

木崎 翠 著

『現代中国の国有企業』

——内部構造からの試論——

アジア政経学会 1996年 259ページ

川井 伸一

本書は、アジア政経学会の現代中国研究叢書32号として出版された。同学会の現代中国研究叢書は新進気鋭の中国研究者の密度の高い研究成果を刊行してきているが、本書も密度の高い注目すべき労作である。

I 本書の目的と構成

本書の目的は、中国国有企業の経済行動目的を明らかにする前段階の作業として、国有企業の「内部構造」の性格、すなわち所有者・経営者・従業員それぞれの企業との相互関係および企業主権の所在のありかたを検討することに置かれる。

この目的のもとに、本書の検討対象は、中国の中心的な産業であり統計的情報量が比較的豊富である工業部門における国有大企業（中国のいう大中型企業に相当）に限定される。また資料面では、当該方面の関連文献に基本的に依拠しつつも、一部著者自身によるヒアリング調査を用いている。

本書の構成は以下のとおりである（章以下の各節は表題のみ順番に表示）。

はじめに

第1章 研究の目的と既存研究

企業行動と主権者についての理論／中国の企業への見方／本研究の視角と方法

第2章 国有企業と所有者

市場経済メカニズム下における所有者と企業／中国の国有企業の所有と経営／国有企業と行政機関の関係／中国における国有企業に対する「所有」の位置づけ

第3章 国有企業と経営者

企業の中の経営者の役割／中国の経営者とは／中国についての調査／経営者の輩出母体—幹部制度／国有大企業の経営者像と将来

第4章 国有企業と従業員

新規労働力採用のメカニズム／雇用と解雇／賃金／福利／従業員の養成／国有大企業における従業員の位置づけ

第5章 小結—企業の内部構造と市場化

企業とその構成員との関係／市場経済と中国国有大企業／監視のメカニズムの必要性／企業の成熟と二重構造の形成

なお巻末に、第3章での経営者の検討の基礎となった25企業の歴代廠長（工場長）・党書記の経歴に関する調査資料が29ページにわたって載っている。

章別構成は上記のようにきわめて体系的である。量的配分は、課題設定の第1章と結論部分の第5章を除いた本論部分でみると、第2章（所有者）30ページ、第3章（経営者）35ページ、第4章（従業員）81ページとなっていて、第4章が格段に多くなっている。第4章は既発表論文を土台として大幅に加筆したためであろう。著者のこれまでの主な研究領域は国有企業の雇用・賃金や福利厚生などの面に置かれていたので、それが本書でも記述量のうえて多分に反映されている。

II 本書の内容紹介

本書の「内部構造」分析の進め方は論理的で明快である。本書の本論と結論部分の要旨を紹介すれば以下のとおりである。

(1) 国有企業と所有者の関係について。中国の国有企業改革のなかで国家所有と経営との分離の方針が主張されたが、国家の所有機能はどのていど実体化されているのかという観点から、行政機関と企業との関係が検討される。まず国有企業に対して行政機関がもつ権限（分配権、人事権、許認可権など）や影響力のなかで所有権の代理人であることに根拠をおく部分は小さい。むしろ行政機関は地域行政機

関としてのさまざまな権限（所有権に限定されない）と地域社会に対する責任から企業に対して複雑な関係をもち、強い干渉を行なう。したがって、行政機関と企業との関係は単に所有権の代理人としての関係ではない。

また行政部門はそもそも私的所有経済において想定される所有者としての立場を有する主体ではなく、その意味で、中国の国有企業の有している問題は「行政部門と企業」の関係におけるものであって、いまだ「所有と経営」の関係におけるものではない。中国は市場経済が有すべき装置としての「所有者」をこれから創り出す作業に取り組んでいる段階にある。要するに、国有企業において所有者機能をはたす装置は不在であったという。

(2) 国有企業と経営者について。ここでの経営者とは廠長（工場長）クラスに限定される。本書によれば、中国の国有企業の廠長は一方で大部分が従業員集団の中から昇進した技術者であった。廠長は経営の専門家という要素を多くもたず、むしろ従業員集団の一員ないしはその代表者であると位置づけられる。したがって、廠長はその性格上従業員集団が最も関心をもつ分配の水準を維持することに強い関心をはらい、自分自身の所得の最大化よりも従業員集団全体の分配水準の最大化を意図する傾向が強い。

