

## 論文

## 中国の企業改革と政府役割の変化に関する一考察

竇 少杰<sup>†</sup>

要約：「改革・開放」政策が打ち出されてから 2010 年現在までの約 30 年の間において、中国は国民経済の高度成長を実現し、あらゆる側面で全世界の注目を浴びる巨大な変化をもたらしてきた。これらの変化の中に、特に国有企業の変化が極めて大きい。これは中国政府の国有企業に対する一連の改革策の成果と言えよう。本稿では、中国政府の役割に注目しながら、計画経済期における中国国有企業のあり方と政府の役割に関する簡単な紹介を踏まえた上で、改革の各段階における中国国有企業改革の特徴を明らかにし、中国政府の役割の変化も考察した。2000 年前後から、中国の企業改革は政府主導から市場主導へ転換し、中国政府の役割も徐々に、社会環境や制度、法律などに対するマクロ的な改革へ転換してきていると言えよう。

キーワード：中国、企業改革、政府の役割、政府主導、市場主導

## 目次

1. はじめに
2. 計画経済期の企業活動と政府の役割
3. 改革開放から 1990 年代末までの企業改革と政府の役割
  - 3-1 改革の過程
  - 3-2 企業改革の具体例
  - 3-3 小結
4. 2000 年頃以降の企業改革と政府の役割
  - 4-1 改革の過程
  - 4-2 企業改革の具体例
  - 4-3 小結
5. おわりに

## 1. はじめに

1978 年 12 月 22 日、中国共産党は十一期三中全会で、党の活動の重心を社会主義的現代化の建設に移すことを決定した。今回の活動の重心の転換は、それまでの政治中心

<sup>†</sup>同志社大学社会学部嘱託講師、技術・企業・国際競争力研究センター特別研究員

\*2010 年 11 月 15 日受付、2011 年 1 月 12 日掲載決定

の運動方針を経済中心へ切り替えたものであり、中国共産党にとっても、中国にとっても、非常に意義重大な方針転換となった。それから中国政府は「対内改革・対外開放」政策を打ち出し、計画経済のやり方を徐々に放棄し、市場メカニズムを少しずつ取り入れながら、中国の社会、経済、そして国有企業などに対する改革を推進してきた。中国は計画経済期から脱出し、改革開放期に入ったのである。

「改革・開放」政策が打ち出されてから2010年現在までの約30年の間において、中国は国民経済の高度成長を実現し、あらゆる側面で全世界の注目を浴びる巨大な変化をもたらしてきた。これらの変化の中に、特に国有企業の変化が極めて大きい。これは中国政府の国有企業に対する一連の改革策の成果と言えよう。本稿では、中国政府の役割に注目しながら、計画経済期における中国国有企業のあり方と政府の役割に関する簡単な紹介を踏まえた上で、改革開放期の各段階における中国国有企業改革の特徴を明らかにし、中国政府の役割の変化も考察していきたい。

## 2. 計画経済期の企業活動と政府の役割

周知のとおり、現在の中国の国有企業は計画経済期において「国営企業」と呼ばれていた。字面から分かるように、「国営企業」とは国が運営・経営する企業である。計画経済期の中国は「社会主義改造」を経て私有企業がなくなり、ほとんどの企業はまさに国が運営・経営する「国営企業」であった。

また、建国してから1990年代末まで、中国の人々は彼（女）ら自身が働いている社会組織や機構（企業、工場、商店、学校、病院、社会団体、行政の機関等々）のことを「単位」とも総称し、中国社会は「単位社会」<sup>(1)</sup>であった。「単位」は中国の人々、特に都市の住民たちにとって重要な意義を持つ特別な存在であった。賃金収入を始め、住宅、副食手当及び退職金などの福利厚生も「単位」から得ており、雇用安定も「単位」によって保障されていた。進学や就職、結婚、出産、育児、子供の教育、そして出張、乗車券の購入、旅館の宿泊等々、彼らの日常生活の全般は「単位」の管理・世話に依存し、人々の社会活動もまた「単位」から離れることがなく、結局、個人は「単位」に帰属していたのである。「やはり、単位は国家が社会に対して直接的な行政管理を行なう組織的手段であり、基本的環節なのである。……党と国家の政策の規定や計画の指標、さらにノルマの命令が行政の従属関係に基づいて各单位に下達され、各单位による具体的執行によって全社会に貫徹される」（竇 2008 p.155）。

つまり、計画経済期の中国を認識する際には、それ自体を1つの巨大な行政組織として認識すべきであろう。自身の経済力を増強するために、この巨大な組織の最高指導者である中国政府は様々なレベル<sup>(2)</sup>の様々な内部組織を設置し、計画経済の枠組みを利用

して中国経済の全般をコントロールした<sup>3)</sup>。国営企業は、「企業」と呼ばれているが、実際に本来の企業ではなく、「国家」という組織の最末端の組織、一種の「単位」であり、行政組織であった。国家の意志は上から末端までブレークダウンされ、実現されており、計画経済の枠組みの中で、経済計画の決定は政治性を有しており、計画の策定、下達、執行、そして監督は、全て行政的手続きに基づいて行われていた。

市場活動が完全に排除された後、計画経済の枠組みにおいて、人々の自由就業は認められておらず、都市部住民の就職斡旋は当然のように、完全に政府の責任となり、労働者の雇用、配属、そして賃金管理<sup>4)</sup>も福利厚生も全て、この巨大な行政組織の内部統制となり、国家の専権となった。この際に、工場を中心とした「単位」は中国政府からブレークダウンされた生産計画に従い、政府に調達された原材料などの資源を利用し、政府によって配属された労働者を組織して生産を行っており、経営管理自主権を持たず、社会主義中国という巨大な行政組織の中に存在する末端の生産部門に過ぎなかった。そして製品に対しても国家は「統購統銷」<sup>5)</sup>政策を実施し、この巨大な行政組織の内部ですべての資源に対する配置、管理と統合を行っていた。

要するに、計画経済期の中国において、国営企業（単位）の自主的な活動は許されず、中国共産党と中国政府は国全般のあらゆることを計画体制という枠組みに取り入れ、個々の労働者の賃金額まで決定するような細かなことに対しても中央集権的な管理・統轄を行っていた。政府の役割は極めて広い範囲で発揮されていたと言えよう。

### 3. 改革開放から 1990 年代末までの企業改革と政府の役割

本稿の冒頭で紹介したとおり、1978 年末に中国政府は「改革・開放」政策を打ち出した。それから、中国は改革開放期に入り、経済の高度成長を実現しながら、改革策の施行を通じて次々と大きな変化をもたらし、世界を驚嘆させてきている。しかし、中国の改革開放期、特に企業改革の流れを観察する際に、「改革開放から 1990 年代末まで」と「2000 年代以降」と、分けてみるべきであると筆者は考える。なぜかというところ、この 2 つの時期における中国の企業改革と政府の役割には大きな違いが存在しているからである。まず、改革開放から 1990 年代末までの中国企業改革と政府の役割を検討してみよう。

#### 3-1 改革の過程

1978 年末に「改革・開放」政策を最大の国策として確立してから、中国共産党と中国政府は 5、6 年間の準備期間を経て、1984 年から「対内改革・対外開放」を正式的に行い始めた。1990 年代末までの中国の主要な改革策を時間順で羅列すると、以下のと

おりである。すなわち①「政企分離」(1984年～1992年)、②労働制度改革(1986年)、③企業集団制(1987年～1990年)、④株式化改革(1990年～)、⑤崗位技能賃金制度の導入(1991年)、⑥「現代企業制度」の実施(1993年～)と⑦国有企業の「三年脱困」目標の設定と達成(1998年～2000年)である。この7つの改革策の中に、①「政企分離」、②労働制度改革と⑦「三年脱困」はそれまでの社会・企業のあり方を打破・廃除する改革であり、残りの③企業集団制、④株式化改革、⑤崗位技能賃金制度の導入と⑥「現代企業制度」の実施はそれからの企業のあり方を指導・建設する改革策であった。若干詳しく見てみよう。

2の部分で簡単に紹介したように、計画経済期の中国は行政権力が徹底した「単位社会」であり、中国政府はあらゆる面においても政府計画で中央集権的に管轄を行っていた。当時の中国社会と企業のあり方について、以下のような3つの大きな特徴があった。①政府と企業とは合体となっており、企業は行政機関の一種となっていた。②労働者は自由就業できず、政府の指揮命令に従って配属されていたが、「固定工」の身分であり、職業安定が保障されていた。③企業は「単位」であり、所属する労働者及びその家族に対して生活への便宜を与える、いわゆる「企業弁社会」の責任を持っていた。このような社会システムは最終的に行き詰まってしまい、危機に陥った中国共産党と中国政府はやむを得ずに改革の道を選択した。したがって改革開放期に入ってから、中国政府は一連の改革策を実施し、一先ずそれまでの中国社会と企業のあり方を打破しようとした。

長い計画経済期を経て形成された中国社会と企業のあり方を打破するために踏み出した最初の一步は「政企分離」改革であった。1984年10月20日の中国共産党第十二回中央委員会第三次総会で、「企業を相対的な独立の経済利益実体、即ち自主経営ができ、損益責任も自分で負う法人にすること」という国有企業改革の新しい目標が設定された。この目標の中に、中央政府は企業の所有権を国家に保留し、企業の経営権を企業に与え、企業の所有権と経営権とを分離し、いわゆる「両権分離」政策を明確に規定し、それを実現する方法が「政企分離」であると認識した。つまり、企業をかつてのような国家行政組織の最末端組織——「単位」でなく、行政指令や計画から離し、「自由」に活動できる「市場の主体」にすることであった。改革の見本が存在せず、長期を渡って形成されたやり方を徹底的に改革することも困難だったため、「政企分離」改革の実施は極めて難航であったが、「単位社会」の打破へ踏み出した最も重要な一步であった。

企業を国家行政から切り離すと同時に、政府と企業との間の最も流動性を持つ資源、すなわち労働力資源も「解放」しなければならない。そのため、中国政府は従来の「固定工」制度を廃止し、「労働契約制度」の導入を通じて労働制度改革を行った。1986年7月、国務院は『国有企業の雇用労働契約制の暫行規定』、『国有企業の労働者募集につ

