

1. はじめに

国有企業改革は中国経済改革の中心としてすでに20数年を経過した。中国経済の急激な成長とともに、国有企業は多くの問題を抱えつつも再編と成長を通じて変貌している。これまで数え切れないほどの内外の国有企業研究は、国有企業の問題指摘や国有企業改革効果の計量的分析に集中し、必ずしも移行期にある国有企業再編と成長のダイナミズムを描き出してきたわけではない。本稿では、国有企業改革の漸進的なプロセスを明らかにすることによって著者独自の国有企業の改革と成長モデルを提示すると試みる。

第1章は研究対象の国有企業を解説したうえで国有企業の再編・成長の分析枠組みを説明する。第2章は、移行期における国有企業の成長と衰退を統計データで確認し、国有企業の多様な発展様相を描き出す。そして先行研究をサーベイし、本研究の位置づけを行う。第3章は国有企業の歴史的発展を説明したうえで1979年以降の国有企業改革を二つの段階に整理して考察する。

第4章と第5章は寧波維科集団と中国華源集団という二つの企業における改革、再編及び成長を現地調査に基づいて考察し、移行期における国有企業の改革、再編と成長のダイナミズムを検証する。

2. 研究対象と分析枠組み

1992年まで全民所有制企業は国家が直接経営するという意味で、「国営企業」と呼ばれた。1992年の憲法改正で国営企業は国有企業と改称された。統計上、国家統計局は国有企業を「企業のすべての資産を国家が所有し、しかも『中華人民共和国企業法人登録条例』に基づいて非公司制企業として登録された経済組織である」と定義している。これが狭義の国有企業である。広義の国有企業は狭義の国有企業と国有独資公司および国有聯營企業によって構成される。

2000年から国家統計局は国有支配企業(中国語では「国有控股企業」、英語では「state holding majority shares enterprises」)という概念を導入し、国有企業の概念を拡張した。ここでは「国有支配企業とは、混合経済所有制企業資産において、国家が所有する資産(株)がその他のすべての所有者が所有する資産(株)より多い場合の企業を指す」とされた。国有企業改革に伴って、混合所有制企業における国有の部分(資産や株)が過半数を下回ることとなり支配権を失うことが生じたのである。このような企業は国有資本参加企業といわれる。国有企業、国有支配企業と国有資本参加企業を合わせて国資企業と呼ぶべきであろう。

国有企業は管轄部門、所属産業及び企業所有権改革の進捗状況によって中央(国有)企業と地方(国有)企業、競争産業に属する国有企業と非競争産業に属する国有企業、伝統的国有企業と新型国有企業に分類できる。国有企業の改革、再編及び成長を考察するために、伝統的国有企業と新型国有企業の分類は特に重要である。これは著者が提唱する分類である。伝統的国有企業と新型国有企業の相違は本文図表1-6を参照されたいが、最も重要な相違は従業員との暗黙契約の有無にある。

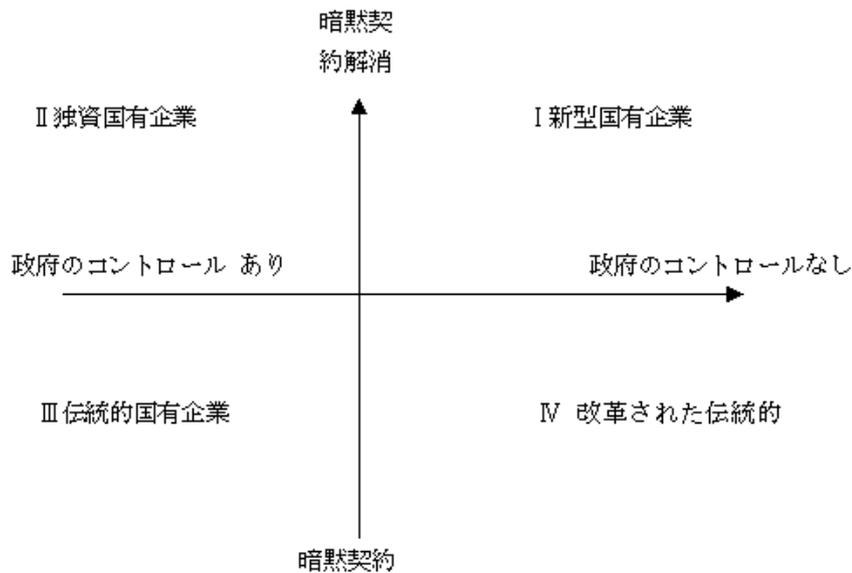
第3章で詳しく検討しているように、伝統的国有企業は国家重工業化戦略を実現するための計画経済システムのミクロ的基礎であり、政府機関の付属物に過ぎなかった。国有企業は、①国民経済という大企業の生産単位、工業化資金を提供する「利潤」の創出単位、②国有企業従業員にとっての生活単位、住宅、医療、年金などの社会保障単位、③行政・政治単位、であった。伝統的国有企業においては、企業と従業員の間一つの暗黙契約が存在していたと考えられる(本文図表1-7を参照)。

