識別、リスク分析及びリスク対応という 3 つのステップを含む。これら 3 つのステップは、必ず外資企業の経営活動において内部統制の目標実現に関するリスク情報を全面的に把握していることを前提としている。これについて、外資企業は健全な情報・意思の疎通制度を確立し、内部統制の関連情報の収集・処理及び伝達プロセスを確立し、情報の速やかな伝達を確実に保証しなければならない。また、企業は、自らが属する業界に関わる経済、法律及び環境など関連する外部情報の収集に努め、獲得した内部情報及び外部情報を合理的に取捨選択した後、速やかなリスク評価を行うべきである。

2. 企業リスクに対して全面的且つ持続的な評価を行うことを確実に保証する。

例えば、債権回収の過程において、企業は契約の締結前に企業の経営目標を踏まえ、市場環境が買い手市場であるのかそれとも売り手市場であるのか、ならびに取引相手の信用状況などについて評価を行わなければならない。契約の履行時には、取引相手の経営状況に引き続き注目すべきであり、企業の経営目標に調整が加えられた場合には、調整後の経営目標を踏まえて、債権回収に対するリスク評価を行わなければならない。違約が発生したり違約の可能性のあることに気づいた場合、速やかに対応措置を講じ、債権が回収不能となるリスクを回避すべきである。

第 21 条 企業がリスク評価を展開する場合、統制目標の実現に関連する内部リスク及び外部リスクを正しく識別し、相応するリスク許容度を確定しなければならない。

リスク許容度とは、企業が許容し得るリスクの限度であり、これには全体的なリスク許容能力及び業務レベルのリスク受入可能なレベルまで含まれる。

## 【解釈】

本条は、リスク識別及びリスク負担能力について規定したものである。

リスクは、企業内部に対するリスク評価の第一歩であり、リスクを正確に識別してこそその得たリスク統制措置を講じることが可能となる。リスク識別の過程は、統制目標の実現に関するリスクを判断し、類別し、リスク性質を鑑定する過程である。内部統制目標の実現に影響をもたらす要素には、内部リスク要素と外部リスク要素がある。企業は本規範第22条及び第23条を参照して、内部リスクと外部リスクの重要要素に対するリスク識別を行うことができる。

企業は、全体的なリスク負担能力及び業務分野におけるリスク受容能力の両面からリスク負担能力を確定すべきである。

## 【企業が注意すべき点】

外商投資企業について言えば、国家間の政治関係及び外交関係、貿易政策の変更、外商投資産業政策の調整、法律法規の公布及び改正、競争相手及びサプライヤーやバイヤーの状況などいずれも外商投資企業の中国における投資戦略ならびに経営目標に影響をもたらす可能性がある。外商投資企業がリスク識別を行う場合には、以下の点に注意が必要である。

1. 外商投資企業は、企業の内部統制目標（戦略目標、経営目標、報告目標及びコンプライアンス目標）に基づき、企業の生産経営の各過程に存在するこれら目標の実現に影響をもたらす可能性のあるリスクについてリスクデータベースを確立し、リスク識別時に使用する。

2. 過去において企業の経営目標に影響をもたらした事件について、企業管理者層は事件発生に関するリスクを速やかに分析し、リスクデータベースをより一層充実させなければならない。例えば、昨今では労働紛争が頻発しているが、労働紛争を一件処理した後に、人事管理制度等に存在する欠陥について速やかに反省しなければならない。

3. 外資企業は特に重要なリスクコントロール対象を設定して、重点的にリスク識別を実施すべきである。例えば、董事及び高級管理職員が握る審査認可にかかる権限が権力の濫用や不正行為の発生を招いていないかどうか、財務会計担当者が財務会計上不正行為を行う土壌が存在しないかどうか、また不正行為を行っている嫌疑がないかどうか、重大な体外投資及び担保行為のリスク識別を行う。

4. 外商投資企業が上に述べたリスクを正確且つ速やかに識別することができるためには、会社管理層の判断のみに頼るのは十分とは言えない。会社管理層は、外商投資業務に明るい弁護士及び外部の監査士などから、企業の発展戦略、業務経営に係る経済、法律情報及び法律リスクに対する意見を聞き、これらを参考にすることもできる。リスク評価は系統だった全面的な過程であるため、企業の内部法律顧問及び内部監査部門は、長期的に外部の弁護士及び監査機関との間の提携により、企業の日常的な経営におけるリスク

を発見し、重大な法律リスクを指摘し、法律意見を提供することが可能である。

第22条 企業は、内部リスクを識別する場合には、次に各号に掲げる要素に注意しなければならない。

- (1) 董事、監事、経営者層及びその他高級管理職員の職業倫理ならびに従業員の専門的業務に堪える能力などの人的資源要素。
- (2) 組織機構、経営方式、資産管理及び業務フローなど管理要素。
- (3) 研究開発、技術投入、ITの運用など自主的なイノベーション要素。
- (4) 財務状況、経営の成果及びキャッシュフローなど財務要素。
- (5) 運営安全、従業員の健康及び環境保護など環境保護要素。
- (6) 内部リスクにかかわるその他の要素。

### 【解釈】

本条は、内部リスクの識別において特に注意が必要となる要素を規定したものである。

本条では、人的資源要素、管理要素、自主新規創造要素、財務要素、安全環境保護などの要素等様々な方面から見た内部リスクの識別において注意すべき要素を列举している。

#### 1. 人的資源要素。

企業高級管理職員の職業モラルの低下は、企業の重大な経営政策及び企業文化の形成に直接的なダメージを与え、従業員の業務履行能力の低下は具体的な業務の展開に影響を及ぼすため、企業の経済利益が損なわれるという結果をもたらすことになる。人的資源要素には、更に従業員の考査、昇級、賞罰及び解雇等の要素も含まれる。

#### 2. 管理要素。

組織機構の枠組み設定が不適切であったり、経営方式の選択が合理的でなかったり、資産の保管・メンテナンスが不適切であったり、使用効能の低下、業務フローチャートの非科学性などの原因が存在することから、機構が重複したり、職務機能が働かなかったり、資産が流失したり、経済紛争などが発生する等のリスクが存在する。

#### 3. 自主新規創造要素。

研究開発を行ったにも関わらず、技術開発目標を実現することができないというリスクや、研究開発に参加した技術開発スタッフが離職することにより技術開発プロジェクトが頓挫するリスクが存在する。

#### 4. 財務要素。

虚偽の財務報告、経営項目の違法性、税収上の違法性及び現金フローチャートの不正確さが企業の生産経営に影響をもたらす等のリスクが存在する。

#### 5. 完全環境保護要素。

安全生産事故が発生したり、従業員が職業病を罹患したり、汚染により生産停止を命じられたり、行政処罰を受ける内部リスクが存在する。

6. その他関連する内部リスク要素。

対外投資、対外担保及び関連取引などの分野に内部リスクが潜在する。

### 【企業が注意すべき点】

#### 1. 高級管理職員による規則に違反した操作が発生するリスク

会社の高級管理職員が、自らの権限を利用したり、自らの掌握する会社の内部情報を利用して規則に違反した操作を行って会社に巨大な損害をもたらしたケースは少なくない。内部統制を実施する場合、高級管理職員の職業モラルに対するモニタリングが非常に重要となる。『会社法』及び『証券法』では、董事、監事及び経理など高級管理職員の資格及び忠実勤勉の義務について規定している。高級管理職員が会社資金を流用したり、会社資金を違法に貸出したり、商業賄賂を受けたり、会社の秘密をみだりに開示したり、会社と同類業務を自営したり他者の経営する同類業務を行う会社にて業務に従事するなどの内部リスクを重点的な要素としている。

内部監査職員及び監事会が会社高級管理職員に対して監査を行おうとしたとき、高級管理職員の権力により監査がスムーズに進行しないこともあり得る。企業は、高級管理職員に強制的に休暇を取得させる制度や、その離任前に監査を実施することにより、高級管理職員の強制休暇期間中及び離任前に、高級管理職員による政策決定及び行為についてリスク管理を行うべきである。

#### 2. 無形資産の管理に欠陥が存在するリスク

無形資産の管理は、多くの企業において比較的薄弱であると言える。一部の企業では、無形資産の開発を重視し始めているが、大量の人的・物的資源を投入して創造・開発した無形資産の管理が徹底していないため、無形資産の価値を維持したり付加価値を高めたりすることができないケースがほとんどである。また、一部の企業では、無形資産の管理に重大なミスが存在したために商標が他者に抜け駆け出願され、巨額を投じて自らの商標を購入するとの事態を招いたケースもある。自らが保有する無形資産がいつから発効し、いつまで継続し、いつ失効するのかについて明確に把握せず、外部から進入した無形資産の法定有効期間について速やかにコントロールを実施しなかったために、無形資産を失ったケースもある。また、無形資産の権益が保護される範囲（国又は地域）について正確に把握していなかったために、輸出製品にかかる権利侵害が発生したケースもある。このほか、無形資産の開発に参加する従業員、無形資産と接触する従業員の範囲を把握していなかったり、これらの従業員との間で秘密保持協議を締結しなかったために、無形資産が外部に流失したというケースもある。

#### 3. 外資企業は継続的且つ全面的に内部リスク要素に注目していかなければならない。

まず、内部監査機構により内部リスクの全面的な洗い出しと評価を実施し、各業務部門に存在する重要なリスクを確定する。次に、各業務部門に対し、リスクの監督測定担当者を確定することを要求し、内部監査機構に速やかに報告し、内部監査機構により内部リス



クの識別に責任を負い、リスク負担能力を確定する。更に、今後において内部リスクに対する洗い出し作業をする際に客観的な根拠を提供するため、例えば、内部ネットワークの建設及び財務報告制度の充実化等より一層完全な情報・意思の疎通システムを確立する。

第23条 企業が外部リスクを識別する場合には、次の各号に掲げる要素に注意しなければならない。

- (1) 経済情勢、産業政策、融資環境、市場競争及び資源供給など経済要素。
- (2) 法律法規及び監督管理上の要求など、法律要素。
- (3) 安全安定、文化伝統、社会的信用、教育レベル及び消費者としての行為など社会的要素。
- (4) 技術進歩及び技術の改善など科学技術要素。
- (5) 自然災害及び環境状況など自然環境要素。
- (6) 外部リスクにかかわるその他の要素。

#### 【解釈】

本条は、企業が外部リスクに直面した場合に、どのような要素に注目すべきであるのかについて規定したものである。

外部環境は、企業の発展及び生存の基礎であり、一般的に政治、経済、法律及び自然環境など各種要素を含む。例えば、経済政策面において、政府は、財政・税務、金融、価格、投資及び行政審査認可などの手段により国家経済をコントロールすることが一般的である。したがって、異なる経済政策の下では、産業発展計画も異なり、経済政策は企業による投資行為に影響をもたらすことになる。

リスクの分析・識別は、リスク管理システムにおいて優先的に考慮・実行される必要がある。政治経済の変動、技術の革新・進歩及び関連する企業（競合企業）の経営戦略などこれら会社に影響する要素は常に弛まず変化しているため、リスクに対する定期的な分析を行い、関連するリスクに対する判定を日常的に弛まず更新し、これを基礎として企業の統治行為が適切であるか否か又は効力を発生しているか否かを分析する。

#### 【企業が注意すべき点】

外商投資企業は特に投資先の国の政治、経済、法律及び自然環境などの各要素に注意する必要がある。特に、投資先の国の法律には十分注目しなければならない。中国は現在法律が整備されつつある段階にあり、近年において多くの法律法規が制定・公布されている。企業はこれらに関心を持ち、重視する必要がある。例えば、2008年に施行された『労働契約法』においては、従業員の労働契約の種類及び労働契約を解除する際に支払う補償金について、多くの新たな規定が追加されたため、外商投資企業は自らの現状を速やかに把握し、法律規定に基づいて労働契約や就業規則など労務に関する規定内容を速やかに変更す

る必要がある。

第24条 企業は、定性と定量を結合させる方法を採用して、リスク発生の可能性及びその影響の程度などに応じ、識別したリスクに対する分析及び順序付けをし、注意を払う重点及び優先的に統制するリスクを確定しなければならない。

企業は、リスク分析をする場合には、専門スタッフを十分に受け入れ、リスク分析チームを構成し、厳格に規範化された手続きに従い、業務を展開し、リスク分析の結果について正確性を確保しなければならない。

### 【解釈】

本条は主として、企業がリスク分析をする場合に採用する必要のある方式について規定したものである。

リスク分析は、既にある情報に基づき、企業に対する危害の有無又は程度を識別することであり、同時に、危害により引き起こされるリスクについて評価を行う過程でもある。リスク分析方法は、一般的に言って、定性分析と定量分析に大別することができる。このうち、定性分析は主として、分析者の直感及び経験をもとに、分析対象の過去及び現在の継続状況ならびに最新の情報資料を踏まえ、分析対象の性質、特徴及び発展・変化の規則について判断するという方法である。これに対して、定量分析は主として、事物の規模、速度、範囲及び程度など数量関係に対して行う分析を指す。定性分析は、事物の性質を確定するのに役立つ、定量分析は、事物を全面的に正確に深く理解することに役立つ。

### 【企業が注意すべき点】

外商投資企業は、リスクが経営にもたらす影響の程度に基づいて、影響の大きなリスクを洗い出し、リスク明細書を作成することにより、リスクの性質を分類・整理することができる。経営への影響の度合いは、財務上の影響のみにとどまらず、さらに企業の信用・イメージも含む。

1. 外資企業がリスク分析を行う場合、専門家の意見を十分に聞くべきである。例えば、現地法人の設立を決定する場合、設立手続きに関して弁護士及び会計士からアドバイスを受ける必要がある。フィージビリティ・スタディを起草する際には市場の動向に対する営業担当者の意見を取入れることも必要であろう。

2. 外商投資企業が直面している重大なリスクの一つは、売掛債権の問題である。以下に、債権回収問題を例としてリスク分析上の注意点を説明する。

(1) 債権の管理において、国内市場の現状を分析する必要があり、顧客の状況を踏まえ、決算条件を明確に示して前払い金の比率、代金回収の時間等ならびに業界内における一般的な不良債権の比率を確定する。また、企業の製品特徴を踏まえて重要な販売対象、業界占有率及び競争相手の優劣比較などを分析する。上に述べたデータを分析した後、企業の

販売方式を確定し（市場の拡大を重視するのか、それとも代金の確実な回収を重視するのか）、キャッシュフローの緊迫性を緩和する。

(2) 外商投資企業は、会社内部の債権回収管理メカニズムを確立しなければならない。例えば、成約率と債権回収率を踏まえて営業部担当者に対する総合的な評価を行い、総合評価の結果をもとに営業担当者の歩合賃金を確定する。また同時に、書類の保管・引継ぎ制度をより一層充実させ、確立する必要がある。管理メカニズムには、取引相手の与信管理、取引開始時において取引相手に対する信用調査を実施し、取引過程において信用悪化の形跡をいち早くキャッチすることを含む。取引相手に対する信用調査報告には主として、企業による信用調査、登録地の工商行政管理局における調査（工商資料の調査・取得）、相手側の取引相手、業界の情報、企業の貸付登記システムについて銀行への問い合わせ、登録地の裁判所における調査等の方式がある。取引過程における与信管理は、主として、債権額の管理や取引相手に対する注意（営業担当者が定期的に取り先を訪問すべきである。）によって実施できると言える。

(3) 代金の支払いを突然停止したり、債務者の製品が顧客からの大量のクレームを受けたり、返品となるなど債務者に突発的な事件が発生したり、異常が見られないか注意する必要がある。また、会社名称の変更を含む頻繁な企業改組や再編を行ったり、重要な連絡担当者が大量に辞職したり、経営者のスキャンダルや取引先銀行ではない別の銀行員の出入りが見られたり、主要担当者が長期的に不在であったり、電話がつかない等の事態が発生しているか否かについても、注意深くチェックすべきである。

**第 25 条** 企業は、リスク分析の結果に基づき、リスク許容度を考慮し、リスクと収益と比較衡量し、リスク対応戦略を確定しなければならない。

企業は、董事、経営者層、その他高級管理職員及び基幹職位にある従業員のリスク選好を合理的に分析し、正確に掌握し、適切な統制措置を講じ、個人のリスク選好により企業経営に重大な損失がもたらされることを回避しなければならない。

### 【解釈】

企業は、リスク対応戦略を確定する際には、人為的要素による影響に注意する必要がある。

高級管理職員が企業の重要ポスト（企業の政策決定を行うポスト）に就くことから、政策決定の過程において主観的な意見や個人的見解に偏るという事態が発生することを完全には避けられない。また、高級管理職員によって理解の仕方が違い、リスクに対する理解及び把握の程度も異なるため、リスクを分析する際には、正確な対応戦略を確定するため、データなどの分析要素以外にも、人為的要素による影響の分析に重点を置かなければならない。

## 【企業が注意すべき点】

外商投資企業において、中外各当事者の文化的背景及び思考様式は異なるため、企業の経営管理過程においてトラブルが発生するケースも多く見受けられる。外商投資企業において、外国側の投資者が派遣する職員は本社の営業担当者であることが多く、合弁会社における人事管理及び財務管理を熟知しているとは言えないため、人事面及び財務面を中国側当事者が完全にコントロールし、業務の発展のみに重点を置き、手続き及びプロセス上の規定を無視するケースも少なくない。これに対し、企業の法務担当者及び財務担当者は、プロセス及び手続きにより一層重点を置くために、営業担当者と法務担当者との間で対立が発生することもある。

第26条 企業は、リスクの回避、リスクの減少、リスクの共有及びリスクの受容などリスク対応戦略を総合的に運用し、リスクに対する有効的な統制を実現しなければならない。

リスクの回避とは、リスク許容度を超えるリスクに対し、企業が当該リスクに関連する業務活動を放棄又は停止することにより、損失を回避したり軽減する戦略である。

リスクの減少とは、企業がコストと収益を比較衡量した後に、適切な統制措置を講じてリスクを引下げ、もしくは損失を軽減しようとするものであり、リスクをリスク許容度内に抑えようとする戦略である。

リスクの共有とは、企業が他者の力を借りて、業務下請及び保険購入などの方法ならびに適切な統制措置を講じることにより、リスクを許容度内に統制しようとする戦略である。

リスクの受容とは、企業がリスク受け入れ度内のリスクに対し、コスト対効果を比較衡量した後に、統制措置を講じて、リスクを低下させようとせず、又は損失を軽減する措置を講じない戦略である。

## 【解釈】

本条は、リスク対応戦略の方式について述べたものである。

リスクに対する一般的な対応方法としては、リスク回避、リスク引下げ、リスク分担及びリスク引受けなどがある。

リスク回避は、各種リスク管理技術において最も簡単で最も消極的な方法である。これには一般的に、2とおりの方法を含む。一つは、企業が危険品を製造しなければ危険品により損失を招くこともないというように、特定リスクを根本的に避ける方法である。二つ目は、製品に欠陥があることを発見した場合に直ちに生産停止するというように、既存のリスクを途中で放棄する方法である。リスク引下げにより企業が利益獲得チャンスを失う可能性は低いため、企業として採用可能な戦略であると言える。

もし、当該リスクが、企業の経験、能力、管理方式及び管理技術に基づいてコントロー

ルできる場合、又は万が一リスクが発生しても企業が措置を講じてコントロールすることが可能である場合、リスクの発生を防止する措置を講じるか、もしくは早期に発見して措置を講じることによりリスク引下げを実現する必要がある。

上に述べた方式以外に、リスク対応戦略には「引受け」という方法もある。これは、リスクの影響が比較的軽微であり、リスク分担などの措置を講じる必要がない場合において、発生するリスクを直接引受けるという方法である。

### 【企業が注意すべき点】

企業のリスク対応戦略において、契約を合理的且つ明確に締結しておくことにより、ある程度、リスクを引下げ又は回避することが可能となる。

1. 契約の形式に対する法律上の要求に注意する。

以下の契約は、必ず書面方式により締結しなければならない。抵当契約、手付金契約、金融機関の貸借契約、入札により成立した契約、融資リース契約、建築施工契約、技術開発契約、技術譲渡契約及び保険契約など。

2. 関連する支払い方式を明確にするよう注意する。

一般的な支払い方式としては、前払い方式と後払い方式がある。そのうち、前払い方式には、100%前払い方式と一定の比例に照らした前払い金を支払う方式がある。なお、「手付金」と「予約金」の区別に注意すべきである。決算方法としては、国内送金（T/T）、小切手（引受け不能というリスクに注意する必要がある。）、銀行小切手、商業小切手（銀行引受為替手形、商業引受為替手形）及び国内信用状（L/C）等。

3. 担保を設定する。

国家機関（特別に認可されたケースを除く。）、学校及び病院など公益を目的とする事業者及び社会団体は、保証人になることはできない。支社機構（分公司など）が発行した保証書の効力は、総会社の授権を受けたか否かによって異なる。

4. 免責条項について。

免責条項は、契約の一方当事者が契約条項に基づき、契約において発生した他者の人身傷害及び財産損失に対する責任を他方当事者に移転することである。契約を締結する場合、免責条項を設定することにより、合法的且つ巧妙に自らのリスクを他へ移転することができる。例えば貸貸人は、貸貸借契約において、貸借人が貸借期間において第三者にもたらした損失を負担することを約定することが可能である。

第27条 企業は、異なる発展段階及び業務開拓の状況を考慮し、リスク変化に関する情報を持続的に収集し、リスク識別及びリスク分析し、遅滞なくリスク対応戦略を調整しなければならない。

### 【解釈】

本条は、企業によるリスク対応戦略の調整に関する規定である。

企業がリスク対応戦略を制定するキーポイントとして、本条では以下の点を挙げている。

(1) 企業が、リスク発生後の結果をコントロールすることができるか否か、又はそれを受容することができるか否か。

(2) リスク管理のコストを引上げることは、企業に有益であるか否か。

企業がリスク対応戦略を制定する場合には、以下の点に注意が必要である。

(1) リスクの内容及びリスク発生の可能性

(2) リスク発生の結果・影響（経済的な影響のみでなく、企業イメージへの影響も含む。）

(3) リスクの統制能力（例えば、企業の経験、能力及び手段）

(4) リスク引下げのための措置を講じること及びそのために必要となるコスト等。

### 【企業が注意すべき点】

外資企業は債権回収を行う過程において、債権者の変化に基づいてリスク対応戦略を調整する必要がある。例えば、債務者が商品代金の支払いを停止したり、又は企業の名称変更を含む企業の再編などが行われた場合、債務者と協議、交渉、督促するなどの方法により債権回収を行うことができる。協議により解決が図られない場合には、訴訟や仲裁など強制的な措置を講じて債権回収を行う必要がある。

## 第四章 統制活動

第28条 企業は、リスク評価の結果を考慮し、手動統制（人動による統制）と自動統制、予防的統制及び発見的統制を結合する方法を通じ、相応する統制措置を運用し、リスク許容度内に統制しなければならない。

統制措置には、一般的に、相容れない職務の分離統制、授権審査統制、会計システム統制、財産保護統制、予算統制、運営分析統制及び勤務評価統制などが含まれる。

### 【解釈】

本条は、主として、企業リスクの統制方法及び統制措置についての説明である。

内部統制の核心は、リスク評価の結果を踏まえ、リスク対応戦略に基づいて各種統制活動を採用し、内部統制を実施することである。

第29条 相容れない職務の分離統制については、業務フローにかかわる相容れない職務を全面的かつ系統的に分析及び整理し、相応する分離措置を講じ、企業内各部門の職責を形成し、それぞれがその職務を司り、相互に制約するという業務メカニズムを形成することを企業に要求する。

## 【解釈】

本条は、相容れない職務の分離統制に対する要求である。

「相容れない職務」とは、職務が 1 人に集中した場合にミスや不正が発生する可能性のある複数の職務を指す。相容れない職務分離の核心は「内部牽制」であり、これは、一つ一つの経済業務を複数の部門又は複数の職員により処理することにより、職員又は部門の連絡を取り合い、監督及び制約を受けることを実現させるというものである。

経済業務活動は一般的に、授権、交付、承認、執行及び記録という 5 つのステップに分けることができ、一つ一つの経済業務の全過程を 1 人の職員又は 1 つの部門が単独で処理すべきではなく、いくつかのステップに分け、それぞれを別の職員又は部門に担当させるべきである。

## 【企業が注意すべき点】

1. 経済業務処理における職務分掌、資産記録と保管における職務分掌、部門の設立における職務分掌について、相容れない職務の分離という観点から考慮しなければならない。その内容には、以下のものを含む。

- (1) 一つ一つの業務を 1 人の職員が完全に行うことはできないこと。
- (2) お金、帳簿及び物品は分けて管理しなければならない。例えば、倉庫保管担当者は原材料の受取り、発送、保存及び管理業務に責任を負い、原材料の数量の登記に責任を負うが、関連する帳簿処理については、会計担当者が責任を負うこと。
- (3) 健全且つ厳格な証憑制度を有すること。

2. 全ての職務が「相容れない職務」であるわけではない。監督と制約を過度に考慮する場合、職員による業務の重複や資源の浪費という問題の発生につながりかねない。

3. 外商投資企業に発生する紛争のうち最も多く見受けられるのは、営業スタッフによる顧客資源の掌握とコントロールである。一般的に言って、営業スタッフのみが顧客の情報を把握しているケースが多く、もし、企業が報告制度を確立して営業スタッフに対して報告することを徹底して要求しない場合、営業スタッフが顧客資源をコントロールするという状況が発生し易くなる。このような状況下で、営業スタッフが企業と何らかのトラブルを生じた場合、企業側に不利となることが考えられる。したがって、外商投資企業は、顧客資源に対する管理制度を確立し、営業スタッフに対して定期的な報告を要求し、顧客資源について定期的にバックアップを取り、顧客資源の流失の防止に努めるべきである。

第30条 授権審査承認統制については、通常授権及び特別授権にかかわる規定に基づき、各職位による業務及び事項を取扱う際の権限の範囲、審査承認手続き及び相応する責任を明確化することを企業に要求する。

企業は、通常授権にかかわる権限ガイドラインを制定し、特別授権の範囲、権限、手続き及び責任を規範化し、特別授権を厳格に統制しなければならない。通常授権とは、企業が、日常の経営活動において、既定の職責及び手続きに従って行う授権をいう。特別授権とは、企業が特別な状況又は特定の条件において行う授権をいう。

企業の各レベルの管理職員は、授権の範囲内で職権を行使し、責任を引き受けなければならない。

企業は、重大な業務及び事項に対し、集団政策決定・審査承認制度又は連署制度を実施しなければならない。如何なる個人も、単独で政策決定をし、又は集団政策決定を無断で変更してはならない。

### 【解釈】

本条は、会社内部の授権審査承認制度に関する規定である。

企業運営の過程において、内部統制の効果を高めるため、企業経済行為の実施者は、明確な授権による承認を受けて、その行為を規範化しなければならない。授権審査承認制度は、企業管理制度として以下の要素を備えていなければならない。

- (1) 異なる職位ごとに具体的な職務責任を明確に示す。実務において、まず、従業員の職位の内容（職責を含む。）を明確にし、従業員が自ら担当する職務の職責内容及び権限ならびに隷属関係を理解できるようにすべきである。
- (2) 権限の明確性を保持する。実務上の操作の便宜を考え、企業は授権者の授権範囲及び授権の内容を明確に説明すべきである。また、被授権者が権限の制限範囲を明確に理解できるようにする必要がある。
- (3) 権利と責任を相互に対応させ、授権の重複や空白を避けることを保証すべきである。

### 【企業が注意すべき点】

企業は、授権審査承認制度を制定するとともに、以下の点に注意すべきである。

- (1) 実務において、職位ごとに職務内容説明書を制定し、従業員が自らの職務内容を明確に把握していないために責任逃れをするという現象が発生することを避けるべきである。
- (2) 審査承認制度は制定・公布のみならず、授権者及び被授権者に対し、授権範囲を書面により明確に示すことが必要である。
- (3) 実務において、授権制度の徹底した執行のため、以下の作業を行わなければならない。
  - ① 授権内容に関する書面資料を作成すること。
  - ② 授権制度について明確に理解したことを示す書面の証明書を授権者と被授権者が



らもらうこと。

- ③ 授権者及び被授権者による授権行為実施に関する記録を作成すること。

第31条 会計システム統制については、国により統一された会計準則制度を厳格に執行し、会計基礎業務を強化し、会計証憑、会計帳簿及び財務会計報告にかかわる処理手続きを明確にし、会計資料が真実かつ不備のないことを保証することを企業に要求する。

企業は、法により会計機構を設置し、会計業務に従事する人員を設置しなければならない。会計業務に従事する人員は、会計業務に従事するため資格証書を取得しなければならない。会計機構の責任者は、会計士以上の専門技術・職務資格を具備しなければならない。

大中型企業は、総会計士を設置しなければならない。総会計士を設置する企業は、その職権と重複する副職を設置してはならない。

### 【解釈】

本条は、会計システム統制制度に関する規定である。

会計システム統制制度は、まず、『会社法』及び『企業会計準則』法律制度のほか、さらに国家税制部及び税務部門が公布する各種通達及び規定等、中国の会計制度に関する法律法規の規定に合致するものでなければならない。また、企業は、会計業務フローチャート、会計の職務内容など財務制度を制定しなければならない。会計証憑及び帳簿などの操作プロセスを明確にし、よりいっそう充実した会計記録保管制度を確立すべきである。また、会計システム統制制度においては、人員の配置についても一定の管理を行う必要がある。専門的な技術資格を有する人員を登用して財務会計作業を行わせ、担当する内容を分担し、財務会計情報の真実性、完全性及び正確性を保証すべきである。

### 【企業が注意すべき点】

実務において、企業が会計システム統制制度を確立する際には、以下の点に注意すべきである。

- (1) 中国の会計制度は、出資者の所在国家と異なる点もある。会社の会計年度は西暦制度を採用しており、西暦年度の1月1日から12月31日を1会計年度としている。企業としては、会計年度の計算方式の違いならびに出資企業の連結計算時に必要となるデータの違いについて注意する必要がある。
- (2) 中国において現行の外貨管理制度を理解する必要がある。外商投資企業による経済取引においては、国外からの送金や国外への送金などが多く発生する。送金作業をスムーズに進めることを保証するため、国外からの送金や国外への送金についての外貨管理局の審査要求を把握する必要がある。
- (3) 会計科目の統一及び財務諸表を速やかに編成する必要がある。企業は、会計担当者に

対し、会計科目を統一使用し、財務諸表制度の統一性を確実に保証しなければならない。中国では、会計科目の多くの内容及び記載の仕方が、出資者の所在国の会計科目とは若干違いがあるため、会計科目の内容及び記載の仕方を確認し統一し、財務データの正確性を保証する必要がある。

このほか、規定される時間と統一された方式により財務諸表を作成し、企業の経営状況を速やかにフィードバックすることも必要である。また、問題が発生した場合に速やかにリサーチできるように、財務諸表には作成者と確認者の署名を要する。

第 32 条 財産保護統制については、財産の日常管理制度及び定期的な精査制度を確立し、財産記録の作成、現物の保管、定期的な棚卸し、帳簿照合などの措置を講じることにより財産の安全を確保することを企業に要求する。

企業は、授権を経ていない人員が財産に接触したり、財産の処分をすることを、厳格に制限しなければならない。

### 【解釈】

本条は、財産保護統制に関する規定である。

企業の財産保護措置には主として、財産財務保護統制と財産実物保護統制の 2 とおりがある。

#### 1. 財産財務保護統制

(1) 財務部門が確立する会計財務は、企業の全財産を全面的に反映させなければならない。定期的にソフトを複製し、記録が損なわれたり、滅失するリスクの発生を防止しなければならない。

(2) 行政部門は、不動産及びオフィス用品などの資産管理台帳を確立しなければならない。生産部門は機器設備にかかる管理台帳を確立しなければならない。倉庫部門は、在庫の出入りについて登記を行わなければならない。行政部門、生産部門及び倉庫など資産管理、保管、使用部門は、財務部門との間で定期的に帳簿照合作業を行わなければならない。

#### 2. 財産実物保護統制

(1) 授権を受けない者が財産に接触したり、処置することを厳格に制限するため、財産への接触及び処置における授権制度を規定した。

(2) 実物保管作業を行う。財産の棚卸作業を定期的に行い、帳簿との照合作業を行う。

### 【企業が注意すべき点】

日常的な財産管理を行う以外、外資企業として以下の点に注意すべきである。

#### 1. 重大な財産の処置について

会社定款において「重大な財産」の範囲を明確にしておく。例えば、企業の土地使用権、

工場建物及び一定金額以上の重大財産とする。また、重大財産の売買、抵当、質入れ等担保の提供や対外投資など財産の処置行為については、董事会において一定の比例の賛成により可決されなければならないことを明確に規定しておく。

