

論文内容の要旨

論文題目 盧作孚と民生実業公司——中国近代企業経営の形成——

氏 名 中 道 章 欣

中国は、1970年代末からそれまでの社会主義計画経済体制を改革し、封鎖的な経済的体制を開放経済体制へと転換した。この内外の市場経済への移行は、その後20年間にわたる高成長をもたらし、中国経済の奇跡と言われている。このような改革開放経済の成功は、それまでの社会主義体制の見直しや再検討の機運を高めることとなった。中国近代史の再評価の研究がある程度進展してきた。例えば、第1次世界大戦から第2次世界大戦間の経済成長は必ずしも停滞的ではなかったという王玉茹の研究や清末民初の「商会」に関する研究を通ずる近代の中国資産階級の研究、国民政府資源委員会の経済開発における役割の再評価など中国近代経済史研究の新しい動きを示すものである。

本稿は、前述の観点から、1949年以前の中国の最大の民営汽船会社であった民生実業公司 (The Min Sheng Industries, Ltd.) (以下、民生公司と記す) を事例とし、その発展の過程と成功の要因を分析するとともに、その経営者であった盧作孚 (Lu Zuo-Fu 1893~1952年) の企業者精神とその経営管理思想を解明し、それは近代中国における近代的企業経営管理システムの形成を実証的に解明しようとするものである。

中国大陸における民生公司に関する今までの先行研究の視点は、基本的には1949年以前の中国の経済が「半植民地半封建」的の性質を持っているという通説の枠組を自明の前提とし、民生公司の発展の歴史を、発生・発展・衰退の歴史のパターンとして捉え、盧作孚については優れた企業者として全面に肯定する論調が支配的である。そこには民生公司

の企業としての発展要因分析や近代経営システムという観点は殆ど見られない。本稿は、その偏りに対する批判的研究でもある。

本稿は、序章と終章のほかに、八章から構成されている。

序章は本稿の課題と意義、先行研究、研究方法、史料の利用、構成と概要について述べている。

第一章は、清末以来の中国近代企業の発展と各時期に活躍した企業者について考察した。洋務運動により、中国に初めて資本主義的な近代企業は誕生し、それは、軍事産業企業から民用産業企業、そして民営企業へと発展した。洋務派によって創設された企業は、李鴻章、張之洞などの大官僚が保守派の反対を抑え、国家経済力の一部を動員して実現したものであった。この時期の近代企業の創設と官督商弁企業の経営に買弁の資金力と経営経験によるところが大きかった。第一次世界大戦以来の中国の近代経済と近代企業の発展は株式会社形態が支配的になりつつあった。企業者は主に伝統商人、買弁、華僑、海外留学経験者より構成された。そして、この時期に、先進的な設備の導入と技術の開発や近代的経営管理の導入と経済的効果の重視および観念上の伝統文化からの脱皮などの新しい現象が登場した。1920年代まで近代企業形態も近代企業経営管理システムもなお伝統的な形態を強く帯びていた。その限界を破ったのは盧作孚の民生公司经营だったのである。

第二章では一知識人から近代企業者への盧作孚の成長過程を辿った。盧作孚は救国思潮の高まりの影響を受け、革命救国から教育救国、そして実業救国へ転身したが、最後に、彼は、救国から脱皮して、近代化の認識を持つようになり、中国にとって必要なのは救国ではなく、近代化であると明言し、近代化による「中国近代化の接近方法」を提起した。そして、身を以って民生公司の経営を通して、その方法を実践した。

第三章は、民生公司の創立過程をもとに、盧作孚が企業者へ転進した動機および民生公司の創立時の資本金の募集難などの問題点と中国のような後発国における近代企業の創業との関連などについて分析した。教育救国の挫折を味わった盧作孚は、資金も経営経験もないが、実業救国の情熱に燃えた他の十二人の発起人と共に、故郷合川と四川の改造ないし中国の発展のために民生公司を創設した。創業にあたり、中国近代以来の殆どの企業が創業時に直面した資本金の募集難を、彼は血縁・地縁の伝統的人間関係と近代的経営の従業員持株制度によって解決した。船の安全運航のために、軍閥と伝統的組織の団練に相当する武装組織の保護に頼ったが、詳細な市場調査により長江上流の支流における船客の運送を創業期の民生公司の経営方針とし、高利益・高リスクの長江上流航運業における「経済的機会」を掴んだ。

