

改革途上の中国企業の組織と問題点（上）

橋 本 介 三
張 克[※]

目 次

1. 中国企業の定義と分類
2. 改革前の中国の企業組織の特性
3. 経済体制改革と企業組織の再構築
 - (1) 企業機能の変化
 - (2) 企業組織構造の変化
 - (3) 企業と政府の関係の再構築 (以上本号)
 - (4) 企業と市場の関係の変化
 - (5) 企業の意志決定の変化
4. 中国企業組織の問題点および将来の展望

世界経済との連結をめざした中国の経済体制改革は、開始からすでに10年を経過している。中国の企業は、経済活動の基本単位としてどのように変化してきたか。特に市場経済機構を導入した後、それらはどのように計画経済体制と調和したか。これらの問題は、経済体制あるいは企業理論の重要な課題と思われるので、中国の企業組織の変化を検討するとともに、中国の経済体制の改革過程および今後の見通しについて論じることとする。

※ 張克氏は中国大連理工大学管理学院講師で、1990年5月～1991年7月まで、経済学部客員研究員として本学部に滞在した。

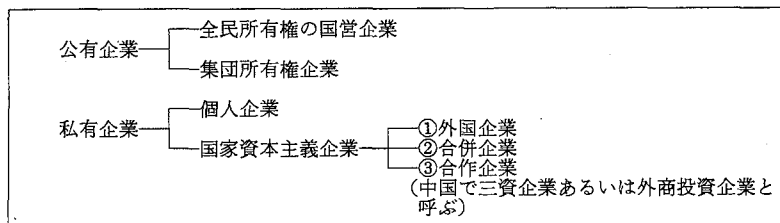
1. 中国の企業の定義と分類

中国の企業は、私有財産制を原則としてとっていないために、日本の企業の定義とは異なる。これまでに制定された《外国企業法》、《中外合併企業法》、《国営企業法》（以上は全国人民代表大会による）、および《鄉村集団企業条例》（國務院による）から共通点を抽出すれば、次のような定義を示すことができる。

中国の企業とは、一定範囲の生産とサービスの提供活動を行い、国家の工商行政管理局に登録され審査され、許可を得て法人となり、独自の企業組織と独立採算制を持つ経済単位である。但し、独立採算制といっても不完全である。なぜならば、法人の財産関係や責任の独立性において問題点があるからである。

次に、中国の企業の理解を助けるために中国の企業を分類することにする。企業形態の分類は、所有権を中心としたマルクス・レーニン主義の理念に基づいて、公有企業と私有企業に大きく分けることができる。更に細かく分けると表1のような種類がある。

表1 中国の企業の分類



所有権に基づく基本分類のほかに、各業界別の企業規模分類によって、大型企業と中型企業と小型企業の三種に分けることもできる。例えば、機械製造業は、3,000人以上の従業員を持つ企業が大型企業に属し、800人以上が中型、800人以下が小型に属す⁽¹⁾。

中国の企業の基本分類方法には、マルクスの社会主義理論のみならず、中国の特殊な歴史的要素も反映されている。そこで、次に、これらの企業形態について簡単に説明しておこう。

- ・ 全民所有権企業は、次の歴史過程を経て形成された。
 - ① 1945年と1949年に没収された在華外資系企業。
 - ② 1949年に国有化された旧中国の官僚と財閥系に所有されていた企業。
 （主なものは、蔣介石・宋子文・陳果夫・孔祥熙などの“四大家族”によって所有されていた企業）。
 - ③ 従来、民族資本家が所有していたもので1956年に国家に合併・買収された企業。
 - ④ 1950年から新中国政府が資金を投入して建設された企業。
- ・ 集団所有権企業は次の歴史的段階を経て発展してきた。まず、1956年に都市にある個人商業者と手工業者などから合併されてできた企業。次に、1958年に農村で人民公社運動から誕生した社隊企業。最後に中国の県以下の財政資金が運用されて建設された地方企業。

以上の公有企業は、社会主義経済の柱として1950年以後、数10年間は重視されていた。公有企業が占める割合は、1966年頃には、99.7%になっていた⁽²⁾。

- ・ 個人企業は、次の経緯によって生まれてきた。
 - ① 1966年までに残された都市の個人手工業者（例えば、時計・自転車・靴の修理業）。
 - ② 1979年から改革政策を通じて急速に増加してきた流通業・サービス業・製造業。