## 2. 無形財産の処置について

企業の商標及び特許など知的財産権について、速やかに登録商標及び特許の申請をすべきである。また、規則制度において企業従業員による職務上の作品の帰属及び使用権利について明確に規定しておく。製品技術開発に従事する従業員については、状況に応じて当該従業員との間で秘密保持協議を締結し、競業制限協議を締結することにより、技術成果の漏洩を防止すべきである。

第33条 予算統制については、全面的な予算管理制度を実施し、予算管理における各責任部門の職責権限を明確にし、予算の編成、審査決定、示達及び執行手続きを規範化し、予算拘束を強化することを企業に要求する。

### 【解釈】

本条は、企業の全面的予算管理制度に関する規定である。

予算管理の面で一定の問題を抱える企業は少なくない。例えば、①予算管理を行わない、②予算編成はするが予算の執行や考査などというステップが存在しない、③予算編成が企業の実態に合致しておらず、目標が高すぎるために執行不能となるか又はそのために企業従業員のモチベーションが下がる、④健全且つ全面的な予算制度が存在しないことにより、企業の予算編成、執行、考査における随意性が高く、あるべき役割を果たさないなどの問題が挙げられる。

### 【企業が注意すべき点】

予算編成の段階において、企業は予算委員会及び予算指導グループなど専門機構を設置して企業の予算編成活動に具体的な責任を負わせることができる。専門機構を設置する条件を有さない企業は、財務部門より予算編成活動に責任を負う。

予算審査の段階において、一般的に、株主大会、株主会又は企業定款に規定される最高権力機構のような機構より企業の年度予算案を審査承認する。

予算執行の段階において、企業は、予算執行責任制を確立し、重大な予算項目及び予算資金の審査認可、予算執行状況に関する報告、予算執行状況に関する警報メカニズムなどの面において、明確に規定し、予算案が厳格に執行されることを確実に保証すべきである。予算調整の段階において、既に作成され承認・下達された予算については、通常、安定性を保持しなければならないため、随意に調整してはならない。

予算考査の段階において、企業は、財務、業務、市場及び政策など各方面における情報資料を十分に収集し、予算と実際の執行状況の差異について分析し、企業の政策決定機構

に提出して分析をしたのち相応の対策を確定しなければならない。また、企業は既に確定した責任者及び部門による指標の完成状況に対して定期的又は不定期に検査及び評価を実施すべきである。

**第 34 条** 運営分析統制については、運営状況を分析する制度を確立することを企業に要求し、経営者層は、生産、購入・販売、投資、資金調達及び財務などの分野における情報を総合的に運用し、要素分析、比較分析及び傾向分析などの方法を通じ、運営状況に対する分析を定期的に展開し、存在する問題を発見した場合には、遅滞なく原因を究明し、改善をしなければならない。

#### 【解釈】

本条は、運営分析統制に関する規定である。

運営活動分析を展開する目的は、企業経営が予算により規定された目標値に向かって展開しているか否かを把握し、一旦、目標値との隔たりや問題が発生した場合には、その問題の所在を探し出し、新しい状況に基づいて問題を解決するか又は予算を修正することにある。企業の成功は、安全生産や販売拡大などの手段のみによるものではなく、運営成果に対する総括的な分析もまた企業の成功を左右する要素の一つであると言える。

#### 【企業が注意すべき点】

1. 企業は、運営結果について総括的な分析をする場合、生産経営データを収集整理することを重視すべきである。これもまた、分析の基礎であるため、企業は本規範第 5 章「情報と伝達」の規定に厳格に照らして執行し、関連データの正確性を確実に保証しなければならない。

2. 企業は、自らの経営管理状況を踏まえ、定期的に運営分析会議を開催し、生産及び管理の過程において発生する問題を速やかに発見し、速やかに是正すべきである。

3. 企業は執行力の問題を重視し、運営分析会議にて是正を決定した事項について、具体的な業務部門及び具体的な責任者に配分して実施させるとともに、賞罰制度を確立すべきである。

**第 35 条** 勤務評定統制については、業績効率評価制度を確立及び実施し、考查指標体系を科学的に設置し、企業内部の各責任部門及び従業員全体の業績について定期的な考查及び客観的な評価を行うとともに、評定結果を従業員の賃金報酬、昇進、優秀者評価、降格、異動及び解雇などを確定する根拠とすることを企業に要求する。

#### 【解釈】

本条は主として、勤務評定統制の管理及び操作上の問題についての規定である。

本条の内容は主として、勤務評定統制システムの設置、内容の確定及び如何に執行するかという 3 つの内容を含んでいる。有効な勤務評定統制を確立するため、科学的且つ合理的な勤務評定システムを設け、評定の内容指標を明確にしなければならない。具体的に言えば、企業は、勤務評定システムを政策決定者に対する評定と一般従業員に対する評定の 2 つに分けて取扱うことができる。

### 【企業が注意すべき点】

1. 日本企業、とくに日中合弁企業について言えば、実務上、董事会構成メンバーはいずれも日中双方から選任・派遣され、董事会構成メンバーの間の利益衝突により企業利益が損なわれるというケースも時々発生している。この類のリスクが発生することを防止するため、企業は政策決定層に対する評定制度の確立に注意すべきである。企業は、董事会及びその下に属する各委員会ならびに各董事に対する評定について年度（又は四半期）ごとに実施し、評定結果を任免の根拠とすべきである。

2. 企業はさらに一般従業員に対する評定制度の確立に注意し、具体的な内容は企業の「従業員ハンドブック」により確定すべきである。一般従業員に対しては、双方向の評定方式を採用することを薦める。双方向の評定方式とは、評定を受ける従業員の最終的な評定結果を上級と下級の 2 つの部分から構成することを指す。これにより、相互に制約し合う評定システムが形成され、従業員の間での問題処理を容易にし、企業内部管理上の意思の疎通に役立つものと思われる。

3. 企業は、従業員の申立システムの確立に注意すべきである。評定結果は、従業員が認めた場合に限り、あるべき役割を果たすことができる。企業は、有効的な従業員による申立システムを確立することにより評価の公正性を確実に保証し、企業の日常的な生産経営活動を妨げないために、従業員による申立条件、プロセス及び挙証責任について明確に規定すべきである。

第 36 条 企業は、内部統制目標に基づき、リスク対応戦略を考慮し、統制措置を総合的に運用し、各種業務及び事項に対し有効な統制を実施しなければならない。

### 【解釈】

本条は主として、企業が各種統制措置を総合的に運用して、リスクに対応し、企業内部統制目標を実現すべきであることを強調したものである。

統制措置には一般的に、相容れない職務の分離統制、授権審査認可統制、会計システム統制、財産保護統制、予算統制、運営分析統制及び能力・効率考査統制などが含まれる。内部統制の対象、業務活動、管理統制などの内容は動態的なものであるため、内部統制においては管理と経営に対する動態的な分析が必要となる。また、内部統制は、長期にわたる活動であり、外部環境の変化及び内部の経営管理の変革を追跡し、速やかに調整し、内

部統制システムをよりいっそう充実させるものでなければならない。したがって、企業は全ての統制措置を有効的に結合させ、総合的に運用すべきである。

### 【企業が注意すべき点】

1. 企業のリスクは弛まず変化しており、統制措置を講じたとしても、企業は常にリスクの変化に注意し、適時に統制措置を調整すべきである。

2. 企業は、事象の特徴に基づいてそれぞれに合致した統制措置を講じ、これらの措置を有効に結合することにより、企業内部統制目標を実現することが可能となる。

3. 企業は、日常的な生産経営活動において、内部リスクと外部リスクに常に注意を払い、統計を行い、リスク傾向図を作成すべきである。暦年にわたり累積されてきたリスク傾向図は企業にとって重要な参考資料となり得る。企業はこれに基づいて事前にリスク対応戦略を講じ、統制措置を調整することができる。

第37条 企業は、重大なリスクにかかわる早期警戒メカニズム及び突発事件の緊急処理メカニズムを確立し、リスク早期警戒基準を明確にし、発生するおそれのある重大リスク又は突発事件に対し、緊急対応事前案を制定し、責任者を明確にし、処置手続きを規範化し、突発事件が遅滞なくかつ適切に処理されることを確保しなければならない。

### 【解釈】

本条は、主として、リスク対応に関する規定である。

リスク対応は、企業管理層がリスクを企業の受容可能な範囲内に収めるために講じる一連の行動である。一般的に言って、企業が採用可能であるリスク対応行動には、リスク回避、リスク引下げ、リスク負担リスク及びリスク分担の4とおりがあがる。

本条に規定された重大なリスクにかかわる早期警戒メカニズムとは、主として、リスク回避の観点から制定されたものであり、突発事件の緊急処理メカニズムとは、リスク引下げの観点から制定されたものである。

### 【企業が注意すべき点】

多くの外資企業には、世論コントロール能力に欠け、内部及び外部の統制が確立しておらず、マスコミとの意思の疎通に積極的でなく、その方法が単一的であるという問題が多く見受けられる。具体的には、以下の点に注意すべきである。

1. 歴史的な日中関係を踏まえ、日中両国の政治的な関係の変化に十分注意を払い、政治的な要素により経済条件や投資環境が悪化することを防止する。日本企業に一旦、突発事件が発生した場合には、マスコミや世論の注目を浴びて事態が拡大し易くなることが予想される。

2. SARS や新型インフルエンザなど外部に起因する突発事件が正常な生産秩序及び労働

管理などに及ぼす影響について十分に注意を払い、相応の応急処理メカニズムを確立する。突発事件の処理期間における従業員の管理などについても、就業規則の中で明確にすることができる。

3. 専門部門又は担当者を指定して、債務者の経営変化に注意を払い、債務者の破産及び解散などによる債権回収リスクの発生に対し、相応の処理案を制定すべきである。

日本企業は重大なリスクを警告するメカニズム及び突発性事件の応急処理メカニズムを確立して、これらをより一層充実なものとしなければならない。従業員全員の危機意識、理念及び経営レベルを高めて、まず予防に努め、突発性事件が速やかに且つ適切に処理できるようにし、企業による正常な生産経営秩序の確立を保証する必要がある。

## 第五章 情報と伝達

第38条 企業は、情報伝達制度を確立し、内部統制にかかわる情報の収集、処理及び伝達の手続きを明確にし、情報が遅滞なく伝達されることを確保し、内部統制の有効運用を促進しなければならない。

### 【解釈】

本条は主として、情報伝達制度を如何にして確立するか、ならびにその確立の重要性について規定したものである。

情報伝達は、「意思の疎通」又は「意見交換」とも言い、企業経営管理に関する各種情報を速やかに、正確に、完璧に収集し、これらの情報を適切な方法により企業内部にてタイムリーに、有効に、正確に伝達する過程を指す。

企業は、情報及び意思の伝達制度を確立し、内部環境、リスク評価、統制措置及び監督管理検査に関する情報が有効的に伝達されることを確実に保証し、董事会、管理職及び従業員が相応の職責を正確に履行するよう促さなければならない。

### 【企業が注意すべき点】

1. 情報が速やかに且つ有効に伝達されることを保証するため、企業は、朝会や週に一度の定例会開催制度を確立し、情報の伝達及び共有を図り、内部従業員が情報を共有できるようにすべきである。

2. 情報報告制度のフローチャートを規範化し、「報告→相談→連絡」システムを確立し、情報を有効的に伝達させるとともに、伝達後の情報が速やかにフィードバックされ、各部門及び各持ち場間の情報共有がスムーズに行われることを保証すべきである。

3. 実務において、日中合弁企業では、日本側が董事長を派遣し、中国側が総経理を派遣しているか、もしくはその逆であるケースが多い。双方間の意思の疎通が図られず、経営管理情報及び財務情報などの伝達がスムーズに行われないというケースも存在するため、

董事会及びそのメンバーの職権及び責任について、定款中に明確に規定するか、又は相應の制度を別途制定することが望ましい。これにより、総経理及びその他高級管理職員が董事会に対して経営上の報告を行う制度を確立し、情報の伝達がスムーズに行かないことから企業の政策決定判断に誤りが発生することを防止することができる。

4. 高級管理職員は日本本社から中国に派遣されている場合が多いが、大部分の従業員は中国国籍であるため、言葉や文化の面において違いが多く存在することは否めず、管理理念に対する理解の違いが表面化することもあり得る。このような場合こそ、情報伝達が更に重要になるのであり、企業は情報伝達システムを確立し、より一層充実させ、情報の速やかな且つ有効的な伝達を保証する必要がある。

**第 39 条** 企業は、収集した各種内部情報及び外部情報に対し、合理的な選別、照会、整合性の確認をし、情報の有用性を高めなければならない。

企業は、財務会計資料、経営管理資料、調査研究報告、専門項目情報、内部刊行物及び事務取扱ネットワークなどのルートを通じて、内部情報を取得することができる。

企業は、業界協会組織、社会仲介機構、業務上の取引者、市場調査、投書と来訪、ネットワーク媒体及び関連する監督部門などのルートを通じ、外部情報を取得することができる。

### 【解釈】

本条は主として、情報を如何にして収集し、管理するかについて規定したものである。

本条にいう情報は、内部情報と外部情報とに分けられる。内部情報には主として、会計情報、生産経営情報、資本運営情報、従業員の異動や変動に関する情報、技術の新規創造に関する情報及び総合管理情報などが含まれる。外部情報には、政策法規に関する情報、経済情勢に関する情報、監督管理部門からの要求に関する情報、市場競争に関する情報、業界の動向に関する情報、顧客信用情報、社会文化情報及び科学技術の進歩に関する情報などが含まれる。

### 【企業が注意すべき点】

1. 企業は、情報の収集が不十分であったために政策決定を誤ることのないように、情報収集の重要性を重視し、重大事項について決定をする前に、弁護士によるデューデリジェンス調査を含む様々なルートにより各種情報を収集し、これを分析する必要がある。

2. 法的リスクの発生を避けるため、企業は、商業賄賂や不当競争など違法な手段により情報収集をすることなく、合法的な方法により情報を収集すべきである。

3. 企業は、目標顧客及び既存顧客に関する情報の収集・整理を重視し、顧客との間で業務関係を確立する前に、弁護士に依頼して顧客の設立背景、基本的な資産状況ならびに顧客が重大な訴訟案件を抱えていないかどうか等について調査を行い、顧客の支払い能力



を分析し、不良債権の発生をできる限り防止しなければならない。

4. 企業は、情報を正確に識別し、全面的に収集するシステムを確立し、市場、競争相手及び業界の変化などの動向を随時把握し、自らの経営方針及び経営戦略を適時調整すべきである。

日本企業にとって、情報の収集は、市場におけるチャンスをいち早く識別し、他社との競争において優位に立ち、市場競争戦略を確立する出発点であると言える。情報を収集する際には、正確性、全面性及び効率性の原則を堅持しなければならない。収集した外部情報及び内部情報については、周囲の市場要素と関連付けて分析・処理し、企業の発展にプラスとなるようにする必要がある。

第40条 企業は、内部統制関連情報について、企業内部の各管理レベル、責任部門及び業務段階の間並びに企業と外部投資家、債権者、顧客、サプライヤー、仲介機構及び監督管理部門など関連する部門の間において伝達及びフィードバックを行わなければならない。情報を伝達する過程で発見した問題については、遅滞なく報告し、解決をしなければならない。

重要情報については、遅滞なく董事会、監事会及び経営者層に通達をしなければならない。

### 【解釈】

本条は主として、情報を如何に整合し、伝達するかという、その過程及び方法について規定したものである。

情報が正確に伝達され、董事会、監事会、高級管理職員及び監査部門が会社の経営状況及びリスク状況を速やかに把握し、各種リスク及び内部統制上の欠陥が適切に処理され、責任者が十分な情報を把握して経營業務を処理し、変化に対して迅速な対応を取ることを確実に保証するため、企業は、内部情報と外部情報の管理制度を制定しなければならない。

### 【企業が注意すべき点】

1. 情報が企業内部で正確且つ速やかに伝達されることは、企業の経営管理及び政策決定にとって重要な作用を果たす。各部門間において、情報伝達ルートを確立し、情報の共有システムを確立すべきである。例えば、生産性企業であれば、契約を締結する前、契約の合法性及び規範性について法務部より審査を行い、契約の相手側当事者の経営資質及び契約履行能力等について初歩的な調査を行い、その結果を経営部門にフィードバックすべきである。契約の締結後において、経営部門は契約の履行状況を定期的に法務部に伝え、債権回収において法務部がリーダーシップを取るようにより、訴訟時効を超えたために債権を回収不能となる事態の発生を防止することが必要である。

2. 各部門が自らの利益を考慮して速やかにその他の部門に情報を共有させることを拒む

という事態の発生を避けるため、目的を明確にした意思の疎通、協調及び考査メカニズムを確立すべきである。例えば、同一の契約について、法務部は取引の安全性という観点から審査し、締結しないように進言する可能性もあるが、これに対し、営業部は利益獲得という観点から締結することを主張する可能性もある。

3. 企業は、各部門の担当者と会社管理層（董事会及び総経理など）の間の情報伝達をスムーズにし、情報伝達が滞ったり、情報を隠匿して伝達しない等の事態が発生することを防止するため、相応の懲罰制度を確立すべきである。

4. 企業は、自らの経営状況、管理状況及び職員構成などを踏まえ、「重要情報」にはどのような内容が含まれるのかについて規定し、重要情報の範囲及び内容を明確にし、会社が対外的に情報を発表するための専門の担当者を指定し、関連部門（会社が株式支配をしている子会社）の重要情報を責任者に報告することを明確にし、解釈の違いにより情報伝達に遅延が発生することを防止することができる。

5. 企業は、関連する規則制度を制定し、情報開示管理制度及び内部報告制度に違反した場合には相応の処罰措置を講じること、即ち予防と懲罰の両方の措置を講じることを明確にしておくべきである。

第41条 企業は、ITを利用して情報の集積及び共有を促進し、情報と伝達におけるITの作用を十分に発揮させなければならない。

企業は、情報システムの開発及び維持・保護、アクセス及び変更、データの入力及び出力、文書保存及び保管、ネットワークセキュリティなどの分野に対する統制を強化し、情報システムの安全かつ安定した運行を保証しなければならない。

### 【解釈】

本条は、情報システムの重要性及び情報システムの安全性を如何に保証するかについて規定したものである。

狭義的に言えば、情報システムは、コンピューターシステムと理解することができ、コンピューター技術、通信技術及びソフト技術に基づく各種近代的な管理理念、近代的な管理方法及び各級管理職員を一体化させた、全ての形態（原始データ、既に分析済みのデータ、知識及び専門家の経験を含む。）及び全ての形式（文字、映像及び音声）の情報を収集・保管・処理・表示し、最終的に企業管理及び政策決定のために役立つ情報システムである。

### 【企業が注意すべき点】

1. 外資企業には、情報化建設の過程において主に以下の問題が存在する。
  - (1) 全体計画が整っていないこと。
  - (2) 情報化建設が企業の実態に合致していないこと。
  - (3) 情報化建設の目的が明確でないこと。

(4) 情報化建設と企業基礎情報資源の建設の足並みが揃っていないこと。

(5) 情報化建設が中国文化に合致していないこと。

2. 企業は、情報化建設を進める過程において、ネットワークセキュリティの防護に十分に努めなければならない。コンピューターソフト、ハード及びウイルスなどに関する統制については、関連する規則制度を確立し、情報システムに漏洩や崩壊は発生し、企業の正常な経営秩序に重大な影響がもたらされることを防止しなければならない。

3. 企業は、コンピューター情報管理システムの管理権限を分掌し、従業員の級別に応じてコンピューターを使用する権限及び管理権限を分配すべきである。重要情報の伝達、閲覧及びフィードバック等については、限られた職員のみが行えるように制限すべきである。

4. 企業の重要情報の管理及びコンピューターの情報管理システムについて、より一層充実した制度を確立し、情報の漏洩を防ぎ、従業員が職権を濫用して勤務場所以外でコンピューター情報管理システムにログイン・操作することを厳しく制限し、システムの安全を確実に保証しなければならない。

上に述べた問題及び実務上の操作について、企業は、情報システム建設の重要性を特に重視し、自らの業務運行スタイル、企業の現状及び管理スタイルなどを踏まえ、統一的な計画を立て、情報システムを企業の発展のために役立てるべきである。

第 42 条 企業は、反不正行為メカニズムを確立し、懲罰と予防を並存し、予防に重点を置くという原則を堅持し、反不正行為の重点分野、重要なステップ及び反不正行為における関連機構の職責権限を明確化し、不正行為にかかわる案件の通報、調査、処理、報告及び救済措置を講じる措置を規範化しなければならない。

企業は、少なくとも、次の各号に掲げる事由を反不正行為業務の重点としなければならない。

- (1) 授權を経ず、又はその他の不法な手段により、企業資産を侵奪し、又は流用し、不当利益の取得を図る。
- (2) 財務会計報告及び情報の開示などの分野に存在する虚偽の記載及び誤解を生じさせる記述又は重大な遺漏など。
- (3) 董事、監事、経営者及びその他高級管理職員が職権を濫用する。
- (4) 関連機構又は関連する人員の通謀による不正行為。

#### 【解釈】

本条は、不正行為を防止するメカニズムの概念及び活動の重点について規定したものである。

不正行為の趣旨は、董事、監事、高級管理職員及び従業員による行為を規範化し、関連する法律法規、職業道徳及び会社の規則制度を厳格に遵守し、清廉潔癖な職業道徳及び勤

勉労働の良好な雰囲気確立し、会社及び株主の利益を損なう行為の発生を防止することにある。

### 【企業が注意すべき点】

1. 企業は、本条に列挙されている 4 通りの不正行為以外に、更に買付・販売ステップにおいて発生する不正行為に特に注意しなければならない。高級管理職員が、買付ステップにおいて高値で買付け、販売ステップにおいて安価で販売するという方法によりサプライヤー又は代理店からリベートを獲得するという現象も多く見受けられる。企業はまず、原材料の買付け・商品の販売に関わる充実した制度を確立すべきである。会社内部において、ある部門やある担当者が買付けや販売について全権を掌握するという事態が発生することは避けなければならない。例えば、買付けステップにおいて、買付け申請者、サプライヤーに対して価格交渉をしたりサプライヤーを確定する者、買付け契約の締結者と審査担当者、買付け・検収と関連する会計記録を作成する者、代金支払いの申請者と審査認可をする者ならびに執行する者は同一人物であってはならない。

2. 企業管理層は、年度財務諸表の真実性を重視し、確認・調査及び報告制度を確立しなければならない。

3. 日本企業として行うべき不正行為防止のための活動には、以下のものが含まれる。

- (1) 誠実をモットーとする企業文化の提唱。
- (2) 不正行為を許さない企業文化の創造。
- (3) 日中間の文化・思想の違いをできる限り狭めること。
- (4) 不正行為の発生するリスクを査定し、具体的な統制プロセス及びメカニズムを確立すること。
- (5) 不正行為防止のための活動を行う常設機構を設置すること。
- (6) 不正行為に関する通報をキャッチし、調査し、報告し、処理意見を提出するとともに、董事会及び監事会又は会計監査委員会による監督を受けること。

4. 実務操作を踏まえ、法的リスクの発生を避けるため、企業の規則制度にて不正行為防止に関して明確に規定し、不正行為防止に関する規定に違反する行為に対する明確な処罰規定を設けるべきである。

第 43 条 企業は、通報・苦情申立制度及び通報者保護制度を確立し、通報専用ラインを設け、通報・苦情申立の処理にかかわる手続き、手続き期限及び手続き終了までの要求を明確にし、通報・苦情申立制度が企業の有効な情報を掌握する重要ルートとなるよう確保しなければならない。

通報苦情申立制度及び通報者保護制度については、遅滞なく従業員全体に対して伝達されなければならない。

## 【解釈】

本条は、通報苦情申立制度及び通報者保護制度について規定したものである。

通報苦情申立制度は、企業の経営管理において存在する法律法規、業界原則、会社定款及び内部制度への違反など会社又は従業員の利益を損なう可能性のある行為について、企業の従業員及び外部の者が一定のプロセスに基づいて企業内部の担当部門に対して通報・苦情を申立て、担当部門が通報・苦情を受け付けた後、所定のプロセスに基づいて処理をするという制度である。

企業は、通報苦情申立制度及び通報者保護制度を確立した後、公告発布、宣伝資料の配布及び電子メールの配信など様々な方式により従業員に対して、制度確立について告知しなければならない。このほか、通報苦情申立制度及び通報者保護制度は従業員の個人的権益に関わるものであるため、企業はこれら制度を制定する前に、労働組合及び従業員代表大会等を通じ、従業員の意見を聴取すべきである。

## 【企業が注意すべき点】

1. 通報苦情申立制度及びその受理範囲について注意すべきである。

通報苦情申立制度には一般的に、通報・苦情の受付範囲、職責部門、通報・苦情の申立方式、処理プロセス、処理期限及び処理要求などが含まれる。通報・苦情の受付範囲には一般的に、職員による職権濫用行為、企業財産の侵奪、収賄、窃盗、不正行為など違法・紀律違反行為のほか、企業の秘密情報の密売・漏洩、技術資料などの行為や従業員の合法的権益を侵害する行為などが含まれる。

2. 通報・苦情の受付方式について注意すべきである。

企業は専門の部門及び担当者を設置して、通報・苦情の受付を担当させるべきである。実務においては、企業内部の紀律監督部門により通報・苦情を受け付けているケースが多い。通報・苦情の申立方式については、なるべく制限を設けず、面談、電話、書簡、ファックス及び電子メールなど様々な方式による通報・苦情を受け付けるようにし、通報・苦情を最大限受理できるように努力すべきである。企業は一般的に、通報・苦情を受け付ける宛先の住所を公示し、通報・苦情を受け付ける電話、ファックス及び電子メールなどを完備し、その番号やアドレスを従業員に対して公示する必要がある。

3. 有効的な通報者保護制度を確立すべきである。

通報者保護制度について、まず、通報者の個人情報を保護することが大切である。企業は、専門の担当者を設定して、通報された情報・資料を受理・管理しなければならない。通報資料については秘密保持を徹底し、ファイリングし、通報を受けた内容を処理する場合、通報者に関する如何なる情報も外へ漏れないようにすべきである。万が一、通報者の情報を漏洩したり、通報者に報復するなどの行為が発生した場合、その当事者を厳しく処罰し、法律に違反するケースについては、司法機関に引渡して処理を受けなければならない。

4. 調査方法の合法性に注意すべきである。

企業は、通報・苦情を受け付けた後に関係者に対する調査を行う際、調査方法を厳密に制限し、他者の人権や財産権を侵害しないように注意するとともに、従業員の身体を侵害したり、従業員の個人的財産を押収したり、従業員の自宅や個人的な物品に対して捜査をしたり、盗聴などの方法により従業員の権利を侵害しないように十分注意しなければならない。企業による調査方法が不適切である場合、企業が相応の法的責任を負わなければならないことになりかねない。また、従業員に違法な状況が存在する可能性があることを知れた場合には、企業は速やかに司法機関に通報し、司法機関に介入してもらって処理すべきである。

## 第六章 モニタリング

第44条 企業は、本規範及びその附属弁法に基づき、内部統制監督制度を制定し、モニタリングにおける内部監査機構（又は授權を経たその他の監督機構）及びその他内部機構の職責権限を明確にし、モニタリングの手続き、方法及び要求を規範化しなければならない。

モニタリングは、日常的モニタリング及び専門項目に係るモニタリングに分けられる。日常的モニタリングとは、企業による内部統制の確立・実施にかかわる状況に対する日常的かつ持続的な監督・検査をいう。専門項目に係るモニタリングは、企業の発展戦略、組織構造、経営活動、業務フロー及び基幹職位にある従業員などについて比較的大きな調整又は変化が発生した状況において、内部統制の特定の又はある分野に対し焦点をあてた監督検査をすることをいう。

専門項目に係るモニタリングの範囲及び頻度は、リスク評価の結果及び日常監督の有効性などに基づき確定しなければならない。

### 【解釈】

本条は、内部統制監督制度に関する規定である。

#### 1. 企業内部監督の必要性

企業が内部統制に関する制度を確立する際、企業自身の認識不足や企業の発展・変化などの原因により、内部統制の関連制度に欠陥が存在することは免れない。関連する制度を実施する過程において、従業員の理解及び受容のレベルにより制度の実施状況にも違いが出てくる可能性がある。これらの原因はいずれも、内部統制が十分に役割を果たすことができない結果をもたらすため、企業としては、内部統制の完全性、合理性及び有効性について専門の部門及び担当者に定期的な検査及び評価を行わせ、問題を発見した場合には、相応の処理を行う必要がある。内部統制監督制度の確立については、監督部門が職責を履行するために必要となる具体的な権限ならびに監督を実施するプロセス・方式などに基づ

き、企業の内部監査部門又はその他部門により内部監督の実施に責任を負わせることができる。

## 2. 日常的な監督及び特定項目に対する監督のいずれもが重要であること

日常的な監督とは、企業による内部統制制度の確立及び実施に対する一般的且つ持続的な監督活動を指す。日常的な監督は、企業の日常的な経営活動と密接に結び付いており、企業経営管理における各分野にわたり行われるべきである。日常的な監督を実施する過程で発見した内部統制に関する欠陥については、関連する職責部門に対して速やかに報告するとともに、是正措置を講じなければならない。

企業の発展戦略、組織機構、経営活動、業務フローチャート及び重要な職位にある従業員に比較的大きな調整や変化が発生した場合、企業内部統制制度を完全且つ有効な実施に影響がもたらされる可能性がある。例えば、担当者が変更になることにより、内部統制の執行力が順当に発揮できなくなることもあり得る。したがって、一般的に、上に述べた状況が発生した場合、企業内部統制のある一面に対して的を絞った監督を実施しなければならない。リスク評価を行った結果、内部統制に重大なリスクが存在したり、日常的な監督に障害が存在したり、若しくは監督効果が理想的ではないなどの状況がある場合には、優先的にこれらに対する監督措置を講じなければならない。

### 【企業が注意すべき点】

実務において、企業が小規模で、統制コストを多くかけることができないという理由により、一部の外資企業では、内部監督制度の確立を重視せず、内部監査機構を設置していないか若しくは設置されていたとしてもその他部門に属す形になっているために監査活動を独立して行うことができないという状況も見受けられる。しかしながら、内部監督は、内部統制の目標が最終的に実現できるか否かに影響をもたらす内部統制における重要なステップである。したがって、専門の内部監査機構を設置するか、又は企業内部のその他監督機構により内部監督活動を行うことがやはり必要であると言える。

第45条 企業は、内部統制の欠陥認定基準を制定しなければならず、モニタリングの過程で発見した内部統制欠陥について、その性質及び発生原因を分析し、是正案を提出し、適切な形式を採用して遅滞なく董事会及び監事会又は経営者層に報告しなければならない。

内部統制欠陥には、設計上の欠陥及び運用上の欠陥が含まれる。企業は、内部統制欠陥の是正状況を追跡し、モニタリングの過程において発見した重大な欠陥について、関係する責任部門又は責任者の責任を追及しなければならない。

### 【解釈】

本条は、内部統制の欠陥に関する規定である。

内部統制の欠陥には、設計上の欠陥と運用上の欠陥がある。設計上の欠陥とは、企業の内部統制制度の設計が不適切であり、正常に運用された場合でも統制目標を実現することが難しいために形成される内部統制の欠陥である。運用上の欠陥とは、現存の内部統制制度が設計意図とおりに運用されておらず、実施過程における偏りにより形成される内部統制の欠陥である。当該欠陥は一般的に、内部統制の執行者が内部統制の内容及び目標を正確に理解していないか、若しくは故意又は過失により制度にて要求されているとおりに操作しなかったことにより形成されるものである。

