

市場経済移行期における コーポレート・ガバナンス

—中国国有企業の統治メカニズムの構築にむけて—

唐 燕 霞

はじめに

1. 国有企業改革の歴史
2. インサイダー・コントロール
 - (1)現象としてのインサイダー・コントロール
 - (2)インサイダー・コントロールの制度的要因
3. 有効な統治メカニズムの構築
 - (1)主要先進工業国のガバナンス構造
 - (2)中国のコーポレート・ガバナンスの構築

おわりに

はじめに

コーポレート・ガバナンス¹⁾をめぐる議論の出発点は、バーリとミンズが提起した「所有と経営の分離」論に依拠している。ここでは、株式の分散化に伴い、経営者の所有者による束縛からの自立と所有者に対する優位性が主張されたことから、株主の立場から経営者をチェックする必要があるというコーポレート・ガバナンスの議論が展開されてきた²⁾。しかし、近年、アメリカの年金基金を中心とした機関投資家の台頭が急速に進み、このことが事態をラディカルに変えつつある。そうした状況の中で、欧米諸国と日本におけるコーポレート・ガバナンスの議論が活発化している。

このような先進工業諸国の議論に加え、1989年末以降、ポーランドや旧ソ連などの社会主義国家の崩壊に伴い、移行経済におけるコーポレート・ガバナンスの議論も浮上してきた。これらの旧社会主義諸国では民主化と市場経済の導入に伴い、経営権の確立とガバナンスの問題が議論されている。それに対し、中国のように、社会主義体制を維持しながら、改革・開放政策の下で、市場経済を導入し、国有企業を株式化していくときに出現したコーポレート・ガバナンスの問題も近年注目され始めている。市場経済へ移行する中国において、近年関心を集めているのは企業の株式化を中心的な内容とする「現代企業制度」の確立である。国有企業を株式会社に再編することによって、所有構造を多元化し、財産権を明確にし、経営者に対する監視を強化することが中国のコーポレート・ガバナンスの重要な問題である。

中国は社会主義国家である以上、共産党による一党指導制、生産手段全体における公有制の比重が相対的に高いことなどが特色として挙げられる。党の国家に対する指導権が統治原則とされている社会主義国家であれば、党委員会の指導は国家のあらゆる機関、団体に普遍的に適用され、企業もその例外ではない。したがって、中国国有企業におけるコーポレート・ガバナンスの問題を分析する際には、単に所有者と経営者との関係の考察にとどまらず、所有者、経営者、共産党、工会(労働組合)などさまざまなステーク・ホルダー(利害関係者)による企業の意思決定と分配への参加の仕方などを考察する必要がある。本論文では、既存の文献サーベイや現地でのヒアリング調査とアンケート調査を踏まえながら、まず国有企業改革を概観し、そこで起きた問題、特にインサイダー・コントロールの問題を分析する。そして、インサイダー・コントロールをコントロールするための有効なガバナンス構造の構築について提案を試みる。

1. 国有企業改革の歴史

1978年、中国共産党第11期3中全会において「改革・開放」路線が打ち出されて以来、すでに20年が経過した。国有企業改革も20年の歳月にわたって行われてきた。20年の改革を通じて、国有企業を取り巻く外部環境及びその内部メカニズムにはおびただしい変化が見られ、改革の目標も単なる自主権の拡大から所有権をめぐる改革にまで進展してきた。国有企業の改革は大まかに1978～84年9月、84年10月～91年、92年以降の3つの段階に分けられる³⁾。

第一段階の改革の中心は「放権譲利」(権限分散・利益譲与)である。国有企業改革は1978年10月に四川省の六つの国有企業で一定の利潤留保、中間管理職の人事、一定範囲の賃金及び製品生産の決定などの自主権を与える実験によって開始された。その後、国有企業と政府間の権利・責任・利益関係を調整するため、1983年に「利改税」(利潤上納制から所得税への転換による利潤分配の規範化)や「撥改貸」(国有資産の投資に対し、従来の政府財政援助から銀行融資への転換)を実施した。また、この時期には「政企分離」の方針に基づき、公司化モデルの導入が試みられた。

第二段階の改革は1984年10月の中国共産党第12期3中全会を契機とする。同大会で採択された「経済体制改革に関する決定」において、「所有権と経営権の分離の原則に従って国有企業を活性化させる」方針が打ち出された。その後、この方針に基づき、1987年から経営請負制と経営リース制が実施された。1992年になると、全国の大中型国有企業はほとんど請負制を実施している。また、「党政分離」という方針の下に工場長責任制が実施されはじめた。

第三段階は1992年の中国共産党第14回全国大会において、改革の目標を社会主義市場経済体制の確立と明確にしたことに端を発する。これに応じて、国有企業改革も市場経済に適合した近代的な企業制度の確立を基本的な目標とした。そのため、国有企業改革は、分配関係とりわけ企業と政府間の利益分配関係における調整から財産権制度の改革へと転換した。1993年の中国共産党第14期3中全会は「現代企業制度」の確立を打ち出した。ここでの国有企業の制度改革の目標は「財産権の明確化、権利と責任の明確化、政府と企業の分離、管理の科学化」である。さらに1997年に開催された中国共産党第15回大会では国有企業改革の方向性として、国有企業の株式化による民営化と、合併・連携・競売などの方

式による国有中小型企业の再編の2点を明確にさせた。それによって、国有企業改革はこれまでの「政策調整型」改革から経済制度の核心に関わる所有権の改革という「制度革新型」改革へと転換した。