いての暫行規定』、『国有企業の労働者の解雇についての暫行規定』と『国有企業の労働者の待業保険についての暫行規定』を發布し、労働契約制度の導入が始まり、中国政府は従来の雇用関係に対して本格的な改革を動き出した。1986年の労働契約制度の骨子は、新入労働者が企業と雇用期間の定めた労働契約を締結することである。したがって、労働者にとって労働契約関係の相手は国家・政府から個別の企業へ変わり、雇用期間も終身雇用から有期雇用となった。つまり、同制度によって、新入労働者は国家・政府から雇用の保証や「固定工」の身分を獲得できず、「鉄のお茶碗」<sup>(6)</sup>の入手は難しくなった。社会的影響を考慮しながら労働契約制度を順調に導入するために、当初は国有企業の新入労働者のみに適応することになっていたが、改革の進展とともに、「人員配置の効率向上」<sup>(7)</sup>改革と「労働者全員労働契約制」<sup>(8)</sup>改革が行われた。これは当時の有名な「三鉄<sup>(9)</sup>を破る」運動である。この2つの改革、特に「人員配置の効率向上」は、労働制度改革前の国有企業における過剰労働力問題の解決に大きな影響を与えた。そして、「労働者全員契約制」の実施は中国国有企業における従来の「固定工」制度を全面的に否定し、1990年代前半に中国の外部労働市場の創生に必要な条件も用意した。

以上のように、中国政府は様々な改革策を利用して長い計画経済期を経て形成してきた中国の社会、企業、そして労働のあり方を次々と打破していくが、改革の見本が存在せず、社会システムも未熟であったため、かつてのやり方がほとんど否定されている状況の下に置かれた国民、特に企業経営者は、如何に企業を運営していくのかについて躊躇していた。新たな社会、企業、そして労働のあり方を形成させるために、中国政府は引き続きリーダーシップを発揮し、一連の企業のあり方を指導・誘導する改革策を打ち出した。代表的な改革策は、例えば「企業集団制改革」(1987年～1990年)、「株式化改革」(1990年、1992年以降)、崗位技能賃金制の導入(1991年)と「現代企業制度」の実施(1993年)などがある。

「企業集団」は、企業グループと意味する。関連した産業や分野などの企業の資源を効率的に利用するために、中国政府は1987年12月16日、『企業集団の設立と発展に関する国家体制改革委員会・国家経済委員会のいくつかの意見』<sup>(10)</sup>を發表し、企業集団の効率性と合法性を認めた。そして1991年、中国政府は『国家計画委員会・国家体制改革委員会・國務院生産弁公室のいくつかの大型企業集団を選出して試点にする申請に対して國務院の指示』<sup>(11)</sup>を發表し、大型国有企業の集団化改革を提唱した。さらに1992年5月、中国国家工商局、国家計画委員会、国家体制改革委員会と國務院生産弁公室は連名で『国家試点企業集団の登録管理に関する施行方法』<sup>(12)</sup>を發布し、大型国有企業の集団化改革を後押しした。中国政府の企業集団化改革に関する一連の動きによって、1990年代の中国では企業集団化のブームが発生した。多くの企業はこの時期に関連企業と連携して企業グループへ転身し、後述する事例企業A社と「第一汽車」も例外ではなかつ

た。

中国企業、特に国有企業が実施した改革策の中に、株式化改革と「現代企業制度」の実施は最も重要な2つである。中国最初の株式会社は北京天橋百貨株式会社であった。1984年9月、店舗改装用の資金を調達するために、日常生活品を経営する元北京天橋百貨店は主に自社の従業員に向け、額面100元、期間3年で3万株を発行し、社名も北京天橋百貨株式会社に変更した。最初の株式会社は誕生してから1980年代末まで株式の発行によって資金を調達する企業が続出していたが、中国政府は当初株式制に対して明確な態度を示さなかったため、株式制の発展スピードは緩慢であった。特に1989年「天安門事件」の発生で株式制度が資本主義経済の産物であり、企業の株式化が資本主義化であるというような批判を受け、中国の株式制度の発展は一時的に低迷期に入っていた。ところが1992年、鄧小平の「南巡講話」<sup>(13)</sup>は中国企業の株式化の本格的な発展を促進した。同年5月、中国国家経済体制改革委員会は『株式制企業試行方法』、『株式会社規範意見』、及び『有限会社規範意見』を發布し、それまで一部の地域のみで試行されていた株式制を全国に広げた。同年10月の中国共産党第14回全国代表大会において、江沢民総書記は鄧小平の理論を全面的に支持し、「社会主義市場経済」の確立を目指して改革開放を深化していくことを主な内容として報告した。同報告は社会主義市場経済を確立するための一番重要なポイントとして、国有企業の経営メカニズムの転換と株式制の健全化を取り上げた。

そして1993年11月、中国共産党第十四期三中全会で、『社会主義市場経済体制を確立するうえでの若干の問題についての中国共産党中央委員会の決定』<sup>(14)</sup>が採択され、「現代企業制度」の確立が国有企業改革の方向であることは初めて公式に表明された。「現代企業制度」とは、市場経済のルールに従い、「産権明晰、権責明確、政企分離、科学管理」<sup>(15)</sup>の企業作りの要求であり、その目的は国有企業を、「経営管理自主権も持ち、損益も自己負担する本当の市場競争の主体」へ転換することにある（周天勇他2005 p.86）。以前の「両権分離、政企分離」の方針で、企業は経営管理自主権を持つようになったが、財産権を持たないため、本来の市場主体への転換ができていなかった。今回、「現代企業制度」を確立するという国有企業改革の方向が制定され、国有企業は企業財産の所有権を持つことが認められ、初めて本来の市場競争主体に近づいてきた。

以上の改革策は企業のあり方、企業改革の方向を指導するための中国政府が実施した改革である。労働分野においても中国政府の主導による建設的な改革が進められていた。例えば「八級賃金制度」が廃止された後の1991年に、中国政府は「崗位技能賃金制」<sup>(16)</sup>を作り上げ、全国の国有企業を中心に導入した。

1990年代末まで、中国政府は約20年間をかかって旧来の制度・秩序を打破する改革策と新制度・新秩序を建設する改革策を実施し、中国経済は凄まじい成長を実現した。

しかしその時の高度成長の中堅的な存在は新しく設立・成長してきた民営企業であり、ほとんどの国有企業は旧来のやり方から完全に脱出できず、依然として危機の状況に陥っていた。いわゆる「国退民进」<sup>(17)</sup>の時代であった。国有企業を危機の状況から救うために、1997年4月29日、国務院は『深化大型企業集団試点工作意見』を發布し、「精干主体、剥離補助」というスローガンを提唱し、国有企業の更なる改革を呼びかけた。そして同年9月12日から18日までに開催された中国共産党第15次全国代表大会では、「1998年から2000年までの3年間をかけて、多数の国有企業を赤字状態から脱出させ、中国の国有経済を復活させる」という国有企業改革の目標、すなわち「三年脱困」目標が立てられた。この目標を実現するために、中国政府は多くの改革策を練り、苦境から脱出するための改革キャンペーンを実施してきた。そのうちに最も重要で、ほとんどの国有企業で行われた改革策は①企業組織の再構築、②人員整理と③企業主要業務と関係ない部門の切り離し、この3つであった<sup>(18)</sup>。今回の改革キャンペーンの実施の結果、国有企業に固く残されていた「企業弁社会」による多重な負担（膨大な組織構造や、多くの余剰人員、本業と関係ない部門や事業への出費など）が一掃され、中国の計画経済期から形成してきた「単位社会」も崩壊するにいたった。多くの国有企業は次第に経営危機の苦境から脱出できた<sup>(19)</sup>。

以上のように、「改革・開放」政策が実施されてから1990年代末まで、中国政府の主導によって旧来の社会・企業のあり方を打破する改革と新しい社会・企業のあり方を指導・建設する改革が実施されてきた。以下では、企業の具体例でこの時期における中国の企業改革を見てみよう。

### 3-2 企業改革の具体例

この部分で取り上げる事例企業は大手家電メーカー A 社<sup>(20)</sup>、大手ディーゼルエンジンの製造企業 C 社<sup>(21)</sup>と大手自動車メーカー「第一汽車」<sup>(22)</sup>である。この3つの事例企業の改革過程を簡単に紹介することを通じて、改革開放期に入ってから1990年代末までの中国政府が主導した企業改革を考察してみたい。

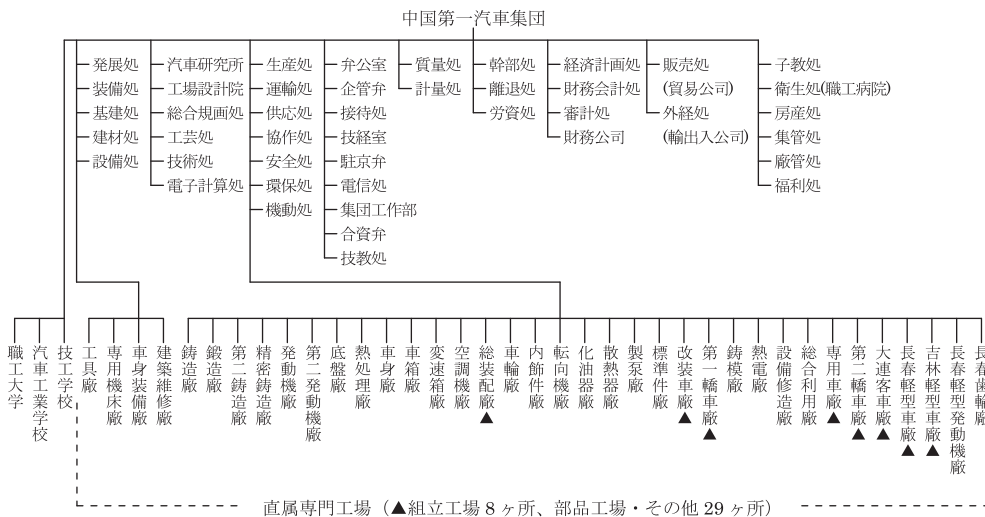
A 社、C 社と「第一汽車」は、3社とも中国の計画経済期に中国政府によって設立された国有企業であるため、当たり前のように中国当時の計画経済の枠組みの中に取り組み、「単位」の特徴を持っていた。製品の製造は国家の経済計画に従って行われ、ヒト、モノ、カネ、そして企業内部の管理まで、すべては政府の手によって管轄されていた。そして労働者に福利を提供するため、企業内には生産部門のほかに、幼稚園や学校、病院、商店などのような本業と関係ない部門も多く存在し、茶碗やシャツなどの日常生活用品から住宅まで労働者に支給していた。

改革開放期に入り、中国政府の「改革・開放」政策に応じ、3社の改革も徐々に始ま

った。中国政府の「企業集団化改革」に関する呼びかけに応じて、「第一汽車」は1991年末から自動車部品製造工場や企業を統合して下準備をし、1992年7月に「中国第一汽車集团公司」を正式に設立した。図3-1は「第一汽車」集团公司の組織図である。A社も1993年12月、現地の5つの家電関連の企業と連携して、テレビ事業を中心としながら、製品の種類を空調や冷蔵庫、パソコンなどに拡大し、集团公司を設立した。図3-2はA社・集团公司とその空調事業所の組織のイメージ図である。C社は当時の業務内容が比較的単一であったため、集团公司への転身は行わなかった。

