

第2章 市場経済と企業組織——自動車産業

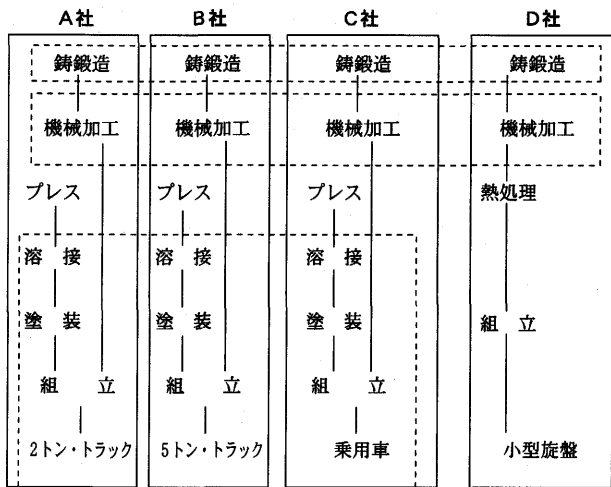
1 「タテ割り型分業」の問題

「タテ割り型分業」とは何か

前章でみたように、市場経済への移行とは単なる価格自由化や貿易自由化ではない。それは、さまざまな制度を改革し形成するプロセスでもあるのだ。とりわけ、企業の内部組織と企業間の組織については、計画経済時代の制度を根本的に作り変える必要がある。本章では中国の自動車産業の事例からこの問題を考えてみよう。

自動車は何千点もの部品によって構成され、しかも流れ作業で大量に生産される。そのため、部品と自動車本体との生産を緊密に連携して行うことが重要である。たった一つの部品の生産が間に合わないだけでも自動車全体の生産が止まり、そのあいだ他の部品が倉

図4 タテ割り型分業とヨコ割り型分業



(注) 実線がタテ割り型分業、点線がヨコ割り型分業。
(出所) 筆者作成。

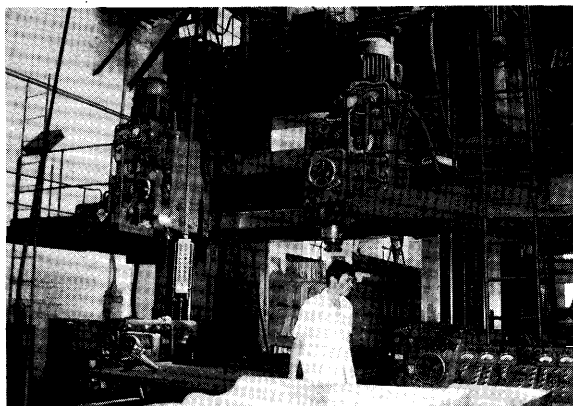
庫にどんどん溜まってしまふ。そうした複雑かつ微妙な生産プロセスをどのようにすればうまく調整できるのか、そのための組織はどのようなものがよいか、これは各国の自動車メーカーがこれまでたえず模索してきた大問題である。日本では自動車メーカーが多くの部品を外部の部品メーカーから購入しており、部品メーカーもまた部品を外部から買う、というように自動車生産は何層もの企業によって担われており、これら何層もの企業が緊密に連携しながら生産している。

それに対して、一九八〇年代までの中国にはそうした企業同士の緊密な連携はなく、一つの企業が部品を何でも作っていた。中国のそうした企業構造の特徴を私は「タテ割り型分業」と呼んでいる。

図4のように、一つの機械（例えば自動車）を作る工程をタテに書くと、まず加工する前の金属の粗形材（そけいざい）を作る鑄造（ちゆうぞう）や鍛造（たんぞう）の工程があり、続いてそれを削る機械加工という段階がある。またプレス工程で鉄板を変形し、それらを溶接したり塗装する工程が次にくる。こうしてできたいろいろな部分を組み立てて自動車が完成する。こうした一連の工程をかつての中国では一つの企業が全部やっていた。中国の企業は社内にとくさんの工程をかかえている反面、最終製品はとも限定されていた。例えば、自動車産業の場合、かつてはある企業は五トン・トラックだけを作り、別



鑄造の現場——杭州の工作機械メーカーにて



機械加工の現場——武漢の工作機械メーカーにて

の企業は二トン・トラックだけを作り、別の企業は中級乗用車だけを作っていた。各企業が特定の車種の生産に専門化しているので、これも一種の社会的分業といえることができる。金属工作機械の例でみても、例えば瀋陽市には従業員六〇〇〇〜八〇〇〇人規模の金属工作機械メーカーが三社あるが、一社は小型旋盤に専門化し、一社は中ぐり盤とボール盤だけ、もう一社は多軸自動旋盤だけを作っている。最終製品はかなり細かく特化しているが、三社とも铸件作りから組立まで非常に多くの工程をかかえ込んでいるので従業員が非常に多い。

こうした中国の分業体制は日本とは大きく異なっている。例えば、日本の自動車メーカーは何十種類もの車種を生産しているが、企業内にかかえ

ているのは主にエンジンの製造と車体溶接、塗装、最終組立といった工程で、部品は外部から購入する比率が高い。中国の分業体制を「タテ割り型分業」と呼ぶとすると、日本の分業は「ヨコ割り型分業」である。東京の大田区には、機械加工を専門とする中小零細企業が密集しており、一つの会社があるときは輸入車のスペア・パーツ、あるときは工作機械の部品と、自分の得意とする加工分野にかかわる仕事をなんでも請け負っている。中国にはこんなふうにある特定の工程に専門化した中小企業などというものはまず存在しない。

「タテ割り型分業」は旧ソ連から中国に移植されたもので、さらに源流をたどればアメリカのフォード社の生産システムにまで溯れるが、計画経済体制にうまくフィットしたため旧ソ連や中国では多くの産業や企業に広まった。「タテ割り型分業」が計画経済体制のもとで広まったのは、機械の部品のような雑多な製品を企業間で安定的に取引する仕組みが作りにくかったからではないかと思う。計画経済においては企業間の取引はすべて政府が計画によってコントロールしているが、例えば自動車を構成する何千もの部品すべてについて計画を作るとは煩雑過ぎて無理なので、政府はせいぜいエンジンなどの主要なユニット部品やタイヤ、ガラスなどの計画を作ることぐらいしかできない。計画経済の枠の外で部品を買うことも不可能ではなかったが、安定した取引関係は成り立ち得なかった。

結局、企業が計画に盛り込まれていない部品や材料を確実に入手するには自ら生産する以外にない。こうして企業が政府の計画には盛り込まれないような部品を内製化していく結果、企業はいろいろな工程をかかえ込むことになり、「タテ割り型分業」がますます強固なものになっていくのである。

だから、計画経済時代の中国の自動車産業においては、エンジンのような主要なユニット部品を他の企業から購入している自動車メーカーはかなり多かつたが、細かい部品になればなるほどかえって社内で作っていたのである。中国の自動車産業のかつての状態を「部品内製率が高い」とか「分業が未発達」と特徴づける人も多いが、実は主要部品を外部に依存している企業も多かつたし、また一種の社会的分業も行っていた。計画経済時代の中国自動車産業の特徴は「工程間の分業が未発達」で「企業がいろいろな工程をかかえている」ところにあった。

タテ割り型分業は
ただたないが、市場が変動するとその非効率性がさらけ出される。例
なせ非効率的か
例えば、二トン・トラックだけ作るよう設計された企業だと、二ト

ン・トラックへの需要が減ったときには企業全体の設備稼働率がそのまま下がってしまう。

もし仮にこの企業がいろいろな自動車を作っていれば、二トン・トラックへの需要が減つても他の車種に生産の主力を振り向けることで企業全体としての稼働率を下げずにすんだかもしれないのである。

さらに、企業内にかかえ込まれた鑄造から最終組立にいたるまでの数々の工程を常にバランスよく稼働させておくことは非常に難しく、ある工程がフル稼働で仕事が追いつかないのに、他の工程はヒマで人と設備が遊休するということが起きがちである。例えば、前に述べた瀋陽市の三つの工作機械メーカーはそれぞれ巨大な鑄造工場をもっているが、私がかうち一社を訪問したときには、企業の機械加工工程のほうは普通に稼働しているのに鑄造工場は休止したままでも仕事をしていた。聞くところによると、他の二社も同様の状況で、一社の鑄造工場で三社分の仕事を十分にかまなうことができるという。もし鑄造工場が独立した企業であれば、つまりヨコ割り型分業がとられていけば、ある種類の工作機械の売れゆきが鈍っても、他の種の工作機械を作るメーカーから受注したり、さらには自動車など他の機械メーカーから鑄物の生産を受注することで工場の稼働率を下げずにすんだであろう。

つまり、ヨコ割り型分業のほうが、需要の変化によるショックをよりよく吸収できるの

に対して、タテ割り型分業ではごく微妙な需要の変化により企業の業績が悪くなってしまうのだ。

どの企業も需要が最大のときを想定して工場を作っているのだ、それ以外のときには余剰能力をかかえているのが常態となり、経営効率が悪い。計画経済なのだから需要の変動をなくせばいいと思う読者もいるかもしれないが、現実の計画経済はそううまくは機能しない。まして需要は変動するのあたりまえの市場経済においては、タテ割り型分業では適応できない。

