

企業調査からみた中国のコーポレート・ガバナンス（下）

——企業内党組織の役割と意思決定のあり方を中心に——

王 東 明

要 旨

中国の経済改革すなわち計画経済体制から市場経済への移行は、既に20年以上の歳月を経過した。国有企業改革は80年代から主に「経営自主権の拡大」ならびに「経営請負責任制」の時期を経て、90年代半ばから、株式会社制度の導入を軸にした「現代企業制度」（近代的な企業制度）の確立へと展開されてきた。こうした計画経済から市場経済への移行過程のなかで、企業のコーポレート・ガバナンスは、どのように変化してきたかが注目されている。

本稿では、経営者の意識、資質、選任・昇進およびインセンティブに焦点を当てた企業調査を通じて、市場経済化が近年の企業ガバナンスにどのような影響を与えているかを検討する。そしてこれを通じて、企業の意思決定の現状と問題点を明らかにし、また企業内共産党組織が企業経営とどのように関わっているかという企業ガバナンスの中国的特徴を明らかにすることを目的とする。

前号（本誌35号）では、まず市場経済の深化という経営環境の大きな変化の中で、経営者の意識がどのように変化したかを確認したうえ、経営者の年齢、学歴、専門分野および政治傾向を整理し、いわゆる企業幹部の「四化」（革命化＝共産党員化、若年化、知識化、専門化）の基準から経営者の資質の変化を分析した。そして、経営者の選任方法および昇進経路を考察し、経営知識や能力を重視する近年の専門的経営者の台頭を示唆した。また、経営者の経済的地位と報酬に対する認識を検討し、経営者報酬と企業業績との関係を明らかにした。それと同時に、「行政人」としての経営者から「経済人」としての経営者への転換という制度的変化に触れ、賃金制度やインセンティブシステムなどの問題を踏まえて、近年の「年俸制」と「ストックオプション制」の導入状況を紹介した。

そこで本号では、中国社会の「出世原理」に触れ、共産党組織が企業経営の中でどのような機能と役割を發揮しているかを分析し、党幹部が重役を兼任する党組織の企業の意思決定への参加を考察する。また、企業制度改革の「先頭部隊」

といわれる上場企業の調査を中心に、株式会社の「新三会」（株主総会、董事会、監事会）と「旧三会」（党委員会、従業員代表大会、工会：労働組合）⁵⁹⁾との関係を考察し、企業の責任体制とチェック機能がどうなっているかを分析する。そして、「新三会」および「旧三会」と関連する中国型のステーク・ホルダー（企業の利害関係者）の調査結果を通じて、企業の意思決定の在り方と問題点を整理する。

最後に、「現代企業制度」の確立を目指す企業改革の現状を把握し、中国の社会・政治体制と株式所有構造（国有株が全体の50%以上）の下で、市場原理を重視する専門的経営者の台頭および「党政支配」の維持という二重構造の中国型コーポレート・ガバナンスの仕組みを明らかにする。

目 次

IV. 企業内党組織の役割

1. 「出世原理」
2. 企業内党組織の役割
3. 企業内党幹部と重役の兼任
4. 小括

V. 意思決定のあり方の変化

1. 計画経済期の国有企業の企業ガバナンス
2. 意思決定のあり方の変化
3. 小括

VI. むすびに代えて

IV. 企業内党組織の役割

1. 「出世原理」

中国企業の企業ガバナンスの実態を明らかにするためには、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6,100万人を超え、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1998年末に350万個、党グループ（党小組）は561万個が全国の行政機関、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（96.5%）

が共産党員であることはすでに述べた。経営者の政治傾向は社会主義的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⁶⁰⁾。そして、50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。

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3人以上になれば必ず党の組織が存在する⁶¹⁾。ある意味で、中国の社会は成人になると共産党員でなければ出世が難しい。「党員証」が一種の出世の「免許証」あるいは「資格証」と考えた方がよい。しかし、入党を志望しても、誰でも簡単に党組織に入るわけではない。入党するには、まず2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ある。それに合格した申請者は予備党員として1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るのである⁶²⁾。その意味で、厳しい審査に合格した全国総人口の5%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、中国の企業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あり、支配的地位に立って社会のあらゆる分野に影響を及ぼしている。そこで、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かを、企業調査を通じてみることにしよう。

2. 企業内党組織の役割

まず企業内党組織の役割について、『中国共産党章程』(規約)では次のように規定している。「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(総経理)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」⁶³⁾。つまり、国有企業の党組織は政治的な役割以外に、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定されている。

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)、労働組合(工会)および従業員代表大会いわゆる「旧三会」の役割がどうなっているかについて、経営者は次のように認識している(表3-1)。す

表3-1 中国経営者の企業内組織の役割(監督・保証)に対する認識

(単位: %)

項 目	全 体	国有企業	都市部集団 所有制企業	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
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)の表35より作成。

表 3-2 中国企業経営者の外部制約に対する判断 (単位: %)

項 目	全 体	国有企業	都市部集団 所有制企業	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
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 : 三つの項目を選択する。
出所: 中国企業家調査系統 (1997) の表23より作成。

なわち、全体として党組織が果たしている役割は最も大きいというものである。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⁶⁴⁾。現時点では、全体として企業経営に対する「旧三会」の影響をみると、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大会に代替することができないと認識されている。

また、経営者がどのような外部的な制約(要素)に影響されるかに関する認識をみれば(表3-2)、法律・法規(85.2%)が最も大きいことが示されている。次いで評価制度(39.4%)、取締役会(33.4%)、党組織(32.8%)の影響が大きいと受け止められている。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(要素)としても順位が高く、3位になっていることが確認できる。

上海証券取引所(2000a)の調査によれば、上場企業の企業内党組織の役割は、経営の意思決定、人事任命、董事や経理の行為の監督、従業員のインセンティブおよび管理層と従業員の関係の調整という広い範囲にまで及んでいる。党組織の役割を発揮していないと答えた経営者

表 3-3 党組織の役割 (単位: %)

項 目	肯 定	否 定
経営の意思決定	98.8	1.2
人事任命	99.7	0.3
董事, 経理の行為を監督する	99.5	0.5
従業員のインセンティブを引き出す	99.9	0.1
管理層と従業員の関係を調整する	99.8	0.2

出所: 上海証券取引所(2000a), 138ページより作成。

はわずか2.3%である(表3-3)。

このように企業の意思決定、人事および監督などの重要な面で、党組織がその機能を全面的に発揮し、実権を握っていることが企業ガバナンスの現状である。これは、殆どの上場企業(9割以上)が国有企業から組織変更して株式会社となり上場を果たしたために、旧国有企業時代のガバナンスが形を変えて上場企業内で継続し、「状態依存」していると考えられる。

中国の社会・企業環境において、党組織は従業員のインセンティブや管理層と従業員の関係の調整に非常に重要な役割を果たし、会社の内部関係の調整に欠かせない存在であると考えられる。しかし、企業経営において、党組織は具体的に何を管理すべきか、その権限の範囲はどこまで含まれるかを明確化・明文化する必要があると思われる。

表 3-4 改革の各段階における企業内部の権力調整

権限/時期	党委指導下の工場長責任制 (1978~1984)	工場長責任制の導入期 (1984~1987)	「党政分離」の推進期 (1987~1989)	党委書記の復権期 (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 政工幹部は党委が行使	行政幹部は工場長が行使 * 政工幹部は工場長が行使	行政幹部は工場長が行使 ※ 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

註1：*は工場長の権限の強化。※は企業党委の権限の強化。

註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（1997）、255ページより。

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、幾つかの時期的変化があった。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⁶⁵⁾。「改革・開放」政策が実施されて以降の状況を見ると、企業ガバナンスは、表3-4が示すように、党委指導下の工場長責任制の時期（1978~1984）、工場長責任制の導入期（1984~1987）、「党政分離」の推進期（1987~1989）、党委書記の復権期（1989.6 ~）という四つの時期的変化があった。特に、1989年6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。

