

Title	中国における会社支配の歴史的検討
Author(s)	川井, 伸一
Citation	大阪大学中国文化フォーラム・ディスカッションペーパー. 2009-6 P.1-P.12
Issue Date	2009-11-30
Text Version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/11094/13685">http://hdl.handle.net/11094/13685</a>
DOI	
rights	
Note	

***Osaka University Knowledge Archive : OUKA***

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/repo/ouka/all/>



**Osaka University  
Forum on China**

Discussion  
Papers  
in  
Contemporary  
China  
Studies

No.2009-6

## 中国における会社支配の歴史的検討

川井伸一

## 中国における会社支配の歴史的検討\*

2009年11月30日

川井伸一†

---

\* 本稿は2009年8月に大阪で開催された第三回「現代“中国”と東アジアの新環境」国際シンポジウムでの提出論文を改編したものである。

† Professor, Faculty of Business Administration, Aichi University, 愛知大学経営学部教授  
(skawai@aichi-u.ac.jp)

## ・課題：会社形態の発展論とガバナンス

近代株式会社の発展形態論について、バーリ（A.Berle,Jr）とミーンズ（G.Means）の議論が先駆けとなっている。かれらは、アメリカの大会社について所有と経営の構造の変遷について所有者支配から所有と経営の分離にもとづく経営者支配への移行を論じた。かれらによれば、株式会社の支配の発展は、完全な所有権による支配、過半数持株支配、過半数所有権がなく、法律的手段（ピラミッド型支配構造、無議決権株式の利用、議決権信託）による支配、少数持株支配、そして経営者支配へと移行する<sup>1</sup>。それは株式会社をとりまく経済の発展、資本市場の発展、法律的枠組の整備に対応した「企業支配の進化」として捉えられた。の完全な所有権による支配とは発行株式の全部またはほとんどを個人または数人の仲間からなる小集団が所有している場合で個人会社にみられる形態である。経営者支配は株式所有権から完全に切り離された専門経営者が企業経営を支配するタイプ（所有権と支配との分離）であるが、この所有と経営の分離のもとで株主が如何に経営者を委任し監督するかという仕組みとしてのコーポレート・ガバナンスが課題として浮上した。

またチャンドラー（A.Chandler,Jr）は、産業資本主義の発展の過程で伝統的な企業から近代企業への発展移行を主張した。伝統的な企業とは単一の事業単位で所有者が経営者を兼ねる企業、近代企業とは複数の事業単位から構成され、階層的に組織された俸給経営者により管理されている企業を意味している。彼は経営階層組織の発展程度と個別企業の所有主の属性におうじて、いくつかの企業類型を示した。すなわち、個人企業は、個人または家族が株式を所有し、所有と経営が未分離な伝統的な資本家的企業である。企業家企業・家族企業は創業者である企業家とその友人家族が株式の大多数を所有し、管理者と密接な関係をもち、経営の意思決定に強い発言力をもっているような近代企業、そして経営者企業とは所有とは分離した専門的な俸給経営者によって支配される近代企業を指す<sup>2</sup>。彼の議論は産業資本主義段階においては伝統的企業から近代企業へ、個人企業・家族企業から経営者企業へと必然的に移行していくという企業発展モデルであり、視角は異なるもののバーリとミーンズの会社支配の発展論と共通するところがある。こうした議論は米国における会社を対象とした歴史的分析を踏まえたものであるが、経済後進諸国における中国の企業発展を考える際にも多少とも参考価値をもつ。

分析視角：会社支配をめぐる所有、経営、行政

コーポレート・ガバナンスの古典的な概念は、所有と経営との分離化を踏まえて、所有者としての株主が、自己の利益の代理人としての経営者に会社経営を委託し、

<sup>1</sup> A.Berle,Jr.and G. Means( 1932 ), *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan 北島忠男訳 ( 1958 ) 『近代株式会社と私有財産』文雅堂書店、89-112 ページ。

<sup>2</sup> A.Chandler ( 1977 ) *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press. 鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳 『経営者の時代（上）』東洋経済新報社、5、15-17 ページ。

効率的な経営、経営不祥事の回避を目指して経営者を監督、コントロールする仕組みとされる。この古典的な概念におけるコーポレート・ガバナンスの利害関係者(ステークホルダー)は基本的に資本提供者としての株主と経営者である。その後、株主と経営者だけでなく、それ以外の利害関係者を含めて、さまざまな利害関係者が企業経営をコントロールする仕組みとしてコーポレート・ガバナンス概念を広義に捉える見方が出できた。本稿では、会社支配について注目し、利害関係者として所有者、経営者そして政府行政の三者を取り上げる。それぞれ(または相互関係)が会社支配をめぐるどのような位置を占めたのか、そして会社支配の性格がどのようなものであったのかに注目し分析を進めることにしたい<sup>3</sup>。

