

中国国有企業の「現代企業制度」改革

—福州第二化学工場の事例を中心に—

王 東 明

要 旨

本稿では、国有企業が旧計画経済体制から持ち越した問題点と近年の市場競争原理の導入によって出てきた新たな問題を指摘することによって、企業制度の抜本的な改革の必要性を考察する。

まず前半は今までの企業改革の経緯を紹介し、「現代企業制度」改革に至る背景を検討する。「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、行政と企業経営の分離、有限責任制の導入および科学的経営管理などである。現在試行段階に入っている企業改革もこの基本的な特徴の貫徹を中心に進められており、その全国的な進展状況を概観する。言うまでもなく「現代企業制度」改革の最終的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」体制を確立することである。そのため国有企業は経営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。指令的計画経済から「社会主義市場経済」へ経済構造を大きく転換させるとともに、社会保障制度の確立や政府機能の転換など一連の総合的な社会経済体制の改革が必要になる。

後半はこの「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100社の国有企業の1つである福州第二化学工場を事例にとりあげ、同社の改革『実施案』を紹介するなかで企業の制度改革と組織改革に立ち入り、出資者の権利と義務、取締役会、監査役会、労働組合、共産党組織の役割、余剰人員および社会的負担などの問題を検討し、マイクロレベルで国有企業改革の到達点と問題点を改めて考察する。

最後に「現代企業制度」改革の全国マクロレベルでの進展状況の検討と福州第二化学工場の企業マイクロレベルでの考察から今後の展望と残された課題に接近する。

目次

はじめに

I. 「現代企業制度」改革の背景

1. 国有企業の問題点

- (1) 「単一化」された企業の所有制
- (2) 自主権のない企業経営
- (3) 社会的負担の重い国有企業
- (4) 遅れている技術革新
- (5) 改革過程における新たな問題
- (6) 小括

2. 国有企業改革の経緯

- (1) 経営自主権の拡大 (第一段階: 1978~1987)
- (2) 経営請負制 (第二段階: 1987~1992)
- (3) 「現代企業制度」の導入 (第三段階: 1992~現在)

II. 「現代企業制度」改革の現状

はじめに

周知のように中国国有企業¹⁾の改革はほぼ十八年前にスタートし、「放権譲利」(国家が経営権を手放し、利益を企業に譲る)を改革の中心として、「利改税」(利潤の上納から納税へ)、「経営自主権の拡大」,「工場長の責任制」,「経営請負制」などの改革が進められてきた。これら一連の改革は企業の経営自主権の拡大,経営メカニズムの転換,計画経済から市場経済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過渡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。深刻になっている国有企業の累積赤字,大量の企業間不良債権(三角債)および企業と銀行の不良貸付け,行政と企業経営の分離,企業の過重な社会的負担などの問題の解決には抜本的な改革と長い時間が必要と見られている。

1993年11月に開催された中国共産党の14期三

- 1. 改革の目的と特徴
- 2. 改革の進展状況
- III. 福州第二化学工場の事例
 - 1. 福州第二化学工場の現状
 - 2. 「現代企業制度」改革に至る背景
 - 3. 制度改革の「実施案」
 - 4. 経営組織の改革案
 - 5. 出資者の権利と義務
 - 6. 取締役会
 - 7. 監査役会
 - 8. 労働組合
 - 9. 共産党組織の役割
 - 10. 余剰人員および社会的負担の問題

むすびにかえて

中全会は「社会主義市場経済」の導入方針を定め、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²⁾。そして1年の準備期間を経て、95年に入り國務院は国有企業の中から100社を選定し改革実験を開始した。それと並行して18都市の総合的改革の一環として国有企業の「資産構成の最適化」,56社の企業集団化,3社の政府持株会社化の実験も始めた(表1, 2, 3)。しかしながら「現代企業制度」の導入は決して容易なことではない。というのは、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おり、企業制度改革の実行によって倒産,失業の発生などが表面化すれば、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あるからである。さらに企業改革と関連して国の財政・金融制度の

表1 「現代企業制度」改革の試行企業リスト (100社)

1, 北京第一輕工業總公司	36, 厦門海燕實業總公司	71, 中国新興鑄管聯合公司
2, 北京化工集團公司	37, 江西新余鋼鐵有限責任公司	72, 長春高新技術產業股份有限(集團)公司
3, 北京牡丹電子集團公司	38, 煙台合成革總廠	73, 中国建築第一工程局
4, 天津汽車工業公司	39, 濟南大觀園股份有限公司	74, 福建省電力局(福建省電力公司)
5, 天津立達(集團)公司	40, 山東淄博化學纖維總廠	75, 兗州磁務局
6, 天津鋼管公司	41, 青島益青實業總公司	76, 彩虹電子集團公司
7, 河北省保定變壓器廠	42, 河南省安陽鋼鐵公司	77, 冶金工業部舞陽鋼鐵公司
8, 河北省唐山碱廠	43, 河南嵩岳紡織工業集團公司	78, 貴州赤水天然氣化肥廠
9, 太原重型機械集團公司	44, 河北化學纖維總公司	79, 大連鐵路分局
10, 太原鋼鐵(集團)公司	45, 大冶特殊鋼股份有限公司	80, 廣州海運(集團)公司
11, 包頭市紡織總廠	46, 武漢鍋爐廠	81, 郵電部武漢通信電源廠
12, 本溪鋼鐵公司	47, 河南省國光瓷業股份有限公司	82, 水利部丹江口水利樞紐管理局
13, 金城造紙股份有限公司	48, 河南省物資產業集團總公司	83, 中国水産總公司
14, 沈陽機床股份有限公司	49, 廣州味精食品廠	84, 中国林業機械總公司
15, 瓦房店軸承廠	50, 深圳華強電子工業總公司	85, 中国機電設備總公司
16, 通化鋼鐵公司	51, 廣東物資集團公司	86, 中国五金交電化工公司
17, 吉林化鐵股份有限公司	52, 深圳市物資總公司	87, 中国糧油食品進出口總公司
18, 長春市汽機股份有限公司	53, 海南省海口街頭廠	88, 中国成套設備進出口(集團)總公司
19, 黑龍江龍漆股份有限公司	54, 廣西貴糖(集團)股份有限公司	89, 中国機械進出口總公司
20, 佳木斯造紙股份有限公司	55, 四川物資集團公司	90, 中国國際旅行社總社
21, 樟林集團公司	56, 四川省射洪沱牌實業股份有限公司	91, 昆明三聚磷酸鈉廠
22, 上海汽車工業總公司	57, 成都紅光實業股份有限公司	92, 中国紡織機械工業總公司
23, 上海針織內衣集團公司	58, 重慶鐵鋼(集團)公司	93, 北京新型建築材料總廠
24, 上海無線電三廠	59, 貴州開陽磷礦總務局	94, 中国醫藥對外貿易總公司
25, 上海一百(集團)有限公司	60, 昆明重型機械工業總公司	95, 江南造船廠
26, 上海三維製藥公司	61, 西北第七棉紡織廠	96, 建設工業(集團)公司
27, 無錫威孚股份有限公司	62, 秦川機床廠	97, 航天部南京晨光機器廠
28, 徐州工程機械集團公司	63, 中国標準縫紉機(集團)公司	98, 大港石油管理局
29, 南京電瓷總廠	64, 蘭州第三毛紡織廠	99, 北京燕山石油化工有限公司
30, 杭州汽輪動力(集團)公司	65, 蘭州民百股份有限公司	100, 大廠磁務一局
31, 紹興中国輕紡城股份有限公司	66, 西寧鋼廠	
32, 寧波敦煌集團股份有限公司	67, 寧夏西北軸承廠	
33, 中国揚子電氣集團公司	68, 新疆八一鋼鐵總廠	
34, 安徽輪胎廠(安徽開元集團公司)	69, 西藏拉薩啤酒廠	
35, 福建省福州第二化工廠	70, 新疆石河子八一毛紡織廠	

