
研究ノート

北京市の国有中小企業改革について

安井 修 二
鄧 川 江

はじめに

本稿は、鄧の修士論文を基にしている。修士論文は、国有企業改革の歴史を総括した第1・2章と北京の国有中小企業改革を取り扱った第3章から成り立っているが、本稿で主として取り扱うのは、第3章である。⁽¹⁾

一般的に、中国の国有企業に関する情報は、日本の上場企業のような形では、データを把握することはできない。逆に、政府当局とか党組織には、日本とは違って豊富なデータが蓄積されているかもしれない。日中の共同研究ということであれば、そうした情報の入手も可能であるかもしれないが、指導教官である安井自身が中国経済の研究者とはいえないので、そうした情報の入手も不可能であった。したがって、鄧が現地で企業経営者をまわり、可能な限りの情報を集めてくるということしかできなかった。

そうした限界はあるが、現在北京で進行している国有中小企業改革の現状についていえば、最新の情報であるといつてよいし、日本でまだ紹介されていないものであるから、ここに共同論文として掲載することとした。

(1) 鄧は、日本企業に勤務していて、大学院に入学した院生であるが、勉学のため、2年次からは企業を退職した。そして、日本で中国の経済改革について研究しそれをまとめた後、2003年の8月から12月まで北京に戻り、現地調査した。北京滞在中の安井の指導はメールを通して行う形を取った。そこでの成果が修士論文の第3章に結実した。

1. 国有企業改革の歴史

国有企業改革は通常五つの段階を経ていると言われている。①利潤請負制（1978～1982年）、②利改税（1983～1986年）、③経営請負制（1987～1992年）、④経営メカニズムの転換（1992～1997年）、⑤現代企業制度の確立（1997年～現在）⁽²⁾。

われわれは、中国の国有企業改革の流れを以下の三つのステップに整理してみたいと考える。これはあくまでもわれわれの一つの仮説であるが、そうした仮説を前提とすることによって、現在北京市等で動き始めている国有中小企業の改革の意味が明らかになるのではないかと考えるものである。⁽³⁾

(1) 国家が支配権を握っていて、企業に自主決定権を少しずつ分与していった時期

中国の経済改革は、まずは、「放権譲利」という形で始まる。そのやり方は農村の改革でも同じであったが、国有企業に経営自主権と利潤留保を一部認め、経営者や従業員にインセンティブを与えることとなっていった。その最初が①の利潤請負制であった。それは、すぐさま企業が国家に上納すべき利潤を抑制するように作用し、国家収入の減少を招くこととなった。そこで②の利改税が実施されることとなった。55%

(2) これは、北京大学中国経済研究中心『中国国有企業改革的回顧与展望』（ディスカッション・ペーパー）2000.4などにもみられるものであり、通常使われる時期区分である。

(3) 経過は次の通りである。鄧が北京での調査活動を終え、日本に戻ってきて、修士論文の草稿を提出した。それを読んだ時、安井は、ただ五つの時期を並列的に並べただけでは、国有企業改革の経過がうまく説明できないと思った。それに、北京政府の最近の動きがどこかに新しい内容を伴っているように思われた。そこで、国有企業政府の改革の流れをもう少し大胆に整理してみたらどうか、最新の動きを理解するために青木等編〔1〕の見解を参考にしたらどうかと鄧に提案した。その後、二人で議論を繰り返すうちに、このような整理の仕方を提示してみようということになった。最初の提案は安井の方から出したものであるが、きっかけは北京市政府の最近の動きを鄧から聞いたからであり、その意味では、われわれ（安井と鄧の二人）の仮説である。

こういう仮説を考えたことには、やはり安井が経済理論を専攻していることが大きく影響しているであろう。国家の役割は改革開放の進行のなかでさまざまに変化してきた。それをどこかで整理する上では、株式会社制度の下で、国家が株主としてしかその力を発揮できないようになったということが一つの画期でなければならないと考えたからである。

という所得税を課して国家の歳入の確保を図ったが、実際には国家の歳入は確保されず、新規に調整税を課すことになるし、その調整税が公平な制度として機能しなかった。そうした流れのなかで、もう一段と経営権そのものを企業に下放する動きが、③の経営請負制という形で始められた。これは、3～5年の契約で経営を請け負わせるというものであった。

この①から③の時期まで、国家＝党は、企業に対する究極的な支配権を放さなかった。それがどこまで持続したかは論争点となるであろうが、われわれはこのように③の「経営請負制」まではそれが貫徹していたと考える。思想的には「鳥かご経済論」⁽⁴⁾が主張されていた時期である。

(2) 株式会社制度が導入され、国家と企業の役割は分離され、それぞれが異なった役割を果たすようになった時期

そうした経済改革のなかで、結局、国家と企業の間を根本から考え直さないとう

(4) 安井〔8〕では、中国における国有企業の改革を次のように位置づければわかりやすいのではないかと説明した。「鳥かご経済論というのは、商品・貨幣関係だけを部分的に導入したものであり、商品・貨幣・資本がワンセットのものであることを想起すれば、明らかに限界があった。1980年代後半から始まる国有企業改革を商品・貨幣・資本がはじめてワンセットで導入される時期に到達したものと理解すれば、即ち、『経営請負制』から『現代企業制度』への移り変わりを（自己増殖を自己目的とする）資本の運動がようやく明確に導入されたものと理解すれば、全体の流れもわかりやすくなると思われる」（安井〔8〕注(1)376頁）。

ところが、鄧の修士論文を指導していて気づいたことがある。それは、中国の国有企業改革がなぜ必要となったかという論点を突き詰めていくと、こういう説明とは必ずしもうまく合致しないということである。国有企業の改革は、社会主義での国有企業が非効率的な体制にあるというところから出発する。そして、社会主義では改革開放以前はほとんどが国有企業（国営企業）であったから、それは社会全体の非効率的な体制を生むことになる。この非効率的な体制は、究極的には、アジアNIEsの急速な発展を念頭においた場合、もはやその（社会主義的な）理念だけでは維持するわけにはいかないといいことになっていったのである。

そうすると、この議論を『資本論』の論理に置き換えると、資本の運動＝価値増殖の運動（「利益の譲渡」）を認め、そのためには、権限を企業に委ねる以外にないという形になる。そして、それに相応する形で市場機構が事実上体制に組み込まれていくことになる。したがって、中国の現実から出発すると、経済原論のように上向法的に説明する（商品・貨幣から資本へ）のではなく、下向法的に説明すること（資本から商品・貨幣へ）にならざるをえないのである。マルクスの経済学方法論がうまく適用される例といつてよいかもしれないが。

まく機能しないことが次第に明瞭になっていった。それが社会主義市場経済とか現代企業制度というキーワードで説明され、株式会社制度が本格的に導入される④や⑤の時代である。もちろんそれは簡単に終わるものではなく、中国の場合はいつでもやり方が「漸進主義」であるから、2000年を過ぎた今日でも依然として大きな課題として中国経済の前に立ちはだかっているといつてよい。

しかし、株式会社制度が展開されてきて、所有権に関わる問題が全面に登場してくると、国家は、株主（大株主）ではあるから、経営者を交替させることはできるが、それはあくまでも株主としての権限行使であって、それ以上の権限を行使することができないということになる。これは、国有企業改革の流れの中では一つの画期となる意味をもっていた。それ故、株式会社制度が全面的に展開されてきたら、もはや国有企業という表現自体が（国家がすべての権限を保有しているという意味では成立しなくなるから）当てはまらないものになるといってよい。

