

歴史と環境：歴史地理学の可能性を探る

溝口，常俊
名古屋大学大学院環境学研究科：教授

阿部，康久
九州大学大学院比較社会文化研究院社会情報部門：准教授

<https://hdl.handle.net/2324/1398514>

出版情報：2012-12-20. 花書院
バージョン：
権利関係：

第14章

中国地方都市における国有企業の立地環境と経営改革の進展

—— 東北特殊鋼を事例として ——

阿 部 康 久

キーワード：国有企業，立地環境，立地変容，雇用問題，地域的差異，
東北地方

I. はじめに

企業が立地を選択するために行う意志決定の過程においては、立地地域が有する社会的環境が大きな影響を与えている（山本2005：77-78）。近年では、このような視点に立った事例研究も多く行われるようになってきている（田中1995；山本2003など）。これらの研究では、企業が立地選択を行う際の地域の歴史的・社会的諸条件が重視されており、経済地理学分野の諸研究の中でも『歴史と環境』という本書のタイトルに深く関係する視点を有しているといえる。その一方で、このような企業立地に影響を与える環境条件を重視しすぎることで、企業の立地選択を一般化することが難しくなるという指摘もなされている（柳井編2004：14-15）。

このような課題に応えるためには、単一企業の立地選択について検討する場合にも、全体的な動向の中での位置づけを明確にした上で、分析を行うべきだといえる。例えば、立地選択などの企業行動を、地域労働市場の状況を反映したものであるという観点に立った上で分析することも、研究の方向性の1つとして考えられる。このような観点は、本稿において中国国有企業を対象とした経営改革の実情と、それを取り巻く立地環境について検討する場合には当てはめることができよう。

中国における国有企業とは「政府（地方政府を含む）が投資設立した、あるいは管轄下にある企業」のことを指す。改革開放後の中国では、膨大な赤字を抱える国有企業の経営改革は大きな課題となってきた。このような「経営改革」は、具体的には国有企業が抱え込んできた過剰な労働者のレイオフ

や解雇といった人員削減を伴うものであった。

しかしながら中国においては、国有企業は社会において生産経営を行う組織であると同時に、公益法人としての特徴も備えたものであった¹⁾。すなわち、国有企業には経済的な側面だけでなく社会的な側面も存在し、雇用の確保と、それによる社会の安定や党支配の維持という役割が重要視されてきた(日本労働研究機構2001:14-15)。中国政府が市場経済を導入した1978年以降も、本稿の対象地域である東北地方のように労働市場の流動性が低い地域では、国有企業は地域住民に重要な雇用機会を提供するという役割を担っていた。そのため、人員削減を伴う経営改革は、一営利企業としての経営判断のみで実施できるものではなく、地域の労働市場の流動性や雇用機会の多寡といった条件が、このような判断に大きな影響を与えるという点が指摘されてきた。

このような観点から筆者らは、以前の研究において、沿海部の大都市と地方都市に立地する2つの国有企業である撫順特殊鋼と大連金牛(現社名は大連特殊鋼)の合併事例を取り上げ、両社の経営改革の進度の違いや経営条件の地域的差異について検討したことがある(阿部・鄭2006)。結果として、大連金牛は1. 労働市場の流動性が高い大連に位置していたため、人員削減や子会社・施設の分離という経営改革を1990年代後半という比較的早い時期から始めることができ、また製鉄業以外の事業機会も存在したため、国有企業としては早い時期に経営改革に成功したこと、2. その一方で、撫順特殊鋼は上述の条件に恵まれず経営改革の進展が遅れたこと、3. これらの理由により、合併後の新会社では、大連金牛側が経営の主導権を握ることとなり、販売子会社も大連側に集約されてこと等を指摘した。

本稿の第一の目的は、阿部・鄭(2006)で用いた研究の枠組みを踏襲し、その後の追跡調査を踏まえて、国有企業が多く立地する地方都市の労働市場の状況とその地域的差異を推察することにある²⁾。後述するように、同社は2003年10月よりチチハル市にある北満特殊鋼とさらなる合併を行っており、人員削減を含む経営改革の状況の差異を、さらに検討していく必要がある。

1) 人民網日本法人『経済用語集』(<http://j.people.com.cn/94476/100561/100569/7159606.html> 最終閲覧日2012年2月21日)による。

2) 阿部・鄭(2006)の内容については、本稿執筆のために行った追跡調査により、いくつか情報に誤りがあると考えられる点が見つかった。本稿は訂正された情報に基づいて執筆している。

また、阿部・鄭（2006）の調査時点からは8年が経過した本稿執筆時点においては、対象地域の労働市場の状況は当時から大きく変化している。中国の急速な経済発展にともない、対象地域の雇用状況にもある程度の改善が見られるとともに、対象企業にもある程度の経営の自立性が保障されるようになってきている³⁾。

