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	習時代の国有企業改革の制度デザイン ： コーポレートガバナンスはどう変わるのか
著者	徐，涛；XU，Tao
引用	季刊北海学園大学経済論集，67(2)：1-16
発行日	2019-09-30

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

《論説》

習時代の国有企業改革の制度デザイン

コーポレートガバナンスはどう変わるのか

徐　　涛

はじめに

習近平時代の国有企業改革は，どのように進められるのか。

2015年9月13日，中国共産党中央・国務院が「国有企業改革の深化に関する指導意見」（原文「関于深化国有企業改革的指導意見」，以下「指導意見」）を公布した。「指導意見」は，「分類して国有企業改革を推進する」，「近代的企業制度の改善」，「国有資産管理制度の改善」，「混合所有制改革の推進」，「監督の強化と国有資産流失の防止」，「国有企業に対する党のリーダーシップの強化と改善」と「国有企業のための良好な環境の創出」の7つの部に分けて政策を示した。

徐（2016）はすでにこの「指導意見」について検討した。徐（2018）は，さらに習時代の国家資本の分野別投資政策を分析した。徐（2019）は，習時代において，国家資本がどう運営されるのかについても，分析した。

本稿は，習時代の国有企業改革のもう1つ具体的な政策，「近代的企業制度の改善」についての制度デザインを分析する。中国政府・共産党の文書をもちいて考察を進めるが，徐（2018）と徐（2019）同様，法律，その他法令，通達，ガイドライン，要綱などの政府・党文書を含めて，法規定とする。

第1節では，国有企業改革の重要な側面，近代的企業制度の導入を概観する。第2節では，「指導意見」をもちいて，習時代の国有企業のコーポレートガバナンスの制度デザインを分析する。第3節では，「指導意見」実施のために，のちに発表された関連細則を分析し，習時代の国有企業のコーポレートガバナンスの特徴をより具体的に調べ，「指導意見」発布後にどのような変化が起きたかも考察する。最後に本稿をまとめる。

第1節　近代的企業制度の導入

1993年，社会主義市場経済の9つの目標を示した共産党第14期3中全会決議のなかに，「近代的企業制度」の構築は，筆頭の目標として，正式に提起された。実際に国有企業における「近代的企業制度構築の有益な模索」として，提案されたのは会社制度（原文「公司制」）の実施である。

ちなみに，「株式制」（原文「股份制」）の名のもとで，すでに1986年に会社制度の試行が始まった。その後，1987年の第13回党大会趙紫陽総書記政治報告，1992年の第14回党大会江沢民総書記政治報告においても，会社制度の試行が勧められた経緯があった[1]。

1993年の共産党第14期3中全会決議では，「会社制度の実施は経営メカニズムの転換に重点を置く。試行を通じて，漸次に推進する」と，まだ慎重さを隠さないが，1997年第15回党大会の江沢民総書記政治報告では，「本世紀末までに，大多数の大中型中核国有企業における近代的企業制度の初歩的構築に

全力で取り組む」と実現目標を約束し，さらに，1999 年の共産党第 15 期 4 中全会決議では，国有企業において「2010 年までに比較的完全な近代的企業制度を構築する」と次の国有企業会社化のステップを示した。

会社制度の導入にともなって，私的資本が国有企業に資本参加するならば，中国の社会主義経済制度の根幹をなす「公有制主導」に抵触するかもしれない。このことが危惧されていたが，上記の 1997 年第 15 回党大会政治報告では，江沢民総書記が「公有制主導」についても次のように論じた。

> 「会社制度は公的所有か私的所有かは，一概には言えない。重要なのは，資本支配権がどちらの手中にあるかである。会社制度は，公的資本支配（国有支配と集団所有支配）であれば，公的所有が明確であり，これは公的資本の支配範囲の拡大，公有制経済の主導的地位の強化にとって有利である」。

つまり，公的資本支配さえ維持できれば，会社制度の導入はかえって「公有制主導」を強化する，と主張されたのである。

国有企業の会社化は，2002 年第 16 回党大会の江沢民総書記政治報告では，「国家単独出資経営を必要とするごく少数の企業を除いて，積極的に株式制を推進し，混合所有制経済を発展する。……大中型国有企業は規準に合った会社制度改革を継続する」，2007 年第 17 回党大会の胡錦濤総書記政治報告では，「国有企業の株式制会社制度改革を深化し，近代的企業制度を健全化する」，2013 年の共産党第 18 期 3 中全会決議では，「国有企業の近代的企業制度改善を推進する」と述べたように，段々と会社制度の導入よりも，会社制度の改善に力点が移った。

1999 年の共産党第 15 期 4 中全会決議は，会社制度導入におけるコーポレートガバナンスの重要性について初めて指示した。2002 年第 16 回党大会の江沢民総書記政治報告，2003 年の共産党第 16 期 3 中全会決議，2013 年の共産党第 18 期 3 中全会決議においても，コーポレートガバナンスの改善が求められた。

すべての国有鉱工業企業について集計した結果，1998 年末に比べて，2006 年末，すでに従来の国有企業（非会社制の純国有企業）は国有企業全体の約 8 割から約 6 割に低下し，資本シェアは約 7 割から約 4 割へ，売上高シェアは約 7 割から約 3 割へ大幅に縮小し，とりわけ，国有大企業では会社化は進んでいる（徐 2014）。会社制度の導入が進んだ結果，2018 年の政府活動報告のなかで，李克強総理は国有企業の「会社制度改革は基本的に完了した」と宣言した。

会社化はほぼ終了したが，重要なのは会社制度を導入した国有企業におけるコーポレートガバナンスの改善である。中国の会社のコーポレートガバナンスは，米国，ドイツ，日本の経験を借りながら，独自の制度をもっている（川井 2003，劉・今井 2005）。我々は，ここで社外取締役（原文「独立董事」），外部派遣の監査役会（原文「外派監事会」），従業員監査役・従業員取締役，企業内党組織などの国有企業の統治に関わる重要な会社機関，ならびに専門経営者制度（原文「職業経理人制度」）について，具体的にみよう。

(1) 社外取締役

上場企業では，社外取締役の設置が「会社法」によって義務付けられている。もちろん上場国有企業にもその規定が適用される。

しかし，非上場の国有企業について，今まで社外取締役の設置を求める規定はほとんどなかった。そのなかで，国家経済貿易委員会が 2000 年 9 月に発布した「国有大中型企業の近代的企業制度の構築と管理強化の基本規則（試行）」（原文「国有大中型企業建立現代企業制度和加強管理的基本規範（試行）」）が例外であった。大中型国有企業，とりわけ鉱工業企業に対して，「取締役会は，会社の株

主から独立し，かつ会社内部に職務を担当しない社外取締役を設置できる」とした。とはいえ，非上場の国有企業であれば，社外取締役の設置は義務化されていない。

⑵　外部派遣監査役会

1993年の共産党第14期3中全会決議では，国有企業に対して「必要に応じて監査役会を派遣できる」と，国有資産流失への対策を示した。1994年発布の「国有企業財産監督管理条例」は，国有企業，企業集団，業種総公司に対して，監督機構派遣の監査役会制度を設けたが，実際にはほとんど実施されなかった。1998年より，国有重点大型企業に対して，国務院は監査特派員を派遣して国有企業の監査を強化した。2000年に「国有企業監査役会暫定条例」（原文「国有企業監事会暫行条例」）が施行され，同時に1994年の条例が廃止された。この条例は「国有重点大型企業の監査役会は国務院によって派遣される」（第2条）と定めて，外部監査役会制度を復活させた。国務院が監査役会を派遣しない国有企業においては，各省レベル政府が監査役会の設置を同様に決める，とも定めた。2001年末で174の中央レベルの国有企業に外部派遣監査役会が設置された（鄔・翟 2002）。

