

中国国有企業の 「現代企業制度」への改革

福州第二化学工場の「実施案」の紹介

一、はじめに

前回は中国国有企業の「現代企業制度」（近代的な企業制度）改革の目的と特徴を説明し、特に企業の資産関係と経営責任の明確化、政府行政と企業経営の分離および科学的な管理などについて分析し、改革の進展状況を概観した。今回は、現在試行中の「現代企業制度」改革をより深く理解するため、全国から選ばれた一〇〇社の国有企業の一つである福州第二化学工場を事例にとりあげ、同社の「実施案」を紹介するなかで国有企業改革の進捗状況を考察したい。

二、福州第二化学工場の現状

福州第二化学工場（以下「工場」と略称）は一九五八年に設立され、化学工業原料の生産を行う福建省の重要な企業である。現在従業員は四千五六〇人、そのうち技術者が四四八人、各専門分野の専門家を五七人有している。企業の資産総額は四億五千六六四万元、純固定資産は二億一千六四七万元に達している。また企業の負債総額は二億二千八八六万元、資産に占める負債の比率は五〇・一二％となっている。工場の総面積は四六・二ヘクタール、そのうち福祉施設用地は一四・六ヘクタールを占める。

「工場」は主にカセイソーダやポリ塩化ビニールなど三十六種類の化学工業原料を生産しており、そのうち四つの製品が国家の銀メダル商品賞を受賞、五つの製品が化学工業部の優良商品賞、六つの製品が福建省の優良商品賞を獲得した。これらの優良製品を福建省の内外で広く販売しており、取引関係をもつ企業数は六〇〇社余りにのぼる。また一部の製品は東南アジア、オーストラリア、南米、香港および台湾などに輸出されている。

三十七年の歴史を持つ「工場」は、技術向上を重視し、生産効率を高めるため外国の先端技術の導入を含む設備近代化に力を入れている。特に八〇年代後半の五年間（第七次五カ年計画期）に、「工場」は二億四千万元の資金を投入し、ポリ塩化ビニールの調整改良工事とカセイソーダの技術改良工事を完成した。それと同時に、海外の最新技術水準の低重合ポリ塩化ビニールの生産装置（年産一万五千トン）とクロル・カルキ塩化カルシウム生産設備（年産〇・五万トン）を輸入した。これらの一連の設備投資によって生産技術は向上し、生産能力は一段と高まった。主要製品であるカセイソーダの生産能力は年産二〇万トン、ポリ塩化ビニールの生産能力は四・五万トンに拡大した。

技術革新と投資を重視した結果「工場」の業績は上昇しつつある。一九九四年の生産額は三億四千九百五十万（九〇年の価格で計算）、売上は三億六千七百七十万、利潤は一千一三九万、輸出は三九〇万ドルに達した。九五上半期の生産高は一億九千八百七十万、前年同期比二五％の増、売上は二億七千八百四十万（同四九％増）、利潤は一千三二五万、前年同期を一九四％も上回った。十年前と比べると、固定資産は三・七五倍に拡大し、生産高は四・六倍になった。

以上の数字が示すように、「工場」は特に八〇年代後半から多額の設備投資を行い、生産能力を拡大させることで売上や利潤などをのばしてきた。これは改革をすすめた企業努力の成果と言える。しかし「工場」は最近に

至るまで企業としての十分な経営自主権がなく、政府行政との資産関係や経営責任の所在が明確にされなかった。そこで次に「工場」の一連の企業改革に触れたい。

三、「現代企業制度」改革に至る背景

一九七八年の「改革開放」政策以後、「工場」は他の一部の国有企業と同様にさまざまな改革に取り組みながら企業の活性化を模索してきた。八四年からは経営自主権を拡大した。また九二年以来、「工場」は福建省で選ばれた一〇社の総合改革試行企業の一社となり、経営メカニズムの転換、企業の資産関係の明確化などの改革を試験的に開始した。その主な内容は従業員に対する「全員労働契約制」の実施、企業の社会的費用負担の部分的な廃止および余剰人員（五一四人）のサービス産業への配置替えなどであった。その他、株式制、中外合資、連合経営および経営請負制なども試みられた。これによって「工場」は経営自主権拡大と経営効率を重要視するようになり、その「現代企業制度」の発展に良好な基礎を築いた。