(1) 中国の機械電子工業部による『企業規模分類標準』から摘出。

(2) 1988年『体制改革研究』雑誌1期。

- 国家資本主義企業は、1979年から改革開放政策によって、初めて法律により認められた。1980年に中国は、《外国企業法》と《中外合併企業法》を制定し、1988年には《中外合作企業法》も制定した。これらの措置によって、外資系在華企業は急速に発展し、1989年までに、全国で既に15,952社に達している。その内訳は、外国の企業の海外支社549社、合併企業8,539社、合作企業6,815社、石油開発49社となっている⁽³⁾。

表2 中国の所有形態別企業構成

	全民所有権	集団所有権	個人所有権	外国所有権
数量(万戸)	10.0	174.7	612.4	1.6
生産高のシェア	56.0%	35.7%	4.8%	3.5%

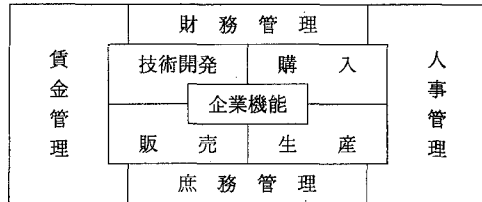
「人民日報海外版」1991年12月3日付

以上のように中国の主な私有企業は、1979年以後、対外開放・対内改革の政策によって生まれたものである。なお、1989年末現在、中国の所有形態別企業の占める割合は、表2に示されている。

2. 改革前の中国の企業組織の特性

改革前の中国の企業組織は、企業組織というよりもむしろ政府機関の縮図といった方が適切かと思われる。なぜかといえば、企業の基本機能と業務範囲は、

図1 企業の基本機能と業務

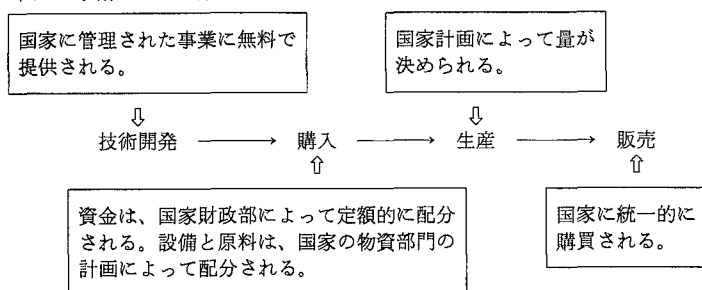


全て政府により決定されていたからである。企業管理理論によると、企業とは、図1にかかげた基本機能と業務を行う単位である。

(3) 1990年『財外貿易』雑誌1期。

企業が、図内にかかけられた機能もしくは業務を遂行し、経営活動に当たるためには、それにふさわしい組織を設置しなければならない。しかし、改革前の中国の企業組織は、そのようになってはいなかった。政府は国営企業に対しても集団企業に対しても組織設置権と人事権を持っていて、統一的な組織形態をつくった。各種の企業に工場という名前がつけられたが、実態は日本の工場あるいは生産現場のような組織であった。技術開発から販売に至までの全て機能は、図2のように政府によってコントロールされていた。

図2 政府による企業機能のコントロール



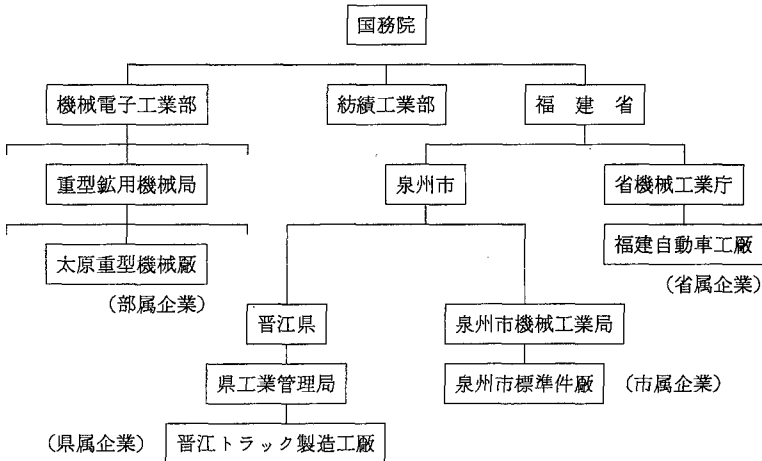
さらに企業の業務の面でも、全て国家によって統合されていた。

財務管理： 国家財務部は、各国営企業の資金調達機関と方法を決めていた。企業の長期固定資産投資と短期運用資金は、国家の財政計画の対象になった。資金の使用は、無利子なので、銀行の役割がなかった。中国人民銀行は、財務部の金庫のようなものであった。さらに、企業内部のコストの精算方法と内容はもちろんのこと、出張のための補助金の基準まで、すべて財務部による統一的なルールによって決められていた。財務資金のこのような配分方式は、各企業に独立採算制の余地を与えなかった。従って、生産計画が完成したらそれに従えばよく、その結果が黒字になっても、赤字になっても、企業は責任を負わなかつ