内部統制の欠陥が全体の統制目標の実現に影響する程度に照らして、内部統制の欠陥を、一般的な欠陥、重要な欠陥及び重大な欠陥に分けることができる。重大な欠陥とは、一つ又は複数の統制欠陥が結合し、企業が統制目標から大きく乖離する事態をもたらす可能性のある状況をいう。重要な欠陥とは、一つ又は複数の欠陥が結合し、企業が統制目標から乖離する事態をもたらす可能性のある状況をいうものの、その重大性のレベルが重大な欠陥より低い状況をいう。一般的な欠陥とは、重大な欠陥及び重要な欠陥以外のその他統制欠陥を指す。企業は一般的に、自らの業務分野、生産経営状況及び発展の目標などに基づいて異なる欠陥の具体的な分類及び表現形式を確定する必要がある。

### 【企業が注意すべき点】

実務において、外資企業が充実した内部統制制度を確立することは比較的容易である。しかしながら、内部統制制度を構想とおりに実施することは比較的難しい。外資企業の内部統制制度には、運用上の欠陥が多く見受けられる。例えば、一部の従業員が職責を履行する能力に欠けたり、高級管理職員が越権行為をしたり、異なる部門が結託して内部統制制度の要求に違反したり、従業員が規定とおりに業務操作を行わない等の状況も見受けられる。内部統制の欠陥を補正する過程において、欠陥のレベルにより、董事会、経営陣及び一般部門により相応の補正活動を行い、監事会、董事会及び経営陣により監督することができる。

第46条 企業は、モニタリングの状況を考慮し、内部統制の有効性に対して定期的に自己評価をし、内部統制自己評価報告を発行しなければならない。

内部統制自己評価の方式、範囲、手続き及び頻度は、企業が経營業務の調整、経営環境の変化、業務発展の状況及び実際のリスクレベルなどに基づき自ら確定する。

国の関連法律法規に別段の定めがある場合には、当該定めに従う。

### 【解釈】

本条は、内部統制の自己評価に関する規定である。

内部統制の自己評価は、企業の政策決定機構が企業の内部統制設計及び実施の有効性に



対して総合的に評価をする過程である。企業が内部統制についての自己評価を行う場合、企業、傘下企業及びその他機構の各業務のいずれについても全面的に評価を実施する必要がある。この全面的な評価を実施したうえで、企業のハイリスク分野に特に注意することが必要となる。内部統制の自己評価を行う内部統制評価の部門及び担当者は、内部統制制度の設計・実施部門及び担当者とは重ならないようにすべきである。

企業が内部統制の自己評価を行う際には、自らの経營業務状況、経営環境、業務発展状況及び実際に直面しているリスクの状況を踏まえ、内部統制評価方法を制定し、自己評価の原則、内容、プロセス、方法、時間及び報告形式等の内容を明確にし、自己評価活動が実質的な意義を持つことを確実に保証する必要がある。

### 【企業が注意すべき点】

#### 1. 企業組織内部における評価活動

外資企業は内部統制制度を確立した後、内部統制制度の実施状況を把握し、欠陥を発見し対応措置を講じるため、一般的に、企業内部統制制度に対する自己評価を定期的に行い、企業の内部監査機構又はその他監督機構により内部評価を実施し、内部評価報告を作成する必要がある。また、企業は、会計士事務所及び弁護士事務所など仲介機構に委託して内部評価活動に参加させることができる。

#### 2. 内部統制の自己評価における注意点

- (1) 内部環境について、コーポレートガバナンス機構が有効的に役割を果たしているか否か、機構の設置に重複がないかどうか、各機構の権利・責任分担が明確であるか否か、相容れない職位について明確に分掌されているか否か、人的資源管理及びインセンティブメカニズムが科学的且つ合理的であるか否かなど。
- (2) 生産経営の面について、資金の調達・支払い・使用の過程においてキャッシュフローが途切れるリスクが存在しないかどうか、資産管理において使用効率の低下又は資産の流失が存在しないかどうか、買付と販売のステップにおいて不正行為が存在しないかどうか、工事プロジェクトに商業賄賂行為が存在しないかどうか。
- (3) 統制手段について、企業の全面的な予算に拘束力があるか否か、契約の履行において紛争が存在しないかどうか、情報システムが内部統制と有効的に結合しているか否か、内部報告が速やかに且つ有効的に伝達されているか否かなど。

#### 3. 内部統制の評価報告

内部評価報告には、以下の内容を含まなければならない。

- (1) 企業内部統制評価の全体状況。
- (2) 内部統制評価の範囲及び内容。
- (3) 内部統制評価の基準及び根拠。
- (4) 内部統制評価のプロセス及び方法。
- (5) 内部統制における重大な欠陥及びその認定状況。

- (6) 内部統制における重大な欠陥の是正措置及び責任追及の状況。
- (7) 企業内部統制制度の確立及び実施状況に対する評価。

第47条 企業は、書面その他の適当な形式により、内部統制の確立及び実施の過程における関連記録又は資料を適切に保存し、内部統制の確立及び実施過程の検証可能性を確保しなければならない。

### 【解釈】

本条は、内部統制に関する記録及び資料について規定したものである。

内部統制の確立と実施の過程における各種記録及び資料は、内部統制を実施する根拠であり、内部統制の監督及び自己評価において審査を必要とする内容である。企業は、書面、電子データ、録音及び録画などの方法により上記各種記録及び資料を適切に保管し、特定のファイル保管場所及び設備を用いて保管しなければならない。特に重要な記録や資料については、バックアップを取って置かなければならない。

内部統制の情報及び資料を見れば、企業の内部統制の確立及び実施の大枠や基本原則等をマクロ的に理解することが可能である。また、内部統制に関わる企業の各方面における制度の確立や実施状況をミクロ的に理解することが可能である。これにより、企業内部統制の発展過程を整理し、その中に存在する構造的な問題を発見することもできる。また、企業が内部監督及び自己評価を行う際に、関連する情報及び資料を根拠として、各部門及び従業員による内部統制制度の実施状況を審査することにより、内部統制の運行上存在する欠陥を発見することができる。

### 【企業が注意すべき点】

企業に紛争や訴訟が発生した場合、内部統制の関連資料が企業の主張を証明し得る証拠資料となり、紛争や訴訟における企業の立場を有利にする可能性がある。また、税務部門や監査部門など政府部門からの監督検査を受ける際にも、内部統制の関連資料を企業が相応の要求を履行していることを示す証拠資料とすることが可能である。

## 第七章 附則

第48条 本規範は、財政部が国务院のその他の関係部門と共同して解釈する。

### 【解釈】

本条は、本規範の解釈機関に関する規定である。

本規範は、企業の内部統制に関する基礎的な規定であるが、業界や従業員によっては理解に違いがあり、同一の条項内容に対して異なる解釈をする可能性もあるため、必要に応

じて、関連機関により権威性のある公式の解釈を行うことにより、解釈の違いにより本規範がスムーズに施行されないという事態が発生しないようにする必要がある。本規範は、財政部、証券監督管理委員会、会計監査署、銀行監督管理委員会及び保険監督管理委員会が共同で公布し、性質上は部門規定である。一般的に言って、部門規定に対する解釈については、制定機関が行使するとされている。したがって、本条では、財政部会が国務院のその他関係部門とともに本規範への解釈を行うと規定している。

第 49 条 本規範の附属弁法は、財政部が国務院のその他の関係部門と共同して別途制定する。

#### 【解釈】

本条は、本規範の附属弁法に関する規定である。

本規範は、企業内部統制の基礎的な規定であり、内部統制の各方面にわたる具体的な内容を如何に操作するかについては、明確に規定されていない。したがって、各企業が本規範をより深く理解し、適用するためには、関連する附属弁法を制定する必要がある。本規範は、財政部、証券監督管理委員会、会計監査署、銀行監督管理委員会及び保険監督管理委員会が共同で制定・公布したものである。このため、附属弁法についても、財政部会が国務院のその他関連する部門とともに制定すると、本規範において規定されている。現在までに財政部は既に『企業内部統制評価ガイドライン』、『企業内部統制応用ガイドライン』及び『企業内部統制鑑査ガイドライン』に関する意見聴取稿を公布し、社会各々からのパブリック・コメントを募集している。そのうち、『内部統制評価ガイドライン』は主として、企業内部統制評価活動を規範するものであり、『企業内部統制応用ガイドライン』は主として、企業の資金、買付、在庫及び販売など 20 あまりの具体的な経営活動に関わる分野について規範しており、『企業内部統制鑑査ガイドライン』は主として、公認会計士が企業内部監査業務を執行することに関する内容を規範化している。これらガイドラインについては、現在、パブリック・コメントを募集中であり、正式な公布には至っていない。

第 50 条 本規範は、2009 年 7 月 1 日より実施する。

#### 【解釈】

本条は、本規範の施行日に関する規定である。

本規範は、2008 年 5 月 22 日に公布された。財政部、証券監督管理委員会、会計監査署、銀行監督管理委員会及び保険監督管理委員会は公布通知において、「2009 年 7 月 1 日より、上場会社を対象として執行し、非上場会社である大中型企業について執行を奨励する」としている。しかしながら、マスコミの一部では、本規範は 2010 年 1 月 1 日より施行されると報道している。これについて、財政部では、現在のところ、本規範の具体的な施行期日

については未定であり、今後、財政部から公布される正式文書を基準とするとの見解を示している。

## 第3章 内部統制のための機関

### 1 はじめに

第1章および第2章において、中国における企業内部統制基本規範（以下、「内部統制規範」という。）の概念と立法背景の沿革について検討した。この章では、内部規範に基づく会社の機関設計について検討する。

企業の機関設計について検討する意味は、内部統制を具体的に機能させるのは会社の機関であるからである。従って、企業はどのような機関を設置する必要があり、この機関をどのように機能させるのかについて検討しなければならない。

そこで、ここでは、どのような機関を設置する必要があり、各機関の設置の目的、活動内容および当該活動に存在する課題を検討する。

内部統制規範において、「内部統制とは、企業の董事会、監事会、経営者層および従業員全体が実施する統制目標の実現を趣旨とする過程である。」（3条）と規定されている。また、企業が内部統制を実施する基礎である内部環境に関して、「企業は、国の関連の法律法規および定款に基づき、規律された企業統治および議事規則を確立し、政策決定、執行および監督などの分野における職責権限を明確にし、科学的かつ有効な職責分掌および抑制均衡メカニズムを形成しなければならない。」（11条1項）とし、ここにおいて株主総会、董事会、監事会、経営者層の機能について言及している。

この3条および11条の規定から、企業において内部統制を行う主体として、(1)株主総会、(2)董事会、(3)監事会、(4)経営者層、(5)従業員全体があり、これらが相互に有機的に結びつき機能する方式を形成することで有効な内部統制を実現しようとしているということが分かる。

そこで、以下、(1)、(2)、(3)、(4)、(5)の内部統制を行う主体別に、①概念、②組織構成、③権限および④当該権限に存在する課題について検討し、また、内部統制主体間の関係について叙述する。

### 2 会社の機関

会社法（2005年10月27日改正、公布、2006年1月1日施行）によると、会社の機関には、次のものがある。有限責任会社の機関としては、株主会、董事会、総経理、執行董事、監事会が設置される。株式会社の機関としては、株主総会、董事会、総経理、監事会が設置される。上場会社の機関としては、株主総会、董事会、独立董事、総経理、監事会が設置される。

会社は、権利義務の主体として法人格が与えられるが、その意思決定や活動を行う上の組織が必要である。この組織上の一定の地位にある者が、上記の各会社形態別に設置する

ことが求められている機関である。

内部統制規範においては、従業員全体も重要な主体として挙げられている。会社法 18 条は、会社の従業員は、労働組合法に基づき労働組合を結成し、従業員の適法な権利・利益を保護すると規定している。また、有限責任会社においては、董事会には従業員代表を入れることができ（会社法 45 条）、監事会は、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としている（同 52 条）。国有独資会社においては、董事会には従業員代表を入れなければならない（同 68 条）、監事会は、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としている（同 71 条）。株式会社においては、董事会には従業員代表を入れることができ（同 109 条）、監事会は、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としている（同 118 条）。

従業員代表という場合、労働組合または従業員代表大会が従業員を代表する組織であり、ここで選出された者が、董事会や監事会に出席し、またはその構成員となる。そこで、本稿では、労働組合または従業員代表大会についても、会社の機関の 1 つとして叙述することとする。

### **3 株主会・株主総会**

#### **(1) 概念**

有限責任会社に設置される株主会および株式会社に設置される株主総会は、会社の権力機関である（会社法 37 条、99 条）。

株主会・株主総会は、内部統制規範によれば、法律法規および定款に規定される適法な権利を享受し、法により企業の経営方針、資金調達、投資および利益配当など重大な事項にかかわる議決権を行使する（同 11 条 2 項）。

#### **(2) 組織構成**

株主会・株主総会は、全株主によって構成される（会社法 37 条、99 条）。

#### **(3) 権限**

有限責任会社における株主会の権限は、以下のとおりである（会社法 38 条 1 項）。

- ① 会社の経営方針および投資計画を決定すること
- ② 従業員代表を務めていない董事および監事を選出および更迭し、董事および監事の報酬に関する事項を決定すること
- ③ 董事会の報告を審議し承認すること
- ④ 監事会または監事の報告を審議し承認すること
- ⑤ 会社の年度財務予算案および決算案を審議し承認すること
- ⑥ 会社の利益配当案または欠損補填案を審議し承認すること

- ⑦ 会社の登録資本金の増加または減少について決議を行うこと
- ⑧ 社債発行について決議を行うこと
- ⑨ 会社の合併、分割、解敗、清算または会社形態の変更について決議を行うこと
- ⑩ 会社定款を修正すること
- ⑪ 会社定款に定めるその他の権限

株式会社の株主総会の権限も会社法 38 条 1 項の規定が適用される（同 100 条）。

株主総会が、上記の権限を行使する方式は、株主総会が招集された会議の席上で、その議決権を行使することによる（同 43 条、104 条ほか）。

#### **(4) 課題**

内部統制の目標（会社法 3 条 2 項）を達成するためには、株主会・株主総会に董事会および監事会に対するどのようなチェック機能をもたせるかが肝要となる。株主会・株主総会の権限行使の方式は、主に株主が、株主会・株主総会において議決権を行使することによるので、この議決権行使の方式が適当であるか否かが主たる問題となる。

株主総会の議決権行使方式が適当であるか否かというのは、中国の企業においてはしばしば、董事会が職権を濫用して株主の利益を損なう事件があるからであり、このとき株主が株主会・株主総会の場において董事会の職権濫用を阻むことができる仕組みが形成されているか否が問題となるということである。

では、この議決権の行使という問題を考えたとき、さらに検討する必要があるのは、そもそも、第一に、(1)議決権を行使するための株主会・株主総会の招集方式がどうであるのか、そして、第二に、(2)議決権行使の方式はどうであるのかである。さらに、第三に、(3)議決権の行使をする機会がないところで行われた経営判断が会社の損失をもたらした場合の対策としての株主のチェック機能がどうであるか、具体的には株主代表訴訟の問題がある。そこで、この 3 点について検討する。

##### **① 招集方式**

会社法は、株主会・株主総会は、株主によって構成されると規定している（会社法 37 条、99 条）。この株主会・株主総会には、毎年 1 回開催される定時（総）会と臨時（総）会がある（同 40 条、101 条）。

株主会・株主総会は、董事会が招集する。董事会が招集できない場合は、監事会が招集する。監事会も招集できない場合には、連続 90 日以上単独または合計で株式の 10%以上を保有する株主が招集することができる（同 41 条、102 条）。

以上の招集方式に問題はないか。株主会・株主総会の招集権についての提言をする実務家もいる。周＝張は、董事会以外のその他の公共機関または少数株主にも特殊な場合において招集権を付与するのが適当であるという。そうでないと董事の経営権の濫用、支配株

主の権限濫用が生じ、中小株主が保護されない危険性があるという<sup>19</sup>。

会社は、中国においても株主の利益を獲得することを目的として運営されるのであるから、株主が議決権を行使するのは、自己の経済的利益を追求する手段であるといえる。

日本の場合には、少数株主による株主総会の招集について、次のとおりの規定がある。すなわち、総株主の議決権の 100 分の 3 以上の議決権を 6 ヶ月前から引き続き有する株主は、取締役に対し、株主総会の目的である事項および招集の理由を示して、株主総会の招集を請求することができるとし（日本会社法 297 条 1 項）、少数株主の権利行使機会を拡大しようとしている。

中国においては、少数株主の権利行使が十分に認められる仕組みにはなっていないといえる。このことが、会社経営における不祥事発生の原因になっているとすれば、会社法の規定の見直しが必要である。

## ② 議決方式

次に、株主の議決権行使方式である。

株主会・株主総会において、株主は、以下の方式により議決権を行使する。

有限責任会社における株主会では、株主は、出資比率に基づいて議決権を行使する（会社法 43 条）。議決方式は、定款の定めによるが、定款の改正、登録資本金の増減、および会社の合併、分割、解散もしくは会社の形態の変更に関する決議については、3 分の 2 以上の議決権を有する株主によって採択する（同 44 条）。

株式会社における株主総会では、株主は、1 株につき 1 議決権を持ち、これを行使する。その決議は、普通決議については、株主総会に出席した株主の保有する議決権の過半数であり、定款の改正、登録資本金の増減、および会社の合併、分割、解散もしくは会社の形態の変更に関する特別決議については、出席株主の保有する議決権の 3 分の 2 以上で採択する（同 104 条）。

以上のとおり規定されているが、この規定で株主会・株主総会の議決方式が明らかにされているかということ、不明確な点がある。この不明確な点は実務上においても争点となることが考えられる。では、この不明確な点とは何か。

会社法において規定されていないのが、株主総会が有効に成立するための有効な最低出席株主数（定足数）についての定めがないことである。かかる規定が存在しないと一部の支配株主が、自らの利益のために議決権を実質的に支配し、中小株主の利益が損なわれることになる。上場会社の企業統治に関する準則 8 条においても単に「株主の株主総会出席率を高めなければならない。」と規定しているのみである。

日本の場合には、株主総会の決議における定足数と議決権数について、次の通り規定している。すなわち、(1)普通決議においては、定款の別段の定めがある場合を除き、議決権を行使することができる株主の議決権の過半数を有する株主が出席し、出席した株主の議

<sup>19</sup> 李雨龍＝朱曉磊『公司治理法律実務』法律出版社、2006 年、91-92 頁



決権の過半数をもって行われ（日本会社法 309 条 1 項）、(2)特別決議においては、定款の別段の定めがある場合を除き、議決権を行使することができる株主の議決権の過半数を有する株主が出席し、出席した株主の議決権の 3 分の 2 以上の多数決をもって行われ（同 2 項）、(3)特殊決議においては、①定款の別段の定めがある場合を除き、議決権を行使することができる株主の半数以上であって、当該株主の議決権の 3 分の 2 以上の多数をもってする決議（同 3 項）と②定款の別段の定めがある場合を除き、総株主の議決権の 4 分の 3 以上に当たる多数をもってする決議（同 4 項）がある。

### ③ 株主代表訴訟

次に、株主総会が以上のとおりの権限機能を持ち、実務上の課題もあると考えられるところ、株主総会は、董事会および監事会に対してどのようなチェック機能を有しているのか。また、会社法において規定されているチェック機能に課題は存在しないかについて検討する。

株主総会は、董事および監事を選任する。この場合、会社の定款の規定または株主総会の決議に基づき、累積投票制を実施することができる（会社法 106 条）。累積投票制とは、株主総会で董事または監事を選任する場合、議決権のある株式 1 株につき、選任される董事または監事の人数と同数の議決権を認めるというものである。この制度を定めた趣旨は、株主が保有する議決権を集中的に使用することを求めることによって、董事会の経営権の濫用および支配株主の権限濫用を防止し、中小株主を保護しようということである。

上場会社の企業統治に関する準則 31 条は、「支配株主の株式比率が 30% 以上の上場会社は、累積投票制度を採用しなければならない。」と規定している。

ただ、かかる規定によっても、例えば、(1)董事会の人数を少なくするとか、(2)選任された董事の交代を董事会決議で行うとか、(3)董事の任期を調整し、毎回の株主総会における董事の選任人数を減少させることで、累積投票の実質的効果を発揮させなくするなどの抜け道があると指摘されている<sup>20</sup>。

董事、監事および高級管理職は、会社に対して責任を負わなければならないが、株主総会による董事や監事の選任方式が必ずしも株主の権利を十分に保護し得ない状況があると考えられるところ、董事、監事および高級管理職が会社に対して損害をもたらしたときには、被害者である会社自らがその責任を追及するのが相当である。しかし、現実には董事、監事および高級管理職の相互間で責任を追及するのは、日本同様に困難である。そこで、会社法は董事、監事、高級管理職に対する責任追及のための手段として、株主代表訴訟の制度を規定した。

また、会社法 152 条は、株主代表訴訟に関する規定を以下のとおり置いている。

(1)董事、高級管理職に本法第 150 条に定める事由がある場合、有限責任会社の株

<sup>20</sup> 李雨龍＝朱曉磊『公司治理法律実務』法律出版社、2006 年、88-89 頁

主、連続 180 日以上単独でまたは合計で会社の 1 パーセント以上の株式を保有する株式会社の株主は、書面により監事会または監事会を設けない有限責任会社の監事に人民法院への訴訟の提起を請求することができる。監事に本法第 151 条に定める事由がある場合、上記株主は、書面により董事会または董事会を設けない有限責任会社の執行董事に人民法院への訴訟の提起を請求することができる（1 項）。

(2) 監事会、監事会を設けない有限責任会社の監事、もしくは董事会、執行董事が前項に定める株主の書面による請求を受領した後、訴訟の提起を拒否する場合、または請求を受領した日から 30 日以内に訴訟を提起しない場合、または状況が緊急であり、直ちに訴訟を提起しなければ会社の利益に回復しがたい損害をもたらさう場合、前項に定める株主は会社の利益のため、自己の名義により人民法院に直接訴訟を提起する権利を有する（2 項）。

(3) 他人が会社の適法な権益を侵害し、会社に損失をもたらした場合、本条第 1 項に定める株主は、前 2 項の規定に基づき、人民法院に訴訟を提起することができる（3 項）。

株主代表訴訟ができる場合の事由には、152 条 1 項によれば、2 つある。

1 つは、会社法 150 条「董事、監事、高級管理職は、会社の職務を執行するときに法律、行政法規または会社定款の定め違反し、会社に損害を与えた場合、賠償責任を負わなければならない。」という規定である。

もう 1 つは、会社法 151 条の株主会または株主総会が董事、監事、高級管理職に会議への列席を求めた場合、董事、監事、高級管理職は列席し、かつ株主の質問を受けなければならない（1 項）。そして、董事、高級管理職は、監事会または監事会を設けない有限責任会社においては監事に対して、関係状況および資料を事実のとおり提供しなければならない（2 項）という規定である。

また、会社法 153 条は、株主に損害を与えた場合の訴訟に関して、董事、高級管理職が法律、行政法規または会社定款の規定に違反し、株主の利益を損なった場合、株主は人民法院に対して訴訟を提起できると規定している。

## 4 董事会・董事・執行董事・独立董事・外部董事

### (1) 概説

董事会は、株主会に対して責任を負う。董事会は、株主会により選出された董事により構成され、全株主の利益に対して責任を負い、会社の業務執行の意思決定を行う。この意味で、董事会は、会社の戦略を管理、決定するもので、企業統治において、董事会は最も重要な役割を果たすものであると言える。

有限責任会社は、董事会を設置する（会社法 45 条）。ただし、株主の人数が比較的少な

いか、または規模が比較的に小さい有限責任会社は、執行董事を1名置く（同 51 条）。株式会社は、董事会を設置する（同 109 条）。

このような董事会について、王保樹は、会社法改正前に以下のように述べている。

「経営運営効率メカニズムの核心は、董事会を完全なものにし、董事会の機能を十分に発揮させることである。実務上、董事会の形骸化がある。

第一に、取締役会の業務執行は経営戦略に背離し、業務の日常性を等閑にし、単なる会議を行っているに過ぎない。原因は、取締役会の構成が不合理であるからである。董事は、経営を理解し、経験かおり、時間および精力がある者が担当すべきであるが、国有企業が会社に改編される中、相当多数の董事が経営について知っておらず、董事会も株主総会も形式的なものとして存在するだけである。

第二に、董事会の執行董事、経理に対する監督機能が欠如している。会社の実務上、多くの人が株主総会の形骸化を指摘する傾向がある。……

第三に、董事間の監督が確立されていない。一部の取締役は善管注意義務を僅かに果たそうとするだけで、全体の株主を尊重せず、ひどい場合には会社の利益を擬制にして、自己の利益を図ろうとする。このために①董事会の法定人数を定め、経営戦略策定機能を実現しなければならない。②現行制度上は董事長は職務を遂行できない場合に、董事長が指定した副董事長またはその他の董事が董事会を招集、主宰することができるとしている。この規定は董事長の董事会招集、主宰権を定めていることは疑いないが、実務上、一部の会社では董事長がこの権限を濫用し自らが董事会を招集、主宰できない場合に、代わりの者を指名せず、会社の正常な運営を妨害していることがある。董事会の効率を高め、董事長の職権濫用を防止するために、会社法の強行規定を定める必要がある。」<sup>21</sup>

王保樹の指摘する(1)董事会の構成の不合理性、(2)董事会の形骸化、(3)董事間の監督機能の欠如について、具体例に次のような実態がある。

実際、上場企業の董事はいかかると機関から派遣されているのか。上海証券取引所の調査では、董事の派遣母体別構成を明らかにしている。最大株主が派遣した董事は1996年時点では董事会の44.7%を占めていたが、その後年々上昇し、1999年には53.9%となり、過半数を超えた。したがって、董事会での意思決定がほぼ完全に最大株主にコントロールされていることになる。一方、取引先など関連企業が派遣した董事も高い比重を占めているが、この“取引先など関連企業”は最大株主とかなり重複している可能性が高い<sup>22</sup>。

さらに、董事会の特徴に注目すべき点は、董事会のメンバーの中で内部出身者が多いことである。……内部董事は董事会メンバーの中にいる企業内部の管理者または従業員董事を指すが、中国の実情を考慮すれば、主管部門から派遣された董事も含まれている。それは政府と企業が未分離で、主管部門がしばしば企業経営に関与するからである<sup>23</sup>。

<sup>21</sup> 王保樹ほか編『全球競争体制下的公司法改革』社会科学文献出版社、2003年、182-184頁

<sup>22</sup> 今井健一「上海企業の所有構造と企業統治」丸川知雄編『中国企業の所有と経営』アジア経済研究所、2002年、83頁

<sup>23</sup> 唐燕霞『中国の企業統治システム』御茶ノ水書房、2004年、177頁、179頁

董事は、主として最大株主または取引関係会社から派遣され、この董事によって董事会が主導されている。そうであるところ、最大株主の利益を優先させた恣意的な決議が行われている可能性が高いということであろう。株主平等の原則、少数株主の保護、債権者保護などが十分に確保されているとはいえない。

では、現行の会社法において、董事会・董事は、どのように機能するのか。以下、この点について叙述する。

## (2) 董事会

### ① 董事会の組織

有限責任会社における董事会の組織は、会社法 45 条により次のとおり規定されている。

「有限会社は、董事会を設置し、その構成員は 3 名から 13 名とする。……

2 以上の国有企業または 2 以上のその他の国有投資主体が投資して設立した有限責任会社は、その董事会に会社の従業員代表を入れなければならない。その他の有限責任会社は、董事会の構成員に会社の従業員代表を入れることができる。董事会の従業員代表は、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選挙によって選出する。

董事会には、董事長 1 名をおくものとし、副董事長をおくことができる。董事長、副董事長の選出方法は会社定款により定めるものとする。」

株式会社における董事会の組織は、会社法 109 条により次のとおり規定されている。

「株式会社は、董事会を設置し、その構成員は 5 名から 19 名とする。

董事会の構成員には、会社の従業員代表を入れなければならない。董事会の従業員代表は、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選挙によって選出する。」

### ② 董事会の権限

董事会は、株主会に対して責任を負い、次に掲げる権限を行使する（会社法 47 条）。

- i) 株主会会議を招集し、かつ株主会で業務報告を行う。
- ii) 株主会の決議を実行する。
- iii) 会社の経営計画および投資案を決定する。
- iv) 会社の年度財務予算案および決算案を作成する。
- v) 会社の利益配当案と欠損補填案を作成する。
- vi) 会社の登録資本金の増加または減少案および社債発行案を作成する。
- vii) 会社の合併、分割、解散または会社形態の変更案を立案する。
- viii) 会社の内部管理機構の設置を決定する。
- ix) 総経理の招聘または解任およびその報酬事項を決定し、かつ総経理の指名に基づき会社の副総経理、財務責任者の招聘または解任およびその報酬事項を決定

する。

- x) 会社の基本的管理制度を定める。
- xi) 会社定款に定めるその他の権限

### (3) 董事

董事は、株主会により選任される（会社法 38 条）。会社法 148 条 1 項は、「董事、監事、高級管理職は、法律、行政法規および会社定款を遵守し、会社に対して忠実義務および勤勉義務を負う。」と規定しており、董事には、忠実義務および勤勉義務があることを明らかにしている。

この忠実義務および勤勉義務の結果、派生する規定として、会社法 148 条 2 項、149 条、150 条に次のとおりの規定がある。

会社法 148 条 2 項

「董事、監事、高級管理職は、権限を利用して賄賂またはその他の不法な収入を得てはならず、会社の財産を横領してはならない。」

会社法 149 条

「董事、高級管理職には、次の各号に掲げる行為があってはならない。

- (1) 会社の資金を流用すること
- (2) 会社の資金を自分の個人名義またはその他の個人名義で口座を開設し預金すること
- (3) 会社定款の規定に反し、株主会、株主総会または董事会の同意を得ずに、会社の資産を他人に貸し付け、または会社の財産を他人のために担保として提供すること
- (4) 会社定款の規定に反し、または株主会、株主総会もしくは董事会の同意を得ずに、自社と契約を締結し、または取引を行うこと
- (5) 株主会または株主総会の同意を得ずに、職務上の便宜を利用して自己のため、または他人のために会社の商機を奪い、在任する会社と同種の業務を自営し、または他人のために経営すること
- (6) 他人と会社との取引のコミッションを受け取り自己のものとする
- (7) 会社の機密を無断で開示すること
- (8) 会社に対する忠実義務に反するその他の行為

董事会、高級管理職が前項の規定に違反して取得した収入は会社の所有に帰属させなければならない。」

会社法 150 条

「董事、監事、高級管理職は、会社の職務を執行するときに法律、行政法規または会社定款の定め違反し、会社に損害を与えた場合、賠償責任を負わなければならない。」

中国において会社の不祥事、または経営者らによる不正行為が増えていることは周知のとおりである。証券取引所への上場企業を監督する証券監督管理委員会によると、1992 年か

ら 2005 年 6 月末までの間に 536 社、1,066 人に対して行政処罰を科し、このうち上場会社の管理職が 497 人、証券会社の管理職が 98 人、先物取引会社の管理職が 32 人などとなっている。行政処罰の内容は、情報漏洩が 110 件、市場操作行為が 19 件、インサイダー取引が 7 件、先物取引違法行為が 44 件、その他証券違法行為が 198 件、司法機関に移送された事案が 86 件となっている<sup>24</sup>。従って、上記のとおりの規定が設けられた。

なお、株主の人数が比較的に少ないか、または規模が比較的に小さい有限責任会社は、執行董事を 1 名おき、董事会を設置しないことができる。執行董事は、会社の総経理を兼任することができる。執行董事の権限は、会社定款により定める（同 51 条）。

董事は、株主会により選任される。そうであるので、理論的には株主会は全株主の合議機関であって、董事は全株主の代表であると言える。しかし、実務上は会社が成立した後、とりわけ株主が分散している会社にあつては、大多数の株主は会社の機関設計に対して関心は薄く、董事を選任する権利に熱心ではないので、董事の選任権は大株主に操作されることになる。さらに、董事の選任は、一般には董事会が董事候補者のリストを提出し、株主の指名権を取り上げるような会社定款が定められているという<sup>25</sup>。

そこで、新会社法では、株式会社において累積投票制度を設けた（同 106 条）。累積投票制度とは、会社の株主総会で董事または監事を占拠する場合に、議決権のある株式 1 株につき、選出される董事または監事の人数と同数の議決権があり、株主が保有する議決権を集中的に使用することができるというものである。