もつとも、タテ割り型分業でも、市場をうまく利用すれば遊休設備の稼働率を上げることは可能である。企業内の鑄造工場が遊休しているのなら、他の会社から鑄物の注文を受ければよいのである。極論すれば、企業内部にどんな生産工程が



休止中の鑄物工場——瀋陽の工作機械工場にて

包摂されていようが、内部での仕事が不十分ならば外部から受注するという原則で工場を運営していけば、結局はヨコ割り型分業と同じ稼働率を達成できるはずだ、という議論も成り立ちうる。

しかし、この議論は企業の増収意欲の問題を無視している。つまり、工作機械メーカー内部の鑄造工場と、鑄造工場が独立の企業である場合とでは、稼働率を上げることに対する真剣さの度合いが違うはずなのだ。企業内部の鑄造工場の場合、いくら外部からの発注を熱心にとって稼働率を上げて、その収益は企業全体のものになり、工場だけで独占できないので、その分やる気が失せてしまう。その反面、工場の稼働率が多少悪くても、企業全体の業績がよければなんとか支えてくれるだろうとの安心感があるので、さほどの緊迫感もない。他方、鑄造工場が独立の企業であれば、収益はすべて工場自身のものになるし、収益が減れば工場の死活問題になるから、増収意欲はもつと強いはずである。

ただ、この論理で言えば、工場内の各セクションだって独立の企業にしたほうが増収意欲は強いはずだし、究極的には労働者一人一人が独立の事業主になったほうが一生懸命働くはずだ、ということになる。極論すれば、いっそのこと一人一人が個人事業者となって毎日労働内容や報酬を契約する形で工場を運営したほうがいいのではないか、とも考えら

れるのである。

取引費用・チーム生産

・関係特殊な投資

ところが、現実の市場経済はそういうふうにはなっておらず、むしろ企業中心に成り立っている。一人一人が事業主になったほうがたぶんもっとやる気をもって働くはずなのに、なぜ企業という組織を作るのだろうか。

これについてはいくつかの経済学的な説明がある。

第一の説は、「取引費用」というものに着目する。個々人が毎日雇い主と契約交渉するのは大変である。報酬をいくらにするか、労働内容をどう評価するか、といったことをめぐって働き手と雇い主が合意に達するのは容易なことではないが、それで一日が終わってしまったら元も子もない。企業というのは、そうした交渉や契約のコスト（＝取引費用）を節約する仕組みだ、という説である。

第二の説は「チーム生産」に着目する。会社での仕事は何人かでチームを組んで行うことが多い。チームでの仕事は、例えばおみこし担ぎのように、誰かがさぼっていてもそれを見つけることが難しいので、個々人の働きぶりに応じて報酬を契約するという形で運営するのは不可能である。企業とはそうしたチーム生産を行う仕組みだ、という説である。

第三の説は「関係特殊的な投資」に着目する。例えば、ある個人が特定の雇い主のもとでだけ役に立つような勉強をすることは「関係特殊的な投資」の一種である。こうした勉強は生産効率を上げる有用なものであり、今の雇い主が雇ってくれるかぎり、より大きな収入を個人にもたらすが、もし勉強をした後で、雇い主に雇ってもらえず勉強のコストが回収できないおそれがあるとすれば、勉強への熱意も薄れてしまうだろう。企業においては雇い主との間の組織的關係が保たれるので、関係特殊的な投資が安心してできる。そういうメリットがあるからこそ企業が作られるのだ、という説である。

ただ、逆に企業として統合することによるデメリットもある。増収意欲の問題がその一つである。ある工場が企業に統合されて、その企業内向けの生産しかしないとすれば、規模の経済性も失われてしまうかもしれない。企業内部で権限争いが起きたり、企業内の交渉や手続きが煩雑化して生産効率低下してしまうおそれもある。

一つの企業として統合することで発生するこうしたデメリットと、先に述べた統合のメリットとを比較して統合か独立かを選択すれば効率的な企業組織を作ることができるはずである。かつての中国のように、五トン・トラック一種類しか作らない自動車メーカーが、本来他の自動車メーカーや機械メーカーと共用できる鑄造・鍛造や機械加工などの工程ま

でかかえ込んでいるのは、明らかに統合のしすぎであり、市場経済のもとでは各工場を独立させることを考えていくべきだろう。

タテ割り型分業

の形成と強化

タテ割り型分業は市場経済には適応し得ない分業形態であるが、計画経済にとってはつごうがいい特徴を備えている。なにしろそれは極端に言えば企業に鋼材やゴムなどの基礎的な原材料をインプットすればトラックなどの最終製品がアウトプットされるという生産形態だから、政府は原料と最終製品をどう配分するかさえ計画を立てればよく、経済計画が簡単なもので済む。ただその反面、タテ割り型分業では各企業が重複して設備をかかえ込むので投資効率が悪く、ということとは計画経済体制のもとでも意識されていた。中国でもタテ割り型分業を改善しようという試みは計画経済の時代にも実施されたことがある。それにもかかわらずタテ割り型分業は非常に強固に存続しつづけた。その理由を、中国の自動車産業の歴史からさぐってみよう。

中国の自動車産業は、一九五三年に第一汽車製造廠（以下、「第一汽車」と略記。「汽車」とは中国語で自動車の意味である。「廠」は工場という意味である）という中型トラックメーカーが着工されたことをもってスタートを切った。この工場は、旧ソ連からの全面的な技

術援助を受けたので、旧ソ連の工場に倣って、部品の七〇%以上^①を企業内で作る典型的なタテ割り型の企業だった。残りの二〇数%の部品は中国各地に建設された専門の部品メーカーから提供された。そうした部品メーカーの一つが北京第一汽車附件廠で、第一汽車にキャブレターなど十七種類の部品を提供していた。

ところが、一九五八年に「大躍進」運動というものが起きて、この分業関係は崩れてしまった。共産党政権は五八年に経済の「大躍進」を成し遂げるとのスローガンのもとで急速な工業化をめざして大幅な地方分権化を行い、企業がどんどん増産するよう促したのだ。北京第一汽車附件廠はこうした呼びかけにあおられ、部品メーカーに甘んじてはいられなくなり、乗用車の生産に着手して完成車メーカーに転換してしまった。時期ははっきりしないが、北京第一汽車附件廠から第一汽車への部品提供は断絶し、その後六〇年代に第一汽車は社内にキャブレター工場を建設し、自分で作るようになった。

このように政府がせっかく企業間の分業関係を作ろうとしても、計画経済の統制が緩んだり地方分権が行われると、部品メーカーからの部品供給が滞るようになり、自動車メーカーのほうでは自衛策として社内で部品を作るようになる。中国では一九五八〜六〇年の「大躍進」期や、「文化大革命」期のうち特に六八〜七一年には計画経済の統制が緩み、同

時に地方分権が行われた。そのつど、多くの部品メーカーが完成車メーカーへの転換を試み、そのため部品メーカーからの部品供給が滞り、これが自動車メーカーの側での部品内製率の上昇をもたらした。

こうした混乱が過ぎ去った後の時期、すなわち一九六一〜六四年、および七二年以降には計画経済の統制が回復され、自動車メーカー内で作られていた部品を再び外注に回す努力が行われた。ただ、地域を越えた分業は地方分権が行われると崩壊してしまう危険性が高いので避けられ、もっぱら自動車メーカーの地元（第一汽車の場合なら吉林省内^{きつりん}）に部品メーカーが作られた。

以上のように、計画経済時代の中国では企業間、特に異なる地域にある企業間の自動車部品取引がなかなか成り立ちにくかった。その理由は次のように説明できる。計画経済のもとで企業が重視するのは、利潤最大化ではなく、政府からの指令の履行と、政治的・社会的な威信である。完成車を生産することは部品を作ることよりも威信が高いと目されているので、中央政府からの指令の拘束力が弱まると、部品メーカーはそのすきに完成車メーカーへの転換をはかる。地方政府も地方の威信を高め、なおかつ貴重品である自動車を確保したいとの思惑からこうした転換を後押しする。以上のような理由から、地方分権

が行われたときに地域間の部品取引はうまく成り立たなくなるのだ。

タテ割り型分業の打破

一九八〇年代の改革・開放の時代になると、企業の行動を突き動かすものとして新たに利潤動機がつけ加わった。地方政府も管理下の国有企業が利潤を拡大すれば地方財政が潤うので企業の利潤拡大を促した。また、自動車の輸入や市場取引がしだいに増加したため、地方政府が自動車を確保するためにわざわざ地元で工場を設ける必要性はなくなった。地方政府が威信を高めるために完成車メーカーを作ろうとする傾向は相変わらず強かったものの、利潤が得られるかどうかも投資を決定するうえでの重要な判断基準になってきている。

一九八〇年代には特に小型トラックや乗用車が不足していて、生産すれば高い利潤が得られたので、完成車メーカーの数は八〇年代前半に激増した(表4)。だが、八五年以降完成車メーカーの増加はほぼ止まっている。

表4 中国の自動車メーカーの数

	自動車 メーカー	改装車 メーカー
1957	1	17
1960	16	28
1965	21	61
1970	45	103
1975	52	158
1980	56	192
1985	114	314
1990	117	459
1993	124	552
1996	122	520

