

改革・開放政策下における中国の経営改革

——基本的政策原理の転換——

Management Reforms in China after 1978 on Reversed Principles

沈 奇 志

Qizhi SHEN

岩 田 龍 子

Ryushi IWATA

Abstract

Chinese policies inaugurated after Communist Revolution, and which lasted up until the beginning of Reform Period, firstly, based on Maoist fundamentalism which puts emphasis on peoples mental exaltation, stoicism, heroism, and mass manpower policy. As a result, they are apt to neglect material incentives to stimulate individual efforts, and seeking for efficient systems. These policies are largely responsible for the backwardness of Chinese economic development.

In this paper the authors analyzed :

- 1) firstly, the process of Management Reforms after 1978,
- 2) secondly, how they have been successful and what are the weakpoints,
- 3) and thirdly, how those new policies are based on exactly reversed principles to those in pre-Reform Period.

目次

まえがき

1. 国営企業の非効率性
 - 1) 国営企業の基本的性格
 - 2) 国営企業の非効率性をもたらした諸政策
 - 3) 人口政策の無策と無理な労働力配置
 - 4) 資源の無償占有・使用と無責任管理
2. 改革・開放政策の始まりと企業経営方式の多様化
 - 1) 経営請負制の果たした役割

- 2) 中外合資経営
 - 3) 企業集団（グループ経営）の形成
 - 4) 「股份制」（株式会社）の発展
3. 経営改革をもたらしたもの
- 1) 経営改革に見られる2つの考え方
 - 2) 国有企業の管理に現れた主な変化
 - 3) 国有企業の経営が思わしくない理由
 - 4) 国有企業のいっそうの発展のための施策
- まとめ—政策原理の転換・社会的基盤への不適合の解消

まえがき

中国共産党は、解放戦争を通して、群衆の力を身を以て認識した。この「原体験」は、その後長く、中国共産党の諸政策を彩る基本原理となった。朝鮮戦争における中国の「人海戦術」はその再現であったし、また新国家の経済建設においても、「人海戦術」（人力戦術）が重要な役割を担った。膨大な人力の投入と、様々のキャンペーンによる民意の高揚によって、資本主義社会との勝敗を決めようとしたのである。

この様な経済建設は、生産設備も乏しく、多くの困難を人力によって切り抜けるしかない経済発展の初期段階にあっては、それなりの成果を発揮することが可能であった。しかし、経済が発展し、生産過程がより複雑化した段階にあっては、システムの不合理性をそのままに、膨大な人力の投入とその精神力の高揚によって困難を突破しようとするこの考え方は、大きな壁にぶつかることとならざるを得ない。

中国共産党はまた、解放以後、旧ソ連の社会主義モデルを参考に、全人民所有制（国有制）のもと、高度に中央集権的な計画経済体制を作った。そして、ここにおいてもまた、人力主義が、様々の形でその影を落としていたのである。その一つの帰結でもある国営企業の非能率性は、その後次第に明らかになって行く。

にもかかわらず、過去の成功体験に深く根差したこれらの戦略を、適時にかつ的確に転換することは極めて難しい。中国にあっては、この考え方がその後長く維持され、その経済建設・経済運営を特徴づけてきた。そして、この信念は、「大躍進」の失敗などに典型的に見られるように、新中国の経済建設に様々の深刻な影響を残した。

これらは、今日の中国において、大きな痛みを伴いつつ、経済改革を中心に政治改革・社会改革など、様々な改革が必要とされる根因であると考えられる。そして、こうした戦略の根本的な転換は、結局、改革・開放政策の登場によって、ようやく実現することとなった。

今日、中国の経営改革にあっては、一方で、国営企業の非能率性を克服する努力が行われるとともに、これら全人民所有制企業の他に、集団所有制や外資との合併企業を奨励するなど、経営形態・経営方式の多様化が進められている。

このような経営改革は、単に経営の効率を改善するにとどまらず、別稿「中国の経営改革と社会組織の変化―「単位」システムの動揺―」で詳しく論じたように、きわめて重要な政治的・社会的意味をも合せ持つものであることに注目しなければならない。この経営改革が、これまで決定的に重要な意味を担ってきた「単位」システム、中国の権力構造・社会構造を根本的に規定し、生産・サービスシステムの基本的な枠組みを構成していた「単位」システムを、次第に変質させて行く傾向が見られるからである⁽¹⁾。

本稿では、これら国有企業の改革、経営方式の多様化が、どの様に進められ、どの様な成果を発揮し、またどの様な問題に突き当たっているのかについて検討し、さらにこれらの改革の基礎にある基本的政策原理の転換について見る。

1. 国営企業の非効率性

1) 国営企業の基本的性格

解放以後、中国共産党政府は、外国資本を没収して、これらのすべてを国有化した。また、中国の民族資本に対しても、とりあえず「公私合営」方式をとりつつ、これに社会主義的改造を行って、これらを次第に国有化していった。

私有制廃止を理想とする共産党政府は、すべて国の投資による国有国営企業を志向した。ごく一部には集団所有制の企業も存在したが、その投資者は結局、政府の末端行政組織であったし、その経営管理も、逸早く国有国営企業と同じような政府の計画と管理の下に置かれてしまったので、国営企業と見做しても差支えないようなものでしかなかった。

社会主義計画経済体制下における国営企業の経営方式については、次のように端的に表現されている。

企業は国営工廠の形をとる。それは独立の法人ではなく、政府部門に直接管理される末端機構である。国家は、終始、企業の生産活動の直接的な策定者であり管理者である。企業の指導者は、主に生産の管理に取り組む。企業経営指導体制は、党委員会の集団的指導のもと、工場長の責任制とする⁽²⁾。

1961年に作られた『国営工業企業工作条例（草案）』には、次のように規定されている。すなわち、「国営工廠モード」（国営工場モデル）こそは、中国社会主義計画経済体制下の国営企業の経営モデルであり、（中略）国営工業企業は社会主義の全人民所有制の経済組織である。その活動は国家の統一的な計画に従う。その製品は国家が統一的に配分する。（中略）国営工業企業の根本的な任務は、全面的に国家の計画を達成、超過達成し、社会的生産物を豊かにし、社会主義の資産を増やすことである。

その特徴は、同条例の中で規定された国家と企業との「五定」、「五保」の關係に最も集中的に表現されている。「五定」とは国家が企業に対して企業の製品プランと生産の規模とを決めること、企業の主な原料、燃料、動力、道具の消費量と提供先とを決めること、企業の固定資産と流

動資産とを決めること、企業の外部との協力関係を定めることである。「五保」とは企業が国家に対して製品の品種、その質と数量とを保証すること、企業が決められた給与の総額を越えないことを保証すること、コスト計画を達成し、コスト削減を保証すること、利潤達成のノルマを保証すること、企業が主な設備の使用期限を保証することである。

以上のような企業の生産経営システムは、生産力の低い時代、行政による直接管理と人的物的資源の大量投入によって、一時的に生産を発展させ、ある程度の成果を収めることに成功した。しかし、経済が発展し大量生産の時代に入ると、早速国営方式の非効率性が現れ、このシステムの成果よりもコストのほうが遙かに大きいことが明かとなってきた。

社会主義計画経済体制の下での国営企業の非効率性の原因を整理すると、次の幾つかの点を挙げるができる。

2) 国営企業の非効率性をもたらした諸政策

(1) 政治運動の破壊的影響と国営企業の非効率性

新中国建国以来、「五反」、「四清」、「大躍進」、「文化大革命」など、様々な政治運動が繰り返された。こうした政治運動は、もちろんそれぞれの背景を持ってはいたが、国の発展を人民の意欲の高揚に頼る精神主義、そのための政治重視とも無関係ではなかった。そして、これらの政治運動は、国の隅ずみにまで広がって大きな影響を与えた。すでに見たように、中国の企業は独立の組織ではなく、主管部門の厳しい管理の下にある行政の末端組織である。このため、全国の企業は、政治運動が起こると、直ちにこの渦に巻き込まれてしまう。そして、生産よりも政治学習、自己批判などが企業の中心的な活動となり、企業は生産停止、ないしは半生産停止の状態に落ち込んでしまう。