以上のような董事の選任方法について課題はないか。現時点における中国の会社、とりわけ上場会社の実務の動向を見た場合、多くの会社の董事会メンバーと経営管理者はほとんど重複しており、董事会と経営者の職能を分けることは難しい。理論的には、独立董事を有効に機能させるようにすることが重要であると考えられる。米国の公開会社の場合には、取締役会の構成における構成について独立取締役を増やし、取締役会の過半数にするという動きがある。中国においても独立董事の存在が重要視され始めているとこと、では、如何に独立董事の独立性を確保し、独立董事と監事会の機能をどのように分担させるようにするのが良いかを検討する必要があるだろう。

そこで、次に独立董事について検討する。

#### **(4) 独立董事**

旧会社法には独立董事に関する制度は存在しなかった。

国外に進出した中国の会社における企業統治に関しては、国家経済貿易委員会と中国証券監督委員会が、1999 年に「関与進一歩境外上市公司規範運作和深化改革意見」（さらに国外の上場会社の規範を運用し深化させることに関する改革意見）を發布し、この中で“国

<sup>24</sup> <http://www.iolaw.org.cn/shownews.asp?id=13299>

<sup>25</sup> 羅培新『公司法合同解釈』北京大学出版社、2004 年、178 頁。筆者は、この著書を所持していないので、李雨龍＝朱曉磊『公司治理法律実務』法律出版社、2006 年、117 頁によった。

外”の会社における独立董事制度の導入を促した。

こうした経験をもとに「上市公司治理準則（上場会社の企業統治に関する準則）」（2002年1月7日公布、施行）49条において「上場会社は、関連規定に従って独立董事制度を確立しなければならない。独立董事は、招聘先の会社およびその主要な株主から独立していなければならない。独立董事は、上場会社において独立董事以外のいかかる職務も担当してはならない。」と規定した。もっとも、このときには当該規定を積極的に奨励しようとしてはいなかったといわれる。

その後、中国証券監督委員会は、「関与在上市公司建立独立董事制度的指導意見」（上場会社において独立董事制度を確立することについての指導意見）を發布した（2001年8月16日制定、發布）。ここでは、会社の取締役会の構成について外部董事の割合を2分の1以上にし、かつ2名以上の独立董事を任命しなければならないとの要求がなされている。

### ① 独立董事の概念

上場会社は、関連規定に従って独立董事制度を確立しなければならない。独立董事は、招聘先の会社およびその主要な株主から独立しなければならない。独立董事は、上場会社において独立董事以外のいかなる職務も担当してはならない（上場公司企業統治準則 49 条）。

この独立董事は、以下の責務を負う（上場公司企業統治準則 50 条）

独立董事は、会社および全株主に対して信義誠実および勤勉の義務を負うものとする。独立董事は、関連の法律、法規、会社定款の要求に従い、職責を真摯に履行し、会社の全体的利益を守肌特に中小株主の合法的權益が損害を受けないように配慮しなければならない。独立董事は、単独で職責を履行しなければならない。会社の主要な株主、事実上の支配者およびその他の上場会社と利害関係のある単位または個人の影響を受けてはならない。

証券監督管理委員会は、2001年8月21日に「上場会社の独立董事制度の創設に関する指導意見」を發布した。この中で、独立董事について、次の通り規定している。

#### i) 独立董事の定義

上場会社の独立董事は、会社で董事以外のその他の職務に就任することがなく、また招聘された上場会社およびその他主要な株主との間で独立客観的な判断をすることを妨げる関係がない董事でなければならない。

#### ii) 独立董事の積極的資格

- ・法律、行政法規およびその他の関係規定に基づき、上場会社の董事の資格を有すること
- ・「指導意見」が要求する独立性を有すること（とりわけ、1条2項の「独立董事は原則的に最大で5社の上場会社の独立董事の兼任にとどめ、かつ十分な時間を確保して精力的に有効に独立董事としての職責を履行すること」）
- ・上場会社の運営に関する基本的知識を有し、関連法、行政法規、規則など熟知していること

- ・5年以上の法律、経済またはその他の独立董事の職責を履行するのに必要な業務経験を有すること

- ・会社の定款が規定するその他の条件

### iii) 消極的資格

以下の者は、独立董事に就任することはできない。

- ・上場会社またはその傘下企業に勤務している者およびその直系親族（主な社会的関係（兄弟姉妹、義父母、義理の子、兄弟姉妹の配偶者、配偶者の兄弟姉妹などの関係）にある者

- ・その他

## ② 独立董事制度導入の必要性

なぜ、独立董事制度を導入する必要があったのか。これには、監事会制度に存在する欠陥を補うということがあるといわれている。

独立董事制度導入の政策的背景は、(1)最大株主による恣意的な経営がなされないように所有と経営を分離し、および(2)会社内部の業務執行管理だけでは不祥事が後を絶たないことから、会社から独立した立場で経営の監督ができるようにしようということである。

李=朱は、次のとおりの指摘をしている<sup>26</sup>。

中国会社法が採用した機関設計は、二元制モデル、すなわち監事会と董事会が並列して存在するものである。監事会は董事会、経理などを監督するものであり、会社の内部権力のバランスを図り、従業員の経営参加を促進するなどのメリットがある。しかし、中国の上場会社の株券構造は董事会中心主義の影響を受け、さらに経営権の独立性と自主性（これは企業の主管人員に過度の権力を与え、権力の監督、バランスを無視するものであるが）を強調し、監事会制度を弱体化させ、飾り物にしているということがある。

100の国有大中型企業に対する調査によると監事会制度を設けている企業は78であり、このうち監事会が十分に機能しているというのは33社、24社は基本的に形式的なものにすぎない。

現在の法制度上、監事会制度には次の欠陥がある。

第一に、(1)監事会の構成の欠陥として、以下の諸点がある。

ア) 実務上、ある会社では実質的に経営サイドにある者が従業員監事であるとして、事実上、従業員監事の数を減らしているという操作が行われている。

イ) 監事会メンバーは、会社内部の者が多数を占め、監事会の独立性が維持されていない。株主が派遣する監事が多いので、自分で自分を監督するに過ぎない。

ウ) 監事の就任資格規定に欠陥があり、監督の専門性が確保されない。

第二に、(2)監事会の職権構造の欠陥がある。

ドイツのように董事の任免権を有してはならず、董事会と並列のものであり、実際上は

---

<sup>26</sup> 李雨龍=朱曉磊『公司治理法律実務』法律出版社、2006年、150頁



董事会の決定を拒否することを難しくしている。

第三に、③監事会の職権行使メカニズムの欠陥が指摘できる。

中国の監事会は合議制であり、日本のように各監事が独立したものではない。単独で職権を行使できない。ほとんどの上場会社の監事は、支配株主が派遣しているため、監事会として決議をする際に、董事、高級管理職の不法行為について有効な決議をなし得なくしている。

監事会制度に以上のような問題があるので、独立董事は外部の者とし、かつ会社の株主とは利害関係のない者で、董事や高級管理職から干渉されないシステムが必要である。

日本の場合にも社外取締役の独立性が問題となっている。経営陣からの独立性が低い懸念がある。このように言うのは、社外取締役総数の37%は持ち株比率1割以上の大株主の出身者であるからである。取引銀行などの金融機関出身者も19%を占めている個別の出身母体をみると、例えば日立製作所グループは最多の37人を上場子会社や取引先に社外取締役として派遣している。このような現状は、社外取締役は構造的に大株主の影響を受けやすく、長期的に企業を成長させる動機が弱いという批判につながっている<sup>27</sup>。

社外取締役が不祥事を防げないともいわれることがある<sup>28</sup>。これも経営陣からの独立が不十分であることが一因である。

中国においても現在、独立董事の制度についてみると、なお独立董事の株主に対する責任を保証する制度および独立董事の有効な監督制度が確立されているとは言えない。独立董事は、単なる虚飾の閑職に過ぎず、定年退職した者であり、または天下りした政府の幹部の車代を出す制度になっているとの批判もある。

### ③ 独立董事制度実施上で直面する問題

現行の独立董事制度には、事務上、次のとおりの問題があることが指摘されている<sup>29</sup>。

#### i) 法規定の欠陥

現代コーポレートガバナンスの核心は、株主、董事、経営層の責任・権利・利益関係を規律することである。現在、会社法、「上場会社の独立董事制度の創設に関する指導意見」、「上場会社企業統治準則」などがあるが、制度は必ずしも詳細に規定されていないという欠陥がある。例えば、独立董事の賠償責任に関する条文の不在、独立董事の権利・義務に関する明確かつ具体的な規定の欠如などである。国務院は、別途規定する必要がある。

#### ii) 独立董事の人材不足

現在、独立董事は経営者や技術分野の専門家になっていることが多い。会社の主な業務や企業経営、技術に精通した人材が不足している。

<sup>27</sup> 日本経済新聞 2009年11月23日

<sup>28</sup> 日本経済新聞 2009年12月26日。下着会社ジャレルは、2008年に創業者によるMBO（経営者が参加する買収）に失敗した。3人の社外取締役が「創業者の不適切な関与を防ぐ義務を怠った」（同社開示資料）。株主が代表訴訟と賠償訴訟を起こした（日本経済新聞 2009年12月26日）。

<sup>29</sup> 李雨龍＝朱曉磊『公司治理法律実務』法律出版社、2006年、154頁

実務上は、学者、会計士、経営者などが独立董事として就任している。現在は経済学者が多いが、将来的には経営者中心にすべきとの認識があるという。2001年には董事会3分の1を独立董事とすることを上場企業の義務としたため、2003年6月の統計では上場企業の65%が独立董事を設置している<sup>30</sup>。もっとも、この独立董事について、少数株主や監事会の指名した者が選出された例は報道されておらず、現状では独立董事の多くは、支配株主の代表者である董事会の氏名によって選任されているとみられる<sup>31</sup>。

一部の人材に独立董事就任の要請が集中しているという問題もある。この点は、日本も同様である。日本経済新聞社が2009年10月20日にまとめた「社外取締役アンケート調査」では、社外取締役や社外監査役は一部の著名人に人気集中しがちであるという。社外取締役は過半数が兼務である。4社以上兼務する者が12%おり、1社以上兼務する者が12%おり、2社を兼務する者が28%である。3社以上兼務する社外取締役には、著名な経営者、大学教授らが目立つという<sup>32</sup>。

### iii) 内部の者が情報のコントロール、非公開

現在、独立董事は基本的に大株主に推挙され、就任しており、この独立董事は高級管理者とも良好な関係にある。そこで、独立董事は、人情董事、名目董事、花瓶当時であって、実質的に機能していない。本来の目的を果たしていない。また、上場会社の独立董事は通常兼務であり、大多数は比較的著名な人がなっている。独立董事は本来の業務もあり、きわめて多忙であり、会社の状況を理解し、戦略を判断する資料も完全に上場会社から提供されるものである。この資料の審議を判断することもできない。(独立董事の権限を強化し、真に独立性を持たせ、そのために報酬なども十分に保証し、同時に責任(損害賠償責任)を持たせることも必要だろう。)

### iv) 独立董事の機能・地位の低さ

実務上、独立董事は一般に単なる顧問やゴム印としか認められていない。専門家といえども会社の経営や管理実務をすべて知っているわけでもなく、財務諸表等に関する知識がない者も少なくない。独立董事を名誉職と認識し、社会的知名度を高める有効な手段としている者もいる。こうしたことは、社会的責任を無視した不道德な行為である。

### v) 独立董事と監査制度の交差

中国は董事会と監事会を同時に設置する二元モデルである。これは一元モデルに比べて権限の配分と協調が難しくなる。中国の会社法立法において大陸法と英米法の2つの法から同時に制度を移植しようとしたことによる。矛盾は以下の諸点で発生している<sup>33</sup>。

#### a) 会社法54、119条、監事会の職権

<sup>30</sup> 日本監事協会中国会社法制調査団「中国における会社法制の現状と課題」『監事』2005年3月25日、N0.498、72頁。これは、同調査団が、王保樹・清華大学教授および江平・政法大学教授にヒアリングしたものである。

<sup>31</sup> 劉平＝今井健一「中国の企業統治と企業法制の改革」今泉慎也・安倍誠『東アジアの企業統治と企業法制改革』アジア経済研究所、2005年、143頁

<sup>32</sup> 日本経済新聞 2009年10月21日

<sup>33</sup> 李雨龍＝朱曉磊『公司治理法律実務』法律出版社、2006年、158頁

b) 上場会社の独立取締役制度の創設に関する指導意見」 5 条、6 条

c) 上場会社企業統治準則 52、54 条

上記から監事会および独立取締役の規定を知ることができる。伝統的に監事会は中国の会社において常設監督機関であり、財務監督および業務監督の 2 つの職権がある。一方、独立取締役も同様の職能がある。これは、会社の機関の混乱を招き、監督コストを高め、会社の経営効率を悪化させ、監督の効率も低下させるものである。会社法 1 2 3 条「国务院が規定する。」としているが、この国务院の規定の公布により監事会と独立取締役の職責が明らかに分担されることを待つ。

米国では、SOX 法で独立取締役のみによる監査役委員会の設置が強制されている。委員会設置会社というものが中国にはないが、今後、中国においてこのような考え方もあるだろうか。

では、どのように独立取締役を機能させるための制度整備が必要であるのか。

#### ④ 独立取締役制度の整備

独立取締役を機能させるためには、真に独立性を確保し、権限および権威を強化するシステムが必要である。

李は、次のような独立取締役の自立メカニズムの確立について提案している<sup>34</sup>。

i) 独立取締役協会の設立

独立取締役の適法な権利・利益を保障するとともに、内部の懲戒措置を定め、独立取締役の行為を規律する必要がある。このために独立取締役協会を設立し、独立取締役の業務執行能力を高める教育・訓練をしたり、資産評価、業務評価をし、独立取締役に権威をもたせるのがよい。

ii) 独立取締役事務所の設立

独立取締役という自然人の責任を法人責任に転嫁させる。この事務所が損害賠償責任にあたる。

iii) 独立取締役の信用評価システムを確立する。

iv) 厳格な制裁体系を確立する。

v) 市場の透明度を高める。

vi) 独立取締役経営会社および独立取締役評価事務所の設立

独立取締役個人の信用、資質、業績などを審査し、登録する。

さらに、独立取締役制度に対して、以下の問題点指摘をし、この問題改善のために提言が考えられる<sup>35</sup>。

i) 独立取締役の任免手続は独立性を確保できておらず、報酬も独立性の機能を発揮させ

<sup>34</sup> 李雨龍＝朱曉磊『公司治理法律実務』法律出版社、2006 年、164 頁

<sup>35</sup> 牛宇燕「独立取締役制度与監事会的衝突与協調」法大商經濟法律網  
<http://www.ccelaws.com/xueshengsueshu/shangshifa/2009-05-20/8290.html>

るような仕組みにはなっていない。独立董事の意識・意欲向上のための制度が必要である。

- ii) 独立した独立董事委員会のような組織を設け、独立董事として適任である人員を登録し、独立董事名簿を作成し、企業の要請に応じて独立董事を推薦するような仕組みはどうか。そうであると独立董事は単独で独立して職権を行使し、意見を発表することができる。このような独立董事委員会を維持するために上場会社は会費を支払うようにする。
- iii) 独立董事の監督権を強化する。現在のところ独立董事は、監督権の行使と、独立して意見を発表するという2つの方式の職権を有する。前者は範囲が狭く、重大な関連取引についてのみ監督権が行使できるだけである。もっと広げる必要がある。
- iv) 独立董事の職権行使の権利保障の強化。独立董事の知る権利などが十分に確保されていない。独立董事に証券取引所や証券監督管理委員会などの訴えを提起できる権限を付与することも考えられ、証券取引所や証券監督管理委員会はこの訴えを受けて審理した結果を開示するようにすることである。また、必要であれば独立董事に裁判所への訴訟権を付与する。こうすることで証券監督管理委員会も市民も上場会社に対する監督が行えるようになる。
- v) 独立董事の責任制度。独立董事は職権を行使するだけでなく、責任も負わなければならない。董事に対する一般的な責任規定はあるが、独立董事に関する特段の責任規定はない。責任がなければ、義務の履行を担保することも難しいだろう。

## (5) 外部董事

国務院国有資産管理委員会は、2009年10月13日に「董事会試行中央企業の専門外部董事管理弁法」（以下、「弁法」という。）を公布、施行した。

この弁法を制定した背景は何か。外部董事とは何か。この弁法において、外部董事をどのように管理し、機能させようとするのか。

三鹿集団による有害物質メラミン混入粉ミルク事件は、まだ記憶に新しい。事件の直接責任者である元董事長ほかには、裁判で死刑および政治的権利を終身剥奪する判決が言い渡された。しかし、これで問題が解決されたわけではない。

このような事件を起こさないためには、企業に経営活動におけるコンプライアンスの意識を十分に持たせようとしなければならない。また、政府の責任についても明確にする必要があるだろう。

このような認識の下、国有資産管理委員会は、2009年11月3日に「中央企業社会責任工作会議」を開催した。企業に社会的責任を十分に認識させ、機能させるようとするとき、コーポレート・ガバナンスの規範を確立する必要がある。そこで、重要な機能を果たす存在として、外部董事の重要性が認識されている。

弁法は、国有資産管理委員会が出資者となり、その職責を担い、董事会を実験的に設置

している中央企業において、国有資産管理委員会が外部董事について管理をし、就任条件を定め、選任・解任し、業務を評価し、報酬を決めることについて規律したものである。

外部董事とは、日本でいえば社外取締役である。ただし、日本の社外取締役よりも会社との関係では独立性が強く、米国の社外取締役に近いものである。証券監督管理委員会は、2001年8月21日に「上場会社の独立董事制度の創設に関する指導意見」を發布している。この中で、独立董事について、次の通り規定している。上場会社の独立董事は、会社で董事以外のその他の職務に就任することがなく、また招聘された上場会社およびその他主要な株主との間で独立客観的な判断をすることを妨げる関係がない董事でなければならない。この弁法の外部董事は、上場会社における独立董事に相当するものである。

外部董事になれる資格としては、10年以上の企業経営に関して戦略・資金・法律などに関する管理経験があるなどの要件が必要である（弁法10条）。任期は、同一企業において6年を超えないものとする（弁法14条）。

海外において、社外取締役は機能しているのだろうか。内田は、この点について、次のとおり述べている。

「海外においては、取締役会に占める社外（独立的）取締役の割合が企業価値二世の影響を与えるという結果は得られていない（Yermack,1996）。

最近では、企業はその特性にあわせて、最適な社外（独立的）取締役割合を選択していると主張されている。社外（独立的）取締役は株主の立場からのモニタリングに加え、当該企業に不足している専門的知識を供給するアドバイス機能を果たすと考えられるが、外部者であるために情報の非対称性に直面している。企業はこれらのコスト・ベネフィットを考慮して最適な社外取締役割合を決定すると考えられる。具体的には、エージェンシー問題が複雑で、多くの専門的アドバイスを必要とする複雑な企業は、社外（独立的）取締役を多くするであろう。Anderson et al.(2000)とColes et al.(2005)は、多角的企業がより多くの独立的取締役を採用していると指摘している。一方、成長機会の豊富な企業では情報の非対称性が申告であるため、社外（独立的）取締役は限定的な機能しか果たせないと考えられる。Bathala and Rao(1995)とLehn et al.(2004)は、成長機会と社外取締役割合の間に負の関係があることを報告している。また経営者の交渉力が強い場合には、社外（独立的）取締役の導入が進まないと考えられる。Hermalin and Weisbach(1988)は、パフォーマンスの悪い企業が追加的に社外取締役を導入していることを示している。」<sup>36</sup>

このような問題指摘は、現在の中国の独立取締役制度が直面している課題と共通項があ

---

<sup>36</sup> 内田交謹「取締役構成変化の決定要因と企業のパフォーマンスへの影響」日本史法学会シンポジウム資料（2009年10月12日）旬刊商事法務1874号抜刷、17-18頁。なお、内田によると、海外の研究と異なり、日本の先行研究では、社外取締役が企業価値を高めると主張されることが多いという。もっとも、経団連や大企業の多くは、社外取締役の原則導入には消極的である（日本経済新聞 2009年5月18日）。それでも、例えば英国の年金運用機関ハーミーズが、投資先である日本企業約250社に対して企業統治の向上を求める文書を送り、社外取締役の導入を要請している（日本経済新聞2009年5月28日）。社外取締役の導入は、社会からの要請になっている。経済産業省は、2009年5月26日に、企業統治を向上させるための制度案をまとめ、この中で社外取締役を置か独自対策をとるか選ぶ制度を設ける方針を示している（日本経済新聞2009年5月27日）。

ると考える。この共通項とは、(1)法規定の欠陥として、独立董事の賠償責任に関する条文の不在であり、独立董事の権利・義務に関する明確かつ具体的な規定が欠如しているということがある、(2)独立董事の人材不足であり、(3)独立董事は基本的に大株主に推挙され、就任しており、この力関係から経営者から十分に独立した権限があるとはいえず、経営者が情報をコントロールし、公開しないということがあり、(4)従って、独立董事の機能・地位が低く、(5)独立董事と監査制度の二重構造の不合理さがあるということである。

中国において外部董事が企業価値を高めるためにどれだけ機能しているか、パフォーマンスがあるのかということについての実証分析はない。しかし、上述のとおりの問題点の指摘があるところ、どのような改善策が提案されているのか。

国務院国有資産管理委員会の弁法は、外部董事に対しては、年度ごとに評価を実施し、また任期中の総合評価を実施する（弁法 15 条）。報酬は、国有資産管理委員会が決定し（弁法 16 条）、支払う（弁法 20 条）。年度評価および任期評価において、結果が好ましくなかったものは解任され（弁法 22 条 2 号）、董事会決議が会社の利益に重大な損失を及ぼすものであるのに、議決に反対しなかった外部董事は解任される（弁法 22 条 4 号）と規定している。

以上のような規定を定めたのは、外部董事が真に会社から独立した存在として活動することを保障するためであろう。このため、外部董事の日常業務の管理などについては、国有資産管理委員会が関係機関に委託する（弁法 8 条）。この受託機関は、今後設置されることになる。

現時点においては、中央企業において試行されるだけである。しかし、今後、この試行を経て、上場企業などその他の企業においても同様の制度が定められてくるものと考えられる。外部董事協会といったようなものが新設され、ここに登録された外部董事が、各会社の要請に応じて、会社に派遣されるようなシステムになってくるのであろうか。今後の実務の動向に注目したい。

## **(6) 董事長**

会社法 13 条は、「会社の法定代表者は、会社定款の規定に従い、董事長、執行董事または総経理が就任（する）」と規定している。旧会社法では、董事長が法定代表者であったが、新会社法では董事長が当然に法定代表者になるということではなくした。

董事長の職責は、董事会の招集と主宰である（会社法 41 条、110 条）。

## **(7) 会社の有限責任の例外適用と董事会制度改正の可能性**

2006 年の新会社法の施行以来、4 年が経とうとしている。この間、会社の不祥事が少なくなく、この原因の 1 つとして、会社の統治機関の不全および各機関の法的責任のあいまいさなどが指摘されている。そこで、「企業内部統制基本規範」が 2009 年 7 月 1 日から施行されるなど、会社法の不備な点を補完する規定などが公布されている。

こうした中で最近、コーポレート・ガバナンス、会社における有限責任のあり方を再考し、例外適用を検討すべきであるとの主張が散見され<sup>37</sup>、また会社の内部統制に関して、董事会制度を真に機能するものにする必要があるとして様々な提案がなされている<sup>38</sup>。

筆者は、2009年8月にチャイナワークなど関係各位からの紹介もいただき、北京、上海において中国人弁護士や日系企業に対して、会社の内部統制の現状についてヒアリング調査を実施した。多くの日系企業において、現実にはほとんど内部統制制度についての先行的検討はなされていないようである。

しかし、現時点において会社の内部統制に関して、中国でどのような問題があると認識され、これをどのように改めていこうとしているのかについて検討することは、近い将来の会社の機関設計の変更内容を予測し、これへの対処を考えておく上で有効であると考えられる。

そこで、以下、コーポレート・ガバナンス、会社の内部統制に関する問題の一部ではあるが、(1)会社における有限責任に対する例外規定を検討せよという考え方があることを紹介し、(2)この関係でどのような董事会制度を設計する必要があると考えられているのか、若干の議論を紹介する。

### ① 会社における有限責任の例外適用

会社法が、株主有限責任制度を採用している理由については、中国においても先進資本主義国と同様であり、多数の者が安心して資本参加できるようにし、会社の資金調達手段とするためである。有限責任制度は、投資を奨励し、会社の資金調達を容易にし、会社の経営の規模を拡大する上で有効な制度である。

では、なぜ今、有限責任の例外適用を認める必要があるのか。

有限責任制度は、同時に(1)投資者の投機を促し、(2)支配株主またはこの支配株主と実際上は一体である会社経営者をして、投資リスクを会見者に転嫁させてもよいという不道徳な意識を持たせるといふことがある。

現実には、とりわけ上場会社においては、(1)株主は、大株主により支配されており、中小株主の利益は必ずしも体现されておらず、このために、(2)董事会は、大株主と内部統制者により支配されている状況である。

このことから時には大株主が、法人格を濫用し、支配株主の利益が図られることになり、その他の中小株主や会社債権者などの利害関係者の利益が保護されず、社会公共の利益を害するという事件にも発展している。

そこで、有限責任について、法人格の濫用などがあると認められる場合には、例外適用しようということが議論されている。

これに関して、2003年1月に最高人民法院は、「企業再編にかかわる民事紛争事案を審理

<sup>37</sup> 例えば、劉康復「論有限責任的例外適用」政治与法律（2009年第6期）など

<sup>38</sup> 例えば、李雨龍＝朱曉磊『公司治理法律実務』（法律出版社、2006年）など

する若干の問題に関する規定」を發布し、この35条において「買収方式で企業を支配することになった場合には、被支配企業の債務は、被支配企業自身が負担しなければならない。ただし、支配企業が資金を逃避し、債務を逃避したために、被支配企業が債務償還能力をなくした場合には、被支配企業の債務は支配企業が負担するものとする。」として、有限責任の例外適用を認めたものがある。これが、はじめての有限責任の例外適用規定である。

有限責任の例外適用を規定しようとするのは、直接的には、第一に、(1)中小株主の利益の保護のためであり、第二に、(2)債権者の利益の保護のためである。株主有限責任の例外適用の主体は、支配株主である。救済する対象は、中小株主および会社の債権者である。

支配株主が有限責任制度を濫用して、会社経営のリスクおよび損失を転嫁させ、不当な利益のみを享受することを防止するための例外適用であるが、このためには例外適用のための客観的な要件を設けなければならない。

ただ、この要件については、まだ言及されることは多くないようである。今後、どのような要件を求めるか、なお検討されるべき点である。

こうした傾向の中で、現行制度の欠陥を是正することによる中小株主や会社債権者の保護をするための検討がなされている。この検討の中では、董事会制度のあり方に関する議論が最も活発である。

以下、董事会制度の現状と課題について叙述する。

## ② 董事会制度の現状と課題

現状の董事会は、どのように規定され、機能しているのか。

株主総会は、董事および監事を選任し、董事会が経理（実務上は総経理ということになる。）という経営層を選任する。そうであるので、事実上、大株主による経営の支配ということが生じる。総経理は、董事長または董事が兼務していることがほとんどで、この場合、董事会と総経理の権限の分離も不明確である。董事会は年1回招集される程度であり、実際の会社経営に関する決定権は総経理が担っている。

このために大株主が、実質的に議決権を支配し、董事会の経営権の濫用および支配株主の権限濫用につながっているという現実がある。董事は、株主会により選任される。理論的には株主会は全株主の合議機関であって、董事は全株主の代表であると言える。しかし、実務上は会社が成立した後、とりわけ株主が分散している会社にあつては、大多数の株主は会社の機関設計に対して関心は薄く、董事を選任する権利に熱心ではないので、董事の選任権は大株主に操作されることになる。さらに、董事の選任は、一般には董事会が当時候補者のリストを提出し、株主の指名権を取り上げるような会社定款が定められているという。

南開大学国際商学院などが実施した「国有企業（上場会社）経営者の内部統制メカニズムに関する調査」によると、上場会社の大多数（75.24%）が董事会の指導の下での総経理責任制を実施しているという。このことが問題となるのは、株主、董事会、経営層の有効な



監督メカニズムが機能しないということが生じるからである。

会社法 45 条は、董事会について次のとおり規定している。

「有限会社は、董事会を設置し、その構成員は 3 名から 13 名とする。……

2 以上の国有企業または 2 以上のその他の国有と牛主体が投資して設立した有限責任会社は、その董事会に会社の従業員代表を入れなければならない。その他の有限責任会社は、董事会の構成員に会社の従業員代表を入れることができる。董事会の従業員代表は、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選挙によって選出する。

董事会には、董事長 1 名をおくものとし、副董事長をおくことができる。董事長、副董事長の選出方法は会社定款により定めるものとする。」

また、会社法 109 条は、株式会社の董事会について次のとおり規定している。

「株式会社は、董事会を設置し、その構成員は 5 名から 19 名とする。

董事会の構成員には、会社の従業員代表を入れなければならない。董事会の従業員代表は、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選挙によって選出する。」

さらに、上場会社の企業統治に関する準則 31 条は、「支配株主の株式比率が 30% 以上の上場会社は、累積投票制度を採用しなければならない。」と規定している。

ただ、かかる規定によっても、例えば、(1) 董事会の人数を少なくするとか、(2) 選任された董事の交代を董事会決議で行うとか、(3) 董事の任期を調整し、毎回の株主総会における董事の選任人数を減少させることで、累積投票の実質的効果を発揮させなくするなどの抜け道があると指摘されている。こうした問題への対策も考慮されなければならないだろう。

現時点における中国の会社、とりわけ上場会社の実務の動向を見た場合、多くの会社の董事会メンバーと経営管理者はほとんど重複しており、董事会と経営者の職能を分けることは難しい。理論的には、独立董事を有効に機能させるようにすることが重要であると考えられる。

独立董事の職権については、2001 年の証券監督管理委員会が発布した「上場会社における独立董事制度に関する指導意見」に具体的に規定されている。独立董事は、主に一般の董事とは違った特殊な職権により具体的に経営者の監督をする。この特殊な職権とは、独立董事が認可を必要とする重大な関連取引、董事や高級管理職の任免・報酬の決定などについて、独立董事として単独で意見を発表することである。

独立董事制度に関して、以下のような問題点の指摘や提言が見られる。

- i) 独立董事の任免手続は独立性を確保できておらず、報酬も独立性の機能を発揮させるような仕組みにはなっていない。このため、独立董事の意識・意欲向上のための制度が必要である。
- ii) 独立した独立董事委員会のような組織を設け、独立董事として適任である人員を登

録し、独立董事名簿を作成し、企業の要請に応じて独立董事を推薦するような仕組みを設けるのが適当である。そうであると独立董事は単独で独立して職権を行使し、意見を発表することができる。このような独立董事委員会を維持するために上場会社は会費を支払うようにするという方法が考えられる。

- iii) 独立董事の監督権を強化する。現在のところ独立董事は、監督権の行使と、独立して意見を発表するという2つの方式の職権を有する。前者は範囲が狭く、重大な関連取引についてのみ監督権が行使できるだけである。もっと広げる必要がある。
- iv) 独立董事の職権行使の権利保障の強化。独立董事の知る権利などが十分に確保されていない。独立董事に証券取引所や証券監督管理委員会などへの訴えを提起できる権限を付与することも考えられ、証券取引所や証券監督管理委員会は、この訴えを受けて審理した結果を開示するようにすることである。また、必要であれば独立董事に裁判所への訴訟権を付与する。こうすることで証券監督管理委員会も市民も上場会社に対する監督が行えるようになる。
- v) 独立董事の責任制度を設け、明確にする。独立董事は職権を行使するだけでなく、責任も負わなければならない。董事に対する一般的な責任規定はあるが、独立董事に関する特段の責任規定はない。責任がなければ、義務の履行を担保することも難しいだろう。

以上は、多くの学者や弁護士らが指摘するところで、比較的多数意見でもあるので、今後、以上のような制度や規則が定められる可能性があるものとする。

### ③ まとめ

中国の会社の不祥事が少なくないことから、会社の統治機関のあり方の再構築が問題となっている。

多くの日系企業において、現実にはほとんど内部統制制度についての先行的検討はなされていないようである。しかし、中国の法改正や新制度の設計があることを念頭に置いておいたほうがいいのではないかと考える。少なくとも現時点において董事会の決議方法などについて、会社は整備しておく必要があるものとする。董事会メンバーの構成も重要な要件となるだろう。

