

第3章 大連における私営経済の現状と今後の発展課題

東北財経大学 林 忠*

訳 山本恒人

概要

中国共産党第15回全国大会以降、全国各地の私営企業は全面発展の新時代を迎えている。大連市の私営企業発展にも急成長の動向が目立ち、市場開拓能力が相対的に強力な「科学・技術型」私営企業や外貨獲得能力の優れた「外向型」私営企業も次々に台頭してきている。しかし、大連市の私営企業の発展過程では若干の解決されるべき問題も明らかになった。主として、それは私営企業の間では商標やブランドにかかわる意識が薄弱なことや、大多数の企業が立ち遅れた家族型経営を依然として続けていることであり、融資面での困難も顕著なものである。このほか、大連の投資環境のうちソフト面には大いに改善の余地がある。筆者は、大連の私営企業が健全な発展軌道に乗ろうとすれば、次の4つの方面での改善努力が必要だと考えている。第1に、商標やブランド意識を強め、ブランド指向戦略を定着させなければならない。第2に、私営企業は徐々に家族型経営から会社経営に移行していかなければならない。第3に、一致協力して、多方面のルートを切り開き、私営企業の融資難の問題を解決していかなければならない。第4に、大連市は投資環境の改善を一層図り、私営企業発展のためのよりよき生存空間を提供していかなければならない。

1. はじめに

中国共産党第15回全国大会は、非公有制経済を社会主義制度の「圏外」の存在から「圏内」の存在として認定し、非公有制経済が社会主義市場経済の重要な構成部分であることをはっきりと宣言した。またあわせて、「社会化された生産の法則を反映する全ての経営方式や組織形態のいずれも大胆に利用することができる」と強調した。党中央が非公有制経済を「公認」したことによって、全国各地の私営企業は全面発展の新時代を迎えることになった。大連市は中国の国有大中型企業が相当数集中している都市として、ここ数年間、国有企業改革を堅実に推進するとともに、投資環境のうちソフト面での問題に対する改善を実施してきた。こうした中で、大連市の私営企業についても急成長の動きが現れてきたのである。次の表は97年から99年にかけての私営企業の発展状況を示したものである。

* 東北財経大学経済研究所 大連市黒石礁

表 3-1 大連市私営企業発展状況一覽

年度	総数(社)	従業員数(人)	登録資本(万元)
1997	195,992	480,422	1,151,471
1998	227,930	573,332	1,265,444
1999	257,811	650,478	1,604,514

出所：宋煒「私営經濟六大熱点」『大連日報』2000年5月11日。

2. 大連市私営企業の現状

1. 急成長と構造改善

99年年初、薄熙来市長は大連市政府執務會議の席上、次のように指摘した。「大連市の私営企業は大いなる発展を遂げなければならない。諸規制の緩やかな外部環境を作り出すとともに、税外の費用徴収（乱收費）を断固として取り締まらなければならない。政策はそれを受け止める側に有利だと感じさせるものがなければ良い政策とはいえない。基盤整備をしっかりと行い、民間主導の起業の風が吹くようにもっていかなければならない。大いに宣伝して、市域外からも人が入って来るようにしなければならない」¹。市長の要請にもとづいて、市政府の各職能部門は「科学的規格、政策発動、企業招致強化、優良サービス」の4つの環節を重視して、私営企業の生存と発展のためのハード・ソフト両面にわたる環境改善に努めることになった。こうして、産業構造調整を促進する一連の優遇政策を打ち出し、私営企業をその伝統的な領域となっている流通サービス業から第一次・第二次産業およびハイテク産業へと移行させるべく誘導した結果、大連市の私営經濟には急成長と構造改善の局面が開かれたのである。

大連市工商局の統計によれば、2000年の年初から3月にかけて、私営企業3,389社が新たに開業し、その登録資本は6.2億元、營業収入は149.5億減に達し、それぞれ前年同期比で15.8%、16.4%、15.7%増となった。新規開業の私営企業のうち、登録資本100～500万元が63社、500～1,000万元が21社、1,000万元以上が3社ある。目下、大連市の私営企業の累計数は26.13万社で、そのうち「科学・技術型」私営企業は2,260数社に達している。「科学・技術型」私営企業のうち、大連市科学技術委員会が認定したハイテク企業は1943社で、85%を占めている。「大連永興医用材料有限公司」の製品「止血用ガーゼ」は国家級の優秀商品計画に組み込まれ、この数年間の年間販売額は20億元を突破するようになっている。

2. 国有經濟の構造調整に対する積極的な参画

中国共産党第15回全国大会以降、私営企業は国有企業改革に参画し、あるいはそれを支援するようになっている。請負經營、リース經營、企業合併、共同經營、さら

¹ 何連柱「市政府召開會議研究今年經濟發展思路」『大連日報』1999年1月7日。

には国有企業との「接木型合併」²等の多様な形態で、国有企業の資産流動や資産再編に広範囲に参画し、互いの長所を補い合い、市場の競争相手に共同で対抗するといった新しい段階を切り開いている。「瓦房店紡織有限責任公司」の前身は1937年設立の「瓦房店紡織廠」であるが、この会社は歴史的にみて大連市の経済発展に大きく寄与してきたにもかかわらず、90年代に入ってからには危機の淵に立ってしまった。同公司は、紡錘の削減、人員の削減、資産再編の過程で、最大の赤字部門となっているひとつの分工場を私営企業のリース経営に委ね、併せて67名の従業員についても引き受けてもらうことにした。その結果、同公司の赤字300万元分が削減されたばかりか、逆に55万元のリース代を同公司にもたらしたのである。98年および99年10月までに、大連市の私営企業の第一次・第二次産業への産業転換の過程で、3,726社の私営企業が国有・都市集団企業の資産制度改革にかかわり、国有・都市集団企業の制度転換、合併、リース経営を通じて、国有資産24.9億元の価値を蘇生させるとともに、レイオフ（下崗）・失業人員4.8万人に職を与えることになった。私営企業が国有企業改革に積極的に参画し、それを支援することは、大連市の国有経済構造調整および社会的安定に対して寄与するところが極めて大きい。

