

# 中国国有上場企業における コーポレート・ガバナンスに関する一考察

経営学研究科経営学専攻博士後期課程3年

陳 塵

## 目次

1. はじめに
2. コーポレート・ガバナンスの概念規定
3. 中国企業の制度変遷と形態
4. 中国国有企業の改革
5. 中国国有上場企業におけるコーポレート・ガバナンスの特徴
6. 中国国有上場企業におけるコーポレート・ガバナンスの実態と問題点
7. おわりに

## 1. はじめに

中国では、1993年に国有企業改革の基本方針として「現代企業制度」の構築を提起した。こうした政策の展開を背景にして、中国においてコーポレート・ガバナンスの研究が始まった。この現代企業制度の構築の試みは多くの企業とくに大規模な上場企業で展開されるようになった。これらの上場企業は基本的に大規模な中国国有企業の改組転換により成立した国有上場企業である。中国の国有上場企業は国民経済における地位や国家財政への貢献及び社会、経済の安定維持において重要な役割を果たし、特に基幹産業において支配的な地位を占めている企業である。同時に、中国国有上場企業には多くの問題点を抱え、その再編と成長を通じて変貌しつつあるのも事実である。

中国国有上場企業の経営を健全化するために、コーポレート・ガバナンスが強く求められるようになってきたのである。コーポレート・ガバナンスの改革によって、中国国有上場企業の競争力、利益獲得能力を強化する必要性が迫られているからである。健全なコーポレート・ガバナンスの構築は今後の中国国有上場企業の最大の課題であると思われる。

本稿では、中国国有企業の改革の経緯を分析し、中国ハイブリッド型のガバナンスに関する

る先行研究をレビューし、「中国ハイブリッド型」コーポレート・ガバナンスの特徴を明らかにする。同時にその問題点を指摘する。

## 2. コーポレート・ガバナンスの概念規定

コーポレート・ガバナンスは、日本語で「企業統治」と訳される。コーポレート・ガバナンスともよれば、株主と経営者の関係ならびに株式会社の機関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を対象とする広義の意味があり、企業行動が適切に行われることをどのように保証していくのかという問題を取り扱う概念のこと。（『現代経営用語の基礎知識』学文社、2001年、73頁）

コーポレート・ガバナンスに関する数多くの著書、論文、報告書などが出版されているが、コーポレート・ガバナンスをどのように定義するかということになると、概ね2つの説に分かれている。1つは、株主は委託者（プリンシパル）であり、経営者は株主の代理人（エージェント）であって株主の利益に反しないようにその行動を監視するシステムであるとするエージェンシー理論がある。これに対して、企業の利害関係者（ステイクホルダー）である株主、従業員、顧客、地域社会、取引企業などのステイクホルダーの利益を重視し、それらの利害調整をはかるステイクホルダー・ガバナンスという見解もある。

狭義のコーポレート・ガバナンスは、経営者の経営活動を監視・統治システムであるといえることができる。つまり、株主と経営者との間の支配とコントロールを巡る問題として扱われている。これに対して、広義のコーポレート・ガバナンスをめぐる議論は、単に出資者と経営者との関係（両者の利害の不一致の問題）のレベルにとどまらず、より広範な諸ステイク・ホルダー（利害関係者）との関連を含めて、展開されるようになってきている。本稿では、狭義のコーポレート・ガバナンスの定義をもとに議論を進めていく。

狭義のコーポレート・ガバナンスは、株主と経営者との間の支配とコントロールを巡る問題として扱われている。これに対して、広義のコーポレート・ガバナンスをめぐる議論は、単に出資者と経営者との関係（両者の利害の不一致の問題）のレベルにとどまらず、より広範な諸ステイク・ホルダー（利害関係者）との関連を含めて展開されるようになってきている。

狭義のコーポレート・ガバナンスの定義については論者により異なっており、統一的な定義はないが、代表的な定義を列挙すると次のように整理される。

企業統治制度は、会社は誰のために経営されるべきかという「企業概念」、および企業概念に基づき、経営者の職務執行を監視・評価する「経営者監視機構」の2つの要素から構成される。（吉森賢、1996）

コーポレート・ガバナンスは狭義的には取締役会の機能、構造、株主権力に関する制度の取り組みである<sup>1</sup>。（Blair、1995）

企業統治を狭義に定義すれば、「株主・経営関係者と会社機関構造」とすることができる。「企業統治」なる語によって、企業と利害関係者の関係について言及される場合には、その利害関係者の中に株主、経営者、取締役が含まれることになる。その点からも、企業統治を狭義には「株主・経営関係者と会社機関構造」とすることが適切であろう。(出見世信之、1997)

コーポレート・ガバナンスは、企業において、投資者、社長、労働者の関係を含む重要な利害関係者の団体を支配し、それぞれの経済的な利益を実現させ、如何に支配権の配置または行使をし、如何に取締役会、社長及び職員などの監督または評価をし、如何にインセンティブの体制を設けて実施するか、などに関する制度である<sup>2</sup>。(金穎一、1995)

上述のいくつかの代表的な見解をまとめると、コーポレート・ガバナンスは次のように整理することができる。第1に、中心的な利害関係者との関係(株主、経営者、従業員)、第2に、企業の機関構造、第3に、経営者に対する監督機能、第4に、経営者のインセンティブに関する問題である。筆者はコーポレート・ガバナンスを中心利害関係者との関係を調節するために、企業機関構造を通じて、経営者に対する監視・牽制システム、インセンティブ・システムの構築であると定義しておく。

