

鉄道多角化経営に関する一考察

中国での展開について

宋 勝

あらまし

鉄道産業における多角化経営は、西洋、東洋を問わず古くから存在している。特に日本の私鉄はこの分野での優等生とされているのは周知の事実である。一方、現代中国の鉄道における本格的な多角化経営は1984年頃から始まり、つい近年のことであった。20年近くの多角化は鉄道本業に経済的な潤いをもたらし、本業における人員整理の受け皿にもなり、本業にとって欠かせない存在となった。しかし中国鉄道の多角化は健全とは言えない。中には「経営戦略の問題」、「制度の問題」、「組織の問題」もあるが、いちばん重要なのはインフォーマルな制度に絡む「人間の問題」にあるのではないかと考える。

本稿では歴史的視点と経営の視点からこれらの問題への接近を試み、問題の所在を明らかにしたいと考える。具体的に第二章では歴史的視点で現代中国の鉄道の多角化を二つの段階に分けてその発展の経過の記述と問題点の抽出を行う。第三章では経営の視点で、「多角化度指数」の算出と「多角化戦略タイプ」の判断の結果を用いて、定性的に鉄道の多角化に対する現状分析を行う。第四章では前の二章の分析結果に基づいて問題の所在を明らかにし、取るべき対策の方向性に言及したい。すなわち漸進的な改革は良い面があるが、漸進的な改革は「人間の問題」のようなインフォーマルな制度に絡む問題に直面するとき、急進的な手法を取るのも良い選択だと主張したい。

1. はじめに

中国鉄道の経営史は1949年10月1日の新中国政権の樹立を境に、その前後を二つの段階に分けられる。つまり、解放前の中国鉄道と新中国鉄道である。解放前の中国鉄道は長年戦乱或いは植民地支配という経営環境の下に置かれ、多角化経営の面では特筆に値するような大きな発展はなかった。一方、新中国鉄道における本格的な多角化経営は20年前から始まり、いろいろな紆余曲折と問題点があったが、収入の面でも雇用の面でも鉄道産業と国民経済に大いに貢献しているのも事実である。本稿でいう「中国鉄道」は新中国鉄道を指す。

中国鉄道は71898キロ(うち国鉄59530キロ合資鉄道7651キロ地方鉄道4717キロ)の営業キロ、249万人(うち鉄道運輸業149万人)の国鉄従業員、14の鉄路局と5752の駅からなっている(2002年末)。本稿でいう多角化経営は国鉄運輸業を中心に展開し、運輸業が起こした鉄道本業以外の多種多様な経営活動のことを指す。

解放後の中国鉄道の多角化経営は二段階に分けられる。第一段階は1950年代末の「大躍進」時代に遡る。急進的な「外延的成長」を目指す産業政策は過剰投資 原材料不足 運送力不足の連鎖を引き起こしたため、鉄道産業は自発的に鉄道運営と鉄道建設に使用する原材料などを確保するために、主に原材料分野に進出し多角化を始めたのである。この段階での多角化は「大躍進」運動の副産物であり、「大躍進」運動の失敗に伴ってこれらの原材料企業も閉鎖された。第二段階は1980年代半ばから現在に至るまでの期間である。この段階での多角化のきっかけは1984年に党大会の『経済体制改革に関する決定』

及び党・政府の『第三次産業の加速発展に関する中共中央国務院の決定』の頒布であった。すなわち国営企業(当時の称呼)は第三次産業を中心とする分野への多角化展開が認められた。その後、第三次産業に限らず、しだいに多種多様な関連企業が現れてきた。現在、関連企業の売上と利益が伸び続き、もはや鉄道産業にとって不可欠な存在となってきている。

ところが、鉄道における多角化経営の発展は健全とはとても言いがたい。現在、中国鉄道における多角化経営はさまざまな問題に直面している。それらの問題には「経営戦略の問題」、「制度の問題」、「組織の問題」、「人間の問題」などが含まれている。本稿は限られた視角でそれらのすべての問題を網羅することができないが、鉄道多角化経営の歴史的記述及びその多角化の程度(多角化度指数と多角化戦略タイプ)の把握といった現状分析を踏まえた上で鉄道多角化における問題の所在を明らかにしたい。

第二章では、時系列で鉄道における多角化経営の「発展史」をまとめた上で、多角化経営における現在の問題点を指摘し、問題発生の原因を突き止めたい。第三章では、視点を変え、既成の研究手法を用いて、多角化度指数の算出と多角化戦略のタイプの判定を行い、最後の第四章では問題点をまとめ取るべき対策の方向性を示し、今後の課題は「終わりに」の部分で取り上げる。

2. 鉄道多角化経営の展開

2.1 多角化戦略の背景と将来ビジョン

鉄道における多角化経営の歴史的回顧に入る前に、中国鉄道の多角化戦略の背景として、鉄道産業での多角化は国の産業政策上、国営企業政策上の位置づけ及び多角化戦略の長期的ビジョンを明らかにしたい。

2.1.1 鉄道の多角化経営と(党)中央政府の政策との関連

党は五年に一度の党大会で未来五年間の国民経済と社会発展の目標、方針と任務を制定し、これを「建議」という形で政府(国務院)に提出し

付議させる。政府は「建議」の精神に基づき、全国人民代表大会(全人代)で各方面の意見を聞いた上で、五ヵ年計画を制定する。五ヵ年計画の中で各産業に対する具体的な政策を提示する。各産業は党・政府の方針政策を受けてこれらの方針政策を貫徹するために、各産業の実情に即した具体案を提出する。例えば、1984年に党大会の『経済体制改革に関する決定』及び党・政府の『第三次産業の加速発展に関する中共中央国務院の決定』があってはじめて、鉄道産業を含む各産業が第三次産業を中心とする本業以外の分野に進出することが許されるようになったのである。すなわち、多角化を促す党・政府の政策が鉄道産業のみに対する固有の個別の政策ではなく、他の分野の国営企業にも同様に求められたものである。ちなみに、日本及び欧米の国鉄のように関連事業を行うたびに法改正をしなくてはならないことはないのである。1984年にはまだ『鉄道法』はなかったし、現行の1991年『鉄道法』の中にも多角化に関する記述はない。しかし多角化はすでに盛んに行われている。上記のように政策の源泉は党・政府・各産業の順であるため、法の立場は重要ではないのである。これも「中国的」な面であろう。このような政策パターンは国営企業の分野ではところどころで見受けられる。しかし、産業の特性によってうまく貫徹できたところもあればそうでないところもある。例えば、かつての独占企業である電信、電力、民用航空などの分野での分割・上下分離政策はおおむね順調に推移しているのに対し、鉄道の上下分離は不調に終わった。鉄道産業は特別でその改革が難しいとされているが、だからこそ場合によって他の産業と違う特別な政策を講じる必要性があるのではないか。要するに、鉄道の多角化戦略は国が鉄道のために特別に講じた政策ではなく、国の産業政策を貫徹するための一環であるという位置づけは適当であろう。

2.1.2 将来ビジョン：鉄道の多角化と民営化について

鉄道における多角化の促進でその最終的な目的は民営化ではないかと思われがちのようである。政府の政策の中でイデオロギー的の敏感から「民営化」や「私有化」のような用語を避けて

いるが、小さな政府を目指す方向は変わらない。小さな政府を実現するためには公的事業の民営化は不可欠な手段の一つである。現在、鉄道を含む国有企業に対する国の政策は「握大放小」である。すなわち「大規模な国有企業は国の手に握り、小規模な国有企業は自由化させる」ということである。従って事実上、小規模な国有企業は合併、売却、倒産などの手続きを経て多くは私有化された。ところが、大規模な国有企業は自由化させないか、株式化の場合はその過半数の株式を所有することによって、引き続き、国の管理下に置く。国は大規模な国有企業を自由化（民営化）にさせたくないという思惑があるわけではなく、自由化によって生じる社会的、経済的、政治的問題の発生を恐れると考えられる。しかし、他の分野（多くは競争分野）の国有産業と違って鉄道産業に限って言えば、鉄道運輸の分野（本業）では輸送力不足のため長期的には公益性という理由で形はどうであれ国は引き続き絶対的な影響力を行使するであろう。鉄道関連企業の場合は本業との切離しと株式制を中心とする近代的企業制度の導入及び投資主体の多元化が進められている。今年に入って国有株は過半数でなくてもいいようになった。もしこれらの目標が達成できれば、多角化経営の分野では一部の比較的小規模な国有企業は民営化される可能性はある。しかし、これは政府が許すか許さないか（事実、政策上鉄道以外の民間資金、外資の誘致を歓迎）というよりも、鉄道及びその多角化経営環境の魅力とリスクのバランスによるものではないかと考える。要するに、鉄道における多角化の促進で最終的な目標が大規模な民営化にあるという選択肢はまだ現実味を帯びない。

