

91-J-1

# 中国の「企業集団」化政策

三輪芳朗

(東京大学経済学部)

1991年1月

# 中国の 「企業集団」化政策

三輪芳朗

(東京大学経済学部)

## 目 次

- [I]. はじめに
- [II]. 検討課題の性格
- [III]. 中国の企業集団化政策に関する一つの見方
- [IV]. 日本の産業政策と企業集団に関する誤解
- [V]. 自動車産業の下請関係を支えた誘因システム
- [VI]. 成功のために必要な条件に関する若干の考察
- [VII]. 企業集団の形成、維持を目指す政策について

(\*) この論文は、1990年度日中学術交流会議（於東京大学山上会館、1991年3月22日、23日）のために準備されたものである。

この論文の課題は、中国の企業集団および集団化あるいは連合化を推進しようとする政策について、以下の視点から論じることである。

最近10年程度の期間の中国経済を眺めると「企業集団熱」と呼んでよいブーム現象があり、「企業集団」に対する関心の高まりと実際に「企業集団化」を推進する顕著な動きがあったことに気づく。現在も進行中のこのブームにとりわけ熱心であったのが各級地方政府であった。他方、このような「企業集団」の形成それ自体さらにはそれを政策的に推進することに伴う重大な弊害に気づいて、その点を指摘しつつも、同時にこのような動きに多少の修正を加えることにより、中国経済が現在抱えている企業組織および産業組織に関わる障害を打破するための手段に利用しようという主張を見ることができる。

この論文の第1の課題は、企業集団およびその形成を促進しようという政策の実態がどのようなものであり、その目的は何かという点について論じることである。以下にみるように、事情の変化が急激であること、地域などにより事情が同じではないこと、さらには詳細な情報をまとめて入手できないことなどの理由のため、この課題の検討は簡単なものとならざるをえない。

この論文の主たる内容は、次の第2の課題に関するものである。中国の経済体制改革の根幹をなすものとして、企業組織、産業組織の合理的な再編成がある。その一環として企業集団の形成を促すというタイプの政策を位置づけ、その望ましい姿はどのようなものか、これまでに進められているもの、これから進めるべきだとして主張されているものは妥当かという視点から検討することが第2の課題である。その際に、日本経済の実態・経験が陰に陽に参考にされているという認識の下に、あるいは日本の経験が参考になるという私の判断の下に、日本の実態、経験と比較しながら検討しようというのである。

以下の構成は次の通りである。第2節では、中国の企業組織、産業組織上の政策的に対応すべき課題の内容について見る。第3節では、中国の企業集団およびその形成を促進しようとする政策の概要に関する1つの見方を紹介する。第4節では、なぜ日本の実態、経験について論じるかという点について見たあとで、「産業政策」と「企業集団」に関する前提となる認識の基本的な間違いについて紹介する。

第5節では、広い意味での企業集団のなかで中国が今後参考にすべきものが「下請関係」であるという認識の下に、これに関しても前提となる基本認識の誤りがある点を指摘する。さらに、日本で効率的な「下請関係」ができあがるプロセスとそこで機能したメカニズムに関する見方を紹介する。第6節では、このような企業組織、産業組織を作り上げるうえで必要な条件は何かという点について論じ、第7節では、それまでの議論を前提として、現在までに主張されている企業組織、産業組織面の改革に関わるさまざまな提案について批判的に検討する<sup>1)</sup>。

#### [11]. 検討課題の性格

少なくとも1970年代末に経済改革が始まるまでの中国では、(1)長い間商品経済を排斥する政策をとっていたうえに、(2)「タテ割り、地域割り」の管理体制で、中央工業と地方工業は別々に自らの体系を形成し、(3)企業自身も自己完結型であり「大而全」、「小而全」<sup>2)</sup>の組織構造となった。結果として、大企業も小企業と同じような社会的役割を担い、同じような管理機構を設け、かつ大・中型企業

---

<sup>1)</sup> 急激に変化しつつある現象に関して、断片的な情報しか得られないという状況の下での検討結果であるので、必然的に数多くの誤りなどを含んであるはずです。多くの方々の、ご批判、ご教示、ご示唆などを期待する。

<sup>2)</sup> 大は大なりに、小は小なりにそれぞれが、企業規模に関わりなくワンセット主義で発展をはかるといふ考え方のこと。

と同じ製品を製造している<sup>3)</sup>。

こうした、企業の「大而全」、「小而全」の組織構造は、次の3つの点で効率的な生産の実現に対する重大な障害となっている。

(1)生産する財ごとに生産費用を最小にする技術を採用できるという意味での最適な生産規模（とりわけその範囲の下限が重要であり、それを最小最適規模という）があるが、多くの企業が生産する多くの製品（あるいはそのための部品）について効率的な生産技術を採用できる規模ではない（一部の製品の生産のためには小さすぎ、同時に他の製品の生産には大きすぎる）。

(2)ほとんどの部品、生産工程を自社内に抱え込んであるということは、結果として以下のような弊害を伴う。

(i)自社以外によりよい部品をより安く供給する企業がある場合にそこから調達する可能性を予め断念するのであるから、その分だけ全体としての生産費用が高くなる。経済全体としてみても、その分だけ生産費用が高くなる。

(ii)各企業がそれぞれに自己完結型の行動をとるために、結果として、その部門

---

<sup>3)</sup>たとえば、機械工業部門では約80%の企業は「全能工場」であり、自製の鑄造部門が80%を占めている。また、自動車製造業をみると、中国には114の総工場があり、80余の工場の自動車製造数は年1000台以下である（関[1989]54頁）。

このような傾向は、基幹部門、戦略部門を担う全人民所有の国営企業にとりわけ著しい。たとえば、ブルドーザ、鉱山用機械設備関連の企業である上海の彭浦機器廠（従業者数は1986年末で3660人）は、「基本的には生産に係わる大半の工程を内部化するというフルセット型の構造を特色としている。外部に依存する工程は鑄物と機械加工のみであり、これも生産を増やすために確保しているにすぎない。……アフターサービスの必要性は極めて高いが、現在のところ、全国に出張所は2か所しかなく、今後はサービス網の充実は不可欠であると受けとめている」（関[1989]62-3頁）。

上海市全体としてみても、「上海市製の商品の販売先（1986年）は、上海市36.9%、他の中国国内37.5%、海外25.6%」（関[1989]39頁）であり、開かれた国内市場を相手にしているとはとうていいえない状況である。

間の競争が妨げられる（なくなる）。各部門にとっては、品質や生産性の向上が競争企業の市場を奪うことにつながらない（ビジネス・チャンスがない）から、そのような努力への誘因が弱い。このため、生産性の向上が進まず、同時に競争的な市場が形成されない。

(ハ)専門化の進展による規模の経済性と専門化の利益が実現しない。結果として、社会的分業が進行せず、生産性の向上が進まない。

(3)自己完結的であるため、技術などの面で異質なものが同一企業内に同居する。そのため、企業規模が不必要に大きくなり、同時に、企業経営がいちじるしく複雑になる。結果として、経営体としての企業の状況対応能力が弱くなる。

以上のような障害のため、望ましい技術が採用されず、技術の進歩が速やかに進展せず、しかも保有設備の有効利用も進展せず、企業経営も機動的に行いえない。結果として、社会的資源の浪費、高い生産コスト、専門化が進展しないことに伴う弊害、競争圧力の欠如、さらにはこのような問題点に対応し改善するための誘因の欠如という深刻な事態が存在する。

このような事態、状況への対応方法として、「日本などの市場メカニズムを基本とする経済では、……」という議論の仕方は、ここでは適切ではないであろう。そのような経済では、ここで対応すべきものと考えられる課題が発生するメカニズムを欠いているのであり、日本などでの対応方法が即座には採用できないからこそ、このような事態が発生したという点に注意する必要がある。