伝統的国有企業における暗黙契約では、企業と従業員にはそれぞれ権利と義務がある。まず、従業員はいつ、どこで、どのような職業に就くかという権利を放棄し、政府の指示に従って、どこかの企業に就職し、就職先の幹部(工場長)の指示に従って勤務する義務を負う。一方、従業員は企業から生存レベルの賃金と長い人生を送るために必要不可欠な医療、住宅、教育、娯楽サービス及び定年後の年金など総合福祉を受ける権利もある。従業員にとっての暗黙契約は「権利の放棄+働き⇄生存賃金+総合福祉」の交換契約である。ただし、従業員は、この総合福祉を働きながら徐々に取り戻すか、退職後に一括して享受することしかできない。従業員の総合福祉は企業に預ける一種の貯金であると理解できよう。

一方、この暗黙契約は伝統的国有企業にとって、従業員の労働力を自由に支配する権利と終身雇用及び総合福祉の提供という交換を意味する。従業員が企業に預けた総合福祉は、企業にとっては一種の暗黙負債である。企業の都合で従業員を解雇する場合、企業はこの暗黙負債を返還する義務が生じる。また、国有企業は政府によって設立され、しかもすべての利益を政府に上納するが故に、従業員との暗黙契約は実に政府との契約になっていた。いったん国有企業が存続できなくなると、政府は肩代わりに企業の権利と義務を履行しなければならないのである。

企業の成長には、企業が蓄積してきた経営資源をイノベティブに活用する企業家の存在が不可欠である。伝統的国有企業の経営者は一種の政府役人であったため、企業家とは無縁であった。企業家を創出するために、残差コントロール権と残差請求権を対称させるような企業所有権の改革は不可欠であった。その前提となるのが政府の規制緩和であった。

国有企業の改革と再編のプロセスは、企業を政府のコントロールから切り離すプロセスであり、従業員との暗黙契約の解消プロセスであり、また政府役人から企業家に転換するプロセスであると理解できる。政府のコントロールから



の離脱は国有企業改革の大前提であった。この意味で、国有企業改革を暗黙契約の解消(国有企業や政府の暗黙負債返済)とコントロールの撤廃という二つの次元から観察することができる(図1を参照)。国有企業改革は基本的に二つのアプローチを取っている。一つは、第3象限から第4象限を通じて第1象限にたどり着くアプローチで、もう一つは第3象限から第2象限を通じて第1象限にたどり着くアプローチである。前者は1993年まで国有企業改革が取った基本的なアプローチであり、後者は1993年以降のアプローチとなっている。いずれのアプローチも、政府と国有企業の従業員および国有企業の経営者の三者が密接に関連している。この意味では、国有企業改革は政府・企業・従業員との相互作用によって促進され、牽制されるなかで遂行されたのである。

改革以来、厳しい財政事情のなか赤字国有企業の存在は政府の負担となっていた。赤字国有企業を破産や民営化等を通じてできるかぎり非国有化させることは、政府の企業改革政策の本音であった。しかし、上述したように、国有企業の非国有化は、政府と従業員との暗黙契約の解消を意味するので、この解消に当たっては、政府は従業員が国有企業に預けた年金やその他の社会保障等の暗黙負債を返済しなければならない。政府は経済発展に必要な資金を外国からの投資を誘致することで解決しようとする一方で、膨大な暗黙負債を返済する財政的な余裕を保持していなかった。したがって、政府は暗黙契約解消につながるような非国有化を先送りし、企業自主権の拡大によって国有企業の活性化や効率の改善を図った。これが1993年までの国有企業改革について政府のとった行動であった。

