特集論文

国有企業改革の新段階

川井 伸一
（愛知大学経営学部教授）

1. 国有企業の位置づけの変化

1990年代後半以来の中国の国有企業改革は本格的な制度改革の段階（いわゆる「現代企業制度」創出）に入ったが、その過程で国有企業の状況に顕著な変化が表れている。第一に国有企業の経済的位置づけの変化（その比重の低下）、第二に国有企業の民営化の進展、そして第三に財務状況の不良状態の持続または一定の回復である。まず、それぞれの具体的動向を確認したい。

(1) 国有企業の比重の低下

近年、国有企業（100%国有資本の企業）の経済的比重は急速に低下しつつある。それは全産業の国有企業にみられるが、特に工業セクターに顕著である。

図表-1は国有工業企業の比重の変化を示したものである。まず、国有企業数がこの間に、特に1998年以降に急速に減少していることが注目される。2001年にはピーク時（1991年）の33.0%の水準に縮小した。企業数の減少は国有企業の純退出が増加していることを物語っている。国有企業の退出は国有企業の株式制企業（有限責任会社および株式有限会社）への改組、非国有企業への譲渡、破産・閉鎖、さらには国有企業間の吸収・合併などによるものである。

従業員数の減少は国有工業企業数の減少とほぼ並行して進んでいる。特に1998年以来急速に減少しており、2001年にはピーク時（1992年）の40.3%の水準に下がった。これは国有企業数の減少とともに既存企業における余剰人員の削減政策による失業者・離職者の増大によるものである。またこの間、「下崗」（レイオフ）政策の推進により余剰人員のポストからの離脱が進んでいるが、下崗された労働者は事実上の失業者とみてよい。また国有工業企業の工業生産総額に占める比重は一貫して低下しつつある。改革開始当時の1979年には78%あった水準が1993年には50%を切り、1996年には30%を、さらには1998年には20%を切った。2000年にはやや持ち直したが、2001 年には18.1%に低下した。国有工業企業の総生産額自体も1997年以来、年々減少している。ただし、国有企業に国有株支配企業を合わせて広義の国有企業として考えると、企業総数は年々減少しているものの、生産額比率は1999年をボトムとして2000年以降大幅に比重を高めている。これは後述する大型国有企業の株式制企業への転換の加速と関連している。

(2) 国有企業の民営化の進展

1990年代、特に後半に国有企業の民営化が進展した。民営化の方法として第一に、国有企業の株式制企業への転換がある。株式制企業とは有限会社と株式会社を指すが、その企業数は1995年の22.7万社から2000年には90.9万社に、内資企業の資本総額に占める比率も95年の14.9%から2000年に41.6%に増加した。この増加趨勢は工業セクターも同様である（図表-2）。これによれ

図表-1 国有工業企業の比重変化

年　度	A 国有工業企業数	B　国有株支配企業を含む	従業員数（万）	A の工業総生産額比率	B の工業総生産額比率
1990	104,400		4,364	54.6	
1991	104,700		4,472	56.2	
1992	103,300		4,521	51.5	
1993	104,700		4,498	47.0	
1994	102,200		4,369	37.3	
1995	118,000		4,397	34.0	
1996	113,800	127,600	4,278	28.5	36.3
1997	98,600	110,000	4,040	25.5	31.6
1998	56,096	64,737	2,721	19.4	28.2
1999	50,651	61,301	2,412	17.6	28.1
2000	42,426	53,489	2,096	23.5	47.3
2001	34,530	46,767	1,824	18.1	44.4

注）国有工業企業は国家資本100%の企業。Bの数字は国有工業企業と国有株支配工業企業の合計数。
出典）『中国統計年鑑』各年版より作成。

図表-2 株式制工業企業の増大

	株式制企業数			工業総生産額比率			
年　度	有限会社	うち国有独資有限会社	株式会社	有限会社	うち国有独資有限会社	株式会社	合　計
1998	7,291	786	4,120	7.3	3.5	6.4	13.7
1999	9,714	1,026	4,480	9.3	4.4	7.2	16.9
2000	13,215	1,226	5,086	12.8	5.3	11.8	24.6
2001	18,956	1,372	5,692	16.3	5.4	13.3	29.6

