

## 企業統治と支配のメカニズム

唐 燕 霞

はじめに

1. 国有企業と「単位」制度
2. 改革前における国有企業の統治構造
3. 改革後における「単位」制度の変化
  - (1) 経営自主権の賦与と労働契約制の実施
  - (2) 「単位」保障から社会保障へ
4. 改革後の企業統治構造
  - (1) 株式所有構造
  - (2) 取締役会
  - (3) 政府、党組織と企業の関係

おわりに

はじめに

中国は計画経済から市場経済へ移行する過渡期にあり、移行経済の最大の問題は国有企業の制度転換の問題である。1993年に「現代企業制度の確立」という国有企業の株式制改革を中心内容とする政策目標が立てられ、国有企業の企業統治に関する研究は極めて重要な課題となった。

企業統治といえば、すぐ浮かび上がるのは株主と経営者との間の支配とコントロールをめぐる問題である。しかし、中国が特殊な社会体制を維持することから、中国の企業統治を分析する際には、より複雑な関係に出くわすことになる。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。また、国有企業の国有所有権は実質上、共産党の指導下に置かれており、国有企業の「政企混在」は政治体制上の「党政混在」、さらに党、政府、企業の三位一体という政治体制を前提条件としているのである。この意味において、国有企業は欧米のような純粋な経済組織ではなく、国家が社会をコントロールするための媒介としての支配装置として機能しており、国家官僚制支配の下での基層組織の一つである。したがって、筆者は中国国有企業の企業統治をより広い概念として用いている。すなわち、企業統治は国の社会制度、政治制度、文化と密接に関わっており、主として株主、経営者、従業員、共産党など企業の様々な利害関係者の利害調整の問題を取り扱っている。つまり、①企業における経営上の意思決定の仕組み（とりわけ経営者と党書記の権力バランスを中心に）、

②国有企業が株式化改組の過程における権力関係の再編、「旧三会」（党委員会、労働組合、従業員代表大会）と「新三会」（株主総会、取締役会、監査役会）の権力と責任の分担、調整の問題、③株主が経営者をモニタリングする方法、④経営者のインセンティブを高める方法、の四つの側面から企業統治の問題を捉える。ここでは、主として経営者と党書記の権力バランスを中心に国有企業における経営上の意思決定の仕組みを検討したい。

## 1. 国有企業と「単位」制度

中国では、「単位」は一般的に都市部における社会成員が所属する組織形態（職場）を指しているが、行政単位、事業単位、企業単位に分かれており、国有企業は経済領域における最も典型的な単位組織である。

1950年代初期、中国は低水準の経済基礎の上で、一刻も早く工業化を達成するために、重工業を優先的に発展させる戦略を確立した。当時、厳しい国際環境及び米国などの共産党新政権に対する挑戦に応じ、きわめて難しい社会主義建設の任務を果たすため、政府は集中と統一を自らの重要な使命とせざるをえなかった。戦時中に形成された「党の一元化」支配体制及び軍事共産主義モデルは当時の情勢に適応力を持ち、徐々に形成しつつある高度な中央統制の体制の中に浸透してしまった。このような背景の下で、中国の独特の「単位」制度が形成された。このような独特の「単位」制度は、個人の「単位」に対する、「単位」の国家に対する全面的依存をもたらし、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。

改革前の国有企業は、国家行政の強い統制管理のもとに置かれており、生産及び経営資源の分配の権限が国家行政に集中していた。その結果、企業は実質的に行政の末端における単なる生産・販売単位にすぎず、企業の経営自主権は保障されていなかった。さらに、国有企業は単なる生産経営組織ではなく、住宅、病院、学校、幼稚園、食堂、商店、公安派出所などを備えて、従業員の“揺りかごから墓場まで”すべての面倒を見る一つの巨大な生活共同体になっている。また、就業の場であると同時に、党の政策や方針を浸透させるための政治活動に参加する場でもある。各企業には、基層党組織が設置され、その下に総支部、支部がそれぞれ設置されている。各支部から選ばれた党支部書記は、企業の党委員会の成員となる。党委員会書記が企業における最高位の政治幹部である。このような党組織のヒエラルヒーを通じて、党の政策や方針を末端の組織まで貫くことが可能になったのである。企業の最終的意思決定権をもつのは党委員会の書記であり、党組織は政治や生活の領域だけでなく、企業の生産活動や経営システムにまで及ぶ大きな権限を持っている。また、党組織は企業内部の各級幹部の任免権、人事評価、昇進、人事異動などについても、強い影響力をもっている。このような組織は中国では「単位」と呼ばれ、このような党組織を軸とする人事管理システムは「単位」の政治的支配の制度的基盤になっている。国有企業もまた、このような生産機能、生活機能、政治機能を備えた「単位」組織である。

## 2. 改革前における国有企業の統治構造

改革・開放以前の社会主義政権の下で、伝統的な中国の国有企業は、国家行政の強い統制管理のもとに置かれてきた。生産と経営資源の分配にかかわる権限はほぼ完全に国家行政に集中していた。その意味で「単位」は、実質的に行政の末端における単なる生産・販

売のユニットであり、企業の経営自主権自体が保障されていなかった。いわゆる「政企混在」の状態である。企業内部には、党委員会、従業員代表大会と工会（労働組合に相当する）があり、とりわけ1956年以降1970年代の中頃までの政治優先の時代には「党委一元指導体制」が敷かれ、党委員会の影響力が非常に強かった。その指導は政治指導にとどまらず、経営全般にわたるものであり、党委員会書記が総経理（社長に相当）よりも、上位に位置付けられてきた。換言すれば、党委員会書記が企業の最高責任者として経営の実権を握ってきたのである。その結果、党組織が企業経営と渾然一体となり、いわゆる「党企混在」の状態が続いてきた。つまり、国有企業における最終意思決定機関は党委員会であり、工場長を中心とする経営陣は単なる執行機関にすぎないのである（図1を参照）。

