

## 第1章

# 中国企業の所有と経営：序論

### はじめに：所有と経営の弁証法

中国企業は今大きな変化の渦中にある。1997年頃まで、中国企業における最大の政策課題は「国有企業改革」であり、国有企業改革とは煎じ詰めれば国有という企業の所有形態は維持したまま、経営の自立性をいかに実現するか、ということであった。このことを称して中国の経済学者や政策当局者は「所有権と経営権の分離」と呼んできた。

ところが、1997年の中国共産党第15回大会決議のなかで、私有企業が「社会主義経済の補足」から「社会主義経済の重要な構成部分」に格上げされたのを機に、中小規模の国有企業においては、企業の所有構造自体にメスを入れ、企業全体ないし企業の株式の一部を民間人に売却すること（すなわち私有化）によって、経営の自立を促すという方策がとられるようになった。旧来の国有企業改革から私有化に至る流れについては、本書第2章（黄論文）が一つの解釈を示している。すなわち、1990年代まで進められてきた国有企業や集団所有制企業における改革が、結果として経営者支配を生み、そして近年は逆に企業の所有形態を経営者支配という現実に合わせてるように経営者が企業の支配的所有者となるような形の私有化が進んでいる、というのである。つまり、所有と経営はある程度は分離可能であるものの、分離がある程度以上進むと、所有と経営を再結合する力が働く、というわけである。

ところで、「所有権と経営権の分離」という言葉を聞いて直ちに連想され

るのは、Berle and Means [1932] 以来の「所有と経営の分離」に関する議論である。Berle and Means [1932] によれば、株式会社が経済力を集中していく過程で、株式会社という財産に対する所有権と、株式会社に対する支配とが分離し、少数の支配者集団＝取締役会が会社を支配するようになった。このように「所有と経営の分離」という言葉は、アメリカや日本では、株式会社による経営者支配の進展を客観的に描写したり、また経営者支配による株主の権利侵害を批判するときに使われる。

一方、中国では「所有権と経営権の分離」という言葉に規範的な意味が与えられており、積極的に推進されるべきものとされている。日本では経営者支配が極端に進んだ結果、株式会社どうしの株の持ち合いによって経営者支配に有利なように所有構造までもが変えられたのであるが、そうした状況を分析し批判した奥村 [1984] が中国ではかえって国有企業改革の方向を指し示す書として受け入れられたのである。

ところが、アメリカや日本では「所有と経営の分離」が注目された時代は終わり、近年はむしろ「所有と経営の再結合」ともいうべき動きがみられる。アメリカではテイク・オーバーの盛行により、株式会社を支配するのは最終的にはやはり所有者であること、完全な経営者支配というのはいないことが現実によって実証された。日本では1990年代の長期不況のなかで、企業が株式持ち合いのコストに耐えられなくなり、低収益資産を圧縮するために持ち合い解消を進めているが、それによって経営者支配を支えてきた所有構造が崩れてきている。また、こうした現実を反映して、理論の面でも、近年はむしろ所有者（出資者）がいかにして経営者を自らの目的、すなわち投資収益の最大化に向かわせるのかを探る「コーポレートガバナンス論」が盛んになっている（Shleifer and Vishny [1997]）。

中国でも「所有と経営の再結合」が起きている。すなわち、公的所有のもとでの経営者支配という現実に合わせてどのように企業の私有化が始まっているのである。こうした動きは、日米とは背景を全く異にするとはいえ、日米における現実の変化と理論の影響を確実に受けている。

さて本書は、中国企業における所有と経営の分離と再結合の現状について報告し分析することを一つの重要なテーマとしており、本書の第I部はもっぱらそれに充てられている。日米での「所有と経営」の関係は市場経済のなかでの自然発生的な変化であり、議論の焦点は出資者と経営者の関係の変化、とりわけ誰が企業を支配し、出資者の利益はどう保護されるのかにあるが、中国の所有と経営の分離と再結合はいずれも政策によって引き起こされた変化であるので、それが企業の効率向上に貢献したかどうか議論の焦点となる。そこで、本章では、中国における「所有と経営」と企業業績の関係に関するこれまでの主な議論の流れをおさえておこう。

## 第1節 企業の所有構造と経營業績

中国における企業の所有と経営の関係と経營業績については、(1)財産権理論に基づく議論、(2)エージェンシー理論に基づく議論などいくつかの異なる考え方があ

### 1. 財産権理論

中国政府が1997年頃まで進めてきた「所有権と経営権の分離」という考え方に基づく国有企業改革の限界を、財産権理論に基づいて批判したのが張維迎 (Zhang [1997]) である。彼は企業の所有を、残余請求権者が誰か、残余コントロール権をもつのは誰か、言い換えれば、企業の利益を獲得する者は誰か、企業の最終的決定権をもつ者は誰かという点から定義する。そして、企業のなかで相対的に最も重要な人、またその個人の業績をモニタリングすることが難しいような人に残余請求権を与えるべきであり、また残余コントロール権は残余請求権と一致すべきだと論じる。一般の労働者や営業担当者などの業績は比較的モニタリングしやすいのに対して、経営者自身の業績を

モニタリングすることは難しい。そのため、張の理論から導き出される最も望ましい企業の所有構造とは、企業の経営者が同時に企業を所有するという構造である。

張は、「所有権と経営権の分離」を目指して進められてきた中国の企業改革は適切な経営者をいかに選ぶかという問題を解決できないので成功しないと主張する。曰く、中国では国有企業改革によって、企業の経営者に大幅な経営自主権が認められ、納税後の利潤も企業経営者が処分できるようになった。言い換えれば、企業経営者に残余請求権と残余コントロール権が与えられたが、経営者を選ぶ権限は依然政府にある。ところが、政府は残余請求権をもたないので、最も望ましい経営者を選ぶインセンティブがない。そのため、得てして不適切な人物を選んでしまう、と彼は主張する。

残余請求権をもつ主体が自ら経営者を選ぶ以外にこの問題を解決するすべはない。一つの解決策は、残余請求権を再び政府が経営者から取り上げてしまうことであるが、その場合には企業の経営にとってあまり重要でない人に残余請求権が与えられてしまうことになる。より良い解決策は経営者に企業を譲渡してしまうことである。こうした議論からすれば、国有企業よりも経営者自身が所有する私有企業の方が効率的であるはずだし、私有化によって企業の効率は向上するはずである。

張のように、国有企業と私有企業の優劣を原理的な立場から論じる者は、中国の経済改革によって国有企業の経営効率が実際に改善したかどうかという実証的な問題についても否定的な見方をとることが多い。たとえばWoo et al.[1994] やFan and Woo [1996] は1980年代の改革によっても国有企業の生産性は上がっておらず、それゆえ収益も悪化しており、結局私有化なき国有企業改革は効果をあげていないと主張する。

もっとも、私有企業の方が国有企業よりも効率的だという命題と、私有化なき改革によって国有企業の効率を改善しようという命題とは必ずしも矛盾しない。しかし、この両方の命題を支持すると、所有制度を変えない改革も民営化もいずれも効率を改善しようという結論になり、政策論としてのメッ

