

〈資 料〉

国有企業改革の現状と課題

—— 國務院發展研究センター企業部責任者趙林如氏に聞く ——

(1993年9月1日)

川 井 伸 一

1992年7月に中国政府は国有企業の改革の一層の深化を図るべく、「国有企業経営メカニズム転換条例」を公布、施行した。この条例施行から1年余り経った1993年9月1日に、条例の実施状況と問題点を含めて国有企業改革の現状と課題について、中国政府直属の権威あるシンクタンクである國務院發展研究センターの関係者からヒアリングを行った。趙林如氏(女性)は同センター企業部副部長の職にあり、企業改革に関する政策研究の責任者の一人である。1時間半あまりにわたる質疑応答はすべて中国語でなされ、録音された。以下の記録は、この録音を再生、翻訳したものである。——

川井: 今日はお忙しいなか面会の時間をとっていただきありがとうございます。今回、私が北京に来た目的は二つあります。ひとつは北京にあるいくつかの日中合弁企業の経営責任者にインタビューして、経営の現状と課題について聞くことです。今回、8つの合弁企業を訪れました。もう一つは、中国の政府機関、研究機関の関係者にお会いし、中国の外資導入政策、企業改革の現状について意見を交換することです。今日のインタビューはこの後者の目的の一環です。

今日は、国有企業改革の現状と課題について重点的に伺いたいと思い

ます。中国は昨年夏に国有企業経営メカニズム転換条例（以下、条例）を公布してからすでに1年余りになります。最近、条例の執行状況についていろいろ調査が実施され、その結果が新聞などで報道されています。そこでまず、この条例の実施の過程で、条例が規定した企業自主権がどの程度実施されるようになったのか、どのような問題点があるのかという点についてお聞きしたい。

答：企業改革が1979年に開始されていらいすでに10数年経っています。

79年から80年代前半は国営企業改革の面で主に放権譲利〔注一政府から企業に対して経営権と利益を与えること〕の改革が進められました。1984年から85年にかけて改革の重点は農村から都市に移りました。都市へ移行したのち、企業改革の重心は企業の経営メカニズムの転換に置かれました。当初は当然ながら（政策方針が）まだ明確に提起されてはおらず、単に企業に権限を与え企業を活性化し、企業を元来の行政の付属物——すなわち算盤珠のようにはじけば、その通り動くような状態——から脱却させ、生命のある有機体に変えていく、と主張するにとどまりました。こうして改革の初期状態が始まりました。

お尋ねの点ですが、先日、8月上旬に条例の実施状況に関する全国の工作会議が開かれました。それは条例の貫徹実施状況を検査するためのものです。条例の考えに基づいて実施して、企業の経営メカニズム転換はどのようになっているのかを検討したのです。この条例は、企業に対して14の権限を下放していますが、この14の権限をめぐる中心思想は「四つの自主」、すなわち「自己利益、損益自己負担、自己発展、自己制約」です。

わが国の多くの人々は、企業がこの「四つの自主」のメカニズムを持ちさえすれば、真の企業になり、経営メカニズム転換も成功するだろうと考えています。では条例が規定した14項目の権限はどのように実施されているのか。先月の会議および会議以前に政府は多くの調査を行

い、多くの調査グループがそれぞれ全国の各省市に行って、条例の実施状況を専門に調査しました。これらの調査およびこの会議で報告されたところによれば、いずれも、14項目の権限の実施状況は理想的なものではありません。条例を貫徹して経営メカニズムの転換を進めるうえでの効果は決して理想的な状況ではありません。14項目のある権限は見たところ企業が獲得したようだが、しかし実際には企業は基本的に実施していません。ある権限は、本当に実施するのがかなり困難であると言ってもよいでしょう。なぜなら、それは多くの方面の問題と関係しているからです。条例の実施状況については現在のところ大体このようなものです。みんなの考えでは、条例を徹底させて企業は確かに以前よりも多くの権限をもつようになり、14項目の権限を獲得した企業も少なくないが、まだ経営メカニズムは基本的に転換していないとみています。さらに、条例が規定した企業の14項目の権限を全部実施したとしても、企業の経営メカニズムを根本的に転換させるのは難しい、とみる考えもあります。しかし、われわれ国家政府からいえば、現在経営メカニズムを転換させる主要な考えかたは、条例を徹底させることによって経営メカニズムを転換することです。もっとも、経営メカニズムの転換は主要には国有企業に対するものですが。

改革以前、わが国の国有企業と公有企業の構成比率は非常に大きく、90%以上でした。こうした企業は国有であれ、公有であれ、経営制度と管理制度ではほとんど差がなく、あたかも一種の算盤の珠のような存在であって、生命力がなく、真の企業ではありませんでした。改革以降、非公有制の経済成分が新しく出現しました。すなわち、私営企業、個人経営企業、三資企業〔注一中外合作、中外合弁、100%外資の企業のこと〕がいったん形成されると、それらは多くの問題を抱えていたけれども、すぐに市場経済に適応して発展してきました。非公有の企業はそれ自身のうちに市場経済のメカニズムを持っており、市場経済のなかで運

