

博士論文の要旨および 論文審査結果の要旨

氏 名	王 薇
学 位 の 種 類	博士（経営学）
学 位 記 番 号	甲第2号
学位授与の日付	2003年3月15日
学位授与の要件	学位規則第4条第2項該当
学 位 論 文 題 目	中国国有企業改革と経営管理体制の転換
論 文 審 査 委 員	主査 片岡信之 教授
	副査 稲別正晴 教授
	副査 今木秀和 教授

<論文要旨>

中国国有企業改革と経営管理体制の転換

王 薇

中国の国有企業は、国家の方針に基づき、産業界において資金を蓄積し供給する主要機関として位置づけられ、中国経済全体の成長を促す役割を果たしてきた。同時に、経済全体の生産性を高め、農業、サービス業を含む経済分野の各部門の集約化・高度化をすることに貢献し、経済発展をリードする重要な要素となってきた。この国有企業が、いま、大改革のさなかに置かれ

ている。その改革にいたった理由はなにか、そして、改革はどのような方向を目指して進められているのか。本論文は、このような問題意識の上に立って、国有企業の改革について具体的に考察しようとするものである。

本論文は序章、本論の8章、および結章の計10章からなっている。構成としては、2部に分かれている。本論文は、1978年以来の中国国有企業の所有制改革について、所有制改革の実現に至った中国経済の背景、特に社会主義市場経済へと移行する過程において、所有制改革への進展と具体的内容及び所有制改革が企業経営管理レベルにまで波及していったインパクトとその過程を論述している。この中で、国有企業の所有制改革に起因する企業統治機構（コーポレート・ガバナンス）の変化、経営管理機構の変化、とりわけ生産管理、賃金制度、企業投融資体制、債務株式化などに焦点を当てて考察されている。

第Ⅰ部では、「中国国有企業改革と「現代企業制度」の生成」と題しており、4つの章からなっている。集権的社会主義から社会主義市場経済への環境変化との関連で、国有企業が行政機関型企業から法人財産権を持った自律的企業へと大きく変化した経過及び、自律的「現代企業」が、どのような枠組み・理念型をもち、行政機関型企業とどう異なった特徴をもつかについて論及し、さらにその理念型と現実とのギャップを考察した。

第Ⅱ部では、「企業所有制改革の経営管理システムへの波及」と題し、上述したように、行政機関型企業から法人財産権を持った自律的企業への移行に伴ってコーポレート・ガバナンスの転換や、経営管理全体の包括的変容の姿、部門的管理の諸側面（生産管理、賃金管理、資金管理等）にもたらされた様々なインパクトを、それぞれの領域に即して具体的に論述した。

次に、各章毎に本論文の要旨を概説する。

まず、序章では、「行政機関型企業から法人財産権を持った自律的企業へ」と題し、近年における中国国有企業の所有制改革とそれに伴う企業管理の変化の考察に先立って、国有企業の形成過程、旧ソ連モデルを倣った行政機関型企業の確立、及びその特徴と問題点を中華人民共和国の建国前までを振り

返った後、1978年から今日に至るまでの行政機関型企業からの脱却過程、開放政策への転換、所有権と経営権の分離、法人財産権の認知と自律的「現代企業」の成立という一連の過程について詳述するとともに、「現代企業制度」において、国有企業は、かつてない自律性を持つ経営体となったのであり、「所有権」の内実をなす「所持・利用・処分」の大部分が国家から企業に移転したものと見ることができ、所有権は単一であり決して分割されえないとする包括的所有権の思想から、所有権（の内容）の国家と企業による分割的保有の思想へと、事実上、舵が切り替わったことを意味するものである、と指摘した。

以下の各章においては、このような脈絡の中で国有企業の所有制改革、「現代企業」の確立と特質、企業におけるガバナンスのあり方の変化、「現代企業」化がもたらした企業における、特に生産管理、労務管理、財務管理など経営管理面への波及について論述している。

第1章では、「国有企業改革と自律的「現代企業」の確立」と題し、序章の記述をふまえて、国有企業の改革の背景とプロセスを考察し、それぞれの特徴及び問題点を明らかにするとともに、現代企業制度への転換の必要性を導き出していくことに力点が置かれている。ここでは国有企業改革を三つの段階に分けて論じた。具体的には、1978年～1984年の放権譲利段階、1985年～1993年の所有権と経営権の分離段階、及び1994年～現在までの現代企業制度の確立段階とに分けられる。1978年の経済改革は、以後二十余年の改革過程において社会主義制度の完成と発展への過程と位置づけられた。国有企業改革の方向は、市場経済の要求に適應する産権明晰、権責明確、政企分開、科学的な管理の現代企業制度を確立することであつた。これらは、社会主義市場経済体制を確立する総体的目標に従って進められ、新段階の国有企業は、国外・国内両市場に直面する独立法人実体と市場競争主体として再構築されなければならないことを提起した。国有企業は市場の中で生存と発展を求め、公平な競争原理、優勝劣敗という原則のもとで、市場経済における公有制のありかたを追求すべきものとされた。

第2章では、「現代企業制度の枠組み・理念型と現実」と題し、1978年以來の国有企業改革の質的変化と、改革の突破期に至る背景を把握した。背景として①「不足の経済」から「過剰の経済」への移行、②企業所有制の多様化、③国有企業の債務増加と経営困難の3点を指摘できる。また、現代企業の枠組み、現代企業制度へ転換する実験的施行などの内容、特徴を総合的に分析し、その課題——現代企業制度の理念型と現実のギャップを取り上げた。公平な競争条件が確立されていけば、企業は次に述べるように大きく変わっていくであろう。まず、企業が競争の市場条件下で生き残るには、利潤を増やさなければならないが、そのためには経営管理を革新・改善し、コストを押さえ売上を拡大する必要がある。また、平均利潤率または同一業界の平均原価水準を基準に革新が進められ、技術・製品・組織・管理の革新により超過利潤を獲得した企業があれば、他の企業も淘汰されないように追随することになる。このような競争圧力のもとで、各企業が超過利潤を追求し改革を進める結果、経済全体の効率が高まる。また、効率の低い企業は競争の中で生き残ることができなくなるという連鎖状態が生じる。

