

## 中国国有企業改革の経緯について

一、はじめに

新中国成立後、旧ソ連をモデルにつくられた国有企業はごく限られた範囲を別にして産（生産計画）、供（原料・機械などの購入）、銷（販売）、人（人事権）、財（財務）、物（資材）のすべての面で自主決定権を持たず、各行政機関の「附屬物」に過ぎなかった。また国有企業は「社会主義の優位性」を示すため、年金、医療、社宅、娯楽、企業幹部用老人ホームなど本来国家が行なうべき事業を代行し、一部の大手国有企業は幼稚園から小・中学校、そして病院までも経営し、さらに地域の治安維持費、道路建設費なども負担した。重い社会的負担を抱えている国有企業の大部分は技術開発・費用が不足し、生産設備も老朽化しているため、国際競争力に欠け、また経営は硬直化し、長期的に効率が低下することは避けられなかった。<sup>(1)</sup>

一九七八年「改革・開放」政策の実施以後、中国経済は中央集権的計画経済から徐々に市場経済へ転換を図り、企業制度改革が開始された。はじめて市場競争環境におかれる国有企業は国有企業同士だけではなく、新たに急成長した「三資企業」（外資系企業）や「郷鎮企業」（農村の経営する企業）とも激しい競争にさらされることになった。

小稿では現在に至る国有企業改革の経緯を紹介し、企業改革の改善策と残された問題点を整理したい。

## 二、経営自主権の拡大(第一段階…一九七八～一九八七)

周知のように一九七八年二月に開催された中国共産党の二期三中全会は「社会主義の近代化建設」への戦略転換を定め、経済体制改革と対外開放政策を打ち出した。計画経済から徐々に市場経済へと切り替える経済体制改革の第一ステップは農村の「家庭生産請負制」から始まり、その段階を追って都市部へと展開されてきた。国有企業改革もこの時点からスタートしたが、過去一八年間改革のプロセスを整理してみると、以下の三段階に大きく分けることができる。<sup>(3)</sup>

第一段階の改革は「放権讓利」(国家が経営権を手放し、利益を企業に讓る)を中心として進められた。共産党の二期三中全会が開かれる直前の七八年一〇月、四川省は重慶鋼鉄公司、寧江機床工場および四川化学肥料工場などの国有企業六社を選んで「企業の経営自主権の拡大」実験を始めた。増産・増収を条件に企業には一定額の内部留保を認め、従業員も一定額のボーナスがもらえるようになった。企業は従業員を総動員して増産に力を入れ、企業と従業員にインセンティブを与えるこの実験は良好な結果を収めた。

一九七九年一月四川省政府はこれらの経験を踏まえて、さらに一四項目の改革措置を制定し、一〇〇社の国有工業企業と四〇社の国有商業企業に改革実験を拡大した。これらの実験では、政府は、国家計画を達成した企業には、一定の生産計画、販売、人事および技術革新などの決定権限を与えることを明確に約束した。こうして一定の枠内ながら企業は自由に生産、販売、中間管理層の人事および内部留保などができるようになり、改革実験に参加した企業はその生産額と利潤を増加させ、四川省の平均水準を大きく上回った。

一九七九年五月、国家経済委員会、財政部は北京、上海および天津市で首都鋼鉄公司を含む八社の国有企業を対象に試験的に経営自主権を拡大させたが、その内容は四川省の経験に基づくものであった。同じ年の七月三日、國務院は「国营工業企業経営管理自主権の拡大に関する若干の規定」、「国营企業利潤留保実行に関する規定」および「国营工業企業の固定資産に対する徴税の暫定規定」など五つの「規定」を発表した。同年末改革試験に参加した国有企業数は四千社に達し、翌年六月その数はさらに増えて六千六〇〇社にのぼり、全国予算内の国有工業企業数の一六%、生産額の六〇%、利潤の七〇%を占めるまでになった。

