

## 第 I 部

# 所 有 論

## 第2章

# 経営者支配と所有者企業の創出

### はじめに

歴史上稀にみる所有権の大規模な変更を中国ではこの半世紀に2回も経験している。周知のように中国共産党は1950年代前半における「社会主義工業改造」をへて強権的に私有企業のほとんどを短期間に公有化した。一方、1978年に始まる企業改革は経営権の拡大を中心に行われてきたが、1990年代以降所有権そのものにメスを入れ、いま公有企業<sup>①</sup>を会社内部者、とくに経営者に売却するのが趨勢となっており、これは公有から私有への「転向」といえる。

目下進行中の私有化について論争が行われている。経済効率説は私有化を公有制の欠陥の克服、経済効率の増進に寄与するものとして高く評価する一方、社会公正説は企業内部者への資産売却を「権力の資本化」による国有資産の蚕食であると批判し、公有資産を社会の構成員に無償配分すべきと主張している（秦 [2000]）。これらに加えて国有資産をいったん社会構成員に無償配分し、初期条件の平等化を図ったうえで、効率を求め、経営者による所有権の集中を進めるという折衷案が出ている。

諸説は私有化の手法と過程について異なる見方を示しているものの、私人による、排他的企業所有権の確立、そして所有者と経営者の一体化、言い換えば所有者企業の創出に共通の認識を見いだしている。経営機能を担当している経営者が産業資本家として直接生産手段・資金を所有する、いわゆる

所有者企業（機能資本家）の出現が最も望ましいと主張されている（張[1999]）。

しかし、経営者が国家に代わって株主になる、いわば剰余支配権と剰余請求権、権力と責任の対応という単純な論理には、特定の社会的条件のもとで歴史的に規定された複雑な内容をもち、権利、義務、機能、負担に関する輻輳した体系から構成される現実の所有構造に整合するか、またこのような私有制度は私的合理性と社会的合理性を矛盾なく統合できるか、そして所有と経営の分離、所有の二重化が進んでいる近代的株式会社組織に対応できるか、など多くの課題が残っている。

本章は上述の課題を念頭に公有企業における所有権改革の背景と実態を概観したうえで、経営者の実効支配と現在進行中の私有化との関係を解明し、その意義と限界を分析するものである。第1節では現在大規模な所有権変更の前提となっている伝統的公有制の欠陥を検討し、その改革の必然性を明らかにする。第2節では同じ公有企業とされる郷鎮企業の成長を所有と経営の視点から説明する。第3節では中国で怒濤のごとく進行している私有化に焦点を当て、いくつかの事例を通じてその実態を解明する。第4節では経営者への所有集中という現在の所有権改革を経営者支配の視点から分析し、その意義と限界を探る。最後に結論を要約する。

## 第1節 伝統的公有企業のもつ制度的欠陥

公有企業の成立過程はドラスチックなものであった。1949年政権の座に就いた中国共産党は、「社会主義工商業改造」を通じて社会主義全人民所有制企業と集団所有制企業を創出した。その結果、国民所得に占める全人民所有、集団所有、その他の所有形態の比率はそれぞれ1952年の19.1%、1.5%、79.4%から1957年の33.2%、56.4%、10.4%に変わったという（馬[1986]）。それ以降20年以上にわたり、公有企業の支配が絶対的なものとなった。

しかし、全人民所有と集団所有といいながら、全国民あるいは労働者集団

が企業の資産を所有し、その経営に携わり、またその利益の配分に参加する仕組みができたわけではない。実際、全人民所有は「全民所無」と揶揄され、全人民所有制企業は事実上の国有企業であった。一方、国有企業といっても国会相当の全国人民代表大会がまったく関与せず、また個々の企業の経営管理に関する法律もなく、むしろそのすべてを行政府の裁量に委ねていたのである。さらに中央政府（この場合、内閣としての國務院）は何十万の国有企業を直接管理するのが物理的に無理であるため、「国家所有、分級管理」（国家による統一所有、政府による分級管理・監督）という原則を導入せざるをえなかった<sup>(2)</sup>。

ところで、国有企業の管理に政府が主導的な役割を演じたのは国有企業を工業化のための手段としたことと無関係ではない<sup>(3)</sup>。政府は重工業を優先とする工業化の発展戦略を実現させるためにマクロ経済レベルにおいて資金、設備、原材料、労働力を優先的かつ有利な条件で配分する計画体制、またミクロ経済レベルにおいて政府の指令を受けて生産を行う国有国营の企業体制の構築に取り組んだ。この体制下では工場長は政府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というもので、市場の働きは極力制限すべきものであった。市場価格の存在は許されなかったし、企業も独自の判断で経営を行うことができなかった。「中国に企業がない」といわれた所以である。

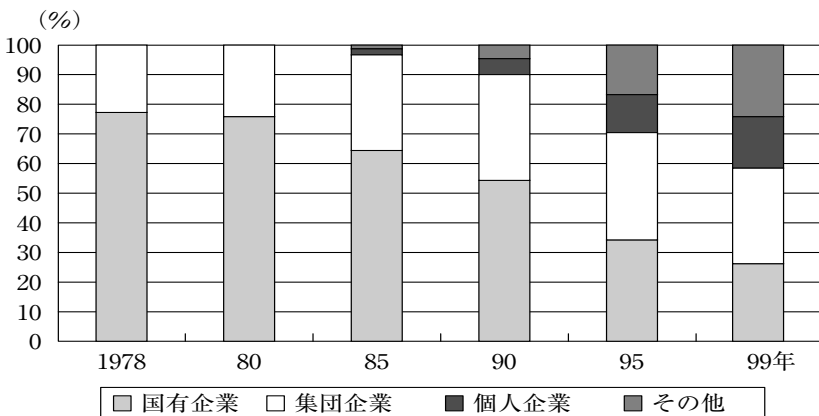
この計画経済体制は戦時共産主義的色彩を帯び、当初全国民の犠牲と献身的努力によって初期工業化に寄与したが、その欠陥も次第に露呈した。まず資源を重点的に重工業に投入した結果、住民の消費生活に支障をきたし、いわゆる「不足の経済」が恒常的なものとなった。次に計画経済の一環に組み入れられた企業にとって指令の遂行が至上命令で効率的経営を行う原動力がなく、その経営結果を負わない、負えない構造となっているので、いわゆる予算制約のソフト化が避けられなかった。

1978年以降の改革開放路線は計画経済からの脱却をめざした。国有企業の改革は「所有権と経営権の分離」という方針のもとで経営自主権の確立から

経営請負責任制の導入まで試みられたが、問題の解決には至らなかった。企業側からみれば経営者の任命や資金調達、労働者の雇用、資産の売却などに関する意思決定は依然政府側による裁量が多く、与えられたはずの権利も実施されず、行政による経営干渉がなお存在している（「政企不分」）。一方、政府からみれば「過剰投資、過剰分配」が示唆するように企業内部者による所有権の侵害が多発しているが、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（所有者の欠如）。

ようするに一方において企業に対する政府の不当な経営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行使を怠っている。そこで政府機能を社会管理機能と国有資産管理機能に区別して国有資産管理機能を実行する国有資産管理部門、またそのもとに営利を目的とする国有資産経営会社を設立し、政府と企業の間における「中間地帯」の設置によって政府の経営干渉を防ぐ一方、国有資産の所有主体を具体化・人格化させ、所有者の欠如の問題を解決しようという方策が実行されるようになった。他方、政府による企業経営への干渉を緩和するため、一部の大型企

図1 工業総生産における各所有制企業の比重



(出所)『中国統計摘要』中国統計出版社、各年版より作成。

業または企業集団により大きな権限を与える「授権経営」が摸索されている。

しかし、20年に及ぶ国有企業改革の努力にもかかわらず、1978年以降国有経済の地盤沈下は止まらなかった。図1が示すように工業総生産に占める集団所有制企業、個人企業およびその他企業の比重はともに大幅に高まったのとは対照的に国有企業の比重は低下し続けた。

## 第2節 公有制としての郷鎮企業

### 1. 郷鎮企業の所有

ところで、国有企業と同じ公有企業とされる集団所有制企業の成長が目覚しかった。集団所有制企業は都市部の集団所有制企業と農村部の郷鎮企業からなるが、工業総生産に占める集団所有制企業の比重の増加には郷鎮企業の寄与が大きい。従来の研究は郷鎮企業の公有制に着目して賛否両論を展開してきた。すなわち、一方では集団所有であることによって企業経営への行政干渉に根拠を残したとの批判があるが、他方では郷鎮企業の「曖昧な所有権」は当時中国の市場環境下において合理的な選択であったとの評価が多いのも事実である。

国有企業に比べ、郷鎮企業は明らかにいくつかの異なる側面をもっていた。第1に初期条件の特異性である。改革開放初期には、農民たちはほとんど私有財産がなく、事実無資本で発足した企業も多かったといわれる。このような状況のなかで郷鎮政府が土地、建物、資金を提供したり、企業融資を担保したり、また税金の免除など政策面の優遇措置をとったりした。従業員はさまざまな名目での出資を強要され、また各自がもつインフォーマルな社会的資源を動員することもあった。経営者は個人信用や能力およびその他社会的資源を企業に注いだ。いずれも企業発足時に不可欠な経営資源であったが、多くの企業ではこのように投下された個人の有形、無形資産を資本に算定す

る意識が弱く、またその作業は必ずしも容易ではなかったもので、曖昧な所有権が形成されたのである。第2に国有企業との間での技術者や原材料、市場をめぐる激しい奪い合いがしばしば問題となったことからわかるように、郷鎮企業はあくまでも計画経済体制外の産物であった。第3に郷鎮企業の所有権は末端行政単位に属し、外部との境界がはっきりしていた。郷鎮企業はある特定のコミュニティにとっての「共有」であって、境界がはっきりしない国有に比べ、限られた区域内において情報の伝達が速く、利益と責任の所在も比較的明確であるといえる。

