

改革途上の中国企業の組織と問題点（下）

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 (以上前号)
 - (4) 企業と市場の関係の変化 (以下本号)
 - (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

(4) 企業と市場の関係の変化

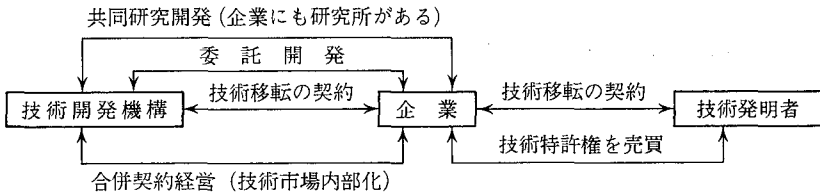
中国では、改革以前には中央計画当局によって統一的な資源配分が行われ、市場機構は実質的には存在していなかった。しかし、政府は1979年から企業を経営主導型に転換させるために、市場機構を導入しはじめた。この10年間に中国では、順次、消費財市場、技術市場、資金市場、生産財市場、労働市場が形成されて、企業は、技術開発から販売に至るまで市場に対する依存度を徐々に高めていった。以下では、各企業機能と市場関係の変化について述べることにする。

※ 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 技術開発における市場関係

改革前には、技術開発の大部分は、国家事業として科学技術研究機関で行われ、企業の生産機能と研究機関の技術開発機能は分離されていた。その結果、新製品開発から販売に至るまでの期間が長くかかったし、開発費の効率性も低かった。そのような欠点に対して、1984年から、中国の科学技術開発体制の改革が始まった。改革の中心は、技術開発の成果を商品として取り引きの対象としたことにある。そのために、1985年、中国全国人民代表大会議会で《特許法》が可決された。そして、政府は技術市場を育成するために、中国の主な科学技術開発機関（中国科学院およびそれに属する各地方科学研究所・国防科学工業委員会・大学の研究機構・各地域（省・市）の研究所・大手企業の研究所）に、技術成果の有償移転を許可した。その結果、科学技術研究機関は、企業とさまざまな共同技術開発が可能になった。主な変化は、図5に要約されている。

(図5) 企業と技術開発者との関係



技術市場制度の導入の結果は、科学の発展と技術の向上および生産拡大との周期を短縮させると同時に、他方で国の財政の負担を少なくしたことである。現在、中国の理工系大学の経常経費の約50%ぐらいは、技術開発の成果を技術市場もしくは企業へ有償移転し、そこから得られた資金で賄われている⁽⁷⁾。

(7) 1989年『科技管理』雑誌第4期。

② 購入における各市場関係

企業の購入機能は、生産要素・原材料を調達することである。改革後、中国では次々に生産要素・原材料市場が形成され、企業と各市場との関係は密接になっていった。その過程を順次見ていくことにする。

(1) 原材料市場

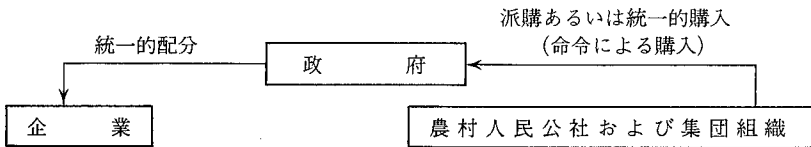
原材料市場は、産業類型によって、第一次産品市場と第二次産品市場とに分けることができる。紡績企業の原材料は、もちろん農産物であり、衣服などの消費財製造企業の原材料は、加工品である。中国の原材料市場は、一次産品、すなわち農産物市場とそれ以外の一般原材料市場とに分けた方がわかりやすい。

(ア) 農産物市場

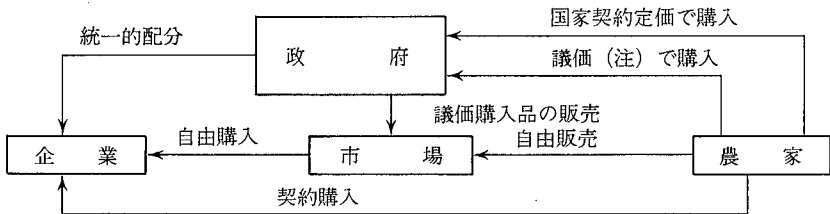
農産物の調達方法は、改革前と後で大きく変化した。この変化は図6と図7に要約されている。