このような理念と現実とのギャップの中で、今後の中国における経済政策、企業政策は、前進と後退を繰り返しながら、徐々に理念型に近づいていくという過程として捉えることができるであろう。

第3章では、「国有企業におけるコーポレート・ガバナンスの転換」を題し、計画経済下での国有企業のガバナンス機構と社会主義市場経済化での国有企業のガバナンス機構を考察し、各々の特徴、問題点を解明しながら、中国の市場経済に適合しうるような国有企業のガバナンス機構への転換の必要性の解明を試みた。そこでは、工場長と企業内党委員会書記との二重支配の内部統治構造による「党企混在」があり、責任主体の分離が無責任と非効率を生み出してきたと指摘されている。企業改革の進行にしたがって、企業のガバナンスには様々な変化が生じてきた。独立性を有する市場経済主体として認知されることによって、国有企業は「自主経営、損益自己負担、自己発展、自己規制をする商品生産・経営単位、独立して民事的権利を有し、民事

的義務を負う企業法人」となった。本章は、国有企業のガバナンス問題を論じ、第Ⅰ部と第Ⅱ部とを結ぶ媒介項の役割を果たしている。すなわち、企業体制という制度論からコーポレート・ガバナンスというすぐれたトップマネジメントに関わる論点に移行することによって、第Ⅱ部の経営管理論領域の内容に繋いでいる。

第4章では、「企業所有制改革の経営管理へのインパクト」と題し、第Ⅰ部の3章の所有制改革を論述した上、企業所有制改革の経営管理への波及、すなわち、どのように企業管理の効率化、生産性向上、品質改善、技術革新、賃金制度、経営財務等の新しい動きに結びついていったかについて焦点を絞って検討した。第4章は、第Ⅱ部の冒頭の章として、第Ⅰ部と第Ⅱ部とを結ぶ節目の章となっており、その中で経営管理全般の新しい動向を考察した。主な内容は、1978年12月の中国共産党中央委員会第11期3中全会は企業経営管理体制の変革という点で、その後の転換のスタートとなったこと、企業分権化の提起を契機とした企業経営管理の方向として、経営自主権の拡大、工場長責任制の強化と党委員会の影響力の後退、「転換条例」（1992年）による企業の自律的経済責任単位への移行、外資を含む多様な経営形態の発展、労働制度改革と労務管理の多様化などが挙げられる。「転換条例」により企業に付与された14の自主権は、生産経営決定権、製品価格決定権、製品販売権、物資買付け権、輸出入権、投資決定権、留保資金支配権、資産処分権、合併買収権、労働雇用権、人事管理権、賃金奨励金分配権、内部組織設置権および費用徴収拒否権である。このような自主権を企業が有することにより、経営改善を目的として、大胆なM&Aの推進が提起され、国内企業間の合併や外国企業との間でのM&Aが、盛んに実施されるようになった。1980年代から経営改善の見通しのない国有企業が合併を実施し始め、企業の集団化が促された。これは、主に国内企業間の合併と「接ぎ木方式」による外国企業との合併であった。

1993年からはさらに実状に応じたいくつかの改革措置が加わったが、それらは次のように要約することができる。優良企業による見込みのない企業の

合併。管理が混乱し、収益が低下している企業の操業停止、長期間赤字が続いている企業の実験的破産。大型企業の小採算性単位への分割。工場の多角的経営、優良な企業の工場長によるいくつかの業績不振企業の工場長の兼任。企業の集団化。一部国有小企業の株式制の改組、等々。

同時に、経営管理システム変革に伴う問題点も指摘されており、それらは次のようなものである。「転換条例」で企業に付与された14の自主権は、実際的にはかなりの部分がまだ実施に移されておらず、企業経営管理体制の転換には依然として大きな抵抗と問題が存在している。M & A方式の問題点として、水道・電気供給の不足、交通運輸の未発達などインフラ環境の未整備、中国側の従業員の配置問題及び資産評価制度の未確立などがある。企業経営管理体制の転換だけ先行がすれば、失業者が急速に増えて社会不安を招く。自らの損失に責任を負うことができるまでに改革を進めた企業は少なくないが、他方、多くの企業は相変わらず国に赤字補填を求めているのが現状である。

第5章では、「所有制改革に伴う企業生産管理制度の転換」と題し、行政的生産課題、行政的資材・機械供給、市場との断絶が特徴であった改革前の生産管理体制を振り返るとともに、その後の改革に伴う生産管理の新しい動きを概観した。市場化と企業改革に伴い、生産管理体制は絶えず変わりつつある。生産経営計画の立案における自主性の許容、指令的計画の割合の削減、市場需要と自らの方針に基づいた製品・サービス多様化の許容、価格決定・物資の選択購入における自由度の拡大、ブランド戦略の採用、全員参加による品質管理の展開、製品の目標コスト管理の展開などである。市場の多様化とグローバル化に応じて、生産の柔軟性、新製品の開発、高品質化などが重視されてきている。このような動きを実際の企業現場で確かめるべく、生産管理改革の事例を中国現地で自ら調査した事例研究が叙述されている。

第6章では、「所有制改革に伴う企業賃金制度の転換」と題し、その中で国有企業における伝統的賃金制度の形成について概説した後、改革後の賃金制度の転換プロセスや新しい動きに絞り論述した。これまでの国有企業は損

益について自己負担ではなく、赤字になっても、依然として政府から援助金をもらうのが通常であった。また、企業破産制度は実施されていなかった。そこで、生産管理の基本要素である人的要因、すなわち生産活動の効率化に向けたモチベーション問題に注目し、改革によって、国家と労働者・職員との関係を、次のような企業の賃金総額が経済効率と連動する関係に改めることの重要性を強調した。