所有者は会社の発行する株式権利の所有者のことであるが、ここでは所有権の主体および所有状況(集中・分散)の性格について注目する。経営者は、会社経営および意思決定の担い手であるが、ここでは、経営者の所有者との関係、行政との関係について注目する。政府行政のコーポレート・ガバナンスにおける位置・役割は大きく二つ考えられる。ひとつは所有と経営の直接的な利害関係者としての役割である。例えば、政府が株主や資金の貸手、または直接の事業者である場合である。国営企業や公営企業はその典型例である。もうひとつは、法律・政策の制定者、行政管理者としての役割である。政府は会社企業をとりまく経済制度や市場経済環境を規制する法律法規、政策を制定し、その実施を管理監督する役割を果たすことが期待される。こうした行政管理者として政府が会社に対する事実上の介入、支配を行うこともありうる。

## ・ 中華民国時期における会社支配

### 1) 会社法以前の会社:「官督商弁」

会社法が制定される前の段階の国内資本の会社は近代的な会社制度の形式(例えば株式の社会公開発行による資本調達、取締役会、株主大会、監査役などの会社制度)を導入するなど一応の会社の制度的枠組みを導入しているが、厳密な近代的会社の組織形式、統治構造、経営管理からはかなり大きなギャップがある状態を示していた。それは伝統的な企業(個人・合股企業)と近代的な会社とのあいだの過渡的な中間形態であった。当時の会社の主流形式は、いわゆる「官督商弁」であった。官督とは企業の経営方針の意思決定およびガバナンスにおいて政府官僚が支配的な権力をもつこと、商弁とは会社株式は主に社会募集に基づく民間商人が出資することを指す。その代表的な会社として上海輪船招商局(1872年創立)、開平炭鉱、萍鄉炭鉱、上海機器織布局、電報総局、中国鉄路公司などが有名である。

清末期の官督商弁企業は株式の公開発行による資本調達と企業統治の形態の面で

<sup>3</sup> 会社支配とは企業経営の戦略的な意思決定と行動に対する支配、コントロールを指す。その支配は法的な所有権に基づく場合もあれば、事実上の支配もある。現代中国におけるコーポレート・ガバナンスの支配類型論については、川井伸一(2003)『中国上場企業:内部者支配のガバナンス』創土社、序章、4-19ページを参照。

近代的公司の枠組みを導入している点で伝統的な「合股企業」とは異なる<sup>4</sup>。しかし、民事商事の紛争に関して企業が無限責任を負うのか、有限責任を負うのかを規定する民法・商法も未だ制定されていなかったために、その法的地位は法人地位を含めて極めて不安定な状況にあった。

官督商弁企業における所有、経営、行政の関係についてみると、第一に、所有と経営は分離されているが、民間の所有者が財産権に基づき経営を委託し監督するガバナンスメカニズムが形成されていなかった。所有者が経営者に対する統制を効かせる前提となる所有者の財産権とそれにもとづく支配が脆弱で、「空洞化」されていたためである。第二に、企業への出資者ではない（ただし一定の立替え貸付を担った）政府官僚が経営者の選任、経営に対する統制を実施した。財産権にもとづく経営が行われず、政治権力を背景にした官僚が経営を支配していた。政府官僚と出資者である民間商人との関係は、どちらの側も独立して事業を行う力がないので互いに相手の力を借りることにより、「商はその利を得、官はその功を収める」（張之洞）という一種相互依存と互惠の関係にあったといえる<sup>5</sup>。

## 2) 家族会社

1904年の公司律および1914年の公司条例の公布により、中国では会社法人が合法的な存在となり、実際にも民間資本が近代的な工場鉱山や商業企業を創業する場合に、会社組織は重要な選択肢の一つとなった。1910年代から1930年代にかけて多くの民营企业が創業され、会社形態のなかでは家族会社が主要な形態となった。家族会社とは、創業者である家族またはそのグループが株主大会または取締役会の支配を通して企業発展の方針を左右し、実際の経営管理を支配する会社のことであり、それは企業形態（合名会社、合資会社、株式合名、株式有限会社）の如何を問わない。

家族会社の特徴は第一に、家族による所有である。家族会社は家族のもとの所有の集中を求め、その分散化を求めなかった。出資者の範囲は家族を中心に限定的であり、従って会社形態は無限会社（合名）や合資会社など閉鎖的な形態もみられた（榮家公司、南洋兄弟タバコ公司、大生公司等）。1910~20年代の会社形態のなかでは株式有限会社が最も多かったが（1915年から1927年までの会社登録総数1520社のうち、株式会社1217（80.0%）、株式合資17（1.1%）、合名233（15.3%）、合資49（3.2%）であった<sup>6</sup>、株式募集の範囲が狭く、株主数も限られており、創業者家族が支配的所有者となる場合が一般的であった。近代中国においては時代の推移とともに株主数の増加、株式権の分散化の傾向がみられたものの、バーリ=ミーンズという経営者支配をもたらすような株式権の分散状況は一般的には出現していなかった<sup>7</sup>。

