

■ 修士論文要旨

新企業制度による国有企業の変革

— ハイアールとレノボの事例研究を通じての一考察 —

A Change of State Corporation by New Corporation Policy

— A Study of Haier and Lenovo —

神奈川大学大学院 経営学研究科
国際経営専攻 博士前期課程

石 華 傑

SHI HUAJIE

中国政府が経済改革を実施して以来、30年を経ていないうちに、高度成長期に建設ラッシュやインフラ整備などの経済政策をとり、さらに外国投資を招き経済を活性化している。中国経済の成長とともに、人々の生活や消費能力なども大きく変わりつつある。結果としてこの13億人口の市場も成長し、全世界の注目を浴びてきている。労働力や原始資源を狙う外資系企業は中国を生産工場として投資していたが、近年においては金融、保険、自動車、飲食、メディア、小売りなどの消費産業の投資も拡大し投資の方向を変えている。

それに対し中国企業はいかに競争を感じ、資本と技術の差に負けて事業提携を選択した企業が続出している。中国聯想（レノボ）グループが2004年12月8日に北京の五洲大酒店で行われた記者会見は、全世界に注目されることになった。その場で、13ヶ月にわたる交渉を終えた柳傳志氏は、世界のコンピュータ界の巨人であるIBMのパソコン事業を、17億5千万ドルで買収すると発表し、世間を驚かせたのである。

外国の企業をみれば、巨大企業になるまで何十年から百年もかかったが、短期間で成長を成し遂げた中国国有企業を探るためこの論文に手を出し

た。本論は計4章で構成されている。

第1章の「社会主義国家の新企業制度の変化」では、中国の経済改革・開放の進展に伴う中国における企業の経営管理をめぐって国有企業の変化と成長を探ってみる。そして、現在、注目を集めている企業をその経営形態から分類する。

第2章は、ハイアールの組織と構造を分析し「海爾人」の戦い方を紹介する。80年代から中国の電気産業に外国商品を満ち溢れるなかで、唯一立ち上がったのはハイアールだった。赤字や倒産寸前の国有企業を次々吸収し資本累積が成功した。こういった企業たちはハイアールの船にのりハイアールとともに成長し続けてきた。いまでは3万人の社員とその家族たちもハイアールに頼ってきた。まさに巨大な艦船になったハイアールは重い責任を背負っている。わずか20年しかたっていない間にハイアールは驚くほどの実績を果たしたことが中国電気産業に力を与えている。その原動力はハイアールの企業文化から生まれる。ハイアールの企業文化を研究する。

第3章は、聯想（レノボ）の誕生話からケ事例研究を進める。中国科学院は自然科学分野で最高の研究水準を誇る国立研究機関であり、その下は

128の研究所・研究センターを抱えている。そのなかの一つは計算技術研究所がある。80年代に入り、全国の科学技術体制を改革する政府案が発動されると、国立研究機関は基礎研究と応用研究にわけて予算を編成することになる。応用研究に属する研究機関に対し政府は予算を減らし、産・学連携、技術移転などによる自主的経費を確保させるという政策を出した。これは、一院両制という二つの政府機関制度と繋がっていくものである。レノボは科学者たちの創業だが企業を高成長に成し遂げた独自の人材育成システムを究明する。

第4章は、新企業制度の政府の考えと企業側の変革をそれぞれ分析する。企業制度の建設に着手し国有企業改革の中心であった自由権、利益などの調整政策を所有権政策に変わる新制度の策定に変わらなければならない。政府はミクロ経済と基礎生産の関係を変革し社会主義の市場経済で現代企業制度を作ろうとする。それに対し、企業は独自の企業制度を形成しなければならない。企業にとって企業制度が目に見えない形に存在しており、それらを研究するためには企業制度を反映する企業文化を取り上げる。ハイアールとレノボの事例研究を通じて、国有企業の新企業制度の形成をまとめる。

最後に、国有企業に解決しきれない所有権の問題について、課題として今後政府の政策転換する際に企業はどうすべきかと提起する。