八一年、八二年頃、国庫への利潤上納は主に政府が各企業と個別に交渉し上納額を決めるという「利潤包幹」の方法を取っており、上納後の利潤は企業に内部留保された。そして八三年から利潤上納制は納税制(「利改税」)に改められ、中堅・大手企業の所得税率は五五%に設定された。八四年五月、國務院は企業の経営自主権をさらに拡大する「暫定規定」を公布し、生産、販売、価格設定、資金使用および人事権など一〇項目を企業に移譲した。後に「工場長の責任制」も導入された。しかし五五%の高税率は企業の強い不満があり、八六年以後は「経営請負制」に関心が集まるようになった。

## 三、経営請負制(第二段階…一九八七～一九九二)

一九八七年に入り、国有企業を活性化させるため、経営者に対してより大きい経営自主権を与える経営請負制(承包制)が実施された。八七年末、全国予算内国有企業の七八%は経営請負制を実行し、中堅・大手企業では八〇%になった。

一九八八年二月、國務院は「全人民所有制工業企業の経営請負制の暫定条例」を公布した。その主な内容は、政府と企業それぞれの権利、責任および利益配分関係を明確に取り決め、利潤の上納額を算定し財政収入を確保し(「包死基数」)、上納後の残余利潤はさらに政府と企業間で配分し、欠損の場合は企業が自己補填する。その

他、技術改良・設備更新は企業責任とし、給料総額も利潤の上納額と連動するといったものである。八八年末時点で九三%の全国予算内国有工業企業、九五%の中堅・大手工業企業が経営請負制を実施した。<sup>(4)</sup>

経営請負制の実施は、国有企業の活性化や経営メカニズムの転換に一定の役割を果たした。しかし経営請負制には次のような限界があった。(1) 経営請負制になっても国有企業は依然として政府の「附屬物」であり、企業の投資計画、財産処分、収益配分、企業トップの人事などの重大な意思決定権限は依然政府行政が握っている。(2) 経営自主権、財産権(所有権)のない企業は真の意味で経営責任を負っているといえず、したがって損失に対しても経営者は責任を問われない(「包盈不包亏」)。(3) 経営者が政府と結ぶ請負期間は普通二、三年、長くても五年で、経営者の立場からすれば、請負期間内に最大限生産設備を利用し、可能な限り多くの利益をあげればよい。これは生産設備の酷使を招き、長期投資を無視する傾向がある。このような短期的視点に立つ企業運営は企業の長期的発展にとりマイナスになる。(4) 経営者は個人的なコネを通じて政府と交渉することが多く、請負条件も企業ごとに様々で、平等な競争を保証できる統一基準が存在しない。(5) 市場の外部環境は変化が激しく不安定なので、契約の実現がなかなか難しい。(6) 経営請負制は企業の重い社会的負担、終身雇用および倒産などの問題を解決できない。

経営請負制には以上のような限界があり、八九年の天安門事件以後、三年間の「整理・整顿」期を経て、企業改革は有限責任制導入方向に転換した。九〇年、九一年上海、深圳に証券取引所が創設され、株式会社制度の導入が始まり、そして最終的に浮上したのが「現代企業制度」改革である。

#### 四、「現代企業制度」の導入(第三段階：一九九二～現在)

九二年春、鄧小平は中国の南方を視察し、重要な「南巡講話」を発表した。「改革・開放」以後、体制改革、株式会社制度の導入などをめぐって激しい社会主義対資本主義のイデオロギーの論争がおきたが、「講話」の中で鄧小平は「計画経済イコール社会主義ではない。資本主義にも計画がある。市場経済イコール資本主義ではない。社会主義にも市場がある。……株式会社制度の導入と実験はもつと大胆に進めよう。間違つたら、ストップすればよい」と述べ、生産力の発展を重視する見解を示した。それ以後改革に対する「『姓資姓社』(社会主義か、資本主義か)の議論は沈静化し、より大胆な改革実験を可能にする政治的環境が整った。

九二年七月、「全人民所有制工業企業経営メカニズム転換条例」が公布された。この「条例」は企業経営メカニズムの転換を促進するため、生産、販売、投資、価格決定および雇用など一四項目にわたって企業の自主決定権を規定し、企業の経営自立を図るものであった。

