

# 中国の国有企業

## —「問題」から「パワー」に転換したのか—

東京大学 社会科学研究所 教授 丸川 知雄

### 目 次

はじめに

#### 1. 国有企業改革の構想と限界

- (1) 経営者の権限の拡大
- (2) 請負制の実施と効果

#### 2. 会社制度の導入

- (1) 会社制度の意義
- (2) 会社制度の展開

#### 3. 中小公有企業の民営化

#### 4. 国有企業を管理する制度

- (1) 新旧が混在する企業制度
- (2) 旧来の国有企業管理の矛盾
- (3) 国有企業管理の改革

#### 5. 産業政策の担い手としての国有企業

## 要 約

1. 1990年代には赤字経営、多大な債務、余剰人員、社会的負担など中国経済のガンとされていた国有企業だったが、最近では国有企業が中国の国家や政府に強い力をもたらす源泉だとする「国家資本主義論」が広まっている。
2. 改革開放政策が始まって以来、国有企業の経営建て直しは中国にとっての大きなテーマであった。1980年代には経営権を拡大する方向で企業改革が進められたが行き詰まり、90年代には会社制度を導入し、資本主義の長い歴史のなかで形成された企業統治の仕組みによって国有企業の経営を律することになった。
3. 小規模な国有企業に関しては1990年代後半に大胆な民営化が行われ、国有企業・国家支配企業の数 は1995年から10年間でほぼ半減した。
4. 大型の国有企業に関しては株式会社への転換が進められているが、多くの不採算部門を抱えて企業全体の株式会社への移行が困難なことから、企業内の優良資産を取り出して株式会社を作り、その株を上場して民間投資家の資金をも受け入れる改革が広く行われている。しかし、それでは株式会社とその親会社である国有企業との関係が不透明なので、企業全体を株式会社化する「全体上場」が進行中である。これが今後の国有企業改革の主な内容となるだろう。
5. 民間企業などが育つなかで、あらためて国有企業の存在意義は何かが問われるようになったが、それに対する中国の現在の答えは1999年の中国共産党中央委員会の決議で示された。それは「国家の安全に関わる産業、重要な公共財、自然独占産業、支柱産業とハイテク産業の基幹企業」と、国有企業の役割をかなり広く認めている。中央政府直轄の100社余りの国有企業はほぼこの決議に示された分野の企業であり、中国は今後これらの企業を国策推進の手段として強化していくであろう。実際、すでにその多くが世界500大企業に入るほど巨大化している。
6. 国有企業全体としてみると、中国経済のなかでの位置は一貫して低下している。世界500大企業に入るような国有企業といえども、グループ内の外資系企業に頼っている企業もある。支柱産業とハイテク企業の発展を国有企業に委ねるといった戦略は、かえってこれらの産業での中国の競争力にマイナスに働くだろう。国有企業の役割の範囲は将来見直される可能性がある。

---

はじめに

1990年代まで国有企業は中国経済の弱点だと見なされていた。赤字経営、債務の返済不能、経営効率の悪さと余剰人員、社会的負担など国有企業は様々な問題を抱え、どのようにして社会的動揺を招かないように国有企業に大ナタを振るうかが課題だとされた。

だが、最近は一転して国有企業が中国の国家（政府）に強い力をもたらしているという正反対の見方が台頭している。例えばBremmer [2010] は、中国は国家の利益を追求するために国有企業を経済に関与する手段として使っているとして、中国の体制を「国家資本主義」と名づけた。そして「国家資本主義」のモデルがロシア、中東、アフリカにも広まりつつあり、アメリカなど西側自由主義陣営の脅威になりつつあると警告する。同様にHalper [2010] も中国を「国家主導資本主義」と特徴付け、中国が対外援助などを通じてこのモデルをアフリカなどにも広めつつあると警告している。

実は似たような見方を日本の中国経済専門家はかなり以前から表明していた。小島 [1997] は中国は巨大な国有企業グループが支配し、国有銀行が資金を提供する「官僚金融産業資本主義」への移行期にあると書いている。一方、呉 [2008] は中国の現状は官僚の意思と計画によって作り出された「官製資本主義」で、官僚とその関係者がその恩恵のほとんどを享受しているが、政治の民主化によって官製資本主義から脱していこうとも述べている。

このように中国の国有企業に対する見方はこの10数年の間に「問題」から「パワー」へ大きく転換したのだが、果たしてこうした見方の転換はどれほど国有企業の経営実態に即しているのだろうか、というのが本稿で検討したい課題である。すなわち、国有企業は本当に問題を克服し、国家のパワーの源になったのだろうか、ということである。

この課題を考えるために本稿ではこれまでの国有企業改革の変遷をたどり、中国の国有企業がこれまでどのような問題を乗り越えて今日に至ったのかをみていきたい。やや結論を先取りして言えば、筆者も国有企業が中国の国家に大きな経済的、社会的、政治的パワーをもたらす存在であるという現状認識に賛成である。そして中国の政権が国有企業のパワーを維持・強化したいと考えていることも本稿のなかで示されるだろう。ただ、それが中国の国民経済を成長させる上で望ましい道かという点について筆者は懐疑的である。国有企業というシステムの抱える問題がいずれ強く意識されるようになり、国有企業の役割の見直しが行われると予測する。

本稿の構成は次の通りである。1では1980年代に推進された国有企業の経営権の拡大という改革について検討し、それが行き詰った理由を考える。1980年代の改革が行き詰った結果、90年代には会社制度の導入が国有企業改革の重要なテーマになったが、2ではその実態について分析する。1990年代以降、中規模以上の国有企業については会社制度の導入が進められる一方、地方政府傘下の小規模な国有企業については民営化がすすめられたが、3ではこれを取り上げる。また、国有企業では国家（政府）との関係が常に問題となるが、4では政府の国有企業管理の仕組みについて旧来の制度と対比しながら、会社制度の導入後の現在の制度について分析する。もともと国有企業は何らかの国家目的を達成する手段として作られるものである。5では中国の国有企業にどのような目的が与えられているのか検討したい。

## 1. 国有企業改革の構想と限界

### (1) 経営者の権限の拡大

中国の改革開放政策が始まった当初、国有企業の利潤率は14%以上と非常に高かった（図表1）。しかし、国有企業の改革は1979年に一部の企業で始まり、84年には国の政策課題のなかでもっとも重要なものの一つになった。国有企業の業績が一見すると非常に良好なのになぜ改革に着手せねばならなかったのだろうか。

