

【平成14年度国際経営フォーラム】 中国における政治経済と企業経営・文化

柳田 仁

神奈川大学経営学部は、2002年11月26日に平成14年度の公開国際経営フォーラムを開催した。今回の国際経営フォーラムは「中国における政治経済と企業経営・文化」というテーマで中国の上海復旦大学教授である曹振威氏と中国東北大学教授であり、日本で会社経営をしている劉玉勁氏を招いて、講演を行った。

国際経営フォーラムは神奈川大学国際経営研究所が主催し、柳田仁教授（国際経営研究所所長）の総合司会にて行われた。フォーラムは柳田所長の挨拶、田畑光永教授（神奈川大学経営学部教授）の基調講演、劉玉勁氏と曹振威氏の講演、質問タイムという順序で行われた。また報告者に留学生を交えて座談会も行われ、田畑教授はその座長を務められた。

（１）田畑光永教授の基調講演

田畑光永氏の基調講演テーマは「中国における政治・経済」である。田畑氏は講演にあたって、中国の政治・経済の現状を紹介された。

まず、2002年11月に開催された中国共産党第十六回全国人民代表大会を紹介された。この大会は5年に一度開催されるものであり、期間が2、3週間にわたる極めて重要な中国共産党の行事である。大会では中国の基本的政治、経済方針が決められ、中国共産党指導者の人事の変更が行われる。今回の大会では中国共産党トップグループの常任委員7人のうち6人が退くことになっている。江沢民、朱鎔基などそれまでの中国指導者6人が辞任した。このような現役指導者が党の大会で自ら引退することは中国共産党の歴史の中で初めてのことである。これは中国政治が正常化に向かっている象徴だと田畑氏は主張されている。江沢民（76歳）や朱鎔基などが引退した後、胡錦濤（59歳）が中国共産党の最高指導者になり、党のトップグル

ープの人数が9人に増え、平均年齢は70歳から62歳に若くなっている。また、今回の党の大会では私営業者が中国共産党員になることを初めて認めた。これはそれまでに労働者階級の代表とされている中国共産党が資本家階級を同志として認め、質的な変化を果たした象徴だと田畑氏は述べられた。

次に、田畑氏は中国経済の高度的な成長ぶりを紹介された。中国は改革開放を実施して以来、特に90年代に入ってから経済的な高度成長を果たしている。2002年に、中国のGDPは2兆2億ドルにのぼり、10年間で二倍の経済成長ぶりをみせている。過去九年間にわたって日本は中国の最大の貿易相手国だったが、近い将来にアメリカの対中貿易額は日本を追い抜くことになるかもしれないと田畑氏は述べられた。また、2002年8月までに、20年余りにわたって、中国への海外投資額は契約ベースで8000億ドルであり、実行ベースで4300億ドルに達している。中国へ投資する会社は41万社余りであることを紹介された。外国資本が中国へ投資する目的はコストの安さを追求することから中国の巨大なマーケットを獲得することに移行していると田畑氏が話された。氏は日本経済にとって、中国は非常に大きな存在だと明言された。

最後に田畑氏は中国の西部大開発計画を簡単に紹介し、貧富差の問題、不良債権問題や自然環境問題など中国経済に存在する問題についても触れた。

(2) 劉玉勁教授の講演

二番目の劉玉勁氏の講演テーマは「中国における企業経営」である。劉氏は「中国の公企業の民営化」という資料をもとに中国国有企業の民営化について述べられた。劉氏の講演は中国式社会市場経済への紹介から始まった。中国式社会主義市場経済は中国が旧ソ連や東ヨーロッパ諸国と異なる改革を実施した結果であり、中国社会主義と市場経済の連合体であることを紹介された。また、このような社会主義市場経済の中で従来から存在する国有企業は外資系企業や民間企業を相手に競争力が低下している事実があり、そのために中国政府が1999年に国有企業の民営化を事実上公認したことを述べられた。

具体的には、国有企業の民営化の進展状況について国有企業を株式会社形態に改革し、政府が資本の過半数を所有する段階、政府が持分を売却し、完全民営化になる段階の二つに分かれることを述べられた。また、「法律上の民営化」と「事実上の民営化」があり、「事実上の民営化」が「法律上の民営化」を促す契機となり、「法律上の民営化」が「事実上の民営化」のあり方を左右する重要な要因だと主張