これを契機に共産党中央指導部は、様々な「通知」および「決定」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、監事会または総経理、副総経理を適宜兼任し、党の支配体制を強化するようになった⁶⁶⁾。

しかし「会社法」（『中華人民共和國公司法』、

94年7月）の施行と「現代企業制度」（95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、董事会および監事会といった「新三会」との関係をどのように調整するのか、換言すれば、国有企業の「旧三会」（党委員会、従業員代表大会、工会：労働組合）と会社制企業（有限責任会社、株式会社）の「新三会」との関係にどのように対応するのかが問われている。特に、党委員会と董事会・経営陣との関係、つまり党書記と董事長・総経理との関係が健全に保たれるかどうかといったことが企業ガバナンスの問題を解く鍵になると考えられる。

3. 企業内党幹部と会社重役の兼任

1994年7月に施行された「会社法」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17条）という党に関する唯一の条文がある⁶⁷⁾。この条文は、「有限責任公司」（有限責任会社）と「股份有限公司」（株式会社）における党組織の活動を法律で正当化したものである。

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、国有企業においては、企業内党組織は政治的中核の役割を発揮し、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。一方、有限責任会社と株式会社に関しては、これまで党の活動の具体的な規定は党規約の中にはなかった。

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」(94年4月)、党中央組織部の『現代企業制度』実験企業100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)(96年4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」(97年1月)などの規定は、国有企業から会社制へ移った企業に対して、「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、総経理・副総経理および監事会の重役を兼任することができるとし、董事長は原則的に総経理を兼任しないとの条文がある⁶⁸⁾。

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37条、第102条)、有限責任原則(第3条、第4条)と「一株一票」の原則(第41条、第106条)も規定されている⁶⁹⁾。「中国の会社法にはいくつかユニークな規定が存在してはいるものの、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」と田中中信行教授は指摘している⁷⁰⁾。とはいえ、以上のように、企業内党幹部が役員人事の兼任という形で企業的意思決定に参加すること自体を、「会社法」の隠れた問題点⁷¹⁾として注目すべきであろう。

それでは、党幹部は、どのように役員人事を兼任しているのであろうか。これについては、

表3-5・表3-6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・董事長・総経理)または様々な形の「兼任」(党書記・副書記・党紀委書記と董事長・副董事長・総経理・監査役会長・取締役・監査役・組合主席)

表3-5 四川省上場企業重役の兼任状況

項 目	会社数(社)	比率(%)
党書記・董事長・総経理(一身三役)	5	21
党書記・副董事長	4	17
党書記・総経理	1	4
党書記・董事(取締役)	3	13
党副書記・董事長・総経理	3	13
党副書記・董事長	1	4
董事長・総経理(兼任)	2	8
副董事長・総経理	4	17
董事(取締役)・総経理	7	29
総経理のみ	2	8

出所：王東明(2000a)より作成。

表3-6 上海上場企業重役の兼任状況(66社)

項 目	社	比率(%)
党書記・董事長・総経理(一身三役)	1	1.52
党書記・副董事長	10	15.15
党書記・総経理	1	1.52
党書記・監事会主席	2	3.03
党副書記・監事会主席	5	7.58
党副書記・董事(取締役)	5	7.58
党副書記・監事(監査役)	1	1.52
党副書記・組合主席	1	1.52
党紀委書記・監事会主席	2	3.03
党紀委書記・董事(取締役)	2	3.03
董事長・総経理(兼任)	33	50.00
副董事長・総経理	13	19.70
総経理のみ	2	3.03
総経理・董事(取締役)	16	24.24

註1：党紀委書記は党の規律検査委員会の書記である。

註2：党幹部と組合幹部の記載は一部の企業のみである。

註3：1社あたり複数のケースがある。

註4：上海上場企業の1992年の「年度報告書」と93年の「株式上場報告書」により整理。

出所：上海証券取引所編(1994)より作成。

により役員人事に関与している。

筆者が実施した四川省上場企業24社を対象としたアンケート調査では、「一身三役」(21%)、党書記と副董事長の兼任(17%)、党書記と取締役の兼任(13%)、党副書記と董事長・総経理の兼任(13%)が目立っている。党幹部と会社役員との兼任は72%にものぼっている。党幹部のポストを除いた董事長と総経理の兼任は10社(41.67%)である⁷²⁾。また、現在、上場企業の党幹部のポストを度外視した董事長と総経理の兼任は半数前後を占めることが推測できるだろう⁷³⁾。

一方、上海上場企業66社を対象とした資料調査によれば、党書記と副董事長の兼任(15.15%)、党副書記と監事会主席の兼任(7.58%)、および党副書記と董事の兼任(7.58%)が比較的多い。党幹部と会社役員の兼任企業は全体の45%であり、四川省上場企業のそれより少ない。但し、上海上場企業66社の調査は、92年の「年度報告書」と93年の「株式上場報告書」の資料に基づいて行なわれたが、同報告書において、党幹部と組合幹部は一部の企業が記載されていなかったため、実際に党幹部と会社役員の兼任は以上の数字より多いと推定される⁷⁴⁾。

この推定は、On kit Tam (1999) の上海上場企業調査(表3-7)によって確認された⁷⁵⁾。ここで調査対象となった上海上場企業58社では、党幹部の95%が何らかの形で役員を兼任しており、先の上海上場企業66社を対象とした調

表3-7 党幹部が兼任する役員ポスト(単位: %)

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), Table6.3, P80より作成。

表3-8 党書記の兼任状況

項 目	比率 (%)
董事長(取締役会長)	32.63
董事(取締役)	30.53
監事(監査役)	5.26
経理・副経理	17.9
その他	13.68

出所: 谷書堂・李維安・高明華(1999)の表10より作成。

査結果(45%)より兼任の比率が高いことがわかる。もちろん統計の取り方で多少の違いがあることも考えなければならない。しかし比率でみて、倍以上の差があることは党幹部と役員の兼任がいかに多いかを物語っている。一方、以上の調査からみる限り、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ることを示しており、公開資料における党幹部の調査には限界があったと考えられる。

さらに谷書堂・李維安・高明華(1999)による上場企業調査では、党書記と重役の兼任は8割を超えている(表3-8)。また、上海証券取引所(2000a)の調査では、重役3,978人のうち、1,125人(28.28%)は、各種の共産党・青年団幹部を兼任していることが示されている。そのうち、党書記、副書記、党委員会委員および組合主席を兼任する比率は68.7%に達している⁷⁶⁾。

中国企業家調査系統(2000b)の調査によれば、1999年の「一身三役」(10.9%)を含む党書記と経営トップ(董事長・総経理・工場長)との兼任ケースは33.2%で、98年(22.4%)より10.8ポイント増えた。そのうち、株式会社における兼任は最も多く(42.2%)、国有企業、集団所有制企業、株式合作制企業および有限責任会社は32%から37%の間で、外資系企業と私営企業はそれぞれ12.2%と6.6%で比較的低い⁷⁷⁾。

一方、西側先進国の企業は一般的に経営活動

に直接に係わる企業内党組織が存在しないが、一部国の企業の会長と社長の兼任もみられる。例えば、米国の場合は、大企業の会長と社長（CEO＝最高経営責任者）の兼任が多い（90%超）。しかし、多数を占める社外取締役と取締役会内にある監査委員会の業務執行に対するチェックが、役員とCEOの牽制機能を果たしているといわれている⁷⁸⁾。つまり企業経営や経営者に対するチェック機能が働いていることを示していると考えられる。確かに、健全なチェック機能が働いている状況の下では、経営トップの兼任は、場合によって、迅速な意思決定ができるというメリットが含まれているだろう。

