



# 中国のコーポレート・ガバナンスとその国際適用問題

安 室 憲 一

**概要** 本稿の目的は、習近平体制の成立とそれに対峙するトランプ政権そしてその後のバイデン政権による米中対立がなぜ生じたのか。それがグローバル経済にどのような影響を及ぼすのか。そしてグローバル・ビジネスはどのように変化していくのかをコーポレート・ガバナンスの観点から考察することである。分析は既存のデータや出来事に基づくが、将来展望は筆者の推測や仮説として提示している。将来の可能性としてデカップリングによる相互不可侵の原則を模索する。

**Abstract** The purpose of this study is to analyze China - United States relationship in early 21<sup>st</sup> century and try to give some explanation why conflicts are happening between them. Assumption presented here is *China's Corporate Governance System* which is controlled by Communist Party should be cause the problem. Chinese companies go abroad bring Communism' invasion "suspicion" in everywhere. Business people must prepare for *Decoupling* economic relationship between China.

**キーワード** 中国のコーポレート・ガバナンス (Corporate Governance in China), 中国共産党 (Communist Party of China), 中国企業の海外進出 (Chinese Companies going Abroad), デカップリング (Decoupling)

**原稿受理日** 2021年5月10日

## はじめに

最近、朝鮮日報に奇妙な記事が載った。制作費320億ウォン（約31億円）をかけた SBS の人気ドラマ『朝鮮退魔師』が、中国でわずか2話の放送で打ち切りになった<sup>(1)</sup>。不適切な表現があったと中国政府からクレームが付いたらしい。更に興味深いのは、韓国製のゲームソフトに対して、「もっと社会主義色を入れろと」クレームが付いたことである。中国政府は約40兆ウォン（約3兆9,000億円）規模の自国ゲーム市場に対して、新たにゲームをサービスするには「ゲーム許可証」の取得を義務付けるとともに、発給審査基準に「中国の優秀な文化を広く伝える」、「社会主義の中心的価値観に符号する」ことを条件つけた<sup>(2)</sup>。これは些細なことに見えるかもしれないが、最近の中国の政治風土の変化を雄弁に物語っている。中国は明らかに「社会主義への回帰」を開始した。この変化はグローバル経済に重大な影響を及ぼす。その結果、中国経済はグローバル経済の中でどのような位置づけになるかを考察することが本稿のバックグラウンドである。

### 1. 社会主義への回帰なのか

考察を始める前に簡単に歴史的認識を整理しておきたい。筆者は19世紀の後半から20世紀のはじめの1930年代までを第一次グローバル化の時代と考えている。第一次グローバリゼーションの波は第二次世界大戦によって中断された。第二次世界大戦前後の時代は国家主義が復活し、グローバル化はほとんど顧みられなかった。第二次世界大戦後には、アメリカを中心とした「西側世界」と、ソ連を中心とした「東側世界」に二分された。1960年代になって「西側世界」が徐々に国際化し、第二次グローバリゼーションが始まった。それに対し、ソ連を中心とした「東側世界」は共産主義の連合を形成し、政治・経済の同盟化を図った。この段階では、2つの異なる「国際化」の流れがあったと考えられる。

「第三次グローバリゼーション」の波は、社会主義国が破綻する1990年代以降に始まった。ソ連の崩壊と中華人民共和国（以下中国と略す）の開放政策によって、「すべての国」が参加するグローバル世界が実現していった。20世紀末には世界中が自由市場で覆われる

---

(1) 「静かに浸透する中国の『文化工程』」（朝鮮日報 2021年4月25日）（[www.chosunonline.com/site/htm](http://www.chosunonline.com/site/htm)）

(2) 「中国『社会主義色を入れろ』・・・ゲームにも『文化工程』」（朝鮮日報 2021年4月25日）（[www.chosunonline.com/site/data/html](http://www.chosunonline.com/site/data/html)）

「グローバル経済」が出現した（Jones, 2005, Chap.1）。

世界全体が「第三次グローバリゼーション」から多大の恩恵を受けた。とくに大きな経済的成果を得たのが共産主義国の中国だった。中国は改革開放政策によって外資を招聘し、自国経済の成長に結びつけることに成功した（安室 2003）。21世紀に入ると中国は外資導入のアクセルを全開し、積極的に経済成長を図った。国民を豊かにすることで社会を安定させることが急務だったからである（丸川 2013）。

天安門事件で停滞した中国経済を立て直すため、鄧小平は「白かろうと黒かろうとネズミを捕る猫が良い猫」と称し、雇用と富を生み出す外資を歓迎した。彼は社会主義の政治・経済体制の上に市場経済を移植し、中国独特の「社会主義市場経済」という体制を生み出した。しかし「改革開放」政策は豊かになるための手段であり、目的は「社会主義社会の一層の発展」であった。鄧小平はその政策を「韜光養晦（とうこうようかい）」（「能ある鷹は爪を隠して時を待つ」）という言葉で表現している<sup>③</sup>。

