

中国における地域開発の課題と 可能性に関する一考察

—企業の視点から見た「東北再開発」戦略の行方—

苑 志佳

An Empirical Analysis on the Issues and Possibilities of Regional Development in China

【要約】

本稿の課題は、「企業」の視点から中国東北地域が共有する問題点を析出し、中国の地域開発の課題と可能性に対する政策的インプリケーションを提示することである。

マクロ的な「東北現象」の背後には、企業レベルの様々な問題が存在している。他の地域に比べてより早く工業化を実現した東北地域に密集している多数の工業企業のパフォーマンスは、東北地域のマクロ経済の動向を具体的に左右する。すなわち、半世紀の歳月をかけて形成された東北地域の工業企業の改革こそ諸問題の核心である。これらの企業が問題点を解決できれば、「東北現象」問題そのものも解決できる。そこで、本稿は、東北企業の一般像——現代企業制度改革の立ち後れ、重厚長大型産業への偏重、過剰雇用、「国強民弱」（国有企業が強く民営企業が弱い）——を指摘するうえで、典型的な東北型企業を典型的な華南型企業と対比した。それによって東北企業は企業所有関係から産業・労働など諸分野で華南型企業とは対極的になっていることがわかる。

そして、本稿は、東北地域の成功企業を例にして「東軟集団」などが何故成功しているかを追究することによって東北企業の問題点を析出した。

最後に、東北企業における「東北病」の一般的症状を明確にし、それぞれの症状への「市販薬」を用意したとともに、筆者の論点——政府のあるべき姿、ショック療法の覚悟、民間企業家の育成、企業家精神の発揮、国有企業の進化

方向など——を取り上げた。

【キーワード】

地域開発 東北地域 東北現象 東北病 国有企業 東北型企业 華南型企业

はじめに

本稿は、中国における地域開発の焦点の一つである「東北地域」を対象にし、中国の地域開発の課題と可能性を考察するものである。

経済学における「地域開発」(regional development) というテーマは、必ずしも新しいものではないが、これまでこのテーマが経済学の主流派となることはなかった。そして、21世紀に入ってから、一部途上国における新しい産業集積の登場（とくに中国や東アジア地域の産業再編と産業集積）および国際間の地域統合の進展は、「地域開発」に新たな課題を提起している。

地域開発の分析手法には、政策論的アプローチ——特定の地域をいかに開発するかに関わる政府の政策手段の妥当性と諸政策手段間の整合性を考察するもの——と戦略論的アプローチ——地域開発を一国レベルでの経済開発課題と直結して考察するもの——がある¹が、本稿は、上記の正統的アプローチでなく、「目に見える視点」=企業の視点から「東北地域」の再開発およびその可能性を解析する。

I 何故、東北なのか

1-1 時代の流れに翻弄された二つの東北像：「憧れの東北」と「嫌われた東北」

中国の「東北地域」は、最北端の黒龍江省、吉林省、遼寧省から構成される広大な地域である。この地域は建国以来、一貫して国家の重工業基地、軍事産業基地として重視されてきた。しかし、1980年代の改革・開放の時代に入り、

¹ 加藤 [2003], 「序章」を参照。

消費財が経済成長を牽引するようになり、計画より市場取引が経済の担い手となるにつれて、東北地域はこうした時代の変化に適応が遅れ、困難を抱えることになった。2002年9月に開かれた中国共産党第16回全国大会において、中部、東北地域の老工業基地の調整、改造が打ち出され、さらに2003年11月の中国共産党第16期3中全会において東北地域の老工業基地振興が国家の戦略的任務として確認された。以来、東北地域経済の振興は内外の多くの人々の関心を集める課題となった。

筆者の知る限り、新中国建国以来、東北地域が国内外で注目された時期は、2回あった。

1回目は、1950年代半ばごろであった。朝鮮戦争をきっかけに中国は、アメリカを中心とする西側陣営と対立し東側陣営へ強制的に編入された。長年の日中戦争と内戦を経てやっと平和が訪れ、疲弊した国民経済を回復しようとした時に再び戦争に巻きこまれたため、海外から資金・技術・情報を導入し海外市場に自国製品を売り出すことによって経済発展を図る戦略——「輸出指向型工業化」——は、アメリカによる沿岸封鎖によって不可能になった。

この朝鮮戦争への参戦によって、典型的な途上国中国は、軍需産業の基礎となる重工業優先戦略の採用を強制された。経済学的に言えば、一国の経済発展は、雑貨、軽工業によって次第に資金と技術の蓄積を行った後中間財や資本財の重工業を興すのが一般的な経路である。しかし、冷戦時代当時の厳しい環境に置かれた中国は、「農業⇒軽工業⇒重工業」の一般経路を経由せず、「農業⇒重工業」という最短距離の飛び越しを行った。周知のように、これは、二つの理由——旧ソ連による工業化開発の成功経験と自前の兵器工業育成——に由来した。このような歴史的条件のもとで東北地域は重工業化の焦点となった。なぜなら、東北地域は、重工業発展の候補地域として次の諸条件に合致したからである。

- (1) 内陸型重工業企業の建設に相応しいこと（敵からの攻撃を回避するため）
- (2) 旧ソ連に地理的に近いこと（旧ソ連による対中援助物資の輸送に有利）

- (3) 工業基盤があること（重工業発展の必要条件）
- (4) インフラが整備されていること（重工業発展に不可欠）
- (5) 重工業発展に必要とする原材料を供給できること（重化学産業の前提条件）
- (6) 重工業に相応しい技術者・労働者が存在すること（人的資源の条件）

このため、歴史的な発展機会が東北地域には与えられた。1953年以降旧ソ連から援助してきた重工業建設プロジェクトは、次々と東北地域に立ち上げられた。「新中国の工業基地を建設しよう」という中央政府の大号令の下で東北地域は、国内外から注目を浴びていた。これは、1回目の「東北大開発」であり、「憧れの東北」時代でもあった。この時点における東北地域の重工業企業の特徴は、次の通りである。

- (1) 大型重工業企業の建設（数万から十数万人規模の超大型国営工業企業）
- (2) 政府主導の資源配分（国家財政による建設資金注入）
- (3) （当時の）最先端工業技術の導入（旧ソ連から導入）
- (4) 周辺地域と無縁の「飛び地」式工場立地（自己完結型の企業運営方式）
- (5) 政府指令性計画の忠実な執行（国家生産任務の完成は至上目標）
- (6) 国内市場向け重工業（超輸入代替型工業化の典型）
- (7) 政府は、所有者と経営者を兼任（国家計画の保証と「資本の論理」）

その後において東北地域が再び注目された時期は、1990年代以降である。周知の通り、1978年から政府が改革・開放の方針を決定したことによって、中国経済の市場経済改革が進んだ。そこで工業部門に起きた大きな変革は企業形態の変化である。公式的には市場経済体制下の企業は、「1つの管理組織の下にある生産的資源の集合体で、購入市場から入手する財やサービスに主に技術的な変換をして市場で販売する経済主体」²である。計画経済時期においては、国有企業がほぼ唯一の企業形態であった。職業選択の自由もなく、原則として

² 青木昌彦・伊丹敬之編著 [1985] 『企業の経済学』（岩波書店）、2頁による。

個人も企業も起業を自由に行えなかった。改革・開放時期に入ると、企業形態は急速に多様化した。かつて唯一の企業形態であった国有企業は、次第に少数となり、株式会社企業、有限会社企業、集団企業、私営企業といった諸形態が、(工業部門の) 支配的な存在となった。したがって、企業経営上の諸種の意味決定および管理諸制度の変革も次々と起こった。投資、生産、販売、価格決定の自由が与えられた国有企業の中には急成長したケースもたくさん出現した。ところが、このような改革・開放の恩恵をより多く享受した地域は、東北地域ではなく沿海地域となったが、その理由は明白である。

第1に、改革開放期における開発戦略は、計画経済時代の輸入代替型工業化ではなく、輸出指向型工業化である。海外市場向きの商品を生産する企業は、この工業化開発戦略から恩恵を享受できるが、生まれ付きの体質欠陥——お手本となったソ連の内陸型重工業と同様に物不足の国内市場のみに商品を生産する——を持つ東北地域の国有企業は、上記の戦略転換からメリットを享受できずに苦しみ始めた。

第2に、長年存在していた消費財に対する国民の渴望は、改革期に入って一気に高まったため、消費財関連の軽工業企業は、より多くの発展機会を手にした。これに対して重工業企業にとって本業を止めて消費財産業に参入することは、簡単ではない。計画経済時代に消費財を生産していた上海を中心とする沿海地域の企業は、速やかにこの大衆消費者時代の到来に対応できた。これに対し東北地域に立地する川上・川中産業の中間財や生産財生産に従事していた国有企業は、自分自身に固有な体質により発展の機会を見逃した。

第3に、広く知られているように、輸入代替型工業化を推進する国の場合、政府保護という温室内に生まれ育てられた企業は、強い免疫力(=市場適応力)を持っていないので一旦外気に接すると、様々な病気が発病する。東北地域の国有企業は、このような「先天性免疫力低下」の患者でもある。