以上の概観で示したように、1978年の改革以来、「放権譲利」から「所有権と経営権の分離」、株式化改造などの改革の試みはすべて企業内部の統治構造を調整することによって企業の効率を高める企図であった。しかし、有効な統治システムが未だ確立されていないにもかかわらず、「インサイダー・コントロール」の問題が出現し、国有企業の非効率の問題はさらに解消されにくくなっている。

2. インサイダー・コントロール

(1)現象としてのインサイダー・コントロール

インサイダー・コントロール (Insider Control: 内部者支配)⁴⁾ は東欧と旧ソ連の移行経済における会社統治機構の問題を研究する際に導入された概念である。青木昌彦によれば、これは「旧共産主義経済における旧国有企業の民有化 (法人化) の過程で、企業のコントロール権の実質的部分が、法的または事実上、経営者によって (場合によっては従業員との連合を通じて) 掌握されることを指す。こうした意味でのインサイダー・コントロールは、共産主義の遺産から生じた進化的現象といえる」⁵⁾。旧ソ連や東欧の共産主義体制の末期に経営者は非常に大きな権限を得てきた。その後の急速な民有化の過程においては、このような経営者によるインサイダー・コントロール現象が顕著である。ロシアでは、1993年11月末までに私有化された91%の企業が「第二案」という私有化法案を採用した。この法案では被雇用者 (経営者を含む) はインフレ前の帳簿価格で51%の企業株を購入することができる。多くの私有化された企業では、取締役会と株主総会は経営陣に掌握され、彼らは労働者が持っている株を転売することを阻止している。ポーランドでは、80年代後半政府が国有企業に対するコントロールを緩和した際、国有企業の経営者による国有資産に対する侵食が広汎に発生した。私有化以降、経営者はその特権的地位を保持し、監査役会の労働者代表は連帯時代の伝統を継承し、企業の意思決定において重要な役割を果たしている⁶⁾。中国では政治体制が維持されて、企業改革が慎重に行われたため、旧ソ連や東欧ほど深刻ではないにしても、インサイダー・コントロール現象はすでに普遍的に存在している。

中国におけるインサイダー・コントロールにはいくつかの現象がある。例えば、国有企業の経営者が従業員と利益共同体を形成し、国有資産を分かち合うということがある。つ

表1 国有企業の資本と労働力の収益 (%)

年	1979	1986	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
資金利潤率	24.8	20.65	12.4	11.81	9.70	9.68	9.77	8.01	6.77	6.92
平均賃金上昇率	—	8.9	9.7	3.2	7.0	5.7	8.7	0.4	2.6	4.2

注：資金利潤率 = (利潤 + 納税額) / (固定資産の減価償却後の額 + 流動資金の平均額)、平均賃金上昇率は前年比。

資料出所：国家統計局編『中国統計年鑑』(1998) 中国統計出版社から筆者作成

まり、企業において個人の収入の増大を図る傾向が強くなり、利益の配分は従業員に有利になってきつつある。企業が赤字経営に陥っても、経営者は銀行融資で従業員の賃金やボーナスを支給する。よって、改革以来、国有企業の資本収益率が年々低下するにもかかわらず、従業員の賃金とボーナスが上昇する（表1）結果となっている。

その他の例としては、企業の株式化への移行過程において、一部の企業では国有資産が無償で企業株とし、さらに企業株を安価にまたは無償で内部従業員株に転換するといったものがある。つまり、国有企業の留保利益金（生産発展基金や準備基金など）及びこれにより投下した流動資産と固定資産は国有資金の投資から派生したものであるため、国有企業が株式化する場合、それらの国有の所有権を認めて、それを国有株と見なすことは当然であろう。しかし、一部の企業では、国有企業の株式化への移行過程において、それらの国有資産が無償で企業株に転換された。また、企業を株式市場に上場すると、株の市場価格は購入価格の5～10倍にまで上昇する。配当分配時においては、国家株よりも個人株、個人株よりも内部従業員株の配当率が高めに設定される。例えば、武漢のある株式企業の株式配当率（1988～1992年平均）は、国家株が11.5～13.7%、個人株が17.0～17.5%、内部従業員株が20%であった⁷⁾。

中国において現実には生じたインサイダー・コントロールのもう一つの典型的な例は、国有企業の経営者が一部の政府幹部との結託のもとに、収益性のある部門を株式会社として分社化し、そこに優良資産と生産的労働者を移転させ、損失を出した親会社は国家の救済に任せるというやり方である。所謂「窮廟富方丈」⁸⁾がそれである。国有資産はこうした権力の市場化に伴って「合法的」に流出していく。国有資産の流出について、さまざまな計算がある。国有資産管理局の統計と試算によると、1982年から1992年にかけて、さまざまな原因による国有資産の流出は5,000億元以上に及ぶ。これは1992年国有資産総額26,000億元の5分の1にあたり、1992年の財政収入4,188億元を上回っている。このデータに基づいて計算すると、国有資産の流出は毎年平均500億元に達している⁹⁾。

(2)インサイダー・コントロールの制度的要因

国有企業におけるインサイダー・コントロール、さらにそれにより引き起される国有資産の流出は、移行経済における制度的欠陥である。この原因として次の4つを挙げることができる。

