

# 中国国有企業の株式制転換

— 現状と課題 —

川 井 伸 一

中国は1979年以来いろいろな国有企業改革の試みを経てきている。1979年からの企業への自主権賦与と利益の委譲（「放権譲利」）<sup>1)</sup>、1983年からの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（「利改税」）、1987年からの「所有権と経営権の分離」論に基づく経営請負制<sup>2)</sup>と経営リース制、1989年以降の企業利潤の国家への配分における所得税と利潤上納の分離（「税利分流」）<sup>3)</sup>、さらに1992年からの自主経営、損益自己責任、自己制約に向けての「経営メカニズム転換」の試みなどである。しかし、こうした改革の試みにもかかわらず、国有企業改革は大きな成果をあげるには至っていない。多くの赤字企業の存在、経営効率の一貫した低下、その結果として国有企業の国民経済に占める比重は次第に低下している。こうしたなかで1993年末以降、いわゆる株式制企業を中心内容とする「現代企業制度」確立の試みが開始され、注目を集めている。

本稿では中国国有企業の株式制転換における企業再編の現状と課題について以下の点から検討しようとするものである。すなわち、第一に財産所有権の再編のありかた、第二に経営管理機構の再編のありかたである。

## 1 株式制改革と「現代企業制度」構想

### 1) 株式制改革の沿革

株式制企業の試行は1980年代から始まり、その発展はいくつかの時期に分けられる<sup>4)</sup>。第一期(1984-86年)は一部の都市で株式制の試行が開始された時期である。例えば1984年に株式制の第一号とされる北京天橋百貨株式有限公司や上海飛樂音響株式有限公司が設立された。いずれも社会に公開発行された株式を含んでいた。その後、株式制の試行は、瀋陽、重慶、武漢などで展開されていった。この期間に設立された株式制企業は主に集団所有制企業および一部の小型国営企業であり、株式の発行方式は内部の非公開株を主とし、一部を公開発行するものであった。株式制の運用も規範化されていなかった(例えば株引き上げの自由、株式配当と元本利息の保証、譲渡売買と担保の禁止、調達資金の消費基金への転用など)。

第二期(1986年後半-1989年半ば)に株式の店頭販売業務が開始、株式の流通市場が形成され、株式制企業の試行数も増加し1988年には約6000余りになった。株式制の試行企業も大中型の国有企業を含み、業種も拡大した。株式制の規範化は第一期よりもかなり進んだが、依然として多くの問題が発生した(例えば、株式と債券との混同、株式の退出、国有資産の過小評価、高い株式利息と配当率など)。この時期は理論界で株式制の是非につき熱心な論争が展開され、株式制支持派は経営請負制やリース制に代わる企業改革の根本策(財産権の明確化)として株式制の意義を主張した。

第三期(1989年半ば-1991年)は、1988年秋以降の経済の調整・引き締め、1989年の天安門事件以降の政治的引き締めの影響をうけて、株式制改革も停滞した。証券取引所が設立された上海と深圳での株式制の試行は継続されたが、その他の地域の株式制試行は停止した。1990年から1991年にかけて株式制試行企業の数も減少した。この間、理論界では株式制への批判的論評が多く提出され、株式制支持派の見解はほとんど公表されなかつ

た。

第四期（1991年後半—）は、再び株式制の試行企業が増加に転じ、1992年初の鄧小平の「南巡講話」を受けて試行企業は大幅に拡大した。特に93年以降は試行企業が急増していることが注目される。株式制企業の増加数は92年約400件、93年9440件、94年で12800件余であった（表1）。同時に株式制の法規範化が進み、1992年5月には「株式制企業試点弁法」「株式制有限公司規範意見」「有限責任公司規範意見」が公布され、これを改編集大成したものとして1993年12月には「公司法」（会社法）が公布された（1994年7月1日施行）。

表1. 中国の株式制企業数

	企業数	有限公司	株式公司	内部従業員 持株企業	法人持株 企業	公開発行 企業	(上場 企業)
1988年	4750						
1990年	3800+			3200+	500+	60+	(20)
1991年	3220			2751	380	89	
1992年	3600+						(69)
1993年	13000+	9800	3210				(122)
新規分	9440	6472	2968				
1994年	25800	10700	15100				(290)

（出典 1988年：『中国証券市場（1991）』中国金融出版社、64頁。1991年：『人民日報』1992年6月23日、劉鴻儒論文。1992年：『中国通信』1993年2月24日。1993年：『經濟参考報』1994年2月28日。1994年：『中国通信』1995年2月9日）

## 2) 「現代企業制度」の構想

1993年11月の中国共産党第14期3中全会で採択された「社会主義市場経済体制を確立するうえでの若干の問題についての決定」において国有企業の経営メカニズム転換のため「現代企業制度」を確立する課題が初めて公式に規定された。現代企業制度とは要するに資本主義世界における会社制度を中心とする近代的企業制度のことであり、その主な特徴は①国家の国有資産所有権と企業の法人財産権の区別、②企業の有限責任制と自主経営、

損益自己負担，③出資者の所有者権益と有限責任，④企業の市場競争と優勝劣敗，政府の企業生産経営への不介入，⑤科学的な企業指導制度と組織管理制度の確立，とされている。企業形態の面でいえば，国有企業を基本的に会社（株式制企業，具体的には有限会社と株式会社）に転換することであり，その他補助的に個人企業，合名企業，組合企業，外資企業などへの転換（リース，経営請負，改組，売却などにより）を含めて考えられている<sup>5)</sup>。

この決定および1993年12月採択された公司法（会社法）に基づき，同年末以来，国務院は「一部国有大中型企業を選んで現代企業制度テストを行うことに関する方案」を作成，国家経済貿易委員会および国家体制改革委員会が分担して「現代企業制度」の具体的計画を作成した。現在，国務院指定の100企業，省・直轄市指定の1300余企業，地区・市指定の企業800余社，併せて全国の2200余企業が現代企業制度の実験試行企業とされている<sup>6)</sup>。改組の方針は以下のとおり。①一般の国有大中型企業は有限会社（大多数）か株式会社に転換する。②主力産業や基幹産業における中堅国有企業は国が支配的な株式所有者となり，非国有資本の参入を認める。③特殊業種（国防・航空・先端技術・金採掘，造幣，鉄道，エネルギーなど）や重要製品を生産する独占的国有企業は国家単独資本の有限会社に転化する。④また全国範囲の業種別「総公司」は持ち株会社とし，当該業種の企業グループ形成の中核とする。⑤一般の小型企業は，従来のリース制・経営請負制を継続するか，「株式合作制」企業や有限会社への改組，個人・集団企業・外資企業への売却を認める。このように，企業制度の改造方法は企業規模のほか業種別，製品別，市場競争度，企業効率，さらには産業政策との関連から判断されることになる<sup>7)</sup>。