このような政治運動による企業の損失は、これまで正確に推計されてはいないが、それが莫大なものであったことは、容易に推察し得る。

(2) 「人海戦術」型経済政策の失敗と資源の浪費

解放以後、中国政府は、冷戦中の資本主義国より速いスピードで経済を発展させると称して、農業国から工業国への急速な移行を目指した。このため政府は、鋏状価格差によって農業を犠牲にし、工業の発展を図ろうとした。

こうして、政府の経済発展計画では、重工業、軽工業、農業の順に重要性を与えられており、その産業政策は、明らかに重工業に傾いていた。すなわち、工業の重工業化によって遅れた貧困な農業国を脱し、豊かな社会主義国の建設を目指そうとしていた。1958年の「大躍進」は、この様な思考にたつ発展計画の、悲劇的なまでの実例を提供している。

欧米資本主義国を追い越して、一日も速く共産主義社会を実現するために、政府は全国的な規模で「大躍進」運動を起こした。当時中国政府は、15年以内にイギリスの工業水準を越える「超英」というスローガンを打ち出した。当時、国内の粗鋼生産が国の実力を端的に示す指標だとされ、政府は全国人民を動員して「大弁鋼鉄」の運動に参加させた。こうした政府の号令のもと、

小学生から年寄りに至るまで、多くの人民が自らの仕事を止め、国中鉄を探しまわった。このような政治運動のなかで、人々は、日常生活に欠かせない最小限の道具類や鉄鍋までも回収され、こうして集まった様々な鉄製品は、その場で作られた原始的な簡易溶鋸炉に入れられ、粗悪な銑鉄に鋳直された。世に知られる「土法製鉄」である。経済の発展には必ずしも適切ではない「人海戦術」の考え方に、この信じ難いほど幼稚な思考方法が加わって、この運動は粗鋼の生産量を増やして「超英」の目標を達成するどころか、人力、資源の大量浪費に終わってしまった。この「大躍進」は、政治運動が生産活動に与えた破壊的な影響を、最も端的に示している。

(3) 政治優先と経済性の無視

1950年代から1970年代の間、政府の基本的な経済政策は、戦争に備えるためのものであった。このため、重要な重工業生産基地を建設するための立地条件は「拋山、分散、隠蔽」が原則とされ、内陸の山国である西南、西北地方の山中に建設することになり、大規模な「三線建設」が行われた。これらの地方は、農業も工業も発達しておらず、交通も不便で、その自然条件は極めて厳しい。政府は全国から優秀な管理者、技術者、労働者をこれらの地に集めて移住させる。それと同時に、全国から物質と資金を調達して、優先的にその「三線建設」に使用した。しかし、厳しい立地条件のため、工場の建設から生産開始までには長い年月が掛った。またここで作られた製品は、未発達な輸送手段に頼って全国に発送する体制が作り上げられた。状況が大きく変化した今日、これら奥地に作られた重化学工業の合理化は、国有企業にとって大きな負担となっている。

計画経済体制の下では、この膨大なコストは全て政府によって穴埋めされたが、市場経済を進めている今日、企業は自己責任を負わされており、この非効率的な立地条件が、これら企業の発展にとって、大きな足枷となっている。

(4) 経済性無視の産業政策

「大弁鋼鉄」のような経済性の無視による失敗の例は他にも数多くある。

中国の軽工業は主に東南沿海地域に集まっているが、これまで重要なエネルギー源とされてきた石炭は西北地域に集中している。そこで、これまでの「北煤南運」の状態を改善するために、1966年から1977年の間、中央政府は、石炭の埋蔵量が全国の2%にも足りない9つの省、市に41億元もの資金を投入して、石炭の増産運動を展開した。その結果石炭の生産量は、1966年の投資開始以来1978年になって、ようやく8700トンに達した。因みに、全国の石炭埋蔵量の1/3を抱える山西省に、1981年までの30年間に行われた投資は、僅かに31億元でしかないが、1978年に至る30年間に、石炭の生産量は1億トンを突破している。そして、この地域での石炭1トン当たりの投資額は、他の地域の1/2から1/8であったと言う⁽³⁾。

(5) 非効率性の極致「ワンセット主義」

中国政府は、各省に全ての工業を揃える方針を取り、規模の小さな企業を多数つくった。これらの企業は機械化の水準が低く、その多くは手作業が中心であった。数少ない大中型企業の場合には、国内の小企業より機械化の水準は高かったが、それとても鎖国政策の影響で、世界の先進

国に比べて大きく立ち遅れており、生産量も非常に少なかった。例えば、自動車産業の場合、1978年の全国生産台数は15万台でしかなかった。130の自動車企業が26の省、直轄市、自治区に散らばっていて、その中で110以上の企業の生産能力は年間1000台以下、17の企業は年間100台以下、なかには数台しか生産できない企業さえもあった⁽⁴⁾。

(6) 「放と収」の繰り返しによる浪費

この時期、企業は、経営管理に関する権限を与えられてはいなかったし、競争と効率を生み出す市場も存在しなかったので、企業が政府の与えたノルマを達成する手段は、製品・技術開発、設備更新など科学技術の進歩による「内涵的拡大」(質的発展)ではなく、人力、資源、資金など生産要素の増加による「外延的拡大」(量的拡大)でしかなかった。

中国建国以来、政府は経済建設に高い目標を掲げ、そのために大量の人力、資源、資金を投入することによって、ある程度の経済発展を実現してきた。しかし、それは同時に、重工業・軽工業・農業などの間に、産業構造のアンバランスを引き起こした。その結果として起こる様々な困難に直面する度に、政府は、一転して、それまでの投資拡大とは逆に、いきなり金融引き締め走り、産業構造の失調を正そうとした。企業の建設を停止したり、生産拡大中の企業に製品の変更を命じたりすることがしばしばで、それによる浪費にははかり知れないものがあった。このように、中央政府の経済政策は、経済成長の過熱から一転経済規模の縮小へと揺れ動き、この「放と収」の繰り返しによる浪費は、中国の経済発展にとって大きな妨げとなった。

3) 人口政策の無策と無理な労働力配置

(1) 人口政策の無策

解放後の中国では、「高福祉、低給料」政策のもとに経済が発展し、生活水準と医療条件の向上にともなって、病気などによる死亡率が著しく減少、国民の平均寿命が大幅に延びた。それと同時に、出生率もまた高くなった。このような多産・少死の状況に対して、国は長期間適当な人口政策をとらなかった。それどころか、人口の急増は社会主義の優越性を示すものとされ、また「人海戦術」の発想に凝り固まっていた時の政府は、人口こそ国力の中心という考え方に囚われ、人口問題に科学的な根拠から警告を発していた北京大学の馬寅初教授の警告を無視、逆に彼を追放するなどの挙に出る始末であった。

結局、1978年になって、中国政府は、育児制限計画の必要を認め、80年代に入ってから、この政策を厳しく実行し始めた。有名な一人っ子政策である。

(2) 失業防止のための無理な政策

このような人口の急速な増大は、その反面として、政府に厳しい就労圧力をもたらした。社会主義に失業はなく、これこそ社会主義の優越性を示すものとする政府は、世界一の人口大国の就職問題を何としてでも解決する必要に迫られた。これに対して政府は、企業の効率性を無視した無理な労働力の配分計画を立て、それに基づいて一方的に企業に人を送り込む方策をとった。

政府がとった、就職問題解決のためのもう一つの方法は、規模の小さい、手作業中心の労働集

約型小企業を乱立させることであった。

また、直接的な方法ではないが、都市の労働問題を間接的に解決する重要な方法として、特徴的な戸籍政策を挙げることができる。政府は、国民を都市戸籍と農村戸籍とに厳重に2分し、8割以上の人口を農村戸籍に入れて、土地に縛り付けてしまった。そのうえ、都市での就職口が不足し余剰労働力の問題が深刻化すると、政府は「支農支辺」（農村と辺境地帯を支援すること）などの政治運動を起こし、若者たちを農村に送り込むことによって問題の解決を図った。