(出所) 範恒山等編『現代企業制度全書』, 中国物価出版社, 1995年, 1868~1870頁。

表2 総合改革の試行都市リスト (18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, 柳洲, 成都, 重慶, 宝鷄
--

(出所) 範恒山等編『現代企業制度全書』, 中国物価出版社, 1995年, 1882頁。

全般的見直し, 政府の機能転換など一連の総合的改革が背後に控えている。

本稿では、まず現在国有企業の抱える問題点を整理し、今日までの企業改革の経緯を紹介して、「現代企業制度」改革に至る背景を検討する。そして現在試行中の「現代企業制度」改革の狙い、特徴および進展状況を概観する。またこの「現代企業制度」改革をより深く理解する

表3 国家持株会社の試行リスト (3社)

1, 中国石油化学工業總公司
2, 中国航空工業總公司
3, 中国有色金属工業總公司

(出所) 範恒山等編『現代企業制度全書』, 中国物価出版社, 1995年, 1870頁。

ため、全国から選ばれた100社の国有企業の1つである福州第二化学工場を事例にとりあげ、同社の改革「実施案」を具体的に紹介することで国有企業改革の到達点と問題点を考察する。「現代企業制度」改革についてのマクロレベルの検討と福州第二化学工場のミクロレベルの考察の両面から今後の国有企業改革を展望し、その課題を探ってみたい。

I. 「現代企業制度」改革の背景

1. 国有企業の問題点

(1) 「単一化」された企業の所有制

1949年10月に成立した中華人民共和国政府は、旧国民党政府が残した推計100億ドルないし200億ドルにのぼる官僚資本をすべて没収し、これを国有企業（全人民所有制企業：国営企業）に再編成した³⁾。そして50年代に入り中国は全般的にソ連の中央集権的な計画経済体制を取り入れ、農業、手工業、資本主義商工業の「社会主義的改造」が行なわれ、生産手段は急速に私的所有から社会主義的公有（全人民所有と集団所有）へと変った。1956年には全国工業生産総額に占める公有制の部分は71.6%（全人民所有制：54.5%、集団所有制：17.1%）に達し、公私合営は27.2%となり、商業、交通、運輸などの業種においても、社会主義的公有制が絶対的優位を占めた⁴⁾。このような公有化運動によって、国有企業の基盤は固まり、社会主義経済体制もその時点で基本的に確立した。

それ以後、1958年には「大躍進」と「人民公社化」が全国的に展開されたが、しかし1966年から十年間つづいた「文化大革命運動」によって、中国の政治と経済は大混乱の局面におちいった。

文化大革命が終息したとき、中国経済は「崩壊の危機に立つ」と評された。国民経済の所有形態は、工業、建築業、交通業、運輸業では、単一の公的形態（全人民所有制と集団所有制）一色となり、商業、飲食業、サービス業でわずかに個人経営が残るのみとなった。1978年時点で、全国の商品小売総額に占める個人経営

（都市部）の比率は0.1%、農民の個人経営の比率は2%で、両者を合わせても2.1%にすぎず、それ以外はすべての業種にわたって私的所有制企業形態はほぼゼロになった（表4・図1）。

企業の所有形態を公的所に統一するという政策は、社会主義の「理念」に基づき、1950年以降旧ソ連の中央集権的計画経済をモデルしたものと考えられる。計画経済下の経済活動は中央・地方の計画委員会が作成した計画に従って推進され、したがって企業は独立した経済活動体ではなく、ただ計画委員会の指令を受けて動く一つの「単位」に過ぎなかった。中央集権的生産計画下の企業は市場競争がないため、生活必需品やサービスの供給は消費者の需要に対応できず、また品種も少なかったため、配給制度に頼っている人民の不満は大きかった。現在国有企業が抱えている様々な問題の源流を辿っていくと、以上のような「単一化」された公的所有制に基礎をおく中央集権的計画経済に帰着すると思われる。

(2) 自主権のない企業経営

もともと旧ソ連をモデルとした計画経済は、中央と地方各レベルの計画委員会が社会全体の需要と供給を予測し、生産計画、流通計画、販売計画、投資計画、生産手段の配分計画などさまざまな計画を策定し、国民経済全般を「全国一盤棋」（全国一体運営）する体制である。したがって策定されたさまざまな指令型計画は、必ず実行することを要求された。各企業の成績は利潤額によってではなく、計画の達成度によって評価された。

つまり、改革以前の国有企業は資本主義国の企業とは異なり、ただ各行政機関の附属物に過ぎなかった。企業は所属が中央か地方かを問わ

表4 中国所有制構造の変化（1978年～1986年）

	単位	絶対額			比率 (%)		
		1978年	1980年	1986年	1978年	1980年	1986年
工業（村営工業以下は除外）							
企業数	万社	34.84	37.73	49.93	100	100	100
全人民所有制	万社	8.37	8.34	9.68	24.0	22.1	19.4
集団所有制	万社	26.47	29.35	40.01	76.0	77.8	80.1
その他経済類型①	万社		0.04	0.24		0.1	0.5
従業員数	万人	4256	4674.1	5781.1	100	100	100
全人民所有制	万人	3041	3245.8	3954.6	71.5	69.4	68.4
都市部集団所有制	万人	1215	1428.3	1780.9	28.5	30.6	30.8
その他経済類型	万人			45.6			0.8
工業総生産額②	億元	4231	4992	9023	100	100	100
全人民所有制	億元	3417	3928	6201	80.8	78.7	68.7
集団所有制	億元	814	1034	2637	19.2	20.7	29.2
都市部個人経営	億元		1	29		0.6	0.3
その他経済類型	億元		29	161			1.8
建築業							
施工企業数			57404	88770		100	100
全人民所有制			1996	3608		3.5	4.1
都市部集団所有制			4608	8976		8.0	10.1
農村建築班			50800	76186		88.5	85.8
施工企業人数	万人		982.7	1800.6		100	100
全人民所有制	万人		481.8	617.3		49.0	34.3
都市部集団所有制	万人		166.2	376.4		16.9	20.9
農村建築班	万人		334.7	806.9		34.1	44.8
施工企業の生産額	億元		281.1	808.0		100	100
全人民所有制	億元		220.9	566.8		78.6	70.1
都市部集団所有制	億元		60.2	241.2		21.4	29.9
交通・運輸							
貨物輸送量③	億トン		24.05	28.14		100	100
全人民所有制	億トン		18.53	21.98		77.0	78.1
集団所有制	億トン		5.52	5.98		23.0	21.3
その他経済類型	億トン			0.18			0.6
貨物取扱量	億トン/キロ		11517	18188		100	100
全人民所有制	億トン/キロ		11264	17650		97.8	97.0
集団所有制	億トン/キロ		253	532		2.2	3.0
その他経済類型	億トン/キロ			6			
社会小売り商業・飲食業・サービス業	億トン/キロ						
店数	万	125.5	202.3	1099.6	100	100	100
全人民所有制	万	10.3	17.5	30.6	8.2	8.7	2.8
集団所有制	万	97.4	116.1	160.3	77.6	57.4	14.6
合営④	万		0.1	0.5			
個人経営	万	17.8	68.6	908.2	14.2	33.9	82.6
従業員数	万人	607.8	926.8	2606.8	100	100	100
全人民所有制	万人	198.7	288.3	420.6	32.7	31.1	16.1
集団所有制	万人	382.9	548.1	881.0	63.0	59.1	33.8
合営	万人		0.7	10.5		0.1	0.4
個人経営	万人	26.2	89.7	1294.7	4.3	9.7	49.7
社会商品小売り総額	億元	1558.6	2140.0	4950.0	100	100	100
全人民所有制	億元	851.0	1100.7	1951.0	54.6	51.4	39.4
集団所有制	億元	674.4	954.9	1804.0	43.3	44.6	36.4
合営	億元		0.4	15.2			0.3
個人経営	億元	2.1	15.0	804.8	0.1	0.7	16.3
農民	億元	31.1	69.0	375.0	2.0	3.2	7.6