中国政府の方針として、国有企業を再編・改組することで国際競争力を強化することを目指している。例えば2006年の時点では、中央政府の国有資産監督管理委員会が所管する「中央企業」と呼ばれる大型国有企業は161社が存在していたが（斉藤2007：81-82）、2012年の時点では116社に絞り込まれている⁴⁾。そのため個々の国有企業に関しても、国有企業という所有形態を維持しながらも、営利性の追求という一般的な企業が持つ目的に沿った経営方針と立地戦略を執るようになってきていることも予想され、このような「企業化された」中国国有企業の実状について明らかにすることも本稿での目標となる。また地域住民の生活への影響という視点からは、国有企業が利潤追求に重点を置くことになったことにより、従業員の雇用条件や賃金水準、福利厚生面などの待遇にどのような変化がみられるのかという点も検討していく。

本稿では、これらの点を明らかにするために、東北特殊鋼内部に設置されている東北特鋼編集部で出版された内部資料である『東北特鋼』などの内部文書や各種の公開された資料の収集と分析を行うとともに、事実関係の裏付けや補足を行うために同社従業員に対する聞き取り調査も実施した。

II. 対象企業と地域の概要

対象企業が立地する東北地方は、中国でも国有企業が最も集中してきた地域である。とりわけ製鉄業に関しては、普通鋼生産で全国第2位の生産量を有した鞍山鋼鉄公司、同6位の本溪鋼鉄公司（順位は共に1995年時点）という中国有数の製鉄工場が設置されていた（上野1997：74）。これに加えて東北地方には、国民経済各部門や軍事工業からの各種特殊鋼に対する需要に応じて、全国10ヶ所に建設された特殊鋼企業の内、大連、撫順、黒竜江省チチハ

3) これらの国有企業の改革・再編の全体像については、劉（2005）や座間編（2006）が詳細な紹介をしている。

4) 国务院国有資産監督管理委員会ウェブページ（<http://www.sasac.gov.cn/n1180/n1226/n2425/index.html> 最終閲覧日2012年7月25日）による。

第3部 社会環境と経済活動

ルにそれぞれ大連特殊鋼（合併前の名称は大連金牛有限公司）、撫順特殊鋼、北満特殊鋼という3つの特殊鋼企業が立地していた（胡・邵・李1989、青木・上野・北村監訳1993：96）。これらの製鉄企業は、鉄鉱石や石炭という原料産地に近接している利点から、第二次大戦前の日本占領時代に建設されたものが源流であり、共産党政権成立以降も様々な改良がなされながら、1980年代まで中国の重化学工業では中心的な役割を担ってきた（松本2000）。

中国では、製鉄業は近年顕著に成長しているが、東北地方の製鉄業は生産設備の老朽化や生産性の低さから競争力が低下しており、合併等の措置による採算性の確保が急務である。しかし、国有企業の合併は人員削減や子会社・施設の分離・統合により、企業が立地する地域の雇用基盤に大きな影響を与える可能性がある。

遼寧省にある大型製鉄業では、2005年8月に大手の鞍山鋼鉄と本溪鋼鉄による合併が実現しているが（エヌ・エヌ・エー2006：32）、この大型合併の試金石とされたのが、2002年12月に実施された撫順特殊鋼と大連金牛の合併による遼寧特殊鋼の設立であった。両社の合併は、企業規模が比較的小さく、経営上の補完関係により人員削減も最小限に抑えられる点と、より競争力が高い国有企業を作り上げ、それを管理するという政府の方針に合致する点から比較的早い時期に実施された。さらに、同社を所管する遼寧省政府は、2003年10月に北満特殊鋼を所管する黒竜江省政府との間で同社の合併を行うことを決定し、北満特殊鋼は遼寧特殊鋼の管理下に置かれることになった。そして翌2004年9月には社名を東北特殊鋼に変更している。この結果、東北地方の特殊鋼企業は統一され、中国北方地域最大の特殊鋼企業が誕生した⁵⁾。

東北特殊鋼は、以上のような成立の経緯を持つが、母体となった大連特殊鋼、撫順特殊鋼、北満特殊鋼がそれぞれ立地する大連、撫順、チチハルの3市は、中国のなかでも国有企業の人員削減による一時帰休（レイオフ、中国語で「下崗」）や失業問題が最も深刻な地区の一つとされてきた東北地方の遼

5) 同社は、前述した中央政府所管の「中央企業」には含まれておらず、遼寧省と黒竜江省の国有資産管理委員会等の地方政府が株式の大部分を所有する地方国有企業である。具体的には遼寧省国資委が27.79%、撫順特殊鋼集団（撫順市国資委に属する独資国有企業）が22.68%、黒竜江省国資委が14.52%を所有しており、合わせて64.99%になっている。残りの35%は、同社に融資を行っている国有銀行とその資産管理会社の所有となっている（東北特殊鋼2010、『2010年度第一期短期融資券募集説明書』、21）。

