

中国国有企業の民営化と国有資産管理体制の 組織間関係論による考察

—— 民営化政策と戦略 ——

清家彰敏・馬淑萍・謝麗麗・張 明

キーワード：中国国有企業，民営化，組織原理，市場原理，改制，市場化，建設産業，建設企業，組織間関係，内部組織，権限関係，取引関係，企業集団，海外進出，市場経済化，住宅産業，住宅企業，住宅体制，住宅金融

1. 結語

中国国有企業は民営化され，組織間関係，内部組織とも大きく変化し，海外進出を企図している。本研究は，中国政府の民営化政策の結果，政策と戦略が連携した組織間関係が構築・変革されていく過程と現状をデータにより分析し，仮説「国有企業は組織間関係で組織原理が，内部組織は市場原理が強く，民営企業は組織間関係で市場原理，内部組織では組織原理が強い」について考察する。なお，研究は今井（1982）「企業という組織は市場とまったく異なる原理によって動かされるのではなく，社会的交換を行っている交換システムとしても捉えうるものであり，ある意味で市場と連続線上にあるのである（p52, 53）」が研究の基点となっている。本研究は財務省財務総合政策研究所（特別研究官清家，客員研究官馬）と中国国務院発展研究中心企業研究所，北京大学，東京大学東洋文化研究所の協力を得て実施した。本研究は，国務院のデータ，資料により，政府と企業の組織間関係を分析した初めての試みであり，清家・馬『最新データ徹底分析中国企業と経営』2005年5月と財務省財務総合政策研究所HP清家・馬『中国国有企業の民営化と国有資産管理体制』2005年9月

に中国政府の10年間の関連全データが収めてある。本論文は、組織学会研究発表大会2006年（青山学院大学）で、清家・馬、謝、張が3つの研究報告を行い、その3つの研究報告と討議にその後の研究成果を加筆したものである。研究分担は、清家が1、4、7、8節、馬が2、3節、謝が5節、張が6節である。

2. 中国産業の変化と組織間関係

中国産業の変化はI期からIV期に分けて理解できる。I期1980年代以前、資源は政府が調達、製品は政府が買い上げ販売、利益はすべて上納した。国有企業の組織間関係は政府主管部門の行政命令等による権限関係であった。内部組織の市場や顧客に対応する部門は不要となった。

II期1980年代は、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（民営化政策第1段階）。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¹。1995年、国有企業は国家の計画と管理下で、生産、資源の一部の権利、一部製品の販売権を持ち、納税後の利益配分もできるようになった。国有企業は内部組織を調整し、上級の政府主管部門に対応、経営・技術研究・開発などの部門を設け、必要人員の柔軟な配置といった内部組織の市場化が行われた。また、国有企業は取引コストを下げるため、機能分担を行う企業群を設立し企業グループが形成された。グループ企業は法人の資格を有し、独立採算で運営された（図1）。

組織間関係は、国家通達か国家計画の指導といった権限関係が弱まり、独自の営業等の企業行動が可能となった。しかし、行政命令といった一方向の権限関係が相互作用と調整、交渉へと変化した結果、取引コストの上昇が起こった。

III期1990年代は、内部組織の市場化、リストラなどが行われた。1998年から2002年、政府は行政命令を中心に市場化政策を進めた（民営化政策第2段階）。1999年の『国有企業改革と発展の若干重大問題の決定』では、国有企業財産権制度の改革が本格的に行われ、本業と関係のない副業の分離、独資会社から

株式会社への転換が図られた。現代企業制度の枠組みが提唱され、首相の強いリーダーシップで、国有企業の数的大幅に減らすことに成功し、市場（産業）構造の効率化が達成された。しかし、企業の内部組織の改革は課題として残った。次の課題は、行政命令による民営化からより透明性が高く公平な立法による民営化への転換であった（図1）。

3. 国有資産管理の新体制

IV期2000年代は、組織間関係における政府主管部門と企業の関係が一方的な権限関係から資本関係へと変った。国際競争力の向上（民営化政策3段階）を目的とし、2003年国有資産管理委員会が設立され、国有資産運営と管理の統括、国際基準に合った企業統治への改革が進められた。国有企業の民営化の課題は国際進出ができる企業まで成長させうるかどうかとなった。政府の民営化政策は「改制」と呼ばれ、リストラと異なっている（図2）。改制は、国有資産管理委員会と連携（図3）し、国有独資企業と50%以上国有持株会社の国有資産比率の引き下げが達成目標であった。

図1 政府政策と組織・組織間変革

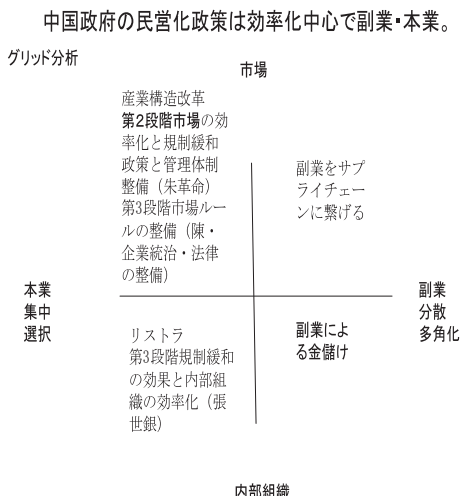


図2 中国政府の政策転換

リストラと改制の比較

		リストラ	改制
性質	財産所有権の構造変化	NO	YES
	非国有化を導入	NO	YES
基本形式		閉鎖、破産、解散 国有財産権内部流用	国有財産権譲渡 非国有資産と株の吸収 (改制参照)
2005年実施（導入）比率		56.40%	45.70%
実施〔導入〕時期		1997年以後、特に 2000年以後	2000年以後
操作性	主要実施者	政府、持株親会社	政府、持株親会社、 経営層
	実施困難度（導入可能）	相対小、少	相対大、多
	雇用保証要求	相対低	相対高
	従業員利益保護	相対低	相対高
	身分転換、経済補償、社会保障の統合	弱	強
業績への直接影響		資産の質の向上	生産拡大、規模増大

図3 政府と国有資産管理委員会の役割分担

国有企業の管理・監督における
國務院国資委と政府の関係

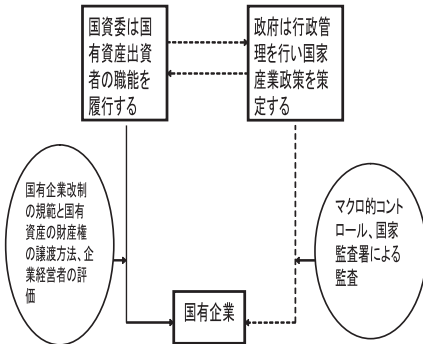


図4 国有企業の組織間関係への政策影響

改制における売却と投資受入れ手法の実施比率(%)

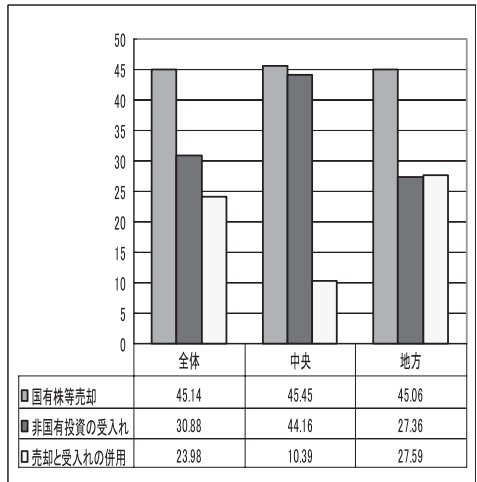


図4をみれば、財産権（所有権）の売却による民営化は、内部組織の構成員の強い抵抗を生み、改制費用が増大させた。構成員は、資源配分の変更による組織内部の政治的反応や、変化にともなう損失を利益よりも過大評価するからである（Kahneman, Slovic, and Tversky, 1982）。改制は、労使契約解除の代償、福祉、社会保険の未払費用、従業員債務の返済代行の費用等が発生し、従業員解雇、企業移転、本業転換をしないことを条件に実施されることが多い。そのため、国有企業の売却において、雇用保障を条件に改制を受入れた企業は中央45%、地方60%に達し、改制の平均費用は中央企業1社3695万元、地方企業1942万元となっている（2005年）。

外部資本（非国有投資）を購入することによる民営化は、①外国企業の購入の推奨、②グローバル組織への誘導、③行政命令・法律の規制、④行政指導を通じて企業の海外進出を加速させる。

中国政府の民営化の目標は、1）国有独資企業は50%以上持株会社へ移行、2）50%以上持株会社は50%未満か完全民営企業へ移行、である。現状は1）の段階が多い。

4. 組織間関係の変化としての国有企業民営化 市場化

国有企業民営化の過程において、国有企業数は1998年23.8万社ⁱⁱ、2003年13.6万社となったⁱⁱⁱ。国有企業総従業員数は62%まで減少（年間削減平均6.3%）、再就職できた人は70%であった。この過程で、首相主導の行政命令等で政策倒産が頻発した^{iv}。その際、公平さの視点で、民営化は、取引コストパースペクティブ^vで、取引コストがもっとも低下する構造が効率の視点で選択されたと推測される。

中国産業と組織間関係を理解するには中央政府直轄169社にこそ注目する必要がある。中央政府は国有企業169社を管理している^{vi}。中央政府の監督のもと169社と地方政府は、国有企業13万6千社を傘下におき、一部を上場させている（2005年上場企業1377社のうち72%の約1000社）^{vii}。

中国では上場企業は必ずしも優良企業ではない。証券取引所設立の初期に、中国政府は行政審査と、政策により上場企業を指名し、結果として上場した国有企業は規模が小さく質が低い企業が多かった。優良資産のみを本社から分離させ上場させる方式をとる国有企業が多い。その結果、上場企業は本社から自立独立できず、親会社への依存が取引等で強く主体的に行動できない^Ⅷ。このような組織間関係では、大株主である親企業は、上場会社の資金を自社都合で占用し、上場会社は資金難に陥る。上場会社の約350社においてこの問題が起こっているといわれている。

政府と169社、169社それぞれがグループを形成し組織間関係は2重構造になっている。

5. 国有企業の組織間関係と競争

中国建設業における組織発展の史的考察と国有建設企業の「中国建築工程総公司」を分析する。

(1) 背景

中国は、企業による工場、研究所、本社ビル建設、政府による2008年オリンピック、2010年上海万博向けインフラ整備等により建設市場が急成長している。建設市場はここ数年、年約10%の高い伸び率である。日本の建設市場が成熟し、中国は日本の建設業にとって、魅力的な市場である。中国のWTO加盟で、建設業に関わる制度は大きく変化し、先行研究の多くも制度面に焦点を当てたものが多い。それに対し、中国の建設市場特に建設企業に関する研究はあまり行われていない。中国の建設企業は急成長し、国内はもちろん、アジアにおいても日本の建設企業のコンペティターとなってきている。今後、中国建設企業の実態に対する研究はますます重要になってくると考えられる。本研究は、中国の建設業の史的変遷と建設企業の組織間関係、内部組織の変化について考察するものである。

