

# 「宇野理論を現代にどう活かすか」Newsletter

( 第 2 期 7 号 — 通巻第 19 号 — )

Working Paper Series 2-7-5

2012 年 3 月 31 日

第I部：特集 《『中国社会市場経済の現在』をめぐって》

## 体制転換期における中国企業システムの制度進化 ——企業構造における「東アジア化」とその意味——

苑 志佳

(立正大学教授 yzjwl\_at\_aol.com)

[http://www.unotheory.org/news\\_II\\_7](http://www.unotheory.org/news_II_7)

「宇野理論を現代にどう活かすか」Newsletter

事務局：東京都練馬区豊玉上 1-26-1 武蔵大学 横川信治

電話：03-5984-3764 Fax：03-3991-1198

E-mail:contact\_at\_unotheory.org

ホームページ <http://www.unotheory.org>

# 体制転換期における中国企業システムの制度進化 ——企業構造における「東アジア化」とその意味——

苑 志佳

## 【論文要旨】

本稿は、「企業制度進化」の視点から中国企業システムを分析することによって移行期中国の経済発展メカニズムを解明する研究の一部である。本稿の問題意識は、改革開放時期以来、中国が高度経済成長を実現しつつある一方、世界舞台上で大きく活躍する企業がめったに見当たらない、という点にある。つまり、世界第2位の巨大経済体を支える中国の工業企業は、どのような資本形態であるか。これらの企業が中国経済の高度成長と工業化過程において果たした役割は、一体どのようなものであるか。本研究は、「企業」と「制度」という2つのキーワードに焦点を合わせる。したがって本稿は、上記の企業と制度がどのように進化しているかを明らかにすることを目的とする。上記の問題を分析するためには、筆者が中国企業の制度進化に「東アジア化」という動きが存在すると仮定する。「東アジア化」とは、これまで東アジア地域に見られた、経済開発に関わる共通の政治経済体制の段階転換を指す。そこで、「東アジア化」の過程における企業の制度的特徴として、公的企業（国営企業、国有企業、公社などの公有法人）がしばらく主要な経済プレーヤーとして存在することが挙げられる。関係資料による検証の結果、現段階における中国では、民営企業・国有企業・外資系企業からなる「三者鼎立」の企業構造が形成されていることがわかる。「三者鼎立」まで進化した資本形態は、中国の「社会主義市場経済」を象徴するものとして今後長く存在すると筆者が考えている。

## はじめに

2011年に出版された『中国社会主義市場経済の現在』（菅原陽心編著、御茶の水書房）における筆者の論文は、「企業制度進化」の視点から中国企業システムを分析することによって移行期中国

の経済発展メカニズムを解明する研究の一部である。紙幅の制約によって本稿は、この論文の内容をそのまま紹介することを控えるが、論文が刊行されてから、研究ターゲットの進展と変化を中心に論じる。以下より、本稿はまず、本研究に関する全体の問題意識を述べるうえで、上記の著書における筆者の論文の位置づけを明らかにする。次に、本研究のターゲットである企業制度に関する筆者の仮説を提起する。最後に、中国における企業制度進化の現状と行方について、筆者の仮説で検証する。

## I 本研究の焦点と筆者論文の位置づけ

1978年12月に開催された中国共産党第11回3中全会は、それまでの政治闘争と計画経済の方針を是正し、経済発展を中心とした国家路線が決定され、いわば改革・開放のスタートであった。それから34年は経ったが、中国経済はかつてのマイナー経済から世界有数のメジャー経済に発展した。振り返ってみると、この30年あまりの時間で中国は二重の転換を経験してきた。つまり、経済全体の量的規模や国民一人当たりの所得水準などの意味での途上国から中進国への転換と、制度移行の意味での計画経済から市場経済への転換、であった(今井・渡辺[2006]、苑[2009a]、苑[2009b]などをみよ)。周知のように、旧ソ連・東欧など旧社会主義圏諸国の体制転換に比べて中国が経験した体制転換は、かなり異質なものである。つまり、政治面での一党制と経済面での生産資料の公有制を中心とする社会主義計画経済体制から、前者(政治体制)をそのまま維持しながら後者(経済体制)を大幅に多様化させた、という漸進主義的な体制転換(Gradualist system transformation)は、中国の特徴である。一般的には一国の体制転換は、多方面——政治、経済、社会、法律、文化、価値観など——にわたって行われる壮大な制度的再構築の過程であるが、そのなかで経済システムの転換は優先順位の高いものである。

ところが、これまでの中国経済の体制転換は、経済学的な非常識を伴う。まず、中国経済は、制度移行とともに規模が急速に増大している。周知のように、移行経済は、政治・社会・経済を中心として様々な制度変更を伴う。この制度移行過程は、莫大なコストも必要とする。具体的にいえば、資源配分のメカニズムについて、計画経済から市場経済へ移行する国は、政府による経済への直接介入や国営企業へのコントロールや価格の歪めなどの経済運営手段を放棄し、市場条件——市場