第4に、長年の指令性経済の下で企業経営者は、独自の判断力を持たなくなる。指令性経済計画が縮小すれば、これらの経営者の「機能退化」は露呈してしまう。これに対して市場経済時代に生まれた沿海地域の企業は、出生時点から市場競争と共存したため、企業経営者たちは生存術を自由自在に操るだけで

なく、旺盛な企業家精神をつねに持っている。要するに、東北地域の企業経営者たちは、市場競争に排除された負け犬となった。

以上のように、1990年代以降、「東北地域＝立ち遅れた地域」というイメージが定着し、かつての工業先進地域の東北は、「嫌われた東北」となった。

1-2 マクロデータから見た「東北」

「東北現象」という言葉を耳にして久しい。中国国内の先行研究によると、「東北現象」が最初に問題提起された時期は、1990年代初めごろであった。急激な経済発展を実現し続けた東部沿海地域と対照的に全国経済に占める東北地域の重要性が低下したためである³。当時提起された主要問題は次の3点に集中した。

- (1) 東北3省の経済発展速度が低下し、全国経済における東北地域の重要度が急降下。
- (2) かつて競争優位のあった産業がその優位性を失いつつあるだけでなく、衰退も加速。
- (3) 大量の国有企業は経営難に陥り、大勢の余剰労働者を企業から排出⁴。では、「東北現象」は、具体的には一体どのようなものか。ここでは、筆者が把握した情報に基づいて作成した資料を根拠にして「東北現象」をマクロ的視点から確認する。

まず、〔表-1〕は、改革開放方針が導入された1978年から1998年にかけての20年間の全国GDPに占めるシェアの変化を、東北3省と沿海3省（広東省、江蘇省、福建省）を対比して示したものである。一目で分かるように、改革開放スタート時点の1978年に沿海3省と東北3省のシェアはほぼ同様であったが、20年後の1998年になると、東北地域のシェア低下と沿海地域の急上昇は、一目瞭然である。これが、いわゆる「東北現象」の第1の特徴——全国における経済的地盤の沈下——である。

³ 『東北地区等老工業基地振興戦略—幹部読本』（中共中央党校出版社、中国語、2004年2月）、第2章を参照。

⁴ 前掲注2、10-11頁。

表-1 東北3省と沿海3省の対全国GDPシェアの比較 (%)

	1978年	1985年	1990年	1995年	1998年
東北3省	14.4	12.5	11.4	10.2	10.4
沿海3省	14.3	17.9	18.3	21.7	23.3

注) 表のなかの「東北3省」は、遼寧省、吉林省、黒龍江省を指す。「沿海3省」は、広東省、江蘇省、福建省を指す。

出所) 小川雄平編著『中国東北の経済発展』(九州大学出版会、2000年版) 136頁の表に基づいて修正作成。

表-2 GDP成長率から見た東北地域の位置付け (2002年)

GDP成長率類型	地 域 名
高成長地域	天津市、青海省、浙江省、内モンゴル自治区、江蘇省、山東省
準高成長地域	上海市、山西省、広東省、四川省、福建省、江西省
平均成長地域	黒龍江省、広西壮族自治区、重慶市、北京市、遼寧省、陝西省、河北省
低成長地域	吉林省、河南省、甘肅省、海南省、湖北省、貴州省、湖南省、安徽省、雲南省、新疆ウイグル自治区

注) 高成長平均値=11.29%

全国平均値=10.49%

低成長値=9.53%

出所) 『2004年中国区域経済発展報告—東北老工業基地復興研究』(中国語)(上海財経大学区域経済研究中心、2004年3月、紅旗出版社) 43頁「表1-2」に基づいて修正作成。

次に、全国各省・市・自治区のGDP成長率を、[表-2]にしたがって確認する。表は全国各地域を〔高成長—準高成長—平均成長—低成長〕の4ランクに分けているが、東北地域3省が「準平均成長」(遼寧省、黒龍江省)と「低成長」(吉林省)のランクに入っていることがわかる。これは、「東北現象」の第2特徴——つまり、東北地域のGDP成長率は、全国平均ライン以下にとどまり、高度成長の面影がない——である。

第3に、経済のグローバル化が深化してきた中国では、地域による対外開放の度合いに大きな開きが存在している。[表-3]からわかるように、対外開放度を示す典型的な3指標——「全国輸出入総額に占める割合」、「対外貿易依存度」、「対中外国直接投資総額に占める割合」——における東北地域のパフォーマンスは、目立って低いことがわかる。改革・開放方針が導入されて

表-3 東北地域の対外開放度合い (2001年, %)

	全国輸出入総額 に占める割合	対外貿易依存度 (輸出入総額/GDP 総額)	対中外国直接投資 総額に占める割合
東北地域	5.62	22.32	6.89
東部沿海地域	29.84	59.37	28.94
南部沿海地域	40.42	110.44	35.19

出所) 『2004年中国区域経済発展報告—東北老工業基地復興研究』(中国語)(上海財経大学区域経済研究中心, 2004年3月, 紅旗出版社) 145頁「表2-9」に基づいて修正作成。

表-4 全国製造業の地区別比較 (2001年)

	全国採掘業に 占める割合	全国消費財産業 に占める割合	全国資本財産業 に占める割合	全国ハイテク産 業総生産高に占 める割合
東北地区	21.18%	11.36%	8.76%	12.26%
北部地区	19.92%	19.44%	18.05%	28.66%
東部地区	4.32%	23.74%	28.40%	21.24%
南部地区	7.03%	10.65%	16.43%	14.76%

出所) 『2004年中国区域経済発展報告—東北老工業基地復興研究』(中国語)(上海財経大学区域経済研究中心, 2004年3月, 紅旗出版社) 15頁「表2-18」に基づいて修正作成。

からすでに四半世紀経過したのに、東北地域は、依然として強い国内市場向けの産業体質に拘っている。これは、「東北現象」の第3特徴——外向的工業化の大波に乗っていないこと——である。

第4に、全国主要4地域における製造業の状況を、[表-4]によって確認する(生産金額ベース)と、表に示した通り東北地域は次の特徴を持っている。(1) 東北地域の伝統産業分野である「採掘業」(石炭, 鉄鉱石およびその他の鉱産物)だけは、全国の2割強を占めてトップに立っているが、これは、東北地域の重厚長大型産業の代表格的存在であり、典型的な低付加価値業種でもある;(2) 全国の消費財産業に占める割合はかなり低い。これは、1950年代に形成された重工業優先型の産業構造の証である;(3) 全国の資本財産業に占める割合は、予想外に低い(東部地域の28%強に対して東北地域は僅か8.76%)が、これは東北地域企業における焦眉の諸課題——設備老朽化, 設備更新不足, 製品技術の立ち後れなど——を反映していると思われる;(4) 全国の

ハイテク産業総生産に占める割合は、北部、東部、南部地域にはるかに及ばない。以上は、東北現象の第4特徴——伝統産業に縛られており、産業構造の調整が遅れている——である。

II 企業の視点から見た「東北」と問題点の析出

マクロ的な「東北現象」の背後には、「企業」レベルの様々な問題が存在している。他の地域に比べてより早く工業化を実現した東北地域に密集している多数の工業企業のパフォーマンスは、東北地域のマクロ経済の動向を具体的に左右する。すなわち、半世紀の歳月をかけて形成された東北地域の工業企業の改革こそ諸問題の核心である。これらの企業が問題点を解決できれば、「東北現象」問題そのものも解決できる。本節は、東北地域における企業の現状を把握することによってこのような問題点を析出する。

2-1 東北地域の企業像

まず、東北地域の企業が他の経済先進地域の企業に比べて持っている特徴を見極めよう。〔表-5〕は、経済先進地域の沿海3省——広東省、江蘇省、福建省——と東北3省における各種所有形態の企業を対比するものである。企業総数で東北地域が沿海3省の4分の1程度であることは、東北地域に超大型国有企業が多いことと沿海3省に中小企業（郷鎮企業など）が多いことを示す。同じ理由により、「国有企業」総数も、東北地域が沿海3省企業総数の3分の2となっている。

ところが、沿海3省の「集団企業」数は東北3省に比べて約6倍多く、沿海3省の郷鎮企業を中心とする集団企業の発達と、東北3省の郷鎮企業の未発達を示している。さらに、株式会社企業総数も東北3省は沿海3省の約半分程度にとどまり、「現代企業制度」を中心とする企業改革の立ち後れを示している。

次に、企業における人的資本という競争力要素について、〔表-6〕に基づいて説明しよう。表は全国主要4地域における人的資本の主要指標——「国有企業における技術者数」、「国有企業職工1万人当たりの技術者数」、「企業・事業

表-5 東北3省と沿海3省の各所有形態企業数の比較 (1999年, 単位: 社)

	企業総数	国有企業	集団企業	株式企業	外資企業
東北3省	11,566 (100%)	6,448 (56%)	1,804 (15%)	386 (3%)	872 (7%)
沿海3省	42,432 (100%)	9,069 (21%)	10,822 (26%)	771 (2%)	3,562 (8%)

注1) 表のなかの「東北3省」は、遼寧省、吉林省、黒龍江省を指す。「沿海3省」は、広東省、江蘇省、福建省を指す。

注2) 「企業総数」には、国有、集団、株式、外資の4種類以外の企業も含む。
出所) 『中国統計年鑑』2000年版 (中国統計出版社) 410頁に基づいて作成。

表-6 全国4地区における人的資本に関する比較 (2001年)