第一の原因としては、国有企業の「政企混在」が挙げられる。国有資産を「全人民所有」の名の下に国家所有としたことから、政府は国家権力の執行機構として必然的に国有財産権の代理者になる。しかし、行政権・所有権・制御権が混在する場合、政府と企業の未分離により引き起こされる国家と企業の親子的関係、企業への行政関与、企業のソフトな予算制約¹⁰⁾等が不可避となる。つまり、国有資産の所有者である政府は国家管理機能をもつ権力機関であり、従業員の権利を基礎とした代表機関でもなく、財産の提供を基礎とした財産集合体でもない。したがって、政府が国有財産権を行使する際、目標とするのは利潤の獲得ではなく、経済の高度成長、完全就業の実現、インフレの抑制、社会の安定と政府の権威の維持などである。その結果、政府は所有権を行使して、企業に社会志向的奨励と抑制の規則を課し、さらに企業の効率を犠牲にして、政府の目標を実現しようとすることも考えられる。企業の経営行為を政府の期待目標と一致させるため、企業の目標と社会志向が一致しない場合には、政府は行政権をもって企業行為を拘束するために、行政関与

表2 各機関の企業内意思決定に持つ影響力

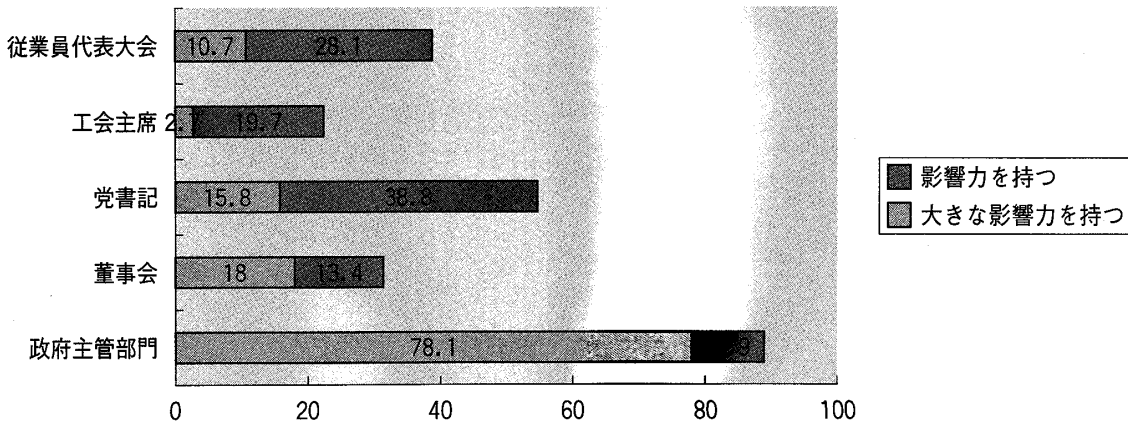
(%)

	住宅分配			昇給			昇進・昇格			各級責任者任免			奨励金や福祉分配			従業員の解雇と下崗		
	一番目	二番目	三番目	一番目	二番目	三番目	一番目	二番目	三番目	一番目	二番目	三番目	一番目	二番目	三番目	一番目	二番目	三番目
総経理 (工場長)	35.0	21.0	6.6	45.6	19.1	4.9	54.6	15.0	2.2	53.3	19.1	3.8	57.1	14.2	2.5	52.5	13.1	3.3
親会社 (董事会)	1.4	4.4	1.9	7.7	6.0	1.9	5.2	5.7	2.7	7.4	6.6	3.0	5.2	4.6	2.5	4.4	3.8	2.2
党書記	4.4	23.8	17.2	5.5	29.2	17.2	12.3	41.0	9.8	19.7	42.3	7.9	3.6	30.1	13.4	4.9	23.8	12.8
工会主席	1.9	9.8	16.4	—	1.9	12.6	—	0.8	10.4	—	0.5	14.8	0.5	6.3	17.2	0.8	9.3	15.6
従業員 代表大会	35.8	8.5	13.9	18.9	12.0	17.8	0.3	1.1	6.8	0.3	0.3	9.0	15.0	9.6	14.5	14.8	12.3	14.5
上部機関	0.8	—	1.6	5.5	1.6	3.8	8.7	4.1	15.6	3.0	2.5	10.1	0.5	0.8	1.4	0.3	0.5	1.1
無回答	20.8	32.5	42.3	16.2	30.1	41.8	18.9	32.2	52.5	16.4	28.7	51.4	18.0	34.4	48.6	22.4	37.2	50.5
合計	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

が不可避となる。また、国有企業は中央政府の末端にある行政組織でもあり、企業も社会的責任を負うため、企業が経営困難に陥った時、「親」としての政府は救済せざるをえない。所謂「ソフトな予算制約」の現象が不可避である。「共産主義計画経済の非効率を支える最大の問題は、国有企業が財務的困難に陥ると、計画機構の一部としての国有銀行は、追加的融資を行い、その企業を救済することである。」¹¹⁾そして、企業は借り入れを最大限拡張することによって、レントを獲得しようとする。このソフトな予算制約の傾向は、事実上のインサイダー・コントロールと表裏一体の関係にあるので、株式制度の導入は権力者の国有資産の奪取に繋がるのではないかと懸念されている¹²⁾。

第二の原因としては、「株主形骸化」が挙げられる。長年の「放権譲利」の改革によって、企業内部の経営管理や人事に関する意思決定権は総経理に集中してきた。筆者も参加した日本労働研究機構の調査¹³⁾によれば、企業内部の意思決定に関して、すべての項目において、経営者が最も大きな影響力を持っている(表2)。国有企業では、経営者の権限が拡大し、事実上経営者支配になる一方で、株主は形ばかりの存在となった。この「株

