

中国国有企業における 「現代企業制度」の改革について

一、はじめに

中国国有企業の改革はほぼ十七年前からスタートし、「放権讓利」（国家が經營權を手放し、利益を企業に讓る）を改革の中心として、「利改税」（利潤の上納から納税へ）、「經營自主權の拡大」、「工場長の責任制」、「經營諸負制」などの改革が進められてきた。これらの一連の改革は、企業の經營メカニズムの転換、計画經濟から市場經濟への移行に一定の役割を果たした。しかし、今までの国有企業の改革はいわば過度的な性格を持っており、短期的な視点に止まっているという批判がある。国有企業の赤字問題、政府と企業の関係、国有資産の拡大と管理などの問題は長期的にしか解決できず、抜本的な改革が必要と見られている。

九三年末に開催された中国共産党の一四期三中全会は「社会主義市場經濟」という改革方針を定め、それに対応して「現代企業制度」（近代的な企業制度）の構築を目指し国有企業の改革を進めている。九五年に入り國務院は一〇〇社の国有企業を選定し改革実験を開始した。それと関連して一八都市の国有企業の資産構成の最適化、五六社の企業集団化、三社の政府持株会社化の実験も始まった。とはいえ「現代企業制度」の導入は必ずしも容易なことではない。なぜなら、社会保障制度が不十分なため、この改革の実行によって企業倒産、失業の発生などが表面化し、社会的不安に繋がる可能性が指摘されているからである。小稿ではこの「現代企業制度」の特徴、改革の狙いおよび進展状況を概観しその到達点と問題点を探ってみよう。

二、「現代企業制度」改革の目的と特徴

「現代企業制度」改革の最終的な狙いは公有制と市場経済の結合の道を探り、「社会主義市場経済」の体制を確立することである。そのためには企業制度の改革が必要で、国有企業は経営のメカニズムを根本的に転換し、独立した法人として市場の競争環境に適応しなければならない。そして指令的計画経済から「社会主義市場経済」へ大きく転換させるとともに、社会保障制度の確立を含む一連の総合的な社会経済体制の改革が必要になる。

「現代企業制度」は中国国有企業改革の将来の方向として位置づけられており、その基本的な特徴は企業の資産関係の明確化、企業法人の経営責任の明確化、自主経営、独立採算、納税の義務、政府行政と企業経営の分離、有限責任制および科学的管理などである⁽¹⁾。中国国家経済貿易委員会の陳清泰副主任は以上の特徴について次のようにコメントしている⁽²⁾。

「現代企業制度」における資産関係の明確化とは、企業の出資者を明確にすることである。そのためまず市場経済に適応できるように国有資産の管理、監督及び運営システムを改めなければならない。国有企業に対する出資者が明確にされたあと、それぞれの代表者は企業に参加し、自己の権利を行使することができるようになる。こうして国有企業は従来の経営メカニズムを転換し、経営自主権を持つ独立した法人として市場競争を行なう。国家は国有資産の所有権を確保し、その一方で競争し合う多数の独立企業が形成され、その結果、公有制と市場経済の結合という問題を根本的に解決することができる。

また、経営責任の明確化の重点は、権利と責任の両面に置かれている。一つは、国家と企業との間の権利及び責任関係を明確にすることである。すなわち国家は出資者としての権利を国営企業に対して行使すると同時に、企業の債務についてその投資額の範囲内で有限責任を負う。また企業は政府を含む投資者の出資金及び貸付金から成る法人財産および企業収益に対して、占有、運用、処分する権利を持つ。もう一つは、企業内部に法人機構を設け、規範的な指導体制と組織を形成することである。また「会社法」に基づいて経営組織、意思決定機構および監督機構を形成し、各機構の権利と責任を明確にする。