	国有企業における技術者比率	国有企業職工1万人当たりの技術者数	企業・事業単位の総事業費支出に占めるR&D支出率	高等教育機関に在籍する学生数 (対全国比)
東北地区	11.36%	201.2人	7.82%	11.98%
北部地区	16.00%	167.1人	28.87%	17.94%
東部地区	11.02%	153.6人	20.11%	16.11%
南部地区	8.96%	141.2人	14.42%	8.00%

出所) 『2004年中国区域経済発展報告—東北老工業基地復興研究』(中国語) (上海財経大学区域経済研究中心, 2004年3月, 紅旗出版社) 14頁「表2-17」に基づいて修正作成。

単位の総事業費支出に占めるR&D支出比率、「高等教育機関に在籍する学生数」——の比較である。他の地域に比べて東北3省は、上記の諸指標で必ずしも劣位に立っておらず、反対に優位を持つ分野 (たとえば「国有企業職工1万人当たりの技術者数」は全国地域のなかで最高水準) もある。唯一目立って低い指標は、「企業・事業単位の総事業費支出に占めるR&D支出比率」で北部地域の約4分の1程度に留まっている。これは、重厚長大型産業における技術革新の難しさと、東北企業が技術革新への情熱を欠いていることを反映していると思われる。

第3に、東北地域企業の強さと規模についての特徴を見よう。〔表-7〕は、2004年に公表された「全国企業500強」における東北地域と他の3地域との対比状況をまとめたものである。資料から次の諸点を確認できる。(1)「全国企業500強」にランクインされた東北3省の企業数は、38社に達し経済先進地域の江蘇省より多い;(2)「総売上高」と「利潤総額」2指標は、上海市や広東

表-7 2003年度全国企業「上位500社」における東北地域の位置付け

	東北3省合計	上海市	江蘇省	広東省
上位500社企業数	38	45	35	70
総売上高(億元)	3,946.5	7,431.1	2,248.2	6,754.8
利潤総額(億元)	88.85	36.8	82.3	360.3
総資産額(億元)	6,048.57	18,955.9	1,813.6	15,600.6
従業員総数(万人)	227.8	115.3	35.28	118.6

出所『中国企業家』(中国企業家協会)2004年第9期,60頁の資料を引用.

省に及ばないが、江蘇省を圧倒している；(3) ランクインされた企業数は江蘇省(35社)に近いのに、東北地域企業38社の「総資産額」はかなり高い数値を示している(江蘇省の3倍以上)が、これは、東北地域企業の産業特性に由来し、装置産業(鉄鋼、化学など)など重工業分野の企業が多いことを反映している；(4)「従業員総数」の数値は、他地域に比べて圧倒的に多く江蘇省の6倍以上のレベルに達しているが、この点は「余剰人員」や「過剰雇用」などの問題点を浮き彫りにする。実際、過剰人員の問題は、企業経営効率に大きなマイナス影響を与えている。その問題の深刻さは上記資料には反映されていないが、中国国内の学者によって指摘されている。つまり、「500強にランクインされた東北地域の企業は、主要経済指標および規模指標について500強企業の平均レベルを下回っている。38社の1人当たり営業収入、1人当たり利潤額および1人当たり資産占有率は、全国平均値のそれぞれ50%、22.4%と19.49%にとどまっているだけでなく、欠損企業の割合は、全国平均レベルを上回っている」⁵。

第4に、〔表-8〕は上記の〔表-7〕の内訳を示す資料であるが、東北地域大企業の地理分布、産業特徴および各省の競争優位と劣位などをある程度確認できる。(1) 東北地域大企業の地理的分布は、かなりアンバランスで遼寧省に傾いている(全地域38社のうち26社は遼寧省に立地している)。極端に言えば、遼寧省は東北地域の「先進国」であるのに対し、黒龍江省と吉林省は同地域の

⁵ 陳建安・胡 遲「東北大企業的価値」『中国企業家』2004年第9期,60頁を引用.

表-8 東北地域における「全国企業上位500社」の分布状況（2003年度）

順位	企業名	全国上位 500社中 の順位	総売上高 (億元)	総利潤額 (億元)
遼寧省				
1	遼寧省電力有限公司	48	256.49	6.67
2	鞍山鋼鉄集団公司	52	245.56	2.31
3	本溪鋼鉄集団有限責任公司	54	234.23	6.29
4	沈陽鐵路局	71	199.95	-8.2
5	大連商場集団公司	114	127.88	1.41
6	大連西太平洋石油化工有限公司	117	124.47	3.42
7	北台鋼鉄集団公司	124	117.86	0.68
8	大連大頭集団有限公司	177	79.96	2.35
9	大連万達集団股份有限公司	297	46.24	3.76
10	大連冰山集団有限公司	304	45.38	2.85
11	大連東芝電視有限公司	324	42.03	1.23
12	中国華録集団有限公司	350	39.05	2.4
13	遼寧化錦化工集団有限公司	385	34.34	0.36
14	大連化農豆業集団股份有限公司	392	33.52	1.98
15	遼寧特殊鋼集団股份有限公司	395	33.33	0.71
16	長白計算機集団公司	420	31.05	0.17
17	東北製薬集団公司	429	30.69	0.99
18	沈陽機電装備工業集団有限責任公司	432	30.61	0.37
19	凌源鋼鉄集団有限公司	449	28.88	11.89
20	三宝電腦沈陽有限公司	459	28.24	0.11
21	凌寧忠旺集団有限公司	461	28.04	3.05
22	胡芦島有色金属集団有限公司	478	26.58	0.05
23	鉄法煤業集団有限公司	479	26.53	0.84
24	沈陽和光集団股份有限公司	481	26.43	0.3
25	佳能大連弁公設備有限公司	492	25.52	0.86
26	無順鋅業集団有限公司	495	25.42	0.18
吉林省				
1	中国第一汽車集団公司	7	1,272.40	45.47
2	吉林糧食集団有限公司	204	69.53	3.43
3	通化鋼鉄集団有限責任公司	315	43.77	1.05
4	長春建工集団公司	437	30.22	0.22
5	吉林徳大有限公司	440	29.94	0.97
6	中国吉林森林鋅業集団有限公司	498	25.12	0.52
黒龍江省				
1	ハルビン鐵路局	84	175.29	-7.12
2	黒龍江北大荒農懇集団総公司	90	158.86	4.66
3	哈薬集団有限公司	216	65.59	3.79
4	ハルビン発電所設備集団公司	301	45.46	0.41
5	中国龍江森林工業集団総公司	373	36.33	-1.12
6	ハルビン東安発動機集団有限公司	488	25.78	0.24

出所)『中国企業家』(中国企業家協会)2004年第9期,61頁の資料を引用。

「発展途上国」である。(2) 伝統的な工業大省の遼寧省は、かつての圧倒的な強さを失ったが、重化学産業としての工業基盤は、依然として強固である。とりわけ、「鞍山鋼鉄集団」や「本溪鋼鉄集団」など素材産業の重点企業は、全国において重要な地位を維持している。また、電子、ロボット、環境保全設備など若い産業分野にも遼寧省は一定の競争優位を持っている；(3) 黒龍江省に立地する大企業数は、遼寧省のそれに比べられないが、発動機や発電設備および船舶動力装置製造などの分野は、黒龍江省企業の得意分野である。同省企業のもう一つの産業特徴は、農業と林業に強い競争優位を持っている（全国企業上位500社における90位の「北大荒農懇集団」と同373位の「中国龍江林業工業集団」など）；(4) 吉林省の産業的特徴は、「自動車」に特に強い点である。第一汽車集団は、全国企業上位500社中第7位で有名な「上海汽車集団」や「ハイアール集団」よりもランクが高いが、自動車産業以外の製造業分野の有力企業はきわめて少ない；(5) 上位500社にランクインされた東北大企業には、国有企業が圧倒的に多く、そのうちかつての「中央直屬企業」が多い。これに対して民営企業および集団企業がきわめて少ない。要するに、「国強民弱」という事実は、東北企業の最大特徴である；(6) 資本財・生産財関係の企業が多く、一般消費者に商品を提供する消費財関係の企業が少ない。また、これに関連する流通業に従事する大企業がきわめて少ない（「大連商場集団」は全国企業上位500社に入った唯一の流通関連企業）；(7) 遼寧省を除いて吉林省と黒龍江省は、先端技術産業に弱く、IT（情報技術）や電子・電機大企業の姿が見られず、古い産業に縛られている。

2-2 東北企業のどこが悪いか：華南型企业と東北型企业の比較

以上で東北地域に立地する大企業の分析から同地域の企業像はほぼ明らかになったが、同時に東北企業が抱えている問題点も浮上してきた。以下では、東北地域の企業特徴を明確にするため、筆者がこれまで訪問調査した華南地域の企業を一般化し、それを東北企業と対比して後者の問題点を析出しよう。〔表-9〕は、その対比結果をまとめたものである。