### 3. 中国企業の制度変遷と形態

#### (1) 中国企業制度の変遷

1949年に中華人民共和国が成立し、社会主義体制が採用され、それに伴って「企業概念」が変化した。社会主義計画経済体制下の中国企業は、国家所有の全人民所有制企業である「国営企業」と、集体所有制企業「集体企業(以下「集団企業」という)」で構成されていた。1978年「改革・開放」前の中国企業の形態は、全人民所有制企業がメインとなって、企業形態は非常に単純であった。1979年を「改革・開放」の起点として、計画経済を市場経済に変更する改革が導入された。いわゆる「改革・開放」政策がとられることになった。この政策では、計画経済を市場経済に変更する改革がなされ、民間・個人経営が認められ、外資導入も推奨された。つまり、「改革・開放」実施後の企業形態は社会主義国家という立場から全民所有制企業をメインとする多様な形態に展開されている。中華人民共和国の成立以降の中国の企業制度は、4段階に区分することができる。

#### 第1段階：社会主義改造時期(1949年—1956年3月)

中華人民共和国の建国初期には、民族資産階級の資本主義私営企業が認められていた<sup>3</sup>。その後、「公私合営」<sup>4</sup>(国有経済と私有経済の共同経営)形態に転換するために、1954年9月に『公私合営工業企業暫定条例』が政務院で可決され、1956年3月までに全業種で公私合営が実行された。この時期から、中国政府は「社会主義改造」を完成したため、私営企業は存在がなくなった。また、公私合営企業は個人資本家が経営管理から退き、約定の割合に従

って利子を受け取るだけで、支払期限が満期となると支給は停止される。その時点からその企業は国営企業に転化することになった。つまり、この段階において私営企業が公私合営企業に、また公私合営企業が国営企業或いは集団企業に改造された。

### 第2段階：社会主義計画経済時期（1956年3月以降—1979年）

社会主義計画経済の下では市場原理が否定され、あらゆる商品の生産、配分などが国の計画指令によって行なわれるため、「社会全体は一つの大きな企業である」という構造になる。すなわち、国営企業や集団企業は、民事事件で損害賠償義務を負う能力を有するとされたほかは、資金、人、物、情報という経営資源はすべて国家によって統治、管理されることになる。全国統一の国民経済計画が作成され、その計画において制定された指令性指標が各企業に下達されることになる。そのため、それぞれの企業は工場として製品を生産する機能しか遂行しないことになる。独立採算ではなく、営利性を有する企業と言える状態ではなかった。これ以降、私営企業は、ほとんど存在しなくなった。この状況は、70年代末に至るまで続いた。「公司（会社）」を称する国営企業もあったが、その営利性・法人格にはあいまいで、実際には「工場」、「鉱山」、「商店」などの代名詞に過ぎなかった。つまり、この段階においては生産手段の完全な公有制を基礎とする国営企業や集団企業のみが存在していた。

### 第3段階：改革・開放時期（1979年末—1990年代初頭）

70年代末から「改革・開放」が実施されるようになった。漸進的に市場経済のシステムが導入されてきている。そのプロセスの中で、社会主義経済の特徴としての計画経済と生産手段の公有制がしだいに解消されてきた。「改革・開放」政策の下で、外国資本による投資の奨励、国営企業改革を目的として、多数の法律と行政命令が施行された<sup>5</sup>。その結果、国内民間資本による「私営企業」、香港・澳門・台湾資本による「香港・澳門・台湾系企業」及び外国資本が所有する「外資企業」が大量に設立された。そして、1990年代以降、「公有制」と「非公有制」の性格をともに有する、新種の混合的な企業形態「股份合作制企業（以下「株式合作企業という）」、「聯営企業（以下「連合企業」という）」などが生じてきた。一方、1988年には、独立採算・工場長の請負制などを規定する『中華人民共和国全人民所有制工業企業法』が施行され、国営企業の改革が始められた。つまり、1979年以後は、香港・澳門・台湾を含む外資系の企業が出現し、私営企業が導入され、さらに国営企業および集団企業などにおける改革がなされている。

### 第4段階：社会主義市場経済時期<sup>6</sup>（90年代初頭以降）

1993年3月には、全国人民代表大会にて憲法が修正され、「国家は社会主義市場経済を実施する。国家は経済立法を強化し、マクロコントロールを改善する。」と改めた。社会主義市場経済を確立するためのポイントとして、国有企業<sup>7</sup>の経営メカニズムの転換、現代企業制度の確立と、株式制の健全な発展である。1994年7月1日から施行された『中華人民共和国公司法』（以下「会社法<sup>8</sup>」という）は、個別の準拠法に基づく各種の「公司（以下「会社」

という)」を統一的に規制することを目的として制定された。さらに、国有企業の改革は、「企業法<sup>9</sup>」による改革以外に、中国の会社法上の会社への改組の道を開き、国有企業の会社化「試行」が始まった。

## (2) 中国の企業形態

一般的には、企業形態はメンバー構成、責任形態、法人格によって区分され、具体的には個人企業、組合企業及び会社企業に区分される。これに対して、中国の企業形態では、会社形態をとらない純粋な国有企業、集体企業、私営企業、外資企業を対象とする「企業法」の体系と、株式会社、有限会社などを対象とする「会社法」の体系<sup>10</sup>との2本立てという独特の形態となっている(図1)。前者は「企業の所有体制」による分類が基本となっているのに対し、後者は「企業の責任体制」による分類が基本となっているという違いがあるのである。そもそも拠って立つ視点が違う法体系であるので、その両者の関係は、極めて複雑な様相を呈している。「企業法」体系と「会社法」の関係について、簡単にいえば、両者は対象となる企業群を異にするものではなく、企業を分類する際の視点が異なっていると考えられ、少なくとも理論的には、同一の対象について2つの法体系に属する法規が二重に適用されるということもあり得る、というのが一つの帰結である。

