

中国の「現代的企業制度」形成に関する一考察 —上海企業調査に基づいて—

宋 立 水

I. はじめに

中国の市場移行プログラムにおいて重要な一環としての企業改革は、1978年10月に四川省の6つの企業を選んで権力を政府部門から企業に譲渡するといった「権力下放」の改革からはじめられた。その後の企業改革のプロセスにおいては、企業利益の政府上納からその上納した利益の一部を企業に留保してもらう「利益譲渡」、利益微収システムから税金上納システムへの「利改税」、一定期間内の企業財産使用の代わりに一定利益率上納の「請負制」など様々な模索が行われた。さらに、1993年、中国政府が「公司法」を颁布し、法制度を整備する上で、企業改革の最終の目標を目指して「現代企業制度」建設という改革が進められきた。それ以来、約8年の歳月を経過した。現代企業制度改革の進行状況はどうであるか？また、中国政府が目標とした「現代的企業制度」の中身はどういうものであるか？現代的企業制度の形成中の課題及び今後の改革方向は何か？等々の問題をもって、2002年6月に、明治学院大学経済学部の中山弘正教授と共に、上海に入って企業調査を実施した。調査を通してできるだけ中国企業の全体像を把握するため、上場した国有

持ち株会社の企業一社（華聯超市⁽¹⁾股分有限公司。以下H社と略称）、上場を目指している純民間企業一社（上海愛申科技发展股分有限公司。以下S社と略称）、外国資本が参加した合弁企業一社（藍寶光電材料股分有限公司。以下L社と略称）を選んで調査対象とした。調査は、中国海通証券有限公司の協力の下でインタビューの方法で行われた。なお、現代企業制度の建設にとって欠かせない資本市場の形成状況を理解するため、上海証券交易所を見学し、担当者にインタビューを行い、海通証券経済研究所の研究員達と座談会を開いた。本文は上記の上海企業調査の結果に基づき、調査の（目的）課題に答えるものとして纏めたものである。本文の作成において、別の研究会において調査報告が2回ほど行われ、参加者のコメントをいただいたこと、特に調査期間中及びその後中山弘正教授からコメントをいただいたことに対し、ここに記して感謝の意を表します。

(1) 「超市」の中国語の意味は、スーパーマーケットのことである。ところが、H社のビジネス展開形態は、日本のジャスコ、イトーヨーカドーのようなスーパーマーケットとローソン、セブンイレブンのようなミニストアの中間にあると言える。

体の違いによって「国家株」と「国有法人株」に分類される。

II. 調査結果

(1) H社（財務総監(38歳)へのインタビュー)

1. 所有構造

H社は、株式の60%が国有法人によって所有されている上場企業である。60%の国有法人株の内、50%は華聯商夏股分有限公司、10%は華聯集團が所有している。なお、華聯集團は華聯商夏股分有限公司の株式の36%を有する国家株性格をもつ国有株式企業であり、華聯商夏股分有限公司は国有法人株性格をもつ国有株式会社である。

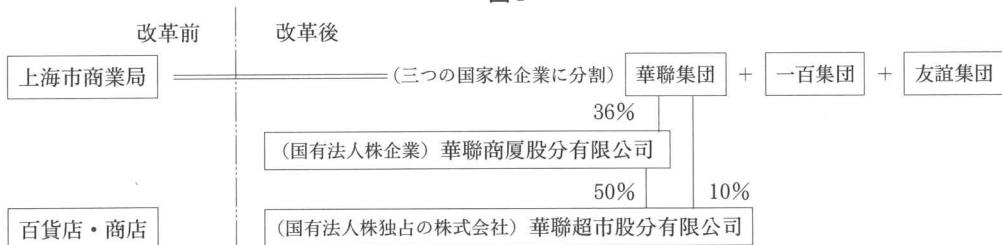
中国では、株式企業を設立する際に、株式企業に参加している国有株を投資主体と財産権管理主

国家株は国家投資機構または国家部門を代表して株式会社に出資したり、または法定手続きに従って取得した株式を指す。「国家株」の投資主体と財産管理主体は国家投資機関または国家部門である。

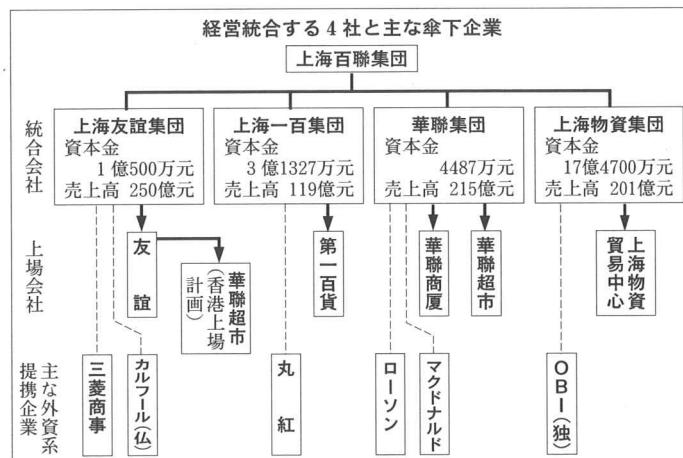
国有法人株は法人資格のある国有企業、事業及び他の単位が合法的に所有している法人資産を以て他の独立した株式会社に出資したり、或いは法定手続きに従って取得した株式を指す。「国有法人株」の投資主体と財産管理主体は国有企業・事業及びその他の単位である。

企業所有制度改革の前に、華聯集團は上海市商業局の下に管轄された商業部門であった。企業所有制度の改革に伴い、政府行政としての商業局は

図1



※2003年に華聯集團、一百集團、友誼集團と上海物質集團が経営統合によって経営規模の拡大と体質強化を図った。この背景は中国流通業界への外資大手の相次ぐ進出によって業界競争が激しくなったことである。その目的は経営統合を通して競争力を強化することである。経営統合する4社と主な傘下企業の組織構図は下記の通り。