本稿では言及しなかったが、会社の機関として、監事・監事会、経営者層（執行役員）、高級管理人員（高級管理職とは、会社の総経理、副総経理、財務責任者、上場会社の董事会秘書および会社定款に定めるその他の者をいう。）の役割も重要である。

株主会、董事および独立董事、董事長、董事会、監事・監事会、経営者層（執行役員）および高級管理人員の各関係、職責・権限の分担などについての研究・検討も始まっているようである。

## 5 監事・監事会

監事は、董事の職務執行の監査をする権限を有する機関である。

会社法は、有限責任会社に関しては、52条で監事会または監事の設置義務、監事会の構成および監事の要件について、53条で監事の任期について、54条および55条で監事会および監事の権限について、56条で監事会の招集などについて、57条で監事費用について規定している。また、株式会社については、118条で監事会の構成について、119条で監事会の権限について、120条で監事会会議について、それぞれ規定している。

監事会の問題については、次のとおりの指摘がある。

「監事会の主な活動は“監事会主席の選挙十株主総会に提出する報告の審議と決議”(38.5%)である。会計監査する企業は17.9%、董事および経営者に対する定性評価を行なう企業はわずか3.8%にすぎない。こうしてみると、多くの企業の監事会は本来の機能を発揮できず、形骸化している。

監事会の監督機能が弱いことは主として2つの要因が考えられる。第1に、監査夜会のメンバーは主として企業内部の党や経営幹部から構成されている。……監事会の構成員の中で、もっとも多いのは党組織幹部であり、35.1%を占めており、ついで組合代表の25.7%、従業員代表の19.3%が続き、法人株主代表はわずかに13.8%にすぎない。」<sup>39</sup>

監事会の実態が上記のとおりであるところ、では、企業統治をどのように規律するのか。中国の監事制度を検討する上で、以下では、(1)中国における監事制度の立法趣旨、(2)この立法趣旨から定められた監事会または監事の構成および監事の要件、(3)監事会および監事の職務権限(機能)、(4)この機能を果たすために設けられた監事会会議の運営、および(5)現行制度の課題の順番で検討する。

### (1) 監事会制度の立法趣旨

監事制度の立法趣旨は、所有と経営の分離をするということである。

従前の中国の企業は、国の付属物であり、生産計画から企業発展、原材料供給から製品販売に至るまでの一切が主管官庁に委ねられていた<sup>40</sup>。このことが企業活動を非効率的にし、経営資源の適正分配もなされず、経済全体を停滞させる原因となったため、経営と所有権を分離させる必要性が検討され、この中で監事会の設置という問題がでてきたのである<sup>41</sup>。

会社法改正前の監事会制度には、以下の課題が存在すると指摘されていた。

①外部監査の導入<sup>42</sup>。現状は、監査投合の独立性が強くないということがある<sup>43</sup>。

<sup>39</sup> 唐燕霞『中国の企業統治システム』御茶ノ水書房、2004年、180-181頁

<sup>40</sup> 楊春堂、柳椿「論国家和企業的經濟法律關係」法学研究、1985年第1期

<sup>41</sup> 監査役会設置の立法趣旨などについては、例えば、王欣新編『企業和公司法』(中国人民出版社、2000年、174-176頁)などがある。

<sup>42</sup> 郁光華「走向機構競争複式比較公司治理制度研究」王保樹ほか編『全球競争体制下的公司法改革』社会

②公司法における監事会の権限の拡大。例えば、随時に董事、経営者の報告を受け、会社の業務および財務状況を調査し、株主総会に提出される財務会計報告が法律、定款に違反していないか否かを調査し、違反がある場合は株主総会に報告し、親会社の監査役に子会社の経営、業務および財務状況を調査する権限である<sup>44</sup>。これらに関して、従来から権限がないとはいえないが、法的に権限が確保されているとはいえない<sup>45</sup>。例えば、董事が会社の利益を損なう行為をしたときに、監事今はこれを正す要求権があるが、董事がこれを拒否したらこの権限は実現されるか。または、監事会には臨時株主総会の招集請求権があるが、董事会が拒否したら如何、などである。

③監事の義務と責任に関する規定が軽い。監事が、会社または第三者に損害をもたらし、董事も責任を負う場合には、監事は董事に対して連帯責任を持たせるべきである<sup>46</sup>。

④従来の会社法では監事会設置の規定はあるが細目がない。改正後は設置を強制し、小規模会社にも資本金の額により監事会の設置を要求する<sup>47</sup>。

以上は、当面の課題であるといえる。長期的には、「ドイツ会社法の重層制(二重構造)モデルを参照にすべきである<sup>48</sup>。監事会を董事会の上位機関とし、監事会に董事の任免権を与え、董事の報酬決定権を与える。監事会は、董事会、総経理の経営行為の適法性および

---

科学文献出版社、2003年、27頁

<sup>43</sup> 雷興虎=蔡嘩「論董事行使職責的内外部制衡機制」王保樹ほか編『全球競争体制下的公司法改革』社会科学文献出版社、2003年、329頁

<sup>44</sup> 劉俊海「中国加人世貿組織以後公司法的修改前縦」王保樹ほか編『全体競争体制下的公司法改革』社会科学文献出版社、2003年、268頁

<sup>45</sup> 雷興虎=蔡嘩「論董事行使職責的内外部制衡機制」王保樹ほか編『全球競争体制下的公司法改革』社会科学文献出版社、2003年、329頁

<sup>46</sup> 雷興虎=蔡嘩「論董事行使職責的内外部制衡機制」王保樹ほか編『全球競争体制下的公司法改革』社会科学文献出版社、2003年、329頁

<sup>47</sup> 日本監事協会中国会社法制調査団「中国における会社法制の現状と課題」『監事』2005年3月25日、N0.498、73頁。これは、開調査団が、李飛・全国人民代表大會常務委員會法制工作委員會副主任にヒアリングしたものである。

<sup>48</sup> ドイツにおける会社の機関は、独自の法制度の上に成り立っている。つまり、株主代表の監査役と従業員代表の監査役が監査役会を構成し、監査役会が会社の監督機関として、取締役を選任・解任し、その業務執行監査する(株式法111条1項)。さらに、定款または監査役会決議にもとづき、取締役の特定の重要な行為に関して一般的同意権を有することができ(同法114条4項)、会社の計算書類は、原則として監査役会の承認により確定する(同法172条)。監査役の組織については、以下のとおりである。監査役会の員数は、従業員が1万人未満の会社では12名、従業員が1万人以上2万人以下の会社では16名、従業員が2万人超の会社では、20名と定められている(共同決定法7条1項)。監査役会は、株主代表、従業員代表、労働組合代表の三層で構成される。12名から成る監査役会では、6名の従業員代表のうち、4名はその会社で働いている者(企業内被傭者)、2名は労働組合の代表者である(共同決定法7条2項1号)。16名の監査役会では、8名の従業員代表の内、6名は企業内被傭者であり、2名は労働組合代表者である(同条同項同号)。20名の監査役会では、10名の従業員代表の内、7名が企業内被傭者であり、3名は労働組合の代表者である(共同決定法7条2項2号)。なお、取締役は、共同して会社の業務を執行し、会社を代表する権限を有する会社の業務執行機関である(同法76条-78条)。以上のようなドイツにおける監査役制度の趣旨は、企業統治という観点から、会社内部の透明化を確保することにある。これを体現するのが、コントラック法である。同法は、株主総会、取締役および監査役会と個々の法規制を定めている。中でも、監査役会による監視システムが重要視されている。参考文献：(1) 早川勝「ドイツにおけるコーポレートガバナンスの改正」『比較会社法研究奥島孝康教授還暦記念 第一巻』成文堂、1999年、317-342頁。(2) 正井章彦『ドイツのコーポレート・ガバナンス』成文堂、2003年

妥当性を全面的、日常的に監督すると同時に、会社の帳簿を重点的に監督する。」<sup>49</sup>との意見もあった。

改正会社法前の監査役会制度については、以下のような課題が認識され、議論されていた。

- ①外部監査の導入<sup>50</sup>。現状は、監査役会の独立性が強くないということがある<sup>51</sup>。
- ②公司法における監査役会の権限の拡大。例えば、随時取締役、経営者の報告を受け、会社の業務および財務状況を調査し、株主総会に提出される財務会計報告が法律、定款に違反していないか否かを調査し、違反がある場合は株主総会に報告し、親会社の監査役に子会社の経営、業務および財務状況を調査する権限である<sup>52</sup>。これらに関して、従来から権限がないとはいえないが、法的に権限が確保されているとはいえない<sup>53</sup>。例えば、取締役が会社の利益を損なう行為をしたときに、監査役会はこれを正す要求権があるが、取締役がこれを拒否したらこの権限は実現されるか。または、監査役会には臨時株主総会の招集請求権があるが、取締役会が拒否したら如何、などである。
- ③監査役義務と責任に関する規定が、軽い。監査役が、会社または第三者に損害をもたらし、取締役も責任を負う場合には、監査役は取締役に対して連帯責任を持たせるべきである<sup>54</sup>。
- ④従来の会社法では監査役会設置の規定はあるが細目がない。改正後は設置を強制し、小規模会社にも資本金の額により監査役会の設置を要求する<sup>55</sup>。

以上は、改正会社法によっても必ずしも解決された問題であるとはいえない。監査役会の権限は強化され、会社の規模にかかわらず有限責任会社も株式会社も監査役会の設置が義務付けられた。しかし、実際上の権限がどこまで発揮できるか、その機能については、なお存在する課題であるといえる。長期的には、「ドイツ会社法の重層制（二重構造）モデルを参照にすべきである<sup>56</sup>。監査役会を取締役会の上位機関とし、監査役会に取締役の任免権

---

49 劉俊海「中国加入世貿組織以後公司法的修改前縦」王保樹ほか編『全体競争体制下的公司法改革』社会科学文献出版社、2003年、262頁

50 郁光華「走向機構競争模式比較公司治理制度研究」王保樹ほか編『全球競争体制下的公司法改革』社会科学文献出版社、2003年、27頁

51 雷興虎・蔡曄「論董事行使職責的内外制衡機制」王保樹ほか編『全球競争体制下的公司法改革』社会科学文献出版社、2003年、329頁

52 劉俊海「中国加入世貿組織以後公司法的修改前縦」王保樹ほか編『全球競争体制下的公司法改革』社会科学文献出版社、2003年、268頁

53 雷興虎・蔡曄「論董事行使職責的内外制衡機制」王保樹ほか編『全球競争体制下的公司法改革』社会科学文献出版社、2003年、329頁

54 雷興虎・蔡曄「論董事行使職責的内外制衡機制」王保樹ほか編『全球競争体制下的公司法改革』社会科学文献出版社、2003年、329頁

55 日本監査役協会中国会社法制調査団「中国における会社法現況と課題」『監査役』2005年3月25日、No.498、73頁。これは、同調査団が、李飛・全国人民代表大會常務委員會法制工作委員會副主任にヒアリングしたものである。

56 ドイツにおける会社の機関は、独自の法制度の上に成り立っている。つまり、株主代表の監護と従業員代表の監査役が監査会を構成し、監査役会が会社の監督機関として、取締役を選任・解任し、その業務執行監査する(株式法111条1項)。さらに、定款または監査役会決議にもとづき、取締役の特定の重要な行為に関して一般的同意権を有することができ(同法114条4項)、会社の計算書類は、原則として監査役会の承認により確定する(同法172条)。監査役の組織については、以下のとおりである。監査役会の員数は、

を与え、取締役の報酬決定権を与える。監査役会は、取締役会、総経理の経営行為の適法性および妥当性を全面的、日常的に監督すると同時に、会社の帳簿を重点的に監督する。」<sup>57</sup>との意見もある。

ドイツの会社法をモデルにするのが適当であるということについては、監査役会の問題として次のとおりの指摘があるからである。

「監査役会の主な活動は“監査役会主席の選挙+株主総会に提出する報告の審議と決議”(38.5%)である。会計監査する企業は17.9%、取締役および経営者に対する定性評価を行なう企業はわずか3.8%にすぎない。こうしてみると、多くの企業の監査役会は本来の機能を発揮できず、形骸化している。

監査役会の監督機能が弱いことは主として二つの要因が考えられる。第1に、監査役会のメンバーは主として企業内部の党や経営幹部から構成されている。……監査役会の構成員の中で、もっとも多いのは党組織幹部であり、35.1%を占めており、ついで組合代表の25.7%、従業員代表の19.3%が続き、法人株主代表はわずかに13.8%にすぎない。」<sup>58</sup>

**表 監査役会の構成**

監査役平均人数(人)	4.6
属性別人員構成(%)	
党組織幹部	35.1
労働組合代表	25.7
従業員代表	19.3
法人株主代表	13.8

出所：唐燕霞『中国の企業統治システム』御茶ノ水書房、2004年、181頁。

この表は、田志龍・楊輝・李玉清「我国股份公司治理結構的一些基本特徵研究——对我国百家股份公司的実証分析」『管理世界』1998年第2期、139頁より唐が作成したものである。

上述の監査役会制度において、特筆すべきは監査役会の構成である。すなわち構成員に従業員代表が必ず入っていなければならないということである。日本においても「わが国

---

従業員が1万人未満の会社では12名、従業員が1万人以上2万人以下の会社では16名、従業員が2万人超の会社では、20名と定められている(共同決定法7条1項)。監査役会は、株主代表、従業員代表、労働組合代表の三層で構成される。12名から成る監査役会では、6名の従業員代表のうち、4名はその会社で働いている者(企業内被備者)、2名は労働組合の代表者である(共同決定法7条2項1号)。16名の監査役会では、8名の従業員代表の内、6名は企業内被備者であり、2名は労働組合代表者である(同条同項同号)。20名の監査役会では、10名の従業員代表の内、7名が企業内被備者であり、3名は労働組合の代表者である(共同決定法7条2項2号)。なお、取締役は、共同して会社の業務を執行し、会社を代表する権限を有する会社の業務執行機関である(同法76条—78条)。以上のようなドイツにおける監査役制度の趣旨は、企業統治という観点から、会社内部の透明化を確保することにある。これを体現するのが、コントラック法である。同法は、株主総会、取締役および監査役会と個々の法規制を定めている。中でも、監査役会による監視システムが重要視されている。参考文献：(1)早川勝「ドイツにおけるコーポレートガバナンスの改正」『比較会社法研究 奥島孝康教授還暦記念 第一巻』成文堂、1999年、317-342頁。(2)正井章彦『ドイツのコーポレート・ガバナンス』成文堂、2003年

<sup>57</sup> 劉俊海「中国加入世貿組織以後公司法的修改前瞻」王保樹ほか編『全球競争体制下的公司法改革』社会科学文献出版社、2003年、262頁

<sup>58</sup> 唐燕霞『中国の企業統治システム』御茶ノ水書房、2004年、180-181頁

で、コーポレートガバナンスとの関連において“従業員の経営参加”を位置づけるとすれば、当然、それは従業員の取締役会・監査役（会）への参加が商法特例法上の大会社の経営のチェック・システムとして有効たりえるかを検討すべきである。」<sup>59</sup>との指摘があり<sup>60</sup>、さらに「(経営者に対する) モニター制度として従業員参加を考えるのであれば、監査役(会)参加＝従業員監査役制度を選択するほうが、はるかに効果的である。」<sup>61</sup>という指摘もある<sup>62</sup>。

中国の監査役会は、この点に関してはドイツ型が採用されているといえる。ロナルド・ドーアは、日本の会社の社会的責任と従業員の関係について次のように述べる。

「日本の CSR 運動と英米のそれとは面白い点で違う。英米では CSR が“株主所有物企業”論に対抗する、一種のステークホルダー企業推進論でもあるので、ステークホルダーとして重要な位置を占める、従業員の待遇が中核的なテーマとなる。

ところが、日本の CSR 論法には、ふつう、従業員はでてこない。……

日本と外国の違いはどこから来るのかというと、こうではないかと思う。英米では“会社の責任”といえ、経営者の責任を言うのであって、そこには当然、雇っている従業員に対する責任が入る。日本では、まだ多くの経営者の頭の中では、…“従業員の集合体としての会社”のイメージが消えていない。従業員は“責任”を持つ主体としての会社の“一部”とされている。」<sup>63</sup>

ロナルド・ドーアがいうように従業員が責任の主体の一部であるとするならば、なおさら監査役会や取締役会に従業員代表を派遣するという考えも出てこよう。中国では従業員参加型の監査役会が設置されることとなっている。この会社法の監査役会に関する規定は、現時点では外資企業に適用はされないものの、将来、外資企業法が会社法に一元化されることになると考えられるので、中国の内資企業における適用状況について、外資企業も研究しておくことが肝要であろう。

以下、現行の会社法において、上記の課題はどのように処理されたのかについて検討する。

<sup>59</sup> 奥島孝康「従業員の経営参加」ジュリスト、1994年8月1-15日、125頁

<sup>60</sup> この点については、伊丹がいう従業員は、“厳密にはコア従業員”であり、昇給昇格を重ねて経営者側に入った従業員を想定しているが(伊丹敬之『日本型コーポレートガバナンス』日本経済新聞社、2000年)、奥島は広く一般労働者である従業員も対象としていると思われ(奥島孝康「従業員の経営参加」ジュリスト、1994年8月1-15日)、筆者もこのような視点から従業員の経営参加について検討したいと考える。

<sup>61</sup> 奥島孝康「従業員の経営参加」ジュリスト、1994年8月1-15日、128頁

<sup>62</sup> この点に関しては、取締役会における妥当性の監督の限界ということもある。例えば、三原は、「わが国では、従来から専断的代表取締役が多く、監督を行うはずの平取締役が十分にその機能を発揮できていないことが、様々な事案から明らかである。最高裁昭和48年5月22日判決が定立した規範たる“株式会社の取締役会は会社の業務執行につき監査する地位にあるから、取締役会を構成する取締役は、会社に対し、取締役会に上程された事柄についてだけ監視するにとどまらず、代表取締役の業務執行一般につき、これを監視し、必要があれば取締役会を自ら召集しあるいは召集することを求め、取締役会を通じて業務執行が適正に行われるようにする職務を有するものと解すべき」という理想は、現実にはこれまで実現不可能な要求であった。」と述べる(三原園子「ドイツの株式会社における監査役会の実務」『比較会社法研究 奥島孝康教授還暦記念 第一巻』成文堂、1999年、418頁)。

<sup>63</sup> ロナルド・ドーア『誰のための会社にするか』岩波書店、2006年、201-202頁

## (2) 監事・監事会の構成および監事の要件

### <有限会社の監事・監事会の構成および要件>

#### ① 有限会社の監事・監事会の構成

有限責任会社において、監事会は必置機関である。この監事会の構成人数は3名を下回ってはならない。ただし、株主の人数が比較的に少ないか、または規模が比較的に小さい有限責任会社は、1名ないし2名の監事を置き、監事会を設置しないことができる（会社法52条1項）。

監事会は、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ず、そのうち従業員代表の比率は3分の1を下回ってはならない。具体的な比率は会社定款に定める。監事会の従業員代表は、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選挙により選出する（会社法52条2項）。

監事会は主席1名を置き、全監事の過半数の選挙により選出する（会社法52条3項）。

#### ② 監事会の招集

監事会主席は監事会会議を招集し、主宰する。監事会主席が職務を履行できないか、または職務を履行しない場合には、半数以上の監事が共同で推薦する1名の監事が監事会会議を招集し、主宰する（会社法52条3項）。

#### ③ 監事の要件

董事および高級管理職は、監事を兼任してはならない（会社法52条4項）。

監事の任期は1期3年とする。監事は、任期が満了し、連続して選出された場合は再任することができる。監事の任期満了時にすみやかに改選しない場合、または監事の在任期間中の辞任により監事会構成員が法定人数を下回った場合は、改選により選ばれた監事が就任するまでは、もとの監事はなおも法律、行政法規および会社定款の規定に従い、監事の職務を履行しなければならない（会社法53条）。

### <株式会社の監事・監事会の構成および要件>

#### ① 有限会社の監事・監事会の構成

株式会社は、監事会を設置し、その構成員は3名を下回ってはならない（会社法118条1項）。

監事会は、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ず、そのうち従業員代表の比率は3分の1を下回ってはならない。具体的な比率は会社定款に定める。監事会の従業員代表は、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選挙により選出する（会社法118条2項）。

監事会は主席1名を置き、副主席を置くことができる（会社法118条3項）。

#### ② 監事会の招集

監事会の主席および副主席は、監事会を招集し、主宰する。監事会主席が職務を履行できない場合、または職務を履行しない場合、監事会副主席が監事会会議を招集し、主宰し、



監事会副主席が職務を履行できない場合、または職務を履行しない場合は、半数以上の監事が共同で推薦する1名の監事が監事会会議を招集し、主宰する（会社法118条3項）。

### ③ 監事の要件

董事および高級管理職は、監事を兼任してはならない（会社法118条4項）。

株式会社の監事の任期に関する規定は、有限会社の監事の任期に関する規定（会社法53条）を適用する（会社法118条5項）。

## (3) 監事会および監事の職務権限

監事会または監事会を設けない会社の監事は、次に掲げる権限を行使する（会社法54条）。なお、この権限に関する規定は、有限責任会社に関する規定であるが、株式会社においても同様の権限が付与されている（会社法119条）。

### ① 会社の財務の検査

② 董事、高級管理職の会社職務執行に対する監督、並びに法律、行政法規、会社定款または株主会の決議に違反する董事、高級管理職に関する罷免の提案

③ 董事および高級管理職の行為が会社の利益に損害を与える場合における、董事と高級管理職に対する是正の要求

④ 臨時株主会会議招集の提案、董事会が本法に定める株主会会議の招集および主宰の職責を履行しない場合の株主会会議の招集および主宰

⑤ 株主会に対する意見の提出

⑥ 本法第152条の規定に基づく、董事、高級管理職に対する訴訟の提起

⑦ 会社定款に定めるその他の権限

また、監事は、董事会会議に列席し、董事会の決議事項に対し質問または意見を提出することができる（会社法55条1項）。

監事会および監事会を設けない会社の監事は、会社の経営状況に異常を見つけた場合には、調査を行うことができる。必要な場合は、会計士事務所等を招聘してその作業の協力を仰ぐことができ、費用は会社が負担する（会社法57条）。

## (4) 監事会会議の運営

有限責任会社においては、会社法56条により、以下のとおりの定めがある。

監事会会議は毎年少なくとも1回は招集するものとし、監事は臨時監事会会議の招集を提案することができる。

監事会の議事方式および議決手続は、本法に定めがある場合を除き、会社定款の定めによる。

監事会決議は、半数以上の監事により採択されなければならない。

監事会は、議事の決定について議事録を作成しなければならない。会議に出席した監事は、議事録に署名しなければならない。

また、監事会および監事会を設けない会社の監事はその権限を行使するために必要とする費用は、会社が負担する（会社法 57 条）。

株式会社においては、監事会介護の開催について、6 か月ごとに少なくとも 1 回開催する（会社法 120 条）とされている点が、有限責任会社と異なるほか、その他の規定は有限責任会社のものと同様である。

## (5) 監事会制度の課題

### ① 監事会の機能の現状

監事会は、現実にはどのように機能しているか。所期の目的を果たしているか否か。実際には、問題が存在する。監事会の職能は、虚無化しているといわれる<sup>64</sup>。

具体的に次のようケースが見られる。

2001 年の上海、深圳の 1000 社以上の上場会社が交付した年度報告によると、約 400 社の会社の関連会社において上場会社の権利侵害が見られ、上場会社の資金 200 億元余が占用され、中小株主が知らない間に損害を被っているという。しかし、監事会の公告では、すべての上場会社について「全株主に対して責任を負うとの精神に基づき、監事会は真剣に自らの職責を履行し、会社の財務状況、董事、経理およびその他の高級管理人員の業務執行について、相応の検査および監督をしたところ、法律、法規、会社の定款に違反し、または会社の利益に損害を与える行為は見当たらなかった。」と書かれている。この文章は、完全に事前に印刷され、期日を埋めた後、押印されたものである。

虚偽の財務諸表を作成し、不正常な関連取引を行い、支配株主または経営支配者が私欲をこやした上場会社にあっても、すべての監事会が存在している。しかし、この監事会は中小株主の利益を考慮することなく、投資者をだます行為をしているにすぎない。

猴王株式会社の元監事会主席は、監事会主席に就任する前に猴王集団の党委員会副書記、規律委員会書記、労働組合主席を兼任しており、集団企業の党委員会、従業員などのすべての監督責任を一身に担っていた。彼は、「私の知るところでは、ほとんど上場会社の監事会主席は労働組合主席を担当しており、労働組合主席は党委員会書記、董事長の指導の下で業務を行っており、単独で機能することはない。」と話している。

2001 年、湖南の 34 の上場会社の監事会に対して、その業務状況に関する調査が行われた。このとき、76%の会社の監事会はその業務を行う場所がなく、52%の監事会は会社の財務について検査したことがなく、94%の監事会は董事、経理の業務に法律法規、定款に対する違反行為を発見したことも、指摘したこともなく、100%の監事会は臨時株主総会を招集したことがない<sup>65</sup>。

不完全な統計ながら、1999 年から 2002 年の間、証券監督管理委員会は 220 件の不正行為を立件した。これは 1993 年から 1998 年の 6 年間の合計に等しい。結審した 192 件のう

<sup>64</sup> 李雨龍＝朱曉磊『公司治理法律実務』法律出版社、2006 年、184-185 頁

<sup>65</sup> 万福『公司治理重在完善監事会制度』中国期刊網 2002 年 12 月

ち、92 県は行政処分が科され、104 の機関、270 人が警告、不当利得没収、罰金、資格停止または取消しなどの行政処分を科され、罰金総額は 14.9 億元に上った。

## ② 虚無化の原因

では、なぜこのような虚無化が生じるのか。その原因として、次のことが指摘される<sup>66</sup>。

第一に、(1)制度上の原因である。すなわち、法律法規における権限、集団、義務規定の不備であるということである。例えば、董事や経理の不正行為、会社に損失をもたらす行為などを発見したとき、臨時株主会などを招集できるが、関係者がこれを拒否したときどうなるか。また、監事会組織が不合理ではないかという問題がある。

第二に、(2)体制上の原因である。中国の上場会社の主な出資者は国または国有企業である。このとき、選出された監事も国有企業の代表が少なくない。これでは、内部統制を実際にはできない。さらには、職代表、労働組合、党委員会が、一体化している場合が多い。

第三に、(3)文化的背景の原因である。中国は長期にわたって権力集中という歴史伝統観念があり、チェック・アンド・バランスという理念を有していない。

第四に、(4)その他—監事会、監事の独立性の欠如である。①選任方式、②株主の集中、大株主に権力集中—監事は容易に解任、③従業員代表監事は、上場会社の従業員—会社の職位から報酬を得ている。④監事会のほかに党委員会、紀律委員会、従業員代表大会などがさまざまな執行監督をする。監事の意識が緩む。

第五に、(5)監事自身の原因である。すなわち、監事に法律、財務など専門的な知識がないことが多い。

第六に、(6)監事会メンバーの奨励メカニズムがないことである。新会社法施行後に監事会招集者の株式保有、報酬状況について、169 の上場会社の監事会の状況調査が行われたが、このときの結果は、以下の表のとおりである。

表 監事会招集者の株式保有、報酬状況

	株式保有&報酬	株式保有	年間報酬	なし
会社数 (社)	52	32	20	65
会社割合 (%)	30.78	18.93	11.83	38.46

(出所) 胡銘『公司治理結構研究』中国財政経済出版社、2002年 209—210頁

株式も報酬も貰っていないという監事が 38.46%を占めている。そうであると、意欲、職責履行上の積極性が働かないということが指摘されている。

## (6) 監事会制度を機能させる対策

以上のとおり、現行制度の課題および原因が指摘されている。このとき、公司法をさらに改正する必要があるという議論がある。具体的にどのような提案がなされているのか。

<sup>66</sup> 李雨龍=朱曉磊『公司治理法律実務』法律出版社、2006年、186、188頁

主に次のような提案が見られる。

第一に、(1)外部監査の導入である<sup>67</sup>。現状は、監事会の独立性が強くないということがあ  
る<sup>68</sup>。

第二に、(2)公司法における監事会の権限の拡大である。例えば、随時に董事、経営者の  
報告を受け、会社の業務および財務状況を調査し、株主総会に提出される財務会計報告が  
法律、定款に違反していないか否かを調査し、違反がある場合は株主総会に報告し、親会  
社の監事に子会社の経営、業務および財務状況を調査する権限である<sup>69</sup>。これらに関して、  
従来から権限がないとはいえないが、法的に権限が確保されているとはいいたい<sup>70</sup>。例え  
ば、取締役が会社の利益を損なう行為をしたときに、監事会はこれを正す要求権があるが、  
董事がこれを拒否したらこの権限は実現されるか。または、監事会には臨時株主総会の招  
集請求権があるが、董事会が拒否したら如何、などである。

第三に、(1)監事の義務と責任を重くする規定を設けることである。現在は、これが軽い。  
監事が、会社または第三者に損害をもたらし、董事も責任を負う場合には、監事は董事に  
対して連帯責任を持たせるべきである<sup>71</sup>。

また、李は、監事会を有効に機能させるために、以下の措置が必要であるという<sup>72</sup>。

#### (1)監督権限の強化、拡大

##### ① 人事監督権

董事、高級官吏人員に違法行為、定款に反する行為があったときには、株主会にそ  
の罷免を提案する権限を付与する。

##### ② 株主会の招集、主宰権

監事会が必要と認める場合には、臨時株主会を招集し、主宰する権限

##### ③ 提案権

##### ④ 会社を代表して訴える権利

以下の事由があるとき

a) 会社と董事との間で紛争が生じたとき

b) 会社を代表して董事と関係事項を交渉する場合

例えば、董事が報酬アップを要求するとき、董事は監事会と交渉をしなければな  
らない。

<sup>67</sup> 郁光華「走向機構競争模式比較公司治理制度研究」王保樹ほか編『全球競争体制下的公司法改革』社会科学文献出版社、2003年、27頁

<sup>68</sup> 雷興虎・蔡擘「論董事行使職責的内外部制衡機制」王保樹ほか編『全球競争体制下的公司法改革』社会科学文献出版社、2003年、329頁

<sup>69</sup> 劉俊海「中国加入世貿組織以後公司法的修改前瞻」王保樹ほか編『全球競争体制下的公司法改革』社会科学文献出版社、2003年、268頁

<sup>70</sup> 雷興虎・蔡擘「論董事行使職責的内外部制衡機制」王保樹ほか編『全球競争体制下的公司法改革』社会科学文献出版社、2003年、329頁

<sup>71</sup> 雷興虎・蔡擘「論董事行使職責的内外部制衡機制」王保樹ほか編『全球競争体制下的公司法改革』社会科学文献出版社、2003年、329頁

<sup>72</sup> 李雨龍＝朱曉磊『公司治理法律実務』法律出版社、2006年、190頁

c) 少数株主の請求（5%以上の株主権）に応じて、株主を代表して董事を提訴する。

会社法 54 条

(2) 監事会に独立した法的地位を付与する。

① 監事会組織の独立性を確保する。会社法 147 条、52,118 条

しかし、これらの規定は、概括的で完全ではない。かつ、監事会の人事任免体制の欠陥があり、監事会の独立性を保障できていない。そこで、国は士法解釈、行政法規により、または会社定款によって、以下のことを明記するのがよい。

a) 監事会を常設機関とし、または監事会には必ず 1 名の執行監事（常務監事）を置き、日常業務の監督を行わせる。

b) 会社定款の中で、経営、財務、法律などに精通している社会的人員を監事会に招へいし、専門的人材を合理的に配置し、管理体制を整える。

② 監事会の独立、有効な監督権限を保障する。

監事会が職権を行使する場合において、株主、董事、高級官吏人員の干渉や規制を受けないようにし、監事会が職権を行使することについて法的保障および経済的保障（監事費用？）をする。注意すべきことは、会社法においては、監事会は集団で職権を行使すると規定されていることである。会社法 56 条 1 人 1 人の監事に独立して職権行使ができるようにする必要がある。

③ 監事の責任を明確にするとともに、監事の権利および利益についても保障する必要がある。

監事の責任をより明確にし、監事の業務懈怠については、その責任を追及する必要がある。ただし、このためには監事の権利および利益（報酬、業務に連動した？）を保障することも必要。

