

## 中国の経済改革を巡る企業環境と会社制度

施 重会

### 問題提起

最近の日本の経営学関係の学会における中国の留学生の研究発表が非常に多い。これらのなかで共通していることは、彼らのいうところの経営学とはなにかが問題である。すなわち、それは経営学と経済学との区別とその捉え方がかなり違っていると云うことである。

中国の場合、古くは旧ソ連の経済学あるいは経営学が取り上げられてきたが、最近ではアメリカ経営学、日本的経営論が重視され、ますます研究が盛んに行われている。このような現象が体制の違いを乗り越えて考えられるようになったことは評価すべきであり、同時に中国の経営学が大きく変わりつつあることを示している。

しかし、最近の留学生の発表を見聞きするときに感じることは多くの論文が日本で発刊された資料を利用している。ますます経済学と経営学の区別がつかない傾向があるように考えられる。恐らく政治と経済との未分化の現象が経営学と経済学との関係を不明確にしているものと考えられ、この関係が非常に強いため、現状のような状況が生まれたと考えられる。

そこで、この論文では現在使われている中国においてどのような研究が取り上げられ、研究されているかを述べることによって、中国経済の方向を探求してみたい。この問題を取り上げたのは今後の中国経済の方向を探るためであり、世界で活躍する中国企業となるための方向を考えるためである。

この研究ノートではかかる動機から考察しはじめたが、中国における経営学研究の第1歩である。構成を述べれば、現在の中国政府の経済問題の初期から始め、その中核をなす問題とは何であったのかを第1章「中国の経済発展の背景」を考え、次の第2章では「1980年代の改革開放路線と国有企業」の変遷を述べる。第3章では「1990年代の中国政府と改革のプロセス」に触れ、次の第4章では「市場経済への移行と国有企業改革」について述べて、最後に何らかのまとめを行ないたい。

## 第1章 中国の経済発展の背景

中国の経済改革が始まって約25年、この間、さまざまな問題が生じている。そのなかでも中国における特有な企業改革と改革のプロセスは、経済学理論と経営学理論の研究者にとって、中国企業制度の変遷を研究するための貴重な資料を提供している。例えば、韓朝華の著作『戦略と制度：中国集団企業の成長分析』(1)を通して、経済改革とともに中国国有企業の成長を中国の経営学者はどのように考察してきたのかを考えてみよう。

本書は著者の韓朝華が中国経済改革研究会国民経済研究所(2)の委託により、2年間にわたって中国における典型的な10大企業の成長プロセスに対して行った調査である。著者は中国20年間の経済改革を遡りながら、研究対象の諸企業の組織及び成長戦略に対して、中国の状況を分析している。著者は本調査を通じて、進行中の中国経済改革に理論的な解釈を探り出し、そして、中国の大型企業の方向を予測しようとしている。

企業制度と環境の変革を分析する前に、韓朝華は改革開放以前の経済体制から述べ始める。すなわち、改革開放以前の中国経済体制は、国有経済セクターを主体とし、集団所有セクターが経営する公的な所有を土台とした集権的な計画経済体制であった(3)。1965年に定められた「国営工業企業工作条例」(4)によれば、その集権的な体制とは、計画経済の下で政府が中央集権的に経済の目標(生産、投資、販売など)を策定し、産業部門別に組織された上級主管行政部門やその他の国家行政部門(例えば、国家計画委員会、財政部、労働部など)を通して個別の企業へ行政指令という形を取っていた。

国有企業はその所属部門を主管部門として、直接管理を受けると同時に他の行政部門からもそれぞれの管轄分野の管理を受けていた。企業の管理者および責任者(工場長、党委書記など)は政府または主管機関の指示によって任命される。すなわち、これは国家から下ろされてくる任務を国家に代わって遂行する役人に相当する。企業に必要な資金がほとんど国の財政支出によって支出され、賄われ、また、企業の利潤はすべて政府に吸い上げられていた。当時の経済体制がこのように生産、経営の重要な意思決定権限が企業ではなく国家に集中していたことを示している。その「条例」では国有企業に対してはもちろん、大部分の集団所有制企業に対しても同様であって、当時の人々はそうした集団所有制企業を「大集体」または「二全民」(5)と呼んでいた。国家の指令によって、いわば操り人形のように動かされる企業には、経営の効率化や技術革新を行う方向にはゆかず、しかも当然の事ながら企業活力が生まれてこなかった。