九三年一月共産党の一四期三中全会は「社会主義市場経済」の改革方針を定め、今後国有企業の改革目標として経営メカニズムの転換を中心に据え、「現代企業制度」の確立が正式に決定した。また政府は九四年「公司法」を施行し、「全人民所有制企業国有資産監督管理条例」を公布するなど、法制度の整備と国有資産の監督管理を急いでいる。

九五年に入り国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総合的改革として国有企業の「資産構成の最適化」(吸収・合併、売却および清算などのリストラ)、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。改革方針としては「抓大放小」(大企業をしっかり管理し、中小企業は自由にさせる)政策をとり、二〇〇〇年を目標に国務院が一、〇〇〇社、地方の省・市政府が二、〇〇〇

社の国有企業を選定し、「現代企業制度」を完成させることとした。<sup>(6)</sup>

「現代企業制度」改革の最終的な狙いは公有制と市場経済を結合させ、指令的計画経済を「社会主義市場経済」に転換することである。そのためには、国有企業の経営メカニズムを根本的に変革し、独立した法人として市場の競争環境に適応させる必要がある。併せて社会保障制度の確立や政府機能の転換などを含む一連の総合的な社会経済体制の改革も必要になる。

「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、行政と企業経営の分離、有限責任制および科学的経営管理などである。<sup>(7)</sup>

九五年からスタートした「現代企業制度」改革は一年余りを経過したに過ぎない。現在のところ、改革候補企業一〇〇社のうち九五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団公司、重慶鋼鉄集団公司、冶金鋼鉄集団公司、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、福州第二化学工場など大部分の企業はすでに会社登記を終わり正式に営業を開始している。残る企業の改革案も最終検討段階に入っている。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。

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、その他一部企業は有限会社あるいは株式会社改めた。(2)一部分の企業、例えば重慶鋼鉄集団公司などは全額政府出資の国有集団公司に改められ、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た。(3)湖北化纖工場などは全額政府出資の混合持株会社に改組された。(4)監督官庁(局)の一部は全額政府出資の持株会社へ変わった。例えば青島益青実業総公司などの企業である。(5)経営不良の企業は倒産させる。現在まで

表1 国有工業企業の赤字企業数の割合と赤字額の推移

年	赤字企業数の割合 (%)	赤字額 (億元)	財政から国有企業への赤字補助額 (億元)
85	9.6	32.44	507.00
86	13.1	54.49	324.78
87	13.1	61.04	376.43
88	10.9	81.92	446.46
89	16.0	180.17	598.88
90	27.6	348.76	578.88
91	25.8	367.00	510.22
92	23.4	369.27	444.96
93	28.6	452.64	411.29
94	30.9	482.59	366.22
95	33.8	540.61	327.77

(出所) 『中国統計摘要1995』、39頁、『中国統計年鑑1996』、227頁、429頁、中国統計出版社。  
一部の数字は中国国家统计局より提供。

表2 37万社工業企業の企業間不良債権(三角債)の推移

年	不良債権 (億元)
90	901.23
91	1,243.70
92	1,613.00
93	3,457.00
94	6,314.21
95/5	7,193.00

(年末数)

(注) ①調査された37万社の工業企業は農村の郷レベル以上の工業企業のみ。  
②数字は中国国家统计局より提供。  
(出所) 樊綱「企業間債務与宏观経済波動」(上)『経済研究』1996年第3期、3頁、12頁。

に「一社だけ」が倒産している。<sup>(8)</sup>

制度改革に取り込んだ企業はいずれも資産・組織構造を改善し、競争力、活力を高めつつある。しかし余剰人員の削減、社会的サービス機能の分離が差し追った問題になっている。

市場競争に敗れた一部の国有企業は赤字に陥り(表1)、あるいは多額の不良債権を抱え(表2)、特に近年は大量の過剰人員が深刻な問題になっている。ある資料によれば、現在国有企業の余剰人員は二千万人と推定され、一人当たり年間給料を平均五、〇〇〇元と仮定して国有企業は一年間に一、〇〇〇億元を支給しなければならぬ計算になる。その金額は国有企業の九五年度の利潤総額一、一〇〇億元に近い。<sup>(9)</sup>