セージが曖昧になるので、原理的私有化論者は国有企業の効率を改革を通じて改善できる可能性をも否定する傾向が強い。

## 2. エージェンシー理論

国有企業に関して国家をプリンシパル、企業経営者をエージェントとみて、プリンシパル・エージェント分析の枠組みで国有企業の改革を分析する論者は少なくない。グローブスら (Groves et al. [1994]) は、そうした理論的フレームワークに基づき、改革が国有企業の生産性向上に与えた効果をプラスに評価する立場をとる。すなわち、意思決定を行う主体と労働現場との間に何重もの中間段階があるような組織では、情報が現場から意思決定権者のもとに上がるまでの間に、各階層が自らの利益を図るために情報を歪めるので、結果的に情報は大きく歪む。意思決定権者は正しい情報を得るために多くのインセンティブを与えなくてはならなくなる。他方、意思決定権者と現場が近い組織であれば、意思決定権者は情報を得ることにそれほど精力を割かず、にすむようになり、労働者のパフォーマンス向上を促すインセンティブをより多く与えることができる。つまり、国有企業の経営者の権限を拡大するとともに、生産性向上に対するインセンティブを与えるような改革を行えば、経営者は労働者に対してより強いインセンティブを与えるようになり、企業の生産性は向上するだろう、とグローブスらは推論する。そして1980年代の国有企業のデータにより、この推論が成り立っていることを実証するのである。

背景となる理論はグローブスらほど明示的ではなくても、国有企業の経営自主権を拡大する改革が企業の生産性にプラスの効果を与えたとする研究は数多い。大塚・劉・村上 [1995: 第3章] は利潤留保制や利潤請負制といった企業にインセンティブを与える改革が企業の利潤動機を刺激し、生産性にプラスの影響を与えたと論じている。また、丸川 [2000] および本書第10章 (丸川論文) では労働者へのインセンティブを強める賃金制度や雇用におけ

る市場化、企業の福利提供機能の削減といった労働制度の改革が企業の生産性や利潤率にプラスの影響を与えたと論じている。

ただ、和田 [1997] によれば1991年から1995年の期間に国有企業の全要素生産性は成長し続けた一方、利潤率は低下を続けた。このような生産効率と財務効率の乖離現象はグローブスらも指摘している。そして、南・本台 [1999] は財務効率の悪化をもたらした原因は、労働者へのインセンティブ拡大により労働分配率が過度に拡大したことであると指摘する。まさに生産性向上をもたらした同じ要因が財務効率の悪化をも招いたのである。

つまり、生産効率の向上によって増大した付加価値が労働に過度に分配され、その分資本に対する分配が犠牲になった結果が利潤率の低下である。これはすなわち、改革によって国有企業への出資者、すなわち国家の利益がないがしろにされていることを意味している。

もっとも、一般の株式会社における株主とは異なり、政府は国有企業に対して単純に利潤の増大だけを求めているわけではないので、利潤率の低下をとらえて、直ちに改革は目的を達成していないと判断するのは早計である。中国政府が国有企業に対して求めたのは、単純な利潤増大だけでなく、企業の生産能力の増大も重要なポイントであり、その面から判断すれば改革はかなりの成果を上げたとみてよいだろう。だが、財務効率の低下を伴う改革にはやはり限界がある。なぜなら、企業の利潤率が低下すれば、政府が企業から得られる追加投資資金が次第に減少して投資活動は次第に鈍ることとなり、その結果生産性にも悪影響が及ぶからである。「所有権と経営権の分離」という発想に基づく改革は一定の期間は効果を上げうるとしても、それがいつまでも有効であるとは考えにくい。

### 3. 政府内部および政府と主権者の間の関係

前述のように、張 (Zhang [1997]) は、政府には国有企業に対する残余請求権がないので、望ましい経営者を選ぶインセンティブをもたないと論じた。

だが、それを「残余請求権」と呼ぶかどうかはともかくとして、中国の政府は税を通じて国有企業の付加価値の分け前に与っているので、張がいうほど国有企業の経営業績に無関心ではありえない。改革開放以前には、政府は国有企業の利潤をすべて上納させていたので、国有企業の残余請求権は政府にあったが、政府が国有企業の業績向上のために熱心に適切な経営者を選定していたかというところではなく、むしろ政治的基準などによって経営者が選ばれ、企業の生産性も停滞ないし下落していた。したがって、問題は政府がどれだけ残余請求権をもっているかよりも、残余を拡大（＝利潤を増大）することに対する政府の動機が個人の場合に比べて先天的に弱いことにあるのではないと思われる。

なぜ政府の動機は個人に比べて弱いのだろうか。それは、国有企業に直接相対する政府の部門が、プリンシパルである主権者の目的を実現するエージェントであるからである。主権者が専制的な君主である場合よりも、国民主権を標榜する国の方が、主権者である国民と国有企業を管理する政府部門との間に何重ものプリンシパル・エージェント関係の連鎖があるので、その間でのエージェント・コスト<sup>(1)</sup>がよりいっそう大きくなるだろう。また、同じ国民主権の国同士でも、国民がどれだけ政府を有効に監督しているかによって、エージェント・コストの大きさは変わってくる。民主主義制度がよりよく機能している国では、政府も国家財産を有効に活用することに努力を払わざるをえない。ただ、その場合でも、国民→議員→内閣→各省庁という連鎖のなかで大きなエージェント・コストが発生することは日本の例をみても明らかである。

中国では国有企業の数が非常に多いので、内閣（総理）から国有企業に至るまでに何段階ものプリンシパル・エージェント関係の連鎖があり、エージェント・コストが大きくならざるをえない。そうした問題を部分的に解決したのが地方分権化である。中国では1970年以来国有企業を地方の管轄に移すなどの分権化が行われ、改革開放期には財政請負制が実施されて、地方政府は税収の増分の多くを自らの収入とすることができるようになった。中

国の地方政府は選挙を通じて地域住民から直接選抜されるものではないので、地域住民からの監視は弱いのであるが、税収の増分に対する権限を与えられたことにより、地方政府には管轄下の企業の業績向上を促す動機が生まれた。つまり、地方政府が中央政府の単なるエージェントから、自ら歳入拡大の意思をもったプリンシパルという性格をも併せもつようになったのである<sup>(2)</sup>。チエン [2000] は地方分権化を改革開放以降の中国の市場化と経済発展を促した重要な要素とみているが、そうした結果がもたらされたのも、地方政府が経済発展促進的な意思をもつプリンシパルになり、その結果、プリンシパル・エージェント関係の連鎖がより短くなったためだと考えられる。

また、地方政府のなかでも歳入拡大を望む首長と、その意を体して業績向上に励む国有企業との間には何段階かのプリンシパル・エージェント関係があるが、その連鎖の長さは地方政府のランクが低くなるほど短くなるだろう。大塚・劉・村上 [1995: 第5章] は同じ公有企業でも国有企業より郷鎮企業の方が業績がよいと報告しているが、これは郷鎮企業の場合の方が、郷鎮政府と企業とのプリンシパル・エージェント関係が短いことと関係していると思われる。

#### 4. 段階的改革の意味

以上のように、多くの論者がプリンシパル・エージェント分析を援用しつつ、国有企業や地方政府への自主権とインセンティブの付与により企業の効率を引き上げることが可能だと論じており、また後にみるように多くの実証研究が実際に中国では1980年代から1990年代前半にかけて国有企業の全要素生産性が上昇したことを示している。だが、他方で、公的所有を維持したままでは、3.で論じたように政府自体が主権者のエージェントであるために利潤増大の意欲が個人に比べてどうしても弱い。そのことが、2.でみたような国有企業の財務効率の悪化の原因になっているとも考えられる。とするならば、国有企業を私有化してしまった方が業績がさらに改善するのではな