3. 市場開拓能力の高い「科学・技術型」私営企業

大連の私営企業の発展を考えるならば、大連が知識集約な地区であるという優位性を十分に利用することが必要であり、この条件を生かしつつ、可能な限りでハイテク産業の振興を目指すべきである。現在、このことは明晰で、識見のある私営企業家の間ですでに強く意識されており、一連の技術水準の高い企業や高技術製品が出現している。「大連達行有限公司」（私人企業）は1,670万元を投じて導入されたアジア最先端の現代化農業工場である。自動化設備の設置によって、温度・湿度がコンピューター制御され、4回の濾過が行われた水が定時に散水され、3日～5日の間に15cm位に育った各種の発芽野菜が収穫できるようになっている。98年創業開始以来、この農土無使用、化学肥料無使用、無農薬、無汚染、無公害の緑色食品が毎日6トン出荷され、大連の20箇所以上のマーケットで販売されるようになった。清潔なパックの表面に「無公害、安心野菜」というラベルが貼られた製品は、すでに北京、天津等の市場にも出荷されている。

「大連明辰産業発展有限公司」の製品「振邦ペイント」は市場に出されて間もない新製品であるが、気候変化への耐久性、化学品に対する耐久性、光沢や付着力の強さなどに優れた性能をもつ塗料であり、業界内で「ペイント王」と呼ばれるようになっている。高技術製品のフッ化樹脂ペイントは国内の空白を埋めるだけでなく、中国では高性能ペイントについては長らく輸入に依存しなければならなかった状況にも終止符を打ち、中国塗料工業発展に一大飛躍をもたらしたのである。現在、同製品はすでに「国家重点新製品証書」の榮譽を受けている。これ以外にも、同社が大連市消防

2 「接木(つぎき)型」合併経営;仮に国内のA、B2社が合併する場合、2社が全社丸ごと合併するのではなく、A社の一部とB社、あるいはその逆、またはA社の一部とB社の一部が合併する形態を、中国ではこのように表現している(訳者注)。

部門と共同開発した「自動警報装置ネットワーク」は国家消防総局の「重点普及プロジェクト」として位置付けられている。

大連市の「科学・技術型」私営企業の躍進は、一連の投資規模5,000万元以上で、市場開拓力の強い私営企業の登場にも表わされている。「三株集団」は、大連市に8,888万元を投入して「大連生態美集団」を興したが、96年操業開始後、97年と98年の両年だけで7,200万元の税金を大連市に納付した。「大連基泰集団」は、98年に5000万元を投入し、同年に操業を始めたが、同年中に1,000万元の生産額に達し、その特許製品はアメリカのベーカー・テストにも合格した。これらの高技術製品は大連非公有制経済の今後の発展方向を象徴するものと言えよう。

大連の「科学・技術型」私営企業は市政府の強い支持を受けている。98年、薄熙来市長はハイテク開発区を検査視察した際、「路明」の夜光塗料材料に強い関心を持ち、前後4回にわたり「路明科技集団」の現場査察を実施した。「路明科技集団」が数年前に国内や大連の市場で挫折の憂き目にあった状況の中で、製品輸出については、彼らが思想を開放し、困難に閉じこもらないように励まし、各種の措置を採用して国内外両市場に視野を広げさせるとともに、自ら「路明」の「営業マン」を買って出た。2000年4月にアメリカで実施された企業招致、製品広報活動を通じて、薄熙来市長は各地を訪問する度に、「路明」を含む大連の一連の製品を強力に推薦した。アメリカのフォニエール社が薄熙来の宣伝に耳を傾けて、改めて「路明」の製品サンプルを調べ直し、2,000万ドルを投じて「路明科技集団」との合作を決定したのである。「路明」の夜光塗料材料の国内市場問題を打開する為に、夏徳仁副市長はチームを引き連れて自ら北京に向き、国家海事局にこの研究成果を報告した。国家海事局はこの高技術製品の成果を高く評価し、即座に次官クラスを大連に派遣し、製品品評会を開催することを決定した。その結果、「路明」の新材料は国際的なトップ水準にあるとの評定を得た。現在、国家海事局は通達を出し、全国の船舶と海上油井等の海上施設に「路明」の材料を全面的に使用することを求めている。

4. 外貨獲得能力のある「外向型」私営企業の勃興

大連市は中国北方最大の港湾都市であり、恵まれた地理的優位性と整った海・陸・空の交通ネットワークを擁している。早くも、84年には14沿海開放都市の一つに指定されるとともに、後に国務院によって「計画単列都市」3に格上げされ、一連の優遇政策を享受してきた。

3 「計画単列都市」;計画システムは中央と地方との関係では、中央→省→省内の地区級の市→県・県級の市→郷・鎮というように序列化されている。大連市の場合は遼寧省内の市であり、省都瀋陽にある省委委員会の指導下におかれてきた。もちろん、大連市政府の意思決定権限は遼寧省政府のそれよりはるかに小さかった。改革場合は遼寧省内の市であり、省都瀋陽にある省委委員会の指導下におかれてきた。もちろん、大連市政府の意思決定権限は遼寧省政府のそれよりはるかに小さかった。改革・開放後、このような系列行政の弊害を除去するとともに、重要都市の独自権限を強化するために、計画や政策のうえでの中央→省→市という序列から中央一市の直結へと序列の簡素化が図られた。そのような位置を与えられた都市を「計画単列都市」という。指定都市数には変遷があるが、93年の指定では大連、青島、寧波、厦門、重慶、深圳の6都市となり、重慶はその後さらに北京、上海、天津と同様の中央直轄市に昇格して、「計画単列都市」指定から外れることになった(訳者注)。