(出所) 機械工業部汽車工業司・中国汽車技術研究中心編『中国汽車工業年鑑』1997年版。

そして、自動車メーカーはもはや部品生産をかかえ込むことはやめ、積極的に企業間分業を形成するようになった。第一汽車でも部品内製率は設立当初の七〇%以上から、一九八七年には五〇%、九二年には三五%まで低下した。タテ割り型分業はもはや過去のものとなろうとしており、中国の自動車産業もいまはヨコ割り型分業に移行しつつある。

タテ割り型分業が打破されたのは、企業自身が利潤拡大をめざして効率化をはかったことともさることながら、完成車メーカーを集約化し、部品メーカーを育てようという政府の政策の果たした役割も大きい。政府はそのために自動車メーカーによる企業グループの形成を促した。企業グループのなかで、企業どうしがタテ割り型分業を打破してより効率的な分業関係を構築することを期待したのだ。

企業グループを作ることで、どうしてタテ割り型分業を打破できるのか。図4を用いて図式的に説明しよう。まず独立の企業を何社かグループ化する。そして、その間で生産工程を再編成して一社はさまざま車種の最終組立を担当し、一社は鑄造に特化、また一社はトランスミッションの生産に特化……というようにヨコ割り型分業に変えていけばよいのである。

しかし、これは言うのはたやすいが実行するのは難しい。自動車の最終組立をしたほう

が、利潤も大きいし、威信も高いから、みな最終組立を担当したが、結局收拾がつかなくなつてグループが解体するのがオチである。どれか一社が圧倒的な権威ないし支配力をもつていて、グループ内の分業構造を好きなように再編できるようでないといふグループ化は成功しない。

ところが、一九八〇年代初頭の時点では中国自動車産業の企業はほぼみな国有企業であつて、中央政府ないし地方政府によつて支配されていた。当時、国有という制度はまさに神聖にして不可侵のものであり、ある国有企業が別の国有企業を政府から買い取つて支配するなどということは、国有財産を侵食する行為とみなされた。そうした状況下で企業グループを作るのは容易なことではなかつた。

2 企業グループの誕生——東風グループの例

東風グループの誕生

困難の状況下でどうやって企業グループを作つたのか、まず東風グループのケースをみよう。東風グループの中核となつてゐる企業は

東風汽車公司^{こんふう}である。この企業は、かつて第二汽車製造廠と呼ばれ、この名前が示すとおり、第一汽車に続いて中国政府が手がけた二つ目の本格的な自動車メーカーである。一九九二年に「第二」に甘んじたくないということで、主力車種のブランド名をとって「東風汽車公司」と社名を変更した（以下、本書では時期にかかわらず「東風汽車」と呼ぶ）。

東風汽車は、かつては積載量五トンの中型トラックが唯一の製品で、部品内製率は七五%にも達する典型的な夕テ割り型の企業だった。

東風汽車の設立が決定されたころ、中国はアメリカやソ連からの核攻撃に備えて内陸に工業の基盤を移すという大プロジェクトを進めていたので、東風汽車は湖北省西部の十堰^{じゅうえん}というとても辺ぴな山間部に作られた。そのため、東風汽車は一九七八年に工場が完成した当初から他地域に拠点をもちたいと考えていた。おりしも七〇年代初めの地方分権期に乱立した各地のトラックメーカーが、政府から少量の発注しか受けられず赤字経営に苦しんでいた。そこで東風汽車は各地のトラックメーカー八社と提携して、東風汽車が五トン・トラックの部品一式を公定価格よりも一〇%安い値段で提供し、各地のメーカーがこれをトラックに組み立てて販売する、という取引関係を結んだ。東風汽車の五トン・トラック「東風」は、当時の中国の自動車産業技術の粋を集めた最新かつ最高のモデルであり、

トラックメーカー八社はこの提携関係によって活路を見い出した。八社は東風汽車からの部品供給に依存することとなったが、東風汽車はこのバーゲニング・パワーを利用してこれらの企業をしだいに自分の支配下に取り込んでいった。

まず東風汽車は、安い価格で部品を提供する見返りに、八社がそれをトラックに組み立てて得た利潤の二〇％は東風汽車に所有権があることを認めさせた。ただし東風汽車はその利潤を回収しなかったため、東風汽車が八社に出資したような格好になった。さらに一九八一年には東風汽車はこの八社と緩やかな連合組織、東風汽車工業企業連営公司を結成した。そして八三年から八四年の間にうち四社を支配下に取り込んだ。

国有企業の間でどのように企業グループを作るか

資本主義の世界では、企業が他の企業を支配するためには、その企業の株式の過半数なり三分の一なりを買い占めて大株主になればよい。だが、当時中国では株式会社制度はまだ存在しなかった。株式を買い入れるわけにはいかなかった。そもそも東風汽車も支配される側の企業も国有企業である。東風汽車が他の国有企業を支配下に入れる場合、東風汽車は国有企業の所有者である国家に代金を支払うべきなのかどうか、国家といっても具体的には誰に対して支払うのか、といったことがはっきりしていなかった。

根本的な問題は、国有企業の所有権が具体的に誰に帰属するかが明確化されていなかったことである。当時、国有企業は正式には「全人民所有制企業」と言っていたから、所有者は「全人民」であることははっきりしているのだが、三〇万社もある国有企業をどう管理するかについて十二億人の中国人民がいちいち集まって相談するわけにもいかないので、全人民の代理として所有権を行使する権限をもった人や機関を決める必要がある。日本だと大蔵省理財局がその任に当たっているが、中国では明確化されていなかった。

もつとも、中国の国有企業には「主管部門」^{しゅかん}が定められている。「主管部門」とは国有企業の生産、投資、人事などを直接管理する役所のことである。一九八〇年代には地方分権が行われたので、大多数の国有企業の主管部門は地方政府（特に市政府）で、一部中央政府の官庁が主管部門になっている。「中央直属企業」があつた。ちなみに第一汽車と東風汽車は中央直属企業であるが、企業グループに参加した自動車メーカーの多くは地方政府が主管部門である。

主管部門が企業に対してもっている権限は、いわば行政組織のなかの部長が配下の各課に対してもっている権限のようなもので、企業経営の各方面を管理する権限はあるが、企業そのものを売却・処分する権限、すなわち所有権はない。東風汽車が他の国有企業を支

配しようとする場合、企業の主管部門との間で、企業の管轄権を譲ってくれるように交渉するしかない。しかし、行政機関は洋の東西を問わず自分の縄張りが狭まることは好まないものである。中国の行政機関も、管轄下の企業が自分にとってかえって負担だというのでないかぎり、企業をまず他に譲りはしない。これが一般の民間企業の場合であれば、自分の子会社を主観的な価値以上の価格で買い取ってくれる人が現われれば、子会社の売却が検討されるはずである。ところが、行政機関の場合は管轄下の企業の主観的価値がマイナスの場合でないとなかなか他に譲渡しないのである。

東風汽車が支配下に取り込んだ企業も、赤字経営が続くなどして主管部門にとって負担になっていったような企業ばかりである。それに対して東風汽車は部品を提供して「東風」トラックを組み立てさせるなどして自分に従属させ、さらにそのバーゲニング・パワーを利用して元の主管部門から管轄権を譲り受けたのである。

中国政府は企業グループの形成を促進するために、一九八七年には東風汽車などいくつかの企業グループに「計画単列」の地位を与えた。つまり、これまで国有企業は行政組織のなかでいかなれば課長クラスの地位しかなく、他の課（企業）を管轄する権限がなかったが、「計画単列」にするということは、部長クラスに引き上げ、他の課を管轄できるよ

うにしたことを意味する。ただし、これは企業グループを作った場合の特典であった。八年までに東風汽車は国有企業六社を支配下に取り込んだ。うち四社については、国家が八〇%、東風汽車が二〇%所有し、国家所有の部分の経営権を東風汽車に委託するという形をとった。残りの二社は東風汽車に合併され、その組織の一部になった。

東風グループの拡大

東風汽車はこの他にも多数の企業に対して出資関係を形成していった。「出資関係」といっても、株式会社制度と会社法がまだ存在しなかつたから、東風汽車と相手企業およびその主管部門との間で法的根拠のない恣意的な取決めを交わしたにすぎない。「出資関係」の形成の仕方としては三通りある。第一は、東風汽車が部品やシャシー^③を優遇価格で提供する見返りに、それを組み立てた自動車を販売して得られる利益の一部を東風汽車の出資とみなすやり方である。中国には自動車メーカーからシャシーを買い入れてボディを取り付けさまざまな形の自動車にして販売する「改装車メーカー」が約五〇〇社ある。五トン・トラック「東風」のシャシーは、バスやダンプカー、ミキサ車、消防車などにするにはちょうどよい大きさであるが、このサイズのまともなシャシーを作っているメーカーは東風汽車と第一汽車の二社だけだった。また、この二社はエンジンなどのユニット部品においても抜きんでた技術力をもっているの

で、一般の自動車メーカーもこの二社からの部品供給に依存するケースも多かった。前に紹介した企業理論の用語を使えば、東風汽車のシャシーに依存している企業は東風汽車との「関係特殊的な投資」をしてしまっている状態だと言える。この場合、東風汽車は強い立場に立つことができるし、購入する側の企業も東風汽車との組織的な結合を望むだろう。モノを安く売ってやったから出資関係があることにしろというのは本来は理不尽な要求であるが、こうした両者の関係があったからこそ出資関係を認めさせることができたのだろう。

