

## 論 説

## 中国大型国有企業の再編と経営システム改革

— 中国石油天然ガス集団の事例を中心として —

楊 秋 麗

## 目 次

はじめに

- I 日本における中国大型国有企業の研究
  - II 中国国有資産監督管理機構の構築
    - 1 従来の中国国有資産管理システムの問題点
    - 2 国務院国有資産監督管理委員会の設置
  - III 中国大型国有企業集団の形成
    - 1 中国の「公司」と企業集団
    - 2 中国石油天然ガス集団の形成
  - IV 中国石油天然ガス集団公司の経営システムの確立
    - 1 「国家授権投資機構」としての中国石油天然ガス集団公司
    - 2 中国石油天然ガス集団公司の取締役会の「規範化」問題
- おわりに

## は じ め に

本研究の目的は、中国大型国有企業<sup>1)</sup>の典型的存在である中国石油天然ガス集団<sup>2)</sup>の事例を利用し、中国国有企業の再編と経営システム改革との関連性を明らかにすることである。本稿分析の焦点は、中国石油天然ガス集団に関わる組織間関係（政府－親会社－子会社－孫会社）の構築と分権的経営システムの確立との関連性に絞られる。

1992年10月の党大会で「社会主義市場経済」が提起されて以降、中国大型国有企業の改革は政府による企業支配を持続させながら、市場経済の進展に適応させるためのシステム改革という改革方針が顕著に見られるようになった。

政府による企業支配を持続させるシステム改革の側面をみると、政府は国有資産監督管理機関を構築し、重要産業における大型国有企業に対して、出資者としての権限を行使する。また、「戦略的産業」<sup>3)</sup>においては、民間企業、外国企業の参入を規制し、独占的地位をもつ大型国有

1) 国有企業は1991年までは、「国营企業」であった。本稿での大型国有企業は主に中央企業を指している（第II章第2節を参照）。

2) 中国語表記は「中国石油天然気集団」であり、英語表記は「CNPC」である。

3) 「第10次5ヶ年計画工業構造調整計画綱要」によると、「戦略的産業」には、①国家の安全にかかわる武器製造などの軍事産業、②電力、蒸気、ガス、水道、木材伐採業、陸上石油・天然ガス採掘業、貴金属・稀少金属鉱業などの公共財ないし自然独占および寡占産業、③石油化学工業、自動車製造業、情報産業、産業用設備製造業とハイテク産業などの国家総合経済力を代表する基幹産業が含まれている（中国社会科学院 <http://www.cas.cn/html/Dir/2001/11/02/5899.htm>, 2006年11月11日にダウンロードしたもの）。

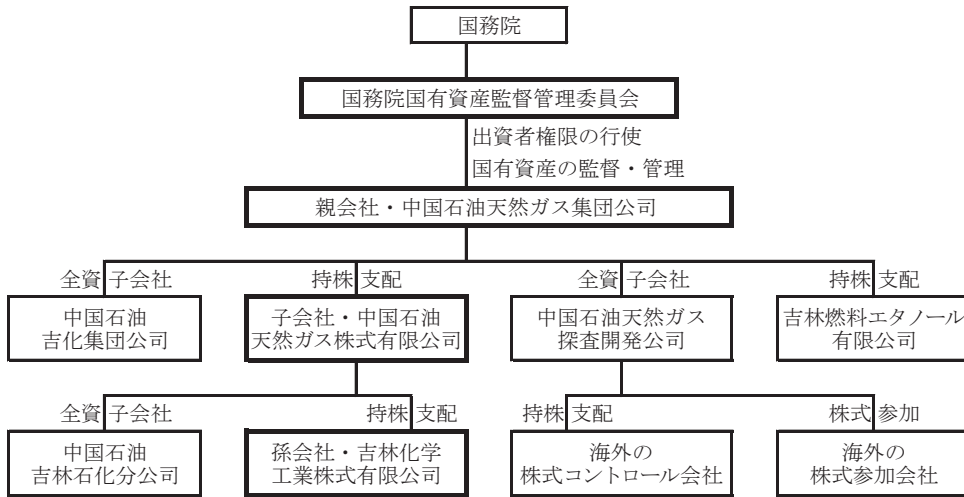


図 1 本稿で取り上げる機関・企業の関係図 (2003 年以降)

注：①太線枠内は本書で主に取りあげる機関・企業である。

②孫会社・吉林化学工業株式会社は 2006 年の上場廃止以降、中国石油吉林石化分公司と合併した。

③この図には一部の企業のみ反映されている。

出所：各資料により、筆者が作成した。

企業集団を形成させ（詳細は第 III 章第 2 節を参照）、法人化改革した中央部・局を親会社として、傘下に国有法人株の所有を通じて、大株主支配の特徴をもつ子会社や孫会社のグループを構築した（図 1）。

市場経済の進展に適応するためのシステム改革として、政府は国有企業監督管理機関の「政企分離」<sup>4)</sup>、「政資分離」<sup>5)</sup> という改革を行い、大型国有企業は分社化を通じて、企業生産を担う中核部門と「社会的機能」を担う福利厚生部門との分離を実現した。この分離によって、中核部門の財産査定は容易になり、中核部門への株式会社制度導入および株式上場の前提条件が整った。さらに、企業が負担した「社会的機能」の削減（年金、医療、雇用保険の政府への返上、住宅、教育の個人負担への転換）を通じて、コスト削減が図られた。

本稿で典型的事例として取り上げる中国石油天然ガス集団の構築は、上述のシステム改革の動向が顕著にみられる（図 2）。

本稿は、まず第 I 章では、日本における中国大型国有企業の研究を整理し、本研究の意義を明らかにする。そして、研究目的を達成するために、第 II 章においては、国务院国有资产监督管理委员会が設立されるまでの過程を通じて、政府の国有資産監督管理機構の変化を、第 III 章においては、中国石油天然ガス集団の構築を通じて、中国大型国有企業の企業構造を明らかにした上、第 IV 章では、親会社・中国石油天然ガス集团公司の会社機関の構造に対する分析を通

