

研究ノート

中国国有企業改革の一事例 ——瀋陽送風機株式有限会社の場合——

李 南 芳

はじめに

- I. 企業の概況
 - II. 株式会社化の過程
 - III. 現状と今後の課題
- むすび

キーワード：遼寧病、現代企業制度、株式会社、上場企業、社会主義市場経済、国有株、従業員株、瀋陽送風機株式有限会社

はじめに

中国が「改革・開放」に向かってスタートした1978年12月、中国共産党は第11期3中全会中央委員会全体会議で、改革の基本方向と原則は、中央の計画的指導に基づき、地方、企業と労働者により多くの経営自主権を与え、中央、地方と労働者の生産の積極性を動員させることであると指摘した。この指導思想にもとづいて、改革初期に「放権（権限を中央政府から地方政府へ下放する）」と「譲利（利益を企業に譲渡する）」の改革構想が形成された。

それ以来の「放権・譲利」と「利改税」、そして「経済請負責任制」と「企業経営メカニズ

ムの転換と現代企業制度の確立」などの改革措置は、旧経済システム、つまり指令性計画の大幅な削減や企業自主権の拡大を促し、市場経済の体制作りには積極的な役割を果たしてきた。しかし、計画経済の根幹であった国有企業に対して大胆な改革措置がとられなかったため、改革の成果は社会全体に及ぶことがなかったのが事実である。

つまり、国有企業は90年代に入っても、経済の基幹部分でありつづけ、しかも赤字企業が高い割合を占め、全体として生産性が低い状態にあった。国有企業改革⁽¹⁾の根本は、財産権の明確化、行政機能と企業機能の分離の達成である。この点に関する改革の画期となったのは、1992年の鄧小平の「南巡談話」を契機に現代企業制度の柱は株式制度であると位置づけられたことである。これを受けて、1993年11月中国共産党の第14期3中全会は「社会主義市場経済体制を確立するための若干の問題に関する決定」を可決し、国有企業改革の新たな方向として、現代企業制度を推進する方針を決めた。

こうして中国の証券市場に上場した株式会社は中国の現代企業制度の典型であり、その後、各地域の発展における株式会社制度の役割が日々明らかになっている。しかし、株式制を導入さ

(1) 中国の改革の骨格は行政改革、金融改革、国有企業改革である。この中で地域的にかなり格差があると思われるのが、国有企業改革である。国有企業の改革は大きく二つのグループに分けられる。一つは企業自身に対する改革、もう一つは社会における制度や環境を

整備していくための改革である。企業自身の改革としては、「現代企業制度改革」があり、その一部として、「株式制度の導入」があり、さらに「企業集団の形成」、それから「中小企業改革」が実施される。

えすれば国有企業の全ての問題が解決出来るわけではないのは勿論である。株式化が様々な事件とは無関係に自動的に企業の発展を保障するものではない以上、それだけで改革が完璧な効果を得るのは難しい。本論文は、今日でも国有企業が大きな位置を占めて、改革推進の障害となっている典型的な地域である遼寧省を例に、現段階における国有企業改革の直面する問題を指摘したい。

遼寧省は日本が支配した旧満州国時代の「満州重工業化」政策の中心とされた地域であり、新中国成立後は国有企業化された重化学工業を中心に計画経済が推進された典型的な地域であった。しかし今日、改革・開放時代の市場経済時代のテンポに追いつかず、全体として遅れをとっている状態であり、遼寧省の国有企業の経営悪化による経済の停滞局面という、いわゆる「遼寧病⁽²⁾」が生じている。勿論、遼寧省の国有企業が持つ問題点は遼寧省地域だけに見られるものではなく、中国国有企業における問題点の縮図であり、遼寧省の国有企業の問題が解決できれば、中国全体の国有企業の改革を推進する役割が果たせるだろうと思われる。