歴史上、貧困克服は常に中国の課題だった。天安門事件の教訓は、人民は困窮させてはいけないが自由すぎてもいけない、だった。選挙制度のない中国では、共産党が人民統制を緩めれば反政府活動が発生しかねない。中国共産党にとって屈辱的であるにせよ、自力で国民を豊かにできないとしたら、外資を利用する以外にない。しかし、社会主義国である以上、外資の自由な経営活動を認めることはできない<sup>④</sup>。

共産党による支配を弱体化させることなく、外資に門戸を開放するにはどうすべきか。共産主義と資本主義は水と油である。これをどうやって折り合わせたらよいのか。外国からは「市場経済」と認知されながら、実際は「社会主義」として経済を運営する方法は存在するのか。その答えが「社会主義市場経済」という摩訶不思議な体制である（丸川 2013）。

社会・政治制度は「社会主義」だが、経済の一部（民有経済）は「市場経済」として開放する。この「市場開放」を少しずつ、段階的に主要産業に広げていく。これが「社会主義市場経済」という新体制だが、その心は、民衆が豊かになるまでは「市場経済」を活用

---

③ デイビッド・シャンポーは、2013年の書物（*China Goes Global: The Partial Power*）の結論で「中国の外交は活発だが、・・・さほど影響力を持たないというのが、私の結論だ」とし、「国際外交の場で本来の実力を全く発揮していない・・・世界的なリーダーになろうともしていない。」としている。従って、中国が世界に君臨するようになるのは習近平が主席の地位についた2013年より後、権力基盤が安定する2015年以降であろう。中国研究の専門家さえ中国の本心を見抜けなかったことになる。

④ 水と油の日中がどう折り合えばともに繁栄するかを説いた指南書として、宮本雄二（2011）『これから、中国とどう付き合うか』（日本経済新聞出版社）をあげたい。本書は今日の視点からすると、中国を楽観視しすぎている。私を含めて旧世代の日本人は中国を崇め奉る心理が働いてしまうようだ。古代の中国は尊敬に値するとしても、共産主義の中国はそうした資質に欠けるようである。

するが、豊かさを実現できたら「社会主義」に復帰するという意味が含まれている (Shambaugh 2013)。

鄧小平の開放政策は「便宜的」ないし「手段的」であって、毛沢東の「共産主義独裁」を否定するものではない。つまり、中国国民が豊かになった時点で、その時の共産党主席が「社会主義への回帰」を宣言すればよいのである。その間、紆余曲折があったとしても、共産党の目標「社会主義社会の実現」は変えない。経済政策を巡って党内で議論があったとしてもこの方針だけは不変である。中国が強大国になり、国民が豊かになったと判断した時点で社会主義への回帰を宣言する。鄧小平が1978年に改革開放を宣言してから43年、やっとそのときが来たのである<sup>5)</sup>。

2021年2月、習近平国家主席は「中国国民は（目標としていた）豊さに達した」と宣言した。統計調査では貧困者の割合が政府発表よりも多く、目標に達していないという異見もみられる。しかし、統計数字よりも大事なのは、習近平国家主席がそう「判断」したことなのである。この「宣言」は「韜光養晦」政策が終了したという宣言である。もはや中国は欧米諸国に遠慮することなく、「社会主義」に舵を切ることができる。

習近平の方針転換は中国共産党全体会議での意思決定であり、国家主権に属する問題であるから、他国がどうこう言うことではない。しかし、我々が中国に直接投資する前提は、中国が「改革開放」政策を継続・発展させることである。「中国は社会主義に回帰する」と言うのならこの前提は崩壊する。既存の直接投資、外資系企業を中国から撤退させることに繋がる。中国は少子高齢化社会に突入している。出生数よりも死亡数が多い地方も少なくない。これから国内の経済成長は鈍化し、社会保障費が増大する時代に入る。それでも外資がなくても中国経済は自力で成長可能と言うのだろうか。社会主義への回帰は貧困への回帰を意味するだろう。それにも関わらず、習近平政権はなぜこのような決定を行うのだろうか。

## 2. 社会主義市場経済体制におけるコーポレート・ガバナンス

中国の国有企業は共産党政府の管理下にあることは論をまたないが、中国の民営企業お

---

(5) 習近平主席は、2021年2月25日、北京市で開催された「脱貧困」の実現に貢献のあった団体・個人の表彰式で、農村貧困人口（9,899万人）がすべて貧困から脱却し、「貧困県」「貧困村」に認定されていた832県、12万8,000村がすべて貧困リストから除外されたとの勝利宣言を行った。これは、貧困が撲滅されたという事実（疑義や異論がある）よりも、その政治的意味、すなわち「社会主義制度への回帰」宣言と言うべきであろう。

