

## 中国国有企業の改革

杉 野 明 夫

### 目 次

- I 差し迫った国有企業の改革
- II 国有企業改革の必要性
- III 計画経済から市場経済への転換
- IV 国有企業の歩み概観

### I 差し迫った国有企業の改革

1992年初の鄧小平「南巡講話」（同年1月から2月にかけて、武昌、深圳、珠海、上海などを視察し、改革・開放の深化、経済発展の加速を呼びかけた重要講話）および同年10月の中共第14回大会を契機として、中国経済はその後3年連続して2桁の高成長を実現している（92年から13%、13.4%、11.8%）。だが一方では、高インフレ（消費者物価の上昇は92年からそれぞれ10.9%、15.4%、21.7%）、沿海部と内陸部、都市と農村の地域格差の増大など国民経済・社会生活に容易ならぬ問題があらわれるとともに、国有企業の改革が早急な解決を迫られている。

国有企業とくに大中型の国有企業は、中国「国民経済の支柱」とされる重要性をもつが、それがいま深刻な経営不振におちいつているから問題である。

国有工業企業の数に1992年、工業企業総数（「郷」一県または自治県の指導下にある末端行政組織—以下の企業もふくむ）の1.2%しか占めてないが、従業員数は35.5%にも達し、固定資産の額では74.6%にも達する。とくに留意すべきは、工業企業が政府にあげる上納利潤・租税のうち、国有企業からの部分

表1 全工業企業に占める国有工業企業の比重(1992年)

企 業 数	10.3万社	1.2%
従 業 員 数	4,522万人	35.5%
固 定 資 産	15,669億元	74.6%
工 業 生 産 額	17,824 "	48.1%
製 品 販 売 収 入	16,692 "	51.1%
利 潤 ・ 租 税 額	1,944 "	54.3%
上納利潤・租税額	1,716 "	62.5%

出所：中国統計年鑑1993年版  
中国統計摘要1993年

が62.5%を占め、まさしく重要な「支柱」たる役割である。したがって、国有企業が最近になって、経営が極めて不振であり、また地盤沈下を示していることは、国の財政経済に、ひいては社会の安定に直接影響をもたらす重大事を意味する。(表1)

国有企業は、国民経済の支柱であるが、他方において、最近、相対的地位が低下している。工業総生産額の構成において、国有企業はかつては(1975年ころまで)80%をこえる絶対的優位を占めていたが、80年代には70~60~50%代と低下しつづけ、92年には50%を割り48.09%にいたった。対照的に、活力をもった郷鎮企業<sup>1)</sup>に代表される集団所有制企業が80年の23.54%から92年の38.04%にまで増大している。また都市・農村個人企業や「その他の経済類型の企業」(私営企業<sup>2)</sup>や合弁企業等の外資系企業<sup>3)</sup>などは、80年には微細であったが、それぞれ7%前後にまで比重を高めた。(表2)

工業生産総額において、国有企業がかつての絶対的優位性を失い、集団所有制企業、個人企業、私営企業、外資系企業等の比重が増大したことは、換言す

- 1) 農村の郷・村が経営している企業、一部の社員が連合して経営している合作企業、その他の形態の合作工業および個人企業、を指す。(中国政経用語辞典、愛知大学)
- 2) 従業員8人以上を雇用している非公営企業。従業員7人以下のばあい個人企業である。
- 3) 合弁企業、合作経営企業、全額外資企業で「三資企業」と称する。

中国国有企業の改革

表 2 工業総生産額の構成（工業総生産額=100）

	国有企業	集団制企業	都市農村 個人企業	其他経済 類型企業
1978	77.63	22.37		
1979	78.47	21.53		
1980	75.97	23.54	0.02	0.48
1981	74.76	24.62	0.04	0.58
1982	74.44	24.82	0.06	0.68
1983	73.35	25.74	0.12	0.78
1984	69.09	29.71	0.19	1.01
1985	64.86	32.08	1.85	1.21
1986	62.27	33.51	2.76	1.46
1987	59.73	34.62	3.64	2.02
1988	56.80	36.15	4.34	2.72
1989	56.06	35.69	4.80	3.44
1990	54.60	35.62	5.39	4.38
1991	52.94	35.70	5.70	5.66
1992	48.09	38.04	6.76	7.11

出所：中国統計年鑑1993年版

れば、所有制の多様化を意味する。経済改革の進展は、所有制からみると全人民所有制と集団所有制の公有制を主としながら、さまざまな所有制の経済の並存的な発展を示した。というのは「社会主義の初級段階」論（第13回大会）において個人企業、私営企業、外資系企業などは「公有制経済の必要かつ有益な補完」だとされ発展が認められたのである。

問題は、国民経済の支柱である国有企業の多くが、過去からの社会的負担、過剰の労働力など重荷をかかえていることもあって、経済効率が悪く経営不振を続けており、非国有企業すなわち集団所有制企業、個人企業、外資系企業などの経済がそれぞれ活気を呈しているのと対照的なことである。

国有企業の経済効率の悪さは、端的に労働生産性にあらわれている。国有企

表3 国有、集団経営、私有制企業の労働生産性（一人当たり元）

	国有企業	集団経営	私有制企業
1978	11,131	5,733	
1979	11,838	5,868	
1980	12,081	6,549	
1981	11,863	6,697	
1982	12,133	6,969	
1983	13,049	7,611	
1984	14,070	9,227	
1985	15,080	8,206	22,752
1986	15,451	8,600	22,009
1987	16,671	9,979	26,203
1988	18,056	12,195	32,893
1989	18,320	13,170	36,550
1990 (80年価格)	18,639	14,258	41,465
1990 (90年価格)	30,839	18,171	52,679
1991	32,304	20,664	67,599
1992	36,074	27,004	82,992

出所：中国統計年鑑1993年版

業、集団所有制企業、外資系企業をもふくむ私有制企業における労働生産性の推移を示す表は、国有企業の伸びなやみ、非国有企業の急発展をものがたっている。(表3)

改革・開放政策が始まった数年間は、集団所有制企業の労働生産性は国有企業の約半分にすぎなかったが、活力のある郷鎮企業に代表される経営の合理化をすすめ、労働生産性で国有企業に迫っている。ただ郷鎮企業は地域の労働力を吸収する役割をになっているから、労働生産性の増大には限界があるかもしれない。