以上のように、国有企業は上級主管部門によって、直接管理、管轄されると同時に、その他の各行政部門によって、それぞれの管轄分野に関して統制を受けていた。その意味では、行政と企業は未分離であった(6)。

同時に、国家所有という視点から見れば、所有権を行使する独立の部門がなく、各行政部門が所有権をそれぞれ行使するシステムであった。しかし、各行政部門が行使できる所有権は部分的であり、どの部門も国有企業の運営結果に対して全面的に責任を負うことはないし、また責任を負わなくともよいシステムであった。この結果、例え国有企業の支出

が継続的に赤字であっても、その責任の所在は不明確であり、最終的に国家が救済してくれるという現実こそ国有企業の国家依存体質をもたらし、経営効率の低下を促進した。

また、国有企業には経営活動のみならず、例えば、雇用の確保などの社会政策（例えば、3人の仕事を5人で行うといわれるような余剰人員の抱え込み）や、日常生活の暮らし、福利衛生（更生）ないし職員の家族などに関連する社会福利政策（職員の住宅、学校、病院等の経営）や社会保障（例えば、退職、重病している労働者や職員が亡くなるまでの退職金や医療費用の支給など）等等の本来行政が担うべき機能も企業に課せられていた。すなわち、企業がコミュニティ化社会（単位）(7)として運営されていることが一般的であった。

以上のように、改革開放以前では国有企業の生産の集中度は低く、同一業種に多数の企業が併存する非独立な状態を特徴としていた(8)。

これに対して、意思決定権限が企業にあるシステムを分権的な経済体制という。市場経済化は分権化によって国民経済全体の活性化と効率的な運営を実現しようとするものである。中国の1980年以前の姿は正に国有企業であり、意思決定権限も利益、利潤に対する企業の自主的な決定権を奪われていたのである。その結果は上からの生産目標のみが重視され、品質などの問題に関心が払われることはなかった。

## 第2章 中国における1980年代改革の特徴と国有企業改革

1980年代に入ると中国は変革期を迎える。中国の経済の改革開放路線はこの1978年末の中国共産党第11期3中全会によって決議された経済発展戦略転換に関する決定を起源とする。社会主義を堅持しながら積極的に外国から資本、技術を導入して経済成長を図る対外開放政策が始まった。

別の言葉で言えば、旧ソ連と東欧における国有企業の民営化が急激に行われたのに対して、中国の改革は試行錯誤による漸進的な改革が行われてきたところに特徴がある。すなわち、中国の経済改革が右に寄り過ぎれば左に舵をとるという試行錯誤を繰り返すことによって目標達成を目指そうとしたものであった。

中国では旧ソ連及び東欧のような急激的な改革によって政治的と経済的な混乱、生産性の低下を回避するために、集権的計画経済システムの解体が課題になる前に、計画システムの外側に郷鎮企業や外資系企業等の非国有企業の育成が見られ、これが急速かつ大量に発展したことは、中国の改革が旧ソ連及び東欧に比べ相対的に良好な状況をもたらした主要な要因であったと云われている(9)。

中国における改革の内容は、農村における人民公社の解体や農家経営請負制の導入や農村の自由市場の発展などの諸改革であった、さらに、この改革は外資導入や経済特区の設立などの、すなわち従来の経済システムなどの中核部分の対外経済改革開放が行われるというプロセスを辿っていったのである。

換言すれば、1980年代、国家計画に組み込まれない、すなわち、計画経済システム外の非国有経済領域を発展させることによって市場を拡大させる改革が行われた。一方、1984年以降、中核部分の改革が開始されたが、集権的な計画経済体制に対しては、これに組み込まれた企業(国有企業を主としている)に対する指令的な計画を縮小した。しかし、これも集権的な計画システムへの手直しする改革に留まっていた。さらに、集権的な計画経済システムの解体が明確な改革目標となったのは1992年のことであった。

