

# 移行経済における国有企業の再編成

——寧波紡織局から寧波維科集団へ——

岑 鍾 瓊

## 1 はじめに

1978年から始まった中国国有企業の改革は、大きくいって二つの段階に分けることが可能である<sup>1)</sup>。第1段階は78年から92年までである。この段階で、中国政府は「放権譲利」（国有企業に一定の自主権を与え、一定の利益を譲渡する）や経営請負制の導入など、国有企業の所有制を変えずに国有企業の活性化や経営効率の向上を図ろうとした。この段階の改革は社会主義国有企業という枠組み内での改革であったといえよう。第2段階は93年「会社法」の公布から現在までである。会社法の成立によって、株式会社制度を「現代企業」の基本パターンとして国有企業改革のモデルとし、国有経済の戦略的調整という名義の下で、国有企業の民営化を実施する時期である。「抓大放小」という国有企業改革の戦略によって、大中型国有企業が国有資産管理公司の下で株式会社化される一方で、中小国有企業は合併・売却・破産によって整理され、企業集団の再建などに組み込まれるのである<sup>2)</sup>。

しかし、第2段階の改革（1993～1997年）は必ずしも成功したわけではなかった。財政・金融制度の改革、国民生活水準の上昇による消費構造の変化、企業の余剰人員問題、投資の失敗などによって、1997年に国有企業の3分の1以上が赤字経営となり、資産負債率は平均約70%で、中には90%に至ったところもあり、国有企業は崩壊の寸前に至ったのである<sup>3)</sup>。国有企業の深刻な事態を受け止めて、1998年に朱鎔基前首相は「国有大中型企業を3年間で苦境から脱出させる」と宣言し、国有企業の経営メカニズムの転換を図り、国有企業のパフォーマンスを好

転させるキャンペーンを始めた。2000年末になると、国有企業の赤字額は1997年の36462億元から700億元に減少し、利潤は1997年より195.6%増加し、2400億元となった<sup>4)</sup>。数字から見れば、朱前首相の国有企業苦境脱出戦略は成功したかに見えるが、国有企業パフォーマンスの好転は必ずしもすべて国有企業の活性化や経営効率の改善によるものばかりではなかった<sup>5)</sup>。生産性の向上に加えて、M&Aによる国有企業の再編、銀行の企業に対する債権の株式へのスワップ、利息支出の削減、政府の技術改造（これは一種の固定資産投資）への利息免除・補助金の増加、各種課税の優遇などが国有企業の業績好転の重要な要因として指摘されている。また、国際石油相場の上昇が石油産業の業績好転に大きく貢献したことはよく知られている事実である。

朱前首相のキャンペーン後も、多くの国有企業は相変わらず経営メカニズムの転換ができず、日増しに激化してきた市場競争に苦しんでいる。中国国有企業の改革は20数年の改革を経たにもかかわらず、依然として成し遂げられていないのである。いまだ国有企業は中国経済発展のボトルネックとなっている。

一方、政府のさまざまな国有企業改革措置や支援策を活用し、一部の国有企業は主体的に企業の所有制改革や企業の内部の組織や戦略など管理体制の改革を実施し、市場経済の担い手として変身した。これによって企業の内外状況を見極めながら、試行錯誤を行い、最適な企業経営スタイルを模索する企業も出始めている。特に2000年以後、改革によって企業が成長し、企業成長によって改革をさらに進めるという好循環がなされつつある。本稿では考察の対象とする寧波維科集団株式会社（Ningbo Veken Group Co. Ltd., 以下寧波維科集団と略称する）の実証分析を通じて、中国の国有企業改革は、政府の施策と企業の創造的反應のプロセスを通じて実現したことを明らかにしたい。

日本では中国国有企業改革に関する研究は多く存在しているが、その大部分は経済学的手法で行われたマクロ的なものである。企業内部に入り、政府の施策と企業の主体的対応という視点から、ミクロ的に国有企業の市場主体への移行プロセスを研究したものはほとんどない。本稿は、次の理由で寧波維科集団を取り上げる意味があると思われる。第1に、紡寧波維科集団改革の成功例である。第2

に、織産業は中国でも最も歴史が長い産業である。寧波維科集団の前身寧波紡織工業局は伝統的国有企業の諸問題を典型的に抱えていた。寧波紡織工業局の改革プロセスを明らかにすることによって中国国有企業に改革のモデルと方向性を示すことができる。第3に、寧波維科集団は政府の国有企業支援策を生かして伝統的国有企業の歴史負債を処理した上で、市場経済の主体としての企業へ変身することは所有制改革後の企業経営にも多くの示唆を含んでいる。

## 2 国有紡織産業の現状と改革

紡織産業は中国においても最も歴史が長い近代産業である。1949年新中国が成立してから、中国紡織産業は国家財政への貢献（利税上納）、雇用の創出、外貨の獲得において、中心的役割を果たしてきた。特に1978年鄧小平の改革開放から1990年代の初頭まで紡織産業は大きな発展を成し遂げていた。しかし、93年以降、国有紡織企業は赤字経営が続き、産業全体としては赤字産業に転落するという苦境に陥ってしまった。そのため、97年末に中央政府は紡織業界を国有企業改革の中心と位置づけ、苦境脱出作戦の突破口と指定したのである。

江 [1999]、顧 [2002] によれば、中国政府が紡織業界を国有企業改革の突破口として選択した理由は以下のように考えられる。第1、紡織産業が労働集約産業であるために、その経営状況は多くの人々の雇用と生活に密接に関連していたからであった。表1に示されているように、1995年までに紡織工業の総生産値が全国工業総生産値の15%、従業員数は全国工業企業従業員の14%、輸出高は中国総輸出高の30%を占めていた。紡織企業の経営の悪化は、多くの人々の収入が減少し、生活水準が下がることを意味した。また、紡織業は外貨獲得の重要性が相対的に下がったものの、依然として重要な外貨獲得産業だったためである。第3に、1993～97年の経済指標が示すように、紡織業界は中国工業全体の中で経営業績が最も悪い業界だったからである<sup>6)</sup>。具体的に、1996年に紡織企業の総赤字額は106億元であり、全国赤字額の19%を占め、国有大中型紡織企業の赤字企業数は全国国有企業大中型企業数の18%を占めていた。また、全紡織業界の42%の企業は経営赤字であり、全国平均より8ポイント高かった。1997年の紡織工業付加価

値増加率は19.63%, 全国の平均より7.7ポイント低く, 100元あたりの固定資産が実現した利税は2.52元, 全国工業の平均水準の25%にすぎなかった。100元の売上高で実現した利潤は全国の平均水準は2.57元であったのに, 紡織業界は1.73元だったのである<sup>7)</sup>。

表1 全国工業に占める紡織業界の重要性

単位: %

年度	産値比重	従業員比重	輸出比重
1978	14.7	10.5	24.9
1980	17.4	11.4	24.1
1985	17.9	12.7	23.5
1990	16.5	14.8	27
1994	15.2	14.6	29.8
1995	14.6	14.2	29.4
1996	12.9	14.2	25.5
1997	12.2	13.5	24.9
1998	11.9	13	24.5

出所: 邵寧, 周放生 [2002] 159ページ。

この中で, 1993年から国有紡織業界の赤字が深刻化した。表2が示すように1997年に国有紡織企業の赤字は72.2億元, 国有紡織企業の利税総額7.31億元にすぎなかったのに対して, 非国有紡織企業の利潤と利税は109.24億元と276.71億元に達していた。また非国有紡織企業の売上高は1990年から1997年にかけて4.38倍に増加し, 年平均成長率23.5%の成長を達成していたのである。国有紡織企業こそが紡織業界の主要な問題だったのである。こうした中国国有企業の業績低迷の要因として, 主として以下の2点が構造的な問題としてあげられる。