問題は郷鎮政府との関係である。普通、郷鎮企業を所有する「集団」の範囲は企業そのものではなく、むしろ郷鎮政府が所轄する行政区域に居住するすべての住民を含むものとされる。しかし、実際はすべての住民ではなく、郷鎮政府が郷鎮企業の実質上の所有者として振舞っている。このことは経営資源の絶対不足という初期条件のもとでは郷鎮企業の成長にとってむしろ欠かせない要素であった。というのは、当時の中国においてほとんどの経営資源は政府の支配下におかれ、政府との関係の有無あるいは強弱はビジネスの成功を制する決定的要素の一つであったからである。一方、郷鎮政府も所轄地域の経済活動に比較的関心が強かったので、経営者にとってその行政長に信頼されれば、自由な経営ができたといわれる。しかし、その関係は制度的に保証されたものではない。とくに1990年代後半以降郷鎮企業の経営悪化が郷鎮政府にとって資産の減少とリスクの増大を意味し、行政干渉の誘因となった。結局郷鎮企業の所有構造は公有のレベルと範囲こそ違おうが、郷鎮政府が事実上の所有者として郷鎮企業の経営に干渉し、その最終的経営責任を自ら負わざるをえないという意味では国有企業の縮図であった。したがって郷鎮企業における「国有企業病」の深刻化が心配されることになったのである。

## 2. 郷鎮政府の役割転換——南街村（集団）有限公司の事例

この問題への対処法は基本的には二つある。一つは郷鎮政府自身の役割転換である。南街村（集団）有限公司はその好例である<sup>(4)</sup>。

河南省臨潁县城関鎮南街村は「赤い億元村」として国内外に名を馳せている。1981年に南街村は農地とともに二つの村営企業にも個人請負制を導入したが、うまくいかず、1984年に村党支部による集団請負にかわった。その後、企業の経営が軌道に乗り、1998年に河南省南街村（集団）有限公司に改称した。現在傘下に26の企業があり、うち六つの合弁企業を除いて、すべて集団公司直属の生産工場である。同公司は1995年に行われた農業部郷鎮企業局の調査では全国最大規模郷鎮企業100社の2番目にランクされている。

ようするに南街村は人民公社の解体と家族請負制の導入という中国農村の体制転換に抗して「共產主義コミュニティ」の建設を目標に人民公社時代の制度、組織および生活様式を堅持しながら、高い経済成長を遂げてきたのである。その独特な政治的雰囲気と急速な経済発展の共存がなぜありえたのかについては議論のあるところであるが、ここではその所有と経営の特徴に求めたい。

南街村（集団）有限公司に対して全村民が所有者とされるが、その所有権は個々の村民に分割せず、個人は排他的権利をもたない。また企業資産は使用者に売却あるいは移転することができない。村民であるかぎり、所有者として村のあらゆる福祉を享受することができるが、村を離れると、村民としての所有権を自動的に喪失する。逆に村の居住権を取得すると、村民として所有権をもつことになる。一方、村政府（党支部）は南街村（集団）有限公司の経営を直接請負い、会社経営の戦略的意思決定を行っている。1984年に党支部による集団請負が決定されたときの村党支部書記王宏斌はそれ以降村党支部の書記を担当するかたわら、集権的経営管理体制を敷き、最高経営責任者として企業経営を陣頭指揮してきた。



このように南街村（集団）有限公司は自然村落のもとに発展してきた集団所有制企業である。末端の行政単位としての社会管理機能と経営主体としての資産管理機能が一体化しているが、社会管理機能が資産管理機能に吸収される形になっている。この意味で村政府は経営主体に転化し、その「非政府化」が徹底している。有能な村役人が集団所有制に基づき集権的経営体制を築き上げたと考えられる。

### 3. 新たな共同所有の模索——横店集团公司の事例

行政干渉を遮断するもう一つの方法は集団所有制そのものの改革である。ここで新たな共有制を模索する事例として横店集团公司を取り上げ、集団資産の個人分割を目指す改革については次節に譲る。

横店集団は江蘇省東陽市横店鎮所属の大規模郷鎮企業とされ、1995年の「全国最大工業企業500社」のなかにも名を連ねている。1976年発足時に銀行と農家から資金を借り入れたが、資本金はなかったという。その後借入金は返済されたものの、同社は横店鎮所有の企業という性格を変えず、1989年になっても鎮所有の集団企業と定義されていた。ところが、1994年に定められた「横店集团公司社団所有産権制度綱要（草案）」は「社団経済の資産所有権は国家にも現地政府にも各村にも属さないし、また社団経済の幹部層や従業員の個人所有でもない。社団範囲内のメンバーによる共同所有（すなわち共有）である」と明記し、横店集団の所有形態を「社団所有制」と規定した<sup>5)</sup>。ここの「社団」は横店鎮という地域範囲（コミュニティ）を指すのか、それとも横店集団という企業組織を指すのか、論争のあるところであるが、「社団所有制」はそもそも従来の集団所有制を否定するために提出されたということを想起すれば、「社団」の範囲は横店集団という企業組織に限られると考えたほうが自然であろう。

明らかにこの規定は企業における政府の所有権を否定し、政府による企業経営への干渉根拠をなくす一方、共同所有される企業資産のなかにかなる

形の個人持ち分、私的所有をも否定し、公有制の形を残している。また社団メンバーとしての身分が固定化していないので、社団経済を離れると、メンバーではなくなり、集団での一切の福祉享受権を失ってしまうが、逆に集団に勤めることとなれば、社団メンバーとして認められる。

一方、企業の投資決定権や分配権、資産処置権は全体メンバーの共同決定ではなく、高度集権的管理体制のもとで集団本部によって行使され、政府の経営干渉を一切排除している。創業者であり、最高経営者である徐文榮は鎮政府との長い交渉の末に1984年によく経営不干渉の約束を勝ち取り、経営者による実効支配を実現したが、これは当時の行政幹部との個人的レベルの信用によるものであったという。「社団所有制」という1994年の規定はそれまでに進行してきた経営者支配を所有面から裏付けようとして打ち出したものと考えられる<sup>(6)</sup>。

### 第3節 私有化の怒濤

指摘しなければならないのは、いまの中国では上述した南街村（集団）と横店集団の事例はむしろ少数派であるということである。私有経済の発展と公有企業の私有化が時代の潮流になっている。以下、具体的な事例を通じて私有企業あるいは私有化された企業の所有構造およびその経営的特徴を明らかにしたい。

#### 1. 私有経済の発展

中国は1978年頃まで私有経済の存在すら許さなかったが、改革開放まもない頃農村部に個人経営が復活し、いわゆる「万元戸」が現れた。しかし、私有経済はあくまでも公有制経済の補完物とされ、私有経済をめぐる環境が厳しく、雇用人数や融資、参入分野にも規制があった。当時特有の政治的雰囲気

気のなかで私的所有に対するアレルギーもあって、本当は私的企業であるのに、真の姿を隠して「郷鎮企業」という集団所有形態を偽装し（「赤い帽子をかぶる」）、身を守る私的企業も多かったという。しかし、外資導入による合併企業の成長、国内私営企業の発展にともない、私有経済に対する認識と政策も徐々に変わってきた。1999年の憲法改正で私有経済が社会主義市場経済の重要な構成部分へと格上げされ、従来参入が認められなかった貿易、交通通信、金融などの分野も私有企業に開放され、また従来差別的にされてきた銀行融資も国有企業と同様に受けられるようになった。また赤字経営の国有企業を合併・買収したり、株式を公開したりすることも可能になった。2000年12月19日に私営企業が主体になって設立した中国民生銀行が上海株式取引所に上場されたのは画期的な出来事であった。

ここで中国私有企業の代表格である四川希望集團の事例をとおして私有企業の所有と経営の特徴を見てみよう。

希望集團の歴史は1982年に劉氏4兄弟が1000元を出し合って設立したうずらの養育場にさかのぼる。1989年に兄弟4人は大成功したうずらの養育をやめ、共同蓄積した1000万元を年産10万トンの新津飼料廠の創設に投下し、飼料の生産販売に転換した。1992年から四川以外の地域に進出し、飼料の大規模生産販売を展開すると同時に事業の多角化にも力を注いだ。1997年現在、希望集團は飼料を主とし（集團総売上60億元の90%）、食品、製粉、建築、不動産、電子、貿易、金融などの事業分野を包括する中国最大の私営企業であるという<sup>(7)</sup>。

表1が示すように希望集團の所有形態は企業の成長とともに変わってきた。1982年育新良種場を設立したときには兄弟間の出資比率に差があったが、1984年に兄弟4人の持ち分を平等にするために、次男と三男は平均を超える自分たちの持ち分を放棄すると提案し、了承された。4人はプールされた資本に対する持ち分があったが、それは株式持ち分比率の明確化であって資産の分割ではなかった。実際の経営においても資金の分割使用がなかったという。

表1 希望集団における所有構造の変遷

1982～92年	1982年	兄弟4人の共同出資で育新良種場を設立
	1983年7月	出資状況を考慮して4人の資産持ち分を三男、次男、長男、四男の順に決定
	1984年4月	三男と次男は兄弟間の資産持ち分を均等にすると提案、了承された。
1992年以降	1992年	兄弟間による資産分割 (1)新津飼料廠と研究所などを家族共同資産とし、4人兄弟が25%ずつの持ち分を所有 (2)その他の資産については4兄弟の間で分割、ただし、次男と四男は資産をプールして飼料生産販売の全国展開を行う。
	1995年4月	次男と四男は全国に展開している27の子会社を二つの地域に分け、約2億円の資産を分割。4兄弟はそれぞれ大陸希望(長男)、東方希望(次男)、華西希望(三男)、南方希望(四男)を設立。と同時に新津飼料廠、新津研究所などの家族共同資産および共通の商標「希望」の所有と管理を行うために希望集团有限公司を設立
	1997年	南方希望の子会社「新希望」が深圳証券取引所に上場、その他3兄弟は合計その20%強の株式を所有