<sup>4</sup> 合股企業については根岸信（1943）『商事に関する慣行調査報告書：合股の研究』東亜研究所。

<sup>5</sup> 張忠民（2002）『艱難的変遷：近代中国公司制度研究』上海社会科学院出版社、139頁。

<sup>6</sup> 同上、256頁の表4-4から集計。

<sup>7</sup> 同上、430頁。

第二に、家族による経営支配であり、所有と経営の一体化したオーナー経営である。家族会社の創業者はいずれも、創業精神をもった能力ある起業家であった。典型的な家族会社とされる栄家企業（茂新、福新、申新公司）は、創業者栄宗敬とその一族が株式の大多数を所有し、かつ総経理以下の指導的管理職をほとんど栄家家族と親族または同郷者で占めた。例えば、1928年において栄家企業の54人の総経理、経理、副経理の職位の中で、栄家の家族は31の職位、栄家の姻戚は14の職位を占め、併せて総数の83.5%を占めた。全体で21人が54の経理レベルの職位を占めた。当時の申新の957名の管理者のなかで117名は栄家家族か同族であり、12.2%を占めた。617人は同郷の無錫人で64.5%を占めたという<sup>8</sup>。こうした家族の経営支配の性格は多くの民营企业でも同様であった。栄家会社以外でも、南洋兄弟タバコ会社は創業者である簡兄弟による強力なオーナー経営を実施した。例えば、合資会社を株式有限会社に改組する時に公司章程のなかに総経理が後継者を指定できると規定し、経営の後継者の世襲化を図った<sup>9</sup>。郭楽・郭順兄弟が創業した上海永安公司（株式有限会社）では、郭一族が株式を支配していないものの、創業者の郭一族が経営を支配した。とくに創業者であり、家長でもある郭楽は創業以来一貫して会社の経営権を掌握した。大生紡績会社の創業者である張謇一族の持株比率は低かったものの、会社の経営支配権は長期間、張謇と一族の手に掌握されていた<sup>10</sup>。このように、創業者およびその一族による所有と経営支配が普遍的であり、創業者およびその一族の人格的關係にもとづく経営支配が色濃くみられた。栄家企業の創業者＝経営者である栄宗敬が会社資産に恣意的に介入し専断的に資産を処分しているような事例は数多くみられる。会社は法人としてその財産権を保護されていたものの、所有者は法人資産と家族資産と区別が明確でなく、会社の有する法人財産権に対する意識が弱かった。その結果、会社財産をあたかも株主の所有財産であるかのように意識し処理したのである。

第三に、経営と行政との関係について。家族会社と行政との関係は民間の経営者と関連経済政策・法令の制定者・管理者との関係である。行政は家族会社のコーポレート・ガバナンスの外部の利害関係者の一つではあったが、会社の所有財産権に基づくガバナンス関係を形成してはいなかった。楊勇（2007）によれば、1920年代の民間商工業者と政府行政との関係において、商工業者と企業家がかなり強い力量と主導権をもつようになり、政府との駆け引きで主導的地位に立つようになった<sup>11</sup>。彼はコーポレート・ガバナンスにおける商工業者の政府行政に対する駆け引き関係を抵抗（「推」）と利用（「導」）との両面から分析して興味深い<sup>12</sup>。

<sup>8</sup> 同上、440-441頁。

<sup>9</sup> 同上、441頁。楊勇（2007）『近代中国公司治理：思想演变与制度变遷』上海世紀出版集團110、114頁、施正康（2003）『近代中国对公司制度的認知及实践結果』張忠民・陸興龍主編（2003）『企業發展中的制度变遷』上海社会科学出版社、76頁。その他、久保亨（2005）『戦間期中国の綿業と企業経営』汲古書院、261ページなど。

