

# 企業調査から見た中国のコーポレート・ガバナンス(3)

企業内党組織の役割と兼任状況を中心に

王 東明

## 1 はじめに

中国企業のコーポレート・ガバナンスの実態を明らかにするために、企業内共産党組織の機能と役割を考察しなければならない。現在、中国共産党はおそらく世界最大の政党組織であり、その党員数は六、一〇〇万人を超え、日本総人口の半数に匹敵する。そして、党の下部組織(党委員会、支部)は九八年末に三五〇万個、党グループ(党小組)は五六一万个が全国の行政機関、企業および団体などの組織に分散している。全ての国有企業、集団企業および国家出資の会社制企業の中に党組織が存在し、殆どの経営者(九六・五%)が共産党員であることは先月号で見てきた(表1)。

経営者の政治傾向は社会主義の政治体制によって大きく左右され、「憲法」も共産党の指導的な立場を規定している。そして、五〇年以上に亘る共産党の「一党支配」体制は、社会の「出世原理」にも大きく影響を及ぼしたと考えられる。

一般的に、企業、機関、農村および町などの基礎組織に、正式党員数が三人以上になれば必ず党の組織が存在する。ある意味で、中国の社会は大人になると共産党員でないと出世が難しい。「党員証」が一種の出世の「運

表1 中国企業経営者の政治姿勢

(%)

| 項目   | 全体   | 国有企業 | 都市部集団企業 | 郷鎮企業 | 外資全額出資企業 | 中外合弁企業 | 民営企業 | 株式制企業 | その他  |
|------|------|------|---------|------|----------|--------|------|-------|------|
| 共産党員 | 96.5 | 98.9 | 94.5    | 90.6 | 41.2     | 85.5   | 60.0 | 94.2  | 97.6 |
| 無党派  | 2.8  | 0.8  | 4.7     | 7.9  | 47.1     | 11.9   | 33.3 | 4.7   | 2.4  |
| 他の党派 | 0.5  | 0.3  | 0.8     | 1.5  | 0.0      | 1.3    | 6.7  | 1.1   | 0.0  |
| その他  | 0.2  | 0.0  | 0.0     | 0.0  | 11.7     | 1.3    | 0.0  | 0.0   | 0.0  |

(出所) 中国企業家調査系統(1997)、表5より。

免許証」あるいは「資格証」と考えた方がよい。しかし、入党志望しても、誰でも簡単に党組織に入れるわけではない。入党するためには、まず二名の正式党員の紹介が必要であり、また申請者の思想、政治傾向および日常の行動(「表現」)に対する厳しい審査も必要である。それに合格した申請者は予備党員として一年間に亘る予備期間審査が必要で、これにも合格して初めて正式党員になれるのである。

その意味で、厳しい審査に合格した全国総人口の五%前後を占める党員は、各分野の「先進分子」(エリート)でもある。逆に言えば、各分野のエリートが党組織に吸収されており、党員になることは「出世」の条件の一つであり、社会の「出世原理」も党支配と複雑に絡み合っており、中国のコーポレート・ガバナンスの特徴になっていると考えられる。

このように、党は国の政治的中核で、支配的地位に立っており、社会のあらゆる部分にその影響を及ぼしている。では一体、党組織はどのような役割を果たし、どのような形で企業経営に関与し、企業の意味決定に絡んでいるのかを、企業調査を通じて見ることにしよう。

