九州大学学術情報リポジトリ
Kyushu University Institutional Repository

中国国有企業と日本企業の経営構造比較

邢, 穎

https://doi.org/10.15017/3000145

出版情報：経済論究. 96, pp.141-166, 1996-11-30. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：

KYUSHU UNIVERSITY

中国国有企業と日本企業の経営構造比較

邢　　穎

目　次

1　はじめに
2　中国企業改革の回顧とその問題点
(1)　計画経済体制下の国有企業の特徴とその弊害
(2)　国有企業の改革とその問題点
①　国有企業改革の各段階
②　国有企業改革における問題点
3　株式制の導入と現代的企業制度の確立
(1)　なぜ株式制を導入するか
(2)　株式制の導入
(3)　株式制の導入における問題点
(4)　中国企業の株式制の特徴
(5)　現代的企業制度をめぐる論争
(6)　現段階における国有企業改革の措置
4　日本企業からの示唆
(1)　政府の役割と経営権の確立
(2)　企業集団の形成促進
5　結びにかえて

1　はじめに

世界のどの国でも，大企業に対する関心が高い。大企業は社会における経済活動の主な担い手であり，社会の各領域に大きな影響力を行使している。中国では，国有企業が経済の中心であり，今でも国有企業が全企業の固定資産の78%，販売収入の65%，利潤・税の69%，労働力の57%を占めている。この数字でわかるように，国有企業は中国経済そのものの根幹である。

そこで，本稿は中国国有企業を中心に，国有企業改革の経緯，改革の問題点，今後国有企業がどのような方向に向かっていくか，及び日本企業から何の示唆を得られるかなどについて検討してみたい。

本稿は国有企業を研究対象とするのは，(1)国有企業は国民経済に大きな比重を占めること，(2)国有企業が多くの問題を抱えており，中国経済発展の足を引っ張ることといった理由に基づいている。

中国国有企業の改革はほかの分野における改革と同様に，最初からはっきりした政策があり，それに沿って進められたものではなく，事実が先行し，政策はあとからついていくものである。したがって，国有企業の改革は試行錯誤を繰り返しながら進んでいくわけである。

ここでは，本稿がまず中国企業改革の十数年歩んできた道を回顧し，改革各段階の問題点を指摘する。次に中国企業が導入している株式制度と現代的企業制度について，その利害と導入方式に検討を加える。

また，中国は計画経済システムから市場経済システムへと転換しているところである。隣国の日本は十数年の高度成長を遂げて，石油ショックと円高をうまく乗り越えて，経済大国になり，中国ではこれほどの成功を収めた日本企業への関心が高い。特に中国が進めている株式会社化については，個人株主が60%以上のアメリカより，法人株主が多数を占める日本のほうが中国の現状に近く，学ぶべきところが多いと考えられる。したがって，最後には，政府の企業改革における役割，企業における経営権の確立，企業集団の育成といった点において日本企業と比較し，日本の企業経営が中国企業への示唆を検討してみたいと思う。

2　中国企業改革の回顧とその問題点

(1)　計画経済体制下の国有企業の特徴とその弊害

中国の伝統的計画・統制経済はソ連の経済体制を習って，作り上げられたのである。この経済体制は商品経済ではなく，社会主義経済に基づいており，したがって，価値法則と市場の役割を制限，否定し，主に高度集中の行政手段や

指令性計画を使って，国民経済をコントロールしていた。国家は国営企業に対して，統一買い付け，統一販売，統一収支などの締め付けをしていた。

このように，中国は国営企業に対して，国家所有，国家経営を実行しているので，政府と企業間の職責と機能の分担が曖昧である。国家が国営企業に対する統一締め付けなどにより，企業を行政機構の付属物と化してしまい，国営企業の活力が奪われ，その経済効率性を低下させた。

さらに，企業経営者は政府主管部門の任免によるものであるため，政府に対して責任を持つのみで，社会に対して責任を負うものではなかった。企業の職員と労働者は統制経済のもとで，いくら頑張っても，同じように取り扱われるから，積極性と主体性が抑圧された。

また，企業は損益を自己負担できない。企業の生産は，上級計画部門の指導的計画に厳しく統制され，生産に必要な原材料，設備を計画どおり配給され，製造した製品は統一買い付けされ，販売される。そして，財政も統一収支で，企業利潤はすべて国家へ上納され，欠損が発生すれば，政府財政で補う。このように，利益の全部上納は企業が管理技術や経済効率性を向上させる内在的なモチベーションをなくし，欠損を全部国家に移すのは企業が管理技術や経済効率性を向上させる外在的な圧力を弱めた(1)。

自主経営，損益の自己負担はできなくて，そして，国家の統一収支制度などによって，企業は自己蓄積の能力を持っていない。企業は生産活動を実際に引き受けるにもかかわらず，蓄積の主体になれなく，蓄積の機能は全部国家に集中する。蓄積は拡大再生産の源泉であり，企業発展と社会進歩の根本的な条件でもある。国家を国有経済の蓄積主体とすることは資金力を集中し，それを重点建設項目にあてるのに有利であるが，しかし，国家の投資策略はそれぞれの企業の事情に適応するのが難しく，蓄積の実際の効果が上がらなかった。

企業が自己積立金をもっていないので，技術革新に必要な資金も国家から割り当てられる。企業は技術革新についての決定権がなく，資金投入という現実条件をも揃っていない。こうして，企業はだんだんに技術革新の意識さえなくなった。これは中国国営企業における設備の老朽化，生産技術の立ち後れ，製品構造の非合理化及び長期にわたる欠損をもたらす重要な原因である。

(2) 国有企業の改革とその問題点

① 国有企業改革の各段階

国と企業の上述のような関係はさまざまな欠陥を生み，社会の生産力の発展を阻害した。国有企業を苦しい立場から抜け出すために，政府が企業改革を進めるようになった。

中国の経済体制改革の中心的な課題は国有企業の活力を強化することで，それを自主経営，損益自己負担，自己発展，自己拘束のできる企業法人にすることである。改革は1978年の"権利拡大試験点"（権限拡大の試み）から始まって，すでに15年の歴史を歩んできている。それは，おおまかに次の四段階に区別できる(2)。

