

中国における市場経済化と集団化政策

豊 島 忠

はじめに

1978年に中国が改革開放政策に転じてから、すでに15年にわたって改革の行方を模索してきた。昨年の第十四回党大会で社会主義市場経済を目指すことが決定され、最終的に市場経済化の目標が確認された。とはいっても、長年にわたって築いてきた社会主義計画経済からの転換は容易なことではない。計画経済の下で形成された産品経済から市場経済への転換は、それ自体全く異なったシステムへの転換を示すものであり、単に生産のあり方だけではなく、社会全体の改革を伴うものといえる。市場経済体制のもとでは極めて自然な市場そのものが存在しないというよりも、市場機能そのものの否定の上に成り立ってきたのであり、当然に市場経済の中心概念である競争も存在しない。

さらに問題を複雑にするのは、党が政治・経済の全てに優先してきたという点である。すなわち経済は常に政治に従属した形で存在してきたといえる。党、政、企の三位一体である。もう一つの問題は、旧ソ聯や東欧諸国と異なって中国では社会主義体制を堅持しながら市場経済化をすすめるという点にある。いいかえれば党と政府の優先順位を変更しないまま、経済システムだけを市場経済に変えようというのである。ここに中国独自の移行の難しさがある。事実、改革の過程でも〈政企分開〉〈政資分開〉が改革の一貫した、そして最も困難なテーマとならざるを得ない理由がある。

この小論の課題は、中国が社会主義市場経済のもとにすすめている現代企業制度の確立に焦点を合わせて、主として国有大中企業の市場経済への転換過程における問題を企業集団化という側面から明らかにしようというものである。いうまでもないことであるが、計画経済から市場経済への移行にあたって、中国政府は極めて慎重に移行を進めるというやり方を採っている。それは最初に基本的の方針を示し、全体としての社会経済の変化に対応しながら徐々に変化のスピードを高めるというやり方である。集団化の問題についても事情は変わらない。経済体制全体の変化に連動しながら徐々に集団化を進めるという方法である。当然に、日本における企業集団とは同一に論ずることができない。

第1章 市場経済化の進展と企業改革

1. 市場経済化への歩み

1978年に中国が改革開放政策に転換してから、徐々に市場経済制度の導入がすすめられてきた。もちろんその段階では市場経済なる言葉はそれ自体タブーであり、計画調整と市場調整の結合、計画を主とし市場調節を従とする、公有制をふまえた計画的な商品経済（12期3中全会1984年10月）、あるいは、国家が市場を調節し市場が企業を誘導する（中国共産党第13回大会）など様々模索が続けられた。92年10月の14回党大会で初めて明確に社会主義市場経済を目指すと確認され、現に中国経済は社会主義市場体制に移行していると、現状を追認したことになる。1993年3月には全国人民代表大会で憲法が改正され第七条で「国家は社会主義市場経済を実行する」と明記された。

改革の深化に対して第14期中央委員会第三回総会決議では、「十数年の改革を経て、我が国の経済体制に大きな変化が起こった。公有制を主体とする多種類の経済構成要素がともに発展する枠組みが初歩的に形成され、また資源配分における市場の役割は急速に拡大した」と述べている。事実、最近の統計をみても、国有部門に対して非国有部門の成長が高く、1962年には集団所有制企業を中心とした私営企業、三資企業などの非国有部門が生産額の五割を超えるに至った。

また今後の市場の役割については「国のマクロ規制のもとで資源の配置に対して、基礎的な役割を果たさせること」とし、そのため「公有制を主体として、多種類の経済構成要素をともに発展させる方針を堅持して、国有企業の経営メカニズムの転換をさらにおしすすめ、市場経済の要請に適応した、財産権のはっきりした、権利と責任が明らかな、行政と企業が切り離された、科学的な管理をおこなう現代企業制度を構築すること」としている。企業制度の改革に平行して、全国的な統一的な開放市場体系をつくりあげること、また政府の「经济管理機能を転換させ、間接的な手段を主とする完璧なマクロ規制システムを構築して、国民経済の健全な運行を保証すること、労働に応じた分配を主体とする」とし、遅れていた市場環境の整備を本格的に進めることを決定した。

土地、金融・資本市場、労働力などの要素市場の整備、経済に対する国家と政府役割の明確化、国有企業の公司制度への移行など、これらは国有大中企業の市場経済への本格的な転換への取組を示すものである。

2. 市場経済化の現状

市場経済の最も基本的な形態は、ある商品が市場で自由に交換されるということである。交換によってその商品の価格が決まり、取引が成立する。それにはその商品が人々によって必要とされる物でなければならない。ひとたび市場が成立すると、市場を通じての交換は急速に拡大し、市場を通じて商品の種類、量、質が試されることになる。こ