ここでの検討課題は、このような課題への対応方法として、企業のヨコ向き連合、企業集団と企業合併などを政策的に推進することをどのように評価すべきかという視点から検討することである。

### [III]. 中国の企業集団化政策に関する一つの見方

この論文では、効率的な生産の実現、生産性の向上、さらには経済成長の実現が政策的に目指される目標だと考えよう。前節でみたような企業システム、経済システムの現状が政策目標を追求する上での深刻な制約として存在するから、ここでは、企業集団などの形成を推進する政策がこの制約の下での戦略としての妥当性をもつかという視点から検討する。

本格的な検討のためには、少なくとも次の点について詳細な情報が必要である。

(イ)企業集団とはなにか。何の実現が目指されているのか。

(ロ)現実に何が進行しているのか。政策的な関与なしに何が実現するか。

(ハ)政策的にどこまでどのように関与しようというのか。各企業の自主的な意思決定と政策当局の意思決定の役割分担は実質的にどのようになっているのか。

(ニ)政策手段として何をどのように使うのか。

残念ながら、現時点ではこれらのいずれについても参考にしうる最小限の情報も得られない。従って、実際に行われている政策、あるいは行われようとしている政策に即した本格的な検討は進めようがない<sup>4)</sup>。

---

<sup>4)</sup> もちろん、これが中国の特殊事情であるなどと主張するものではない。たとえば、日本の「産業政策」についても、過去の具体的な政策について検討しようとするれば多かれ少なかれ似たような状況に陥るであろう。

とはいうものの、情報の少なさ、状況のわかりにくさの程度がきわめてはなはだしいという点に異論を唱える論者は少ないであろう。その理由の一端は、Vogel[1989]のいうように、政策や状況が急激に変化しつつあると同時にそれが一斉に明確な形で現れるとは限らないことによる。

"Anyone studying Chinese reforms since the Cultural Revolution is frustrated in trying to pin down the process. It is easy to find documents announcing reforms and even to find summaries of decisions not fully released to the public. It is difficult, however, to distinguish reforms from other decisions and administrative actions, and there were no single list of reform measures. Since announcements of reforms were made only after considerable experimentation, it is often hard to determine when provincial policy on a given issue changed from disapproval to passive acceptance, from passive acceptance to approval, and from approval to broad implementation"(p. 80).

ここでは、伊・賈[1988]を参照しながら<sup>5)</sup>、(1)目指されている「企業集団」の特徴はどのようなものか、(2)どのようなタイプのものが想定されているか、(3)その経済改革にとっての役割は何か、(4)実現のために直面する問題点は何か、について順次簡単に紹介する。上に述べた事情からも明かなように、これが実際に進行していることを示すことを主張するものではなく、以下の議論の参考とするために一例としてとり上げるのである。

#### [企業集団の特徴]

既存の経済組織と比較した企業集団の特徴は次の6点であるとされる。

(1)大企業を中心とする規模の優位性を発揮する経済組織であり、「一般的な経済連合体」と質的に異なる。

(2)生産、科学研究、開発、販売とサービスなどの多種の機能をもつ。特に、「一般的な経済連合体」と比較して、製品開発力と多品種の製品をアフターサービスまで含めて供給する能力に優れている。

(3)オープンで、多段階であり、またその活動は、多くの地区、多くの産業、多くの所有体制にわたる。通常のエconomic連合体と比較して、その範囲が大きく、多次元の複合組織となっている。

(4)巨大な経済力をもち、国民経済に重要な地位を占めている。しかも、その製品は国内市場で優位にたつだけでなく、国際市場でもある程度の競争力をもつ。

(5)多角化経営を展開し、製品の種類が多く、経営範囲は広い。一般の経済連合体と比較して、市場の激しい変化に耐えやすく、リスクを分散し、多数の産業から利潤を上げることができる。

(6)「行政性公司」とは明確に異なる。企業集団は、企業の自発的な組織で、安

---

<sup>5)</sup> 2人の著者は、国家経済体制改革委員会生産体制局のメンバーである。本書全体は、企業集団に関連する方針、政策を示す、決定・規定・通知の収録と外国・国内の企業集団の実状の紹介に大部分を割いており、「要防止盲目的”企業集団熱”」(「写在前面」)を目的としている。

私は中国語が読めないので、この本の日本語での要約は基本的に東京大学大学院の胥鵬君の協力によった。深く感謝する次第である。

定する組織構造と共同規定をもつ。企業は自分のニーズに応じて、複数の集団に参加できるし、規定に従って自由に退出することもできる。

#### [企業集団のタイプ]

想定されている企業集団のタイプ（「組織構造」による分類）は以下の5つである。

##### (1)単点輻射型

1つの大企業をリーダーとして、外部に輻射していく垂直的・多段階の組織。大量生産の組立産業に適する。

##### (2)ワン・セット型

いくつかの大企業および設計・開発部門を中心として、設計から、製造、取り付け、運転テスト、オペレーターのトレーニング、メンテナンスとアフター・サービスまでワン・セットで提供する企業集団である。例としては、共同で大型発電所の建設を請け負う集団があげられている。

##### (3)技術開発型

同一産業内部の数社の大企業を中心にして、優れた技術力を共同で応用して、分業体制の下で技術的関連の深い多種類の製品を生産する（「系列生産」）集団である。技術集約的産業に適し、変化の激しい市場への適応能力が強い。

##### (4)製品・資源連合型

川下の加工企業と川上の原材料企業とが連合して、原材料から、半製品、製品までの生産と開発を一貫して行う集団である。例としては、有色金属の採掘、精錬から圧延加工まで担当し、資源の総合開発と総合利用を促進する集団があげられている。

##### (5)販売・サービス型

工業企業あるいは商業企業が連合した市場情報の相互提供、販売・サービス範囲の拡大を目的とするネットワークタイプの集団である。1例としてあげられる上海錦江集団は、10大ホテルを主体として、国内観光、バス、航空会社などの11社とホテル・シェラトンなどの外国資本と連合した集団であり、業務範囲は海運、航空、娯楽、食品、ファッション、広告などに及ぶ。

## [企業集団の役割]

企業集団の発展を促進することは、中国の経済改革にとって次のような意義を持つとされている。

- (1) 産業構造と産業組織の合理的な調整を促進する。
- (2) 在来のブロック分割の旧体制を打破する。
- (3) より広い範囲で、かつより大規模に生産の合理化をはかり、生産の効率性を促進する。
- (4) 大企業のリーダーシップの下に、中小企業の成長を促進する。
- (5) 所有制度の調整と改革を促進する。
- (6) マクロ経済とミクロ経済を有機的に統合する。

## [実現のために直面する諸問題]

- (1) 企業集団の形成に関して企業の自主性を尊重すべきである。

「企業集団熱（ブーム）」の中で行政的に企業集団をつくることがあとをたないが、企業集団への参加・退出に関する企業の自主性を尊重すべきである。最近、特に地方政府が自らの目的を達成するために行政命令で企業を強制的に企業集団に参加させることが目立つ。

- (2) 金融改革の必要性

外国の企業集団には、銀行等の金融企業が参加しているため、資金力が大きく、発展が速い。しかし、中国では資金が専門銀行によって垂直に配分され、さらにブロック（中央と地方政府）のコントロールの影響を受けるため、企業集団内部での横断的な資金の融通ができない。企業集団の一層の発展のためには、金融改革が不可欠である。

- (3) 生産要素市場の形成が必要である。
- (4) 製品・技術開発能力の強化が必要である。
- (5) 「計画単列」の企業集団<sup>6)</sup>を作り、これを総合改革の試験サンプルとすべきである。