他方、廠長は自らの地位に対する人事権を所轄行政部門に掌握されており、廠長を勤めあげた後は行政部門に更なる昇進の道がつかない存在である。廠長は個々の企業の経営者であると同時に、行政官僚としてのランク体系に属し、行政官僚の統制下に置かれている存在でもある。この背景としては、国有企業が生産活動のみでなく、政治組織や都市住民の生活の場としても機能していることがある。廠長に対するこの行政部門の人事権は、行政部門が「所有権の代表として」掌握しているのではなく、あくまでも行政の人事の一部として掌握している。

以上から要するに、国有大企業における経営者は、現在、従業員集団と行政部門との間に立ち、かつその両方に属する存在としてあり、両者の調整者としての機能を担っていると位置づけられる。

(3) 国有企業と従業員の関係について。国有企業

の従業員、とくに「固定工」などの中核的労働力は、終身雇用・平等分配的な賃金手当・手厚い福利厚生・企業内の熟練養成などの制度を通して企業との間に非常に緊密かつ安定的な関係が形成され、企業に強く帰属している。このような雇用制度は、計画経済体制への移行にあわせて形成されたのであり、個々の企業が独立した経営体として運営上の観点から選択したものではない。それは行政職員の雇用制度と同様に都市住民に対する安定した生活を保障するという役割を担ったものであり、個々の企業の採算とは無関係に決定された。それは従業員からみれば、特定の企業に雇用されているというよりも、企業の所轄行政部門を通して国に雇われているという立場に近かった。

改革により市場メカニズム導入が図られており、臨時工の雇用の復活や企業内の集団所有制企業の設立など、非中核的労働力の採用が増大した。他方、中核的労働力については、新設の「契約工」を含めて国有企業間の人の転職は少なく、解雇も容易でないというように、従来の雇用制度と企業内養成を引き継いでいる。むしろ、中核的労働力に限っていえば、国有企業と従業員との関係は制度改革が行なわれたにもかかわらず、市場的・契約的な関係には近づいておらず、より非市場的になっており、従業員全員が「官僚化した」会社となっているという。

(4) 結論部分では、「内部構造」の性格が整理されたあと、以下の点が主張される。すなわち、国有企業の「内部構造」を踏まえた場合、中国の大企業像は市場経済下の企業像と異なる面をもつが全く異質であるのではなく、経営者が従業員全体の代表と位置づけられる点では日本企業の姿と比較的類似しているとする。しかし、日本企業と異なって中国企業は外部からの監視メカニズムを形成していない。それでは将来どこに監視の主体を求めのが現実的なのか。この設問に対して著者は、第1に従来の体制から「所有者」を創造したとしても企業の監督を行なうような主体の創造は期待できないこと、むしろ日本の場合と同様に、金融機関の監督を強化することがより有効な手段だと主張する。第2に、市場競争による淘汰のメカニズムの導入は不可避である

が、この点も日本企業と同様に内部労働市場における配置転換等による人員削減のような方法が摩擦が少なく有効であろうとする。

こうして中国国有企業が効率的な成長を追求する場合、企業内部のメカニズムのすべてを市場的・契約的なものに転換していく必要はなく、むしろ今まで蓄積された経営資源やメカニズムを最大限に生かしながらか成長していく方向が期待される。言い換えれば、国有企業の問題は官僚制か市場かの二者択一ではなくて、官僚制の中に市場を介在させ、「競争的官僚制」を作れるかどうかであるとされる。また将来、国有企業とは異なった「内部構造」をもつ非国有部門の中小企業と国有大企業とが競争・共存していく「二重構造」が形成されていくことが展望される。

III 本書の特徴

中国の企業に関する議論は近年増加の一途であり、論点もきわめて多岐にわたっている。それは企業改革に対する中国内外の関心の増大を反映していると思われるが、中国企業を一定の明確な分析枠組みから突っ込んだ検討を加えたものは意外と少ない。本書はそのようなタイプの注目すべき優れた業績である。今後の中国企業研究の基本的な必読文献とされるであろう。本書のいくつかの際だった特徴については、以下の点を指摘できよう。

