

## 中国における株式会社の誕生

### The Introduction of Corporation-system into Public Companies in the People's Republic of China

肖 爽

#### 目 次

##### 序 章

- 第1節 はじめに
- 第2節 小論のねらい
- 第1章 新中国における国有企業の役割
  - 第1節 国有企業の誕生
  - 第2節 「親方日の丸」の危機
- 第2章 「市場化」の流れの中の国有企業
  - 第1節 「政企不分」と「所有者不在」
  - 第2節 ディレンマに直面した政府と企業
  - 第3節 経営者支配の問題
- 第3章 株式会社の導入による企業の活性化
  - 第1節 「現代企業制度」の導入
  - 第2節 株式化の発展の6段階
  - 第3節 中国株式会社の特徴
- 第4章 国有企業改革の諸問題
  - 第1節 改革後の企業の経営状況
  - 第2節 人員過剰問題
  - 第3節 国有企業形態の保留と必要性
- 終 章 今後の課題

##### 注

- 参考文献一覧
- 参考資料

#### 序 章

##### 第1節 はじめに

「経済大国日本」においては「会社」という組織及び制度が経済や社会のなかに広く深く浸透し

ている。それは経済や社会において「会社」があたかも主人公であるかのように見えるほどになっている。現在各国では（日本を含めて）さまざまな「会社」の形態がある。合名会社、合資会社、株式会社などが挙げられる。これらの会社形態は、明治初期に日本に導入され、いろいろな変遷をたどってきた。そして、今ではこれらの中で、とくに株式会社が経済の不可欠な重要な構成要素となっている。

ところで、現代中国は経済発展の成長期にあり、その発展において、「株式会社」の形態を取る企業が出現している。この結果、長年社会主義の路線を歩んできた中国にとって、所有関係が根本的な変化を見せ始めている。そして、このことは中国社会に重大な変化をもたらしている。それは、排他的な所有権が日常生活の隅々まで浸透する契機となっている。人間関係にも根本的な変化が生じてきている。仮に所有権というものが、ある人が何かの所有を主張して、他人がそれを認める人間関係であり、それを認め合い、排他的に利用する社会だとするならば、所有関係が変われば社会自体も変容せざるを得ないだろう。具体的にみると、「財産」をはじめ、生活そして人間関係の上でも切実な関心事である「地位」（自分は使用者なのか、株主なのか等）や、「公司」の所有関係が変化してきている。そして、この変化に伴う影響の大きさが誰の目にも明らかになってきている。また、国営から民営化などを巡る議論の過程で、「所有」「占有」「使用」といった言葉の意味が、改めて議論の対象とされてきた。この所有者の変化の中、新中国においても株式会社が誕生してきた。株式市場の整備も進められてきている。さらに、今後

の経済発展の中で重要な役割を果たして行くと考えられる。現代中国の株式会社はどのようにして生まれたのであろうか。さらに、その形態はどうなっているのであろうか。

小論では、現代中国における会社の展開——特に株式会社について考察し、それぞれの発展、形態、変容について調べ、さらに将来性や問題点について述べてみたい。

## 第2節 小論のねらい

現代中国の株式会社の誕生については、とくに、国有企業の株式化について、すでに一定の研究成果があがっている。

虞建新『中国国有企業の株式会社化』（2001）は国有企業の株式会社化に関して、法制度としての企業組織が、どのような現実の変化に遭遇しながらどのように変動してきたかの実態を明らかにした。そして、国有企業の株式会社化の意義を掘り下げて捉え、中国特有の改革方式から生まれた政治・社会の実状に分け入り、企業制度改革という視角から、中国の国有企業の株式会社化の問題に取り組んだ。その結果明らかにされたことは、市場経済に必要不可欠なのは、市場取引に参加する当事者の主体性の確立にあるという主張であった。というのは、その主体性を基礎付けるものこそ、企業財産所有制度であり、法人制度なのであるからであるとみている。

徐慎慶他『中国国有企業改革』（1996）や、呉敬連他『大中型企業改革：建立現代企業制度』（1993）や、董輔初他『中国国有企業制度変革研究』は、国有企業の改革に関して、競争環境、負債、資本不足、所有権の重要性などについて論じた。

日本証券研究所『中国の株式会社制度と証券市場の生成』（1994）では、中国の金融・証券市場の歴史と現状、特に80年代半ば以降の株式会社制度の特色と、中国の社会・経済体制が今後当面するであろう諸問題が触られている。さらに、金碚『国有企業根本改革論』（2002）は、中国経済において国有企業の重要性について述べた。

小論は、上記の先行研究を踏まえた上で、中国

株式会社の誕生の過程を辿り、その社会背景と発展の過程について調べいくことにする。そして、以上の著作に述べられた理論を検討した上で、いくつかの国有企業改革の実例にも触れ、中国の株式会社の特徴をまとめ、その実態を明らかにしたい。

なお、中国株式会社の誕生に関しては、国有企業の株式会社化に注目をし、その制度の変化について考察する論説は多いが、小論では、中国の農村株式合作制会社（郷鎮企業）<sup>(注1)</sup>改革の成功の役割についても分析する。また、中国の改革において、特に資金調達面で重要な存在である合弁会社企業も取り上げてたいが、紙面の制約のため触れるだけにとどめる。

## 第1章 新中国における国有企業の役割

改革の流れの中にある国有企業は、その非効率で批判を浴びているが、本章では、国有企業の誕生、歴史について探っていく。そして、誕生当初に当時の中国の経済への貢献についても調べてみる。

### 第1節 国有企業の誕生

1949年政権の座に就いた中国共産党は、50年代の初期、当時全国近代工業と交通輸送の固定資産の80%にあたる「官僚買弁資本主義」を没収し、また残りの20%を占める「民族資本主義」の社会主義改造を通じて社会主義全民所有制企業を創出した。中国政府は重工業を優先的に発展させる戦略のため、生産材の価格を人為的に下げ、さらに、行政の強制的な配分により、市場経済の物流を変えた。生産物質と工業の利益の支配権を確保するために、政府は重要な業界において、企業の国有化を実施した。一方、個人手工業については「合作化」の方法で集団所有制の企業に変身させた。また一旦農民に分配して「私有化」された農地を、農村における生産組織の再編を通じて再び農民から取り上げ、その集団化を成し遂げた。

このように中国では全民所有制と集団所有制を

内容とする社会主義公有制が支配的となり、所有に基づく搾取制度が消滅したとされる。しかし、こうした生産手段の公有制は人口過剰・資源窮乏の農業大国である中国の工業化を実現するための手段であったと考えられる。商品生産率の低い農村からの自己収奪による資本蓄積という限られた条件の下で重工業を優先とする工業発展を実現させるには、次のような条件が必要不可欠であった。第一に、中国政府はマクロ経済レベルにおいて金利、エネルギー・原材料価格、賃金、生活必需品価格を低くする政策を断行したこと。第二に、重工業部門に欠かせない資金や外国の技術、設備、原材料などを優先的に、かつ有利な条件で供給したこと。第三に、ミクロのレベルにおいて、政府の指令を受けて生産を行い、生産されたものをすべて政府に納める国有企業、及び政府の農産物の生産と流通に対する支配の基礎単位である「政社合一」の人民公社の成立が不可欠と考えられた。すなわち、一国家があたかも一工場のように設計され（一国家一工場モデル）、各企業はその分工場となり、その生産、流通、価格、利潤の分配などすべてが工場の本社、すなわち政府の指令によって決定され、市場による資源配分機能はまったく排除されることになった。いうまでもなくこの場合の工場は国有国营でその工場長は政府役人である。

このように全民所有制の企業は国家所有の企業に置き換えられるわけである。このようなイデオロギー装置でもある全民所有制は実は国家を通して強制的に作られ、しかも共産党によってコントロールされた国家所有でもあった。ただし、ここでは国家とは何を指すか、必ずしも明確ではなく全民利益の代表とされる全国人民大会（国会に相当）はまったく関与せず、むしろ行政府にすべてをゆだねている。もっとも全民所有（国家所有）、政府経営が建前となっているが、国家というものの曖昧さ、あるいは共産党＝国家＝政府の政体を考えれば、実質的には政府所有、政府経営になっている。

なお国有企業<sup>(注2)</sup>という以上、中央政府（内閣の國務院）によって統一管理されるべきであるが、

一つの内閣が何十万の国有企業を直接管理するのは物理的に無理である。このため当初からその一部を地方政府に移譲し、「国家所有、分級管理」（国家の統一所有、政府による分級管理・監督）が国有企業の管理体制の基本原則となっている。<sup>(注3)</sup> 国有企業の管理権を省、市、県などの地方政府へ移譲することは中国で分権的改革の一環とされた。このことは、地方政府に改革のインセンティブを与える一方、国家所有そのものの変質に導く可能性を秘めていたといえよう。

## 第2節 「親方日の丸」の危機

これまで中国国民経済の中心的な存在であった国有企業は、全国で数十万社を超える。その経営の非効率性、非活性化などの問題が改革開放政策の進展の中で、徐々に顕在化してきた。そして、これに起因する様々な問題も徐々に明らかとなってきている。この中で、1970年代末以降今日まで経済改革のさまざまな試みが重ねられてきた。とくに、1978年からの改革・開放政策によって、中国の経済は著しい成果を挙げ、世界の注目を集めたのは確かなことであった。しかし、高度成長したのは国民経済の支柱である国有企業ではなく、非国有企業であったことは注目に値する。とくに、郷鎮企業<sup>(注4)</sup>など、著しく発展して、国民経済に大きな貢献をしてきた。従って、政府は国有企業の一連の改革を行ってきたが、期待どおり大きな成果をあげるには至っていないとみるべきである。というのは、少なくとも、経済改革の当初につき、目標とすべき経済体制は明確に示されてはいなかったからである。

