

ブランド競争と企業統治 企業統治の生態環境について

北京大学法学院 教授 吳 志攀

名古屋大学法学研究科 博士課程 劉 星（訳）

目 次

- 一 企業統治と企業「ブランド」
- 二 市場生態環境と企業統治
- 三 結論

一 企業統治と企業「ブランド」

（一）企業のブランド比較

最近、筆者はある雑誌で以下の記事を読んだ。

米中両国における企業ランキングの上位二つのブランドは、米国では「コカコーラ」が1位で、ブランド価値は685億ドルであり、「マイクロソフト」が2位でブランド価値は650億ドルである。これに対して中国では、1位が「紅塔山」でブランド価値は65億ドルであり、2位が「海爾」でブランド価値は55億ドルである¹。筆者は、以前にもインターネットでこのような記事を読んだことがあるが、当時はそれほど注意を払わなかった。しかし最近になって、その数字の違いが気になり始めた。このようなブランド価値を比較すると、中国と米国では10倍から12倍もの格差があることが分かってきたからである。

両国の最も良いブランドの間にこのような大きな格差があるのは、一体なぜであろうか。この原因は両国企業の相似点からは探し出せない。例えば、これらの企業はそれぞれ米国と中国の資本市場の上場基準に適合している上場会社であり、自国の同業者の中で素晴らしい業績を誇っている。もう一つの相似点は、これらの企業は国内国外のマスメディアにおいて、コマーシャルや「ソフトコマーシャル」でよく登場しているという点である。

格差の原因は、両国企業の相違点から究明せざるを得ない。相違点は多いが、企業のブランド価値に影響する最大の要因としては、筆者は、市場環境において、企業ブランドに対する両国の

企業の認識が随分違っており、ブランドの創出および保護に対する考え方にも違いがある点が重要であろうと考える。簡単にいえば、両国の市場におけるブランドの創出および発展の「生態環境」が異なっている。米国の商業市場は数百年の発展を経ており、企業ブランドを育成するのに適した「生態環境」がすでに形成されている。一方、中国は計画経済から市場経済へ転換されてからまだ20数年しか経過していない。企業ブランドの創出および発展に適した市場の「生態環境」がまだ完備されておらず、それを改善するにはまだ相当な時間がかかる。

(二) ブランドと「企業統治」は関連しているか

会社のブランドは、企業統治と関連性があるか。筆者は両者が関連しているのみならず、相乗的に関連していると考える。すなわち、企業統治がうまく行っている企業では、企業の経営効率もよく、経営効率がよくなれば、企業のブランドも一層よくなる。逆に、企業統治がうまく行かなければ、理想的な経営成果は上がらず、企業ブランドもよくなるならない。例えば、米国のコカコーラ社のブランドは百年以上の歴史を持ち、今日ではその製品の品質がすでに消費者から信頼を得ている。同様に、中国の「同仁堂」という漢方薬の企業は、コカコーラ以上の歴史を持っている²。「同仁堂」漢方薬のブランドは、中国で全国的に有名である。

しかし、中国では長い歴史を持っている老舗が自社のブランドを大切にせず、経営失敗を招いてしまう事例がよくある。例えば、「南京冠生園」という食品メーカーは、去年の中秋節（旧暦8月15日）に、一年前の原材料を使って月餅を生産したことが中央テレビによって曝露された。現在、この企業は倒産申請に追い込まれている³。この企業も百年以上の歴史を持つ食品メーカーであって、「冠生園」というブランドの月餅は全国的にかなり有名であったのである。

したがって筆者は、一つの仮説を提示したい。すなわち、米国の企業は中国の企業よりも自社ブランドを大切にしている。これは二つの側面から裏付けられる。一つは、企業の内部的な要素である。米国の企業は自社のブランドを非常に大切にしており、企業経営に関わるプログラム、規則などをきちんと作っており、これらのすべてが、企業がブランドを保護するうえで重要な役割を果たしている。この意味で、ブランドと企業統治は、正比例的な関連性を持っていると考える。もう一つは、外部的な要素である。米国の商業市場の生態環境は、企業がブランドを保護するために資本を投入するのに有利な環境を整えている。

「コカコーラ」の内部的な要素については、筆者が入手できているのは、当該企業の歴史を読み物風にした資料に限られるため⁴、学術的論証に耐える素材とはいえない。したがって、企業の外部的な市場環境の側面からの検証を試みることにしよう。

筆者が把握している資料からみる限り、外部的な市場生態環境の側面において、米国企業のブランド価値はきわめて高いことが公認されている。その価値は、評価と計量が可能で、グローバルな比較ができる。そして、市場の生態環境におけるその他の要素、例えば、企業の財産所有関係における環境、会計環境、信用記録環境、契約遵守の環境などが、業界団体、司法機関や弁護士 の努力によって整えられている。これらの側面において、中国の市場環境は、完備された米国の市場環境と比べものにならない⁵。したがって、外部環境についての資料は、上述の筆者の仮説が成り立つことを支持していると考えられる。

