

## 第9章 1999年 大連調査報告書

中国東北地域における国有企業改革と中小企業政策

大阪経済大学 教授 二宮 正司\*

甲南大学 教授 藤川 清史\*\*

大阪経済大学 専任講師 宋 仁守\*\*\*

大阪経済大学 中小企業経営研究所

特別研究所員 青柳 英世\*\*\*\*

### 1. はじめに

本報告は、文部省科学研究費補助金受給研究「中国経済における社会経済の発展と日本政府・企業の果たす役割」(基盤研究(B)(2)-11694042)グループおよび大阪経済大学 中小企業・経営研究所の共同研究「日本企業の中国進出が中国経済と日本経済に及ぼす影響」グループとが共同実施した調査レポートである。

調査地： 中華人民共和国大連市、瓦房店市

実施期間：1999年11月22日(月)～28日(日)

参加者： 二宮 正司(経営学部教授)、宋 仁守(経済学部講師)、藤川 清史(甲南大学経済学部教授)、金 鳳徳(東北財経大学国際貿易学院教授)、林 忠(東北財経大学経済研究所副所長)、盧 莉(東北財経大学国際交流処日本科長)、青柳 秀世(大阪経済大学中小企業・経営研究所 特別研究所員)、趙 陽(大阪経済大学大学院研究科院生)、

訪問先： 東北財経大学、大連市人民政府経済研究中心、工商銀行大連市分行、大連市環境保護局、大連市工商業連合会・総商会、大連市人民政府計画委員会、大連盛道集団有言公司、「豆豆豆」業達行(私人)有限公司、瓦房店軸承集団有限公司

### 2. 調査目的

文部省科研費補助金受給研究「中国経済圏における社会経済の発展と日本政府・企業の果たす役割」は、東北財経大学の研究者を研究協力者とする海外共同研究である。この研究課題は大連および東北三省で調査を実施し、1)国有企業改革の一環としての中小企業ネットワークの育成、2)社会保険・社会保障制度の改革、3)金融リスク回避のための施策、4)環境保護と環境保護政策の育成、の4分野で日本企業と日本政府の協力課題を具体的に明らかにし、提言することである。

\* 〒533-8533 大阪市東淀川区大隈 2-2-8 ninomiya@osaka-ue.ac.jp

\*\* 〒658-8501 神戸市東灘区岡本 8-9-1 fujikawa@konan-u.ac.jp

\*\*\* 〒533-8533 大阪市東淀川区大隈 2-2-8 song@osaka-ue.ac.jp

\*\*\*\* 〒533-8533 大阪市東淀川区大隈 2-2-8 aoyagi@osaka-ue.ac.jp

この度、二宮を団長とする訪中調査団は、東北財経大学との共同研究の一環として「中国東北地域経済開発に対する日本の政・学・産業の協力のあり方」および「東北地域の国有企業改革の進行と中小企業振興対策について」をテーマに大連を中心とする地域を調査した。

今回の調査目的は、1)大連市地域における中小企業の発展の現状把握と政府による支援策の有無の確認を政府サイドと企業サイドの両面から行うこと、2)大連市地域における国有企業改革の現状把握とその具体策を聞き取り調査することの2点である。副次的な目的としては、国有・私有企業および市政府がどの程度環境に配慮した生産活動を行っているかを調査することである。このために、大連市行政機関で第9次5ヵ年計画期間の大連市経済動向と併せて国有企業改革、中小企業振興策、都市環境保護、失業問題と社会保障制度などの進行状況の説明を受け、同時に代表的な大型国有集団企業訪問を通して国有企業改革の実態を視察した。また、中国の私営企業の連絡・連合組織である大連市工商連合会・大連市総商會を訪れ、中小企業とその政策の現状と課題などについて中小企業経営者の現場に近い人々から直接聞き取り調査を行った。

最後に、東北財経大学を訪問し、共同研究の2002年春までの行動計画の策定、討議を行った。(二宮正司 記)

### 3. 調査の日程と概要

#### [11月22日(月)]

関空から福岡経由大連行きNH-179便は福岡経由で搭乗時間4時間、定刻に大連空港に到着した。初冬の大連では珍しく暖かく好天気恵まれた。空港で東北財経大学の金鳳徳、林忠両教授と国際交流処の盧莉女史の出迎えを受け、市内の富麗華大酒店にチェックイン。夕刻、東北財経大学賓館餐厅にて大学党委員会劉建民副書記主催の歓迎宴会に招待された。

#### [11月23日(火)]

##### 1. 大連市人民政府経済研究センター

唐永強副所長、侯元昆、王文清の主任研究員よりそれぞれ大連市第9次5ヵ年計画の重点施策と国有企業改革の進展状況、外国直接投資の地域産業振興への貢献、および中小企業発展の現況と課題について詳細な報告があった。

先ず、侯主任研究員の報告では、改革開放政策の積極的推進が外国企業直接投資の増加を促し、大連市の大中型国有企業の経営体質改善と産業組織改革に大きな影響を与えたこと、また日本の中小企業進出は大連市中小企業の活性化と事業発展の基礎作りに寄与している実情の説明があった。次に、大連市中小企業の発展の現況と今後の課題を王主任研究員は次のように述べられた。98年末の大連市の私営／個人企業は凡そ18,000、その雇用者数は23万人、年間取引総額は140億元に達し、飲食サービスから製造業まで広範囲にわたり地域経済発展に貢献した。また国有企業改革でレイオフされた労働者5万人余りの再雇用に貢献し、外国企業との合弁、合作生産事業を拡

張し、日本、東南アジア向け農産品、化工、紡織、電器などの輸出も順調な進展を見せた。大連市の産業立地条件は比較優位性を保ち、各種加工技術の向上で補償貿易促進の素地は整っており、今後、日本の中小企業との協力提携の一層の強化を期待すると要望があった。

最後に、唐副所長から現5ヵ年計画の重点施策と国有企業改革の進行に触れた説明があった。現5ヵ年計画の重点は大中型国有企業を広範囲に支援し、改革の速度を早めることにある。その理由は、先ず、国有企業は依然として地域国民経済の主導的地位を占める。国有企業数は造船、石化、ベアリング、重機械、電子分野にわたり239社あり、98年の工業生産高は1,768億元、前年比18.1%増加した。また年間対外輸出額34.5億ドルの1/3を占め、そして国有企業の税納付額は市財政収入の40%に達し着実に社会的役割を果たしている。

しかし92年以降全面的に進行した国有企業改革は企業内人員余剰、債務過重、社会負担の皺寄せ増加など問題は山積し、市場経済への適応は困難を極め、未だ国有企業の伝統的経営体質の抜本的改革に至っていない。大連市を代表するベアリング、重機械、電子など工業部門の大型国有企業10社を試点に重複投資の抑制、合理的な整理統合を促す企業集団化、M&Aを実施し企業改革の深化を目指している。市街地工場の郊外移転と適正配置を促し、市街地環境改善整備を行うと共に企業所有の不動産の買い替えを実施、その収入差益により各企業の資産構成は大幅に改善された。外国先進企業との合作協力を強化、今後ともに外資吸引を加速する。98年の外国企業直接投資は50件を超え、3億ドルの新規契約を行い、また深圳、香港証券市場の優良企業の株式公募により約20億ドルの新たな外資調達に成功した。その他、情報通信・機電分野の産学共同のハイテク開発プロジェクトや技術者養成計画の始動、現代企業制度早期確立、老齢年金、失業・医療保険など社会保障制度の充実を計り、市場経済の要求に沿った経営者の企業責任の意識強化とその資質、教養の向上に努めることを重点施策としている。

## 2. 中国工商銀行大連市分行

劉相勇副行長および孫毅工商信貸処副処長と会談、中国工商銀行の業務概要の説明を受けた。中国工商銀行は中国人民銀行（中央銀行）および農業、建設、中国などの商業銀行と並列する国有5大銀行の一つで、改革開放の下で国有企業と外資系企業など非国有経済セクターとの双方に幅広い資金貸出業務を行い、99年10月末の貸出総額は315億元に上った。大連市分行は東北3省と内蒙古を営業地域とし工商業、住宅建設などに対する貸付業務を実施、大連高技術経済開発区建設などへの資金供給面で大きな実績を上げた。製造、輸出企業向け事業融資は全体の貸付金額の85%を占め、消費者金融制度の一環として住宅ローンも実施している。

また国有企業向け融資は同分行貸付総額の50%を超えるが、中小企業向け貸付は、小口で企業資産、信用状態の審査が繁雑であるため現状では主な融資対象となっていないため中小企業向け融資の大部分は都市、農村信用合作社や小口貸付専門の市中金

融機関に依存しているのが実情である。国有企業の長期滞留債権処理の根は深く、資産構成、信用状況の改善強化を計るM&Aを促すなど対策を講じているが、その解決の糸口は見えていない。また地域ノンバンク系金融機関の経営破綻と再建問題を契機に中央の方針に沿った地域金融構造改革も進行していると付け加えられた。

### 3. 大連市環境保護局

何主任以下出席された担当者はいずれも大連市環境保護条例に即した監督指導を行う現業に近い職務担当の方々であった。条例の内容に関連し大連市の環境保護対策の実施状況、また北九州市との間の環境保護に関する技術・人材交流などこれらの人々が直接手掛けている個別問題の説明に終始した。

[11月24日(水)]

(終日強い雨、夕刻から暴風雪となり、気温は氷点下10℃に低下)

#### 1. 大連市工商業联合会／大連市総商会

魏玉田副会長、張 穎、韓殿玉両処長が揃って出席。联合会は、大連市の私营、個人企業とその他団体など約6,000の加入会員で構成される。市政府の予算支給で運用される大連市で唯一の中小企業育成振興機関である。加入会員を対象に中小企業の発展を期した関連産業各分野の環境整備を実施、経営者、技術者向け人材育成、外国の中小企業との協力合作に対する支援など联合会の事業活動の幅も拡大している。魏副会長は現状の中小企業の抱える運転資金不足問題解決などに前向きに取り組んでおり、大阪地区と大連市の中小企業との間で今後相互交流の一層の緊密化と直接投資導入の増加、輸出入の促進にも積極的な意欲を示された。会談後、魏副会長主催の昼食会に接待された。

#### 2. 大連市人民政府計画委員会

李才副主任は東北財経大学の教授から市計画委員会副主任の要職に就かれた方で、当日朝、北京の国务院の重要会議から帰着され忙しい政務の中にあつたが、林忠教授の手配で会談が実現した。李副主任から冒頭、われわれの大連訪問を歓迎し、東北財経大学との順調な共同研究とその成果を期待する旨の挨拶があつた。二宮団長から会談の機会を得られたことに対する謝辞と今回訪問の課題「中国の国有企業改革と中小企業対策の現状と今後の展望」の調査主旨に関する説明があつた。

李副主任から「'98年大連市経済社会発展概況」(市計画委員会経済研究センター発行)に沿った概要の紹介があつた。

- ① 大連市の98年の国内総生産額は935億元、前年比12.2%増で、重工業中心の経済発展体質を維持している。基本建設投資完成額 263.5億元、工業投資はその大部分を占めるが、土地整備・ビル建設に62.9億元、交通運輸、郵政通信と教育文化分野への新規投資は急増した。全市商業規模は410.7億元で、その内、非国有商業の構成比は80.4%と続伸した。対外輸出額は44.9億ドル、98年末ま

での外国直接投資契約累積件数は7,549件、その契約金額は159.3億ドルに達した。

- ② 大連市第9次5ヵ年計画の3年間の進捗状況は、国内総生産額1,160億元、年平均伸び率11.3%と高い経済成長を維持し、物価は安定し全市商業規模の伸び率は年率3.7%と堅調であった。基本建設投資総額760億元、市場経済転換を早めるインフラ改善投資を重点に置き、同時に国家級高技術経済開発区建設を進め大連市の対外開放に大きく寄与した。
- ③ 国有企業改革は、中央の「抓大放小」方針に沿い大型国有企業を対象に経営体質改善を進め、国際競争力のある集団企業の成立を目指している。大連市の失業率は3%、企業改革でレイオフされた7~8万人の余剰労働者の「再就職プロジェクト」は順調に成果を挙げ、医療、失業保険、老齢年金など社会保障制度もその社会機能を着実に果たし始めた。
- ④ 現状では中小企業育成振興政策には市政府としては十分な対策に手が及んでいない。

市庁舎を辞去し、李副主任より仲夏客舎の宴席に全員招待され、質疑と懇談に入った。

#### [11月25日(木)]

(晴れ、昨夜と同様厳しい寒気に強い北風の吹く一日)

#### 1. 大連盛道集团有限公司訪問と集団内外資企業の工場見学（蒋曉剛副総経理の案内）

盛道集团有限公司は、1995年軽工業部傘下の元大連塑料彩印廠を親会社として設立、傘下に21社の国有企業と日、独、香港との合弁企業 9社を置き、総資産額21億元、従業員数4,200人(内、技術者820人)、総生産額57,929万元、販売収入40,754万元、利税7,232万元（96年実績）の大型集団企業である。営業品目は紙製と各種ビニール系カラー印刷パッケージ製造、クリスタルガラス製品の製造販売であるが、ショッピングセンター、宿泊所なども兼営する。全国優秀包装工業企業として知名度も高く、中国国内の日、米、独など外資系食品加工メーカー向け加工食品用カラー印刷包装の生産、供給を手掛けている。視察した工場は日中合弁の大連大富塑料彩印有限公司、大連東洋凹版製版公司、大連天成包装材料公司、中独合資の大連大諾印刷包装公司、大連福業柔版公司および国有の盛道玻璃製品廠であった。外国企業との連携は、所謂「多枝嫁接」型で、各工場の機械設備はコンピューター制御のハイテクを採用し、技術・管理をしっかりと集団内に取り込んだものとなっていた。集団内の合弁企業はいずれも中国人経営者の下で日独の専門技術者が常駐し、中国人高級技術者の育成にも成果を挙げており、その分業体制は円滑に運営されている雰囲気であった。

#### [11月26日(金)]

(早朝に積雪、路面凍結で出発時間は大幅に遅れ)

## 1. 瓦房店集団有限責任公司（“瓦軸集団”と略）訪問と工場視察

王潤田“瓦軸集団”党書記兼董事始め于同洋、唐榮安、王瑞蘭、趙■の幹部が出席された。“瓦軸集団”は大連市都心より瀋大高速道路を北上約100kmの郊外、瓦房店市にある。“瓦軸集団”は国有独資企業として国営瓦房店承軸廠を核に95年10月成立した中国ベアリング工業の最大の企業である。97年時点の職工総数25,511人、敷地延べ面積177万㎡、緊密層に32子会社を置き、その内13社はスウェーデン、日本、米国、香港などとの外資系企業で、総資産額は40.27億元、外資導入延べ金額は8,646万ドルに達する。5千品種余りの工業用ベアリング規格品とその応用組立品、特殊鋼材、計測計器などを主製品として国内、海外に幅広いユーザーネットワークを確立し、工業生産総額130,033万元、販売総額188,271万元、利税額20,459万元を挙げた。外資系企業の設立に伴いハイテクの導入、研究開発、品質管理の手法の導入と吸収に顕著な進歩を見、乗用車業界への新規分野参入や対米製品輸出増進など大きな成果に繋がった。