その他、政府行政と企業経営の分離で重要なことは、政府と企業のそれぞれ役割分担を明確にすることである。まず政府はマクロ経済の管理責任と国有企業の経営責任を分離しなければならない。次に、国有資産の監督管理と経営を区別しなければならない。この両者を分離することで、政府の市場コントロールと企業の自主経営権の確立という基本的な条件を満たすことができる。つまり今まで一体となっていた政府—企業の役割（職務）を変えて、政府は経営権を企業に返し企業の意味決定と生産活動に対して直接に干渉しない。一方企業は福祉などの社会的機能を政府に任せ、経済的利益を追求することを活動の目標にすることである。

「現代企業制度」のもう一つ重要な特徴は科学的管理である。それは生産力の発展と社会進歩を意味し、また企業努力の目標でもある。経営管理について考慮すべきことを次のように要約できる。(1) 企業の経営発展戦略の確立。(2) リーダーシップと組織の形成。(3) 市場情報の把握と即時かつ有効な反応。(4) 企業内の各生産要素の組み合わせの調整。(5) 市場の競争力を高めることを目標とした各管理制度の整備。(6) 有形資産の管理・運用、自己資本増大の重視。(7) 人的資源の開発と企業文化の育成。(8) 法律と信用の遵守および良好な企業イメージの維持。

以上説明した重要な特徴は相互に関連し合い、その全てがうまく実現できれば、国有企業の問題は総合的に解決することができるであろう。「現代企業制度」改革の中心は企業の経営メカニズムの転換である。それは

企業を国家指令に基づき生産計画を遂行する以前の管理体制から、市場の中で企業の経営目標の達成を目指す競争的な市場システムへ変化することである。改革後の企業は独立した法人として自主経営、損益の自己負担という原則に立ち、それに対応して追求する経営目標も変わり、企業や経営者の評価基準も変わることになる。今後、企業と政府との関係、企業と顧客、企業と銀行、企業と従業員の関係等も築き直さなければならぬ。それは企業にとって大変深刻な変革でもある。

要するに、陳清泰氏によれば、市場経済の経営諸原則を国有企業に導入し、それを効率的に運用していくことが「現代企業制度」の根本的な目的である。このため彼は企業経営のメカニズムの転換、企業制度の改革ばかりでなく、政府の機能転換も含む一連の総合的な経済体制の改革が必要なることを強調した。とはいえ同氏は国有企業の改革および政府機能の転換のいずれについても、問題は複雑かつ困難であることを示唆した。

三、「現代企業制度」改革の進展状況

九五年からスタートした「現代企業制度」改革は一年を経過したに過ぎない。現在のところ、一〇〇社の試行企業改革案のうち七一社が国家経済貿易委員会、国家経済体制改革委員会などから認可された。杭州蒸気タービン動力集团公司、重慶鋼鉄集团公司、冶金鋼鉄集团公司、唐山ソーダ工場、保定天威公司、四川沱牌公司、広州双橋公司などの一五社はすでに会社登記の手続きを終えて正式に営業を開始している。残る企業の改革案も最終的検討の段階に入っている。その他、五六社の企業集団、三社の政府持株会社も改革に着手した。⁽³⁾

改革案が認可されたこれらの企業は五つのパターンで改革を進めている。すなわち(1)唐山ソーダ工場などは出資者によって有限会社あるいは株式会社に改める。(2)一部分の企業は全額政府出資の国有集团公司に改造され、その生産担当部門は株式会社あるいは有限会社に改組される。例えば重慶鋼鉄集团公司などの企業がこのような改組を受ける。(3)湖北化纖工場などは各種政府機関全額出資の株式会社に改造される。(4)監督官庁(局)の一部はそのまま全額政府出資の持株会社に変身する。例えば青島益青実業総公司などの企業がそうである。(5)経営不良の企業は破産させる。今まで一社だけが倒産した。

