

21 世紀に向かう中国企業経営の課題

藤本 昭 (姫路獨協大学)

第 1 節 市場経済化改革の最後で最大の難題 - 国有企業改革

1 . 改革前の伝統的計画経済体制下、中国の国有企業は市場環境下の企業ではなく、ヒエラルキーが厳格で、ピラミッド状の行政組織体系に付属する企業“単位”(路風：1989)であった。例えば、国有工業企業は生産・経営の自主権をほとんどもっていなかった。生産に投入される原材料や燃料・機械設備などの調達に、企業は自主的に係わることができず、国の資材補給機関が配給計画でその供給を保証していた。企業は製品の生産計画を自主的に策定できなかった。「なにを、どれだけ造る」かは、国の“指令性”計画指標として、行政府の主管部局から企業に下達された。製品の販売にも、企業は自主的に係わる余地がなかった。国の資材補給機関や商業機関が国家計画により生産された製品をすべて一手で引き取り、ユーザーや消費者に配給していた。

改革前の国有企業はまた社会の基層“単位”でもあった。都市住民は国により割り振られた就職“単位”(工場、商店、官庁等)に入ると、終身雇用同然の身分を獲得し、他の“単位”に移り変わることはほとんどなかった。就職“単位”は国を代表し、従業員及びその家族の“生老病死”(「ゆりかごから墓場まで」)に関する無限の責任を負った。低賃金政策のため、従業員は就職“単位”が提供する低家賃住宅に頼らざるを得なかった。比較的規模の大きい就職“単位”は、各種の社会サービス機構(食堂、浴場、商店、郵便局、銀行、理髪店、学校、病院、映画館等)を内在化し、従業員及びその家族の各種社会サービス需要に対応した。就職“単位”はこのように一つの「小社会」を形成し、従業員及びその家族は「単位の内部で自己完結する暮らし」を送っていた(注1)。かくして都市の国有企業は社会の基層“単位”となった。

2 . 中国の市場経済化改革では、計画経済下の“単位”制企業に現代企業制度(有限責任公司, 股 有限責任公司等)を確立することが求められる。それは“単位”制企業の“公司”(会社)化である。“公司”化により、多数の出資者(国家を含む)の投資で企業法人が形成され、法人の全財産に対し国から独立して支配権を持ち、民事責任を負う、法人財産権が確立される。中国の伝統的国有企業はこうして法人として独立した「私的

所有制形式」(木下：1999)をとり、“政企分開”(行政と企業の職責分離)・“両権分離”(所有権と経営権の分離)の民営化(注2)を進める。

3. 伝統的国有企業が近代的企業体に改組されるには、社会制度としての“単位”制の解消が不可欠である。従業員福利厚生部門の企業からの切り離し、養老・医療保障での国家・企業・従業員三者負担の社会保険化、福祉的住宅分配から持ち家制度への転換、終身雇用の固定工制度から有期限の契約工制度への切り替え等を通じ、“単位”制国有企業は近代的企業体に改造される。かくして“単位”制の解消は、労働市場の形成、金融制度の改革、全国統一的社会保障制度の創設、財政制度の改革につながり、中国社会全体の構造改革に及ぶ。このように国有企業改革は国全体を巻き込む包括的な事業であるだけに、市場経済化改革の最後の仕上げである。

4. 国有企業の経営請負制や郷鎮企業の「曖昧な財産権」等に見られる「事実上の私有制」は、企業が政府や権力を背景に不当競争による「特別なレント」を獲得できるので、「権力腐敗をさらに助長する絶好の下地」(中兼：2000)となる。企業の経済取引を完全に競争的市場に委ね、国家がそれに一切関与しないことは、その取引を巡る権力腐敗の発生を防止する必要条件である。

第2節 国有企業改革の諸課題

1. 国有企業の分布範囲が広すぎて、その数も多すぎれば、現代企業制度の確立は難しい。市場経済化改革の最後の仕上げとして、国有企業改革は次の戦略構想に基づき進められる(注3)。まず今世紀末(2000年)までに、大多数の国有大・中型中核企業で現代的企業制度の一応の確立が目指される。次いで2010年までに、国有企業の戦略的調整と再編を基本的に達成し、比較的整った現代企業制度を確立する。