もちろん、株式会社制度は、まず理念ありきで導入されたものではない。現実への対応から生まれてきたものである。即ち、「経営請負制」では国家財産を経営者が篡奪するという現象（インサイダー・コントロール）が発生し、それを防ぐ（コーポレート・ガバナンス）ためには、経営者にとって企業の発展が自らの利害にも重なる制度を作り出す必要があり、そのためには、株式会社制度を展開することによって、一方では、国家の役割を株主という枠内に収め、他方では、経営者に優先的に株式を保有させる（所有者企業）という方式を採用する、ということになっていったのである。そして、所有者企業の出現をどう評価するかという点についていえば、本稿とは別に、⁽⁵⁾きちんと扱う必要があることはいうまでもない。

(5) コーポレート・ガバナンスのために、経営者が所有者であるということが必要不可欠なものではないだろう。もちろん、日本のトップ企業の経営陣がその会社の株を保有するということはあるだろうし、日本でもストックオプション制が利用されていることはありうるだろう。しかし、日本の企業の経営者にとっては、会社の発展を実現するのに株を保有していることが必要不可欠ということはないだろう。最近では、アメリカのストックオプション制の問題点も指摘されている。それを考えれば、経営者としてのしかるべき高い報酬とそれに相応する社会的評価があれば、それで十分ではないのか。

(3) 企業の経営活動に直接関与しなくなった国家が、今度は、新たな役割を要請されそれを果たすことになった時期

上述の段階を経過して、国家と企業の関係はかなり明確になった。そういうなかで(上述(2)の時期にオーバーラップする形で、この(3)の時期が始まり)、いままさに国家が新しい役割を要請されているのではないかと考えられるのである。

企業との関わりでいえば、国有大企業と国有中小企業を区別するようになった(「大をつかみ、小を放つ」)。そして、国有大企業では、基本的には国有企業という体制を維持している。といっても、国家は、上述のように、従来のような支配権をもち行使せず、今後は、次第に単に大株主であるという形に変わっていくことであろう。

それに対して、中小企業では、一方では株式合作制が追求され、他方では、売却・民営化(企業形態としては株式会社となる)という方針が打ち出されている。そこでは、もはや国家は大株主でもないという意味で、国有企業という範疇からは離脱していくこととなる。このうち、株式合作制は(株式会社制度と協同組合制度をあわせたものであるから)明らかに社会主義精神を組み込んだ体制であるが、売却・民営化は、資本主義的体制への回帰と思われる体制である。

このように、大企業と中小企業との間だけでなく、中小企業内部でも、多様な形態が追求されているとあってよい。そういう状態の下で、国家は一体いかなる役割を果たしているのであろうか。ここでは、青木等編〔1〕が想起されるべきである。青木等編〔1〕は東アジア諸国の発展における国家の役割を位置づけるときに、市場友好的な見解と発展指向国家的な見解の二つの立場があると紹介した上で、第3の見解として、政府のコーディネーションとしての役割があるとし、発展途上国にとって、政府のこうした役割(市場拡大的な見解)は不可欠であると主張している。

本稿も、国家のこうした役割が、中国の現状では欠かせないものであると考える。コーディネーションは日本語に訳されていないが、市場環境を整備し、競争的条件を確立するために、国家が非常に大きな役割を果たしていることを表したものである。発展途上国においては、市場による競争といっても、そもそもそうした条件が整っていない。中国の場合、そうした条件を整える仕事を国家が行っているのだが、株式合作制というようなシステムと民営化したシステムを同時に進行させ、それらを事実上

競争的に並列させている。株式合作制といえども、その競争に打ち勝つような体制にならなければ最終的に放棄されるのもやむを得ないというのが、この場合のコーディネーションのやり方であると思われる。このことは、株式合作制を構成しているであろう従業員にも厳しい課題が突きつけられていることを意味する。社会主義精神を体现しているというだけではもはや生き残ることはできない。民営企業や外資企業に打ち勝つだけの生産性を上げなければならないし、それを上げてこそ、社会主義精神も生きるのだ、と。この場合の国家の役割は、どこにも肩入れしないで行司のように見ているだけであるように思われる。⁽⁶⁾

それ以外にも、失業問題への対策や社会保障制度の充実などのマクロ的コントロールが、国家に要請されていることはいうまでもない。むしろ、中国の場合は、失業問題や社会保障体制の充実という課題を国家がきちんとかなすことによって、企業体制がはじめて自立していくことができるという側面ももっている。これらは、いずれも計画経済と国家的所有という時代の負の遺産である。この負の遺産を整理することが国家の役割であり、この役割を果たし終わるとすれば、もはや企業に逃げ道はなくなってくるのであり、すべて市場が判断するものに従う以外になくなっていく。したがって、こうしたさまざまな要素を総合して考えると、現在の中国政府が行っていること

(6) 本稿で扱うのは、国有中小企業の改革であるが、国有大企業についても同じようなことがいえる。国有大企業の場合は、国家が大部分の株を所有し、その意味では(限定されてはいるが)国家の大きなコントロール下にある。しかし、国有大企業が効率よく機能するかどうかは、株を国家が大部分所有するか、あるいは所有形態が多様なものに変化するかどうかによって直接依存しているわけではない。

日本の現在のJRやNTTをみればよい。JRが国有企業であった頃、赤字を垂れ流し、それは最終的に国によって補填されていた。民営化され(JR株の売却も進行している)、それなりに効率化が実現し、収益を出すようになった。何故か(もちろん、いまでも採算が取れないJR社もあるが)。それは市場の激烈な競争の下にあるからである。長距離輸送というと、航空各社と激しい競争があるし、中距離輸送というと、私鉄各社と激しい競争があり、更に、距離の長さに拘らず、トラックや自動車との激しい競争がある。それは一言でいえば、市場環境がもたらしたものである。その意味では、国有企業形態がそのままでは効率性を上げることはできないとする必要はなく、市場環境さえ整えば十分戦うことができるはずだとする林等〔5〕の意見は妥当するのではないか。

中国の場合は、WTO加入によって、市場競争というのはグローバルな広がりをもみせている。そこまで念頭に置いて、国家がコーディネーションを行うこと、これがいま問われていることであり、それを中国政府は着実に実施しているとみるべきではないのか。

は、単なる市場環境の整備というより、市場そのものの創出という側面の方が強いというべきかもしれない。

そうした国家の役割の具体例が、いま北京政府が進めている国有中小企業の売却・民営化という流れである。それが社会主義市場経済という体制とどう関わるかという問題は、本稿の最後で再度取りあげることとしたい。

2. 北京市の国有中小企業改革

(1) 国有企業と民営企業・外資企業の関係

本稿の課題は、北京市における国有中小企業改革のあり方の問題であるが、その前に、国有企業と民営企業・外資企業の関係について、少し概括的に確認しておこう。

中国の改革開放では、比較的早くから経済特区を中心として、外資企業が経済活性化の手段として利用されてきた。民営企業の発展も、外資企業の活用がきっかけとなって徐々に広がっていったという側面ももっているだろう。そうして、改革開放を始めた頃は、まだ国有企業が中国の工業生産の大部分を担っていたが、その後、最初は農村の郷鎮企業の発展によって、続いて外資企業や民営企業の発展によって、次第に国有企業の市場支配率は低下していくことになっていった。

