

中国国有企業の経営管理戦略

児 玉 敏 一・何 世 鼎

目 次

- I. はじめに
- II. 国有企業の制度改革と現状
 - 1. 国有企業改革の歩み
 - 2. 国有企業の現状
- III. 国有企業の経営管理戦略
 - 1. 民営化の進んだ国有企業・ITG社の事例
 - 2. 民営化の遅れている国有企業
- IV. むすびにかえて

I. はじめに

企業活動の国際化の進展によって多くの国々の企業は、それぞれの地域や国を超えた大競争時代を迎えている。その中心的な役割を演じたのが中国経済と中国企業の急成長である。中国の経済成長率はこの10年間、日本が2%前後の水準に低迷しているのとは対比的に、平均で10%近い水準を維持している。また、中国の持つ資金力も膨大なものとなっている。2006年2月、中国は日本を抜いて世界一の外貨準備高を持つに至った。それらを有効活用すべく設立された中国政府系ファンド（中国投資有限責任公司）を通じて、中国は米国サブプライムローンで損失を被った欧米金融機関に巨額の救済投資を行い、世界から注目を浴びたのはつい最近のことである。

このような経済成長を支えてきたのが中国企業の躍進であった。2007年度の世界の株式時価総額上位企業ランキングをみると、日本企業ではトヨタ自動車がかろうじて21位、三菱UFJファイナンシャル・グループが65位であったのに対し、ペトロチャイナ社（1位）やチャイナモバイル社（4位）など、中国企業がベスト10の中に5社がランクインされていた。また、上位500社の数でも中国企業が44社と、日本の40社を上回るに至っている（日本経済新聞、2008年1月13日、朝刊）。

さらにまた、2006年のOECD（経済協力開発機構）の発表によれば、中国の研究開発費総

額はこの数年間、経済成長の約2倍のペースで増加し、すでに日本を追い抜き、米国に次いで世界第2位となっている。消費水準についても目を見張る速さで高度化しつつある。たとえば自動車産業についてみると、中国は2007年度にはアメリカに次ぐ世界第2位の販売額を記録した。他の多くの経済指標を考慮すれば、中国企業の成長は今後も急速かつ、持続的に維持されていくことが予想される。

このような急速な経済成長の中で、2001年12月、中国はWTOに加盟した。それによって中国が世界経済の一翼を担うことになり、それまでアメリカ、日本、欧州を中心として競争を行ってきた世界各国の企業は、近年急速な経済成長を続けてきた新しい巨大な国、中国の企業を含めた大競争時代に突入した。

日本にとっての中国の存在についてみると、香港を含めた貿易総額に対する中国の比率は2001年の時点で11.8%であったのに対し、2005年には15%に急増し、対アメリカのそれを上回るに至っていた。その後、2006年度には香港を除いた総額でも対中国の貿易額が対アメリカの貿易総額を上回る月が目立つようになっている（日本経済新聞2006年9月22日朝刊）。その意味では中国経済もしくは中国企業は日本にとっても最も重要な経済パートナーであり、同時に強力なライバルとなっている。

一方、中国のWTO加入は、中国企業にとっても大きな試練を与えることになった。これまで中国政府の保護の下で、少品種大量生産を基盤とする価格競争によって成長を続けてきた中国企業の多くは、弱肉強食の原理によって支配される世界企業と同じテーブルの上で戦わざるを得なくなるだけでなく、環境・資源問題への取組や国際的な品質管理制度への対応など、これまでとは異なった企業経営のあり方が求められてきたのである。

このような点に着目し、すでに児玉は、中国集美大学研究グループの協力を得て、中国民営企業の経営管理戦略を、中国アモイ市のベンチャー企業の事例を通じて分析を行ってきた（児玉、2007年）。しかしながら後述するように、これまでの中国経済を支えてきたのは中国国有企業であり、中国企業全体の動向を明らかにするためには国有企業の実態を明らかにすることが不可避である。このような視点から本稿では、中国国有企業の経営管理戦略を企業の環境適応という視点から明らかにする。分析にあたっては、中央集権の性格がきわめて強い社会主義国家・中国においては国有企業の行動様式に最も大きな影響を及ぼす中国国有企業改革の流れをまず概観した上で、児玉と何が共同で行った中国アモイ市における国有企業のヒアリング調査の分析を通じてそれらを明らかにする。

II. 国有企業の制度改革と現状

1. 国有企業改革の歩み

(1) 改革の4つの段階

国際社会における中国経済の急成長と中国企業の台頭を可能にした最も大きな要因は中国国有企業改革であった。中国国有企業改革に関する研究はすでに多くの研究者によって優れた研究がなされているが、その発展段階はそれぞれの視点や研究時期の違いにより様々に分かれている。

例えば、清家・馬(2005年)は、1997年までの第1段階(内部組織の効率化に関する権限が国家から委譲され、企業経済の責任制と請負制が行われ、それによって余剰人員の活用と従業員の収入が向上され、企業内部での利益の留保・分配が可能になった段階)、1998年から2002年まで続いた第2段階(市場化政策が確立され、国有企業財産権制度の改革が本格化し国有企業が独資から株式会社への転換が行われ、現代企業制度の枠組みができた段階)、そして2003年から現在に至る第3段階(国際競争力の向上を目指すべく国有資産管理委員会が設立され、国際基準に適合した企業統治への改革がなされた段階)、に分類している。

一方、中国のウェブ誌の1つである「網上中国」誌や、グリフィス大学(オーストラリア)のファン&マア(A. Huang & R. Ma)らは、清家・馬が分類した第1段階をさらに細かく分類し、中国企業の改革が開始された第1段階(1978年~1984年)、改革の模索段階である第2段階(1984年~1991年)、そして企業改革に関する法律が次々と整備された第3段階に分類している。ここでは「網上中国」誌とファン&マアの分類を含めた1978年から1984年までの開始段階、1986年から1996年までの第1段階、1998年から2002年の第2段階、2003年から今日までの第3段階という4つの段階に分類し、中国国有企業の改革の歩みをみてみよう。

(2) 改革の開始段階

中国の国有企業の開始段階とされる1978年当時の中国国有企業は、「鉄飯碗」(一生喰い外れがない)あるいは「大鍋飯」(どんぶり勘定)といわれた非効率的なものであった。ちょうどかつての日本の米と同様に、品質などには全く考慮せず「質より量」が重んじられ、企業が生産した製品はすべて国家が統一価格で購入してくれたからである。当時の国有企業は国の生産単位であるだけでなく生活の単位でもあった。住宅はすべて企業から支給され、病院や学校なども国有企業が提供してくれた。退職後も企業が支給する年金によって生活が保証されていた。その意味では企業は単なる収入を得るための場ではなく地域共同体としての役割を担っていたのである。企業には工場長とともに中国共産党下部組織の書記がおり、工場