しかも、旧計画経済体制の象徴的存在である国有企業の多くはそうした流れの中にありながら、依然として「親方日の丸」的怠慢経営を持続させていた。その結果、全国で数十万社を超える国有企業の6割以上が、慢性的ないし潜在的赤字の状態にある。1998年に行われた中国経済体制改革研究会の調査によると、1997年12月31日時点で、全国国有企業の対銀行負債は46,892億元で、負債比率は59.5%である。中でも、不良債務（返済が困

難と判断されている)の金額は、14,151億元で、不良債務比率は30.1%に達したという。<sup>(注5)</sup>この赤字の累積などの問題に悩まされている国有企業は、既に根本的に改革をせざるを得ない状態に陥っている。

このように、国有企業は改革をせざるを得ない状況になり、失敗が許されるまいところまで追い込まれてきた。仮に、国有企業の改革が成功しなかったとすると、大量の失業者、金融システムの問題などが噴出し、改革開放以来20年間にわたってほぼ順調に高成長を続けてきた中国では、大きな社会不安と混乱が発生する可能性も十分考えられる。

すでに中国はWTO（世界貿易機関）加盟を終了し、国際的水準に達する経済基盤を確立しておく必要がある。そのためにも国有企業改革は避けて通れない問題であり、中国経済体制改革の最大の問題と言えよう。

## 第2章 「市場化」の流れにおける国有企業

中国では改革開放政策に基づき、1978年から市場経済体制に移行したが、その後、ほぼ順調に高成長を続けてきた。しかし、その実態は必ずしも問題なしに進展してきたわけではない。中国政府は経済体制改革を最も重要視しており、特に国有企業、金融制度、行政組織を三大改革に掲げている。これは、21世紀を迎える中国における改革中、三つのキーポイントとして考えられている。中でも、一番重要なのは国有企業改革である。国有企業改革は中国経済体制改革の最後の難題と言える。

本章では、国有企業の問題点について分析し、その改革の必要性について述べてみる。

### 第1節 「政企不分」と「所有者不在」

第1節では、「政企不分」、「所有者不在」という用語の示す実態を中心に、国有企業の問題点について見てみたい。さらに、国有企業の欠陥から生じた所有権の譲渡の必要性について考えてみたい。

計画経済の下では政府は中央集権的に経済の目

標を策定し、産業部門別に組織された行政部門やその他の国家行政部門（計画委員会、財政部、物資部、労働部など）を通して個別の企業へ命令することになっていた。国有企業はその所属産業の行政部門を主管部門とし、その直接管理を受けると同時にほかの行政部門からもそれぞれの所轄分野の統制を受ける。工場長は政府（主管部門）によって任命され、必要資金はほとんど財政支出によって賄われ、また利潤のすべては政府に吸い上げられる構造になっていた。

上述の国有国营の蓄積体制は中国の初期工業化に寄与し、また当時全国民の犠牲と献身的努力によって莫大な国有資産が蓄積されることになった。他方、その体制の問題点も早くから認識された。党による行政機能の代替（「以党代政」）、また行政による企業機能の代替（「以政代企」）、党と行政と企業三者機能の未分離（「党政企不分」）がそれぞれである。具体的には共産党の一元的指導下にある集権的計画経済では経営に関するすべての重要な権限は政府に集中し、企業は算盤の珠のように動かされるだけの存在であった。また企業はその活動によって財務、人事、物資など数多くの政府部門の関与を受けるが、それらの各政府部門はそれぞれ所轄の業務において企業に部分的所有権を行使するが、それが負うべき責任については負わないし、また負えない構造になっていた。これは「中国に企業がない」といわれた所以である。そして、これは企業の政府依存体質をもたらし、経営の非効率化を増幅させた。

以上のように、国有企業の経営問題は党と行政と企業の三者機能の未分離であり、したがって党や政府から独立した経営主体を作り出すことが改革の目標に挙げられた。事実、中国では1978年以降国有企業の改革は政府が企業の日常経営活動から手を引き、その経営権を企業側に移譲していく、いわば分権制度を目指すというアプローチをとったのである。

まず、いわゆる「分権譲利」（工場の経営自主権の移譲と利潤の留保）から始め、中国経済全体の改革（たとえば価格改革や非国有経済の拡大）及び対外開放と深く連動しながら、経営自主権が拡

大されていった。とくに生産や販売、価格に関して企業は政府から多くの自主権を勝ち取った。また「利改税」（政府への利潤上納制から租税納付制へ）や「経営請負責任制」（一定額あるいは率の利潤上納を請負、超過分は基本的に企業のものとなる）などの改革方針は企業に利潤の内部留保とその運用という大きな権限を与えた。<sup>(注6)</sup>

以上のように中国の国有企業改革は国家による所有をそのままにしておいて企業側に経営権を移譲し、強化を図った。すなわち中国流の所有権と経営権の分離（「両権分離」）を行ってきた。その分離過程は漸進的で、またそのプロセスにおいても一進一退の局面がみられたが、傾向としては企業に与えられる経営自主権が名目的にも実質的にも増えてきたと思われる。

ところが、この経営権の移譲は十分に行われたかどうかについては疑問も多い。企業側から見れば資金調達や労働者の雇用、資産の売買などに関する意思決定権は依然政府側にあるし、与えられたはずの権利は実施されないものもみられる。つまり「政企不分」の状況はなお存続している。一方、政府側から見れば、企業に対する経営自主権の拡大にともない、「過剰投資、過剰分配」に示唆されるような、企業による政府所有権の侵害（インサイダー・コントロール）という問題が多発している。というのは、これは経営側の行動を監督・誘導する所有者あるいはその代理が見当たらないからである（「所有者不在」）。

もともと国有企業は元来国家が出資して設立された企業であり、その所有権は国家という一つの巨大な組織に属し、どの機関の誰が企業の資産に対して責任を持つのかについては必ずしもはっきりしていない。国有企業を直接管轄する政府機関（中国では「上級主管部門」と呼ばれている）は、経営者の任命を始め、企業の日常的な生産・経営活動にさまざまな形で関与するが、この機関及びその職員の利害は企業の経営状況とほとんど無関係であることは周知の事実である。そのため、国有企業の所有権は極めてあいまいであり、それが非効率をもたらしている。

つまり、一方においては企業に対する政府の不

当な干渉が問題とされながら、他方において政府は所有者としての機能を果たしていない。言い換えれば政府は行使すべきでない権限を乱用しているのに正当な権限の行使を怠っている。この原因は社会に対する管理機能と国有資産に対する管理機能という二つの異なる機能を持つ政府がその使い分けをしていない、あるいはできないことと関連していることによると考えられる。優先されがちな社会管理機能の行使、及び各政府部門による断片的・部分的所有権の行使は企業経営の自立を妨げるとともに、政府の所有者としての権益に対してもあいまいなものとしている。そしてこうした国家所有の曖昧性は一部の国有企業における経営者支配の背景にもなっている。（以上、図表A参照のこと）

## 第2節 ディレンマに直面した政府と企業

よくいわれるようにロシア・東欧のような全面的民営化＝私有化と違って、中国は所有と経営の分離、つまり政府から企業への経営自主権の拡大という分権方式で国有企業の改革を進めてきた。と同時に国有経済の外部において段階的に非国有企業の発展を容認し、また奨励してきた。中国経済の市場化はこの二輪の政策によって支えられ、また同時にその制約を受けてきたのである。このため、以下のような問題が生じた。

第一に、分権的改革アプローチは国有企業に市場経済の洗礼を受けさせ、経営動機を増大させたにもかかわらず、国民経済における国有企業の地位は下がる一方であった。たとえば全国工業総生産高に占める国有企業の比重は1978年の78%から1998年の28%まで下がった。産業別で見ると石油や石炭、電力などの分野においては国家が依然主導的地位を維持しているものの、紡績、食品、機械においては同時期に80%から40%に、建材、製紙においては50%から20%に、皮革、縫製においては5%前後にまで下落した。<sup>(注7)</sup> このため、国有企業の経営悪化はとどまるどころか、逆に、赤字企業の数と赤字金額がともに増大してきている。

ところで、国有経済の縮小は非国有経済の拡大

と裏腹の関係にある。郷鎮企業や合弁企業、私有企業などの目覚しい発展をみせた。その結果、全国工業総生産高に占める郷鎮企業と私有企業（外資企業を含む）の比重は1998年にそれぞれ38%、34%に達した。また国民貯蓄の構造も大きく変わり、政府部門の比重は1978年から1995年まで38.5%から1.7%まで下がり、それとは対照的に家計部門の比重は11.6%から56.3%に上昇した。<sup>(注8)</sup>