4) 「政企分離」とは、政府の行政管理機能と企業統治機能との分離である。

5) 「政資分離」とは、政府の行政管理機能と資産管理機能との分離である。

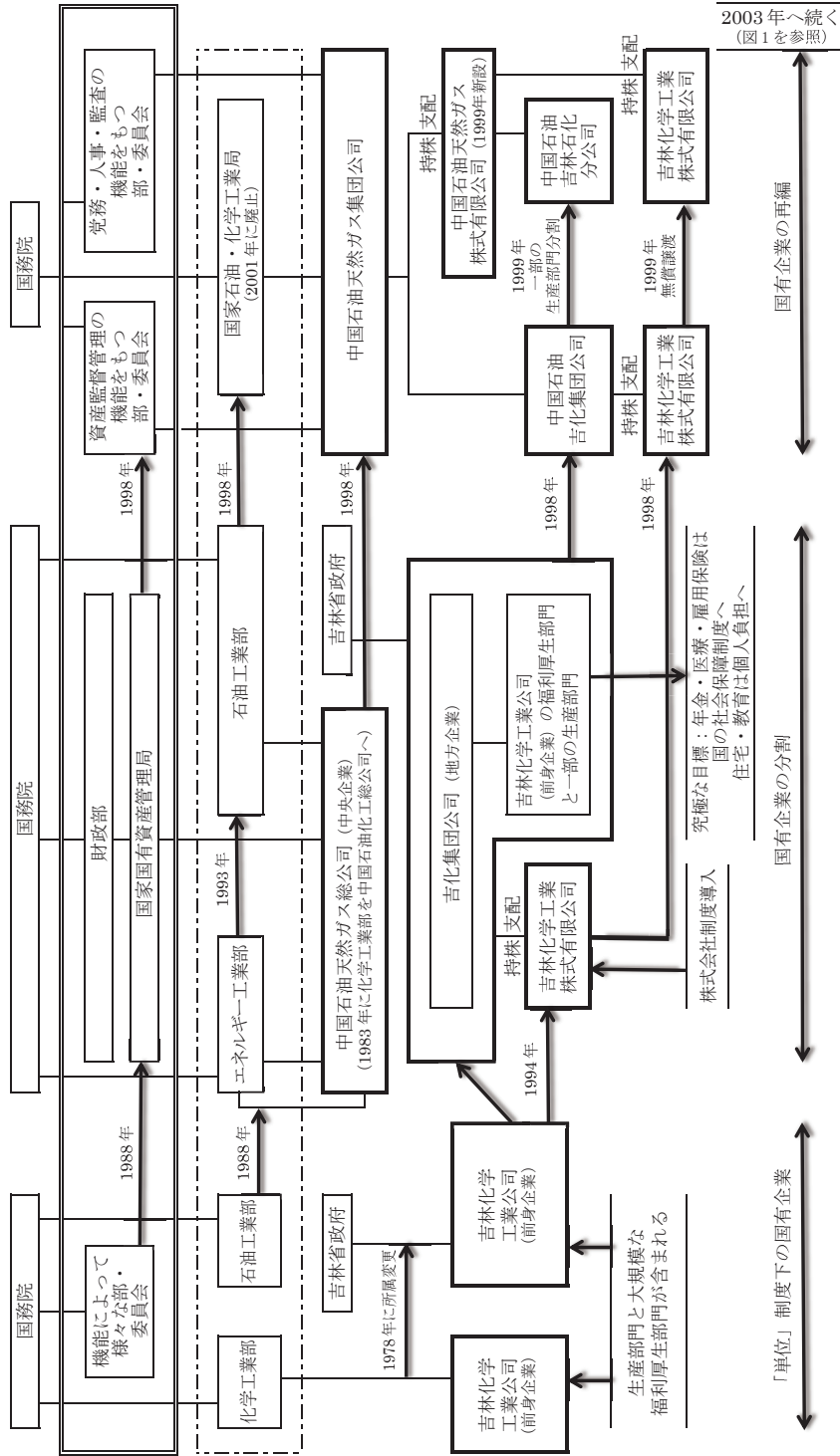


図2 中国国有資産管理機構の変化および大型国有企業の分割と再編

注：①太線枠内は同一企業，二重線枠内は国有企業管理機関である。国有企業管理機関と共に国务院の機関であり，同一レベルである。  
 ②資産監督管理の機能をもつ部・委員会には財政部，経済貿易委員会，計画委員会を含む。  
 ③党務・人事・監査の機能をもつ部・委員会には中共中央企業工作委員会，中共中央金融工作委員会，人事部を含む。  
 出所：各資料により，筆者が作成した。

じて、組織間関係の変化と経営システム改革との関連性を明らかにする。

## I 日本における中国大型国有企業の研究

現在、中国において、大型国有企業<sup>6)</sup>と中小国有企業<sup>7)</sup>とは明らかに異なる改革経路を歩んでいる。すなわち、中小国有企業は国有セクターから完全撤退<sup>8)</sup>し、大型国有企業は完全に民営化せず、集団化、分社化、株式会社制度導入<sup>9)</sup>、株式上場による国家資本以外の資本参加の実現<sup>10)</sup>というシステム改革を行っている。現在、このような改革経路を歩んでいる大型国有企業のうち、とくに典型的なのは、國務院国有資産監督管理委員会に管理されている企業である。本稿で事例として取りあげる中国石油天然ガス集团公司はその中の一社である。

大型国有企業と中小国有企業改革経路の相違により、中国の国有企業改革研究は今日的な発展段階に対応した研究が必要となっている。

日本において、中国の大型国有企業の研究成果としては、川井伸一『中国上場企業』(創土社、2003年)を挙げなければならない。川井は同書において、2000年前後、上海証券取引所と深セン証券取引所に上場した中国企業を対象に、上場会社の支配構造を分析し、「内部者支配と大株主支配の一体化」という独自の枠組みを解明した。また、この研究は、同時に上場会社とグループ関連企業との取引関係や上場企業の利潤配分についても論究している。この研究以外に、個別企業の実証研究として、李春利『現代中国の自動車産業』(信山社、1997年)<sup>11)</sup>、李捷生『中国「国有企業」の経営と労使関係—鉄鋼産業の事例(1950年代～90年代)』(お茶の水書房、2000年)<sup>12)</sup>等が挙げられる。ただし、以上の研究においては、企業構造改革と経営システム改革との具体的な相互関係について、ほとんど取り扱っていない。

中国石油化学産業の大型国有企業改革に関する研究は、横井陽一『中国の石油戦略』(化学工業日報社、2005年)および郭四志『中国石油メジャー』(文眞堂、2006年)が代表的なものである。企業経営の側面における両研究の共通点は、中国石油産業を寡占する3つの大型国有企業集団の株式会社化および株式上場と中国企業の世界石油産業におけるサプライチェーン構築との関連性を明らかにしたところである。そのために、製品構造の分析に重点が置かれ、企業構造の再編と経営システム改革の推進との関連性は追究されていない。その他、郝燕書の研

6) 工業企業について、統計上の大型企業は従業員2千人以上、売上高3億元以上、資産総額4億元以上の企業を指す(国家统计局設管司「統計上大中小企業区分方法(暫定)」, 2003年)。

7) 工業企業について、統計上の小型企業は従業員300人以下、売上高3千萬元以下、資産総額4千萬元以下の企業を指す(同前、「統計上大中小企業区分方法(暫定)」)。

8) 民営化や破産による撤退。

9) 中国では、「改組」と呼ばれている。

10) 中国では、「改制」と呼ばれている。

11) 李春利はこの著作において、中国大型自動車生産企業の生産システムの改革を明らかにした。

12) 李捷生はこの著作において、中国大型鉄鋼生産企業の労務管理システム改革を明らかにした。

究<sup>13)</sup>は1998年に行われた3つの大型国有企業集団の寡占体制の形成という中国石油化学産業の再編について、「石油化学関連行政機構の改革，石油化学産業企業組織の再編，および内外原油価格一体化の原油価格改革」が同時に行われた改革であると結論づけ，行政機構の改革，石油関連製品価格の改革と同時に，企業組織の再編を分析する際に，企業経営システムの改革を取り上げる必要性を提示したが，継続的な研究成果がみられない。