行しており、その点公有制企業とは異なっています。

企業経営メカニズムの転換は国有企業と公有企業、主要には国有大中型企業に対するものです。国有企業の経営メカニズム転換については、わが国はすでに多くの方法を考えてきました。例えば、前述したような企業への権限の下放や利改税〔注一利潤上納を納税制に改めること〕であり、その後は請負制、また同時に一部の企業では株式制を採用し、さらに生産責任制などもあります。現在の主要な考えは、上から下に条例を徹底することです。

同時にまたそれとは別の考えも現れています。すなわち、財産権から手をつけて国有企業のメカニズム転換問題を解決しようとするものです。というのは、あなたもお気づきかもしれませんが、条例には明らかに一つの弱点があります。すなわち、財産権問題を故意に疎かにしていて、この点を語っていないことです。しかし、この問題はまさに企業メカニズム転換の鍵となる問題なのです。なぜなら、この財産権が明確にならなければ、国有企業の所有者である国家・政府は経済活動の管理者としての身分で現れ企業の活動に関与することができるし、また企業資産の所有者、経営者の身分で現れ企業の経済活動に関与することもできるからです。従って、国家はこの二つの身分、二つの職能を混同しており、企業の経営メカニズムを転換させるのがかなり困難となっているのです。

昨年、条例を実施して後、「翻牌公司」なるものが出現しました。翻牌公司とは何かといいますと、それは、政府の一部の行政管理部門、例えば局とか司とかが、後に看板を変えてひとつの総公司に代わることを指しています。見たところ一つの経済実体が変わったようですが、実際はそれは依然として政府の管理職能を兼ね備えており、下部の企業に対して管理職能や経営職能をもっているのです。従って、このように翻牌公司に変わったとしても、下部の企業のメカニズム転換にとってメリット

がないだけでなく、かえって多くの問題をもたらしました。詳しいことは割愛しますが、翻牌会社の出現は企業の経営メカニズム転換に多くの制約、多くの問題をもたらしました。状況はだいたいこのようなものです。それでは、なぜ翻牌会社が出現できるのでしょうか。翻牌会社の出現も、まさに財産権問題が解決されていないからであり、政府が経営者の身分で随時に企業の財産権を掌中に収めることができるからです。例えば、私の局の下に三つの会社が所属しているとしましょう。いま、わが局が職能の転換を行おうとすれば、もとの行政の方式を用いて企業を管理することはもはやできません。では私はどのような方法をとるのか。私はこの三つの会社の資産を回収して、私の局のものに変えることができます。こうして私の局は一つの総会社になり、一つの翻牌会社になるというわけです。なぜ私は企業資産を随時に回収することができるのでしょうか。それは、私が政府を代表できるからであり、その三つの会社の資産が国家所有であるからです。従って、翻牌会社が出現するのも財産権問題がうまく解決されていないことが原因です。財産権問題は条例のなかでは回避されており、そのために経営メカニズム転換にとって大きな弊害をもたらしており、経営メカニズムの転換をうまく進展させることができません。今年8月の企業経営メカニズム転換に関する工作会議では、去年疎かにされていたこの財産権の問題を強調しています。国有企業の経営メカニズム転換をいかに加速するかは、条例の問題をめぐる考えの進展であり、いっそうの発展です。

川井：あなたの考えでは、条例が規定する14項目の自主権のなかで、どの方面の権限が最も実施困難ですか。聞くところによれば、割当拒否権、人事自主権がかなり実行困難といわれていますが、これは本当ですか。

答：その通りです。企業は国有であり、みんなのものですから、例えば、政府部門、あるいはある主管部門がある時期に財政が比較的困難である

ならば、企業に対して割当を行います。政府部門はこれは当然のことであると考えています。企業経営の良しあしは、企業だけの問題ではなく国家の問題でもあるのです。もう一つの問題は、企業が経営をおこなう場合、各方面の支持が必要だということです。例えば、工商管理管理局に行って営業許可証の手続きをしたり、また定期的に文書を更新し、原材料、資金を調達しなければならない。現地の街道〔注一都市の末端の行政単位〕も環境面の支持を与えることができます。家族の就職や類似の多くの問題ではいろいろな方面の要素の制約を免れません。従って、もしこれらの単位が資金を必要としている時に、企業が資金を提供しないのはよろしくない、もし提供しなければ多くの困難が生じるでしょうし、以後の活動もかなり困難になるでしょう。従って、企業が割当を拒絶するのはかなり難しいのです。現実には、企業は各方面の要素の制約を受けているので割当を拒絶することができないのです。

