

## 中国企業の所有形態と経営改革

--- 国有企業の経営改革はどこまで進んだか ---

岩 田 奇 志  
岩 田 龍 子

### まえがき

中国における経営改革のテンポは速い。とくにこの 10 年間、斬新な経営システムおよび経営戦略によって急速な成長を遂げつつある私企業群が目につく。これらは、生き活きと活動し、有望な新興産業を取り込み、急速な成長を遂げつつある。

他方、国有企業も、遅ればせながら様々の改革に乗りだしており、なかにはかなり改革の進んだ企業も見られる。しかし、まだ多くの問題を残している企業もあり、超優良私営企業との間には、この点でかなりの差が見られる。本稿では、超優良私営企業が実現した経営革新に比し、国有企業の経営革新がどこまで進んだのか、両者の間になお差があるとするならば、何故、どの程度の差があるのかについて検討する<sup>(1)</sup>。

ここで特に注目したいことは、次の点である。すなわち、中国企業の場合、歴史的な背景などによって、経営改革のための環境（経営条件）が、その所有構造と分かちがたく結びついており、政府との関係についてのみ注目するのではなく、この改革環境をも含めて問題を検討することが重要だということである。

次に、問題をより鮮明に把握するために、中国企業の所有形態とその所有形態に関わる経営条件について概観しておく必要がある。この中国企業の所有形態についての筆者の持論は、通常の見解とはやや異なっており、またそれぞれの所有形態と分かちがたく結びついている経営事情についての見解は、本稿の論旨の基底をなすものなので、すでに他の論稿において論じたところであるが、以下に再論する<sup>(2)</sup>。

### 中国企業の諸類型

これまで、中国の企業について検討する場合、大きく国有企業と民営企業との 2 分法が採用さ

れ、やや特殊なケースとして郷鎮企業や合併企業、外資独資が問題となる傾向が見られた。しかし、経営革新の検討をする場合、いま少しきめ細かく分けて見ていく必要があるように思われる。そこで、筆者としては、中国企業の類型を次のように分けて考えるのが望ましいと考えている。

(1) 「国営企業」：一口に国有企業といっても、市場経済化のもとでの、国と企業との関係は、多様である。そこで、まず、本稿では、株式化が行われないうまま国が100%企業を保有し、みずから任命した経営者にその運営を行わせる型の企業を「国営企業」と呼ぶことにする。今日なお、「廠」と名づけられている企業群である。これらの企業は、今なおその監督官庁である主管部門をもち、それが人事権を掌握している。筆者の主要調査地の一つである、合肥市（安徽省の省都、人口は市部で140万人、直轄県を含めて約430万人といわれる）を例に挙げると、現在3社のみがこの形を残している。

(2) 「国有開放企業」：現実には「国有控股公司」と呼ばれている企業で、これまでの国営企業を、株式会社化し、一部従業員や民間の資本をも導入して、資本の強化をはかりはするものの、株式の51%以上を国が保有し、みずから経営者（董事長や董事一取締役会長や取締役）を指名して、企業の支配権を維持する場合である。この場合、政府任命以外の人員は、董事長が任命することになっていて、今日経営自主権はかなり大幅に認められている。これを筆者は、「国有開放企業」と呼ぶことにする。その開放の程度は、産業や企業の規模・重要性によってさまざまである。

国の所有がその全額ないし過半を占め、国の支配権が強いという意味で、この両者(1)(2)を合わせて「国有企業」と呼ぶこととする。

(3) 「郷鎮企業」：国ではなく、地方政府によって設立・運営される企業である。地方での小さな必要を満たしたり（たとえば車の修理など）、雇用機会の提供を目的にするなど、全国ないし、世界に雄飛するものは少ない。人によって、郷・鎮籍の企業を郷鎮企業と呼ぶ場合もあるが、ここで掲げた「郷鎮企業」は、分析のためのタクソノミーとして、日常の呼称とは必ずしも一致しないことをお断りしておく。

(4) 「合併企業」：外国資本との合併によって設立された企業であるが、中国側が、支配権を維持し、あるいは、50%出資の共同統治の形態を取る場合である。管理の面では、外国の影響などによって、国有企業とはやや異なる進んだ管理システムをいち早く採用するケースが多いが、普通、最高経営者が親企業によって任命される点に、その特徴をもっている。

この「合併企業」と、外資の「独資企業」とは、中国企業の経営革新を扱う本稿のテーマからはやや距離があるので、本稿では取り上げないこととする。

(5) 「民営化企業」：かつての国営企業が売却などによって民営化されたものである。かつては街角のレストランさえもが国有企業であった中国では、改革開放以後、小規模でそれほど重要でない国有企業を、経営を希望する者に売却する政策を採った。こうして多くの企業が民営化されたのである。最近では、この動きが、もっと大きな企業にまで及んでいる<sup>(3)</sup>。

国有企業が株式化され、しかも政府の持ち分が少なく、関与の程度も多くないものは、この

カテゴリーに入れるのが合理的かと思われるが、規模の小さい場合には、持ち株は僅かでも政府によってコントロールされている企業もあり、現実の企業をどちらかに分類することは必ずしも容易ではない。ここでは、民営に移行した元「国有企業」で、かつ政府の任命によらない民間の経営者が経営している企業を「民営化企業」と考えることにしたい。

この型の企業は、政策決定の自由度においては、次の「私営企業」と変わらないとしても、すでに与えられた、従来の業種及び従業員をそのまま引き継ぐなど、組織内外の条件が異なっており、政策決定の環境が「私営企業」とは異なる型の企業である。

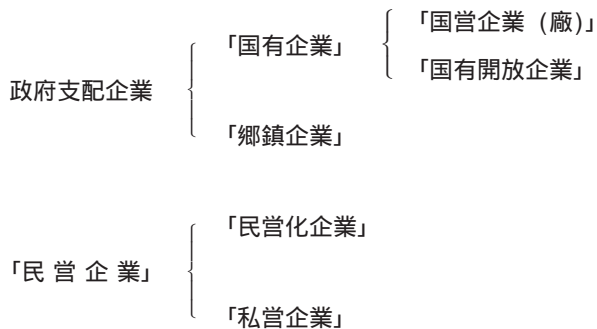
- (6) 「私営企業」：個人ないし家族が所有する企業として、もっとも大きな政策決定の自由を持つ企業である。この型の企業にあっても、平凡な経営者のもとで平凡な経営を行っている無数の企業が存在するが、中に、優れた経営者のもとで、斬新な経営活動を行い、巨大な利益の再投資を行い、多角化を実現しつつ、全体としては、急速な発展を遂げつつある企業がある。これらの企業の多くが、いま、ハイテク産業などの重要産業に乗り出し、あるいは、乗り出す計画を持っており、将来におけるその影響力は、はかり知れないものがある。本稿では、(5)と(6)を合わせて「民営企業」と呼ぶことにする。