この改革構想は企業の法人財産権の保証，そして法人財産権に基づく企業の自主経営権と有限責任制を明記しており，その点で所有権と経営権の両権分離に関する従来の議論のあいまいさを克服している。同時に，それは西側世界における資本主義的企業編成を踏襲するものである。

## 2 株式制企業の経済パフォーマンス

株式制企業の経済効率パフォーマンスはその他の企業（国有企業，集団所有制企業，外資系企業）と比較すると，比較的良好である。例えば，1993年における単位当たり純生産額，資金利潤率，資金利税率，販売利潤率，付加価値労働生産率のいずれにおいても株式制企業は国有企業および集団所有制企業よりも大幅に上まわっている（表2）。

表2. 中国工業企業の類型別経済効率（1993）

	単位純生産額 万元	資金利潤率	資金利税率	販売利潤率	労働生産率 元/人
国 有	903.5	3.2	9.7	11.6	16187
集団所有制	112.8	4.9	10.9	10.1	22645
株 式 制	1782.4	11.6	17.4	16.7	69438*
外 商 投 資	679.3	8.7	13.1	12.6	108103*
華 人 投 資	437.1	5.6	8.6	9.6	76965*

\*付きの労働生産率は推計値（従業員数をそれぞれ66万，53万，66万とした場合）  
（『中国統計年鑑1994』374，378-381頁より作成）

また1994年2月時点での全国株式制企業に対するアンケート調査集計（回収サンプル数371社）によれば，株式制企業の経済効率パフォーマンスは，株式制転換の前後において大きく伸びている。すなわち，サンプル企業全体の伸び率（転換の前年に対する転換後1年の伸び率）は，労働生産性で57.3%，販売利潤率で49.2%，資金利潤率で39.3%，一人当たり利税額で85.2%である。国有企業から株式制会社に改組された企業での伸び率は，それぞれ61.8%，49.1%，42.7%，87.8%であり，全体平均より概して高い伸び率を示している<sup>8)</sup>。これは全体の状況を示すものでは必ずしもないが，株式制転換後の企業のパフォーマンスの良さを示している。

この背景要因として，一つには一般に国有企業の約3割が赤字企業<sup>9)</sup>，約3割が潜在的赤字企業といわれるように大多数の国有企業のパフォーマンスが悪い状況のなかで株式制企業として認可され成立した企業が元来経

営成績の極めてよい黒字企業であったこと、また株式制転換により経営自主権の拡大と一定の経営合理化努力がすすんだこと、などが考えられる。

### 3 企業財産権の再編問題

政府の財産権主体の多元化、分散化の方針は第一に出資者所有権（株式）と法人財産権（「産権」）<sup>10)</sup>との分離、第二に株式所有構成の多元化・分散化の内容が含まれている。他方、政府は社会主義の建て前から公有制の主体的地位を維持することを原則としている。公有制の主体的地位の具体的内容についてはさまざまな議論があるが、個別企業の株式所有における公有株の支配的地位であると把握すれば、それと前述の株式所有構成の多元化・分散化との関連が問題になる。もし、公有株（中国では国家株と法人株を指す）の支配的地位を保証する枠内で株式所有構成の多元化・分散化を求めるのであれば、所有構成の多元化・分散化は自ずから大きな制約があることになる。もし、株式所有構成の多元化・分散化を優先させ徹底させるのであれば、公有株の支配的地位の維持は困難になるだろう。この意味において、両者はトレード・オフの関係にあるといえる。

実際の株式所有状況は如何なる状況にあるのか。1991年の統計によれば、株式制企業のうち非公開の株式制（内部従業員持株・法人持株）企業が98%を占め、公開発行の株式制企業はわずか2%にすぎない。そして株式所有構成比では一般に国家所有株が70%以上の圧倒的多数を占めていた。公開発行の株式制企業の株式構成は、国家株47%、法人株29%、個人株14%、外資株9%であった<sup>11)</sup>。また1994年のアンケート調査（371社）では国家株34%、法人株45%、個人株19%、外資株2%である<sup>12)</sup>。国家株の所有比率は多少の変化がみられるものの、法人株と国家株をあわせた公有株の比率ではいずれの場合も絶対多数を占めている。この実際状況から言えば、政府の公有制の主体的地位の確保方針は現実のものとなっている。

## 1) 企業財産の所有帰属問題

さて既存の国有企業が株式制企業に転換する場合に、まず最初の課題は企業財産の所有主体およびその間の権利関係を如何に確定するのかという点である。この点の明確化が従来大きな課題とされており、現在も事情は基本的に変わってない。現在、この点に関する主な論争的な問題点は以下のとおりである。

第一に、国家の財産所有権を具体的にどのように確定するのかという問題である。既存の国有企業の財産は「全人民所有制」の名の下にすべて国家所有のものであると考えられてきた。この場合、問題は具体的にいかなる国家機関が国有資産所有権の代表なのかという点である。実はこの点こそ従来十分検討されてこなかった問題であり、理論的にも実践的にも不明確なままであった。現状では多くの場合国有財産権の主体は事実上、業種別行政主管部門または業種別総公司であった<sup>13)</sup>。

どの機関が国有資産財産権の主体（代表者）であるべきかに関してはさまざまな見解が出されている。例えば、1988年に制定された「国有資産管理局三定方案」では国有資産管理局が代表者として規定されている。1990年の「国有資産管理活動の強化に関する國務院の通知」では国有資産管理局とともに財政部が財産権代表とされた。その他全国人民代表大会、従来の行政主管部門、財政部門、国有資産経営投資公司、さらに企業法人などさまざまな見解が出されている<sup>14)</sup>。

株式制企業経営者のあいだでも表3にみられるように、国有資産の転化されたものとしての国家株の所有主体についてさまざまな見解がある。

表3によれば、国家株の所有主体（代表者）として国有資産投資公司、国有資産管理局、企業自身が比較的多く考えられている。後述するように、政府レベルでは、従来の行政主管部門ではなくて専門の国有資産管理局（委員会）、さらには国有資産経営機構を国有資産の所有権代表とすべきだとの考え（「政資分離」）が主流となっている。

表3. 国家株の所有主体に関する株式制企業経営者の考え

(%)

国家株所有主体	全体状況	上場公司	非上場公司	新設公司	改組公司
国有資産管理局	30.3	16.9	33.1	28.6	31.1
元の行政主管部門	7.2	8.8	7.1	10.2	6.2
国有資産投資公司	31.9	43.5	29.4	37.8	29.7
国家財政部門	3.3	2.1	3.7	5.1	2.9
企業自身	27.3	28.7	26.7	18.3	30.1

有効サンプル数371企業

『管理世界』1994年4期, 150頁)

