

中国の企業組織と経営管理

シリーズ(4)

何 成 業*

Business Organization and Management in China (Part 4)

ChengYe He*

第7章 改革の成功を握る国有企業

第1節 計画経済下の国有企業の改革

中国では、国有企業の所有者である国家を代表して、行政機関が国有企業の経営を管理するという管理体制をとっている。中央政府の最高行政機関である国務院は国有企業に対し、総合管理部門と専門管理部門という二つ中央管理部門を設置し、全体的な経営方針を含める計画内容を決定する。そして、各地方政府は中央管理部門に対応して、さらに「庁」や「局」という行政機関を設け、中央管理部門からの計画指令を個々の国有企業に伝達したり、計画課題の遂行を監督・調整したりすることによって、企業の経営を管理する。このような管理体制の下で、原材料から人事や福利厚生までの経営活動に関わるすべての内容は指令的な計画によって、経常的に主管行政機関に干渉され、ほとんどの国有企業は主管行政機関の付属物となった。小宮隆太郎教授によれば、中国の国有企業は「明らかにそれは『企業』ではなく、『工場』である。つまり、日本の一つの企業に所属するいくつかの工場のうちの一つにおおよそ対応している。」その理由は、「中国の企業が、日本のような私企業中心の競争的市場機構における企業と同様の本格的な機能をほとんど備えていない」ことにある。「その基本的な役割はすでに“routine”(定型)化した生産活動を執行し、計画当局の提示する生産量を達成することにある」。それ故、「日本で企業経営上の基本的な重要事項とされている事柄、即ち『研究開発』、『製品計画』、『設備投資計画』、『マーケティング』などの本社機能を持たず、生産における意思決定の中心的な主体ではない。」まさに、中央集権的な管理体制の下で、中国の国有企業は生産現場となり、自己の意思や行動というものをほとんど持たない実体となっていた¹⁾。

中国の国有企業はあくまでも国家の計画通りに生産を行い、そして生産物はすべて国家に決められた価格で買い取られ、生産に必要な資金及び原材料・設備などもすべて国家予

*カ セイギョウ：大阪国際大学経営情報学部助教授〈2002.6.28受理〉

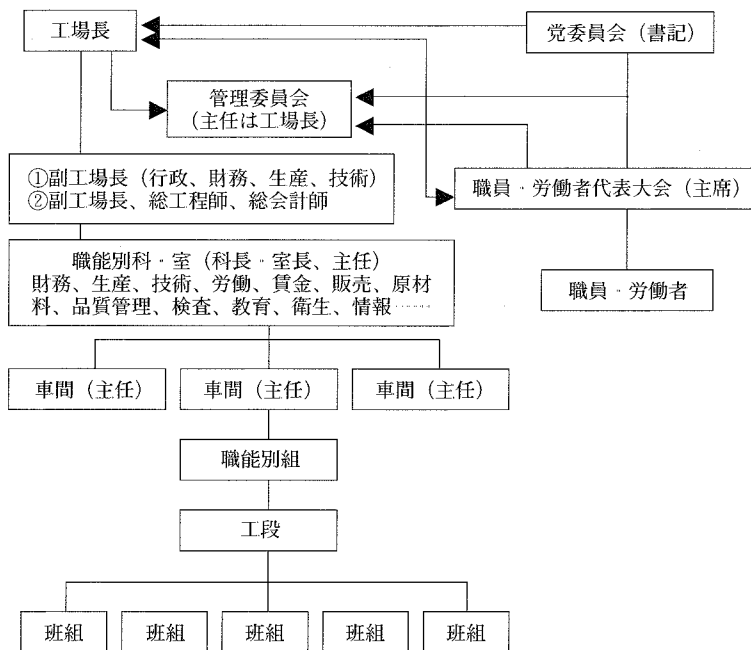
算の一部として、中央行政機関ないし地方政機関によって支給されていた。企業の自己利益が否定されていたため、財務管理においては、最も基本的な経済計算制度がなく、消費資材の基準量を決めず、原価計算も行わなかった。長期にわたって欠損を出している企業はぬくぬくと相対的に財務状況のよい企業の労働成果にあぐらをかいて、生存を維持していた。それに伴い、不合理な資源の分配が生じ、企業レベルでは、積極的に資源を利用する意欲をほとんど持たない。多くの企業では、資源の浪費は急増し、生産効率がきわめて低下していた。また、企業の経営管理者の選任においても、従業員の採用においても、すべて行政機関によって上から決定されるため、経営の自主権を持っておらず、経営管理の管理役人体制が色濃く現れていた。さらに、従業員の賃金及び年金、医療、住宅などの福利厚生についても、国家計画によって定められ、企業から一律に提供されていた。「鉄の茶碗」を持っている従業員の労働意欲を刺激するようなインセンティブが少ないため、労働生産性も低く、経営効率の悪い状態が普遍的に存在していた。このような管理体制の下で、多くの国有企業は生産停止に近い状態に陥り、中国の国有企業は国民経済の発展の支えであるどころか、むしろ重い負担となってしまった。建国30年近く経つ1978年になって、世界の先進国と比べ、国民経済が著しく立ち後れていたことから、ようやく中国の国有企業は国民経済の担い手としての存在価値が見直されることになった。

国有企業の改革の実施過程を分析すると、二つの波の高まりがあったと思われる。第一の波は1986年までの「放権譲利」と呼ばれる局面である。「放権譲利」とは、国家が国有企業の経済的関係をはっきり整理したいため、事前の金融政策として、政府は国有企業に対し、今までの利潤上納から租税徴収へ切り替えた。第二の波は、1987年以後の経営請負責任制度及びリース経営の実施である。国有企業の改革の重点は、国有企業への「放権譲利」から、企業経営メカニズムの転換・整備に移った。国有企業の所有権と経営権を分離させたいという狙いから、新しい経営方式として、大中規模の国有企業では、経営請負責任制が、小規模の国有企業ではリース経営が導入された。この一連の経営自主権の拡大政策は国家の所有権を変えることなく、計画経済の方針も維持され、その上、企業経営管理者に比較的大きな経営権を持たせたこと及び労働者の利益と企業の利潤を結びつけたことにより、労働意欲が引き出され、革新的な施策であると当時評価された。しかし、これまでの国有企業の改革はあくまでも「国营」を前提し、国有企業を独立した法人として、改革のメスを入れていない。依然として、国有企業は国家行政機関の付属物という性格から進化していない。政府の行政支援を相変わらずに受けていたため、国有企業の中では、「利益を負うが、損失は負担しない」という現象が多発した。

第2節 経営自主権の拡大

中国の経済にとって、国有企業の改革、経営活性化は、もっとも重要な一つ課題であるが、特に90年に入って郷鎮企業や外資系企業などの非国有セクターの発展に伴い、国有企業の生産や雇用など多くの面において、企業の役割が低下してきている。91年に入るまでに回復しつつあった。しかし、不況期を脱した後の国有企業にはより深刻な問題が蓄積されていた。「深刻な問題」とは、企業収益の悪化である。