表II-1 中国企業改革の歩み

1978年	「改革開放路線」が採択され、以後、各地に「経済特区」が設置される。これにより外資依存型経済体制が積極的に推進。
1979年	「中外合弁経営企業法」公布施行（2001年改定）。
1984年	中国共産党大会で中央集権的経済体制が廃止され計画的商品経済の採用が決定。これによって国有企業に資産処理などのさまざまな自主権を持つことを与える「請負責任制」が展開されていく。
1986年	「企業破産法」制定（試行）。
1987年	中国共産党大会で、「多様な所有制経済を発展させるために、労働に応じた分配を主とし、多様な分配方式の非国有企業も国有企業と併存する方針」が採択。
1988年	「外国投資企業法」公布施行（2000年改定）。
1988年	「中外合作経営企業法」公布施行（2000年改定）。
1990年	上海証券取引所が営業開始。
1991年	国務院証券委員会、中国証券委員会設立。
1992年	「株式制試行企業会計制度」制定
1992年	邓小平の「南巡講話」を契機として国有企業の「所有と経営の分離」を定めた条例が施行。
1993年	「会社法」公布（94年施行）。
1994年	中国大手国有企業100社が国務院によって株式会社に改編される。
1995年	「抓大放小」政策の採択。
1996年	「証券取引所管理弁法」制定。
1997年	「国有企業の戦略的調整」政策の採択。
1998年	第九期全人代第一回会議で総理に就任した朱鎔基によって「国営企業の機構と企業改革方針」が発表。中国の基幹産業以外の国有企業のすべてを民営化する方向を発表。
1998年	「証券法」公布（99年施行）。
1999年	「国有企業改革と発展についての重大問題の決定」により国有企業財産の改革が本格化。
2002年	「企業会計制度」の公布施行。会計帳簿などの整備や公表も大幅に推進された。
2003年	中国国有資産監督管理委員会が発足。
2005年	新「会社法」と新「証券法」公布（2006年施行）。不法行為やコーポレート・ガバナンスなどの規定が整備され中国企業の国際化に向けての法的規定が強化される。

長よりも強い実権を握っていた。このような企業にとっては製品やサービスの品質や、利潤などは必ずしも重要な課題ではなかったのである。表II-1は中国企業の改革に係わる歩みを、各種の法律の成立を中心に、筆者らに取りまとめたものである。これに沿って中国国有企業改革の歩みを概略してみよう。

1978年に、「改革開放路線」が採択され、以後、各地に外資の導入が可能な「経済特区」が設置されていった。1979年には「中外合弁経営企業法」（2001年改正）が公布施行されることによって外資依存型経済体制が積極的に推進され、中国国有企業との合弁会社という形で中国国内に多くの外資企業が進出した。それとともに民営企業も急速に成長していった。国有企業の再編が開始されたのは、中央集権的統制経済を廃止し、計画的商品経済をもってそれに代えることを決定した中国共産党第12期中央委員会第3回総会（1984年10月）以後のことである。この決定によって国務院は、国有企業を再編するための多くの改革を開始した。

その一つが「請負責任制」と呼ばれるものである。この制度は、国有企業に経済的インセンティブを与えることで国有企業の利益増進を目指すものであった。国有企業は事業運営に関するさまざまな意思決定を行うための自主権を委譲され、一定の目標が達成されたならばその利益の一部を留保し、それらを事業の拡大や幹部の賞与、労働者の福利厚生改善に利用できるといったものであった(久野・邵, 共訳, 2004年, p.71)。

(3) 改革の第1段階

法的発展段階の第1段階である1986年から1996年には国有企業の改革に関わる多くの施策や法律が次々と施行された。1986年には「企業破産法」が制定(試行)され、非効率的な企業の廃止に関わる規定が盛り込まれた。1987年には、中国共産党大会で非国有企業を含めた多様な所有形態を進展させるために、労働に応じた分配方式を認める方針が打ち出された。1988年には、外国企業が独資という形で中国に進出できることを認めた「外国投資企業法」(2000年改正)と、「中外合作経営企業法」(2000年改正)が施行された。「中外合作企業法」は、すでに施行されていた「中外合弁企業法」の規定とは異なり、中国共産党組織による理事会(董事会)の指導下から離れた会社運営が可能な合資企業契約を認めた法律である。2年後の1990年には上海証券取引所が営業を開始した。翌年の1991年には国務院証券委員会と中国証券委員会が設立された。その翌年の1992年には米国会計基準、英国会計基準および国際会計基準などグローバルな企業会計基準の影響を受けた「株式会社試行会計制度」が施行されている(久野・邵, 共訳, 2004年, p.74)。

また、1992年には邓小平の「南巡講和」を契機として国有企業の「所有と経営の分離」を定めた条例が制定された。翌1993年には、中国初の本格的な「会社法」が公布・施行された。これによって中国の「国営企業」は「国有企業」という名称に変えられた。それとともにこれまで請負責任制の下にあった国有企業が「会社法」規制下の有限会社もしくは株式会社に転換されることになったのである。これを受けた形で、翌年の1994年には中国の大手国有企業100社が国務院によって株式会社に改編された。また2年後の1996年には「証券取引所管理弁法」も施行され、国有企業の株式会社への改編のための基盤が形成されていった。

(4) 改革の第2段階

改革の第2段階の1998年には、第9期全人代第1回会議で総理に就任した朱鎔基によって「国有企業の機構と企業改革方針」が発表され、中国の基幹産業以外のすべての国有企業を民営化するという方針が発表された。朱鎔基の主導によって展開された「抓大放小」(大企業は国によってしっかりと管理し、小企業は自由化する)政策と「国有企業の戦略的調整」政策は、国有企業の改革を急速に進展させようとするものであった。その内容は、戦略的に選

出された少数の大型企業以外のすべての国有企業を民営化するというものであった。実際、このような決定に基づいて各地方政府は国から権限を委譲されていた地方政府の国有企業の資産、負債、財産明細と借入れ明細、生産能力と実績、従業員数などを添えた売り出し公告を、外資企業、国内の新興企業家、香港資本、そして従業員有志などを対象に相次いで公表したのである。朱鎔基が強力に推し進めたこれらの政策によって中国国有企業の改革（不採算国有企業の撤退、国有資産の売却、国有企業の株式会社化など）が急速に進展することになった（川井，2004年，p.139）。以後、国有企業の改革と民営化が急速に進展することになる。翌年の1999年には「国有企業改革と発展についての重大問題の決定」により国有企業財産の改革が本格的に進められていった。さらに2002年には「企業会計制度」も公布・施行され、会計帳簿の整備や公表なども積極的に進められていく。

(5) 改革の第3段階

中国企業の国際競争力の強化を目指すべく2003年開始された改革の第3段階には、中国国有資産管理委員会が発足した。同委員会は2002年末時点で17万4,000社の国有企業、国有持株工業企業（14万2,700社）の7兆人民元に及ぶ国有資産を直接的・間接的に監督・管理する「スーパー株主」で、その任務は次のようなこととなっている。