しかしながら、国有企業の改革に外資企業や民営企業の活力を直接的に使うという方針は、あくまでも最近の流れである。「大をつかみ、小を放つ」という方針を提起したのが、1990年代後半であるが、それを具体化するに際して、はじめて外資企業や民営企業の活力も使うという方針が出てきたのである。それに関する政府の方針を列挙すれば、次のようになろう。

① まず、大企業では、企業集団を形成させ、その中核企業の上場を進めるという方針を立てた。そして、順次上場を実現していつている。しかし、その上場企業の株を国家や元の国有企業が保有しているというケースが多く（そもそも流通株が発行株式総数の1/3しかない—川井〔2〕49頁—）、その意味では、大企業を国家が放つということはいえない。川井〔2〕によれば、上場企業の「支配株主の大部分(77~79%)が国有部門(政府・企業)によって占められている」。非国有部門が支配株主になっているのはいうまでもなく低く、「民営企業は8%余り、集団所有制企業は5%余り

を占めている」(51~52頁)ということである。川井〔2〕52頁の表をみると、外資は1%を切っている。したがって、上場しているような国有大企業では、圧倒的に国有部門がその株式を支配していることがわかる。それでも、株式市場に上場するということは、いずれ株式所有の多様化をもたらし、そこに外資や民営企業が入ってくる⁽⁷⁾ことにもなるだろう。

② 他方、国有中小企業の改革に民営企業の活力を使うという方針は、たとえば次のように提起された。国家経済貿易委員会の馬建堂局長は、2000年12月7日、第1回中国民営企業交易会の記者会見で、同委員会は、今後国有企業を管理すると同時に、民営企業の発展を推進させることも重要な役割の一つであることと述べた。馬局長は、同委員会の今後の三大課題として、(A)大中型の国有企業の経営状態を改善する、(B)国有中小企業の改革を指導する、(C)民営企業の公平な競争環境を整備する、をあげた。馬局長は「民営企業には西部大開発に参加する実力がすでに備わっている。西部の発展を推進すると同時に、自身を発展させる条件も整っている」「国家経貿委は民営企業を利用して国有企業改革や国有企業のリストラを促進することを非常に重視している。細部については、現在関係部門と協議しているところだ」と述べた。⁽⁸⁾

③ もう一つ、国有中小企業の改革に外資企業を活用するという方針としては、次があげられよう。すなわち、2001年9月9日、アモイで開催された中国・EU中小企業投資協力フォーラムにおいて、中国政府は、国外企業に中国の中小企業の買収などを許可する方向を提起したのである。「中国は先進国に比べると中小企業の競争力が弱

(7) 「人民網 日文版」(人民日報社)が紹介する「チャイナネット」2003年1月13日の記事によると、2003年は「大型国有企業の改革と構築改造における外資導入に関する政策が実施の段階に入ったこともあり、大型国有企業の外資利用が大きく伸びるであろうということである。特に昨年11月、証券監督委員会、財政部と国家経済貿易委員会が共同で『上場会社の国家持ち株と法人持ち株を外商に譲渡することに関する通達』を公布したが、これは外商が上場会社の国家持ち株と法人持ち株を売買する際の政策的なバリアーが取り除かれたことを意味している」(傍点 筆者)。「2002年以来、第一自動車グループと日本トヨタとの全面提携、第二自動車グループと日本日産との全面提携、深圳市五大国有グループの持ち株の世界にむけての入札売出など、一部分の大型国有企業がすでに外資導入のプロセスに入っている。大手多国籍企業が国有企業の改革に参加することで、巨額な資金を提供されるとともに、経営理念、技術、販売ルート、管理方法などをも、国有企業にもたらすことになる。そういうことで、多国籍企業が、国有企業改革の推進力になることが予想されるのである」。

く、活力もそれほどではない。このため、世界的な再編成の中で、中小企業の競争力を高めることが必要とされている。中国政府は、第10期5ヵ年計画(2001年から2005年)で中小企業に“専、精、尖”の方向に発展するように要求している。今後、中国の中小企業は、重大な改革任務に直面し、中国政府は外資の中国中小企業の改革と発展への参入を奨励、支持する⁽⁹⁾、と。

(8) 「人民網 日文版」(人民日報社) 2000年12月8日

このような変化の前の実態を知るには、楊〔6〕が参考になる。この論文は、四川省の報告であるが、1990年代末までを取り扱っている。そこでの中小公有企業の所有改革の基本は、あくまでも従業員所有の株式会社か株式合作制であった。どちらにしても、初期の形態は、平等的な所有を実現するものであったが、「平均的な所有を打破するには、内部での株式の売買、割当て増資、経営者への株の無償増資を通じ、能力のある個人への株式比率を高める必要がある」(142頁)と指摘していた。四川省は、こういう改革の先進地域であったが、それでも2000年前後の状況は、まだまだこうしたレベルの議論であったのである。

(9) 中国情報局 2001年9月12日

ここでも、このような変化の前の状況を知るには、(外資系の問題を取り扱った、但し国有中小企業だけを取り扱ったわけではない)大橋〔4〕の意見が参考になろう。大橋〔4〕によれば、「直接投資の主要形態は、①損益・配当・リスクを出資比率で分担する合弁企業(『合資企業』)、②損益・配当・リスクを契約で任意に決定する契約型合弁企業(『合作企業』)、③100%外資企業(『独資企業』)からなる外資系企業(『三資企業』)である」(9頁)。「対外開放の直後は、外資系ホテルに代表される契約型合弁事業の合作企業が比較的多かった。外資側には、契約に基づいて一定期間内に投資を回収し、リスクを軽減できるメリットがあった。中国側には、契約満期後に合弁事業を所有できるメリットがあった。…1980年代半ば以降は合弁企業の設立が直接投資の主要形態となった」。「しかし、1990年代半ば以降は100%外資の独資企業が急増している」。これに対して、「新たな投資形態として注目されているのが、合併・買収による企業取得(M&A)である」。「中国では国有企業改革の一環として、企業売却や株式の一部売却が奨励されており、不良金融資産の処理でも外資の参加が求められている」。「ところが中国でM&Aを展開するとなると、解決すべき問題が山積している。まず投資分野に関して、『外国投資方向指導規定』、『外国投資産業指導目録』、『中西部知己優勢産業外資投資目録』などのガイドラインとの調整が必要となる。また基幹産業の国有株式には譲渡制限が設けられており、2002年夏の時点では外資のA株上場は認められていない。さらにM&A対象企業の従業員の雇用問題や債務処理の手続きも未解決である」(以上、139~141頁 傍点筆者)。まだすべての問題が解決されたわけではないだろうが、本稿で明らかにするように、事態はさらに動き出しつつあるのである。

なお、こうした状況の進展には、大橋〔4〕が指摘する直接投資の効果が大きく影響しているのであろう。「1990年代半ば以降にみられた大量の直接投資の流入は、…中国の経済成長に多大な寄与をなしている。直接効果だけに着目しても、直接投資は固定資産投資や外資系企業の輸出を通して、需要面から経済成長に直接寄与する。同様に生産・分配面でも、外資系企業の生産・雇用の拡大を通して、直接投資は経済成長に寄与する。これに加えて、直接投資は全要素生産性の上昇、外部効果を通して、中国の経済成