次の企業分類は、一般的に使われている類型と筆者自身の類型化との違いを示すものである。

< 一般的な企業分類 >

国有企業  
 民営企業  
 郷鎮企業  
 合併企業  
 独資企業

< 本稿での類型化 >



## 企業の類型と経営事情

所有形態と経営改革との関連について論じる前に、改革をとりまく 2 つの経営条件が、それぞれの企業類型によってどのように異なっているかについてみておくことが重要である。この 2 つの条件を組み合わせて考えることが、改革を巡る経営事情の理解を助けると考えられるからである。その 2 つの条件というのは、それらが主に活躍する産業の性格、国有企業時代の従業員特に年配者を引き継いでいるか否かの 2 つである。

### 1. 成熟産業と新たな企業機会

まず、国有企業にとって不利であり、私営企業にとって有利な点を指摘しておかなければならない。それは、国有企業が、その長い歴史の故に、基本的に成熟産業を中心に活躍しているという事実である。この場合、普通、急速な需要の伸びは期待し難い。これに対して、多くの私営企業は、最近新たに出現し、ますます発展する可能性のある新規産業に進出するケースが多い。計画経済のもとで押さえ込まれていた庶民の欲望が、市場経済化のなかで一気に開放され、数多くの新しい企業機会を生みだした。これらの産業にあっては、需要が急速に拡大し、その実現に成功した企業は、急速に発展する高い可能性を与えられることになった<sup>(4)</sup>。

### 2. 人材吸収上の有利性

国有企業が、過剰人員を抱えてその削減に腐心していた頃、私営企業なかでも PEC は、野心的でかつ冒険的な若い人材をあつめて、大胆な挑戦を試みていた。のちに紹介する事例についてみると、中国民生銀行の場合、従業員の平均年齢は 25 歳、華坤集团公司の場合には、すでに創業後十数年を経ているにも関わらず、従業員の平均年齢は、35 歳となっている。

余剰人員を抱える国有企業では、ある時期、従業員が「単位」に籍をおいたまま余所に職を求めることを歓迎していた（停薪留職）。民営企業が、当時手当の困難であった住宅などを国有企業に頼ったまま、若い人々を雇っていたのも、この有利性を大いに活用したものと言することができる。

### 3. 企業の類型と 2 つの経営条件

先に指摘した企業の諸類型は、これら 2 つの条件において興味ぶかい対照を示している。

「国営企業」の場合には、非生産的な労働生活を長年経験した人々を引き継いでおり、さまざまの経営管理上の改革（たとえば契約制の採用など）にもかかわらず、その意識の大変革は容易ではない。2001 年の調査で合肥市の「国有企業」経営者たち 8 氏と懇談する機会を得たが、これら経営者たちが、「従業員たちが改革に反対する」と嘆いていたのが、印象的であった。その具体的な姿については、後に、国有企業の改革のところで触れる。

また、「国営企業」は、中国にとって特に重要な産業を担っており、一般に経営者たちは従来従事してきた成熟産業においてその業務を遂行している。このためその成長も他の新興産業に比べて遅いものも多く、このため新たな人材の公募や人事の抜擢など、思い切った経営革新を導入するにも限界があると考えられる。（この点 2002 年～2003 年の調査で、かなりの抜擢が行われている可能性があることが判明した。この点については後に詳しく論ずる）。

このように、業種転換の自由、有望産業への進出の自由が国有企業にどの程度認められているかは、国有企業の経営改革を検討する場合きわめて重要な意味を持つことを、ここで銘記しておきたい。

「国有開放企業」の場合、資本市場その他からの資金の導入によって、新規投資や新産業への進出など、先の「国営企業」よりは、その経営活動に柔軟性を持っていると考えられる。しかし、その軸足をこれまでの成熟産業に置いており、また、改革開放以前からの人員を引き継いでいる点では、「国営企業」と大差はないように思われる。ただ、政策の決定においてより大きな自主権を持っている点で、「国営企業」とは、異なっている。

「郷鎮企業」は、政府がコントロールしているという点で、前 2 者と共通しているが、その多くは改革開放以後出現ないし発展した産業に軸足を置いているものが多く、また、雇用の創出を目的としたものが多いことから明らかなように、人員も新しく雇い入れたものが多い点で、多くの国有企業とは異なっている。

しかし、郷鎮に雇用機会を増やすという設立の趣旨からして、私営企業の場合のように将来性の大きな産業に果敢に挑戦することや人材を広く公募するなどの経営方針を採用することには、限界があると思われる。

なお、以上の政府支配企業の経営者の場合、いずれも任期制のもとにあることから、経営を長期的な視点から捉える傾向が弱く、とかく短期的な視点に立つ傾向があること、企業を成功に導いた場合の報酬も、私営企業に比べてごく限られていること、私営企業の場合のように経営に失敗すると家族が路頭に迷うという厳しさが欠けているなど、その問題点が指摘されている。

また、しばしば、ビジネスに習熟したあと、任期満了を迎えると、優秀な部下や得意先を引き抜いて、みずから私営企業を設立するなどの行為が指摘されている。

「民営化企業」の場合、意思決定の自由さにおいては、政府支配企業よりも柔軟性を持っており、また任期制の欠陥をも免れてはいるが、その多くは、国有企業と同様、成熟したこれまでの産業に軸足を置いており、また、非効率な国有企業での労働を長年経験してきた人々を引き継いでいて、これらの点では、国有企業とそれほど遠くない状況に置かれている。

「私営企業」：経営者の能力や産業によって多様であるが、優れた経営者のもとの、需要が急速に拡大しつつある新産業に進出、公募によって優秀でチャレンジングな若者たちを多数採用し、短期の契約制、大胆な刺激賃金、思い切った抜擢などによって、急速に成長する企業が多数現れている。中国民生銀行の平均年齢 25 歳、華坤集団公司の場合の 35 歳は、定年前の人員

を多く抱える国有企業などとは、従業員の年齢構成が大きく異なっていることを、明瞭に示している。

### 超優良私営企業の特徴と事例

ここでまず、経営革新の先頭に立つ超優良私営企業の特徴について見よう。こうした企業の多くに見られる顕著な特徴は、

その急速な成長と多角化・集団化、  
斬新な経営方式の採用である。

#### 1) 新成長産業への進出

すでに指摘したように、国有企業の多くが成熟産業で活動しており、急速な需要の伸びは期待し難い場合が多いのに対して、超優良私営企業の多くは最近新たに出現し、ますます発展する可能性のある新規産業に進出するケースが多い。これらの産業にあっては、需要が急速に拡大し、その実現に成功した企業は、急速に発展する高い可能性を与えられることになった。次に掲げるいくつかの事例も、こうした条件に恵まれている。

#### 2) 人材吸収上の有利性

国有企業が、過剰人員を抱えてその削減に腐心していた頃、多くの私営企業は、野心的でかつ冒険的な若い人材をあつめて、大胆な挑戦を試みていた。

#### 3) 思い切った経営改革

私情の排除

血縁や老朋友のネットワークが重視される中国で、こうした縁を断ち切り、実力主義に徹しようとする傾向が、顕著にみられる。

短期の雇用契約

超優良私営企業の場合、この雇用契約に、ある顕著なパターンが見られる。それは、所有経営者は別として、雇われた専門経営者は3年、中間管理職および技術者は2年、一般職員は1年というものである。契約1年とはいっても、こうした契約制の下では、多くの従業員は規律正しく熱意を持って働いているので、現実に契約の延長を拒否された例は、問題のある人物以外にはほとんどない。しかし、従業員の意識に与えるその影響は、計り知れないものがある。

