

ダノンと娃哈哈の争いと中国リスク

—— 市政府と職員の株式所有権の突然の出現の考察を中心に ——

築 場 保 行

はじめに

1. ダノン、娃哈哈集団と両社による合併企業の設立

(1) 両親会社の簡単な紹介

(娃哈哈集団有限公司とダノン)

(ダノンの中国攻略と撤退の二〇〇年)

(2) 娃哈哈集団の誕生と成長

(3) ダノンの出現と合併会社設立

2. 商標譲渡・使用契約と紛争の発生、解決Ⅱダノン敗北までの経緯

(1) 合併契約締結、そして紛争の発生から解決までの経緯

ダノンと娃哈哈の争いと中国リスク (築場)

二三九 (一五七七)

- (2) 商標譲渡契約・使用契約をめぐる論争とダノンの敗訴
 - (3) ダノン敗訴の環境要因
 - 3. 娃哈哈集団の改組と大株主の地方政府、職員持ち株会の所有権確定
 - (1) 過去の不透明かつ重層的な企業所有権
 - (2) 電撃的改組と所有権確定
 - (3) 宗の強固な支配
- むすびにかえて

はじめに

中国内でワハハ（中国名・娃哈哈）ブランドとして知られるトップブランドの飲料を供給する娃哈哈（ワハハ）食品有限公司（以下ワハハと略称）は中仏合併の飲料企業であった。親会社は世界第二位の食品メーカーのダノン（Danone SA）と中国・杭州娃哈哈集団有限公司（以下、合併のワハハと区別して「娃哈哈集団」ないし「娃哈哈」と略称）である。ワハハの株式を娃哈哈集団が四九％、ダノンが五一％それぞれ所有していた。合併は短期間で中国内に多数の子会社を設置し中国内で二〇〇六年の売上は一九億ドルを越えた。ダノングループにとつてもその世界の売上の一割近くを占めるドル箱事業となっていた。

この表面的な数字の面からは合併企業は成功していたと評価される。また親会社である中仏両社にとつても申し分ないかと思われるが、両親会社のダノンと娃哈哈集団の両社の関係は決して良好ではなかった。両社の対立の原因と

なったのは、一つはダノンが娃哈哈集団と合併を組織した後もワハハと競合する企業との提携や合併を進めたことである。またダノンにとっては娃哈哈集団を率いる宗慶後（以下、宗氏と略称）がワハハと競合する「非合併会社」を多数設立し、同じくワハハのブランドで販売したため合併会社の売上、ダノンの得る利益が大幅に減少したことがある。そもそも娃哈哈集団とダノンが一九九六年に合併を組織したのはその時点で両者の利害が一致したためであったが、元々同床異夢といえる両者がパートナーシップを続けることは無理であったのだろう。対立が表面化したのは二〇〇六年四月である。ダノンは四〇億元でワハハの宗傘下の非合併会社の五一%の持株の買収を提案したが、宗の猛烈な反発を受けた。また（後述のように）ダノンと宗側の間では二〇〇七年五月から中国内外での法廷論争が始まった。

争点の一つは合併開始時の不透明な商標譲渡契約にさかのぼる。すなわち娃哈哈集団はワハハブランドの独占的使用を合併会社に認めていたが、合併のワハハ以外の子会社においてもブランドが使用され販売されていたことによる。そのため二〇〇七年に至りダノンの不満が爆発し、中国国内のみならず米国やスウェーデンでの仲裁と訴訟へと発展した。すなわち二〇〇七年五月、ダノンはストックホルムで仲裁を申請し、続いて六月には、米カリフォルニア州ロサンゼルスで裁判所で訴訟を提起するなど、国際仲裁・訴訟に訴えた。これに対し、娃哈哈は六月に杭州市仲裁委員会に仲裁を申請し、また七月に瀋陽でダノンの幹部を提訴するなど反撃を加え、訴訟合戦の様相を呈した。その後、フランス大統領と胡錦濤主席との会談でも話題になったことは確実であり、会談後に双方の和解が発表された。その意味でも改革開放以降の最大の国際商事紛争であり国際的にも注目された事件であった。

なおダノンと宗側の紛争については欧米、日本そして中国、なかでも中国において紛争を紹介する最も多くの記事

がみられる。欧米、日本での学術研究面では経営学やビジネス法務の分野で多数の研究がおこなわれている。前者の分野では国際経営の企業統治や経営文化の角度から、また後者の分野では国際合併企業の経営管理上の教訓や紛争予防の処方箋を学ぶなどの視点のアプローチが多くみられる。論文末に参考に主要なものを参考文献として紹介しておいた。

いずれの文献も中国で事業展開を検討している企業にとって合併企業をめぐる両親企業間の紛争から学ぶところも多いであろう。ただこの紛争からは法律実務や経営面での対策では解決できない次元の問題が含まれていることが明らかにになったといえる。すなわち制度や社会環境の問題である。広い意味での経営環境の一つであり、リスクや不確実性として認識されるべき問題である。それはダノン・宗側の紛争に関連する問題に限れば以下の問題である。