それでは次に、なぜ米国の企業はブランドを大切にするのか。筆者はもう一つの仮説を提示したい。すなわち、ブランドは企業統治の理念と関連している。自社を「長く存続させる」、「大きくする」、「強くする」という願望は、一種の理念である。このような理念は、それを持っているだけでなく、技術や資本の側面からそれを支えることが必要である。

実務においては、企業が一つの有名ブランドを創出することは、確かに容易なことではない。企業は相当の資金を投入し、相当の時間を費やさなければならない。企業は、自社を「長く存続させる」、「大きくする」、「強くする」という理念を持っているのでなければ、企業のブランドを創出するために資本を投入することはない。結局、企業のブランドを創出することもできない。

一般に言えば、米国の企業であれ、中国の企業であれ、自社を「長く存続させる」、「大きくする」、「強くする」という願望を持っていることは疑いがない。しかし、「願望」の段階に止まらず、具体的に行動し、しかも資本投入を行ってはいじめて「願望」が叶えられ、効果が上がる。厳しい市場の中では、企業は「願望」よりも結果によって評価される。

(三) 米国では、良い企業統治を誰が最も望んでいるか

前述のように、米国のブランドナンバーワンはコカコーラ社である。当該会社は、1886年から1888年の間に創立され⁶、現在はグローバルな多国籍企業であり、中国のいくつかの大都市にも工場を持っている。当該会社を創立した家族はすでに会社の舞台から引退した。会社は取締役会が招聘した執行役により経営されている。

コカコーラ社は多くの老舗と同様に、歴史的に実証された自社のブランドを大切にしている。当該会社の投資者(株主)は企業の経営に直接には関与せず、執行役に経営を委託する。そして、投資者は執行役が、株主大会で採択され、法律に適合した一連の規則に基づいて企業の管理を行うことを望んでいる。これらの管理に関する規則こそが、企業統治の規則である。

このような規則は執行役の権限と責任を定め、常に経営を規律している。このような規則があるおかげで、企業の投資者（株主）は、会社に常駐することなく、会社経営を執行役に任せることができる。

株主が他人に企業経営を委託することは、「自己の資産、自己の企業、他人の管理」というパターンであり、執行役からみれば、「他人の資産、他人の企業、自己の管理」というパターンである。このような状況において企業の所有権が明確であれば、株主と執行役との間では、双方の権利と義務が契約を通じて決められる。そして、このような契約によって、企業統治の規則が作り出される。執行役は、企業統治の規則に基づいて事業を運営するように制約を受け、権限と責任が明確化される。したがって、米国では企業統治を最も望んでいるのは投資者、すなわち株主であると推定できよう。

米国第二位のブランドであるマイクロソフト社は、1975年に創立された⁷。主要な創業者の一人であるビル・ゲイツは、現在もまだ会社の首席技術顧問を務めており⁸、会社の技術発展戦略を担当している。会社の経営と管理はすでに執行役に任せられている。このような会社の企業統治にも、以上の仮説は当てはまるのであろうか。

ビル・ゲイツはマイクロソフト社の大株主であるが、絶対的な大株主ではなく、相対的な大株主でしかない。彼以外にも会社の管理に関与していない大株主が数多く存在している。多数の株主は、健全な企業統治を望み、企業統治プロセスの規則によって、個別の相対的な大株主または管理者の権限を制限することを望んでいる。会社のもう一人の創立者であるポール・アレンは、会社の相対的な大株主でありながら、実際には会社の管理層を離れ、IT産業と関係のない事業に従事している。

したがって、マイクロソフト社においても会社の管理に関与していない数多くの株主が、会社の経営管理者が株主総会で決議された規則に基づき会社を管理することを望んでいる。このような規則を設ける目的は、株主利益の最大化を求めるところにある。したがって、米国においては、上場会社は、株主のために利益を上げなければならない。これこそが企業統治の目的であり、企業統治の保障でもある。もちろん、米国の上場会社は株主のために利益を上げることを以外の目的も持っている。例えば、社会に品質のよい製品とサービスを提供し、従業員と管理人材を育成し、環境保護と納税の責任を果たすことである。しかし、上場会社は株主から資金を集めている以上、株主のために利益を上げることを求め続けなければならない。

(四) 中国では、良い企業統治を誰が最も望んでいるか

中国では、上場会社を含む企業ランキングで首位を占めているブランドは「紅塔山」(タバコ製造会社)である。この企業は中国の雲南省で最も収益性の高い国有企業である。元々はごく普通の企業であったが、20年以上の発展を経て、ブランド価値最高の企業へと成長を遂げてきた。

「紅塔山」ブランドには、かつて、企業を「大きくする」、「強くする」ことを望んでいる経営者がいた。この経営者は、グループを率いて、中国の激しい市場競争の中で勝ち抜いて品質の信頼性を樹立した。しかしその後、この経営者は法律を犯し、刑罰を科された。この企業自身も、マスメディアから報道されなくなった。「紅塔山」グループは、企業統治において企業の経営者に対する制約を欠き、現存の法的な枠組みの中で企業経営者が自己の利益を図る行為を有効に規律することができなかった典型的な例であるといえよう。

