
中国企業改革の発展と課題

川井伸一

〈愛知大学〉

1993年末に国有企業の「現代企業制度」構築の方針が提起されてから既に10年近く経つ。この間に株式制導入や会社制への転換などの制度改革が進められてきた。企業改革とその成果はこの間の中国の経済発展を支えるミクロ的条件であった。報告では国有企業を中心とする企業改革の成果と直面する困難課題について整理したい。

ここでは所有制改革、会社制度への転換、経営改革の三つの面に分けて検討する。

1. 所有制改革

1990年代末以降、所有制度面での改革は急速に進展しているように見える。その結果、国有企業の比重は急速に低下し、他方で国有企業から株式制企業に転換した企業が大幅に増大している。株式会社の所有構造は多数の株主の参入で多元化にむかっているものの、国有株主が依然として最大株主として圧倒的な地位を占めているのが一般的である。中国政府は国有資産の再編方針の下、競争業種における不採算国有企業の撤退、国有資産の売却を公認した。この後、国有企業および国有株支配企業における私有化が拡大するとともに、その性格は以前の事実上の（*de facto*）の私有化から合法的な（*de jure*）の私有化に変わりつつある。いくつかの事例を挙げる。

事例1 国有企業（株式制企業）の経営者による株式資産の買収、いわゆる Management Buy Out (MBO)。この結果、特に小型の国有株式制企業において経営者が支配的株主になる事例が広範に見られるようになった。MBOは単に小型国有企業だけでなく、大規模な上場企業においても限定的であるが、出現し始めている。ただし、上場企業の場合には経営者個人が直接に購入するのではなく、経営者たちが出資して創立した法人が購入するという間接的な形をとる。

事例2 いくつかの民営企業が国有株支配企業の株式を買収し、民営企業が最大の支配株主になった。その結果、国有企業が民営化した。

事例3 上場企業の国有株を外資企業または外国の機関投資家に売却する。この方法は比較的最近、政府が公認したものである。

以上のような個人または民間法人への国有資産の譲渡は今後さらに拡大していくものと予想される。

私有化を目指す所有制改革の中で、直面する困難な課題は第一に、国有企業資産はどこ

まで減少すべきなのか、言い換えれば、国有企業はどの経済領域をカバーすべきなのかという点である。この点はいままで多くの議論があり、大枠としては公共性事業、自然独占、国家安全、戦略的産業などの領域には国有企業の存在を維持すべきであるとされる。しかし、その具体的な区分は未確定である。第二の問題は私有化（または国有比率の減少）が企業の経営効率を高めるのかどうかという点だ。この点も賛否両論あるが、多くの実証研究は両者の関連を肯定している。私有者は国有資産の代理人に比べ、自らの財産に対する関心が相対的に高い。従って、経営に対する監督の程度も強い可能性はあるだろう。ただし、所有制のありようと経済効果との関連を直接問うことは、限定的な意味しかもたない。なぜなら、企業の経済効果は企業環境とともに経営管理自体のありかたに大きく依存しているからである。

2. 会社企業への転換

国有企業の所有制改革にともない、国有企業の会社法人すなわち近代的な株式制会社（有限会社および株式会社）への転換も大きく進展している。かつての国有企業の大多数が株式制会社に転換したといわれる。この転換を通して、法人財産権の確定、会社機関の設立と権限・責任関係の明確化および有限責任の制度化、政府機関との分離などの制度改革が進んだ。また会社におけるコーポレート・ガバナンスの制度化についても一定の政策措置がとられてきた。ただし、政策目標と制度化の実態のあいだにはまだ大きなギャップがあるのも否定できない。

会社制度への転換における困難な課題としては、第一に、会社の法人財産権がどの程度政府から独立的なのかという点である。これは会社制度の根幹をなす問題である。旧来の国有企業の経営自主権拡大は必ずしも企業財産の処分に関する権限を与えてこなかったし、企業財産権を認めるものではなかった。1993年以降、企業財産権は認められるようになったが、実際に会社の買収や売却、経営態の転換などの意思決定に際して会社経営者が政府当局から独立に意思決定できるかどうか、やはり困難であろう。政府機関が支配株主となっている場合には、上述の重要事項に対して支配株主は株主総会において最終的な意思決定権を公式に掌握している。会社の法人財産権と国有株主の所有権とは理論的には区別されるものの、国有株主が支配的地位にある場合は、区別の実際的な意味はあまりないであろう。この問題は会社と政府機関との分離の困難性とも関連している。