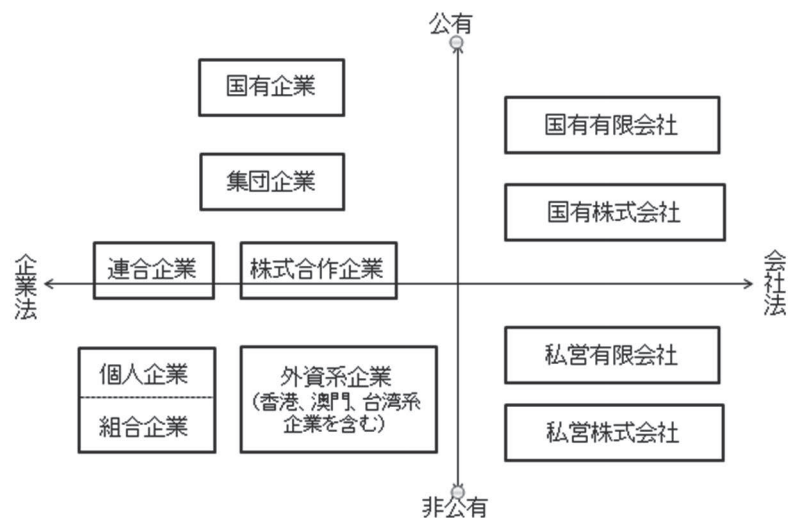


図1 中国の企業形態

出所：筆者作成

本節では、図1に示された中国の企業形態を詳しく説明する。中国の国家統計局と国家工商行政管理局は、工商行政管理部門に登録されている企業に対し、1998年に『企業登記類型の区分に関する規定』(以下では『規定』とする)を制定した。この規定によって、上述したそれぞれの企業形態についてその法律的な定義が与えられた。

『規定』の第3条によると、国有企業とは、「企業資産の全部が国家に所有され、『中華人

『中華人民共和國企業法人登記管理條例』に基づいて登記された非公司制の経済組織であると定義された。但し、「有限会社となる国有独資公司是国有企業からは除かれている」と説明している。その後、2000年に中国国家统计局は、「国家が所有する資産がその他のすべての所有者が所有する資産より多い企業」を国有控股企業（以下「国有支配企業」という）として定義している。この国有控股企業を含んだ企業を指して、国有企業と表現することもあり、その使い分けにはあいまいな点が残る。

さらに、国有企業は中央政府直轄の企業と省・市・県に至る地方政府の管轄企業に区分される。これらの国有企業は一般に、所属する各レベルの政府の業種別官庁の監督を受ける。重要な国有企業の場合は、業種別官庁を経由せず、企業政策を統括する中央政府の経済貿易委員会によって直接監督される。現在、国有企業改革の拡充・深化に伴い、国有企業との関係も、従来のような行政的な管轄関係から、「国有資産経営の委託・受託関係」に変わってきたのである。

## 4. 中国国有企業の改革

### (1) 計画経済時期（1949-1978年）

この時期の中国経済の運営は、市場原理を否定し、物質の生産から配分に及ぶすべての経済活動を国家の指令によって機能させるという「指令的計画経済体制」によって行われてきた。生産と経営資源の配分に関する権限は完全に国家行政に集中していた。そのため、国営企業は純粋な経済組織ではなく、行政機関の付属物として算盤の珠のように動かされる受動的なものであり、国家から下達された任務をただ行うだけで、経営自主権などが保障されていないものであった。

### (2) 計画経済と市場経済併存時期（1979～1992年）

この時期の国有企業の改革は、大きく2段階に分けられる。第一段階は、「放権譲利<sup>11</sup>」型の改革（1979～1985年）である。第二段階は、「経営請負制<sup>12</sup>」の導入（1986～1992年）である。この時期の国有企業改革の目標は、国有企業に活力を与えることである。

第一段階の改革は、主に「経営自主権の拡大」と「利改税<sup>13</sup>」である。前者は国営企業が生産する製品、価格、雇用の決定権限が制限付きながらも経営者に移譲し、同時に全額国に上納されていた利潤を企業がその一部留保することが認められたことである。これによって、企業が手元に留保された利潤を従業員の福祉やボーナス、そして生産活動に使うことができるため、経営者や従業員のインセンティブを高める効果を持つ。このように、企業の権限、責任、利益をワンセットすることによって、高度集権的な官僚体制による経済への介入を減少させる代わりに、経営者と従業員の営利インセンティブの向上を実現させたことが評価される。しかし、改革には次のような2つの問題があった。1つは、企業と国家の間に利益配分を巡る矛盾があった。もう1つは、経済秩序の混乱を引き起こしたことである。経営自主の

権拡大は企業の財政への上納義務にはマイナスの影響を与え、財政赤字の激増とインフレなどの弊害をもたらした。後者は、中国政府が「利改税」改革を行った目的と言えれば2つがあった。1つは、「経営自主権の拡大」の政策を導入してから生じた問題を解決するためであって、もう1つは、政府の財政収入と企業が自ら支配できる収入を利潤とリンクさせるメカニズムを確立すること（林毅夫・蔡昉・李周、1999）が狙いであった。「利改税」の改革を通じて、企業税後利潤を上納する必要をなくし、統一税率下の平等競争を実現しようとするものであった。しかし、改革の設計においては製品税の比率が大きいため、多くの企業にとって製品税を納付した後の利潤は微小であり、資金税を納付する余裕がなくなった。これを「利改税」改革の限界だと指摘する研究がある。当時、他の改革が徹底されなかったため、「利改税」改革だけでは、企業の自主経営、損益の自己負担、平等競争を実現することができなかつたのである（呉敬璉、2007）。