このように、都市の余剰労働力を極力減少させると同時に、政府の採用計画を通して、行政的手段で労働力を都市の企業の中に押し込んでしまうというのが、就職問題を解決する政府の基本的な政策であった。

当時企業は、職工の採用・解雇などの人事権を与えられておらず、政府の計画や指示を黙って受け入れる立場に置かれていた。そのうえ、職工の給与と生活保証に必要な費用は、企業の経営実績とは無関係に、全額政府が支給することになっていた。これによって、無理な労働政策の矛盾は、覆い隠されてきたのである。

(3) 無理な政策のもたらしたもの

社会主義制度の優越性の証しとされてきた、「社会主義社会には失業がない」という、主張の実態は、以上のようなものであった。

改革前、表面的には労働力の需要と供給のバランスが旨くとれていて、中国に失業者はいないことになっていた。しかし、その現実についてみると、農村では、農耕地不足で大量の労働力が余っているのを、能率の低い集団労働と原始的な農具使用のもとに、余剰労働力を大量投入することで、この問題に対処していた。また都市の企業内部では、仕事よりも遙かに人手の多い水脹れの体制になっていた。事務室で仕事をする管理職の幹部の中には、毎日新聞とお茶で一日を過ごしている人が少なくなく、また、生産現場の労働者の多くも、ノルマ不足のために、毎日のろのろと働いている状態であった。つまり、改革前までは、企業内失業や半失業によって余った労働力を消化していたのである。

この様な国営企業の非効率性と大量の労働力の無駄遣いによって、経済発展が進むわけはなく、このことが、長く国民生活の改善を阻んできたのである。

4) 資源の無償占有・使用と無責任管理

(1) 無責任管理の背景

先に紹介したように、『国営工業企業工作条例（草案）』の中で示された「五定」原則によって、企業の生産に必要な資金、原料、設備などは、すべて政府が決めることになっていた。重要なことは、政府が企業に与える資金や資源が無償であったことである。企業は国家の資金と資源を無償で占有、使用し、これによって政府の定めた生産ノルマを達成することになっていた。しかし、現実には、国家との間にこのノルマに関して厳しい約束や賞罰制度が取り決められていた訳ではなく、そのうえ、企業の赤字はすべて政府が国庫から埋めることになっていた。

改革前の中国企業は、その主管部門のおかれた行政上のクラスによって格付されており、主管部門のクラスが高ければ高いほど、指導者の行政クラスも一段と高く、その企業は国家からより多くの資金、資源を配分されていた。また、そこで働く職員や職工の福祉、生活条件もよりめぐまれたものになっていた。

企業がクラスを上げるには、職工の人数が重要な条件となっていたため、国家の採用計画を喜んで受ける企業が多かった。企業は人数を増やすことによって、さらにより多くの資源、資金を国家から獲得して、効率を改善しないままに生産を維持して来た。こうして、人数が多ければ多いほど、損失の金額が大きい企業が数多く見られた。

また企業自身も、職工に対しては、軽い行政処分を行う以外に管理の権限を与えられていなかったために、企業の指導者も職工も、国の資源を自分のポケットにいれるのでなければ、どのような無駄使いに対しても、これによって罰を受けることはなかった。

(2) 人力依存方式の限界

資本主義市場経済のムダを省く計画経済、工業国実現の最短ルート重工業化政策、行政管理に便利な国営企業の経営方式などは、解放初期、貧しい農業国の工業化には大きく貢献したといえる。1953年から1978年までの26年間、国民総生産は年平均6.1%の割合で増加している⁽⁵⁾。

しかし、中国の経済発展は、科学技術の進歩・生産システムの合理化によって生産力を高めるものではなく、むしろ生産要素を大量に投入し、政府の定めたノルマを達成する努力によるものであった。このためその発展には限界があった。

このため、先に触れた諸政策の失敗、すなわち、政治運動による生産の停滞、経済計画とその资源配置の失敗および国営企業の経営方式の行き詰まりなどは、計り知れない浪費を招き、経済の発展を妨げた。60年代の9年間に、中国経済は5回のマイナス成長を記録している。これは世界の主要諸国には見られなかった現象である⁽⁶⁾。

この様に、中国政府による工業化革命は、先進資本主義国の工業水準を越えて経済大国を造り上げるといふ夢を実現できなかったばかりか、長期に亘り、国民の生活水準を先進国に比べかなり低い水準に、低迷させる結果となった。

その結果、中国は世界の経済競争の中で相当に立ち遅れていること、政府による中央集権的な計画経済と国営企業の経営方式の非効率性の問題が日増しに深刻化しつつあること、この問題を解決しなければ、世界人口の四分の一を抱える人口大国を支え切れなくなる危険性があることなどが、あきらかとなり強く意識されるようになってきた。

2. 改革・開放政策の始まりと企業経営方式の多様化

1) 経営請負制の果たした役割

1987年末に始まった請負制による農村の改革は、その後都市の経済改革へと発展し、都市の基本的な社会組織である国営企業（国営単位）の在り方、その経営方式にメスが入れられる時が来

た。

(1) 経営請負制の実験とその急速な普及

政府は1980年から全国で幾つかの国営企業を選んで、経営請負制の実験を行った。このうち、規模が最も大きく、最も早く経営請負制を実施した企業として、経営請負制のモデルとされているのが首都鋼鉄公司である。

4年間に亘ったこの実験の経験も踏まえて、政府は、全国的規模で請負制の経営方式の普及を図ることになった。1986年には、企業の所有権と経営権とを切り離すことを原則に、様々の形の経営請負責任制を繰り広げ、経営者に十分な経営自主権を与えることが表明されている⁽⁷⁾。これによって、経営請負責任制は急速に全国に普及し、1987年には、全国の約95%の国有企業が請負制を採用している⁽⁸⁾。

(2) 経営請負制の諸形態

国有の大中型企業の場合には、工場長が経営の責任を負う、工場長任期目標責任制が取られている。

ここで、経営請負制といっても、その実際の形態は、企業の規模、産業の性質などによって多様である。経営請負制は十数種類もあるといわれているが、その主なものとしては、次のような形態が見られる。

- ① 「両包一掛」：利潤と税金の基数と増加率を確保し、国家が許可した技術改造項目を実現することと、企業の給料の総額を、納付された利潤と税金に一定の比率で関わせることである。
- ② 「上繳利潤遞増包干」：納付する税金の基数を決めて、一定の遞増率で国家に税金を収め、それ以上の部分は全部企業に残すシステムである。この形の請負制は様々な経営請負制のなかでも長く利用されて、その効果が最も著しいものである。
- ③ 「上繳利潤基数包干」：納付する利潤の基数を決め、これを超えた部分については、国家と企業の間で一定の割合で配分するシステムである。
- ④ 「微利企業上繳利潤定額包干」：利潤の少ない企業に、一定期間決められた金額の利潤を納付させ、それ以上の部分は全部企業に残すか、一定の割合で企業と国家の間で分けるシステムである。
- ⑤ 「欠損企業減欠或補貼包干」：赤字になっている企業に、主管部門が財政で補う損失の金額を決めて、それ以上赤字になったら企業が自分で補うが、利益を上げたら企業に全部残すか、一定の比率で企業と国家の間で分けるシステムである⁽⁹⁾。

また、国有の小型企業の場合には、個人或いは数人に経営を請負わせるケース、施設を個人に賃貸するケース、施設を個人に売り渡すケースなどがある。

(3) 経営請負制普及の理由と成果

中国政府が経営請負制を普及させようと図った主な理由は、経営請負制が全人民所有制を維持したまま、政府が直接企業に干渉する旧行政管理制度を弱めて、企業に権限を大幅に委譲することによって、これまでに比べて経営効率を上げ、中国の経済発展に大きく貢献させることが可能