中国の国有企業にとって、企業統治こそ最も必要とされるべきものである。なぜならば、国家の法制度の下で、企業統治の管理規則にしたがってこそ、企業の経営者の権限および責任が明確化され、個別経営者による権限濫用の防止が期待されるからである。とりわけ現在は、相当数の上場会社は国有企業から組織変更されたものである。そういった会社においては、国家株は依然として「使用権を重視し、所有権を軽視する」資産であるため、企業統治が一層必要である。国有企業における国有資産の所有権は、使用権ほどには重要視されていないため、企業の資産に対する国家の実質的なコントロール能力は、企業の経営者が企業資産を使用する能力をはるかに下回っていると、筆者は考える。したがって、政府は国有企業や上場会社の企業統治を望んでいる。

「海爾」は、中国の第二ブランドであり、海爾グループの関連製品の商標でもある。海爾グループは集体所有制企業から株式化された典型的な企業である。グループ企業の総経理である張瑞敏氏は、昔から集体所有制企業の経営者で、いまでも企業グループにおける持株会社の総経理でもある。張瑞敏氏は企業家として三つの重要な素質を備えている。彼は、グループ企業において巨大な権限を握っているが、権限を濫用したことは一度もなかった。企業の従業員および中層の管理職員に対して大きな影響力を持っているが、威張っていない。企業の発展に対して巨大な貢献を果たしたが、依然危機感を抱きながら成果を追求し続けている。このような素質を持っている企業の経営者は「スーパーマン」のような存在である。

海爾では、「スーパーマン」的な経営者によって管理されているから、企業統治は必要でないと言えるのであろうか。もちろん答えは否定的である。極端に言えば、張瑞敏が定年になった後、誰が彼の後継者になるかも、企業統治の管理規則によって定めなければならない。張瑞敏氏のよ

うな自律的かつカリスマ的、危機意識と戦略的な考え方を持っている人物がいなくなったときにもなお海爾グループが発展し続けるために、企業統治が必要となる。したがって、財産の所有関係が明確にされている集体所有制企業（例えば海爾グループ）にとって企業統治が必要となるのは、企業の後継者の選抜のためであり、企業のさらなる発展のためである。

（五）比較からわかる相違点

相対的に言えば、米国における上場会社の企業統治の主な目的は、民間株主の利益のためである。したがって、米国の企業統治の理念は比較的単純である。すなわち民間株主の利益を最大化し、民間株主の利益実現を保証し、民間株主の利益リスクを減少するために管理規則やメカニズムが設計される。

これに対して、中国の上場会社には主として二つの種類がある。一つは、国家株が会社の株式の多数を占める企業である。この種の株式会社の企業統治理念は、主として国有資産の価値を維持・増殖することである。もう一つは、民間株が多数を占める企業である。この種の株式会社の企業統治理念は、主として企業の持続的な発展、民間株主の利益のために設計されるべきものである。このように複雑な状況の下にあるから、中国の上場会社が米国の企業統治を参考にする際には、上記二種類の上場会社の企業統治理念を区別することが必要となろう。

国家株が多数を占める上場会社においては、国有資産の所有権が明確になっていない。例えば、上場会社につき一定の利潤率を保つために、国有企業の国有土地を使用する際の価値について比較的柔軟な処理方式がとられている。このような上場会社が株式を割り当てて新株を発行する際にも、利潤率を一定に保つために、上場された後にまだ土地使用料を納付していないため土地使用許可証を受け取っていない企業に対して、地方政府が保証を与え、企業が将来土地使用料を納付することを条件に、土地使用許可証を受け取ることを可能にしたりする。このような場合には、国有の土地といっても、価値の概念も時間的観念も曖昧なまま、明確化されない。これに対して、住民個人が住宅を購入して不動産所有権証書を取得する場合には、そのように長時間かかることはまずない。

したがって、仮に土地使用証書と上場会社の資産価値との関連性が大きくないとすれば、国有資産の価値がどのぐらいであるのかもそれほど重要ではないと言える。そこで、国家株が多数を占める会社においては、「他人」の資産、「自己」の資産および企業との関係は、国有資産の価値が不明確であるため、契約によって規律することが容易ではない。

投資者が、国家が投資している上場会社の株式を購入すると、国有資産と個人の資産が極めて

混乱した状況になる。執行役が国有企業を経営・管理する際にも、混乱を避けられないであろう。このように複雑な状況下にあるため、中国の国有企業は企業統治の管理規則の適用が困難であり、企業統治の管理規則によって企業経営に当たっている執行役の権限や責任を確定することが難しくなる。このように資産価値や権限が不明確であるため、中国の執行役は、国有企業を管理する際に、「他人の資産」と「自己の企業」を経営している。これに対して、米国における上場会社の執行役は「他人の資産」と「他人の企業」を管理している。両者は対照的である。

(六) 企業統治の相違の原因

企業統治について、中国と米国の上場会社は、なぜそれぞれ異なる理念を持っているのであろうか。米国企業は規模が大きく、存続期間が長いのに対して、中国の上場会社は規模が小さい上に、存続期間も短い。これは理由の一つと言えるかもしれない⁹。また、米国の大型上場会社はすでにグローバルな経営を行っており、「見慣れない人間」（外国人）により構成される市場に参入していることも、もう一つの理由かもしれない。企業経営のグローバル化が進み、外国人が中心となっている市場に参入すると、自国の企業経営者が本来の個人的な魅力と個人の知恵を用いて外国人である中層管理職に影響を及ぼすことが難しくなる。より有効な方法は、企業統治の管理規則により経営管理を行うこととならざるをえない。