第二に、会社機関の規範化とコーポレート・ガバナンスの問題である。株式制企業への転換にともない、大多数の会社において会社機関が設立された。しかし、設立した会社機関の規範的な制度化はこれからの大きな課題である。中国の場合、国有企業の指導機関（特に党委員会）を株式制会社のなかに継承している点に特徴があり、それだけに複雑な構成になっている。会社機関に対する党委員会の法的位置付けはあいまいな部分があり、場合によっては会社機関が形骸化する可能性も否定できない。会社機関と党委員会のあいだの権限責任関係を法律で明確に規定すべきであろう。

中国のコーポレート・ガバナンス法制はアメリカ型のガバナンスを主に取り入れている。

しかし、中国のコーポレート・ガバナンスの特徴は、党委員会の指導とともに、大株主支配と内部者支配が重なって存在することである。これは上場会社の母体企業が国有株主となっている多くの場合に典型的にみられる。つまり、上場会社は国有企業の一部資産を分離して設立され、母体の国有企業が上場会社の支配株主となっている。ここにおいては支配株主としての国有企業と上場会社は極めて密接一体的な関係にある。問題は所有と経営が一体となり、事実上の内部者支配が生じることであろう。内部者支配は適切なコントロールが欠けている場合には、経営者のモラルハザードを生む恐れがある。経営者自身のモラル育成とともにコントロール機構の制度化が大きな課題である。

3. 経営改革

企業改革のなかで近年注目されつつあるのは、競争的市場を背景にした中国企業の経営改革の前進である。そして中国国内において競争力の強い、成功企業が数多く出現している。例えば、ハイアール、TCL、聯想、華為などである。この成功企業は、単に民営企業だけでなく、旧来の国有企業、または株式会社化された企業においてもみられ、近年注目されている「メイド・イン・チャイナ」製品の主要な担い手の一部を構成している。この成功企業の成長と競争力の要因は基本的には経営改革に求められる。経営改革とは所有制改革を前提にした企業の経営管理システムのデザインと実践における改革をいう。

経営改革という面からみた場合に成功企業の競争力は、以下の一連の要因に関連していると考えられる。ただし、その位置付けは業種や企業によって多少とも異なるだろう。

- ① 外資企業との合併や技術提携をとおした生産技術水準の改善とキャッチアップ
- ② 製品の品質向上と強い価格・コスト競争力
- ③ 受託生産などに代表される「モジュラー型」大量生産システムの習得
- ④ 雇用の柔軟性、能力成果主義の人事、人材育成などの人的資産の蓄積
- ⑤ 顧客志向の販売・サービスと全国的ネットワーク
- ⑥ そして企業家精神と強力な指導力をもつ革新的経営者の存在

こうした経営改革は中国企業経営者の自発性や創造性に基づくものであるが、競争力の獲得は、外国企業との資本・技術提携、経営管理ノウハウの移転、または中国人留学生の帰国後の創業など、いわば外来ファクターの影響が大きい。この点は中国の対外経済開放政策の大きな成果として高く評価すべきであろう。

他方で、経営改革はいくつかの課題をかかえている。これは成長企業にとどまらず、その他の多くの企業に関わる課題である。第一に、技術や製品がまだキャッチアップ段階、模倣型であり、独自に開発したものは極めて少ないことである。独自の開発能力が問われる。第二に、市場選択、事業選択などの経営戦略における拡張主義的傾向。例えば、現実の経営資源能力を超えた事業拡大や非関連多角化を追求することなどである。

第三に、経営システムの制度化の弱さ。経営管理の柔軟性や臨機応変は一面で強みであ

るが、他方で経営システムの制度化・規範化レベルは低い。成功企業の経営改革は特に強力な経営者のリーダーシップに負う所が多く、いわばワンマン支配の傾向がみられる。それは、コーポレート・ガバナンスの未熟な条件のもとでは、経営者の独裁とモラルハザードを生むリスクを抱えている。成功企業が短期間に没落するなど経営の浮沈が激しいのも、戦略問題とともに経営システムの制度化の低さに関連があるものと考えられる。経営システムの制度化は今後の重要課題である。