2.2 多角化経営の歴史

中国鉄道の多角化経営はその範疇と名称が時代によって変化してきた。最初は1950年代の後半に「多種経営」としての登場であった¹。その時、「大躍進」（1958-1960）という政治運動の最

中にあった。

「大躍進」時代の産業政策は一言で言えば、「ソ連式成長モデル」の発想と同じであるが、中国の国情に即した「ソ連式成長モデル」の逆モデルと言えよう。その本質は生産プロセスに投入する資源の量を増やせば、生産も増加するということである。ソ連型の成長は大規模な産業をつくるために大量な投資を行うことによって達成されたとされている²。中国の場合は伝統的な農業国であるため、人口と労働力のほとんどは農村に集中している。もしソ連と全くやり方で都市に大量に投資すれば、都市部に成長をもたらすだけで農村に成長の波はあまり及ばないことになり、中国最大の難問とされている農村問題は解決されず、すなわち中国全体の工業化と経済成長という目標は達成できないことになる。毛沢東の発想では、都市部だけではなく農村へ労働集約的な投資プロジェクトを増やせば、大量の投資をしなくても大量の農村余剰労働力を生かし急速な経済成長を達成するだろうと考えた³。これはソ連式と大量投資による経済発展という点で一致するが、投資の重点がソ連式と逆なので、ソ連式の逆モデルと名づけた。そして農村では人民公社が設立され、工業投資も人民公社を基礎にした小規模生産向けに集中された。その結果、工業化の一つの指標としての鉄鋼生産高を高めるために、全国に正規の高炉のほかは何百万個もの鉄鋼生産用の炉（＝土法炉、ほとんど手作り）が建設された。そのほか、機械製作、食料加工などの工業もある。毛沢東は性急的であった。彼は農業国を工業国にするために、更に短期間に英米を追いかけ追い越す目標を掲げ⁴、各地と各業界もそれにあわせて各自の生産・投資目標を非現実なほどまでに引き上げた。交通の面で過剰な投資は運輸の需給バランスを崩し、各地で自発的な鉄道建設ブームも起こった。例えば、380キロ区間の土木建設及び337の橋梁、トンネル建設はただ20日間以内に完成したという記録も残した⁵。にもかかわらず、過大なノルマと過剰な建設投資は全国的な燃料、原材料不足を起こした。

¹ [鉄路計画管理] p359-379

² [ティモシー・J・イエーガー 2003] p182 ~ 183

³ [ティモシー・J・イエーガー 2003] p183

⁴ [ティモシー・J・イエーガー 2003] p183

⁵ [鉄路計画管理] p201

鉄道産業においても、このような情勢の下で、計画経済の下では国が供給すべき原材料の多くが供給できなくなった。輸送力増強のため、巨額な鉄道建設資金が度重なって追加されたにもかかわらず、物資不足で国鉄による鉄道建設はうまく進まなかった。物資不足で鉄道企業は自力で原材料不足の問題を解決するために「多種経営」を始めた。最初の「多種経営」はただ原材料不足の一つの解決策として捉えられているが、時間が経つにつれて徐々に一つの方針として位置づけられるようになってきた。「多種経営」の中身も鉄道自身の原材料不足の対策から全国的原材料不足を緩和するための対策も含むように変わった。その時の多種経営の分野は鉄道産業に必要な建材、機械部品及びその基礎となる鉄鋼、燃料、セメントの製造などに及んでいた。特に鉄鋼、セメントなどは鉄道向けばかりではなく国家のための生産と具体的な生産トン数も要求された。1960年4月に鉄道部高官は三つの方針を打出した。一つは鉄道産業が運輸、車両製造・修理ばかりではなくトラスト化せねばならないということである。二つは大規模なものばかりではなく小規模なものにも手を伸ばさねばならないということである。三つはソ連式の枠組みを打破し、運輸を中心に石炭、鉄鋼、電気、化学、林業、漁業などの分野に進出し、数万人から十数万人規模で多種経営をせねばならないということである。同年11月の『鉄道工作綱要17条(草案)』の中でも多種経営の重要性を強調し、更に「多種経営に進出する際に鉄道運輸に影響が出ないように鉄道運輸の主要部門から人員を調達しないこと」と「運輸を中心に展開すること」と「中小規模を中心に展開」の方針を記述した。ところが、結果から見て、このような目標はいずれも実現できなかった。このような方針はいずれも軍人出身の鉄道高官のスローガンに過ぎず、現実味を帯びない夢であった。その後、「大躍進」運動の失敗に伴い、1961年の鉄道運輸量が激減し、それまで展開してきた多種経営が必要でなくなり、1964年までそれらの原材料企業のほとんどが閉鎖された。「大躍進」以後、1980年代の改革開放まで鉄道の多角化経営は二度と言及されることはなかった。

多角化経営の二度目の登場は改革開放の時代

になってからのことであった。

この時期に最初に出現したのは「労働就業サービス企業」であった。これは所有形態の面では集団的所有制(=集体経済)に属し公有制の一形態とされている。主にこの時期に顕在化しつつあった失業問題を解決するために、鉄道従業員の子女の就職口として設立されたのである。これらの企業の経営分野は直接的か間接的に鉄道運輸業に関わった所が多かった。

「労働就業サービス企業」の経営と並行し、その後の1984年に共産党大会の『経済体制改革に関する決定』及び党・政府の『第三次産業の加速発展に関する中共中央国務院の決定』に従って、「多種経営」企業が創設された。多角化経営を始めた当時には、政府に多角化に対する明確な戦略的展望がなかった。その目的は単に国有企業の活性化にあった。国有企業は硬直で規制も多く「法外」の利益を得るのは難しかったのである。そこでこの活性化策によって得た利益を配分し従業員の福利厚生を向上し、活性化によってあらたにできた職場は余剰人員の受け皿となる。これは悪く言えば少なくとも最初の多角化はただこれらの目的を達成するための便宜的な手段に過ぎなかった。1984年に設立された「多種経営」企業の第一陣のほとんどは、運輸延伸サービスに従事していた。それは鉄道運輸業と垂直的関連を持つ分野であった。その後さまざまな分野に進出しある程度の発展を遂げたが(表1と表2参照)1988年から始まった経済全体の過熱化・バブル化により鉄道における請負制が破綻し緊縮財政の下で多種経営企業を含む各種会社の整理が行われた。

1992年に鄧小平氏の南方視察談話が発表後、改革が再び加速化された。これをきっかけにやがて各地での投資ブームと物価の上昇でインフラに突入した。しかし、鉄道の運賃と料金は依然国の厳しい規制を受けていて物価の上昇とともに値上げされなかった。一方で原材料と従業員の賃金が上がり続けていた。これは鉄道本業が赤字経営に陥った主な経済的要因である。

同年7月に朱鎔基副首相(当時)は鉄道に「一、運輸生産、二、鉄道建設、三、多種経営」⁶の三点指示を出した。12月に鉄道部は『鉄道多種経営の加速発展に関する若干の規定』を発表し、多

⁶ [鉄路50年] p320

種経営の更なる発展に必要な優遇政策や資金提供等を約束した。それは重点的に交通運輸、倉庫業、商業飲食業、旅行業、不動産業、外国貿易及び各種技術サービス業への展開を促した内容であった。1994年5月に鉄道部は第一回全国鉄多種経営会議を開き、『鉄道多種経営の加速発展に関する若干の意見』を発表し、鉄道における多角化経営は鉄道発展戦略の中に占める地位の重要性を強調した。この時はじめて多種経営の戦略的地位が明らかにされたのである。この時期に打出された一連の多角化促進政策と本業依存の体質によって多角化経営の増収増益につながった。