一方、中国では、上場会社は、主に中国国内で事業を展開しており、しかもまだ歴史が浅い。海爾グループにしても、グローバルな経営はまだ始まったばかりである。すなわち、わが国の最優秀の企業でさえ、国内の「顔見知り」の市場からグローバルな「見慣れない人間」の市場へ、まだ参入し始めたばかりである。

また、米国社会では、契約文化および民権理論に基づいて分権のメカニズムが形成され、さらにこのようなメカニズムを基礎に執行可能なプロセスが作られている。米国では建国以来2世紀以上を経る中で、実効性ある法手続や判例解釈の手続が具体化されている。政治制度からの影響もあって、企業の内部管理においても、分権および相互牽制のメカニズムが形成されている。大学の数多くのビジネススクールやロースクールにおいても、豊富な研究が蓄積されている。それに米国では、政府は上場会社につき利害関係が少なく、徴税という役割を果たしているにすぎない。上場会社は民間企業であり、上場会社の企業統治が株主の利益を保護するためにあるというのも、その原因の一つかもしれない。

わが国は、昔から中央集権と地方分権の両極の間で揺れてきた。そのような中で指導者になるのは、常に奉仕精神と博愛に満ちた英雄的な人物である。米国のような商業社会においては、企

業や人間（仕入先、顧客、管理者、エンジニア、労働者およびサービス業者など）が社会単位とすなっている。このような市場社会の権利主体は、中国のような中央集権および地方分権という両極の権利範疇に分化されず、一種の独立主体として存在し、独立した権利を持ち続ける。これに対して中国では、企業は両極のいずれかの側に帰属する。中央政府に直属する国有企業は中央の権利範疇に帰属し、地方の国有企業は地方政府の権利範疇に帰属するのである。

計画経済体制の枠組みの中では、国有企業の独立した権利主体としての地位は考慮されることがなかった¹⁰。計画経済から市場経済への移行プロセスにおいても、当初の段階では企業の独立した権利主体としての地位はあまり重要視されなかった。しかし今日では、国有企業における企業統治の問題が注目されるようになった。人々は国有持株企業の利益や、これらの企業における国有資産の利益に関心を持つようになった。上場会社における政府の利害関係が異なっているがゆえに、上場会社における米国と中国の企業統治の理念も異なっている。

二 市場生態環境と企業統治

筆者は、いくつかのシンポジウムで市場経済の「生態環境」という論点を論じ、小論文も書いてきた。今回のシンポジウムを機会に、日本の諸先生方からもご意見を伺いたいと考える。筆者は、企業統治には一定の市場生態環境が必要であると考え。市場生態環境には少なくとも以下のような諸要素が含まれている。すなわち、契約の履行度、会計の信憑性、公平競争度、信用評価度および財産所有関係の明晰度である。

（一）契約の履行度

一般的には、発達していない市場より、発達している市場のほうが、契約の履行度が高い。そして、契約の一般的な履行度が高いほど、契約はより自覚的に履行されやすい。契約の履行度が低いほど、契約の履行も難しくなる。契約は商業社会の産物である。そして、商業の発展プロセスにおける東西文化の特性が存在しているため、契約の履行度も異なってくる。

西側先進諸国では、市場経済を実施してきた期間が長い。そのため、商業契約履行の最大の特徴は、契約の「即時実行」という概念が浸透していることである。契約の履行を遅らせることは許されず、契約の履行を無期限に遅らせたりすることももちろん許されない。

東洋社会は産業化が比較的遅れた。契約履行の特徴は社会倫理規範の中に現れている。すなわ

ち、契約しても、その履行は「長期実行」することが許される。倫理的には両文化の差異はそれほど大きくないが、契約の履行については大きな差異がある。すなわち、「即時実行」の契約は商業上の予測可能性を備えているが、「長期実行」または実行無期限の契約は、商業上、予測が難しいか、予測不可能である¹¹。

海外の「即時実行」の契約文化とわが国の「長期実行」の倫理文化を比較すれば、両者に共通しているのは、両者とも只で飯を食うのではなくて、必ず各自の食事代を払うことである。両者が異なっているのは、いつ食事代を払うかである。すなわち、西洋では即時に自分の分を支払うのに対して、中国では、長期間の間に自分の分を支払う。前者は契約によるが、後者は道徳による。

商業契約は、約束された期間に履行するものであるため、もし契約が予定通りに履行できなければ、契約違反になる。それへの対応としては、少なくとも二つある。一つは、訴訟を提起して契約違反による損害賠償を求めることである。もう一つは、契約の双方が協議を通じて改めて履行の期間を調整することである。前者は「即時実行」の契約文化であり、後者は「長期実行」の倫理文化である。