改革の結果は、流通経路を拡大したことで、農産物の商品化率

(図6) 改革前の農産物の流通経路



(図7) 改革後の農産物の流通経路



(注) 議価とは、政府と生産者との間で相談の上で決めている価格である。

(商品として市場で交換された部分の全農産物の販売額に占める比率)は、1980年の30%から1990年の60%に上昇した。逆に、国家契約定価による購入比率はしだいに低くなり、1990年には35%になってしまった⁽⁸⁾。

しかし農産物市場の現状は、未だ不完全な市場といえる。なぜならば、同じ商品は、三つの価格で販売されているからである。農家は、できるかぎり自分の利益になるように、自由市場で農産物を売ろうとするであろう。極端な例を挙げれば、米の値段は1988年には自由市場では、およそ2.00元/kg⁽⁹⁾、それに比べて政府購入米の定価は、0.40元/kgでしかなかった。それ故、農家は政府との契約量を守らずにほとんど自由市場で売却しようとした。

(イ) エネルギー市場

中国のエネルギー市場には、石炭と石油(第1次エネルギー)だけでなく、電気とガス(第2次エネルギー)なども含まれている。改革前の中国政府は、長期にわたって低賃金・高就業・低物価政策を実施していた。消費材の低価格供給を保証するためにエネルギー産業は、低価でエネルギーを供給することを余儀なくされた。その見返りとして、全てのエネルギー産業は政府から補助金をもらっていた。そのしくみは、図8に表示されている。

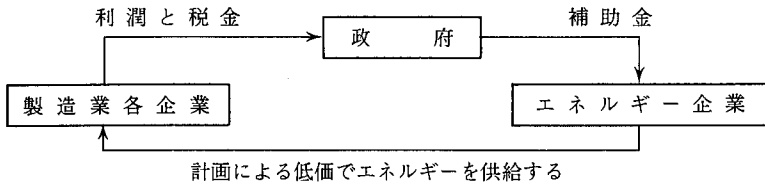
改革後、農産物市場の開放をきっかけとして、エネルギー市場は、図9のように変化した。

この状態は“二重価格制”であるという評価がある。しかし、改革が進むにつれて、市場価格で供給される部分が、エネルギー供給量の中で大幅に増加している。例えば、中国で一番重要なエネル

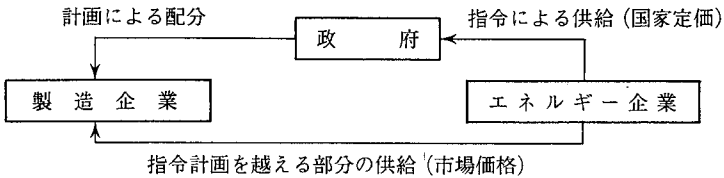
(8)『人民日報 海外版』 1990年12月10日。

(9)1988年『価格参考報』による。

(図8) 改革前の産業利益配分の循環



(図9) 改革後のエネルギー供給システム



ギー源である石炭の場合には、1990年には生産量の約六割が市場で取引されている⁽¹⁰⁾。

(ウ) 生産財（設備・一般原材料）市場

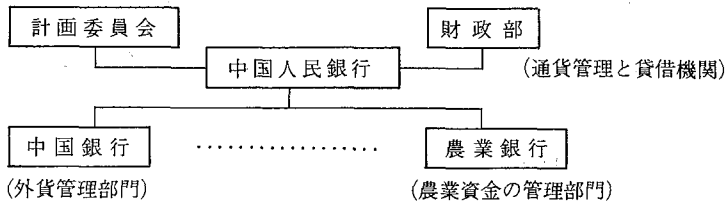
生産財は企業の投入要素であると共に産出物でもあるという二重の属性がある。投入という意味では、生産設備だけでなく鉄鋼や非鉄金属などの一般原材料も全て生産財市場での流通対象物と認められた。この市場の形成と特色はエネルギー市場とよく似ているので、ここでは特に論述しない。