以上のような改革を行なった結果、これらの企業がどのように変化したかをまとめて見ると次のようである。まず第一に、国有資産への投資者が明確にされ、多くの企業は親会社と子会社の形に再編された。子会社の多くは有限会社あるいは株式会社に改造された。現在のところ揚子電器、徐工、長春ガソリンエンジンおよび西北ベアリングなどの企業はA株上場の許可を獲得しており、近い将来上場される予定である。少なくとも改革に乗り出した国有企業では、政府は『会社法』に基づいて企業の債務に対し有限責任を負うにとどまるため、以前のように国家の「大金の飯を食う」ことはできなくなり、損益の自己責任の基礎を築くことができた。

第二に、企業資産の流動性が高まり株主の変更・増減および資本の参入が容易になった。例えば重慶鋼鉄集团公司の場合、重慶市人民政府からの借入金一億四千万円を国が肩代わりして、それを政府出資金にした。三億八千万円であった長期借入金は中国冶金建設総公司の株式に転換した。他の企業でも債務の一部分を政府出資金あるいは株式に転換する動きが見られた。

第三に、企業の資本構成改善の道が開かれた。例えば唐山ソーダ工場は四社からの借入金を出資金に転換した。これによって同社の資本金は増大し、資産負債比率は九〇%から六〇%に低下した。先の重慶鋼鉄集团公司のケースでは、資本金の増加に伴って資産負債比率は八一・七%から七四・八%に下がった。そして重慶市人民政府

は重慶鋼鉄集団公司の資産負債比率が六五%に下がるまで法人所得税の五五%および税引き後利益の全額を内部留保させ、それを政府資本金増額のために充当することを決めた。こうした例に見られるように「現代企業制度」改革の実行によって、現在大部分の国有企業が抱えている高すぎる資産負債比率の問題を解決する方向を提示したと言えよう。

第四に、企業の組織構造が変貌した。出資者の代表は株主総会、取締役会および経営陣に参加し、企業の内部において、所有者、経営者、労働者の相互制約のシステムを形成した。企業が完全な企業法人の性格を備えたことにより出資者の権益が保証され、企業に対して監督する権限は強まった。

第五に、試行企業はそれぞれ経営の発展戦略を制定し「組織改革、制度改革、技術改良、企業管理の強化」に努力するようになった。

第六に、改革案の中には、各企業は政府の支持を得て余剰人員を削減すると同時に、企業が義務的に負担している社会的サービスを分離してその負担を軽減するなどの内容も含まれている。例えば太原鋼鉄公司是除々に学校と病院を政府に移管することを決定した。また重慶鋼鉄集団公司是五年内に余剰になった一万九千人を再配置し、そのうち六千八百人は自分で新たに仕事を探さなければならない。それと同時に、同公司在運営、管理している二六の高中小学校を全部地元政府に移管することを決定した。現在国有企業の従業員八千万人の三〇%は余剰人員(二千四百万人)と推定され、一人当たりの年間給料を平均四、〇〇〇元として計算すれば、国有企業は年間九六〇億元を支給しなければならぬことになる。その金額は国有企業の昨年度の利潤総額を一〇〇億元も上回ることになる⁽⁴⁾。

これらの変化を見ると、改革後の企業は政府との関係を是正し資産と組織の形態を変化させることによって企業の独立性、競争力、活力を高めていると言える。また余剰人員の削減、企業の社会的サービス機能の分離などの問題が非常に深刻になっていることも示されている。

本世紀末までに「現代企業制度」を確立することに自信があるかどうかについて、国有企業の経営者一、二〇〇人を対象に全国六九の都市で行なったアンケート調査によると、一、〇九四件の回答結果は、自信満々が一三%、かなり自信を持っているが四〇・五%、どうか自信があるは二九・二%で、三項目を合わせて自信があると答えた比率は八二・七%を占めた。逆に自信がないは一五・九%、全く自信がないは一・四%で、二項目の合計は一七・三%だった⁽⁵⁾。この調査結果が示しているように大部分の国有企業の経営者は「現代企業制度」改革に対して自信を持っていると言えよう。

