周辺企業の経営革新と中国企業経営の将来

- 「周辺革命」か「リーディングセクター」か -

岩田龍子（日本福祉大学）

I まえがき

1. 問題検討の視覚

この10年間、大中型国有企業がその中枢を占める産業の周辺に、斬新な経営システム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。この現象がどれほどの広がりを持っているのかについては、なお精査を必要とするが、少なくとも、斬新な経営戦略と経営システムの採用によって生き活きと活動し、急速な成長を遂げつつある私企業が、少なからず存在するという事実は重要である。なぜなら、この種の企業は、それ自身の急速な発展によって、経済界に次第に重要な地位を占めつつあると考えられるだけでなく、その効率性と活力、華々しい発展によって、他の型の企業にも少なからぬ影響を与える可能性があるからである。

本稿では、このような企業を、P E C = PRIVATE EXCELLENT COMPANY と名づけ、中国企業の発展に対するそのインパクトについて考えてみたい^{注1}。

2. 中国企業研究の方法

中国企業経営の将来像について探るためには、精疎幾つかの方法が考えられる。第一に 中国経済の中枢を占める大中型国有企業の、客体的（経営権限の移譲など）・主体的（経営者の意識など）条件の変化、技術レベルや生産性の向上、国際競争力の趨勢などについての分析によって、その将来性を推測する方法である。中国の抱える多様性と急激な変化のために、現段階では、こうした精密な方法は、資料的制約からも容易ではない。このような分析が十分な信頼性を持って行われうするためには、中国人研究者を中心とする多くの研究者によって、十分な研究の蓄積が行われる必要があると考えられる。

第2に、技術水準（自前の技術や導入技術の消化の状況など）、製品の品質、流通機構の整備、サービスの在り方などの全般的趨勢、およびそれらの事項に関する国際比較研究によって中国企業の力量や国際競争力を推測する方法である。

そして第3に サンプル数は少ないながらも、先に述べたP E Cについての検討を踏まえ、そこに見られるある傾向性とそのインパクトのありようから、何らかの結果を推測する方法である。

この第3の方法に関して特に興味ぶかいのは、1) これらPECの成長速度がどれほどのものか、2) これらの企業が、ハイテクなど有望な未来型の産業にどの程度関心を示し、あるいは成功しつつあるのか、3) これらの企業がいち早く採用した斬新で効率的な経営のあり方が、大中型国有企業によってどの程度受け入れられる可能性があるか、といった点であろう。この第1の点及び第2の点は、斬新な経営システムによって成長を続けるPECが、近い将来中国の産業界にどのような地位を占め得るかについての推察を可能にする。

また、第3の点は、将来大中型国有企業が、PECなどと対比した場合に、どのような発展を成し遂げうるであろうかについて、換言すれば、セクタ - 別のウエイトの変化などをも視野に入れて、その趨勢をとらえることを可能とする。本稿では、このような視点から、報告者自身の若干の観察を踏まえて、その将来像について考え、この第3の方法の可能性について探ってみたいと考えている。

ここで、PECと類似サイズの国有企業と比較するべきだという批判もあるが、上記の趣旨からして、大中型国有企業に対するPECのインパクトについて検討するのが正しいと考えている。

3. 調査対象

これまでに筆者の調査した企業数は限られている。筆者の中国訪問は、90年3回、93年1回、96年1回、2000年2回、それに今年2001年1回の、合計8回にすぎない。そのうち計画的な調査を行ったのは、93年と2000年、2001年の3回である。93年に10社(合肥・十堰)内2社については2000年に追跡調査を行い、また、2000年には合計8組織(合肥・北京)について面接調査を行った。2001年には、18社(北京・成都・合肥)の調査を行い、さらに合肥で国有企業経営者(8社)との懇談を行う機会を得た^{注2}。

以上これまでに調査した企業は、総計36社に達するが、これによって大中国の企業の将来を云々するには、いささか調査不足の感無きを得ない。しかし、幸いなことに、調査対象の選択によるしきを得たのか、これらの中に、斬新な経営革新によって急成長した企業が幾つか含まれている。これらの事例からは、有能な経営者のもとの急速な成長、経営の多角化・集団化、思い切った経営革新の傾向などを読みとることが出来る。