第1段階：1978年共産党第11期三中全会から1984年共産党第12期三中全会までである。

第1段階は主に，企業に対する"放権譲利"（一部の権限を企業に委譲し，経営利益の一部を企業に与える）を行ったことである。国家と企業の分配関係の調整から着手し，さまざまな形式の利益留保と損益請負を実行し，その後企業の経営自主権拡大へと発展させ，生産経営責任制を実行した。これによって，国家が直接国有企業の経営にあたるという長期におよぶ旧体制をしだいに打破しはじめたのである。1978年10月，四川省は率先して六企業で「権限拡大の試み」を実施した。1980年末までには全国における利益留保制度を実行した企業数は6,000余りに達し，国家予算内における製造業数の16%，生産額は約60%，利益は約70%を占めるに至った。

第2段階：1984年から1986年までである。

この段階では主として「利改税」（企業の利潤上納を納税の制度に改める）を行い，国と企業の分配関係をさらに明確にした。

1983年に国務院が批准し，全国範囲で第1段階の「利改税」方式に改める制度が実行された。その主な内容としては，(1)利益をあげている国有大中企業はすべて，実際の利益に基づき55%の税率で所得税を納める。(2)納税後の利益の一部は国家に納付し，一部は国家の査定した利益留保基準に応じて，企業に留保しておく。

ところが，こうした改革には税金利益共存という不徹底さがあったため，国務院はさらに1984年10月から全国の国有企業に対して第2段階の「利改税」方式に改める制度を実行させることを決定した。これは，第1段階の税利共存から完全な法人税徴収制度に移行させようというものであった。

第3段階：1987年から1991年までである。

国有企業は請負経営責任制を広く推進し，契約方式で企業に対する権限の緩和をさらに進め，政府の企業に対する干渉をより軽減した。同時に，株式制度，税利分離，小企業の請負，賃貸，売却など多方面の「改革の試み」を実施した。

この段階の企業改革は主に，所有権と経営権の分離という原則に基づいて，さまざまな形式の請負責任制を実行し企業の経営責任制を完全な形にしようというものである。請負責任制は1986年に少数地区で試行され，1987年5月には全国的に推し広められ，1987年末になると全国予算内の製造業の請負率は78%にもなり，大中企業では80%に達した。1990年に二回目の請負制が始まり，1991年の初めには，95%の企業が新しい請負契約を結んだ。請負責任制の特徴は“契約分はしっかり請負，上納金を確定し，収益超過分は自ら留保し，収益不足分は自ら補う”というものである。

権限を緩和し利益を譲渡し，企業の自主権を拡大すると同時に，株式制度を国有企業改革の試みとする活動も展開し始めた。そのほか，多くの地区ではそれぞれリース経営，企業の横断的連合，企業合併などの形式も取り入れられている。

第4段階：1992年後半から現在に至るまでである。

この時期，改革の重点は企業メカニズムの転換，企業の経営自主権の確立，企業の市場進出である。1992年7月国務院は「全人民所有制工業企業の経営メカニズム転換条例」を制定し，実施を発表した。これによって，全人民所有制企業の法律上の地位と，政府と企業の職責を分ける原則が明確になり，企業の経営自主権および企業と政府の関係が具体的に規定された。

②　国有企業改革における問題点

中国企業が十数年歩んできた改革とは，権限委譲・利潤譲渡から請負制へ，

そして各種経営方式や資産管理方式へと至る模索の道であった。

この十数年の間に，企業の自主経営権を拡大させるために，いくらかの改革措置が取られた。しかし，中央政府がある政策を打ち出してから，知識界がいつもその理論的根拠を探し出し，国民にこの政策の正しさを証明していた。反対の声はほとんど聞こえなかった。今，企業改革の各段階をふりかえってみると，それぞれ明らかに限界があることがわかる。

たとえば，"利改税"の第2段階を実施している中で，政府が価格の不合理性を緩和しようとして，製品によってそれぞれの税率を定めた。そのうえ，所得税のほか，エネルギー基金，交通建設基金，調節税などの名目で企業所得の一部をさらにまきあげていった。こうして，かなりの企業は税金を納めた後の利益が少額でしかない。企業負担の軽減が実現されていないのが実情である(3)。

そのほか，現在ほとんどの企業で行われている「経営請負責任制」についても，この制度が導入された当初，企業は積極性と生産意欲を高め，経営業績の改善も見られたが，1988年後半に経済過熱，経済秩序混乱に対処するための経済整理・整頓（財政緊縮融資統制）政策が実施されたのをきっかけに，多くの国有企業が深刻な不振に陥った。

「請負責任制」の問題点については，以下のことが認識できる(4)。(1)請負目標決定の基準となる「基数」の決め方が規範化されておらず，主管部門の意思が強く働き，随意性が避けられない。(2)請負責任者の選定も主管部門の意向で行われ，必ずしも企業家精神を持つ有能な人が選ばれない。(3)請負期間は通常3～5年程度で短く，経営者は長期的にみて企業の発展に有利であるが短期の業績に反映されないような設備投資，研究開発などを避けたがる。すなわち経営の短期志向が助長される。(4)全人民所有制が変わっておらず，企業は独立した法人ではなく，国家に利益（目標）を請け負うが，損失が発生した場合，自らの損失を補償することができない。

「経営請負責任制」の後に，自主経営，損益自己負担，独立採算等の問題を解決するための最も有効な制度として，国有企業で株式制が導入された。今，まだ幼児期にある。所有制そのものの改革に関わるきわめて敏感な問題であるために，これまでにさまざまな論争を巻き起こした。株式制については第3節で

詳しく論じたい。

以上の議論でわかるように，各段階に取られた活性化施策は明らかに限界がある[5]。

第一に，伝統的計画体制のもとで政府が直接企業を管理するという基本的枠を突破していない。政府が主に行政手段を用いて企業を管理するという点では，根本的な変化がみられない。政府が政策を打ち出すごとに，企業がより多くの自主経営権を受けられる。国有企業の経営権の大小は完全に国家政策によって決められる。

第二に，前段階の改革では収入分配制度に重点が置かれ，所有権制度改革はあまり重要視されなかったため，伝統的計画経済体制のもとで形成された企業制度そのものになんら影響を及ぼさなかった。

第三として，改革の総合性がかなり劣っている。ある重要な方面での改革の遅滞が企業制度の改革を遅らせる結果となった。政府の機能転換が遅れたほかに，金融，財政税務，投資，外国貿易，労働者雇用，社会保障などにおける改革にもそれぞれ程度の違う遅れが生じ，企業改革に多くの支障をもたらした。このため予想した効果を上げることが困難となった。

