

## 中国企業調査記録(2)

川 井 伸 一

- I 企業調査の目的と対象
- II 国有企業の調査記録
  - 1 湖南工作機械工場
  - 2 成都シームレス鋼管工場
  - 3 西南製薬第三工場
  - 4 雲南工作機械工場 (以上, 前号)
  - 5 浪潮電子情報産業集団公司
  - 6 儀征化纖工業連合公司
  - 7 琴島海爾株式有限公司 (以上, 本号)

### 5 浪潮電子情報産業集団公司 (山東省済南市) 1991年9月24日

主管部門：山東省政府電子局

主要製品：コンピューター機器

従業員：総数 1015 人 管理職 183 人 (18%)  
技術者 437 人 (43%)  
労働者 355 人 (35%)  
その他 39 人 (4%)

#### 1) 沿革

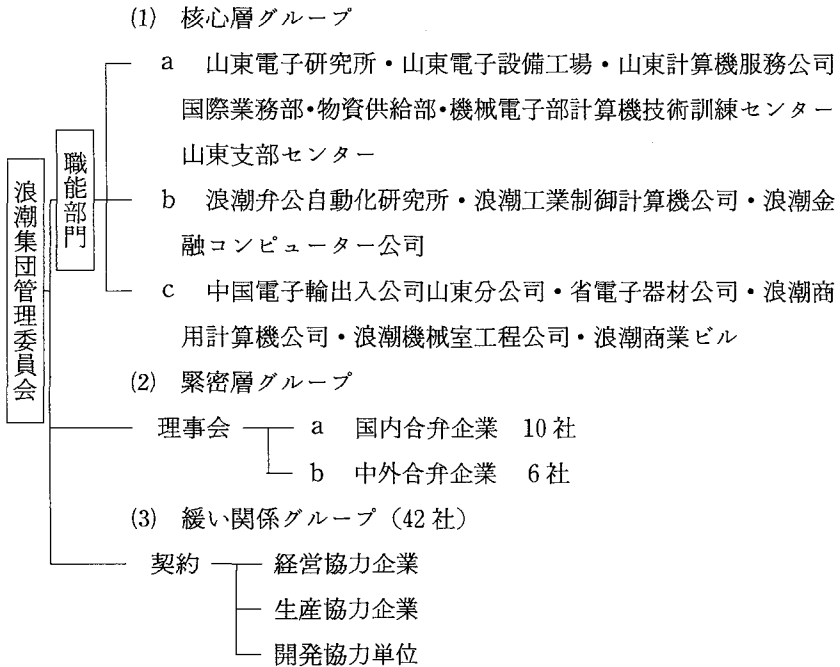
1982年以前, 山東電子設備工場は半導体, 真空管, CP用テープなどの製品を製造していたが, 品質・管理ともに悪化し, 1982年には赤字にな

る。1982年、経営赤字の克服のために省電子局は郭向陽氏を工場長として派遣した。翌年にかけて、製品選択について検討することになるが、意見が割れた。工場長は新たに小型コンピュータの製造を主張したが、省政府電子局はラジカセの製造を要求し、工場に対して一定の財政援助を行った。工場長は表向きラジカセを作ると言いながら、実際には小型コンピュータを製造する。工場長は工場の合理化をはかり、400人前後の過剰労働者のうちの70%を「レイオフ」にした。その結果、経営は次第に好転し、財政と銀行からの融資も厳しくはなかった。

1984年には工場はようやく利益をあげることに成功し、同年、計算機の販売部門として山東計算機服務公司を設立した。以後、1986年まで毎年利益をあげ、企業の生存問題は克服された。しかし、当時この新製品は国家計画に組み込まれていなかったので、国家からの製品購入はなく、工場が製品を独自に販売しなければならなかった。

1987年、山東電子設備工場・山東計算機服務公司是集团公司の設立を提案し、まず69の企業と緩い連合を組織した。そのねらいは不足していた技術開発力と組織力を強化することにあった。こうして、浪潮電子産業集团公司が生まれた。1988年に実力ある集团公司になることを目標に、資産の一体化・経営請負制の一体化・管理の一体化の対策が提起され、省政府当局の批准を得た。こうして今日の集团公司の組織機構が形成された。