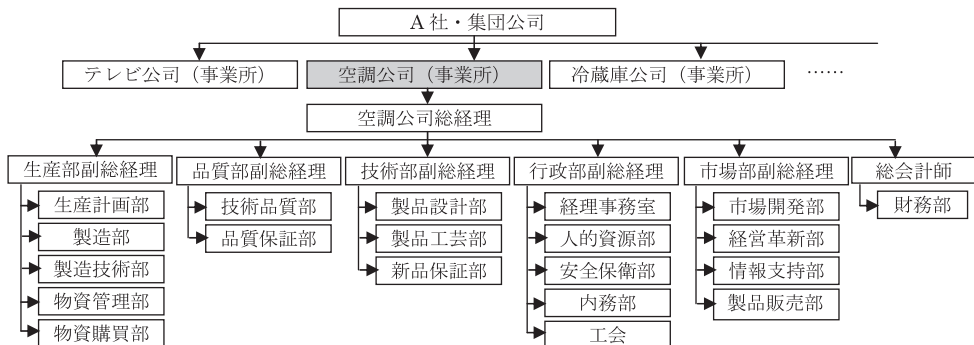
その後、中国政府の株式制改革と「現代企業制度」の導入に関する指示に従って、A社は1997年4月に優勢的なテレビ事業を洗練して「A社株式会社」を設立して、上場した。そして「第一汽車」も1996年8月に「一汽四環汽車株式会社」を、1997年6月に「一汽轎車株式会社」を設立し、上場を果たした。2社に比べてC社は

図3-1 中国第一汽車集团公司行政組織構成図（1992年）



出所：竇（2010 a） p.30

図3-2 1990年代のA社集团公司とその空調事業所の組織図



出所：竇（2010 b） p.12



やや遅れていたが、2002年12月に株式会社W社を設立し、上場させた。賃金制度の改革に関して、各社とも計画経済期から実施した「八級賃金制度」を1980年代末までに実施し続けていたが、1990年代初めから2001年までには中国政府によって提唱された「崗位技能賃金制」を各社で導入・実施していた。

ところが、先述したとおり、従来の「単位」制度による重い経費の負担、龐大の組織構造、そして大勢の余剰人員は国有企業の成長にとって巨大な障害となった。1990年代後半になって、多くの国有企業は赤字を出し、新しく設立された民営企業に競争で負けてしまい、「国退民进」が進んでいた。上記の3社も例外ではなく、厳しい状況に直面していた。国有企業を救うために、中国政府は「三年脱困」目標を設定し、①企業組織の再構築、②人員整理と③企業主要業務と関係ない部門の切り離し、この3つを主要内容とする改革のキャンペーンを実施した。

中国政府が主導した今回の改革キャンペーンに応じて、3社は企業内組織を抜本的に整理し、空前の人員整理を行い、元々企業内にあった幼稚園、学校、病院、商店などのような福利部門を企業から切り離した。従業員への最も大きな福利とされる住宅無料分配制度も1990年代において徐々に廃止されるにいたった。ここでは「第一汽車」の「1997年改革」とC社の「1998年改革」をやや詳しく見てみよう。

### 3-2-(a) 「第一汽車」の「1997年改革」

前掲図3-1から分かるように、当時の「第一汽車」は37の直属専門工場を持っていただけでなく、「技工学校」や、「汽車工業学校」、「職工大学」、及び「衛生処（職工病院）」、「福利処」なども抱き込んでいた。さらに、1970年代末、大多数の「上山下郷運動」で農村部に移動した「知識青年」たちが都市部へ「回城」してきたため、国家の労働力統一分配ではカバーし切れず、多くの失業者（当時は「待業青年」と呼ばれた）が都市部に溢れた。これらの失業者に就業機会を設けるために、1970年代末から「第一汽車」は企業内に新たな工場（当時は「知青廠」と呼ばれた）や売店などを設置した。新工場などの設置は中国社会の就業圧力を軽減したが、「第一汽車」の組織は益々龐大になり、多くの余剰人員を抱える状態になった。

部品生産工場は「第一汽車」の直属工場であるため、「第一汽車」の車種用部品だけを製造することになり、現有の技術と設備の遊休化を許してしまっていた。この状況を改善するために、1990年代初から、「第一汽車」の直属工場の独立改革が行なわれた。例えば1992年に、「第一汽車」の直属工場であった「散熱器廠（ラジエーター）」は「一汽散熱器総公司」へ、1995年に「化油器廠（キャブレター）」は「一汽化油器有限公司」へ、1996年に「車輪廠」は「一汽車輪有限公司」へ、「房産処」・「集管処」・「廠管処」・「福利処」・「子教処」・「衛生処（職工病院）」は「一汽実業総公司」へと分離・独立した。しかしこれらの企業は子会社の形で独立したように見えるが、実際に経営上

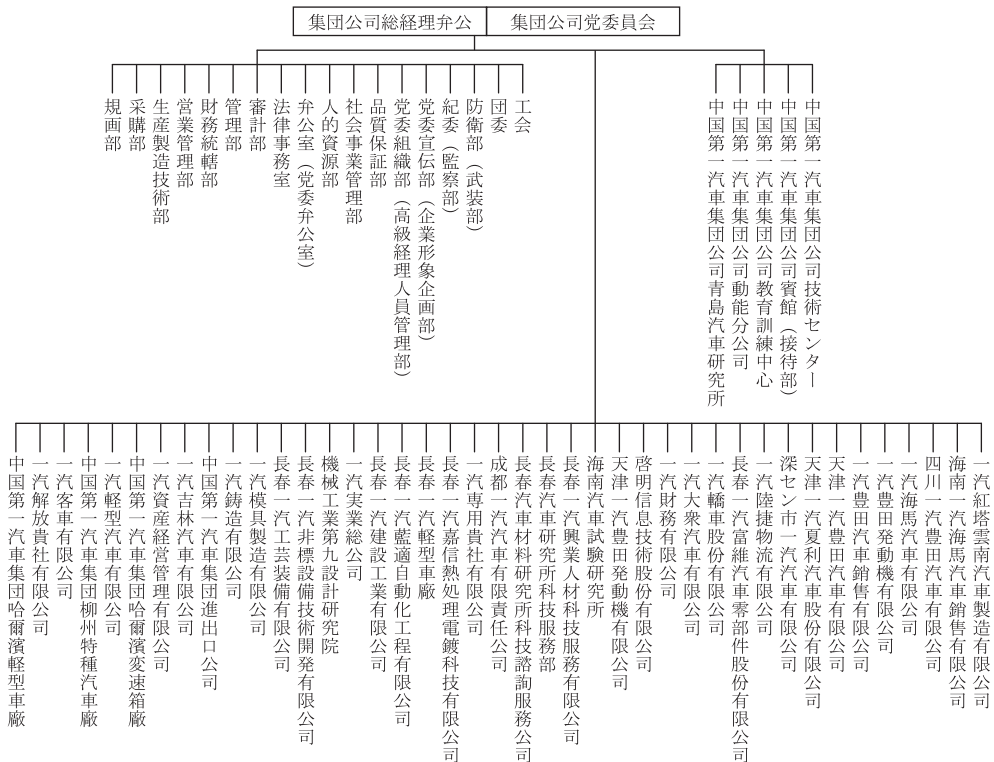
では「第一汽車」に依存し、「第一汽車」は依然として厳しい経営状況に直面していた。

中国政府の「三年脱困」目標の達成に向けて、「第一汽車」は改革キャンペーンの呼びかけに応じ、一連の根本的な改革を行なった。これらの改革は1997年から始まったため、本稿では「1997年改革」と呼ぶことにする。

「1997年改革」の主たる内容は以下の通りである。すなわち①1997年末、4つの鑄造廠と鍛造廠を「第一汽車」の母体から切り離し、鑄造と鍛造と分別して2つの独立した全資<sup>(23)</sup>子会社を設立した。②1998年9月、9つの部品工場（規格部品、ラジエーター、内装部品、車輪、コラムレバー、キャブレター、ショックアブソーバー、ばね、ポンプ）と8つの中外合資企業を「第一汽車」の母体から切り離し、「富奥汽車零部件有限公司」<sup>(24)</sup>として独立させた。③補助生産工場と技術補助部門を「第一汽車」の母体から切り離し、全資子会社として独立させた。④2002年、会社内で「社会事業管理部」を新たに設置し、「一汽実業総公司」を子会社として独立させた<sup>(25)</sup>。技工学校や、汽車工業学校、職工大学なども「第一汽車」から分離させ、社会に移管した<sup>(26)</sup>。

「1997年改革」を終えた「第一汽車」は管理部門18個、生産組立工場8個、分公司5個、全資子会社30個、資本参加子会社（50%以上出資）10個、関連企業270個を持つ

図3-3 中国第一汽車集团公司組織構成図（2009年）



出所：竇（2010 a） p.32

ようになり、「1997年改革」前に比べて53%の部門と30%の人員を削減した。現在、「第一汽車」の組織は図3-3のようである。

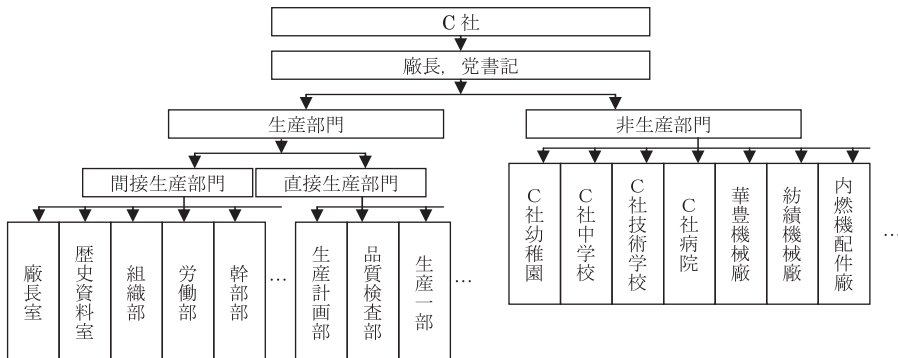
**3-2-(b) C社の「1998年改革」**

「1998年改革」前のC社は当時のほかの国有企業と同様に、典型的な「単位」であり、ディーゼルエンジンの生産のための工場と関連部門がある以外、幼稚園や、中学校、技術学校、会社病院、及びディーゼルエンジンの生産と全く関係ない紡績機械製造工場など、全部で73の内部組織と多くの余剰人員を抱えていた。図3-4は1998年改革までのC社の組織のイメージ図である。