よび外資系企業（合弁と独資）はどのようなコーポレート・ガバナンスに従うのか。改革開放以前では、民営企業はほとんど存在しなかったが、「社会主義市場経済」の発展とともに民営企業や外資系企業（おもに合弁）が続々と誕生した。民営企業及び外資系企業の出現とともに中国には存在しなかった「労使（資）関係」が出現した。労働者は待遇改善や賃金アップを求めて経営陣と交渉する。労使とも「団体交渉」に慣れていないため、対立が激しくなり、度々ストライキが発生した（安室ほか，1999）。

これ（とくに山猫スト）を危険視したのが共産党政府である。とくに天安門事件の直後は民衆がいきり立っており、労使紛争の処理を誤れば社会不安を招く恐れがあった。そこで共産党政府は、国有企業の従業員の親睦団体である「工会」をモデルに「工会」（中国版労働組合）の普及を目指した。とくに外資系企業では、この「工会」を西側諸国における「労働組合」と認識し、賃金交渉や待遇改善の交渉相手と捉えた。中国側は西側諸国の「労働組合」がどのような存在であるのか、どんな役割を果たすのか知らなかったが、国有企業の「工会」に準ずる親睦団体であろうと解釈したようである。

しかし、共産党政府にとって労使関係のカウンターパートである「工会」が賃金改定や待遇改善の交渉力を持つことは問題だった。共産党政府としては国有企業の賃金改定に対して抑制的な方針をとっていたが、景気の良い外資系企業では高い賃上げ要求が提示される可能性があった。また、激しい労使交渉やストライキが発生して、それが国有企業に波及する恐れもあった。つまり、外資系企業の「工会」を「労働組合」として認知し、それを自由交渉の対象にしておくことには問題があった。もし労使交渉の波が大規模な国有企業に波及したら「労働者の国家」たる社会主義国で労使紛争が発生することになる。これは矛盾であり、絶対に困る。社会主義市場経済に踏み切った以上、「労使関係」が発生し、「労使紛争」が発生することは避けられない。これを抑止するためには、「工会」を取り締まる別の共産党組織を社内に作らなければならない。それは、国有企業のガバナンス同様の仕組み、すなわち企業内「共産党組織（委員会）」を設けることなのである。つまり、国有企業だけでなく外資系企業（合弁）にも共産党委員会を設置する必要がある。もちろん、企業内の党委員会は外部にある上位の共産党組織によって監督されなければならない。しかしそれが外資側の経営者に知られたら反発を招くだろう。彼らは約束が違うとして承服しないだろう。

その約束とは、外資には「治外法権」が認められているはずだ、である。改革開放の時点では外資は「治外法権」が認められると考えられていた。香港は中国の一部ではあるが治外法権が認められていた。外資イコール香港と考えれば当然の主張である。

しかし、共産党はそう考えていなかったかもしれない。外資を招聘するため、法的扱いを曖昧にしていたのではないか。中国政府は徐々に、外国人経営者に悟られないように、治外法権をなし崩していった。そして公表することなく、外資系企業の内部に共産党委員会を組織し始めたのである。

企業内党組織の担当者は、多くの場合、中国人の上級経営幹部が兼任する形が取られた。逆に言えば、共産党員の資格がなければ上級経営幹部になれない。個別企業の上級経営幹部の誰が共産党員であるかは外国人（非共産党員）には知らされていない。中国の共産党員数は9,300万人ほどと言われている。人口14億人の内の1割にも満たない。したがって、共産党員の経営スタッフはエリートである。そのエリートの権能をもって非党員の一般労働者を支配する。この企業内党委員会が工会を管理監督する「国有企業方式」が成立することによって、外国人派遣社員が労使交渉の矢面に立たされることはなくなった。それが実現したのが1990年代の終わり頃、地域によっては2000年代初頭の頃と思われる。その結果、外資系企業の経営が安定し、労使紛争がなくなった。これが中国経済の大躍進をもたらす原因の一つであった。

その結果、外国人派遣社員は、資本と技術、マネジメント・ノウハウを導入するだけの役割に変わり、実質的な企業経営と労使関係の管理は中国側の経営者に委ねられるようになった。2000年代初頭に完成した中国独特のコーポレート・ガバナンスによって、中国の「労使紛争」は解消された。労賃のアップや待遇改善は中国側の労務担当者が共産党のガイドラインに沿って処理する。外資にとって労使紛争を気にかける必要がないということは幸いであるが、中国人労働者にとっては不幸だったかもしれない。もしも中国側経営者、実質的には共産党委員会の意向に反してストライキを敢行すれば、反体制運動とみなされかねない。労働者は共産党の指示に反してまで賃上げや待遇改善を要求しないだろう。労働者の賃金や待遇が恒常的に抑圧されるとすれば、企業が高い収益を上げることは容易である。外資側の経営スタッフと中国側経営陣（共産党幹部職員）が利害を共有する限り、労働者は搾取の対象になりかねない。企業内共産党委員会が労働者をコントロールして外資側に高い水準のリターンを保証する限り、外資側が党組織の存在を問題視することはないだろう<sup>(6)</sup>。