(2) 中国建設業の史的変遷

中国の建設業は、1950-80年代の間、計画経済体制の下で、国家が建設業に直接的に関与・介入し、政府は、常に企業・経済組織の主体として、経営活動に参加していた。80年代初期の「改革開放」で、建設業は中国の中核産業として育成され、他の産業に比べ、国家がより大きく介入・関与した上で、顕著な発展を遂げた。1990年代に入って以来、中国経済が計画経済体制から市場経済への移行に伴い、中国経済と国土開発の中心的担い手としての建設業は急速に発展し、巨大化している。

特に世界経済のグローバル化への進展に伴い、中国建設業は国内建設市場だけではなく、国外建設市場でも活躍している。21世紀の初めから、国家の「走出去」という国際化戦略の下で、中国建設業はいっそう強い勢いで海外市場へ進出している。さらに、2003年、国際競争力を向上するため、「国有資産管理委員会」が設立された。国有資産運営と管理の統括、国際基準に合った企業統治への改革が進められ、国有建設企業を海外に進出できる企業まで成長させるようになった。中国建設業は世界中の注目を浴びている同時に、先進国建設業のコンペティターとなっており、近い将来に先進国建設業の強力な競争相手になると期待されている。

最近、建設業の中核として育てられた「中国建築工程総公司」が、先進国の米国本土へ進出し、建設業界の話題となった。このような進出の際、政府は前と同じように建設企業の経営に関与・介入したか、政府と企業の関係はどのようなものであったか、についての関心を持たれている。これらを理解するには、中国建設業の史的変遷過程を、特に国家政策転換に伴う建設業の組織体制の変遷を主眼にして分析することが必要である。

1949年以前の建設業

中国においては、長い歴史上、皇室、官吏などの支配階級は、特権によって、「工匠」を労働力として直接徴用し、宮殿や官府や寺院などの施設と防波堤の堰な

どの官庁工事を行った。これらを支える制度は古代中国の「工官制度」と言われる。その「工官制度」の特徴が三つ挙げられる。一つは直接徴用の行政機構としての「司空」や「工部」などの中央直轄機構と、「匠作少府」、「将作司」、「将作監」などの地方執行機構である。一つは労働力を維持するための「工匠」徭役制度で、もう一つは「工匠」に対する官人化制度であると考えられる。民間工事は職人の個人活動か少人数の集団活動で行われていた。

明末清初になると、「匠人籍」と「工匠の徭役制度」が廃止されたことに伴い、職人の経営活動は自由になった。専門に建設工事を請負う職人が生まれ、官営の营造廠や民営の「水木作坊」などの経営組織が現れた。仕事のやり方も官庁の直接徴用から職人を雇っての直営方式に変わっていた。清朝末期、1840年のアヘン戦争以降、外国資本の中国への進出増加に伴い、私営の請負人が現れ、近代建設企業が出現した。

中華民国時代（1912～49年）においては、中国建設業の近代化は地域により不均衡となった。開港都市には、外資建設企業が進出し私営建設企業の設立が盛んに行われた。国民政府統治地区では、国営建設業の活動が活発となった。一方、共産党統治地区では、軍隊建設組織と「建築合作社」というような組織が建設工事の担い手となった。しかし、1930年代からの日中戦争のため、建設活動はほとんど停止し、戦後を迎えた。

「改革開放」前まで（1949年～1978年）

1949年10月1日、中華人民共和国の成立とともに、中国建設業の事情は一変した。

建設業の再組織化

1949～52年の間、中国政府は統一的な都市接收政策（軍事管制制度）を実施した。建設業においては、中央政府は国営建設企業の設立に力を入れ、建設業の再組織化を行った。中央政府は中華民国時代の国営建設企業を接收し、一

部の私営營造所を改造し、社会に分散していた建築職人を雇用することで、国营建設企業を設立した。また1952年2月に、毛沢東の主席令で、中国人民解放軍の一部（8万人）が軍隊から建設業に転換され、国家の基本建設に参加し、その後建築工程部に直属する工程局の土台になった（図5に参考）。さらに1952年8月中央政府は国務院に建築業界の主管部門として建築工程部を設立した。同時に、全国の冶金、石炭、電力、交通、鉄道等の各工業部門もそれぞれ各種の建築施工専門企業を組織し発展させていた。この結果、中国は大規模な経済建設に向けての体制作り成功した。

図5 建国初期建設業に転換された軍隊の番号とその人数

	二十三兵团	西北軍区	西南軍区	華東軍区		中南軍区	
人数	20,000	10,000	10,000	20,000		20,000	
軍隊番号	三十七軍	独立四師	川北公安縦隊	九十九師	一〇四師	公安八師	公安十四師
改編後建築工程師の番号	第一師 第二師	第三師	第四師	第五師	第六師	第七師	第八師
渡す部門	中財委 建工部	西北 建工局	西南 建工局	華東 建工部	太原工程局 北京建工局	洛陽工程局	
渡す時間	1952.8- 12	1954.8	1952.12	1952.12	1954.12	1958.8	

出所：肖桐『当代中国的建設業』中国社会科学出版社 1988 70頁

しかし、建国前後に都市接收政策が軍事管制委員会によって実施されたことと、中国人民解放軍の軍事組織を建設業に転換させたことは、建国以降長い時間中国建設企業に軍事性質が強く残るということにつながったと考えられる。例えば、建設企業の中国鉄路工程総公司、中国鉄道建築総公司、北京城建集団の前身は軍隊の施工部隊で、長く軍事的性質が残ったという。

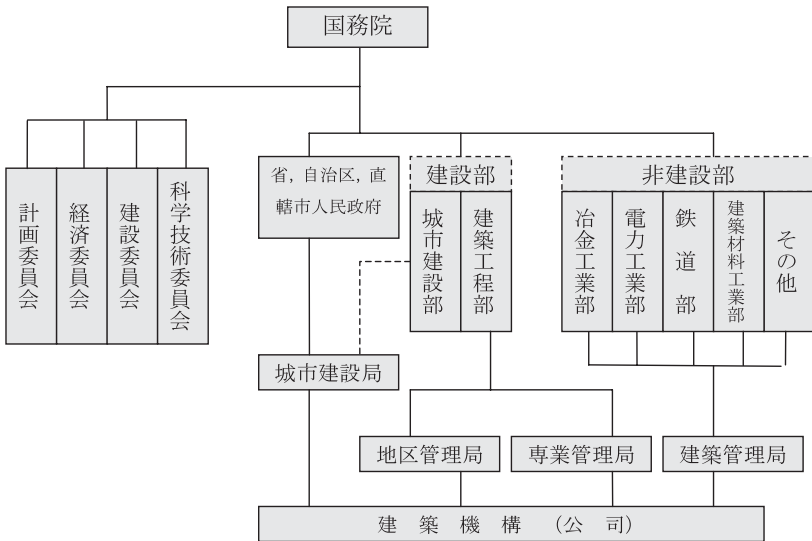
第1次5カ年計画期における建設業の発展

1953～57年の第1次5カ年計画に当たって、ソ連から「基本建設」という

概念が導入され、全国の労働力と限られた財力と物質を国家的に集中することにより、計画的な大規模な建設が開始された。建設施工部隊の整備が急がれ、中央政府はさまざまな対策を実施した。外資建設企業を買い戻して、国営企業として経営したり、私営建設企業を改造して、集団建設企業を作ったりすることを通じて、中央と地方政府に所属する国営建設企業が再編された。郷村の農村大工も「五人匠」(木匠、鉄匠、泥瓦匠、配管匠、ガラス匠のこと)といった集団組織にまとめられた。

以上のような形で、中国における建設業が国家組織に組み入れられ、国有建設企業を中心とする建設業の組織体制が確立され、建設業の中央集権化は実現された。そして、この段階においては、大部分の建設プロジェクトは中央の各工業部門によって管理され、施工部門も各自の工業部門に配属されることにより、中央統制の強い官僚制機構によって行われた。その結果、建設工事は、建設機構の中の自営や内部請負の比重が大きかった。その時の管理体制は図6である。

図6 50年代の建設企業の組織体制（1956年）



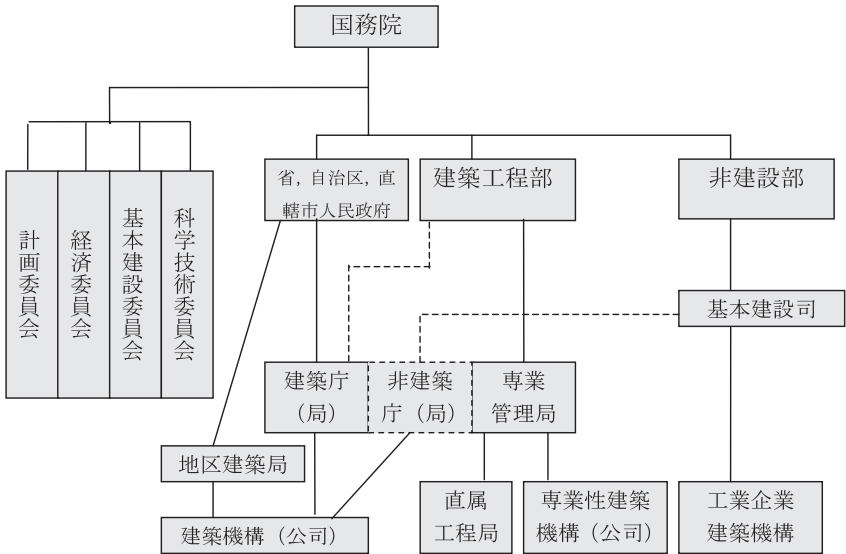
出所：『中国建築年鑑』1984～85年 中国年鑑出版社 1986

「大躍進」と「大圧縮」，「経済調整」，「文化大革命」による建設業の起伏

1958－78年の間，「統一計画，分級管理」の原則に従って，5カ年計画作成の都度，建設業の国家管理体制に何度かの改革が加えられていった。これらの改革によって，省・直轄市・自治区の管理権限は拡大されていったが，それらは中央と地方との行政部門間の管理権限の調整にとどまるものであり，国家と企業との関係の是正を考慮したものではなかった。

1958年以降，発注請負制が取り止めとなり，64年からは，一部の大工事では，現場指揮部の統一指導による共同建設方式となった。現場指揮部の組織はその地方の党や政府が主として指導に当たり，建設，施工，設計事業者と中国人民建設銀行がそれに共同参加する方式の組織間関係であった。経営における建設企業の自主権は全く失われてしまい，営業や利潤などの概念もなかった。

図7 60年代建設企業の組織体制（1964年）



出所：『中国建築年鑑1984～85年』中国年鑑出版社 1986

60年代後半からの「文化大革命」では、建設業は軍事管制下へ戻り、停滞や混乱の期間が長く続いた。また、建設企業においては、「解放軍」に学び、建設企業の内部組織がすべて軍隊のような編制に変わり、企業内部の施工管理制度は撤廃され、建設工事は軍事化方式で施工された。

1978年以前にも、中国建築工程公司を中心として、海外建設事業が行われたが、それはすべて政府の対外経済援助工事であり、企業レベルの決定による海外進出ではなかった。

「改革開放」後の建設業

1979～95年の間は建設業の国営時代であるといわれている。この時代における政策の重点は、建設企業の管理体制の再編成に移り、官僚機構における上下関係を、市場経済的な発注・請負の商取引関係へ組み替えていく努力がなさ