まず、両地域における企業所有関係の特徴は、東北地域の国有企業中心対華

表-9 典型的華南型企業と典型的東北型企業の比較

	華南型企業	東北型企業
所有関係	民間中心：集団企業，外資企業，私営企業	国有中心
政府干渉の強弱	弱いかもしれない	依然として強い
意思決定	迅速	官僚的で遅い
経営上の柔軟性	高い	固いか，ない
産業分野	－電子・電機，ITなどの短小軽薄型産業 －消費財分野＋中間財分野 －川中・川下産業分野	－採掘，素材，化学などの重厚長大産業 －生産財分野＋資本財分野 －川上・川中産業分野
産業集積の程度	高い	産業集積より「企業集積」
産業組織	－中小企業を中心 －一部の大企業	超大型企業多い
企業間関係	企業間の緊密関係	自己完結型の「大而全」
販売市場	海外市場向け	国内市場向け
製品技術水準	高い	低い
国際分業	極めて強い	弱い
外資との提携程度	極めて高い	低い
労働関係	－出稼ぎ労働者依存 －短期契約型 －高い流動性	－古参労働者依存 －長期雇用型 －低い流動性
社会保障	最低限の保障レベル	長期保障＝企業の重荷
余剰労働者問題	ない	深刻

出所) 筆者作成。

南地域の民間企業中心という大きな違いに示されている。この鮮明な違いが出来上がった経緯は、両地域の経済発展史にある。

周知のように、重工業が発達した東北地域に比べ華南地域は工業的に遅れていた地域であったが、改革・開放期に入ってから同地域の経済離陸を助けたのは、香港・マカオの華人・華僑たちであった。当時香港・マカオでは、雑貨や玩具などの労働集約的な産業発展を通してすでに労働コストが上昇してきてお

り、香港・マカオの華人・華僑企業がいち早く言語・文化・血縁を共有する華南地域へ生産拠点の移転に踏み出していった。一方、生産を引き受ける華南地域では、国有企業が手薄だったこともあり、集団企業の中心的存在である郷鎮企業がその受け皿となったが、もともと農村地帯にすぎなかったこの地域には工場運営のノウハウなどはなかった。そこで、香港・マカオ企業から生産を受託した郷鎮企業は、簡易な工場と労働者だけを準備し、原材料・機械設備から生産管理、労務管理、財務管理など工場管理運営のすべてを委託先の香港・マカオ企業に逆に依存するしかなかった。このように、地場企業の育成や海外先進技術の導入といった大きな目標より手っ取り早い現金収入を求める鎮政府と、低コスト・低リスクで生産したい香港企業の思惑が一致した結果となった。これによって郷鎮企業を中心とする「委託加工」型産業——外部から入った原材料・生産管理技術・ノウハウと華南地域の郷鎮企業・安価で外来の労働力との結合型産業——が勃興した。その後、台湾系企業や外資系企業が香港子会社を経由して追随し、華南全域への進出を加速した。今日華南地域の経済高度成長を支えているのは、上記の郷鎮企業と香港・マカオ企業および外資系企業である。要するに、同地域で勃興した郷鎮企業は、決して華東地域型郷鎮企業——地元経済に基盤を置きたいわば内向きの企業から発展し徐々に伸びてきたパターン——の経路を取らず、最初から海外資金投資の受け皿として誕生したものである。

ところが、東北地域にはこのようなチャンスが一度も訪れたことがなく、国有企業が終始地域経済における支配的な存在である。東北地域は、何故香港・マカオの華人・華僑企業の投資ターゲットにならなかったのかについて、考えられる理由を下記に示す。

- (1) 香港・マカオから地理的に離れている
- (2) 華人・華僑達との血縁・地縁などのつながりがきわめて弱い
- (3) 国有企業がかなり発達したため、同地域の諸資源（たとえば、人的資源はその一つ）を吸収している結果、民間企業の発展には様々な不利が生じる
- (4) 自己完結型の国有企業は、華人・華僑の中小企業に提携・協力のチャ

ンスを提供しにくい

- (5) 超大型国有企業は、超小型の華人・華僑企業を相手にしない傾向がある
- (6) 川上・川中産業に位置する東北国有企業は、労働集約的または消費財生産に従事する華人・華僑企業との間に産業的な接点（分業関係など）が少ない
- (7) （中央と地方レベル）政府の厳しいコントロール下に置かれた東北国有企業は、経営上の柔軟性を持っていないため、華人・華僑企業によって嫌われる
- (8) 東北農村地域政府は、情報収集利用能力を欠いている
- (9) 企業家精神が足りない

以上の理由によって、東北地域は郷鎮企業を促進する意欲と刺激に欠け、外向型発展のチャンスを次々と失い、国有企業を中心とする企業形態によって束縛されてきた。

さらに、華南地域と東北地域は、企業への政府干渉についても対照的である。筆者が調査した華南地域のある企業経営者によると、華南では諸般の経営上の意思決定は勿論のこと、行政管理と関係のある事柄（税関係、環境関係など）の場合にも、鎮政府など行政機関からの必要以上の干渉がほとんどない。言い換えれば、華南地域の地方政府は、「小さな政府」の役割しか果たしていない。ところが、東北地域の事情はかなり異なる。「改革・開放方針が導入されてから、かなり時間が経ったのに、企業に属すべき経営自主権は依然として政府によって握られている」⁶という東北の国有企業経営者の証言は、今日の東北企業の姿を物語っている。「政府は、レフェリー兼プレーヤーの二重機能を有し、企業管理と運営まで手を出している。また、国有企業の経営者と政府の幹部役人は同等の行政等級を持っているし、両者の間に職務互換も行われている」⁷。以上の証言から分かるように、1993年以降政府によって推奨された「現代企業制度」の核心部分に当たる「政企分離」・「両権分離」は、東北地域の国有企業

⁶ 『経済日報』2004年7月8日版の記事を参照。

⁷ 同前掲注5。

にとって未実現のままである。かつての「政企不分」という国有企業問題は、依然として東北国有企業には残存している。

上記の問題点に関連して、上級政府管理機関によって強くコントロールされているため、東北地域における大型企業的意思決定は、官僚的で遅いだけでなく、経営上の柔軟性も欠けている。このような問題点を抱えている東北企業は、外資企業から敬遠されるほか、競争的になってきた国内市場においても多くの市場チャンスを見逃している。同時に、フレキシブルな経営手法と迅速な意思決定システムを有する華南系企業や外資系企業にも負けている。

産業分野を見れば、典型的な東北企業は川上・川中産業——生産財・資本財分野——に偏重するのに対し、典型的な華南地域企業は川中・川下産業——中間財・消費財分野——に重点を置いている。また典型的な華南型企業は、先端的な現代産業——電機・電子、ITなど「短小軽薄型」の分野——が得意であるのに対し、東北型企業は、20世紀50年代型の「重厚長大型」——採掘、素材、化学など——産業に拘っている。産業組織面では、前述した歴史的経緯のため、典型的な東北企業は設立初期時点から大型もしくは超大型の重工業工場——有名な鞍山鋼鉄集団公司や第一汽車集団公司是、10数万人の従業員を抱える典型的な東北型国有企業——を中心とする国有企業であった。これに対して典型的な華南型企業は、小回りの効く中小企業としてスタートした。また村・鎮政府が介入することによって設立された郷鎮企業は、立ち上がる最初時点では資金的な余裕もなかった。

「産業集積の程度」について、一部の学者は、東北地域が系統的な工業基盤を持ち、産業集積がかなり出来上がっているという重大な事実誤認をしている。周知のように、産業集積は、「企業集積」と大きく異なる概念である。前者は、同一または類似産業分野における強い分業関係（工程間、製品間、機能間などの分業に分けられる）に基づいて徐々に形成された企業の集合現象と定義できるが、後者はこのような分業関係が弱いもしくは存在せずに、なんらかの理由により多数の企業が同一地域に立地しただけの現象をいう。ここから見れば、東北地域は、明らかに企業集積地域であり、決して産業集積地域ではない。なぜなら、1950年代初めごろの工場建設時期に企業内における強い垂直分業関係

の理念が旧ソ連から導入され、その後もそのまま維持されてきた。自動車産業という本来は強い水平分業属性を持つ分野でも、「縦割り型の分業」⁸が形成されており、第一汽車はその典型的なケースである。次の先行研究は、第一汽車の企業内分業関係を詳細に説明している。

「一汽のような大・中型工業企業は、ほとんど旧ソ連型を継承する「大而全」と特徴付けられる生産体制となっていることである。すなわち、広大な工場敷地内において、主要生産職場のほか生産を側面から支える膨大な補助職場、修理・サービス職場を擁し、すべてが丸抱えの状態である。これらの関係は水平的な関係であり、総組立工場への部品供給は作業規格・生産準備部（生産調度処）の指示に基づいてなされた」⁹。

ところが、華南地域は、情報技術（IT）産業を代表的な分野とする強力な産業集積を形成し、無数の中小企業が誕生時点から強い相互依存関係を持ち、パソコン生産に必要なきめこまかい電子部品および関係機能部品が無数の専門メーカーによって分担生産されるだけでなく、必要な時に必要なものが短時間内に納入可能である緊密な企業間分業関係となっている。こうした華南地域の産業集積における上記分業関係は、華南地域に留まらず海外にも繋がっており、華南型分業関係は「国内」・「国際」という二重分業関係となっている。このような産業集積と分業関係は、東北地域にむろん見られない。