れらは極めて自明の事である。改革開放以来の中国の市場の発展はまさにこの公式どうりといってよい。現在中国の市場で取引される商品の量は小売額で90%、生産財販売額で70%を占めているといわれる。⁽¹⁾ 実際に、今日中国では、都市、農村を問わず、日常生活に必要な殆どの商品は、市場で簡単に入手することができる。単に量だけではなく質的な側面においてもかなりな変化がみられる。生鮮食料品、雑貨などの日用消費財は勿論、最近の統計からみると、カラーテレビの普及率は1981年に1%以下であったのが、91年には68%、白黒テレビを含めれば殆ど100%になる。おなじく電気洗濯機も81%、冷蔵庫49%である。最近は上記の三品目からエアコン、ビデオ、電子レンジなどに需要の中心が移り、さらには住宅、自動車という高級耐久消費財への関心が高まっているといわれる。このような状況は、今のところ都市中心の現象とはいえ、中国は生活レベルでの市場経済の導入に成功したとみることができる。

このような商品の氾濫の裏には、当然に商品を供給する企業の生産経営の変化や、企業間の厳しい競争の存在を伺うことができる。まさに企業的な経営の展開がみられるのである。改革開放が実施されてほぼ15年になるが、ここ数年来、中国の市場経済化は急速な進展をみせている。

消費市場の活性化にみられる商品市場の拡大に対して、もっとも遅れている銀行などの金融機関や証券などの資本市場、労働市場と土地市場などの要素市場の改革も着々と進行している。特に労働市場は沿海部や経済特区など急激な経済発展とともに大きく様相を変えようとしている。国营企業でも合同工（契約制）など雇用形態の変化から、余剰人員そのものの排除まで大きく変わろうとしている。また幼稚園から学校、病院まで生活の全てに企業が面倒を見るという、企業＝社会というあり方も急速に変わろうとしている。

市場経済化の一つの指標といえる価格決定では、93年には工業生産額にしめる指令制計画の比重は92年の12%から7%に低下しているとされる。90年以来、政府は毎年価格調整を実施し、市場で決定される価格の割合は、5年前には50%であったのが80%程度に拡がり、重要生産物に適用されている公定価格と市場協議価格に典型的な二重価格制も徐々に解消される方向にある。

3. 中国における国有企業の地位

十四回大会で国有企業の経営メカニズムの転換が重要な政策課題として提起されるのであるが、このことは中国経済における国有企業の地位と大きく関係している。国有大・中企業が国民経済に占める比重は、91年現在、企業数では全国で1万余、工業企業数の2.5%を占めるに過ぎないが、生産額は全工業生産額の45.6%を占め、また上納利潤・税総額は全工業企業の上納利潤・税総額の60%以上を占めている。

一方、国民経済に占める国有企業の地位は、改革・開放以来一貫して低下している。工業総生産額は1980年に76%を占めていたのが、92年には48.1%と半分以下となった。

これに対して集団所有制企業は22.4%から38.0%に、個人その他の所有形態の企業が13.9%を占めるにいたった。さらに深刻な問題は、国有企業は単に量的に低下しただけではなく、経営効率の面でもかなり深刻な状況にあることである。資本利益率（資金利潤率）は80年代前半まで15%前後であったものが、89年には7.2%と約半分に低下し、90年以降はさらにその半分の3%前後に低下している。国有企業の経営の悪化を裏付けるものである。にもかかわらず、中国経済に占める国有企業の地位は、なによりもその質的な重要さにある。国有企業は石油、化学、鉄鋼、石炭等の基礎素材部門から、機械設備等の生産財部門の殆どを占めているのであり、基幹産業として重要な地位にある。石油化学工業を例とすれば、中国石油化学工業の780企業のうち、全民所有制企業（国有企業）134社の占める比重は、固定資産額の98%、従業員97%、利税総額の98%と圧倒的な比重を占めている。⁽²⁾

計画経済体制の下で国営工業企業は工業生産の基幹部門というよりも工業そのものであった。企業というよりも行政の一機関といったほうが分かりやすい。政企一体というよりも中国の現実の中では行政そのものであったということが出来る。経営管理者の意識も企業家というよりも行政官僚といったほうがよい。経済全体に及ぼす影響の大きさと、国家との結び付きの強さが逆に改革の足枷となってきた。しかし、政府にとっては国有大・中企業の改革は、単に経済問題であるだけでなく、社会主義制度の根幹にかかわる政治問題でもある。国有企業の経営メカニズムの転換が順調に進むかどうかは、改革を成功させる中心課題となっている。

4. 国有企業改革の経過

78年以降の国有企業改革の基本的な考え方は「放権譲利」といわれる中央に集中した権限の企業への委譲であり、具体的には経営自主権の拡大である。

企業における経営自主権の拡大は、78年以降国家と企業の間での利潤の分配関係を中心に段階的に拡大されてきた。

84年5月に国務院は経営自主権の一層の拡大を目的にした規定を公布した。そこでは①国家計画達成後の超過（計画外）生産と販売について ②自主販売価格の決定は、計画価格の20%の範囲内で、協議によって決めてよい（協議価格） ③留保利潤を生産基金、新製品試作基金、福利厚生・奨励基金に分け、自主的に使用できる。その他、人事管理、賃金の分配などについても一定の権限を与えた。この段階までの経営自主権は、国家の指令計画を達成したあとに認められる極めて限定されたものであったが、多くの国営企業は利潤の社内留保率をより高くする方向で、各種の経営請負制を試行した。

87年から国有企業、とりわけ大中型国有企業の経営請負責任制が全面的に推進された。請負の主体は、政府主管部門と企業との請負契約である。政府と企業の各々の責任、権利、義務を明確に規定し、合理的に政府と企業の間を規範化し、国有企業に対する政府の直接的な行政干渉を制限しようというものである。国有企業に経営自主権と利潤留