国有企業改革が全面的に開始される起点となった1984年の「中国共産党中央の経済体制改革に関する決定」にはこう書かれている。「都市の企業（国有企業を指す）の経済効率はまだとても低く、生産、建設、流通の側面での損失と浪費がまだとても著しい。」つまり利潤率の高さを見せかけのものにすぎず、実際の経営効率が悪いことが見抜かれていたのである。経営効率が悪いのに利潤率が高くなる理由は次のように考えられる。すなわち、国有企業労働者の賃金については国がいわば唯一の労働力の買い手として

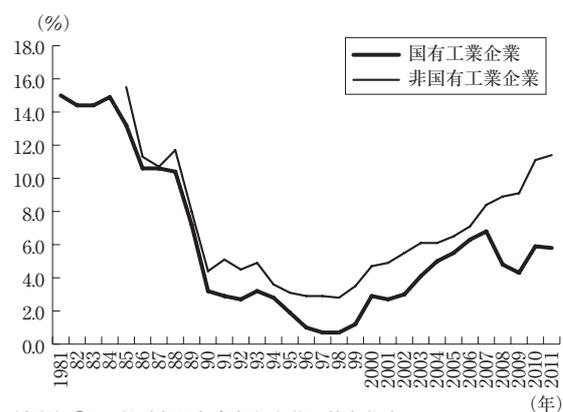
自在に賃金を定めていたので低賃金を享受できたし、国有企業が投資などに使う資金も1984年までは国家財政から支出されたので、資金コストがゼロ、すなわち利子を支払う必要がなかったのである。土地を占有していることに対する地代を払う必要もなかった。こうして生産要素の価格は人為的に低く抑えられる一方、生産する製品の市場では他の生産者との競争も少なく、作ったものは必ず国家が定めた価格で販売することができた。

そうした好条件は1980年代に次々と失われていった。製品市場では農村の郷鎮企業や他の国有企業との競争が激しくなっていった。国有企業が利用する資金は1985年からすべて銀行からの融資に切り替えられたため、利子を支払わなければならなくなった。賃金も1980年から90年の10年間に実質で5割近く上がっている。ただ、これは次で述べる国有企業改革の結果でもあった。

国有企業改革が何を指して実施されたのか、再び前述の1984年の決定をみてみよう。そこでは「企業の活力を強めることこそが経済体制改革の中心的課題である」とし、そのために国家が国有企業をガチガチに管理するのはやめ、企業の経営者の権限を国家の企業に対する所有権から分離するという方向性が示されている。つまり、国有企業の国有という性質は変えずとも、経営者の裁量権を拡大すれば、企業はより自由かつ柔軟に経営され、経営効率が上がるのではないかと考えられたのである。

この「所有権と経営権の分離」という方向性は、かつてアメリカのバーリーとミーンズが述べた「所有権と支配の分離」という言葉を彷彿とさせる（Berle and Means [1958]）。彼らはアメリカの株式会社において資本の所有が数多くの株主の間に分散した結果、所有権と支配が一致なくなり、多くのケースでは株を所有しない経営者が会社を支配していると指摘した。これに対して中国政府は国有企業の所有権を分散させるつもりはなかったが、所有者である政府が企業への介入を自制し、利潤もすべて国

（図表1）総資産利潤率の推移



（資料）『中国統計年鑑』各年版を基に筆者作成

---

家財政に納付させるのではなく、一部を企業の従業員に分配するのであれば、経営者の自立性を高めることができると考えたのである。

企業の改革として具体的に実施されたのは、第一に、賃金や雇用における改革である。それまで国有企業では熟練・技能や業績とは全く無関係に平等な賃金が支給される状態になっていた。そこで多くの国有企業では、1980年代に職責や能力に応じて基本給に差を付ける制度を導入するとともに、企業や個人の業績に応じたボーナスを支給することで労働者のやる気を高めようとした。経営者が基本給を決めたり、従業員のボーナスを査定する権限を持つことになるので、企業内での経営者の権限が強くなった。

また、計画経済期には国有企業ではいったん就職すると終身雇用が保証される「固定工」制度が実施されていたが、これが余剰人員の問題をもたらしている元凶だとみなされ、1986年からは新規採用の労働者から一律に企業との間で3～5年程度の有期の労働契約を結ぶ「労働契約制」が実施された。これも経営者の権限を強くする制度である。

第二に、製品の価格や販売先に関して国家の計画で定める割合を徐々に減らし、自由に販売先を選ぶことができ、価格も自由に設定できる部分を増やしていった。例えば生産財の価格に関してしてみると、1978年の時点ではすべて政府が価格を決めていたが、86年になると政府が決定するのは64%のみとなり、残りは政府が価格を指導したり、市場で自由に価格が決まるようになった。さらに1990年には政府が決定する価格の割合は45%にまで低下した。

第三に、企業と政府の間における利潤の分配関係の変革である。計画経済の時代には、国有企業の利潤はすべて政府の財政収入となったが、改革開放が始まって間もない1979～80年の時期に一部の国有企業で、利潤の一部を企業のものとして、それを従業員にボーナスとして配ったり、企業の独自裁量による投資に充てることが認められるようになった。1984年からはすべての国有企業において利潤の一部が企業内に分配されるようになり、目標値を超えて利潤を拡大できた場合にはより高い割合で利潤が企業内に分配されるようにすることで、国有企業の利潤拡大に対する意欲を高めようとした（浜 [1987]、第3章）。

以上のように、国有企業に対する政府の干渉を抑え、経営者の権限を強める方策がいろいろ実施された。しかし、国有企業の投資や労働者の採用に関わる権限はまだ政府の方に握られていたし、国有企業に対する利潤の分配も経営者や従業員に強い勤労意欲を与えるには十分ではないと考えられた。

## (2) 請負制の実施と効果

そこで、国有企業にいつそう強いやる気を与えようとした制度が1987年からほぼすべての国有企業で採用された「請負制」である。これは地方政府と中央政府の間で導入された財政請負制と似ており、企業が政府に上納する利潤額を3～5年先まであらかじめ契約してしまう、というものである。上納する額は毎年5%程度増やす契約にすることが通例である。上納すべき額を超える利潤はすべて企業のものとなった。政府が企業に与える任務は3つだけ、すなわち契約に従って利潤を上納すること、計画で定められた設備投資を実施すること、賃金総額を国が規定した範囲に収めることのみで、それ以外は企業が自由に経営できる、というのが請負制の理想像であった。

だが請負制は引き締め政策の強化と6・4天安門事件の影響で1989年から景気が急に悪化するなかで

その限界を露呈した。国有企業の利潤率は図表1にみるように急低下し、国有企業から政府への利潤上納額も1988年の366億元から89年には257億元、90年には47億元、91年には22億元と年を追うごとに減少していった（財政部総合計画司 [1992]）。請負制が実施された国有企業では利潤上納額を毎年増やす（または赤字額を毎年減らす）契約を結んだはずなので、利潤上納額が全体として減少したということは多くの国有企業が契約を守れなかったということの意味する。