出資関係を形成する第二のやり方は、東風汽車の余裕資金を他の企業に投資するものであり、第三は、東風汽車が社内で作っていた部品を外注に切り替える際に、設備や技術を外注先の企業に移転してこれを実物出資とみなすものである。これらは市場経済における出資のやり方と同じである。

こうして東風汽車は多数の企業に対して出資関係を形成した。一九九二年に東風汽車は企業グループの名称を「東風汽車集団」（本章では東風グループと呼ぶ）と命名したが、その時点で出資関係のある企業は四五社にのぼり、うち東風汽車が過半数出資をしていたり、管轄権を有する企業は（外国企業との合併で新設した二社を含めて）十二社だった。残る三

三社は出資関係といつても東風汽車の持ち分は少数にとどまり、各地の地方政府によって管理・支配される企業であつた。

さらに、東風汽車との出資関係のない企業二四二社が東風グループのメンバーになつてゐた。これらは、東風汽車からシャシーを購入する改装車メーカーだったり、東風汽車に部品を納入している企業だったりで、実際には単なる取引先にすぎない。なぜ名前だけのグループメンバーがこれほど多いのかというと、それは東風汽車が政府に対して一生懸命に企業グループを拡大しているという姿を印象づけたかつたからであらう。

東風グループのメンバー企業数は一九八一年の発足時の九社から、八四年には一〇九社、八七年には二〇二社、九〇年には三〇六社、そして九二年には二九八社と急速に拡大したことになっている。しかし、九二年のメンバー企業二九八社のうち二四二社までは東風汽車との出資関係のない単なる取引先企業にすぎない。東風汽車が支配している企業は九二年の時点でも十二社にすぎず、東風グループの発展は実はそれほど急速だつたわけではない。前に述べたように、国有企業の所有権の問題が曖昧な状況のもとでは企業グループを形成することは容易ではないのである。

しかし、一九九四年に中国で会社法（「公司法」）が制定されたことで、企業グループを

形成するうえでさまざまな制度的な問題が解決される展望ができた。国有企業は徐々に会社法に定められた株式会社か有限会社に改組されることになり、資本という概念も導入された。それにより、資本の出資比率に基づいて企業を所有し支配するという制度の枠組みができたのである。

企業グループにおける企業どうしの関係も、会社法の制定以後は資本の所有関係として明確化された。かつては企業グループの中核企業と資本の所有関係でつながっている企業もあれば、中核企業が行政的な管轄権をもっている企業もあったので、企業グループのメンバー企業は中核企業との関係の緊密さに応じて「緊密層」「半緊密層」「緩やかな層」といったように分けられていた。だが、「緊密層」といっても、中核企業がそれらの企業に対してどれだけの権限をもつかはきわめて曖昧であり、その時々の方力関係に左右されていた。会社法ができてからは、資本の所有比率の高低によって中核企業のもつ権限が明確に定義されるようになったのである。

東風グループの構造

東風グループは一九九六年現在、東風汽車公司（工場が二一カ所）、東風汽車の全額出資する子会社九社、過半数出資の子会社四五社、

その他、一部出資の子会社と出資関係のないグループ企業約五〇〇社から構成されている

図5 東風グループの構造

東風汽車公司 (本社)

專業分工場 (21カ所)

設備製造廠 柴油發動機廠 活塞軸瓦廠 車身廠 動力設備廠 車架廠 車輪廠 總裝配廠 鑄造廠 鍛造廠 發動機廠 車箱廠など

全額出資子会社 (9社)

東風実業開発公司——子会社

東森汽車橡膠製品有限公司

東風朝陽柴油機公司

うち子会社として独立した專業分工場

襄樊東風汽車儀表有限公司 (元儀表廠)

東風汽車公司電氣廠

東風汽車懸架彈簧有限公司

東風散熱器有限公司

東風化油器有限公司

東風汽車裝備公司 (東風裝備農用車集團)

過半数出資子会社 (45社) (カッコ内は出資比率)

神龍汽車公司 (東風70:シトロエン30)

東風本田發動機有限公司 (東風50:本田技研50)

東風杭州汽車有限公司 (東風62:杭州市38)

杭州東風日産柴汽車有限公司 (東風50:日産ディーゼル25ほか)

東風カミンズ發動機公司 (カミンズ社と50:50)

東風本田零部件有限会社 (東風50:本田技研50)

東風柳州汽車有限公司 (東風75:柳州市25)

上海フリートガード濾清器有限公司 (東風側50:フリートガード50)

東風浦東汽車電氣有限公司 (東風60:シーメンス40)

東風マルリ汽車零部件有限公司

煙台汽車製造廠 (東風と山東省汽車總公司の合弁) ほか

一部出資会社と出資関係のないグループメンバー (500社以上)

江蘇亞星客車集團有限公司 (揚州客車製造總廠)

鄭州輕型汽車製造公司

湖南汽車車橋廠

南京東風專用汽車製造總廠ほか

(出所)『中国汽車報』などの新聞報道から作成。

(図5)。

東風汽車公司是辺びな地域に建設され、付近に関連産業はまったくなかったため、工場が完成した一九七〇年代末頃には第一汽車にさらに輪をかけたようなタテ割り型の構造になっていった。トラックの組立はもちろん、エンジン、エンジン部品の製造、プレス金型かながた、自社で使う機械設備などを製造する工場を有しており、さらには発電所や水道局まで企業内にかかえ込んでいて、九二年時点で従業員が八万六〇〇〇人もいた。東風汽車は同年トラックとシャシーを約十四万台生産したが、同じ年日本のトラックメーカー日野自動車は従業員八三〇〇〇人でトラックを八万六〇〇〇台作っており、従業員一人当たりの年間生産台数を比べると東風汽車は日野の六分の一以下である。

もつとも、私は一九九二年に東風汽車の最終組立ラインを見学したが、ジャスト・イン・タイム方式など日本の自動車メーカーの工場管理技術を積極的に導入し、労働者もきびきびと作業をしており、素人目には日本のメーカーとさほど遜色ないようにみえた。案内してくれた東風汽車の人は、一本の組立ラインで一日三〇〇〜四〇〇台を生産するといっていたが、日野自動車では一本の組立ラインで日産五〇台程度だというから、組立ラインは東風汽車のほうが六倍以上も速いのである。それでも東風汽車の一人当たり生産台数

が少ないのは、企業内にさまざまな工程をかかえ込んだタテ割り型の構造に原因がある。

そこで、東風汽車はこうした構造を打破するために、一九八〇年代から社内各工場を自立させようと試みてきた。すなわち、各工場は社内の生産任務を果たせば、他社からの発注も受けてよいし、企業内での取引は社内価格で決済して各工場ごとに利潤を計算し、各工場は本社に予め契約した利潤を納めれば超過分の一定比率を自分で処分できるとした。だがこの試みはあまり成果をあげなかったため、九二年以降はいくつかの工場を独立した企業として分離しはじめた。

一九九八年までに九つの工場が東風汽車の子会社に転換した。真つ先に分離された儀表廠（メーター工場）は、東風汽車以外からメーターを受注したり、海外に輸出したりと積極的に市場を拡大している。さらに、アメリカ企業との合併企業を上海に新設したり、九七年には株式会社「東風汽車電子儀表株式会社」に転換して株を上場するなど、東風汽車からの自立をめざして経営活動を展開している。この会社は将来は自社を中心とする独自の企業グループを作ると意気込んでいる。

また、東風汽車で工具や治具^{じぐ}、金型などを製造していた東風汽車装備公司是子会社として独立した後、一九九七年に江蘇省^{こうそ}などの企業五社と企業グループを結成し、遊休してい

る設備を使って農村向け自動車を生産することになった。

ところで、東風汽車のような巨大な国有企業にはたいい「労働服務公司」と呼ばれる企業が付随している。これは一九八〇年代初頭の就職難の頃に、国有企業の各工場が従業員に家族に就職先を提供するために設立したもので、工場内の補助的な仕事や従業員食堂の運営など企業内の福利厚生関連の仕事を担っている。つまり、仕事面でも人員面でも本体の企業のおこぼれを拾い集める寄生的な企業である。東風汽車ではこうした労働服務公司のリストラと自立化を進めるために、八八年に「東風実業開発公司」を設立して労働服務公司を統括させ、自動車部品やバスのメーカーに転換させてきた。

東風汽車の部品調達

以上のように、内部組織を自立させる一方で、東風汽車は部品調達
のやり方も改めていった。前に述べたように、東風汽車は一九八〇年代初めの段階では、製品は積載量五トンの中型トラックだけで、その部品の七五％までを企業内で生産する典型的なタテ割り型の企業だった。東風汽車は八〇年代以降、近隣の中小企業に生産設備を移転したり、これらへの技術指導をしたり、管理者教育を施すなどして、部品メーカーとして育成した。そして、東風汽車内部で作っていたプレス部品、鋳物、シールなどの部品をこれらへの外注に切り替えていった。部品内製率は九一年までに

五トン・トラックの場合五八％に、新たに開発した八トン・トラックの場合は五〇％に引き下げられた。

私が東風汽車を訪れた一九九二年の時点で、こうして部品の外注先として育成された企業は約三〇社あり、東風汽車の部品調達担当者はこれらから調達する部品を「協力部品」と呼んでいた。「協力部品」は東風汽車の自動車のみに使われる専用部品であり、汎用性がないため、部品メーカーの販売先は東風汽車のみである。東風汽車の側も特に需要量の多いものを除けば一種の部品につき外注先は一企業に限定している。つまり、「協力部品」は日本の電機産業などで「外注品」と呼ばれているものとはほぼ対応する。これらの部品メーカーは東風汽車の専属下請企業であり、ほとんどが東風汽車から半径一五〇キロメートル以内の場所に立地している。こうした「協力部品」メーカーのあり方はおそらく日本の自動車産業を意識している。