た。利益は、全額を財政部門に届けなければならないし、赤字の場合は、財政部門から補助金がもらえた。すなわち、財政は、政府の財政計画だけでなく、企業内部の財務管理にまでも介入した。それは、財政の「統収統支体制」と呼ばれていた。

人事管理：労働者は、就職から退職に至るまで国家の労働人事部によって統一的に管理された。すなわち企業は、直接社員を採用することができず、企業の定員数に応じて企業を主管する政府部門を通じて、社員は配分された。さらに企業のリーダー達の任命権は、政府によって握られていたので、企業は自ら人事の調整ができなかった。人事管理の権限は、例えば図3のような階層制度によって決められていた。

図3 中国の企業に関する管理体制



上述の図3を説明すると、全国のそれぞれの企業は、官僚体制によって4種類に分けられ、部属企業、省属企業、市属企業、県属企業と呼ばれていた。属という意味は、人事管理権限の所在を示す言葉であった。例えば、省

属企業の廠長，副廠長，及び課長は，全て省の各工業庁によって任命された。

賃金管理： 国営企業と大集団企業は，ほとんど国家労働人事部による八級賃金支給基準に基づいて賃金を支給していた。ボーナスの支給は全くおこなわれなかった。労働者が定年で退職する時には，国家による統一的な退職金基準に基づいて退職金が支払われた。

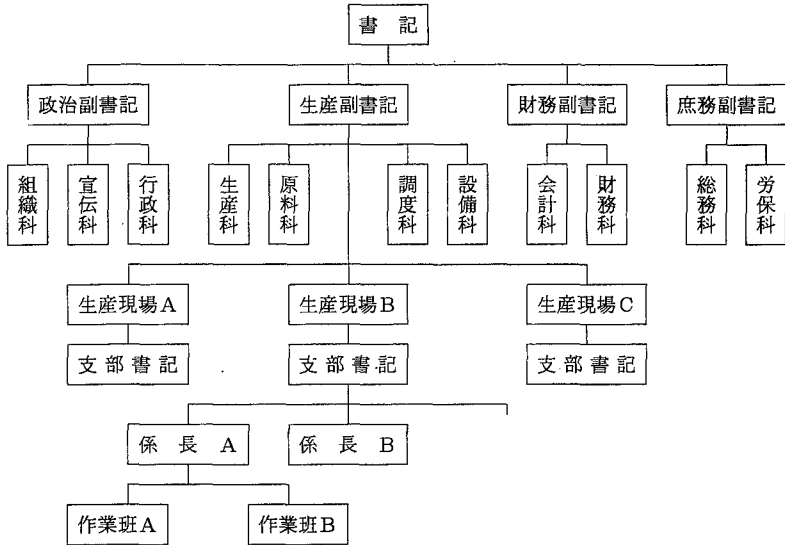
庶務管理： 中国の企業では，庶務管理の内容は，世界のどの国の企業よりも広範囲に渡っていた。企業内の福利厚生施設は，幼稚園から病院まで含まれていた。そのほか，労働者の住宅とサービス施設も庶務管理に属していた。当時，「中国の企業は，社会をつくる！」という観点を持っている，と主張した学者はたくさんいた。庶務管理とは，単に企業内の福利厚生施設を建設することではなく，福利厚生政策，特に住宅配分を国の基準に従って遂行することも含まれていた。

以上のように，企業組織としての本来の機能は，改革前の企業組織にはほとんど備わっていなかった。このような国家に統合された企業組織を指導したのが党委員会であって，その実態は，党と国家によって統合的に管理された「党政合一」制度であったといえるであろう。その結果，企業組織の実権は党委員会に握られ，事実上，党委員会に指導された管理体制下にあったといえる（図4）。

しかもその組織の内部的な執行は集団によってなされ，その執行の結果に関しては，個人に責任はなく集団にあった。

このような中国の企業組織は，既に，改革前の歴史的遺物になった。しか

図4 党委員会集団指導体制



し、企業組織理論の中では、そのような中央集権的な統合組織が一つの範例になるという意味はあるかもしれないが、社会主義諸国のほとんどが“計画経済”の改革に着手している現状をみれば、企業組織の再構築は、経済体制改革の中心課題といえる。中国では、80年代から、次に見るような再構築が展開されている。

