HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	中国の地方国有企業における企業統治と党（＝政府）の関与 ： 中国的企業統治システムの課題
著者	孔，麗；Kong，Li
引用	北海学園大学経営論集，10(1)：97-119
発行日	2012-06-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

中国の地方国有企業における企業統治と党（=政府）の関与

── 中国的企業統治システムの課題 ──

孔　　麗

目　次

1　はじめに
2　国有企業改革の流れと国有企業の概念整理
3　国有資産監督管理体制の確立過程と特質
4　国有企業の企業統治構造
5　党・政府による関与の論拠と関与の仕方
6　国有企業における企業統治の現状
　── 遼寧省のケース・スタディ
7　中国的企業統治システムの課題
8　おわりに

1　はじめに

改革開放後，中国のGDPの年平均成長率（実質）は，1980年代は9.9%，90年代は10.7%，2000年代は10.5%と，急速な経済発展を遂げ，2010年には中国のGDPが日本を追い越して世界第2位の経済大国となった。

中国企業も飛躍し，『フォーチュン』（FORTUNE）が2011年7月に発表した「世界売上高ランキング500社」では，中国企業が61社（香港，台湾企業を除く）と過去最高となり，アメリカの133社，日本の68社に次ぐ第3位となったが，2社を除き，すべてが国有企業である。

このめざましい経済発展の中で特筆すべきことは，中国経済の中核を担ってきた国有企業の改革である。一連の国有企業改革の中で，企業統治（中国語では「公司治理」という）の問題がクローズアップされてきた。

最初に企業統治問題を理論的に論じたのは，呉敬璉（現国務院発展研究中心研究員，北京大学経済学院教授）などであったが，企業統治に関する研究が活発化するきっかけとなったのは，1994年8月に国家経済貿易委員会と中国経済改革総体設計課題グループが共同開催した「中国経済体制のこの後の改革」（中文原題：《中国经济体制的下一步改革》）という国際シンポジウム（「京倫会議」とも呼ばれている）であった。

このシンポジウムで，日本の青木昌彦（現京都大学名誉教授）は「インサイダー・コントロールをコントロールする ── 経済転換国における企業統治の諸問題」（中文原題：《对内部人控制的控制：转轨经济中的公司治理結構的若干問題》），銭穎一（現清華大学経済管理学院院長）は「中国の企業統治構造改造と融資改革」（中文原題：《中国的公司治理結构改造和融资改革》）を発表し，中国の企業統治研究の幕が切られ，先進国の企業統治の概念が中国の企業改革に組み込まれる契機となった。

その後，企業改革とそれに関連する分野の改革が進んだとはいえ，現段階の国有企業の統治には，出資者機構による株主権利の執行，党基層組織による国有企業に対する政治的核心的役割への期待，職員・労働者の企業経営への参加，国有企業の社会全体への利益の追求など，中国の特色のある制度的特徴が見られる。

とりわけ，企業内につくられた末端党組織が，企業経営全般にわたって参画するなど，政府と一体となった党の企業への関与の仕組みは，中国の企業統治の特徴をきわだたせている。

中国の企業統治に関しては，多くの研究成果が出されてきたが，党組織の企業統治への関与の問題を正面からとりあげたものは少ない。

例えば，田中信行[1]や張正博・邵安菊[2]は，企業内党組織の位置づけと企業経営との関係を論じている。また，呉淑儀[3]は，「第三者機関」としての政府の機能について論じ，政府による影響力のプラス・マイナスの側面を明らかにしている。

川井伸一[4]は，党組織の関与は中国の企業統治の特徴の１つであるとした上で，その意義と役割を論じているが，『会社法』が 2005 年に改正される前の，党組織の位置づけが明確にされていない時点のものである。

唐燕霞[5]は，ミクロ的な視点から国有企業の内部統治構造について考察し，中国国有企業の企業統治の分析には，党を含む様々なステーク・ホルダーの意思決定と分配への参加の仕方などを無視できないことを強調している。

以上の論文とは異なる国有資産の管理体制の側面からは，金山権[6]が，国有資産監督管理委員会（State-owned Assets Supervision and Administration Commission，以下「国資委」と略称）は，そもそも財政省，労働社会保障省，旧国家経済貿易委員会，旧国家計画委員会や中共中央企業工作委員会など５つの機関からの機能移管によって設立されたもので，今後検討すべき課題が残っていることを明らかにしている。

しかし，上記の研究は，党組織・政府の企業統治に対する役割，関与について論じているが，具体的にどのように関与しているかについては明らかにしていない。そこで本稿では，国有企業に対する党（=政府）の関与の具体的仕組みとして「国資委」と企業内党組織をとりあげ，中国的企業統治システムが抱えている課題について論述することにしたものである。なお，本稿は以下のように進めていく。

まず，一連の国有企業改革の過程についての整理と，現段階における国有企業の定義づけを行う。国有企業改革は，経営自主権の拡大に始まり，1980 年代後半からは経営請負責任制の導入と株式制の試行を経て，93 年から株式会社への転換が本格的に実施された経過を整理した。

また，改革の深化に伴い国有企業の概念も変化してきている。現在では，国有独資の株式会社から，国有資本が筆頭株主となるもの，実質的に支配権を行使するものなど多様であるが，ここでは，これらを包含したものを国有企業と定義する。

次に，国有資産監督管理体制の形成過程と特質について述べる。93 年には株式会社化の方向が明確にされたが，国有資産の所有と経営を分離しつつも，国有支配を維持するため，2003 年に「国有資産監督管理委員会」が国務院の特設機関として設立された。

その後，地方レベルにも同様の機関がつくられたが，その監督管理体系は，国資委―国有資産運用会社―国有企業という三段階制が基本となっている。しかし，形式的には資産の所有と経営が分離されたものの，国資委を通じて党と政府が国有企業に対して強い影響力を持ち続けている。

さらに，党（=政府）が企業の運営全般にわたって関与する論拠と，その関与の仕方について述べる。近代的な企業統治の仕組みは『会社法』によって整えられたが，『中国共産党規約』第 29 条によって，「正式党員が３名以上いるところには，すべて党の末端組織をつくるものとする」とされ，党の末端組織が企業経営全般にわたって関与する仕組みも

『会社法』の中に設けられていることを明らかにする。また，その仕組みの中で，党組織がどのように関与しようとしているかについて論究する。

かくして，中国的企業統治機構が出来上がったわけであるが，それを検証するために，地方国有企業の一つを選び，株式制企業とはいえ，党と政府が企業統治機構に緊密な関係を築いていることを検証する。

対象としたのは，2010 年 8 月に聞取り調査とともに，資料収集を行った中国の重工業基地の一つである遼寧省瀋陽市にある「瀋陽機床（Shenyang Machine Tool Co.Ltd）」であるが，工作機械メーカーとしては全国一の売上を誇る地方国有企業である。

なお，本稿では地方政府が管理する国有企業を主たる対象としている。その理由は，中央政府が管理する国有企業は，国防，石油石化，通信，運輸，鉱業，冶金，機械，資源など，安全保障や国家の命脈に関わる分野が中心となっており，党と政府が強く企業をコントールすのは当然と考えられるからである。

そして最後に，このような現状の中国的企業統治システムが抱える問題点と課題について考える。

2　国有企業改革の流れと国有企業の概念整理

⑴　国有企業改革

30 有余年にわたる中国の国有企業改革は，終始一貫して経済改革の中心を成してきたといっても過言ではない。改革の深化に伴い，国有企業は行政機関の付属物から市場主体への転換を図ってきた。

その改革の過程は，3 つの段階に整理できる（表 1）。第 1 段階は，1978 年から 84 年頃までで，企業に対する経営自主権の付与と利益の委譲（「放権譲利」）が中心となっている。これらは企業が市場に進出するための基礎的条件となった。

第 2 段階は，84 年から 92 年末までである。具体的には，①利潤上納制から企業所得税（日本の「法人税」に相当）への転換による利潤分配の規範化（「利改税」改革），② 87 年からの「所有権と経営権の分離」の原則に基づく経営請負制と経営リース制の導入，③ 89 年以降の企業利潤に対する所得税と利潤上納の分離（「利税分流」），④ 92 年からの自主経営，損益自己負担，自己発展，自己制約に向けた「経営メカニズム転換」，⑤株式制の試みなどである。

なお，92 年には，それまで「国営企業」と呼称されていたものが，「国有企業」と改められた。それは，資産は依然として国家が所有するものの，企業には経営自主権を与えることを明確にし，国有企業改革を加速させるためであった。これらを通じて，国有企業の持続的かつ健全な発展のための基礎としようとしたのである。

第 3 段階は，93 年から現在までである。「現代企業制度」の確立のために，株式制へ

表 1　国有企業改革のプロセス

段　階	時　期	発 展 段 階	具 体 的 改 革 の 内 容
第 1 段階	1978～84 年頃	経営自主権の拡大	企業の経営自主権の拡大，請負経営責任制の試行
第 2 段階	1984～92 年末	国有企業経営メカニズムの転換と構造調整段階	「利改税」，企業経営請負責任制，企業経営メカニズムの転換，株式制の試行
第 3 段階	1992 年～現在	国有企業の制度改革と発展段階	現代企業制度の構築，株式制への本格的転換，『会社法』制定，国有資産監督管理機関の整備，国有企業の再編

出所：筆者作成。

の本格的転換がめざされ，『会社法』の制定，国有企業の証券取引所への上場，国有資産監督管理機構の構築，国有企業の再編統廃合などが行われた。

とくに『会社法』の制定は，株式制の導入によって，国有企業の資金調達を容易にすると同時に，企業の所有権と経営権を分離することによって，企業統治システムを確立し，企業の経営効率の上昇を期待したものであった。また，国有資産の監督管理体制の構築は，株主としての国家の権益を維持しつつ，国有企業の活性化を図ることが目的であった。

⑵ 国有企業の概念整理

次に，国有企業の概念整理をしておこう。国有企業については，様々な定義づけが行われてきたが，ここでは，2008 年 10 月に制定された『企業国有資産法』を基本に整理する（図 1）。

