

論文審査の結果の要旨

論文提出者氏名 中道章欣

I. 論文「盧作孚と民生実業公司——中国近代企業経営の形成」は、近代中国最大の民営航運会社、民生実業公司の創業者である盧作孚の経営思想と民生公司の発展過程を分析し、近代中国における代表的な近代経営制度が形成されたことを明らかにしたものである。これまでの企業家盧作孚と民生公司の研究は、改革開放政策の展開とともに民国期の再評価の動きが顕著になるにつれて、一定の発展を見せているが、甚だ不十分であった。とくに、民族資本（民生公司はその代表的企業である）の扱いについては、民族資本が一定の発展を示すと官僚独占資本に搾取・収奪され、衰退の危機に直面し、それを社会主義によって再生するという、中国共産党の民族資本史観の枠組みに囚われていた。そのため盧作孚の経営思想も民生公司の経営管理の近代性も十分評価できなかったのである。本研究は、こうした制約を打破した画期的成果である。

II. 以下その内容を紹介し、本論文を要約する。

序章では、問題提起と課題の設定が行われ、先行研究の検討を通じて本論文の方法とその構成が提示される。

中国におけるこれまでの民生公司の先行研究の視点は、凌耀倫『民生公司史』（1990年）の史観に代表される。基本的には1949年以前の中国の経済体制が「半植民地・半封建制」であるという通説を自明の前提とし、民生公司の歴史を、発生・発展・衰退・社会主義的再生のパターンとして捉えるものである。また、盧作孚の企業家としての評価も民生公司の発展に役立った限りで、その優れた経営管理制の導入を評価し、多くは盧の個人的資質に帰せられ、社会的、歴史的視点を欠いている。つまり、近代的経営管理思想、近代的管理制度の形成という一貫した視点が欠落しているのである。

本論文の接近方法は、「企業家史」や「近代的経営管理制度」の研究史の中から、とりわけ、後発国に見られる「近代企業家精神」や「近代経営システム」の枠組みを基準にして、盧作孚の思想と民生公司の経営管理制度の近代性を見ようとするものである。とくに、孫文の新三民主義・実業主義の一つの具体的実践事例として位置付けられる。

これまで、孫文の民生主義は、「資本節制」や「耕者有其田」として捉えられ、「資本節制」は、国民政府の経済委員会下の経済建設運動、資源委員会下の大后方開発に見られるような、「官僚独占資本主義」に結びつくと考えられてきたが、「実業救国」運動を介して民生公司のような「産業資本企業」の形成を促したという国民革命期の歴史の新しい潮流の形成としても位置付けられる。

第一章では、いわば民生公司のような近代企業経営の形成以前の「資本主義的企業」を扱い、こうした企業がなお「伝統的」且つ「買辦制」に由来する経営形態をもっていたことを明らかにし、民生公司の近代性解明の予備的考察に当てられている。中国の「近代企業」は洋務運動による「監督商辦」に始まり、第一次大戦中からの中国企業の勃興とそれ

に続く「五四運動」を契機とする「救国運動」の昂揚は、近代企業に大いなる発展をもたらした。しかし、1920年代までの「近代的企業形態」も経営管理システムもなお伝統的、買辦的要素を濃厚にもっていた。この限界を打ち破ったのが民生会社の経営だったのである。

第二章では、一知識青年であった盧作孚が近代企業家へ成長する過程を辿っている。盧は五四時期の救国思想の高まりをうけ、まず「革命救国」から「教育救国」に情熱を傾けたが、次第に「郷村建設」や「実業救国」に全力を集中していった。つまり、盧の民生会社の創業は「実業救国」、孫文の実業主義が「導きの糸」となったものであり、その創業精神は「実業救国」であり、半植民地的状況にあった中国における民族主義であった。盧の企業家精神は経済合理性ではなく、中川敬一郎の言う「非合理的なるもの」であり、「半植民地」における「ナショナリズム」なのである。

第三章では、主に民生会社の創業過程の分析を通じて、その企業家的特質を解明している。開明的軍閥の下で「教育救国」に従事していた盧はその軍閥の退潮とともに、事業が挫折し、実業救国の情熱に燃えた他の十二人とともに、故郷合川と四川の発展を期して民生会社を創設した。創業時の資本は盧個人の蓄積によるものは全くなく、地縁・血縁の伝統的人間関係によるところもあったが、盧個人の信用・人望によるところもあり、さらに従業員持ち株制度という制度的革新も行っている。水運の営業に当たっては、詳細な市場調査と的確な市場予測を行い、貨物輸送ではなく、旅客輸送を主とし、それが大成功を収め、民生公司躍進の基礎となった。