第1は, 生産能力の増加による過当競争であった。設備や技能のレベルがそれほど高くなく, 設備投資額が少ない一方で, 回収が早いという特徴から, 新規参入者が多く, 退出者も少なくなっている。とくに技術要求が高くない紡織工業の

表2 1997年国有紡織企業と非国有紡織企業の利潤／利税比較

	全部企業		国有企業		非国有企業	
	利潤	利税	利潤	利税	利潤	利税
紡績業	-26.52	130.52	-65.55	0.25	39.03	130.77
服装業	38.14	84.15	-1.38	1.09	39.52	83.06
化繊業	23.64	60.5	-3.53	5.53	27.17	54.97
紡機業	1.16	8.5	-2.24	0.36	-1.08	8.14
化機業	0.12	0.35	0	0.08	0.12	0.23
合計	36.54	284.02	-72.7	7.31	109.24	276.71

出所：『1997年工業統計年報』

川下工程では非国有企業が多く参入したため、競争が激化したのである。その結果、1981年に1894万鍾だった綿紡錘が1997年には4245万鍾と倍増した。その中で、国有企業では綿紡錘が2978万鍾（約70%）もあり、しかもその内の1076万鍾にのぼる廃棄すべき設備をまだ使用しつづけていたのである<sup>8)</sup>。非国有企業の増加によって、原料や製品の面で国有企業は厳しい競争を強いられていた。しかし、国有企業は競争に勝てるような戦略、すなわち、非生産部門を切り離し余剰人員のリストラ、価格制定の自由化、原料仕入れ体制の変更、必要な人材に対する外資企業や民間企業並みの待遇提供など、をとることができなかった<sup>9)</sup>。

第2は、上記とも関係するが、競争条件が不平等に設定されていたためである。国有企業は税率、価格の設定、従業員の雇用などの面でかなり不利な競争条件を強いられていた。国有紡織企業は生産機能に加えて社会福祉の担い手としての役割を果たしてきたため、非生産的部門の負担は大きくて、スリムな経営体制をとることができなかった<sup>10)</sup>。生産部門で利益を出しても企業全体では経営赤字を増大するという構造になっていたのである。1997年紡織工業の資産負債率が100%を超えたのは四分の一にのぼり、資産負債率が93%以上を含めると68%を占めた。また平均資産負債率は82%に至り、全国国有工業平均負債率より17ポイント高かった<sup>11)</sup>。上海や北京などの中心都市に設立され、歴史が長い紡織企業において

は企業の年金生活者と現役従業員の比例は1対1となり、ひどいときには2対1という状況さえ存在していた<sup>12)</sup>。

しかし、紡織国有企業は経済機能だけではなく、政治や社会や生活保障、福利厚生などの機能を果たしていたため、簡単に破産させることができなかった。上述した構造的問題を解消するために、1998年に国有企業改革の一環として政府は国有紡織工業の産業構造調整に支援政策を打ち出さざるをえなかったのである。

中央政府は“3年間で1000万鍾綿紡錘の圧縮、60億円の損失減少、120万人の分流（つまり従業員の配置転換）”という目標を制定し、国有紡織企業の歴史的負担を軽減し、他の企業と同じような競争条件を作り出そうとして、国務院[1998]2号文件（通達）で、“古い綿紡錘の圧縮は、構造調整・国有資産の活性化と人員削減、債務削減や製品構造調整を結合して行うべきである”，という指針を示したのである。具体的には次のようなものであった。

①1万鍾の古い紡錘を償却し、政府は企業に300万円の財政補償をしたうえで、銀行の無金利ローン200万円を与えること（ローンの利息は地方財政が負担する。ローンの期間は5～7年まで）。実際に3年間で中央は12億円の補償金を支払い、地方は12億円を補償したのである。

②企業合併破産のために、用いる銀行不良債権処理準備金の配分を国有大中型綿紡織企業に傾斜配分すること。事実、1997～99年の間に紡織国有企業の不良債権帳消しは350億元にのぼり、全国規模不良債権処理の35%を占めた。

③紡織工業企業の下崗工人（レイオフされた従業員）を再就職センターに移行し、彼らの基本生活費と年金・医療保険費用の支払いを保証すること。この結果、2年間で116万人が一時帰休のうえ、配置転換され、その20～30%は帰属企業から完全に離脱した。また約6万人の綿紡織現役従業員は労働省と中国紡織総会の共同規定によって早期退職が実現された。さらに綿紡織減錘企業が減錘や資産再配置によって得た利益を全額企業の債務削減と下崗工人の配置転換に使えるようにしたのである<sup>13)</sup>。

以上のような経緯で、1997年以後国有企業改革に拍車がかかったのであるが、以下ではこの改革に対応して国有企業がどのような成長戦略をとったについて、

寧波維科集団を事例にして分析をすすめよう。

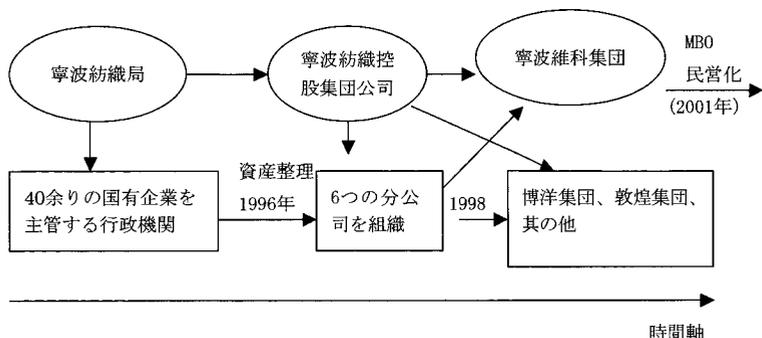
### 3 研究対象としての寧波維科集団

寧波維科集団の母体は寧波紡織控股（holding）集団公司である。1998年5月18日に寧波紡織控股集團公司是当時の総裁何承命のもとで、政府主導で始まった全国綿紡織業界の産業構造高度化と合理化を契機に、大規模な資産再結合と構造調整を行い、優良資産だけを集中して維科集團公司を設立した<sup>14)</sup>。その経緯は図1に示されている。

2003年現在寧波維科集団は持ち株式会社として、傘下に寧波維科投資發展有限公司、寧波維科置業（不動産）有限公司、寧波維科聯合進口有限公司、寧波維科精華集團股份有限公司、寧波維科銷售有限公司を有し、国際経営（グローバル化）と多角化という経営戦略を掲げてさらなる発展を目指している。

改組（再編成）以降の寧波維科集團公司是急成長を遂げていることは表3にみる通りである。売上高と利潤の急増だけでなく、他の経営指標においても優れた面が多く、中国国内でも注目されていた。例えば、1998年から2001年まで維科集團は連続4年間中国家庭用紡織製品輸出企業の首位にランクされていた。また

図1 寧波維科集團の形成経緯



出所：2002年の寧波維科集團広報資料により著者作成

2001年には2.6億ドルの外貨を獲得し、中国輸出上位500企業ランキングでは1999年129位から2001年の93位までの上昇を遂げた。また、消費者からの信頼も高く、2002年9月には中国消費者協会によって“維科”系列製品は中国有名ブランドと評価されるに至った。

その輝かしい業績によって、寧波維科集団は国有企業改革の成功事例として注目を集め、2000年に董事長何承命は朱鎔基首相(当時)に維科集団の改革経験を報告した真でしている。中央テレビ(CCTV)、『人民日報』、中央人民放送局、『中国紡織報』、『新華通信社』、『浙江日報』、日本の『織研新聞』(2003年3月17、18日中国繊維業界の連続報道)各紙も、寧波維科集団について特集を組んで報道しているうえ、中国国務院研究センターや経済貿易省などは国有企業改革のモデルとして寧波維科集団に関心を示しているのである。

表3 寧波維科集団の売上高と利潤

年度	売上高(億元)	利潤(萬元)
1997	21.44	6,336
1998	24.00	7,667
1999	35.00	10,500
2000	48.02	14,500
2001	50.00	16,000