れた。

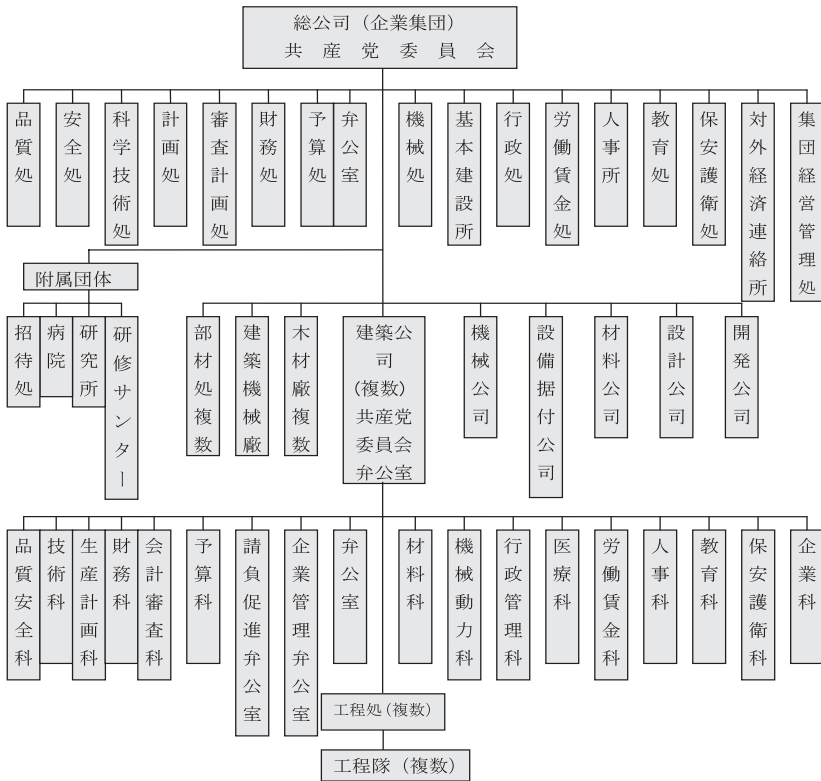
1982年に中央政府は国務院に建設部（建設省：中国では日本の省を部と呼称する）を設立し、建設業を統括させた。建設部はその直後に直轄組織の「中建総公司」を設立し、国家レベルの建設・設計、海外工事を担当させ、鉄道部（鉄道省）、交通部（交通省）、電力工業部（電力工業省）などに属する建設企業については共同管理を行った。また建設部は地方政府に地方建設企業の間接管理を行わせた。しかし、農村で建設を担当する農村建設隊は、農業部（農業省）の管轄として残った。

改革は、経済建設の中軸を担ってきた国営建設企業を市場と競争の場に投入し、効率化を促すことに主眼が置かれ、国営建設企業に対し、様々な改革が加えられた。それらの経営改革は、新しい制度の導入や組織の改革といった仕組みを大きく変えようとするものと、企業の活性化を図ろうとするもの2つがあった。

国有建設企業においては、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、企業内部で利益の留保・分配が出来るようになった。また、企業の内部組織を調整し、上級の政府主管部門に対応しつつ、経営・技術・研究・開発などの新しい部門を設け、人員の柔軟な配置を行うといった内部組織の整備が行われた。この内部組織の整備によって、建設企業は政府支配の生産主導組織から市場に対応できる経営主導組織への転換が始まり、建設企業は企業として相対的に独立していった。

また、国有企業は取引コストを下げするため、機能分担を行う企業群を設立し、企業集団が設立された。しかし、これらの企業集団はただ行政命令で弱く結ばれたにすぎず、各自は独立の法人格を有し、独立採算制を採り、ばらばら共同体であった（図8）。

図8 80年代における大型建設企業集団の内部組織構造

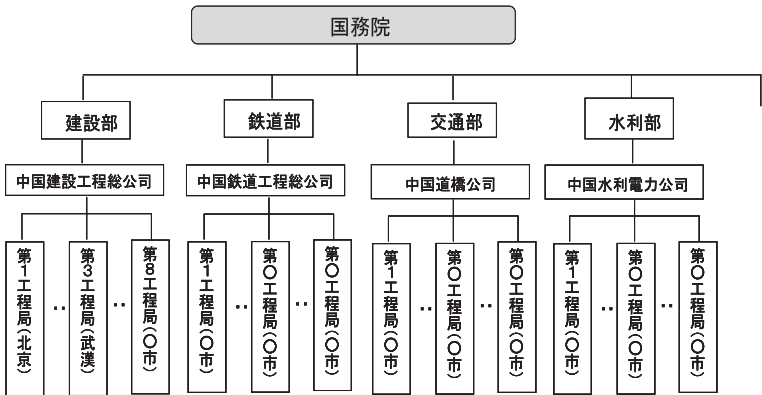


出所：総合研究開発機構『建設企業における管理の日中比較研究』1990

政府は、国有建設企業の効率化を促すため、国家から権限を委譲し、企業経済責任制と請負制が行われた（図9）。建設企業は行政上依然として政府主管部门に隷属していても、相対的に独立し、経営者の権限が強まった。国家通達や国家計画の指導といった権限関係は弱まり、社会と経済的収益・企業の信用が至上目標となり、独自の営業や請負や資源の調達等の企業行動が可能となった。行政命令といった一方向の権限関係は相互作用と調整、交渉へ変化し、一時的な取引コストの上昇が起り、やがて市場競争で調整されていった。

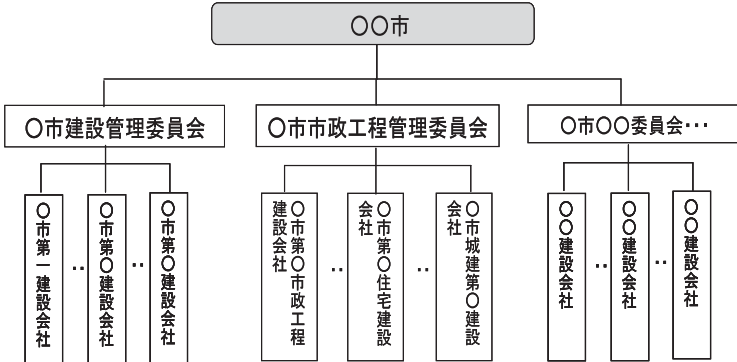
図9 国営時代の中国建設企業の業界構造

1. 中央政府レベル



出所: 日本総合研究所 『中国の建設産業に関する調査報告書』 国土交通省総合政策 2005

2. 地方政府レベル



出所: 日本総合研究所 『中国の建設産業に関する調査報告書』 国土交通省総合政策 2005

90年代の後半以降, 「市場経済」体制が導入され, 建設業は国営・国有建設企業を中心とした時代から多様な所有制が共存, 共同発展の時代に入ったといわれている。1993年, 「市場経済」体制の導入による国有企業改革のポイントは, 「会社制」の導入であり, 大中型国有企業を多くの産業で, 独資会社, 有限会社,

株式会社¹へ転換させようとした。さらに、改革は経営資源を効率的に利用し、国有企業の国際競争力を高めるため、国有企業の戦略的集中を進めていった。大規模・中規模の国有企業に対しては、改革等を通じて経営改善を促し、存続させ、小企業については民間企業へ売却し民営化させる取り組みを進めていった。

しかし、建設業は例外で、1992年から1995年頃にかけて、企業集団の再編成のみが行われた。建設業の市場経済化は他の産業に比べると遅れ、1996年の時点から国有建設企業は本格的な改革が始まった。その改革は内部組織の市場化（管理層と労務層の分離）、組織間関係のオープン化（市場化）によって、建設市場の効率化を追求することであった。

さらに、国際競争力を向上するため、中核的大型国有建設企業7社²（2005年末の時点）に対して、「国家国有資産管理委員会」（2003年設立）が資産運営と管理を統括し、国際基準に合った企業統治を行なった。大規模・中規模の国有企業に対し、「省・市国有資産管理委員会」は、業界の再編成（総合請負と専門請負と労務請負との分離、本業と副業の分離、独資から株式会社への転換）を通じて、経営改善を促し、存続させた。いわゆる国有資産管理新体制である（図10）。しかし、国有小型建設企業は、民間企業へ売却され、民営化された。その結果、建設業における国有建設企業の企業数、従業員数、総生産額の割合は低下していった。（図11）

これらの改革によって、国有建設企業は従来の政府の一部門から、民営化された。しかし、その民営化はただ企業形態に移行しただけで、実際に民間が所

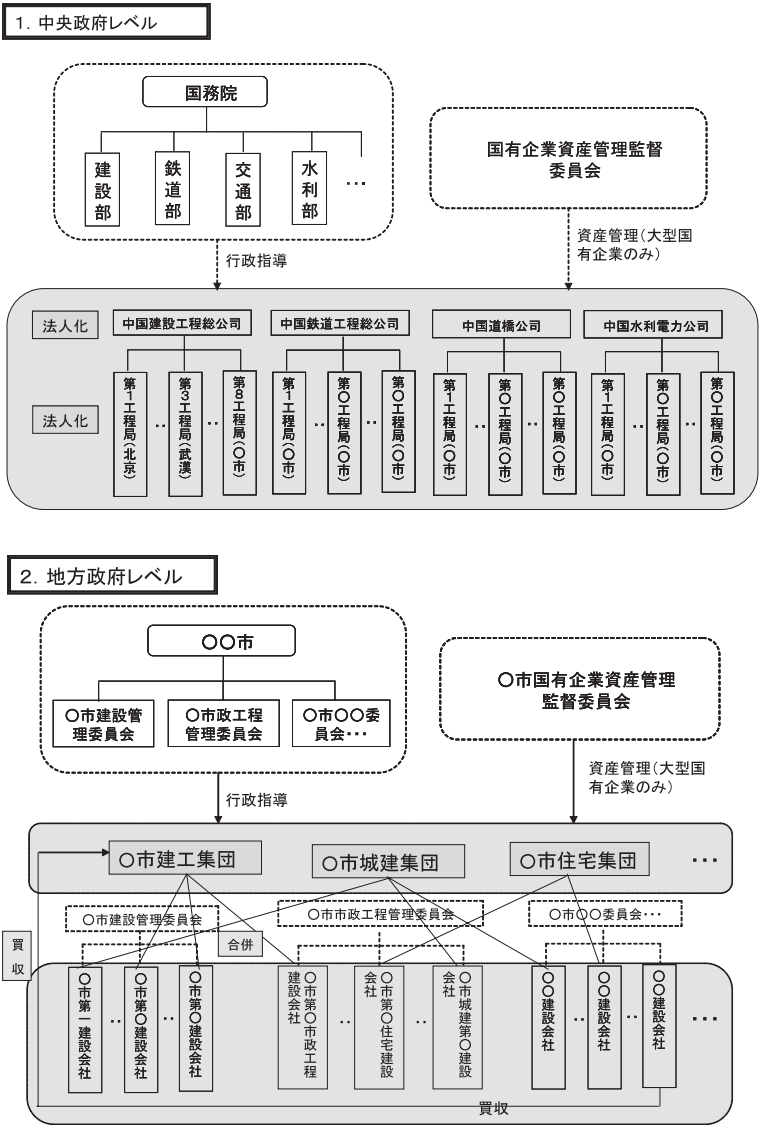
1 独資企業：企業または個人が単独で投資し、財産は投資者の企業または個人が所有。企業の債務に対し無限な責任を負う経営実体のこと。

