

# 現代企業制度の下での中国国有企業の支配と統治構造

## Corporate Governance Structure of SOEs in China

経済学研究科経済学専攻博士後期課程在学

西 村 晋

Susumu Nishimura

### I. はじめに

株式会社制度という先進資本主義国と共通する仕組みを導入することによって国有企業の形態を改革した現代の中国において、かつてのように国家が個別企業を付属品として直接管理することはできなくなった。しかし、国有企業に対する株式会社制度の導入、および近年の中国における企業統治構造の変化は企業の私有化を意味するものではない。国家は所有者として国有企業に対する支配を実現しようとしている様である。本稿では株式所有・会社機関制度・およびその他の中国独特の企業統治手法によって個別企業に対して国家が支配権を行使する仕組みについて明らかにする。

本稿では支配を、トップ人事や重要な意思決定に影響をあたえられる権力とする。したがって、ここでの支配は中国企業におけるガバナンスを扱う日本の研究者において、また中国の研究者においてもしばしば用いられる内部者支配（内部人制御）の場合に用いられる「支配」、すなわち「残余財産のコントロール権」のことを意味しない。

中国企業は先進資本主義国の企業と大きく前提が異なるため、政府・所有者による個別企業の監視が機能しているか、あるいは、国有資産流出問題などの不祥事を予防できているかどうかという問題意識に立つならば、内部者支配の概念を用いることは適切であろう。しかし、企業を支配する主体は所有者である国家であるのかどうかということを問題にするならば、トップの人事権および意思決定に影響を与えられるかどうかという視点での分析が妥当であろう。そのため、ここではあえて先進資本主義国の支配論・統治論で用いられる支配の概念に従って国有企業の支配・統治の検証を行う。

中国企業（対象は国有工業企業）の支配・統治構造の変遷を歴史的な視点でみると、ここでの国家の役割は企業を直接管理することではなくなったが、国家はかつての国営企業に対して最大の株主として所有権を維持している。国家は個別企業に対し、かつてのように自らの付属品として扱うことは不可能となったものの、未だ最大の所有者であり、他のステークホルダーとは比べ物にならないほど強力な影響力を発揮しつつけている。また、取締役の人事などの重要な決定に積極的に介入している。

中国独特の統治手法が先進資本主義国と共通する企業統治システムと並存させているのが現段階の中国の企業統治の現段階における顕著な特色である。

## II. 国有企業の制度の変遷

### 1. 伝統的国营工業企業

第二次大戦前の中国においてはイギリス・フランス・アメリカ・日本などの帝国資本、および、国民党政権の財政的基盤であった蔣・宋・孔・陳の四大家族による官僚資本によって鉄鋼・発電・タバコ・紡績などの近代的な産業が支配されており、「半植民地的な畸形経済」が展開されていた。抗日戦争勝利後も官僚資本・欧米の帝国資本による産業支配が続いた<sup>1</sup>。

1949年の解放以後、新中国はソヴィエト式の中央集権的計画経済体制（スターリン・モデルとも言われる）に基づき国营企業（現在、伝統的国营企業と呼ばれているもの）と農業等の集団化を中心とする「公有制」企業のモデルを導入した。

中央集権的計画経済体制のもとでは、国家の国营企業に対する所有権と国家の行政管理の機能は同一のものである<sup>2</sup>。また、国营企業の所有権と国家の行政管理権と国营企業の経営権も同一のものであり、国营企業は国家と党の「経済細胞」として機能し、企業は政府機構の付属品としてあつかわれた。中央集権的計画経済体制に基づいた伝統的国营企業は、統一した計画に基づいて全国の労働力・物資・資金を使用することができるため、中国経済の復興期から重工業化を促進する段階では工業生産の増強と国民経済の発展に貢献した。

中央集権的計画経済体制のもとでの企業制度は資本主義国のそれとは全く違ったものとなる。企業制度の特質は、①財産権の閉鎖性、②企業の非法人化、③出資者の無限責任、④所有権と経営権の不分離・政府と企業の職責の不分離・政府の行政機能と企業に対する所有者機能の不分離、である<sup>3</sup>。また国营企業の所有者は全人民とされ、生産手段は国民一人一人に分割できる性質のものではないため、国家が人民の代理として企業を実際に支配・統制・管理する権限をもつとされた。

### 2. 1978年以降の自主権拡大

1978年12月に開催された「党十一期三中全会」は中国の所有構造の変化にとって非常に深い歴史的意義をもつ<sup>4</sup>。鄧小平の「社会主義初級段階理論」に基づき「公有制を主としながら多種多様な経済主体が協調して発展すべきである」との思想に立ち、従来の「公“是”私“非”」という社会主義国のドグマを打ち破る改革がスタートした。「党十一期三中全会」以後「放権讓利（権限を下放し、利潤を讓る）」と呼ばれる国营企業への政府権限の委讓が漸進的かつ慎重に行われた。

國務院は1979年から国营企業の自主権拡大のガイドラインを示し、各地区・部門がいくつかの企業

<sup>1</sup> 張興茂 『中国現階段的基本經濟制度』 2002年、中国經濟出版社、178～181ページ。

<sup>2</sup> 同上書、222ページ。

<sup>3</sup> 王洛林・陳桂貴 『現代企業制度的理論与發展』 1997年、經濟管理出版社、30～31ページ。

<sup>4</sup> 張興茂、前掲書、198～202ページ。

を選んで自主権拡大のテストをするよう求めた。1980年には自主権拡大のテスト企業は6600企業となり、全国営工業企業数の16%、生産額の40%、利潤の70%にも上った<sup>5</sup>。さらに、1981年からは経済責任性を導入し、企業は政府から請け負った上納額を上回る利潤を上げた場合には、上納額以上の利潤は企業が自由に処分をして良いということになった。

80年代初期の国家から国営企業への権限と利益処分権の委譲は、国営企業にある程度のインセンティブを与えるものであったが、国家と国営企業の関係は不明瞭なままであった。従業員と管理職の積極性を刺激し、収益追求・経済効率追及への関心を高める成果を得るが、一方で、企業の所有者である国家と経営者間の情報の非対称性と利益相反の問題を際立たせ、企業に国家の権益と資産を侵害する機会をも与えてしまった<sup>6</sup>。その結果、国家への上納義務の達成にはマイナスの影響を与えた。

国営企業に対する自主権拡大は中国における国営企業改革の初期段階として位置付けられるものであるが、この段階においては国家と国営企業の財産権・所有権は未分離のままである。