(出所) 中国改革と発展報告専任組『中国績優大企業事例研究』上海遠東出版社、1999年より作成。

しかし、この4人による共同所有の所有形態は1992年に大きく変わった。具体的には、新津飼料廠およびその研究所などを家族共同資産として指定し、1人ずつ25%の持ち分とするが、それ以外の資産については4人の間で均等に分割した(ただし、次男と四男は所有する資産をプールした)。と同時に兄弟間で長男はハイテク産業の経営、三男は新津飼料廠およびその研究所などの経営、また次男と四男は飼料生産販売の全国展開というように分業関係が決まった。企業の発展戦略についての兄弟間の見解の違いが資産分割の背景にあったといわれる。

それぞれの資産をプールして全国各地で飼料の生産販売の拡大を目指した次男と四男の間ではその後、経営理念や投資方向について齟齬が生じ、やがて独立(所有権の明晰化)が双方の発展に良いとの判断に至り、1995年に27

の子会社（約2億円の資産）を二つの地域に分け、2人の間で分割配分した。

その結果、兄弟4人はそれぞれ100%所有の独立会社をもつことになった<sup>(8)</sup>。と同時に新津飼料廠、新津研究所などの家族共同資産および商標の所有と管理を行うための希望集団有限公司が設立された。4人の共同所有とされるが、兄弟各自の会社とは資本的關係がない。なお、同公司は1996年12月に集団の無形資産「希望」商標の使用について明確な規定を設け、代表取締役も更迭した<sup>(9)</sup>。

以上のように希望集団の場合、創業期に資本の集中利用や兄弟それぞれの才能の發揮、いわば求心力を求めめるために兄弟の間に一種の共有制が模索されたが、企業規模の拡大にともない、経営戦略に関する見解の違いが表面化してくると、やがて資産の分割が行われた。つまり、兄弟たちは排他的所有権の確立に傾き、家族メンバーの間に遠心力が強まったのである。

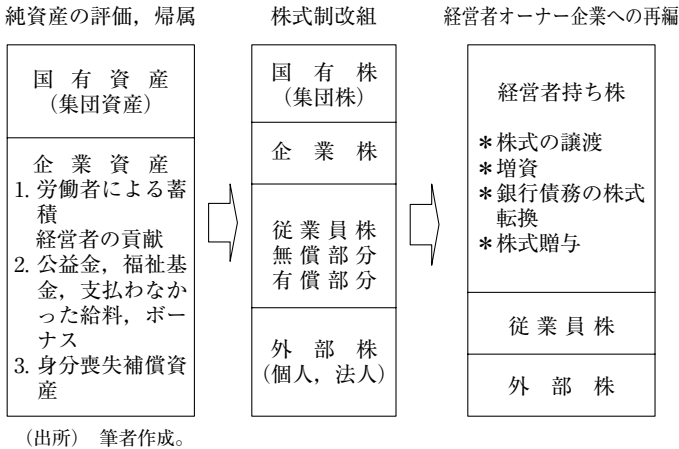
## 2. 公有中小企業の私有化

公有中小企業（集団所有制中小企業と国有中小企業）の私有化は1990年代初期から本格化した。その実態については第4章の楊鋼論文が詳しいので省略するが、ここでは本章の問題意識に関連する内容とその分析を簡潔に述べたい。

公有中小企業の私有化をリードしたのは四川省の各地と山東省諸城市で、売却と株式制改組がその主な改革方式とされる。売却は企業の公有資産を一括して民間企業に売却することを意味し、その売却額は純資産額を基準としている。一方、株式制改組は公有企業を有限会社、株式会社、株式合作制企業<sup>(10)</sup>などの企業形態に変えることで公有資産の売却ないし譲渡が行われる（丸川 [2000]）。

図2が示すように公有中小企業の株式制改組には一応のマニュアルがみられる。まず対象企業の資産を評価し、その純資産が算出される。原則に従えば、公有企業である以上その純資産はすべて国家または集団に帰属させなけ

図2 集団所有企業、国有小企業における株式制改組の流れ



ればならないが，多くの場合，成立時の所有権が曖昧で，また従業員側には以前の「過小分配」で自分の取り分が会社に蓄積されているとの意識が強い。また社会保障制度が貧弱なため，職場に自分の生活保障がかかっており，職場が私有化するときに生活保障を失うことに対する補償を求める権利があると従業員が考える。したがって公有企業の純資産は国家（集団）のみに帰属させるのではなく，公有資産と企業資産に分割するのが改組の慣行となっている。

次にその帰属が決まった資産を国家株（集団企業の場合は集団株），企業株，従業員株という3種類の株式に置き換える。従業員株は無償と有償に分けられるが，有償の場合はつまり，公有資産の従業員への売却である<sup>(11)</sup>。株式制改組によって外部資本が導入される場所もあったが，企業の純資産を企業内部者へ売却ないし譲渡することが多く，株式合作制という企業形態が最も受け入れやすかった<sup>(12)</sup>。

ところが，従業員を中心に株式の譲与・売却を進めてきた所有権改革の流れは1990年代後半から経営者に所有集中するような方向へ変わった。新しく

改組する企業の場合、あらかじめ経営者（あるいは経営者層）に会社を支配するのに十分な所有比率をもたせ、またすでに改組した企業については経営者への株式集中をしやすいような工夫が模索されている。たとえば、経営者に増資の優先購入権やストック・オプションを与えたり、また銀行の債務を株式に転換し、経営者が銀行に債務を返済するかわり企業の株式を手にするなどである。経営者に購入資金が足りない場合、会社からの貸出のほか、支払い猶予、配当による代金支払いなどさまざまな便宜が用意されている。あるいは企業利潤の一部を経営者への報酬とし、それによって株式を買い上げる。この過程は「第2次改革」と呼ばれ、かつて「蘇南モデル」としてもはやされた江蘇省では、郷鎮企業の所有権改革についてさらに一步進んで「集団株はできるだけ少なく、経営者持ち株はできるだけ多く」設けることを基本方針としている（范ほか [2001]）。

### 3. 公有大企業の所有権改革

大型郷鎮企業の所有権改革は中小の郷鎮企業の改革経験もあって1990年代後半以降急速に動き出した。その理由としては、繊維や食品、加工機械など競争産業に属する企業が多く、1990年代半ば以降国内市場の不振は企業収益の低下をもたらしたことや、もともと政府の実際の出資が少なかったので私有化に対する抵抗は比較的弱いこと、また経営を実効支配している経営者の私有化要求が強まったことなどがあげられる。大型郷鎮企業の私有化の全体像を示す統計資料はまだ出ていないが、いくつかの事例研究が発表されている。江蘇藍陵化工（集団）公司はその一例である（王 [2000]）。

藍陵化工（集団）公司の前身は1982年に当時の生産大隊と六つの生産小隊の2万3000元の資金と数軒の建物を利用して陳人金をはじめとする12人の農民が設立した武進化工防腐材料廠である。その後事業が順調に拡大し、1990年末に資金不足の問題を解決するため「抵当金」という名目で全従業員向けに資金募集を行った。そして1996年の株式制改組の結果、同社の株式構成は

従業員集団（抵当金を納めた従業員全員）53.1%，鎮政府18.18%，村（元の生産大隊）15.25%，村民組（元の生産小隊）13.4%ということになった。しかし、同社はこの改組結果になお満足せず、取締役会長兼社長の陳人金はまず村と村民組を説得して会社がその株式を買収し、続いて従業員集団株とその買収した村と村民組の株式、合計81.82%の株式を1998年6月に企業の上級幹部に配分した<sup>(13)</sup>。その結果、25名の個人株主（上級幹部）が会社全株の81.82%，そのうち陳人金は34.8%を所有することになった。なお、陳は1999年死去し、その息子が会長と社長の座を受け継いだ。

一方、藍陵化工（集団）公司のように所有権の改革を行わず、形式上郷鎮企業というラベルが貼られているが、「名義上の所有権はもはや実際の意義をもたない」企業が多い。中国最大の毛紡績企業である陽光集団はその好例である。同社の場合、その総経理である陸克平をはじめとする経営陣が企業に対する絶対的支配権をもち、その構造は所有権と経営権が統一する古典的所有者企業と実質的に同じであるという（劉・韓 [1999]）。

ところで、大型郷鎮企業の所有権改革に比べ、国有大企業のそれはやや複雑である。一般的には国有企業に対する投資が大きいうえ、従業員も多いので、私有化に対する政府（県政府以上）の態度は末端の郷鎮政府ほど積極的ではない。また政府の経営干渉が強いゆえに経営者支配の程度にも差がある。しかし、それはあくまでも相対的なもので、国有大企業における所有権改革も着実に進展している。国有大企業の改革過程を簡単に振り返ってみよう。

1978年から1986年頃までは「分権譲利」という言葉が象徴するように経営自主権の拡大が主な改革内容であった。改革の重心が経営自主権の拡大から経営メカニズムの構築に移ったのはそれ以降のことで、1987年から1992年までの間に経営請負制が目玉として導入された。従来の研究ではそれまでの改革は国有企業の経営効率を上げたかどうかについて見解がわかれているが、経営者をはじめとする企業内部者の企業支配をもたらし、所有者の利益が侵害されるようになったことについてはほぼ一致している。国有企業の改革が所有権に向けられるようになったのは1993年以降で「現代企業制度」の確立