実際、1990年には政府と契約した利潤上納額を満たすことができた国有企業は北京市では60%、遼寧省では51%、吉林省では53%にとどまった（杜 [1992]）。本来、国有企業は利潤上納の義務を果たしたうえで、それを上回る利潤を留保するという約束だったはずだが、実際には上納額は大幅に減少し、むしろ企業による利潤留保額は1988年に336億元だったのが1991年には214億元と、上納額ほどには減らなかった。

このように請負制の当初の契約に明らかに反する事態になったのは、中国政府が国有企業に対して政治的な配慮を行ったからだった。この時期は、6・4天安門事件の直後であり、政府は労働者の不満が高まって再び政治的運動につながることを恐れた。企業の留保利潤は従業員のボーナスになるお金だったので、留保利潤が減れば従業員の収入も減る。政府は従業員の不満をかき立てないよう、国有企業に対して利潤上納契約を破ることを認めたのである。

結局、政府に上納する利潤額を3～5年先まで契約してしまう請負制は、政治情勢と経済情勢の激変のなかで維持できなくなった。もっとも、もともと請負制は出資者と経営者・従業員との関係を律する制度としては余りにも硬直的であり、予想しない景気の低迷などの事態の変化にうまく対応できない側面があった。仮に企業の利潤が大幅に減少した時、出資者である政府がそれでも契約通りに利潤を上納すべきだと強要したとしよう。すると、企業は利潤だけでは契約した上納額を満たせないで、手持ちの資産を売却して上納する金を捻出しなければならなくなる。これは、企業が資産を減らしてまで出資者に対して無理に配当をする、いわゆる「タコ配当」と呼ばれる行為であるが、そうなる企業はやせ細っていくことになるので、企業の所有者である政府の利益をかえって損ねることになる。請負制は企業の利潤が増えている間はうまく行くが、利潤が減少するとたちまち矛盾を露呈する制度だったのである。

もっとも、国有企業が政府に対する利潤上納という約束を果たさなかった一方、政府の側も企業に対して与えると約束した経営自主権を十分に与えなかった。1996年に約800社の国有企業を対象に行われたアンケート調査によれば従業員の募集・採用に関して自主権がないと回答した国有企業が37%、投資の決定権がないと回答した企業が73～76%、資産を処分する権限がないと回答した企業が76%にのぼった（今井・渡邊 [2006]）。1994年夏に筆者を含むグループで国有企業の状況を調査した際、特に大型の国有企業に対して地元政府の労働部門が地元から一定数以上の従業員を採用することを義務づけていることが明らかになった（上原 [1995]）。地域の雇用情勢の悪化を防ぐため、地方政府が地元の国有企業の採用活動に介入しているのである。

請負制を中心とする1980年代の国有企業改革が生産性を上昇させる効果を持ったことはいろいろなデータから検証できる。例えば国有鉦工業企業の労働生産性をみると1989年は80年に比べて52%上昇（年率4.7%上昇）した。労働生産性の上昇をもたらす要因として労働者1人あたりの資本（機械設備など）

---

の投入の増加があるが、そうした資本の増加に起因する部分を除いた全要素生産性（TFP）は、アメリカの経済学者グローブスらが国有企業769社のデータを元に計算した結果によれば、同じ期間に年率4.5%で伸びた（Groves et. als. [1994]）。しかし、生産性が伸びたとしても図表1で見たように利潤率が1990年代後半には1%を切るぐらいまで低下してしまったのでは従来の改革のやり方が限界に来ていることは明らかであった。

## 2. 会社制度の導入

### (1) 会社制度の意義

請負制とは、煎じ詰めれば、経営者が契約に従って利潤を上納しさえすれば、どのようにその利潤を獲得しようとも政府（＝企業の所有者）は問わない、という制度であった。それはいわば地代を払うという条件で土地を貸す行為に似ている。だが、土地を貸す行為と、企業の経営を経営者に任せる行為とが大きく異なっている点は、土地の借り主はその資産（すなわち土地）の利用のしかたを工夫することはあっても資産そのものを処分したりはしないのに対して、企業の経営には企業の資産（土地、建物、機械、製品、材料などはすべて企業の資産である）を売買するという行為を必然的に伴うことである。従って、土地を貸す場合にはその土地がなくなってしまうことを心配する必要はないが、利潤が毎年配当されているからと企業の経営を経営者に任せきりにしていたら、その配当は実は「タコ配当」で、気づいたら企業の資産がなくなっていた、ということになりかねない。1980年代の国有企業改革（請負制）においては「所有権と経営権の分離」という言葉が示すように経営者に企業を任せきりにすることを理想としていたが、それは国有企業を統治する仕組みとしては余りに単純すぎる。実際には請負制の理想通りには事が運ばず、政府が経営への介入をやめなかったのは当然であった。

所有者である国の側から見て、国有企業を統治する仕組みとして必要な要件は少なくとも3点ある。第一に、経営者が企業価値を増やすように励む仕組みでなくてはならない。第二に、経営が悪化したときに所有者が経営陣を交替させることができる必要がある。第三に、経営が行き詰まったとき、企業を解散し、関係者がそれぞれの範囲で責任を負うルールが必要である。資本主義の長い歴史のなかで形成された会社制度は、企業の所有者が経営者を動機づけ、監督する仕組みとして成熟した体系を持っている。そこで、1993年に中国で会社法（公司法）が制定されて以来、株式会社や有限会社などの会社制度を導入することが国有企業改革の方向として定まった。

会社制度においては、企業を統治する制度として株主総会があり、出資者は株主総会での議決によって取締役を選任・解任する。こうした仕組みを通して所有者が経営陣を動機づけたり、経営悪化の責任をとらせたりすることができる。いよいよ経営が悪化すれば企業は破産することになるが、出資者は出資額の範囲で有限責任を負うので、国有企業の負債を国家が無限に肩代わりする必要はない。さらに、会社制度は国家以外の出資者が株を購入するという形で国有企業に出資することを可能にし、そうした新しい出資者たちも株主総会に参加することを通じて企業の統治に参加できる。国有企業に対する出資者として国家は株主総会を通じて企業の経営を監督することになるものの、日常の経営は取締役会による自主的な運営に委ねられることになるし、他の出資者も株主として加わることになる、企業経営の政府からの自立性が高まることになる（志村・奥島編 [1998]）。