人事雇用権についても、多くの原因のためにうまく実施することができません。社会保障は不健全であり、このことも容易にいくつかの社会問題を引き起こしています。例えば、企業が一人の労働者を雇用し、または解雇しようと思っても、実際はうまくできない。また社会的に言えば、企業が労働者を解雇しても社会的にどうするのか、誰が管理するのか、という問題があります。現在、国家が採用している方式は、依然して企業がその労働者を企業内で消化するというものです。従って、解雇権は形式上はあるけれども、実行するのは非常に難しい。権利はあるが、敢えて使用しないのです。別に輸出入権も与えられていますが、これもまだ実施されていない問題の一つです。

川井：現在国有企業が採用しているのは企業経営請負制ですが、請負制を始めるにあたって、まず請負人を選出し、請負人が経営の責任を負うわけです。ではどのようにして請負人を選出するのでしょうか。私の聞い

国有企業改革の現状と課題

ているところでは、請負人を選挙する時は基本的に政府主管部門の要求に基づいて請負人を選択しているようですが、そうでしょうか。

答：そのとおりです。現在、わが国の国有企業うちの90%は依然として請負制の方式を採っています。株式制を採用している企業はまだ非常に少ない。現在は第二期の請負を実施しています。

川井：第二期の請負は1991年から始まったのですか。

答：そのとおりです。第一期の請負期間は、あるものは長く、あるものは短い、一般には3年でした。請負人の確定については、大部分の企業では上級部門から決定されました。これは元来の工場長責任制と同じです。こうした請負には一定の請負指標があります。例えば生産額、利潤額や国家への上納額にはすべて具体的な指標があります。請負人は主管部門が任命しますが、従前から主管部門が工場長を任命する時により多く考慮するのは、この人間が上級の言うことをよく聞くかどうかであって、その人の能力はあまり多く考慮しませんでした。現在は任命する時に請負人の能力、文化素養を比較的重視しています。一般には大学卒業生および専門知識の分かる人を求めます。真に入札請負の方式で工場長に当選する者は少なく、あるとしても一部の中小型企业です。

川井：私の理解では、第一期請負の形式は個人請負が主であったが、第二期請負では個人請負が減少し集団請負の比率が増えたようですが、これは本当ですか。

答：この二つの状況はいずれもあります。大型企業について言えば一般には集団請負であり、工場長、経理などからなる指導グループが請負います。また一部の企業では全員請負制を採用しています。全員請負とは各指標を各ポストに分解して請負う方式で、具体的な実施措置では、一つの全体目標を若干のサブ目標に分解し、その後に更に各個人に請け負

わせ実施するやり方です。

川井：国有企業の経営請負制については、中国の専門家学者のあいだで多くの見方があり、一部の人々は、請負制には多くの矛盾があり、すでに袋小路に入っており、請負制を実施しても自主経営を達成できないと言っています。これは請負制に対する批判です。また一部の人々は請負制の積極的実施を主張し、請負制は現在展開できる最善の、最も現実的な方法であると考えています。現在、全体的にみて、請負制に対する評価はどのようですか。

答：経営請負制に対する私の見方は以下のとおりです。請負制はもともと
の工場長・経理からいえば少し進歩でしょう。なぜなら、元来工場長・
経理の具体的な経済責任は不明確でしたから。請負制は、政府と企業と
の間の利潤分配を解決する方式の問題であり、請負制とは具体的には、
私の企業は私が経営を請負い、1年のあいだに私は国家に一定額を上納
しなければならず、その残余は国家が管理してはならず、その多くの部
分は私が自らアレンジする、というものです。従って、請負制は国家と
企業とのもつれた関係を一定程度解決し、企業に一定の経営自主権を与
えたという点で、一定のメリットがあります。これにより企業は政府の
統制から一定程度脱することができました。企業は請負制の方式を採用
することにより国家と企業との関係を区分したのです。このようにして
以前に比べ、企業の経営権を比較的保障しました。その積極的役割は、
社会政治経済に波乱が発生した時に、請負制がすでに契約形式で固定さ
れていたために、どのような変動が発生しようとも国家の財政が相対的
に安定したことにあります。1989年の六四事件〔天安門事件〕の時にも、
請負制を採用していたので、国家の財政収入は六四事件の影響を受けま
せんでした。

しかし、長い目でみれば、経営請負制が解決した企業と国家との関係

の問題は規範性が欠けており、国家と企業との関係は交渉方式によって確定されるのです。この点で政府は企業に対して平等とはいえず、公平な競争環境もありません。ある人が言っているように、一部の企業が叫んだり、泣いたりできれば、その企業はより多くの利益を手に入れることができます。諺にも言うように、泣き叫ぶ赤ん坊には乳が与えられるのです。これはひとつの形式的な比喩にすぎませんが。このように、請負制という形式によって国家と企業との関係を解決する場合、それは非規範的で不公平なのです。それは、それぞれの企業の状況がさまざま、政府と企業との関係も1対1の個別交渉によって決まるからです。このようにして、企業の状況はほとんど差がないのに、国家に上納する利潤が異なるという状況が作りだされ、上納利潤が異なるために、企業と企業のあいだに公平な競争を行うことができない。このことも改革の目標に合致していません。社会主義市場経済の最も根本的な原則は公平な競争です。絶対的な公平は当然にも実現不可能ですが、一定の規則は必要です。みんなが共同の規則のもとで公平平等な競争を行うことが大事です。しかし、請負制ではこうした公平な環境を実現するのが困難です。