という改革方針の打ち出しと翌年における「公司法」の施行がその画期的な出来事であった。従来、「会社」というよりも「工場」にすぎなかった国有企業を株式会社や有限会社に改組することによって政府の経営責任を出資額に限定し、予算制約のハード化を図ると同時に所有構造の多元化への道を開き、また経営システムの転換を促すなどの政策目標が立てられた。この方針を受け、100社の国有企業が1994年末にその実験対象に選ばれ、1998年末までに株式会社、有限会社に改組したものが32.6%、国有独資有限公司に改組したものが63.3%、改組しなかったものが4.1%を占めるという（調査課題組〔2000〕）。

たしかに過半数の企業が国有独資有限公司に改組したという事実をみるかぎり、国有企業の非国有化はあまり進んでいないとの判断もありうるが、しかし、3分の1の企業がすでに株式会社と有限会社に改組したこと、また国有独資有限公司に改組した場合でもその傘下企業をさまざまな企業形態に改組し、所有主体の多様化を実現していることを考えると、国有企業の非国有化は人々の想像を超えてかなりの程度まで進んでいると考えられる。

またいままでのところ内外の取引所に上場している企業の大半は国有企業から改組したものである。宝山鋼鉄のような、独占で国家出資が多く、そして政府の行政干渉も多い企業でも主要な資産を対象に株式会社に改組して内外の株式取引所に上場するものが増えている。国有商業銀行の上場も時間の問題とされている。

1999年9月に開催された中国共産党第15回4中全会<sup>(14)</sup>は国有大企業の所有権改革に対して画期的な意義をもっている。その直後にその非国有化改革が各地で本格的に開始されるようになったのである。ここで三つの事例の紹介を通じて国有大企業所有権改革の現状と特徴を整理しておこう。

#### (1) 湘江塗料集団有限公司

長沙市所属の湘江塗料廠は企業収益で連年全国最優秀工業企業500社にランクされ（長沙市では上位）、従来改革の必要のない会社とみなされてきた超

優良国有大型企業である。1999年末から所有権の改革に着手し、2000年4月に湖南湘江塗料集团有限公司に生まれ変わった同社の改組概要は表2に示されるとおりである。改革直前（1999年末）に評価された湘江塗料廠の帳簿上の純資産は1億7500万元でそこから不良資産、けが・障害・病気・退職者の引当金、土地資産、非経営的資産を除くと、純資産は7000万元になったという。同社の所有権改革はこの7000万元の純資産の帰属を明確化させることである。

その決め手となったのは長沙市政府が制定した「国有企業の改革と発展を

表2 湘江塗料集团有限公司における私有化のプロセス

① 帳簿上の純資産	17,500万元
不良資産	1,300万元
けが、障害、病気、退職者の引当金	1,100万元
土地資産、非経営的資産	8,100万元
純資産	7,000万元
② 国有資産対企業資産の比率 20.53 : 79.47 <sup>1)</sup>	
国有資産1,500万元	
企業資産5,500万元	
③ 国有資産1,500万元のうち1,000万元は湘江塗料に売却	
④ 企業資産1 : 1.88の比率で従業員に配分、売却 <sup>2)</sup>	
⑤ 新設された湘江塗料株式有限会社の株式構成	
発行株式総数 6,000万株	
国有株 6%	
社団法人株 11% (企業資産の一部、労働組合が管掌)	
社会法人株 3%	
従業員株 80% うち経営者個人100万株, 1.6%	
⑥ 株主に1 : 1.88の比率で株式配当、割引株式増資 <sup>3)</sup>	

(注) 1) この比率で換算した国有資産と企業資産の正確な金額はそれぞれ1,437.10万元と5,562.90万元である。

2) 企業資産5,562.90万元を1 : 1.88の比率で従業員に配分・売却したのであれば、約2,000万元の資産が企業株に置き換えられるはずだが、それが新設会社の株式構成に反映されていない。

3) 資産の増加などを前提としない、しかも改組直後に実施される株式配当や割引株式増資は改組時における資産の過小評価を示唆するものである。

(出所) 『財經』2000年9月号, 36~41ページより作成。

加速させるための若干問題に関する意見」(1999年11月30日) およびその実施細則であった<sup>(15)</sup>。これによると、1983年末までの企業純資産とそれ以降政府の特定の財政支出によって形成された資産は国有資産とするが、1984年以降企業の税引き後留保利益などによって形成された資産は企業資産とするという。この方針を適用した結果、湘江塗料の純資産に占める国有資産と企業資産の比率がそれぞれ20.53%、79.47%と算出され、企業資産は国家資産の約4倍になった。

ところで、国有企業の所有権改革は国家所有比率の引き下げと従業員の身分転換を実際の目標としている。前者については算出された国有資産のすべてを改組企業の出資金に転換すると、国家は依然大株主にとどまることが予想される。そこで湘江塗料集団有限公司は国有資産1500万元のうちの1000万元を500万元で買い上げることにした。従業員が一括払いで国有資産を買い取る場合、50%割引が適用されるという政府の規定を転用したのである。その結果算出された国有資産のうち3分の1のみが新設会社の国有株に置き換えられることになった。一方、企業資産については一部は企業に属し、労働組合に管掌される社団法人株となり、残りは従業員に配分・売却し、従業員株に転換した。結局新設した会社の株式構成は国有株6%、社団法人株(労働組合が管掌)11%、外部法人株3%、従業員株80%となっている。うち、経営者個人の所有株は100万株で全体の1.6%を占めている。なお、新会社は成立直後に1:1.88の比率で株式配当と割引株式の増資を行うことにした。

## (2) 春蘭(集団)公司

江蘇春蘭(集団)公司の前身は泰州冷氣設備廠で、1979年に泰州市にある一つの全人民所有制企業と二つの集団所有制企業の3社が合併して成立した国有と集団所有の混合所有制企業である。同社は1988年末に香港資本との合併で江蘇春蘭製冷設備有限公司に変身したのを皮切りに吸収合併を繰り返し、一大企業グループにまで成長した。1985年から1996年までの11年間に純資産は465万元から39億9000万元と858倍に増加したという。1993年に名称変更し

た春蘭（集団）公司は現在五つのサブ集団，合計20社の傘下企業を擁する集団本部である。その国有と集団所有の混合所有形態をとる集団本部の集団所有部分に改革のメスを入れたのは2000年末のことである<sup>(16)</sup>。

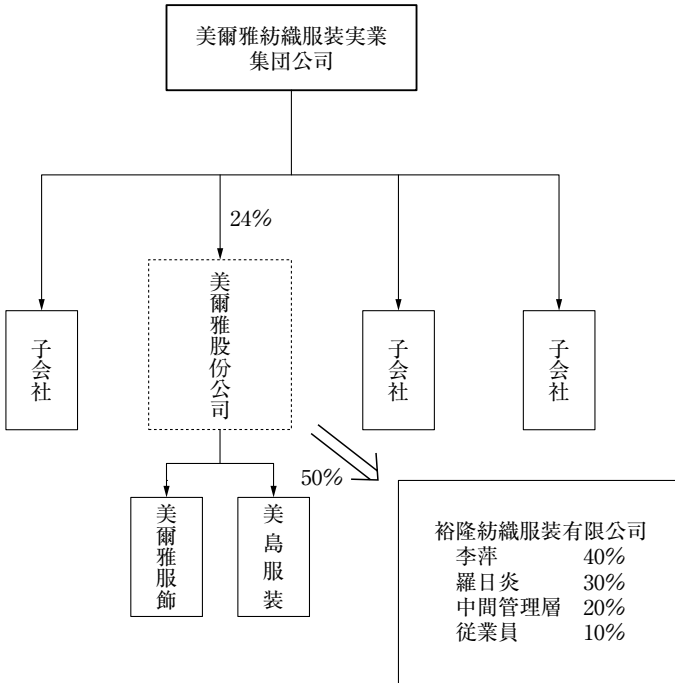
2000年8月19日に選挙によって春蘭（集団）公司の取締役会（董事局）が選出され，陶建幸をはじめとする11名（うち4名が社外取締役員）がメンバーとなった。翌日に開催された最初の取締役会で集団本部純資産60億元の25%に当たる15億元の会社資産を株式に転換し，約1万人の従業員に1株1元の価格で約15億元の株式を売却することを決めた。一般従業員には1990年以前に入社した人には10万株，以後に入社した人には8万株，また約500人の管理職や経営陣については役職によって1人あたり25万～160万株が割り当てられた結果，一般従業員は全体の80%にあたる株式数を購入することになった。株式の購入期限は3年とし，指定された銀行から株券を担保に必要な資金の90%までの金額を借り入れることができるが，会社は個人に株式を購入するための担保，融資を含むいかなる形の措置もとらない<sup>(17)</sup>。またそれと同時にすべての従業員に対し，各従業員が購入した株式数と同数の株式の配当権を付与するという。春蘭の高い配当性向を考えればこの措置は従業員に株式の購入代金を手当てする側面もあると考えられる。ただこの部分の株式の所有権についてまだ明確な規定はない。

最高経営者の陶建幸への株式割当は一番の難題であった。1985年に泰州冷氣設備廠の社長に就任した陶は15年来会社の最高責任者として，春蘭集団の成長に最も寄与した人物である。取締役会，とくに社外取締役員は陶に株式の70%を所有するように勧めたといわれる。また任期中の国有資産増加分の1%を株式に換算し，経営者に無償譲与できるという江蘇省や泰州市の規定を適用すると，陶の持ち株も約4400万～4800万株になるという。しかし，陶はこれらの提案を断り，160万株に決まった<sup>(18)</sup>。