## (2) 会社制度の展開

1994年に中国政府は会社制度を導入する企業として国有企業100社をモデルケースとして指定し、同時に地方政府も合わせて約2,600社をモデルケースとして指定して、これらを株式会社や有限会社の形態に改組することになった。その後、国有企業を母体とする株式会社が次々と誕生し、1990年に発足した上海と深圳の証券取引所に株を上場して一般投資家からの出資も集めるようになった。

但し、中国の国有企業の株式会社化の特徴は、企業全体をまるごと株式会社に変えるのではなく、一部分だけを切り出してそれを株式会社にすることである。例えば鞍山鋼鉄公司のように、正規従業員のほか間接的に給料を払っている人も入れると50万人に給料を払っているような国有企業の場合、大量の余剰人員や老朽設備、従業員住宅などの非収益性資産を抱えたまま株式会社に転換すると、採算がとれずにたちまちのうちに破産に至る恐れがある。そこで、1997年にまず最新設備を持っている厚板工場、冷間圧延工場、線材工場の三つだけを分離して、従業員4,500人のスリムな株式会社（鞍鋼股份有限公司）を作った（丸川 [1999]）。これら三工場の資産は母体である鞍山鋼鉄公司が株式会社に対して現物出資したものと見なし、鞍山鋼鉄公司にはその出資額に見合った株（「国有株」と呼ばれる）が与えられた。その上で資本の増資を行い、増資分の株を香港と深圳の証券取引所を通じて一般投資家に売ったのである。その後、製鉄、製鋼、熱間圧延、シームレスパイプなどの工場も母体の鞍山鋼鉄公司から子会社の株式会社に移され、2010年末時点では株式会社の従業員の数は3万人近くまで増加した（鞍鋼股份有限公司 [2011]）。

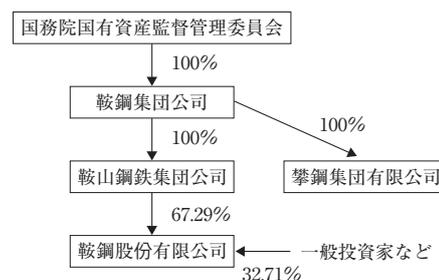
こうして今では鉄鉱山、従業員住宅や病院など不採算部門が母体の方に残り、採算部門が子会社の株式会社に移され、親会社が子会社の株式の67.29%を所有して支配する構造になっている（図表2）。一方、支配する側の親会社は国家が資本を100%所有する国家単独出資会社（これは会社法における有限会社の一種である）の形態をとっている。

中国最大の企業である中国石化集团公司の場合も、従業員数68万人のうち34万人が所属する収益性の高い部分だけを株式会社として独立させ、増資を行って株を香港やニューヨークなどに上場する一方、収益性の低い部分は親会社の方に残し、親会社である国有企業が株式会社の75.84%を所有して支配する構造になっている。株式会社の方は例えば2006年の場合65億ドルの純利益を上げたが、親会社の方は単体では27億

ドルの赤字であり、子会社の株式会社が親会社を支える構造になっている（今井 [2009]）。

大型の国有企業の多くが鞍山鋼鉄や中国石化と同様のやり方で株式会社を子会社として作って資金調達を図る一方、親会社の方は国家が100%所有する形態になっている。ちなみに、中国政府は1990年代に日本のかつての「6大企業集団」や韓国の財閥を意識して中国にも大企業を中心とした「企業集団」を作ろうと120社をモデルケースとして指定した（注1）が、それらの大企業がどのような選択をした

（図表2）鞍山鋼鉄公司の株式会社化



（資料）鞍鋼股份有限公司 [2011] より作成

（注）「鞍山鋼鉄集团公司」を「鞍鋼集团公司」が保有するという屋上屋を架すような構造になっているのは2010年7月に国务院が鞍山鋼鉄と四川省の鉄鋼メーカー、攀鋼集团有限公司とを統合することを決めたためである。

---

のかを見ると、大型国有企業が会社制度の導入という改革の方針にどのように対応したのかがわかる。2003年時点で120社のうち113社が存続していたが、うち58社は親会社が旧来の国有企業のまま、36社は親会社を国家単独出資会社に転換したのみで、親会社自体を株式会社や有限会社にして民間などからの出資を受け入れた企業は18社にとどまった（中華人民共和国国家統計局編 [2004]）。ただ、これらの多くが子会社として株式会社を持ち、株式市場に上場しているのである。

以上みたような、国有企業のうち優良資産を分離して株式会社とし、残る部分は国有企業のまま存続して株式会社を最大株主として支配する態勢にはいくつかのメリットとデメリットがあると考えられる（今井 [2008]）。メリットとしては、第一に、企業のなかの採算部門と不採算部門を組織的に分け、採算部門に外部の株主からの監視の目も入れることで、採算部門はいつそ利益を拡大しようと励み、不採算部門にも依存体質を克服することを促すことができることが挙げられる。第二に、株式会社と政府の間に親会社がクッションとして入るので、株式会社の経営の自立性が高まる。一方、デメリットとしては、親会社と株式会社とが結託し、株式会社が上げた利益を関連取引（親会社と株式会社の間の売買）を通じて不透明な形で親会社に移転するといった行為が横行する恐れがある。

こうみると、中国における国有企業の株式会社化とは、一般投資家に対して見映えがよい優良資産を株式会社にして民間投資家からの資金を吸収する一方、その支配権は国家ないし国有企業ががっちり握ることで、国家の経済に対する影響力を拡大することが目的であるように見える（中屋 [2009]）。本稿の冒頭で紹介した、中国は国家資本主義だという議論を裏付ける状況であるといえよう。

だが、株式会社の表向きの好業績に引かれて株を購入した一般投資家にとっては、関連取引を通じた利益の移転は株式会社の企業価値を下げることになるので望ましいことではない。こういった行為が横行する株式会社に一般の投資家はやがて投資しなくなるだろう。中国経済の高度成長にもかかわらず中国の株価がずっと低迷しているのは、株式会社とその親会社である国有企業との不透明な関係が影響しているのかもしれない。

やはり国有企業の母体の方に残した部門も株式会社と統合して企業全体を上場した方が投資家に対する経営の透明性が高まり、株を買ってもらいやすくなるので国有企業にとっても有利なはずである。実際、中国の国有企業の間では「全体上場」といって事業部門をすべて株式会社のほうに移す動きが出ている。その場合でも補助的な部門などは依然として母体の方に残している場合が多い。しかし、将来的には企業全体が株式会社に移行し、国有企業と株式会社とが親・子会社として分かれて存在する状態は解消に向かうと予測できる。