された。さらに、劉氏は中国国有企業の民営化の背景、過程や実態について詳しく話された。

中国国有企業民営化の背景が三つ挙げられた。Ⅰ) 1990年代に入ってから市場競争が激化し、企業経営が悪化すると国有企業の機能は低下してきたことである。外資系企業や民間企業が強力的な競争主体として市場参入し、中国経済は次第に売り手市場から買い手市場へ移行する中、国有企業の収益性が著しく低下した。国有企業の経営悪化は企業税収に依存する地方財政を直撃した結果、地方行政は企業売却という最終手段に踏み切るしかなかった。Ⅱ) 成功した少数の企業で、企業経営の実権は行政から経営者に移り始めたことである。Ⅲ) 1990年代に民間企業や外資系企業は沿海地域を中心に急速な発展を見せたことから市場経済化が進んだ地域で、非効率的な国有企業に資源を投入するより、民間企業や外資系企業の発展環境を整えるほうが、政策目的の達成に効率的であるという見方が出てきたことである。

以上述べた背景の中で、中国は1993年9月に開催された中国共産党第十四回全国大会の第3次会議で事実上計画経済から全面的な市場経済化を目指す「社会主義市場経済」路線を打ち出した。この路線は国有企業改革の一環として国有企業を株式合作制に改組することや民間・個人に売却することを容認し、中国国有企業の民営化を可能にした。1997年に9月に中国共産党は第十五回全国大会を開催し、この大会で一般業種での全面的な民営化を進めることを認めた。また、1999年に開催された中国共産党第十五回大会第4回会議で国有企業の民営化方針が再確認された。それ以来、国有企業の民営化対象は従来の中小企業から大企業へ拡大し、現在の民営化路線は国有大企業の民営化へ向かっている。

中国国有企業民営化の実態としては、2000年までに国有企業数はピーク時の5割弱程度にまで減少した結果になっている。国有企業の民営化は企業制度改革による民営化、従業員所有による民営化、民間企業による買収、破産処理などの形態で進められている。政治的な問題がほとんど解決されたことによって、近い将来、中国国有企業の民営化過程は大体完成されると予想している。

以上述べたように、劉玉勁氏は中国国有企業の民営化を系統的に紹介し、われわれに中国企業をみる新しい視点を与えてくれた。

また、劉氏は中国の北部を代表する東北大学の教授を勤めながら日本においてはベンチャー企業を経営している。企業の取引は中国、アメリカ、カナダなどの企業を相手にしている。ベンチャー企業を経営する経験から劉氏はグローバル化時代の企業経営を理論と現実を結びつけながら分かりやすい講演をされた。

さらに、劉氏には日本で留学していた経験があるので彼の成功は多くの留学生に勇気と励みを与えてくれたことだろう。

(3) 曹振威教授の講演

曹振威氏の報告テーマは「日中の企業文化」である。曹氏はトヨタ自動車が中国での新型車販売戦略の失敗例を挙げながら経済貿易と文化の関係について語った。曹氏は文化の差異を重視しないことがビジネスの失敗に導くことさえあるという見解を展開された。

曹氏はこれに関して以下のような具体的な例で説明された。

トヨタ自動車は2002年に本格的に中国へ進出することになった。6月5日にトヨタ自動車は「北京国際自動車展覧会」で初めて完成車のモデルを発表した。その完成車の名前を「T-1」と設定し、ランク付けを「経済型」としていた。中国では「経済型」自動車とは10万元前後の値段をもつものだと思われる。それ故、一般国民が買うことは可能になる。中国では「トヨタ」というブランドは人気がある。さらに発表した完成車はDVDプレーヤが付いていてデザインも洒落なものである。そのために中国の自動車ファンが大いに期待していた。価額は購買能力に許されるのであれば乗ってみたいと思う人が多かった。一方、トヨタ自動車は中国の消費者が早く価額を発表してほしい気持ちに反して価額の発表を引き伸ばし、販売宣伝に力を入れるばかりであった。そして、10月8日にトヨタは新型車の販売を始めた。しかしその価額は「経済型」車の10万元前後ではなく、最高19.5万元もあった。それは一般国民が負担できるようなものではなかった。トヨタのこのような販売戦略に対して、中国の自動車消費者は強く反発した。その反発はかなりの範囲で広がっていた。販売戦略の失敗で、もともと中国で人気がある「トヨタ」というブランドは傷つけられることとなった。