(6) 我々も1990年代の中頃までは企業内党委員会と工会が結託して賃金を引き上げるなどして外資から利益を奪う可能性を危惧していた。案に相違してそうした事態は起きなかった。儲からなければ誰も投資しない。外資に利益を与えることがさらなる外資を惹きつけた。中国側が賃金上昇を抑えたのはこの理由からである。その結果、党員資格を持つエリート幹部と一般庶民・労働者との間の経済格差が開くことになった。つまり、皮肉なことに「社会主義市場経済」が貧富の格差を拡大した。

### 3. 企業の海外進出—中国式コーポレート・ガバナンスの海外展開

2010年には中国の GDP は日本を超え、世界第二位になった。この前後から中国企業の海外進出が活発化する。問題は中国のコーポレート・ガバナンスの仕組みを海外にも適用するのか、である。

先進国はどの国も自由主義市場経済であり、コーポレート・ガバナンスの仕組みも類似している。たしかにドイツには共同決定法や経営組織法があり、独特の考え方（共同体思想）によって経営や労使関係を取り仕切っているが、資本主義体制であるかぎり諸外国と根本的に異なることはない。違いはマネジメントにおけるその国の社会的・文化的な特色である。

ところが社会主義国では企業や経営の概念に根本的な違いがある。共産党の思想や価値観が社会の底辺まで浸透している。資本主義に特有な「雇用する側」と「雇用される側」の間の「労使（資）関係」という概念はなく、経営自体は共同体と考えられている。つまり、政治と経済の間に境界はなく、経営と労働は一体で階級対立は存在しないことになっている。

そのような社会主義の世界に外資が参入すると、「労使関係」という階級対立が発生してしまう。したがって「社会主義市場経済」という体制は、外資側から眺めれば「市場経済」に見えるが、中国側から見れば「共産党支配による社会主義」になっていなければならない。その相反する原理の隔たりを埋めているのが、中国側の経営スタッフ（共産党幹部）の臨機応変である。中国企業のコーポレート・ガバナンスの特徴は、国有企業も民营企业もともに企業内共産党委員会が工会（労働組合）を統制し、外部の党組織に対して経営管理状況を報告する義務を負うことである。こうした共産党によるガバナンスの実態は外国人駐在員には明かされない。それは中国側の事情であって、外国人（非共産黨員）が関与する問題ではない。「利益が出るように運営してあげるから、中国の内情は詮索しないでくれ」というのが彼らの言い分だろう。

実際、日系企業の調査をしていて気がついたことだが、中国側の経営幹部が共産黨員であることを知らない駐在員や本社の経営幹部が大半だった。共産党政府はガバナンスの仕組みや実情を外国人に知られないように箝口令を敷いているようである。中国に長く滞在した駐在員でも、中国のガバナンスの仕組みを理解している人は少ない。共産党政府は、外国人が中国の内部事情を詮索しようとする、とやんわりと警告を発する。その警告を無

視するとスパイ容疑を掛けられる危険がある。駐在員は「知らぬが仏」なのである。

中国のガバナンスの慣行がどれだけ特殊であっても中国企業が中国に留まる限り世界を揺るがす大問題にはならない。優秀な中国人（上級の党員）を雇用して彼らに企業内党組織を委ね、運用を任せる限り、多くの問題、とくに労働問題や対政府関係はクリアーできる。問題は中国の国有企業や民営企業が海外に進出するときである。はたして資本主義の市場経済国に社会主義のコーポレート・ガバナンスを持ち込むことができるのだろうか。21世紀になり、中国企業の国際化が始まると、この問題が出てきたのである。

#### 4. 中国企業の国際化とコーポレート・ガバナンス

中国企業の海外進出を考察する前に、中国の外交政策について整理しておこう。中国共産党の外交デビューは、1955年インドネシアのバンドンで開かれた第一回アジア・アフリカ会議である。インドのネルーと周恩来が平和五原則を提唱した<sup>7)</sup>。中国の外交方針である「内政不干涉」、「ウイン・ウイン」はこれに由来する。

中国政府は、現地国政府が人権を軽視し、国民を弾圧する政策を採っていても経済交流をする。当該国に対しては「内政不干涉」だからである。その代わり、中国共産党が自国民に何をしようが批判はさせない。つまり、中国の言う「内政不干涉」は、国際条約や人倫に反する行為をしても、他国は批判すべきではないという「原則」である。この点が、欧米日の道徳的規範を重視する国家とは異なるところである。