第二段階は、上述の国営企業の経営自主権を拡大する政策がとられたものの、政府が企業の所有者であることに変わりがなく、企業は依然として行政部門から様々な干渉を受けなければならなかつた。この状況からの脱却を図るには、行政と企業の職務・責任の分離、所有と経営の分離が不可欠である。そのため、「行政と企業の職務・責任の分離」を目的とする「経営請負制」の実行に転換したことである。「経営請負制」はさらに国営企業の所有権と経営権を明確にし、政府と企業の関係、企業の権利と責務が法律と条例<sup>14</sup>で定められたことにより、国営企業を独立した経営実体として認め、社長は企業の経営に対する責任がより明確になったのと同時に、自主経営権も大幅に拡大された。「経営請負制」のもとで、政府は国営企業の権利と責務を明確にさせ、企業の経営目標の達成度に応じて経済的な賞罰を行うようになった。「経営請負制」の実施は、企業に経営努力のインセンティブを与え、企業の経営活動に対する政府部門の干渉をある程度排除することができたとはいえ、「経営請負制」には問題がないわけではない。これら改革は国有企業の財産権の問題には触らなかつたため、企業の投資や、資産の処分、収益の配分、人事任免などに関わる重要な意思決定は、依然として、政府の管理部門の指示を仰がなければならなかつたのである。また、請負経営制の下では、利益に対しては、企業が「責任」を負うことができるものの、損失に対しては、結局企業の代わりに政府がその「責任」を負うことになりかねないという問題点が露呈された（兪曉軍、2010）。

### （3）社会主義市場経済時期（1993～）

責任の曖昧により「経営請負制」の改革は残された問題を解決するために、「現代企業制度<sup>15</sup>」の導入に至った。大中型国有企業の株式制への転換が改革の主流となったことで、国有企業改革は根本的な変革を迎えるようになった。

現代企業制度の確立という方針の狙いは、国有企業を株式会社に転換し、産権の主体となる法人公司制度の確立である。また、政府は国有企業への直接的干渉を断ち切り、国有企業

の行政等級をなくし、自主経営、自己責任の経営主体に転換させることになった。つまり、こうした企業統治のあり方は、政治権力を直接的行使する企業統治とは異なるものであり、会社法によって規定・制度化された会社機関による企業統治が行われるようになったのである。

しかし、国有企業が株式会社制に改組された後、企業のインセンティブメカニズムの改善と自主権の拡大を通じた企業の生産性の向上につながるが、一方で情報の非対称性によって、外部者が経営者に対する監督・制約メカニズムが弱くなり、内部者支配の問題は新たに生じたのである。

(1) 大株主である政府機関の監督・制約が効かなくなり、国への納税を少なくしたり、国有財産を非合法的に流用したりするなど、経営者や従業員などの企業のインサイダーによる国家所有権に対する侵害行為が広く行われ、その結果、国有企業の資産流出や、多くの国有企業が赤字経営に陥り、ひいては不良債権の拡大などを招いた。

(2) 所有権代表の主体が不明確であることで、政府官僚にはコントロール権と残余請求権が不統一のために情報を取得し監督権を行使する十分なインセンティブが欠けている。また、企業経営者に比して政府機関が企業情報について知らない（情報の非対称性）ことや、そのなかで監督を強化しようとするれば高いコストがかかること。さらに、経営者に対する有効なインセンティブを与える制度的手段がないこと、などの問題が指摘されている。

(3) 企業経営者のコントロール権と残余請求権の間の不統一（コントロール権は拡大したが、それに対応して法的な残余請求権が拡大しなかった）および権限と責任の不統一のために、経営者は企業または自己の利益を拡大するかたちで行動しやすいこと（経営者のモラル・ハザード）といった問題もある。

中国では、非上場企業の情報開示はされていない<sup>16</sup>ため、企業の業績は不明確かつ不透明といわざるを得ない。企業を上場させる意義は、内部者支配を抑えるように情報開示が求められる。すなわち、企業が上場化されれば、外部者が企業の過去の経營業績、将来の見込みなどを的確に判断できる会計情報を得ることができる。しかも、企業はこのような開示された情報に対して、責任を負わなければならないことになる。それゆえに、中国政府が国有株式会社の上場化を促進しているのである。

## 5. 中国国有上場企業におけるコーポレート・ガバナンスの特徴

中国のコーポレート・ガバナンス構造はユニークであり、「米国型」に類似しているとか、または「ドイツ型」に類似しているとかなどで、研究者によってその見解が分かれている。

「アメリカ型」に類似するという見解の代表は、業務執行体制についての取締役会と経営陣との関係はアメリカの役員制度に類似していると主張する（平田・李、1996）。「ドイツ型」に類似する見解は中国の会社機関にはドイツの監査制度が導入されていると主張する



(王明潔、2003)。監査役会における労働者参加はドイツの共同決定システムに類似しているし、コーポレート・ガバナンスへの従業員参加が中国企業で見られるのであると主張するのである(施暁紅、2009)。

2つの類型に部分的に類似するが、基本構造が違うとする「折衷型」の観点から見れば、中国の会社が取締役会と監査役会を設置し、法律的な地位が平等であるが、米・独に比べると特殊なガバナンス・システム(取締役会と監査役会は株主総会により選出するので、取締役会と監査役会という平行する構造)を用いている。ドイツとの違いは、監査役会が上位機関となるような二層制ではないことである(葉祥松、2002)。「米国型」や「ドイツ型」を導入した結果、監査役会の職権はドイツの監査役会のようなでもないし、英米の独立董事のような優勢もない(彭真明・江華、2003)ので、英米、独、日本の三種類の典型的なシステムの長所を重ねて、中国の実情と結びつけた革新・改良型のものである(管榮斎、2003)。

