

中国におけるコーポレート・ガバナンス論議*

— 国有企業の改革からみる企業目的に対する認識 —

常 紅

- I はじめに
- II 国有企業の企業改革
 - 1 経済改革前の国有企業におけるマネジメント構造
 - 2 経済改革後の国有企業におけるマネジメント構造
- III 資料— 銀広夏事件
- IV 結び

キーワード：コーポレート・ガバナンス、企業目的、国有企業、両権混在、政企混在、
党企混在、社企混在、経済改革、出資者利益

I はじめに

中国では、中央政府が1993年11月11日に「社会主義的市場経済体制」を確立するという経済改革目標を打ち出してから、今日まで約10年が経過した。この間、経済体制は着実に市場化へ向かいつつあるものの、マクロ経済のレベルでは、バブル気味の高度成長から安定成長の軌道に乗り切れず、一部の大都市ではデフレ経済に突入している。他方、ミクロ経済のレベルでは国民経済の重要な担い手であるはずの国有企業の業績が悪化の一途をたどっている。それによって、金融不安、財政悪化、雇用縮小（失業問題）などの社会問題が引き起こされている。このような経済現状について、「八方塞がりの状況」とであると指摘している研究者すらいる⁽¹⁾。

コーポレート・ガバナンスの概念が中国で提起された背景には、中国経済を難局に導いた原因は何であろうか、国有企業の赤字体質の改善策はいかにあるべきかといった国有企業の無責任状態・非効率性などの弊害を解消したいという状況があった。

したがって、コーポレート・ガバナンスはそういった目的を達成するために、企業のマネジメント構造をいかに構築していくかといった問題であると認識されている⁽²⁾。

しかし、コーポレート・ガバナンス論議を積極的に繰り広げてきた市場経済先進国と比べて、中国では論議の歴史が短く、その文献も、李維安（1998）、金堅敏（1999）と崔天模・黄俊立（2001）等の一部の論者に限られているのが現状である。したがって、本研究では、中国におけるコーポレート・ガバナンスの特質、そして中国社会の企業目的に対する認識を理解するために、数少ない個人レベルでの論議にしたがうよりも、今日までにコーポレート・ガバナンス論議の唯一の対象となってきた国有企業の改革の軌跡を追うことが必要であると考え。なぜなら、経済改革政策が打ち出されてから20年経った1999年において、国有工業企業数の全国工業⁽³⁾企業数に占める割合が0.77%（1998年に初めて0.81%と1%を切っている）に減少したものの、工業総生産額においては、いまも26.14%の割合を占め、2位に位置している（表1-1を参照）。従業員数については、全工業企業の54.47%と過半数も超えており、今まではもちろんのこと、これからも中国社会の企業目的に対する認識を左右し、その結果として、中国という環境にあるあらゆる企業のマネジメント構造の構築に甚大なる影響を与えていくことが容易に想像できるからである。以下では、中国国有企業の改革の軌跡について整理し、中国社会の企業目的に対する認識の変化を追うことにしたい⁽⁴⁾。

表 1-1 中国工業企業数および工業総生産額（1999年）(万ヶ所、億元)

| | 合計 | 国有 | 集体 | 个体 | その他 |
|-----|---------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 企業数 | 792.99 | 6.13 (0.77%) | 165.92 (20.92%) | 612.68 (77.27%) | 9.18 (1.16%) |
| 総生産 | 136,068 | 35,571 (26.14%) | 44,607 (32.78%) | 22,928 (16.85%) | 32,962 (24.22%) |

注：①『最新中国データブック』（2000/20001）および『中国統計年鑑』（2000）によると、国有企業とは、国家所有の各種企業・事業単位。集体企業とは、集体所有の各種企業・事業単位。省・県、郷・村などが協同して行う経済的企業・事業単位、また合作経営企業も含む。个体企業とは、都市・農村の個人経営の各種企業・事業単位。その他の企業とは、前三者に当てはまらない企業（株式会社、外資系企業等）である。

②括弧内の数字は各企業所有形態の全企業に対するそれぞれの項目における割合を示している。

出所：『中国統計年鑑』（2000）より作成。

II 国有企業の企業改革

1 経済改革前の国有企業におけるコーポレート・ガバナンス

経済改革以前の中国経済は、計画経済の理論⁽⁵⁾に基づいて、市場原理を否定し、資金の運用から、物資の生産そして配分まで、すべての活動が国家の指令によって、行われるという「指令性計画経済体制」であり、企業のコーポレート・ガバナンスは行政のコントロールの下に組み込まれていた。