1984年以降、国家と国営企業の財産権の分離が行われた。1984年の党第12期三中総会における「中共中央の経済体制改革に関する決定（中共中央关于经济体制改革的決定）」は計画経済と市場経済の二重システムの維持のもとで国営企業の改革が行われた。以下のような方式で国営企業と国家との関係が規定された<sup>7</sup>。

- ① リース制（租賃制） 企業の資産を評価した上で国家と国営企業がリース契約を結ぶ。主に小型企業に用いられた。
- ② 経営請負責任制（承包制） 大中型企業に適用され、ノルマ・経営目標である請負基数を守ったうえで、上納金を超えた利益は内部留保できる。この段階では、一定限度内ではあるものの、政府と企業の間で所有と経営の分離がおこなわれた。国営企業改革の中心的な役割を占めたものは請負制であった。
- ③ 株式制 この段階では株式会社への改組はあくまで実験段階のものである。

この段階での株式会社は、法に基づいて設立されるものではない。また、個別企業の財産権と所有者・政府の財産権も明確に別れているわけではない。あくまでこの段階での中心となる企業制度は請負制である。

### 3. 国有企業改革の一環としての株式会社制度の導入

経営請負責任制は国営企業の管理者に一定のインセンティブを与えるものであったが、請負期間が長くても5年程度と限られているため企業は短期的な利益を追求したり、過剰な投資を行う傾向が強

<sup>5</sup> 吳家駿『日本的股份公司与中国的企業改革』経済学管理出版社、1994年、148ページ。

<sup>6</sup> 劉永鵠「中国の企業統治構造」『企業統治構造の国際比較』2003年、ミネルヴァ書房、163～164ページ。

<sup>7</sup> 松尾好治「中国企業の源流と近代化への軌跡-大変革期を乗り越えられるか-」『松阪政経研究18（1）』00年、60ページ。

く、三角債（不良債権の一種で、企業間で債務をたらいまわしにするもの）の発生を招いた<sup>8</sup>。

1980年代半ばから中国の経済学界で公有制企業に対する株式会社制度の導入が議論される。ここで注意しなければならない事は、目指された事は企業制度の整備であって、市場から広範に資本を集めることが目的なのではないという事である。あくまで、公有制の枠組みは維持したまま、株式会社制度を導入しようとする試みが議論された。

国営企業への株式会社制度の導入を推進した代表的な論者である厉以宁の株式制への移行に関する主張は次のようなものである<sup>9</sup>。まず、株式会社制度へ移行する対象となる企業は都市部の大中型企業であり、鉄道や電話・電力等の公共性の高い企業や銀行（新設されるもの以外）および小規模企業は株式会社制度の適用対象とはならない。厉は株式会社制度への移行は公有経済の性質を弱めるものではないと主張し、「新型公有制企業」として株式制の導入を検討している。政府による支配を確保するために、株式会社に移行する企業に対して政府は3分の1から5分の2程度の一般的な状況下で支配に足る株式を所有し、政府利益を代表する取締役を個別企業に派遣する事。取締役会は政府から派遣される取締役、内部取締役、他企業から派遣される取締役、従業員代表の取締役、各種社会団体から派遣される取締役と専門家からなる取締役によって構成する。さらに、株式会社制度を利用した企業集団の構築も提案している。政府は大局的な方針を示し、日常的な意思決定を企業に委ねるために所有権と経営権の分離が望まれる状況の中で、資本主義国において所有と経営の分離を果たした株式会社制度を用いる解決策を示した。

また、1988年に各レベルの政府の直属の組織である国有資産管理局が正式に発足し、国営企業に対する所有権を政府の代理人として行使するとともに、国営企業の経営を監視・監督する機能を担うこととなった<sup>10</sup>。国有資産管理は自主権拡大にともなう国営企業の経営者に対する監視の空白を埋め、当時からすでに大きな問題となっていた国有資産の流出問題と内部者支配に対処する目的で整備された。伝統的国営企業の制度下では国有資産管理と国営企業の経営は同一のものであったが、この段階から支配と個別企業の経営管理が国家と企業の間で分担される事となった。

1992年7月に国务院が公布した「全人民所有制工業企業経営メカニズム転換条例」では、1992年から、生産手段については国家（全人民）が所有し経営については個別企業に任せるという意味から国営企業は国有企業と呼ばれるようになり、翌年の第八回全国人民代表大会で国有企業の呼称は正式に確認された。

建国以来続いてきた中央集権的な国家による国営企業の統制から、中国独自の社会主義初級段階理論に基づく全人民所有制への転換が1978年以降段階的に進められたが、90年代初頭になってようやく社会主義市場経済体制に適応した公有制企業の制度が形作られることになった。

<sup>8</sup> 松尾好治「中国近代企業制度確立上の諸問題」『松政経研究15巻2号』1997、149ページ。

<sup>9</sup> ・以宁「我国所有制改革的設想」『人民日報』1986年9月26日星期五、第5版。

<sup>10</sup> 張興茂、前掲書、223ページ。

1993年の中共中央十四届三中全会において「財産権関係が明らかで（産権清晰）」「権限と責任が明確で（権責明确）」、「行政と企業の役割がはっきりと分離し（政企分開）」、「理論に基づく現代的な企業制度を導入する（管理科学的現代企業制度）」という国有企業改革の方針が示された<sup>11</sup>。

1993年に会社法（公司法）が成立し、国有企業は現代的な企業形態を採用することができるようになった（伝統的国営企業制度に対して現代企業制度という場合、主に会社法成立以後の株式会社制度の事を示す）。会社法に基づき、一定の条件<sup>12</sup>を備えた企業で、投資主体が単一である場合には有限責任会社の特殊形態である国有独資会社（国有独資公司）の形態に改組することができる。そのほかの国有企業は有限責任会社あるいは株式会社（股份有限公司）に改組することができるようになった。この段階で曖昧な関係であった国家と企業の財産権・経営権の関係が、所有権をもつ国家と経営を担当する国有企業との関係に株式会社制度を用いて分離されることとなった。会社法の成立によって先進資本主義国の企業制度と共通する現代企業制度の構築を果たした。

1990年代には「抓大放小（大をつかみ小を放つ）」方針に基づいて中小公有制企業の民営化が行われるが、特大型・大型国有企業については国家による所有が維持されたまま株式会社・有限責任会社への転換が行われた。株式会社・有限会社に転換する場合は個別企業内の資産を公有資産と企業資産に分割して評価し、算定された評価額に基づいて国家と経営者・従業員に持分を配分する方法が採られた<sup>13</sup>。