中国の場合は、以上みてきたように、董事長と総経理の兼任ケースが多く（5割前後）、さらに、党幹部による役員の兼任または黨員役員による党幹部の兼任いわゆる「交叉任職」（相互兼任）が多くみられる。これは中国の企業がバナンスの特徴の一つであると考えられる。しかし、兼任が多くなると、米国のようにチェック体制が確立されていない限り⁷⁹⁾、一体誰が誰をチェックするのが分らなくなる恐れがある。現在、株主総会、董事会および監事会の形骸化がしばしば指摘され、企業のチェック機能を果たしているかどうかが問題視されている。特に、「一身三役」（董事長、総経理、党書記）、「交叉任職」（相互兼任）および「兼任」（董事長、総経理）の経営者が存在して、経営者に対する牽制および企業内のチェック機能が働かない場合は、経営者の「独走体制」に陥りやすい、経営者腐敗や「インサイダー・コントロール」⁸⁰⁾も生じる可能性が大きくなる。その意味から、有効なチェック体制の確立が最重要課題になるであろう。

現状では、企業の監視機能を強化するため、

1998年から国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「督察特派員」（監査員）を派遣する制度の導入に踏み切った⁸¹⁾。また、近年、経営者の「59歳現象」（60歳定年退職の前に汚職に走る）が象徴しているように腐敗問題が深刻であるが、これもまた経営チェック機能が健全に働いていないことを意味すると考えられる。

さらに、企業制度改革の「先頭部隊」といわれる上場企業について、企業的意思決定の在り方を特徴づけるものは、実際に発行済株式50%以上を占める国有株（国家株と国有法人株）に基づいて⁸²⁾、党政部門は国有株の代表者として支配株主（「一股独大」）になり、株式会社の「多数決支配」原理に基づいて「党政支配」の構造となっている。それは党の組織部門は「党管幹部」原則の下で、「会社法」に従って、役員の派遣または「推薦」を通じて、「事実上」企業トップの人事権を握っている構図になるであろう。

4. 小括

以上、国有企業、国有企業から改組した会社制企業および上場企業を中心に企業内党組織の役割、および党幹部と企業役員との兼任状況をみてきた。ここでは、社会の「出世原理」が党関係と密接に絡み合っており、企業経営においても党組織が依然として「政治的中核的」存在である⁸³⁾。また党幹部が会社役員の兼任を通じて企業的意思決定に関与している事実が浮き彫りとなった。その意味では、企業の党支配の実態は明らかである。このような兼任人事による経営組織と党組織の「摩擦」を避け、また企業内党幹部と会社役員の相互牽制を配慮した点に、中国の企業がバナンスの仕組みの最大の特

らに労働組合と青年団を指導する立場にもあったので、現在の会社制企業で言えば、董事会と監事会の両方の機能を發揮していたと考えられる。もちろん日常の生産・経営および管理は工場長に任されていた。また企業、行政および党組織の間に、人事交流が頻繁に行なわれ、人事の中核機構は党の組織部門であった。人事交流を通じて、企業、行政および党組織は実質的に一体化した幹部体制でもあった⁸⁴⁾。

企業内党組織の機能と役割について、李捷生(2000)によれば、企業党委員会は企業管理の意思決定と労使関係の調整という二重の機能を担うと同時に、政府に責任をもつ企業管理者(経営者)でありながら、企業内一般党員・従業員の代表者でもあるという二重の立場にあった。また、企業内党組織の権限と責任は限定されておらず、その行動をチェックする仕組みが備えられていないという党の責任・権限の無限定性があったと指摘されている⁸⁵⁾、その意味か

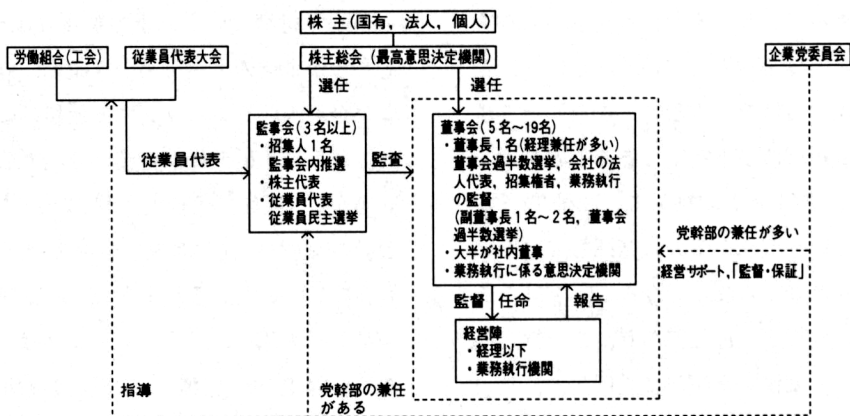
ら、企業内党組織は国有企業内のあらゆる組織を凌駕し、企業がバランスの核心的な存在であったことは言うまでもない。

2. 意思決定の在り方の変化

ところで、20年余りの経済改革を経た現在、市場経済化が進み、経営環境および企業組織は大きく変化した。1990年代半ばから、企業改革は株式会社制度の導入を軸にした「現代企業制度」の確立を目指して展開されてきた。株式会社へ組織変更した企業の意思決定のあり方の基本構造を示すのが図2である。

すなわち、株主総会は企業の意思決定の最高機関であり、董事と監事の選任権を持っている。そして、董事会は経理の任命権を持ち、業務執行の意思決定機関として位置づけられている。業務執行の監督に関しては、会社の唯一の法人代表である董事長がその責任を負っている。但し、董事会は日常的な経営管理を行なう機関で

図2 中国の株式会社制度の基本構造
(上場企業の場合)



注1：点線の矢印は法規定ではない。

注2：「監督・保証」とは党と国の政策方針を貫徹し、また「党管幹部」(党は幹部を管理する)原則を堅持し監督することをいう。

注3：現在、上場企業の9割以上はその前身が国有企業である。

注4：現在、上場企業発行済株式の50%以上は国有株(国家株と国有法人株)である。

出所：筆者作成。

はない。日常的経営については、董事会が任命した経理が業務執行を主宰し、董事会に対して責任を負う。また、監事会は会社の財務を検査し、董事や経理の職務（法律・規定や会社の利益に違反する行為）を監督する機関であり、監事メンバーには必ず従業員代表が含まれることが特徴である⁸⁶⁾。

このように、会社制を導入した企業のガバナンス制度は、西側先進国の諸制度の特徴を吸収し、国有企業の運営体制とかなり異なっており、独自の企業体制を構築している。このような企業制度の変化の結果、企業ガバナンスの実態はどのように変化しているかを、次に考察しよう。

(1) 意思決定の主体

企業の意思決定の在り方は企業形態によって異なっているが、以下では国有企業、国有企業から改組した会社制企業（有限責任会社、株式会社）および上場企業を中心に、近年の意思決定の在り方の変化をみていこう。

(a). 各種企業形態の状況

企業の意思決定の主体はどこかという質問に対して、中国企業家調査系統（2000）の資料（表4－1）からみれば、様々な企業形態の経営者の全体としての認識では、董事会との回答

が最も多い。次に党政聯席會議（企業党委員会と経営側の聯席會議）、工場長（経理）弁公會議、株主總會、従業員代表大会、党委員会、経営者個人という順になっている。国有企業の場合は、党政聯席會議が最も多く（36%）、従業員代表大会（25.2%）と工場長（経理）弁公會議（24.4%）がそれに次ぐ。このことは、国有企業の企業内党組織の意思決定への参加と従業員の民主管理を物語っている。

一方、株式制企業（株式合作制、株式会社、有限責任会社）の経営者は国有企業の経営者と比べると、株主總會または董事会をより重視している。特に、株式会社の場合は、株主總會を選ぶ比率（57.4%）が最も高い。「会社法」では、株主總會を企業の意思決定機関（「権力機構」）と規定している（第102条）ので、この観点からみれば、以上の調査は企業の法人代表者つまり董事長を対象に実施した調査であることを考慮すると、会社制企業の意思決定機関としての株主總會に対する認識は決して高くはないと言えるよう。

(b). 上場企業の場合

現在、上場企業は1,000社を超えているが、その6割前後に依然として主管部門がある。上場企業の意思決定の主体はどのようになっている

表 4－1 経営者の企業類型別意思決定の主体に対する判断 (%)