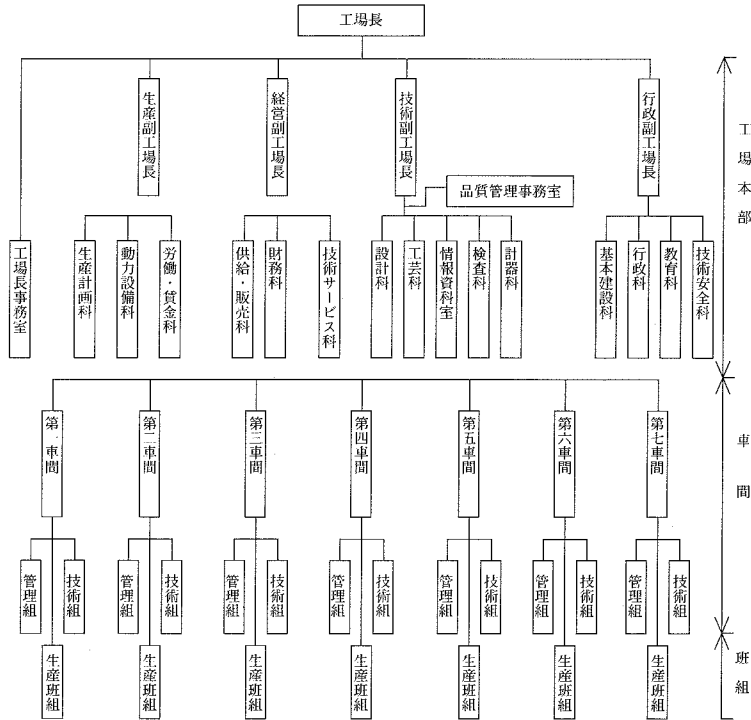
図7-1 企業経営自主権拡大後の組織管理図



資料出所：『中国企業管理百科全書』1984年版より作成

1993年には国有企業の改革、特に大中型企業の市場参入を課題とし、1992年の7月には「国有工業企業経営メカニズム転換条令」を発表してから本格的に企業改革に乗り出す姿勢を見せている。中国では1979年から国有企業の改革に着手するようになったが、およそ三つの段階に分けることができる。第一段階は1979年から1986年まで、この時期国有企業の改革については直接に触れず、政府に集中し過ぎている権限の分散の必要性を指摘しただけであった。国有企業の自主権拡大、つまり「党委員会指導下での工場長責任制」、企業の利潤留保、固定資産の原価償却費などに関する五つの規定を制定し、各地、各工場への試行を呼びかけた。試行の中で多くの問題が顕在化したために、改革の叩き台になったという面で評価するべきであろう。特に党委員会指導下での企業組織の再編成を推進することを目指した。専門的な工場長が各工場に抜擢されるようになり、実際の成果が上がった。しかし、工場が行政の従属物に担っている状況は変わらず、工場の党委員会が実際の権限をもっていることもあって、工場長はほとんど力を発揮できなかった²¹⁾。

図7-2 中国の工場管理組織図



資料出所：何成業「中国国有企業の組織改革」1997年

一方、同じ1984年集団郷鎮企業の急速発展と経営の成功を取めたことによる国有企業自主権拡大の問題が浮上するため、中国政府は「国有工業企業の自主権の拡大を一步進めることについての暫行規定」を発表した。この規定は10項目の内容によって国家と企業の新たな関係を確立した。

- (1)生産経営計画について、企業は国家と企業計画と国家商品供給契約の達成を前提に、国家の建設と市場に必要な製品を独自に増産できる。
- (2)製品販売について、国家が企業の自主販売権を与え、企業に生産された製品、新製品、超過生産した製品など一部は自主販売できる。さらに重要な生産原材料鋼材、銅、アルミ、硫酸などは計画超過生産部分のすべてを自主販売できる。
- (3)製品価格について、企業の自主販売部分と超過生産部分の価格は、通常上下20%の範囲で自主的に企業が価格を決める権限をもつ。
- (4)物質購入について、国家が統一的に分配する物質は企業が供給者を選択できる。
- (5)資金調達について、企業は留保された資金で、主管部門が決めた比率で生産発展、新製品の研究開発、報奨金基金などを設け、企業独自調達使用できる。
- (6)資産処分について、企業は余剰、遊休資産を賃貸し、又は有償譲渡する権限を有する。

- (7)機構設置について、主管部門が定めた定員のなかで、実際の必要に応じて機構設置と人員の配置をする権限を有する。
- (8)人事・労働管理について、工場長、党書記は上級部門が任命する。行政副職は工場長が任命し、主管部門の承認をうける。また工場長は従業員の賞罰を行う権限を有する。
- (9)賃金・ボーナスについて、国家の統一基準を前提に企業自分の特徴に基づき独自の賃金形態を選択することができる。
- (10)連合経営について、企業所有形態、従属関係、財政体制を変えないで、部門別、地域別を越えた連合経営に参加することができる。

この新「規定」は以前と比べ、(6)で不要生産手段の売却権を認可した、(9)で賃金形態の自己決定権を認めた、(10)で地域別、部門別を越えた連合経営権を明記したなどで、国有企業は幾分自主権を拡大するものとなっていた。この時期における改革は第一に国有企業の経営を活性化し、企業の損益自己負担する。第二に企業の商品市場発展をはかり、生産物資の計画分配を減らし、資金市場、技術市場などを拡大する。第三に政府部門が企業に対する管理を直接管理から間接管理にする。すなわち政府の指令的計画から指導的計画へ、また市場調節分野を増やすことである。例えば、政府が下達する計画製品の品種が1984年の120種余りから88年の65種に減り、また政府の各専門部門の下達生産の指令的計画の品種は1984年の1,900種余りから88年の380種に減った。また各省、市、自治区の指令的計画製品大幅に減少した。中央政府と地方政府の生産の指令的計画製品に関する生産額の全生産総額に占める平均比率は、1984年の80%から88年の16.2%に下がり、指導的計画製品の生産額の占める比率は42.9%に上昇し、市場調節部分は40.9%になった。生産資材や設備の購入と製品の販売などについても、国有企業は自主権をもつようになったと言われる³⁾。

しかし、従来の計画体制は指令的計画に変わる指導的計画の採用という形で残存した。指導的計画は企業に対して拘束力をもたないと規定され、できる限り間接管理に向かわねばならないとも指示されている。しかしそれでも、この指導的計画により、計画は相変わらず大きな権威をもち続けている。指導的計画の導入は、政府機関と企業とが相互の誤りを正す制度であると考えられているが、その反面、混乱を避けて旧来の計画機構も残し、改革の目玉として企業自主権も拡大するという妥協的で折衷的な方策でもある。それだけに、改革が徹底しないという面も多分にある。指令的な生産配分計画が依然として基礎資材を管理し、企業の命脈を左右している以上、企業自主権の行使には限界があるようである。また中央政府が計画管理を下放しても、代わりに地方がそれを接收し、必ずしも企業の権限にはならないという問題もある。本当に企業まで下放されたものは40%に満たないといわれている。

第3節 経営環境に厳しく

1987年、国有企業の改革は第二段階に入り、中国の経済は急成長し、特に工業の成長はさらに急速なものとなったが、同時にこれまで経験したことのないようなインフレが起り、消費財ばかりでなく、生産財も二重価格の定着によって大きな値上がりを見せた。

国有企業の改革を進めて、責任、権限、利益の結び付いた企業経営メカニズムを確立することがうまく行っていない原因は二つある。一つは企業に与えることになっていた権限を一部の地方や部門では中間機関が横取りしていること、もう一つは経営権拡大と損益自己責任制実行の条件を作り出す問題が解決されていないことである。価格を含めた大胆な改革推進は意図されたが、あまりにも激しいインフレは改革にブレーキをかけることになり、1988年9月に政府は改革の推進より調整に力を入れる政策の転換を図った。

政府は国有企業に対し調整・整理の措置を取った。市場が不況になったため、資金不足、販売困難、コストアップに見舞われ、操業停止に追い込まれた国有企業の数はかなり多かった。特に国の決定した製品価格が安すぎ、生産能力が過剰になり、また技術が立ち遅れている多くの企業が経営にうまくいかず、そのため、その企業の欠損が大量増加した。1989年の予算内国有企業の欠損額は88年の1.2倍余りに増え、欠損額は予算内国有企業総数の23%を占めた。1989年度財政のうち、国有企業の欠損を補助するための支出は599億7,600万元（約120億ドル）に達し、その年の財政総収入の23.3%を占めた。さらに1990年の欠損も増大し続け、予算内国有企業の欠損額は89年同期に比べて127.8%増え、欠損企業の比率は35%に上昇した。企業の経済効率をはかる諸指標は全面的に悪化した。これら多くの欠損企業のうち、これまでに倒産したか淘汰されたものは一つもなかった。