1994年11月より国務院は100社、地方政府は2500社あまりの現代企業制度導入のモデルケースを選定し、会社法で定められた会社形態への移行を行った<sup>14</sup>。1997年に発足した朱容基内閣は国有企業の株式会社・有限責任会社への転換を積極的に推し進め、2001年末までに国有企業の株式会社・有限責任会社への転換がほぼ完了した。

---

<sup>11</sup> 戎文佐・吳冬梅「企業理論」張卓元 主編『論争与発展：中国経済理論50年』1999年、雲南人民出版社、222ページ。

<sup>12</sup> 会社法（公司法）では、国有独資会社を、出資者の単一性。出資者の国有性。出資者の有限責任。および経営の国家独占性の特徴をもつものと規定している。有限責任会社の特殊形態であるが、経営の国家独占性が際立った特徴となる。会社法の規定ならびに国務院の決定により、特殊な生産物の製造を行う企業ないし特定の事業を行う企業は国有独資企業の形態をとらなければならない。ここでの特殊な製品、特定の事業とは、国民福祉、国防、社会安全に関わる事業ないし国家により専売管理される製品・事業である。これらに含まれるものは、航空、郵政、通信、電力、鉄道、タバコ、希少金属などである。このことから、国有独資企業は国家独占の特質を他の形態の企業よりも明確に持つものとなる。職務および責任において政府と企業の分離を実現するとともに、国家は依然として企業の所有者としての機能をもつ。企業の具体的な生産管理や経営について過度の介入を抑制する。企業の経営効率と成長を促すことで、国家は最小の対価で最大限の政策的意図と社会目標を実現することができる。単飛・『公司法学』中南工業大学出版社、1998年、130～131ページ。

<sup>13</sup> 黄孝春「経営者支配と所有者企業の創出」丸山知雄『中国企業の所有と経営』2002年、日本貿易振興会アジア経済研究所、46～48ページ。

<sup>14</sup> 企業制度の改革がそのまま企業改革につながったわけではない。当時はモデル企業多くが政府による直接的な統制が容易な国有独資会社に転換された。この段階においては、しばしば主管部門が直接経営管理に手を下すなど旧体制が維持される、また、会社機関不在のまま企業が運営されるケースも存在した。「中国企業の源流と近代化への軌跡-大変革期を乗り越えられるか-」『松阪政経研究18（1）』00年、78ページ。

### Ⅲ. 現代企業制度移行後の国有資産管理体制と所有構造

国有企業の主要株主は、各レベルの政府（省・自治区・直轄市・市）の財政局、各レベルの政府から権限を委譲された部局、さらにそれらの部局から権限を委譲された持株会社や投資機関、国家から授権された法人（集団母公司：企業集団の中核企業など）などである。国有資産管理の視点から、これらの所有主体は全人民の代理人として企業に対する支配権を行使すべき存在として理解されている<sup>15</sup>。

国有資産管理体制の整備が行われ、国家の代理人である組織・機関・企業を用いて政府が個別企業に対して支配権を行使する制度が整えられた<sup>16</sup>ことによって、上記の政府からの迂回所有を行う機関・企業による所有が実現された。図表2にみられるように、国有資産管理体制が整備された後においては、政府あるいは主管部門が個別企業を直接保有するケースは少ない。

国家から授権された部局としては、地方政府の財政部の下に設置される国有資産管理局、および、2003年6月に設立された国有資産監督管理委員会（国資委）をあげることができる。国資委は國務院の下に設置される組織であり、中央政府直属の196社の統制と監督を行う。上位の国有資産管理機構は下位の国有資産管理機構の運営を指導監督する事となっている<sup>17</sup>。

国家から授権された投資機関の代表的なものは、信達資産管理公司、東方資産管理公司、長城資産管理公司、華融資産管理公司の4社の国有資産管理会社である。これらは中国政府の国家財政資金によって1999年に設立された国家100%出資の投資機関である。これらの国有資産管理会社は国有重点企業の負債を銀行から肩代わりし、債権を再評価し株式に転換することで中国最大級の持株機関となった<sup>18</sup>。国家から授権された法人には、国有独資公司の形態を採る持株会社をあげることができる。国家の統制が利きやすい国有独資公司形態を採らせた中核企業に傘下企業を迂回所有させるものである。持株会社は迂回所有の手段であるだけでなく、市場競争力を強化するために同一産業内の国有企業を巨大な企業グループにするという戦略的な意図を背景としてつくられた形態である<sup>19</sup>。上記の持

<sup>15</sup> 国有企業の所有主体については、王保平『国有資産監管的理論与实践』2003年、中国財政経済出版社および、王保平『国有企業経営者任職生命周期及制度環境設計』2003年、中国對外經濟貿易出版社を参照せよ。

<sup>16</sup> 深圳市と上海市で実験段階でのモデルが構築された。深?市で1988年から実験されたモデルは市政府から委託された投資管理公司を用いるものであった。ここでは投資管理公司は国家の代理として国有企業の株式を所有するとともに個別の国有企業の経営管理に参与する。上海市で1993年から実験されたモデルは政府主管部門から「財産権の運営機構」を分離するというものである。従来からの業種別の主管部門と国有資産管理会社が並存する場合（上海紡組機械国有資産経営管理公司与上海儀電国有資産管理公司の事例）と、元となった主管部門が消滅し、代わりに持株会社を設立する場合（業種別につくられていた主管部門が消滅するので行政指導は総合経済部門が行う）の二通りの手法が考案された。王書堅『国有企業経営者任職生命周期及制度環境設計』2003年、中国對外經濟貿易出版社、191ページ。