市場経済発展の要求に適応できるためには、株式制の方式を採用すべきであると多くの方は考えています。現在、企業制度は会社化（公司化）を志向しています。この会社化の方式は、条例のなかで回避することのできない財産権問題に関わっています。すなわち、財産権に基づいて政府と企業との関係を規範化し、政府の二つの身分、二つの職能を区別することです。この二つの身分とは、経営者としての身分と所有者としての身分です。この問題に対してわが国では多くの議論がありますが、財産権問題は回避すべきでない、また回避できない問題であるとみんな考えています。この財産権問題は国有を私有に変えるべきだと言うのではなくて、どのようにして国家が国家所有者としての身分・職能と社会経済活動全体の管理者としての身分・職能とのあいだの区別をつけるように

し、企業を政府の多くの干渉から解放させ、企業を本当の企業に転換するのか、という問題です。真の企業になる方式は請負制の採用ではなくて、会社化にあります。会社制度の最も重要な問題は、財産権を明確にし、誰が国有企業財産権の代表であるのか、財産権の所有者と企業との関係はどのようなものか、所有者の企業に対する財産権をどのように実現するのかを明確にすることであって、財産権に言及すればすぐに国有企業を私有に変えなければならないというものではありません。

川井：経営請負制はあなたが語ったような非規範性的の問題をもっていますが、さらに損益自己責任の問題、つまり利益のある時は請け負うが欠損の時は請け負わない、という問題があります。この問題は請負制の実行のなかで次第に少なくなっているのでしょうか、または以前と比べ増大しているのでしょうか。

答：もともと国家が企業の損益に責任を負っていました。改革以来、企業が損益に自ら責任を負うようにさせましたが、実際の執行結果からみれば、企業は利益にのみ責任を負うだけで、欠損には責任を負っていません。なぜこうなるのでしょうか。企業は利益がある時はうまく経営しており、一部の利潤を国家に上納したあとで、残余の利潤を企業自身の発展と従業員の消費 [注一ボーナス基金と福利厚生基金] に利用することができます。しかし、赤字の時は誰かが負担しなければなりません。企業の資産は限られており、請負人個人の財産も一層のこと限られています。もし請負人に欠損を負担させようとしても、例えば欠損額は一般には数億円または数千万元のオーダーですから、請負人はとても負担できません。では企業に欠損を負担させるのでしょうか。しかし、企業自身は資産をもっていません。なぜなら企業の資産はすべて国家のものであって、条例でも法人資産を明確にしていないからです。従って、このような事情から企業は利潤にだけ責任を負い、欠損に責任を負わないという

現象が発生するのです。現在の第二期請負では、企業が損益に自ら責任を負うことを強調していますが、これは言えませんが実行できるものではありません。欠損に責任を負う基礎は何か。それには企業の法人としての地位を確立しなければならず、企業は何をもって欠損を負担するのかを明確にしなければなりません。現在は、企業がその経営する資産をもって損益に責任を負うことを明確にしています。例えば、ある企業の資産が2億元であるとすれば、企業はその2億元の資産をもって欠損を負担しなければならない。このようにして、企業の法人の役割を明確にしたならば、企業の損益自己責任はその基礎をもつことになるでしょう。

川井：現在、多くの国有企業は赤字であり、聞くところでは、国有企業の30%前後が赤字で、利潤をあげているのは三分の一にすぎないといわれます。現在、赤字企業の比率はますます増加しているのでしょうか、または減少しているのでしょうか。

答：この一二年來の基本的評価はそれぞれ三分の一を占めているというものです。すなわち、三分の一の企業が黒字、三分の一が赤字、残りの三分の一は黒字でも赤字でもない状態です。最近では、7月以降国家が経済加熱を抑制するためにマクロコントロールを強化した結果、企業の困難が多くなったとみんなが考えています。一部の企業は赤字額がすこし増大しました。また別の考えでは、現在赤字企業は減少しているとみています。しかし、これは二つの異なった見方であって、まだ統一的な認識は形成されていません。全国の全体状況からみれば、やはり前述したようにそれぞれが三分の一を占めるような状況でしょう。

企業の赤字は誰が負担するのかの問題については、国家の側からいえば、企業が赤字を負担できるよう要求します。一部の企業では借金経営を行っていますが、まだ破産制度を実施していないために、企業赤字の

責任を具体的に引き受ける者は誰もいません。わが国の破産法はすでに制定されたけれども、あまりよく実行されていません。企業の破産制度が実施されないので、企業の赤字もどうでもよいことになっている。というのは、企業が赤字で国家に対して利潤を納めることができなければ、国家と1対1で交渉でき、最終的には免除され、上納しなくてもよいからです。従って、問題が根本的に解決されなければ、企業の損益自己責任の問題も真に解決するのは非常に困難です。