このように、企業自身が抱えていた組織肥大化と多くの余剰人員といった根本的な内部要因もあり、市場の不健全と国家規制などの外部要因もあったため、1998年C社は過去最大の赤字を出した。先述したとおり、1997年9月、中国政府は「三年脱困」の国有企業改革の目標を立て、一連の改革策を実施することを全国の国有企業に指示した。C社は中国政府の改革キャンペーンに乗り、1998年から積極的に社内改革の実行に動き出した。

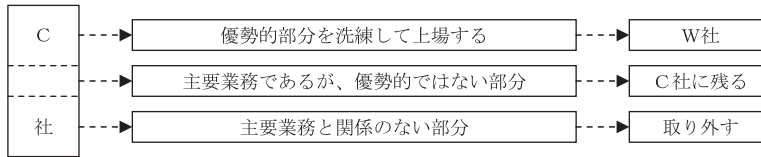
C社の「1998年改革」の主たる内容は以下のとおりである。すなわち①組織の再構築と人員調整。組織の再構築改革を通じて、C社は不要な組織を廃止し、統合と再構築を行った結果、73の社内組織を「10部1室1中心」<sup>(27)</sup>といった12の社内組織まで減らした。そして人員調整を通じて、C社は企業幹部を元々の740名から230名へ、管理職を元々の1400名から400名へ減らし、早期退職制度と「下崗」<sup>(28)</sup>制度を利用して約2500名の一般労働者を企業から外した。②「三三制改革」。「三三制改革」の骨格は、企業の全体を3つの部分に分け、それぞれに対して違う対策を実施することである(図3-5を参照)。利益の最も大きい高速機部分は成長の見込みもあり、企業の優勢的部分であるため、洗練して株式有限公司(W社)を新たに設立して上場させた。中速機部分などは企業の主要業務であるが、利益はあまり出ない部分であるため、そのままC社に

図3-4 「単位制度」の下でのC社の組織図(1998年改革まで)



出所：竇(2008) p.164, 修正あり。

図 3-5 C 社の「三三制改革」のイメージ図



出所：竇（2008） p.171

残る。残りの企業の主要業務と関係ない部分，例えば幼稚園や企業病院，学校などを，企業から取り外した。

「1998年改革」の実行は多くの阻害に直面しており，その最も大きな阻害は「単位」という「家長制的福利共同体」<sup>(29)</sup>から離される人々の反発であった。しかし大きな反発を浴びていても，C社経営者の改革への強い決意と中国政府の「三年脱困」目標の後押しによって，改革は進められた。

### 3-3 小結

以上では改革開放期に入ってから1990年代末までの中国の主たる改革を，旧来の社会・企業のあり方を打破する改革と新しい社会・企業のあり方を指導・建設する改革，2種類に分けながら考察した上で，大手家電メーカーA社，大手ディーゼルエンジンの製造企業C社と大手自動車メーカー「第一汽車」，この3つの事例企業でそれぞれ実際に行われた改革を見てきた。

以上の考察から分かるように，改革の見本が存在しないため，1978年からやむを得ずに計画経済を放棄して「改革・開放」政策の実行へ踏み出した中国は当初，如何に改革を行って経済を発展させたら良いかが不明確であった。企業の経営者たちも経営管理自主権が中国政府によって付与されていても，企業を如何に経営していくべきか，改革を如何に行っていくべきかが分からず，自ら改革を進めることはほとんどなかった。1990年代末までの中国企業が実施した主たる改革のほとんどは政府主導の「トップダウン方式」，「キャンペーン方式」によって実施されたのである。そのため，どの企業においても，同じ時期にはほとんど同じ内容の改革が実施されていた。したがって，改革の見本がなく，「ボトムアップ方式」の改革がないため，中国政府は計画経済期から形成した中央集権的なやり方で政府の役割を果たし，中国の改革を積極的に推進してきたと言える。

## 4. 2000年頃以降の企業改革と政府の役割

ところが2000年代に入り，近年の中国の企業改革がそれまでの政府主導の企業改革

と異なり、新しい特徴が現れ、そして中国政府の役割にも大きな変化が生じたのではないかと、筆者は考える。さて、近年の中国の企業改革にはどのような新たな特徴があるのか。中国政府の役割はどのように変化したのか。ここでもまず、近年における中国の改革を見てみよう。

#### 4-1 改革の過程

2000年代に入り、世界の経済環境にも中国国内にも、大きな変化が生じた。まず、世界の経済環境では、グローバルゼーションの急激な進展に伴い、諸国間の経済連携が強まり、モノ、カネ、ヒト、情報などの経営資源は国境を越えてより速いスピードで流動している。各国の企業はその国内競争のみならず、国際市場において諸外国のライバル企業と競争しなければならない状態となり、経営環境は一層厳しくなった。2001年中国のWTOへの加盟は「対外開放」への大きな一歩である。中国企業の成長にとって大きなチャンスであると同時に、未曾有の大試練ともなった。

中国国内において、国民経済は引き続き高い成長率を維持し、好調を見せているが、貧富の差<sup>(30)</sup>の問題をはじめ、経済発展の地域格差の問題、腐敗問題、モラル低下問題、「三農」問題<sup>(31)</sup>、労使関係悪化の問題など、多くの社会問題が急速に激化してきており、経済の発展と社会の安定への大きな脅威となっている。実際に、近年、中国では経済的な地域格差の拡大、また貧富の差の拡大などの矛盾が表面化し始め、それが官僚の腐敗や民族対立などと相まってデモ・暴動・騒乱が頻発してきている。

以上のような激化しつつある矛盾や社会問題を緩和・解決し、社会安定を維持するために、2003年に確立された胡錦濤・温家宝政権は「『和諧社会』<sup>(32)</sup>を建設しよう」というスローガンを提唱し、一連の改革策を打ち出した。主要な内容は以下のとおりである。すなわち、①貧富の差の問題、特に経済発展の地域格差の問題を解決するために、中国政府は2000年3月から「西部大開発」<sup>(33)</sup>という改革策を打ち出した。②腐敗問題とモラル低下問題に対して、中国政府は腐敗官僚に対して厳正な摘発と厳しい処罰を強化しつつある一方、2006年3月4日、胡錦濤は「八榮八恥」<sup>(34)</sup>、いわゆる「社会主義榮辱觀」を全国民に提起し、モラル低下問題の徹底的な解決を図ろうとしている。③「三農」問題に関して、中国政府によって多くの改革策が出されている。例えば農業と農村に関する政策には「農業税の廃止」<sup>(35)</sup>や、「農業補助金の支給制度」<sup>(36)</sup>などがあり、農民生活の改善に関する政策には「新型農村養老保險制度」<sup>(37)</sup>、「新型農村合作医療制度」<sup>(38)</sup>の導入や、「家電下郷」<sup>(39)</sup>の実施、及び「國務院の農民工問題の解決に関する若干の意見（中国語：国务院关于解决农民工问题的若干意见）」<sup>(40)</sup>の公布などがある。④労使関係悪化の問題について、中国政府は最も重視しており、「和諧社会」の提起の根本的なねらいは労使関係悪化の問題を解決することにあると言える。2008年1月1日の「中

華人民共和国労働契約法」の施行は悪化しつつある労使関係を緩和するための最重要な動きだと言えよう。

ところが、上記した中国政府が近年に実施した改革策は企業改革に関する具体策ではなく、ほとんどは社会環境や制度、法律などに対するマクロ的な改革政策である。では近年、企業ではどのような改革が行われているのだろうか。

## 4-2 企業改革の具体例

ここでは大手自動車メーカー「第一汽車」と大手家電メーカー A 社の事例を取り上げ、近年中国企業で実際に行われた改革を観察することを通して、近年中国の企業改革の特徴を考察してみよう。

### 4-2-(a) 「第一汽車」の「1999年改革」

3-2で「第一汽車」の「1997年改革」の内容を紹介した。実際にその直後に、グローバル競争が激しくなりつつあるなか、「第一汽車」はコストを削減するために、原材料・部品提供メーカーを再整理・選別するという外注管理改革も行った。この改革は1999年から始まったので、本稿では「1999年改革」と呼ぶことにする。

ソ連モデルの完全導入であったため、設立当初からの長い間、「第一汽車」の部品内製率は非常に高かった。ところが、1990年代初から始まった直属工場の独立改革や、「1997年改革」などによって、「第一汽車」の龐大な組織体は徐々にスリムになり、部品の内製率も落ちてきた。しかし、「1999年改革」前、「第一汽車」の外部から調達する原材料と部品は約15000種であり、部品の提供メーカーは約3000社に達し、部品調達の年間所要資金は約100億元となっていた。同一部品を何社、何十社からも調達しており、部品の品質レベルもまちまちであり、原材料・部品の調達管理は混乱していた。

1999年、部品の外注管理を整理してコストの削減を実現するために、「第一汽車」は原材料・部品の外注管理改革に踏み出した。改革の主たる内容について、まず①原材料・部品の調達状況に対して整理を行い、原材料・部品別で調達先の部品メーカーを羅列し・集計した。そして、②外注部品を分析し、企業内部の遊休資源で生産できる部品に対して外注を取りやめることにした。③2000年、「第一汽車」は「供応処」、「協作処」、「設備処」及び「備件処」を統一して「採購部」を設置し、企業全体の原材料・部品の外注管理を担当させた。④新しくできた「採購部」は3000社余の原材料・部品の提供メーカーに対して、品質や、価格、生産能力などを総合的に評価し、公開入札を行い、評価と入札の結果に基づいて厳しい選別を行った。そして、⑤同一部品の調達はできるだけまとめて集中的に行い、外注原材料と部品の品質管理問題も解決できた。

「1999年改革」後、「第一汽車」の外注部品は15000種余から6000種まで減らされ、部品提供メーカーも275社まで絞られ、年間およそ3~4億円の資金も節約された。外

注原材料、部品の品質も改善された<sup>(41)</sup>。そして、在庫ゼロを実現するために、「第一汽車」はトヨタの Just-In-Time 生産方式を学び、多くの原材料・部品の提供メーカーに対して「第一汽車周辺で工場・倉庫を建てよう」とも要請した。現在、1000種余の部品は在庫ゼロに達成しているという<sup>(42)</sup>。

#### 4-2-(b) A 社の「2002年改革」

1990年代の中国政府が主導した企業改革キャンペーンに乗って企業の経営管理改革をある程度行ってきたが、中国政府の大手国有企業に対する「父愛主義」<sup>(43)</sup>の影響で、企業の経営者と労働者は危機的な状況を認識できず、旧来の考え方ややり方からも完全に抜け出せなく、企業の経営管理は放漫的になった。経営環境に急変が起こりつつある中、A社のそれまでのやり方は徐々に新しい環境に対応できなくなり、携帯分野への新規参入とライバル社による攻撃もあり、2001年ついに赤字へ転落した。空前の危機に陥ったA社の経営陣は厳しい現実を改めて認識し、生き残るための大きな改革の手を打った。この改革は2002年から実施されたため、本稿では「2002年改革」と呼ぶことにする。