「ウイン・ウイン」の原則は当事国同士が利益を得るという原則である。例え相手が貧しい発展途上国であっても高金利でカネを貸し、返済できなければ施設を接収する。相手が小国であろうと貧しかろうと、ビジネスはビジネスである。「ウイン・ウイン」では国の大小・貧富の差は関係ない。ビジネスでは対等だからである。この点も先進諸国の経済援助とは根本的に考え方が異なる。

驚くことに、中国の外交には「経済援助」という概念は存在しない。通常、先進国であれば人権弾圧の国には経済制裁を課し、貧困な途上国には無利子で融資し、無償援助を与える。豊かな国（キリスト教国・仏教国その他）は宗教的国家でもある。中国共産党は宗

---

(7) 平和五原則とは、①領土、主権の相互尊重、②相互不可侵、③相互内政不干涉、④平等互恵、⑤平和共存である（ウイキペディア）。中国政府が頻繁に主張するのは、「内政不干涉」と「ウイン・ウイン」の2原則である。



教を規制しており、国家の思想的背景に宗教的倫理観を持たない<sup>(8)</sup>。中国の外交原則では、中国に政治・経済的にベネフィットを与える国には便益を与えるが、そうでない国には便益を与える義務はないと考える。「中国に何をしてくれますか（テイク）」が、「これをしてあげましょう（ギブ）」になる。これを中国共産党は「ウイン・ウインの関係」と呼んでいる。中国の外交はビジネスが基本なので、支援に感謝する国は少ない。

バンドン会議が開かれた1950年代の中国は貧困国だった。しかし今日でも中国は発展途上国に対して自国を「貧困国」と位置づけて交渉する。21世紀になり世界第二位の経済大国になった中国が、貧しい途上国を相手に「互惠平等」「ウイン・ウイン」で交渉する。これはアンフェアであり、小国の搾取にほかならないだろう（Campos & Vines, 2008）。

途上国のインフラ整備に例を取ると、相手国政府から公共事業を受注するさい高利の融資を提供する。リスクの高い途上国融資は金利が高くなる傾向にあるのは理解できるが、その範囲を超えている。それは高金利による収益の一部または工事代金の一部が、その国の支配者（独裁政権）にリベートとして渡されるからであろう。公共事業の国際入札は行われず、施工者には中国の国有企業が指名される。労働力や機材・原材料はすべて中国から輸入される。中国人労働者の賃金は人民元で中国の銀行口座に振り込まれる。これは中国に居住する家族に配慮するためという建前だが、人民元の海外流失を抑止する手段であろう。中国人労働者には身の回りの生活必需品の購入のための僅かな現地通貨が手渡されるだけである（安室 2017）。これは「経営現地化」と真反対の「植民地支配」方式と呼べるだろう。

中国人労働者・職員は企業が提供する宿舎に集団で暮らすことになる。これは共産党幹部による管理統制を容易にする。中国人がほとんどの業務を行うので、現地の人々は門番や守衛のようなロースキルの仕事しか与えられない。したがって、技術移転はなく、現地の雇用にも寄与しない。キャンプ内では中国語しか通用しないので、現地の商人にはビジネスチャンスがない。キャンプ周辺には中国人の商人が中国製品を携えて集まってくる。こうして、現地国に落とされる貨幣はわずかな金額にとどまり、大半が中国人商人によって人民元で回収される。

この中国人集落は現地の人々から疎まれ、「反中国運動」を招く。中国資本は現地の政

---

(8) 中国共産党は宗教活動を厳しく統制しており、中国共産党統一戦線部直属の7大宗教（中国仏教教会、中国道教教会、中国イスラム教教会、中国天主教愛国会、中国天主教主教会、中国キリスト教三自愛国運動委員会、中国キリスト教教会）が認定する聖職者でなければ活動は認められない。それ以外の宗教活動は厳しく取り締まられている。

府高官を買収しているの、地元の警察や軍隊を派遣して現地の紛糾を抑圧してくれる。しかし、民衆の反中国運動が政治化すると、現地国の政治体制を揺るがす大事件になりかねない。現地国が議会制民主主義の国である場合、次の選挙で反対勢力が旧体制を打倒するかもしれない。その場合、中国の立場は逆転する。もとより発展途上国の政治は不安定なので、中国の資源開発プロジェクトは絶えず政治リスクにさらされている。中国人が集団を形成し、現地との交流を避けるのも現地の敵意から身を守る術なのかもしれない。しかし、それでは現地との距離はますます拡大してしまう。