3　株式制の導入と現代的企業制度の確立

(1)　なぜ株式制を導入するか

中国国有企業は十数年間の改革で，苦しい立場から抜け出すことはできなかった。改革は予想の効果を上げていない。所有権制度の問題を避けて国有企業の改革を行ったのは，国有企業の活性化をきちんと解決できない根本的な原因である。

建国以来，中国の国有企業は国家所有，国家経営で，国家を企業財産の唯一の所有者としていた。すなわち，国家は全人民を代表し，企業財産の所有権，使用権，収益権，処分権を有し，企業は自分の財産をもっていない。このような所有権主体の単一化は戦争や深刻な物不足の場合，効果があるかもしれない。しかし，経済情勢が正常である場合は，この所有権制度が企業発展の障害

となる。

まず，企業財産の唯一の所有者である国家は膨大な生産財を持っている。そして，所有者の責任として，国家は企業の生産を組織し，生産財の使用や経営者活動等を監督しなければならない。しかし，国家は抽象的な概念であり，直接に企業を監督できないから，各等級の組織に権限を代行させることによって，監督機能を果たしているのである。こうして，国家と企業の間に，多段階的な委託—代理関係が存在する。権限を代行させる過程において，段階が多すぎるため，効率的な管理や監督ができないばかりでなく，膨大な管理費用もかかる。

次に，国有企業の改革は企業の損益自己負担を唱えてきたが，それを実現するには二つの条件が必要である。一つは企業が自分の財産を持つこと，もう一つは自主経営ができることである。所有権主体が国家にある場合，企業は自分の財産を持たないから，国家に利益を請け負うが，欠損が発生すれば，自ら損失を補償することはできない。したがって，所有権単一のもとで，企業には損益自己負担の条件がそろっていない(6)。

一方，企業における国家の資産所有権機能はそれぞれの政府部門によって代表されている。たとえば，企業に対していえば，出資者は政府の財政部門で，投資者は政府の経済部門で，管理者は政府の主管部門である。各政府部門が国有資産に対して，それぞれの角度から責任を負うから，国有資産代表の多元化をもたらした。これで二つの結果が生み出される。一つには，企業の経営活動が多くの政府部門からの干渉を受けられる。もう一つには，政府において，所有権の委託主体が明確しておらず，国家資産を代表できるような機構は存在しない。

中国の企業改革は「放権譲利」，「利改税」，「経営請負責任制」等の段階を経歴してきた。これらの段階では，国家から企業への経営権の委譲を主な目的としており，所有権の改革にまで及んでいない。したがって，国家が政策を打ち出すごとに，企業がより多くの自主経営権を与えられ，企業経営権の大小は完全に国家政策によって決められた。つまり，いままでの改革は政策調整によって，経営権の拡大をはかっていた。この改革の弊害がすでに認識されている。

これからは所有権の改革を通じて，新しい企業制度を作り上げ，この制度で，企業の生産者と経営者としての地位を保証すべきである。この制度は中国で現代的企業制度と呼ばれている。1993年12月，「中華人民共和国会社法」は公布された。以来，国有企業を株式会社化し，現代的企業制度を確立するのは議論の焦点となっている。

(2) 株式制の導入

中国における株式制の導入は1984年に始まったのである。1984年７月，中国最初の株式会社—北京天橋百貨股ふん有限公司が成立された。それから1986年６月までの間，株式制のスタートの段階と考えられる。この段階では，株式制の試行はまだ集団所有制企業や小型企業が主であった。また，この時期の株式制企業の資金調達は内部調達が主で，外部調達は一部であり，株式制が規格となるに至らなかった。

1986年７月から1989年６月までは，中国の株式制改革は発展段階に入った。この段階では，株式制は集団所有制企業や小型国有企業に限られず，大中型国有企業にまで拡大された。この段階は以前の段階と比べると，企業の株式制の規格化の面では大いに向上した。しかし，国有資産や集団の資産が低く評価されたり，集団の資産が個人のものになったり，株式発行時に株式利息や配当をかなり高く規定したりすることなどの問題も現れた。

1989年７月から1991年６月までは企業株式制が整理される段階である。この時期では，関係する部門は試行をしばらく拡大せず，すでに株式化企業には標準化改造を行うことを提案した。

1991年７月から今までの間，株式制改革は再開し，新たな段階に入った。とくに，1992年とう小平が南方視察で重要講話を行った後，多くの地域で株式制と株式市場の試みが大胆に行われ，株式制改革の大ブームが巻き起こった。1993年６月現在，全国で各種の株式制企業は総計4,000社にのぼり，そのうち株式市場に上場している企業は100社に達している。

国有企業が株式会社化にあたっては，以下のような方法が取られるのである(7)。

1)　増量資産を株式化することによって，企業を会社に転換させる。企業が投資を必要とする場合，株式を発行することを通じて，その他の法人，個人，また企業内部の従業員から資金を調達することができる。企業のもとの財産に対して，資産整理，資産評価を行い，それらを株式化する。そして，株主の出資方法と人数の多少によって，株式会社か，有限会社に転換させる。

2)　企業買収を推進することによって，企業を株式会社化する。企業買収で企業を株式会社化するにはふたつの方法がある。

その一は，吸収式な買収である。優良企業は業績の悪い企業を買収する場合，その企業の資産を株式として吸収することができる。このように，優良企業の資本構成が多元化になって，買収の目的を達成するばかりではなく，買収によって自分自身の株式会社化を推進したのである。

その二は，優良企業は業績の悪い企業を買収する場合，その企業をコントロールできるまで投資し，その企業の株式化を推進する。

3)　企業集団を発展させることによって企業を株式会社化する。これはふたつの方法がある。

一つには縦の持ち株関係を発展させることである。実力のある企業は自分の勢力を拡大させるとき，全額投資し子会社をつくるか，あるいは持ち株，株参加などによって他企業に投資する。こうして，中心企業の周囲に子会社，関係会社が存在するようになり，企業集団が形成される。この過程において，中心企業の持ち株，株参加は，投資企業に所有権の多元化をもたらし，投資企業を株式会社化させる。

もう一つは横の持ち株関係を発展させることである。企業と企業の間の相互投資，株式の相互持ち合いを通して，資本をじゅうたいとする企業集団を作り上げ，そして，企業をも株式会社化できる。

4)　企業の現有資産を部分的に売り出すことによって，企業の資本構成をかえり，企業を株式会社化する。しかし，この過程においては，国有資産の流失を防がなければならない。