1999年11月に『鉄道運輸企業多元経営改革と発展を推進する鉄道部・鉄道部政治部の若干の意見』⁷を発表し、多元経営の新局面の達成を提唱した。こちらでの「多元経営」とは、鉄道運輸業(旅客・貨物・インフラ)以外の多種経営企業と労働就業サービス企業及び運輸業に所属していた工業、副業、建設業、生活サービス業等の総称である。

多元経営の新局面は四つの要点からなる。第一点は多元経営体系の構築：運輸業に対する構造的分離を通じて鉄道本業のスリム化と効率化

を図ると同時に、切離された多種経営、労働就業サービス企業及び工業、副業等が多元経営の体系が形成する。第二点は多元経営企業における投資主体の多元化と所有制度の多様化を推進：資産と経営規模の拡張を通じて、強い経済力を持つ基幹企業の形成とグループ化経営を促す。第三点は合理的な産業構造の形成：多元経営企業における産業構造の調整を行い、鉄道色が持ち市場のニーズに応えるような産業体系の形成を促す。第四点は会社制度を主とする近代的企業制度の確立：資産が明白、自主経営、独立採算、自ら損益の責任を負えるような新型企業となる。

そして、現在は多元経営新局面を実現するための四段階中の第一ステップである「多元経営体系の構築」にある。具体的な手法は「三つの別々」(＝三分開)である。「三つの別々」とは運輸企業と関連企業は別々に設立し、財務は別々に行い、人員は別々に配置するという内容である。この「三つの別々」は鉄道部が決めた期限まですべての鉄路局が一応完了したと宣言したが、その不徹底さは明らかであるため、「深化」の段階に入った。一方、上記の『若干の意見』は1999年末に出したもので、当時は「上下分離」⁸が流

表1 中国鉄道関連企業数の推移

年 度	企 業 構 成				
	企業総数	有限会社	株式会社	企業グループ	その他
1985	1504				
1986					
1987					
1988					
1989					
1990	3438				
1991	4054				
1992					
1993					
1994	5894				
1995	6243				
1996	9743				
1997	9259				
1998	9078	542	36	237	8263
1999	9345				
2000	8644	960	62	48	7574
2001	7654	1328	21	38	6267
2002	7433	1466	29	23	

注：データは『中国鉄道年鑑』(1999-2003)による。

⁷ [鉄道年鑑2000] p694-696

⁸ 鉄道における上下分離とは、鉄道の上部構造(列車の運行等)と下部構造(インフラ施設等)を切離し、別々の主体に任せて運営させる鉄道改革の手法の一つである。中国鉄道における上下分離改革については[宋2003]を参照されたい。

表2 中国国鉄全体と関連企業の人員状況

年度	多角化経営企業(万人)				国鉄全体(B) (万人)	A/B(%)	C/B(%)
	総数(A)	鉄道職員(C)	臨時職員	その他			
1957					118.7		
1962					128.4		
1965					154.2		
1970					185.1		
1975					222.2		
1980					261.5		
1985	4				312.4	1.3	
1990					338.1		
1995					337.2		
1996	57.5	36.5	9.4	11.6	335.5	17.1	10.9
1997	47.8	31.6	6.5	9.7	334.2	14.3	9.5
1998	48.6	34.1	5.8	8.7	317.9	15.3	10.7
1999	51.6	34	4.4	10.3	314.2	16.4	10.8
2000	46.2	31.2	6.9	8.1	248.6	18.6	12.6
2001	40.4	27.1	4.3	8.9	248.5	16.3	10.9
2002	41.6	27.6	4.6	9.5	248.8	16.7	11.1

注：『中国鉄道年鑑』(1999 - 2003)のデータにより作成。

行っていた頃であったため、その目的及び「三つの別々」の目的も上下分離を実現するための基礎的条件造りにあった。現在は上下分離が中止され、長期的な目標が曖昧なまま、新たに鉄道における2020年までの「飛躍的発展」⁹の目標が提起され、現段階の仕事も「三つの別々」の「深化」から「主補分離」に変わった。

中国鉄道における多角化経営の歴史は上述のように簡単にまとめた。この過程の中で多角化経営に対する認識の変化は三段階に分けられる。第一段階は「運輸を主にして多角化経営を展開」(=以運為主、多種経営)である。この段階は非常に歴史が長く、「大躍進」時代から2000年ごろまでの40年間余りわたった。この段階の中にもいくつかの程度の差がある。最初は多角化経営が変挺りんや正業就かずと言われ、その後本業に対する補助や第二の財源と思われ、更に運輸を主にして多角化経営を展開すべきだと位置づけられたのである。更にその後多角化経営は鉄道発展戦略の中の重要な位置づけまで得た。多角化経営の地位向上にも関わらず、「運輸を主にして多角化経営を展開」という認識は変わらなかった。第二段階は曖昧な過渡段階である。それ

は従来の認識を否定せずに新たな認識が見え始めた段階であった。上記の1999年11月の『若干の意見』の中で従来の認識は見当たらないが、本業と多角化経営との関係に言及した際、「相对独立、相互依存」とある。第三段階は今からであろう。北京鉄路局はJR東日本グループの中期経営構想「ニューフロンティア21」の中に生活サービス産業と鉄道事業との関係を描いた言葉である「経営の両輪」から示唆を受け、「両輪の大きさは同じく、両輪は同時に回転する」という言葉を使って多角化経営に対する認識が深まっている¹⁰。この認識の変化は影響が大きく鉄道部もこれは部の方針と符合するという¹¹。

2.3 鉄道関連企業の問題点

1. 体制の問題：関連企業と鉄道運輸本業との体制上の関係は未整理のままである。これは「四つの不明確」(=四不清)の中でまとめられている。「四つの不明確」とは両者が所有する資産の所有権が不明確、経営の境界線が不明確、人員配置の不明確、収入とコストの不明確のことである。

⁹ 『人民鉄道報』鉄道部政治部 人民鉄道報社出版 2003年6月29日

¹⁰ [世紀鉄路] p111 及び[具2001] p51 等

¹¹ 2003年7月に鉄道部多角化経営担当の責任者に対する聞き取り調査の際に言明した。

る。この「四つの不明確」によって、関連企業のコストが増加すると同時に、鉄道運輸本業(という規制産業のメリット)に過度に頼った結果、競争の能力が低下し、自立ができにくくなってきた。その対策としては「三つの別々」でそれらの不明確なところを強制的に分けて明確化させようとする。

2 .経営組織の問題: 企業における管理制度の不備及び違う既得権益圏間の衝突で、規模的経営が形成されていない。これは「規模が小さい・あちこちに散在・実力が弱い」(=小・散・弱)でまとめられている。その表れとしては、関連企業における各産業間の秩序なし競争、同じ投資項目への重複投資・重複建設による経営資源の無駄遣い、放漫経営や経営形態の小型化、分散化によって規模の経済性が達成できないことなどが挙げられる。その結果、関連企業における近代的企業制度の確立は、妨げられるばかりではなく、市場における競争力の低下と業績の悪化につながっている。その対策としては、グループ化経営が提唱されている。

3 .人間の問題: 企業行動はルールや市場メカニズムに沿って行われたものではなく、営業業績の中で人的要因(職権、コネなど)によるものが強く存在している。その対策としては、責任追及制度づくり、規則遵守の呼びかけ、党組織による思想教育の強化などが挙げられる。

以上のような問題を解決するため、フォーマルな制度の確立を目指す「切離し」的手法が多用されている。関連企業は運輸本業との分離をかねてから要求されてきているが、いずれも成功しなかった。最近の措置は「三つの別々」(=三分開)である。鉄道部は「三つの別々」の目標はすでに達成したと宣言したが、非常に不徹底なもので、偽りの「三つの別々」(=仮三分)をしたところも多数あると言われている。というのは、体制、制度を強制的に変えようとしても、それは組織と人間の既得権益を損なうことにつながるのならばがげの抵抗が多くうまく行かなかったからである。たとえ、要求されたとおり、運輸本業と人員・財務・企業の設立において「三