図1 計画経済期における国有企業の内部統治構造

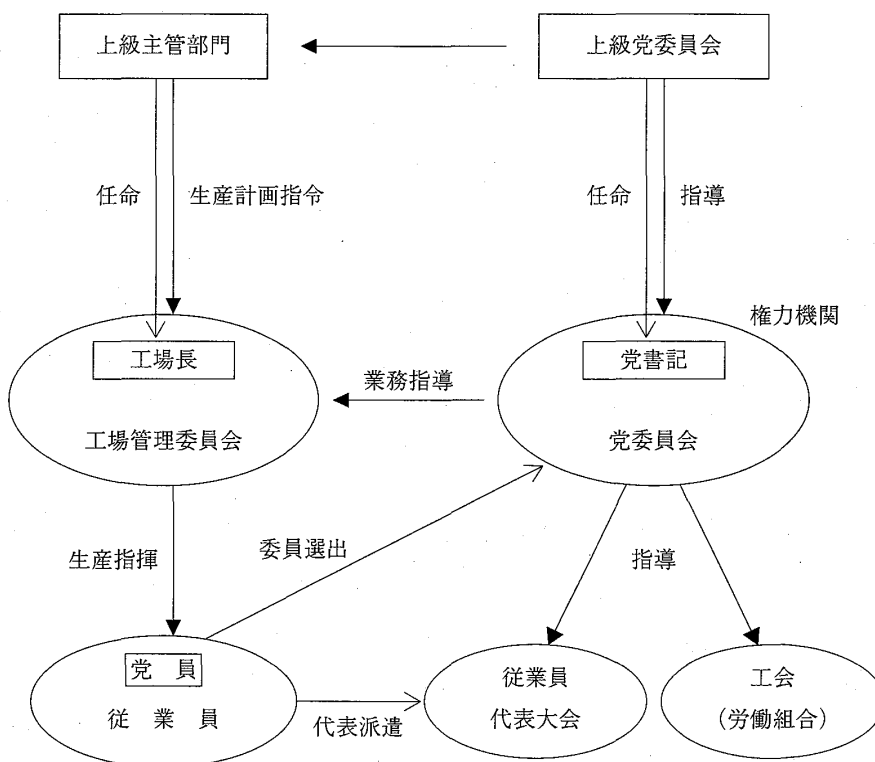


図1に示したように、一般的に、中国の国有企業は二重支配構造になっており、企業内の意思決定機関は2つに分かれている。1つは、工場長（経営者）をトップとする経営の意思決定機関であり、工場長、副工場長、総エンジニア、総経済師、総会計師からなる経営の責任者と、党委書記、工会主席、ほか従業員代表1名から構成される。もう1つの意思決定機関は、党委員会を中心とするものである。それは党委書記、党委副書記、工場長、副工場長、工会主席、党委組織部長、党委宣伝部長から構成され、主に人事案件を中心に議論し、経営方針にも大きな影響力を及ぼす。企業内の意思決定において誰がトップとなるのか、上述のうちどちらの機関が力を持つのかは、基本的には中国における政治的状况により変化する。このような国有企業の内部統治構造は、すでに弊害が露呈し、国有企業のはなはだしき非効率を招来したのである。

まず、企業党委員会が企業の政策決定権を持つことによってもたらされた「党企混在」

の問題点が挙げられる。この問題について、①党委員会、特に党書記が企業の大小のあらゆる案件を決定するため、工場長の集中統一的な指揮作用を弱め、企業の管理効率を低下させた、②本来政治組織である党委員会が往々にして政治運動をもって科学管理に替える。そのため、管理レベル向上の妨げとなる、③党組織が企業の管理行政業務に大半の時間を費やし党自体の活動ができず、その結果、実際には党の政治的指導を弱めているなどの点が指摘される<sup>1)</sup>。

次に、党書記を中心とする党委員会と工場長をトップとする工場管理委員会による二重支配体制が、経営責任を不明瞭にしたことが挙げられる。党委員会指導下の工場長責任制では、企業経営に関する最高決定機関は政治組織としての党委員会である。実際、党委員会は企業経営上の意思決定に対して実質的に権限を行使するものの、経営責任は負わないのに対して、工場長は実質的な経営権が委譲されていないにもかかわらず、経営責任のみを負わされる。このことによって、企業経営に関する権限の持ち主と、その責任の所在が乖離し、権力の集中化とともに党委員会の経営上の無責任な意思決定、さらに経営効率の低下を招くことになった。このような体制はまさに「制度の欠陥による組織の失敗」と言える。

最後に、企業の民主管理の不十分さを指摘しよう。従業員代表大会は企業の権力機構と称し、監督権を持つと規定されているが、実際には有効な監督作用を果たしていない。形式上、工場長は定期的に従業員代表大会に業務報告を行わなければならない。しかし、重大な政策決定は党委員会が行っており、工場長は単なる執行者にすぎないため、従業員代表大会が監督できる範囲も限られている。そこで、「党委員会が号令を発し、工場長が報告し、従業員代表が挙手をし、労働組合が提灯もちをする」という状況が形成されたのである<sup>2)</sup>。

こうした問題は単に指導幹部の思想、作風などの活動方法上の問題にとどまらず、基本的には制度自体の問題である。蔣一葦は「こうした状況を生んだのは誰かの行いの善し悪しではなくて、体制自体に先天的な弱点が存在していることにある<sup>3)</sup>」と主張している。つまり、国有企業は、上級主管部門の指令的計画の下で、縦割りの行政ネットワークの一環として生産活動を行う末端の行政機関にすぎない。国有企業内部で、党委員会指導下の工場長責任制を実施していることによって、党委員会は指導の核心として位置付けられてきた。また、党書記と工場長はそれぞれ上級の党組織と行政主管部門による任命であるため、上級組織に責任を負わなければならない。このように、国家は基層党組織の指導を通じて、国有企業をコントロールしている。つまり、国有企業の国有所有権は実質上、共産党の指導に置かれており、国有企業の「政企混在」は政治体制上の「党政混在」、さらに党、政府、企業の三位一体という政治体制を前提条件としているのである。この意味において、国有企業は純粋な経済組織ではなく、国家が社会をコントロールするための媒介としての支配装置として機能しており、国家官僚制支配の下での基層組織の一つである。

### 3. 改革後における「単位」制度の変化

#### (1) 経営自主権の賦与と労働契約制の実施

「放権譲利」の改革方針の下で、1979年7月に「国营工業企業経営管理自主権の拡大に関する若干の規定」、1984年5月に「国营工業企業の自主権をいっそう拡大することに関

する暫定規定」、1988年4月に「全人民所有制工業企業法」、1992年7月に「全人民所有制工業企業経営メカニズム転換条例」が相次いで公布された。とりわけ92年の条例が公布されて以来、国有企業は①生産・経営の意思決定権、②製品の価格決定権、③製品の販売権、④物資購入権、⑤輸出入権、⑥投資意思決定権、⑦留保資金の処分権、⑧資産処分権、⑨他企業との提携、吸収・合併権、⑩労働雇用権、⑪人事管理権、⑫賃金・奨励金分配権、⑬内部機構設置権、⑭割り当て拒否権の14項目の経営自主権が与えられた。企業家調査系統の調査データによれば、1990年代の後半以降、14項目の経営自主権のほとんどが実施され、とりわけ1990年代の初期に、実施が不十分であった投資決定権、資産処分権、労働雇用権、人事管理権などの権限が企業に委譲され、企業の経営権の確立は大きく前進した(表1を参照)。