出典）『中国統計年鑑』・『中国工業経済統計年鑑』各年版より作成。

ば、株式制企業は年々増加し、2001年には24,648社、工業生産総額に占める比率は29.6%に上昇した。

株式制企業の増加はすべてが国有企業からの改組転換によるものではないが、その大半が国有企業からの改組によるものであり、国有株が支配的な企業である。ちなみに、2001年の工業セクターにおいて国有株支配会社は12,237社で、株式制企業数の50%を占めている。中小規模の国有企業または株式制企業のなかには経営者の株式取得（MBO）による経営者支配が増大している。また大規模な株式会社のなかで株式を上場した公開会社は2001年末で1,160社、うち工業企業は760社（65.5%）に増加した。このなかで上場会社の90%前後は旧国有企業から改組された株式会社である。

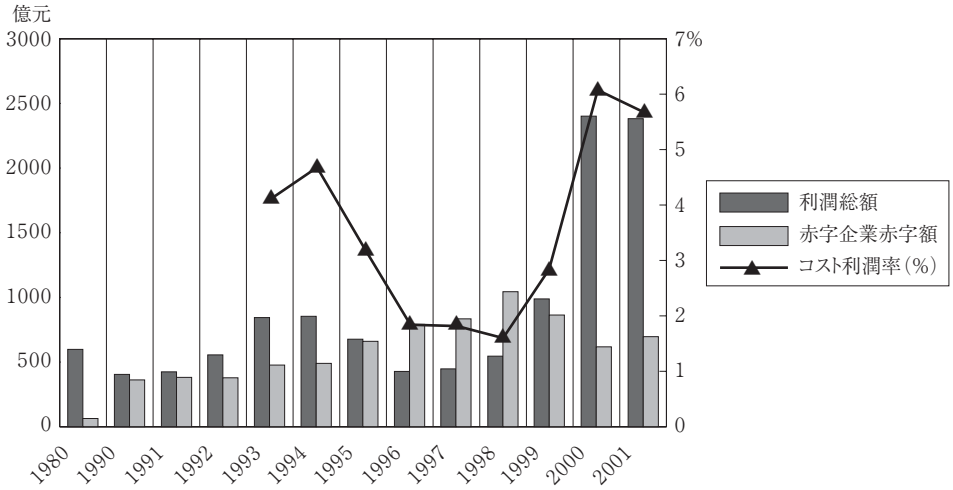
民営化の第二の方法は、外国資本および国内民営資本との合弁・合作である。この間に国際合弁・合作企業の数とその経済的比重は一貫して増大しているが、その合弁・合作企業の中国側出資企業の大多数は国有企業または国有株支配企業である。民営化の第三の方法は、国有企業資産の民間企業への売却である。

(3)財務効率の動向

財務指標（利潤・赤字額、利潤率）については図表-3にみられるように、1996－98年に赤字企業の赤字総額が利潤総額を上回る状況が続いたが、1999年以降改善に向かい、特に2000年以降利潤総額が急速に増大している。工業コスト利潤率も1998年まで低下傾向を示していたが、1999年以降急速に上昇している。利潤額の大幅な増大には、政府の国有企業の赤字削減３カ年計画（1998－2000）のもとで国有企業（国有株支配企業を含む）の不良企業の改組・破産、余剰従業員の削減、債務の株式転換、政府の財政支援（国債発行）などの効果が考えられる。

もっとも、国有企業の不良資産を切り離し再編する努力をしたにもかかわらず、国有企業の不

図表-3 国有工業企業の財務動向



注）1997年までは国有独立採算制工業企業の統計。1998年以降は国有工業企業および国有支配株工業企業の統計。
出典）『中国統計年鑑』各年版より作成。

良資産自体はこの間増大している。1995年の不良資産額は6,696.7億元で資産総額に占める不良資産比率は6.6%であったのが、状況は年々悪化し、1999年には同14,824.2億元、同10.2%になった［黄群慧等，2002］。

