

1L02 中国政府と経営者のナショナル・イノベーション・システム

—朱前総理民営化政策のデータ徹底分析—

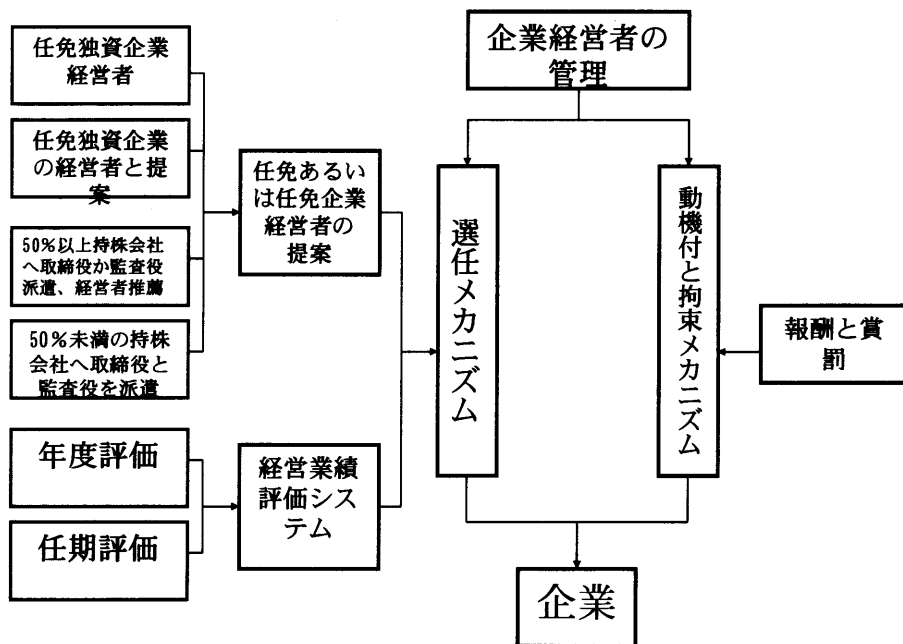
○清家彰敏（財務省・財務総合政策研／富山大），馬 淑萍（中国国務院／東大）

1. 序論

世界の企業は世界市場の中でのグローバルな企業競争の中で大きく変化しようとしている。本研究は、中国政府と国有資産としての国有企業との関係をナショナルイノベーションシステムとして捉えようとの試みである。本報告は国際共同研究の「政府と経営者の連携」調査研究の一環で中国企業の企業統治を分析する。本研究は財務省財務総合政策研究所と中国国務院発展研究中心企業研究所の国有資産民営化国際共同研究で北京大学光華管理学院、東京大学東洋文化研究所の協力を得て実施した。

2. 中国

国有企業全体の利益の70%を占める。2005年現在169社。拙著『最新データ徹底分析中国企業と経営』角川書店、2005年5月30日発行の脱稿段階では179社であり、半年で10社が合併等で消えた。179社段階での業種内訳（拙著 P112~116）は以下である。原子力3、宇宙2、航空5、船舶3、軍事2、電子1、石油3、給電2、電力8、電信4、電子情報2、電子製品2、自動車3、機械5、機械製造1、電力所設備1、電力工程等設計3、鉄鋼4、アルミニウム1、航運2、化学等である。中央政府は国有企業169社のみを管理している。エネルギー、社会インフラ、国防・安全等に関する企業は中央政府管理とする（2003年方針）。169社と地方政府が管理している国有企業が合計13.6万社に達する。国有企業全体の利益では、169社の管理企業が3分の2、地方政府管理企業が3分の1を占める。中国政府の国務院発展研究中心が企画を、国有資産管理委員会が監督を、実行を国家発展改革委員会が担う構造がある。国有企業の管理体制は以下の構造である。



外資企業約 27 万社と国有企業 14 万社。国有資産管理機構は、政府の国有資産の管理を行う機関である。国有企業は改革の成果で売上で 2004 年 20% 成長、利益では 55% 成長をしている。中央政府の監督のもと、中央政府管理の 169 社と地方政府は、傘下の企業を上場させる(上場企業 1377 社のうち 72% の約 1000 社)。中央政府管理の 169 社が上場させた企業が大半、残りが地方政府管理である。約 400 社が民営企業と外資企業である。