### (3) 美爾雅紡織服装実業集团公司

美爾雅紡織服装実業集团公司の歴史は黄石市第二床单廠にさかのぼれる。

図3 美島服装有限公司の私有化



(出所) 筆者作成。

同廠は1986年に日本資本との合弁企業美爾雅服飾有限公司の創設をきっかけに多数の合弁企業に出資した。1991年に美爾雅服装総廠に改称した同廠は1993年に発起人として傘下企業美爾雅服飾有限公司（65%の出資）と美島服装有限公司（50%の出資）の国有資産を対象として改組を行い、美爾雅股份有限公司を発足させた。それにともない、総廠にとってかわり、美爾雅紡織服装実業集團公司在設立された。同集團公司是現在株式会社，合弁企業などさまざまな形態の傘下企業20数社を有する純粹国有持株会社である（図3）<sup>19)</sup>。

同集團公司在政府との間で私有化交渉を開始したのは1999年末である。最初に考案したのは集團全体の私有化で，具体的には集團總裁の羅日炎個人が経営者層が集團の純資産を5000万元で買い取ることであった。いずれの場合

も、羅が大株主として経営を支配するのに十分な持ち株比率を想定していた。交渉は国有資産売却協議書に署名する直前まで運ばれたが、土壇場でストップをかけられた。理由としては同集团公司は国家経済貿易委員会が指定する512社の重点支援される大型国有企業リストに入っていることと、傘下企業的美爾雅股份有限公司が上海証券取引所に上場している公開企業であることなどから、その親会社の私有化は政治的リスクが大きいからであった。

集団全体の私有化が挫折すると、今度は子会社の私有化が模索されるようになった。従業員数（3000人以上）で集団最大の子会社である美島服装有限公司がその対象に選ばれ、美爾雅股份有限公司は所有する美島の50%の株式を6600万元で黄石市裕隆紡織服装有限公司に譲渡する協議を2000年10月31日に結んだ。実はこの裕隆紡織服装有限公司は株式譲渡のために設立されたペーパー・カンパニーで、その出資比率は李萍40%、羅日炎30%（羅の娘が実際の名義となっている）、主要経営幹部20%、従業員10%となっている。最大株主の李萍は美島の総経理、また美爾雅股份有限公司の取締役、副総経理である。また大株主の羅日炎は美爾雅集团公司の総裁で美爾雅股份有限公司の取締役会長を務めている。同社が美島の50%株式を買い取ることは言い換えれば、これらの出資者が美爾雅股份有限公司に代わって間接的に美島の株主になるのである。面白いことにこの裕隆紡織服装有限公司の登録資本は110万元にすぎず、買い取る資産の2倍にあたる資本金がなければならないという政府規定を満たさなかったため、12月の臨時株主総会で上述の株式譲渡案がいったん否決された。そのため裕隆紡織服装有限公司は急遽資金を調達して増資することにしたが、その際に黄石市政府が手を貸したという。

以上三つの事例からわかるように国有大企業の私有化はすでに始まっている。改革は企業全体、集団本部、子会社などさまざまなレベルで展開されている。経営不振の企業だけでなく、経営状況がよく、従来改革の必要がないと考えられた優良企業も含めて私有化を模索し始めている。湘南塗料の例が示すように国有大企業の場合でも純資産方式が採用され、従来国有大企業の私有化において最も心配された資産買取能力の問題は資産評価と帰属につい

での、合法的または非合法的な措置によって緩和されている。売却先はほとんど企業内部者になっていて、経営者への株式集中はまだそれほど進んでいないが、春蘭の例が示唆するように経営者の気持ち次第で大きく変わる可能性もある。また美爾雅集団の例が示しているようにグループ全体の私有化が一气に行われることは必ずしも容易ではないが、主要子会社の完全私有化は国有親会社を空洞化させかねないと考えられる。

## 第4節 経営者支配と所有権の再配置

### 1. 私有化の特徴

公有企業の私有化は中国だけの現象ではない。1980年代以降先進資本主義諸国を席卷した私有化の波に比べ、中国を含む社会主義国家のそれははるかに大きなスケールで展開されている。公有企業から私有企業への移行にあたって、国家株の保有比率や誰が主たる所有者になるか、つまり法人か、それとも個人が株式の過半をもつのか、また株式を企業外部のものに売り渡す場合と、内部のものに譲る場合によって私有、公有の度合いが異なり、多様な所有形態が想定できる（中兼 [2000]）。全人民所有制と所有者企業を公有と私有の両極端と考えると、20数年にわたる経済改革の結果、中国にはその両者の間にさまざまな中間混合形態が存在していることがわかる。私有化の度合いが高いのは国有独資有限公司（一人会社）で、文字どおり国家だけが出資者となっている。国家がなお大株主として君臨しているものの、国家以外の資本が入り混じっている国有支配企業はそれに次ぐ。株式合作制企業の場合、国家株（集団株）や企業株の有無、またその比率、あるいは従業員株に課される制約の内容によって私有化の程度が異なってくる。一方、株式会社や有限会社に改組した企業の株式構成にさまざまな組み合わせがありうるが、株式が特定の人間、たとえば経営者に集中するほどその私有化の度合い

が高くなり、逆に国有に集中するほどその私有化の度合いが低くなると考えられる。また株式制をとらない個人企業やパートナーシップは私有化の度合いが高い。株式制を採用したかどうかを問わず、所有者と経営者の一致という条件を満たしている所有者企業は古典的な私有企業である。

ところで、1990年代前半に中国で始まった私有化の波は郷鎮企業から国有小企業をへていま国有大企業へ及びつつある。公有の原理にしたがえば所有主体の全構成員に公有資産を無償配分する方式、市場のルールにしたがえば資産の競売方式が私有化のパターンになるはずだが、中国では、企業内部構成員に所有権が移転するのが一般的である。具体的な段取りとしては、まず仲介機関の仲介によって企業純資産が算出され、それをある基準にしたがって国家（集団）、企業やその企業の従業員（退職された元従業員を含む）に帰属させる。次に企業資産とされた部分について一部は従業員全員のものとして残し、大半は従業員個人に売却される。従業員に傾斜配分される資産は退職者にとっては社会保障金、現従業員にとっては「国有従業員身分喪失補償金」という性格を帯びている。一方、国有（集団）資産とされる部分のすべては国有株（集団株）に転換するわけではない。最近になって国有（集団）資産は国有株（集団株）への転換比率が減り、または転換しなくなっている。かわりに企業内部の従業員や経営者への売却が流行っている。改組された企業、あるいは新たに改組される企業において経営者への株式集中傾向がみられる。遅れて始まった国有大企業の所有権改革も企業全体、集団本部、集団子会社などさまざまなレベルで模索されているが、企業内部者への資産売却が有力な選択肢となりつつある。いま上場企業における国有株の所有比率の減少をめぐるさまざまな構想があるが、国有株の従業員への売却がすでに始まっている<sup>(20)</sup>。

ようするに純資産方式による、企業内部者への資産売却が現在中国公有企業の私有化の主流となっていてさらに加速する勢いである。ロシアやチェコの証券私有化と明治日本の官業払下げに比べると、その特徴がいっそう明確である。チェコでは手数料を払ったすべての国民に「投資証書」を分け与え、



後にこれらの国民はこの「投資証書」で私有化した企業の株式を購入する、いわゆる証券私有化方式が実施された。これは全国民を対象に、しかも無償に近い形で国有資産を配分する、いわば公有制の原則を貫いた私有化である。これに比べると、日本の明治政府は市場の競売方式で「官業」を、企業内部者ではなく、外部者に払い下げたのである。

一方、純資産方式では資産と負債のバランスシートにおいていくらかの純資産が残っている企業からその純資産を買い取った人がその企業の所有者になるが、負債が資産を超過している場合でも政府がその負債の一部を肩代わりすれば、純資産方式の応用による資産売却ができる。最近経営が破綻した長期信用銀行をめぐる日本政府の処理もその方式によるものである。しかし、中国では湘南塗料のように経営好調の企業もその方式を適用している。それに比べると、明治日本の官業払下げは業績の悪い企業について純資産方式の応用で「ただ同然」の値段で売却したが、業績のよい企業については収益率還元法に基づき、最低売却価格を決め、競売したという<sup>(21)</sup>。

なお、この純資産方式は今後の国有大企業の所有権改革に少なからず影響を与えるものとみられる。先行して改組した国有企業には国有株の比率が高く、その減少と売却方式がいま社会的関心事となっている。一方、これから改組する国有企業にとっていかに売却の基準価格となる純資産額を算出するかが当面の課題となろう。

## 2. 経営者支配の帰結

なぜ中国の公有企業は純資産方式による、企業内部者への売却方式を選んだのか、言い換えれば、なぜチェコのように公有資産を無償で配分しなかったのか、あるいは日本の「官業払下げ」のように市場競売方式をとらなかったのか。

これは基本的には政府、従業員と経営者の3者による利害調整の結果であると考えられる。郷鎮企業による株式合作制企業への改組を例に考察しよう。

すでに述べたように郷鎮企業はその規模が小さかったときに、郷鎮政府の支援が不可欠であったし、また政府もその需要に応えられた。しかし、その規模が大きくなり、その活動が郷鎮政府の権力が及ぶ範囲を超えると、地方政府のもつ組織資源だけでは郷鎮企業の資金需要を満たせなくなり、また企業経営に対するチェックもより困難となった。一方、1990年代以降における経済環境の変化は郷鎮企業の競争優位を揺るがし、その収益状況を悪化させることによって政府の財政基盤を動揺させた。したがって郷鎮企業の債務危機はそのまま政府の債務危機に転化しかねないので、企業支配権を維持することは郷鎮政府にとって重荷となり、企業支配権の放棄という選択に迫られた。ただし、郷鎮政府は企業資産を無償で所有者としての地域住民に配分する方式を取らなかった（韓・譚 [1997]）。むしろ公有の形式にこだわるよりも、財政収入、あるいは集団資産の確保という目標を優先させ、いわば実利を取る姿勢が明らかであった。