所有制改革の進展に伴って、労働者の生産意欲を刺激する多様な方法が指向されるとともに、他方では所得分配・労働雇用の公正性・公平性などが、重要な課題として浮かび上がって来た。このような背景により、賃金制度の調整と奨励金制、出来高制の復活、企業賃金総額の経済効率との連動、利潤留保、利潤請負、利改税、労働・効率と連動する企業賃金の実行、職務賃金を主とする構造賃金制の実施、職務・職能賃金制度、経営者年俸制等について詳細に考察した。最後に賃金制度改革の課題と展望に触れた。中国経済改革の成否を決する重要なポイントは、賃金制度を継続的に改革することにある。企業の効率化と活性化及び労働者全体の自信と勤労意欲を高めることにある。低賃金、多福利の代わりに、各種福利性の資金、手当と実物支給の資金などを賃金に換算し直し、労働報酬として貨幣化することは、平等主義の克服になり、労働と能力に応じて賃金を分配することは、従業員の労働意欲を高めるのに効果的であることを明らかにした。改革と市場化の進展により必然的に生じる社会の貧富ギャップの矛盾を、政府は賃金政策問題としてではなく、低収入階層の生活扶助問題として取り組み、改善することが重要となることを論述した。

第7章では、「所有制改革に伴う企業の資金調達方式の転換」を題し、企業における資金調達方式の新しい動きを考察した。改革前の旧投融資体制の低効率性、非活性化に対する反省により、国家による「無償支給型」の投融資制度から企業主体による銀行の「有償貸与」への転換が強調されている。改革前の資金調達方式は、国家財政による無償支給に依存していた。国有企業は自律的な投資能力も投資の意思決定権限もなかったが、90年代に、その

改革が飛躍的に進んだ。単一の財政資金投資の枠組みはもはや存在せず、間接融資と直接融資方式が資金調達方式の重要な構成部分となった。現代企業制度の導入にしたがって、株式市場と債券市場が設立され、直接資金調達方式の比重が高まってきた。90年代の初めに上海と深センにそれぞれ証券取引所が設立され、中国で直接金融の歴史がスタートしたが、その展開に関しては、財政投資から銀行による単一債務融資体制への転換と、単一債務融資体制から多元化融資体制への転換という2つの過程で行われた。本章ではこの直接金融へ転換する必要性、資本市場の発展過程、直接金融方式における株式会社制度の意義等を分析し、最後に直接金融方式と間接金融方式の両者を併せた新しい資金調達の実態、成果と欠陥、展望などが概観した。

第8章では、「所有制改革に伴う企業の債務株式化」と題し、近年、中国で実施された企業の債務株式化の背景、仕組み、及び債務株式化の適用企業や適用条件、債務の回収方法などについて考察した。1999年の中国政府国務院による（「債務の株式化実施に関する若干の意見案」）の決定に基づき、4大国有商業銀行の不良債権処理のため、4つの金融資産管理会社が設立された。業績が伸びていて再建可能性のある赤字企業・重点的国有大中型企業等については、企業の累積負債（換言すれば、国有商業銀行の抱える不良債権）を額面で株式に転換、資産管理公司に持ち株として譲渡する。本章は自ら実施した企業調査により、債務株式化の実施と回収状況を分析し、株式の回収期限と比率に関する企業側の抵抗感の問題を浮かび上がらせ、債務株式化政策の戦略、リスクなどの問題点が新しい視点から考察された。さらに、債務株式化は、金融方式の変革であり、金融システムの発展の遅れを取り戻し、銀行と企業の不良債権をめぐる問題を解決するための模索でもある。金融システムが多元化し、投資リスクが銀行から資産管理公司に変わり、さらに資産の証券化により、社会へと広がっていくことが強調されている。しかしながら、債務株式化による企業のコントロール権は依然として国家が所有し、政府部門からもう一つの政府部門にすぎない資産管理公司に移転したに過ぎず、徹底且つ効率的な効果を得ることが出来るかどうかについての懸念が示

された。

本章では、また、(1) 債務株式化の最大の目標は、中国経済の中に新しい金融メカニズムを構築することにあること、(2) 資産管理会社が理想的に機能していくためには、それが債務株式化企業に対してマネジメント層を改組する権力を持ち、国内或いは国際的に入札を通じて部分的国有大・中型企業に対して資本導入も行い、企業コントロール権を戦略的投資として手中に掌握しなければならないこと及び、(3) どのように迅速に不良資産を優良資産に転換するかという問題点に関して、資産管理会社は不良債権を優良株式に転換するのが、資産管理会社の持つ株式ではなく、社会的に流通する株式でなければならないこと、(4) この点の実現のためには資本市場整備が必要であること、不良債権を優良株式に転換させる前提条件が資本市場の迅速な発展であること、などが指摘されている。

終章では、「国有企業の改革と展望」と題し、前章までの考察をふまえて、全体として、国有企業改革と経営管理の転換の今後の方向について、問題点を取上げ、残された課題と展望を明らかにすることを試みた。

20年を超えた国有企業改革で、主に次のような政策が採られ段階的に進められてきたことは、既に詳述したところである。

- ① 公有制を堅持し、国有企業を私有化にしない。
- ② 国有企業は独立した商品生産者として市場経済との融合も可能とする。
- ③ 両権（生産財所有権と企業の所有権）分離を施行して国有企業は行政管理から分離させ、自主経営および損益自己負担の商品生産者とする。

しかるに、その様な政策方向のなかにあっても、1997年の第15回党大会以降の国有企業の改革の方向は、重大な理論面での進展（「突破」）があり、公有制の多様性が強調され、公有制経済の「主体」と「主導」が新しく解釈されたことに、本論文では注意を促している。すなわち、公有制経済とは、国有経済と集団経済（県レベル以下の行政府の出資による企業など）ばかりで