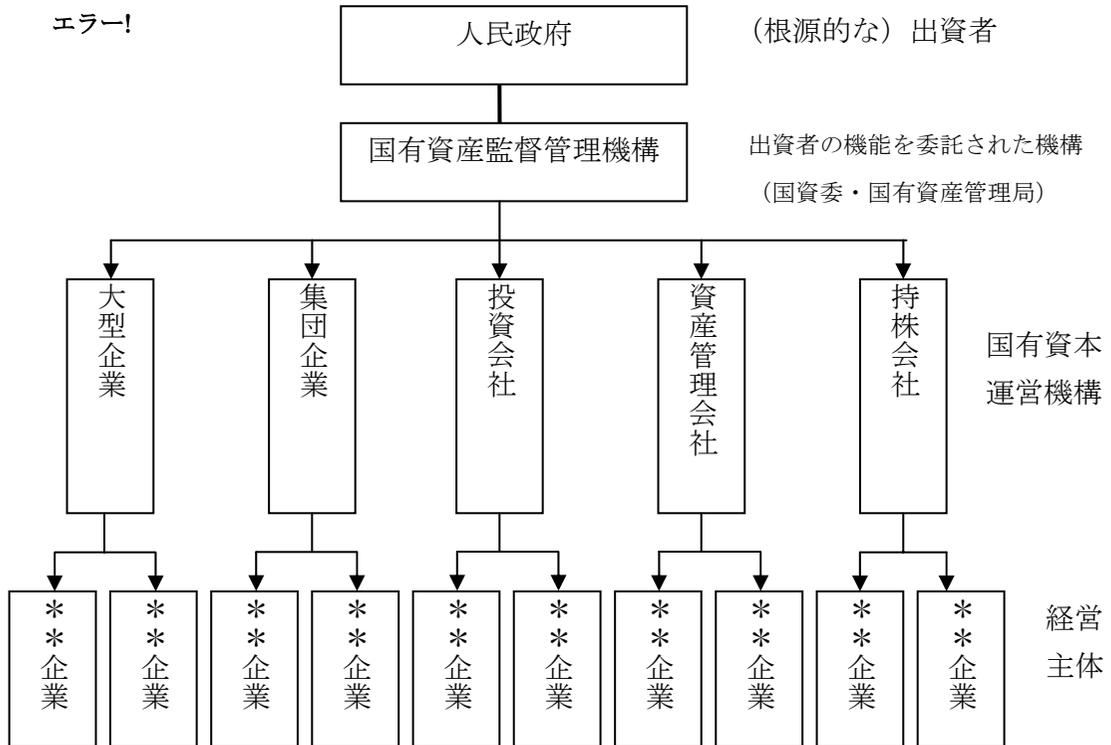
<sup>17</sup> 中国情報局ウェブサイト、<http://searchina.ne.jp/>。

<sup>18</sup> 王旻「中国企業における国有資本と民間資本の連携」『中央大学大学院研究年報』268ページ。

<sup>19</sup> 当然、グループ化が即競争力向上に繋がるとは限らない。

株会社と投資機関をあわせて国有資産營運機構、あるいは国有資産運営層と呼ばれる。

図表：1 横断的にみた国有資産管理体制の枠組み



(出所) 王保平『国有資産監管的理論与实践』2003年、中国財政經濟出版社、117ページ

\* (カッコ内筆者)

国家株は国有資産管理体制の複数の層を通じて個別企業を所有することになる。上記の国家から授権された部・局と国有資産管理会社・持株会社と個別企業の関係は図表1のようになる<sup>20</sup>。

次に証券市場についてみてみることにする。中国においては1990年に上海証券取引所、翌年にシンセン証券取引所が開設された。1990年代に急速に上場企業数が増加していった。また、上場企業のうち未だ9割は国有企業である。上場企業における国家株の所有主体は図表2のとおりである。

たとえ上場企業であっても、国家株・国有法人株・従業員持株は株式市場で流通させることは許されない。上記の安定株主の持株の合計は殆どの場合過半数を超える。通常、単一の所有主体によって支配に足る株式が所有されるのではなく幾つかの部門・機関・法人が分散して所有する。現在、上海証券取引所に上場している企業（国有企業ではないものも含まれる）の発行済み株式総数の3分の2

<sup>20</sup> 王保平『国有資産監管的理論与实践』2003年、中国財政經濟出版社、2003年、115～124ページ。

が国有株・法人株・従業員持株などの非流動性株式である。非流通株は図表3に見られるように緩やかに減少しているものの依然として過半数を優に超えている。

図表2：上場企業の国家株の所有主体（単位％）

所有主体	持株会社	公司・工廠	国有資産 管理局	資産管理 会社	財政局	省・市 政府	その他	不明
構成比 (%)	55.5	8.3	16.3	11.5	1.6	0	1.2	4.7

（出典）『中国上市公司基本分析』何浚、1998。

（出所）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、53ページ。

図表3：上海・深圳両市場の株式所有構造（単位：％）

市場		国家株	法人株	流通株	従業員株	外国人株主
上海	1998年	31.52	29.02	20	1.78	4.44
	1999年	28.6	28.31	29.28	1.61	4.76
	2000年	29.48	27.99	31.26	0.9	4.74
深圳	1998年	31.12	29.08	26.84	3.72	3.77
	1999年	31.73	25.8	30.79	1.84	3.66
	2000年	31.46	27.19	34.22	0.93	3.8

（出典）・徳理・沈華珊・張曉順『股權結構的理論、実践与創新』経済科学出版社、105ページ。

\*中国の証券統計では法人株の内訳のうちどれくらいが国有法人株であるのかが判明できない。

さらに特筆すべき事は前述の国家から授権された支配株主による株式所有の高度集中である。第一位の株主の持株比率が圧倒的に大きい。上位の株主の殆どは国家から授権された部門・機関・法人と国有法人である。第一位の株主の持ち株比率が突出している減少は一株独大（一股独大）と呼ばれる。一株独大現象が起きている企業は上場企業のほぼ半数を占める。

図表4：十大株主の持株比率（％）

		1位	2	3	4	5	6	7	8	9	10
上海	平均	45.6	8.41	3.23	1.77	1.2	0.87	0.65	0.53	0.44	0.38
	標準差	19.27	8.75	3.68	2.14	1.33	0.97	0.69	0.53	0.44	0.36
シンセン	平均	45.5	8.51	3.37	1.87	1.23	0.81	0.61	0.5	0.42	0.36
	標準差	18.47	8.46	3.88	2.28	1.54	0.96	0.73	0.62	0.52	0.44

（出所）・徳理・沈華珊・張曉順、『股權結構的理論、実践与創新』経済科学出版社、106ページ

図表5：「一株独大」企業の推移

	1996年	1997年	1998年	1999年
1位の国家株の株主の持株比率が50%を超える企業数	182社	225社	210社	234社
1位の国家株の株主が2位の株主に対して20%以上の持株比率の差を保つ企業数	98社	121社	119社	147社
上記2つの小計	280社	346社	329社	381社
上場企業数の合計	514社	720社	825社	966社
上場企業に対して 一股独大企業の占める比率	54.47%	48.06%	39.88%	39.44%

(出所)・徳理・沈華珊・張曉順、『股權結構的理論、実践与創新』経済科学出版社、107ページ。

中国の株式市場の流動性の低さは、市場の規律が働かない、また、個人投資家などの小規模株主の利益が損なわれるなどの理由から批判の対象となることも多い。しかし、先進資本主義国と同様の尺度では評価することのできない性質をもつ問題であるように思われる。中国独特の「国有資産管理」の視点から、国有企業の支配権を市場に委ねるわけにはいかないからである。