図1 各機関の持つ経営者(総経理・工場長)任命への影響力



主形骸化」の結果、また、前述のソフトな予算制約の問題も存在するため、国有資産の財産権利は私有化される一方で、企業財産に対する責任は政府に帰することとなった。「財産権利の私有化」とは、国有企業の経営者が国有資産に対し個人財産の支配と同様の権利を持つ事実を指す。「企業財産に対する責任の政府への帰属」とは、赤字に対して、それがいかなる原因によるものであれ、企業の経営者ではなく、国有資産の所有者即ち国家が責任を負うということである。このリスクを伴わない財産の支配権は、中国国有企業の宿痼であり、計画経済体制によっては解決不可能な問題である¹⁴⁾。

第三の原因は、経営者の監督メカニズムの不在である。国有企業では、有効な統治メカニズムが確立されていないため、経営者に対する制約は行政関与を通じて行われている。つまり、企業の上級主管部門が企業トップの人事権を掌握することや企業の重大問題の決定権に関与することによって経営者の監督メカニズムは大いに制約されているのである。前述の日本労働研究機構の調査によれば、経営者の任命権はほとんど上級主管部門や党書記が掌握している(図1)。株式化した企業でも、取締役のメンバーなどは組織部や人事部が任命する¹⁵⁾。国有企業の経営者が市場からの制約ではなく、行政からの制約を受ける中国独特な現象は、改革・開放後のレント・シーキングなどによる腐敗発生の温床となっている。経営者の職務権限はこれを多くの「レント」と結びつけているので、経営者の地位の喪失はそれに応じる多くの権益の喪失になる¹⁶⁾。したがって、経営者の地位を保持または獲得するために、経営者と政府官吏との間で地位の金銭取引されるという現象が徐々に蔓延してきた。

第四の原因は、従業員利益の重視である。中国の国有企業は単なる経済組織ではなく、行政組織でもあり、政治組織でもあり、かつ社会組織でもある。所謂政治、経済、社会三位一体の「単位社会」である。社会の分業化が進まず、しかも社会保障制度など補完的サービス制度が未発達な中で、近代国家なら「揺りかごから墓場まで」公共部門や社会が引き受けるべきサービスを「単位」¹⁷⁾が保障している。しかも「単位」は閉鎖的な小社会であるため、従業員の流動は極めて困難である。したがって、従業員は所属「単位」に強く依存している。1993年国家科学委員会中国科学促進発展研究センターは全国10の都市における100の「単位」に所属する4,000人を対象に、「単位」制度の機能及び従業員の意識の変化等について調査を実施した。この調査結果によれば、「単位は従業員の退職養老、医療衛生、労災保険、住宅に責任をもつ」と答えたのは全体の9割近くであり、「生育制限及び党や団の組織活動、技術訓練などの項目に責任をもつ」と答えたのも7割を超えた。

表3 企業経営者の追求する経営目標

(%) (複数回答)

	国有企業	都市集団所有制企業	郷鎮企業	外資独資企業	外資合弁企業	民営企業	株式会社
従業員の収入増大	73.6	73.1	58.5	47.0	57.3	53.3	58.4
企業の発展	66.3	61.9	66.1	64.7	60.9	40.1	60.5
最大利潤の追求	59.8	60.1	55.8	70.6	67.1	53.4	71.5

資料出所：中国企業家調査系統(1997)「当前我国企業経営者对激励与約束問題看法的調査」

『管理世界』1997年第4期、p.126.

「放権譲利」の改革によって、企業や個人の利益意識が喚起された。人々の行為は経済利益を追求する動機に左右され、利益獲得は「単位」（国有企業）に依存せざるをえないことから、人々は企業に圧力をかける。企業内部の従業員からの圧力は企業の経営者をつつての国家利益重視から企業（内部）利益重視に変更し、従業員の収入増大を最高の目標にさせる。中国企業家調査系統が行った企業経営者に対するアンケート調査（表3）によれば、外資企業や株式会社が「最大利潤の追求」を目標の第一に挙げているのに対して、国有企業では「従業員の収入増大」を目標の第一に挙げている。

3. 有効な統治メカニズムの構築

(1) 主要先進工業国のガバナンス構造

主要先進工業国のコーポレート・ガバナンス構造について、しばしばイギリスやアメリカを中心とするアングロ・サクソン型、ドイツ型と日本型という三つのモデルに分けられる¹⁸⁾。アングロ・サクソン諸国において、一般に企業は株主のものであり、したがって企業の運営はもっぱら株主の利益を極大化するようになされるべきであって、コーポレート・ガバナンスの課題も株主の視点から経営者の恣意的な行動をいかにチェックし、またモニタリングしていくかという点に置かれる。こうした理念の下で形成された統治システムは「市場志向的」統治システムである。つまり、経営者の評価とその処遇を株式市場の評価に仰ぐシステムであり、業績の悪い企業の経営者が、株価の低下に基づく企業買収によって排除されて新たな経営者にとって代わられることにより、企業の効率的な運営を維持・強化していこうとするシステムである。