川井：現在、経営請負制では納税前返済を実行しています。つまり、所得税納税前の利潤から、銀行から借りた基本建設、技術改造方面の借金を返済しなければならない。一説では、多くの企業が借金を返済できず、結局国家が負担しているといわれます。この面の状況はいかがですか。

答：現在はすべて納税後利潤からの返済に変わっています。もともとは納税前の返済でしたが、これは実際には国家が一部を負担していました。徴収すべき税が徴収されないのですから、税金は減少してしまいます。実際は国家が一部分を負担しているのです。現在、条例では納税後返済に改められ、例えば企業にとって言えば、条例実施後に借り入れた資金は納税後利潤からの返済に改められました。条例は税率の上でも変化があり、以前は国有大中型企業に対しては55%の所得税でしたが、納税後返済を実施してのちは33%の税率となりました。このような話ならば、企業は比較的に入れやすいでしょう。もし依然として55%であるならば、企業の負担はたいへん大きい。

川井：ある中国の経済学者によれば、国有企業が基本建設と技術改造方面に用いる借金の返済については、その70%前後が返済できずに、実際には国家が負担していると述べていますが、この点は実際どうですか。

答：このような言い方は私には理解できません。なぜなら、基本建設と技

術改造の貸付は一定の優遇があり、貸付利息は比較的低いからです。国家が返済額の70%を負担するような状態にはなっていません。国家がそんなに負担するのは不可能です。

企業の投資資金は、改革以前は国家財政から支給して、その支給は無償でした。改革以降、銀行貸付に変更されました。銀行貸付ならば利息を負担しなければならず、もし基本建設と技術改造に用いるのであれば、当然国家は政策上優遇して、利率はかなり低いでしょう。しかし、国家が貸付の70%を負担することはない。こうしたことは私は聞いたことがありません。これはありえないでしょう。なぜなら、銀行貸付には一定の利率があるけれども、技術改造貸付に対する利率は非常に低く、従って、企業が返済するのも比較的容易ですから。

川井：あなたが先ほど話された国有大中型企業の所得税が55%の場合、それは納税前返済の方法でした。もし納税前返済であるならば、所得税の実際税率は多少とも低くなるでしょう。一説では、実際には平均で30%前後ないしはそれ以下にすぎないともいわれていますが、その点いかがですか。

答：国有企業の所得税率は請負制の前は55%で、請負制実施以降は実際には55%に達していません。一つには納税前返済が認められるので、利潤から返済分を差し引いた残りの利潤に対して所得税がかかることになり、実質上税率が低くなります。また税を含む上納請負基準額自体、1体1の交渉で決められます。

川井：経営請負制の下では、所得税と利潤が一緒になって請負っているとのことですが、請負の対象に所得税が明示的に含まれているのでしょうか。

答：請負の内容には所得税が含まれています。しかし、請負制実施以降は

所得税は形式的にはなくなりました。そこでは税と利潤は一緒に合体されています。

川井：政府が経営請負制を実施したのは1987年ですが、公式的には所得税があります。ただし、請負制のもとでは所得税は規範性がない、では所得税の上納額は当事者の交渉によって決定されるのでしょうか。

答：交渉によって決定するのは請負の額度と基数です。現在多くの企業は請負制を希望していますが、それに代わる新たな方式を採用することは望んでいません。現在、財政部は「税利分流」、つまり税金（所得税）と利潤の分離を提起し試行しています。これによれば、企業は税金（所得税）を納めるべきものはそれを納め、利潤を納めるべきものはそれを納める。税金の納付は企業の国家に対する義務であり、他方利潤は所有者の資産を使用したなら所有者に納めなければならない。こうして税金と利潤を分離するのです。しかし、現在企業はこの方法を採用するのを望んでいません。「税利分流」の方式に基づけば、企業と国家の関係は比較的規範的なものになるのですが、企業はなぜ実行したがないのでしょうか。なぜなら、請負実施企業が引き受ける所得税率は規定では55%だが、実際には33%にも達しておらず、20%前後にすぎないからです。しかし、税利分流は33%の税率を要求している。だから、企業は税利分流の実施を望まず、依然として請負制の継続を希望しているのです。企業は自分の利益しか考えないから、こうした対応は企業にとっては自然なことです。

川井：現在、税利分流の試験は、どれほどの企業で試行されているのでしょうか。

答：まだ極めて少ないです。主要には重慶市で試行されています。しかし、重慶市の企業および重慶市政府はいずれも不満が大きい。彼らは自分達

国有企業改革の現状と課題

が損をしている、上納が余りに多すぎると考えています。彼らに対する税率は33%です。

川井：一部の報道では、全国で約2200の企業が税利分流のテストを実施しているといわれますが、これは本当ですか。

答：その数字はほぼ確かなものです。

川井：私は以前、福建、広東省のような沿海地方に行ったことがあり、その時会見した経済専門家のほとんどが税利分流に対して批判的な見解を示していました。これは2年前のことです。彼らは、われわれの国有企業には受け入れ能力がない、もし所得税を納めたら税後利潤は極めて少ない。従って税利分流を実施できないと言っていました。このような問題は現在どうなのでしょう。