寧省と黒竜江省に位置している(図1)。地域別にみた統計からも、国有企業における一時帰休は両省において、顕著に実施されてきたことが分かる。

時期的にみると、資料を入手することができた1998年以降では、一時帰休者数は遼寧省においては2000年までの時期で最も多く、2001年以降は急速に減少している(表1)。そして2003年以降は、一時帰休という形での人員削減は行われなくなった。これに対して、北満特殊鋼がある黒竜江省では、1998～2000年までの時期だけでなく、2001～2003年の時期にも、かなりの数の一時帰休者数があり、2004年になってようやく、その人数が落ち着いている。

なお、国有企業が従業員を一時帰休の対象にする場合、企業側は原則として対象者の賃金の一部や社会保障費などを負担し続けなければならないため、余剰人員解消の根本的な解決策にはならない状況であった。そのため遼寧省では、国有企業が多くの一時帰休者を企業内に抱え込まざるを得ない状況を解消するために、対象者の雇用契約を解除する措置を全国に先駆けて進



図1 対象地域

表1 地域別にみた国有企業における一時帰休対象者数の推移（単位：万人）

	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年
遼寧	58.9	70.8	67.2	37.0	7.4	0.0	0.0
黒竜江	52.8	74.1	69.9	49.1	44.2	34.1	11.5
湖南	48.1	52.5	50.0	49.1	42.1	19.5	19.5
湖北	38.6	45.5	50.7	48.1	46.7	32.2	11.7
吉林	34.0	34.4	41.9	27.4	19.3	6.7	5.0
陝西	30.6	32.5	28.8	29.8	29.2	24.9	9.1
四川	28.8	29.9	38.7	36.3	31.3	13.6	8.8
安徽	24.9	30.6	25.2	16.4	7.1	3.1	0.0
江西	24.7	26.2	32.4	34.4	30.1	23.7	15.4
全国	594.8	652.5	657.2	515.4	409.9	260.2	153.0

出所：『中国労働統計年鑑2005』中国統計出版社，2004，162，より作成。

めていた経緯があった（鄭・阿部2003：45-46）。結果として遼寧省では、全国的にみても、国有企業での一時帰休者の整理解雇が、他の国有企業集中地域に比べて早く進んだといえる。一方、これらの地域的背景のため、黒竜江省にあった北満特殊鋼では2003年に遼寧特殊鋼と合併するまで、大連特殊鋼や撫順特殊鋼に比べて人員調整があまり進んでいなかった。

Ⅲ. 東北特殊鋼の経営改革とその地域的差異

本節では、東北特殊鋼を構成する各子会社の経営改革の状況とその地域的差異について、特に人員削減に焦点を当てながら分析していく。3つの子会社の中でも、比較的早い時期から、債務の圧縮、人員削減、生産品目の調整、新技術の導入等により、経営改革を進めてきたのは大連にある大連特殊鋼であった。同社の従業員数は2002年末の時点で6,265人であったが（表2）、90年代後半期には、既にこの人数への人員削減を行っていたようである（同社への聞き取り調査による）。その結果、同社の経営状態は1999年9月には、中共第15回第4次会議で「大連市において経営危機を克服した国有企業の典型例」と紹介されるまでに改善している。同社は大連の高額納税企業100社の中に2000年から5年連続で入っている。その納税額は2001年に6,398万元⁶⁾（順位は24位）、2002年は7,904万元（同17位）、2004年は9,085万元（同13位）に

6) 人民元の為替レートは、2000年12月31日の時点で1元＝約13.9円、2011年12月31日時点では1元＝約12.3円であった。

表2 合併前後における3社の売上高・総資産・従業員数の推移

		2002年	2003年	2004年
大連	売上額 (万元)	160,030		378,694
	総資産 (万元)	572,808		829,096
	従業員数 (人)	6,265		6,582
撫順	売上額 (万元)	173,271		407,026
	総資産 (万元)	410,386		482,931
	従業員数 (人)	7,859		7,840
大連 + 撫順	売上額 (万元)	333,301	466,266	785,720
	総資産 (万元)	983,194	1,149,298	1,312,027
	従業員数 (人)	14,363	13,634	14,422
北満	売上額 (万元)	51,353	41,149	70,631
	総資産 (万元)	274,564	389,413	309,948
	従業員数 (人)	11,193	9,837	5,558

出所：中国企業連合会・中国企業家協会編2003：『中国企業発展報告2003』，企業管理出版社，184-229.