---

<sup>6)</sup> 重点的につくられた特別計画に基づく企業集団のこと。3大自動車集団がその例である。

(6)企業集団内部の問題点：とりわけ次の3点が重要である。

(イ)指導体制問題（意思決定組織問題）---株式制の集団は、理事会（株主総会）を確立して、理事会の下での社長（総経理）責任制をとるべきであろう。その他の集団は、管理委員会あるいは運営委員会などのゆるい体制をとることもあり得る。ただし、いかなる体制においても、指導と調整の役割が不可欠である。

(ロ)管理体制問題---集権と分権のバランスが最も重要である。一般的には、重大な経営戦略、計画、技術、品質、標準化にかかわる問題は、集団の統一管理下におかれるべきであろう。一方、具体的な経営管理は、各々のメンバーに委ねるべきである。さらに、各メンバーは独自採算制で自主経営を行うべきである。

(ハ)分配問題---「互利互惠」の原則に従って、元請企業と下請企業、川上企業と川下企業、大企業と中小企業間の利害関係をスムーズに処理すべきである。

#### [コメント]

企業集団に関する1つの論文の内容を詳細に紹介したのは、たとえば次の(イ)~(ハ)のような問いを発するためではなく、続く(1)~(3)の点を確認して次節以降の検討のための条件を整えるためである。

(イ)「企業集団」とは何か。どのようなものと考えられているか。

驚くほど多様なものが想定されており、小数の明確なイメージを組み合わせて「企業集団」の典型的なイメージがつくることはできそうにない。日本でいえば、通常取引関係までこの言葉で語られている点に注意すべきである。

(ロ)政策として唱道されていることは、経済学的にみて整合的か。

たとえば、「特徴」として掲げられていることが、本当に「企業集団」によってすべて実現可能かと問われれば、肯定的に答える経済学者はほとんどいないであろう。

(ハ)現在の政治的な状況の下で、ここで言われているような「企業集団」化政策が推進され得るのか。

たとえば、「企業集団熱」がとりわけ地方政府によって自らの目的を達成するために行政的に進められたことにみられるように、企業の自主的な選択による企

業集団の形成が抵抗なく進行するという状況にあるとはとうていいえない<sup>7)</sup>。

次節以降の検討のために、次の3つの点について留意する必要がある。

(1)過去において「企業集団熱」とでも呼ぶべきものがあり、行政的により大きな経済単位の実現を目指した。この傾向は現在も進行中であるが、このような政策には賛否両論があること。

(2)企業集団という言葉で語られるものにはさまざまなものがあり、たとえば、日本において使われる際に結びつけて抱かれる、「固定的な関係」、「固い結びつき」、「閉鎖的なグループ」などというイメージとは必ずしも結びつかない。

(3)少なくとも一部には、自己完結的な企業組織、産業組織のもとで形成が進行しない活発な市場を作っていく手段として企業集団化（従来関係がなかった経済単位との協力関係を作っていくという側面に注目する必要がある）を唱道するという立場がある。

#### [IV]. 日本の産業政策と企業集団に関する誤解

前節でみたような事情にあるから、企業集団の形成を促進するという政策の妥当性を、実際に行われている政策、あるいは行われようとしている政策案に即して検討するという方式はをとり得ない。

以下では、日本の経験、実態に照らし合わせながら、企業集団に関する政策お

---

<sup>7)</sup>アジア経済研究所[1989]所収の第2章「中国の中小企業のマクロ分析」（共同研究の中国側パートナーである天津社会科学院工業経済研究所のレポートの翻訳である旨がことわられている）には、「現在、企業集団の発展は集団に参加する企業の『所有制を改変してはならず、行政隷属関係を改変してはならず、税上納のルートを改変してはならない』という『三不変』の原則の制約を受けている。『三不変』の原則は、政府と企業が分離されない状態を保ち、部門及び地方の権力と利益を守ることを出発とした原則である」として、「緊密な経済的関連があり、利益が一致した企業集団を打ち建てるには、必ず『三不変』原則を変え、企業が真に自主的に連合を行う権利を与えなければならない」（56頁）と主張されている。

よび関連して行われている提案・議論等の問題点について検討するという戦略を採用する。目的は、参照されていると思われる日本の経験に関する誤解をただし、より正確な情報に基づく議論と政策をの展開を促すことである。

中国の企業集団、連合、産業組織の改変に係わる文献を見、実際に関連部局に近い人々の話を聞くと、日本の経験などが少なくともイメージ、理念の形成のプロセスでは強く意識されているように思われる<sup>8)</sup>。しかし私の見るところ、多くの場合、その理解は正確なものからはほど遠いから、まずその点を指摘して、しかる後に、日本の実態と比較しながら、上記の課題に取り組むことにする。

中国の経済体制改革の論議の中で日本での実際の経験に対する関心が高いが、私の見るところ、その理由は、日本経済の産業的成功という事実とともに、以下で紹介する日本の経済システムに関する間違ったイメージに基づくシステムとしての相対的な親近感にあるように思われる。間違ったイメージに基づいて、間違った情報を収集し、それに従って間違った政策を採用することは将来に禍根を残すことになるから、慎重に吟味する必要がある。

企業集団との関連で注意すべき第1のポイントは、政府の役割に対する過大評価である。これはとりわけ「産業政策」に対する関心の高まりとして観察されるが、指令型経済組織のもとでの経済運営に慣れ親しみ、その弊害を除去しなければならぬ政策当局者にとってみれば、中央政府が強力な産業政策を行うことによりめざましい産業的成功を達成したとされる日本の経験は是非とも参考にするべきものとして映ずるに違いない。日本経済の研究者が中国の政策当局者、経済改革の進め方に関心をもつ研究者に会って受ける質問の中心に日本の産業政策をどのようにすれば中国でも成功裏に導入できるのか、なぜ日本で成功したのかというのがほとんど確実に含まれるのは、自然なことなのである。政策当局者の眼には、企業集団化を進めること、産業組織の再編成も「産業政策」の一環であり、日本経済の産業組織が参考にするべきものであるとすれば、その形成に果たした産業政

---

<sup>8)</sup>たとえば、伊・賈[1988]が収録されている書物では、後半部分に外国の企業集団に関する記述が収められており、その大きな部分を日本に関するものが占め、たとえば三菱グループに関する見方が紹介されている。その際の基本的な参考文献が、平和経済計画会議のものである点に注意する必要がある。

策の役割こそまず学ぶべきものであると思われるはずなのである。

ここでは詳細に論じないが、日本の産業組織の形成は基本的には市場のメカニズムによって形成されたものであり、政府が関与して影響を与えた部分はかりにあるとしてもごく小さなものであるに過ぎない。さらに、より大きく眺めて、日本経済の産業的成功に対する産業政策の貢献分は、かりにあるとしてもこれも微々たるものであることにも注意する必要がある。つまり、恐らくは中国側で参考にしたいと考えている、(イ)経済全体としての資源配分の決定、(ロ)産業組織、企業組織の形成、(ハ)全体を誘導するための情報の収集、提供などのどの側面をとっても、日本の中央政府は決定的に重要な役割を果たしてはいない。日本の経済発展のプロセスでは、民間の各経済主体とその相互作用の場である市場が主役であり、政府はあくまで脇役であったという点こそ注目されるべきなのである。

この点に関連して中国側が慎重に留意すべきなのは、日本では、いかなる理由によるものであれ、政府が強い権限を保有して民間経済の行動などに強く干渉した産業分野では、生産性の向上、供給される財・サービスの質の改善などの面で様々な弊害が生まれており、むしろそのような関与が少なかった産業分野でこそめざましい発展が生まれたという点である。従って、政府が権限を掌握したケースでも、その行使には慎重であったこと、産業政策について学ぶ場合にも、何かが行われた分野よりもほとんど何も行われなかった分野にこそ注目すべきであるし<sup>9)</sup>、行われた分野でも実際に何が行われたのかという点について慎重に検討すべきである<sup>10)</sup>。