II 急速な成長と多角化・企業集団化

こうしたPECの多くに見られる顕著な特徴は、

- 1) その急速な成長と多角化・集団化、

2) 大中型国有企業企業が追随しがたい斬新な経営方式の採用である。
こうした傾向を、以下、標本的と思われるいくつかの事例を検討する事によって、描いてみたいと思う。

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。経営の詳細については、総裁弁主任(総裁事務室主任)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事ができた^{注3}。

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事になった。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、なぜか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10,000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、心を砕いている事はなんですか」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

なか見つからない事である。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、時には他の会社の社長をスカウトする事もあるという。総裁弁主任の趙氏も、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。

<事例2> 地奥製薬集团有限公司(2001年成都調査)

この会社は、中国社会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、借金で賄った登録資金50万人民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、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する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^{注4}。

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^{注5}。

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、民営企業であるが故に、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七位の地位を達成している。

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。PECについて知る上で格好の事例であると思われる。

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^{注6}。

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（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）100-1000元を支給している。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。（国有企業のなかには、人員過剰のため、休職したり早めに定年退職したりして、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、五元健康保険料と一元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、250万元投資し、年約1250万元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、ディベロッパへ（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。そのための土地も手当て済である」との事であった。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ると聞き及び、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)の中に土地使用権を買い、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30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、新しい事をやってみたい気持ちでいる。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」に入るところまできた。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、このような私的企業の発展が、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、大中型国有企業が、産業活動の中樞を占めているが、このようなP E C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。P E Cの発展力は、90年代全般のそれとは、大きく異なっているように思われるからである。

<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、成功した民間企業家たちが集まって作った。董事長は 全国商工連の主席である経淑平氏で、取締役の多くは、中国で有名な民間企業家たちである。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がないという現実があり、そこに新しい銀行を必要とする事情があった。その後政府による金融体制の改革が行われ、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、次のような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、国の所有はそのままで、銀行が企業となっても国の予算によって運営され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事が、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) この改革の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事である。

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事になった。こうして、1994年、国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、上場の準備が進んでおり、この上場によって資本金を13.8億人民元から20億人民元に引き上げるようになっていた^{注7}。

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、不良債権率がもっとも少なく、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。

IV 大中型国有企業に対するPECの優位性

1 成熟産業と新たな企業機会

まず、大中型国有企業企業にとって不利であり、民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、大中型国有企業が、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、多くの民营企业は、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出した。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。これまで掲げたいくつかの事例も、こうした条件に恵まれている。劉永好氏も、その急成長の理由として、チャンスをうまく掴んだこと、堅実にビジネスをやってきたことを挙げている。「堅実に」というのは、一攫千金を夢見てあちらこちらに手を出すのではなく、しっかりした基礎ができるまで、初めの仕事をきっちりとこなし、基礎ができてから、有望な企業機会を鋭く掴んで多角化したということを意味している。張坤平氏が、大胆な業種転換を行ったのも、新たな企業機会を敏速に掴んだものと言うことができよう。

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、民营企业は、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。先に紹介した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、30歳となっている^{注8}。

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。民营企业が、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である^{注9}。

国有企業は、その後、下崗（本人の都合ではなく、企業の都合によって、「単位」に籍を残したまま、仕事を取り上げる方式）を盛んに行うようになったが、これは、その延長上に現れた制度であると言うことができよう。この下崗の制度は、2003年には廃止され、その後は、完全な「失業」として扱われることになるという。なお、今後5年以内に戸籍制度そのものを廃止する方針であるという（「中日新聞」2001年8月19日）。もしこれが実現するならば、「単位」の社会化は、大きく前進するものと考えられる。

しかし、これらの改革が実現したとしても、急速な成長が期待できない限り、大中

型国有企業が、意欲的な人材に絞って大量の採用をすることは困難であろう。

3 思い切った経営改革

1) 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、P E Cには、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。

新希望集団の趙主任が、語ってくれたエピソードに、次のようなのがあった。血縁者に就職を頼まれた趙氏が、気乗りはしなかったがやむをえず、上司の劉永好氏にその採用を願い出たところ、劉氏に諭され断念したという。また、劉氏の遠い縁者が、上司である部門経理に昇進を求めたため、経理がそれを劉氏に伝えたところ、劉氏に「我が社には、人材はいるが、家族はいない」といわれ、その経営方針を肝に銘じたという^{注10}。