いかとも推論できる。

中国は1980年代初頭から「所有権と経営権の分離」を目指した改革を進め、近年は中小の国有企業では私有化が始まっているが、公的所有を維持したままの改革に限界があるのだとすれば、最初から私有化してしまった方がよかったのではないかという議論もありうる。中兼 [1999: 第7章] は、中国が国有という所有制度にこだわっているのは単に社会主義イデオロギーの束縛、および既得権益への妥協によるものであるとしており、公的所有を維持したままの改革自体に格別の意義を見いだしていない。

他方、企業は段階的にしか発展しえない以上、「所有権と経営権の分離」を目指す中間段階があったことは意味があるとみる論者もいる。後者の立場に立つ石川 [1997] は国有企業の発展段階として、(1)家産制国有企業、(2)兵器工場的（計画経済的）国有企業、(3)経営自主権の強化された国有企業、(4)国有企業の法人化、(5)国有企業の民営化の5段階があるとし、国有企業の改革はその企業がどの段階にあるかを確定し、次の段階への移行を促進するようなものでなければならないとする。つまり、各段階にはそれぞれ固有の課題があり、各段階の制度はその課題を達成するために機能するが、次第に制度疲労を起こして機能が低下することで次の段階に移行する「必然性」<sup>(3)</sup>が生じてくる。こうした発展段階論的な考え方からすれば、計画経済の国有企業から私有化に至るまでに公的所有を維持したままの改革という段階を挟むことは必要であったということになる。

(2)から(5)へジャンプするのではなく、(3)、(4)を経て(5)に移行するべきだと主張するためには、一定の条件下では(5)よりも(3)や(4)の方が効率がよいことを論証しなければならないが、これは容易でない。だが、国有企業において経営効率がどのように向上するかを考えてみると、(3)が(5)よりも効率が少なくとも同等となる場合もあると考えられる。

まず、計画経済下の国有企業は企業内の生産管理、労務管理、販売管理、会計制度などあらゆる面で市場経済下の企業とは異なっており、そのままでは市場経済に適応できない、ということを確認する必要がある。生産現場に

は、過剰な人員が配置されており、高い熟練をもつ労働者も未熟練労働者も同じ賃金であり、きつい仕事は労働時間を短くするというような自主的な慣行ができあがっている（李 [2000]）。企業の減価償却費や利潤はすべて政府が吸い上げて他に投資してしまうので、企業の設備は老朽化し、補修部品の供給が滞っているため、稼働しない設備が工場を占拠している。製品は政府に指定された企業に売却するだけなので、顧客を発掘し販売を促進する部門もなければそうした経験もない。出納帳のような帳簿や、主管官庁を喜ばせるための虚報で満ちた帳簿があるだけで、貸借対照表はなく、資産を有効活用する基礎となる資料がない。

こうした計画経済下の企業の経営者に対して、まずは生産拡大へのインセンティブと労働者の数を調整したり、賃金を配分する権限を与えるだけでも、経営者は生産現場の人員配置を改善し、労働のきつさや熟練度に応じた賃金配分を行うだろうから、生産現場の効率はかなり高まるだろう。また、企業が減価償却費や利潤の一部を留保できるようにし、同時に生産能力を拡張するようインセンティブを与えれば、経営者は老朽化設備を更新することで生産効率を大きく引き上げるだろう。また、製品を自主的に販売する権限を与えれば、企業は販売促進活動を行って新たな顧客を発掘し、それまで眠っていた需要が掘り起こされることで企業の生産も増大する。

このように、計画経済下の国有企業に権限を一つ一つ与えるだけでも相当の効率向上が望める。もちろん民営化を行えば、上記にあげたような権限はすべて経営者に与えられるのであるが、経営者自身の能力が有限であり、また経営能力を市場で調達することも容易でない場合には、結局経営者はやはり問題点を一つ一つ順番に解決していく以外にないだろう。たとえば、生産現場の人員配置の改善や賃金配分の変更などは労働者からかなりの抵抗があるだろうから、相当の時間と精力を割かれ、経営者は他の制度改変に着手する余裕はないだろう。労務管理の専門家を雇ってその任に充てればよいというかもしれないが、昨日まで計画経済をやってきた国ではそうした人材はどこにも存在しない。計画経済的企業から市場経済的企業への転換は、単に企

業の目的関数を計画の履行から利潤最大化に変えるというだけではなく、企業内の生産システム、労務管理、販売システム、会計制度、企業内福利などさまざまなシステムを転換する過程であると考えられるならば、転換にかなりの時間がかかるのは当たり前であり、企業の所有権を公有から私有に変えたところで転換のペースを速めることはできないだろう。

日本の国鉄民営化にしても、いわゆる「民営化」の開始から少なくとも6年間は単に自主権の拡大が行われただけで、所有の転換は全く行われなかったにもかかわらず、経営業績には大きな変化があった。いわゆる国鉄民営化が行われJR各社が誕生したのは1987年であったが、その時点では各社とも国家が100%所有する会社、中国風にいえば国有独資会社であった。JR各社の先陣を切ってJR東日本の株式の62.5%が売却されたのが1993年、1999年にはさらに25%が売却され、JR東日本における国家の保有比率は現在12.5%である。JR東海、JR西日本の株式の一部も売却されたが、JR九州など残るJRグループ4社についてはいまだに国有独資会社のままである。このように「民営化」後も現在に至るまで国家がJR各社の株式を保有し続けているが、事業多角化や人員削減などの経営改善の取り組みはJR発足時から始まっている。JR発足時に株式をすべて売っておけば経営改善のテンポがより速まったかどうかは疑問である。

もともと、企業を誰がいかなる割合で所有しているかによって企業の業績が決定されるわけではない。業績を決定するのは経営者と従業員であり、所有者は経営者の選任・監督を通じて間接的に業績に影響を与えうるにすぎない。経営者が経営改善に向けて十分に動機づけられているのであれば、所有者による経営者選任・監督機能を改めて発揮する必要性は小さいので、誰が所有していようと業績はあまり左右されないのである。

問題は経営者が経営改善を怠っていたり、私利を優先していたり、能力が十分でないときである。そのときこそ所有者が役割を果たすべきだが、所有者が分散していて経営者に対する影響力が弱い場合や政府が所有者である場合には、役割を十分に果たさないことが多い。そのため、国有企業において

は、赤字続きでも経営者の責任が問われず、経営者が更迭されないということがみられる。

中国では、1990年代初頭までは国有企業は計画経済時代の遺制をかなり引きずっていたので、それらを一つ一つ改善することによって生産性は上がったし、国有企業の競争相手はまだ少なかったので利益も上がった。ところが、1990年代後半になると、国有企業内部の制度転換も概ね完了し、市場も「不足経済」から「過剰経済」に転換したため、単なる企業制度の転換ではもはや生産性や収益の増大は見込めなくなり、企業ごとの経営戦略の善し悪しが業績を分ける重要なポイントとなった。1990年代初頭までは国有企業改革の最も成功した例とされてきた首鋼総会社の経營業績が1990年代後半に急降下し、首鋼を率いてきた周冠五の評価も地に落ちたのがその象徴である。首鋼は「請負制」という改革によって鉄鋼の生産性を上げ、業績を伸ばしてきたのだが、そうして得た利益を成果の乏しい多角化戦略に投じて浪費してしまった。