注：2001年のデータについてはもう一つの数字がある。『中国紡織報』2002年7月3日第1版によると維科集団の売上高は31.7億元、利潤は9987萬元であった。このような相違は、所有制改革によって統計ルートが変更された結果であると判断される。

出所：維科集団広告資料 [2002年]

#### 4 寧波紡織局から寧波紡織控股集团股份公司への改革プロセス<sup>15)</sup>

本節では寧波維科集団を概説し、その前身である寧波紡織控股集团股份公司（典型的な国有資産管理公司）の国有資産再配置のプロセスを明らかにする。この作業を通じてこれまでブラックボックスとなっていた中国国有企業改革の詳細を明らかにしようと試みる。

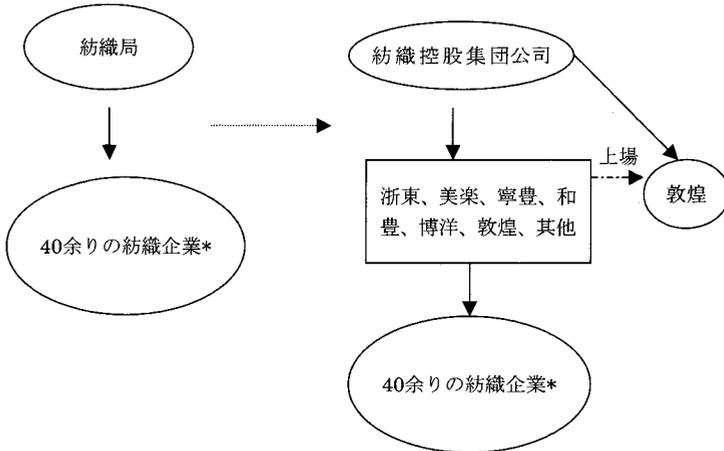
##### (1) 1998年までの改革プロセス

1990年代半ばになって、国有企業改革と政府の行政改革の一環として、計画経済時代の縦割り横割り（条塊分割）行政の典型であった各級政府部門のある工業局を控股集团股份公司に変更することが盛んに行った（いわば翻牌公司<sup>16)</sup>）。多くの場合は元工業局に所属する国有企業が控股集团股份公司の企業となり、名前が変わっても、その体制や上下関係はほとんど変わらなかった。したがって、多くの控股集团股份公司はできても国有企業の経営は実際によくならなかった。しかし、寧波紡織工業局から寧波紡織控股集团股份公司になったことを契機に、国有企業改革は本格的に取り組み、授權された国有資産を再配置し、新しい企業へ脱皮することができたのが2003年現在の寧波維科集団公司である。

寧波紡織控股集团股份公司の前身は行政的な機能を持つ寧波市紡織局であった。計画経済時代に寧波市紡織局は寧波市所属する紡織企業の生産・販売・資金調達などの行政計画・調整機能を持つ政府機関であった。所属した企業は一つの生産工場に過ぎなかった<sup>17)</sup>。1996年2月に寧波紡織局は寧波控股集团股份公司に変更された。国有資産の管理と価値維持を使命として、寧波紡織控股集团股份公司は寧波市政府の授權によって寧波市紡織局所属する企業の国有資産及び合資企業の中の国有株権などを管理し、集団所有制企業を受託管理したのである。

当時の紡織局長何承命は1996年に寧波紡織控股集团股份公司の総裁に任命された。彼は1982年寧波紡織工業短大を卒業して、寧波市第二毛紡織廠の技術者から副廠長、廠長、浙東ニット廠廠長などを経て、寧波紡織局長になった。彼は寧波紡織業界の現状と問題を熟知した上で、組織改革を推進した。まず元寧波紡織局に所

図2 組織の変化



注：\*は国有工業企業16個、国有貿易企業7個、集団所有制工業企業17個、中外合資企業5個。

出所：インタビューにより著者整理

属の40余りの企業を“浙東集団，美樂集団，和豊集団，寧豊集団，敦煌集団，博洋集団”という6大集団に再編成した<sup>18)</sup>。

そうすることによって以下の問題を解決した。一つは元紡織局のリストラされた幹部を各集団の責任者にした。それによって、紡織局から紡織控股集团に改組されるに対する抵抗を最小限に抑えることができた。もう一つは同類製品を生産する企業を一つの集団にまとめることで、中国国有企業に固有の“大而全，小而全問題”という問題の解決を図った。さらに紡織控股集团が6つの集団に再編成されたことによって管理相対的容易になった。紡織局による企業への直接管理から、6つの分集团公司を介する間接管理になった。また1996年に寧波控股集团はその当時の企業上場のブームにのって、許可を得てその中の敦煌集団を上場させた<sup>19)</sup>。このような改革を通じて、寧波紡織局の業績は1997年には総資産27億元、資産負債率82.6%、利潤6336万元となった。当時の中国紡織業界においては、寧波控股集团は比較的良いほうであった。

しかし、寧波控股集团は依然として以下のような問題を有していた。つま

り、個々企業の最小生産規模の未達成、設備の老朽化や製品開発能力の欠如、集団内各企業間の重複、低水準の過当競争といった問題を寧波控股集团公司有していたのである。例えば糸の生産において、和豊集団の和豊紗廠が8.25万錠綿紡設備をもつ、浙東集団の万信紗廠が6万錠をもっていた、それぞれで同じ物を生産し、規模経済効果も達成できていないし、お互いに競合している；また毛毯類製品は同様に、浙東集団の興洋毯廠、美樂集団の特麗夢公司等の企業は同時に類似製品が生産されていた、競争していたから、不経済的と考えられる。さらに余剰人員と定年退職者の問題は効率経営の足かせになっていた。寧波紡織局は定年退職者が12000人で、在職者は約21000人でその半分以上が余剰人員となっていた。

## (2) 1998～2000年の政府紡織支援政策を活かした寧波控股集团会社の改革

これらの問題を解消するために、1998年初頭、寧波紡織控股集团会社は、中国政府の減錠合理化支援政策や再就職支援政策などを利用して、和豊紗廠、万信紗廠などの綿紡織企業3万錠の綿紡錠を淘汰すると同時に国有資産の再配置を行った。それは以下のように行われた。

### ① 集団内部の優良国有資産を集中し、リーディング企業を形成する。

寧波紡織控股集团会社が管理する国有資産（浙東集団、美樂集団、寧豊集団和豊集団及び紡織供銷公司、服装輸出入公司、華豊不動産公司等を含めて）から非経営的資産、不良国有資産と優良国有資産を評価して分離する（表4、表5を参照）<sup>20)</sup>。

寧波紡織控股集团会社は優良国有資産を現物出資として他の株主と共に維科集団股份有限公司を設立した。設立当時維科集団の出資株式の比率は寧波紡織控股集团会社が92%、深圳華聯投資公司と寧波工業投資公司、寧波華潤投資公司と浙東物資会社が合わせて8%であった。明らかに寧波紡織控股集团会社は維科集団の最大株主であった。維科集団会社の設立にあたって、寧波控股集团会社は一部の所属企業の法人格を廃止し、全ての国有資産の支配権を持つようにした。維科集団会社の設立によって、寧波紡織控股集团会社の優良国有資産を集中し、新た

な企業システムの構築が可能となった。これは後に詳しく説明する。

表4 国有資産分離前の企業の資産状況 単位：万元

原企業名称	総資産	正味資産	売上高	利潤総額
浙東	40,244	16,039	23,000	2,200
美樂	14,886	9,002	16,800	850
寧豊	15,574	3,694	12,000	800
供销	2,609	1,580	13,500	400
華豊	13,548	1,600	9,000	240
中豊紗布	1,669	665	6,000	360
寧紡聯	2,758	437	13,000	300
合計	91,288	33,017	93,300	5,150