(注)

①その他経済類型の工業とは、全人民所有制と集団所有制との合営、全人民所有制と個人との合営、集団と個人との合営、中外合営、華僑と香港・澳門（マカオ）商工業者経営、外資経営などの工業を指す。

②1978年と1980年の工業総生産額は、1970年の不変価格に基づいて計算し、1986年のそれは1980年の不変価格に基づいて計算したものの。

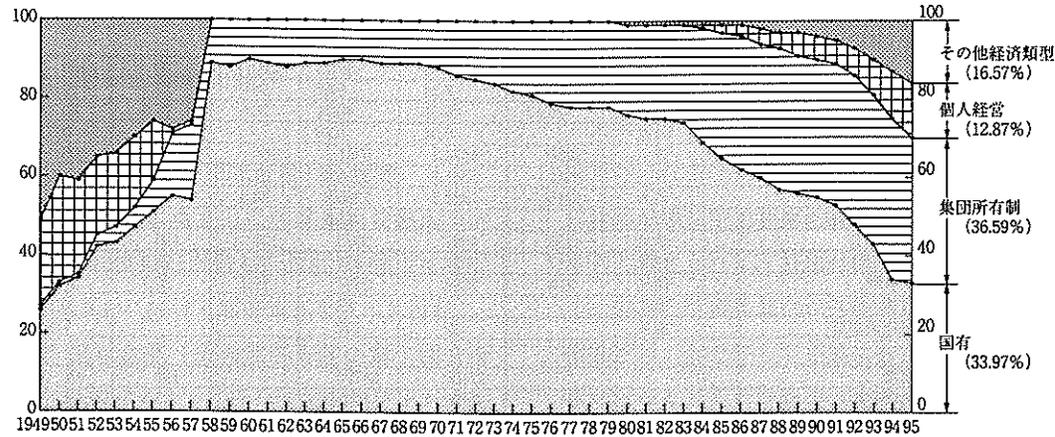
③貨物輸送量は、専門運輸部門の分だけが算入されており、機関や企業の所有車および個人経営者の輸送量は算入されていない。貨物取扱量も同じ計算方法をとった。

④合営とは、さまざまな経済形態の合営と中外合営を指す。

⑤数字は中国国家統計局より提供。

(出所)『北京週報』1987年10月6日、第40号、28～30頁。

図1 中国工業生産額の所有制別構成比



(注)

- ① 工業生産額は当年の価格で計算される。
- ② 1994年の国有工業生産額は国家持株会社の4,600億元を含まれない。
- ③ その他経済類型は私営、株式制、中外合資、外資などの企業形態を指す。1949～1957年のその他経済類型は公私合営と私営企業を指す。

(出所)「中国統計年鑑」94年、95年、96年版、「中国工業経済統計年鑑1994」25頁～27頁、中国統計出版社より作成。

ず、その経済活動はすべて行政機関が決定し、当然のことながら、企業は経営自主権をもたなかった。具体的には次の点が指摘できる。

(1) 企業の生産計画決定権の欠如。すなわち、生産計画は中央・地方の各经济管理部門が決定した。生産に必要な原料・機械などの購入についても同様であった。

(2) 販売権の欠如。すなわち、生産計画によって作られた各企業の製品は、すべて政府の関連部門が「統購統銷」(統一買上げ、統一販売)し、価格も政府によって決められた。

(3) 固定資産の新規・更新投資権限の制約。企業の新規設備投資あるいは更新投資計画は必ず上級管理機関あるいは計画委員会に提出する必要がある。関係部局は受理した計画を全体の計画と調整したあと、許可・不許可の決裁を下す。そのため各企業の申請が必ず承認されるという保証はなく、投資計画が長年凍結され、

設備が老朽化して、30年前あるいは40年前の旧式設備をそのまま使用しているケースも中国では珍しくない。最近の調査によると、現有設備の技術レベルが先進国の70年代末か80年代初めに達しているのはわずか12.9%にすぎない⁵⁾。

(4) 資金の自主運用権の欠如。国有企業は利潤をすべて国に上納し、内部留保できなかった。逆に、赤字が出た場合は、国が欠損を補填するというシステムであった。国家政策として赤字の避けられない一部企業もたしかにあったが、大部分の赤字企業は、損益を含む一切の資金管理を国が引受けたために、経営努力のインセンティブが失われ、それが赤字の原因になったといえよう。

(5) 企業の自主人事権の欠如。企業幹部の任用は直屬管理部門(局、公司等)と人事局(幹部職の任用と配属を管理する政府部門)のコンセンサスで決定される。労働者の採用と配

属は「労働局」が管理し、企業は自由に労働者を雇用できなかっただけでなく、逆に不必要な労働者を無理に押しつけられる傾向があった。とりわけ退役軍人の再雇用は企業の政治的任務として受け入れる義務があった。つまり自由な労働市場は存在しなかった。また完全な終身雇用制であるため、経営が悪化しても人員削減できず、過剰雇用に陥り、企業の重い負担になった。

(6) 遊休設備処分権の欠如。企業は勝手に遊休設備を処分できず、その権限は所属の政府管理部門が握っていた。しかも「条塊分割」(タテ割り行政)のため政府管理部門間で過剰設備を抱える企業と不足する企業の間を調整する能力を欠いていた。さらに、遊休資産を他の国有企業に譲渡する場合、双方が国有企業だと無償で譲渡されることが多いため、処分を急ぐ必要もなく自社資産としてそのまま遊ばせるケースが多かった。そのため社会全体でみると設備の操業率は低かったと考えられる。

以上、問題点をまとめると次のことが言える。すなわち、中央集権的指令型計画経済体制下の国有企業は、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)のすべて面で自主決定権を持たず、きわめて限られた範囲の中でしか自由に活動できなかったのである。

(3) 社会的負担の重い国有企業

国有企業は社会的機能を負った一種の「小社会」であり、様々な社会的義務を果たさなければならなかった。中国は社会福祉、教育などの制度面で大きく立ち遅れており、国有企業は「社会主義の優位性」を示すために、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てきた。また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た一般の中小国有企業は、大型国有企業は別として、その負担を免れた「三資企業」(外資系企業)、あるいは「郷鎮企業」(農村の経営する企業)と競争することはきわめて困難である。

例えば、65年の歴史をもつ上海コールテン工場は40余年間に渡って国に利潤・税金を7億元余り上納し、その金額は同工場に対する国家投資額の数十倍にあたる。しかし同工場の設備は老朽化し、他の新進工場、特に優遇政策をうける「三資企業」、「郷鎮企業」には全く太刀打ちできない。そのため同工場は市場を失って生産量が低下し、労働力の半分は過剰となった。そのうえ在職従業員の2.3倍にあたる定年退職者の生活を保証する義務を負い、大幅な赤字をつけている⁶⁾。