つの別々」を実現させたとしても、関連企業は依然として、鉄道部が国を代表して鉄道産業に国有資金を投入し、鉄道局や鉄道分局が国有資産を以って関連企業に再投資して生まれた立派な国有企業であると言える。前任の鉄道部長の傅氏は幹部会で、「三つの別々」のあとも皆さんは相変わらず鉄道員です、と発言したのは¹²このことの現れである。多角化経営企業は国有企業であるので、国有企業同士間における資産や経営の境界線などを明白にする誘因は出にくいのである。そればかりではなく、「四つの不明確」を不明確のままにしているほうが、メリットが多い。例えば運輸企業の裏金庫としての役割が大きい。鉄道運輸企業での会計が厳格で資金の流用が難しいが、その鉄道運輸企業が投資して設立した関連企業は民間企業なみの経営ができ、資金の流用が便利である。

フォーマルな制度を構築するのは重要なことであるが、フォーマルな制度だけでは問題の解決ができないのである。体制の問題、経営組織の問題、人間の問題の中にいちばん最初に解決しなければ前に進むことができないのは人間の問題ではないか。ところが、これまで取ってきた人間の問題の解決に関する対策は責任追及制度づくり、規則遵守の呼びかけ、党組織による思想教育の強化などが挙げられ、どれも従来式のもので、効果はなかった。要するに、フォーマルな制度構築は無力なインフォーマルな制度構築の失敗で成功できなかったのである¹³。

2.4 むすび

「四つの不明確」から、「規模が小さい・あちこちに散在・実力が弱い」から、更に「三つの別々」の貫徹が徹底されない点及び偽りの「三つの別々」の出現などからところどころに「人」そのものの問題が浮かび上がった。そこから分かったのはフォーマルな制度を構築するだけですべてを解決できないということである。むしろフォーマルな制度の限界を感じた。そこで「人」そのものに対する対策を講じることこそが重要

¹² [鉄道年鑑 2001] p254

¹³ フォーマルなルールとインフォーマルなルールについて[ティモシー・J・イエーガー 2003]のp12、p54 ~ 59 及び[ノース 2004]のp 7、p60 などを参照されたい。

ではないか。すなわちインフォーマルな制度の構築と改変である。

企業経営に必要な経営資源であるヒト、モノ、カネはどこの企業でも調達可能であるが、情報という経営資源の外部調達はきわめて難しい。情動的資源は「無形の財産」¹⁴と呼ばれ、組織風土、組織メンバーの志向、企業の信用、ノウハウ、イメージ、士気、モラルなどの文化的内容が含まれている。また「人」は労働力の供給源として重要ばかりではなく上記のような情動的資源の担い手としても重要である¹⁵。こちらでいう情動的資源はすなわちインフォーマルな制度(ルール)である。

もし何か「中国の独特な事情」或いは「中国特色」が存在するならば、それは主に情動的資源とその担い手である「人」を重視しないことを指すと考える。つまり、政治体制に由来する政策の朝令暮改、非連続性と政策の予見不可能による現場でのあきらめムード、士気・モラルの低下である。これこそ問題の本質ではないか。

3. 中国鉄道における多角化展開の現状の把握

中国鉄道における多角化展開の現状を把握するには、多角化度指数と多角化戦略タイプを併用して分析を試みる。

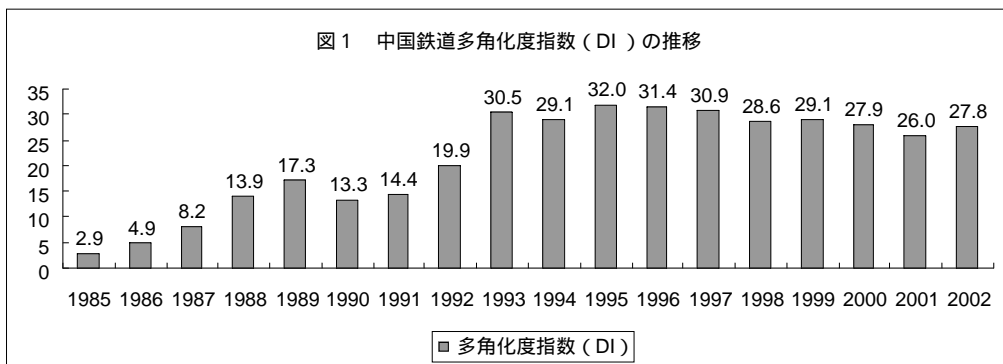
3.1 多角化度指数

関連企業の総売上が鉄道企業の総売上(本業+多角化企業)に占める比率で多角化の度合を測ることができるが、これはデータに限られた時に多角化の趨勢を把握するには有効であるが、もっと精確に多角化の程度を究明するには、多角化度指数¹⁶の数式で計算する方法もある。本稿ではデータの制限でその両方の方法を用いる。多角化度指数の数式は以下のとおりである。

$$DI = (1 - \sqrt{\sum_{i=1}^n p_i^2}) \times 100$$

(p_i は第*i*事業の売上構成比率)

今把握しているのは1998～2002年における関連業の分野別売上である。つまり、この五年間のDIは簡単に算出できる。また1985～1997年の分については、関連企業の総売上が分かるが分野別売上が分からないので、関連企業の総売上が鉄道企業の総売上(本業+多角化企業)に占める比率で多角化の度合を測り、多角化の傾向を把握することにする。1985～1997年の分はDIに近似するがDIではない。しかしデータの不足で、これらの近似値を用いても全体の傾向を把握するという目的が十分に達成できると考える。実際に二つの方法で算出した1998～2002年の二つの結果の間に傾向を逆転させるような差がないのである。その結果は図1である。



¹⁴ [吉原他 1981] p24-25

¹⁵ [吉原他 1981] p26

¹⁶ [吉原他 1981] p22

3.2 多角化戦略タイプの判定

3.2.1 多角化戦略タイプ

戦略タイプの定性的分類法は以下ように、ハーバード・ビジネス・スクールの研究グループのメンバーでルメルト(P.Rumelt 1974)がまとめた七つのタイプ¹⁷がある。

1. 専業戦略(S:Single)..... 専業型(S)
2. 垂直的統合戦略(V:Vertical) 垂直型(V)
3. 本業中心多角化戦略(D:Dominant)
集約的なもの(DC:Dominant-Constrained)
..... 本業・集約型(DC)
拡散的なもの(DL:Dominant-Linked)
..... 本業・拡散型(DL)
4. 関連分野多角化戦略(R:Related)
集約的なもの(RC:Related-Constrained)
..... 関連・集約型(RC)
拡散的なもの(RL:Related-Linked)
..... 関連・拡散型(RL)
5. 非関連多角化戦略(U:Unrelated)
..... 非関連型(U)

しかし、これらの戦略タイプはすべての産業を対象にしたものであるため、これらをそのまま交通業・鉄道産業に適用しようとすれば不具合のところがある。例えば、吉田(1986)¹⁸によると、交通業の多角化は製造業のように技術を核としないために、拡散型を取るケースが少なくほとんどが集約型となる。したがって、吉田は集約型と拡散型を示さず、以上の七つの分類を五つに集約した。正司(2000)¹⁹のまとめによると以下のような内容となっている。

1. 専業型(S): 一つの事業に集中している。
2. 垂直型(VI): 本業と垂直的な関係にある分野に展開している。
3. 本業型(D): ある程度多角化はしているものの主たる利益は本業から得ている。

4. 関連型(R): 本業と市場或いは技術での関連をもつ分野への展開(水平的展開)。
5. 非関連型(U): 関連の深い分野をつなげて考えても企業全体に占める比重があまり大きくなく、広く多角化を展開している。

本稿は上記の五つの分類に従う。

3.2.2 戦略タイプの判定法

多角化戦略タイプの判定には「特化比率」、「垂直比率」と「関連比率」という三つの指標を利用する。三つの指標の中で「垂直比率」と「関連比率」を求める前提としては、多角化経営の進出分野を鉄道本業と垂直的関連の分野、技術・市場での関連の分野(水平的関連)に分ける必要がある。分類の原則は技術(本業と共通の技術、ノウハウなど)・市場(資本関係の強弱、本業の市場支配力など)の面で本業との依存度、遠近関係によって定性的に判断する。本業と同じ技術か本業のために特化された専門技術を用いて、本業と同じ鉄道運輸市場に商品・サービスを提供する(よって本業の市場支配力が強い)関連企業は垂直的関連と判断する。本業と技術的には共通点があるが、他産業との共通技術(ノウハウなど)も多く、鉄道運輸市場だけではなく他の市場にも商品・サービスを提供するのは水平的関連に判断する。中国鉄道の場合は関連企業が本業の出資によってつくられた国有企業であるから、この意味から本業は少なくともすべての企業と資本関係を持っている。従って完全に本業と非関連の関係を持つ企業はないだろう。分類の結果は表3のとおりで、その理由は下記にある。