(3) 株式制の導入における問題点

中国の株式制の試行は10年，株式市場の創立はすでに5年の模索期間を経験した。この間，社会の遊休資金を吸収して企業に供給することで，生産資金不足の矛盾を緩和させ，重点プロジェクトの建設を支援したような貢献をしたが，しかし，同時に以下のような問題点も存在している。

1) 株式会社化は不徹底である[8]。

中国で行われている企業の株式制の試行は，新たに設立される一部の株式会社をのぞいて，大部分は現在の全人民所有制企業と集団所有制企業が株式制企業に転換されたものである。しかし，転換する過程においては，規範とはかけ離れた現象が出現している。

たとえば，ある企業においては，企業資産が正しく評価されず，国有資産の流失をもたらした。ある企業においては，株式の発行は資金集めの手段だけと考えて，株式制に転換するに際して，株式会社の組織機構に基づいて，株主総会，取締役会および監査会を設置しないか，たとえ設置しても形ばかりで，正常な機能や役割を発揮できない。

2) 法律が未整備で，インサイダー取引が横行する[9]。

今，中国では証券取引所ができ，株式取引が盛んに行われているが，それを規範化するための全国統一の『証券法』がまだできていない。各地はそれぞれの規定や法律を公布したのに，地方性が強いため，暫定措置に過ぎない。

また，行政と企業経営の分離の遅れ，伝統的コネ社会がインサイダー取引の温床となっている。企業の株式上場に当たって，中央の主管官庁，地方政府の役人，金融機関の責任者と企業経営者が深く関与している。彼らの一部は何らかの形で株式投機，市場操作に関わっている。インサイダー取引が日常茶飯事のように行われている。

3) 上場企業の財務内容の開示義務が不徹底である[10]。

株式市場の資源配分機能を発揮するには，上場企業の情報が完全・精確・迅速に公表されなければならない。また，投資者が適切な判断と評価を下すためには，各企業が統一した会計基準に基づいて財務情報を提供すべきである。

しかし，現在，中国の上場企業は，いまだ従来の慣習的なやり方，所有性質

（全人民所有か集団所有）と業種によって異なる会計制度に基づいて財務諸表を作っている。税収政策や利益の計算方法もまちまちであり，互いに比較できない。また，企業の資産・負債および株主利益に対して重大な影響を与える契約なども十分に開示されていない。

株式制企業は中国にとって新しい試みであり，目下株式制導入自体がまだ未成熟の段階にある。したがって，今抱えている問題を解決するために，一日も早く法律を整備し，企業行動を規範化し，同時に，株式制に合わせて財政，税制，金融諸制度の改革をしなければならない。

(4) 中国企業の株式制の特徴

中国は公有制を基礎とした市場経済であり，国有企業も集団所有制企業もともに公有制形態である。現在，企業の株式制改造は，主に国有企業の間，国有企業と集団所有制企業との間および集団所有制企業の間での資産の結合と移転の形で行われている。今のところ，中国の株式会社では，株式は公有が主体であり，個人が株式を過半数支配することは許されていない。

1994年末に，中国ではすでに国有企業3,523社が株式会社化され，その株式総額は2,864.7億元である。そのうち，国家株は1,801.4億元であり，株式総額の62.88%を占めている。この数字でわかるように，政府の構想としては，株式制改革を通じて，中国の公有制を私有制に転換させるのではなく，公有制の維持を前提に，公有制形態を改め，完全なものにすることである。基本的には，今の株式制改革は公有制内部の資産関係を調整し明確にする改革であり，所有制形態にふれていない。

また，中国の市場経済体制は確立されたばかりであり，各種の市場が育成されておらず，とりわけ金融市場と証券市場は未発達である。そのため，中国の多くの株式会社は，内部株式会社（内部の従業員や限定された法人に対して出資金証を発行する）形態をとることとなり，本当の意味の株式会社は少数に過ぎない。1991年の統計数字であるが，株式会社のうち，85%以上の企業は企業内従業員持ち株型である。

したがって，中国企業の株式制が，先進国の典型的な株式会社のようなもの

ではなく，中国の現段階の株式制には過渡的な性質と特徴をもっている。

(5) 現代的企業制度をめぐる論争

最近の2年間，中国では現代の企業制度をめぐる論争が激しくなっている。企業改革を順調に進めるために，株式制を導入するだけではなく，新しい企業制度—現代的企業制度を確立しなければならなく，株式制の導入は現代的企業制度を確立するための第一歩だと考える人が多くなっている。

現代的企業制度は主には株式会社と有限会社という二つの形態を含む。現代的企業制度を確立するに当たって，具体的にどういう方式を選ぶかについては，中国の学界に主に以下三つの見解がある(11)。

1) 現代企業制度を確立する場合，大多数の国有企業は有限会社の形態を取るべきである。中国の現状からみれば，すべての国有企業を上場株式会社に転換させる条件はそろっていない。同じように，国有企業は国家独資会社に転換させれば，従来に存在する政府と企業の関係のあいまいさを解決できない。したがって，多元的な投資主体が存在する有限会社が中国の現状にふさわしい企業制度であると主張する。

2) 請負制を実行する国家独資会社を主とし，多種的な形態が並存する現代的企業制度を確立するべきである。この観点は主に首都鉄鋼公司など請負責任制を実施する企業の成功に基づいて，請負責任制は中国の国情に適し，社会主義の公有制企業は請負責任制でその優位性を発揮できると考えている。確かに，請負責任制の実施においては，短期志向が存在する。しかし，これは請負責任制そのものの誤りではなく，請負期間が短すぎることに原因があり，適切な措置を取ることによって，解決できるものである。

3) 資産増殖のリース制を主とし，多種的な形態が並存する現代的企業制度を確立するべきである。資産増殖のリース制を実施することは国家と企業間の配分関係をリース契約の形で決め，企業の自己資産を作り上げ，企業が自主経営，損益自己負担の主体になるのに有利である。

この三つの観点の中で，私が第1の観点を支持する。それは中国が80年代から請け負い責任制やリース制を実施して，失敗の経験があるからである。モデ

ル企業の成功は全体の成功を意味するわけではない。そのうえ，80年代後半からの株式制の導入は国有企業が有限会社と株式会社への転換の基礎を築き上げた。

また，中国の国有企業の中には膨大な国有資産があり，そして，多くの国有企業は経営効率性が低く，投資者を引きつけることが難しい。したがって，国有企業は株式会社に転換しても，国家株が相当大きなウエイトを占めるに違いない。では，誰が国家株の管理にあたるのか，この点については，主に以下のような構想がある(12)。