産業組織の改変に関しても政策的に推進した部分は極めて少なく、かりにそのような局面があったとしても、それは衰退産業に関わるケースが主たるものであ

---

<sup>9)</sup> 様々なことが行われた分野の代表として繊維産業があり、その対極には、おもちゃ、自転車、ミシン、オートバイ、ピアノなどがある。

<sup>10)</sup> 政府側の文書には、政策として行われたこと、それによって実現したことに対する過大評価がある。この点に関して、三輪[1990]-b)第11部、とりわけ第11章を参照。

る点に注意する必要がある<sup>11)</sup>。

関連して指摘しておくべきことは、日本政府は實際上民間経済に大きな影響を与えようとしてもそのための手段を持たなかった点であり、政府系金融機関を通じる融資や財政資金の利用で資源配分に影響を与え得たとしてもその程度はたとえば現在の中国に比べれば微々たるものであったし、その比重は時間の経過と共に急速に低下したという点である<sup>12)</sup>。さらに、現時点でも中国では設備投資などが基本的には銀行融資に依存しながら行われており、その配分を政策当局がコントロールするという事情を反映して、産業政策とは資金配分を通して資源配分を直接コントロールすることだと考える傾向があるように思われるが、日本ではこのような状況は少なくとも第2次世界大戦後には存在しなかったという点にも注意すべきである。

以上にみたような産業政策の実状の一環として、企業集団の形成、その維持などに政府は関与しなかったし、そのための手段も持たなかった、というのが企業集団に関して注意すべき第1のポイントである。

第2のポイントは、三菱、住友などの名前で親しまれる「企業集団」の実質に関わるものである。

強力な産業政策が行われたというイメージは、日本経済全体を1つの「企業集団」と考えて、その本部が日本政府（より端的には通産省）であるというイメージにつながっている。それがもう少し小さな単位に実際は分割されていたというイメージをもてば、日本の企業集団に対する関心につながる。

具体的には、三菱、三井、住友などという少数の大企業集団が日本経済の中心部分を占めており、日本政府の産業政策はそのような企業グループと連携して日本経済を成功に導いたと考えるのである。

これに関しても詳細には論じないが、このタイプの「企業集団」の実質、果た

---

<sup>11)</sup> 私が1990年春到北京の社会科学院日本研究所で行った講演ではこの点を強く意識して話したが、その際の出席者のうちのとりわけ政策当局に近い人々の反応は「とうてい信じがたく、同意できないというものだ」というものであり、その点が印象的であった。講演の要約は、心欣[1990]。

<sup>12)</sup> もちろん、私は、これは幸いなことであったと判断している。

した役割に関連して極端な過大評価があるというのが私の判断であり、今日の日本の研究者の間で支持を集めつつある立場である。従って、日本の「企業集団」を念頭において、このようなものの形成を促すことが、今日の中国の産業・企業が陥っている状況から脱出し、日本の産業的成功を中国でも実現することにつながると考えることは基本的に誤りであることになる。

日本の「企業集団」としてその役割を強調する主張は、とりわけ「6大企業集団」の重要性を強調するが、類似のものは他にも少なからず存在するし<sup>13)</sup>、「6大企業集団」の内でも3つの「旧財閥系」と呼ばれるものを除く3つはほとんど実態がないという点については広範な合意が形成されつつある<sup>14)</sup>。さらに、全体についてほとんど実態がないという主張も見られる<sup>15)</sup>。

企業集団が重要な機能を果たしてきたと主張する論者の多くも、個々の企業のゆるやかな連合体として存在すると主張するのであり、共通の本社があったり、共通の目的の実現に奉仕する各部門として個々の企業を位置づける主張は、残っているとしても今日では急速に過去の遺物となりつつある。

従って、企業集団の存在が日本の産業的成功に結びつく重要な要因であったと考えることはできないから、政策的に企業集団の形成、発展を推進すべきであるという主張を少なくとも日本の経験を参考にしながら主張することは適切ではない。

企業集団が重要な役割を果たしたとする前提の下に作成された「企業集団表」を眺めれば、雑多な分野に所属する数多くの企業名が並んでいる。このような雑多な分野の数多くの企業が集団化されることにより活性化されて、経済全体の産業的成功につながるならば、これほど魅力的な話はない。しかし、事実はそのようなものではなく、集団化はそのような効果を持たない。

企業集団あるいは企業グループの形成を中国における生産性の向上という目的に役立てようとする考え方にとって、参考になり得るものがあるとすれば、とり

---

<sup>13)</sup> 基本資料としてしばしば愛用される『系列の研究』（日本経済調査会）では、銀行を中心とする<sup>6</sup>13の企業集団を識別している。

<sup>14)</sup> たとえば、小宮[1989]第3章、今井[1989]。

<sup>15)</sup> たとえば、三輪[1990-b]第7章。

わけ「下請関係」と結び付けて主張される別のタイプの企業集団あるいは企業グループに関してであろう。この点に関して次節以下で紹介しよう。

#### [V]. 自動車産業の下請関係を支えた誘因システム

本節と次節では、下請関係を取り上げるが、その課題は、次の3点である。

(1)日本の下請関係に関する通説的理解が根本的に誤っていることを指摘すること。

(2)(1)の前提のうえにたって、具体的に日本の自動車産業のケースを取りあげて下請関係の機能の仕方、それを支えた誘因システムの内容にたちいった分析を提出すること。

(3)(2)でとりあげる例は、下請関係のもっとも顕著な成功例であり、同時にそれが生産性と品質の向上にもっとも顕著な貢献を果たしたケースでもあることを念頭に置いて、このような成果をあげるために必要な条件は何かという点について想いをめぐらすことである。すべての国において実現したわけでもなく、日本の自動車会社のあいだでも成果に顕著な差があり、しかも、もっとも成功を収めたとされるトヨタのケースについても一応の成果を収めるまでに長い時間を要したのであるから、同様あるいは類似のシステムの実現のために克服すべき障害の内容と性質について若干の考察を試みようというのである<sup>16)</sup>。

本節では、3つの課題のうち、(1)、(2)について論じるが、(1)については結論

---

<sup>16)</sup>これらの点については、1990年3月の日中合同コンファレンス（於北京、3月5、6日）の報告論文である三輪[1990-a]で論じた。本節と次節の内容はこの論文の第3節と第4節をほとんど同じである。

を記すにとどめる<sup>17)</sup>。

まず、第1の課題である「下請関係に関する通説的理解の誤り」についてとり上げよう。

日本の中小企業とりわけ「下請制工業」に関する通説的見解はほとんどつねに「二重構造」と結びつけて理解され、主張されるが、その内容は次のようなものである。

「低賃金基盤に基づいて大企業が中小企業を温存、利用して資本蓄積を行なう関係が軸となり再生産される構造……（中略）……

したがって、(1)低賃金基盤が存在すること、(2)大企業が中小企業を温存・利用して超過利潤を取得し資本蓄積を行なうこと、(3)そうした資本蓄積方式を軸として経済が社会的に再生産されること、といった3つの条件が必要なのである」。

「……二重構造は、すぐれて経済の再生産にかかわる構造概念なのである。

そして、二重構造のもとでは、中小企業は大企業によって収奪されるから利潤はおさえられ資本蓄積が行なえず、さりとて脱落することも許されない。こうして、大企業と中小企業の間には、越えがたい断層が存在する。二重構造のもとにおいては、中小企業は経済社会の底辺に沈澱した停滞的固定的な階層でしかない。中小企業においては、低賃金→潜在失業者的中小企業の存在→過小過多→過当競争→低利潤率→資本蓄積不能→低生産性→経営不安定→過当競争といった悪循環が働く。