(2) 資金市場

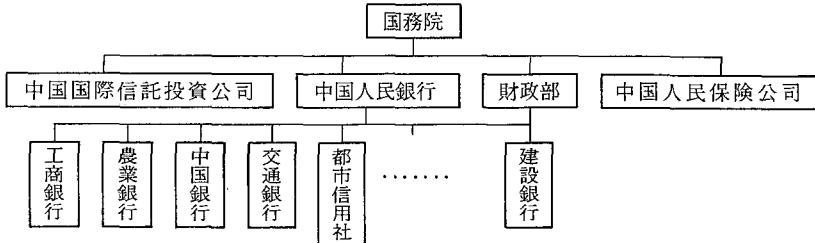
中国の資金市場の形成は、銀行制度の改革をはじめとして大幅に進められている。1983年、銀行の機能は再認識されて、中国人民銀行は中央銀行として独立させられた。改革前と後の機構の変化は図10と図11に表示されている。

(10) 1989年『価格通説』8期。

(図10) 改革前の銀行制度

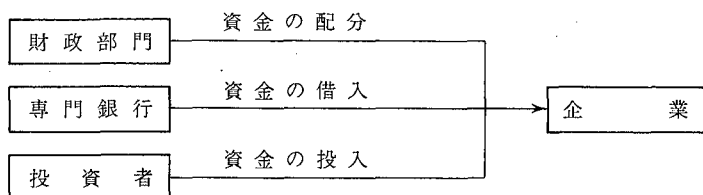


(図11) 改革後の銀行制度



改革後の銀行制度の重要な変化は銀行の地位が大幅に上がったことである。中国人民銀行は中央銀行の機能を持ち、通貨の発行と公定歩合の調整をすることができる。各専門銀行は一定分野で資金を調達し運用することができる。企業の資金は国の財政資金ばかりでなく銀行からも調達されている。このほかに資金市場が育成され、企業は債券と株を発行することが可能になった。ただし、これらは、発行前に全て中央銀行によって審査され、統一的な管理下におかれている。その上に、株式や債券の交換制度、特に証券法はいまだに整っていないから、長期資金市場は未熟で不完全であるといえる。1990年の年初に、上海で証券交易所がはじめて開設されて、中国にも長期資金市場の本格的な成立の見通しが持てるようになってきた。資金市場の育成とともに企業の資金調達も図12のように多様になってきた。

(図12) 企業資金調達経路



(3) 労働市場

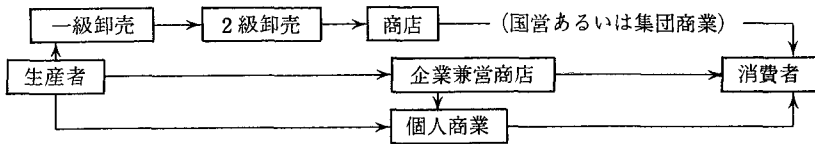
1986年から就業制度改革がはじまった。まず国営企業では、日本のような終身雇用制度から労務契約制に変わった。他方で、労働市場の開放という改革が始められた。その結果、集団所有権企業、とりわけ郷鎮企業と外資系企業は、自主的に労働者を募集し採用できるようになった。しかし、中国の巨大な農業労働人口の転移問題は難しいので、産業と企業との間の労働力の自由な転移を保証する労働力市場はいまだ形成されてない。社会の安定のためには労働市場は、中国の現状を考えれば、段階的に発展させるべきである。現在、都市では、建設労働者や農村から都市へ流れてきた家事お手伝いさんや手工業者などの労務市場だけが活発になっている。

③ 消費財市場

消費財市場は、非耐久消費財市場と耐久消費財市場とに分けることができる。非耐久消費財市場では完全に市場機能が導入されたために、国家は統一的な価格を設定せず、需要と供給との関係によって価格は変動している。この分野の流通業者はほとんど個人企業が小企業である。これらの企業は、服装から日用品にいたるまでさまざまな商品の流通を担っている。生産者（メーカー）をめぐって図13のような取引関係が形成されている。