1）『国有資産管理局』を設け，それは投資プロジェクトの資産管理を引き受け，そして，『国有資産投資公司』に授権し，『国有資産投資公司』が国有資産の経営を行う。投資公司は持ち株，株参加，株主総会や取締役会に参加することによって，企業の管理や意思決定に与り，企業に対する再投資や国家株の譲渡を行う。このように，各レベルの国有資産管理局⟶国有資産投資公司⟶株式会社が形成され，この新しい管理体制は国有資産の価値化管理を通して，国有資産の価値の保持，増殖を実現できる。

2）信託投資銀行を設立すると主張する。国家と各地方政府の企業に対する投資は信託投資銀行への預金とする。企業側からみれば，それは信託投資銀行からの借入金である。企業がこの借入金を返したあとに，自分自身の所有者となり，経営者ともなる。こうして，企業内部においては所有権と経営権の統一が実現できる。

3）全国人民代表大会に属する国有資産管理局を設立し，そのもとでまた国有資産投資公司を設けると主張する。国家資産投資公司は国家資金の投資を行い，投資リスクを引き受け，国家資金の価値の保持，増殖に責任を負う。投資公司は取締役会に要員を派遣することを通じて，投資企業の意思決定に影響を及ぼし，しかし，企業の経営業務を直接に干渉しないことである。この構想は1）の構想と似ている。ただ，国有資産管理局は国務院に属するわけではなく，全国人民代表大会に属する。その目的は企業が政府の行政干渉から逃れて，企業と政府の関係を明確にすることである。

以上は現代企業制度の確立に当たって，その具体的な方式および国家株の管

理について述べたが，企業制度を新しくするには，そればかりではなく，政府の機能転換，所有権市場の樹立も必要である。各方面の改革はセットプランとして，押し進めなければならない。

(6) 現段階における国有企業改革の措置

去年，中国は百社の企業を選んで，それらを現代企業制度に転換させようとする試みを実施した。今，この試みが全面的に展開している。すでに52社の実施案が批准されており，ほかの企業は方策の最後の論証段階に入っている。

同時に，中国の18の都市で，増資，改造，分流（雇用の再配分），破産を基本内容とする「資本構造の優化（資本構造を優れたものにする）」改革が推し進められている。

今，その初歩的な成果が上げられている。

——今年6月までに，18都市はそれぞれの方法で企業に50億元を増資した。

——技術革新能力が向上した。国家経済貿易委員会は18都市の企業から経営効率がよく，技術性が高く，産業構造の調整に有利な製品を選んで，それらを優先して，もりたてるつもりである。

——企業の社会負担が軽減され始めている。各都市が多様な方法で，企業と社会の機能の分離，企業余剰人員の再就職の道を探っている。今年8月までに，すでに133万人が再就職を決めたのである。

——企業の倒産と買収が進められている。18都市で，すでに倒産したあるいは倒産しようとする企業はあわせて161社がある。今年以来，また52の企業が買収されたのである。企業の倒産と買収はこれらの都市が労働力の配置と産業構造の調整を行う重要な手段となっている。

中国国有企業の改革は重要な時期を迎えている。"第九次5カ年計画"に基づいて，国家経済貿易委員会は1996年企業改革の内容を明確にした。それは以下の通りである[13]。

1996年末までに，100社の実験企業は現代企業の組織制度を確立し，企業メカニズムを転換させ，欠損している企業なら，損失を補い，収入を増加させることである；18都市ではさらに試みの内容を充実することである。56社の企業集

団の形成に力をいれることである。

——国民経済が活力にあふれるために，300社の大型基幹企業を企業改革の重点におくべきである。条件が揃えば，それらを有限責任会社，株式会社，あるいは企業集団に転換させることである。

——政府は中小型国有企業が民間企業，外資企業と提携し，混合所有制企業を作り上げることを支持する。小型国有企業が個人と請負契約を結んで，個人によって経営されるか，あるいは企業所有権を企業従業員に譲ることをも許可する。

——そのほかに，全国範囲で企業の倒産，国家が企業への債権を企業への持ち株にかえる等の改革措置を推し広める。全国の50都市で，15%の所得税を企業にもどす試みを行う。

——技術革新を進め，技術革新のための借入金は増加し，それは全借入金の35～40%を占めることを目指して努力する。

——統一の社会保障体系を作り上げ，企業の社会負担が重いということを解決する。18の都市では，統一の社会保障体系を作り，失業，養老，医療保険制度改革を進める。実験企業のなかの定年による退職者は企業との関係を切り離して，社会保険機構から年金をもらう。学校や病院を企業から分離させる。

近年，中国経済の高度成長は世界の注目を集めている。しかし，いままでの国有企業の改革は順調に進んでいないために，中国は高度成長を続けることができるかどうかという懸念も出てきている。したがって，国有企業の改革は1996年改革の重点におかれることになっている。中国は国情に合うような企業改革の道を探っている。

4　日本企業からの示唆

日本企業の発展は明治維新から始まって，工業化の過程を経て，第二次世界大戦後，形が固まっている。日本企業の発展過程においてはたくさんの成功の経験がある。中国は日本企業の発展から示唆を得ることができると思われる。

(1) 政府の役割と経営権の確立

日本は明治時代から，"殖産興業"の政策を実施して，政府は経済を指導するという点においては，大きな役割をはたしていた。政府は一連の重要な法律と政策を制定するほかに，インフラストラクチャー建設に取り組み，技術レベルを向上させるために，多くの官営企業を設立した。官営企業は鉄鋼，交通，運輸，通信から研究，教育まで，国民経済の各部門に及んでいた。官営企業の設立は日本の高度技術の発展，工業化の実現などに大に貢献した。したがって，多くの学者は日本の経済改革が上から下への改革であり，政府が重要な役割をはたしたと考えている。

日本の官営企業は外国の先進的な企業制度，技術を導入するにおいては，大きな役割をはたした。しかし，時間が立つにつれて，官営企業の多数は赤字経営に陥った。他方では官営企業は寡占を形成しており，民営企業発展の障害となった。そこで，日本政府は財政負担が増大したので，収益性に劣る官営企業に対して，民営化，私有化等の措置を取った。