第二に、国有企業と非国有企業に対する政府の政策は矛盾に満ちていることが挙げられる。政府は非国有企業、たとえば外国資本に対してさまざまな優遇政策を実行してきたが、国内市場の開放に慎重であった。私有企業に対してその法的地位の確立も常に遅れがちであったし、また国有銀行の差別的融資政策もいまだに行われている。他方社会主義の旗を掲げる共産党にとって政権維持の基盤は依然として国有経済に置かれていて、著しく弱体化した国有企業であっても、現在なお政府財政収入の大半を負担している。また年金、保険などの社会保障や過剰雇用などにより重い社会負担を背負っている。このため、漸進的国有企業改革の路線はむしろ非国有企業の飛躍的發展に環境を提供したというべきであろう。

一方、政府は国有企業に対して「分権譲利」を通じて、その経営の活性化を図るかたわら、市場参入権や独占権などさまざまな特権を与え、政策的に保護している。また金融においても国有企業に財政支出の形で資金を供給しつづけてきた政府は1985年にこれを銀行融資に切り替えた（「撥改貸」）。この転換は政府の財政負担を軽減すると同時に企業に元利返済を課すことで資金使用の効率を促す「一石二鳥」の政策といわれたが、結局国有企業に重い金利負担を押し付け、高い負債率をもたらす結果となった。しかも他方では、国有銀行に住民の預金が集中するという新たな資産構造の中でその資金を国有銀行による差別的融資政策を通じて国有企業に集中的に供給することを止めなかった。また許認可制度を利用して国有企業に優先的に証券市場を利用した資金調達を行いやすくするよう便宜を図ってきた。これらは財政的余裕を失った政府の苦肉策とも捉えられる。目下実施してい

る「債转股」（債務が株式に転換）、すなわち国有企業に対する銀行の不良債権を、新たに設立される金融資産管理会社が買い取り、それを株式に転換させようという目的は、企業の高い負債率を緩和し、銀行の不良債権を軽減しようと意図している。

以上述べたように、政府と国有企業の間に相互依存の関係がなお残存しているということが重要である。「分権譲利」はいうまでもなく政府と国有企業の間に権限と利益を分配することを意味している。企業にとっての経営自主権を拡大し、利益留保を増加させることは、政府にとって企業に対する支配を弱め、財政収入が減少することを意味する。国有企業の経営自立は企業の活性化、競争力の増大をもたらす、長期的には収入の増大につながるが、政府としては短期的に財源の確保が不可欠でまた大量の失業者の発生を避けたい。

つまり政府は、国有企業に徹底改革のメスを入れるか、それとも現状維持を求めるとかというディレンマに陥っている。このため、新しい徴税システム、新たな雇用受け皿が出来ていない現段階において、国有企業に政策的優遇を与えた方が得策であると判断してその社会管理目標を優先させざるをえないのである。

他方、企業側も経営自主権の拡大で徐々にではあるが市場化を推し進めてきたが、現在のところまだ独立した経営主体まで成長していない。言いかえれば政府に対する依存体質の脱皮がまだ終わっていない。市場での激しい競争よりも政府の弱みを見て政府から政策的優遇を勝ち取ったほうがより多くの利益が得られると考えている。これで、「上有政策、下有対策」（「政府に政策があり、企業に対策がある」つまり、政府の政策をうまく利用して、上手い汁を吸うという意味）の企業も出現した。

このように、政府はその社会的管理目標を優先させ、企業は政府の経済政策を利用するというように、政府側と企業側の思惑が交錯し、国有企業の改革は足踏みの状態にあるかのように見える。しかし、対外的には国際市場とのつながりが一層拡大し、国内においては非国有経済が膨張してい

る。買手市場も形成されて、国有企業が直面している外部環境はますます競争的になっている。悪化しつつある国有企業の経営状況は政府の財政収入の確保に支障を来すだけでなく、その赤字埋め合わせに対する財政支出の拡大を余儀なくされ、そして国有銀行の不良債権の拡大にも直結し、金融危機を招く恐れさえ囁かれている。

### 第3節 経営者支配の問題

分権的改革アプローチでは国有企業の経営における「政企不分」が解消できず、また「所有者不在」による政府の所有者としての権益が侵害されていることはすでに述べた通りである。後者の場合しばしば企業による「過剰投資、過剰分配」が例として挙げられ、インサイダー・コントロールの持つマイナス・イメージが強い。

中国ではよく国家、企業と従業員の三者利益の統一や企業経営自主権の確立が強調されるが、ここでいう企業とは組織あるいは法人としての企業を指している。A.D.チャンドラーJr.は近代企業の特徴を、多数の異なった事業単位から構成されていることと、階層的に組織された俸給経営者によって管理されていることにまとめている。このことからわかるように経営者支配は近代企業一般に見られる現象である。<sup>(注9)</sup>

中国国有企業の場合でも企業への「分権譲利」、いわゆる所有と経営の分離は結局経営者への権限集中をもたらした。ただこの過程は経営者資源の不足という制約条件に直面していた。多くの企業においては経営者は依然として政府によって任命され、半ば役人であるという実状は変わっていない。したがって、経営を好転させるほどの能力を持ち合わせていないし、またその結果その在任期間も総じて短い。しかし少数ではあるが、一部優良企業において経営者支配という共通の現象が観察できる。そこでは経営能力に恵まれた人が経営者に選抜されると、企業内における経営改革が始まり、一旦それが経営パフォーマンスに直結すると、社内における経営者の地位が強化されると同時に、所有者である政府とのバーゲンニング・

パワーが強められることになる。というのは所轄の国有企業における経営発展は雇用の拡大、税収の増加、国有資産の維持・拡大、役人の行政実績に寄与するので政府は概して経営者の意思決定を黙認せざるをえないからである。

このように国有企業における所有と経営の分離は所有と支配の分離へ変質していく過程にある。経営者は往々にして社内人事権をはじめとするすべての意思決定権を一身に集中させ、経営王国を築くことに力を注ぐ。ここでは、たしかに理論的には政府は依然最高経営者の人事権を持っているが、その行使はきわめて難しくなる。当然、このような状況では経営者の後継者育成も遅れており、また「59才現象」が示されるように60才退職という政府規定を厳格に適用すると経営者による巨額の国有資産の横取を誘発するので、例外措置をとらざるを得ない。本来国有資産の政府代理という立場にある経営者は「所有者不在」という状況の中で自分の企業のように全権を振舞い、また社内組織の改編などを通して国有資産の再配置・私物化を図り、やがて政府に国有資産の所有権の転換を迫ってくる。このように企業と渾然一体になっている経営者の罷免は企業経営を動揺させかねない。そのためすでに失業者の増加と財政難に直面している地方政府も経営者の要求を無視できなくなる。そのような場合になると、所轄の国有資産の所有権を持つとされてきた政府主要役人と経営者の実際上の私的支配権が国有資産の取引条件を決定する重要な要素になっていくと考えられる。

もっとも、「経営者革命」といわれるように西側の企業においても所有と経営の分離で経営者が会社の経営権を掌握し、株主の利益が必ずしも最優先されなくなるという。しかし、上述のように中国国有企業における経営者支配はそれより一歩進んで所有者である政府にその所有権の譲渡を迫り、所有権と経営権の再統一を目指している。

こうした経営者支配現象は民営化が先行している国有小型企業や集団企業にも見られる。

改革が進んでいる四川、山東などの国有小型企業の民営化は「株式合作制」（企業の生産経営資産を従業員が買い取り、その後従業員持ち株にする

形態)や純資産の売却などの方法で行われている。その場合、県レベルの地方政府が国有資産の処分権を持っていることと、当該企業の経営者と従業員に国有資産の譲渡を優先させていることが特徴である。そして最近になって一旦分散した会社の株式が経営者に集中し、また新規改組の場合、最初から経営者に傾斜的に株式の割当を行う傾向がみられるという。<sup>(注10)</sup>

一方、江蘇省南部において集団所有制の郷鎮企業の民営化が急速に進展している。いままでは郷鎮の党・政府による企業経営への直接コミットメント(政府と経営者の結託)が蘇南モデルと評されたように郷鎮企業の発展を支えてきた。これは今では逆に企業発展の障害となり、経営者も政府の単なる「お雇い人」にとどまる状態に満足しなくなってきた。そこで郷鎮所有の集団資産は有償譲渡(資産の売却)、リース(評価された純資産を企業が有償使用)、優先株の発行(資産を企業の優先株に転換する)など、いずれも経営者にとって有利な方法で処置されている。資産の評価は一般的に低く抑えられ、その売却先は主として経営者であり、改組後の企業は経営者の絶対支配下に置かれているといわれる。改組までの経営者の実効支配や政府と経営者の結託関係、政府に対する経営者の交渉優位がこうした経営者にとって有利な改組に導いたと指摘されている。

明かに上述国有小型企業と集団企業の民営化に伴う経営者支配現象の発生は企業経営の内在的要求のほか、「政企不分」「所有者不在」など公的所有制固有の欠陥に関連している。国家所有の曖昧性は一方においては「政企不分」、またそれに伴う国有企業の経営不振をもたらしてきたが、他方においては経営者支配という現象を生み、それはやがて経営者への所有権集中という結果に導くものとみられる。

#### 第4節 所有権の譲渡の必要性

本節では、国有企業の欠陥がもたらす所有権の譲渡の必要性について述べる。

中国のかつての社会主義計画経済体制はいわゆる

社会主義改造、とくに資本主義工商業に対する改造、具体的には私有→公私合営→公有というように国有企業の創出によって築かれた。1978年から「分権譲利」を中心とする国有企業の改革が進められたが、行政機能と企業機能の未分離(「政企不分」という固有の問題を解決できず、新たに「所有者不在」という現象を露呈させた。一見して相互で矛盾しているかのように見える「政企不分」と「所有者不在」という国有企業の両面の欠陥は国家所有の曖昧性に由来する双子のような存在である。それを克服するための措置としていまは非国有資本の導入、つまり公有→混合所有→私有というようにまさに社会主義改造とは逆のコースをたどろうとしている。