出所：邵・周・熊 [2002] 292ページ

表5 組合せ企業資産の分離前後の資産状況 単位：万元

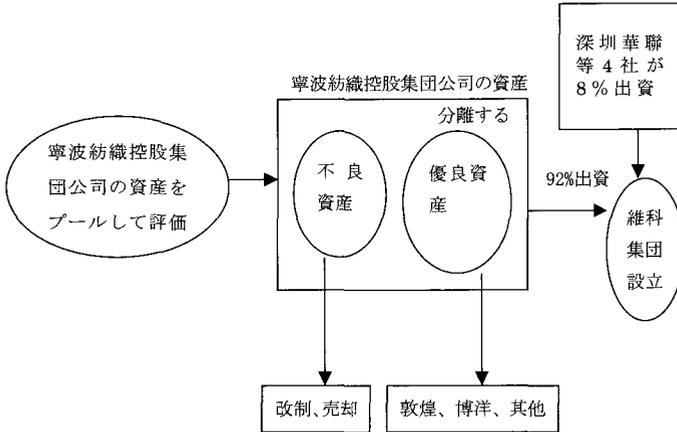
	総資産	正味資産	売上高	利潤総額
分離前	91,288	33,017	93,300	5,150
分離後	92,000	33,750	160,000	9,500

出所：邵・周・熊 [2002] 292ページ

② 国家政策を活用し、不良資産の処理を行う。

前述したように、中国政府は紡織工業を赤字経営から脱出させるために、一連の支援策を打ち出した。寧波紡織控股集团は資産再配置に際して、伝統的国有企業に固有の問題で苦しんでいた寧波第二毛紡織廠、第二ニット廠、達俊布廠、和豊紗廠、恒豊布廠などの7つの紡織国有企業を破産させた。さらに類似製品を生産していた寧波第二印染廠と寧波印染廠を合併させ、輸出を主要業務としていた寧波服装連合公司与寧波紡織連合公司を合併させた。紡織工業合理化支援策の下で、これらの破産・合併などによって、元の国有紡織企業が銀行の不良債権を帳消しにされ、金額的に全部で5.2億元の債務免除となった。

図3 維科集団の設立プロセス

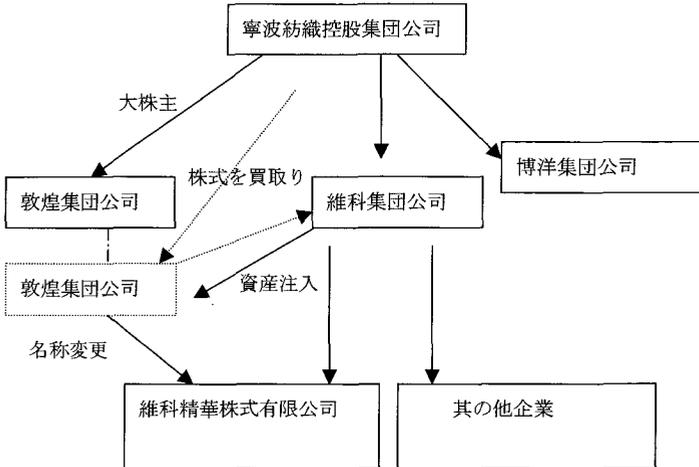


出所：インタビューにより著者整理

寧波紡織控股集团公司是1998～2000年の間で3万錘の綿紡錘を廃止することによって国家から900万元の財政補償を得た。さらに銀行から国家の補償によって低金利融資を受けることもできた。元の達利化織廠は債権を株権に転換することによって、2.8億元の債務を株式に転換し、自己資金の拡大と借金経営の苦境から脱出した。

寧波紡織控股集团公司是寧波の中心部に位置する紡織企業を寧波郊外の維科工業団地に移転させることによって、工場跡地の再開発（土地の賃貸、使用権の売却、不動産開発）を行い、利益を獲得した。獲得された利益の一部は従業員の退職金や、再就職に利用された。さらに再開発事業によって得られた利益は企業の収益改善にも貢献した。国有資産を再配置する前は、寧波紡織控股集团公司に所属していた企業の資産負債率は約75～80%に達しており、一部の企業はすでに負債超過の状態に陥っていた。維科集団成立後の1998年には寧波紡織控股集团公司的資産負債率は59.6%になり、11ポイント下げることができた。ここで再編成された寧波維科集団は漸く計画経済時代のマイナスの影響から脱出し、他の外資企業や民営企業と同等条件で再出発することが可能となった。

図4 寧波紡織控股集团の所有構造と維科精華の誕生



出所：インタビューにより著者整理

### ③ 資金調達能力の強化と上場企業維科精華の誕生。

既存研究でもたびたび指摘されてきたように、中国国有企業は自己資本金が少ない故に、銀行借入れを余儀なくされ、その結果負債による経営圧迫問題を抱えている<sup>21)</sup>。資金調達能力の向上は国有企業の長期的な発展の鍵の一つである。中国では証券市場の未発達や複雑な審査手続き等の問題によって、企業を上場するために多大な時間と資金が必要であった。その一方、何らかの理由で上場を果たした企業が上場のメリットを享受することは困難であった。そのため、激しい競争と経済的理由によって上場企業という名前を売って換金するインセンティブが生まれていた。

維科集団はこのような状況の下で、寧波紡織控股集团の上場企業敦煌集団に注目した。敦煌集団は寧波紡織控股集团が大株主（発行株の35%を持つ）である上場企業であった。1999年維科集団は、寧波紡織控股集团が持っている敦煌集団株の30%つまり、4,026万株を買い取って、敦煌の最大の筆頭株

主となった。さらに維科集团公司は所有していた優良資産の一部、装飾用品分公司を資産買い換えの方法によって上場集団企業敦煌集団に統合し、さらに資産の再配置をした。最後に上場企業敦煌集団の名称変更を行い、上場企業維科精華株式会社を誕生させた。所有権構造が変化した(図4)。維科精華株式会社は2000年3月に株の増資を実現し、8月には配当を実施し、直接融資を行った。

## 5 寧波維科集团公司における企業再編成と企業システムの再構築

これまでは寧波維科集団の形成プロセスを明らかにしてきた。しかし、寧波維科集団が単純な優良国有資産を集めただけでは経営業績が好転するという保障はなにもなかった。国有企業はその経営の目的から組織形態や経営体系などを改革しなければ、移行経済の中国で生き残ることができなかった。そこで、政企合一、悪平等主義、経営者の賞罰等の問題を解決するために新しい企業システムが必要であった。市場経済の中の企業として経済合理性に基づいて企業の境を再定義することも重要である。いかにして最適な資源配分をし、市場のニーズに応える製品やサービスを提供し、利潤獲得を追求できるかは寧波維科集団の1998年以降の最も大きな課題であった。維科集团公司は総裁何承命の下で、企業集団の組織形成や統合によって、国有企業の改革を推進した。

### (1) 垂直統合を通じた組織改革

まず企業集団の組織関係の構築を説明する。維科集団の総裁何承命は紡織業界の長い経験と国内外の考察に基づいて事業部制組織を維科集団の組織再構成に導入しようと企図した<sup>22)</sup>。何承命は維科集団の規模と製品特性から事業部制分公司集団と子会社企業を分割し、所属企業を管理し、財務、人事、販売、製品開発、広告などの機能を本社に集約し、下の企業に製品ごとあるいは市場ごとに分権的な事業部制組織を作ることを決定した。維科集団にまず授權された約40個の国有企業を競争優位性がある製品を中心に生産工場として再編成する方針を決めた。これは企業の境界の再定義でもあった。規模の経済の達成と関連する工程の垂直統合によって経済合理性のある生産設備の配置の形成が企業組織再編成の鍵とな