“瓦軸集団”接待所にて王党書記を囲み昼食懇談後、瓦房店軸承股■有限公司第7分廠（鉄道車両用大中型軸受け工場）と大連光洋瓦軸汽車軸承有限公司（乗用車用ベアリング生産）を視察した。前者は、SKF社の全面的技術供与を受けた鉄道車両用大中型ベアリング工場、後者は日本側55%、瓦軸45%の登録資本金16.35億日本円の合弁会社で、95年12月に設立、乗用車ホイール用ベアリングを上海のサンタナ、天津のシャレードなど国内乗用車メーカー向けに生産出荷している。従業員数150名、年齢層も若く20歳前半、月平均賃金は550～600元とのことであった。

夕刻、大連市内華日大酒店にて東北財経大学邱東学長、経済委員会李才副主任を中心に、訪問先政府機関、工商聯合会など関係者を招待し答礼宴会を開催した。

### [11月27日(土)]

金鳳徳教授の案内で東北財経大学の国際会議施設の視察と同じビル内の学長室で邱東学長との会談を行った。邱学長は東北経済大学の対外大学交流状況の説明と大阪経済大学より提案の「中国東北地域経済開発に対する日本の政、学、産業の協力のあり方」の具体的な研究内容と作業に十分な賛意と今後の成果を期待する旨意思表示をされた。また新築の高層ビル内の200名程度収容出来る同時通訳設備を完備した会議場など一連の設備関係の詳しい紹介を受けた。

金、林教授と二宮、藤川教授の4人は大学賓館会議室で今後の共同研究の進行、研究成果発表の方法と予算、相互視察研究のあり方およびシンポジウム開催時期と内容などの詳細を話し合った。

### [11月28日(日)]

金、林両教授の見送りを受け、NH-948便にて一路帰国の途に着いた。

(青柳秀世 記)

## 4. テーマ別調査概要

ここでは、今回の中国大連調査をテーマ別にまとめて報告または論考したものを紹介する。

- |                            |              |
|----------------------------|--------------|
| I. 大連市経済の現状                | 宋 仁 守        |
| II. 中国における中小企業育成について       | 二宮 正司        |
| III. 現代中国と環境：大連市環境保護局訪問報告  | 藤川 清史        |
| IV. 中国東北地区における国有企業改革の現状と課題 | 青柳 秀世（執筆協力者） |

### I. 大連市経済の現状

宋 仁 守

#### 1. はじめに

本報告は大連市人民政府経済研究センターと、大連市人民政府計画委員会での聞き取り調査に基づくものである。中国の東北三省(遼寧省・吉林省・黒龍江省)は計画経済期には重工業基地として重要な位置を占めていたが、現在では経済の市場化の進展とともに沿海南部に比して相対的に遅れた地域として位置づけられ、多くの困難な問題を抱えている。今回の調査は遼寧省の中心都市である大連市を中心に行われた。

確かに東北三省は困難な問題に直面しているのだが、その問題というのは突き詰めれば東北三省に固有のものではなく、中国経済そのものが抱えている問題、つまり国有企業改革と中小企業育成問題に帰結するのである。上述の両機関での聞き取り調査もこれらの点を中心に行われたのではあるが、研究機関と計画経済期から現在に至るまで経済の運営に関して主要な役割を果たしている機関という性格の相違からか、両者の説明に微妙な違いが認められた。一例をあげれば、計画委員会は、国有企業改革を中国が解決しなければならない最重要課題として位置づけ、現在の資金制約のもとでは国有企業改革に資金を集中的に投入すべきだというスタンスである。

日本では国有企業改革と中小企業育成問題がリンクされて議論されている。国有企業改革が本格化すれば、その過程で大量のレイオフ、もしくは失業が発生する。失業問題は日本とは比較にならないほど深刻な問題となるであろう。私営企業と個人企業からなる中小企業は労働集約的であり、雇用吸収力はきわめて高い。国有企業の雇用増加が望めない現状では、雇用創出効果が大である中小企業を振興し、雇用機会を確保すべきである。中国政府は中小企業の意義を正當に評価する必要がある（南亮進「中国、中小企業育成が急務」『日本経済新聞』1999.11.18）。日本での議論は以上のように要約されるが、議論のいつそうの精緻化が必要であると思われる。第一に、かつての韓国のように資金制約のもとで相対的に経営資源が集積している財閥（大企業）に資金を集中的に投入し、経済発展（資金制約の緩和）を達成した後には中小企業育成を図る政策は考えられないのだろうか。さらに、社会主義中国としては国有企業の衰退は政治力学的にも絶対に許されない根幹の問題だとも考えられる。第二に、国有企業改革と中小企業育成政策を同時に実施するとすれば、現在の資金制約のもとで

は資金配分の問題が残される。政策目標を達成する上でどのような資金配分が最も効率的かが明らかにされなければならない。

今回の調査では大連市の政府要人から上で述べたような公式的見解とは異なる見解を聞いたことはひとつの収穫ではあるが、残念ながら全般的には公式的な説明が今なお支配的であり、問題点を深く掘り下げた議論を交換することができなかった。しかも、国有企業改革の現状については抽象的な説明に終始し、具体的・詳細な説明には程遠いものであった。

## 2. 大連市経済概況（1998年）

1998年末の大連市の人口は543.2万人である。1998年の国内総生産（GDP）は935億元（1元＝約16円）で、アジア金融危機の影響と国内需要の停滞にもかかわらず12.2%の成長を達成した。経済活動別には第一次産業が101.7億元、第二次産業が419.4億元、第三次産業が413.9億元で、構成比はそれぞれ10.9%、44.8%、44.3%、成長率は10.9%、11.3%、14.3%である（以下の数字はすべて1998年のものである）。

財政は安定的に推移しており、緩やかな増加を示している。財政収入は地方収入が64.4億元で、中央政府からの返還分を含めると80億元となり、前年比9.7%の増収である。この額は予算（財政支出）の103.2%にあたり、財政収支はほぼ均衡しているといえる。

金融では、金融機関の貯蓄が増加している。年末の金融機関貯蓄残高は1106億元で、年初より9.3%増加している。この貯蓄額の内、大連市周辺の住民の貯蓄が689億元を占め、年初より14.3%の増加となっている。一方、貸出しは999.6億元で、年初より6%の増加である。

大連市の投資環境が改善されているため、固定資産投資も緩やかではあるが増加している。固定資産投資額は263.5億元で、その内訳は基本建設投資123.7億元、技術・開発投資37.7億元、不動産開発投資62.9億元、農業・個人投資39.2億元である。

大連市の貿易総額は74.6億ドル、その内訳は輸出44.9億ドル、輸入29.7億ドルで、輸出の対前年増加率は1.5%である。これを大連市の中国企業に限ってみるならば貿易総額56.7億ドル、その内訳は輸出34.5億ドル、輸入22.2億ドルで、輸出の対前年増加率は11.3%である。

新規の外資導入は1128件で、外資の出資額は14.1億ドルである。合弁企業全体の出資額は25.2億ドルで、この数字は前年とほぼ同水準となっている。大連市に進出している全体の外資企業数は現在7549社である。アジア金融危機の影響もあって輸出市場の多角化を目指すとともに、外資導入方針を調整してヨーロッパ・アメリカ企業の誘致を増やしているところである。

以上が1998年の大連市経済の概況についての計画委員会の説明である。

1998年の大連市経済は、アジア金融危機の影響と国内需要不足にもかかわらず二桁の経済成長を達成している。確かに現在の中国が消費不況下にあり、どのようにして消費マインドを回復させるかが問題になっている点からと、投資の緩やかな増加と

いう点から国内需要不足を窺い知ることはできる。しかし、国内需要不足を補完する外需である輸出も前年に比して横這い状態である。マクロ経済学的には容易に理解しがたい説明がなされているように思われる。さらに、東アジアや東南アジア諸国のように経済特区に海外からの民間直接投資を受け入れ、そこを輸出基地として輸出を増大させることにより経済成長を牽引するという輸出主導型成長メカニズムを、少なくとも上の数字からは見ることはできない。大連市経済のメカニズムを正確に把握するにはいっそうの調査と検討が必要であろう。

### 3. 中小企業の現状と国有企業改革

個人・私営中小企業が経済発展において重要な役割をになうだろうし、日本との合弁をも含めて発展の見通しは大である。日系中小企業との協力面で市政府としては検討を開始している。これまで従業員8人以上を私営企業、8人以下を零細企業として分類してきた。私営中小企業に関する統計の整備はできていないが、今後は資本金・生産高で分類した統計を整備していく予定である。

現在の大連市における私営中小企業の特徴としては以下の6点があげられる。

第一に、事業所数・規模が拡大している点である。事業所数は2万社、従業員数は23万人に達しており、固定資産額1千万元以上が67社、1億元以上が6社存在する。これら私営中小企業の1998年の生産高は140億元となっている。

第二に、生産分野が拡大している。もともと私営中小企業は商業・飲食業・サービス業から発展してきたが、現在では第一次産業300社、第二次産業6,000社、第三次産業11,000社からなる。最近では、管理技術をも含めた外国からの技術導入を通じてハイテク産業へ転換する企業も現れている。

第三に、企業体制の改善が進行している。以下の点は中国全体の数字ではあるが、1998年に約3,000万社でM&Aが実施された。また、雇用吸収面でも大きな役割を果たしており、約60万人が私営中小企業に吸収されている。

第四に、従業員の資質が向上している。大連市における私営中小企業では短大卒以上が約14,000人、技術者が約5,000人雇用されている。たとえば、従業員200人規模のある企業では短大卒以上が従業員の20%を占める程である。さらに、有限公司が4,000社以上あるが、その内の一部の企業は管理面でも優れた企業である。

第五に、外国企業との協力が積極的である。現在、300社以上が外国企業と協力関係にある。そのような企業の典型として《華豊》、《韓偉集団企業》をあげることができる。外資の出資額はそれぞれ10億元、3億元以上である。

最後に、輸出面でも大きな役割を果たしている。現在、貿易会社を通じて輸出する輸出産業が600社以上あり、日本・韓国・香港・台湾・アメリカ・ヨーロッパ等42カ国へ輸出している。主な輸出品は農産物・水産物・繊維製品・化学製品・電気機械製品である。

大連市の私営中小企業の現状・特徴は以上のように要約することができるが、困難な問題に直面しているのも事実である。1997年夏のタイ・パーツの暴落に端を發す

るアジア金融危機によって多くのアジアとのプロジェクトがキャンセルされた。とりわけ日本、韓国とのプロジェクトのキャンセルが大きな割合を占め、私営中小企業の発展にとってマイナスの要因として作用している。現在、14社の私営中小企業が輸出権(貿易会社を通さず直接輸出することができる権利)をもっているが、情報面での国際コミュニケーション不足のため輸出を促進する上で大きな制約となっている。しかしながら、最も深刻な問題は私営中小企業の資金・技術不足の問題であろう。私営中小企業に対する金融機関の貸し渋りと、小規模企業が大多数であることがその原因と考えられる。その結果として沿海南部の私営中小企業と比べて大きな格差が生じている。これは大連市の私営中小企業の発足が遅れたこと、規模が相対的に小さいこと、市政府の支援が不足していることによるものである。市政府としては、資金不足に関して担保体制の改善と、ベンチャーキャピタルへの政府・民間資金供与で、技術面ではハイテク化と規模の拡大で対応しようとしている。

大連市の私営中小企業の発展にとって日本の中小企業との協力は不可欠のものと考えている。WTO加盟により中国とアメリカ・EUとの関係は好転するだろうから、日本の中小企業との協力に関してはよい見通しを持っている。日本側の資金面・技術面・管理面でのメリットと、大連市側の安価な地価・豊富な低賃金労働力・アパレル等の比較優位というメリットを結合することは両国にとって利益となろう。大連市は地理的に日本に近く、中小企業の協力は輸出入の拡大へと発展することができる。

以上は経済研究センターでの聞き取り調査結果を要約したものであるが、計画委員会でも私営中小企業について言及がなされた。私営中小企業に対する見方、政策力点のおき方に違いがあるように思われるので、計画委員会の見解を相違点にだけ絞り簡単に記しておくことにする。

私営中小企業は小規模資金で設立が可能であること、市場の需要動向に迅速に対応可能であることなどのメリットをもっているが、大連市経済に占める地位は低く、現段階ではそれほど重要な役割を果たしていない。私営中小企業は沿海南部では重視されているが、大連市では従来重視してこなかった。そのため、大連市政府は私営中小企業に対して特別な政策を打ち出していないが、ある程度の優遇政策をとっているというのが現状であろう。国有企業と私営中小企業との重複問題も指摘されたが、今回の調査目的のひとつである国有企業改革については、既に述べたように十分な聞き取り調査を行うことができなかった。

計画経済から社会主義市場経済への移行に際し、国有企業の改革は複雑で困難な問題である。国有企業改革は大連市独自の方式ではなく、中央政府の方針、つまり「抓大放小」（大をつかみ、小をはなつ）に沿って進められている。これまでの措置としては企業の下請化、株式企業化、大規模企業に関しては国際競争力を高めるための余剰人員の削減等がとられている。余剰人員の削減（レイオフ）は企業の合理化の一つであり、深刻な問題とは考えていない。現在の失業率は3%程度で、日本と比較しても問題とならない水準である。国有企業改革は完全に遂行されていないが、マクロ的に成果を収めており重要な段階にきている。

以上が計画委員会の見解であるが、失業率の問題、経済的合理性を徹底的に追及した余剰人員の削減が政治問題化しないのか等、今後さらに詰めなければならない点が多々残された。

## II. 中国における中小企業育成について

二宮 正司

### 1. 大連市工商業連合会・大連市総商会での聞き取り調査結果

連合会は、1949年中華人民共和国成立とともに国営機関として設立された。設立から1956年までの間は、大連市人民革命委員会の下で官僚資本の没収や民族資本の買収などに関わっていた。文化大革命のときに一時活動停止したが、改革開放後再開した。大連は古い工業地域と貿易港に恵まれ、中国東北地方における改革開放の中心地である。日系企業を主体とする約8,000社の外資系企業が存立し、技術・資金導入が図られている。連合会は、現在大連市人民政府の一機関ではあるが、このような背景の下で革命当時とは相当異なる性格を持つこととなっている。

連合会の目的は、非国有企業をサポートし、政府と民営企業の橋渡し役となることである。活動方針は、産業のハード・ソフト面でのインフラ整備・改善、海外との協力関係の積極的推進である。具体的には、経営者や専門家の育成と人材発掘、大学・研究機関との連携、大連市私営企業と海外中小企業との強力合作の強化、中小企業の輸出環境の整備、海外市場情報の提供などである。