・問題の環境要因 A

1. 商標譲渡契約、商標使用契約に関わる制度の背後の問題
2. 所有権改革の後発性（不透明性）に遡る中国企業独特の重疊的会社支配権

・問題の環境要因 B

1. 訴訟における民族主義的司法判断
2. 民族主義的な政治と社会

・問題の環境要因 C

企業家のインモラル 文化水準の問題

以下、本稿では両親会社間の紛争をつうじて、2のワハハの所有権問題を中心に外国企業にとって中国企業の経営環境の特殊性について考察し広義の意味での中国経営のリスクの一端を考察した。

1. ダノン、娃哈哈集団と両社による合併企業の設立

(1) 両親会社の簡単な紹介

(娃哈哈集団有限公司とダノン)

a. 娃哈哈集団有限公司

前身は一九八七年創業。二〇〇九年現在、中国最大の食品飲料企業である。コカコーラ、ペプシコーラ、カドベリー (Cadbury PLC)、ロット (Cott Corporation) に次ぐ世界第五位。中国二九省市に一五〇余りの子会社を有する持株会社であり、従業員約三万人、総資産三〇〇億人民元、営業収入四三二億元。(月刊『金融家』「中国最大飲料製造企業…娃哈哈集団」⁽¹⁾)

b. ダノン (Danone SA)

ネスレ (Nestle SA) とともに世界で最も著名な食品・飲料企業の一つ。本部はフランス、パリ。二〇〇九年世界最大五〇〇企業の一つで全世界で約九万の従業員。ダノンヨーグルトが誕生したのは一九一九年といわれ、ヨーグルトの歴史とともに伝統ある企業であるが、一九九〇年代より多国籍化戦略を強化し一二〇以上の国々で乳製品、飲料を生産販売。多くのブランドを有しているが、Danone や Evian は著名。ヨーグルト等の新鮮乳製品で世界一、Evian, Volvic, Aqua 等のブランドの炭酸飲料水で世界一、ビスケットやシリアル製品で世界第二のメーカー。

（ダノンの中国攻略と撤退の二〇年）

同社の中国事業の簡単な歴史を紹介すると以下のとおりである。

- ・一九八七年 広州ダノンヨーグルト社設立
- ・一九九四年 ダノン、光明合資と合併で上海牛乳設立 四五・二%株式所有
- ・一九九六年 ダノン、娃哈哈集団と合併。四一%株式取得。アジア金融危機後五一%に持株増加
- ・二〇〇〇年 ダノン、樂百氏社の九二%株式取得
- ・二〇〇一年 ダノンアジアが光明に五%の資本参加
- ・二〇〇四年 ダノン、梅林正広和飲用水社の株式五〇%取得
- ・二〇〇六年四月 ダノンアジア、光明の持株二〇%に増加

七月 ダノンの中国汇（滙）源集団の持株二一・八%第二位株主に。

- ・二〇〇六年一二月 ダノン、蒙牛と合併会社設立。四九%持株。ヨーグルトの研究開発、生産、販売に注力
- ・二〇〇七年一二月 ダノン、蒙牛との合併関係解消
- ・二〇〇八年九月 ダノン、光明株式売却
- ・二〇〇九年九月 ダノン、娃哈哈との合併事業終了^②

このように積極的に既存の中国企業に出資して市場開拓を目指したことが明らかであるが、問題がないわけではない。一つは経営戦略、投資戦略の遂行に一貫した意図が感じられないということである。娃哈哈との合併の強化、企

業統治の強化・充実が進められるべきであったといえるが、反対に拡散的な買収戦略が推進された。ダノン本体と子会社をつうじて光明ほか五社にも出資している。中国市場の成長性が無限であれば問題がないだろうが、後述のように合併のワハハと競合する会社に出資することは合併の利益とも対立する。特に蒙牛集団は娃哈哈と競合する中国最大手の乳製品メーカーである。またダノンのワハハ董事就任役員が買収した競合企業役員に就任していることが娃哈哈集団のダノンを提訴した理由にもなっている。

これらは戦略的にも矛盾しているといえるし、市場の完全独占を意図しているとするれば産業政策的にも幼稚産業を保護する発展途上の中国で受容されがたい戦略である。いずれにしてもダノンの戦略が成果を十分に実らせないまま撤退する結果になったのである。

(2) 娃哈哈集団の誕生と成長

『中国経営報』二〇〇七年八月三十一日記事に娃哈哈集団の前身の設立事情を知る政府内部関係者に対する取材が報道されている。以下、紹介する。⁽³⁾

まず創業時の事情である。すなわち、

一九八七年七月八日、娃哈哈創立者宗慶後（以下宗氏と略称）が杭州市計画委員会に校務企業——「杭州市上城区校務企業经销（经销）部（校内販売店）」（後に杭州保靈兒童栄養食品廠と改称）——を登記。資本金一〇万元、総資産二〇万元の国有企業である。

また上記校務企業の運転資金も上城区の教育局校務企業事務室から借りた一〇万元であり、また市により一〇万元

相当の設備も配備され、そこに従業員も配置された。また政策上の優遇を受けるなど良好な環境が提供されたが、当時は後に問題となる所有権の所屬は不問にされた。市のものと認識されていたといつてよい。

一九九一年、上記・保靈児童栄養食品の資本が一定程度蓄積された後、国有の缶詰工場を買収し正式に娃哈哈集団が誕生した。当時の登録に照らせば娃哈哈集団は国有企業であり、株主も杭州市上城区国資部門である。