2) 集団会社の組織機構



核心層のグループでは、人・財務・物、生産・調達・販売のすべての面で経営が一体化されている。現在、すべての分公司（10数社）も一体化されている。緊密層グループは内外の合弁企業16社から構成され、うち外国資本との合弁は6社で、国内に3社（済南2、深圳1）、外国に3社（日本、アメリカ、シンガポール）がある。緩い関係グループは契約関係にある企業42社からなり、おもに下請け企業である。

3) 管理指導組織（核心層グループ）

管理組織は三つの階層から構成される。すなわち、政策決定層、管理層（職能部門）、一般労働者層である。まず、政策決定層は浪潮集団管理委員会であり、毎年の生産計画を決定する。委員会は11人の委員で構成

され、そのなかには総経理一人、副総経理三人、分公司経理二人、総工程師一人、総会計師一人、党委員会書記が含まれる。委員会の構成は省政府電子局の批准が必要であり、特に総経理と党委員会書記は省政府電子局が決定し、派遣する。1991年7月までは郭総経理が党委員会書記を兼任していたが、同月彼は書記を辞任し、新書記は他の管理委員会委員のなかから選出された。管理委員会の任務としては、国有資産価値の維持増大、従業員の賃金と福利厚生、発展計画の作成、大規模な設備投資などの項目がある。管理委員会のなかにはその常務委員会に相当するものとして総経理弁公会（事務会議）が置かれ、管理層以下の人事を決定する。管理委員会指導下の総経理責任制がとられている。

管理層（職能部門）には5つの処（企業管理处、労働人事処、財務処、総合計画処、後方勤務処）と5つの弁公室（集団弁公室、全体品質弁公室、総工弁公室、政策研究室など）がある。

#### 4) 集団企業の生産実績

核心グループの生産、実現利潤・納税額の実績はコンピュータ関連企業のなかでは1989年で第3位(第1位是北京長城電子公司、第2位は上海長江電子公司)、90年では第2位となった。1991年は9月現在までで第1位を占めている。また同上の実績は電子工業部系統所属の100企業のなかで1989年で第46位、1990年は第23位に上がった。集団企業全体の実績動向は次表のとおりである。

## 浪潮集団企業の実績動向

(単位：万元)

年	生産額	利潤・納税額	固定資産額	自己資産額
1983	247.8	8	352.6	81.4
1984	1237	405.4	414.3	360
1985	1137.4	284	552.6	317
1986	3208.8	424.2	1012.5	329
1987	4063.2	638.8	1478.2	497
1988	8258	854.2	1956	674.8
1989	11404.5	1624	2679.5	1412.8
1990	17000	2100	4225	2567.5

(浪潮集団企業の案内資料, 4頁)

## 5) 企業自主権

集団公司は中央の計画には入っておらず、中央から財政支給を受けていない。ただし、原材料調達、人事(大学卒学生)、技術開発資金、新事業開発の面で省政府の計画統制を受けている。

## 6) 経営請負制

1989年より期間3年の経営請負制を実施。請負内容はいわゆる「三包一掛」(三つの請負、一つのリンク)で、上納利潤・所得税を毎年10-12%ずつ逦増すること、生産額を毎年10%逦増すること、利率・減価償却率に基づいて国有資産を増加すること、上納利潤・税金の額と賃金総額とのリンクが規定されている。企業側は経営請負制の実施によって政府に上納する利潤・所得税額が少なくなり、企業経営にとってもより有利になった。1990年の上納利潤・税額は160万元で、そのうち60万元を主管当局の省政府電子局へ、100万元を省政府財政庁に納めた。

## 7) 財務関係

当面優遇税制が適用されている。すなわち、製品の売上税 [流転税] は免除、所得税は27% (一般の国有企業は35%または33%)、販売額の

10%を開発費として留保，輸入原材料の関税免除などである。こうした優遇税制のために，集团公司は設立以来，資金困難に陥ったことはない。いわゆる「三角債」（取引企業間における不良債権・債務）もない。納税後利潤の配分関係については聞きもらした。