国有企業に適用する企業倒産法は実際には施行不可能に陥った。前述の操業停止企業、欠損企業は倒産、淘汰を心配する必要がないばかりでなく、これまで通りに貸金をひいては「報奨金」を支給できたのである。というのは、政府が社会の安定を保つため、これらの企業に融資を提供するよう銀行に要求したからである。欠損企業は売上収入があれば、真っ先にこれを使って貸金と報奨金を支給した。そのため三年間の調整・整理の中で、国有企業の生産増加は緩慢で、欠損が大量増加しているにもかかわらず、貸金は増え続けたのである⁴⁾。

要約と結論

以上、国有企業は多かれ少なかれ市場競争の圧力を感じるようになった。一部の国有企業は自社の生産を積極的に調節して市場の変化に適応し、生産と販売が伸び続けているが、ほとんどの国有企業は市場の変化に対する対応できないことである。また、市場の発展は不完全であり、国有企業もまだ真の市場活動に適応できるよう改革されておらず、そのため国有企業の行動に対する市場の拘束力はまだ強くなく、経営の資源配分の最適化に対する市場の役割も大きくはない。国有企業も市場規則に基づいて行動し、市場の変化に対して適応することがまだできない。市場経済の導入によって経営環境は激変し、当面、国有企業は空前の困難に直面しているため、国有企業の行動はしばしば市場経済の軌道から逸脱している。また、国有企業は市場の状況を無視して売れない製品の生産を増産した。その結果、製品が大量滞貨となり、資金が回収できなくなっている。国有企業は低コスト、高品質の売れる製品作りを至上課題としている。何が売れるかつかみ切れない企業が多く、増産してもムダになりがち、こうした問題も企業の大きな仕事になっている。国有企業の経営悪化の原因として次のことが挙げられる。

中国の企業組織と経営管理

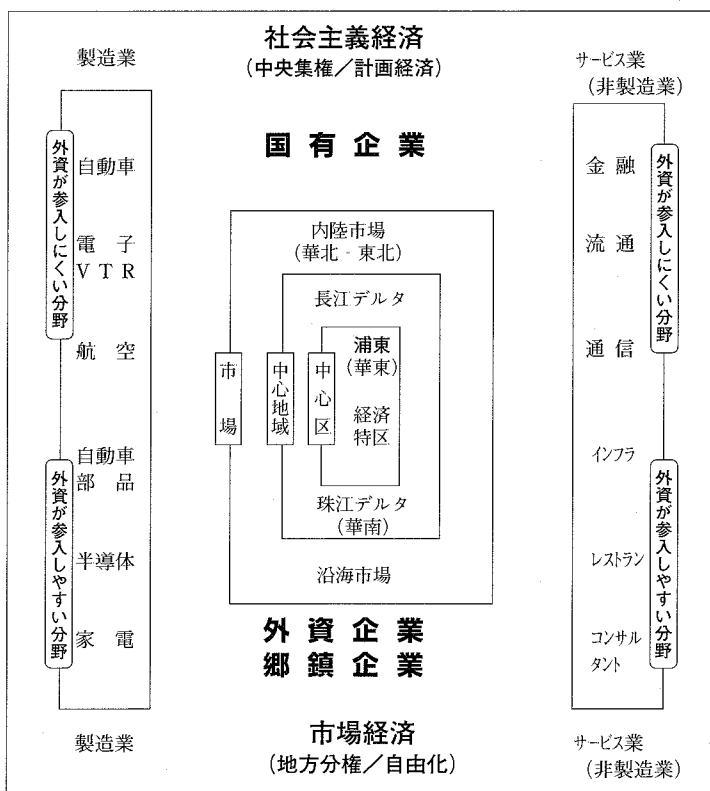
第1は、国有企業の中で大中型工業の占める比率が大きく、経営の環境変化を最も大きく受けている。

第2は、国有企業はまだ市場の環境変化に応じて自主的に経営することができない。もちろん市場経済メカニズムの不健全も重要な原因である。

第3は、国有企業の生産製品の過剰在庫、不良債権、流動資金不足などが問題となったが、中でも財政収入の伸び悩みは深刻である。

特に第3は、国有企業からの税収は国家財政の60%以上を占めているが、国有企業は一部を除いて生産は停滞、当然、税金も少なくなるわけだが、それ以上に問題なのは赤字企業の増大である。さらに、1990年代入ってからは、国家と国有企業の間、そして国有企業と国有企業の間の財務の不明確性は大量の不良債権を生み出し、国有企業は深刻な財政難に陥った。中国の国有企業は抜本的な改革方法を求めている。

図7-3 中国の社会主義的市場経済の現状



資料出所：稲垣清『中国の仕組み』三菱総合研究所1997年

1992年、第三段階に入ると既に経済改革は13年を経過し、中国では市場経済という基本原理を認め、導入し始めている。しかし、市場経済の確立は国有企業に対して旧制度と全く異なる外部環境を作り出し、国有企業が政府の付属としての地位から脱却し、真の経営自主権を利用して市場の経済活動に参加するよう促進するばかりではなく、企業経営管理を改善するよう市場圧力を加えることになった。国有企業が市場活動の主体となって市場に進出し、政府に依存せず、市場の規則に従って行動し、市場の競争に参加し、優勝劣敗の中で生き残り発展するような改革が要求されている。改革の圧力によって、国有企業の経営環境は大きく変化した⁵⁾。

第8章 企業所有制の多元化

第1節 所有制多元化の理論

1997年秋の第15回党大会における江沢民報告は、中国の実態から出発する上で最も大切なことは、中国が現在および今後の長期にわたって「社会主義の初級段階」にあることを認識することにある。すなわち「社会主義とは何か、社会主義をどのようにして建設するか」をはっきりさせるためには、初級段階の社会主義とは何か、初級段階でどのようにして社会主義を建設するかをはっきりさせねばならない。したがって、中国が後れた生産力の発展水準にあり、工業化・経済の社会化・市場化・近代化を実現するには相当の長い期間を要するというのである。同時に、改革・開放より前の時代に犯した誤りの根本的原因の一つは、この社会主義初級段階を飛び越えようとしたことにあるとの見方も示している。

今回の初級段階論の再提起は所有制の多元化を正面から認知すると同時に、ほとんどの国有企業を株式制へ転換させていくためのエクスキューズでもある。そこでは、株式制は現代企業における資本組織形態の一種と定義される。所有と経営との分離、および資本の効率的運用に役立つとの理由から、株式制は資本主義でも社会主義でも利用可能な形態として位置付けられている。こうした経済目標を実現するために、国有企業は三大改革を取り込んでいる。国有企業の改革は、広範にして深刻な変革である¹⁾。

当面、国有企業の体制転換と構造調整は難関突破の段階に入り、若干の深層部の矛盾と問題が集中的に暴露した。在来体制の長期にわたる影響、歴史的に形成された諸々の問題、長年来の重複建設、市場環境の急激な変化によって、かなりの国有企業はまだ市場経済の要請に応えることができず、経営メカニズムが活性を欠き、イノベーションの能力が弱く、債務と社会的負担が重く、余剰人員が多すぎ、生産と経営が困難に陥り、経済効果が低下し、一部の従業員が生活に困っている。そのため、確実かつ効果的措置をとって、これらの問題を解決しなければならない。これは国有企業の改革の成敗にかかわっているばかりでなく、経済体制全体の改革の成敗にもかかわっている。