一九九二年六月、娃哈哈集団は杭州工商信托投资公司、浙江金义（義）集団前身の桐庐县（県）王家蜂业（業）经营（経営）部と連合し美食城を設立した。浙江省体改委（構造改革委）株式制度プロジェクト工作班、人民銀行浙江省支店の批准を経て、美食城は記名式普通株式を募集し設立された株式制企業（杭州娃哈哈美食城股份有限公司）になる。⁽⁴⁾

このように娃哈哈から美食城が始まり、株式の多元化が始まった。ちなみに遡ること一九九〇年には売上高一億元に達している。上記の九一、九二年の国有缶詰工場の買収や増資は廠長の宗氏の下で積極的な経営方針と事業の急速な成長と成功、蓄積を反映しているといえる。

再び記者の取材内容にもどる。娃哈哈内部者によれば美食城設立の目的は有限公司を上場し資金を募集するためであった。ところが上場申請はペンディングにされ、その後その公司個人株が規定の標準を超えているため当局に却下された。⁽⁵⁾

こうして飲料部門に参入して間もない娃哈哈集団は、ダノンとの合併前、資金がなければ宗の野心も積極的な事業計画も絵に書いた餅になるところであった。

(3) ダノンの出現と合併会社設立

一九九三年二月六日、美食城は設立された。最大の問題は資金難である。銀行貸付を利用したくても信用がない。一九九三年当時の中国ではリスクを負う投資資金は存在していない。そこに登場したのがダノンである。

一九九六年三月、娃哈哈集団、美食城が連合で金加投资有限公司（ダノンアジア Danone Asia が七〇%、香港百富勤社が三〇%所有するシンガポールの法人）と合併で杭州娃哈哈飲料公司ほか五社の合資会社（合併会社）を設立。娃哈哈集団以下三社の新合併会社に対する持株比率は順に三九%、一〇%（美食城）と五一%（金加）。ただ一九九七年アジア金融危機が発生し、九八年金加に出資する百富勤社が全株式をダノンに売却、その結果ダノンの持株比率五一%になる。⁽⁶⁾

2. 商標譲渡・使用契約と紛争の発生、解決Ⅱダノン敗北までの経緯

(1) 合併契約締結、そして紛争の発生から解決までの経緯

合併会社の組織から紛争の発生、そして解決までの経緯を略述すると以下のとおりである。

一九九六年 合併会社設立

はじめ五合併会社設立。その後三九社まで増大。

一九九七年—一九九九年商標譲渡の交渉と契約

娃哈哈集団とダノンはワハハの商標を合併会社へ譲渡する「商標譲渡協議」締結。国家商標局はこれを承認せず。両者は一九九九年「商標使用許可契約」を締結。

一九九七年より二〇〇六年までダノンが出資しないワハハの「非合弁会社」が発展。

同じくワハハの商標を使用し販売。後に訴因に。

一九九八年ダノンが持株を支配

香港の百富勤社が金加投资有限公司の持株をダノンに売却、ダノンは金加社の唯一の株主になり、その結果ワハハ合弁の五一%の持株株主に。

二〇〇〇年―二〇〇六年ダノン、中国の同業競合企業を買収

ダノンは楽百氏の九二%、梅林正広和の五〇%、光明の二〇・一%、滙源の二三・一八%を所有。
後の火種に

二〇〇六年四月ダノンと宗側の紛争爆発

ダノンが四〇億元の純資産価格で宗側の非合弁会社の五一%の持株の買収を提案。宗側の強烈な抵抗。ダノン・宗側の紛争爆発。両者から公開書簡が発表されメディアを使った公開論争始まる。

二〇〇七年五月からダノンと宗側法廷論争

二〇〇七年五月、ダノンはストックホルム商事仲裁裁判所に宗側に対する訴訟を開始。六月には米カリフォルニア州裁判所に提訴。対して宗側は六月に杭州市仲裁委員会に仲裁申請。その後、双方は国内外、英所属のバージン諸島、サモア諸島などで訴訟。

米国でダノンは宗の妻・娘の二者に対し訴訟を提起し、カリフォルニア州法廷はダノンの訴訟を受理せず中国の裁判所に提訴することを要求。

二〇〇七年一月—二〇〇八年四月ダノンと宗側交渉

中仏両国政府の協議の下、双方が法律手続きを中断し協議を開始。ダノンは合併に投資した一四億元人民幣足らずの株式を約二〇〇億で宗側に売却することを要求した。価格は上場企業の平均利益率を考慮したとされるが、宗側により拒絶される。

二〇〇九年九月三日ダノンと宗側が和解を発表。

ダノン、宗側は双方が和解に達したと発表。ダノンはワハハ社中の五一%の株主権を娃哈哈集団に売却することと同意する。和解協議の執行後、双方は双方の間の紛争に関するすべての法手続きを終了すると声明。

(2) 商標譲渡契約・使用契約をめぐる論争とダノンの敗訴

多くの地域、国内外二六ヶ所で訴訟と仲裁申請がおこなわれた。論争の焦点となった問題は譲渡契約についての解釈をめぐる対立である。裁定は、問題の譲渡契約の譲渡期間が既に終了していること、したがってその使用権も以前の会社である娃哈哈集団のものであり、合併会社の独占使用権も否定された。