（注1）120社のリストは丸川編 [2000] の62-67ページで紹介した。

### 3. 中小公有企業の民営化

1995年の時点で中国には25万社ものも国有企業があったが、うち24万社以上が中小企業（注2）であり、またその大半が地方政府によって管理されるいわゆる「地方国有企業」であった。地方国有企業というのは、名目的には地方政府が国家に代わって管理する企業であるが、地方政府が出資して設立され、利潤の上納先も地方政府なので、実質的には「地方が所有する企業」として扱われている（Granick

[1990])。国有企業全体の利潤率は1990年代に入って急落したが、なかでも中小国有企業の経営は苦しく、1995年以降は赤字が続いた(今井・渡邊 [2006])。もともと地方政府の収入源となると期待されていた地方国有企業が逆に地方政府にとって重荷になったのである。1990年代初めにはたとえ中小企業であろうと国有企業を減らすことは社会主義の後退だと見なされたので、民間に売却したり、破産させたりすることはタブーであったが、1995年に中国共産党が「大をつかんで小を放つ(「抓大放小」)、すなわち大型国有企業に対する国家の支配はゆるめないが、中小国有企業に関しては自由にする、という方針を決めて以来、傘下の国有企業を思い切って民営化してしまう地方政府が増えていった。

国有企業の民営化がタブー視されていた1991年に全国に先駆けて秘かに民営化を始めたのが四川省宜賓県である(丸川 [2000])。宜賓県政府は当時66社の中小国有企業を傘下に抱えていたが、1989年以降経営が軒並み悪化していった。宜賓県政府には傘下の企業を救う財政力はなかったので、やむなく企業を民営化していった。民営化の方法として最も多く採用されたのは企業の価値を大幅に割り引いた上で従業員に少額ずつ出資させて買い取らせる方法である。企業に残りたい従業員は必ず出資しなければならないことになっていた。従業員が全員少額ずつ出資する方法をとったのは、企業の民営化に対して「社会主義を後退させている」という批判を受けた場合に、「これは国有企業の民営化ではなくて株式合作制企業(注3)への改組である」という弁明ができるように配慮したからであった。幸いそうした批判を受けることなく、宜賓県は監督下にあった66社の国有企業を1996年までにすべて従業員や他の企業への売却などによって民営化した。

宜賓県が禁を犯すリスクを負って始めた中小国有企業の従業員への売却の経験は、同様に傘下の国有企業の負担に苦しんでいた四川省の他の県にも伝えられた。中小国有企業での民営化の手法は、同じく地方政府が管理する中小公有企業である集団所有制企業にも応用された。

さらに、中国共産党第15回大会(1997年)の決議のなかで、「国有経済の戦略的調整」、すなわちこれからは国有企業を戦略的な部門に集中していくという方針が明らかにされるとともに、「非公有経済(すなわち民間企業)がそれまでの「公有制経済の補充」という位置づけから、「社会主義市場経済の重要な構成要素」に格上げされた。ほんのわずかな表現の変更であるものの、私営企業を振興してもよいし、国有企業を民営化してもよい、というメッセージが国の隅々まで伝わった。これを機に中小公有企業を民営化する動きは全国に広がり、その手法も従業員全体が所有する企業にするという社会主義色を残す方式から、経営者個人や外部の企業家に一括して売却するという、より資本主義的な方式が多くなっていった。とりわけ農村の鎮や村が経営していた郷鎮企業の場合、ほとんどが経営者個人に売却されたようである。民営化の全体像に関する統計は存在しないが、国有企業・国家支配企業の数に1995年の25万社あったのが2005年には12万7千社とほぼ半減したのは、企業どうしの合併が進んだことに加え、民営化の進展も大きな要因だと考えられる(今井 [2009])。

(注2) 中国での中小企業の定義は従業員数でいえば300人未満が小企業、300~1,999人が中企業である。ちなみに日本では従業員300人以下の企業が中小企業である。

(注3) 1980年代に集団所有制企業の一つとして誕生した企業形態。企業の資本が、集団所有の部分と個人が少しずつ出資した部分の両方で構成されている。

#### 4. 国有企業を管理する制度

##### (1) 新旧が混在する企業制度

ここであらためて中国の企業の全体像を2004年と2008年に行われた「経済センサス」によって俯瞰してみよう（図表3）。これをみると、中国の国有企業および企業全体がまだ過渡期にあって、古い制度のままの企業と新しい制度に移行した企業とが混在していることがわかる。

1994年から施行された会社法は株式会社と有限会社（および国家単独出資会社）という二つの企業形態を規定しているが、図表3にみるようにまだ会社法に則っていない企業が2004年には166万社、2008年には224万社もあり、企業全体のなかで2004年には51%、2008年には45%も占めている。これらの企業は例えば外資系企業のうちの合弁企業は1979年に制定（2001年に改訂）された「中外合資経営企業法」、国有鉅工業企業については1988年に制定された「全人民所有制工業企業法」、私営企業の場合は1988年に制定された

（図表3）企業の形態別内訳

	2004年経済センサス		2008年経済センサス	
	企業数	従業員数 (万人)	企業数	従業員数 (万人)
非会社法企業	1,660,109	8,511	2,240,732	9,714
国有企業	178,751	2,409	142,937	2,202
集団所有制企業	342,569	1,515	192,248	905
株式合作制企業	107,021	379	63,957	264
連営企業	16,499	86	11,226	59
私営企業	811,054	1,748	1,531,827	3,053
その他内資企業	54,662	106	118,974	237
外資系企業	149,553	2,267	179,563	2,994
合弁企業	54,099	812	54,529	940
合作企業	10,388	154	7,970	117
独資企業	85,066	1,301	117,064	1,937
会社法企業	1,589,233	8,182	2,718,939	12,175
有限会社	1,454,312	6,806	2,505,732	10,178
国家単独出資会社	9,725	489	10,648	458
私営有限会社	1,099,228	3,304	1,954,499	5,686
株式会社	134,921	1,376	213,207	1,997
私営株式会社	71,826	253	110,097	411
外資系株式会社	2,230	64	5,784	119
自営業	39,216,016	9,422	28,736,900	8,195

（資料）国家統計局編『中国経済普查年鑑2004』中国統計出版社、国家統計局編『中国経済普查年鑑2008』中国統計出版社

「私営企業暫定条例」というように、それぞれ個別の法律に基づいて設立されたものである。趨勢としてはすべての企業を会社法に準拠した会社組織に変えていく方向にあるが、改革開放の現実に合わせて徐々に法律を整備していった結果、きわめて多くの種類の企業が併存する結果になっている。