第二に行政レベルとの関連では国有財産所有権の代表が中央政府（国務院）なのか地方政府（省・自治区・市）なのかという問題がある。これに関してはいわゆる「国有資産の分級所有」論が一部で提起されている<sup>15)</sup>。この主張は、地方政府がその管轄下にある国有企業の収益権を事実上もっている、また地方政府が投資して設立した企業財産の売却収入は地方政府に帰属しているなどの現実を踏まえたものである。しかし、これに対しては国有財産の「国家の統一所有、政府による級別監督・管理」の考えに基づき、国有資産は国家機関が統一的に所有すべきであり、分割すべきではなく、国有資産の管理・監督については各級政府（国有資産管理当局）が委託・受託関係を通して行うべきだとの主張も多い<sup>16)</sup>。この「国家の統一所有、政府による級別監督・管理」の方針は1993年11月の党中央委員会総会（14期3中全会）で規定されているが、その具体化をめぐる解釈が分かれている状況だといえる。市場経済化と地方分権化の進展のなかでますます地方政府が自立的な経済利益主体として自らを形成させていることからいえば、「国有資産の分級所有」論は地方政府の利益を強く反映していると考えられる。いずれにせよ、国有財産権の確定は国家の諸機関のあいだの財産所有権の再配分を意味するだけに、当該関係機関にとっては極めて重要な問題であろう。

第三に、既存の国有企業に一定の財産所有権をみとめるべきだとの見解が提出されている。この見解によれば、国有企業は独自の所有資産をもつ

ており、従って、それは当然に企業法人株に転換できるということになる。具体的な論点は以下のとおりである。すなわち、1983年以降の行政の資金給付制から銀行の貸付制への転換（「撥改貸」）において返済後に形成された資産、および1984年の第二步「利改税」（利潤上納制から所得税制への転換）以降の留保利潤から形成された資産はいずれも国家所有資産ではなくて企業所有の資産（「企業株」とすべきである、とするものである<sup>17)</sup>。またこの延長線上にある論点として、いわゆる「企業資金」の性格も議論の対象になっている。企業資金とは、1988年2月の国有企業請負経営責任制暫定条例が、請負企業の経営リスクを保障する「リスク基金」の源泉として規定したものである。それは具体的には、請負期間の留保利潤、留保利潤を投入して形成された固定資産及び補充した流動資金、請負期間に銀行からの借入金を利用して形成した固定資産で留保利潤からすでに借入金を返済したもの、などから構成される。暫定条例では企業基金は国家所有に属すると規定している。しかしながら、株式制転換にあたり、企業経営者の側から企業基金は企業所有に属すべきものとの主張が提出された。

以上の主張に対しては、企業留保利潤から形成された資産にせよ、貸付返済後に形成された資産にせよ、企業自身の所有とすべきではなく国有資産とすべきであるとの強い批判がある。すなわち、留保利潤は全面的出資者である国家の投資に対する成果であって当然にも国家の所有に帰すべきであるとする<sup>18)</sup>。また銀行の貸付については形式的には貸借関係であるが実質的には政府の企業への直接投資であるとし、従って国家所有に帰すべきであるとする見解と、銀行貸付金を銀行の企業に対する投資とみなし、従って株主である銀行に帰属すべきであるとする見解がある<sup>19)</sup>。いずれにせよ、現実には、国有企業に一定の財産所有権を賦与し、それを「企業株」に転換する動きが多く企業の広がっているといわれる。

## 2) 資産評価の問題

所有権主体の確定問題とともに、重要な課題となっているのが資産評価

問題である。国有資産の評価は評価基準となるべき市場価格が未だ十分に形成されていないために、資産の過大過小評価が日常的であるが、一般的には資産の過小評価の問題が顕著である。この基本的原因は国有資産市場や株式市場が未整備であるとともに、国有資産市場での取引が圧倒的な買い手市場（売り手>買い手）になっているためである<sup>20)</sup>。また国家株は株式市場において流通が禁じられていることも、国家株の適正な評価を妨げている要因になっている。

この過小評価の問題は国有企業の株式制転換において国有資産価値が国家から企業団体や個人に移転（流出）することを引き起こしている。具体的に以下の事例が数多く報告されている<sup>21)</sup>。①資産評価方法が規定によらず安価に評価され（例えば時価によらず簿価によるなど）、株式に換算される。②国有資産を無償で企業株とし、さらに企業株のなかから安価または無償で「内部従業員株」に転換する。③非経営性資産や無形資産が評価の対象外とされ株式に換算されない。④配当分配時において国家株よりも社会個人株、社会個人株よりも内部従業員株の配当率を高めめに設定している。例えば、武漢におけ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%，社会個人株が17.0～17.5%，内部従業員個人株が20%であった<sup>22)</sup>。また国家株への配当をいわゆる株式配当形式で行い現金配当を実施してしない。⑤外国資本との合併、合作において中国側の公有資産を安価または無償で提供する。1992年には全国で約5000余企業がその資産を評価せずに外資と合併するに至ったという<sup>23)</sup>。

国有資産の流出問題は国有企業の株式制転換にかぎったことではなく、国有地の使用権譲渡、国有企業や資産の売却や出資などさまざまな形で出現している。国有資産当局の評価によれば、「過去13年来、国有資産は少なくとも5千億元、1日あたり約1億元がさまざまな経路を通じて流出し、個人と団体のポケットに入った」という<sup>24)</sup>。国家国有資産管理局によれば、1993年末の国有資産総額は3兆4900億元（うち営利国有資産は2兆6000億元）とされている<sup>25)</sup>。従って、国有資産総額に占める流出額の比率は約14

％（営利国有資産に占める流出額比率は19％）となる。ある中国の経済学者はこうした事態を指して poketized economy（経済の私物化）と名づけている<sup>26)</sup>。

#### 4 企業管理機構の再編と課題

株式転換に伴う企業管理機構の再編は二つのレベルに分けて考えることができる。すなわち、国家と企業との関係の再編および企業単位における管理機構の再編である。

##### 1) 国家－企業関係の再編

株式制企業の株式構成において国家株が支配的な位置を占めることは、最大株主としての国家当局の企業経営に対する統制介入を許すことになる。実際に、株式制企業に対する国家当局の統制はかなり強いものがある。

例えば、第一に株式制企業の代表（董事長および総経理）選出に対する統制がある。

表4に見られるように、調査企業（317社）のうち董事会が規定どおり董事長を選出しているのは60％であり、他の40％の企業は政府上級機関が直接任命している。政府上級機関の介入の度合いは国有企業から改組され

表4. 公司董事長と総経理の任命状況 (％)

	董 事 長		総 経 理	
	董事会選挙	上級の任命	董事会選挙	上級の任命
全 体 状 況	60.5	39.5	65.6	34.4
新 設 公 司	62.6	37.4	70.4	29.6
改 組 公 司	59.6	40.5	63.5	36.5
国有改組公司	55	45	58.6	41.4
非国有改組公司	78.4	21.6	82.4	17.6

有効サンプル数371企業

(『管理世界』1994年4期, 144頁)