答：現在も依然としてそのとおりです。今あなたが言われたような意見は、税利分流を実行している企業からは普遍的に出されています。税利分流を実施しようと準備している企業もこのような意見を出しています。問題の焦点は企業利益にあります。請負制を実施するほうが企業に残る利潤がより多くなるのです。税利分流を実行すれば、国家に納付する利潤があまりに多く、受け入れることができないと企業は考えています。請負制を実施している企業では、上納利潤はすべて交渉によって決まる。そして交渉の時には企業の代表はできるかぎりこの基数を低くすることが可能です。政府は全人民所有制の代表として企業に対してあまり強硬な態度をとらない。従って、交渉の結果は往々にして企業の得るメリットのほうが比較的大きいのです。この点も一つの問題を反映しています。つまり、国有資産を代表する部門およびそれがどのようにして代表するかなどの問題はすべてまだ明確になっていません。この結果、国家と企業が交渉する時に、往々にして国家が損失を受けるわけです。

株式制を実行している一部の企業では、国家所有の株と国家の株主権利は多くの場合虚構であって、個人株主の権利のほうが大きい。従って、わが国の財産権問題は早急に明確にしなければなりません。改革のなかの多くの問題は最終的にはこの財産権問題に帰着します。この問題はすでににはや回避できなくなっています。

川井：現在、税利分流の試行範囲は小さく、現在の第8次5カ年計画では税利分流は試行段階と規定されています。次の第9次5カ年計画では税利分流は主要な方針となるのでしょうか。

答：現在は、請負期限がきた企業にたいして税利分流の実施を要求しています。しかし、やり始めると多くの問題が出てきました。税利分流を本当に実行しようとするれば、税率を下げなければならない。すなわち、請負制を実施している時の企業の留保利潤と同じ水準を保障するまで下げなければならない。このようにしてはじめて企業は受け入れることができます。もし企業が税利分流を実施してから自己の負担が重くなったと感じるならば、企業は必ずその実施に抵抗するでしょう。税利分流を広範囲に普及し、普遍的に実行しようとするならば、利潤の調整の面で行くらかの措置を採らなければなりません。現在は、改革以前のように行政手段を用いて強行することはできません。もし企業がいずれも同意しなければ実行できないのです。

川井：現在、国有企業の改革には三つの形式があります。すなわち、経営請負制、税利分流そして株式制です。株式制の実施範囲は次第に大きくなっているようですが、将来、株式制は国有企業の改革の主要な方式になるのでしょうか。

答：この問題については現在さまざまな見方があります。多くの意見は、株式制が国有企業経営メカニズム転換のひとつのよい方向であるとみて

います。同様に、この観点のなかにも多くの異なる見方があります。一つの見方は株式制を普遍化すべきで、すべての国有企業は会社（公司）の方式を採用すべきだとするものです。もう一つの見方は、条例を貫徹することによって経営メカニズムを転換させる、その効果が理想的でなければ、政府に依拠してもう一度条例の徹底を要求するものです。最近の江沢民の演説はやはりこの点に言及しています。

しかし、条例の徹底によって経営メカニズムの転換を図ろうとしても、必ずしも根本的に経営メカニズム転換の問題を解決できないというのが人々の普遍的な考え方です。根本的に問題を解決するには財産権問題をつけ加えなければなりません。財産権問題の解決を軸にして、国有企業の会社化（公司化）を目指す。会社という形式を用いて企業の財産権問題を解決する。このようすれば条例の貫徹と株式制とをひとつに結びつけることになります。会社の方式で企業を組織する、すなわち一部の国有企業を有限責任会社に変え、一部の企業を株式会社に変えるのです。株式会社の一部は上場してもよいし、一部は上場しなくてもよい。これまでの国有企業を株式制に改造する際には、中小企業を偏重しました。現在は重点を大企業に置いています。また基礎産業をも重視しなければならない。従って、現在、株式制が企業改革の好ましい方向であるという話しを持ち出しても、多くの反対を述べる人はいません。

川井：では、一部の人が株式制に反対する理由は何ですか。

答：ひとつは、以前の一時期、条例と株式制を対立させて捉えていたことです。つまり、条例は請負制の基礎のうえに制定したのであり、国有企業の90%以上は請負制を実施しています。そしてもし企業が請負制をやるならば株式制を実行できないと考えて、請負制と株式制を対立させました。もうひとつの株式制への反対は、多くの企業が株式制への改造を行う時にいくつかの問題が発生したことによります。その主要な問題

