

法政大学比較経済研究所 松崎義編

『中国の電子・鉄鋼産業』

——技術革新と企業改革——』

法政大学比較経済研究所・研究シリーズ10
法政大学出版局 1996年 382+xiii ページまる かわ とも おお
丸 川 知 雄

本書はこれまで出版されてきた中国経済関連の専門書のなかでも大変ユニークなものである。タイトルこそ『中国の電子・鉄鋼産業』となっているが、本書の主要部分は北京に本社を置く二つの国有企業、すなわちカラーテレビを主たる製品とする北京牡丹電子集团公司と、鉄鋼メーカーである首都鋼鉄公司に対する徹底的な調査・分析からなっている。序論によると、著者たちは1993年の8月から9月にかけて、10日近くにおわたって毎日この2社に通い詰めて本書の基礎となった調査を行ったという。一般に中国でこのように一つの企業に対して長期間におわたって調査を行うことはかなり難しい。管見の限り、本書と同じくらい企業に深く入って行われた調査は、中国国内でも中国社会科学院工業経済研究所が第二汽車製造廠（現、東風汽車公司）や青島双星鞋業集团公司で行った調査^(註1)があるくらいで、外国人によるものとしてはおそらくこれが初めてであろう。

本書の章別構成と著者を紹介すると以下のとおりである。まず、序論（松崎義）では研究の課題と対象が紹介されたのち、「序編 中国の産業——産業構造と改革・開放政策——」では、本書のケーススタディの背景として中国の産業政策（第1章／胡春力）、国有企業改革（第2章／菊池道樹）、外資導入政策（第3章／金元重）が取り上げられ、それぞれの著者のユニークな問題提起が行われている。つづく「前編 電子産業——技術形成と企業改革——」では、北京牡丹電子集团公司（以下、牡丹電子と略す）の事例が、技術移転（第1章／高城信義）、企業改革（第2章／郝燕書）、分業体制（第3章／植

田浩史）に焦点を当てて分析され、山本潔による「結語」でまとめられている。「後編 鉄鋼産業——企業改革と能率問題——」では首都鋼鉄公司（以下、首鋼と略す）の事例が、技術革新（第1章／松崎義）、企業改革（第2章／李捷生）、経営主体（第3章／李捷生）といった側面から分析される。

多岐にわたる本書の内容を全部紹介することは難しいので、以下主要なテーマをいくつか取り上げて論じていきたい。

I 技術移転と技術革新

技術移転と技術革新については、牡丹電子と首鋼のいずれの場合も基本的には成功物語として描かれている。

牡丹電子の場合は、カラーテレビ製造技術を獲得した経緯が分析される。同社は1980年に松下電器から設備一式を輸入する形でテレビ組立ラインを導入したが、その後はラインの設計を外国企業と連合して行ったりコンベアを自製するなど、自前で設備を製造する技術を身につけていった。また、松下から部品認定・品質保証システムを導入したことが、同社製品の品質改善に大きく貢献した。従来、中国への技術移転といえば、移転先企業における技術の消化が進まず、最新技術を導入しても数年後には世界の技術進歩に再び遅れをとって再導入を余儀なくされることや、技術のハードばかり重視してソフトを軽視する傾向などが指摘されてきたが、この牡丹電子のケーススタディはそうした企業ばかりではないことを雄弁に示しているといえよう。

著者は牡丹電子の生産費を分析することにより、同社の今後の課題は製造原価の大部分を占める部品・原材料費をどう抑えるかであり、そのためには部品産業における規模拡大と生産効率の向上が必要であるとする。だが、これはアセンブリメーカーである牡丹電子が解決できる範囲を超えており、むしろ産業全体の構造的な問題だといえる。

ただ、牡丹電子としては、例えば部品の複社購買を行って部品メーカーどうしの価格競争を促進し、部品業界の構造改善を促すといったことも考えられ

る。そして前編第3章では、実際に牡丹電子が複社購買を行っていることが見いだされているが、それは生産規模や品質管理が貧弱な部品メーカーから良質な部品を十分確保するためにやむなく行っていることであり、価格競争を促すという意味合いは稀薄だという。価格・品質競争をさせようにも牡丹電子自身が部品の製造経験がないため、牡丹電子は主導権を持っていないのだ。

部品技術を掌握していないことは牡丹電子の製品開発にも影響を与えている。牡丹電子は部品メーカー（特に外資系のブラウン管メーカー）が出してくる部品にあわせてテレビセットを開発せざるをえず、受け身の製品開発を強いられているのである。