であると考えられたことにある。また、企業側が経営請負制を喜んで受け入れた理由は、これまで、明確なノルマが決められる一方、企業の上げた利潤がすべて吸い上げられていたのに対して、新しい経営請負制のもとでは、契約によって利潤を国家と企業の間で分け合うことができることにあった。こうして普及した経営請負制は、とくに経営陣の労働意欲を高め、企業に活気を注いで、行き詰まっていた中国の経営をひいては中国の経済を生き返らせるのに、大きく貢献することとなった。

(4) 経営請負制の問題点

しかし、経営請負制の普及につれて、その問題点も日増しに目立つようになった。経営者たちの多くは、経営請負制のもとで期待されたように、契約のノルマを達成することを第一に、技術と新製品の開発に熱心に取り組むことをせず、むしろ限られた契約期間内にできるだけ大きな利潤を上げようと、設備・機械を酷使し、その補修を怠るなどの弊害が目立ち、生産要素の大量投入によって生産を上げるこれまでの資源配置の無駄を、大きく改善するものではないことが、次第にあきらかとなってきたのである。こうして、経営請負制は、一時的には多数の企業を活性化したが、やがてまたその限度があきらかとなり、こうして請負制ブームは終わりをつげた。請負制は生産力が低かった改革初期の一つの経営モデルとして歴史に記録されるが、今日の中国にとって、最も優れた経営モデルを提供するものではないことが、これまでの改革の実践のなかで証明されている。

2) 中外合資経営

改革開放以後、中国政府は国内の資金不足を緩和するとともに、外国の先進的な技術と管理を取り入れて、速かに中国の経済を発展させるために、1979年7月8日、建国以来初めての『中華人民共和国中外合資経営企業法』を発表した⁽¹⁰⁾。そして、1980年5月1日に、初めての中外合資企業が成立し登録された⁽¹¹⁾。

中国政府は、外国の財団、大企業及び投資家たちの中国への投資を促すために、国有企業の場合より有利な様々の優遇政策を取った。例えば、免税での設備、部品の輸入、国有企業の55%より遙かに低く定められた30%の所得税率、企業創設から3年までの免税期間等々がそれである。地方政府もまた、優遇措置の採用と工業用地の整備開発に積極的に乗り出した。

このようにして、1995年6月までに投資を認められた外資投資の件数は、23万7千件以上に達し、既に開業した外資企業は10万社以上、1994年までに実際に利用した外国資金の総額は、939.02億ドルに達した⁽¹²⁾。

中国では、外国の企業や外国人の投資による「涉外企業」は、主に「合作企業」、「合資企業」、「独資企業」(全部外国投資による企業)の3種に分類されており、これらを合わせて「三資企業」と呼ぶ。

ここで「合作企業」というのは、土地・施設および労働力を提供する中国側と、資金・技術及び一部の原料を供給する外国企業が、契約に基づいて企業を設立し、経営する形である。契約期

間満了後、企業及び機械設備は、中国側のものになる。「合資企業」というのは、中国側の企業と外国企業が株式会社を作り、株式会社の制度に基づいて企業を経営し、投資した金額によって利益を配分する形である。80年代前半には「合作企業」が多く作られたが、1986年以後は「合資企業」が圧倒的に多くなり、外国企業と外国人による中国での投資の主要な形となった⁽¹³⁾。

「合資企業」は、社会主義の公有制企業と資本主義の私有制の資本の融合によって作られた企業で、政府はこれを「国家資本主義」と規定している。これは、中国政府が国有企業の一つ或いはいくつかをその出資分として提供し、外国資本が必要な資金や技術などを提供して、株式会社を設立するもので、それは「董事会」（取締役会）、「経理部」、「車間」（分廠）の3つによって構成される。中国の企業と外国の出資者は、それぞれの持株比率によって取締役のポストを決め、企業の経営、生産に関する重要事項は、原則として取締役会で決める事になっている⁽¹⁴⁾。

改革以来、合資企業の発展は、中国の政治、経済、社会あらゆる面に大きな影響をもたらしている。まず、経済面では1993年、外国の投資による企業の工業総生産が全国工業総生産の11%に達し、この比率は、沿海地域の開放都市と経済特区にあってはさらに高くなっている。合資企業の場合、輸出向けの生産の比率が高く、中国の工業製品輸出に占めるその割合は年々増えて、1993年と1994年には93%にも達した⁽¹⁵⁾。

合資企業は一般に優秀な設備を持ち、国有企業よりも多くの自主権を与えられ、様々な面で優遇されていて、全体的に見て、中国国有企業に比べてかなり効率が良くなっている。しかし、合資企業はまた、中国の行政管理部門から完全には解放されておらず、主管部門は中国側の取締役を通して政府の計画と指示を伝え、その生産管理に関する意思決定に重要な影響を与えている。

また、中国社会のルールと国際社会のルールの間の食い違い、官僚による非効率な管理システム、中国国内市場の未発達、文化の違いなどによる効率の悪さなどがしばしば問題となり、外国企業を悩ませている。

その反面、外国企業の中にも、法律制度の不備を利用して、様々な不正な手段で巨利を得ようとする企業もあり、中国側の大きな損失を招く事も少なくないといわれる。

最近、中国内に、「三資企業」の特別扱いに反発する声が高まり、国有企業と同じように「国民待遇」を与えようとする動きが次第に強まっている。まず、税金の面では、1993年12月13日に国務院が発表した『中華人民共和国企業所得税暫行条例』によって、中国企業の所得税は一律33%と定められた。これは外国の投資により設立された企業に課される、所得税30% プラス3%の地方税と同じ税率になっている。

しかし、現実には資金を巡る国際競争が激しくなる一方なので、外資を活用するために、当面外資企業に与える優遇措置を完全に廃止することは困難で、この問題の処理にはまた時間が掛かりそうである。

3) 企業集団（グループ経営）の形成

中国企業の大規模化、資源配置と産業構造の合理化、効率化、国際競争力の強化を図るために、

中国政府は、80年代から、経営請負制と同時に、「横向経済聯合」（主管部門と地域を越えた企業と企業との連携経営）を進めた。企業の自主権の拡大と「横向経済聯合」の発展の上に、企業間のルーズな連合である「横向経済聯合体」が現れてきた。これが「企業集団」の原初的な形態である。国務院は、1986年3月、『関与進一步推動横向經濟聯合若干問題的規定』によって、「横向経済聯合」を正式に認めている。

この後、国家体制改革委員会と元国家経済委員会は『関与組建和發展企業集團的幾点意見』を発表、これによって機械、電子、紡績、冶金、軽工業等々の業界の企業集団の規模が、ある程度整った⁽¹⁶⁾。企業集団の形成は1988年には1630、1991年には2600に上っている⁽¹⁷⁾。

中国の企業集団は、旧計画経済の行政管理体制の制限を打破、地域、主管部門と所有制の壁を越えて、1つないし複数の大型企業を中心に、質のいい製品或いは国民経済の中で重要な位置を占める製品を製造するなど、主に特定の経済目的を実現するために作られている。これらのうち、製品や技術をめぐって提携する企業集団は一般に関係が緊密であるが、資金で結ばれている多くの企業集団は相互の繋がりが緩い⁽¹⁸⁾。

また、同一の企業集団の中にも、中心企業と付属企業とがあり、それらの間の関係は様々である。中国の企業集団は旧計画経済体制改革への有意義な実験であり、1991年12月、国務院の[1991]71号文書で55の大型企業集団に新しい改革の実験を行うことを表明している。その中で、集団企業の中の付属企業と中心企業の関係強化する方法以外、企業集団は必要に応じて「国家或省級計劃列単」（「国家計画列単」とは、国家の関係部門に企業と直接に対話する権限を与えて、中間の行政部門—主管部門の管理を省くと同時に、これに投資の権限、製品の販売権、輸出輸入権などの権限を与えること）を行うことができることになったが、現在12の企業集団が「国家計画列単」に入っている⁽¹⁹⁾。