「現代企業制度」改革と関連して、九五年から一八の都市は「資産構成の最適化」の改革を開始し、企業の整理(吸収合併、倒産)および社会保障制度の確立を進めている。それらの都市では、現在まで一六一社の企業が倒産あるいは倒産の手続きをしており、倒産した企業だけでもその資産額は一八億七千元、債務総額は三二億元にのぼる。そして倒産に伴い五万三千人の従業員が職を失ったが、ふたたび就職できたものの比率は九九%に達している⁽⁶⁾。しかし倒産した企業の債務処理の問題はかなり困難で最終的に銀行の経営に悪い影響を与えるであろう。最近、過大な債務を清算しようとして倒産を申請する国有企業も出てきているが、倒産した企業の従業員に再就職の機会を提供することは企業改革にとって難問中の難問である。このため政府は「多兼併少破産」(できる限り企業の吸収合併を促進し倒産を抑制する)の方針を採り雇用の安定を図っている。

国家経済貿易委員会と経済体制改革委員会は、現在一八都市で試行中の総合的な改革実験を九六年以降さらに五二都市に拡げ、「抓大放小」(大企業をしっかりと掴んで、中小企業を自由に任せる)という政策のもとに、

二〇〇〇年までに一千社の大型国有企業の組織再編を優先的に進める予定である。また各地方の省・市政府も二千社の国有企業を選んで「現代企業制度」改革に真剣に取り組もうとしている⁽⁷⁾。

四、むすびにかえて

以上「現代企業制度」の特徴を説明し国有企業改革の目的を明らかにしつつその進展状況を概観した。この改革は「社会主義市場経済」をキーワードとして、国有企業の資産関係、経営責任の明確化、有限責任制、政府行政と企業経営の分離、企業管理の強化および不良債権の処理などについて新たな一歩を踏み出したものである。しかし企業の経営メカニズムの転換に伴う倒産、失業および社会保障などの問題を同時に重視しなければならぬ。社会保障制度の確立、国有資産の運営、管理および監督のための新たな機構の構築も急務になってきたと考えられる。

(五)

(37)

注

- (1) 中国共産党第一四期三中全会で採択された「社会主義市場経済体制確立に関する若干の問題についての決定」による。
- (2) 「国有企業改革目標明確」『経済日報』一九九五年一〇月三十一日。
- (3) 「突破難点、務求必勝」『人民日报（海外版）』一九九五年一〇月三十一日。
陳清泰「国有企業改革の深化」『北京週報』一九九五年第四八号。
- (4) 「讓優勢企業更優更強」『中国証券報』一九九六年二月二十二日。
陳清泰「国有企業改革の深化」『北京週報』一九九五年第四八号。
- (5) 「企業家怎樣看企業改革」『經濟日報』一九九六年二月八日。
- (6) 「四七四家企業符合兼併條件」『中国証券報』一九九五年一〇月一〇日。
- (7) 「統一思想、協同步調」『中国改革報』一九九六年一月二日。