出所：「日本経済新聞」2003.4.21

行政管理者から投資者へ変身し、国家資産を運用・管理する3つの国家株性格の国有企業としての華聯集団、一百集団、友誼集団に再編された。

H社は上記の華聯集団の出資会社である。H社の所有構造を見れば、国有法人株が支配的な地位を占めている状態にあると言える。この状況を図式で説明すると図1のように整理できる。

2. 経営管理組織構造

H社は企業の経営管理組織構造において、股東会（以下株主会と称する）、董事会（以下取締役会と称する）、監査会（以下監査役会と称する）、最高経営機構（総経理（社長）と財務総監等）によって構成されている。

①取締役会：7人で構成。華聯集団1人、華聯商厦1人、企業内部から3人、外部から2人（独立董事=独立取締役^②）。総経理（社長）は企業内部の枠として参加する。なお、工会（以下労働組合と称する）代表1人が企業内部の枠として保障される。独立取締役は、業界のマーケティング専門家が1人、財務関係専門家が1人である。

取締役会は年2回だったが、2002年度から半年に一度の会社会計報告を「季報」（四半期ごとの報告）に切り替えたことに伴い、年4回に増えた。取締役会には監査役メンバーも参加する。取締役会の進行について合法かどうかを監督する。

(2) 企業外部からの取締役は、一般では日本型の社外取締役と米国型の独立取締役二種類がある。日本の商法は社外取締役について、①業務執行取締役ではない、②現在も過去もその会社の取締役や社員ではない、と言う条件を定めている。一方アメリカでは、社外の人間であっても、当該企業の主要取引先である場合、その独立性に問題があるから、独立取締役として認められない。主要取引先や親会社、メーンバンクのトップが少なくない日本の社外取締役より厳しく規定されている。中国の独立董事については、アメリカの独立取締役に近いと言える。

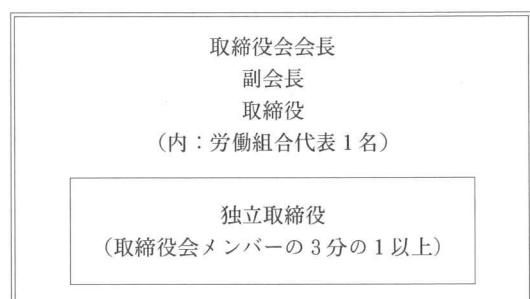
なお、2003年6月までに独立取締役を取締役会メンバーの3分の1以上にしなければならない、という新しい法規に従い、取締役会は取締役を9名、内3名を独立取締役にすることとなった^③。3名の独立取締役人事について、大学会計学教授1名、上海社会科学院国際経済研究員1名、マーケティング専門家1名となることは、調査時点ですでに決定されていた。

取締役会の主な仕事は出資者である株主の利益を保護し、株主会に対してその責任を負う。取締役会は自主的に企業の発展目標を定め、経営戦略・方針の意志決定を行い、経営者を任命し、総経理（社長）らの経営執行・管理者の業績を評価する。

取締役会は企業法人の代表機構であり、取締役会会长（董事長）は企業法人の代表である。取締役会の組織構造は図2によってイメージできる。

②監査役会：メンバーは3名。財務総監以外に、

図2 取締役会組織構成

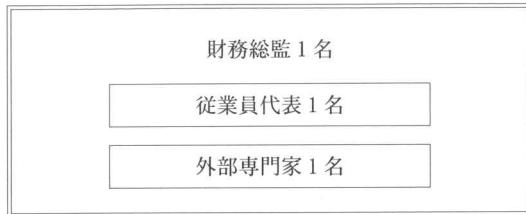


関係する規定に従い、職工代表大会（以下従業員代表大会と称する）の代表1名と企業外の専門家代表1名によって構成する。監査役会の主な責務

(3) 2002年1月に中国の証券管理委員会と国家経済貿易委員会が連名で「上場企業コーポレート・ガバナンス準則」を発布した。「準則」は、各上場企業の取締役会メンバーは、02年6月30日までに2人以上、03年度6月30日までに少なくとも3分の1が独立取締役でなければならない、と初めて規定した。

は企業財務、取締役会及び最高経営執行機構の経営内容に対して、法律規定の違反をすることのないように監督・指導することである。監査役会の構成は図3の通りイメージすることができる。

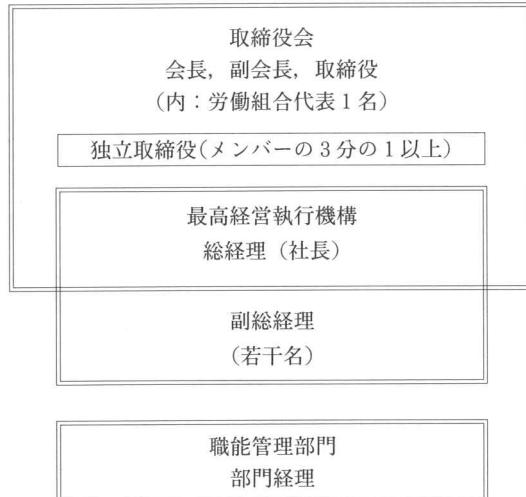
図3 監査役会の組織構成



③最高経営執行機構：総経理（社長）は最高経営実行機構の責任者（CEO）であり、取締役会によって任命される。副総経理は総経理（社長）の指名の上で、取締役会によって任命される。他の管理幹部はすべて総経理（社長）の任命に任せられる。総経理（社長）は取締役会が定めた企業経営方針に従い、日常的な企業経営を運営する。総経理（社長）は取締役会に対して経営方針を忠実に執行し、経営目標を達成する責任を負う。取締役会と最高経営執行機構の組織関係は図4のように表わされる。

④財務総監：取締役会によって任命される。財務

図4 取締役会と最高経営執行機構の組織関係



の独立性を保障するため、財務総監は総経理（社長）と同じく直接取締役会に対して責任を持つ。それと同時に企業の財務部門の管理・監督権を持つ。財務総監は監査会のメンバーでなければならぬ。