この「国家計画列単」は、主管部門の制限を打破し、企業を格上げしてより大きな自主権をこれに与えたところに、中国の経済改革を大きく一歩前進させる要因を孕んでいるものと考えられる事ができる。

以上のような効率的な改革によって、中国の企業集団は、国内市場では競争の優等生となり、国内市場のシェアは高くなりつつあり、さらに海外で企業を買収して経営する企業集団も出現している。しかし、中国の企業集団は「親—子関係」で緊密に結ばれていないので、集団内の統一的な経営管理が困難になっている。また今までの主管部門の間や地域間の縦割り状態が続くなかで、部門内、地域内に作られた企業集団も多く、28の省、直轄市、自治区、14の産業部門にまたがる、300以上の企業によって構成される東風汽車公司の場合のように、全国的な広がりをもつ大規模な企業集団はむしろ少ない。

中国の企業集団は様々な所有制の企業の組み合わせであるが、その中には国有企業が多いので、その創設当時、国は国有企業を管理する方式で企業集団を管理しようとし、主管部門への「三不変」の原則（所有制が変わらない、財政上税金と利潤を納める主管部門が変わらない、支配・隷属関係が変わらない）が企業集団が守るべき重要な原則とさえなっていた⁽²⁰⁾。この旧経

営方式は企業集団の発展の最も大きな足枷となっている。

中国製品は、技術水準や製品の質などの問題を抱えるものがなお多く、中国企業の国際市場での競争力はまだまだの状態にある⁽²¹⁾。

4) 「股份制」(株式会社)の発展

(1) 股份制の始まり

中国の股份制は、1987年党の14期3回中央全会で股份制が承認される以前、農民たちが個人的に出資し余剰労働力を利用して郷鎮企業を作ったことに始まる。その後、都市では一部の待業青年と町内会が出資して企業を設立した。この頃、政府も国有企業の共同による統合を勧めていたが、これらのうちの少数の企業は、資金不足を緩和するために、社会の遊休資金を集めることを始めた。1984年に設立された北京天橋百貨股份公司は国有企業としては中国最初の株式会社である⁽²²⁾。

このような状況のなかで、1986年12月、国務院は「各地域は条件の整った少数の全民所有制大中型企業を選んで、股份制の実験を行ってもよい。」(『関与深化企業改革增強企業活力的若干規定』)という通達を出し、次いで1987年10月党の13期大会で、「股份制」の実験が肯定されたため、股份制の実験は全国に広がった。1992年末までに、「股份制」の実験を行った企業は4000社以上に達した⁽²³⁾。

1993年11月、党の14期大会3回中央会議での議決の中で、現代企業制度の確立と国有企業の「股份制」の改革を今後における国有企業改革の方向として明らかにした⁽²⁴⁾。

1990年11月17日には、中国初めての証券会社、上海証券交易所が設立され、この後、各地に証券会社が現れた。そして、中国人だけでなく、外国の駐在員と駐在所も株の購入を認められるようになった⁽²⁵⁾。

1992年10月12日、党の14期大会の決議およびこれによって定められた党規約総則の中で、中国における経済改革の目標が社会主義市場経済体制の確立にあることを明らかにした⁽²⁶⁾。

同年12月、国有企業株式会社化の基本法である『中華人民共和国公司法』が誕生した。そして国務院は、1993年4月に『股票発行与交易管理暫行条例』を発表して、株式市場の運営に関する基本的なルールを定めた。1995年末、全国人民大会は『証券法』を審議している⁽²⁷⁾。

この様に、国有企業の株式化に関する法律は、次第に整備されてきている。

(2) 株式改革の成果

国有企業の株式改革は、国有企業に重要な効果をもたらした。国の関係部門が集まって作った中国企業家調査系統は、1993年12月から1994年5月にかけて、全国の株式会社に対する書面調査を行っている。それによると、株式会社化が承認される一年前に比べて、株式化が承認された一年後の実績では、労働生産性では61.0%、売上利潤率で49.1%、一人あたりの平均利潤で87.8%、資金利潤率で42.7%、一人当たりの平均給与で40.9%と大幅に上昇している⁽²⁸⁾。

株式会社化された国有企業がこのように著しい改善を見せたのは、主として次ぎのような事情

による。

① 株式会社化された国有企業は、株の発行によって、国家株、法人株（企業株）、職員個人の株が混在するようになり、「一企三制」（一つの企業内に、国有制、集団所有制と個人の私有制の三つの所有制が混在）となった。こうして、株主への配当制度は、経営者と職員の両者に経済的な刺激を与え、仕事への責任感を高め、会社経営に活力をもたらした。

② 株式会社化によって、経営自主権、特に経営政策の決定権、製品の販売・材料の仕入に関する権限が大幅に改善され、主管部門からの行政的コントロールが弱まった。

③ 株式会社化された国有企業は、国民生活に不可欠な重要な商品を生産していた有力大企業であり、その経営基盤が比較的しっかりしている企業であった。それらが、株式の発行によって大量の資金を獲得し資金不足が緩和されたために、逸早く経済効果があらわれてきたことである。

(3) 改革の不徹底

しかし、国有企業が株式会社に改組されても、企業は様々な原因によって、計画経済下の旧管理システムから完全には脱出できない状態で、株式会社の経営に不利な面がまだ数多く残されている。それは、株式会社の発展に有利な市場と社会的条件とがまだ十分には整っていないためである。ここでその幾つかを列挙しよう。

まず第一に、旧管理体制と新管理体制とが常に衝突していることである。中国企業の古い管理体制は「党委員会（党の組織）」、「工会」（労働組合）、「職工大会」（職工代表大会）といわれる「老三会」を通して、政府と職工とが、企業と職工の管理に参加する権利を実現していた。しかし、株式会社になった国有企業は、「董事会」（取締役会）、「監事会」、「股主大会」（株主大会）といわれる「新三会」によって運営されることになった。この「老三会」と「新三会」の関係の調整がまだ旨く解決されていない。

第二に、企業の株式化によって、行政主管部門を廃止するという政府の改革構想がなかなか実現できずにいることである。現に、国有企業から変身した株式会社はもちろんのこと、新しく作られた株式会社の場合でも、様々な方法を使って、クラスの高い行政部門に付属しようとする動きが後を断たない。年間一定の管理費を支払うことによってその行政部門の名を借り、様々な便宜を図ろうとしているのである。中国企業家調査系統によると、1994年調査では、株式会社のうち行政主管部門をもつものは56.2%、行政主管部門のもとにはないが、どこかの部門の傘下に置かれているものが43.8%である。また、主管部門の必要性についてのこれらの企業の回答は、必要であるとするもの22.5%、必要ないが、やむをえないとするもの32.5%、必要ないとするもの39%、どちらでもよいとするもの6%となっている⁽²⁹⁾。これらの統計から明らかなように、必要からまたはやむなく主管部門を受け入れる企業は55%に達している。長年の経済改革によって企業は法律上経済法人として扱われるようになったが、現実にはまだ、古い管理体制が根強く生きていて、企業はまだ「婆婆」（姑一主管部門）がないと、万事旨く行かない状況に置かれているようである。クラスの高い主管部門に付属することによって、まだ企業に返されていない権限、特に投資決定権、を間接的に獲得し、一連の便宜を図ろうとしているのである。このた

め、株式化された企業も「婆婆」を捨てようとしないうし、これを持たない企業は、自らこれを求める。それがないと、企業の経営に様々な支障が起るため、管理費を払っても、「婆婆」を見付けようとするのである。