#### 8) 製品販売

商品はほとんど国内向けである。いままで4シリーズ，30数種のコンピュータを製造。うち新型機種は6—7種類，価格は7千から5万元（当時のレート換算で17万から120万円）であった。主な販売先は銀行，税務署，工商行政管理機関，病院，軍隊，研究機関など。将来，パソコンや小型CPの製作も考慮している。輸出向けは箱型ICで，輸出額は1990年で610万ドル（うち核心層グループで310万ドル），1991年800万ドルと伸びている。

### 6 儀征化織工業連合公司（江蘇省儀征市） 1992年1月18日

主管部門：國務院紡織工業部・中国国際投資信託公司（CITIC）

主要製品：ポリエステルチップス，ステイプルファイバー

従業員：幹部・技術者 2300余人，労働者17000人（男性6割，女性4割），従業員の大部分はサービス部門に所属

敷地面積：10平方キロメートル

#### 1) 沿革

本公司は第6次五か年計画（1981—1985年）の22大プロジェクトの一つとして國務院紡織工業部とCITICが連合して投資したもの。総投資額30億元。全国で最大規模の化織材料製造工場。

1978年に設立準備作業を開始。主な設備はドイツのジーマ社と日本の

東洋紡から輸入、また住友商事からプラント輸入。

1982年に第一期工事を開始。本公司の建設資金を調達するためにCITIC(理事長栄毅仁)が日本で債権を募集。これは政府当局の方針(「借債建廠」)に基づくもの。第一期の建設投資額は28億7千万元で、政府から一部の資金援助を得たが、大部分は内外の借入によるものであった。例えば、日本政府のODA資金や世界銀行からの融資など。

1984年に部分的に操業を始める。1987年に一部の製品を日本と東南アジア諸国にテスト輸出した。しかし、輸出量は少なく、販売の大部分は国内向けである。

1990年に全面操業に入る。第二期工事を繰り上げて完成。1991年末までに内外の借金24億2千万元を返済した。1991年の年産計画はポリエステルチップスとステイプルファイバーが50万トン(全国の化繊材料の約三分の一を占める)、総生産額42億元。設備稼働率は100%。製品の品質は全国一で、ほぼ日本の東洋紡のそれと同じ。チベットと台湾を除く全国各省・自治区に販売ネットワークをもつ。1995年までにすべての借金を返済できる予定。

以上の経過からして、「借債建廠」の方針は正しかったといえる。1982年当時はこの地域はまったくの農村であったが、現在は公司を基盤として「小さな都市」が形成された。それは改革開放政策の成果である。

経験からみて、「借債建廠」の方針は三つの利点がある。第一に資本不足と負債リスクを負いながら工場を建設し経営するにあたり、内部資金の蓄積を重視した。第二に、以前は利子の観念が欠如し、利子は毎日30万元に達したが、操業後は毎日100万元以上の高利潤を達成した。これにより、「時は金なり」「速度は効率」の重要性を認識した。第三に、基本的に自己負担で企業の建設に成功した。これは旧来の「大鍋飯」(親方日の丸経営)を打破するのに貢献した。

## 2) 組織機構

公司組織は総経理部のもとに管理スタッフ部門、生産工場、ユーティリティ部門、専門サービス部門が置かれる。

まず総経理部では総経理責任制を実施(現総経理は任傳俊)。総経理弁公会在最高決定機関で、メンバーは10人(総経理、副総経理、総会計師、党書記など)で構成される。

生産工場はポリエステルチップの製造工場が三つ、テスト生産工場が一つ。ユーティリティ部門は発電工場、給水排水工場、動力工場(圧縮空気を作る)からなる。

専門サービス部門には、供給販売公司(原料の供給と製品の販売)、運輸公司(原料、製品の輸送と従業員の通勤サービス、千台以上の自動車と年吞吐量150万トン級の専用埠頭をもつ)、輸出入公司(1985年に対外貿易権を認められる)、据え付け検修工程公司(設備の据え付け、点検修理、2400余人の従業員)、サービス公司(従業員家族の生活サービス、住宅、食堂、環境衛生、公園、養殖場、学校、病院、幼稚園、商店、娯楽施設、郵便局、放送局、野菜市場などを管理)などがある。