なく、混合所有制経済（株式制、合併など）のうちの国有成分と集団成分も含まれること、「主体」的地位とは、公有資産が社会総資産の中で優位を占め、国有経済が国民経済の命脈を握り、経済発展に対して主導的役割を果たすこと、主導的地位とは、国有経済の規制力と競争力を増強するという前提の下で、国有経済の比重を若干減らしても社会主義の本質には影響を与えないことが意味する、などであった。

「抓大放小」（大企業は発展させ、中小企業は自由化させること）は、国有企業改革の基本戦略であり、国有企業を規模や業種などによって分類し、独自の改革を目指すのは、国有企業全体の活性化を図ることにつながる。今後の展開においては、国有企業改革が社会主義市場経済体制を確立する上で最も重要なポイントとして捉えられている。国有企業改革の方向は、政府と企業を分離し、企業法人の財産所有権を明確に認知し、権限と責任を明確にし、科学的な管理が行われる現代企業制度を確立することである。

中国経済はWTO加盟のもとで、ますます激しい競争のなかにおかれている。国有企業が競争力を高め、グローバル化した市場競争の中で勝者として残るためには、研究開発から製造に至るまでのプロセスにおいて、市場のニーズに可能なかぎり合致した製品を開発し、生産においてはムダ・ムラ・ムリを排除し、規定の品質、納期、数量および安全性を確保しながら、利益率向上に貢献するように原価を可及的に低減する方案を不断に追求する努力が必要となろう。

国有企業は、まだ種々の問題を抱えており、市場の需要を適確に捉える努力とノウハウが不足している。需要の変動に対する柔軟性、生産の効率性、設備のヴィンテージ、労働力の質のいずれにおいても、克服すべき課題は多い。現代企業制度の行く手には、まだ多くの紆余曲折が予想される。

学位「博士（経営学）」申請論文 審査報告書

論文提出者：99D3101 王薇（桃山学院大学大学院経営学研究科博士後期課程）

論文題目：中国国有企業改革と経営管理態勢の転換

学位申請の種類：甲（課程博士，経営学）

審査報告書目次

1. 論文の意図と概要
2. 「序 章 行政機関型企業から法人財産権を持った自律的企業へ」要旨
3. 「第1章 国有企業改革と自律的「現代企業」の確立」要旨
4. 「第2章 「現代企業制度」の枠組み・理念型と現実」要旨
5. 「第3章 国有企業におけるコポレートガバナンスの転換」要旨
6. 「第4章 企業所有制改革の経営管理へのインパクト」要旨
7. 「第5章 所有制改革に伴う企業生産管理制度の転換」要旨
8. 「第6章 所有制改革に伴う賃金制度の転換」要旨
9. 「第7章 所有制改革に伴う企業の資金調達方式の転換」要旨
10. 「第8章 所有制改革に伴う企業の債務株式化」要旨
11. 「結 章 国有企業の改革と展望」要旨
12. 概 評
13. 結 論

1. 論文の意図と概要

この論文は、近年急速に変貌を遂げつつある中国国有企業の所有制改革に焦点をあて、この所有制改革をもたらすに至った中国経済の背景的諸事情、

とくに社会主義市場経済への移行にふれながら、所有制改革の進展過程、所有制改革の具体的内容、さらには所有制改革が必然的に派生させた企業経営管理面への様々なインパクト、等について、包括的に全貌を明らかにしようとするものである。

その意味で中心的な考察は国有企業の所有制改革であるが、それに起因する企業統治機構（コーポレート・ガバナンス）の変化、経営管理機構の変化、とりわけ生産管理、賃金制度、企業投融资体制、債務株式化、などの論点が詳細に掘りさげられ、所有制改革がもたらした影響の大きさをつぶさに明らかにしようと意図している。

管理に関する考察は、管理の諸局面をすべて明らかにしたものではないが、企業所有制改革の経営管理への波及に関して、その度合いの大きさを測るのに十分なだけの領域と考察がなされている。

このような脈絡の中で、本論文は2部構成によって論述されている。だいⅠ部は「中国国有企業改革と「現代企業制度」の生成」と題して、4つの章からなっている。詳細は下記するが、第一部全体として、集権的社会主義から社会主義市場経済への環境変化との関連で、国有企業が行政機関型企業から法人財産権を持った自律的企業へと大きく変化したことが、史的経過とともに述べられ、今日の自律的「現代企業」の確立にいたるまで明らかにされている。さらにそのようにして確立した自律的「現代企業」が、どのような枠組み・理念型をもち、どのように行政機関型企業と異なった特徴を持っているかについて、その理念型と現実のギャップを明らかにしている。

さらに引き続いて、このようにして成立した自律的「現代企業」のコーポレート・ガバナンスが論じられている。すなわち、行政機関型企業から法人財産権を持った自律的企業への移行に伴ってコーポレート・ガバナンスがどのように転換したかの問題である。そして企業統治に関するこの章は、第Ⅱ部における管理問題（生産管理、賃金管理、財務管理等々）の考察と第Ⅰ部の所有制改革という制度的枠組み問題を結ぶ結節点の位置づけを持って書かれている。

このように本論文は、今日の中国企業の自律的「現代企業」への激変を、その生成背景から確立への史的考察、「現代企業」の枠組み、旧企業体制との比較対照、視制度的枠組み変化の管理問題への波及といった総合的な視点から照射していて、きわめて骨太な力作である。本論文の以上の趣旨は目次構成に明確に示されており、その意味で次に本論文の目次を示しておく。