「製品技術水準」については、華南地域と東北地域は異なる産業を有し別々の商品を生産するため、技術レベルをそもそも測れるはずがないが、〔表-9〕に取り込んだ「製品技術水準」とは、「海外市場に通用する製品技術レベル」という意味のものである。1950年代に設立され老朽化設備を持つ東北企業によって生産された素材・重化学工業製品は、国際市場の技術要求水準に満たすは

⁸ 中国自動車産業における「縦割り型分業」の実態および実例については、丸川知雄 [1999] 『市場発生のダイナミズム』（アジア経済研究所）第2章を参照されたい。

⁹ 趙 容 [2001] 「中国自動車産業の史的展開」『中国自動車産業の発展と技術移転』（丸山 恵也編著、つげ書房新社、2001年）37頁の記事を引用。

がない。この点は、前掲〔表-3〕から推察することができる。そして、国際分業のために生まれた華南地域のIT関係企業の製品技術および製造技術は、最初から先進国・地域から導入されたものであり、当然、国際市場にも通用する技術である。われわれが今日使っている様々なIT製品は、その証である。

最後に労働関係面について両地域の特徴と違いを対比しよう。〔表-9〕に示されたように、典型的な東北地域企業は、かつての終身雇用制度と訣別しつつあるが、歴史的な原因により大勢の古参労働者を抱え、ドライな短期雇用関係を樹立しにくい。また、企業内にしか通用しない単能的技能を持つ中・高齢従業員達は、再就職や他企業への転向が非常に難しいため、国有企業内の慣れた仕事に就くしかない。言い換えれば、企業間における従業員の流動傾向がきわめて弱い。しかも、定年後の年金や医療保険などの社会保障という現実問題にも直面しているため、中高齢従業員は、長年に勤めた企業（「単位」）に頼るしかない。企業側からみれば、これらの問題は当然、経営上の荷物であるが、簡単には切り離すこともできない。このような労働的要素の重荷は、東北企業の効率・パフォーマンスを大きく弱めているが、典型的な華南地域企業は、このような悩みを持っていない。企業が出稼ぎ労働者を中心とする従業員と1年もしくは数ヶ月期間の労働契約を結び、最低限の社会保障しか提供しないのは、筆者がこれまで調査した華南企業のパターンである。また、現存の戸籍制度もこのような華南型雇用を助長している。なぜなら、都市戸籍を持っていない農村出身の出稼ぎ労働者達は、長くまた永遠には都市の企業に勤められないため、彼（女）らは、老後の社会保障を期待できないからである。

III 東北地域の成功企業からの啓示

以上の対比により、東北型企业は、華南地域型企业に比べて様々な「生まれ付き」の欠陥を持っている。では、東北地域の企業は、もう諦めるしかないであろうか。答えはノーである。すでに前節で説明したが、東北地域でも多数の企業が成功しているだけでなく、「全国企業上位500社」に入った企業も少なくない。これまで東北地域企業の「影」の部分の詳細に説明したが、本節では、

表-10 東北地域における成功企業のケース

企業名	第一汽車	東北製薬	大連新船重工	東軟集団
所在地	吉林省	遼寧省	遼寧省	遼寧省
所有関係	国有企業	国有企業	国有企業	国有民営企業
産業分野	自動車	化学	造船	IT
成功のシンボル	<ul style="list-style-type: none"> - 全国最大の自動車メーカー - 「全国企業上位500社」第7位 	<ul style="list-style-type: none"> - 国内最大のビタミン剤メーカー - 世界第3位のメーカー - 「全国企業上位500社」にランクイン 	<ul style="list-style-type: none"> - 全国有数の大型タンカー・メーカー - 民需転換に大成功した旧軍需企業 	<ul style="list-style-type: none"> - 全国ソフトウェア業界最大手
成功要因	<ol style="list-style-type: none"> 1. 産業政策の強い保護 2. 成長産業分野 3. 外資企業との提携 4. マイカー時代の到来 5. 企業内改革の断行 6. 先進製品技術の導入 7. 先進経営方式の導入 8. 経営者の若年化 9. 人員リストラ、経営合理化の断行 10. 規模の拡張 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 「選択と集中」の断行 2. 研究・開発重視 3. マーケティング戦略の成功 4. 市場ニーズへの俊敏な対応 5. 企業内改革の断行 6. 海外市場の活用 7. 「現代企業制度」の徹底 8. 社内経営合理化への追求 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 軍需から民需転換への成功 2. 政府の退出 3. 大型船建造の特化 4. 現代企業制度の徹底 5. 優秀人材の確保・活用 6. 積極的な技術導入 7. 専門家による企業管理・経営 	<ol style="list-style-type: none"> 1. IT革命の波に乗る 2. ITソフトウェア・ファウンダリー戦略 3. 外資との緊密な提携関係の構築 4. 海外市場向き 5. 柔軟な経営・管理システム 6. 迅速な意思決定 7. 優秀な経営者（劉積仁）

出所) 筆者作成。

その「光」の部分を紹介しながら東北企業の病気をさらに診断し、有力な治療処方箋を用意したい（〔表-10〕を参照）。

3-1 「第一汽車」のケース

第一汽車については、これまで多くの先行研究によって紹介されているので、ここでは、第一汽車の成功要因のみを簡略にまとめてみる。

第一汽車を成功に導いた第1要因として、政府の手厚い産業保護政策が挙げられる。改革開放期における中国諸基盤産業のなかで、もっとも政策的な保護を受けた分野は自動車であろう。周知のように、1994年に「3大3小2微」政策が公表されたことをきっかけに第一汽車は、産業政策保護の第1ターゲットとなった。そもそも国内最大自動車メーカーである第一汽車は、国内メーカーからの挑戦をほとんど受けなかったが、産業政策の保護によって強い海外メーカーの競争からも排除された。この恵まれた贅沢な環境に置かれた第一汽車は、順調に成長してきた。

第2要因は、市場タイミングの良さである。第一汽車の半世紀にわたる歴史のほとんどは、本格的な自動車市場と無縁であった。なぜなら、計画経済時代における自動車は、典型的な「計画商品」であって一般消費者向けの耐久消費財ではなく、小量生産された自動車は、公用車（乗用車の場合）もしくは生産専用手段（商用車の場合）であった。そして、マイカー時代は、1990年代以降に中国をやっと訪れた。要するに、海外市場ですでに成熟製品となった自動車は、中国市場ではようやく新商品として登場し始めた。この恵まれた市場チャンスは、第一汽車の成長を力強く支え、広い発展空間を提供した。

第3要因は、外資との提携による技術水準の上昇が挙げられる。30年間の計画経済体制下で第一汽車の技術進歩（製品技術と製造技術）は、緩慢であり、改革期に入ると、旧ソ連型の技術は大きく立ち遅れた。この大きな技術的なギャップが自力更生によって容易に埋められるはずはなく、第一汽車は、1988年以降ドイツVW社から「アウディ」、「ジェッタ」モデル、トヨタから「トヨタ生産方式」など進んだ製品・製造・管理技術を次々と導入した。さらに、2000年以降、第一汽車はトヨタやホンダとの提携を強め、製品・製造技術の吸

収に積極的に取り込んでいる。

第4要因は、長年蓄積していた技術的・人的資源・ノウハウである。たとえば、人的資源の場合、第一汽車は、毎年国内で養成された技術人材を他社より多く吸収・採用している。現在の経営陣メンバーには、エリート専門家が多い。

第5に、「現代企業制度」の導入と肥大化した人員リストラの断行も、第一汽車の経営効率化に大きく寄与している。従業員は1998年の15万人から大胆なリストラを重ねて11万人以下に減っている。さらに1999年に中央政府の強い支持を得た第一汽車は、人事刷新を実施し有能な若手経営者を次々と抜擢した。10歳近く若返った新経営陣は、計画経済時代から残った社内の多くの間接部門を切り離し、売却もしくは公共部門へ移管した。

最後に、政府の政策保護の下における野心的な規模拡張は、第一汽車によって採用された戦略の一つである。同社は、1980年代以降40社以上の有力企業を傘下に収め、2000年に50万台の乗用車・商用車生産能力を手に入れた。2005年には一気に100万台以上の生産体制を築こうと努めている。

3-2 「東北製薬」のケース¹⁰

大型国有企業「東北製薬」の歴史は、上記第一汽車より長く、戦前には日本大手製薬メーカー武田薬品の工場であった。改革期に入って東北製薬は、計画経済から市場経済に転換する過程に直ぐに適応できず、1995年以降の2年間、年間2億元の経営赤字を出したが、これをきっかけに改革を敢行し様々な改革案を取り入れた。2000年以降東北製薬は全国薬品市場最大手のビタミン剤メーカーとなり、世界第3位の有力企業として急浮上し、2003年に「全国企業上位500社」にランクインした。東北製薬の成功要因は、次の通りである。

まず、「選択と集中」の断行である。1990年代までの東北製薬は、多様な医薬品を生産していたが、周知のように医薬品の研究開発(R&D)コストが極めて高いため、限られた経営資源をすべての製品分野に投下する余裕がなかった。一方、1990年代に入ると、国民生活レベル向上に伴い、健康志向商品は消