以上のように、牡丹電子はテレビの組立技術の吸収については相当成功しているのだが、テレビメーカーとして生産性や製品開発の面でさらに飛躍するには、アセンブリメーカーの域にとどまっているのは限界があり、部品生産を垂直統合するなど産業組織を再編する必要がある。こうして前編の結語では、電子・電機・機械の各産業を跨ぐような大規模な企業合併が必要だと結論している。

もっとも、国有企業どうしの合併は結語で示唆されているほど容易なことではない。むしろ、企業の諸々の利害関係者を承服せしめるようなルールや基準がない分だけ、私有企業の合併よりかえって難しいと思われる^(注2)。ただ、本書のいうように、中国の産業の技術革新はいまや個別の企業の努力のみでは限界があり、産業組織の再編が要請される段階にきているとの指摘は重要であろう。

その点、後編第1章で紹介される首鋼は、企業改革によって得た利益を再投資することで、垂直統合を活発に展開し、かつての改革開放当初の銑鉄メーカーとしての限界を突破してきた。特に製鋼部門への拡張に際して、海外の中古設備を改造して大型LD転炉を建設したことや、連続鋳造設備の自主建設に成功したことは、首鋼の高い技術水準を示すのみならず、経営に対して技術者が発言権を持っていることを示唆するという。

以上のように本書では技術革新の成功の事例が取り上げられているが、欲をいえばこれらと失敗の事

例とを対照すれば、どこに成功の鍵があったのかをもっと浮き彫りにできたのではないかと思う。

II 企業改革

前編第2章、後編第2章、第3章では企業の諸制度が取り上げられている。本書の特長は制度の詳細な記述もさることながら、それぞれの制度がどのように機能し、どのような効果をもたらしたかについて分析している点である。

例えば、計画経済時代には企業に生産計画、材料配給計画、販売計画に関する指令がそれぞれ別々の政府部門から下達されてくるが、それらが互いに整合的でないため末端でつじつま合わせが行われたとの指摘や、生産現場では賃金インセンティブが否定され、管理者の地位が低下したため、きつい持ち場では労働者を多く割り当てて実働時間を短くするという労働慣行が成り行きの形に形成されたとの指摘は、計画経済システムが現実にはどのように機能したかを示唆していて興味深い。

このように、現実の計画経済においては計画の不整合や管理の弛緩が蔓延していたのだとすれば、経済改革の意義は硬化化した計画経済の統制を自由にするのだと理解するのは、一面的である。むしろ、本書を読んでわかることは、企業の内部においては経済改革以降むしろ管理制度が創造され、強化されていったということである。牡丹電子の例では、企業に利潤増加へのインセンティブとしての経営請負制が導入されると、それに対応する形で企業内では管理・考課制度が次第に整備された。改革の初期には、労働能率を向上させる手段として奨励金（ボーナス）が多用されてきたが、最近では昇格と査定との制度が整えられ、これらを能率刺激の手段として用いようとしている。首鋼も当初は奨励金を主たる刺激策としていたが、基本給の部分にも改革のメスを入れることで昇格制度を確立し、職制機能の強化を実現した。首鋼はさらに、幹部と労働者という中国社会固有の身分制度を企業内では廃止して能力と実績のみに基づく昇格制度を確立し、労働者の能力向上への積極性を高めた。

以上、2社に共通しているのは、改革の当初は企業内の制度に対する企業の自主権が小さかったので、奨励金などの短期的・直接的な刺激手段に頼らざるをえなかったが、企業の自主権が強まるにつれて昇格などより長期的雇用を前提とした刺激策がとられるようになったという点である。日本企業とも共通する企業内制度が形成されつつあるわけだが、ただ日本に比べると各人の能率と報酬とがより短期的・直接的にリンクしたシステムが形成される可能性が高いと展望されている（前編第2章）。

企業と政府との関係においては、2社とも、国有という基本的な所有形態は変えないまま請負制を採用することによって優れた経営実績を挙げた。特に首鋼は、請負制を至上の企業制度であるかのように内外に宣伝しているが、実際、首鋼は請負制のもとで自主的に利潤から投資資金を確保して生産性を引き上げ、利潤をさらに増大させるという好循環を形成したとして、本書では肯定的に評価されている。また、牡丹電子においても最近では企業が自主的に貸金総額の伸びを生産性や利益の増加率以下にコントロールするようになったという。

こうした国有企業像は、中国の国有企業改革論のなかで議論されている企業像とはかなり異なる。企業改革を巡る議論においては、企業は請負制のもとでは留保した利益をほとんど投資に回さず従業員のボーナスや福利などに回してしまうという短期的行動を取りがちだとされ、結局、所有制度に手をつけないまま請負制で何とか企業を活性化しようとするのは限界があると主張されることが多い。