もう一つ南京化学工業公司(会社)の例を取り上げて見ることにしよう。南京化学工業公司の在職従業員数約4万人、退職社員数は約1万人である。社会保障費用は企業が丸ごと負担する仕組みなので、退職した社員も現役の従業員と全く同じ扱いをうける。会社は「裁判所と刑務所、火葬場がないだけ」で、それ以外はすべての社会的施設を備え、企業がそのまま1つの町になっている。そして、1万人の小・中学校生徒、3,000人の幼稚園児の教育事業も担当している。そのような重い社会的負担を抱えている国有企業は、「会社」というより「社会」そのものであると言ってよい。南京化学工業公司の陳鴻光総経理(社長)は、インタビューで「私は人を切れないのです。農村の郷鎮企業な

ら、従業員はクビになってもまた農業に戻ればいい。しかし私が解雇したら、社員は生きていきません」と語った”。

以上、上海コールテン工場、南京化学工業会社の事例に見たように、国有企業には重い社会的負担がのしかかり、経営困難に落ち入っていることがわかる。数多くの国有企業が同じような苦境に立たされているのである。

(4) 遅れている技術革新

国有企業は技術開発のインセンティブがなかった。かつて文化大革命当時、企業の技術者に対して「臭老九」（九番目の鼻つまみもの；技術者など知識人への蔑みの言葉）のレッテルが貼られ、技術開発よりも政治が重視された。また、企業がせっかく努力して新技術を開発しても、それが保護されることなく、他社が簡単に模倣できた。西側諸国の「特許権」の概念が国全体に希薄だったため、企業の技術開発に対するインセンティブがなかなか湧かないという状態にあった。ことに近年は国有企業の資金不足は深刻で、技術開発費用は大部分の企業が不足し、また有能な技術者が給料の高い外資系企業、郷鎮企業に転職するケースも増え、国有企業の技術要員確保はきわめて困難な状況に陥っている。

(5) 改革過程における新たな問題

1978年「改革・開放」政策の実施以来、市場経済の導入という流れの中で、国有企業は一連の改革を通して経営自主権の拡大、経営メカニズムの転換に力を入れ、一定の成果を収めた。しかし国有企業すべてが市場競争にうまく対応できるわけではない。改革過程において郷鎮企業、外資系企業などが急成長し、国有企業は国

有企業同士の競争だけではなく、それ以外の企業とも競争しなければならなくなった。企業間競争に敗れた一部の国有企業は赤字に陥り（表5）、あるいは多額の不良債権を抱え（表6）、特に近年は大量の過剰人員が深刻な問題になっ

表5 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

(年末数)

(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6 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「企業間債務と宏観経済波動(上)」『経済研究』1996年第3期, 3頁, 12頁。

ている。ある資料によれば、現在国有企業の余剰人員は2千万人と推定され、1人当たり年間給料を平均5,000元と仮定して国有企業は一年間に1,000億元を支給しなければならない計算になる。その金額は国有企業の95年度の利潤総額1,100億元に近い⁸⁾。

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131社の国有企業が倒産し、10万2千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⁹⁾。

(6) 小括

以上、国有企業の問題点をまとめて見ると、次の点を指摘することができる。すなわち国有企業は旧中央集権的な指令型計画経済体制の下では政府の附属物に過ぎず、生産、販売、投資、人事、財務、資材などすべての面で自主的決定権を持たず、真の意味で経営責任の所在は不明確のままであった。いわゆる全人民所有制の国有企業は「誰もが国有企業の所有権を持っているが、同時に誰一人として国有企業の責任を負わない」という状態になっていた。企業は国家の大釜の飯を食い（喫大鍋飯）、倒産の恐れはなく、従業員もまた、鉄の茶碗（鉄飯碗）という言葉に象徴されるように一生失業の恐れのない終身雇用を保障されていた。

しかし近年の企業改革で、こうした古い企業慣行は維持できなくなり、経営不振に陥ったり、倒産、失業増大などの危機に直面している。社会保障制度が未整備の中で新たに発生した困難な課題が国有企業を悩ませている。

このように国有企業は長期にわたる新・旧諸

問題を抱え、経営は硬直化し、長期的に効率が低下する局面に陥った。経済体制改革と企業制度改革が必要とされる理由はここにある。「社会主義市場経済」の枠組みの中で、競争原理をどのように機能させるか、市場環境の整備、公正な競争条件の確保、財政・金融制度の改革、社会保障（福祉・失業保険等）制度の確立、企業関連法規の整備、とりわけ企業の法人化と有限責任制を主要内容とする「現代企業制度」（近代的な企業制度）の確立など、多面的かつ抜本的改革が急務になっている。

以下、「改革・開放」以降の十八年間にわたり、国有企業はこれら諸問題に対してどのような改善策を追求し、現在の「現代企業制度」の構築に踏み切ったか、企業改革の経緯をつぎに検討することにしよう。

2. 国有企業改革の経緯

周知のように1978年12月に開催された中国共産党の11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。経済体制改革は計画経済から徐々に市場経済へと切り替えることで、改革のステップはまず農村の「家庭生産請負制」から始まり¹⁰⁾、その後段階を追って都市部にまで展開されてきた。国有企業の改革もこの時点からスタートし、経営自主権の拡大と「経営請負制」を中心に改革が進められた。過去18年間の企業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¹¹⁾。

(1) 経営自主権の拡大

(第一段階：1978～1987)

第一段階の改革は「放権讓利」（国家が経営権を手放し、利益を企業に譲る）を中心として

進められた。共産党の11期三中全会が開かれる直前の78年10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6社を選んで「企業の経営自主権の拡大」の実験を始めた。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。

1979年1月四川省政府はこれらの経験を踏まえて、さらに14項目の改革措置を制定し、100社の国有工業企業と40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。

1979年5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8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7月13日、国務院は「国営工業企業経営管理自主権の拡大に関する若干の規定」、「国営企業利潤留保実行に関する規定」および「国営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。同年末には改革試験に参加した国有企業数は4千社に達し、翌年6月その数はさらに増えて6,600社にのぼり、全国予算内の国有工業企業数の16%、生産額の60%、利潤の70%を占め

るまでになった。

81年、82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83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55%に設定された。84年5月、国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10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55%の高税率は企業の強い不満があり、86年以後は「経営請負制」に関心が集まるようになった。

(2) 経営請負制

(第二段階：1987～1992)

1987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。87年末、全国予算内国有企業の78%は経営請負制を実行し、中堅・大手企業では80%になった。

1988年2月、国務院は「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、技術革新・設備の更新は企業の責任とし、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。88年末時点で93%の全国予算内国有工業企業、95%の中堅・大手企業が経営請負制を実施した¹²⁾。

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「附属物」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2、3年、長くても5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、89年の天安門事件以後、3年間の「整理・整頓」期を経て、企業改革は有限責任制導入の方向に転換した。90年、91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。

(3) 「現代企業制度」の導入

(第三段階：1992～現在)

92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っと大胆に進めよう。間違ったら、ストップすればよい¹³⁾」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。

92年7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14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。

93年11月共産党の14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94年「会社法」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。

95年に入り国務院は100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18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）、56社の企業集団化、3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」（大企業をしっかりと管理し、中小企業は自由にさせる）政策をとり、2000年を目標