(2) 北京市における国有企業改革

周知の通り、北京市は中央政府の所在地で、安定第一だと言われる都市である。中国における改革は、どこかの地域で先行的に実験させて、それがうまくいくと、他の地域でも広めていくというやり方を取ってきた。北京市での試みは、首都である以上、そうした先行例として試みられるものではなく、どちらかといえば、ある程度の成功の確信をもって行われるものとならざるをえない。

いうまでもなく、国有企業改革の難しさは、企業自身の問題だけではなく、企業外の条件、対外関係などが重層的に関わっている。しかし、難しさの最大の原因は、政府・行政機関との関係に根ざしている。すなわち、政府が国有企業に大幅な経営自主権を付与することを決定しても、実際にはそのとおりに実行されないし、それができない障害が存在する。具体的には、行政主管部門が強い権限を行使して企業経営に介入、干渉するし、企業側も失業保険などの公的社会保障制度が未整備であるために、社会的負担が重く、人員削減や投資が十分に行えない状態が続くのである。他方、企業内部では、政府の赤字補填を期待しようとする消極的受動的姿勢がなかなか解消されない。端的に言えば、社会主義時代の負の遺産をどう清算するかという問題である。

こうした状況に対する北京市政府の動きをまとめれば、次のようになる。

① 1990年代末、北京市党委員会及び市政府は、国有中小企業の改革に指導的・規範的・調和的・協力的な役割を果たすため、国有中小企業の改革・発展を奨励・支援する政策を打ち出してきた。特に、北京市政府の「本市国有中小型企业の改革をいっそう加速することに関するいくつかの意見」、及び「同補充意見」の公布は、国有中小企業の改革・発展を大いに促進した。1999年には、北京市党委員会・市政府全体の決定として、北京市経済貿易委員会は「市管轄の一部の中小型工業企業を区・県管轄へ計画的に移行させる意見に関する通知」を配布した。

② このような政策は、北京市の産業構造の調整及び企業管理体制の改革・強化に積極的な役割を果たした。2000年、市政府は、数年来の改革行政を総括して次のよう

長を間接的に押し上げる効果をもつ」(159頁)。そうした効果から「比較優位に基づく『雁行形態』的發展パターンに修正を迫るほど、ダイナミックな動きを東アジアにもたらしているのである」(162頁)。こうした判断があるからこそ、さらなる一歩が踏み出されることになるのであろう。

な政策を発表した。単一の投資主体からなる企業資産の構成形態をできるだけ早急に改革し、2002年中にこれらの企業を多元的投資主体から構成される資産形態に転換するとした。また、「中小企業の発展を促進することについてのいくつかの意見」に基づき、中小企業に対する信用担保システムの整備・社会サービスシステムの構築・中小企業の平等競争を保障する環境の創造などについて、具体的な措置を採ることとした。⁽¹⁰⁾

③ 2002年、北京市政府は、北京市中小企業で公有制を撤廃するという政策を発表した。具体的には、3年後、北京市に国有あるいは団体所有制の中小企業は存在しないことになる。中小企業は、すべて多元的投資企業となる。これは中小企業の発展促進、経済利益の向上のための、北京市による一種の戦略的調整であろう。所有制制度の改革方式は、株式制、株式合作制、競売、売却などである。

(3) 北京市国有中小工業企業—製造業—の改革

北京市の製造業は、2002年で全市GDPの28%を占めている。製造業を発展させることは、北京市の経済を支え、都市を発展させ、1,000万人口の職業問題を解決することにとって、もっとも重要な課題である。北京市政府が以上のことを考慮し、2003年7月「現代製造業の発展」という目標を作った。⁽¹¹⁾ そうした目標を作った理由は、今日の激しい市場競争のなか、北京市の国有中小企業は現状維持することが難しくなってきたからである。従来の体質では、大量の資金を無駄にし、社会負担も大きく、資金も足りない以上、技術開発と人材育成が困難となっているというわけである。

そこでは、北京市の製造業発展として3つのポイントが提起されている。

1. 外国からの投資を促進し、外資による独資会社を成立させることによって、外国からの技術の輸入を促進すること。
2. 北京市の地元製造業が外部資本を導入し、既存のインフラ（製造設備、技術者など）をいかして、更なる成長を実現すること。
3. 北京市の高い水準の科学技術力をいかした製品開発を促進すること。

(10) 西川等編〔3〕「第14章 北京市国有中小企業改革事例」より

(11) 『北京晩報』2003年7月18日 第2版

この方針を具体化するために、北京市経済委員会は、2003年7月17日、外国及び民間からの国有企業への投資を促進するために、104社の北京市における国有企業の改革の実態を発表した。全部は掲載しないが、その一部（1頁におさめるため、発表された分の上から32社分）を掲載すれば、表「北京市の改制する国有製造企業名簿（104社）」のようになる。この104社は、中小企業を中心としていて、経営状況もよく資産負債率が100%以下などの条件付けで厳選されている。その意味では、経営状況は厳しくチェックされていて、国有企業改革を行っているということが政府保証された形になっている。104社の国有企業の中には、電子、機械、医薬、軽工業、紡織、建築材などの業界が含まれており、企業形態は国有独資企業、国有株式企業である。資産合計は約252億元で、売上総額は約121億元である。職員合計人数は75,521人である。

国有企業に投資する方法は、以下の三つである。

1. 企業の株、財産権を全部あるいは一部購入できる。すなわち、国有あるいは国有持ち株会社の株と資産を投資側に譲り渡すことができる。
2. 企業の債権、資産を全部あるいは一部購入できる。すなわち、国有企業全部あるいは部分的な債権、資産を投資側に譲り渡すことができる。
3. 融資できる。すなわち、国有あるいは国有持ち株企業に直接投資することができる。

今回の国有企業104社のうち、国有100%持ち株企業が50社を占めていて、国有持ち株50%以下の企業は14社しかない。市経済委員会は、今回改革する国有企業は製造業だけだが、これから、商業、金融などの分野においても、北京市国有資産管理委員会の管理の下で、国有企業の改制、改組などの改革を進めていくという方針を発表した。北京市は近々、「北京市外国投資者及び民営企業が国有工業企業或いは国有持ち株工業企業を買収する暫定条例」と「買収された国有工業企業或いは国有持ち株工業企業の剰余従業員を再配置する暫定条例」という二つの条例を公表する予定である。⁽¹²⁾

(12) 注(11)新聞記事より

北京市の改制する国有製造企業名簿(104社)

単位:万元 (一元約15円)