表1 企業経営者が企業の14項目の自主権の実施状況に対する判断 (%)

自主権項目 \ 年	1997	1995	1994	1993	1997が1995との比較	1997が1994との比較	1997が1993との比較
生産経営決定権	98.3	97.3	94.0	88.7	+1.0	+4.3	+9.6
製品の価格決定権	92.0	85.4	73.6	75.9	+6.6	+18.4	+16.1
製品の販売権	96.8	95.9	90.5	88.5	+0.9	+6.3	+8.3
物資の購入権	98.8	97.8	95.0	90.9	+1.0	+3.8	+7.9
輸出入権	54.0	41.3	25.8	15.3	+12.7	+28.2	+38.7
投資決定権	82.5	72.8	61.2	38.9	+9.7	+21.3	+43.6
留保資金支配権	90.6	88.3	73.8	63.7	+2.3	+16.6	+26.9
資産処分権	76.5	68.2	46.6	29.4	+8.3	+29.9	+47.1
連合合併権	61.4	59.7	61.0	43.5	+9.5	+23.3	+18.0
労働雇用権	84.3	74.8	61.0	43.5	+9.5	+23.3	+28.1
人事管理権	90.3	83.5	73.3	53.7	+6.8	+17.0	+36.6
賃金奨励金分配権	96.0	93.1	86.0	70.2	+2.9	+10.0	+25.8
内部機構設置権	97.3	94.4	90.5	79.3	+2.9	+6.8	+18.0
割当拒否権	35.1	17.4	10.3	7.0	+17.7	+24.8	+28.1

資料出所：企業家調査系統の「我国経営者問巻調査」の資料より整理（中国社会科学院工業経済研究所『中国工業発展報告(1998) —制度創新、組織変遷與政策調整』经济管理出版社、23頁を参照）

労働雇用権や人事管理権などを行行使するための制度的改革として、まず取り上げるべきなのは労働契約制である。1950年代から実施してきた「統包統配」制度の結果、「単位」の従業員は「固定工」として文字通りの終身雇用が保障されていた。その上、長年実施していた悪平等主義的な「単位」の賃金制度と保障制度は従業員のインセンティブを損ない、労働生産性の低下を招いた。1978年末から始まった改革では、先ずこのような国有企業の「大釜の飯」（大釜の飯をみんなで食うという悪平等）、「鉄飯碗」（食いはぐれのない職業）という硬直的な労働雇用制度に着手した。

先ず、就業ルートの多様化という方針が打ち出された。1981年国務院が「門戸を開放し、経済の活性化を図り、都市就業問題を解決することに関する規定」を公布し、「政府の統

一的な計画と指導のもとに労働主管部門による職業紹介、自発的な組織による就業、各自の努力による職探しの三者を結び付けて就業問題を解決する」といういわゆる「三者結合による就業方針」を打ち出した。

さらに1986年に「国营企業の従業員募集に関する暫定規定」、「国营企業労働契約制の実施に関する暫定規定」、「国营企業規律違反従業員の解雇に関する暫定規定」と「国营企業従業員待業保険の暫定規定」の四つの法規が相次いで公布され、新規採用者に対し、従来の国家による全面的な労働力の計画分配制度が廃止され、企業の自主採用と労働者の自由応募及び労働契約制<sup>4)</sup>が導入された。

1993年に全員労働契約制<sup>5)</sup>を導入し、国有企業、外資企業、郷鎮企業を問わず、全ての企業においてトップから末端の労働者まで全員が労働契約を締結するようになった。

表2 労働契約工の推移

年 度	年末人数 (万人)				全従業員に占める比率 (%)			
	総 計	国 有	集 団	その他	総 計	国 有	集 団	その他
1983	65	57	8	—	0.6	0.6	0.3	—
1984	209	174	32	3	1.8	2.0	1.0	8.1
1985	409	332	72	5	3.3	3.7	2.2	11.4
1986	624	524	92	8	4.9	5.6	2.7	14.5
1987	873	735	125	13	6.6	7.6	3.6	18.1
1988	1,234	1,008	206	20	9.1	10.1	5.8	20.7
1989	1,468	1,190	245	33	10.7	11.8	7.0	25.1
1990	1,702	1,372	287	43	12.1	13.3	8.1	26.3
1991	1,972	1,589	323	60	13.6	14.9	8.9	28.0
1992	2,541	2,058	399	84	17.2	18.9	11.0	29.8
1993	3,123	2,396	526	200	21.0	21.9	15.5	37.4
1994	3,839	2,853	645	341	25.9	26.2	20.1	45.6
1995	6,096	4,396	1,149	551	40.9	40.1	37.4	62.8
1996	7,580	5,549	1,394	637	51.1	50.7	47.2	67.6
1997	7,708	5,557	1,424	727	52.6	51.6	50.5	67.0

資料出所：『中国統計年鑑』1994年、99頁、『中国統計年鑑』1998年、99頁のデータにより作成

表2に示したように、契約制を最初に導入した1986年の段階では国有企業契約工の割合はわずか5.6%であったが、1993年以降、契約制の全国での導入により、国有企業における契約工の比率は徐々に増加し、1995年にその比率は40.1%に増え、1996年以降はさらに50%を超えた。

契約制の導入により、契約期間満了時には企業側と従業員のいずれかが契約を終結することが可能となった。さらに、前述の「国营企業規律違反従業員の解雇に関する暫定規定」により、従業員に対する企業の解雇権が制度化され、企業は余剰人員を解雇することが可能となり、終身雇用制度は崩れ始めた。このような制度改革は「単位」間の労働力流動に可能性を切り開いたのである。1980年代以降、都市部では労働力流動化の兆しが見えはじめ、90年代以降労働力の流動化がかなり進んできている。さらに戸籍制度の緩和につれて、

大規模な農民の都市部への流動現象が発生し、都市部の労働力はダイナミックに変化している。しかし、90年代の労働力流動化は企業間流動が皆無に等しかった1980年代以前と比べれば、隔世の感があるとはいえ、流動化の規模はまだ小さく、労働力の流動化が完全に自由になったとは言い難い。

契約制は導入されたとはいえ、期待されていた効果が十分果たされていないのである。契約制の導入によって、制度上はすべてを国家が決定する働き方から、企業と従業員の契約に基づく働き方へと大きく転換された。その結果、技術者・研究開発人材や熟練労働者の流出が激しくなり、国有企業は高学歴者や技術者など必要かつ優秀な人材は確保しにくい傾向にある。逆に、必要ではない余剰人員に対して、契約期間満了をもって解雇しようとしても、そう簡単にはできない状況にある。そこで登場してきたのは暫定措置としての「下崗」（シャーガン・企業内失業）である。「下崗」という段階的な措置をとる理由として、まず「単位」外に社会保障の仕組みが十分に成立していない段階にあっては、潜在的な失業者を「単位」から切り離せば、即座に生活基盤のすべてを失うことになる。また、労働市場が未成熟であるため、失業者が再就職をしようとしても彼らを吸収する余地がないためである。さらに、国有企業が余剰人員を即座に解雇し、企業外に排出してしまえば、社会全体では不安定要因が増加するばかりなため、社会的混乱を回避するためにやむをえず「下崗」という暫定措置を採っているのである。