組織間関係論のアプローチを用いた国有企業構造改革についての研究は，川井伸一『中国企業改革の研究－国家・企業・従業員の関係』（中央経済社，1996年）と木崎翠『現代中国の国有企業－内部構造からの試論』（アジア政経学会，1995年）の研究が挙げられる。川井は国家行政と企業との関係，企業と銀行・金融機関との関係，企業内部の関係について，分析を行った。木崎翠は企業とその構成要素である所有者・経営者・従業員との係わり方に着目し，中国企業の特質を解明した。両者の用いたアプローチは国有企業研究に有効であるが，企業と企業との関係の変化が企業の経営システムにどのような影響を与えたかについては，取り上げられなかった。

本稿は，上述の日本における中国大型国有企業の研究成果を踏まえて，中国大型国有企業の構造的な特質を組織間関係の変化と経営システム改革との関連性に着目し，捉えようと試みる。

## II 中国国有資産監督管理機構の構築

### 1 従来の中国国有資産管理システムの問題点

国有資産は企業国有資産と行政事業単位国有資産に分けることができる<sup>14)</sup>が，本稿の研究対象は，企業国有資産に絞ることとする。本稿で使用する「国有資産」という用語は基本的に企業国有資産を指している。企業国有資産とは，国家が企業に対する各種形式の出資によって形成された財産およびその権利である<sup>15)</sup>。国家出資企業<sup>16)</sup>には，国有独資企業，国有独資公司（公司についての詳細は第Ⅲ章第1節を参照），国有資本支配公司，国有資本参加公司が含まれる<sup>17)</sup>。

2003年3月の国务院機構改革により，国有資産を専門的に監督・管理する機関<sup>18)</sup>である国

13) 「中国の経済発展とエネルギー産業政策の展開－石油産業の事例を中心に－」『明治大学社会科学研究所紀要』第35巻第2号，1997年3月，「中国の石油化学産業の再編成に関する一研究－SINOPECの事例を中心に－」『明治大学社会科学研究所紀要』第37巻第2号，1999年3月，「石油・石油化学産業－国家介入の発展と再編－」丸川知雄（編）『移行期中国の産業政策』アジア経済研究所，2000年。

14) 李松森・孫曉峰（編著）『国有資産管理』東北財経大学出版社，2010年，3ページ。

15) 「中華人民共和國企業国有資産法」第1章第2条（2008年10月に制定され，2009年5月1日に施行された。国务院国有資産監督管理委員会ホームページ <http://www.sasac.gov.cn/n1180/n1211/n2680/n4437/12346764.html>，2012年10月16日に最終閲覧）を参照した。

16) 本稿では，とくに区別する必要がない限り，国家出資企業を基本的に国有企業と呼ぶ。

17) 前掲，「中華人民共和國企業国有資産法」，第1章第5条を参照した。

18) 「企業国有資産監督管理暫行条例」第1章第7条には，国有資産監督管理機関は政府の行政的機能をもたず，

務院国有資産監督管理委員会が設立されたが、それまでの国有資産管理システムは以下の問題点が指摘されていた。

(1) 「多頭管理」<sup>19)</sup> システム

「多頭管理」システムとは、国有資産を監督・管理する専門機関がなく、多くの行政機関が国有資産を管理するシステムを指す。2002年11月現在(2003年の国務院機構改革を行う直前)の国有資産管理機関(図3)をみると、党務、人事、監査の機能は中共中央企業工作委員会、中共中央金融工作委員会、人事部等によって担われ、資産監督管理の機能は財政部、経済貿易委員会、計画委員会等によって担われた。

1988 - 1998年に、国務院において、「多頭管理」システムを是正する動きがあった。1988年4月に承認された国務院機構改革案により、財政部の下で国家国有資産管理局が設立された。国家国有資産管理局の主な役割は、国内外のすべての国有資産を管理し、とくに国家が出資した各企業の国有資産を管理することである。また、国有資産価値の保全と増殖を保証し、国有資産所有者の代表権、国有資産監督管理権、国家投資と収益権、資産処分権を行使することである。しかし、国家国有資産管理局は行政的レベル(図4)による権限が小さいため、主な仕

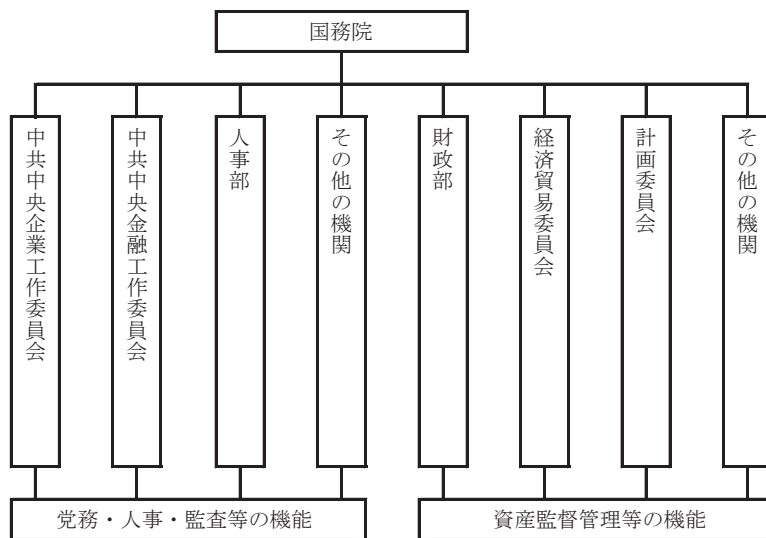


図3 2002年11月現在の国有資産監督管理機関

出所：武澎東「中国の国有資産管理制度の構築」『創大中国論集』第10号，2007年3月，12ページ図3により作成した。

他の政府機関は国有資産の監督管理機能をもってはならないと規定されている(2003年5月27日に施行された。<http://www.sasac.gov.cn/n1180/n1211/n2680/n4437/12346732.html>, 2012年10月16日に最終閲覧)。

19) 魏傑「新しい国有資産管理体制の確立」(原典『研究動態』清華大学中国経済研究センター，2002年11月，中国経済新論2003年6月23日掲載論文を参照した<http://www.rieti.go.jp/users/china-tr/jp/030623kaikaku.htm>, 2012年10月16日に最終閲覧)。