関連企業の分類の結果に基づいて、「垂直比率」と「関連比率」を算出し、多角化戦略タイプの判定ができる。

表3 進出分野と分類

進出分野	運輸代理等	製造業	建設業	旅行業	広告業	不動産業	商業・流通業	飲食・ホテル	外国貿易	農林牧漁
分類	垂直的関連						市場・技術での関連			

¹⁷ [P.Rumelt1974] p30 [吉原他 1981] p14

¹⁸ [吉田 1986] p28

¹⁹ [正司他 2000] p187

「特化比率」(SR)とは企業の総売上高の中で最大な売上規模を持つ事業単位の売上が全企業の売上に占める割合である。鉄道産業の場合は通常、鉄道運輸本業がその最大な売上規模を持つ事業単位にあたる。つまり

$$\text{特化比率(SR)} = \frac{\text{鉄道運輸業の売上}}{\text{鉄道企業の総売上}}$$

「垂直比率」(VR)とは本業と技術或いは市場での垂直的な関係を持つ事業単位の売上 + 本業の売上との合計は総売上に占める比率のことである。その式は下記のとおりである。

$$\text{垂直比率(VR)} = \frac{\text{鉄道運輸業の売上} + \text{垂直的関係の関連企業の売上}}{\text{鉄道企業の総売上}}$$

鉄道産業、特に中国鉄道の場合は「本業と技術或いは市場での垂直的な関係を持つ」というのは下記のような意味があるかと考える。一つは本業と技術上鉄道輸送にかかわる各分野（実運送、インフラ設備等）に関する部品生産、線路・通信設備・駅舎建設などの技術を共有し、鉄道産業のために特化された技術が多く他の産業との技術上の共通性がないため商品・サービスの対象はほとんど本業に限られている点である。もう一つはこれらの企業は本業が全額出資した国有企業であり、近年の株式化で民間資本と外資も入っているものの、その割合はきわめて低いことである。従って本業との資本関係上本業は絶対的な存在である。また鉄道の内部市場における内部取引に依存する企業、或いは外部向けであるが鉄道産業の独占性を頼りにする企業に対し、本業の市場支配力は絶対的である。このような関連企業は本業と技術或いは市場での垂直的な関係を持つ事業単位であると考えられる。中国鉄道の場合は技術での垂直的な関連を持つ関連企業は主に鉄道用部品を生産する鉄道製造業、主に鉄道建設に携わる建設業である。市場での垂直的な関係を持つのは、鉄道運輸に関する各種サービスを提供する運輸代理等（日本の貨物運送取扱人に相当するが、旅客業務も扱う。また物流業、倉庫業なども中に入っている）輸送力不足でありながら優先的に座席を確保できる鉄道旅行業（本業の市場支配力は絶対的）駅と車内を中心に展開する鉄道広告業、鉄道の土地を開発し、外部の取引もあるが主に鉄道従業

員に社宅を提供する鉄道不動産業などが挙げられる。

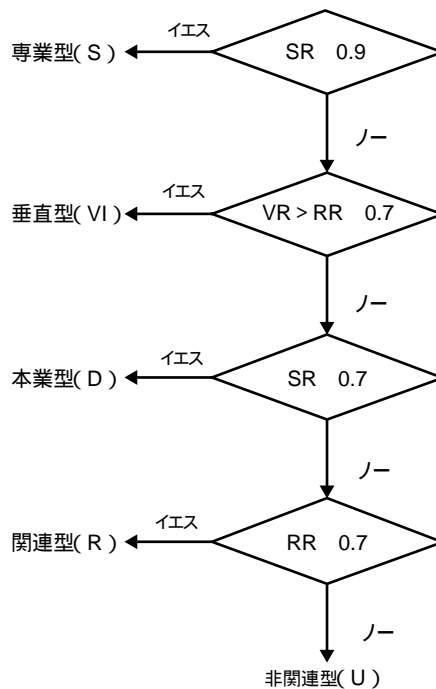
「関連比率」(RR)とは、市場や技術などでつながっている事業単位の集団の売上は総売上に占める比率のことである。その式は下記のとおりである。

$$\text{関連比率(RR)} = \frac{\text{鉄道運輸業の売上} + \text{市場・技術関連の事業の売上}}{\text{鉄道企業の総売上}}$$

すなわち本業と市場や技術のレベルで、水平的関係を持つ関連企業のことである。技術の面では、本業と共用できる技術を持つと同時に他の産業に通用できる技術、ノウハウもたくさん持っている。市場の面では、本業と共有する事業領域もあれば共有しないところもある。資本関係では本業の支配力は強いが、市場支配力の面でも本業は絶対的な存在ではない。中国鉄道の飲食・ホテル業、商業・流通業・外国貿易・農林牧漁は本業と技術上また経営ノウハウ上のつながりはなく、市場支配力の面でも本業は絶対的な存在ではない。本業とのつながりは主に資本関係と鉄道施設、用地の使用、人員の交流というところにある。例えば、鉄道施設内での飲食店、商業施設の経営及び鉄道貨物駅の空き地を利用する商業活動（卸売り場、自由市場、国境の駅施設を利用する外国貿易など）、本業の余剰人員の受け入れ、利益の一部の上納などである。資本関係上、これらの事業は本業が出資して立ち上げたもので、いまでも毎年これらの事業に投資を続けている。しかし、これらの事業は鉄道の独占の恩恵を技術や市場の面であまり享受できないのも一つの原因で、軒並み業績はよくない。

3.2.3 戦略タイプ判定の流れ

判定のフローチャートは図2のとおりで、吉田が改善を行い、交通業に相応しいもの（吉田1986）に従う。



出典：吉田（1986）p29

図2 戦略判定のフローチャート

3.2.4 戦略タイプの判定

特化比率（SR）は企業の総売上高の中で最大な売上規模を持つ事業単位の売上が全企業の売上に占める割合であり、鉄道産業の場合は通常、鉄道運輸本業がその最大な売上規模を持つ事業単位にあたる。計算の結果、中国鉄道の特化比率（SR）はすべて 0.7（四捨五入後）という結果となっている。というのは判定フローチャートに従えば、初期の三年間（1985～87）のSRが0.9であるから專業型に判定され、1988、90、91年のSRは0.9になっていないが、四捨五入で0.9になり、この三年間も專業型に判定されることになっている。

ところが、1989年及び1992～1997年の進出分野別データはないので、判定できないが、しかしその7年間の戦略タイプは垂直型か本業型かのどちらかであることが下記の分析で分かったので表4の中で併記するにした。1998年から2002にかけての5年間の進出分野別データがあり、戦略タイプ判定はその5年間を中心に行いたい。

上述したように、特化比率（SR）はすべて0.7である。判定フローチャートに従えば、SR 0.9の時、上記の6年間で專業型に判定された。SR < 0.9の時、かつVR > RR 0.7の場合は、垂直型に判定される。そうでない場合はかつSR 0.7の時に、本業型に判定される。SRがすべて0.7で、よってSR < 0.7の可能性はないので、この5年間に関連型と非関連型が存在しない。従って、この5年間の戦略タイプは垂直型か本業型かに限定できるだろう。その判定の鍵となるのはVRとRRがどれの値が大きいかとVR > RR 0.7かにある。SRとVRとRRの計算式を見れば分かるように、VRとRRの値はSRの値に垂直的関係の売上が水平的関係の売上を足してからの数値で同じ総売上との割り算で得たものであることから、必ずSRより大きい。特化比率（SR）はすべて 0.7であることから、VRとRRも 0.7である。ただし垂直的関係の関連企業の売上と技術・市場関連の事業の売上はゼロではないから、VRとRRが = 0.7の可能性はない。従ってVRとRRは > 0.7である。その場合はVR > RRの時に垂直型に、VR = RRの時に本業型に判定

される。また VR と RR の計算式から、総売上と本業の売上が変わらない場合は、戦略タイプは関連企業の売上の中における垂直的関連と技術・市場での関連の割合によって決められることが分かる。すなわち垂直的関連の割合は 50% 以上の場合は垂直型に、そうでない場合は本業型に判定される。