二、綜合改革の試行都市リスト（二八都市）

上海、天津、チチハル、ハルビン、長春、沈陽、唐山、太原、青島、瀋陽、常州、蚌埠、武漢、株洲、柳州、成都、重慶、宝鷄

三、国家持株会社リスト（三社）

- 1、中国石油化学工業総公司
- 2、中国航空工業総公司
- 3、中国有色金属工業総公司

（出所：範恒山等編『現代企業制度全書』、中国物価出版社、p.1868～p.1884 一九九五年）

参考資料

一、「現代企業制度」改革の試行企業リスト（100社）

- | | |
|--------------------|-----------------------|
| 1、北京第一輕工業総公司 | 51、広東物資集团公司 |
| 2、北京化工集团公司 | 52、深圳市物資総公司 |
| 3、北京牡丹電子集团公司 | 53、海南省海口缶頭廠 |
| 4、天津汽車工業公司 | 54、広西貴糖（集团）股份有限公司 |
| 5、天津立達（集团）公司 | 55、四川物資集团公司 |
| 6、天津鋼管公司 | 56、四川省射洪沱牌実業股份有限公司 |
| 7、河北省保定変压器廠 | 57、成都紅光実業股份有限公司 |
| 8、河北省唐山碱廠 | 58、重慶鉄鋼（集团）公司 |
| 9、太原重型機械集团公司 | 59、貴州開陽磷鉍鉍務局 |
| 10、太原鋼鉄（集团）公司 | 60、昆明重型機械工業総公司 |
| 11、包頭市紡織総廠 | 61、西北第七綿紡織廠 |
| 12、本溪鋼鉄公司 | 62、秦川機床廠 |
| 13、金城造紙股份有限公司 | 63、中国標準縫紉機（集团）公司 |
| 14、沈陽機床股份有限公司 | 64、蘭州第三毛紡織廠 |
| 15、瓦房店軸承廠 | 65、蘭州民百股份有限公司 |
| 16、通化鋼鉄公司 | 66、西寧鋼廠 |
| 17、吉林化纖股份有限公司 | 67、寧夏西北軸承廠 |
| 18、長春市汽油機股份有限公司 | 68、新疆八一鋼鉄総廠 |
| 19、黑龍江龍漆股份有限公司 | 69、西藏拉萨啤酒廠 |
| 20、佳木斯造紙股份有限公司 | 70、新疆石河子八一毛紡織廠 |
| 21、樺林集团公司 | 71、中国新興鑄管聯合公司 |
| 22、上海汽車工業総公司 | 72、長春高新技術産業股份有限（集团）公司 |
| 23、上海針織內衣集团公司 | 73、中国建築第一工程局 |
| 24、上海無線電三廠 | 74、福建省電力局（福建省電力公司） |
| 25、上海第一百（集团）有限公司 | 75、兗州鉍務局 |
| 26、上海三維製薬公司 | 76、彩虹電子集团公司 |
| 27、無錫威脏股孚有限公司 | 77、冶金工業部舞陽鋼鉄公司 |
| 28、徐州工程機械集团公司 | 78、貴州赤水天然気化肥廠 |
| 29、南京電瓷総廠 | 79、大連鐵路分局 |
| 30、杭州汽輪動力（集团）公司 | 80、広州海運（集团）公司 |
| 31、紹興中国輕紡城股份有限公司 | 81、郵電部武漢通信電源廠 |
| 32、寧波敦煌集团股份有限公司 | 82、水利部丹江口水利枢纽管理局 |
| 33、中国揚子電氣集团公司 | 83、中国水産総公司 |
| 34、安徽輪胎廠（安徽開元集团公司） | 84、中国林業機械総公司 |
| 35、福建省福州第二化工廠 | 85、中国機電設備総公司 |
| 36、廈門海燕実業総公司 | 86、中国五金交電化工公司 |
| 37、江西新余鋼鉄有限責任公司 | 87、中国糧油食品進出口総公司 |
| 38、煙台合成革総廠 | 88、中国成套設備進出口（集团）総公司 |
| 39、濟南大觀園股份有限公司 | 89、中国機械進出口総公司 |
| 40、山東淄博化学纖維総廠 | 90、中国国际旅行社總社 |
| 41、青島益青実業総公司 | 91、昆明三聚酸鉍廠 |
| 42、河南省安陽鉄鋼公司 | 92、中国紡織機械工業総公司 |
| 43、河南嵩岳紡織工業集团公司 | 93、北京新型建築材料総廠 |
| 44、河北化学纖維総公司 | 94、中国医薬対外貿易総公司 |
| 45、大冶特殊鋼股份有限公司 | 95、江南造船廠 |
| 46、武漢鋼炉廠 | 96、建設工業（集团）公司 |
| 47、河南省国光瓷業股份有限公司 | 97、航天部南京晨光機器廠 |
| 48、河南省物資産業集团総公司 | 98、大港石油管理局 |
| 49、広州味精食品廠 | 99、北京燕山石油化工公司 |
| 50、深圳華強電子工業総公司 | 100、大廠鉍務一局 |