私営企業や外資系企業では、その労働生産性が最近では国有企業のそのの2

中国国有企業の改革

表4 国有企業の財務指標

年 度	資金利潤率 (%)	資金利税率 (%)	欠損企業欠損総額 (億元)
1980	16.0	24.8	34.30
1981	15.0	23.8	45.96
1982	14.4	23.4	47.57
1983	14.4	23.2	32.11
1984	14.9	24.2	26.61
1985	13.2	23.8	32.44
1986	10.6	20.7	54.49
1987	10.6	20.3	61.04
1988	10.4	20.6	81.92
1989	7.2	17.2	180.19
1990	3.2	12.4	348.76
1991	2.9	11.8	367.00
1992	2.7	9.7	369.27

出所：中国統計年鑑1993年版

倍以上にも達していることが判る。

国有企業における経済効率の悪化は、財務指標にもあらわれている。(表4) すなわち、「資金にたいする利潤・租税の比率」は、1980年の24.8%から91年には11.8%、92年には9.7%にと大きな低下を示している。また「資金にたいする利潤の比率」をみると、同じ時期に16.0%から2.9%、2.7%にと、いっそう明白な低下を示している。

さらに欠損(赤字)企業の欠損総額が80年代末から急増し、92年には370億元にも達したこと、しかも(後述のように)、一部の国有企業が欠損を出しつづけることは、市場経済の要請からして許されず、整理破産に踏みきらねばならなくなり、国有企業の徹底的な緊急な改革を迫っている。

## II 国有企業改革の必要性

中国の国有企業は、従来、国営企業と称されてきた。全人民所有制すなわち国有であり、かつ国営であった国営企業は、経済管理制度に欠陥があり、しだいに経営不振をまねいた。

国営企業の改革は、その経済管理制度を改め、企業の経営自主権を拡大することから始まった。そして最近の局面では、国営企業の所有権と経営権を分離する方向で改革がすすみ、国がもっていた経営権をしだいに企業に譲渡し、企業をみずから損益に責任を負う独立採算制の組織にすることが、めざされている。(後述するように)1988年4月の「全人民所有制工業企業法」によって、国営企業の所有権は国がもち、経営権は企業がもつことが法制化され<sup>4)</sup>、1993年3月の第8期全国人民代表大会で、国有企業と称することが正式に確認された<sup>5)</sup>、という経過をたどる。

1978年12月の第11期3中総会を契機に展開される改革開放政策以前には国営企業は、どのような経営管理制度をそなえていたのか、どのような欠陥が存在していたのか。これについては、たとえば薛暮橋『中国社会主义經濟問題研究』がすでに、適確な指摘をしている<sup>6)</sup>。

国営企業は、上級の管理機関との関係でみると、統一収入・統一支出、実費報告・実費決算の「どんぶり勘定」であり、企業と従業員という下の方をみると、職員・労働者の従業員はいったん就職すれば、とくに悪いことをしない限り、途中で解雇はなく、昇進はするが降職はない、いわば「食いはぐれのない」体制であった。

4) 企業の財産は全人民の所有に属し、国は、所有権と経営権の分離の原則にもとづき、企業に経営管理をゆだねる。

5) 国有企業改革のカギは、政府と企業の職責を分離し、資産管理権を明確にして、企業を名実ともに自主経営、独立採算、自己発展、自己制約の法人実体、または市場競争の主体に育てあげることにある。(「政府活動報告」1993年)

6) 薛暮橋『中国社会主义經濟問題研究』1979年、人民出版社。同、日本語版、外文出版社。

## 中国国有企業の改革

そして従業員は一生懸命に働いても、怠けていても、報酬はほとんど変わらない、均等主義（平均主義）の傾向があった。中国では、こうした傾向を「社会主義の優越性」だと称されることがあったが、決してそうではない。旧中国では小生産者が圧倒的な優勢を占めていたので、「飯があればみなで食う」という小ブルジョアの均等主義思想、または農民社会主義思想とも呼ぶべきものが人民のなかに存在していた。さらに中国では革命戦争時期に政府・軍隊・工場などで現物給与制を実施し、当時の条件では確かに積極的役割を果たし、中国共産党の幹部に深い印象を残した、という事情もある。しかし、こうした「食いはぐれのない」また「どんぶり勘定」の体制や思想は、社会主義のもとで工業・農業などの現代化をすすめていく時期には妨げとなり、また社会主義のもとでの労働におうじた分配の原則にもそむくので、改める必要がある。（このような、中国の従来の国営企業は、資本主義国の近代的企業と対比すれば、特徴が明らかになる。）資本主義国の近代的企業はみな損益にみずから責任を負うから、どの企業も完全な経営管理の権限をもっている。各企業は市場を争奪するために競争し、生産技術の向上と管理方法の改善につとめ、その企業の範囲内で人員、物資、資金の使用の節約につとめ、最小の資本で最大の利潤をあげようとする。資本主義制度は、全国的な範囲からみると、無組織・無計画的で、大きな浪費をもたらしているが、一つの企業または一つの独占集団の範囲からみると、組織的・計画的で、こまかくソロバンをはじいている。これとの対比でいくと、中国の社会主義企業は、「どんぶり勘定」（「大鍋飯」大鍋の食事。すなわち、従業員のあいだで、労働の多少、技術の高低、貢献度の大小にかかわらず、同等の利益を与える、分配制度における均等主義的方式のこと）とか、「食いはぐれのない職業」（「鉄飯碗」鉄製の飯茶碗。すなわち、いったん就職すれば失業の恐れはなく、賃金も保証されているから、国有国営企業の従業員を、落としても壊れない鉄製の飯茶碗に例えられた）といった立ちおくれた経営管理方法を改めなければならない。

なお、「大鍋の飯」と「鉄茶碗」とは、従来の中国の国営企業の、関連はするが、相い異なる二つの特徴である。これらを同一視して、「親方日の丸」（日の丸の旗）に相応するのが中国では五星紅旗であるから、「親方五星紅旗」

と称する向きがあるが、正しいとはいえない。「親方日の丸」は、日本の国語辞典『広辞苑』によると、「(親方は国家であるの意) つぶれる心配がないということから、公共企業体などの経営が、ともすると安易になりやすいことに言う。」とある。別の辞書『辞林21』には、「(親方は日本国である意) 自分たちの背後には国家が控えているから倒産の心配はない、という役人・公務員などの真剣味に欠けた意識を皮肉ってという語」とある。