まず，狭義の国有企業と広義の国有企業に分けることができる。狭義の国有企業には，「国有独資企業」と「国有独資会社」があるが，「企業」と「会社」の違いは，『会社法』に基づく会社になっているかどうかである。この他，国とその他の組織が共同して経営する「国有連営企業」がある。

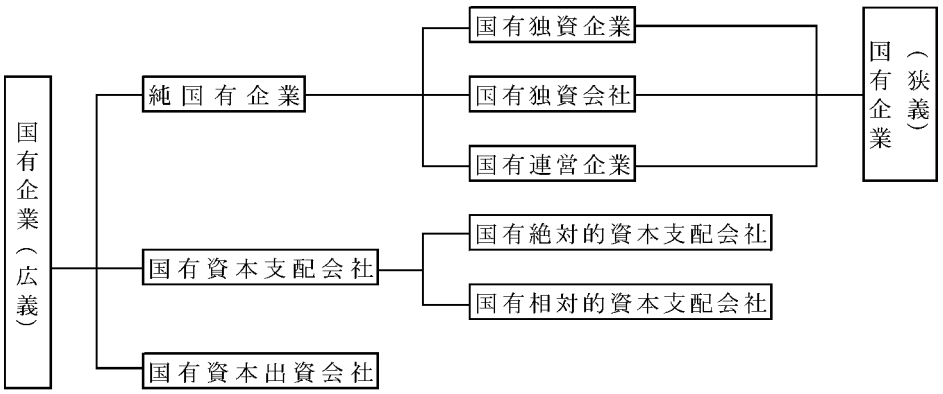
広義の国有企業には，狭義の国有企業に加えて，「国有資本支配会社」と「国有資本出資会社」が含まれる。さらに国有資本支配会社は「国有絶対的資本支配会社」と「国有相対的資本支配会社」に分けられる。前者は，国有株が株式全体の過半を占めるもの，後者は，筆頭株主となっているものの，株式全体の過半は占めておらず，持分支配もしていないものである。

なお，『企業国有資産法』では，国有企業を広義のものとして扱っている。

この他，国有企業の監督管理主体の違いによる区分がある。すなわち，「中央政府管理国有企業」と「地方政府管理国有企業」である。前者はさらに，国資委が管理するものと，財政部，農業部，国家発展改革委員会など中央政府の他部門が管理するものに分けられる。とくに前者のうち，国務院に特設された国資委が直轄管理するものは「中央直属国有企業」といわれる。

国有企業の企業数を 2003 年と 2009 年を対比してみると，全体ではこの間に 77％に減少しているが，地方政府管理は 70％に減少しているのに対して，中央政府管理は逆に 18％増加している（表 2）。これは，地方政府管理国有企業の統廃合，民営化などによる

図 1　国有企業の定義



出所：国家統計局『国有会社に対する企業認定意見に関する回答（2003 年 4 月 16 日）』及び『企業国有資産法（2008 年 10 月 28 日）』から筆者作成。

表 2　管理主体別国有企業数の変化　（単位：社，%）

項　目	中央政府管理		国資委管理		部門管理		地方政府管理		合　計	
		構成比		構成比		構成比		構成比		構成比
2003 年	21,610	14.4	15,546	10.4	6,064	4.0	128,378	85.6	149,988	100.0
2009 年	25,408	22.1	19,204	16.7	6,204	5.4	89,707	78.9	115,115	100.0
09/03	117.6		123.5		102.3		69.9		76.7	

出所：中国国有資産監督管理年鑑編纂委員会『中国国有資産監督管理年鑑』中国経済出版社，各年版から作成。

表 3　工業部門における一定規模以上国有企業のウエイトの変化

（単位：%）

項　目	企業数	就業者数	資産総額	主営業収入	利潤総額
1998 年	39.2	60.5	68.8	52.3	36.0
2003 年	17.5	37.6	56.0	40.5	46.0
2010 年	4.5	19.2	41.8	27.9	27.8

出所：国家統計局編『中国統計年鑑』各年版
注：一定規模とは主営業収入が年 500 万元以上の企業をいう。

もののほか，中央政府管理に移行したものがあるためである。

このうち「中央直属国有企業」は，国資委が設立された 2003 年には 22 社あったものが，国防，石油石化，通信，運輸，鉱業，冶金，機械，資源など，安全保障や国家の命脈に関る分野に集約してきていることから，2010 年には 19 社まで減少している。

なお，国有企業は民営企業の急速な発展に伴って，その相対的地位を低下させているが，工業部門についてみても（表 3），2010 年には企業数では 4.5%，就業者数では 19%にすぎなくなっている。しかし，資産総額では 42%，主営業収入と利潤総額では 28%を占めており，依然として国有企業は民営企業に比較して，多くの機械施設を保有し，営業規模も大きいものが多いということがわかる。

3　国有資産監督管理体制の確立過程と特質

⑴　国有資産管理局の設置

国有企業改革に際して，あらゆる面で国有資産管理の問題が顕在化してきた。そのため，1988 年 9 月に国有資産の効果的な監督管理を目的に，財政部の一機構として「国有資産管理局」が設置された。

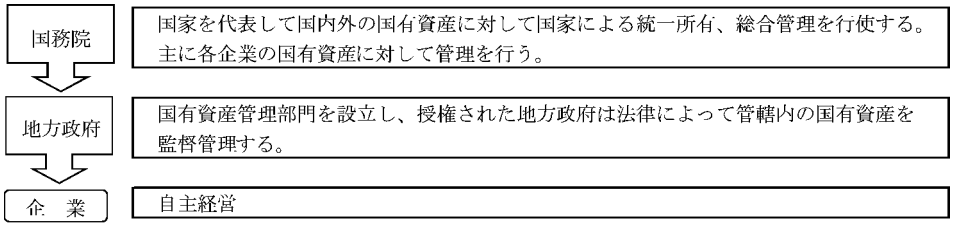
その後，1993 年 11 月の中共第 14 期 3 中全会で，国有資産管理局を中心とした「国家による統一所有，政府による分級監督管理，企業による自主経営」という体制の構築が提起された。これは，国有資産の管理職能を政府の他部門から分離した専門的な国有資産管理体制を構想したのものである（図 2）。

しかし，依然として中央政府の各部門は国有資産の管理権限を手放さず，直接管理し続けたため，構想どおりには運用されなかった。そのため，1998 年 7 月に「所有と経営の分離」の明確化を目的に，国務院の機構改革によって国有資産管理局が廃止され，その機能は財政部が担うこととなった。

⑵　分級管理・授権経営方式

国有資産管理局が財政部に編入されたことにより，それまでの主管部門は国有企業の経営から表面上は撤退した。しかし，①行政と企業の職責の不明確さ，②行政による企業経営への干渉，③「委託代理」の問題，④行政

図 2　国有資産管理局による管理体制



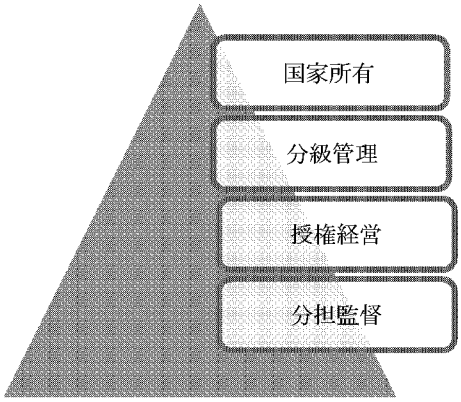
出所：曲衛彬主編『国有股権管理与運営』清華大学出版社・北京交通大学出版社連合出版，2007 年 12 月，p 46 から作成。

と党組織による内部コントロール（Insider Control）の顕在化，⑤企業の財産権が不明確で，企業の責任があいまいとなり，結局，政府が無限責任を負うこと，⑥企業幹部人事の不透明性など，株式制への移行，現代企業制度と国有企業の統治構造の構築の面で多くの問題を抱えていた。

そこで，1999 年の中共第 15 期 4 中全会では，「国家所有，分級管理，授権経営，分担監督」という国有資産管理体制に関する「十六字方針」が提起された（図 3）。

ここで，「分級管理」とは，資産は引き続き国家が所有するものの，中央政府と地方政府は，それぞれ管轄する国有企業の国有資産を管理することを指す。「授権経営」とは，中央政府と地方政府が国有企業に資産運用する権利を与えて経営させることを意味する。

図 3　国有資産管理体制に関する「十六字方針」



また，「分担監督」とは，省レベル以下の企業工作委員会，財政部門，経済貿易部門などが，それぞれ管轄する企業に対して監督管理を行うというものである。

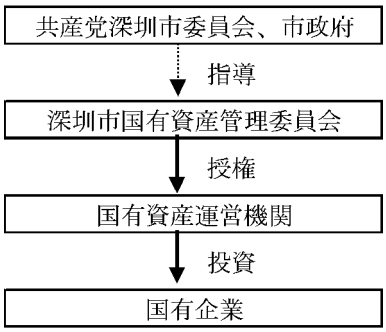
⑶　地方政府による先駆的取組

中央政府の国有資産管理監督体制の整備に先立って，一部の地方政府では所有と経営の分離をより明確にするため，先駆的な取組が行われた。その代表的なものが深圳市と上海市の取組である。

①　深圳モデル

深圳市は 1992 年 9 月に国資委を設立したが，96 年には共産党深圳市委員会と市政府の指導の下に，市国資委，国有資産運営機関と国有企業で構成される三段階の国有資産管理体制を確立した（図 4）。その三段階の役

図 4　深圳モデルの三段階制



出所：筆者作成。

割は，次のようである。

第 1 段階の深圳市国資委は，専ら市に属する国有資産に対して監督管理を行う。責任者は市長が兼任した。

第 2 段階の国有資産運営機関は，市国資委から資産を授権された特殊法人であり，市政府を代表して授権された範囲内で国有資産を運用し，出資者の権利を擁護する。主に

資本運用，計画立案，所有権の管理，人事管理を行い，国有資産価値の保全と向上に責任を負う。

第 3 段階の国有資産運営機構から投資された国有企業は，経営自主権をもって経営に当たる。

このような三段階制をとることにより，行政と企業との分離，所有権と経営権との分離を明確にしようとしたのである。

②　上海モデル

上海市は 1993 年 7 月に国資委を設立し，深圳市と同じく三段階の国有資産管理体を構築した。

深圳モデルとの違いは，第 2 段階の国有資産運営機関の内容である。深圳モデルでは，市国資委から資産を授権され運営する特殊法人であるが，上海市では国有資産を専門的に経営する会社を設立する方式をとった。