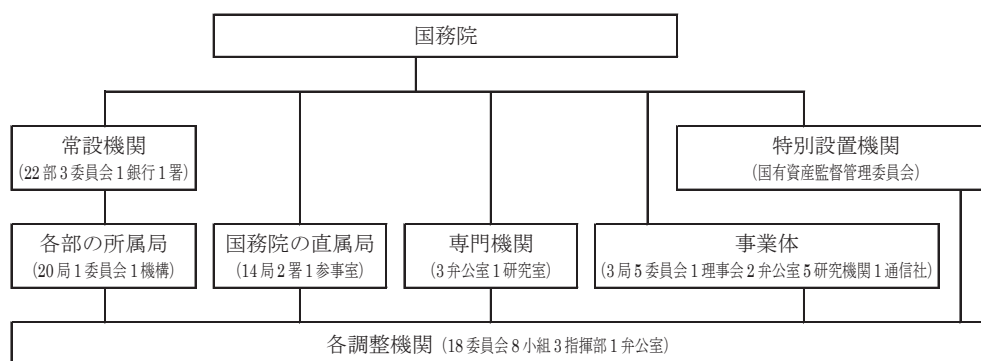


図4 国務院機構の行政的レベル図（2012年10月現在）

注：各調整機関はそれぞれ具体的な所属部署がある。この図においては、そのレベルを示すものであり、各調整機関はすべての部・局に所属するという意味ではない。

出所：中国政府門戸網（[http://www.gov.cn/gjjg/2005-08/01/content\\_18608.htm](http://www.gov.cn/gjjg/2005-08/01/content_18608.htm)，2012年10月13閲覧）の公開情報により作成。

事は国有資産の保有量、分布、効率性の把握と標準モデルの構築に留まり、当時10兆元に上る国有資産の監督管理、国有資産価値保全と増殖の保証、国家投資と収益権および資産処分権の行使等の遂行が困難であった<sup>20)</sup>。その結果、1998年に、国家国有資産管理局が廃止された。

### (2) 「条・塊分割」<sup>21)</sup> 管理システム

各産業企業は行政機関により管理されたと同時に、産業管理機関の「条・塊分割」管理システムによって管理されていた。「条・塊分割」管理システムとは、同一産業にある企業であっても、中央政府の産業管理機関と地方政府にそれぞれ管理されるシステムである。「条」に管理される企業は国務院にある産業管理機関によって管理され、「中央企業」あるいは「部属企業」と呼ばれていた。一方、「塊」に管理される企業は地方政府（例えば、吉林省政府、吉林市政府等）によって管理され、「地方企業」あるいは「省属企業」、「市属企業」と呼ばれていた。このような「条・塊分割」管理システムによって、国有企業の「多頭管理」システムはさらに複雑になった。

### (3) 「政企混在」<sup>22)</sup> 管理システム

政府が国家管理者としての機能と国有資産管理者としての機能を同時にもち、この二重の機能を同時に行使したことにより、国家管理の行政機能と企業統治の経済機能が混在していた。

20) 武澎東「中国の国有資産管理制度の構築」『創大中国論集』第10号、2007年3月、8ページ。

21) 前掲、郝燕書「中国の石油化学産業の再編成に関する一研究－SINOPECの事例を中心に－」『明治大学社会科学研究所紀要』第37巻第2号、1999年3月、100-101ページを参照した。

22) 李維安『中国のコルポレート・ガバナンス』税務経理協会、1998年、24-27ページを参照した。

その結果、企業統治行為の行政化が招かれた。

まず、資源配分の行政化について、企業への原材料・資金・生産等物資の配分が計画当局により主に行政的基準で割り当てられた。市場による生産コスト等の配分基準がなかったため、計画当局はたびたび政治判断によって資源配分した。

次に、企業経営目的設定の行政化について、政府は企業の行政的目標（例えば、住宅供給機能、教育供給機能、医療・年金・失業保険などの社会保障機能の企業負担）の達成度によって、企業を評価したため、企業は所有者（株主）が重視する利益追求のため、消費者が重視する顧客満足のための経営活動に専念できなかった。

第 3 に、経営者人事の行政化について、従来、中国社会には「官本位」主義が存在し、政府の行政的レベルで、すべての組織や管理者の社会的地位や役割・待遇が決められており、各企業の経営者も例外ではない。企業の経営者は官僚との区別がなく、経営者の選任基準も経営管理能力より政治的傾向や行政能力等の政治的基準が重要視された。

国務院にある石油産業の管理機関の改革(図 5)をみると、1988 年の改革において、「政企分離」の動きがあった。この改革により、石油工業部が廃止され、代わりに新設のエネルギー工業部の下に中国石油天然ガス総公司(中国石油天然ガス集团公司の前身会社)が設立された。エネルギー工業部は元石油工業部の発展戦略、長期計画、重大な方針・政策・法規の設定機能、国内外石油産業間協力の調整機能、企業間協力の調整機能、企業に対する監督機能等を担うことになった。一方、中国石油天然ガス総公司は主に中国全域陸上における石油・天然ガスパラントの建設、石油・天然ガスの生産、石油・天然ガス企業の経営・管理機能を担うことになったが、エネルギー工業部とその他の行政機関から委託される一部の行政管理機能も担わなければならない<sup>23)</sup>。

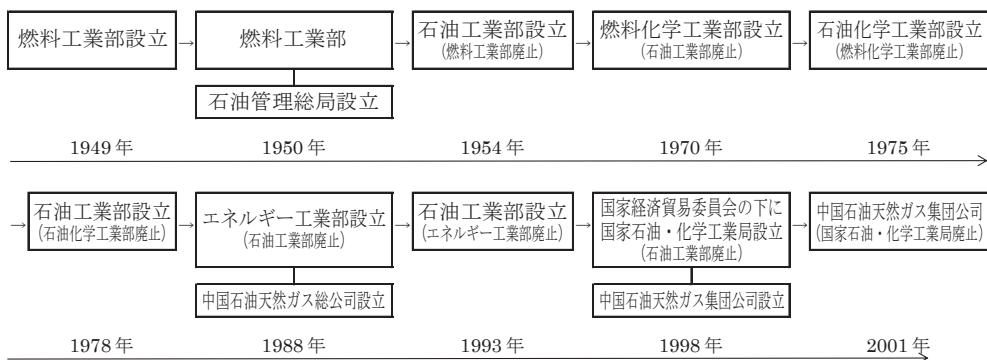


図 5 国務院における石油産業管理機関の変遷

出所：国務院発展研究中心資源与环境政策研究所『中国石油資源の開発と利用政策研究』中国發展出版社、2010年、72ページ表 2.1 により作成。

23) 「国務院弁公庁転発能源部關於組建中国石油天然氣總公司報告的通知」(<http://www.gov.cn/gongbao/shuju/1988/gwyb198820.pdf>, 2012年10月16日に最終閲覧)。



## 2 国務院国有資産監督管理委員会の設置

上述の国有資産管理システムの問題点、とくに「多頭管理」システムおよび「政企混在」管理システムを是正するため、2003年に、政府は国有資産監督管理の専門機関である国務院国有資産監督管理委員会を設置した。国務院国有資産監督管理委員会は1988年に設置された国家国有資産管理局の管理権限不足の経験を受け、国務院の部レベルの特別設置機関として設立された。

設置当初、196社の大型国有企業の国有資産を管理したが、その後、企業再編を通じて、2012年10月現在、管理企業数は117社まで減少した<sup>24)</sup>。一方、2005 - 2009年において、国務院国有資産監督管理委員会、および省（自治区・直轄市）の国有資産監督管理委員会と市（自治州）の国有資産監督管理委員会に管理された国有資産総額は25.4万億元から53.5万億元まで、年平均20.5%増加した。この間、国有企業の総売上高は14.2万億元から24.2万億元まで（年平均14.3%）、純利益は4,982.2億元から8,726.0億元まで（年平均13.5%）、納税額は1.2万億元から2.3万億元まで（年平均17.7%）増加した<sup>25)</sup>。