(1) 「内部構造」枠組からの体系的分析

本書の提起した分析枠組みは企業の「内部構造」であり、それは企業の所有者・経営者・従業員の相互関係とされる。この相互関係は法的権利義務の関係だけでなく、実体としての組織的関係をも含んでいる。この枠組み設定の背景となった問題関心として考えられるのは、第1に、企業は一体誰のものかという企業主権所在論である。本書でも紹介されているように、企業主権のありかたについては所有者(株主)主権論、経営者主権論、従業員主権論などいろいろな見解があるが、この関心から中国の国有企業の性格を見ようとするものである。もうひとつは、前者ほど明示的ではないが、企業をめぐる主

要な利害関係者(ステークホルダー)の間の権利義務関係のあり方に注目する「コーポレート・ガバナンス」論であろう。つまり企業の財産権関係を基礎にした企業支配の構造に対する問題関心である。コーポレート・ガバナンス論は、元来市場経済体制下の株式会社を対象にした議論であるが、近年ロシア・東欧の計画経済から市場経済への移行経済体制の企業民営化における「コーポレート・ガバナンス」が関心の対象になっている。また中国では現在、国有企業の会社制への転換をめざす「現代的企業制度」論が国有改革の中心的話題となっている。「現代的企業制度」論もその核心は会社財産権をめぐる「コーポレート・ガバナンス」の制度構築にあるといえる。

著者は、このような問題関心を踏まえて、移行経済体制下にある中国の国有企業の組織的構造を明らかにしようとしている。その意味ではきわめてタイムリーな課題設定である。中国国有企業の関係者のあいだの「内部構造」についての分析と体系的な立論はあざやかであり、その提示した中国企業像もかなり説得的である。本書は中国国有企業研究に新たな研究領域と水準を開拓したものと高く評価できる。

(2) 比較制度的検討

本書は西側の市場経済下の企業の内部構造(それ自体多様であるが)と中国における企業の内部構造との比較を幅広い文献渉猟を踏まえて行ない、中国企業の特徴を明らかにしようとしている。例えば、市場経済下の企業との比較において中国企業における所有者機能の不在、行政と従業員との両方に帰属する経営者の二面的存在、従業員と企業との非市場的非契約的關係などの諸点が中国企業の特徴として提示されている点は説得的である。

さらに比較検討で注目されるのは、中国国有大企業と日本大企業との間の類似性または近さが随所で指摘されている点であろう。例えば、雇用制度における日中企業の異同、身分的平等と年功的賃金体系における日中企業の類似性、福利における法定外給付部分が大きい点での日中企業の近さ、労働市場の未発達と表裏をなす労働者の企業内養成における日中間の近さ、また経営者が従業員全体の代表と位置

づけられ、従業員の位置づけが高いという点（いわば「従業員集団の支持を背景にした経営者主導型」企業）などである。このような比較検討はやや個人的で必ずしも体系的ではないものの、本書の論述に広がりを与え、中国国有企業を他のさまざまな企業システム（内部構造）との比較において位置づけようとするものである。その意味で本書は企業システムの比較制度的分析の試みともなっている。

Ⅳ 若干の問題提起とコメント

第1に、「内部構造」における国家行政と企業との関係について。国有企業との関係において、行政機関の所有者機能と行政管理機能の所在と区別については、若干疑問のところがあつた。例えば、行政機関と企業との具体的関係の事例として利潤分配が検討されているところの、以下のような記述である。すなわち、(1)経済改革開始以前の時期において、国有企業は利潤をほとんど内部留保に回すことなく財政部門に上納していた。所有者が利潤分配を得る権利を持つという原則は、この時点では貫徹していたことができる（56ページ）。(2)「利改税」の実施の時点で「上納利潤」の概念は大部分の企業で否定され、国家は「所有者」として利潤の上納を受けることをやめて、行政担当者として「法人税」を徴収することになった（56ページ）。(3)経営請負制もその制度上の基礎は法人税制にあり、政府は原理上は残余部分としての利潤上納を所有者として受け取ることをしなくなった（57ページ）。つまり、企業の利潤分配に対する国家の機能は、従来の「所有者」機能から、行政担当者のそれに転換したというのである。

はたしてそうであろうか。もし利潤分配において所有者としての権利と行政担当者としての権限との区別が当事者によってはっきりなされていたとするならば、その後になって税金徴収と利潤上納との分離方針（「税利分流」）が公式に提起される必要性はどこにあつたのであろうか。「税利分流」の方針は「投資分離」つまり行政管理者として所得税を徴収することと、所有者として利潤を受け取ることを分離する考えを基礎にしている。評者の判断では、