(参考資料)
中国国有工業企業の基本状況

年	全人民所有制 従業員数 (万人)	国有工業企業 従業員数 (万人)	国有工業企業数 (万社)	国有工業生産額 (億元)	全国の工業生産額 (億元)
1952	1,580	510	—	145	349
1957	2,451	748	4,96	379	704
1965	3,738	1,238	4,59	1,263	1,402
1975	6,426	2,691	7,50	2,601	3,207
1980	8,019	3,334	8,34	3,916	5,154
1983	8,771	3,632	8,71	4,739	6,461
1985	8,990	3,815	9,37	6,302	9,716
1986	9,333	3,955	9,68	6,971	11,194
1987	9,654	4,086	9,76	8,250	13,813
1988	9,983	4,229	9,91	10,351	18,224
1989	10,109	4,273	10,23	12,343	22,017
1990	10,346	4,365	10,44	13,064	23,924
1991	10,664	4,472	10,47	14,955	28,248
1992	10,889	4,521	10,33	17,824	37,066
1993	10,920	4,498	10,47	22,725	52,692
1994	10,890	4,369	10,22	26,201	76,909
1995	10,955	4,397	11,80	31,221	91,894

(年末数)

(出所)「中国統計年鑑」94年, 95年, 96年版, 「中国工業経済統計年鑑1994」, 22, 24頁~26頁, 中国統計出版社より作成。

に国务院が1,000社, 地方の省・市政府が2,000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¹⁴⁾。

以上, 国有企業の問題点を取り上げ三段階に分けて今まで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。次に, 「現代企業制度」改革の狙い, 特徴および進展状況を概観し併せて問題点を探ってみよう。

II. 「現代企業制度」改革の現状

1. 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¹⁵⁾。中国国家経済貿易委員会の陳清泰副主任(次官級)は以上の特徴について次のように述べている¹⁶⁾。長くなるが, ここに引用しよう。

「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

生産活動に直接干渉しない。一方企業は福祉など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のである。

「現代企業制度」のもう一つの重要な特徴は科学的経営管理である。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は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対応。(4) 企業内の各生産要素の組み合わせの調整。(5) 市場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システムへ変革することである。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ようになる。今後, 企業と政府の関係, 企業と顧客, 企業と企業, 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ない。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

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有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, 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の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渡し企業の意思決定と

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。同氏はまた企業経営メカニズムの転換、企業制度の改革ばかりでなく、政府の機能転換を含む一連の総合的な経済体制の改革の必要なことも強調した。半面、同氏は国有企業改革および政府機能の転換問題はともに複雑かつ困難であるとも述べた。

2. 改革の進展状況

95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、企業改革候補100社のうち95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、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の段階に入っている。その他、56社の企業集団、3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に改めた。(2)一部の企業、例えば重慶鋼鉄集团公司などは全額政府出資の国有集团公司に改められ、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)湖北化繊工場などは全額政府出資の混合持株会社に改造された。(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。現在までに1社だけが倒産している¹⁷⁾。

以上のような改革の結果、モデル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組された。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(国内投資家向け上場株式)資格を獲得しており、近い将来上場する予定である。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「大釜の飯を食う」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1億4千万円を国が肩代わりして、それを政府出資金にした。3億8千万円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では他社からの借入金を出資金に転換したことによって同社の資本金が増大し、資本負債比率が90%から60%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本負債比率は81.7%から74.8%に下がった。そして重慶市人民政府は、重慶鋼鉄集团公司の資本負債比率が65%に下がるまで法人所得税の55%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る高すぎる資本負債比率の改善に明るい方向を提示したと言える。

第四に、企業の組織構造が変貌した。出資者代表は株主総会、取締役会および経営陣に参加することとなり、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。企業の完全法人化により企業の内部監督権限は強化され出資者の権益が保証された。

第五に、実験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、改革案によると、各企業は政府の支持を得て余剰人員を削減できる。また企業が義務的に負担している社会的サービス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は除々に学校と病院経営を政府に移管することを決定した。また重慶鋼鉄集团公司は五年以内に余剰の1万9千人を削減するが、そのうち6千8百人は解雇され自分で新たに仕事を探さなければならない。また同公司の運営、管理する26の中小学校を全部地元政府に移管することを決定した¹⁸⁾。1995年末現在、改革試行中の企業は9万3千人の余剰人員を再配置し、4つの病院、26校の学校を企業から分離し、260万円を節約した¹⁹⁾。

これらの変化を見ると、改革後の企業は対政府関係を是正し、資産・組織構造を改善させることで企業の独立性、競争力、活力を高めていると言える。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こともわかる。

ところで、今世紀末までに「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1,200人を対象に全国69の都

市で行なったアンケート調査結果(回答1,094件)によると、自信満々が13%、かなり自信を持っているが40.5%、どうか自信があるのは29.2%で、三項目を合わせて自信があると答えた比率は82.7%を占めた。逆に自信がないのは15.9%、全く自信がないのは1.4%で、二項目の合計は17.3%だった²⁰⁾。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る。

「現代企業制度」改革と関連して、95年から18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、売却、解散)および社会保障制度の確立を進めている。96年以降、改革実験はさらに58都市に拡げられ、現在までに215社の企業が吸収・合併され、131社が倒産した。倒産企業の資産額は42.6億元、債務総額は62.7億元にのぼる。10万2千人の従業員が職を失った。改革試行都市の吸収・合併、倒産などリストラによる余剰人員の再就職・再配置は55万8千人に達している²¹⁾。しかし倒産企業の債務処理問題はかなり困難で銀行経営に対する悪影響が懸念されている。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²²⁾、倒産企業が従業員に再就職の機会を提供することはきわめて難しい。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)方針を採り雇用の安定を図っている。

2000年までに中央政府は1千社の大型国有企業の組織再編を優先的に進めることを計画しており、また各地方の省・市政府も2千社の国有企業を選んで「抓大放小」(大企業をしっかりと管理し、中小企業は自由にさせる)という政策のもとに、「現代企業制度」改革に真剣に取り

組もうとしている。

Ⅲ. 福州第二化学工場の事例

去年からスタートした「現代企業制度」の改革実験は、国務院が中央官庁直属の一部企業と全国各省、自治区、直轄市の国有企業の中から100社を選定することから開始された。企業リストを見ると、業種は重工業、軽工業、商業など様々で、企業規模は中堅・大手企業が中心になっており、業績は優秀(好)、普通(中)、悪い(差)の三段階にランク付けられている。これらの企業を全て調査することは困難なので、今回はその中から福州第二化学工場を選んで企業調査を行った。同社は50年代に福建省省都・福州市に創設されたごく普通の国有企業である。同社はカセイソーダとポリ塩化ビニルを主に生産しているメーカーである。生産規模で見れば、全国にある28社主要な化学工業原料メーカーのうち12位の位置を占める。また業績も3ランクの中位で、100社中ごく普通の平均的企業であるため、同社を選んだ。

以下、95年末に行った福州第二化学工場の企業調査を基礎に、同社の現状と改革【実施案】を考察し、一企業レベルから現在国有企業の抱える諸問題を再認識することにしよう。

1. 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1958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4,560人、そのうち技術者が448人、その他の専門家を57人有している。企業の資産総額は4億5,664万元、純固定資産は2億1,647万元に達している。また企業の負債総額は2億2,886万元、資産