メカニズムの確立、民営企業の登場、自由競争メカニズムなど——の創出などに努める。通常、この過程では部門間の資源移転が発生するが、この部門間の資源移転こそ、莫大なコストを必要とする。たとえば、われわれがよく目にした、1990年代における中東欧諸国の国営企業の私有化改造とそれによって発生した大量失業などの現象は、これをはっきり示している。実際、中東欧地域の移行経済諸国は、ほぼ例外なく経済的落ち込みとマイナス成長を経験した<sup>1</sup>。つまり、移行経済諸国が経済の混乱と落ち込みを避けられない、という点は経済学的な常識となっている。ところが、中国で発生した体制転換には、大きな経済的混乱と痛みはなかった。逆に、中国は高度な経済成長を実現し、体制転換とともに世界のマイナーな経済から有数の経済大国に変身した。これは経済学的な常識外れである。

そして、中国の体制転換におけるもう1つの非常識は、経済の巨大化と工業化を支える担い手の姿が見当たらないことである。これまで世界の経済大国を実現した国々の場合、経済の巨大化過程は、これらの国々における企業の巨大化過程でもある。たとえば、20世紀に世界第一経済大国となったアメリカといえば、われわれは、自然にフォード、GM、IBM、GE、Shell、Boeing など世界級の巨大企業を思い浮かべる。20世紀後半の日本とドイツの経済大国化は、トヨタ、ホンダ、松下、ソニー、VW、ジューズ、BASF などの大企業の成長と活躍とともに実現された。言い換えれば、一国経済の巨大化は、その国の企業が世界舞台で活躍することが欠かせないと言っても過言ではない。しかし、1978年の改革開放時期以来、中国は高度経済成長を実現しつつある一方、世界舞台で大きく活躍する企業がめったに見当たらない。

本研究の問題意識は、これら「非常識」に関連する。周知のように、中国の経済高度成長は工業化から恩恵を受けたところが大きい。本来、工業化を実現する過程には、当然、工業企業が欠かせない役割を果たす。しかし、世界第2位の巨大経済体を支える中国の工業企業は、どのような企業であるか。これらの企業は、なぜ世界舞台に浮かび上がらないか。これらの企業が中国経済の高度成長と工業化過程において果たした役割は、一体どのようなものであるか。

本来、「企業」とは、営利を目的として一定の計画に従って経済活動を行う経済主体であると定義することができるが、「企業」の構成要件として、(1)経済主体、(2)諸資源の結合体、(3)組織体、(4)社会生活の場、(5)技術的変換能力の持ち主、などの点が挙げられる。上記の企業構成要件から考えると、一国の体制転換を観察する最適な着眼点の1つは、企業であろう。言い換えれば、企

---

<sup>1</sup> 欧米学者は、移行経済の移行開始時点から経験する〔経済的な落ち込み—マイナス成長—回復〕という経験法則を「涙の谷」(The valley of tears)と呼んでいる。

業は、制度の移行・進化を具体的に体化する客体であり、制度の再構築を俯瞰する縮小図でもある。周知のように、改革開放期以降に行われた中国の重要な制度変更は、企業を中心としたものが多かった。たとえば、経営請負制、利改税、私有制の容認、社会保障制度の整備、最低賃金などの狭義的な制度移行と再編は、企業を中心としたものであった。実際、現行憲法における「社会主義市場経済」体制も企業を通して推進されていると言っても過言ではない。具体的に、「社会主義市場経済」の主要構成内容と企業との対応関係は、次のようになる。

- ① 経済のマクロ・コントロールシステムの枠組みの確立⇒企業からの政府退出、企業の指定・保護による重点産業育成など、
- ② 市場メカニズムの強化⇒市場における企業間競争の促進、企業独自の経営システムの確立など、
- ③ 現代企業制度の確立⇒コーポレート・ガバナンスの確立、株式会社制度の導入、現代企業会計制度の確立など、
- ④ 公有制を主体として、多種類の経済セクターの同時共存⇒民営・私有企業の創出、国有・公有企業支配時代の終結など。

明らかに企業を分析することによって中国経済の全体を把握することが十分に可能である。ただし、企業が様々な側面と絡んでいるため、本研究は決して企業制度のすべてを分析ターゲットとしてカバーすることができない。そのかわりに本研究は、企業制度にとって欠かせない3つの側面——所有、経営、組織——を取り上げて分析する。この3つの側面を取り上げた理由は、次の通りである。