このような国有資産経営会社は，1996 年までに 40 社にのぼった。そのうち，15 社は 98 年に廃止された深圳市国有資産管理局の機構改革によって設立されたものであり，その他は市政府から授権された大型企業と企業集団により設立されたものである。

⑷　国有資産監督管理委員会の設置

2002 年 11 月の中共第 16 回全国代表大会では，「深圳モデル」や「上海モデル」などの国有資産管理体制を肯定し，国有資産の価値の保全と向上を実現すると同時に，国有企業の経営の充実を図るため，新たな指導方針が打ち出された。

そこでは，行政と企業の分離，社会公共職能と国有資産出資者職能の分離，企業の自主経営への不干渉の原則が盛り込まれた。この原則は，後の 2009 年 5 月に施行された『企業国有資産法』第 6 条にも明記されている。

この指導方針を踏まえて，2003 年 4 月，国務院の特設機関として国有資産監督管理委員会が設立された。それを受けて，全国の省・市レベルにも設置されていった。

その機関の一例として，遼寧省の国資委の機関をみると（図 5），党建設業務処，党委員会，紀律検査委員会など党関係組織の存在が目立つ。

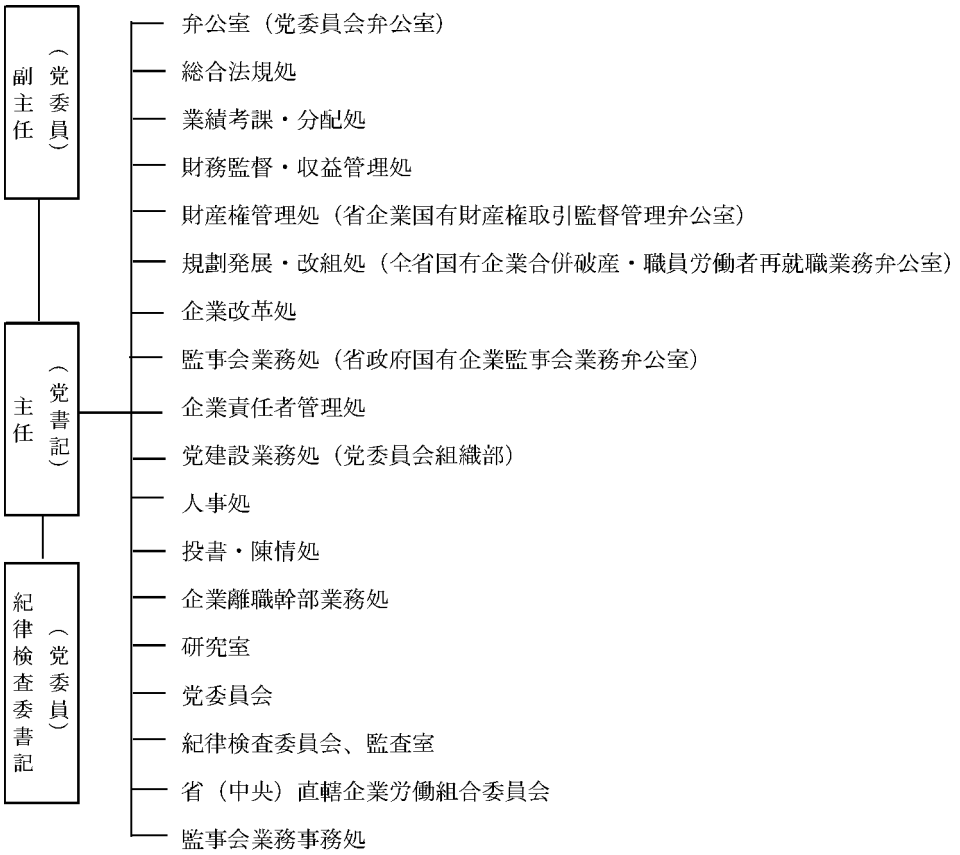
また，その主要業務は，①遼寧省政府から授権された国有資産を出資者としての職務履行，②省が管轄する企業の国有資産の監督管理，③中央政府と省政府の国有資産管理に関する政策の執行とその状況のチェック，④市，県の国有資産管理業務の指導と監督，⑤企業資産の保全と向上，⑥監督管理する企業の責任者の任免と考課，⑦企業への監査役の派遣と監査役会の管理，⑧企業に対する利潤の上納義務の履行，⑨国務院国資委と党省委員会，省政府が指示する事項の執行などである。

整備された監督管理機構は，「深圳モデル」，「上海モデル」と同様に，資産の所有と運用，経営という 3 つの職能の分離を目指した「三段階制」である。ここで「三段階制」とは，国資委―国有資産監督管理機構―国有企業を指す（図 6）。

ここで第 2 段階の国有資産監督管理機構は，「国有資産運用会社」の形態をとるものが多く，大型企業集団の親会社，資産経営会社，持株会社，投資会社，委託管理会社など多様である。

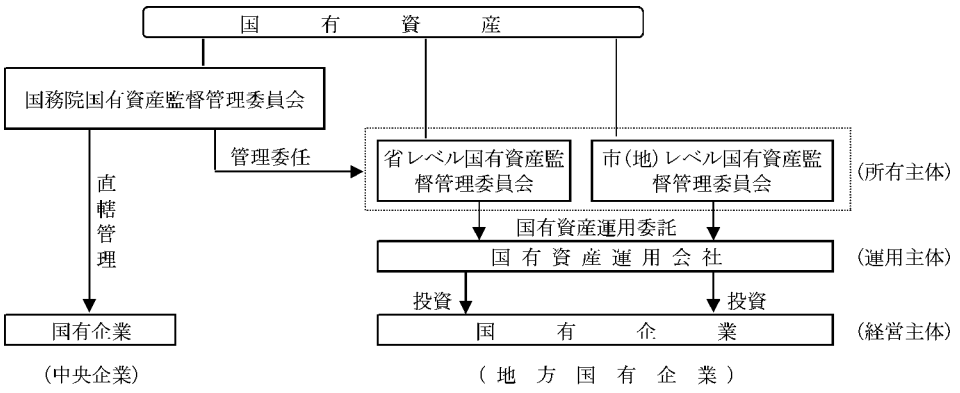
この「三段階制」において，第 1 段階と第 2 段階は，「委託代理」の関係にあり，国資委は国有資産運用会社に対し直接的に管理しないこと，第 2 段階である国有資産運用会社

図 5　遼寧省人民政府国有資産監督管理委員会の機構



出所：遼寧省人民政府国有資産監督管理委員会資料から筆者作成。

図 6　国有資産の管理と国有企業の関係



出所：筆者作成。

は第3段階の国有企業の経営に干渉しないこととされている。

国資委の設置により，形式的には所有と経営の分離，行政と企業の分離が実現できたとはいえるが，所有者である政府の立場は強大で，政府と一体となった党の影響力は企業経営のあらゆる面で行使されている。

2010年12月に国務院の国資委は，所有権管理，企業改革，取締役会の建設，収入分配，業績考課，安全生産と省エネ，企劃発展，財務監督及び統計評価，幹部管理，企業における党建設と大衆工作，紀律監督，企業法制，収益管理，監事会監督，社会責任と協会建設，指導監督及びその他の方面において22の規定，199の規範的文書を公表した。

これによって，『企業国有資産法』を柱に，『企業国有資産監督管理暫定条例』を基礎として，国務院の国資委の規定と地方国資委が起案した規定を整理した国有資産監督管理法規の体系がほぼ構築されたといわれている[7]。

4　国有企業の企業統治構造

⑴　企業統治の考え方

企業統治（corporate governance）の考え方は様々である。一つは，「企業は誰のものか」という観点からのとらえ方である。株主，経営者，取締役会，従業員，顧客，債権者などの企業のステーク・ホルダーのうち，企業の意思決定，監督の権限と責任を，どのグループが持っているかということを中心に企業統治をとらえようとするものである[8]。

もう一つは，適切な企業行動の保証という観点からとらえようとするものである。その場合，株主と経営者の関係，企業の組織構造を対象とする狭義の意味と，企業とステーク・ホルダーとの関係[9]を対象とする広義の意味がある。これは，企業の社会的責任（corporate social responsibility）ともいわれる。

例えば，李維安[10]は，企業統治の目標は株主利益の最大化を保証すること，経営者が所有者利益を損なうことを防ぐことであるとしている。それに対して銭頴一[11]は，株主，融資者（=銀行等），管理者と職員・労働者間の関係を処理し，経済目標を達成することであるとし，具体的には，どのようにコントロール権を配置し，行使するか，どのように株主総会，取締役会，監査役会などが効果的にそれぞれの職責を果たすか等が問題であるとしている。

また，林毅夫[12]は，企業統治とは，所有者が企業の経営管理と成績効果に対して監督とコントロールする一連のセットの配置を指すと指摘している。ここでは，主として企業の意思決定，監督の権限と責任をどのグループが持っているのか，企業の最高機関である取締役会は機能しているか，また，誰が取締役会の決定をチェックするのかという面から企業統治を考えている。

いずれの視点に立っても，企業統治における関心事項には2つの共通点がある。一つは，委託人と代理人の間における権利と義務に関する制度的仕組みである。二つ目は，企業が生み出した利益の関係者間での配分を調整する仕組みであるが，とくに，委託代理の関係は，所有権と経営権が分離する条件の下で，企業統治の中核を成すといえる。

例えば，株式会社の内部構造は通常，株主総会，取締役会，代表取締役，監査役会，執行役会から構成され，これらが「制衡（check and balance）」メカニズムの下で，会社が運営されていくことが望ましいが，この内部構造を構成する各機関の間には委託代理の関係がある。