- ① 国務院の授権に基づき、会社法などの法律や行政法規に照らして出資人の職責を履行すると同時に、出資企業の国有資産の価値の維持・増加を監督、国有経済の構造や配置を戦略的に調整すること。
- ② 国家を代表して一部の大型企業に監事会を派遣し、日常の管理業務に責任を負うこと。
- ③ 法で定められた手順に従って、企業責任者の任免、評価を行い、業績に基づいて賞罰を行うこと。
- ④ 国有資産の価値の維持・増加の状況について、統計、会計監査により監視・管理し、国有資産の出資人の権益を保護すること。
- ⑤ 国有資産管理に関する法律、行政法規を起草し、規則制度を制定すると同時に、法律に基づいて地方の国有資産管理に対して監督・指導すること。
- ⑥ 国務院が命じたその他の業務を行うこと——の6点、である。

その後、2006年には新「中国会社法」と「中国証券法」が相次いで施行された。これらの法律の内容はすべて中国政府のホームページ上でその全文が掲載されている。それによれば、新「会社法」は次のような構成になっている。

第1章 総則

第2章 有限責任会社の設立と組織

第3章 有限責任会社の譲渡

第4章 株式会社の設立と組織

第5章 株式の発行と譲渡

第6章 会社の董事会, 監事, 高級管理人の資格と義務

第7章 債権

第8章 会社財務, 会計

第9章 会社の合併・独立, 増資・減資

第10章 会社の清算および解散

第11章 外国企業の支店機構

第12章 法的責任

第13章 附則

この新しい法律は、旧法と比べてその規定や内容がかなり詳細なものになっているほか、国有企業で頻発した賄賂や、会社幹部が会社財産を換金して海外に逃亡するといった国営企業の不祥事に対応すべくさまざまな配慮がなされている。主な改正点は次のような点である。

- ①有限会社と株式会社の資本金額が引き下げられるなど、会社設立の条件が緩和されたこと(第2章第3節)。
- ②理事(董事)や社長(総経理)の義務が詳細に規定され(147条~151条)、監査役会の機能が強化されるなど(第54条)、コーポレート・ガバナンスが強化されたこと。
- ③株主がその地位を利用して会社に損害を与えた場合には会社が連帯責任を負い(20条)、会社が賠償責任を負う(21条)、など不正防止への対応が強化されたこと。
- ④株主の帳簿閲覧権が認められるなど(34条)、会社の透明性が強化されたこと。
- ⑤第2章第2号に1人有限会社の特別規定が設けられ、1人会社の設立が認められたこと。

なお、第2章第4節には国有独資企業の特別規定が盛り込まれている。

また、次に掲げるのは「中国証券法」の構成である。

第1章 総則

第2章 証券発行

第3章 証券取引

第1節 一般規定

第2節 証券上場

第3節 継続的情報公開

第4節 取引禁止行為

第4章 上場会社組織

第5章 証券取引所

第6章 証券会社

第7章 証券登記決算組織

第8章 証券サービス組織

第9章 証券業協会

第10章 証券監督管理組織

第11章 法律責任

第12章 附則

この法律においても、情報開示義務を拡大しインサイダー取引等の規制を、会社法よりも更に具体的な形で強化した内容となっている。主な改正点は次のようなものである。

- ①株式上場前の事前開示義務を定めるなど（第21条）、情報開示義務を拡大したこと。
- ②インサイダー取引の禁止、相場操作、詐欺行為などの不法行為があった場合には民事賠償責任を負うなど、かなり詳細にわたって会社内の不法行為の禁止規定が強化されたこと。
- ③証券会社の内部統制の強化について詳細（第122条～154条）に規定が盛り込まれたこと。
- ④投資者保護の一環として証券会社から基金を集めて証券投資者保護基金を設けるなど（第134条）、投資者保護が強化されたこと。

その他、上場会社の買収についての規定が詳細に設けられたこと（第4章85条から101条）。

このように、いずれの法律においても、国際基準に準じた内容が詳細に盛り込まれただけでなく、会社の不正といったこれまでの国営企業の不祥事に対応することによって中国企業に対する信頼を克服し、中国企業がグローバル化した企業活動に対応できる多くの配慮がなされている。

2. 国有企業の現状

(1) 国有企業の改革方法

1978年から開始された国有企業制度的改革を経て中国の国有企業は、かつての「鉄飯碗」、あるいは「大鍋飯」といわれた前近代的で非効率的な状態から、次第に現代的な企業制度に転換するべくさまざまな試みが政府によって積極的に展開されてきた。その結果として中国国有企業数は大幅に減少するとともに国有企業内部の改革も大きく進展し、現在も急ピッチで進められている。中国国有資産管理委員会の報告によれば、1998年には約24万社あった国有企業は2003年には15万社に減少し、同時期における利潤総額は213.7億人民元から4,951.2億人民元（22.5倍）に増大したのである。

このような国有企業の改革は具体的には、次のような形で行われた。

- ①国有企業資産を企業内の従業員に売却する方法。
- ②民間企業が国有企業の株式を購入し民営化する方法。

③他の国有企業が国有企業の株式を買収するいわゆる MBO による方法。

④国有企業の株式を外国の機関投資家に売却する方法。

これらの方法のいずれを選択するかは企業規模や買収先の企業事情など、様々な要因によって異なっており、それぞれの企業の置かれた企業環境に適合した方法が採られている。たとえば、筆者らが現地調査を行ったアモイ市では、株式投資によって大きな利益を得た国有企業の従業員が、山林や工場など膨大な資産を持つ勤務先の国有企業を極めて安価な価格で買収し、それらを効果的に運営して莫大な利益を獲得している。また、後述するアモイ市のある国有企業は、将来性が見込まれる他の国有企業の株式を次々と買収し成功を収めてきた。その他、外国資本を40%導入し、経営管理ノウハウを取り入れることで成長を続けてきた国有企業や、外国の先端技術を導入するとともに徹底した企業組織の合理化によって成功を収めていた国有企業など、さまざまな方法によって改革が進められていった。

なお、外国の機関投資家への売却に関していえば、中国政府は、外国の機関投資家の参入を無条件で認めているわけではない。中国証券監視委員会が参入を許可している機関投資家は、「QF II」と呼ばれている世界の大手の機関投資家だけであり、2004年8月の時点でわずか18社のみとなっている。日本の機関投資家では野村証券、日興アセットマネジメント、大和証券SMBの3社のみとなっていた。

(2) 中国企業の現状

中国企業の分類は現在以下のように分類されている。

①中央国有企業

—純粋に中央政府に属する100%国有資産による国営企業でエネルギー・社会インフラ・国防部門などの国の基幹産業に関わる企業だけである。その数は国の方針によって年々減少しており、2007年12月現在で152社にまで減少している。