項 目	全体 (合計)	国有企業	集団所有制企業	私営企業	株式合作制企業	株式会社	有限責任会社	外資系企業
董事会 (取締役会)	29.4	8.4	14.0	35.2	40.4	30.9	55.3	90.0
党政聯席會議	19.9	36.0	17.4	0.0	2.4	6.5	6.4	1.0
工場長 (経理) 弁公會議	16.2	24.4	34.8	18.5	5.1	3.1	6.2	1.3
株主總會	14.2	—	—	—	46.5	57.4	24.7	4.0
従業員代表大会	14.2	25.2	23.3	0.9	4.0	1.5	2.8	1.0
党委員会	3.1	5.7	3.1	0.0	0.0	0.6	1.3	0.0
経営者個人	3.0	0.3	7.4	45.2	2.0	0.0	3.3	2.7

出所：中国企業家調査系統（2000b）の表10より作成。

か。上記と類似の質問（「会社の最も権限を持つ機関はどこか」）に対して、上場企業の経営者は「株主総会」を選んだ比率が57.2%である⁸⁷⁾。この結果は上述の株式会社の回答とほぼ同じである。また、企業内党委員会は意思決定の機関としての認識は0.8%に止まった。

これまでみたように、会社制企業や上場企業において、企業内党組織が意思決定の主体あるいは機関とする認識は国有企業と比べ、大きく後退したことがわかる。

また「誰が最も権限を持つべきか」という質問に対して、「株主総会」と答えた企業は67.5%で⁸⁸⁾、前の質問の「株主総会」に対する回答率を10ポイント上回った。「最も権限を持つべき機関」である株主総会に対する認識は、実際に「最も権限を持つ機関」との間に開きが出ている。つまり経営者は制度上の規定（株主総会は意思決定の最高機関）より、株主総会の実際の意思決定権に対する認識が薄いことを表わしている。

以上のように、近年、「株主総会」は重視されつつあるが、これは株主全員を重視するとは限らない。上場企業の経営者が重視しているのは国家株主と国有法人株主である（表4-2）。これは9割以上の上場企業が元々国有企業であったため、また国有株が発行済株式の50%以上を占めるという株式所有構造と密接に関連していることは言うまでもない。

そして意思決定と企業効率との関係については、「誰が最も権限を持つことで、企業効率と競争力のアップにつながるか」という質問に対する回答は、上の質問と逆に、董事会は7割前後（71.7%）、株主総会は27.1%という結果が出た⁸⁹⁾。この質問は、業務執行に係わる意思決定の権限と最高意思決定機関としての権限との間に混同しやすい問題であるが、少なくとも企業効率と競争力に関することは、株主総会より董事会の権限が強い方が有利であるということになっている。

その他、業務執行に係わる最も有効な意思決定機関は董事会（49.3%）となっている⁹⁰⁾。

以上、みてきたように、上場企業の場合、株主総会は意思決定の最高機関（「権力機関」）としての認知度は高まりつつあるが、経営者が重視しているのは国有株主である。また、業務執行の意思決定機関としての董事会の認知度も定着しつつある。逆に、企業内党組織は意思決定および業務執行の機関（会社組織上）としての認識が殆どなかった。

(2) チェックの実態

(a). 各種企業形態の状況

企業のチェック体制（表4-3）をみれば、株式制企業の場合は、国有企業に比べ、株主総会と董事会がより重視され、主管部門と党組織の影響がより少ないことがわかる。但し、そも

表4-2 経営者の株主に対する意識調査 (優先順位)

項目	回答企業数 (社)	1 番		2 番		3 番		4 番	
		会社数 (社)	比率 (%)	会社数 (社)	比率 (%)	会社数 (社)	比率 (%)	会社数 (社)	比率 (%)
国家株主	22	18	82	2	9	0	0	2	9
国有法人株主	21	4	19	12	57	3	14	2	10
非国有法人株主	23	1	4	2	9	13	57	7	30
個人株主	23	0	0	7	30	6	26	10	43

出所：王東明 (2000a), 31ページより作成。

表 4-3 企業経営者に対する最も有効な監督部門

(単位: %)

項 目	全体 (合計)	国有企業	集団所有制企業	私営企業	株式合作制企業	株式会社	有限責任会社	外資系企業
主管部門	22.2	31.7	28.3	11.3	7.1	12.4	14.8	9.2
董事会 (取締役会)	20.0	4.2	13.3	31.2	26.3	27.3	30.1	67.5
財務監査部門	18.5	21.8	22.1	24.3	12.1	13.8	15.0	13.0
従業員代表大会	15.6	24.8	27.5	4.3	6.1	5.2	6.4	2.4
株式総会	9.2	—	—	20.9	36.3	26.6	17.4	4.8
企業内党組織	8.4	13.5	8.8	1.7	4.0	2.7	5.6	1.4
監事会 (監査役会)	3.0	—	—	4.3	7.1	8.4	7.4	1.4
国有資産管理部門	2.7	3.6	—	—	1.0	3.4	2.8	0.3
新聞マスコミ	0.4	0.4	0.0	1.7	0.0	0.2	0.5	0.0

出所: 中国企業家調査系統 (2000b) の表18より作成。

表 4-4 上場企業監事会の規模および従業員、党幹部、労働組合、法人株主代表の構成

会社類型	監事会の規模 (人)			監事会の党幹部の比率 (%)			監事会の労働組合代表の比率 (%)			監事会の従業員代表の比率 (%)			監事会の法人株主代表の比率 (%)		
	平均	最低	最高	平均	最低	最高	平均	最低	最高	平均	最低	最高	平均	最低	最高
全体	4.62	3.00	8.00	35.12	0.00	80.00	25.70	0.00	75.00	19.33	0.00	50.00	13.80	0.00	71.00
董事長と総経理の兼任がある企業	4.47	3.00	7.00	40.00	0.00	80.00	26.68	0.00	75.00	17.05	0.00	50.00	11.30	0.00	50.00
董事長と総経理の兼任がない企業	4.90	3.00	8.00	25.60	0.00	40.00	23.83	0.00	40.00	23.66	14.00	33.00	18.53	0.00	71.00

出所: 田志龍・楊輝・李玉清 (1998), 139ページ, 表5より作成。

そも監査機能を持つべき監事会の順位が低い。この回答をみる限り、株式会社の監査機関である監事会は、その機能を発揮しておらず、形骸化する恐れがある。結局、現在のところ、会社制を採った企業の企業経営者に対する最も有効な監督部門は、董事会、株主総会、財務監査部門および主管部門となっている。

(b). 上場企業の場合

前号 (本誌35号) で既にみたように、上場企業の董事、経理・副経理および監事の大卒以上の学歴 (表1-6, 表1-7) を比較してみれば、監事の大卒以上の比率 (上海企業: 34.10%, 深圳企業: 26.5%) が最も低いという調査結果が出た⁹¹⁾。この結果は恐らく監事メンバーのなかに、組合代表と従業員代表が多く含まれていることと関連し (表4-4), また組合主席が監事を兼任するケース (表4-5) も多い (4割超) ことが原因となっていると考えられる。

また、監事会主席の7割以上 (73.4%) が内部出身者であり、そのポストと報酬の決定権は企業トップに握られているため、監事会は董事と経営陣の行動を監督することは無理ではないかと上海証券取引所は分析している⁹²⁾。そのため、企業のチェック機能を強化するには、まず監事の資質を高め、その権限を「会社法」の通りに確保する必要があるのではないと思われる。

そして、最も有効な企業の内部制約機関はどこかという質問に関して、「管理層の自己制約」 (37.7%) という回答が最も多い。その次に、董事会 (26.7%), 株主総会 (18.8%), 監事会 (6.3%), 従業員 (4.7%), 主管部門 (2.8%), 地方政府 (2.2%), 党組織 (0.7%), 工会 (労働組合) (0.1%) という順になっている⁹³⁾。ここでは「管理層の自己制約」が重要視され、逆にいえば、管理層を牽制する機能が十分に働か