有限会社：2以上50までの出資が共同同出資で設立する会社のこと。出資者は各自の株数に相当する範囲の責任を負う。

株式会社：株式を発行することにより事業資金を集め、それを元手に活動して利益をあげることを目的とした会社。出資者5人以上、資本金1,000万人民币元（1.3億日本円）。

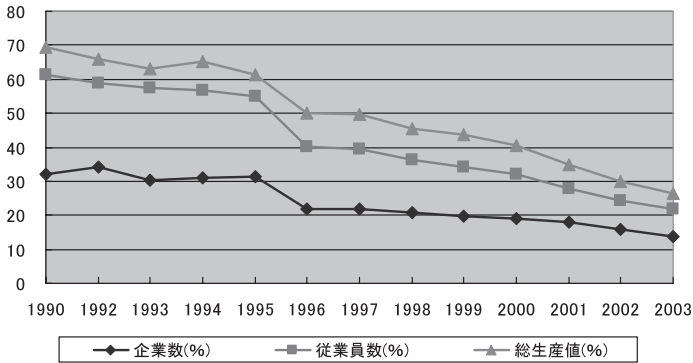
2 清家彰敏・馬淑萍『中国企業と経営』角川書店 2005 により、2005年末の時点で、中央政府管理の特大型国有建設企業7社は以下のとおりである。中国建築工程総公司、中国鐵路工程総公司、中国港湾建設（集団）総公司、中国路橋（集団）総公司、中国冶金建設集団公司、中国水利水電建設集団公司、中国鉄道建築総公司。

図10 国有企業改革後の建設企業の業界構造



出所：日本総合研究所『中国の建設産業に関する調査報告書』国土交通省総合政策局 2005

図11 1990—2003年建設業における国有企業の占める割合の経年変化（％）



出所：国家統計局国民経済総合統計司『新中国五十五年統計資料編集』中国統計出版社 2005より計算

有する普通の民営企業となったわけではない。資本は、中央政府・市政府が所有する事例が多い。つまり国有建設企業と政府との関係は、前の行政隷属関係から資本運営管理関係へ変わったにすぎない³。行政指導は残った。なお図10によれば、政府主管部門からの行政指導とは、政府主管部門が行政管理を行い、国家産業政策を策定することで、国有資産管理委員会からの資産管理とは、国有資産委員会が国有資産出資者の職能を履行し、国有企業改制の規範と国有資産の財産権の譲渡方法を策定することである⁴。

しかし、入札制度の導入により、各政府部門は発注する施工案件があった際に、今までのように随意契約で関連する建設企業へ発注するというのではなく、入札等の競争を行わせるようになってきた。当初は系列の建設会社が落札するケースが多かったが、発注者によっては別の建設会社に発注するケースも出てきた。そして、建設企業は分野や地域、部門を問わず競争入札に移行した。しかし、これらの競争は無秩序ではない建設業が企業形態に移行したことで、

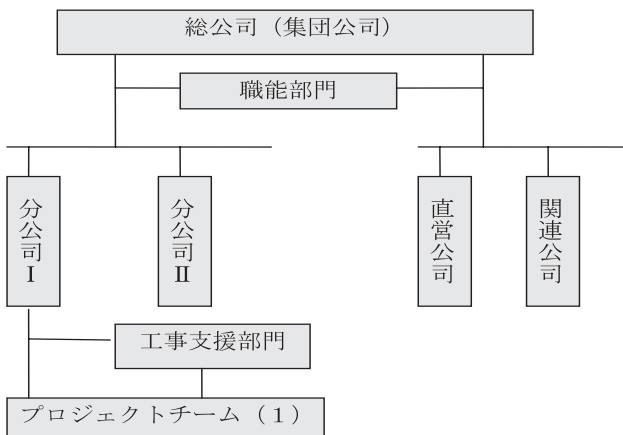
3 謝麗麗 「建設業の史的発展における日本と中国の比較」『報告要旨』 2006年度組織学会 全国大会 2006

4 清家彰敏・馬淑萍 『中国国有企業の民営化と国有資産管理体制』財務省財務総合政策研究所 2005

建設業を規制する法律も並行して整備されていったのである。

大・中型国有建設企業は、政府と企業の分離、作業層と管理層の分離で、日本のゼネコンのような技術を提供する総合請負会社へ変化しつつある。しかし、従来の直備体制下で、建設企業が今まで保有した作業員を市場化して、退職させたり、完全に分離することはかなり難しい。建設企業の代表的内部組織構造は図12である。

図12 代表的な建設企業の内部組織構造



出所：崔金栄・嘉納成男「中国における建設企業に関する研究—建設企業の現状と組織—」
『日本建築学会大会学術講演梗概集』2004

二つの特徴が指摘される。

①大・中型国有建設企業の組織は、業務や規模がほぼ同じである、元の政府所属の独立採算の施工会社を横に並べた構造が多い。この横並びの構造は、(1) 分公司（子会社）は企業（法人格がある）として、経営の主導権を握り、各分公司（子会社）は競争の相手である (2) 総公司是元の政府管理機関である。

②各分公司（子会社）は、元の直備作業員と所属の機材を自分の子会社として、

労務公司，機材公司を設立し，自社内でのプロジェクトチームにより調達する。

以上から90年代以降の建設企業は市場経済の導入に伴い，組織間関係と内部組織ともに大きく変化し，政府支配生産主導型企業から市場対応の経営主導企業へ転換しつつあることがわかる。

(3) 国内外市場での中国建設企業

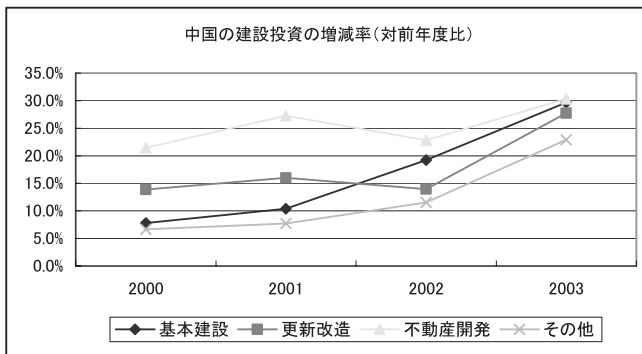
中国国内の建設投資は1999年から2001年は年率10%前後，2002年から増加率が上昇，2003年は前年比30%になった。特に増加が著しいのは，インフラ整備と不動産開発である。

図13 中国国内の建設投資の推移

単位：億元

	1999	2000		2001		2002		2003	
基本建設	12,455.28	13,427.27	7.8%	14,820.10	10.4%	17,666.62	19.2%	22,908.60	29.7%
更新改造	4,485.08	5,107.60	13.9%	5,923.76	16.0%	6,750.55	14.0%	8,624.86	27.8%
不動産開発	4,103.20	4,984.05	21.5%	6,344.11	27.3%	7,790.92	22.8%	10,153.80	30.3%
その他	8,811.15	9,398.81	6.7%	10,125.52	7.7%	11,291.82	11.5%	13,879.35	22.9%
合計	29,854.71	32,917.73	10.3%	37,213.49	13.0%	43,499.91	16.9%	55,566.61	27.7%

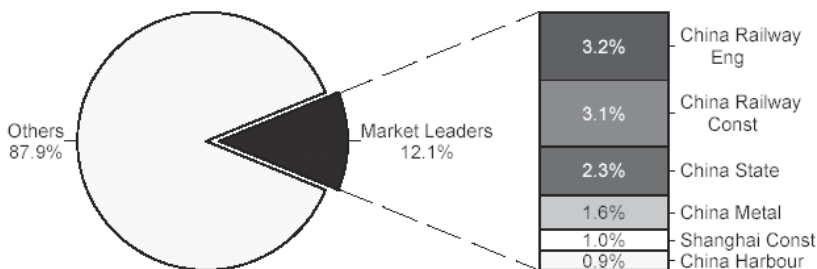
出典：中国統計年鑑 2000～2004



出所：日本総合研究所『中国の建設産業に関する調査報告書』国土交通省総合政策局 2005

中国の建設市場は、2002年売上規模で日本を抜き、米国に次ぐ世界第2位となった。2003年に、中国建設市場の総売上高は2.2兆元(=28.6兆円⁵)である。そのうち、中国鉄道工程総公司、中国鉄道建築総公司、中国建設工程公司、中国冶金建設集团公司、上海建工集团総公司、中国港湾建設集团総公司のトップ6社の売上高が、12.1%を占める。(図14に参考)

図14 2003年中国トップ建設企業の市場シェア



出所：日本総合研究所『中国の建設産業に関する調査報告書』国土交通省総合政策局 2005

ちなみに、日本企業の中国市場に占める売上高シェアをみると、2003年に、日本建設企業の中国市場における売上高が571億円(=43億人民元)である。単純に日本企業の売上高と中国建設業の売上高で比較すると、日本企業の中国市場に占めるシェアは約0.2%にとどまる。

国内の有力建設会社

2004年に建設企業上位10社ランキング入りしている建設会社は、中央政府系列と地方政府系列に分けると、中央政府系列の会社が6社を占め、地方政府系列は第6位の上海建工集团総公司(総売上高38.1億ドル)の4社である。

国外展開の視点では、中央政府系列会社の国外売上高比率は、最も高い中国

5 1人民元=13円で試算

港湾建設集団総会社の20.9%から、最も低い中国鉄道建築総会社の0.5%まで、会社によって大きなばらつきがみられる。一方、地方政府系列の国外売上高比率は、上海建工集団総会社の10.0%および浙江建設投資集团有限公司の6.2%を例外として、2%未満である。

表 1 中国建設企業売上高ランキング上位10社 (2004)

中国順位	世界順位	会社名 (所在地)	建設分野	資産 (万元)	従業員数 (人)	総売上 (百万ドル)	海外売上 (百万ドル)	海外 売上率 (%)
1	11	中国鉄路工程 公司 (北京)	土木工事	7,140,171	298,066	11612.6	678.6	5.8
2	15	中国鉄道建築 総公司(北京)	鉄道建設	5,879,425	329,501	10493.2	48.3	0.5
3	17	中国建築工程 総公司(北京)	総合建設	8,006,148	303,198	10271.7	2124.3	20.7
4	27	中国冶金建設 集团公司 (北 京)	冶金建設	3,490,236	97,040	6003.0	197.0	3.3
5	31	中国港湾建設 集团 総 公 司 (北京)	港湾	3,307,512	43,141	4429.7	925.0	20.9
6	40	上海建工集团 総公司(上海)	総合建設	2,384,605	38,632	3810.8	381.2	10.0
7	48	中国路橋集团 (北京)	道路・橋	—	—	2990.7	290.6	9.7
8	59	北京建工集团 有限公司 (北 京)	総合建設	1,586,494	25,650	2224.5	37.9	1.7
9	73	浙江建設投資 集团有限公司 (杭州)	総合建設	—	—	1909.1	118.8	6.2
10	78	北京城建集团 有限公司 (北 京)	総合建設	2,275,867	25,678	1685.9	15.1	0.9

出所：中国建築業年鑑編委会 『2005中国建築業年鑑』 中国建築業年鑑社 2006. 4
 日本建設業海外展開戦略研究会 『中国・韓国調査報告書』 日本建設業海外展開戦略研究会ホームページより謝作成