83

企業名	隶属	主流製品	売上	利潤	総資産	資産負債率%	国有株率%	職員数(人)
北京飞达电子集团公司	電子	電子部品	9459	5	35095	96	96	597
北京显像管总厂	電子	ブラウン管	4591	137	28447	85	97	939
北京无线电厂	電子	ステレオ	11073	672	42265	72	100	881
北京无线电仪器二厂	電子	測り計器	1731	10	4086	55	100	384
北京市电视技术研究所	電子	テレビ開発技術	1241	49	2950	44	100	485
北京市无线电技术研究所	電子	測り計器	2515	65	5008	86	100	260
北京市半导体器件六厂	電子	二極管	2269	7	5435	66	28	413
北京北电科林电子有限责任公司	電子	テレビ中継設備	3729	151	47684	7	17	111
北京大华无线电仪器厂	電子	電子測り計器	6297	163	13986	78	100	601
北京牡丹视像电子有限公司	電子	テレビ	26	-290	2593	100	55	174
北京宇翔电子有限公司	電子	集積回路	1573	19	7644	67	100	406
北京七星华创电子股份有限公司	電子	電子部品	22008	2911	29877	52	89	876
北京东方半导体器件厂	電子	金属部品	8130	1432	3890	60	63	336
北京广播电影电视部设备制造厂	電子	無線機	8817	1139	12755	69	100	462
北京吉乐电子集团有限公司	電子	カラー偏位コイル	28800	700	48543	57	95	1125
北京北广数字广播电视股份有限公司	電子	テレビ・ラジオ部品	9662	324	11665	45	54	423
北京计算机三厂	電子	廉価PC	6073	167	15087	89	100	308
北京京绵集团有限责任公司	紡織	糸・布	61290	110	109176	59	100	7544
北京市雪莲毛纺织服装集团公司	紡織	メリヤス・ニットウエア	71259	2178	104230	75	100	916
北京清河毛纺织厂	紡織	毛織物	13607	2	26101	64	100	1837
北京光华染织厂	紡織	染物	10089	1004	56814	68	100	1120
北京大华衬衫厂	紡織	ワイシャツ	5697	152	16549	74	100	201
北京衬衫厂	紡織	ワイシャツ	5752	96	10352	62	100	662
北京雪莲羊绒股份有限公司	紡織	カシミヤシャツ	42909	1205	56093	76	57	1170
北京大华天坛服装有限公司	紡織	メリヤス・ニットウエア	5697	151	10022	63	74	620
北京五洲染织集团公司	紡織	布織り	14514	684	30249	57	60	1091
北京铜牛股份有限公司	紡織	メリヤス・ニットウエア	12116	155	21656	46	55	727
北京京冠毛巾有限责任公司	紡織	布きれ	585	-275	9831	76	84	637
北京五洲佳泰新型涂层材料有限公司	化学工業	塗装材料	0	0	1050	0	95	110
北京华腾橡胶乳胶制品有限公司	化学工業	ベニヤ板	9001	0	23856	41	99	1291
北京北化精细化学品有限责任公司	機械	にかわ	24816	4	36413	90	100	708
北京第二机床厂	機械	研磨機	7179	-498	29955	75	100	1263

出 所： 北京市經濟委員会正式ホームページ http://www.bjec.gov.cn/zcfg/law_search.asp

注：

1. 股份有限公司=株式会社
2. 船率は国有企業が所属している分野(電子、医療)、企業集団(隆達)、地域(東城、密雲など)を指す。
3. データ資料は2002年末、各企業が発表したものである。

その意味で、今回の104社国有企業の改革は今後の改革の先例となるものであるが、その意義をまとめれば以下のようなだろう。

1. 過去においては、外資は直接投資のみに制限され、外資や民間資本の持ち株比率は50%未満に制限されていた。しかし、今回は外資や民間資本の持ち株比率は特に規制されていない。
2. 国有企業は外資、民間資金を吸収することによって、先進的な技術と管理手段を導入すると共に、質の高い人材の確保もでき、企業の競争力をアップさせることもできる。
3. 最大限に外国と民間からの資本を吸収でき、資金問題を解決することができる。
4. 国有企業の改制によって、政府と国有企業との関係を明確にすることで、すべての企業にとって、市場が更に「公平・公開・公正」になる。

(4) 北京市の国有中小企業改革の事例

以下は、鄧が2003年に北京市で実際に調査した結果である。104社のうち、まわることができたのは限られているし、有効な回答が得られたのも限定されている。その意味で、以下に述べる二つの例が、104社の成功例と失敗例の典型と呼べるものとはいえないかもしれない。それでも、このなかには、民営企業との合併等の経験が部分的に積み重ねられてきたものもあり、それ故、国有中小企業改革がいま抱えている問題や（民営企業や外資企業との合併に関する）将来への展望もある程度明らかになるのではないかと考える。

A. 成功例——民営企業との合併で優良資産を創出した北京市A厂⁽¹³⁾

北京市A厂企業概況（2002年度）：職員数173人、売上94万元、利益0元、総資産4,732万元、資産負債率81%、国有持ち株率100%である。

北京市A厂は、北京市医薬集团公司所属の国有企業であり、2003年8月に北京市政府が発表した104社のうちの1社である。主たる生産品は脱脂綿、ガーゼなどの医

(13) A厂の事務局員李氏の積極的な協力をいただきました。この場を借りて、感謝します。

療用手当用品である。1999年当時の職工数は約350人である。また、330人に退職金を支払っている。当時、毎月の職工の給料、保険などの支出は37万元があった。退職者の年金支払いは19万元に達した。政府保障という形で、銀行から既に1,400万元の融資を受けたが、毎月の売上は僅か70万元で、月々の赤字は40万元に達した。資金が非常に不足して、毎月50万元の維持費を払うために、工場の不動産を売らなければならなくなった。このような状態に陥った主な原因は、企業幹部の危機意識の欠落にあった。緊迫感がなく、生産・経営には古い管理体制と古い概念(仕事少なく、稼ぎは多く)をもって運営していた。新旧幹部層の交代後、経営不振で破産した他の国有中小企業の例を見本に、問題点が徹底的に分析された。職員大会では、全職員は上記の問題を徹底的に指摘され、「企業は改革なくして存続できない」という認識で一致した。

① 第1次改制の状況

i 職員の減給

これには当然職工の支持や協力が必要である。職工には、改革の重要性・必要性及び具体的計画を十分理解させ、討論会を開き、意見・要望を発表してもらった。その結果、職工の同意と認可を得た。職工全体の平均減給率は25%であり、特に幹部層においては、社長の減給率が一番大きく、順次逡減した。給与の調整後、月約7万元の支出が節約できた。

ii 工場組織と人事制度の改革

もとの14の部門を合併して、半分まで減らした。管理ポストを削減し、管理幹部は40人から18人に半減し、部門間の風通しを良くした。それによって、作業効率もアップした。

iii 人員の配置換え及びリストラ

事務職員をはじめとして、職工を分流した。例えば、警備会社から8人の工場の警備員が派遣されていて、会社側は月6,000元の給料を支払っていたが、警備会社との契約を中止し、分流された職工が警備職についた。また、余剰人員を実績制で営業に回すなどの措置をとった。

iv 管理体制の強化

生産効率をアップさせるため、作業場単位で工場内請負制を実施し、現場の管理を強化した。現場職工を1999年の95人から2002年年末の43人まで減らしたが、生産量は逆に上がった。よって職工の給料も大幅に増給し、良い時期は倍以上になった。

v 原材料のコストや経費の引き下げ

工場長が自ら原材料の仕入れに力を入れた。包帯材一項目だけでも、4.6元/mから3.6元/mまでおさえ、月7万元の資金を節約できた。また接待費は、1999年以前は毎年20万元程度使っていたものを、一気に年間5万元以下という予算枠を作った。さらに在庫品の処理によって賃貸している倉庫の敷地面積を、3,000平方メートルから1,200平方メートルまで減らし、管理員も20人程度から3人まで減員し、管理費用は年間60万元から16万元となった。

vi 子会社の整理

1999年まで直属していた子会社は、本社に累計200万元の資産損失をもたらした。経営不振の子会社の整理整頓は、当面の急務であった。そのため、以下の改革を行った。

- a 本社に対して80万元負債のある北京市B保健品公司与、会社が経営していた大幅な赤字を出していたレストランを閉鎖した。余剰人員は、本社の工場現場に配属された。
- b 子会社の北京市C医葯営業所を共同経営し、140万元の資金回収ができた。
- c 子会社の北京市D実業公司是個人請負制にし、本社からの補助金が一切廃止された。1999年から3年で、企業は子会社の200万元位の負債を整理し、職工30人余りを分流した。