大連市政府はこのような有利な条件を生かして、「外向型経済」の発展を都市発展の基本戦略の一つとし、「外貿発展基金管理使用弁法」4を始め、各類企業の「内向型」から「外向型」への転換を促進する一連の政策を次々に制定した。これらの政策の実施によって、大連には規模が比較的大きく、外貨獲得能力の高い「外向型」私営企業が出現するようになった。ガラス製品を主製品とする「大連華杰実業有限公司」は固定資産1500万元、従業員300人余を擁している。現在、同会社のガラス製品は100%欧米向に出荷されており、98年の実質生産額2,000万元、利潤と税100万元に達している。「大連三永包装公司」「大連服装廠」の外貨獲得額はすでに400万ドル以上に達している。「大連榮昌儀器有限公司」は「会社に農家を包摂する方式」により、栽培農業やわさび加工等による農産品輸出を進め、当地の農民を組織して輸出向け農作物の栽培面積を670haに拡大した。「大連華盈アパレル有限公司」の99年外貨獲得額は1,000万ドルを超え、全市私営企業の外貨獲得の「尖兵」となっている。

2000年以降、大連市私営企業は内外資本の誘致にも力を入れ、広州、上海、成都、順徳等との間で90余項目の契約が結ばれ、その導入協議金額が12.1億元に達したほか、契約外資額も1,350万ドルに達した。2000年4月末現在、外資と合作している大連市の私営企業は397社、輸出製品を生産している私営企業は156社にのぼっている。

3. 大連私営企業の発展過程に横たわる主要な問題

大連市の私営企業の発展は大きなものがあるが、解決すべき問題にも直面している。その中には、企業自身の問題もあれば、外部環境の問題もある。

1. 商標・ブランド意識の弱さ

全体的にみて、商標やブランド意識の弱さというのは大連市のすべての企業に普遍的な問題点であるが、私営企業ではとくに顕著な問題となっている。99年末、全国の著名商標153のうち、大連市は「冰山」1件を持つにすぎず、渤海湾対岸の青島市では5件も持っている。現在、大連市全体で6,000件前後の登録商標があるが、全市企業7.2万社から見れば、平均12社に1件の登録商標しかないことになる。私営企業についていえば、夜光塗料材料の「路明」、ペイントの「振邦」、粉薬（血行を良くする粉薬）の「雅舒特」、ジュースの「真愛」、発芽野菜の「豆豆豆」など限られた数の商標がまあまあ水準の知名度を持つにすぎない。相当数の私営企業は、商標はあってもなくても、また登録しても登録しなくても、大した問題ではないと思っている。商標を登録している私営企業の場合でも、商標を守る能力には欠けており、当企業の商標が他人に盗用されたとしても、放置したままであるか、盗用を防止する力がないかのどちらかである。例えば、「大連金州区」にあるドロマイド灰5を生産している企業が、他の市の企業によって商標を盗用された際も、販売量への影響は大きくはなく、あちらはあちらで売り、こちらはこちらで売ればよい、盗用の賠償を請求するにして

4 王梅「増強外貿出口の実力と後勁」『大連日報』1999年7月10日。

5 「ドロマイド」;ドロマイド=白雲石はカルシウムとマグネシウムの炭酸塩鉱物で、高水準の耐火材原料となる。一般に耐火レンガの素材として溶鉱炉の内壁などに使われる(訳者注)。

も、結局、労力とコストがかかるだけだと考えていた。

大連の私営企業の商標・ブランド意識の弱さの原因はいくつもあるが、主な原因は三点である。第一に、市場経済に対する認識不足である。計画経済のもとでは、物資が極端に欠乏しており、人々は行列を組んで、配給切符で肉や魚や菓子類を買っていた。当時は、企業は生産さえしていれば売れるかどうかの心配がなかった。企業にとっては、商標があるかないか、ブランド品であるかないかはとくに大切な問題ではなかった。改革・開放以来、計画経済がすでに収束し、物資が次第に豊かになってきているにもかかわらず、人々の頭の中に残る古い観念は完全になくなってしまったわけではない。相当数の私営企業経営者は、市場経済の中で商標が持つ位置や役割について見極めようとはしていない。さらに、かれらは意識的に法律手段を用いて当企業の商標の専用使用権を守っていくことや、商標・ブランド指向戦略をいかに正確に運用して競争に対処し、市場を開拓するかについて学び取ろうとはしない。

第二に、粗放型管理の制約が関わっている。大連の私営企業の大体50%以上の企業では現代化企業の管理モデルや管理手法を導入していないため、多くの私営企業は企業管理の面で立ち遅れ、粗雑な状況にある。このような管理の状態が必然的に商標・ブランド意識の弱点をもたらし、登録すべきものを登録せず、継続すべきものを継続せず、更新すべきものを更新しないのが商標管理面の一般的状況となっている。

第三に、短期的行為の影響がある。私営企業の一部は投下資本が少なく、生産規模も小さいため、長期的な視野に欠けており、その製品でブランド品を目指すという気概がなく、「船が小さければ舵も取りやすい」とか「動きながら様子を見、進みながら処理する」という意識が支配的であることも商標・ブランド意識を弱める原因となっている。

2. 家族型経営管理の傾向

調査資料に基づけば、大連の私営企業では家族型経営管理を採用している企業が大多数を占めている。例えば、「大連達行有限公司」（私人企業）では、創業者が会社の董事長と総経理とを兼任し、その妻と子が副総経理と財務部部長を担当している。同じ資料によれば、登録資本が100万元以下の私営企業では家族型経営管理の傾向がさらに強くなる。