第Ⅰ部 中国国有企業改革と「現代企業制度」の生成

序 章 行政機関型企業から法人財産権を持った自律的企業へ

—集権的社會主義から社會主義市場經濟への環境変化との関連で—

Ⅰ 集権的計画經濟下における行政機関型国有企業の形成とその特質

Ⅱ 改革・開放時代への幕開けと国有企業改革の登場

Ⅲ 社會主義的市場經濟への轉換と「現代企業制度」の成立

第1章 国有企業改革と自律的「現代企業」の確立

Ⅰ 国有企業改革の背景

Ⅱ 国有企業改革における三つの段階

第2章 「現代企業制度」の枠組み・理念型と現実

Ⅰ 国有企業の現代企業制度への轉換背景

Ⅱ 「現代企業制度」の枠組み

Ⅲ 現代企業制度へ轉換する実験的施行

Ⅳ 現代企業制度政策の理念型と現実のギャップ—今後の課題

第3章 国有企業におけるコーポレート・ガバナンスの轉換

Ⅰ 改革前の国有企業のガバナンス機構

Ⅱ 国有企業のコーポレート・ガバナンスの轉換

Ⅲ 上場企業の所有構造と企業ガバナンスの構造

第Ⅱ部 企業所有制改革の經營管理システムへの波及

第4章 企業所有制改革の經營管理へのインパクト

Ⅰ 企業所有制改革による分権化の提起

Ⅱ 企業改革の經營管理システム改革への波及

- Ⅲ 経営改善を目的としたM&Aの推進
- Ⅳ 経営管理システム変革の問題点と展望
- 第5章 所有制改革に伴う企業生産管理制度の転換
 - Ⅰ 改革前の生産管理
 - Ⅱ 改革下の生産管理の転換
 - Ⅲ 現代企業制度下の企業の生産管理改革の事例
 - Ⅳ 生産管理改革の展望
- 第6章 所有制改革に伴う賃金制度の転換
 - Ⅰ 伝統的賃金制度
 - Ⅱ 改革下における企業賃金制度
 - Ⅲ 新賃金制度の体系化と賃金制度改革の課題
 - Ⅳ 賃金制度改革の展望
- 第7章 所有制改革に伴う企業の資金調達方式の転換
 - Ⅰ 改革前の資金調達方式の諸問題
 - Ⅱ 企業の資金調達方式の転換
 - Ⅲ 企業の直接金融方式の展開
 - Ⅳ 資金調達方式の成果、展望及び内部欠陥の実態分析
- 第8章 所有権改革に伴う企業の債務株式化
 - Ⅰ 債務株式化の実施背景
 - Ⅱ 債務株式化—その具体的仕組
 - Ⅲ 株式化実施機関としての金融資産管理公司
 - Ⅳ 債務株式化の実施、回収状況
 - Ⅴ 在大連市国有企業の債務株式化の調査実例
 - Ⅵ 債務株式化に関する政策評価
- 結 章 国有企業の改革と展望

2. 「序章 行政機関型企業から法人財産を持った自律的企業へ」要旨

序章は、読者に本論文全体の構成を理解させるための導入部分にあたる。

かつての集権的計画経済下における行政機関型国有企業の形成を、中華人民共和国成立前の企業経営にまで遡って説き起こし、社会主義的改造と国有企業の形成、そこで生じた集権的計画経済下における行政機関型国有企業（日ソ連型モデル）の特徴と問題点、集権的計画経済の行き詰まりと行革・解放政策への転換、社会主義的市場経済への転換、それに伴う行政型国有企業からの脱却と国有企業所有制改革の登場、自律的「現代企業制度」の成立、「現代企業制度」化に随伴する企業経営管理改革への波及等々が、簡潔かつ網羅的に示され、本論文への有益な導入となっている。

3. 「第1章 国有企業改革と自律的「現代企業」の確立」要旨

第1章は序章の記述をふまえて、近年成立するに至った「現代企業制度」について、その成立過程をより詳細に踏み込んで考察したものである。ここでは国有企業改革が三つの段階に区別して論じられている。

第一段階は放権譲利の時期であり（1978～1984）、1978年12月の共産党第11期3中全会以後の企業への利潤留保、経営請負制等にみられる企業自主権認知への嚆矢の段階である。第二段階は所有権と経営権の分離（1985～1993）が一層進行し、企業の経営主体としての地位が法的に確認されていく時期である。そして第三段階として「現代企業制度」の確立期（1994～現在）があげられ、この段階で、①企業が「独立的法人財産権」を有することが明確化され、②企業の自律性が経済活動の現実的活動レベルにおいてより実質化され、③市場メカニズムの担い手としてのあるべき企業像＝「企業は市場競争において優勝劣敗の法則にならない淘汰されるべきもの」であり、その前提として「効率を優先させ、公平な分配制度をも考慮すること」が確認されたと、三段階にわたって前進してきたプロセスが明らかにされている。

4. 「第2章 「現代企業制度」の枠組み・理念型と現実」の要旨

この章では、まず国有企業の「現代企業制度」への転換背景が考察される。論文筆者によれば、その主たる要因は①「不足の経済」から「過剰の経済」

への移行，②企業所有制の多様化，③国有企業の債務増加と経営困難，の3点に集約される。

ついで「現代企業制度」の枠組みについて述べられる。それに依れば，「現代企業制度」の下では，国家は企業に対する出資者となり，その資本の所有権は国家に帰属するが，出資によって形成された企業資産は企業法人の所有物となる。企業には，「法人財産権」が与えられ，それによって国家と企業の関係は従来の所有権と経営権の関係から出資者（国家）と法人（企業）の関係に転換する。こうして，「現代企業制度」は，企業に法人財産を自由に処分する権限を与えることで，企業に経営資源の最適配分を模索させ，また，公司制を通して新たな国家と企業との関係を創出することを目的としたのである。現代企業制度の確立によって，企業を市場経済の中にあって真に独立した経済運営主体とし，政府による企業の指令的管理状況から改変する事が「現代企業制度」枠組みの基本的特徴であった。これによって，市場経済に合致した政府—企業間関係を作り出していく（「政企分離」）ことが狙われたのである。その具体的内容は，次の5点に集約される。①財産権関係の明確化，政府無限責任負担制から有限責任制（有限責任公司）への転換，②企業法人の権限と責任の明確化，③出資者の権限と責任の明確化，④市場ニーズに応じた生産・経営活動，労働生産性と経済効率の向上，⑤長期赤字企業の法に基づく破産措置，⑤科学的な企業指導体制・組織管理制度の確立。これらを通じて，①企業における資産負債構造の調整，②企業の余剰人員問題・過大な公共機能負担問題の解決，③公平な競争条件の整備，④製品市場と生産要素市場における競争の喚起，⑤競争的管理経営者市場の育成，⑥企業のハードな予算制約，⑦競争的株式市場の育成，⑧競争的市場環境の育成，等が目指されたのである。