いずれも、つぶれる、倒産する心配がないという意味で、「大鍋の飯」が表現する平均主義的な分配の意味は出てこない。

こうした従来の企業管理を改善するには、国営企業は自分の人員、資金、物資や調達、生産、販売にたいし、一定の自主権をもつことが必要である。薛暮橋は、企業管理の改革を、企業のこのような自主権確保という角度から、4点の改革を主張している。

改革・開放の大方針を決めた中共第11期3中総会から僅か数カ月、1979年9月に出版された『中国社会主義経済問題研究』には、現在読みかえしても、驚くべき透徹した分析にもとづいて、国営企業改革の方策が提起されている。

第一、これまでの統一収入・統一支出の方式を改め、自分の企業基金をつくる必要がある。

中国が1950年代にソ連から学びとった国民経済管理制度は、国家の集中的統一を一面的に強調し、企業の指導グループは、国家にたいしては責任を負うが、その企業の勤労者にたいしては責任を負わない。かれらは上級の国家機関から任命されるのであり、企業の勤労者(従業員)から選出されるのではない。勤労者は国家計画の要求にしたがって労働を提供し、国家計画で規定された労働の報酬を受けとるが、企業を管理する権利は十分になく、企業の生産が発展したからといって、より多くの利益を得ることもできない。

このような经济管理制度は、労働者の自治権をうばい企業の自主権をもうばっていた。企業は、いかなる経済活動についても国家計画にしたがうことが求められた。企業の投資はすべて国家の支出にたより(技術革新の資金もふくむ)、企業の利潤はすべて国家に上納される。企業の生産物は、国の商業部門が統一的に買付け、一手販売し、市場とは直接のつながりががない。労働者・職員の転



入・転出も、国の労働部門をつうじて統一的に按配される。こうして、企業にとっては、人員、物資、資金を管理する自主権も、調達、生産、販売を管理する自主権も全くない。したがって、企業のそれぞれの具体的条件にもとづいて、技術革新の推進、経営管理の改善、労働効果の向上のために主動的な措置をとることはむずかしい。また、これでは企業にとって、勤労者の増産意欲をもりあげ、最少の労働と物的消耗によって最大の経済的效果をあげ、企業の収入増加によって従業員の生活を改善するのもむずかしい。

このような企業の自主権と労働者の民主的権利がうばわれていることに、国有企業の管理制度の欠陥が集中的にあらわれていた。

さて、もしも企業が従来のように、利潤を全額上納し、自己の判断で支配できる資金をもたないなら、基本的に単純再生産しかできず、拡大再生産を行なうことも容易ではない。また、もとの技術水準を維持するのが精一杯で、技術革新や改造や拡張はむずかしい。

このように、企業が利潤を全額上納する、統一収入・統一支出の方式をとりつづけるならば、国民経済の急速な発展と現代化という課題を実現できない。自己の企業基金をつくり、経営管理のすぐれた企業に改めるためには、利潤の一定部分を企業に留保する制度を実施する必要がある。

第二に、企業の、固定資産と流動資金にたいする関係を変えることが必要である。

これまで、固定資産の投資については、国家が支出し、企業が無償で使用していた。たとえば、企業が機械設備を増設するばあいには、国家が認可する必要がある、国家が支出する。企業自身は、機械設備の増設や技術革新を行なうための資金もなければ権限もない。大規模な工場で従業員の食堂一つ、宿舎一むね建てようとしても、工場長には権限もなければ資金もなく、これを建てるには上級機関に申請して認可を受け、資金を支出してもらわなければならなかった。

こうした統一収入・統一支出、実費報告・実費決算は、解放戦争時の現物供給制の名残りかも知れない。こうした制度を実施していれば、企業は経営管理の単位となり得ず、経済計算単位ともなり得ない。企業は自分の財産にたいし

てもつべき権限がなく、負うべき責任も負わないから、国家資金の大きな浪費をもたらすことになる。すなわち、企業は国家投資を申請するばあい、多ければ多いほどよいので、たとえ滞貨や遊休設備が出て意に介さない。他方、企業のもつ潜在力の利用と、革新、改造のために機械設備が必要でも、企業は自分で購入する力がない。上級に投資を要求しても認可されないか、段階ごとの審査決裁に手間どり、時機を失ってしまう。

また中国の固定資産減価償却制度も時代おくれになっていた。科学技術が日進月歩に発展する現在、先進資本主義諸国における機械設備の減価償却年限はいちじるしく短縮され、設備の更新が奨励される。中国では勤儉・節約が奨励され、25年という長期が一般であった。固定資産の減価償却基金は大部分が上納され、企業には大修理の基金しかない。設備の更新には、上級政府の認可を必要とし上級から支出してもらい、設備の大修理も、先進技術にきりかえることを奨励していない。勤儉・節約につとめる企業の経営は善良な意図から出ているが、このような償却率が低すぎ、使用方法が不合理な現状は、改めなければならなかったのである。

このような、固定資産の国家による投資、企業の無償使用、固定資産の減価償却制度を改めるには、固定資産の有償使用制度を設けるべきである。

流動資金にたいしては、同様に有償使用の方法で、すべて銀行から貸付けるべきである。

これまで、各企業では原材料の滞貨と製品の滞貨がはなはだしかったが、これは物資供給制度の欠点にもよるが、流動資金の無償使用も重要な原因の一つである。

定額の流動資金については貸付利率をやや低くしてもよいが、定額をこえた流動資金については貸付利率をやや高くすべきで、企業が規定の在庫量をこえた滞貨のため使用している資金については、貸付利率をさらに高くすべきである。このようにすれば、企業が大量の物資を倉庫に眠らせて資金を浪費するばかりか、物資供給の人為的逼迫をもきたすという事態を避けることができる。

第三に、人事管理制度を改革する必要がある。国有企業では、いったん就職すれば、よほどのことがない限り解雇はせず、昇進はするが降職はないという

## 中国国有企業の改革

「食いはぐれの無い」制度であったが、これをみなおす必要がある。企業には、ポストに適しないか、あるいは自分の才能を十分に発揮できないでいる者もみられる。国家は考課・昇進制度を設け、自分の才能を十分に発揮できない労働者・職員を、適切なポストに配置すべきで、また考課の結果、不適任な者については、企業は降職の権限をもつべきである。