⑤ちなみに、華聯スーパーには共産党委員会という共産党の末端組織がある。党委員会は取締役会に介入しないこと、企業内の党の活動に専念することを原則としている。企業の主要幹部の殆どが共産党员であり、取締役会会长は党の委員長でもある。つまり取締役会会长と党の委員長は兼任である。この事情から見れば、党委員会は企業の経営管理組織構造において明確な地位を有していないが、経営管理の運営において経営管理者である党员の存在を通して党委員会の影響が存在すると判る。

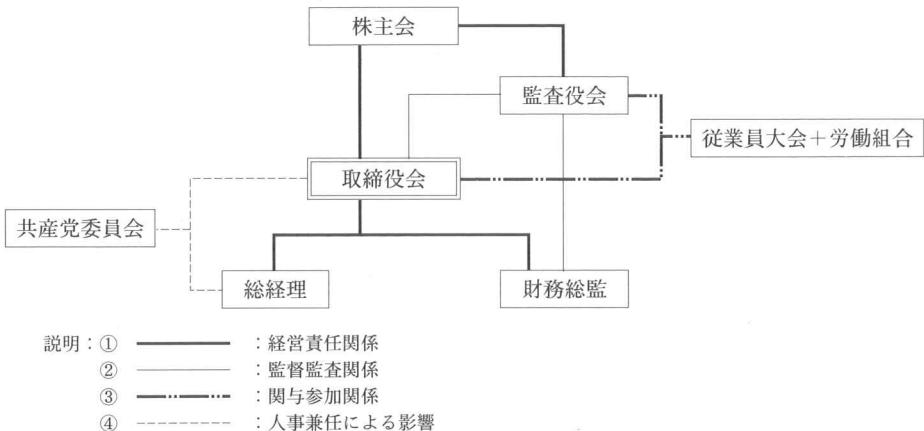
上記の内容に基づき、H社の経営管理組織構造を図5のように整理することができる。

3. 企業行為

①人事権：国有企業のトップの人事権はかつて上級行政機関によって掌握されていたが、現在、H社の場合、トップとしての取締役会会长の人事の決定については、依然行政の影響が存在している。これはH社の株式構成において国有法人株が一番大きいという事情と関係がある。最大株主の国有法人株の代表としての取締役会会长の任命は、国有資産管理の授權者である行政部門からの介入は避けられないであろう。手続きとしてトップ人事の取締役会会长の人事は上級機関の人事部門によって審査・批准する必要がある。他方、取締役会会长以外の人事権はすべて独自に持っているそうである。

②投資行為：すべて企業によって経営的に判断し意志決定が行われるが、マクロ経済を管理・監視

図5 H社経営管理組織構造図



するため、また過剰投資、重複投資を避けるため、一定金額以上の大型投資案件については、政府関係部門に報告を提出し、許可を受ける必要がある。実際には、企業には投資行為に関する意志決定の独立性が拘束されているような実感は特に持っていない。

③取引行為：完全に企業の独自の判断によって行う。行政からの影響は存在しない。

④仕入価格：市場経済のルールで、仕入先との企業同士での独自の交渉によって決定される。市場相場の影響が当然あるが、行政の介入はない。

⑤販売価格：市場の需給状況と相場に従い企業が自ら設定する。

⑥賃金決定：経営層が賃金方案を作り、労働組合に提示して合意を得た上で決定する。

⑦雇用権：経営層にある。すべて契約制で契約期間は1年であるが、雇用双方が毎年契約更新の手続きを行う。雇用形態については、従業員には正社員とパートの2種類の雇用形態がある。管理層、店長及び店長補佐は殆ど正社員で、レジ係、商品整理係は殆どパートである。正社員とパートの割合は約1:3である。

⑧解雇権：経営層にある。たとえば、規定によれ

ば、従業員は顧客からの指名批判意見書を2回以上受けた場合、解雇されることとなる。

⑨社内規定：経営層が国家の関係法規に従って方策を作った後、労働組合の審議と可決が必要となる。

⑩労資関係：労働組合は従業員大会の執行機関として、そのメンバーは従業員大会によって選出される。労働組合は全従業員利益を代表し、企業の経営管理に参加し、監督する権利をもっている。経営側の取締役会が株主等の資本側の代表とするなら、労働組合が従業員=労働者側の代表として、労資双方の架け橋のような存在となっている。労働組合は従業員の意見を経営側に伝達し、経営側の取締役会がそれを真剣に討論した上で具体化する素案を作る。その後、取締役会が労働組合の意見を反映する素案を労働組合に提示し、可決されれば、経営側の取締役会がそれを実施させることになる。現在、労資関係で見る限り、双方は対立するより、協力的な関係にあるように見える。

⑪自社株：原始株は、国有企業から株式会社に改組した当時、元の従業員に限って、それぞれの年功に従い違った面額の自社株を配当されている。企業の株式が上場された後、その売買は所有者の

自由である。新しく入社した従業員には自社株の配当はない。

4. 経営状況

H 社は、上海周辺を中心とした全国展開のスーパーマーケットである。経営形態は日本のローソンのようなミニストアとジャスコ、イトーヨーカドーのような大手スーパーマーケットの中間にある。1993 年に設立してから 9 年の間に、業界で第 2 位にまで急速に成長してきた。

ちなみに、H 社の出資者の 1 つである華聯集團は中国に進出したローソン（中国での社名は「羅森」）の株主でもある。中国ローソンへの出資比率は 30% で、残りの 70% は日本側による出資である。ローソンの競争相手は H 社以外に、業界第 1 位の聯華スーパー股分有限会社がある。激しい競争の中で、すでに中国に進出して 6 年が経った羅森は経営的には依然厳しい状況にある。