表4-5 労働組合（工会）主席の兼任状況

項 目	比率 (%)
上級管理者	14.29
董事（取締役）	32.97
監事（監査役）	40.66
その他	12.08

出所：谷書堂・李維安・高明華（1999），表11より作成。

ないことを示している。また、そもそも経営をチェックする立場にある董事会と監事会は、有効な内部制約の機関としての認識が「管理層の自己制約」より低く、その機能が十分に発揮されているかどうか疑問である。そして、党政部門を含む他の幾つかのステイク・ホルダーもあまり内部牽制の勢力にならず、企業の内部牽制は経営者自身のモラルに託していることが、経営者の「独走体制」や「インサイダー・コントロール」に陥りやすい状態になるのではないかと考えられる。

企業の外部制約（要素）については、前号（本誌35号）の表1-3で既にみたように、経営者は「製品の市場（消費者）」という市場的要素を重視しているが、中小株主（流通株の保有者）、銀行、取引先、一般「消費者」およびマスコミなどの外部要素に対して、あまり重要視されていない。特に、直接に企業と関係を持たない一般「消費者」とマスコミなどの外部要素に関しては、社会的なガバナンスの観点からみれば、その影響力（監視力）はまだまだ小さいと言えよう。

現状では、企業のチェック機能については、監事会、董事長（董事会）、従業員代表大会および党委員会といった四つの監視体制が存在するが、これらは近年の腐敗現象の蔓延、一部の国有企業の経営不振や資産流出および大量な不良債権の発生などにみられるように、企業のチェック機能を十分に果たしていない。そこで企

業のチェック機能を強化するため、1998年から国務院は会社制企業を含む国有重点大型企業に「督察特派員」（監査員派遣）制度を導入した。最近では独立性を持つ監事会の派遣制度も実施した⁹⁴⁾。さらに、社外取締役の導入⁹⁵⁾と機関投資家の育成も議論されており、企業経営に対する外部チェックと市場からのチェックが期待されるようになってきている。

3. 小括

近年会社制を導入した企業では、企業組織としての「新三会」（株主総会、董事会、監事会）という「トロイカ」体制は確立されているが、その機能を十分に発揮しているかどうかは依然問題が残されている。上場企業は「準国有企業」と呼ばれたり、また「換湯不換薬」（湯を換えても薬は取り換えない）あるいは「形備而実不至」（形だけを整えているが、実際にその中身は足りない）という言葉で表わされているように、株式会社化はその実態面からみれば、形式的な企業改革に止まっていると言わざるをえない。

言い換えれば、現段階において、国有企業の株式会社制度の導入に関しては、「会社法」の成立などを含む企業制度・組織面の「ハードウェア」の部分は取り敢えず整っているが、その中身を動かす「ソフトウェア」といった機能の部分はまだ十分に整備されていない状況にあり、企業ガバナンスの改革は緒についたばかりである。

一方、会社制を導入した企業において、従来国有企業の中核的経営管理組織であった「旧三会」（党委員会、従業員代表大会、工会：労働組合）のメンバーは、そのまま「新三会」に「横すべり」し、または様々な形の兼任を通じ

て「新三会」に入り、特に、企業内党幹部と経営トップの兼任が目立っている。現状では、会社制企業は「新三会」と「旧三会」の「六会体制」が併存し、このような「六会体制」とその他のステイク・ホルダーの関係を如何に調整するか、どのように「摩擦」を避けるか、また如何に相互牽制を図るかが今後の課題になるであろう。

VI. むすびに代えて

以上、幾つかの企業調査を通じて近年の企業ガバナンスの諸側面を考察した。これらの企業調査は分析対象、調査時期および調査対象が各々異なり調査結果も様々である。しかし、これらの調査結果を総合的に関連づけてみると、共通の特徴がみられる。ここで国有企業から会社制（有限責任会社、株式会社）に改組した企業あるいは上場企業に限ってみれば、企業ガバナンスには少なくとも次のような幾つかの変化と問題点が観察される。

第1に、中国の市場経済化が進んだ結果、経営者は競争意識が高まり、「利益・顧客・市場」を重視し、経済的合理性を追求するようになっている。それに伴って、企業の経営目標も市場と利益の方にシフトし、生産・経営面における主管部門の直接関与が減り、計画経済の影響は大きく後退したことが確認できた。

第2に、経営者の「四化」（革命化＝共産党員化、若年化、知識化、専門化）が進み、有能かつ専門的な経営者が求められており、その結果として経済・経営を学んだ経営者の比率が増えている。

第3に、経営者の評価は業績を重視するようになり、経営責任を取るような形になりつつあ

る。しかし、経営者の選任基準と選任方法は依然として不透明であり、経営者の人材市場もなく、有能な経営者と優秀な党幹部を選任する制度的な保証がまだ確立されていない。企業内党幹部と経営トップの兼任が多い。会社重役は内部昇進と前国有企業幹部の「横すべり」のケースが多く、「天下り」現象もみられる。

第4に、「行政級」制度を廃止し、「年俸制」や「ストックオプション制」などの業績連動型の賃金制度を導入したことに示されるように、経営者インセンティブを重視するようになっている。「行政人」としての経営者から「経済人」としての経営者へと変化しつつある。

第5に、企業内党組織が存在し、経営者は党員になることが「出世」の条件の一つである。

第6に、上級主管部門・党組織による経営者の任命が多い。また主管部門・党組織は株主総会や董事会を通じて重役を選任するケースも多い。党組織・行政は「事実上」経営者の人事権を掌握している。

第7に、株式会社制度の導入を軸とした「現代企業制度」の確立は初期段階であり、「会社法」の成立などを含む企業制度面の整備が進んでいる。「新三会」（株主総会、董事会、監事会）という新しい組織機構を設けるようになっている。また株主総会は意思決定の最高機関として認識されつつ、董事会も業務執行の意思決定機関として重視されるようになっている。しかし、経営者は国有大株主だけを重視し、株主総会も「国有大株主の会」（「一股独大」）になる恐れがあり、中小株主の利益を軽視している。監事会も形骸化し、企業のチェック体制が不健全である。

第8に、「新三会」と「旧三会」との関係については、依然としてスムーズに調整できるよ

うになっておらず、特に董事会と企業内党委員会の間は衝突しやすく、企業内に二つの権力中枢（党組織と経営組織）が存在する。企業内党組織は依然として意思決定や人事、労使関係の調整と企業幹部のチェックなど広範囲に亘って役割を発揮し、企業経営に関与している。

以上のように、企業調査が示すものは、現段階では次の通りである。すなわち中国における企業ガバナンスの特徴は、市場原理を重視する専門的経営者の台頭と「党政支配」の維持という二重構造をもっていることにある。そして、現在の移行経済期において、中国の企業ガバナンスの核心的な問題は、市場経済の論理と「党政支配」の企業体制がどのようにうまく噛み合っているかである。中国的な「新三会」と「旧三会」の背後にあるステイク・ホルダーの利害調整は、党組織がその要を握っている。つまり、党組織と経営側の関係をうまく調整できるかどうかの企業の「運命」を左右するものとなっている。今後企業活動への党組織の関与ルールの明確化および党自身の改革も不可欠で、それは企業改革の根幹にかかわるものであり、企業ガバナンスの変革はこれから正念場を迎える。

付記：今回の企業ガバナンスに関する企業調査は、主に以下の三つの調査から構成されている。

第1は、中国企業家調査系統の調査（調査資料を参考）である。中国企業家調査系統は國務院発展研究センターに所属する調査機関である。同調査系統は1993年から年度ごとに全国に様々な企業形態の経営者を対象にアンケート調査を行ない、現在まで計8回の企業調査を実施した。調査内容は各年度ごとに異なり広範にわたっているが、基本的には市場経済化が進行している現段階において、企業ガバナンスと企業経営がどのように変化したかを中心とする企業調査である。