以上の視点から、本論文では、遼寧省の国有企業の株式会社化における問題点と、その問題点がもたらされた原因を分析し、株式市場に上場した国有企業と非国有企業の比較を通して今後の展望を探ること、さらには後述するところからも明瞭なように国有企業改革の目玉とも言える株式制導入に伴って生じる問題と課題を考察することを目的とする。

遼寧省の国有企業改革の一例として、全体としては旧式設備を抱えて不振を極めている国有企業（とくに重化学工業）の多い瀋陽で、未だ非上場企業ではあるが株式化を通して制度を刷新し、好調な成績を収めている瀋陽送風機株式

有限会社について、経営の担当者に直接インタビューして、現状を知ることができた。インタビューは2002年9月10日と15日に2回にわたって実行した。なお、本章で用いた資料は、註で明示したものと、インタビューの時に直接得た内容のほか、同社から提供された資料「瀋陽送風機株式有限会社創立報告」（1999年）と「瀋陽送風機株式有限会社年報」（2002年）を参考にしている。

I. 企業の概況⁽³⁾

瀋陽送風機会社は1934年に設立され、1952年の国民経済回復期には第一次の改造を行い、中国で初めての送風機専門製造工場として再スタートし、1957年には第一台目の遠心送風機を生産し、1959年には中国独自で第一台目の遠心コンプレッサーを設計、開発、製造した。

70年代中期、瀋陽送風機会社は国の重点大型企業となり、1976年からはイタリアの Nuovo Pignone 会社から MCL、BCL、PCL 系列のコンプレッサーの設計と製造技術を導入した上、3000万ドルと1億人民元を投資して、関連のある製造・検査設備を取り入れた。これにより瀋陽送風機会社は第一回の本格的な飛躍を実現した。

1982年から、瀋陽送風機会社は市場の新しい需要により、日本の日立製作所、川崎重工、三井造船、ドイツの DEMAG 会社と KKK 会社、デンマークの NOVENCO 会社、アメリカの PHI. GEARS 会社から DH 型コンプレッサー、GM 型送風機、軸流コンプレッサー、VK 系列組み立て式遠心コンプレッサー等先進設計と製造技術を導入した。1985年からは、導入した技術を存分に消化した上で中国科学院、西安交通大学、東北大学等の研究所と協力し、技術導入

(2) 小川雄平編著『中国東北の経済発展』（九州大学出版社、2000年）、137ページ。

(3) 瀋陽送風機会社からの資料を参考。

の過程での核心的ユニットの技術に対して重大な革新と発展を行うと同時に、外国の有名な会社と共同生産を行い、製品の設計と製造の技術において常に世界的先進レベルを目指してきた。

1990年には国家科学技術委員会に CIMS システムの典型的な模範作業場として評価された上で、更に1億元を投資して全方位の改善を行った。この時から瀋陽送風機会社は、①生産管理と経営方針を決めること、②製品の工事設計、③工場自動化の3つの応用システムに関する情報を集めた。これにより、会社は企業の管理水準、技術水準、製品の質を一層高めた。1995年には華信会社 ISO-9001⁽⁴⁾の品質保証認可を獲得し、さらに1996年にはアメリカ FMRC 登録認可を獲得した。瀋陽送風機会社には中国送風機業界の品質監督検査測定センター、中国送風機業界研究所、中国送風機協会等が設置された。今、瀋陽送風機会社の固定資産は5.8億元であり、年間販売額は5億元である。従業員は2,800人で、うち管理人員が380人、技術者が600人、技術指導者と高級技術者が15人いる。

II. 株式会社化の過程⁽⁵⁾

1999年4月、瀋陽送風機会社は現代企業制度を取り入れて、同社を中心とする瀋陽送風機株式会社を設立し、瀋陽送風機会社が70%の株を占めることを決定した。

瀋陽送風機会社は、中国の送風機製造企業の中では生産規模が最大かつ、製造技術も充実しており、国の重点支柱企業である。この会社は1996年下半年から、企業制度の現代化について