¹⁰ 張承躍編 [2001] 『中国企業：改革与発展案例』(中国語, 経済管理出版社), 第9章を参照。

費者の好む分野となった。東北製薬は、この消費者の嗜好変化を俊敏に掴み、社内資源をビタミン剤の開発・生産へ集中投下する重要な意思決定を下したが、この経営戦略的な意思決定は的中した。現在、同社は国内最大手のビタミン剤メーカーとして大きな市場シェアを獲得し、同時に海外市場にも輸出している。

第2の成功要因は、R&Dへの惜しまない投資である。東北製薬は、毎年年間売上高の4%に当たる資金をR&Dへ投入している。これは、先進国水準で言えば必ずしも高くないが、R&D支出水準の低い中国では、相当高いレベルに達している。たとえ有名なIT企業の聯想集団と四通集団にしても、R&D対総売上高比率ではそれぞれ0.49%、4.1%である(1999年)。

第3要因は、社内経営合理化の断行である。1996年に国内外ライバル企業と激しく競争し経営難になった東北製薬は、リストラに着手し1.8万人いた従業員を8,700人に削減し、給与制度も能力中心主義に改め、長年に悩んでいた余剰人員問題を一気に解決した。

第4要因は、宣伝手法の活用である。競争の激しい国内ビタミン剤市場に生存空間を確保するため、東北製薬は自社宣伝に資源を惜しまず、とくに高価なテレビコマーシャルに東北製薬のビタミン剤をよく登場させた。東北製薬の行動に追随する国内同業メーカーがコマーシャル合戦に参戦し、ビタミン剤関係のコマーシャルがテレビを一時占領したが、大混戦の結果東北製薬は業界トップに立ち、今日の地位を確立した。

海外市場進出も東北製薬の成功要因の一つである。現在、ビタミンを生産する海外企業には、日本の武田薬品、ドイツのBASF社およびスイスの企業があるが、東北製薬は、低コストを武器にして海外大手企業から世界市場シェアを奪いつつある。1990年代半ば頃東北製薬は世界市場においてビタミン値下げ合戦を仕掛けた結果、7万トンの世界市場の競争地図を大きく塗り替えた。日・独企業が減産に追い込まれた一方、東北製薬のシェアが大きく伸びた。現在、1万トンの対外輸出には東北製薬がトップシェアをキープしている。

最後に、「現代企業制度」の導入も東北製薬の成功にプラス要因となっている。ビタミン工場を中心とする「東北製薬総廠」は、国内株式市場に1996年上場した。東北製薬にとって、株式市場上場は、三つの意義——所有・経営の徹

底分離の実現，資金の調達，市場における信頼度・認知度の向上——がある。

3-3 「大連新船重工」のケース¹¹

1990年代以降，中国の造船産業は，世界造船大国日本と韓国を静かに追い上げ，中国の造船能力は，現在日韓に次ぐ世界第3位となっている。中国の造船産業は，建造能力の6割以上と輸出の大部分を，二つの国有企業集団——「中国船舶工業集団」と「中国船舶重工業集団」——に依存している。とりわけ後者の「中国船舶重工業集団」に所属する大連新船重工は，中国の船舶輸出を支えている。同社の最大の特徴は，中国の造船企業のうち最も早くから15万トンと30万トンの大型船台を備え，大型タンカー，コンテナ船，バルクキャリアなどを建造し，輸出してきた点にある。同社は現在，年間売上高2-3億ドル，従業員4,600人の規模を備え，特に大型船建造の技術と能力ではトップの存在である。同社は，なぜ造船業という古い産業分野における強い競争力を身につけたのか。

第1要因は，早い段階から政府が企業管理から退出し企業側に経営自主権を付与したことである。中国の造船産業は，政府が企業を所有・経営するという状態から最も早い時期に退出した分野の一つであった。改革・開放期まで軍用艦船を生産していた大連新船重工は，改革の初期に民需分野への転換を決行した。早くも1982年には造船業が政府による直接管理から「国防科学技術工業委員会」傘下の「中国船舶工業総公司」を通じて間接管理に移され，企業内の様々な経営自主権が拡大した。上記の中央政府による直接管理からの脱却背景には次のものがあった。(1) 国際情勢が大幅に好転したため，中央政府による軍需企業のコントロールの必要性が低下した；(2) 物不足状態の改革初期における政府の産業再編方針は，民生用消費財産業を育成しようとしたので，造船業のような古い資本財産業の再生は，政策的優先順位が低下した；(3) ハイテク産業の育成に情熱を持つ政府は，「斜陽産業」の造船業を実質的に手放した。

¹¹ 井上隆一郎編著 [2004] 『中国のトップカンパニー：躍進70社の実力』(ジェトロ)，27-30頁の記事を参照。また，筆者が2001年に同社を見学した記録も参照。

第2要因は、軍需産業から民需産業への転換がスムーズに行われたことである。冷戦時代における大連新船重工の前身は、軍需優先方針によって影響されて船舶建造量が低いレベルにとどまり、一時的には生産活動も停滞に追い込まれた。だが、改革期に入ると、中央政府が造船業の民需転換と輸出促進という大きな方針転換を行い始め、大連新船重工は、この方針転換を受けていち早く船舶輸出に取り組み、低コストの競争優位によって成果を上げ、改革初期に輸出された船舶の大部分は、大連新船重工の成果であった。要するに、諸軍需産業の中では造船業は、民需転換が比較的スムーズに行われた分野である。

第3要因は、大型船という利益率の高い市場を攻略したことである。1990年代に入ると、大連新船重工の輸出実績や建造能力が中央政府に認められ、大型船を建造する設備（船台）投資が大連新船重工に投下された。大連新船重工は政府の認可を得て大型船建造を専門とする新会社を設立した（現「大連新船重工」）。新会社は、最も優秀な人的資源や最新の技術・設備を取り入れた。大連新船重工の目標は、世界造船市場におけるタンカー分野に割り込み、日本と韓国企業によって独占された市場シェアを奪うことであったが、同市場に参入以後低コストを武器にして、ノルウェーやイランから30万トンクラスのタンカーを次々と受注することに成功した。

第4要因は、海外からの最新造船技術導入である。1990年代初めに再編成された大連新船重工は、旧造船工場から優秀なエンジニア・技能工を多数転職させた。また船舶輸出を通じて一定の新鋭技術を蓄積したが、大型タンカーの建造技術は、日・韓など造船先進国に遅れをとっていた。この技術的ギャップを埋めるため、大連新船重工は、欧州・日本から最新鋭技術を導入したほか、大型船の設計技術能力の不足をカバーするために韓国から設計図を購入し大型船用エンジンも日本・韓国から輸入した。

第5要因は、専門家を経営陣に取り入れることである。再編後の大連新船重工は、多くの若手技術者・専門家を抜擢し経営管理の要所を委任した。国営企業時代の党幹部や「天下り役人」による企業管理は、もはや大連新船重工に見られない代りに「専門家による管理」が、大原則となっている。

3-4 「東軟集団」のケース¹²

1990年代に入ると、中国は情報技術（IT）産業大国として急速に浮上し、特に世界 IT ハードウェア市場における中国のパフォーマンスが目立つが、中国 IT 産業は、これまで「ハードウェア大国・ソフトウェア小国」と揶揄されてきた。パソコンやパソコン周辺機器や携帯電話機などの IT 分野では、世界市場のどこでも「メイドインチャイナ」の製品が溢れるのに対し「メイドインチャイナ」の IT ソフトはめったに見当たらない。ところが、中国 IT 産業におけるソフトウェア分野の近年の躍進は目を引く中で、ソフトウェアをリードする大企業も徐々に現われてきた。1990年代半ば以降中国のソフトウェア分野をリードしてきたトップ企業は、IT 先進地域の長江デルタや珠江デルタの企業ではなく、遼寧省に立地する東軟集団である。1991年に設立された東軟集団は、現在政府や大手企業約3,000社の顧客を持つ最大手 IT ソフトウェア企業である。「重厚長大」型企业が密集する東北地域に、何故東軟集団のような IT 企業が急成長できたのか。

第1要因は、「IT 革命」の波に乗る時代の幸運児となったことである。東軟集団の母体東北大学「計算機軟件研究開発センター」は、1989年に日本のアルパイン社からのソフトウェア開発・作成の依頼をきっかけに、ソフトウェア事業を始めた。「東工阿爾派音軟件有限公司」は1991年にアルパイン社と共同出資で設立され、IT ソフトウェア企業としてスタートしたが、この会社設立の時期は、世界 IT 革命の始まりであった。国内外からソフトウェア開発・作成の依頼・注文が東軟集団に殺到し、東軟集団も急成長し始めた。

第2要因は、「ソフトウェア・ファウンドリー」事業モデルに集中する戦略に成功したことである。ファウンドリーといえは、台湾企業が開発した半導体やパソコン業界のビジネス・モデルであるが、ソフトウェア分野では珍しい。つまり、ソフトウェア・ファウンドリー企業は、ソフトウェアの基本設計思想

¹² 郭克沙・韓進群編 [2003] 『2003年度中国企業最佳案例：管理篇』（中国語、商務印書館）、第8章；サーチナ総合研究所 [2003] 『中国有力企業と業界地図』（日本実業出版社）、66頁など参照。