しかし、このアプローチはうまくいかなかった。暗黙契約をそのまま温存したことで、企業に実際に与えた自主権は完全でなかったからである。中央政府が繰り返し強調した従業員の解雇権を企業が自由に運用できなかった。

従業員の解雇を規制すると同時に、中国政府は暗黙契約の解消と無関係な非国有経済の発展(外資の導入や私企業の発展)に力を入れてきた。非国有経済の発展は、政府に税金を納めることを通じて暗黙契約の解消の財政源を作りだすだけでなく、暗黙契約の解消に伴う失業者の再就職の受皿を用意するという意味で非常に重要であった。

上述したように国有企業の所有権改革が先送りされたために、企業における残差請求権と残差コントロール権の非対称は深刻で、経営者と従業員によって構成するインサイダーコントロール問題が発生し、労働生産性を上回る過剰分配が行われた。その結果、政府の財政事情は改善されず、国有企業の財務悪化は継続した。政府は赤字国有企業を引き続き救済せざるを得なかったのである。

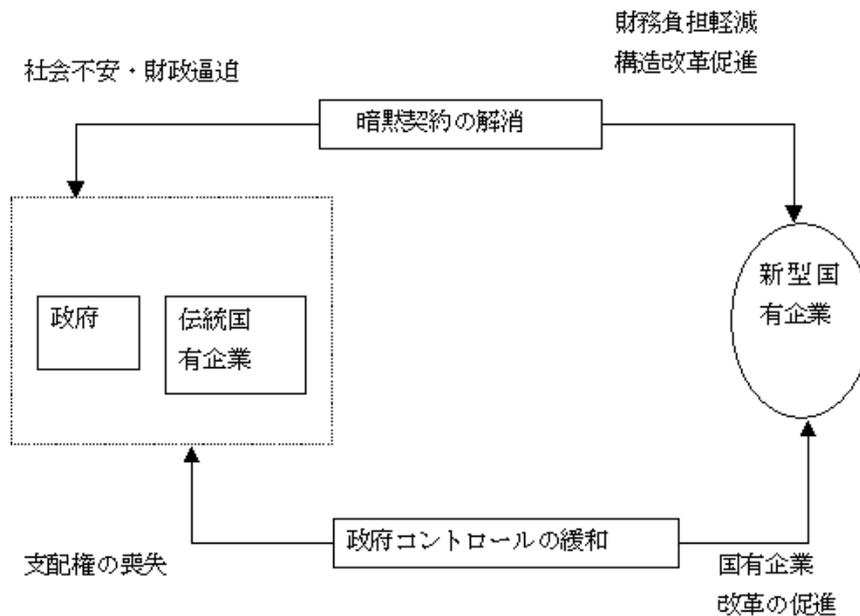
1990年代後半に国有企業の経営赤字は深刻な状態に陥り、中国経済の持続的成長の脅威となった。政府は国有経済の戦略的調整と「抓大放小」という戦略を打ち出し、ようやく従業員との暗黙契約の解消に乗り出した。国有企業改革の目標を「現代企業制度」の確立に設定した。大手企業に現代企業制度を導入し、中小国有企業を改組、連合、吸収合併、株式合作制、リース、経営請負及び売却などの方法で民営化していった(第4象限から第1象限へ)。同時に、構造不況産業救済策の形で政府は暗黙契約を解消するための支援策を打ち出した。一方、大手国有企業の場合、その規模の巨大さ故に吸収合併や買収の相手が存在しないため、政府は株主の多様化を図りながら、有限責任公司や株式有限公司に転換させた。この転換と同時に、暗黙契約を解消していったのである。しかし、事実上政府は依然として株式化された国有企業の唯一のあるいは支配的株主であるために、企業への政府コントロールの緩和を十分に実施できなかった。政府が株式会社の最大株主として残差請求権を持ったために、企業の内部コントロール権を持たざるを得なかったのである。政府が企業の内部コントロール権を持っているかぎり、国有企業の自主経営に精を出す企業経営者は育ちにくい。これが1990年代後半に顕著に見られた大手国有企業の実状であった(第3象限から第2象限へ)。

国有企業を成長させるために、企業家的経営者を創出しなければならない。企業家的経営者を創出するためには、企業所有権の改革によって国有企業の経営者に刺激的なインセンティブを与えなければならなかった。事実、2000年に入って中国ではMBO(経営者による企業の買収)がから盛んに行われるようになった。それによって、国有企業は第2象限から第1象限への移行が可能となったのである(政府のコントロールと従業員の暗黙契約から自由)。