### (1) 国有資産監督管理委員会の分類

国有資産監督管理委員会は行政レベルによって、国務院国有資産監督管理委員会（以下、「国資委」と省略する）、省（自治区・直轄市）国有資産監督管理委員会（以下、「省国資委」と省略する）、市（自治州）国有資産監督管理委員会（以下、「市国資委」と省略する）に分かれている。国資委は国家を代表し、国民経済基盤、国家安全、重要な公益事業、重要な自然資源に関わる大型国有企業、大型国有資本支配会社、大型国有資本参加会社に対し、出資者としての権限を行使する。それ以外の企業国有資産に対する出資者権限を、省国資委と市国資委が地方政府を代表し、行使することになる。

国資委が監督・管理する対象企業は国資委によって選定され、省国資委が監督・管理する対象企業は省国資委によって選定されるが、その企業名簿を国資委に報告する義務がある。市国資委が監督・管理する対象企業は市国資委によって選定され、その企業名簿を省国資委に報告する義務がある。上級の国有資産監督管理委員会は下級の機関に対し、指導・監督する立場にある<sup>26)</sup>。現在、国資委に監督・管理されている企業は「中央企業」<sup>27)</sup>と呼ばれ、省国資委と市国

24) 「央企名録」(<http://www.sasac.gov.cn/n1180/n1226/n2425/index.html>, 2012年10月16日に最終閲覧)。

25) 2011年1月7日に北京で開かれた「全国国有資産監督管理工作會議」における王勇国資委主任の演説内容を参照した(<http://www.sasac.gov.cn/n1180/n12534878/n12534897/13169240.html>, 2012年10月16日に最終閲覧)。

26) 前掲、「企業国有資産監督管理暫行条例」第1章第4-6条および第2章第12条を参照した。

27) 同じ「中央企業」と呼ばれているが、国務院国有資産監督管理委員会が設置される前の「中央企業」とは

資委に監督・管理されている企業は「地方企業」と呼ばれている。

本稿では、国資委および「中央企業」を取りあげるが、省国資委と市国資委、およびそれぞれの監督・管理企業についての分析は、別の機会に譲りたい。

## (2) 国有資産監督管理委員会の役割

国有資産監督管理委員会の役割は主に以下の二つにまとめることができる。

第一に、出資者権限の行使である。国家は全人民を代表し、国有資産の所有者であり、その出資者権限の行使を国有資産監督管理委員会に委託している<sup>28)</sup>。国有資産監督管理委員会は「中華人民共和国公司法」<sup>29)</sup>に決められた出資者としての資産収益権、重大事項決議権、経営者人事権を行使することができる<sup>30)</sup>。資産収益権には、年度予算案・決算案の審査、利益分配案・赤字補正案の審査、取締役会と監査役会<sup>31)</sup>(監査役<sup>32)</sup>)の報告書の審査・承認の権利が含まれる。重大事項決議権には、定款の制定と修正、経営方針と投資計画、増資と減資、債券の発行、合併・分社・分割・清算・企業形態の変更の決議権が含まれる。経営者人事権には、従業員代表取締役<sup>33)</sup>以外の取締役と監査役の選任・解任、および報酬の決定に関わる権利が含まれる<sup>34)</sup>。

第二に、国家出資企業の経営に対する監督・管理である。国有資産の運営目標は国有資産の保全・増殖である。国有資産監督管理委員会は国家出資企業に対し、その経営活動は国有資産の保全・増殖のためになっているか否かを監督・管理する<sup>35)</sup>。

主な監督内容は、国家出資企業のうちの国有単独出資企業、国有単独出資会社への監査役会の派遣、企業の財務・監査・法律顧問・従業員監督制度の確立、財務状況・生産と経営状況・国有資産保全と増殖状況の報告に対する監督である<sup>36)</sup>。主な管理内容は国家出資企業に対する国有資産の査定評価、財産権取引、投資計画と経営計画の制定、財産処分管理である<sup>37)</sup>。

---

異なる。

28) 前掲、「企業国有資産監督管理暫行条例」、第 1 章第 4 条および第 6 条を参照した。

29) 「中華人民共和国公司法」(2005 年 10 月第二次改正) <http://www.sasac.gov.cn/n1180/n1211/n2680/n4437/12346671.html>

30) 同前、第 1 章第 4 条を参照した。

31) 中国語表記は、「監事会」である。

32) 中国語表記は、「監事」である。

33) 従業員代表取締役とは、従業員から選出される取締役である。

34) 前掲、「中華人民共和国公司法」、第 2 章第 38 条を参照した。

35) 前掲、「企業国有資産監督管理暫行条例」第 1 章第 11 条を参照した。

36) 同前、第 6 章第 34-37 条を参照した。

37) 同前、第 5 章第 30-33 条を参照した。

### III 中国大型国有企業集団の形成

#### 1 中国の「公司」と企業集団

##### (1) 中国の「公司」の種類

1979年以前における公司は、① 1955-1956年にかけて、私有企業の没収・管理のために設立された行政管理機関、② 全国範囲で専売権や産業統制権を持つ貿易公司（全国対外貿易総公司、全国国内貿易総公司等）③ 同産業の行政管理と生産・経営の二重の役割を果たす工業・交通聯合公司（自動車工業公司、長江航運公司、吉林化学工業公司等）、という3種類があった<sup>38)</sup>。

1980年代の初頭に、まず外資導入に伴う有限責任公司がつくられたのをきっかけに、「公司」形態をとった国内企業が次々と現れたが、公司に関する規定基準が不明確であり、中国経済に大きな混乱を招き、公司に対する法的な管理の必要性が注目を集めるようになった。

1993年12月に、「中華人民共和国公司法」（以下、「公司法」と省略する）が施行され、それによると、中国の公司は「有限責任公司」と「株式有限公司」との2種類に分かれる。

##### ① 有限責任公司

有限責任公司の場合は株式を発行せず、出資者が出資額によって、公司に対する責任を負う。発起人は2人以上50人以下となり、製造業・卸売業における有限責任公司の最低資本金額は50万元、小売業における有限責任公司の最低資本金額は30万元、第3次産業における有限責任公司の最低資本金額は10万元と規定された<sup>39)</sup>。また、有限責任公司の特殊形態として、国有独資公司が設けられている。国有独資公司とは、国家に投資権が授与された組織<sup>40)</sup>の単独出資によって設立された有限責任公司である。さらに、2005年10月の「公司法」第二次改正により、一人有限責任公司も有限責任公司の特殊形態として挙げられた。一人有限責任公司とは、一自然人あるいは一人法人の単独出資によって設立された有限責任公司である<sup>41)</sup>。

##### ② 株式有限公司

株式有限公司の場合は、発起設立と募集設立によって設立される。発起設立の場合、発起人は5人以上、しかも半数以上は中国国内の居住者でなければならない。ただし、国有企業への株式会社制度導入によって、設立された株式有限公司の出資者数は5人以下でも良いが、募集設立しなければならない<sup>42)</sup>。株式有限公司の全資産を同額の株にし、出資者の持ち株によつ