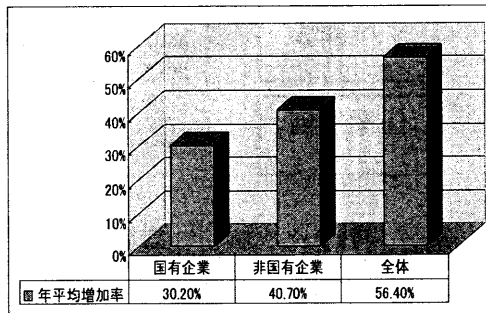
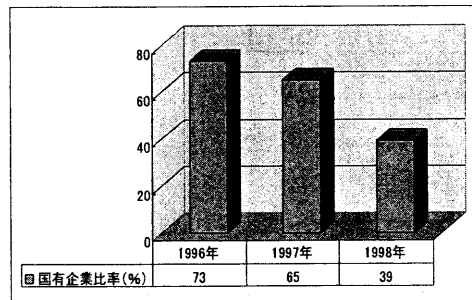
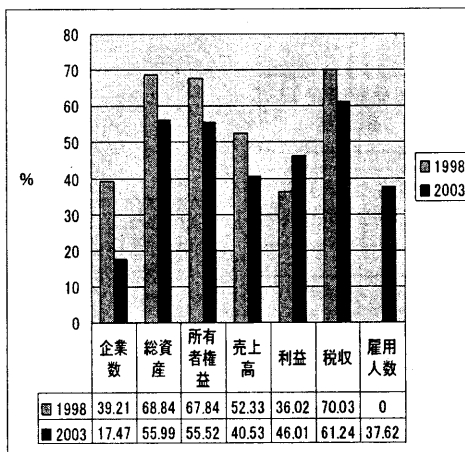
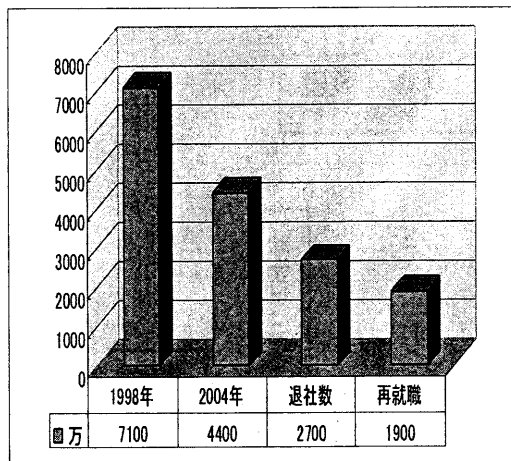
中国の上場会社が経済に占める比率は欧米・日本ほど大きくない。中国経済を理解するには中央政府管理の 169 社にこそ注目する必要がある。2003 年、国有と国有持株企業は工業に占める企業数の比率は 39.21%、総資産 55.99%、売上高 40.53%、税収 61.24%、雇員人数 37.62% である。2003 年外資企業は、工業に占める企業数の比率は 19.66%、商業 4.34%、建設業 1.69% であった。上場会社に占める国有持株企業の比率は 70% 1998 年と比べて、国有と国有持株企業は大幅に低下したが、工業全体の利益に占める比率は 36.02% から 46.01% へと大幅に増加した。

3. 朱前首相の革命

中国の政府主導の企業改革は、以下の手順で行われた。その趣旨は、中国国有企業が世界で競争力を持つことが主眼であった。第 1 段階は 1997 年まで 内部組織の効率化。国家から権限を委譲され、企業経済責任制と請負制が行われた。余剰人員の活用と従業員の収入の向上のため、副業が盛んになり、企業内部での利益の留保・分配が出来るようになった。1995 年 「抓大放小(グワンファソウヨウ)」(大企業は管理・小企業は自由活性化) 政策により、国有企業の戦略的リストラを行う。

第 2 段階は 1998 年から 2002 年 市場の効率。1998 年に市場化政策が確立され、1999 年に『国有企業改革と発展の若干重大問題の決定』により、国有企業財産権制度の改革が本格的に行われた。産業構造の調整のため、本業と関係ない副業の分離。独資会社から株式会社への転換。