思い切った刺激賃金・思い切った抜擢

国有企業がまだ年功的な賃金制度を改革できないでいた頃、多くの私営企業では、挑戦的な若者たちを集め、思い切った実力昇進、思い切った差別賃金によって、その労働意欲の高揚をはかっていた。

以上のように、この型の企業に顕著にみられる強みは、優秀な若者たちを短期の契約で集め、能力次第で思い切った抜擢をするなど、実力主義の処遇を徹底して行うという、人事の柔軟性であろう。これらの点で、国有企業の改革がどこまで進んでいるかについては、後に検討するが、

その前に、この型の企業についてのより鮮明なイメージを得ていただくために、筆者自身が調査した事例のなかから4つを選んで、以下に掲げる。

### 超優良私営企業のイメージ：4つの事例

これら4つの事例は、すでに他の論文で紹介したものではあるが、国有企業との対比を鮮明にするために是非とも必要と考えられるので、以下に掲げる<sup>(5)</sup>。

#### 1. 急速な成長と多角化・企業集団化

##### 1. 急成長と集団化

<事例1> 民営企業ナンバーワンとされる「新希望集団」の場合（2001年成都調査）

このケースは、地元四川省の高官さえもが、紹介をためらうほどに董事長が多忙であるため、秘書でもいいからインタビューしたいとお願いして、ようやく実現した幸運なケースである。経営の詳細に付いては、総裁弁主任 趙韻新氏に話を伺ったが、そのあと、思いがけず、董事長の劉永好氏に招かれ、経営の核心にふれる話を、1時間以上にわたって聞き取ることができた<sup>(6)</sup>。

1982年に、4人の兄弟が、腕時計や自転車を売って1000元の資金を調達、鶏の飼料を製造する家族企業を設立した。この企業が、その後急速な発展を遂げ、その過程で、当初のやり方が次第に通用しなくなり、現代的な管理導入の必要があきらかとなった。

この時、4兄弟の間に、戦略についての差が明確となり、1992年、4兄弟の間で、正式に財産を分割することになった。その分割原則は、

- (1) 創業企業の財産については、4兄弟で同じ権利を持つ。
- (2) それ以後、多角化し発展した部分は、4兄弟の関心と希望に沿って調整しながら、分割するというものであった。そして、IT専攻の長兄は、セントラルクーリングを中心に、次兄は、飼料を中心に上海にその拠点を移し、三兄は、農業専攻の為、飼料ビジネスの発展にもっとも貢献してきたにも関わらず、むしろ一流サービスのホテルに関心があり、ホテルを中心に業務を展開し、そして、われわれがインタビューをした末弟の劉永好氏は、成都で飼料・食品から、IT、不動産へと発展する道をたどり、創業後19年、分割後10年弱の現在、その経営は、「新希望集団」として、78企業 従業員10000名の規模に達している。他の三兄弟も、それぞれに、ビジネスを発展させ、それぞれが名称に「希望」の2字を含む巨大な企業集団を形成するに至っている。その発展の速度には驚くべきものがあり、現在は、豊富な資金をもとに、活発な多角化、集団化が行われている。

筆者が、劉永好董事長に、「董事長として、もっとも大切に思うこと、心を砕いていることはなんですか」と質問したのに対して、劉氏は、「企業の成長のスピードが速すぎて、管理がついてゆけない。当社は、民営企業としては、歴史の長い方で、これまで多くの人材を育ててきたが、多角化するための人材の不足が一つの問題である」と答えている。なかでも足りないのは、子会

社の経営者に任命できるほどの人材が、なかなか見つからないことである。このため、子会社の経営者クラスは、スカウトに頼っており、時に他の会社の社長をスカウトすることもあるという。総裁兼主任の趙氏も、四川省人民政治協商会議の将来の秘書長を嘱望されていたと言われるほどの高官候補であったが、数年前にスカウトされたという。反面、中間管理職になりうるような優秀な人材は、自分の会社で育ててきたという。

以上の事実は、この企業が、如何に急速に発展し、急速に多角化しつつあるかを、遺憾なく示している。なお、劉永好氏は、後に紹介するユニークな民営銀行・中国民生銀行の指導的発起人の一人であり、その筆頭株主でもある。

## 2. 地の利・製品戦略と近代的管理

### <事例2> 地奥製薬集团有限公司 (2001年成都調査)

この会社は、中国科学院四川分院生物研究所のプロジェクトチームのメンバー7人が、当初国有企業の名目(国からの投資援助は皆無)を得て創業したものである。1988年8月の設立当時、新薬を開発して、それを製薬会社に売って収益を稼ぐことを目指した。この考えの下に、最初に開発した新薬が、借金で買った登録資金50万人民币元を遥かに上回る利益を実現し、次の新薬の開発に取り組むことを可能にした。そして、新薬の開発と販売がうまく噛み合っており、かなりの資金が蓄積された。

1980年代に始まった経済改革によって、豊かになった国民の食生活は変化し、肉類や牛乳類の摂取が増加した。これによって生活の質が向上し、寿命も伸びつつあるが、他方、成人病を初めとする様々な病気の発病率も上がってきた。この会社の創立者たちは、12億を越える世界一の人口大国でこれから製薬業は大きく発展していくであろうことを明確に認識した。そこで、会社を民営企業、地奥製薬集团有限公司として登録し直し、7人の創立者を株主とする集团有限公司として新たに発足した。

地奥製薬集团有限公司が新薬の開発・生産を行ううえできわめて有利な条件は、

- (1) 四川省及びその周囲の省、自治区は、古来、漢方薬の材料となる薬草資源が豊富な地域で、薬草の“天然の宝庫”として知られていること、
- (2) 成都市は長年漢方薬研究開発の基地であり、研究開発の為の人材が多く集まっている。さらに、近年海外留学から戻ってきた優秀な人材が増えている。この会社も、インタビューの時点で既に、博士の学位を持つ14人の研究開発者を雇用していて、うち8人がアメリカ、カナダ、イギリスなど海外で博士号を取得した者たちである。
- (3) 成都市は中国西部の奥地にあるが、古来「天府之国」言われるほどに豊かな土地であり、人口も非常に多い。さらに“冷戦の時代”には、成都是第三線に位置づけられ、重工業基地となっていた<sup>(7)</sup>。

しかし、改革開放以後、奥地にある成都では、重工業のみならず、伝統産業も下り坂となっている。このため、失業者の再就職問題や新規卒業生の就職問題は非常に深刻になっている。



このような背景があるため、成都の人件費は経済発展が最も進んだ沿岸地域例えば、上海、広州などはもとより、他の地域に比べても格安である。こうして、漢方薬業界の中でも、他の地域の製薬会社より価格競争力が強い。しかも、その地理的条件によって、病気治療に最も効果のある薬効成分が入手し易く、同社の製品には、こうした薬効成分が他社よりも多く含まれているという。

- (4) 地奥製薬集团有限公司は改革開放以後の新興企業で、その創業者グループのメンバーたちは学歴の高い知識人たちである。彼らは、激しい市場競争の下で、当初から国有企業とは異なる、先進的で効率的な経営管理システムを導入していた。このため、責任と権限の明確化、公募による人材の獲得、実力主義による登用や昇進、明確で実効的な賞罰規則の作成など、現代的な管理が行われてきた。特に重要な点は、こうした経営方針が、民营企业であるが故に、厳格に守られてきていることである。