前述したように、1990年代から2000年代初めまで、A社は集団化改革を通じて、テレビ、エアコン、パソコン、冷蔵庫、携帯電話など、次々と多くの分野に手を伸ばし、数多くの子会社（事業所）を設立した。前掲図2-2は空調公司（事業所）の内部組織図を表した図であるが、実際にテレビ公司や冷蔵庫公司などにも空調公司とほぼ同じような組織構造が建てられていた。すなわち、各子会社はそれぞれ各自の製品分野で研究開発から生産、市場販売まですべての機能を持ち、各自で事業展開と運営を行っていたのである。さらに、製品ごとの地域間事業拡張も行われ、中国国内の他の地域でも生産・販売を行うためにA社はB市にのみならず、C省のD市やE省のF市などにも多くの子会社を設立し、エアコン製品の例で会社名からみると、「空調B市公司」や「空調D市公司」などとなっていた。これらの子会社にもすべての機能部門を持っていたのである。このような2002年改革前のA社の組織構造には下記のような不合理があった。すなわち、①集团公司として事業全体をコントロールしにくいことにある。各子会社はそれぞれ市場企画、研究開発、生産、及び販売を行っているため、成長にはバラつきがあり、集团公司は企業グループ全般をコントロールしにくい。特に同じ製品を取り扱っている地域子会社の間には、協力関係ではなく、集团公司は各子会社の売上高や利益などの業績を見ているため、むしろライバル関係である。したがって、集团公司の地域戦略は常に地域子会社の間での不満や矛盾などでうまく実施できない。②資源の重複にある。特に製品の研究開発部門に関して、各子会社はそれぞれの研究開発部門を持っており、それぞれの研究開発業務が行われている。このため、人的資源、カネ、時間と情報の巨大な浪費をもたらしていた。③販売システムの混雑にある。各子会社は各自で販

売業者と交渉することになり、特に地域別子会社の間には競争関係であるため、A社の子会社は有利な立場に立てなかった。そして製品機能の統一性がないため、広告の内容も乱雑し、その広告を見た消費者もよく理解できない。しかも広告費用も高い水準に維持されていた。④各子会社（事業所）が各自で行動しており、折角の集团公司の力を借りないことにある。そのため、各子会社の交渉力が非常に弱く、原材料の値段も安くならず、コスト削減は難しかったのである。

このような多くの不合理をなくして会社を再生させるために、2002年、倒産の危機に追い込まれたA社の経営陣は余儀なく「2002年改革」の実施を決定した。

2002年A社の「2002年改革」は主に製品ごとの地域別子会社の統合、各子会社の生産と販売の統合、及び研究開発、生産支援、アフターサービスなどの統合といった組織構造の再構築であった。この改革は4つのステップに分けられて実施された。

まず、1つ目のステップである製品ごとの地域別子会社の統合について。前段で分析したように、製品ごとの地域別子会社の分立及びその間のライバル関係はA社にとって最も大きな頭痛の種であった。改革のプロセスは以下のとおりであった。①A社は集团公司の下にあるすべての子会社を羅列し、それぞれの取り扱う製品をチェックする。②「同じ製品を取り扱うライバル子会社」にあたる子会社を、製品ごとに括り、1つの会社に統合する。③統合を通じて設立された新会社において内部関係に対して整理整頓を行い、権限と責任を新たに明確させ、かつてのライバル関係を一掃する。

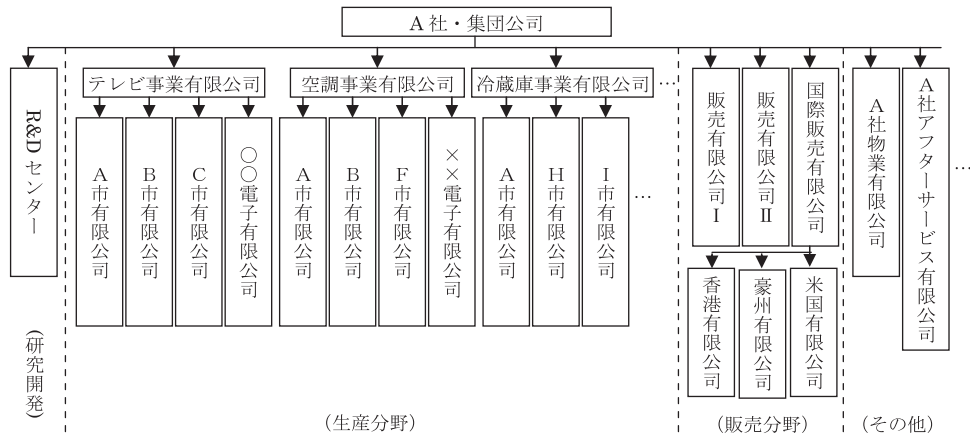
次に、2つ目のステップである各子会社の生産と販売の統合について。①A社は集团公司に属するすべての子会社の販売機能部門を切り離し、「販売総公司」というA社のすべての商品を取り扱う販売会社を新たに設立した。しかし、1つの販売総公司是数多くの種類の電器製品の販売にはやはり対応しきれなかったため、②2003年、A社は電気製品を白物家電とその他との2種類に区分し、「販売総公司」を撤廃して白物家電を販売する「販売公司Ⅰ」とその他の製品を販売する「販売公司Ⅱ」を設立した。③2005年、海外市場を対応するために、A社は「国際販売有限公司」を新たに設立した。④販売機能部門が切り離されて、各子会社には研究開発と生産、経営管理支援部門などだけから構成された。

そして3つ目のステップである研究開発部門の統合について。これらの統合改革は2つ目のステップとほぼ同時に行われた。すなわち2002年に各子会社から販売機能部門を切り離したと同時に、A社は各子会社の研究開発部門も切り離し、「A社R&Dセンター」を設立し、あらゆる製品の研究開発を「A社R&Dセンター」に集中させた。

4つ目のステップは総合支援部門、アフターサービス部門などの統合である。2002年から始まった組織構造改革はある程度の成果が見えてから、2004年と2005年、引き続き総合支援部門とアフターサービス部門を各子会社から切り離し、それぞれ独立した子



図 4-1 A 集团公司の組織構造イメージ図 (2005 年以降)



出所：竇 (2010b) p.21

会社にした。かつて各子会社において車両管理や保安業務、食堂管理などを担当していた総合支援部門は独立して「A社物業有限公司」になり、A社の集团公司に属するすべての会社の総合支援業務を担うようになった。そしてかつて各子会社でアフターサービス業務を担当していた部門も独立して「A社アフターサービス有限公司」になり、24時間コールセンターと各地の出張所を設けて、A社の顧客サービスを専門的に行うようになった。

以上の組織構造改革を通じて、A社の組織構造は大きく変貌した(図4-1を参照)。

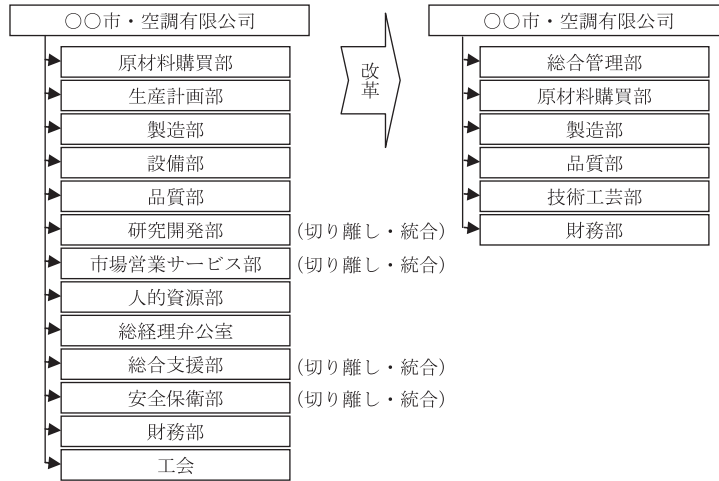
要するに、2002年改革の実施を通じて、A社は、開発・製造・販売の3つの主要機能を1つの事業部長が束ねるという開製販一体の事業部のやり方をやめて、開発、製造と販売と別組織にして別のマネジメントに担当させることにした。すなわちA社は事業所制組織の原理を離れ、機能別組織の原理にいったん変えたのである。組織構造に起こった巨大な変化はA社の生産や販売にも大きな変化をもたらした。

「2002年改革」の実施によって、研究開発部門や営業・販売部門などの切り離しと統合の推進に伴って、A社の生産分野の各社の内部組織もシンプルになった。例えばA社のある空調会社の組織の変化は図4-2のようである。

組織構造の変化に応じて、A社は生産分野の各社の管理改革にも乗り出した。その内容の1つは組織の再整理、すなわち機能的に深く関連している多くの部門を1つの組織にすることである。例えば図4-2で表示したように、元々生産分野の子会社内で分立していた人的資源部、総経理弁公室と工会などの管理部門を「総合管理部」で統合し、生産計画部、製造部と設備部を「製造部」で統合した。そして1つの部門に属する従業員たちをなるべく1つの大きな部屋に集中させて仕事するようにした。

「2008年改革」前のA社において、各部門はそれぞれ専用の部屋を持ち、1つの部門

図4-2 A社〇〇市空調有限公司の組織構造変化のイメージ図  
(2002年改革前) (2002年改革後)