会員は民営企業が対象で、加入会員は約6,000社に上り、中でも中小企業が多い。内訳は、企業(中小企業中心)が3,000社、個人(従業員8人以下、小売業中心)が2,500社、団体などである。革命後に接収された民族資本386社もメンバーとなっている(ちなみに、この連合会の網羅する地域内において、メンバーでない民営企業は約16,000社あり、大連市全体で民営企業は約25万社(従業員数60万人)に及んでいる)。加入メンバーの業種構成はメーカーが主体であるが、機械製造業448社、家具・皮革など製造業386社、食品加工業57社、紡績業50社、化学加工業39社、電気通信業28社、情報電子業23社、不動産業15社、建設業60社、交通・運輸業26社、貿易業261社、飲食サービス業167社、その他農林、医療などである。中には、固定資産額が26億人民元の企業が26社、1億人民元の企業が10社ある。企業の従業員数は18人から1,000人超までの値域となっているが、200人～300人規模の企業が最も多い。

連合会は組織的には、会員処と連絡処から構成されている。入会(会員資格取得)については、業績良好、規模が零細でない、社会的貢献度などの一定条件を考慮し、会員処で審査・許可している。会費は徴収しておらず、会員の中からスポンサーを捜している。連合会の運営費として市政府から財政援助を受けており、連合会事務局職員30名の賃金は全額ここから支給されている。将来的には民営の連合会にしたいという希望をもっている。

連合会が実施する経営者育成プログラムは、比較的規模の大きい会員企業を対象にしている。例えば、国内外の大学教師、専門家を招いた講習会を開催している。国内講師によるものでは、参加人数40～50名で年3～4回行われ、海外講師によるものは、年1回程度で、99年は「人的資本の開発」をテーマにドイツのシーメンスやベンツから6人の専門家を招請した。また、経営者向け情報サービスを提供し、学者や企業家をメンバー企業に派遣したりしている。その他、国内外の貿易商談会、製品展覧会などへの参加や視察を実施している。人的資源の発掘と教育にも力を入れており、特に技術力向上と技術者養成とならんで、新製品、技術、販売などの必要な情報を提供し、会員企業の抱える問題解決の取り組みをサポートしている。メンバー企業の技術者や従業員の大学・研修所への派遣、メンバー企業への人材紹介などのサポートも行っている。

中小企業向け融資は、昔は政府機関の行政指令として行われていたが、この方法は効率が悪く、市場経済に合致しないと考えている。連合会は中国の市場経済化に伴って、銀行に対して融資を要請するメンバー企業を推薦することや優先貸付をフォローすることも行っている。融資先企業の推薦は全ての金融機関に対して行えるが、実績としては建設銀行が最も多額となっている。しかし、融資の決定権は最終的には銀行の信用審査結果にあり、そのレベルに達しない企業も多くある。また、貸付利子は大企業向けも中小企業向けも全く同率となっている。連合会としては、大連市政府に中小企業専門の信用保証・融資機関を設けるよう提言・要請し、中小企業に対する融資条件の緩和と融資額の増加が必要であることを強調している。近年、投資会社や信用合作社などの非銀行と、国有銀行（工商銀行・農業銀行・建設銀行・交通銀行）ではない商業銀行の増加が著しいし、株式市場も成長してきている。にもかかわらず、中小企業の資金調達はまだ、経営者本人の蓄財と親戚縁者、友人からの出資などが主体であることが現実である。融資に関する経営者の知識欠如や融資業務の専門家不足は、解決すべき大きな課題となっているが、日本のように中小企業向け専門融資機関が設立されれば、国家レベルの資金運用によって中小企業振興の大きな力となると確信している。

## 2. 国有企業改革の受け皿としての中小企業育成

これまで4度にわたる中国調査を経験してきたが、中国の中小企業に関する情報を現場に近いところから直接得ることはなかった。官僚臭が比較的少なくて、ある点で反骨的な雰囲気を持つ工商業連合会の調査が出来たことは新鮮であった。もちろん、必須課題として郷鎮企業や私営企業が活発である浙江省の調査が残されている。

これまでの調査で筆者が得た中国の実状として、政府の政策は国有企業の改革がメインで、中小企業育成は雇用問題のはけ口としてしか考えていないように思わざるを得なかったが、今回もやはりそのような理解を拭き切れなかった。大連市では、中小企業の発展が東南沿海部と比較して遅れが大きく、地方政府の支援不足が指摘されているにもかかわらず、国家経済貿易委員会内に設けられた「中小企業司」（日本の

中小企業庁に相当)のような専門的管理指導機関は未だ組織されておらず、中小企業問題に関する意識も甚だ薄いと感じられた。

大連市政府計画委員会が説明する「中小企業の発展と支援策」は、以下のような内容であった。すなわち、政策方針としては、国有企業の大型集団化と多国籍化と並行し、中小企業発展を支援する方向である。しかし、華南や華東では、郷鎮企業、私営・個人企業の成長によってその地域経済の発展が支えられているが、大連市の場合、まだ中小企業の果たしている役割は少ない。東北地域では、社会主義計画経済時代以来、特に国有セクターの比重が大きく、今でも地域経済を主導しているために非国有セクターは発展が遅れて規模も小さいのが現状である。したがって、市政府としては、非国有セクターの中小企業に重点を置いた地域経済振興政策を採り難くいことから、特に中小企業政策を打ち出してはいない。

また、大連市の工商銀行では、次のような説明を得ている。すなわち、融資については、国有企業向け融資が同行融資総額の50%を超える反面で、私営企業・郷鎮企業など中小企業向け融資は、小口で貸出件数が多岐にわたっており、企業の資産・信用状態も様々であるために、貸付審査に手間が掛かり大きな貸付対象とはなっていない。したがって、中小企業向け融資は、都市および農村信用合作社あるいは小口貸付を行う市中銀行に依存することが大部分である。また、国有大型企業の不良債権処理が、同行の対国有企業貸付総額の20%に達している、との説明も受けている。われわれ調査団が、「商工中央金庫」などのような中小企業関連の政府系金融機関の設立、あるいは工商銀行内に中小企業向け専用窓口を設けることを提言したが、極めて冷たい反応であった。

これらの説明の意味するところは、まずは国有企業改革を進め、中小企業育成については、国有企業改革の中で必要に応じた適切な措置を採らざるをえないということである。1999年春に実施した国家経済貿易委員会および中小企業司との学術座談会を初め、これまでの中央政府、地方政府、政府連機関との聞き取り調査で繰り返し耳にしてきた言葉が「抓大放小」（大企業を掴み小企業を放つ）であった。この言葉は当然ながら、大連市工商業連合会では耳にしなかった。中国にとって国有企業の存在が「社会主義」の要であることは自明であるが、現実問題として、国有企業がGDP、雇用、税収などに対して未だ極めて大きく貢献しているために、まずは国有企業改革ということであろう。しかも、「大」中国は、企業を益々「大」きくすること、企業を集団化することが経済社会改革であると理解しているようである。このことは、市政府計画委員会の、社会主義計画経済の下で生成発展してきた国有企業の体質は直ぐには市場経済に馴染み難い面が多くて国有企業改革は進んでいないが、自信を持って「抓大放小」政策に沿って国際競争力のある企業集団化を推進している、という説明からも察することができる。

今回の調査で、中国の中央・地方政府は「国有企業改革を先行させる現段階において労働者のレイオフは合理的判断である」と考えていることが判明した。この考え方が国有企業改革のための方策であるとしても、望むと望まざるに関わらず、中国の市

場経済体制が着実に形成されつつあることを明確に物語っている。大連市では目下、レイオフされた7~8万人の余剰労働者の再就職訓練プロジェクトを実施中であるとの説明を受けた。

筆者には、中国における国有企業改革の視野が短期的で狭いと感じられる。今こそ、「国有企業改革の中で必要に応じた中小企業育成」ではなくて、「中小企業の育成は国有企業改革の受け皿として必修である」という逆転の発想が肝要であろう。中小企業育成は、雇用機会の確保のみならず、短中期的には雇用増がもたらす消費マインド回復と消費支出増を誘発することになる。さらに中長期的に観て一層肝心なことは、中小企業育成は国有企業を支えるサポーティング・インダストリーを育成することに繋がるということである。南亮進氏が提言しているように(「経済教室」日本経済新聞1999年11月18付け)、国家経済貿易委員会の中小企業司の組織改革とそのため法の整備、中小企業関連の政府金融機関の設立と中小企業ネットワーク(下請け関係、工業団地、工業組合)作り、中小企業関連の人材養成(各種人材養成機関の設立と運営、OJTなど企業内教育方法)等々が急務であり、この側面でこそ日本の経験を生かすことができるのである。中小企業の総合的育成政策によって、中国の余剰労働力を吸収するための「労働需要の増加」を促すことが期待されるが、南氏は中でも、学校教育の普及と強化によって「労働供給の減少」が期待されると述べている。教育の成果は中長期的で即効性はないが、この視点は極めて重要である。中等教育と高等教育の普及・強化の短中期的効果は「労働供給の減少」であり、教育によって養成された人材は、中国経済社会を中長期的に支え、発展させる人的資本となると期待される。

### III. 現代中国と環境：大連市環境保護局訪問報告

藤川 清史

#### 1. はじめに

国営企業改革の1つとして環境対策への配慮を重視することは、深刻な公害問題・健康被害を経験した日本からみれば非常に重要な視点である。しかしながら、というよりは、当然というべきかも知れないが、中国政府のスタンスは、経済発展の継続(あるいは、国営企業の不良債権問題の解決)に軸足が置かれており、(少なくとも短期的には経済的利益を生まない)環境への配慮に関しては、重要視するべきだという姿勢は感じられるものの、まだまだ本気で取り組まれているという印象ではなかった。

われわれは1999年11月23日に大連市環境保護局を訪問したが、そこでは、大連市で実施されている具体的な環境保護対策についての情報はほとんど得られなかった。というわけで、非常に平板的な聞き取り調査報告になるのではあるが、次の第2節では大連市環境保護局での一応の聞き取り調査内容を報告する。第3節では、その際に大連市環境保護局よりいただいた大連市環境保護局発行のパンフレットを紹介するが(英文を翻訳したもの)、内容的には聞き取り調査と重複するものが多い。

しかし、中国の環境政策を紹介するせっかくの機会でもあるので、第4節では、中

国中央政府の環境政策の変遷、第5節では環境問題の現状、および日本との環境協力の現状を、参考資料として、紹介することにしたい。

## 2. 大連市環境保護局訪問報告

図9-1には大連市の環境行政関連の機構図を示した。われわれは左側3項目にある大連市環境保護局を訪問した。ここではそこでの聞き取り調査の結果を要約する。

### 1. 早くから行われた大連の環境政策

次にあげるような環境規制を早くから実施してきたという紹介があった。ちなみに、これら規制の遵守率は100%との回答であった。外向きの公式の回答としてはそうなるのかもしれないが、もう少し本音のところを聞きたいものである。

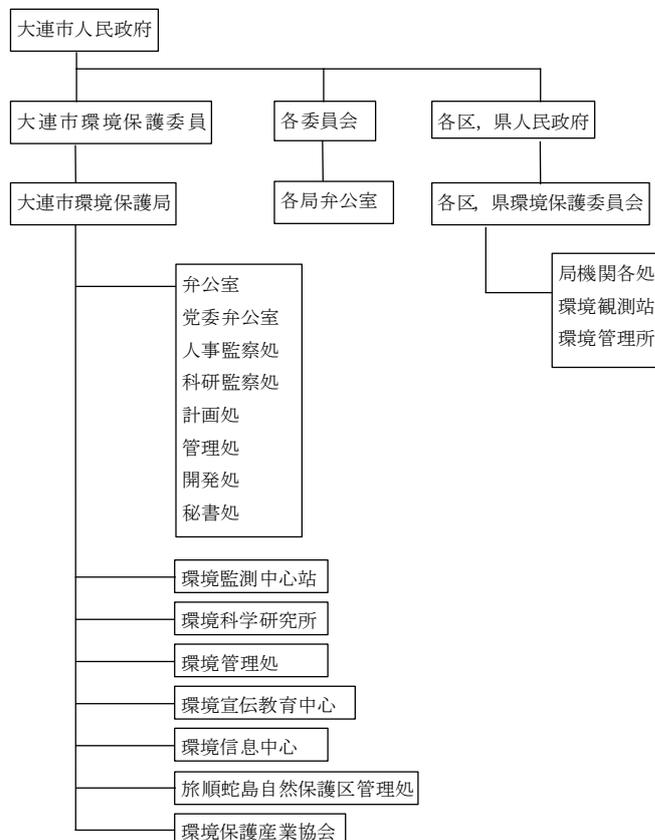
- ・ 煤煙制限区管理条例の制定
- ・ 二酸化硫黄規制条例の制定
- ・ 自動車排ガス規制条例の制定
- ・ 飲料水の浄化条例
- ・ 燐(りん)を含む洗剤の使用制限条例
- ・ 野生動物保護条例

これら規制以外にもいくつかの環境政策が実施された。

- ・ 小型ボイラーの廃止
- ・ 集中熱供給の推進
- ・ 低硫黄石炭利用の促進
- ・ 有害廃棄物の集中処理

これら政策により大連地域の環境は格段に改善したとのことであった。ところが、これらの環境政策の効果が「経年的」に観察できる数値データを教えていただきたいと求めたところ、そうした情報は無いとのことであった。

図 9-1 大連市の環境行政関連の機構図



(資料)北九州市「大連市との環境国際協力のあり方に関する調査報告書」、1995年

## 2. 工業と生活に関する環境保護の現状

- ・ 大気汚染、排水、騒音に関する環境規制の規準は国の規制より厳しい。
- ・ 工場廃水の処理は85%。生活廃水の処理は23%であるが、世銀資金の援助を受けて近々60%に拡大の予定。
- ・ 工場の郊外への移転の促進。移転しない工場へは規制の強化および1億5000万円の環境投資を実施。
- ・ 石油化学工場や染料工場の生産は効率化している。
- ・ 大気汚染防止には特に力を入れ、1998年中に1万トン以下のボイラー1500台を廃棄した。
- ・ 動力源を石炭から石油・天然ガス・電力に移行。
- ・ 年間80万トン以上の廃棄物を処理。

## 3. 生活環境

- ・ 自然保護区の面積は大連市の1.8%である。
- ・ 森林地域およびリゾート地域の面積は大連市の8.4%である。
- ・ 郷単位で自然農業を推進する。

## 4. 今後の展開

- ・ 大連市は環境保護都市として海外の評価は非常に高い。実際、世界の環境模範都市500に選ばれた。
- ・ 2001～2005年の計画ではさらに清潔な都市の建設を目標。
- ・ この間GDPの2.6%が環境関連投資に支出される。
- ・ 中日環境共同プロジェクトでは、大連・重慶・貴陽が重点都市に選定された。
- ・ 北九州市と人材・技術で連携。今後も環境事業を通しての共同研究を展開予定