る。

生産規模の達成一同類項の合併(横の整合)。上述した寧波紡織業界の過当競争、規模経済効果がない等の問題を解決するために、各企業に分散された同類の設備等を集約し、統一生産経営をし、規模の経済を達成できるようにした。例えば、万信紗廠の5万錘綿紡織設備を和豊紗廠に統合し、9万錘の綿紡織新工場を形成した。寧波毛紡廠を全て寧波第二毛紡織廠に移転し、1万錘の毛紡織精紡、14万錘毛紡織粗紡の新工場を形成した。和豊紗廠と和昌布廠、浙東ニット廠と第二毛紡廠の部分的な生産設備の合併整合も行った。

その上で、製品、市場によって分類し、前後工程の統合を行うことで製品チェーンを形成した(縦の統合)。すなわち、寧波維科集団は製品ごとに最初の糸から最後の商品まで規模に見合うような設備と生産能力の再配置を行って5つの製品チェーンを形成したのである<sup>23)</sup>。それは以下のような製品チェーンであった。

- ① 提花貢緞製品(紋織り)チェーンの3, 3, 1ライン。これは3つの紡織廠(人豊布廠, 樂豊紗廠, 興豊紗廠)、3つの対外貿易公司(寧紡連公司, 寧服連公司, 寧豊集团公司)、寧波印染廠の漂染生産ラインから構成されるものであった。アフリカに輸出する大提花貢緞製品を中心に前後統合が行われた。それは寧波市紡織業界の伝統的輸出ブランドであった提花貢緞製品の迅速な製品開発や納期の確保、品質管理などに有利となり、輸出商品の競争力を高めた。
- ② 裝飾用品製品チェーン。買収合併によって200台の片シャトル織機が集まった。それらの機械によって高密度の大提花羽毛服用生地が生産できるようになった。その生地を活かして高級インテリア系列製品の開発ができ、商品の売れ行きが好調である。
- ③ ニット製品チェーン。和豊紗廠, 万信紗廠, 浙東ニット廠, 寧波第一毛紡織廠, 寧波第二毛紡織などを統合して、糸からニット製品までのニット系列製品の生産ラインを形成した。
- ④ 毛布製品チェーン。床单(シート)廠, 興洋公司, 特麗夢公司, 衆馳公司などを統合して毛布製品生産ラインを形成した。技術改造投資が追加され、日本

に輸出するラッセル綿毛布の生産基地（毎年550万セット）が形成された。

- ⑤ 服装素材，服装製品生産チェーン，和昌布廠のエアジット織機136台と湧源染色廠の染色プリントラインを組合せ，服装素材と既成服を開発した．各種服装の生地と既成服を生産する専用ラインが形成された．

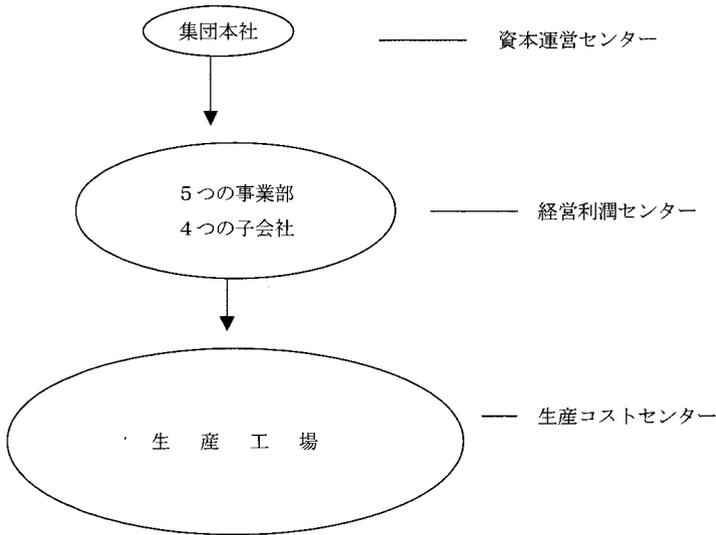
製品ごとの垂直統合によって，寧波維科集団は多製品，多市場の企業集団に変貌した．従って事業部制の5つの分公司と4つの子会社を傘下に収めた．5つの製品チェーンを中心とする5つの分公司は寧波ニット紡織分公司（下に浙東ニット廠，浙東綿紡織廠，と中大毛紡織公司を持っている），寧波毛布分公司（下に興洋毛布廠，ベッドシーツ廠を持っている），大提花分公司（下に樂豊布廠と寧波印染絨廠を持っている），生地分公司（下に和昌公司と湧源公司を持っている），裝飾分公司（下に人豊布廠と服装七廠を持っている）となっていた．また全額出資子会社としては物資供銷公司，連合輸出入公司（下に紡織輸出入公司与服装輸出入公司がある），不動産公司，販売公司となっていた．

## (2) 管理階層の形成と経営メカニズムの転換

何承命は維科集団の経営管理を3つの階層に分けてそれぞれの経営機能を明確にし，集団管理体制の分業を行った．すなわち，集団本社を資本運営センターとして，各事業部や子会社を営業利潤センターとし，各生産工場を生産採算のセンターとして権限と責任を明確にした．これによって中国企業でよく見られる権限の過大と過小使用によるボール投げ式責任回避やいい加減な権限を越える管理の被害を最小限にすることができた．

具体的には，まず本社は全社戦略の制定や経営全般に専念しさらに資本運営の役割を果たすために，総裁弁公室，党委員会弁公室，資産管理部，財務管理部，科学技術開発部，販売管理部を設置した．これらの部門を通じて，集団全体の財務，投資，資産処分，収益配分などに関する権限を集中することができた．この際維科集団のトップは下の企業の経営状況を迅速に把握するために，財務情報を主な指標として使った．資金の動きのコントロールを容易にするために集団財務決算センターを設立した．全ての取引に関する現金の支出と納入は財務センター

図5 寧波維科集団の管理分業体制



出所：インタビューにより著者整理

を経過しなければならなかった。具体的にはまず所属する企業の流動資金を集団財務部に集中させ、元企業の銀行口座を取り消し、統一銀行口座を作って、集団内部での資金調達を可能とさせた。第2に工場（工場）と分公司の間、物資公司与工場の間、工場と工場の間は市場取引の形で財務決算中心を通じて内部決算を行った。第3に各分公司の売上高や物資供給会社の原料購入等に際する銀行口座を一つにした。第4に工場の技術改造、新投資項目に使用される資金は集団内の模擬借貸を実施し、有賞利用に改めた。第5に維科集団本社が利潤配分を行った。

工場では、工場の融資、源流購入、製品販売などの機能をなくし、コスト確認をするだけで済むようになった。すべての資金のやり繰りが集団財務決算センターで行われるために、工場の財務部門が日常業務で必要とする現金支出は20万円だけで済むようになった。集団財務部は銀行のように操作し、また全ての企業の収支が集団決算中心を通過しなければならなかったために、集団内部で資金調達ができるようになり、銀行融資などの財務費用を減少した。例えば、1998年成

立したからの4ヶ月間で、維科股份は集団内部に集めた各企業の資金を使って高利息ローン2500万元を返済し、外部からの借り入れ3000万元を縮小し、元の2000万元の高利息借入を普通の借入に転換させた。これらによって毎月の利息一項目だけで60万元を節約し、全部で350万元の財務費用を節約することができた。集団財務部が所属企業の資産負債率を60%と統一設定し、集団内部の貯金利率を設定することによって、同一財務状況の下で各分公司・工場の経営業績を考課することができるようになったのである。

本社の投資審査制度などによって集団全体投資戦略を実施しようとしている。例えば、各子会社と工場は2万元以上の投資と技術改造プロジェクトであれば、本社の審査が必要である上にその資金は本社によって調達する。このようにして、再編成した企業への管理を強化し、本社機能を果たしたのである。