②地方国有企業

—各省・地方の人民政府が所有する企業で約14万社といわれている。持株会社など多様な所有関係を形成している。

③外資合弁企業

—外国資本との合弁の国有企業であり、外国側の投資資本が少なく、中国側の理事会(董事会)が大きな権限を持っている。

④外資合作企業

—外国資本との合資会社であり、権利や義務は合作契約で決定できる。

⑤外資独資企業

—文字通り独資の外資企業

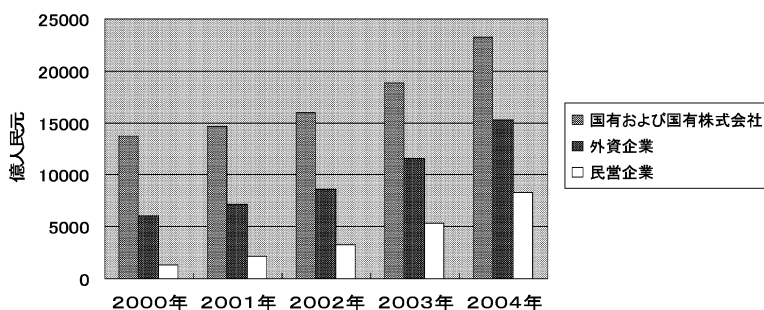
⑥中国民营企业

—個人、もしくは共同出資で設立された企業

しかしながら、中央国有企業以外の実態は、国有企業が地方の多くの国有企業や民营企业の株式を購入し筆頭株主になったり、民营企业が国有企業の株主になるなど、国有資産が分散化・多元化されている上に、持株会社も多岐にわたっている。その意味では、国家によって直接管理されている中央国有企業以外の多くの国有企業は、筆頭株主が国家資産によって占められているものの、企業に与えられている権限や活動は形式的には市場経済体制を採っている国々の民营企业とほとんど同様なものとなっている。

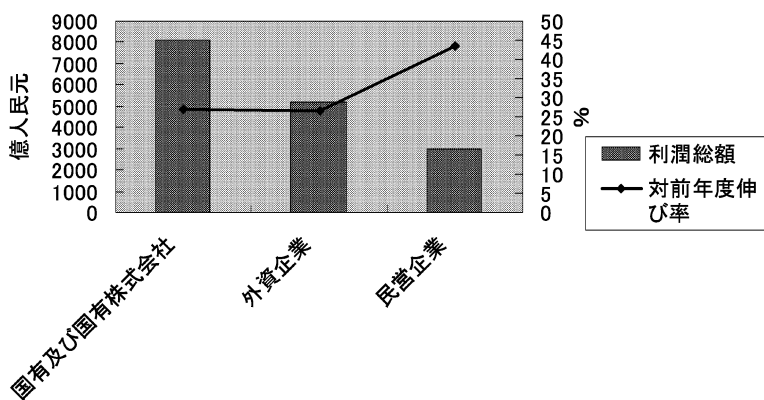
このような国有企業は、その数は減少してはいるものの利潤総額からみると依然として膨大なものとなっており、中国経済の中心的役割を担っている。図II-1 図II-2は、それぞれ

図II-1 企業別の利潤総額の推移



出所) 中国統計年鑑 2005 年。

図II-2 2006 年度製造業の利潤総額と伸び率



出所) 中国国家統計局，中華人民共和国国民経済と社会発展統計広報(2007年2月28日)より作成。

注：外資企業には香港，マカオ，台湾企業を含む。

れ企業別の利潤総額の推移と製造業企業の伸び率の推移を示したものである。それによれば民営企業の伸び率が顕著ではあるものの依然として利潤額は国有および国有持株会社が大きな割合を占めていることがわかる。

III. 国有企業の経営管理戦略

これまで述べたように中国国有企業は、政府による国有企業改革の推進によって、国の基幹産業や行政組織などを除くかつての国有企業の多くがこの10年間に市場化(民営化)され、民営企業や個人企業が急速に増加した。このような中で官僚主義的な色彩が強かった国有企業の運営も大きな変化が求められている。ここでは、中国国有企業の経営管理戦略を、市場化の進展している国有企業の典型であるアモイ国貿集団(ITG)社、と、市場化が遅れているXPCL社とアモイ紙巻紙タバコ公社の事例から分析する。

1. 民営化の進んだ国有企業・ITG社の事例

(1) ITG社の企業概要

ITG社(アモイ国貿集団株式会社, 英文名称: Xiamen ITG Group Corp., Ltd.)は、1980年、アモイ市人民政府国有資産監督管理委員会が筆頭株主の国有持株会社として設立され、1996年に上海証券市場に上場を果たしている。同社の株主は、アモイ市人民政府(27.8%, 2006年現在)のほか、中国銀行、上海発展銀行、中国工商銀行など、銀行を中心としながらも証券会社や保険会社が株主となっている。ただし一般株主が半数近く(47%)を占めており会社の市場化がかなり進んだ企業である。

主要事業は、貿易、不動産、港湾物流事業である。同社は中国トップ100社中44位にランクイン(2006年度)しているアモイ市を代表する有力企業の1つある。従業員は1,637人(貿易部門: 537人, 物流部門: 462名, 不動産部門: 402名, 統括部門ほか236人)である。

貿易部門は、主にアモイ経済特区内で取り扱う製品の輸出入業務であるが、その内容は、缶詰などの食品をはじめとして、衣料、日用雑貨、医療機器、木材、金属材料、電子機械・設備、車、通信設備、石材などあらゆる製品に及んでいる。

物流部門は、主に港湾・航空関係に関わる業務を行っているが、2つの専用コンテナ埠頭を持ち、コンテナ、埠頭、空港、保税倉庫、などの業務サービスを行っている。

不動産部門では、主に、アモイ地区を中心とする高層ビルの建設やリゾート開発に従事している。

同社の経営指標をみると、主要業務収入が149億人民幣(1元: 17円換算で日本円にして2,533億円)、総資産額は47億6千万人民幣となっている。貿易総額は貿易総額10億USドル、2006年度の純利益は約2億人民幣であった。

また同社は、アモイ市を及びその近郊を中心としながらも香港、北京、上海、宇波、漳州など、アモイ市以外の地域に40社近くに及ぶ子会社を持っている。以下は同社の主要子会社（50%以上の出資企業）である。その業種をみると、保税会社や貿易、不動産会社などの同社の主要業務と関連した業種にとどまらず、国際旅行会社や自動車販売会社修理会社、生コン会社、食品会社など多岐に渡っている。同社は、設立以後、2000年までは低迷を続けていたが2001年以後右肩上がりの成長を続けてきた（図III-1を参照）。

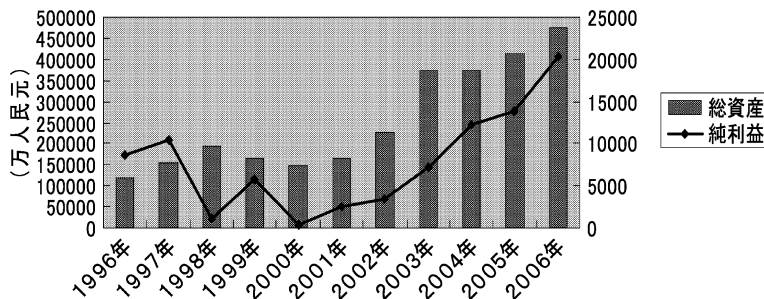
その結果、アメリカ『Fortune』誌において中国上場企業トップ100社にランクインされるなど社会的にも評価され、さまざまな栄誉を獲得している。同社が受賞した主な栄誉賞は次