国内市場と国外市場のバランスを国内売上高／総売上高でみると、上位6社のうち、中建、中国港湾建設集団総公司、上海建工の3社が70～80%台で国内を基盤としつつ国際市場でも相当の活動を行っている。一方、中国鉄路工程総公司、中国鉄道建築総公司、中国冶金建設集団公司の3社の国内売上高は総売上高の9割台で国内市場の割合が圧倒的に大きい。しかし、中国鉄路工程総公司は規模が大きいこともあり、中建、中国港湾建設集団総公司、上海建工とともに、国外売上高世界ランキング50位にも入っている（2003年）。

世界市場における中国建設企業

中国の建設企業は国内市場を基盤として国際市場へ進出し、世界の建設市場で活躍している。現在、中国の建設会社は概ね100の国・地域で1000社超が活動している。主な展開地域はアジアとアフリカであり、海外受注全体の60～70%を同地域が占めている。2004年の中国建設業の海外売上高は174.7億ドル（対前年比26%増）、海外契約額は238.4億ドル（対前年比35%増）に達している。

時系列的にみると、ここ10年弱の間に、世界の建設市場における中国の建設会社の存在感は着実に高まっていることがわかる。表1 ENR（Engineering News Record）総売上高世界ランキングで、1995年から2003年、上位225社に入った中国の建設会社の売上高シェアは2.0%から10.8%と約5倍、会社数は7社から20社へと約3倍に増加した。国外売上高世界ランキングでは売上高のシェアは2.8%から6%、会社数23社から47社へと倍増した（2004年49社）。しかし、2003年47社の国外売上合計83.3億ドルはトップのスカンスカ社より少なく、海外での競争力をさらに高める必要がある。この間日本の建設会社のシェアは総売上高、国外売上高の両分野でほぼ半減した。

表2 総売上高ランキングにおける中国建設会社の割合の推移

	上位 225 社の 売上高総額 (百万ドル)	中国の建設会社			(参考) 日本の建設会社		
		売上高 (百万ドル)	シェア	会社数	売上高 (百万ドル)	シェア	会社数
1995	447,809	8,789	2.0%	7社	183,149	40.9%	29社
2000	418,155	24,961	6.0%	15社	101,056	24.2%	21社
2003	477,437	51,774	10.8%	20社	101,895	21.3%	19社

出所：ENR (注) エンジニアリング会社の数字を含む。

表3 国外売上高ランキングにおける中国建設会社の割合の推移

	上位 225 社の 売上高総額 (百万ドル)	中国の建設会社			(参考) 日本の建設会社		
		売上高 (百万ドル)	シェア	会社数	売上高 (百万ドル)	シェア	会社数
1995	105,025	2,973	2.8%	23社	22,406	21.3%	29社
2000	115,908	5,276	4.6%	35社	8,802	7.6%	21社
2003	139,824	8,333	6.0%	47社	12,504	8.9%	19社

出所：ENR (注) エンジニアリング会社の数字を含む。

(4) 中国の建設企業における内部組織と組織間関係の変化

中国では1949年から1952年、政府は中華民国時代の私営營造所を接收、軍事組織を建設業に転換し、建設業の再組織化を行った。1953年から1978年まで「計画経済」体制が実施された。1979年から「改革開放」政策の下で「計画経済」と「市場経済」との2種類の経済体制が並存したが、1993年からやがて「市場経済」体制が確立された。この国家政策の変化に合わせて国有建設企業は大きく変化してきた。今回1952年以降今までの国有建設企業の組織変化を、内部組織の市場化を横軸、組織間関係の市場化を縦軸に概念図を作成した(図15に参考)。I期からV期までに分かれ、VI期は大型国有建設企業の今後の動向であると考えている。

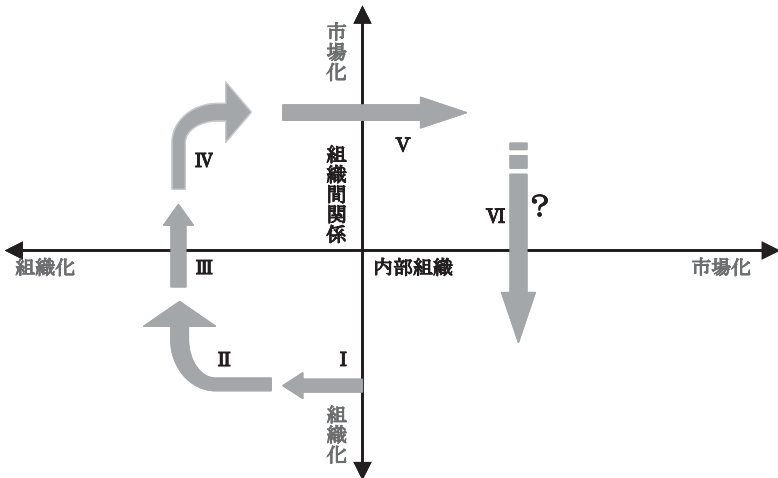
I期 1952年「第一次五ヶ年計画」から70年代前半まで

国営建設企業の市場化は内部組織・組織間関係とも起こらなかった。建設企業は政府主管部門が通達してきた建設工事に従事し、生産に必要とする資源は

政府が調達し、製品は政府が買い上げて一手販売し、建設企業が得た利益はすべて上納した。従って、建設企業は経営の自主権がなく、計画執行者と生産者となり、内部の生産管理を軸として、生産効率の向上と資源の損耗率の低減を追求し、企業内部に目を向けることになった。

建設企業の組織間関係は、政府主管部門の直接指揮・管理下で、命令に従って、通達工事を完成する権限関係であり、内部組織は、政府主管部門への対応部門と生産機能組織で成り、市場や顧客に対応する部門は不要であった。つまり、建設企業内部の各部門は縦割りには上下関係に組み込まれ、系統を形成し、横方向には分断されて、企業として総合的な経営や管理が存在していない。その結果、国営建設企業に対して、組織間関係には組織原理が強い一方、内部組織には組織原理の不在に近く、I期に位置すると考えている。企業全体が閉鎖状態となる。

図15 国有建設企業の組織間関係と内部組織の変化の概念図



出所：謝麗麗「建設業の史的発展における日本と中国の比較」
『組織学会研究発表大会2006年報告要旨』組織学会全国大会2006

Ⅱ期 70年代後半から80年代前半まで

請負責任制が主に建設企業の内部組織で行われる。建設企業は国の計画と管理の下で、自主的に工事を請負う一定の権利を有し、その生産における供給・生産・販売のすべての活動を軸として、全面的な社会と経済上の利益を追求する。生産に必要な資源について一定の権利を有すると共に、製品に対しても一定の販売権を持ち、納税後の利益を自主的に配分できるようになった。そして、建設企業は内部組織を調整し、上級の政府主管部門に対応しつつ、経営・技術研究・開発などの部門を設け、必要人員を配置することによって経営力を強化し、内部組織の整備を行った。その結果、建設企業は企業としての独立性（組織原理）が段々強くなる。

組織間関係においては、建設企業は国家の指令的な通達か国家計画を受けて、独自に選択して受注することができるようになった。この相対的に開放的なシステムの中で、建設企業は流通分野との間も一定の関係を結んで、企業外の競争環境の中に身を置くことになる。概念図のⅡ期に位置すると考えている。

Ⅲ期 80年代後半から1993年まで

1980年代後半における政策の重点は、建設企業における管理体制の再編成に移り、それ以前には官僚機構における上下関係にあったものを、市場経済的な発注・請負の商取引関係へ組み替えていく努力がなされた。

しかし、建設企業と属する政府部門との行政的従属関係が強いため、発注者が決まれば受注する会社も自動的に決まり、いわば属する部門から随意契約で受注するという関係であった。請負の指標を決めるために上下で取引交渉が発生、取引コストの上昇が起こった。

その一方、取引コストを下げるため、調査設計・施工・建築製品・技術研究・材料供給・建設機械リースなどの主な業務活動を統括する企業グループが設立された。その下部組織に位置する各企業は企業グループの統一した管理を受けながら、法人の資格を有し、独立採算制で運営された。従って、建設企業は企業

内部における組織原理が強く、企業外部における組織間関係が商取引関係（市場化）へ進んでいる。概念図のⅢ期に位置すると考えている。

Ⅳ期は1993年から2002年まで

1993年に市場経済体制が確立、建設業は製造業などの産業に比べると、少し遅れて1998年から本格的な改革が始まった。1993～2002年の間、主に建設業界の再編が進み、建設企業の内部組織においてもリストラなどが行われた。

1). 組織間関係

建設企業は行政上依然として政府主管部門に隷属しているが、すべての建設工事においては、経済的な発注・商取引関係の請負制度が導入されたことで、組織間関係における市場経済化がかなり進んだ。しかし、その隷属関係の影響で、政府関係の建設工事は実は随意契約の形をとることが多かった。

また、この段階では、国家は企業集団の形成に力を入れるようになり、建設企業集団の設立が全国に広がった。中央レベルの建設企業にとどまらず、省、市、県レベルの建設企業も次々企業集団を結成した。企業集団による産業再編成が行なった。

企業集団は、核心層、緊密層、半緊密層、協力層企業によって構成される。このような組織間関係の結びによって、取引コストを下げることを狙うと同時に、建設企業内部組織の管理層と作業層を分離することも図る。

しかし、企業集団は市場によって形成されたものではなく、政府の行政命令で形成されたものである。それに加えて、企業集団内の各企業は同一業種企業であり、独立法人格も持ち、各自の利益を追求するため、互いに競争することも少なくない。従って、組織間関係においては市場原理が強くなる。

2). 建設企業の内部組織

この段階に建設企業における内部組織の変化は主に本業と関係ない副業の分離と、管理層と作業層との分離及び内部人員のリストラである。これらの施策によって、従来の建設企業が作業員を従業員としてすべて社内で抱える体制は変化した。また、企業の内部組織は機能別に組織されているが同時に、プロジェ

クトごとにプロジェクトチームができており、市場に対応できる柔軟な組織となっている。従って、内部組織においても市場化への対応が進んだといえる。概念図のⅣ期に位置すると考えている。

V期は2003年以後

国際競争力を向上するため、2003年国務院に国有資産管理委員会が設立され、地方の省・市にも次々国有資産管理委員会が設立され、大型国有企業に対して、国有資産の運営と管理の統括を行なった。建設企業における組織も変化した。

1). 組織間関係

組織間関係における政府と企業の関係は一方的権限関係から資本関係へ変わった。政府は出資者として、国有建設企業に対して監督管理を行うようになる。中央レベル、地方レベル建設企業に対して、買収、資産（株式）の交換、株式の持ち合い、資産の無償譲渡などの形で再編を進める。また、各建設企業は従来の属する政府部門から随意契約で工事を受注することから、分野や地域、部門を問わず競争入札になり、属する政府部門からの保護がなくなった（図16に参考）。具体的には、以下のとおりになった。