次に各事業部や子会社は各工場間の調整に責任を果たし、事業部の利潤最大化に努力する。各事業部・子会社は本社の職能部門と同じように販売、財務、総合、技術改造、党務などの部門を持ち、経営利潤を出す機能を果たす。5つの事業部制の分公司は製品の目標市場を定めて、市場の開拓や原料の統一購入、前後工程の企業の協力等に力を入れ、注文の拡大や新規顧客の開拓を中心に利潤の拡大を図る。それと同時に、市場状況に基づいて、製品チェーンにおける生産と内外の購買を協調する。分公司は相対的に独立性を保って、集団の生産を支えている上で、それぞれの業務を果たす。各分公司・子会社の柔軟性を保つために、維科集団は最初に複数の維科集団契約印を各事業部に渡して使わせる方法で各事業部会社に権限委譲した。しかし、具体的に操作してみると、分公司がこの契約印鑑で対外的に契約を結んだときでも、実はその責任の大部分を集団本社が負わなければならないことが判明した。各事業部・子会社の契約責任を明確化するために本社はその統一契約印鑑を回収し、各分公司の“業務専用印鑑”に改めた。

第③に維科集団物質供給会社の設立によって原料などのコストダウンや各工場の生産の能率向上を促す体制作りを行った。これまで寧波紡織局にしても、寧波紡織控股集团にしても、所属する国有企業が原料や福祉用品などを各自で購入していたため非経済的であった。このため、維科集団物質供給会社の設立に

よって、集団全体の生産原料やオフィス用品、保健医薬品などの購入窓口を一本化し、効率化に伴うコストダウンを図ったのである。また同時にそれは物質供給の中の不正行為(例えば、売上高による購入者への割り当て戻し金の提供や担当者への賄賂)への抑制や集団購入のメリット(規模の経済)を生み出した。さらに長期取引も可能となり、仕入れ原料の品質確保に繋がった<sup>24)</sup>。

このようなコストダウンを実現するために維科集団物資供給会社は価格オプション購入の購買方法を導入し、取引先の選択を行った。これによって、集団全体では年280万円の経費の節約が可能となった(以前の分散購入時では、石炭価格は1トン320~330元あった。市場価格は変わらなかったが、現在維科集団物資供給会社は250~260元/トンの価格で購入可能となった<sup>25)</sup>)。大規模購入によって原料産地での直接購入が可能となり、結果として中間流通費用が削減された。また原料コストの低減にも繋がった。集団内部ユーザの利益を確保するために、物資供給会社は原料の購入価格や品質等の情報公開を行った。対外的に品質の監督もできた。各企業は集団物資供給会社の安定供給を前提に原料在庫を以前より縮小させ、在庫管理費用の節約ができた。

各生産工場を単一の生産機能に集中させ、品質の確立、コスト計算、設備保全などによって生産コストの最小化を達成できた。これによって計画経済時代のフルセット体質から脱出したのである<sup>26)</sup>。

## 6 1999年~2003年の維科集団の所有制改革

上述したように、維科集団会社は国家の脱困政策を生かして資産の再配置を行い、企業システムを再構築した。しかし、中国政府の国有企業の改革方針は、将来的に日本やアメリカのように国家安全や国家でなければ不可能な分野にのみ国有企業を残し、残りは民営化していくというものであった。国有企業の資産再配分によって国有資産の価値を守るあるいは向上させることは、あくまで改革の中間プロセスであった。最終的な目標は民営化企業と国有企業を適切な割合で生み出し、中国市場経済に相応しい企業システムを形成することにある。

寧波紡織控股集团会社の場合、当初、所有制改革を実施しようとしても大きな

国有企業を買ってくれる相手はいなかった。このため、国有資産の再配置を行い、国有企業の経営業績を向上させることから改革が始まった。

寧波紡織控股集团公司内部の大規模資産再配置や構造調整は多くの利害調整を伴っていた。まず各企業の幹部にとって、企業の法人権を取り消し、企業の資産を全て控股集团公司へ預けることは自分の利益を放棄するのと同じであった。なぜ、このようなことができたのか、それは当時の寧波紡織業界の状況と緊密に関連していた。1997年に紡織局所属の40個あまりの紡織国有企業の中で、浙東ニット廠が黒字以外は全て赤字であった。多くの国有企業は経営崩壊寸前にあった。浙東ニット廠はこれらの国有企業の赤字を相殺してから、全紡織局に2%の利潤率を維持させることができたと同時に、これらの国有紡織企業が銀行に借入れをする時の保証人にもなった。寧波の多くの国有紡織企業のトップにとって、浙東ニット廠の何承命廠長は自分の企業の経営維持するために不可欠な存在であった。彼の下で浙東ニット廠の再建はできて、彼の能力と人格はすでに評価済みであったから、何承命の号令に抵抗できなかった。そのような状況で、浙東ニット廠の廠長であった何承命は寧波紡織控股集团公司総裁に任命された。後に彼は上述した資産再組合せのプロセスを推進した。1999年に維科集団は固定資産規模が変わらない前提で、売上高11.9%増の24億元に達した。利潤は21%増の7667万元になった。

改革の成果はあったゆえに次の改革が進められた。国有資産再配置の成功は所有制改革の展開に有利な条件を作り出した。1999年に寧波紡織控股集团公司是多様な株主構造を持つ所有制改革を推進した。これによって買い手のない問題を解消し、企業経営の活性化を図ろうとしたのである。

まず寧波紡織控股集团公司是1999年に業績の悪化によって不良国有資産と評価された寧波印染廠で所有制改革のテストを行った。具体的には、資産評価後、寧波紡織控股集团公司是設備を持って40%出資し、寧波印染廠の経営者と企業の核心従業員を現金で出資（60%）して寧衆鑫印染有限公司を設立した。改革案は以下のものである。つまり、新公司是登録資本金980万元、従業員出資580万元。経営チームの持ち株は従業員株の半分以上を持つことができた。新公司是母体であ

る寧波印染廠から設備と工場をリースするという形で改革を推進した。従業員の出資金は新会社の全部流動資金となった。新会社が経営赤字になると、従業員の出資は泡になって元金さえ戻らない。全部の出資金はなくなれば、新会社は解散するしかない。そのような場合に従業員は全員下崗(失業)する。それは従業員と経営者にとって背水の陣という状況であった。

このような改革案に対して、寧波印染廠の経営陣は当時の従業員数で印染加工量は360万メートル<sup>27)</sup>でなければならない。しかし、当時の実際の加工実績は200万メートルしかなかった。逆算すると、560人の従業員しか残れなかった。だから、まず新会社は560人の定員にする。したがって、元寧波印染廠の半分以上の従業員が解雇されざるをえなかった。さらに、新会社は生き残るために新しい生産管理条例を制定し、制度の公平性と透明性を重視した。例えば、品質の過失による賠償制度の導入、原料購入先の公開など。改正によって、従業員の主人公意識が強化され、生産能率が向上し、水道、電気、ガス、染料など原料の使用量の減少によってコストを下げ、製品の一等品率も上昇した。その結果、ユーザも増えてきた。改制一年目、新会社の年生産加工量は4345万メートルで利潤が1300万元に達成した。2002年の年生産加工量は7090万メートルに達した。製品の95%を輸出していた。これは大きな成功であった。

この所有制改革テストの成功は寧波市紡織業界に大きな自信をもたらした。国有優良資産の再配置でできた維科集団の所有制改革に良い雰囲気を作った。維科集団内には“寧波印染廠ができるのに、我々はなぜ躊躇うのか?”という認識を広げて、集団全体は所有制の改革を内心から受け入れるようになった。

さらに維科集団の全体改革案は寧波市政府の強力な支持を得た。2000年5月寧波市政府は国有企業改革に伴う従業員の解雇問題に関して34号文件(通達)を出した。それによって、企業が従業員との関係を処理することは法的根拠があった。

寧波国有紡織業界の所有制改革は3つの方面から行われた。まず維科集団と資産関係ない企業(博洋や大昌布廠など)が全部寧波印染廠方式を採用し、経営チームの持ち株によって民営化を深化させた。第2は維科集団の子会社(維科連合輸出入公司、維科置業公司、維科販売公司)に対して経営者と従業員が持ち株