## 2 企業内党組織の役割

まず企業内党組織はどのような役割を果たすべきかについて、「中国共産党章程」(規約)では、「全人民所有制企業(国有企業)において、企業内党組織は政治的中核

表3 中国企業経営者の外部制約に対する判断

| 項目         | 全体   | 国有企業 | 都市部集団企業 | 郷鎮企業 | 全額出資<br>外資企業 | 中外合<br>弁企業 | 民営<br>企業 | 株式制<br>企業 | その他  |
|------------|------|------|---------|------|--------------|------------|----------|-----------|------|
| 法律・法規      | 85.2 | 85.3 | 86.6    | 82.7 | 99.0         | 81.0       | 85.7     | 84.0      | 95.7 |
| 評価制度       | 39.4 | 41.4 | 38.4    | 34.1 | 33.3         | 42.4       | 14.3     | 29.7      | 43.4 |
| 董事会（取締役会）  | 33.4 | 27.6 | 30.5    | 41.8 | 58.3         | 75.9       | 71.5     | 55.4      | 47.8 |
| 党組織        | 32.8 | 36.9 | 24.1    | 28.2 | 16.7         | 22.7       | 28.6     | 24.8      | 26.0 |
| 内部規約       | 32.5 | 29.1 | 33.8    | 42.2 | 50.0         | 33.7       | 85.7     | 43.7      | 26.1 |
| 組合・従業員代表大会 | 25.0 | 27.6 | 24.7    | 18.5 | 16.6         | 15.2       | 0.0      | 16.7      | 34.7 |
| 行政・主管部門    | 23.8 | 25.4 | 9.2     | 24.3 | 9.5          | 9.7        | 0.0      | 18.2      | 13.0 |
| 輿論         | 17.2 | 17.6 | 21.2    | 14.5 | 8.3          | 9.6        | 14.2     | 16.2      | 9.0  |
| 社会部門       | 9.7  | 9.1  | 11.3    | 13.7 | 8.3          | 9.8        | 0.0      | 11.3      | 4.3  |

(注) 三つの項目を選択して回答。  
(出所) 中国企業家調査系統 (1997)、表23より。

また、経営者の外部制約に対する判断を見れば(表3)、法律・法規(八五・二%)が経営者に対する制約が最も大きい。それから評価制度(三九・四%)、取締役会(三三・四%)、党組織(三二・八%)……という順になっている。党組織は内部規約、組合・従業員代表大会、行政・主管部門などの要素より拘束力が大きい。特に国有企業の党組織は、外部制約としてその順位が高く、三位になっていることが確認できる。

国有企業の党組織と経営との関係つまり企業の意思決定の在り方については、歴史的に見れば、幾つかの时期的変化があった。すなわち、計画経済の時代では、一般的に党の「一元化指導」の下で、企業内党組織は意思決定、幹部の任免および思想政治工作进行を指導し、その基本的任務は生産計画の完成を「監督・保証」することであった。<sup>(7)</sup>「改革・開放」政策が実施された後、表4で示すように、企業のガバナンスは党委指導下の工場長責任制(一九七八―一九八四)、工場長責任制の導入期(一九八四―一九八七)、「党政分離」の推進期(一九八七―一九八九)、党委書記の復権期(一九八九・六)という四つの时期的変化があった。特に、八九年六月の「天安門事件」以後、政治体制の安定が重要視され、党の指導機能が再び強調されるようになった。

の役割を果たし、企業の生産経営をめぐって活動を展開し、党と国の方針、政策の貫徹・執行を保証・監督する。そして工場長または経理(社長)の法に基づく職権の行使を支持し、工場長責任制を堅持し改善する。……また企業の重大問題の決定に参加する<sup>(4)</sup>と規定している。つまり、国有企業の党組織は政治的な役割以外に、少なくとも企業長の経営サポートと意思決定への参加という役割を果たすべきであると規約されている。

企業経営のサポートあるいは監督・保証について、企業内党組織(党委員会)、組合(工会)および従業員代表大会いわゆる「旧三会」<sup>(5)</sup>の役割がどうなっているかを、経営者は次のように認識している(表2)。すなわち、党組織が果たしている役割が一番大きい。特に、国有企業、株式制企業および郷鎮企業の党組織に関しては、その役割は他の企業類型より強い。<sup>(6)</sup>現時点では、全体として企業経営に対する「旧三会」の影響は、やはり党組織が依然大きく、その役割は組合と従業員代