国家統計局工業交通統計司編『最新中国大型工業企業』，各年版，中国統計出版社.

注：不明分は空欄とした.

上っており，大連有数の優良企業の一つに数えられていた（阿部・鄭2006）.

同社において，このような経営改革を実施することが要因として，元来，同社は撫順や北満に比べて企業の規模が小さかったために，人員削減を含む経営改革を進めることに対して同社を所管していた大連市政府からの許可を得やすかった点が存在する．さらに，地理的な要因として，同社が比較的雇用機会が豊富な大連に位置していたことも，このような改革を1990年代後半という早い時期から始めることができた要因として指摘できる．

これに対して撫順特殊鋼の場合は，労働市場の流動性が低い撫順に立地していることが，人員削減を伴う経営改革を行うことを遅らせる一因であったと考えられる．すなわち，地域の雇用基盤の多くを国有企業に依存している撫順で，同社が従業員の削減を行えば失業問題が深刻化するため，同社を管轄する上級部門であった省政府や市政府は人員削減や子会社・福利厚生施設の分離に消極的であった．そのため撫順特殊鋼では，厳しい経営状態にもかかわらず人員削減を実施するのが難しい状況であった．

撫順特殊鋼は，最盛期には4万人の従業員を有していたが，同社が従業員との労働契約の解除（いわゆる解雇）や非営利・不採算部門の分離という形で人員削減を実施したのは，遼寧省全体で人員削減が実施された2001年になってからであった．結果として，同社の従業員数は2002年末の時点では

7,859人にまで減少しているが（表2）、人員削減や非営利・不採算部門の分離が実施された時期は大連に比べると遅かったといえる。

また同社の場合、多くの債務を抱えた状態で合併を行っており、合併後も厳しい経営状態が続いていた。そのため人員削減を実施した後も、退職者に対する未払い賃金の問題が同社にとって大きな課題になっていた。この問題がほぼ解決される目処が立ったのは2009年6月に至ってからである⁷⁾。

北満特殊鋼の場合、状況はさらに深刻であった。同社が東北特殊鋼の傘下に入ったのは2003年10月であったが、合併直前の時点においても人員削減等の経営改革はあまり進んでおらず、多くの従業員を抱え込んだまま合併せざるを得なかった。同社が立地するチチハル市では同社が多くの従業員を抱えざるを得ない程、雇用情勢が深刻だったといえる。

合併前の2002年時点での北満特殊鋼の状況を見ると、売上額では大連と撫順が合併してできた遼寧特殊鋼の15%程度であり、保有する総資産額をみても28%程度に止まっているにもかかわらず、従業員数では遼寧特殊鋼の約8割に当たる11,193人にも上っている。北満特殊鋼では、合併する直前の時点においても、企業規模の割に、多くの従業員数を抱え込んでいたことが分かる（表2）。

この従業員数は翌03年には9,837人、04年には5,558人にまで減少しており、大連・撫順の両社には遅れたものの、北満においても整理解雇による人員削減が実施されていったことは指摘できる。とはいえ、経営状態をみると、現在でも大連・撫順の両工場に比べると、厳しい状況が続いている。3社の総資産に占める負債の比率をみても、2009年の時点においても、大連と撫順は60%台であるのに対して、北満は80%台と高く、工場の運転資金の多くを負債に頼っている実状を知ることができる（表3）。

遼寧特殊鋼の傘下に入った時期には、北満特殊鋼の財務状況は極めて厳しい状況に陥っていた。同社は、社外に多額の債務を抱えていただけでなく、従業員に給与を支払うことすらできず、同社単独では、これらの債務を返済するのは不可能な状況にあった。このような状況下にあった北満特殊鋼が急速に経営を立て直すことができたのは、親会社となった東北特殊鋼（以下、本社と記す）から、主に資金を中心に、人材・技術面も含めた多くの支援を

7) 撫順特殊鋼では同月、未払い賃金等を返済するために5,016万円を支出している。残った債務についても、近い時期に返済できる見通しが立ったとされている（2009年8月31日付『東北特鋼』による）。

表3 資産規模からみた東北特殊鋼の3工場の規模 (単位: 億元)

	総資産	純資産	資産負債率
大連	35.59	11.91	66.50%
撫順	53.98	16.2	69.99%
北満	55.9	8.95	83.99%

注: 数値は2009年9月時点.

東北特殊鋼集団有限責任公司2010『第一期短期融資券募集説明書』, 25-26, より作成.

受けたからであった.