創業者の七人を除き、管理職から研究開発に携わる職員、一般の職員から現場職員に至るまで、短期の雇用契約を結んでいる。研究開発関係の職員が2年、他の職員は毎年契約更新を行なっている。優秀な人材が高いポストに抜擢される機会も少なくない。これは国有企業や合併企業ではなかなか導入・実行できにくい人事方針である。

- (5) 成都是、四川省の省庁所在地、中国西部地域の政治、経済、文化の中心である。中国の東部、南部、北部とは鉄道で繋がっており、北京、上海、広州などの大都市へは、日に2・3便の航空便がある。全国殆どの省庁所在地への航空便も飛んでいる。また、薬は機械、自動車などと異なり、嵩ばらず軽いので輸送が容易である。

以上の事情を背景として、地奥製薬集団は順調に発展・成長し、創業12年後の2000年、生産額は14億人民元、全国の製薬業界で第7位の地位を達成している。

### 3. 刺激賃金、きめ細かな管理、柔軟な戦略

<事例3> 柔軟な戦略と、企業機会への鋭い感覚によって急成長した華坤集团公司の場合、  
(1993年調査、2000年に追跡調査)

この事例は、1993年当時としては、先駆的な刺激賃金を採用した事例であるが、2000年の追跡調査によって、柔軟な業種転換を行った珍しい事例でもあることが明らかとなっている。

#### 1) 徹底した刺激賃金

見るからに活気のあるエアコン販売店を営む張坤平氏は短大卒、1993年当時35才。0からの出発であった。さまざまな仕事を経験した、なんでもやるタイプである。

93年当時、総公司の下に5つの小公司を置き、それぞれに副総経理を置いている。従業員は当時30名。給料は比較的良好、辞めさせたことはあるが、自ら辞めたものはまだいないという。月給は一律90元、それに紅包(100~1000元。月々変わるボーナスの一種、職種・仕事の量・貢献で決めるという)を支給している。その他ボーナスが支給されるが、これは小公司ごとに利益の一定割合をボーナスにして、配分を決めている。

福祉については、技術スタッフの組長が費用を支給されて旅館に泊まっている他は、国有企業での前職のため家のあるものが多く、住宅供給は不要であるという。この点では、国有企業におんぶしている恰好になっている。(国营企業のなかには、人員過剰のため、休職したり早めに定年退職して、他に働き口を求めることを奨励するものが多かった。この場合、住宅など「単位」が提供してきた福祉はそのまま提供される)。この外には、五元(500円)の健康保険料と一元(100円)の生命保険料とが支払われている。

重要な意思決定は担当者の意見を聞いたうえで、すべて総経理が行う。副総経理4名は携帯電話をもっており、他のものはポケットベルを持って緊密に連絡を取り合っていた。これは当時としては驚くほど先進的であった。

空調の利益は大きく、250万円の投資に対し、年約1250万円の売り上げがあるという。このため、将来は部品を輸入しノックダウン生産に乗り出す予定で、さらには完全生産を計画しており、そのための土地はすでに手当て済みであるという。

この事例で興味ぶかいのは、経営者の主体性・自律性が、国有企業に比べて、きわめて大きいこと、経営者から末端の従業員まで、指揮命令関係が直結していること、個別性の強い極度の刺激賃金制が取られていることである。この企業での労働者の勤労意欲、労働サービスの丁寧さには目を見張るものがある。集団貢献意欲よりも厳格な直接管理、組織内の評判や長期的利害よりも個人の現在の利害をうまく活用したこの私企業の経営管理は、この企業の独自性を持ちながらも、そこに中国人の意識、関係の在り方を活かしたシステムとして、ある種の普遍性を備えていると見ることができる。1993年当時、まだ年功的な昇進の制度から大きくぬけだしていなかった多くの国有企業と対比してみると、大変興味ぶかい。

## 2) 驚くほど柔軟な業種転換 エアコン販売から、ディベロッパ - ヘ (2000年調査)

2000年の調査においても張坤平氏(当時42歳)へのインタビューを試みている。その後の展開がわかって大変に興味深い。

1993年にインタビューしたときは、まだエアコンが普及しはじめたころで、張氏も強気であった。その時の談に「エアコンは、儲かってしょうがないので、今は販売店だが、ゆくゆくは部品を輸入してノックダウン生産を、さらには、エアコンの生産を行いたいと思っている。そのため土地も手当て済である」とのことであった。その後、エアコンが、行き渡り、あまり甘みのあるビジネスではなくなったと聞き及び、どうしているかと思っていたところ、図らずもこのたび、不動産業に転換していると知ったわけである。当時一方でエアコン市場の飽和状態が予想されるとともに、他方、巨大な利益の新たな使い道を求めたものと思われる。同氏自身も次のように述懐している。

「自由に使える金額が大きく、早く使わないと、エアコンの市場がだめになったとき困ると考えて、政府の開発計画に加わった。現在会社が入っているこのビルは、13ヶ月で完成し、94年末ないし95年始めには入居となった。オフィスビルで、企業に貸し出している。こうして不動産業が活動の主体となった。

ついで、合肥高新区（高新技术開発区）の中に土地使用权を買い、将来ハイテク関係の工場を作る予定である。土地は、国の物だが、建物の建築費用は全額出資している。

97年には、新しい町づくりをはじめた。4万平方メートルの土地に、一億人民元を投下し、ショッピングセンターを作った。（これは錦華広場と名づけられている）

この敷地の内の、1万平方メートルを住宅用地とし、1.3万平方メートルをオフィス用地とし、1.5万平方メートルをショッピングセンター用地として、すでにスーパーマーケットはすべて完成している。

93年ころには、30人でエアコン販売を主体にして・旅行・不動産などをやっていたが、現在はエアコンの販売は中止、アフターサービスのみをやっている。他に 不動産・ビル管理・貿易をやっている。従業員は100名（93年には約30名）に増加し、2000年の5月には、華坤集团公司として、組織を整備した。

企業活動が拡大するにつれて、国際化の管理システムが必要になってきている。そして、職務を明確にし、大卒以上を採用、平均年齢は35歳である。

もともとは個人で全額投資していたが、最近では、張氏は70%を所有し、いわば右腕である中間管理職の人々に、30%の株を持たせている。現在のところまだ上場してはならず、利益は企業内で配分しているが、いずれは上場する予定である。

現在はまだ創業期で、利益の90%以上を再投資にまわしている。今後の経営方針として、規模を整えてから、ハイテク産業に進出する予定である。

今後の活動方針としては、法に従い、人ができないこと、新しいことをやってみたい気持ちである。現在合肥市の工商連合の常務を勤めている。中市区ではもっとも多額の納税者（税額400万人民元）となっている。

更に、張氏は、企業の現状と将来について、次のように言う。

この企業は、安徽省の優良100企業として「安徽百強名星企業」に入るところまで来た。固定資産は現在8000万人民元。88年から2000年までの12年間に、大きく発展をした。将来の方向としては、医療方面が有望と考えている。人は医薬品から離れることはできないからである。安全対策としては、世界の優良大企業の株を持つことで、これらの企業と一体化して生き延びること、ハイテクで特許をとり、あるいは特許をとったハイテク技術を買収し、製品化することで、身を守りたいと考えている。