国有企業改革の戦略構想実現のために、現代企業制度の確立とともに、「戦略面から国有経済配置の調整と国有企業の再編を行う」(15期4中全会《決定》(注4))ことが強く求められている。はたして国有企業の戦略的再編は、期待されている「国有資産の合理的流動・再編」と「大企業・企業集団の積極的発展」、「中小企業の活性化」を促進できるかどうか、その成り行きが注目される。

2. 国有企業を有限会社(“有限責任公司”)や株式会社(“股有限責任公司”)のような会社制企業に改造する“公司制改革”(注5)で、国有企業の“投資主体多元化”が推進される。会社制企業では、国家だけでなく、多数の出資者の投資で法人財産が形成され、企業は法人全財産に対し独立して支配権を持つとともに、民事責任を負う。このような企業法人の財産権を確立したとき、企業

は独立した法人として行政への隷属から脱却できる。独立した会社制企業では、国家は多数の出資者(株主)の一人として、その所有権の行使が制約される。こうして多元的投資主体の会社制企業は「行政と企業の職責分離」(“ 政企分開 ”)や「所有権と経営権の分離」(“ 両権分離 ”)に道を拓く、と期待されている。

3 . “ 公司 ” (会社)における多元的な投資主体とは、なによりも「異なる所有制の投資主体」(張卓元：1999)を指している。国有企業は公司制改革で“ 非国有資本 ” の参加を吸収し、“ 多元投資主体 ” を形成することが求められている。

90 年代初めの証券取引所開設以来、株式上場の条件にかなっている国有企業は、増資新株の発行により国内外の資本市場で資本金を調達できるようになった。しかし企業の既存国有資産を株式に転換した「国有株」は、市場での流通が認められなかった。したがって、企業投資主体の多元化は新規増資の枠内ではか進まなかった。97 年秋の 15 期 4 中全会《決定》により、上場会社国有株の市場放出が許された。破産や合併による非上場会社国有資産の処分や少数企業での「債務の株式転換」(“ 債转股 ”)も推進されることになった。従来のように、国有資産ストックの“ 増量 ” によるだけではなく、その“ 流動・退出 ” によって、国有企業「財産権構成の多元化」(江小涓：1999)が推進されることになった。これらの措置により、国有企業の“ 投資主体多元化 ” は加速すると期待されている。

4 . “ 投資主体多元化 ” を推進する上での最大の難題は、国有企業 - とりわけ国有大型企業の「コーポレート・ガバナンス」を改善し、経営効率を高めることができる、“ 非国有投資主体 ” が国内で欠乏していることである。結局、比較的大きな投資が可能で、技術進歩を推進でき、人的資源の開発も強化できる外国の大型多国籍企業が、求められている「能力のある非国有投資主体」(江小涓：1999)となるのであろうか。もしそうだとすれば、いまなお続く中国政府の国内企業に対する様々な不当な関与も牽制され、難しくなる。こうした「外圧」の利用で、“ 政企分開 ” (行政と企業の職責分離)による「コーポレート・ガバナンス」の改善が期待できる。

他方、外国多国籍企業の大型国有企業改革への参入により、新たな矛盾と圧力も増大する。中国政府は産業政策により予め定めた発展方向へ国有企業を誘導することが難しくなる。またいまなお国内企業の実力が薄弱なハイテク産業への多国籍企業の参入は、容易に市場の集中・独占をもたらし、この領域での国内企業の発展を制約しかねない。さらに多国籍企業の大量投資により、中国の産業発展が多国籍企業のグローバルな分業体系に組み込まれる、という問題も生じる。それは中国産業の自主的・整合的な発展に重大な影響を及ぼそう。

このように、外資、とりわけ大型多国籍企業の国有企業改革への参入は、多くの新たな矛盾や圧力をもたらす。しかし WTO 加入後、中国の競争環境はさら

に開放される。外国の多国籍企業の参入は不可避の趨勢となる。それゆえ、外資利用を国有企業改革推進の梃子として、積極的に拡大することが中国政府に求められる。外資利用拡大のため、中国政府は相応の法律・法規の整備に努めねばならない。同時に、改革の進展に伴う社会の安定を保持するため、政府は「社会保障システムの確立・完備」にも一層の力を注がねばならない。さらに、政府の支持により、いくつかの重要領域で「支配力のある技術と産業能力」(江小涓：1999)を形成することも求められる。経済のグローバル化が進むなかで、中国の国内企業が偏狭なナショナリズムから脱却し、公正な競争条件の下で、多国籍企業と共生できるかどうか、その成り行きが注目される(注6)。