ダノン側は譲渡交渉が中断中であり、その交渉再開を主張していた。他方、宗側は今になって契約そのものの違法性を主張。宗自身の言によると、宗がダノン側に騙されたことも主張していた。

そもそも合併会社への商標譲渡契約は、国家商標局に譲渡契約を届け出しても不認可となるから、両者は独占使用権を付して使用契約に変えて届け出るとした。奇異なのは娃哈哈集団が届け出たか否か不明であることも問題になった。届出がなくとも契約は有効であるとする議論もあるが、いずれにしても無効な法律論となった。

合併の成立直後から非合併会社を秘かに組織しワハハ商標を使用した宗氏の行為はたしかに悪質だともいえる。宗はこれについてダノンが黙認していたと主張していた。^⑦ いずれにしてもダノンの完全敗訴である。

(3) ダノン敗訴の環境要因

ダノンの完全な完敗である。詳しい法律論は別の機会に論じるとして、ダノンが敗北に至った環境要因ともいえる諸事情として考えられるのは以下である。

- ・愛国主義的世論の動員
- ・宗氏が董事会、販売商、従業員の人心を掌握
- 中国側董事、販売商、従業員がダノンの非道を非難 対するダノンは法に訴えるだけ
- ・会社の所有構造
- 国家株、職員持株会の存在——宗の支持団体

本稿では環境要因として以下検討する。

① 愛国主義的世論の動員

事件は中国のマスコミやインターネットで大きく取り上げられた。ダノンも宗も公開書簡を発表し、記者会見を開

き相互に相手を非難した。ただダノンにとってはメディアは味方でなかった。ダノンのワハハ買収は中国の飲料業界への侵略であり、民族ブランドを守れという論調が多数を占めたといえる。中国の世論は外国資本に対して民族主義的かつ排外主義的側面が沸騰する傾向がある。一方、これは宗側には有利な状況である。宗にとって有利な裁定がおこなわれた土壌であるといえる。

② 販売商、職員が宗を支持

宗氏は二〇〇七年六月七日、ダノンに対して抗議の合弁会社の董事長職辞職届を提出。同時に以下のようなダノン社董事長 Franck Riboud 宛ての公開書簡を発表。^⑧

「1. 貴社は非合併企業の五一%の株式を買収するという……（我々の）会社は会社職員全体で力を合わせて建立したものだ。……また純資産価格で会社の五一%を六〇〇〇〇万円で買収する。あなたたちは我々職員が同意すると思いますか？我々は辛い労働の末、会社を発展させてきた……あなたたちは私利のために職員の利益を害している。

2. 以下省略……」

また全国販売商と娃哈哈職員が宗氏の辞職後、公開記者会見で以下のように声明。^⑨

「我々全国販売商はただ宗氏の管理する娃哈哈だけを信じる……中略……我々は宗氏と娃哈哈のいかなる決定も支持する。……今後も販売商は団結して宗氏の強固な後ろ盾になる」

また地区職員代表も同様に宗氏を支持し忠誠を誓い以下のように声明。^⑩

「我々職員一同は……団体精神を発揮して外来の悪の勢力と戦い死を誓って我々の美麗な楽園を守る。我々は多くの中国人に支援を呼びかけ、我々とともに娃哈哈、この民族ブランドを守り、我々の力量を増して最後まで戦おう」

③ 中国側董事がフランス側決定に反対

宗氏が辞職後、フランス側董事がダノン・アジア代表・ファベール Emanuel Faber を董事長に選任し董事会を開催する。しかし中国側董事と全面对決し紛糾する。また次のような内容の声明を発表した。

1. ファベール氏の董事長任命は違法

2. 略

3. ファベール氏を不信任、かつ告訴する。娃哈哈の企業文化は家文化である。我々の家長・宗に対するファベール氏の悪辣な攻撃により全職員の憤慨、ダノン、ファベール氏に対する拒絶が引き起こされた。我々は彼に会見を望んだが、氏は都合が悪いとし意思表示をしない。

また他に董事会の利益分配決議案に対する反対が表明されている。理由は前董事長・宗氏の提案した分配案に仏側が同意しなかったために、職員、国有（地方政府）株、社会株（美食城持株）、外地株主の利益が侵害されているためであるとする。¹¹

④ 「経営文化」の差異

相互の非難応酬で得をしたのはもちろん宗氏であるといえよう。宗氏が社内外の支持を集めるに値する人物である

か否かは不明であるが、娃哈哈集団職員と販売商を外国企業から守る領袖のイメージが強化されたということができよう。中国側董事会の声明中、娃哈哈集団、合弁ワハハの企業文化が「家文化」であること、宗氏は職員にとって「家長」であるとする声明は、同じ漢字文化の日本の企業組織成員にとつても過去となった文化であるが中国人には受け入れやすい。反対に西洋人には理解できない思考様式であるといえよう。もちろんこれは買収反対の一つの口実とされる理由であり、真意は他にあるのかもしれない。また宗と利害を一にする者の誘導による影響も否定できないであろう。いずれにしても経営文化の差異が露呈されたということができる。