反面、この「婆婆」の存在によって、企業の経営管理への干渉が止まず、その状況は深刻であるといわれる。再び中国企業家調査系統の調査によると、調査された企業のうちその60%以上の企業は『公司法』に基づいて取締役と総経理を選んでいるが、残り30%以上の企業は、相変わらず主管部門の干渉の下に企業の経営者を選出している⁽³⁰⁾。行政主管部門から集团公司や「股份公司」の総会社になった主管部門は、企業の最高経営者の選出に干渉するだけでなく、企業の経営管理に重要な決定権を持ち、審査、承認などで企業の経営管理に悪影響を与えているといわれる。

第三に、株式会社化された企業は、中央政府や地方政府の様々な部門の管理を受け、その政策の食い違いのために、企業に様々なトラブルが起ることもある。また1994年から中国企業は所有制に関係なく一律に33%の所得税を課されることになったが、現実には地域、産業、職業、部門により、様々な「土政策」によって企業を保護するために、税金の格差はまだ多数残されている。

中国の株式改革は、これらの問題点のほか、国有資産の確定と評価、国家株と企業株の流通、株式市場における不正売買など一連の重要な問題の解決を残しており、株式会社の発展に有利な社会環境は、まだ十分に整ってはいない。

(4) 租賃經營方式

中国政府は経営請負制を広げると同時に、様々な経営方式を採用した。「租賃經營方式」もその中の一つである。「租賃經營方式」とは日本語の「賃貸經營方式」にあたる。これは中国政府が、国有と集団所有制の零細企業、特に利潤の少ない小企業と赤字小企業を、契約で決められた金額で他の企業或いは個人に賃貸し、その経営を全部任せる方式である。この賃貸經營方式は、中国企業、中国人個人に適用するだけでなく、外国企業や外国人個人にも適用している。1981年に中国租賃有限公司が設立され、この後、各地で様々な租賃会社が現れている。

この賃貸經營方式も、中国の企業經營方式の改革における重要な改革であり「突破」(break through)である。というのは、賃貸經營方式の小企業の工場長は、上のクラスの行政機関に任命されるのではなく、入札募集によって一般社会での公募や企業内部での募集によって選ばれることになっているからである。また、経営者を選ぶ基準も、資格や経歴、個人の身分上のクラスなどを重視するのではなく、個人の政治素質、知識、技術、組織力と管理能力などに審査のポイントを置くようになっている。選ばれた経営者は、契約を守ってさえいれば、行政による干渉はほとんどなく、独自に企業の経営と管理を行うことができる⁽³¹⁾。

3. 経営改革のもたらしたもの

1) 経営改革に見られる2つの考え方

中国での経済改革には、2つの基本的な考え方や段階が見られた。その1つは、80年代に見られたもので、主に企業の自主権を拡大して、国家、企業、個人の利益配分を調整し、基本的な部分をコントロールしながら、細部のコントロールを弱めていく考え方である。もう一つは、90年代以後見られる考え方で、国有企業を株式会社に改造し、政府が資産のかかなりの部分を所有する一方、管理の上では政府と企業とを切り離して、現代的企業制度の確立を図る考え方である。経済改革が始まって以来の18年間、政府は、この2つの基本的な構想に基づいて、様々な経営方式を模索してきた。

そのうち、経営請負責任制は、一定の自主権を活用、契約に基づいて企業と個人の責任範囲を明確化し、国家・企業・個人の間で利益の配分を調整する事によって、計画経済のもとで蔓延していた無責任管理をある程度修正することに成功した。その結果、責任請負制を採用した国有企業の効率は、全般的に向上し、これによって、中国の経済発展に大きく貢献した。1989年全国工業企業経済効率についての統計を引用しよう⁽³²⁾。

表1 1989年全国工業企業経済効率比較

| 企業の種類 | A | B | C | D | E |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 全民所有制企業 | 22.86 | 9.58 | 15.97 | 9.28 | 6.69 |
| (内大中型企業) | 26.25 | 12.54 | 20.35 | 10.63 | 9.72 |
| 集団所有制企業 | 10.99 | 5.47 | 10.52 | 5.26 | 5.26 |
| (内郷鎮企業) | 9.87 | 4.99 | 10.26 | 5.08 | 5.18 |
| 中外合資企業 | 13.72 | 8.66 | 12.38 | 4.57 | 7.81 |
| 外資企業 | 10.77 | 8.31 | 10.92 | 0.02 | 10.90 |

- A 生産100元に対する利潤+税金
- B 生産100元に対する利潤
- C 売上100元に対する利潤+税金
- D 売上100元に対する税金
- E 売上100元に対する利潤

2) 国有企業の管理に現れた主な変化

中国国有企業は、経営方式の改革、その多様化によって、その効率を大きく改善してきた。経営方式の多様化によって国有企業の管理システムに現れた主な変化は、次の通りである。

(1) 資金源の多様化

中国企業家調査系統による1995年度調査によると、国有企業にかぎらず、企業の固定資産投資の資金は、銀行の貸付け、内部留保、国家投資及び外国の投資などが、そのおもなものとなって

いる。このような企業金融の多様化は、旧計画経済の管理システムの下で、企業が国家から無償で資金や資源を与えられる状況を根本的に改めた⁽³³⁾。

(2) 企業間の競争意識の変化

中国の企業は人材と市場を何より大事にするように変化している。人材獲得競争と市場での売上げ競争は、企業間の競争の中心を占めるようになっていく。旧計画経済システムの下では、政府の保護政策によって、企業間の競争意識はほとんど見られなかった⁽³⁴⁾。

(3) 経営自主権の付与

改革前の中国企業は、権利も責任も持たず、ただ政府の計画と指示に基づいて、生産を行うことになっていく。改革以後、徐々に企業に経営の自主権と利益を与えて、『企業法』を始めとする法律によって、法人としての企業の一連の権利を守るようになってきていく。そのなかでも、企業内部の機構の設置、生産経営の意思決定、原料・材料の仕入れ、商品の販売、企業の内部における利益の配分、人事管理などに関わる企業の権限は相当拡大されているし、これ以外にも、例えば、商品の輸出入、資産の処分などの企業の自主権は、年々改善されてきていく。これは今日、中国企業に活力を生み出す重要な源となっている⁽³⁵⁾。

(4) 企業の採用制度の変化

改革前、企業は国家の採用計画に基づいて一方的に職員・職工を受け入れて、一生彼等の面倒を見ることになっていく。しかし、改革以後、企業は職工採用の人事権を与えられて、もっと素質のいい労働者を雇うために、契約制を取り入れた。企業家調査系統が調査した全企業が今や契約制を実施しており、契約制のもとにある職工の比率は、半数を越えている。契約制は職工の責任意識と労働意欲を高め、生産の能率をあげるうえで大きな役割を果たしているものと考えられる。

(5) 企業経営者の変化

改革前、政治思想を第一に重視していた中国では、国営企業の指導者の多くが、筋金入りの退役軍人であった。その結果、経営管理の素人が専門技術者を指揮するという形が一般化していた。改革以後、企業は経営の責任を担うようになり、厳しい市場の競争のもとで、経営者を選ぶ基準が明確に変化してきた。文化大革命によって荒廃した大学制度・大学教育がしだいに回復してくるにつれて、高等教育を受けた管理者や技術者が、企業の指導者、経営者及び重要なポストにつくようになり、その科学的知識を生かしての企業経営に取り組むようになっていく。今日、企業の指導者たちは、自分の役目が、企業家 (entrepreneur) であることを、はっきり認識するようになっていく⁽³⁶⁾。彼らは、政府の指示するノルマに基づいて生産を管理する指揮者ではなく、市場の変化に応じ、独自の判断で責任を持って企業経営に当たる経営者である。

計画経済の時期、政府は企業の指導者に対して行政的な管理を行い、彼ら企業指導者の地位と職権は、その行政上のクラスによって決められていく。今日、この行政的な管理制度が弱まりつつあるなかで、企業の指導者たちの多くは、行政的なクラスによる管理制度を否定するようになっていく⁽³⁷⁾。これは、中国企業の指導者たちの間で、政府に頼る意識が薄くなっていることを