### 第3章 1990年代の改革のプロセス

1980年代末に小宮隆太郎(10)は中国の経済改革を調査し、中国に企業が存在しない、あるいはほとんど存在しないと述べた。そして、真の企業を創り出すことが中国改革における重要な課題であると彼は主張する。これは80年代の改革は集権的な計画経済体制に組み込まれた国有企業が国家に依存している体質を改革できず行き詰まったことを示している。

そして、改革の過程としては、1978年から1981年までに、「国営工業企業経営管理自主権の拡大に関する若干の規定」(11)と「国営企業の利潤留保に関する規定」(12)などが制定され、政府が企業への生産、資材調達、販売、価格などの命令的な計画を大幅に削減し、生産と販売面では企業に自主権をより大きく与えている。

また、1982年から1986年までの間に、請負制経営責任制(経済責任制)の導入など、企業が利潤目的に自主的に行動できるように促す改革も行われた。すなわち、これは企業が経営自主権と利益留保を認められた時期である。1984年10月に、中国共産党の第12期3中全会では、「経済体制改革に関する規定」(13)が採択され、経済体制の改革をより一層推進し、社会主義市場経済の発展と行政機構と企業の分離(中国ではこれを政企分離という)など政策が掲げられた。

そして、企業の行う固定資産投資に関しても、銀行からの借り入れルートが認められるようになり、国家予算から直接配分される基本建設投資についても、1985年以降、財政支出から建設銀行融資に全面的に切り替えられている。その一方で、企業所有者である国側に資金調達、労働者の雇用、資産の売買などの意思決定権は依然として政府行政部門が握っていた。たとえば銀行による固定資産投資資金の調達は、固定資産投資の規模、金額に応じて中央の国家計画委員会や地方政府へまず申請し、認可を受けた後、初めて融資が可能となる仕組みであった。

すなわち、企業と銀行の間に政府が介在しており、国家の行政部門が企業経営に介入する集権的計画経済システムの枠組みは依然として維持されていた。このため企業の経営に対しての責任の所在が不明確であり、例え、企業の経営成果が思わしくなかったとしても政府が責任を取るようになっていた。

こうした状況のもとで、企業の利潤動機が刺激され、政府も積極的な経済運営を行っていても、資金効率、資源の損失、浪費、赤字を問われない安易な投資が増大し、経済過熱を招くことになる。結果として、1988年の赤字国有企業の割合は約16%にたいして、1988年後半から1991年末までに、約30%の国有企業が赤字に転落した(14)。すなわち、この赤字を政府が国家財政で補填したため、国家財政の逼迫を招くこととなった。引き締め政策がピークであった89年を境に国有工業企業の赤字が大幅に増大し、赤字補助金の大半を占めるにいたっている。何よりも、この赤字補助金がなければ80年と91年を除いて財政余剰が生まれていたはずであるが、国有企業は国家依存体質から脱却できず、改革開放の進展のもとで、80年代末にはむしろ国民経済発展の重荷に苦しむことになった。

この場合に、国有企業が経営を悪化させている原因は、次のように考えられる。-

まず、国家資金の投入が削減されることにより、負債(大部分は銀行融資)への依存度が極めて高くなった企業資産負債問題であり、破産法(15)が現実的にはほとんど機能せず、形だけの存在であった。しかも、経営の破綻した会社に対して、余剰人員の再就職先の不足などの社会保障制度の確立の遅れであり、国有企業の社会的な安定志向が企業の人員削減を困難にさせていたからである。また、国有企業間に赤字を共同負担とも言うべき連鎖的な構造が存在していることである。

最後に、郷鎮企業などの国内の非国有企業の発展や対外開放の進展は、技術集約度の低い製品でも高い製品でも競争を激化させており、国有企業の国内販売額に占めるシェアの低下がいつそうの経営困難をもたらしている。このような複合原因、連鎖構造が引き締め政策、需要の低迷というマクロ的な経済環境の下で相対的に経営の良好な企業、あるいは発展性のある企業をも経営悪化に巻き込むことになった。