さらに他方では、一部の国有大型企業にみられる経営者支配現象がまた曖昧的な国家所有の産物でもあるといえる。というのは所有者の代理であるはずの経営者は政府の所有者権益を侵害するにとどまらず、政府に所有権の譲渡を迫るといった資本主義の企業では見られない現象が起きているからである。以上の現象に対して、これからの焦点になるに違いないのは、以下のような問題であると考えられる。第一に、国有資産の処置権を握る政府、とくに地方政府は経営者に企業の所有権をどこまで与えるのか、それともあくまでも国家所有を堅持した形で経営者へのインセンティブ・システムの設計を模索していくのか。第二に、経営者による所有と経営の統一を認めた場合、企業に対して条件として企業情報の開示など経営システムの転換を求めるのか、それとも政府役人と経営者の結託関係、いわば官財癒着の局面を容認していくのか。

### 第3章 株式会社の導入による企業の活性化

国有企業の改革は90年代に入って本格的に着手され、とりわけ国有小型企業に対してはリース経営や売却、株式合作制などで活性化を追求してきた。しかし、大・中型の国有企業には、資産内容の改善やグループ化などを実施したに止まり、さまざまな困難もあって大胆な改革には至らなかつ



た。その結果、国有企業の赤字は増加した。この流れを十数年間の試行錯誤を経て大きく変える契機となったのは、1992年の中国共産党十四回全国大会である。この大会では「社会主義市場経済」こそ目標とすべき経済体制であることが正式に決定された。この段階で中国の経済改革、とくに国有企業改革は「放権譲利」による規制緩和の段階から「制度創新」による民営化（国有企業財産権制度改革）という新たな段階に入った。中央政府から地方政府へ、また政府から企業への「権限の下放」と「利益の譲渡」がそれである。ここで、「現代企業制度」の導入を試み始めた。

本章では、第一に、国有企業改革で株式制の本格的導入について検討し、所有制度をめぐる角度から企業の株式制導入のための組織機構を分析し、国有企業の戦略的改組について考察したい。第二に、国有企業の民営化へ向けた発展の歴史を分析したい。第三に、国有企業の株式制導入の形態を中国の「会社法」に基づいて分析し、日本やアメリカと対照し、株式会社における比較の視点から探究して展望を探る。これらの点について詳しくみていくこととする。

## 第1節 「現代企業制度」の導入

1990年代に入ってから、国有企業における所有権改革の重要性が認識されるようになり、さまざまな改革が試みられてきた。国有企業の改革も大きな転機を迎えた。その中で最も代表的なものは株式制度の導入である。従来の国有制度の枠内における改革だけでは、国有企業を非効率な状況から脱出させることができず、所有権制度そのものの改革が必要とされた。

経営自主権の拡大や「利改税」、「経営請負責任制」などの方策による成果とその限界を踏まえて、1993年に中国政府はその打開策として「現代企業制度」の導入を実施することになった。なお、ここでいう「現代企業制度」というのは国有企業を株主一取締役会一経営陣のような規範的な企業組織制度を確立した会社組織、具体的には株式会社、有限会社へ改革することを指す。いわゆる「株式

化」である。改組された企業は国家を含む多数の出資者の投資によって形成された全法人財産権を保有し、国家の所有者としての権限が出資額の範囲内へ限定されることになった。明かに「現代企業制度」の導入のねらいは、法人財産権の確立によって「分権譲利」以降政策的に企業に移譲してきた権利を制度的にも保証すると同時に、有限責任という原則をもって予算制約の枠のあいまい化を克服しようとするものである。

またそれと関連して国有資産所有主体の具体化・人格化が図られてきた。具体的には政府の社会管理機能と国有資産管理機能を区別し、後者に関しては国有資産管理機能を行使する国有資産管理部門が設けられ、その下に営利目的で国有資産の運営を行う国有資産経営会社の設立が試みられている。持ち株会社である国有資産経営会社という中間組織の設置は政府と企業の間には「中間地帯」を設け、政府の経営干渉を防ぐ一方、所有者の不在・欠如の問題を解決しようとすることをねらっていた。

中国中央政府（国務院）は国有企業財産権制度改革、すなわち、民営化を推進するために、1993年には株式会社の創立、株式の発行などを規定した「会社法」を公布し、企業には法人として自主経営する基盤を与えた。ここにおいて国有企業は政府部門から分離、独立することが可能となった。中央政府は民営化の実験として、まず100社の大規模の国有企業を指定し、これらを株式会社や有限責任会社形態に転換する実験を行っている。次にそれ以外の同規模国有企業の中から1000社を選び、将来の民営化を睨んだ経営効率の改善を進め、条件の整った企業から順に株式会社あるいは有限責任会社形態に転換させている。また県市レベルの政府所轄の中小規模国有企業は合わせて20万社余りあるが、これらについても、一般投資家向け売却、株式会社化、合併、リース、外資との合併等、多様な形態で民営化を具体化させている。

1997年に十五回全国代表大会が開かれ、同大会では、公有制の定義を従来の「国有+集団所有」から「国有+集団所有+混合所有の国有・集団部分」に変更した。このように、従来の「公有性」

の定義を拡大し、株式制が公有制形態にも含まれることとした。すなわち、「公有制の多様化」を了承し、国有企業の株式制本格導入を打ち出したのであった。

それは厳しい国有企業の経営状況の下で、公有制の実現形態を損なわない範囲内での株式制の導入は、国有企業の改革に必要かつ実行可能な選択肢を提供し、経済体制改革を推進する重要な突破口となると考えられたからであった。株式制導入によって、国有企業は資金の調達ができるし、企業の所有権と経営権が分離し、企業経営効率が上昇を始めた。株式制導入によって大・中型の国有企業は株式会社、即ち、国有単独独資公司、株式有限会社、有限責任会社に転換し、中小国有企業は株式合作制に転換するようになった。

もっとも、以上の事態は社会主義の枠を大きく踏み出すようなものではない。国有企業では国家の持ち株が株式の過半数を占め、公有経済が主導的な役割を果たすことが「公有制」を維持していく条件は維持されている。そのため、株式化イコール「民営化」または「私営化」を意味するものとは考えられていない。企業の業績評価などを党と政府の手から市場に移す決断をしない限り、企業の効率化には限度がある。1999年9月に、これまで禁止されていた国有企業と上場企業の株式売買が条件付で解禁されることになった。今後、国家株を着実に市場に放出し、市場の評価にさらしていけるかどうかは株式化の成否を決めることになる。具体的な成果が得られなければ、党・政府は国有大企業の民営化など、所有制度から見て社会主義の根幹に関する重大な選択を迫られる。

実際にも国有企業の民営化につながる動きはすでに出はじめている。例えば、国有企業の債務の株式転換がそれである。これは、国有企業の銀行に対する巨額債務の一部を金融資産管理会社が引き受けて企業の株式として保有し、企業の負債を軽減するのが目的である。その株式は、企業が同管理会社あるいは銀行と共同で設立する新会社の出資金に切り替え、企業の業績が回復したら企業が買い戻すことを予定している。しかし、これだけで国有企業の債務問題が解決できるわけではな

いであろう。これらは中国の特色である経済体制、文化、歴史、社会性質などによって日本及び欧米先進諸国の株式会社とは相違する、中国独特の特徴を持っている。

以上みたように、株式制導入によって国有企業のすべての問題が解決するわけではない。競合激化の大きな潮流の中で、企業の株式会社化が企業発展を保障するものではない以上、期待どおり完璧な効果を得るのは難しいといえよう。

## 第2節 株式化の発展の6段階

1993年になると、『公司法』が公布され、国有企業に法人財産所有権を付与することを目的とする現代企業制度の導入が始められた。この政策の下で、一部の国有企業が株式会社に転換し、国以外の法人、外国投資家、企業内部の従業員などが企業の株式を持つことが可能となった。株式制度の導入は、国有企業の改革がようやく企業の所有権制度にまで及んだと言う意味で、画期的な出来事であった。

ここでは、中国国有企業の株式化の発展を段階的に分けてその変遷と経済発展及び政治社会の変化を分析する。

### 1. 創業期（1978年～1984年）

1978年改革政策が実施されてから、中央政府は国有企業に対して、「放権譲利」の政策を与え、企業経営の活性化のため必要な条件を提供した。その下で、多くの企業はそれぞれ独自の方法を模索し、改革を試みた。その中、「株式化」を進めた企業もあった。

1984年7月北京市政府の許可を得て、北京天橋百貨公司是株式化の試作を始めた。北京天橋百貨股份有限公司<sup>(注11)</sup>の創立は、中華人民共和国における株式会社誕生の歴史の大きな節目となったと言えるだろう。

北京天橋百貨股份有限公司は、元々は北京で大きな有名なデパート——北京天橋百貨公司であった。日常生活用品の販売を中心とする百貨店である。1984年7月に同社は店舗改装用の資金を調達