た株式制企業での場合に最も大きいことがわかる(45%)。同様に総経理の選出では34%の企業で政府上級機関が直接任命しており、とくに国有企業から改組した株式制企業の場合は41%と高くなっている。この場合の政府上級機関が具体的に何を指しているかは明示されていないが、呉敬璉は「公司是依然として従来の行政主管機関の指導下にあり、彼らが直接に経理を任命し管理している」と述べている<sup>27)</sup>。こうして「会社の董事長や総経理は資産所有者である政府によって委託派遣されており、大多数の株式会社は監事会も設立していない。国家株が絶対支配株を占めている状況では政府は往々にして株主の範囲を越えて、その董事長や総経理を通して公

表5. 各経営方式別の経営自主権の保有状況

(%)

	1993年				1994年	
	株式制	請負制	リース制	資産請負制	株式制	非株式制
生産経営決定権	86.3	90.4	50.0	87.7	97.1	93.3
製品価格決定権	75.3	76.2	37.5	74.6	82.0	71.8
製品販売権	91.8	89.4	37.5	88.5	95.9	89.3
原材料購買権	89.0	91.9	50.0	90.0	96.1	94.8
輸出入権	37.0	12.1	25.0	28.5	41.8	22.0
投資決定権	54.0	39.0	12.5	36.2	74.6	58.3
留保利潤支配権	68.5	65.6	50.0	55.4	83.0	72.1
資産処分権	35.8	29.3	25.0	31.5	60.4	43.5
連合経営合併権	32.9	23.1	—	23.1	53.1	36.4
労働雇用権	61.6	42.4	50.0	60.0	77.6	57.3
人事管理権	58.9	54.8	50.0	54.6	81.0	71.7
賃金奨励金分配権	78.1	71.5	37.5	71.5	92.8	84.5
内部機構設置権	82.2	80.5	37.5	80.5	94.5	89.6
割当負担拒否権	8.2	6.1	37.5	13.8	14.3	9.4

備考：1993年は回収サンプル数2620社，うち株式制企業81社，国有企業1965社，集団所有制企業443社であった。1994年は回収サンプル数2756社，うち国有企業2048社，集団所有制企業356社，外資系企業204社，その他149社であり，株式制企業の数は不明である。

(1993年は『中国企業家大参考』創刊号。1994年，10頁。

1994年は『管理世界』1995年第1期，159頁)

司の経営活動に直接関与している」<sup>28)</sup>状況が生じているのである。つまり、株式制企業トップの人事権は国家行政に多くの場合掌握されているのである。他方、規定どおり董事会が経営者を選出した場合でも、国家当局はその株主代表である董事を通して大きな影響力をもっている。

第二に、株式制企業における経営自主権の実施状況をみると一部でまだかなり制約が大きいことがわかる。1993年と1994年の調査によれば、株式制企業の経営自主権の保有状況は表5のとおりであった。

株式制企業はその他の経営形態の国有企業に比べて総じて経営自主権をより多く享受しており、特に人事、雇用、投資の権限はその差異が目だつ。しかしながら、これは国家が株式制企業の経営に関与していないことではなく、むしろ最大株主としての政府は株式企業の経営にかなり関与しているのである。前述した企業経営者の人事権を除いて、負担割当拒否権、合併併権、輸出入権などの保有比率はまだ極めて低い。また投資決定権、労働者雇用権などかなり不十分である。つまり、株式制企業といえどもこうした経営権限は政府によってかなり制約されているのであり、政府と企業の分離、所有と経営の分離の改革課題は株式制企業においてもまだ未解決であるといえよう。

以上のような現状分析を踏まえると、国家行政の企業経営支配に対する制約メカニズムを形成することが重要な課題となる。その制約の方法としては第一に国家行政機関から資産経営機能を分離し、独立化させること、第二に国有資産経営機構と株式制企業との関係を多元化させ、また株式構成の分散化を図ることが必要条件であろう。

まず国有資産機能の分離独立の具体的方法としては、例えば国家所有権管理の行政機関である国有資産管理局<sup>29)</sup>から委任された国有資産経営公司（総公司、集团公司など）を設立し、経営公司が国有資産価値の維持増大の経営機能（株式投資、証券投資など）をはたすことが一般に考えられている。この場合、経営公司は100%国有資本の持ち株会社であり、資産管理局の監督指導下にあるが、同時にいかに行政から自立した経営組織とす

るかが大きな課題となろう。かつて行政と企業経営との分離方針のもとで、行政主管当局が自らの行政機関の一部を形式的に会社に改編することが実施されたが、実態はほぼ旧態依然のままであるという現象（「翻牌公司」）が数多く発生した<sup>30)</sup>。これは既存の行政主管部門から自立した経営組織をつくるのが極めて困難であることを示している。国有資産管理局は既存の行政主管部門から区別された新設の部門であり、それにより行政管理と資産管理の分離（「政資分離」）が図られたとしても、国有資産管理局自体も一つの行政機関であって、そこでの行政機能と経営機構の分離が困難ならば、国有資産経営会社が「翻牌公司」の二の舞となる恐れも考えられる。実際に、「改造後のいわゆる持ち株会社は、一人の「姑」を入れ換えたにすぎず、以前のある専門管理部門からある国有資産管理機構または国家持ち株会社に変ったにすぎず、行政と企業経営の分離〔政企分開〕の問題は真に解決されていない」という<sup>31)</sup>。

次に、国有資産経営機構と株式制企業との財産権関係を多元化、分散化することについて。財産権関係の多元化とは、広義には国有資産経営機構がさまざまな経路（株式所有、貸付、債券購入など）を通してさまざまな株式制企業とのあいだに多様な財産権関係を構築することである。この場合、国有資産経営機構も経営主体が多様化され、経営公司（総公司、企業集団の親会社としての集团公司などを含む）以外に、各種基金会、保険会社、金融機関などが法人として参加する。株式関係の多元化というレベルでみた場合、多様な国有資産経営主体および企業法人がそれぞれ他の企業の株式所有を通して、さまざまな企業の株主となり、それに対応して個別企業の株式構成も多様化されることになる。

この株式関係の多元化構想の一方法として、多数の資産経営公司や企業法人が他企業の株式所有を進め、次第に法人相互に株式の持ち合い状況を作ることが主張されている<sup>32)</sup>。多くの法人による株式の相互持ち合いは、その結果として株主が個別企業の経営に介入することを抑止し、企業経営者が株主から相対的に自由な経営を行うことができる（株主の「架空メ

カニズム」の形成)というメリットが期待されている。この主張は、主として日本の法人による株式相互持ち合い方式を参考にしている。

また従業員持ち株を推進することも株式の分散化を図る手段として考えられているが、従業員の資金力不足、株式比率の法的制限<sup>33)</sup>、株式の流通の制約(一時的な流通停止措置など)、従業員の投資行動(配当目当てよりも投機指向が強い)などの面で大きな制約がある。

さらに新たに注目されている動向は、外資による株式参入をはかることである。すなわち、国有企業の株式資産の一部または全部を外資企業が買収し、合弁経営や独資経営を行うもので、「接ぎ木方式」とも呼ばれている<sup>34)</sup>。外資の株式参入も株式構成の多元化・分散化を促進する効果をもつであろう。