ここで，日本鉄鋼業の発展を例にとって説明しよう(14)。

明治政府は工業化を実現するために，まずインフラ建設を発展させて，その後，工業化の必要で，重工業が発展し始めた。しかし，重工業の発展には大量の資金と高度な技術が必要であり，当時の民営企業はまだこのレベルに達していない。そこで，政府は官営企業を設立した。

重工業の中に，鉄鋼業が中心であるから，日本政府は1897年に八幡製鉄所を創立した。八幡製鉄所は最初のうちは，高い業績を上げて，日本鉄鋼業の発展に貢献した。しかし，民間鉄鋼業社の発展につれ，その役割はしだいに弱くなった。同時に，民間企業との競争においても，八幡製鉄所は劣勢におかれており，20世紀初頭になって，赤字経営に陥った。この状況をかえようとして，日本政府は1906年，1911年２回にわたって，八幡製鉄所に大量の投資をしたが，効果を上げていない。この状況のもとで，日本政府は1917年に民間企業の発展を推進する「共同生産法」を制定した。同時に，八幡製鉄所を改革するために，日本政府は1934年に公私合営の政策をとり，八幡製鉄所を釜石，輪石，三菱，九州，富士の五つの私営鉄鋼企業と合併させ，日本製鉄を作り上げた。日本製

鉄は設立後，日本の鉄鋼市場の60％を占めたが，しかし，鉄鋼業の過度集中と寡占をもたらした。第二次世界大戦後の1947年に，アメリカ占領軍は経済民主化を推し進めるうちに，独占禁止法に基づいて，また日本製鉄を八幡製鉄所と富士製鉄所との両企業に分けた。1970年，重化学工業の集団化を実現し，国際競争力を身につけるために，日本政府の産業政策の指導のもとで，八幡製鉄と富士製鉄は再び合併し，新日本製鉄になった。このことによって，日本政府による八幡製鉄所に対する企業改革は終わったといえる。今日の新日本製鉄は日本鉄鋼業に与える影響からみても，国際的な地位からみても，国による企業改革の成功事例である。

そのほか，日本の紡績業の国営企業は経営不振に陥ったことがある。政府は主に国営紡績企業を民間企業に売るという方法を通じて，国営企業を公私合営，あるいは私営企業に転換させた。そのうち，多くの企業が影響力のある大企業まで成長した。

1984年，日本政府は同じ様な方法で，欠損を続けていた JR にたいして民営化を行い，JR を北海道，東海，西日本，四国，九州等六つの株式会社に分割した。それから，JR は経営上の損失を補い，収入を増加するようになった。

日本政府は政策調整によって，マクロ経済をコントロールし，国有企業の民営化を通じて，政府が企業への干渉を少なくしている。

ほかの西側先進国の国有企業を見ると，以下の特徴がみられる[15]。

1)　西側諸国の国有企業は主に寡占を形成しやすい産業，基礎産業，高度な技術を必要とする産業，公共事業などのような市場機能が発揮しにくい産業に集中している。一般的に，国有企業の総生産高は GDP の10％ぐらいを占めている。国民経済において国有企業の比重は大きくないが，しかし，国民経済が安定して，発展するように導くという役割をはたしている。

2)　国有企業の数は需要に応じて，調整されている。第二次世界大戦後，各国は経済を振興させ，雇用を拡大するために，続々と国有企業を作り，国有経済は大きな発展を遂げた。その後，経済が次第に安定成長の時期に入り，経済効率性を向上させることは各国経済発展の主要な内容となった。したがって，80年代以後，国有企業の民営化が風潮となり，国有企業はいくつかの産業から

退出し，国民経済における比重が低下した。

国有企業は市場におかれる地位からみれば，寡占的企業と競争的企業に分けられる[16]。前者は規模の経済がきく産業にある国有企業を指す。たとえば，交通，運輸，通信，エネルギーなどの産業で，国有企業は規模が大きくて，寡占地位にある。後者は大量の民間企業が存在する産業を指す。たとえば，加工業，建築業，サービス業などである。そこにある国有企業はたくさんの競争相手があって，競争的企業に属する。

市場経済の規則にしたがって，国有企業は市場機能が発揮しにくく，民間投資の少ない分野で発展をはかるべきである。これは一般企業が経営目標，経営特色，経営規模などの制限で，進出できないか，あるいは進出したくない分野であり，国有企業の優位性を発揮できる分野でもある。それに対して，競争性が強く求められる分野には（国有企業がこのような分野で優位性にかける）一般企業が優位に立つ。

しかし，中国では，60%以上の国有資産は加工業，建築業などのような競争的産業に集中しており，運輸業，通信業などのような基幹産業の国有資産は20%にまで及んでいない。このように，交通，運輸，通信，エネルギーなどの基幹産業は長い間に，投資不足のために，経済発展を阻害していた。これに対して，加工業は盲目的な投資，重複建設のため，過剰状態にある。

以上の説明でわかるように，現在，中国国有企業の業界分布は経済発展の需要に応じることはできない。国有資源配置の合理化，経済効率の最大化をはかるために，国有企業の戦略的移転を行うべきである。つまり，中国政府は政策調整を通じて，国有企業を競争性産業から退出させ，基幹産業や新興産業へと移転させるべきである。

国有企業の業界移転は競争性産業にある国有企業を株式会社化する方法をとることができる。現段階での国家の意図として，株式会社においては国家株が50%以上でなければならない。株式会社である以上，株式の売買，譲渡ができる。所有権が流動しているうちに，優勝劣敗の規則にしたがって，経営業績の悪い企業が自然に倒産し，市場から消えていく。業績のいい企業は株式を発行することによって，資金を調達し，企業の持続成長をはかる。資金調達の方法

は銀行からの借入金のほかに，主に社会に向けて株式を発行することである。こうして，株式の分散化がもたらされ，所有権の集中度が低下していき，しだいに企業に絶対的な優位性を占める所有者が存在しなくなる。したがって，長期的にみれば，国家は企業における国家株所有の絶対的な優位性を保つことは難しい。国有企業の株式会社化につれて，民間資本が大量に投入し，国有企業が民営化していくことは企業発展の趨勢になるだろう。

では，現段階において，政府は何をすべきであるのか。

現段階では，改造した後の株式会社には国家株が絶対的な優位を占めている。政府は企業に対する所有形式をかえただけである。つまり，もとの全部所有から大多数の株式所有にかえて，政府は依然として企業の唯一の大株主である。この場合，政府は企業に役員を派遣するのが当然のことである。経営者は企業の中に政府を代表して，所有者の権限を行使する。もしそうすれば，このやり方は以前の国営企業の工場長任命制度とは本質の区別はない。

