

中国国有企業の改革の研究

— “現代的” 企業の育成を目指して —

指導 井上朗（隆一郎） 教授

国際学研究科国際関係専攻 19742103 韓 暁 宏

論文目次

序 章 課題の設定と分析視角	1
1. 問題提起	1
2. 先行研究	2
3. 論文の分析視点と研究方法	6
4. 論文の構成	11
第一部 “現代的” 企業育成の理論的考察	15
第一章 “自主化” 企業への企業発展理論	16
はじめに	16
1. 企業発展の原理	16
a. 公・私企業発展のプロセス	17
b. 公・私企業の接近原理	21
2. “自主化” 企業の育成における公企業の“民営化”	23
a. 諸外国の公企業の“民営化”の意味合い	24
b. 中国国有企業での“民営化”の含意	27
3. 結 語	29
第二章 現代的企業理論	33
はじめに	33
1. エージェンシー理論	33
a. エージェンシー理論の含意	34
b. 企業のエージェンシー理論とコーポレート・ガバナンス	36
c. コーポレート・ガバナンスでのエージェンシー理論の応用	38
d. 中国国有企業改革への示唆	41
2. 企業家（経営者）理論	42
a. 企業家概念の確認	43
b. 企業家（経営者）の形成理論	45
c. “現代的” 企業における企業家機能・能力及び養成	47
d. 中国国有企業改革での意義	49
3. 結 語	50
第二部 中国国有企業の“現代的” 企業の育成	53
第三章 中国の国有企業改革の経緯	54
はじめに	54
1. 中国国有企業の形成及び問題点	54
2. これまでの国有企業の改革と到達点	59
3. むすび	77
第四章 “自主化” 企業育成における国有企業の“民営化”	84
はじめに	84
1. 公企業の特徴	84
2. 外国における公企業の“民営化”の改革	86

3. 中国国有企業改革の再構築	97
4. むすび	112
第五章 “現代的” 企業育成へのコーポレート・ガバナンス	118
はじめに	118
1. 中国国有企業のガバナンス	118
2. 国有企業のガバナンスの問題点	124
3. 有効なコーポレート・ガバナンスの構築	133
4. むすび	138
第六章 “現代的” 企業育成への企業家（経営者）	142
はじめに	142
1. 中国の経営者の実像	142
2. 国有企業経営者の問題点	151
3. “現代的” 企業を目指す経営者の育成	154
4. むすび	158
第三部 “現代的” 企業育成へのケース・スタディ	161
第七章 凌源鋼鉄集団公司の実例	162
1. 凌源鋼鉄集団公司の概況	162
2. 改革以前の状況	163
3. 企業組織の再編と現代企業制度の確立	164
4. インセンティブ付与	171
5. 凌源鋼鉄集団公司の実例からの示唆	173
第八章 実達コンピュータ（集団）株式会社の実例	175
1. 実達コンピュータ（集団）株式会社の概況	175
2. 株式所有構造の多元化	177
3. 有効なコーポレート・ガバナンスの確立	179
4. 経営者インセンティブ付与	180
5. 実達コンピュータ（集団）株式会社の実例からの示唆	182
終章 結論と今後の課題	184
図表一覧	190
参考文献	192
謝 辞	208

論 文 要 旨

中国では、改革開放・市場経済化への重要な課題の一つとして、とくに数年前から国有企業の改革に取り組み、徐々に成果も上げつつある。しかし、長年の計画経済下で運営されてきた多くの国有企業にとって、課題はまだ多く残り、改革への道はなお前途多難と考えられている。

本論文では、国有企業改革への実践的な処方箋を提案する目的で、「“現代的” 企業の育成」を経営学的に研究している。その際、“現代的” 企業とは、有効なコーポレート・ガバナンスを構築し、時代に適応できる有能な経営者が企業を運営し、高度に“自主化”した企業としてイメージされている。

論文の第一部では、国有企業を“現代的” 企業に育成していくため、前述した3つの要件の必要性を理論的に考察している。このうち、とくにコーポレート・ガバナンスの構築につ

いては、経営者に対するモニタリングとインセンティブの付与を効率的に組み合わせる必要性を強調している。また経営者の育成については、新しいシステム（市場経営）に適應するための能力の向上と、経営者の機能・能力を十分に発揮できる環境作りといった課題を指摘している。

第二部では、上記の理論的フレームワークに基づき、中国の現実と照合しつつ“現代的”企業の育成を具体的に検討し、そこでも、“自主化”企業、コーポレート・ガバナンス、経営者という3つのキーワードに沿って議論を進めている。とくに、中国の国有企業を政府現業、特殊法人企業、株式制企業の3種類に整理したうえで、例えば、株式所有の多元化、国有株の自由売買、経営者への多様な報酬制度など、様々な方策を用いながら、それぞれに適した“民営化”、“自主化”を進めていくことを提案している。

第三部では、事例研究として、凌源鋼鉄集団と実達コンピュータの2社を取り上げ、その改革のケース分析を通じて、第一部と第二部での理論と実証での結果を確認しようとしている。とくに凌源鋼鉄集団については、政府直轄の国有企業としての伝統的な経営方式から脱出し、市場原理に基づく企業の改革や有能な経営者の手腕によって大きな効果を上げたことが明らかにされている。

本論文は、これらを通じて、中国国有企業の非効率の改善、赤字経営の解決、グローバルな競争への対応などのためには、“自主化”企業の確立が重要であり、有効なコーポレート・ガバナンスの構築と有能な経営者の育成がその保証となり、国有企業の“民営化（広義）”が鍵になると結論付けている。