国有企業（国有株支配企業を含む）の財務状況は1999年以降全般的には改善されているものの、非国有の企業と比較した場合に、国有企業の財務効率の水準が依然として劣っていることは変わっていない。これはＷＴＯ加盟以後の内外の競争市場を考えた場合に、国有企業の財務効率性の低さは、国有企業にとって大きな試練となることを予測させる。

2. 国有企業改革論とその新展開

さて国有企業改革は1990年代半ば以降、国有資産の構造的再編と結びついた「現代企業制度」の創出の段階に入った。「現代企業制度」とは簡単にいえば法人財産権を前提にした有限責任の会社制度を指す。その意味では現在の国有企業改革とは旧来の国有企業を有限責任の会社企業に変えることを中心的な内容としている。ここでは現段階の国有企業改革について検討されている理論的論点を整理しつつ、それぞれの論点からの政策的課題をみてみたい。

国有企業改革に関する議論は多岐にわたるが、この間の主要な議論は以下の論点に代表されているといえる。第一に財産権論、第二に産業組織論、第三にコーポレート・ガバナンス論、第四に市場化論、第五に経営管理論である。それぞれのテーマは相互に関連しているものの、主要な議論の領域は異なっている。以下､それぞれ検討する。

(1) 財産権論からの課題

財産権の議論は、1993年の「現代企業制度」建設の政策方針のなかで法人財産権の確立が主張されて以来、基本的な論点のひとつとなっている。それによれば、財産権とその所有主体を明確にすることが、財産の取引の前提条件であるとの観点から国有企業資産の財産権の確定と明確化が主張される。つまり、法人財産権の確立は会社制度設立の前提条件であると位置づけられる。

旧来の国有企業における財産が国務院の統一所有にあるとされていたものの、その具体的な所有者（代表）と権限があいまいなままの状況にあり、その結果、国有資産の取引において外部性や非効率が必然的に発生した（外部性とは、例

えば国有資産の流出、私物化などを指す)。こうした事態に対する反省に基づき、財産権の確立が主張されたわけである。具体的には既存の企業財産の株式転換、法人財産権の承認、有限責任制と資本金制度の導入、企業会計制度や破産制度の整備が一連の政策として追求された。特に法人財産権の承認と有限責任制の導入は、国有企業の会社企業への転換に向けての画期的な改革であったといえる。これにより、国有法人企業の経営自立性を支える財産権基盤が保証され責任範囲が明確化されることになる。こうして政府国務院は国有資産の所有権者ではあるが、法人企業に対してはその出資者（株主）としての権限をもつにとどまり、法人企業の財産権の所有者としては否定されることになった。

国有財産権制度の枠組みとしては、政府行政の国有財産管理、国有資産経営会社による資産経営、資産経営会社を主要株主とする国有会社の事業経営という三層構造の枠組みが提起され、一部で実施されつつある。しかし、この面での難点は第一に、国有資産経営会社と政府行政との分離が困難であること。国有資産経営会社が政府100%出資であることなどから、資産経営会社の自立的経営の前提となる法人財産権が未確立であり、そのため所有と経営の分離が事実上困難なことである（この点は旧来の政府と国有企業との一体的関係を残している)。

第二に、政府の国有財産の所有代表権が国有資産経営会社または既存の企業集団の親会社である集団公司や中核的国有企業に個別に授権される事態が多発していることである。この授権主体は政府財政部または地方政府の国有資産管理局であるようだが、この授権をとおして政府の国有財産権と企業の法人財産権の区別が混同される可能性がある。なぜなら、政府から国有財産権を授権された国有企業（集団公司）は自らの法人財産権の主体であると同時に、国有財産権の代表主体にもなりうるからである。それは新たな国有財産の法人企業への流出の可能性をもっており、実際にもこのような事例が増加していることを考えると、事態は深刻である。第三に、以上の結果として、行政の企業財産権に対する介入が依然としてみられることである。政府行政機関が直接に企業の経営や人事に介入する事例も少なくない（いわゆる行政と経営の不分離)。