で、経営者の給料は一部が企業株で支給する形で進めた。この部分の企業改革は人員の削減や赤字削減などの難題がない割によく進んだ。第3は維科集団本部と法人権が廃止された製造企業と営業分公司の改制であった。所有制改革の方法はまず集団の中高層の経営管理者約150人は出資して、寧波華泰投資有限公司を成立させた。次に寧波華泰投資有限公司は出資して30%の維科集団の株を買う。それと同時に約500人の中堅従業員は出資して維科集団持ち株会を設立する。持ち株会は約30%の維科集団の株を買った。2003年1月現在には以下のような多様な株主構成になった。華泰投資会社は維科集団の30%、従業員持ち株会はその30%、社会法人は約その10%、残りの30%を国有株として寧波市国有資産管理委員会を持つようになった。

## 7 結び

本稿は寧波紡織局から寧波維科集団になる改革のプロセスを明らかにした。以下のように総括して結びとしたい。どのようにして寧波紡織局は新しい企業に生まれ変わることができたのか。まず、国有企業の改革には1998年の政府の再編支援策を突破口として国有資産再配置する時、各地の産業構造、製品構造、資産の質だけでなく、国有企業の歴史的負債にも対処する必要があった。政府の支援政策は企業にとって従業員との間の歴史的負債を解消するに大きく貢献したのである。今までの国有企業改革は、特に伝統的国有企業の改革にとっては余剰人員の対策が桎梏となっていた。なぜなら、従業員は就職した企業に低賃金で一生涯勤めなければならない代わりに、企業はその従業員の生活を一生涯保障しなければならないという暗黙契約が存在していたからである。リストラ後に就職先を見つけれない状況が大量発生し長引けば、社会不安を引き起こしかねない。また、その間に政府と企業が負担する生活補償の額も膨大なものとなる。したがって、年金や医療保健、失業保険などを確保しつつ、国有企業の改革を進める必要があった。寧波紡織工業局から寧波維科集団へ移行する過程では、そうした政府の紡織支援策を活かしながら従業員の補助を行い（負債の返還）、企業の負担分を半分に以下に削減することができた<sup>28)</sup>。そのことが、同時に進行していた改革・再

編をスムーズなものにもしていたのである。したがって、中国国有企業の改革を分析するにあたっては、その企業の歴史を学ぶことが重要であった。

次いで、業界のトップの状況認識が重要な条件であった。改革にあたっては、チャンスの認識から計画の実行までトップのリーダーシップがとても重要であった。前述したように、それは何承命の経歴と手腕と関係していた。何承命総裁をはじめ寧波紡織控股集团のトップが、政府の国有企業改革キャンペーンを絶好のチャンスだとまず認識したことが重要であった<sup>29)</sup>。その認識の下で企業側の自主的な意識改革を行った。改革が次から次へ推進されたのである。

一方、地方国有企業改革のモデルとして、寧波紡織工業局から寧波維科集団の改革は多くのことを示唆している。同じような問題を抱える地方紡織局はいかに自分の経営資源を再認識し、政府の政策を活用し、国有企業の再編成を行い、競争力のある企業集団を作っていくか、その具体的なやり方を提示した。制度的に物資供給会社の設立によってコストの削減や品質の向上、財務決算センターの設立によって内部資金の循環利用や経営管理監督の内部化、市場開拓や販売網の育成等市場経済における企業経営手法を導入することができるのである。国有企業の改革は国有資産の再配置や所有制の改革にとどまらず、企業に関わるすべての組織、戦略や人事制度、雇用制度、監査システム、人々の意識革新などの根本的な変化を伴わなければならないのである。それらに関してほかの論文に譲るが、国有企業改革は政府の一方的な政策支援で推し進めるものではなく、企業で働く人々(経営者、従業員)などの主体的な行動がなければ国有企業の改革は成功しないのである。政府と企業間のダイナミックな相互作用が成功の鍵となっているのである。

所有制改革は従業員の状態意識の解消と経営者のインセンティブの高揚を目的としているが、いかに改革するかはその地域の各種所有制の経済の発展状況によって異なる。改革がいろいろな不公平を生み出しているが、改革がなければ国有企業の明日はないことは確かであろう。寧波紡織控股集团のような改革は中国全体の利益や中国企業の国際競争力の形成に有益であると思われる。また寧波維科集団にとっても現在の成功はいずれも過去のものになるので、いかに経

営革新をしつつ、成長していくかが引き続き重要な課題であろう。

謝辞 2003年8月3日～15日の現地調査は寧波工業学院学長の高浩其教授（博士）と寧波維科集団研究院副院長聶鴻林博士と崔洋氏に多大な協力をしていただきました。論文作成において、一橋大学の米倉誠一郎教授、小松章教授、関満博教授、平尾毅博士からご助言を賜り、後輩の石崎琢也さんには日本語を添削して頂き、また中国経済学会の発表では牧野文夫教授（学芸大学）と羅歙鎮助教授（東京経済大学）を始め、学会員の皆様から貴重なご助言を頂戴しました。ここに記して感謝いたします。

- 1) 国有企業改革の段階の分け方は著者によって異なる。例えば、中兼 [1999] は 1979—86, 1987—93, 1994年以降と三段階に分けた。川井 [1996] は1979—82, 1983—86, 1987—1991, 1992年以降と4段階に分けた。西川 [2003] は1979—84, 1984—93, 93年以降と三段階に分けている。
- 2) 中国国有企業改革の歴史や現状については、例えば岑 [2003], 羅 [2003] などを参照。
- 3) 1997年、国有及び国有支配 (state-holding) 大中型企業16,874社の中に、6,599社は赤字 (39.1%), 赤字額は665.9億元であった。紡織、石炭、軍事工業などは全体として赤字産業に転落した。
- 4) 邵・周・熊 [2002] 13ページと47～49ページを参照。
- 5) 中国では、国有企業の赤字企業及び赤字額の減少を国有企業改革の成功と捉えることが多い (中国企業連合会・中国企業家協会 [2001] を参照)。
- 6) 紡織工業協会は業界の企業経営を全体的評価した結果、この結論を出した。
- 7) これらのデータは邵・周・熊 [2002] 160ページを参照されたい。1996年までに統計上赤字企業に関する統計データはなかった。国有企業の経営難によって赤字企業の統計データが出始めたのは1996以降のことである。このことから国有企業経営の深刻さが示唆されている。
- 8) それが計画経済時代の後遺症とも言える。当時国家は企業から利潤を吸い上げるために、設備の減価償却はほとんど行われなかった。地方の国有紡織工場では1940年代の日本製機械さえまだある。もう一つは国有企業で廃止された設備は個人企業や郷鎮企業によって鉄屑価格で入手され、稼動しつづけている。
- 9) 中国の計画経済から市場経済への移行は漸進的であったから、元国有企業に関して、政府は計画指導価格を実施しつづけてきた。1993年以前は国有企業が価格の変動を決定することができなかった。93年以降、価格決定が自由になっても、厳しい競争に勝つため、価格競争で、国有企業はさらに経営赤字を増大させる構造になった。