われわれは、企業を分析するときに、「企業は誰のものか」という基本問題を回避することができない。同時に制度移行と進化の際に「企業の所属」は、常に核心問題になる。そして、様々な資源を取り扱い、利益を作り出す企業は、常に「経営」活動——事業目的を達成するために、継続的・計画的に意思決定を行って実行に移し、事業を管理・遂行すること——を行う。そして、経済活動の基本単位としての企業は、「組織」——一定の共通目標を達成するために、成員間の役割や機能を分化・統合すること——として存立する。以上の3側面は、同時に企業に存在し、互いに関連する。そこで三者とも重なるものは、狭義的な「企業制度」として理解しても構わない。さらに、上記の三者関係から演繹された具体的なポイントは、本研究における企業分析の焦点となる。次の3点は、本研

究における企業制度と関わる研究課題を示すものである。それらを挙げると、次のようになる。

- ① 所有・経営と絡む分析課題——所有と経営の関係、企業家・経営者、政府と企業の関係、企業統治(コーポレート・ガバナンス)など
- ② 経営・組織と絡む分析課題——企業家精神、労働組織、労務管理、生産システム、経営戦略など
- ③ 組織・所有と絡む分析課題——利益分配、意思決定、経営組織など

そして、本研究の具体的な分析対象企業の範疇は、どこまでカバーするか。周知のように、かつての計画経済体制下の中国企業は、国家所有の「国営企業」と「集体企業」で構成されていた。しかし、1978年改革・開放方針が導入されてから、民間・個人経営が認められ、外資導入も推奨された。これによって民営企業、外資系企業などの非公有企業が急速に台頭して、経済の活性化と工業成長の加速化をもたらした。現時点における中国の企業は、「公有企業」と「非公有企業」に大別される。公有企業には国家所有の「国営企業」と特定の集団が所有する「集団企業」がある。これに対して非公有企業には、国内民間資本による「民営企業」、香港・マカオ・台湾資本による「香港・マカオ・台湾企業」および日本など外国資本が所有する「外資企業」がある。周知のように、現在、中国経済の主役は非公有企業が演じている。そして、1990年代以降、公有企業と非公有企業の性格をともに有する、新種の企業形態——「株式制企業」、「その他の企業」(国有民営企業、聯営企業など)——もオフィシャルな統計に登場してきた。

そして、本研究のもう1つのキーワード「制度」とは何かについて説明する。経済学分野にも、これまで「制度」をめぐる様々な定義や解釈があった。「比較制度分析」で有名な青木昌彦氏は、「制度」を次のように定義している。つまり、「制度は、人々のあいだで共通に了解されているような、社会ゲームが継続的にプレイされる仕方のことである」<sup>2</sup>。基本的に青木氏は、「制度」を「ゲームのルール」として捕捉している。筆者は、青木の定義には賛同の立場にあるが、筆者は本研究における「制度」を狭義的でなく、広義的に——法、規制、慣習、考え方、暗黙的約束、人間の行動様式などの広い範疇——捉える。

そして、制度の「移行」と「進化」とは何か。単純明快な説明は、上記の広義的な制度が古い状態から新たな状態へ変更することである。言い換えれば、「ゲームのルールの修正と訂正」である。つ

---

<sup>2</sup>この定義は、青木昌彦「制度とは何か、どう変わるか、そして日本は？」(青木昌彦のホームページ <http://www.stanford.edu/~aoki/j/opinion.html> に掲載)を引用したものである。

まり、プレイヤー達は、変更されたルールに従い、ゲームを再開する。いうまでもなく、「企業制度」の移行と進化に大きな影響を与える要素として、1) 歴史的環境、2) 政治的環境、3) 文化的環境、4) 社会的環境、の4つが挙げられる。

中国における「企業」が計画経済から市場経済への大規模な制度的移行においてどのように進化するかについては、より具体的に整理する必要がある。要するに、中国企業の「移行」と「進化」は、どのような結果をもたらしたか。筆者の考えとして、次の企業移行と進化のタイプが挙げられる。

- ① かつて存在していた企業は、様々な新しい制度的要素を取り入れたことよって新しい企業に変身した⇒改革された国有企業は、これに該当する。
- ② かつて存在していた企業は、新しい時代の環境に適応できず、組織としての形態が消滅もしくは別の組織に吸収された⇒これは、倒産したもしくは売却された旧国有企業のことを指す。
- ③ かつて消滅されたが、再び復活した企業形態⇒たとえば、現時点における「三資」企業、私営・民営企業および株式制企業は、これに該当する。
- ④ かつても存在していなかったが、現時点で新たに誕生した企業⇒たとえば、国有聯営企業、国有・民営聯営企業などは、これである。
- ⑤ これまで世界にも見られなかった、中国独特な企業⇒「香港・マカオ・台湾企業」、「国有民営」企業、郷鎮企業などは、これに該当する。