表 5 の「過去五年間の配分比率」が示したように、1998 年と 1999 年の垂直的関連の割合は 50% を超える。すなわちこの 2 年間は垂直型に判定されることができる。2001 年と 2002 年は垂直的関連の割合は 50% 以下であるが、それに「その他」の中の「交通運輸」(多角化経営の名を以っ

て鉄道本業とほぼ同様な鉄道運輸サービスを提供する。垂直的関連に分類される)の売上の割合を足せば、50% 以上となるため、垂直型に判定される。2000 年については、垂直的関連の割合に「交通運輸」の分を足しても 50% 以下(47.1%)である。「その他」の中にまた垂直的関連に属するような産業が存在すると思うが、更に詳しいデータがないので、今回 2000 年の戦略タイプを判定しないことにした。ただし、その判定の結果は垂直型と本業型のいずれかであるため、表 4 の中に暫定的にこの二つを併記することにした。

戦略タイプの判定結果は表 4 のとおりである。なお表 6 と表 7 は全体のデータベースである。

表 4 特化比率と戦略タイプ

年度	特化比率(SR)	戦略タイプ
1985	0.971	專業型(S)
1986	0.951	專業型(S)
1987	0.918	專業型(S)
1988	0.861	專業型(S)
1989	0.827	垂直型か本業型
1990	0.867	專業型(S)
1991	0.851	專業型(S)
1992	0.801	垂直型か本業型
1993	0.695	垂直型か本業型
1994	0.709	垂直型か本業型
1995	0.680	垂直型か本業型
1996	0.686	垂直型か本業型
1997	0.691	垂直型か本業型
1998	0.695	垂直型(VI)
1999	0.696	垂直型(VI)
2000	0.709	垂直型か本業型
2001	0.730	垂直型(VI)
2002	0.708	垂直型(VI)

表 5 過去五年間の配分比率

単位：%

年度	項目	垂直的関連	水平的関連	その他
1998		52.0	38.5	9.6
1999		52.6	38.4	9.5
2000		42.3	36.1	21.7
2001		42.0	37.5	20.5
2002		45.1	40.3	14.2

注 四捨五入のため合計は 100% にならないことがある。

「その他」の中身はほとんどが不明である。ただし、2000 年、2001 年及び 2002 年については一部が判明できる。その中で大きな割合を占めるのは「交通運輸」である。2002 年に「その他」から独立したがその代わりに「農林牧漁」が「その他」に入れられた。

「交通運輸」の状況：

2000 年の売上 21.6 億円 多角化売上の 4.8% 「その他」の 22.1%

2001 年の売上 40.8 億円 多角化売上の 8.2% 「その他」の 40.0%

2002 年の売上 37.8 億円 多角化売上の 6.4% 「その他」の 45.4%

表 6 中国国鉄運輸業と関連企業の経済諸指標の比較

項目 年度	国鉄運輸業(億元)			関連企業(億元)				A1/B1 (%)	A2/B2 (%)	
	売上(B1)	利益(B2)	売上利益率(%)	売上(A1)	売上増長率(%)	利益(A2)	利益増長率(%)			売上利益率(%)
1985	213.91	63.95	29.90	6.30		1.70		26.98	2.95	2.66
1986	239.71	76.90	32.08	12.34	95.87	2.72	60.00	22.04	5.15	3.54
1987	262.10	75.30	28.73	23.46	90.11	4.92	80.88	20.97	8.95	6.53
1988	280.60	67.10	23.91	45.48	93.86	8.60	74.80	18.91	16.21	12.82
1989	316.10	54.60	17.27	66.24	45.65	15.21	76.86	22.96	20.96	27.86
1990	411.05	113.06	27.51	62.85	-5.12	12.91	-15.12	20.54	15.29	11.42
1991	444.50	98.60	22.18	74.92	19.20	12.85	-0.46	17.15	16.85	13.03
1992	478.70	59.20	12.37	118.70	58.44	17.69	37.66	14.90	24.80	29.88
1993	547.30	12.70	2.32	240.52	102.63	31.07	75.64	12.92	43.95	244.65
1994	582.80	-29.10	-4.99	239.52	-0.42	32.31	3.99	13.49	41.10	
1995	632.07	-64.10	-10.14	298.04	24.43	34.05	5.39	11.42	47.15	
1996	756.11	-13.80	-1.83	345.34	15.87	33.97	-0.23	9.84	45.67	
1997	842.10	-26.10	-3.10	376.24	8.95	33.31	-1.94	8.85	44.68	
1998	922.13	0.25	0.03	392.73	4.38	19.10	-42.66	4.86	42.59	7640
1999	998.89	27.16	2.72	436.33	11.10	24.04	25.86	5.51	43.68	88.51
2000	1097.70	33.80	3.08	450.84	3.33	26.69	11.02	5.92	41.07	78.96
2001	1345.73	21.16	1.57	498.38	10.54	24.40	-8.58	4.90	37.03	115.31
2002	1420.48	24.66	1.74	586.16	17.61	27.33	12.01	4.66	41.26	110.83

注：『中国鉄道年鑑』（1999～2003）『中国交通年鑑』（各年度版）のデータにより作成。

表 7 中国鉄道関連企業における分野別売上高

単位：億元

項目 年度	国鉄総 売上(A +B)	国鉄運 輸売上 (A)	関連企 業売上 (B)	製造業	農林牧漁	商業・流 通業	建設業	輸送代 理等	飲食ホ テル	旅行業	不動産業	広告業	外国貿易	その他
1998年	1314.8	922.1	392.7	51.6	0.5	130.8	65.3	75.9	14.3	5.5	3.7	2.3	5.3	37.6
1999年	1435.2	998.9	436.3	64.3	0.7	143.3	67.6	83	14.9	7.3	4.2	2.9	7.1	41.4
2000年	1548.5	1097.7	450.8	36.8	0.9	144.6	77.6	57.5	6.2	8.5	7.6	2.6	10.9	97.6
2001年	1844.1	1345.7	498.4	45.6	1.4	166.0	74.1	67.7	8.3	10.6	8.6	2.7	11.2	102.1
2002年	2006.7	1420.5	586.2	53.0	1.4	205.8	96.8	88.6	16.4	12.7	11.1	2.0	11.9	83.2