3. 経済体制改革と企業組織の再構築

1984年10月、中国共産党第12期三中全会で、《経済体制改革に関する決定》がなされた。それによって、中国の企業組織の再編成が開始された。これまでに次の分野で大きな変化が現れつつある。

(1) 企業の機能の変化

図2のような中国の改革前の企業機能をみれば、中国の工場というものは、本来の意味での企業ではなくて、むしろ工場であった。即ち、中国の工場は、生産機能だけしか認められなかった。その結果、企業本来の機能を失って、独立の経済単位の役割を果していなかった。そして、企業も社会全体も効率に関心を示さなかった。そこで、中国では、1979年から企業機能を本来の姿に戻すべく、論争が生じた。中国の著名な経済学者である孫治方・蒯慕橋・于光遠たちは、効率的な生産をするためには、企業の経済機能を変革しなければならないという主張を唱えた。変革の内容は次の3点に要約できる。

- ① 企業は、商品の生産と経営の、あるいはサービスを提供する経済活動の主体である。それ故、商品経済の細胞という機能を持たなければならない。その機能によって、企業は過去の生産主導型から、経営主導型へ初めて移行することができるのである。（参考文献 [1]）
- ② 企業は、活力のある経済主体となるには、自ら独立して経済利益を追求できるものでなければならない。それ故、企業は、政府から各業務管理について自主権を獲得して、部分的にせよ意志決定ができるようにし、さらに、「一部分独立制」を中心として不完全ながら人事や財産についての管理権限を持たなければならない。（参考文献 [2]）
- ③ 企業機能の変化に応じて、企業と企業の間、あるいは企業と消費者の間に市場経済の各取引関係が導入されなければならない。（参考文献 [3]）

(2) 企業組織構造の変化

このような企業機能の位置づけの変化とともに、企業組織構造は、党及び行政との関係の調整を中心として再構築されてきた。順を追って紹介すれ

ば、1984年以降には次のような組織形態が次々と採用されていった。

① 党委員会集団による廠長責任制（参考文献 [4]）（1984～1986年の期間に採用）

1984年から普及した党委員会集団による廠長責任制は、党と行政との最初の分業パターンとなった。この体制の特色は、廠長（日本では社長に相当する）あるいは副廠長が、全て党委員会の集団によって任命されることになった点にある。即ち、人事権は党によるということである。そのほかに、重大な経営問題は必ず党委員会によって決定されたが、そのパターンは、改革前の党委員会の集団体制に比べて、次の点に特色があった。

- 廠長に経営権を付与

廠長は地位向上によって、ある程度独立して生産を指揮することができた。意志決定は党委員会でなされ、実行は廠長がした。

- 党と行政は合一から分業へと変化
企業の代表は、党委員会でなくて廠長となった。
- 効率を向上させるために、責任を明確化

責任は組織内部のルールとして制度化され、拘束力をもった。

② 廠長（経理）負責制（参考文献 [5]）（1986～1989年に採用）

1987年から実施された廠長（経理）負責制は、廠長にさらに権限を持たせ、生産経営の独立性を広く認めた。そして廠長を企業の経営管理の中心的な地位に位置づけた。すなわち1986年10月に国務院は「国营企業における廠長負責制の試行条例」を發表したので、廠長負責制は公式的な企業パターンとして普及し始めたが、それと同時に「国营企業党委員会工作条例」、「労働者代表大会の条例」をも發表した。その結果、企業の三権分離の組織構造が形成され、その特色は次の点にある。

- 党と行政との関係は分業から分離へと変化

党委員会が経営政策、あるいは生産方針などについての意志決定権

を失い、代って廠長が企業経営決定権を持ち、企業経営指揮の中心としての役割を果すことになった。

- 労働組合の役割を重視

企業の重大な経営決定は、労働組合大会に提出され、検討されなければならない。廠長（經理）は、党委員会による任命制から党委員会の指名に基づいて、労働組合により選挙される。

- 企業の法人としての地位の明確化

企業の法人代表は、もちろん廠長である。党委員会は、監督と保証の責任のみを持つことになり、各工廠の党委員会の役割は大きく縮小された。その結果、1988年からより急進的な企業組織形態ができた。