全面的に構想を立て、段階を分けてスタートした。すなわち、実行しやすい所から始めて重点突破する戦略であり、企業の具体的な状況に合わせて、全面的に現代企業制度への改革のための準備を行った。

まず、会社の指導者を中心に現代企業制度の指導者グループを形成すると同時に、専門人材を選び、制度改革事務局を構成して、制度改革の具体的な仕事に責任を負わせることとした。

次は、国と省、市政府の現代企業に関する文献、政策について検討し、制度改革の中身について深く理解したうえ、他の企業の経験を参考にして、瀋陽送風機会社の現代企業制度への基本方案と12項の子方案を樹立した。市政府の指導者は、この会社の制度改革方案と管理株、技術株の設立に対して、肯定的な高い評価を与えた。「瀋陽送風機会社の現代企業制度樹立についての試点实施方案」は1998年12月28日に瀋陽市経済貿易委員会によって認可された。その後、この会社は積極的に社会法人株と従業員個人の内部株の募集を行い、資産の整理、会社名称の認可、技術と管理株の設立の審査、従業員の株持会の設立を完成させた。これらの過程を経て、1999年1月と3月に、政府から「瀋陽送風機株式会社」の設立についての許可を取得した。

「瀋陽送風機株式会社」は、規範化された法人管理構造と科学的な内部管理構造を樹立して、企業経営に直接関連する資産と従業員福祉施設のような企業経営とは直接関連しない資産の分離を実現し、高い効率の資産運営構造を築き上げ、「資産権を明確に、政治と企業の分離、科学的管理」の基本目標を達することを

(4)ISO (International Standardization Organization 国際標準化機構)が1987年3月にまとめた品質管理の指針。品質保証に関する国際規格で、9001から9004までの5つの規格が定められている。商品の設計、部品調達から製造、検査、出荷、さらにアフターサービスまであらゆる部門を対象に、企業の品質管理・保証体制が整っているかを購入者に代わって第三者の審

査登録機関が審査し、企業の工場や販売拠点等事業所有単位で認証を与える仕組みのことである。日本経済新聞社編『経済新語辞典』(日本経済新聞社、1997年)、536ページ。

(5)瀋陽送風機会社が提供した資料と遼寧省政府研究室『政府工作報告』(遼寧省政府研究室、2001年)を参考。

表3 資本金（株）の構成

総資本金(株)	国家株	社会法人株	内部従業員株
15,000万元	10,420万元	1,210万元	3,370万元
100%	69.5%	8%	22.5%

資料：瀋陽送風機株式有限会社から提供された内部資料により作成。

目標とした。すなわち資産権関係の整理を通じて、企業の資本構造と組織構造を調整して、資産権構造の多元化を実現し、「三改一加强」を通じて、資源の配置を調整し、「構造の転換」を促進し、企業の活力を高めようとしたのである。

1. 制度の改革

①企業の実際の状況により財産組織形式を株式有限会社と定めた。その場合、もとの企業の一部だけを制度改革し、従来からの「工場制」企業法人として許可を保留し、不良資産を分離させた後、会社の名称は「瀋陽送風機株式有限会社」にすると決定した。

②投資主体、資本金の構成については、会社の資本は、国有法人株、社会法人株及び会社内部従業員株で構成し、投資主体の多元化を実現した。会社の株式資本の総額は1億5千万円、その内、国有法人株が1億420万円で、全体の69.5%（その内、技術、管理株1千万円で、6.7%を占める）、社会法人株が1,210万円（8%）、企業内部従業員株が3,370万円（22.5%）である。

③法人管理システムを樹立した「会社法」により、株式有限会社は株主会、取締役会、監事会と経営者層が法人管理システムを形成して、それぞれ政策の決定、監督と実施の役目を果たすことにした。

④資産権関係を整理して、組織メカニズムを再編成した。実際の状況に従って、「瀋陽送風機会社」と「瀋陽送風機株式有限会社」の関係

を適切に処理するためには、株式有限会社の効率的経営と運営を確保しなければならない。法人管理システムを樹立すると同時に、企業の実際の事情に結び付けて、資産権関係を整理することから始め、段階を分けて、現在の組織構成へ再編成した。