第2は、上海証券取引所（2000a）の企業ガバナンス調査である。同調査は1999年末に上海証券取引所と北京中和泰管理諮詢有限公司の共同で行なわれ、上海証券取引所の上場企業480社を対象に実施したアンケート調査である。調査内容は企業ガバナンスを中心に、主に上場企業の株式所有、意思決定の在り方、奨励制度、情報開示および中小株主の利益

保護などが含まれている。

第3は、筆者が実施した三つの上場企業の調査である。第1の調査は、上海上場企業の資料調査（上海証券取引所編 [1994]）である。この調査は上海取引所の上場企業66社を対象に、各企業の「上場報告書」から会社重役と企業内党組織トップの兼任状況および董事長と總經理の兼任状況を整理したものである。第2の調査は、1998年秋に四川省の上場企業53社を対象に実施したアンケートである（王東明 [2000a]）。調査内容は主にステイク・ホルダー（企業の利害関係者）に関するものである。第3の調査は、上海上場企業133社と深圳上場企業105社を対象にした資料調査である（王東明 [2000b]）。この調査は「中国证券報」の「上場目論見書」と「上場公告書」から上場企業重役の履歴書を整理し、経営者の資質と昇進経路に関する内容となっている。

その他に、On kit Tam (1999) の上場企業調査、魯明泓 (1999)、海外経済協力基金開発援助研究所編纂 (1998) などの企業調査も取り上げて、企業ガバナンスと関連する内容を紹介している。

註

- 59) 中国語の董事会、監事会はそれぞれ日本語の取締役会、監査役会に相当する。また、董事、董事長、總經理（經理）、監事はそれぞれ日本語の取締役、取締役会長、社長、監査役に相当する。以下では中国語で統一する。「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（労働組合）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、董事会および監事会は「新三会」と呼ばれている。
- 60) 「憲法」序言と「憲法」修正第三条、第四条、第十二条。姜小川編『憲法』中国人民公安大学出版社、1999年を参照。
- 61) 1997年9月、15回党大会で修正された『中国共産党章程』（規約）の第29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3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、1997年、65ページ）。
- 62) 『中国共産党章程』人民出版社、1997年、35-40ページ。
- 63) 『中国共産党章程』人民出版社、1997年、71ページ。
- 64) 中国企業家調査系統（1997）を参照。
- 65) 卢先福・王長江・劉炳香・張志明編（1999）、唐亮（1997）を参照。
- 66) 1989年の「天安門事件」以後、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、89年8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、94年4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、94年9月）、「現代企業制度」実験企業100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、96年4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、97年1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, 99年9月)などを発表した。田中信行(2000), 中央弁公室法規室・中央紀委法規室・中央組織部弁公室編『中国共産党党内法規選編(1978~1996)』法律出版社, 1996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, 1998年, 中国法律検索系統を参照。
- 67) 王立民編『公司法基礎知識』立信會計出版社, 1994年を参照。
- 68) 田中信行(2000), 中央弁公室法規室・中央紀委法規室・中央組織部弁公室編『中国共産党党内法規選編(1978~1996)』法律出版社, 1996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, 1998年, 中国法律検索系統を参照。
- 69) 王立民編『公司法基礎知識』立信會計出版社, 1994年を参照。
- 70) 田中信行(2000), 60ページを参照。
- 71) 同上参照。
- 72) 王東明(2000a)を参照。
- 73) 企業内党幹部のポストを除いた董事長と總經理の兼任について, 上述したように, 国有企業から会社制へと変更した企業に対して, 董事長と總經理のポストについては, 原則的に兼任しないという党の「通知」があった。しかし, 現状では, 中国企業家調査系統(2000b)は, 全国調査による会社制企業の党のポストを度外視した董事長と總經理の兼任比率が3分の2に達していると報告している。
- また上場企業の董事長と總經理の兼任ケースは, 四川省上場企業の調査では41.67%であり, 上海上場企業66社の資料調査(上海証券取引所編[1994])では51.52%となっている。筆者が実施した上場企業の238社の資料調査(王東明[2000b])をみれば, 董事長と總經理の兼任は5割(52.52%)を超え, 上海上場企業66社の資料調査とはほぼ同じ結果が出ている。他の幾つかの上場企業の調査をみても, 近年上場企業の董事長と總經理の兼任はおおよそ半数前後であることが推測できる。ここでは, 何浚(1998)の調査は47.7%, 谷書堂など(1999)は28.57%, 田志龍など(1998)は65%, On kit Tam(1999)は「会社法」施行前(94年7月以前)の調査は90%以上, 95年の追跡調査は60%という数字が出ている。これらの企業調査については, 調査の実施時期と調査対象が各々異なり, またアンケート調査も資料調査もいづれも限界があり, 当然ながら調査結果にばらつきがあって不思議ではない。谷書堂を例外として, 上場企業の董事長と總經理の兼任はおおよそ5割~6割前後になるであろう。
- また1996年から97年までの1年間に, 上場企業の董事長と總經理の兼任が減少した原因については, 恐らく97年1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)という通達によって, 一定の影響があったと考えられる。
- 74) 会社役員の企業内党組織の兼任ポストを記載する義務がない。上海証券取引所編(1994)を参照。
- 75) On kit Tam(1999), Table6.3を参照。
- 76) 上海証券取引所(2000a), 141ページを参照。
- 77) 中国企業家調査系統(2000b), 95-97ページを参照。
- 78) 荒巻健二(1994)を参照。米国大企業の会長と社長(CEO)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・コンピュータ社会長)の証言によるものである。
- 79) 最近, エンロンの経営破綻を契機として, 米国企業のチェック体制も問題視されている。
- 80) 陳湘永・張劍文・張偉文(2000), 木崎翠(1997)を参照。青木昌彦(1995)は, 旧ソ連や東欧諸国の旧国有企業の支配権が経営者や従業員集団によって掌握されたことを「インサイダー・コントロール」現象としている。
- 81) 『人民日報(海外版)』1998年5月11日, 南風「督察特派員在行动」『現代企業導刊』, 1999年第3期を参照。また, 2000年8月に, 國務院は100社の重点・大型国有企業に36名の監事会主席を派遣することを発表した。『中国证券報』2000年8月18日を参照。
- 82) 中国上場企業の株式所有構造については, 王東明(2000a)を参照されたい。
- 83) 田中信行教授は「政治的中核論」と解釈している。田中信行「中国会社法の隠れた問題点」『ジュリスト』(No.1174), 2000年3月15日を参照。
- 84) 卢先福・王長江・劉炳香・張志明編(1999), 唐亮(1997)を参照。
- 85) 李捷生(2000), 102ページ, 120ページ, 399ページを参照。
- 86) 『中華人民共和国公司法』, 王立民編『公司法基礎知識』立信會計出版社, 1994を参照。中国の株式会社制度は西側先進国の諸制度の特徴を吸収し, 独自の体制を構築している。例えば, 株主総会, 董事会および監事会といった組織と基本機能からみれば, 中国の制度は日本の制度とほぼ同じである。但し, 董事会の機能については, 企業の業務執行に係る意思決定と業務執行の監督(特に唯一の法人代表である董事長は監督責任を持つ)という点からみれば, 米国の仕組み(デラウェア州会社法の場合: 取締役会は業務執行の監督責任)に近い。また, 従業員代表を監事メンバーに加えることからみれば, ドイツの共同決定制度と共通点があると考えられる。荒巻健二(1994), 李維安(1998), 深尾光洋・森田泰子(1997), 寺本義也(1997), 鈴木竹雄(1993), 長浜洋一(1981), ハンス・ヴェルディンガー/河本一郎編(1975), 池田良一(2001), 池田良一(2002)などを参照。
- 87) 上海証券取引所の調査では, 主管部門がある企業は61.7%である。また「会社の最も権限を持つ機関はどこか」という質問に対して, 株主総会(57.2%), 董事会(42.0%)および党委員会(0.8%)という結果が出た。上海証券取引所(2000a), 118ページ, 134ページを参照。
- 88) 上海証券取引所の調査では, 「誰が最も権限を持つべきか」という質問に対して, 株主総会(67.5%), 董事会(32.1%), 従業員代表大会(0.4%)という結果が出た。上海証券取引所(2000a), 150-151ページを参照。
- 89) 上海証券取引所の調査では, 「誰が最も権限を持つことで, 企業効率と競争力のアップにつながるか」という質問に対して, 董事会(71.7%), 株主総会(27.1%), 従