福祉資金捻出のために国家株・国有法人株が放出され民営化される場合もあるが、国有株が放出されると流通される株式の需給バランスを崩し、市場関係者にとってマイナス要因となる。ゆえに、大量の国家株・国有法人株の放出は困難である（約190社の重点企業の国家株の放出は国資委が決定権をもつ。国資委は2003年6月、国有株の放出は必要であるが当面行わないとのアナウンスを発表<sup>21)</sup>）。

また、国有企業の政治的な存在意義も考慮されなければならない。国有企業の民営化が今以上に促進されれば「公有制を主としながら多種多様な経済主体が協調して発展すべきである」とする「社会主義初級段階理論」を政府自らが否定することになってしまう。

大局的には国有株は徐々に市場に放出される可能性も有り得るが、規模が大きく収益性・成長性ともに優れた企業であっても未公開企業のまま存続する場合もある（中国においても、業績の高い企業から市場に株式が公開される傾向がある）。聞き取り調査を行った<sup>22)</sup>清涼飲料水の国内最大手ワハハは今後も有限責任会社の形態を採り続ける方針であり、万が一、国有株が放出される場合には従業員持株会が買取り、未公開を維持するだろうとの事であった。

#### IV. 現代企業制度移行後の内部統制機関

ここでは、中国の株式会社・有限責任会社における会社機関（新三会）の制度とその実際の運営について見ていくことにする。図表5に見られるように、中国の会社法では日本の監査役設置会社と似

<sup>21)</sup> 中国情報局ウェブサイト<http://searchchina.ne.jp/>。

<sup>22)</sup> 筆者は、2004年に作新学院大学の劉永鵠教授の主催する中国企業調査に同行した。

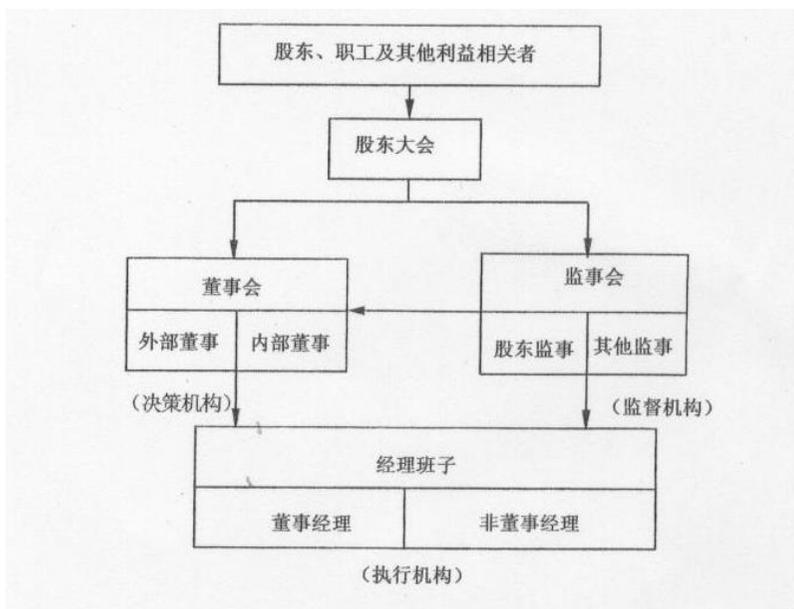
る会社機関を規定している。但し、従業員の経営参与を行う規定など、独特の特徴がみられる。

また、前章で見た所有構造を反映し、人事権についてはほぼ大株主が掌握している様である。一方で、近年において上場規則等で先進資本主義国と共通する企業統治改革が推進される動きもある。伝統的国営企業時代から続いている老三会についても、会社法で定められる会社機関ほど重要なものではないと思われるが、内部統制機能を果たす組織として扱われているので本章において検証を行うこととする。

## 1. 株主総会（股東大会）

先進資本主義国と同様、株主総会は会社の最高権力機構として設置される。株式会社の場合、会社法103条によって（有限責任会社の場合、会社法第38条によって）株主総会の権限が規定されている。株主総会は他の先進国と同様、定款（公司章程）の変更、増資や社債の発行の承認、財務計画や利益処分案の批准、取締役（董事）・監査役（監事）の人事・報酬の決定などの権限を持つ<sup>23</sup>。

図表 6：中国企業の内部統制機構のモデル



（出所）王書堅『国有企業經營者任職生命週期及制度環境設計』2003年、中国對外經濟貿易出版社、158ページ。

- \* 「經理班子」は全般管理者層ないし経営陣と理解して差し支えない。
- \* この図表は意思決定を行う取締役会、監督機能を果たす監査役会、執行を行う経営陣の分担関係を示すモデルであるが、実際には取締役会も監督機能を果たす責任がある。

<sup>23</sup> 単飛・、前掲書、152 ページ。

国有独資会社の場合は株主総会を持たず、国家から授権された部門・持株機関が取締役や社長の選任・増資・社債発行などを決定する。また、定款の変更などの一部の事項については取締役会が株主総会に代わって決定を行う<sup>24</sup>。

株主総会に出席できる株主の条件に持株数の下限を設けている場合もあり、一般株主の総会への出席を制限することができる（多くの場合、大株主は国家から受託された機関やその他の国有法人、また、従業員持株会であり、個人投資家や民間の機関ではない）。

上場会社株主総会規範意見の第3条では、上場会社は会計年度終了後6ヶ月以内に年次総会を開かなければならない。川井伸一（2000）の調査では、次のような株主総会の特徴が明らかとなった<sup>25</sup>。日本と異なり、総会の開かれる時期は分散している（4～6月に開かれる会社が多い）。出席する株主の中央値は30人ほどである。流通株の保有者の目的は利殖・投機目的であり、企業を監視することへの関心は薄い。米国や日本の先進的な事例では株主総会は一般の株主と経営者との交流の場として位置づけられ始めたが、中国においては一般株主との交流という側面は重視されていない。

## 2. 取締役会（董事会）

会社法で定められている取締役会の構成は次のようになる。会社法112条によって、株式会社の取締役の人数を5～19人と規定されている。また1～2名の董事長を置かなければならないとしている。有限責任会社の場合、取締役会の構成員は3～13人とされ、取締役会構成員には当該会社の従業員（職工）の代表が含まれなければならないとしている。

会社法第112条（有限会社の場合会社法第46条）では取締役会は次の責任を持つものと規定されており、日本・アメリカなど諸外国にみられるものとはほぼ同じ職責をもつ機関として規定されていることがわかる。①会社法に規定される取締役会の義務は株主総会の招集と株主総会に対する報告。②株主総会の決議の執行。③会社の経営計画と投資政策の決定。④各年度の財務計画と決算計画の制定。⑤利益処分案の制定。⑥増資あるいは減資の制定。⑦合併、分社、企業形態の変更、解散の方針の仮決定。⑧企業内の管理機構の設置。⑨業務執行を担当する社長・副社長（公司經理・副經理）および財務責任人の選任・解任と報酬の決定。⑩企業の基本管理制度の制定。