それに対し、ドイツでは、労使による共同決定制度の下で、企業の統治主体は株主と従業員の双方であるという認識に基づいて、ガバナンスの特徴はユニバーサル・バンクと呼ばれる銀行システムとデュアル・システムとなっている。一方で債権者であるとともに株主でもあるユニバーサル・バンクによって、企業経営者に規律を与えるようなガバナンスが維持される。他方で、経営の最高意思決定機関である監査役会は同数の資本家代表と労働者代表から構成されており、そこでの決定にしたがって、またその監督の下に、執行経営層が業務の運営を行っていくというようなシステムが機能されている。

日本の企業は経営者と従業員を中心として、多様なステーク・ホルダーによって構成される制度である。また、企業グループ、系列などに見られる株式の相互持ち合いのため、経営者は保有株が僅かであるにもかかわらず、実質的にオーナー経営者と同じ支配権を持つにいたった。その結果、株主総会は形骸化し、株主によるモニター機能は失われ、実質的なモニター機能を果たしてきたのは金融機関であった。ドイツ及び日本はいわゆる「機関志向的」統治システムである。

以上概して言えば、アングロ・サクソン諸国における株主中心の一元的企業観、ドイツなどにおける株主と従業員双方による二元的企業観、日本における諸ステーク・ホルダーによりなる複合的な企業観が区別され、コーポレート・ガバナンスも各々異なっている。

一国のコーポレート・ガバナンス制度のあり方は、その国の長い歴史を通じて形成された社会的並びに制度的な諸条件に大きく依存しているため、中国や旧社会主義諸国のコーポレート・ガバナンス構造の構築にあたっては、単なる一つのモデルの模倣より、先進諸国のモデルのメリットを吸収して、独自の構造を作り上げることが重要であろう。

(2)中国のコーポレート・ガバナンスの構築

1)「株主主権」理念の限界

現在、中国の国有企業改革の中心課題は有効なコーポレート・ガバナンス構造を構築することである。この問題に関して、研究者の多くは英米の「株主主権」のガバナンスモデルに基づいて、中国のコーポレート・ガバナンスモデルを構築することを強調している。「株主主権」という理念の下で、国有企業改革の問題は「委託—代理」の問題になり、重層的国有持株会社の改革案が主流になっている。国有持株会社は国家が出資し、国家の委託を受けて国有資産を経営する国有企業である。つまり、政府の下に国有資産管理局を設立し、その下に国有持株親会社を設立する。さらに、その下に国有持株子会社を設立し、国有企業を管理、監督する。このシステムは効率的な証券市場の発展を前提としている。しかし、国家が株式の多数を保有している(1997年12月31日まで、中国の上場企業は745社になり、総株は1,945.21億株である。その内流通していない国有株は35.93%を占めており、流通していない法人株は26.11%を占めている¹⁹⁾)ところでは、効率的な証券市場の発展は期待されえない。もし、効率的な証券市場の発展がないならば、持株親会社は持株子会社の業績をどう評価しうるのであろうか。客観的な金融収益という基準がなければ、持株親会社の評価は恣意的なものとなる可能性が高い。また、実際多くの国有持株会社は元の政府主管部門から変身したもので、従来の国有企業に対する行政関与は不可避である。

筆者が調査した南京の重点大型国有企業が株式会社化していく過程には、元の政府主管部門が持株会社になり、国有企業の取締役会のメンバーを任命したり、企業の投資などの重大決定について最終決定権を握っているメカニズムが存在していた。したがって、国有持株会社の構想は単なる従来の計画官僚機構の再生産にすぎず、有効な監督機能は果たせない。

コーポレート・ガバナンスモデルの構築は制度変遷の過程であり、制度変遷は「歴史経路依存」(Path Dependent)の特徴を持っている。英米のガバナンスモデルは「株主主権」という企業観に立脚し、企業の所有権が原則的に市場化され、企業価値が市場評価されうることを前提としており、株式市場を媒介としたモニタリング構造である。これに対し、中国においては、国有企業における既存の財産権の問題、「放権譲利」改革後に形成された既得権益構造及び競争的市場体系の欠如、健全な株式市場及び労働市場の欠如などの条件の制約から、企業が存立する前提や環境は英米と大きな隔りがある。また、中国の企業観も英米と根本的に異なっている。まず、国有企業の資産は国家所有であるため、当然国家=株主の利益を重視しなければならない。かつまた、中国では、「労働者は国家の主人公である」というイデオロギーが存在するため、従業員の利益も重視しなければならない。したがって、現実には中国の国有企業は株主主権と従業員主権が同時に存在する二元的企業観により成り立っている。

以上の分析から明らかなように、中国は英米の企業と比べると、企業の存立基盤と企業を取り巻く環境が顕著に異なっているため、英米流のモデルに偏った改革はうまく機能しないことは言うまでもない。

内部者支配をコントロールし、有効なガバナンス構造を構築するために、所有権の明確化、実在の所有者を確立することは唯一の道ではない。最も重要なのは適切な監督機構を確立することである。有効な監督者は監督のインセンティブと監督能力という二つの条件

を満たさなければならない。国有企業にとって、従業員と債権者である銀行は有効な監督者になる可能性が存在している。そこで、一部の研究者は「株主主権」の代わりに、従業員と債権者をガバナンスに導入した「利害関係者協力」による「共同統治」モデル²⁰⁾を提案している。