このような意思決定の柔軟性が、大きな転換を可能にしたものと思われる。「96年当時、業界の先を読んでエアコンの販売から脱出した人は、私以外にいないと思う」と張氏は、述懐している。

以上、張氏の企業活動について、詳しく説明してきたのは、中国におけるたたき上げの有力経営者の像をイメージするのに役立つと考えたからである。姿こそ違え、このような私営企業の発展が、各地で行われているものと推察することは、あながち無理な推測とは思えない。現在なお、中国では、国有大・中型企業が、産業活動の中枢を占めているが、このような超優良私営企業が

続々と現れ、ハイテクなど最新の産業にまで進出、急速な発展をとげるならば、セクター別の企業の姿は、将来大きく変わってこよう。これら超優良私営企業の発展力は、90年代前半のそれとは、大きく異なっているように思われるからである。

#### 4. 斬新な構想・若手の活用

<事例 4> 斬新な構想の株式銀行：中国民生銀行（2000年調査 面接 貸付部副総経理 孔林山氏）

中国では銀行はほとんど国有銀行である。しかし、この中国民生銀行は、新しい形の銀行（株式銀行）である。これは、成功した民営企業家たちが集まって作った。董事長は 全国商工連の主席経氏で、取締役の多くは、中国で有名な民営企業家たちである。多忙な劉永好氏も、筆頭株主として副董事長を勤めている。

改革開放前、銀行は企業でなく国家機関であった。その仕事は、国の計画により企業に支払うという業務だけだった。開放以後、企業の資金需要が高まった。しかし、銀行には貸し金回収能力のない現実があった。そこに新しい銀行を必要とする事情があった。金融体制が改革され、国有銀行は、国家機関から企業になった。しかし、この銀行改革は、次のよう問題点を抱えていた。

1) 従業員は国家公務員ではなくなったが、国の所有は変わらず、銀行が企業となっても国の予算によって運営されているという現実は変わっていない。

これに対して、この民生銀行の場合、資金が株式によって調達されていることが、大きな特徴である。2000年の調査当時、出資は法人の出資のみであったが、その後個人の出資をも受け入れることになった。

2) もう一つの問題点は、改革後も貸し付けの相手は、国有企業や集団所有制企業であって、私営企業には貸し渋る傾向があることである。

そこで私営企業家が集まって、彼らが資金調達し易い銀行をつくることになった。こうして、1994年、國務院に銀行設立の要請が出され、1996年1月に正式に設立された。これは株式銀行としては12番目の銀行である。しかし、規模はもっとも小さいが発展のスピードはもっとも速いという。96年の設立後まだ4年しか経っていないが、すでに10大都市に10支店を設置している。

この銀行の2つの基本原則は、資金は民営企業から調達し、サービスは民営企業に提供することである。資本金は、調査当時13.8億人民元、その内訳は、国有企業18%（今後は増やさない方針）、民営企業82%（56社から出資）となっている。

当初からの目標は、外国の諸銀行と同じように国家の制約を受けない銀行を設立することにあった。中でも興味深いのは、唯一この銀行のみが、アメリカのCPA、Pricewaterに監査を依頼していることである。経営の健全性と信用への強い関心がうかがわれる。

2000年8月の調査当時、法人の出資のみを認めていたが、このころ上場の準備が進んでおり、

調査の2ヶ月後、株式の上場によって個人の出資を認めるようになった。この上場によって資本金は13.8億人民元から20億人民元に引き上げられた。2001年8月、その筆頭株主は、劉永好氏であった<sup>(8)</sup>。

当行の貸付け3原則は、

民営企業（非国有）優先

中小企業を対象とする。（大企業は資金規模が大きすぎる）

ハイテク企業を対象にする。

頭取は42歳。従業員は約1900人いるが、平均年齢は25歳である。

この銀行の発展速度は速い。これには2つの要因がある。

- 1) 管理システムが、国有と異なり、従業員の給与がフレキシブルであることなどにより、コストダウン殊に管理費の削減に成功したこと、
- 2) こちらがより重要なのだが、不良債権率をもっとも少なく、収益が拡大していることである。これは、国の政策の影響が少なく、国策的な貸付などを行うことが無く、独自の査定基準によって貸付を行うため、回収率が良好な為である。これらの要因は、国有銀行にとって踏襲するのが困難なものが多いと考えられる。

## 国有企業改革の事例

2002年～2003年の調査では、改革に成功した企業、改革に苦闘している企業、そして、国有企業改革の難しさを示す話題など、興味深い事例に遭遇した。まず、改革に成功した事例を紹介しよう。

### <事例1> 合肥捲烟廠（張力副廠長に面接）

この会社は、国有企業のなかでも株式化されていない、いわば政府直轄工場で、先の所有形態による分類では、「国営企業」に該当する数少ない企業である。それは監督官庁である主管部門を持ち、廠と呼ばれる。イメージとしては最も改革を進めにくいタイプの企業である。しかし、その経営の実態は、こうしたイメージとは大きく異なっていた。

訪問したとき、この企業は、最新式の近代工場を建設したばかりで、工場を見ることを強く勧められた。大部分の生産ラインがすでに引っ越し、生産を始めたところであった。

設備は国産（中国製）が中心で、一部にドイツなどの機械も導入されている。設備の自動化が高度に進んでおり、現場作業員の数は非常に少ない。これによって現場労働者に大きな余剰が生じたため、余った従業員の多くは生産現場から外し、販売促進などに活用しているという。「下崗」については古い世代の間にずいぶん抵抗があり、彼らを解雇しないで、再教育して他の仕事を与える方針で改革を進めた。このような大改革が成功したために、改革に対する抵抗は減り、現場に残った従業員たちも、今では下崗をおそれて、熱心に作業に打ち込んでいるという。

煙草産業は、これまで国の優遇政策に恵まれ、国の管理の下で、新規参入の可能性が非常に少ないし、メーカーの数も限られている。このため他の業界に比べれば競争は激しくない。とはいえ、現在、煙草メーカーは全国に 140 企業、安徽省だけでも 15 企業が競争しており、今後 2~3 年のうちに政府による煙草産業の整理は必至と考えられている<sup>(9)</sup>。

この企業にも赤字の時があったが、近年利潤が上がるようになり、近代的な新工場を建設するまでになった。こうした合肥捲烟廠の発展は、競争の激しさを感じ取り、いち早く市場に眼を向けたことによるという。

現在、利潤の使い方は基本的に企業自身が決められることになっており、国に税金を納めれば、残りを再投資に回すか、賃金を増額するか、ボーナスを支給するかは企業でできる。再投資は宣伝、技術開発、新工場の建設などに振り向けられる。こうした権限が、「国営企業」にまで与えられているということは、国有企業の改革がかなり進行していることを示している。そこで、有利な新産業に進出する権限が与えられているかどうかについて確かめたところ、「多角経営は以前できなかったが、WTO に加盟した今日、思い切った進出、多角化も可能となった」という。「状況によっては煙草産業から撤退することも可能か」という質問に対しては、煙草をやめて他の産業に進出することも理論的には可能であるが、今まで煙草をやめることを考えたことはないという。今日、中国では、煙草は、人びとの交流にきわめて重要な役割を果たしている。煙草の害に対して警戒的になっている欧米や日本など他の国々に比べると、むしろその需要は、伸びつつある、いわば、恵まれた産業であるといっていよい。