会社法115条（有限責任会社の場合会社法第47条）では取締役の任期は三年以内と規定されている。任期に満たない取締役を解任する権限を株主総会を持たない。

上海証券取引所研究センターの調査では、取締役会の実際の構成は次のようになる<sup>26</sup>。標準的な取締役会は10人前後で構成される。大多数の取締役は40歳以上で、40歳以下の取締役は全体の4分の1程度である。取締役会構成員は圧倒的に男性が多い。取締役会のうち、中国共産党の党員の占める割

<sup>24</sup> 単飛・、前掲書、133ページ。

<sup>25</sup> 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、76ページ。

<sup>26</sup> 上海証券交易所研究中心、『公司治理報告2003』2004年、復旦大学出版社、149ページ。

合は92%である。この数字は党員の身分を持つ事が取締役としての重要な要件であることを示すものであるとともに、国有株の支配的地位および党幹部の人事制度と密接な関連をもつものである。

上海証券取引所研究センターは、取締役の職責についても調査を行っている。この調査の結果は、企業そのものではなく、株主に対して責任を負うと認識している取締役は少なくないことを明らかにしている。企業の利益と株主の利益が衝突した場合に取締役が優先して考慮すべきものはどちらであるかという問いに対し、企業の利益を優先すると回答した者は68.9%で、自身が代表する株主の利益を優先すると回答した31.1%であった<sup>27</sup>。また、現実の業務の際には誰に対して責任を負っているのかという問いに対しては21.8%が自身を派遣した株主に対して責任を負うとしており、経営層にたいして責任を負うと回答した1.5%を大きく上回っている<sup>28</sup>。

図表6から明らかになる事は、大株主（国家機関や国有法人）から派遣される取締役が圧倒的に多いと言う事である。往々にして、取締役会は支配株主から派遣された取締役の「一言堂（多様な意見に耳を貸さずに自らの意見を押し通す場）」となる<sup>29</sup>。

図表6：上場企業の取締役の出自（単位：人）

	上場時	1996年	1997年	1998年	1999年
株主が指名	7. 0 7	6. 6 0	6. 4 9	6. 8 1	6. 9 2
筆頭株主が指名	5. 1	4. 5 1	4. 6 6	4. 9 7	5. 3 3
第二位の株主が指名	1. 5	1. 3 7	1. 3 8	1. 4 2	1. 5 6
第三位の株主が指名	1. 0 2	0. 9 6	0. 9 4	0. 9 5	0. 9 9
政府部門が指名	1. 3 7	1. 2 6	0. 9 7	0. 7 4	0. 6 4
銀行が指名	1. 0 8	1. 2 8	1. 1 6	1. 0 6	0. 8 4
その他の金融機関が指名	2. 2 1	2. 3 2	1. 9 8	2. 0 6	2. 0 4
関連単位が指名	4. 4 5	3. 7 8	4. 3 8	4. 5 9	4. 8 1
非関連単位が指名	2. 9 2	3. 3 9	3. 0 9	3. 1 7	3. 0 9
産業別の主管部門が指名	0. 8 5	0. 6 7	0. 7 7	0. 8 1	0. 7 0

（出所）上海証券交易所研究中心、『公司治理報告2003』2004年、復旦大学出版社、148ページ。

\*：2000年に上海証券取引所研究センターは480社の上場企業の取締役・監査役・上級管理者に対し10560通のアンケートを送り、6000通以上が回収された。

2001年度の上場企業を対象とした北京連城国際理財顧問有限公司（2002）の調査では<sup>30</sup>、国家機関と国有企業の持株をあわせると39.21%の持株比率を占め、これらの機関と法人は57.73%の取締役を派遣していた。一方で、流通A株の株主の持株を合計すると35.95%の持株比率を占めるものの、わず

<sup>27</sup> 同上書、149～150ページ。

<sup>28</sup> 同上書、149～150ページ。

<sup>29</sup> 同上書、147ページ。

<sup>30</sup> 同上書、147ページ。

か1.97%の取締役しか派遣していない事がわかった（流通株の株式が高度に分散しているためであろう）。

これらの調査の結果は国家機関および国有法人が取締役の人事権をほぼ完全に掌握していることを証明するものである。大株主が人事権を掌握しているということからも、個別の国有企業を支配している主体が国家あるいは人民の代理人として国家から授権された機関・法人であることが明らかである。

### 3. 独立取締役および取締役会内の専門委員会

先進資本主義国において取締役会の独立性と有効性を高める事は、企業統治の中核的な問題である。先進資本主義国の企業統治改革の動きと同様、中国においても取締役会の監視・監督機能の強化のために独立取締役の導入が試みられている。上海証券取引所研究センターの調査では、2000年以前の上海証券取引所上場企業における独立取締役は僅か8名（2928の有効回答に占める割合は僅か0.3%）であった<sup>31</sup>。2001年8月に証監会より発布された「上場企業に関わる独立取締役制度創設の指導意見（関于上市公司建立独立董事制度的指導意見）」が独立取締役制度導入の契機となった。上記の指導によって上場企業は2003年6月末までに取締役会構成員の少なくとも3分の1を独立取締役によって構成しなければならないこととなった。上場企業に対して独立取締役の導入は強制されるため、まず形式を整えるために設置している企業が殆どである。

中国における独立取締役の定義はアメリカ等のそれとは異なる。中国証券監督管理委員会上市公司治理准则の第49条では、独立取締役は会社およびその主要株主から独立していなければならない事、独立取締役以外の一切の職責を上場企業において担当してはならない事が明記されている。特筆すべき事は、独立性の要件に当該企業だけではなく大株主（主要股東：大抵の場合は国家および国家から受託された法人等である）からの独立性も求められている事である。

取締役会内の専門委員会も僅かながら中国の上場企業において設置され始めている。1999年の上海証券取引所研究センターの調査では、5.7%の会社が取締役会に専門委員会を設置しており、委員会を設置した事例のすべてが投資委員会と金融委員会を設置していた。次いで監査委員会（審計委員会）、財務管理委員会、戦略委員会、公司体制改革委員会などが設置されていた<sup>32</sup>。取締役会内の委員会には監督機能を果たすものと思決定を行う委員会が存在しているが、現段階では監督機能を果たすものよりも意思決定の迅速化を意図してつくられた委員会のほうが多い。意思決定の迅速化のために用いられる委員会としては、戦略委員会・価格委員会・生産経営調度委員会などがこれにあたり、主に業務執行担当者を兼任する取締役によって構成される。