改革試行以前の「工場」は他の国有企業と同様に計画経済のもとで運営され、企業経営と政府行政は渾然となっており、独立した法人企業ではなかった。さらに、学校・病院経営および従業員の福祉サービスなど社会的負担も重く、大量の余剰人員（一、〇〇〇人余り）を抱えるなど多くの問題があった。これらの問題への対策をとらない限り、「工場」が「社会主義市場経済」の外部環境に適應できない状態に陥ることは明らかだった。そこで「工場」は企業の資産関係、経営責任をより明確にし、企業経営と政府行政を明確に区分することを目指し、今回「現代企業制度」導入に踏み切った。

以下、一九九五年一〇月に福建省人民政府、国家経済体制改革委員会が認可した福州第二化学工場の「現代企業制度」改革の「実施案」を紹介し、企業制度、組織、技術改良および管理の強化など改革の中身について検討することにしよう。

四、制度改革の「実施案」

去年一〇月に認可された「実施案」によると、二年余りの時間をかけて企業制度を改革するとしている。同社は「会社法」に基づいて今までの「工場制」から「公司制」に改組し、名前も福州第二化学工場から福州二化集団有限公司（以下「集団公司」と略称）に改名して全額地方政府出資の有限責任公司とする。また出資者の所有権と企業の「法人財産権」（注）を分離させ、出資者、債権者および企業の法的権益を確保することは改革の原則になっている。そして「集団公司」は今後経営権を持つ企業として塩化ビニールとソーダの生産、加工および販売を中心とした多角経営を目指す大規模な集団企業の形成を目標としている。

今回の企業制度改革の主要な内容は以下のようである。第一に、福建省人民政府は出資者として「工場」の国有資産を清算・確定し、その経営権を「集団公司」に授与する。第二に、経営権を確保した「集団公司」は国有資産を運営して収益を上げる責任を負い、また傘下の出資企業に対する経営監督権および人事権を持つ。第三に、「集団公司」は「会社法」に基づいて有限責任制の独立した法人企業として市場競争に参入する。第四に、「集団公司」は幾つかの子会社を設立し、自身はその株式を取得して親会社の形態をとる。

これらの改革措置で政府と企業の関係は次のように変化する。地方政府は「集団公司」に経営権を与える代りに出資者（所有者）として企業資産の監督管理の権限を保持する。逆に「集団公司」は地方政府から与えられた経営権を行使して資産を運営し、出資者に対して収益を上げる責任を負う。また対外債務に関しては「集団公司」

はその法人財産の範囲内で有限責任を負う。つまり「集団公司」は自主経営、損益の自己負担という原則を守らなければならない。(福州二化集団有限公司規則) 第二条、第三条)。

親会社の「集団公司」と傘下企業の関係は出資関係であり行政的所屬関係ではない。親会社は全額出資の子会社あるいは子会社(出資額の五〇%超)に対して、経営者の任命権を持ち、出資額の範囲内で有限責任を負う。逆に子会社は、企業の「法人財産権」を有するとともに、充分な経営自主権を持つ。そして親会社に対して収益を上げる責任をもっており、親会社からの監督と指導を受け入れ、定期的に親会社に対して経営状況と財務状況を報告する義務がある。その他、親会社(「集団公司」)は他の出資企業に対して、株主(出資者)としての権利を有し、株主(出資者)の代表を派遣することになっている。

以上のように、「実施案」では企業制度を「工場制」から「公司制」に改組し、「会社法」に基づいて政府と企業の関係を過去の行政所屬の関係から出資関係(資産関係)あるいは企業グループ内の親会社・子会社の関係に改め、そのいずれもが有限責任制を採用することに重点がおかれている。

五、経営組織の改革案

今回成立する「集団公司」は、現在の「生産を主とし、資産運営を従とする」方式から徐々に「資産運営を主とし、生産を従とする」方向に経営方針を転換させることを意味している。この新しい経営方針に対応する経営組織を新たに構築しなければならない。

具体的には(図1)と(図2)に示されているように、つまり第一に、現在の生産部門(カセイソーダ工場、ポリ塩化ビニール工場、塩化工場など)ならびに生産補助部門(給電工場、機械製造工場、水・スチーム工場な