は国有資産を企業の資産に変え、企業の資産をまた個人の資産に変える、つまり公有を私有に変えたことです。この表現形式はいろいろあって、ひとつは同じ株であっても利益が違うことです。すなわち、同じ株券であっても公有株と個人株では権利と利益分配で異なり、個人株の権利と利益のほうが公有株より大きいのです。このように発展していけば、国有資産を侵害する形式に変わってしまう。これが反対のもうひとつの理由です。

川井：次は雇用労働問題について二つの問題があります。ひとつは労働契約制の問題、もう一つは労働編成の合理化の問題です。私は以前いくつかの地方の国有企業を訪れた際に、企業指導者は次のように言っていました。すなわち、「われわれの企業は現在労働契約を実施している。しかし、基本的にそれはもともとの常用労働者（固定工）と同じである。なぜなら、現在でも私は労働者を解雇することはできないのだから。私が解雇しようと希望しても、そうすることができない」と。この事例からみると契約労働制の利点を実際どこにあるのか、はっきりしないのですが。この点いかがですか。

答（同席の研究者：曹文春氏）：契約労働者を以前の常用労働者と比較すれば次のように言えるでしょう。常用労働者の場合ですが、仮に私がある企業に入ったとすれば、私の一生はその企業にすべて請け負われることになります。私が死んで火葬されるまでずっと、この企業が負担するのです。だから、もし契約労働へ転換しようとするならば、従業員と企業との間の関係を規範化しなければならない。全員労働契約制の実施は一步前進というべきでしょう。これは現在の中国の国情と人々の受け入れ能力に適合しています。以前、われわれは「三鉄」の打破を提起しました。三鉄とは、「鉄のご飯茶碗」[注一終身雇用制]、「鉄の肘掛け椅子」[注一幹部職の終身制]、「鉄の賃金」[注一賃金の硬直性] のことです。

私の考えでは、企業が自らを活性化しようとする場合、三つの標語が必要で、ひとつは企業には死もあり生もあること。すなわち、死なすべき企業は死なせて破産さなければならぬ。このようにしてこそ生かすべき企業が活性化できるのです。しかし、現在の実際状況からみれば、企業は事実上破産できないし、死滅することができない。それが破産できないので、必然的に一部の活発な企業に影響を及ぼしています。もうひとつは、幹部は昇格できるし降格もできるということ。以前、わが国の企業はすべて政府機関であり、企業内部も政府のようで、処レベルがあり、科レベルがあり、さらに局レベルがありました。企業の幹部は政府の役人で、かれらは昇格や抜てきすることができても、降格することはできませんでした。三つ目の標語は、従業員は企業に入ることができるし出ることもできるということ。ひとりの従業員がこの企業に入れば、彼の生涯はこの企業が面倒をみなければならず、企業は彼を首にすることができない。このような状況は企業の発展をひどく制約しています。こうした硬直した制約を改めるために、全員労働契約制を提起したのです。従業員は採用にあたって企業側と契約を締結しますが、その目標は「三鉄」を打破することです。

しかし、これも多くの困難に直面しているのが現状です。私は成果を性急に求めることはできないと思っています。中国は国土が非常に広い、南方から北方まで、経済先進地区から経済の立ち遅れている地区まで、人々の改革開放意識、就業意識、就業ルートはすべて異なっています。例えば、広州とハルピンを比較すれば大きな相違があります。経済発展の遅れた地区でひとりの従業員を解雇することは、その人が社会全体から見捨てられることに等しい。もし現在、東北地区全体を広東のようにさせようとしても不可能です。現在われわれが提起した全員労働契約制は南方の状況を考慮しているし、また北方の状況も考慮しています。現在の執行状況からいえば、この10年の改革を経て、ひとびとの改

革意識は大きく高まりました。次の段階の改革では前に一步前進しなければならぬ。現在実行している全員労働契約制は単にひとつの過渡的段階にすぎません。

答：全員労働契約制を施行する目的は、企業を活性化することです。現在、企業が活性化できない重要な原因の一つは国有企業の負担があまりに重いことにあります。一般の国有企業では在職労働者数と退職労働者数との比率は1対1で、甚だしくは1対1余りに達しています。例えば、私は以前北京のある中型工場を訪れたことがあります。その在職労働者数と退職労働者数との比率は1対2でした。すなわち、一人の労働者が二人の退職労働者を養っているのです。また別に一部の態度のよくない労働者がいて、彼を解職させようとしても実際にはできません。

従って、現在企業の負担を取り除き、企業が身軽で運営できるようにしなければなりません。国営企業が全員労働契約制を実行するのは企業の負担を軽減し、また労働者の束縛を取り除こうとすることであり、また企業が労働者に就業の自由を与え、労働者に対する保証を取り消すことでもあります。今、あなたは契約制にどのようなメリットがあるのかと尋ねられたが、それについてはこのように言えるでしょう。契約労働制の各地における表れはさまざまです。南方の一部の企業の表現は比較的よい。そこでは企業が労働者を採用したいと思えば広告を出すことができます。労働者が働きたいと思えば企業と契約できます。労働者にもこの工場で働きたければ働き、働きたくなければ辞職する権利があります。双方ともに自由です。しかし、北方の国有企業での実施状況はあまりよくありません。というのは、もともとの常用労働者は契約制に変わるのを望んでいないからです。しかし、新たに採用した労働者の場合は基本的に契約制を採用しました。このようにして一定程度企業の負担を軽減したのです。