2003年5月27日，国務院が発布した「企業国有資産監督管理暫定条例」（原文「企業国有資産監督管理暫行条例」）も，国有資産監督管理制度の一環として，国有単独出資企業（会社も含む）に対する国務院ないし地方政府の国有資産監督管理機構からの監査役会の派遣を定めた。

しかし，事後的な財務監査を主とする外部派遣監査役会が，実際にどの程度経営者を監督できるのかについては，大きな疑問が残る。例えば，2004年に国有資産監督管理委員会が，181社の中央所轄企業に対して，「突撃調査」を実施した。その結果，176社の会計監査報告書が会計監査の法規定に違反していることが分かった（付 2005）。近年の国有企業における腐敗の蔓延も，外部派遣監査役会が十分に機能していないことの表れである。

⑶　従業員監査役・従業員取締役

1988年6月に発布された「上海市会社制企業暫定弁法」（原文「上海市股份制企業暫行弁法」）をみると，「従業員代表大会の職責は，社長と相談して労働保護，福祉などの事項を決定し，従業員取締役を推薦し，社長が提示する利潤分配方案を審査することである」（第23条）と記して，従業員代表大会に従業員の福祉厚生に関する権限を大きく委譲した。そして，「取締役会は株主総会と従業員代表大会が推薦する取締役によって構成される」（第20条）として，従業員の経営参加を株式会社機関のなかに組み込んだ。

1992年5月，国家経済体制改革委員会が「株式会社規範意見」（原文「股份有限公司規範意見」）と「有限会社規範意見」（「有限責任公司規範意見」）を発布した。株式会社の場合，監査役会に占める従業員代表の比率は3分の1以上かつ2分の1以下（第64条），有限会社の場合，その比率は2分の1とそれぞれ定められた（第39条）。しかも監査役会の決議は3分の2以上の監査役の賛成が必要（第66条，第42条）と規定された。このように，監査役会を通じて，企業経営に対するある程度の監査権限を従業員に与えた。明らかに従業員の経営参加を会社機関のなかに取り込む狙いがあった。

1993年12月に成立した「会社法」（原文「公司法」）では，生産と経営の重大問題について労働組合と従業員に意見と提案を求めるべきであり（第56条，第122条），従業員の利益に関わる問題について労働組合と従業員に意見と提案を事前に求めるべきだ（第55条，第121条）と規定したが，監査役会への従業員参加の比率が会社定款の規定に委ねた（第52条，第124条）。2005年，「会社法」

が大幅に改正された。従業員の利益に関わる問題の，労働組合と従業員に対する事前意見聴取の規定が削除されたが，従業員監査役が監査役会のなかに 3 分の 1 以上占めるとの規定が改めて盛り込まれた。従来従業員に付与した労働保護と福祉など従業員の利益に関する重大事項の審議・決定権が撤廃されたが，従業員の経営に対する監督権限はある程度保障した。

従業員監査役の設置と比べて，従業員取締役設置についての法規定は，かなり消極的である。「会社法」では，2 つ以上の国有企業ないしその他国有投資主体によって設立された有限会社，ならびに国有単独出資会社の場合，従業員取締役の設置を義務付けている。しかし，取締役会に占める人数と比率についての規定はない。2008 年，「企業国有資産法」が成立し，翌年 5 月から施行された。この法も従業員取締役の人数についての規定はなかった。現に従業員の経営への直接参加は，重要視されていないし，従業員取締役制度は，ほとんど機能していない。

⑷　党組織

1993 年の共産党第 14 期第 3 次中央全体会議の決議が示した「社会主義市場経済」の 9 つの目標を締め括ったのは，「党のリーダーシップの強化」である。党組織は，中国国有企業の 1 つ特殊な機関と言える。

株式会社制度導入の試行が始まった 1986 年，国有企業の経営管理体制が，従来の「党委員会指導下の工場長責任制」から工場長責任制へ転換し始めた[2]。1988 年 4 月成立の「全人民所有制鉱工業企業法」（原文「全民所有制工業企業法」，1988 年 8 月 1 日発効，以下「企業法」）は，「工場長が企業の法定代表人である。工場長は，企業のなかで中心的地位を占め，企業の物的文明と精神的文明の建設に対して，全面的に責任を負う」（第 45 条）などと規定して，党組織の役割を大きく縮小した。

さらに，1986 年 9 月に公布された「中国共産党全人民所有制鉱工業企業末端組織活動条例」は，「企業の党委員会書記は一般として工場長を勤めない」（第 7 条）として，党組織と企業経営陣の分離を図った。

株式会社制度の試行企業にも「企業法」が援用されたと思われる。当時，全国統一的な株式会社法はまだ成立しなかったが，「企業法」公布直後の 1988 年 6 月，すでに会社制度試行のため，「上海市会社制企業暫定弁法」が発布された（蒋・陸 1988）[3]。

同「弁法」は，「会社制企業は，一般として属地管理の原則にしたがって漸次に企業内党組織を整理する。所属する企業を指導する党組織系統は，原則として今後設立しない。会社は本部党員を管理する組織機構しか設立しない」（第 22 条）と定めており，企業内党組織の活動を具体的に抑制した。これにより，党組織の活動が企業内で大きな制約を受けることとなった。

しかし，1989 年の天安門事件後，状況は一変した。1989 年 8 月に共産党中央が「党の建設の強化に関する通知」（原文「関于加強党的建設的通知」）を通達して，企業における党の「政治的中核的地位」を明確にした[4]。通達のなかで，「企業党委員会は企業の重大問題についての討論に参加し，意見と提案を提出しなければならない。……党員身分の工場長が党委員会委員の条件に合致すれば，党内の選挙を通じて党委員会に参加すべきである。……企業事業単位の党組織属地管理の試行は，今のところ拡大しない」，と指示した。

会社制国有企業に対して，1994 年 4 月 23 日，共産党中央組織部が「会社制企業の党活動強化に関するいくつかの意見」（原文「関于加強股份制企業中党的工作的幾点意見」）を通達した。「党委員会は企業の生産経営，技術開発，事務管理，人事管理などの分野の

重大問題について意見および提案を提出し，企業の重大問題の決定に参加する。……党組織の責任者は取締役，監査役，または社長，副社長を適宜に兼任することができる。条件が整えば，党委員会書記は取締役会長または社長を兼任することができる…」などと指示して，企業の党委員会の経営参加と役員兼任を明確に規定した。