表III-1 ITG社の主要子会社（持株率50%以上の企業）

宝達投資（香港）有限公司（100%）
アモイ経済特区保税品公社（100%）
アモイ国際貿易信託公社（上海）（100%）
大アモイビル建設所（100%）
アモイ国貿紡績品輸出有限公司（100%）
アモイ国貿不動産有限公司（100%）
アモイ貨物物流有限公司（100%）
アモイ国貿国際旅行有限公司（100%）
アモイ国貿台湾貿易有限公司（100%）
宇波缶詰食品有限公司（100%）
福建自動車販売有限公司（100%）
アモイ国貿茶業有限公司（80%）
宝達生コン（漳州）有限公司（70%）
北京宝達世紀貿易有限公司（65%）
アモイ捷丰自動車修理有限公司（50%）

出所）ITG Annual Report 2006より作成。

図III-1 ITGグループの総資産と純利益の推移



出所）表III-1と同じ。

のようなものがある。

2007年、中国1000大企業ランキング177位

2006年、『上海証券報』100大上場企業ランクイン

2005年、アメリカ『Fortune』誌において中国上場企業トップ100社にランクイン

2005年、中国最大100社上場企業ランキング71位

2005年、中国国際運輸会社ランキング59位、空輸部門42位

2005年、対外貿易企業協会評価AAA認定

2004年、中国不動産企業100社にランクイン

2004年、中国企業500社にランクイン(以後毎年ランキングイン)など

(2) 同社の外部環境適応戦略

同社の成長を支えてきた最も重要なものは外部環境への適応戦略であった。同社は、若い会長(50歳代)の強力なリーダーシップの下に外部環境の変化を的確に見極め、人的ネットワークや潤沢な資金を有効に活用しながら、ビジネスチャンスに迅速に対応することによって成長を続けてきた。主なものとしては次のようなものがある。

①政府の国有企業改革に迅速に対応した経営改革

②経済特区のメリットを見極めた貿易業務への参入

③国際化時代を見極めた物流分野への参入

④経済成長にともなう内需拡大・生活水準の向上にいち早く対応した不動産業務への進出

⑤自動車販売、修理、アクセサリ販売業務への投資

これらは同社のこれまでの歩みの中から窺うことができる。すでに述べたように中国政府は、1978年以後、「改革開放」路線の採択によって各地に経済特区を設置し、外資の導入を積極的に進めてきた。外資や諸外国との貿易の拡大を見込んで同社がアモイ市の経済特区に信託会社を設立したのは1980年のことである。そして4年後の1984年には、外国貿易との経験が豊富な香港の投資会社に投資し、それを子会社化した。

また、1993年には、中国初の本格的な「会社法」が公布施行され、それとともにこれまで請負責任制の下にあった国有企業が「会社法」規制下の有限会社もしくは株式会社に転換されることになった。同社はこれを受けた形で、1994年には株式会社に転換し、会社名もアモイ国貿株式会社に改名した。

その後、貿易立国として成長していく中国経済の流れを的確に見極め、1995年にはアモイコンテナ会社、海運会社を買収した。この時期の中国は、安価な労働力を基盤に、「世界の工場」としてその地位を確立しつつあった。中国の輸出入額は、いずれも1995年には1,000億ドル程度であったものが、2000年には2,500億ドルを越え、わずか4年後の2004年には2倍

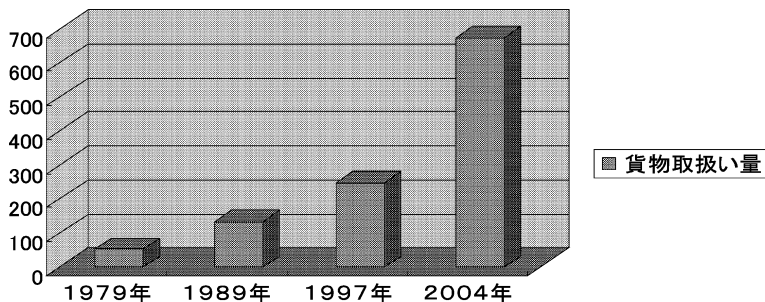
以上の6,000億ドルに届く水準にまで増加した。それに伴って海運業務の需要も比例して増加した。図Ⅲ-2は、中国沿岸主要港の貨物取扱量の推移を表したものである。これをみると1997年には200万トンの規模であった貨物取扱量が2004年には3倍以上の700万トンを越えるに至っていることがわかる。

さらに同社は1996年には上海証券取引所に株式上場を行い莫大な資金調達を行うことができた。それらの潤沢な資金を使い、成長が見込まれる様々な企業の買収や株式の購入を続けていったのである。

2002年には中国での自動車需要の高まりを先取りする形で、日本のトヨタやオートバックスとの合弁による自動車販売・修理会社の運営に乗り出した。この2002年は中国がWTO加盟を果たした年であった。中国自動車産業はWTOの加盟によって輸入車による大打撃を受けるであろうという予想に反して、WTOの加盟を起爆剤として爆発的な成長を遂げた。その理由は中国自動車業界が外資自動車会社との合弁を効果的に行ってきたことにあった。中国国家统计局によれば、中国の自動車生産は1971年にはわずか10万台にすぎなかった。約10年後の1980年になっても20万台程度であった。しかしながらWTO加盟を果たした1992年には100万台を越えた。その後は毎年、韓国の年間販売に相当する100万台規模で増加しており、2007年末には年間700万台に達し、アメリカに次いで世界第2位に浮上したのである（日本経済新聞、2006年11月23日づけ）。

また、2004年には、過熱する不動産バブルに対応すべく不動産会社を設立し、高層ビル建設と分譲、リゾート開発事業に乗り出した。この時期は、中国におけるマンション・ブームが劇的に高まった時期である。すなわち、もともと中国の都市部では都市戸籍がある住民には住宅は職場から無料で支給され、無期限で住むことが憲法で保障されていた。ところが1998年、首相に就任した朱鎔基による住宅制度の改革が行われた。新しい住宅制度は、従来のような無料の住宅支給制度を廃止し、新たに政府が住宅補助金を支給するとともに住宅金融制

図Ⅲ-2 中国沿岸主要港の貨物取扱量の推移（単位：万トン）



出所) 図Ⅱ-1と同じ。

度を整備し、個人の住宅購入を促進するというものであった。新しい住宅制度の改革によって中国の住宅建設ブームがその後急速に展開した。さらに、このような住宅建設ラッシュに着目した外国人や国内の投機家は、それらを投機の対象として買いあさり、文字通り「不動産バブル」の状態を引き起こしていった。2008年の北京オリンピックを4年後に控えた2004年以後には、一部の投機家だけでなく、中国の中高所得者層も、かつて政府から支給された住宅を賃貸に出すことで得た資金を有効に活用することによって、次々と新しいマンションを購入し始めたのである。これによって現在、中国都市部のマンション需要は最高潮に達している。中国国家统计局の資料によれば、中国住宅建設産業の売上高はGDP成長率の10%から20%近くを占めると同時に住宅価格も毎年10%を超える上昇率となっている(China-Window.com)。実際、ITG社のあるアモイ市内でも、日本円で3,000万円クラスの物件(100平米強)が建設前に完売され中国全土からも注目されていた。