するために、主に社内従業員に向けて、額面100元、期間3年で3万株を発行した。同年9月に北京天橋百貨公司から北京天橋百貨股份有限公司に社名を変更した。北京天橋百貨股份有限公司を会社の組織形態、責任のあり方などの面から見れば、本来の株式会社とははるかに異なるが、資金調達方式の面から見れば、はじめて均等額面の「株式(股票)」という概念を用いたので、一応現代中国における最初の株式会社であると位置付けられた。

その後、武漢、重慶、瀋陽、上海、深圳などでも株式化を試作した企業も現れた。

## 2. 生成期<sup>(注12)</sup> (1985年～1986年)

1986年年末まで、中国の国有企業株式化の「醸造期」と言われている。この段階では、株式化を国有企業改革の目標とすることを主張する学者もいれば、反対意見を持つ学者もいる。

理論的な面から見れば、最初に国有企業の株式化を提案したのは、呉稼祥、金立佐氏の「股份化：進一歩改革的一種思路」(『株式化：改革を深める考え』)である。両氏は、中国において、株式化の必要性と方法について、全面的に分析した。<sup>(注13)</sup>

これに対して、当時多くの学者は反対意見を持っていた。代表的なのは、1985年7月13日に『経済日報』に発表された王 小強の「企業非股份化模式的思考」、1986年第2期『管理世界』に発表された陳从新、陳吉江の「試論全民制所有制企業的股份化」などである。

このように、国有企業における改革に関しては、相対立する多くの議論が展開されてきた。

しかし、実際には、一部の国有企業はすでに、実際の状況に応じて株式化を目指す改革を進め始めた。ただし、この段階の中国にとっては、株式会社制度とはいったいどういうものであるか、明確ではなかったといえよう。このように、株式化の理論的な準備が不十分な状況の下で株式化を進めたため、以下のような多々の問題点が見られる。

- ① 企業の組織形態がまだ本当の株式会社になっておらず、会社の資本金も株式資本金によって構成されるのではなく、単に企業の資金需要に応じ、そのつど株式を発行して、資金を

調達した。

- ② 発行された株式は規範化されていないものがほとんどであった。株式という名はつけられていたが、実際は、「保本、付息、分紅」、「自由退股」が可能、「不得転讓」などの条件が付き、(株式の払い戻しが可能で、期限・利息付き、満期時に元金が償還され、配当金あり、譲渡不可能)、いわゆる「債券型株式」といわれる株式であった。
- ③ 株主の権利が平等ではなかった。同種類の株式でも、個人投資家の保有する株式は法人の保有する株式より配当金が多かった。無配法人株も多く存在した。

例えば、中国人民銀行上海市分行は『関于発行股票的暫行管理辦法』(『株券発行に関する暫定管理方法』)(1984年7月)に決められた配当金についての規定により、国家、法人の所有する株は7.2%以下で、個人の所有する株は15%以下とされている。<sup>(注14)</sup>個人株は国家、法人株の倍以上と定められていることがわかる。そして、個人株の場合、払い戻しは自由にできるので、企業としては、この部分の資金を永久に支配するのが不可能なことになる。このため、これは、企業の資金調達の安定性にかなり悪い影響を与えたと考えられる。

というのは、この段階では、中国においては、また本格的に株式化についての理解はできていないため、ある意味では「高利息の債券」として、従業員の収入をあげる手段とされていた。資金調達のための株券発行は、確かに企業の資金調達に役立っていたとはいえ、これは、当時においては、やむを得ないことであろう。<sup>(注15)</sup>

## 3. 模索期(試作期)(1986年～1987年)

中国における国有企業の「股份制試点」(株式化試作)は1986年に始まった。

1986年12月に『國務院関于深化企業改革增加企業活力的若干規定』(國務院の企業改革及び活性化に関する規定)が発表された。規定は、国有企業の株式化の試作を許可した。その後、各省、市はあいついで関係規定を作り、国有企業の株式化の試作を始めた。

この段階では、生成期にあった「株式債権化」、「無配当法人株」などの問題はまだ解決されていない。さらに、国と企業間の資産所有権と経営権が明確でないという問題が出現した。

この試作期の段階に入ると、中国の国有企業の株式化はだんだんと軌道に乗った。この時期、株式会社の誕生、国有企業の発展、そして、中国経済の発展に大きな意義をもたらしたと考える。

- ① 国有企業の株式化の試作は、社会主義制度下の企業金融の新たな道を拓いた。
- ② 国有企業の経営システムの転換に拍車をかけた。
- ③ 「政企分離」、つまり国と企業間の資産所有権と経営権の相違を明確化した。<sup>(注16)</sup>
- ④ 企業に利益と損失の意識を持たせた。
- ⑤ 企業に独立採算体としての地位を確立させた。
- ⑥ 計画経済から市場経済への転換を加速した。

理論の面では、株式会社化についての論争はますます激しくなった。論争の焦点は、株式会社という資本主義経済のもとで生まれた制度が社会主義経済の中国に適用できるかどうか、株式会社制度の導入によって公的所有の社会主義経済体制が脅かされ、次第に私的所有の資本主義経済体制に転化していく可能性があるかどうか、ということであった。賛成派の意見は、積極的に株式会社制度を導入し、国有企業の株式会社化を進めるべきだと主張した。それに対して、株式会社化は計画経済の秩序を混乱させ、株式会社は資本主義経済の産物であり、株式会社化＝資本主義化であって、「株式会社化は中国の企業、特に国営大・中型企業の改革の方向ではない」という反対派の声も絶えなかった。

このような学界の論争に対して、政府のほうははっきりした反応を示さなかったが、細心の注意を払ってはいた。とくに株式会社の設立を制度化するかしなにかについては、慎重な態度をとっていた。1987年3月28日に國務院が、企業の株式・債券の発行による資金調達を管理・監督するために、『关于加强股票债券管理的通知』（株券・債券の管理強化に関する通達）を発表した。この「通

達」は、資金調達、企業間の協業と経済統合の促進といった、株券・債券発行の役割を評価したうえで、株券・債券の発行に対する管理を強化することを強調した。株式の発行及び株式企業試行に付いては、この「通達」は、次のように定めている。<sup>(注17)</sup>

- ① 株式の発行は、すでに認可された一部の集団所有制企業に限定され、全人民所有制企業による株式の公募は規制される。
- ② 経営統合企業の発展を促進するために、企業間の経営統合に限って企業は株式方式を用いることができるが、株式を公募することはできない。
- ③ 株式の上場は中国人民銀行の認可を得なければならない。

この段階では、実際に国有企業の株式化の試作も進めていたが、まだ本格的な株式化の模型は見つかっていなかった。政府も企業も株式会社制度をどう受け止めるべきかということについて、戸惑いを持っていた。慎重に整備をしながら、模索を進めた姿勢であった。

1987年6月に、世界銀行中国駐在所の代表団が中国の協力を得て、北京、上海、武漢、広州、長春、沈陽などの数十件の国有企業及びその上級管理部門について訪問・調査を行った。さらに、これをもとにして、同年10月に北京で「国有企業管理と組織に関する国際シンポジウム」を開催し、国有企業の株式化を評価した。そして、所有の明確化と多元化、株主制度の整備などを勧めた。残念なことに、この意見はすぐに当時の当局に取り入れてもらえず、そのため、この段階で設立した「株式会社」は国際的な株式会社とかなり相違するものであった。<sup>(注18)</sup>

以上のように、政府の姿勢は常に慎重であった。そして、管理の強化によって、各地に起きた「股份制企業熱」（株式会社化ブーム）も沈静化し、それまでに設立された株式会社が整理されたこともあって、株式会社の数は急激に減った。<sup>(注19)</sup>

#### 4. 発展期（1987年～1991年）

1987年10月に開かれた共産党第13回党大会は、株式制企業の試行を評価したうえで、全人民所有制企業の資産再編の一方法として、株式制企業試行を引き続き行ってもよい、と指摘した。続いて、1988年9月に開かれた共産党第13回3中全会において、株式制企業試行は、公有制の主体性を維持し私有化を推進することが目的ではなく、明確化となっていない企業の財産所有権を明確にすること、企業の経営方式を転換させ、企業行動の合理化を図ることこそがその目的であると、強調した。さらに、1988年11月に開かれた全国計画経済体制改革に関する会議では、株式制企業試行が、会議の議題として取り上げられた。そして、「両権分離」を推進すべく、経営請負責任制と合わせて、この試行を積極的に取り込むことが決定された。それ以降、国家経済体制改革委員会は、株式制企業試行に関する規則の制定や実施計画の作成などに着手した。このことによって、中国における株式会社化改革のブームは呼び戻され、株式会社制度の導入が本格的に展開する段階に入った。

当時、株式制企業試行は、開始後わずか4、5年にすぎなかったとはいえ、順調な発展ぶりを見せた。全国の20の省および直轄市を対象にした統計によれば、1988年末では、株式会社または有限会社に変更された企業は既に3,800社にのぼった。

(注20)

この段階の特徴として、次の点をあげることができる。(注21)

- ① 政府は株式会社制度の導入を積極的に支持し、中国の株式会社と証券市場を意識的に育成する。企業の株式会社への転換、特に国有企業の株式会社への転換は、各業界の中で経営基盤が堅実で、業績のよい、採算性の高い企業から着手することにし、株式会社らしい株式会社の育成に注力することにした。
- ② 先進資本主義諸国とりわけアメリカ、日本の株式会社制度を参考にして、これを積極的に取り入れる。それを中国企業に適応させながら、できるだけ国際基準に近づけ、国際社