や営業という「川上」部分と完成後のマーケティングやアフターサービスという「川下」部分に関与せず、全プロセスにおける「川中」部分——労働集約的な入力作業を中心とするソフトウェア「組立」——のみに集中するということである。東軟集団はソフトウェア・ファウンドリーに集中する理由を、1) 海外大手IT企業との安定需給関係の維持、2) ソフトウェア「組立」を通じた管理ノウハウや基盤技術の蓄積、3) 新しい技術の発見との連携、4) 安定的収入源の確保などに求めている。東軟集団は、独自の技術開発も現在行っているが、このソフトウェア・ファウンドリー・ビジネスを絶対に手放しはしない。

第3要因は、外資との緊密な提携関係の構築である。前述したように東軟集団は、外資との提携のために生まれ、海外市場向け戦略は、東軟集団の最重要方針、成功のカギである。東軟集団は、現在日本のアルパイン社、東芝、フィンランドのノキア社と長期的な提携関係を結んでいるが、日本企業との提携が、東軟集団にとって最も重要な戦略である。「日本はすでに資金や人材・経験など多くの面で強みを持っている。中国企業と協力すれば日本の唯一の弱点である価格も強みに転じることができる。中国企業の台頭は日本企業にとってのチャンスだ」¹³ というのは、東軟集団経営者の認識である。

第4要因は、柔軟な経営管理システムである。他の東北地域の国有企業に比べて東軟集団は、年功式給与や人情・コネに基づく昇進管理方式を採らない。その代りに徹底した能力主義的管理システムが社内に確立されている。集団トップ経営陣には、20代・30代の重役も数名いる。欧米IT企業にも通用するストックオプション制度もすでに導入されている。また、従業員による自主経営参加が推奨され、「従業員とともに共同発展」の考え方は東軟集団の経営理念である。ITソフト業界の生命線である人材についても東軟集団は、きわめて柔軟な雇用制度を制定している。東軟集団における人材の流出と流入は、日常茶飯事となっている一方、有能な人材を社内に留める方策——ストックオプションの優先付与、住宅の低利譲与、より早い人事昇進など——を工夫している。

第5要因は、迅速な意思決定制度である。伝統的な国有企業における煩雑で

¹³ 『日経産業新聞』2002年10月7日の劉積仁氏に対するインタビュー記事を参照されたい。

遅い意思決定が東軟集団には見られない。「意思決定の速さは当社の強みだ。2001年には中国全土を8地域の営業区域に権限を大幅に委譲した。IBMやオラクルなど国際大企業と比べてもレスポンス能力は最も速いと自負している」¹⁴。

第5要因は、カリスマ性のある経営者の出現と活躍である。東軟集団総裁の劉積仁氏は、東北大学コンピューター学部を卒業後、1986年にアメリカのコンピューター研究機関に留学し、33歳の若さで母校の教授に抜擢された異才である。劉は、1991年に同僚の学者2人とともに3台のパソコン、大学が出資した3万元の資金で東軟集団を設立し、わずか14年間で総資産25億元、従業員4,500人、顧客3,000社のITソフトウェア大手企業に育て上げた。学者から転身した劉氏は、研究者の素質を持つが、ビジネス上の辣腕の持ち主であり、彼を抜きにして東軟集団を語ることはできない。

最後に、東軟集団の成功の背後には、東北大学からの持続的人材・頭脳の供給という不可欠の要因もある。「ソフト企業は人材がいなければ、何もないのと同じ。東北大学からの人材獲得に加え、自社で大連に学院を設立し、IT技術者を養成している。トップクラスの技術者には米国企業並みの報酬を提供しており、5年内に現在の約2倍の7,000人体制とする計画を持っている」¹⁵。

以上、東北地域で大成功を収めた企業4社の事例を紹介したが、最後には4社に共通する点を抽出しその成功要因を浮き彫りにしよう。

- (1) 政府が企業経営から退出したこと
- (2) 専門家・有能な人材が企業を管理していること
- (3) 市場チャンスを速やかに掴み、それを自社の強みと結合させたこと
- (4) 外資企業と提携関係を結んだこと；また、海外市場を活用していること
- (5) 計画経済時代の経営方式を完全に放棄し、市場経済に適したフレキシブルな経営方式・モデルを構築したこと
- (6) 海外から最新鋭の技術を導入し、自力で改善・開発したこと

¹⁴ 同前掲，注12。

¹⁵ 同前掲，注12。

(7) 有能な企業家・経営者が現われたこと

IV 東北地域企業再生への政策的インプリケーション

これまで東北地域における企業像，問題点，再生事例とそれが与えるヒントなどを分析した。本節では，これらの問題点を念頭に置き東北地域の企業再生への政策的インプリケーションや企業における「東北病」への処方箋を出してみる。

4-1 「東北病」と「市販薬」

〔表-11〕は東北地域企業の共有する問題点をまとめたものであるが，表に示された「東北病」症状は東北地域企業が共有する。

まず，「政企不分」について，東部沿海地域はそもそも症状が軽かった（例えば，広東省では国有企業が企業形態の主流ではなかった）ため，1990年代前半にはすでに根治された。しかし，大型国有企業が密集する東北地域では，政府が国有企業の経営活動から手を抜けていないケースが多く，旧態依然のままの国有企業もある¹⁶。

次に，多くの国有企業は，依然として大量の社会的機能——社内学校，病院，映画館などの福利厚生機能——を抱え込んでいる。これは，東北地域企業の未発展——商業の未発達，従業員家族の就業主要手段，「大而全」理念——を反映している一方で地元政府・企業経営者・従業員の三者間温存関係も反映している。

第3に，国有企業の極度の発達は，民間企業の極端な萎縮となっている。半世紀にわたって形成された東北地域の国有企業は，東北の人々にとって当り前の存在であり，「国有企業職工」でない職業へ就くことに強い心理的抵抗感が存在している。

第4に，「待つ，依存する，要求する」現象は，上記の1点目と同様なルーツ

¹⁶ 同前掲，注5。

表-11 東北企業から見た「東北病」の症状と処方箋

患者名	東北地域の国有企業
病名	東北病
症状	<ol style="list-style-type: none"> 1. 「政企不分」：政府の退出は不十分、企業への政府干渉が依然として強い 2. 「企業弁社会」：企業が社会的機能を果たす 3. 「国企独大」：国有企業が支配的な存在、民間企業は発達せず 4. 「等・靠・要」：市場より政府決定を待つ；経営上の問題は政府に頼る；現有経営資源を重視せず新しい資源を要求する。 5. 大量の余剰人員を抱える 6. 設備更新は不十分、老朽化
処方箋	<ol style="list-style-type: none"> 1. 政府は、「企業行為」に手を出さず、競争の環境や条件を用意すべし 2. 企業が果たしている社会的機能を公共政策へ 3. 民間企業の創出・育成に努める 4. 合理的な経営者選任システムの制定と企業家精神の引き出し 5. 余剰人員の「分流」チャンネルの創出 6. 外資・民間の参入を奨励

出所) 筆者作成。

を有する症状である。企業は、これまで生産計画・投資・人事・販売・利潤処理など経営全般について政府の指示を仰ぐことに慣れてきたため、経営者としての機能退化が深刻であり、経営者機能の回復には、しばらく時間がかかるであろう。

第5に、東北の国有企業によって排出された余剰人員は、別の国有企業への吸収を期待できず、沿海先進地域のように民間企業が発達しない限り、社会的保護対象になるしかない。これについて中国の学者は、同様の提案を行っている¹⁷。

設備の老朽化や更新不足の解消は、三つの方法——外資と組む、国内優良企業と合併、優良資産を活かし老朽化資産を売却もしくは廃棄——しかないが、実施は、かなり難しい。

前節にも触れたが、上記〔表-11〕の諸症状に出された処方箋は、あくまで

¹⁷ 樊綱著 [2003] 『中国：未完の経済改革』（関 志雄訳、岩波書店）を参照されたい。

市販薬であり、すべての問題企業に効く保証がない。

4-2 政府よ、企業から退出せよ！

東北地域各レベルの政府は、「地元経済を振興したい」、または「地元企業の競争力を強めたい」という使命感では、他地域政府に比べて決して遜色がないが、問題は、政府のあり方にある。計画経済制度の慣性から脱却していない東北地域の政府は、全ての経済行動を自分達が行うしかないと誤認しているようである。温州に訪問調査した筆者は、ある温州市政府関係者の話を今でも印象に留めている。「温州の企業家は十分に智恵とセンスを持っているので、こちらからの下手な指示は邪魔になる。こちらはルール作りとその順守に精一杯だ」。商品生産やビジネス現場から離れた政府役人が、プロの企業家にアマチュア的な指示を出すのは、たしかにおかしい。「プロに任せる」というバリ＝ミンズ流の古典的な問題提起は、東北企業にとって斬新なテーマとなっている。国による企業の所有と経営が成功したケースはこれまでまれである。したがって、東北地域の政府は、地元経済の振興を自分の使命とするとしても「3R」(Rule, Referee, Rewards)に集中しないと、東北国有企業の状況を好転できない。

4-3 東北改革と東欧型ビッグバン改革との類似点

東北地域の企業改革は、東欧型経済改革を想起させる。周知のように、東欧地域は、計画経済時代に高度化した重工業国有企業部門を改革し、より高いコストを払った。東欧経済は、つまり、発達した重工業部門間の諸資源移動（ヒト、カネなど）は、極めて困難であったため、1990年代に大きく落ち込んだ。結局のところ東欧は「ビッグバン方式」「ショック療法」を採用し、激痛を伴う経済改革を行ったが、現在ではその根治効果が徐々に現われている。