中国政府は2010年までの国有企業の改革・発展の目標は、経済体制と経済成長方式という二つの根本的な転換と対外開放拡大の要請に応え、戦略的調整と改組を一応完成し、わりに合理的な国有経済の配置と構造を形成し、わりに完全な現代企業制度を確立し、経

済効果を著しく向上させ、科学技術開発能力、市場競争能力、リスク回避能力を著しく増強し、国有経済に国民経済の中でよりよく主導的役割を果たさせることである。国有企業の改革と発展を推進するには、次のような指導方針を堅持しなければならないと強調している。

- (1) 公有制を主体とし、多種の所有制経済を同時に発展させる。所有制構造を調整し、完全なものにし、公有制の多種の実現形式を積極的に模索し、国民経済における国有経済のコントロール力を増強し、多種所有制経済の公平な競争と共同の発展を促進する。
- (2) 戦略上から国有経済の配置を調整し、国有企業改組する国有経済全体をりっぱにすることに目をつけ、国有資産の合理的流動と再編を推進し、国有経済の配置と構造を調整し、大型企業と企業グループを積極的に発展させ、中小企業を自由化し、それを活性化させる。
- (3) 改革を改組、改造、管理強化と結びつける。市場経済の要請に応え、企業の経営メカニズム転換に力を入れ、企業全体の素質を高め、産業構造の最適化と経済の高効率運行のミクロの基礎を築く。
- (4) 現代企業制度を確立する。所有権をはっきりさせ、権限と責任を明確にし、行政と企業を分離させ、科学的に管理するようにし、政策決定、執行・監督システムを健全にし、企業が自主的経営、損益自己負担の法人実体、市場実体となるようにする。
- (5) 企業の科学技術進歩を推し進める。企業の研究・開発と技術改造を強化し、科学技術人材を重視し、生産部門・教育部門・研究部門の結合を促進し、イノベーションメカニズムを構築し、持続可能な発展の道を歩む。
- (6) 企業の管理を全面的に強化する。科学的管理を実行し、基礎的活動を強化し、経営を改善し、効率を高め、労働に応じた分配を主体とする多種の分配方式を実行し、効果的な激励と制約メカニズムを構築する。
- (7) 企業の優勝劣敗の競争メカニズムを構築する。併合を奨励し、倒産を規範化させ、一時帰休で人員整理を行い、ストラスによって効果を向上させ、再就職プロジェクトを実施する。各方面の力に頼って、就職のルートを拡大し、国有企業の一時帰休者の基本的な生活を確保する。
- (8) 各項の関連改革を協調させ、推進する。政府の職能を転換し、権限と職責が明確な国有資産の管理・監督・運営システムを確立し、国有資産の価値保持と増大を保証する。法体制建設を強化し、市場の経済秩序を維持する。社会保障システムを健全にする。企業の資金増加、債務減少、負担軽減を援助する。
- (9) 誠心誠意労働者階級に頼り、企業の党組織に政治的核心の役割を果たさせる。企業の党組織建設と思想・政治活動を強化し、企業の経営管理陣の素質を高め、従業員代表大会を基本的形式とする企業の民主的管理を堅持しそれを完全なものにし、従業員の合法的権益を確実に擁護する。
- (10) 企業の精神文明建設を推進する。思想道德教育と技術業務訓練を強化し、従業員の素質を全面的に高め、積極的に向上する企業文化を育成し、物質文明建設と精神文明建設を協調しながら発展するように推し進める²⁾。

以上、中国国有企業の改革は、国家経済体制全体の改革の中心として、社会主義市場経済体制を確立し、公有制と市場経済の効果的な結合を実現する面では、国有企業に市場経済の要請に応える管理体制と経営メカニズムを構築させることが最も重要である。そのため、引き続き思想を解放し、实事求是を旨とし、社会主義社会の生産力の発展、社会主義国の結合的国力の増強、人民の生活レベルの向上に利することを根本的な基準とし、現代の社会化生産の法則を表すすべての経営方式と組織形態を大胆に利用し、生産力の発展をこの上なく促進できな公有制の多種の実現形式の模索に努め、国有企業の改革を深化させる面で新たな一歩を踏み出さなければならない。

第2節 株式会社制の導入

1997年の15回党大会における経済政策上の重要な決定の一つは、所有制を多元化し、公有制のあり方の多様化を認めたことにある。その中でも、国有企業で株式化と株式合作制を推進していく方針が明示されたことは、公有制の多種の効果的な実現形式を積極的に模索する。国有資本は、株式制を通じて、さらに多くの社会資本を引きつけ、組織し、国有資本の機能を大きくし、国有経済のコントロール力、影響力、促進力を高めることができる。国有大中型企業、特に強みをもつ企業のうち、株式制の実行に適するものは、上場の規範化、中外合資、企業間の相互株式参加などの形式を通じて、株式制企業に改め、混合所有制経済を発展させなければならず、重要な企業に対し国はその株の大半を保有する。

毛沢東時代には長きにわたって国有と集団所有とが社会主義の公有制として支配的地位を占めてきた。改革・開放20年近くを経た今日、中国における所有制の多元化はかなり進行している。国有と集団所有以外に、私営企業や自営業者から外資系企業（外資%、合弁、合作経営）や混合所有企業まで所有制は多元化してきた。また、公有制についてもそれぞれ多様な所有・経営形態が模索実行されてきた。

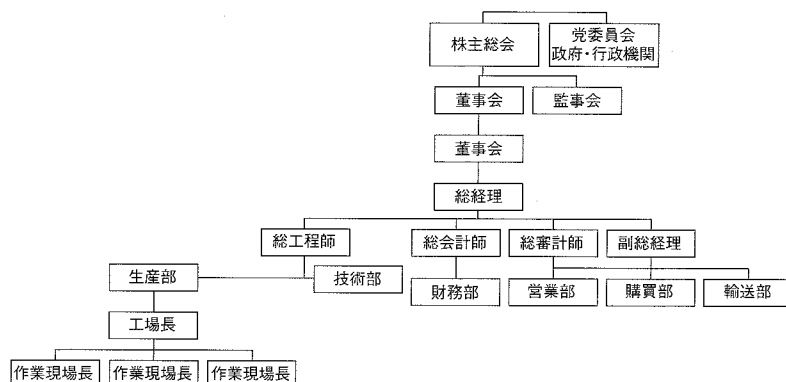
中国は、従来の社会主義公有制の概念で規定された国有や集団所有の枠組みを超える新しいタイプの所有制がいくつも登場している。非国有企業との連合経営、リース、請負、移管、委託経営、合併、買収、株式制、株式合作制、中外合弁、外資への譲渡など多種多様である。株式合作制は内部従業員全員が株式を購入して資本参加することを原則とする。従業員がこの企業を去るときには自分の株を持っていけないから、従業員集団所有制の一つのタイプといってよい。

1. 株式化された国有企業の構造と現状

中国経済立ち後れの最大原因は国有企業の経営状況の悪化であり、国有企業は速やかに株式会社制度の効用を利用し、経営状況を改善したい。そのため、1993年会社法（公司）が制定されたことにより、国有企業における株式会社制度の導入が本格にスタートした。

株式会社の経営組織構造では、図8-1のように、通常の株式会社と同様に最高の意思決定機関は株主総会である。株主総会は年に一回開催される（会社法第104条）、株主は一株につき一議決権を持つ（会社法第106条）。