その後、東風汽車は車種を新たに開発するごとに、部品の調達先を企業内や、東風汽車が育成した部品メーカーだけでなく、広く全国に求めるようになり、六トン・トラックの場合、部品内製率が四〇％、新しい八トン・トラックは三二％、さらに一九九六年に生産を始めた三トン・トラックは二〇％にまで内製率を下げている。東風汽車自身はエンジン

やボディなど自動車の中核となる部分だけを担当しており、企業間分業の点では日本の自動車メーカーに接近してきた。

ところで、一九八〇年代初めの時点でも東風汽車が外部から調達していた二五%の部品は、タイヤ、ガラス、ベアリング、電装品など、もともと計画経済体制のなかで自動車メーカー以外の企業が担当することになっていたものである。これらを生産する企業は、東風汽車の建設と平行して、東風汽車向け専用の企業として建設された。しかし、こうした部品は汎用性があつて他の自動車メーカーにも売れるため、部品メーカーは他のより有利な取引相手との取引を優先して、東風汽車との契約をないがしろにすることもあつた。そこで、東風汽車はこうした部品を単一のメーカーに依存せず複数の部品メーカーから購入することとし、それぞれの品質や納期遵守の実績に応じて毎年購入比率を変えることで部品メーカーどうしを競争させている。東風汽車の部品調達担当者はこうした部品を「セット部品」(日本の電機産業などで「購入品」と呼ばれているものと同じだろう)と呼んで「協力部品」と区別している。

「協力部品」と「セット部品」とでは、部品の発注方法や価格決定の仕方も違っている。「セット部品」の場合は一年に一回の発注であるのに対して、「協力部品」の場合は月ごと

に大まかな数を発注したうえで、部品メーカーは指示がある度に逐次生産して東風汽車に発送している。これはトヨタが開発した「かんばん方式」をまねしているのだ。価格も「セット部品」の場合は市場価格を基準に決めるのに対して、「協力部品」の場合、部品メーカーの生産コストを基準に年一回だけ決める。

つまり、汎用性のある「セット部品」の調達は、特定の企業に依存せず部品メーカーを競争させながらより有利な購入をめざすのに対して、東風汽車専用の「協力部品」の場合は、東風汽車と部品メーカーとが密接な連携関係をもって取引している。「協力部品」を作るために、部品メーカーは「関係特殊的な投資」をしなければならぬので、前に紹介した企業理論によればこうした取引関係は独立した企業の間では成り立ちにくいはずであるが、東風汽車は一種の部品を部品メーカー一社だけに発注して自らも相手に依存する姿勢を示すことで、取引継続に対する部品メーカーの不安を払拭しようとしている。

なお、部品にはこの他に「補修用部品」がある。これは自動車を製造するときに組み付けられる部品ではなく、自動車を使用中にメンテナンスのために使われる部品である。東風汽車のトラックのための「補修用部品」を専門に作っている企業も全国に多数存在する。

以上のように、東風汽車では自動車に組み付ける部品を「協力部品」と「セット部品」

に分けて、それぞれ異なる方針で部品メーカーとの関係を構築している。「セット部品」メーカーとの関係は自由な市場取引により近く、「協力部品」メーカーとの関係は組織内の取引により近いが、両者とも完全に自由な市場取引とは異なっており、一種の「組織的取引」と呼ぶことができるだろう。部品メーカーとのこうした関係は市場経済という環境のなかで東風汽車が効率的な部品調達の仕組みを模索するなかで形成した広い意味での企業間組織であり、第1章で私が提起した市場経済を支えるインフォーマルな制度の一つの例である。

製品の多角化

東風汽車は創設当初はガソリンエンジンの中型トラックが唯一の製品だったが、当時中国では中型トラックの供給量ばかりが多くて、

小型トラック、大型トラック、乗用車が著しく不足する状況にあった。そこで東風汽車は一九八〇年代以降製品の多角化に取り組んだが、その際には特に東風グループに取り込んだ企業を積極的に活用した。

東風汽車はまず大型トラックの分野への展開を行った。東風汽車本社の工場で八トン・トラックの生産を開始し、大型トラックの分野では生産台数で第一位になった。

東風汽車はまた、主力製品の五トン・トラックのディーゼル化にも取り組んだ。一般に

中型・大型のトラックは燃費を考えてディーゼルエンジンを使うのが世界の常識であるが、中国ではディーゼル軽油は農村のトラクターが用い、自動車はガソリンを使う、と政府が区分けしていたため、ディーゼルエンジンを搭載したトラックの発達が遅れていた。だが一九八〇年代に入り、特に中国の南方地域ではディーゼル車に対する需要が出てきた。またトラックの輸出を拡大するためにもディーゼル車の開発は不可欠だった。「東風」トラックは量産効果により価格が六万元（九〇万円）前後と安く、本来なら発展途上国向けにもっと輸出できそうなものだが、ガソリン車であるために輸出は年数百台程度しかなかったのである。

そこで、東風汽車はグループ企業の東風杭州と東風柳州でディーゼルエンジンの五トン・トラックの生産を始めた。この二社はかつて地元の市政府が管轄していた企業で、一九八一年の東風グループ誕生時から加入し、八三〜八四年には東風汽車の管轄下に入った。二社はもともと中型トラックを小規模に作っていて、部品も大部分内製していたが、東風汽車は管轄権を手にした後にこれらをディーゼルトラックのメーカーに改造し、部品の七五%以上は外注するようにした。

こうして東風汽車は、本社がガソリン車を大量生産し、約一〇〇〇キロメートル離れた

場所にある杭州と柳州の二社でディーゼル車を少量生産するという態勢を作った。ところが、一九九四年に中国政府が出した「自動車工業産業政策」で中型以上のトラックはディーゼル化するとの方針が示されたことで、従来のガソリン車が主、ディーゼル車は従という関係が逆転することとなった。それ以降、東風汽車ではアメリカのエンジンメーカー、カミンズ社から技術導入したり合弁企業を設立するなどしてディーゼルエンジンの開発に力を入れている。今後は本社で作るトラックもディーゼル車が中心になっていくはずだ。そうなると東風杭州や東風柳州と重複してしまうことになる。

東風杭州の場合は、バスやバス用シャーシ、特装车（ごみ収集車、ダンプカーなど）も作っており、今後はそれらに生産の重点を移すことで本社との棲み分けをめざしている。ただ、東風杭州は杭州市から経営不振の大型機械工場やバス工場などを譲り受けて合併したため従業員が七〇〇〇人にも及んでおり、これらの製品だけでこれほど多数の従業員を養いつづけることは難しいであろう。

また、東風汽車は小型トラックに進出する際にもグループ企業を活用しようとした。一九八〇年代には小型トラックへの需要が大きく伸びたが、この分野には中小のメーカーしかなく東風汽車は商機ありとみて八八年から鄭州市などの地方国有企業と三トン・トラ

ツクの共同生産を計画した。そのうち鄭州市の企業とは鄭州八〇・東風二〇の出資による国内合弁企業を作り、そこで東風汽車が開発した三トン・トラックの生産を始めた。ディーゼルエンジンは遼寧省朝陽の東風グループの企業からもつてくるなど部品は主に東風グループ内で供給する態勢を作った。ところが、九三年になって鄭州市側はこの国内合弁企業の工場や土地を現物出資してタイの金型メーカーと日産自動車との合弁企業を設立し、日産のピックアップの生産を始めてしまった。本来、東風汽車も二〇%所有しているはずの工場を鄭州側が勝手に出資してしまったのだから、東風汽車がおもしろく思うはずもない。

一方、鄭州側にしてみれば日産との提携は今後激しい競争が予想される中国自動車産業のなかで生き残るためのやむにやまれぬ選択であった。鄭州側が最初東風グループに加入したのは国内有数の自動車メーカーである東風汽車に頼りたいとの思いからであった。ところが一九九〇年代になって中国の自動車市場の開放が日程に上るにつれ、東風汽車もそれほど頼りがいのある企業ではないことが明らかになってきた。鄭州側が私のインタビューに答えているには、東風汽車は実力不相応に各地の企業に出資しており、あまり頼りにできないというのだ。そこで、より頼りがいのある日産との合弁事業に走ったのである。



東風グループの製品——シトロエンとの合弁によるシトロエンZX、後を走るのは5トン・トラック「東風」

結局、東風汽車は鄭州との共同生産を中止し、一九九三年から本社内に新たな三トン・トラック工場を建設しはじめた。鄭州との共同生産の失敗は東風汽車に貴重な教訓をもたらした。すなわち、企業にとって戦略的に重要な分野は少数出資の関連会社に任せるべきではなく、本社に統合するか、過半数出資の子会社に担当させるべきだということである。東風汽車は製品多角化のために外国企業との合弁事業も進めてきた。東風汽車が特に重