本稿で我々が「国有企業・国家支配企業」と呼んできたものは、図表3でいえば「非会社法企業」のうちの国有企業、すなわち会社制度が導入される以前の古い体制の国有企業、および有限会社の一種である国家単独出資企業、および有限会社と株式会社のうち国家が資本を支配している企業が含まれることになる。これらを足し上げていくと2008年の時点でも少なくとも15万社以上になるはずで、前項の末尾で提示した2005年に12万7千社という数字から相当増えたように見えるかもしれない。だが、これは広大な中国で企業を数えることの難しさを示す統計上の問題であり、実際にはやはり国有企業の数は減少を続けていると思われる。

##### (2) 旧来の国有企業管理の矛盾

それにしても膨大な数の国有企業を国家はどのように管理してきたのだろうか。それは中央から地方に至るいろいろなレベルの政府がそれぞれの傘下の国有企業を管理する構造になっているのである。例えば2010年の時点で12万4,455社の国有企業があったが、うち中央政府が管理していたのは3万836社で、

残る9万3,619社はすべて地方政府管轄下の国有企業であった。地方政府として第一級の行政区である省・市・自治区、第二級の行政区として市や地区、第三級の行政区として県・区の3段階があるが、そのそれぞれの傘下に国有企業がある。さらに計画経済期には中央および地方の政府に業種ごとの省庁が設けられていた。例えば中央政府では鉄鋼業を管轄する冶金工業省、機械産業を管轄する第一機械工業省、電子産業を管轄する第四機械工業省…というように細かく分かれており、それぞれが傘下に国有企業を従える構造になっていた。同様に地方政府にも中央政府ほど細かく分かれてはいなかったものの産業別の部局が設けられ、それぞれの下に国有企業がぶら下がっていた。

業種別の省庁・部局によって国有企業を管理する体制は改革開放期に入って次第に矛盾が目立つようになってきた。なぜなら国有企業の経営自主権が強まると、国有企業は利潤を上げるためにこれまで担当してきた事業分野から成長の見込みが大きな事業分野へ転換することも可能になる。そうすると例えば第五機械工業省の管理下にあった兵器メーカーが兵器の生産をやめて冷蔵庫の生産に転換するといったことが起こる。その場合、この兵器メーカーの所属が冷蔵庫産業を管轄する軽工業省に移管されるかといえばそうではない。監督官庁にとって国有企業は税や上納利潤の源泉なので、業績のいい企業であればあるほど監督官庁はその企業を手放そうとはしない。その結果、各官庁が管轄する産業と、管轄下にある国有企業の事業範囲とのズレが生じるようになる。各官庁はその産業を国民全体の立場から監督するレフェリーの役目を果たすよりも、傘下の国有企業により多くの利潤を上げさせるために様々な優遇をするようになる。同様の問題は中央政府と地方政府の間にも発生した。中央政府の省庁は産業の秩序ある発展を図るためといった理由をつけて中央政府直轄の企業を優遇して、地方政府の傘下にある企業を自らの支配下に統合しようとするのに対して、地方政府は統合させまいと抵抗する。

### (3) 国有企業管理の改革

こうした矛盾を打開するため、1998年から政府の大規模な機構再編が進められてきた。まず中央政府では産業別の省庁はこの年を持ってすべて廃止され、定員を大幅に削られた上で「局」として存続したが、それも数年後には廃止された。産業別省庁が担っていた機能は、何度かの機構再編を経て一部は2008年に発足した工業・情報化省に吸収され、また一部は業界団体として独立し、また一部は中央政府直轄企業となって、傘下の国有企業と統合され、政府から切り離された。

地方政府でも同様の機構再編が行われたが、その様相は地方によって異なっている。上海市では産業別の局を政府から切り離し、それぞれの局の傘下にあった国有企業の株式を所有する持株会社を7社作った。しかしながら、こうした改革は、傘下にある国有企業の側にしてみれば、1980年代から経営自主権を与えられてきたのに、突然これまでの監督官庁が持株会社になって自らはその「子会社」の地位に落とされることになるので不満が大きい。また、これまで行政をしていた官僚たちに持株会社の経営者の役割を与えても、企業を効率的に経営できないだろう。結局、上海市が作った持株会社7社のうち5社は数年後には傘下の国有企業に吸収され、残る2社も傘下の不採算企業のリストラなど残務整理のような役割を果たしているのみである（今井・渡邊 [2006] 2006、今井 [2008]）。

また、多くの地方政府で実施されたのは、大型の国有企業グループに対する「授権経営」である。これは本来地方政府が持つはずの国有企業に対する所有者としての権限を部分的に国有企業の経営陣に渡

---

し、国有企業がいわば政府に成り代わって企業の所有者として行動することを認める、という制度である（丸川 [1995]、今井・渡邊 [2006]）。これは1980年代に提唱された「所有権と経営権の分離」の構想をいっそう推し進め、国有企業経営者に所有者としての権限までも部分的に認めるものであった。

だが、これでは国有企業の私物化をもたらしかねない。1990年代までは、経営者が企業をある程度私物化していても、きちんと利益を上げて税金も払っている国有企業を評価する傾向があった。しかし国有企業における請負制の成功例として喧伝された北京の首鋼総公司において、長く経営者の座に君臨していた社長が1995年に息子の収賄事件に連座して辞職すると、その乱脈経営ぶりが明るみに出た。こうした事件などをきっかけに、やはり経営者を所有者が監督せずに放置すると大きな問題が起きることが認識されたのである。

こうして2003年には中央政府のなかに国务院国有資産監督管理委員会（国資委）が設置され、中央政府直轄の国有企業の管理に当たることになった。地方政府でも同様の委員会が設置され、地方政府傘下の国有企業を管理している。中央の国資委はいわば中央直轄企業の持ち株会社として、企業に中期経営計画を提出させてそれを審査・認可したり、それをもとに経営幹部の業績評価を行って報酬を定めたりしている。ただ、国資委がモデルとするシンガポールの国有持ち株会社テマセクのように国有企業の所有者としての強い権限を自在に発揮できているかというそれは疑問である。というのは、国資委が管理する中央直轄企業には大規模で政治的な影響力も強い企業が多く含まれており、弱小官庁の国資委ではとても手におえない存在であるからである。実際には、大規模な中央直轄企業53社の経営者人事は国資委ではなく、中国共産党の中央組織部が握っているとされる。また、中央直轄企業から国資委に対する利益の配当も一度も行われていない（今井 [2008]）。株式会社において取締役の選任と配当は株主の二大権利とされているが、国資委はこの二つの権利をどちらも行使できないかよわい「大株主」にすぎないのが現状である。