(二) 会計の信憑性

市場経済システムにおける会計および会計監査の信憑性はきわめて重要である。これは、市場の自律的なメカニズムであり、一種の市場制度環境でもある。例えば、日常生活の中で中国人は、専門家のうち医師に対する信頼度が比較的高い。しかも病院の規模が大きいほど信頼度が高い。有名な医師に対する公共信頼度は全国各地で一般的に受け入れられる。北京の有名な病院の著名医師が出した診断証明書は、広東省でも受け入れられ、信頼される。さらに、外国の有名病院の著名医師から出された診断証明書も、わが国で一般的に受け入れられ、信頼される。筆者は医学について門外漢であるが、なぜ医師の診断を信じるのかといえば、そこに信憑性があるからである。

市場経済を実行している西側諸国では、わが国における医師に対する信憑性と同じように会計士や会計監査人に対する信頼度が高い。普通の外国人は必ずしも会計や会計監査に精通しているとは限らないが、なぜ会計士の報告を信頼するのかといえば、これも信憑性があるからである。しかし、わが国においては、会計や会計監査に対する信憑性が医師ほど高くなく、人々は常に疑いを抱きながら財務報告書を読んでいる。北京の会計事務所から出された報告書は、広州ではその信憑性が落ちる。同様に、広州の会計事務所から出された報告書も北京で同様な結果に遭遇す

る。

中国証券監査委員会は、今年の初め頃、株式会社が今年3月以後、新株発行または株式割当てを行う際には、会社の財務報告書につき外国の会計士による追加監査を受けるべきことを決定した。政府当局は、外国の会計士の信憑性を借りて、上場会社の財務報告書の信憑性を高めようとしている。もちろん、この決定により、わが国の上場会社のコストが高くなるが、企業の財務報告書の信憑性を高めるという角度からみれば、このような措置は理解できるものである。

(三) 公平競争度

商業市場は市場競争度という要素も含んでいる。先進諸国では、生産とサービスが過剰なほどまでに発展してきたため、市場競争は必然的に熾烈なものとなっている。競争は、品質、価格、サービスなどの面において行われている。熾烈な競争の中で企業ブランドの価値が現れてくる。

経済が比較的発達している市場では、市場競争は比較的充分、公平、かつ正当に行われている。しかし、中国では、一部の地方または一部の企業において不当競争、不公平な競争の弊害が現れている。不当競争の被害者は消費者である。中国では、中国の「消費者権益保護の日」である毎年3月15日になると、企業の不当競争により消費者が損害を蒙った現象がメディアに大きく摘発される。それと対照的に、業績の良い企業の製品はメディアにより高く評価される。例えば、中国の漢方薬ブランドとして、北京の「同仁堂」¹²、杭州の「胡慶余堂」、天津の「達仁堂」などが、ニセ薬を絶対に扱わないことにより消費者から高い評価を得ている。

わが国の一部の都市では、ニセ物やニセブランドが出回っている。製品は海賊版の音楽CDや映画VCDをはじめ、お酒、時計、タバコ、薬、自動車部品、家電製品、服装、靴などに及んでいる。ニセモノと劣化商品が存在すれば、消費者の真のブランド品を買う動機が減退し、ブランドを創出するためのメーカーの投資意欲も後退してしまう。

不公平な市場競争は中国の消費市場に満ちている。中国では、全国規模の海賊版摘発キャンペーンが何回も行われ、状況は以前に比べて少しは良くなりつつあるが、日本、ドイツのような「海賊版根絶」の市場秩序ができるまではまだ相当の時間がかかることであろう。とりわけIT産業にとって海賊版の根絶はきわめて重要な意味を持つ。海賊版を根絶するという制度生態がなければ、創造的に開発を行う意欲がなくなり、産業として成り立たなくなってしまう。結局は「お互いに盗み合う」という無秩序の混乱状態に陥ってしまう。

公平競争は、企業統治にとって別の意義も持っている。すなわち、以下のような論理が考えられる。商業市場は必ず競争があり、競争はリスクが付きまとうものである。米国では、熾烈な競

争が行われた結果、一部の企業が成功を収め、「大きく」なり、「強く」なり、そして、自国市場のみならず、グローバルな市場においても強い競争力を保持している。コカコーラ社やマイクロソフト社はこのような成功例の典型である。一方、米国の一部の企業は激しい競争の中で淘汰される。倒産申請中のエンロン社はその一例である。

上場会社の淘汰は株主にとって災難である。上場会社が淘汰されると、株主の持っている株式は大幅に値下がりしたり、紙屑になったりする。これに対して、成功を収めた上場会社の株式は値上がりし、株主も大儲けする。これによって、会社が新株を発行する際に、投資家が当該会社の株式を購入して会社の新株主になる。企業統治は、管理規則などを通じて株主のために利益を上げるようにすると同時に、企業の安定した経営を促進し、過当競争のリスク軽減を促進する。

前述のように、上場会社は資本市場から調達した資金をもって経営する。したがって、株主の利益を最大化し、株主に対する約束を実現することは、米国の上場会社の生産と経営の理念になっている。市場競争で淘汰された上場会社も、当初は同様な理念を持っていたであろうのに経営失敗を招いた原因については、いろいろ考えられる。企業内部における主観的な原因もあれば、外部の客観的な原因もある。