朱前首相の革命は、1) 国有企業の経営者のままでは給与が安く、国有企業から非国有企業になれば経営者給与は倍増する、2) 国有企業は選択と集中：大企業以外は淘汰させるであった。その結果、国有企業の激減、国有企業の業績の急上昇し、国有企業職員数は 4400 万人になった。



4. 中国企業の経営者のイノベーション能力調査

本研究は、中国企業の経営者はどのくらい挑戦的か、組織はどのくらいイノベーション能力（革新能力）を持っているのか、を検証する。企業経営者の経営重点について分析する。表1では、企業の外部環境ではハイレベルの人材市場が求められるが、自社は製品の技術レベルを高め、新製品開発へ力を入れ、ブランドと企業像の育成を行う。

企業発展の外部環境は「ハイレベル人材市場」50.9%、「融資環境」23.0%、「技術と市場情報」20.1%が高く、「通信とインターネット設備」は0.7%に過ぎない。企業経営戦略では「製品の技術レベルを高める」29.8%、「新製品開発へ力を入れる」25.5%、「製品標準化の水準を高める」は3.6%、企業経営管理では「ブランドと企業像の育成」51.2%、「消費需要を創造する」22.9%、「セールスツールを作る」17.3%が高い。

「大胆に新しいものを創造する」は学歴が高い経営者で47.7%ともっとも高く、どの学歴の経営者においてももっとも高い比率で支持されている。学歴別では「大胆に新しいものを創造する」は大学院以上56.4%、大学51.0%から中学校未満38.2%まで学歴が高いほどこの考え方は支持される傾向がある。経営者がリスクを取れるかどうかは重要であるが、世界共通であるが、中国でも年齢とともにリスクを避ける傾向が強くなる。

現在、中国では、中国政府研究所、国内有名大学の資産、資源を利用して創設されたベンチャービジネスが多く登場している。特定国の特定前世代技術製品に焦点を絞った商品を企画し、中国国内に工場を作り、スケールメリットで生産し、該当市場へ集中輸出する。イノベーション能力はどの程度であろうか。

5. 中国の組織のイノベーション能力

技術イノベーションの手段については、国内自主開発が48.9%と主で、国内の大学や研究機関と共同研究開発が35.0%で続いている。国内の企業と共同研究開発は21.2%で、中国では企業との共同研究より、よりコストが低い研究開発として大学、研究機関が選ばれる。国内からの技術導入が20.1%で、海外からの技術導入16.8%を上回った。海外の企業と共同研究開発が9.1%、海外の大学や研究機関と共同研究開発2.3%と海外の比重は低い。国内の研究機関を買収するは8.4%で、中国内の国立研究所の民営化の政策に対応したと思われる。

国内					国外		
自主開発	大学・研究所連携	企業と共同研究	国内から技術導入	研究機関の買収	海外から技術導入	企業と共同研究	大学・研究所と連携
48.9	35.0	21.2	20.1	8.4	16.8	9.1	2.3

技術イノベーション資金（注1）は主に企業の自己資金と銀行融資により調達しており、政府、ベンチャーキャピタルへの依存は低い。

中国国内は世界の未来のスタンダードの実験場となっており、そこで成功した企業が、中国、外資に関わらず世界市場の覇者となっていく。中国企業の華為はルーターで中国市場において、コスト優位からスタンダードを取り、次いで世界に進出、世界のルーター市場で寡占状態であったシステムズのコスモス社の競争企業へと成長した。大学院修了比率が高い企業（注1）は外資投資11.6%、株式会社9.2%で、低い企業は集団企業3.6%、私営企業4.7%である。中卒以下は集団企業3.9%、私営企業8.2%であった。集団企業、私営企業ともに低学歴企業であるが、私営企業は集団企業に比較して大学院、中卒以下の両極ともに比率が高い。企業規模が大きいほど高学歴で大手企業の経営者は大学卒以上が59.9%で、中小企業67.6%が短大卒以下であった。