以上の企業内部の諸改革によって、経営状況は著しく改善され、職工全員も団結して、企業に対する責任感とやる気を向上させた。毎年500万元の企業赤字も、2002年にやっと無くなった。しかし赤字企業ではなくなったとはいえ、競争が日々激しくなってきた医葯市場の中で生き残るための道は厳しい。銀行の借金返済、また企業が更に発展する際に必要な資金集めなどの問題もまだ解決していない。以上の状況か

ら、2000年、工場指導部は「北京市A厂改革・発展方案」を作り、政府主管部門に提出した。当方案の方針は北京市A厂の現優良資産を生かし、外部の投資資金を吸収することによって、企業発展に必要な資金を大量に集めることである。

② 企業改革の本番—民営企業との合併経営—

2002年、北京市A厂は、やっと赤字経営の境地から抜け出したものの、北京市A厂は以下の問題を解決しなければならない。

- i 生産工場を郊外に移す（北京市自身の発展のために、工業企業としての北京市A厂は、生産工場を郊外に移さなければならない）。
- ii 医薬企業のGMP基準に達する⁽¹⁴⁾。
- iii 分流された職工の生活問題を解決する（企業内の再就職あるいは離職後の退職金）。
- iv 企業の利潤を大幅に改善する（本当の意味の黒字経営）。

中小企業では、職工の人数が少ないので、職工から、発展するために必要な資金を集めることは難しい。これに対し、合併経営は、職工に負担がかからないし、国有資産の流失を防ぐことができるなどの利点があるので、国有中小企業の再生にとってはやりやすい方法ではなかったかと考えられる。

2001年6月、合併経営の相手が現れた。河南E制葯股份有限公司⁽¹⁵⁾（住所：河南省新県）である。当企業は、設立当時登録資金がわずか20万元の郷鎮企業であったが、この十数年の努力によって、資産5億元、年間売上2億元余りの医薬企業に急成長した。更に、2000年9月14日、上海株式証券所で4,000万株を発行し、10月上場した。GMP認定済みの実力企業である。

合併した会社の名称は北京市F衛生材料有限公司である。北京市A厂は設備などの生産性のある優良資産を出し、河南E制葯股份有限公司は現金出資で株式を購入

(14) GMP基準（Good Manufacturing Practice）とは、医薬品適正製造基準であり、WHOが1969年に勧告した医薬品の製造および品質管理に関する基準である。北京市医薬企業の基準によれば、2004年6月までにGMP基準に合格できなければ、原則、生産中止するという事になっている。

(15) 「股份有限公司」とは株式会社のことである。

した。新しい会社は登録資金が2,000万元で、北京市A廠の520万元に値する現物資産以外は、全部現金投資である。場所は、北京市近郊の門頭溝石龍工業開発区にある。GMP基準で建設し、新工場が完成すれば、北京市A廠が新工場に移る計画である。

両社は、2001年8月、以上述べた条件で合意した。同年11月27日、会社成立の手続きが済み、2002年1月新会社は運営を開始した。2002年3月、新工場の建設が始まり、2003年工場が完成し、試運転を行い、4月生産工場の引っ越しをした。8月中旬には、GMP基準に合格している。

2002年、北京市F衛生材料有限公司は、北京市A廠が市内繁華街に保有していた工場用地を10年間の期限で賃貸している。その賃貸金の一部は、分流された職員の安置費用と定年退職者の年金に回る。北京市A廠は、不動産を賃貸することによって、生産と販売のみだけでなく、固定資産を利用した資産運営を行うに至っている。企業の運営方式は、根本的に変えられ、簡易化した。

合併によって、人員分流問題が浮上した。2003年、北京市A廠はリストラされた50名の職員のうち、10名が合併企業の職員になった。また、北京市A廠に所属している現役の59名の職員と労働契約を解除したが、59人のうち、27名は合併企業の職員になった。この数年の職員の分流によって、職員の数は380人から半減し、分流安置資金368万元のうち、北京市A廠が100万元を支払い、残った金はすべて北京市A廠の上級組織会社金工会社が支払った。企業改革の中、もっとも敏感な人員分流問題がほぼ解決できたので、国有企業の人員余剰問題が北京市A廠の負担になることはもはやない。

③ 合併の意義

以上はあくまでも聞き取り調査の結果であるから、どこまで客観的であるかという問題は残っている。しかしながら、それでもいくつかの論点は提起できるだろう。一つは、国有企業改革においては、絶えざる改革が必要だということである。北京市A廠では、第1次改制で経営状況を改善させたが、決してそれにとどまらなかったということである。まさに、そこに、実力のある民営企業と合併が登場した。合併によっ

て、民営企業の経営方針、理念を取り入れ、現代企業制度の樹立に向かって前進したということである。今回 104 社のなかに入っているということは、次の相手が民営企業か外資企業になるかはわからないが、更なる改革が求められていることを示しているのであろう。もう一つは、民営企業が国有企業の経営に参加することによって、行政と企業の分離が基本的に実現されたということである。企業の行政等級はなくなり、区政府及び上級国有企業組織は企業の人事、経営に関与することは難しくなったことで、企業の生産や発展はほぼ企業自身が決定することができるようになっていく。最後に特記すべきことは、余剰職員の処理問題である。企業の上部層はリストラされた職員及び定年退職者の身になって、慎重に人員を分流し、職員に負担がかからないようにしている。このような点は、今後外資企業や民営企業との合併という方向を取るとしても、きわめて重要な点であり、他の企業も学ぶべきところであると思われる。

B. 失敗例——改革の難しさを感じる北京市 G 廠の困惑⁽¹⁶⁾

北京市 G 廠概況：2001 年、北京市 G 廠の総資産は 2 億元で、負債は 1.4 億元、負債率は 64% である。規模としては中型企業である。

数回の合併を経て、1990 年北京市 G 廠の従業員数は 2,000 人に達し、(その後繰り返された) 引っ越しの頃は 1,600 人余りで、現在は在職している従業員が 1,300 人であり、退職者数は 1,564 人にのぼっている⁽¹⁷⁾。北京市 G 廠の主な製品は、再生ゴム、工業用ゴム板、ゴム玉軸受け、ゴム粘着材、ゴム手袋及び雨靴などである。

① 企業の基本状況

1990 年、当時の北京市 G 1 廠と G 2 廠が合併した。合併後の企業名は北京市 G 廠となった。生産汚染があるため、1991 年、北京市政府の指令で、北京市内から郊外に移りはじめた。新住所は北京市通州区経済技術開発区であった。1994 年、引っ越

(16) G 廠も経営状態があまりよくないので、調査者に対していい難い部分があるというのが、事務局係の本音である。入手可能な情報を（中国国家企業網の情報などを含め）できるだけもらってきた。