## (2) 「単位」保障から社会保障へ

経済体制改革の深化に伴って、従来の「単位」保障の障害が露呈してきた。国有単位に就業している人は高い福祉を享受している。しかし、改革以降、各地に郷鎮企業、私営企業、外資企業や個人経営者が出現し、こうした旧体制外で発展してきた非国有企業で働いている労働者は社会保険を享受できないという状況が続いている。これは労働力の合理的流動を阻害し、特に労働者の国有企業から非国有企業への流動に影響を及ぼしているのである。従って、「単位」保障を全面的に見直し、全労働者が享受できる社会保障制度の確立が余儀なくされてきた。

1984年から養老保険制度をはじめ、失業保険制度、医療保険制度、労災保険制度、生育保険制度などの改革が徐々に進められてきた。ここでは、主として養老保険制度を例にとって社会保障制度の改革を概観する。1984年から、経済発展が比較的先進的な地域（上海、広州など）で養老保険制度改革の試行が始まった。1991年に「企業従業員の養老保険制度改革に関する国務院の決定」が公布され、養老保険は従来の国家、企業的全額負担から、国家、企業、個人の共同負担へと変化し、都市部従業員個人が養老保険料を納付する制度が実施され、個人納付比率は各地異なるが、一般的に賃金の3～4%となっている。1995年に国務院は「企業従業員養老保険制度改革の深化に関する国務院の通知」を發布し、「社会統籌<sup>9)</sup>と個人口座の結合」という原則を取り決めた。さらに、1997年7月16日に国務院が公布した「統一的な企業従業員基本養老保険制度の設立に関する国務院の決定」では、「社会保険管理サービスの社会化の水準を向上させ、養老金の支給を現在の企業から社会化へと早急に改め、離休・定年退職者の管理サービス業務を企業から社会化へと確実に移行する条件を積極的に創造し、企業の社会事業負担を軽減する」（第9条）という方向性が示されている。それによって、養老年金の支払方法は従来の企業から定年退職者へ直接支給する方法から、各企業は社会保障基金へ当該企業の総賃金の一定割合を納付し、その

後退職者はその基金から年金を受け取る方式に変わってきた。この改革の狙いは今まで「単位」が担っている社会保障機能を「単位」から切り離し、社会化することによって「単位」の負担を軽減し、企業間の労働移動を可能にする条件を整備し、労働力の流動化を進めることである。

こうした一連の改革を経て、1997年末現在、全国で基本養老保険の社会統籌に加入した従業員は8,671万人、退職者は2,533.4万人に達し、それぞれ企業従業員総数の80%と定年退職者総数の98%以上を占めている<sup>7)</sup>。この改革は継続的に進んでおり、近年対象地域が農村まで拡大した。2004年末現在、全国で基本養老保険の社会統籌に加入した従業員は12,250万人、退職者は4,103万人にまで増加し、農村では5,378万人が養老保険に加入した。養老年金の支給方法も次第に社会化され、2004年末まで銀行や郵便局など社会サービス機関から年金を受け取る退職者は3,430万人に達し、年金給付方式の社会化率は93.2%にのぼった<sup>8)</sup>。

しかし、全国一律の形で改革を進めているわけではなく、都市ごとに総賃金に対する社会保障費の占める割合が異なっている。筆者が参加した日本労働研究機構の調査によれば、賃金総額に占める社会保障費（養老年金、医療保険、失業保険、労災保険、生育保険などの保険費用）の割合は全サンプル平均で29.0%であったが、地域ごとに差異がある。上海市は33.6%、重慶市は29.3%、天津市は26.6%、瀋陽市は25.9%と異なっている<sup>9)</sup>。これは地域間の労働移動を妨げることとなる。

さらに、いままで「単位」が完全に責任を持っていた従業員福祉、社会サービス施設なども改革の進展に伴って、大きく変化した。例えば、幼稚園、理髪室、売店、小学校などを既に廃止した企業が増えている。しかしながら、こうした機能を「単位」がすべて廃止しようとしているわけではない。特に住宅、病院を始め、従来の労働者の生活保障に密接に関連している施設は、「単位」外からの供給体制が十分整わない限り、簡単に切り離すわけにはいかないであろう<sup>10)</sup>。また社会的サービス部門の廃止は、当然のことながら、組織の統廃合や人員の再配置を伴う。先にあげた「下崗」のように、組織の統廃合により発生した余剰人員は、まずは「単位」内部で抱えておき、それでも対処できない場合に余剰労働力を排出しようとしている。

#### 4. 改革後の企業統治構造

1979年から経営自主権の委譲、生産請負制の実施など「放権讓利」（権限の委譲・利益の委譲）を狙いとする国有企業をめぐる一連の改革が行われてきた。しかし、これらの改革は大きな成果をあげることができず、1990年代に入ると、国有企業の経営メカニズムの硬直化、非効率の問題がますます顕著になり、多くの企業が赤字経営に転落した。こうした中で、1993年11月に開催された中国共産党第14期3中全会では『中国共産党中央が社会主義市場経済体制の建設に関わる若干の問題に関する決定』が採択され、「財産権の明確化、権利と責任の明晰化、政府と企業の分離、管理の科学化」を目的とし、株式制改革を中心内容とする「現代企業制度」の確立を国有企業改革の方向として明確化された。これによって、国有企業改革は「放権讓利」から「制度革新型」改革へと転換した。ここでは、株式制改革過程における国有企業の統治構造の変化と問題点を探る。



(1) 株式所有構造

中国の株式市場は1990年の上海証券取引所開設及び1991年の深圳証券取引所開設により開始されてから、10年余りの歴史しかないが、1993年以降ほぼ毎年100社から200社の企業が新規上場を実現し、株式市場の規模は急速に拡大してきている。