中国は石油や鉄鉱石などの鉱物資源の開発や交通インフラの建設などを目的に発展途上国に進出し、投融資する機会が多いが、その目的は、現地の国や地方に恩恵をもたらすよりも、自国に富をもたらすことにある。中国政府は公式に「経済援助」という概念を否定している。中国共産党は「貧しい国に経済援助を与える」という西欧的概念は、その国に対する侮辱であると考えている。中国は相手国を対等の隣人と捉え、「内政不干涉」と「ウイン・ウイン」の原則で対応する。これはフェアな扱いなのだろうか。

相手国が貧しい小国だったらどうなのか。宗教を規制する共産主義国には「隣人愛」の精神は無用なのかもしれない。先進国の多国籍企業ならば、進出先国にできるだけ多くの雇用をもたらし、現地社会に利益の還元を図ろうとするが、中国企業にはその動機に欠けるように思われる。経営倫理は宗教的背景を持つ（梅野 2021）。しかし、神への信仰を容認しない共産主義では「経営倫理」という観念がそもそも存在しないのかもしれない。

それでは、中国企業が先進国に進出する場合はどうだろうか。原則として、進出先の国（先進国）のルールに従うことが義務付けられる。中国式のコーポレート・ガバナンスは適用できないと考えるのが常識である。ところがその常識が通用しない<sup>9)</sup>。海外子会社すら中国の親会社の一部として扱い、共産党の監視下に置くようである。これは西側諸国の多国籍企業のルール、つまり「子会社の管理・運営は受入国の法律に従い、親会社の関与を可能な限り控える」という原則に反することになる。

⑨ 中国外交のトップである楊潔篪の妻と娘は10年以上前から米国に在住し、ワシントン D. C. にある1,200万ドル（約13億円）の邸宅とマンハッタンにある210万ドル（約2.3億円）のリバービューマンションに居住している。前者は中国政府の所有物として登録されている。楊氏の妻である楽愛妹（ルー・アイメイ）は、中国外務省公館に派遣される職員の実態や汚職を調査する中国外務省の機関（部党委国外工作局）の参事官をつとめている。つまり、2001年以前から共産党の上級幹部による監査・統制が米国に浸透していたことがわかる。

ウイキペディアによると、習近平の娘、習明沢は1992年生まれ、ハーバード大学に留学、卒業後の2014年に帰国したが、2018年から19年初頭に再び米国に移住したという。彼女の任務は不明である。1995年から2005年までの10年間で、家族が外国に移住し単身で中国国内に残る「裸官」の数は118万人に達すると言われている（大紀元 Epoch Times, 2021年4月13日）。

中国の親会社の海外子会社に対するコントロールは、中国政府の香港に対するスタンスに似ているように思われる。香港返還後しばらくは従来どおり「自治権」を認めていたが、徐々に共産党の支配を浸透させ、2020年5月から6月にかけて中国共産党政府の介入を強化し、同年7-8月には「香港国家安全維持法」の発行により言論を厳しく制限するに至った。民主活動家や民主派メディア企業の指導者の逮捕が相次ぎ、香港の自治は終息した。香港が中華人民共和国に併合されることによって、中国共産党のカバナンスが中国という「空間」の隅々まで及ぶようになった。

このプロセスと同様に、中国企業の海外子会社に対しても中国式コーポレート・ガバナンスが浸透していったと考えられる。楊潔篋の妻の楽愛妹の2001年からのワシントン D. C. の滞在は、上級党員による一般党員や非党員の中国人に対する監視活動を目的としている。つまり、21世紀に入った頃から中国共産党のガバナンスがじわじわと先進国にも浸透し始めたのである。

なぜこうした監視の仕組みが必要かと言うと、中国の企業は外資であれ、国営・民営であれ、内部に共産党委員会が組織され、その責任者は外部にある上級の党組織に報告する義務を負うからである。

共産党委員会の幹部は企業の経営者や上級の管理職を兼務することが多い。それは中国の労働組合である「工会」を管理・監督する上で不可欠な法的秩序（党組織）だからである。

この「共産党委員会」は、中国国内の企業には必ず設置される必要があるが、海外に設立された子会社組織にも適用されるかどうかは微妙であったと言えるだろう。海外子会社は進出先国の法律に従って設立されるので、中国のガバナンス・ルールに従う義務はない。日本の親会社は日本の法律に従うが、アメリカに設立した子会社はアメリカの法律に従う。当然、中国の親会社は社会主義の法律に従うが、アメリカの子会社はアメリカの法律で設立されているので、アメリカの法体系に従う。この原則が中国共産党政府による香港の自治権介入以降、怪しくなってきたのである。中国共産党は国内ルールを外国にも適用し始めたのではないかと疑う案件が出てきたのである。