この委託代理の関係において重要なのは，第1に，企業組織の構成員すなわち所有者，管理者，従業員（場合によっては消費者を含む）の間に利益の衝突があること，第2に，委託代理のコストが大きいことである[13]。

これは現代企業制度の基本的特徴であるが，

委託代理のコストを引き下げながら，所有者による経営への干渉を排除すると同時に，株主の利益と企業利潤を最大化させなければならないのである。

⑵　中国における企業統治の特徴

中国人民銀行総裁の周小川は，現代企業制度の構築は企業統治構造の健全化にかかっていると述べている[14]が，中国の企業統治構造は，1993 年 12 月に制定された『会社法』によって規定されている。その後『会社法』は，1999 年，2004 年，2005 年に改正されたが，いずれも企業構造に関わっている。

現在の『会社法』による株式会社の企業統治構造は，最高の意思決定機関である株主総会の下に，取締役会，代表取締役社長をはじめとする執行役会と監査役会で構成されることになっている（図 7）。このような機構は，日本やアメリカ，ドイツの株式会社の統治機構を参考にしたといわれている。

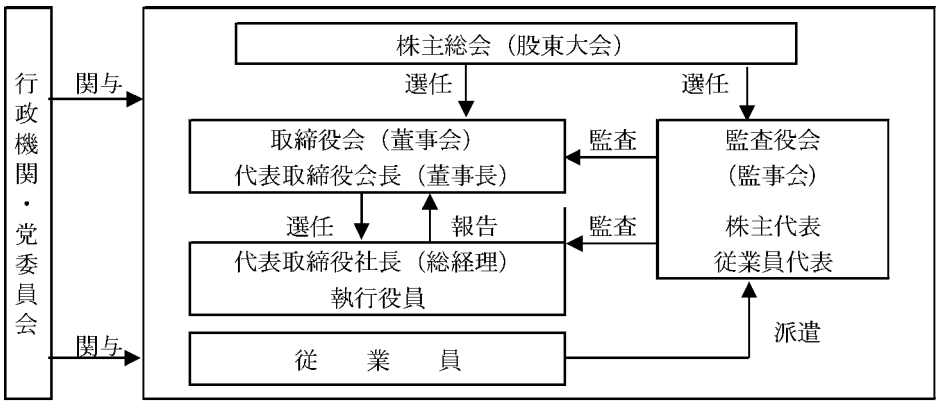
ここで，中国における国有企業の企業統治を特徴づける最大の要因は，株式の所有形態である。すなわち，先進国の株式所有者は分散しているのが一般的であり，企業統治の目的は，経営者を監視・監督することにあるとされ，その関係は株主対経営者という構図である。それに対し，日本以外の中国を含むアジア諸国では，少数の大株主が集中して株式を保有し，大株主が企業を支配しているのが一般的である。

とくに中国の国有企業では，政府が大量の株式を保有しており，中国独特の企業統治が行われてきている。すなわち，多数の議決権を有する政府は，取締役会や株主総会を事実上コントロールし，取締役，監査役，経営陣の人選も政府の意向に大きく左右される。それだけでなく，意志決定権など本来は取締役や監査役，経営者がもつべき権限まで掌握しているという，集中型の企業統治構造が最大の特徴といえる。

このような国有企業における企業統治構造について呉淑儀[15]は，国有株が過半を占め，その管理が行政機関に任せられていた状況の中で，行政と経営の分離，所有と経営の分離という原則の下に株式会社化される過程において，国有大株主が企業経営の実権を掌握し，企業経営者の権力肥大化をもたらしたと指摘している。また，国有株の大部分が非流通株であるという事情も，それを容易にしてきたといえる。

結果として，国有株主は少数株主より遙かに大きな権利を享受する反面，国有株主以外

図 7　中国における株式会社の統治機構



出所：陳佳貴総主編『中国国有企業改革 30 年研究』経済管理出版社，p 260 を参考に作成。

の少数株主の権利が侵害されやすいという結果を招いている。また，国有株は行政機関が保有していることから，取締役会は行政の意向に強く影響されることになる。

世界の企業統治モデルは，①市場主導型の英米モデル，②銀行主導型の日独モデル，③政府主導型の転換期経済モデルの3つに分類できるが[16]，①，②のモデルでは企業統治の主要な課題は，制度の改善にある。それに対して③のモデルは，ロシアや中・東欧，中国など経済体制が転換期にある国に多く，法律体系の不備と執行力の弱さの下で，企業統治の矛盾は内部者支配の問題に集中しており，計画経済から市場経済への移行に伴う企業統治制度そのものの転換にある。

もう一つの特徴は，委託代理のコストと監督のコストが高く，かつ効率が悪いことである。国有企業の委託代理のチェーンは，国有企業の名義上の出資者である国家―各級政府―各級国有資産監督管理機構―国有企業集団の取締役会というように非常に長い。

また，国有企業集団は国有企業改革により企業再編を繰り返してきた結果，多くの多階層の子会社を抱えている。その結果，委託代理チェーンがますます長くなり，代理の効率を低下させると同時に，代理と監督のコストを増加させている。

そのほか，中国の国有企業の企業統治の特徴は，①国有資産管理体制と枠組み，②基層党組織，③職員労働者の民主管理と統治参加など各方面に現われている[17]。

①に関しては，国有資産監督管理機構は単なる所有者として業務を行うだけではなく，政府から授権された国有資産監督管理の職責のほかに，国有企業に関連する職責を担っており，純粋な「出資者」ではない。

②に関しては，国有企業内部の党組織は，党の方針政策の貫徹を保証しようとするものであるが，市場競争力を高めるための政治的核心的役割が十分に発揮されていない。

③に関しては，職員労働者がどのように統治機構に参画し，自らの利益を守るためのものであるが，その経験と実績が十分でない。

国有企業の企業統治の改革は，国有株主を中心とする統治構造から，利益関係者参加の共同統治モデルへ転換する必要がある。そのためには，国有企業統治の共通性と特殊性を有機的に結合していかなければならない。

5　党・政府による関与の論拠と関与の仕方

⑴　中国共産党規約と会社法

党が企業に関与する根拠は，『中国共産党規約』に求めることができる。その第29条では，「企業，農村，政府機関，学校……及びその他の末端組織で，正式党員が3名以上いるところには，すべて党の末端組織をつくるものとする」とされている。

さらに，「党の末端組織は，活動の必要と党員数に応じ，上級党組織の承認を経て，党の末端委員会，総支部委員会，支部委員会をそれぞれ設ける」と規定している。

すなわち，正式党員が3名以上いるところには，すべて党の末端組織をつくることとし，その末端組織には活動規模と党員数に応じて，系統的な党組織を設けることを求めているのである。

さらに，32条では「……国有企業及び集団所有制企業における党の末端組織は，政治的中核としての役割を果たし，企業の生産経営をめぐる業務を進める。当該企業において党と国家の方針，政策の貫徹と執行を保証し監督する。株主総会，取締役会，監査役会及び経営管理者（工場長）が法によって職権を行使することを支持する。……企業における重要問題の決定に参画する」として，国有企業の運営に党員が積極的に関与することを求めている。

また，第43条では「党の中央紀律検査委

員会は，党の中央委員会の指導の下で活動を行う。党の地方各級紀律検査委員会と末端の紀律検査委員会は，同級の党委員会及び上級の紀律検査委員会の二重指導の下で活動を行う」として，党の上級組織による指導方針を貫徹させる体制を固めているのである。

『中国共産党規約』を受けて 1993 年 12 月に『会社法』が公布されたが，その 17 条には，「会社における中国共産党の基層組織の活動は，中国共産党規約による」とだけ記されていた。

それが 2005 年 10 月の改正により，第 19 条で「中国共産党規約の規定に基づき，会社内に中国共産党の組織を設立し，党の活動を行うものとする。会社は，党組織の活動のために必要な条件を提供しなければならない」と規定された。

すなわち，『会社法』の適用を受けるすべての会社の運営に対して，党組織による政治的役割をより明確にすると同時に，その活動を保証しようとしている。言い換えると，企業統治構造の中で党組織は無視できない存在であることを明示したのである。

この改正の背景には，党員資格の拡大があると考えられる。すなわち，2001 年 7 月の中国共産党創立 80 周年祝賀大会で江沢民は，WTO への加盟を果たし，経済開放と経済のグローバル化の動きの中で，資本家の条件付き入党を容認する旨の発言をした。

翌 2002 年 11 月の『中国共産党規約』の改正によって，「三つの代表」が盛り込まれ，「最も広範な人民大衆」には，個人業者や私営業者なども含まれることになるに及んで，経済的メリットを期待する企業幹部の入党が増加していったのである。

とくに国有企業は，職員数が多く，正式党員が 3 名以上いるのが一般的であるから，ほとんどの国有企業には末端組織である党委員会が組織されることになる。それは，共産党規約の定めによることのほかに，情報入手や許認可，資金や原材料の調達などの面で大きな権限を有する政府機関と一体の党組織を利用したいという側面もあると思われる。

⑵ 党による関与の仕方

2003 年 10 月の中共第 16 期 3 中全会では，企業に対して権力機構，重要事項決定機構，監督機構と経営管理者の間に「分権制衡（check and balances）メカニズム」を形成し，その中で企業の党組織は，政治的核心の役割を果たし，企業における重要問題の決定に参加することを要求した。