本社は2003年12月に北満特殊鋼を傘下に収めると、すぐに同社に4,000万元の運転資金を提供し、同社の売上額を2003年の41,149万元から翌04年には70,631万元にまで回復させている(表2)。本社では、その後も毎年、北満特殊鋼に運転資金を提供しており、その総額は2009年7月まで、1.7億元にも達している。また、北満特殊鋼が有していた負債のうち7,940万元も本社が引き受けたという。その他にも本社は、2005年には黒龍江省光大銀行からの負債3,000万元を返済している。また2009年3月には、東方資産公司という資産管理会社からの負債が金利を含めて6,992万元にまで膨らんだため、そのうち2,640万元の返済を求められたが、これも本社が分割払いの形で返済する計画を立てたという。さらに2009年8月には、従業員給与の未払い分2,300万元も本社が支払っている(2009年8月31日付『東北特鋼』)。

また本社では、過去の負債によって生じていた課題を解決するだけでなく、将来的に北満特殊鋼の生産を軌道に乗せるための資金調達を支援している。具体的には、本社は2009年7月までに北満基地に対して8億3,250万元の信用保証を行うことを約束している。具体的には北満特殊鋼と大連浦発銀行、民生銀行、華夏銀行等の銀行との間の提携を実現し、合計7.4億元の融資を受けている。さらに本社自身も原料購入費として2億元を支出すると同時に、本社社長を委員長として「計画委員会」を立ち上げ、生産管理の専門家や技術者も派遣して指導を行っている(2009年8月31日付『東北特鋼』)。

これらの本社による支援により、北満特殊鋼従業員の士気は大きく上昇したとされている。2009年上半期には、事業部門別決算の導入等を実施し、世界的な経済危機の影響を防ぐことに成功した。また原材料費や燃料費等において30項目にわたるコスト削減目標を導入し、そのうち23項目において目標を達成し、1,883万元のコスト削減に成功したという。また、開発・生産・販売の各部門間の連携を進め、受注状況に応じた開発・生産を行うことで生産

高に占める契約実現率が月によっては96%を超える高い水準に達したという(2009年8月31日付『東北特鋼』)。

また、北満特殊鋼自身も、過去の債務を解消するための資金確保に尽力したという。特に従業員への未払い給与の問題は、重要な問題になっていた。遼寧特殊鋼との合併以来、北満特殊鋼では過去の未払い給与問題が極めて重要な課題となっていた。給与の未払いは従業員の士気に大きな影響を与える問題であるため、東北特殊鋼の傘下に入って以降、北満では未払い給与の支払いを最初に行うべき仕事として、毎年少しずつ返済を行ってきたという。しかしながら過去の未払い給与の金額があまりにも多額であったため、未払い問題を根本的に解決するには至らない状況であった。

同社では2009年になってようやく従業員への未払い分1,345万円を返済した他、合理化政策により退職した従業員への未払い分2,540万円は全額返済した。また、従業員やその家族で死亡もしくは重度の疾病にあった人に対しては、未払い分の給与を優先的に一括して支給したという。また離退職者を含めた職員が社会医療保険に加入することを支援する措置も執っており、2009年4月までに保険料金の未納分2,821万円を納付するとともに、労働災害に遭った従業員に対する補償として80万円を支出する等の措置を執り、従業員の社会医療保険への加入を促進している。同年8月には、北満自身も700万円の予算を確保し、未払いであった一人っ子世帯への奨励金や退職者への手当等を支払ったという(2009年8月31日付『東北特鋼』)。

『東北特鋼』の記事によると、この2009年8月の時期になってようやく、北満特殊鋼においても過去の未払い給与問題の大半が解決されたようである。同社が長年にわたり抱えていた負の遺産ともいえる未払い債務の問題が一段落したことで、同社においても、ようやく多くの資金を技術開発や設備投資に振り向けることが可能になったといえる。これと同時に、北満特鋼では2010年にはチチハルの新工場が竣工し生産を開始する予定である(2009年8月31日付『東北特鋼』)。

以上のような合併による規模の拡大と人員削減等による経営の立て直しを行った結果、現状では、合併前には経営難にあった撫順・北満の両社を含めて、東北特殊鋼の経営状態は健全化しているようである。中国の特殊鋼産業における現在の東北特殊鋼の地位を概観すると、同社の特殊鋼及び鋼材の生産高は、中国北方地域では最大であり、全国においても6大生産拠点の1つに数えられているという。とりわけ、ステンレス鋼、超高強度鋼、精密合金

鋼、高温合金鋼の国内市場において高い競争力を持っている製品が多く、とりわけステンレス鋼長型材、金型用鋼、軸受鋼、特殊合金については国内市場占有率1位を占めている（『2008年東北特殊鋼集団有限責任公司公開発行公司再建募集説明書』による）。同社の地域別販売額をみても、本社や工場が立地する東北地方以外への販売が60%以上を占めており、海外販売率も2006年には14%程度だったものが2007年以降は20%程度にまで上昇している（表4）。