<sup>10</sup> 中井英基（1996）『張謇と中国近代企業』北海道大学図書刊行会。

<sup>11</sup> 楊勇（2007）、131-132頁。

<sup>12</sup> 同上。

### 3) 持株会社の登場

資本の集中、事業規模の拡大と多角化を通して中国においていわゆる持株会社 ( Holding Company ) または投資会社が出現したのは 1930 年代以降のことである。当時は一般に「企業公司」と呼ばれた。中国の持株会社の端緒的形態はすでに日中戦争以前に一部の大規模な家族会社においてみられた。本格的な持株会社が出現するのは日中戦争時期に入ってからで、特に上海では多くの企業会社が設立された ( 新亜建業公司、久安実業公司、南洋企業公司等 1939~1944 年 9 月までに計 138 社が設立された<sup>13</sup>。持株会社の出資対象は業種を超えて多角化し、垂直的な持株支配による親子会社形態 ( コンツェルン型 ) を形成したこと、大部分の持株会社は比較的整備されたコーポレート・ガバナンス機構および事業部式の管理体制を採用したことが指摘されている<sup>14</sup>。企業集団における持株会社をトップとする階層的な構造はそれまでの従来中国会社には一般的にみられなかった点である。

### 4) 国有大会社：戦時統制経済と行政支配下の経営

日中戦争時期の統制経済のもとで軍需をはじめとする重工業・鉱業・金融分野では国有企業が支配的な比重を占めた。国民党政府は 1944 年に戦後の経済建設に関して、郵便通信、軍需、貨幣、鉄道、大規模水力発電などは国家独占とし、大規模な石油鉱山、鉄鋼、航空事業は政府の独占か民間・外資との合弁、政府の独占と指定されない事業はすべて民間資本に経営をまかせること ( 「中国戦後第一期経済建設原則」 ) 、また一般の競争業種の軽工業・紡織業は基本的に民間の範囲とする方針 ( 「工業建設綱領」 ) を規定した。しかし、この方針は守られず、戦後の日本資産の接收処理の過程で、重化学工業部門だけでなく軽工業・紡織業も基本的に国有企業として再編された。国有企業には会社形態を取らない国有単独出資企業と政府出資の会社形態があったが、政府が出資する合弁の企業は一般に会社制度を採用すべきこととされた ( 会社化の促進 ) 。

#### (1) 政府所有

1946 年末に多くの重工鉱業部門を管轄する資源委員会所属の 99 企業のなかで 46 企業が有限会社または株式有限会社形態を採用。1947 年には資源委員会所属企業 96 のなかで会社形態をとる企業は 52 に増えた<sup>15</sup>。資源委員会所轄の国有企業は 1937 年当時 24 企業であったが、1945 年の終戦時には 130 企業に拡大した。そのうちの 115 企業は生産企業であり、そのうち資源委員会の独資経営は 57 社 ( 51% ) 、資源委員会と他資本の合弁 41 社 ( 35% ) 、その他の 17 社は資源委員会が投資しているが経営に関与していない企業であった<sup>16</sup>。その他の大規模国有有限会社として中国紡織建設公司 ( 経済部 ) 、中国蚕糸公司 ( 経済部・農業部 ) 、中国石油公司 ( 資源委員会 ) 、中華水産公司、中国絹業公司 ( 以上農林部 ) 、中国塩業公司 ( 財政部 ) 、中国煙

<sup>13</sup> 張忠民 ( 2002 ) 、 183 頁。

<sup>14</sup> 同上、201-208 頁。

<sup>15</sup> 鄭友揆・程麟蓀等編 ( 1991 ) 『旧中国的資源委員会：史実与評価』上海社会科学出版社、162 頁。

<sup>16</sup> 楊勇 ( 2007 ) 、 207 頁。



草公司（経済部）、台湾製糖公司、また国有株式会社として中国植物油料公司、中国漁業公司など多くの国有会社が設立された。代表的な国有公司である中国紡織建設公司の資本総額は経済部が評価した接收工場資産（当時の評価で 193 億元）と経済部が支出した 10 億元であり、100%国有資本の会社であった<sup>17</sup>。

## (2) 所有と経営

国有大会社の所有者は政府各部門・機関である。単なる国営企業と異なる点はいずれも有限会社または株式会社の形態を採用していることである。この会社のガバナンス機構は 1929 年会社法および 1946 年改正会社法の規定に基づいており、有限会社の場合は政府各部（または委員会）のもとに取締役会（董事会）と総経理を置き、株式会社の場合は株主大会のもとに取締役会と総経理を置くことが規定された。取締役の任命権は所有者である政府各当局がもつ。

中国紡織建設公司は取締役会制度を採用し、経済部が招聘した 7~11 名の取締役で構成され、取締役会長（経済部長が兼任）の提案に基づき取締役会が任命する総経理（正 1 名、副 2 名）が日常の経営活動に責任を負うこととされた。こうした組織編成は行政機関から自立した純粋な商業会社としての経営方針をも反映したものであった。純粋な商業会社としての経営は所有者である政府機関から財産権にもとづくコントロールを受けつつも、自立的であるべきとの所有と経営の分離方針であった<sup>18</sup>。