視したのは乗用車への進出である。中国政府は一九七〇年代までもっぱらトラック生産を重視し、乗用車は高級幹部が乗るための高級車を少量生産できればいいという姿勢で本格的な量産化には取り組んでこなかったが、八七年から一転して乗用車の国産化をめざすようになった。東風汽車も八七年には乗用車への進出を決め、九二年にフランスのシトロエン社と乗用車を生産する合弁企業を武漢に設立した。さらに九八年には本田技研との合弁

企業を広州に設立し、本田技研が広州市と合弁で作る乗用車に搭載するためのエンジンを製造する。

日産ディーゼルとは一九九七年に大型バス用シャーシや大型トラックを生産する合弁企業を杭州に設立した。この会社は東風杭州と緊密な関係があり、今後の東風杭州の重点シフトに役立てられていくはずだ。この他にも、自動車部品を生産する合弁企業を欧米や日本の企業と多数設立している。外国との合弁会社に対して東風汽車は必ず最低五〇%の出資比率を確保している。

赤字への転落

東風汽車は、一九八〇年代から九〇年代初めにかけては第一汽車を凌いで売上高は第一位であった(表5)。売上高利潤率が年によっては二〇%を超えるなど収益性も非常に良かった。ところが、九三年後半にインフレ抑制のために政府が引締め政策を始めてから東風汽車は急に経営不振に陥った。九四年には引締め政策のため東風汽車のトラックの主たる買い手である国有運送会社などから東風汽車への支払いが滞ったため、東風汽車も資金難に陥り、従業員への賃金支払いが滞る事態になった。東風グループの業績はそれ以降急落し九六年からは赤字である。

赤字になった理由として考えられる点は以下のとおりである。第一は主力製品の五ト

表5 各企業グループの売上げと利潤

売上高(万元)			
	第一汽車	東風汽車	上海汽車
1987	266,909	348,002	193,934
1990	319,287	467,183	360,504
1992	1,200,996	1,004,547	1,076,122
1993	1,745,370	1,944,023	1,580,332
1994	2,395,088	2,118,580	2,377,888
1995	2,832,819	1,835,518	3,431,201
1996	2,723,375	1,378,121	3,780,487
利潤(万元)			
	第一汽車	東風汽車	上海汽車
1987	23,947	73,095	23,435
1990	6,054	43,651	34,504
1992	77,553	116,760	125,264
1993	98,391	168,972	182,717
1994	52,177	118,462	225,172
1995	50,270	37,471	376,054
1996	48,832	-9,770	511,063

(注) それぞれのデータは企業グループの中心企業とそれが管轄する10数社～30社の企業の合計である。

(出所) 機械工業部汽車工業司・中国汽車技術研究中心編『中国汽車工業年鑑』各年版。

ン・トラックに対する需要が落ちたことである。その直接的なきっかけは引締め政策であったが、問題はもっと構造的なものである。一九八〇年代まで中国では小型トラックの供給が不足していたので、その代替物として中型トラックが使われてきた。だが、九〇年代になると第一汽車が安価で性能の良い小型トラックを大量生産しはじめたので、中型トラックへの需要が食われてしまったのである。

東風グループの主要な子会社も、基本的には中型トラックのメーカーなので、九六年には軒並み赤字に陥り、東風汽車の足を引っ張った。

第二の理由は、東風汽車が成長分野であつ

た乗用車と小型トラックへの進出に遅れをとってしまったことである。シトロエン社との合弁企業は、六・四天安門事件が起きてフランス側が協力を二年間凍結したため立ち上りが遅れ、大量生産態勢がようやくできた一九九六年にはすでにいくつかの有力な乗用車メーカーが先行していたため、非常に厳しい競争が待ち受けていた。中国最大の乗用車メーカーである上海フォルクスワーゲン社をかかえる上海汽車が九二年以来利潤第一位を独走していることからわかるように乗用車市場で大きなシェアを占めることが利益獲得の必須条件であるが、この点で東風汽車は不運だった。また、李春利氏によれば、一〜二トンの小型トラックについては、政府が第一汽車と東風汽車の衝突を避けるために、八〇年代後半には第一汽車にのみ進出を認めたそうである。九六年になつて東風汽車はようやく一・五〜二トン・トラックを開発したものの、すでに第一汽車に大きく水をあけられていた。

東風汽車自身の努力ではどうしようもない側面があったとはいえ、製品多角化が中型・大型トラック・バスシャシーに偏り、乗用車や小型トラックへの進出が遅れたことが経営不振の主因であろう。結局、東風汽車は政府から与えられたタテ割り型分業の枠組みから大きく抜け出ることができなかつたのである。

ただ、東風汽車の企業グループ作りにおける基本的な考え方、つまりタテ割り型分業を

打破して最終製品の幅を広げ、戦略的な最終製品を生産する部門は資本の多数所有で支配する一方、部品工場はなるべく独立の会社として自立化させていくという方向は間違っていないかったと私は思う。また、先に紹介した東風汽車の部品調達システムも市場経済のもとの効率的な企業間組織をめざしたものとして評価できる。さまざま理由から東風汽車は経営不振に陥ってはいるものの、企業組織の変革の方向は中国の国有企業のモデルになるようなものではないだろうか。

東風汽車の企業グループ作りに問題があったとすれば次の二点である。第一の問題は、企業グループを形成し拡大するということが自己目的化してしまったことである。東風汽車は何かの戦略を実現するためにグループを形成したのではなく、むしろまずは企業グループを形成し、それからグループ企業をどう生かすか戦略を考えはじめたように思える。そのことは東風杭州と東風柳州を合併した経緯をみても明らかであろう。東風汽車はこれらの企業がなんらかの優位性をもっていたから合併したのではなく、たまたま経営不振で入手しやすかったから合併したのである。だが、その結果企業グループが大きく膨れ上がり、東風汽車の負担が増すことになった。

第二の問題は、企業グループを形成して分業関係を効率化することで生じてくる余剰人

員と余剰設備を東風汽車が切り落とさなかつたことである。むしろ、余剰人員に仕事を与えるために無理な投資をして、かえつて余剰設備を増やしてしまった。東風杭州の場合、従業員が七〇〇〇人もいるのに一九九六年の生産実績は九二〇〇台足らずであり、生産能力の半分以上が遊休している。旧来の分業構造を打破したはずなのに、労働生産性は依然としてかなり低いのである。

3 企業グループの問題点——一汽グループの例

一汽グループの形成

第一汽車の企業グループにおいても東風グループと同じ問題がある。八二年に各地方の自動車メーカー一〇社と緩やかな企業連合を作るところから出発し、しだいにいくつかの企業の管轄権を獲得して支配下に取り込み、九二年に「中国第一汽車集団」（本章では「一汽グループと呼ぶ」）に名称を改める、といったグループ成立の過程は東風汽車の場合とほとんど同じだ。九六年の時点で、一汽グループは第一汽車本社、全額出資

図6 一汽グループの構造

中国第一汽車集団公司（本社）

事務部門：長春汽車研究所，一汽貿易公司，進出口公司，一汽實業總公司，一汽四環企業總公司……。

直屬專業工場：鑄造工場，發動機工場，第一乗用車工場，第二乗用車工場，第二發動機工場……。

もともと独立企業だった工場：長春輕型發動機廠，無錫柴油機廠，專用車廠，四平專用車廠，吉林輕型車廠，長春輕型車廠，大連客車廠，長春齒輪廠など。

- ・一汽四環企業總公司是1997年に株式会社として上場
- ・第一乗用車工場，第二乗用車工場，第二發動機工場，長春齒輪廠は1997年に一汽轎車株式会社として上場。

— 全額出資子会社（11社）：一汽車輪有限公司，一汽化油器有限公司，一汽散熱器有限公司，無錫汽車廠，大連柴油機廠，青島汽車廠，ハルビン汽車齒輪廠，ハルビン輕型車廠，成都汽車製造廠，柳州特種汽車廠，四川專用車廠。

— 過半数の株式を所有している企業（12社）：一汽集團財務公司，一汽一大衆汽車有限公司，一汽金杯汽車株式会社，一汽凌源汽車製造有限公司，一汽延辺汽車廠……。

— 過半数以下の株式を所有している企業（17社）：青海汽車廠，新疆汽車公司……。

他に247社の資本関係がない「関連企業」がある。

（出所）『中国第一汽車集団公司 Annual Report 1996年報』より作成。

子会社十一社、過半数出資子会社十二社、資本参加会社十七社、資本関係のない関連会社二四七社によって構成されている(図6)。

第一汽車も最初は四トン・トラック中心のメーカーで、グループ化を通じて小型トラック、大型トラック、ディーゼルエンジン車、乗用車への多角化をはかった点では東風汽車とよく似ている。違うのは東風汽車が内部の工場を分社化しているのとは対照的に、第一汽車では独立していた企業をいくつも本社に吸収合併してしまったことだ。現在本社の直屬工場となっているなかには、かつて独立の国有企業だったものが少なくとも八つある。そのため、第一汽車の工場数は三六カ所と、東風汽車が二一カ所なのに比べるとかなり多い。

そのうち、吉林市と長春市にある四工場が吸収合併された経緯について紹介しよう。

これら四工場はもともと吉林市と長春市の市政府が管轄する独立の国有企業であった。第一汽車とこの四社は一九八〇年代中頃、それぞれ独自に小型トラック生産への進出を計画していた。長春市に本社を置く第一汽車としては、近接した地域に同じような工場ができるのは不合理だと考え、政府に投資計画が重複しているのをなんとか調整してくれるよう働きかけたところ、政府は四社を第一汽車の管轄下に移し、第一汽車と分業して小型ト