国有企業の前身である国营企業⁽⁶⁾の特徴は、人民を代表する政府が企業の所有権を持っているだ

けでなく、それと同時に、企業の経営権をも掌握していることにある。このように、企業の所有権と経営権が分離していない、いわゆる「両権混在」（中国では、「両権不分」という）の現象が起きていた。

その結果、「政企混在」（中国では、「政企不分」と呼ぶ）という不備が生まれたのである。つまり、政府が国家資産の所有者代表として、企業経営の執行者と国家管理の執行者としての機能を同時に行行使するため、国家管理の行政機能と企業管理の経済機能が混在することになったのである。このことは、資源配分の行政化、企業経営目的の設定の行政化、経営者人事の行政化などの結果を招来し、最終的に、①企業管理が行政の支配下におかれ、②企業組織が行政機関の性格を帯びた存在になり、③所有者と経営者の官僚化のため、本来の経営者機能がうまく働かなくなった。

また、企業のマネジメント構造において、二重支配という特徴があった。一方の支配者は、企業と「支配従属関係」にある政府主管部門の監督のもとに企業を管理する工場長⁽⁷⁾（中国語では廠長という）であり、他方の支配者は共産党の指導下に各企業に設置された党組織を通じて、活動する企業内党委員会書記であった。政府だけではなく、党も企業経営に介入していることから、工場長と党委員会書記との摩擦が日常的となり、企業の経済効率に対してマイナスの側面が大きかった。これが「党企混在」（中国では、「党企不分」という）という問題として、指摘されてきた。

さらに、企業がさまざまな社会的機能をもたされたことで、経済組織よりも社会組織の性格を強くもつ存在となった。こうした企業の社会組織化の特徴は、①企業終身雇用の形で社会就業の目標を実現すること、②企業福祉の形で社会福祉の目標を実現すること、③企業保障の形で社会保障の目標を実現することにあった。これは、「社企混在」⁽⁸⁾（中国では、「社企不分」という）と呼ばれている。

経済改革の政策が打ち出された1978年までは、すべての国営企業が全民所有企業の諸条例によって、厳しく統制され、企業の自主権といったものは皆無であった。国営企業と政府との関係で、独特の部分は「主管部門」⁽⁹⁾との「支配従属関係」であった。

一般に主管部門と呼ばれているものは、総合主管部門と業種（中国語では行業という）主管部門に分けることができる。

1つの企業はそれらの主管部門に属しており、さらに、部、省、市、県、郷⁽¹⁰⁾など各段階の行政機関のほか、自治組織であるはずの村民委員会からさえ直接管理を受けていた。こうした縦割りと横割りによる管理は企業間のコミュニケーションを困難にするだけでなく、国家のマクロ管理をも困難にし、多くの重複投資、重複建設によって、大量の資金と原材料の浪費を生み出し、技術的進歩をも不可能にすると批判されてきた。また、このような支配従属関係は、国営企業の自主的な行動をさまざまな面で阻害していた。

このように、経済改革前において、国営企業は、深刻な経営不振に陥っていたのであるが、「企業は人民のものである」という理念の下で、国営企業の目的は、広義的に、全人民の生活、狭義的

には、従業員の生活を豊かにすることにあった。しかし、この目的は、「両権混在」・「政企混在」・「党企混在」・「社企混在」的マネジメント構造、そして、縦割りと横割りによる支配従属的管理によって、実現困難となっていたのである。

2 経済改革後の国有企業におけるコーポレート・ガバナンス

1978年から、企業への自主権の委譲政策が採用され、主管部門、そして政府行政機関の企業への過度な管理を阻止する狙いがあった。また、上で述べてきた「両権混在」・「政企混在」・「党企混在」・「社企混在」的マネジメント構造の改善が第一の要務となり、「請負責任制」、「公司化」と「三重支配制」という3つの改革案が浮かび上がり、実践された。

「請負責任制」は、契約の形式で国家と企業との間の責任・権限・利益を確定するものであり、主に大規模および中規模の国営企業⁽¹¹⁾で採用されている。これは「両権混在」の解消、すなわち、企業の所有権と経営権を同時に掌握していた政府から経営権の分離を狙い、後に国営企業から国有企業への転換を実現させようとする改革モデルである⁽¹²⁾。