給与水準についても従業員の平均給与は増加しつつある。2010年3月の平均額を工場別にみると、大連特鋼の給与が最も高く、前年より26.36%高い697元であった。これに対して撫順特殊鋼は635元（同30.40%増加）、北満特殊鋼は513元（同27.01%増加）であった（2010年3月29日付『遼寧特鋼』）。最も経営状態が悪い北満でも、大連や撫順に比べると賃金は低いとはいえ、その水準は上昇する傾向がみられる。

その一方で、給与の算定基準に成果主義を導入するなど、従業員の勤務条件に大きな影響を与える労使関係の改定も行われている。同社の場合、成果主義を導入する場合には、業績評価の基準を明確にすることや評価に対する異議申立ての仕組みを整備しなければ、かえって従業員の不満が高まることも懸念されている⁸⁾。

また聞き取り調査によると、大連特殊鋼では、販売高の増加にともない現在はむしろ従業員が不足しているため、従業員の新規採用も行っている。東

表4 地区別にみた東北特殊鋼の販売先

	2006年		2007年		2008年	
	売上量 (トン)	販売額 (万元)	売上量 (トン)	販売額 (万元)	売上量 (トン)	販売額 (万元)
遼寧省	436,371 (31.0%)	273,280	437,662 (28.9%)	316,704	364,604 (27.8%)	343,234
東北(除遼寧)	78,902 (5.6%)	49,174	93,397 (6.2%)	69,544	87,605 (6.7%)	79,257
華北	69,179 (4.9%)	53,669	69,931 (4.6%)	62,629	72,014 (5.5%)	81,480
華東	153,883 (10.9%)	120,460	153,724 (10.1%)	137,973	178,074 (13.6%)	199,133
華南	281,527 (20.0%)	207,541	244,508 (16.1%)	221,364	176,421 (13.5%)	174,080
華中	117,987 (8.4%)	62,083	133,866 (8.8%)	78,641	95,214 (7.3%)	85,306
西北	72,650 (5.2%)	62,037	70,395 (4.6%)	75,330	76,340 (5.8%)	99,428
国内計	1,210,499 (85.9%)	828,243	1,203,483 (79.4%)	962,186	1,050,272 (80.1%)	1,061,918
海外輸出	198,376 (14.1%)	119,823	312,691 (20.6%)	205,707	260,212 (19.9%)	234,930
合計	1,408,875	948,066	1,516,174	2,130,078	1,310,484	1,296,848

注：海外輸出分はドルベースでの売上額を各年末日のレートにて換算して表記した。
東北特殊鋼2010。『2010年度第一期短期融資券募集説明書』、59より作成。

北特殊鋼全体でみても従業員数は2007年以降、従業員数は増加に転じており（表5）、同社では経営改革のための人員削減は終了し、むしろ事業拡大のための従業員の新規採用がなされていることが分かる。しかしながら、新規採用者は基本的に有期の契約社員としての採用になっているという。また現在、同社従業員には「五险一金」呼ばれる5種類の社会保険（五険）への加入と住宅購入費積立金の制度⁹⁾（一金）が労使双方の負担により拡充されつつあるが、新規に採用された契約社員については、「五険」に該当する社会保険には加入できるものの、住宅購入費の積立については、その対象になっていないという。

これらの新規採用者は、集団が設立した技術専門学校（修学年限は1年間）を卒業した人を中心に採用しているが、新規に採用する従業員の出身地をみると、大連市内出身者は少なく、省内の農村部出身の人が多いという。近年、市内出身の若者にとっては、工場での勤務は魅力が低下しており、専門学校の学生と新規採用の従業員の多くは、市外の農村部から募集している状況である（聞き取り調査による）。同社の場合、地域住民への雇用機会を提供するという役割については、それを果たす必要性は低下しているといえる。

大連特殊鋼では、2010年から同市郊外の登沙河地区（図1）に建設された

表5 東北特殊鋼の売上高・従業員数等の推移

	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
売上高（万元）	856,351	1,278,540	1,366,713	1,793,567	1,915,446	1,487,681	1,967,419
売上順位			280	262	285	386	385
純利益（万元）			6,000	13,277	12,552	9,501	10,795
総資産（万元）	1,621,975	1,700,242	1,738,806	1,844,404	2,253,327	2,588,058	3,590,968
従業員数（人）	19,980	19,856	19,609	20,325	20,606	22,199	24,272

資料：『中国五百強企業発展報告』、『中国大型工業企業』各年版より作成。

注：不明分は空欄とした。

8) 『東北特鋼』の記事によると、従業員の間では成果主義の導入によって支給される奨励金の金額が不平等であるという不満は強いという。例えば同社では、2010年春節の時期に、全社員に500元の奨励金を支給したのだが、このように一律に奨励金を支給した場合ですら、一部の部署では支給の方針をすぐに周知せず、実際に支給も行わなかったため、一部の従業員が不満を持ったという（2010年3月29日付『遼寧特鋼』）。