さらに，1997 年 1 月，党中央は「国有企業の党の建設活動のさらなる強化と改善に関する通知」（原文「関于進一歩加強和改進国有企業党的建設工作的通知」）を通達し，工場長・取締役会が重大問題を決定する前に党委員会の意見を聴取して尊重し，その実施状況についても報告しなければならないこと，ならびに党組織責任者と企業責任者の兼任方法を規定した。「会社制企業は党委員会書記と取締役会長が 1 人で担任することができる。党委員会書記と取締役会長が分離した場合，党員の取締役会長は党委員会副書記を兼任し，党委員会書記は取締役会副会長を兼任することができる。党委員会メンバーは法に基づいてそれぞれ取締役会，監査役会と経営陣に入り，取締役会，監査役会と経営陣のなかの党員は，条件が整えば，関連規定に基づいて党委員会に入ることもできる」。この通達には，会社制企業の場合，「重大問題」とは「一般に株主総会ないし取締役会の審議・決定に付する問題を指す」と記されており[5]，党委員会に企業の最も重要な経営決定権が与えられている。

1999 年の共産党第 15 期 4 中全会決議では，党組織責任者と取締役ならびに監査役の兼任，党の規約・関連規定に基づく取締役，監査役，経営陣，および労働組合のなかの党員責任者の党委員会への加入，党委員会書記と取締役会長の兼任を提案した。同時に「党のリーダーシップの堅持，国有企業における共産党組織の「政治的中核的役割」の発揮が重大な原則であり，いかなる時期においても動揺させてはならない。……企業内党組織は企業の重大問題の意思決定に参加すべきである」というように，党組織の経営参加政策を再確認した。同様のことが 2000 年 9 月に国家経済貿易委員会が発した「大中型国有企業に対する近代的企業制度の導入と管理の強化についての基本規範（試行）」（原文「国有大中型企業建立現代企業制度和加強管理的基本規範（試行）」）で再び強調されている。

その結果，中国企業家調査系統（2000）によれば，1999 年ではすでに 42.2％の株式会社に企業内党組織責任者と役員の兼任があった。また，2000 年の上海証券取引所の同取引所上場企業の調査によれば，重役（董事，監事，上級管理者）3,978 人の内，1,125 人（28.3％）が共産党・青年団の責任者であり，しかもその 68.7％が党書記である（王 2001）。

このように，党組織の経営参加は，習近平政権以前から進んでいたのである。

⑸　専門経営者制度

2013 年の共産党第 18 期 3 中全会決議は，「専門経営者制度を構築する」と，短文ではあるが，専門経営者制度に触れた。

それより古い党・政府文書といえば，2002 年の国務院弁公庁が通達した「2002-2005 年全国人材チーム建設の企画綱要」（「2002-2005 年全国人才隊伍建設規劃綱要」），2003 年の共産党中央・国務院発布の「さらなる人材活動強化に関する決定」（原文「関于進一歩加強人才工作的決定」），2010 年の「国家中長期人材発展規画綱要（2010-2020 年）」（原文「国家中長期人才発展規劃綱要（2010-2020 年）」）も専門経営者資質評価制度の構築に触れた。

いずれも具体的な政策は示されなかったが，専門経営者制度という言葉は，2004 年の「国有企業財産権改革論争」のなかで一時期脚光を浴びた。

論争は，もともと香港中文大学郎咸平教授

が，国有企業改革において，国有企業の経営者が MBO や上場企業買収などを通じて国有資産を略奪したと断言したことから，経済学者のみならず，法学者，政治学者，社会学者，政府幹部，企業家などを巻き込んで，インターネットを通じて起きた。

郎教授は，民営化に取って代わる国有企業の改革手法も提案した。いわゆる専門経営者制度である。郎教授によれば，専門経営者制度では，「国有株を存続させながら，政府は行政命令を廃止して，経営者市場から専門経営者を選任する。取締役会が経営者の業績を評価し，経営者の交代を決定する」。また，郎教授は，「専門経営者は自社の株主になってはならない」と主張したが，「ストック・オプションを通じて株式市場から自社株を購入できる」とも主張した［郎 2004a；2004b］。

彼の根拠は，香港上場の青島ビールと中旅国際の業績好転である。

郎教授は，青島ビールと中旅国際では経営者交替後，株価が回復し，利益率が上昇したのは，両社において専門経営者制度が実施されたためだ，と主張した。

両社の「専門経営者」の職歴を調べてみた。2001 年 8 月 29 日の青島ビール取締役会決議によると，赴任した金志国社長は，「45 歳，1975 年に会社の前身企業青島ビール工場に入社。1994 年からビール第一工場工場長助理，1996 年から青島ビール西安有限責任公司総経理，2000 年 8 月から本社総経理助理をそれぞれ歴任」した。金社長は，歴然と青島ビールのインサイダーであった。

香港中旅国際の 2000 年度証券報告書によると，2000 年 6 月に赴任した車書剣取締役会長は，「58 歳。1968-91 年，中国市政プロジェクト東北設計院設計室主任，副院長，院長を歴任。1991-98 年，国家建設部弁公庁主任。1998-2000 年，国務院監査特派員。2000 年 4 月に香港中旅集団取締役会長に赴任した」，という。車会長は中旅集団の外部から採用されたが，政府役人であり，経営者市場を通じて採用されたとはとても言えない[6]。

つまり，この 2 社を選んで専門経営者制度の有効性を立証するのは，的外れである[7]。

もっとも，中国では経営者市場が機能しているのかについても疑問が残る。張維迎教授は，国有企業の民営化が経営者市場の形成の前提条件であり，国有企業が多く存在する中国では，経営者市場が存立しない，と郎教授の主張を一蹴した［『経済観察報』『証券市場週刊』記者 2004］。

第 2 節　習時代の国有企業のコーポレートガバナンス：「指導意見」

上記のように，すでに 20 年前から国有企業に会社制度が導入され，コーポレートガバナンスの構築が図られてきた。それでは，習時代の国有企業改革は，どのようなコーポレートガバナンスの在り方を目指しているのか。第 2 節と第 3 節は，「指導意見」と国務院弁公庁発布の「国有企業のコーポレートガバナンス構造のさらなる改善に関する指導意見」（原文「関于進一歩完善国有企業法人治理結構的指導意見」）をそれぞれ見ていこう。なお，引用箇所において，2 つの文書に同様な内容があった記述は波線で示す。

「指導意見」の「全体要求」の部において，2020 年までの「主要目標」として，会社制度について次のように述べた。

> 国有企業の会社制改革は基本的に完成し，混合所有制経済の発展は積極的な進展を獲得し，コーポレートガバナンス構造はさらに健全化する。優勝劣敗で，経営が自主的で機敏で，内部管理職の昇格も降格も，従業員の雇用も解雇も，報酬の増額も減額も可能な，市場化したメカニズムがさらに改善される。

企業の党建設が全面的に強化され，腐敗反対廉潔提唱の制度体系と活動体系がさらに改善し，国有企業党組織のコーポレートガバナンスにおける法定地位がさらに強固になり，政治的中核的役割が十分に発揮できる。

「指導意見」はさらに「近代的企業制度の改善」と「国有企業に対する党のリーダーシップの強化と改善」の２つの部を取り上げ，コーポレートガバナンスの健全化と企業内党組織の位置づけを説明した。