第一に挙げられるのが、情報の隠蔽である。中国共産党は、基本的に情報を開示しない。自分の都合の良いニュースはプロパガンダとして積極的に広報するが、事実を包み隠さず、例えば政府に不利な情報であっても公開するという考え方（報道の自由、情報開示）はない。中国企業のコーポレート・ガバナンスの重要な鍵を握る企業内共産党委員会の活動についても、パートナーの日本人経営者には開示されない。日本人経営幹部は中国側のパートナー

が共産党員であることさえ知らない。つまり、中国企業のガバナンスについては機密事項と考えてよいだろう。中国では、西側諸国ではごく当たり前の企業調査も、場合によっては機密情報に触れてしまうことがある。おそらく、地位の低い共産党員も同様に、何が国家機密であるか、どこまで開示してよいか知らないだろう。その判断基準は絶えず変化し、区分方法（分類）も機密である。機密に接することのできる共産党員はごく一部の上級幹部に過ぎない。

西側諸国ではコーポレート・ガバナンスは経営制度の根幹であり、周知の事実として公示されているが、中国では共産党支配の支柱をなしている。知っているのは共産党の上級幹部だけである。したがって、中国でビジネスをするには共産党の上級幹部とパートナーを組む以外にないし、当然、共産党幹部は大きな利益をシェアすることになる。この「曖昧性」や「政治的恣意性」が中国共産党に権力と富をもたらしている。

## 結び 避けがたいデカップリング

中国の海外進出企業が受入国の国益を軽視する理由の一つは、中国共産党の指示に従うことを義務付けられるからであろう。基本的に中国の組織体には、企業組織を含め、「自治」という概念がない。自治とは、その地域にすむ住民が代表を選び、彼らが集まってその地域の運営管理に関して話し合い、多数決によってルールを定め、職員を採用して実施し、それを代表が監督するという民主主義の手続きのことである。「自分（達）のことは自分（達）で決める」というのが基本的な原理である。ところが国によってはこの「民主主義」の原理が機能していない。

古代から中国では、地方の村落にも政府の官吏が派遣されてきて村人を管理監督する。末端の官吏でさえ、組織の階梯をたどれば中央政府に行きつく（中央集権国家）。役人には細かなランクが定められていて、地位に相応して権限や情報が与えられる。村人が中心となった意思決定の仕組み、「自治」は存在しない。この中央集権の原理は今日の中国共産党も同じである。「民主主義を前提としないコーポレート・ガバナンス」がこの世に存在することが、そもそも我々の理解を超えている。この根本原理の違いは、今日のグローバル時代には重大な意味を持つ。

現代の多国籍企業では、海外子会社は進出先国の法律に基づいて法人格が付与（設立）され、受入国の人々を中心にマネジメントが形成される。本社所在国の法律が海外に適用されることはありえない。各国の法人格の集合体だから「多国籍企業」(Multi-National

Enterprise: MNE) と呼ばれる。もし仮に、本社所在国の法律を海外子会社にまで拡大して適用する国があったとしたら、国際法上どう扱うべきだろうか。これは自国の法律の域外適用を意味する。受入国にとって、これは主権の侵害にあたる。まさにこれが中国企業の問題点なのである。

中国企業は、その所有形態のいかんに関わらず、企業内に共産党委員会が組織されなければならない。中国企業の国際事業活動が輸出段階にあるときは、中国のガバナンスが他国を脅かすことはない。ところが海外に子会社を設立し、製造・販売活動を展開するようになると、便宜的であってもなんらかの党組織を作らなければならない。子会社の事業規模が大きくなれば、党委員会もまた規模が大きくなるだろう。そうすると、この企業内党組織を管理監督する上部機構を作らなければならない。受入国に中国共産党の出先機関を設置することは憚れるので、おそらく総領事館（及び各地の領事館やそれに準ずる機関）にそっと設置されるだろう。中国企業の事業活動が大規模になり、活発化すると、総領事や領事館へのビジネス関係者の出入りが激しくなり、領事館員（共産党幹部職員）が急増することになる。

ここで問題が生ずる。先進諸国では、経済活動と政治活動は分離されている。実業界と政界の距離が近い国でも、ビジネスに政党が絡むことは禁忌である。ところが中国では経済と政治の垣根は曖昧である。とくに国有企業では実業と政治は共産党の活動を通じて一体である。したがって、政治の領域に属するはずの中国共産党のガバナンスが海外子会社のマネジメントに浸透することになる。これは資本主義経済の原則から言えば「違反」である。

つまり、貿易段階に留まる限り互いの主権を脅かすことは少ないが、海外進出段階になると、受入国に中国のガバナンスの仕組みが浸透する可能性が高まる。数多くの共産党幹部が欧米日の先進国に身分を伏せて駐在し、海外子会社の管理監督に従事する。外国の政治組織が知らぬ間に自国に浸透し、経済活動の一部を支配する。これを受入国の国民や政府は容認できるだろうか。中国企業の特徴は、この政治と経済の一体性であり、それを一元的に中国共産党が支配していることなのである。最後に私見を述べてみたい。