非耐久消費財の流通業界は、資本主義経済よりも資本主義的という風

(図13) 商品の流通経路



評さえも出ている。個人経営は完全に無拘束状態におかれて、価格や値引きは自由のみならず、脱税も野放し状態になっているからである。自由市場での売買には慣習的にレシートが出されないで、税金の査定方法がない。そこで最近ある都市で政府が資金を出して、個人用商業ビルをたて、個人商店を集めて統一的な管理に乗り出した。

家電製品などの耐久消費財は、中国では十年前頃から輸入されたり、生産され始めたりしている。白黒テレビの普及に始まり、冷蔵庫、カラーテレビ、現在はビデオが流行している。これらの耐久消費財は付加価値が高いばかりではなく、生産量と輸入量の合計が需要量より不足している。それ故、政府は耐久消費財市場に対する価格管理のルールをしっかりと厳しくしている。

中国の耐久消費財価格を決める従来の方法は、コスト加価法（マークアップ・プライシング）に基づいていた。しかし、政府は製造企業の出荷価格を制限するだけで、卸売にも小売にも価格制限がなかった。そのために、耐久消費財の価格は流通段階を通過すればするほど高くなり、流通業界は投機に走り易くなる。極端な例としては1988年4月の18インチのカラーテレビの価格はただの1800元/台であったのが、同年の7月には3000元/台に上昇した⁽¹¹⁾。そのような事態に直面して中国政府は、耐久消費財の価格制度改革を進めるために二つの改革を実施した。すなわち、専売制度を導入するとともに、コスト加価法を廃止して最高価格

(11) 湯正如「耐久消費財に関する市場調査報告」1988年。

制限法を導入した。

以上の各市場で改革が進行している。全体的に見れば、中国の市場取引のシェアは既に全取引の2/3に達しているといわれている⁽¹²⁾。最近、中国の第八期五カ年計画の中でも、市場システムをさらに拡大しなければならないという注意がなされている。この他に、最近では、情報市場と不動産（不動産）市場が登場している。（参考文献 [11]）

（5）企業の意志決定の変化

企業組織で一番重要なものは、企業の意志決定の権限がどのように配置されているかにある。中国の企業の意志決定権は、改革前と後で大きく変化した。

第2節で、中国の改革前の企業は独立した意志決定ができなかった事情を、詳しく紹介した。しかし、改革後には企業に意志決定の自主権が与えられ、資本主義国の企業のような自由な意志決定権を持たないにしても、中国企業はかなりの権限を持つようになった。具体的には、次の三つの分野で意志決定の権限が企業に与えられた。

① 資金調達権

中国の企業は、資金の外部調達も内部調達もできるようになった。改革前には、企業はいずれの調達権もなかった。特に、内部調達の主要な源泉である減価償却費は、全額を政府主管機関に納付されて、中央の計画に基づいて使用されていた。改革後、企業に資金調達の自主権が与えられてから、企業の資金調達の権限が次第に拡大していった。

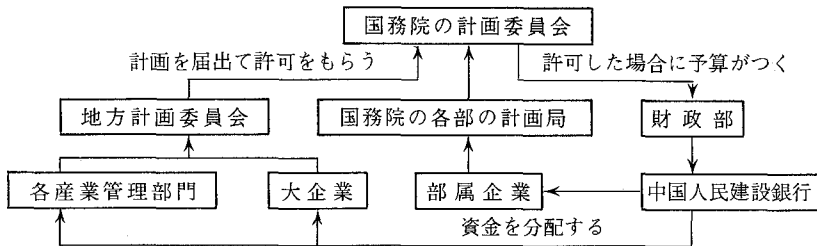
（1）外部資金調達の変化

中国の資金調達の径路は、外国より複雑である。改革前では、企業の外部資金調達の窓口は、ただ財政部だけであった。むろん管理権限

(12) 『人民日報 海外版』 1990年11月25日。

と運用方式の相違によって資金の名称と資金調達の方法は違っていたが、企業は、政府から必要な資金の全額を供給されていたといえる。新規の支出項目は、政府の計画によって決定されて、その資金調達の方法も決められた。その資金は、「基本建設投資」と呼ばれ、その資金調達管理方法は、図14に表示されている。