に占める負債の比率は50.12%となっている。工場の総面積は46.2ヘクタール、そのうち福祉施設用地は14.6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ルなど16種類の化学工業原料を生産しており、そのうち4つの製品が国家の銀メダル商品賞を受賞、5つの製品が化学工業部の優良商品賞、6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内外で広く販売しており、取引関係をもつ企業数は600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。

38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80年代後半の五年間(第八次五か年計画期)に、「工場」は2億4千万元の資金を投入し、ポリ塩化ビニ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ルの生産装置(年産1万5千トン)とクロール・カルキ塩化カルシウム生産設備(年産0.5万トン)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10万トン、ポリ塩化ビニルの生産能力は4.5万トンに拡大した。

技術革新と設備投資を重視した結果「工場」の業績は上昇しつつある。1994年の生産額は3億4,095万元(90年の価格で計算)、売上は3億6,747万元、利潤は1,139万元、輸出は390万ドルに達した。95年上半期の生産高は1億9,087万元、前年同期比25%の増、売上は2億7,874万元(同49%増)、利潤は1,325万元、前年同期を

194%も上回った。十年前と比べると、固定資産は3.75倍に拡大し、生産高は4.6倍になった。

以上の数字が示すように、「工場」は特に80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」は最近に至るまで他の国有企業と同じように、企業としての十分な経営自主権がなく、政府との資産関係や経営責任の所在が明確にされていなかった。そこで次に「工場」の一連の企業改革に触れたい。

2. 「現代企業制度」改革に至る背景

1978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。84年からは経営自主権を拡大した。また92年以来、「工場」は福建省で選ばれた10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(514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、その後の「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(1,000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」の外部環境に適応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、1995年10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、技術改良および経営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。

3. 制度改革の【実施案】

去年10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している。同社は【会社法】に基づいてこれまでの「工場制」から「公司(会社)制」に改組し、名前も福州第二化学工場から福州二化集团有限公司(以下「集团公司」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」²⁰⁾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「集团公司」は、今後経営権を持つ企業として塩化ビニルとソーダの生産、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通りである。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「集团公司」に授与する。第二に、経営権を確保した「集团公司」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、「集团公司」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、「集团公司」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「集团公司」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「集团公司」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「集团公司」はその法人財産の範囲内で有限責任を負う。つまり「集团公司」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（「福州二化集团有限公司規則」第二条、第三条）。

親会社の「集团公司」と傘下企業との関係は出資関係であり行政的所属関係ではない。親会社は全額あるいは50%以上出資の子会社に対して、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（「集团公司」）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との関係を過去の行政所属の関係から出資関係（資産関係）あるいは企業グ

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。

4. 経営組織の改革案

今回成立する「集团公司」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2）と（図3）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・スチーム工場など）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。第二に、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。第三に、労働サービス総公司、厦門（アモイ）弘舸工贸公司などは子会社（出資額の50%超）として有限会社に改める。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公司、販売公司および貿易部（公司）に変え、設備材料部門も供給会社に合併させる。第五に、二化竹崎セメント工場は合作会社に改組する。第六に、深圳深榕貿易有限公司、利緑公司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公司是「集团公司」の内部管理部門に所属することになる。

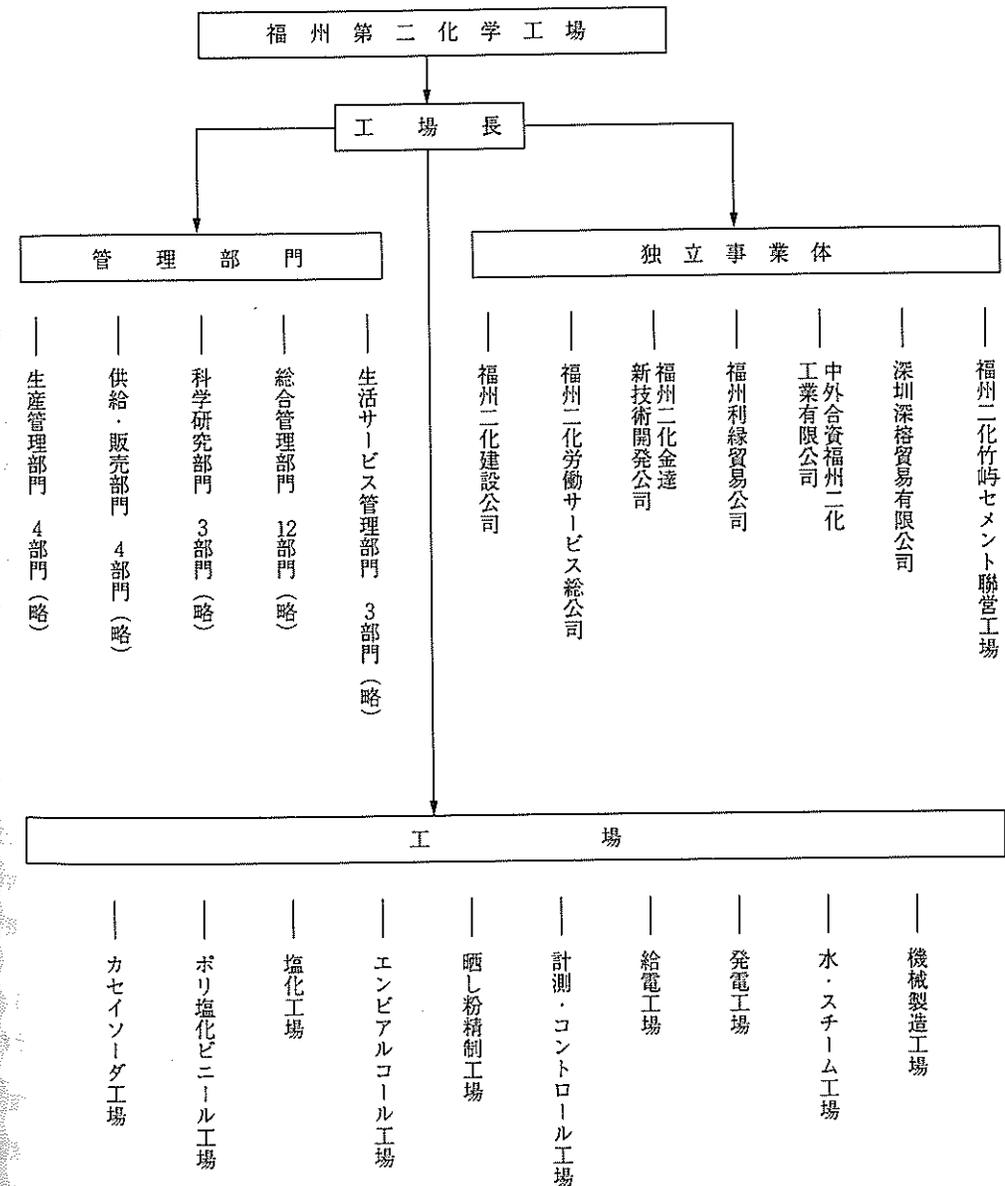
改革後の経営組織の新構図は、福建省人民政

（全額あるいは50%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、「集团公司」の内部管理部門に属することになる。

以上、「集团公司」は制度改革と組織改革を

府が経営権を「集团公司」に授与し、「集团公司」は取締役会と監事会を設立し、総経理（社長）が「集团公司」の経営を統括する。また「集团公司」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