保を保証する反面、企業はそれ相応の経済責任を負うことになった。

88年4月に「全人民所有制工業企業法」が公布され、これまで試行段階にあった企業の権利が追認されるとともに、国有企業の経営権がより体系的に法制化された。

- ① 所有権と経営権の分離原則に基づいて、企業に経営自主権をあたえる。
- ② 企業は経営請負責任制、リース経営制などの経営方式を採用できる。
- ③ 工場長責任制を実施する。

工場長が企業の法定代表者として、生産管理の全権を握ることを規定する一方、党委員会の地位は、工場内で党や政府の方針・政策が貫徹されるよう保証することとなり、従来の指導的立場から、工場長の協力者としての立場に後退している。

92年7月「国有工業企業経営メカニズム転換条例」が公布され、政府主管部門と企業との経営自主権をめぐる権限内容が具体的に規定されたのである。

以上の経過からみても分かるように、政府は繰り返し企業に経営自主権の拡大を保証するのであるが、実際には政府・行政主管部門と企業との関係は、`基本的な企業の状態は、名義上は法人の地位にあるが、実質的には法人の地位はなく、實際上財産を所有しているが、理論上は全く法人財産権を所有していない、`《条例》で経営自主権が与えられているが、何事をするにも上級の指示を乞わねばならない、このような状況のもとで`国が市場に向かうように導いても、企業はいつも主管部門を向いている、⁽³⁾`ということになる。そのため改革の深化にも拘らず、計画経済体制のもとでの企業制度の実質にはほとんど触れていないと指摘する声すらある。

5. 地方政府と企業の関係

中国経済を理解しにくくしている大きな要因には、地方政府と企業との関係がある。80年代初めに、地方分権化の一環として、地方財政に一定の収入を与えて、その財源によって支出を賄わせる財政請負制度が導入された。この改革で国有企業は大部分がその地域の地方政府（省、市、県）の管轄に移され、財政も人事も基本的にすべて地方政府に委ねられることになった。いわば「政企一体」の大請負単位を作り上げたといえる。この財政分権によって地方政府が財政力を強めた結果「各地方政府は行政権力を利用して争って低価格の原料を独占し、利潤の高い加工工業を手がけ、大企業との間に原料、エネルギーを争奪する小型工場の建設に走った」⁽⁴⁾とされるような状況が各地で発生した。経済発展のために地方は様々な優遇措置を講じて企業を誘致したり、新設するなどして地方の経済発展に大きな役割を果たしたのであるが、一方では地方政府と企業との新たな癒着関係を生み出すこととなった。いわゆる`三不変、政策はこのような企業と政府との関係を表すもので、企業の自由な経済活動を妨げ、改革を進めるうえでの足枷となっている。

経営自主権の問題も、結局はこの政府による企業に対する行政的な規制を無くし、企業をして損益に自己責任をもつ独立した経営単位に育てようというものであるが、実際

には所有権（財産権）と経営権の合理的な分離は極めて難しい。その解決の手段として期待されているのが公司制度である。その理由として、企業の損益に対する責任は、具体的な形として表さなければならないが、いま国有企業の財産は全民所有に属するとするならば、何をもって欠損とし、どのような状態を益とするのか、これは国有企業が損益自己責任体制を実現するために解決しなければならない問題であるとし、公司制度がこの問題の解決の参考になるとしている。そして国有企業を公司にすることによって政府と企業の関係は、全民所有制のもとで政府は事実上企業の主人として機能していたのが、公司制度のもとでは、政府は株主として職権を執行し、間接的に企業管理、株主権として理事会に参加し、意思決定に影響を与えることができるとしている。⁽⁵⁾

第2章 中国の企業集団

1. 企業集団化の経緯

中国における企業集団化は、企業制度改革と同じく政府による政策的な方法によってすすめられてきたものである。それは当初、企業の横向き経済連合という名称で進められたように、計画経済体制のもとで形成された不合理な経済組織を経済合理性に即したものにしようというものである。

横向き経済連合とは「二つ以上の企業（研究機関も含む）の独自の判断により、地域間、部門間および所有制度間の枠組みを超えて形成された組織系統」⁽⁶⁾であるとされる。計画経済体制のもとで、企業は縦割り地域割の強固な行政組織の中に組み込まれており、各企業は「大而全、小而全」といわれるように、規模の大小にかかわらず、自らの生産に関する総ての機能を自社内に備えるのが通例であり、市場経済の下で見られるような企業間の自由な取引関係を構成する生産の専門化や、分業に基づく合理的な企業間関係は形成されなかった。従って、横向き経済連合の提起は先の規定にあるように、地域間、部門間、所有制間の障害を超えて結び付こうというものである。このような横向き経済連合の発展のなかから、企業集団が政策として提起されたものである。以下、年度別に順を追って中国企業集団化政策の展開を見る。

1978年第11期3中全会で「横向き経済連合の推進」

1980年国務院「経済連合を進める暫定規定」を発表し、国の指導の下に企業連合を推進する方針を打ち出し、それによって多くの地方で企業間、地区間、都市・農村間に様々な形式の経済連合が生まれた。