請負責任制において、契約によって主管部門、経営者と従業員のそれぞれの権限、責任、利害関係が明確になるので、企業経営に対する行政機関の関与をある程度防ぎ、経営者や従業員の積極性を引き出す上でも効果をあげている。しかし、その一方、請負責任制にも限界がある。

まず、「両権混在」の解消を狙った請負責任制は、国有企業の所有権関係を明確なものにすることを基礎に打ち立てられているわけではないため、所有権関係の不明瞭さを解消することができないと考えられる。また、「政企混在」の解消という側面からみても、政府に対する企業の従属関係が改められないかぎり、企業の自主経営を真に実現するのが難しい。

また、請負契約の期間中において、請負人である経営者に対する監視メカニズムや経営者自己規制のメカニズムがないため、所有者である国家の利益を維持することが困難である⁽¹³⁾。その上、請負契約で請負人が経営の結果に対し責任を負う旨を謳ってはいいても、企業に自己所有資産がないため、損失が出て補填できないといった問題が生じる。

さらに、請負人は短期的な利益思考に陥りやすい。請負期間は3~5年であり、この短い期間では、請負人は請負目標のプレッシャーに押されて短期的利益に走り、企業の長期的利益は軽視されがちになる。こうして、請負人の行為の短期化と「利益は享受するが損失は負わない」といった弊害が生じると考えられる。

「公司化」とは、「政企混在」の解消を目的に、国有企業の従属していた業種主管部門を行政機関から分離し、場合によっては管轄下にあった企業と統合させ、いわゆる経済的機能をもつ仲介的公司⁽¹⁴⁾に改組することである。それと同時に、企業への自主権の委譲がより広範にわたるよう、政策がとられた。

しかし、実際には、企業の上部に会社が設置されたことによって、中央政府が企業への委譲を決

定した経営自主権が各種の理由で企業の上部に位置している公司の手に握られ、企業にまで下りない部分⁽¹⁵⁾が出てきた⁽¹⁶⁾。さらに、時が経つにつれて、行政命令で組織され、行政的機能を行行使する公司も数多く出現し、新たな問題を生じさせている。極端の場合は、総合主管部門と企業の間さらに1つの階層が増えたに過ぎず、「政企混在」の解消を逆に阻害するようになった。また、公司に統合された企業は法人としての独立性を失い、さらに深刻な「政企混在」の状況に陥ってしまった。その他、1つであった主管部門が幾つもの公司に改組されたことによって、人員が倍増し、その経費が企業の負担となり、「社企混在」の解消をさらに難しいものにしたのである。

「三重支配制」は、企業のマネジメント構造改革を試みるものである。従来、企業のマネジメント構造には、党委員会優位の二重支配という特徴があり、これが企業における「党企混在」を招来したのである。その緩和を目標に、従業員代表大会のシステムが導入され、「三重支配制」がとられたのである。三重支配制は二重支配制より、工場長と従業員代表大会の権限を拡大し、党委員会の権限を限定する規定を設けることによって、党委員会の権限を縮小する工夫が凝らされている。しかし、三重支配制にも限界がある。まずは、工場長の選出に関してだが、1つの条件として、対象は中国共産党の党员であることに注目したい。中国国務院によって1993年実施されたアンケート調査⁽¹⁷⁾によると、回答企業のトップ・マネジメントのうち党员である者の比率は実に94.8%にもぼっていた。いうまでもなく、工場長が党员である場合、党委員会と緊密な関係にあることは避けられない。そして、工場長が党员でない場合、企業の最高意思決定の責任者は明確に示されていないため、工場長と党委員会書記との「摩擦」が絶えず生じ、企業の経済組織としての効率を著しく阻害していると指摘されている。

ここに来て、国有企業は、「人民、従業員の生活を豊かにするために運営される」という企業目的に対する認識は経済改革前と変わらないのだが、その目的の実現において、従業員の企業における地位の事実上の上昇がうかがえる⁽¹⁸⁾。

経済改革・対外開放の政策の実施によって、社会全体の生産性が向上し、中国における遊休資金が増加しつづけた。規模はまだ小さいのだが、その有効利用の道が模索され始めた。それに、国家による資本の集中状態から民間への一部の分散を目指す中央政府の意向が加わり、株式会社の形態が導入されるようになった⁽¹⁹⁾。