(図14) 基本建設投資の資金調達と管理方法



この他に、財政部は、大企業に技術改良のための専用資金として、技術改造資金を提供した。基本建設投資と技術改造資金は無利子なので、資金の使用効率が低かった。そのために、国家の財政部と基本建設委員会は、1982年に中国人民建設銀行をつくり、国家財政資金の回収と管理の強化に乗り出した。そして、資金調達の際に、無利子であったものが有利子に変えられた。この結果、建設銀行は、国家財政資金の管理機能の他に、商業銀行としての機能を合せ持つようになった。更に、企業に資金調達の自主権が与えられてから、企業は内部資金を保有することが可能になり、地方の財政権限も次第に拡大されてきた。1988年には、中央財政と地方財政の比率は、約6：4にまで縮小した⁽¹³⁾。中央財政資金源の縮小に伴う基本建設投資の不足を補填したのは、銀行と他の金融機関である。そして、現在、中国で行われている資金調達方法は二つに類別できる。一つは、政府計画内の項目に

(13) 1988年『財政金融』雑誌第4期。

関する資金調達方法である（図14）。今一つは、計画外の項目に関する資金調達方法である。計画外という意味は、企業が財政あるいは国家計画とは独立に社会から資金を調達し、建設することを意味する。この場合には、計画委員会は審査権限を持つにもかかわらず、図15のように必要な投資資金を与えずに、ただ、形式的な承認を与えるだけである。

（図15）現在の政府計画外項目に関する資金調達方法

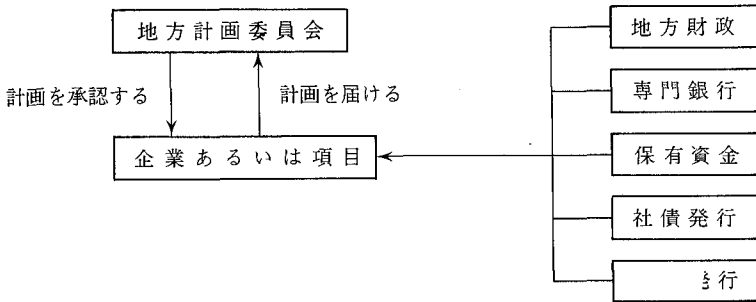


図15に示されている五つの源泉の中で主なものは、現在のところ保有資金と専門銀行（工商銀行と交通銀行）の貸付金である。企業の保有資金は、銀行貸付金の根拠となるので、投資総額の中で企業保有資金は一定の比率を越えることが要求される。そして、企業は貸付金を申し出る時、必ず“economical feasibility study”を添付しなければならない。その書類の中で、企業は資金の投資回収期間とか内部報酬率とかを明記し、その根拠を説明しなければならない。

社債発行と株券発行に関しては、企業は単独で発行の権限を持たない。金融のコントロールのために、中央銀行は、それらの申し出を統一的に審査して許可し、これを特定の専門銀行が引き受ける形態で発行している。この場合の銀行と企業の資金調達関係は、債券発行の代理人の関係ではなく、貸借関係にある。いいかえると中国企業は、い

まだに資金を社会（市中）から直接調達ができないが、銀行からは間接的に調達できる状態にあるといえる。

(2) 内部資金調達の変化

内部調達の資金源は資本主義国の企業とほぼ同様である。即ち、企業の留保利益と減価償却費と未上場株の発行が主なものである。

改革前には、中国企業は独自に内部資金を調達する必要性がなかった。その代わり、利益留保はもちろん減価償却費も全て政府の主管機関によって管理された。改革後には、企業の内部資金の調達権がだいに拡大されてきた。

(ア) 留保利益は、税引後の総利益の30%に近くなってきた。

(イ) 減価償却費は、1982年から企業と地方と中央とに4：3：3の比率で分配されるようになったが、1988年以降、中央直属重点企业を除いた全ての企業は、100%の使用権を持つようになった⁽¹⁴⁾。