経営戦略が企業の業績を決めるポイントであるような分野で公的所有を維持することの矛盾は大きい。1990年代初頭までのように単に物的な生産性を引き上げれば企業の業績が向上し、国家や社会にも福利がもたらされるというのであれば、所有者たる国家は企業の生産性向上を促していればよかった。だが、経営戦略については、明確な戦略を熱心に追求すれば業績が上がるというものではなく、ある戦略が業績改善をもたらすかどうかは他の企業の出方や予測しがたい環境条件によって左右される。それを示すよい例が、本書第6章（渡邊論文）と第7章（大原論文）で取り上げた長虹電子集団公司である。長虹が1990年代後半に打ち出した経営戦略は非常に明確なもので、国内のカラーテレビ市場で5割以上のシェアを取ることだった。ところがこの戦略は見事に失敗し、以後長虹は製品と部品の過剰在庫に苦しめられることになる。長虹の1998年までの急成長ぶりを考えればこの戦略は極端に無謀だったとはいえないが、しかし一つの賭けではあった。中国の家電業界ではもはや賭けをすることなしに成功は得られないが、賭けである以上失敗

するリスクも大きい。そうした賭けに国家の財産が投じられることの矛盾は大きい。

しかも、長虹の場合、誤った経営戦略をもった経営者を退出させるという所有者の役割が果たされなかった。第6章で紹介されているように、シェア拡大路線を率いた長虹の総経理（社長）倪潤峰はいったんは経営悪化の責任をとって総経理の座を降りたが、最近返り咲いた。これは長虹の支配株主である国家の経営者に対する監督機能の弱さを示すものである。

首鋼や長虹の事例が示すように、単に生産性を上げるだけではなく、経営戦略という賭けによって企業の成功が左右される時代にあっては、経営者の選任・監督という面からみて、また国有財産の保全という面からみても、競争的な産業で国有企業という形態を維持することの矛盾は大きい。前述の石川〔1997〕の段階論でいえば、1990年代後半以降は(3)(4)から(5)に移行すべき段階に入っているといえよう。

## 5. 「所有権と経営権の分離」の成果と限界

前項では「所有権と経営権の分離」を目指した国有企業改革が限界に突き当たって、国有企業の私有化が要請される段階に入ったことを抽象的な形で述べたが、ここで改めてごく簡単に中国国有企業の改革の歩みを振り返りながら改革の段階移行の必然性について検討しよう<sup>(4)</sup>。

1978年に、一部の国有企業に対して国家から下達された計画を達成することを条件に、計画外での生産と販売をしたり、利潤の一部を留保することが認められたところから国有企業改革が始まった。1984年には企業の生産、販売、価格設定、雇用などに関する自主権を拡大していくことが共産党の決定によって確認された。

実際に自主権拡大に向けた動きが活発化してくるのは1986年である。まず、企業内の権力構造においては、それまでの「党委員会指導下の工場長責任制」が単なる「工場長責任制」に改められ、工場長（企業のトップ）の権限が強

められた（本書第9章〈苑論文〉参照）。また、政府との利益分配に関しては、企業から政府に上納する利潤の額を3～5年にわたってあらかじめ確定する「請負制」が1986年から大多数の大型・中型国有企業でスタートした。一般に請負制のもとでは企業の限界利潤留保率が非常に高くなるので、企業に対して強いインセンティブが与えられる、と理解されている。それに対して、本書第6章（渡邊論文）は、請負制は企業経営を監督する「負債の役割」を果たしたというユニークな論点を提示している。すなわち、請負制は国有企業から政府に対する利潤上納額を固定することで国有企業が国家から与えられた資本を浪費してしまう危険を防ぐ役割を果たした、というのである。

また、雇用・労働の側面では1986年から「労働契約制」が国有企業に新規に採用される労働者に対して一律に実施されるようになり、ここから国有企業の雇用における市場化が始まった。雇用数や雇用範囲に関する自由、さらには解雇の自由を企業が徐々に持つようになった。また政府からのお仕着せであった賃金制度を企業が自ら設計できるようになった。中国の国有企業は従業員への福利や老後の保障を提供し、政治的機能も有するなどゲマインシャフト的性格が強かったが、この性格は1990年代の改革によって後退した（詳しくは本書第10章〈丸川論文〉参照）。

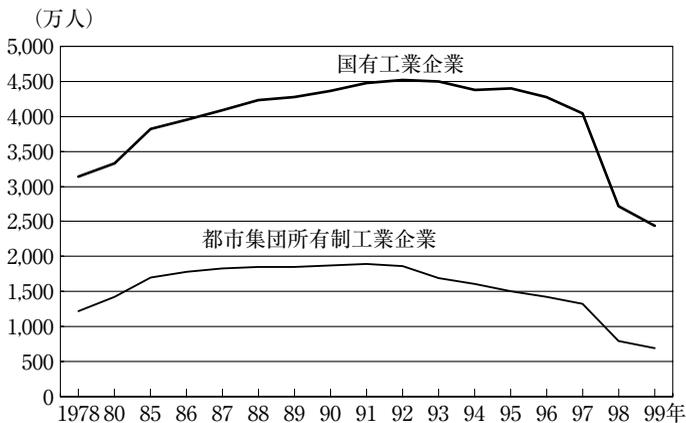
しかし、国有企業への自主権賦与はかなり時間をかけて部分的かつ段階的に行われたので、1990年代初頭においてもなお国有企業改革の主たる課題はさらなる自主権を賦与することだと考えられていた。そうした精神に基づき国有企業に与えられるべき14項目の自主権を列挙した「国営工業企業経営メカニズム転換条例」が1992年に公布されている。だが、1996年の調査でも国有企業に与えられるべきとされていた輸出入や投資決定、資産処分に関する権限を手にしていない企業がなお70%以上に及んだ（今井 [2000]）。鉄鋼などの重要生産財においては政府の計画に基づく生産と流通がほぼ消滅したのは1994年のことであり、それまで鞍山鋼鉄公司などの重点企業は価格決定という最も基本的な自主権さえ十分にはもっていなかったのである。

以上のように、中国の国有企業改革は「所有権と経営権の分離」を目標に

しつつも、現実には常に「分離」の途上にあったというべきであろう。ただ、たとえ部分的な改革ではあっても、国有企業の生産性向上に対してプラスの効果があったとする研究は少なくない。たとえば、前述のGroves et al. [1994] はサンプル調査した国有企業769社において1980年から1989年の間に全要素生産性が年4.5%の速度で成長したとし、Jefferson, Rawski and Zheng [1992] は1980年から1988年の間に国有部門の全要素生産性が年平均2.0%で成長したとする。また、和田[1997]はサンプル調査した国有企業795社において1991年から1995年の間に年平均3.5%で全要素生産性が成長したと報告している。