しかし、仮に煙草の製造をやめるとしても、主管部門、国の許可が無い限りできないし、また、他の産業に進出し多角化するとしても、各方面との調整が必要なため、決定に非常に時間がかかるという本音の部分も披瀝されている。実際企業の整理・淘汰の場合を除き、転進は困難と思われる。しかし、多角化によって有望な新規産業に進出することが可能になったことは、国営企業にとって重大な意味を持っている。これによって、先に指摘した成熟産業からの部分的な脱皮が可能となるし、余剰人員の解消や人材の募集に大きな効果があると考えられるからである。

重要なもう一つの問題、トップ経営者の選択については、その多くが下から育てられた者であるという。社長の場合には、他の国営企業からの人事異動で赴任するケースもあり、主管部門(専売局)の内部でトップクラスの人事異動・交換があり、企業への官庁からの天下りもあるが、この場合は短期的のものが多く、彼らは普通社内事情に通じていないため、重要なポストにつくことには無理があるという。

われわれの面接調査に応じてくれた張力氏は、副廠長という重要ポストにあるが、張氏は、華中政法大学で法律を学び 1992 年に卒業、今年 33 歳である。「どうしてそれほど昇進が早かったのか」というわれわれの質問に対して、彼は、販売が担当で、2002 年に売りあげを 11 億人民元から 24 億人民元に伸ばすという実績を作ったことを挙げている。そして、契約年数について訊ねると、契約は年数ではなく、今年も会社と販売額についての契約をしたという。そして、優秀な若者を抜擢することには確かに抵抗があるが、現実に企業を発展させるためには、それが必要

であると付け加えた。

国有企業には、改革の進んだ企業とそうでない企業とがあり、これらを分けて研究すべきで、所有形態にのみこだわるのは、どんなものかという意見の表明があった。

さて、この事例は、国有企業の中でも最も経営改革になじみにくいと思われる「国営企業」でも、かなりの経営改革が可能である事例として、興味深い。それと同時に、国営企業の場合、張氏の意見にもかかわらず、優秀な創業者の指導のもとにある超優良私営企業に比べると、やはり、新規有望産業への大胆な業種転換や果敢な進出、その結果としての企業の多角化・集団化など、重要かつ決定的な意思決定において、かなりの制約を免れないのは、否定できない事実のようである。理論的（ないし法的）に可能であっても、それは必ずしも容易ではない。

次に掲げるいくつかの事例は、「国有開放企業」の事例であるが、国有企業の経営改革に立ちはだかる様々の問題が、興味深く現れている。

#### <事例2> 合肥車橋有限責任公司（謝家誠企業策劃部部长に面接）

この企業は1949年に作られた比較的古い工場がその始まりである。当時設備数台、職工10数名で主に車の手入れをする小規模な工場であった。以後少しずつ発展し、現在職工が1200人、このうち現役が800人である。

2002年に株式化され有限公司になったが、その株主は2つ、主管部門である、安徽江淮汽車集団と従業員である。株式改革の目的は資産権を明確にすることにあった。従業員の持株比率は現在45%、これによってある程度従業員の労働意欲を高めた。しかし、この改革は不完全で、結局それほど大きな効果は現れていないという。

個人の「職工股」（職工株）購入額には、ポストによって上限が決められている。一般職工から取締役まで、その金額は地位に応じて高くなっていく。一般の職工は個人の意思で購入するかどうかを決める自由があるが、課長クラス以上は、決められた金額を購入する義務があることになっている。その金額は、例えば、総経理クラスで3万人民元、部長クラスで24000人民元となっている。

この会社は、改革開放以後、職工のボーナスに当てることができる一定の割合の利益を、職工に分配することなく積み立て、この積立金で自社株を購入した。この株を「職工集体股」（職工集団株）と呼び、「職工持股会」（職工持株会）がその管理に当たる。職工全員がこの集団株による利益配分を受け、定年後もこの利益配分を受けられる。また職工は、「職工股」を3年持てば、これを他の職工に売却できる。

株券の額面は1人民元であるが、無形資産を計算に入れると、実際は1人民元以上の価値があり、職工の間で売買する時は、社内の時価で取引する。しかし、社外に売ることは認められていないので、社外では、この株に市場性はない。

この会社では、先の事例のように、33歳で副総経理以上の重役になるといったケースは無いが、同じ企業集団の中には、このようなケースもあるという。実際、この会社では今のところ33

歳で重役になる可能性は皆無で、取締役は若くても58歳である。子会社から集团公司本部の重役に抜擢されたケースもまだない。最近、若い人の昇進組が少し増えた。インタビューに答えてくれた謝部長は40歳。本人は40歳で部長は年を取り過ぎで、37~38歳が適切であると考えている。

雇用の契約制については、全体として契約制を取ってはいるが、この会社で20年以上勤務した職工は、彼らの企業への貢献を配慮して、契約期間は「長期的」としか書かず明確にされていない。20年以下の場合、契約期間は1~5年である。ポストの重要性和勤続年数によって決定される。重役クラスと部長クラスは「長期的」である。この点、超優良私営企業の場合、経営者3年、中間管理職・技術者2年、一般従業員1年というケースが多いのに比べると、処遇がかなり緩くなっているように思われる。

さて、2000年には職工が300人下崗された。下崗された人は年配者が多く、また、まじめに働かなかった人、どんなポストにも相応しくない人たちが主に下崗された。この人たちは会社から割引基本給をもらっている。下崗された若い職工のなかには、社内で再教育されて、ポスト待ちをしているケースもある。

当時は会社経営がそれほど好調ではなく、従業員の受け取る収入もあまり高くなかった。当時大体1人あたりの年収が7000人民元で、ボーナスは少なかった。このため下崗に対する反発は、それほど強くなかった。当時幹部も定年させられたが、彼らの反発を買わないため、会社は優遇条件を提示した。つまり定年後の年金は現役の時の給与の100%を支給し、月々のボーナスはカットされるが、年末のボーナスは支給するというものであった<sup>(10)</sup>。

国有企業には優秀な人材が不足している。その主な原因は、私有企業ほどの待遇を提供できないからであるという。養う職工が多い(余剰人員が多い)から、人材に対して思い切った処遇ができないことにある。これは、国有企業の経営改革における難しさを示していて、大変に興味深い。

この会社では、最近意思決定システムが変わったばかり。それぞれのポストの権限をマニュアルで明確にし、その権限範囲の仕事を担当者に任せる。重大な意思決定は重役会議で議決することになっている。

60歳以上の職工の年金は社会保障局に任せるが、医療費は依然として会社が負担している。だから、ガンのような難病にかかる人が10人もいと、会社は潰れると謝氏はいう。

謝氏は、国有企業における人間関係の難しさを強調した。最近、職工の採用はすべて公募の形を取っているが、職工の近親もそれに応募できる。中国の国有企業の間人間関係が難しいのは、職工の中に親族・親類が多いことがその一因となっている。仕事の関係で2年間日本にいた謝氏は、日本人は仕事の関係が中心で人間関係が中国人ほど複雑でないことをしきりにうらやんでいた。