表2 中国経営者の企業内組織の役割(監督・保証)に対する認識

| 項目         | 全体   | 国有企業 | 都市部集団企業 | 郷鎮企業 | 外資全額<br>出資企業 | 中外合<br>弁企業 | 民営<br>企業 | 株式制<br>企業 | その他  |
|------------|------|------|---------|------|--------------|------------|----------|-----------|------|
| 党組織の役割     |      |      |         |      |              |            |          |           |      |
| 強い         | 62.9 | 67.0 | 48.1    | 59.4 | 26.7         | 46.7       | 20.0     | 60.1      | 54.8 |
| 一般         | 32.3 | 29.6 | 45.7    | 35.5 | 40.0         | 39.3       | 53.4     | 33.1      | 42.8 |
| 弱い         | 2.5  | 1.9  | 3.1     | 1.5  | 20.0         | 4.7        | 13.3     | 4.2       | 0.0  |
| 無関係        | 2.3  | 1.5  | 3.1     | 3.6  | 13.3         | 9.3        | 13.3     | 2.6       | 2.4  |
| 組合の役割      |      |      |         |      |              |            |          |           |      |
| 強い         | 48.6 | 46.4 | 55.4    | 51.5 | 50.0         | 53.7       | 60.1     | 54.0      | 47.7 |
| 一般         | 41.3 | 45.1 | 31.4    | 28.7 | 31.3         | 30.2       | 13.3     | 36.7      | 33.3 |
| 弱い         | 6.4  | 5.9  | 8.2     | 9.5  | 6.2          | 6.7        | 13.3     | 5.8       | 11.9 |
| 無関係        | 3.7  | 2.6  | 5.0     | 10.3 | 12.5         | 9.4        | 13.3     | 3.5       | 7.1  |
| 従業員代表大会の役割 |      |      |         |      |              |            |          |           |      |
| 強い         | 47.0 | 50.7 | 39.1    | 37.5 | 13.3         | 27.8       | 13.3     | 45.1      | 38.1 |
| 一般         | 44.5 | 42.4 | 51.2    | 44.9 | 53.3         | 52.1       | 53.4     | 47.8      | 52.3 |
| 弱い         | 5.0  | 4.4  | 5.4     | 8.1  | 13.3         | 9.0        | 20.0     | 4.2       | 4.8  |
| 無関係        | 3.5  | 2.5  | 4.3     | 9.5  | 20.1         | 11.1       | 13.3     | 2.9       | 4.8  |

(出所) 中国企業家調査系統 (1997)、表35より。

それによって、党中央指導部は「党の建設を強化するについての通知」（党中央、八九年八月）、「株式制企業における党の活動を強化するについてのいくつかの意見」（党中央組織部、九四年四月）、「党の建設を強化するについてのいくつかの重大問題の決定」（党中央、九四年九月）、「現代企業制度実験企業一〇〇社において党活動を強化し改善するについての意見（試行）」（党中央組織部、九六年四月）、「国有企業における党の建設をいっそう強化し改善するについての通知」（党中央、九七年一月）、「国有企業の改革と発展に関わるいくつかの重大問題についての決定」（党中央、九九年九月）などを発表した。これらによって、国有企業または国家が出資している企業において、党組織は「政治的核心」の役割を果たし、企業の重大問題の決定に参加し、党組織の責任者も董事会、监事会または経理（社長）、副経理（副社長）を適宜兼任し、党の支配体制を強化するようになった。<sup>(8)</sup>

しかし、「会社法」（『中華人民共和国公司法』、九四

表4 改革の各段階における企業内部の権力調整

| 時期<br>権限    | 党委指導下の工場長責任制<br>(1978~1984) | 工場長責任制の導入期<br>(1984~1987)  | 「党政分離」の推進期<br>(1987~1989)   | 党委書記の復権期<br>(1989.6~ )     |
|-------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| 生産・経営の意思決定権 | 党委が行使                       | *工場長が行使                    | 工場長                         | 工場長                        |
| 生産・経営の指揮権   | *工場長が行使                     | 工場長が行使                     | 工場長                         | 工場長                        |
| 人事権         | 党委が行使                       | *行政幹部は工場長が行使<br>政工幹部は党委が行使 | 行政幹部は工場長が行使<br>*政工幹部は工場長が行使 | 行政幹部は工場長が行使<br>*政工幹部は党委が行使 |
| 思想政治工作の指揮権  | 党委が行使                       | 党委が行使                      | *工場長が行使                     | *党委が行使                     |

(注) 1) \*は工場長の権限の強化。\*は企業党委の権限の強化。  
2) 行政幹部は、企業において、生産経営の管理に従事する幹部である。政工幹部は、企業内党組織と組合、青年団および民兵などの大衆組織に専属する幹部と職員である。  
(出所) 唐亮「現代中国の党政関係」慶応義塾大学出版会、1997年、255頁より。