そのほか同社は、2006年にはコンテナ埠頭会社を独自に設立するなど、中国経済の成長に伴う内需拡大・生活水準の向上に伴って有望とされる60社以上の企業の買収を繰り返してきたのである。

(3) 内部環境への適応

ITG社の成長は、外部環境を見極め、それらを積極的に自らの資源として活用した外部環境適応戦略に依拠していることはすでに述べたとおりである。とはいえ、限られた内部資源を見極め、それらを有効に活用するための経営管理政策の導入も見逃すことのできない要因である。とりわけ企業に内在する知的資源を如何に有効に活用できるかという人的資源の活用は重要である。なぜなら従業員の知的資源は内部資源の最も重要な柱の1つであるからである。たとえば、川井は、中国で成功を収めた企業の条件について次の6点を上げている(川井, 2004年, p.141)。

- ①外資企業との合併や技術提携を通じた生産技術水準の改善とキャッチアップ
- ②製品の品質向上と強い価格力・コスト競争力
- ③受託生産などに代表される「モジュラー型」大量生産システムの習得
- ④雇用の柔軟性、能力成果主義の人事、人材育成などの人的資産の蓄積
- ⑤顧客志向の販売・サービスと全国的ネットワーク
- ⑥企業家精神と強力な指導力を持つ革新的経営者の存在

ITG社では、①に関しては前節で述べたような有望な企業の買収や合併によって生産・販売技術のキャッチアップに努めてきた。⑥に関していえば、同社は、企業家精神が旺盛で強力なリーダーシップを持った若い会長のもとに、迅速な意思決定に支えられた企業経営が行われてきた。この点に関していえば、同社の会長が、今後有望なビジネス分野は環境ビジネ

スであるとの視点から、「日本の環境関連分野の企業をすぐにでも紹介して欲しい旨」を筆者らに繰り返し求めてきたのが印象的であった。

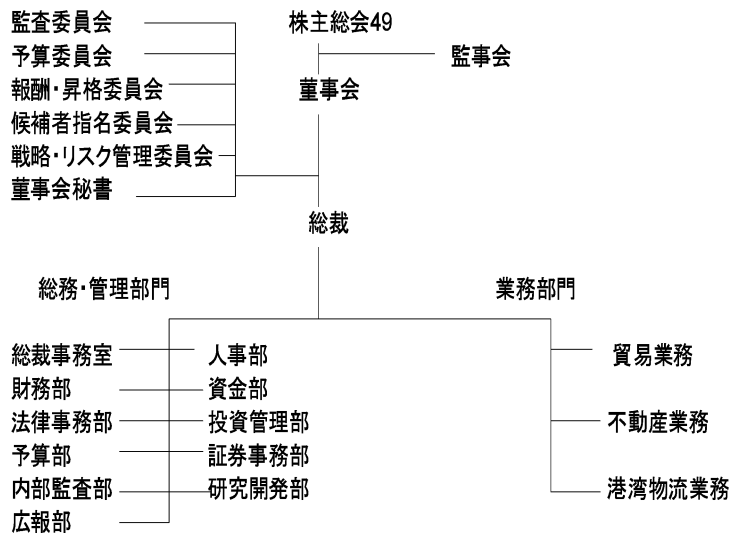
④の能力成果主義人事，人材育成などの人的資産管理は同社が最も力を入れてきた政策の1つである。

同社では，他社に先駆けて欧米式能力主義管理を導入した。それらは「従業員へのボーナス支給制度の導入」，「管理者へのストックオプション制度の導入」，「幹部職員への年俸制度の導入」という3つの柱から成っている。また従業員の給与も，人事部，財務部，ラインの管理職によって構成される従業員評価委員会によって2年毎に客観的に評価され，決定されている。

従業員の福利厚生にも特別な配慮がされている。前述したように，かつての国営企業では住宅はすべて国から無償で支給されていたけれども，今日の中国ではこのような制度は廃止されている。同社ではこれに代わるものとして，同社が建設した高級マンションを安価な価格で従業員に販売している。多くの中国人にとっては都市部の高級マンションの多くが外国人や投機会社の対象となっており依然として一般庶民には「高嶺の花」であり，このような配慮は従業員たちのモチベーションを高めるための手段として重要な役割を果たしている。また退職後（男：60歳，女：55歳）の年金に関しては，現職当時の給与額の3分の1が終身支給される制度となっている。

また，株式会社にとって社会的な信頼を獲得することが極めて重要である。社会的信頼の

図III-3 ITG社の組織図



出所) 同社の Annual Report 2006 年版より作成。

失墜は株価に大きな影響を及ぼすだけでなく企業そのものの存在をも危うくする。1999年に同社は法人密輸事件で前会長が逮捕され、大きな打撃を被った。1998年から2000年にかけてほとんど利益が発生していなかった状況はこのためである(図III-1参照)。このような経験を教訓として現会長は、「Integrity(安定)」「Trust(信頼)」「Growth(成長)」を同社の経営理念に掲げるとともに、それらの頭文字(ITG)をとって同社の英文の企業名にした。これによって同社の経営理念を従業員全員に徹底させるとともに社会的にも同社の信頼を獲得しようとしたのである。

また、すでに述べたように、2005年には新会社法と証券法が公布(2006年度から施行)され、理事会や社長の義務などがより詳細に規定されるとともに不法行為やコーポレート・ガバナンスなどの規定が整備されたほか、帳簿の閲覧権の保障や会社の透明性が強化された。同社はこれに対しても他社に先駆けて迅速に対応した。同社は2007年に新たに年詳細な年次報告書を作成したが、そこでは「会社概要」、「株主総会、董事会、監査役会報告」、「財務・会計報告」など、新会社法と証券法の規定にのっとった内容が、中国語89頁、英文32頁(総ページ数121ページ)に及ぶ詳細な報告が行われている。具体的には、子会社を包括した連結決算書、キャッシュフロー報告書などの財務会計報告書のほか、会社幹部(高級管理人)の所得内容をも含む国際基準にのっとった詳細な内容が公表されている。そこにおける会社運営も新会社法の規定に沿った明確な規定によって組織化され、公表されている。

同時に行ったのは外資系コンサルタントによる企業評価の導入と、外資系コンサルタント会社へのマネジメント指導の委託である。これらの内容は、詳細な財務データとともにインターネットによって詳細に公開されている。

マスメディアの有効活用も積極的に行われている。たとえば、同社が開発したりゾートマンション・別荘の完売記念パーティに筆者らも招待される機会に恵まれたが、そこには、ワールドカップに出場した中国ヨットチームが海上から入港し、それらを地元の財界人、人気の歌手グループ、女性の人気ニュース・キャスターが盛大な花火で出迎えるというアトラクションが催され、マスメディアを使って大々的なPRが行われていた。