株式有限会社は計画を実行し、経営、生産、販売、財務、人事などの縦横に結び付ける機能管理メカニズムを築き上げた。独立計算、経営を実行している部門と協力部門、生産部門に対して、次第に株式制を導入して、財産権を絆とする株式体制を構成した。また、経営性資産と非経営性資産の分離を実行して、企業の宿泊所、ホテル、食堂、従業員病院、及び不動産部門、行政部門の一部非経営性資産を一時的に親会社に編入させた。改革の一層の推進により、従業員病院と不動産部門、行政部門についても株式制導入に向かって改善を進めることになっている。

2. 組織の改革

①資本の増加分で現在の資本資産を活性化させ、資本構造をより優れたものとした。

瀋陽送風機会社の現時点での国有資産について、資産整理、財産権を通じて債権債務に境界を区切って整理すると、純資産は2億7695万元である。そのうち1億420万円の経営性の良好な資産を国有の法人株として、瀋陽送風機有限会社に入れることにした。

前述したように、元来の企業組織から非経営的資産部分を分離すると同時に、他方では関連

分野の他企業を吸収し、統合した。すなわち、杭州蒸気動力(原動力)グループ有限会社(杭州汽輪動力集団有限会社)、瀋陽産業投資会社、北鋼集団有限責任会社、中国石油撫順石油化工会社、ハルビン電気有限会社、南陽防爆集団有限会社、瀋陽電気株式会社、中国科学院瀋陽自動化研究所、瀋陽吸い揚げポンプ株式有限会社、瀋陽気体コンプレッサー株式有限会社等10社の企業を吸収して、瀋陽送風機株式有限会社に入れたのである。その中の一部分の債権である株権または新規投入資本合わせて総計1,210万元を会社の社会法人株とした。

瀋陽送風機会社の従業員は、株式増加分に資金を投入する方式で投資することが出来る。企業内部従業員持株は3,370万元である。更に一層内部の潜在力を掘り起こし、遊休設備・在庫(品)を利用、株式の参入を実行した。

資本の増加分を引きつけ、資本構造をより優れたものにより、資本負債比率が制度改革の前の79.95%から65%に下がり、99年から2001年までの投資回収率は1.9%、5.7%、9.5%と、顕著に好転した。

②多角的経営を実行して、新しい経済成長の中心点を形成した。

合資、合作生産等を通じて、製品のラインナップを広く開発した。また污水处理の送風機等の新製品を開発した。ボルトのポンプ、消音器等の製品の生産能力を拡大して、新しい経済的効果の成長点を形成させるために、余剰人員の適切な配置を新たに作り出した。

西安交通大学、中国科学院瀋陽自動化研究所、北京石油工事会社等との技術提携を続け、共同開発、生産を行い、企業の生産経営の領域を開拓した。さらに多角的経営を実行して、企業が科学技術、工業生産と取引の各部門が一体化して発展する方向に向って構造改革を推進した。

3. 技術、投資の改善

世界の送風機製造業の発展と変遷を追跡するため、送風機市場の動向を一層深く、かつ正確に把握した。特に重要な技術装置の国産化をすすめる、「九五」期間は、新製品を開発し、市場の突発事態に対処する、適応能力を強めた。またCIM システムの総合機能を発展させることを中心に、現在の延床面積を拡大した。また企業の長期発展を目指して、8,000万元を投資し、技術革新を行った。

4. 企業管理の強化

①市場経済に適応可能な、現代財務会計制度を作り上げた。これはすなわち資金管理、設備管理、コスト制御、価格管理などのシステムを健全化し、監督構造を明確にさせ、経済計算を強化して、経済効果と利益と資本回転率を高めた。内部財務管理の基礎を一層健全にし、財務会計指標の真実性、正確性を適切に保証し、世界に適応できるシステムを導入した。