年七月)の施行と「現代企業制度」(九五年以降)の推進が進められている現段階において、企業内党組織(党委員会)は株主総会、董事会(取締役会)および監事会(監査役会)といった「新三会」との関係をもとに調整するのか。換言すれば、国有企業の「旧三会」(党委員会、工会「組合」、従業員代表大会)と「現代企業制度」(有限責任公司と股份有限公司)の「新三会」との関係には、どのように対応するのか。特に、党委員会と董事会(取締役会)・総経理(社長)との関係つまり党書記と董事長(会長)・総経理(社長)との関係を健全に保っているかどうかといったことが、コーポレート・ガバナンスの問題を解く鍵になると考えられる。

### 3 兼任状況

九四年七月に施行された「会社法」では、「会社内の中国共産党基礎組織の活動は、中国共産党規約にしたがって処理する」(第一七条)という党に関する唯一の条文がある。<sup>(9)</sup>この条文は、「有限責任公司」(有限公司)と「股份有限公司」(株式会社)における党組織の活動を法律の形で正当化した。

そして、「中国共産党章程」(規約)に従えば、既に述べてきたように、国有企業において、企業内党組織は政治的中核の役割を發揮し、工場長または経理(社長)の法に基づく職権の行使を支持し、企業の重大問題の決定に参加するという規定がある。有限会社と株式会社に関する党の活動の具体的な規定が党の規約の中になかった。

それを補うために出された党中央組織部の「株式制企業における党の活動を強化するについてのいくつかの意見」(九四年四月)、党中央組織部の「現代企業制度実験企業一〇〇社において党活動を強化し改善するについての意見(試行)」(九六年四月)、党中央の「国有企業における党の建設をいっそう強化し改善するについての通知」

(九七年一月)などの規定は、国有企業から会社制を採った企業に対して、「党管幹部」(党は幹部を管理する)の原則を堅持し、党幹部は「会社法」の法律手順に従って董事会(取締役会)、経理(社長)・副経理(副社長)および監事会の重役を兼任することができる<sup>(10)</sup>とし、董事長(取締役会長)は原則的に経理(社長)を兼任しないと定められている。

しかし、「会社法」は原則として株主(総)会が意思決定の最高機関であり(第三七条、第一〇二条)、有限責任原則(第三条、第四条)と「一株一票」の原則(第四一条、第一〇六条)も規定されている<sup>(11)</sup>。「中国の会社法にはいくつかユニークな規定が存在しているもの、全体としては西側諸国の会社制度と比較しても、それほど違いを強調するような内容ではない。むしろその共通性の高さに着目すれば、どこに社会主義の要素が存在しているのか、首を傾げざるをえないような法律になっている<sup>(12)</sup>」と東京大学田中信行教授は指摘している。とはいえ、以上のように、党幹部が役員人事の兼任という形で企業の意思決定に参加すること自体を、「会社法」の隠れた問題点<sup>(13)</sup>として注目すべきであろう。

一体、党幹部がどのように役員人事を兼任しているのかについては、表5・表6を見れば一目瞭然である。つまり党幹部は「一身三役」(党書記・会長・社長)、党書記・副書記・党紀委書記と会長・副会長・社長・監査役会長・取締役・監査役・組合委員長との兼任を通じて役員人事に入っている。

四川省上場企業二四社のアンケート調査は、「一身三役」(二二%)、党書記と副会長の兼任(一七%)、党書記と取締役の兼任(二三%)、党副書記と会長・社長の兼任(二三%)が目立つ。党幹部と会社役員との兼任は七二%になっている。党幹部のポストを除いた会長と社長の兼任は一〇社(四一・六七%)である<sup>(14)</sup>。

一方、上海上場企業六六社の資料調査は、党書記と副会長の兼任(二五・一五%)、党副書記と監査役会長の

表5 四川省上場企業重役の兼任状況(24社)

| 項目              | 会社数 | 比率(%) |
|-----------------|-----|-------|
| 党書記・会長・社長(一身三役) | 5   | 21%   |
| 党書記・副会長         | 4   | 17%   |
| 党書記・社長          | 1   | 4%    |
| 党書記・取締役         | 3   | 13%   |
| 党副書記・会長・社長      | 3   | 13%   |
| 党副書記・会長         | 1   | 4%    |
| 会長・社長(兼任)       | 2   | 8%    |
| 副会長・社長          | 4   | 17%   |
| 取締役・社長          | 7   | 29%   |
| 社長のみ            | 2   | 8%    |