9) 具体的には「五険」とは養老保険（同社の場合、雇用者負担額は給与の20%、従業員負担分は同8%）、失業保険（同1%、0.2%）、医療保険（同10%、0.2%）、公傷保険（同0.3%、0）、生育保険（同0.8%、0）のことを指す。「一金」と呼ばれる住宅積立金の場合は企業負担分が給与の12%、従業員負担分は12%である。

新工場が操業を開始しており、従業員の多くがこの新工場で就業するようになってきている。このような郊外の新工場への生産機能の移転が可能になった背景にも、大連市における労働市場の変化が要因になっていると考えられる。上述のように、現状において同工場は、大連市内出身者に対する雇用の受け皿となる必要はなくなっており、実際に市内出身者をそれほど採用してもしない。市外出身の従業員にとっては、工場の郊外移転とともなって自身が新工場の近くに転居することにも抵抗感は少ないようである。また家族との関係等により登沙河地区への転居ができない従業員に対しては、同市中心部の周水子駅から新工場の最寄り駅までのシャトル電車と駅から勤務する各部署までのシャトルバスを運行している。市内から通勤する従業員は、中心部の周水子駅からの通勤時間が1時間以上かかり、周水子駅までの通勤時間を含めれば1時間半以上かかる人も多い。一般的な大連市民の通勤時間に比べるとかなり長い通勤時間であるという（聞き取り調査による）。このように大連工場の移転は、同社が市場原理に基づいた経営判断と立地戦略を執ることが可能になったことで実現したといえるが、結果として従業員に対して通勤負担の増加をもたらす経営判断も行われるようになったともいえよう。

その一方で、同社は現在でも省政府等の政府機関が株式の過半数を所有する国有企業であるため、その経営に関する意志決定は、政府の意向により大きな影響を受けることも多い。特に遼寧特殊鋼時代に破綻同然の状態にあった北滿特殊鋼の経営を引き受け、同社に多額の資金援助を行わざるを得なかった点は、民間企業であれば、到底受け入れられない措置であったといえる。また、大連工場を郊外に移転させた際にも、市内の金家街という地区にあった旧工場跡地の一部は、通常の不動産市場を通じて売却しておらず、政府に対して中低所得者向け住宅の建設のために当時の地価の相場より低い価格で売却したといわれている（2010年8月の同社幹部への聞き取り調査による）。

また合併後には、同社の経営状態は好転しているとはいえ、その要因として中国経済全体の規模拡大による売上増加に依存している側面があることは否定できない。中国企業全体に占める同社の地位を確認すると、同社の売上額は2004年以降顕著に拡大しているものの、売上額に占める純利益の比率は、データを入手できた2006年以降、常に1%未満に止まっており、売上高の割に利益率は低い。また売上高自体も、2007年には全中国企業の中で262位であったが、2010年には385位にまで後退している（表5）。製鉄業分野に

おける地位についても、2001年以降に起こった中国全体での製鉄業の爆発的発展により（杉本2008, pp.113-117）、同社の相対的な地位は低下しているといえる。

結果として、東北特殊鋼の場合、母体となった3社の経営を統合することで、厳しい経営状態にあった撫順・北満両社の経営を立て直すことには成功したといえる。その一方で、同社の合併後の中国企業全体の中でのプレゼンスをみると、中国経済あるいは中国製鉄業全体の急激な成長の中でみると、相対的な地位は低下しているともいえる。特に北満特殊鋼との合併後には、遼寧特殊鋼が合併前に有していた資金・人材の多くを北満工場再建のために費やさざるを得ない状況であったため、新たな技術開発や設備投資に資金・人材を充てる余力が相対的に減少した可能性もある。中央政府が志向する、企業規模を拡大することで国際競争力を高めるという目標については、現状では、それほど大きな成果を挙げているとまではいえないのも実状であろう。

IV. 結 論

本稿の結論として、同社において従業員の削減を含めた経営改革を実施できた要因として、国有企業が立地する地域の雇用環境に変化が見られたという点が指摘される。特に大連、撫順、チチハルの3社が合併して成立した同社の場合、各事業所間でも、雇用環境が改善した時期の違いにより、人員削減を開始した時期が異なっていたことは特徴的である。

その一方で、開始時期に数年程度の違いはあるものの、結果的には3社とも企業を運営するために適切な水準にまで人員削減を実施できたともいえる。東北特殊鋼の各工場が立地する3都市では、時期には多少の違いはあるものの1990年代後半から2000年代以降にかけて地域の雇用状況が安定しつつあり、同社が従来国有企業として担ってきた、地域住民に雇用機会を提供する役割は低下しつつある。また国際競争力の高い大型国有企業を育成するという中国政府の方針もあり、同社の経営理念や経営戦略も、ある程度は市場原理に基づいた一般的な民営企業に近いものになっている。