川井: もともと中国の国有企業はひとつの小社会を運営するという問題があり、生活共同体の性質をもっていただと思います。私は今回、北京にある日中合弁企業をいくつかインタビューしましたが、幾人かの総経理は住宅問題がかなりやりにくいと言っていました。もし合弁企業に住宅がないと中国人従業員は合弁企業で働きたいとはそれほど思わない。例えば、北京松下ブラウン管会社の責任者は、われわれは多くの従業員宿舎を建設せざるを得ないと言っていました。松下では従業員アパートが現在3棟450世帯分あるという。また一部の小さな合弁企業も住宅を借りて労働者に住ませなければならぬ。このような問題状況は国有企業の小社会的な性格とある程度共通していると思います。

さて最後に、わたしは企業改革と政治行政改革との関係について質問したいと思います。一つの問題は企業改革を実施するには企業と行政とを分離しなければならない。これは企業改革の必要条件ですが、この面ではすでに触れたように現在多くの問題があります。もう一つの問題は、企業における党組織の役割の問題、言い換えれば党委員会と工場長・経理との関係の問題です。1980年代に中国は党政分離の改革措置を実施しましたが、1989年の天安門事件以降はなんら大きな発展がないようです。経済改革と政治改革との関係についてあなたはどのように考えておられますか。

答: 経済改革も政治改革を伴っています。経済改革があるレベルに到達する時に、もし相応する政治改革がなければ、経済改革を継続して進めていくことはできません。現在この問題についてわれわれはすでに共通認識を得ています。もともとこの問題についてわれわれは回避の態度を採っていました。しかし、現在みんなは経済改革と政治改革とは同一歩調で進めなければならないと考えています。そして政治改革において最も主要なのは政府の職能転換と機構改革です。機構改革も多くの方面を含んでいます。例えば、軽工業部は紡織総会に変わり、航空宇宙部は分

割し、二つの大きな総公司に変わりました。数日前、新聞に載ったある文章によれば、条例を貫徹するのは車で山に行くようなものだ。この山は政府という山を指しています。そして現在車はこの山によって阻害され前進できなくなってしまったと言っています。企業経営メカニズムをうまく転換させようとするならば、必ずそれを政府の機構改革および職能転換と組み合わせなければなりません。政府が市場経済という目標に向かって発展しようとするれば、一方で企業のメカニズム転換をしなければならず、同時にまた政府の相応する職能転換が必要です。それらは同一歩調で前進してはじめて相互に矛盾干渉することもなくなる。現在企業改革の呼びかけは大きく、できるかぎり速くメカニズムの転換をはかるよう求められています。他方、現在政府の職能転換と機構改革は相対的に立ち遅れています。政府メカニズムの転換が立ち遅れている原因は主要には政府にあり指導者にあります。かれらは改革を推進するが、改革のなかでは同時に改革の対象にもなっているからです。かれらはこの過程で振幅を生じたが、現在ゆっくりと解決の道を模索しているところです。

企業改革が成功する鍵は政府行政と企業との分離如何によって決まります。行政と企業との分離の前提は政府における経済活動の管理者としての身分・職能と企業資産の所有者としての身分・職能をはっきり分離することです。このようにして政府は政府のことをやり、企業は企業のことをやる。そのようにして企業ははじめて真の自主経営を行うことができ、真の経営実体になることができるのです。政府はただ政府の行政事務を管理する、このようにすれば政府の仕事の効率水準も向上できるでしょう。

川井：企業内における党と経営との分離についてあなたはどのように考えておられますか。

答：党、経営、労働組合は企業において三頭立ての馬車です。企業の経理・工場長、党委員会と労働組合は企業の三つの力量であり、それらは統一した面をもつと同時に矛盾した面ももっています。改革以来、この三つの方面への要求はいずれも顕著なものでした。これら三者はそれぞれ独自の役割を果たしつつも、相互に一致協力、三者が一体となることが方針です。このなかで党委員会の核心作用と工場長・経理の中心作用を如何に統一させ、調和させるかが特に重要です。かつての経験が示すようにこの両者を完全に一体化することも、逆に両者を対立させることも、どちらも正しくありません。党書記と工場長との関係では、大規模企業では別々の人によって分担されることが比較的多かったのですが、最近では一人による兼職が始まっています。他方、中小企業ではもともと一人により兼任が多かったのですが、ただ一部では分担しています。

川井：今日は、企業改革に関する貴重なお話をいろいろ伺えて大変参考になりました。ありがとうございました。

（今回、テープ起こしの作業では本学経営学部4年生の任京科君の援助を得た。記して感謝する。）