これに対して相対的に未熟な工業部門と膨大な農業部門をともに持つ中国の場合、部門間の資源移動にはそれほど大きなコストがかからなかった。全体的に漸進主義的改革を行っている中国の中で、東北地域は漸進主義的治療法で根治できない患部である。なぜなら、東北地域は、工業化の程度や部門間資源移

動の難しきで東欧型の体質を持っているからである。したがって、ショック療法による改革は、東北病を治療する「最後の手段」になるかもしれないが、中国経済の規模と改革進捗の多様性を考えれば、たとえビッグバンのような劇薬を東北企業に投与しても、東欧のような経済的落ち込みが生じないであろう。

4-4 民間企業家の量産条件

これまで確認されたように東北地域では民間企業が生まれ難く成長しないという問題の理由は、1) 民間企業家の社会的・政治的地位が極めて低い；2) 民間企業への金融面や政策面の差別・偏見が存在している；3) 社会保障面の不安などが挙げられる。このような心理的・社会的環境の改造は、時間を要するが、沿海地域で大きく成長した民間企業の東北進出も選択肢であり、外資誘致よりもむしろ、中国の事情をよくわかる中国自らの民間企業の「直接投資」誘致が一石二鳥の効果を期待できるであろう。

4-5 国有企業のスリム化

東北地域国有企業のスリム化改革は、これまで長い間行われてきたが、多くの企業は、依然として過大な規模のままである。「重工業分野の企業が多い」「装置産業は分割しにくい」などが、東北企業経営者の言い分である。筆者は、新日鉄の君津製鉄所へ訪問調査した時に、「製鉄所には別会社の設備と従業員がたくさんある」との説明を聞き驚いた。自動化程度や技術レベルなどでは、日中間の企業には大きな差があるが、日本企業の「分社化」や「社内業務の社外化」などが、十分参考になろう。

4-6 「企業家精神」を見極めよ

「創造的破壊」や「革新的結合」など企業家精神に関わる行動は、与えられた厳しい競争条件とノーチャンスの下で生まれるものである。台湾半導体産業のファウンドリー・ビジネスモデルは、好例である。1980年代の時点における台湾半導体産業にとって、当時先頭に立ったアメリカとキャッチアップしてきた日本、そして大財閥の力によって急浮上した韓国といった産業競争環境は、

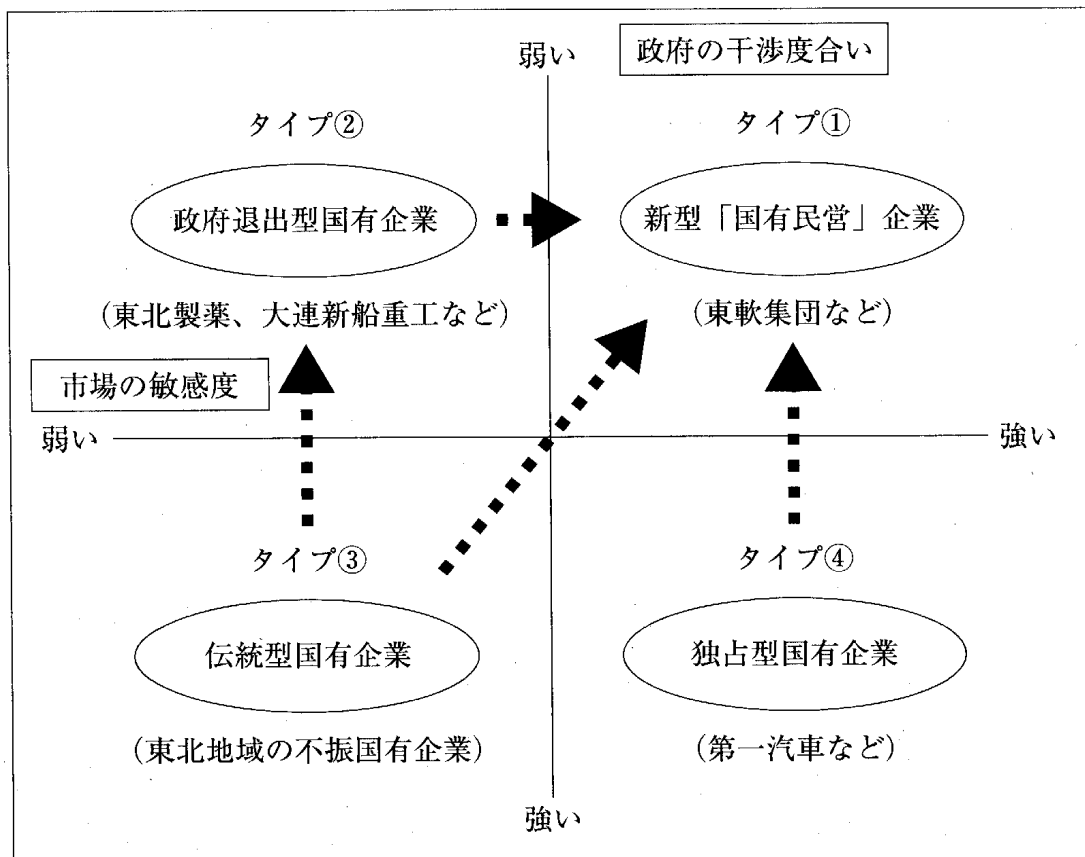
隙間がないのと同然であった。しかし、ファウンドリーというユニークなアイデアは、台湾半導体産業を大きく育て上げた。苛酷な競争環境こそ、企業家精神を引き出す好条件であり、前述した「東軟集団」は、この好例である。

4-7 国有企業に希望あり

最後に、「問題のなかの問題」である国有企業の再生可能性についていうと、「国有企業は悪の元」という短絡的な認識は大間違いであり、「どのような国有企業がよいか」が、より重要である。

〔図-1〕は、筆者が国有企業の進化方向とあるべき姿を提起したものである。「政府の干渉度合い」（縦軸）と「市場の「敏感度」（横軸）という二つの要素を導入して、前節で紹介した4社の事例を分類した。図における「市場の敏感度」とは、さらに見極める余地があるが、消費者（市場の需要側）がその分野

図-1 東北地方における国有企業の諸タイプと進化すべき方向



出所) 筆者作成.

の商品に対してどの程度で反応するかであり、近代経済学の「需要の弾力性」に近い。

第4タイプの第一汽車は、「政府の干渉度合い」の強い分野であると同時に、「市場の敏感度」も高い。このタイプの東北国有企業は、独占的利潤を享受している。しばらくは大きな問題にはならないが、政府が「干渉」=保護から手を抜くことに不安が残る。

第2タイプの東北製薬や大連新船重工は、「市場の敏感度」と「政府の干渉度合い」ともに弱い分野にあるが、このタイプの企業は、明るい方向に進化している。

最も活力のある国有企業は、東軟集団のような第1タイプであり、政府が企業経営から退出し（進入していないケースも）、「市場の敏感度」も強く急速に成長している。東北地域以外の聯想集団やTCL集団などもこのタイプの、これまでなかった新種国有企業である。

第3タイプは、東北地域にたくさん存在している不振国有企業であり、明らかに政府の強い干渉の存在と市場で不評の商品を生産する企業である。「このタイプの企業は、どのようになったらよいか」という設問への回答は、単純明快であり、タイプ2へ転身もしくはタイプ1へ進化するしかない。またタイプ4の企業は、タイプ1への収斂も今後推奨すべきである。

いずれにせよ、東北国有企業は、大きな希望をもってその活路を自ら切り開くべきであろう。

【主要参考文献】

1. 青木昌彦・伊丹敬之編著 [1985] 『企業の経済学』 (岩波書店)
2. 井上隆一郎編著 [2004] 『中国のトップカンパニー：躍進70社の実力』 (ジェトロ)
3. 小川雄平編著 [2000] 『中国東北の経済発展』 (九州大学出版会)
4. 加藤弘之 [2003] 『シリーズ現代中国6 地域の発展』 名古屋大学出版会
5. 郭克沙・韓進群編 [2003] 『2003年度中国企業最佳案例：管理篇』 (商務印書館, 中国語)

6. サーチナ総合研究所 [2003] 『中国有力企業と業界地図』 (日本実業出版社)
7. 上海財経大学経済研究中心編 [2004] 『2004年中国区域経済発展報告—東北老工業基地復興研究』 (紅旗出版社, 中国語)
8. 中共中央党校編 [2004] 『東北地区等老工業基地振興戦略—幹部読本』 (中共中央党校出版社, 中国語)
9. 趙容 [2001] 「中国自動車産業の史的展開」 『中国自動車産業の発展と技術移転』 (丸山恵也編著, つげ書房新社)
10. 張承躍編 [2001] 『中国企業：改革与発展案例』 (経済管理出版社, 中国語)
11. 陳建安・胡 遲 「東北大企業的価値」 『中国企業家』 2004年第9期 (中国企業家協会, 中国語)
12. 樊綱著 [2003] 『中国：未完の経済改革』 (関 志雄訳, 岩波書店)
13. 丸川知雄 [1999] 『市場発生のダイナミズム』 (アジア経済研究所)