具体的には、新規採用の従業員を期限付きの契約社員として雇用している点、従業員の給与査定に成果主義を導入した点、大連工場を市内中心部から遠く離れた郊外に移転した点など、多くのリストラ策が執られている。とり

わけ、2010年に同社の大連工場が市郊外の登沙河地区に移転した点は、同市の雇用情勢の変化を象徴的に示す事例であるといえる。同市では、1990年代以降、日系企業を中心とした外資系企業の工場進出が相次ぎ、雇用状況が改善していったといわれているが、さらに2006年頃からは、サービス業における雇用拡大にともない日系企業の工場でも労働力不足がみられるようになってきている（阿部・範2010）。

労働力不足が工場立地の変化をもたらすという点は、経済地理学的にみれば一般的な現象ではある。しかしながら、当該地域のように2000年代前半まで国有企業の人員削減により雇用問題の深刻化が懸念されていた地域において、このような現象がみられる点は注目に値する。当該地域では、長年指摘されていた雇用問題の解消が短期間で進んだと見ることで、このような雇用問題が解消された要因として、どのようなものが存在していたのかという点は、今後検討していく必要がある。

以上のように、企業の立地環境の変化をもたらした要因については、その歴史的背景を含めて検討していく必要がある。すなわち、産業立地の背景にある歴史的・社会的諸条件を踏まえながら検討していくことで、より一般性のある立地理論を構築する手がかりになるだけでなく、地域を取り巻く状況を総合的に把握し、その地域が抱える課題に対して何らかの提言を行うことも可能になるだろう。この点については今後取り組んでいくべき課題だと考えている。

付記：本稿の作成にあたっては2011～12年度の科学技術研究費補助金と九州大学大学院比較社会文化研究院「特色ある研究プログラム」補助金を使用した。また現地調査と資料収集に際しては、東北特殊鋼関係者の方々と九州大学大学院修了生の孫艶氏に多くの御協力を頂いた。この場を借りて心から御礼申し上げます。

文献

- 阿部康久・鄭南2006. 中国国有企業の合併に伴う経営戦略の変化と経営条件の地域的差異——遼寧特殊鋼集团有限公司を事例として. 経済地理学年報52：19-35.
- 阿部康久・範晶2010. 中国における日系機械器具製造業の立地環境の変容——大連経済技術開発区進出企業を事例として—. 地理科学65, 266-283.

第3部 社会環境と経済活動

- 上野和彦1997. 『現代中国の経済地理』 大明堂.
- エヌ・エヌ・エー2006. 『図解・中国・台湾・香港の主要企業と業界地図・第2版』 日刊工業新聞社.
- 胡欣・邵秦・李夫珍編, 青木英一・上野和彦・北村嘉行監訳1993. 『中国経済地理』 大明堂. 胡欣・邵秦・李夫珍編 (1989): 『中国経済地理』 立信会計図書用品社.
- 齊藤節夫2007. 中国における国有企業の改革と再編. 下関市立大学創立50周年記念論文集: 79-91.
- 座間紘一編2006. 『中国国有企業の改革と再編』 学文社.
- 杉本 孝2008. 中国の鉄鋼業——爆発的拡大の諸側面 (佐藤 創編『アジア諸国の鉄鋼業——発展と変容』 アジア経済研究所) 113-158.
- 田中康一1995. 企業の成長と本社機能立地——雪印乳業の本社移転の事例より. 人文地理47: 417-438.
- 鄭南・阿部康久2003. 国有企業改革の進展にともなう人員削減と補償の現状——遼寧省撫順市における企業調査報告から. アジア経済44-9: 45-60.
- 日本労働研究機構編2001. 『中国国有企業改革のゆくえ——労働・社会保障システムの変容と企業組織』 日本労働研究機構調査研究報告書140.
- 松本俊郎2000. 『「満州国」から新中国へ——鞍山鉄鋼業からみた中国東北の再編過程—』 名古屋大学出版会.
- 柳井雅人編2004. 『経済空間論——立地システムと地域経済』 原書房.
- 山本健児2003. BMWによる新規工場立地選択プロセス. 経済地理学年報49: 331-353.
- 山本健児2005. 『経済地理学入門 新版』 原書房.
- 劉徳強2005. 国有企業改革はどこまで進んだか? ——国有企業の改革と所有形態の多様化. (南亮進・牧野文夫編『中国経済入門 [第2版]』 日本評論社) 57-73.
- 東北特鋼編集部2009-2010. 『東北特鋼』 東北特鋼編集部編集出版 (中国語).