(出所) 98年秋のアンケート調査、筆者作成。

表6 上海上場企業重役の兼任状況(66社)

| 項目              | 会社数 | 比率(%) |
|-----------------|-----|-------|
| 党書記・会長・社長(一身三役) | 1   | 1.52  |
| 党書記・副会長         | 10  | 15.15 |
| 党書記・社長          | 1   | 1.52  |
| 党書記・監査役会長       | 2   | 3.03  |
| 党副書記・監査役会長      | 5   | 7.58  |
| 党副書記・取締役        | 5   | 7.58  |
| 党副書記・監査役        | 1   | 1.52  |
| 党副書記・組合委員長      | 1   | 1.52  |
| 党紀委書記・監査役会長     | 2   | 3.03  |
| 党紀委書記・取締役       | 2   | 3.03  |
| 会長・社長(兼任)       | 33  | 50.00 |
| 副会長・社長          | 13  | 19.70 |
| 社長のみ            | 2   | 3.03  |
| 社長・取締役          | 16  | 24.24 |

(注) (1) 党紀委書記は党の規律検査委員会の書記である。  
 (2) 党幹部と組合幹部の記載は一部の企業のみである。  
 (3) 1社あたり複数のケースがある。  
 (4) 上海上場企業の92年の「年度報告書」と93年の「株式上場報告書」によるものである。

(出所) 上海証券取引所編「上海証券市場上市公司報告彙編」復旦大学出版社、1994年により作成。

兼任(七・五八%)、党副書記と取締役の兼任(七・五八%)が比較的多く、党幹部と会社役員との兼任は四五%で、四川省上場企業より少ない。党のポストを除いた会長と社長の兼任ケースは五一・五二%で、半数を超えている。但し、上海上場企業六六社の調査は、九二年の「年度報告書」と九三年の「株式上場報告書」の資料に基づいて行なわれ、党幹部と組合幹部の記載が一部の企業のみであったため、党幹部と会社役員との兼任が実際に記載される企業より多いことも推計できる<sup>(15)</sup>。

表7 党幹部が兼任する役員ポスト (%)

|          |    |
|----------|----|
| 董事長      | 24 |
| 副董事長     | 39 |
| 総経理・副総経理 | 32 |
| 役員を兼任しない | 5  |

(出所) On kit Tam(1999), The Development of Corporate Governance in China, Edward Elgar Publishing, Table6.3, P80より。

この推計は、On Kit Tam (1999)の九三年～九四年に実施された上海上場企業五八社のアンケート調査の結果(表7)によって証明されている。<sup>(16)</sup>ここで上海上場企業五八社は、党幹部の九五%が何らかの形で役員を兼任し、党幹部の記載が少ない上海上場企業六六社の調査(四五%)より兼任のケースが多いことがわかる。勿論、統計の取り方は多少異なっていることも考えなければならぬ。それにしても、倍以上の差があること自体が、党幹部と役員との兼任が如何に多いことを物語っている。同時に、以上の調査から見ると、アンケート調査は資料調査よりも党幹部の状況を把握でき、公開資料における党幹部調査には限界があったと考えられる。

その他、これらの調査は、会長と社長の兼任について、四川省上場企業は四一・六七%、上海上場企業六六社は五一・五二%となっている。筆者が実施した二三八社上場企業の資料調査を見れば、<sup>(17)</sup>会長と社長の兼任は五割(五二・五二%)を超え、上海上場企業六六社とほぼ同じ結果が出た(表8)。

他の幾つかの上場企業の調査を見れば、会長と社長の兼任ケースは、何浚(一九九八)の調査では四七・七%、谷書堂など(一九九九)は二八・五七%、田志龍など(一九九八)は六五%という数字が出た。これらの調査の実施時