5. “公司”の「コーポレート・ガバナンス」の改善で、つぎに問題となるのは“新三会”と“老三会”の関係の処理(張卓元：1999)である。“公司法”に則り、有限会社や株式会社には、株主総会(“股東会”)、取締役会(“董事會”)、“監事會”の“新三会”が設けられる。これら“新三会”と国有企業でもとから組織されていた“老三会”- 党委員会、労働組合(“工會”)、職工代表大会 - との関係をどのように調整・処理するかの問題である。結局、これは党が企業経営とどう係わり、チェック機能を果たすかという問題である。“新三会”と“老三会”の関係処理については、“双向進入”という原則が提起されている(注7)。党委員会責任者と職工代表が“公司”の取締役会や監事会に参入するという方向と、取締役会・監事会・経営者層(“經理層”)・労働組合の党責任者が党委員会に参入するという方向 - これら双方向での相互参入が“双向進入”である。

しかし新旧両「三会」の“双向進入”も、所詮は党の企業指導強化を狙うものである。党自体が腐敗の温床となっている現状に鑑み、誰が企業党幹部のモラル・ハザードを防止できるのか、“双向進入”の実効性が問われよう。

“公司”の「コーポレート・ガバナンス」改善のいま一つの問題は、資質の高い経営者層の育成である。競争的な市場機構の下で、現代企業制度に相応しい人材選抜・起用のメカニズムと経営者に対する「“激励・懲罰・監督”のメカニズム」(王小魯：2000)を確立・整備することが求められる。また経営者の公開招聘も、実施が必要とされている。しかしここでも、党が企業幹部を管理する原則との兼ね合いが難題である。容易でないかもしれないが、やはり企業経営者の倫理は法に照らし厳正に律するほか、途はない。

6. 投資主体(株主権)の多元化が進み、大規模な民営化が実現されても、企業行為の変化と経営効率の向上は必ずしも保証されない。企業行為と経営効率の変化には、新しい企業制度と整合した法律・人材・社会保障制度・行政能力等を必要とする。また新制度に適応した政治的・社会的価値基準の再構築も求められる。さらに行为主体の変化した環境への適応が必要になる。それゆえ、「突然の変化は不可能」(江小涓：1999)である。

現代企業制度は一つの「制度体系」(試点企業調査課題組：2000)である。企業の内部管理体制の“ 創新 ”に頼るだけでは、期待される効果も収め難い。現代企業制度の確立を社会主義市場経済体制の確立という全体的な枠組みの中に置き、関連する制度全体を一つのシステムとして編成・構築しなければならない。国有企業改革はまさしく「複雑な社会システム工学」(15 期 4 中全会《決定》)である。改革の外部環境(法律・政策環境)整備が不可欠である。

国有企業改革の外部環境の整備では、自由競争の促進と公正な競争の確保が最も重要な課題である。市場での自由競争促進のためには、“ 非国有 ”企業の地位確保と発展支援が必要である。とくに金融・貿易・通信など国有企業の独占領域へ、民営企業の参入が認められるかどうかの問題になる(注8)。他方、市場での公正な競争を確保するために、独禁法、不正競争防止法、知的財産権保護法など、市場ルールの整備と実効ある執行が求められる。

第3節 中国経済の“ 大調整 ”と企業管理の“ 創新 ”

1 . 1997 年を境に、中国の 90 年代超高度成長を支えてきた内外経済環境に大きな変化が起こった。国内環境では、インフレが鎮静し、伝統的な「モノ不足」が解消し、売手市場から買手市場への「歴史的転化」が見られた。外部環境では、アジア通貨・金融危機が勃発し、中国の高成長を牽引してきた輸出の伸張と外資の導入・利用に、翳りが見られた。中国経済は超高度成長後の“ 大調整 ”(社会科学院経研課題組：1999)の時期に入った。