38) 潘嘉璋『中国公司法論』広東人民出版社、1994年、12-13ページ。

39) 「中華人民共和国公司法」（1993年）第2章第23条を参照した。

40) 中国語では、「国家授權投資の機構、あるいは国家授權の部門」と表現している（同前、第2章第64条を参照した）。

41) 前掲、「中華人民共和国公司法」（2005年10月第二次改正）第2章第58条を参照した。

42) 前掲、「中華人民共和国公司法」（1993年）第3章第75条を参照した。

て、会社に対する有限責任を負う。株式有限公司の最低資本金額は 1,000 万元<sup>43)</sup>であるが、上場会社の場合は 5,000 万元と定められた<sup>44)</sup>。1999 年 12 月の「公司法」第一次改正により、ハイテク株式有限公司は所有の特許権・意匠権・商標権、および特許権をもっていない技術による出資も資本金の一部に参入する<sup>45)</sup>。

## (2) 中国の企業集団

1991 年に国務院は「一部の大型企業集団を選び、実験を行うことについての通知」<sup>46)</sup>を公布し、大型企業集団 100 グループを結成する方針を提起した。第 1 陣の実験企業として、57 社が認定され、吉林化学工業公司（後述の孫会社・吉林化学工業株式有限公司の前身企業）はそのうちの一社であった<sup>47)</sup>。

さらに、1995 年 4 月に、国務院は「企業集団の構成と管理についての暫定規則」<sup>48)</sup>において、企業集団の定義を明確にした<sup>49)</sup>。企業集団とは出資や生産・経営の提携などにより、多くの企業、事業体によって結成され、親会社（＝核心企業）を中心として、傘下に子会社をしたがえる企業群である。その親会社は一般的に「集团公司」と呼ばれ、子会社とともにそれぞれ法人格をもつが、企業集団自体は法人格をもっていない。この意味では、企業集団は基本的に「公司」の集合体である。

## 2 中国石油天然ガス集団の形成

中国石油天然ガス集団の形成過程を理解するには、二つの国有企業の分社化改革と企業集団間の吸収合併の過程をみなければならない。一つは後に親会社になる中国石油天然ガス集团公司の再編過程、もう一つは後に孫会社になる吉林化学工業株式有限公司の前身企業である吉林化学工業公司の再編過程である。以下、この二つの国有企業の再編を時系列で整理してみる。

### (1) 吉林化学工業公司の再編

吉林化学工業公司の再編は中国伝統的大型国有企業再編の典型例となっている。

43) 同前、第 3 章第 78 条を参照した。

44) 同前、第 4 章第 152 条を参照した。

45) 「中華人民共和国公司法」(1999 年 12 月第一次改正) 第 11 章第 229 条を参照した。

46) 中国語表記は、「關於選択一批大型企業集団進行試点的通知」である。

47) 中国社会科学院工業經濟研究所(編)『中国工業發展報告 1996』經濟管理出版社、1996 年、226 ページ。

48) 中国語表記は、「企業集団構成与管理的暫行規則」である。

49) 以下の企業集団に関する内容は矢吹晋/S・M・ハーナー (Stephen M. Harner) 『「図説」中国の經濟第 2 版』蒼蒼社、1998 年、156-157 ページを参照した。

1954年に、吉林化学工業公司は中国の第一期「五ヵ年計画」<sup>50)</sup>における国家重点建設プロジェクトの一つとして建設された。1988年12月<sup>51)</sup>現在、22の工場によって構成された生産部門、および1,013棟の社宅、16の病院・保健室などの医療施設、21の小・中学校などによって構成された福利厚生部門を抱え、107,248人の従業員と30.18億元の固定資産を有した<sup>52)</sup>。

吉林化学工業公司は、前述の1991年の大型国有企業の集団化改革の実験企業に指定されたこと、および1994年1月に国家経済体制改革委員会の「海外上場企業経験交流会」において、株式上場企業の候補<sup>53)</sup>に選ばれたことを契機に、分社化と株式会社制度の導入という改革を行った。

吉林化学工業公司の分社化<sup>54)</sup>は1994年12月に実施され、二つの企業が創設された（前述の図2を参照）。そのうちの一つは吉林化学工業公司（以下、「吉林化工」と省略する）である。吉林化工は吉林化学工業公司にとってもっとも採算のとれた染料廠、化学肥料廠、カーバイド廠、有機化合物合成廠、石油精製廠、およびそれらの工場での生産活動をサポートする動力廠、浄水廠、鉄道運送公司、貿易公司という9つの工場を保有する企業となり、後には株式会社制度が導入された。もう一つは吉化集团公司である。吉化集团公司は国有企業の性格をもち、吉林化学工業公司の不採算であったすべての福利厚生部門と一部の生産部門を保有する企業となり、吉林化工の国有法人株をもつ株主になった。

1999年に、吉化集团公司はさらに分社化を行い（前述の図2を参照）、1995年以降増設した7組のエチレン関連プラントによるエチレン生産事業を分離し、吉林石化分公司（本稿では、「吉化集团公司」と「吉林石化分公司」についての分析を割愛する）が設立された。

## (2) 中国石油天然ガス集团公司の再編

1998年に、中国石油天然ガス集团公司は上述の中国石油天然ガス総公司の石油・天然ガス探査・採掘事業をベースに、石油精製、石油化学、ガソリンスタンド事業を取り入れて設立された（表1）。石油精製事業は同じく中央企業であった石油化工総公司と地方企業であった吉林

50) 「第1期5ヶ年計画」（1953-1957年）における156の国家重点建設プロジェクト（鞍山製鉄廠、長春第一汽車製造廠、吉林化学工業公司等大型国有工業企業を含む）のうち、54項目（遼寧省24、吉林省8、黒竜江省22）が東北部で実施された（中華人民共和国国家経済貿易委員会（編）『中国工業五十年』（第二部下巻、中国経済出版社、2000年、1329-1334ページ、1339-1344ページ）。

51) 資料の制約の関係で、1988年12月のデータを取り上げた。

52) 吉林化学工業公司史志委員会（編）『吉林化学工業公司志1938-1988』、1993年、4ページ。

53) 1992年10月から1999年6月までの間に「海外上場候補企業」のリストは4回にわたって発表され、計76の企業が選定された（虞建新『中国国有企業の株式会社化』信山社、2001年、93ページ）。

54) 分社化とは企業がこれまでで行ってきた事業を分離し、子会社・関連会社などの別会社として経営を行うことである。分社化という用語は、事業を分離するプロセスを指しており、分離後の状態を意味するものではない（大坪稔『日本企業のリストラクチャリング-純粋持株会社・分社化・カンパニー制と多角化』中央経済社、2005年、165ページ）。

表 1 中国石油天然ガス集团公司設立当初の傘下企業一覧 (1998 年)