上場企業の所有形態に関する統計では、法人株は発起人法人株、募集法人株、外資法人株に分かれているが、国有法人株と非国有法人株の区別はされていない。今井（2002年）は近年郷鎮企業や民間企業の上場や国有株買収が増加していることから法人株の内容にも注意を向ける必要があると指摘し、上場時の発行趣意書によって集計すれば、上場時点の法人構成を知ることができるかと提案した。しかし、実際株式会社の株式発行趣意書を分析してみると、発起人株は一般的に国有法人株と明記してあるが、その他の募集した法人株は必ずしも国有法人株と一般法人株の区別を示していない。ここでは、近年民営企業等の上場も実現したが、それはまだほんのわずかにすぎず、上場企業の大多数は国有企業の改組により設立されてきたという背景から、発起人株を国有法人株と同一視する。募集法人株<sup>11)</sup>にも国有法人株が含まれている現状から見ると、国有株が圧倒的優位になっている（表3を参照）。

表3 上場企業の所有構成

年度	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
非流通株	69.2	72.2	66.9	64.4	64.7	65.4	65.9	65.1
国家株	41.4	49.1	43.3	38.7	35.4	31.5	34.3	36.2
発起人法人株	13.1	9.0	10.8	15.9	18.4	22.7	20.9	19.1
外資法人株	4.1	1.1	1.1	1.4	1.2	1.3	1.4	1.3
募集法人株	9.4	10.6	10.6	7.3	7.5	6.7	6.0	6.2
従業員持ち株	1.2	2.4	1.0	0.4	1.2	2.0	2.0	1.2
その他(転配株)	0	0	0.1	0.7	1.0	1.2	1.3	1.1
流通株	30.8	27.8	33.1	35.6	35.3	34.6	34.1	34.9
A株	15.9	15.8	21.0	21.2	21.9	22.8	24.1	26.3
B株	14.9	6.4	6.1	6.7	6.5	6.1	5.3	4.6
H株	0	5.6	6.0	7.7	6.9	5.7	4.7	4.0

資料出所：中国証券監督管理委員会編『中国証券期貨統計年鑑』2000年版、189頁のデータより作成。

さらに、株式の集中度を見てみよう。表4は筆頭株主への集中度を表している。何（1998年）は1996年時点に上場した530社の株式所有構造を徹底的に分析し、川井（2000年）は1998年時点に上場した842社の株式所有構造を分析した。何によると、1996年時点に、わずか8.5%（45社）の会社の筆頭株主の持株の比率は20%以下であり、38.3%（203社）の会社の筆頭株主の持株率は50%を超えており、単独の株主による株式支配が目立っている。筆頭株主の中で、284社は国有株の所有者であり、全体の53.6%を占めており、そのうち、持株比率が50%を超えているのは129社、サンプル全体の24.3%を占めている<sup>12)</sup>。さらに、川井（2000年）によると、1998年時点、筆頭株主の持株比率が20%以下の割合はわずか7.1%（60社）にすぎず、その数値は1996年と比べるとやや下がっている。一方、

筆頭株主の持株比率が50%を超える比率は42%（354社）に達し、1996年よりやや上昇している。そして筆頭株に占める国有株の比率は60%に達している。このように、上場企業の株式所有は国家株や国有法人株<sup>13)</sup>において極めて集中度が高く、国家株主や国有法人株主が会社に対して支配的地位を占めているのである<sup>14)</sup>。

表4 筆頭株主への株式所有集中度

	筆頭株主への集中度			
	1996年		1998年	
	企業数(社)	比率(%)	企業数(社)	比率(%)
0- 10%	8	1.5	12	1.4
10- 20%	37	7.0	48	5.7
20- 30%	90	17.0	149	17.7
30- 40%	95	17.9	143	17.0
40- 50%	97	18.3	136	16.1
50- 60%	85	16.0	144	17.1
60- 70%	80	15.1	117	13.9
70- 80%	35	6.6	82	9.7
80- 90%	3	0.6	11	1.3
90-100%	0	0.0	0	0.0
総計	530	100.0	842	100.0

資料出所：何浚「上市公司治理結構的実証分析」『経済研究』1998年第5期、51頁、及び川井伸一「国有企業改革における統治機構の問題」『中国経営管理研究』創刊号、2000年12月、12頁のデータより作成。

## (2) 取締役会

さて、実際上場企業の取締役はいかなる機関から派遣されているのか。上海証券取引所の調査では、取締役の派遣母体別構成を明らかにしている（表5を参照）。最大株主が派遣した取締役は1996年時点では取締役会の44.7%を占めていたが、その後年々上昇し、1999年には53.9%となり、過半数を超えた。したがって、取締役会での意思決定がほぼ完全に最大株主にコントロールされていることになる。一方、取引先など関連企業が派遣した取締役も高い比重を占めているが、この「取引先など関連企業」は最大株主とかなり重複している可能性が高い<sup>15)</sup>。

さらに、取締役会の特徴に注目すべき点は、取締役会のメンバーの中で内部出身者が多いことである。何（1998年）は406社の上場企業の「内部者支配度」の検証によって、株式の集中度は「内部者支配度」と正の相関関係にあると結論づけた。つまり、株式所有の集中度が高い企業ほど、「内部者支配度」が高くなる（図2を参照）。ここでいう「内部者支配度」とは、会社の内部取締役が取締役会メンバーに占める比率のことである。内部取締役は取締役会メンバーの中にいる企業内部の管理者または従業員取締役を指すが、中国の実情を考慮すれば、主管部門から派遣された取締役も含まれている。それは政府と企業が未分離で、主管部門がしばしば企業経営に関与するからである<sup>16)</sup>。

表5 取締役会の平均規模と派遣母体別構成

(単位：人、カッコ内%)