#### 第4章 市場経済への移行と国有企業改革

1992年10月の第14回党大会で提起された「社会主義市場経済システムの樹立」(16)は、旧ソ連・東欧における社会主義政権の崩壊に直面して、80年代の行き詰まりを打開し、生産力をいっそう発展させることができなければ、民衆の社会主義政権への信任を失いかねないという認識が存在し、中国政府は改革開放のいっそうの促進、すなわち全面的な市場経済化を打ち出したものであった。

中国政府が目指した「社会主義市場経済体制」とは、資源配分の基本的な役割の計画ではなく、市場に委ね、「社会主義」の国家が財政、税制、金融政策などを運用して市場をマクロ的にコントロールする体制である。こうした体制は政府が企業の市場における自主的に活動する経済主体としての企業制度を認めたことから始まり、また、競争的な市場システム(たとえば、労働市場の育成及び発展、金融市場、技術市場などの発展)、そして、中央政府のマクロ経済政策の3大支柱となっているのである。

現代企業制度の確立へ向けた国有企業改革は、ようやく1995年末段階から本格的に始まった。ここでは提起されている主な改革課題を見てみることによって本研究ノートをまとめてみよう。

現代企業制度の確立とは、直接的には、国有企業に関して国家を含む出資者の投資によって形成された全法人財産権を保有し、民事権利を享有し、民事責任を負う法人実体とすることであった。そして、国家の所有者としての権限が出資額の範囲内へ限定された有限責任の、あるいは株主-取締役会(董事会)-経営陣などの規範的な企業組織制度を確立した会社組織、すなわち株式会社、有限会社へ改革することを具体的な課題としている。これは言い換えれば、国家がその企業の資産を実物形態で所有しているという意味で「国有企業」を国家が価値形態で資産所有する「国家投資企業」(17)へ再編成することを意味している。

これに関連して、国有資産を管理、運営する独立の部門の設立が課題となっている。具体的には、政府の職能を社会管理職能と分離し(18)、政府の行政部門として、国有資産管理部門の下に、企業が営利を目的に国有資産の運営を行うことである。その維持と拡大を図る経済組織としての国有資産運営機構が別に設立されることが提案されている。

この国有資産運営機構設立の目標は行政管理機構としての国有資産管理部門が企業経営に直接介入することを防止しようとするところにある。そして、この運営機構は①全国的な業種総公司、②具体的な条件を具えた大企業と企業集団、③産業部門別に組織された主管部門を持株会社に改組し、これらに資産運営権限を付与することによって設立されるということになった。また、上述した内容を前提に政府行政部門を整理、統合、再編成することが課題となっている。

1995年以降、国有企業の全般的な経営悪化の状況に対して、国有企業改革の方針が打ち出された。その戦略的改組の内容は以下のとおりとなる。

「産業政策に合致した国有大企業、企業集団へ国家支援を集中することである。そして、

国有資産の分布構造を調整し、大企業、企業集団を中核とした企業組織構造の最適化、すなわち規模の経済化を図ることである。また、産業政策に合致した大企業、企業集団以外の国有企業、特有国有小型企業に関して、より大胆な改革、改組を実施することである」(19)とのことである。

## 結 論

この論文を書く動機になった韓朝華の研究はチャンドラー<sup>⑩</sup>の著作『経営者の時代』、(“The Visible Hand”、Cambridge Mass. : Harvard University Press, ‘Introduction’) の論点を引用している。彼によれば、中国の改革開放につれて、現れてきた「集団企業」はチャンドラーによる「複合企業」(Multiunit Enterprise)という定義に当てはまるとする。それがいくつかの独立法人を持つビジネス企業が資産権を配分し、人事をコントロールし、ビジネス提携などで、組み合わせた比較的に安定性を持つ集団という定義である。