(2) 産業組織論からの課題

産業組織論からみた国有企業改革は、国民経済における国有経営資産の再編（いわゆる「大をつかみ小を放つ」方針）が提起された1997年以降から特に議論されるようになった。この観点からの議論としては、第一に、国有企業が活動すべき領域（産業領域または市場領域）をどのように設定すべきかという問題、第二に、国有企業の大規模化をどのように進めるかという問題が主として論じられてきた。旧来の国有企業はその規模や経営競争力に関係なくあらゆる産業領域で活動してきたことで産業組織の分散性が非常に高かった。また産業構造が互いに重複し、分業と協業のネットワークが弱いために、各種企業は普遍的に部品を内製化する水準が高かった（「大而全、小而全」)。このような問題は現在でも基本的に未解決であり、例えば、全国の1,600余りの製紙企業、400余りのビール企業、130余りの洗濯機工場のなかで最小合理規模に達しているのはそれぞれ、8%、12%、7%にすぎないという。また12万の機械製造企業の80%は「全能型」企業で、企業が鋳造・鍛造部品を内製する比率は80%以上にも達するという［中国企業連合会・中国企業家協会編, 2002]。従って、国有企業の広すぎる活動領域をいかに縮小すべきかが大きな課題となる。

まず、国有企業（国有資本）の参入領域の範囲について、大方の議論は以下のような政府の基本方針に沿ったものである。すなわち、安全保障、自然独占（郵政、電信、交通インフラなど公共性事業)、先端技術、エネルギーなどの産業において国有企業の独占を維持し、鉄鋼、石油化学、自動車、電子などの戦略的な基幹産業について国有資本の支配的地位を確保すること、一般的な産業において競争力を有する大中型国有企業を維持しつつ、国有企業を多元的所有の会社企業に転換すること、競争業種において競争力のな

い分野からは国有資本を基本的に撤退することである。ただし、具体的な区分のありかた、そして個々の業種において国有企業の存在をどの程度認めるべきかについては、意見は分かれている。こうした議論のなかで、国有企業を国家政策や社会公正の目的に資するための特殊な企業（または特殊法人）とみなし、その観点から国有企業の活動領域を限定すべきであり、国有企業の退出を積極的に進めるべきだとする議論も出された［金碚，2002］。他方で、特定分野における国有企業の独占または支配的地位の正当性を主張する意見も根強い。

他方、国有企業を退出させるにしても、未整備の状況のもとでは退出コストがかなり高いものにつくことが大きな問題として指摘されている［中国企業連合会・中国企業家協会編，2002］。すなわち①資本専用性の障壁、すなわち物的資本または人的資本が特殊な生産用途にしか使われないという特殊性のために退出し転用することが困難なこと、②労働者の再配置費用が大きいことにより形成される退出障壁、③国有企業の福利厚生などの社会性負担が大きいこと、④国有企業の債務負担がもたらす障壁、⑤国有企業経営者などの既得権益層の抵抗などである。また破産方式により国有企業を退出させることは主要な債権者である銀行の受入れ能力を超えるために銀行は反対の立場をとる。従って、国有企業の巨額の債務資金を調達することができなければ、国有企業の競争的領域からの退出は事実上困難なのである。

次に、国有企業の大規模化について。中国政府は、国有企業の規模拡大と規模経済性の発揮のために大規模企業のグループ化を奨めている。2001年に政府は「国際的競争力をもつ大型企業集団を発展させる指導意見」を公布して、特に独占業種を中心とする大型企業グループを組織して、国際的な競争力をもつ企業集団の育成を強調した。すでに世界売上げベスト500社（2001年）のなかに中国企業が11社入っている。それは電力、石油化学、通信、銀行などの業種の国有企業または国有株支配企業である。しかし、グループ化による規模拡大を図るものの、国際的な有力企業と比較して、競争力の欠如、技術開発力の弱さ、盲目的な拡張傾向などの問題を抱えている［中国企業連合会・中国企業家協会編，2002］。