示している。

これに関連して、企業の指導者たちは、企業経営者が一つの職業として重視されることを望んでおり、また企業の指導者たちの半数以上は、企業の発展を自分の役目としてはっきり認識している⁽³⁸⁾。

興味ぶかいのは、彼ら個人の座右の銘の多くが、「改革・発展・進取の精神」であることである。これは中国企業の指導者たちが、改革を通して企業の発展に貢献しようとしていることを明確に表している。企業繁栄の重責を負わされている指導者たちは、個人の素質の高さの重要性を益々認識するようになってきている⁽³⁹⁾。

企業の指導者たちが最も重要な経営目標として選んだのは、国営企業の場合、職工の収入の増加、利潤の追求と市場占有率である。企業の指導者たちは、新しい発展のチャンスを探ること、企業内部の合理的管理や販売に力をいれるようになってきている。企業が政府の主管部門に管理された生産工場ではなく、市場に対応する営利組織に変わっていることが伺われる⁽⁴⁰⁾。

(6) 人間関係づくりから市場努力へ—経営者の努力対象の変化

計画経済の時代には、企業の経営者たちは、主管部門の上司との関係作りに相当精力を割かれていた。1994年の調査では、僅か14.5%の企業経営者が、主に販売活動に力を入れていると答えているが、1995年の調査では、それが47.6%にも達している。企業にとっての市場の重要性は日増しに意識されてきており、企業経営者の市場開拓への意欲も益々強くなりつつある。そして「貴社にとって最も潜在力を持つ市場とは」という質問に対する回答としては、国内都市市場とするもの57.4%、次いで海外市場とするもの24.2%、国内農村市場とするもの11.5%となっている。

企業の指導者を評価する基準も大きく変わった。改革前は共産党員としての政治的評価が優先されたが、今日では企業の経営状況の如何が何より重視され、次いで主管部門と職工からの評価が考慮されている。企業の経営状況は市場と経営手腕に依存しており、その結果、企業の主管部門への依存は弱まり、市場への対応が経営の中心となっている事が伺われる⁽⁴¹⁾。

(7) 改革の不徹底

市場経済下の企業経営は、中国の経営者、管理者にとっては、まだ新しい経験であり、挑戦であるが、経営者、管理者の資質・経験の向上によって、中国企業の経営管理の質も少しずつ改善されてきている。

中国の企業改革の目標は、改革の進展につれて、理論的には非常に鮮明になって来ている。しかし、実現には、依然として様々な困難があり、まだ多くの難関を乗り越えなければならない。これらの難関は、企業経営のよりいっそうの改革の妨げとなっており、ひいては経済の発展に大きな影を落としている。ここで、中国企業家調査系統の近年の調査によりながら、その問題点について整理しておこう。

改革前の中国企業は、政府の管理経営する国営企業であった。この状況は改革以後次第に改善されているが、根本的な改善には至っていない。特に国有企業の場合、主管部門によるコント

ルールが他の形態の企業より厳しい。政府の主管部門は依然として企業の経営者と中堅管理職とを任用しているし、企業に対して仕事のノルマを指令したり、企業の日常の経営活動に干渉する主管部門もまた少なくない⁽⁴²⁾。法律的には企業の経営自主権は明確にされているが、現実には、企業はまだ独立した経済法人としての全ての権限を獲得してはいない。また従来の行政管理の大きな枠の中で、効率を犠牲にして経営を営んでいる企業も少なくない⁽⁴³⁾。

3) 国有企業の経営が思わしくない理由

(1) 旧管理政策から受け継いだ重荷

国有企業の利潤率が一般に低く、また赤字経営の企業が多い原因は、①旧管理政策による負担が重いこと、②企業内部の管理システムが立ち遅れていることである。

中国の単位制度のもとでは、企業が職工の生活をその生涯にわたり責任を持って面倒を見ることになっている。このため、企業は、生産以外に、病院、食堂、住宅、学校、商店、娯楽施設など、第三次産業のほとんどすべての部門を、「単位」の内部に揃えなければならぬ。そして、職員や職工たちの年金も企業から支給されている。このため、企業は巨大の資金を投入している。

企業が経営に責任を負わない改革前においては、政府が国庫からこれらを穴埋めをしてきた。改革以後、企業の負担を減らすために、改革前の社会福祉制度を見直し、新しい社会保障システムを作り直すに努力している。現に医療保険、老後保険、失業保険など主な保険制度は一応発足した。ごく一部の企業は、新しい社会保障制度の恵を受け、重荷を下ろして新しいスタートを切った。しかし、殆どの企業は、まだ旧管理政策による重荷を背負いながら、一步一步重い足取りを引きずって緩慢に歩んでいるのがその実情である。

中国の経済改革が始まってすでは18年を経たが、企業に対する改革は、政府の行政管理システムに対する改革より先に進んでいる。言い換えれば、企業を取り巻く政治的、社会的、経済的環境はまだ整っていない。中国の企業は、旧管理政策の残滓に妨げられながら、厳しい競争の中で懸命に生き抜こうとしているわけである。管理の立ち遅れは、中国の企業の効率を妨げる重要な一因である⁽⁴⁴⁾。

(2) 近代管理のための人材の不足

改革前、中国の企業は、行政によって任命された経営の素人が、企業内部の管理をしていた。改革以後、中国企業の機械化の水準は大幅に上がっている。これに対して、現代企業を経営管理するにたる知識と経験を持った人材は、極度に不足している。また人材はいても、素人である上司に嫉妬されて用いられないといったケースも日常茶飯といわれる。中国企業の経営者と中堅管理幹部の素質は、全体的にまだ高くない。いま企業にとって最も欲しい人材は、近代的経営管理のための人材である⁽⁴⁵⁾。

(3) 職工の訓練不足

中国職工の教育レベルは全般的にまだ低く、ルールを守る意識さえも非常に薄弱である。このため、貴重な外貨を使って購入された先進的な設備機械を、十分に稼働させることができない。

使用中の注意事項と原則を守らず、乱暴に機械を扱うことも珍しくない。生産の安全性を守らないため、人身事故や、大きな損失事故を起こすことも少なくない。

(4) 管理システムの不備

中国改革以後、基本的には工場長（あるいは総経理）が経営の責任を負う制度になっている。工場長（総経理）の権限を拡大する一方、彼らを激励したり制限したりする合理的なシステムはまだできていない。企業の経営者に対する賞罰システムはまだ完備されていないので、経営者たちが企業利益を優先的に考えて、国家の利益を侵害する不正行為も深刻な問題となっている。

4) 国有企業のいっそうの発展のための施策

中国の国有企業により大きな発展をもたらすために、政府は「第9次5カ年計画」期間、国有企業に対してさまざまな改革案を出している。まず、党の14期5回中央全会で「第9次5カ年計画」期間と2010年までの主な目標は2つである。一つは計画経済体制から社会主義市場経済への転換、もう一つは経済発展を外延的な拡大（粗放型）から内涵的な拡大（集約型）へと転換させることである。この目標を実現するための具体的な改革案は、次のようなものである。

まず、政府は直接に企業の経営に参加しないため、国家資産管理委員会及び資産経営管理会社を設けて、今まで国家が所有していた企業の財産を株式化して保有し、国家は大株主として資産運用の利益を獲得する。

その2は、国家が、全国的で大規模な大型国有企業1000社をしっかりと掌握しつつ、その他全国の国有企業に対しては、国有資産の整理整頓を行う。つまり、中国の国有企業の総資産の40%を占める1000の大型国有企業に政策的にも経済的にも優遇措置を取り、全面的な応援体制を作る。この1000の大型国有企業を、近い将来中国国有企業の中心企業とし、外国の大企業に対抗し得るような国家経済の支柱とするというものである。