楊勇などの分析によれば、中国紡織建設公司をはじめとして戦時から戦後にかけての国有会社のコーポレート・ガバナンスにおいて広く「内部者支配」の状況がみられたとしている<sup>19</sup>。この内部者支配の形成要因は、所有者（またはその代理人）の地位と役割が空洞する傾向（所有者代理人としての行政官僚が短期的な人事異動や経歴・背景の多様性等から会社の経営に対する参与とインセンティブの程度は相対的に弱い）、他方で国有企業の職業経営者たちは長年の専門的経験・知識能力を有し、実際の経営権を掌握していく傾向がみられた。確かに、この点はそのとおりであろう。中国紡織建設公司においても、法人代表としての取締役会長（経済部長の専任）は実際には形式的であり、会社の経営権は総経理に集中していた<sup>20</sup>。ただし、以上はあくまで所有と経営のあいだの委託代理の文脈におけるものであって、我々は行政との関係にも留意しなければならない。

## (3) 経営と行政

会社の国有属性のために、その所有権代表である政府官僚ばかりでなく、さらには行政管理権をもつ政府官僚が正常のコーポレート・ガバナンスの枠組みを超えて、

---

<sup>17</sup> 中国紡織建設公司の設立と経営動向について、川井伸一（1987）「戦後中国紡織業の形成と国民政府：中国紡織建設公司の成立過程」『国際関係論研究』第 6 号、同（2001）「中紡公司と国民政府の統制」『戦後中国国民政府史の研究 1945-1949 年』中央大学出版部。

<sup>18</sup> 川井伸一（2001）、210-212 ページ。

<sup>19</sup> 楊勇（2007）、225-228 頁。268 頁。

<sup>20</sup> 張忠民（2002）、438 頁。

会社に実際のコントロールや干渉を行うことは、中国の国有会社においても普遍的なみられた(張 438 頁)。中国紡織建設公司も同様である。設立当初、同社は政府機関とは自立した商業会社法人として構想されたものの、その自立性はかなりの限界があった。例えば、会社の取締役の多くのメンバーと主要な経営者は、行政管理機関である経済部紡織事業管理委員会の委員を兼任していた。中国紡織建設公司是代表的な紡織会社として経済部紡織事業管理委員会の行政コントロールを受ける立場にあり、その意味では、経営と行政は一体的であった<sup>21</sup>。内戦の勃発と進行とともに政府機関の統制をより強く受けることとなった。中紡公司是政府の経済政策の執行機関に変質していき、会社の経営権は大きく制約され、政府にコントロールされる国策会社としての性格を強めていった。この結果、自立した経営を求める会社経営者と政府経済部当局との摩擦は深刻化し、1948 年秋の総経理束仕方の辞任問題に発展した。会社経営者によれば、「現実には取締役会は経済部の統制を受け、さらに監察院会計監査部などもみな公司に対して政治権力を行使し、商業組織は実質的にひとつの政府機関となった」<sup>22</sup>。戦後内戦の開始による戦時統制の再強化のなかで、会社は行政機関の一端となった。こうした行政権力の上からの干渉によってもたらされた支配構造は行政支配と言うべきであり、内部者支配というのは必ずしも適切ではないだろう<sup>23</sup>。

## ・ 中華人民共和国（改革以降）における会社支配

人民共和国時代の 1950 年代から 1970 年代までは主として計画経済の時期であり、そこでは本来の会社制度が否定され、国家政府が所有者と経営者を事実上兼ねた国营企業が中心的な存在であった。従って、紙面の制約上この時期は省略し、改革開放以降の時期についてみていく。

1979 年以降の国有企業改革のなかで注目されることは 1993 年に法人財産権の概念が確立したことである。これを踏まえて同年末、会社法の制定が制定された。会社（有限会社と株式会社）の設立登録数は 1994 年 9.7 万社、資本金額 4,261 億元から 2006 年の 132.9 万社、同 124,535 億元へと急速に増大した。国内資本企業の中で国内資本会社の占める比率(2006 年)は会社件数および資本金額でそれぞれ 35.9%、66.5%を占めた<sup>24</sup>。これに外国資本会社（合併・独資）を加えると企業総数に占める会社の比率はさらに高いと推定される。

### 1) 国有大会社の場合

まず株式会社化された国有大会社の典型例として上場国有会社の場合をみてみよ

<sup>21</sup> 川井伸一(2001)、212-213 ページ。

<sup>22</sup> 『紡織周刊』第 8 巻 11 期、334 頁。

<sup>23</sup> 内部者支配という場合内部者とは誰を指すのか明確にする必要がある。楊勇(2007)は 1940 年代の国有会社における職業経営者を含む内部者支配に言及する一方で強力な行政コントロールを指摘し、行政の強いコントロール・干渉が内部者支配をもたらしたと説明しているが(226、229、268-269 ページ)、内部者支配と行政コントロールの関係について必ずしも説得的ではない。