表8 上場企業238社の兼任状況

|                 | 会社数(社) | 比率(%) |
|-----------------|--------|-------|
| 上海企業(133社)      |        |       |
| 党書記・会長・社長(一身三役) | 7      | 5.26  |
| 会長・社長(兼任)       | 63     | 47.37 |
| 深圳企業(105社)      |        |       |
| 党書記・会長・社長(一身三役) | 6      | 5.71  |
| 会長・社長(兼任)       | 49     | 46.67 |
| 合計(238社)        |        |       |
| 党書記・会長・社長(一身三役) | 13     | 5.46  |
| 会長・社長(兼任)       | 112    | 47.06 |

(出所) 筆者の238社上場企業の調査。

期と調査対象から見れば、何浚氏の調査は九六年末全上場企業五三〇社を対象に実施した資料調査である。谷書堂氏の調査は九七年末全上場企業七四五社のアンケート調査で、有効回答企業は一〇四社、有効率・三四・六七%である。九六年から九七年までの一年間に、上場企業の会長と社長の兼任ケースが下がった原因は九七年一月の党中央の「国有企業における党の建設をいっそう強化し改善するについての通知」(董事長は原則的に經理を兼任しないという規定)の影響があったと考えられる。また田志龍氏の調査は九八年により詳細な記録資料がある上場企業一〇〇社を選んで、会長と社長の兼任と非兼任を二分類にして実施した資料調査であり、兼任企業を比較的多く選んだことを推計できる。<sup>(18)</sup>

アメリカには大企業の会長と社長(CEO)の兼任も多い(九〇%超)。しかし、多数を占める社外取締役と取締役会の監査委員会の業務執行に対するチェックが、役員とCEOの牽制になっていると指摘されている。<sup>(19)</sup>

中国の場合は、以上見てきたように、会長と社長の兼任ケースが依然多く、さらに、党幹部による役員人事の兼任または党員役員による党幹部の兼任いわゆる「交叉任職」が多く見られ、これは中国コーポレート・ガバナンスの最大の特徴であると考えられる。しかし、兼任が多くなると、アメリカのようなチェック機能を発揮する制度が確立されない限り、一体誰が誰をチェックするのかが分らなくなかないか。現在、株主総会、取締役会および監事会の形骸化問題はしばしば指摘され、企業のチェック機能を果たしているかどうかは疑問である。九八年から國務院は国有重点大型企業(会社制を導入した企業を含む)に検査員(「督察特派員」)を派遣する検査員派遣制度の導入に踏み切った。<sup>(20)</sup>このこと自体、現体制では企業のチェック機能ができていないことを証明している。近年、経営者と政府官僚の「五九歳現象」(六〇歳定年退職の前に汚職に走る)、成克傑(全人大副委員長)事件が象徴しているように腐敗が深刻である。

一方、上場企業の発行済株式五〇%以上を占める国有株(国家株と国有法人株)に基づく党政支配の下で、党の組織部門は「党管幹部」原則の下で、「会社法」に従って、役員は派遣または「推薦」を通じて、実質上トップの人事権を握っていることを忘れてはならない。しかし、チェック機能不在の企業運営体制は「インサイダー・コントロール」といわれているが、言い換えれば「インサイダー腐敗」または「インサイダー取引」という言葉は、責任不明瞭の体制とチェック機能不在の現状を現わしているのではないか。しかし、企業のチェック機能については、別の機会に検討することにしよう。

#### 4 むすびにかえて

以上、企業内党組織の役割と兼任状況を紹介した。ここで「出世原理」と党の関係が複雑に絡み合っており、企業経営における党組織の政治的中核的存在(東大田中信行教授は「政治的中核論」と解釈、前掲論文)及び兼任を通じて党幹部が意思決定に参加している事実が、党支配の実態を明らかにしている。しかし、党組織は実質上人事権を握る一方、以上見てきたように、腐敗現象の蔓延を見ても、党組織は企業のチェックに対して、あまり「監督・保証」の機能を十分に發揮していないのではないかと考えられる。今後は、有効なチェック体制の確立が不可欠であろう。