2) 短期の雇用契約。

中国民生銀行では、その契約年数は、社長3年、管理職2年、一般職員1年となっている。契約一年であっても、実際に契約の延長を拒否された例は、これまでまだ2件に過ぎないと言うが、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う。

また、成都地奥製薬集団有限公司では、創業者で株主でもある7人を除き、すべて契約制で、研究開発関係2年、その他の従業員は1年の契約制となっている。

3) 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ころ、多くの民営企業では、挑戦的な若者たちを集めて、思い切った実力主義人事を採用しようとしていた。筆者が調査した1993年当時、先に紹介したように、張坤平氏は、思い切った刺激賃金システムを採用していた^{注11}。

中国民生銀行の場合、国有銀行に不満を持つ若者が応募する傾向があり、実力主義の人事方針がとられている。われわれがインタビューした孔林山氏は36歳。法律を専攻し、政府機関ではたらいだが、始め一般行員として入行。3年で副部長に昇進。4年後の2000年には、副総経理として不良債権の処理に当たっている。35歳の支店長もいるという

2000年に調査した「清華大学産業集団」の一つ、清華同方集団(情報ネットワーク関係を担当)では、人事採用は社長を含め、すべて契約制をとっている。契約期限は、1年から3年まであり、レベルによって年数が決まっている。社長は3年。われわれがインタビューした李咏玖氏の場合、入社時に2年契約をし、更新とともに副総経理に昇進している^{注12}。

以上のように、P E C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。

V 2つのシナリオ

1. 「周辺革命」仮説

先にいくつかの事例で見たような斬新な経営革新が、産業の中枢を占める大中型国有企業の周辺に多数現れ、その効率的な経営によって成長を遂げつつあると仮定しよう。(圧倒的な印象は、こうした観察が相当の根拠を持つことを示している。広範な調査を行っていない現段階では、これを一つの仮定としておく。)そこで、次に見るようなさまざまな制約要因によって、大中型国有企業が、この変化の流れに十分に適応できないならば、発展速度の違いによる大中型国有企業の中国経済界における地盤沈下は、自然の勢いと言うことになる。このような事態のもとで、もし中国政府が、あくまで大中型国有企業にこだわる政策を固執するならば、経済全体の発展を抑制しつつ、国有企業が、ゆっくりと地盤沈下して行くことが考えられる。

『中日新聞』2001年3月21日の記事によると、中国国家统计局が「国有企業は、国の安全に関わる部門を除き大部分の業種から撤退すべきだ」という提言をまとめた。国有企業の生産性の低さが経済発展の足枷になっているとし、196業種のうち、軍需やエネルギー産業など50産業を除く多くの産業から撤退すべきだというのである。これに対して、保守派の雑誌「中流」が、「(公有制主体を定めた)憲法、共産党中央の路線に違反する」と、国家统计局を批判した。記事は、「出版が党宣伝部の統制の下にある中国で雑誌が国家機関を名指しで攻撃するのはほとんど例がない。国有企業改革をめぐる党内論争のエスカレートをうかがわせる」と指摘している。このように、国有企業が新たな事態に十分適応できない場合、事態の推移は、次のように定式化することができよう。

P E Cでの経営革命 - > 「P E C」の急速な成長 - > P E Cのウェイトの増大

大中型国有企業の不適応 - > 大中型国有企業の地盤沈下 (または、民営への転換)

2. 「リ - ディングセクタ - 」仮説

ここでもし、「P E C」によっていち早く採用された新経営方式が、大中型国有企業の経営に大きな影響を与え、遅れ馳せながらその発展を大きく導くならば、それは、中国経済の発展にとって重要な刺激になるものと考えることができよう。この場合、

事態は、次のように定式化することができる。

「P E C」の新経営方式 - > 大中型国有企業に影響 - > 大中型国有企業の発展 - > 中国経済の急速な発展

現実の動きは、この中間のどこかに来るものと思われる。「P E C」に現れた大胆な革新のあるものは、大中型国有企業にも導入可能だが、先に指摘した不利な諸条件の存在によって、導入が容易には行われ難いものもある。そこで、中国企業の将来を占う検討課題としては、大中型国有企業企業がどこまで大胆に新経営方式を採用することができるのか、その客体的および主体的条件について検討することが要請されよう。