図8-1 中国の株式会社組織図



資料出所：『中国企業管理方法大全』『中国会社法』等資料より筆者作成

株主総会の下には、「董事会」と呼ばれる役員会が設置される。「董事会」を構成する董事は、株主総会で選挙され、5人～19人が任命される（会社法第112条）。「董事長」は「董事会」で選ばれ、会社の唯一の法人代表である。（会社法第113条）。董事は株主総会のたびに改選される必要はなく、定款においてその任期を定めることができるが、三年を超えることができない（会社法第115条）。「董事会」を開催する回数については、一年度につき最低二回の開催が義務づけられている（会社法116条）。日常的な経営管理を委ねられているのが総経理であり、総経理は「董事会」によって任免される（会社法第119条）。総経理は董事会兼任することができるが、董事ら選ばれる必要がない。董事でない経理も、「董事会」の会議に列席することができる（会社法第119条、120条）。これらの経営機構とは別に、会社の財務を監査し、董事や総経理の職務を監督する機構として、「监事会」が設けられる。「监事会」は株主の代表及び従業員の代表で、合わせて三名以上によって構成され、任期は三年と定められている。監事は「董事会」に列席することができるが、董事、経理及び財務責任者は監事を兼任することができない（会社法第124条～126条）。「株主総会」、「董事会」、「监事会」を「新三会」と呼び、それらによって、中国の国有企業が初めてそれ自身の意思決定機構を持つようになった。株式会社化された中国国有企業の株式は株主の主体によって、①国有株、②法人株、③個人株に分けられている。国有株とは、国家投資を代表する部門あるいは機構が、国有資産で会社へ投資して生じた株式のことである。中には既存資産から換算した国家株も含まれる。法人株とは、企業法人が法によって支配できる資産で会社に投資して生じた株式のことである。法人株には二つの種類がある。一つは、発行企業が留保資金などで投資した自社株である。もう一つは、自己資金で購入した他社の株式である。個人株とは、個人の合法的財産で会社に投資して生じた株式である。

中国の株式会社は、特に国有企業から株式会社に転換した企業には、通常の株式会社と

大いに異なるところが見受けられるという点である。これは中国政府が提唱された「社会主義市場経済」と同様に株式会社制度も社会主義的なものでなければならない。しかし、株式会社制度は所有多元的な所有制度を内部に抱え込んだ企業体から初めて成立するものであり、改革開放後の中国にも所有制度は多元化になってきたため、どうすれば国有企業に株式会社制度を導入しながらも、いわゆる社会主義的に維持できるのが課題である。中国政府は「公的所有制を主とする」という原則を採用すれば、それは社会主義の元での株式会社であり、資本主義の株式会社と異なるポイントであると解釈した。「公的所有制を主とする」とは具体的には、公的所有制に属する機関、企業の保有する株式が、総株式数の過半数を占めなければならないということである。非公的所有制の企業や個人は株式の保有をも許可しているが、その数には限度が設けられていたのである。1993年の会社法の条文には、この「公的所有制度を主とする」という原則が株式会社制度の基本原則として確認された。さらに、1994年11月に通達された「株式会社国有株管理暫定弁法」には、「公的所有制を主とする」という原則が強調されながらも、「国有株が国家産業政策に従い、株式会社において支配的な地位を占めるように保証する。」(第三条)という規定が明文された。

さらに、1997年の第15期4回中国共産党大会の決定にも再三に強調された。要するに、国有制が支配的な地位を占めるという意味に他ならない。既に言及したように、中国の公的所有制は全人民所有制と集団所有制という二つの所有制によって、構成されている。従って、「公的所有制を主とする」という原則は、国有株の以外に、集団所有制の企業の保有株も含め、両者の保有株式の総数が主たる部分を占めることを意味している。ところが、「国有株が支配的な地位を占める」ということになれば、当然のことながら集団所有制は支配的な地位からは排除されることになる。すなわち、国家が株主として、常に支配的な地位を占めなければならないのである。さらにその「暫定弁法」は、「国の支配的な地位」について、具体的に規定している。その支配の方式を絶対的支配と相対的支配の二段階に分けた。絶対的支配とは、国有株の持ち株比率が50%を超えるものを指し、相対的支配とは、国有株の持ち株比率は30%以上50%以下のことであるが、株式を分散させることにより、国有企業に対して、支配的な影響力を持つものを指すという。周知のように、株式会社に対し、過半数の株をさえ持っていれば、株主総会において、過半数で議決する事項は、思いとおりに決定することができるし、3分の2以上の議決権を必要な重要事項はたとえ任意に議決できないにしても、国家の意思に反する決定を議決される恐れはほとんどない。相対的支配の場合には、絶対的支配の場合のように自由にいかないが、それでもやはり、国家の意思に反する決定は基本的に阻止することができる。国家の生産において基幹的な地位を占める株式会社化にされた国有企業が絶対的支配の対象であり、その次に位置する株式会社化された国有企業が相対的支配の対象であるという³⁾。

1998年、国家統計局は、全国の株式会社への移行を完了した2,000社に対し、調査を行った。その内訳を見ると、1997年末時点で、国有独資会社が27.8%を占め、残りの企業のうち、国家資本は73.6%に達している。この数字から明らかなように、市場経済に対応した新しい企業形態のイメージとは裏腹に、中国の株式会社化にされた国有企業は国有と

いう所有制にまだ強く拘っていることが分かる。これは、株式会社に改組した国有企業に業績不振をもたらした原因である。

第3節 現代企業制度の確立

現代企業制度の確立は、15期4中全会で提起された改革構想である。構想の内容は、①国有企業を現代企業制度、具体的には株式会社、有限会社へ改組する、②国有資産を管理・運営する独立の部門、具体的には政府の行政部門としての国有資産管理部門、営利を目的に国有資産の運用を図る国有資産運営機構、(持株会社)企業、の三層の管理・運営体系を設立する、③政府行政部門、特に従来企業を直接管理・管轄し、所有権を行使してきた産業部門別の企業主管部門を整理・統合・再編成する。現代企業制度の確立は、社会化大生産と市場経済を発展させるための必然的な要請であり、公有制と市場経済とを結び付ける効果的な方途であり、国有企業の改革の方向でもある。中国の国情から出発して、実践的経験をしめくり、14期三中全会の決定と第15回党大会の報告の中の現代企業制度の確立に関する論述に基づいて、所有権がはっきりし、権限と責任が明確で、行政と分離し、科学的に管理するという要請を理解、把握し、とりわけ以下のいくつかの点を、力を入れてつばにやらなければならない。

- (1)引き続き行政と企業の分離を推し進める。政府は国が出資して設立し、株式を保有する企業に対し、出資者の代表を通じて所有者の職能を行使し、出資額に基づいて、資産による受益、重要な政策決定、経営管理者の選択などの権利を享有し、企業の債務に対し有限責任を担うが、企業の日常経営活動に関与しない。企業は法によって、自主的に経営し、規定通りに納税し、責任をもって所有者の純資産の価値を保全、増大し、所有者の権益に損害を与えてはならない。各級党・政府機関は人員と財物などの面で、その経営する経済実体や直接管理する企業と完全に関係を断ち切らなければならない。
- (2)国有資産管理の効果的な形態を積極的に模索する。国家所有、分級管理、授權経営、分業監督という原則にのっとり、国有資産の管理・監督・運営システムとメカニズムを徐々に構築し、厳格な責任制度を確立し、健全にしなければならない。国務院は国を代表して国有資産所有権を統一的に行使し、中央と地方政府は級に分けて国有資産を管理し、大型企業、企業グループ、持株企業に国有資産経営権を授ける。出資者の資金払い込みを確保しなければならない。地方が試行を通じて、国有資産管理の具体的な方式を模索、確立するのを認め、奨励する。監察特派員制度を引き続き試行し、同時に第15回党大会の精神を積極的に貫徹し、監事会制度を健全にし、規範化させ、体制とメカニズムの面から国有企業に対する監督を強化することに移行し、国有資産とその権益が侵害されないように確保する。
- (3)国有大中型企業に対し規範的な公司制改革を実行する。公司制は現代企業制度の効果的な組織形態の一つである。公司法人による管理の構造は公司制の核心である。株主総会、董事会、監事会と經理の職責をそれぞれ明確にし、それぞれ責任を負い、協調して運営し、効果的にバランスを保つという公司法人による管理の構造を形成しな