まず，「近代的企業制度の改善」の部では次のように述べた。

会社制・株式制改革を推進する。集団レベルの会社制度改革を強化し，積極的に各種の投資家を導入して株主の多様化を実現し，国有企業の制度改革そして上場を強力に推進し，条件が整った集団公司の全体上場を実現する[8]。定めた各国有企業の機能に基づいて，国有株の比率を漸次に調整して，多様な株主構造，規準に合致した株主行動，有効な内部コントロールと効率的機敏な運営を特徴とする経営メカニズムを形成する。一部の国家資本を優先株に転換し，少数の特殊の分野では国家特殊管理株制度の確立を模索することを許可する。

コーポレートガバナンス構造を健全化する。その重点は，取締役会建設を推進し，権限と責任が対等で，運営が協調的で，チェックアンドバランスが有効な意思決定・執行・監督メカニズムを構築・健全化し，取締役会長と社長の権力行使行為を規制し，十分に取締役会の意思決定の役割，監査役会の監督の役割，経営陣の経営管理の役割と党組織の政治的中核的役割を発揮して，一部の企業における取締役会の形骸化とワンマン経営の問題を切実に解決し，規準に合致したコーポレートガバナンスを実現することである。取締役会が法に基づいて重要な意思決定，選任，報酬分配などの権利を切実に実行に移して保護し，経営陣の経営自主権を保障する。法の授権がなければ，いかなる政府部門と機構も干渉してはならない。取締役会内部のチェックアンドバランスによる制限を強化する。国有単独出資（原文「国有独資」）[9]と国有完全出資会社（原文「国有全資」）の取締役会と監査役会は，みんな従業員代表を有しなくてはならないし，取締役会では社外取締役が過半数を占めなければならない。一人一票の表決制度を実行に移し，取締役が取締役会の決議に対して責任を負う。取締役会と取締役の評価方法を改善し，取締役に対する考査，評価と管理を強化し，重要な意思決定の失敗に直接に責任を負う取締役はその都度調整・解任し，さらに法にしたがって責任を追及すべきである。社外取締役チームの建設をさらに強化し，人材チャンネルを拡大する。

国有企業幹部の分類分層管理制度を構築する。党が幹部を管理するといった原則と，法にしたがって取締役会を形成し，取締役会が法にしたがって経営管理者を選び，経営管理者が法にしたがって雇用権を行使することとお互いに結びつけることを堅持し，不断に有効な実現方法を創出する。上級党組織と国有資産監督管理機構が管理権限にしたがって国有企業幹部に対する管理を強化し，推薦チャンネルを拡大し，規定にしたがって候補者を考査し，選任手続を厳格に履行する。企業の分類とレベル（原文「層級」）に基づいて，選任制，委任制と招聘任用制などの異なる選任方式を採用する。専門経営者制度を推進する。社内養成と社外誘致の融合を実施し，現有の企業経営管理者と専門経営者の身分転換チャネルを開通し，取締役会が市場化方式にしたがって専門経営者を選任・管理し，市場化選任の比率を合理的に高め，退出メカニズムの構築を加速する。企業経営陣メンバーの任期制と契約化管理を推進し，責任，権利と義務を明確化し，任期管理と目標考査を厳格化する。

社会主義市場経済に適応した企業報酬分配制度を実施する。企業内部の報酬分配権は企業の法定権利であり，企業が法規にしたがって自主的に決定し，インセンティブと制約をあわせもち，効率性と公平性をともに重視し，企業一般の法則と国有企業の特徴にともに合致した分配メカニズムを改善する。労働力市場に基本的に適応し，企業の経済効率と労働生産性にリンクした賃金決定メカニズムと正常な昇給メカニズムを構築・健全化する。全員業績考査を推進し，業績指向で様々の職場の従業員の貢献をそれぞれ科学的に評価し，合理的に収入分配の差を広げ，収入の増減と信賞必罰を切実に実現し，広範な職工の積極性を十分に引き出す。国有企業の幹部に対して，選任方式にマッチングし，企業の機能と性質に適応し，経営業績にリンクした差別化報酬分配方法を実施する。党中央，国務院，地方党委員会，政府およびその部門が任命した国有企業幹部に対して，基本年俸，

業績年俸と任期インセンティブ収入を合理的に確定する。市場化方法で選任した専門経営者に対して，市場化の報酬分配メカニズムを実施し，多種の方式を採用して，中長期インセンティブメカニズムの改善を模索し，改善することを許可する。インセンティブメカニズムに対応した経済責任審査，情報開示，延べ払い，遡及請求（原文「追索扣回」）などの制約メカニズムを健全化する。在職待遇と業務支出を厳格に規制し，公金の個人支出への流用を厳禁する。

企業内部の任用制度改革を深化する。企業の各種の管理職の公募，競争的な職場募集などの制度を構築して健全化する。特殊な管理職については，人材仲介機構への推薦委託などの方式による，選任の視野とチャンネルの拡大を許可する。分級分類の企業従業員の市場化公募制度を構築し，情報公開，プロセス公開，結果公開を切実に実現する。協調的な労働関係を構築し，法にしたがって企業の各種の雇用管理を規制し，契約管理を中核に，職場管理を基礎とした基礎的市場化雇用制度を構築・健全化し，企業の各種管理職の昇格と降格，従業員の雇用と解雇がともに可能な合理的流動メカニズムを真に形成する。

また，「国有企業に対する党のリーダーシップの強化と改善」の部では，次のように述べた。

国有企業党組織の政治的中核的役割を十分に発揮する。党のリーダーシップの強化とコーポレートガバナンスの改善を統一し，党組織建設活動の全体要求を国有企業の定款に盛り込んで，国有企業党組織のコーポレートガバナンス構造における法定地位を明確にし，国有企業党組織の政治的中核的役割発揮の手段と方式を創出する。国有企業改革のなかでは，党建設の同時計画，党組織および活動機構の同時設置，党組織責任者及び党務職員の同時配置，党の活動の同時展開を堅持し，党組織活動機構の健全，党務職員チームの安定，および党組織と党員の役割の有効な発揮を保証する。双方向参加・交互兼任の幹部体制を堅持・改善する。条件が整った国有企業の党組織の指導部メンバーが，法定の手続を通じて，取締役会，監査役会と経営陣に入ることもできるし，取締役会，監査役会と経営陣のメンバーのなかに，条件が整った党員が，関連規定と手続に基づいて，党組織の指導部に入ることもできる。経営陣メンバーは党組織の指導部メンバーと適度に交互兼任する。取締役会長と社長は原則として別々に設置する。党組織書記と取締役会長は，一般に同じ人が担任する。

国有企業の党組織は，党を厳しく管理・統治する責任を切実に負担し，実行に移す。厳しく党を統治し，思想をもって党を建設し，制度をもって党を統治することを堅持し，党を管理・統治する意識を強化し，党建設活動責任制を構築・健全化し，党建設活動に一心不乱に取り組んで，その管轄領域の守りに責任感をもち，責任を負い，責任を尽くす。党組織書記は党建設活動の第一責任者の職責を切実に履行し，党組織指導部のほかのメンバーは「一崗（職場）双責（責任）」を切実に履行して，業務の分業に合わせて党建設活動に取り組むべきである。中央企業の党組織書記のなか，同時に企業のその他の主要な幹部職務を担当している企業は，１名の企業党建設活動を専門に取り組む副書記を設置すべきである。国有企業の末端党組織建設と党員チームの建設を強化し，国有企業末端党建設活動の基礎の保障を強化し，末端党組織の堡塁の役割と共産党員の先鋒模範の役割を十分に発揮する。大衆工作に対する企業党組織の指導を強化し，労働組合，共青団などの大衆社団組織の役割を上手く発揮し，職工大衆に対する深くて繊密な思想政治活動を上手く実施する。党組織の設立，党活動の展開を国有企業の混合所有制改革推進の必要前提条件とし，様々の類型の混合所有制企業のそれぞれの特徴に基づいて，党組織の設置方式，職責の位置付けと管理モデルを科学的に確定する。