「内部の主観的原因」とは、会社の執行役（管理層）、取締役会（経営意思決定層）と株主総会（投資層）、従業員（雇用層）との間に非協調的な問題が生じ、さらに違法行為問題が生じることである。それによって、会社が市場の法律規則に淘汰される。「外部の客観的原因」とは、上述の各層の間に衝突が生じておらず、市場の法律規則にも違反していないが、しかし、市場が常に変化しているため、企業の製品またはサービスが市場の変化に対応しきれず、結局、市場競争から淘汰されてしまうことである。企業統治は、主に一連の管理規則を設定することを通じて、内部の主観的な原因により市場から淘汰されることを防ぐ。客観的な原因によって経営失敗を招いた場合は、経営失敗の原因を企業統治のあり方に求めるのは妥当ではない。

企業はなぜ競争に参加しなければならないのか。その答えは、企業が競争に参加しなくても、市場において相手に淘汰されてしまうからである。例えば、米国の西部開拓時代に、西部と南部で3000社以上の石油会社が設立されたが、激しい競争が行われた結果、最終的に最大の7社しか生き残れなかった。100年前、米国の自動車生産企業も500社以上あったが、歳月を経て今日の最大の3社が生き残った。米国の経験から考えると、競争のプロセスにおいて大多数の企業が淘汰され、最も良い企業しか生き残れないことが分かる。

中国でも同様な状況が見られる。原材料アルミニウムの産業を例にすれば、中国では2000年に年間500万トンの原材料アルミニウムが消費され、そのうち、250万トンは輸入に頼っていた。2001

年、中国のアルミニウム年間生産量が343万トンに達し、米国を越えて世界一のアルミニウム生産国となった。しかし、まだ年に150万トンほど海外から輸入することが必要であった。2001年には、中国の各地でアルミニウム生産企業の新規設立が行われ続けた。そして2002年末になると、中国のアルミニウムの年間生産量は既に600万トンを超え、わが国の需要量を100万トン上回っている¹³。競争がこのように激しくなると、元々市場を持っていた中小規模のアルミニウム生産企業¹⁴が相次いで淘汰されることとなった。政府はアルミニウム工場の新規建設を許可せず、国有商業銀行も政府から許可を得られなかったアルミニウム産業の建設プロジェクトにはローンを提供しない。

政府がこれ以上新規生産を許可しなくても、既に生産許可を得たアルミニウム生産企業は、生産量を拡大しようとしている。これらの企業は競争の中で生き残るように懸命に努力している。企業が生産量を拡大するにつれて、全国のアルミニウム生産量もさらに増えるであろう。その時に、政府はまた最下位の企業を幾つか淘汰させる。市場における競争は、まるで走っている羊の群のようで、最後に取り残されたものが必ず淘汰される。

市場競争の中で、企業はリスクを覚悟して競争に参加している。企業統治は、企業に対して、企業の管理層が勝手に競争への参入を決定することを避け、取締役会および株主総会でなされた決議にしたがって競争に臨むことを求めている。

(四) 信用評価度

商業信用度は非常に重要な市場指標である。記録可能、そして評価可能な信用制度は、市場が自律性を発揮し、企業の中立性を促進する一面を持っている。例えば、米国の信用調査会社は1899年に創立され¹⁵、100年以上の歴史を持っている。現在、米国の3社の商業信用調査会社は、全米とカナダ両国の約2億人の個人商業信用を記録している。米国とカナダの信用調査会社は、自国で金融機関と個人との間で行われた取引のすべてを個人の記録として保存し、行われた取引ごとに評価をし、個人の信用記録と評価資料を作っている。そして、これらの資料が会社の専用データベースに保存される。

米国の商業社会では、商業信用調査の発展を激励するような制度環境が整っている。これは、ほとんどの会社が信用のない者と取引をせず、信用のある客と取引をすることを望んでいるからである。金融機関が客にクレジットサービスを提供する前に、まず信用調査会社を通じて、客の個人信用記録と得られた評価を調査する。もし客が信用基準を満たせば、金融機関は新規口座開設の申請を承諾したり、クレジットサービスも提供したりする。信用度が高いほど、金融機関の

提供するサービスのレベルが高くなる。

このように個人の信用が記録され、評価されるところから、多数の人は（80％）自分の個人信用記録を非常に大切にしている。彼らは自覚的に規定を遵守する。残りの20％の人々は、さらに二種類に分けられる。そのうち10％の人は、善意ではあるが物忘れをしがちな人であり、時々約束したことを忘れては、取引の結果としてそれが記録されてしまう。残りの10％の人は、悪意で契約に違反し、あるいは僥倖を当てにしながら約束して履行できなくなる人であり、したがって当然ながら彼らの信用記録は非常に悪くなる。

個人信用の記録と評価という文化が存在して、一般に受け入れられているため、法による強制の対象となるのは多数の人ではなく、契約を遵守しない20％の人々のみである。それゆえに、契約の履行率も比較的良い。逆に、個人の信用記録文化が樹立されていなければ、多数の人（80％）が法に違反し、契約を遵守しないのに対して、契約や法を遵守する人は僅か20％となる。その場合は、多数の人（80％）の契約紛争について、訴訟を提起したりしなければならなくなる。そうになると、「法は大勢の人を責めることはできない」という社会的なメカニズムが働く。それによって、裁判所の判決執行の効果が大幅に減ってしまう。このような「法は大勢の人を責めることはできない」という状況が、わが国には存在している¹⁶。