他方、もともとダノンの会社イメージは悪い。その理由の一つは既述のように次から次と買収を重ね、強引に整理再編を強行する経営手法にある。ダノンのワハハ買収提案も同様な戦略の延長と考えられたのも自然である。またダノンの出方は法理に訴えるだけであり当地の人心を掌握することができなかった。企業を家、経営者を家長とする考えからは企業を売買の対象とする考えは対極にある考えである。いずれにしてもダノン経営陣と中国側董事、販売商、職員がスクラムを組む中国側との間の対立が鮮明になったといえる。

こうしたワハハ社内外の宗氏を支持しダノンに反対する状況はダノン対中国側、宗側の仲裁裁定に微妙な影響を与えたといえるだろう。

3. 娃哈哈集団の改組と大株主の地方政府、職員持ち株会の所有権確定

宗が彼ら従業員、販売商から支持される理由は彼の人格的要因やイメージだけからではない。実は彼らと宗とは一蓮托生なのである。それは娃哈哈集団の株式所有構成を分析すれば知ることができる。また政府、司法が宗氏を支持

したのも娃哈哈集団に対する政府の株式所有権の存在と無関係ではないといえるかもしれない。宗氏の勝利の要因を娃哈哈集団の株式所有構成から検討する。

訴訟の勝敗を決する重要な要因になったと思われる株主権の確定は実はダノンと宗の抗争が激化する以前に実現されていた。実現までの経緯を以下紹介しその意図を考察する。

(1) 過去の不透明かつ重層的な企業所有権

（娃哈哈集団の前身…地方国有Ⅱ全民所有企業）

既述のように娃哈哈集団の前身は一九八七年杭州市上城区校弁企業经销部（校内販売店）である。宗氏が区の入札に応じ経営を請け負う（「承包」）形で經理に就任する。彼の身分は職員である。その後栄養食品廠と改称、一九九一年に当時著名な国有企業の杭州罐頭（頭）食品廠を合併、その後正式に杭州娃哈哈集団公司が成立。当時の登記に照らせば杭州娃哈哈集団は国有企業であり、株主も杭州市上城区国資部門である。このように杭州市上城区国資局が単株主の一〇〇%国有企業であり、また娃哈哈の商標所有権は一〇〇%杭州市上城区政府に属する。

そして一九九二年六月、娃哈哈集団は杭州工商信託投資公司、浙江金義集團前身の桐廬県王家蜂業經營部と連合し美食城を組織。浙江省体改委（構造改革委）株式制度プロジェクト工作班、人民銀行浙江省支店の批准を経て、美食城は記名式普通株式を募集し設立された株式制企業（杭州娃哈哈美食城股份有限公司）になる。¹²⁾

登記資本二億元 株式額面一〇元 発行株数二〇〇〇万株

払込資本出資主体、出資金額、出資割合…

娃哈哈集団 四〇〇〇万元 二〇%

工商信託投資 三八〇〇万元 一九%

金義集団 一〇〇〇万元 〇・五%

(払込資本合計…七九〇〇万元)

公募資本額四・一八億元 募集価格二八元

内部職員 NA

対社会公募 NA

一九九二年九月七日 設立時確定資本金額 一・八億元

(出所…智庫百科…「达娃之争——改革开放三〇年来影响最大的国际商战」より著者作成)

上記資料から公募により一億元余りの払込があったことがわかるが、この時点でのその所有主体構成とその所有比率を知ることができない。いずれにしてもこのように娃哈哈から美食城が始まり、株式所有の多元化・多層化が始まった。すなわち杭州工商信託投資公司、浙江金義集団前身の桐廬県王家蜂業経営部の所有主体の属性は不明であるが、この点は保留するとしても、娃哈哈集団の所有主体である上城区国資局と杭州工商信託投資公司ならびに浙江金義集団前身の桐廬県王家蜂業経営部の全三者の所有主体それぞれから構成される第一層、次にその下部に杭州娃哈哈美食城股份有限公司の株主により第二層の所有主体、さらにその下部、第三層に合弁会社ダノン・ワハハ以下の所有

主体から構成される構造である。

(2) 電撃的改組と所有権確定

① 職員持株会制度の利用——支配権の強化——

杭州娃哈哈美食城股份有限公司を組織した数年後、一九九六年時点の同会社の株式所有構成は、娃哈哈集団二一・七九%、工商信託投資公司二〇・六九%、金義集団〇・五四%、社会法人（美食城所有主体）二五・五%、内部職員三一・四七%（うち、自然人二一・八%）である。ただ資金を確保する目的でもともと組織したが上場計画は失敗していた。^⑬

しかし株式の多元化は無駄ではなかった。この内部職員持株会が資金難に陥った娃哈哈美食城上場失敗の困難の突破口になったからである。

もともとこうした内部職員持株は九〇年代初期に「工会委員会」の組織名義で取得されたものである。これは当時国有企業の改革が進められた特殊な時代背景のなかで上海などの沿岸地域で先行して誕生した職員（中国名は職工）から組織される持株会である。

当時、集体企業ないし集団所有企業の所有権の不明確、いわゆる「政経不分」、規則の乱立など過渡期特有の制度の混乱のなかで、中央機関による統一的な規範がないなかで、多くの地域で試みとして有限公司株式の募集を許可し「内部職員株」が発行された。法人名義で株式を取得し職員に与え、「内部株式公衆化、法人株個人化」を推進した。その後九四年その発行停止が命じられたが、代わって出現したのが「職員持株会」である。