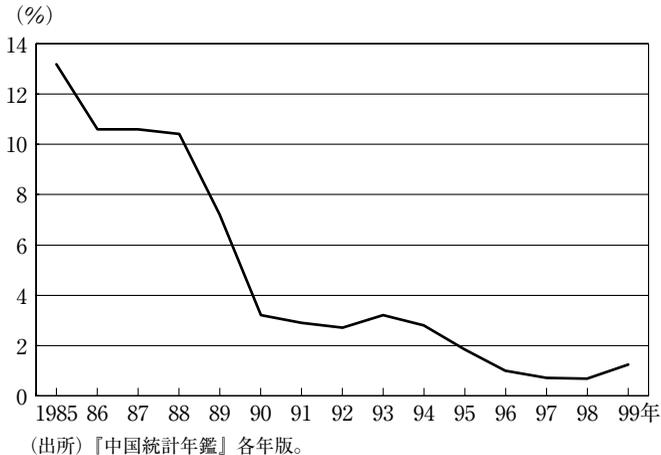
だが、1990年代後半に至ると、これまでの国有企業改革の路線ははっきりと行き詰まりをみせるようになった。本書第2章の図1にみるように、工業総生産に占める国有企業のシェアは急落し、かつて80%近くだったこの比率は今や30%以下である<sup>(5)</sup>。国有企業による工業生産の絶対額も1996年以降減少に転じた。さらに劇的な変化をみせているのが就業者数である。図1にみるように、1995年あたりを境に国有工業企業の就業者数は1990年代前半の半

図1 国有工業企業と集団所有制工業企業の就業者数



(出所)『中国統計年鑑』各年版。

図2 国有工業企業の総資本利潤率



分ぐらゐまで減ってしまった。減少の要因は国有企業の倒産や人員整理ばかりではなく、国有企業が株式会社や外資系企業に転換したことによって統計上別のカテゴリーに入るようになったことの影響もあるとはいえ、「脱国有化」ないし（集団所有制企業の就業者急減も併せて考慮すれば）「脱公有化」が急速に進展していることがこのグラフから見て取れよう。

国有企業の利潤率も1990年代後半にいっそう悪化した（図2）。国有企業の利潤率は1980年代半ば以来、絶えず下がっているが、少なくとも1980年代の下落についていえば、かつて「不足経済」のもとで国有企業が国内市場を独占していたことによる高い利潤率が、内外の競争相手の登場によって徐々に下落したものと考えられ、必ずしも国有企業の経営状況の悪化を示すものとはいえない。利潤率下落の傍らで、先に紹介したいくつかの実証研究が示すように、生産効率は向上し続けていたのである。だが、1994年以降の利潤率の下落は国有企業の生産効率の低下をも意味している可能性が高い。なぜならこの時期には財や生産要素の市場化がすでにかなり進展しているため、財務効率と生産効率が乖離する理由があまり見あたらないためである。

表1 サンプル調査による全要素生産性成長率の推計結果

	国有企業など	日系企業
1996/97	4.7%(94)	20.0%(40)
1997/98	-3.6%(94)	4.7%(47)

(注) カッコ内はサンプル企業数を示す。

(出所) 1999年4～6月に行われた国有企業など100社、同年6～9月に行われた158社に対するアンケート調査のデータに基づく。同調査の詳細は丸川[2000]を参照。

1990年代後半における国有企業の生産性の動向については、1999年に江蘇省と四川省で行った国有企業、および株式会社などに転換した旧国有企業100社に関するサンプル調査から分析してみた(表1)。それによると、1996年から1997年にかけては全要素生産性は4.7%上昇したものの、1997年から1998年にかけては3.6%下落している。この間にサンプル企業の従業員数は年7%程度減少しつづけたので、そのことが全要素生産性を上昇させる要因になっているが1997/98年はそれでも生産性は下落してしまったのである。ほぼ同じ時期に実施した日系外資企業の調査と比べても、国有企業の生産性成長率の低さが目立つ。

国有企業の経営自主権を拡大すれば効率が向上するという段階はもはや過ぎ去った。国有企業の経営者に対する権限拡大の余地はもはやあまり残っていない。経営者と所有者が別の人格であるかぎり、経営者に与えうる権限というのは企業がいかなる所有形態であれ一定の限界がある<sup>(6)</sup>。

「所有権と経営権の分離」という企業改革の路線が行き詰まっている今、中国企業の所有と経営にいかなる変化が起きているのか。これこそ我々が本書で追求する主たるテーマである。

## 第2節 本書の枠組みと概要

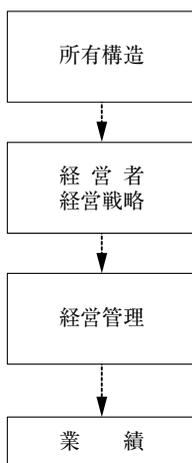
### 1. 枠組み

前節では、本書全体のフレームワークを萌芽的な形で示した。そこで、節を改めて、本書のフレームワークについて述べよう（図3）。

前に述べたように、企業の所有構造それ自体が経営業績に直結するわけではない。企業の所有構造の変化が企業の業績に影響を及ぼす経路は次のようなものと考えられる。

企業の所有構造の変化とはすなわち企業の所有権が売買されることであるが、それはすなわち現在の所有者よりも企業の潜在的価値をより高く評価する所有者に企業が移転されることである。新しい所有者は企業価値を高めるためには優れた経営者を選任するか、あるいは所有者自らが経営者となる場合もあろう。いずれにせよ、企業所有者の役割とは（自分も含めた）適切な

図3 企業分析の枠組み



経営者を選任し、その後も企業の経営状況を監視して、必要があれば経営者の首をすげ替えることである。

一方、経営者の役割とはまずは企業全体の方向性、すなわち経営戦略を定めることである。企業はさまざまな生産要素（人材や機械設備、材料）を購入し、さまざまな技術や経営ノウハウを導入することになるが、何をどう導入するかは経営戦略によって決まってくることになる。企業内の有限な資源を色々な目標に対して割り振る際の優先順位を定めるのが経営戦略である、と定義すれば<sup>(7)</sup>、国有企業を含めていかなる企業も、何らかの経営戦略をもっているものであり、たとえそれが意識され言語化されていなくても、企業の行動から事後的に跡づけることができる。

所有構造と経営者・経営戦略との間には所有構造が変われば経営者も変わるといったような必然的な因果関係があるわけではない。所有者が変わっても経営者が変わらないことだってあるだろうし、私有であるからといって、国有である場合よりも常により優れた経営者が選び出されるわけではない。むしろ資本主義国で新規に設立される民間企業の大多数は優れた経営者を得ることなく競争に敗退して消滅していく運命にある。逆に公有企業でもたまたま優れた経営者を得て、企業が大きく発展することもある。本書第7章（大原論文）で取り上げる海爾集团公司の張瑞敏や長虹電子集团公司の倪潤峰は、いずれも公有企業のもので選ばれた身でありながら、明確な戦略をもち、一時代を風靡するだけの成功を収めた、優れた経営者である。私有である方が優れた経営者を選ぼうとするインセンティブがより強いことは確かだとしても、実際に優れた経営者を得るのに成功する確率はいずれにしてもかなり低いのである。

経営者のもつ経営戦略のもとで、具体的な経営管理、すなわち生産管理、財務管理、雇用・人事管理、販売管理などが行われる。経営管理の何に重点を置くかは企業の経営戦略に応じて変わってくるものの、経営管理の各項目の中身はむしろ異なる企業の間で相互に影響しあい、その時代によって共通する傾向がある。1980年代に日本企業を風靡したTQC（徳丸 [1999]）、自動