業員代表大会 (0.8%), 党委員会 (0.4%) という結果が出た。上海証券取引所 (2000a), 151ページを参照。

- 90) 上海証券取引所の調査では、「董事会と經理層 (経営陣) のどちらが最も有効な意思決定機関になるか」という質問に対して、董事会 (49.3%), 經理層 (31.6%), 董事会と經理層の両方 (19.1%) という結果が出た。上海証券取引所 (2000a), 151ページを参照。
- 91) 大卒以上の比率をみると、上海企業では、董事は55.21%, 經理・副經理は49.34%, 監事は34.10%である。深圳企業では、董事は48.84%, 經理・副經理は44.41%, 監事は26.50%である。王東明 (2000b) を参照。
- 92) 上海証券取引所 (2000a), 130ページを参照。
- 93) 上海証券取引所 (2000a), 152ページを参照。
- 94) 『人民日報 (海外版)』2000年8月18日を参照。
- 95) 李東明, 鄧世強「上市公司董事会結構, 職能的実証研究」『証券市場導報』, 1999年10月号, 姜欣欣「我国独立董事制度設計中的若干問題」, 喻猛国「試議独立董事制度的局限性」『經濟導刊』2001年第4期を参照。

調査資料

- (1) 中国企業家調査系統 (1995), 「現段階我国企業企業家隊伍の行為特徵調査分析」『管理世界』第3期 (調査対象: 企業の法人代表者[工場長・經理], 調査方法: アンケート, 有効回答: 2,756人, 企業形態: 国有企業, 集団所有制企業, 外資企業, その他)。
- (2) 中国企業家調査系統 (1997), 「当前我国企業經營者對激勵与約束問題看法的調查—1997年中国企業經營者成長与發展專題調查報告」『管理世界』第4期 (調査時期: 1997年, 調査対象: 企業の法人代表者, 調査方法: アンケート, 有効回答: 3,154人, 有効率: 31.5%, 企業形態: 国有企業, 集団所有制企業, 外資独資企業, 外資合併・合作企業, 民営企業, 株式制企業, その他)。
- (3) 中国企業家調査系統 (1998a), 「企業經營者對宏觀經濟形勢的認識和建議—1997年中国企業經營者問卷調查報告 (1)」『管理世界』第1期 (調査時期: 1997年10月, 調査対象: 企業の法人代表者, 調査方法: アンケート, 有効回答: 2,415人, 有効率: 30.2%, 企業形態: 国有企業, 集団所有制企業, 私営企業, 聯營企業, 株式制企業, 外資企業, 香港・マカオ・台湾投資企業, その他)。
- (4) 中国企業家調査系統 (1998b), 「企業經營者對提高企業市場競爭力的認識和建議—1997年中国企業經營者問卷調查報告 (2)」『管理世界』第2期 (調査内容: 同上)。
- (5) 中国企業家調査系統 (1998c), 「素質与培訓: 变革時代的中国企業經營管理者—1998年中国企業經營管理者成長与發展專題調查報告」『管理世界』第4期 (調査内容: 同上)。
- (6) 中国企業家調査系統 (1999), 「企業經營者對宏觀經濟環境与經濟体制改革熱点的判斷」『管理世界』第1期 (調査時期: 1998年中旬から10月まで, 調査対象: 企業の法人代表者, 調査方法: アンケート, 有効回答: 3,180人, 有効率: 31.8%, 企業形態: 国有企業, 集団所有制企業, 私営企業, 聯營企業, 株式制企業, 外資企業, 香港・マカオ・台湾投資企業, その他)。
- (7) 中国企業家調査系統 (2000a), 「企業經營者對宏觀經濟形勢与企業改革的判斷—1999年中国企業經營者問卷跟踪調查報告」『管理世界』第1期 (調査時期: 1999年8月~11月, 調査対象: 企業の法人代表, 調査方法: アンケート, 有効回答: 3,562人, 有効率: 35.6%, 企業形態: 国有企業, 集団所有制企業, 私営企業, 聯營企業, 株式合作制企業, 株式有限公司, 有限責任公司, その他内資企業, 外資及び香港・マカオ・台湾投資企業)。
- (8) 中国企業家調査系統 (2000b), 「中国企業經營者隊伍制度化建設的現狀与發展—2000年中国企業經營者成長与發展專題調查報告」『管理世界』第4期 (調査内容: 同上)。
- (9) 中国企業家調査系統 (2001a), 「企業經營者對宏觀經濟形勢的判斷—2000年中国企業經營者成長与發展專題調查報告」『管理世界』第1期 (調査時期: 2000年8月~10月, 調査対象: 企業の法人代表, 調査方法: アンケート, 有効回答: 5,075人, 有効率: 33.8%, 企業形態: 国有企業, 集団所有制企業, 私営企業, 聯營企業, 株式制企業, 株式有限公司, 有限責任公司, その他内資企業, 外資及び香港・マカオ・台湾投資企業)。

- (10) 中国企業家調査系統 (2001b), 「企業創新: 現状, 問題及対策―2001年中国企業経営者成長と発展專題調査報告」『管理世界』第4期 (調査内容: 同上)。
- (11) 上海証券取引所編 (1994), 『上海証券市場上市公司報告彙編』復旦大学出版社 (資料の時期: 1992年と1993年, 調査対象: 上海取引所の上場企業66社, 調査方法: 資料調査, 調査の実施者: 筆者)。
- (12) 上海証券取引所 (2000a), 『公司治理: 國際經驗与中国的实践』10月18日 (調査時期: 1999年末, 調査方法: アンケート, 調査対象: 企業の董事, 監事および上級管理者, 企業調査の回収: 257件, 回収率: 53.54%, 財務データ調査の回収: 242件, 回収率: 50.42%, 個人調査の回収: 3,978件, 回収率: 41.44%, 企業形態: 上海証券取引所の上場企業)。
- (13) 上海証券取引所 (2000b), 「上市公司治理問卷調查結果与分析」『上市公司』第12期 (調査内容: 同上)。
- (14) 上海証券取引所 (2000c), 『中国上市公司治理國際研討会』11月2日至3日 (調査内容: 同上)。
- (15) 屠光紹・朱從玖編 (2001), 『公司治理―國際經驗与中国实践』人民出版社 (調査内容: 同上)。
- (16) 課題組 (1998) 「国有企業管理現状調研報告」『管理世界』第3期 (調査時期: 2000年7月～11月, 調査対象: 企業の法人代表者, 調査方法: アンケート, 有効回答: 500人, 有効率: 40%, 企業形態: 大中型国有企業企業, うち国有持株有限責任会社と国有持株株式会社を含む)。
- (17) 魯明弘 (1999), 「中国職業經理階層行為及管理教育的影響」『管理世界』第6期 (調査対象: 企業の管理職と政府機関及び事業単位の經濟担当者, 調査方法: アンケート, 有効回答: 201人)。
- (18) 百家「現代企業制度」試点企業調査課題組 (2000) 「建立現代企業制度的現状与分析―对百家試点企業的調查」『管理世界』, 第2期。
- (19) 陳少華・嚴暉・胡永冰・張浩洋・楊宏図 (1998), 「我国股份公司法人治理結構問題調查」『中国經濟問題』1998年第2期 (調査時期: 1997年11月, 調査対象: 廈門市の股份有限公司30社余り)。
- (20) 何浚 (1998), 「上市公司治理結構的実証分析」『經濟研究』第5期 (調査時期: 1996年末, 調査対象: 全上場企業530社)。
- (21) 田志龍・楊輝・李玉清 (1998), 「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』第2期 (調査時期: 1998年, 調査対象: 上場企業100社, 調査企業の分類: 董事長と総經理の兼任企業は65%, 兼任しない企業は35%)。
- (22) 谷書堂・李維安・高明華 (1999), 「中国上市公司内部治理的実証分析―中国上市公司内部治理問卷調查報告」『管理世界』第6期 (調査時期: 1997年, 調査対象: 全上場企業745社, 調査方法: アンケート, 有効回答: 104社, 有効率: 34.67%)。
- (23) 海外經濟協力基金開發援助研究所編纂 (1998), 『東アジア移行經濟 (中国とベトナム) の国有企業改革』(OECF research papers; no.24) (調査時期: 1996年, 調査対象: 約800社, 国有工業企業の1%未満)。
- (24) 王東明 (2000a), 「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」『証券經濟研究』(第23号), 1月号 (調査時期: 1998年秋, 調査対象: 四川省全上場企業53社, 調査方法: アンケート, 有効回答: 24社, 有効率: 45%)。
- (25) 王東明 (2000b), 「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―」『証研レポート』(No.1587), 2000年10月号 (調査時期: 1996年から1999年前半まで, 調査対象: 中国上場企業238社, うち上海上場企業: 133社, 深圳上場企業: 105社, 調査方法: 資料調査。この調査は「上場目論見書」と「上場公告書」(『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、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、組合幹部の状況などを記録する企業が少なかった)。