経営が悪化した国有企業は倒産させられるケースも増え、その結果失業者は増加傾向にある。今年上半期政府

が指定した五十八の企業改革モデル都市だけで一三二社の国有企業が倒産し、一〇万一千人の従業員が職を失い、再就職先を探さなければならないという状態に追い込まれている。<sup>(10)</sup> 企業制度改革の実行は倒産、失業を表面化させ、社会保障制度のいまだ整備されていない中国は社会的不安を醸成する懸念もないとはいえない。

六、むすびにかえて

以上、国有企業の問題点を取り上げ三段階に分けて国有企業改革の経緯を紹介し、「現代企業制度」の決定に至る背景を検討した。ここで改めて振り返って見ると、中央集権的な計画経済の枠組みから「社会主義市場経済」への転換点に立たされた国有企業は、旧計画経済体制から引き継いだ問題点と近年の市場競争原理の導入によって新たに発生した問題の両方を抱えている。企業改革の最大の困難は企業の重い社会的負担、余剰人員、赤字経営、不良債権の累積などの問題であり、これらの問題を適切に解決しないかぎり、改革の前途は険しく、また社会的不安を醸成しないともかぎらない。

「政企不分」（政府と企業の不分離）のもとで長期にわたり経営責任を不明のままにしていた旧制度を根本的に変革し、可及的速やかに企業の経営責任を明確にし、株式会社制度（有限責任制）の導入などを含む新しい企業制度へ切り換え、自立経営、損益自己負担の原則を確立することが求められている。

企業の長期的発展は最終的には経営努力が決定する。将来の企業は技術革新、新商品開発、コスト削減など科学的経営にあらゆる努力を払うべきである。また外資導入に際しては、単に資金や技術の導入だけに止めず外国企業との経営方法も併せて学びとり、たえず変動する市場環境に即応できる経営戦略をうちたてるだろう。企業改革と平行して国有資産の管理・監督機構の設立や社会保障の提供など関連する総合的な国家施策が推進されるべきことはもちろんである。

言うまでもなく「現代企業制度」改革は、「社会主義市場経済」という大命題の下で経済発展と社会的安定を両立させなければならない。市場経済の持つ長所を活用し、かつその限界を十分に認識した上で企業制度の抜本的改革を如何に着実に推進していくか、改革はこれから正念場を迎える。

(王)

注

(1) 中国国有企業の問題点については、拙稿「中国国营企業の形成、拡大および問題点について」、『証研レポート』No.1526、一九九五年九月号を参照されたい。

(2) 馬家駒編『中国経済改革の歴史考察』浙江人民出版社、一九九四年、一〇九―一一八頁、参照。

(3) 「中国改革と発展報告」專家組編『中国の道路—中国改革と発展報告（一九七八―一九九四）—』中国財政経済出版社、一九九五年、八三―八九頁、参照。

(4) 徐之河、李令徳『中国公有制企業管理発展史統篇（一九六六―一九九二）』上海社会科学院出版社、一九九六年、二二六〇頁、参照。

(5) 鄧小平「鄧小平文選（第三卷）」人民出版社、一九九三年、三七三頁。

(6) 「統一思想、協同歩調」『中国改革報』一九九六年一月二二日。中国国有企業の「現代企業制度」改革については、拙稿「中国国有企業における『現代企業制度』の改革について」、『証研レポート』No.1531、一九九六年二月号を参照されたい。

- (7) 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。  
中共福建省委政策研究室、福建省経済委員会編『国有企業改制建制政策文件匯編』一九九四年、一四六頁。
- (8) 「突破難点、務求必勝」『人民日報（海外版）』一九九五年二月二三日。陳清泰『国有企業改革の深化』『北京週報』  
一九九五年一月二八日、第四八号。『中國改革報』一九九六年一〇月一日。
- (9) 『中國信息報』一九九六年八月十五日。
- (10) 『人民日報（海外版）』一九九六年八月六日。