---

<sup>31</sup> 同上書、151ページ。

<sup>32</sup> 同上書、151ページ。

中国証券監督管理委員会上市公司治理准则第52条では、株主総会の決議に基づいて各種専門委員会が設置できるとしているものの、上場企業に対し設置を強制するものではない。

また、指名委員会（提名委員会）や報酬委員会については、上海証券交易所上市公司治理指引において設置する事が出来ると明記されているものの、設置されている事例は少ない<sup>33</sup>。経営者や執行担当者への監視・監督を強めるためというよりは、意思決定の迅速化のために専門委員会が利用されている様である。

#### 4. 監査役会（董事会）

会社法124条（有限責任会社の場合、会社法第52条）によって、監査役会（監事会）の設置が義務付けられる（有限責任会社の場合、監査役会は企業規模が大きい場合に設置される、小規模企業の場合は1～2名の監査役を設置する）。監査役は従業員代表と株主側から選ばれるが、この比率は定款によって定められる。会社法126条において監査役の役割は規定されており、次の5つの権限を持つ、①企業の財務の検査、②取締役や業務執行担当者の違法行為や定款違反行為の監督、③会社に損害を与えられる行為を取締役や社長が採った場合の修正、④臨時株主総会の招集、⑤その他定款に定める行為（中国証券監督管理委員会上市公司治理准则の第59条にもほぼ同様の規定が見られる）。また、監査役は取締役会に出席しなければならない。

上海証券交易所上市公司治理指引第29条では監査役の3分の1は株主から派遣されなければならないとしている。同指引では、取締役会会長（董事長）・社長（総経理）の親族の監査役への就任を禁止している。

上海証券取引所研究センターの調査では、監査役会の主席の73.4%が企業内から抜擢されているという事実がある<sup>34</sup>。副主席以下の監査役にも相当数の内部出身者が含まれる。監査役についても設置が義務付けられているため仕方なく設置している企業が大半である。同調査では、監査役会は年2～3回程度開催され、平均参加人数は約5名である<sup>35</sup>。

監査役会は会社法によって設置が強制されるためにやむを得ず設置している企業が多数を占めるのが現状である。監査役会は日本の監査役設置会社のものと同様の役割を持つものだが、労使共同決定が会社法によって規定されている点が特色である。

わずかではあるが、自主的に監査役会の独立性を高めようとしている事例もある。近年の動きとして、少数の企業で独立監査役の設置が見られ始めている。独立監査役の設置は法律・準則等で強制されるものではない。

2002年においては、中国石化、ST東北電、南京熊猫など30以上の企業で独立監査役の任命が見ら

<sup>33</sup> 筆者が調査した限りではこれらの委員会の設置を誘引する規約や原則は見つかっていない。

<sup>34</sup> 上海証券交易所研究中心、前掲書、160ページ。

<sup>35</sup> 同上書、160ページ。

れた<sup>36</sup>。独立監査役の選任は監査役会の無機能化を改善しようとするものである<sup>37</sup>。独立監査役の出自は多様であるが、上場企業の独立監査役は社会的地位の高い専門家・著名人である事が多く、金融・経済・法律等の専門家が最も多く目立つ。例えば、中国石化の独立監査役の崔建民氏は元国家監査署副監査長の経歴をもつ人物であり、現在、同氏は中国注冊会計士協会会長を務めている。また、中国石油天然ガスの独立監査役は中国証券監督管理委員会主席の劉鴻儒氏が選任されている。独立監査役は複数の企業の監査役を兼任する事もあり、経済学者の安周良氏は江蘇舜天と栖霞建設の2社の独立監査役に選任されている。

## 5. 老三会

現在においても、伝統的国営企業時代から続いている党組織・職工（従業員）代表大会・工会という独特の組織（老三会）が株式会社制度のもとでの会社機関（新三会）と並存している。しかも老三会の職責も内部統制の実行であるとされる<sup>38</sup>。老三会は中国独特の「民主管理」を行う組織であり、「全人民所有制工業企業法」の規定に依拠して設置される。現在、従業員代表大会と従業員持株会はほぼ統合されている。

企業における主人公は従業員（職工）とされており、彼らが企業に対して支配権を行使できる仕組みは伝統的国営企業の時代から構築されている。伝統的国営企業時代から続いていた従業員代表大会・工会は労働者の代表から構成される組織であり、党委員会とともに企業ごとに設置された。これら老三会は、かつては国営企業の最高権力機構であった。

老三会の中で最大のステークホルダーである国家と最も密接に関係するものは党組織であろう。党組織の主要な任務は、企業内において党と国家の政策を貫徹させること、重要な意思決定に参加すること、思想・政治面での指導、工会等の組織の指導および利害調整などである<sup>39</sup>。上場企業においてさえ、党組織の発言力は未だ強い。2003年度の上海証券取引所研究センターの調査では、経営意思決定において98.8%、人事任命において99.7%、取締役と経営者の行為の監督において99.5%、従業員の動機付けにおいて99.9%、管理者層と従業員層の調整において99.8%の企業が党組織の影響を受けると回答している<sup>40</sup>。

企業における党組織の活動は、会社法第17条による民主管理活動の規定、企業内において「党組織が政治核心作用を発揮し党と国家の方針の貫徹・執行を監督する」との中共十四届三中全会において発表された政策、および党章の規定に依拠する<sup>41</sup>。

---

<sup>36</sup> 同上書、161ページ。

<sup>37</sup> 同上書、161～163ページ。

<sup>38</sup> 王洛林・陳桂貴、前掲書、117ページ。

<sup>39</sup> 同上書、121ページ。

<sup>40</sup> 上海証券交易所研究中心、前掲書、250ページ。

<sup>41</sup> 王洛林・陳桂貴、前掲書、120ページ。

注目すべき事は企業内に設けられる党組織の指導人員が同時に会社機関の中枢を担っている事実である。党委書記と取締役会会長、あるいは、党委書記と社長は兼任することが可能である。現在でも党委書記はエリートとして扱われ、企業内で重要な位置を占め、党委書記をはじめとする党組織の指導人員は他の役員を兼任するが多い。