5. 企業評価

改革前、中国では単独展開の店がほとんどで、チェーン店展開のスーパーマーケットはなかった。チェーン店展開のスーパーマーケットの経営方式の導入は、中国において近代的な流通革命そのものであると言える。チェーン店展開のマーケット経営の導入のもとで、商品仕入れの統括管理を実現した。それは商品の仕入コスト、営業コストなどを低下させることとなった。営業コストの低下はさらに、商品の供給価格も低下させ、社会の消費コストを低下させた。これは社会的大量消費をもたらした。一方、商品統括管理の基で、大量仕入れが行われた。大量仕入れは大量生産をもたらした。大量流通、大量消費と大量生産は 1 つの良好な循環を形成した。こういったいわゆる「商業革命」が「工業革命」を促し、生産供給能力拡大

の牽引役として大きく貢献したと言えよう。

(2) S 社(取締役会会長(32 歳), 総經理(社長, 48 歳), 副總經理(40 歳)らへのインタビュー)

1. 所有構造

2000 年 1 月米中合資会社である上海愛申医療機器有限公司等による 100 万元の出資で設立された有限会社であった。同年 8 月に株主を増やし資本金を 3500 万元に拡大した。1 年後の 2001 年 7 月、有限会社から株式会社に変わった。2002 年 6 月現在、株式の上場を目指して海通証券有限公司の指導の下で上場の準備作業を行っている最中である。株式は法人株主 11 社、個人株主 14 人によって構成されている。最大株主は法人株主の純粹の個人企業である上海晶成投資有限公司で、全株式の 17.82% を有している。32 歳の取締役会会長がこの法人株主の代表である。2 番目から 5 番目の株主のウェートは、それぞれ 14.91%, 14.83%, 14.83%, 14.83% となっている。法人株主の所有状況を見ると、純粹の個人企業、集団企業が殆どであるが、国有、外資、集団、個人など諸資本によって構成される資本形態が複雑で多元的な企業もある。全体的に見れば、当該企業は株式において少数支配のない、且つ民間企業である性格が強いと言えよう。

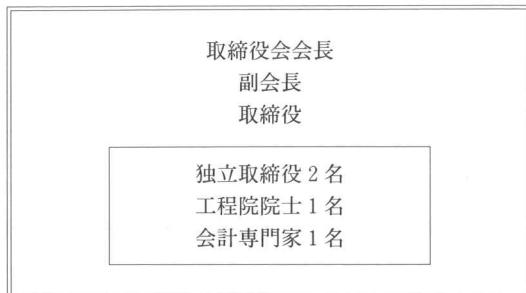
2. 経営管理組織構造

①取締役会：五大株主の代表 + 独立取締役 2 人、計 7 名による構成。独立取締役は、超音波関係の専門家である大学教授（中国工程院院士）1 名、会計専門家 1 名。すでに上場された国有株、または国有法人株による「一極支配」の株式会社に比べれば株式構造が分散的であるため、取締役会は平等的な雰囲気だそうである。S 社の取締役会の

中国の「現代的企業制度」形成に関する一考察

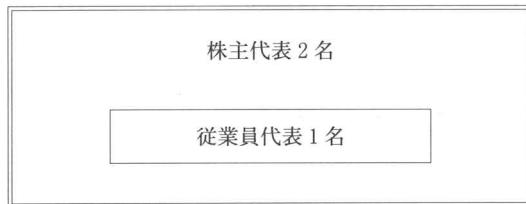
構成を図6によってイメージすることができる。

図6 S社取締役会構成



②監査役会：株主代表2名と従業員代表1名によって構成。取締役会に対する監督、提言の役割を果たしている。監査役会のメンバーは取締役会に列席参加する。S社の監査役会の組織構成は図7によってイメージすることができる。

図7 S社監査役会構成



③最高経営執行機構：最高経営執行機構の責任者は総経理（社長）である。総経理（社長）は取締

役会によって任命され、取締役会が定めた経営方針を忠実に実行し、経営目標を達成する責任を負う。総経理（社長）以下の経営幹部、たとえば副総経理等はすべて総経理（社長）によって任命される。取締役会と最高経営執行機構の組織関係は図8のように示すことができる。

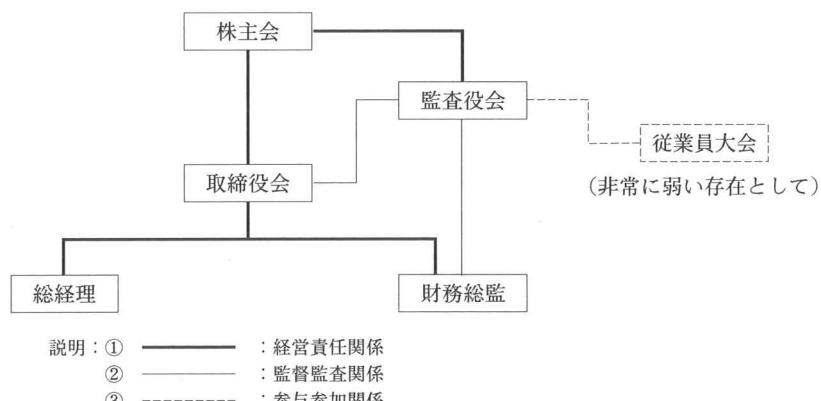
図8 S社取締役会と最高経営執行機構の組織関係



④財務総監：取締役会は財務の中立を保障させるため、総経理（社長）の任命以外に、財務総監を任命する。財務総監は財務部の総責任者を兼任する。

上記の内容に基づき、S社の経営管理組織構造は、図9のようにイメージすることができる。

図9 S社の経営管理組織構造図



3. 従業員大会と労働組合について

S 社は設立してから 2 年ほどの歴史の浅い民間企業であり、労働組合といった組織は存在しない。従業員大会は年に 1 回開催されるが、経営者の報告等を受ける以外には、従業員の娯楽と福祉関係の内容が主な議事となる。従業員大会は年に一度であるが、開催時期は制度化されておらず、必要な時だけ開催すれば良い、と取締役会会长はいう。労働組合はまだ社内には存在しない。取締役会会长へのインタビューによれば、従業員の意見は、従業員大会の代表によって十分に取締役会に伝えられているので、労働組合があるかないかは特に重要な意味があると思っていないようである。現在中国の労働組合は、従業員の娯楽、福祉を中心として活動しているので、労使関係、経営参加及び労働者権利の代弁組織として、経営者側に重要視されることが少ないと現状は、中国では普遍的に存在すると思われる。