他方、資金不足に直面した郷鎮企業は従業員向けに半ば強制的に資金を募集せざるをえなくなったが、企業経営が全般的に悪化した現在、内部融資は従業員にとってリスクの増大を意味し、かつてのように抵当金などの名目で従業員からの資金調達はやさしくはなくなった。そこで所有権改革とのセットで内部融資が行われるようになり、その結果株式合作制企業が成立した側面も無視できない。

当時従業員が株式合作制を受け入れた理由として、第1にそれが従業員所有企業で、かつ協同組合的性格をもっている、たとえば、集団株や企業株など公的所有部分が残っているし、また株数ではなく、一人一票の総会議決方式がとられていること、第2に株式を購入した人に就職の優先権を与えるなどのように政府と経営者からの圧力があったこと、第3に高い投資収益があること、の三つがあげられる（姜 [2000]）。高い投資収益については、まず、企業資産価値がかなり低く評価されたうえで従業員株に置きかえているのでその株式の実際価値が高いこと、次に株式に対する高い固定利息に加え、高い配当比率が支払われたこと、諸城市では年100%の配当率も稀ではなかつ

たこと、があげられる。

以上のように株式合作制は明らかに郷鎮政府の譲歩のもとで従業員との間に行われた公有資産の分割である。その改組方式は一時注目を浴びたが、株式の分散化によるフリーライダー現象や集団株、企業株の設置にみる曖昧さの残る所有関係、株主でもある従業員を解雇することが難しく、経営管理における不自由さ、それから高い配当率で投資元金が回収されると、企業経営に対する従業員の関心の減退などの問題点が指摘され、かわって経営者への傾斜的な利益分配、経営者への所有集中による所有者企業の成立が主流となった。経営者への所有集中は株式合作制の欠陥を克服し、利益と責任を一体化させ、代理コストを最小限に抑えるための制度的進化であるとの見方もあるが、我々はこれが公有資産の分割をめぐる郷鎮政府と経営者の交渉ゲームにおける経営者の絶対的優位の結果と考える。

郷鎮企業の曖昧な所有権は経営権の分散ではなく、むしろその集中をもたらした。国有企業と比べ、郷鎮企業は公有化の程度が低く、郷鎮政府との利害関係がより直接的である。また行政管理系統も比較的単純なので多くの政府部門からの制約を受けることが少ない。通常経営者は経営業績をあげれば行政幹部に信任されやすくなるが、行政幹部との個人関係の強化は経営者の経営権をいっそう拡大させる効果がある。

経営者の地位が増強するにつれ、政府との間に企業経営に関する情報の非対称性が生じ、いわゆる「インサイダー・コントロール」問題が現れてくる。経営者は対外的に取引先（購入、販売、融資）との関係を強めながら、会社内部において組織と人事を通じて集権的経営体制を構築し、また郷鎮政府との関係においても行政幹部との個人関係に投資し、ゲーム・ルールの習熟度を高めていく。このように蓄積されていく経営者の人的資本は会社経営にとって不可欠な公的経営資源であると同時に経営者の個人的資産という性格が強い。「所有者欠如」という状況のもとで会社はこうした経営資源の私物化に対してまったく無防備といってよく、経営者個人に対する依存度が高まる一方であった。一方、現行の経営者報酬制度は必ずしも経営者の貢献を客

観的に評価しておらず、経営者もそれに満足していない。私有化をめぐる政治的、経済的および社会的雰囲気醸成すると、これらの才能があって、経営資源をもつ経営者は「お雇い人」に甘んじなくなり、法律上の所有権を要求するようになった。そして企業を人質にする経営者は政府との交渉において優位に立ち、最も多くの果実を享受したのである。

まず資産の売却価格は競売ではなく、普通、現地政府、資産評価会社と経営者の3者の資産評価によって決まることになっているので、かなり低く抑えられ、しかも無形資産などは評価されていないといわれる（鄒宜民ほか [1999]）。次に経営者には企業資産の優先購入権が与えられている。実際に経営者は所在地政府との良好な個人関係と企業への実効支配により、潜在的競争者をほとんど排除している。また経営者の経営貢献が強調され、経営者に無償で割り当てられる株式数は一般従業員よりかなり多い。有償の場合でも株式の購入は分割払いが多く、しかも企業の配当によって支払いが可能といった優遇措置がとられ、株式が経営者に集中しやすいように工夫されている。これは経営者に企業業績に対する関心をもつインセンティブを与える手段といわれるが、実際には、経営者が有利な交渉上の立場を生かして郷鎮政府から引き出した成果にほかならない。公有企業の私有化は行政幹部と経営者の共謀による「裏取引」であるという見解も出ている（秦 [1998]）。そして改組後の企業管理は経営者の絶対的支配下に置かれている（譚 [1999]）。

ところで、公有中小企業の私有化に比べ、国有大企業のそれはより漸進的、間接的なアプローチを採用している。

すでに述べたように、いわゆる「所有権と経営権の分離」の方針のもとで進められてきた経営者と従業員への権限移譲は、所有者が欠如しているためにいわゆる「過剰消費、過剰投資」という「インサイダー・コントロール」現象を引き起こした。その対応策として政府は株式制を導入して所有者としての政府の責任を限定する一方、国有資産管理会社を設けて所有者の人格化を目指すことになった。そして一部の企業集団にも国有資産の運営を「授権」することに踏みきった。具体的には企業集団内部において緊密な関係をもつ

企業に対する国家の持ち分を当該企業集団の中核企業にもたせることを通して、従来の契約による企業結合関係を資本提携による親子関係に変化させた。これによって企業集団の中核企業は事実上の所有者としての権限と地位を獲得したのである。そして授権の対象は集団傘下企業の国有資産にとどまらず、中核企業自体の国有資産も含まれる（今井 [1999]）。さらに最近は産業、地域を超えた国有資産の移管と売却が増えている。国有資産の処分権を得た経営者は集団内部にさまざまな形態の企業を新設したり、あるいは資産の配置を頻繁に変えたりする結果、国有企業という名のもとに非国有資産が入り込んでいる。

国有資産の授権経営は政府によるこれら企業の経営者能力と経営業績への追認とみられる。国有企業全般が経営不振に陥っている状況のなかで一部の国有企業は政府による政策的保護ではなく、また独占による利得でもなく、競争産業に身をおきながら目覚ましい成長を遂げている。これらの新興国有大企業にみられる共通の特徴は有能な経営者が対内的にはカリスマ性を発揮し、集権的内部管理体制を敷き、また対外的には主管の政府部門から経営自主権を勝ち取り、個人による企業の意思決定を行っていることである。激しい競争を勝ち抜き、短期間に企業を業界有数の企業にまで育てたのはこれら経営者にほかならない。経営がうまくいくほど政府はこれら経営者に経営を任せようとする傾向がみられ、その結果、経営者支配体制が築かれることになったのである。彼らはいわば資本主義企業の創業者に相当するもので、これらの企業は実質的には所有者と経営者が一体化した古典的所有者企業であると考えられる。

一方、株式取引所は非国有化の有力な舞台の一つになっている。現在株式取引所に上場している会社の多くは国有企業から改組してできたもので、その株式は国家株、法人株、従業員株と社会公衆株（一般個人投資家による投資）に分類される。国家株の比率が最も高いが、徐々に下がり、かわりに社会公衆株の比率が上昇している。その主な理由として上場企業による株主割当て増資があげられる。というのは政府が資金難で割り当てられた株式をほとん

ど放棄せざるをえなくなっているからである。いうまでもなく国有株の放出は国有株の絶対数を減らし、国有株の比率を引き下げることが、とくにそれが従業員に譲渡した場合、企業内部者の持ち株比率が上昇することになる。また国有株の一部は授権される国有親企業に所持されているが、国有法人株との区別が曖昧で国有法人株へと名義転換することとなれば、それが経営者を含む企業内部者により有利な条件で譲渡される可能性がある。ともあれ、国有株の減少は避けられない情勢にある。このことによって、国有企業が支配できる資産が増えるとの見方があるが、組織の複雑化と所有の多層化にともない、国有資産の散逸が深刻な問題になっている。なによりも授権される経営者は国家利益の代表者として国有資産の運営を行う保証はどこにもないからである。

なお、株式市場を通じて国有資産の私有化が促進される別の方法もある。一つは民間企業による上場企業の乗っ取りで、経営悪化に喘いでいる国有上場企業が狙われる対象になっている。いま一つは上場企業が増資のための必要条件（3年連続して純資産収益率10%以上）をクリアするために優良国有資産を新たに注入することである。

いずれにせよ、従来どおり国有の形態を堅持するごく一部の国有企業を除けば、大半の国有企業を株式会社か有限会社に改組するのは政府の既定方針である。宝山鋼鉄のような、独占的で資産の多い企業は相当期間にわたり、国有株が支配的地位を維持すると思われるが、競争的産業に身をおき、政府の投資もそれほど多くなかった企業は国有株がなくなるか、大幅に減少し、かわって内部従業員、経営者が所有と経営の両面から企業を支配していくものと考えられる。政府に所有権の譲渡を迫った美爾雅集団の例は経営者支配が確立し、事実上の私有化がかなり進行している国有企業の運命を示唆している。