こうした理念的枠組みは1994年から始まったが，実施過程では紆余曲折があり，理念型と現実の間で一定のギャップを生じたのは，ある意味で当然であった。本論文ではこの乖離についても分析している。

5. 「第3章 国有企業におけるコーポレート・ガバナンスの転換」要旨

第3章においては、国有企業におけるコーポレート・ガバナンスの転換が取りあげられている。まず改革前の国有企業のガバナンス機構が、その形成過程の史的分析、旧企業ガバナンス機構の特徴、モデルの3点で明らかにされる。そこでは工場長と企業内党委員会書記と二重支配の内部統治構造を通じた「党企混在」があり、責任主体の分離状態が無責任と非効率を生み出してきた、とされる。

しかるに、企業改革の進行にしたがって、企業のガバナンスには様々な変化が生じてきた。独立性を有する市場経済主体としての企業の認知によって、国有企業は「自主経営、損益自己負担、自己発展、自己規制をする商品生産・経営単位、独立して民事的権利を有し、民事的義務を負う企業法人」となった。この事により、企業の自主権を拡大させ、新しい企業統治システムを作るという動きが不可避となってくるのである。本論文はこうしたなか、中国の上場企業ガバナンスの特徴を以下のように捉えている。①株式所有は、多元化してきてはいるが、国家株・法人株など少数の大株主に集中している、②取締役会メンバーと社長は内部出身者が多数を占める、③監査役会も内部出身者主体であり、経営監督機能は小さい、④国有企業を改組して成立した上場企業では、国有企業一般に比べ行政の介入は強くないが、経営者人事への党組織の関与は依然として強いようである。⑤経営者のモラルハザードを防止するために、経営者インセンティブ体系の合理的策定が大きな問題となっている。

このように、現代企業制度の下で、徐々にではあるが、企業のガバナンスには、従来にない変化が生じてきていることが述べられている。

なおこの第3章は、国有企業のガバナンス問題を論じることによって、第Ⅰ部と第Ⅱ部とを結ぶ媒介項の役割を果たしている。すなわち、企業体制という制度論からコーポレート・ガバナンスというすぐれてトップマネジメントに関わる論点に移行することを通じて、第Ⅱ部の経営管理論領域の内容に繋いでいっている。ここに本論文文筆者の並々ならぬ論理的構想力が読み取

れるのであり、本論文が統一性を保っている一つの証左を見ることができるのである。

6. 「第4章 企業所有制改革の経営管理へのインパクト」要旨

第4章以下の諸章（第Ⅱ部）は、第Ⅰ部の企業体制面での所有制改革議論を踏まえて、それがどのように企業管理の効率化、生産性向上、品質改善、技術革新、賃金制度、経営財務等の新しい動きに結びついて来ているか、について考察しようとしたものである。なかでもこの第4章は、第Ⅱ部の冒頭章として、第Ⅰ部と第Ⅱ部とを結ぶ結節点をなしており、経営管理全般の新しい動向を概観している。それによって、第5章以下の部門管理記述への導入的役割をも担わせた章である。第4章では概ね以下の諸点が考察されている。

1. 1978年12月の中国共産党中央委員会第11期3中全会以来、企業分権化による企業経営管理体制の変革のスタートが切られた。
2. 変化の方向は①経営自主権の拡大、②工場長責任制の強化と党委員会の位置の後退、③「転換条例」（1992年）による企業の自律的経済責任単位への移行、④外資を含む多様な経営形態の発展、⑤労働制度改革と労務管理の多様化、などであった。「転換条例」による14項目の自主権付与では、生産経営決定権、製品価格決定権、製品販売権、物資買付け権、輸出入権、投資決定権、留保資金支配権、資産処分権、合併買収権、労働雇用権、人事管理権、賃金奨励金分配権、内部組織設置権および費用徴収拒否権があった。
3. 経営改善を目的として、大胆なM&Aを推進する事が提起された。それによって、国内企業間の合併や外国企業との間でのM&Aが、盛んに遂行されるようになった。

それと同時に、経営管理システム変革に伴う問題点も指摘されている。それらの幾つかは下記の通りである。

- ①「転換条例」で企業に付与された14の自主権は実際かなりの部分が

まだ実施に移されておらず、企業経営管理体制の転換には依然として相当大的な抵抗と問題が存在している。例えば、大手の武漢鋼鉄公司の場合には、条例が定めた14の自主権のうち、生産・販売量の決定から製品価格、設備投資、人事、組織改革、輸出入、資産処分までほとんど決定権がない。

②M & A方式の問題点として、インフラ環境の未整備（水道・電気供給の不足、交通運輸の未発達）は合併企業にとって特に深刻な問題である）、中国側の従業員の配置問題及び資産評価制度の未整備などがある。

③企業経営管理体制の転換だけ先行がすれば、失業が急速に増えて社会不安を招く。

④自らの損失に責任を負うことができるまでに改革を進めた企業は少なくないとみられるが、他方、多くの企業は相変わらず国に赤字補填を求めているのが現状である。国有企業が独立採算制の経営主体となれないため、行政部門の管理や介入が必要となるわけで、それがまた企業自身による経営改善の努力を怠らせることになっている。