上記の『中国社会主義市場経済の現在』における筆者の論文は、上記の企業制度の移行と進化を最も示す企業タイプの1つ——民営企業——をピックアップして分析したものである。

図1 東アジア地域における制度進化の各段階と各地域の位置付け

	工業化の特徴	制度的アレンジメント	政府/市場の関係	主要経済プレイヤー	代表的な地域・国家
第1ステージ	幼稚工業化段階	権威主義体制	政府主導	公的資本・国有資本主導 + 民間資本	ミャンマー 中国
第2ステージ	半熟工業化段階	権威主義体制 + 半民主制	政府 + 市場	公有資本の退潮+ 民間資本の躍進	マレーシア 台湾 韓国
第3ステージ	成熟工業化段階	民主主義体制	市場主導	民間企業中心	日本
第Xステージ	ポスト工業化段階	???	市場主導	民間企業主導	

出所)苑[2009]、29頁。

## II 仮説:企業制度進化——「東アジア化」の位相

広く知られているように、1993年に中国では憲法改正を行い、「社会主義市場経済」の条項を憲法に盛り込まれた。企業制度に関わる意味からみた「社会主義市場経済」は「現代企業制度」の導入がある<sup>3</sup>。現時点における中国の「社会主義市場経済」は、一見してロジック的に矛盾する言葉であるが、これは中国の政治経済体制の「東アジア化」への移行を示す絶好の根拠だといってよい。「東アジア化」とは、これまで東アジア地域に見られた、経済開発に関わる共通の政治経済体制のことを指す。[図1]はこれを示すものである。ここでいう「制度」とは、上記のような経済開発に関わるすべての「ゲームのルール」であると規定するが、筆者は、本研究の問題関心と関連する4点——工業化段階の特徴、制度的アレンジメント、市場と政府の役割、経済開発の主要担い手——を取り上げることによって「東アジア化」を説明する。

これまで東アジア地域の経済開発は、3つの段階に分けて行われ、それぞれの「制度」が存在していた。

第1段階は、これまで東アジア地域が経験してきた「未熟型工業化」段階である。権威主義的政権はこの段階に相応しい政治システムである。同時に経済開発における政府の力は市場より主導的である。そして、経済の担い手には、私有資本以外に公有資本もしくは国有資本は常に見られる。

第2段階の「半熟型工業化」段階に入ると、権威主義的政権には「準民主主義」的要素が入る。第1段階に比べて成長した民間資本は経済開発の舞台に登場するため、それを保護する制度的アレンジメントが必要となる。そして、政府主導型の開発も「市場」に部分的に従わなければならない。また、経済開発における民間企業の力も強まる。

第3段階の「成熟型工業化」段階では、「権威主義開発体制」という制度的アレンジメントを維持するコストが高すぎるため、政治システムは民主主義的な制度アレンジメントへ進化するしかない。同様に、経済開発では「政府の退出」と「市場の全面進駐」が行われ、民間資本が主導権を取る。

そして、上記の3つの段階を経過して次の第X段階は、「ポスト工業化」となるが、制度的アレンジ

---

<sup>3</sup> 中国の公式上の説明によると、「現代企業制度」は、下記の点が含まれる。(1) 企業は国を含む出資者の投資によって形成された全法人財産を保有し民事責任を負う。(2) 全法人財産をもって自主経営、損益自己負担を行い、出資者に資産価値の保持とこれを増大させる責任を負う。(3) 出資者は資本額に応じて権益を持つ。(4) 生産性向上を目的として市場ニーズに基づいた経営を組織する。(5) 所有者、経営者、従業員を結びつけた経営メカニズムの形成を努める。

メント以外の部分は第 3 段階と変わらない。ところが、この段階の制度的アレンジメントは現在のところ不明である。なぜなら、東アジアにおけるごく一部の国(たとえば、日本)はこの段階にやっとうろうとするところであるからである。要するに、実証的な根拠が足りないため、現在は、まとめられない状態である。

東アジア諸国は、この制度的進化図のそれぞれの段階にある。言うまでもなく日本は第 X 段階に入ろうとする唯一の国であるが、前例が存在していないため、日本の「制度的アレンジメント」の転換時間は非常に長くなった。1990 年代以降の「失われた 20 年」は、この制度的進化に伴う「転換コスト」だと解釈してもよからう。

そして、今の中国は、「未熟型工業化」段階から「半熟型工業化」段階に入ろうとするところであるが、人口規模、国土の広さ、経済格差などによってこの段階転換はかなりの時間がかかる。しかし、この転換期における中国の制度的アレンジメントは、必ずしも遅れるわけではない。「社会主義市場経済」理念の樹立、憲法による私有制の容認、農村地方と都市社会組織末端の民主選挙の導入などは、制度的アレンジメントの進化を証明するものである。また、経済開発における国有資本比重の減少と民営資本の増加も制度進化の証拠である。長期的に言えば、第 3 段階までの中国の制度進化には、かなりの時間がかかるであろう。