以上のように、国有企業は二つのアプローチを通じて伝統的な国有企業から新型国有企業へ移行していくが、多くの場合、国が所有する企業の所有権構造は企業の効率的な経営に適合しない。所有者としての政府(実際に所有権を行使する役人)は残差請求権を負担しきれないために、残差コントロール権を持つ企業

経営者との共同企業家の役割を果たせなかったからである。新型国有企業は脱国有化に踏み切らなければならなかった。こうして、脱国有化された「国有企業」は市場経済の企業になるのである。国有企業改革を通じて、伝統的な国有企業から新型国有企業に変わるプロセスは漸進的な因果関係は図2が示されている。政府の財政制約の下で、暗黙

図2 国有企業改革における漸進的なプロセスとなる因果関係



出所: 著者作成

契約の解消や企業へのコントロールの緩和は政府が選択的に行わざるを得ない。政府は暗黙契約の解消と企業へのコントロールの緩和のどちらを行っても、ジレマンとなると結果が予想されている。従業員との暗黙契約を解消するには大量の資金が必要である。暗黙契約の解消が進めば、国有企業改革が推進され、企業の財務構造は改善される。したがって、国有企業の経営の自立性も高まる。しかし、改革によって国有企業が自立的経営できると、政府と離れて、政府の企業に対する支配権は喪失してしまう。政府は企業のコントロールの緩和を行うと、企業は自立の経営できるように求めてくる。そうすると、余剰人員の解雇権は企業に与えなければならない。しかし、従業員は国有企業(政府)との暗黙契約が存在したゆえに国有企業は政府の補助を求めてくる。結果的に政府にとっては財政の逼迫となる。このような状況の下で、政府はできる限り経済効果が出やすい改革を行い、やらざるをえない時に暗黙契約の解消に乗り出す。暗黙契約の解消にあたって、危機に陥っている企業あるいは割に業績の良い企業を選択し、優先的に国有企業の所有権改革を行う。国有企業の所有権改革によって、歴史的負担が解消され、企業が優れたパフォーマンスを実現する可能性が高まる。これがまた企業の政府に対するアピールとなり、政府から更なる所有権改革につながる優遇政策を引き出す。所有権改革⇒企業の優れたパフォーマンス⇒所有権改革というフィードバックが行われているのである。

3. 先行研究と本稿の位置づけ

国有企業の成長と衰退はどのように見るべきかについて、Sachs・Woo[1997]らのTFP停滞による国有企業改革否定派と、Jefferson[1992, 1996]、劉[1999]・董・唐・杜[1995]らのTFP上昇による国有企業改革の肯定派とのあいだで意見が分かれている。また、TFP成長を確認しながら、企業経営が悪化する理由については、World Bank[1997]や和田[1997]らが国有企業のパラドクスと名付けている。南・本台[1999]は国有企業のパラドクスに対して、国有企業改革が十分でない故の、過剰な労働分配率によるものだと説明している。本稿は、国家統計局の大規模調査による二つの研究成果(Xingグループ[1999]とJefferson・他[2003])を引用し、前述した伝統的国有企業と新型国有企業の存在を確認し、国有企業の両極分化を指摘し、企業レベルの研究が必要不可欠であることを指摘する。

現存の国有企業に関する企業レベルの研究は教科書的なケーススタディ、経験紹介的な中国政府の改革対策研究、そして学者による事例研究という三つのカテゴリーに分類できる。本稿では典型的な二つの研究(萬成・丘[1997]と王[2002])を紹介し、それらには研究の時期、分析の枠組み等について問題点を指摘するうえで国有企業の改革についての事例研究の重要性を強調した。寧波維科集団と中国華源集団は中国国有企業改革再編と成長の典型事例であるために、伝統的国有企業から新型国有企業に、そして市場経済の主体としての企業への変貌するプロセスを分析し、に明らかにすることは非常に研究価値があると考えられる。