国家株主の企業経営支配を制約するメカニズムとして、上記の点以外に例えば国家株を優先株とし株主総会での議決権を条件付きで放棄させることが学界で検討されている。優先株方式は国家株主の資産価値増加関心にうったえる面はあるものの、国家株主の経営参加権を基本的に奪うものであるだけに、政府行政側からの反対が強いといわれる<sup>35)</sup>。また株主総会における議決権に制約を加える方法、例えば、累積的通減方式または累積投票方式なども提起されている<sup>36)</sup>。ただし、この方式は1株1票という株式平等原則に抵触するので、実施は困難であろう。

## 2) 企業の経営管理機構の再編と課題

国有企業の株式制転換にともない株式会社または有限会社の経営管理機構が設立される。1992年5月の有限責任公司・株式有限公司規範意見および1993年12月の公司法(1994年7月施行)では、会社の「権力機構」としての株主総会、経営機関としての董事会(取締役会)、経営に対する監査統制機関としての監事会(監査役会)、また董事会から選出される経営執行責任者としての総経理(支配人、社長)をそれぞれ規定している。これらの機構編成および権限-義務関係は西側の会社法と基本的に同じである。

これらの経営管理機構の現状については不明の部分が多いが、設立されたほとんど大部分の株式会社では株主総会、董事会を設立しているという<sup>37)</sup>。その組織化における問題点は主に二つの面に分けられる。すなわち、第一に株主総会、董事会、監事会（以上の三つの新たな機関を旧来の機関との対比から「新三会」という）の組織化における問題点である。第二に、「新三会」と既存の管理機関との関係調整に関する問題である。

### （1）「新三会」組織における問題

「新三会」の最も基本的な機関である株主総会については、株主総会が規定どおり開かれぬ、国家株がすべてまたはほとんどを占める場合に株式総会はどうでもよいと考える、授業員株主の間で株主総会に参加するものが少ない、また株主総会が形式的なものになっているなどの現状が報告されている<sup>38)</sup>。例えば「国家株が絶対支配株を占めている状況下では政府は往々にして株主の職権範囲を超越して董事長や総経理を通して会社の経営活動に関与し、株主総会は形だけの実態のないものになり、多くの株主は董事会に質問する権利がない」状況があるという<sup>39)</sup>。

次に董事会については、ある論文は、以下の問題点を指摘している<sup>40)</sup>。すなわち、①董事会の設立と運営が非規範的で大きな恣意性をもつこと（例えば、董事会と董事長が会社成立大会以前に選出される。一部の企業では法規定に違反して董事会を会社の最高権力機関と定めている。董事会が成立していないなど）。②董事会の決定権が実現せず、形骸化していること（例えば、董事会が推薦決議した董事長や招聘した総経理について主管部門の人事処と協議しその承認を得なければならず、また会社の投資計画や具体的経営目標が依然として主管部門から指示される場合もある）。③董事会の人員構成が不合理なこと（大多数の株式企業の董事会メンバーは本業種の、主に党・行政機関幹部か、または当該企業の高級管理職であり、董事会メンバーと経営管理者は基本的に同一で、株主代表や外部の非株主人士は極めて少ない）。④董事長は事実上委任制であり弊害が多いこと（董事長は原則上最大株主である国家株主代表が担当し、多くは国家国

有資産管理機構または企業主管部門から派遣された者が兼任している。董事長は国有資産代表の身分であり、大権を掌握し、集団決定を妨げる恐れがあり、企業の利益保持とは必ずしも一致しない。

さらに監事会については、大多数の株式会社は監事会制度を設立していないこと<sup>41)</sup>、監事会のなかに普通従業員代表がないこと、監事会の運営が非規範的であること<sup>42)</sup>などが指摘されており、従って、企業内部の監督統制メカニズムは極めて弱い。

以上みたように、「新三会」の機構はその実質的な機能を十分はたしていないという問題を抱えている（いわゆる新三会の「虚設問題」）。

## （２）「新三会」・「老三会」関係の問題

次に、「新三会」と旧来の機構との関係についてみてみよう。株式制転換に伴う企業管理機構の再編の特徴は、旧来の国有企業の機構（党委員会、従業員代表大会、労働組合、この三つの機関を「老三会」〔旧来の三つの会議体の意味〕と呼ぶ）を維持したままで、上述の「新三会」を設立していることにある。従って、「新三会」と「老三会」とのあいだの調整、協調が不可欠の課題とされている。しかし、この調整は極めて困難な課題であると言わなければならない。なぜなら、旧来の企業機構（老三会）においても三組織の間で統一的な調和的な関係が必ずしも確立していなかったことに加えて、党組織と企業長との関係は常に論争の対象であった<sup>43)</sup>。1989年6月の天安門事件以降には企業長の「中心」機能と党組織の政治「核心」機能との関係をめぐって論争が展開された。さらに「新三会」も前述のような「虚設問題」を抱えている。従って、新旧合わせて6つの機関のあいだを調整することは一層複雑にならざるを得ないからである。

「新三会」と「老三会」との関係は実際極めて複雑で錯綜しており、明確な類型化は困難である。ある論文は「新三会と老三会の関係およびそれぞれの職責に対して明確な科学的な確定が欠けている。また旧来の観念の影響も加わり、老三会が依然として企業で決定と主導の役割を果たしている。新三会有名無実である。ある企業の新三会と老三会は同時に存在し

同一の役割を果たしている。またある企業の新三会は老三会に同化された」とし、「老三会」の影響力の大きさを述べている<sup>44)</sup>。

もっとも、「老三会」の三つの機関の影響力や役割はかなり異なっているようである。従って、「老三会」の党委員会、従業員代表大会、労働組合のそれぞれを「新三会」との関連で現状分析する必要がある。

第一に党委員会と「新三会」との関係について。株式制企業における党組織について公司法（第17条）は単に、党規約に基づいて活動することを規定するのみで、「新三会」との関係について何も規定していない。1980年代の企業改革のなかで国有企業における党の位置は一定の変革を経てきた。すなわち、1986年における旧来の党委員会の指導制から企業長責任制への変化である。「党と行政の分離」「党と企業との分離」の改革方針のもとに党委は企業経営権（決定権）の地位から後退した。党委は依然として政治指導を担うがその主要な内容は全権代表の企業長に協力して「保証監督」することとされた。党委の地位の相対的な低下である。しかし、1989年の天安門事件を契機にして党委の地位を回復強化する動きが始まり、企業長は経営の「中心」であるが、党委は政治指導の「核心」とであると位置づけられた<sup>45)</sup>。政治指導の「核心」作用の具体的内容は必ずしも明確ではないが、人事、組織、思想面の指導を主たる内容としていたと考えられる。その後、党委と経営の一体化が提唱され（「党政一体化」）、党書記と工場長との兼任や党委書記が副工場長に就任し、工場長が党委副書記に就任する形の交差配置が図られている。