(ウ) 未上場株は、中国企業で内部株券といわれている。この資金調達方法は、1985年から試行されたが、まだあまり普及していない。

以上のように、内部と外部資金調達を含めた現時点での中国企業の資金調達方法を要約すれば、図16になる。

(図16) 内外の資金調達方法

外部資金調達	内 部 資 金 調 達	
財政からの 専用基金	自己調達資金	<ul style="list-style-type: none"> — 内部株券 — 主管機関からの基金 — 親会社の共済資金
銀行から借金		
信託機関の資金 (株券の発行) (社債発行)	保有資金	<ul style="list-style-type: none"> — 留保利益 — 減価償却費

(14) 中国の財政部の条例。

② 利益配分権

企業とは、利益を追求する経済単位である。ところが改革前には、中国政府は、企業とは中央計画に従って生産活動のみを遂行する単位としてしかその機能を認めなかった。その結果、企業には独立した経営権は与えられず、利益は全部政府に支払われねばならなかった。しかし、経営の自主権がひとたび与えられると、利益の配分方法も大きく変化せざるをえなくなる。その結果、企業はこれまでと違って、次のようなメリットを得られるようになった。

(1) 所得税納入後の利益留保権

「利改税」の措置がとられた後では、国家と企業の関係は、所有者と経営単位の関係から、行政機関と納税者の関係に変わった。その結果、企業は納税後の利益を保有できる。現在、中国の国営大中規模の企業は、55%の所得税を納めている。更に、調節税などの諸税が差し引かれても、企業は少なくとも30%の利益を留保できる。

(2) 留保利益の支配権

企業は、留保利益の処分に対して一定の自主権（支配権）を持っている。即ち、国家財政部は企業の留保利益の処分の大枠にきびしいルールを定めているが、企業はその枠内で自主権を持っている。留保利益は、まず規則によって、次の三つの部分に一定比率で分けられなければならない⁽¹⁵⁾。

- 生産発展のための資金に40%を、
- 福利厚生のための資金に30%を、
- ボーナスのための資金に30%を。

これらの比率の枠内で企業は自主的に資金を処分できる。ただし、ボーナス支給に関しては、企業は更に「獎金税」の制限を受ける。す

(15) (上掲書)

なわち、年間でボーナス額が4カ月以下ならば、税金は免除されるが、5カ月ならば、5カ月目のボーナスの50%を獎金税として納付すること、6カ月ならば、更に6カ月目のボーナスの100%を納付することになっている⁽¹⁶⁾。この結果、中国のボーナスの年額は、ほぼ給料の3カ月～4カ月分の水準にある。

(3) 一定部分の資産の処分と転出権

第1節で示されたように、企業の経営者は、ある限度以内ならば資産の処分ができる。1989年から始まった中国のデフレーションの過程で失業率を下げるために、企業は倒産を回避しようとして、互いにM & Aを進めている。政府は、国有資産管理局を設置して、同じ企業形態（所有権類型別：表1を参照）ならば、資産転出権を与えている。しかし、異なる形態の企業に対しては資産は転出できない。

③ 付加価値の配分権

中国企業の付加価値は賃金と税引前利益に分けることができるが、税引後の純利益の配分に関しては、上記で説明したように、企業はある程度自主的な利益配分権を持っている。

そこで、次に賃金の面をみてみよう。賃金は、改革前には、政府によって完全に統一的に決定されていた。これは「八級工賃制度」と呼ばれた。改革後では、工賃制度は、既に3回も改定された。最初の改定では、政府は、基本の八級工賃制度を維持した上で、留保利益のボーナス部分を獎金ボーナスとして支給できる権限を企業に与えた。これは、賃金がコストの一部と考えられたが、ボーナスは利益の分配と認定されたからである。そこで、ボーナス額を管理するために獎金税が定められた。それ故、この改定では、企業には賃金決定権があるとはいえない。

次の改定で、政府は初めて企業に「内部浮動工賃権」を与えた。浮動

(16) (上掲書)

工賃とは、国家統一的な級別工賃に加えて、企業の経営状態いかんによって支給される補助工賃のことである。この補助工賃は、コストに分類されるべきものであった。その結果、中国の各産業、各企業の賃金の差は拡大され、その差は2倍にも3倍にもなった。そのために中国は、1988年から統一的な工賃制度の見直しに着手した。その結果、企業に対して、工賃制度と賃金支給方式を決定する権限が与えられた。