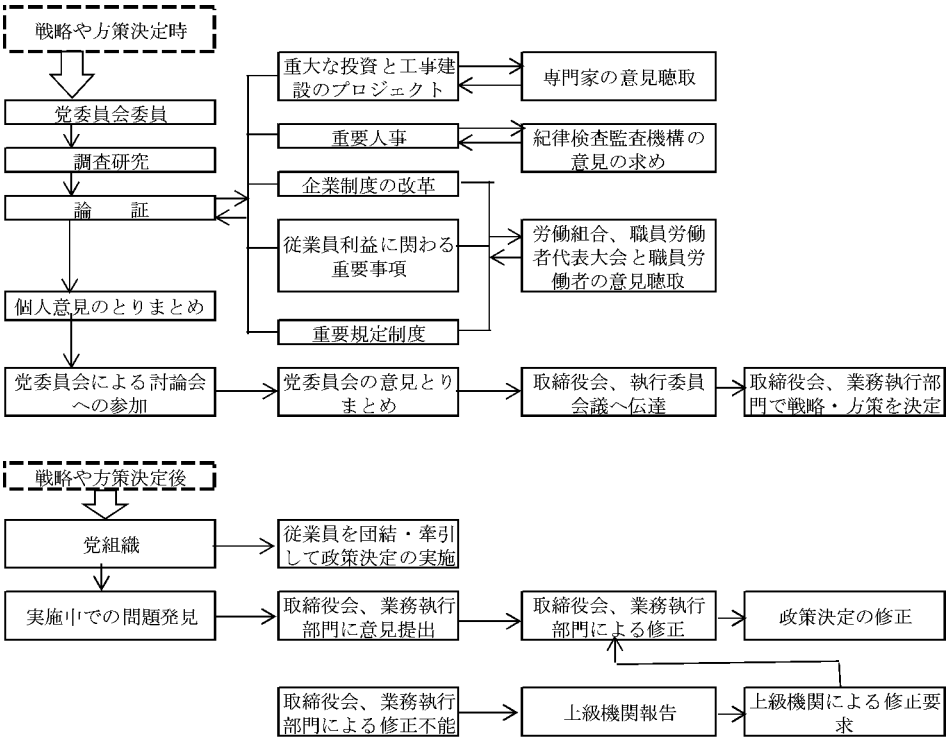
さらに，2009 年 9 月の中共第 17 期 4 中全会では，国有企業の党組織に対し，「参与決策（=重要事項の決定への参加），帯頭執行（=率先執行），有効監督（=効果的な監督）」という要求が提出された。

この重要事項の決定から実施に至る過程における企業内の党組織の関わり方について，殷勤燮[18] は，戦略や方策の決定時と決定後に分けて，図 8 のような手順を示している。

重要な投資や建設のプロジェクト，人事，企業制度改革，従業員利益に関する事項などの決定に当たっては，党委員会の委員は，調査研究によって論証を行い，事項の内容と性格によっては専門家や紀律検査監査機構，労働組合などからの意見を聴取した後，党委員会としての意見をとりまとめ，その結果を企業の取締役会や執行委員会議へ伝えることとしている。

決定が実行に移された後も，その決定が適切に実行されているかについても目が配られている。すなわち，党と国家の方針に適合せず，重大な経営リスクや国有資産に対する損害，社会的利益と職員労働者の合法的権益を損ねる可能性がある場合は，ただちに取締役会や執行委員会議に意見を提出し，修正を求めるとしている。それでも修正しない場合は，上級機関の党組織に報告しなければならないとしているのである。

図 8　重要案件に関する決定から実施までの党組織による参画の規範的手順



出所：王国平主編『現代国有企業治理研究』化学工業出版社，2011 年 12 月，pp 171～172 から作成。

6　国有企業における企業統治の現状 ── 遼寧省のケース・スタディ

⑴　調査対象企業の概要

遼寧・吉林・黒龍江省の東北三省は，かつては「共和国の長男」,「共和国装備部」といわれるほど重工業が盛んな地域であった。しかし，改革開放以来，経済的地位は相対的に低下し,「最も早く計画経済に入り，最も遅く計画経済から脱出した」地域といわれるようになった。

そこで政府は，2000 年から開始された「西部大開発」に次ぐ国家プロジェクトとして,『東北地区老工業基地振興規画』を策定した。これは,「西部大開発」が西部地域と沿海部の西部と東部の経済格差是正をめざしたものであったのに対して，東北地区と南部沿海地域という南北の格差是正をめざしたものともいえる[19]。

この中で，遼寧省においては工作機械工業の振興が重点の一つにされているが，調査対象企業は，遼寧省瀋陽市に本拠を置く地方国有企業の「瀋陽機床株式有限会社（以下「瀋陽機床」と略称)」である。当社の中核をなすものは，1930 年代に設立された日本の三菱機械㈱がその前身である。

瀋陽機床は，1992 年に瀋陽市経済体制改革委員会の承認を得て，93 年 5 月に「瀋陽第一機床廠」,「中捷友誼廠」及び「遼寧精密儀器廠」の中核部門を合併して設立された株式有限会社である。

瀋陽機床は，株式制に移行した国有企業であるが，既存の国有企業を改組して株式制会社を設立する場合の株式の取扱いは，1994

年の国家国有資産管理局と国家経済体制改革委員会による『株式有限会社国有株権管理暫定弁法』が規定している。

そこでは，株式有限会社に編入された純資産が母体企業の 50％未満の場合は，その純資産は母体企業に属する国有法人株に，50％以上の場合は国家株とされることになっている。便宜上，この両者は国有株と総称されるが，瀋陽機床が株式有限会社を設立した時点の純資産の割合は 50％未満であることから，瀋陽機床の保有株は国有法人株ということになる。

その株式は，特定の者を対象に募集する方式がとられ，96 年 7 月に中国証券監督管理委員会の承認を受けて，国内向けに普通株 5,400 万株（額面総額 5,400 万元）を発行し，深圳証券取引所に上場を果たした（表 4）。

中国で株式を上場する方法には 2 つある。一つは，元国有企業の全資産をもって株式会社に再編して上場する方法である（全体上場）。二つ目は，元国有企業の資産の一部を分離して子会社とし，株式会社に再編した子会社を上場する方法であり（一部上場），瀋陽機床の場合は，この方法がとられている。

主要事業分野は，機械設備と工作機の製造であり，とりわけ独自開発した数値制御（NC）装置を搭載した機械が売上の 60％を占め，工作機械のこの分野では中国最大のメーカーとなっている[20]。なお，2012 年 3 月 6 日付けの『中国証券報』は，2011 年に日本のヤマザキマザック社，ドイツのトルンプ（TRUMPF）社を抜いて，工作機械の販売額では世界一になったと報じている。

2010 年末の従業員総数は 13,830 人である。うち，現場生産者は 8,834 人，販売員 1,188 人，技術人員 1,411 人，財務・管理人員は 2,397 人である。従業員の教育レベルは高く，中等専門学校卒以上の者は 61％を占め，そのうち博士 6 人，修士 472 人，大卒 2,294 人（27％），短大卒 3,999 人（47％），中等専門学校卒は 1,694 人（20％）である。

また，毎年，売上高の 4％を研究開発費に充てるなど，独自技術の開発を継続的に進めている企業でもある[21]。

瀋陽機床は，「瀋陽機床（集団）有限責任公司（以下「機床集団」と略称）」を構成する一つの会社であり，機床集団は瀋陽機床の筆頭株主でもある。

機床集団は，瀋陽市国資委に管轄されている国有独資企業であり，中国の機械設備・工作機械の最大手企業でもある。1995 年 12 月に，瀋陽市の三大工作機械企業である瀋陽第一機床廠と中捷友誼廠のうち瀋陽機床に合併されなかった部門と瀋陽第三機床廠を統合するとともに，瀋陽機床も一構成員として現在の機床集団が形成された。

表 4　瀋陽機床株式有限公司の基本情況（2010 年末）

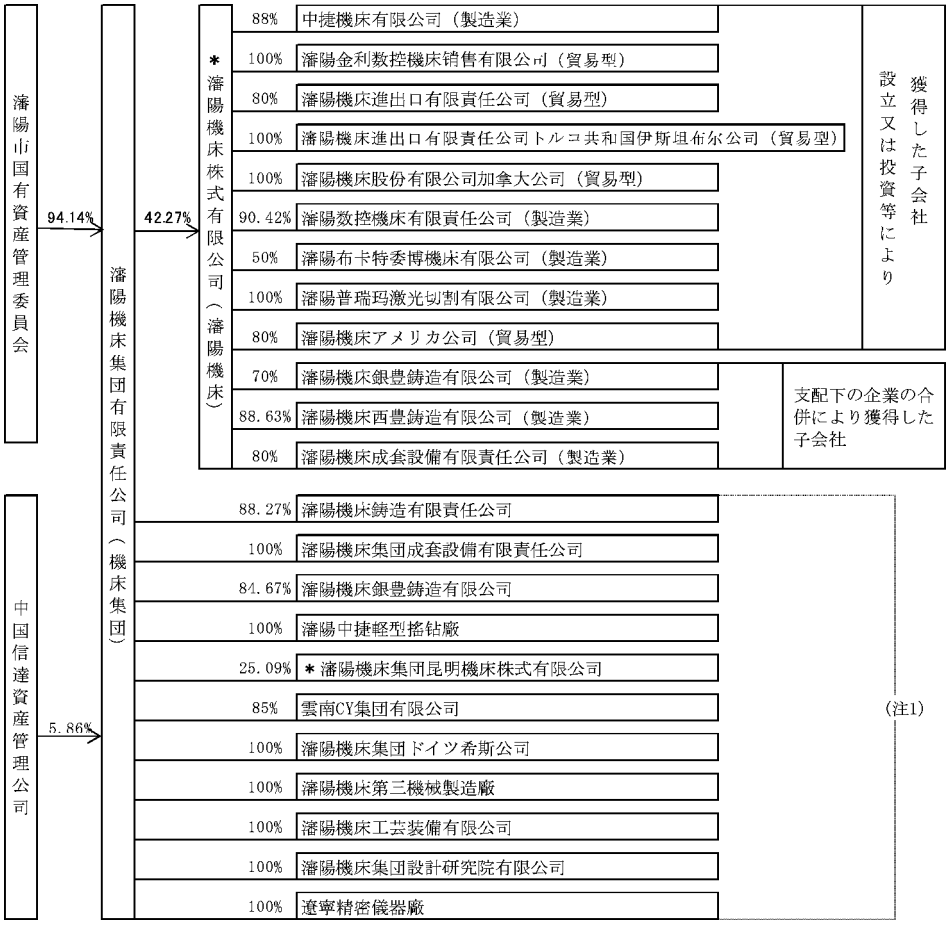
法定代表者	設立時期	企業性質	本社所在地	従業員数
関錫友（取締役会長）	1993 年 5 月	株式有限会社	遼寧瀋陽市	約 13,830 人
株式資本（株）	資産総額（万元）	利潤総額（万元）	上場先	
545,470,884 （2010 年末時点）	1,048,271 （2010 年末時点）	20,290 （2010 年末時点）	深圳証券取引所 証券コード　000410	
主要経営分野			主な生産基地	
機械設備製造，工作機製造，機械加工，輸出入貿易。国内一般商業貿易の卸売・小売。経済コンサルタント，国外の機械分野のプロジェクト及び国内の国際入札工事，上記国外工事に必要とする設備，材料の輸出。国外工事に必要な労務人員の派遣業務。一般輸送。			瀋陽市	