こうした悪循環を利用して、大企業が中小企業を直接間接に『収奪』し、『しわよせ』をはかるのである。その意味では、二重構造は、大企業と中小企業との単なる生産上のかかわりにとどまらず、同時に価値実現のメカニズムでもあり、それに照応して金融をはじめとするさまざまな機構が社会的に制度化されている。

---

<sup>17)</sup> (1)、(2)に関する詳しい検討内容については、次の2つの論文を参照。

三輪「日本の中小企業の『イメージ』、『実態』と『政策』」『経済学論集』  
(東京大学)第54巻第4号(1989.1)

三輪「下請関係－自動車産業のケース」『経済学論集』(東京大学)第55巻第  
3号(1989.10)

それぞれ、三輪[1990-b]の第2章と第3,4章として収められている。

二重構造とは、諸関係が有機的に結合したトータルな経済の再生産構造なのである」（清成〔1973〕3～4頁）。

今日においては、このような見方を強硬に主張する研究者の比率はたとえば、30年前に比べれば低下したが、依然として、多くの人々（あるいは研究者）の日本経済にたいする「イメージ」を少なくとも深層において支える機能を強力に果たしている。

そもそもとりわけ高度成長期に有力であった「通説的理解」は妥当なものかという問題提起をして詳細に検討すると次の2つの結論に行き着く。

(1) 中小企業の「イメージ」とその「実態」とのあいだには一貫して大きな隔りがある。

(2) 最近になって始まりつつあると考えられる「イメージ」の変化は、「実態」の変化を反映していると考えよりも、この隔りを縮めるという性格をもつものと考えべきである。

従来の「下請制工業」、「下請制度」に関する研究の膨大な蓄積は、このように「実態」から大きく乖離した「イメージ」に基づいて行われていたのであるからほとんどの場合、研究課題の設定の段階から誤っていると判断せざるをえない。

以上が課題の(1)に関する検討内容である。これを前提にして課題の(2)に進もう。

「下請」に関するこれまでの研究では「支配」「収奪」「しわよせ」などの「イメージ」を前提とし、多くの（ほとんどすべての？）産業分野で「下請関係」が成立しており、その「本質」は同じであるという判断にもとづいて、「研究対象」を設定し、たとえば「支配」の具体的手段、「収奪」の程度、「しわよせ」現象の現われ方等についてさまざまな角度から究明することが「研究課題」となっていたと考えてよい。

しかしながら、前提となる「イメージ」が適当ではないのであるから、かりに多くの分野で「下請関係」が成立しているとしても、その「本質」が同じであるとは限らず、「下請関係」をとりあげるとしても、どの（分野および時期の）「下請関係」をどのような検討視角からとりあげて、どのように研究課題を選択するかという点について改めて問う必要がある。

本節の以下の検討対象分野は日本の自動車産業である。検討課題は、短期間に

かくも華々しい成功を収めたこの産業の成功の実態が何であり、それを可能にした要因、メカニズムは何かという問いについて答えることである<sup>18)</sup>。

第2次世界大戦前から徐々にあるいは急激に形成されてきた「産業基盤」「技術基盤」があったとはいえ、乗用車の生産が始まった時点では、品質、生産性の点で極めて重大な問題が山積する状態であった。このような状態からスタートして短期間に高い生産性と高い品質の水準を実現しつつ生産を急激に拡大したのが日本の自動車産業の成功の実態であるが、それがどのようにして実現したのか、その過程でどのような経済主体が何をしたのか、経済主体間の相互関係・相互作用はどのようなものであったのか、このような問いにこたえる以下の課題である<sup>19)</sup>。

日本の自動車産業およびこれを代表とする加工組立型産業の発展プロセスを概観すると、その基本が小型のイノベーションの不断の積み重ねであり、そのために次の2つの課題に適切に対応することが重要であったことに気づく。

(イ)きわめて数の多い関係経済主体（同一の企業の内部にあるか否かを問わない）の創意工夫を持続的に引き出すこと。

(ロ)関係経済主体相互間の意思の疎通を密にすると同時に、全体としての創意工

---

<sup>18)</sup>戦後日本経済の産業的成功はそれ自体人々の驚異であり知的好奇心の的であるが、今日時点にたつてふりかえると、それはなによりも加工組立型産業の成功という性格をもっており、その代表的かつ象徴的存在が自動車（とりわけ乗用車）産業である。したがって、この産業の成功メカニズムの分析は、日本経済全体の高度成長メカニズムの中心部分の分析につながる。

また、最近の日本の「下請関係」、「下請制度」（あるいは、supplier-buyer relationship、以下では、もっぱら「下請関係」という表現を用いる）に対する関心の高まりは、加工組立型産業に関わるものであり、それが当該産業の成功のkey factorの1つであるという判断に支えられている。

<sup>19)</sup>以下の議論について、詳しくは三輪[1990-b]第4章を参照。

夫の向けられるべき方向に関して適切な調整機能を果たすこと。

日本の自動車産業において「下請関係」が産業的成功のkey factorの1つであったということは、これがこのような課題に対応するために適したシステムであったということを意味している。

各経済主体が細かなスキル、ノウハウを蓄積し、相互に移転（あるいは伝達）しあい、それにより全体のコストの削減と品質の向上を実現するというプロセスをスムーズに進行させるという目的に適合してシステムを構築し機能させつづけることに成功するか否かが、日本の自動車産業、より正確にはそれを構成する各企業の成功の程度を決したのであるから、ここでの主たる関心事は、「下請関係」にある数多くの企業群がなぜ創意を發揮したのか、成果（したがって、利益）があがるまで時間を要する決断（commitment）をなぜしつづけたのか、このような創意・決断を引き出すために「親会社」であるアSEMBラーはなにをしたのか、つまり、一言でいえば、「下請関係」を支えた誘因システムはどのようなものであったかという点である。

関連する重要な側面に関する事実のみを列挙するにとどめる。

(1)第1に確認すべきことは、日本の自動車産業が比較的短期間に確立したことである。

#### － 第1表 －

先述のように、本格的な乗用車の生産がはじまったのは1955年のことであり（年産2万台）、1965年には70万台、70年には320万台という推移をたどったのである。

(2)乗用車の生産には、5千種類、2万点にのぼる部品が用いられるといわれるように、膨大な数と種類の部品が大量に供給される必要があるが、その供給を膨大な数の企業が分担している。

#### － 第2表 －

第2表はアSEMBラーA社と協力関係にある下請事業所の数である。延べ数で40000をこえる事業所がA社の最終製品の生産に関与していることをこの表は示している。

(3)1955年頃の日本の状況をみると、自動車産業は次のような点で当時としては必ずしも一般的でない条件を同時に数多く揃えた産業であったために、既存の企

業群のなかから優良なものを選別してそれとのあいだに良好な関係を構築すればよいという状況にはなかった。

(イ)大量生産型であること。

(ロ)きわめて多くの部品を用いる組立型産業であること。

(ハ)高い加工精度を必要とすること。

(ニ)高度の耐久性を必要とすること。

(ホ)改良、改善が絶え間なく加えられることが当然のこととして予想されること。

(4)部品メーカー、下請企業である膨大な数の企業群にたいするアSEMBラーの直接的な働きかけは強力なものではなく、そのような企業群の自発的な創意工夫、経営者機能の発揮が重要な機能を果たした。

ここで直接的な働きかけとは、たとえば、人的協力（たとえば、人材の派遣）、出資、前渡金の支払い、原材料の調達・供給、技術指導、設備工具の貸与・払下げ、銀行融資のあっせん・保証などである。

日本の自動車メーカーの著しい特徴の1つに部品の内製化率の低さがあるが、このことにみられるように、自社内にとりこんでしまう傾向よりは、一定の距離を保ちながら、お互いに創意工夫を促すという関係の方が好まれたのである。