ただ否定的な評価もある制度である。もともと国有企業の株式会社化が資本主義化につながるとする批判があるなかで、社会主義の建前を残すうえで選択された制度ともいえる。ただ会社に対し株主としての権利を有してはいるものの実質的に経営陣の下部組織になっているという批判もある。現に経営陣が持株会の理事を兼務するケースが多い。杭州もその導入が先行した地域である。すなわち上海に続いて、江蘇州で一九九六年、そして杭州のある浙江省では一九九八年に《企業職工持株会暫定弁法》を發布。またあわせて重要なのは杭州政府が《杭州政府国有企業経営者期權激勵試行弁法》を施行したことである。

その一節を引用する。すなわち、

「ほぼ三年平均純資産利潤率が全市の国有および国家支配株式企業の平均水準に達する企業は、その経営者は現金で企業株式を購入できる」

また、その細則に次のように規定されている。その主要点のみ掲載すると次のとおりである。

・富裕な職員（原語のまま、幹部に相当）に対する補償措置

1. 企業改組に際し、一九八三年以前に業務に参加した登録職員の三〇％に対し、一人等しく一・五万元標準で、国有純資産から「富裕職員保障費」を配分する。¹⁴

2. 3. 以下略

こうした新制度の趣旨は職員に株式を所有させることにより労働インセンティブを高め経営者を含む職員の利益と

企業の運命を一致させようとしたことにある。

なお上記の職工（職員）の概念は経営者を含む公司の従業員の意味。「富裕な」職員は勤続一五年以上の事実上、経営者ないし会社幹部に該当する。いずれにしろ一般従業員を含む経営幹部の株式所有が会社の支援により制度的に認められることになった。宗氏はこの新制度を利用して従来不明確であった自身の株主権の確定と会社に対する支配権の強化、そしてあわせてダノンの支配に対する対抗策として政府と事実上の政府機関である団体と職員の持株の確定を実現する。

② 改組申請

宗氏は政府に対し組織改制を申請。上城区が同意《娃哈哈集团公司の内部職員持株会実行に関する同意》の回答（上城区政発一九九九、三二号）

一九九九年一〇月三十一日、娃哈哈集団は董事会を招集。登記資本について決議。また同日株主総会招集、決議承認。その後、正規の手続きを経る。

また一月三日上城区政府が内部職員持株会実施案に同意（同上三四号）、持株会に資金調達を命令。

一九九九年一月二二日、上城区国資局が《上国資一九九九、四三号》により承認。

こうして娃哈哈集団有限公司の改制が成功。¹⁵

以下のように株式所有構成が確定した。

・純資産五・一四六億元

そのうち国有株五一％ 企業経営者・職員持株四九％＊

——＊職員持株内訳…宗慶後二八・七四％ 職員持株会一六・九一％ 三八自然人三・三五％

ただ電光石火の改組は現在から見れば再検討すべき点もないではない。

第一に純資産を基に株式価格を決定。利益率を基にしたものではない。

第二に宗氏ら経営者購入の株式価格がきわめて低い（その結果持株数が多くなる）。さらに政府が五八三五・四六万元相当の株式を宗氏に贈与している。

第三に上述優遇条件は、一九％の優遇価格である。⁽¹⁶⁾

その他、資産評価について問題をいえば不良資産一・一四億元の存在である。ワハハブランドはすでに知名度が高い。一九九六年来のダノンとの合併もすでに知られている。ブランドの価値が一切評価されていない。売上、利益ともに急速に増大しており、負の資産評価とともに矛盾するということである。

(3) 宗の強固な支配

① 不在株主としての国資局

改制により娃哈哈集団に対する宗の支配が堅固になった。名義上は持株五一％の上城区国資局が依然として過半数所有する筆頭株主である。そして一年半後、二〇〇一年五月一四日、国資局と職員持株会が株式譲渡協議を締結。後者が再出資し二六三一・九万元で五％の株式を取得し、所有構成は以下のように異動する。その結果国有株が過半数

を割った。⁽¹⁷⁾

・国有株 四六％（五％減少）

宗慶後 二九・四％

職員及び幹部（後職員持株会へ一元化） 二四・六％（五％増加）

このように宗氏は美食城組織以来の従業員持株会の力を借りることで娃哈哈集団の過半数支配を実現することができることになったが、では改めて改組まえに大株主の上城区国資局が経営Ⅱ支配株主であったといえるだろうか。その答えは否である。一九九七年以降の娃哈哈集団とダノンの合弁会社と非合弁会社の発展、とりわけ後者会社の設置の多くとその数の急増は大株主の上城区国資局が預かり知らぬうちに宗により進められたものである。繰り返すが商標ワハハの所有者は娃哈哈集団である。また非合弁会社とその利益の増大がダノンとの抗争の要因であるが、その理由は合弁会社の利益の減少であり、親会社ダノンにとっての得ばかりし利益の喪失である。実はそれは親会社の娃哈哈集団にとっても同じである。しかしそうしたその原因である宗氏の密かな行為について関知していたとは思えないし、また訴訟になった後も周知となったにもかかわらずそれについて相応の補償を求めたか否か記録上からは知るよしもない。娃哈哈集団の最大株主が株主としての権利行使についても怠っていると思えるのである。