そして、上記の制度進化における「企業」の制度的特徴として、公的企業(国営企業、国有企業、公社などの公有法人)がしばらく主要な経済プレーヤーとして存在することが挙げられる。この点は、制度上の「東アジア化」のポイントである。したがって、この現象は決して個別的なものではない。つまり、成熟化工業段階になるまでに東アジアの国々と地域は、例外なく公有資本を維持し、これに外国資本と自国の地元資本(財閥、家族企業、中小企業など)をも加えることによって経済発展を図った。末廣[2000]は、この特有な企業の特徴を「鼎構造」と呼んでいる<sup>4</sup>。

### Ⅲ 中国の企業制度進化の現状と行方

さて、改革開放期に入ってから中国の企業制度進化は、どこまで進んできたのか。また、その行方はどうであろうか。本節では、関係資料に基づいて上記の問題を考えてみる。〔表 1〕は、改革開

---

<sup>4</sup> 詳しくは、末廣 [2000] 第 7 章を参照されたい。

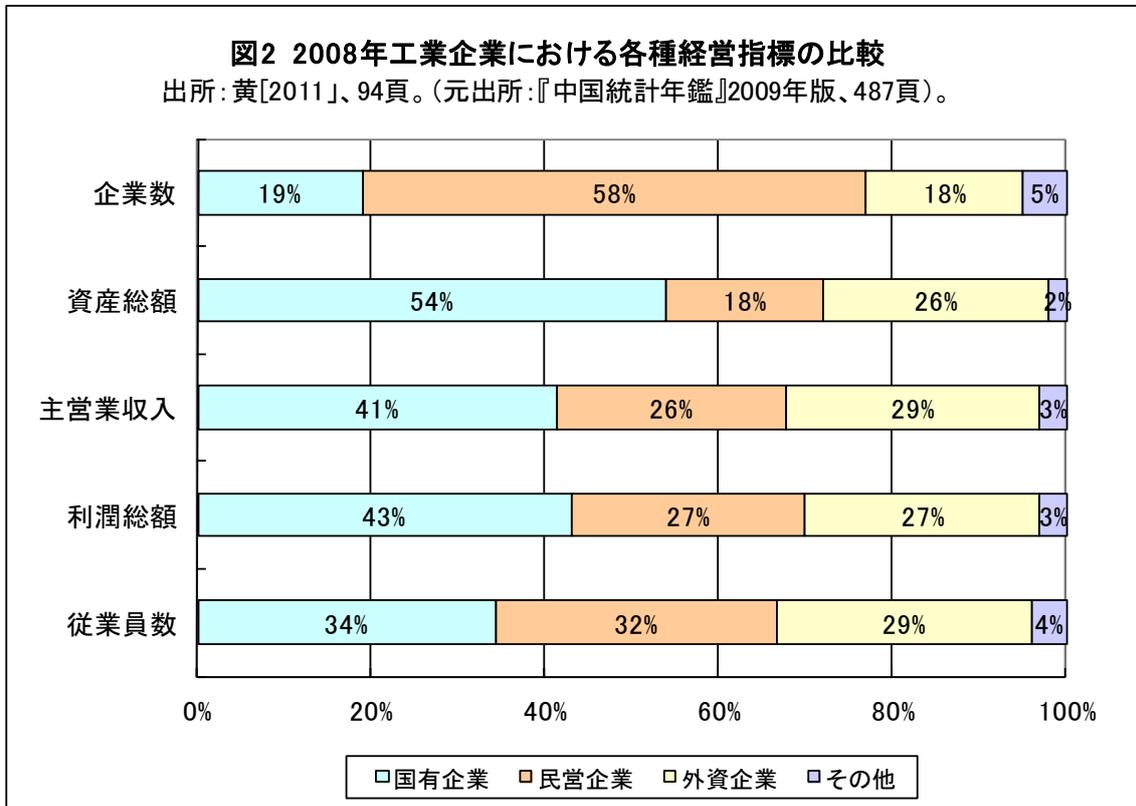
放期からの30年間の間に各種所有制工業企業における就業者数の変化を示すものである。この表における数字は中国の企業制度進化の状況をはっきり映している。

	1978年	1995年	2008年
国有企業	7,451	7,544	2,501
都市集団企業	2,048	2,945	566
郷鎮企業	2,827	12,862	15,451
都市私営企業		485	5,124
農村私営企業		471	2,780
都市個人企業	15	1,560	3,609
農村個人企業		3,054	2,167
外資系企業		513	1,622
有限会社			2,194
株式会社		317	840
その他		53	207
出所:黄[2011]、82ページ。			