(17) 北京市の現地調査で、経営不振の国有企業に関する情報を一大学院生としてはなかなか入手しにくいので、これ以上詳しいデータを当該会社からもらうことができなかった。

しがほぼ終わった。1995年、市内にある北京市G3廠の作業場三つが北京市G廠の新住所に移り、北京市G廠に編入された。1998年、北京市接着剤関係会社も同じ場所に引っ越してきた。つまり、同じ工場内に二つの国有企業（北京市G廠と北京市接着剤関係会社）が共存し、それ以外に、二つの合弁企業もある。

二つの合弁企業のうち、一つは、北京市G3廠の三つの作業場に所属しており、香港の投資者との合資である。しかし、実は、合資はただの形式上のものであり、企業成立の時、香港の投資者が10万元を出資し、工場は彼に同額の製品を送った後、ほとんど関係がなくなった。もう一つは、北京市接着剤関係会社に所属しており、アメリカの企業が11万ドルを出資し、製品の100%をアメリカ本土で販売したが、合弁した後、ある特殊な原因で、製品がアメリカで売れなくなった。現在、この二つの合弁企業は、黒字経営で、毎年、工場に一定の利潤を上納している。合弁企業の職員と母体企業の職員は、無関係である。お互いに独立採算の法人企業であるが、法人代表は北京市G廠の工場長である。行政上は一体化しており、現在の工場長と共産党委員会の書記は、1995年から任職している。

② 引っ越し後の赤字転換

1994年の工場の引っ越しは北京市G廠の利潤が減る重要なポイントとなった。引っ越し前、北京市G1廠とG2廠は、共に利益を出していたが、3年間の引っ越し中に、様々な問題が起こった。

第1は、引っ越し中、生産をほぼ停止した。1992年から徐々に生産を停止し、約3年間製品の開発、設備更新が停止状態に陥った。それによって、一部の市場を他社が奪った。

第2は、新工場の設計には欠陥があった。市内の工場のままで、設備を新工場内に移したため、設備の構造が非常に不合理であった。工場を改造するのに、大量な資金を必要とした。

第3は、引っ越しの時期がよくなかった。引っ越しの費用は、ほとんど市内工場の不動産を売却した金である。新工場の建設予算は当時7,000万元で、その中には、一部の設備改造と導入費用も含まれていた。不動産を売れば、相当な資金を確保できる

ではないか、と当時の企業指導層は考えていた。しかし、1990年1億元で市内の工場用地を売却したが、わずか1年後の1991年9月に新工場を建設する時、北京市の不動産市場の価格が急に高騰した。建築材の値段もアップしたので、新工場の建設費用が一気に当時の予算の2倍の1.5億元になった。企業は、設備更新に必要な資金も建設費用にまわすだけでなく、未だに5,000万元の新工場建設費用を建設会社に支払っていない状態である。

第4に、設備導入を失敗した。引越し中、企業の予備資金と銀行からの借金を使って、企業発展のため、設備を更新したが、設備導入する際、重大な誤りがあって、ある設備は中国国内産だが、海外の会社に騙されて、外国産として購入され、その機械がほとんど使用不能だった。

以上のような諸原因によって、北京市G社は、1993年から赤字に転換し始めた。2001年、企業の累計損失額は4,000万元にのぼった。長期的な企業発展戦略計画はあるか、とG社責任者にインタビューをした時、責任者は、「現段階の企業の生産経営に悩まされ、将来のことはあまり考えていない」と答えた。

1995年、企業の指導層を交替してから、この4年間、企業の責任者は週二日休みをとったことがないという。政府の資金運用を得ることができないという現状の中で、北京市G社は、経営困難から脱出するために、いろいろな改革を試みた。

まず、企業の発展戦略は、製品の付加価値を上げ、新製品の開発を図ることである。例えば、再生ゴムは、かつて1種類、年間6,000トンの生産能力しかなかったが、現在は5種類まで増え、年間生産能力は1万トンになった。製品の市場シェアもアップした。また、ゴム板を生産する設備を技術改造し、多規格で多性能のゴム板を生産することが可能となった。

以上のような努力をした結果、企業の損失額は1995年の1,400万元から1996年の1,000万元、1997年の500万元、1998年の400万元と年々減少している。

しかし、政策、市場変動などの不確定要因が、企業の発展に大きな影響を与えている。例えば、ゴム板製造に必要な原材料の一部を輸入に頼っているが、中国政府の規

制によって、原材料の輸入が困難となった。

その他、企業の責任者は、製品の構造と製作の能力を拡大する以外に、資金の調達に力を入れた。現在、台湾、オーストラリアなどの会社と融資に関する商談が進行している。商談の目標は、他の国有企業をまね、企業の優良資産と外部資金をうまく結びつけることである。責任者は「一部の資産、人員だけでもいいから、まず独立させて合資企業を作り、黒字経営にして、残っている不良資産と人員を何とかすれば…。たとえそれを清算できなくても、企業が全滅することは免れるではないか…」と述べた。

もう一つの転機として、現在、北京市化学工業総会社が所属している国有企業をタイヤ、建築材、ゴム製品という分類で三つの集団に分けることを計画している。もし、実現したら、北京市G廠は、北京市化学工業総会社のゴム製品集団に吸収されることで、資金問題を自然に解決できる。

北京市G廠の責任者は経営回復にいろいろな努力をして、企業を改革しようと思っているが、現在の企業の状況（企業負担、人事権）などの困難に悩まされており、容易に解決できそうにないという不満を持っている、と感じられた。

主な問題は三つである。一つには、資金困難であり、次は、銀行の借金返しであり、第3は余剰人員処理である。この中では、人員処理問題（リストラ）が重要である。企業の正常運営に必要な人員は現在の半分のわずか600人であるが、人員処理に対する企業の自主権がほとんどなく、なかなか人員削減を実施することがむずかしい。1,500人の退職者の年金、保険金などの支払いも、企業にとって大きな負担となっている。

③ 北京市G廠からみる国有中小企業改革の教訓

聞き取り調査の結果がすべてを解明しているとはいえないかもしれないが、以上の聞き取り調査の結果だけを見ても、北京市G廠の改革が成功していない理由はきわめて複雑であるということがわかる。おそらく、改革が成功していない他の企業でも、同様の傾向が見いだされるに違いない。理由の一つは、外部的なものである。たとえば原材料の輸入ができなくなったというのはその典型である。企業が抱える難問（資

金難、リストラの難しさ等)も外的な理由に入るかもしれない。しかし、他方には、内部的な理由もある。経営者が自社の改革については消極的で、特に住所を移転した後、政府の指令を待つばかりであったというのが、その理由である。

本稿が対象とするのは、中国における国有中小企業の改革の方向性である。そこにおける政府の役割である。そうした観点からすると、内部的な理由で改革が進まないという場合には、整理されるのはやむを得ないと考える。しかし、外部的な理由で改革が成功しないという場合には、政府が市場のコーディネーションを十分果たしているとは言えないと考える。では、政府が果たすべき役割とは何か。