1984年中共中央は「経済体制改革の決定に関して」の文章の中で、社会主義商品経済の発展は横向き経済連合を特徴とし、条件として商品経済を発展させるとして、経済連合の推進を訴える。

1986年に国務院は「横向き経済連合を推進するための若干の規定」をだし、この方針

のもとに各種の企業連合をすすめ、合営企業、経済連合体が続々とうまれた。任教授によれば、1986年までに政府に登録された経済連合体の数は31,743件、参加企業は63,200社に上る。

このような政府による経済連合の推進は、企業管轄権を持つ地方政府が中心になって広範に展開され、企業相互の合理的な関係よりも地方政府の利害関係を中心に進められたとあってよい。

1987年に国家体制改革委員会と当時の国家経済委員会が共同で「企業集団の建設と発展に関する幾つかの意見」をだした。これは企業集団に関して中国政府が出した最初の政策的な文献である。これまでの経済連合の経験をもとに、幾つかの工業管理部門の検討と、日本など外国企業の組織管理の経験を参考に出されたものである。上記意見が出された後、企業集団化が加速し、各種形式の企業集団の形成と発展をみたといわれる。

1987年の「意見」がだされてから1988年末までに、市級以上の政府の批准を受け、工商行政管理局に登録された企業集団は1630に達した。しかしその実体は「企業集団についての認識が不統一で、集団組織化の動機も異なり、既存の幾つかの連合企業体、経済連合体、一部の行政性公司、新たに組織された連合体が、次々と企業集団の看板を掲げた」⁽⁷⁾だけで、一部を除けば、殆どの集団は、もともとの行政性公司と従来の緩やかな経済連合体のままであった。このような状況の中で政府は企業集団の組織化の重点を整理整頓と改革に転換し、企業集団の基本的条件を備えていない企業連合体に対して、中央は吸収合併、株式支配、資本参加などの方法による高度な連合への発展を要求した。

1990年に中国共産党第十三期7中全会で承認された「国民経済と社会発展十ヶ年計画」と「第八次五ヶ年計画」制定の提案の中で「企業集団を積極的に発展させる具体的な政策と措置を制定して、企業の改組、連合及び合併を推進し、合理的な企業組織構造を促進し、計画的に地区を越え、部門を越えた競争性のある企業集団を組織する」としている。

2. 大型企業集団化政策の試み

横向き経済連合から企業集団への過程は同時に、国有企業における経営自主権を中心とする企業経営の改革の過程でもあった。改革の進行にともなって、中国政府は企業集団の本格的な展開を計画して、1991年に約百の大型企業集団の結成を重要課題として議事日程に組み入れることとなり、その第一段階として55の試行企業集団のリストが発表された。

(1) 55試行企業集団の地位

55の大型企業集団を業種分布からみると、政府の12の業種主管部、局にまたがっている。そのうち機械電子工業部が最も多く16企業集団を占め、エネルギー部が7企業集団、航空宇宙工業部が6企業集団を占める。この他、冶金工業部、化学工業部、建材局、林業部が各4企業集団、民航局が3企業集団、交通部、経済貿易部、

医薬局が2企業集団、紡績工業部が1企業集団となっている。

これら企業集団は数は多くないが、それぞれの業種を代表する企業である。例えば冶金産業の攀鋼集団、鞍鋼集団、武鋼集団、宝鋼集団は冶金産業数十社の鉄鋼企業のなかの4社に過ぎないが、その粗鋼生産量は全国粗鋼生産量の28.5%を占めている。また全体に品薄な鋼材についても、上海宝山製鉄所を核心企業とする宝鋼集団では、製品の80%以上が品薄鋼材で、1991年の全国品薄鋼材の生産量630万トンのうち、宝鋼集団のみで145万トン(23%)を占めている。これまで殆ど輸入に依存していた石油採掘用パイプとロッドについても、91年には全国生産量の3分の2以上にあたる10万5千トンを生産した。また南京化学工業公司是中国最大の化学工業触媒剤生産企業で、その生産量は全国総生産量の4分の1を占めるほか、ソーダは全国生産量の11.0%、複合肥料は16.0%、化学工業機械は約6.7%を占めている。

(2) 55企業集団に対する政策と措置

これらの試行企業集団を発展させるための、国の政策と措置はつきようである。

第一は企業集団の所属に関する問題である。すなわち、企業集団のうち国民経済に関わるものと、全国向けと多地区向け製品を作っている集団は、国家計画の独立プロジェクトとされ、業種主管部門の管理を受ける。その他の企業集団は省段階での独立プロジェクトとなり、地方政府がそれを管理し、同時に国の関係部門と直接連携をとる。財務計画は国家計画のなかの計画に含まれたものは、原則的に中央に帰属し、財政部の独立プロジェクトとして取り扱われる。これによって企業集団は部門と地区の束縛から脱却することが出来るとしている。

第二は、企業集団の資産連携の問題である。企業集団の中核企業と緊密層の企業は「六統」を実行する。六統とは、統一的に計画を作成し、統一的に中央に対して請け負い、統一的に銀行融資と返済に責任を負い、統一的に輸出入を行い、統一的に緊密層の幹部の任免を行い、統一的に国有財産の増加に責任を負うことである。そして、この六つの統一を実現するために ①中核企業は緊密層の株を取得して持ち株で支配する親子関係を樹立する ②中核企業は国有資産管理部門から権限を授けられて、緊密層企業の国有資産を中核企業の経営に移すとしている。