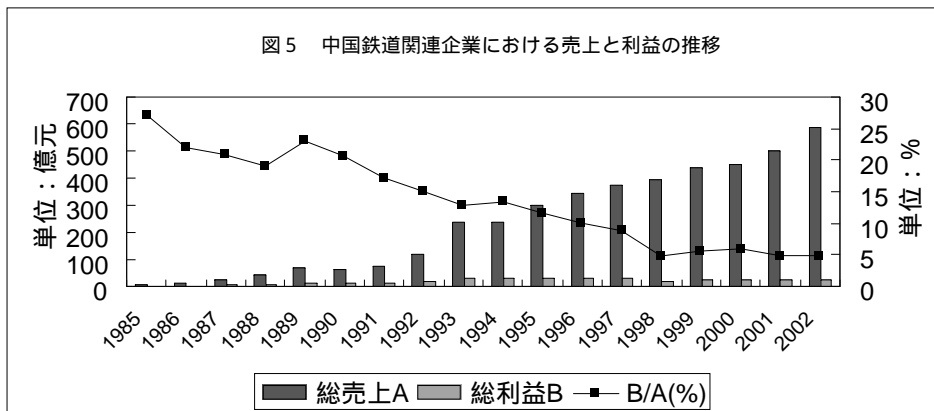
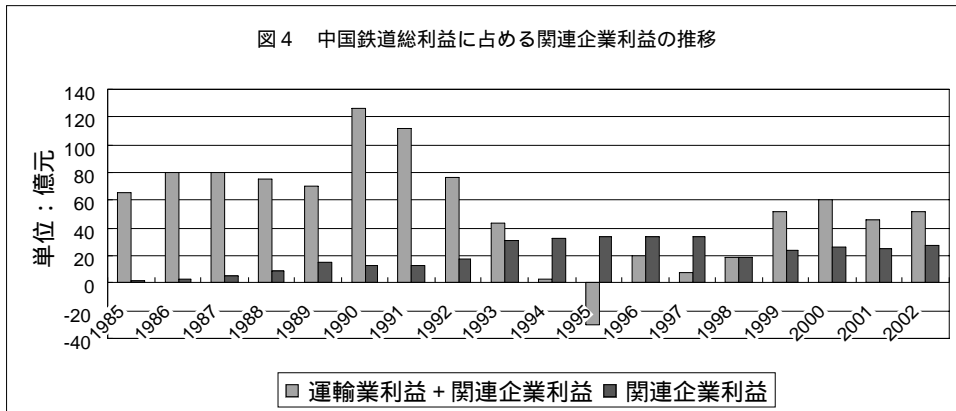
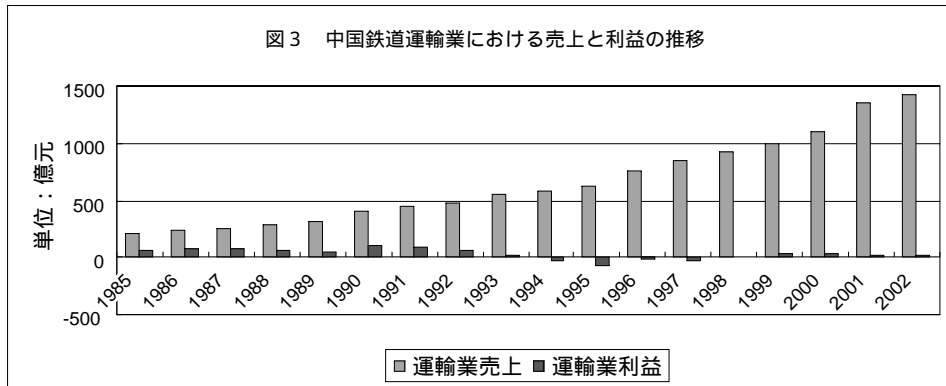
注：データは『中国鉄道年鑑』による。なお年度によって総売上は必ずしも各分野の合計値に完全に一致しないことがある。1999年版『中国鉄道年鑑』における1998年度の関連企業の売上総額に記載の相違があり、p416の数字に従う。2000年度分においては「広告業」のデータがないため平均値を取った。年度或いは重視度の変化等によって分野名称の入替えや増減が若干あるが、表の統一性を保つため1998年を基準にする。新たに出た項目は「その他」に入れる。

3.3 まとめ

1、多角化度指数(図1)は1985年から上昇し続けていて、1995年あたりでピークに達してから、近年穏やかに低下しているが、おおむね横ばいの状態にある。

2、多角化度指数が大きいほど多角化の程度が大きいのであれば、1993からの十年ほどの間に多角化度指数が大きいから、多角化の程度が大きいと言える。特に1995年に最大値に達した。これは戦略タイプが専業型から垂直型か本業型に移ったことからもうかがえる。ところが、同時

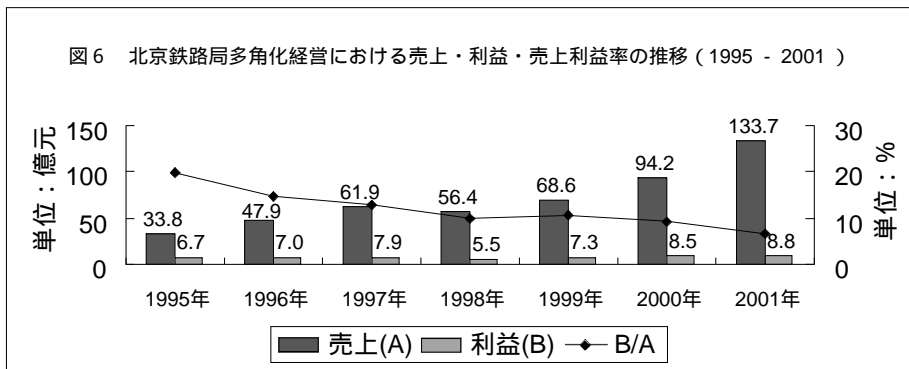
に1995年は本業が最大の赤字を記録した年でもあった(表6と図3参照)。これは多角化度指数が売上をベースに算出したからである。というのは、利益の面では赤字が続いても売上が上がり続けていたら、多角化度指数が上がるからである。言い換えれば、多角化度指数が上がれば多角化の程度が大きくなったと言えるかもしれないが、経済パフォーマンスがよくなるとは限らない。中国鉄道の場合はまさにそのとおりである。そのような現象を引き起こす原因は鉄道本業の利益が大幅に減少した際に、多角化経営の売上と利益が増加し続けていたからである。特に多角化経営の利益は記録的な高水準を保って



いた。表6と図4が示したように、1993年あたりから多角化経営の利益が本業より多くなり、1994～97年の間に鉄道総利益よりも多くなった。いわば本業の衰退で多角化経営が以前より突出した形になっただけだと言えよう。しかし、

多角化経営の好調は本業の不振に対する好調で相対的なものであり、その自身の業績は特に売上利益率が図5と図6が示したように年々低下していることが分かる。

3、戦略タイプの判定結果は表4のとおりであ



る。データの不足で今回判定できない年度もいくつかある。しかし、この限定的な結果を見ても戦略選択の現状とその変化の趨勢が分かる。

上記では本業と垂直的関連を持つ進出分野と技術・市場での関連を持つ進出分野を分ける作業を行った。分類の原則や具体的な定性的な作業の中に若干問題があるかもしれないが、特化比率 (SR) は 0.7 だから、判定フローチャートによれば、関連型 (R) と非関連型 (U) に判定される可能性がない。すなわち判定は專業型か垂直型か本業型かのどちらかに限定されることになっている。

表4が示したように、1989年を除く1985年～1991年の6年間は專業型である。すなわち鉄道本業という一つの事業に集中し、多角化はあまり進んでいない状態であった。このことは図1の多角化指数DIの推移からもうかがえる。この6年間のDIは低い値の部類に属するから、多角化の程度は低いのである。

1992年～1997年の間の戦略タイプは分からないが、特化比率 (SR) は 0.7 だから、垂直型か本業型かの域を出ない。すなわち関連企業は本業と垂直的な関係にある分野に展開しているか、ある程度多角化はしているものの、主たる利益は本業から得ているかのどちらかである。いずれも本業依存型の戦略である。この期間の多角化指数DIが高い水準を記録したことから、多角

化の程度が高いことが分かる。しかし多角化の程度は高いことが高い利益をもたらさず本業の衰退を表した。

2000年を除く1998年～2002年の戦略タイプは全部垂直型に判定された。この期間の多角化指数DIは高い水準を保ちながらほぼ横ばいの状態である。表6が示したように、この期間では本業はなんとか黒字に転じたが、利益と売上利益率などの諸指標で関連企業に大きく劣っていることが分かる。いわば本業は副業に支えられているような状態である²⁰。

要するに1985年から現在まで、程度の差があるが終始本業に依存するような戦略(專業型、垂直型か本業型)を取り続けていた。本業の業績は良くないが、多角化の業績は好調である。結果的には本業は副業に支えられているというような構図になっているように思われる。

4. 問題の所在と対策

第三章の分析で分かったように、1992年前後に境に鉄道本業の業績が急速に悪化し始めた。それと同時にそれまで目立たなかった多角化経営が増収増益で本業の記録的赤字と対照的に記録的黒字を更新し続けていた。1998年以後、本業は徐々に業績を回復し始めたが、多角化経営

²⁰ 制度上、本業と関連企業の業績は別々に統計されることになっているが、両者の間に内部取引などによる内部補助及び資産、費用、利益の移転が数多く行われていると見られている。そもそも「国鉄一家」に由来した「四つの不透明」(p8)がその原因である。内部取引に関する資料は不完全であるが、少なくとも本業と垂直的関連を持つ関連企業の業績の相当の部分は内部取引によるものではないかと推測できる。本稿は限られた公表データによる分析であり、内部取引などの部分は別に機会に譲りたい。中国鉄道では内部取引等による内部補助及び資産、費用、利益の移転の中には不正に行われているものが多く存在している。鉄道部もそれをなくすには必死である。しかし国有企業に広く存在するソフトな予算制約という問題を解決しない限り、インサイダー・コントロールによる、多角化経営の名もとの資産、費用、利益の不正移転は止められないであろう。