こうした展開を踏まえると、党委と経営機関としての董事会との関係が重要になる。政策論としては党の政治的核心作用を十分発揮させるために、党委リーダーが株式総会での選出を通して董事会や監事会に参加すべきことが主張されている<sup>46)</sup>。ところで、前述のように「老三会」の影響力が強い場合は、党委が董事会に代わって経営事項を決定し、監事会に代わって監督を行うような事態、また董事長と総経理の選出にあたり企業党委は政府行政当局とともに実質的な人事権を掌握している事態があったと推定さ

れる。恐らくこうした事態を背景にしてであろう、ある論文は「党委は董事会に代わり政策決定を行うことができず、監事会に代わって監督を行うことができない。党は党员を通してその役割を発揮できるだけである」また「董事長、総経理の人選について党委と政府は推薦することができるだけで、その受け入れの決定は董事会の権限によるべき」ことを強調しているのである<sup>47)</sup>。

さて、董事会で選出された総経理（工場長）と党委との関係についてはどのようなものであろうか。これについては興味深い調査結果が出ている。表6は最近の企業指導制度の実態を示したものである。

これによれば株式制企業の場合、工場長責任制と党委の保証監督を結び付けた形態が最も多く（49%）、次に工場長の指揮「中心」機能と党委の指導「核心」作用を結び付けた形態が多い（23%）。工場長と党委書記が兼任する形の一元化指導も少なくない（18%）。改革以前の指導形態である党委指導下の工場長責任制は極めて少なくなっている（5%）。いずれにせよ、この実態状況は、株式制企業においても既存の国有企業の指導制度が多くの場合適用されていること、また党委が経営に対して依然として重要な役割を果たしていることを示している。

第二に、従業員代表大会・労働組合と「新三会」との関係について。従業員代表大会は元来社会主義企業における「民主体制」原則に基づく職員・

表6. 企業指導制度状況

(%)

	工場長指揮中心 党委指導核心	党委指導下 工場長責任制	工場長責任制 党委保証監督	党・行政 一元化指導	その他
全体状況	22.8	2.6	51.9	21.0	2.1
国有企業	22.6	2.1	52.0	21.2	1.9
集団所有企業	16.3	7.0	46.5	23.3	4.7
株式制企業	23.1	5.1	48.7	18.0	2.6
合弁企業	37.5	4.2	33.3	25.0	0.0
その他	44.4	11.1	33.3	0.0	11.1

備考：サンプル数1055企業

〔『管理世界』1994年6期, 145頁〕

労働者の経営管理参加の組織であった（一時は企業における最高決定機関として主張された時もあった）。また労働組合は企業従業員の利益保護と経営にたいする監督のための組織である。旧来の国有企業においては、両者は密接不可分の関係にある。すなわち、「民主管理」原則による従業員の経営管理参加という性格において共通していたこと、組織的には従業員代表大会の日常的活動を労働組合委員会が担当していたこと、どちらも党委の指導下にある従業員の大衆的組織であることなどである。この既存の従業員組織は株式制企業において如何なる位置を占めるのか。公司法は第16条で、「国有独資企業および二つ以上の国有企業またはその他の二つ以上の国有投資主体が投資して設立した有限責任公司是、——従業員代表大会およびその他の形式を通じて民主的管理を行う」と規定している。従業員代表の董事会、監事会への参加について公司法は次のように規定している（表7）。

表7 株式制企業での従業員の経営参加についての規定

	董 事 会	監 事 会
有 限 責 任 公 司	従業員代表参加*	適正比率の代表参加
国 有 独 資 公 司	同上	規定なし
株 式 有 限 公 司	規定なし	適正比率の代表参加

備考：董事会、監事会に参加する従業員代表はいずれの場合も  
 公司従業員から選出される。

：\*は二つ以上の国有企業または国有投資主体の投資で設  
 立した有限責任公司の場合

以上の規定から分かるように、従業員代表の董事会や監事会への参加を通して従業員代表大会は董事会および監事会と直接関連していた。

しかし、その実態は規定とは多少とも異なり、株式制企業における従業員代表大会の役割は実際には形式的なものにすぎなかったといわれる。

例えば、ある論文は次のように述べている。

「民主管理と従業員代表大会は基本管理制度としてわが国ではまさに日

に日に薄くなる趨勢にある。この趨勢の始まりは、工場長責任制の開始にあり、経営請負制の実施以来その傾向はいっそう甚だしくなった。——株式制の試行と現代的企業制度の実施以後、従業員代表大会の基本的職能はすでに株主総会と監事会に取って代われ、従業員代表大会と民主管理は従業員の参加制度と同様に、実際上は有名無実となった」<sup>48)</sup>。

こうした傾向は全従業員の内部持ち株制の企業の場合には特にみられ、全従業員が株主であるために、従業員代表大会は株主会と重なり、結果として代表大会の機能が株主会に合併吸収され、例えば株主会が従業員代表大会の開催決定を行っているという<sup>49)</sup>。また一部の株式制企業においては従業員代表大会の権限が、事実上株主総会、董事会、監事会に分割される状況も生じたという<sup>50)</sup>。

以上の状況にみられるように、従業員代表大会や労働組合の役割はむしろ「新三会」の設立のなかで相対的に弱まったといえよう。

株式制への転換で企業従業員の経営参加（董事会や監事会への参加）は進んだのであろうか。上記のように制度規定のうえでは従業員の経営参加のルートが開かれている。実際、前述のように企業の経営および党委のリーダーは多くの場合董事会や監事会に参加した。しかし、リーダー以外の一一般の従業員・労働者はどの程度経営参加できたのであろうか。いろいろな状況報道を総合すると、否定的に判断せざるをえない。

第一に、新設の株式制企業の董事会と総経理が基本的に株主利益および法人資産の価値増大に責任を追い、従ってその方面に主要な関心を向けていることである<sup>51)</sup>

第二に、そのことの結果として企業従業員利益は相対的に軽視される。企業従業員の関心も株主利益と従業員利益のギャップに注目することになる。例えば、①株主大会が企業の最高権力機構とされたことは企業従業員の「主人公地位」に対する挑戦と受けとめられ、一部の従業員に喪失感を生んでいること、②株式に応じた配当と労働に応じた報酬の二つの分配制度のなかで後者よりも前者が優遇され（高配当）、労働成果が資本側に占

有されるという搾取感を生んでいること、③従業員代表大会・労働組合の形式化と機能弱化的なかで株主と従業員との相互結合、協同合作の機構が欠け、双方の関係が疎遠になっていること、が報告されている<sup>52)</sup>。