第三は、大型企業集団に対しては、授権によって国有資産を経営させるとしている。授権によって、中核企業は強い投資能力と自主経営権をもった国有資産経営の仲介機構となり、財産所有権の絆をとおして財務権限と財力を集中し、資源の合理的配置と、規模経済と資産の効率的な運用を実現できる。

第四にはこの試行企業集団に対して、輸出入自主権に加えて、相応の外事審査・認可権を与えるとしている。⁽⁸⁾

以上、中国の企業集団が上からの強力な政策的な支援によって進められていることが理解できる。それ故、集団化をすすめるにあたっては、政府による明確な規範化が必要とされる。中国の企業集団化政策は、この55大型企業集団の試行によって新たな展開段

階に入ったことを示すものである。

第3章 企業集団化事例

中国の企業集団化は以上の経過で分かるように、極めて強い行政主導のもとに政策的に進められてきたものであるが、91年に発表された大型企業集団の推進計画によって、新たな段階に入ったと見る事が出来る。

この間の経過を、現在の中国における最も典型的な企業集団とされる東風自動車工業会社と集団所有制企業から集団企業に発展した半球実業集団会社についてみることにする。前者は国有大企業として政府の集団化政策に従って巨大な集団経営へと発展したものであり、後者は非国有企業として比較的緩やかな政府規制のもとに、周辺企業の吸収、合併によって急速に拡大と集団化の方向をたどったものである。

1. 東風自動車工業会社（集団）

(1) 集団化の経過

集団の中核企業は第二汽車製造廠（以下第二自動車と略記）である。1969年に湖北省西北部の十堰市に設立された。当時の国際情勢のもとで、戦略的な目的で土地狭隘な山間部に全国から部品工場を集約し設立されたもので、市場に遠隔し立地条件は極めて悪い。にもかかわらず第二自動車は中国最大の自動車メーカーである。生産は中型トラックを主に大型、軽型、乗用車生産を含めた構造に転換しつつある。乗用車はフランスのプジョーと、米国カミングス社とエンジン生産技術の提携をおこなっている。

1978年に改革とともに経営内容を軍用から民生用に転換し、初めて企業的展開の展望が拓けたという。'79年に湖北省最初のモデル企業として比例利潤分配制度を採用し、利潤の77.4%を国に上納し、残りの22.6%を企業が留保できることになった。この制度で企業は初めて独自の利益を獲得し、その後の発展の契機となった。

上級管理部門は中国自動車工業会社で、81年に中国自動車会社の指導で経済連合により、東風自動車連営会社となる。83年に東風自動車工業輸出入会社を設立、さらに1984年4月に第二自動車を核心として、南方の8社の地方自動車製造工場が参加して「東風自動車連営会社」が成立した。その後生産協力、連合経営、資産連合という段階を経て、さらに先の集団化政策によって連営会社を母体に、百パーセント出資の子会社、支配的に株式所有している企業が集まって核心層を構成し、関連企業（半緊密層）と生産協力企業（協力層）によって、87年に「東風自動車集団会社」となった。集団化の一環として財務会社と貿易会社を創設して集団化経営を展開している。企業集団の設立によって国家計画委員会の単独計画単位（単列）となり、中国自動車会社の支配から離れることになった。単列になることによって、地

区、業種系統ごとの支配が取り払われ、また、国有資産授権経営として、国家の優遇措置を受けることになった。⁽⁹⁾

(2) 企業集団の概要

	従業員	固定資産総額	売上高
第二自動車	8.4万人	32億元	45億
集団全体	30万人	61億元	100億

企業集団の構成		1992年現在
緊密層	28社	うち100%子会社13, 筆頭株主15社 第二自動車が株を所有する企業
中核企業	45社	
生産協力企業	274社	
販売協力企業	291社	

生産形態別集団企業数	1990年現在
完成車, シャシ・メーカー	10社
組立メーカー	10社
乗用車・特殊車メーカー	72社
部品メーカー	191社
工機メーカー	19社
材料メーカー	3社
研究機関	1社
合計	306社

生産能力 中型トラック	19.4万台
うち第二自動車	14万台
特殊車・乗用車	1万台

① 集団による資産提携

1986年以降、第二自動車は他企業との資産提携を始めた。現在集団の構成企業である雲南、柳州、新疆、南充発動機、杭州自動車会社の各社は国家行政機関によって、まず国家行政機関が管轄権を回収してから、東風自動車集団に管理を移管した。1987年に集団化により、「国家計画における単独計画単位」と格付され、これらの企業は第二自動車の計画項目に入ることになった。

集団の発展に伴い、地方企業が第二自動車の市場力、安定した販売ルートを求めて、傘下企業と提携するケースが増えている。

② 技術関係に基づいた提携

生産拡大の為に、一部の企業を集団内に取り入れ、分業による専門化と生産品目の調整をおこなった。第二自動車は車体とエンジンの生産に専念し、他の企業は第二自動車の生産したシャシーを使って乗用車、特殊車を生産するという分業関係にある。国内の中型トラック市場において60%以上のシェアを有しており、集団内の部品メーカー、完成車メーカーも第二自動車への依存度が高く、相互の協力体制は比較的堅固である。集団化経営によって第二自動車の内製率は75%から58%にさがり、東風ブランドの生産台数は年間10万台から20万台に増加した。