会にも受け入れられるような株式会社制度を作り上げるように努めた。

- ③ 株式会社制度と株式市場の関連法案が続々と発布され、株式会社制度の体制が一段と整備された。
- ④ 株式会社制度を一段と整備しながら、1993年から中国企業は、国際市場でのエクイティ・ファイナンスにも本格的に乗りだし始めた。

#### 5. 株式会社法の整備期（1992年～1998年）

中国の経済体制改革は、1992年の鄧小平の「南巡講話」を契機に新たな発展を迎えた。鄧小平が深圳や上海などを視察した時期に、共産党の機関紙である「人民日報」に、「対外開放と資本主義の利用」と題した文章が掲載された。そこでは、先進諸国から法律制度などを取り入れることについて、次のような主張が展開された。「資本をはじめ、技術、管理ノウハウを導入し、さらに客観的法則の真理を反映する資本主義諸国の経済政策と経済法のうち、中国にとって参考になるものであれば、それを大胆に取り入れるべきである。」(注22) これは鄧小平の「南巡講話」の内容に沿った主張であり、先進諸国における株式会社制度などの市場経済体制に適した諸制度を大胆に導入するための道を拓く契機となった。その後、株式制企業試行は、一段と加速され、地方中心であったのが全国的な規模へ広げられるようになった。

さらに、1993年12月に会社法が公布され、翌年7月の施行に伴って、国有企業の株式会社化こそが企業制度改革の方向を示す指針となり、改革自体も本格化した。

なお、株式会社制度を本格的に導入するための前提は、株式会社に関連する各法律が体系として整備されていることである。中国の株式会社制度に関する法律、規則の整備は、この段階では、まだ整ったとはいえない。しかし、株式会社制度の成り立つ法的基盤の重要性は明確に認識されており、株式会社化を推進するための法律を含む環境整備が急がれている。

1992年2月29日から3月4日まで国家体制改革委員会と元國務院生産弁公室は深圳で「株式制企

業試行座談会」を開いた。今までの業績を評価した上で、今後とも積極的に株式制試行を進めていくべきだと主張した。これを基づいて、国務院13の関係部門は11の関連規定を作成し、国務院の許可を得て、公布した。下記の通りである。

「股份有限公司規範意見」  
 (「株式会社規範意見」)(1992年5月15日)  
 「有限責任公司規範意見」  
 (「有限会社規範意見」)(1992年5月15日)  
 「股份制試点企業会計制度」  
 (「株式制試点企業会計制度」)(1992年5月15日)  
 「股份制試点企業宏観管理的暫行規定」  
 (「株式制試点企業マクロ管理暫行規定」)  
 (1992年6月15日)  
 「股份制試点企業財務管理若干問題的暫行規定」  
 (「株式制試点企業財務管理の若干問題に関する暫行規定」)  
 (1992年6月6日)  
 「股份制試点企業有関税収問題的暫行規定」  
 (「株式制試点企業の税収に関する暫行規定」)  
 (1992年6月12日)  
 「股份制試点企業労働工資管理暫行規定」  
 (「株式制試点企業労働賃金暫行規定」)  
 (1992年6月1日)  
 「股份制試点企業審計暫行規定」  
 (「株式制試点企業会計監査暫行規定」)  
 (1992年6月29日)  
 「股份制試点企業土地資産管理暫行規定」  
 (「株式制試点企業土地資産管理暫行規定」)  
 (1992年7月9日)  
 「股份制試点企業国有資産管理暫行規定」  
 (「株式制試点企業国有資産管理暫行規定」)  
 (1992年7月27日)  
 「国有資産評価管理弁法」  
 (「国有資産評価管理弁法」)  
 (1991年11月16日)  
 さらに、株式公開や証券に関して、  
 「株式発行と取引に関する管理暫行規定」  
 (1993年4月22日)  
 「株式公開発行会社情報開示実施条例」

(1993年6月10日)  
 「株式公開発行会社情報開示実施条例細則」  
 (1993年7月)  
 「証券取引所管理暫行弁法」  
 (1993年7月7日)

ただし、残念なことには、上記の規定は、肝心な問題、特に国有資産管理、国有株の株主権利の実現に関する点が、明確でなく、実行上具体的な方法や細かい規則が決められていなかった。このため、実質的に、問題を解決する効果はあまり見られなかった。そして、株式公開や証券についての規定に関しても、問題点が見られる。本来、株式公開や証券についての規定は株式公開や証券の取引を規制するためのものだが、当時のブームは株券の売買で、証券市場の不備の関係もあって、「株式制試行」はやや正常な軌道から外れた現象が出現した。<sup>(注23)</sup>

## 6. 躍動期(1999年～)

企業自主権の拡大から現代企業制度の導入までの改革は一つ一つの国有企業の活性化を目指してきたが、1995年後半以降になってからは、国有経済の戦略的調整と国有企業の戦略的改組へと方針が転換した。具体的には「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)というスローガンが示されているように政府は国有小型企業を民営化させ、国有大中型企業については産業政策に合致した大企業、企業集団に資金や税制などの面から重点的に支援した。また、合併吸収、資本参加などの手段を通して国有資産の集中や再配置、またこれに伴う企業規模の拡大と競争力の強化を図る一方、産業政策上の重要性から国有国营、国有独資公司など純粋国有の性格を維持するものと、非国有資本の導入により国家を含む所有主体の多元化を図るものに大別をした。後者に関しては国家が多数株をもつ場合、少数株にとどまる場合と完全退出という三つの場合が想定されている。産業政策との関連で選定基準と選定範囲が変わりうるが、大多数の国有企業にとって非国有資本の導入が避けられない情勢となっている。

こうして発展を進め、1999年以降、大型国有企

業の株式会社化はかなり速いテンポで進められてきた。2000年末では、国レベルにおいて株式会社試行が行われた100社にのぼる国有企業、および地方政府レベルにおいて決定された2700社の国有企業のほとんどが会社制度に改組された。また、520社国レベルの中型国有企業のうち、430社がすでに会社制度に改組された。<sup>(注24)</sup> このように、2000年は国有企業の株式会社への改組についてもっとも実りの多い1年であって、数多くの大型または超大型の国有企業が株式会社に改組され、そして株式の上場も達成された。例えば、中国の製鉄所の最大手である宝山製鉄所は、2000年2月に株式会社に改組された。設立当時の株式総数は106億3500万株であった。その後、この会社は、上海証券取引所に株式を上場し、18億7700万株の新株を発行した。こうして、2000年11月時点で、会社の株式総数は125億700万株に達しており、中国国内において最大規模の上場会社となっている。<sup>(注25)</sup>

### 第3節 中国株式会社の特徴

以上のように、中国経済の市場化が進展するにつれて、国内外市場における企業間競争の激しさが増してきた。競争力に影響を与える制度的な要因も次第に明らかにされ、競争力阻害要因を取り除くための努力も払われてきた。まず、企業組織を株式会社や有限会社に改組する。その上で、株式市場に上場させ、市場経済の下で「独立」した企業主体として運営させるというプロセスを経て企業改革を進めている。こういった企業改革を経てできた株式会社の組織・運営構造は、図表Aのようにになっている。<sup>(注26)</sup>

なお、中国の企業法によって規定されている株式会社の組織は日本、アメリカ及びドイツの株式会社組織をミックスさせてでき上がったものである。株式会社の内部機関として、まず、取締役会と監査役会は日本の株式会社のように並立した株式会社の独立機関として位置付けられている。次に、会社の代表権は董事長（代表取締役会長）にあり、総経理（社長）には代表権がなく、これはアメリカの最高執行役員（CEO）に相当する。た

だし、董事長は総経理を兼任できるので、アメリカの制度を採り入れた規定と思われる。さらに、従業員の経営参加制度を採り入れているのはドイツの会社法を参考にしたものと言える。ただし、従業員の取締役会への参加は一定の会社形式に限られている。基本的に、会社業務の執行は取締役会と総経理等の執行役員が行うが、取締役会は業務執行の監督権限を有している。また、会社財務及び経営への監督・監査機能は監査役会が担当するとされている。

以下では、実際に株式会社、有限会社に改組した後の国有企業の実例を見てみよう。

## 第4章 国有企業改革後の諸問題

中国では、国有企業がどのように株式会社に改組するかは、原企業の規模、資産状況および経営成績などによって決められる。これまで実際に行われた実例を見る限り、単一の国有企業または国有の企業集団が株式会社へ改組される場合があれば、分社方式が用いられ、原企業が二つまたは二つ以上の会社に分社される場合もある。

本章では、1. 改革後の経営状況、2. 人員過剰問題、3. 国有企業形態の保留と必要性などについて考察してみる。

### 第1節 改革後の企業の経営状況

本件の企業改革の最終目的は、企業の財産権関係の変革を通じ、企業に対する全従業員の関心を高めて、企業の発展及び利益増加のために、必要な前提条件を提供することである。企業改革後の実際状況から見て、この目的は基本的に達成された。

改革後、従業員全員が株主のとなった。今までの国有企業においては、会社の経営状況は自分の収益と関係はなかったが、改革後、自分も会社の所有者の一人となり、会社の収益は、株主である自分の利益に結びつき、直接に関わってきた。そのため、一人一人が企業に感心を持ち、貢献を競う局面が直ちに形成された。改革以前に、一部国