会社の株式保有形態は、一般的に国家株、法人株、社員持株および一般公衆株との4種類に分けられる。国家株は、国家出資によって取得された株式で、国有の性格をもっており、上場および転売・譲渡が禁止されている⁽²⁰⁾。法人株は、法人格を有する企業が所有している株式である。法人株は、正式に上場が認められていないが、一定の範囲での流通が可能である。社員持株は、中国語で「内部職工股」と呼ばれ、企業の従業員が投資した株式であり、上場が認められていない。一般公衆株は、個人投資家を対象とした一般公募による株式であり、全額上場される。つまり、4種類の株式のうち、現在上場できる株式は一般公衆株⁽²¹⁾だけである。

株式会社制度の導入によって、政府は企業に対する直接経営権を放棄し、政府機関と異なった経済機能をもつ主体—国有資産管理局を設立し、所有権の代行を委託している。また、企業が独立した法人として、経営責任を負うことによって、「両権混在」、「政企混在」といった弊害の解消が試みられている。

株式会社制度の展開にしたがって、真の国有資産の所有者とされる人民を代表している国家が、国家資本が参加する企業の経営の第一線から段階的に退き、その出資に応じた見返りは株式に対する配当によって実現されようとする形になった。1992年の鄧小平の「南巡講話」の発表を受けて、国有企業を含む各種企業の株式会社化が著しく加速し、出資者である株主の利益の重要視度が絶え間なく高まっていった。

今日の中国では、各形態の企業において、株主を含む出資者の利益を最重要視する傾向が強まっている。それと同時に、長い歴史の中で培ってきた従業員利益重視の価値観は、特に国有企業、または国家出資の多く占めている企業において、今も根づよく存在しており、その他の企業でも、従業員利益は企業経営上配慮に入れなければいけない1つの要素として認識されている。

単に国有企業を株式会社化することだけでは、なお多くの問題を残している。なぜなら、株式会社において、国有株式が支配的に多く占めている場合、政府による企業経営への介入が依然として不可避である。一方、国有株式が支配的地位を占めていない場合は、有効な監視制度が欠如しているため、株主として国家が享受すべき利益が損なわれる可能性が大きいからである。換言すれば、現状で、株式会社制度、または前述した仲介的公司およびその他の改革施策によって、以前から存在している「政企混在」の問題を根本から解決することができなく、出資者である（場合によっては株主としての）国家の利益を損なってしまうことにもなりかねないのである。そこで、1997年後半に提起された「両権両督制」が大きな注目を集めた。以下では、この「両権両督制」について、簡単に整理してみたい。

「両権両督制」は、専門管理制（専司制）、委託管理制（托管制）、均衡制、監理制および通報制という5つの新しい制度を主体とする改革案である。専門管理制は所有権と関係し、委託管理制と均衡制は経営権とかかわりを持ち、監理制および通報制はそれぞれ公証と民主による監視制度であることから、「両権両督制」と呼ばれている⁽²²⁾。

政府を代表する機関（運営部門）を設置し、運用性国家資産の所有権行使に単独的、そして専門的に従事させる制度を専門管理制という。現時点において、国有資産の管理は、「国有資産管理局」という機関の管轄下にあることになっているにもかかわらず、大規模の国有企業のトップ・マネジメントは「人事部」⁽²³⁾という政府機関によって管理されている。すなわち、改革を試みられてきた国有企業（特に大規模の国有企業）は、いまだに複数の機関によって管理されており（中国で、多頭管理と呼ばれる）、これが結果的に国有企業の非効率性を招いているのである。こういった状況からの脱出を図るのは、この専門管理制である。

国有資産の運営部門が、仲介的公司および直属の国有企業に国有資産の運用管理を委託する制度を委託管理制という。その場合は、運営部門が企業に所有権代表（例えば、董事長）を派遣する。

企業の董事長と総経理との間に、均衡のとれた仕事関係および奨励規定をつくる制度を均衡制と呼ぶ。現状では、両者とも主管部門によって任命されることになっており、よって、同じく行政による人が形のみ違う職位につき、両者の間で権力闘争がたびたび起き、企業の非効率性を招来している。また、業績と給与の乖離も、トップ・マネジメントである董事長および総経理のやる気を無くしていると指摘されている。これらの問題の解決に、均衡制の採用が提言されたのである。

監理制とは、政府および各種企業の依頼を受けた監理士事務所（新たに設立）が、国有企業の経営状況を調査、評価する制度のことをいう。監理制の下で、政府が出資者としての最終決定権と受益権を有するが、直接的な監視機能をもたない。監理士は、直接的な監視機能を果たすが、所有権と経営権を有しない。当の国有企業に経営権はあるが、監視の下に行使されることになる。