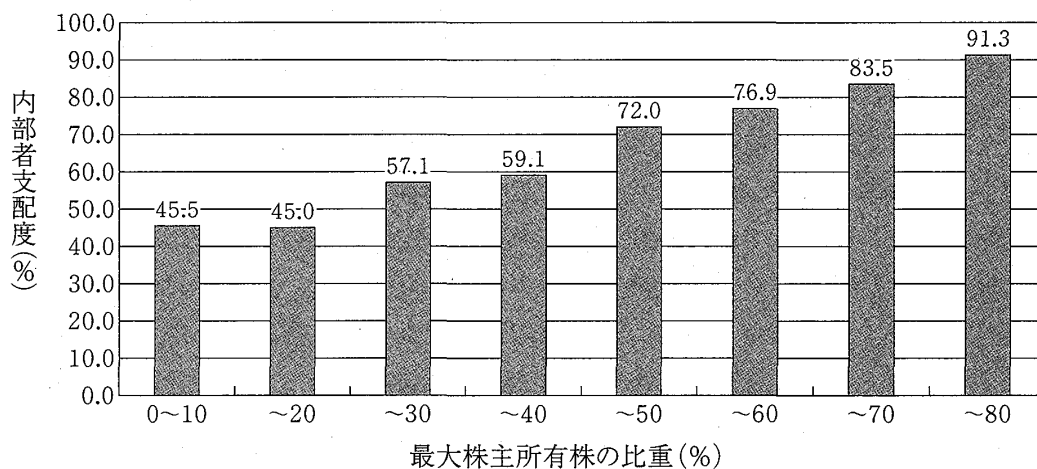
	1996	1997	1998	1999
取締役会人数	10.1	10.0	9.9	9.9
株主派遣の取締役	6.6(65.3)	6.5(65.2)	6.8(68.8)	6.9(70.0)
第一株主派遣	4.5(44.7)	4.7(46.8)	5.0(50.2)	5.3(53.9)
第二株主派遣	1.4(13.6)	1.4(13.9)	1.4(14.3)	1.6(15.8)
第三株主派遣	1.0( 9.5)	0.9( 9.4)	1.0( 9.6)	1.0(10.0)
政府部門派遣	1.3(12.5)	1.0( 9.7)	0.7( 7.5)	0.6( 6.5)
銀行派遣	1.3(12.7)	1.2(11.6)	1.1(10.7)	0.8( 8.5)
ノンバンク金融機関派遣	2.3(23.0)	2.0(19.9)	2.1(20.8)	2.0(20.6)
取引先など関連企業派遣	3.8(37.4)	4.4(44.0)	4.6(46.4)	4.8(48.7)
その他の企業派遣	3.4(33.6)	3.1(31.0)	3.2(32.0)	3.1(31.3)
業種管理部門派遣	0.7( 6.6)	0.8( 7.7)	0.8( 8.2)	0.7( 7.1)

注：1) カッコ内は取締役会に占める比重。

2) 各項目は相互に一定の重複の可能性はある。

資料出所：今井健一「上場企業の所有構造と企業統治」丸川知雄編『中国企業の所有と経営』アジア経済研究所、2002年、83頁。

図2 内部者支配度と株式集中の相関関係



資料出所：何浚「上市公司治理結構的実証分析」『経済研究』1998年第5期、54頁表5より作成。

表6は406社のサンプル企業の「内部者支配度」を示している。406社の取締役会に対する分析から明らかなように、会社の取締役数の平均は9.7人で、そのうち社外取締役は3.2人、社内取締役は6.5人で、平均内部者支配度は67.0%である。内部者支配度が100%に達している会社は83社で、全サンプルの20.4%を占めており、70-100%になっているのは145社で35.7%、50-70%になっているのは86社で21.2%、30-50%になっているのは54社で13.3%を占めており、30%以下は38社で9.4%にすぎない<sup>17)</sup>。以上分析したように、上場企業は、程度の差こそあれ、すべて「内部者支配」が存在している。内部者支配度が50%以上になっている企業は314社に達し、全サンプル数の77.34%を占めている。

表6 内部者支配度分布

内部者支配度区間 (%)	0-10	10-20	20-30	30-40	40-50	50-60	60-70	70-80	80-90	90-100
会社数 (社)	3	8	27	25	29	40	46	66	65	97

資料出所：何浚「上市公司治理結構的実証分析」『経済研究』1998年第5期、54頁。

さらに、何（1998年）は「内部者支配度」と所有形態との関係を分析した。その結果、新設または合併企業を改組して設立された上場企業の平均内部者支配度は53.1%であるのに対し、国有企業または集団所有制企業から改組して設立された上場企業の平均内部者支配度は72.0%である<sup>18)</sup>。

### (3) 政府、党組織と企業の関係

国有企業の場合、一般的に政府機関や党組織が企業経営に一定の影響力を持っている。株式制改革の狙いはこうした政府の企業経営への干渉を断ち切ることにあったが、実際の運営上、政府と企業の関係はどのようになっているのか、近年の調査結果をみよう。

企業内の意思決定に関して、まず筆者が参加した日本労働研究機構の調査で確認してみよう。企業内の住宅分配、昇給、昇進・昇格、各級責任者の任免、奨励金や福祉の分配、従業員の解雇と「下崗」に関する意思決定項目について、総経理（あるいは工場長）、親会社（あるいは董事会）、党書記、工会主席、従業員代表大会、上部機関の影響力に関する設問に対し、すべての項目において総経理は最も大きな影響力を持っているという回答が得られた。そして、第2位には党書記が挙げられている。党書記の影響力は総経理に比して後退したものの、党書記のナンバー2としての影響力は依然として高い。従業員の利益と直接関わることに限っては、従業員代表大会も一定の影響力を持っている。

これに続いて、経営者である総経理を任命するにあたっては、同様にいかなる人物、機関が影響力を持っているのかを尋ねた。その結果、最も大きな影響力を持っているのは、その企業を所轄する政府主管部門であり、第2位は党書記である。国有企業を所轄する政府主管部門という機関が、人事権に関して最も影響力を持っているというのは、これまでの経過から見てごく当然の結果といえよう。ここで注目すべきなのは、機関ではなく個人である党書記がこの人事権に関して、政府主管部門に次ぐ影響力を持っているという点である。換言すれば、党は書記を通じて、企業トップの人事権を握っていると考えられるのである。

このように、現在の国有企業において、企業内部の意思決定に関して総経理が最も大きな影響力を持っているのは確かであり、経営者を中心とした経営体制が根付きつつあると考えられよう。以前のように、すべての面で党委員会書記がリーダーシップを取るということとはなくなっている。しかしながら、党は前面には出てこないものの、依然として重要な経営者の人事権を掌握し続けているのである。本調査により、政府主管部門はもとより党組織が相変わらず企業経営に深く関与していることが確認された<sup>19)</sup>。

国有企業の場合、党委員会が企業経営に対して、「監督・保証」の役割を果たし、経営者の人事にも大きな影響力を持つのが一般的である。株式会社に改組した場合、党委員会

はどのように影響力を行使するのか、既存の調査でみてみよう。田・楊・李（1998年）の調査によれば、取締役が党员である比率は58.0%であり、取締役会会長と総経理が党员である比率は最も高く、91.0%になっている（表7を参照）。また、谷・李・高（1999年）の調査によれば、党委員会書記の32.63%は取締役会会長を兼任しており、取締役を兼任する比率は30.53%になっている（表8を参照）。このように取締役会の党员が過半数であること、また党書記と取締役会会長の高い兼任率を示していることから、党組織が取締役会への影響を高め、さらに経営者人事の決定に重要な役割を果たすことが予想される。

表7 党员経営者の比率

(%)

	取締役	監査役	高級経理	取締役会 会 長	監査役会 会 長	総経理
党员である	58.0	55.7	62.7	91.0	86.0	91.0
不明	42.0	44.3	37.3	9.0	14.0	9.0

資料出所：田志龍・楊輝・李玉清「我国股份公司治理結構的一些基本特徵研究—对我国百家股份公司的実証分析」『管理世界』1998年第2期、138頁より作成

表8 党書記の兼任状況

(%)