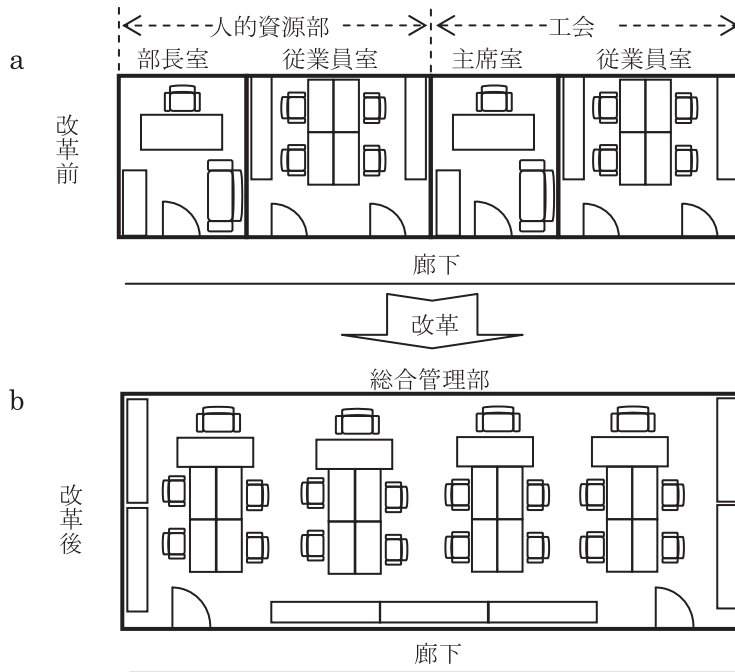
出所：筆者が聞き取り調査に拠り作成。

は一般的に2つ以上の部屋を利用することになっていた(図4-3-a)。そして1つの部門には少なくとも4、5人、人数の多い人的資源部には10数人も配属されていた。部門内の等級設定も複雑であり、部長、副部長、主管と事務員との4等級に分けていたため、1つの業務を遂行するのに少なくとも4つの印鑑(総経理の確認印鑑も含む)が必要であったという。それに対して改革後、人的資源部、総経理弁公室と工会などの部門は「総管理部」に統合され、職場も1つの大きな部屋に集中されるようになった(図4-3-b)。等級制度も見直され、マネージャーと主管との2等級へ変更された。人員配置も職務の分担に基づき、1つの職務になるべく1人、せいぜい2人の具合で、仕事の分量を測りながら行われた。さらに作業の流れも見直され、かつての4つの印鑑がマネージャーと総経理との2つに減らされ、仕事効率が高められたという。

管理分野の部門のみならず、先述したように、製造部門の統合も進められた。引き続きA社の空調生産子会社の例で言うと、かつての設備部、生産計画部と製造部は新たな「製造部」になり、責任者と従業員たちも1つの職場に集中されるにいたった。

以上の改革が進められると同時に、A社は生産現場に対しても大きな調整を行い、主に生産組立ラインの調整であった。改革前のA社の生産現場において、生産組立ラインは長い「L」の形であり、いわゆる「L字型組立ライン」であった(図4-4-a)。1人の労働者は1つだけの工程しか担当せず、ラインで働く労働者はなんと120~130人となっていた。それに対して改革後、「L字型組立ライン」は「U」の形の組立ライン、いわゆる「U字型組立ライン」に変形され、1人の労働者は2、3の工程を担当しなくてはならなくなった(図4-4-b)。したがって、組立ラインで働く労働者の人数は減らされ、人件費が抑制できたと同時に、労働者は今までの1つだけの工程をこなす「単能

図 4-3 改革による各部門の配置の変化のイメージ図

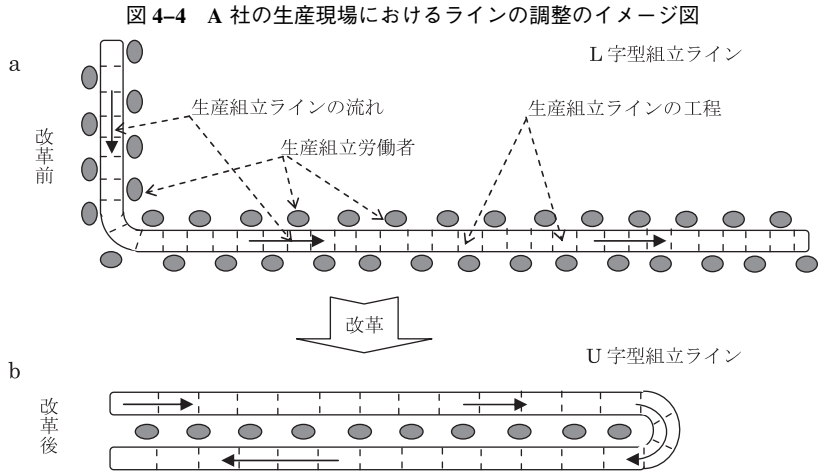


出所：筆者が聞き取り調査に拠り作成。

工」から複数の工程をこなせる「多能工」へ転換しなければならなくなり、ライン作業の労働強度も高められたのである。

また、組立ライン調整は人件費削減と多能工養成に意義があるのだけでなく、生産をよりフレキシブルにすることにも会社の狙いがあったという。「L字型組立ライン」はかつての少品種大量生産に相応しいやり方であったが、現在の多品種少量生産においては、素早く顧客の多様なニーズに応じて生産を調整していかなければならなくなった。そのため、より柔軟かつ簡単に生産・調整できる「U字型組立ライン」は改革を通じて導入されたのである。さらに、「U字型組立ライン」は入口と出口を極力近づけて、労働者の歩行距離の短縮や工程内の仕掛りを一定にして、異状があれば出口からの出ない仕組みを持たせたラインであるため、作業効率の改善と製品品質の向上にも大きな意義を持っていると考えられる。

販売分野において、先述したとおり、「2002年改革」を通じて、A社は集团公司の組織構造に対して抜本的な改革を行った。それまでの各事業所に分散的に存在した製品販売部門をそれぞれの子会社から切り離して統合し、試行錯誤を重ね、2005年になってようやく白物家電を販売する「販売会社Ⅰ」とその他の製品を販売する「販売会社Ⅱ」、及び海外市場に対応する「国際販売有限公司」が併存する販売システムを確立した。



出所：筆者が聞き取り調査に拠り作成。

この改革の重要なポイントは、商品買取制の導入である。商品買取制とは、販売会社は生産を担う会社から製品を買い取って営業・販売を行うが、製品の品質や市場ニーズなどの原因によって買取を拒否する権限も持つ仕組みである。市場・消費者に直接に接しているため、販売会社による商品企画や生産計画への関与は著しく強化された。改革前の事業所営業部門も商品企画や生産計画に参加していたが、単に事業所内の一部門として参加するのみであり、影響力はそれほど強くなかった。しかし改革によって商品買取制が導入されると、状況は一変した。外部独立組織としての販売会社は商品の買い手として製造会社と対等の立場に立ち、商品企画や生産計画などに強い影響を及ぼすことができるようになった。そして商品の販売価格決定権について、改革前に事業所が営業部門のコストも含めてあらゆるコストを考慮しながら商品の販売価格決定権を持っていたが、改革後、製造会社は製造利益込みの原価で商品を販売会社に引き渡し、販売会社が市場環境などを考慮しながら販売価格を決定する仕組みとなった。つまり、A社の「2002年改革」は販売会社への機能の統合と権限・責任の大幅な強化を実現した。それまでの研究開発・生産部門が握っていた事業運営に関する主導権は販売会社に移されたのである。

そして、営業の権限・責任の強化とともに重要であったもう1つの改革は、広告宣伝機能と量販店との商談機能が販売会社に統合されたことである。改革前の商品広告は、各製造会社の営業部門と広報部門がそれぞれの製品に対して行っていた。先述したように、同じ商品を取り扱う地域別子会社の間にはライバル関係であるため、各製造会社他の企業のみならず、同じA社集团公司に属する兄弟会社とも競争しなければならなかった。したがって各製造会社がそれぞれ自社製品を広告・宣伝していたため、製品機能の統一性がなく、広告の内容も乱雑し、A社のブランド力は極めて落ちていた。しか

も広告費用も高い水準であり、多くの浪費が発生していた。それに対して改革後、各社の営業部門の切り離しに伴い、広報部門も解体され、それらの広告宣伝機能は販売公司に移されるにいたった。販売公司はそれまでの乱雑した広告を一掃し、A社集团公司の名義で格調の一致した広告・宣伝を行うようにした。また、量販店との商談は改革前においては各製造会社が各自で行っていたが、改革後この機能も販売公司に統合された。要するに、営業や広告宣伝などの機能を販売公司に統合したことによって、A社は柔軟な営業活動が行えるようになったのである。

#### 4-3 小結

以上、近年における中国政府が実施した主たる改革策を踏まえた上で、2つの企業例、特に大手家電メーカーA社の改革事例を詳しく考察し、近年における中国企業の改革の特徴を探ってきた。

以上の考察から、2000年代に入り、中国政府が近年に実施したほとんどの改革はもちろん中国の企業にも大きな影響を及ぼしているが、実際に企業改革に関する具体策ではなく、社会環境や制度、法律などに対するマクロ的な改革政策であったことが分かる。それに対して中国の企業改革では、「第一汽車」の「1999年改革」は中国政府の「三年脱困」目標による改革キャンペーンの期間中（1998年～2000年）の1999年から行われていたが、中国政府が主導した①企業組織の再構築、②人員整理と③企業主要業務と関係ない部門の切り離し、この3つの内容といった改革ではなく、コストを削減するために、「第一汽車」が自ら行った原材料・部品提供メーカーを再整理・選別するという外注管理改革であった。そして大手家電メーカーのA社の「2002年改革」もA社が2002年に自ら実施した改革であり、そのねらいは抜本的な改革を行うことを通じて、それまで企業に存在していた多くの不合理を排除し、企業を破綻の危機から救出することであり、その内容も企業運営をより合理的に、企業経営を良くするために講じた改革策であった。

要するに、中国の企業改革には1990年末から2000年代前後にかけて大きな変化が生じており、1990年代末までの企業改革には中国政府が主導した改革がほとんどであったが、2000年代以降の企業改革の多くは企業が市場状況に応じて自身を発展させるために自ら実施した改革であると、筆者は考える。つまり、中国の企業改革は政府主導から市場主導へ転換したのである。相応的に、中国政府の役割は徐々に社会経済環境や制度、法律などの整備へ転換されつつあると言えよう。

## 5. おわりに

以上では、中国の計画経済期における企業と政府のあり方を通覧した上で、改革開放期を「改革・開放」政策が打ち出されてから1990年代末までと2000年代以降と、この2つの時期に分けて、企業改革の事例を取り上げながら中国の企業改革と政府の役割を考察した（表5-1を参照）。

以上の考察から分かるように、改革の見本が存在せず、企業改革を如何に行うべきかが不明確だったため、そして国全般の制度を見直さなければならないという原因もあって、1990年代末までの中国においては、企業の自らによる自発的な改革が存在しなかった。中国の改革を推進していくものは中国政府しかなかったのである。現実においても、中国政府はこの時期、旧来の社会・企業のあり方を打破する改革と新しい社会・企業のあり方を指導・建設する改革、この2種類の改革を「トップダウン方式」または「キャンペーン方式」で主導して実施してきた。

ところが2000年代に入り、約20年間の改革を経て、中国の社会と企業の新しいあり方はある程度出来上がっており、市場経済の方針も固めてきた。中国政府が主導した多くの改革を経験して、ほとんどの国有企業は経営状況が改善でき、企業のあるべき姿もある程度明確できたと言えよう。同時にグローバリゼーションの急激的な進展によって企業間の競争が激しくなり、政府主導の一律的な改革はむしろ新しい状況に適應できなくなった。各企業は厳しい競争で生き残るために、市場変化に応じて自ら自身を改革しなければならなくなった。したがって中国の企業改革は政府主導から市場主導へ転換し