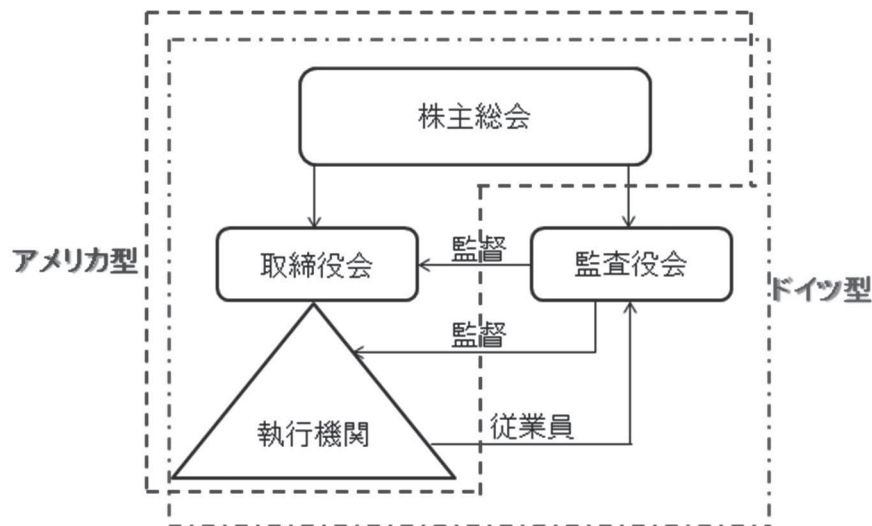


図2 米独ハイブリッド型のガバナンス

出所：筆者より作成

一方で、従業員代表大会という要素を考慮し、中国のコーポレート・ガバナンス構造を「折衷型<sup>27</sup>」と主張する見解もある(劉建華、2014)。すなわち、意思決定機関である「董事会」(取締役会)と監督機関である「監事会」(監査役会)は株主総会の下に平行して設置され、董事会の下に執行機関である経営陣(総経理)が設置され、董事会と監事会の構成員の中の株主代表(董事・監事)は株主総会に、また従業員代表(董事・監事)は従業員代表大会によってそれぞれ選出されるのである。

以上の分析した結果、中国の会社構造は、「米国型」か「ドイツ型」かに部分的に類似する主張が多く、「折衷型」だと主張する研究のあることが分った。すなわち、中国は株主総会が取締役及び監査役の両方を選任し、会社の業務執行を取締役会が監督すると同時に、監

査役会も監督を行う折衷型のシステムを採用している。もう1つは、従業員代表大会という要素を考慮し、「二元二層二会型」の「折衷型2」であるとの主張も有するのである。

## 6. 中国国有上場企業におけるコーポレート・ガバナンスの実態と問題点

中国の会社法における中国の株式会社は、その最高意思決定機関としての株主総会、業務執行機関としての取締役会、業務執行の監督機関としての監査役会の3つ機関に分化している。株主総会は会社の所有者と明言された株主により構成され、会社の最高機関である。取締役会は、株主総会により選任される取締役により構成される。なお、取締役会は総経理（CEO）を選任し、総経理は業務を執行する。監査役会は、株主総会により選任される監査役と従業員の代表たる監査役からなる。このように、中国の株式会社における機関の分化の形態は、アメリカ（取締役会・役員）とドイツ型（監査役会制度）のハイブリッド型であると考えられる。

しかし、先行研究者の観点は一面的ないしは形式的な把握にとどまっている。その中国独特な中国共産党委員会は会社意思決定・監査に参加する原因・背景などにはほとんど触れていないからである。先行研究を踏まえて、筆者は以下のようにそのコーポレート・ガバナンス構造を明らかにしたい。すなわち、当初は「米国型」や「ドイツ型」を模倣・導入をしていたが、現在は中国独自のモデルである「共産党支配型」ではないかと考えている（図3参照）。なぜならば、中国に独特な中国共産党委員会による会社意思決定・監査を行うのである。中国における会社機関構造は、おおむね図3のように表すことができる。