企業管理制度は、人員の合理的な配置も保証しなければならず、そのためには、企業はもっぱら自己の生産または業務の必要にもとづいて労働者・職員の隊列を組織し、一人ひとりがみな役割を発揮できるようにすべきである。多年らい、多くの企業や機関では、仕事に比べて人が多く（三人の飯を五人で食う、といわれた）、規律がゆるんでいた。これを改めるには、機構の精鋭化・簡素化をはかるとともに、労働者・職員を厳格に考課し、昇進すべき者は昇進させ、降職すべき者は降職し、整理すべき者は整理し、適切な他のポストに配置して、仕事の能率をあげなければならない。他方、科学・技術要員その他、特技のある要員にたいして、一部の労働管理部門で、本人の才能を考慮せずにみだりに仕事を配置したり、一部の科学研究部門で、科学技術要員に長いあいだ適切な仕事を与えなかったりした傾向を改め、人材の浪費をしていた労働管理制度の存続を許してはならない。

第四に、企業の指導制度を改革することである。企業の管理権限を強化してのち、企業の指導制度を改革し、集団指導のもとでの責任分担制をうちたてる。

中国では、モデルとされたソ連における企業の指導が工場長（または企業長）一人に集中しすぎるとして、「工場長の単独責任制」を批判し、1956年9月の第8回党大会で「党委員会の指導のもとでの工場長責任分担制」<sup>7)</sup>に改めた。しかし、多くの企業では、ともすれば党委員会の一手引き受けとなり、工場長、技師長、会計主任のもつべき権限が弱められた。多くの企業の指導機関は、

---

7) 企業の指導制度については、次の変遷があった。①50年代前半の工場長単独責任制、②1956年以降の「党委員会指導下の工場長責任制」、③文化大革命期の工場革命委員会による一元的支配、④70年代後半からの党委員会指導下の工場長責任制、⑤88年4月の「全人民所有制工業企業法」にもとづく、工場長責任制（工場長が経営の責任を負う）。

「持ち場責任制」が確立しておらず、仕事の能率が低い。今後、党委員会は直接に業務を処理するのではなく、現代化をすすめるという党の方針・政策の貫徹を保証し、具体的な業務は工場長、技師長、会計主任などに管理をゆだねるべきである。企業は「持ち場責任制」（企業内の業務上の持ち場、職務範囲、責任を明確にするための制度）を厳格に実行して、定期的に点検し、幹部のうち不適任や無責任の者は更迭すべきである。そのため、企業や機関のなかで民主的管理を大いに実行し、労働者・職員代表大会制度（職員と労働者が、企業の党委員会の指導のもとに、企業の管理に参加し監督する制度）の確立と健全化をはかり、労働者・職員に指導的な幹部を監督・審査する権限をもたせる必要がある。

（以上、薛暮橋著作を中心に国営企業改革の必要性和改革の処方箋の概略をみてきた。1979年9月15日付の本書の「あとがき」には、8カ月の苦闘のすえ、いま、なんとか出版にこぎつけた、本書の未定稿に100通ちかい意見が寄せられ、何度も書きなおした、と述べている。とくに、国民経済の調整と经济管理体制の改革の問題について意見の一致をみるにいたっていない段階にあるので、討議の結果をたしかめてから公刊した方がよい、との意見も多かった。だが、今度の理論と実践についての討論は長びくにきまっているし、改革は一年や二年で片付くわけもない。もしも討論の結果が出るのをまって出版するとすれば、「あとの祭り」になってしまい、今度の討論にはなにもほどの役にも立ちはずまい。だから、百家争鳴の今度の討論に一家の見解として参加した方がよい。一部の箇所には誤りもあるだろうが、実際の活動にいくらか役立つものと思われる。——これがもう一つの意見で、著者はこれに賛成した。理論は実践から生まれるもので、実践は永遠に完結する時がないのだから、理論も完全に成熟する時はありえない。また、理論は実際にたいして指導的な役割をはたすべきである。理論は実際の先頭に立ち、実践の検証を受け、たえず自己の誤りを改めていかなければならない。——著者はこういう考えにもとづいて、公刊に踏みきり、内外の読者の前に提供した。）

### Ⅲ 計画経済から市場経済への転換

中国の国有企業は、これまで集権的な計画経済のもとにあり、中央と地方の行政機構の介入・統制により生産や経営の活動を自主的に行なうことができなかった。このような国有企業（当時は国营企業と称されたが、すべて国有企業の名称に統一する）を改革するには、次にみるように、企業が自分の人員、資金、物資や調達、生産、販売にたいし一定の自主権をもつことから始まったが、さまざまな困難な条件や問題と対応しながらすすまねばならなかった。すなわち、国有企業はそれが活動していく場である国民経済の運行のメカニズムを改革しなければ、みずからの改革がすまない。中国の国民経済は、建国の初期から集権的な指令性の計画経済が支配的であった段階から、しだいに「計画経済を主、市場調節を従」とする段階に、「共有制にもとづく計画的な商品経済」さらに「国が市場を調節し、市場が企業を誘導する」とされた段階をへて、ついに「社会主義市場経済」と規定されるにいたった。中国の国民経済が、計画と市場をめぐる論争を交わしながら、ゆっくりと市場経済の規定へと至らねばならなかった（時には計画経済のほうへの後退もあったといわれる）のは、一つには社会主義の計画と市場についての伝統的観念が作用したものと思われる。たとえば「企業家のいない大規模生産を組織するためには、第一に、現在のように市場ではなくて生産者そのもの、労働者の社会そのものが生産の規制者であるような、共産主義的組織によってそれをおきかえることが必要である。」（レーニン、「人民の友とは何か」）〔新経済政策のちレーニンの考えは改まるのだが。〕

● 中国の改革・開放政策への転換を決めた中共第11期3中総会の公報には、「断乎として経済法則にもとづいて事をはこび、価値法則の役割を重視する」と述べられたが、とくに計画と市場との関係については触れていない。ここには、ただ「いまのわが国の経済管理体制の重要な欠点は権限の過度の集中であり、地方と工農業企業に、国家の統一的計画を前提に、より多くの経済管理の自主権をもたせるべきだ」としている。この総会に先立って、胡喬木の「経済