2) 所有構造の多元化

国有企業の株式化改革は1985年から試験的にスタートし、90年代の後半から本格的に発展した。10数年間の改革を通じて、一番大きな問題としては、国有株の比率が大きいことである。90年代に入ってから、国有株の比率は低下したが、1997年末の上場企業の国有株が総株に占める割合は35.93%で、圧倒的な多数保有である。上場企業の株式のなかで、証券取引所で売買されるのは個人株と一部の法人株である。国有株の支配地位を保つために、国有株は証券取引所で取引されることは禁止されている。

近代的な企業制度の特徴の一つは、多元的な財産権主体の相互的な制約である。これは単一或いは極少数の主体が企業に対する権利を独占するのを防止する重要なメカニズムである。実際、所有構造の多元化を実施した株式会社は国有独資会社より良いパフォーマンスを示している。

今後の改革の目標は国有株の比率を下げ、所有構造を多元化し、特に法人株を増やすことである。所有構造の多元化は英米のような極度な分散化を意味するわけではない。国有株が圧倒的な多数保有の現状において、個人投資家は株主として上場企業に影響を及ぼすことはできない。法制度が不健全で、個人投資家の利益を保護できない状況下で、個人投資家は企業の経営者を監督、制約するインセンティブもないし、能力もないのである。したがって、所有権のある程度の集中は必要である。現実的な選択は企業を監督できる有力な機関投資家を育てることである。

3) 監査役会主体の多元化

監査役会は内部統治構造の制度的基盤である。監査役会のメンバーは政府或いは株主の代表、従業員代表及び債権者代表から構成されなければならない。今までの改革では、政府や株主の監督権は賦与されたが、債権者や従業員の利益は重視されなかった。しかし、実際政府ないし株主と比べると、債権者や従業員は企業に関する情報を持ち、監督者としてのインセンティブと能力はより高い。現在株式化した企業の監査役会のメンバーはほとんど株主の代表と内部者（ほとんどは党書記か副書記或いは党委員会のメンバー）からなっている。筆者が調査した大型国有企業から株式会社に改組し、国有株が約3割を占めているある企業では、党委員会副書記が監査役会主席を兼任した。また中型国有企業から株式会社化したある企業では、党委員会書記が監査役会主席を兼任した。政府ないし株主は経営者との間に情報の非対称性が存在するため、有効な監督機能を果たすのは困難である。よって、党書記は経営者に対して、有効的な監督機能は果たせないであろう。お互いの利益共存のため、両者の結託はしばしば生じる。そして、この党書記と経営管理者層の目に見えないインフォーマル・ネットワークの形成こそ中国のコーポレート・ガバナンスをめぐる新しい特徴の一つである²¹⁾。

4) 金融制度の改革

今日の中国の移行経済は、日本の戦後システムの形成を形作った条件と類似性があることから、日本のメインバンクシステムは中国のコーポレート・ガバナンス構造の構築に示

唆を与えるものと言える。日本のメインバンクのモニタリング機能はいわゆる「状態依存のガバナンス」(contingent governance)である。つまり、「企業の財務状態が健全であるかぎり、企業のコントロール権は従業員の内部ヒエラルキーをへて昇進・選抜された経営者（インサイダー）に完全に委ねられているが、企業の財務状態が悪化した場合、そしてそういう場合にのみ、内部者から「特定」の外部者、すなわちメインバンクへ、コントロール権が自動的に移行する」²²⁾。また、英米型の証券中心のシステムは事前的・中間的・事後的モニタリングが分離するので、このシステムを確立するためには、証券会社や格付機関、ファンド・マネージャー、再建専門家などに分散したかなりの程度専門化されたモニタリング技術が必要である。しかも、このシステムは株式会社制度と競争的労働市場によって支えられる。しかし、市場経済移行期における中国では株式会社形態のほかにも、さまざまな所有形態が存在する。事前・中間・事後のモニタリングを統合し、稀少なモニタリング資源を節約できる日本のメインバンクのモニタリングシステムは、さまざまな所有形態と両立的である²³⁾ことから、中国にとって馴染みやすい。

確かに中国が日本の経験を参考にし、独自のメインバンクシステムを構築することは可能であろう。しかし、中国の国有銀行は依然として強い行政関与の下に置かれている。改革の進展に伴って、国有企業の計画的部門は縮小されつつあるが、中央政府が専門銀行に対する行政関与は強化され、行政手段で融資を分配することが多い。メインバンクのモニタリング機能を発展させるには、現在の銀行を改革しなければならない。専門銀行の商業化と新しい商業銀行の設立が必要であろう。この目標を実現する第一段階として、銀行にインセンティブを与えるために、国有銀行の改革は三つの問題を解決する必要がある。(1)政策融資を消滅する。(2)戦後の日本の経済再建の経験を参考にし、資産負債を整理する。(3)国有銀行を株式会社に転換する²⁴⁾。

中国において、銀行の持ち株は「商業銀行法」の制約を受けている。中国の改革は英米モデルに基づいて設計したものであり、「会社法」や「商業銀行法」も英米の基本的な考え方に準拠している。「商業銀行法」は銀行が持ち株による企業に対する支配力を排除すべきという英米のような考え方に基づいて、銀行の企業に対する持ち株を禁止する規制策を採用してきた。「商業銀行法」の第43条は「商業銀行は中華人民共和国国内でノンバンクと企業に投資してはならない」と規定している。この規制があるため、商業銀行のモニタリング機能は果たせないのであろう。したがって、銀行のモニタリング機能を発展させるには、銀行の企業に対する持ち株を解禁する必要がある。勿論、銀行の企業に対する支配力を避けるために、銀行の持ち株を制限し、例えば10%以内に制限する必要もあろう。