通報制とは、適切な方法で、国有資産の運営状況を関係機関、そして公衆に報告する制度である。例えば、新聞メディアによって、各国有企業の年度業績とトップ・マネジメントのリストを公表する方法が採用され得る。

「両権両督制」の採用によって、国家資本の参加している企業において、出資者である国家の利益、ひいてはすべての出資者の利益確保が可能になることから、この改革案は大きな議論を呼んでいる。この動きから、中国社会の企業目的に対する認識は、確実に株主を含む出資者利益を最重要視するものになりつつあることがうかがえる。また、従業員利益も、歴史文化上、軽視することのできないものとなっているのが現実である。

III 資料——銀広夏事件

2001年8月2日夜、中国のあるメディアが、超一流優良企業とみられつづけて来た深セン証券取引所に上場している「銀広夏」に関する1999年と2000年の年度及び中間期報告における財務データの大幅な財務報告捏造疑惑の記事を発表し、市場で大きな議論を呼んだ。

すぐに、「銀広夏」には、3日間の取引停止が決まり、当日夜11時、同社では取締役と監査役による臨時会議を召集、天津に監査団を派遣することを決めた。監査団は、4日に天津入りし、主要な関係者から事情聴取し、またこの他複数のグループを組織し、メディアが報道した問題に対して調査を開始した。

8日、「銀広夏」は会社広告において、初歩的な社内調査を経て、その100%子会社である天津広夏（集団）有限公司に重大な問題が存在することを認めた。同社の発表では、公表していた製品の質、輸出の総額、決算金額およびその他の企業財務データ⁽²⁴⁾などでいずれも深刻な問題が存在しているため、徹底的に検査しなければならないことを明らかにし、ほぼ全面的にメディアの報じた

事件の事実関係について認める形となった。

問題の徹底追求・解明を図っていきたいという当局の考え方の下で、「銀広夏」の株式取引は9日より、さらに30日間の取引停止処分を受けた後、再開されたが、同社の出資者に対する謝罪と信頼回復の努力⁽²⁵⁾が虚しくも実らず、株価が史上空前の連続15回ストップ安となり、時価総額68億円の流出が余儀なくされたのである⁽²⁶⁾。また、業界関係者の間では、「あといくつの「銀広夏」がいることやら」などといった、中国上場企業の株主に対するデスクロージャーのあり方に対する疑う声も大きいことから、中国の株式市場の平均株価が大幅な下落を記録し、不安定な状況が続いていたのである。

この事件を受けて、8月7日に、中国証券監督管理委員会（CSRC）は、CSRCが投資家権益を脅かす違法行為を発見次第、徹底して厳格に処罰していく方針を決定し、投資家の合法権利を必ず守るという固い決意を明らかにした⁽²⁷⁾。

今日の中国において、「銀広夏」のように、株主を含む出資者利益の確保に終始できない企業は存在しているが、捏造事件に対する社会の反応、そしてCSRSの対応から、株主を含む出資者利益を最重要視するようになりつつあるという中国社会の企業目的に対する認識の変化を感じ取ることができる。

IV 結 び

本稿では、中国の国有企業における企業改革の軌跡をたどることによって、中国社会の企業目的に対する認識の変化を明らかにすることを試みた。社会の企業目的に対する認識に焦点を当てたのは、その認識が結果的に、中国社会にあるあらゆる形態の企業マネジメント構造の構築に影響を与えているからである。コーポレート・ガバナンスを「企業は誰のものであるか」、「企業の目的は何であるか」、そして、「目的を達成するために、企業マネジメント構造はいかにして構築されるか」といった視点からとらえる著者の研究にとって、社会の企業目的に対する認識という点は、避けて通れない問題である。

議論に当たっては、中国国有企業のマネジメント構造を経済改革前と経済改革後の2つの段階に分けて、分析している。

経済改革前において、国営企業は、「両権混在」、「政企混在」、「党企混在」、「社企混在」的マネジメント構造を有し、また、主管部門による縦割り管理と各レベルの行政機関による横割り管理の下に置かれ、深刻な経営不振に陥っていた。この時期において、「企業は人民のものである」という理念の下で、国営企業の目的は、広義的に、全人民の生活、狭義的には、従業員の生活を豊かにすることにあったが、その目的を達成する道は見つけられなかった。

経済改革後の初期段階において、4つの「混合」的マネジメント構造および政府の企業に対する

過度干渉の解消が主目的に、「請責任制」、「公司化」、「三重支配制」といった改革が実施されたが、おのずと限界があった。ここにきて、国有企業は、「人民、従業員の生活を豊かにするために運営される」という企業目的に対する認識は経済改革前と変わらなかったのだが、人民である従業員の企業における地位の事実上の上昇がみられた。