国有企業の指導部建設と人材チームの建設をさらに強化する。企業の改革と発展の需要に基づいて，選任の基準と手続を明確化し，選任の方式を創出する。企業幹部の選抜任用，育成教育と管理監督における党組織の責任を強化し，法に基づいた取締役会による経営管理者の選任と経営管理者による雇用権の行使を支持し，選任における不正の風潮を断固として防止・整正する。国有企業幹部，とりわけ主要幹部に対する日常的監督管理と総合的考査評価を強化し，不適任，不適職の幹部をその都度調整し，企業幹部の昇格可降格不可の問題を切実に解決する。忠誠意識の強化，グローバル見識の拡大，戦略的思惟の向上，イノベーション精神の増強と優秀な品行の鍛造を重点に，企業家チームの建設を強化し，企業家の役割を十

分に発揮する。人材強企戦略を強力に実施し，国有企業人材集積のシステムとメカニズムの構築・健全化を加速する。

国有企業の腐敗反対廉潔提唱における「二つの責任」を切実に実施に移す。国有企業の党組織は主体的責任を切実に上手く履行し，紀律検査機構は監督責任を上手く履行すべきである。党性教育，法治教育と警告教育を強化して，国有企業幹部を，思想理念を固め，「三厳三実」の要求を自覚して履践し，職権を正確に履行するように誘導する。適切で実行可能な責任追及制度を構築し，企業の考査などとリンクして，「一案双査」を実施する。国有企業の紀律検査活動の二重指導体制の具体化，手続化と制度化を推進し，下級紀律検査委員会に対する上級紀律検査委員会の指導を強化する。国有企業の巡視活動を強化・改善し，権力運営に対する監督と制約を強化する。法治思惟と法治方式を運用した反腐敗を堅持し，腐敗反対廉潔提唱の制度体系を改善し，反「四風」規定を厳格に実施に移し，企業幹部が腐敗を恐れる，腐敗できない，腐敗したくないための有効なメカニズムの構築に努力する。

これまでの国有企業の会社化政策と比べて，「指導意見」はなにを目指したのか。

「指導意見」は，2020年までに，形式的な会社制度の導入を終了し，コーポレートガバナンスの改善に軸足を移す，と宣言した。この点は，すでに確認した国有企業の会社化の現状に合致している。

会社制度の導入は，難題とされてきた集団公司の会社化と集団公司の全体上場に重心が移る。

国家資本の優先株化と国家特殊管理株制度の模索は，初めて提起された。前者は，国有普通株の優先株への転換を意味し，国家資本の経営介入を弱める。後者は，黄金株などを意味し，その導入は重要な経営決定に対する政府の介入を担保する。これからも国家資本の効率的な利用が図られるであろう。

多くの方が驚いたことは，国有企業のコーポレートガバナンス構造のなかに，党活動の全体要求を会社定款に盛り込むことによって，堂々と共産党組織に法定地位を与えたことであろう。

「指導意見」は詳細に党の政治的中核的役割の発揮方法を指示した。共産党組織指導部メンバーと企業幹部の兼任が求められ，原則として，党のトップ（書記）と会社のトップ（取締役会長）は同じ人が担任しなくてはならない。腐敗反対廉潔提唱の大義名分のもとで，企業幹部に対して，日常的な監督管理，総合的な考査評価と人事権の行使を行い，巡視活動を強化することも指示された。中身は明示されていないが，取締役会がもつ経営管理者の人事権は，党が幹部を管理する原則との結び付けも提起された。

しかし，既述のように，約20年前に，企業内の共産党組織指導部メンバーと企業幹部の兼任，党書記と取締役会長の兼任，それに株主総会と取締役会の審議・決定が必要とされる「重大問題」に対する党組織の意見を「尊重する」政策は，すでに発表された。中国国有企業の会社化の歴史を知らない人は，「指導意見」から大変ショックを受けたに違いないが，これからは共産党組織経営参加の実施状況の把握が重要な課題になる。

それ以外のコーポレートガバナンス構造についていえば，目立った中国的な部分はあまり存在しない。ただし，非上場企業に社外取締役の設置義務はなかったが，「指導意見」は，国有単独出資会社と国有完全出資会社に対して，取締役の過半数を占める社外取締役の設置を求めた。

「指導意見」は，選任方式などに対応した，経営管理者に対する報酬分配の差別化を求めた。市場化方法によって選任した専門経営者に対しては，市場化の報酬分配メカニズムの実施，そして中長期インセンティブメカニズム改善の模索を勧めた。

これまで専門経営者制度の概念は，曖昧であった。郎教授の議論にしたがえば，専門経営者は経営者市場から選任されるべきである。

もちろん，中国では，このような経営者市場が存在しているか否かも疑問である。

郎教授の定義が正しければ，「指導意見」は，専門経営者の概念をすり替えたようにみえる。専門経営者の社内養成も認められ，現職の経営管理者が専門経営者に身分転換することもできる，と「指導意見」が説明した。もっとも，「指導意見」は市場化選任の専門経営者の比率を高めると指示したので，郎教授の専門経営者概念は，「指導意見」がいう専門経営者の一部分にすぎないと理解できる。したがって，これからは専門経営者制度というよりも，市場化の専門経営者制度に注目すべきであろう。

第 3 節　習時代の国有企業のコーポレートガバナンス：具体的な制度デザイン

2017 年 5 月，国務院弁公庁が「国有企業のコーポレートガバナンス構造のさらなる改善に関する指導意見」（4 月 24 日作成，以下「ガバナンス意見」）を発布した。「指導意見」公布してから，約 1 年 8 カ月がかかった。国有企業の企業制度を具体的に規定する法規定なので，作成の慎重さがうかがえる。

「ガバナンス意見」は，国有企業のコーポレートガバナンスについて，次のように具体的に指示した[10]。

(1)　会社制改革

2017 年末までに，国有企業の会社制改革が基本的に完成する。

市場経済の法則とわが国の国情に合致した国有企業のコーポレートガバナンス構造を改善する。

各ガバナンス主体の職権履行に適した責任追及制度を構築する。意思決定，執行と監督における終身責任追及制度を構築する[11]。

(2)　株主総会

株主総会は会社の権力機構である。

国有単独出資会社は株主総会を設立せず，出資者機構が法に基づいて株主総会の職権を行使する。

出資者機構は，法律法規と会社定款の規定に基づいて株主の権利を行使し，株主の義務を履行する。関連する監督管理の内容は，法にしたがって会社定款に盛り込むべきである。出資者機構は，適時に国有優先株と国家特殊管理株の管理弁法を制定する。