失敗した原因を分析してみると、中国文化や中国人の考え方への了解が足りないのが一番の原因である。トヨタ自動車の販売スタッフは当時全員日本人だった。そのために中国人の考え方を十分理解することができなかった。トヨタ自動車の販売戦略は決して商業慣習を反したものではない。国際的には適当な販売戦略だと見られるのに違いない。しかし、中国人の考え方からみれば、トヨタ自動車は「経済型」と宣伝していた自動車につけた19.5万元の価額が中国自動車消費者の購買力を遥かに超え、あまりにも中国人の期待を裏切ったといことである。そのために中国人はトヨタの自動車販売戦略に予想以上の反発を示した。

曹氏はトヨタ自動車の販売戦略の失敗はトヨタが中国への進出に失敗したということ象徴するものではないと述べられた。しかし、元来、中国文化や中国の消費者心理をより深く研究していれば、このような失敗が避けられたと曹氏は主張されている。

（４）質疑応答

国際経営フォーラムの最後に質問タイムが設けられた。学生から「トヨタ自動車と同じように中国へ進出している日産自動車の場合はどうなっていますか」、「中国では原価計算や会計をどのように行っていますか」、「深刻化している中国の環境問題について教えてください」や「中国人の日本に対するイメージを聞かせてください」という四つの質問が会場から出され、劉氏、曹氏などがそれぞれの問題に対して丁寧に回答された。

「日産自動車の場合はどうなっていますか」という質問に対して曹氏が回答された。まず、曹氏は例として挙げているトヨタ自動車の販売戦略の失敗はあくまでもT-1という新型車の販売戦略の失敗であり、トヨタは中国への進出戦略が失敗したというわけではないと話された。また、このような販売戦略の失敗は中国へ進出している他の日本の自動車メーカーに悪い影響を与えていないことを強調された。

「中国は原価計算や会計をどのように行っていますか」という質問に対して劉氏が回答された。劉氏は中国の小企業ではまた会計システムが完璧化されていないことがあるが、大、中企業では国際会計基準に準拠していることを紹介した。この問題について経営学研究科博士後期課程に在学している姜玉英氏は「中国の原価計算はほとんど日本と同じ方法で計算されている」と補足して回答された。

「中国の経済発展につれて、13億人口を持つ中国は先進国と同じように車や電気製品を使ったら中国の環境はどうなる」という質問に対して劉氏は中国政府が環境保護に関して非常に積極的な姿勢を見せていることを紹介された。具体的に、中国は社会主義国なので環境保護のための投資が企業の負担ではなく、政府が負担している。中国政府はこのような投資を惜しげなく行うことを明言している。また、中国は企業に対して環境基準を厳しく設けている。改革開放政策を実施して以来、中国の一般国民は環境保護意識が高まっていると劉氏が述べた。この問題に関して、田畑氏は「日本の環境問題よりは中国の環境問題に深刻さがあるが、このような環境問題はわれわれ地球で暮らす皆の問題」だと発言された。

「中国人の日本に対するイメージを教えてください」という質問に対して劉氏と

曹氏はそれぞれ回答された。劉氏は十三年の在日経験から日本に長く住んでいればいるほど日本が好きになり、日本に貢献したくなり、日本のことをもっと勉強したくなると話された。さらに、劉氏は日本の若者に対して、自分と同じように日本を愛してほしいこととより責任感を持ってほしいことを希望された。曹氏は日本に対する良い印象と良くない印象を一つずつ話された。まず、良い印象とは、日本の一般国民はゴミの分別をしっかりとっていることに感心しているということである。良くない印象とは、日本の若者が大型バイクを乗ることによって排気ガスと騒音を発生し、環境に負担をかけるということである。また、バイクによりスピードを出しすぎることはとても危ないので気をつけて乗ってほしいと曹氏は話された。

講演後、講演者、主催関係者が別室で再度集まり、補足質問およびその他の質疑応答が行われ、定刻過に散会した。

〔付記〕本稿は、三先生の承認を得た後、国際経営フォーラムで通訳を務めた張凜さん（当時大学院経営学研究科）が内容をまとめ、柳田が一部修正加筆したものである。