### 3. 所有者企業の可能性

所有者企業という形態は一部の国有大企業にとっても所有権改革の選択肢の一つとして現実味を帯びてきた。先行して株式会社に改組した国有大企業の多くは、支配株の国有株を設けているので、それがいまコーポレート・ガバナンス再編の足枷となっている。一方、国有株の受け皿となるべき法人と個人投資家はまだそれに相応する力をもちあわせていない。そこですでに社内において経営者支配を確立している経営者に期待が集まり、またそれを現実化させるための「純資産方式」およびその他の関連措置が考案されたのである。

所有者企業への移行は明らかに現代企業制度が想定した所有権と経営権の分離に基づく現代企業制度の構想とかけ離れている。現代企業制度の建設という方針は、国有企業を、(1)国家を含む出資者の投資によって形成された法人財産権を保有し、民事権利を享有し民事責任を負う法人実体にし、(2)国家の所有者としての権限が出資範囲内に限定された有限責任の、そして(3)株主—取締役会—経営陣などの規範的な企業組織制度を確立した会社組織、すなわち株式会社、有限会社へ改革することを具体的課題としている（上原 [1999]）。言い換えれば株式の分散化と経営組織の階層制化が進んでいる、経営史家チャンドラーのいう近代企業＝経営者企業をモデルとしているのである。

疑いもなく所有者企業は世界的にみても中小企業に採用される最も一般的な所有形態である。経営者企業と所有者企業は相互に補完しあっても現代経済社会にとって不可欠な企業形態である。経営者企業が最も発達しているアメリカと日本でさえ所有者企業形態は中小企業に圧倒的に多く、ヨーロッパや韓国では多くの大企業は持株会社の形態をとる家族企業である。またよく知られているように中国文化の背景をもつ華人企業はその所有と経営において家族的色彩が強い。我々はしたがって所有者企業が中国の主要企業

形態になることが当然の成り行きと考える。

所有者企業は一般的には所有権と経営権の一致により代理コストを節約し、また意思決定の集中化と迅速化に寄与するというメリットがある。一方、その制度がもつ弱点も無視できない。よく指摘されるように創業者は独裁者として企業を育てる任を果たせるが、強烈な個性と華々しい成功体験をもつその経営者に情報と権限が集中し、高度集権的なワンマン経営体制ができあがり、分権の経営が困難になるばかりでなく、経営者の権力に対するチェックが弱まり、その誤った意思決定が会社に与えるダメージが大きい。また一般的には家族のメンバーから創業者に匹敵する人材が輩出する確率が低く、後継者の経営方針が保守化し、資産保全に傾きやすいという。

これらの弱点を克服するために世界中の所有者企業はさまざまな努力を行ってきた。中国の新しい所有者企業にとっておよそ三つの選択があると考えられる。

第1にあくまでも所有権と経営権の一致を堅持するが、家族企業の保全のためのあらゆる企業努力をする選択である。たとえば、後継者への経営者教育とか、家族の拡張を通して人材ソースを広げるとか、有能な人材を養子にするなどによって優秀な経営者を確保する。

第2に所有者が大株主のまま、専門経営者の大量登用により事業の発展をはかる選択である。たとえば戦前日本の財閥にみられる「番頭政治」のように、「君臨すれど統治せず」という経営委任型をとる住友と、事情の変化に応じて所有者と経営者の力が変化するが、経営者にトップ・マネジメントを委任するのを通常とする三井がその好例である（森川 [1996]）。そこでは所有者と経営者の関係は、戦前には主従関係、戦後には所有者に対する忠誠心とその前提とされた。また所有面からみると、戦前の三井財閥のように、家族による閉鎖的資本所有ではあったが、営業資本を一体として機能させるため子孫たちに分割させないで、利益配当受領の権利のみを一定の比率で与える、一種の共同所有（総有制）がとられていた。家が事業の所有主体であり、家産の増殖のため、雇用された専門経営者に経営の権限を大幅に移譲し、所



有と経営の機能的分離が行われた。このように「総有制」は安定的な資本所有を意味し、専門経営者が比較的自由に長期的展望のある経営政策を採用し、かつ大規模事業を組織的に運営することを可能にしたのである(安岡[1998])。

第3に所有者企業から経営者企業への完全移行という選択である。所有者企業にとって資金と人材の不足が事業発展のネックとなるが、株式の公開による社会資本の導入によって資金調達ができる反面、株式の分散をもたらし、また企業規模の拡大にともなう経営組織の複雑化と経営機能の高度化が専門経営者の登場を促させる。戦後日本を代表する大企業ソニー、松下などはそのコースを歩んできた。ただ最近ダイエーの例が示すようにその移行過程は平坦なものではなく、創業者と専門経営者の間における「政治力学」の結果である。

ともあれ、所有者企業の不断の創出と経営者企業への移行、その共存こそ経済社会の活力を保つための一つの基礎的的制度条件である。

## おわりに

中国における公有企業の欠陥は政府による経営干渉と所有者欠如の同時存在である。「所有権と経営権の分離」の方針で経営自主権が拡大したが、所有者欠如のため、「インサイダー・コントロール」を強める結果となった。そこで所有者の人格化を実現すべく現代企業制度の確立が唱道され、公有企業の株式制企業への改組が本格化しつつある。

この歴史的な所有構造の変更過程において三つの特徴がみられる。第1に公有企業の私有化は無償配分でも市場競売でもなく、企業内部者、とくに経営者に所有集中する方向へ進んでいる。第2に経営状況の善し悪しにもかかわらず、公有資産の売却価格はいわゆる純資産方式によって算出されている。第3にこのような私有化は経営者の圧倒的優位のもとに行われている。経営者支配は企業経営の進化過程にみられる世界的現象とされるが、中国ではそ

れが経営者企業を所有者企業へ「転向」させる原動力となっている。

なお、このような私有化は今後どのような動きをみせるのか、以下、冒頭に提起した課題に対応して若干の展望を行い、本章を終えることにしたい。

まず、公有制企業の多くは成立当初に財産の所属にはっきりした契約がなく、財産権が曖昧にされてきたので、財産権を個人に帰属させ、排他的私有権にするのはたやすいことではなく、コストもかかる。無理やり画一的に個人分割すると、内部混乱を引き起こし、企業経営に致命的影響を及ぼしかねない。また公有資産を真に経営才能のある経営者に売却しているとはかぎらない。仮に真に才能のある経営者に譲渡したとしてもそれが家族企業に転化した場合、経営者の交替と選択を保証するための制度はまだ整備されていない。この意味で横店集団、南街村集団のような、新たな公有制への模索も選択肢の一つである。そして農村土地所有に関する最近の調査研究が明らかにしたように、農民たちは急進的私有化または大規模な変更ではなく、自身の利益のために現地の資源賦与状況と技術水準に応じて現行の土地制度のもとで土地の微調整を通じて土地資源の有効利用を行っているという（壘・周 [1999]）。「共有地の悲劇」をめぐる論争で明らかになったように、誰でも自由に利用することができる、いわゆるオープン・アクセスの条件を前提とするのではなく、特定の社会的条件のもとに歴史的に定められたルールに基づく共有地は現実によく存在し、かつ機能してきた。この場合、私有化が必ずしも唯一または最適な選択であるとはかぎらない（宇沢 [2000]）。

次に、所有者企業への再編は「政企不分」の通弊を解消し、また代理コストを節約するなど、私的合理性が認められるが、公有制の原則を無視して所有権益を享受すべき企業外部者を排除したことに疑問が残るのはいうまでもない。また経営者への評価システムが確立していない現段階では、経営者への所有集中は経営者優位のもとで行われている。それは社会が耐えられる限度を超えるまで進んだ場合、社会的合理性が失われる可能性が高い。

最後に、現代の株式会社の所有は二重化している。具体的には企業の資産を所有しているのは株主ではなく、その直接の所有者は法人としての会社で

あるが、会社そのものの所有者は株主である。企業資産に関しては株主といえども株式所有によって与えられている利益配当請求権や総会議決権を通して間接的に支配を及ぼすことができるにすぎない。現実の経営のためには、会社の名において現実に意思決定や意思表示をするのは会社の経営者である（岩井 [2000]）。株主と経営者の関係調整、所有と経営の分離を前提とするコーポレート・ガバナンスの構築はいまや世界的課題となっている。しかし、公有企業にかわって形成された中国の所有者企業は、むしろ所有権と経営権の一致によってその二重化、またそれにとまなうガバナンスの問題を実質的に避けようとしている。

よくいわれるように中国の伝統的家族企業では独占的所有権への固執傾向が強く、社会資本の導入がなかなか進まなかったし、また分割相続などの慣習にみられるように資産を一体とした共同利用の仕組みが欠如している（1992年以降希望集団の所有権変更もその一例である）。パーソナル・マネジメントが一般的に行われ、分権的経営と組織的管理に欠け、経営組織としての連続性が保ちにくい。社会的信用関係の基礎を家族にしているため、外部経営者の大量登用による所有と経営の機能的分離が容易に進まない。一方、中国の「家」は拡張性をもち、血縁と地縁へと境界を広げる構造になっていて、家族企業の内部経営は親族を中心に行いながら、外部との交易および社会活動は地縁関係に依拠する傾向がみられる（儲 [2000]）。

新たに創出された所有者企業は伝統的中国企業の特徴をどう受け継ぎ、または改革していくのか、そして経営者企業への収斂が起こるのか、これから正念場である。

〔注〕 \_\_\_\_\_

- (1) ここでいう公有企業は国有企業と集団所有制企業からなる。
- (2) 「国営企業」の所有権の確立過程には全人民所有→国家所有→政府所有という「三段跳び」の特徴がみられる。
- (3) 1953年6月に策定した移行時期（新民主主義から社会主義へ）における基本路線によると、「過渡期における党の基本路線と基本任務は、相当長い時期

において国家の社会主義工業化，また国家の農業や手工業および資本主義工商業の社会主義改造を段階的に実現することである」。また，この基本路線の本質は「生産資料の社会主義所有制を国家と社会の唯一の経済基礎とすることである」という（董 [1999]）。