(3)　取締役会

取締役会は会社の意思決定機構である。

2020 年までに，国有単独出資と国有完全出資会社は，全面的に社外取締役が過半数を占める取締役会を設置し，国有支配会社は，社外取締役派遣制度を実施する。

国有単独出資と国有完全出資会社の取締役会長と社長は原則として別々に設置し，いずれも内部執行取締役にすべきである。

国有単独出資会社の取締役は，出資者機構に対して責任を負い，出資者機構から指導を受ける。そのなか，社外取締役の人選は，出資者機構が関連部門と相談して指名し，法定手続にしたがって任命する。国有完全出資会社と国有支配会社の取締役は，その関連株主に持株シェアに基づいて推薦・派遣され，株主総会によって選出・交代される。国有完全出資会社の社外取締役の人選は，支配株主がほかの株主と相談して推薦され，株主総会によって選出・交代される。国有支配会社は，ある程度の比率の社外取締役をもつべきであり，社外取締役は株主総会によって選出・交代される。

取締役会は，指名委員会，報酬・考査委員会，監査委員会などの専門委員会を設置すべきである。取締役会においては，厳格に集団審議，独立表決，個人責任の意思決定制度を実施し，平等かつ十分に意見を発表し，一人一票で表決し，規準化・透明な重大事項情報公開と対外開示の制度を構築する。

報酬・考査委員会と監査委員会は，社外取締役によって構成される。取締役会と取締役に対する評価の方法を改善する。

専任の社外取締役チームを拡大し，多くの現職の国有企業責任者を招聘して，専任社外取締役に転任させる。国有単独出資会社は，社外取締役召集人制度を健全化する。

国有単独出資と国有完全出資会社の取締役会は，従業員取締役を有しなくてはならない。

(4) 経営陣

経営陣は会社の執行機構である。

規準に合った経営陣授権管理制度を構築する。経営陣メンバーに対して，選任方式にマッチングし，企業の機能と性質に適応し，経営業績にリンクした差別化報酬分配制度を実施する。国有単独出資会社の経営陣は，漸次に任期制と契約化管理を実施する。財産権構造，市場化度合いなどの企業のそれぞれの状況に基づいて，秩序的に専門経営者制度の建設を推進し，漸次に専門経営者チームを拡大し，秩序的に市場化の報酬を実施し，中長期インセンティブメカニズムを模索・改善し，関連の指導意見を研究して発布する。国有単独出資会社は，積極的に専門経営者制度の推進を模索し，社内養成と社外誘致の融合を実施し，企業経営陣メンバーと専門経営者の身分転換チャネルを開通する。国有単独出資会社に対して，出資者機構による総会計士の委任の試行を展開する[12]。

法の授権がなければ，いかなる政府部門と機構も企業の正常な生産経営活動に干渉してはならない。

(5) 監査役会

監査役会は会社の監督機構である。

国有資産監督管理機構の出資企業は，法にしたがって外部派遣監査役会制度[13]を実施する。外部派遣監査役会は政府によって派遣される。2020 年までに，外部派遣監査役会の改革を完成する。

専任監査役の比率を高める。

国有単独出資と国有完全出資会社の監査役会は，従業員監査役を有しなくてはならない。

国有企業重大事項の情報公開と対外開示制度を構築する[14]。

(6) 党組織

党のリーダーシップの堅持，党の建設の強化は国有企業の独特の強みである。

党のリーダーシップ強化とコーポレートガバナンス改善を統一する。

国有企業党組織のコーポレートガバナンス構造における法定地位を明確化し，党組織建設活動の全体要求を国有企業の定款に盛り込んで，企業の意思決定，執行，監督各部分における党組織の権限責任と活動方式を明確化し，党組織を企業のコーポレートガバナンス構造の有機的な構成部分にすべきである。国有企業党組織の指導的中核的と政治的中核的役割を十分に発揮し，党と国家の方針・政策の徹底的執行を保証すべきである。

紀律検査監察，巡視，監査などの監督[15]の役割を十分に発揮する。国有企業の取締役，監査役と経営陣のなかの党員は，党組（党委員会）に対して，個人の職務履行と廉潔自律の状況を毎年定期的に報告すべきである。上級党組織は，国有企業の紀律検査組長（紀律検査委員会書記）に対して，委任制度と定期的ポスト交代制度を実施する。紀律検査組長（紀律検査委員会書記）は，取締役会と取締役会の専門委員会会議に列席できる。

党が幹部を管理するといった原則と，取締役会が法にしたがって経営管理者を選び，経営管理者が法にしたがって雇用権を行使することとお互いに結びつけることを堅持し，積極的に有効な実現形式を模索し，腐敗反対廉潔提唱の制度体系を改善する。

党が幹部を管理するといった原則と，取締役会による経営管理者の選任の有機的結び付けの道筋と方法を積極的に模索する。双方向参加・交互兼任の幹部体制を堅持・改善する。条件が整った国有企業の党組（党委員会）の指導部メンバーが，法定の手続を通じて，取締役会，監査役会と経営陣に入ることもできるし，取締役会，監査役会と経営陣のメンバーのなかに，条件が整った党員が，関連規定と手続に基づいて，党組（党委員会）に入ることもできる。党組（党委員会）書記と取締役会長は，一般に同じ人が担任する。

中央企業の党組（党委員会）の専任副書記の取締役会入りを推進する。取締役会の経営陣メンバー選任のなかで，上級党組織およびその組織部門と国有資産監督管理機構の党委員会は，基準の確定，手続きの規準化，考察の参加，人選の推薦などの役割を果たすべきである。取締役会による差額方式の経営陣メンバー選任を積極的に模索する。

2020 年までに，国有企業のコーポレートガバナンス構造における党組織の法定地位がさらに強固になる。

「ガバナンス意見」と「指導意見」を比較してみた。国有企業の会社化は，予定より 3 年繰り上げられ，2017 年に完成すると計画された。既述のように，李国強首相が 2018 年の政府活動報告において，その実現を宣言した。

「指導意見」は集団公司の全体上場と民間資本の導入に意欲を示した。「指導意見」発布直後の 2015 年 9 月 24 日，国務院が混合所

有制改革に関する実施細則,「国有企業の混合所有制経済の発展に関する意見」(原文「関于国有企業発展混合所有制経済的意見」)を発布した。そのなかには,同様な表現があった[16]。しかし,2017 年の「ガバナンス意見」では,この文言は見つからない。その意図は不明であるが,これらの内容は混合所有制改革のほうに適しているとみることもできる。いずれにしても,これからの改革の動きを追って判断する必要がある。

「指導意見」が言及した国家資本の優先株転換と国家特殊管理株制度の模索について,「ガバナンス意見」は,優先株と国家特殊管理株の実施方法の「適時」制定を提起した。これらの制度の構築が実務段階に入ろうとしたとみることもできるが,「指導意見」公表から 2 年が経っても,実施のためのルール作りさえ始まっておらず,いつになって「適時」になるのかもわからない。資本に関わる根幹の部分の改革は,かなり慎重である。