図2 改革前の組織図



計責任者を選任あるいは解任する。(12) 全額出資子会社の規則の認可。全額出資子会社への取締役の派遣、取締役会の会長・副会長の指名および役員報酬・賞罰の決定。出資会社（大部分の株式を持つ）および部分出資会社（一部分の株式を持つ）に対し「財産権代表」者を派遣し、取締役の候補者を推薦する。(13) 「集团公司」の賃金水準と配分案を決定する。(14) 出資者（地方政府）に対して定期的に報告を行う。(15) 出資者（地方政府）が取締役に授けたその他の権限。

取締役会会長は「集团公司」の法定代表人であり(23条)、取締役会を召集し、その議決の実施状況の点検、会社株式・債券発行の署名および緊急事態時に特別裁決を行うなどの権限を持っており、同時に、政策判断ミスが原因で国有資産が流失した場合、また出資者権益を侵害する行為があった場合、それ相応の責任を負う。さらに「集团公司」の違法行為があった場合、それ相応の法律責任を負う(24条)。会長の給料は年俸制とし、国有資産成長率と企業利潤の増加にリンクして決める(25条)。

制度改革後の「集团公司」は株主総会が存在しない一方、取締役会は「集团公司」内最高意思決定機関として福建省人民政府（出資者）に対して経営責任を負っており、それと同時に「集团公司」規則の制定、経営方針・投資・利益配分の決定および経営者の選任などの権限を持っている。その他、取締役(9名)のうち必ず1名の従業員代表が含まれていることは、企業意思決定に従業員が参加することを示している。

7. 監査役会

監査役会（監事会）は「集团公司」の監督機関であり、出資者に対して「集团公司」の監督

責任を負う(33条)。監査役は3人とし、そのうちの二人は「集团公司」の出資者（地方政府）から派遣し、一人は従業員大会から選出する(34条)。ただし取締役、総経理（社長）および財務責任者は監査役を兼任してはならない(35条)。また監査役会および監査役は「集团公司」の経営活動に干渉してはならないが、ただし取締役会に列席することができる(41条)と規定されている。

監査役会は主に以下の職責を遂行する(36条)。(1) 登録会計士が監査した「集团公司」の年度財務報告の審査、会社財産の処分が国の関連規定に当てはまるかどうかについての審査、会社の経営効率および財産の増減状況の監督・評価。(2) 必要な場合には、「集团公司」の財務帳簿と関連資料を調べ、取締役会および総経理（社長）などの関係者に対して質疑する。(3) 取締役会、総経理（社長）の経営業績を監督・評価・記録し、出資者（地方政府）に対して取締役と総経理（社長）の任免（選任あるいは解任）および賞罰を提議する。(4) 取締役会、総経理（社長）および上級管理者が職務執行にあたり違法行為あるいは会社「規則」違反行為がないかどうかについて監督する。(5) 監査役会は必要と判断された場合、福建省人民政府（地方政府）に直接「集团公司」の状況を説明することができる。

以上のように、監査役会は出資者である福建省人民政府に対して「集团公司」の監督・監査の責任を持っており、主に企業の経営、財務状況を監査・評価し、「集团公司」の経営活動をチェックする機能を有する。しかし企業意思決定と経営組織の独立性を守るために、監査役会および監査役による経営活動への直接干渉は禁止された。また監査役会メンバー(3人)の

中に必ず1人の従業員の監査役が含まれていることは、従業員の企業経営に対する監視機能を強化する意味を持っていると思われる。

8. 労働組合

企業制度改革前の労働組合（工会）は従業員の福利・厚生などの面において多少の機能は果たしていた。しかし従業員の利益を守るために経営側と交渉するなどの西側先進国で一般的にみられる労働組合の機能はあまり果たさなかった。今回の企業改革は「労働法」、「工会法」および「会社法」に基づいて「集团公司」の労働組合と従業員の企業経営に対する民主的管理を強化する方針を定めた。

「集团公司」の新しい「労働組合活動および従業員民主管理活動強化の実施方法」によると、改革後の労働組合は、まず「集团公司」と各子会社および支社の労働組合の委員長（主席）が民主的に選ばれ、その待遇も管理職層の基準に照らして各会社ごとに自主的に決められる。また労働組合の組合員代表大会と従業員代表大会は「两会結合」の形をとっており、その代表は組合員代表の身分と従業員代表の身分の両方を持っており、「两会」の職責を同時に果たすことになっている。さらに労働組合の専門委員会は「两会」の各専門委員会と合併して設置することを規定された。

その他、労働組合は「労働法」に基づいて従業員を代表し、企業側と対等の立場で協議し集団合同（団体契約）を結ぶ制度が導入された。この団体契約制度の下では、労働組合側の協議代表団（労働組合の委員長を首席代表とする）が同じ人数の企業側の協議代表団（企業の法人代表を首席代表とする）と対等の立場で毎年協議する。団体契約の内容は、企業・従業員双方

で合意した企業の発展目標の確認、従業員の労働報酬・勤務時間・安全衛生などの労働条件、保険・福祉などの権益の保障、従業員の就業「規則」遵守義務および契約違反の際の責任などを含む。ただし双方の協議が合意を達成できない場合には、政府労働管理部門に申請し改めて協議することになっている。また団体契約交渉の不調あるいは集団労働争議が発生した場合は、まず企業内部で協議し解決を求める。それでも解決できない場合は、法律に基づいて労働争議仲裁委員会に仲裁を申請し裁決を求める。さらに仲裁の裁決に不服の場合は、裁判所（人民法院）に訴訟を提起することもできる。

このように改革後の労働組合は労働者の権益を守るため、組合員代表大会と従業員代表大会の機能を統合し、企業側と対等に協議し集団合同（団体契約）を結び、労働争議があった場合にも法律に基づいて解決を求める。このような労働組合活動の強化は形式的にのみ存在した改革前の労働組合と比べると大きな変化であろう。

9. 共産党組織の役割

今までの国有企業ではひとつの企業内に経営組織と共産党組織が併存しており、党組織からの企業経営に対してしばしば干渉が行われた。企業の党委員会の書記と総経理（社長）のどちらが企業の経営意思決定権を握っているか、また企業改革によって党組織の機能と役割が変化したとすれば、それはどのように変化したのか注目される場所である。

改革後の党組織の機能と役割分担について「集团公司」の「党組織運営の強化に関する実施意見(4章28条)」は次のようにまとめている。

すなわち企業内の党組織は政治的な核心であり、また党活動のスタートである。ゴールは企

業改革、経営メカニズムの転換、経済効率の向上および国有資産の保全・増加を成功させることである。また企業の社会主義「物質文明」と「精神文明」の建設を促進し、党および国家の政策方針を企業内に周知徹底させ、その実行を監督する(第2条)。

「集团公司」は党委員会と紀律審査委員会を設立しているが、同時に「党章規定」によって傘下企業にも総支部委員会あるいは支部委員会が設けられている(第3条)。「集团公司」の党委員会のメンバーは5人から7人、下部所属の総支部あるいは支部は3人から5人で構成されている。「集团公司」の党組織の主要ポストは取締役、監査役、經理(社長)および副經理(副社長)が相互に兼任することができる。しかし「党章規定」と「会社法」の関連規定に従わなければならない。下部所属の党組織はそれに準拠する(第5条)。

党委員会の主な職責と任務は(1)会社の重大な意思決定に参加し、党と国家の政策方針を企業内に周知徹底させ、その実行を監督する。(2)会社の人事管理に参加する。(3)党の思想、組織、作風および制度建設を強化し、党組織の先導的役割と共産党員の模範的役割を十分に発揮する。(4)会社の政治思想と精神文明の建設を指導し、理想、道徳、文化および紀律ある従業員への育成に努める。(5)取締役会、監査役会および經理(社長)の法律に基く職権の行使を支持する。(6)心から(「全心全意」)労働者階級に依拠し従業員代表大会の活動を支持しつつ、労働組合および共青团(共産主義青年団)などの大衆組織を指導し二つの文明(物質文明と精神文明)建設を促進する(第8条)。その他、党委員会は企業の生産・経営の社会主義的方向を監督し、同じく党・国家の方針・政