(3)コーポレート・ガバナンス論からの課題

財産権改革により国家の株式所有権と企業法人財産権が分離され、これに伴い国家株主と企業経営者の分離が進むことになる。これは国家株主が企業経営者を監督し、経営者が株主に責任を負うことをいかに保証するかという新たな課題を生む。いわゆるコーポレート・ガバナンスの課題である。1993年に中国政府が「現代企業制度」という名の会社制度、とくに株式会社の創設を決定してのち、コーポレート・ガバナンスの制度構築は会社企業への転換をめざす国有企業にとって中心的課題のひとつとなっている。国有企業の株式会社への転換にともない、株主と経営者との委託代理関係を制度化することが重要な課題となった。

上場株式会社におけるコーポレート・ガバナンスはその他の企業に比べて制度化が比較的進んでいるが、この間に画期的な法規が制定された。すなわち、上場会社のコーポレート・ガバナンス準則の制定（2002年）であり、上場会社における独立取締役制度の導入決定（2001年）である。これらの規定の基本的枠組みは経済協力開発機構（OECD）をはじめとする欧米のガバナンス原則を参照しつつも、中国の現実的課題に対応したものである［川井，2002］。このような制度化に向けての政策措置はみられるものの、上場会社におけるコーポレート・ガバナンスの現状は、多くの問題を内在している［李維安，2002］。そしてその問題は国有企業の内在的問題を基本的に継承反映するものでもある。

基本的な問題点として、第一に上場会社の株式が依然として国有大株主によって支配的に所有されていることであり、国有大株主（国家機関株主または国有法人株主）は株主総会と取締役会を支配することをとおして会社の経営に大きな影響を与えることができる。特に集団企業の親会社

が支配的株主となっている場合はそれが顕著である。ここにおいてはある意味で所有と経営の重合が特徴的である。第二に、国家機関株主が大株主の場合は株主としての資産関心と経営者への監督インセンティブが弱いために、事実上残余コントロール権（委託契約に明記されていない支配権）を握る経営者の支配すなわち、インサイダー・コントロール現象が広範にみられること。また親会社と一体化した上場会社の経営も一種のインサイダー・コントロールとみなすことができる。第三に、支配株主である親会社（国有企業）と上場会社における一体的関係である。この一体的関係は、資産、人材、財務、経営業務、機構などの面に多々みられる。この結果、上場会社が独立した経営体として確立できない。この親会社と上場会社の分離の課題はコーポレート・ガバナンス準則においても当面の中心的課題とされている。第四に、会社の諸機関が規範化されず、あまり機能していないことである。株主総会は事実上大株主会であり、一般の中小株主の利益を反映していないし、取締役会および監査役会の執行経営者に対する監督は基本的に機能していない。また経営者による経営情報公開の透明性と正確性についても多くの問題を抱えている。第五にガバナンスの枠組みを複雑にしているのは、従来の国有企業における指導監督機関が継続して並存していることである。すなわち、党委員会の指導、従業員代表大会および労働組合（老三会という）が会社機関としての株主総会、取締役会、監査役会（新三会という）と並存し、相互の関係が法規で統一的に規定されていないのである。「老三会」に代表される国有企業のガバナンスは党指導と労働者の経営参加の原則に基づいているのに対して、会社法のガバナンスはいわば株主主権原則に基づいているといえる。特に党委員会の指導のありかたは政治体制の根幹にかかわる敏感な問題であるだけに、両者の関係についての法規定化はなかなか進んでいない。

(4) 市場化論からの課題

「社会主義市場経済」方針によって資源配分の市場経済化が基本的方向として確立され、国有企業の改革も市場化の枠組みのなかで進められている。中国のWTO加盟にともない、内外無差別・平等原則に基づく市場経済化は一段と要求されている。