政府機能と企業の経営機能を切り離し，政府が企業の日常経営業務への干渉を少なくするために，専門経営者を採用すべきである。政府を代表する役員を派遣し，企業活動を監督することは必要である。しかし，社長や副社長の地位にすべての株主を代表する専門経営者がつくべきである。専門経営者は従業員から選抜することはできるが，社会に向けて公募するのも一つの方法である。専門経営者に対していうと，経営者の報酬は企業の発展に関係しており，経営者の地位には高度な競争性がある。同時に，株式の可譲渡性は企業がいつでも買収される危険性があることを意味している。これらのことは経営者に対する激励と制約を形成する。

中国では，長期にわたって計画経済体制を実施してきたため，市場経済に適応する企業管理知識をもつ経営者は数少ない。したがって，専門経営者を育てるのが政府の当面の急務である。この点においては，政府はすでに第一歩を踏み出した。中華人材促進会，中国企業文化研究会等の組織によって，全国企業家人材庫が作られた(17)。人材庫は全国範囲に業績を上げた企業家の個人ファイルを収集している。企業家人材庫の設立は企業と経営者との双方向の選択に有利である。

また，政府は競争秩序に関する法規や制度を制定し，企業と企業家が，公平に競争できるような環境づくりをしなければならない。

(2) 企業集団の形成促進

日本は世界において企業集団のもっとも発達した国の一つである。日本には最大の企業集団が六つあり，それはよくいわれる三井，三菱，住友，芙蓉，第一勧銀，三和である。

公正取引委員会が平成2年度に行った調査によると，六大企業集団の平成2年3月末におけるメンバー企業の数は，銀行，保険会社などの金融機関を除くと実数で163社であり，日本の法人企業全体（金融機関を除いて1,937,322社）の0.008%を占めるにすぎない。しかし，企業の総合的な経済力をあらわす指標としてしばしば用いられる資本金，総資産および売上高について，平成元年度における金融機関を除く163社の数値の合計が法人企業全体（金融機関を除く）のそれに占める比率をみると，資本金で17.24%，総資産で13.54%，売上高で16.23%となっている。この数字でわかるように，企業集団の企業メンバー数が少ないにもかかわらず，日本経済の大きなウイトを占めている(18)。

日本では，いくらかの子会社を持つ独立した巨大企業が存在する。六大企業集団はこれらの独立巨大企業とは違って，一般的に，共通して以下の特徴を持っている(19)。

1) 企業集団内の大企業がそれぞれ有機的多角的な株式の相互持ち合いを行い，集団全体としてみれば円環状の株式持ち合いを行っている。

2) これら企業集団のメンバー企業の社長による社長会が結成されている。

3) 企業集団単位でメンバー企業による共同投資が行われている。

4) 各企業集団の中核になっているのは大都市銀行であり，これらの銀行は集団企業への資金供給の役割をはたしている。。

5) もう一つの中核として，企業集団は総合商社を持っている。総合商社は集団内の取引を進めると同時に，集団外企業との取引，さらに対外投資をも行っている。

6) 企業集団は重化学工業分野を中心にして，多くの産業分野にそのメン

バーを配置している。

日本の企業集団の発展は主に戦前の財閥から変身してきたものである。戦前，日本の財閥は速いスピートで発展して，次第に重要な産業に対する寡占を形成し，その総資本金は全法人企業資本金の35%に達した。財閥の発展は経済の高度な集中をもたらし，企業間の公平的な競争を妨げるようになった。財閥の発展は日本軍国主義の台頭を促進したという見方もある。したがって，戦後，アメリカ占領軍が経済民主化を進めるなかで，財閥は余儀なく解体を迫られた。しかし，戦後の大企業の再建の中で，資金不足による系列融資の進展，それに旧財閥系企業間の意図的な株式相互持ち合い比率の高まりは企業集団の形成を促進した。

戦後の企業集団は戦前の財閥とは発展の連続性があるが，根本的な違いもみられる(20)。まず，両者の組織の最上部における支配形態が違う。財閥においては，この支配組織の中枢が持ち株会社である財閥本社であった。ところが財閥解体によってこの財閥本社が解体され，そしてその後においてもこれは再建されなかった。この後にできた企業集団においては，持ち株会社による上からの一方的所有に対して，企業集団メンバーによる相互持ち合いになった。次に，財閥の場合は家族所有による家族支配であったが，企業集団の場合は，戦後，財閥家族の所有株式が放出され，財閥傘下の企業が独立して，株式会社となった。そして，株式の法人化にともない，法人所有は企業集団の特色となった。

財閥が解体されても企業集団が改めて組織化されていった理由は何であろう。それは何よりも，戦前型の財閥時代から財閥企業グループに存在した相互依存と相互協調のメリットを，戦後の近代化と成長を伴った競争社会の中にも生かすことにあるだろう。戦後の日本は，独禁法など経済民主化政策により，安易なカルテル体質は許されない厳しい競争社会に変化した。同業他社との競争が激しくなったために，企業集団を作り，集団内企業間の分野調整や相互協力，人材や技術の相互交流，トップレベルでの共通した戦略づくりと相互調整といったことを推進することは，大きなメリットがある。

また企業集団内の系列的取引関係は取引の安定や相互信頼が得られる利点もある。そして，株式の相互持ち合いは，資本自由化に備えての集団内企業の

乗っ取りや支配を防ぐための一種の安定株主工作である[21]。

日本の戦前の財閥や戦後の企業集団における経済の高度集中と違って，中国は建国以来，国家は国営企業に対して，統一買い付け，統一販売，統一収支などの厳しい締め付けをしていたため，企業は上級主管部門だけに責任を負い，企業の間にほとんど関係がなくて，企業間の連合はまったく存在しなかった。

そして，「縦割り」，「地域間の分断」のなかで，各企業が資金，設備の取り合いを行い，規模の大小を問わずに，ほとんどの企業が「ワンセット経営」を実施してきた。つまり，一つの企業の中に生産に必要なすべての設備，生産工程さらには関連施設が整っている。それは生産の分業化と企業の系列化を妨げるばかりではなく，また資金，設備の浪費にもつながってきたのである。