以上が大連市環境保護局での聞き取り調査内容である。大連の環境の良さ、あるいは大連が中国での環境改善運動の指導的役割を担っていることを強調したものとなっているが、日本でもこうした情報がある程度補強できる報道が行われた。読売新聞2000年2月6日の報道によれば、日本政府は2月5日に、中国での環境対策を推進する日中共同の「環境開発モデル都市構想」に、160億円の円借款を供与する方針を明らかにした。「環境開発モデル都市構想」は、これまでのように個別の案件に円借款を供与するものとは違い、大連、重慶、貴陽の3都市を対象として、市全体の大気汚染対策に総合的に取り組む大規模な計画である。この構想は、広大な国土を持つ中国で効果的に環境対策を行う観点から、モデル都市に環境技術や知識を蓄積し、中国全土に普及させるのが狙いということであるから、大連市環境保護局の役割は大きいといわざるを得ない。今回の第4次円借款では(1999年度~2000年度)では、「環境関連」と銘打った案件の円借款には0.75%の低利が適用されるということもあり、案件の件数で

は、約半数が「環境関連」ということである。大連関連でいうと、製薬工場の排煙ガス処理等合計3件が事業対象になるということであった。

### 3. 資料「大連環保」（大連市環境保護局創立20周年記念パンフレット）の翻訳

#### 【序文】

大連市環境保護局は、すばらしい風景の馬欄（マラン、Malan）川の土手に位置し、星海（シンハイ、Xinghai）湾公園（大連南海岸の有名な景勝地）に隣接しています。大連市環境保護局は8処と7事業単位から構成されています。大連市環境保護局の職員は合計722人で、そのうち行政管理者が105人、事業従事者が617人です。事業従事者には高級専門官58人、技術者279人が含まれています。

大連市環境保護局は1979年5月16日に設立されました。以来20年間、大連市環境保護局は法制度執行の監督、環境モニタリング、情報管理、環境科学研究、産業サービスなどに関して完全な仕事を行ってきました。また私たちは、大連市の環境を総合的に管理し、都市の総合的な環境品質を高めることを通して、大連市の経済開発に貢献してきました。

近年、私達は、大連市共産党と大連市人民政府によって策定された大連エコ・シティ計画にのっとり、大連の将来へ向けての発展を模索しています。そこでは、「不求最大、但求最好」（できるだけ多くのことをするのではなく、最善のことをする）を原則とし、環境計画を科学的方法で作成し、そして、大連市の環境問題について包括的な手段を採用するという方針がとられています。大連市の生態環境は非常に変化しており、大連市が健康で持続可能な経済発展を続けるためには様々な支援が必要になっています。例えば、産業構造の調整、汚染企業の再配置や構造改革、セントラル・ヒーティングの拡充、大気汚染の規制、環境保護施設の早期設置、大連市の環境汚染物質処理の能力向上、海洋環境の保護、自動車排気ガスの規制、環境保護の法的制度の整備、環境保護産業の育成などです。1989年から中央政府が都市の包括的な環境保護監督制度を開始しましたが、以来大連市は20年続いて環境整備10都市に選ばれています。1997年には大連市は環境保護トップ・モデル都市にランクされました。そして、1998年には大連は日本政府との環境協力モデル都市にも選ばれています。

21世紀に向けて私達は、環境と経済の調和のなかで、大連市を発展した経済、文明的な社会、優れた環境に保持するために、大連市共産党と大連市人民政府の指導の下で、適時的な仕事を行い、社会のすべての皆様と協力し、絶えず新しい見通しを開きながら、新しい計画を策定していきます。

#### 【大連の環境保護】

近年、あらゆる段階での指導者達は彼らのエネルギーの全てを大連市の環境保護事業に向けています。

大連市環境保護局は「研究、政策、協調」を合い言葉に、自らを厳しく律し、実業界とも協力し、職員一同が一丸となって、大連市政府の環境保護政策実現のために努力しています。近年私達は、大連市環境保護事業として次のような仕事を行っています。これには、甘井子（ガンジンチ、Ganjingzi）工業地区と北部工業地域での包括

環境整備事業の実施、市内にある1トン規模以下の石炭ボイラーの強制的撤去、排煙規制違反工場に対する監督・指導の強化、排ガス規制違反自動車摘発の強化、有鉛ガソリンと含リン洗剤の生産・販売の全面禁止などが含まれます。このように大連での環境保護事業は軌道に乗っています。大連市人民政府は自然と生態系の保護に重点を置いています。私達は、2005年末までには、近代都市としての基礎を固め、中進国と同等水準の環境を達成し、自然保護区の拡大をとおして、自然環境と生態系建設に関する新しい展望を示します。

近年、大連では環境保護関連産業は急速に発展しており、質量とも相当の水準に達しています。その製品は環境保護局によって承認を受けます。環境汚染の恐れのある企業のいくつかは既に、環境保護局から承認を受けた環境保護設備を試験使用しています。環境保護産業は大連市産業の1つの柱になりつつあります。大連市環境保護局は、環境管理と汚染処理技術の能力向上に特別な注意を払ってきました。私達は、そればかりではなく、国際的水準の環境モニタリング設備および研究施設をもっており、広く環境管理事業を支援しています。大連市環境保護局と各国際機関との交流や協力は活発化しています。私達は、資金を集め、国際的な環境協力と交流に向けて努力しています。大連市環境保護局は環境広報と教育が環境保護の中心的役割を担うことを認識しています。有効な機会を逃さず、社会全体に環境保護に対する関心を持ってもらうように努力しています。大連市環境保護局は人間を基本に置きながら、環境保護に注意を払っています。政治理論を大いに学び、清潔で公正な業務を行うことで、職員の質の向上を図っています。私達は、環境保護事業の基礎を築くために前進しています。

#### 4. 中国の環境政策史

中国の環境政策は、全国環境会議の開催を区切り目にして大きく4つの段階に分けられる。まず、第1段階は1973年から1982年で、環境管理制度や体制を準備する段階である。第2段階は1983年から1988年で、法整備が行われた段階である。1988年以降は環境管理制度が曲りなりにも確立した段階といえる。1996年に第4回の全国環境会議が開催され悪化した生態系の改善へ向けて努力することになった。

##### 1. 1973年～82年<準備期間>

中国での環境政策は、中国政府がストックホルム会議(1972年、国連人間環境会議)に参加したことを契機に、先進国での環境問題の深刻さを認識したことから始まるといわれている。翌年の1973年には第1回「全国環境保護会議」が開催され(決議内容は外部に未公表)、それをうけて、1979年には「環境保護法(試行)」が制定された。こうした動きは、「環境保護は社会主義建設の一部」という社会主義国家である中国独特の認識を具現しており、ある意味で、資本主義先進国よりも先進的な対応として評価される。言うまでもないことであるが、日本を含む先進工業国での環境保護政策は、住民運動(下からの動き)主導であり、政府・産業界はこうした動きに対して防衛的であった。1982年には、環境保護政策の実行機関である環境保護局が設置された。

1979年制定の「環境保護法(試行)」では、環境保護と経済建設・社会発展の両立が目標とされ、環境汚染の未然防止原則と汚染者負担の原則(誰汚染誰治理)が確立された。この試行法で導入された諸制度は次の通りである。

1. 環境影響評価制度：環境汚染の未然防止原則に対応する制度である。ほとんどすべての事業分野にわたる建設プロジェクトに関して、事業者は環境影響評価大綱を作成し、環境影響評価表および公害防止装置の報告を行う。もちろん、これら報告を環境保護局が審査・承認を行う。日本では1984年の閣議決定で環境影響評価制度が導入されたが、一部の大規模事業のみに限られている。
2. 「三同時」制度：汚染者負担原則を反映している。建設工事を行う際には、建設主体の工事と同時に、汚染防止設備の設計・施工・操業が同時行われなければならないという原則である。より具体的には、環境防止のための設備は、必ず設置しなければならないのに加えて、使わずに放置したり撤去したりしてはいけないということである。
3. 「汚染物質排出費」徴収制度：これも汚染者負担原則の反映であり、経済学的には公害という外部不経済を内部化する制度でもある。汚染者は汚染物質の種類と量に応じて課徴金を支払うのだが、汚染物質の排出に一律に徴収される「排污費」と排出基準を超えた場合に超過量に応じて課せられる「超標排污費」とがある。排污費徴収金額の比率はおおよそ、排水:排気:騒音=6:3:1である。

しかし、「汚染物質排出費」制度は政策金融の顔も持っている。排污費の20%は環境保護局の行政費用(モニタリングのための機器購入など)に使われるが、残りの80%は排污費を徴収した企業に対して、環境保護設備設置の投資資金として貸付けられる(1988年以前は無償)。この制度は、汚染者負担の原則の反映とは言うものの、企業は政府の設備投資計画に基づいて設備投資を実行してきた以上、政府がそうした企業から排污費を徴収し、これをまた貸し付けるとするのは、自己矛盾している面はある。

## 2. 1983年～88年<環境保護制度整備の期間>

1979年以降の改革開放政策により飛躍的な経済成長を遂げた反面、環境汚染が表面化した時期である。1983年に第2回全国環境保護会議が開催された。ここでは、環境保護政策は人口問題解決に次ぐ国の政策であることが明確化され、環境問題の深刻化に対する危機感が伺える。この全国環境会議の前後から、相次いで様々な環境保護関連法が整備された。1982年の海洋環境保護法、1984年の水污染防治法、1987年の大気污染防治法の各法律がこの時期に制定された。廃棄物を3種類に分割して「三廢」(大気汚染、水質汚染、固形廃棄物)ということがあるが、このうち固形廃棄物の規制法は近年になるまで制定されなかった。広大な国土を持つ中国ならではの考え方であるが、固形廃棄物の野積み(フリー・ダンピング)に対する意識が低かったことの反映であろう。しかし、こうした固形廃棄物に由来する土壌や地下水の2次汚染が近年問題になってきている。

1984年には国务院に「環境保護委員会」が設置され、その常設の局(委員会の実行部隊)として、従前の環境保護局を「国家環境保護局」と改称し置いた。そして1988年に

は国家環境保護局は国務院の直属機関となり、全国の環境保護政策の実施を担当することになった。

### 3. 1989年～95年<環境保護制度の確立の期間>

1989年に第3回全国環境保護会議が開催され、以下に示すような5項目(上記3項目と合わせて8項目)の環境管理制度が確立した。

1989年には日本での環境基本法に相当する環境保護法が制定された。この法律は都市部の環境保護法の理念を述べたものである。農村部での環境保護の取り組みは今後の課題である。

環境保護法で規定された理念は次の2つである。

1. 生活環境・生態環境を保護し、汚染を防止し、人間の健康を保障すること。それに加えて、社会主義の建設を行うこと。
2. 「環境」の詳細な定義を行うこと。大気とは、水とは、海洋とは、資源とはなどを定義した。これによると、遺跡、景勝地、なども環境の一部として規定された。

1989年に制定された環境保護法のもとの諸制度は次の通りである。

1. 環境保護の目標責任制度：地方政府と企業責任者の環境保護に対する責務を明確化するもの。地方政府の首長は環境目標と各年度の事業目標を提出し、それらの結果を自己評価する。
2. 都市環境総合整備に関する定量審査制度：環境保護委員会が都市環境の定量的評価を行う。都市部の環境問題が深刻化してきたことに対応している。環境保護委員会は「都市環境総合整備定量審査指標」(環境質量指標37ポイント、環境汚染制御指標37ポイント、環境建設指標26ポイント)を定め、全国32主要都市で実施される(1992年からは37都市)。
3. 汚染物質の集中管理制度：工場の移転・集団化で汚染源を集中する制度。汚染防止のためのコストや人員を効率的に投入し、大規模な新技術の導入を容易にし、資源消費の効率化とリサイクルを向上させようとする制度。
4. 汚染物質排出登記・許可制度：企業は汚染物質の排出とその処理施設について環境保護局に報告しなければならないという制度。その報告により、環境保護局が汚染処理の審査を行い、基準に見合う企業に許可証を発行する。
5. 期限付汚染防除制度：環境基準に達しない企業には期限を定めて改善を指導し、期限までに達成できない企業に対しては罰則(罰金・操業停止)を課する制度。

この時期には、環境問題で世界と歩調を合わせる姿勢も見せ始めている。1992年のリオ会議(環境と開発に関する国連会議、地球サミット)に李鵬首相が出席したのもその現れである。1994年には中国版アジェンダ21(21世紀に向けての環境保護への取り組みのこと)を発表し、環境重視の姿勢を明確化した。また、従来は国営企業が環境規制の対象であったが、郷鎮企業も対象に含まれることになった。

#### 4. 1996年以降<生態系の改善へ向けて>

1996年に第4回全国環境会議が開催された。この会議では、従来の排出口規制中心から総量規制へと重心が移ることになった。また、相当程度悪化した生態系を改善するため、あるいはこれ以上悪化するのを防ぐために、全国の約10%を「保護区」にするなど、環境保護に本格的に着手することになった。

このように、制度面から見れば、着実に前進している中国の環境行政ではあるが、中国ならではのといえる次のような問題点がしばしば指摘されている。こうした問題の解決が、中国の環境問題の緩和には急務であろう。

1. 企業経営者(とくに小規模企業)に環境意識が欠如していること。
2. 中国では規制の存在と遵守とは別物という考え方があること。
3. 責任関係・財産所有権の存在が不明確であること。
4. 規制に見合う環境技術が欠如していること。

### 5. 中国環境の実態

#### 1. 中国のエネルギー効率

表9-1では、日米中の実質GDPとエネルギー原単位を比較した。価格体系の異なる経済のGDPを単純に為替レートで換算し比較するのは危険であることを承知で述べるのだが、中国のエネルギー効率はアメリカの1/3程度であり、日本の1/7程度である。効率改善の余地は大きいといえる。このことは、中国でエネルギー効率を改善するための限界費用は日本に比較して小さいであろうと予想され、後述のCDM(クリーン開発メカニズム)と関連する。

表 9-1 日米中のエネルギー効率比較

		1975	1980	1985	1990	1996
アメリカ	実質 GDP	3,292	3,807	4,283	4,902	5,554
	エネルギー消費量	1,661	1,812	1,782	1,926	2,135
	エネルギー原単位	0.505	0.476	0.416	0.393	0.384
中国	実質 GDP	119	162	264	387	760
	エネルギー消費量	313	593	517	656	891
	エネルギー原単位	2.630	3.660	1.958	1.695	1.172
日本	実質 GDP	1,548	1,913	2,257	2,833	3,147
	エネルギー消費量	308	346	367	439	510
	エネルギー原単位	0.199	0.181	0.163	0.155	0.162

実質 GDP：1987年価格 10億アメリカドル、エネルギー消費量：100万 TOE (TOE=10<sup>7</sup>Kcal)  
エネルギー原単位：エネルギー消費量/実質 GDP

(資料) 日本エネルギー経済研究所編『エネルギー・経済統計要覧 1999』省エネルギーセンター

#### 2. 中国の大気汚染問題

中国の大気汚染問題での関心事の1つは酸性雨である。酸性雨とはその名のとおり強い酸性を帯びた降雨をさす。まず簡単にそのメカニズムを説明しよう。化石燃料の燃焼と共に、二酸化硫黄・二酸化窒素等の環境汚染物質が排出される。これらは光化