その後、社会における遊休資金の増加に、国家による資本の集中状態から民間への一部の分散を目指す中央政府の意向が加わり、株式会社制度が導入、展開されていった。迂回曲折を経た今日においては、真の国有資産の所有者とされる人民を代表している国家が、国家資本の参加している株式企業の経営の第一線から段階的に退き、その出資に応じた見返りを株式に対する配当によって実現されようとする形になった。その結果、各形態の企業において、株主を含む出資者利益を最重要視するようになりつつある。また、長い歴史の中で培ってきた従業員利益重視の価値観は、特に国有企業、または国家出資の多く占めている企業において、根づよく存在しており、その他の企業でも、企業経営上配慮に入れなければいけない1つの要素として認識されている。

21世紀に入り、交通手段と通信手段の一段の発達によって、地球規模での市場の一体化が進み、グローバル性（globability）の時代⁽²⁸⁾にすでに突入している。そんな中、中国のWTOへの加盟を受けて、外国企業による中国進出は再び最盛期を迎えるに間違いない。中国社会の企業目的に対する認識を背景に、これらの多くの外資系企業がいかにしてマネジメント構造を構築していくべきかが今後の課題になってくると考える。

注

※ 論文の作成にあたり、日頃、中垣昇教授から大変有益なコメントをいただき、心から感謝申し上げたい。当然のことながら、本論文に誤りがあるとすれば、それはすべて筆者の責任である。

- (1) 金堅敏（1999）、1頁。
- (2) 例えば、市場経済先進国におけるコーポレート・ガバナンスの重要な問題が経営者の「独走」を防止することであるのに対して、市場経済への移行を目指している中国においては、独立性を有する経営者の「不在」を解消することが最も重要な問題の1つとして取り扱われている。
- (3) 中国では、鉱業、工業、電気・ガス・水の生産・供給業の3部門を一括して工業としている。
- (4) 「コーポレート・ガバナンス」という用語については、各国の歴史的経緯あるいは論者の専門分野により、様々に定義されており（例えば、イギリスにおいて、ハンベル委員会（八田進二・橋本尚訳（2000））、アメリカにおいて、カリフォルニア州公務員退職年金基金（CalPERS）（Gillan（1997））、Monks=Minow（1995）、日本において、日本コーポレート・ガバナンス・フォーラムのコーポレート・ガバナンス原則策定委員会（1998）、奥島孝康（1996）、青木昌彦（1995）、伊藤秀史編（1996）、高橋俊夫編（1995）、鶴光太郎

(1994))、必ずしも共通の理解が得られていない。また、平田光弘(2001)は、コーポレート・ガバナンス論が、経済体制をはじめ、企業の運営機関、株式所有構造などといった全部で11の問題領域からなると分析している。著者の研究においては、コーポレート・ガバナンスを「企業は誰のものであるか」、「企業の目的は何であるか」、そして、「目的を達成するために、企業マネジメント構造はいかにして構築されるか」といった視点からとらえる。

そこで、企業目的に対する社会の認識が重要となってくる。なぜなら、企業目的に対する認識が、企業のマネジメント構造の構築に大きな影響を与えるからである。中国社会の企業目的に対する認識の変化を理解するには、建国以来、社会経済において大きな比重(近年では下降傾向にある)を占めてきた国有企業の改革軌跡をたどることが有効であると考えられる。本稿で、中国の国有企業のコーポレート・ガバナンスの実態を議論しているのではなく、国有企業の改革の軌跡をたどることで、企業目的に対する中国社会の認識の変化を明らかにすることを目的としていることをご理解いただきたい。