法則にもとづいて事をはこび、四つの現代化の事業を速めよう」という78年7月の有力な論文は、経済活動を指導する多くの幹部が経済法則の客観性を実質的に認めていない現状にたいし、経済法則の客観性、価値法則の役割の重視を強調していた。

1982年9月の中共第12回大会の胡耀邦による報告では、「計画経済を主とし、市場調節を従とする」という原則をかかげた。すなわち、「計画的な生産と流通は、わが国の国民経済の主体をなす」が、「一部生産物の生産と流通については市場の調節にまかせる」、後者は計画的な生産と流通を補足するもので、従属的・副次的ではあるが、「必要かつ有益なもの」でもある。報告では、計画経済を主とし、市場調節を従とする原則の貫徹は、経済体制改革の根本的問題であり、「指令的性格の計画、指導的性格の計画および市場調節のそれぞれの範囲と限界を正しく区分」すべきことを指摘している。

この時期には、陳雲が有名な「鳥籠経済論」を述べて12回大会の戦略を説明している。すなわち、鳥は手の中に握りしめてはいけない、鳥を飛ばせてやらねばならない(=経済の活性化)が、鳥籠(=国家計画)の中で飛ばせてやるしかない。経済の活性化にしる、市場調節にしる、計画の指導を離れてはならない、というものであった。

計画と市場の関係が、「計画経済を主とし、市場調節を従とする」という観点から一段とすすんだのは、1984年10月の第12期3中総会に採択された「経済体制改革についての決定」である。ここでは、計画経済と商品経済を対立させる伝統的な通念を打破し、「社会主義計画経済」は意識的に価値法則に依拠し、それを運用すべきで、「共有制をふまえた計画的な商品経済である」と指摘した。

この文章には、中国の計画経済体制の基本点を概括している。第一、中国が実行しているのは、計画経済つまり計画的な商品経済であって、完全な市場メカニズムの調節による市場経済ではない。第二、完全な市場メカニズムの調節による生産と交換は、主に一部の農業・副業生産物、日用雑貨、サービス・修理業の役務に限られる。第三、計画経済の実行は、指令的計画を主とすることと同じではない。指令的計画と指導的計画はともに計画経済の具体的形態であ

る。第四、指導的計画は主として経済槓杆（てこ）の運用によって実現される。指令的計画はぜひとも実行すべきものだが、そのさいも価値法則を運用しなければならない。

さらに1987年10月には中共第13回大会が開かれ、趙紫陽報告のなかで「社会主義の初級段階」論が提起される。ここでは、①「計画と市場は、ともに全社会の範囲で作用する」。②「新しい経済運行のメカニズムは、総体的にみれば『国が市場を調節し、市場が企業を誘導する』というメカニズムでなければならない」と計画と市場の関係で一步踏みこんだ規定がみられる。

第13回大会ののち、経済運営では価格の上昇、経済過熱、また「諸侯経済」と呼ばれた地域割拠の弊害も生じ、89年6月には天安門事件が起き、経済改革は順調に進行していない。このなかで、政策上・理論上の対立・論争もあった、とみられ、計画と市場の関係では計画重視の論調が台頭したのでないか、といわれている。

たとえば1990年12月の第13期7中総会では、「計画経済と市場調節が結合した経済システムと経済運行メカニズム」の確立を経済改革深化の基本的方向としている。そして「計画管理では、自覚をもって経済のつり合いのとれた発展の法則や価値法則に従い」、「市場調節の役割は国の全体的計画と法規の規制のもとで発揮させる」というように陳腐な用語や制約的な表現が見受けられる。しかし見方を変えれば、当面する条件や課題にその時その時に対応する指導部の見解を、ただ計画と市場の関係という観点から抽出して判断することは困難であろう。それだから第13回大会に比べ第14回大会では、もちろん市場の役割が一段と強調されているが、市場は社会主義の国のマクロ規制のもとにあることが指摘されており、これをみのがしてはなるまい。

したがって、計画重視への後退があったかどうかについては保留しておく。

計画と市場の関係については、「社会主義市場経済」論で一応の結着がつく。鄧小平は1990年12月、中央の指導者数人との談話で、「資本主義と社会主義との区別は計画か市場かという問題にあるのではない。社会主義にも市場経済はあるし、資本主義にも計画規制はある」。「少し市場経済をふやしたからといって、資本主義の道を歩んでいると独り合点してはならない。計画も市場もどち

計 画 と 市 場 の 関 係

中共11期3中総会 1978年12月	経済法則にもとづいて事を選び価値法則の役割を重視
12回党大会 1982年9月	計画経済を主とし市場調節を従とする
12期3中総会 1984年10月	共有制にもとづく計画的な商品経済
13回党大会 1987年10月	国が市場を調節し、市場が企業を誘導する。 計画調節と市場調節いずれも利用
13期7中総会 1990年12月	計画経済と市場調節が結合した経済システムと運行メカニズム
14回党大会 1992年10月	社会主義市場経済、計画と市場はいずれも経済手段

らも必要である」と論断した。

鄧小平はさらに92年初の「南巡講話」で、これを展開した。「計画が多いか、それとも市場が多いかは、社会主義と資本主義の本質的な区分にはならない。計画経済イコール社会主義ではなく、資本主義にも計画はある。市場経済イコール資本主義ではなく、社会主義にも市場がある。計画と市場はどちらも経済手段である」。(鄧小平文選第3巻)

1992年10月の中共第14回大会での江沢民報告は、中国の経済体制改革の目標を「社会主義市場経済体制の確立」においた。

社会主義市場経済体制とは次のような内容をもつ。①社会主義の国のマクロ規制のもとで、市場に資源配置の基礎的役割を果たさせ、経済活動を価値法則の要求に従い、需給関係の変化に適応させる。②価格のことで競争メカニズムの機能をつうじて、資源を効率のよい所に配置させ、企業に圧力とインセンティブを与え、優勝劣敗を実現させる。③各種の経済信号に敏感に反応するという市場の特徴を活かして、生産と需要との適時な協調を行なう。④市場には弱点とマイナス面もあるので、経済にたいする国のマクロ・コントロールを強化し改善する。



## 中国国有企業の改革

以上のような社会主義市場経済体制に適應するための課題の一つとして、国有企業とくに大中型企業の経営メカニズムを転換し、企業を市場に向かわせ、活力を強め、体力を強めることが求められることになった。