一般の企業には、「結構工賃制度」を試行しようとしている者が多い。結構工賃制度は、日本の年功序列型賃金制度のようなものである。すなわち、賃金は基本給と年齢給と職能給の三つの部分で構成されることになるが、その制度を具体化する権限は、企業に与えられている。その一方で、国家による賃金のコントロールの方法は、直接管理から間接管理へと転換された。つまり、政府は利潤総額の大きさから賃金総額の大きさをコントロールするという方式がこれである。一般の企業の場合には、利潤総額の上昇率と賃金総額の上昇率との間に固定比率を維持することが課せられている。例えば、利潤上昇率が1%ならば賃金総額を0.4%~0.7%に上昇させることが許容されている。

4. 中国企業組織の問題点および将来の展望

以上で述べたように、中国の企業組織は改革につれて大きく変化したが、組織理論からみれば、まだ多くの問題点が残されている。主な論点を整理することによって、若干の将来展望を与えることにする。

(1) 組織構造における経営権の帰属が不明瞭である。

現代企業の組織構造は、「両権分離」（所有権と経営権の分離）という原理によって基礎づけられている。中国の企業構造を分析すると、「経営権」の帰属がはっきりしないので両者を分離できない。中国の主要企業の所有形態は、全民所有というよりも国家所有のほうが適当と思われる。

る。即ち、国家は所有権と経営権を持っているが、実際には、経営権がどのように実現されているか問題になるだろう。日本の株式会社では、所有権機関は株主総会であり、経営権機関は取締役会・代表取締役であり、所有権と経営権は組織上ははっきりと分離できる。中国では、日本のような取締役会という機関はまったくない。そこで、中国の理論界で現在流行している「両権分離」の主張も所有権と経営権分離というよりも、むしろ経営権の「両次分離」に焦点がある。というのも、国家・政府は経営執行権しか各廠長（經理）に与えておらず、経営決定権の大部分はまだ政府の手に握られたままである。その上、政府の経営決定権はどの機関に属するかははっきりしなかった。財産運用などの責任も不明である。このような経営権所在の不明瞭な状態は、社会主義国家に共通の現象と思われる。この問題を解決しないかぎり、企業組織は、根本的に再構築できないかもしれない。（参考文献 [12]）

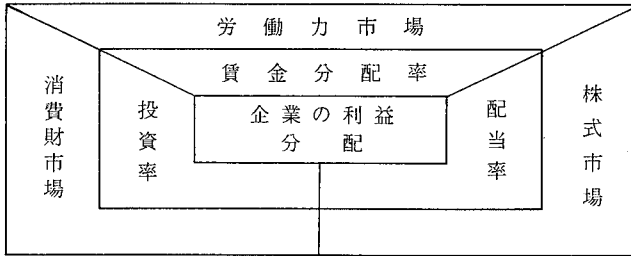
経営権帰属の問題を解決するためにソビエトでは、株式会社制度の導入を進めている。中国では、第八期5カ年計画期間において、株式会社制度を慎重に試行したいと表明している。現在、同一所有権に属する企業間の合併または買収によって形成された企業集団には、取締役制度が認められるようになった。その結果、中国でもソビエトでも企業組織は、将来的には資本主義国と同じにならざるをえないであろう。

（2）企業組織に対する市場の拘束力が弱い。

中国の経済体制の改革の中心は、企業に自立的な発展と拘束のメカニズムを作らせることである。企業の拘束力は企業自身から内発されるにせよ外部から課されるにせよ、またこれらのいずれの説が正しかろうとなかろうと、これまでのところ、中国の企業は実際には自己制御できなかった。例えば、中国政府は改革後に企業に一定の利益の分配権を与えたが、その結果、企業の賃金とボーナスの上昇率は生産性上昇率を上まわってしまった。企業の経営者は所有者の意思に反して、近視眼的行為

（投資をせずにできるだけ高い賃金率を維持する）に走っていることがうかがえる。現在も各企業の経営者は、国家の代表者と非常に厳しい、かつ細かい承包契約書を結ぶにもかかわらず、企業内部から自己を拘束するメカニズムは未だ育つ気配がない。理論的に見れば、企業に対する規律は企業内部からというよりも市場から生れる。市場が課する拘束力は図17の経路を通して企業の利益分配のあり方を規定する。（参考文献[13]）