第四章では、近代的経営方法と高性能の船舶、航運技術、長江上流航運業における独占的地位の確立による民生会社の発展構造を解明した。内部経営システムとして、内部請負制の撤廃、従業員試験採用制度、従業員の経営参加のインセンティブシステム、原価計算会計制度の導入などがあり、独占的地位の確立は定期航路と安定した運賃の定着をもたらした。

この過程は、外国汽船会社を含む他の船会社の買収の連続であったが、民生会社は単に船舶数の独占によってではなく、ディーゼル船の導入、先進設備の導入、航運技術の開発、管理、安全運航、さらに船舶修理などの付属工場を充実させ、事業や設備投資の拡大を経営方針とし、船舶数と総トン数の増大ばかりでなく、高い物的生産性を実現したのである。

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会社における「所有と経営の分離」のあり方及び伝統的経営との関係について検討されている。民生会社の特徴は、経営者の代表であった盧がほとんど株式を保有せず、経営に徹しており、逆に経営に対する大株主の支配を廃除していることである。これは株主総会における株主の議決権を保有株数に応じて持つのではなく、議決権が最高二十に制限されていたのである。また、取締役会も大株主の支配を廃除する仕組みをとっていた。そのため、株式は高度に分散されていた。その意味では、所有と経営が高度に分離していたといえることができる。しかし、民生会社の所有と経営の分離はなお「合股」的性格を帯びていた。取締役会には取締役や盧に対しても株式が与えられることがあった。これは合股企業でよく見られた現象であった。他方、民生会社の特徴は、盧をはじめとする専門的経営管理を強めるところにあった。専門知識をもった高学歴層の増大は近代的な経営管理をいっそう拡大したのである。

第六章は、民生会社の金融的側面の分析に当てられている。日中戦争以前は経営努力と株式の発行で拡大資金を調達してきた。とくに、配当を抑え、内部留保を厚くし、高自己資本率を達成していた。この段階では必ずしも外部金融を必要としなかったが、戦時下に

なると、設備投資や戦時による運転資金の増加および政府の近代産業育成政策による助成制度などのため、外部資金の依存関係が深化し、これは産業と金融に新しい関係をもたらした。具体的には、民生公司与金城銀行との間に産業融資の関係が構築されるのである。それまでの中国における銀行の投資行動は産業に融資するのではなく、高利回りの公債や商業・不動産投資が普通であったのである。ここに産業と金融の間に近代的な正常な関係が成立したのである。これまで、1930年代に近代的紡績企業に対して、例えば中国銀行が危機に瀕した企業に融資した事例が指摘されているが、積極的な形態としてはむしろ新しい指摘であろう。

第七章では、民生公司の企業集団の形成と再編の問題を考察している。民生公司は当初航運業に関連した企業を起し、それを中心に多角化経営を行い、戦時下には、五〇社、資本投資額二七五万元に上り、炭坑業、機械冶金業、紡績業、建築業、保険業、貿易業など本業関連以外の業種まで含んだ一大企業集団に成長した。しかし、戦後は多くの移転企業が沿海に引き揚げたことに伴い、投資を回収し、本業に集中するとともに、新たに長江下流域に進出するとともに、東南アジアなどの海外航路を切り開いた。戦時下の多角的な企業集団の形成は、大後方への移転企業の運賃を株式に振り替えて投資したもので、移転企業の資本不足を補い、民生公司の生産的投資を拡大したもので、極めて戦時期の特殊な状況に規定されたものであった。従って、戦後本業回帰の発展こそ民生公司の正常化というべきである。

第八章では、民生公司における企業文化としての「民生精神」、人間教育としての従業員の職業訓練、福利制度の形成とそのあり方を考察している。「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もたせ、勤労意欲の向上を計った。民生公司の福利制度と従業員教育は、当時の中国の労働事情を考慮すれば、正に画期的なものであり、国際的にも先進的な「人的資源管理」を実践するものであった。

終章では、結論として盧作孚の経営管理思想と民生公司の経営管理制度の形成は、孫文の民生主義・実業主義を企業者精神とし、産業資本的蓄積方式を基本投資行動とする経営管理システム（専門的経営管理）、産業と金融の関係の正常化、企業内福利、従業員教育の充実による良好な労使関係の形成に見られるように、後発国中国的特徴をもつ「近代的経営システム」を形成するものであり、それが民生公司を発展に導く大きな要因であったと概括している。