出所：瀋陽機床社内資料及び『2010 年度報告』より作成。

このような「企業集団」は，資本主義国ではコンツェルン（英 Concern，独 Konzern）と呼ばれるものである。親会社を頂点に買収，持株，資本参加などで直接，間接に結びついた関連する子会社からなるもので，1990 年代以降，急速に増加していった。それは，従来，規模を問わず，一つの企業がすべての機能を持つことが当然と考えられてきたことを改め，企業間の横向きの経済連合体の形成によって，非効率性から脱却するために，中央政府によって奨励されたからである。

機床集団の株式所有構成は，瀋陽市国資委が 94.14％の株式を所有し，国有企業である中国信達資産管理公司が残りの 5.86％を所有している。瀋陽機床を中核とする機床集団全体の系列企業とその出資関係を示したのが図 9 である。

図 9　瀋陽機床集団公司と瀋陽機床との出資関係及び瀋陽機床の子会社



出所：瀋陽機床社内資料と『2010 年度報告』による。
注 1：瀋陽機床の関連会社には，親会社である瀋陽機床（集団）有限責任公司のほか，グループ企業である瀋陽機床徳国希斯公司，瀋陽機床集団昆明機床股限公司，瀋陽菲迪亚数控機床有限公司，瀋陽機床（集団）設計研究院有限公司，雲南 CY 集団有限公司があり，生産品の仕入・販売，労務の提供・受入れを相互に行っている。
2：「＊」は，上場会社を指す。

⑵ 瀋陽機床の株式所有構造

企業統治の構造について李東浩[22]は，単独の大株主による企業統治構造（Single Large Shareholder，SLS）型と，複数の大株主による企業統治構造（Multiple Large Shareholders，MLS）型に区分している。

SLS 型の典型的なタイプは，単独所有・単独支配型の企業である。すなわち，筆頭株主以外に 5％以上の株式を有する大株主が存在せず，また，取締役会は，筆頭株主から派遣又はコントロールされた取締役を主体に構成されるという企業である。このような企業においては，会社の意思決定の健全性と効率性が害されるおそれが大きい。

MLS 型企業の典型的なタイプは，共同所有・共同支配型の企業である。すなわち，筆頭株主以外に 5％以上の株式を有する大株主が存在し，取締役会には筆頭株主から派遣された取締役や内部取締役以外に，他の大株主から派遣された取締役も存在するという企業である。このような企業においては，筆頭株主による一方的な支配は制限され，意思決定の健全性と効率性が保持されやすい。

瀋陽機床の株式所有構造は，国有株のウエイトが小さくなり，2006 年には 41.62％に低下する一方，社会流通株の割合が過半を占めるようになっており，所有面では共同所有の性格を強めている（表 5）。

しかし，上位 10 名の株式構成をみても（表 6），5％以上の株式を保有する株主はないことから，株式所有の面からは単独型に区分することができる。

表 5　瀋陽機床上場後の株式取引状況

	1997 年 6 月		1998 年 2 月		2006 年 2 月	
	株数（万株）	割合（％）	株数（万株）	割合（％）	株数（万株）	割合（％）
総　　額	28,057	100.00	34,092	100.00	34,092	100.00
国有株	15,076	53.73	18,554	54.42	14,190	41.62
法人株	1,983	7.07	2,002	5.87	1,898	5.57
内部従業員株	3,979	14.18	—	—	—	—
社会流通株	7,020	25.02	13,537	39.71	18,004	52.81

出所：瀋陽機床『2010 年度報告』及び『証券時報』2011 年 2 月 25 日により筆者作成。
注：2010 年の『年度報告』には 2006 年までのデータしか記載されていないが，同報告では，その後の変化はほとんどないと記載されている。

表 6　瀋陽機床の上位 10 名株主の株式所有状況　（単位：万株，％）

株　主　の　名　称	株主の性質	株式所有の割合	株式所有総数
瀋陽機床（集団）有限責任公司	国有法人	42.27	23,056
東海証券有限責任公司―建行―東風 3 号集合資産管理計画	国内非国有法人	1.61	876
中国農業銀行―中郵核心成長股票型証券投資基金	国内非国有法人	0.68	370
全国社保基金一零八組合	国内非国有法人	0.59	322
摩根士丹利投資管理公司―摩根士丹利中国Ａ股基金	国外法人	0.58	314
中信信託有限責任公司―朱雀 9 期	国内非国有法人	0.49	266
華泰証券―招行―華泰紫金 3 号集合資産管理計画	国内非国有法人	0.42	230
瀋陽市風険投資公司	国内非国有法人	0.38	208
瀋陽市建設投資公司	国内非国有法人	0.38	208
陳宝美	国内自然人	0.36	198

出所：瀋陽機床『2010 年度報告』，2011 年 2 月から作成。
注：株主総数は 80,851 である。

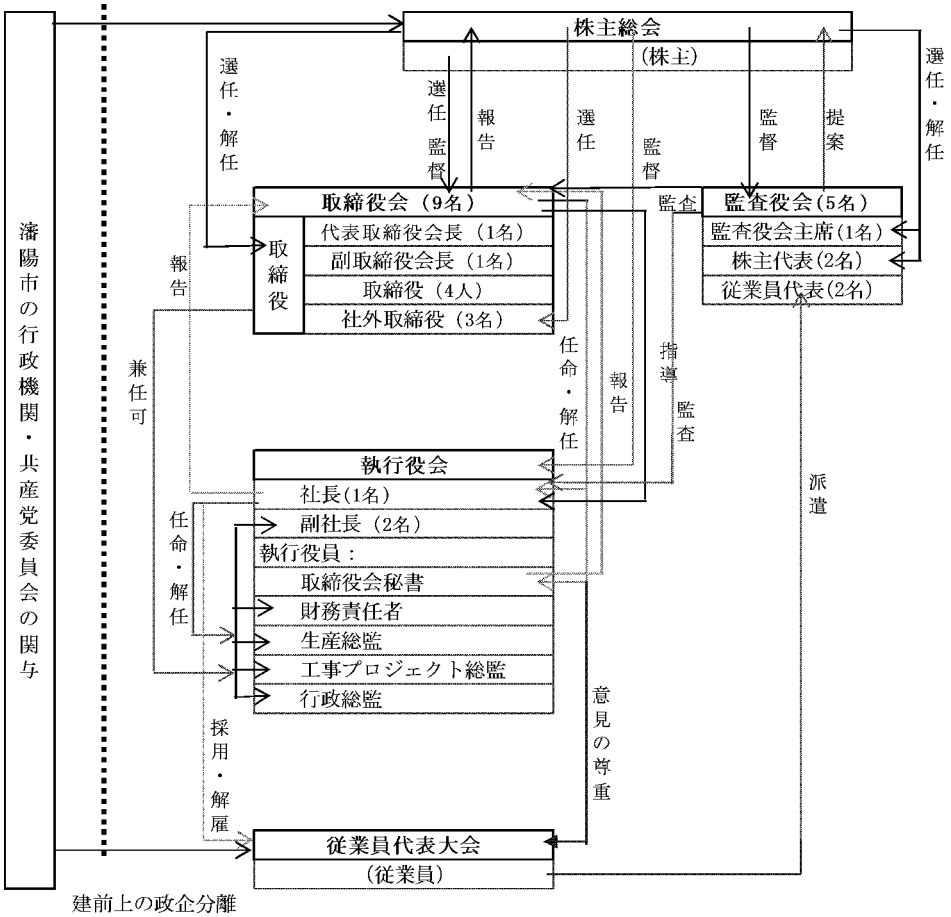
⑶ 瀋陽機床の内部統治構造

中国の株式制企業においては，『会社法』の規定により，最高議決機関である株主総会，意思決定機関である取締役会，監督機関である監査役会，実務執行機関である執行役会が設けられている。

また，株式上場会社の取締役会には，『会社法』第123条により社外取締役（独立董事）を置くことが義務づけられている。社外取締役に期待される機能は，①専門的な立場からの取締役会の正当な意思決定，②大株主により選任される取締役の牽制，③少数株主の利益の確保などである。

瀋陽機床の内部統治構造（図10）も，株主総会が取締役会と監査役会（従業員代表を除く）のメンバーを選任し，さらに，取締役会は執行役会のメンバーを任命することになっており，『会社法』の規定どおりとなっていることは当然のことである。しかし，国有株の集中度が高い国有企業にあっては，筆頭株主が会社を事実上コントロールしている場合が多い。

図10　瀋陽機床の内部統治機構図



出所：瀋陽機床『2010年度報告』及び社内資料から作成。
注1：従業員代表取締役を設置しない。
　2：取締役会は会社の代表で，取締役会長は会社の法定代表者である。

⑷ 瀋陽機床と瀋陽機床（集団）との人的結合関係

2010 年 8 月の調査対象企業の聞取り調査によれば，瀋陽市においては，中堅国有企業の取締役会長（董事長），取締役副会長（副董事長），社長（総経理），副社長（副総経理），党委員会書記，党委員会副書記，紀律検査委員会書記（監査役会主席）及び労働組合主席は，一般的に共産党市委員会が指名することになっているということである。それ以外のポストは，企業内部から選出され，市国資委に登録される。その場合，国資委は稀に幹部人事に参加するが，ポストを指定することはないということであった。