② 支配株主、領袖としての宗

次に上記の職員持株会と宗の関係が会社支配のうえで問題となる。職員持株会の株主数は二〇〇二年八月一〇日現

在、一八八五人である。持株会の持株従業員数は多く株式所有は分散している。宗氏も組織内地位は董事長であるが職員持株会の一員でもある。⁽¹⁸⁾

宗氏は職員のなかで代表職員として、また領袖として会社内・職員内の威光・人望はきわめて高い。また二〇〇二年には筆頭幹部の杜建英、宗氏の妻の施幼珍の持株も職員株主会に管理が委譲された。⁽¹⁹⁾

したがって宗氏と職員持株会の運営と双方の利益は密接にからんでいることがうかがえる。そしてこの職員持株会がダノン・宗側の紛争で微妙な力を発揮したといえるのである。そして宗氏はこうした娃哈哈集団の株式所有権構造を土台に経営上のみならず職員中の領袖として娃哈哈集団ならびに傘下企業に強力な支配を実現したといえよう。

③ ダノンのガバナンスの不在

既述のようにダノン・娃哈哈の合弁会社に対する両社の持株比率は五一対四九%のダノン優位の状況である。また董事会の多数(三分の二)を占めていた。ところがダノンが合弁企業に対し有効に統治(ガバナンス)していたとはいえない。

もともと合弁契約締結時の条件で、経営管理権の娃哈哈集団へ、すなわち宗氏への全面委託が承認されていたことも一つの要因である。⁽²⁰⁾

いずれにしてもダノン代表董事の会社統治に問題があったといえる。合弁会社の董事長であり事実上の最高執行責任者・総経理でもある宗氏が会社の執行決定の権限を有し、しかも董事会から十分な監督を受けていなかったといえるのである。少なくとも既述のファベール氏(宗氏の抗議辞職後、董事長に就任)がダノンアジア代表として着任するまではそうであった。ダノンが支配権を十分な意味で行使するためには少なくとも執行役員を任命し監督する権限を

有していなければならなかったといえる。そうではないから宗氏の専横を許してしまったのである。

むすびにかえて

本稿では娃哈哈集団の所有権改革のプロセスを考察し中国独特の所有構造成成とその後のダノン・娃哈哈集団間の法廷紛争の解決との関連について分析した。国有企業時代の所有主体であったが明示的でなかった地方政府が大株主として出現し、また職員持株会が登場した。このことは、訴訟を娃哈哈集団代表宗氏に有利に進める重要な作用の一つとなったと思われる。すなわち地方政府の株式所有権が訴訟において民族主義的司法判断をもたらす後押しをした可能性が高いということである。このような意味で改革開放期の過渡期の所有権改革の精算の結果である政府株式所有権確定が、外国企業に対する国内企業の防壁として再浮上したといえる。

ところで中国民間企業の所有と経営支配権をめぐるトラブルの発生は少なくない。多くは地方政府と民間企業との間の紛争であるが、その遠因が過去の所有権改革の不透明性に由来する事例も多い。またトラブルに外国企業が巻き込まれている事例も少数だが見られるようになった。ダノンと娃哈哈集団との間の紛争は中国国内の所有権改革の問題と直接の因果関係があるわけではない。改革開放以降の最大の国際商事紛争であり国際的にも注目された事件であった。訴因として商標権譲渡・使用契約をめぐる紛糾化したが、いわば間接的な要因である娃哈哈集団の所有構造が決定的な要因となって宗側・中国側に有利な裁定がおこなわれたと思われる。その意味でダノン・娃哈哈の紛争は特殊な商標譲渡・使用契約事件以上の意味を有する事件であり、外国企業にとっての中国経営環境のリスクを考慮するうえで普遍的な意味をもつといえる。

注

- (1) 「中国最大飲料製造企業：娃哈哈集団」月刊『金融家』 http://www.financier.com.tw/jump_article.php?NT_Id=3&NT2_Id=10&NT_Id=1678 2012.10.02
- (2) 智庫百科：「达娃之争——改革开放三〇年来影响最大的国际商战」 <http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%BE%BE%E5%A8%83%E4%B9%8B%E4%BA%89> 2012.08.10
- (3) 「娃哈哈与达能的纠纷真相 离岸公司之手若隐若现」p.1, 2007-08-31：来源：『中国经营报』娃哈哈与达能的纠纷真相 <http://money.163.com/special/w/00252CA9/wahahazhenxiang.html> 2012.08.10
- (4) 同上、p.1.
- (5) 同上、p.1.
- (6) 同上、p.2.
- (7) 刘华・左志坚著『娃哈哈与达能的中国式离婚』中信出版社、二〇〇八年二月、pp.176-178. (宗慶後書簡)
- (8) 同上、pp.171-173.
- (9) 同上、p.177.
- (10) 同上
- (11) 同上、pp.187-190
- (12) 前掲「娃哈哈与达能的纠纷真相 离岸公司之手若隐若现」p.1.
- (13) 刘华・左志坚、前掲書、p.70.
- (14) 同上、pp.75-76.
- (15) 同上、pp.78-79.
- (16) 同上、p.79.
- (17) 同上、p.84.