今後の改革の重点は、国が勤続年数に基づいて計算された一定の報酬を従業員全員に支払って、国有企業の職工としてのその身分を買い取ること、つまり職工の国有企業労働者としての身分を変えることにある。この改革に成功するならば、その後、本当に実力次第でポストと給与を決め



ることができる」と謝氏は言う。

この指摘は大変興味深い問題を提示している。すなわち、国有企業の職工であることに、今なおある種の特権的地位ないし特権の観念が付着していて、これが、国有企業における経営改革を妨げる障壁になっているという事実である。

このケースは、国有企業の改革の悩みや方向性の一端を興味深い形で示している。

企業調査中たまたま乗り合わせたタクシーの運転手が、国有企業を下崗されてタクシー業を始めたというケースに2日連続遭遇した。一人は男性で一人は女性である。これらの事例は、中国人のしたたかさ、国有企業労働者の意識、意欲の無い労働者に対する国有企業の対応を示していて大変に興味深い。

#### <事例3> 男性運転手の話

この運転手は現在37歳、中学校を卒業して、親の勤める工場に就職した。以来20年以上この工場に勤務した。改革開放以後、工場は軍事産業から民間向製品の製造に切り替えた。この製品転換に時間がかかり、今日なお成績は上がっていない。このように工場が不景気で、収入が少なく、5年前、商売をしている友人と一緒に商売しないかと誘ってくれたので、会社を無断で欠勤し、これに協力することにした。最初のうちは、まあまあ仲良く仕事をしたが、長くなるにつれて、利益の配分関係がややこしくなってきた。そこで友達と別れたが、元の工場には戻りたくなかった。タクシーの運転手をして稼ぐことにした。収入が順調に増えて今では工場勤務の時の給料より遙かに高くなった。それでも工場での籍は維持した。外での稼ぎがうまくいかない場合でも、工場から基本給と最低限の福祉待遇を支給されるからである。工場には彼のような無断欠勤者が少なからずいて、工場はこのような人びとを、できれば首にしたいと思っている。しかし、彼の親や兄弟、嫁の一族などみなこの工場の職工で、経営者もそう簡単には彼を解雇できないと、この運転手はうそぶく。

近年、工場が人員整理を始め、彼のような者を“下崗”させることになった。工場の経営者は彼を呼びつけて、工場に戻らなければ、首にすると宣言した。彼は工場には戻りたくなかったが、自分のほうから辞職するとは言いたくなかった。辞職すれば何も残らないが、下崗されれば、なにがしかの収入と福祉待遇を得られるし、将来万一仕事が悪くいかないとき、また工場に戻る気持があるからだという。結局工場の経営者は、彼を“下崗”させると決定した。

今、彼は自分のタクシーを持ち、他に運転手を雇っている。生活はまあまあである。元の工場はまだ生存しているが、経営状況があまりよくない。この工場が生きても死んでももう関係ないと彼は思っている。

#### <事例4> 女性運転手の話

今30代で家庭があり、男の子がひとりいる。もともと夫婦ともに国营企業に勤めた労働者だが、本人は仮病をつかって何年も会社を休み、タクシーの運転手をして稼いでいる。そうこうす

るうちに“下崗”された。数年前に 1 平米当たり千人民円以上した、150 平米の商品住宅を購入した。今では、このときよりかなり値上がりしている。

寝室が 4 室、リビングが 2 室ある。自分が運転手の仕事を始めてからお手伝いさんを雇った。故郷の田舎の娘で家に来てもう 4 年経った。この手伝いさんに 1 部屋を与え、家族と同じのようにエアコンを付けた。給料以外、食事は家族と同様の待遇である。時々洋服を買ってあげてもいい。電気製品を揃えているので、家事も自動化されていて楽である。今 1 人息子は小学校 1 年生になり、お手伝いさんを雇う必要はあまり無くなった。しかし、お手伝いさんはやめたくない、給料をくれなくてもいいから、我が家で働きたいと言っている。今はいいお手伝いさんが見つからないとよく言われるが、私はお手伝いさんを自分の妹のように大切に、以心伝心でお手伝いさんも私に尽くしてくれている。

息子は少しでも良い公立小学校に入れたいので、8000 人民元を支払って南門路小学校に送り込んだ。家からは離れているが、自分のタクシーで送り迎えしている。土日は少年宮に稽古に行かせている。結構お金がかかる。子供の稽古は安くても 1 時間 10 人民元以上だから。

自分の親も定年になり、親の生活や医療費なども負担しなければならない。将来は息子が良い教育を受けるために、大学までの学費だけではなく、海外留学の金も用意しなければならない。息子の結婚のために住宅を用意してあげたいので、もっともっとがんばって稼がなければならない。

<事例 5> 合肥鍛圧機床股 有限公司 (施用海 副総経理・孫光 総経理助理 [補佐] に面接)

1951 年に軍人の退役費と国費で造られた工場である。当時 10~5000t の油圧機を製造していた。1965 年から政府が本格的に投資した。1997 年になって工場が株式化された。現在政府が株主で、83.5%の株を所有している。残りの 16.3%は市の経済貿易委員会が持っている。資本金は 8005 万人民元。最近 6 年連続して品質全国一を誇っている。製品は東南アジアと東アジアを中心に輸出している。

1993 年に機構改革を行い、半数以上の処・室を整理した。機構改革前、企業は主管部門の行政機構の処・室にあわせて処・室を設けたので、企業の実際の経営と無関係な部門が多く存在した。

1999 年から人員の再配置を行った。定年 5 年以内の職工を積極的に定年させた。もちろん残った人たちもいる。1992 年まで 1700 人いた職工のうち、700 人を定年に、400 人を下崗させ、100 人を子会社に配置換えした。こうした人員削減に対しては従業員から抵抗があったが、人員整理は国の改革の方向となっているので誰もそれに逆らうことはできない。抵抗と言っても、それほど激しいものではなかった。“下崗”された職工たちはノルマを達成できず、収入が人より少ない人が多かった。“下崗”されても、企業の外に追い出すのではなく、企業内の職工として最低限の収入を保障する。彼らは企業の外で自由に稼ぐことができる。実際、職工の中には、さぼって外で稼ぐ人も多い。(ここで先に紹介したタクシー運転手たちの話を持ち出すと、「ウンいるい

る」と大きくうなずき、こういう人たちが少なくないことを施氏は認めた.)

こうした人員整理によって、労働者は以前より仕事ぶりがよくなり、時間内にかっちり仕事を終えるようになった。(この点合肥捲烟廠のケースと似ている.)