また，それ以外の国有企業の幹部人事については，市国資委の党委員会によって管理されているが，瀋陽市国資委の党委員会によって業績が評価され，審査，認可され，任命する前に共産党瀋陽市委員会組織部の意見を求める必要があるという説明があった。

瀋陽機床の親会社である機床集団と，瀋陽機床の 12 の子会社における幹部人事は，共産党瀋陽市委員会組織部が管理しているが，瀋陽市国資委も参加して決定されている。また，共産党瀋陽市委員会組織部は瀋陽市国資委の党委員会の意見を聴取しなければならないことになっている。

瀋陽機床と筆頭株主である機床集団との人的結合関係をみると，その幹部の人的関係は密接な関係にある（表 7）。

表 7　瀋陽機床株式有限公司の幹部と瀋陽機床集団有限責任公司との関係

区分	氏名	瀋陽機床株式有限公司（瀋陽機床）	瀋陽機床集団有限責任公司（機床集団）	前　　歴	共産党員資格	備　考
取締役	A	取締役会長	取締役会長（法定代表者），社長	前中捷機床総経理	有	内部出身
	B	取締役副会長	党委員会書記，取締役副会長	前瀋陽市政府役員，機床集団党副書記，紀律検査委員会書記，労働組合主席等	有	内部出身
	C	取締役	取締役会副会長	前中捷機床社長	有	内部出身
	D	取締役（社長兼任）		前第一機床社長	有	内部出身
	E	取締役（副社長，財務総監兼任）		前瀋陽市政府幹部	有	外部出身
	F	取締役（子会社事業部総経理）		中捷揺臂総工程師	有	内部出身
	G	社外取締役		東北財経大学会計学院院長	有	内部出身
	H	社外取締役		遼寧大学経済学院院長	有	内部出身
	I	社外取締役		北京市微明弁護士事務所主任	有	内部出身
監査役	J	監査役会長	取締役会副会長	前機床集団戦略発展部長，機床集団・瀋陽機床の子会社の社長，取締役会長，党書記	有	内部出身
	K	監査役	内部監査部長	前機床集団財務本部副部長，瀋陽機床事業部財務総監	有	内部出身
	L	監査役	紀律検査委員会書記	前第一機床党書記，紀律検査委員会書記，前機床集団紀律検査委員会副書記	有	内部出身
	M	従業員監査，労働組合代表		前機床集団党支部書記	有	内部出身
	N	従業員監査，事業部機械技師		瀋陽機床子会社の設備主任	有	内部出身
執行役	O	社長（取締役）		前第一機床社長（再掲）	有	内部出身
	P	副社長，財務総監（取締役）		前瀋陽市政府幹部（再掲）	有	内部出身
	Q	副社長		前機床集団党支部書記，子会社の副社長	有	内部出身
	R	生産総監		瀋陽機床の子会社の取締役会長，社長，共産党書記等	有	内部出身
	S	プロジェクト総指揮者		前瀋陽第一機床の副社長	有	内部出身
	T	行政総監		前機床集団取締役会長補佐	有	内部出身
	U	取締役会秘書		前瀋陽機床財務部長，前瀋陽第一機床の副社長	有	内部出身

出所：瀋陽機床『2010 年度報告』及び社内資料から筆者作成。

瀋陽機床の取締役会長のA氏は，機床集団の法定代表者であり，取締役会長，社長でもある。また，瀋陽機床の副取締役会長のB氏は，機床集団の党書記であり，取締役副会長でもある。同じく副取締役会長のC氏は，機床集団の取締役副会長である。

このように，瀋陽機床の最も重要な責任者は，機床集団の最高責任者でもあり，他の3人の取締役のうち2人（D氏，F氏）は，その前歴は機床集団に合併する前の企業の幹部である。その中で，E氏だけが，瀋陽市政府の幹部出身である。

上場会社である瀋陽機床の取締役会には，『会社法』の規定に基づき3人の社外取締役が置かれているが，いずれも規定どおり中立の学識経験者である。

5人の監査役のうち，監査役会長を勤めているJ氏は，機床集団の取締役副会長でもあり，監査役のK氏も，機床集団の内部監査部長，L氏は，機床集団の紀律検査委員会書記でもあり，3人までが機床集団の現役幹部である。

7人の執行役についてみると，社長のD氏と副社長のQ氏は瀋陽機床の取締役であると同時に，その前歴は機床集団あるいは機床集団に合併前の企業の幹部である。行政総監のT氏の前歴は機床集団幹部である。その他の4人のうち，副社長のE氏が瀋陽市政府の幹部出身であるが，他の3人のうち瀋陽機床出身者は2人にすぎない。

このように瀋陽機床と機床集団との幹部の人的結合関係をみると，取締役会は筆頭株主である機床集団からの派遣役員の発言力が大きく，経営をリードしていると思われる。監査役も，親会社から派遣された3人を含めてすべて内部出身者であり，取締役会や執行役員会の影響を強く受け，監査役会が形骸化し，独立した監査ができないおそれがある。

また，瀋陽機床と派遣されている機床集団の幹部は全員共産党員である。これら幹部人事に党組織が市国資委を通じて深く関わっており，人事にとどまらず，企業経営全般にわたって，その指導が浸透しているものと考えられる。中国においては，党と政府は一体であるから，中央政府，省政府，市政府の影響力も市国資委を通じて行使されていると類推される。

すなわち，瀋陽機床は，株式の所有構造が単独所有型であり，党や政府から会社経営に強い影響を受ける親会社が，瀋陽機床の経営を支配しており，支配構造の上でも単独支配型であり，SLS型の企業統治構造を有しているといえ，会社の意思決定の健全性と効率性の面で問題が大きいと考えられる。

7　中国的企業統治システムの課題

先進国における企業統治の主要な課題は，制度の改善にあるのに対し，中国では，計画経済の企業統治制度から市場経済の企業統治制度に適合した制度の構築にある。

中国における国有企業の企業統治が解決しなければならない主要問題として施春来[23]は，次の5点をあげている。

① 政府は，国有株の所有者としてどのように対処するか
② 国有企業の党組織が，あらゆる面で指導するという立場から，政治的核心的分野に集中した指導に転換できるか
③ 国家はいかにして会社決定を外部化するか
④ 国有株主と取締役会，取締役会と業務執行役会及び国有株主と監査役会との間の委託代理の関係をいかに有効かつ透明化するか
⑤ 国の監督は市場行為に限定し，監査役会の監督機能をいかに強化するか

また，『会社法』の規定と実態の乖離について呉淑儀[24]は，①取締役や代表取締役の任命や異動が依然として主管部門（党委員

会）の関与を受けていること，②公務員には営利活動又は営利組織での兼務は禁じられているが（『公務員法』第 53 条第 14 号），取締役と監査役を兼任している企業もあり，チェック機能が果たされていないこと，③取締役には公務員が就任できないことになっているが，現職公務員が経営陣に参加している場合があることをあげている。

さらに呉淑儀[25]は，高い国家株比率，行政による経営人事への関与，経営危機に陥る国有企業に対する救済などが，直接又は間接に行政機関官僚と企業経営者との結託や汚職問題などモラル・ハザードの要因となっていることも指摘している。

近代的な企業制度を確立するためには，まず近代的な企業統治制度を整備しなければならない。これについて李東浩[26]は，政府による企業の独占的所有支配を改革し，一般大衆や民営法人も参加させた，「政府の所有権と企業の経営権の分離」，「政府の公共職能と政府の所有職能の分離」の原則に基づく近代的な企業統治制度をつくることであると指摘している。

改革開放後の中国企業においては，形式的には現代的な企業統治システムが出来上がっているが，国有株主が会社を事実上コントロールしており，このような大株主の一方的な行動を制限するために，李東浩[27]は，「形式的な企業統治システムだけでなく，実効的な『牽制力』を持つ大株主の形成こそが肝要であり，相互牽制メカニズムの形成が重要である」と指摘している。

2005 年 5 月に OECD は，『国有企業の企業統治原則』を制定したが，その第 2 章では，政府は国有企業の日常管理などに関わってはならないと明示している。この原則は，世界の国営企業統治の基準となり，世界銀行，国際通貨基金（IMF）及び各国政府に広く採り入れられている。

この原則の作成に携わった主席の Veronique Ingram[28]は，中国の国有企業についての有効な企業統治について，他の国とは異なる中国固有の「制衡（check and balances）」メカニズムが必要であると指摘している

いずれにしても，中国の企業統治制度を確立するためには，普遍的な企業統治原則を遵守しながらも，法律，金融，文化の側面をも考慮していかなければならないのである。

8　おわりに

本研究のため，国有資産管理と地方国有企業の運営，党組織の関与の実態について，行政機関からの聞取り調査を何度か試みたが実現できなかった。それだけ，これがセンシティブな問題であることを思い知らされた。

しかし，本稿を通じて，現代的企業制度と関連施策は形式的には整備されたものの，実質的には多くの問題を抱えていることを明らかにできた。また，瀋陽機床という一事例ではあるが，その経営には党組織が深く関わってきていることも，一定程度明らかにできたと考えており，中国の国有企業は，共通する問題を抱えていることが類推できる。

本稿を締めくくるに当たり，中国の企業統治のシステムを貫く考え方と，大胆な提案をしてみたい。

計画経済期における国有企業の統治構造は「党企混在」，「政企混在」の状況にあり，国有企業は政府の強い統制管理の下に置かれ，生産及び経営資源を分配する権限も政府に集中されていた。

改革開放後は，国有企業の現代企業制度の確立をめざして，株式会社化を進めると同時に，国有資産監督管理体制の改革が進められた。そのねらいは，国有資産の所有と経営を分離し，党や政府による国有資産運用と企業経営への干渉を断ち切ることであった。