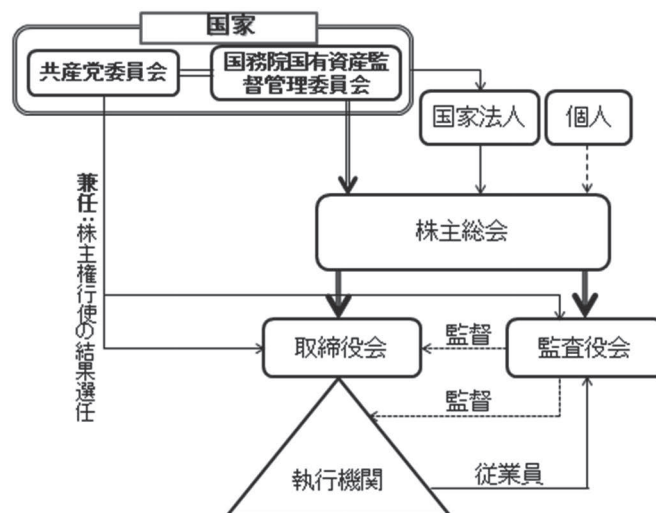


図3 中国国有上場企業における機関構造

出所：平田・李(1996)、宣(2009)を参考にして、筆者作成

その実態は、共産党委員会の指導強化<sup>18</sup>を基にし、株主総会の下に取締役会と監査役会は

形式的に設置され、実際には、取締役会会長と共産党委員会書記を兼任するのは普通であり、監査役会より取締役会のほうがかなりの権力を持っている。取締役会の下に執行役会が設置されているが、執行役は取締役会より選任され、かつ監督されているが、実際には執行役会長と共産党委員会副書記を兼任するのは普通であることから、取締役会や執行役会が共産党委員会によって支配されていることは避けられない。特に、株主総会が取締役会と監査役会の構成員における株主代表（董事・監事）を選任すると規定されているが、実際にその権利のほとんどは大株主（政府＝共産党）が持っている。中国国有上場企業の実態は共産党に代表される大株主（国）によって支配される構造となっているのである。企業内党委員会は、企業内共産党員大会より選任される党委員より構成される。企業内党委員会の主な役割は、全従業員に対して共産党の方針を中心とする思想教育を行うことである。こうした中国における企業内党委員会は、先進諸国にはない、中国企業独特の機関なのである。

以上で解明したように、中国国有上場企業におけるコーポレート・ガバナンスの問題点は次のように纏めることができよう。

- ・ 経済的合理性より政治的安定を重視する共産党によるガバナンス特徴である。
- ・ 経営者に対する利益重視の動機付けができていない。業績向上効果を持つインセンティブ・メカニズムが機能していない。
- ・ 株式市場を通じた経営者の規律付けはできていない。
- ・ 従業員の立場守るような経営行動を行われていない。

## 7. おわりに

本論文では、中国型コーポレートガバナンスの最大の問題点を指摘することができた。それは、経済的合理性に基づく企業経営を目指して、企業改革を行い、上場企業としての体制整備を図らうとしているが、結果的に株主構造や株式市場の機能不全などにより、上場株式会社に対するガバナンスが機能しておらず、事実上共産党の直接統治に戻ったのである。

この構造では、経営者が成長戦略を取るインセンティブは働かないため、中国経済において重要な地位を持つ国有上場企業が成長できず、中国経済の牽引企業になりえない構造になっている。中国政府はこの矛盾を如何に解決しようとするのか、また、解消するための条件及びその実現可能性などについては、今後の研究課題にしたい

## 【注】

- 1 The whole set of legal, cultural, and institutional arrangements that determine what publicly trade corporations can do, who controls them, how that control is exercised, and how the risks and returns from the activities they undertake are allocatedを日本語に訳したものである。

- 2 「公司治理结构是一套制度安排，用来支配若干在企业中有重大利害关系的团队，包括投资者，经理，工人之间的关系，并从中实现各自的经济利益。公司治理应包括：如何配置和行使控制权；如何监督和评价董事会，经理员工和职员；如何设计和实施激励机制」を日本語に訳したものである。
- 3 1950年12月に『私営企業暫定条例』が政務院（國務院の前身）によって可決され、1951年3月には『私営企業暫定条例施行弁法』も公表された。同条例では初めて、「独資企業」（以下「個人企業」という）、「合伙企業」（以下「組合企業」という）及び「公司」（以下会社という）3つの企業形態を明確に規定された。会社の中には次のような5つの形態がある。「無限責任公司」（以下「無限会社」という）、「有限責任公司」（以下「有限会社」という）、「兩合公司」（以下「合資・合名会社」という）、「股份有限公司」（以下「株式会社」という）、「股份兩合公司」（以下「株式合資・合名会社」という）。
- 4 中国で民族資本主義の商工業に対して社会主義的改造を実行するのにとられた国家資本主義の形態である。これは個別企業の公私合営と、より発展した形態の地域的な全業種を含む業種別合営の2段階に分かれる。個別企業の公私合営は新中国成立直後、私営企業中の官僚資本部分を国有としたりあるいは国家が私営企業に対して、投資を行う等によって誕生し、1954年以後急速な発展をとげた。この段階では国家が企業に幹部を派遣し、資本家と企業を管理し、また一部の企業の生産手段を占有し、企業の利潤は〈四馬分肥〉（国家への所得税、企業の共同積立金、労働者の福祉基金、資本家への配当金の四つに分ける方法）の原則で分配された。
- 5 1979年7月『中華人民共和國中外合資經營企業法』、1986年4月『中華人民共和國外国個人獨資企業法』、1988年4月『中華人民共和國中外合作經營企業法』が公表された。
- 6 具体的には、「市場經濟イコール資本主義ではなく、社会主義にも市場がある。計画と市場はともに經濟手段である。」としつつ、「証券，株式市場，これらのものはたしていいのかどうか，危険があるのかどうか，資本主義にしかないものなのかどうか，社会主義が使えるのかどうか。それなりの見方を留保してもよいが，斷固実験すべきだ。」、「資本主義先進国を含めた現代の世界各国の，現代の社会的生産の法則を反映した，すべての先進的な經營方式と管理方式を吸収し，参考にしなければならない。」と述べていた（鄧小平「武昌，深圳，珠海，上海などでの談話の要点」北京週報32卷（1994年）6－7号9頁以下に拠る）。
- 7 初めて国营企業を「国有企業」と称したのは、1992年10月に開かれた中国共産党14期全国代表大会の時であった。この大会で、「国有企業」という概念が提起された
- 8 この会社法において「会社とは、この法律に基づいて設立された有限会社および株式会社とする」と定義されている。この2つの企業形態は「会社企業」とも言われ、ともに複数の出資者から資金を集め、出資者がその出資比率に応じて經營に参与し、分配を受け、有限責任を負う形をとる会社形態である。