代表的なパターンとしては、次の三つの種類があった

（ア）企業内部に党委員会は設立されず、党に関連した業務は工廠の所在地の地方の党委員会に委譲された。

（イ）企業は、党委員会を設立するけれども、党委員会のトップリーダーは副廠長を兼務した。

（ウ）党委員会の工作範囲は、党務工作に限定し、企業の経営に干渉しないこととして、党の組織は党委員会から党務オフィスに変わった。

この段階に至って初めて経営の一元化が回復された。しかし、その後、党の地位を否定する自由化思想に走りすぎという反対意見があり、あまり普及しなかった。（参考文献 [6]）

③ 党委員会の参画する廠長（經理）負責制（参考文献 [7]）

1989年から党と行政との関係を調整するために、次のような企業組織制度の改編があった。この改編は、一方で党委員会の役割を回復して、党の企業を指導する核心的地位を強調したが、他方で生産経営を指揮する廠長の中心地位を維持しようとした。流行の言葉では「両中心制」とよばれている。筆者は、その段階の特色を包括して「党委員会の参画す

る「廠長（經理）負責制」とよんだほうが適切である、と考えている。現在、この制度は、党と行政とをバランスさせたものではあるが、次の特色がある。

- 党委員会は指導力（役割）を回復

党委員会は、経営決定や利益配分に参画する権限を回復した。逆に、廠長（經理）の権限はその分だけ減じた。特に、人事任命権の面では、大きく変化した。廠長負責制が実施された時、廠長は党委員会に関与されずに、直接中堅幹部（日本では部長までの役職）まで任命できた。党委員会にはその結果が知らされるだけであった。参画制の導入後、これらの人事権は、党委員会の権限となった。党は、幹部を管理するという原則を励行している。

- 廠長と党委員会書記による管理体制の“二元化”

党の地位を強化するために、企業内部の組織は再編成され、党委員会は、企業の重大な経営決定に再び参画することになった。その結果、廠長は、党書記との関係をスムーズにしなければならず、経営決定の前に必ず「根まわし」する必要が生じている。

(3) 企業と政府の関係の再構築

政府は、企業の内部組織関係の変化に応じて、企業に自主権を与え、企業と政府との関係は次の方向に変化しつつある。

① 政府の企業に対する指令の減少

以前は、企業の生産経営計画は、政府により一方的に指令され、生産数量も一方的に命じられた。しかし、現在は、企業自らが計画を立てて、生産数量を政府に提示し、指導を仰ぎ、双方の協議の上で決定されることになった。ただし、企業が計画を立てる際には、次の要素が順次重視されている。

(ア) 政府からの指令

(イ) 生産者あるいは消費者からの注文

(ウ) 企業の市場需要の予測

また、政府の統制力は産業別には次の順序に従って弱くなっている。

(ア) エネルギー業

(イ) 原材料業

(ウ) 生産財の製造業

(エ) 耐久消費材の製造業

(オ) 非耐久消費財の製造業

例えば、エネルギー産業では意志決定の90%は政府によって指令されていたが、非耐久消費材産業では、政府の指令はほとんどなくなったといわれている⁽⁴⁾。

② 政府の企業に対する人事権と組織設置権限の減少

改革後、政府のこれらの権限は、しだいに下部の組織へと委譲されていった。1986年に廠長（經理）負責制が導入されるに至って、政府部門の人事権は非常に小さくなり、企業のそれは拡大された。例えば、廠長の選任は、党委員会が数人の候補者を推薦し、その中から労働者代表大会で正式に選ばれて、政府には結果が報告されるだけであった。管理部門の設置や定員数などは企業によって決められるようになった。

③ 政府と企業の利益の再配分方法の変化

改革前、政府は、全面的な利益配分権を持っていた。その結果、企業の利益は全部利潤（上納）という形態で納められた。逆に、企業の生産設備の投資資金と流動資金は、全て政府の財政部門から支給された。その結果、企業には発展の意欲がなく、効率的に経営することは困難であった。

改革のもっとも重要な問題は、利益再配分方法である。それ故、この

(4) 1989年『価格研究』雑誌5期。

10年間にわたってさまざまな新しい規則と政策が検討され採用された。主要な改革は、次の三つの段階に分けて検討することができる。

〈第1段階〉(1979年～1982年)