学反応でそれぞれ硫酸と硝酸に変化し、硫酸は水蒸気と共に凝縮して硫酸ミスト(光化学スモッグの原因)として、硝酸はガス体で空中に浮遊する。これらが降雨と共に地上に降下したものが酸性雨である。ただし、土壌には、アンモニア・カルシウム・マグネシウム等のアルカリ性物質があり、空気中にも浮遊している。これら酸性物質とアルカリ性物質両者の相対量で降雨のpH(酸性度)が決まる。

表9-2に日米中のエネルギー源の消費シェアを示した。中国のエネルギー消費は日米に比較して化石燃料依存度が高いことがわかる。化石燃料消費が従来型の大気汚染公害および酸性雨の主原因であるが、化石燃料消費の中でも中国では石炭の比重が大きいことが問題である。石炭のシェアが大きいということは、浮遊粒子の増加や硫黄酸化物等の有害物質排出の増加を意味するからである。

表 9-2 1990 年での各国の一次エネルギー消費

	合計	石炭	石油	天然ガス	化石燃料	原子力	水力
アメリカ	1,921 (100%)	528 (27%)	757 (39%)	439 (23%)	1,724 (89%)	159 (8%)	23 (1%)
中国	656 (100%)	515 (79%)	117 (18%)	13 (2%)	645 (98%)	0 (0%)	11 (2%)
日本	433 (100%)	74 (17%)	253 (58%)	43 (10%)	370 (85%)	53 (12%)	8 (2%)
全世界	7,821 (100%)	2,303 (29%)	3,093 (40%)	1,681 (21%)	7,077 (90%)	525 (7%)	188 (2%)

単位は 100 万 TOE(TOE=10<sup>7</sup>Kcal)、括弧内の数字は構成比。

(資料) 日本エネルギー経済研究所編『エネルギー・経済統計要覧 1999』省エネルギーセンター

表9-3には、東京、北京、上海、マニラでの、浮遊粒子、二酸化硫黄、二酸化窒素の排出状況を示した。中国の都市での排出が際立って多く、東京に比較して数十倍の水準に達していることがわかる。

表 9-3 アジアの都市の大気汚染物質排出量

	浮遊粒子	二酸化硫黄	二酸化窒素
東京	11,830	12,900	67,600
北京	278,706	382,925	NA
上海	185,643	488,564	NA
マニラ	69,100	148,400	119,000

単位はトン、1995 年の数字。

(資料) アジア環境会議『アジアの環境白書 1997/98』東洋経済新報社

ところで、酸性雨の降雨問題は、本来汚染源から100キロ以内の局地的環境問題であるが、大気高層の気流に乗った場合、数千キロの距離を酸性物質が移動するといわれている。例えば、中国東北部の汚染物質が韓国や日本に影響しているといわれている。実際、日本の場合、南風の吹く夏季は東京・大阪をはじめとする太平洋岸の工業地区に局地的酸性雨が観測されるが、北西の季節風の吹く冬季では日本海側海岸地方で広く酸性雨が観測され、中国からの越境汚染の可能性を窺わせる。

既に中国では、通産省の援助により、火力発電所へ最新鋭の脱硫装置が(2カ所に)設置されている。しかし、設置そのものの価格面とランニング・コストで問題があり、稼働率は低いと聞く。中国政府としては「高水準技術+高価」か「低技術水準+廉価」の選択を行うべきだろう。

### 3. 二酸化炭素排出削減のための中日協力

中国の環境問題が日本との関連で注目されるのは、地球温暖化対策であろう。まず、地球の温暖化問題について概説しよう。一部ではまだ異存があるものの、二酸化炭素(CO<sup>2</sup>)の増加による温室効果は科学的に解明されたといつて良いだろう<sup>1</sup>。IPCC(気候変動に関する政府間パネル)が1990年に出した第1次報告では、このままの上昇傾向が続けば、21世紀中に3度程度の気温上昇が予測されている。地球は何億年もかかって、空気中のCO<sup>2</sup>濃度を下げてきた。一部は海水に溶け込んだのだが、その多くは植物とそれを食べた動物が空気中の炭素を固定したためである。そのために、地球の気温が低下し、われわれが生存できている。そして、その副産物として残ったものが、固定された炭素による石油と石炭である。今や人類はそれらをエネルギーとして利用することを発見し、せっかく固定した炭素をわすが数百年で大気に戻しているのである。これが地球温暖化のメカニズムである。

1997年に京都で開かれたCOP3「気候変動枠組み条約第3回締結国会議」(通称、地球温暖化防止京都会議)で採択された「京都議定書」では、先進各国は、温暖化ガス(CO<sup>2</sup>が中心)の2008年から2012年の平均排出量を、1990年に比較して平均5%削減することが取り決められた。日本は先進国平均を上回る6%の削減を公約したが、実はこの実現は国内の努力だけではほとんど無理であることが知られている。他の国について多かれ少なかれ柔軟性を求める声が起こり、同会議で提案されたのが、先進国と発展途上国の間の「CDM(クリーン開発メカニズム)」、先進国間の「JI(共同実施)」といわれ方法である。問題は地球全体でのCO<sup>2</sup>濃度であるから、削減されるどころどころでもよく、コストのかからない方法で削減するのが合理的であるという発想から生まれたものである。

---

<sup>1</sup> しかし、過去10万年に20回以上の気温の急激な変化(数十年で5度以上の変化)があったという研究もある(日経新聞1998年3月29日)。この研究結果を考慮すれば、20世紀の気温上昇は、これまでの気温上昇と比較して統計的に特異な変化であるとは言えないとの意見も根強い。1997年の京都温暖化防止会議でもアメリカ(議会と産業界)は二酸化炭素排出削減に反発。議会での批准は不可能であろうとの評判。「地球温暖化問題」を考える上での問題は、それが環境問題としてではなく経済問題として論じられることである。

図 9-2 CDM と JI の違い

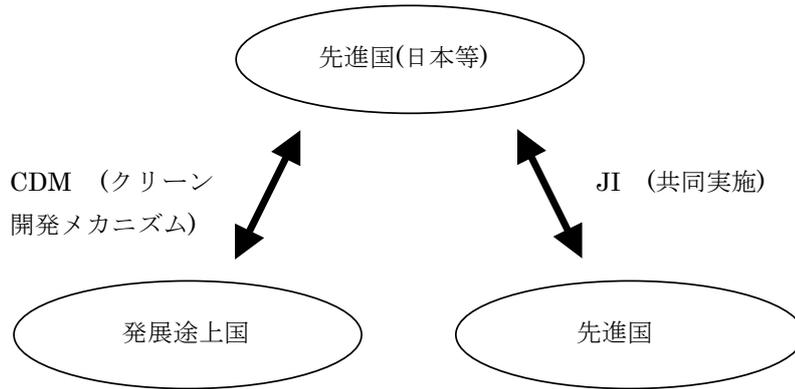


図9-2には、CDMとJIの違いを改めて示した。CDM対象国とは、付属書I締約国以外の国であり、具体的には、オーストラリア、オーストリア、ベラルーシ、ベルギー、ブルガリア、カナダ、チェコ、デンマーク、EU、エストニア、フィンランド、フランス、ドイツ、ギリシャ、ハンガリー、アイスランド、アイルランド、イタリア、日本、ラトビア、リトアニア、ルクセンブルク、オランダ、ニュージーランド、ノルウェー、ポーランド、ポルトガル、ルーマニア、ロシア、スペイン、スウェーデン、スロバキア、スイス、トルコ、ウクライナ、イギリス、アメリカ以外の国である。JI対象の国とは、上記の国のうち、市場経済への移行過程にある国である。具体的には、ベラルーシ、ブルガリア、チェコ、エストニア、ポーランド、ハンガリー、ラトビア、リトアニア、ルーマニア、ロシア、スロバキア、ウクライナの各国である。

図 9-3 CDM による二酸化炭素削減効果

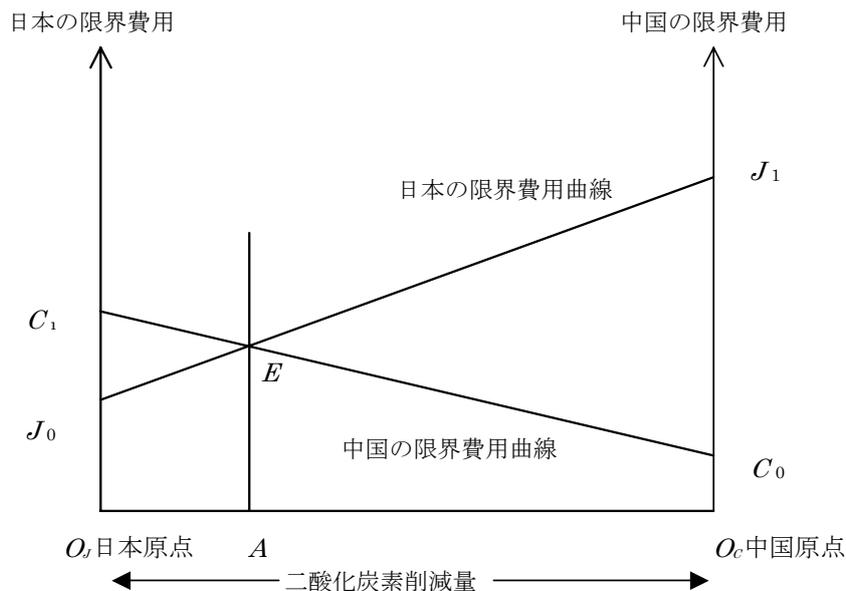


図9-3を見ていただきたい。横軸には日本が公約した二酸化炭素削減量を取り、縦軸にはCO2のための限界費用をとろう。左下角は日本の原点で、右上がりに描かれて

いる線  $J_0J_1$  は、日本が国内でCO<sub>2</sub>を削減する場合の限界費用を示す。したがって、公約したCO<sub>2</sub>削減量をすべて国内で行うためには、台形  $O_JJ_0J_1O_C$  の面積だけの総費用がかかる。しかし、中国での削減コストは日本より低いと考えられ( $C_0C_1$  が中国での限界費用線)るので、公約した削減量の一部、より具体的には  $AO_C$  だけ中国国内で削減すれば、CO<sub>2</sub>削減のための費用は最小化できることになる。日本としては、三角形  $EC_0J_1$  分だけコストが削減されたことになり、この部分を援助資金として供与し  $AO_C$  分だけCO<sub>2</sub>を中国から購入することは経済的に見合うということになる。このシステムが日本と中国とのCDMである。

実例としては、通産省と新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)は北京の首钢総公司製鉄所との間で、日中共同実施の初の試みをはじめている。これは高炉用コークス製造過程で発生する熱を、不活性ガスを使って回収し高温水蒸気を製造する設備を2000年度までに完成するというものである。日本側負担は30億円とのこと(日経新聞1997年11月26日2)。しかし、共同実施については様々な解決すべき問題がある。まず第1に、中国をはじめとする発展途上国は「地球温暖化は先進国にほとんどの責任があるのだから、その解決に発展途上国を巻き込むべきではない」という立場を崩していない。つまり、上記の日中共同事業は同床異夢的な事業となる可能性もある。どのような事業を共同実施とするかその費用負担・削減実績の配分については未確定の部分が多く、現在検討中である<sup>3</sup>。とはいえ、日本一国内では、京都議定書の基準を達成できないことがほとんど明らかな今、環境庁では地方公共団体や非営利組織(NGO)に対して、「温暖化対策クリーン開発メカニズム事業調査」を実施しており、将来CDMやJIにつながる事業を発掘したい考えである。

#### 4. 中国の環境対策の方向

最後に、今後の中国での環境対策の方向および日本が果たせる役割について私見を述べさせていただきたい。まず、中国政府の抱える最初の課題は、エンド・オブ・パイプ(EP)技術かクリーナー・プロダクション(CP)かの選択である。前者は対症療法的な環境対策であり、後者は根本から体質を改善するといった意味での治療法である。とかく発展途上国の為政者の目は、「開発」か「環境保護」かの二者択一のなかでは、どうしても「開発」の方に奪われがちである。途上国では、環境対策は最小限にとどめ、「開発してから後の洗浄」政策がしばしば主張されるが、これが得策であるとは必ずしも思えない。ところが、幸いにも中国の社会主義経済は環境保護を国是としており、企業形態も国の政策が普及しやすい側面を持っている。是非とも、システムとして、よりクリーンな(環境負荷の小さい)生産方法を目指してほしい。エンド・オブ・パイプの技術導入は、確かに当面のコストは廉価で、その効果がはっきり目に見える

2 日経新聞 2000年4月28日の報道によれば、日本とロシアとの間でも、温暖化ガス削減のための協力事業が動き出す模様である。調整しているのは、①沿海州にあるアムルスクの石炭か火力発電所を天然ガス発電所に転換すること。②サハリンに発電所を建設し、旧型の施設を廃棄すること。費用はそれぞれ30億円程度。日本政府としては、二酸化炭素の削減のための共同実施としたい意向。

3 例えば、北京・上海間の新幹線建設に「日中鉄道友好推進協議会」(運輸省・JR 東日本・三菱商事)が技術協賛する(日経新聞98年4月3日)。実際、これにより自動車のガソリンがある程度電力に代替され、その電力を原子力で起こすとすると相当の二酸化炭素削減になるが、これはCDMのプログラムにはのらないであろう。

だろう。しかし長期的なコストや効果となるとクリーナー・プロダクションの方に分がありそうである。エンド・オブ・パイプの技術はしばしば設備管理が困難であったり、運用コストの面から実際には稼動しなかったりと、問題が出てくる可能性がある。

日本では1970年代にクリーナー・プロダクションの技術開発が進んだが、その背景には、石油ショックでの原油価格上昇という供給制限を受けた製造業は、省エネ型の設備投資を行わなければ生産が継続できないという避けられない事情があり、ちょうどその当時は高度成長期に増強した設備の更新時期にも当たっていたというタイミング的な幸運も働いた。中国政府も、現状の設備構成では国際社会で生き残れないという危機意識をもつことが必要であろう。実際、中国のエネルギー消費の増加がエネルギー価格上昇の懸念材料になっているし、WTO(世界貿易機関)に加入するとすると、国際社会でのルールとして、環境への配慮が義務付けられることになる。ただ、中国企業の多くが資金難にあえいでいる状況である以上、クリーナー・プロダクションへ向けての先進国(特に日本)との資金協力の枠組みが必要になる。

1997年9月に橋本首相(当時)が李鵬首相(当時)に環境面の支援を約束したが、こうした方向での日本の決断は評価されるべきだと考える。

これに関連した日本国内での課題といえば、炭素税導入等によって自国での温暖化ガスの排出を削減する一方で、一定のCDMやJI用の資金を確保することであり、同時に納税者に対してはCDMやJIによる温暖化ガス削減が結果的には経済的な削減方法であることへの理解を求めることも不可欠になる<sup>4</sup>。