<sup>24</sup> 『中国経済年鑑』各年版のデータによる。

う。上場国有会社の前身は国有企業であり、旧国有企業を分社化して、優良資産を再編して株式会社とし、それを上場するのが主要な方法であった。一般に上場会社の発行株式総数に占める国家株および国有法人株の平均比率はほぼ 60%前後に達していた。2000 年の上場会社のデータ（942 社）では、支配株主の機関別構成（サンプルシェア）は国有企業または国有株支配会社が 60%、政府国有資産管理部門 10%、国有資産経営会社 7%、民営企業 8%であった<sup>25</sup>。このように、上場国有大会社は国有企業（グループ親会社や国有資産経営会社）政府国有資産管理部門の行政機関が主要な所有権者として存在していた。

#### (1) 所有と経営の関係

中国の上場会社ガバナンスの類型については大株主支配論と内部者支配論の二つが代表的なものとして指摘されてきた。大株主支配論は国有企業を前身とする上場会社の多くは、株式所有が一部の大株主、すなわち政府機関または国有企業がほぼ単独で支配的な大株主となっており（「一股独大」状況）、かれらは株主総会の圧倒的な議決権をとおして経営者人事と企業経営を支配しているとするものである。他方、内部者支配論は、上場会社の取締役会は「内部者」が多数を占め、内部者が経営を事実上支配する現実が広範にみられる。ここでの内部者とは当該上場会社に所属する者をいう。

前者の文脈からは大株主による経営支配（所有と経営の一致）が類推され、後者からは所有から自立した経営者による経営支配（所有と経営の分離）が類推され、あたかも対称的な性格であるようにみえる。

しかしながら、上場国有会社のガバナンスの特徴はむしろ両社の性格を合わせた性格（ガバナンスの重合構造）を持つところにある<sup>26</sup>。その最も多くの事例は国有企業グループにおける親会社（授権株主）とその子会社である上場会社との間に見て取ることかできる。つまり、支配株主である親会社は、上場会社の所有権を支配していると同時に、上場会社の経営者の人事権を通してその経営を支配している。これは大株主支配モデルが描くところである。それが内部者支配ともなる決定的要素は親会社と上場会社との密接一体的な関係にある。上場会社の大多数はそもそも親会社（単独または複数）を發起人として親会社からその資産を分離再編して成立している。上場会社の経営者も基本的に親会社から派遣される。また上場会社は親会社とのあいだで密接な取引関係を持っている。また利益分配においても親会社が大きな影響をもっている。従って、上場会社は親会社とのあいだに所有をはじめ経営者、商品・財産取引、財務、利益分配などの経営資源の面で密接不可分の特殊な利害関係をもっており、このような親会社は上場会社の外部者でなく内部者とみなすべきであろう。もっとも親会社の経営者と子会社の経営者とのあいだに委託代理をめぐる駆け引きが生じる余地はあるが、両者は基本的に利害関係を同じくする内部

<sup>25</sup> 川井伸一（2003）『中国上場企業：内部者支配のガバナンス』創土社、52 ページ。同（2004）「中国上場会社のガバナンスの性格と課題」『現代中国』第 78 号（日本現代中国学会）、37-46 ページ。

<sup>26</sup> 以下の議論の詳細については、川井伸一（2003）、前掲書を参照。

者であることに変わらない。こうして、親会社による大株主支配と内部者支配とは重なり合う。このような場合に比べて、国有資産経営会社さらには政府国有資産管理部門が大株主になっている場合には、子会社である上場会社との一体的な業務関係はなく、株主の子会社に対する資産関心も相対的に薄く、派遣取締役数も少数で、情報の非対称性や官僚の監視インセンティブの弱さなどから、子会社の経営を介入することは比較的困難で、所有と経営の分離が生じやすい。

## (2) 経営と行政との関係

国有企業改革のなかで国有企業における行政と経営の分離を図る改革がいろいろ試みられてきた。例えば、経営自主権の拡大、経営請負制、企業の行政ランク制の廃止、株式会社制への移行、法人財産権の確立、国有資産管理機構の再編（国有資産経営会社の設置、国有資産管理局、国有資産監督管理委員会の設置等）である。こうした一連の改革により国有大会社の経営に対する行政介入が多少とも緩和したことは確かである。