トラックを生産するようにと指示した。

だが、吉林市と長春市にしてみれば今まで面倒をみてきた企業だけに、ただで手放すわけにはいかなかった。そこで、各企業の総資産の分だけ両市が一汽グループに対して出資をしたとみなし、出資分に応じて一汽グループ全体の利益の分け前に与るという方式が編み出された。

この方式は両者の利益に配慮したうまい調整法にみえるが、国有企業の所有権がはつきりしないなかでの取決めであったため数々の問題を残した。例えば、この方式は吉林市と長春市がこの四社の総資産の所有権をもっていたとみなしていることになるが、これは「国有企業は全人民所有」という大原則に違反しており、第一汽車の側に不満を残すことになった。また、吉林市と長春市は一汽グループが赤字になっても利益分配を要求したり、四社の改造について引き続き介入したりして第一汽車と紛争になった。もし株式会社社の制度をとっていけば、こうした紛争は取締役会や株主総会の場でしかるべき解決をはかれたはずであるが、そうした解決のルールがなかったため紛争が長引くこととなった。

紛争が続き小型トラックのプロジェクトがなかなか進まなかったため、結局、第一汽車は一九九〇〜九一年に四社を吉林市と長春市から有償で買収することにした。そして四社

買収の代金として第一汽車は十五年間にわたって毎年一定の金額を両市に支払うことになった。国有企業が国有企業を合併するのに代金を支払う必要があるのかという点は実は法的には未解決であったのだが、ともあれ小型トラックプロジェクトはこれ以降順調に回転しはじめ、第一汽車は小型トラックの分野で九五年から首位に躍り出た。

国家資本の「授権」

以上のケースは、国有企業の管轄権を譲り受けて企業グループを作るといふやり方の限界を示している。結局、企業の所有権を獲得しないかぎり、その企業を改造したり処分したりすることには何かと制約をかせられてしまひ、本格的な企業グループが作れないのである。だが、国有企業の所有権が企業の手に移ると、国有資産が侵害されてしまうのではないかという心配が政府内部には根強かった。

この問題を解決するために一九九二年に編み出されたのが「授権」という制度である。

これは、ある機関・企業に、国家を代表して国有企業の資本に対する所有権を行使する権限を授けることである。企業グループの中心となる企業、例えば第一汽車にそうした権限を授けてしまえば、第一汽車は国家の代理として他の企業の資本を所有するので、所有される資本は第一汽車が所有権をもつ国有資産だということになる。つまり、国有企業が政府の直接管理から離れ他の国有企業の子会社になっても、引き続き国有企業でありつづけ

るといふわけである。授権された機関・企業はその資本を効率的に運用して増やす責任を負い、どう増やすかは原則的にはその機関や企業に任される。もし所有している国有企業が赤字続きであれば、企業を売却してその代金を他に投資することも可能である。それにより投資収益をあげられるのであれば、国有資産を侵害するどころかかえって国有資産を増加することになるからである。

「授権」は企業グループの形成を助けるために生み出された制度だが、一九九三年以降は一般の国有企業についても適用されはじめている。つまり、一般の国有企業についても、どこかの機関か企業をその国有企業の資本所有者として指定することで、誰が国有企業の資本に対する権利と責任をもつのか明確化しようとしているのだ。近年、各地方政府は政府の各局を「国有資産経営会社」という一種の持株会社に改組し、そうした持株会社に地方政府の管理する国有企業の所有権を授権している。⁽⁵⁾ こうした改革により、政府の各局と国有企業の関係は管理する側される側という関係から、持株会社とその子会社との関係に転換されることになった。そして国有企業は、もはや神聖不可侵なものではなくなり、持株会社のもつ資産として、株や債券、土地などと同等の投資対象の一つとみなされることになるのである。

授權によつて国有企業の所有者を決めてしまえば、後は資本主義国の民間企業が子会社を売買するのと同じように国有企業を売買できる。国有企業も一つの投資対象だということになれば、企業の所有者は主観的な価値以上の価格でその企業を買ってくれる人が現われれば売却を検討するだろうから、今までよりはるかに企業グループが作りやすくなるだろう。前に述べた吉林市と長春市の四社のケースも、両市が四社の資本に対する所有権を授權されていればあんな紛争にはならずにすんだのである。第一汽車は一九九五年に瀋陽市の金杯汽車株式会社を買収したが、この時第一汽車は金杯汽車の資本を授權されていた瀋陽市資産経営会社に代金を支払うことですんなりと買収することができた。

第一汽車はまた、授權によつてかなりの数の国有企業をタダで手に入れた。授權は一般には、その国有企業の投資元と思われる機関や企業に授權され、特に元の主管部門が転換してできた国有資産経営会社などに授權されることが多い。しかし、稀に元の主管部門とは違う機関・企業に授權されることもある。その場合には、授權された機関や企業はその企業をタダで手に入れることになる。

第一汽車の子会社の^{だいらん}大連柴油機廠のケースでは、両方の授權のパターンがみられた。この企業はもともと大連市政府の管轄だったが、一九八七年に第一汽車に管轄権が移され、

以来第一汽車が中型トラック用のディーゼルエンジン工場に改造するために投資を進めた。所有のうえでは、第一汽車と大連市がこの工場に対して実際に行つた投資の比率によつて出資比率を定め、それに基ついて利潤を分配するというふうに決められたが、実際にはグループ入り以来利潤を一度も分配しなかつたこともあつて、出資比率は曖昧にされたままだった。九二年になつて、大連柴油機廠に対して第一汽車が出資した分が第一汽車に授権されることになり、これまでの投資が洗い直され、第一汽車が五三・八%、大連市が四六・二%出資していると確定された。これにより大連柴油機廠は両者の出資による有限責任会社となり、会社間の出資関係が明確に定義されたのである。その後、九六年には大連市の出資分の資本についても大連市の合意のもとに第一汽車に授権された。つまり、この部分については第一汽車はタダで手に入れたのである。こうして大連柴油機廠は第一汽車の一〇〇%子会社になった。第一汽車はこの大連柴油機廠のような形で七社以上の資本を授権によつてタダで手に入れた。

小型トラックメーカー

カーの吸収合併

授権という便利な方法が出てきたことで、第一汽車は吸収合併のテンポを速めた。特に一トントラックについては、前に述べたように第一汽車は吉林市と長春市から四工場を買い取り、そのうち

吉林輕型車廠と長春輕型車廠を小型トラックの組立工場に改造したが、一九九三〜九六年の間にさらに小型トラックメーカー四社を子会社化した。

私は一九九七年に第一汽車本社、および第一汽車が合併ないし子会社化した小型トラックメーカー六社のうち四社をインタビューしたが、第一汽車のこうした急激な拡張戦略にはいささか無謀だとの印象を禁じ得なかった。

そうしたメーカーの一つ、ハルビン輕型車廠の例をみよう。同社はもとは軍事工業企業で一九八〇年代から小型トラックの生産を始め、一時は羽振りがよかったが、九〇年代に入ってから赤字続きとなった。そこで、同社は自社ブランドのトラックの生産をあきらめ、第一汽車から小型トラックの部品を買い入れて組み立てることになった。こうして同社は第一汽車に深く依存するようになり、九三年にもどの主管部門であった宇宙工業省から第一汽車に無償で移譲され、授権によって第一汽車の二〇〇％子会社になった。第一汽車はシャーシーや自動車部品を代金後払いで提供したり、投資資金の借入の保証人になったりしてテコ入れしたが、ハルビン輕型車廠は九六年にようやくわずかな黒字を出したにとどまる。その間、同社の第一汽車に対するツケは二億四〇〇〇万円（三六億円）に及び、これに銀行債務も加えると、すでに債務が企業の資産を上回る債

務超過の状態にある。同社は従業員が五〇〇〇人以上もいて、すでに一〇〇〇人の余剰人員を別会社に移し、多角経営でなんとか彼らに仕事を与えようとしている。

第一汽車はタダでハルビン軽型車廠を合併したものの、ツケにした部品代金の回収は半ばあきらめているようであるし、ハルビンの債務も保証人である第一汽車が被る可能性がある。もしそうなるとハルビン軽型車廠を子会社にしたことで負担したコストはハルビンの総資産を上回ってしまうだろう。そのうえ余剰人員の面倒まで見なければならぬとすれば第一汽車はかえって非常に重い負担を背負ってしまったことになる。

第一汽車が新たに子会社化した小型トラック



一汽グループの製品——ハルビン軽型車廠の製造する2トン・トラックとピックアップ

メーカーは他に、金杯汽車、四川省の成都汽車製造廠、雲南省の藍箭汽車製造廠の三社であるが、いずれも子会社化される前の数年間は赤字つづきだった。この三社についても第一汽車はハルビン輕型車廠に対するのと同じような負担を強いられるだろう。

第一汽車が小型トラックメーカーを六社も所有することが企業戦略のうえでどのような意味をもっているのかもわかりにくい。この六社は一九九六年の段階で、一トンの小型トラックとそのシャシーを用いるワンボックス車など、このクラスの自動車の生産能力を合計二万台ほどもっている。ところが九六年の生産実績は一〇万台にすぎなかった。