7. 「第5章 所有制改革に伴う企業生産管理制度の転換」要旨

第5章では、生産管理の新しい動きが取り上げられている。改革前の生産管理においては、①国家的統一指令下の生産管理であり、従って、②行政的
生産課題、行政的資材・機械供給、市場との断絶が特徴であった。中央政府の計画部門が策定した生産計画の指標は、中央・地方政府の主管部局を通じ、指令性計画指標として指示された。そして企業は下達された指標の達成を義務付けられた。企業の都合で勝手に下達された指標を変更することは許されなかった。生産に必要な原材料・燃料などの投入財（「物資」）の調達には、企業は自主的にかかわることはなく、政府の物資補給主管部門によってその供給が保障されることになっていた。製品の販売にも、企業は自主的・能動

的にかかわることはなかった。政府の物資補給部門や商業部門がそれら製品を一手に引取り、ユーザーや消費者に計画的に配分したのであった。

市場化と企業改革によってこの生産管理の特徴はかなり変わりつつある。生産経営計画立案における自主性の許容、指令的計画の割合の削減、市場需要と自らの方針に基づいた製品・サービス多様化の許容、価格決定・物資の選択購入における自由度の拡大、ブランド戦略の採用、全員参加による品質管理の展開、製品の目標コスト管理の展開などである。概して、市場の多様化とグローバル化に応じて、生産の柔軟性、新製品の開発、高品質化などが重視されてきている、とする。

こうした概説を踏まえて、実際の企業現場で行われている生産管理改革の事例を、自ら現地で調査して記述している（神龍自動車株式会社のブランド戦略、天津市内然機廠の品質管理、第二自動車製造廠の全員参加による品質管理、維坊亜星集団の仕入原材料の品質、価格の比較管理、維坊亜星集団の仕入原材料の品質・価格の比較管理、邯鄲鋼鐵集団株式会社の目標コスト管理、大連機床廠の新製品開発）。

8. 「第6章 所有改革に伴う賃金制度の転換」要旨

この章では、生産管理の裏面をなす人的要因、生産活動の効率化に向けたモチベーション問題が、賃金制度の新しい動きに絞って取りあげられている。

毛沢東時代以来の低賃金を補う制度処置は、「平等主義」の理念を実現するある種の精神的刺激システムであった。ボーナス制や出来高制は重視されず、企業内においては賃金格差が小さく、経済改革まで20年あまりの長い間、8級制といわれた労働者の賃金スケールほとんど変わることがなかった。またそのスケール内で昇進するのも非常に難しかった。この伝統的賃金制度の特徴を本論文筆者は①賃金分配は労働力市場の需給と無関係で、行政手段によって規定されていた、②賃金の分配制度を制定する決定権は、国家にあり、企業にはなかった。③企業の賃金分配水準は企業の経営とは無関係であった。④異なる産業、部門、地方、企業間の賃金水準の差異は平準化傾向にあった

の4点を指摘している。賃金制度は、建国以来、幾度か変化してきたというものの、上記の基本的な性格は一貫して維持されてきと言って良い。論文は、この変化のプロセスを丁寧を追って、旧賃金制の構造と欠陥を詳細に暴き出し、伝統的賃金制度改革が迫られた背景を明らかにしている。

所有制改革の進展に伴って、労働者の生産意欲を刺激する多様な方法が指向されるとともに、他方では所得分配・労働雇用の公正性・公平性などの問題が、重要な課題として浮かび上がって来た。そしてここにおいて、①賃金制度の調整と奨励金制、出来高制の復活、②企業賃金総額の経済効率との連動、利潤留保、利潤請負、利改税、③労働・効率と連動する企業賃金の実行、④職務賃金を主とする構造賃金制の実施、⑤職務・職能賃金制度、経営者年俸制等について、詳細に検討しているのである。

9. 「第7章 所有制改革に伴う企業の資金調達方式の転換」要旨

第7章では、企業における資金調達方式の新しい動きが追跡されている。改革前の資金調達方式は、国家財政によって無償で供給されていた（財政からの無償支給と国家商業銀行からの貸付金の二つのルートに依存）。国有企業は政府の行政的付属物にすぎず、独立した経済主体・投資主体ではなく、自律的な投資の意思決定権限もなかった。企業はその利潤を全て国に納めたため、固定資産投資の源泉を財政の無償供給に頼らざるを得なかった。

従来行われてきていた改革前の資金調達方式が非効率であったとの反省が、漸く80年代に高まり、続いて90年代に、その改革が飛躍的に進んだ。単一の財政資金投資の枠組みはもはや存在せず、間接融資と直接融資方式が資金調達方式の重要な構成部分となった。現代企業制度の導入にしたがって、株式市場と債券市場が設立され、直接資金調達方式が進んできた。その比重は小さいが、すでに市場経済化の下で重要な役割を果たしており、かなり注目を浴びている。

間接金融方式の新展開としては①財政投資から銀行による単一債務融資体制への転換と②単一債務融資体制から多元化融資体制への転換の2つの過程

で行われたことが、詳細に述べられている。また、間接金融に関しては、90年代の初めに上海と深センにそれぞれ証券取引所が設立されたのを契機に、中国で直接金融の歴史がスタートしたこと、直接金融へ転換する必要性、資本市場の発展過程、直接金融における株式会社制度の意義等々が分析され、最後に間接・直接を併せた新しい資金調達の実態、成果と欠陥、展望に説き及んでいる。

10. 「第8章 所有制改革に伴う企業の債務株式化」要旨

第8章は、国有企業の深刻な負債状況のなかにおける企業の債務株式化問題を分析している。

1999年4～10月、国務院の決定（「債務の株式化実施に関する若干の意見案」）により、4大国有商業銀行の不良債権処理のため、4つの金融資産管理会社が設立された、業績が伸びていて再建可能性のある赤字企業・重点的国有大中型企業等については、企業の累積負債（換言すれば、国有商業銀行の抱える不良債権）を額面で株式に転換、資産管理会社に持ち株として譲渡する。これにより銀行の不良債権を解消する一方、企業の利払いと負債比率を下げるのが狙いであった。また、企業債務の株式化により、政府の政策ミスによる国有企業の不良資産の解決をも狙ったものである。