2. 民営化の遅れている国有企業

(1) XPCL社の事例

①会社概要

XPCL社(アモイ太平洋コンテナ有限会社)は、SIGMAS企業集団の中の1企業である。SIGMAS社は1993年に設立されたシンガポール系の香港企業であり、1993年に香港証券取引所の上場している企業である。香港に本社を有し、コンテナ製造会社10社、コンテナ港湾設備・海運・倉庫などの海運関係の港湾基地・設備を中国本土・タイなどに持つ企業集団で

ある。一方、XPCL社は、1998年にアモイ市にSIGMAS社と中国国有企業の合弁会社として設立された。会長は香港人であるもののアモイ市人民政府資産が60%、SIGMA社の資産が40%を占める国有企業である。資本金は1,700万USドル、総資産4,000万USドル、年間売上は約1億USドルとなっている。同社は中国全土でNO.2の売上高を誇り、世界のコンテナ販売額の26~28%を占めている。設立当時には年売上が2万個前後であったものが以後、年平均20%の売上を伸ばし、2004年度には6万個を達成した。従業員約1,000人、中国本土に10社のほか、インドネシアにも工場を有しており、現在ベトナムにも新工場を建設中である。

②XPCL社の環境適応戦略

同社は国有資産が60%を占める国有企業ではあるものの、残りの40%を出資している民営企業の影響力を少なからず受けざるを得ない。これに対して同社は、生き残りのためには諸外国を含めた他社との競争力の確保がカギとなっていた。

また、中国経済の急成長とその源である輸出産業の伸び率を見極め、海運・港湾事業を多角的に展開する親会社であるSIGMAS社とのネットワークを有効に利用することで成長を続けてきた。同社が設立された前年度の1997年以後、中国の輸出入金額が急激な伸びを示し、2004年の時点では、輸出金額で32倍以上、輸入金額では約28倍の伸び率を示していた。また中国主要港の貨物取扱量をみても1997年以後急速に伸び、2004年までに2倍以上の伸び率になっていた（児玉、2007年、pp.96-97）。同社は、海運・港湾関係を多角的に展開する親会社であるSIGMAS社の船舶や港湾設備を有効に活用してそれらの需要に応えることができたのである。

急激な需要の拡大期においては迅速な需要への対応が企業に必要とされる。同社はそれに対応するために中国沿岸部やインドネシアに10ヶ所の工場を設立し、それぞれの工場から最も近い地域に迅速に、しかも輸送費コストの削減によってより安く製品を納入することを可能にした。

また、急激な需要期においては製品の品質よりも価格競争が重要となるが、10ヶ所の工場設立は大量生産によるコスト引下げにも有効な戦略となった。また、大量生産に必要な同社のコンテナ用鋼板は、親会社であるSIGMAS社の船舶や倉庫などを効果的に利用することによってより安価で、しかも迅速に諸外国の高品質の鋼板を調達することができたのである。人件費の削減も同社の成長の大きな要因であった。同社は中国の農村から低賃金の多くの季節労働者やアルバイトを雇用することで世界各国との価格競争で優位な立場に立っていた。また、受注のピークを迎えるクリスマス前に大量の季節労働者やアルバイトを採用することによって中国国内の企業とのコスト競争にも有利な立場を獲得した。同社はこのような労働者に対応するために、基本給を最低限まで抑制し能率給やボーナス制度を採用する一方において、食堂や寮などを充実させる福利厚生を充実し、労働者たちを継続的に確保することが

できた。

環境問題への対応は中国でも大きな問題となっている。同社ではこれらに対応するために多くの配慮を行ってきた。工場から排出される廃ガス浄化装置に毎年500万円を投資していると同時に、環境保全資金に中国企業で初めての試みとして200万円を拠出した。また、海運用のコンテナを湖や淡水用に再利用するなどのコンテナのリサイクル率の向上を行っている(児玉, 同上, pp.97-98)。

(2) アモイ紙巻タバコ社の事例

①企業概要

アモイ紙巻タバコ公社は1954年に設立された国有資産100%の純粋な国有企業であり、企業の民営化が最も遅れている企業の1つである。年生産能力は中国のタバコ会社で第1位(年産70万箱)を誇っている。アモイ市郊外のハイサン地区に最新式の自動化工場を持ち、従業員は1,400名、年納税額は2,400億元を越す大企業である。同社は、日本のJTと技術提携を行い、全国に先駆けて低タール、低一酸化炭素のタバコである「藍獅子」を生産し近年注目を浴びている。

中国の喫煙人口は約3.5億人、喫煙率は25%程度で、この10~15年間横ばい状態にある。傾向としては、経済水準の上昇に伴って地方の喫煙率が上昇する一方で、WTOのタバコ有害キャンペーンによって分煙化政策が進展し都市部の喫煙率は減少している。喫煙率男女別にみると女性の喫煙率が上昇する一方で、30歳~50歳、とりわけ高級職員の男性の喫煙率が減少しているといわれている。また、WTOキャンペーンに対応するべくタバコのコマーシャルは法律で禁止されている。

②同社の環境適応戦略

かつて「鉄腕飯」といわれ、市場経済とは全く無縁な存在であった中国の国有企業も、企業幹部の汚職や不祥事が続発し、企業経営の透明性や公明性が求められるとともに、国有企業の改革が進展する中で、市場経済に対応できるような内部改革を余儀なくされるようになっていく。国有資産が100%の同社もこのような政府の方針から免れることは不可能であった。なぜなら効率の悪い企業は統廃合の対象とされてしまうからである。この方針を受けて、すでに現在全国で44社ある中国のタバコ会社は、2011年には吸収・合併によって12社に統廃合されることが決定されている。同時にまた中国国有企業は、中国のWTOの加盟によって国際的なルールに対応することも政府から強く要求されている。

政府による国有企業改革と国際的な競争やルールに対応するために同社も様々な改革を展開した。最初に行われたのは同社の人事改革であった。同社は1990年代から「公開」、「公正」、「公平」を掲げる人事政策を採用した。1999年には管理者の能力主義の採用を開始し、2000

年には104人の管理職の希望退職制度を実施することによって管理職の若返り政策を実施した。その結果として同社の管理職の平均年齢は38.38歳となっている。また、かつての国営企業の特権であった職員住宅の無料提供制度も廃止されている。社員はアモイ市の民間住宅に住み、会社が提供する専用バスによって工場まで通勤している。その一方で社員の待遇は民間企業からみるとはるかに恵まれた状況にある。給与は大卒社員で月4,000元から6,000元と、民間工場労働者の8倍から10倍近い額であり、定年（男性55歳、女性50歳）まで終身雇用が保障されている。

③近代的生产システムの整備

人口200万人規模のアモイ市に立地する同社は、人件費が内陸地区の農村部と比較して割高であることから、他の工場に対する競争優位を獲得するために高付加価値の高級タバコの生産が要求される。そのためには徹底した品質管理が不可避となる。同社ではこれに対応するために原料の加工から、紙巻、箱詰めまで無人で行うドイツ製とイタリア製の自動化システムを採用した。製品の移動、搬送にも事務所から自動コントロールされている電気キャリアが使用され、検査工程以外は全くの無人であり、工場内は極めてクリーンに保たれている。