雇用については、政府の要請に基づいて1994年までに全員が契約制になった。45歳以上の職工は長期契約と言って、実際は終身制となっている。年が若ければ若いほど、契約期間が短い。もちろん個人の学歴、仕事の重要性や困難度によって契約期間が異なる。(この点合肥車橋有限責任公司では勤続20年以上が長期契約となっているが、システムは近似している)。トップ経営者は主管部門の任命によるものである。内部や外部や関係産業から来ることもある。30代でトップ経営層に抜擢されたケースもある。代表取締役が指名して、その後本人を審査するという。

これから行う国有企業の重要な改革の一つは、国有企業の職工の身分変更の問題である。浙江省、江蘇省、湖南省ではすでにこのような改革を終えていて、これらの省内では電信(郵便)事業のような超大型企業以外、すべて国营企業の職工ではなくなった。この改革の後には、経営者も、国家公務員の身分を離れて雇用されることになる。

国の今後の改革の基本方針は1~2年内、競争の激しい産業から撤退することである。企業は自分の改革方向を決められないのが実情である。なぜこのような基本方針が打ち出されたかという点、WTOの加盟条件の中には、民营企业が一定の割合を占めることが求められているからである。施氏はこのように述べた後、中国の経営を研究するには、中国政府の政策をよく研究しなければならないと指摘した。

このケースと先の合肥車橋有限責任公司とをあわせて考えると、国有企業がそれなりに経営改革に努力していること、しかし、有力民营企业に比べると改革はまだ遅れていること、政府の政策が改革に大きく影響していること、なかでも興味深いのは、余剰人員の削減には、多くの企業が成功しているらしいこと、しかし、国有企業の職工であるという特権意識が改革の前に大きく立ちだかっていること、一部の省では、すでにこの改革に成功しているものの、多くの省では、これから取り組まなければならない重要な改革であることを、興味深い形で示している。

### 大中型国有企業はどこまで変わるか：

このように、大中型国有企業が、どこまで変化できるのかについて検討する場合重要な項目として、次のいくつかをあげることができる。

#### 1) 政府との関係：権限の移譲

その客体的条件として第一に挙げられるべきは、経営権限の委譲がどこまで行われるかという問題である。この点については、「国营企業」の場合ですら、かなり大幅な権限が与えられていること、しかし、この場合新規産業への進出などの重要意思決定は、なお主管部門の許可を要し、関係部門との調整が必要であるということ、を見落とすことはできない。

こうした意思決定の柔軟性を反映してか、超優良民营企业の場合と有力国有企業の場合と

では、その集団化のあり方が大きく異なっているように思われる。すなわち、有力国有企業の場合には、生産上密接な関連を持つ企業を取り込んで集団化する傾向が見られるのに対して、超優良私営企業の場合には、かつて日本の旧財閥がそうであったように、直接関連を持たない産業にも活発に進出する傾向が見られることである。意思決定の柔軟性と資力の集中がこれを可能にしているものと思われるが、これは国有企業の多くにとっては、追従しがたい発展の形態であるように思われる。解放軍のホテル経営や空軍のエアコン販売など、もともとこうした点ではきわめて柔軟性を持つ中国ではあるが、やはり、有力国有企業の転進や、有望な新産業への素早い進出には、さまざまな困難が伴うものと考えべきであろう。このことは、有望な新規産業の取り込みにおいて、両者の間に大きな格差がみられることを示している。このことはさらに、成長のスピードや優れた人材の取り込みに大きな差をもたらすものと考えられる。

経営自主権に関して、一つの重要な問題は、経営者の選択方法及び任期制であろう。

国有企業のなかには、数は少ないが、株式化されておらず 100% 国有の「国営企業」（廠）と、「改制」によって株式会社化された、「国有開放企業」とがある。「国営企業」の場合、監督官庁である主管部門があり、この主管部門が人事権をはじめ管理権を握っている。また、後者の場合、董事長と董事（取締役）を国が任命し、それ以外を董事長が任命することになっている。以前と異なり、経営自主権は大きくなってはいるが、国有の部分が大きくて、経営を妨げる傾向があるのも事実であるという。そこで、国の持ち株比率を減らし、実質的に民営化の方向をたどることが求められている。（2001 年合肥市で行った国有企業経営者 8 氏との懇談会における発言）なお、従業員の古い意識の改革が必要な点では、「国有開放企業」の場合も「国営企業」の場合と同様である。

民営の場合、家族的経営が一般的であるため、経営に失敗すると家族全体が路頭に迷うことになるという厳しい条件があり、一般に経営に賭ける意欲にも差があり、このため、新システムの導入が行われ易いという傾向が認められる。

また、国有企業の場合、経営者の処遇も、経営の成功とは直接結びつかないことが多い。成功した経営者も成功しなかった経営者もその処遇に大きな差はなく、また、職員との差も少ない。（この点次第に改革されてきており、年俸制や自社株の保有などの優遇措置も様々な形で工夫されている）そして、定年ともなれば、勤務年数によって年金が決定されるため、経営を成功に導く上での誘因が、私営企業の場合に比べてはるかに弱い。

今一つ無視できないのは、国有企業従業員の意識変革の困難さである。長年国有企業の安定性にならされてきた従業員の意識変革が、契約制の導入など様々の改革にも関わらず、超優良私営企業に集う野心的な若者たちに比べて、なお不十分であるということである。ある国有企業の経営者は、「従業員の意識の転換が難しい。経営方針の転換に対しては、従業員たちが抵抗する」（合肥市での国有企業経営者 8 氏との懇談会 2001 年）と嘆いていたのが印象的であった。

国有企業でもさまざまな改革が行われてはいるが、その実態は、超優良私営企業との間に、なおかつ越えがたい格差・遅れがみられると言わなければならない。

本研究の基礎となった、2001年及び2002～3年の中国企業調査は文部科学省の科学研究費(責任者 陳立行)によって行なわれたものである。ここに謝意を表する。

注

- (1) 今回2002年12月から2003年1月にかけて約3週間行った調査では、国有企業の経営改革に焦点を合わせてこれを行い、その実態を幾分ながらも明らかにすることができた。
- (2) 岩田龍子・岩田奇志「中国企業の諸類型と経営革新」『武蔵大学論集』第49巻第3・4号(2002年3月)
- (3) 「国退民进」(国有企業は競争の激しい業界から撤退し、民営企業を競争の激しい業界にどんどん進出させること)は、今日中国政府の重要な政策となっている。
- (4) 同じく民営企業のなかでも、「民営化企業」の場合には、もと国営企業として、これらの点では、国有企業と近い条件の下におかれている。これは、私営企業と大きく異なる点であろう。
- (5) この調査に関しては、日本福祉大学陳立行教授を代表とする研究グループが文部科学省から研究費を支給されている。
- (6) 新希望グループ董事長劉永好氏、総裁弁主任趙韻新氏に感謝したい。
- (7) 第3次大戦を予測した毛沢東の指令によって、前線である海岸地帯の背後に、戦略後方を造ることになり、中間地帯に第2線(筆者の調査拠点の一つ合肥市はこの第2線に位置づけられる)、奥地に第3線の工業基地が造られた。
- (8) 一人の個人が所有できる株式数が制限されているため、劉氏の一人娘も10大株主の一人にその名を連ねている。
- (9) われわれの面接に応じてくれた張力副廠長も、今後「国営企業」の50%以上が淘汰されると考えている。
- (10) 経営改革のなかで、刺激賃金が採用され、基本給に比べてボーナスの比率が大幅に上昇した。このため、基本給を100%与えても、ボーナスをカットすることで、会社は、かなりの給与支出を減らすことができる。