②ISO9000の標準の成果を強固にして、品質管理の体系を築き上げた。存分に品質管理の機能を発揮し、従業員の多くが協力して、品質と現場管理活動を展開させた。

③市場の動向に従って、経営目標を明確にし、製品の種別構成比を調整して、技術水準の近い製品開発について、重点を明確にした。企業の製品構造については、ハイテク度が高く、高付加価値期待出来、従って外貨獲得率の高い低コスト製品の開発を推進した。

④労働者雇用制度改革を深化し、市場経済に適応可能な現代企業の労働雇用制度を推進した。会社内部では従業員間の格差廃止を実行し、幹部と労働者との境界線を取り消して、人的資源のより良い配置と合理的な移動を促進した。「一人で多職場の仕事が出来、一人で多機能の仕事が出来」という原則で、労働生産性を高め、労働者と生産原材料の最も良い配置を実

表4 瀋陽送風機株式有限会社の生産目標

	2001年の目標 (万元)	2001年実際 状況 (万元)	達成率 (%)
工業総生産高	59,970	49,056	81.8
工業総生産高の増加値	20,000	11,349	56.8
販売収入	60,004	41,223	68.7
利益に対する税金	6,000	2,874	47.9
利潤	2,500	350.4	14.1
輸出で獲得した外貨	2,490 (30万ドル)	1,277 (15万ドル)	51.3

参考：瀋陽送風機株式有限会社から提供された資料に基づき作成。

現したのである。

Ⅲ. 現状と今後の課題

1999年に瀋陽送風機株式有限会社を設立した当時の目標として、2001年には、工業総生産額を6億元、工業生産の増加額を2億元、販売総額を6億元、利益に対する税金を6千万元、利潤は2,500万元、輸出で獲得した外貨を300万ドルにするという目標を打ち出した。

2001年度の工業総生産額は4億9056万元で前年同期より23.1%増加、工業生産の増加額は1億1,349万元を実現し、輸出による外貨は1,277万元で前年同期より80.2%増加し、販売総額は4億1,223万元を実現し、前年同期より28.7%増加、利益に対する税金は2,874万元で前年同期より16.7%減少し、利潤は350.4万元で前年同期より16.7%増加した。

実際、2001年にはそれぞれ表4のように、目標の81.8%、56.8%、68.7%、47.9%、14.1%、51.3%を達成した。利益に対する税金と利潤以外は、全部50%を上回り、企業が良い方向に向かっていく傾向がみえる。さらに、企業は内部改革を深化させ、企業の自己発展能力を高めている。

瀋陽送風機株式有限会社は2002年には、次のような目標を打ち出した。つまり、従業員全員の伝統的観念を変え、従来の管理方式を改善させ、新しい国際的管理方式を導入して、企業の発展を推進させた。今後、企業内部改革を加速化させ、瀋陽送風機会社（総工場）と瀋陽送風機株式有限会社を徹底的に分離させ、瀋陽送風機会社の各独立部門を株式制と国民営制の企業に転換する。株式会社は、株式市場の要求により、法人管理機能を完全にし、市場規則に基づき、株の上場のためにいい環境と条件をつくる。さらに、分配制度の改革を推進させる等々というものである。

Ⅳ. おわりに

上述した内容のように本論文は遼寧省の国有企業における現代企業制度の確立とその中心内容となっている株式会社化の現状及び問題点を瀋陽送風機株式有限会社の場合を中心として述べてきた。

中国の古くからの工業基地である遼寧省は、今まで果たしてきた役割に反して、改革・開放後には日々その経済状況が悪くなる一方で、他の省より遅れ、社会的にも大きな問題となっている。