個人信用記録の理論は企業にも当てはまる。市場における取引記録によって企業の商業信用度が評価され、格付けがなされる。金融機関は、一定の信用度に達した企業にしかローンを提供しないし、資本市場も一定の信用度に達した企業でなければ株式の発行を認めないし、保険会社も一定の信用度に達した企業にしか保険の加入を認めない。したがって、会社の信用度は会社の商業生命である。信用のない企業は市場において生き残ることができず、発展することが難しくなる。

（五）財産所有関係の明晰度

会社の財産所有権が明確であるか否かは、もう一つの市場生態要素である。もしも企業の創業者の蓄積した財産が後継者のために残されず、または後継者が企業の財産を受け継ぐことができなければ、今日の米国の数多くの企業は存在しなかったであろう。同様に、企業の合併または買収の際にも、会社財産の明確化が求められる。買収する側は、どのぐらいの資産を買収するかを計算することが必要であるからである。会社が上場申請をし、株式を発行しようとする時には、投資家も会社の財産状況を知っておくことが必要である。そのため、会社経営は常に財産所有権の明確化に関連している。

会社の資産管理にも、会社財産関係の明確化が必要である。財産関係が明確化されると、会社資産管理者と会社所有者との権限および責任が明確になる。会社財産の所有関係を変動させるための管理手続および規則は企業統治の一部である。そのような規則に基づいて行われた会社財産の譲渡は法律上の意味を持っている。

財産所有権の明確化は、会社の有形資産に関しても無形資産に関しても同様に重要な意義を持っている。中国では人々の資産に対する認識は、従来の有形資産に関する所有権の重視から、次第に有形資産および無形資産をとともに重視する方向へと変化してきた。とりわけハイテク産業が発展している中で、知的財産権の明確化に対する要求が次第に高まってきており、有形資産の明確化に対する要求を遥かに超えている。財産所有権は明確であればあるほど、より取引の対象とやすくなる。

中国では、計画経済が実行されていた時期には、国家が多くの国有企業の財産所有権を保有していた。したがって理論的には、企業の財産所有権は明確になっていた。しかし、実際の事業運営においては、財産所有権が曖昧であるという問題が存在していた。例えば、国有資産の使用権が大いに強化され、所有権は大きく弱体化された。結局、国有資産に対する国家の100%の所有権は、国有資産に対する各部門および企業などの100%の使用権へと変わってきてしまった。所有権に占有、使用、収益などの権利が含まれるが、資産の使用には寿命があり、資産の使用権は長く使用されている間に消耗してしまう。そして、資産が使用され、消耗してしまうと、資産の処分権自身も「処分」されてしまう。

国有資産の所有権は、実際には「行政管理部門の所有」または「企業の所有」になってしまった。行政管理部門または企業は無償で国有資産を使用する権利を獲得するため、国有資産の使用権を争奪する傾向が見られる。国有資産の使用効率を上げ、資産価値を維持・増殖する動機付けは、国有資産を争奪する意欲ほどには強くないため、結局、計画経済体制が実行されていた時期には、国有資産の管理・運営について非効率性や浪費が招かれてしまった。

明確化された財産所有制度とは、必ずしも100%の公有制ではなく、100%の家族所有制でもなく、100%の外資でもない。わが国は人口が多く、経済体制はなお市場経済へ移行する段階にある。いかなる制度であれ、100%の所有形態を維持することは、理論的にはできるかもしれないが、現実には相当に困難である。

わが国の経済移行期における所有権の明確化が求めているのは、ある特定の所有形態のもとでの財産所有権の明確化ではなく、複数の所有形態が並存するもとでの財産所有権の明確化である。そして中国では、次のような複数の所有形態の存在が考えられる。すなわち三分の一は公的所有

形態、三分の一は民間所有形態、残りの三分の一は中国資本と外国資本による合弁形態である。こうなれば、それぞれの所有形態における財産所有権が明確になる。

三 結論

(一) 企業統治の効果を上げるためには、市場環境の支えが必要である

会社をレストラン経営の例で示せば、投資者（レストランの出資者）、管理者（レストランの支配人）、コック（レストランの従業員）、および顧客（飲食市場の消費者）がいる。そして、「企業統治」が一冊の献立表であるとすれば、異なるコックが同じ献立表の料理を作っても、料理の味付けはそれぞれに異なる。しかし、「献立表」が用意されると、料理を作るプロセスが計量化され、評価される。それは、「献立表」がレストランを評価する基準になっているからである。

また、このような「献立表」が用意されると、コックが料理を作る時にも、料理の過程において素材を入れる順番を決めるのに役立ち、また同時に料理を作る際のプロセスおよび責任が明確になり、監督・審査を受けやすくなる。

米国のファストフードチェーンストアは中国のレストランより儲けがよいとすれば、これはマクドナルドなどが、標準化されたプロセスを採用しているからである。一部の操作手順は文字によって記録されている。それによって、経営経験も複製できる。