(3) 経営自主権について

① 生産、購買販売権について

完成車生産について国家計画による生産分は27%であり、この指令分は年々減少する傾向にある。年間の生産数量、品種は基本的に市場のニーズに基づいて自主的に決定する。計画による製品の価格は国によって決められる。それ以外の製品の価格については企業自身が決定する。

国家計画以外の製品の販売については、企業が自主的におこなうが、第二自動車の製品の大部分は政府系販売店によって販売され、独自の販売網は有しない。

原材料については、国家計画分については国家が約70%を供給する。それ以外の原材料は企業自身が調達する。

② 投資権と資金調達力

1987年に集団経営になったことにより、国家計画委員会の単独計画単位とみなされ重要な投資については、直接計画委員会の審査、許可を受けることとなった。ただし、第二自動車は「上納利潤遞増請負」制度が適用されており、長期投資資金の主な源泉は自己資金（企業留保、原価償却、修理基金を含む）である。自己資金の利点として投資申請が許可されやすく、利子負担がないことであるが、資金調達に限界があり、発展が制約される。

集団化に伴い、財務会社を設立したが、財務会社の基本的な業務は集団内の資金業務に限定され、しかも長期資金の調達には機能していない。なお企業の預金は必ず国家の銀行に預けなければならないことになっている。

③ 対外貿易と海外投資権

名目上は対外貿易権を有するが、実際には様々な面で管轄する行政機関の審査・許可が必要となる。海外投資権はさらに小さい。

④ 人事・労務・賃金についての権限

最高幹部の任命権は、総工場長、党書記については共産党中央委員会に属し、副工場長級の幹部、集団副經理の人事は中国自動車工業会社が決定する。

雇用制度については、雇用定員については政府の労働関係部門によって決められている。企業は定員の枠内で調整権をもっているが、新規雇用、中途採用の場

合には戸籍移転の問題があるので、調整を行うときには地方政府の支持が必要になる。

賃金決定について比較的大きな権限を持っているが、賃金総額については、「利潤・税金総額が1%増加した場合、賃金総額が0.7%増加する」という業績スライド制で規制されているので、金銭的な要求を満たし得ない。

(3) 意志決定機関と指揮体制

企業の重要な意思決定は「廳務会」である。「廳務会」は毎週一回招集され、メンバーは正、副工場長、党正、副書記、集団副総経理と乗務董事（第二線に退いた元工場長クラスの幹部）、労働組合の主席などで構成される。

「工場長責任制」が実行されており、業務指揮者が意思決定のプロセスにおいて比較的重要な役割を果たしている。日常業務にかかわる問題は担当副工場長の主催する業務会議で処理される。「廳務会」で討議されるのは制度的変革、企業発展戦略のような重要問題である。

2. 半球集団の集団例

沿革 前身は1969年に6つの手工業作業場が合併して手作業による犁、鎌、鼠取りを作る金物工場である。1974年にコンデンサーと蛍光灯ソケットの試作に成功し、家電の生産を開始した。1979年に香港市場へ進出し、生産拡大のためにワイヤー・ブラシ工場と連合して湛江家電総廠を設立し、その後電器炊飯器の試作に成功して香港、東南アジア市場へ進出した。1983年に金属線材廠など4工場を合併して、湛江市家用电器工業公司を設立した。主力製品の電器炊飯器、蛍光灯ソケットの生産規模の拡大を目的として専門化と分業による経済連合を進めた。1986年に家電公司是、分工場20、年生産額2億元以上の企業に発展し、企業集団の雛形を形成した。

1987年に湛江家電公司是広東省人民政府の許可をへて、従来の連合の基礎の上に半球実業集团公司を設立した。現在半球集団はすでに一定の規模を備え、所有制、地区、部門をこえる多階層、多機能、多形式の企業集団に発展している。13の子公司、30余の分工場および多数の連合経営の企業を擁している。製品は冷凍器具、電熱器具、ガス器具、冷却器具、照明器具、美容衛生器具、電子電気関係器材など、7大系列180余種類の生産経営をおこなっている。

(1) 企業の所有制の性質

① 半球集団の所有形態は集団所有制企業である。国有企業ではない。

② 半球集団と下部の企業との関係

a. 集团公司の子公司および直属の分工場は集团公司の直属企業であり、その資産は集团公司の所有に属する。この種の企業は損益を集团公司と統一的に負担する。

- b. 集団の協力工場は、その資産は集団会社に属さず、経営上損益自己負担である。
- c. 集団会社が資本参加あるいは支配する企業には、全民所有制企業と集団所有制企業が協同で資本参加した企業と中外合弁企業を含む。この種の企業は集団会社その他の資本参加企業が協同で経営し、投資比率に応じて損益を分担する。
- d. 従業員持ち株制をとっており、新規労働者は入社時に出資し、現存労働者は出資して株を買う。一株千円で出資者だけが会社のメンバーと規定されている。