そのための法制度も整備されてきたが，その一方で，党の企業運営に対する関与の方途

が強化されてきている。これは，政府は経営には直接関与しないとしながらも，政府と一体の党組織を通じて企業をコントロールしようとするものにほかならない。

換言すれば，利益の最大化をねらう企業の活動に対し，政府の関与は最小限にするという先進資本主義国の考え方とは異なり，中国では国益（=党益）を最優先しようとしていることに他ならない。

その限りでは，中国経済は国家資本主義であるといえる。それが将来的にも正しい道であるかどうかは決めつけられないが，少なくとも計画経済から社会主義市場経済に移行する過程にあっては，現実に適合したものであったといえる。また，それが故に中国経済は急速に発展することができたのである。

このような情勢の下で，中国的企業統治構造が出来上がり，特有の問題が存在するのは当然である。中国経済がグローバル化していけば，形式だけでなく実質的に先進資本主義国並みの企業統治構造が求められていくものと考えられる。

そこで，実現のハードルは高いことは承知の上で，三つのことを提案してみたい。第1は，国有企業の民営化を加速することである。中国政府は，国有企業を安全保障や国家の命脈に関わる分野に限定しようとしており，地方国有企業もその数を減らしているが，その歩みは緩慢である。民営化すべき国有企業を明示し，年次計画を立てて実行してはどうであろうか。

提案の第2は，民営化に当たっては，非流通株も含めて，国有株の大部分を手放すことである。民営化しても政府が筆頭株主のままでは，経営自主権は大幅に制約されてしまうからである。

第3は，第2と関連するが，筆頭株主に対抗し得る態勢を形成することである。前述のように李東浩は，中国独特の企業統治システムが抱えている問題解決には，「牽制力を有する株主が存在するような共同所有・共同支配型の企業統治構造が有効である」と主張している[29]が，これについて共感し得る。

その第一歩として，国有企業が抱えている非流通株を証券市場に上場し，広く株主を募り，国有大株主以外の株主が団結して，重要事項の決議に影響を与える程度の株式保有割合を確保することが必要である。

なお本稿は，2011年7月16日に大阪大学で開催された「企業家研究フォーラム2011年度年次大会」での報告を基本に，修正加筆，再構成したものである。

【注】

1）田中信行「中国的コーポレート・ガバナンスの展開 ── 政治的中核論と戦略的再編論の確執」，社団法人中国研究所『中国研究月報』2000年11月，pp 1～22
2）張正博・邵安菊「優化治理機制 ── 構建国有企業可持続発展的内生動力」，王国平主編『現代国有企業治理研究』化学工業出版社，2011年12月，pp 215～244
3）呉淑儀『中国国有企業の企業統治改革 ── 第三者機関の役割』創成社，2008年3月，p 9
4）川井伸一『中国上場企業 ── 内部者支配のガバナンス』創土社，2003年6月，pp 108～114
5）唐燕霞著『中国の企業統治システム』御茶の水書房，2004年12月
6）金山権『中国企業統治論 ── 集中的所有との関連を中心に』学文社，2008年9月 p 126
7）郑海航・戚聿東・呉冬梅等『国有資産管理体制与国有控股公司研究』経済管理出版社，2010年1月 pp 37～56
8）金森久雄・荒憲治郎，森口親司編『有斐閣経済辞典第3版』1998年1月，p 412
9）佐久間信夫編集代表『現代経営用語の基礎知識』学文社，2005年9月，p 77
10）李維安『中国のコーポレート・ガバナンス』税務経理協会，1998年4月
11）銭穎一「中国的治理結構改革和融資結構改革」『経済研究』第11期，1995年
12）林毅夫・蔡昉・李周・関志雄監訳『中国の国有企業改革 ── 市場原理によるコーポレート・ガバ

ナンスの構築』日本評論社，1999 年 1 月
13）施春来「国有企業改革和転型 ── 公司治理的視角」王国平主編『現代国有企業治理研究』化学工業出版社，2011 年 12 月，p 11～13
14）周小川「研究健全国有控股上市公司治理」2012 年 2 月 16 日『証券時報』
15）呉淑儀「中国上場企業統治システム ── 経営者への規律付けを中心に ──」一橋大学大学院・一橋研究編集委員会『一橋研究』第 30 巻第 2 号（通巻 148 号）pp 28～29
16）前掲注 13 の p 26 及び呉淑儀『中国国有企業の企業統治改革 ── 第三者機関の役割』創成社，2010 年 11 月，pp 24～46
17）前掲注 13 の pp 28～29
18）殷勤燮「国有企業の独特の優位性 ── 党組織による政治的核心的な役割を果たす」，王国平主編『現代国有企業治理研究』化学工業出版社，2011 年 12 月，pp 169～178
19）東北地区老工業基地振興については，孔麗「中国東北老工業基地におけるM＆Aによる国有企業の再編と競争優位に関する研究（第 1 報）」，北海学園大学経営学部『経営論集』第 8 巻第 1 号，2010 年 6 月を参照されたい。
20）瀋陽機床の経営概況については，2012 年 3 月 5 日付け『日本経済新聞』にも掲載されている。
21）瀋陽機床の技術獲得については，姜紅祥「中国の工作機械産業の対外直接投資と技術獲得 ── 瀋陽機床を例として」，『中国経営管理研究』第 9 号，2010 年を参照されたい。
22）李東浩『中国の企業統治制度』中央経済社，2008 年 12 月，pp 8～9
23）前掲注 13 の pp 19～22
24）呉淑儀『アジアの企業統治 ── 中国・香港・ベトナムを中心に ──』創成社，2010 年 11 月，p 91
25）呉淑儀「中国上場企業統治システム ── 経営者への規律付けを中心に ──」一橋大学大学院・一橋研究編集委員会『一橋研究』第 30 巻第 2 号（通巻 148 号）pp 28～29
26）李東浩『中国の企業統治制度』中央経済社，2008 年 12 月，p 3
27）前掲注 26 の p 4
28）前掲注 13 の pp 17～19
29）前掲注 26 の p 132

【その他参考文献】

【日本語】
・青木昌彦『経済システムの進化と多元性 ── 比較制度分析序説』東洋経済出版社，1995 年
・青木昌彦・奥野正寛『経済システムの比較制度分析』東京大学出版社，1996 年
・座間紘一編著『中国国有企業改革と再編』学文社，2006 年
・伊丹敬之『日本型コーポレート・ガバナンス ── 従業員主権企業の論理と改革』日本経済新聞社，2000 年
・金堅敏「中国企業のコーポレート・ガバナンス」富士通総研経済研究所『FRI 研究レポート』No. 62，1999 年，pp 1～21
・川井伸一「国有企業改革における統治機構の問題」『中国経営管理研究』創刊号，2000 年 12 月，pp 10～28
・今井健一「上場企業の所有構造と企業統治」『中国企業の所有と経営』アジア経済研究所，2001 年
・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
・中兼和津次『中国経済発展論』有斐閣，2000 年
・唐燕霞「『単位』制度の変化と企業統治 ── 中国国有企業における党の影響力をめぐって ──」日中社会学会『日中社会学研究』第 10 号，2002 年 8 月
・川井伸一「1980 年代の企業指導制度の改革動向」岡部達味・毛里和子編『現代中国論 2 改革開放時代の中国』日本国際問題研究所，1991 年
・虞建新『中国国有企業の株式会社化』信山社，2001 年
・小宮隆太郎『現代中国経済 ── 日中の比較研究 ──』東京大学出版会，1989 年
・高橋俊夫『コーポレート・ガバナンス ── 日本とドイツ企業システム』中央経済社，1995 年
・林毅夫・蔡昉・李周・関志雄監訳『中国の国有企業改革 ── 市場原理によるコーポレート・ガバナンスの構築』日本評論社，1999 年
・加護野忠男「日本的株式会社制度の再構築」『資本市場』No.94，1993 年，pp 9～18
・金山権「アジア ── 中国モデルと経営理論」経営学史学会編『企業モデルの多様化と経営理論』文真堂，2006 年
【中国語】
・青木昌彦「対内部人控制的控制：転軌経済中的公司治理結構的若干問題」，青木昌彦，銭穎一編『転軌経済中的公司治理結構 ── 内部人控制和銀

行的作用』，中国経済出版社，1995 年
・青木昌彦・銭穎一『転軌経済中的公司治理結構 —— 内部人控制和銀行的作用』中国経済出版社，1995 年
・国務院発展研究中心企業研究部『中国企業発展報告 2012』中国発展出版社，2012 年
・陳少暉・廖添土他『国有資産管理 —— 制度変遷与改革模式』社会科学文献出版社，2010 年
・曲衛彬主編『国股権管理与運営』精華大学出版社・北京交通大学出版社連合出版，2007 年
・陳佳貴・黄速建主编《中国国有企业改革与发展研究》经济管理出版社，2009 年
・陳佳貴・黄速建主編『企業股份制改造概論』経済管理出版社，1999 年
・陳湘永・張剣文・張偉文「我国上市公司内部人控制研究」『管理世界』第 4 期，2000 年
・蒋一葦『論社会主義的企業模式』広東経済出版社，1998 年
・李維安主編『中国公司治理原則与国際比較』中国財政経済出版社，2001 年
・林毅夫・蔡昉・李周『充分信息与国有企業改革』上海人民出版社，上海三聯書店，1998 年
・呉敬璉他『大中型企業改革：建立現企業制度』天津人民出版社，1993 年
・呉敬璉『現代公司与企業改革』天津人民出版社，1994 年
・費方域「控制内部人控制」『経済研究』第 6 期，1996 年
・厲以寧・曹鳳岐主編『中国資本市場発展的理論与実践』北京大学出版社，1998 年
・銭穎一「中国的治理結構改革和融資結構改革」『経済研究』第 11 期，1995 年
・張春霖「国有企業的治理結構改革，従融資角度分析」朱光華・段文斌『企業的本質，治理和国有企業改革』南開大学出版社，1998 年
・張維迎『企業理論与中国企業改革』北京大学出版社，1999 年
・張維迎「従現代企業理論看中国国有企業改革」『経済学消息報』1994 年 11 月 17 日
・鄭紅亮・王鳳彬「中国公司治理結構改革研究：一個理論総述」『管理世界』第 3 期，2000 年