有企業と都市部集団所有制企業に特有な否定的な傾向、(例えば、企業の経営状況・業績の如何にほとんど感心がない、企業の労働規律が緩い、サービスの質が低い、管理が悪い等)は、既に改善されつつある。全従業員の愛社精神が高揚しただけではなく、経営の面においても、大きな変化が見られた。改革後の実際経営業績から見ると、99年の売上高と税引き後利益は、各々前年比30%増と50%増となり、供電局所属企業の最近5年間の最高水準に達した。総資産の税引き後利益率は18%に上昇し、資本の税引き後利益率は40%を超え、1株あたりの純資産の価値は1.5元となっている。業績がよく、明るい将来性を見せてくれる会社は一層従業員のやる気を起こし、株主でもある従業員の一人一人がまた逆にもっと良い会社を作ろうと努力する。こういった良好な相互作用は現代企業制度の導入、国有企業の株会社化により生じたものといえよう。

数多くの国有企業の改革は、それぞれ特徴があり、個性があるが、全体として共通している部分も多い。以上の事例から、国有企業の株式会社化の過程と効果の一端を示している。これらの企業の株式会社化は、中国の国有企業改革と再編のための新たな試みである。もちろん、中には、失敗した例もあるが、多くの企業は改革を通じて、急速な成長を見せた。中には、組織を再編し、上場した上で国有企業を買収し、さらに増資させて、上場会社の傘下に入れる形式もある。このやり方は、国有資産を株式化・証券化し、国有企業の改革深化のために一つの新しい道を模索したと言える。

## 第2節 人員過剰問題

国有企業の改革は成功の例を多々見せてくれたが、それに伴って現れてきた問題点が浮上した。特に目立っているのは、人員過剰問題である。

過剰人員も計画経済時代の産物である。昔はすべての人が職に就くように計画が作られていた。100%の就職率こそ社会主義であった。それで、中国では、30年近く、「低給料、高就職率」の政策を実施していた。<sup>(注27)</sup> その結果、本来1人でやる仕事

は3人、4人でやるようになり、いわば企業内失業の状態が作られた。改革以降、企業は合理化を進め、余剰人員の問題は一段と深刻化している。最近中国では「下岡」(レイオフ)労働者数が急増し、大きな社会問題となりつつある。この実質失業の急増は、一方では国有企業の合理化によるものであり、他方は産業構造の変化に伴う企業の統廃合に原因がある。つまり、古い産業が市場競争により淘汰され、その従業員は新しい産業に従事できる知識を持っていない場合、就職が難しいという問題である。

失業対策として、政府は財政から失業手当を出しながら、再就職を促しているが、再就職に必要な訓練施設や手段などを通じて、「下岡」中の労働者に新たな就職技能をマスターしてもらい、再就職できるようにサポートしている。大連を例としてみると、市政府のほうは、再就職に必要な訓練施設を設置するだけでなく、職種を拘らなければ48時間内に再就職させるということまで保証している。しかし、再就職の職種から見れば、第三次産業の仕事が圧倒的に多い。そういった業種に就職したがらずに、「下岡」生活を続ける人も少なくない。

長期的には、産業再編による構造調整が必要であるが、これには巨額の投資と時間がかかることはいうまでもない。したがって、当面の失業対策として、財政措置による生活保障と再就職支援策などが、社会の安定上非常に重要な役割をもっている。去年から中国では税収の増加が議論の対象になり、一部の人は税収増加が経済の足を引っ張っていると主張した。しかし、失業対策の角度から見た場合、社会保障制度が不完全な中国では、税収をベースにした財政補助が資本主義経済なら公共投資で行われるかなりの部分をカバーしているのもまた事実である。これを根本的に解決するのはまだまだ先のことであろう。

## 第3節 国有企業形態の保留と必要性

一方、現代企業制度改革の中で、一部の国有企業は株式会社ではなく、国有企業の形態を保って



いる。しかし、それらの企業においても、投資主体の多様化が図られ、国以外の法人、個人、外国投資家などが企業の資本を所有することになった。例えば、企業は自らの製品、資金、技術などを用いて、他の企業に出資し、出資先企業から配当を受け取ったり、企業の合併・買収などのリストラの中で他の企業、個人、そして金融機関などから投資を受け入れたりすることがよくある。このため、国有企業と株式企業とは、資本の所有構造上必ずしも厳格に分けられなくなった。しかし、国有企業における非国有資産は少なくとも形式上、株式の形態を取らないこと、また、企業の組織形態の変更を伴わないことなどの点で、株式企業と異なっている。こういった企業については、所有と経営の分離によって企業経営への政府介入を断ち切り（いわゆる「政企分離」の実現）、経営陣に会社経営責任を負わせる（いわゆる「自主経営」「損益自己負担」の実現）という改革の狙いが、形式的なものとなってしまった。この結果、企業改革は会社の赤字体質の改善、経営パフォーマンス向上をもたらすことができない。この問題の解決をどう考えるべきかについては、今のところはっきりした見方をとることができない。今後の課題としたい。国有企業には大きな困難に直面し、改革を進めている中、国有企業は中国経済の重荷となっている意見も出てきた。しかし、実際に国有企業は中国の工業化に大きな役割を果たしてきた。今現在でも、中国の国民経済に大きな貢献をしている。国有企業の改革の真最中であった1998年を例にして分析すると、各業界において、国有企業または国家株企業の売上は29.1%で、総資産額は63.4%で、納税額は51.6%で、従業員は24.5%である。（図表B参照）<sup>(注28)</sup>

国有企業の中でも、特に戦略性競争産業に関係した企業は国民経済の中で重要な役割を果たしている。戦略的競争産業は、主に化学、鉄鋼業、交通運輸設備製造、電子などである。産業の成長状況を見ると、ここ20年あまりの改革の間に、工業の発展においては、国有企業の伸びは非国有企業の伸びに常に負けている。1990～1999年、全国工業の平均成長率は16.29%で、国有工業の平均成長

率は12.25%しかない。また、戦略性競争産業であっても、化学、鉄鋼業などでは、供給が過剰な状態にあるため、成長率はあまり高くなく、90年代の平均年成長率は全国工業成長率より2.3%低い。しかし、電子産業や情報産業などのハイテクノロジー産業の場合は、成長率は30%もある。交通運輸設備製造は、23.17%で、同期の全国工業成長率より7%近く高くなっている。（図表C参照）<sup>(注29)</sup>

工業水準の高い戦略性競争産業は、国の競争力に関わる産業であり、中国の歴史を踏まえて考えるなら、依然として国有企業の存在が必要であり、国民経済の重要な柱になっていくであろう。

## 終章 今後の課題

以上、この論文では現代中国の株式会社について、主として、国有企業を中心に取り上げてきた。さらにその関連で農村株式合作制企業（郷鎮企業）、合弁企業という二つの分野にわたる企業制度改革の問題にも触れ、考察してきた。中国の企業制度改革においては、株式制企業試行が行われ、株式会社制度が国有企業に導入された後、国有企業は組織的には確かに株式会社に変更された。これによって、会社の法人財産権や株主の有限責任制が確立された。従前の集権的な計画経済体制のもとの国有企業と比較すれば、政府と企業との関係が調整され、会社の経営メカニズムが機能する組織へと転換されてきた。この結果、株式会社は、独自に経営を行い、自ら損益を負担する経済主体になりつつある。この意味では、株式制企業試行は企業制度改革において成果を挙げ、一定の目的を達成しているといえる。とりわけ、国有企業が海外の株式市場での上場、株式会社へ改組されることは、中国の企業制度改革において法人制度を確立する上で非常に有意義である。それは、中国の株式会社の経営が国際的な規制を受け、海外市場のより厳しい上場条件を満たすために、企業組織の近代化を図ろうとするものである。

しかし、現段階においては会社の財産所有制度、株主構成、株式市場の現状、国家株の譲渡規制、政治体制に由来した政治的諸要素から制限や影響

を受けている。中でも、とりわけ目立っているのは、株式会社の国の所有株数と所有全体による比率である。

株式企業にせよ、国有企業にせよ、企業の出資者の中に、国以外の投資主体が含まれることは、直接的・間接的に企業の生産と経営に影響を及ぼすものと考えられる。国家と比べ、個人や外国投資家が特定の企業に出資する目的は、利益の追求に他ならないことは言うまでもない。経営者にとっては、従来のように上級主管部門さえ説得すればよい、という状況ではなくなってしまった。非国有資本所有者からの批判を招かないために、経営者はより優れた業績を示さねばならなくなったものと思われる。もし、そうであるならば、非国有資本の割合が多くなるほど、投資家からの圧力がより強くなり、企業の経営効率は向上すると考えられる。逆に、国有資本の比率が高すぎると、また「所有者不在」の状態に戻ってしまうおそれがないとは言えないだろう。このため、会社の支配に関わる権限責任の構造、および会社の運営には問題点が多く残されている。

まとめていうと、第一に、所有制度の変化が及ぼす社会的影響、第二に、社会主義市場経済と私有制をどう共存させるという問題、さらには第三に、経営者を中国共産党に迎え入れることにより、どういふ変化が生ずるかなどの問題が浮上し始めてきた。

これらの問題についての研究を今後の課題としたい。

注：

注1) 1農村株式合作制会社（郷鎮企業）に関して、詳細は補章1に参照。

注2) 中国では1990年半ば以降、「全民所有制企業」、「国营企業」にかわって「国有企業」という概念が使われるようになった。混乱を避けるため、この論文では国家と政府を特に区別せずに「国有企業」という概念で統一して使うこととする。