- (4) 南街村の記述はすべて特集「南街—中国紅色億元村」（『中国社会科学季刊』1999年秋季号）に負っている。
- (5) 横店集団についての記述は特集「大型郷鎮企業研究：横店個案筆談」（『経済研究』1997年第5号）に負っている。なお，横店鎮労働力の70%以上が横店集団に勤めているといわれる。
- (6) 横店集団はかつて株式会社への移行を検討したことがあるが，初期の財産権に関する契約がなく，数十年來形成してきた資産の個人分割は必ず不平不満をもたらし，ひいては企業の発展と社会の安定を脅かすことになることと危惧し，断念したという。ただ，株式公開はいまの中国では莫大な資金を獲得するチャンスで，資金調達に困る企業にとって大きな魅力があることも事実である。「社団所有制」の行方に注目したい。
- (7) 厳密にいうと，いまは企業組織としての希望集団が存在しない。後にも述べるように，いまあるのは兄弟それぞれの独立会社と兄弟均等出資の希望集団有限公司である。しかし，この希望集団有限公司は家族共同資産と商標の管理のために，設立されたもので，兄弟それぞれの独立会社と資本的關係もなく，本社の機能をもっていない。
- (8) 1995年長男の提案により，長女にも一部の資産を与え，希望裝飾公司を設立したという。なお，希望集団についての記述は柯・鐘 [1999] に負っている。
- (9) 不思議なことに上述希望集団の所有構造の変更や商標の管理使用規定および代表取締役の更迭は会社の秘密とされ，対外的に公表されなかった。それが世に知らされるようになったきっかけは南方希望の子会社「新希望」の上場である。四男が所有する南方希望は四川希望集団（後に新希望集団に名称変更）を新設し，1997年5月に証券取引所に株式を上場させた。3兄弟は上場過程における四男の過剰な対外宣伝が共同資産である商標「希望」にダメージを与えたと考え，1997年11月4日に『経済日報』などに上述の「秘密」の公表に踏み切ったのである。
- (10) 株式合作制（原語＝股份合作制）とは株式を意味する「股份」と協同組合を意味する「合作制」とが組み合わさった造語で文字どおり株式制と協同組合の特徴を持ち合わせた企業形態のことである（第4章，第5章の定義を参照せよ）。
- (11) 改革が先行した山東省諸城市では株式の30%が従業員に無償配分されたという。また有償の場合，一括払いによる株式購入の割引は最大50%という

- ころもある。
- (12) 山東省諸城市の場合、第1次改革が終わったとされる1994年7月の段階では株式合作制企業に改組したのは210社で改組企業の77.2%を占めるという（黄・魏 [2000]）。なお、中国の会社法は有限会社について株主の数は50人以下、最低登記資本は50万元以上、また株式会社について最低登記資本は1000万元以上との規定を設けている。株式合作制企業の場合、個人による株式所有という点では株式会社や有限会社と同じであるが、株主数や最低登記資本などについてはとくに規定はない。ただ、株式合作制企業を株式会社や有限会社として登録したり、あるいは株式会社の条件を満たしたにもかかわらず、株式合作制企業のままで登録を変更しなかったりするケースが各地に散見されるという。
  - (13) 株式の配分をもらえなかったミドル・マネジャーや一般従業員に対して納めた抵当金の1.5倍の現金を支給したという。
  - (14) 多くの経営者はこの会議が採択した「国有企業改革と発展の若干の重大問題に関する決定」（『人民日報』1999年9月27日）を国有企業の私有化の合図と受けとめていた。
  - (15) それによると、「誰投資誰所有、誰積累誰所有」（投資した人に所有権、蓄積した人に所有権）というのが国有企業資産の所有権帰属原則となっている。なお、この原則は第1に地方政府の長沙市に国有資産の帰属を決める権限があるのか、第2に全人民所有の国有資産は企業内部者だけに帰属させてよいのか、第3に「蓄積した人に所有権」という規定は投資家の権益を侵害しないのか、などの問題を孕んでいる。
  - (16) 春蘭集團の所有構成について国有比率が75%という報道もあったが、資産確定の結果50%未満になったという。なお、同社の所有権改革についての記述は新浪網による。『日本経済新聞』2001年1月8日にも詳しい報道がある。
  - (17) 中国では会社が経営者に同社株式の購入資金を貸し出した例がある。たとえば、青春寶はその経営者の馮根生に割り当てられた同社の株式の購入資金を貸し出し、話題を呼んだ。
  - (18) 彼の考えでは経営者持ち株比率が高すぎると、会社の公衆性が損なわれ、会社の長期的発展の要求に合致しないばかりでなく、経営者のインセンティブ問題の解決という所有権改革のそもそもの主旨に背反する危険性さえ孕んでいる。彼曰く「金銭が私に与えるインセンティブはゼロである。私の心の中では春蘭は自分のような存在である」。
  - (19) 美爾雅集團の私有化については筆者の調査による。
  - (20) たとえば、1986年に株式会社に改組し、1992年に株式の公開を果たした武漢商場が2001年2月に最大株主である武漢国有資産經營会社が所有する国家株（1億5000万株、全株式の30%）を従業員に売却することを決めたという。

『長江日報』2001年2月6日の記事による。なお、「社会保障制度確立の財源捻出のため国有株の放出を進める」という中国政府の方針が伝えられている（『日本経済新聞』2001年4月6日）が、国有株の多くは授権される国有親会社によって保持されている現状を考えると、国有株の放出から得られる資金がそのまま政府の財政収入になるかどうかは疑問である。

- (21) たとえば、官業として例外的に高収益をあげた三池炭坑の払下げ最低価格400万円の決定について四宮〔1977〕による詳細な研究がある。これによると、大蔵省の400万円なる価格の算定根拠は、明治6年から明治20年に至る過去14年の平均収益率5.091%によって算出した明治22年以降の年間予想収益26万余円から資本還元した評価額520万余円と、明治20年末の貯蔵物品在高を合計した523万余円を、代金完納によって払下げが正式に確定する明治35年末の実質的払下げ価格とみなし、これからそれまでの割賦金（前払い金）利子相当額103万円と別納の貯蔵物品代金20万円をマイナスしたものである。なお、この価格を基準とした入札の結果、三井は455万5000円の最高額によって三池炭坑を払い受けたという。

## 〔参考文献〕

〈日本語文献〉

- 今井健一〔1999〕「国有企業のコーポレート・ガバナンスをめぐる諸問題」（『中国国有企業改革研究会報告書』財団法人日中経済協会）51～69ページ。
- 岩井克人〔2000〕『21世紀資本主義』筑摩書房。
- 上原一慶〔1999〕「中国の国有企業改革」（佐々木信彰編『現代中国経済の分析』世界思想社）212～237ページ。
- 宇沢弘文〔2000〕『社会的共通資本』岩波新書。
- 中兼和津次〔2000〕「漸進主義的経済改革の再検討」（中兼和津次編『現代中国の構造変動2—経済』東京大学出版会）15～43ページ。
- 丸川知雄〔2000〕「中小公有企業の民営化—四川省のケース—」（『中国研究月報』626号）1～13ページ。
- 森川英正〔1996〕『トップマネジメントの経営史』有斐閣。
- 安岡重明〔1998〕『財閥経営の歴史的経営』岩波書店。
- 四宮俊之〔1977〕「官営三池炭坑の払下げをめぐる」（エネルギー史研究会編『エネルギー史研究ノート』第9号）。

## 〈中国語文献〉

- 儲小平[2000]「家族企業研究：一個具有現代意義的話題」（『中国社会科学』第5期）。
- 調查課題組[2000]「建立現代企業制度的現狀与分析」（『管理世界』第2期）。
- 董輔祁編[1999]『中華人民共和國經濟史』（上）。
- 范從來ほか[2001]「鄉鎮企業產權制度改革模式与股權結構的研究」（『經濟研究』第1期）。
- 韓俊・譚秋成[1997]「集体所有制鄉鎮企業存量資產折股量化問題研究」（『經濟研究』第8期）。
- 黃少安・魏建[2000]「国有中小企業產權改革及政府在改革進程中的角色」（『經濟研究』第10期）。
- 姜長雲[2000]「鄉鎮企業產權改革的邏輯」（『經濟研究』第10期）。
- 柯榮柱・鐘鴻鈞[1999]「四川希望」（中国改革与發展專家組『中国績優大企業案例研究』上海遠東出版社）158～208ページ。
- 劉小玄・韓朝華[1999]「中国的古典企業模式：企業家的企業」（『管理世界』第6期）。
- 龔啓聖・周飛舟[1999]「当前中国農村土地調整制度個案的研究」（『21世紀』第10期）。
- 馬洪[1986]『中国經濟与管理入門』雲南人民出版社。
- 秦暉[1998]「十字路口看鄉企—清華大学鄉鎮企業轉制報告的研究（下）」（『改革』第1期）。
- [2000]「不講邏輯的‘經濟学’—關於公正問題的經濟学論争上，下」（『中国社会科学季刊』秋季号，冬季号，香港社会科学出版社）。
- 譚秋成[1999]「鄉鎮集体企業中經營者持大股：特徵及解釈」（『經濟研究』第4期）。
- 王紅領[2000]「委託人‘政府化’与‘非政府化’对企業治理結構的影響」（『經濟研究』第7期）。
- 張維迎[1999]『企業理論与中国企業改革』北京大学出版社。
- 鄒東濤[1999]「江蘇春蘭」（中国改革与發展專家組『中国績優大企業案例研究』上海遠東出版社）270～310ページ。
- 鄒宜民ほか[1999]「蘇南鄉鎮企業改制的思考」（『經濟研究』第3期）。