車産業から生まれたリーン生産方式（Womack, Jones and Roos [1990]）、近年日本企業の間で広まっている「セル方式」の生産ラインや年俸制など、各企業の戦略の違いを超えて、その時代時代に企業間に伝播する管理技術がある。つまり、企業の経営管理は経営者と経営戦略によって規定される側面もあるとはいえ、相対的に自律した歴史を刻むものと捉えられる。

そしていかなる経営管理技術を導入し、またそれをいかに上手に運用するかが企業の生産性に直接の影響を与える。企業の初期条件、業種の違いなどの影響を排除したとき、業績の違いを生み出す要因は経営管理の差だけであろう。企業の業績は、もちろんライバル企業の行動や市況によっても左右されるので、経営管理の善し悪しが経営業績に直線的に反映されるわけではないものの、両者の間の関係が最も直接的だと考えられる。

以上のように、企業の所有構造が経営業績に影響を与える経路をみると、両者の間には、経営者・経営戦略、経営管理という二つの媒介項があり、各項どうしの関係は必然的因果関係ではなくて確率的な関係にすぎない（図3）。となれば、所有構造の変化がすぐさま効率向上をもたらすということはまず考えられないし、逆に所有構造の変化がなくても、新たな経営者が選ばれることによって、また新たな管理技術が導入されることによって企業の業績は変わりうる。「私有化しなければ国有企業の効率は向上しない」という議論は、企業の業績がいかなるメカニズムを通じて向上するかを考慮しない議論である。以上のような枠組みに従って考えるならば、国有企業と民間企業の業績を直接比較してその優劣を論じたり、民営化前後の業績を比較してその効果を論じたりするのはあまり生産的な作業と思えない。むしろ、所有構造の変化によって経営者選任のプロセスがどう変わったか、経営者のインセンティブや権限がどう変化したか、経営管理がどう変わったかを調べることや、経営戦略・経営管理と業績の変化の関係を調べるの方が有意義である。

## 2. 所有論

本書は上記のような枠組みに基づき、とくに1990年代後半以降の中国企業の所有と経営の動態を報告し分析することを目的としている。本書の「第I部 所有論」では、1990年後半以来中国各地で始まっている公有企業の民営化にスポットを当て、その現状を報告するとともに、それが経営に対していかなる影響を及ぼしているかを分析した。第I部の各章で取り上げているのは個別の事例や特定の先進的な地域・グループであり、中国企業における所有構造の全体像や平均像を示すことを意図するものではない。所有構造の変化している部分に焦点を当てることで、中国企業のこれまでの所有構造に潜んでいた問題点と、中国企業の将来像を明らかにすることを意図している。

第2章（黄論文）では、旧来の公有企業（国有企業と集団所有制企業）の所有制度にいかなる欠陥があったのかを指摘し、近年進められている所有構造改革について、国有大企業、中小公有企業、郷鎮企業などの例を取り上げ、元々の経営者が所有者になるケースが多いと指摘している。そうなった理由として第2章では、もともと公有企業では真の所有者が欠落しているなかで「所有権と経営権の分離」を目指して経営者の自主権が拡大されたため、結果的に「経営者支配」というべき現状を生んだこと、そして1997年の中国共産党第15回大会以来の政策転換のなかで、経営者支配の現実に所有構造を合わせるように、経営者に所有が集中した形での私有化が行われている、と分析している。ただ、経営者が同時に所有者であるような「所有者企業」はいずれの市場経済国においても不可欠の要素とはいえ、「所有者企業」には経営者の権力に対するチェックが効かないという弱点があり、企業の発展とともに所有者企業の一部が所有と経営が分離した「経営者企業」に移行していくことも日本やアメリカの経験からみれば必然的である、と第2章では指摘している。

1990年代前半までの中国では、イデオロギー的な見地から「所有者企業」

が忌避されてきた。「所有権と経営権の分離」が国有企業改革の目標になったのも、古典的資本主義を想起させる「所有者企業」よりも、所有と経営が分離した現代の資本主義企業の方が望ましいという考えがあったためである。だが、第2章で指摘されているように、所有者企業と経営者企業は市場経済を構成する両輪であり、前者だけを避けることはできない。逆に、本章第1節で紹介した財産権理論のように、所有者企業だけが唯一効率的な企業形態だと主張するのも一面的である。所有と経営が分離した経営者企業には必然的にエージェンシー・コストが生じるとはいえ、広範な資金調達や専門的な経営者の登用という点で所有者企業にはないメリットをもつのである。

第2章では個別の事例を選択的に取り上げたが、第3章（今井論文）では、株式市場に上場している企業の平均的な所有構造がどのようなものであるかについて、既存研究を紹介しながら分析している。上場企業の多くは、もともと大型・中型の国有企業だったものに増資を行って株式会社としたものであるので、上場企業の状況は、所有構造の変革過程にある大型・中型国有企業の姿を代表するものと捉えられる。概して上場企業の株式所有は国家ないし国有法人など少数の大株主に集中しており、第2章でみたような大胆な私有化は上場企業においてはまだまだ進んでいない。ただそれでも業績が低下した企業においては経営者の入れ替えが行われる確率が高まる、という分析結果が得られており、優れた経営者を選ぶという所有者の役割が株式市場を通じてそれなりに機能しつつあることがわかる。

第3章ではまた上場企業の所有構造と企業業績の関係に関する実証分析が紹介されているが、それによると国有株の比率が低いほど、また法人株の比率が高いほど企業の業績は良いという。だが、前に述べたように所有構造が直接的に業績を改善するものではない以上、国有株が少なく法人株が多い構造がいかなるメカニズムを通じて業績を引き上げるのかを明らかにする必要がある。第3章で指摘しているように、法人株の持ち主が国有企業であることが少なくないので、上記の実証結果の理論的含意はあまり明確ではない。

第4章（楊論文）は、小型国有企業と集団所有制企業の民営化について、

民営化の先進地域である四川省の事例を報告している。自らも民営化のプロセスに参加してきたこの章の著者によれば、民営化は従来の企業改革の手詰まりと企業の経営悪化のなかで、いわばやむにやまれぬ選択として行われた。この章では、四川省において民営化が局所的な冒険として始まり、後に全省で政策的に推進されるようになったプロセスや、企業を民営化する際の具体的な手続き、そして民営化のさまざまな形態が紹介され、民営化によって従業員のインセンティブが強化されることを通じて企業の活性化がもたらされたと分析している。四川省における小型国有企業の民営化の方式は、その後他の省でも模倣されるようになり、ここ数年小型国有企業の民営化が全国で急ピッチで進んでいる。第4章の報告は、いま中国全国で進行している民営化がいかなる論理に基づきどのように進んでいるかを知るうえで基礎となる情報を提供している。