表5-1 中国企業改革内容の整理とまとめ

時期	企業改革	特徴	企業例	方式
改革開放 90年代末	①「政企分離」改革（1984年～1992年） ②労働制度改革：固定工⇒契約工（1986年） ③企業集団制改革（1987年～1990年） ④株式化改革（1990年～） ⑤崗位技能賃金制の導入（1991年） ⑥「現代企業制度」改革（1993年～） ⑦国有企業「三年脱困」目標の設定と達成（1998年～2000年）	・①②⑦は旧来の社会・企業のあり方を打破する改革である。 ・③④⑤⑥は新しい社会・企業のあり方を指導・建設する改革である。 ・国全般の制度を見直す改革である。 ・中国政府によって行われ、「トップダウン方式」、「キャンペーン方式」の改革である。	・大手家電メーカー A 社 ・大手ディーゼルエンジン製造企業 C 社 ・大手自動車メーカー「第一汽車」	政府主導
2000年代	事例： ①「第一汽車」の「1999年改革」	・企業がコスト削減目標を達成するために自ら行った改革である。	・大手自動車メーカー「第一汽車」	市場主導
	事例： ②A社の「2002年改革」	・企業が破綻危機から脱出するために自ら行った改革である。	・大手家電メーカー A 社	

出所：筆者作成。

てきたのである。そして中国政府の近年に実施した改革策を見ると、その役割も徐々に、社会環境や制度、法律などに対するマクロ的な改革へ転換してきていると言えよう。

本稿では長期にわたり、中国の社会・経済改革の歴史と企業改革の事例とを交えながら考察を行い、これまでの現地調査と中国国有企業改革に対する理解を踏まえて、上記のような結論を導き出した。しかし中国の改革を、特に2000年以降の企業改革をより深く理解するのに更なる多くの考察・検証が必要であるため、これからも引き続き中国政府と企業の動きを観察しなければならない。

#### 注

- (1) 「単位社会」の特徴を簡単に要約すると、以下のとおりである。①全ての社会組織は「単位」であり、「単位」とその中の人々をコントロールしたのは上下関係の明確なピラミッド型の行政権力である。②「単位」に所属する人々は国家の主人公であり、彼らの生老病死の全てに対して「単位」が面倒を見る。③「単位」は政治的、社会的、そして独自の専門的機能を果たしていた。④「単位」に占有される資源は流動性がほとんどなかった。⑤「単位」内部の秩序を見ると、人間関係の重視、分配領域の平等主義と行政権力の徹底、の3つの特徴がある。詳しくは、竇（2008）pp.150-256と竇（2009）pp.14-19を参照されたい。
- (2) 中国の政治行政の等級は大まかに言うと、9の等級に区分され、それぞれは「国家級」、「正部級」、「副部級」、「正庁級」、「副庁級」、「正処級」、「副処級」、「正科級」と「副科級」であった。「国家級」は最高であり、「副科級」は一番下のレベルであった。
- (3) 実際に「戸籍制度」によって都市部と農村部の住民はハッキリと区分され、当時の中国人口の80%以上を占めた農民たちはこの「単位制度」の枠組みに編入されていなかった。農村、農民と農業は中央政府の政策によって管理されていたが、農民の職業や生活などは国家に保障されておらず、「大躍進期」から現れた「人民公社」も都市部にある工場や団体のような本格的な「単位」ではなかった。
- (4) 1952年から、中国政府は「八級賃金制度」を作り上げ、全国範囲で実施した。「八級賃金制度」の詳細について、竇（2007）を参照されたい。
- (5) 計画経済期に中国政府が実施した資本蓄積政策である。この政策によって、工場の土地や機械、原材料など、そして農村の耕地、機械、道具などは全て国家の行政権力によって調達されており、工場の製品や農民の農産物は全て国家によって統一的に所有・支配、そして配置された。
- (6) 労働者が固定工として「単位」に配属されると、終身雇用制度に適應され、生活も保障される。そのため、固定工になることは破れない鉄の茶碗を手に入れることに等しいと言われていた。
- (7) 「人員配置の効率向上」とは、企業管理者が生産の状況に基づいて、企業内の労働者に対して考課・評価を行い、企業の経営と生産に最も効率的な人員配置を行うことである。
- (8) 「労働者全員労働契約制」とは、「固定工」という身分を廃止し、新入労働者だけではなく、全ての労働者が企業と労働契約を締結しなければならないということである。ところで、当時の「労働者全員労働契約制」は、大企業の企業長以外のすべての従業員につき身分区分（職員と工人）を廃止し、一様に契約制を適用する制度であった。企業長は中央政府人事部によって任命されていた。
- (9) 国有企業の「鉄のお茶碗」、「鉄の賃金額」（保証できる賃金額）と「鉄の等級」（降級しない等級）のことである。
- (10) 中国語：『国家体改委，国家经委关于组建和发展企业集团的几点意见』。
- (11) 中国語：『国务院批转国家计委，国家体改委，国务院生产办公室关于选择一批大型企业集团进行试点请示的通知』。
- (12) 中国語：『关于国家试点企业集团登记管理实施办法』。
- (13) 「南方講話」とも呼ばれている。1992年春節前に、鄧小平が武昌、深セン、珠海、上海を視察して、

改革開放の堅持と経済成長の加速を呼びかける講演を行った。この講演は1989年天安門事件以降、保守派主導のもとで低迷していた経済に喝を入れる役割を果し、中国経済は1992～1995年、2桁の成長率を記録し、中国の高度成長ブームをもたらした。

- (14) 中国語：『关于建立社会主义市场经济体制的若干问题决定』。
- (15) 「産権明晰」は、企業の財産権が明晰であること。「権責明確」は、企業の経営管理自主権を持ちながら、企業の業績に対して責任を持つこと。「科学管理」は、企業の日常経営管理が科学的であること。「現代企業制度」の中で、企業は企業の全ての財産に対しての所有権と経営管理自主権を持ちながら、企業の業績に対して責任も持つてはじめて、本当の市場主体であると定義される。
- (16) 「崗位技能賃金制」の詳細について、竇（2008）を参照されたい。
- (17) 中国の市場経済化の過程のなかで現れた、民間資本が伸び、国有資本が退出する動きである。この動きは1995年9月に中国政府が大中小型国有企業を重視し、小型国有企業は自由に発展させる、いわゆる「大を掴み、小を放つ（中国語：抓大放小）」方針を出してからさらに進展し、国有企業は次々と多くの分野から撤退した。工業総生産額を見てみると、1992年までは国有部門は半分以上の割合を占めていたが、1993年非国有部門の工業総生産額は中国全体の53%を占め、1995年には66%まで占めたのである（データ出所：海外経済協力基金開発援助研究所（1998）「東アジア移行経済（中国とベトナム）の国有企業改革」p.93）。
- (18) この3つの改革策の実施について、詳しくは本稿2.2の具体例を参照されたい。
- (19) 竇（2010b）p.28を参照されたい。
- (20) A社は1960年代末にテレビの専門国営メーカーとして中国政府によってA省のB市に設立され、中国における典型的な「単位」の1つでもあった。1978年から中国は改革開放期に入り、A社では何回の大きな改革が行われ、現在、A社は家電製造業だけではなく、情報通信業、不動産業、商業などにも進出し、国内のみならず海外でも、1つの大きな企業グループとして周知されている。市場シェアを見ると、現在の中国の家電製造業には数多くの中国現地大手企業、例えば四川长虹、ハイアール、そして海外から進出してきた大手企業、例えば日本勢のパナソニック、東芝、韓国のサムソン、LG電子など、群雄割拠の状態の中、A社は薄型テレビや、エアコン、冷蔵庫などの製品でベスト5のシェアを持っており、中国の国内市場において日本勢にも韓国勢にも負けていない状態となっている。2010年6月3日、「2009年中国電子情報企業100強」が中国政府の工業和信息化部によって公表され、A社はそのベスト5にランク入りした。A社の詳細については、竇（2010b）を参照されたい。
- (21) C社は中国のS省W市に位置し、中国におけるディーゼルエンジンの主要メーカーの1つでもあり、最も大きな国有企業の1つでもある。C社は1946年に兵器工場として設立され、新中国よりも長い歴史を有している。2002年にC社は株式会社W社を設立し、上場させた。現在、W社は約3万人の労働者を有し、主にXX615シリーズとXX618シリーズの2系列のディーゼルエンジンを生産し、大型トラックや、建築用機械、船舶、大型バス、及び発電機などに動力設備を提供しており、市場占有率は80%程度である。2004年、W社はISO/TS16949の認証を取得し、同年に香港で上場した。そして2006年、W社は「2006年度中国製造業500強」の71位に位置づけられ、2007年にまた「2007年度中国企業500強」の161位に位置づけられた。W社の詳細については、竇（2008）を参照されたい。
- (22) 1956年7月、旧ソ連の支援を受けて、「第一汽車製造廠」は中国の初めての自動車工場として中国の吉林省長春市に設立された。現在、「第一汽車」は労働者13.2万人を有し、全資子会社28社、50%以上出資の子会社18社と上場企業4社を持ち、資産総額が1340億元に達している中国の最大手の自動車メーカーである。2007年、「第一汽車」は世界企業500強の303位に、中国国内では14位にランキングされた。詳しくは竇（2010a）を参照されたい。
- (23) 資本金は全部中国第一汽車集団公司が出資する。
- (24) 「富奥汽車零部件有限公司」は1998年9月27日に、長春市経済技術開発区で設立された。設立当初の職工人数は16491人、占有面積70.5万平米、機械設備7633台、固定資産15.3億元であった。「第一汽車」のほか、北京ジープ、上海サンタナへも部品を提供し、2008年1月22日、社名は「富奥汽車零部件股份有限公司」に変えた。
- (25) 「一汽実業総公司」は1996年に設立されたが、2002年「社会事業管理部」の設置までに「第一汽車」