そもそも家族制は影響力のある企業制度の一つであり、欧米先進国の企業発展史上、黄金時代を築いたこともある。欧米の家族型企业は自由資本主義時代に生まれ、アダム・スミスが言及した家族制手工業から有名なイギリスの家族型独立自由経営に至るまで、100有余年にわたって栄え、産業革命後に次第に衰弱していった。その他の条件は度外視して、ただ企業制度の角度から見た場合、中国と欧米の家族型企业が生みだされた背景は極めて似通っている。すなわち、いずれも市場経済の草創期に生まれたものである。この段階では、市場は機能面でも構造面でも不完全さに満ちており、企業制度としての家族制はまさにこの市場の不完全性に適合したものである。このことは組織と所有権の両面から分析しうる。市場の調節能力が弱く、諸規則が不

健全で、情報が不足している時には、家族・血縁関係を基礎とする企業組織は、その内部構造が単純で、管理機構が簡単で、構成員の間が父子、夫婦、兄妹等の血縁・婚姻関係で結ばれていることによって、企業に求心力と凝集力をもたらし、弾力性とリスク回避能力をもたらすのである。この点では、その他の組織形態と比べてはっきりとした比較優位を持つ企業制度となる。所有権の角度から見れば、家族・血縁関係を基礎とする企業組織は資産関係の境界が明瞭である。企業規模が大きくない時には、所有権が数人の人々に集中しているそのことが、所有者に十分な動機づけと条件づけを与え、自己利益の最大化のために企業が経営されるようになるのである。

以上の分析が示すように、家族制は市場経済草創期に適合する企業制度である。家族型管理は、私営企業の創業期にあつては必然的であると同時に合理的である。しかし、私営企業が「幼児期」を経て、急速に成長する「青春期」に入ると、家族型管理の弊害が現れてくるようになる。第一に、創業期に形成された粗放型管理が企業の発展の必要にそぐわなくなり、指揮のあいまいさや意思決定のミスによって企業のそれ以上の発展が阻害されるようになる。第二に、企業の発展につれて、創業者達の間の権力や利益の区分および企業の発展方向をめぐる分岐が生じ、企業の求心力や凝集力を弛緩させるようになる。その結果、当初は創業の絆となった縁戚関係が逆に私営企業の発展にとって致命的な脅威を与え始める。第三に、家長が君臨する人治主義的管理は、企業経営がそれなりに必要とする民主的空氣を欠乏させ、そのことが外部から来た従業員の不信を買うだけでなく、従業員大半の特性や潜在能力を發揮させる上での妨げとなる。第四に、家族型管理にまつわるその場限りのやり方は、企業の規則・制度の整備を妨げ、そのことが企業経営の近代的整備の制約要因となり、ひいては企業の長期的発展に障害をもたらすようになるのである。

3. 金融面での厳しい困難

99年6月、大連市政府が召集した「私営企業融資座談会」の席上、少なからぬ私営企業経営者から、資金不足のために投資や生産のタイミングが失われており、その結果多かれ少なかれ損失を蒙っていることが指摘された。当時の全市金融機構による貸付残高は1,018億元にのぼっていたが、そのうち私営企業への融資は80億元未満に過ぎなかった⁶。私営企業は金融部門の支持と援助を切実に求めている。事実、私営企業の融資難は大連だけにある問題ではなく、全中国の普遍的問題である。統計資料によれば、中国の国有商業銀行による私営企業に対する貸付残高は、80年121億元、85年321億元、90年831億元、96年2,005億元であるが、国有商業銀行の総貸付残高に占める割合はそれぞれ4.4%、5.5%、5.5%、3.6%を占めているにすぎない。

私営企業の融資難の主な原因は次の三点にある。

第一に、認識上での誤りがある。長らく中国のマクロ経済の指導方針は国有大中型企業を支援することが金融工作の重点とされてきた。資金貸付規模も国有企業に傾斜し、私営企業はただお裾分けに預かっただけである。中共15回全国大会以来、

6 宋煒「為私営企業發展添“柴”」『大連日報』1999年6月15日。

私営企業が公認されるようになって私営企業は大きな発展を遂げてきた。しかし、このような情勢になってもなお、一部の金融部門の思想観念はこれについていけず、依然として私営企業がリスクも大きく、信用度も低く、効率・利益ともに低い「2等公民」⁷であると見なし、私営企業に資金を提供しようとはしないのである。

第二に、金融システムの不全があげられる。金融システムの不全については次のような側面を指摘しうる。

- ① 私営企業に提供しうる間接金融のルートそのものが少ないことである。現在のところ私営企業が資金難に陥ったときの主な融資ルートは国有商業銀行による貸付しかない。ところが各国有商業銀行は「大をつかんで小を放つ」、すなわち「国有大中型企業を重点的に支援する」貸付政策を採っている。その結果、私営企業の生産・経営に必要な資金を確保することが極めて困難になる。
- ② 貸付を受ける際の信用保証に難点がある。私営企業は商業銀行の貸付条件に合致する信用保証機関を確保するのが難しいだけでなく、信用保証を受けるための手続きも煩雑を極める。たとえば、資産評価機構に対して信用保証を受けるために用意する担保について価値評価を要請し、次には公正判定部門に対して、価値評価の結果が公正であるかどうかの判定を要請しなければならない。それらにともない多項目にわたる費用を納付しなければならない。こうした信用保証を受けるために担保を必要とするような方式が、私営企業の間接金融の困難に追い討ちをかけているのである。
- ③ 私営企業が資本市場で直接金融を手がけるルートもかなり狭い。指摘しなければならないのは、私営企業が資本市場で直接金融を進める場合の障害が、必ずしも証券市場の成熟の水準にあるのではなく、中国の証券市場が主として国有企業改革に奉仕するという特殊な機能を付与されているという制度的要因にあることである。もちろん、窮地に立つときこそ希望への転機である。中国の私営企業の直接金融がまさに窮地に陥っていた1999年11月25日、10年間構想が温められてきた香港「未公開株式取引市場」がついに成立し、中国大陸の民営企業に資本市場での直接金融のルートが提供されることになったのである。