取締役会会長	取締役	監査役	高級経理	その他
32.63	30.53	5.26	17.90	13.68

資料出所：谷書堂・李維安・高明華「中国上市公司内部治理的実証分析—中国上市公司内部治理問卷調査報告」『管理世界』1999年第6期、146頁のデータより作成

表9 党組織の「監督・保証」

(%)

	国有企業	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	株式制 企業	その他
強	67.0	48.1	59.4	26.7	46.7	20.0	60.1	54.8
普通	29.6	45.7	35.5	40.0	39.3	53.4	33.1	42.8
弱	1.9	3.1	1.5	20.0	4.7	13.3	4.2	0.0
どちらでもない	1.5	3.1	3.6	13.3	9.3	13.3	2.6	2.4

資料出所：中国企業家調査系統「当前我国企業経営者对激励與約束問題看法的調査—1997年中国企業経営者成長與發展專題調査報告」『管理世界』1997年第4期、132頁。

さらに、企業の経営者に対する意識調査の中で、党組織の「監督・保証」の機能に関する設問に対して、党組織の「監督・保証」の機能が強いと答えた比率が最も高いのは国有企業で、67.0%、ついで株式制企業で、60.1%である（表9を参照）。このことは前述の党書記の会長の兼任という事実と合わせて考えれば、党組織の企業経営に対して、何らかの関与が考えられるであろう。

以上分析してきたように、株式制改革を通じて、ほとんどの企業が法人統治機構を設置し、その結果取締役会の役割が次第に重要になってきた。しかし、多くの点で問題が存在している。まず、多くの企業では、政府主管部門が依然として企業経営に関与し、さらに

経営者の人事権を掌握している。株式制改革の過程における問題点について、多くの経営者は、管理レベルの不適応、政府主管部門の関与、財産権の不明確を挙げた比率が高い。次に、国有株の比率が高く、筆頭株主への株式の集中度が高く、取締役会の中に内部出身者が多いというこれらの事実は「インサイダー・コントロール」の傾向を示唆している。最後に、党書記が取締役会会長を兼任するケースが多く、取締役会における影響力が強いことが問題として挙げられる。

## おわりに

以上述べてきたように、改革・開放政策を実施して以来、国有企業の生産機能を強化する動きが見られた。契約制の導入、社会サービス部門の「単位」外部化、社会保障制度の導入などの目的は、国有企業の生活保障機能を見直し、非国有企業との公正な競争条件を作り出すことによって、国有企業を経済単位に純化しようとするところにある。しかし、「単位」としての国有企業の生産機能を強化するためには、「単位」の支配機能の再編も余儀なくされている。アンケート調査結果に示したように、経営権限の企業への委譲や経営者の意思決定権の確立などによって、党の影響力が後退するという「単位」の支配機能についての変化が見られた。しかし、一方では、アンケート調査で見られたように、人事支配権や重大問題の決定における企業内党委員会の参加権が強いことから、党を中心とした企業統治の構造は基本的には変わっていないことも示唆された。

こうした体制にはいくつかの問題点が存在している。まず挙げられるのは所有者権益への侵害である。国有全額出資会社の場合、株式の100%を国が保有しており、政府によって支配されていることは明らかである。一方、株式が公開されている場合、国有株以外に、法人株や個人株も存在している。しかし、多くの企業では、党書記が取締役会会長を兼任しており、党委員会と取締役会や監査役会の人事重複度が極めて高いことから、国有全額出資会社にしても、株式が公開されている株式会社にしても、株主の利益を代表する取締役会の支配権は党が握っていることが窺われるであろう。これは明らかに党が資産所有者を代替することを意味する。これはまた政党機能と行政機能の混同という問題をもたらし、ひいては個人投資家などの株主の利益を侵害することにもなりかねない。

2番目の問題点は、企業経営が党の方針に左右される可能性を秘めているということである。企業の重大問題の決定について、中国共産党中央組織部の「意見」では「主に党および国家の基本政策および従業員の切実な利益にかかわる重大問題である」<sup>20)</sup>との内容を基本方針としている。この方針から企業の重大問題の決定に際しては、党の参与が見受けられる。既存の調査結果で分かるように、取締役会のメンバーはほとんど党委員会のメンバーであり、一見して総経理は強い経営自主権を持つようになるものの、総経理の人事任命権は依然として上級主管部門と党書記に握られている。このような状況の下では、取締役会は党の方針によって支配され、総経理も党の方針に従わざるをえない。

最後に、中国の企業システムにおいて、共産党という政治システムの指導層と企業長を中心とする経営管理者層からなるインフォーマル・グループのネットワークと結合のメカニズムの問題がある。この2つのグループの関係は、相互にその利害と影響力が交錯し合っており、政治と経済といった単純な対立図式で捉えるべきではない。むしろ、それらは、個人の能力と影響力、上部機関との人的結合の関係そして企業がおかれている政治的、経

済的諸関係の中で現実の偏光とそれを受け止める仰角をめぐって様々な内容を反射するものである<sup>21)</sup>。党組織の幹部と経営層との相互の兼任によって、企業党組織が経営陣と一体化し、相互牽制、相互監督のメカニズムが機能できなくなり、事実上の自己監督になったため、所有権をより一層侵害する危険性が秘められているといえよう。

上記の問題を解決するためには、さらなる制度改革、市場競争的環境の形成や株式の多元化による所有構造の変化、ならびに党組織の機能変化が必要である。まず、「現代企業制度」の確立を目的とする株式制改革の推進により、企業経営と取締役会や監査役会などの法人統治機構の運営を規範化すると同時に、社会保障制度を整備し、国有企業の負担を軽減させ、国有企業に平等な競争環境を提供する。

次に、国有株が極度に集中している現状を変えるためには、国有株の比率を下げ、投資基金など機関投資家を育てる必要がある。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。これは単一ある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。このような近代的な企業統治システムを確立するためには、民営化を含め所有権の分散が必要であることが広く認識されている。なぜなら、国有企業が株式会社という形に変わっても、所管官庁が100%または過半数の株式をもったままであれば、それは単なる看板の掛け替えにすぎず、従来の問題点を解決することはできないからである。中小企業に関しては、すでに民営化を容認する方針が明確化している。2000年12月8日の報道によると、中型国有企業である南京航海器械第二工場の国有資産は完全に、元工場長をはじめ、5人の経営者によって買収され、中小国有企業の競争的領域からの撤退を実現した<sup>22)</sup>。大型国有企業は国家の経済命脈にかかわるものであり、公有制を主体とする社会主義制度の下では、完全な民営化は考えにくいだが、現実的なやり方としては法人持株と機関投資家の保有株の増加による所有構造の分散化があるう。