次に求められるのが、中国でも経済的インセンティブを活用することである。現在は中国での環境費用は必ずしも内部化されていない。エネルギーは企業の機械設備の動力源であると同時に、暖房や調理用として生活必需品だけに価格の上昇は生産水準のみならず、生活水準の低下を意味する。そういった事情から、中国政府としては環境費用の内部化は採用しにくい政策ではある。そこで求められるのが、まず、汚染者が自分の費用で汚染を防止するあるいは現状を回復するという、汚染者負担原則(PPP)の貫徹である。言い換えれば、とにかくあやふやになりがちな責任の所在を明確にするということである。しかし、生産過程で環境汚染を伴う生産物やサービスを消費者が需要・消費する(実際にしてきた)以上、生産物価格に環境浄化費用がある程度組み入れられることを消費者が受け入れなければならないであろうし、環境税といった新税を導入することに対しても、環境は消費者全体の負担で護るといった意識で対応する必要がある。それと同時に、企業に対しては、環境税等が導入された場合には、その財源を用いて、環境設備投資の減税措置や加速償却を許可するといった、財政支援も活用すべきであろう。

---

4 日経新聞(2000年2月29日)の報道によると、政府の税制調査会(首相の諮問機関)は2000年の6月にまとめる税制の中期答申の中で、地球温暖化をはじめとする環境問題に税制面から対応する方針を打ち出す。具体的には「炭素税」の導入を念頭においている。日本政府の対応としては、きわめて妥当であり評価できる。ただ、日経新聞(2000年4月30日)の報道によれば、税制の中期答申の発表は7月にずれ込むとの公算らしい。2000年6月末には衆議院の総選挙が噂されており、贈与税の減税を政府の公約に掲げることによりポイントを上げ、環境税のほかにも資産課税の強化などを盛り込むと見られている税制の中期答申を選挙前には公表し

最後の点は、第2の点に関連することだが、政府のリーダーシップと企業・市民の意識向上である。これがないことには、これら政策は実効をあげない。末端レベルでの監視・研修・環境教育の充実を求めたい。国土は国民全体のものとして責任を持ち、後世代に「環境汚染」という負の遺産を残さないという覚悟が求められる。隣国である日本はこうした意味では苦い経験を持っている。多くの人的被害も出した。中国の政府と国民はこうした貴重な経験を利用しない手はないし、反対に日本側はこうした経験を途上国に伝える義務があると考ええる。1991年7月には東京で「エコ・アジア会議」が開催されたが、その会議で環境庁は「日本の公害経験」レポート5を提出するなど、既にこうした努力がなされている。途上国での環境対策が進まない理由の一つとして、国民や企業家が環境問題の重大さを認識していないことをあげることが多い。こうした広報活動を地道に継続的に行うことが必要であろう。

### 参考図書

井村秀文・勝原健編著(1995)『中国の環境問題』、東洋経済新報社。

地球環境経済研究会編著(1991)『日本の公害経験—環境に配慮しない経済の不経済—』、合同出版。

日本エネルギー経済研究所編『エネルギー・経済統計要覧 1999』、省エネルギーセンター。

日本環境会議編(1997)『アジアの環境白書』、東洋経済新報社。

## IV. 中国東北地区における国有企業改革の現状と課題

### —大連市および瓦房店市視察訪問を通して—

青柳 秀世

#### 1. 国有企業の改革の進行と東北地区の問題点

1999年11月下旬、大連市の東北財経大学の招聘により1週間大連市を訪問し、その機会に大学側の細心の按排を受け、同市の代表的な国有企業の視察を行う機会に恵まれた。大連市の国有企業は現在 239社あり、その内、大中型企業10社を選出し「現代企業制度」転換の試点企業に指定し、企業組織改革の積極的推進を計り、現在までに一定の好成果を収めたと紹介された。その中には瓦房店軸承集団有限責任公司（ベアリング）、大連冰山制冷集団公司（冷蔵冷凍機械）、大重集団公司（重機械）、大連大起集団公司（クレーン、その他港湾設備）、大連机床集団公司（旋盤、その他工作機械）、大連大頭電子集団公司（ブラウン管、テレビ、その他電子機器）、大連盛道集団有限公司（包装カラー印刷）など代表的企業名が挙げられた。また、国有から民間移管を終えた小型国有企業は大連第2鍛造廠と大連灯具廠であったとも紹介された。

---

ないことで有権者の離反を避けたいとの読みが働いているとのことであった。税制とはもつと正々堂々と議論すべきことで、選挙対策として政治家の道具に使われることには憤りを覚える。

5 地球環境経済研究会編著(1991)。

今回の大阪経済大学の訪中団は、同年8月の日系企業視察訪問団の大連出張に続くもので、「東北地区における国有企業改革と中小企業振興政策の現状」調査に重点を置いたものであったが、滞在日程も短かったため現地事情もあり、大連盛道集团公司と瓦房店軸承集团公司の2社のみの訪問に留まった。

中国の国有企業改革は、中国の最大の政治課題として改革開放の20年の過程でこれまでに3段階の経過を踏んで来た。第一段階は「放権譲利」で、その改革の重点は、国营工場の工場長責任制を確立し「政企分離」を果たし、国营工場に経営自主権を与えることにあった。第二は、「経営請負責任制」（承包経営責任制）の導入で、企業の利益主体である地位を明確にし、企業と従業員双方から生産経営に対する積極性を引き出すことに重点が置かれた。これらの段階においては国家と企業との間、および企業内の利害関係の調整を実施したもので一定の成果を挙げたが、改革の主要な狙いであった企業組織改造、経営メカニズム転換などの根本問題には及ばなかった。第14回党大会（92年10月）の「社会主義市場経済システムの樹立」の決議は「所有と経営の分離」と「多元的な投資主体による現代企業制度」を実践し、国有企業の活性化を実現する改革の新展開となった。それは企業の所有制構造そのものの調整と改善を行い、国有財産の適正配置を促し、「抓大放小<sup>6</sup>」政策の下で国有企業の戦略的再編成を意味した。2000年末を一つの目標に置き「改革、改組改造と管理強化を通じ広範囲に広がる国有企業の赤字体質を脱却させ、大多数の国有大中型企業で現代企業制度を確立する」ことを第15回党大会（97年9月）および第9次全国人民代表大会第1回会議（98年3月）で再確認し、国有企業改革は、市場経済への対応と大企業化への展開を軸にいよいよ総仕上げの段階に入った<sup>7</sup>。

中国機械工業部はその管轄下に「改革」対象の国有企業を最も多く持つ部門の一つである。第8次5ヵ年計画期に入って石油化工、機械、自動車、電子、建設と建築材料産業は国家5大重点産業として国務院の支柱産業振興措置が適用され、それぞれの産業分野で21世紀初頭までの発展計画を発表、実行に移った。その政策基本は「市場導向」「扶優扶強」「改組改造」「規模経営」にあることを明示し、社会資源の適正な再配置を促し、市場経済の下で国際競争力のある大企業、あるいは大型集団企業の設立に狙いを定めたものであった。この政策の実施は、90年代前半の中国の高度経済成長を維持し、また外国企業直接投資を含め未曾有の国内投資ブームを招き、5大産業のみならず全産業分野に大きなインパクトとなって波及し、大規模な産業構造改造を進展させ、中国の高度経済成長に繋がったかに見えた。しかし90年代後半期に発生した世界規模の金融危機は、中国経済にも深刻な影響を与え、経済発展速度を停滞させ、企業改革の足並みは大きく乱れた。中国機械工業部は第9次5ヵ年計画発足に伴い「两个転変」即ち「近代的経済体制作りと経済発展への転換とを同時になし遂げる」ため、機械および自動車工業の支柱産業振興戦略の実現に向けて一層の梃子入れを計

6 「抓大放小」政策とは大中型国有企業を優先して企業改革を進め、小型国有企業は売却、吸収合併などによって民営化転換の促進を計ることをいう。

7 孫志剛：国有企業改革和發展必然突破就国有論国有的思維定式『中国工業經濟』2000年第1期 72～74頁

る「三大戦役」の実施を発表した<sup>8</sup>。その展開は「製品品質」「組織機構」「開発能力」の3項目の改革に全力を傾け、社会主義市場経済の下で重点企業の大規模化および競争力を備えた企業集団の成立を果たすことにあり、20世紀末までに機械工業各産業部門の核となる“巨人”企業と同時に部品材料生産を専業とする“小巨人”企業の設立目標を100社に置き、国有企業改革を加速する機械工業部の具体的指導方向を示した<sup>9</sup>。「三大戦役」の掲げる組織機構改革では次の3条件を満たすことを前提としている。まず、国家の国有資産授權機構から委任された国有独資制親会社の設立である。国有独資制親会社は集団内に存在する国有資産管理、増殖を主任務とし、併せて国有持株会社として集団を構成する子会社へ国有資産持ち分の再投資を行う機能を備えている。親・子会社間の縦の組織関係から経営方針の策定、経営管理、投資計画と実行、技術開発など集団の重要経営事項に直接関与し総指揮部として機能するケースも多い。次に、「現代企業制度」を如何に集団内の組織機構改革に取り込み定着させるかである。「政企分離」と公司法に定める有限責任制、株式有限責任制への改組は企業の自主経営権の保証にある。最後に「両頭内在、中間外在」<sup>10</sup>の適応である。国营工場の構造的特質であった「大而全、小而全」を塗り替え「一業為主、多種經營為補」を大企業化の基本とし、而も材料部品製造、設備工具製作など生産補助活動部分を本体企業と切離し独立専業化し、「経済規模」の上に立った近代的分業体制の確立を目指すものである。しかし、上記3条件も細部にわたる制度上、法規上の整備は未完成で、すべてに解決を必要とする問題を含んでいる。この意味で機械工業部の副部長級の高官を長とする企業改革推進チームを組織し、重点企業の現状査察、指導、ボトルネック解決など改革の道筋を企業側と協議、前進を計るとしており、現実に即し大きな改革の推進力となり得るものと期待したい。

次に、大連市並びに東北地区の企業改革の進行状況について述べる。曾て中国最大の重工業基地の一つとしてその巨大な工業生産力を誇った東北地区経済は「重厚長大」な基幹施設の老朽化、陳腐化が早まったこと、加えて域内の鉱工業基礎資源枯渇から産業の斜陽化が顕著になり、「計画経済」から「市場経済」の転換期にその影響は益々深刻となった。従来、東北地区は鉄、石炭などの豊富な埋蔵鉱物資源利用や小麦、大豆、玉蜀黍など穀類の集団制大規模農業を背景に戦略的な国家基本建設重点投資が継続され、中国の先端をなす重工業基盤は確立された。しかし「計画経済」の国

8 『中国機械工業年鑑』「打好“三大戦役”，振興機械工業」96年版，「機械工業“三大戦役”」同年鑑97年版 特2～26頁，「“三大戦役”工作進展狀況」同年鑑98年版 特11～16頁

9 “三大戦役”では先ず機械工業(自動車工業を含む)分野で1,000の企業を選定，改組改造，現代企業制度対象企業とし，その内，300企業を選抜対策試点とした。“戦役”指揮部は機械工業部副部長を長とし，部関連司局，省・市行政管理部門の人員で構成され，試点企業の發展，対策の進展狀況など実査を実施大型企業・企業集団化の政策的助成措置を研究，指導を行うことになった。20世紀末迄の“巨人”企業建設の明示された目標は，機械工業分野で年商規模15億元を超える60社，50億元を超えるもの20社，また100億元以上の大型企業は5社の設立にあり，同時に自動車産業分野では年商額400億元超の乗用車大型企業4～5社と150億元以上の自動2輪車企業3～5社の成立を目指すとしている。

10 「両頭内在，中間在外」とは，規模經濟を実現に対応する企業内の研究・開発・設計の強化および企業の主製品の効率的生産設備の充実を計り，競争力のある企業體質を完成させ，他方で部品材料生産，生産設備製作などは企業外で専業化し，独立企業体として市場要求に沿った規模經營を達成すること。『中国機工業年鑑97年版』特15～19頁「關於“組織結構優化戰役”的實施方案」

家管理と保護の下で育成された地区産業の基幹であった大中型国营工場の殆どは90年前半の「計画から市場へ」経済転換に乗り遅れ、その工業力も急速な衰退を始めた。その原因の一つは、「撥改貸」（国家投資の未消却分を貸付金に改める措置）の実施で国营工場は軒並み債務過重に陥った。更に国家指令制管理の下で実施されてきた基本建設投資の減少で、国营工場は新規・改造資金調達に道を閉ざされ、機械設備の老朽現象は一挙に表面化した。次は市場対応の欠如であった。国家発注、製品納付という指令制生産・流通は解消し、「市場」を対象に在来の「重厚長大」の製品群を以て新規に需要開拓の必要に迫られ、それは工場の存続を懸けた挑戦ではあったが、その製品群は既に市場適応性を失ったものも多く、生産を維持し市場で販売を確保する課題は克服に困難な障害に突き当たった。これらを総括し、東北地区の膨大な地方行政組織の複雑さと不透明性、また「計画経済」体質を依然脱し切れない政治機構が市場要求に対応出来ない経済・産業構造を維持しているためとの指摘もある。しかし長年積み上げられて来た国有化推進と重工業偏重構造の政策実施の発展経過を改革することは社会制度基盤の根底を揺るがす革新の大事業であることも事実である<sup>11</sup>。

大連市は対外開放都市として改革開放政策の恩恵を逸早く受けたが、東北地区に共通する体質からは抜け出してはいない。大連市の国有企業が地域経済発展の主導的地位を占める論点は次のように説明された。例えば、98年の工業生産達成総額は1,769億元（現価）、その内重工業及び軽工業構成比は59.9：40.1、また大中型企業と私営小型企業の生産額構成比も43.8：56.2で、重工業及び国有大中型企業の優位さに依然として急激な変化は見られない。また98年工業生産増加額 384.4億元中、国有企業の貢献度は50%を超え、対外輸出貿易額34.4億ドルの1/3を占め、また国有企業の税納付額は市財政収入の40%に達し主要な社会的役割を果たしている<sup>12</sup>。このため大中型国有企業の活性化を重点に置き改革を優先して来た。第一に、企業体質改善対策として33億元の増資減債処理と26,664人に及ぶ企業内余剰労働者のレイオフを実施した。次に、市政府の再就職教育計画に乗ってレイオフされた労働者の内16,118人を先ず第3次産業へ吸収、その他業種への再雇用斡旋も着実に実り始めた。社会保障制度改革を進め企業の支払う三項資金<sup>13</sup>は前年より5%減、約4億元の圧縮となった。最後に大連市大中型国有企業の利税額は46.6億元と回復の兆しを見せ始めたことなど改革の成果を挙げている。大連市政府は改革の進度を早め、今後3年以内に国有企業の健全な経営基盤を取り戻す指針を示しているが、大連市の国有企業は重工業に偏重し、国内、輸出ともに市場開拓の期待は薄く、その赤字体質の脱却には及んでいない厳しい現実の姿が伺われる<sup>14</sup>。