このなかで特に注目に値するのは第一に法人財産権の承認であった。経営自主権のなかで基礎的位置を占める法人財産権の承認は、旧来国有企業資産のすべては政府所有とする一元的な所有権構造を政府の株式所有権と法人の財産所有権とに分ける二重所有権構造を設定することにより、政府行政の会社財産と経営への恣意的な介入を防ぐ条件となった。第二に注目される点は、株式所有権の授権制度の利用である。政府行政当局が国家株代表権を新設の国有資産経営公司や既存の国有集团公司などに授権する形が多くとられ、従って、国有法人企業が国家株代理人の資格で、株式を所有支配するようになったことである。その結果、政府行政機関の株式所有に基づくコントロールは事実上かなり希薄化され、より間接的なものになった。これは経営の内部者支配を促進する条件となった。もっとも、多くの場合に政府行政当局（国有資産監督管理機構）が株主の資格で国有会社の経営者の人事権や利益分配請求権、会社財産の処分権を握っており、経営に対する最終的な統制権を維持している点は変わらない。ただし、それはコーポレート・ガバナンスの本来の枠組みに沿ったものというべきであろう。

## 2) 中小民营企业

計画経済時代に抑圧禁止されてきた私営企業が1980年代に多数復活、発展した。1988年に「私営企業暫行条例」が公布され、私営企業の一つの形態として有限会社形態が規定された。有限会社形態（株式会社も含む）は近年、急速に増加しており、1990年に4300余社、私営企業総数の4.4%にすぎなかったが、2002年には174万社、登録資本2兆2508億元に増え、それぞれ私営企業全体の71.4%、90.9%を占めるに至っている<sup>27</sup>。さらには私営企業の中から資本規模の拡大とともに株式会社、さらには上場会社も現れた。

近年、私営企業が顕著に発展しているが、私営企業の法的形態としては元来、個

<sup>27</sup> 張厚義・明立志・梁傳運主編（2004）『中国私営企業発展報告』No.5、社会科学文献出版社、11頁。

人企業、共同企業（パートナーシップ）および有限会社の三つの形態が規定されていた。この間の趨勢として有限会社形態が急速に増えていることは既にみたとおりである。それは一面で会社法人化が進んでいることを示している。しかし、有限会社形態の民営企業は、一般に規模が小さい（例えば、2002年の統計では一社当たり平均の従業員数は14.2人、一社あたりの登録資本額は128万元<sup>28</sup>。資本の所有構成も創業者またはその家族、同族に集中しているのが一般的である。例えば、2006年の私営企業調査では、開業時の企業主の資本所有比率は平均値で68%、中央値で70%、同企業の2005年末時点での所有権益比率は平均値で69%、中央値70%であり<sup>29</sup>、その間所有比率はほとんど変化していないことが判明している。

#### (1) 所有と経営の一致

次表は私営企業の有限会社について企業主（所有者）と経営決定の関係をみたものである。

**【表】私営企業における経営権力（重要経営事項の決定者）** %

決定者\年	1993	1995	1997	2000	2004	2006
主要所有者	63.6	54.4	58.8	43.7	36.4	36.9
取締役会	15.2	19.7	11.0	26.3	26.0	25.5
主要投資者と主要管理者の共同決定	20.7	25.6	29.7	29.1	26.0	25.5
主要投資者とその他組織の共同決定	0.6	0.0	0.3	0.5	0.4	0.8
株主大会	-	-	-	-	17.0	18.0

企業サンプル数：1993年1440、1995年2564、1997年1171、2000年3073、2004年3012、2006年2301、1536（中華全国工商業連合会編（2007）『1993-2006 中国私営企業大型調査』120、171、225頁より作成）この統計は私営企業のなかの会社自体のデータではないが、大筋の動向を示している。

表にみられるように、企業の経営決定において主要所有者（創業者で企業オーナー）は漸減傾向にあるとはいえ、最も大きな経営権力を保有している。主要管理者との共同決定を合わせると1993年で8割超、2006年でも6割超の比率を占めた。取締役会による決定でも、取締役のかなりの部分は創業者およびその家族、同族が占めているので、その影響力は大きい。そして主要所有者（創業者）の90%程度は企業の総裁または総経理を兼任している<sup>30</sup>。要するに、中小民営会社においては所有と経営は基本的に一致しており、オーナー経営としての性格が強い。

#### (2) 経営と行政

中小の民営会社においては政府が出資しないか、あっても極めて小部分である。従って、所有と行政との関係は基本的にないといってよい。他方で、経営と行政と

<sup>28</sup> 同上。

<sup>29</sup> 中華全国工商業連合会編（2007）『1993-2006 中国私営企業大型調査』中華工商連合出版社、224頁。

<sup>30</sup> 同上、170、224頁。

の関係は民营企业にとっての主な関係行政機関は、主管部門としての工商行政管理局、税務局、その他関係当局（品質監督、物価監督、衛生防疫、環境保護など）である。政府系銀行から融資を受ける場合は関係行政との関係が必要となる。民营企业は自立した存在であると同時に、行政からの政策・法規上の制約を受けつつ、自己の利益のために行政からの支援を利用するという駆け引きの関係であった。民营企业は当初、その事業範囲、投資領域、公的銀行からの融資などで差別的な制限を受けており、従ってその制約を克服するため、または経営上の困難（資金難、投資による規模拡大、権益の損害など）を解決するためには行政との良好な関係を構築し、その支持を取り付けることが極めて重要であった。会社経営者の多くはそのため行政官僚に対する賄賂や寄付も行った。