米国のファストフードチェーンストアが儲けていることは、検証の必要がない事実である。なぜならば、これらのチェーンストアは、非常に良い企業統治の「献立表」を持っており、経営を市場競争の要求に適応させているからである。中国のブランドファストフードチェーンストアも、何回もマクドナルドと競争を行ったが、現在はまだ成功を収めていない。将来、中国のファストフードチェーンストアが競争に勝とうとするならば、マクドナルドの「献立表」と同様なもの、そして、市場競争に適応できるような中国式ファストフードの「献立表」を作り出さなければならないであろう。

市場競争に適応できる献立表を作り出すことは、ファストフードチェーンストアの内部プロセス設計を完成することを意味する。そのほか、外部市場環境により支えられることも必要である。すなわち、ファストフードチェーンストアの会計報告書は一定の信憑性を持つ必要がある。市場におけるファストフードチェーンストアの取引記録は評価の対象とされるものでなければなら

ないからである。そして、契約を履行するにあたっては、一定の履行度が示されなければならない。市場競争においては一定の公正度および財産所有権の明晰度が求められる。そのような条件を満たせば、当該ファストフードチェーンストアの経営は、市場競争において必ずや成功を収めることであろう。

(二) ブランドと企業統治

世界のベスト・テンのブランドには、ファストフードチェーンストアのブランドが入っていない。しかし、飲料メーカーのブランドは入っている。なぜであろうか。これによって、ファストフードチェーンストアの企業統治よりも飲料産業の企業統治のほうがより素晴らしいといえるのであろうか。答えは否である。筆者は、その原因は実に簡単であると考ええる。われわれは一日に三回しか食事をとらないが、飲料は十回あるいは十回以上も飲むからである。

米国のファストフードチェーンストアはよい企業統治があるからこそ、激しい競争の中で勝ちぬいて巨大な利益を上げ、自己なりのブランドも作り出した。中国でも会社は自己なりのブランドを樹立すべき時期がやってきた。中国はポストWTO時代に入って、ブランド競争の時代を迎えている。ブランドがなければ商品は成り立たず、商品がなければ市場も成り立たない。会社のブランド創出は企業統治によるところが大きい。したがって、企業統治はブランドの裏に書かれている「献立表」であるといえよう。

1 「世界経理人文摘」2002年第3期、『ブランドの創出に、より工夫しなければならない』（『品牌創業需苦練内功』）、Susan Hu、24頁。

2 「同仁堂」は1669年の創立で、すでに333年の歴史を持つ（同仁堂のホームページ <http://www.tongrentang.com>による）漢方薬の生産企業であるから、国際的な同業者との比較は困難である。

3 「中国民航報」2002年3月15日、『ニュース直撃：二つの老舗はなぜ衰退したのか』。

4 「コカコーラ争覇戦」、ダウエイド・リンク著、成都出版社、1996年1月。コカコーラのホームページ <http://www.coca-cola.com.cn> による。

5 筆者の他の論文を参照されたい。「WTO加盟後わが国の産業発展制度の生態について」『東莞現

象』をケースとして」、陳安生主編：『国際経済法論叢』2002年第2期、法律出版社。

⁶ 1886年、薬剤師ジョン・ポンボトンがコカコーラを発明し、1888年にアトランタの薬剤師アイサカ・ペンドラがコカコーラ株式会社を買収した。

⁷ ビル・ゲイツ著「未来への道」（中国語版）、北京大学出版社、1996年。

⁸ マイクロソフトのもう一人の創業者であるアレンは、会社を離れたが、会社の株を持っているため、全米第二位の資産家である。第一位はマイクロソフトの創業者ビル・ゲイツである。

⁹ 米国では、企業の売り上げの400億ドルが企業統治の格上げの一つの段階と認められる。胡泳著、「海爾 中国製造」を参照。

¹⁰ 蔣一葦、「企業本位論」、1987年「中国経済年鑑」。

¹¹ ここで一つの例を挙げて「即時実行」と「長期実行」との区別を説明してみよう。例えば、米国の学生が中国人先生を招待する際、会計では、常に「AA制」をとっている。すなわち、学生が人数により金額を分担する。具体的な方法は、一人の学生がとりあえずクレジットカードで支払い、そのあと、すべての学生が自分の分担すべき金額をこの学生に渡す。

¹² 同仁堂では、すべての加盟店において、以下の掛け軸が置かれている：「調製は面倒だが物と力の減少はいけない、材料は高額だが人工の減少はいけない」、そして同仁堂の経営理念は「徳、誠、信」である。中央テレビ2002年2月17日「焦点訪談」の同仁堂の紹介番組による。

¹³ 専門家は2002年中国のアルミニウム消費量が500万トンであり、50万トンから100万トンまでのアルミニウムが過剰になると予測している。

¹⁴ 年間生産量が5万トンの企業である。

¹⁵ 吳志攀：「金融市場の役割を論じる」、『金融法苑』1998年第6期、法律出版社。

¹⁶ わが国のある年の春節番組では、昔の物語における地主と農民との関係を逆転させた内容で、信用なき現象を皮肉った。