まとめ—政策原理の転換・社会的基盤への不適合の解消

これまで、改革・開放経済下における企業経営の改革、とくに国有企業の改革と、経営方式の多様化について、具体的に検討してきた。それは、ごく単純化していえば、改革・開放前における「公平革命」に対して、改革・開放期における「効率革命」ということができる。この見方は、中国ではすでに多くの人々によって共有されている見方であるが、これを今少し政策の「基本原理」に即して見るならば、次のように整理することができよう。

(1) すなわちまず、改革・開放前における政策の基本原理は、

- ① 革命の大義を強調する「原理主義」—ある種の理想主義・精神主義、
- ② 大義の強調による人民の意欲の喚起—その反面としての個人的・物質的刺激の忌避—ある種の精神的な英雄主義と物質的な平等主義、
- ③ 集団的人力主義と人海戦術—その反面としてのシステムの合理性の軽視、

④ 大義に従わないと見做された者たちへの権力的抑圧（「革命は法に優先する」）などが、その基本原理をなしていたということができよう。

(2) これに対して、改革・開放期における政策の基本原則としては、

① 「黒猫・白猫」論議に典型的に示されているような、大義よりも結果重視・効率重視の「現実主義」、

② 人をマスとして活かそうとする人力主義に対し、物質的誘因により個人の能力・意欲を刺激しようとする、ある種の物質主義、個別主義、

③ 改革前の人海戦術に対するシステムの有効性・効率性の重視、

④ 大義による一律規制に対する自助・自己責任の強調—責任の個別化を、対置することができよう。これは、単に「公平革命」から「効率革命」への転換を意味するのみならず、むしろ、解放以後の中国を動かしてきた諸政策を貫く基本原理の、180度の転換を意味する大きな転換と理解すべきものであろう。

ここでいまひとつ注意を喚起しておきたい問題は、解放以後の中国の経営システムが、単に社会主義的な非効率性を抱えていたのみならず、それが中国社会というその社会的基盤との間に顕著な不適合性を孕んでいたこと、これに対して、改革・開放期における経営改革が、その社会的基盤との間の不適合性を解消し、適合性を深めているという事実であろう。この問題については、拙稿「社会的基盤への適合と経営システムの機能」において詳しく分析しているが、本稿の分析を意味付けるのに必要な最小限の指摘として、次の点に読者の注意を喚起しておきたいと思う。

すなわち、日本型の経営システムは、日本人の間に見られる集団志向型社会意識を活してこれを活性化し、かつまた、人と人との繋がりを大切にすることによってその機能を補足する「集団・ネットワーク統合型」の経営として、その成果を発揮してきたと筆者は理解している。

これに対して、中国の場合、経営の社会的基盤は、日本のような集団志向型社会意識を欠き、むしろ家族・老朋友の間の緊密な助け合いのネットワークが優越して現れる、「ネットワーク中心型」と呼ぶことのできるような社会関係である。改革・開放前の中国の経営システムは、その「単位」システムに集中的に表現されているように、こうした社会的基盤に適合しない集団化の強制、すなわち、社会主義的な「集産主義」（生産面での集団化）を遙かに越えた社会的集団化を強制してきた。この様な「集団化強制型」の経営システムは、中国の社会的基盤には適合せず、むしろ経営改革が志向したような「個別責任型」の経営システムの方が、中国にあってはより適合的な経営システムであるということである。改革・開放期の経営改革は、まさにその方向に進もうとしているものと、筆者は理解している⁽⁴⁶⁾。

注

- (1) 「中国の経営改革と社会組織の変化—「単位」システムの動揺—」日本福祉大学『研究紀要』1996・1第96号（第2分冊～文化領域）。なお、本稿では、改革前の全人民所有制企業を、国が自らその運営に当たっていたという意味で「国営企業」、改革以後の企業を、国が所有権の重要部分を保持しつつその運営を任せるという意味で「国有企業」と使い分けることにする。

- (2) 張冀湘「控股公司与国有資產管理」『管理世界』1996年第2期78頁
- (3) 何博伝『山坳上的中国』（貴州人民社 1989年）7頁
- (4) 何博伝 前掲書 7頁
- (5) 衛興華「從世界範圍看中国經濟增長和增長方式的轉換」『新華文摘』1996年第3期41頁
- (6) 衛興華前掲論文44頁
- (7) 「國務院關於深化企業改革 增強企業活力的若干規定」（国發〔1986〕103号）国家体改委生產體制局・首都企業家俱樂部編『企業承包指南』（科学出版社 1988）31頁
- (8) 韓淑梅主編『現代經營管理全書』（企業管理出版社 1995）1226頁
- (9) 『現代經營管理全書』412, 413頁
- (10) 陳家驥・阿思奇・郝明道『中国的企業經營方式』（中国經濟出版社 1988）171頁
- (11) 黃健「我国外商投資企業の実証分析」『管理世界』1994年第1期145頁
- (12) 国家計委對外經濟研究所課題組「中国利用外商直接投資問題研究（上）」『管理世界』1996年第2期46頁
- (13) 「中国利用外商直接投資問題研究（上）」前掲誌46, 47頁
- (14) 前掲『中国的企業經營方式』169頁
- (15) 「中国利用外商直接投資問題研究（上）」前掲誌50, 51頁
- (16) 『現代經營管理全書』442頁
- (17) 陳全生・陳文輝「我国企業集团的現狀及進一步發展的思路」『体制改革』1993年第3期35頁
- (18) 陳全生・陳文輝「我国企業集团的現狀及進一步發展的思路」『体制改革』1993年第3期36頁
- (19) 『現代經營管理全書』442頁
- (20) 『現代經營管理全書』442頁
- (21) 陳全生・陳文輝「我国企業集团的現狀及進一步發展的思路」『体制改革』1993年第3期35, 36頁
- (22) 陳永傑「中国股份制經濟發展趨勢及对策」（上）『管理世界』1995年第5期149頁
- (23) 陳永傑前掲論文150頁
- (24) 『中共中央關於建立社会主义市場經濟體制若干問題的決定』陳永傑前掲論文151頁
- (25) 甘志遠「我国上市公司距現代企業制度有多遠」『新世紀』1996年第3期4頁
- (26) 張江明「社会主义市場經濟的認識之謎」『新華文摘』1996年第3期24頁
- (27) 陳永傑「中国股份制經濟發展趨勢及对策」（上）1995年第5期『管理世界』
- (28) 中国企業家調查系統「对中国股份制企業發展的調查与分析」『管理世界』1994年第4期142頁
- (29) 「对中国股份制企業發展的調查与分析」『管理世界』1994年第4期145頁
- (30) 「对中国股份制企業發展的調查与分析」『管理世界』1994年第4期145頁
- (31) 『現代經營管理全書』417, 420頁
- (32) 楊培新「对国有企业改革問題的探討」『新華文摘』1995年10月号43頁
- (33) 中国企業家調查系統「企業家对宏觀經濟形勢和企業改革發展的判断与建議」『管理世界』1996年第1期142頁
- (34) 同上142頁
- (35) 同上146頁
- (36) 「現階段我国企業家隊伍的行為特徵調查分析」『管理世界』1995年第3期153～4頁
- (37) 同上154頁
- (38) 同上155～156頁
- (39) 同上156頁
- (40) 同上160頁

- (41) 同上 161 頁
- (42) 中国企業家調査系統「企業家対宏観経済形勢和企業改革發展的判断与建議」『管理世界』1996 年第 1 期 146 頁
- (43) 同上 146 頁
- (44) 同上 143 頁
- (45) 中国企業家調査系統「現段階我国企業家隊伍的行為特徵調査分析」『管理世界』1995 年第 3 期 158 頁
- (46) 拙稿「社会的基盤への適合と経営システムの機能」『日本福祉大学経済論集』13 号（1996 年 8 月）。なお「集団・ネットワーク統合型」社会および「ネットワーク中心型」社会の経営、「集団化強制型」の経営については、拙稿「国際比較経営の分析枠組み—日本モデルと中国モデルとを中心に」国際大学アジア発展研究所『アジア発展研究』第 2 号（1994 年 3 月）を参照されたい。