VI 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ておくこととしたい。

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。今後の政策については、なお明らかではないが、1997年の状況についてみると、その状況は <付属資料> のようになっている。この表を、かなり権限の委譲が行われていると見るか、なお不十分であると見るか、意見が分かれるところだが、このうち特に、「寄付を断る権限」が、わずか5%しか承認されていない状況は、運用如何とはいえ、気になるところではある。

経営自主権に関して、一つ重要な問題は、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、100%国有の企業（廠と呼ばれることが多い）と、「改制」によって株式会社化された国有企業とがある。前者には、監督官庁である主管部門があり、この主管部門が、人事権を始め管理権を握っている。また、後者の場合、董事長と取締役を国が任命し、それ以外を董事長が任命する事になっている。以前と異なり、経営自主権は大きくなってはいるが、しかし、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事が求められている。（合肥市での、国有企業8社の経営者との懇談会における発言）

また、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。このため、思い切った新システムの導入が行われ易い。導入しないと、競争に敗れる恐れがあるからである。また民営企業の経営者の場合、財界

組織などでの個人レベルの交流が盛んで、この機会を利用してネットワークを広げ、経験の交流を行っているが、国有企業の経営者の場合には、任期制のためか、こうした交流への積極的参加は見られないという。(劉永好氏の発言)

また、経営者の処遇も、経営の成功とは直接結びつかない事が多い。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。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に欠ける傾向が認められる。

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、P E C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事である。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」(合肥での懇談会)と嘆いていたのが印象的であった。

国有企業をめぐっては、さまざまな改革が喧伝されてはいるが、その実態は、なお慎重に検討される必要があるだろう。国有企業改革の具体的実態については、筆者自身なお十分な検討をなし得ないでいる。この問題は、近い将来の検討課題として残されている。

2. 単位の社会化

客体的条件を規定する第2の問題は、単位の社会化の問題である。周知のように、国有企業を中心とする単位が、従業員たちの「福祉」を担ってきた。就業の保証、年金の支給、医療の保証など、単位を通して支給されてきたが、改革開放以前には、その原資は、中央政府から提供されていた。しかし、改革開放政策のもとで、中国の市場経済化が行われ、これまでの生産単位である工場が、市場経済の中で、存続のための自己責任をもつ企業に変身したことから、これらの「単位福祉」が、国有企業にとっての大きな負担となったことである。こうした企業の負担を軽減するために、失業保険、養老(年金)保険、医療保険など、福祉の社会化(ひいては単位の社会化)が行われているが、その優れた構想にも関わらず、その実態は、なお極めて不十分な状態にとどまっている。こうした事態は、余剰人員を思うように削減できないと言う事態を生み出し、相伴って、国有企業にとっての大きな負担になっている。これらは、私営企業にはない、国有企業に特徴的な負担である^{注13}。

経営改革の主体的条件、すなわち経営者意識の変化については、すでに、岩田奇志による検討がある。それによると、少なくとも国有企業の優れた経営者についてみるならば、新しい経営改革を受け入れ、あるいは実行する主体的条件は、かなりの程

度熟しているものと考えることができよう。しかし、これは、国有企業経営者の極めて優れた部分についての観察であって、それが、ほとんどの国有企業経営者の実態であるとは言い難い点、また、これまでの国有企業の経営に慣れた従業員からの変革への時に激しい抵抗など、なお留保が必要であろう^{注14}。

< 付属資料 > 1997年、14項目についての経営自主権実施状況(%)

	完全実施	部分的実施	不実施
生産経営政策決定権	78.8	19.5	1.7
製品コストに占める			
労務コストの決定権	67.5	24.5	8.0
製品の販売権	87.6	9.2	3.2
物資の仕入れ権	89.2	9.6	1.2
輸入輸出権	32.3	21.7	46.0
投資の決定権	34.4	48.1	17.5
納税後利潤の配分権	52.1	38.5	9.4
資産の処置権	29.0	47.5	23.5
経営連携と企業合併権	21.9	39.5	38.6
労働者の採用解雇権	41.2	43.1	15.7
人事管理権	41.8	48.5	9.7
労賃・ボーナス配分権	60.2	35.8	4.0
企業内部部門設置権	72.5	24.8	2.7
寄付への拒否権	5.0	30.1	64.9