元石油天然ガス総会社の傘下にある石油・天然ガス探査・採掘企業 (12 社)	大慶石油管理局
	遼河石油探査局
	新疆ウイグル自治区石油管理局
	四川石油管理局
	華北石油管理局
	大港油田集団有限責任公司
	タリム石油探査開発指揮部
	吐哈石油探査開発指揮部
	長慶石油探査局
	青海石油管理局
	玉門石油管理局
	冀東石油探査開発公司
元石油化工総会社から吸収合併した石油精製企業 (19 社)	中国石化撫順石油化工有限公司
	中国石化大連石油化工有限公司
	中国石化大慶石油化工総廠
	中国石化蘭州石油精製加工総廠
	中国石化錦州石油化工総廠
	中国石化錦西石油精製加工総廠
	中国石化ウルムチ石油化工総廠
	大連西太平洋石油化工有限公司
	中国石化ハルビン石油精製廠
	中国石化林源石油精製廠
	中国石化前郭石油精製廠
	中国石化遼陽石油化纖公司 (鞍山石油精製廠を含む)
	中国石化蘭州化学工業公司
	中国石化寧夏化工廠
	中国石化販売瀋陽公司
	中国石化販売ハルビン公司
中国石化販売西北公司	
中国石化販売宝鶏公司	
中国石化販売吉林公司	
吉林省政府から吸収合併した油田と化工企業 (2 社)	吉林石油集団有限責任公司
	吉化集团公司
各省から吸収合併した石油会社とガソリンスタンド (13 社)	黒竜江省石油化工販売総会社とガソリンスタンド
	吉林省石油総会社とガソリンスタンド
	遼寧省石油総会社とガソリンスタンド
	大連石油集団会社とガソリンスタンド
	甘肅省石油総会社とガソリンスタンド
	陝西省石油総会社とガソリンスタンド
	新疆ウイグル自治区石油総会社とガソリンスタンド
	四川省石油集団有限公司とガソリンスタンド
	重慶石油 (集団) 有限公司とガソリンスタンド
	内モンゴル自治区石油総会社とガソリンスタンド
	寧夏回族自治区石油総会社とガソリンスタンド
	青海石油 (集団) 有限公司とガソリンスタンド
	チベット自治区石油総会社とガソリンスタンド

出所：「国務院中国石油天然ガス集团公司設立に関する諸問題の承認」  
 (「国務院關於組建中国石油天然氣集团公司有關問題的批復」), 1998 年。

石油集団有限責任公司から、石油化学事業は地方企業であった吉化集团公司から、ガソリンスタンドは主に各地方政府の石油総公司から無償譲渡された。この意味では、中国石油天然ガス集团公司の設立によって、上述の「条・塊分割」体制の是正が期待される。

中国石油天然ガス集团公司の設立過程において、吉化集团公司は傘下の吉林化工とともに、無償で中国石油天然ガス集团公司に吸収合併された（前述の図2を参照）。

1999年に、中国石油天然ガス集团公司は分社化を行った。この分社化によって、中国石油天然ガス集团公司（以下、「中国石油集团公司」と省略する）から後に子会社になる中国石油天然ガス株式会社（以下、「中国石油株式会社」と省略する）が分割された（前述の図2を参照）。

この分社化により、中国石油株式会社は、中国石油集团公司の主要業務である国内石油・天然ガス探査・採掘事業の13社、石油精製・石油化学事業の15社、販売会社の21社、研究所2カ所を保有することになった。中国石油株式会社は、これらの事業を獲得するために、発行した全株式を中国石油集团公司に譲渡した。一方、中国石油株式会社が新設されたと同時に、吉化集团公司は所持していた吉林化工の全株式を中国石油株式会社に無償譲渡した（前述の図2を参照）。

上述の二つの国有企業の分社化改革と企業集団間の吸収合併の過程を通じて、政府—親会社—子会社—孫会社という中国大型企業の管理・監督・経営の構図（前述の図1を参照）が形成された。

#### IV 中国石油天然ガス集团公司の経営システムの確立

上述の政府—親会社—子会社—孫会社という企業間関係が構築されたことにより、企業経営に関わる各権限の主体が明確化された。中国石油集团公司の場合は、この関係が具体的に国資委—親会社・中国石油集团公司—子会社・中国石油株式会社—孫会社・吉林化工となっている。子会社・中国石油株式会社、孫会社・吉林化工は株式会社であり、「公司法」によって、経営権の行使が賦与された。ここでは、国資委と親会社・中国石油集团公司との間の分権的経営システムの特徴を明らかにしていく。

##### 1 「国家授權投資機構」としての中国石油天然ガス集团公司

「国家授權投資機構」とは、国家単独出資によって形成され、国务院および省レベルの地方政府の認可を受け、新設、あるいは再編された特殊企業法人である。「国家授權投資機構」は国家を代表し、授權された範囲内の国有資産に出資者としての権限を行使し、国有資産の保全と増殖に責任を負う。大型企業集団の親会社（つまり、集团公司）は「国家授權投資機構」とし

て、認定されることができる<sup>55)</sup>。1998年に、親会社・中国石油集团公司が設立され、同時に、「国家授權投資機構」に認定された。特殊企業法人としての中国石油集团公司の特殊性は以下の五点において現れる。すなわち、中国石油集团公司は①国有資産に対する最高レベルの経営機関であり、②国家に特別認定された国有独資公司であり、公司の基準により運営され、③出資権、融資権、資産収益権、資産処分権、対外貿易権を有し、④単独出資による国有独資公司をつくることができ、⑤対外投資金額は自己資産の50%を超えることができる<sup>56)</sup>。

ところで、2003年に国資委が設立されてから、中国石油集团公司の「国家授權投資機構」としての権限に変化が現れた。前述のように、国資委は国家を代表し、国民経済基盤、国家安全、重要な公益事業、重要な自然資源に関わる大型国家出資企業に対し、出資者としての権限を行使する。他方において、2003年以降、中国石油集团公司は重要な自然資源に関わる大型国有企業であり、最高レベルの経営機関としての役割を担うことになった。こうして、国資委は出資権を担い、中国石油集团公司は経営権を担うという分離が進行することになった。

## 2 中国石油天然ガス集团公司の取締役会の「規範化」問題

中国石油集团公司は国家に特別認定された国有独資公司であるため、公司法に決められた会社機関、とくに取締役会を有しなかった。総経理への一極集中の集権的経営が続いていた。

2005年に、国資委は中央企業(第二章第2節を参照)における最高レベルの経営機関としての親会社の取締役会の「規範化」を提起した。取締役会の「規範化」とは、標準モデルの取締

表2 親会社・中国石油天然ガス集团公司のトップマネジメントの構成(2012年10月現在)