取締役会長と社長の職務分離は,すでに国家経済貿易委員会が 2000 年 9 月に発布した「国有大中型企業の近代的企業制度の構築と管理強化の基本規則(試行)」において,明文化された。「指導意見」は「国有企業に対する党のリーダーシップの強化と改善」の部において,取締役会長と社長の職務分離を提起した。おそらく,これは,党書記と取締役会長の兼任を意識して,合わせて示した方針であろう。しかし,「ガバナンス意見」では,取締役会長と社長の職務分離は,国有単独出資会社と国有完全出資会社に限って,求められるようになった。党書記と取締役会長の兼任について,強く意識したのは,国有単独出資会社と国有完全出資会社だけなのか,これからの改革の動向に注目したい。

「ガバナンス意見」は,中国の国情に合ったコーポレートガバナンス構造の構築を志向している。それは,企業内党組織の活動強化であろう。党のリーダーシップと党活動は国有企業の長所とみなされ,「指導意見」と比べて,さらに意思決定,執行,監督など企業経営の隅々まで党の役割とその実現方法の明確化を求め,党・国家の方針政策の徹底を国有企業に赤裸々に要求した。

その実施方法として,党組織幹部と企業幹部の兼任だけではなく,とりわけ党の紀律検査組織の経営介入を強化した。企業内の紀律検査組織のトップについて,上級組織による委任と定期的交代の導入によって,企業との融着を緩和し,その取締役会とその専門委員会への列席によって,企業経営に対する監督を強化した。

そのほか,経営陣メンバーを兼任した党員は,企業内党組織に対して,定期的に職務履行と廉潔自律について報告する義務が課せられた。このように,企業経営に対する党の介入の強化がいっそう図られた。

ただし,「指導意見」の「党のリーダーシップの強化と改善」の部では,「国有企業幹部,とりわけ主要幹部に対する日常的監督管理と総合的考査評価を強化し,不適任,不適職の幹部をその都度調整し,企業幹部の昇格可降格不可の問題を切実に解決する[17]」という規定もあった。この部に対応する 2015 年 9 月に共産党中央弁公庁発布の文書,「国有企業改革深化における党のリーダーシップの堅持と党の建設の強化に関する若干意見」(原文「関于在深化国有企業改革中堅持党的領導加強党的建設的若干意見」)にも書かれているかどうかは,同文書は未公開のため,知る余地がない。日常的に人事管理に介入することを求めたこの規定は,修正されたとすれば,一歩前進である。

「ガバナンス意見」は,国有企業に対する監督を強化した。「指導意見」と比べて,さらに一歩踏み込んだ政策として,取締役会に対して,指名委員会,報酬・考査委員会,監査委員会などの専門委員会の設置を求め,監査役会に対して,専任監査役比率の向上を求

めた。

さらに，外部からの監督も強化した。社外取締役設置の義務化は，国有支配会社に拡大し，「指導意見」が指示した国有単独出資会社と国有完全出資会社の取締役会における社外取締役の過半数化も含めて，実現期限を2020年に明確に指定した。社外取締役の設置ルールもより明確になった。

専門委員会のなか，報酬・考査委員会と監査委員会は，社外取締役によって構成されると定めた。取締役会活動の監督にとって，かなり強力な措置である。社外取締役を機能させるために，専任の社外取締役の拡大も求めた。

加えて，国有資産監督管理機構の出資企業に対して，政府が監査役会を派遣すると指示した。外部派遣監査役会の改革も，2020年に完成すると明確にした。

新たな制度として注目に値するのは，国有単独出資会社に対して，出資者機構による総会計士の委任が試行されることである。財務責任者を外部から指定することによって，傘下の国有企業の経営状況をより正確に，即時に把握する狙いがある。

しかし，「指導意見」が勧めた市場化方法で選任した専門経営者に対する，市場化の報酬分配メカニズムの実施は，「秩序的」な実施に変わり，政府の態度が慎重になった。もっとも，「指導意見」が「推進」しようとした専門経営者制度に対する政府の姿勢も慎重になった。「ガバナンス意見」は，制度の実施ではなく，制度の構築を「秩序的」に推進すると言葉を濁した。

なお，中長期インセンティブメカニズムについては，関連指導意見の作成を指示して，これからは具体的に着手するようになった。

おわりに

習近平時代の国有企業の会社化は，なにを目指しているのか。本稿は，従来の国有企業の会社化の歴史とコーポレートガバナンスの特徴を顧み，そのうえで，「指導意見」と「ガバナンス意見」を丁寧に分析した。

形式的な会社化は，すでに2017年に終了した。残された大きな仕事のは，集団公司の会社化と全体上場である。これからは，形式的な会社化よりも，コーポレートガバナンスの構築と改善である。

習時代の国有企業改革が目指したコーポレートガバナンスの１つ最大の特徴は，党活動を会社定款に盛り込み，共産党組織に法定地位を与えることである。

しかし，党の政治的中核的役割の発揮について，実際に提示された具体的な実施方法についてみると，企業内の共産党組織指導部メンバーと国有企業幹部の兼任，党書記と取締役会長の兼任，企業経営の最も重要な「重大問題」に対する企業内党組織の介入など，その大半はこれまですでに指示されてきたことである。すでに党組織の経営参加は広く存在しているが，党のリーダーシップの堅持と党の建設の強化は国有企業の独特の強みと高く持ち上げられたことから，党の強烈な介入意欲を感じさせられた。

そのなかで，「ガバナンス意見」によって新に求められたのは，党の紀律検査組織の経営介入強化であり，その人事権の行使によって上級紀律検査組織の下級国有企業に対する監視を強化したのである。このことは，企業内党組織幹部と国有企業幹部の兼任の形をもって，党の政治的中核的役割を果たすといった今までのやり方に限界がある，と示唆した。つまり，形式的な党の経営参加から脱皮して，党・政府の政策方針の徹底実施のために，党の活動を会社定款に書き込み，上部組織の指導と監督を強化したのである。

このような外部監督の強化は，習時代の国有企業のコーポレートガバナンスのもう１つの特徴である。社外取締役設置の義務化，社

外取締役による報酬・考査委員会と監査委員会の運営，専任の社外取締役の拡大，外部派遣監査役会の改革，出資者機構による総会計士の委任などを通じて，国有企業経営に対する監督の強化の狙いは明白である。

しかし，いくつかのコーポレートガバナンスに関わる改革は，ためらいをみせた。国家資本の優先株転換と国家特殊管理株制度について，いまだにルール作りさえ始まっていない。現職の経営者も専門経営者として認められ，専門経営者制度の中身がすり替えられた。専門経営者制度実施の推進が，制度の構築の「秩序的」推進に変化した。市場化方法で選任した専門経営者に対する市場化の報酬分配メカニズムの実施も，「秩序的」にならざるをえなかった。従業員取締役と従業員監査役の設置義務は，国有単独出資会社と国有完全出資会社に止まり，従業員の経営参加制度は形骸化になった。

習時代の国有企業のコーポレートガバナンスの構築におけるより大きな課題は，いかに株主総会，取締役会，監査役会，企業内党組織，紀律検査組織，外部派遣監査役会，上部組織などの機関の役割を調整するかの問題である。また，国有企業の経営に対して，外部監督の役割を果たす諸機関に対して大きな期待が寄せられたが，これらの組織に対するガバナンスをどう担保するのか，このような中国の国有企業なりのより深層の問題も付きまとっている。