5) 党機能の役割転換

国有企業のインサイダー・コントロール問題を解決するためには、「政企分離」が重要である。しかし、「政企分離」は1979年提出以来、その改革は大きな成果が得られていない。それは政治制度の根本的な問題に関わっているためである。中国の国有企業の国家所有権は実際、共産党の指導下にあり、「政企混在」は政治体制の党政一体、さらに党、政府、企業三位一体という政治体制の条件となっているのである。即ち、国有企業において、基層党組織は指導の核心であり、企業は行政ネットワークの一環において経済活動を営む組織である。したがって、国有企業の株式化の過程において、党組織の権力、地位、役割と責任をどのように決めるかが緊急な課題となっている。「政企分離」を実現していく過

程において、新たな党の指導をいかに有効に実現するかは、国有企業改革の最も重要な課題となっている。

おわりに

「放権譲利」の改革の進展に伴って、国有企業の経営者の権限が強化されてきた。その一方、国有企業の財産所有権が不明確で、また経営者に対するモニタリング機能が不在なため、経営者によるインサイダー・コントロールが普遍化し、さらに国有資産の流出を引き起こしてきた。有効なコーポレート・ガバナンスシステムの確立は中国の国有企業が直面する大きな課題である。歴史的制約がある故に、英米のような証券市場を媒介とした外部モニタリング機能の発展より、日本のようなメインバンクによるモニタリング機能を果たすシステムを発展させるのが有効な外部監督機能を確立するための一番の近道であろう。しかし、それは証券市場の発展を否定することではない。中国は戦後の日本のように、証券市場の発展を抑制し、銀行制度の発展を促進するというプログラムを実現することは不可能であろう。中国にとって、証券市場の発展を促すか、または銀行制度の発展を促すかという二者択一的発展を通じて、企業の外的チェックの可能性を追及するというよりは、移行期においては、その同時並行的発展が望ましいであろう。つまり、市場経済の後発性の利点を生かして、二つの組織制度の利点を吸収し、独自の道を歩むことが理想的であろう。

「単位」としての国有企業の政治・経済・社会機能の三位一体の特徴から、国有企業改革は経済的問題であると同時に、政治的問題でもある。共産党は国有企業の経営者の人事任免権を握っている。この党或いは政府と企業とのパワー・バランスは東欧やロシアのような国有資産の急速な流出をある程度阻止した。しかし、党の経営者に対する人事評価は必ずしも経済業績のみに依拠するのではないため、党の人事権のコントロールは企業に対して有効な監督機能を果たすことはできないのである。国有企業が株式化していく過程において、党機能をいかにコーポレート・ガバナンスに組み込むかが大きな課題として残されている。

注

- 1) 「コーポレート・ガバナンス」は、狭義的には株主と経営者たちとの間の支配とコントロールをめぐる問題として取り扱われている。広義的には、企業の組織形式、統制メカニズム、利益配分に関するすべての法律、機関、文化と制度であり、それは単なる企業と所有者との関係のみを取り扱っているのではなく、企業とさまざまなステークホルダーの間関係も取り扱っている。本文では、広義な概念を取り扱う。
- 2) バーリとミンズは『近代株式会社と私有財産』において、金融機関を除く資産規模上位200社についての実証研究に基づいて、株式の分散化に伴う「経営者支配」の状況が現出する旨を説いている。
- 3) 国有企業改革の時代区分は論者の視点によってさまざまである。第一段階と第二段階の区分は王（1995）に依拠する。
- 4) この部分の内容は唐（1999）pp. 137-9. を加筆、修正したものである。
- 5) 青木（1995）pp. 159-60.