## 5. 産業政策の担い手としての国有企業

国有企業はもともと国策を推進するために国家が作るものである。中国のような社会主義国ばかりでなく、明治時代の日本も官営富岡製糸場や官営八幡製鉄所などの国有企業を作ることで工業化を推進したし、清朝時代の中国も洋務運動のなかで数々の国有企業を設立して工業化を図ろうとした。アジアでも韓国、タイ、インドネシアなど多くの国が国有企業を設立して工業化を目指してきた（末廣 [2000]）。ソ連や中国が採用した社会主義計画経済とは、こうした後発国に共通する国家主導の工業化を極端な形にまで推し進めたものと解釈できる。

改革開放政策によって、どんな産業でも国有企業が担う経済から、民間企業や外資系企業など様々なタイプの企業が併存するようになって、改めて国有企業は何のために存在するのか、国有企業は経済のなかでどのような役割を果たすべきなのかが問われるようになった。1995年には「大（企業）をつかみ、小（企業）を放つ」という方針が示され、小企業は民営化する一方、大規模な国有企業はグループ化を促進してもっと大きくすべきだと決まった。

より系統的な方針は1999年の中国共産党中央委員会の会議で採択された「国有企業の改革と発展に関する若干の重要問題の決定」で示されている。そこでは「国家の経済力を高め、国防力と民族の凝集力

を高めるには国有企業の発展を促進する必要がある」として国有企業を持つ理由が簡潔に提示されている。他方で、国有企業があらゆる産業にあるのは資源配分が合理的ではないとして、「国家の安全に関わる産業、自然独占の産業、重要な公共財や公共サービスを提供する産業、および支柱産業とハイテク産業の基幹企業」が国有企業が担うべき分野だと定めた。ちなみに「支柱産業」とは経済の発展を主導する産業という意味で、当時の第9次5カ年計画（1996～2000年）では「機械、電子、石油化学、自動車、建築・建材工業」が支柱産業と定められていた。

この決定の方針はその後も維持されている。2006年12月に国家国有資産監督管理委員会が出した「国有資本の調整と国有企業の改組の推進に関する指導意見」でも国有企業は「国家の安全に関わる産業、重大なインフラと重要な鉱産資源、重要な公共財・サービスを提供する産業、支柱産業とハイテク産業の基幹的な企業」に集中すべきだと述べられており、1999年の方針とまったく変わっていない。これが実際にどの産業・企業を指しているかは様々な解釈の余地を残している。国資委の責任者が記者会見でこの方針に合致する産業を具体的に挙げたのが図表4である。実はここで挙げられている分野は、国資委が監督している中央直轄企業のうちの主要な企業が従事している分野と一致している。つまり、この通達は国有企業の調整・改組と銘打ってはいるものの、実際には国資委は現有の中央直轄企業に大ナタを振るうつもりはなく、当時161社あった中央直轄企業のうち比較的小さな企業を統合するなどして80～100社に集約するという控えめな目標を提示したにすぎなかったのである。

その後中央直轄企業の数 は年々減少し、2013年1月現在116社となっており、目標とする80～100社にも近づいてきた。少数に絞られた中央直轄企業は国家戦略の担い手として強化することが期待されているが、実際に中央直轄企業はそうした期待に応え始めて

(図表4) 国有企業の支配を維持すべき分野

国有企業による絶対的コントロールを保持すべき分野 軍事工業、送配電・電力、石油石化、電気通信、石炭、航空輸送、海運  当該産業の主要企業において国家が比較的強いコントロールを保持すべき分野 設備製造、自動車、電子・情報、建築、鉄鋼、非鉄金属、化学、資源探査・設計、科学技術
--

(資料) 李栄融 (国有資産監督管理委員会主任) の報告 (2006年12月18日新華社)

いる。アメリカのフォーチュン誌は毎年世界の大企業500社のランキングを発表しているが、そこに入る中国大陸の企業は年々増加し、2012年版では70社の中国企業が500社以内に入った。これは日本 (68社) を初めて上回り、アメリカに次いで世界第2位である。

その内訳をみると、国資委が監督する中央直轄企業が41社、国有の銀行・保険会社が11社、地方政府傘下の国有企業が13社、民間企業が3社などとなっている。図表5ではそのうち上位300社以内に入った企業の名称と分類、産業などを示しているが、図表4と照らしてみると、ここに入っている中央直轄企業が従事している産業はいずれも国有企業がコントロールすべき分野に挙げられており、政府がこれらの企業を手放したり民営化したりするつもりがないことは明らかである。

今後中国は80～100社程度の中央直轄企業、そして図表5にも多数出ている国有商業銀行や保険会社などを国家のコントロール化に置き、国家の経済力、国防力と民族の凝集力を高めることを狙っていることがわかる。

中央直轄企業は中国国内でも存在感を増している。今井 [2008] によれば、2005年時点で中央直轄企業が生みだした付加価値額は中国の国内総生産 (GDP) の約10%を占めた。それ以外の年については

中央直轄企業の付加価値額のデータが得られないので、代わりに中央直轄企業の営業総収入を中国全体のGDPで割ってみると、2003年には32.9%、2007年には37.7%、2010年には41.8%と次第に上昇しており、付加価値額で測ればGDPの12%ぐらいを占めていると推計される。

(図表5) フォーチュン誌の2012年版「世界の大企業500社」の上位に入っている中国企業

世界 ランキング	企業名	営業収入 (百万ドル)	分類	産業
5	中国石油化工集团公司	375,214	中央	石油石化
6	中国石油天然气集团公司	352,338	中央	石油石化
7	国家电网公司	259,142	中央	送配電
54	中国工商银行	109,040	銀行	銀行
77	中国建设银行	89,648	銀行	銀行
81	中国移动通信集团公司	87,544	中央	電気通信
84	中国农业銀行	84,803	銀行	銀行
93	中国銀行	80,230	銀行	銀行
100	中国建筑工程总公司	76,024	中央	建築
101	中国海洋石油总公司	75,514	中央	石油石化
111	中国铁道建筑总公司	71,443	中央	建築
112	中国中铁股份有限公司	71,263	中央	建築
113	中国中化集团公司	70,990	中央	化学
129	中国人寿保險(集团)公司	67,274	保險	保險
130	上海汽車集团股份有限公司	67,255	地方	自動車
142	東風汽車集团	62,911	中央	自動車
152	中国南方電網有限公司	60,538	中央	送配電
165	中国第一汽車集团公司	57,003	中央	自動車
169	中国五礦集团公司	54,509	中央	鉱産資源
194	中国中信集团有限公司	49,339	銀行	銀行・投資
197	宝鋼集团有限公司	48,916	中央	鉄鋼
205	中国兵器工業集团公司	48,154	中央	軍事工業
216	中国交通建設股份有限公司	45,959	中央	建築
221	中国电信集团公司	45,170	中央	電気通信
233	中国華潤总公司	43,440	中央	投資
234	神華集团	43,356	中央	石炭・電力
238	中国南方工業集团公司	43,160	中央	軍事工業
242	中国平安保險(集团)股份有限公司	42,110	保險	保險
246	中国華能集团公司	41,481	中央	石炭・電力
250	中国航空工業集团公司	40,835	中央	軍事工業
258	中国郵政集团公司	40,023	財政	郵便
269	河北鋼鉄集团	38,722	地方	鉄鋼
280	中国冶金科工集团有限公司	37,613	中央	建築・資源開発
292	中国人民保險集团股份有限公司	36,549	金融	保險
295	首鋼集团	36,117	地方	鉄鋼
298	中国アルミ公司	35,839	中央	非鉄金属