- (5) 計画経済の理論によれば、社会レベルでの経済を計画により比例的に発展させるためには、①全社会が1つの企業としてその機能を行行使すること、②企業は一般の工場の機能に制限されること、③市場価格メカニズムの代わりに、中央政府の計画により資源を分配すること、が必要であるとされている。
- (6) 1984年10月に、「経済体制改革に関する党中央委員会の決定」が可決され、国営企業の所有権と経営権の分離という原則の下に、企業により多くの経営自主権を認めた。それ以降、国営企業が国有企業と呼ばれるようになったのである。
- (7) 中国の国営企業、そしてその後の国有企業において、工場長は企業のトップ・マネジメントである。コーポレート・ガバナンスの上では、日本の株式会社の社長に相当する。
- (8) 中国では、「企業弁社会」という表現が使われている。大規模および中規模の企業には、付属幼稚園から高校まであり、企業専用の住宅団地、病院、レストランなども整備されている事から、企業によって1つの独立した社会が作り出されていることを指す。
- (9) 一般に主管部門と呼ばれているものは、総合主管部門と業種(中国語では行業という)主管部門に分けることができる。
- (10) 中国の行政機構は中央・省・市・県・郷の5段階になっており、日本の中央・都道府県・市町村の3段階よりはるかに複雑である。それぞれの段階の行政機関数は、省31(台湾省を含む)、市185(地区レベルのみ、県レベルを含まない)、県1,903、郷4万余り、そのほかに自治組織でありながら実質的に行政機能を持つ村民委員会にいたっては74万余りある。
- (11) 注4と同じ。
- (12) 一般に請負契約は当該企業の主管部門と3~5年の期間で締結される。形態には、利益逓増請負、期間総額上納利益請負、欠損削減分担請負などがある。例えば、利益逓増請負の場合、年間の納税額をあらかじめ査定し、超過利益に対して8~15%の逓増率で企業留保割合が決定される。請負契約は、行政部門と企業との間で行われるだけでなく、企業内でも、工場長と部門長、部門長と作業班長との間で結ばれる。

- (13) 国有企業の経営者が60歳の定年になる前に権力を使って、私利を図るという「59歳現象」は、国有企業における経営者に対する利益分配体制の不十分さをあらわにしていると同時に、経営者に対する監視メカニズムの不備をも訴えていると思えて仕方ない。「59歳現象」については、黄孝春（2000）でも紹介されている。
- (14) 「公司」というと、多くの日本の方は「企業」をイメージするが、国有企業の「公司化」改革における「仲介的公司」は、本文で記述したような別の概念であり、その管理の下になお多くの国有企業が存在する。中国でしばしば「総公司」と呼ばれ、株式会社制度が導入されてから、一部が一種の持株会社に転形している。
- (15) 例えば、企業の投資権、生産目標の決定権、製品価格の決定権、貿易権、人事権など。
- (16) その他、企業に下ろすべき権限の60%以上が地方政府の手にとどまっているともいわれる（愛知学泉大学経営研究所&中国国家経済体制改革委員会・経済体制管理研究所編（1995）、69頁）。
- (17) 中国国務院の主催の下で、国務院研究室工交組・国家経済貿易委員会企業司・中国企業管理協会研究部・国務院発展研究中心・管理世界雑誌社の「中国企業家調査系統——中国企業家総合調査報告」による。なお、このアンケート調査は1993年の5月に実施され、全国5,000社の工業企業を対象として、2,620社から回答を得た。
- (18) 「中華人民共和國全民所有制工業企業法」の関係条項によると、従業員代表大会が選挙した工場長は政府主管部門の認可を必要としていると同時に、政府主管部門の委任あるいは招聘による工場長の人選は従業員代表の意見を求めねばならないと規定している。
- (19) 1984年、北京天橋百貨会社の株式発行が最初の試みである。中国株式市場の形成と成長について、詳しくは、日本証券経済研究所（1994）、樊勇明・岡正生（1998）を参照されたい。
- (20) ちなみに、2000年11月15日までに、上海、深セン両証券取引所における上場株式資本総額のうち、流通できない国有株式は62%も占めている（「経済日報」2001年6月9日付け）。
- (21) 一般公衆株にはA株、B株と海外上場株の3種類がある。
- (22) 「両権両督制」についての議論は、黄河・蘇耀彬編（1999）を参照されたい。
- (23) 中国で、中央政府に所属する「部」は、日本でいう「省」に相当する。例えば、（具体的な仕事内容は多少異なるものの）中国の「財政部」は日本の「大蔵省」に相当する。
- (24) 人民日報（大陸版）2001年9月6日付けの記事によると、「銀広夏」は、全部で7.45億元の利潤をでっち上げたとしている。
- (25) 同社公告によると、その取締役会は天津の子会社の起こした問題、また多くの投資家に迷惑をかけたことについて深く謝罪し、今後は信用回復に励み、関連義務規定を真摯に履行し、天津の子会社で起こった問題を真実に基づいて処理するとの方針を示した。一方で同社では多くの株主が、歴史的、全面的に、今後の成長などから冷静に「銀広夏」を見極めていただきたい、と信頼回復に余念のないところを示している。
- (26) 「中国企業網」レポートによる。<http://www.stock.searchina.ne.jp/cen/>を参照されたい。
- (27) 中新社7日付の報道によると、CSRCでは、市場の監督と管理の強化、市場の公正性の保障、企業管理の

