

2023年2月27日

「中国の経営者が昨今、関心を持っていること」 (米中関係研究会コメンタリーNO.16)

ブライトンヒューマン株式会社
パートナー
田中信彦

1 国を覆う深刻な「カネ詰まり」

現在、中国の経営者にとって最も頭の痛い問題が、「カネを払ってもらえない」という問題であろう。以前から個別のプロジェクトで支払が遅れるとか、代金を取りはぐれるといった問題は当然あった。しかし昨今問題は、それが連鎖的に広がり、「代金を払ってもらえないから、払うこともできない」という状況がスパイラル的に拡大していることである。

筆者の義弟は江蘇省某市で従業員70人ほどの製造業を経営している。地下鉄や高速鉄道、風力発電などに使う機器の生産、販売が業務内容で、取引先はインフラ関連の国有企業が中心である。中国では毎年旧正月が近づくと、その年の未払い代金を一括して支払う習慣がある。義弟の話では、主要な取引先のひとつである超大型国有企業（中央企業）から昨年末に500万元ほどの支払いがあるはずであったが、大晦日の時点で入金されたのは160万元ほどにとどまった。このようなことは長年の取引で初めてのことで、大いに驚いたとのことだった。

その結果、義弟の会社でも取引先の多くに支払いを待ってもらうしかなかった。従業員にも年末のボーナスは支給できず、最低限の賃金のみ支払う状況になった。義弟によれば、自分は一部でも払ってもらえたとし、相手は大型国有企業なので、いつかは支払いを受けられるからまだましなほうだという。

悲しいことにこうした状況に誰も文句を言わないのだという。みんな、相手は支払いたくないわけではなく、本当にお金がないのだとわかっている。だから苦情を言っても仕方ないし、下手に相手と対立したら永久に取引先や職を失うだけで、何の得もない。だから何も言わない。黙って支払いを待つ。

中国は人間関係のネットワークで成り立っている社会なので、そのネットワークの間では、みんな日頃から言いたいことがあっても、相手に配慮して言わない。だからお金がもらえなくてもギリギリまで我慢する。相手を問い詰めたり、訴訟を起こしたりことは少ない。現状は、こうした中国的人間関係による「我慢」と「本来なら払うべきものを払わずに済ませているから、払ってもらえなくてもなんとかしのげる」という状況にある。このような状態をいつまでも続けられるものではない。

2 強まる民営企業への政治的関与

中国西部の陝西省で同省内の25社の有力民営企業に対し、党組織の有望な若手幹部を「第一書

記」として派遣することを同省の党組織部が決定し、すでに具体的な人選も行われているとのニュースが今年の年明けに伝えられた。この決定は民営企業の経営者らに大きな波紋を呼んでいる。職制上の明確な権限はないとはいえ、執政党の組織部が選んだ、将来を嘱望されるエリート幹部候補が「第一書記」というタイトルで民営企業に派遣されるとなれば、中国の国情を考えれば、現実にはその人物の意向に企業側が抗することは難しいと思われる。

メディアの伝えるところでは、こうした制度は陝西省だけでなく、他省市でも導入の動きがあるという。しかし、この政策の決定後、世論の反発は強く、この制度に関するメディアの続報は少ない。社会の反発の大きさに、制度の実施が保留になっている可能性もある。この制度が全国に拡大するかは未知数だが、民営企業のガバナンスに政治が本気で影響力を及ぼそうと試み始めていることを示す動きといえる。

また民営企業をめぐるのは、中国政府は、中国 EC 大手のアリババ・グループとテンセント・ホールディングス（騰訊控股）の傘下にある部門の「黄金株（拒否権付株式）」を取得したと伝えられる。中国では「特殊管理株式」と呼ばれる手法で、取締役を派遣することが可能になり、経営の決定に影響力を行使できる。2021年、配車アプリのDIDI（滴滴出行）およびTikTokで知られるバイトダンス（抖音集団、原：字節跳動）に対してとられた手法と基本的に同じだ。中国の民営企業を代表する2社に対して、中国政府が間接的な形とはいえ「拒否権」を行使できる体裁を整えたことで、民営企業に対する政府の関与、監督が一段と強化されたことは間違いない。

3 「インターネット社会主義」

そして昨今、企業経営をめぐる話題で注目を集めているのが、「インターネット社会主義」という概念である。これはインターネットが本来持っている力を存分に活用し、いわゆる西欧型の従来の民主主義、市場経済の踏襲ではなく、より効率的で、格差の少ない、「中国型」の新しい社会主義をつくりあげよう——という考え方である。これは民営企業を直接否定するものではないが、新しい形の「公私合営」を目指すものではないかとの見方も出ている。

「インターネット社会主義」は、廈門大学教授、中国都市計画学会副理事長、趙燕菁氏が提唱したもので¹、「経済活動の基盤であり、極めて公共性の高い資産である土地を公有制にしたことで、中国は効率的、計画的な経済成長が実現できた」とし、「土地と同様、公共性の高いインフラであるインターネットも、その管理・運営に政府が関与するのは当然」との見方をとる。

こうした発想の具体的な表れが近年、営利追求を目的としない協同組合「供銷社」（中華全国供銷合作總社、All China Federation of Supply and Marketing Cooperatives, ACFSMC）の急速な拡大である。2021年の時点で全土に17万店の直営店を持ち、取扱高6兆2600億元、中国の「社会消費品小売総額」約44兆元の7%近くを1社で占める。

インターネットの広がりや社会主義体制に対する脅威とみるのではなく、「インターネット社会の到来は、社会主義の実現に有利」とする見方は次第に力を得つつある。

¹ 趙燕菁「“土地財政”是中国和平崛起的重要基础」観察者（2022年12月1日）

https://www.guancha.cn/zhaoyanjing/2022_12_01_669328_s.shtml（2023年2月22日閲覧）

4 失われる「将来への期待」

改革開放の40年、国民の生活水準は急速に向上した。それは大きな成果であった。しかしその背後で、国民はさまざまな「無理」なことをやってきた。

月収の半分以上ものローンを組んで家を買ひ、高額な月謝を払って子供を塾にやり、習い事をさせ、なんとしても大学に通わせる。

民営企業の経営者が、多額の投資をし、リスクを背負って事業に打ち込んできたのも、その根底にあったのは、詰まるところこの国に対する「将来の期待」だ。「いま我慢すれば、来年はもっと良くなる」。誰もがそう思っていたから、多少の無理は承知のうえで蛮勇を振るって前に進んだ。それが成長の原動力になった。

その「期待」が、民営企業に対するあからさまな圧迫、コロナ対策の失政などを機に大きく毀損された。中国の社会は成長のための最大の動力を失いつつある。