第三に、私営企業自体の管理上に存在する欠陥も融資難の原因となっている。規定では、商業銀行が貸付業務を行う際、「三つの検査」を厳格に執行することが求められる。すなわち、「貸付事前調査」、「貸付時審査」、「貸付後検査」の三つである。「三つの検査」の実施過程では、企業は健全な財務諸表ならびに貸付資金を考慮した経営分析を提示することが求められる。しかし、現実には相当数の私営企業は整った財務制度を用意できていたわけではなく、単純な「その場しのぎ」の粗放型経営段階にある。こうした私営企業の管理自体につきまとい欠陥ゆえに、私営企業に貸し付けるとリスクが大きいとか、不確定要素が多すぎるといった印象を商業銀行

7 「2等公民」; 社会主義計画時代はある意味で濃厚な差別社会であった。国有企業や人民公社など公有体の成員や「良い5つの階級(労働者など)」が「1等公民」であるとすれば、それ以外の経営体の成員や「悪い5つの階級(資本家・地主など)」は「2等公民」であったり、「非公民」であったりした。そのような社会意識は簡単には拭い去れないものであることが分かる (訳者注)。

に持たせ、貸付意志を阻喪させているのが実情なのである。

4. 大連のソフト面での投資環境の問題点

95年以来、大連市政府は大連のソフト面での投資環境を改善するために多くの措置を講じるとともに、渉外部門のサービスの水準を引き上げること、ならびに税外の不法な費用徴収を整理することを重点とするソフト面での投資環境の改善活動を展開してきた。また、「ソフト面での投資環境をさらに改善することに関する大連市人民政府決定」が政府の条例形式で公布された。さらに、「利益向上プロジェクト」を実施し、「積極招致、安心経営、利潤拡大」の道を掲げた。またさらに、渉外部門の連合事務による「一箇所で全手続き完了」サービスを実施した。これらの措置は大連のソフト面での投資環境を大いに改善し、全市の経済発展に対して大きな役割を果たしている。

しかし、ソフト面での投資環境という点では大連と国内のその他の都市とを比較してなお落差が大きい。99年10月、筆者が日本を視察した際に次のような出来事があった。大連を訪問したことのある日本の一友人が大連の美しさを心から賛美した後、困惑を満面に表しながら筆者に次のように語った。「大連の5つ星のホテルで兌換した人民元を空港で日本円に換えることがどうしてできなかったのか、未だに釈然としない。ホテルと空港とで相互に融通しあうことのできない2つの銀行がどうして外貨兌換業務を許されているのだろうか。私は世界の多くの都市に行ったことがあるが、こんなことは初めて経験した。些細なことにすぎないが、これまでの私の大連への熱い思いはかなり冷えてしまった」と。

国務院発展研究センターの中国企業家調査部門がAPEC諸国の在華投資中小企業経営者に対して行った調査結果では、企業経営者の大連市の投資環境全体に対する満足度はやや劣っており、対象9都市中第7位であり、厦門、寧波、上海、深圳、青島、天津の後塵を拝している。筆者もこれまで私営企業家達と大連市のソフト面での投資環境の問題について何度も意見を交換したことがあり、その結果次のような感想を持つに至った。私営企業経営者達が、大連のソフト面での投資環境の改善を求める声は高く、中でも切実なものを次に列挙しておく。行政的な色彩を帯びた独占が存在することにより、企業が人材の導入を急いでいる時もその障害や妨害が多すぎる。法律の執行が厳格でなく、法律があっても頼れない。費用の不法徴収、検査にかこつけて袖の下を要求する、事務手続きのたらい回し。

4. 大連市の私営企業の発展を促進するための政策提言

1. 商標・ブランド意識の強化、ブランド指向戦略の定着

商標は企業の顔であり、市場競争に立ち向かうための鋭い武器である、これは私営企業を含む全ての企業が認識すべきことである。商標の数量、とりわけ知名度のある商標の数量は、その国、その地域の経済発展状況を測る重要な尺度となるものであり、経済発展を牽引する上で何にも替えがたい効果をもつものである。ブランド指向戦略は現代市場経済の必然的産物であり、市場経済を推進する有力な手段である。ブランド指向戦略を実施することは国際経済のグローバル化に順応し、国際競争に積極的に参入するとともに対外開放の下で民族工業を振興していくための不可欠の道筋である。チャンスを逃さず、商標・ブランド意識を強め、ブランド指向戦略を定着させることは、大連の中長期発展目標を実現していくための要諦なのである。

① ブランド品を創造するためにはブランドイメージを獲得しなければならない。

これからは、ブランド品がひとつもない企業は他企業の生産加工基地に成り下がるほかはないことを、従業員の間で共通認識にしなければならない。世界経済のグローバル化の中で、市場経済は大海であり、企業は船であるが、ブランドこそ船の帆に相当するものである。大海にあっては、船が動くことができるかどうか、しかも早く動けるかどうかは一にかかって帆で決まる。市場を手中にできるかどうかは工場を手中にしうるかどうかより重要だとさえ言うことができるし、市場を手中にする唯一の道はブランド品を持つことによって市場競争で優位を保つことにある。さらに言えば、数多くの多国籍企業が中国に進出してきている以上、中国の企業がブランド指向戦略をもつかどうかは、その生存にかかわる選択であることを全従業員に理解させなければならない。