Ⅲ. 以上のように、本論文は民生公司の発展とそれを導いた近代的経営管理システムの成立を通じて、国民革命期の経済発展のもう一つの構造を明らかにしたともいえる。本論文の学術的な貢献と評価しうる論点は以下の諸点である。

第一に、盧作孚と民生公司の事例を孫文の民生主義のひとつの実践例として位置付けたことである。これまでの民生公司研究では、「実業救国」の気運の中から生まれたことは指摘されていたが、孫文の民生主義、『建国方略』の実業主義との繋がりとして位置付けたものはなかった。孫文の民生主義は、「資本節制」として国民党の国家資本による経済建設として具体化されたと理解されてきた。それを民生主義・実業主義の面から民生的発展の道として提示した意義は大きい。つまり、国民革命期の近代的経済発展の構造を多面的に理解することを可能にしたのである。

第二に、民生公司の発展過程を民族資本の発生・発展・衰退・再生という“民族資本史観”の限界を打ち破り、近代的経営管理システムの後発国モデルを構成し、一貫した論理のもとに、民生公司の発展要因を分析し、中国における近代的経営管理システムの成立を

解明した。このことはこれまでの「官僚独占資本」、「民族資本」という枠組みの再検討を迫るものでもある。

第三に、その具体的な展開が集中的に表現されているのが、戦後の民生公司の見方である。『民生公司史』は「衰退」として、カナダからの借款による拡大であり、しかもそれまでの外部投資を引き揚げて、債務返済に充てたので、縮小であり、とくに内戦期は経営が悪化したとして、衰退したという「民族資本史観」を採っているのに対し、船舶数の増加、外洋航路への発展、従業員の大幅な増加が基調であること、多角化経営の整理は、債務返済のためではなく、戦時の封鎖的体制の変化による、本来の本業を中心とする企業集団の再編成であることを明らかにして、その史観の克服を進めた。そのほか、「半封建・半植民地」概念の誤った適用のために生じた誤解、例えば「名士の取締役の任命」、「株主総会、取締役会の大株主制限」などの理解がそれである。

第四に、産業企業としての民生公司与銀行との間の新しい融資関係の形成を金城銀行資料に依拠して解明したことである。これは、中国の産業企業と近代銀行との間の新しい関係の成立を示すものであり、近代企業の要件の一つを備えることになったのである。

そして第五に、わが国の民国経済史研究に大きく貢献するものである。わが国において、盧作孚と民生公司に関する研究はこれまで空白状態であり、その重要性を啓発すると同時に、その空白を埋めるものである。フォエア―ワーカーの『中国の初期工業化——盛宣懷と輪船招商局』につぐ民国国民革命期の経済・経営史と言えるかもしれない。

IV. 本論文の問題点をあげれば、つぎの通りである。

第一に、民生公司の近代産業企業としての生成が民国後期において、どの程度の代表性を持ちうるかどうかについての考察に欠けている。つまり、民生公司の企業経営における各種の「革新」について、盧作孚の独創的考えによるばかりでなく、当時の社会状況と関連づけて分析することによって、それがある程度解明できたはずである。例えば、企業内福利や従業員教育の導入でも社会的契機があったはずである。

第二に、近代企業経営と中国の伝統的経営について、とくに、「合股」形態について、通説に従って伝統的要素としているが、果してそれが近代経営を阻害する性質を持つのか、或いはそうでないのかの吟味が不十分である。例えば、日本の財閥、韓国のチェボルは非近代的か、後進的近代性と伝統との間に曖昧性を残しており、それが方々に影響しているのである。

第三に、国民政府の航運政策について、まとまったかたちで扱われていない点である。とくに、戦後の国民政府の航運政策は民生公司の経営に大きな影響を与えたはずである。また、中国共産党政権の民生公司に対する政策、或いはその航運政策に言及がない。

第四に、資料の取り扱いについて、殊に民生公司企業文書は『民生公司史』に依拠せざるをえなかったことは止むを得ないが、その著者たちの見解を峻別すべきで、不十分なところがある。

V. このように、指摘すべき問題点もあるが、それは多くの場合、より望ましい種類のもので、大きな欠陥というべきものではなく、大筋において著者が独立した研究者としての十分な資格を備えていると認められる水準にある。

以上の理由により、審査委員会は、全員一致して、本論文の著者に博士（学術）の学位を授与することが適当であると認定した。（以上）