本稿は法規定に基づいて，近代的企業制度の側面から習時代の国有企業改革を分析した。改革の実態を調べることは，今後の課題とする。

〈付記〉

本研究は北海学園学術研究助成「アジア新興国の持続可能な経済・社会発展に関する総合研究」の助成を受けたものです。研究資金のご援助に感謝の意を申し上げます。

〈参 考 文 献〉

日本語文献

王東明（2001）「上海証券取引所のコーポレート・ガバナンス調査（3）── 重役の選任，報酬及び従業員の変化を中心に」『証研レポート』NO. 1596。

川井伸一（2003）『中国上場企業 ── 内部者支配のガバナンス』創土社。

徐涛（2004）「中国国有企業における株式会社導入の歴史 ── 社会主義理念の変容と経営者支配の形成 ──」『立命館経済学』第 53 巻第 3 ・ 4 号。

徐涛（2014）『中国の資本主義をどうみるのか：国有・私有・外資企業の実証分析』日本経済評論社。

徐涛（2016）「中国の国有企業が再々編されるのか」『立命館経済学』第 64 巻第 6 号。

徐涛（2018）「習時代の国有企業改革の制度デザイン：国家資本はどこへ向かうのか」『北海学園大学経済論集』第 66 巻第 2 号。

徐涛（2019）「習時代の国有企業改革の制度デザイン：国家資本はどう運営されるのか」『北海学園大学経済論集』第 67 巻第 1 号。

劉平・今井健一（2005）「中国の企業統治と企業法制の改革」今泉慎也・安倍誠編『東アジアの企業統治と企業法制改革』アジア経済研究所。

中国語文献

陳志武（2004）「我們需要国営　還是需要“還民于産”」劉貽清・張勤徳主編『“郎旋風”実録：関于国有資産流失的大討論』中国財政経済出版社。

付寧（2005）「80 家中央企業資産損失超一成」『経済参考報』 1 月 11 日。

蔣一葦・陸佳貴主編（1988）『股份制的理論与実践』中国人民大学出版社。

『経済観察報』『証券市場週刊』記者（2004）「善待為社会做出貢献的人 ── 対張維迎的訪談」劉貽清・張勤徳主編『“郎旋風”実録：関于国有資産流失的大討論』中国財政経済出版社。

郎咸平（2004a）「国企績効分析和職業経理人制度建立」劉貽清・張勤徳主編『“郎旋風”実録：関于国有資産流失的大討論』中国財政経済出版社。

郎咸平（2004b）「国企改革的新模式 ── 青啤的職業経理人制度」劉貽清・張勤徳主編『“郎旋風”

実録：関于国有資産流失的大討論』中国財政経済出版社。
鄔喚慶・翟偉（2002）「国有企業監事会堵住国有資産流失「黒洞」」『新華網』（http://news.xinhuanet.com/fortune/2002-01/31/content_263067.htm）。
中国企業家調査系統（2000）「中国企業経営者隊伍制度化建設的現状与発展 —— 2000 年中国企業経営者成長与発展専題調査報告」『管理世界』第 4 号。

〈注〉

1　徐（2004）は，2000 年代初頭までの国有企業における株式会社制度導入の歴史を分析した。参考されたい。

2　1986 年 9 月 15 日に「全人民所有制工業企業工場長工作条例」（原文「全民所有制工業企業廠長工作条例」），「中国共産党全人民所有制工業企業末端組織工作条例」（原文「中国共産党全民所有制工業企業基層組織工作条例」），「全人民所有制工業企業従業員代表大会条例」（原文「全民所有制工業企業職工代表大会条例」）が共産党中央・国務院によって公布されて，10 月 1 日から実施された。

3　「上海市会社制企業暫定弁法」が「特に 1986 年 8 月以降の国有企業の会社制試行の経験を踏まえて以下の暫定弁法を制定した」と述べていることからも，この規定の目的が国有企業会社制度の試行であることが分かる。

4　企業内党組織の「政治的中核的役割」について，その後も党の文書にしばしば登場した。なお，2003 年の第 16 期 3 中全会決議を最後に，重要な党文書からその言葉が消えた。

5　同様の規定は 1996 年 4 月に中央組織部が発布した「現代企業制度試行企業 100 社における党活動の強化と改善に関する意見（試行）」（原文「関于在現代企業制度百家試点企業中加強和改進党的工作的意見（試行）」）にも存在した。

6　その後，2006 年，香港中旅国際・車会長は定年退職し，取締役副会長の張学武が会長に昇進した。2008 年，青島ビール・金社長は会長になり，孫明波取締役常務副社長が社長に昇進した。

7　陳（2004）も郎教授の研究手法を批判した。第 1 に，経営業績の改善が「専門経営者制度」の実施に起因したかは，不明である。第 2 に，株価の上昇は香港 H 株市場の市況の好転に起因する部分が大きい。第 3 に，旧ソ連やイタリアの国有企業の「専門経営者制度」の失敗が証明したように，民営化なしの「専門経営者制度」導入は成功しない。

8　2015 年 12 月 7 日，国資委，財政部と国家発展改革委員会が発布した「国有企業の機能画定と分類に関する指導意見」（原文「関于国有企業功能界定与分類的指導意見」）において，主要業務充分競争の業種と分野に位置する商業類国有企業について，「全体上場の推進に力を入れる」との記述があった。

9　1993 年成立「会社法」第 64 条は，「国有単独出資会社」（原文「国有独資公司」）を，「国家授権投資の機構ないし国家授権の部門が単独で投資して設立した有限会社」と定めた。2005 年改正「会社法」第 65 条は，「国有単独出資会社」を，「国家が単独で出資し，国務院ないし地方人民政府の授権によって同レベル政府の国有資産監督管理機構が出資者職責を履行する有限会社」と定めた。

10　「指導意見」は関連の 2 つの部を全文翻訳したが，「ガバナンス意見」はかなり長文になっているので，関連する重要な部分を訳した。

11　同様な記述は，「指導意見」の「国有企業に対する党のリーダーシップの強化と改善」の部だけでなく，「監督の強化と国有資産流失の防止」の部にもあった。

12　同様な記述は，「指導意見」の「近代的企業制度の改善」の部ではなく，「監督の強化と国有資産流失の防止」の部にあった。

13　外部派遣監査役会制度は，「指導意見」の「近代的企業制度の改善」の部ではなく，「監督の強化と国有資産流失の防止」の部において言及された。ただし，「外部派遣監査役会制度を強化・改善する」に止まった。

14　近いな記述は，「指導意見」の「近代的企業制度の改善」の部ではなく，「監督の強化と国有資産流失の防止」の部にあった。

15　同様な記述は，「指導意見」の「近代的企業制度の改善」の部ではなく，「監督の強化と国有

資産流失の防止」の部にあった。

16 「集団公司レベルにおける混合所有制改革の推進を模索する。国家が明確に定めた特定の分野では，国家資本の資本支配を堅持し，合理的なガバナンス構造と市場化経営メカニズムを形成する。その他の分野では，全体上場，合併買収，転換社債発行などの方法を通じて，国有株の比率を漸次に調整し，各種の投資家を積極的に導入して，多様な株主構造，規準に合致した株主行動，有効な内部コントロール，効率的機敏な運営を特徴とする経営メカニズムを形成する」と書かれた。

17 記述では主語は不明であるが，文脈からは党組織がこのような人事権を行使すると読むことができる。