促進、技術情報の改善、証券市場の発展のため、3つの面を重点的に着手していくという。第一に、『会社法』、『証券法』を徹底し、市場原則を維持し、資産、管理構成面での優良企業、特にハイテク企業に対する融資を奨励し、またそれを支持することによって、生産力の発展を促進させる。第二に、先進国の証券市場の発展成果を参考にし、それから学習して、機関投資家の発展と新商品の開発を加速させる。証券市場の改革と創造を促進、市場規律に応じる監督管理と制度を提唱し、中国特色ある証券市場文化を形成していくように努力する。第三に、法律に基づいて厳格に監督管理し、証券市場の違法行為を打撃する。関連部門の協力を高めて、検査と処罰を更に厳しくし、その効率性を高めて、投資家の合法利益を保護する。

28) 中垣昇 (2001)、55 頁、中垣昇・古田秋太郎・吉田康英 (2001)、36-66 頁を参照されたい。

参考文献

(日本語文献)

愛知学泉大学経営研究所 & 中国国家経済体制改革委員会経済体制管理研究所編 (1995)『中国の企業改革』税務経理協会。

青木昌彦 (1995)『経済システムの進化と多元性——比較制度分析序説』東洋経済新報社。

伊藤秀史編 (1996)『日本の企業のシステム』東京大学出版会。

植竹晃久・仲田正樹編 (2000)『現代企業の所有・支配・管理——コーポレート・ガバナンスと企業管理システム』ミネルヴァ書房。

奥島孝康 (1996)『コーポレート・ガバナンス——新しい危機管理の研究』きんざい。

金堅敏 (1999)「中国企業のコーポレート・ガバナンス」『FRI 研究レポート』No.62。黄孝春 (2000)「国有と非国有の相剋」『アジア経済』XLI-8、57 頁~71 頁。

高橋俊夫編 (1995)『コーポレート・ガバナンス—日本とドイツの企業システム』中央経済社。

鶴光太郎 (1994)『日本的市場経済システム—強みと弱みの検証』講談社現代新書。

中垣昇 (1999)「日本企業の M&A と事業再構築」『中京経営研究』第 9 巻第 1 号、55~75 頁、中京大学経営学部。

中垣昇・古田秋太郎・吉田康英 (2001)『日本企業の新アジア経営戦略』(中業大学中小企業研究叢書第 3 号) 中京大学中小企業研究所。

日本証券経済研究所 (1994)『中国株式会社制度と証券市場の生成』税務経理協会。

八田進二・橋本尚訳 (2000)『イギリスのコーポレート・ガバナンス (キャドベリー委員会報告書、グリーンベリー委員会報告書、ハンベル委員会報告書)』白桃書房。

樊勇明・岡正生 (1998)『中国の金融改革』東洋経済新報社。

平田光弘 (2001)「21 世紀の企業経営におけるコーポレート・ガバナンス研究の課題——コーポレート・ガ

「バナンス論の体系化に向けて」『経営論集』第53号、23～40頁、東洋大学経営学部。

李維安（1998）『中国のコーポレート・ガバナンス』税務経理協会。

（英語文献）

Gillan, Kayla J. (1997) *CalPERS-Corporate Governance (PLANNING FOR THE 21 CENTURY)*, VITAL SPEECHES OF THE DAY, pp.475-478.

Monks, Robert A. G and Nell Mino (1995) *Corporate Governance*, BLACKWELL. (邦訳、ビジネス・ブ

レーン太田昭和（1999）『コーポレート・ガバナンス』生産性出版）。

（中国語文献）

崔天模・黄俊立（2001）『国有企業治理結構研究』中国物価出版社。

黄河・蘇耀彬編（1999）『国企生死路』中国経済出版社。

参考資料

「経済日報」。

『最新中国データブック』（2000/2001）古今書院。

「人民日報（大陸版）」。

「中華人民共和国全民所有制工業企業法」（1988）

「中華人民共和国公司法」（1994）

中国国家统计局編（2000）『中国統計年鑑』中国統計出版社。

「中国企業網」（<http://www.stock.searchina.ne.jp/cen/>）。

中国新聞社「中文新聞」（<http://www.chinanews.com/cns-dir/chinese.html>）。