1979年に四川省の成都市にある6工廠に初めて経営の自主権が与えられ、工廠は、利潤の一部を保留できるようになった。それをきっかけとして各部・各省は、さまざまな企業に一定の利潤の留保比率を与え、企業と契約を結んだ。例えば、北京にある首都鋼鉄公司では利潤が冶金部の計画額を達成すれば、企業は利潤の20%を保留できる。計画額を越えたら、越えた利潤部分の40%を企業が保留できる⁽⁵⁾。このような利潤分配方式は、企業の状況に応じて期限も比率も様々に異なっていたので、国としても財政収入の見通しをたてる上でいろいろな問題が生じた。

〈第2段階〉(1982年～1987年)

この段階で、政府と企業の利益分配方式を規範化するため、政府は国営企業に対して「利改税」の改革を進めていった。改革は、第1歩「利改税」と第2歩「利改税」にわけて進められた。「利改税」の結果、国営企業は、企業所得税という形で利潤が政府に徴収されることになった。企業規模によって2種類の税制が採用された。年所得額20万元までの小企業に対して、「八等級超額累進所得税」が適用された。年所得額20万元以上の企業に対して所得額の55%が一律に徴税された。その改革は、理論的にみれば改善されたが、実践の面では税の負担の不公平が生じた。すなわち価格など政府によって決定されていた経済変数が産業ごとまちまちで、しかも多くあったので、その不公平性を調整するために、大中型企業に対して「調節税」を課して、実質的に同一税率になるように是正された。しかし、「調節税」を納めた

(5) 張克 1982年に首都鋼鉄公司を調査した時の『記録』。

結果は、「一戸一税率」になったので「非規範化」の状態に戻ってしまった。

〈第3段階〉（1988年～現在）

利改税の不完全性に対して、さまざまな議論や批判が出てきた。その中でも主な主張は二つあった。

① 「承包責任制」（日本の下請負制度のようなもの）に戻せという主張（参考文献〔8〕）

「承包責任制」とは、第1段階のように一定期間内で政府部門と企業が契約を結び利潤を分配する制度である。ただし、税金の部分だけは国家の一定の財政収入として保証されなければならない。承包制度は、日本の公的企業の所有権と経営権との分離制度のようなもので、企業の経営者に利潤の留保権のほか、部分的な投資権とか人事権とかを与えている。統計的に見れば、中国の企業は、1989年までに90%以上が承包制度を実施した。国家予算に基づく企業のみ見れば、3.58万戸のうち3.42万戸（95.5%）は承包制度を実施している⁽⁶⁾（国家体制改革委員会統計）。その結果、承包制度は、あと5年ぐらいは続くであろう。

② 利と税を分離した税制再構築の主張（参考文献〔9〕）

理論的にみれば、税は国家の強制権による徴収で所有権と無関係なものである。他方、利は所有権を基礎にした利益の分配の結果である。しかし、承包責任制によると国営企業は、政府が所有権を持っているので、政府は、所有者でかつ税の徴収者という二重身分を持つことになる。すなわち、政府は、企業の所有者として、また国家権力の代表者として、企業に対して利益分配の請求権あるいは株主権を持っているだけでなく、税金を徴収する権限をも持っている

(6) 『人民日報 海外版』 1990年12月3日。

ることになる。そうだとすれば、改革の方向は、利と税とは分離したほうがよいと思われる。

現在、中国共産党の第十三期七回会議で第八期の5カ年計画を制定した。改革の方向は、短期的には承包制度を維持し、長期的には利税分離の改革が試行されている。そのため、国家の資産所有権の代表機関として国有資産管理局が形成された。その上で、国家の財政面からの税制改革の再検討を始めている。(参考文献 [10])

参 考 文 献

- [1] 孫治方『社会主義経済の若干理論問題』人民出版社，1979年出版。
- [2] 師暮橋「经济管理体制改革の解決すべき若干問題」『経済研究』，1982年 第1期。
- [3] 「社会主義経済に関する理論問題」『経済研究』，1981年 第1期。
- [4] 「国营企業の経済責任制の試行に関する若干問題」『経済研究』，1981年 第12期。
- [5] 「国营企業における廠長（經理）負責制の試行条例」國務院，1986年10月。
- [6] [7] 「企業の政治思想工作を強調する座談会の論文集」内部資料。
- [8] 周淑蓮「兩權分離と承包制の概念に関する分析」『経済学動態』，1988年 第1期。
肖欣「承包制は我国経済体制改革の現実的な選択である」『経済研究』，1988年 第5期。
- [9] 劉向東「利税分離は企業改革の深化の方向である」『財政金融』，1989年 第10期。
- [10] 陳錦華「社会主義的計画商品経済を有する新しい体制をたてる」『中国体制改革』，1991年 第3期。