(資料) Fortune財富(中国)ウェブサイト、及び各種情報より筆者作成

(注) 分類は各企業がどの政府機関に監督されているかを示す。「中央」は国務院国資委、「銀行」、「保険」はそれぞれの監督管理委員会、「財政」は財政部、「地方」は地方政府を意味する。

以上のデータを見る限り、中央直轄企業を中心とする国有企業が中国の国家戦略を実現する部隊として着々と勢力を拡大しているように見える。しかし、中国の国有企業全体としてみると次第に後退し、民間企業に道を譲りつつあるのが現状である。例えば、工業生産額に占める国有企業の割合は1998年の50%から2011年の26%へ一貫して低下しており、国有企業が民間企業を合併する事例が相次いで「国進民退」が起きていると叫ばれた2010年にもその割合は前年に比べて横ばいだった。工業生産全体の統計を見る限り「国進民退」は起きていない。国有企業全体としては縮小傾向にあるなかで中央直轄企業は拡大している、というのが現状である。また、国有企業の収益性は非国有企業よりも悪い。図表1には国有鉱工業企業全体の利潤率を示しているが、1990年代後半の危機的状況を脱し、99年以降は回復しているものの、非国有企業よりも一貫して利潤率は低く、近年は差を離されつつある。国有企業がそれ以

外の企業よりも経営効率が悪いのだとしたら、その国有企業に国家が発展させたい支柱産業やハイテク産業を任せると、かえって発展を鈍くさせてしまうことになる。

実際、国有企業が支柱産業を先導して発展させることが難しいことは自動車産業の事例から類推できる。図表5にみるようにフォーチュン世界500大企業には130位、142位、165位に国有自動車メーカー3社が入っていて、一見するとこれらが世界の有力自動車メーカーの仲間入りをしたように見える。しかし、実際には、例えば上海汽車の場合、2010年のグループの自動車生産台数のうち92%がVWやGMなどとの合弁企業が生産したものであった。外国メーカーとの合弁企業にグループの売上の大きな部分を依存しているという点では東風汽車や第一汽車も同様である。国有企業が支柱産業を引っ張っているのではなく、国有企業は中国への進出を求める外国企業の合弁事業の相手となることで彼らに生産と販売の機会を与え、それによって合弁事業からの配当をもらう、いわば大家さんのような役割を果たしているだけなのである。

民間に任せていたのでは十分に供給されないような公共財を国有企業に担わせることは理解できる。兵器生産など国家の安全に関わる分野を国有企業に担わせることは、必ずしも効率的ではない可能性もあるが、秘密保持など効率以外の側面を考えて致し方ない場合もあろう。しかし、支柱産業やハイテク産業を先導する役割を国有企業に期待するのは余り賢明とは言えないように思われる。国有企業が担当すべき分野は将来見直され、それに伴って中央直轄企業のなかにも民営化される企業が出てくる可能性がある。

(2013. 1. 31)

## 参考文献

(日本語)

- ・今井健一 [2008]. 「『持株会社天国』としての中国」、下谷政弘編『東アジアの持株会社』ミネルヴァ書房所収
- ・今井健一 [2009]. 「国有資本のプレゼンスと経営支配の変革」、ナズール・イスラム、小島麗逸編『中国の再興と抱える課題』勁草書房所収
- ・今井健一・渡邊真理子 [2006]. 『企業の成長と金融制度』名古屋大学出版会
- ・上原一慶 [1995]. 「中国国有企業改革の現状—行政・企業関係を中心に」、丸山伸郎編『アジア社会主義諸国の体制転換と経済協力の課題—国有企業民営化のゆくえ』アジア経済研究所所収
- ・小島麗逸 [1997]. 『現代中国の経済』岩波書店
- ・呉軍華 [2008]. 『中国：静かなる革命』日本経済新聞社
- ・志村治美・奥島孝康編 [1998]. 『中国会社法入門—進む企業改革と経営近代化』日本経済出版社
- ・末廣昭 [2000]. 『キャッチアップ型工業化論』名古屋大学出版会
- ・中屋信彦 [2009]. 「中国における株式会社—『社会主義市場経済』と株式会社」、細川孝・桜井徹編『転換期の株式会社—拡大する影響力と改革課題』ミネルヴァ書房
- ・浜勝彦 [1987]. 『鄧小平時代の中国経済』亜紀書房

- 
- ・丸川知雄 [1995]. 「中国国有企業における所有制度の転換」丸山伸郎編『アジア社会主義諸国の体制転換と経済協力の課題——国有企業民営化のゆくえ』アジア経済研究所
  - ・丸川知雄 [1999]. 『市場発生のダイナミクス——移行期の中国経済』アジア経済研究所
  - ・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』第626号
  - ・丸川知雄編 [2000]. 『中国産業ハンドブック [2001-2002年版]』蒼蒼社

(英語)

- ・Berle, Adolf A., and Gardiner C. Means, [1958]. *The Modern Corporation and Private Property*, Harcourt、北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂書店
- ・Bremmer, Ian [2010]. *The End of the Free Market: Who Wins the War Between States and Corporations?*, New York: Portfolio.
- ・Granick, David, [1990]. *Chinese State Enterprises: A Regional Property Rights Analysis*, Chicago, University of Chicago Press.
- ・Groves, Theodore, Yongmiao Hong, John McMillan, and Barry Naughton, [1994]. “Autonomy and Incentives in Chinese State Enterprises.” *Quarterly Journal of Economics*.
- ・Halper, Stephan [2010]. *The Beijing Consensus: How China’s Authoritarian Model Will Dominate the Twenty-First Century*, New York: Basic Books.

(中国語)

- ・鞍鋼股份有限公司 [2011]. 『2010年度報告』
- ・財政部綜合計画司編 [1992]. 『中国財政統計』科学出版社
- ・杜海燕 [1992]. 「全国工業企業兩輪承包比較分析」『改革』第5期
- ・中華人民共和国国家統計局編 [2004]. 『2003年中国大企業集団』中国統計出版社