- (18) 同上、p.84.
(19) 同上、p.86.
(20) 同上、p.63.

参考文献

A. 中文

1. 刘健强、周一「愛恨達能愛恨达能」 finance.sina.com.cn/.../16553480185.sht. 2007.04.06 www.xyzlove.com/Transshipment/Investment/.../ahdn.htm 2012.08.10
2. 「达能、娃哈哈之争始末」中国独立商标转让网 <http://www.100tm.com/> 2012.08.10
3. 「娃哈哈商标归属探源·缺位的国有股东」 2012.12.14 from. 「娃哈哈遭遇达能低价强行并购？」跨国公司：人民网 <http://mnc.people.com.cn> 2012.08.10
4. 「达能：娃哈哈离岸公司伪造签名属实」 2007.07.18 来源：『上海证券报』 <http://mnc.people.com.cn/GB/6000192.html> 2012.08.10
5. 北京大学民营经济研究院「娃哈哈公司」 <http://mea.pku.edu.cn/5/5/2012-07> 2012.08.10
6. 罗建幸著『宗庆后与娃哈哈：一个中国著名企业的深度研究』机械工业出版社 2008.05.01
7. 刘华·左志坚著『娃哈哈与达能的中国式离婚』中信出版社、二〇〇八年二月
8. 「达娃之争——改革开放三〇年来影响最大的国际商戰」 http://www.360doc.com/content/12/0311/20/202378_193569123.shtml 2012.03.11 from 智庫百科 <http://wiki.mbalib.com> 2012.08.10
9. 叶檀「娃哈哈达能之争的核心是国企转制成本」 <http://yeyantetan.i.sohu.com/blog/view/51118956.htm> 2007.06.18 2012.08.10
10. 高松「『儒家文化』与『利益补偿』：解读娃哈哈思维」：『第一财经日报』 finance.sina.com.cn/.../02353719558.sht.. 2007.06.25

B. 和文

11. アンダーソン・毛利・友常法律事務所「実例から学ぶ法務トラブル事例とその対策（一）」S M B C コンサルティング編『中国ビジネス Netpress』第一八二号、2008.03.26 www.smbc-consulting.co.jp/upload/netpress2992.pdf. 2012.08.10
12. 野村高志「中国法務を読み解く」（二）中外合弁企業の新たな紛争ケース—ダノンとワハハの紛争を読み解く」*Bizlaw* 2007.09.06 bizlaw.jp/articles/2007/09/2.html 2012.08.10
13. 臼井隆行「中国競争法と民族ブランド保護・産業政策との相克」*Asahi Judiciary* 2010.08.25 astand.asahi.com/magazine/judiciary/.../2010080900015.ht.. 2012.08.10
14. 張和伏他「中国における合弁会社への商標権の現物出資における問題点：「娃哈哈」商標をめぐる紛争から学ぶ」『国際商事法務』36(1), 2008、国際商事法研究所

C. 欧文

15. Agroalimentaire “Ce qui reste de Danone en Chine après le divorce avec wahaha” 2009.09.30 <http://lexpansion.lexpress.fr/entreprise/> 2012.08.10
16. “Nestlé et Danone contraints de fermer des usines en Chine” *Le Figaro* 2011.12.13 www.lefigaro.fr/.../04015-20111213ARTFIG00370 2012.08.10
17. “Danone: accord à l'amiable avec le chinois Wahaha” *Le Figaro* 2009.09.30 www.lefigaro.fr/.../04015-20090930ARTFIG00387- 2012.08.10
18. Barbara Leblanc, “Fin de conflit entre Danone et le chinois Wahaha” *Agroalimentaire* 2009.09.30 www.usinenouvelle.com 2012.08.10
19. “Les difficultés chinoises de Nestlé et Danone”- *Challenges.fr* <http://www.challenges.fr/entreprise/20111212>. 2012.08.10
20. “L'affaire Danone-Wahaha illustre les risques des entreprises mixtes en Chine” *AFP et France*. 2007.06.18 2012.08.10

21. Steven M. Dickinson, Harris Moure PLLC “Danone v. Wahaha: Lessons for Joint Ventures in China” <http://www.chinalawblog.com/DanoneWahahalLessons.pdf> www.harrismoure.com 2012.08.10
22. Nigel Munro-Smith, “Danone and Wahaha in China: The Interaction of Strategy, Cultural Differences and Organization Design in International Joint Venture Conflict.” *Northeast Business & Economics Association 35th Annual Conference* Nov2008
23. “What makes Danone suffer problems in China despite its role as a world-known food giant?” *China Business Focus* 2012.03.07 <http://en.cbf.net.au/Item/11133.aspx> 2012.08.10
24. “CHINA: Danone lawsuit offers lessons” *Asiamoney*, 09589309, May2008, <http://business.highbeam.com/435599/article-1G1-179607088/china-danone-lawsuit-offers-lessons> 2012.08.10
25. Yao, Jane “Why Danone’s ventures failed.” *International Financial Law Review*. Mar2008, Vol. 27 Issue 3, p46-48.
26. Jingzhou Tao; Hillier, Edward. “A Tale of Two Companies.” *China Business Review*. May/Jun2008, Vol. 35. <http://www.jonesday.com/files/Publication/6027415e-bc9d-44b2-9e90-f8> 2012.08.10