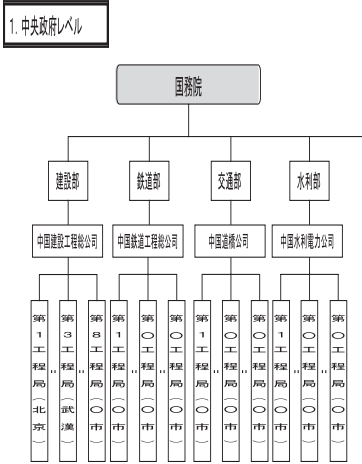
- ・ 中央政府の系列の建設会社が、地方政府の発注する建設工事の入札に参加、受注する。
- ・ 地方政府の系列の建設会社が、地方政府の域内ではなく、別の地方政府の発注する建設工事の入札に参加、受注する。
- ・ 城建や鉄道などの土木系の建設会社が一般建築工事に、建工などの建築系の建設会社が土木分野の工事になど、分野を超えて入札に参加、受注する。

いずれにしても、国有建設企業における組織間関係は市場原理が強いと考えられる。

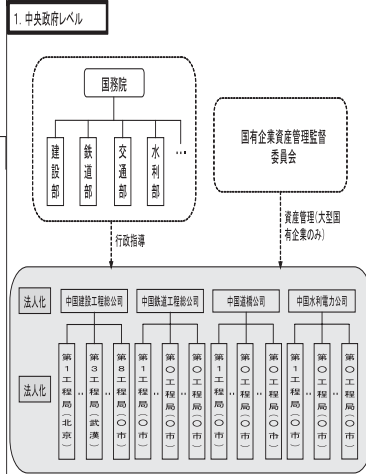
図16 建設企業組織間関係の変化

中央政府レベル建設企業と政府部門間の関係の変化

(90年代前半前)

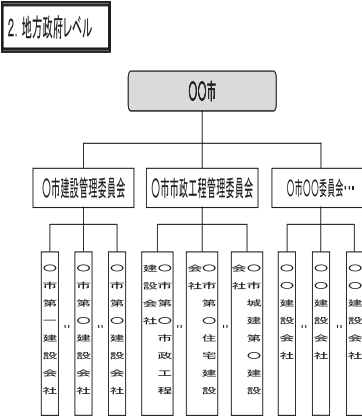


(90年代後半後)

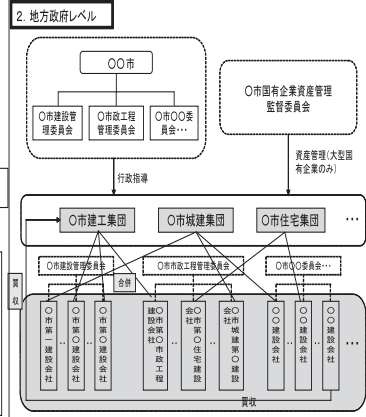


地方政府レベル建設企業と政府部門間の関係の変化

(90年代前半前)



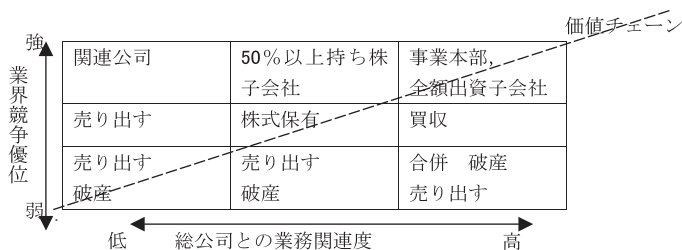
(90年代後半後)



出所：日本総合研究所『中国の建設産業に関する調査報告書』国土交通省総合政策局 2005

2). 企業集団の内部組織においては、建設企業は資本、技術などの競争優位や行政関係などによって再び調整、再編された(図17)。また、企業の内部組織の新設も市場に主導で行われ、営業部門の新設・強化が進展する。つまり、市場と企業の利潤の分布と移動が企業の組織と発展の方向を決定する。従って、内部組織における市場原理の浸透はさらに進むと考えられる。概念図のV期に位置すると考えている。

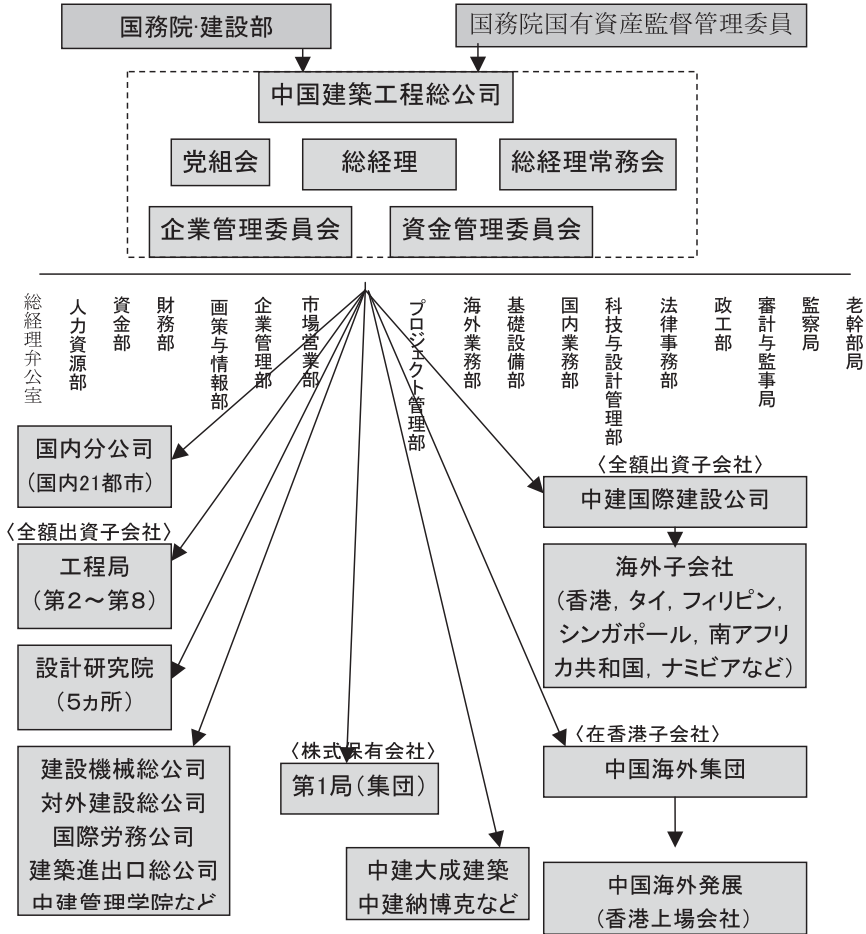
図 17 建設企業集団における内部組織の再編成の理論依拠



出所：雷書華（他）「価値チェーン理論——対国有建築企業グループ内部組織構造調整の啓示」『建築経済』建築経済雑誌出版社（2004. 6）58—60頁

例えば、中国建築工程総公司（略称：中建）は、政府が先端技術や豊富な経験をもつ人材を集め、中国建設業のリーダー、そして建設輸出の先兵として育てようとした企業であり、上記の変化を体現している。近年中建は経営の自由化、株式会社化、外資との合弁・提携、新規事業への進出、国外市場の開拓などを積極的に進め、企業としての自立と競争力の強化にまい進している。(図18)

図18 中国建築工程総公司の組織構造



出所：井上隆一郎「中国建築工程総公司 建設輸出拡大を担う国有ゼネコン」『ジェットロセンサー』2004.3 66-69頁 により作成

Ⅵ期 今後国際競争力を有する大型企業グループにおける組織間関係の形成は、政府（国有資産監督管理委員会が中心となる）による行政命令で、企業同士の合併や買収などの再編成に重点が置かれることになる。この結果、組織間関係は、組織原理が強くなると推測できる。

(5) 日中比較

組織運営のあり方で、現在の日中建設企業の違いが明確となった。

①日本の建設会社は殆ど家族企業によって発展、50年代前後相次いで株式会社化されて、企業の独立性や営業性が強い。それに対して、中国の建設企業は軍事等の出自を持ち国有企業が多い、いくつかの重要な大規模国有建設企業は国有独資企業として、国有資産管理委員会の管理の下に置かれている。政策面の影響を受けやすい。

②日本の建設会社は一般的に入札競争によって、工事を受注している。それに対して、中国の建設企業も入札競争を行っているが、国家管理時代の影響が依然として残り、政府との関係が微妙である。例えば、建設部は中建の後ろ盾で、鉄道やダムはそれぞれ鉄道部、水利部の後ろ盾で運営されている。

③日本の建設会社の内部組織の設置は企業目標を最大限度に実現することを出発点にしている。中国の建設企業の内部組織は、上級主管部署の制約を受けて上下対応が強調されるため行政機構に似ている。

④日本の建設会社は作業層を社内に保有しては無く、系列の下請け建設会社を使うことが多い。それに対して、中国の建設企業はかつては全作業者を従業員として雇用しており、現在でも全雇用が主流であり、日本のように下請けを使うような企業は少ない。

⑤日本のゼネコンは本社が入札に参加、受注するが、中国の建設企業は本社ではなく、傘下のいくつかの有力子会社が共に入札に参加、受注、互いに競争することが多い。多くの子会社が入札に参加したほうが受注確率高くなるという考え方が一般的である。

⑥日本のゼネコンは上場しているが、中国の建設企業はほとんど上場していない。2003年、建設企業の上場企業は30社あるが、これは傘下の有力子会社を上場させているに過ぎない。

(6) 分析

本研究では、中国の国有建設企業の組織間関係と内部組織の変化を、市場原理化の観点から、次のことを明らかにした。政府、地方政府が作った組織原理に従う組織間関係に国有建設企業は支配されてきたが、その組織間関係は、1990年代からの国有企業の民営化により、組織原理から市場原理へと移行しつつある。一方、国有建設企業の内部組織は、完全な組織原理に従った時代から、ある程度市場経済化された。次に建設業の関連産業である住宅産業の事例を分析してみよう。

6. 中国における住宅産業の模索——住宅企業の組織間関係と内部組織

(1) 背景

住宅は国民にとって生活の基礎であり、住宅投資は国家の経済の動向の重要な指標である。中国には古来の「民以居為安」といったことわざがあり、住宅が中国の人々にとって、いかに大切なものかを表している。中国の年間住宅着工は600万戸を超え、2008年北京五輪、2010年上海万博に向けて年間着工数は800万戸に達するとも言われ、世界最大の住宅市場である。市場経済の急速な進展と世界貿易機構への加盟で、世界各国の住宅企業の中国進出は加速しつつある。現在の中国住宅は、儒教的な大家族主義の住宅「四合院」と共産党が指導した集団住宅から、新しいライフスタイルのマイホームへ転換しつつある。市場経済化政策により、土地所有権は80年代から、売買可能となり、私有制が認められて、住宅建設は急速に増えた。

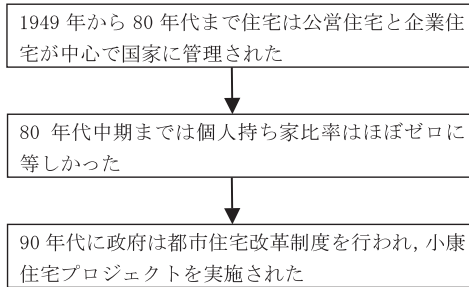
本研究は、中国の住宅産業の史的考察を行い、仮説「国有企業は組織間関係で組織原理が強いため、内部組織は市場原理が強く、民営企業は組織間関係で市場原理が強いため、内部組織では組織原理が強くなる」について、事例に基づいて、検証する。