### IV 国有企業の歩み概観

これまで中国は集権的な計画経済体制をとり、長期にわたって行政機構と企業の職責が分離しておらず、国有（国営）企業は、中央と地方の行政機構の統制のもとにあり、生産や経営の活動を自主的に行なうことができなかった。このような体制のもとでは、企業は実質的には行政機構の付属物となっており、そのため企業経営の非効率、企業活力の欠如、従業員の勤労意欲喪失などの弊害がもたらされた。

改革、開放政策が1978年12月に提起されてから10余年、国有企業の改革がすすんできたが、なお情勢に遅れ経営不振もみられて、放置するわけにはいかない。とりわけ大中型の国有企業の改革は緊急に重要性を増している。

国有企業改革の歩みを、概観しておく、次の四つの時期区分が適当であろう。（これまでの研究の時期区分では、執筆時点までを、たとえば三ないし四つの時期に区分して考察したり、1989年の天安門事件を契機に改革が挫折して新しい段階に入るだろう、などの判断で叙述したりしている。しかし、改革・開放政策も10余年たち、かつて或る時期に特別に大きな意味をもっていた経済的・社会的変化も、時のより長い経過のなかから現われた、いっそう重要な画期的な改革のまえでは、往々にして意味内容が変わってくる。国有企業の改革の歩みについて、時期を四つの段階に分けて考察することにしたい。

第一段階——1978年12月の中共第11期3中総会から1984年9月までである。農村では生産量に農民の収入が連動する経済責任制が各戸生産請負制（包産到戸）、各戸経営請負制（包乾到戸）の形で実施されてきた<sup>8)</sup>。しかし国有企業

8) 詳細は、『中国農村改革の道』杉野監訳、大阪経済法科大学出版部。「人民公社解体後の中国農村」杉野、大阪経済法科大学経済研究所・研究年報第9号、参照。

の改革など都市における経済改革は、いまだに展開されておらず、ただ国有企業の改革は実験企業を選んで試行されたにとどまった。企業の自主権拡大の試行は、11期3中総会に先立って1978年10月、四川省で寧江工作機械工場など6企業を選んで開始した。年末には試行のポイントを14項目にまとめ、79年から100の工業企業と40の商業企業で実験がさらに推進された。

企業改革を試行するばあいの基本構想は、従来の高度に集中した計画経済管理体制を改め、しだいに企業に権限を付与し拡大していき、上から下に利益を移譲すること、すなわち企業の自主権を拡大し、とくに企業に財力をもたせて、その活性化をはかることであった。したがって、この時期に試行企業に付与されたのは、利潤の一部留保・使用权、国家計画の達成を前提にした計画外生産の権利、その製品の販売権、一部物資の購入権、職員・労働者の選択採用および賞罰権などであった。

この時期の改革は、企業自主権の拡大規定にもとづき、全国で試行（実験）企業を選定し、実施経験をつみ、さらに試行企業をふやして経験を総括することであった。

実験企業は、最初の79年末には400余で、80年6月には6,600余に拡大した。この実験企業は、（大型）国営企業数の16%で、生産額では60%、利潤額では70%を占めたとされるので、有力な企業が選定されていたことをうかがわせる。この時期に試行された、自主権拡大の中心は企業の財政権の拡大であった。すなわち、これまで国営企業の利潤が基本的にすべて国に上納され、損失はすべて国が補填していた方式から、利潤の一部を留保して、企業の基金として生産の発展や従業員の福利に用いることができるようにした<sup>9)</sup>。

第二段階——1984年10月に中共第12期3中総会で「経済体制の改革にかんする中共中央の決定」という総括的文書が採択されてから、86年までである。こ

9) 企業を中心にした経済改革の代表的著作に次のものがある。

①「当代中国的经济管理」1985年 中国社会科学出版社、②「当代中国的经济体制改革」1984年 中国社会科学出版社、③「中国改革全書、工業企業体制改革卷」1992年 大連出版社。

の時期には、企業の自主権拡大などが系統的にすすめられるが、とくに企業の利潤上納制から租税納入制への、いわゆる「利改税」が実施されて国家と企業の利益配分を確定することがめざされた<sup>10)</sup>。

先の段階で試行された企業の自主権拡大のうち、企業の自主的な活動を経済的に保証する意味で、財政権の拡大は重要な意味をもっている。企業における財政権の拡大は、初期には利潤留保制度の確立という形をとった。すなわち、これまで企業が利潤のほとんどすべてを国に上納していたのを改めて、利潤の一部を企業に留保し、生産発展や福祉のために使用する制度にした。この制度は、企業活動にたいして刺激的な役割を果たしたが、企業の利潤留保の比率はきわめて低いものであった。次に1983年から前記の利潤上納・留保制度から租税納入制へと移行するようになった。この改革によって、企業に残される利潤の比率は前より増大するが、もっと大きな意味・役割をこの改革は担うことになる。すなわち、租税納入方式は、利潤上納制とくらべると、利潤がひとまず企業の側に帰属し、そのなかから一定の租税を納入して、残余は企業の側で支配し、自主的に使用することができる。その代わり他方で、企業がもし損失を出せば、国は従来とは違って補償せず、企業の責任で処理する。(山内) すなわち、企業は自主的な権限をもち責任もある、本来の企業体に近づく。

利潤上納制から租税納入制への移行、すなわち「利改税」は1983年から第1期を実施した。主たる内容は、大中型企業の利潤にたいして55%の企業所得税を課し、残余の利潤については一部を国に上納し一部を企業に留保する、という旧来の方式を残した過渡的なものであった。「利改税」は一挙に利潤上納制をなくして租税納付制に切りかえることができず、第1期には利潤上納と租税納入とが並存していた。

そこで、利潤上納制を廃止し、完全な租税納入制を実施することが、84年10月から第2期の「利改税」として実施されることになった。しかし、この第2期の「利改税」は、折からの経済過熱とその後の経済調整によって、十分な成果をあげてはいない。