- (26) On kit Tam (1999), The Development of Corporate Governance in China, Edward Elgar Publishing (譚安傑『中国企業新体制－督導機制与企业現代化』商務印書館(香港), 1998年)。調査時期: 1993年～1994年, 調査対象: 上海証券取引所の上場企業63社, 有効回答: 58社, 有効率: 92%。

参考文献

- (1) ハンス・ヴェルディンガー／河本一郎編 (1975), 『ドイツと日本の会社法 (改定版)』社団法人商事法務研究会。
- (2) 長浜洋一 (1981), 『アメリカ会社法概説』社団法人商事法務研究会。
- (3) 鈴木竹雄 (1993), 『新版会社法 (全訂第三版)』弘文堂。
- (4) 荒巻健二 (1994), 「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実態, 今後の課題 - (上) (下)」『ファイナンス』, 7月号, 8月号。
- (5) (社) 海外事業活動関連協議会編 (1995), 『米国のコーポレート・ガバナンスの潮流』社団法人商事法務研究会。
- (6) 木崎翠 (1995), 『現代中国の国有企業－内部構造からの試論』財団法人アジア政経学会。
- (7) 木崎翠 (1997), 「市場経済化と企業制度－過渡期の『中国モデル』－」『開発援助研究』, 第4巻第4号を参照。
- (8) 橘木俊詔編 (1995), 『「昇進」の経済学』東洋経済新報社。
- (9) 青木昌彦 (1995), 『経済システムの進化と多元性－比較制度分析序説－』東洋経済新報社。
- (10) 青木昌彦・奥野正寛編 (1996), 『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会。
- (11) 伊藤秀史編 (1996), 『日本の企業システム』東京大学出版会。
- (12) 長岡貞男／馬成三／S・ブラギンスキー編 (1996), 『中国とロシアの産業変革－企業改革と市場経済』日本評論社。
- (13) 海外経済協力基金開発援助研究所 (1997), 「特集: 東アジア移行経済 (中国とベトナム) の国有企業改革」『開発援助研究』, 第4巻第4号。
- (14) 石川滋 (1997a), 「市場経済発展促進的アプローチ－理論的位置づけと応用－」『開発援助研究』, 第4巻第1号。
- (15) 石川滋 (1997b), 「中国の国有企業改革－市場育成アプローチによる研究－」『開発援助研究』, 第4巻第4号。
- (16) 唐亮 (1997), 『現代中国の党政関係』慶応義塾大学出版会。
- (17) 深尾光洋・森田泰子 (1997), 『企業ガバナンス構造の国際比較』日本経済新聞社。
- (18) 寺本義也 (1997), 『日本企業のコーポレート・ガバナンス』生産性出版。
- (19) 沼田準二 (1997), 『コーポレート・ガバナンス－私の監査役実践論－』金融ファクシミリ新聞社。
- (20) 李維安 (1998), 『中国のコーポレート・ガバナンス』税務経理協会。
- (21) 稲上毅・連合総合生活開発研究所編 (2000), 『日本型コーポレート・ガバナンス－従業員主権企業の論理と改革－』日本経済新聞社。
- (22) 今井健一 (2000), 「コーポレート・ガバナンスの中国的課題」中兼和津次編『現代中国の構造変動2, 経済－構造変動と市場化』東京大学出版会, 第七章。
- (23) 今井健一 (2002), 「上場企業の所有構造と企業統治」丸川知雄編『中国企業の所有と経営』アジア経済研究所。
- (24) 李捷生 (2000), 『中国「国有企業」の経営と労使関係』御茶の水書房。
- (25) 渋谷博史・丸山真人・伊藤修編 (2001), 『市場化とアメリカのインパクト－戦後日本経済社会の分析視角－』東京大学出版会。
- (26) 渋谷博史・井村進哉・花崎正晴編 (2001), 『アメリカ型経済社会の二面性: 市場論理と社会的枠組』東京大学出版会。

- (27) 池田良一 (2001), 「ドイツにおける監査役会制度の現状と問題点」『監査役』No.444, 5月25日。
- (28) 池田良一 (2002) 「ドイツにおけるコーポレート・ガバナンスの現状と問題点」『監査役』No.453, 1月25日。
- (29) 李朝鮮 (1996), 『中国工資与物価関係研究』陝西人民出版社。
- (30) 王学力編 (1997), 『工資与工資爭議处理実務』人民法院出版社。
- (31) 卢先福・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, 1999年。
- (32) 張維迎 (1999), 『企業理論与中国企業改革』北京大学出版社。
- (33) 中国(海南)改革發展研究院編 (1999), 『中国公司治理結構』外文出版社。
- (34) 陳湘永 (1999), 「我国民企上市的動因, 環境, 特徵与効応分析」『証券市場導報』7月号。
- (35) 梁能編 (2000), 『公司治理結構: 中国的实践与美国的經驗』中国人民大学出版社。
- (36) 吳淑琨・席西民 (2000), 『公司治理与中国企業改革』機械工業出版社。
- (37) 吳叔平・虞俊健 (2000), 『股權激勵―企業長期激勵制度研究与实践―』上海遠東出版社。
- (38) 陳湘永・張劍文・張偉文 (2000), 「我国上市公司『内部人控制』研究」『管理世界』第4期。
- (39) Mark Roe (1994), Strong Managers and Weak Owners-The Political Roots of American Corporate Finance-, Princeton UP (北條裕雄・松尾順介監訳『アメリカの企業統治―なぜ経営者は強くなったのか―』東洋經濟新報社, 1996年)。
- (40) Robert A. G. Monks and Nell Minow (1995), Corporate Governance, Blackwell Publishers.
- (41) Masahiko Aoki and Hyung-Ki Kim (1995), Corporate Governance in Transitional Economies-Insider Control and the Role of Banks, The World Bank Washington, D.C.
- (42) Jia Heting (1996), On Corporatization of Enterprises and Corporate Governance, Policy Options for Reform of Chinese State-owned Enterprises, World Bank Discussion Paper No.335.
- (43) Xiaonian Xu and Yan Wang (1997), Ownership Structure, Corporate Governance, and Corporate Performance: The Case of Chinese Stock Companies, World Bank Working Paper No.1794.
- (44) Andrei Shleifer and Robert W. Vishny (1997), A Survey of Corporate Governance, The Journal of Finance. VOL. LII, NO.2, June, 1997.
- (45) Ira T. Kay (1998), CEO Pay and Shareholder Value, Watson Wyatt Worldwide.

追記: 本稿は, 石井記念証券研究振興財団平成12年度研究助成金(グループ研究)の成果の一部である。

(当所大阪研究所主任研究員)