(5)多くのアSEMBラーが密接な協力関係にある企業群をまとめて「協力会」を組織しているが（たとえばトヨタの協豊会、日産の宝会・晶宝会など）これについては、次の点に注意する必要がある。

(イ)排他的なものではなかった。（多くのアSEMBラーの協力会に同時に加入しているのが常態であった。とりわけ、有力な部品メーカーの場合にこの傾向が顕著であった。）

(ロ)取引関係にある企業のすべてが加入しているわけではない。

(ハ)会の目的はさまざまであり、長期間にわたって同じであったというわけではない。また密接な関係にある部品メーカーが自社と競合関係ににあるアSEMBラーに部品を供給することにたいして、各アSEMBラーは否定的な態度をとらなかった。このことが後発といわれるアSEMBラーの参入を容易にしたはずであ（たとえば、ホンダ、マツダ、三菱）。

(6)自動車産業への参入企業が同程度に成功を取めたわけではない。たとえば、1950年代前半に乗用車の生産をはじめた5社のうち、華々しい成功を取めたと確

実に評価されるのは2社であり、1社はそれほどでもなく、1社は乗用車の生産を停止し、1社は吸収されてしまった。1960頃以降に参入した企業も同程度に成功を収めたわけではない。同業者間での激しい競争がこの産業の特徴の1つであった。

(7)効率的な生産システムとしての下請関係の構築・維持にもっとも成功したとされるのがトヨタであるという評価が長期間存続している。このことは、(イ)努力を重ねても、目標水準にはなかなか到達できないこと、(ロ)このことが、眼前に既の実現している見本（つまりトヨタ）があってもそうであること、を意味している。また、競合企業のトヨタのシステムにたいする賞賛は、(ハ)水準の高さと同時に、絶え間なくより高い水準を目指して動いている態勢あるいは志向性にも向けられている。

日本の自動車産業の産業的成功を可能にしたおそらくはもっとも重要な要因の1つである「下請関係」が概略以上のような状況にあるという前提のもとにそれを支えるメカニズムに関して検討した三輪 [1990-b] 第4章の内容をここで紹介することは省略する。次節のことを念頭において、検討を終えた時に思い至った次のような記述についてふれたい。

日本で乗用車の生産が本格化するよりも10年も前に書かれた論文の中で、Hayek[1945]は次のようにのべている。

「社会の経済問題は主として、時と場所の特殊事情における変化に急速に適応する問題であるということに、われわれが同意できるとするならば、最終的決定は、そのような事情をよく知っている人たちに、重要な変化と、それに応じるため直ちに入手できる資源を直接に知っている人たちに委ねられねばならないということになると思われる。…われわれはこの問題を、非中央集権化のなんらかの形式によって解決しなければならない。しかしこれは、われわれの問題の一部に答えるだけである。われわれが非中央集権化を必要とするのは、それによってだけ、時と場所の特殊事情についての知識が時をおかずに利用されることを保証できるという理由による。しかし、『現場の人』は、かれに直接かかわる周辺の事実についての、限定されてはいるがよく通じている知識を基礎としてだけ決定することはできない、より大きな経済システムの変化の全パターンにかれに意志決定を適合させるために必要であるような、かれの周辺の事実を超える情報をか

れに伝達するという問題が、まだ残っている」（訳書63頁）。

5千種類2万点にも及ぶ部品を用いて組み立てられる乗用車の生産を効率的に行おうとする時に挑戦することになる課題は、ここにHayekが描き出した経済問題そのものなのである。

日本の自動車産業の場合には、低い技術水準からスタートして、生産性を急激に上昇させ、品質を急速に向上させるという課題に同時に挑戦する必要があったために様相が多少異なるに過ぎず、多くの企業と長期間にわたる密接な取引関係（つまり、「下請関係」）を取り結ぶという選択をし、結果として大きな成功を収めたのである。

「現場の人」になる可能性のある企業（家）に「現場の人」になる意欲を喚起し、その最善の創意・工夫を持続的に引き出すこと、数多くの「現場の人」がその意思決定を分業システム全体の課題に適合させるために必要であるような「情報」をつくりだし、伝達し続けること、これが、アSEMBラー（および協力関係にある企業群が全体として）志向したことであり、実現したことである。

このプロセスは密接な協力関係と長い時間を要する持続的なものであり、その巧拙が個々のアSEMBラーのパフォーマンスに大きな差を生み出したのである。

国により、時代により、さらに個々の企業がおかれる状況により挑戦すべき課題は同一ではないであろう。しかし、挑戦すべき課題の性格の変化に対応して「下請関係」の外貌に多少の変化が現れるとしても、それを支えるメカニズムは大きくは変化しないし異なる。さらにその機能のさせ方の巧拙がアSEMBラーのパフォーマンスを決定的に左右するという事情にも変化はない。

自動車産業について以上にのべたことは生産システムの効率的な組織方法に関わることであるから、論点の重要性の程度はさまざまであるが、ほとんどすべての産業分野にあてはまるはずである（ここにはたとえば商業も含まれるし、さらには、同様のことが経済システム全体についてもあてはまるはずである）。自動車の場合には、部品点数の多さ、それにとまなう関連生産技術の幅の広さの点で、各構成員の創意を発揮させながら、しかも全体のコミュニケーションを密にし各経済主体間の調整をスムーズにおこなうことの重要性が際立っているにすぎない。このことは、このような型の対応が不可能な（あるいはそれに不向きな）経済においては、自動車産業は育成・発展にもっとも不向きな産業分野であることを意

味する。

## [VI]. 成功のために必要な条件に関する若干の考察

前節までの議論を念頭に置いて、当面実現を目指すべき方向が日本の下請関係類似の産業組織、企業組織、企業間関係であるとする、そのためには何をすべきだろうか。以下では、まず、必要な条件を列挙し、続いて、現在中国で話題になっている企業集団の形成、維持を目指す政策の妥当性、あるべき姿について論じることとする。

(1)大前提となるべきことは、「現場の人」になる可能性のある企業（家）を大量につくり出し、「現場の人」になる意欲を喚起し、実際に「現場の人」にならせることである。

(2)さらに、「現場の人」に、その最善の創意・工夫を持続的に引き出すような誘因を与えることである。

(2)は強制によっては実現しないし、かりに実現しても永続きしないから、良い創意・工夫には相応の報酬を与え、そうでない場合にはより低い（場合によってはマイナスの）報酬を与えるような誘因の体系をもつ必要がある。

(1)は(2)と不可分である。「現場の人」となれば、創意・工夫をするチャンスが与えられ、それに成功すれば高い報酬が与えられるという見通しがあってはじめて、能力のある人間が「現場の人」になろうとする。

「現場の人」としての役割を果たし得るようになるためには、長期的な視点にたった学習・経験・ノウハウの蓄積が必要であり、創意・工夫もそのようなプロセスを前提として生まれるものである。したがって、報酬システムは長期間にわたって安定的に維持されなければならないし、その点に関して各人の厚い信頼を得なければならない。

(3)創意・工夫を実現するための手段が与えられる必要がある。

たとえば日本のような経済社会では、よいアイデアをもてば、資金、労働力、原材料、販路などを自由な市場に求めることができるから、その実現のための隘路は多くはない。また、たとえば、自動車の部品のケースでは、良い部品の採用を怠ることはアSEMBラーの市場での地位の喪失につながるから、容易に販路を