いる。勿論現在は省政府のさまざまな対策により、国有企業の改革を通じて、特に現代企業制度の確立により、多くの企業が株式会社制度を導入して、企業の財産権の明確化および行政機能と企業機能の分離を進化させ、「九五」期間には大きな成果を挙げてきた。しかし、株式化の導入によって国有企業の全ての問題が解決するわけではない。遼寧省の国有企業の改革は、地域の資源が枯渇している影響も受け、企業の不振の局面から脱し得ないでいる。大型企業のかかえる膨大な補助部門の大きな負担は、補助部門の分離により減少したが、それによる雇用の減少や福祉制度の後退によって、大きな社会問題となっているのが現実である。

株式会社化過程における上場企業は国有企業改革の代表となり、その役割は極めて大きい。ところが遼寧省の上場企業は伝統業種の比率が高く、金融やIT等の新技術産業の比率が非常に低い。勿論、遼寧省の上場企業もそれぞれの特徴を生かして、産業の多元化、産業の現代化を模索し、資金調達を通じて、企業の業績を改善した。また、「一株独大（国有株の比率が高い）」の現状を変えるため、法人管理構成を改善してきたが、いずれも、さまざまな問題が存在している。これは、企業の問題が大きいと思われるが、政府の問題も少なくないと思われる。

ではなぜ一部の企業は、上場しても経営状況は変わらないのであろうか。それはすでに企業の資金調達能力が不十分であるうえに、伝統業種の産業多元化が不十分でもあるためであると思われる。そうだとすれば、財産権の明確化を改革の主要な方向にしたとしても、効果は期待できないであろう。

国有企業の株式会社制度の導入により一部の企業の株が証券市場に上場し、全省の経済発展にプラスの役割を果たしてきた。しかし、株式会社制度を導入したが証券市場で上場していない企業の中にも、順調に経営を続けている企業も

たくさんある。本論文では少ない例であるが、上場を検討中の「瀋陽送風機株式有限会社」で行われている株式制度の導入の過程が参考モデルとしては最も適切だと思い、ここで紹介したわけである。

最後に本論文では、WTO への加盟により、国有企業は更に新しい困難に向かって、最も厳しい状況のなか、経営不振から退却できるのかについて触れていない。この点を含めて、まだ多くの課題を残しているが、これらは、今後の検討課題としたい。

参考資料・文献・URL 目録

【日本語】

- 林毅夫ほか著『中国の経済発展論』（渡辺利夫ほか訳、日本評論社、1997年）
 関志雄編『中国経済入門』（東洋経済新報社、1998年）
 許海珠著『中国国有企業改革の戦略的転換』（晃洋書房、1999年）
 塚本隆敏著『中国市場経済への転換』（税務経理協会、1999年）
 中兼和津次著『中国経済発展論』（有斐閣、1999年）
 萬成博編『現代中国国有企業』（白桃書房、1999年）
 小川雄平編『中国東北の経済発展』（九州大学出版社、2000年）

【中国語】

- 王承英著『世紀末の突圍』（黒龍江人民出版社、1998年）
 陳習才・張朝暉編『国有企業（上）』（瀋陽出版社、1998年）
 白沢生・侯書森編『国有企業（下）』（瀋陽出版社、1998年）
 張承耀編『中国企業改革与発展案例』（经济管理出版社、2000年）

国家經貿委企業改革司編『国有企業改革与建立
現代企業制度』（法律出版社、2000年）

宋冬林編『老工業基地研究』（長春出版社、
2001年）

楊瑞龍編『国有企業治理結構創新的經濟学分析』
（中国人民大学出版社、2001年）

遼寧省經貿委『遼寧省国有企業改革管理工作回
顧与展望』（遼寧省經貿委研究室、2000年）

遼寧省政府研究室『遼寧省政府研究室年報2000
年』（遼寧省政府研究室、2000年）

遼寧省政府研究室『遼寧省政府研究室年報2001
年』（遼寧省政府研究室、2001年）

遼寧省政府研究室『政府工作報告』（遼寧省政
府研究室、2001年）

遼寧省政府研究室『工作學習狀況交流』（遼寧
省政府研究室、2002年）