その他、本公司はアメリカのアモコ社とのあいだで合弁企業「儀征アモコ織物有限公司」(投資額1811万ドル)を設立した。

## 3) 経営請負制

1989年までは負債をしながらの経営で、経営請負制を実施しなかった。1990年から経営請負制を始めた。請負内容は「兩包一掛」、すなわち利潤と技術改造の二つを請負、利潤と賃金総額とのリンク(利潤が1%増加するに応じて賃金総額を0.8%増加させる)を実施する。現在、毎日平均で200万円の利潤をあげている。年利潤は7億元。請負のなかには名目上、所得税が含まれているが、所得税分は借金返済に当てている。従って、事実上所得税を免税されている。



#### 4) 財務・利潤分配

前述のように、年間利潤7億元であるが、所得税は事実上課されていない。税後利潤の分配は、その70%を政府財政に上納する。ただし、この部分も借金返済にあてられている。残り30%が留保部分で、生産発展基金、福利厚生基金、後備基金にそれぞれ三分の一ずつ等分している。

サービス部門の病院、学校の経費（人件費を含む）は福利厚生基金から支出している。その他のサービス部門の人件費は全体の賃金総額に計上される。資金調達是国家銀行から特別の配慮をうけている。従って、所得税の免税とあわせて会社は財務上できわめて優遇されている。

#### 5) 人事管理

正式労働者（「固定工」）以外に契約制労働者（「合同工」）を採用している。現在、契約制労働者は約7000人で、労働者全体の50%余りを占めている。契約期間は5年間で、待遇のうえで正規労働者との差はない。またすべての労働者のあいだで職場責任制を実施している。

従業員の年平均賃金は2700元（月平均225元）。ボーナス分配は従業員のあいだで余りに大きな格差をつけるのは問題であるが、反対に平均分配でもダメである。従って、適当な格差をつけるのが望ましい。

賃金構成とその順位は、①技術給、②職位給、③ボーナス、④超過勤務手当、⑤勤続手当、となっている。

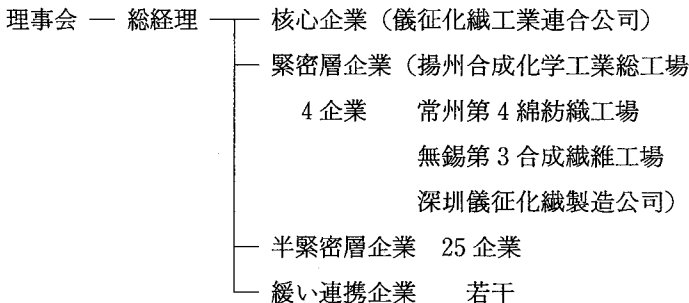
福利厚生面では、従業員住宅の建築面積は80万平方メートル、居住可能人数8—10万人で、現在4万人の従業員家族が住んでいる。従業員住宅は家族世帯用が2DKサイズで、全世帯にセントラルヒーティング、ケーブルテレビ、ガスストーブが設置されている。家賃はきわめて安く、月給の2—3%程度。

[注記] \_\_\_\_\_

中国からの帰国後に入手した『中国企業管理年鑑 1992』（中国企業管理出版社、1992年11月）に企業集団としての「儀征化織集団」の紹介文が掲載されており、その内容はヒアリング時には聞けなかったことでもあるので、ここで少し紹介しておきたい。

1991年12月、国務院は「国家計画委員会・国家経済体制改革委員会・国務院生産弁公室の、一群の大型集団企業を選択し試行することに関する指示要請」（71号文件）を批准して、55の大型企業集団を試行単位として大型企業集団を發展させていくことを決定した。この55の試行企業集団のなかで紡織業の分野で唯一指定されたのが儀征化織集団である。

儀征化織集団の組織構成は下図のとおりである。



集団の成員単位は全国9省、18都市に分布しており、業種は化織原料、化織製品、絹織物、紡織装飾、販売サービス業、研究所、設計単位、紡織学院などにわたっている。理事会は各成員企業・事業の法人代表から構成され、現理事長兼総経理は儀征化織工業連合公司総経理の任傳俊が担当している。当集団は紡織業で唯一の全国性企業集団となっている。

儀征化織集団は1989年2月28日に創立され、その後三年余りを経て、初歩的に一定の組織型を形成した。集団全体の従業員は8万5千人、固定資産は53.2億元、年工業総生産額は80.5億元、年利潤・売上税は11.7億元。1990年代の發展計画では、核心企業の生産・資産・売上・利潤をそれぞれ倍増さ