図1 改革前の組織図

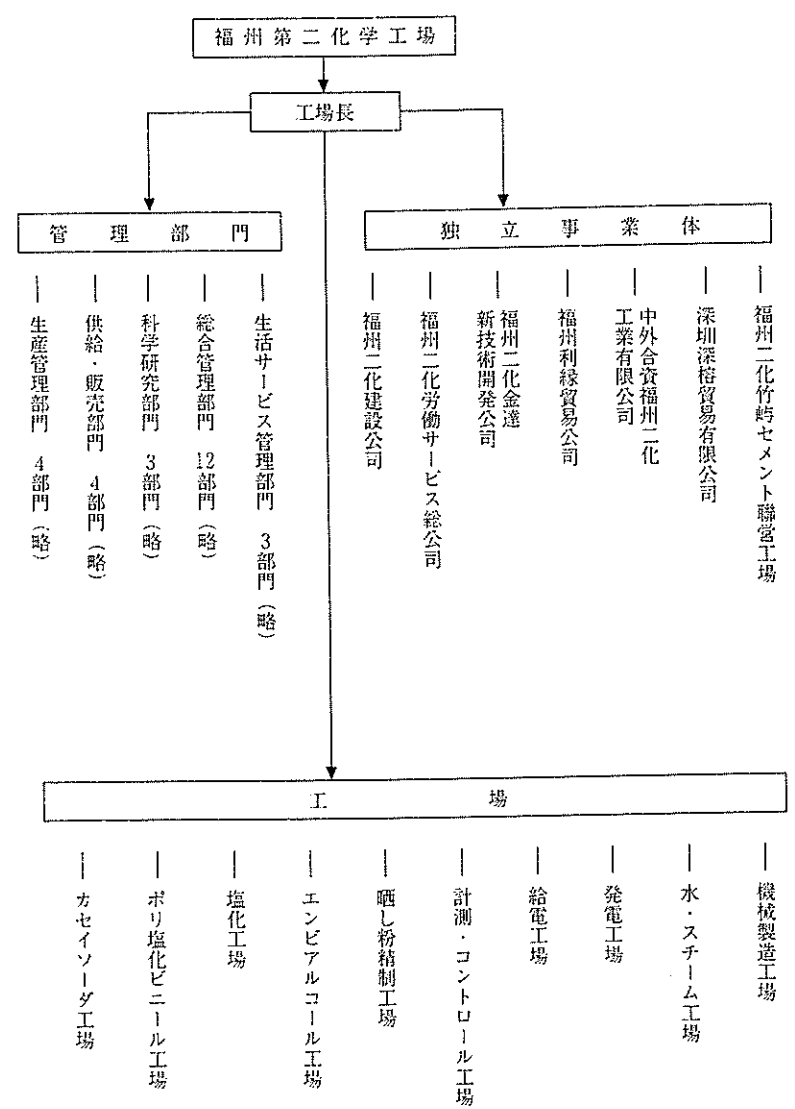
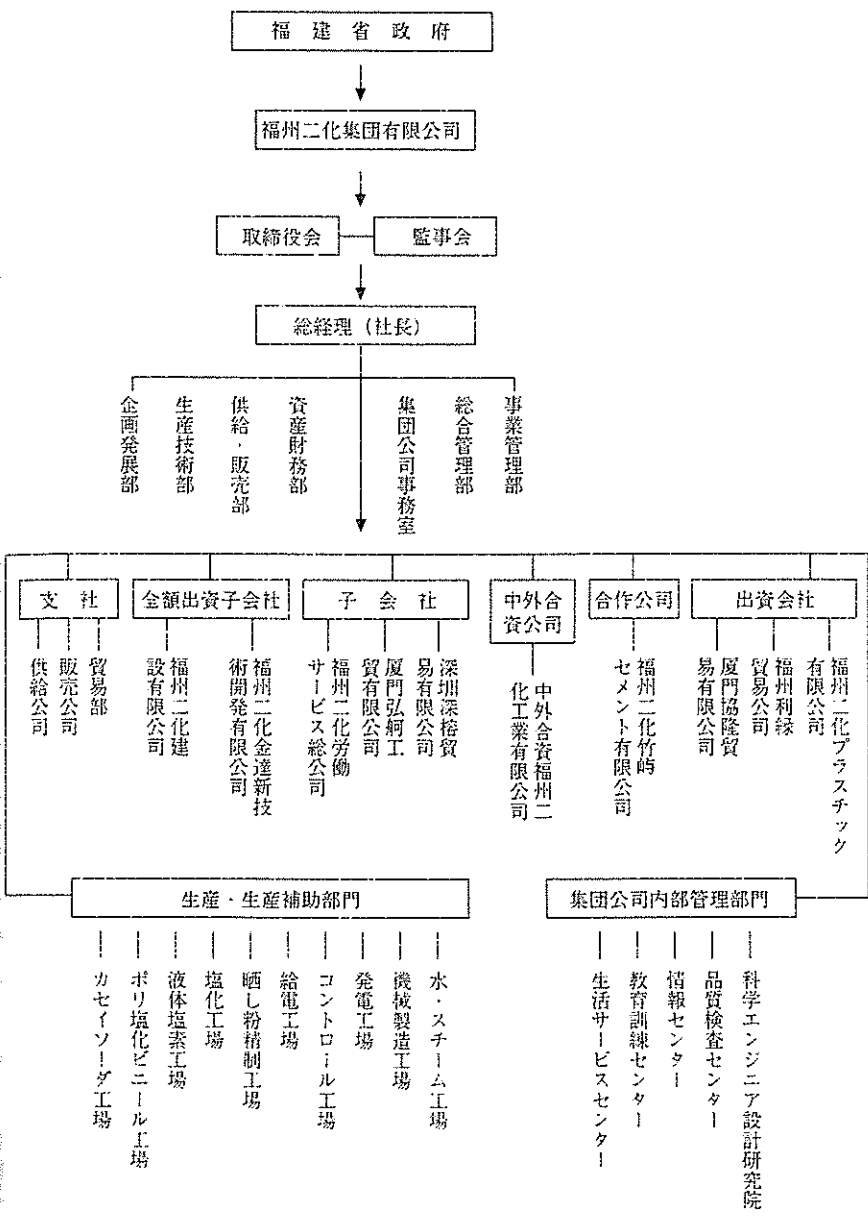