品質はブランドの基本である。製品の品質全体を高めることがブランド指向戦略の鍵を握っている。さらに品質の高さは生産にかかわる人々の水準と連動しており、結局のところ高い資質を持つ人がいなければブランド品も生まれないのである。ブランド品の魅力はやはりそれ自体の特性に依存しており、製品が持つ個性的な形象と価値が消費者に好感と信頼をもって迎えられて初めてブランドイメージが生まれる。企業は市場調査でえられた消費者やユーザーの需要の特徴をもとに、その企業の経営資源の優位性を生かしながら製品の企画と開発を科学的に進めることによって、消費者やユーザーに独特のブランドイメージが持たれるようにしていかなければならない。徹底したサービス、これもブランド品の特徴の一つとなる。十分なアフターサービス網を用意し、製品に対する顧客からのどのようなトラブルや注文にも即座に対応し、顧客の満足と信頼を獲得することによって、製品に対する愛顧の意識やブランド信仰が生まれるように努力した結果として、ブランドイメージというものが定着していくのである。

② 巧みな広告と宣伝によってブランドイメージを広げる

ブランドは競争を通じて生み出されるが、広告と切り離すことはできない。品質

が良く、効能に優れ、価格も安く、アフターサービスが充分だとしても、宣伝が不十分であれば、企業が射程に入れている顧客とのルートが塞がれ、消費者は製品情報をキャッチすることができず、ブランドの地位を築くことができなくなる。広告・宣伝はブランド創出の重要な要件となる。大連の企業がブランド指向戦略を実施していくにあたって、国外企業がブランド品を生み出した経験を注意深く研究し、「名酒の評判は自ずと巷間に沁み渡る」といった古い観念を捨て、各種のメディア媒体を充分利用し、多様な伝播ルートを切り開いて、大衆の間に大連のブランド品が普く知れ渡り、使用されるようにしていかなければならない。ブランド品の創出に広告が万能だとは言えないにしても、広告がなければ絶対にブランド品が生まれないことだけは確かである。

③ ブランド品に対する保護の徹底

企業がブランド品の創造に成功すれば、今度はその超過利潤の誘惑につられて、おびただしい偽ブランド品が溢れ出す。その結果、市場秩序が攪乱され、消費者の利益が侵害され、ブランド品の声望が傷つけられ、企業の長年の苦勞によって生み出された成果が水の泡となってしまふ。大連企業がブランド指向戦略を進める時には、自己ブランドに対する保護意識を強化し、ブランド保護のための有効な手段を講じて、侵犯行為と決然と闘い、偽物の横行による損失を最大限に防がなければならない。何よりも先ず、製品が目標市場に入る前に商標を登録し、商標を詐取されて市場を失うような事態を未然に防がなければならない。次に、商標保護のネットワークを構築し、商標の読音と似通った文字を使った登録申請に対しては、不法行為者の意図に隙を与えないようにしなければならない。さらにブランド品の文字・色彩・総体に及ぶ全面的で立体的な商標登録に道を開いて他人による侵害に余地を与えないことが大切である。最後に、法にもとづく商標占有権に対し、一旦侵害行為が及ぶ場合には、法律によって侵犯者の責任を追及し、経済的補償を請求できる道を開かなければならない。

④ ブランド指向戦略実施上の政府関係部門の役割

政府関係部門はすでに「大連市ブランド産品第10次五カ年計画期発展規劃綱要」および「大連市ブランド産品評価細則」を制定している。これに基づいて、一連の有効な政策的誘導を行うことによって、企業が国際的なブランドと国内的なブランドを創造するために競い合うようにしていかなければならない。例えば、次のようなことが考えられる。企業がブランド品創出計画を制定し、国内外の同一産業の関連情報に精通するように誘導すること。国が組織するブランド創造活動に参加する機会を提供し、中央の関連部門が招集するブランド創出のための会議に企業を参加させること。専門家を招き、大連市の企業向け講演会を開催し、ブランド品についての相談指導を進めてもらうこと。産業や企業にブランド指向戦略にかかわる経験交流会や座談会を開催させること、等。

2. 家族型経営から会社経営への移行

企業発展の世界史によれば、家族制を基本とする企業が規模の経済に列することは至難の業であることが明らかである。それゆえ、企業制度を革新し、家族経営から会社経営への移行を実現することは、私営企業がある程度の発展を遂げた後には理に適った選択となるのである。

- ① 私営企業は個人もしくは家族の投資だけでなしうるという誤認から抜け出て、徐々に投資主体の多元化を実現する。私営企業は単独出資の形態を取ることもできるし、投資主体多元化の形態を取ることもできる。多元化された主体による投資が単独出資よりも市場経済の現実に適合的であることは、実践によって証明されている。それは、企業の拡大過程ではしばしば大量の資金が必要となり、企業の自己資金だけでは賄いきれなくなるからである。このような状況のもとでは、実際の必要にもとづいて社会的資金を集め、資本の社会化をはかることが、資金不足によって企業発展が制約を受けるという隘路を打破するのに有利であるばかりでなく、私営企業が現代的企業に移行していくという趨勢にも適うことなのである。2000年6月、日本の松下電器（National Panasonic）を視察した時、筆者は次の点を理解することができた。1918年3月7日、松下電器製作所が正式に発足した時、社長は松下幸之助氏、従業員は夫人と当時わずか15歳の義弟井植歳男氏、全体でわずか3名、100%単独出資の家族経営企業であった。しかし、企業規模の拡大にともなって、松下家の資本が松下電器全体に占める比重は低下し、1950年43%、55年20%、75年3.5%、90年には2.9%にまで激減した。とはいえ、松下幸之助氏は創業からその逝去まで一貫して松下電器の象徴であり、松下電器の命運を手中にし続けたのである。彼は初期には資本家として企業を統率したが、後には知識、経営理念、経営の才覚をもって、すなわち経営者として企業を統率したのである。中国の私営企業家も松下幸之助氏に学び、個人資本、家族資本の限界を敢然と打ち破り、投資主体の多元化を通して資本の社会化を実現していかなければならない。そして、絶えず自己の知識と才覚を豊かにし、企業と個人の事業の隆盛を図らねばならない。
- ② 企業制度の革新を進め、家族経営から会社経営への移行を成し遂げなければならない。多数の小私営企業について言えば、企業の組織形態として引き続き家族経営、共同経営、株式合作制を保持することには何ら問題はない。しかし、私営企業として経営規模が拡大し、製品種類も増えてくれば、いずれは機を失うことなく、「公司法」の基準に照らして企業制度を革新し、会社制へと移行しなければならない。国際慣行に沿うとともに、社会化された大生産の要求および資源の市場的配分メカニズムを反映することのできる現代企業制度を打ち立て、厳格な規則・制度をもつ経営管理組織によって生産経営活動の協調をはかり、管理職のきめ細かな役割分担によって会社の全部門を有機的に機能させなければならない。
- ③ これまでの粗放型成長方式を根本的に変えなければならない。まず、当ての無い拡張衝動から抜け出し、系統的に、綿密に、民主的に、科学的に企業の発展戦略