せること、緊密層と半緊密層の企業を一層拡大すること、外国への直接投資を行い、国際化経営を進め、最終的には多国籍企業を設立することが目指されている（同上書、410頁）。

## 7 琴島海爾株式有限公司（山東省青島市） 1991年9月27日

主管部門：青島市輕工業局

主要製品：電気冷蔵庫

従業員：2000余人，専門技術者 462人

### 1) 組織構成

理事会 — 総経理 — 生産工場（七つ）  
— 分公司（四つ）  
— 合弁公司（二つ）

### 2) 指導制度

総経理は理事会により選出される。日常の経営では総経理責任制が実施され、総経理が最終的決定を行う。工場レベルの管理指導者はすべて党員、かれらは公司党委員会の決議に従う義務がある。1980年代以降、党の中心任務は経済発展に置かれ、公司の経営方針は党委員会の支持を得ている。

### 3) 経営請負制

請負内容は①上納する利潤・税金（所得税・調節税）、年5千—6千元。

ただし、請負額は各工場で異なり、また毎年変化する。

②技術改造（新技術導入と開発，労働生産性の向上）

現在，留保利潤は年1千万元ほど

#### 4) 内部機構の改革

製品の需要に基づいて公司内部の機構を適時に配置し、專業式経営を実施している。專業式経営とは本社工場部門と各サービス分公司の経営をそれぞれ独立採算制で行うことをさす。従って、分公司のサービス提供に対して、本公司はその都度費用を払っている。しかし、分公司の独立採算制により、本社の財務負担はかなり減少した。また、本企業には病院がなく、毎月提携病院の医者が企業に来診する。また企業内に小中学校がなく、従業員子弟は近所の小中学校に通学している。技術研修も近隣の提携した専門学校で行っている。このようにして、かつては大規模な企業なら何でもそろっていたワンセット主義の状態（「大而全」）を打破し、企業の專業化経営を実現している。これが本企業の特徴である。企業全体の労働生産性は中国の同業他企業に比べて高いが、日本の同業企業に比べるとその二分の一ぐらいの水準である。

#### 5) 人事管理の改革

職員・労働者は公開募集し、試験採用している。新規の労働者はすべて契約制労働者であり、専門学校卒業が資格要件。採用後一年経ってから、能力に応じて職場を選択することができる。幹部・技術者の採用は大学・専門学院卒業を資格要件としている。

人事管理は能力主義の方針、「能力ある者は留任し、能力のない者は出ていく」ことを原則としている。毎年末にすべての従業員に対して評価委員会が仕事の評価を行う。また毎月、考課に基づき招聘待ち・異動人員のリストを発表する。特に仕事の成績が悪い者を公表し、かれらは公司内の他の職場単位の招聘・異動を待たなければならない。もし、他の単位からの招聘がなければ、企業から解雇され、失業することになる。1990年9月に管理者と技術者の2名を公表し、その結果かれらは失業することになった。この能力主義の人事管理は旧来の「国家の大鍋の飯を

食べ」「食いはぐれない仕事」という弊害を打破する手段として役立つ。

#### 6) 分配制度の改革

従業員の賃金は各人の貢献度に応じて決定される。その貢献度は毎月と年度末の評価に基づいて査定される。ボーナスの評価方法は①仕事の複雑性、②労働強度、③製品の品質と出来高数量を毎日計算し、月末に集計し点数化する。

賃金分配については市経済体制改革のモデル企業の一つとして完全な自主権をもつ。現在、企業の経済力と財務力はかなり高い水準にあるので、いわゆる「三角債」（取引企業間に発生した一連の不良債権）はない。

#### 7) 生産・販売管理

1985年から西ドイツのリポハイル社とのあいだで技術提携生産を実施している。

コスト低下の主な方法として第一に品質管理を強化しており、部品段階からDM、BS管理を実施し、滞貨はない。日本の津島製作所の管理方法を参考にしている。第二に、生産数量の増大を図っている。現在、電気冷蔵庫の年産能力は60万台に達している。

販売面では、対外貿易権を与えられており、製品の一部を輸出している。国内販売では各地のデパートとネットワークを結んでいる。また全国に200人ほどの販売員を直接派遣していて、他の企業に依頼していない。