10) 代表的な経済史として次の著作がある。

「中華人民共和国経済史簡編」李徳彬、1987年 湖南人民出版社。

このころ、1984年5月、「国営工業企業の自主権の拡大にかんする規定」が公布された。ここには企業に、①国家計画の達成を前提にした生産経営計画権、②超過生産部分の製品の自主販売権、③超過生産部分の価格決定権、④物資購入権、⑤企業に留保した利潤を規定の比率で使用する資金運用権、⑥遊休資産を有償で譲渡する資産処分権、⑦独自に決める機構設置権、⑧職員・労働者の自主的な募集、賞罰を行なう人事労働管理権、⑨賃金・報奨金の自主決定権、⑩企業が部門、地域をこえた連合経営に参画またはこれを組織しうる連合経営権、の10側面の自主権を認め企業の活性化を促すことを目的にした。

企業の経営自主権は、国と企業の間で利潤の分配・保留関係を中心に拡大してきたが、この段階までは①②③にみるように、国家計画の達成を前提に認められる限定的なものであった。

この時期には、企業自主権の拡大と並行して、企業の所有権と経営権を分離させようとする新しい経営方式が試行されている。この新しい経営方式の向かうところは各種の経済責任制などであるが、これは次の段階で展開されることになる。

第三段階——1987年から1991年までで企業改革が全面的に展開された。ここでは「所有権と経営権を切り離して、経営権を真に企業に与え、企業の合法的な権利と利益を確実に保護して、企業を名実ともに自主経営と損益自己責任の主体にすること」（中共第13回大会の政治報告）がめざされた。この時期の企業改革の基本構想は、政府と企業の職責分離、所有権と経営権の適度の分離を実行し、国有企業が自己経営、独立採算の経済組織であることを明確にし、それを基礎にさまざまな形態の経営責任制を樹立することであった。（李鉄映）<sup>11)</sup>

国有企業は、全人民所有制の企業であるが、人民全体で経営するわけにはいかず、一般に国による直接経営にも適していない。無理にそういう経営をすれば、企業の活力を窒息させるだけである。所有権と経営権を切り離すことは、「計画的商品経済の体制」（第13回大会報告）を確立するうえでの内面的な要求

11) 「15年にわたる国有企業改革の歩み」李鉄映、北京週報 1995年1月10日。

である。

所有権と経済権を切り離す具体的形態は、産業の性質、企業の規模などにより、いくらか異なってくる。だが、どのような経営責任制をとるにせよ、次の諸点は共通である——法的手段を用い契約の形をとって、国と企業との間、企業の所有者と経営者との間の責任、権限、利益の関係を確定すること、競争をつうじて適確な経営者を選出し、資産の増殖をふくむ企業経営の成果を、経営者にたいする賞罰の主なものよりどころとして、聡明で有能な開拓精神の旺盛な企業家が市場競争の荒波から大量に生まれるようにすること<sup>12)</sup>、である。

改革の主な措置は、国有企業の工場長（あるいは経理＝支配人）責任制を実施し、大多数の国有企業に経営請負責任制を実行し、一部の小型国有企業にリース経営を実行することであった。また、この時期から、少数の企業では株式制が実施されだし、さらに企業集団を試行することが開始された。

ここで経営請負責任制とはなにか。その一般的形態は、①企業と国とのあいだで一定期間にわたる契約をむすび、企業はその間上納すべき利潤額を定めてその納入を保証すること、②その額をこえる利潤については、一定の比率で国と企業とで分割すること（超過利潤が多いほど企業の留保率を高くする）、③もし利潤が請負額に達しないばあいは、不足分を企業が自己負担して納入すること、④企業内の分配関係においても、賃金総額を企業の経済効率に連動させて従業員の積極制を高めること、などである<sup>13)</sup>。

〔請負いを主要とする経済責任制は、農村ですでに実施し成功した経験を、都市の改革に導入したものである。「ここ数年の都市改革の試みは、農村で実施された請負責任制（「承包責任制」）の基本的経験が都市でも同じように通用することを立証している。都市の企業の活力を強め、広範な労働者・職員の……主動性・積極性・創意性を十分に発揮させるためには、企業の内部で……請負いを主要形態とするさまざまな経済責任性を樹立しなければならない。このような責任性の基本原則は、責任と権限と利益を結びつけ、国と集団と個人の利益を統一し、従業員の労働の所得と労働の成果とを結びつけることであ

12) 「中国の特色をもつ社会主義の道にそって前進しよう」中共第13回大会報告。

13) 山内一男「現代中国の経済改革」1988年 学陽書房。P.177とP.131。

る。農村の経験を都市に採用するさいには、都市の企業の特徴を考慮すべきで、農村の具体的な方式をそのまま引きうつしてはならず、また、そうすることは不可能である」。(経済体制の改革にかんする中共中央の決定) ]

ここで、経済責任制、経営請負制、請負経営責任制の用語説明を辞典から借用する<sup>14)</sup>。

**経済責任制** 経済活動のなかで、国、集団および個人相互間で責任・義務を負う制度。経済管理の一方法で、経済計算制を实行するうえでの前提とされる。国の統一的計画と政策にしたがって行われる国と企業間の経済責任制、経済契約にもとづく企業と企業間の経済責任制、工場・職場・作業班の間で制定される持ち場責任制など、がある。経済責任制は、法的効力を有し、法律の保護を受ける。違反が生じたばあい、損害を被った当事者の一方は、仲裁機関に仲裁を申し立てることができる。

**経営請負制(経営承包制)** 経済責任制の一方式、二通りの内容があって、一つは、企業が国家にたいして所定の税を納付したのち利潤について請け負うもの。他の一つは、企業内部で経済責任制を確立して、利潤指標を請け負うだけでなく、各種経済指標についても請負を行なうもの。

**請負経営責任制(承包経営責任制)** 企業の公有制を前提に、企業の所有権と経営権を分離させる経営形態。経済体制改革の一環として1987年以来取りいれられた方式で、経営者と職員・労働者の積極性を引きだすことなどを長所とする。請負の特徴は、「基数を確実に請け負い、上納を確保し、超過収益をあげて保留分を多くし、欠損は自ら補う」ことである、とされる。請負経営責任制のもとで、工場長の招聘なども試みられている。

さいごに、この時期に公布された「全人民所有制工業企業法」(1988年4月)にふれておく。ここでは、所有権と経営権の分離の原則にしたがって、①企業

14) 中国政経用語辞典、愛知大学国際問題研究所による。

は国が所有し、企業に経営管理をゆだねる、②企業は請負い、賃貸借（リース）など経営責任制の方式をとることができる、③企業は工場長（あるいは経理＝支配人）責任制を実行する、などが規定された。