第4章では小型国有企業の民営化がもたらした効果に着目して民営化を全面的に肯定しているが、第5章（厳論文）では、公有企業の民営化プロセスの公正さに関する批判が中国国内でも出てきていることを紹介している。第5章で取り上げる郷鎮企業の所有構造改革の場合は、現職経営者に株式の過半数を譲渡する方式が主流になっている。経営者による株式取得の過程は不正の介在を許すような荒っぽいものであり、こうしたやり方に対しては公有財産の私物化だとする厳しい批判がある。経営状態のよい企業を経営者が譲り受けるのはまだよいとしても、赤字企業なのに経営者が優遇を受けて企業の株式を取得するケースがあるのはたしかに問題であろう。その経営者が早々と経営をあきらめてより有能な経営者に企業を売ってしまえばいいのだが、頑迷にも企業を持ち続けた場合、社会的損失はますます大きくなる。

ただ、国有企業は「全人民所有制企業」だから全人民に分配されるべき、集団所有制企業は「集団」全員に分配されるべき、という議論は、旧来の所有制度の建前にとらわれた議論である。そうした提言は旧来の所有の実態を踏まえていないだけでなく、現実性もない。ロシアでは実際に国有企業の所有権を全国民に平等に分配するために、全国民に1人1万ルーブルの私有化

小切手を配布したのであるが、800社の大型・中型企業に対する調査によれば、内部の経営者や従業員が自分たちに都合のいいように株式売却や増資などを操作した結果、内部の経営者・従業員が民営化企業の資本の58%を所有している (Blasi, Kroumova and Kruse [1997])。国有資産を全国民に平等に分配したはずなのに、実際には民営化企業の内部従業員は他の国民よりも平均で30倍も多く、国有資産を手にしたことになる。

ただ、中国における企業民営化の手続きには改善の余地があることは事実である。相対取引ではなく、公開入札にするべきであるし、経営者や内部従業員に無原則に優遇を与えることにも問題がある。この点について、第4章 (楊論文) は、地方政府は単に企業を高く売ることよりも従業員の雇用確保や地域経済の発展に重きを置いているがゆえに相対取引が選好されると解説しているが、それにしてもより透明性の高い売却方式があるはずである。不透明きわまりない売却方式が容認されているのは取りも直さず第1節第3項で指摘した政府に対する主権者の監督の弱さに起因する。

### 3. 経営論

「第Ⅱ部 経営論」では、第Ⅰ部で紹介・分析したような1990年代後半以降における中国企業の所有構造の変化を踏まえて、中国企業の経営者や経営戦略、そして経営管理がどのように変化しつつあるかを分析した。

一般には企業の経営者を監督する役割は所有者がもつものと考えられているが、第6章 (渡邊論文) は、企業の財務構造に関する経済理論を援用しつつ企業の株式と負債の両方を包括する「資本構成」によって経営者が監督され規律づけられる、という新しい見方を紹介している。そして、この理論のもとに、長虹とTCLという二つのテレビメーカーの経営行動をそれぞれの財務構造から説明することを試みている。長虹の事例が示すように、国家が大きな所有比率を占め、株式市場も十分には機能していない現在の中国の株式会社においては、株主による経営の規律づけに過大な期待を寄せることは

難しい。企業が銀行への負債を負うことで、株主による監督能力の不足を負債による規律付けで補うことが期待できる。ただ、負債の貸し手、つまり中国の国有銀行に企業経営を規律づける役割を期待できるかどうかは別の問題である。少なくとも1990年代前半まではそうした役割はほとんど期待できなかったといえよう。銀行改革が行われた1994年以降、銀行の経営監督機能は高まっているのかどうか、これはさらなる検討を要する。

第7章（大原論文）では海爾の張瑞敏、長虹の倪潤峰という、中国の家電業界、というよりも今の中国を代表する2人の経営者を取り上げ、それぞれの経営戦略を比較した。中国企業を取り巻く環境が「不足経済」から「過剰経済」へと転換し、計画経済的な価格や流通の統制が解除され、消費者の嗜好も急速に変化するなかで、その時代時代に適合する経営戦略は異なる。長虹の戦略は市場化を先取りし、生産規模の拡大によって低コストを追求することであった。しかし、この戦略は1998年の市場独占の失敗を機に大きな挫折を経験することになる。他方、市場への信頼をもとに、企業内における従業員間の激しい競争のメカニズムを導入した海爾の戦略は、中国の市場経済への移行がほぼ完成した1990年代後半以降の時代に適合した戦略だと、第7章では評価している。

第8章（田島論文）で取り上げる農用車メーカーの事例においても、経営戦略が企業の運命を分ける重要な要因になった。第8章では、中国における「農用車産業」の発展過程と市場構造を押さえたうえで、最初は救済合併された身でありながら後には親会社を上回る業績を上げるに至った北汽福田という企業に焦点を当てる。北汽福田は元々農用車を生産する山東省諸城市の郷鎮企業であったが、業界72位と業績はぱっとせず、1994年には北京の小型トラックとジープを生産する国有企業、北京汽車摩托車聯合製造公司によって救済合併された。ところが合併後、子会社である北汽福田公司是親会社の北京汽車摩托車聯合製造公司の技術、ブランド、工場などを積極的に利用し、さらには株式市場に上場して資金調達を行うことで四輪農用車の市場で第1位になるまでに成長し、今や生産額、利益率、従業員数などいずれをとって

も親会社の北京汽車摩托車聯合製造公司を上回った。一方、親会社の方は主力製品の小型トラックが成功せず、近年は赤字経営に陥ってしまった。

もともと郷鎮企業だった北汽福田が国有企業に合併されて国有企業になった後かえって業績が飛躍的に伸びたというのは、第1節で紹介した理論や実証研究とは反する事例である。この事例は企業の業績を決めるうえで所有構造よりも経営戦略が重要なことを示す例ととらえられる。すなわち、北汽福田は合併相手の経営資源を農用車という主力製品の発展に最大限利用したのに対し、親会社の方は合併によって北汽福田をどのように自らの戦略に役立てるかが明確でなかったのである。

第9章（苑論文）では、企業の所有構造はもちろん、企業の経営戦略からも自立したものとして、工場の生産システムを取り上げている。中国の企業を論ずる場合には、本書を含め、改革開放以降の変化という側面を強調することが多いが、生産システムという視点から見た場合、中国の企業には1950年代以来あまり変わらない部分があるということに気づかされる。第9章では、旧ソ連から導入された生産システム（その源流はアメリカにある）を53年体制、それを中国に合わせて変えたものを56年体制と呼び、1986年以降の工場組織の改革を経ても、現状はなお53年体制を大きく突破するものではない、と論じている。たとえば、工場現場における技術関連の問題を、生産技術を司る専門の部署から派遣された専門要員が担うという工場内の分業体制、そして工場内の熟練形成の仕組みは1950年代から現在まであまり変わっていないという。一方、工場内の職務構造（昇進の階梯）や作業長の役割は改革開放以来大きく変わっている。その主たる要因は賃金体系の改革や請負制の実施など、政策面での変更である。以上のように、工場のなかのさまざまな制度はそれぞれ独自の歴史を刻んでおり、特定の経営者によってたやすく変更されるものではなく、むしろ政策が制度変化のきっかけになることがある。中国の生産システムが旧ソ連を介して元はアメリカに源を発するものであることに見られるように、生産システムは技術と同じく所有制度の違いを超えて伝播しうるし、独自の変化の論理をもっている。生産システムの設計や運

営は生産性を左右する重要な要因であるはずだが、それが所有構造や経営戦略によっておいそれとは変化しないとすると、所有や戦略と業績とを単純に結びつけることはできない。