④商品開発戦略

同社の商品開発戦略は、日本のように原料をブレンドすることによって商品の差別化を行うのではなく、ちょうどコーヒー豆と同様に、それぞれの産地の原料が持つ独自の香りなどを生かした商品開発と、使用する原料の品質や部位によって製品を多様化することで多様な消費者の好みにきめ細かく対応する戦略をとっている。製品の種類は100種近くあり価格も、数元～100元近いものまで多岐にわたっている。米国の「マルポロ」や英国の「555」、日本の「マイルドセブン」などの外国タバコに対抗するためには独自のブランドを作り上げる必要があったからである。全国に先駆けて8mgという低タールタバコの開発を行ったのも2003年のWHOのタバコに対する有害キャンペーンに対応するためのものであった。

直接的な他社との競争戦略以外にも同社が取り組まなければならない問題も山積していた。自然環境への配慮やタバコの商業的禁止措置への対応、さらにはコピー商品への対応などの問題である。同社は自然環境問題に対しては工場の緑化率を35%まで高めるとともに工場排水も工場内で1次処理され、アモイ市の水道局に送られている。工場から排出されるゴミは分別処理され業者に販売されている。政府によるタバコの商業的禁止の措置に対してはタバコという名称を出さない形で製品名を出すことで間接的に消費者にPRするなどの「工夫」を凝らすなどの形で、積極的な宣伝活動が行われている。もっとも厄介な問題はコピーメーカーによる偽ブランド商品への対策である。しかしながらアモイ市近郊では中国のタバコ公社の製品や独自のタバコを民間企業が闇で製造し、税金を免れることで低価格で販売されている。これらへの対応は政府の力を借りて取り締まる以外、企業の力だけでは

限界があるとのことであった。

IV. むすびにかえて

これまで本稿では、冒頭に述べたような問題意識から、中国国有企業の経営管理戦略の実態を、中国アモイ市における現地国有企業の事例から明らかにしてきた。しかしながら本稿は、主に当該企業の現地調査と企業経営者・幹部に対するヒアリング調査を中心として分析されたものであり、必ずしもその実態を正確に反映させているとはいえない側面もあろう。加えて、国有企業の幹部の汚職や不正行為など、依然として国有企業の古い体質が払拭されていないことも否定できない現状である。とはいえ、中国政府も「保先運動」などに象徴されるように、中国国有企業の体質改革が国を挙げて展開されており、今日の中国国有企業の経営戦略のあり方やその方向性が大きく転換されつつあることだけは事実である。すなわち、これまで明らかにされてきたように、中国国有企業は、それぞれの企業が置かれた状況によって程度の違いがあるものの、「鉄飯碗」あるいは「大鍋飯」といわれた非効率的な管理方式や、少品種大量生産を基盤とする低価格戦略から脱却し、企業環境の急激かつ多様な変化を見極め、それらを積極的に活用した環境適応戦略を展開し始めているのである。日中両国の企業はこのような中国国有企業の動向を見極めた戦略を採ること無しに中国での生き残りをかけた企業間競争から撤退せざるを得ないであろう。

主要・引用参考文献

- 児玉敏一(2007)「中国現地企業の環境適応戦略：アモイ市における事例から」『札幌学院大学商経論集』第24巻第1号
- 张白玲, 儿玉敏一(日), 何世鼎, 王竹萍, 刘平, 许秀敏, 陈喜东(2007)「厦門市民营企业现状调研及未来发展研究调研报告」厦門市会计学会
- 稲垣清+21世紀中国総研(2006)『中国進出企業地図』蒼蒼社
- IMD World Competitiveness Yearbook 2006
- Kanannet Japanese Commerce & Industry Limited (2005) Kanan Monthly, No. 32
- 周牧之(2007)『中国経済論；高度成長のメカニズムと課題』日本経済評論社
- 日本経済研究センター・精華大学国情研究センター編(2006)『中国の経済構造改革』日本経済新聞社
- 山下裕子・一橋大学BICプロジェクトチーム(2006)『ブランディング・イン・チャイナ』東洋経済新報社
- 清家彰敏, 馬淑萍(2005)「中国国有企業の民営化と国有資産管理体制」(<http://www.mof.go.jp/jouhou/soken/kouryu/mws1709.pdf#search=中国国有企業>)
- 清家彰敏, 馬淑萍(2005)『最新データ徹底分析, 中国企業と経営』角川学芸出版
- A. Huang, R. Ma (2001) Accounting in Transition: 1949-2000. (久野光朗, 邵藍蘭共訳(2004)『転換期の中国会計』, 同文館出版)
- 田中知行「中国証券法の現状と課題」(<http://www.mof.go.jp/jouhou/kokkin/tyousa/tyou039f.pdf>)
- 「网上中国」(<http://j.peopledaily.com.cn/cehua/20030616/guozihome.htm>)

- 金山権 (2003) 「中国国有企業改革の一考察, 現地調査を踏まえて(1)『産研通信』No.58 (<http://www.qiyegaizhi.com/30fagui/001.htm>)
- 中華人民共和国国家統計局 (2007) 「中華人民共和国 2006 年国民経済と社会発展統計公報」 (<http://www.stats.gov.cn>)
- 金山権 (2003) 「中国国有企業改革の一考察; 現地調査を踏まえて(1) 桜美林大学『産研通信』 No.58 「中国企业改制网」 (<http://gaizhi.cn>)
- 中国まるごと百科事典 (<http://www.allchinainfo.com/eco.shtml>)
- 「人民网」日本語版, 2003 年 6 月 16 日 (<http://j.peopledaily.com/cehua/20030616/guozihome.htm>)
- 李开发 「我国国有企业改革現状与前景研究」 (2006) 『新浪財經』 (<http://fainance.sina.com.cn>)
- 川井伸一 (2003) 「中国企業改革の発展と課題」 2003 年度国際シンポジウム報告書『現代中国学の構築に向けて』 愛知大学国際中国学研究センター
- 鎌田文彦 (2004) 「証券投資基金法の制定」『外国の立法』 国立国会図書館
- 青木弘治, 藤川清史 「国有企業改革の歴史」『現代中国経済』 (<http://kccn.konan-u.ac.jp/china/01.html>)
- 南田寛太 「壮大なる中国の混沌—国有企業の民営化」 (<http://www.yorozubp.com/9901/990118.htm>)
- 中国国家統計局 江源 「中国自動車産業発展報告」 (<http://www.rieti.go.jp/users/china-tr/jp/030707sangyokigyoh.htm>)
- The Best Way to China, China-Window.com. (http://www.china-window.com/china_market/china_real_estate/index.shtml)
- 児玉敏一 (2004) 『環境適応の経営管理: 低成長・グローバル化時代の日本的経営』 学文社

(付記: 本稿は 2007 年度札幌学院大学研究奨励金 SGU-S07-194007-01 による研究成果の一部である。)

(こだま としかず 経営管理論専攻)

(フ・シーディン 工商管理学専攻)

(2008 年 5 月 29 日受理)