4. 共産党末端組織

この企業のトップ経営者と中間幹部に、また技術開発部門の中堅技術者に、共産党員が数多くいる。取締役会会长本人は非共産党員であるが、総経理（社長）、副総経理がともに共産党員である。現在企業内部に共産党委員会という組織はまだないので、共産党員は会社が所在する地域の共産党委員会組織に所属させられている。党の活動内容は、月々に党費を払う他、半年に一度の頻度で、地域の党委員会の組織の下に集まって党中央委員会の文献等を学習するだけである。非共産党員の若い取締役会会长は、将来、会社に共産党委員会を設立することを望んでいる。優秀な幹部、技術者、従業員がほとんど共産党員なので、会社に共産党委員会を設立することによって、企業の成長・

発展にプラスになるとを考えている、と取締役会会长は言う。

5. 企業行為

①人事権：取締役会会长人事は株主会によって決められる。行政機関の許可は必要なく、行政部門からの介入は全くない。取締役会が総経理（社長）及び財務総監を任命する。総経理（社長）が副総経理等経営幹部を任命する。人事権はすべてそれぞれ株主会、取締役会、経営執行機構にあり、企業が独自にすべての人事権を持っている。

②投資行為：すべては企業によって経営的に判断し意志決定が行われている。純資産の 30%を超える投資行為は株主会による審議、可決が必要となるのに対して、それ以下の投資行為は取締役会の判断によって行う。日常的な資金運用は経営執行機構の責任者である総経理（社長）の最終判断によって行う。いずれも外部からの介入はない。

③取引行為：完全に企業の独自の判断によって行う。行政からの影響は存在しない。

④商品価格：市場経済のルールで仕入先企業及び販売先企業との企業間同士による独自の交渉で決定する。行政の介入はないが、国家が病院の医療費用の徴収に関して基準を設定する法律規定があるので、当該企業の医療機器の販売価格の設定には、間接的な影響があると言える。

⑤原材料仕入：企業が自由に判断し、決定する。行政からの影響はない。

⑥賃金決定：経営層が賃金方案を作り、雇用者に提示する。労働組合が存在しないので、労働組合との協議はない。つまり、賃金決定はすべて経営層に任せている。政府の最低賃金制度に抵触しなければ、何の問題もない、と総経理は言う。

⑦雇用権：経営層にある。すべて契約制で契約期間は 1 年であるが、契約更新手続きは雇用双方で

毎年行われる。

⑧解雇権：経営層にある。

⑨雇用形態：全員契約制である。普通の従業員は1年契約、中間幹部は3年契約、副総經理、技術管理者等は5年契約、技術開発者は3～5年契約である（契約内容は、職位、職務内容、義務、責任、職権、報酬、奨励と罰則等を含めて明確化している）。

⑩社内規定：経営層によって決まる。技術集約型事業に従事する企業なので、特殊規定として、技術開発者が退社した場合、3年内に同じ仕事をする事は認めない。技術流出を防ぐための契約条項である。

⑪労使関係：労働組合はないし、従業員大会も制度化されていないため、労使関係は不健全状態にある。民間企業において、従業員は単なる雇用者であり、経営参加及び経営監督という立場が殆ど無視されている現象は、ここでも見られる。

⑫自社株：総經理（社長）、副総經理など少數経営者以外に従業員は自社株を所有していない。

6. 経営状況

S社は医療機器の開発・製造・販売のハイテク企業である。従業員は全部で70人で、内管理者20人、技術者35人である。企業の生産活動を支えているのは、会社のバイオ工程研究センターである。センターには、6つの研究室、すなわち、骨密度計器研究室、結石粉碎器機研究室、新型X線製品研究室、心血管器機研究室、超音波研究室、標準研究室が設けられている。現在専属の研究員が35名、兼職研究員が20名いる。この企業は产学連合型の企業として、上海交通大学、中国科技大学、西安交通大学の関連技術の研究室との間に緊密な提携関係を持ち、产学共同研究開発を積極的に行っている。企業は大学研究室に資金を供給

する見返りに、研究室の研究成果を譲渡してもらい、それを基にして商品化する開発を行い実用商品を作る。現在この企業が有している超音波レンズ腫瘍治療機、双能X線骨質密度器、デジタル多機能X光機、デジタル多用途結石診断治療機等の4つのシリーズの看板製品の中の3つがこのような产学共同開発による製品である。

商品生産方式については、产学連合の研究開発という優位性を十分に發揮し、自社しか作れない重要な部品だけを社内で生産する一方、他は全部委託加工及び外部調達の方式で行う。

企業の将来の目標は中国の島津として成長していきたいと、東芝で1年研修経験のある総經理（社長）は抱負をこう語る。

7. 企業評価

S社は产学提携の技術集約度の高い民間資本を主とする若い企業である。中国大都会の新たな起業像の1つの代表例だと思われる。最近、中国大都會では起業の中で、知識・技術・情報など要素集約度が高いという傾向がある。特に产学連携型の新しい起業はブームになりつつある。

S社は起業した時点から、現代的企業制度を導入・確立する努力をし続けてきたことによって、伝統的な国有企業が固有した行政と経営という課題や、国有企業のような過剰化された従業員利権を如何に維持するかという経営負担は、ほとんど存在しない。なお、上場企業の多くの企業に存在している株式構造における「一極支配」（一股独大）という問題もなく、株主の利益を代表する取締役会において、平等的で民主的な経営は、割合実現しやすい。ただ、その反面、株主の利益を重視する一方、従業員＝労働者の権利が重要視されていない傾向及び強い経営者と弱い労働者の関係が見られる。