また、牛は、次のような提言をしている<sup>73</sup>。

- (1) 監事の独立性の強化。監事は、会社または関連会社の支配者または経営者との間に隷属的關係があってはならない。会社法の規定では、ただ会社内の董事、経理は監事を兼任できないと規定しているだけで、関連会社の何らかのポストに就任できる可能性を排除していない。実際に関連会社の者が監事に就任するとすれば、自らが監事となっている会社経営者の業務執行監査などについて厳格な監査ができなくなる。同時に監事が自ら解任されるのではないかということも懸念されれば、職務上の独立性が保障されないことになる。
- (2) 監事の意識・意欲向上のための制度。会社法は、監事の報酬を株主総会が決定するとしているが、如何に監事の意識・意欲を向上させるかについての規定はない。合理的な制度がなければ、監督職責をなおざりにすることがある

---

<sup>73</sup> 牛宇燕「独立董事制度与監事会的衝突与協調」法大商經濟法律網  
<http://www.ccelaws.com/xueshengsueshu/shangshifa/2009-05-20/8290.html>

のではないか。監事の報酬の決定方式についてさらに具体的に規定する必要があり、基本的な職務を執行することに対する費用を保障するとともに、相応の意識・意欲向上のための制度を設ける必要がある。

- (3) 監事の監督権限の強化。現在は監事会の構成メンバーとして民主参与性を重視しているに過ぎないが、財務、法律、企業管理に関する素養、知識をもたせる必要がある。そうでないと、監事会が形骸化することになりかねない。

日本においても監査役が十分に機能しているとは言い難い。日本の監査役協会が2007年に実施した調査では、社内監査役の前職で最も多いのは、監査関係以外の部長などで26.7%。次いで平取締役が20.8%などであることも多く、遠慮して権限を行使できない監査役も少なくないとされる。第三者の視点で監視する役割を期待されている社外監査役制度にも課題が残る。同調査では、社外監査役の前職・現職はいやが伊社の役職員が21.2%と最も多い。日本では、親会社の役職員は社外監査役への就任が可能。厳格な独立性を求める米国の社外役員就任の条件と比べると、親会社の影響を受けやすい<sup>74</sup>。

監事・監事会が本来の機能を果たすためには、なお課題が少なくない。

## 6 高級管理職

高級管理職とは、会社の総経理、副総経理、財務責任者、上場会社の董事会秘書および会社定款に定めるその他の者をいう（会社法217条1号）。この中で、実務的には総経理の権限がどうであるのかが重要である。

有限責任会社には、総経理を置くことができ、董事会が任命または解任を決定すると規定されている（会社法50条1項）。

総経理は、董事会に対して責任を負い、次に掲げる権限を行使する（会社法50条2項）。

- (1) 会社の生産経営管理を主管し、董事会決議を実施する。
- (2) 会社の年度経営計画と投資案を実施する。
- (3) 会社の内部管理機構の設置案を立案する。
- (4) 会社の基本的管理制度を立案する。
- (5) 会社の具体的規則を定める。
- (6) 会社の副総経理、財務責任者の任命または解任を提案する。
- (7) 董事会が任命または解任を決定すべき者以外の管理責任者の任命または解任を決定する。
- (8) 董事会により与えられたその他の権限会社定款に総経理の権限について別途規定がある場合はその規定に従う。

総経理は、董事会会議に列席する（会社法50条3項）。

なお、株式会社における総経理の権限も有限責任会社に同じである（会社法114条）。

<sup>74</sup> 日本経済新聞 2008年7月21日

## 7 会社の董事、監事、高級管理職の資格および義務

上記において、董事、監事、高級管理職の権限などについて検討したが、これら人材にはどのような資格および義務が認められるのか。この点について会社法は、(1)消極的就任資格要件を規定し、(2)忠実義務を要請し、(3)禁止する行為を規定し、(4)違反があった場合の賠償責任を規定し、(5)株主会への列席について規定している。

そこで、以下において(1)~(5)について紹介する。

### (1) 消極的就任要件

次に掲げる状況のいずれかに該当する者は、会社の董事、監事、高級管理職に就任することはできない（会社法 147 条 1 項）。

- (1) 民事行為能力の無い者または民事行為能力を制限されている者
- (2) 汚職、収賄、財産横領、財産流用または社会主義市場経済秩序の破壊により刑罰の判決を受け、執行期間満了後 5 年に満たない者、または犯罪により政治的権利を剥奪され、執行期間満了後 5 年に満たない者
- (3) 破産し清算を行った会社または企業の董事または工場長、総経理を務め、当該会社または企業の破産に個人として責任のある者で、その会社または企業が破産し清算が完了した日より 3 年に満たない者
- (4) 法律違反により営業許可証の取消、閉鎖命令を受けた会社または企業の法定代表者を務め、かつ個人として責任のある者で、その会社または企業が営業許可証を取り消された日から 3 年に満たない者
- (5) 個人として負っている比較的大きな債務の期限が到来したにもかかわらず弁済が完了していない者

会社が前項の定め違反して、董事もしくは監事を選出もしくは任命派遣し、または高級管理職を招聘した場合、かかる選出、任命派遣または招聘は無効とする（会社法 147 条 2 項）。

董事、監事、高級管理職の在任期間中に本条第 1 項に掲げる事由が生じた場合、会社はその職務を解除しなければならない（会社法 147 条 3 項）。

董事、監事、高級管理職の資格については、このように消極的資格要件が規定されているのみであるが、同時に資格要件も規定する必要もあるのではないか。とりわけ監事については、例えば、会計士としての資格、弁護士としての資格、金融、司法などの実務経験が 15 年以上である者という積極的要件や会社と一切の利害関係がないという独立性の要件が求められる。

### (2) 忠実義務

董事、監事、高級管理職は、法律、行政法規及び会社定款を遵守し、会社に対して忠実

義務及び勤勉義務を負う（会社法 148 条 1 項）。

董事、監事、高級管理職は、権限を利用して賄賂またはその他の不法な収入を得てはならず、会社の財産を横領してはならない（会社法 148 条 2 項）。

### (3) 禁止事項

董事、高級管理職には、次の各号に掲げる行為があってはならない（会社法 149 条 1 項）。

- ①会社の資金を流用すること
- ②会社の資金を自分の個人名義またはその他の個人名義で口座を開設し預金すること
- ③会社定款の規定に反し株主会、株主総会または董事会の同意を得ずに会社の資産を他人に貸し付け、または会社の財産を他人のために担保として提供すること
- ④会社定款の規定に反し、または株主会、株主総会または董事会の同意を得ずに、自社と契約を締結し、または取引を行うこと
- ⑤株主会または株主総会の同意を得ずに、職務上の便宜を利用して自己のため、または他人のために会社の商機を奪い、在任する会社と同種の業務を自営し、または他人のために経営すること
- ⑥他人と会社との取引のコミッションを受け取り自己のものとする
- ⑦会社の機密を無断で開示すること
- ⑧会社に対する忠実義務に反するその他の行為

董事、高級管理職が前項の規定に違反して取得した収入は会社の所有に帰属させなければならない（会社法 149 条 2 項）。

### (4) 賠償責任

董事、監事、高級管理職は、会社の職務を執行する時に法律、行政法規または会社定款の定め違反し、会社に損害を与えた場合、賠償責任を負わなければならない（会社法 150 条）。

また、刑事責任が追及されることもある（会社法 148 条、216 条、および刑法 163 条、271 条、385 条、386 条、382 条、383 条）。

2001 年に最高人民検察院と公安部は、共同で「経済犯罪事件の訴追基準に関する規定」（関与経済犯罪案件追訴標準的規定）を發布した。この規定の 8 条は、次のとおり定めている。

「公司、企業の業務人員が職務上の地位を利用し、他人の財物を詐取し、または他人の財物を不法に收受し、他人のために利益を詐取し、または取引において国の規定に反して各種の名目でリベート、手数料を收受し、個人の所得とした場合であって、この金額が 5000 元以上のときには、訴追する。」

また、同規定 75 条は、次のとおり定めている。

「公司、企業またはその他の単位の人員が、職務上の地位を利用し、当該単位の財物を



不法に占有し、この金額が 5000 元ないし 1 万元以上のときには、訴追する。」

その他、刑法には、会社の秩序管理を妨害した罪、財産損害の罪などが規定されている。

### (5) 会議への列席義務

株主会または株主総会が董事、監事、高級管理職に会議への列席を求めた場合、董事、監事、高級管理職は列席し、かつ株主の質問を受けなければならない(会社法 151 条 1 項)。

董事、高級管理職は、監事会または監事会を設けない有限責任会社の監事に関連状況及び資料を事実即して提供しなければならない、監事会または監事の権限行使を妨害してはならない(会社法 151 条 2 項)。

## 8 労働組合

会社の機関設計に関して、中国特有のものとして労働組合の存在が指摘できる。

会社法 18 条は、労働組合に関して、次のとおりの規定を設けている。

「会社の従業員は、中華人民共和国労働組合法に従い労働組合を結成し、労働組合活動を行い、従業員の適法な権益を維持保護する。会社は、自社の労働組合に必要な活動条件を提供しなければならない。会社の労働組合は、従業員を代表して、従業員の労働報酬、労働時間、福利、保険および労働安全衛生等の事項について法により会社と集団契約を締結する。

会社は、憲法および関連する法律の規定に基づき、従業員代表大会またはその他の形式を通じて、民主的な管理を実行する。

会社が再編および経営に関する重大問題を検討して決定する場合、または重要な規則制度を制定する場合は、会社の労働組合の意見を聴取し、かつ従業員代表大会またはその他の形式を通じて従業員の意見および提案を聴取しなければならない。」

また、労働組合の組織に関しては、労働組合法 10 条は、次のとおり規定している。

「企業、事業単位、機関に会員が 25 人以上いる場合には、必ず基層労働組合委員会を設置しなければならない。」

2008 年 7 月に「企業内部統制基本規範」(以下、内部統制規範)という。)が、発布された。この内部統制規範は 2009 年 7 月 1 日から施行される。

内部統制とは、企業の董事会、監事会、経営者層および全従業員が実施するものであり、企業の経営の適法性、資産の安全、財務報告と関連情報の真実性および完全性を合理的に保証し、経営効率と効果を高め、企業の発展戦略の実現を促進することを目的とするものである(3 条)。

企業は、内部統制を行うために、(1)内部環境、(2)リスク評価、(3)統制活動、(4)情報と伝達、(5)内部監督の 5 システムを確立して、実施する(5 条)。ここで内部環境とは、一般にコーポレートガバナンス、機関の設置および権限と責任の配分、内部監査、人材資源方針、

企業文化などをいう。

企業が機関設計をする場合、上記の内部環境をどうするかが肝要な問題となる。そこで、内部統制規範は、コーポレートガバナンスおよび議事規則を確立し、政策決定、執行および監督などの分野における職責を明確にしなければならない（11条1項）。企業の各機関には、株主（総）会、董事会、監事会、経営者層があるが、実務上は董事会および監事会をどのような構成で設置するかが問題になるものと思われる。

董事会は、内部統制の確立・健全化およびその有効な実施に責任を負う（12条1項）。ここで、董事会がどのようなメンバー構成になるのかが問題となる。現時点において、董事会のメンバーは株主（総）会により選任される。

ところが、ここで気になる規定がある。それは、「企業労働組合主席選任弁法（試行）」（2008年7月25日公布、施行）である。この弁法19条2項に「会社制企業の労働組合主席は、法に基づき董事会メンバーとならなければならない。」という規定が見られることである。

このメンバーという概念がはっきりしない。というのは、労働組合主席が董事になるということであるのか、当時という身分ではなくても董事会に必ず出席しなければならないということであるのか、判然としない。

もともと労働組合は、合弁企業の董事会が、企業の発展計画、生産経営活動などの重大な事項について討議する際、労働組合代表を会議に列席させ、従業員の意見および要求を反映させる権限を有する（中外合資経営企業法实施条例85条）とされている。また、労働組合の代表は、従業員の賞罰、賃金制度、生活福利、労働保護および保険などの問題に関して研究決定するときには、会議に列席する権利を有する。このとき、董事会は労働組合の意見を聴取し、労働組合の協力を得なければならない（「北京市中外合資経営企業労働組合条例」1990年11月3日発布、1991年1月1日施行）のである。現実には、すでに外資系企業のうち8865社の労働組合主席が董事会に参加あるいは列席しているという。

この現状をより確かに義務づけるということであるのか。外資企業にとっては、深刻な問題となりそうである。

中国における企業は、従業員参加型の経営方式を真剣に検討する時期に来ていると考える。このようにいうのは、全国总工会により以下のような通知が発布され、全国人民代表大会（全人代）常務委員会法政工作委員会も従業員参加型の経営方式について立法化していこうとする意識があるように思われるからである。

全国总工会は、2009年8月下旬に労働組合・従業員代表大会を設立している企業・事業単位は、全国で156.7万社余にのぼったことを発表した。

また、全国总工会は、「企業の制度改革・再編・閉鎖・清算に際してさらに民主管理工作を強化することに関する通知」を発布した。この通知において、「企業が制度改革をする際には、その計画案を必ず企業従業員代表大会または従業員大会に提出し、討議を経なければならず、従業員のリストラおよび配属計画など従業員の切実な利益にかかわる重大な問題については、従業員代表大会の討議を経なければ実施すべきではない。公開されず、ま

た従業員代表大会の討議を経ていない決定は、無効とする。」と述べられている。

そもそも 2005 年に改正された会社法 18 条には、会社は従業員代表大会またはその他の方式により、民主管理を実行するということが規定されている。また、とりわけ会社が制度改革および経営に関する重大問題を検討し、決定する場合には、必ず労働組合（工会）の意見を聴取し、従業員代表大会またはその他の方式により従業員の意見および提案を聴取しなければならないとも規定されている。

2009 年 5 月に施行された「企業国有資産法」20 条は、さらに明確に「国が出資している企業の合併、分割、制度改革、解散、破産申請など重大な事項は、必ず労働組合の意見を聴取しなければならず、かつ従業員代表大会またはその他の方式により従業員の意見および提案を聴取しなければならない。」と規定している。

ここには、従業員の企業経営に関する「知る権利」、「参加する権利」、「議決する権利」、「監督する権利」を保障しようとする方針が見られる。

従業員参加型の経営は、ドイツやフランスでも例えば従業員代表が監事に就任するなど多くの経験が積み重ねられており、日本企業にはなじみがないかも知れないが悪い制度ではない。

日本においても労働組合の機能が再認識されてきているのではないかと。アルプス技研は、「社員の声を経営に反映される様なくして一流の企業とは言えない」という認識から労働組合が結成された。こうした動きを会社側も歓迎し、「上司には言いにくい率直な意見も届くようになった。会社の主張も伝えやすくなった」という。ある上場企業の経営者は、「労組が存在することで、コンプライアンスを重視する会社の姿勢を強調できる」と話す<sup>75</sup>。

日本能率協会が 2009 年 8 月にまとめた「新任役員の実態に関する調査」では、「従業員の利益を最も重視する」と答えた新任役員が 51.6%あり、株主を最重視する割合は 19%であった<sup>76</sup>。

従業員参加型の経営が、コンプライアンスを重視し、会社の長期的な発展を考える上で重要視されるようになってきているということではないか。

今日の中国の企業が一部の支配株主に掌握され、独善的な経営がなされたり、支配株主の関連取引などで自己の利益のみが追求されたり、商業賄賂の習慣がはびこるといった問題を監督・防止するという機能面からも上記の通知や立法の意味がある。

全国総工会の通知には、必ずしも法的効力が認められるものではない。全国総工会の意向は、こうであるという性質のものである。それでもなお、全人代法政工作委員会行政法室の担当者は、企業制度改革に際しての従業員代表大会制度に関しては、十分に法的根拠があるという。従業員代表大会制度は、企業が民主的管理をする中で、必ず実施しなければならないものであるという。会社法、企業国有資産法には、「従業員代表大会またはその他の方式」により従業員の意見を聴取し、討議すると規定されているが、全人代法政工作委員会行政法室の担当者は、「その他の方式」というものはそもそも存在しないものである

---

<sup>75</sup> 朝日新聞 2009 年 11 月 10 日

<sup>76</sup> 日本経済新聞 2009 年 8 月 5 日

ともいう。

このように言える法的根拠として、労働契約法 4 条 2 項の規定などが指摘できるのかも知れない。いずれにせよ、今後、中国政府は、従業員による企業の民主管理を推進し、従業員の企業経営に関する「知る権利」、「参加する権利」、「議決する権利」、「監督する権利」を保障する方向でさらなる立法化を進めてくるように想像される。

## 9 各会社の機関の衝突と協調、機関設計に関する会社法改正の提言

董事会、監事会といった個々の機関についての議論は、上記のとおりであるが、では、これら相互間の関係処理についての問題はないか。企業統治の会社の機関間の相互関係をどのように処理するか。それぞれの機能が必ずしも明確ではなく、実際の会社支配者による専横が存在するところ、この問題は、会社法改正の中で最も重要な課題であった。

上場企業における監事会と独立董事の関係について、王保樹＝江平は、次の問題を指摘している<sup>77</sup>。

「現在、中国会社法上の監督機関は監事会であるが、上場企業の董事会の中には独立董事が存在する。監事会は事後監査を行い、独立董事は経営の意思決定を監督する。独立董事を導入した理由は監事が役割を充分には果たしていないからである。監事が充分に役割を果たせない理由として以下の 3 点が挙げられる。

- (1) 制度保証の不足（監事は董事の不正に対し有効な役割を果たせない。）。
- (2) 経営、財務に通じた人材の不足。
- (3) 会社の人事権、報酬に関する発言権なし。

さらに、独立董事を導入するだけでなく、会社法改正により監事会そのものの権限強化も予定されている。検討されている事項は以下の通りである。

- (1) 経営経験者であることを監事資格に追加。
- (2) 会計士へ会社財務調査依頼する権限、その費用の請求権限の付与。
- (3) 総経理と董事の不正行為に関する起訴権限。
- (4) 株主総会の招集権。
- (5) 董事会での意見陳述義務。
- (6) 董事会の情報開示義務。監事会の情報開示請求権（従来の監事は情報入手に制限があったため、十分な役割を果たしていない。）。
- (7) 常勤制の明文規定化(法定されていないが 3 名は常勤であるのが実態)。

この叙述では、独立董事と監事会の権限強化が主張されている。ただ、それぞれの権限強化をすれば、企業統治メカニズムが機能するといえるか。この点について、劉＝今井は、

---

<sup>77</sup> 日本監事協会中国会社法制調査団「中国における会社法制度の現状と課題」『監査役』2005 年 3 月 25 日、NO.498、72,73 頁。同調査団が王保樹・清華大学法学院教授および江平・政法大学教授にヒアリングしたものである。

次のとおり指摘する。

「会社法に基づく統治構造には、監督機関としての監事会と意思決定機関・執行機関を兼ねる董事会が並立しており、さらに董事長が監督機関のひとつとして監督権を付与されている。さらに、監事会設置を義務づける会社法の規定を改正しないまま新たに上場企業統治準則により監事委員会制度を導入したため、一つの会社に3つの監督機関が並存する可能性が生じている。ことに監事会と監事委員会は、いずれも会計監査機能が付与されているという点で明らかに重複している。

董事会に関しては、新たに導入された独立董事の監督権と従来からの董事長の監督権の関係が問題になる。米英・日本では経営執行の最高責任者は董事会の監視の対象である。……中国会社法は董事会に監視機能を与えていない。実質的に経営執行の最高責任者である董事長は、董事会に監視されるのではなく、逆に監視するのである。これは言うまでもなく、執行と監督の分離という企業統治の国際的な通念に適合していない。一方、独立董事の導入と専門委員会の設置によって、董事会は事実上監督機能を付与されたことになり、董事長は当然その監視を受けると理解される。“独立董事指針”と“準則”のいずれも、両者の監督機能の位置づけを明確にしていない。董事長の業務執行の妥当性を監視する機能をどの主体が果たすのか、明確にする必要があるだろう。」<sup>78</sup>

それぞれの会社の機関の権限についてバランスを図る必要があり、これによる相互チェック機能について検討する必要がある。今の中国においては、先進資本主義諸国の企業統治モデルを参考にしながら、中国特有のモデルを構築したいとの意図が窺える。

上記の議論があるところ、会社法改正により、如何なる機関が設計され、いかなる企業統治体制がとられることになったのであろうか。

劉俊海は、董事と監事会の相互関係、会社法は定款において単層制または重層制を選択できるようにするのが適当であるという<sup>79</sup>。旧会社法は、株主総会、董事会、監事会および經理によるコーポレートガバナンス体制をとっているが、双重制とは異なる。監事会と董事会は並列の機関であり、同様に株主総会に責任を負う。監事会は、重大な決定権を有しておらず、董事の任免権もない。当然、監事会は、監督責任を付与されている。この点において、中国の会社のコーポレートガバナンス体制は日本法に類似点がある。しかし、両者の違いも少なくない。第一に、(1)旧会社法 124 条 2 項は、監事会の成員には従業員代表がいなければならないとしているところ、日本法にはこの規定がない。第二に、(2)会社法の監察機関は合議制の監事会であるが、日本の中小企業においては単独監事がある。第三に、(3)会社法における經理と董事長はいずれも会社の法定機関であるが、日本の会社法の經理（使用人、支配人）はそうではない。第四に、(4)旧会社法の企業統治体制は、株式会社に適用されるが、日本では大会社と中小会社による区別がある。

<sup>78</sup> 劉平＝今井健一「中国の企業統治と企業法制の改革」今泉真也＝安倍誠『東アジアの企業統治と企業法制改革』アジア経済研究所、2005年、149頁

<sup>79</sup> 劉後悔「中国加入世貿組織以後公司法的修改前夜」王保樹ほか編『全球競争体制下的公司法改革』社会科学文献出版社、2003年、262頁

そこで、劉俊海は、「中国会社法改正の中では、単層制と重層制の選択ができるようになるのがよい。重層制においては、監事会を董事会の上位機関とし、監事会に取締役の任免権を付与し、監事会の監督機能を強化するのがよい。単層制においては、全面的に英米法の単独董事制度とする。執行董事役および執行監事を完全なかたちにする。この2つの採用基準は、会社の規模に応じるべきで、会社の所有形態によるべきではない。」<sup>80</sup>と述べる。

独立董事と監事会は、会社内部の常設の専門的監督機関である。

独立董事の職権については、2001年の証券監督管理委員会が発布した「上場会社における独立董事制度に関する指導意見」に具体的に規定されている。独立董事は、主に一般の当時とは違った特殊な職権により具体的に経営者の監督をする。この特殊な職権とは、独立董事が認可を必要とする重大な関連取引、董事や高級管理職の任免・報酬の決定などについて、独立董事として単独で意見を発表することである。

監事会は、株主総会が選任して構成される機関であり、株主の意思を直接的に体现させる。このような機能を持たせたのは、第一に、董事は、自己の利益を追求して会社の利益を侵害する可能性があり、この監督をするためである。第二に、監事会制度を設けたのは、株式会社という巨大な資本が集積した組織の経済効率を高め、株主の投資リスクを分散させるためである。株主自身が経営に直接的に参画することはできないからである。そこで、株主が直接的に会社を管理しまたは経営者を監督する方法として操作性のあるものとしての監事会の存在がある。

株主総会が形式化し、会社の内部董事による恣意的経営がなされているという問題指摘がある。この場合、独立董事と監事会のそれぞれの独立性と相互補完性を持たせることで、責任のある会社経営を促す必要がある。

## 10 まとめ

「企業内部統制基本規範」において「内部環境」とは、企業統治構造を形成する株主会、董事会、監事会、経営層といった会社の各機関のそれぞれの政策決定、執行および監督などの分野における職責・権限およびこれらの機関の関係をいう。この内部環境において、企業は企業文化の形成を強化し、積極的に向上するという価値観および社会的責任感を培い、信義誠実な精神をもたなければならないとしている（規範18条1項）。

企業文化形成の重要性については、次のような興味深い研究がある。それは、杜蘇＝陳勁（浙江大学）が福州、三明、廈門の工場で行った会社の品質管理手法に関する調査である<sup>81</sup>。

---

<sup>80</sup> 劉俊海「中国加人世貿組織以後公司法的修改前夜」王保樹ほか編『全球競争体制下的公司法改革』社会科学文献出版社、2003年、273頁

<sup>81</sup> 杜蘇＝陳勁「企業倫理与產品質量」浙江大学学報（社会科学版）1997年、第3期

現行の品質管理手法として、単純な物質による刺激策が多くの企業で多用されているが、これは十分に労働者の積極性および潜在能力を引出しているとはいえないという。単純な物質的刺激では潜在能力の60%しか引出せていない。さらに時間給の労働者については、その能力の20~30%しか発揮されていない。このような物質的刺激は長続きしない。また、純な物質的刺激は、労働者の向上心を刺激することはない。

では、如何なる品質管理手法に転換するのがよいのか。

これについて、杜=陳は、良好な企業倫理を形成することが、品質問題を解決する上でもっとも肝要であると指摘する。品質は、企業文化を具体的に反映させた結果であり、企業の価値観、企業の道德規範、行動様式、文化観念、目標および理想の追求を労働者が認識するようになったときに真の品質管理が行われる。このとき、企業内部の生産関係だけではなく、企業と社会・顧客との関係も意識しなければならない。このために、企業の管理責任者は、労働者を尊重し、信用するようにせよ。人として尊重された労働者は自覚して仕事をするようになり、指導者から命令されて仕事を行う「要我干」から、自主的に主人公としての意識（主人翁意識）をもって、率先して仕事を行う「我要干」に変わるという。

今日の中国企業においては、従業員への転職も企業の品質維持や商業秘密保持上で問題となっている。このとき人材を確保し、また離職されないように企業に留めておくに際しては、魅力ある企業文化をもつことが有用であるという研究が、米国の Virginia A. Hulme によってなされている<sup>82</sup>。

Hulme は、魅力ある企業文化とは、労働者同士および労働者と管理職とがコミュニケーションしやすく、互いに真摯に関心を持ち合い、チームで仕事ができるような環境が形成されているということであるという。

企業文化の重要性が、中国人研究者と米国人研究者によって指摘されている。この研究は、主には品質管理や人材育成・人事労務管理に関するものではあるが、企業統治や企業価値を高めるという観点からも共通することであると考えられる。

このように企業文化について考える場合、また、Hulme が指摘するように、魅力ある企業文化とは、労働者同士および労働者と管理職とがコミュニケーションしやすく、互いに真摯に関心を持ち合い、チームで仕事ができるような環境が形成されているということであるとすれば、「規範」において規定されている「情報と伝達」も非常に重要なテーマであるといえる。

「情報と伝達」とは、内部統制にかかわる情報の収集、処理および伝達メカニズムを確立することである（38条）。また、企業は、通報・苦情申立制度および通報者保護制度を確立することが求められる（43条）。

長谷川=申は、有効な内部コミュニケーションおよび外部コミュニケーションを確立することが重要であるという指摘をし、「このために、企業内部統制関連情報は企業内部にお

---

<sup>82</sup> Virginia A. Hulme, Short Staffed, The China Business Review, March-April 2006, p21

いて各管理層、責任セクション、業務関係者、また企業と外部投資者、債権者、顧客、サプライヤー、仲介機構、監査管理部門等との間でコミュニケーションおよびフィード・バックを行い、その過程で発見した問題を直ちに報告し、解決しなければならず、重要な情報は直ちに董事会、監事会および経理層に通報しなければならない。」という<sup>83</sup>。

このような観点からき企業の内部統制を考えた場合、広義の企業統治のあり方について検討する必要があると考える。どのような会社の機関設計をするかも、会社の社会的責任を果たす上でも、中国の多様なステークホルダーから受け入れられ、円滑な事業運営を行う上でも大変に重要な問題であるといえる。

企業統治の概念には、いろいろなステイク・ホルダーとの関係も含まれる。ステイク・ホルダーに地域住民も入るとすれば、このときにフィランソロピーやメセナという議論も発生する<sup>84</sup>。趙万一は、会社の利害関係者の利益保護という概念には、消費者利益、従業員利益、債権者利益、取引先企業利益、環境利益、会社所在地の「社区」<sup>85</sup>の利益が含まれるという<sup>86</sup>。袁錦秀は、企業統治の問題を如何に整理するかが重要課題となった原因の一つには、会社の管理職の道德意識の低下という問題があるという<sup>87</sup>。

そこで会社法5条は、「会社が経営活動を行なうにあたっては、必ず法律、行政法規を遵守し、社会公德、商業道德を遵守し、誠実に信用を守り、政府および社会公衆の監督を受け、社会的責任を負わなければならない。」と規定している。

以上から、上述した広義の企業統治の概念においては、利害関係者との間で如何なる関係が認識されるかという場合、会社の社会的責任ということも当然に含まれるといえる。

本研究においては、中国の「企業内部統制基本規範」について分析・検討した。しかし、上述したとおり、単に会社の機関設計だけではなくより広義の企業統治について広範な研究をすることが今後の課題として残されているものと考ええる。

---

<sup>83</sup> 長谷川俊明＝申巍「中国における内部統制評価、報告制度（C-SOX）の導入」国際商事法務、商事法務研究所、Vol.36, No.12、2007年、1629頁

<sup>84</sup> 若杉は、「企業にはいろいろなステイク・ホルダーがいるわけですが、そういう人たちと市場原理に基づいて公正に取引をすること、それが社会的な責任であると基本的には定義できます。」（若杉敬明「日本の会社のコーポレート・ガバナンス」ジュリスト、1994.8.1-15、7頁）という。

<sup>85</sup> 「社区」とは、似通う意識と深い共通の利害関係を持つ人々の住む村落や町のような社会単位であり、communityの訳語である。地方の中小都市や大都市の中の町なども社区の一種だという理解もある（天児慧ほか編『現代中国事典』岩波書店、1999年、466頁）。

<sup>86</sup> 趙万一『公司治理法律問題研究』法律出版社、2004年、343頁

<sup>87</sup> 袁錦秀「公司治理結構的法律規則」王保樹編『全球競争体制下的公司法改革』社会科学文献出版社、2003年、421頁



## 第4章 内部統制に関する事例研究

### 1 三鹿集団の崩壊から見る企業の内部統制実施の重要性

#### (1) 事案の概要

石家荘三鹿集団の前身は1956年に設立された幸福乳業合作社である。当時は僅かに32頭の乳牛と170匹の乳羊によるスタートであったが、50年の発展過程を経て、三鹿集団は乳牛牧畜、乳製品加工、科学研究開発が一体となった大手企業グループに成長し、連続6年間中国企業ベスト500にランクインした。三鹿粉ミルク、液体ミルクは国家検疫免除製品に指定された。2005年8月、「三鹿」ブランドは、世界ブランドラボラトリーにより中国の500の最も価値あるブランドの一つに選ばれ、2007年には商務部により最も市場競争力があるブランドに選ばれた。「三鹿」ブランドは「中国知名商標」に認定された。2006年には「フォーブス」により「中国の先端企業ベスト100」に選ばれ、乳製品業界では第1位に選ばれた。

2006年6月15日、三鹿集団と世界最大の乳製品メーカーの1つであるニュージーランド生活協同組合フォンテラによる合弁会社が正式に操業を開始した。2007年、グループは販売収入100.16億元を実現した。三鹿粉ミルク生産販売量は連続15年続けて中国全国一を実現し、ヨーグルトは全国第二位、液体ミルクは全国三位となった。

2008年の年初、三鹿集団は、消費者から同社の乳製品の中に人体に有害な物質（原料ミルクの中にメラミンが添加されていた）が含まれているという苦情を絶え間なく受けるようになった。2008年9月中旬から、三鹿が生産した乳製品を食用したことにより被害を被った消費者が、三鹿集団へ賠償を要求し始め、董事長が逮捕された。

2008年12月24日、石家荘市中級人民法院は三鹿へ破産命令を出し、その資産の清算は法的プロセスに入った。2009年02月12日、石家荘市中級人民法院は、三鹿集団の破産を正式に宣言した。

#### (2) 三鹿集団の内部統制体制失効からの反省

三鹿粉ミルクが招いた「粉ミルク事件」は、中国全国に衝撃を与え、人々の健康を損ねただけでなく、中国の食品安全信用を著しく損ねる結果をもたらした。当該事件は、乳製品業界全体に著しい影響を与えただけでなく、競争の主体、製品構成、企業構造、供給網等の面に再編をもたらし、さらに国家の危機対応体制、社会道徳及び企業の責任等の問題に対する公衆の討論と反省を引き起こした。当該事件は、企業の内部統制面における瑕疵及び不足を露呈し、我々に如何に健全で有効な内部統制メカニズムを構築しなければならないかという自省を促した。