4. 事例研究

第4章では寧波維科集団の再編と成長を考察する。維科集団の前身は寧波市紡織管理局であった。紡織

局及びその管轄下の企業は典型的な伝統的国有企業であった。1996年には国有資産管理体制改革の一環として、従業員との暗黙契約解消を企図した紡織局は、紡織支配集団会社に改組された。管轄下企業の中で最もパフォーマンスが高い企業(浙東ニット)工場長の何承命は紡織管理局長、紡織支配集団会社の総裁に任命された。紡織支配集団は傘下の企業を六つの子会社(分公司)に再編し、競争力の強化を図った。1998年には政府の紡織産業の救済策を活用し、紡織支配集団会社の良質な資産を集中し、維科集団を成立させた。紡織支配集団内部の不良資産を処理し、従業員との暗黙契約を解消する一方、維科集団は紡織支配集団傘下の上場企業(敦煌集団)の支配権を獲得し、直接融資を行った。維科内部では、垂直統合を中心とする組織改革を行い、事業部制を導入した。2000年以降、維科集団の経営陣はMBOを実施し、維科集団の脱国有化を図っている。

第5章は1992年に中国紡織省が、対外経済貿易省や交通銀行などと連携して上海浦東開発区に設立した中国華源集団公司を考察する。維科と異なり、1992年に設立された華源には、そもそも従業員との間に暗黙契約が存在していなかった、この意味で華源ははじめから新型国有企業といえよう。

1992年の設立以降、華源は三つの段階を経て急速な成長を遂げた。第1段階(1992～95年)は、貿易や不動産投資を中心とする資本の蓄積段階であった。第2段階は、紡織機械・農業機械を中心とする伝統産業の工業化段階であった。第3段階は、2000年以降の五つの産業を主要事業とする多角化戦略を打ち出し、IT産業やバイオ、医薬製品分野へ進出した段階である。

華源はなぜM&Aによる外部成長ができたか。まず華源は中国地方国有企業改革のチャンスを生かした。80年代の地方国有企業の過剰投資と過剰競争によって80度お湯と例えられた生産設備や工場を合併買収した。自ら蓄積してきた経営のノウハウや市場情報などを注入して早い段階で利潤を出し企業に再建された。M&Aの対象企業の選択には、①発展方向性、②管理基準、③コスト基準という三つの基準を導入していた。M&A後、①意思決定システムの集中、②企業境界の再確定、③各企業の市場統合、④技術・情報の統合、⑤内部機構の統合と上部管理層の統合というマネジメントを行い、M&Aの統合効果を発揮し、企業の順調な拡大を実現した。

華源がM&Aを通じて急成長を実現できた要因は、以下の諸点にあった。①株主の多様化。株の持合いがほぼ均等化された各株主は各自の利害関係を代表して株主総会を臨むので経営者のモニタリング機能が発揮できた。②国家紡織工業局の管轄から離脱し、中央政府の直接管理に属した。華源の資産と財務関係は財政部が管理するようになった。上部管理機関はレベルアップによって実質的に華源との距離は遠くなり、華源の経営自由度はより拡大したと考えられる。③優れた経営者周玉成のリーダーシップ。周氏は華源の創立者であり、華源を成功に導く指導者でもあった。

国有企業としての華源にとっては、いかにして従来の競争力を維持し、内外の激化した競争を乗り越え、本当の強い企業に成長していくかが、今後の大課題となろう。脱国有化をせずに国有企業の形で順調に進むかどうかは、今後の展開を見守りたい。

5. 結論

本稿は、国有企業改革の歴史考察を通じて国有企業改革が経済改革と同様に漸進的展開してきたことを明らかにした。「石を探りながら川を渡る」というように、国有企業改革のプロセスは政府が事前に改革の長期ビジョンを持って意図的に行ったことではなく、国有企業内部および企業を取り巻くマクロ的問題(たとえば財政問題)に迫られ、臨時応變的に推移してきたのである。企業の自主権を確保するために、「放権讓利」という企業の余剰コントロール権を拡大させた。一旦企業は経営自主権を手に入れると、企業内部の過大分配に傾き、政府への利潤上納を怠った。結果政府の財政は企業の成長とともに増加できず、財政赤字が拡大した。企業からより多く利税を取るために、「利改税」が実施されたのである。また、80年代末になると、経営請負制が行き詰まり、ようやく現代企業制度が提起された。しかし、市場経済における効率的な企業にとって、企業の残差コントロール権と残差請求権の対称が要求されるが、国有企業という枠組みはどこまで適用できるかは大きな問題である。