第四章は、近代的経営方法の導入による民生公司の成長について概観した。創業後の民生公司は、内部請負制の撤廃、定期航路と安定した運賃の定着、原価計算会計制度の導入、マスメディアの利用、従業員の経営参与のインセンティブ・システム、長江上流航運業における独占の実現——外国の汽船会社を含む他の船会社に対する民生公司の買収、ディーゼル船の導入による生産性向上、先進的な設備の導入、航運技術の開発、管理、安全運航、附属企業のレベルの向上などに力を入れ、事業や設備投資の拡大を経営方針とし、船舶の隻数と総トン数の向上による、高い物的生産性を実現した。

第五章では、所有と経営の分離という近代的経営形態と民生公司におけるそのあり方及び伝統経営との関係について検討した。民生公司は株主総会における株主の議決権に対

する制限により、株主総会と取締役会における大株主の支配を排除した。民生公司における所有と経営の分離の特徴の一つである株式の分散は立ち後れた内陸の経済状況に起因し、民生公司の取締役会における各界の著名人による取締役の構成は中国伝統経営形態の合股制の残滓を帯びていたが、他方、近代航運業の経営には専門家による効率的な管理が必要であるという認識により、民生公司は、専門家による企業管理システムを確立する意味ももっていた。

第六章は、日中戦争前、民生公司は主体的経営の努力と軍閥の地方政府の援助により高収益を確保した上、配当を抑え、積立金や各種の名目による準備金を内部留保し、高自己資本率を実現した。戦時下、設備投資などの必要と戦争による運転資金の増加及び政府の近代産業の発展を促進する金融政策の実施により、民生公司の財務管理方針は融資に依存する方向に変化したが、民生公司は、絶えざる設備投資と効率的な運営により、それらの資金を合理的かつ効率的に吸収し、使用した。そして、民生公司与銀行の関係は、産業と銀行の新しい関係の創出、産業資本的企業様式の形成をもたらした。

第七章は、多角化経営の理論に基づき、民生公司のそれを考察した。民生公司の多角化経営は、日中戦争前、基本産業の補完、経営ナショナリズムなどの後発的な特徴があるが、戦時下のそれは、航路の短縮と政府による運賃の統制がもたらす航運業における危険を分散させ、その損失を補填することができた。戦後、民生公司は多角化経営の比重を縮小し、中核事業である航運業の発展に全力を尽くし、戦後の近海、遠洋における空白市場に積極的に進出し、1949年には中国最大の民営汽船会社に成長した。

第八章は、民生公司における文化的要因としての「民生精神」、人間教育としての従業員の職業訓練、福利制度のあり方について考察した。民生公司は「民生公司一家主義」を提唱し、従業員の経営への関心と帰属意識を持たせ、それによる勤労意欲の向上をはかった。民生公司の福利制度と従業員教育について、国際的に見ても画期的なものである。「従業員サービス」は欧米で行われたほぼ同じ時期に民生公司は同じ制度を完備しつつあった。「人的資源管理」が提唱されるずっと以前に、民生公司はそれを先駆的に実践していたのである。

終章は、結論として、民生公司の発展の要因、企業者としての盧作孚、中国企業経営史における民生公司の意義及び依然として影響している合股との関連について論じた。民生公司の発展は設備投資の高さ、民営銀行、国家銀行、外国銀行による強力な資金力、従業員持株制度などの一連の近代的経営制度の導入などによるものである。1949年以前の中国において工業農業総生産に占める近代経済の総生産の比率は僅か17%しかなかった。その中、近代的経営を試み、しかも一定の成果を収めた近代企業はごく一握りであった。その意味から、特に株式を持たず、経営者として徹底した盧作孚の経営理念と民生公司は極めて特別な事例であるが、近代中国における最も近代的経営システムを確立した典型とも言えよう。