出典 中国企業家調査系統「企業経営者対宏観経済形勢的認識と建議」『管理世界』1998年1期160頁

おわりに

本稿では、中国企業の将来について検討する場合の視角と、その際に注意して検討されるべき問題点とについて、筆者の見解を明らかにした。その全体像を明らかにするためには、今後なお、多くの研究の蓄積が必要であると考えられる。

注

1. ここでは純粋な私企業のみでなく、大学など国の組織がその傘下に作った企業も含む。
2. この2000年と2001年の調査は、日本福祉大学陳立行教授を研究代表者とする研究グループ

による調査で、2000年には、日本福祉大学情報社会科学研究所から研究費を支給され、2001年の調査は、文部科学省から科学研究費を支給された。

3. 新希望グループ董事長劉永好氏、総裁兼主任趙韻新氏に感謝したい。「総裁兼主任」は、普通「総裁兼公室主任」の簡易表現として使われているが、ここでは、名刺の肩書きを記載した。

4. 実質民営企業でありながら、経営の便宜上、国有企業の看板を得た企業が、経営に成功し、企業を大きく発展させた時、実質何らの援助もしなかった国が、その権利を主張して、トラブルになるケースが頻発している。この企業も、まだこの問題を完全には解決できないでいる。

5. 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。

6. 張氏の生い立ちについての張坤平氏談：

「1歳のとき親が離婚。貧しかった。いろいろな仕事をしたので、経験は豊かである。また逆境のため、先を見る目が養われたと思う。頭は人並み以上に優れていると思うし、物事をよく見、細かく観察している。新しい事新しい方法を始める、人に真似されたらやり方を変えるという方針できた」という。

7. 2000年8月現在民営銀行は12行。1位は、中国交通銀行（もと国立銀行）である。本行の株式公開は10番目で、すでに上場した銀行が2行あり、3番目の上場になるという。

8. 国有企業の余剰人員削減とそれに伴う困難については、沈奇志「中国企業の余剰人員対策 - 経営改革と福祉の行方 - 」『日本福祉大学経済論集』第17号1998・8参照

9. 張坤平氏の華坤集団会社のケースを参照

10. 興味深いことに、劉永好氏の夫人は、新希望集団とは関わりなしに、自分の事業を営んでいるという。また成都地奥製薬集団有限公司の7人の創業者の夫人の一人は、一般の従業員と同様、一年契約で雇用されていた。

11. 張坤平氏の華坤集団会社のケースを参照

12. 「清華大学産業集団」は、大学学長室に直属する3つの集団から成る。この3つの集団は、次のとおり。

同方集団：情報ネットワーク関係を担当

紫光集団：バイオテクノロジーを担当

陽光集団：エネルギー、ソーラー、電池関係を担当

清華大学と大学企業との資本関係は、学長室が62%を所有、利益の62%が大学に行くしくみになっている。古いシステムのもとでは、年末になると、利益、上納金をめぐってトラブルが頻発していたが、それをこの統合によって整備した。副学長が董事長を兼務しているため、大学の支配権は強い。

13. これらの点については、以下の論文を参照されたい。

1) 沈 奇志・岩田龍子「社会主義的就業保障・人民の福祉 VS. 経営効率 - 中国のディレンマ - 」日

周辺企業の経営刷新と中国企業経営の将来
- 「周辺革命」か「リーディングセクター」か

本福祉大学『経済論集』第16号 1998年2月

2) 沈 奇志「中国企業の余剰人員対策 - 経営改革と福祉の行方 - 」日本福祉大学『経済論集』第17号 1998年8月

3) 岩田龍子「年金制度の変遷と高齢者の福祉 - 中国経営改革のインパクト - 」日本福祉大学『経済論集』第17号 1998年8月

4) 沈 奇志「中国における養老(年金)保険の構想と現実」日本福祉大学『経済論集』第18号 1999年2月

5) 沈 奇志・岩田龍子「中国における失業問題の経過と対応 - 改革開放中国のアキレス腱 - 」『現代と文化』(日本福祉大学福祉社会開発研究所) 2000年3月

6) 岩田(沈)奇志「中国における医療保障の変貌と医療保険の現状 - 市場経済化のインパクト - 」日本福祉大学『社会福祉論集』2001年1月

14. 岩田(沈)奇志「中国の市場経済化と経営者意識の変化」日本福祉大学『経済論集』2000年8月