(3) 藍宝光電材料股分有限公司

1. 所有構造

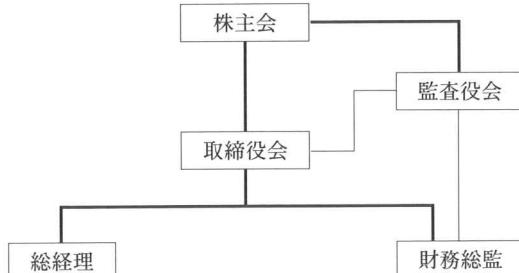
L 社は 2000 年 9 月に設立された股分有限公司で、ハイテク技術開発と商品開発・製造会社である。企業の資本参加者は主に 3 つで、上海揚浦経済開発（上海市揚浦区開発弁公室管轄下の国家資産を運用する国家株性格の国有企业），上海揚浦煉油（揚浦区管轄下の国有法人株性格の国有企业），貝斯特という社名の米中合弁企業である。L 社は産研連合の新しい企業モデルを模索し、中国科学院の物理研究所と提携関係を結んでいる。中国科学院物理研究所の研究成果を共有する見返りに、会社の株式を一定割合で当該研究所団体及び研究員個人に譲渡する。

2. 組織構造

L 社の経営組織構造は図 10 のように表わされる。

- ①取締役会：7 人によって構成。現在、独立取締役はいなく、全員投資関係者から構成されている。
- ②監査会：3 人によって構成される。現在、外部監査役はいない。
- ③経営執行機構：総経理（社長）は取締役会によっ

図 10 L 社経営組織構造図



説明：① ————— : 経営責任関係
 ② ————— : 監督監査関係

て任命される。総経理（社長）以下の経営幹部、たとえば副総経理等はすべて総経理（社長）によって任命される。

3. 党の末端組織と労働組合について

①共産党员と共産党委員会：この企業のトップと中間幹部及び技術開発部門に共産党员が数多くいる。党の末端組織がある。兼職のケースもあるが、総経理（社長）は非共産党员で、民主党派の中国民主同盟⁽⁴⁾のメンバーである。

②労働者権利と労働組合（労働組合）：現在労働組合はない。陳副総経理のインタビューによれば、労使関係の一構成としての従業員利益を代表する労働組合組織は、現代企業の中で欠かせない存在であると認識し、将来企業の生産稼働に伴い、従業員の増加が必要となり、労働組合の成立も必要があるということである。

③従業員大会：制度化されていない。

4. 企業行為

- ①人事権：取締役会は最高意志決定機構。人事に関する行政の介入はほとんどない。
- ②投資行為：すべて企業によって取締役会が経営的に判断し意志決定が行われる。日常的な資金運用は総経理（社長）の最終判断によって行う。外部からの介入はない。
- ③取引行為：完全に企業の独自の判断によって行う。行政からの影響は存在しない。
- ④商品価格：市場経済のルールで仕入れ、相手及び販売相手との間で企業間の独自の交渉で決定さ

（4）中国の政治システムでは、与野党のような構造はない。共産党を執政する政党とするが、他の民主党派は参政政党であると解釈される。すなわち、共産党が主導した多党参加の政治システムと言われる。中国民主同盟は中国民主党派の中でメンバーが多い参政党である。

れる。行政の介入はない。

⑤原材料仕入：企業が自由に判断・決定する。行政からの影響はない。

⑥賃金決定：経営層が賃金方案を作り、雇用者に提示する。労働組合が存在しないので、労働組合との協議はない。つまり、現在、賃金決定はすべて経営層に任せている。

⑦雇用権：経営層にある。

⑧解雇権：経営層にある。ただし、解雇日から3ヶ月前に本人に通知する必要がある。

⑨雇用形態：契約制である。中間、高級管理層の場合は、5年間の契約制度を採用している。従業員の場合は、3～6ヶ月の試用期間がある以外に、具体的な年限は設けられていない。

⑩社内規定：経営層によって決まる。会社技術を保護するため、給料の一定割合を技術保護費として、強制的に給料から控除し積み立てる。退社5年後、積み立てた技術保護費を本人に還付する制度がある。

5. 企業経営状況

大学、研究機関には知識・技術があり、民間には資金があるという事情は、途上国の中でも常識となりつつある。両者の結合によって、技術の商品化に成功し、資本増殖と技術応用の双方の利益にもなるという判断は、この企業の設立の動機である。企業が設立された当初、国外から研究設備を購入し、上海本社ではなく、北京にある中国科学院物理研究所に設置した。当初、このやり方には反対する意見もあったが、結果として、少なくとも次のメリットが挙げられた。1つは設備の利用率と研究者の利用率を高めたこと。つまり、設備は北京にある研究所に置くことによって、研究者の設備の利用は便利になるので、設備の利用率が高かった反面、設備の所有者にとっては研究

者を利用する効率も高められた。2つ目は、付属関連研究設備への投資と研究者の上海出張など諸費用の節約である。つまり、北京の科学研究所にはすでに諸研究設備機材があり、当該企業が購入した新しい研究設備はそれらの既存の設備機材があったから使用価値があるのであって、独自に上海の本社に新しい設備を置くとすれば、関連する付属設備機材への投資が欠かせないし、北京の研究者を常に上海へ招かなければならず、その出張に関わる諸人件費・交通費も膨大となるに違いないからである。3つ目は集約度の高い科学研究環境を十分に利用できたこと。北京の物理研究所は研究機構と大学が密集している環境にあり、国内外の研究者が聚集しているし、情報交換も効率が高いため、上海の本社より北京の方が科学研究環境として最大限に利用できる。

会社が設立されて2年に近くになったが、研究開発の進行状況はとても順調でしかも速かった。研究開発は国家の重点研究プロジェクトにもなり、製品開発の成果はすでに表彰された。企業がビジネス目標としていた青色発光体の半導体材料・製品の開発に関しては、2001年12月1日に製品開発成果報告会が行われ、(2002年6月)現在、その鑑定・評価作業が関係機関によって進行中である。鑑定・評価作業を通ると、生産に入る予定だそうである。関連技術の研究開発は日本のメーカーがリードをしており、中国は世界最先端のレベルより1～2年ほど遅れているが、着実に進歩を遂げているそうである。