- 9 「会社法」の公表前は、中国企業法体系は全民所有制の企業法、集団所有制企業法、私営企業法、外商投資企業法などを立法の骨格としていた。「会社法」の公表により、中国の元からある企業法立法の骨格に重大な変化を生じさせた。すなわち、企業所有制を立法の単一の筋書きによっていたのが、企業所有制及び企業財産による構成と財産責任という二つの筋書きの併存に変わって企業立法の骨格づくりを行った。「企業法」体系に属する法規の代表が、純粹の国有企業の設立根拠法規である『中華人民共和国全民所有制工業企業法』であり、そのほか、これと同時期に制定された『中華人民共和国郷村集団所有制企業条例』、『中華人民共和国城鎮集団所有制企業条例』もこの流れに属する。
- 10 1988年に公表された『中華人民共和国私営企業暫定条例』で、再び個人企業、組合企業及び会社（有限会社）3つの企業形態が私営企業として規定に加えられた。その後、中国の企業立法は体系化の時期に入り、この3つの企業形態に対してそれぞれ単独で立法化された。1998年に『中華人民共和国個人独資企業法』が公表され、1999年に『中華人民共和国合営企業法』が公表され、1993年に『中華人民共和国会社法』が公表された。これにより中国の基本的な企業法律形態が確定し、同時に中国企業法律形態の立法の基本構造が形成され、企業立法はほぼ完全なものになっている。しかし、この3つの企業形態は単なる伝統的な基本企業形態に過ぎず、中国のすべての企業形態を含むものではない。特に、『中華人民共和国個人独資企業法』と『中華人民共和国合営企業法』は「企業法」と称するが、責任形態による企業分類という意味で、この流れに属するものと言うことができる。
- 11 「放権譲利」は、経営権及び利益処分権の一部を政府が企業へ移転することで、経営者と従業員のインセンティブを高め、経営資源の利用効率を向上させることを通じて政府財政収入、企業の利益留保、従業員の賃金増加などの目標を達成しようとした。国務院は、1979年7月に「国営工業企業経営自主権の拡大に関する若干の規定」、「国営企業利潤留成を施行することに関する規定」；財政部は、1983年に「国営企業利改税に関する試行方法」、1984年に「国営企業第二歩利改税に関する試行方法」を公布した。これらの条例を実施することによって、国有企業は、商品の生産、販売、価格、原材料の購入、資金の運用、労働賃金などに関する決定権を持つようになった。
- 12 1984年に採択された「経済体制改革に関する決定」において、「所有権と経営権の分離の原則に従って国営企業を活性化させる」という基本方針が示され、大中型国有企業を対象とする新しい経営方式が導入された。その具体的なステップとして、まず86年に国務院は「多種類の経営請責任制を推進し、経営者に十分な経営自主権を与える」必要があるとして、「企業改革の深化と企業活動の一層の強化に関する若干の規定」を提起した。続いて、87年の「政府活動報告」では、改革の重点を企業経営メカニズムの完全化に置き、多種類の経営請責任制を実行すべきであるとの提唱を行った。それを受けて、「経営請責任制」はほとんどの国営企業を対象にして急速に広まっていた。

- 13 「利改税」とは、1983年から1986年までの間に2段階に分けて実施された財政政策である。「利潤上納制」（企業が利潤を上げれば国家に納入し、逆に損失を出せば国家が企業に補填する）から、「利潤納税制」（企業の利潤に課税し、税引き後の利益は企業が自由に処分できる）に転換することである。そうすることによって、企業の経営自由度がさらに拡大され、市場への移行をより強く推し進める効果となった。
- 14 国務院は、1986年に「全民所有制工業企業工場長（＝社長）工作条例」、「企業改革を深化し、活力を高めることに関する若干の規定」、1988年に「全民所有制工業企業請負経営責任制暫定条例」を公布した。その後、中国人民代表大会は「中華人民共和国全民所有制工業企業法」を公布し、政府と国有企業の関係や、国有企業の権利と責務を法律の形で明確にした。
- 15 現代企業制度とは、これまで広く遂行されていた「経営請責任制」にとって代わり、株式会社制度を導入することである。1993年共産党第14期3中全会で採択された「社会主義市場経済体制の確立に関する若干問題の決定」において、「現代企業制度」の基本特徴を次のように規定した。1）所有権の明確化。企業の国有資産所有権は国家に属し、企業は国家を含む出資者の投資により形成されたすべての法人財産に対して法人所有権を有し、民事権利、民事責任を負う法人実体になる。2）企業はそのすべての法人財産をもって法にも基づき自主経営し、損益を自己負担し、規則にしたがって納税し、出資者に対して資産価値野保持・増加の責任を負う。3）出資者は企業に投入した資本額に応じて所有者の権利、すなわち資産受益、重大な決定と経営者選択などの権利を享受する。企業が破産した場合、出資者は企業に投入した資本額についてのみ企業の債務に責任を負う。4）企業は市場の需要に従って生産経営を組織し、労働生産性と経済効率の向上を目的とし、政府は企業の生産経営活動に直接関与しない。5）企業は科学的企業指導制度と組織管理制度を確立し、所有者、経営者と従業員の関係を調整し、激励と制約が結び付く経営メカニズムを形成する。
- さらに、2000年に国務院が「国有大中型企業の現代企業制度の確立と管理の強化のための基本的規範（試行）」を公布し、国有企業における政府と企業の分離を促進し、法人統治機構を構築するための基本的な規範として、1）政府と企業の分離、2）政府と企業の責任を明確化すること、3）企業の行政等級をなくすこと、4）企業の社会的機能を分離すること、5）国有資産の授権経営、6）株式制改革の実施、7）規範化された法人統治機構の構築、8）監査役会の監督機能を強化すること、9）親会社の体制を確立すること、という9つの指導方針を打ち出した。
- 16 中国政府は1997年会計原則として「関連会社の情報開示は上場企業のみ」と定めている。
- 17 劉建華は他の学者の「折衷型」観点を区別するために、主張した観点を「折衷型2」と呼ぶ。
- 18 2015年9月20日に「国有企業改革における党の指導堅持と党の建設強化に関する若干の意見」：共産党の指導強化とコーポレート・ガバナンスの改善に向けた国有企業における党機関の法的地位の明確化など。