国有企業の改革にとって「十分な情報をともなう競争市場」の確立は不可欠な必要条件である。20年来の改革・開放の過程で、確かに製品（原材料を含む）の市場化はかなり進み、今やほとんどの製品が市場取引されるに至っている。ただし、企業グループの増加とともにグループ内企業間の「関連取引」において市場価格とは異なった内部価格が設定される事例のように、完全な意味の市場取引が確立しているとはいえない。またさまざまな政府の規制（特に農業や商業・流通サービス・金融などの業種における参入規制や取引規制、個別的な租税・割当の付加など）がかかっている。

製品の市場化に比較して人材および財産の市場化は相対的に遅れていた。しかし、1990年代に入ってこの面での市場化が本格化した。人材の市場化は、大学卒業生に対する統一配分政策の廃止、農民の都市への出稼ぎ容認、そして国有企業の余剰人員のレイオフ政策（「下崗」政策）などによって、労働者人材の市場流動性が大幅に増大してきている。ただし、経営者人材の市場化はまだ立ち遅れている。

また国有企業資産の取引について、これまでは基本的に政府当局の承認のもとでの協議取引がおこなわれてきた。国有企業の合併・吸収も政府行政の認可が必要であった。国有企業への株式制導入後の株式取引についても国有株と法人株は依然として市場流通が原則認められていない。2001年６月に鳴り物入りで公布された国有株削減策（株式の新規発行と増資で調達した資金の10%に相当する国有株式を売却し、その売却収入を従業員の社会保障資金の原資に充てようとする案）は、株式価格の下落のなかで結局は、翌年５月に中止・棚上げされてしまった。中国の株式市場は依然として流通株と非流通株、中国人用の株（A株）と外国人用の株（B株）の区分によ

って市場が基本的に分断されている状況が続いている。市場をとおした会社の敵対的買収（M&A）はまだ一度も発生していない。

3. WTO加盟後の国有企業の経営戦略課題

中国は2001年12月にＷＴＯに正式加盟して、自由・無差別原則に基づいて貿易・投資の規制の緩和と国内市場のいっそうの開放・自由化を迫られることになった。中国政府はこれを「外圧」として国内の経済改革・企業改革を促進するねらいである。特に国有企業にとっては激化する平等な市場環境のもとで内外の優良企業との競争に直面することになり、その存在理由と生き残りが厳しく問われることになる。

このような新たな状況のなかで国有企業の経営管理面の課題、とくに経営戦略が問われるようになった。企業の事業領域（ドメイン）を確定し、経営資源の蓄積・配分を合理的に決定し、市場競争での優位・競争力を確保すること、こうした経営戦略の課題が重視されるに至っている。ここでは紙数の制約もあるので、経営戦略論からみた中国国有企業の主要課題について指摘したい。

第一に経営資源開発、とくに技術開発能力について。経営資源はヒト・モノ・カネなどの物的資源と技術、ノウハウ、信用、ブランドなどの無形資源に分かれるが、これからの中国企業にとって経営資源、とくに技術の開発能力を発展させることが重要であろう。またそれを担う研究開発（Ｒ＆Ｄ）人材の育成と研究開発資金の手当ても同様に重要である。前述のように国有企業のなかには改革の過程で急速に規模を拡大した大企業が増加しつつある。しかし、中国の大企業を世界の大企業と比較すると、資産額、売上げ、利潤額などの規模の面だけでなく、それ以上に技術の開発能力の面で格差が非常に大きい。例えば、国際的慣例によれば、企業が生存を維持するには研究開発費用は企業の売上げの２％前後を必要とし、もし先導的地位と優勢を保証しようとするならば５％以上の水準を必要とするといわれる。この点で自動車業界では、世界ベスト500社に入る大企業は平均５％以上であるのに対して、中国は平均１％である。電子業界では世界の大企業が平均10%以上、中国の大企業（売上げベスト100社）が3.8%、紡織では欧州の高級化学繊維企業で平均5%以上、中国の大企業で平均0.65%にすぎない［中国企業連合会・中国企業家協会編，2002］。多くの業種において中国企業は外国技術の模倣・コピー段階を超えていない。従って、この状態を克服し、自主的な開発能力をレベルアップするために、Ｒ＆Ｄ資金投入と人材の育成が技術の優位性を確保する点からも求められる。