6. 企業評価

産研結合の新しい経営モデルの企業。企業が投資して購入した設備をそのまま研究所に設置して使い放題にしてもらうということ自体は、経営者にとって大胆な発想と広い度胸が必要であろう。

研究者に关心があるのは研究データであり、企業の関心はそのデータを如何に商品化し、企業利益を図るかということである。企業の投資によって研究者の研究条件が改善され、研究成果につながるとすれば、見返りとして研究成果を企業に所有してもらう。さらに企業はその成果の上に製品開発を成功させることによって企業技術優位を取り、莫大な利益を長期的且つ安定的に得ることが期待できる。企業研究力が弱い中国においては、このような経営は 1 つの新しいモデルとして普遍的な意味があると言える。

2002 年の秋に、上海藍宝材料は応用研究開発研究所を設立し、中国科学院物理研究所の研究成果をさらに応用するための様々な製品開発を行う予定。上海復旦大学との提携関係を結び、上海復旦大学の教授を研究所の顧問として迎えることも決まった。調査に当たって、経営方向としては将来性を感じる企業であるが、経営力については未知である。

III. 中国が目標にした現代的企業制度

① 2002 年 5 月 16 日、中国共産党第十五回中央委員会第四回全体会議が『中共中央の国有企業改革と発展に関する若干重大問題についての決定』を採択し公表した。この決定によれば中国の現代的企業制度建設について、次の内容が定義されていると判る。すなわち、中国が建設しようとする現代的な企業を、財産権がはっきりし、権利と責任を明確にし、政府と企業を分離し、管理を科学的にし、意志決定と執行と監督体制を健全化し、企業経営が自主的で、採算を独自にする法人実体と市場主体であると規定されている。さらに、その現代的な企業制度の形態は、要するに株式企業形態として捉えている。

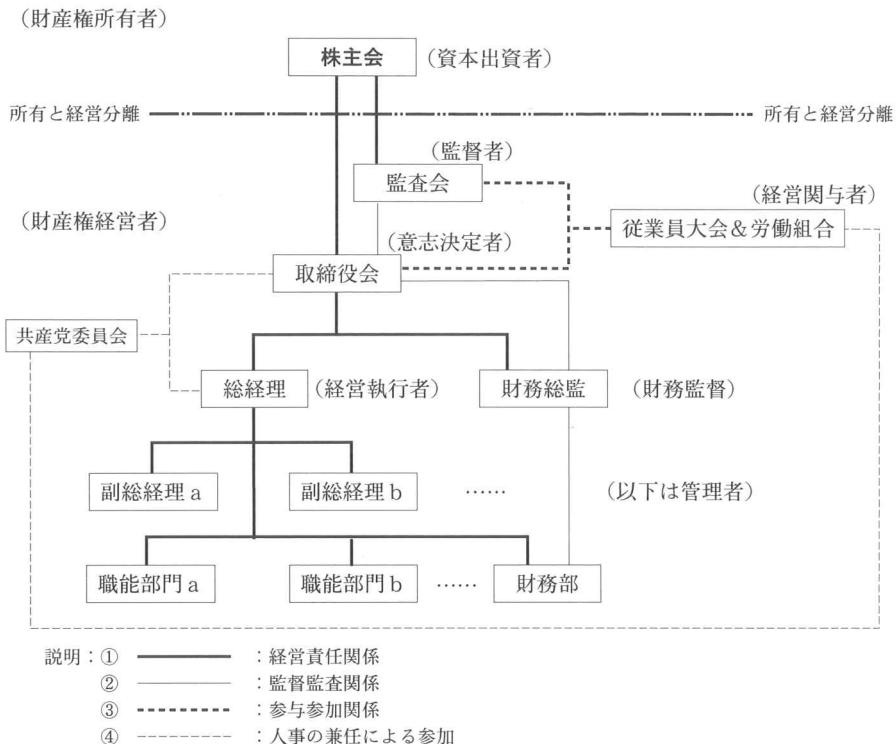
② 現代企業の制度的枠組み：中国の企業改革は上述の中国政府の現代的な企業建設の方針に沿って試行錯誤しながら、そのモデルの構築が次第に出来上がっていることは、今回の調査によって判る。調査対象となった 3 つの企業は、共に株式会社形態であるが、上場（H 社）、上場準備（S 社）、未上場の現状の違いによって、企業制度の組織構造が異なる。上場した株式企業の制度は中国の「現代的企業制度」のモデルとなっていると思われる。図 11 は、中国の現代的企業の制度的な枠組みについて図式化したものである。

図 11 で示された中国の現代的企業の制度的な枠組みを検討すれば、その特徴として次のいくつかを上げることができる。第 1 点目は、所有者と経営者の分離構造であり、企業統治は完全に企業法人によることである。これは「公司制」＝現代的企業制度の核心内容として、「決定」⁽⁵⁾に明確に定義されている。第 2 点目は、企業統治制度の組織構造を見れば、アメリカ的な企業制度と日本的な企業制度の複合型だと言える。経営の意志決定者と経営の執行者及び経営に対する監督者の 3 つの部門は完全に独立した組織構造となっている。取締役会長と総經理（社長）の兼任は原則として認められてない⁽⁶⁾。更にこの制度の透明性及び実効性を保障する措置として、取締役会及び監査会には必ず 3 分の 1 以上のメンバーを企業外部から招かなければならないと規定されている。第 3 点目は企業の財務部門を経営の執行者から独立させることによって中立的な立場に近い状態に置かれていることである。第 4 点目は、従業員利益を代表する従業員代表及び労働組合代表が経営への関