（図17）企業に対する市場による拘束



中国では図17に相当する各市場は一応あるが、企業に対する拘束力は未だに不完全である。その理由は次のとおりである。

- 1 労働力市場における需要は非弾力的であるので、労働賃金変動しても需要にほとんど影響を及ぼさない。比較的弾力的なのは労務市場のみである。
- 2 株式市場は不完全で日本のように株式交換市場がまだ整っていないので、企業に対する資産価値の評価は企業の収益性を反映していない。
- 3 消費財市場の需給関係は投資を誘発するが、中国の現在の投資決定権はほとんど政府によって握られているので、企業は独自に投資できない。

これらの問題は企業単独では解決できないので、中国政府は、改革を進めるためには市場システムを確立しなければならない、という決定を

下した。第八期五カ年計画のマイクロ改革政策の中心は、市場メカニズムを強化して、市場で決定される部分をもっと拡大させようとする点にあった。さらに政府は、経済に対するコントロールの方法を直接的な行政管理規制から間接的な経済統制に変える、と表明した。中国あるいはソビエトなどの社会主義各国の改革は、さらに市場経済化する方向を目指さざるをえないようである。

(3) 企業組織の意思決定はまだ独立していない。

企業の意思決定は一連の組織内部の過程を経てなされるが、通常、意思決定の主体は企業にあると考えてよい。しかし中国では、特殊な所有権制度によって意思決定の主体は国と企業の二つの主体に分けられている。その関係は中国で流行している「鳥カゴ経済論」でよく説明できる。鳥は企業であり、カゴは国の制限である。中国の企業は全てカゴの中にいる鳥のように、カゴの中では自由に飛べるが、カゴから逃げられない不完全な独立経営主体といえる。(参考文献 [14])

実際には第3節で詳しく述したように、経営意思決定の多くは政府に関与されている。具体的に述べると、企業の所有権に関連した各権限は全て政府によって決められる。例えば、投資に関する財産の所有と使用の支配権について述べれば、企業はほんの少しの権限しか持っていない。(国営企業法にもとづく企業の経営者は、五万元以下の財産支配権しか持つことができない。)それ故、中国企業の経営者は、企業利益の使用方法として投資を選択するよりも、企業内の福利厚生とボーナスに支出した方がよいと考える。

中国政府の最近の改革動向を見れば、「三制」を強化させており、これが徐々に普及しつつある。「三制」とは、国と企業の間で「承包責任制」を維持すること、企業組織内では「廠長(經理)責任制」を執行すること、企業の事業部門内では「経済責任制」を完全に実施することである。各制度の究極の目的は、企業に独立の意思決定権を与えて、自立し

た経営主体に育てあげることにあると思われる。（参考文献 [15]）

（4）組織内部の意思決定過程は複雑である

組織構造の欠点によって、中国の企業の意思決定の過程は複雑な経路をたどり、決定までに時間がかかる。日本の企業では経営に関する主要な意思決定は取締役会でなされる。このような意志決定過程は単純であるが、中国の場合には次のような複雑な経路をたどる。まずはじめに、企業と政府との間で合意が成立しなければならない。次に、企業内部で経営の意思決定に至るには、企業内の共産党委員会および労働組合の賛同が得られなければならない。廠長（經理）は経営執行権を持っているが、日常の経営業務でさえも必ずや共産党委員会の監督下に執行されている。このようなシステムは、経営という動的な意志決定過程に対処するにはきわめて困難であると言えよう。しかしながら、この点に関する中国の改革は、未だ、手つかずの状態にある。

参 考 文 献

- [11] 「中国の第八期五カ年計画綱要」『人民日報 海外版』 1991年 4月16日。
- [12] 馬洪 主編 『外国企業管理の比較研究』中国社会科学出版社 1982年 1月。
- [13] 「中国の計画経済と市場」『経済学家』 1988年 第8期。
- [14] 陳雲文選編集委員会 『陳雲文選』人民出版社 1988年。
- [15] 張彦寧 「経済体制改革座談会の報告」『人民日報 海外版』 1990年 8月2日。