の業績は前よりやや低下したものの、依然好調である。しかし両者の売上利益率は低下する一方であるが、本業より多角化経営のほうが依然2、3倍も高い。

関連企業が取ってきた戦略は本業と関連した事業分野への展開が中心であった。それに政府の多角化促進策の実施を加えて、好調の主な原因となった。また、実際に多くの関連企業は本業と同じかほぼ同じ或いは本業と密接な関係を持つ仕事をしているにもかかわらず、規制を受けない一般企業とされている。これは本業が減収減益の時に関連企業が増収増益のもう一つの原因である。その後政府が実施した独占打破の政策(例えば上下分離、三つの別々、主補分離など)で各種フォーマルな制度が制定され限定的ではあるがその効果が徐々に現れ売上利益率の低下につながるのではないかと考えられる。

また、関連企業の多くが鉄道本業を中心に形成されている鉄道内部市場に置かれている。この内部市場の本質は「自給自足」と「独占依存」でまとめられる。「自給自足」とは鉄道本業がなくなる限り、少なくとも本業と垂直的な関係を持つ企業は安泰であることを指す。「独占依存」とは鉄道の独占の地位を利用し他社の参入を阻止することによって利益を上げることを目指す。どちらも競争を晒されることなく利益を上げることに一致している。このような現状はいまでも大きな変化はないのである。

すでに第二章で指摘したように、関連企業と鉄道本業との関係は「四つの不明確」(資産の所有権が不明確、経営の境界線が不明確、人員配置の不明確、収入とコストの不明確)にあり、関連企業には小規模なものが多い、利益を上げるには市場メカニズムに頼るのではなく人的要因(職権、コネなど)の役割が重要であるといった三つの問題点が挙げられている。このようなマイナスな点が多く存在するにもかかわらず、関連企業は業績が本業より好調である。第三章での観察を通じて、その好調の本質は本業依存型戦略の展開による鉄道の内部市場に頼る競争回避型経営にあるのではないかと考える。従って改革で本業とのつながりを弱めれば(例えば切離しの改革手法)多角化経営の業績(特に売上利益率)が低下する(言い換えればこれまでの独占依存による高利益を是正する)ことになるが、長期的には効率的な鉄道を構築するには有益である

う。

政府はおそらく問題の所在が分からないわけではないであろう。これらの依存問題を解決するために、かつて政府は一連の政策を打出した。これらはすでに第二章で紹介したが、最近のものは本業と副業(=関連企業)との徹底的な分離を行い(=主補分離)最終的には本業と副業を鉄道経営の「相対独立、相互依存」の両輪にする方針である。しかし、「大躍進」時代まで遡らなくても中途半端に終わった政策に関する記憶が多かった。最近のものは2000年前後に推し進められた「上下分離」がその一つの好例である。あれだけ華々しく宣伝され展開された上下分離の改革は一夜のうちに誰も言及されないようになった。口コミといろいろな中止説だけが飛び交う。従って政府は問題の所在を把握し、その上に対策を講じたとしても、その対策が成功する保証はないのである。というのは政府という組織にも、政府の政策を執行する組織にも、組織のメンバーである従業員にも問題があるのである。政府の政策はフォーマルな制度を変えようとするものがほとんどである。政府はこれが得意である。フォーマルな制度は短時間に換えられるかもしれないが、特に組織と個人の中に存在するインフォーマルな制度(ルール)は簡単に換えられるものではないのである。これらのインフォーマルなルールはフォーマルなルールの執行状況を決める。これは政策の執行について言えば、徹底的に執行されるか中途半端に執行されるか完全に執行しないかなどのどちらかであろう。インフォーマルなルールを変えるには悠長な時間を要する。インフォーマルなルールは文化であり、企業の中のインフォーマルなルールは第二章のまとめの部分に記述したように、組織風土、組織メンバーの志向、企業の信用、ノウハウ、イメージ、士気、モラルを決める文化であり、情動的資源である。戦争、征服、革命などの激変で短時間にインフォーマルなルールが換えられるとされるが、それでも依然変わらないのもたくさん存在する。しかし、激変という方法は(急進的方法とも言うが、改革も激変の一種ではないか)漸進的方法が行き詰まった時、ときには不可欠で有効な手段かもしれない。

中国の改革はショック療法を実施したロシアなどに比べて漸進的な改革である。鉄道改革も例外ではない。国の経済発展は鉄道を中心とす

る大規模なインフラ整備が必要とされている。そこで効率的な鉄道本業が必要である。近年の各種「切離し」を中心とする鉄道改革は鉄道のスリム化をめぐる行われていた。本業と関連企業との「主補分離」もその一環である。しかし、インフォーマルなルールの変化に伴わない「分離」は改革を行き詰りに追い詰める原因となる。悠長な時間があればいいかもしれない。しかし、現実的には去年東部の経済が進んだ地区を中心に電力不足が発生し、多くの都市で電力の供給制限が実施された。電力不足の主要な原因は火力発電所の燃料である石炭が不足することにある。しかし、石炭の産地で採掘された石炭が山のように積み上げられている。すなわち石炭を運び出すための運輸手段(特に大量運輸機関の鉄道)の整備が遅れていることが原因である。これは一つの例に過ぎないが、時間的には中国の鉄道改革が待てないということが分かる。

要するに、経済発展に相応しい効率的な鉄道と「経営の両輪」の一つとしての多角化経営を目指すには、本業依存・競争回避という独占の弊害を取り除かねばならない。改革の手法は「切離し」が主流であるが、しかしその効果があるものの、執行の段階で根強いインフォーマルな制度の力によって割引され限定的なものとなった。改革にも一紙一弛が必要である。漸進的でフォーマルな制度の構築を中心とした政策は必要であるが、根本的な改革ではなく、場合によって急進的な手法も必要ではないかと考えられる。

5. おわりに

以上のように、第二章では、中国鉄道における多角化経営の歴史を回顧し、その問題点及び問題の本質を指摘した。第三章では、限定的ではあるが多角化指数と多角化戦略タイプを通じて中国鉄道における多角化経営の実態をある程度把握できた。ところが、第三章の分析手法はいずれも売上高の数字を多用したため、経営の一面しか把握できない。そこで経営の実態を全面的

に把握するには、経営分析を行う必要がある。また、このような戦略タイプと多角化指数の下でどのような経済的效果が生まれたのか。このような経済的效果は第二章で指摘した問題点とその本質との関連は何なのか。更に国際比較の視点から見て、中国鉄道の多角化経営はどのような位置づけなのか。これらの課題は今後の研究に譲りたい。

参考文献

- [宋 2003] 宋 勝「中国鉄道改革の現状と展望 - 中国版上下分離を中心に - 」『同志社政策科学研究』第4巻第1号 2003年 p297-316
- [鉄道計画管理] 虞倩文等編『当代中国铁路計画管理』中国鉄道出版社 1999年
- [鉄道50年] 鉄道部档案史志中心編『新中国铁路50年』中国鉄道出版社 1999年
- [鉄道年鑑] 鉄道部档案史志中心編『中国鉄道年鑑』1999-2003年
- [世紀鉄路] 本書編委会編『世紀之交的中国鉄路』中国鉄道出版社 2002年
- [戦略研究] 鉄道部発展計画司・鉄道部経済企画研究院編『鉄路十五企画戦略研究』中国鉄道出版社 2002年
- [吳 2001] 吳建中『新多元経済論 - 鉄路運輸企業改革戦略と実務 - 』中国鉄道出版社 2001年
- [吉原他 1981] 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社 1981年
- [正司他 2000] 正司健一・Kikkeen,B.J「大手私鉄の多角化戦略に関する一考察」『交通学研究・2000年研究年報』
- [吉田 1986] 吉田茂「交通事業の多角化 - 日本の交通事業を中心に - 」『運輸と経済』財団法人運輸調査局 1986年第4号 p27-36
- [P.Rumelt1974] Richard P. Rumelt *Strategy, structure, and economic performance* Cambridge, Mass. distributed by Harvard University Press, 1974
- [ティモシー・J・イエーガー 2003] ティモシー・J・イエーガー著 青木繁 訳『新制度派経済学入門 - 制度・移行経済・経済開発 - 』東洋経済新報社 2003年
- [ノース 2004] ダグラス・C・ノース著 竹下公視 訳『制度・制度変化・経済成果』見洋書房 2004年