企業内部統制基本規範第3条は、内部統制は企業の董事会、監事会、経営者層及び従業員全体が実施する、統制目標の実現を趣旨とする過程であり、その目標には企業の経営管理

の適法性、資産の安全、財務報告と関連情報の真実性及び完全性を合理的に保証し、経営効率と効果を高め、企業の発展戦略を実現することである、と規定している。有効な内部統制の確立と実施には、内部環境、リスク評価、統制活動、情報と伝達、モニタリングの5要素が含まれる。今回三鹿粉ミルクが、メラミンに汚染された事件及びその対応の過程からは、企業の内部統制の5要素それぞれに、大なり小なりの不足があることを見て取れ、我々が内部統制を設計し、執行及び評価する際の反省を促している。

## ① 内部環境

内部環境とは、企業が内部統制を実施する基礎であり、一般にコーポレートガバナンス、機構設置及び権限・責任の分配、モニタリング、人的資源政策、企業文化、信用及び道徳観など多方面の内容が含まれる。

内部統制では互いに牽制しあう制度の配置がより強調されているが、内部統制における人的要素、特に内部環境の中で発揮される重要な作用も明らかである。我々はよく「道徳・法律・制度の3つの面から自制する」というが、これは信用及び道徳観又は企業文化がある程度、制度そのものより高位にとらえられていることを説明している。

資料によれば、三鹿集団は既に2008年3月の時点で消費者からの反響に接していたものの、2008年8月三鹿が既に秘密裏に一部の粉ミルクをリコールし始めた際も、事件の真相及び生じるかも知れない結果を公表しなかった。こうしたやり方が、その後1ヶ月余りの間に更に一部の乳児が三鹿の問題ある粉ミルクを飲用するという結果をもたらした。

今回の事件では、三鹿集団の意思決定層の信用及び道徳観に反省を促さなければならぬことは明らかである。

事実上、三鹿集団以外にも、ミルクの中にメラミンを添加した耿兄弟等の犯罪者、彼ら犯罪者に対しメラミンを添加することより品質検査に合格することを教えた技術者、犯罪者にメラミンを販売した化学工業原料の関係者、その各々がただ利益のみを考え、消費者の健康問題を考えなかったという、こうした環境こそが今回の事件の本当の諸悪の根源と言える。

企業内部統制基本規範第17条は、職業道徳の修養及び専門的業務に耐える能力を従業員を選抜及び採用にかかわる重要な基準とし、企業文化の建設強化を求め、積極的で向上心を持った価値観及び社会的責任感を育て、誠実信用遵守の環境雰囲気率先して提唱し、更に内部統制リスクヘッジ作用を発揮する面で積極的な意義を持っている。

## ② リスク評価

どの企業も、内部及び外部に起因する異なるリスクに直面しており、内部統制の目的は、これらのリスクをコントロールすることであり、リスクの識別、評価を通じ、評価の基礎の上でリスクに対する対応戦略を講じる。

周知の通り、食品に添加できない物質は添加できる物質よりも更に多く、現有の検査・測

定手段では有害物質の全てに対して検査を行うことは不可能と思われる。粉ミルクのように分散した農家から原料を調達する食品について言えば、各農家の乳牛の飼育課程、原料ミルクの加工、貯蔵及び運送過程等にそれぞれ異なるリスクが存在し、これが原料ミルクの品質検査を難しいものになっている。

三鹿事件においては、企業の内部統制が全て通常の事項について設計（例えば粉ミルクの栄養成分が基準に達しているか等）されており、例外事項（例えばメラミンの添加）については重視されていなかったという内部統制の設計上の瑕疵が存在していた。

食品加工企業においては、原料調達、製品加工、貯蔵保存、物流配送等の各ステップに対しリスク評価を行い、分析する以外に、最もリスクが発生する可能性があるステップについて対応措置をとらなければならないことは明らかである。それは、例えばリスクを評価する際、生産に使用する粉ミルクの中に、どのような有害物質が含まれる可能性があるか、原料提供者がこれらの物質を添加する可能性及び消費者がこれらの物質を摂取した結果の重大性等について評価、ランク付けを行い、原料の調達、製品の検査・測定検収等の面に対応する指標を設定し、内部統制の効率及び効果を高めることである。

### ③ 統制活動

統制活動とは、企業がリスク評価の結果に基づき、相応する統制措置によりリスクを許容可能な範囲内に統制することである。

食品業界のリスク問題は、消費者の生命と財産の安全により密接に関係しており、統制活動もより現実的、且つ有効に行われなければならない。

今回、粉ミルクを汚染したメラミンは、普通の消費者にとっては非常に馴染みがない物質だが、食品業界では初めて現れた物質ではない。2007年4月に、中国徐州のあるペットフード会社が、米国に輸出したペットフードの中に、この種の物質が蛋白質を騙って添加したことにより、多くのペットが腎臓衰弱によって死亡するという結果を招いていた。FDA（アメリカ食品医薬品局）も、かつて中国の一部の企業が輸出するペットフードを製造する小麦蛋白、米蛋白及びフスマ等の植物性蛋白質の中に規則に違反してメラミンが添加されていたと通達を出していた。

この様な「前科のある」食品添加物に対して、食品企業が記録し、警戒しなければならないのは明らかである。今回、三鹿集団の粉ミルク事件が暴露された後、警察が逮捕した歌の供述によって、2007年末までに三鹿集団へ販売しようとしたミルクが、何度にもわたる検査不合格により受け入れを拒否されていたことが明らかとなった。しかし、三鹿集団は、この「何度も不合格になった」ミルクの提供者について「誠実に記録」していなかったことにより、このミルクの中にメラミンが添加され、「問題ミルク」が「毒ミルク」に変化してしまった。このことについて、検査に合格した後「合理的な疑惑」を持たなかった。三鹿集団が、2007年以前は「何度も」歌が提供したミルクが不合格であることを検出することができたという事実から見て、三鹿には厳格な調達検収制度があり、実際に執

行されていたということを説明できる。

日常の統制活動で発見された不良情報に対して収集、整理を行い、異常現象（何度も不合格であった原料提供者から、後に提供された原料が全て合格する）に対して合理的な解釈を求め、更に統制活動の効率と効果を高めていけば、「耿」のような犯罪者が目的を達することはできなかつたはずである。

#### ④ 情報と伝達

情報と伝達は、内部統制の神経系統であり、企業が遅滞なく、正確に内部統制に関連する情報の収集、伝達を行い、企業内部の情報と企業外部の情報間で有効な伝達機能を確保することを求めている。

報道によれば、2008年3月には、三鹿集団は既に消費者からの苦情を受け付けており、6月に入るとその数は益々増えていったが、2008年8月2日になってようやく、三鹿集団は関連情報を石家庄市政府に報告した。ここには情報と伝達の遅延、不完全という問題が存在している。「国家重大食品安全事故緊急対応事前案」の関連規定には、地方人民政府及び食品安全総合監督管理部門は重大な食品安全事故の報告を受けた後、直ちに上級の人民政府及び上級の食品安全総合監督管理部門に報告せねばならず、2時間以内に省（区、市）の人民政府へ報告するか、直接国务院及び食品薬品监督管理局及び関連する部門へ報告すると規定されている。上記の規定は、事実上情報と伝達の数値に対して明確な要求を出しているが、実際の状況は、石家庄市政府は9月8日になって漸く関連状況の書面による報告を河北省政府に提出している。このような情報と伝達の遅延が、毒粉ミルクによる危害の拡大という結果を引き起こしたといえる。

#### ⑤ モニタリング

モニタリングは、企業の内部統制制度の制定及び実施状況について監督検査を行い、内部統制の有効性を評価し、内部統制の瑕疵を発見し、速やかに改良することを求めている。モニタリングは日常的モニタリングと専門項目にかかるモニタリングに分けられる。

中国食品工業ベスト100、乳製品のトップ企業として、製品に「1,100種類の検査測定」を課すなど、三鹿はモニタリングを重視してはいないとは言えなかった。しかし、なぜメラミンを検出できなかったかということについて、専門家による説明では、現在の検査は主に窒素の含量を測定することにより、粉ミルクの蛋白質量を確定するものであり、メラミンに対する専門の検査測定は行われていないということであった。メラミンという化学工業原料の窒素含有量は66%と高く、犯罪者はミルクの中の窒素含量を高めることで検査測定に通過するという目的を果たしていた。これは企業のモニタリング活動の中で、日常的モニタリング活動以外に、モニタリングの瑕疵を発見するために、専門の非常的なモニタリング活動が必要であるということを表明している。三鹿製品以外に、問題があることが発見された古城、聖元、伊利粉ミルク等も「検査免除製品」の称号を授けられていた。こ

れは上述の製品が検疫免除証書を獲得した後は、有効期間内は各地の品質検査部門の監督検査を受けないということであり、これは明らかに内部統制における持続的モニタリングの原則に合致していない。

### **(3) まとめ**

三鹿粉ミルク事件は表面的に見れば、主にリスク要素は原料の調達統制ステップに起因して発生したと言えるが、事件の発生及びその発展から分析すれば、監督管理環境、業界の特徴、内部統制等の各レベルにかかわっていることは疑いない。内部統制の設計から見れば、食品原料の調達検収ステップに瑕疵、指標設計の不備がある。内部統制の執行から見れば、リスク事項の識別及び評価に科学的で合理的な方法論と指導が不足しており、情報と伝達の速度、有効性に対する認識不足、内部環境の構築、特に、積極的に向上心を持った価値観及び社会的責任感を育成する方面で更に多くの努力をしなければならない。

## 2. 会社高級管理職員の不正行為が内部統制の失効を引き起こした例

### (1) 事案の概要

原告江文宏は、被告呉金輝、被告蘇州嘉慈服飾有限公司(以下、「嘉慈公司」という。)、第三者上海蕊薇爾服飾有限公司(以下、「蕊薇爾公司」という。)の支配株主、実際支配者、董事、監事、高級管理職員を相手取り、これらが会社の利益を損害したとして訴訟を提起した。2008年5月16日、この事案について、上海市第二中級人民法院にて開廷審理が行われた。

原告の申立ては、以下の通りである。

1993年、媚若詩(香港)股份有限公司(MELAURELS(HK) COMPANY LIMITED)(以下、「媚若詩公司」という。)は香港で登録・設立された。会社の株主は原告と被告呉金輝であり、両者の持株比率は50%対50%であった。1994年、媚若詩公司は、上海に投資し、外商独資企業蕊薇爾公司を設立、被告呉金輝を当該公司の董事長に就任させた。2002年より、被告呉金輝は一人で蕊薇爾公司を支配し、媚若詩公司及び原告へ蕊薇爾公司の財務報告書を提供せず、無断で利益を配当した。2007年4月、審査認可機関の許可及び蕊薇爾公司、媚若詩公司及び原告の同意を得ずに、被告呉金輝はみだりに蕊薇爾公司の面積3,633平米の工場建物を、人民幣353万元(以下、通貨は人民元とする。)の安値で被告嘉慈公司へ売却し、当該金銭の使途も不明となっている。原告は、当該工場建物の価値は少なくとも503万元になると見積もっている。原告は、被告呉金輝が蕊薇爾公司の董事長を担当していた期間に、法律、法規及び会社定款の規定に違反して会社の財産を横領し、重大な損失を会社にもたらしたと主張した。このうえで、原告は以下の請求をした。

①被告呉金輝は、第三者蕊薇爾公司に150万元を賠償せよ。

②被告嘉慈公司は、上記の賠償に対して連帯責任を負え。

これに対し、上海市中級人民法院は、原告江文宏が訴訟の主体欠格であること、工場建物の売却が董事会の権限範囲に属するか否か蕊薇爾公司の会社定款において明確に規定されていないこと、被告の行為が蕊薇爾公司に150万元の損失をもたらしたことについて原告が十分な証拠を提出していないことを理由として、原告江文宏の訴訟請求を棄却した。

### (2) 内部統制失効に対する反省

本事案は、高級管理職員が会社の利益を損ねたことに関する賠償紛争である。会社の日常的な生産管理活動は、主として、董事、高級管理職員によって行われている。会社の董事、高級管理職員が不正行為を働いた場合、会社及び株主の利益に直接大きな損失をもたらすことになる。現実には、本事案に類似するような、高級管理職員が忠実勤勉義務を履行せず、不正行為を働き会社の利益に損害をもたらす、ひいては株主の利益に損害をもたらした事案は少なくないと言える。会社法は、董事、高級管理職員に対して禁止する会社の利益を損なう具体的な行為を明確に規定し、かつ株主代表訴訟に明確な法的根拠を提供し

てはいる。しかし、これは法律の概括的な禁止規定及び事件発生後における株主代表訴訟のみに頼って挽回に努めるもので、会社及び株主の利益の実質的な損失を補おうとしても、往々にして期待する効果は得られないと思われる。

本事案の原告の利益に損失がもたらされたその原因をより詳細に分析すると、根本的原因は、薔薇爾公司及び媚若詩会社の2社に、完全な内部統制システムが確立されておらず、同時に内部統制活動が十分に計画・実施されていなかったことにあるということがわかる。

企業内部統制基本規範によれば、企業が内部統制を実施することには以下の5つの目標がある。

- ①企業の経営管理をコンプライアンスに合致したものとすること。
- ②企業資産の安全をはかること。
- ③企業の財務報告及び関連する情報を真実且つ完全なものとする。
- ④経営効率及び効果の提供。
- ⑤企業が発展戦略を実現することを促進。

内部統制の5つの目標を実現するため、企業は内部環境、リスク評価、統制活動、情報と伝達及びモニタリングの5つの要素をめぐり、有効な内部統制を確立し、実施しなければならない。本事案における薔薇爾公司及び媚若詩会社の内部統制には、主として以下の問題が存在していた。

## ① 内部環境

薔薇爾会社の内部環境における重要な瑕疵は、その会社コーポレートガバナンス、機構設置及び権限、責任の分配の不備にあり、これによって高級管理職員が不正行為を働くための抜け穴を用意することになった。

### i) 理事会メンバー設置上の瑕疵

薔薇爾会社には合計2名の董事がいたが、その中の1名の董事は三年前に死亡したにも関わらず媚若詩会社は新しい董事を選任しなかったため、理事会は実際には、残された一人の董事、即ち被告呉金輝に実質支配されてしまうこととなった。会社法によれば、有限責任会社の理事会メンバーは3名ないし13名と規定されている。実務においては、表決の便宜をはかるために、理事会メンバーは通常奇数で構成される。薔薇爾会社の理事会メンバーの人数(2名)は法律規定に違反しており、かつ偶数であり、実務操作上不便であった。さらに、その中の1名の董事が死亡した後、媚若詩会社は薔薇爾会社の唯一の株主として、定款の規定に基づき遅延なく新たな董事を選任するべきであった。しかし、薔薇爾会社は1名の董事が死亡した後3年間も新しい董事が就任しなかった。このような状況のもとで、呉金輝は薔薇爾会社の唯一の董事として、実質的に薔薇爾会社の生産経営を支配していた。

### ii) 理事会の権限設置の瑕疵

会社の定款は会社、董事、高級管理人員それぞれに対して拘束力を持つ。しかし実務においては、多くの企業が往々にして会社定款の作用を軽視し、会社の定款規定を簡単なも

ので済ませ、定款の条項も会社法の条文を引き写すのみで、今回のように、会社及び会社董事、高級管理職員との間に紛争が発生した場合、董事会、高級管理職員の権限を認定することが難しいという結果をもたらしている。本事案においても、このような問題が存在した。薔薇爾会社の定款は、董事会が会社の工場建物の売却を決定する権限がないと明確に規定しておらず、董事会が会社のその他の重大事項を定めることができると曖昧に定められているだけであった。したがって法院が、会社の工場建物の売却は、董事会が決定することができるその他の重大事項に属すると推定することができたのである。

### iii) 株主の権力行使

本事案の原告江文宏は、媚若詩会社の株主として、直接媚若詩会社を代表して薔薇爾会社に対し、株主の権力を行使することができなかった。しかし、媚若詩会社が、その投資子会社である薔薇爾会社に、株主の権力を行使することをおろそかにした行為は、確実に媚若詩会社の株主である江文宏へ損失をもたらした。その原因を求めるなら、媚若詩会社自身の内部統制システムに問題が存在したことにより、株主は媚若詩会社に対する支配力を失ってしまい、ひいては薔薇爾会社に対する支配力を失う結果をもたらしたと言える。子会社の支配は内部統制の一部に属する。仮に媚若詩会社が、子会社に対する完全な支配制度を確立することができれば、その株主即ち原告は薔薇爾会社に対する支配に利すると思われる。

## ② リスク評価

本事案においては、薔薇爾会社が長期間被告の呉金輝に一人で支配されていた。こういった状況の下、董事・高級管理職員が職業論理に違反し、不正行為を働いて会社の利益に損害をもたらすという人的資源のリスクが発生することを容易にした。同時に、2002年以降原告は薔薇爾会社の財務報告書を読むことができなくなったが、これが大きな財務リスクを隠すこととなった。また、会社の工場建物を現金化したことも会社の生産経営に重大な影響をもたらした。一般的には、会社が解散、破産又は撤退に際して工場建物を現金化するものだが、当該重大事項に対しても遅延なくリスク評価が行われることがなかった。

薔薇爾会社及び媚若詩会社は、こうした潜在的な大きなリスクをこれまで軽視し続け、リスクの識別及びリスクの分析を行う専門のリスクマネジメント機構を持たず、会社のリスク許容度を考慮して相応のリスク対策戦略を行わず、最終的に被告呉金輝が会社の工場建物を売却するという結果をもたらした。

## ③ 統制活動

本事案における会社の工場建物売却は、たとえ董事会決議で合意できたとしても、買主の選択及び価格決定の過程で、相容れない職務の分離統制を取ることも全く可能であり、一部の高級管理職員が私利私欲のために低価格で会社の財産を売却し、そこからリベートを得ることを避けられたはずである。企業が完全な財務保護制度を確立していたとすれば、



董事会が会社の財産の売却を決議したとしても、公平妥当な価格での売却が保証されたはずである。

#### ④ 情報と伝達

会社の経営状況を最も直接的に表す情報は、企業の財務報告書である。したがって、完全な財務報告書制度及び株主閲読制度を確立することは、株主が会社及び会社の分支機構の生産経営状況を把握する際に有益である。同時に、財務報告書の完全性及び真実性を保証するため、株主が直接外部の会計監査機構を招聘し、会社へ駐在し会社の財務報告書に対して監査を行う制度を確立することも可能である。

本事案の原告が、遅延なく薔薇爾会社の財務状況を把握していれば、より早く問題を発見して、相応する統制措置を講ずることができたかもしれないと思われる。

#### ⑤ モニタリング

本事案では董事が死亡した後 3 年間にわたり、新しい董事を選任して董事の職責を履行させることもなく、たった 1 名の董事により構成された董事会の表決方式及び権限についても相応の調整及び制限が行われなかった。1 名の董事により董事会が構成されていた状況下であったとはいえ、企業の監事機構もまた、董事の行為に対して有効的な監督や改善のための提案を行わなかったことは問題である。媚若詩会社が子会社の監督統制活動をおろそかにし、必要とされるモニタリングメカニズムも欠けていたため、原告が媚若詩会社の株主として訴訟の主体資格を有しないという結果をもたらし、最終的に敗訴してしまったと言える。

本事案は表面的には、高級管理職員である被告の呉金輝一人が職権を乱用し、会社及び株主の利益に損害を与えたように見える。しかし実質的には、薔薇爾公司及び媚若詩会社が日常的な生産経営の過程において内部統制の確立及び実施を軽視したため、株主が子会社に対する支配力を失い、会社の利益に大きな損失をもたらしたのである。更に、内部統制の制定に瑕疵が存在したために、子会社の利益が損なわれる事態に直面した時に、株主の利益が法律により救済されることが不可能になってしまうという結果をもたらしたのである。類似の事件の発生を予防するため、会社は内部統制の確立を十分に重視しなければならない。

### 3 中航油シンガポール公司事件における中国海外企業内部統制実施の反省点

#### (1) 事案の概要

中国航空油料集団股份有限公司シンガポール公司（以下、「中航油シンガポール公司」という。）は 2001 年末、シンガポールにおいて上場を承認され、中国航空油料集团公司から権限を授けられた後、2003 年から石油製品の先物取引業務を開始した。

しかし、この期間に中航油シンガポール公司の総裁陳久霖は、みだりに業務範囲を拡大し、石油デリバティブオプション取引に従事した。2004 年 12 月、中航油シンガポール公司は投機的な石油デリバティブ取引に従事したことにより、最終的に 5.54 億米ドルもの巨額な損失に見舞われ、ほどなくシンガポール証券取引所へ売買停止を申請し、かつ現地の裁判所へ破産保護の申請を行った。

2006 年 3 月 21 日、陳久霖はシンガポールの下級裁判所においてドイツ銀行詐欺罪で 4 年の判決を受け、遅延なくシンガポール証券取引所（SGX）へ情報を公開しなかった罪で 3 ヶ月、インサイダー取引の罪で 4 ヶ月の判決を受け、前 2 件の罪と同時に執行された。またミス及びミスリード声明を行ったことにより 33.5 万シンガポールドルの罰金刑を科された。

#### (2) 中航油シンガポール公司の内部統制状況の分析

中航油シンガポール公司事件は、中航油股份有限公司が 5.54 億米ドルもの巨額な損失に見舞われることになったばかりでなく、中国政府が苦勞して経営してきた海外石油事業に痛手を負わせ、中国政府が行っている「海外進出」戦略に遅延を招くこととなった。

2005 年 3 月、シンガポール・プライスウォーターハウスクーパーズ（PWC）会計事務所は、中航油シンガポール公司の損失事件に対して第 1 回の調査報告を行った。報告書は、中航油シンガポール公司の巨額の損失は、数多くの要素によって引き起こされたと指摘している。それは主に以下のとおりである。

- ①2003 年第 4 四半期の石油価格の趨勢に対する判断ミス。
- ②会社が業界基準に基づいてオプション組合せ価値を評価しなかったこと。
- ③オプション投機についての基本的なリスク管理措置をとっていなかったこと。
- ④オプション取引のリスク管理規則及び統制について、会社の管理層による執行の準備が不十分であったこと等。

PWC の調査報告を通じ、中航油がオプション取引業務の戦略を決定した際に全ての取引過程で制度の存在を無視し、会社へ最終的に巨額な損失をもたらしたのは、制度に従って処理をしなかったことによるものと結論づけることができる。同時に、陳久霖が規則に違反して操作を行っていた一年余りの期間、相応する内部統制制度がなかったか、内部統制が発揮すべき監督管理作用を発揮しなかったことが、この事件を招いた重要な要素の一つといえる。

具体的に、中航油シンガポール公司事件には、主に以下の内部統制問題が存在した。

#### ① 高級管理職員の招聘・任命プロセスにおける瑕疵

会社法及び関連する法律によれば、株式会社の総裁は董事会により招聘・任命され、その招聘・任命の基準は、優秀な業務成績と職業倫理を備えていることと規定されている。しかし、中航油シンガポール公司総裁陳久霖は、まず中航油集団の管理監督部門によって中航油集団の副総経理に任命され、その後中航油シンガポール公司の総裁を兼任することとなり、中航油シンガポール公司の董事会の招聘・任命権は形式的なものに過ぎなかった。親会社の監督管理部門が直接、その子会社である中航油シンガポール公司の高級管理職員を任命する方法そのものは、会社法に規定されているものである。

#### ② 高級管理職員に対する監督管理不足

かつて中航油は、中国共産党委員会書記及び財務経理を中航油シンガポール公司へ派遣し、総裁に対する管理監督を行ったが、いずれも形式的なものに限られ、管理監督人員も実際の会社業務には接触しなかった。このため陳久霖の経營業務に対し、有効な監督管理が行われず、中航油は事件が発生するまで、陳久霖が場外先物取引を行っていたことを知らなかった。

#### ③ 情報公開義務の不履行

中国の法律では、情報公開に関する規定が完備されておらず、また法律の解釈幅も広く、法治というより人治（人による支配）という状態にあり、会社情報公開の瑕疵がもたらす損失は、得られる可能性のある利益に比べれば相対的に極めて僅かなものであるため、投資家へ巨額の損失をもたらす、且つ補償も得ることができないという結果をもたらしている。陳久霖も正にこの種の考え方にに基づき、自己の規則違反の取引行為を中航油に対してひたすら隠し続け、その結果、中航油が当該行為を遅延なく是正する機会を与えず、今回の事件発生に至ったのである。

#### ④ 親会社と上場した子会社の関係の調整不足

規範化された市場においては、親会社と子会社は独立した別個の法人主体であり、董事会は親会社と子会社の連絡ラインとして、親会社は董事会の表決権上の優位性によって、子会社の高級管理職員の任命及び経営活動に対する統制と指導を行うことができる。しかしながら、中国の集团公司とその子会社の間では、直接的な行政統制方法が採用されることが多く、親会社と子会社の内部取引や関連取引を行う状況が非常に普遍的である。正にこうした統制方法が、陳久霖個人の権力を過度に拡大し、同時に個人の権力の有効な制約及び監督管理を欠乏させ、個人の権力が制度を圧倒し、制度が有効に執行されない状況をもたらしたのである。

### (3) 海外子会社の内部統制に対する新思考

現在、中国企業の内部統制には多かれ少なかれ問題が存在しており、中航油の内部統制の失敗は、日本の親会社の中国子会社に対する内部統制についての再考を喚起しなければ

ならない。中航油事件における上述の問題を参考に、海外子会社としての中国国内日系企業は、実際の運営過程において、以下の内部統制問題に関心を払うべきだと考える。

#### ① 管理機構の完備、管理職責整理の必要性

通常、企業は所有権と経営権を分離することにより、企業の経営管理者が実質上、企業の統制権を掌握することができる。したがって、もし管理者自身が自ら管理し、自ら監督し、自ら評価を行った場合には、往々にして職権の乱用、私利の追求、独断専行等の悪い結果をもたらす。中航油事件は、その最も典型的な例である。したがって、経営管理権を1人又は1つの部門のみが行使することを避けるため、企業は各部門が管理権を分担し、規範的な企業統治構造及び議事規則を確立しなければならない。そして株主会、董事会、監事会、経営層等の管理機構の戦略、執行、監督等の面の職務権限を明確にし、合理的で、有効な職務分掌と職権の監督・均衡のを形成しなければならない。

#### ② 専門の監督機構設置の必要性

監事会が会社の財務検査権を行使し、会社の董事及び高級管理職員の職務行為等の監督機能を果たすほかに、企業は董事会の下に専門の監督機構を設立し、専門の監査委員会を設立して、企業の内部統制の設立状況の審査に専門的な責任を負い、企業の内部統制の実施状況を監督し、状況を自己評価し、内部統制監査及びその他の関連事項等と協調させなければならない。監査委員会が、上述の機能を適切に履行することを保障するために、監査委員会（特に監査委員会の責任者）は一定の独立性と、優れた職業倫理と相応の専門能力を備えていなければならない。

#### ③ 遅延なきリスク評価の展開

中航油事件の原因の1つは、中航油シンガポール会社が2002年に投機取引により利益を獲得し、投機が会社に大量の利潤をもたらしたことにある。この成功が、最終的に中航油シンガポール会社の戦略決定者の判断力、統制力及びリスク制御能力を喪失させた。一瞬にして変化する市場環境にあつて、企業は市場リスク、管理リスクに絶えず注意し、その防止及び回避をしなければならず、相応するリスク分担及びリスク受容等の対応戦略を研究し、リスクの有効な統制を実現しなければならない。

企業のリスク評価は、通常企業の経営管理機構が必ず備えていなければならない基本機能であり、かつリスク評価は、企業内部及び外部の弱点を反映することを重視しなければならない。最も重要なことは、企業は先ず外部リスクに注目しなければならないということである。それには政策面、経済面、運営面、執行面、技術面、評価面等、各方面のリスクが含まれる。次に、企業自身の内部リスク、例えば企業メカニズムの設置、各部門、職務の権限設定等の面に存在するかも知れないリスクに注目しなければならない。リスク評価を行う際、企業は業務内容の違いに基づいて、そのリスクの構成も異なることを必ず認識しなければならない。企業は、他企業のリスク評価の経験を参考にすることはできるが、完全に踏襲することはできず、企業のリスク評価は、企業自身の業務状況、経営状況等の特徴に基づいて的確に行い、かつ評価報告の中に、それを反映しなければならない。

また、毎年定期的にリスク評価を行うことが必要である以外に、企業は変化する環境の中で運営されているため、変化する市場環境へ適応することを確保し、リスク管理と企業のリスク受容能力がマッチしていることを保証するため、企業は必要（例えば巨額の業務契約を締結しなければならない場合や、新しい業務を展開しなければならない等）に応じて、不定期にリスク評価を行うことも考慮することができる。

#### ④ 内部統制の運行と評価に配慮する

企業の内部統制が、その作用を発揮することを保証するため、企業は内部統制システムを設立するとともに、内部統制の運行と評価に配慮し、必ず管理メカニズムにより、その執行が監督されなければならない。内部審査委員会は、監督及び評価の成果面で重要な任務を負い、企業の管理層及び董事会と協力して、内部統制の運行状況に対して監督・評価・検査及び報告を行うことができる。内部審査職員自身は、通常、直接企業の経済活動に参加しないが、企業内部の各業務に精通し、独立した地位にある。同時に企業内部審査委員会は、直接董事会に対して責任を負い、あらゆる重要な審査戦略は、全て董事会の許可を受ける。このようにすれば企業内部審査委員会の独立性を確保可能となるばかりでなく、その権威を保証することができる。

#### ⑤ 内部統制が失効した場合の挽回措置を確立する

企業は、内部統制が失効した場合にリスクが生じることを防止し、損失を可能な限り低下させるため、挽回措置を確立しなければならない。

内部統制は通常事前統制、事中統制及び事後統制の 3 つの段階に分けられ、各段階ともおろそかにできない。事前統制は問題の発生を未然に防ぐ作用を有するが、内部統制は一定の限界性を持った、固有リスクのある存在であるため、全てのリスクが事前に予測できたり、事中に有効な統制が行えるわけではない。企業の戦略決定者及び管理機構のリスク識別能力の違い、リスクに対する態度の違いは、共にリスク発生という結果をもたらす可能性がある。上述の理由に基づいて、企業は完全な内部統制システム及びリスク評価システムを確立すると同時に、内部統制及びリスク評価失効の挽回措置を確立し、企業に存在する潜在的リスクを全面的に考慮して、内部統制の失敗、管理者の戦略ミス又は予測不可能なリスクによってもたらされる悪い結果について、事中統制及び事後の埋め合わせを行わなければならない。

## 4 総経理が董事会決議の執行を拒否、損失を賠償するという結果に

### (1) 事案の概要

原告は、董事が合計7名、うち中国側董事は3名、日本側董事は4名という日中合弁企業である。2005年3月8日、李被告は、原告の中国側株主が派遣した董事として総経理に任命された。原告は北京の某銀行に4,000万円の融資を申請し、2006年8月3日に満期となる当該銀行の相当額の借金の返済に充てることを計画した。当該事項は、2006年7月27日に被告を含む董事全員の同意を得ており、董事会で決議されていた。原告は取消不可承諾書簡を作成し、融資契約及び担保契約に署名した。

2006年7月30日、被告は日中株主間の利益衝突の問題により、上記の文書を無断で隠匿した。原告の山本董事長（日本側株主派遣）は、緊急董事会招集の通知を発送したものの、被告を含む3名の中国側董事全員が董事会に出席しなかったため、有効な董事会決議に至らなかった。

この結果、原告は銀行から返金期限切れを理由に、罰金性利息及び複利を徴収されることになった。

2007年7月31日、原告は、被告の行為が原告に巨額の経済的損失をもたらしたとして、人民法院に被告へ対する各種の経済的損失の賠償を要求する訴訟を提起した。

法院は、以下のとおり認定した。

i) 本事案の李被告は原告の総経理として、会社定款の約定に従い、直接董事会に対して責任を負い、董事会の各種の決定を執行しなければならないと認識している。

ii) 被告は、董事会の指示に従って、董事会決議及びその他の文書を北京の某銀行に送付しなかった。

iii) 原告には他の救済ルートもなかったため、北京の某銀行から返金期限切れを理由に、罰金性利息及び複利を徴収され、経済的な損失をこうむり、被告はこの損失の賠償責任を負わなければならない結果となった。