2 . 中国経済の“ 大調整 ”で、「企業管理の“ 創新 ”」(陳佳貴：2000)が強く求められている。企業管理の“ 創新 ”は、なによりもまず企業制度“ 創新 ”の強い要求である。企業制度の“ 創新 ”では、狭義の企業制度 - 財産組織形態を主とする企業法律制度 - のみならず、企業の管理制度(管理機構、管理組織、労働制度、人事制度等)を含む広義の企業制度の“ 創新 ”が課題となる。

3 . 中国の企業管理の“ 創新 ”は経済成長方式転換の要請でもある。中国経済はすでに全面的な「不足の経済」の時代と決別し、市場の需給関係は買手市場の局面を形成している。もともと「不足の経済」により覆い隠されてきた、企業管理が市場経済の発展に適応していない矛盾は、あからさまに暴露されるようになった。既存の生産能力は過剰で、大量の在庫を抱え、産業構造と製品構成の調整・高度化を迫られている業種も少なくない。過去において、企業は主として労働力や資金等生産要素の追加投入で生産を発展させる粗放型経営方式をとってきた。そのようなやり方では、すでに競争が激化している市場環境の要求に適応できない。

このような新しい状況の下で、中国企業は自らの市場競争能力を増強するため、粗放型から集約型への企業経営管理方式の転換と管理制度・管理方法の革新を迫られている。

4．中国の企業管理の“ 創新 ” はまた世界的な I T 革命の要請である。例えば、管理組織の面では、上意下達のピラミッド型組織からネットワーク型組織への改編によって、個性の尊重を基礎として、全方位で多面的な協力関係を組織することが求められる。また管理機構の簡素化や情報の伝達とフィードバックの加速等による管理効率の向上が要請される。管理手段の整備と管理要員の養成では、情報技術投入の増大や現代情報技術を掌握・運用できる人材の育成が求められる。また企業経営者の意思決定水準と業務効率の向上のために、意思決定サポートシステム(DSS)の掌握と運用が求められよう。さらには、全く新しい発想のもとで、企業の業務内容・遂行方法の見直し・改善を図る、企業リエンジニアリングも必要となる。

5．中国の企業管理の“ 創新 ” は経済グローバル化への対応でもある。WTO 加入を契機として、中国企業に対する国際競争の圧力は増大しよう。中国企業は企業戦略の確立、人的資源管理の重視、ピラミッド型からネットワーク型への企業組織の改編、多国籍企業に対する競争 - 合作(提携)戦略の重視、知的所有権の保護とブランド商品の育成等の面で、管理の強化・改善を迫られる。

同時に、条件のある中国企業は、将来多国籍企業として発展するため、企業のグローバル・ネットワークの確立を視野に入れ、情報・資材・資金・要員等のグローバルな要素伝送ネットワークの確立と各種の先進的な要素伝送手段(とりわけ情報伝送手段)の採用を求められよう。

(本文は本学会創立研究大会での基調講演原稿に加筆・補充したものである。)

注：

- (1) 藤井昇三教授は北京大学で見聞した“ 単位 ” 社会の様相を考察し、「このような“ 単位

の内部で自己完結する暮らしは“ 単位 ” 共同体と呼ぶことができよう」、と述べている(藤井昇三：現代中国文化探検，岩波新書 1999 年，p.31)。

- (2) 80 年代中期以降、民間人の“ 非国営的経済行為 ” が見られるようになり、人々はそれを“ 民営 ” と呼ぶようになった。復活した“ 民営経済 ” の“ 中国特色 ” は、「基本的に非国有経済で構成されている経済」、「完全な非国営経済」、「公有と私有が混合している経済」の三点にある(黄文夫：走向 21 世紀的中国民営経済，『管理世界』1999 年第 6 期，p.135-136)。

最近の中国の統計分類によると、“ 民営経済 ” を基本的に構成する“ 非国有経済 ” の

企業形態として、国内“内資企業”では、“集体企業”(集団所有制企業)・“股 合作企業”(従業員持株協同企業)・“聯営企業”(連合経営企業)・“有限責任公司”(有限会社)・“股 有限公司”(株式会社)・“私営公司”(私営会社)、“其他企業”(その他企業)が挙げられている。また外資系企業(「香港・マカオ・台湾投資企業」と「外資投資企業」)では、“合資経営企業”(合弁会社)・“合作経営企業”(契約式合弁会社)・“独資経営企業”(外資全額出資会社)・“股 有限公司”(株式会社)が“非国有”企業に区分されている(『中国統計年鑑 1999』P.42-43)。