を研究しなければならない。企業の発展戦略には、市場と競争相手の研究、発展の領域と方向の選択、製品構造と組織構造の調整、資本の調達と投入等、多くの内容が含まれている。次に、企業経営者の「家父長」型の作風を改め、民主的な意思決定プロセスを確立しなければならない。意思決定の際には、企業内部のメンバーと企業外部の専門家の意見を真面目に聞くことが、私営企業の意思決定に含まれる非合理的な要素を取り除く上で極めて重要である。最後に、管理職者が企業の発展に果す役割を重視する必要がある。私営企業の成長過程ではプラス・マイナスの両面での経験が繰り返し証明しているように、事業心が旺盛で、経営に明るく、管理に長けた人材の有無が鍵となる。したがって、私営企業は各種のルートを通じて管理職に振り向ける人材を広く探し出し、激励と監督という業務を会得させ、その企業のために誠心誠意奉仕させなければならない。

3. 私営企業の融資難の解決

- ① 私営企業は融資面で公有制企業と同じ国民待遇を受けるべきである。私営企業が現在その経営にいくつかの問題を抱えているのは事実であるが、改革の深化とともに種々の問題が是正されていることにも目を向けなければならない。どの大企業でもその前身は中小企業なのであり、私営企業の中には潜在力を持ち、高い将来性をもつものが少なくない。それゆえ、金融機構も信貸資金の投入にあたって観念を変え、偏見を拭き去り、効率を基準として、私営企業に対する支援を強化すべきである。筆者はさらに、国が私営企業を育成するための相応の政策性銀行を設立すべきであり、また国が既存の都市商業銀行に私営企業を主要なサービス対象とする信貸業務を委託することもひとつの方法だと考えている。
- ② 私営企業に対する信用保証機構の設立。私営企業の経営が充分には安定しておらず、融資にはリスクがつきまとうといった状況を直視し、私営企業信用保証機構の設立に着手すべきである。その基本的な枠組みは次のようになる。政府の予算資金、政府国有地の使用权、政府が開発した営利・非営利の国有不動産、社会的資金の募集、国内外で発行される債券等を私営企業信用保証のための資金源泉とする。国家的な産業政策に合致し、有力製品や有力市場や高い将来性を持つハイテク型私営企業あるいは都市・農村の就業拡大に有利な労働集約型の私営企業を信用保証の主な対象とする。これ以外に、政府は私営企業信用組合の設立を提議することも可能である。企業がこの私営企業信用組合に加入すれば、一定の会費を納めさえすれば、銀行からの借りに際して、会費の何倍もの担保保証を組合から受けることができるのである。
- ③ 直接金融のルートを開き、私営企業が資本市場に直接参入しうる融資システムを作る。第一に、私営企業はそれ自身の独特の「魅力」によってリスク・キャピタルを惹きつけなければならない。そのためには結束力があり、実務能力が高い経営者グループと活力に満ちた経営メカニズムを保持していなければならない、リスクを制御するとともにリスクを負担する理念と環境を持たなければならない。

この点では、大連の私営企業はすでに一步を踏み出している。「明辰」公司は数多くのハイテク企業の中で最初にリスク負担投資を獲得した企業であり、その相手もリスク負担投資に長けたアメリカのサイバー・ファンドであった。第二に、アメリカのNASDAQ市場、シンガポールのSESDAQ市場、マレーシアの店頭市場であるMESDAQ等の経験に学び、「未公開株式市場」でハイテク中小企業株を発行していく力を強めていくことによって、「未来のスター」達がハードルの低い、参入しやすい資本市場でエネルギーを吸収し、飛躍していけるようにしなければならない。第三に、寛大な政策措置を取り、前途有望な企業については株式の公開発行ができない私営企業の場合でも、範囲限定付きの社債募集や私募債による資金調達を認めるべきである。