(2) 集団の管理制度

集団の内部管理制度の特長は、集中と分散の結合、各段階での請負制と部門別決算である。集中と分散の権限分割のもとで集団会社の職責は意思決定、投資、指揮、調整にある。

集団の発展戦略と経営計画に関わる重大問題について意思決定を行い、経営戦略と実施計画を策定し、投資方向とプロジェクトを確定し、下部企業が集団の戦略実施案を実行するのを指揮、監督、援助し、下部企業間関係を調整する。

下部の子会社の職責は、主として集団の戦略目標を実現することであり、各項の戦術を決定・実行し、日常的な生産経営における事務及び行政管理事務を処理することである。

段階式請負とは下部が上部に対して請け負うことで、例えば集団が下部の生産子会社とその下部の分工場に対して人員、生産量、品質、材料消費量、価格を定め請け負わせる。これを五定という。また品質、品種、消費とコスト、安全生産、協力を保証することを六保といい、子会社は分工場に対し、分工場は職場に対し、職場は組・班に対し、組・班は個人に対して、というように次々と請負任務を分解することである。

また管理段階は総会社、子会社、分工場の3段階管理である。

(3) 集団の指導制度

半球集団は董事局指導下の総経理責任制を実行し、各子会社は経理責任制を実行し、各分工場は工場長責任制を実行している。

集団の最高意思決定機関は董事局である。董事局の下に弁公室をおき、これが董事局の常設事務機構である。

企業の重大な意思決定は董事局会議が行い、日常の管理は総経理、副総経理および弁公室主任が責任を負い、会社の管理指令は弁公室からだされる。

(4) 集団の経営方式

半球集団は独立採算制、損益自己負担を実行しており、利潤から規定に従って国家に税金を納めた残りの部分は企業の自己資金として留保し、拡大再生産と従業員の福利および奨励に用いる。

集団は比較的大きな経営自主権をもっている。製品開発、マーケティング、投資

決定、企業の拡張、管理モデルおよび労働賃金と雇用制度の面で行政上の強制的な関与を受けることが比較的少なく、完全に競争上の必要性和自身の基礎的な条件に基づいて意志決定を行い実行することが出来る。

(5) 集団企業の組織構造

組織構造は多層的なピラミッド型をなす。集団の核心、緊密層、半緊密層、松散層よりなる。

集団の核心は集団公司本部が半球集団の核心である。集団の最高意志決定指揮層であり、意思決定と投資の機能からそのセンターとなっている。

緊密層 生産子会社7社と営業子会社7社およびそれら会社に所属する分工場を含む。それらの資産は全て集団の所有に属し、集団公司本部と経理、損益、納税、負担を統一している。

半緊密層 これに含まれるのは、集団公司が株式支配している中外合弁公司3社、および集団公司と国営企業が共同で資本参加している工場1社、さらに集団公司が商業企業、物資調達企業と共同で資本参加をして設立した連合経営公司、地区販売公司、地区物資供給公司など数社である。

松散層 これは集団公司の協力工場である。この種の連合では協業の組合せが主な形式であり、契約によって協業関係を規定する。協力工場は従来の社名を残すとともに、半球集団が同意した製品で、半球の品質基準に合い、商標管理を受け入れる場合には、半球の商標も使用できる。ただし三不変にもとづき、所有制、隸属関係、税財政の上納には変化はない。

第4章 日中企業集団の比較

1 中国企業集団の合理性

中国企業集団の組織形態は日本の垂直型企業集団に似ているといわれる。事実、第二自動車を中心とした東風自動車集団の階層別の形態は極めて類似しているといえる。

日本の垂直型企業集団は業種、企業によって特徴ある形態がみられるものの、企業集団の形成は今日の日本の大企業に一般的にみられるものである。第二にこのような形態の企業集団は基本的には企業の拡大過程における経営の多角化や経営環境の変化に対応した経営戦略の産物である。戦後の激しい企業間競争を通していかに効率的な組織を作り上げることが出来るかが、その企業の成長に大きく影響したからである。戦後の日本産業は鉄鋼、自動車、電気製品、造船など何れも寡占体制間の激しい競争に曝されながら、競争を通じて拡大し今日の大企業体制を築き上げてきたものである。

それに対して中国における企業集団は計画経済から市場経済への移行過程で、政策的な手段を用いて企業集団を形成しようというものである。当然に多くの試行錯誤が生じる。企業が成長過程で内在的な要求に基づいて新たな企業間関係を創っていくのではな

い。第二自動車工業にしても現在緊密層を形成する杭州、雲南、新疆の各自動車製造メーカーとの関係は上級管理部門である中国自動車会社の仲介によって初めて結ばれたものである。連合の中で改めて生産過程でのそれぞれの分担を調整しなければならない。しかも、これらの工場は何れも地理的に遠隔の地にあり、一般的には集団を形成する必然性は認められない。その典型的な例は董論文にある重汽集団であろう、数千キロの距離をシャシーを輸送するという一つの問題を取り上げても、単に必要な運送費、時間的なロスだけではなく今日の中国の輸送状況から見ても凡そ効率性からかけ離れているとおもわれる。