## 参考文献

- Blair, M.M. (1995) *Ownership and control: Philosophic foundations*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Fredmund Malik (2011) 「コーポレート・ガバナンスの本源の価値に回帰しよう」『新財經』(3)、pp.84-85.
- 尹相国 (2016) 『中国国有企業の株式会社化—コーポレート・ガバナンス論の視点から—』、時潮社。
- 王明潔 (2003) 「民営企業と現代コーポレート・ガバナンス」『財經問題研究』 Vol. 233、No. 4、pp. 93-96。
- 王東明 (2016) 「中国株式市場の形成と発展のロジックを考える—「移行経済型市場」の形成を中心に—」『成城大学経済研究所研究報告』 No.74、成城大学経済研究所。
- 管榮齋 (2003) 「中国におけるコーポレート・ガバナンス構造を改革する建議」『法学論壇』 Vol.18、No.6、pp.57-61。
- 金岡克文 (2013) 「中国非流通株改革の帰結」『日本海域研究』 44号、pp.11-22。
- 祁華清 (2002) 「外国の工業民主システムとわが国の従業員参与制度の選択」『中州学刊』(5)、pp.18-21。
- 北浦修敏 (2017) 「不確実性を高める中国経済の現状と見通しについて—国際機関の分析や海外のエコノミストの論調を踏まえて—」『平和研レポート』、世界平和研究所。
- 呉敬璉 (2007) 『現代中国の経済改革』、NTT出版。
- 呉淑儀 (2010) 『アジアの企業統治改革—中国・香港・ベトナムを中心に—』、創成社。
- 錢穎一 (1995) 「企業的治理構造和融資構造改革」『經濟研究』 第1号。
- 宣京哲 (2009) 「中国におけるコーポレート・ガバナンスと企業督導システム」『マネジメントジャーナル』 創刊号、pp.113-128。
- 施曉紅 (2009) 「中国におけるコーポレート・ガバナンスの現れと変化ルート—法律の移植から現地化の模索へ—」『中国経貿導刊』(20)、pp.17-19。
- 老平崇了 (2009) 「日本型コーポレート・ガバナンスの展望と課題」『オイコノミカ』第46巻第1号、pp. 39-51。
- 登り山和希 (2013) 「中国・上場企業経営者とコーポレート・ガバナンスの一考察」『研究双書』第157冊、東アジア経済・産業における新秩序の模索、関西大学経済・政治研究所。
- 平田光弘・李維安 (1996) 「中国の市場経済移行におけるコーポレート・ガバナンス」『一橋論叢』第115巻、第5号、pp. 23-43。
- 彭真明・江華 (2003) 「アメリカの独立董事制度とドイツの監事会制度との比較—中国におけるコーポレート・ガバナンス・モデルの選択—」『法学評論』(1)、pp.36-42。
- 村上裕 (2017) 『中国・社会主義市場経済と国有企業の研究—鉱工業部門についての考察—』、八朔

社。

森淳二郎（編著）（2005）『東アジアのコーポレート・ガバナンス—中国・韓国・日本における現状と課題—』、九州大学出版社。

俞曉軍（2010）「中国国有企業改革の経路分析」『名古屋外国語大学外国語学部紀要』第38号、pp.27-48。

葉祥松（2002）「わが国における上場会社の制度性欠陥」『求是学刊』Vol.29、No.4、pp.57-60。

葉祥松（2003）「中外コーポレート・ガバナンス構造の比較分析」『経済学家』（1）、pp.98-104。

吉田森（1996）『日本の経営・欧米の経営』、放送大学教育振興会。

李維安・呉先明（2002）「中外合弁企業の親会社主導型コーポレート・ガバナンス・システムに関する研究」『世界経済と政治』（5）、pp.52-56。

李東浩（2008）『中国の企業統治制度』、中央経済社。

林毅夫・蔡昉・李周（1999）『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。

劉永鵬（2012）「『股権分置』改革と中国のコーポレート・ガバナンス」『比較経営研究』第36号、pp.49-63。

劉建華（2014）「中国におけるコーポレート・ガバナンス改革と企業民主管理—民営企業の従業員参加を中心に—」『商学集志』第84巻、第2号、pp.21-36。



## **A Consideration on corporate governance in state-owned listed companies in China**

CHEN, Chen

### **Abstracts**

In 1993, the Chinese government proposed to establish a "modern enterprise system" as the basic policy for the reform of state-owned enterprises. Under the influence of this policy, Chinese scholars started the research on corporate governance. At that time, establishing modern enterprise system is most common in large listed companies although many other companies tried to introduce it. Most of these large listed companies are Chinese state-owned listed companies which established modern enterprise system through the reorganization of Chinese large state-owned enterprises. These state-owned listed companies play pivotal roles in the national economy development and make significant contributions to the national finance. Moreover, these companies also contributed a lot to maintain the social and economic stability. These state-owned listed companies are though facing many problems, but a series of changes have been taking place through the reform of corporate governance also.

In order to improve the management of state-owned listed companies, the corporate governance needs to be strengthened. How to establish the complete corporate governance is the biggest challenge for Chinese state-owned listed companies. This paper aims to analyze the status of the Chinese state-owned listed companies, review the comparative research about corporate government in China, in America and in Germany respectively, clarify the characteristics of corporate governance in China, and figure out the existing problems, too.