まず、表における国有企業の変化が一番注目されるであろう。改革開放の方針が導入された1978年には、国有企業は工業分野における最大の就業者数を抱え、支配的な地位に立っていた。この時点まで「社会主義計画経済」体制期の資本支配原則——国营(有)企業および公有企業が経済社会の主導権をとる——は企業制度上にそのまま反映したことがわかる。ところが、30年後になると、国有企業を中心とする公有資本の支配状況は、大きく変わった。具体的にいえば、2008年現在の国有企業における就業者数は、30年前の3分の1までに急減し、支配的な地位を失った。全国就業者数(約3.7億人)に占める国有企業のシェアは、1978年の半分以上から2008年の1割以下になり、マイナーの存在となった。

そして、集団企業と呼ばれる公有制企業(都市集団企業と農村地域の郷鎮企業はその主要形態)は大きな躍進を見せた。そもそも集団企業は、国家財政がカバーできない地域や分野において国有経済を補完するために主に地方政府の投資によって形成したものであったが、改革開放期には集団企業は未曾有のペースで急成長してきた。とりわけ、農村地域を本拠地に成長した「郷鎮企業」は、改革開放30年間の間に5倍以上の就業者数へ膨張し、現在、最大の企業群となっている。「郷鎮企業」の大躍進の原因について、黄[2011]は、地方政府の役割に帰結すると、主張している。つまり、改革開放期に入ってから、郷鎮企業の所有者である郷鎮政府は、地元の雇用と財政収入の増加に直結するため、郷鎮企業の経営支援や企業経営者への権限委譲を積極的に行った。同時に、地府政府の出資はなく、実質的に個人の企業であっても自己防衛的に「郷鎮企業」という名で

登録するケースが多かった<sup>5</sup>。ただ、同じ集団企業に属する都市集団企業は大きな凋落を見せた。これは、都市部にあった集団企業を私的所有企業への大規模改組、いわば民営化による結果だと推測されている。



諸企業形態のなかでは、かつての計画経済体制期に存在しなかった企業が大きく伸びている。とりわけ、上記の国有企業と集団企業という「公的企業」に属さない、個人や民間集団や外資などの「非公有企業」は、皆無の状態から徐々に発展し、現在、中国企業のバックボーンになっていることがわかる。実際、改革開放当初の1978年には、一部の「都市個人経営」型企業は市場経済メカニズムの導入と同時に復活したが、その規模はきわめて小さかった(就業者数はわずか15万人、全国就業者数の1%未満)。ところが、2008年の状況をみると、全国企業の就業者数に占める「非公有企業」のシェアは、半分弱(47%)に達している。30年間の間にその伸びは50倍以上になったことがわかる。この伸びる勢いで推移すると、今後、「非公有企業」は、中国企業の中でもっとも重要な資本形態になるに違いない。

<sup>5</sup> この行動の背景には私有企業に対する政治的差別が根強く残っていること、また実際のビジネスにおいて土地使用、資金調達、税金などの優遇措置、労働その他紛争の解決にいずれも地方政府の関与と支持が不可欠であったことが挙げられる。詳しくは、黄[2011]、82ページを参照されたい。

そして、若干、視点を変えて再度中国企業の現状をみると、企業制度進化の段階と特徴がきわめて鮮明に映される。[図2]は、2008年の中国工業企業における各種経営指標の比較である。この図は主営業収入500万元以上の工業企業を対象に集約したものである。2008年に上記の基準を満たした工業企業数は42万6113社に達しているが、そのうち、民営企業は24万社で全体の58%を占める。国有企業と外資系企業はこれに次いでそれぞれ2割弱のシェアを占める。この3形態以外の企業シェアは、5%しかなく、統計数字上の意味合いが薄い。実際、このように民営企業・国有企業・外資系企業からなる「三者鼎立」の企業構造の位相が企業の資産総額、主営業収入、利潤総額、従業員数などの統計データにも同様にはっきり映されている。

上記の現象は何を意味するであろうか。筆者はこれを中国企業制度進化の「東アジア化」と呼ぶ。前節では、筆者が提起した「東アジア化」仮説について説明した。それぞれの工業化段階を経験した東アジアの国々・地域は、共通のパターンを持っている。つまり、「成熟化工業段階」になるまでに東アジアの国々と地域は、例外なく公有資本を維持し、これに外国資本と自国の地元資本(財閥、家族企業、中小企業など)をも加えることによって経済発展を図った。中国は改革開放期以降、それまで長く実行していた「社会主義計画経済」体制を放棄し、市場経済体制へシフトしていたが、中国が歩んだ体制転換の道は、東欧諸国タイプの市場経済ではなく、東アジア型市場経済である。おそらく、この「東アジア化」の体制転換は、しばらく時間がかかるであろう。本稿の研究関心からいえば、企業構造における「三者鼎立」は、中国の市場経済を象徴する資本形態として今後長く存在するであろう。