一方、この二〇年余り、党の方針は「改革・開放」政策と「社会主義市場経済」の確立へ転換し、国の政策も党の方針に従って様々な改革が行なわれ、「中国の奇跡」<sup>(21)</sup>といわれるほどの経済成長があったと考えられる。しかし、市場経済への転換期において、歴史的経路依存性(historical institutional path dependence)<sup>(22)</sup>のことを考えると、党組織と企業経営の「摩擦」を如何に避けるのか、党の「正しい方針」を如何に制度的に確保するのか、

党自身の改革と優秀かつ有能な企業党幹部の育成も不可欠になるであろう。

#### 注

- (1) 「憲法」序言と「憲法」修正第三条、第四条、第十二条を参照。(姜小川編「憲法」中国人民公安大学出版社、一九九九年)
- (2) 一九九七年九月、一五回党大会で修正された『中国共産党章程』(規約)の第二九条では、企業、農村、機關、学校、科(学)研(究)院所、町、人民解放軍連隊及びその他基礎組織において、正式黨員が三人以上になれば、党の基礎組織を設立しなければならない(『中国共産党章程』人民出版社、一九九七年、六五頁)。
- (3) 『中国共産党章程』人民出版社、一九九七年、三五頁、四〇頁。
- (4) 『中国共産党章程』人民出版社、一九九七年、七一頁。
- (5) 「旧三会」は中国語で「老三会」と呼んでおり、つまり党委員会、工会(組合)および従業員代表大会を指し、企業制度改革前の意思決定の中核的な企業内組織である。企業制度改革後の株主総会、董事会(取締役会)および監事会(監査役会)は「新三会」と呼んでいる。

- (6) 中国企業家調査系統(一九九七)「当前我国企業經營者对激励与約束問題看法的調查——一九九七年中国企業經營者成長与發展專題調查報告」『管理世界』、一九九七年第四期。(調査時期：一九九七年、調査対象：企業の法人代表者、調査企業の類型：国有・集団・外資系・株式制・その他企業、有効回答：三、一五四人、有効率：三二・五%)
- (7) 占先福・王長江・劉炳香・張志明編『現代公司党委書記手冊』经济管理出版社、一九九九年。唐亮『現代中国の党政関係』慶応義塾大学出版会、一九九七年を参照。
- (8) 田中信行「中国会社法の隠れた問題点」『ジュリスト』(No. 一一七四)、二〇〇〇年三月一五日。中央弁公室法規

室・中央紀委法規室・中央組織部弁公室編「中国共産党内法規選編（一九七八―一九九六）」法律出版社、一九九六年。人民出版社編輯部「中共十一届三中全会以来大事記」人民出版社、一九九八年。中国法律檢索系統を参照。

(9) 王立民編「公司法基礎知識」立信會計出版社、一九九四年を参照。

(10) 田中信行「中国会社法の隠れた問題点」『ジュリスト』(No. 一一七四)、二〇〇〇年三月一五日。中央弁公室法規室・中央紀委法規室・中央組織部弁公室編「中国共産党内法規選編（一九七八―一九九六）」法律出版社、一九九六年。人民出版社編輯部「中共十一届三中全会以来大事記」人民出版社、一九九八年。中国法律檢索系統を参照。

(11) 王立民編「公司法基礎知識」立信會計出版社、一九九四年を参照。

(12) 田中信行「中国会社法の隠れた問題点」『ジュリスト』(No. 一一七四)、二〇〇〇年三月一五日、六〇頁を参照。

(13) 同上参照。

(14) 拙稿「中国上場企業の株式所有構造とコーポレート・ガバナンスの実態」『証券経済研究』(第三号)、二〇〇〇年一月を参照。(調査時期：一九九八年秋、調査対象：四川省全上場企業五三社、有効回答：二四社、有効率：四五%)

(15) 上海証券取引所編「上海証券市場上市公司報告彙編」復旦大学出版社、一九九四年を参照。(資料時期：一九九二年と一九九三年、調査対象：上海取引所の上場企業六六社)

(16) On Kit Tam (1999), The Development of Corporate Governance in China, Edward Elgar Publishing, Table 3を参照。(調査時期：一九九三年―一九九四年、調査対象：上海証券取引所の上場企業六三社、有効回答：五八社)

(17) 一三八社上場企業(上海：一三三社、深圳：一〇五社)の調査は、一九九六年から一九九九年前半までの「上場公告書」と「目論見書」(「中国証券報」)の中の会社重役の履歴書を整理したものである。但し、この履歴書の書き方について、統一の基準がなく、各企業の内容もバラバラであり、特に、企業内党組織のポストとか、組合リーダーの状況