- 10) 計画経済時代に国有企業は学校、病院、住宅などの福祉事業を抱え込んでいる。企業が倒産しない限り、分離がなかなかできなかった。この点については岑[2004]を参照。
- 11) 資産負債率は分母が国有企業の固定資産分子が銀行からの借入れである。100%を超えた場合は自己資本や株と社債の概念がまだない国有企業にとっては企業の設備が全部売られても負債を返済することが不可能であると意味した。
- 12) 中国では国有企業は従業員に低賃金を払って一生涯の生活を保障するという形で従業員と安定生活を約束していた。そのため国有企業は従業員の老後の年金を拠出しなければならなかった。定年退職者が多くなると企業の生産外コスト(過去の借金を返す)が高くなる。紡織企業は1950年代各地域の工業化の母体工業として多く建設された。その分の利潤を国家は吸い上げたが、従業員は低賃金で生活し、その利潤を国家に貯金し、国有企業が従業員に住宅やいろいろ福利厚生を提供、定年後の年金提供などの形で徐々に従業員に返済するという暗黙契約があると考えられる。計画経済時代にとって政府と企業は一致しているから、今企業を破産するなどの形で消滅するには、国有企業の従業員に年金などを国家は負担し返済しなければならぬのである。年金制度改革を通じて国家財政が補助金の形で国有企業を支援している。
- 13) その部分は邵等[2002]159—176ページを参照されたい。
- 14) 1998年紡織業界は国有企業改革の突破口として中国政府の特別指定を受けて、3年間赤字企業消滅するというキャンペーンを行った。
- 15) 国有資産とはこの国有企業が持っている設備などの固定資産を評価するものを指す。優良国有資産とはまだ生産などに使われて企業の利潤に貢献できる国有企業の固定資産をさす。不良資産とは国有企業の遊休設備や利潤などに貢献できない廃棄設備を指す。
- 16) 翻牌公司とは名前が変わっただけで、中身が何も変わらない企業改革を皮肉を込めていうものである。
- 17) 1980年代末、小宮隆太郎は中国経済改革を考察した後に、中国にはほとんど企業が存在せず、中国経済改革の中心課題はいかに企業を作り出すかにあると指摘した。詳しくは小宮[1989]を参照されたい。
- 18) 浙東集団の下には浙東ニット廠、興羊毛毯、第一毛紡織廠、第二毛紡織廠、七服装廠、万信紗廠がある。美樂集団の下にはベッドシャツ廠、特麗夢紡織公司、樂豊布廠、衆馳裝飾織物公司がある。和豊集団の下には和豊紗廠、興豊織造廠、豊潤線業公司、和昌織造公司がある。寧豊集団の下には寧波印染廠、第二印染廠がある。その他企業に人豊布廠、寧波紡織物資供銷公司、服装連合輸出入公司、紡織連合輸出入公司などがある。

- 19) 1997年の上場企業は一種の割り当てのようなものがあり、紡織局では一つの企業を上場することができるという指標をもらった。
- 20) 評価基準について具体的資料を公開していないためにインタビューで聞いた、固定資産の未来の生産性（市場で売れる製品を作れるかどうか、利益を出せるかどうか）に関する項目を設けて委員会で検討して決定したという。
- 21) 詳しくは邵・周・熊 [2002] と鄭 [1998] を参照されたい
- 22) インタビューによると、何承命は1980年代後半から2003年現在まで日本企業との業務関係で50回以上来日し、日本企業をよく考察した。
- 23) この5つの製品チェーンの形成によって始めて生産工場の経営がよくなった。インタビューや工場見学やあらゆる維科集団を紹介するメディア資料にこの形成のプロセスを詳細に説明している。これらの資料に基づいて整理した。
- 24) 物資公司是維科集団内企業に対して仕入れの原価で物資を調達するが、同時に対外的にも営利的営業活動を行っている。インタビューによる。
- 25) このことについて杜・周 [2002] や寧波維科集団についてのいくつかの報道に書かれていた。現地調査の維科集団の研究院責任者聶鴻林副院長に事実を確認した。
- 26) いわゆる“大而全，小而全”問題。規模の大小に関係なく、どの企業も縦割りの行政指導を応えるために、非生産性機能部門を全部持った。
- 27) これは印染業界の言い方である。印染機械の幅は既に固定しているので、この機械にどのくらいの長さの布を通過して印染加工されたかは加工量となる。
- 28) インタビューによると、寧波紡織局から寧波紡織控股集团公司に転換する際、従業員は30000人余りから18000人に削減された。寧波紡織控股集团公司から寧波維科集団への転換において、従業員は18000から約9000人に削減された。解雇された従業員に対して、国有企業と寧波市政府は定年までの年数に応じて補償金を出した。
- 29) 中国紡織報2002年7月3日。

#### 参考文献

- 何清漣 [1998] 中国問題報告『現代化的陥井——当代中国的经济社会問題』今日中国出版社。
- 何清漣 [2002] 『中国現代化の落とし穴——噴火口上の中国』草思社。
- 川井伸一 [1996] 『中国企業改革の研究』中央経済社。
- 顧強 [2002] 「国有企業改革与脱困突破口的攻堅——紡織行業改革与脱困的成效，做法及思考」邵寧・周放生・熊志軍 [2002] 所収。
- 小宮隆太郎 [1989] 『現代中国経済——日中の比較考察』東京大学出版会。
- 江小涓 [1999] 「転軌過程中的低効率競争：以綿紡織行業為例」江小涓 [1999] 所収。
- 江小涓 [1999] 『体制転軌中的增長，績效与産業組織变化——对中国若干行業的实证研

- 究』上海市上海三聯書店・上海人民出版社。
- 国家經貿委企業改革司課題組 [2001]『中国国有大中型企業改革与發展若干重大問題研究—中国經濟學術基金資助項目』人民出版社。
- 邵寧・周放生・熊志軍 [2002]『中国企業脱困報告』經濟管理出版社。
- 岑鍵瓊 [2003]「中国における M&A と企業成長」『一橋論叢』2003年11月号。
- 岑鍵瓊 [2004]『移行經濟における中国国有企業の再編と成長』一橋大学大学院商学研究科博士学位申請論文、未公開。
- 中国企業連合会・中国企業家協会 [2001]『中国企業發展報告2001』企業管理出版社。
- 鄭海航 [1998]『国有企業兮損失研究』經濟管理出版社
- 杜崇敏・周放生 [2002]「資産重組与市场主体再造」邵寧・周放生・熊志軍 [2002] 所収。
- 中兼和津次 [1999]『中国經濟發展論』有斐閣。
- 西川博史 [2003]「国有企業改革の経緯と概観」西川博史・谷源洋・凌星光 [2003] 所収。
- 西川博史・谷源洋・凌星光 [2003]『中国の中小企業改革の現状と課題』日本図書センター。
- 丸川知雄 [2001]『中国企業の所有と経営』アジア經濟研究所。
- 羅歆鎮 [2003]「移行期中国における国有企業の退出」『東京経大会誌』233号。
- 劉小玄 [2001]『中国企業發展報告』(1990~2000年) 社会科学文献出版社。
- 劉世錦・張文魁 [2000]「紡織圧錘：先重組，後改制——寧波紡織業圧錘重組の啓示」國務院發展研究中心産業部。
- 『人物雜誌』2000年3号「重整山河会有時，直掛雲帆濟走滄海——記寧波維科集團董事長何承命先進事跡」人物雜誌出版。
- 「重組与改制相結合，探索国有紡織企業改革發展新路——寧波紡織重組暨維科集團改革的實踐」<http://www.smartplan.com.cn/statecoreform/33.htm-13k>。
- 『維科新聞』2003年8月5日「着力打造慈溪中央商務区」<http://www.veken.com/news/>
- 『人民日報』2000年1月25日頭版「更強，更優，更有効」2003年4月9日16時『專題——今日維科』<http://www.veken.com/news/>。
- 『人民日報』2001年3月29日第6版，記者白天亮「“做大”，更要“做好”（“脱困以後怎麼奔之三）——訪寧波維科集團」。
- 『中国紡織報』2002年7月3日頭版「悲情年代の英雄故事」<http://www.veken.com>。
- 『中国紡織報』2003年6月5日11:08「巨變在探索之中——紡織行業大調整中誕生的維科模式」，産經網：<http://www.sana.net>。

『紡織情報週刊』2002年版「涅槃再生的鳳凰——寧波維科集團重組改制紀実」<http://www.cntextile.com/htmlib/xinwen/weike.htm-9k>.

〔2004年1月14日受稿  
2004年2月2日レフェリーの審査をへて掲載決定〕

(一橋大学大学院博士課程)