見つけることが可能であろう。

資金市場、労働市場、原材料市場、製品の市場のいずれかに隘路が存在する場合には、重大な障壁に直面する。たとえば、自動車のアSEMBラーが市場の競争に直面せず、結果として、より良い部品の採用に熱心でない場合にはこの面から障害が生まれる。事業機会がオープンでなくても金銭的な報酬で対応可能であるとする主張もあり得ようが、創意・工夫の価値を適切に評価することは容易ではなく、また、そのシステム設計が創意・工夫の方向と程度を左右する点に注意する必要がある。市場をつうじる評価の利点はなによりもその柔軟性にある。同様に、失敗したケースへの対応のシステムを用意する必要がある。たとえば創意・工夫に失敗し、自分にその役割が向かないとしても、倒産の自由がない場合、資金を回収する方法がない場合あるいは労働者に他へ移る自由がない場合、さらには、よりよい部品を供給する企業にのりかえることによって現在の取引先を放り出す自由がない場合には、創意・工夫の発揮に対する重大な障害が生まれる。

(4)以上のような条件が整って、「現場の人」が大量に生まれた場合に、次に用意されるべき条件は、「現場の人」からの意思決定を分業システム全体の課題に適合させるために必要であるような「情報」をつくり出し、伝達しつづけるという機能をアSEMBラーが果たしつづけるようにすることである。このような「情報」の提供がなければ、数多くの「現場の人」の創意の方向は定まらず、また、バラバラの方向を向いた小さな創意の集合はほとんど何の意味をもたない結果となる。

(5)(4)の達成のためには、アSEMBラー（その外側から集権的にコントロールすることは事態をさらに悪化させることになるだろう）にその作業をするうえで、創意・工夫をすることに向けての誘因を与えることである。安定した地位と報酬を企業全体および意思決定にあたる経営者に与えることが好ましくない結果につながることは自明であろう。この事情は(3)と同じである。

(6)数多くの関係企業のもつ「情報」、創意の結果を全体として有効に利用するようなシステムを設計する必要がある。一般に、利害が対立する経済主体間においては、自らのもつ「情報」あるいは自らに関する「情報」の提供は相対的な立場を不利にするから、何らかの工夫なくしては、各企業のもつ「情報」の自発的な提供を受けてグループ全体でその有効な利用をはかることはできない。自動

車産業のように、関係事業者数が多く、数多くの小さな型のイノベーションの不断の積み重ねが重要な意味をもつ分野では、この面での対応の巧拙が大きな差を生み出す。まず、「情報」の提供を促すこと、そしてその有効な利用を図ることが課題の内容であるが、これを実現することは長い時間と努力を要する困難なプロセスであることを日本の経験は教えている。

(7)結局のところ、価格も含めた消費者のニーズを技術的な実現可能性の制約の中でよりよく実現するための終わりのない競争が基本的な機能を果たしたのであり、それを可能にする条件を満たすことが必要であることになる。日本の経験は、資金でも、労働力でも、原材料でも技術的な蓄積のいずれもが決定的な隘路ではないことを教えている。

#### [VII]. 企業集団の形成、維持を目指す政策について

前節でとり上げた、満たすべき条件と企業集団の形成・拡大を政策的に奨励しようとする政策との整合性などについて吟味しよう。

(1)目指すべきものが、日本の6大企業集団型のものではない点は予め確認しておくべきであろう。日本の企業の特徴の1つとして、自社内に当該部品の生産部門を持つことが是非とも必要であるもの以外は、別会社化して生産するか、市場から調達するかして、本体を出来るかぎりスリムにすることがあげられる。この点に照らしてみると、「是非とも必要である」などという特別な理由がない場合にも合併などの手段を通じて企業規模の拡大を目指すことにつながる集団化は、日本の下請関係を支える考え方と正反対のものである。

(2)「大而全」、「小而全」という言葉を用いて現在の企業組織が望ましくない点が強調されるときには、過去の歴史的経緯から、強調点は「小而全」のもつ問題点の是正にあり、その規模の拡大あるいは専門化が唱道される。しかし、このような考え方は、重大な欠陥がある。

(イ)合併によって規模を拡大しても、新規に設備投資をしなければ、規模の経済性の実現にはつながらず、管理などの面での企業経営を複雑にするだけである。

(ロ)設備投資をして新たな大規模設備を持つとしても、合併後の企業、とりわけその経営者がその運営に適しているとは限らない。規模を拡大すれば顕著な効果

が現れるというのは、あまりにハードウェア志向であり現代の企業経営の実態にあわない。設備を新たに建設するのであれば、その建設・運営をより適している企業および経営者に任せるべきであり、その選択は、すでにより小さな設備を持っていたという意味での既得権益をもつ企業および経営者に与えるべきではない。合併は既得権益を自動的に保証することになる。

(ハ)専門化の奨励は、「小而全」型企业同士の合併に比べればより望ましいかもしれないが、その実現の方法、誰がどの専門を担当するのか等の点を考えれば簡単なことではない。

(3)所有と経営の分離の名の下に、各企業の意思決定の独立性の確保の重要性が主張されているが、このことに関連してまず次の点に注意すべきである。

(イ)確かに、中央政府の関与がゆるめられたとはいえ、その分地方政府の関与が強まり、結果として企業の自主性の確保は必ずしも順調に進んでいない<sup>20)</sup>。経営者が自主性を確保して合理的な判断ができないことの影響は深刻である。地方政府の当局者が、企業経営の点で前節みたような意味で適切な役割を果たし得る能力をもつとは考えられない。

---

<sup>20)</sup>たとえば、アジア経済研究所[1989]には次のような記述が見られる。

「国家計画委員会が下達する工業の指令性計画生産物は、従来の120種から60種に減り、工業生産額に占める割合も40%から約20%へ減少している。しかしこれは、中央レベルが下達する指令性計画の比率の減少を示すだけであって、企業レベルの実態を示すものではない。各級地方政府がこの他に、独自に（あるいは勝手に）つけ加えているからである。たとえば、上海市の場合、国家が上海市に下達した指令性計画指標は工業生産額の18%にすぎないのに、多くの部門、特に冶金、綿紡織や一部の機械業種の主要製品はほとんど100%指令性計画であり、計画外の超過生産部分すら指令性計画に組み込まれている場合もあるという」（106頁）。

このような状況の下にある中国の工業企業については次のような見方も成り立つであろう。「事実上、地方政府を最高意思決定機構とする一種のコングロマリットの一つの事業部の性格を帯びている……そのため、工業企業のレベルで高度な意思決定をすることができず、また責任の所在も不明確である場合が多い」（関[1989]67頁）。

(ロ)人事面での介入が普遍的に行われている。問題は、工場長の任命方式が依然として上級主管部門の任命によるという点にのみ存するのではなく、労働者・職員の採用権、さらには解雇権、幹部任命権等について企業の自主性が確保できない点である<sup>21)</sup>。

(ハ)もちろん、原材料、資金の調達、技術者の調達、販路、様々な情報などの多面について開放的な市場が存在しないのであるから、政府が果たすべき役割が大きいことは当面避けられないが、このようなものの提供はいわばインフラとして中立的に供給すべきであり、「産業政策」の名目の下に、たとえば、企業集団の形成などのために傾斜して供給すべきではない。

(4)所有と経営の分離を確保するための手段として経営請負制が広範囲に導入されているが、関連して次の点に注意すべきである。

(イ)実際は、経営者の裁量権を発揮できる範囲が余りに狭く、天津市に関する調査結果が示すように圧倒的に多数の工場長が任期のあとの再任を望まないという状況になっている。さまざまな理由があろうが、政府の関与の強さを反映して自由度が高くないこと、労働者の質、賃金・昇進等に関する制約が強く経営者に決定できることが多くはないこと、技術者などの利用可能な人材に関する制約が強いこと、経営者に対する経済的・非経済的な誘因が少ないことなどが挙げられよう。このような制度、環境全般にわたる改革を進めなければ、経営請負制が大きな効果を発揮できないことは明かであろう<sup>22)</sup>。