たとえば，中国の自動車産業と組織の構造は長期にわたって不合理のままである。全国には約100社の自動車工場がある。そのうち，中小企業はもとより，大型自動車工場でも規模が小さくて，規模の経済を実現できず，欠損を続けている。したがって，企業間の買収や合併を通じて，同種製品は少数の大企業に集中し，部門，地域を超えた企業集団を形成し，同時に，日本の経験を学び，中小企業と大企業の分業化を進めることは必要である。中国の現状をみれば，企業集団の育成によって，以下の目的が達成できる。1）規模経済を形成し，産業の相対的な集中を実現できる。2）生産の重複化をなくし，コストを削減し，経済効率を上げられる。3）企業の国際競争力を増強できる。

中国は国有企業改革の中で，企業間の連合を進めたが，その進展は緩慢である。しかも，外国の企業集団の規模と比べると，まだ小さい。たとえば，中国で一番大規模な企業集団である東風自動車工業連合会社の資産額はおよそ30～40億元である。それと対照的に，日本の六大企業集団の中に総資産額の最も少ない住友系企業集団の総資産額は14兆円にも達している。中国は WTO への加盟を希望しているが，国際市場における世界的な競争に参入しようとするならば，企業集団の規模はさらに拡大する必要がある。

結びにかえて

中国は十数年の改革を行ってきて，ある程度の成功を収めたものの，国有企業は依然として深刻な経営不振に陥っている。そこで，本稿は中国国有企業を研究対象とし，日本企業と比較しながら，国有企業が今かかえている問題及び今後の進むべき方向について検討を試みた。

中国国有企業の十数年の改革は「放権譲利」(一部の権限を企業に委譲し，経営利益の一部を企業に与える)，「利改税」(企業の利潤上納を納税の制度に改める)，請負責任制の各段階を経てきた。最近になって，長い間のタブーであった所有権の問題は取り上げられ，国有企業における株式制の導入は企業の経営状況を改善するための良策として進められている。さらに，企業法人制度を主な内容とする現代的企業制度の確立も現段階における企業改革の主要目標とされている。現代企業制度の確立はまだ構想の段階にあり，その内容および具体的導入方式をめぐって，中国の学界では激しい論争が展開されている。

中国の経済改革は今模索の段階にある。その発展方向について先進国の経済発展から示唆を得られると思われる。日本は戦後驚くべき速さで廃墟から立ちあがって，ほかの国に前例のないほどの高度成長を遂げ，50年のうちに世界の経済大国になった。経済成長の過程において，日本政府は産業政策の調整によってマクロ経済をコントロールし，国有企業の民営化を通じて，政府が企業への干渉を少なくしたのである。日本の成功経験は中国政府が参考にすべきだと思われる。

いま中国では国有企業の株式会社化が進められている。しかし，現段階での国家の意図として，株式会社においては国家株が50%以上でなければならない。そのため，中国の株式会社では，政府が依然として企業の唯一の大株主であり，政府が企業に役員を派遣するのは当然のことである。このやり方は改革以前の国営企業における工場長任命制度とは本質の区別はない。したがって，政府機能と企業の経営機能を切り離し，政府の企業日常経営業務への干渉を少なくするために，専門経営者を採用すべきである。専門経営者の採用において，

日本の経験を参考にし，従業員から選抜することはできるが，社会に向けて公募するのも一つの方法である。

また中国は WTO への加盟を希望している。国際市場における世界的な競争に参入するために，企業を集団化し，企業集団の規模を拡大しなければならない。しかし，日本の企業集団と比べると，中国の企業集団は規模が小さく，しかも集団の傘下企業は同じ業種に集中している。したがって，日本の経験を学び，異なる産業間の企業結合をはかり，集団内中小企業と大企業の分業化を促進することはこれからの中国企業集団の発展方向である。

本稿は中国国有企業の改革を念頭に置き，日本の企業経営が中国企業に与える示唆について検討してみた。しかし，日本企業の成功経験はこれらに限られるわけではない。日本企業における所有権の問題，企業の統治制度についての研究も中国国有企業の改革に有意義であるように思われる。これらの分析は次稿の課題としたい。

引　用　文　献

（1）張　賢淳ほか「国有企業経営メカニズムの転換」『北九州・大連・仁川市の都市間比較研究——産業組織・経営構造の分析』北九州大学北九州産業社会研究所，1994年，1～16頁。

（2）高　尚全「新たな段階に入った国有企業改革——高まる矛盾の解決を目指して」『週刊東洋経済』（臨時増刊），1994年7月13日，20～24頁。

（3）王　効平「中国における株式制の導入と国有企業の香港上場」北九州大学北九州産業社会研究所紀要，第35号，1994年。

（4）王　効平，同上書。

（5）高　尚全，同上書。

（6）林　　忠「論法人財産権」『中日韓国有企業比較国際学術研討会論文集』東北財経大学経済研究所，1995年，34～55頁。

（7）李　　懐ほか「中国国有企業改革歴程的回顧与建立現代企業制度的観点総述」『中日韓国有企業比較国際学術研討会論文集』東北財経大学経済研究所，1995年，192～200頁。

（8）曹　　岐「市場経済に適応する企業制度の樹立——中国企業の株式改革を論ず」『第9回日中企業管理シンポジウム報告論文集』中国企業管理協会，日中人文社会科学交流協会，1993年，11～20頁。

（9）王　効平，同上書。

(10) 汪　志平,『日本巨大企業の行動様式——1980年代の所有と支配』北海道大学図書刊行会, 1995年。
(11) 李　　懐ほか, 同上書。
(12) 李　　懐ほか, 同上書。
(13) 王　　光「国有企業改革試点全面展開　九五重在難点取得突破」『瞭望』新聞週刊第44期, 1995年10月30日, 4～6頁。
(14) シャ進軍「日本企業発展的経験対中国国有企業改革的借鑒」一橋大学経済研究所, 1995年。
(15) 孟　慶学「市場経済与国有企業改革」『中日韓国有企業比較国際学術研討会論文集』東北財経大学経済研究所, 1995年, 21～33頁。
(16) 孟　慶学, 上掲書。
(17) 「95全国500位企業改革者簡介」『経済日報』1995年11月10日。
(18) 公正取引委員会事務局編『日本の六大企業集団』東洋経済新報社, 1992年。
(19) 奥村　宏『新・日本の六大企業集団』ダイヤモンド社, 1983年。
(20) 奥村　宏, 上掲書。
(21) 下川浩一『日本の企業発展史——戦後復興から五十年』講談社現代新書, 1990年。