- 6) 青木・金「英文版序文」(青木・銭(1995) p. 5)
- 7) 何(1997) p. 128.
- 8) 「窮廟富方丈」とは、方丈は裕福になったが、寺は貧しくなったという意味から、国有企業の経営者が国有企業の財産を合法的に私物にし、よって国有企業が衰えていくことを指す。
- 9) 何(1997) p. 126.
- 10) コルナーは社会主義経済において予算制約がソフト化するルートとして、ソフトな補助金、ソフトな行政価格、ソフトな税金とソフトな信用の四つを指摘している。価格の自由化の進展によって、中国はソフトな補助金及びソフトな行政価格の問題は比較的小さくなってきている。しかし、残りの二つ、とくにソフトな信用は企業の予算制約をソフト化する重要なチャンネルとして残っている。中国のソフトな予算制約の問題について、詳しいことは長岡(1996) pp. 269-291. を参照されたい。
- 11) 青木(1995) p. 172.
- 12) 何清漣は大量の新聞データにより、株式制度の導入は各地政府の権力者及び企業の経営者による国有資産の分け取りになった事実を論証した。詳しいことは、何(1997) を参照されたい。
- 13) 日本労働研究機構の「中国の労働雇用・社会保障システム」に関する研究プロジェクト(主査: 笠原清志)は、1998年3月に中国の上海、天津、重慶と瀋陽にある3,000社の国有企業の経営者を対象に、労働人事制度、社会サービス部門と住宅改革、社会保障制度、意思決定と教育訓練などの項目についてアンケート調査を実施した。有効回答数は366票で、回収率は約12.3%である。
- 14) 何(1997) p. 110.
- 15) 筆者は1998年3月と1998年9月に南京の集団有限責任会社や株式会社4社をヒアリング調査したが、中型株式会社1社を除いて、重点大型国有企業から改組した株式会社や集団有限責任会社では、取締役会のメンバーは市政府や上級機関が任命していた。
- 16) 銭穎一「中国的公司治理結構改革和融資改革」(青木・銭(1995) p. 127)
- 17) 中国において、「単位」という用語は特殊な意味が賦与され、社会成員の所属する組織形態を指している。社会成員は一つ一つの「単位」に組織され、「単位」は人々に社会行動の権利、身分及び合法性を与え、生活を保障し、かつまた人々の行動を統制する。このような独特な「単位」制度は、個人の「単位」に対する、「単位」の国家に対する全国的依存をもたらし、国家が「単位」を媒介として社会成員をコントロールするというような基本的な社会構造を形成した。厳密に言えば、都市部の国営部門は最も完全な「単位」形態を備えている。主に三種の種類に分類できる。(1)党と国家の行政組織、国家が認める他の政党(民主党派)及び工会や共青团などの社会組織。(2)非営利組織である研究所、教育機関、医療厚生機構及び文化団体。(3)営利組織である国営企業。この三種類の国営部門は国家の財政予算の対象になっており、中国の財政予算システムと会計制度では、それぞれ行政単位、事業単位と企業単位と呼ぶ。集団所有制企業は地方政府の管轄に置かれており、経営の自主権は国営企業より大きい。多少国家の計画経済に統制され、国営企業の制度や慣例を施行したため、都市部の集団所有制企業も国営企業に近い「単位」として扱われる。「単位」制度の起源と形成については、路風「中国単位制度的起源と形成」(『中国社会科学季刊』(香港)1993年第4巻)を参照されたい。
- 18) この部分の内容は主として、高橋(1995)及び植竹(1999)を参考にして整理したものである。
- 19) 劉・高(1999) p. 187.
- 20) 「共同統治」モデルについて、詳しいことは中国人民大学経済研究報告課題組(1998) pp. 96-102を参照されたい。

- 21) 笠原 (1999) p.164.
- 22) 青木 (1995) p.21.
- 23) 日本のメインバンクシステム及び移行経済に対する示唆についての詳しい分析は青木(1995)及びAoki and Patrick (1994)を参照されたい。
- 24) 金融制度の改革については、銭穎一「中国的公司治理結構改革和融資改革」(青木・銭(1995) pp.113-50)が詳しく論じている。

引用参考文献

- A.A.バーリー・G.C.ミーンズ著、北島忠男訳(1958)『近代株式会社と私有財産』文雅堂書店。
- Masahiko Aoki and Hugh Patrick (1994) *The Japanese Main Bank System: Its Relevance for Developing and Transforming Economies* (東銀リサーチインターナショナル訳、白鳥正喜監訳(1996)『日本のメインバンクシステム』東洋経済新報社)
- Masahiko Aoki and Yingyi Qian (1995) *Corporate Governance in Transitional Economies, Insider Control and The Role of Banks* (青木昌彦・銭穎一主編(1995)『転軌経済中的公司治理結構—内部人控制和銀行的作用—』中国经济出版社)
- 青木昌彦(1995)『経済システムの進化と多元性』東洋経済新報社。
- 笠原清志(1999)「移行経済下におけるコーポレート・ガバナンス—中国の場合—」(島袋嘉昭編著『経営哲学の实践』森山書店)。
- 川井伸一(1996)『中国企業改革の研究—国家・企業・従業員の関係—』中央経済社。
- 高橋俊夫編著(1995)『コーポレート・ガバナンス—日本とドイツの企業システム—』中央経済社。
- 植竹晃久・仲田正機編著(1999)『現代企業の所有・支配・管理—コーポレート・ガバナンスと企業管理システム—』ミネルヴァ書房。
- 唐燕霞(1998)「中国の単位制度—経済組織の二重構造からの考察—」(『立教大学大学院社会学研究科論集』第5号、pp.131-40)
- (1999)「中国国有企業のコーポレート・ガバナンス—国有企業の統治構造の変遷をめぐって—」(日中社会学会『日中社会学研究』pp.123-45)
- 長岡貞男(1996)「ソフトな予算制約と構造改革」(長岡貞男・馬成三・S.ブランギンスギー編『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)
- 李維安(1998)『中国のコーポレート・ガバナンス』税務経理協会。
- 林毅夫他著、関志雄監訳、李粹蓉訳(1999)「中国の国有企業改革—市場原理によるコーポレート・ガバナンスの構築—」日本評論社。
- 陳劍編著(1998)『流失的中国—国有資産流失現象透視—』中国城市出版社。
- 何清漣(1997)『中国的陥穽』明鏡出版社。
- 金碚(1997)『何去何從—当代中国的国有企業問題—』今日中国出版社。
- 劉偉・高明華(1999)『転型的国有企業重組』上海遠東出版社。
- 梁能主編(2000)『公司治理結構：中国的实践與美国的經驗』中国人民大学出版社。
- 王洛林主編・賈和亭等著(1995)『法人治理結構：分権与制衡』福建人民出版社。
- 楊瑞龍(1996)『現代企業産権制度』中国人民大学出版社。
- 中国人民大学経済研究報告課題組(1998)「論転軌時期国有企業治理結構創新戰略的選取」(中国人民大学『工業企業管理』1998年2月、pp.96-102)

キーワード：コーポレート・ガバナンス インサイダー・コントロール モニタリング
「政企分離」 移行経済

(TANG Yanxia)