北京市政府は、民営・外資企業を活用して国有企業がさらに発展できるように、改善しなければならない問題点として以下の三点をあげている⁽¹⁸⁾。

1. 市場参入への制限を緩め、外資企業に開放した分野は民営企業にも開放し、同等の内国民待遇を与える。
2. 平等政策をさらに実施する。登録、税収、金融、貸付、行政支援、国際貿易などの分野で公平化を実施し、民営、外資企業のための公平な競争環境を整備する。
3. 行政指導を改善する。政府による指導を減らし、必要のない指導はしない。

以上の三点を実現するためには、北京市政府を含めて、これからの中国政府の役割は大きく変化しなければならないと考えられる。しかし、われわれは、北京市の中小国有企業改革の実態を聞き取り調査した結果を踏まえると、政府が果たすべき役割として次のような点があるのではないかと考える。

1. 政府の国有企業に対する指導

政府は、必要のない指導はするべきではないということは事実であるが、それでも、国有中小企業の改革に対する指導はやはり必要であるといわざるを得ない。国有中小企業は、規模が大きくないし、資本も多くないため、技術の研究・開発部門や市場調査部門を設置することができない。このため、(専門的な技術能力を持った仲介組織などが提供する)情報・技術・マーケティング・管理者教育・法律相談など、多くの

(18) 『北京晩報』2003年7月30日

社会サービスを必要としている。政府は、国有中小企業に対する総合的發展計画を立案し、企業の規模構造、財務状況・技術水準などを全面的に調査し、これを政策及び政策決定の科学的根拠とする必要がある。例えば、政府は、(本稿が明らかにしたような) 国有企業が政府の行政指令によって引越しをするなどの場合は、一定の補助金を援助する必要がある。また、輸出入の政策などのように、企業が長期的な發展計画を作ったりする際には、きちんとした情報を提供する必要があるだろう。

2. 融資問題

本稿では省略するが、国有中小企業にとっては、融資問題が最も重要な地位を占めている。この問題は、改革開放以前の国有企業が抱えていた構造的な問題である(負の遺産である)という側面が強く、何らかの形で清算することが必要である。

3. インフラの整備

政府は、産業インフラの整備など、間接的な支援において大きな役割を果たすことはいうまでもない。

4. 失業者対策や社会保障制度の充実

これはもう繰り返されていることであるが、改革開放が始まる前から抱えていたこうした諸問題は、個別企業だけで解決できる問題ではない。この問題の解決がいま政府に要請されている最大の課題である。そして、それについては、どちらもいかにも中国らしいやり方で少しずつ成果を出しつつあるといわれている。こうした状況が改善されれば、もはや企業にとっては逃げ道がないことになる。国有中小企業も、政府に頼る時代はもう終わったと自覚しなければならない。いち早く市場の状況を予測し、製品を製造し、販売する必要がある。絶えざる改革のなかにしか、次の發展はないということになるだろう。

3. 国有企業改革のあり方について

国有中小企業の改革では、多様な所有形態が認められている。先に述べたように、コーディネーションを行う国家の役割は(ここでは、北京政府という地方政府の役割であるが)、まさに多様性を前提として、多様な形態の間での厳しい競争を用意しようとしている。

本稿が主として取り上げた外資企業や民営企業との合併・民営化では、所有形態は株式会社制度となり、資本主義的なシステムが展開されることになるだろう。もちろん、北京国有中小企業 104 社の動向は、まだまだわからないし、外資企業や民営企業との合併がどこまで進むかも不明であるが。北京政府は、そうした合併の仕方が望ましいといっているわけではなく、改革の一つの方向性を示したものでしかないのだろう。

もちろん、この 104 社のなかにも、株式合作制を目指す動きも当然あることだろう。鉄飯碗、鉄工資、鉄交椅といわれた改革開放以前の体制を引きずった時代はもう終了している。それから脱却した後の中国で、株式合作制がどのようなものとして新たな時代を切り開いていくか、それにも注目する必要がある。グローバル化した現代社会では、株式合作制といえども、民営化した企業に競争上負けられないような実績を残さなければ、たとえそれがいかに社会主義精神を残していたとしても、もはや存続することはできないであろう。

他方では、社会主義市場経済という観点からは、(本稿では対象としなかった) 国有大企業の今後の動向にも大きな注意を払わなければならない。国家が支配権を維持しているというだけでは、国有大企業へのコーポレート・ガバナンスは保証されていないからである。たとえば国有資産管理局のようなところが権限を行使しても、(インサイダー・コントロールを生んでしまうような) 従来の欠陥はまぬがれないし、たとえば国有資産経営公司のような中間組織を作っても、(経営公司が企業を統治することはある程度できて) 経営公司自体をどう統治していくかという問題は依然として残ってしまうからである。

この点についていえば、安井の市場社会主義論(安井〔7〕参照)では、ローマーの意見を採用してクーポン経済を提起した。それは、株式会社の株を入手する権利(クーポン券)を国民すべてが平等に持ち、それは 18 歳になったら全員獲得し、死とともに返却し、売買は禁止されるというシステムである。実際には、クーポン券を所有して株式等に運用するのは、大部分はファンドであり(現在の中国のシステムでいえば、中間組織の経営公司がここでいうファンドに当たると考えればよい)、国民はファンドを選択する。したがって、国民はファンドを監視し、ファンドは株式会社の経営

者を監視し、経営者は労働者を監視し、労働者と国民はマクロ的には一致するというものであり、この構造のなかで、国民＝労働者は自らを自らで監視する体制を構築するということになる。しかも、その監視（プリンシパルとエージェンシーの関係）がすべて市場を通して実現することになる。だから、安井が考えるシステムであれば、いまの中国の経営会社という組織が陥っている限界を克服することができると考えている。もっとも、市場を通すからこそ、コーポレート・ガバナンスが実現し、効率性も実現すると考えているが、効率性だけであれば、本稿でも述べたように、このようなクーポン経済を必ずしも構築する必要はないかもしれない。しかし、クーポン経済は効率性を実現しながら、同時に、所有に基づく所得の不平等を否定するという意味で、社会主義精神をそこに入れ込んでいる。そこに、最大の特徴があるのである。

但し、安井のクーポン経済という理論は、2年間の演習で盛んに議論を繰り返してきたものであるが、鄧は、中国経済の現実を踏まえると、必ずしもそれは了解したり納得したりすることができるものではないと主張してきた。鄧は、大学院修了後中国に戻り、日本で学んできたことを生かしながら、新しい人生を切り開こうと考えている。いずれ再会することができたら、この研究ノートにまとめたことや安井のクーポン経済という考えなどについて、日々変化していく中国の現実を踏まえながら、再度議論をしてみたいものだと思っているところである。

引用文献

- [1] 青木昌彦等編，白鳥正喜監訳『東アジアの経済発展と政府の役割』日本経済新聞社 1997
- [2] 川井伸一『中国上場企業』創土社 2003
- [3] 西川博史等編『中国の中小企業改革の現状と課題』日本図書センター 2003
- [4] 大橋英夫『現代中国経済 5 経済の国際化』名古屋大学出版会 2003
- [5] 林毅夫等，関志雄監訳『中国の国有企業改革』日本評論社 1999
- [6] 楊鋼「第4章 中小公有企業の所有構造改革－四川省からの報告－」丸川編『中国企業の所有と経営』アジア経済研究所 2002
- [7] 安井修二『市場社会主義論』信山社 1998
- [8] 安井修二「書評 丸川知雄著『現代中国経済 3 労働市場の地核変動』」『香川大学経済論叢』第76巻第3号 2003.12