## まとめ

会社支配の性格は中華民国時期においては官督商弁会社では行政（官僚）支配、家族会社では個人・家族オーナー支配、国有大会社では行政支配がかなり顕著である。所有権にもとづく経営支配という性格は官督商弁会社を除いて強く見られるが、他方で所有と行政の一体化した行政支配も1940年代以降強く見られた。パーリとミーンズの議論に即していえば、中華民国時期の会社は完全な所有権による支配、過半数持株支配の形態が大部分であり、一部で法律的手段による支配が持株会社などでみられた。その点で所有と経営の分離程度は比較的低い水準にあった。中華人民共和国の計画経済時代には国有企業（ただし法人会社は否定される）に対する行政支配が最高度に達した。1980年代以降の改革期になると行政支配は後退しはじめる。国有大会社では所有権は政府と国有企業に集中しているものの、支配株主（親企業）と会社経営者の内部者支配が広くみられ、その点で所有と経営の一体的関係が強い。逆に、所有代表である政府行政と経営との関係は希薄化している。他方、民营企业は基本的に個人経営・家族経営であり、所有と経営は一致し行政の経営への関与は低い。チャンドラーの言う個人企業や企業家企業・家族企業は中国で広範に出現しているが、経営者企業の形成はこれからの課題である。

## 中国的企业统治的历史性质

川井伸一

### Chinese Corporate Control in Historical Perspective

KAWAI Shin-ichi

中国在 90 年代以后，从国有企业的民营化改革的需要出发，开始探讨企业治理这一概念的引进问题。以国有企业为中心，关于企业治理的功能(特别是所有者、经营者的作风和经营效益的关系)和性质(特别是政府治理和内部治理)的研究也正在急速发展起来。但是，这些主要是以 90 年代以后的中国企业为对象所进行的研究，而不是以改革开放以前，甚至 1949 年以前的中国企业为对象进行的研究。计划经济时期的中国公有企业本来就不是作为企业的法人公司，并且因为所有权和行政管理一体化，经营处于行政治理之下，所以从利害关系的分化而出发的企业治理理论来说，是不好理解的。另外，1949 年以前的企业制度里虽然有法人公司制度，但是对于法人公司的历史研究的积累还很浅，特别是一直不存在从企业治理的观点出发的研究。因此可以说，关于现代企业的研究和关于过去的企业的历史研究之间有很大的差别。但是，近几年来，出现了有关 1949 年以前的中国企业的企业治理的研究成果，并受到关注。本稿以过去 100 年前后的中国企业为对象，以所有权、经营、行政的关系为轴，对企业治理，尤其是对其治理公司的性质进行研究。

从 1949 年以前的近现代中国的企业统治的性质来讲，在官督商办公司里实行行政(官僚)治理，在家族公司里是个人、家族所有者进行治理，在国有大公司里行政治理相当显著。一方面，基于所有权的经营治理这一性质在除了官督商办公司以外的其他公司里都能被观察到，另一方面，所有权和行政一体化以后行政治理也在 40 年代以后被观察到。根据 Berle 和 Means 的理论，1949 年以前的公司大部分是①由所有权来统治，或者②由持有过半数股份的经营者的来治理，还有一部分③持股公司等由法律手段来治理。在这一个点上可以说所有权和经营的分离程度停留在比较低的水准上。在中华人民共和国时期，投资公司的尝试在行政强化政策之下很快失败了，国有大公司的行政化(企业国营化)反而进一步加深。在计划经济时代，对企业(并不是法人企业)的行政统治达到了最高程度。到 80 年代以后的改革期，行政统治开始衰退。在国有大公司里所有权虽然集中于政府和国有企业，但是普遍存在着由拥有支配权的股东(总公司)和公司经营者的内部支配，在这一点上，所有权和经营的一体性关系很强。反过来，拥有所有权的政府和经营的关系变得稀薄化。另一方面，民营企业基本上是个体户、家族经营，所有权和经营相一致，行政对经营的干涉程度比较低。Chandler 所说的个人企业、企业家企业和家族企业都在中国广泛出现了，不过，经营和所有权分离的经营者企业的形成问题成为今后的课题。(徐丽译)

担当委员(田中仁)

<http://www.law.osaka-u.ac.jp/~c-forum/box2/discussionpaper.htm>