第二に商品の競争力について。競争激化が予想される内外市場において商品の競争力をいかに確保し強化するかは中国企業の競争戦略の中心的課題となっている。計画経済の影響下でマーケティングの概念が不在であった中国国有企業は、市場ニーズに合った商品を開発製造することが不得手であった。改革の過程で多くの企業（例えば、聯想、ハイアール、TCLなど）が商品開発力を強化しつつあるとはいえ、まだ独自の差別化された商品の開発力は比較的弱い。家電企業に典型的にみられるように各社が同様な独自色の薄い商品を一斉に大量生産し、過剰生産から価格戦争に陥るというパターンが多くみられた。この事例は中国企業のマーケティング戦略が未熟であることを実証している。確かに、労働集約的産業では労働力コストの圧倒的安さに依拠した価格競争が大きな競争力となっており、この点は今後とも続くであろう。しかし、中国の市場構造が売り手市場から買い手市場に転換し、今後市場が成熟化しニーズの多様化、個性化が進むにしたがい、単なる価格の安さではなく商品の差別化がより問われるようになるだろう。

第三に事業領域の拡大について。中国ではこの間、企業のグループ化をとおして経済規模の拡大と経済効率化を進めてきている。そのなかで特に注目される傾向は、グループ化をとおして事業の拡大と多角化を急速に進めている企業が多いことである。しかし、事業の多角化を拙速に進めた結果、規模は拡大したものの業績を急速に下げてしまった企業も多い。この点は事業領域の戦略

が未熟な状況にあることを示している。国有企業の場合は前述のように特定の業種に特化させる方向が打ち出されているが、その業種選択の妥当性が問われることになろう。独占によって国有企業が保護される業種はともかくとして、市場規制が削減され外国企業との自由競争がいっそう進む業種においては、なおさらのこと、国有企業の事業領域確定の戦略的決定が死活の意味をもつであろう。

以上、新たな企業環境における中国企業の経営戦略課題を指摘した。これから企業改革は第２節でみた企業制度の基礎的改革とともに、経営戦略をはじめとする経営管理論が今まで以上に大きな意味をもつようになると思われる。

参考文献

中国企業連合会・中国企業家協会編，2002，『中国企業発展報告（2002）』，企業管理出版社.
中国企業連合会・中国企業家協会編，2001，『中国企業発展報告（2001）』，企業管理出版社.
陳朝陽・林玉妹編，2002，『中国現代企業制度』中国発展出版社.
国家統計局企業調査総隊編，2001，『国有企業改革及熱点問題研究』，中国統計出版社.
李維安編，2002，『現代公司治理研究―資本結構、公司治理和国有企業股份制改造』，中国人民大学出版社.
黄群慧等，2002，『国有企業管理現状分析』，経済管理出版社.
金碚主筆，2002，『国有企業根本改革論』，北京出版社.
史忠健，2002，『国有企業治理結構』，北京大学出版社.
Stoyan Tenov and Chunlin Zhang with Loup Brefort, 2002, *Corporate Governance and Enterprise Reform in China：Building the Institutions of Modern Markets*, World Bank and the International Finance Corporation.（斯道廷・坦尼夫・張春霖・白瑞福特，2002，『中国的公司治理与企業改革　建立現代市場制度』，中国財政経済出版社）.
川井伸一，2002，「中国的コーポレート・ガバナンス原則の形成」，『経営総合科学』，第79号，愛知大学経営総合科学研究所.

（かわい・しんいち）