4. ソフト面での投資環境の改善、私営企業生存空間の最適化

- ① 行政的な色彩を帯びた独占を打破し、「開放による大突破をもって、経済の大発展を促す」戦略を実施する。いわゆる行政的独占とは、政府もしくは企業主管部門がみだりな競争を防止するといった名目で、他企業の参入を阻害し、既存経営者の経営上の地位を保護するような制度的特質をもって競争メカニズムを圧殺するような独占形態を指している。例えば、ガス管部門がガス管を敷設するときに「無理やりに」ガス・メーターを買わせるとか、ホテルで換えた人民元が空港では外貨に換えられないとかも、これに相当する。行政的な独占の主な弊害は、経営者が競争上の活力や弾力的な経営メカニズムを失ってしまい、サービス精神の衰退と経営コストの増大をもたらすばかりでなく、コストをはるかに上回る製品価格が維持されるため、消費者の余剰の一部が生産者の余剰に転化し、消費者の利益が損なわれてしまうことにある。行政的な独占を打破する道は、第一に行政と企業とを分離することであり、第二に競争メカニズムを導入、強化することである。「開放による大突破をもって、経済の大発展を促す」戦略を実施することについて言えば、何より重要なことはインフラ建設を強化することであり、大連の開放度を高めると同時に、規制緩和政策を堅持し、事務手続きを簡素化し、権限を分権化し、ソフト面で寛大な投資環境作りに努めることである。この面では、安徽省蚌埠市の経験が教訓的である。同市は前2年の間に、全市の企業に課せられる税外の基金や徴収費用の項目8について繰り返し精査するとともに、撤廃に努めてきたが、2000年にも改めてそれらの整理整頓を進め、「商業ネットワーク建設資金」、「都市総合サービス費」、「水道・電気強化費用」等14項目の基金と徴収費用を撤廃するとともに、「防災建設基金」等10項目の基金と徴収費用については、その徴収率を引き下げた。2000年の第2期、第3期の整理整頓方針が継続されている。

8 企業に課せられる「税外基金・費用」;これらは「乱收費」と呼ばれて企業を悩ませてきたが、個人企業、私営企業には一層追い討ちがかけられる傾向にある。『経営経済』No.35 には、甘肅省河西地区の個人企業、私営企業に課される全19項目の詳細と徴収額の実例が掲載されている。呼春「中国中小企業発展の戦略的視点— 経済成長と経済改革の目標を実現する根本的な保証 —」、177頁、(訳者注)。

- ② 人材の招致にあたっては、原則性と弾力性を結合した政策を採用し、大連が掲げる知識型都市建設という目標実現に役立つようにする。ソフト面での投資環境を建設する面では、大連はその他の都市に比べて立ち遅れている。深圳の場合、近年多様なルートから万単位で大学卒業生を続々と吸収しており、「有名大学なき深圳に有名大学卒業生ありき」という状況にある。統計によれば、深圳には工業企業経営だけをとっても高学歴の人材が6万人を数えるという。人材の優位、これこそ深圳が近年工業生産高で高度成長を継続している源であり、エネルギーなのである。知識の要素が経済成長に対してもつ地位と役割に関する人類の認識は、低い段階から高い段階へと移り変わってきた。古典派経済学者は農業経済社会にあって土地と労働が経済成長の鍵を握ると考えていた。新古典派経済学者は工業経済社会にあって、資本が財富と経済成長の源泉と見なしている。現在すでに仄見えており、いずれは将来の大勢となる知識型経済社会にあっては、知識の要素が内部化された新しい経済モデルが登場する。そこでは経済成長の核心はもはや資本蓄積ではなく、知識の投入がもつ付加価値増殖能力は資本等のそれをはるかに超えると考えられている。

人材戦略で一步先じた深圳の経験に学んで、大連の私営企業に人材を導入する新たな方策を立てうるであろうか。薄熙来市長は大連市政府活動報告の中で、大連市が「優遇政策を実施し、修士以上の学位と高い職稱⁹をもつ国内外の優秀なハイテク関連の人材を800名招致する」よう求めている¹⁰。この目標を実現するには、招致側が高い物質的待遇を提供するだけでは不十分であり、吸引力の限界を克服するためには社会の各部門が総力をあげて協調し、招致のための環境全体を整えなければならない。そのほか、人材招致のプロセスでの詐称や評価ミスを防ぐために、市人事部門は政府と招致側とのパイプ役としてそれぞれの専門系列に見合う専門家集団で構成される評定委員会を設置する必要がある。

- ③ 「大連市投資環境責任制実施細則」の制定。細則では、市政府の総合経済管理部門、経済監督・行政執行部門、司法機関などが投資環境の改善に対して負うべき責任が明確にされなければならない。あわせて、総合的な政策推進を保証する一連の制度、たとえば督促・通報制度、対話集会、現場事務会議、協調会議、連合事務制度、責任追及制度などを設け、諸矛盾をその芽のうちに摘み取るように努めなければならない。事務のたらい回しとか、検査にかこつけて袖の下を要求するとか、あるいは重大なミスにより解任されるなどした者については、その程度に応じた処罰を行わなければならない。

(2000年6月脱稿)

主要参考文献

9 「職稱」; 日本でもよく知られている「職稱」のひとつに技術者の「職稱」がある。高いほうから高級エンジニア、エンジニア、助理エンジニア、技術員、「職稱」をまだ得ていない技術者の5段階である。それぞれに明確な権限と責任が伴う(訳者注)。

1. H.Chenery ,S.Robinson ,M.Syrquin, Industrialization and Growth ; A Comparative Study, Oxford University Press,1986.
2. 林忠『現代公司論』北京、中国財政經濟出版社、1997年。

著者紹介

林忠Lin Zhong : 1952年10月17日出生。現在、東北財經大学（大連）經濟研究所副所長、教授、博士、博士課程大学院指導教授。主な研究領域は現代企業論。代表作に、著書『現代公司論』北京、中国財政經濟出版社、1997年、論文「多元化經營宜慎行」『光明日報』1998年4月17日がある。

文部省（学術振興会）科学研究費助成研究「中国經濟圏における社会經濟の發展と日本政府・企業の果す役割」（課題番号11694042、研究代表者伊藤武大阪經濟大学經濟学部教授）のメンバーとして研究に参加。助成にもとづき、同大学金鳳徳教授等とともに、1999年には東京、大阪の中小企業と中小企業関連団体・施設、2000年には松下電器とその部品供給中小企業、北九州の中小企業および中小企業関連施設を対象に訪日調査を実施した。本論文は文部省（学術振興会）に提出する研究成果報告書の一部をなすオリジナルペーパーである。

10薄熙来「政府工作報告」『大連日報』2000年3月13日。