ればならない。所有者は企業に対し最終的支配権を持っている。董事会は出資者の権益を守り、株主総会に対し責任を負わなければならない。董事会は会社の発展目標と重要な経営活動について政策決定を行い、経営者を招招聘、任命し、経営者の業績を考課、評価する。監事会に企業の財務と董事、経営者の行為に対する監督の役割を果たさせる。国有独資公司、国有持株公司の党委員会の責任者は法定手続きを通じて、董事会、監事会に参加することができ、董事会と監事会には従業員代表の参加がなければならない。董事会、監事会、經理および労働組合の党员責任者は、党の規約および関連規定に基づいて党委員会に入ることができ、党委員会書記と董事長が一人で担当することができるが、董事長と總經理は原則として違う人が担当する。董事会に重要な問題を統一的に決定する役割を、監事会に効果的に監督する役割をそれぞれ十分に発揮させる。党組織は党の規約に基づき、労働組合と従業員代表大会は関係法律・法則に基づいて、その職責を履行する。株主権の多元化は規範的な公司法人による管理の構造の形成に役立ち、国が独占経営しなければならないごく少数の企業を除いて、多元的投資を主体とする公司を積極的に発展させなければならない。

- (4)市場に向けて企業の経営メカニズムの転換に力を入れる。企業がよければ生き残り、悪ければ淘汰される、経営者が昇ることもできれば下りることもできる、従業員が採用することもできれば解雇することもできる、収入を増やすこともできれば減らすこともできる、たえず技術を革新する、国有資産の価値を保全、増大するなどのメカニズムを徐々に構築しなければならない。現代企業制度に適応する収入分配制度を確立し、国の政策の指導下で、董事と經理が各自の職責と貢献に基づいて報酬を取得する方法を実行し、企業従業員の賃金水準は、企業が所在地の平均賃金と自社の経済収益に基づいて決定し、企業内部では労働に応じた分配の原則を実行し、適当にその開きを大きくし、資本、技術などの生産要素の収益の分配に参加するのを認め、奨励する。確実な措置を講じて、当面一部の独占業種の個人収入が高すぎる問題を解決する⁴⁾。

国家レベルの実験企業の株式制への導入は、96年末の実験案段階では、国有独資会社(国家100%出資の有限会社)が79社、複数株主の株式制へ移行するもの17社(うち株式会社11社、有限会社6社)、その他2社でありの、所有権と経営権の分離という株式制企業的前提を必ずしも満足させるものではなかった。しかし97年末には、70社が多元的な投資主体の株式制企業に変わっており、所有権と経営権の分離が急速に整えられているようである。各地方、各部門の実験企業では、97年末、1,989社が株式制に移行し、うち1,080社が有限会社あるいは株式会社になっている。地方、部門レベルでも多元的投資主体の株式制への移行が図られている。株式側への移行は、実験企業以外でも推進されている。96年末の統計によると、会社法(94年7月施行)に基づく株式会社は約4,300社、株式資本総額3,580億元であった。多元的投資主体の株式制への移行は、一定の広がりを持ってきているといえよう。しかし出資比率についてみると、4,300社の株式資本総額のうち、国家株57.1%、法人株約23%であり、国家株の比率が過半数を占めていた。多元的な投資主体の株式制への移行といっても、96年段階でみる限り、一人の大株主(国家)とその他の群小の株主という構造に止まっていた。

第4節 国有企業の戦略的改革

現在、国有企業の戦略的改革は、基本的には「抓大放小」、つまり大企業、とくにそのうち最も基幹的部門は国家が掴み、また支援するが、小企業は市場に任せ、合併や売却などの方法で活性化する方針が進められることになろう。1997年秋の第15回党大会において国有企業の株式化政策が打ち出されたが、より具体的には國務院發展研究センターが提案する「戦略的改組」案に沿って改革は進められていくものと思われる。この主要な内容は、①産業政策に合致した国有大企業、企業集団へ国家支援を集中する、②国有資産の分布構造を調整し、大企業、企業集団を中核とした企業組織構造の最適化＝大規模化を図る、③それ以外の国有企業、特に国有小型企業に関しては自由化するというものである。この構想は、産業政策に基づいて国家所有の配置を再編成し、国有経済セクターの全体としての効率化を図ろうとするものであったが、「抓大放小」（大きなものをつかんで、小さなものを自由化すること）端的に言えば、国有企業の縮小、産業政策に合致した大企業、企業集団以外の切り捨て政策であった。

この改組案では、①戦線を収縮し、重点を強化し、国有経済の配置と構造とを最適化すること、②国有企業の株券の多元化を実現し、国有企業の経営メカニズムの転換、近代的企業制度の確立を推進することを目的に、以下のような制度改革を早急に実現すべきことを提言する⁵⁾。

1. 「抓大」の改革

戦略上から国が独占経営しなければならないごく少数の企業は、市場経済の要請に応えることに努めると同時に、国は必要な支持を与えて、しかるべき機能をよりよく発揮させなければならない。競争的分野で一定の実力を持つ企業は、多方面から投資を誘致し、発展を速めなければならない。製品は市場があるが、負担が重すぎて、経営が困難に陥っている企業は、併合、連合などの形式で資産再編と構造調整を行い、資産を活性化させなければならない。製品は市場がなく、長期にわたって欠損し、欠損をなくす望みがなく資源が枯渇した企業、および資源を浪費し、技術が立ち遅れ、品質が劣り、汚染のひどい小型炭鉱、小型精油所、小型ガラス工場、小型火力発電所などは倒産、閉鎖を実行しなければならない。あくまで「大型企業に力を入れ、小型企業を自由化させる」。実力と競争力の強い大手企業と企業グループの育成に力を入れなければならない。そのうちの一部は地域、業種、所有制、国籍に跨って経営する大手企業グループになることができる。これらの企業が資本運営、技術革新、市場開拓などの面で強みを発揮して、国民経済の柱と国際競争に参与する主な力となるようにしなければならない。企業グループの発展は、客観的な経済法則に従い、企業を主体とし、資本をきずなとし、市場を通じて形成しなければならない。行政手段に頼ってむりやりに寄せ集めてはならず、盲目的に大きくし、部門を揃わせてはならない。主要な業務を突出させ、競争面の強みを大きくすることに力を入れなければならない。

通信、交通、電力、ハイテク産業、一部重工業など1,000社が重点企業として選定され、96年にはこのうち300社、97年には512社にメインバンク制（企業と「銀行・企業協力取

り決め」を結んだ各中国専門銀行が、企業に融資、決済、現金受け払い、情報コンサルティングなどの総合金融サービスを提供し、銀行と企業の間で安定した協力関係を築くことをいう)が実施された。97年の512社についてみると、97年9月末までの統計で、資産総量の55%、販売収入の60%以上、上納している利潤・税金の85%を占めたという。また企業の大規模化、集団化も、中核企業の株式制化、中核企業を親会社とする親子会社関係の形成が、91年に選定された57企業集団で進展し、97年にはその範囲が、集団所有制の3企業集団を含む120企業集団に拡大されている。さらに97年8月には、江蘇省の金陵石化公司、揚子石化公司、儀征化纖公司、南化集日公司の国有特大型企業同士の連合、いわゆる強制連合が行われ、企業規模の大規模化も進展している。但し、一部地方政府には、ただ異業種を結合させて大型化すればよいとする問題の単純化、本業の充実によるのではなく、金融、証券に手をつけて資産拡大に走る問題もあるようである。

2. 「放小」の改革

国有中小企業を自由化、活性化させる。中小企業、特に科学技術型企業を積極的に助成して、「専門、精密、特別、斬新」の方向に発展させ、大手企業との密接を協業関係を打ち立て、生産の社会化水準を高めなければならず、実際から出発しい引き続き改組、連合、併合、リース、請負経営、株式合作制、売却をなどいろいろの形式で、国有中小企業を自由化、活性化させなければならず、一つのパターンに限定しない。ここ数年に多く現れた株式合作制企業を支持し、導き、絶えず経験をしめくり、逐次完全なものにする。