注3) 今井健一「国有資産管理体制の改革」74頁、財団法人日中経済協会『中国国有企業改革』1998年10月。

注4) 詳細は補章1を参照。

注5) 高全『中国国有企業改革』済南出版社、1999、153頁。

注6) 胡鞍鋼『中国戦略構想』浙江人民出版社、2002、286頁。

注7) 『中国統計年鑑』1998年による。ただし、全工業企業数の1.4%を占める国有工業企業が全国工業総生産高の28%、労働者・職員の66%、固定資産の65%を占めていることにみられると、国有企業の重要性が低下したわけではない。これについては、第5章の第3節に詳しく述べる。

注8) 李培林・張翼「国有企業社会成本分析」『中国社会科学』1999年第5期。

注9) Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand—The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Massachusetts and London 1977. P.I. A.D.チャンドラー・鳥羽欽一郎・小林製裳治訳『経営者の時代（上）』1979、東洋経済社、5頁。

注10) 四川省社会科学院『経済体制改革』四川省社会科学院出版社、1996、38頁。

注11) 股份有限公司は、中国語で株式会社の意味である。

注12) 中国では通常「醸造期」と呼ばれている。（呉1993）参照

注13) 呉稼祥、金立佐氏の「股份化：進一歩改革的一種思路」（『株式化：改革を深める考え』）は、1983年に完成したが、最初は「内部参考」として学界で公表したが、正式には、後に1985年8月3日に、『経済日報』に発表した。

注14) 吳敬連『大中型企業改革：建立現代企業制度』天津人民出版社、1993、78頁。

注15) 日本証券経済研究所（1994）66頁参照。この中で、生成期を1984年7月～1987年2月、摸索期を1987年2月～1987年9月とされているが、実際の株式化の試作は1986年12月に発表した『國務院關於深化企業改革增加企業活力的若干規定』（國務院の企業改革及び活性化に関する規定）に始まり、通常、1986年末を試作期の始まりとされている。

注16) 「政企分離」は、「政企合一」という表現に対応する用語である。企業制度開花君尾進展に伴い、政府の職能から企業の経営管理の職能を分離させ、企業の独自経営を強調する、いわゆる「政企分離」を求める声次第に高まった。

注17) 虞建新『中国国有企業の株式会社化』信山社、2001、28頁。

注18) 吳敬連『大中型企業改革：建立現代企業制度』天

- 津人民出版社、1993、228～231頁。
- 注19) 日本証券研究所『中国の株式会社制度と証券市場の生成』日本証券研究所、1994、68頁。
- 注20) 国家経済体制改革委員会経済管理司「所有制改革の進展と今後の発展」（「所有制改革の進展と今後の発展」）中国経済年鑑編集委員会編『中国経済年鑑（1988年）』経済管理出版社、1989、8頁。
- 注21) 日本証券研究所『中国の株式会社制度と証券市場の生成』日本証券研究所、1994、69頁。
- 注22) 方生「対外開放と利用資本主義」（対外開放と資本主義の利用）人民日報1992年2月23日。
- 注23) 吳敬連他『大中型企業改革：建立現代企業制度』天津人民出版社、1993、38頁。
- 注24) 「国企3年改造改革与脱困基本實現」（「国有企業3年間で苦境から脱却させる目標ほぼ實現」）人民日報（海外版）2000年12月12日。
- 注25) 「国企股份制改革獲重大突破」（「国有企業株式制改革の重大な突破」）人民日報（海外版）2000年11月11日
- 注26) 『中華人民共和國公司法』第45条。
- 注27) 趙建国『国有企業過剩就業分析』經濟科学出版社、2002、89～93頁。
- 注28) 金碚『国有企業根本改革論』北京出版社、2002、50頁。
- 注29) 金碚『国有企業根本改革論』北京出版社、2002、128頁。
- 高尚全[ほか]主編『中国經濟改革開放大事典（上・下）』（北京工業大学出版社、1993）
- 高尚全『中国国有企業改革』（濟南出版社、1999）
- 高村直助『会社の誕生』（吉川弘文館、1996）
- 高木直人『轉換期の中国東北經濟：拡大する対日經濟交流』（九州大学出版社）
- 国家統計局編『中国經濟年鑑（1984、1997、1988）』（中国統計出版社、1984、1997、1988）
- 国家統計局編『中国統計摘要1991』（中国統計出版社、1991）
- 国谷知史「国有企業と株式制度」中国研究月報5号（1994）
- 今井健一「国有資産管理体制の改革」財団法人日中經濟協會『中国国有企業改革』1998年
- 今井理之編著『最新ガイド中国經濟：市場經濟化の実態』（日本經濟新聞社、1993.10）
- 佐々木信彰『原典で読む現代中国經濟・中日対訳』（東方書店、1994）
- 四川省社会科学院『經濟体制改革』（四川省社会科学院出版社、1996）
- 徐慎慶他『中国国有企業改革』（中国經濟出版社、1996）
- 上野和彦『現代中国の郷鎮企業』（大明堂、1993）
- 孫尚清著・今村弘子他訳『中国經濟の改革と発展』（御茶の水書房、1999）
- 中国經濟年鑑編集委員会編『中国經濟年鑑1988年』（經濟管理出版社、1989）
- 鳥羽欽一郎・小林製染治訳『經濟者の時代（上）』（東洋經濟新報社、1979）
- 田中中信「中国合弁企業の株式化問題」中国研究月報12号（1994）
- 董輔初他『中国国有企業制度变革研究』（人民出版社、1995）

## 参考文献一覧

羽田野宣彦・李相哲監修『中国經濟關係法令集』（日本國際貿易促進協會、2000.5）

金碚他著『国有企業根本改革論』（北京出版社、2001）

虞建新『中国国有企業の株式会社化』（信山社、2001）

經濟安全保障問題研究会編・村上薫ほか執筆  
『中国開放經濟最前線：沿海都市現地報告』

胡鞍鋼主編『中国戰略構想』（浙江人民出版社、2002）

吳稼祥・金立佐「股份化：進一步改革的一種思路」（經濟日報、1985）

吳敬連他『大中型企業改革：建立現代企業制度』（天津人民出版社、1993）

日本証券研究所『中国の株式会社制度と証券市場の生成』  
(日本証券研究所、1994)

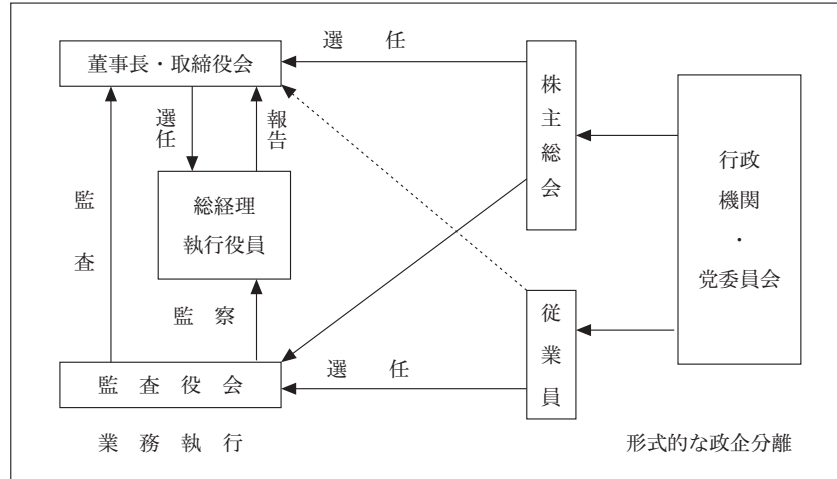
馬洪編『中国経済と管理入門』(雲南人民出版社、1985)

李培林、張翼「国有企業社会成本分析」『中国社会科学』  
1999年第5期

魏傑著『企業戰略選択』(中国發展出版社、2002)

〈参考資料〉

図表A：株式会社の制度的仕組



出所：中国会社法等により筆者作成

図表B 国有企業及国家持株企業の主な経済指標

年	販売収入		資産総額		納税金額		従業員数	
	億元	比重%	億元	比重%	億元	比重%	万人	比重%
1978			3272	92.0	282	89.0	3041	60.7
1980	3608	80.9	3664	86.6	322	87.3	3246	58.0
1985	5865	66.5	5604	76.0	596	77.2	3814	45.7
1990	11718	57.1	12088	70.6	1115	73.0	4390	37.7
1995	30483	38.8	55438	65.9	2993	64.5	5432	36.9
1997	33983	32.6	70192	60.5	3272	55.2	4326	30.9
1998	33566	29.1	74916	63.4	3277	51.6	3748	24.5

出所：『経済日報』1999年10月22日

図表C 戦略性競争産業の国有企業増加状況（1990－1999）

業種	1990年総生産 (億元)	1999年総生産 (億元)	年均成長率 (%)
全工業	18689.22	72707.04	16.29
全国有工業	12570.45	35571.18	12.25
化学原料及製品製造業	1492.01	4924.78	14.19
黒色金属工業	1298.78	4097.36	13.62
交通運輸設備製造業	713.87	4659.31	23.17
電子・通信設備製造業	584.19	5830.96	29.13

出所：『中国統計年鑑』（1991） 『中国統計年鑑』（2000）

┌ |  
—

┌

| ┌  
—

└

└

└ |  
—

└

| └  
—