実際、国有企業全体としてみると、請負制が全面的に採用された1986～87年以降、国有企業の経営状況は悪化の一途をたどっており、請負制が成功したとは言い難い。なぜ首鋼と牡丹電子は請負制のもとで短期的行動の悪弊に陥らず、長期的発展を重視し続けることができたのか。この2社は特別の例外なのか、それとも国有企業は短期的行動に走りがちだという通念自体が間違っているのか。評者にとってやや残念に思われるのは、本書が2社のケーススタディをもとに国有企業改革に関する一般的な議論をすることに対して禁欲的なことである。もっとも、

それはむしろわれわれ読者が考えるべき課題として残されているのかもしれない。

ただ、後編第2章、第3章によると、首鋼は自発的に請負制を創出し、中央政府との厳しい摩擦と交渉のなかで請負契約の内容を自主的に提案していることがわかり、この点にこそ成功のカギが隠されているのではないかと思う。これは他の一般の国有企業が1986～87年にほぼ一斉に請負制を押しつけられたのとは対照的である。首鋼は自らの発展のシナリオを描いた上で請負制を編み出したがゆえに、請負契約の自己拘束性が強かったのであるが、一般の企業は請負制の採用自体に積極的でなかったがゆえに、請負契約の遵守にも積極的ではなかったのではなからうか。

なお、首鋼については本書では専らその積極面が描かれているが、首鋼はそうした積極面とは矛盾した側面をも併せ持った企業のように評者には思われる。例えば、後編第3章で詳述されているように、首鋼は発達した企業内民主主義の制度を持つ一方で、最近まで周冠五が会長として独裁的なリーダーシップを発揮していたことはよく知られる。また、後編第1章で分析されるように、首鋼の北京製鉄所は世界的にみても相当によい生産性を誇っているが、他方、多角化経営を展開した部門や新たに合併した企業の業績はよくないようだ。そうした首鋼の多面性を統合して理解することはまだ今後の課題として残っている。

III 産業政策

序編第1章では主に中国の産業構造の現状と問題点が示され、それへの対応策が検討されている。すなわち、鉱工業を消費財産業、中間財産業（エネルギー、素材産業）、投資財産業（機械・電子産業）に分けると、1980年代の成長を主導してきたのは消費財産業であったが、88年以降は産業政策の影響により中間財産業の成長率が高くなった。問題は投資財産業、すなわち機械・電子産業が停滞してしまっていることであり、今後の産業政策の焦点を機械・電子産業に当てなければならないと著者はいう。

確かに投資財産業が停滞していることは事実としても、その原因が投資の不足であるとし、産業政策において投資財産業への優遇を説く著者の主張には疑問が残る。評者が中国の工作機械メーカーを訪れてみた経験によれば、投資が不足しているどころか、多くの企業で巨大な鋳造設備や新鋭の輸入工作機械が遊休している。問題は、投資不足よりも経営能力にあるようだ。ここで注目されるのは、本書の紹介によれば牡丹電子と首鋼のいずれもが機械設備製造への進出を図っていることである。つまり、消費財産業や中間財産業で成功した企業が、利益を投資財産業に投資することで投資財産業を発展させるという道がここに示唆されているわけである。

中国の産業政策では、何かの産業を重点的に支援するというと、まずその産業の既存国有大企業が支援対象に挙げられることが通例だが、その結果、経営能力のない企業を支援し続ける弊に陥りがちである。産業政策の効果を上げるためには、もっと企業の経営能力を重視しなければならないだろう。その意味では、産業政策は序編第2章で論じられる国有

企業改革と関連してくるわけであり、この両者の関係を視野に入れて議論することが必要であるように思われる。

以上、若干批判的な意見も交えつつ本書の内容を紹介してきたが、それは本書の優れた調査と分析が我々読者の思考を刺激してくれるからに他ならない。本書は今後中国の企業に関する思索と議論の汲めども尽きせぬ源泉となるだろう。

(注1) 周叔蓮編『双星之光——青島双星鞋業集团公司経営管理考察——』北京 経済管理出版社 1991年／蔣一葦編『第二汽車製造廠経営管理考察』北京 経済管理出版社 1986年。

(注2) 中国において国有企業どうしの合併が難航した具体的事例としては、丸川知雄「中国における企業間関係の形成——自動車産業の事例——」(『アジア経済』第35巻第9号 1994年9月)の第IV節、第VI節を参照されたい。

(アジア経済研究所経済開発分析プロジェクト・チーム)