小型企業の自由化の面では、山東省諸城における株式合作制（企業の生産経営資産を従業員が買い取り、その後従業員持株にする形態）の広範な実施、四川省における国有小型企業の財産権の民間への移転（5,000社近くの国有小型企業のうち3,700社）等の事例が報告されている。

国有企業の戦略的改革は、97年の111実験都市の9月末段階の統計では、国有企業では、389社が破産を宣告、資産総額148億元、被吸収合併国有企業623社、資産総額499億元であった。断片的で整合性に欠けるが、全体として国有資産の流動性が増大してきたことは確かであろう。しかし長期赤字の、淘汰すべき国有工業企業が1万社余り、27万社の国有小型企業のうち、破産状況にある、資産が債務を償えない企業が30%以上という数字に比べると、なお限定的であるといわざるを得ない⁶⁾。

以上、現代企業制度の確立、戦略的改革の現状をやや具体的レベルでとらえてみた。改革は全く停滞していたわけではなく一定程度進展していたが、予期のスケジュールに沿って順調に進展していたわけでもなかった。全体としてみれば今後課せられた課題は大きい。

要約と結論

上述したように、所有制構造の改革は私有化をもたらしたり、社会主義の性質を変えるものではないと論断することによつて、改革をいっそう促進することを提起している。特に国有大中型基幹企業は現代企業制度を確立することを重視しなければならない。国有企業の所有制構造の改革をいっそう推進するには、以下のような幾つかの問題を解決する必

要がある。

1. コーポレート・ガバナンスの問題

中国では国有株の独占的な支配状態は健全なコーポレート・ガバナンスの構築を阻害する。コーポレート・ガバナンスは各株主が共同的に企業の財産を待つことによって成り立つ。各株主の共同の利益追求は有効的なコーポレート・ガバナンスをもたらすのである。従って、極度に集中している株主構成、特に中国のような行政機関が所有権利を行使する状況の下での国有株の過度の集中は、行政機関の企業への直接関与を再び作り出すのである。今度は政府役人が代表取締役として会社に派遣され、以前の「国営」時代の官僚役人体制から変わりがなく、依然として、企業は自主経営が実現できず、市場性の高い経営管理が阻害されるのである。確かに、中国政府の国有企業を株式会社へ取り組む本心は、国有企業の直面している資金不足の問題を解消しながらも、また国有企業を国家のコントロール下に置きたいということにある。

しかし、株式会社制度の導入による資金調達面での効果は一時的なものに過ぎない。資本効率を重視することによって利益をあげ、そしてあげた利益によって企業の価値及び人々の企業への投資インセンティブを高めることにしなければ、更なる有利な資金調達は困難となる。健全なコーポレート・ガバナンスこそは資本効率を重視する原動力であり、株式会社である限り、人為的にコーポレート・ガバナンスの効用を抑制したりすると、企業の効率を悪化させることは避けられなくなる。

2. 企業株式流通の問題

上場企業であっても、国有株が支配的な地位を占めている限り、唯一の流通株である個人株の株数は必然的に制限されるようになる。周知のように、取引できる株式の数量は株式の流通性を決定する重要な要素の一つである。流通性の高い株式は株式市場の安定と投資家の意欲の向上、健全な株式市場を構築するには重要な役割を果たす。また、株式の流通性が高ければ高いほど、企業の資金調達のコストが低下するため、企業の経営戦略の展開を積極的に支えるのである。

従って、中国の株式市場のような少数の株式のみ取引される市場では、株式の流通から企業への監督と調整が機能し難いことが予想できる。それに伴い、前身の国有企業おける経営目標の不明確、効率向上に対するインセンティブの欠如及び倒産に対する危機意識の欠如から生じた非効率の誘因が殆ど排除できず、企業は利益をあげないままに、国家の保護の下で寄生してしまうという現象の発生は避けられない。

さらに、大量の国有株を抱えている国家も高い代償を支払わなければならない。全株数に国有株の占める比率が高ければ高いほど、相対的に国家以外の株主から調達する資本量が少なくなる。1997年、国家統計局は全国2,563社の株式会社に改組した国有企業を調査した結果、資本負債比率は61.6%であり、この比率で計算すれば、全国の株式会社化された国有企業の資本負債比率を1%下げることには、600億元が必要である。支配的な持ち株を持って国有企業をコントロールしようとした国家が、結局企業の非効率を引き起こし、その分の損失をまた大株主として被ることになるしかない。

3. 株価における企業業績表示機能の欠如

株式会社は本来、自然人である個人が出資して作ったものであり、自由に譲渡されることが株式の特性である。ところが、上場企業でも殆どの株式は流通不可能であると、大規模で、活発な株式市場を当然作り出せない。小規模で、不健全な株式市場は投機の対象になりやすく、株価と株式取引状況は企業の業績状況を正確に反映できなくなる。最終的に、企業経営に誤った情報を伝え、企業の業績上昇にマイナス効果を与える。1996年9月に上場したある電子部品を生産する会社がある。1997年から連続三年間は収益が赤字になったため、連続三年間は無配当であった。

また、全体の株主構成には、個人株主の占める割合が低いことから、個人株主の利益が損なわれやすいと判断されがちである。民間資金の調達に消極的な影響を及ぼしかねない。従って、株式会社に改組した国有企業の業績状況を改善するには国有株支配という株主構成を調整する必要がある。そもそも国有企業であるため、殆どの資産は国家所有であった。資産評価の結果、国有株が大量に生ずるのである。これは国有企業が株式会社に転換する初期過程において、避けられない問題である。解決方法として、殆どの国が国有株を個人株へ売却するという方法を取っている。株式の民間放出は①市場競争原理の導入による企業経営の効率化②株式会社化企業の株式売却による政府負担の軽減という二つの効果をもたらすと言われている。決して、中国政府はこの二つの効果を望んでないわけではない。

しかし、「社会主義国家」という旗を掲げている限り、国家の支配的な地位をも維持して行きたい。国有株の民間への放出はむしろ国有資産の流失であり、国家支配の崩壊につながるという認識がまた普遍的に存在する。しかし、今日でもまた経済状況が立ち遅れている中国にとつては、国民経済を発展させることは第一の課題である。かつて、国民経済は過度な国家支配によって苦い経験をして来た。したがって、今の中国の国民経済にとっては国家支配を強調することよりも、国民経済を主に支えている国有企業に自由に身動できるような経営管理をさせ、企業の業績改善を追求することが必要である。さらに、積極的に資本主義の良い成果を取り入れている中国の経済中心に位置する国有企業に対し、これから伝統的な社会主義国家の企業についての観点を用いて、管理したり、評価したりすることはもはや適切でなくなり、真の独立した法人として認識しなければならないのである。

国有企業に株式会社制度を導入して10年近くたった最近になって、国有株の独占的な存在は国家財政にも、株式会社の経営にも、悪影響を与える原因であると認識されるようになった。国有株に対する処理方法は幾つか論じられるようになり、その中に、最も代表的である国有株優先株化説と法人相互持ち株説がある。国有株の放出と公的所有制の支配地位の維持とのジレンマの中、この両説ともは目前の問題点のみに着目し、長い観点で株式会社になった国有企業の株主構成を合理化する必要性に注目していない。国有株の放出による株主の合理化に対し、以下になる方法を選択すべきかはこれからの課題であり、その選択の合理性と現実性を検討する必要がある。