大型国有企業に関す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。中国の株式所有形態の問題は国有株の圧倒的多数保有と小規模の個人投資家による極度な分散所有である。したがって、株主総会などの意思決定はほとんど国有株主によって行われ、行政主導の株式会社運営になりがちであり、あるいは国から授権された株式会社の親会社である大型企業集団に独占され、外部の株主が排除され、小規模株主の利益も保証されにくく、多様な株主による経営チェック機能も期待できない。国有株の圧倒的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力を及ぼすことはできない。法制度に不備な点が多く、個人投資家の利益が保護されていない状況下で、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。機関投資家の持ち株の増大により、株式の多元化を実現し、国有株の代表者である政府以外の株主の影響力を増大させることによって、外部株主による監督機能を発揮し、健全な企業運営が実現されるであろう。

さらに、ここで見落としてはならない視点は党の支配の問題である。「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。

この党ある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) 蔣一葦『論社会主義的企業模式』広東経済出版社、1998年、234頁。
- 2) 同上書、236頁。
- 3) 同上書、237頁。
- 4) 「労働契約制」とは、新卒の採用にあたって、基本的には全員が契約制労働者として採用されることになり、企業との間に労働期間、労働条件、労働待遇、定年後の養老保険待遇などからなる労働契約を書面で締結することが義務付けられた制度である。
- 5) 「全員労働契約制」とは、新規採用者だけでなく、企業への終身帰属を前提としていた既存の「固定工」を労働契約制に包摂する制度である。
- 6) 小学館の『中日辞典』によれば、「社会統籌」の「統籌」とは、「統一して計画按配する」（1,441頁）という意味である。中国では、社会保険基金を設立し、すべての企業は賃金の一定の比率で社会保険料を納付し、社会全体で一定の基準によって養老年金などの保険金を支払うこととしている。
- 7) 宋曉梧・張中俊・鄭定銓『中国社会保障制度建設20年』中州古籍出版社、1998年、10頁。
- 8) 労働和社会保障部・国家統計局『2004年度労働和社会保障事業発展統計公報』  
[http://www.molss.gov.cn/index\\_tongji.htm](http://www.molss.gov.cn/index_tongji.htm) 2005年6月6日。
- 9) 調査に関する詳しい内容は、田中重好・中村良二「単位保障から社会保障へ」『中国国有企業改革のゆくえ—労働・社会保障システムの変容と企業組織—』日本労働研究機構、2001年、205—224頁を参照されたい。
- 10) この調査では、社宅、病院、老人クラブ、幼稚園、小学校、中学校、高校、浴場、商店、食堂、理髪店、娯楽・運動施設、通勤バスの提供という合計13の生活関連施設の廃止状況を調べた。その結果、すでに廃止したという回答比率の高い順にみると、幼稚園が38.3%、理髪店26.8%、商店22.1%、小学校21.0%となっている。将来も継続するという施設は、浴場の比率が最も高く、53.6%、次いで通勤バスと食堂でともに39.3%、娯楽・運動施設36.6%、老人クラブ32.0%、病院24.0%、住宅18.9%となっている。なお、社会的サービス部門と住宅改革に関する詳細なアンケート調査の分析結果は、田中重好「社会サービス部門と住宅改革」『中国国有企業改革のゆくえ—労働・社会保障システムの変容と企業組織—』日本労働研究機構、2001年、163—204頁を参照されたい。
- 11) 募集法人株とは、国有企業が株式会社に改組した時、社会の法人に向けて募集した株式のことであり、『中国証券期貨統計年鑑』では「Private Placement of Legal Person's Shares」と訳されているが、実際、その中に国有法人株も多く含まれている。
- 12) 何浚「上市公司治理結構的実証分析」『経済研究』第5期、1998年、51頁。
- 13) 国家株と国有法人株の区別については、1994年に国家国有資産管理局と国家経済体制改革委員会が定めた「株式会社の国有株式管理の暫定方法」（原語：股份有限公司国有股權管理暫行辦法）で定義されている。既存の国有企業を改組して設立された株式会社と新設の株式会社に



分けて定義されているが、これまでの上場企業のほとんどは、既存の国有企業の改組によって設立されたものである。その場合、株式会社に編入された純資産が母体企業の50%未満の場合は、その純資産は母体企業に所属する国有法人株となる。他方、50%を超える場合は国家株に分類される。以上の定義から見ると、国家株と国有法人株を国有株と総称することができる。つまり、国家株は国が直接投資した資産であり、国有法人株は間接的な国有資産である。

- 14) 川井伸一「国有企業改革における統治機構の問題」『中国経営管理研究』創刊号、2000年12月、12頁。
- 15) 今井健一「上場企業の所有構造と企業統治」丸川知雄編『中国企業の所有と経営』アジア経済研究所、2002年、83頁。
- 16) 何、前掲論文、53頁。
- 17) 同上論文、54頁。
- 18) 同上論文、54頁。
- 19) 調査データの詳細な分析は唐燕霞「意思決定システム」『中国国有企業改革のゆくえ—労働・社会保障システムの変容と企業組織—』日本労働研究機構、2001年、225—248頁を参照されたい。
- 20) 1996年4月20日党中央組織部が提出した「現代企業制度実験企業100社において党活動を強化し改善するについての意見（試行）」を参照されたい。
- 21) 笠原清志『中国に進出した日系企業の労使関係に関する研究—日本と日系企業は労使関係の確立のためにどのような政策をとるべきか—』総合研究開発機構、1997年、33頁。
- 22) <http://www.hotlong.com/headline/index.cfm/2000-12-08/4/36148.html>

## 参考文献

- 今井健一「上場企業の所有構造と企業統治」丸川知雄編『中国企業の所有と経営』アジア経済研究所、2002年。
- 笠原清志『中国に進出した日系企業の労使関係に関する研究—日本と日系企業は労使関係の確立のためにどのような政策をとるべきか—』総合研究開発機構、1997年。
- 何浚「上市公司治理結構的実証分析」『経済研究』第5期、1998年。
- 川井伸一「国有企業改革における統治機構の問題」『中国経営管理研究』創刊号、2000年12月。
- 蔣一葦『論社会主義的企業模式』広東経済出版社、1998年。
- 園田茂人編著『現代中国の階層変動』中央大学出版部、2001年。
- 宋曉梧・張中俊・鄭定銓『中国社会保障制度建設20年』中州古籍出版社、1998年。
- 日本労働研究機構『中国国有企業改革のゆくえ—労働・社会保障システムの変容と企業組織—』2001年。
- 陸学芸主編『当代中国社会階層研究報告』社会科学文献出版社、2002年。

キーワード：企業統治 内部者支配 国有企業 株式制改革 株式の所有構造

(TANG Yanxia)