図2 改革後の組織図



と)は当面そのままとし、将来生産の発展に伴って段階的に株式会社あるいは有限会社に改組する。第三に、建設会社と金達新技術開発会社は全額出資の子会社として有限会社に改組する。第四に、現在の供給部・販売部および貿易部は支社として供給会社、販売会社および貿易部(会社)に変え、設備材料部門も供給会社に併せさせる。第五に、二化竹峙セメント工場は合作会社に改組する。第六に、深圳深裕貿易有限公司、利縁会社およびプラスチック工場は一部出資の有限会社に改組する。第七に、化学エンジニア設計研究院(設計院)、教育訓練センター(技術学校)、情報センター、品質検査センター(品質検査部)および生活サービス会社は「集団公司」の内部管理部門に所属することになる。

改革後の経営組織の新構図は、福建省人民政府が経営権を「集団公司」に授与し、「集団公司」は取締役会と監事会を設立し、総経理(社長)が「集団公司」の経営を統括する。また「集団公司」は親会社として事業管理部、資産財務部および生産技術部などの七つの総合的な管理部門を設置し、その傘下に支社、子会社(全額出資、五〇%以上出資)、中外合資企業、合作企業などを保有する。その他、設計、教育、情報、品質検査および生活サービス部門が新設され、「集団公司」の内部管理部門に属することになる。

六、むすびにかえて

以上のように、「集団公司」は制度改革と組織改革を通じて事業持株会社の企業体制を完成し、政府と企業そして親会社と子会社の資産関係を明確にするとともに、有限責任制を導入することによって、生産を中心とする組織体から資産運営を中心とする組織へ転換することになる。それによって、「会社法」に基づく独立法人とし

て「集団公司」は経営責任を負うことになる。改革後の「集団公司」の取締役会、監事会および労働組合の在り方、共産党組織の役割、余剰人員の問題および技術・管理の強化などについてはさらに検討する必要があるが、それは別の機会の課題にしたい。

(五)

(注)

企業の「法人財産権」について、現在の中国では所有を二元化（所有権、財産権）した考え方がある。「会社法」を参照。（「中華人民共和国会社法」第二章第四条、会社は株主の出資によって形成されたすべての法人財産権を有し、法に基づき民事上の権利を有し、民事責任を負う。）