11 銭津、劉偉東共著「東北経済発展中の難題、矛盾と戦略」45～49頁『中国工業経済』99年第5期

12 99年11月下旬 大連出張時に訪問した大連市人民政府経済研究中心及び計画委員会でのヒアリング

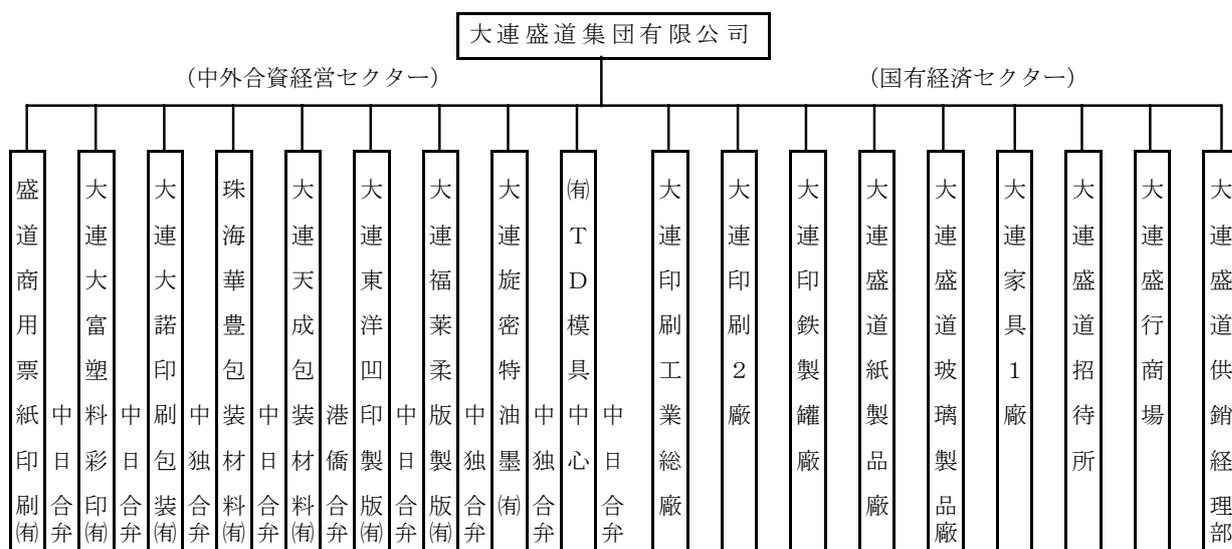
13 「三項改革」は・労働人事(就業、労働時間、幹部招聘)・賃金分配(平均主義を排し、労働貢献度によりその報酬を定める)・社会保険(養老、労働災害、医療、失業など)の諸制度改革をいう。三項資金は社会保険に充当される国家、企業、保険対象の労働者本人からの負担で構成される。4億元の圧縮分は企業負担の減額である。『日中経報』No.270「中国の国有大中型企業の活性化と改革・開放」第5章「企業の労働人事・賃金分配・社会保険三制度総合改革」を参照。

14 大連市宏観経済学会 大連市計委経済研究室共編『98年大連市经济社会発展概況』2～5頁

## 2. 「嫁接」型15外資び外国先進技術導入と集団企業の経営形態の革新（大連盛道集団有限公司の場合）

大連盛道集団有限公司は、元・国営大連塑料彩印廠を親会社とする傘型企業集団として1995年に設立され、直営工場・事業所など9カ所、日本、ドイツ、香港の外国企業との合弁会社9社で構成される軽工業分野の国有独資制企業である（図9-4企業組織参照）。主な業種は、紙・ビニール系素材を原料とする各種パッケージ製造とグラビアカラー印刷およびその製版、金型の製作、カラー印刷用塗料原材料生産、クリスタルガラス製品の製造販売であるが、傍らショッピングセンター、レストラン、ホテルなどのサービス業も経営する。資産総額21億元、従業員総数4,200人（内、技術者数820人）、98年の総生産額は57,929万元、販売額40,754万元、利税額 7,232万元を挙げ大連市、遼寧省の優秀先進企業として表彰され、また全国優秀包装印刷工業指定企業で知名度は高い。販路は、中国国内に設立された米国、日本、ドイツ、スイスなど数多くの外資系著名ブランドの加工食品や化学洗剤向けカラー印刷パッケージの供給を幅広く手掛け、また米国、カナダ、日本などこれら本国の販路向け輸出も拡大し、営業成績はコンスタントに向上している。

図 9-4 大連盛道集団有限公司の企業組織



中国の近代的な包装カラー印刷工業は80年代後半から90年代初期にかけて急速に発達した。改革開放後、華南の郷土産品輸出を東南アジアの華僑が手掛け、その包装に工夫を加え、素朴な紙系カラー印刷パッケージ生産は郷鎮街道企業の手作業に依存して発達した。80年代後半に外資系企業の中国進出は各地で活発になり、加工食品、洗剤、日用雑貨などの量産体制を整え、製品の輸出、国内市場向け量販も開始された。

15 「嫁接」は「接ぎ木」を意味する。中国企業に外資および技術、管理ノウハウを接ぎ木として導入、中国企業本体の改革を進行させること。詳細は、『日中経報』No.292「中国の開放政策の動向とわが国企業の対応」1997年3月 第5章 中国における「嫁接」合資経営形態の進行とその狙いを参照。

この動きは現地の包装材料需要の急増に連なり、中国の多色印刷包装工業に漸く採算に合う量産規模の事業を成立させた。90年代に入って、中国の大中都市で相次いでスーパーマーケット、小売りチェーン店が登場し、量産規格商品がその店頭を賑わすようになった。量産規格商品販売および店内商品管理の徹底の必要からバーコード式キャッシュャー機器導入も並行して行われ、バーコード対応印刷の必要性はカラー印刷包装の普及を一層加速する動機となった。94年3月、中国軽工総会の招集により全国6千社余りの紙系、ビニール系、金属系パッケージの多色印刷企業が一堂に会し「**中国包装装■印刷協会**」を結成した。その工業生産総額は160億元を超え、急速な発展を遂げる新興産業部門として注目を集めた。当初は華南、華東の印刷工場で自動量産化を開始したが、その後瞬く間に全国規模に広がり、外国先進印刷技術や特殊パッケージ原料の製法特許導入を行い、ユーザーサイドのニーズの拡張に支えられ、パッケージ材料の輸入から現地調達への切り替えを早め、国内工業生産額は急騰した。盛道集団の「現代企業制度」転換および外国先進技術導入と合弁会社設立の一連の動きはこのような業界の発展過程にほぼ同期している<sup>16</sup>。

国営大連塑料彩印廠と日本企業との合弁会社設立の動きは比較的早く、84年6月に投資総額408万元、日中折半出資の「プラスチック金型製作およびプラスチック成型加工」の事業から始まった。次いで88年12月にグラビア製版印刷用シリンダー製造・販売を目的に登録資本金5,147万元、中側60.7%、日本側39.3%の出資比率で大連東洋凹版製版(有)公司を設立した。盛道集団成立直後の93年7月、元大連塑料彩印廠の敷地、工場建て屋、機械設備を元手とし盛道集団側76%、日本側24%の出資比率で登録資本金260万ドル、総投資額520万ドルの大連大富塑料彩印(有)公司を設立した。日本側の技術指導を得て日本、ドイツ、イタリーおよび国産の4系列の混合した設備構成で、8ラインの12色グラビア高速印刷工程、ダブルヘッドコーティング工程、連続パッケージ製造設備などに大改造を実施、集団の母体となるパッケージ印刷自動化工場を完成した。工場内の8ラインの生産工程は作業効率を重視した設備配列を取り、P & G洗剤、ネスカフェ・インスタントコーヒー、日清食品インスタント麺などのビニール系パッケージ連続製造とカラー高速印刷を行っていた。歩留まりは95%前後とのことで、工場内に「レイオフの苦い経験を忘れる事なく真剣に働け！」という職場内労働意識を象徴するような標語も掲げられていた。集団側派遣の総経理の下で日本側工場技術指導も緊急時の大修理などに限られ、単純作業で発生する日常の技術上のトラブル解決はマニュアル化されていた。

大連東洋凹印製版(有)公司、大連天成包装材料(有)公司、大連大諾Danor印刷包装(有)公司、大連福業Flexicon柔印製版(有)公司は大連経済技術開発区に近い工業団地内の共用敷地にあり、東洋凹版製版はグラビア製版印刷用シリンダーの製作、また天成包装材料は日本製BOPP薄膜シート製造設備と米国製CPP薄膜シート製造設備を設置したビニール系パッケージ原料工場であった。ドイツ企業との折半合資のDanor社は

16 『中国軽工業年鑑』94年版 行業編「包装印刷工業」308～309頁、および99年11月下旬の大連盛道集団公司訪問時のインタビューから。

3,800万ドルの総投資額、ドイツメーカーとしては大連市最大の直接投資案件で、多層ポリスチレンPE被膜製造とフレスコ包装コーティング原料の生産を行っている。中独共同出資のFlexicon社はドイツ製印刷前処理装置とフレスコ製版技術を併用し、高密度カラー複写製版製作を事業としている。これらの5社の導入技術は80年代後半から90年代前半のハイテクを採用したものとすることで、各種包装用特殊原料の生産、精密カラー印刷原版作成工程は縦割り事業分担であった。各社とも中国人総経理に日常管理を任せ、日独共専門技術者を常駐させ、技術・工程管理は系統的で合理的な作業進行が維持され、それぞれの事業範囲で独自の技術力を発揮し、良好な相互競争関係にあるように見えた。中国人コンピューター技術者を対象に訓練育成プログラムを作成し、ハイテクの吸収、新規事業開発に向けた着実な歩みも見受けられた。大連印刷工業総廠、大連印鉄製罐廠など集団直営工場の実態視察はなく、直営国有工場と外資系企業との技術水準の比較検証を行う機会はなかった。

今回の盛道集団訪問視察を通して集団企業の生成と枠組みは明確になった。包装印刷工業は中国軽工業総会の下で将来発展を期待される産業分野である。94年に軽工業総会の支持を得て盛道集団は国家科学技術委員会および国家経済貿易委員会から「国家級新産品開発」の項目適用を承認され、多層ポリスチレンPE被膜製造設備および高速度自動カラー印刷設備導入を対象に総額15,000万元に達する新規投資を実施した<sup>17</sup>。この投資資金を集団の事業発展の原資として有効に活用出来た意義は大きかった。盛道集団は大連市軽工業総会直轄の集団企業の親会社として集団内の国有資産保全・増殖の任務を全うし、国家方針に沿った改革を進め、全体組織の改革と管理の核心的役割を果たしている。中国軽工業総会は軽工業部門の多数の異業種業界を管轄下に置き、その業界の性格からユーザーニーズを敏感に反映し、市場の動きに柔軟に対応し、事業の発展を優先する傾向の強い部門である。集団親会社には地方行政より派遣された幹部もいるとのことであったが、子会社、事業所の日常経営は、それぞれに任命された総経理の自主経営の裁量範囲が比較的広く、集団内では市場経済に対応する適切な競争原理が機能しているとの説明もあった。盛道集団内の外資系企業は集団側の出資がいずれも折半あるいは過半数を占め、経営権を掌握している点に特徴を見出せよう。盛道集団の企業改革成功の背景は包装印刷業という新興の発展分野参入にタイミングが合ったことが第一、関連ハイテク導入と事業拡張資金に国家支援を取り付け、全面的な企業改造に十分な資金調達を果たし得たことが第二、最後に外国企業との経営、技術、資金面の合作協力に集団側が主導的な役割を果たし「多枝嫁接」でそれぞれの特徴を生かした事業の展開に成功したことが挙げられる。

17 『中国軽工業年鑑』95年版 地方編「遼寧省」334～337頁

### 3. 国有資産管理機構傘下での集団企業コントロールの仕組み（瓦房店軸承集团公司 ＜以下“瓦軸集団”と略＞の企業経営管理構造）

瓦房店市は大連の市行政区に属し、大連市都心より瀋大高速道路を北上約100kmの地点にあり、敷地延べ面積177万㎡を占める“瓦軸集団”を中心にした企業城下町を形成する。“瓦軸集団”の核心である元・瓦房店軸承廠は、1938年に大連～洽尔浜間鉄道幹線の鉄道車両用軸受工場として日本のベアリング会社により瓦房店市の現在地に設立され、中華人民共和国成立後は国営ベアリング基幹工場としてこれまで60年余りの歴史を経て来た。1994年中国機械工業最大100企業に名を連ね、中国最大のベアリングメーカーである。95年10月、「経営メカニズム改革」を実施、大型集団企業への再編成に着手、国有独資制の“瓦軸集団”を設立した。第9次5ヵ年計画発足とともに中国機械工業部は国有企業改革の進展を早める具体的措置である「三大戦役」を展開したが、“瓦軸集団”はその「現代企業制度」試点企業に選定され、直ちにその実行に入った。97年2月、**瓦房店軸承股■有限公司**を集団内に設立、**B株式13,000万株**を深圳証券取引所に上場、公募を行い、これを契機に世界最大のベアリングメーカー、スウェーデンの**SKF社**が上場**B株式の50%**を取得し、両社の全面的協力提携関係は強化された。株式公募による調達原資の内から5,240万ドルを新たに大企業化発展計画ならびに重点技術改造資金に充当することも決定された。集団内の子会社は32社に上る。その中13社は**SKF社**を始め日本、米国の多国籍企業との合弁会社で、前記**SKF社**の資本参加を含めて外国企業直接投資受入れ累計金額は8,646万ドルに達した。国内企業に対する連合・合併の動きも活発で、遼陽、大連など域内小規模ベアリング工場や中小部品素材専門工場など「強弱連合」によって域内分業体制を合理的に配置し、また大連儀表集团公司、大連科隆鏈条鏈輪公司、大連施拉機廠など「強強連合」を通じて異業種間合併、資本参加も実施した。同時に設備・工具や機電・化工部品の内作、運輸、包装、建築などの事業分野も取り込み業容範囲は一段と拡張した<sup>18</sup>。ここで“瓦軸集団”は「組織機構優良化」改革の第一の課題であった「嫁接改造」「跨行業連合」の役割を果たした。これは企業内に移管された国有財産管理・増殖機能を軸に地域内産業組織の整備、統合を計る行政主導型の「一業為主、多種經營為補」による大企業化、大型集団企業形成の典型的な発展形態を辿っていることを物語っている。

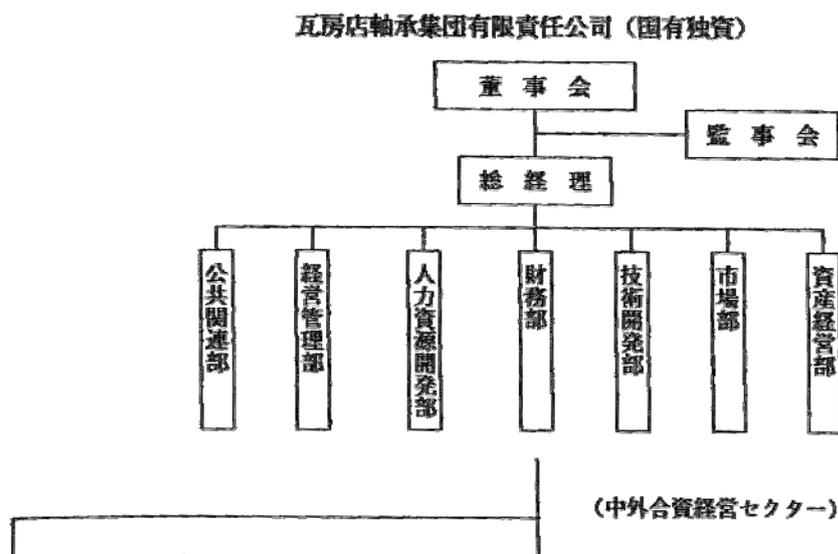
（図9-5企業組織参照）

次に「自己開発能力向上」「戦役」展開に目を転じて見よう。97年“瓦軸集団”は大連高新技术園區に中国機械工業部の支援を得て国家第1級のベアリング技術研究センターを建設し、“瓦軸集団”からも多数の高級技術・研究者を派遣した。加えて中央および各地の優秀な研究・技術者の頭脳も集積し、基礎研究から応用研究までより幅の広い実施可能範囲を網羅し、東北3省の軸受メーカーの技術開発力向上と相互連携の強化も視野に入れているとのことであった。97年に“瓦軸集団”の発表した技術成果の内、9項目の乗用車向けベアリング応用製品が機械工業部の最優秀製品に指