#### IV おわりに——中国の企業制度進化を伴う問題点

移行経済中国における企業の体制転換は、なお進行中にあり、この過程に多くの問題点が生じている。以下ではその主な問題点について指摘する。

第1に、国有企業と民営企業間における機会の非対称性の問題である。民営企業は、新中国の誕生以降しばらく存在していたが、1950年代半ばごろ、急激の社会主義計画経済体制への移行に伴って民営企業は中国社会から消えた。そして、1980年代の改革・開放期に入ってから民営企業は再び現われた。しかし、30年間の社会主義計画経済体制の強い慣性は、民営企業に様々な不

利要素——社会による偏見、金融機関からの差別、産業政策面の差別など——をもたらした。民間企業は、このように厳しい生存条件の下で誕生し、様々な不平等な競争環境の中で成長していた。現在でも国有企業と民間企業には同等の機会が保証されるわけではない。たとえば、特定産業への参入は、明らかに国有企業に有利で民間企業に不利である。その典型的産業例は自動車産業であろう<sup>6</sup>。

第 2 に、経営者市場の未形成である。現在、多くの中国企業の経営者が、(1) 政府による任命(国有企業の場合)、(2) 董事会による選出(国有、民間)、(3) オーナーの指名(民間企業の多く)、などの方式によって生まれるが、どれでも「企業内部型」の経営者である。今後、グローバル経営を展開する企業は、より広い視野で戦略を立てることを避けられない。その場合、「企業内部型」の経営者の力は物足りないと思われる。しかし、外部経営者市場の形成はしばらく時間がかかるし、それが機能するに至っても一定の過程が必要である。

第 3 点は、企業経営における「インサイダー・コントロール」の問題である。インサイダー・コントロールという現象は、本来国有企業を監督する政府部門に属していた様々な管理・意思決定権限が経営者を中心とするインサイダーに移転したことである。世界的な基準で言えば、インサイダー・コントロールは、必ずしも望ましいことではないが、市場メカニズムがなお十分に成熟していない中国では一過渡措置として、やむを得ないことであり、一定の合理性もある。その理由は次の通りである。改革期以降の市場競争の圧力の下で形成された経営者支配は、かつてのソフトな予算制約の下でのインサイダー・コントロールとは異なっている。市場競争の激化や金融・財政改革などの進展によって、国有企業の経営環境は大きく変化してきた。経営者の誤った意思決定が企業業績の悪化を招けば、経営者自身と従業員の待遇に影響する可能性が高い。その意味で経営者が直面する制約は強まっている(今井・渡邊、[2006])。ただし、インサイダー・コントロールに内在する深刻な問題点もあり、政府と企業との切れない関係である。実際、国有企業の経営者を任命するのはほとんどの場合、企業を監督する政府部門である。このため、企業経営に関わる意思決定には、どうしても政府の意思や考え方が入る。これは市場経済ルールに合わない要素であろう。

第 4 点は、株式化した企業における「国有株主」の問題である。現段階における中国企業の所有制をみると、株式制企業の割合は 1 割前後を占めるが、企業改革(とりわけ、国有企業)の方向の 1 つは、株式制という資本の社会化であるに違いない。ところが、多くの国有企業から転身した株式制

---

<sup>6</sup> 中国では、自動車産業という重要な「支柱産業」への参入にあたって政府の審査をクリアする必要がある。これまでの経緯によると、きわめて個別なケースを除いて民間企業の参入は不可能に近いほど困難である。

企業には国有株主が度々問題を引き起こす。振り返ってみると、国有株主は明と暗の両面性を持つ存在であることがわかる。国有株の「明」の部分は、次の点である。

- ① 企業の創業初期の資金ボトルネック問題を速やかに解決できる
- ② 人的資源の意味での人材供給の潤沢さという利点がある
- ③ 少数の国有株安定株主の存在は、経営方針の一貫性を保障することができる
- ④ 技術資源や情報資源の共有
- ⑤ ある特定産業への参入促進によってその産業の形成に高く寄与する