- (3) 国有企業改革の戦略構想は、中共第 15 回全国代表大会江沢民報告(『人民日報』1997年9月22日)、中共第 15 期 4 中全会決定(『人民日報』1999年9月27日)で明らかにされた。
- (4) 国有企業の戦略的再編は次のような業種や企業で推進される。「製品に市場があっても、負担が重すぎ、経営が困難な企業は、吸収合併・提携などの形で資産再編と構造調整を進め、資産ストックを活性化する」。「製品に市場がなく、長期の赤字で黒字転換の見込みがなく、資源が枯渇している企業および資源を浪費し、技術が立ち遅れ、汚染のひどい小型の炭鉱・精油所・セメント工場・ガラス工場・発電所は破産・閉鎖を実施する」(中共第 15 期 4 中全会決定)。
- (5) 少数の特殊な業種や一部のカギとなる業種で、“国有独資”(国家単独出資)あるいは“国家絶対控股”(国家の絶対的な株式支配)の公司形態をとることが許されている。
- (6) 官主導の外資・外国技術導入によって、中国家電産業には、カラーテレビの“長虹”、冷蔵庫の“海爾”、全自動洗濯機の“小天俄”等、「出藍の誉れ」と言うべきトップ企業が成長している(青木俊一郎：中国家電産業の現状、『JETRO 中国経済』2000.8)。また中国最大のパソコンメーカー - “連想”集団(レジェンド)は、インターネット関連ビジネスにも乗り出すなど、世界の IT 産業で急速にその存在感を高めつつある(『日本経済新聞』2000年8月29日)。ちなみに、“連想”集団は香港に設立した子会社“香港連想”の株式上場を通じて直接金融のルートを増やし、“国有独資企業”(国家単独出資企業)から“産権多元化”(投資主体多元化)企業に変身した。“連想”集団の親会社(“母公司”)は今日(1999年上半期)まで依然として“国有独資公司”とされているが、すでに全株式の 35%を従業員に配当しており、これまた“産権多元化”が進んでいる(陳小洪ほか：連想發展之路；漸進創新，《管理世界》2000年第4期)。
- (7) 「双向進入」方針は東北・華北地区国有企業改革・發展座談会での江沢民発言で提起され(『人民日報』1999年8月13日)、中共第 15 期 4 中全会決定に採り入れられた。
- (8) 中共第 15 期 4 中全会決定は、国有経済でコントロールが必要な業種・分野として、国の安全に係わる業種、自然独占業種、重要な公共産品とサービスを提供する業種、支柱産業・ハイテク産業の重要中核企業の 4 業種・分野を挙げている。国有経済支配

業種のこうした限定の仕方は、「曖昧で、国有企業の領域がどんどん広がっていく可能性がある」(黒田篤郎：最近の中国の経済および産業動向，『JETRO 中国経済』2000.3)。

参考文献：

路風「単位 - 一種特殊的社会組織形式」(『中国社会科学』1989年第1期，邦訳；中国現代史研究会池田誠監訳「現代中国社会の編成原理」，『立命館法学』第208号，1989年第6号)。

木下悦二「中国における社会改革についての一考察」(『福岡国際大学 紀要』第2号，1999年7月)。

中兼和津次「漸進主義的経済改革の再検討」(中兼和津次編『現代中国の構造変動 2 経 済 - 構造変動と市場化』第1章，東京大学出版会 2000年2月)。

張卓元「十五大報告的具体化和新發展」(『經濟研究』1999年第10期)。

江小涓「“入世”与国有企業の改革与發展」(『經濟管理』1999年第11期)。

百家現代企業制度試点企業調查課題組「建立現代企業制度的現状与分析 - 对百家試点企業 的調查 - 」(『管理世界』2000年第2期)。

王小魯「中国經濟增長的可持續性与制度变革」(『經濟研究』2000年第7期)。

中国社会科学院經濟研究所宏觀課題組「大調整；一個共同的主題和必然的選取 - 中国宏觀 分析-」(『經濟研究』1998年第9期)。

陳佳貴「重視企業管理創新 迎接21世紀的挑戰」(『經濟管理』2000年第1期)。