上海市規律検査委員会および上海市監察委員会（ともに、個別企業に設置される党組織よりも上級に位置する党の組織）は、国家株の支配権を背景に党の構成員を「法人企業制度における指導層」である取締役・監査役および全般管理者層に推薦するとともに、取締役会・監査役会・全般管理者層の構成員を党委員会に吸収するという「双向進入」を実現したと述べている<sup>42</sup>。つまり、「双向進入」とは党組織の指導人員をトップマネジメント層に推薦するとともに国有企業のトップマネジメント層を党組織に取り込むことによって党組織の指導人員と会社機関の構成員を同一の者にする取り組みである。この取り組みの結果、2001年末の市の管理下にある集团公司（持株会社）において、党書記と取締役会会長を兼任する事例が86%、党書記と取締役会副会長を兼任する事例が10%を占めるに至った<sup>43</sup>。

しかし、党組織によって取締役会の意思決定権までもが掌握されてしまっているというわけではない。図表に見られる通り、内部統制を行う主体同士の対立・矛盾の中で最も多いものが党委員会と取締役会の対立である。

図表7：常に対立（矛盾）する部門はどこか？（1999年末に上海証券取引所上場企業を対象にした調査、有効回答数は234社）

	相反した事例	相反した事例の中で占める割合 (%)		相反した事例	相反した事例の中で占める割合 (%)
取締役会と党委員会	14	21.5	従業員代表大会と工会	3	4.6
株主総会と取締役会	12	18.6	株主総会と党委員会	1	1.5
株主総会と従業員代表大会	11	16.9	取締役会と党政連席会	1	1.5
取締役会と従業員代表大会	10	15.5	党委員会と従業員代表大会	1	1.5
取締役会と監査役会	8	12.3	株主総会と工会	1	1.5
取締役会と工会	3	4.6	回答合計	65	100

（出所）上海証券交易所研究中心、『公司治理報告2003』2004年、復旦大学出版社、250ページ。

<sup>42</sup> 李玉賦『国有企業党・廉政建設実践与探索』中国方正出版社、3ページ。

<sup>43</sup> 同上書、3～4ページ。

## V. 結

先進資本主義国において株式の分散によって引き起こされる経営者支配とは全く異なる状況が中国国有企業において現れていることを明らかにした。国家が絶対多数の株式を所有していることとトップに対する人事権を把握している事は中国企業の企業統治構造の決定的かつ独特の特徴となる。

株式会社制度の導入以来一貫して国家は国有企業への支配権を確保する手段を構築・強化しつづけている。公有制の維持は国家にとって最大の関心事の一つである。中国企業の所有構造は、国有株の民間への放出を契機に、今後、流動株の比率が高まる可能性も残るものの、現時点の政治体制の存続を前提にした場合、国家と国家から授権された部門・組織が支配に足る最低限の持株までも市場に放出することは考えにくい。所有構造の面から見れば、依然として国家は個別企業への支配権を確保している。

会社機関の外観は日本などの先進資本主義国と同様のものであるが、その実態は大きく異なっている。国家株の絶対多数を背景として取締役会の人事を掌握すると同時に個別企業トップに対する党の影響力を維持し続けている。内部統制機関をみても国家の支配を維持しようとする仕組みが構築されており、トップに対する人事権を見る限りそれは成功していると言える。一方、どういうわけか監査役については内部出身者が多く含まれている（但し、上場会社においては3分の2を超える事は有り得ない）。国家の代理人である所有主体は取締役会には自らの影響力を積極的に発揮しているものの、監査役会にはあまり手を加えていない様である。国家が個別企業への監督機能の強化を望んでいるにもかかわらず監査役会に対してその強大な影響力を行使しないのは、監査役制度それ自体の欠陥があると見做されているのかどうか、今後、個別企業の事例研究を通じて明らかにしなければならない。所有構造と取締役会への影響力を見る限り、すくなくとも先進資本主義国で引き起こされている経営者支配とは全く異なる統治構造を中国国有企業がもつことは明らかである。

また、国家からの支配を維持しようとする流れとは別に、先進資本主義国の企業統治改革の流れと共通する、流通株の株主のための企業統治改革も並行して行われている。証监会や取引所、また一部の上場企業は中小株主の利益保護のために企業のみならず大株主からの独立性をも取締役会に求めている。これらの企業統治改革が個別企業の自主的な取り組みではなく、上場規則や法規制などによって強制される形で導入される点も中国の企業統治改革の特質となろう。

本稿では内部者支配とは別の視点からの調査を行ったが、内部者支配論それ自体を批判するものではない。国家が所有者としての支配権をもっていることと、個別企業の経営者への監督が実際に機能しているかどうかは別の問題である。国有資産の流出や経営者・管理者層の機会主義的行動を実際どの程度まで監督できているのか（できていないのか）という事については今回触れることができなかった。所有主体の実際の活動、また、取締役会と全般管理者層との関係などを調査することによって別の機会で見明らかにする。

〈主要参考文献〉

- 王書堅『国有企業經營者任職生命週期及制度環境設計』2003年、中国對外經濟貿易出版社。
- 上海証券交易所研究中心、『公司治理報告2003』2004年、復旦大學出版社。
- 刘江永『日本の股份公司制度』1993年、經濟科学出版社。
- 張卓元 主編『論争与發展：中国經濟理論50年』1999年、云南人民出版社。
- 廖理 主編『公司治理与独立董事案例』2003年、清華大學出版社。
- 張興茂『中国現階段的基本經濟制度』2002年、中国經濟出版社。
- 崔天模・黃俊立『国有企業治理結構研究』2002年、中国物價出版社。
- 『中華人民共和國公司法』1999年、中国法制出版社。
- 謝世榮『中国国有企業制度改革探索』1996年、經濟科学出版社。
- 吳家駿『日本の股份公司与中国的企業改革』1994年、經濟学管理出版社。
- 李玉賦『国有企業党・廉政建設实践与探索』中国方正出版社。
- 張興茂『中国現階段的基本經濟制度』2002年、中国經濟出版社、178～181ページ。
- 単飛・『公司法学』中南工業大學出版社、1998年。
- 劉永鵠「中国の企業統治構造」佐久間信夫編『企業統治構造の国際比較』ミネルヴェア書房、2003年。
- 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。
- 丸山知雄『中国企業の所有と経営』2002年、日本貿易振興会アジア經濟研究所
- 横井和彦「中国における企業管理制度の展開」『經濟論叢』49卷1号。
- 松尾好治「中国近代企業制度確立上の諸問題」『松阪政經研究15卷2号』1997、149ページ。
- 松尾好治「中国企業の源流と近代化への軌跡・大變革期を乗り越えられるか」『松阪政經研究18卷1号』00年。
- 王旻「中国企業における国有資本と民間資本の連携」『中央大學大学院研究年報』268ページ。
- 中国情報局ウェブサイト <http://searchina.ne.jp/>。