第10章（丸川論文）は、雇用・労働における改革開放以来の制度変化を報告している。ここでは制度変化を、企業のゲゼルシャフト化、市場化、企業内の制度化という3側面に整理し、1988年、90年、99年に行われた企業サーベイのデータを利用してそれぞれの進行状況を跡付けた。そしてそうした制度変化をもたらした要因を分析し、経済全体の市場化が企業の制度変化をもたらしたというよりも、制度変化を直接・間接に推進する政策が大きな意味をもったとしている。また、そうした制度変化が確かに企業の生産性にプラスの効果を与えていることを検証した。

「第Ⅱ部 経営論」では、企業の経営改善や成功をもたらす要素として、負債を含めた資本構成、経営戦略、市場環境、生産システム、企業内の雇用・労働制度とその変化を促進する政策の役割を強調している。企業とはさまざまなサブシステムの複合体なのだとすれば、企業の業績はサブシステム間での相互作用を通じて生み出されてくるものである。所有構造の変化の傍らで、企業内のサブシステムにどのような変化が起きているのか検討しなければ、所有構造の変化の効果を総合的に評価することはできない。

### おわりに：残された課題

1997年の中国共産党第15回大会以降の民営化の時代に適合した、新しい中国企業論の枠組みを構築しようとのもくろみのもとに執筆された本書は、第Ⅰ部において中国の公有企業の間で近年起きている所有構造の変化についてさまざまな側面から報告・分析し、第Ⅱ部では近年の経営戦略や経営管理の変化について分析した。しかし、当初のもくろみに比べればなおやり残した課題が少なくないことを認めざるをえない。

まず第1に私有企業に関する研究が抜けている。公有企業の民営化を分析する一方で、もともと私有だった企業はいかなる所有構造をもち、経営戦略や経営管理にどのような特徴があるかについて分析することが重要な課題となっている。だが、本書ではもっぱら公有企業や元公有企業を取り上げたのみである。

第2に、第I部の所有論は民営化の現状報告に終始し、民営化が企業の経営者選任メカニズムや経営戦略、経営管理にいかなる影響を及ぼしたかについては第4章で部分的な分析を行うにとどまった。これは民営化がここ数年急進展している新しい現象であり、まずはその現状がどうなっているのかを調べるのが先決で、それが及ぼす効果については今しばらく時間をおいて見守る必要があるという事情にもよる。今後は、民営化された企業や私有企業が第II部で取り上げたテーマ、すなわち経営戦略、財務構造、生産システム、雇用管理といった側面においてどのような特徴をもつかを旧来の企業と比較しながら検討していく必要がある。

[注] \_\_\_\_\_

- (1) すなわち、政府が主権者の利益を逸脱した行動をとることによって主権者が被る損失。
- (2) 地方政府をプリンシパルとみなすアイデアを最初に提起したのはGranick [1990] である。
- (3) ここでいう必然性とはいわゆる因果律的な必然性ではなく、次の段階への移行が要請されているという意味である。
- (4) 中国の国有企業改革のプロセスやその間の政策については非常に多くの先行研究があるので、ここでは詳しくは述べない。
- (5) ちなみに中国で工業という場合には、製造業、鉱業、電力・ガス・水道供給業を含む。中国の主要な国有企業のほとんどは工業企業であり、中国で国有企業改革が論じられる場合には国有工業企業が念頭におかれている。本書でも国有企業という場合にはもっぱら国有工業企業を指す。国有銀行、国有運輸企業、国有商店、国有学校、国有農場、国有建築企業などでも改革や民営化の動きはそれぞれ見られるが、本書ではそれらを陽表的に取り上げることはしていない。

- (6) たとえば企業自体を売る権限を経営者に与えることはできない。
- (7) 本書第7章（大原論文）では経営戦略の概念について詳しい議論がなされている。それによると、「『経営戦略』という概念は大きな混乱を示している」が、本章での定義もそうした混乱にさらに輪をかけるものであるかもしれない。

## 〔参考文献〕

### 〈日本語文献〉

- 石川滋[1997]「市場経済発展促進的アプローチ」(『開発援助研究』Vol. 4, No. 1)。
- 南亮進・本台進 [1999]「企業改革と分配率の変動」(南亮進・牧野文夫編『大国への試練・転換期の中国経済』日本評論社)。
- 今井健一[2000]「コーポレート・ガバナンスの中国的課題」(中兼和津次編『現代中国の構造変動2 経済—構造変化と市場化』東京大学出版会)。
- 大塚啓二郎・劉徳強・村上直樹[1995]『中国のミクロ経済改革—企業と市場の数量分析—』日本経済新聞社。
- 奥村宏[1984]『法人資本主義 御茶の水書房。
- チエン、インイー[2000]「中国市場経済化の制度的基礎」(青木昌彦・寺西重郎編『転換期の東アジアと日本企業』東洋経済新報社)。
- 徳丸壯也[1999]『日本の経営の興亡—TQCはわれわれに何をもたらしたのか—』ダイヤモンド社。
- 中兼和津次[1999]『中国経済発展論』有斐閣。
- 丸川知雄[2000]「中国の企業における雇用と分配—改革の効果—」(『海外社会保障研究』No. 132)。
- 李捷生[2000]『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)—』御茶の水書房。
- 和田義郎[1997]「中国国有企業改革の分析—経済開発と企業—」(『開発援助研究』Vol. 4, No. 4)。

### 〈英語文献〉

- Berle, A. A. and G. C. Means [1932] *The Modern Corporation and Private Property*, The Macmillan Company (北島忠夫訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究社, 1958年)。
- Blasi, Joseph R., Maya Kroumova and Douglas Kruse [1997] *Kremlin Capitalism: Privatizing the Russian Economy*, Ithaca: ILR Press, Cornell Uni-

- versity Press.
- Fan, Gang and Wing Thyee Woo [1996] "State Enterprise Reform as a Source of Macroeconomic Instability: The Case of China," *Asian Economic Journal*, Vol. 10, No. 3, 1996.
- 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*, Vol. 109, No. 1.
- Jefferson, Gary H., Thomas G. Rawski and Yuxin Zheng [1992] "Growth, Efficiency, and Convergence in China's State and Collective Industry," *Economic Development and Cultural Change*, Vol. 40.
- Shleifer, Andrei and Robert W. Vishny [1997] "A Survey of Corporate Governance," *Journal of Finance*, Vol. LII, No. 2.
- Womack, James P., Daniel T. Jones and Daniel Roos [1990] *The Machine that Changed the World*, New York: Rawson Associates.
- Woo, Wing Thyee, Wen Hai, Yinbiao Jin and Gang Fan [1994] "How Successful Have Chinese Enterprise Reforms Been? Pitfalls in Opposite Biases and Focus," *Journal of Comparative Economics*, Vol. 13, No. 3.
- Woo, Wing Thyee [1997] "Misinterpreting China's Growth: Post Hoc Ergo Propter Hoc," Paper presented for the symposium China's Gradualism Reconsidered—from Comparative Point of View, Yokohama, June 1997.
- Zhang, Weiying [1997] "The Reform of State Owned Enterprises: Whither to Go," in G. J. Wen and D. Xu eds., *The Reformability of China's State Sector*, Singapore: World Scientific.