欧米日の先進国では、中国企業の海外子会社に密かに設置されるだろう共産党委員会を容認はできない。他国の政治組織が国内に侵入し、本国の指示に従って行動することは主権の侵害になる。従って、中国企業を調査して是正措置を求め、場合によっては退去を命ずることになるだろう。共産党委員会の設置がなくても、共産党の幹部がいる会社を調査し、彼らの行動を監視し、総領事館等の外部組織との交流もチェックすべきである。もし

中国政府が強く反発するのなら、直接投資の受け入れを制限するべきである。不服従の中国企業は解散と退去を命ずる必要があるだろう。

この結果、中国企業の直接投資が減少したとしても致し方がない。また新たに進出してくる中国企業に対しては、中国人経営管理者が共産党員でないことを確認する必要がある。共産党員が集まれば自然発生的に「党組織」が生まれる可能性がある。同時に、「経営の自治権」が確保されているか、定期的にチェックする仕組みも必要であろう。

中国政府が以上の条件を受け入れない場合、中国との経済交流は輸出入（輸出規制品目は除く）に制限すべきだろう。体制の違いによる対立や摩擦を避けて経済関係を維持するには、直接投資よりも間接的な貿易の方が管理しやすいからである。その意味で、デカップリングも考慮の対象になるだろう<sup>00</sup>。

政治や経済の体制が異なり、双方が相互乗り入れを許容できない場合、直接投資の範囲を狭め、国際貿易を拡大することは、紛争を避ける一つの方法である。我々は、建設的なデカップリングのあり方を研究すべきではないか。当然、中国は自らの経済圏を形成するために同盟国を求めて活動するだろう。それは「一带一路」の新しいバージョンになるだろう。しかし、「一带一路」の外交政策は目先の利害に拘るあまり、長期的な理念や理想を欠いている。「一带一路」同盟は中国を豊かにするどころか、財政負担を増やすだけに終わるだろう。理想や理念を共有しない同盟は「金の切れ目が縁の切れ目」、すぐに破綻するのが常である。中国がデカップリングを避けるためには、国際ルールを尊重し、海外子会社の自治を保証する制度改革が必要だろう。その第一歩として香港の自治回復を世界に示すべきである。

#### 参 考 文 献

- Bremmer, Ian (2018) *US VS. THEM—The Failure of Globalism—*, Penguin Publishing Co., (奥村準訳『US VS.THEM 対立の世紀—グローバリズムの破綻—』日本経済新聞出版社, 2018年)
- Campos, Indira & Alex Vines (2008) *Angola And China-A Pragmatic Partnership*, Working Paper Presented at a CSIS Conference, CSIS. ([s3.amazonaws.com/china\\_resource/11254/angola\\_china.pdf](https://s3.amazonaws.com/china_resource/11254/angola_china.pdf)) (2016年9月8日アクセス)
- James, Harold (2001) *The End of Globalization*, Harvard University Press. (高遠祐子訳『グローバル化の終焉』日本経済新聞社, 2002年)。

<sup>00</sup> しかしその報復として、中国政府は外資系企業の選択的国有化に乗り出すかもしれない。1970-80年代には途上国が社会主義に転向した結果、多国籍企業の子会社が国有化される事件が相次いだ。国有化は国際法で認められ、その国の憲法に記載された法的権利である。従って、国有化そのものを否定はできない。国有化という「カントリー・リスク」が戻ってくるかもしれない。

- Jones, Geoffrey (2005) *Multinationals and Global Capitalism from the Nineteenth to the Twenty First Century*, Oxford University Press. (安室憲一・梅野巨利訳『国際経営講義—多国籍企業とグローバル資本主義—』有斐閣, 2007年).
- Shambaugh, David (2013) *China Goes Global: The Partial Power*, Oxford University Press. (加藤祐子訳『中国グローバル化の深層—「未完の大国」が世界を変える—』朝日新聞出版, 2015年)
- 梅野巨利 (2021) 『インド企業の CSR—地域社会に貢献するケララ州企業の事例研究—』御茶の水書房。
- 丸川知雄 (2013) 『現代中国経済』有斐閣アルマ。
- 宮本雄二 (2011) 『これから、中国とどう付き合うか』(日本経済新聞社)。
- 安室憲一・(財)関西生産性本部・日中経済貿易センター・連合大阪編著 (1999) 『中国の労使関係と現地経営』白桃書房。
- 安室憲一 (2003) 『中国企業の競争力』日本経済新聞社。
- 安室憲一 (2017) 「21世紀初頭の中国のアフリカ戦略」『国際ビジネス研究』第9巻1-2号, 2017年10月 (pp.5-18).