にもかかわらず、集団を形成するにはそれなりの理由があろう。自動車工業を例に取れば、全国で百二十数社といわれるメーカーのなかで設備、生産組織、経験の総ての面で自動車メーカーといえる企業はごく一部に限られる。そのような状況の下でブロック別にメーカーを集約し、優れた企業を中心に生産を再編成するというのは、産業配置の合理化と、重複投資による資源と資本の浪費を避けるだけではなく、高度な生産技術の伝播、管理技術の普及などの面から見ても極めて合理的なことといえる。さらに、自動車工業のようにそれ自体巨大な組立型産業であり、必要な資材の量と質から見れば、まさに総合産業というに相応しい。自動車の生産は一国の生産の技術水準を表すといわれる所以である。それだけに生産が軌道に乗り、リーディング産業として再生産軌道に定着した場合には、産業全体に及ぼす作用は図り知れないものがある。

2 集団の結集力

集団化の主要な目的の一つは規模の経済の利益にある。分散した生産者を統合し、分業関係を明確にし、主要な生産目標に向かって力を結集することである。集中から分散へと、分散から集中へはベクトルは逆方向に作用する。しかし、企業集団の結集において両者は必ずしも矛盾しない。トヨタ自動車の母体は豊田自動織機である。分社によって独立し、かつその時点で豊田グループの一員となった。自動車の発展は同系資本の豊田関連企業に支えられるとともに、自動車生産に必要な部品メーカーを出発の当初から下請けメーカーとして参加せしめた。所謂「協豊会」である。戦後日本の中小企業と大企業との関係において、大企業による中小企業の系列化は、日本産業の発展と国際競争力の大きな源泉であった。

系列化された中小企業はそれぞれが独立した法人でありながら、生産における実質は大企業の分工場といささかも変わらない。大企業にとっては基本的に固定資本の節約と低コスト生産の利用というメリットがあり、中小企業にとっては何よりも長期安定的な取引ができるというメリットがある。ただしこのような関係が継続する基礎には、頂点にある大企業の絶えざる成長が保証されなければならない。

企業集団間の結合の重要な条件として資本関係と人的な関係がある。水平的企業集団とされる6大企業集団における企業間資本関係の特徴は株式の相互持ち合いにある。そ

れに対して垂直型企業集団においては核心大企業による一方的な株式所有と親会社からの役員派遣に特徴が見られる。トヨタ自動車の協豊会メンバーのうち、もともと資本的な系譜からトヨタ・グループと呼ばれている企業以外の中小部品メーカーの殆どは、当初はトヨタ自動車と資本的なつながりはなく、部品生産上の関係が結合の中心であった。しかし、部品メーカーの上位企業は親会社あるトヨタの発展につれて生産規模を拡大し、それとともに上位企業の多くが株式を公開し、外部から拡大のための資金調達を図ったのである。その段階でトヨタが最大の株主となり、同時に役員派遣などの人的な関係を深めたといえることができる。

中国企業集団では、集団化の条件として資産関係を重視している。資産とその管理権を親会社に委託するのである。その結果メンバー企業は必然的に自己の権限を制限されざるをえない。このような資産運用方法は資金調達が極めて限られた状況のなかで、集団全体として資金力を強め、必要な設備投資を行うための有力な手段となりうるが、さきの日本の垂直型企業集団が生産工程を中心に、親子が一体的な結合関係を示すのに比べて、凝集力という点でやや不安定といえよう。とくに集団を構成するメンバーが同じ程度の規模の企業からなる場合、たとえ行政的な手段で核心企業をつくったとしても、集団としての安定性に欠け、集団運営には様々な困難を伴うことになる。政策的な集団形成の限界をじめすものである。

今日の中国におけるように、市場経済が十分に機能していない段階での企業集団の形成は、かつての日本の財閥型企業集団の形成が「市場の不完全さを補完する組織」⁽¹⁰⁾であったとする評価と共通した側面を有している。とすれば、中国における企業集団化の試みは、分散的な企業を結集して規模を拡大し、分業化による専門化と効率化をすすめる、誘導的に産業を育成させる有力な手段となりうる。

(1) 1993『中国経済年鑑』经济管理出版社 p.51

(2) 中国企業調査より

(3) 「現代企業制度と重汽集団体制改革」中国工業経済研究'94年2期

(4) 吳敬連「市場経済こそ中国の進路」日本経済新聞1991年1月11日

(5) 1993年『中国経済年鑑』高尚全報告 p.54

(6) 任文俠『中国の企業経営』文眞堂 p.33

(7) 『企業集団実務』中国発展出版社1991年6月 p.28

(8) 北京週報92年No16号

(9) 国有資産授権経営とは「集団会社が直接占有する国有資産について、国からの授権によって東風自動車が国有資産の授権経営の主体となり、資産の経営と管理を実施することである。これによって核心企業と傘下の企業との関係は、それまでの兄と弟の関係から、母と子の変わり、政府によるコントロールは行政的コントロールから財産権に基づくコントロールに換わり、授権のもとで財力を集中し、資金調達能力を高め、資源配置を合理化し、集団全体の優位性を発揮して規模の経済性を高め、国有資産の運用の効率を高めようとするものである。

(10) 今井賢一「日本の企業ネットワーク」『日本の企業システム』第1巻 有斐閣 p.321