にもかかわらず、ハルビン輕型車廠が言うには、第一汽車からの投資によりハルビンの現在年産三万台の生産能力は六万台に拡張される予定である。また金杯汽車曰く、金杯の生産能力は年産七万台から十二万台に拡張される予定だという。しかも、各子会社によって言うことがまちまちで、ハルビンは一トトン・トラックとワンボックス車を自分のところで作るようになっていっていると言ひ、金杯は、自分のところが一汽グループにおけるこのクラスの車の中心的な生産拠点になり、自社だけが今後拡張されるといひ、長春輕型車廠に言わせればハルビンは二トトン車、金杯は三トトン車を担当するだけだと言ひ。

各子会社とも膨大な従業員に仕事を与えたいので、第一汽車がなるべく自分のところに

多くの投資をしてほしいという気持がひしひしと伝わってきた。特に金杯と吉林軽型車廠は主要なユニット部品の工場までもっている、金杯は三万六〇〇〇人、吉林は一万人もの従業員がいる。第一汽車は小型トラックメーカー間で部品を分業生産するネットワークを作っており、一トンの車のアクスルは長春、トラックの運転席は吉林、ガソリンエンジンは第一汽車本社が提供しているが、こうした分業が進んでいくと各社の既存の部品工場は必要なくなり、さらに余剰人員が出てしまう。

無謀な拡張はな

ぜ行われるのか

六社を合併ないし子会社化するために第一汽車が実際に代金を払ったのは金杯と長春の二社だけで、うち金杯を買うために瀋陽市に支払った金はその後瀋陽市から金杯に低利で貸し出されたので買収コストは安かった。だが、各社ともに第一汽車が融資するなり、債務を保証するなりしなければ経営は立ちいかないだろうし、膨大な余剰人員もかかえている。その負担を考えると合併・子会社化のコストは実は非常に高い。そうした高いコストを払って第一汽車が得たものと言えば、工場と用地、使い古した機械など一般的な生産要素でしかない。技術について言えば、合併・子会社化した六社が作るトラック等はすべて第一汽車が開発した車種であり、生産管理技術も含めて第一汽車が一方的に提供する関係である。それならば、第

一汽車は自分で新たに小型トラックの工場を建てて新たに従業員を雇うなり社内之余剰人員をそこで働かせるなりすれば、はるかに安上がりに小型トラックの分野に進出できただろう。

コストをなるべく減らして利益を最大化するという観点からみればおよそ理解しがたい拡張戦略を第一汽車はなぜとるのか。いや第一汽車ばかりではない。東風汽車も自分自身中型トラックの生産能力を多すぎるほどもっているのに、経営の悪い中型トラックメーカーをさらに四社も企業グループに取り込んだのはなぜなのか。

こうした問いを東風汽車で企業グループの組織にあたっている方に聞いたところ、彼は私のノートに「替天行道」(天に代わって道を行う)と書いた。その意味するところは、中国の自動車業界がタテ割り型分業構造のもとで企業が乱立していることを、政府(天)は憂えている。そこで自動車業界の代表的企業であるわが東風汽車が政府の意向を受けて業界再編という正しい行い(道)に汗を流している、ということである。

同じ意味のことを第一汽車の社長兼会長の耿昭傑こうしょうけつ氏も一九九七年七月に述べている。「第一汽車の経営者たるもの、単純に一企業の利害から物事を考えてはいけません。必ず国家の利益に基づき、民族自動車工業の振興という全体的な立場から意思決定しなくては

ならないのです。」

つまり、東風汽車や第一汽車の企業グループ形成は、企業自体の戦略的判断というよりもいわば政府の立場に立って産業政策の実施を代行していると言ったほうが実情に近いのである。もちろん企業が国全体の立場に立って意思決定をしたり、社会的責任を自覚すること自体は誉められるべきことであるが、それに力を入れすぎて企業の業績が悪くなるようでは経営者の本来の責任を果たしていないと言わざるをえない。

国有企業とは国策遂行のために作られるものであるから、経営者が産業政策の目標を重視することは本来不思議ではない。ただそんなことばかりしては企業の業績が悪くなるので、中国政府は国有企業の経営者が政府の意向ではなく企業自身の利益最大化を最優先するように改革を進めてきた。だが、第一汽車や東風汽車のような中国を代表する国有大企業となると、経営者の考え方の転換は現実にはあまり進んでいないことが右の発言からわかるだろう。もっとも、こうした企業の経営者は政府の意を汲んだ行動をとることで、政府から優遇政策を受けようとしているのだとも考えられるし、経営者自身が政府や中国共産党のなかでの出世をねらっている可能性はある。つまり、政府の意を汲んだ行動を通じて間接的に企業ないし経営者の利益最大化をはかっているのである。現に東風汽車の前

社長の陳清泰氏は中央政府の國家經濟貿易委員會の副主任に榮転した。

政府も一方では国有企業も利潤最大化をめざさなければならぬと言いつつ、他方では、第一汽車や東風汽車のような大企業が倒産しそうな国有企業を合併してくれることを期待しており、その立場は矛盾している。

市場經濟化と

企業組織の变革

第一汽車と東風汽車による企業組織の变革と企業グループ作りには、企業の經營効率を高める要素が数々含まれていたことは疑いない。

タテ割り型分業構造の打破と製品多角化は正しい選択であった。企業戦略上重要で、かつ關係特殊的投資が必要な分野については企業内への統合ないし子会社化によって支配する一方、これまでのタテ割り型分業構造のなかで企業内にかかえすぎた部品生産の各工程を分社化し自立させるといふ方針は企業の理論に照らしても納得しうる組織形成のやり方である。第一汽車は東風汽車と比較すると、吸収合併によりなんでも本社に取り込んでしまう傾向があるものの、部品内製率を大幅に引き下げている点、すでに部品工場三社を分社化している点などは東風汽車と共通している。

しかし、問題は分業構造を変えて生産を効率化したはずなのに、東風汽車も第一汽車もそれに合わせて企業をスリムにしてこなかったことだ。贅肉の部分に仕事を与えるために

無理な投資を行い、かえって贅肉を増やしてしまった。こうした行動が許されたのは、これまで中国の自動車メーカーが保護された市場の中で急成長する自動車需要を享受できたからである。東風汽車と第一汽車は国際的にみれば生産性が低いにもかかわらず、一九九〇年代初めまでは高い利潤率を上げることができたので、中国自動車産業の兄貴分として弟たちの面倒をみる余裕もあつたのである。

第1章ではテレビ産業における企業組織の変革についてもふれたが、本格的な変革が起きたのはテレビ産業が供給過剰に陥つた一九九一年以降である。実はそれ以前にテレビ産業でも当時の業界のリーダー企業だつた熊猫電子が弱小メーカーを援助する形の企業グループが形成されていたのだが、九〇年代における激しい競争のなかで熊猫電子は他の企業の面倒をみている余裕がなくなりグループ作りを放棄した経緯があつた。つまり、保護された市場のなかで進められる企業組織の変革は市場競争の試練に耐えられないものであり、競争のなかで企業自身が競争力強化の必要性に迫られて進める変革こそ本当の意味での変革なのである。

東風汽車と第一汽車の企業グループ作りも保護された市場のもとで政府の強い後押しと指導により進められてきた。中国政府は一九九四年に出した自動車産業に関する産業政策

においても自動車産業を企業グループに統合していく方針を打ち出し、自動車メーカーを二〇一〇年までに三、四の大企業グループに集約するために優遇措置を講じていく姿勢を示した。中国の自動車メーカーにとって政府の許認可や優遇政策はいまだに大きな意味をもっている。例えば、乗用車部品の輸入関税の減免、新規分野への参入の許可などでメーカーの利潤が大きく左右される。こうした事情があるからこそ自動車メーカーは政府の意図を体现するような企業グループ化を多少無理をしても推し進めてきたのである。

だがそうした無理もはや限界にきている。東風汽車は赤字経営に陥り、第一汽車の利潤率も低下している。遅かれ早かれ中国の自動車産業も本格的な国際競争に直面するといふなかで、もはや東風汽車と第一汽車には「民族自動車工業の振興」を考えている余裕はないはずだ。今や政府のための企業組織変革ではなく、自社の利益を確保するための組織変革が必要とされている。それは具体的に言えば、増やしすぎた子会社を整理し、むしろ本社からの分社化をさらに進め、企業をスリムにすることであろう。一九九五年以降、自動車産業も過剰経済に転換するなかで、企業組織の変革はむしろこれから本格化するであろう。

注(1) これは企業内で作られる部品の価格が部品コスト全体に占める割合で、部品内製率という。

(2) もつとも、政府が国有企業を誰かに売ったところで、国有財産が工場や生産設備から現金の形に変わるだけで、国有財産が減るわけではない。

(3) ボディーを取り付ける前の状態の自動車をシャシーと呼ぶ。

(4) ただし、組立ラインで行われる作業の数が両者では違うから、単純に東風汽車のほうが効率がよいということではない。

(5) 地方政府が授権する主体だから、「国有企業」なのにまるで地方政府が所有しているようにみえる。しかし、中国ではこの場合も「地方所有企業」とは呼ばない。地方政府はあくまで国家を代表して所有権をもつというのが建前だからだ。

(6) これは私の各社へのインタビューで得た数字と新聞報道から算出した数字である。第一汽車の発表ではグループの小型トラック・ワンボックス車等の生産能力は十五万台で、九六年の生産は八万四〇〇〇台だった。