この企業法によって、国営企業の所有権は国が、経営権は企業がもつことが法制化され、法的に国営企業は国有企業へと転換をとげたことになる。また長い間論議の的になった、工場の党委員会と工場長の職責の関係も決着をみた。

第四段階——1992年以降の時期。1992年初の鄧小平南巡講話および同年10月の第14回大会を契機に、改革・開放はいっそう深化し、経済発展は加速していく。国有企業の改革については、社会主義市場経済体制の要請に適應して、経営メカニズムの転換をはかり、企業を「自主経営、損益自己負担、自己規制、自己発展の経営体」に変え、「現代企業制度」の確立がめざされている。

この時期に政府は、「全人民所有制工業企業の経営メカニズム転換条例」、「国有資産監督管理条例」、「公司（会社）法」などの法令を次から次へと制定した。

さらに1993年11月、中共第14期3中総会の採択した「社会主義市場経済体制確立の若干の問題についての決定」（50条）は、中国の経済体制改革の直面する新しい情勢と新しい任務、を提起した。「決定」は、社会主義市場経済体制を確立し、資源配置において、国のマクロ規制のもとで基礎的な役割を果たさせる、という目標を設定した。そしてこの目標を実現するための具体的な課題をかけた、とくに国有企業については、「国有企業の経営メカニズムの転換をさらに推進し、市場経済の要請に適應した、財産権のはっきりした、権利と責任が明確な、行政と企業が切り離された、科学的な管理を行なう現代的企業制度を構築すること」をあげている。

現代的企業制度を確立することは、社会化された大規模生産と市場経済を發展させるための必然的要請であり、これが中国の国有企業改革のめざす方向でもある。現代的な企業制度とは何か、その基本的特色は次のとおりである。(1)財産所有権がはっきりしている。企業の国有資産の所有権は国に属し、企業は国をふくむ資産者の投資によって形成された法人財産権を有し、民事的権利を

もち、民事的責任を負う法人実体となる。(2)企業はその全法人財産を用い、法にもとづいて自主的に経営し、損益に自ら責任を負い、規則どおり納税し、出資者にたいして資産の価値維持・価値増殖の責任を負う。(3)出資者は企業に投入した資本の額に応じて所有者の権益、すなわち資産からの受益、重大な意志決定、管理者の選択などの権利を有する。(4)企業は市場の需要にあわせて生産・営業を行ない、労働生産性と経済効率の向上を目的とし、政府は企業の生産・営業活動に直接関与しない。企業は市場のなかで淘汰され、長期間赤字をだし、債務超過におちいったときには法にもとづいて破産させる。(5)企業の科学的な指導制度と組織管理制度を確立し、所有者、経営者、従業員間の関係を調節し、刺激と規制を結合した経営メカニズムをつくりあげる<sup>15)</sup>。

以上に示したところに、「経営メカニズムの転換」による「現代的企業制度の確立」という姿が明白にうかがわれる。

しかし、現代的企業制度の確立は、言うのは容易だが、複雑困難な任務であり容易にすすむものではない。たとえば、前記の「経営メカニズム転換条例」で、企業が国家から付与された14項目の経営自主権の実施状況をみよう(93年春)。このうち実施が比較的容易で基本的に実施されているのは、①生産経営の意志決定権、②製品、サービス価格決定権、③製品販売権、④資財購入権、⑤留保資金支配権、くらいである。実施がむつかしく部分的にしか実施されていないものは、①資産処分権、②共同経営・吸収合併権、③人事管理権、④賃金・賞与分配権、⑤内部機構設置権、である。実施されず、ほとんど棚上げになっているのが、①輸出入権、②投資の意志決定権、③分担金拒否権、④労働雇用権、である<sup>16)</sup>。

さいごに、国有企業の直面している主要な困難と問題は次のように要約することができる。①企業の独立法人としての実体的地位がまだ完全には確立していない、②企業とくに大中型企業の経営メカニズムがまだ市場競争に適應していない、③企業の経済、社会の負担がかなり重い、④企業の経済効率の低い

15) 「国有企業の経営メカニズムを転換し、現代的企業制度を確立する」(社会主義市場経済体制の確立にかんする諸問題)の第2項)

16) 今井理之編「最新ガイド 中国経済」1993年 日本経済新聞社 P.286。



局面が根本的に改善されていない<sup>17)</sup>。

角度をかえれば次のようである。①上級の政府機関、官僚機構の側は、自己の権益維持のために企業にたいする介入・関与をなかなか改めようとしな。たとえば、「製品価格、指令的計画、営業範囲、工商登記および労働、人事、賃金面での企業にたいする政府の介入はいくらか減少した」<sup>18)</sup>と指摘されているのは、反面から政府の介入がそう簡単に解消されるものでないことを示している。

「一部の官僚は、経済改革が中途半端なほうが、権限を利用して私腹を肥やせるものだから改革を邪魔している。」と呉敬璉（中国国務院発展研究センター研究員）は、官僚の腐敗が経済改革を妨げ遅らせている、と指摘する。

「安い公定価格でモノを買える役人が、高い市場価格で売り抜けて稼いだりしている。うまみを覚えた彼らは、あれこれ理由をつけては、二重価格制度を支持し完全な市場価格の導入に反対している」

急速なインフレや国有企業の経営悪化などの問題が表面化しているが、「いずれも改革の遅れが原因。改革の行き過ぎではない。早急に市場経済化を進めることが、中国経済の安定につながる」と<sup>19)</sup>。

②企業の側も、経済収益の良くない企業をはじめとして、政府への依存を改めようとしな。企業の経済的・社会的負担が重いことがその理由のひとつになっているのであろう。

③国有企業の従業員は、従来から「鉄飯碗」（鉄の飯茶碗、失業の心配がない）、「鉄交椅」（鉄の椅子、ポストの保証）、「鉄工資」（鉄の賃金、安定した賃金）の「三鉄」にあぐらをかいていた。従業員の、これを打破する意識改革は、社会保障制度の確立などの条件が整わなければ容易ではないのである。

中央集権的計画経済を基幹にしてきた中国が、社会主義市場経済への軟着陸に成功するためには、国有企業の改革は避けてとおれない重要課題である。

---

17) 前出(11) 李鉄映。

18) 王忠禹 1994年12月15日『人民日報』。

19) 朝日新聞 1995年5月31日。