「税利分流」方針の提起の背景には、利改税や経営請負制においても所有者機能（利潤受けとり）と行政管理機能（法人税徴収）が明確に区別されず、むしろかなり混同され一体化されていた実態（「税利不分」）があつたのではないかと思う。経営請負制において法人税制を形の上で継承しつつも、所得税と調節税の納付実績を上納利潤の請負基数としたこと、また上納利潤にしても所得税にしても、いずれも行政機関としての財政当局に納めていたことなどは、その事例であろう。もしそうであるとすれば、経済改革以前の時期における利潤上納も、それを単に所有者権利の行使としてのみ判断できるかどうかは検討の余地がある。そのように判断することは、かえって本書の主張（国家の所有者機能の基本的不在）と矛盾することにならないだろうか。このあたりの実態分析が望まれる。

第2に、企業「内部構造」における市場化展望について。本書は中国の国内市場が相当競争的な状況になったにもかかわらず、中国企業の「内部構造」はあまり契約的、市場的になっていないという注目すべき点を指摘している。この点が最も強調されているところは企業従業員の内的関係であろう。本書は従業員（特に中核的労働力）の間の共同体的、「官僚制」的性格が維持され、改革を経てもそれが契約的、市場的關係に移行していないことを指摘する。経営者にしても企業内部での昇進者として従業員集団の代表であるばかりでなく、行政ランクの一員として上級行政部門の統制下にある。これから創出すべき所有者の市場化についてはほとんど検討されていないが、国家資本の株式市場における流通可能性如何は将来の課題に属する。

こうした企業「内部構造」の非市場的制約条件の強さは、今後の国有企業改革において十分考慮すべき重要な点であろう。本書は前述のような考慮から、「企業内部のメカニズムのすべてを市場的、契約的なものに転換していく必要」に対して疑問を呈している（194ページ）。この点は企業が従業員のあいだの継続的組織としての性格を備えていることや外部市場が未整備であることからすれば、納得できる指摘であろう。問題は、企業の効率的安定的成長を目

標とする場合、本書のいうように組織（官僚制）と市場競争をいかに結びつけるか、またその結びつけの最適条件は何かを検討することであろう。本書は日本企業のあり方が中国企業にも有効ではないかとの示唆をあたえているものの、上述の検討はこれからの課題として残されている。

第3に、企業に対する監視機能について。中国の「現代企業制度」創設の改革方針は、企業の残余利潤に対する請求権と経営者の選出権を備えた本来の所有者を創出し、所有者の企業に対する監視機能を強化することにあるといえる。しかし、本書は、従来の改革期の中国企業の実態動向（所有者機能の不在と「インサイダー・コントロール」傾向）を踏まえて、企業に対する所有者の監視機能についてきわめて悲観的な判断を示している（192ページ）。本書は企業への監視機能については所有者（株主）の監視ではなくて、金融機関の監視のほうが有効であろうと展望している。その理由として「現在企業は追加投資のほとんどを金融機関からの融資に依存しており、金融機関は監視者としての資格を十分持ち合わせている」ことをあげている。しかし、資格があるかどうかは有効であるかどうかとは別のことがら

であり、したがって資格があるゆえにより有効であるとは必ずしも言えないだろう。確かに、本書は現在の金融機関が有効な監視者として機能しているとは決して判断しておらず、監督機能発揮のための前提条件（すなわち金融機関が行政から独立する、監視能力を内部蓄積することなど）をいくつか指摘している。また所有者の監視が実現される条件もいくつか指摘されている。その指摘自体はそのとおりであろうが、しかし、所有者と金融機関（債権者）のいずれの監視がより効果的であるかどうかは、以上の指摘からは論理的に判然としない。

現在の金融機関の国有企業に対する不良債権は膨大な額に達しており、金融機関の監視能力の欠如が大きな問題となっている。金融機関が企業の「インサイダー・コントロール」傾向を制約し、外部からの監視機能を発揮できるかいなかは、究極的には金融機関自体が所有と経営の両面で行政機関から独立できるかどうかにかかっており、その意味では国有工業企業と同様な課題を抱えていると考えられ、金融企業の「内部構造」の検討が新たな課題として浮上しよう。

（愛知大学経済学部教授）