(ロ)請負期間の3年～5年というのは、成果を挙げるのに短すぎる。日本の下請関係が現在のように優れた分業システムとして評価されるものになるまでに要した期間は短くなかった。関係企業内のシステムを整備して、その上に企業間のco-ordinationをはかるのであるから、短時日に成果を挙げることはできない。しかも、このような方向に向けた努力の成果は所有者の眼に見えるものとして残らないから、短期間で成果を求め、それと結びつく厳しい賞罰が用意されている経営

---

21) アジア経済研究所[1989]によれば、天津市の工場長が不十分と考える自主権のトップと第2位は、人事権と財務権である。116頁の表4-7。

22) アジア経済研究所[1989]第5章を参照。

請負制は、目的とする日本型の下請関係の形成に適さない<sup>23)</sup>。

(ハ)日本型の下請関係のようなシステムを形成し、効率的なものとして運用するためには、「現場の人」が大量に生まれ、相互間に密接な連携が生まれる必要がある。経営請負制は、かりにそのような「現場の人」が請け負うとしても、連携すべき「現場の人」の存在を前提とできないのであるから、このような複雑なシステムには向かないものである。このようなシステムの形成のためには、企業内での「現場の人」を生み出すシステムの構築が先行する必要がある、その後にのみ経営請負制が成果を発揮し得ると考える方がよい。

(ニ)複雑でつねに進化する現代の生産システム、さらには変化する需要に対応する存在としての現代の企業システムの本質は、与えられた生産設備のようなハードウェアでもそれを間違いなく管理運用するだけのソフトウェアでもない。時々刻々発生する定型化されない状況に適切に対応するためのソフトウェアとしてのノウハウとそれを保有（共有）する人間の集団こそが優れた企業にとってのもっとも本質的な要素なのであるから、企業改革、産業組織政策を議論する際にはこの点に注意すべきである。これまでに実施されている経営請負制は、この点で極めて不十分であり、いかにしてそのようなソフトウェアとそれを共有する人間の集団を生み出すかという観点から議論する必要がある。設備、資金を所有しているという点は、少なくとも現代の日本では企業の成功にとってさほど重要な条件ではない。

(5)下請け関係のような複雑で精妙な経済システムの形成につながる企業間関係の形成は、合理的な選択の結果として行われるのであるから、事情に通じない政府が関与して、合併・連合化を推進すべきではない。強引に推進すれば、合理的ではない連合の形成という弊害が残るだけである。

(6)地区別、分野別に形成された企業活動に関する制約を打ち破る原動力として

---

<sup>23)</sup>しばしば、日本とアメリカの経営者の地位を比較して、アメリカでは株主が経営者に短期的に利益を上げることが求められるために、長期的な視点にたった経営ができず、それが生産性の向上の障害となっているという主張があるが、中国の請負制は、時間的視野が短く経営者の自由度が小さいのであるから、弊害は一層顕著なものとなる。

他地域、他分野企業の合併・連合を奨励すべきであるとする考え方があるかもしれないが、経済権力の集中を促進するという側面を一面ではもつから、権力関係を一層複雑にするとともに、組織としての柔軟性を一層欠く結果になるという点に注意する必要がある。

総じていえば、現時点でも政治的な権力は十分すぎるほど強く、その関与のために経済的な能力の形成、発現が妨げられているのであるから、現時点でみるかぎり、「企業集団」の形成に向けたものにかぎらず、政策的な視点からの産業への関与（「産業政策」？）は極力避ける方が望ましいようである。

日本の経験が参考になるとすれば、日本で主役となった活力あふれる民間経済主体が十分に形成されてからのことであって、現時点ではせっかく生え始めた新芽をつぶしてしまう可能性の方が大きいのである。

#### 引用文献

- アジア経済研究所[1989]『発展途上国中小企業研究報告書（第二分冊）：中国』  
伊光華・賈和亭[1988]「大力發展我国企業集団」徐金発・顧家麒主編『企業集団  
的組織与管理』浙江人民出版社
- 今井賢一[1989],「企業グループ」今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』東京大  
学出版会
- 清成忠男[1973],「二重構造論の再吟味」,『商工金融』,11月号.
- 小宮隆太郎[1989],『現代中国経済』東京大学出版会
- Hayek, F. A., [1945], "The Use of Knowledge in Society", American  
Economic Review, Sep. (F. A. ハイエク『市場・知識・自由』, 田中  
真晴・田中秀夫編訳 ミネルヴァ書房 1986).
- 三輪芳朗 [1990a], 「下請関係」日中合同コンファレンス（於北京、1990年3月5  
日、6日）報告論文、（東京大学ディスカッション・ペーパー、90-J-3）
- 三輪芳朗 [1990-b], 『日本の企業と産業組織』東京大学出版会
- 関 満博[1989]「上海市における中小機械金属工業の基礎構造」『機械経済研究』  
No. 20
- 心 欣[1990]「日本教授三輪芳朗談日本産業政策的政策的含意及其現状」『経済

学動態』(中国社会科学院經濟研究所)7月

Vogel, Ezra[1989]. One Step Ahead in China. Harvard University Press

第 8 表 日本の乗用車の生産と輸出の推移

(単位：台)

	生 産		輸 出
	乗 用 車	四輪車合計	乗 用 車
昭和20年 (9~12月)	( 39)	( 46)	1,461
21	( 235)	( 451)	14,921
22	( 333)	110 ( 948)	11,320
23	( 805)	381 (1,402)	20,367
24	(1,219)	1,070 (1,614)	28,700
25	( 802)	1,594 ( 909)	31,597
26	( 86)	3,611 ( 124)	38,490
27	( 2)	4,837 ( 30)	38,966
28		8,789 ( 5)	49,778
29		14,472 ( 30)	70,073
30		20,268	68,932
31		32,056	111,066
32		47,121	181,977 ( 3)
33		50,643	188,303
34		78,598	262,814
35		165,094	481,551
36		249,508	813,879
37		268,784	990,706
38		407,830	1,283,531 ( 2)
39		579,660	1,702,475
40		696,176	1,875,614 (13)
41		877,656	2,286,399
42		1,375,755	3,146,486
43		2,055,821	4,085,826
44		2,611,499 ( 123)	4,674,932
45		3,178,708 ( 152)	5,289,157
46		3,717,858	5,810,774
47		4,022,289	6,294,438
48		4,470,550	7,082,757
49		3,931,842	6,551,840
50		4,567,854	6,941,591
51		5,027,792	7,841,447
52		5,431,045	8,514,522
53		5,975,968	9,269,153
54		6,175,771	9,635,546
55		7,038,108	11,042,884
56		6,974,131	11,179,962
57		6,881,586	10,731,794
58		7,151,888	11,111,659
59		7,073,173	11,464,920
60		7,646,816	12,271,095
61		7,809,809	12,259,817

日本自動車工業会調べ。

・輸出は国産新車の船積実績。

・ ( ) 内は特需向けで内数。

第1表 自動車（乗用車）工業における分業構造……部品別下請事業所数（数字は延べ事業所数）  
 2 完成車メーカーA社

	機関部品	電装部品	駆動・伝導 および操縦 装置部品	懸架 装置部品	用品	シヤシー 用品	車体用部品	その他	計
一次下請	25	1	31	18	18	3	41	31	168
二次下請	912	34	609	792	926	27	1,213	924	5,437
三次下請	4,960	352	7,354	6,204	5,936	85	8,221	8,591	41,703
計	5,897	387	7,994	7,014	6,880	115	9,475	9,546	47,308

資料：中小企業庁「分業構造実態調査（自動車）昭和52年、（中小企業白書）昭和53年版168頁より作成）。

(注) (1) 事業所数は、一次下請については実数であり、二次下請、三次下請については延べ事業所数であり、重複を整理すると二次下請4,700事業所、三次下請31,600事業所程度と推計される。  
 (2) 下請事業所にはいわゆる協力工場などを含む。