(5) 『中共中央の国有企業改革と発展に関する若干重大問題についての決定』2002.5.16

(6) 同上。

図11 中国の現代的企業制度の枠組み



与または参加を制度上保証されることである⁽⁷⁾。

『決定』では、「監査会及び取締役会には必ず従業員代表の参加がなくてはならない」⁽⁸⁾と明確に規定している。第5点目は、共産党委員会が組織としての経営への介入は制度的には保証されていないが、人事兼任のアプローチを通して影響力を保つこと。『決定』では「党委員会の責任者は法的なプロセスを通して取締役会、監査会、経理層及び労働組合の中の党員責任者は党の規定に従って党の委員会に参加することができる。党委員会の書記長は取締役会長を兼任することができる」⁽⁹⁾

と規定している。

③国有資産の地位と権益：現代的企業制度=「公司制」において、国有資本は単なる現代的企業としての株式「公司」の参加資本であり、国有資本の管理者である国家部門はその株式「公司」の一株主になる。国家部門は日常的な経営には介入しないが、重大な意志決定に対してはその出資比率に従い出資者の権利を行使し、その出資利益を享受する。同時に企業債務に対して有限的な責任を負うことになる。

④国有資産の所在：国民経済の命脈にかかる重要な産業及び重要な領域（例えば、国家安全、自然独占、公共サービス、支柱産業とハイテク産業中の中堅企業）において支配的な地位を占めることとなる一方、他の競争性の高い産業から国有資本を撤退し、多元的な所有構造を持った公司によ

(7) ドイツの企業ガバナンス構造においては、労働組合が監査役会に参加する特徴もある。

(8) 『中共中央の国有企業改革と発展に関する若干重大問題についての決定』2002.5.16

(9) 同上。

る市場への自由参加と自由競争を促進する。

IV. 今後の改革の方向と課題

1. 国民経済構造の改革方向性

中国政府が打ち出した国家資本の集中と退出の戦略は、この国民経済構造の改革方向性に関わるもっとも重要な戦略である。国家資本の集中と撤退は、国民経済及び国民生活の安全保障にかかわる重要産業と公共サービス業へ集中することと競争性の高い一般業種から撤退することを指す。すなわち、国家資本の集中と撤退戦略の執行によって、国民経済及び国民生活の安全保障に関わる重要産業と公共サービス業での国有資本主導、競争性の高い一般業種での多元的所有性を持った民間企業主導という、官民分担的な経済構造を形成していく。多元的な所有性を持つ民間企業の产出は、構造的には更に増えしていく一方、国家資本が支配する国有企业の产出は構造的には更に縮小していくことは間違いないが、国家資本のすべての産業からの完全退出はないだろう。今後国有企业の民営化と株式化は一層加速していくこととなる。

2. 企業制度改革に伴う主な課題

①現代的企業制度＝株式公司制度の導入に伴い、手段論よりは、目的論のような傾向が一般的に見られる。本来は民営化と株式制度はあくまでも手段論的カテゴリーであるが、中国の国有企业改革過程において、それを目的化するような傾向が実に強い。国有企业を株式化、民営化すれば、かつての国有企业の経済効率の問題が解決できるとの誤解が一般的に存在する。もちろんこのような現象は、中国だけに見られることではなく、グローバル的な民営化潮流の中で、普遍的に見られた課題である。中国の現状について特に指摘したいの

は、国有企业を民営化することは唯一の手段だということである。市場経済制度下、民営化は最適なパレードの必要十分条件ではなく、完全競争こそがその必要十分条件なのである。言い換えれば、国営企業が存在する市場でも、完全競争環境が作られれば、社会の経済厚生は最大に達成することができる。なお、その企業統治制度について、株式化を中心とする現代的な企業統治制度を導入することにしても、それは単なる組織形態の一つであり、企業の効率的で、自律のある企業行為を行う目的の実現は保障できない。課題のもう一つは企業統治システムを機能させることである。

②一般業種においての国有資本退出に伴う民営化、株式化の過程において、元の国家資本を誰に、どんな価格で、どういうプロセスで売却するかは、重要な問題となる。公開性、公正性、透明性を以て、上記の課題を処理しなければ様々な社会問題を引き起しかねない。ところが現状を見れば、目的あるいは結果としての民営化そのものを重視する傾向があり、民営化プロセスの公開性、公正性、透明性は殆ど軽視されていると言わざるをえない。この現実は、国家資本退出戦略の実行に当たって、汚職、国家資産流失など社会問題の深刻化を助長し、経済計画時代の「政企不分」の問題を、「官企癒着」＝「権力資本」形成の問題に変えた。このため、かつての「政企不分」というシステムの下では企業家育成と企業行為の自律化というものは必要とされなかったが、現在の「官企癒着」＝「権力資本主義」の環境下では、眞の企業家育成及び企業行為の自律化は阻害されるに違いない。だとすれば、目的としてしか見えていない中国の国有企业の民営化、株式化の改革は、現代的企業制度建設を形骸化する危険性に覆われており、民営化、株式化した企業の効率化は依然大きな問題

中国の「現代的企業制度」形成に関する一考察

として残ったままとなるだろう。

③資本市場の制度整備。企業の株式化を中国の現代的企業制度の発展方向とする以上、資本市場の整備は重要な意義を持つようになる。現状の資本市場は制度面の不健全に加えて、上場企業では不透明性が大きな問題となる一方、眞の機関投資家と個人投資家が育成されることは期待できない。インサイド取引等による市場操作等の事件の多發は、機関投資家も含めた市場参加者のほとんどを投機者のような短期取引行為に走らせた。健全さの欠けた資本市場は、市場経済における資本市場の資源配置の機能を歪ませてしまうことになる。今日中国の株式化するような企業改革を成功させるために資本市場制度を健全化することは重要な

課題となっている。2004年1月末に『國務院の資本市場の改革開放と安定発展に関する若干の意見』が発表された。この「意見」は約2年間の歳月をかけて様々の研究及び各方面の意見を吸収した結果であるが、中国の資本市場の指針であるとの指摘もある以上、今後、中国政府がこの意見をもとに資本市場健全化に関する諸政策措置を講ずることが期待される。

初稿 02年9月

加筆 04年4月

(2004年5月12日経済学会受理)