などを記録する企業が少なかった。拙稿「企業調査から見た中国のコーポレート・ガバナンス(2)」『経営者の資質と昇進経路を中心に』『証券レポート』(No. 一五八七)、二〇〇〇年一〇月を参照されたい。

(18) 何浚「上市公司治理結構の実証分析」『経済研究』一九九八年第五期(調査時期：一九九六年末、調査対象：全上場企業五三〇社)。谷書堂、李維安、高明華「中国上市公司内部治理の実証分析―中国上市公司内部治理問卷調査報告」『管理世界』一九九九年第六期(調査時期：一九九七年、調査対象：全上場企業七四五社、有効回答：一〇四社、有効率：三四・六七%)。田志龍・楊輝・李玉清(一九九八)「我国股份公司治理結構的一些基本特徵研究―对我国百家股份公司的実証分析」『管理世界』一九九八年第二期(調査時期：一九九八年、調査対象：上場企業一〇〇社、調査企業の分類：董事長と総経理の兼任企業は六五%、兼任しない企業は三五%)を参照。

(19) 荒巻健二(一九九四)「コーポレート・ガバナンス(企業統治の在り方)―米国の経験と我が国企業ガバナンスの実態、今後の課題―(上)(下)」『ファイナンス』、一九九四年七月号、八月号を参照。米国大企業の会長と社長の兼任状況は、下院エネルギー商業委員会通信金融小委員会公聴会における Benjamin Rosen氏(コンバック・コンピューター社会長)の証言によるものである。

(20) 「人民日報(海外版)」一九九八年五月一日。南風「督察特派員在行动」『現代企業導刊』、一九九九年第三期を参照。林毅夫・蔡昉・李周「中国的奇蹟」中文大学出版社、一九九五年を参照。(邦訳「中国の経済発展」渡辺利夫監訳・杜進訳・日本評論社、一九九七年)

(22) 青木昌彦・奥野正寛編「経済システムの比較制度分析」東京大学出版会、一九九六年を参照。

参考文献

(1) 「中国共産党章程」人民出版社、一九九七年。

- (2) 占先福・王長江・劉炳香・張志明編『現代公司党委書記手冊』經濟管理出版社、一九九九年。
- (3) 何浚「上市公司治理結構的實証分析」『經濟研究』一九九八年第五期。
- (4) 田志龍・楊輝・李玉清(一九九八)「我国股份公司治理結構的一些基本特徵研究」对我国百家股份公司的實証分析」『管理世界』一九九八年第二期。
- (5) 谷書堂、李維安、高明華「中国上市公司内部治理的實証分析——中国上市公司内部治理問卷調查報告」『管理世界』一九九九年第六期。
- (6) 荒卷健二(一九九四)「コーポレート・ガバナンス(企業の統治の在り方)——米国の経験と我が国企業のガバナンスの實態、今後の課題——(上)(下)」『ファイナンス』、一九九四年七月号、八月号。
- (7) 青木昌彦・奥野正寛編『經濟システムの比較制度分析』東京大学出版会、一九九六年。
- (8) 唐亮「現代中国の党政關係」慶應義塾大学出版会、一九九七年。
- (9) 田中信行「中国会社法の隠れた問題点」『ジュリスト』(No. 一一七四)、二〇〇〇年三月一五日。
- (10) 李捷生「中国「国有企業」の經營と労使關係」御茶の水書房、二〇〇〇年。
- (11) On Kit Tam (1999), The Development of Corporate Governance in China, Edward Elgar Publishing. (譚安傑「中国企業新体制——督導機制与企業現代化」商務印書館(香港)、一九九八年)
- (12) 拙稿「中国上場企業の株式所有構造とコーポレート・ガバナンスの實態」『証券經濟研究』(第二三号)二〇〇〇年一月。
- (13) 拙稿「企業調査から見た中国のコーポレート・ガバナンス(2)——經營者の資質と昇進経路を中心に——」『証券レポート』(No. 一五八七)、二〇〇〇年一〇月。

(おう) とうめい・当所主任研究員)