策および法律・法令の執行状況や党委員会メンバーの職務態度は清廉か、また従業員の企業に対する民主的管理権利は十分行使しているか、国家、出資者、企業および従業員各相互間の利害関係は適正に処理されているか、などを監督する職責を持っている(10条)。

以上見たように改革後の「集团公司」の党組織は党と国の政策および法律・法令を企業内に徹底させる一方、主に党組織の責任者が取締役、監査役および上級経営者と相互に兼任することによって企業の意思決定と経営に参加している。また党組織は企業の人事管理にも関与し、取締役会から選ばれた總經理(社長)、副總經理(副社長)および中間管理者の候補を考査して関連部門に意見を述べる職責を持っている(13条)。その他、党組織は労働組合と従業員大会に対して指導的立場に立ち、企業の民主的管理と国家、出資者、企業および従業員のそれぞれの利益を調整する役割を果たすことになっている。いうまでもなく監督・調整機能を持っている党組織は現在でも欠かせない存在であろう。

地方政府全額出資の「集团公司」において、今後どのように各方面の利益を調整するのか、党組織の機能と経営者、従業員のインセンティブは如何に結び付くのか、関心のもたれるところである。またそれと関連していわゆる「老三会」(党委員会、従業員代表大会、労働組合)と「新三会」(株主総会、取締役会、監査役会)の関係およびそれぞれの役割分担はどうすべきかが今後の「現代企業制度」改革の一つの焦点になると思われる。

10. 余剰人員および社会的負担の問題

余剰人員の問題は国有企業改革にとって難問中の難問といわれているが、制度改革後の「集

集团公司」も例外でなく、4,560人の従業員のうち1,000人余りが余剰人員となっている。福利厚生費を含む1人あたりの年間平均給料を1万8千元とすると、「集团公司」の余剰人員1,000人に対する人件費総額は1千800万元となり、この金額は94年「集团公司」の利潤額1,139万元を上回り、企業の重い負担になっている。「集团公司」はこのような深刻な事態に対して以下の改善策を提出した。

すなわち第一に、余剰人員を生産部門に再配置する。まず現在雇っているアルバイト(臨時工)を削減し、その仕事は現在の従業員が分担する。また技術開発を行ない、現在までの外注依存を全面的に見直し自社生産を図る。さらに新しい事業を興すなどで余剰人員を吸収する。第二に、余剰人員を福利厚生、サービス業に再配置する。つまり企業が抱えている内部向け福利厚生サービス業を徐々に大衆向けの「経営型」サービス業に転換し、独立営利企業の形で雇用を拡大する。「集团公司」内の労働サービス会社などの子会社は、新しい営業項目を開発し、サービス業で余剰人員を消化する。さらに不動産開発会社を設立して「集团公司」の敷地内で不動産業を起こし、余剰人員を配属する。第三に、他の対応策を探る。例えば職業訓練を通じて新しい仕事に転出させる、新人を募集しない、定年(60歳)以前の早期退職を勧める、などである(「集团公司」の「企業の社会的負担の軽減と余剰人員の削減に関する意見」)。

また企業の社会的費用負担問題については、これまで「集团公司」が丸ごと抱えてきた従業員住宅、食堂、幼稚園、病院、化学工業技術学校(専門学校)、浴場、単身宿舍などを時間をかけて企業から分離する方針をとっている。政府と地域自治体で即時受け入れが困難な場合

は、企業がまずこれらの福利厚生施設に対して一定額の補助金を出し、有料制に切り換え独立採算制を導入する。次に定額補助金を段階的に減少し、最終的に完全分離する。分離の費用に関しては、一部は政府補助金、残りは自己資金と従業員出資(「三個一点」)という方法で解決する予定である(「集团公司」の「企業の社会的負担の軽減と余剰人員の削減に関する意見」)。その他、化学工業技術学校は95年から一時的に生徒募集を停止する措置をとっている。

むすびにかえて

以上、国有企業の抱える問題点および今までの国有企業改革の経緯すなわち「現代企業制度」改革に至る背景を考察し、そのあと全国の「現代企業制度」改革の進捗状況を概観した。またミクロレベルでの改革の事例として福州第二化学工場を取り上げその組織改革を考察した。

ここで改めて振り返って見ると、国有企業の「現代企業制度」改革の最大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、これらの問題を円滑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き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に切り換え、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必要があるだろう。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。

注

- 1) 1992年以前、国有企業は全人民所有制企業あるいは国营企業と呼ばれていたが、それ以後、企業改革に伴って国有企業と改称された。以下は国有企業と称する。
- 2) 中国共産党第14期3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汇编」1994年、143～166頁。
- 3) 凌耀伦等編「中国近代経済史」重慶出版社、1982年、563頁。
- 4) 柳随年・吳群敢編「中国社会主义經濟略史」北京週報社、1987年、174～175頁。
- 5) 「拡大する中国経済と課題（データ、三井信託銀行調査部通信95年4月）」「日経金融新聞」1995年5月18日。
- 6) 吳乃陶「1995年の国有企業改革の方向」「北京週報」1995年1月10日、第2号、11頁。

- 7) 「進む企業淘汰、「市場経済」軟着陸への試練」（特集、巨龍騰飛）「日経ビジネス」1994年7月25日号、56～60頁、参照。
- 8) 「中国情報」1996年8月15日。
- 9) 「人民日報（海外版）」1996年8月6日。
- 10) 馬家駒編「中国経済改革の歴史考察」浙江人民出版社、1994年、109～118頁、参照。
- 11) 「中国改革と発展報告」專家組編「中国的道路—中国改革と発展報告（1978～1994）—」中国財政経済出版社、1995年、83～89頁、参照。
- 12) 徐之河、李令徳「中国公有制企業管理発展史統篇（1966～1992）」上海社会科学院出版社、1996年、260頁、参照。
- 13) 鄧小平「鄧小平文選（第三卷）」人民出版社、1993年、373頁。
- 14) 「統一思想、協同歩調」「中国改革報」1996年1月12日。
- 15) 中国共産党第14期3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汇编」1994年、146頁。
- 16) 「国有企業改革目標明確」「經濟日報」1995年10月31日。
- 17) 「突破難点、務求必勝」「人民日報（海外版）」1995年12月23日。陳清泰「国有企業改革の深化」「北京週報」1995年11月28日、第48号。「中国改革報」1996年10月1日。
- 18) 「讓優勢企業更優更強」「中国証券報」1996年1月12日。陳清泰「国有企業改革の深化」「北京週報」1995年11月28日、第48号。
- 19) 「人民日報（海外版）」1996年3月30日
- 20) 「企業家怎樣看企業改革」「經濟日報」1996年1月8日。
- 21) 「人民日報（海外版）」1996年8月2日、8月10日。「中国証券報」1996年8月2日。
- 22) 「武漢土産公司—「破」了之、中行（中国銀行）八千万元付諸東流」「金融時報」1995年12月14日。「企業“破産”貸款“打漂”」「金融時報」1996年2月5日。
- 23) 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」を参照されたい。（「中華人民共和國会社法」第1章第4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。）

（当所大阪研究所研究員）