しかしながら、企業が成長すればするほど、国有株に潜在する問題点が徐々に露呈してきた可能性がある。言い換えれば、その「暗」の部分が現れてきた。

「国有株主によって送り出された董事は、必ずしもその持株数に相応する権限に基づく最終決定者ではない。最終決定者は、その背後に隠れている。ある事項は国有株主系董事が決められるが、ある事項は彼らが実質決定権を持っていない。背後に隠れている国有株主の利益と彼らを代表する董事の利益は、完全に一致するとは思われない。国有株主から送り出した董事は、国有株主の内部事情を当たり前と受け止めるが、企業の日常業務を運営する我々にとっては、そう考えられない。なぜなら、我々から見ると、そちらの意思決定の効率が遅すぎるし、1人の役人が配転されると、こちらの董事も交代しなければならない。新任董事は、また企業のことを一から勉強するしかない」、「企業の経営業績がよければ、国有株主は喜んで背後に隠れるが、業績が低迷すれば、国有株主は表舞台に現れる可能性がある」<sup>7</sup>。上記の見方は、現在、中国の株式制企業に共通する問題であろう。日本の「取締役会」にあたる「董事会」は、重大事項を意思決定する企業機関であり、それぞれの株主の利益を代表する者によって構成される「妥協組織体」でもある。つまり、企業内における董事会メンバーは、各自の利益主体を代表して「協調と衝突のゲーム」を展開する。その中で国有株主系の董事は、国有企業から「選出」もしくは派遣される者であり、つねに国有企業の利益を代表する。このタイプの董事の特徴は、企業経営状況によって「顔」が変わることである。つまり、経営状況がよければ、株主は董事の背後に隠れて利益を享受する。利益代表の董事も「沈黙の存在」で経営に口を出さない。つまり、「協調ゲーム」の場面である。逆に、経営状況が悪化すれば、株主は自分の利益代表を通して企業経営に干渉し、場合によっては自ら董事(もしくは董事長)へ変身し経営に

---

<sup>7</sup> この証言は、ある国有企業から株式制企業に変更した企業の経営者の言葉である。詳しくは、苑[2009a]第5章を参照せよ。

直接介入する。この時、他の利益主体代表の董事と衝突することが度々ある。つまり、「衝突のゲーム」の開始である。今後、株式制企業における国有株主はどう変わるか、という点は企業のさらなる制度進化の大きなポイントの1つになる。

第5に、企業のグローバリゼーションの遅れである。中国の工業製品市場における「つくれば売れる」時代はすでに終わり、生き残れるために、同業者間に熾烈な競争が展開されている。場合によってはその競争は、「過当競争」——市場秩序を無視する販売手法、知的所有権侵害のコピー製品の氾濫、粗悪な模倣品の投入、無秩序の企業乱立、地方保護主義による公平競争の妨害など——まで発展してしまう。企業は、すでに獲得した市場シェアおよび将来の発展空間を確保するために、海外市場に目を向けざるを得ない。そして、中国経済のグローバリゼーションとりわけWTO加盟という外的要因は、企業の国際化を強く促している。とりわけ、国家の産業政策によって保護されない産業分野に携わる民営企業が多いため、多くの民営企業は、WTO加盟に対して強い危機感を持ち、市場開放前に海外市場への進出もしくは海外企業との提携、外国人経営者の受入などを自己防衛の手段として使う。そして、国際化に必要とされる条件、性質を持たない民営企業は、世界市場に通用する企業要件——企業統治制度、経営ノウハウ、国際経営人材資源、生産技術など——をあらゆる手段を使って、獲得しようとする傾向が強い。しかし、中国企業、とりわけ民営企業にとって国際化の実現は、必ずしも簡単ではない。中国の企業は、ほとんど国際化の初期段階にあり、ローレベル（製品輸出、技術導入など）でしか実現していない。ハイレベルの国際化（海外直接投資、M&A、所有と経営の多国籍化など）は、今後の長期的課題の1つである<sup>8</sup>。

#### 【主要参考文献】

1. 青木昌彦「制度とは何か、どう変わるか、そして日本は？」（青木昌彦のホームページ <http://www.stanford.edu/~aoki/j/opinion.html> に掲載）
2. 今井健一・渡邊真理子[2006]『企業の成長と金融制度』名古屋大学出版会
3. 苑志佳[2009a]『現代中国企業変革の担い手—多様化する企業制度とその焦点』批評社
4. 苑志佳[2009b]「中国の企業システムにおける体制転換——改革・開放期前後における企業の所有・経営および経営者の変化を中心に——」ユーラシア研究所『ロシア・ユーラシア経済』No.928,2009年11-12月号
5. 黄孝春[2011]「企業体制の再構築」『現代中国経済論』（加藤弘之・上原一慶編、第4章）、ミネルヴァ書房
6. 末廣昭[2000]『キャッチアップ型工業化論』名古屋大学出版会
7. 菅原陽心編[2011]『中国社会主義市場経済の現在』御茶の水書房

---

<sup>8</sup> 企業の国際化に関する詳しい分析は、苑「2009a」第10章を参照せよ。