の社会福祉事業の管理部門としての役割を果たしていた。

- (26) この改革の具体的な実施について、調査の難航で詳しく紹介できないが、多くの失業者を出すことを伴う改革であったため、非常に困難であったと考えられる。
- (27) 10部は「経営管理部」や、「人的資源部」、「財務部」、「生産管理部」、「品質部」、「研究開発部」、「営業部」など、生産と関わる部門、1室は「廠務事務室」、1中心は「再就職支援中心」のことを指す。
- (28) 「下崗（シャガン）」は職場から離れることを指す。「下崗」した労働者は企業から離れることになるが、企業との雇用関係を2、3年間持ち、企業から最低生活保障を取得しながら「再就職支援中心」で教育訓練を受け、再就職をめざす。2、3年間を経ても再就職先が決まらない場合は、そのまま企業との雇用契約が切れ、失業者になる。詳しくは拙稿「改革開放期の中国における労使関係の展開－中国の国有企業の経営からみる中国の労使関係－」（『評論・社会科学』No.81 2006. 11 pp.91～127 同志社大学社会学会）を参照されたい。
- (29) 政府の労働力統一配置政策で配置された労働者は「単位」に入ると、「国家の主人公」としての全ての権利や福利は「単位」で実現することになり、「単位」は彼らに対して無限責任を持つことになる。「単位」の外では、市場活動が排除されていたため、社会的分業は発展しておらず、人々の日常生活と深く繋がった産業、例えば食堂、風呂屋、床屋、幼稚園、商店、学校、病院、映画館、等々、あらゆるサービスは「単位」の中に整備されるにいたった。したがって「単位」は「家長制的福利共同体」である。
- (30) 中国社会科学院が出版した『現在幾個重大理論問題研究報告集』によると、2006年には中国のジニ係数は0.496に達した。
- (31) 三農とは農業・農村・農民を指し、三農問題とは、中国の農業・農村・農民における経済格差や流動人口等を包括した社会問題のことである。
- (32) 和諧社会とは、調和のとれた社会のことであり、先に豊かになった人だけが豊かであってはならず、経済発展の恩恵を十分に享受できないでいる農民や労働者などの社会的弱者もまた、先に豊かになった者の力で救うことによって、中国版格差社会を是正していかなければならず、労使関係も協動的にしなければならないという考えである。
- (33) 2000年3月から始まった「西部大開発」には「西電東送」、「南水北調」、「西氣東輸」と「青藏鉄道」の4つの目玉プロジェクトを包括し、投資規模2兆2,000億元（約28兆6,000億円）と達している。2010年7月7日、中国政府は新たに6822億元（約8兆8,700億円）を再投入することを決定した。今回の「西部大開発」の第二弾には鉄道・道路・空港・発電所などの建設、炭鉱開発、及び水利事業開発など、23のプロジェクトが計画されており、それに関連して、西部地区の企業所得税を現行の25%から15%に引き下げ、石炭・原油・天然ガス等については市場価格に応じて徴税するといった優遇政策も実施される。
- (34) 具体的な内容は以下の通りである。
- 以熱愛祖國為榮，以危害祖國為恥（国を愛することは名誉であり，国を害することは恥辱である）。
- 以服務人民為榮，以背離人民為恥（民に尽くすことは名誉であり，民を見放すことは恥辱である）。
- 以崇尚科学為榮，以愚昧無知為恥（科学を敬うことは名誉であり，無知愚昧は恥辱である）。
- 以辛勤労働為榮，以好逸惡勞為恥（勤勉労働は名誉であり，怠慢懶惰は恥辱である）。
- 以團結互助為榮，以損人利己為恥（團結互助は名誉であり，自己中心は恥辱である）。
- 以誠實守信為榮，以見利忘義為恥（誠實信憑は名誉であり，義理を忘れることは恥辱である）。
- 以遵紀守法為榮，以違法亂紀為恥（紀律法律を守ることは名誉であり，不法亂紀は恥辱である）。
- 以艱苦奮鬥為榮，以驕奢淫逸為恥（刻苦奮鬥は名誉であり，奢侈淫樂は恥辱である）。
- (35) 2006年1月1日から1958年に施行された「農業税条例」を廃止することが、中国全国人民代表大会によって決定された。農業税は、農業に従事し、農業収入を得る人に課せられる税である。農民の収入が低くても、また不作であっても課税されることから、農民の間に重税感や不公平感があった。農業税が廃止されることは、農民の負担軽減が実現されることになる。
- (36) 2007年から、中国政府は農民の負担をさらに軽減させ、農業を発展させるために、2006年農業税の徴収を廃止した上で、農民に対して農業補助金を支給する制度を打ち出した。地域によって補助金の金

- 額は不等であるが、農民を増収させることを通じて、中国農業の発展に大きな推進力となっている。
- (37) 中国政府は2009年から10%の県で新型農村社会養老保険を試験的に実施し、2020年までには全国で実施されることを決めた。中国の億万の農民が歴史上初めて国の財政から老後の手当てを支給されることになる。新型農村社会養老保険の展望と問題点について人力資源社会保障部の社会保障研究所、何平所長はこう語っている。新型保険制度の基本原則は、基礎が保証されること、広く適応され、弾力性があり、持続することである。保証については中央財政と地方財政が共同で担うことになるが、まだその出資比率はわからない。地域によって差があり、全国一律というわけにいかないが、中央政府が主な担い手であることは変わらない。特に西部地域においては中央の役割が大きい、というのも全体的に中央財政の方が地方財政よりも状況がよいからだ。制度実行後は加入農民全員が年金として最低月55元支給されることになる。中国の60歳以上の農民は1億5千万人、そのうち都市部に居住する5千万人のほとんどが職工養老保険に加入している。残りの農村部にいる1億人については、1人月額55元、年額660元、総額660億元は、財政が十分に負担できる数字である。加入の促進については農民が進んで保険に加入する政策を採る。都市部においては雇い主に法律的に義務付け、農村部においては数年前に実施された医療保険制度、農村合作医療のように、僅かな負担をすればあとは政府がお金を出すので、10元払えば70元受け取れるというようにし、財政からの出資が決まれば自然と皆が加入するようになるであろう。(『羊城晚報』2009年7月2日)
- (38) 2003年に新しく創設された同制度は互助共済制度として定義されており、その目的は「疾病から貧困への転落を防止し、農村住民の健康水準を引き上げるとともに、農村部の経済発展を追求すること」とまとめることができる。同制度の概要を説明すると、対象者は、農村住民(出稼ぎ労働者も含む)であり、加入者は家庭単位で制度に任意で加入することができる。また、保険契約は年ごとの更新となっている。制度に加入した農村住民家庭には「新型農村合作医療証」が配布され、これは受診する際の給付証明となる。同制度では、重点的に重病・入院に対応し、加入者の入院に必要な薬剤、手術、輸血、通常検査及びベッド代など規定された費用に対して、制度からの給付を受けることができる。外来受診や軽度の病気への対応は地域によって異なっている。詳しくは王(2009)を参照されたい。
- (39) 中国政府が推し進めている、農村での家電製品の普及政策である。冷蔵庫や洗濯機、テレビなど指定された商品を農民が購入した場合に代金の13%を政府が補助する。中国政府は一部地域でこの政策を試行してきたが、2008年12月から09年2月にかけて全国的に拡大している。4年間の時限措置であるが、政府はこの期間に対象製品が4億8000万台売れ、9200億元(約13兆円)の消費拡大につながると見込んでいる。09年3月北京で開催された全国人民代表大会(全人代)においても、首相の温家宝が積極的に推進していくことを表明し、消費拡大と都市・農村の格差解消の「一石二鳥」を狙っている。この「家電下郷」のみならず、政府は50億元(約700億円)を投じて、農民の小型車購入などに補助を出す「汽車(自動車)下郷」も09年3月から始めている。こうした政策を通じて、企業の売上高を増やし、農民も実益を得るようにしたいと政府は考えている。
- (40) 低賃金・無福利といった厳しい労働条件から農民工の利益を守り、三農問題の解決を図ると同時に、悪化しつつある労使関係を緩和するために、2006年3月27日、中国政府は「國務院の農民工問題の解決に関する若干の意見」を発表した。「意見」を通じて、中国政府は各レベルの政府機構に対して農民工問題の重要性を改めて認識することを求め、農民工労働に対して合理的な賃金と福利厚生の実現、合法的権利の保護、及び就職・教育訓練への支援などを要求した。
- (41) 数字データは中国第一汽車集团公司のホームページ「發展歷程」の「採購供応方式的重大改革」から引用。
- (42) 脚注(41)に同じ。
- (43) 計画経済期からの影響で、中国の国有企業は中国政府の付属物になっており、中国政府は企業の経営に責任を持ち、赤字になった場合に政府から資金を投入するようになっていた。これは政府の国有企業に対する「父愛主義」だと中国で呼ばれている(刘爰玉2005)。実際においても、中国の国有企業、特に大手国有企業が倒産しないという現実には1990年代の後半までに続いており、このことが1990年代末の銀行や、国有企業及び中国政府の財政など中国経済全般の危機を招致したと思われる。

## 参考文献

- 伊丹敬之・田中一弘・加藤俊彦・中野誠（2007）『松下電器の経営改革』，有斐閣
- 石田光男（2003）『仕事の社会科学』，ミネルヴァ書房
- 王 崢（2009），「中国農村医療保障制度の新しい展開－新型農村合作医療制度を中心に－」，『大阪経大論集』第60巻第1号，pp.151-178，大阪経大会
- 周天勇・張弥（2005）『国有企業改革攻堅』，中国水力水電出版社
- 竇少杰（2007）「計画経済期の中国における賃金制度の展開－『労働に応じた分配』原則を巡って－」，『評論・社会科学』No.83，pp.1-37，同志社大学社会学会
- 竇少杰（2008）「中国における国有企業改革と雇用管理の実態－大手国有企業 W 社での現地調査を通じて－」，『評論・社会科学』No.86，pp.153-259，同志社大学社会学会
- 竇少杰（2009）「中国における賃金制度の変遷と労使関係の展開－国有企業改革から『社会主義市場経済』を考える－」，同志社大学博士論文
- 竇少杰（2010 a）「中国における国有工業企業の史的展開－『第一汽車』の事例と国有企業をとりまく環境を中心に－」，『評論・社会科学』No.90，pp.17-45，同志社大学社会学会
- 竇少杰（2010 b）「中国製造企業の R&D 技術者管理に関する史的展開－中国家電メーカー A 社の事例を中心に－」，*ITEC Working Paper*（同志社大学），10-08
- 劉愛玉（2005）『選択：国企改革与工人生存行動』，社会科学文献出版社

## A Study on Enterprise Reform and Changing Role of Government in China

Shaojie Dou

---

It is well-known that under the guidance of Reform and Opening up policy, Chinese people have achieved enormous success in economic development. Great changes have taken place in China in past 30 years, especially in the state-owned enterprises. They can be regarded as great achievements or successes of Chinese government's reform measures. The reforms since around 2000, however are different from the previous ones.

In this paper, the author made a study of China's enterprise reform measures, cleared the characteristics of each period of Reform and Opening up, and ultimately concluded with the following conclusion. China's enterprise reform had a big shift from Government-led behaviors to Market-led activities around 2000, and Chinese government's role is changing greatly too.