こうした集団企業は伝統的な「単一企業」(Single-Unit Enterprise)と違って、企業のマネージャーが企業の管理、経営を任せられ、会社の立地も一箇所ではなく、多くの地域にある。チャンドラーはこの種の企業を「現代ビジネス企業」(Modern Business Enterprise)と定義する。そして、中国の多くの経済学者、経営学者は中国の「企業集団」を現代的な一般的な大企業の形態としてみなしている。

前述したように、中国の25年間の改革を経て、中国の社会と市場環境は広範囲なかつ深刻な変化を生んできた。どのようにして企業が変化している経営環境と制度環境に適応し、成長するかが、企業が所属している業界と政府政策を策定する部門にとって、懸命に求めていることであった。言い換えれば、中国における現実的な要請は企業制度の理論と企業経営理論にたいする切迫した要求を反映している。

中国の多くの企業研究は外国の理論と経験を基にしてできたものである。もちろん、中国の改革と発展にとって、外国の理論と経験を参考することが欠かせないことであるが、外国の「輸入」理論が中国の現実とあまりにも遠く離れており、どうしても霧に翳んでいる状況になっている。中国企業は独特な生存環境に適応し、全く新しい問題に直面している。また、中国の企業家たちは自分と同じ環境の中で奮闘している競争相手が何を考え、どのような戦略を採用しているのかに大きな関心を抱いている。すなわち、WTOへの加盟は世界の中で活動する中国企業を自他共に目指すことを宣言したものであり、ますます、世界的な企業との比較研究が要請されているのである。そのためには中国のこれまでの見方から離れ、グローバルな視点からの企業行動を求められているのである。

- (1) 韓朝華 『戦略及制度：中国企業集团的成長分析』 経済出版社 2000年12月(中国語版)
- (2) 独立行政法人『経済産業研究所』 <http://www.rieti.go.jp>
- (3) 国有企業のマイナス面が多く語れているが、①プラス面は存在しなかったのか。②何故、このような状況が続いたのか。といった疑問があるが、今後の課題として、研究したいと考えている。
- (4) 中国経営会計研究資料叢書編集委員会編『中国経営・経済関係資料集(1949～1992)』1994年8月20日資料31 p.249

中国の改革開放以前に、この「条例」は主な企業制度として使われており、基本的な法律上の解釈である。

- (5) 韓朝華 前掲書 p.5
- (6) 中国では、これを「政企不分」と言う。
- (7) 路風「単位—種特殊的社会組織形式」『中国社会科学』1989年第1期、日本語版
- (8) 佐々木信彰編『現代中国経済の分析』世界思想社 1997、10
- (9) Marshall W. Meyer & Yuan Lu & Hailin Lan & Xiaohui Lu, “Decentralized Enterprise Reform: Notes on The Transformation of State-owned Enterprises” in “The Management of Enterprises in The People’s Republic of China” edited by Anne S. Tsui and Chung-Ming Lau. 2002 pp.242～251
- (10) 韓朝華 前掲書 p.5
- (11) 中国経営会計研究資料叢書編集委員会編 前掲書 資料52 p.455

1979年7月に国務院によって「国営工業企業経営管理自主権の拡大に関する若干の規定」は公布された。

- (12) 中国経営学研究資料叢書編集委員会編 前掲書 資料53(a, b)pp.458～462

「国営企業の利潤留保実行に関する規定」は1979年7月に公布され、1980年1月に「国営工業企業の利潤留保に関する試行弁法」は公布された。

- (13) 中国経営学研究資料叢書編集委員会編 前掲書 資料75 p.593
- (14) 佐々木信彰編 前掲書 pp.219～222
- (15) 中国経営学研究資料叢書編集委員会編 前掲書 資料88 p.685
- (16) 中国経営学研究資料叢書編集委員会編 前掲書 資料123 p.961
- (17) 国家投資企業には国家出資が100%の国有独資会社、出資比率が支配的な国家支配株所有(控股)会社、支配的ではない出資(参股)会社などの会社が含まれる。
- (18) 従来は社会管理職能を担う政府行政部門が同時に、国有資産の部分的所有者として企業経営に関与してきた。
- (19) 佐々木信彰編 前掲書 pp.231～234
- (20) 武内成『経営学史事典』文真堂 2002年6月1日 p.41