これから、中国の企業、特に主力になっている国有企業は、国内市場だけでなく海外市場にもさらに効果されるようになる。国家の支配力と保護力には限界があり、何時までも、企業を庇うことが出来ない。国民経済を構成する単位としての企業が自らの強くなることこそ国家の支配力を支えることとなる。したがって、今の中国における株式会社に变身し

た国有企業にとっては、合理的かつ適切な改革方法を探すべきであり、現実味のない硬直的な論理に拘らないことが肝要である。勿論政治と経済におけるつながりを無視することはできないが、国民経済の発展を重点に置いた国家統制に、むしろ、より合理的な者を取り入れることがいわゆる「中国的特色のある社会主義」ではないのであろうか。

4. 経営監督メカニズムの問題

所有制構造改革の中心的課題の一つである株式制化は、所有権と経営権の分離を前提に、所有者が経営者に経営を委託する委託—受託関係を形成しようとするものである。したがって誰が国有資産の所有権を行使する主体であるのか、委託した経営をどのように監督するのが明確にされる必要がある。

現代企業制度の確立では、国有企業の株式制への移行とともに、各行政部門から所有権を分離し、国有資産を管理・運営する独立の部門を設立することも課題とされてきたが、これは、国有資産の所有主体を明確にすることを目的とするものであった。この点については若干の説明が必要であらう。国有資産の所有主体が国務院であることは従来から明確であったからである。

しかし従来、実際の所有権の行使は社会管理機能を担う中央、地方の各行政部門に分割されており、しかも各部門が行使する所有権は所轄分野に関連した部分的なものに過ぎず、所有主体として企業経営に全面的に責任を持つという意識に乏しかったし、もともと負う体制になかった。つまり実際の所有主体となると誰あるいはどの部門と特定することが出来なかった。所有権を行使する各行政部門が強い意志をもっていたのは、企業の収益、経営効率よりも、それぞれの所轄分野の行政任務を実現させることであった。

したがって所有権の行使に全面的に責任を持ち、行政任務の実現にではなく、企業の収益、経営の効率に強い意志をもつ所有主体の形成が、株式制への移行にともなって重要な課題とされたのは当然であった。しかし現実には、所有権と経営権の分離、経営者への権限の委譲などの所有制構造改革が、所有主体の形成、経営を監督するメカニズムの確立以前に進んだために、経営権による所有権の侵害、あるいはインサイダー・コントロール（国有企業内部の経営陣および労働者・職員による国有資産の食いつぶし）が誘発され、激化している。所有制構造の改革構想が提起され、具体化が図られた94年以降、国有企業の赤字額はかえって顕著となり、純利潤額が低下しているが、その原因の一つにインサイダー・コントロールがあった。

したがって今後の所有制構造改革では、所有主体の形成、経営監督メカニズムの確立が重要な課題とならう。しかし、国有資産管理・運営体系の形成が、収益に強い意志をもつ所有主体の形成をもたらすことについてはあまり大きな期待をかけることはできないように思われる。たとえ国有資産の管理・監督と資産の運営を分離するとしても、政府の行政部門としての管理・監督機構がどこまで収益に強い意志をもて資産運営機構を管理・監督できるか、したがってまた資産運営機構が営利だけを目的に資産運用を行えるか疑問であるからである。特に産業政策に基づく大企業集団化などの戦略的意図をもって国有資産運用の政策決定が行われる場合には、収益意志は弱化せざるを得ないであらう。

国有経済が国民経済発展の主導的役割を果たすこと、産業政策に基づく政策決定が必要

であることが前提とされる限り、収益に強い意志をもった所有主体の形成は無理である。そうであれば、国有資産の所有主体の弱い収益意志を補完する経営監督メカニズムの確立がより重視される必要があるように思われる。この点で考えられる一つの方法は、メインバンク制の実施である。

上述したようにすでに重点企業512社で実施されている。しかし現状では、インサイダー・コントロールを抑制する補完的役割を果たせるとは思われぬ。銀行が膨大な不良債権を抱え、企業の存続を維持しなければ自己の経営危機に陥るような現状では、企業に対する資金補給以上の役割を期待することはほとんど不可能であると思われるからである。これとは別に、インサイダー・コントロールを企業内党組織によって抑制しようとする動きがでてきていることに注意したい。

この点を明瞭に示すものは、97年1月の「国有企業の党の建設をさらに強化し改善する活動に関する中共中央の通知」である。この「通知」は、企業内党組織の「政治的核心としての役割」を強調し、党が経営方針や発展計画の決定、中層以上の管理者の任免などあらゆる重要な意思決定へ参画すること、経営陣は重要な意思決定の前に必ず党委員会の意見を聴取し、その意見を尊重しなければならないこと、党委員会と董事会（取締役会）のメンバーをオーバーラップさせてもよいことなどを規定することによって経営権による所有権の侵害を防ごうとしている。しかし企業内党組織が経営権による所有権の侵害を監督できるかきわめて疑問である。

董事会、監事会、経理および労働組合の党員責任者は、党の規約および関連規定に基づいて党委員会に入ることができ、党委員会書記と董事長が一人で担当することができるが、董事長と総経理は原則として違う人が担当する。董事会に重要な問題を統一的に決定する役割を、監事会に効果的に監督する役割をそれぞれ十分に発揮させる。党組織は党の規約に基づき、労働組合と従業員代表大会は関係法律・法則に基づいて、その職責を履行する⁵⁾。

第一に、企業内党組織はインサイダーであり、外部の所有者の権益を保護することに強い意志をもち得るか疑問である。

第二に、たとえもち得るとしても、党委員会と董事会のメンバーをオーバーラップさせるのであれば、監督者が経営陣を兼ねることになりかねず（事実、党委員会書記あるいは副書記が董事長のみならず総経理＝社長を兼ねる例が多い）、監督の役割は形骸化しよう。この措置はむしろ党が経営陣と一体化し、所有権の侵害をいっそう促進させることになるように思われる。

現在のところ、所有主体の収益意志の弱さを補強する経営監督メカニズムの確立に向けた明確な方針が出されているようにはみえない。たとえば、投資主体の多元化を推進し、これらの株主が株式の売買によつて企業に対する評価を示し、それによって国家株の所有・運営主体の所有意志の弱さを補完するとともに、国家株の所有運営主体を監督していくことが考えられないであろうか。

以上、中国の改革にはなお多くの解決しなければならない問題がある。三年という目標は、政治的スローガンとしてはともかく、現実にはこれらの問題を解決するにはあまりに

も短いように思われる。所有制構造改革は、それによって誘発される可能性のある問題への対策の構築を踏まえて慎重に行われる必要があるのではないだろうか。

第7章の注

- 1) 小宮隆太郎『現代中国経済』東京大学出版会1989年 66ページ
- 2) 何成業「中国国営工業企業の経営改革の現状について」『経済科学』第41巻第1号1993年
- 3) 何成業「中国国有企業の組織改革」『国際研究論叢』第10巻、第3-4合併号、1997年3月
- 4) 『人民日報』1996年11月14日、12月6日
- 5) 何成業「国有企業—改革の正念場」『国際研究論叢』第11巻4号、1998年

第8章の注

- 1) 中国総覧編集委員会編『中国総覧』2000年版（上原一慶論文）
- 2) 「国有企業の改革と発展の若干の重要問題に関する中国共産党中央委員会の決定」『中国総覧』2000年版「重要文献集」部分より参照
- 3) 「中国国有企業の株式会社化改革における問題」<http://www.kisc.meiji.ac.jp/cg99105/mystudy.htm>
- 4) 「国有企業の改革と発展の若干の重要問題に関する中国共産党中央委員会の決定」『中国総覧』2000年版「重要文献集」部分より参照
- 5) 「中国国有企業の株式会社化改革における問題」<http://www.kisc.meiji.ac.jp/cg99105/mystudy.htm>
- 6) 中国総覧編集委員会編『中国総覧』2000年版（石原享一論文）