ハイテク産業（注1）に関しては、既存産業より、新しいハイテク産業へ挑戦する傾向が強い。新たなハイテク産業へ投資するが73.3%に達した。日本企業の経営者の主流は、自社の所属する産業の既存技術、コア技術をITやバイオ、ナノテク等のハイテクノロジーで高度化し、そこからイノベーションしようとする傾向が強い。この点で、日本企業の経営者より米国企業の経営者に行動

が似ていると思われる。ハイテクを利用して既存産業を革新する企業の投資先(注1)は、新材料、環境保護、情報産業が多い。ハイテクを利用して既存産業を革新する企業の投資先は、新材料27.1%、環境保護23.1%、情報産業23.0%が高い。1990年代以降、情報産業に圧倒的な関心を示した中国企業の経営者であるが、新材料、環境といった新しいハイテクへ関心が広がってきた。

6. イノベーションの障害

技術イノベーションの障害(注1)はイノベーション型の人材の不足で59.4%、資金調達が難しい40.7%、イノベーションを支援する国家政策、経営政策の未整備36.8%であった。ほとんどの企業形態も全体と同様の傾向であったが、上場企業は資金調達が難しいが24.7%と低く、イノベーションのリスクは収益と相応しくない36.4%が高い比率であった。欧米日で問題となる知財権保護の未整備は全体では16.1%と低いが、ハイテク企業は26.5%と高い。

経営者はイノベーションを重視し、企業家精神とはイノベーションが中核と考えている(注1)。経営者はハイテクノロジーへの挑戦に積極的で、楽観的な態度を持ち、イノベーションを志す経営によって、製品技術の自主開発を目標としている。しかし、イノベーションの水準は低く、イノベーションは難しいと考えている経営者が多い。特に、高学歴の若手経営者は経営におけるリスク意識が強く、イノベーションを志す傾向が強い。経営組織のイノベーションは遅れ、技術のイノベーションは人材が足りない。

経営組織は多角化事業に対応できるように事業部に分割され、管理における情報化は進んでいる。「経営者の任命制度」は現実の経営に合わず、任命制は政治と経営の責任の不明確に繋がり、企業の所有権改革が遅れることと相まって、制度に関するイノベーションの主な障害になっている。企業のコアコンピテンシー(注1)は「販売能力」57.5%、「経営組織能力」55.4%、「戦略決定能力」51.5%である。「生産能力」は37.5%、「研究開発能力」33.7%であり、「資金投入能力」は意外に低く22.3%であり、「企業文化」は17.4%とさらに低かった。ハイテク企業の経営者は研究開発能力を重視し62.6%と、全体平均より29ポイント高かった。大手企業の経営者は「販売能力」、「経営組織能力」、「戦略決定能力」重視で、「研究開発能力」の重要さへの認識が不足、よい企業文化を作ることの意味への認識が不十分であると思われる。

7. 結語

中国政府は、上記のナショナルイノベーションシステムを市場志向のオープンな構造へ漸進的に変化させようとしている。政府の機能の重点は公平的・競争的市場環境を作ることに転換、政府と国有企業の関係は新しい関係に直面する。市場経済体制の目標達成のために、政府は企業形態別に異なる政策を実施する必要は無いとの政策が変化の主眼である。

注1) 国務院発展研究中心 中国企業家調査系統「迎接知識経済挑戦の中国企業経営者—1999年中国企業家成長と発展專題調査報告」

注2) 国務院発展研究中心 中国企業家調査系統「企業創新：現状、問題及対策—2001年中国企業経営者成長と発展專題調査報告」

清家彰敏・馬淑萍『最新データ徹底分析中国企業と経営』角川書店、2005年5月

清家彰敏・馬淑萍『中国企業の民営化と国有資産管理体制(バーポイント)』財務省財務照合研究所ホームページ、2005年9月陳清泰『さらに国有資産管理体制を整備するために』2005年

陳清泰大臣『国有企業改革の形勢と挑戦』2005年

張文魁『国有企業改制重組調査研究報告』国務院発展研究中心・世界銀行2005年5月

陳小洪『中国国有公司的治理：情况和進展』国務院発展研究中心2005年5月

賈小梁『国務院国资委对国有企业监管构架及与其他机构的关系』国務院国资委企業改革局2005年5月