本論文は、こうした債務株式化につき、大量債務の生成要因、債務株式化の実施背景、債務株式化の目標、適用企業および適用条件、対象企業の選定方法、債務株式化及び回収の仕組み、株式化実施機関としての金融資産管理会社の由来・機構・役割・債務株式化の実施、回収状況等について詳細に記述し、さらに大連市において自ら調査した2社の事例を載せている。また、最後に、総合的な評価と展望に説き及んでいる。

このように本章は、極めて包括的括詳細に企業の債務株式化問題を論じたものであり、企業改革下中国の抱える問題点をリアルに描き出しているのである。

11. 「結章 国有企業の改革と展望」要旨

論を結ぶにあたって本論文筆者は、20年を超える国有企業改革を総括し、その政策が段階的に進められてきたことを指摘している。すなわち、①公有制を堅持し、国有企業を私有化しない段階、更に続いて、②国有企業は独立した商品生産者として市場経済との融合も可能とする段階、そして最近の③両権（生産財所有権と企業の所有権）分離を施行して国有企業は行政管理から分離させ、自主経営および損益自己負担の商品生産者とする段階へと、企業の自律性を徐々に高め、社会主義市場経済のプレイヤーとして育成する傾向性を注視している。その場合、仔細に見れば、大企業と中小企業とでは、国家としては異なった企業改革目標と政策対応をしているのであるが、今後の展開においては、国有大企業を戦略的に再編して活性化させ、小型企業を一層自由化していくものと展望されている。その過程で、改革を再編や改造、管理改善を推進し、企業の内部メカニズムの転換を進め、歴史的な重荷の解決や外部環境への適応としっかり結びつけ、制度の刷新を積極的に進めていくことが課題だとしている。

中国経済はWTO加盟のもとで、ますます激しい競争のなかにおかれている。国有企業が競争力を高め、グローバル化した市場競争の中で勝者として残るべく、そのために克服すべき課題は多い、こうして、「現代企業制度」の行く手には、まだ多くの紆余曲折が予想される、というのが本論文筆者の見通しである。

12. 概 評

以上のように本論文は、「中国国有企業改革と経営管理体制の転換」について、包括的に捉えようとした骨太の力作である。中国社会主義社会の成立以来の国家経済政策の発展史を踏まえ、その中で企業の位置づけが《行政機関型企業から法人財産権を持った自律的企業へ》と大きく移行したことを丁寧に追跡している。その上に立って、国有企業改革が生み出した自律的「現代企業」の具体的枠組み、理念型を明らかにし、現実との一定のギャッ

ブも分析している。

さらに、そのような自律的国有企業において見られ始めたコーポレート・ガバナンスの変貌に触れ、かかるトップマネジメント機構の変革からさらに及んでは、生産管理制度、賃金制度、賃金調達方式、企業の債務株式化といった生産、人事、財務等々の部門管理局面における具体的な変化の現われを、旧体制時代のそれと比較において示し、特徴を浮かび上がらせている。それを通じて、第Ⅰ部で取り上げた企業の所有制の変革が管理面に着実な変化をもたらしつつあることの説得的な論理展開をしている。

第Ⅰ部と第Ⅱ2部を通じて、内容は実に広範多岐にわたり、歴史的かつ論理的な分析に成功しており、論旨も明快である。マクロ的分析とミクロ的分析の内的関連にも、成功していると評価できる。

第Ⅰ部と第Ⅱ2部との緊密な内的関連を持った分析と論理展開を通じて、本論文の筆者は、①中国の企業改革が単に所有制度の形成的変革だけでは十分でなく、管理システム変革を必然的に伴わねばならず、逆に、②管理システムの改善や変革には所有制度の変革が必要であると、統一的把握の必要性を示唆しているものと考えられるのであって、この点は本論文の今ひとつの経営学方法論上の重要な貢献（新しい分析視点の提示）と見なすことができるであろう。

外国人が日本語で論文を書くことの困難性は大きいと推測されるが、本論文筆者は実に学位申請論文の規定最低字数（10万字以上）を遥かに凌駕する195000字（目次、索引を含む）に及ぶ大論文を書き上げたのであり、しかも自ら足を運んで実態調査を行うなど、その論文作成に向けた真摯かつ精力的な努力と自力で高度な研究を推進する能力は多とするものがある。また、学位論文を構成する諸章の作成過程で、日本経営学会全国大会、アジア経営学会全国大会（2回）、アジア経営学会西部部会等で精力的に報告し、年報や紀要に収録されるなど、学会の評価にさらされたものを、更に彫琢して学位論文の一部に組み入れて質の高い学位論文を仕上げようと努力してきた点でも、高く評価されよう。

他方、論旨の展開過程でやりフレーンが多くて透明さに欠け読み辛いこと、何カ所かで議論の詰めをやや欠いていて不明瞭なところが残っていること、日本語表現に工夫すべき点が少しながら残っていること等、今後課題が残されている部分もないわけではない。

しかしながら総じて本論文は、荒削りながら、現在進行中の新しい分野に切り込んで、注目に値するスケールの大きい分析と独自の一家言を提示したという点で、この分野の発展に寄与したものと評価することができる。

13. 結 論

以上のように学位申請者 王薇氏の本論文は、経営学分野において研究者として自立して研究活動を行うに必要な高度の研究能力およびその基礎となる豊かな学識を示しているものと判断できる。

さらに学位規程第24条に定める外国語に関しては、同条第3項の定めに基づく経営学研究科博士学位論文審査に関する運用内規12の2)①により、本論文の内容の審査をもって諮問に代えた。

このような判断の上に立ってさらに2003（平成15）年2月16日、最終試験を口頭試問で行った結果、上記の判断と齟齬のないことを確認し、合格と判定した。

以上の結果、学位申請者王薇氏は博士（経営学）の学位を授与される資格を有するものと認める。

2003（平成15）年2月18日

審査委員（主査） 片岡信之

審査委員（副査） 稲別正晴

審査委員（副査） 今木秀和