以上から法院は、会社法第148条第1項、第150条の規定に基づき、李被告が原告へ対し、相応する経済的損失を賠償せよという判決を下した。

### (2) 内部統制失効についての反省

本事案は会社の董事、経営者が会社の利益を損ねた典型的な事件である。会社の高級管理職員は法律、行政法規及び会社の定款を遵守し、会社に対して忠実義務と勤勉義務を負わなければならない。会社の高級管理職員が職務を執行する際に法律、行政法規又は会社の定款の約定に違反して、会社に損失を与えた場合は賠償責任を負わなければならないとされている。

本事案において、被告は原告の総経理として、直接董事会に対して責任を負い、董事会の各種決定を執行しなかった。会社の董事会が決議を行った際、被告は異議

を唱えず、董事会決議に同意する内容の署名をしていながら、董事会決議を執行しなかった。原告は、手続きに従って別途董事会を招集することを要求したが、被告を含む 3 名の中国側董事は不参加の意思表示をし、まもなく期限を迎える巨額の借入金について消極的な態度をとった。このことから分るように、被告は原告が期限通りに返金せず、繰越手続きも行わなかった場合に原告へもたらされる直接的な損失を知らず、消極的で何もしない態度をとった。したがって、これによりもたらされた損失について、被告は賠償責任を負うべきである。

本事案の原告に、利益の損失がもたらされた原因を深く分析すると、本事案が発生した根本的原因は、原告が完全な内部統制システムを確立しておらず、同時に十分な内部統制活動が実施されていなかったことがわかる。

### ① 内部環境

本事案の発生は、機構設置及び権限・責任の分配設計の不合理によってもたらされたものである。

会社法は、株主が会社定款を作成する際又は合弁契約を作成する際に、大きな自由裁量権を与えており、株主が会社の定款を作成する際には、これを十分利用すべきである。合弁双方は、各自の具体的な状況に基づいて、株主会の持分構成比率及び董事会のメンバー構成を考慮し、定款の中に、会社の運営及び管理の際に発生する可能性がある不利な事案について、相応する制度を整えるべきであり、会社設立当初に、発生する可能性のある問題に対する予防を行うべきである。これらの予防措置には、以下の内容が含まれる。

i) 株主・董事表決権排除制度を約定する。株主・董事表決権排除制度とは、株主会・董事会が表決を行う際、決議事項に特別な利害関係のある株主又は董事は参加を避け、当該決議事項に表決権を行使してはならず、他者が代理でその表決権を行使することもできないという制度である。

ii) 黙認表決制度を約定する。即ち、一方の董事が故意に欠席することによって、法定表決人数に達せず決議を形成することができない事態を避けるため、故意に出席せず、他人に代理出席の委託もしなかつた董事は、その議事事項に同意したと見なす制度である。

iii) 株主の間で会社の統制権を分担することによっても、デッドロックの発生を避けることができる。

a) 株主は定款の中に、一方が董事長を担当した場合、他の一方が派遣する董事は多数を占めることができると約定する。

b) 双方の董事の人数が等しい場合、会社の名義で仲介機構に委託して、独立した董事を選任することもできる。

c) 一方が執行役員を担当する場合、他の一方は総経理を担任し、かつ執行役員には総経理の選任又は解任権が無いことを明確に約定する等。

iv) 株主は、定款の中で董事長に、表決がデッドロックに陥った場合、最終的な決定権

を与えることも可能である。董事会において表決のデッドロックが生じた場合、当該事項を株主大会の表決などへ委ねてデッドロックの発生を防止すると約定することも可能である。

v) 解散権について明確な約定を行う。株主会が解散決議に至らなかった場合、解散を約定しておくことが非常に重要となる。株主は定款の中に法定事由以外のその他の解散事由（例えば連続 3 年利益が無い又は損失がある程度に達した時、会社は解散する等）を約定し、当該事由が一旦生じたら、会社は直ちに解散すると約定することができる。

vi) 持分譲渡について明確な約定を行う。会社がデッドロックに陥った場合、いずれか一方の株主は、その他の株主へ固定した価格をもって買収又は固定の計算方法をもって持分を購入する権利を有することを承諾しなければならない。

## ② リスク評価

企業の高級管理職員が会社の利益を損なうかも知れない事案に対しては、定款又は合弁契約の中で十分に考慮し、生じるかも知れないリスクに対して十分な評価を行い、対応措置を制定しなければならない。

先ず、会社の董事、経営者が、会社に責任を負わなければならない基本的な義務を明確にしなければならない。会社法第 148 条第 1 項は、「董事、監事及び高級管理職員は、法律、行政法規及び会社定款を遵守し、会社に対し忠実義務及び勤勉義務を負わなければならない。」と規定している。

忠実義務とは、董事、高級管理職員が会社の事務を執行する際、会社の利益を保護することを原則としなければならない、会社の利益を損なうという代価を持って自己又は他人の利益を追求してはならないということを指している。同時に、会社法第 149 条には、董事、高級管理職員が行ってはならない行為が列挙されている。これらの条文は董事、経営者の忠実義務の具体的な内容を包括している。

勤勉義務は注意義務、適切管理義務とも呼ばれ、董事、高級管理職員が会社の事務を執行する際に、尽くさなければならない合理的な義務を指す。会社法第 113 条第 2 項によれば、「董事は、董事会の決議について責任を負わなければならない。董事会の決議が法律、行政法規又は会社定款に違反し、会社へ重大な損害を与えた場合には、決議に参加した董事は、会社に対し賠償責任を負う。ただし、表決の際に異議を表明した旨の証明及び会議記録への記載を経た場合には、当該董事は、責任を免れることができる。」と規定されている。第 150 条には、「董事、高級管理者が、会社の職務を執行する際に法律、行政法規又は会社定款の規定に違反して会社に対し損害をもたらした場合には、賠償責任を負わなければならない。」と規定している。これらの条文には、董事に対する勤勉義務の規定が含まれている。

次に、会社の董事、高級管理職員が忠実、勤勉義務に違反して会社の権利と利益を侵害した場合の多様な表現形式については、行為の表れ方から見て、大まかに積極的な作為と



消極的な不作為とに分けられる。会社法第 149 条には、規定の列挙に加えて規定を概括する形式で董事、高級管理職員が行ってはならない行為が規定されている。当該規定に違反した場合、法律により行える救済方法としては先ず「董事又は高級管理職員が前項の規定に違反して取得した収入は、会社の所有に帰属しなければならない。」ということである。即ち、会社は董事及び高級管理職員の違法所得を没収し、仮に会社の損失を埋め合わせることができなかった場合、会社は前述の者に対して賠償責任を求める訴訟を提起することができる。これが会社法が列挙して明らかにしている董事、高級管理職員の積極的な作為により会社の権利と利益が侵害された場合の救済方法である。

しかしながら、本事案における李被告は、会社の董事兼総経理として、董事会の指示と併せて董事会決議及びその他の文書を北京の某銀行に送付せず、会社の利益が損なわれるという結果を招いたため、会社の損失に対して賠償責任を負わなければならないことになった。しかし本事案を詳しく観察すると、李被告の権利侵害方法は、消極的な不作為であることを発見することができる。不作為の侵害とは、行為者がある状況の下で、特定の作為義務を負いながら、その義務を履行せず、他者に損害をもたらすことを指す。不作為の行為と損害という結果の間に因果関係が備わっている場合、行為者はその損害という結果に対して責任を負わなければならない。

### ③ 統制活動

高級管理職員に対する会社の利益損害の統制では、事前に董事会を設置する等の点を重視する以外（詳しくは上述の内部環境に関する記述を参考）に、既に発生した損害行為が会社へ経済的損失をもたらしている場合、会社法第 150 条の規定により、会社に対して賠償責任を負わなければならないとされている。一般的な状況下では、会社が董事、高級管理職員の会社に対する不作為権利侵害に対して自力救済を図る場合、株主大会又は董事会を招集し、自力救済の義務を負う董事、高級管理職員へ董事会決議又は新たに成立した会議決議の提出を命令することによって、所期の目的を達成することができる。しかし、本事案について言えば、この手段による解決は実現しなかった。その理由は、原告には既に、「会社のデッドロック」という問題が発生していたからである。

所謂「会社のデッドロック」とは、株主間又は会社の管理者間の利益衝突及び矛盾により、株主大会、董事会、監事会等、会社の権力機構及び管理機構が、会社のあらゆる事項に如何なる決定を行うこともできず、会社の運営に障害が発生し、甚だしい場合は会社の一切の事務が麻痺状態に陥ってしまうことを指す。会社は正常な状況では、株主会、董事会、監事会の三権分立により、互いに協力し、日常の正常な会社運営を保証する。しかし、会社は資本結合という特徴を持っている以外に、人的結合体であり、お互いの信頼を基礎として人と人との協力関係で維持されており、一旦信用の危機が生じた場合、この人的結合の基礎が破壊され、「会社のデッドロック」が発生する。

本事案における「会社のデッドロック」の具体的な表れは、原告の会社の定款では、董

事会は7名の董事により構成され、董事会会議成立の法定人数を董事全体の3分の2の出席とし、出席者が3分の2に満たない場合、通過した決議は無効であると約定されていた点にある。そして、李被告を含む3名の中国側董事が、原告の会社の董事会会議への出席を拒否したことにより、董事会出席人数が法定人数に達せず、会社の戦略決定機構の正常な運営が妨げられるという結果がもたらされたのである。

#### ④ 情報と伝達

本事案では、日中株主間、各董事間、会社及び借入銀行との間で滞りなく伝達ルートが保持され、タイムリーに問題の芽が発見できていたなら、或いは災いを未然に防げていたかも知れない。

#### ⑤ モニタリング

企業は、企業の経営、管理状況に基づき、その企業に適した内部統制監督制度を制定し、内部監督機構及びその他内部機構のモニタリングにおける職責権限を明確にし、内部監督の手続き、方法及び要求を規範化しなければならない。

以上をまとめれば、合弁各側が事前に合弁契約又は定款の中に董事会の職責及び董事の権利義務、特に董事又は高級管理職員が関係する義務に違反した場合の解決メカニズムを明確に確定していた場合、一旦紛争が発生したとしても、合弁各側は協議によって解決することができたはずである。たとえ協議が合意に至らなかったとしても、いずれの一方も法院へ訴訟を提起することが可能であり、訴えを受理した法院は、合弁各側が事前に合弁契約において約定した内容に基づき、公正な判決を下すことができ、これにより紛争各側の合法的な権利と利益を、有効に保護することができるはずである。

企業の内部統制の1つの重要な目標は、企業の経営管理の合法性と秩序を保証することである。したがって、企業は董事会、総経理の職権分担及び制約メカニズムを重視し、出来る限り本事案の総経理が董事会決議の履行に否定的という状況の発生を避けなければならない。

## 5 鄭百文事件における内部統制分析

### (1) 事案の概要

鄭州市百貨文化用品公司是 1987 年に設立され、1988 年に制度を改組し、鄭州市百貨文化用品股份有限公司（集団）（以下、「鄭百文公司」という。）と改名した。1996 年 4 月、鄭百文公司是上海証券取引所へ正式に上場、主な營業内容は家電、衣料、食器、日用雜貨等の卸売りであった。

鄭百文公司が公開した情報によれば、1986 から 1996 年の間に鄭百文公司の販売収入は 46 倍に増加、利益も 37 倍に増加した。1996 年には販売収入が 41 億元に達し、純資産利益率は 20.7%となった。これらの数値はいずれも同業種において上位に名をつらねるもので、中国国内上場企業ベスト 100 にランクインした。鄭百文公司是、河南省で初めて上場をなした企業であり、かつ鄭州市の国有企業改革として先進的なモデルを打ち立てた。

しかし、1998 年に鄭百文公司是突然 5.02 億元もの損失を出し、各株の収益は 1997 年の 0.4649 元から -2.5438 元へ変化、純資産利益率も -1148.46%へと変化した。1999 年、会社の經營狀況は更に悪化し、年間損失額は 9.57 億元に達し、各株の損失は 4.8435 元となった。2000 年 8 月、その會計報告書において各株純資産が -6.8856 元であることを示し、上場企業で最大の損失を計上した企業となった。

2000 年 3 月、鄭百文公司の債権者である中国信達資産管理公司是、鄭州市中級人民法院へ訴訟を提起、鄭百文に対する破産・借金弁済判決を求めた。中国信達資産管理公司が今回申請した債権は合計人民幣 21.3 億元であった。

2001 年 9 月、鄭百文公司による虚偽の會計報告書作成、情報公開不実等の行為に対し、中国証券監督管理委員會は鄭百文公司及びその董事長、總經理及び多数の董事に対して行政処分を行った。2002 年 11 月、鄭州市中級人民法院は、虚偽の財務會計報告書を提供了罪で、鄭百文公司の元董事長、元總經理、元財務処主任に対して有罪判決を下した。2005 年 12 月、鄭州市中級人民法院は一審にて、鄭百文公司在虚偽の情報により投資家へもたらした實際の損失に対し全額賠償を行うよう判決を下した。

2000 年 12 月 31 日、鄭百文公司の株主大会において企業再編案が通過。2003 年 7 月 18 日、鄭百文公司是再上場を実現、社名を三聯商社股份有限公司に変更した。

### (2) 鄭百文の内部統制が失効した原因の分析

鄭百文が没落した原因は多方面に渡るが、内部統制が極度に薄弱であったことが主要な原因の一つである。企業内部統制基本規範では、内部統制は企業の董事会、監事会、經營者層及び従業員全体が実施する統制目標の實現を趣旨とする過程であると指摘している。内部統制は企業の政策決定、執行・監督の全過程を貫き、企業の各種業務及び事項を網羅する。内部統制には主に内部環境、リスク評価、統制活動、情報と伝達、モニタリングの 5 つの要素が含まれる。企業の内部統制では、いずれの要素に問題が生じてても、企業の統制

目標が実現できないことになる恐れがある。鄭百文会社の転落の過程から見て、その内部統制の各要素ともに重大な欠陥が現れていたことがわかる。以下は各要素ごとの分析である。

### ① 内部環境

内部環境は、企業が内部統制を実施する基礎である。企業の内部環境設計上、存在する可能性がある問題には主に以下の2つが含まれる。

- a) コーポレートガバナンスが名ばかりの存在で、企業の科学的な政策決定能力及び運行メカニズムの欠乏をもたらす可能性。
- b) コーポレートガバナンスの設計が不適切で、職責分配が不合理で、機構が重複しているため、運行効率の低下をもたらす可能性。内部環境は内部統制の基礎であるが、鄭百文会社の内部環境には様々な問題が存在していた。

#### i) コーポレートガバナンスの不備

株主は、企業の出資者として、企業の最高権力機構―株主大会のメンバーとして、株主の権利を全面的に行使し、董事会、監事会、経営者層が職責を履行する状況を監督しなければならない。株主は、株主大会を通じて、企業の経営方針、資金調達、投資等の重大事項の政策決定権を行使する権利を有し、董事会、監事会は株主大会に対して責任を負わなければならない。鄭百文会社の最大の株主は鄭州市国有資産管理局で、持株比率は14.62%であった。しかし、その株式は鄭州百文集団有限公司が代行管理しており、鄭州百文集団有限公司と鄭百文会社の法定代表者は同一人物であった。したがって、外部の力による会社監督力が極めて弱く、鄭百文会社が上場によって集めた資金は、会社管理層が投資、協力等の名義で短期借入れや、流用を行い、2億元近い資金が帰らぬものとなり、会社を多くの債務訴訟に巻き込むこととなった。

#### ii) 企業文化上の欠陥

企業カルチャーとは、企業が生産経営実践中に次第に形成される、全てのチームが賛同し遵守する価値観、経営理念及び企業精神及びその基礎の元に形成される行動規範をいう。企業内部に積極的に向上する価値観、信義誠実の経営理念が欠けている場合、従業員の企業に対する帰属感を失い、人心を緩ませ、企業が競争力を失う可能性がある。

鄭百文会社は本社においても支店においても多くの経営管理層の人員が個人的利益のみを重視し、会社全体の利益を重視しなかった。このような考え方や経営態度が、会社経営の盲目的な拡張と大量の債務を背負う結果をもたらした。1997年、各支店が購入した交通手段の費用だけで1,000万元余りに上った。各支店は販売収入目標値を完成し、本社の褒賞を得るため、高値購入安値販売方式で販売を行うことを厭わず、これが1998年下半期から、鄭百文会社が全国各地に設けていた数十社の支店が相次いで営業停止となり、億単位の回収不能な金額に膨れ上がった。このような状況下において、管理層職員の多くが依然として高級車や豪邸を購入していたのである。

### iii) 人的資源管理の失当

企業は人的資源の建設を重視し、人的資源計画及びその実施、激励及び束縛、退職等について明確な約定を行い、全チームの積極性、自主性及び創造性を十分に引き出さなければならぬ。企業の人的資源激励束縛制度が不合理で、淘汰メカニズムが不完全な場合、企業経営効率の低下をもたらす可能性がある。鄭百文公司にはこのような問題が存在していた。

鄭百文公司は1996年より、数億円にのぼる資金を投入し、40社余りの支店を設立させ、会社規模は絶え間なく拡大し、各支店が募集する各種人員は数千人に上ったが、従業員に対するOJTと審査を重視せず、大量な素質の異なる業務マネージャー及び一般従業員を入职させた。鄭百文公司は従業員を激励するため、販売収入を目標値とし、目標値に達した者へ職位、待遇の両面から褒賞を与えた。その結果、各支店は販売収入目標値を完成するため、高値購入安値販売方式で販売を行うこともかまわず、最終的に多くの支店が相次いで閉店廃業し、4億元余りの未回収金を残すこととなったのである。

## ② リスク評価

企業は経営の過程で様々なリスクに直面する。リスクは内容から管理リスク、財務リスク、法的リスク、安全環境保護リスク、社会リスク等の各要素に分けられ、その出所から内部リスクと外部リスクに分けられる。企業は統制目標に基づき、全面的、系統的かつ持続的に関連情報を収集し、自身の経営状況を踏まえ、遅滞なくリスク評価をしなければならない。

鄭百文公司のリスク意識は相当薄弱で、有効なリスク評価を行わず、会社は盲目的に拡張を続け、直面するリスクが絶え間なく拡大するという結果をもたらした。鄭百文公司が上場した際、資産負債率は既に68.9%という高さであったが、上場後も会社は速やかに資産構造を調整せず、大規模な拡張の道を歩むこととなった。会社は中国全土の9都市と地区に12ヶ所の販売センターを設立、2.7億元を支出し、会社の債務負担を深めた。しかし会社の販売収入は伸びず、1997年の70.4億元から1998年には33.5億元に落ち込み、負債率は1999年中期には134.18%という高さとなった。それにもかかわらず、会社の董事長は高い負債率を問題とせず、負債経営は会社にとって有利であるとさえ認識していた。

鄭百文公司は、一方的に財務レバレッジの運用を追求し、その中の巨大なリスクを軽視していた。鄭百文公司が迅速に拡張した直接の要素は、鄭百文公司与長虹公司、建設銀行鄭州市支店の間に打ち立てられた一種の三角信用関係によるものだった。鄭百文公司が長虹公司の製品を仕入れる際、現金支払いの必要はなく、建設銀行鄭州市支店が長虹公司へ6ヶ月の商業引受為替手形を発行し、鄭百文の借金を直接長虹公司へ支払うとことになっていた。鄭百文公司は長虹の製品を販売した後に、建設銀行鄭州市支店へ返金することになっていた。正に建設銀行鄭州市支店という協力的な資金の後ろ盾があったため、鄭百文公司の業務は迅速に拡大できた。1997年、建設銀行鄭州市支店が鄭百文公司のために発行した

商業引受為替手形は50億元を突破した。鄭百文公司のこうした経営モデルのリスク抵抗力は非常に弱く、一旦鄭百文公司が規定の期限内に製品を販売できなくなるか、資金回収に問題が発生すれば、巨額の期限切れ債務が弁済できなくなっていた。銀行がその金額が回収できないと発見した場合、鄭百文公司へ商業引受為替手形を発行することを停止し、鄭百文公司の資金の流れが破壊されるリスクに直面することになる。

正に、鄭百文公司が経営リスクを無視した経営モデル及び盲目的な拡張行為を行ったことにより、会社は偽りの繁栄の下、最終的にリスクが爆発し、会社が崩壊することになったのである。鄭百文公司の教訓からわかることは、企業がリスク評価を重視し、リスク分析チームを構成し、厳格に規範化された手続きに従い、業務を展開し、リスク分析の結果について正確性を確保しなければならないということである。リスク評価は、企業に関連する職能部門を設置して実施の責任を負わせるか、リスク管理の専門能力が高い仲介機構を招聘して協力して実施しなければならない。リスク評価を通じて、企業は自らのリスク許容度を超えるリスクに対し、当該リスクに関連する業務活動を放棄又は停止することにより、損失を回避したり軽減しなければならない。企業がリスク許容度内のリスクについては、企業はリスクの共有を通じ、リスク減少の措置を講じ、可能な限り企業のリスクを減少しなければならない。

### ③ 統制活動

企業は、全面的に有効な統制措置を実行することにより、企業の政策決定ミスの可能性を最大限に低下させることができる。しかし鄭百文公司の経営管理においては、有効な統制措置が実施された形跡はなく、反対に、経営管理者層の政策決定の盲目性と随意性をより多く発見することができる。1992年、鄭百文公司は680萬元をもって鄭州中意鞋業公司に資本参加したが、当該会社は終始生産を行っていなかった。その後、鄭百文公司はフィージビリティスタディを行わずに、巨額を40社余りの企業に投じた。このような盲目的な拡張が、会社へ巨額の債務負担をもたらしたのである。

企業は、資金管理面における統制活動で、科学的な資金管理統制制度を確立し、現実的で有効な措置を講じ、資金の使用効率を高め、資金の調達、投入、運用過程における重大なリスクを厳格に統制しなければならない。しかし鄭百文公司は、資金管理面で混乱していたといえる。1998年、会社の株主大会は全株主に新株を販売することを決定、新株発行によって得た資金を外地における商品販売センターの建設、鄭州市化工公司の合併等、5つの方面に使用する予定であった。しかし、鄭百文公司は間もなく再び董事会を招集し、新株発行資金投資先の更改を決定した。しかし1.26億元の新株発行資金を獲得した後、外地に商品販売センターを建設するだけで2.7億元近くを支出し、予算を大幅に上回った。このことから、鄭百文公司には資金予算、プロジェクト建設等の面で管理失効の現象が存在していたことが分る。

#### ④ 情報と伝達

##### i) 内部における有効な情報伝達の欠乏

鄭百文公司は、情報伝達制度を確立する上で大きな欠陥が存在していた。1996年より、鄭百文公司は40社余りの支店を開店させたが、会社の規模拡張が速すぎたため、本社による支店の財務及び人事管理等の面で、必要となる統制措置が欠乏していた。これが会社の下部組織である支店の管理者レベルの低下、持つべき経営理念の欠落、一部の支店の会計記録の混乱、随意的な会計処理、内部取引に対する長期間にわたる照合及び精算の不履行という結果をもたらした。これが、会社全体の資金運営の状況把握に大きく影響し、最終的に会社のマクロ経営政策決定に影響をおよぼすこととなった。

##### ii) 虚偽の情報公開

企業が情報と伝達制度を確立する重要なポイントは、反不正行為メカニズムを確立することである。企業は、財務会計報告及び情報公開等の面での虚偽の記載、重大な遺漏等を厳格に禁止しなければならない。しかし、鄭百文公司には、情報公開上、著しい偽装行為が存在した。もともと鄭百文公司には、上場の条件が備わっていなかったが、上場するために、会社は専門チームを結成し、虚偽の帳簿作成、虚偽の資産増加、虚偽の負債減少等の手段によって、最終的には上場の資格を騙し取ることに成功した。上場後、会社は更に各種の手段を講じ、累計利潤虚偽増加額を14,390万元とした。1998年に会社に重大な損失が生じた際、まだ会社の経営管理層は、会社の1998年度の財務報告書に正直に損失を報告するか、それとも引き続き虚偽の利潤によって投資家を騙し続けるかを討論していた。鄭百文公司の情報公開偽装行為は、中国証券監督管理委員会の処罰を受けただけでなく、人民法院もまた、投資家の損失を賠償するよう鄭百文公司に命じる判決を下した。

#### ⑤ モニタリング

鄭百文公司のモニタリング制度は名ばかりの存在だったといえる。会社の董事会の下に会計監査委員会を設け、会社の内部会計監査業務の責を負っていたが、会社が内部会計監査を行うことは極めて少なかった。1998年に損失が表面化した時になって、会社はようやく全面的な内部会計監査を行った。会社の経営管理層は随意巨額の資金を流用することが可能な状態にあり、市場に対して科学的な分析を行わず、盲目的に投資を行った。支店の経営管理層の経営混乱により、多額の商品代金の回収不能等をもたらされた。これらは全て会社のモニタリングメカニズムの欠陥を反映するものである。

鄭百文公司にかかわらず、現在の中国の多くの企業は規模が小さく、統制コスト等の理由から、モニタリング制度の確立を重視していない。多くの企業が内部会計監査機構を設置していないか、設置していたとしてもその他の部門に従属しており、独立して内部会計監査業務を行えない状態にある。

モニタリングは内部統制の重要なポイントであり、内部統制の目標が最終的に実現するか否かに影響する。企業が、いかに厳格な管理制度を確立しようとも、モニタリングとい

う最終的なチェックシステムが機能していないとすれば、全てが名ばかりの存在という局面をもたらすことになる。



## 資料編

### 董事会試行中央企業の専門外部董事管理弁法

(国务院国有資産管理委員会 2009 年 10 月 13 日公布、施行)

#### 第 1 章 総則

第 1 条 国有資産管理体制改革および中央企業改革の発展を深化させるという要請に応え、董事会実験中央企業の専門職外部董事の管理を強化するため、中華人民共和国会社法、中華人民共和國企業国有資産法、企業国有資産監督管理暫定条例、国有独資公司董事会実験企業外部董事管理弁法（試行）などの関係法律、法規および規定に基づき、この弁法を制定する。

第 2 条 この弁法は、国务院国有資産監督管理委員会（以下、「国有資産委員会」という。）が出資者の職責を果たす董事会実験中央企業（以下、「董事会実験企業」という。）に適用する。

第 3 条 この弁法において、外部董事とは、国有資産委員会が任命、招へいした董事会実験企業において専門的に外部董事を担う者をいう。専門職の外部董事は在任期間において、企業のその他の職務を兼務してはならず、企業以外のその他の単位の職務を兼務してはならない。

第 4 条 専門職の外部董事の管理は、以下の原則を順守しなければならない。

- (1) 社会の認可、出資者の認可の原則
- (2) 專業、專管、專職、専用の原則
- (3) 権利と責任の統一、奨励と約束の同時重視の原則
- (4) 法による管理の原則

#### 第 2 章 管理方式

第 5 条 専門職の外部董事の職務は、国有資産委員会党委員会が管理する企業指導者の職務名称リストに参入し、現職の中央企業責任者と同様の管理を行う。

第 6 条 専門職外部董事は文献を調べ、関係会議や活動に出席する場合には、中央企業の責任者と同等の政治待遇を享受する。

第 7 条 専門職外部董事の選定、評価、奨励、要請などは国有資産委員会が責任を負う。

第 8 条 専門職外部董事の日常管理および服務については、国有資産委員会が委託する関係機関（以下、「受託機関」という。）が責任を負い、受託機関が専門職外部董事の業務部門を設置し、専門職外部董事の業務条件の保障、職務執行台帳の作成、業務台帳（档案）の管理、報酬の支払い、社会保険の事務、文献の送達、党员活動の組織などの事務について責任を負い、かつ国有資産委員会の関係部門との関係業務が円滑に行えるように支援する。

第9条 専門職外部董事の業務報告制度を確立する。専門職外部董事は、半年に1回、国有資産委員会に業務報告をし、重大な事項については適宜報告をする。

### 第3章 就任条件

第10条 専門職外部董事は、以下の基本的条件を有していなければならない。

- (1) 高い政治的素養を有し、法を順守し、誠実に勤務し、職業の信用を高めること
- (2) 職責を履行する上で必要な専門的知識を有し、国のマクロ経済政策および関係法律法規を熟知し、国内外の市場および関係業界の状況を熟知していること
- (3) 高い戦略判断能力、リスク管理能力、人材発掘・活用能力およびイノベーションの能力を有していること
- (4) 10年以上の企業経営に関して戦略・資金・法律などに関する管理経験があること
- (5) 就任当初の年齢が満55歳未満であること
- (6) 大学学部卒以上の学歴、または関係の専門的な高級役職に就いていること
- (7) 良好な精神状態、健康状態であること
- (8) 会社法および会社定款が規定するその他の条件

### 第4章 選任と招へい

第11条 専門職外部董事の選任とは、組織が推薦するなどの方式により条件に適合した人材を選定し、国有資産委員会が専門職外部董事として任命または招へいすることをいう。

専門職外部董事の招へいとは、董事会実験企業の董事会の構成の必要に基づき、専門職外部董事のなかから適切な人材を選定し、国有資産委員会が董事会実験企業の外部董事として招へいすることをいう。

第12条 組織の推薦は、一般に以下の手続による。

- (1) 人選予備会議を行う。
- (2) 考査対象を確定する。
- (3) 考査対象から外部董事の職責、権利および義務などに関する事項についての知識、考えについてヒアリングする。
- (4) 考査を組織する、
- (5) 関係部門の意見を聴取する。
- (6) 人選についての提案を行う。
- (7) 国有資産委員会党委員会会議が討論、決定する。
- (8) 招へい任用手続を行う。

第13条 専門職外部董事の招へいは、一般に以下の手続のより行う。

- (1) 董事会実験企業の董事会について構造分析を行い、専門職外部董事のニーズを提出する。
- (2) 董事会実験企業の董事会のニーズに基づき、専門職外部董事の専門的構造などの要素

を検討し、人選について提案する。

(3) 国有資産委員会党委員会会議が討論、決定する。

(4) 招へい任用手続を行う（株式会社の董事の推薦については、規定に従って関係法律の手続きに従う。）。

第14条 専門職外部董事の董事会実験企業における就任については、任期制を実行し、同一企業における就任期間は最長6年を超えないものとする。

## 第5章 評価と報酬

第15条 専門職外部董事の評価は年度評価と任期評価を結合して実行し、「董事会実験中央企業董事会、董事評価弁法（試行）」に基づき執行する。

第16条 専門職外部董事の報酬基準は、国有資産委員会が制定する。

第17条 専門職外部董事の報酬は、基本報酬、評価報酬、中長期奨励などにより構成する。

第18条 専門職外部董事の基本報酬は、3年（中央企業の責任者の経營業績審査の任期期間に同じ。）ごとに1回改定する。

第19条 専門職外部董事の評価報酬および中長期奨励弁法は、別途制定する。

第20条 専門職外部董事の報酬は、納税前所得であり、法に基づき個人所得税を納付しなければならない。専門職外部董事の報酬は、国有資産委員会が支払う。

第21条 受託機関は、毎年、専門職外部董事報酬管理弁法に基づき、専門職外部董事の報酬計画案を定め、国有資産委員会が審査した後に実施する。

## 第6章 退任

第22条 専門職外部董事は、以下の事由の一がある場合には、免職（解任）される。

(1) 任職制限年齢になったとき

(2) 年度評価または任期評価結果、その任に堪えないと評価されるか、または連続2年度の評価結果が最低基準であるとき

(3) 職務の履行中に国有資産委員会または任職会社に対する不誠実な行為があったとき

(4) 董事会の議決に誤りがあり、会社に重大な損失をもたらした場合ときに、議決に反対しなかったとき

(5) 健康状態が悪く、長期にわたって正常な業務ができないとき

(6) 中央企業の責任者の職務と相互に担当しているとき

(7) その他の原因により免職する必要があるとき

第23条 専門職外部董事が辞職を申し出た場合には、手続きに従って認可した後に辞職手続を行う。認可前には、専門職外部董事は、その職責を継続して履行しなければならない。

## 第7章 附則

第24条 専門職外部董事の管理に関するその他の事項は、「国有独資公司董事会実験企業外部董事管理弁法（試行）」に基づき執行する。

第25条 この弁法は、公布の日から施行する。