以上のように、中国の国有企業改革は、問題—改革—問題というフィードバックのプロセスで行われたのである。そこで、企業と政府とのゲームは絶えず行われている。

本稿の考察は、特に以下の諸点を明らかにした。

第1に、伝統的国有企業は、政府の代理人として国有企業の従業員と労働提供と社会保障を含む安全提供という暗黙契約を結んでいる。国有企業の改革と再編はこの暗黙契約の解消を意味している。暗黙契約は本質的に政府との契約であるゆえ、政府の積極的な支援策がなければ国有企業はこの解消に取り込むことができない。

しかし、暗黙契約解消には膨大な財政資金が必要である。政府はこのような財政的余裕はなかった。政府にとっては、非国有経済の発展、赤字国有企業を含む国有企業の温存が非常に現実的な選択であった。暗黙契約の解消は長期的に行わざるを得なかった。国有企業の改革と再編、そして中国経済改革がロシアなどのようなショック療法を選ばず、いわゆる漸進主義的なアプローチを選んだ理由は暗黙契約解消の性格にあったといえよう。寧波維科集団のケースが示しているように、政府の財政的支援だけでなく、当該地域の非国有経済の発展は暗黙契約の解消を促した。

第2に、伝統的国有企業の場合、企業は政府の付属物に過ぎなかった。企業には生産経営の主体としての企業家はいなかった。このような企業の改革と再編は、同時に企業経営者の選択、育成と成長の過程でもある。政府のコントロールが緩めていくことは企業自主権の拡大は従業員と企業経営者にインセンティブを与えて企業経営を改善する前提条件であるが、これはかなり限定的なものである。企業に関する情報の非対称性から、政府はその利益の配分に巡ってかなり不利な状況に置かれていた。企業の経営者にとって利益を多めに従業員の福祉厚生に配分するのは企業の経営業績を維持あるいは向上させる唯一の手段であり、現実的な選択であった。国に納めるとしてもその使用に関してまったくのブラックボックスであるため、利益上納より目に見える形で従業員に配分したほうがいい。もう一つはその配分は平均主義的で多く配分して従業員のインセンティブの向上には効果が少ない。というのは、このやり方は企業間の業績差別は顕在化するが、同じ企業内人間にとっては改革前と何も変わらないからである。そこで所有権に関する改革の必要性

はある。さらに政府は財政収入の減少によって国有企業を改革する緊急性と現実性が現れてくる。このように国有企業改革は所有制改革まで進展してきた。所有権改革が行われたことによって、華源ケースが示したように、企業の所有者である株主は多元であるうえに、均等的な持ち株でなければ、市場経済下の企業にとっても株主の権利放棄によって経営者の暴走を抑制するモニタリング措置が機能しなくなる危険性がある。中国華源集団のケースが明らかにしたように、多元的な株主を均等的な持分を持つことで、国有企業であっても企業統治はきちんと機能する。企業の経営者は長期的な戦略を持って、企業の日常管理を改善し、企業の成長を達成することが可能である。

第3に、移行経済という特別な環境のもとで、企業の再編と成長を達成するために、企業経営者の役割が重大であった。中国華源集団の周玉成、寧波維科集団の何承命はこの二つの集団の順調な再編と成長に大きく貢献した。企業成長の源泉は企業内の資源を外部環境の変化に従って、絶えずに新しい資源組み合わせをすることにある。企業に蓄積されたヒト、モノ、カネと情報などのうちに、最も重要なのはヒトであって、情報化の時代こそ資源の利用にヒトの重要性はなってくる。寧波維科集団のケースが証明したように、政府が同じ政策を出して、受ける側の企業によってその利用できるかどうかまったく異なる。企業内部の人的・非人的資源だけでなく、外部環境とされる政府の各種資源（規制緩和政策、構造転換支援策などを含む）とうまく組み合わせることができる経営者がいるからこそ企業が成長したといえよう。政府の各種資源を企業成長の資源として活用することは企業家的経営者の重大な役割であった。

政府の資源を獲得するために、政府との特別な関係が重要であるが、他の企業と比べてより優れたパフォーマンスを達成することが鍵となる。というのは政府にとっては、優れたパフォーマンスを達成した企業に重点的に資源を投下したほうが政府の稀少資源の利用効率を高めるからである。事例でわかるように国有企業の成長過程は優れたパフォーマンス→政府の支援→優れたパフォーマンスという好循環の過程でもある。