役職名	氏名	資格	党務	兼職	石油企業以外の職務経験
取締役会長	Jiang	高級経済師	党委書記	中国石油会社取締役会長	青海省副書記・副省长
総経理	Zhou	高級経済師	党委委員	中国石油会社総裁	
副総経理	Li	高級工程師	党委委員	中国石油会社取締役	雲南省副省长
副総経理	Liao	教授級高級工程師	党委委員	中国石油会社執行取締役・副総裁	甘肅省経済貿易委員会副主任・副書記
副総経理	WangDong	教授級高級工程師	党委委員	中国石油会社取締役	
副総経理	Yu	高級工程師	党委委員	中国石油会社取締役	
副総経理	WangYong	教授級高級工程師	党委委員		
副総経理	Shen	教授級高級工程師	党委委員		
総会計師	WangGuo	教授級高級会計師	党委委員	中国石油会社取締役	
紀律検査組組長	WangLi	教授級高級政工師	党委委員		

注：①資格、党務は基本的に中国語原語使用。

工程師は技師に相当する。

党委は党委員会、政工は行政に関わる仕事を指す。

②中国石油会社=中国石油天然ガス株式会社

出所：<http://www.cnpc.com.cn/cn/gywm/jtld/> (2012年10月16日に最終閲覧)。

55) 鄭海航「大型企業集團成為国家授權投資機構實施研究」(原典『中国工業經濟』1998年第6期, <http://www.doc88.com/p-204931663324.html>, 2012年10月18日に最終閲覧)。

56) 同前。



役会を目指すことである。2011年11月現在、約3分の2の中央企業にはいまだに標準モデルの取締役会が形成されていない<sup>57)</sup>。2009年3月に公布された「取締役会の実験を行う中央企業における取締役会規範運営の暫定方法」によると、標準モデルの取締役会の構成は、7-13人の取締役に構成され、半数以上は外部取締役であり、従業員取締役も入らなければならない<sup>58)</sup>。中国石油集团公司は2011年11月に取締役会構築の動きがあり、当時の総経理は取締役会長に、副総経理は総経理に昇格したことが公表（表2）されたが、それ以外のメンバーは公表されなかった。なお、中国石油集团公司は2012年10月現在標準モデルの取締役会を構築していないが、今後目指すことが予想される。

## おわりに

本稿では、国有資産監督管理機構の設置と大型国有企業の集団化過程を整理した上、国資委と親会社・中国石油集团公司との関係の確立による経営システムへの影響、とくに中国石油集团公司の取締役会改革をもたらしたことを明らかにした。

国有資産監督管理機構の設置については、かつての「多頭管理」システム、「条・塊分割」管理システム、「政企混在」管理システムが是正され、行政的権限をもたない国有資産監督管理委員会が設立された。

大型国有企業の再編を通じて、資産によって結合された親会社—子会社—孫会社関係が構築され、国有資産の経営主体が明らかにされた。

国資委—親会社・中国石油集团公司—子会社・中国石油株式会社—孫会社・吉林化工という組織間関係は国有資産所有者—最高レベルの企業経営者および傘下企業の株式所有者—経営者—経営者という分権的経営システムの構図が現れ、国資委と親会社・中国石油集团公司との関係の確立は中国石油集团公司の取締役会改革をもたらした。

## 参考文献

### 日本語

植竹晃久・仲田正機（編著）『現代企業の所有・支配・管理—コーポレート・ガバナンスと企業管理システム』ミネルヴァ書房、1999年。

大坪稔『日本企業のリストラクチャリング：純粋持株会社・分社化・カンパニー制と多角化』中央経済社、2005年。

大坪稔『日本企業のグループ再編：親会社—上場子会社間の資本関係の変化』中央経済社、2011年。  
郝燕書「中国の石油化学産業の再編成に関する一研究—SINOPECの事例を中心に—」『明治大学社会

57) 「蔣傑敏任中石油集团董事长」経済観察網 (<http://www.eeo.com.cn/2011/1107/215164.shtml>, 2012年10月18日に最終閲覧)。

58) 中国語表記は、「董事会试点中央企业董事会规范运作暂行办法」である。

- 科学研究所紀要』第 37 卷第 2 号, 1999 年 3 月。
- 郭四志『中国石油メジャー—エネルギーセキュリティの主役と国際石油戦略—』文眞堂, 2006 年。
- 金山権『中国企業統治論—集中的所有との関連を中心に—』学文社, 2008。
- 川井伸一『中国企業改革の研究—国家・企業・従業員の関係』中央経済社, 1996 年。
- 川井伸一『中国上場企業—内部者支配のガバナンス』創土社, 2003 年。
- 木崎翠『現代中国の国有企業—内部構造からの試論』アジア政経学会, 1995 年。
- 許海珠『中国国有企業改革の戦略的転換』晃洋書房, 1999 年。
- 座間紘一 (編著)『中国国有企業の改革と再編』学文社, 2006 年。
- 志村治美・奥島孝康 (編)『中国会社法入門』日本経済新聞社, 1998 年。
- ジョン・スコット・仲田正機・長谷川治清 [1993]『企業と管理の国際比較—英米型と日本型—』中央経済社。
- 曹瑞林「中国における国有企業の会社化と政府の役割変化」『政策科学』8(1), 2000 年 9 月。
- 田島俊雄・江小涓・丸川知雄『中国の体制転換と産業発展』東京大学社会科学研究所, 2003 年。
- 唐燕霞『中国の企業統治システム』お茶の水書房, 2004 年。
- 仲田正機『現代企業構造と管理機能』中央経済社, 1983 年。
- 仲田正機 (編著)『比較コーポレート・ガバナンス研究, 2005 年。
- 武澎東「中国の国有資産管理制度の構築」『創大中国論集』第 10 号, 2007 年 3 月。
- 丸川知雄 (編)『移行期中国の産業政策』アジア経済研究所, 2000 年。
- 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。
- 横井陽一『中国の石油戦略』化学工業日報社, 2005 年。
- 李春利『現代中国の自動車産業』信山社, 1997 年。
- 李捷生『中国「国有企業」の経営と労使関係—鉄鋼産業の事例 (1950 年代～90 年代)』お茶の水書房, 2000 年。
- 李維安『中国のコーポレート・ガバナンス』税務経理協会, 1998 年。

## 中国語

- 国務院發展研究中心資源与環境政策研究所 (編)『中国石油資源的開發与利用政策研究』中国發展出版社, 2010 年。
- 国務院国有資産監督管理委員会政策法规局 (編)『国務院国有資産監督管理委員会規章規範性文件汇编 2003—2007』経済科学出版社, 2008 年。
- 李松森・孫曉峰 (編著)『国有資産管理』東北財経大学出版社, 2010 年。
- 呂政・黄速建 (編)『中国国有企業改革 30 年研究』经济管理出版社, 2008 年。
- 潘嘉璋『中国公司法論』広東人民出版社, 1994 年。
- 邱宝林『央企真相』山西教育出版社, 2011 年。
- 吳敬璉『当代中国經濟改革』上海遠東出版社, 2003 年 (日本語訳: 青木昌彦監訳, 日野正子訳『現代中国の經濟改革』NTT 出版, 2007 年)。
- 張卓元・鄭海航 (編)『中国国有企業改革 30 年回顧与展望』人民出版社, 2008 年。
- 中华人民共和国国家經濟貿易委員会 (編)『中国工業 50 年』中国經濟出版社, 2000 年。
- 中华人民共和国国家統計局 (編)『2001 年中国大企業集团』中国統計出版社, 2002 年。