第三に、株主利益と従業員利益を結合すること、つまり従業員持ち株制を採用することにより前述のギャップは解消できるかもしれない。事実、政策論として従業員と株主の物質的利益を同一化するメカニズムを構築すること、具体的には企業内部従業員の持ち株制を実施改善することが多くの論者により提唱されている。内部持ち株制が従業員の公司企業への一体感、凝集性を強めるうえで役立つことも主張されている。しかし、従業員の実際の反応はかなり異なっている。つまり、企業内従業員の関心は所有株式資産の維持増大よりも、株式の売却による投機的利益の獲得に向けられている。例えば、ある報告によれば、内部持ち株従業員のみなかで真に自ら所有しているのは1-2割にすぎず、8-9割は外部社会に売却したという<sup>53)</sup>。つまり、従業員株主は配当を期待する安定的株主としてではなくて、値上がり益を期待する投機的株主として出現しているのである。こうした点からみれば、前述のように従業員株主が株主総会にあまり関心を向けず、出席しないのは当然の成りゆきかもしれない。

### 3) 展望

以上みたように株式制転換に伴う経営管理機構の再編は多くの問題を抱えている。これからの株式制企業の機構再編の方向として第一に、株主主権原則を踏まえて「新三会」の機構をまず整備、強化、規範化すること、そうして法人財産価値の増大に利害関心と責任をもつ経営者層を育成強化すること、第二に、株主・経営者と従業員の共通利益基盤の形成と相互のチェック・アンド・バランスのメカニズムを整備規範化することが求められている。従業員持ち株制は共通利益基盤の形成に一定の意味をもち、従業員代表大会が選出する従業員代表が董事会や監事会に参加することは一定のチェック機能を発揮するうえで有効な方法であると考えられる。

また企業党委は当面は依然として強力な指導的役割を果たしているものの、株式制機構（「新三会」）の発展につれて党の従来存在理由は希薄化していき長期的には消滅していくであろう。企業党の存在理由はそもそも党＝国家行政の政策方針の実施を指導保証することであったのであり、従って、企業が国家行政の枠組みから脱して株式財産権の枠組みのもとに再編されれば、企業党の役割は大きく転換せざるをえないと考えられる。その場合、企業党は①企業利潤と法人財産の増大関心に基づく専門経営者協力者となるのか（経営者との一体化。この傾向は次第に目だつようになっていく）、それとも②企業従業員・労働者の利益保護の代弁者の役割をはたすか（勤労者階級の政党としての再確立）、または③国家の指導政党として国家株主の代弁者の役割をはたすのか（株主政党への転換、これは党の社会主義政党の看板と抵触する）。

いずれの可能性も否定できないが、経済非効率な国有企業からの経済効率的な株式制企業への転換が党の優先的政策課題であるとするれば、①の方向が最も可能性が高いように思われる。

## 注

- 1) 1980年代以来の企業経営自主権の拡大については、拙稿「国有企業の経営自主権拡大と課題」『愛知大学経営論集』第129号（1993年）31—61頁を参照。
- 2) 国有企業の経営請負制の動向については、拙稿「中国国有企業の経営請負制の動向」『愛知大学国際問題研究所紀要』98号（1993年）、25—54頁を参照。
- 3) 国有企業の「税利分流」の試みについては、拙稿「中国国有企業の利潤分配政策—「税利分流」の試行—」『愛知経営論集』第128号（1993年）1—33頁を参照。
- 4) 以下の時期区分は曹鳳岐『中国企業股份制の理論と実践』企業管理出版社、1993年、20—26頁を参照。1980年代以降の株式制改革の展開については、田中信行「中国における株式制度の実験課程」『中国研究月報』1994年5月号、1—22頁が詳しい検討を加えている。

- 5) 「社会主義市場経済体制を確立するうえでの若干の問題についての中国共産党中央委員会の決定」『北京週報』第31巻47号（1993年11月23日）別冊付録，4－5頁。国家体改委生産司編『如何制定現代企業制度試点方案』改革出版社，1995年，4－7頁。
- 6) 「近代的企業制度試行作業スタート」『中国通信』1995年2月6日，10－11頁。前掲『如何制定現代企業制度試点方案』25，32頁。
- 7) 「企業改革を深化させ，近代的企業制度作りの実験に取り組もう」『中国通信』1995年1月10日，8－9頁。呉家駿「論企業制度的改革」『經濟與管理研究』1994年2期，2頁。楊啓先「国有企業改革の形成與發展趨勢」『中国工業企業研究』1994年第12期，14－15頁。
- 8) 中国企業家調査系統企業問卷調査報告「对中国股分制企業發展的調查與分析」『管理世界』1994年第4期，142頁。
- 9) 工業部門における赤字国有企業動向は下表のとおり。

(%，億元)

	1988	1989	1990	1991	1992	1993
赤字企業比率	10.9	16.0	27.6	25.8	23.3	28.6
赤字額	81.9	180.2	348.8	367.0	369.3	452.6

(『中国企業管理年鑑1994』企業管理出版社，655,656頁)。

- 10) 財産権（「産権」）の概念は1987年以後提起されているが，様々な議論解釈があり，依然として明確ではない。株式制改革は財産権を明確にすることをねらいとしているが，所有権と経営権の分離論から法人経営権の確立として把握する立場，所有権と経営権の分離ではなく法人所有権の確立として把握する立場とに分かれる。前者は法人財産権と法人所有権とを区別するものであり，後者は法人財産権と法人所有権を一体としてみるもの（「法人財産所有権」の主張）である。また後者の見解も国家株の株式資本への転換を通じて会社に法人所有権が認められるという見解と終局所有権が国家にあり同時に会社にも法人所有権が認められるという見解（二重所有権論）とに分かれる（國谷知史「国有企業と株式制度」『中国研究月報』1994年5月号，28頁を参照）。他方，財産権は帰属概念ではなく関係概念（所有権主体のあいだの権利・責任・利益関係）である故に財産権を帰属概念である所有権と同じものと見ることに對する批判もある（李仕明「産権理論和国有産権制度改革」『經濟研究』1995年第2期，41－44頁）。
- 11) 劉鴻儒論文『人民日報』1992年6月23日。
- 12) 中国企業家調査系統企業問卷調査報告「对中国股分制企業發展的