18 中国機械工業年鑑 98年版 特載「1997年“三大戦役”工作進展情況」二，“組織結構優化戦役”特一13～14頁

定され、また延べ19,626万元に及ぶ技術改造プロジェクトの積極的な取り組みによって乗用車推進軸用ベアリング量産体制をより高効率自動化設備へ更新を完了し、冶金鉍山用特殊ベアリングも増産確保の設備改造を完成するなど新規に144万セットを上回る大小ベアリングの量産効果に繋がったこと、同時に全製品にわたって品質の飛躍向上も報告された19。

図 9-5 瓦房店軸承集団有限責任公司の企業組織



“瓦軸集団”の本部機構は公共関連、経営管理、人力資源開発、技術開発、市場、財務、資産経営の7部で構成され、機械工業部ならびに遼寧省、大連市機械工業部門と密接な行政的連携を維持し、自主経営体制を着々と固め、大型集団企業に向けた人事制度の確立と組織強化を計っている。97年末の全就業労働者数は25,511人であった。三項改革の進行も順調に進行しており、既に全就業労働者と個別労働契約を結び、雇用・賃金体系を明確にする一方、管理職についても技術、品質管理、経済、会計など各種制度の国家資格の取得、あるいは企業内資格制度に合格、認定資格取得を義務付けており、経営者も公募採用を実施し、行政機関からの天下り人事を避け、広く適正な人材の登用に心掛けている。「下崗分流、減員増益」の国家方針に沿い94～99年の期間に延べ8,444人の企業内余剰労働者をレイオフし、集団内各職場の適正人員配置を整え、労働者の勤労意欲を引き出すことに成功した。97年6月、中国機械工業第5回企業管理成果発表会で“瓦軸集団”の報告した「星級管理方式」は最優秀賞を獲得した。この管理方式は、技術進歩、管理改善、作業改良などの進行度合いにより工場、職場毎の現場実績評価を行う制度で、97年には“3つ星”2職場、“2つ星”6職場の表彰を行い、各職場の日常の進歩改善の努力により活性化は実り始めた。全従業員労働者を対象に各個人に「工員手帳」を手渡し、職場の勤労意識改革と10大管理規則遵守の徹底を計り、各個人の目標、規律を明確にする効果を上げた。

今回の“瓦軸集団”訪問中、集団構内に設置された**瓦房店軸承股■有限公司**第7分廠と大連光洋瓦軸汽車軸承有限公司視察の機会を得たので説明を付け加える。

まず、第7分廠は鉄道車両用軸受け専門工場で、SKF社、米国ゼネラルベアリング社から製造設備、生産技術を導入し、中国国産機械設備と組合せ、稼働する整然とした職場配置であった。システムティックに鋳物材料の投入から切削、研磨、焼き入れ、高精度加工仕上げ、検査までの生産手順と工程となっており、極めて効率のよい生産が行われていた。「整理、整頓、清潔」を職場標語として掲げ、労働者の作業活動もキビキビしており、材料、仕掛り品、完成品の保管、機械設備の保安全管理も適切であった。次に訪問した大連光洋瓦軸汽車軸承有限公司は日本側55%、“瓦軸集団”側45%の出資比率による登録資本金1,635百万日本円、投資総額2,330百万日本円の合弁会社で、96年8月に本格稼働に入った。主製品は乗用車推進軸用ベアリングなどで、上海サンタナ、天津シャレードなど中国国内の乗用車メーカー向けに供給している。年間80万セットの推進軸用ベアリングを生産、全国需要の80%をカバーしているとの説明であった。フル稼働には至らず生産量不足から一部高速自動工作機の導入を控えている部分もあった。国内外の新規客先の開発、中国産鋳物品質の向上などを中国側と協議中であり、また国内景気も回復基調を保ち、乗用車需要も依然として底固いと見込まれ、今後の発展は確信出来るとのことであった。

#### 4. 特定外資企業との共生を計る国有企業改革の発展形態（大連冰山制冷集団公司の“小巨人”企業への発展の道）

大連冰山制冷集団公司は、元来、従業員数260人程度の冷凍設備機器の中型国有工

場で、80年代後半には債務超過4千万元を超える赤字工場であった。10年後の97年末には資産総額38億元と一転して躍進、販売総額は26.1億元に達し、前年比27.3%増、また製品輸出高は3,786万ドルで64.2%と伸び、約百倍に及ぶ事業規模の驚異的拡張となった。機械工業部の“三大戦役”展開の中で冰山集団は「両頭在內、中間在外」型の冷凍機械製造を専業とする“小巨人”企業の資格要件を満たす目標にほぼ達したことが報告された。冰山集団は国有独資制の親会社を核に置き、集団内の**大連冷凍機股■公司**の株式を国内証券市場に上場し、その調達資金を原資に日本、香港などの有名メーカーとの間で冷凍冷蔵コンプレッサー、ヒートポンプ、カークーラー、大中型制冷設備機器、ショウケース、電子制御盤などの量産、また家庭用クーラー、冷蔵庫を含む家電製品の卸販売機構を加えて合計15社の合弁会社の設立を行い、95年末に冰山集団は冷凍冷蔵設備専業メーカーとして事業発展の基盤固めをほぼ完了した。戦略導向、調整結構、運営資本、以人為本、科学管理の20文字の企業方針を明示し、「現代企業制度」の確立を目指し、国内中堅企業との間の連合・合併も積極的に展開し、全額出資10社と他の4社に資本参加し、集団内子会社に収めた。同時期に業績を躍進させたクーラー、冷蔵庫メーカーの江蘇省の春蘭（集団）公司、広東科竜（容声）集団有限公司などと同様の歩みを辿り、需要の急増を背景に企業買収、合併、併せて外資系企業を取り込み大型集団公司へと発展した典型的なパターンである<sup>20</sup>。

冰山集団のこのような驚異的な発展には日本の大手家電総合メーカーS社との「多枝嫁接」型の合作協力の成功という面を指摘出来よう。S社の東北地区に於ける冷凍冷蔵機器の進出は80年代には沈陽、營口などの地点で技術協力の枠内で冷凍冷蔵機器生産を試行していたが、90年代初頭にこれらの経験を国営大連冷凍機廠に集約し、新たな事業展開に踏み切った。S社は92年に冰山集団との間で吸収式冷凍機製造の合弁会社を設立、稼働し、以降冷蔵冷凍ショーケース、半密閉式コンプレッサー、電子制御盤などの生産、および家電販売の合弁会社を相次いで設立、日本側の投資規模は既に100億円を超えた。冰山集団の外資提携の特徴は、日本側に限らずいずれの外国企業をパートナーとする場合にも**大連冷凍機股■公司**が中国側出資者となり、外資側が投資のマジョリティを掌握する合弁形態を採用している点であろう。それは寧ろ外国先進企業の経営管理、資金、生産、技術、製品開発、販売などのノウハウを合弁形態で集団内に取り込み、外国企業の実力の発揮を俟って冷凍冷蔵機器製造分野の“小巨人”企業としてノウハウの吸収消化を早めると同時に組織体制の近代化脱皮を確立することに重点を置く「多枝嫁接」型を採用した企業意識の現れと解釈出来よう。冰山集団の発展過程を見ても大連市内の工場敷地を逸速く撤収し、郊外に建設された経済技術開発区、高技術園区内に外資系企業を含む傘下企業の設立を集中させており、集団公司内に残存する国有資産も他の国有企業とは異なり比較的少なく、地方行政府を代表する国有資産授權機構の関与も国有資産管理よりはその増殖を目指す企業発展に主目的を置いていることも、冰山集団公司の思い切った自主経営を許容される背景に

20 『中国機械工業年鑑』96～98年版「機械工業利用外資情況」96年版I - 42～46頁、「大連機械工業」および「制冷空調設備」の各年度版報告より。

あったといえる。冰山集団公司は外資の集団内への参入を歓迎し、それを近代的経営への転換の梃子として利用し、外資側は集団公司の枠組みと組織体制を最大限に生かした共生の道を歩み、地域市場に密着して企業基盤を確立するという両者の利害関係の一致を読み取ることが出来よう。

## 5. 国有企業改革の今後に残された課題

大連市の国有企業改革は、中央、省政府の支持の下、市政府および大中型国有企業双方の懸命な努力によって「現代企業制度」への転換に一定の成果を挙げてきたといえよう。しかし、従来の計画経済下に形成された頑迷な社会構造から市場経済への転換には今後とも幾多の困難を乗り越えなければならないことも事実であろう。本稿で紹介した盛道集団、“瓦軸集団”、冰山制冷集団の3例はいずれも国家級あるいは省、市級の国有企業改革の試点企業であり、改革を完成に導いた成功例といえよう。改めて上述事例の成功とされる条件を見ると次の3点に要約される。第一に、新興の成長産業に立脚し業界の発展と共に企業規模拡大の契機を巧みに掴んだことである。加工食品、日常雑貨など消費者向けパッケージ印刷、乗用車用ベアリングと輸出向け鉄道車両用ベアリングおよび冷凍冷蔵設備機器などの市場需要の急増に支えられ、また本格的量産によって原価的優位性を確保し、国際市場への製品輸出を可能とする規模経済を実現した。第二に、逸速く国家優良企業に選定され、改革の試点に指定されたことの効果の大きさである。国家、省、市政府の強力な支持を取り付け、その指導の下に国有資産授権を受け、現代企業制度転換による大企業化への構造改造、多岐にわたる自己資金調達ルート of 積極的開拓、長期滞留債務の株式転換、企業間連合・合併促進などに対する様々な財政・税制上の優遇措置を享有出来た<sup>21</sup>。第三に、外国企業との「嫁接」型協力合作の成功である。外国先進工業企業あるいは多国籍企業の資金、技術、管理を導入し、それらの有効活用、吸収を通して製品品質を高め、近代的量産体制を整え事業規模を拡大することは企業発展の早道となる。企業側は経営体質を整え、自らの不足する分野で外国企業と合弁会社を設立し、また必要とする先進技術を導入し、多岐にわたる分野で同時進行によって集団企業内で技術、管理ノウハウの消化吸収を確実にし、また早める効果を生んだ。加えて外国企業との協力合作を通じて持ち込まれた国際市場への販路開拓の契機を掴んだことは大きな事業飛躍の踏み台となった。

21 『中国機械工業年鑑』96年版「発展情況」「建立現代企業制度試点概述」I-48～49頁、同年鑑97年版機械工業部 關於“組織結構優化戰役”的实施方案特載-15～19頁政策扶持として盛られた内容は、「現代企業制度」試点に指定された1000企業(選抜300企業)を対象に財政税務上の優遇措置として(1)選別された優秀企業を公司法に照らし有限責任公司、株式有限責任公司改組、集団企業設立、国際化経営を支持する、(2)減価償却引当金制度を活用、技術改造資金を確保する、(3)優先原則に照らし国内株式上場を斡旋、積極的に支援する、(4)地域、産業間企業合併、資本参加を円滑に進めるため合併などによって発生した債務未消却残額に対し2年間の利息徴収を停止する、(5)納付済み法人税の15%を還付し生産経営資金に組み入れを認め、同時に銀行は選別優良企業に対し流動資金、技術改造資金貸出の優先措置を講ずる、(6)企業連合・合併、資本参加を奨励、促進するため回収不能債権処理を見越した準備金引当処理を認める、(7)その他、増値税徴収後還付、重要生産設備の国家政策性銀行、商業銀行のバイヤーズ・クレジット供与、また輸入設備の関税徴収額から一定率で技術開発基金を積立、当該企業の技術開発を補助するなどを挙げる。

大連市の行政機関のヒアリングで、国有企業改革を進行させることの困難さは「外国人には単純に理解し得ない程奥の深いものがある」と等しく聞かされたところであった。大連市の国有企業改革の進行を個々の企業、工場ベースで採り上げても様々な問題を挙げる事が出来る。欧米、日本から高効率且つ高度な設備機械と最新技術を導入し、本格稼働を間近に経済成長の減速期に直面し、一時的な業績の好転も、逆に急速な需要減から過大投資に変わりその原価負担から事業採算を悪化させ、停滞を強いられた造船、重機械、港湾機械設備分野の大中型国有企業、また消費市場の需要構造や消費者ニーズの変化から製品対象の次世代への切り替えを余儀なくされ、従来の先進的投資が一挙に陳腐化し、激しい低価格競争を生み、膨大な事業負担を発生させた電子映像産業の大型企業など私どもが情報を得た範囲でも、懸命な企業改革の努力にも拘らず停滞を余儀なくされたケースも少なくなかった。外資の参入も現地国有企業の属する産業部門の将来発展の可能性、現状置かれている企業環境や経営体質の良し悪しの諸条件を十分に事前に確かめ、事業戦略としてその可否を決定することを常道としている。これは中国政府の企業改革実施に当たっての原則「抓大放小」政策にも現れているところで、優良大中型企業を試点に選び、施策を集中し制度的優遇措置を講じ、連合・合併を奨励し、「現代企業制度」に沿った企業集団化の推進を計る傍ら、経営改善の困難な国有企業の破産、小型国有企業の買収による私営化も容認していることから明らかである。国有企業は国防、重要公共事業、国家支柱産業など厳密に範囲を限定し、他の国有企業は市場に対応し民営化すべしとする議論もあり、他方、社会主義を基本前提とする限り市場経済の発展を促しながらも国民経済を支える基幹国有企業の比重を減少させてはならないとする国有論も依然として根強い<sup>22</sup>。上述の三条件を揃って満たすことは高度に戦略的調整を迫られる。確かに国有企業改革は体制的矛盾を抱え、どの方向を選ぶにしても困難な壁に突き当たるといった感があり、21世紀に引き継がれる政治課題として試行錯誤を重ねながら着実な歩みを続けねばならないであろう。

22 国家授權投資的機構實施研究課題組編「国有大型集团公司成為国家授權投資的機構實施研究」23～31頁『中国工業經濟』98年第6期、吳照云 盧福財 陸建偉共著「我国国有控股公司的難点、問題及發展對策」38～45頁『中国工業經濟』98年第7期、“中国大型工業企業發展戰略”研討會觀點綜述 79～80頁『中国工業經濟』2000年第2期