(2) 中国における住宅体制の変遷

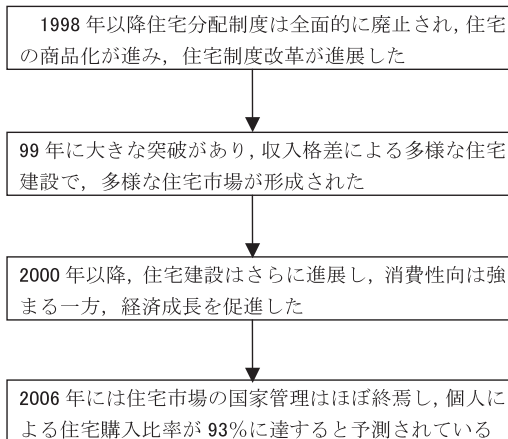
中国は社会主義経済で、1949年から80年代まで住宅は、公営住宅と企業住宅で国家管理された。80年代中期までは個人持ち家比率はほぼゼロに等しかった。公営住宅は政府が投資し、必要に応じて最小限の住宅を分配する仕組みで家賃は非常に安く抑えられた。企業住宅は企業が従業員の福利施設として建設し、従業員の家族構成に応じて分配された。家賃はただ同然で、ほぼ永久的な使用権を従業員に与え、定年後、死亡後も家族が引き続き居住できた。しかし、80年代後半から改革がされ、住宅市場の活性化を図るため、住宅金融制度が実施された。90年代に、政府は都市住宅改革制度を行われ、新築住宅のモデルとなる小康住宅プロジェクトを実施された。目的は国家や企業の重負担を解消し、住居環境を改善し、住宅建設を国民経済の新たな産業として育成しようとするのであった。90年代は、住宅ローンが企業金融よりリスクが低くことから、金融機関は個人向け金融へ参入し個人の持ち家志向が強まるともに、結果、住宅市場は活性化した。

1998年以降、住宅分配制度は全面的に廃止され、住宅の商品化が進み、住宅制度改革が進展した。1998、99年、住宅は商品化が進み、収入格差による多様な住宅建設で住宅市場が形成された。2000年以降、住宅建設はさらに進展し、消費性向は強まり、経済成長を促進した。2006年には住宅市場の国家管理はほぼ終焉し、個人による住宅購入比率が93%に達すると予測されている。なお、住宅開発には「先払い金」という方式があり、金融機関は「先払い金」を通じて住宅開発・建設資金の供給者となっている。

中国における住宅体制の変遷の流れ（90年代前半まで）



中国における住宅体制の変遷の流れ（90年代後半から現在まで）



（3）住宅金融と住宅開発企業

現在、住宅金融制度「住宅ローン」は、住宅積立金、政策による住宅積立金抵当ローンと商業住宅抵当ローンがある（図19）。住宅開発には巨額な資金が必要で「先払い金」という方式がある。開発者の自己資金だけでなく、不動産購入者の「先払い金」によって住宅建設を行う場合が多い。開発業者は予約販売を通じて、相当な開発資金を集めることができる。予約販売は中国行政の審査による許可制が一般的である。2005年に、住宅投資総額は10158億元に達

したが、政府投資，企業投資，業者集金，外資は合計1.4%に過ぎず，80%以上は住宅購入予定者が公積金住宅ローン，商業住宅ローンの「先払い金」として金融機関から借り，開発業者の建設資金となった。残りは住宅開発業者が分担している。

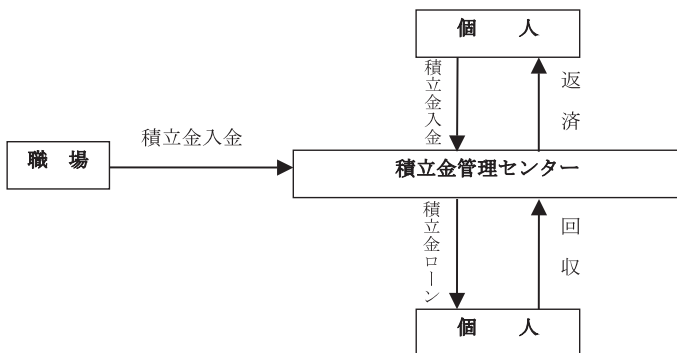


図 19 住宅金融の仕組み

* 図19注：

住宅積立金：

個人と職場は給料の15%と25%あるいは10%と10%（地域別）を貯金として分担し，住宅の購入・修理，ローン返済の目的に年間一回取り戻せるという仕組みである。

住宅積立金抵当ローン：

最大金額 ひとりあたり十五万元まで

返済年間 定年まで

商業住宅抵当ローン：

90年代に住宅改革制度を行われるとともに実施された仕組み。個人にとって，ローンを利用することによって，理想なマイホームを手に入れることができる。金融機関にとっても，住宅ローンは企業に対するローンよりリスクが低いから，個人向けの住宅ローンを実施することにより，金融の活性化に繋がる。

図20 先払い金の構成

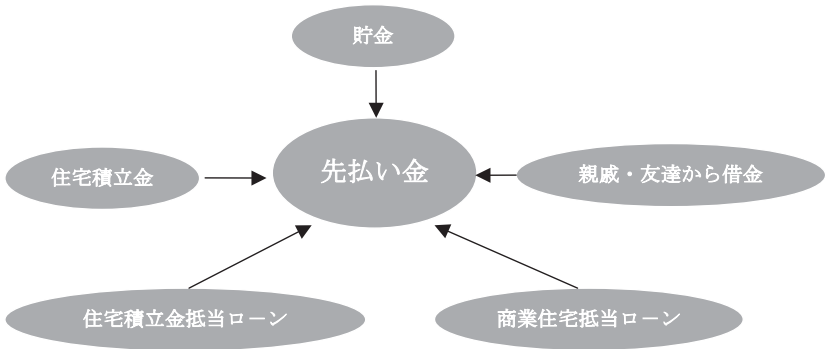


図21 2005年度住宅投資割合

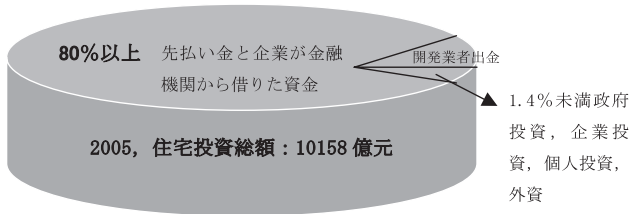


図22 住宅産業と関連産業間の組織間関係

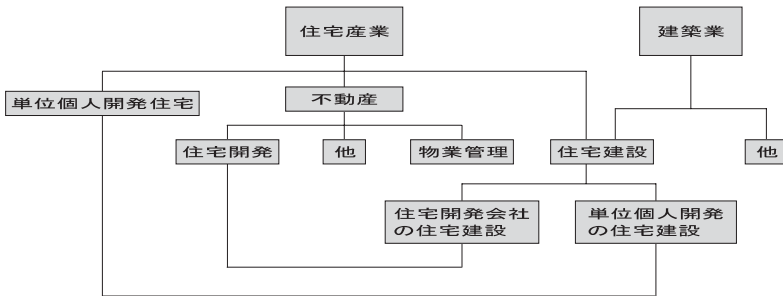
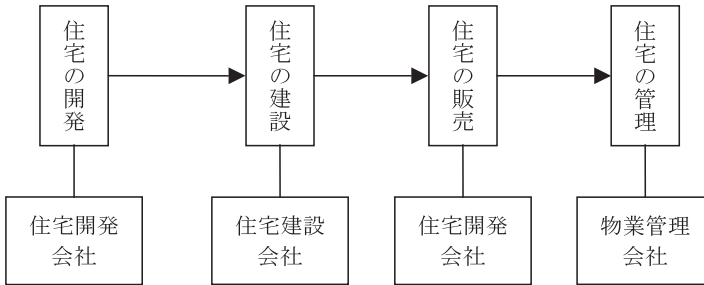


図23 開発から入居までの流れ

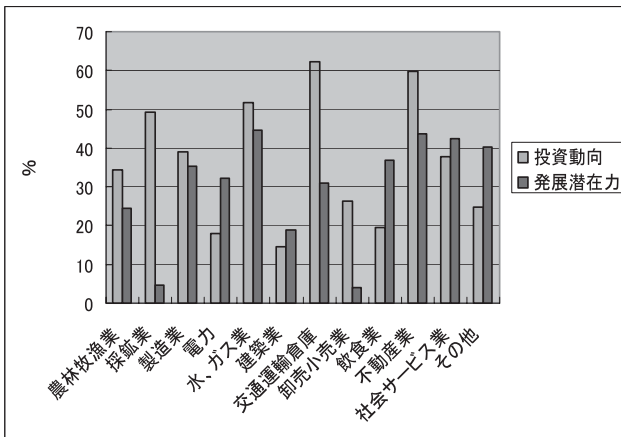


90年代初め、新たな住宅改革制度の推進を契機に、国家、地方政府の住宅開発政策の下で、市場原理による住宅開発企業の経営活動が始まった。目標は商品化住宅の開発、供給であった。住宅産業と建設業と不動産業との関係は図2であり、住宅開発企業と建設企業、不動産業は組織間関係を形成した。政府、地方政府の作る組織原理に従う組織間関係に国有の建設企業を支配されてきたが、この組織間関係は国有企業民営化により、組織原理から市場原理へと移行しつつある（謝，組織学会研究発表大会報告2006年6月）。国有企業を発祥とする住宅開発企業は建設企業の子会社として位置づけられることが多く、組織間関係は2重の入れ子構造となる（清家・馬，組織学会2006年6月）。国有住宅企業は、民営化の途上にあり国有資産管理委員会の指導で市場原理へ移行したために、住宅企業はランキング（表4）で2005年から2006年順位が大きく変化し、トップも国有企業の中国海外発展有限公司から民営企業万科企業株式有限公司に入れ替わった。

表4 住宅企業ランキング

	会社名 (2005年)	会社名 (2006年)
1	中国海外発展株式会社	万科企業株式会社
2	中遠房地產開発株式会社	中国海外発展株式会社
3	百步亭集団株式会社	合生創展株式会社
4	万科企業株式会社	北京首都開発ホールディングス(集団)株式会社
5	上海凱迪企業(集団)株式会社	保利房地產(集団)株式会社
6	江蘇新城房産株式会社	广州恒大実業集団株式会社
7	合生創展株式会社	大華(集団)株式会社
8	北京住総房地產開発株式会社	緑城房地產株式会社
9	上海鵬新(集団)株式会社	招商局地産ホールディングス株式会社
10	上海緑地集団	復地(集団)株式会社