- 調査与分析』『管理世界』1994年第4期，143頁。
- 13) 高尚全「深化国有產權制度改革要解決的三個現實問題」『改革』1995年第1期，15頁。
  - 14) 『管理世界』1994年第4期，150頁。
  - 15) 「建立現代企業制度研討會紀要」『中国工業企業研究』1994年第8期，10頁。
  - 16) 倪吉祥「論當前国有資產管理的十大關係」『改革』1995年第2期，90頁。黃速建「關於企業產權制度改革的若干問題」『中国工業經濟』1995年第2期，18頁。
  - 17) 陳清泰「正確處理轉換機制與建立現代企業制度的關係」『中国工業經濟研究』1994年第1期，8頁は、この主張を批判的な立場から紹介している。
  - 18) 陳清泰，前掲論文，8頁。黃速建，前掲論文，17—18頁。同「論企業股份制改造中的產權界定問題」『改革』1993年第2，69頁。樞中原「關於確立法人產權的幾個問題」『求是』1994年第16期，29頁。前掲「建立現代企業制度研討會紀要」『中国工業企業研究』1994年第8期，10頁。
  - 19) 高寒松「建立現代企業制度的再探索」『經濟管理』1994年第5期，18頁。
  - 20) 朱志剛・倪吉祥「国有企業產權問題研究」『經濟研究』1994年第10期，45頁。吳敬連「建立現代企業制度应当解決的幾個問題」『中国工業經濟研究』1994年第4期，7頁。
  - 21) 王保喜「国有資產是怎樣流失的」『国有工業經濟研究』1994年第5期，24頁。樊海山「企業国有資產流出不容忽視」『經濟管理』1994年第6期，26頁。「關於国有企業產權交易情況的調查報告」『改革』1994年第5期，62—63頁。魏海田「公股的流通問題及其他」『改革』1994年第5期，73—75頁。『中国通信』1995年2月14日，2頁。
  - 22) 王保喜，前掲論文，24頁。
  - 23) 丁蘭・劉麗平「關於制定《国有企業財產監督管理條例》的幾個問題」『中国工業經濟研究』1994年第3期，43頁。
  - 24) 樊海山，前掲論文『經濟管理』1994年第6期，26頁。
  - 25) 『中国通信』1995年2月14日，1頁。
  - 26) 中国社会科学院經濟研究所の朱紹文教授からのヒアリング（1993年8月31日）。
  - 27) 吳敬連「1994年改革実績評価與1995年改革重点設想」『改革』1994年第6期，7頁。

- 28) 国家体改委経済体制與管理研究所「国有企業股份制改造如何走出誤区」『經濟管理』1994年6期, 32頁。
- 29) 国家国有資産管理局は1988年設立され、以降各行政レベルの専門管理機關が整備された。中央各部庁はそれぞれ国有資産管理機關を設置、省レベル30機關、計画単列都市で14機關、地区・市レベルで324機關、区・県レベルで1870機關が設置された（『中国通信』1995年2月14日, 3頁）。つまり大部分の行政機關で固有資産管理部門が設置されたことになる。
- 30) 「翻牌公司」については『中国通信』1993年3月5日, 12-15頁を参照。
- 31) 前掲「国有企業股份制改造如何走出誤区」『經濟管理』1994年6期, 32頁。
- 32) 吳家駿「公司化改革要運用法人持株的“架空機制”」『中国工業經濟研究』1994年第3期, 5-6頁。
- 33) 1992年5月の「株式有限公司規範意見」第24条(3)は、個人株の所有制限を規定している。すなわち、1自然人が所有する株式は公司株式総額の5%以内、限定募集公司の内部従業員が所有できる株式は株式総数の20%以内、社会募集公司の当公司内部従業員が所有できる株式は社会大衆に発行する株式の10%以内とする（『中国經營・經濟關係資料集1949-1992』愛知大学經營総合科学研究所, 1994年, 927頁）。ただし、1993年12月採択の公司法ではこの規定がなくなっている。
- 34) 經營状態の悪い国有企業の打開策として「接ぎ木方式」による外資導入が進展している。その形態はいろいろあり、企業全体が外資と合併する型、企業内の一工場が単独の外資と結合する型、企業内のいくつかの工場がそれぞれ異なる外資と結合する型、工場を新設移転して外資と結合する型、工場建物を外資にリースする型全工場合併型などがある（周民良「利用外資、嫁接改造、促進企業機制轉換」『經濟管理』1994年第1期, 31頁）。
- 35) 青山学院大学での国際シンポジウム「21世紀の中国」における吳家駿の発言（1994年10月30日）。
- 36) 盧昌崇・王詢・於立「政企分離與股份制企業中的国有股權」『經濟研究』1993年第8期, 28-29頁。
- 37) 前掲「国有企業股份制改造如何走出誤区」『經濟管理』1994年第6期, 32頁。
- 38) 劉智生「处理好職代会與“新三会”的關係」『經濟管理』1994年第10期, 14頁。繆合林「建立現代企業制度要謹防“五虛”」『經濟管理』

1994年第6期, 29頁。

- 39) 前掲「国有企業股份制改造如何走出誤区」『經濟管理』1994年第6期, 32頁。
  - 40) 周傑普他「我国股份制企業董事会制度亟待完善」『經濟日報』1993年11月15日。
  - 41) 前掲「国有企業股份制改造如何走出誤区」『經濟管理』1994年第6期, 32頁。
  - 42) 劉智生, 前掲論文『經濟管理』1994年第10期, 14頁。
  - 43) 1950年代～1970年代までの企業指導制度の展開については, 拙著『中国企業とソ連モデル——一長制の史的研究』アジア政経学会, 1991年および拙稿「中国企業における指導制度」毛里和子編『毛沢東時代の中国』, 日本国際問題研究所, 1990年, 186—224頁。
  - 44) 繆合林, 前掲論文『經濟管理』1994年第6期, 29頁。
  - 45) 拙稿「1980年代の企業指導制度の改革動向」毛里和子・岡部達味編『改革・開放時代の中国』日本国際問題研究所, 1991年, 209頁。
  - 46) 「対中紡機建立現代企業制的考察」『中国工業經濟研究』1994年第1期, 30頁。
  - 47) 高寒松, 前掲論文『經濟管理』1994年第5期, 20頁。
  - 48) 樞昌崇「公司治理機構及新, 老三会關係論」『經濟研究』1994年第11期, 10頁。
  - 49) 潘洋「股份制企業職工民主管理的思考」『F31工業企業管理』1993年第12期, 29頁。
  - 50) 同上。
  - 51) 潘洋, 前掲論文, 29頁。繆合林, 前掲論文『經濟管理』1994年第6期, 30頁。
  - 52) 繆合林, 前掲論文『經濟管理』1994年第6期, 30頁。
  - 53) 吳宣恭「股份公司的產權關係, 運行機制和作用」『中国社会科学』1994年第2期, 41頁。
- (本稿は1995年3月27日, 社会主義經營学会〔比較經營学会と改称〕第20回大会における筆者報告を大幅に加筆修正したものである。)

## 關於國有企業股份制改革的形勢和課題

一九七九年以來，中國政府進行了各式各樣的國有企業改革的實驗（包括放權讓利，利改稅，承包經營負責制，稅利分流和轉換企業經營機制等），最近也開始建立以股份制企業為主要內容的「現代企業制度」試點。本論文就把國有企業改成股份制企業的改革形勢和其面臨的課題進行一些探討。考察重點有兩個。第一就是理順和重組企業產權（財產所有權）關係的方式問題。第二就是改編經營管理機構的問題。

論文的結構如下。

1. 股份制改革和「現代企業制度」構思
2. 股份制企業的運行實績
3. 企業產權的重組問題
  - 1) 界定企業產權（所有權歸屬）的問題
  - 2) 評估企業資產的問題
4. 重組經營管理機構的問題
  - 1) 國家—企業關係的改遍
  - 2) 企業單位管理組織的改遍（主要關於新三會與老三會的關係）