図24 産業別投資動向と発展潜在力

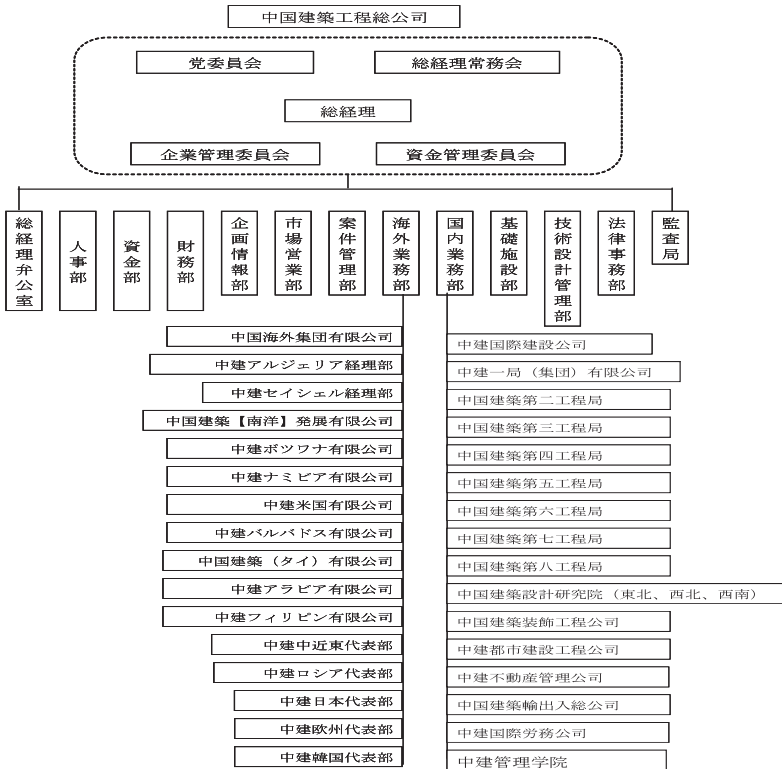


中国の民営企業は営業人材等の対境人材主導の組織間関係を形成している(清家・馬同上)。図3によれば、2002年中国経営者14000人アンケートによる産業別投資動向と発展潜在力(増と答えた回答から減を引いた)で、交通、不動産、水等のインフラ、社会サービスが発展している(清家・馬『最新データ徹底分析中国企業と経営』2005)。

(4) 中国住宅企業の組織間関係と内部組織

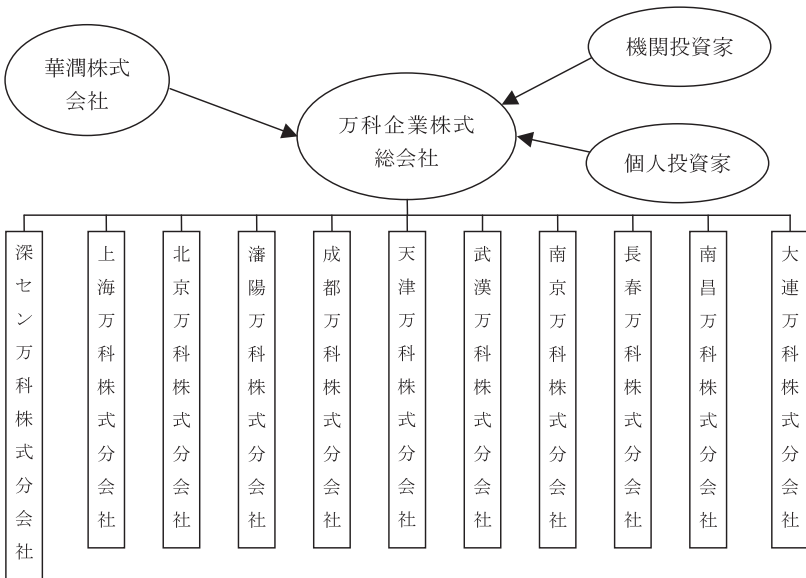
国有住宅企業の中国海外発展有限公司と民営企業万科企業株式有限公司について、検証する。中国海外発展有限公司(図4)は国営の中国建築工程総公司(親会社：中建グループと略記)に所属し、社会主義市場経済下で形成され、組織間関係では独立経営であるがグループの強い支配を受けている。内部組織は事業部制で独立な人事制度で市場志向型経営を行い、経済発展ともに住宅に興味をもち高い品質を求める顧客ニーズに応じている。中国海外発展有限公司は政府主管部門の影響が残り、組織間関係は組織原理にならざるを得ない。それに対し、内部組織は市場経済の原理が強く働く傾向がある。

図25 中建グループと中国海外発展有限公司



万科企業株式有限公司（図5）の組織間関係は急速に成長する不動産等のインフラ等との間で営業員主導（対境人材）のマネジメントを行っており、上場し情報公開し、評価してくれる他企業、個人に対し選択的、戦略的に組織間関係を形成している。国有企業と異なり、情報・資本の収集を達成する目的の組織間関係であり、万科の組織間関係は市場志向でインフラを作る各パートナーを競争的に組替えている。内部組織はカンパニー制で、情報を全社内でも共有・分散し、各子会社の経営活動を独立させ、各子会社には同質化競争を行わせ、各子会社の経営行動は組織原理で動いており、内部組織は経営者が顧客ニーズに柔軟に戦略を変更し、部下に対しては、強力な権限をリーダーがふるっている。トップダウン型で権限関係が強い。したがって、組織間関係は分散型、内部組織は集中型となっている。

図5 万科の組織図



(5) 分析

国有企業は組織間関係で組織原理が、内部組織は市場原理が強く、民営企業は組織間関係で市場原理、内部組織では組織原理が強くなるとの仮説が本事例の範囲では検証された。2020年まで中国の都市人口は6億3千万人に達し、今後年間に5－6億㎡の住宅建設を行うと予定している。中国の国有住宅企業と民営住宅企業の組織間関係、内部組織における構造と原理の相違の理解は今後の中国政府の政策、企業の戦略にとって参考となる。

7. 事例の分析

中国海外発展有限公司は国営の中国建築工程総公司（親会社：中建グループと略記）に所属し、政府主管部署主導で形成された組織間関係の中で、独立経営ではあるがグループの強い支配を受けている。内部組織は事業部制で独立な人事制度のもと市場志向型経営を行っている。日本の日本電信電話会社は民営化のとき、親会社は株式に民間資本を導入し、組織間関係は市場化させたが、子会社の株式は支配し、内部組織は強い組織原理を獲得した。それに対し、中国の国有企業の民営化は親会社における組織間関係は政府との関係で組織原理が強く、それに対し、子会社の株式は外部資本を導入し、市場経済原理にゆだねる傾向が見られる。中建グループも同様の傾向が見られ、組織間関係は組織原理、内部組織は市場原理が強い傾向がある。中国海外発展有限公司は住宅に進出し高い品質を求める顧客ニーズに応えている。

万科企業株式有限公司の組織間関係は、急成長する不動産業との間で営業員主導（対境人材）のマネジメントが行われている。株式を上場し情報公開し、評価してくれる他企業、個人に対し選択的、戦略的に組織間関係を形成している。万科の組織間関係は、情報・資本の収集といった資源獲得を目的とする市場志向でインフラを作るパートナー企業を競争的に組替えている。国有企業のような制度的、歴史的背景を持たないため、組織間関係は組織原理が弱く、協同戦略パースペクティブで説明できる「競争よりは協同・共生・協力」の共有

目標を志向する傾向が強い。組織間関係で組織原理が弱いため、その補完的に内部組織は組織原理が強い傾向が見られ、カンパニー制を行い、強いリーダーが顧客の要求に対応し、厳しい指揮統制を行っている。子会社の経営活動を独立させ、各子会社には同質化競争を行わせている。仮説「国有企業は組織間関係で組織原理が、内部組織は市場原理が強く、民営企業は組織間関係で市場原理、内部組織では組織原理が強くなる」については裏付けられ、事例的、演繹的考察で検証できる可能性が高いと考えている。

8. 結語

国有企業の競争企業は、民間からスタートし成長している産業との間で対境人材が主導する弱いが参入自由な組織間関係を形成していることが多い。組織間関係は内部組織と異なり、コンフリクトの解消を行う強いリーダーシップを期待できないことが多い。そのため求心力を補完的に持つため内部組織の組織原理は強化される。民営企業のモデルから学習し、政府の権限を離れ、民営化による参入自由な組織間関係へと転換し、自社のリーダーシップにより、社外（組織間関係）を巻き込む国有企業も登場しつつある。中国企業の海外進出は、政府のマクロ政策と国有資産管理委員会のもと、組織間関係によって戦略と組織を変化させていく構造となり、その動向は予測可能となる。また、この組織間関係の変化は、政府の産業政策を拘束、従属させるという状況も現出させている。

参考文献

- 今井賢一他（1982）『内部組織の経済学』東洋経済新報社
- 井上隆一郎（2004）「中国建築工程総公司——建設輸出拡大を担う国有ゼネコン」『ジェトロセンター』
- Kahneman, D., Slovic, P. & Tversky, A. (1982) Judgment under Uncertainty, Cambridge University Press.
- 亀村幸泰（2002）『中国の住宅・住宅の変遷』国土交通省住宅研究部
- 関柯（2002）『現代住宅経済』, 国家情報センター不動産情報部『2005年住宅市場分析と2006年展望』
- 買小梁『国务院国资委对国有企业监管构架及与其他机构的关系』国务院国资委企业改革局 2005年5月
- 建設部工程質量安全監督と業界發展司建設部政策研究中心（2005）『中国建築業改革与發展研究報告』中国建築工業出版社
- 国土交通省総合政策局（2005）『中国の建設産業に関する調査報告書』
- 中兼和津次（2002）『經濟發展と体制移行』名古屋大学出版
- 清家彰敏・馬淑萍（2005a）『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（2005b）『中国国有企業の民営化と国有資産管理体制』財務省財務総合政策研究所HP
- 清家彰敏（1995）『日本型組織間関係のマネジメント』白桃書房
- 総合研究開発機構（NIRA）（1990）『建設企業における管理の日中比較研究』
- 肖桐主編（1988）『当代中国の建築業』中国社会科学出版社
- 陳資燦（1995）『中国住宅商品房市場分析与予測』周志祥（1995）『中国不動産金融業發展』
- 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『国有企業改革の形勢と挑戦』2005年
- 陳小洪『中国国有公的治理: 情況と進展』国务院發展研究中心2005年5月
- 張文魁『国有企業改制重組調查研究報告』国务院發展研究中心・世界銀行2005年5月
- 張躍慶（1996）『都市住宅経済学』經濟日報出版社建設經濟編委会（2003）『中国建築業改革与發展研究報告』中国建築工業出版社
- 内山諫（1966）『建設業』有斐閣
- 山倉健嗣（1993）『組織間関係』有斐閣

-
- i 「抓大放小(グワンファンシヨウ)」(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。
 - ii 大型9357社・総資産56.4%, 中型3.3万社, 小型19.5万社, 内訳国有独資21.4万社 (90%), 残りは持株会社10%
 - iii 国有資産の増加は, 1998年総資産13.5兆元 (金融機関の資産含まず), 国有純資産5兆元, 2003年総資産19.7兆元, 国有純資産8.4兆元である。
 - iv 中国政府の政策倒産については, 赤字経営企業が3分の1を占めた。資源が枯渇する鉱業といった企業は政策倒産させ。倒産企業のうち政策倒産は50%に達した。
 - v 分析単位を取引 (transaction) におき, 取引は2つ以上の主体間の境界を越えた財の移転

と定義される。組織は権限で取引を行い、市場は価格によって取引を行う

- vi 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。
- vii ちなみに、外資企業は約27万社（日系企業約2万5千社）である。
- viii 国有株主が強くなりすぎ、大株主としての国有株主は自分の権利を主張、上場会社を支配し、中小株主等の利益を浸潤し、企業統治が正常に機能しない。

提出年月日：2006年12月25日