

〈翻訳〉

## 国有資産管理体制における現代企業制度の 確立について

深圳市投資管理公司部長

王 肇 文

国有資産は中国の社会主義制度を強固にし、発展させる物質的基礎であり、国有資産の管理と運営は社会主義市場経済を発展させる重要な内容を含んでいる。党の第14回三中全会で現代企業制度を確立することが決められ、その決定が国有資産を強化する重要な実現形式とされた。市の指導グループは国有資産の管理体制の改革と現代企業制度の確立を非常に重視した。1987年7月、深圳市は率先して全国で初めての国有資産管理の専門機関として、深圳市投資管理公司を設立した。それは政府の社会经济管理機能と資産管理機能が分離され、国有資産の経営と管理活動の仕事を強化することであり、そして国有資産が絶えず強化されることになった。1992年末までに、深圳市投資管理公司に財産権を管理されている集团公司と直属企業は全部で106社あり、その国有資産総額は508億元で、1980年の1.61億元と比べて、その間年率61.6%増えている。そのうち、純資産は106億元に達し、1980年の0.61億元と比べて、その間年率53.7%増えている。1992年に達成した利潤は28.3億元で、1980年の1,500万元と比べて、その間年率54.9%増えている。1993年深圳市の国有資産管理体制の改革は大きな前進があり、財産関係でも、現代企業制度の面でも非常に大きな進展を勝ち取り、国有資産の管理と運営も新たな段階に入った。1993年までに、市の直属企業（市営と株式企業）の国有資産の総額は663億元あり、純資産は160億元で、それぞれ1992年と比べて、45.4%と55.33%増えている。達成した利潤は35.4億元で、1992年と比べて、対前年比30.67%増えている。上納した利潤（現金）は3.13億元で、1992年と比べて、42.9%増えている。もし上場会社が配分した9,700万株を入れれば（1株を1円で計算すれば）、実際に上納した利潤は4.1億元に達している。

以下、1993年に実施した状況と1994年の計画を報告しておこう。

### 一．深圳市における直属企業の国有資産管理と改革の新たな進展状況

1993年において、深圳市の国有資産管理とその改革が、従来の仕事を基礎にして、財

産権の関係を見直すことに力を入れながら、国有資産管理体制を健全にすることと現代企業制度の確立にむけて一定の有益な方法に取り組んだ。

(一) いっそうの財産権の関係を見直し、国有資産管理の新たな体制を健全にする

国有資産について、「国家が統一的に所有し、政府機関が各レベル機関を監督し、企業が主体的に経営する」という政策を原則として、深圳市は国有資産管理の新たな体制を確立した。その体制は三つの段階からなり、それは深圳市国有資産管理委員会があり、その下に深圳市投資管理公司があり、そして企業が管理公司の指導下にある。こうした体制によって、委員会には政府の社会経済管理機能と国有資産管理機能との分離ができた。公司段階では国有資産管理と国有資産管理機能との分離ができ、そして企業段階では企業の法人財産権が明確にされた。こうした新たな体制になって、市場経済の条件を整え、政府の所有権と企業の独立した経営権が明確になり、政府は経済全体をマクロ・コントロールし、企業は自らの経営に責任をもつことになった。

国有資産管理委員会は市政府の国有資産管理の専門機関として市投資管理公司に権限を付与し、そこが市直属の国有財産権の経営と管理を行いつつ、企業には従来からの関係もあって市投資管理公司から委託された国有資産の経営任務に責任をもたせた。それによって国有資産管理の混乱が克服された。1993年9月、国有資産管理委員会の性格と地位を考慮して、政府は国有資産管理委員会の指導メンバー及び機構の設置をそれにみあった形で調整した。調整された国有資産管理委員会の主任には王衆孚がなり、副主任は李徳成、張鴻義で、委員のメンバーは市管理委員会組織部、財政局、国土局、体制改革委員会、計画局、法制局、監察局、経済発展局、貿易推進局、運輸局、会計検査局、統計局と投資管理公司などの部門リーダーから構成された。同時に、市直属企業に国有資産管理事務所を設け、国有資産委員会の常設機関とした。国有資産管理事務所を設立したことによって、投資管理公司が従来兼務していた一部の行政管理機能を国有資産管理事務所に移し、行政管理と企業経営の分離を行った。投資管理公司はまったく新しい資産経営者の地位を得た。これは深圳市の国有資産管理体制がかなり整備された段階に移行したことを示している。

(二) 企業組織の構造を調整し、企業制度の公司化を徐々に実現する

中国における経済体制改革のいっそうの発展に伴って、国有企業の活力不足の欠点がいっそう顕著になっている。長期的にみると、企業の発展を阻害していたのは行政と企業管理の職務権限が分離されておらず、自主権がなかったことにあった。そして、行政による規制が守られず、経営の観念が必ずしもなく、借金が重くのしかかり、利益が低いなどと言う問題が、企業の財産権の関係を不明にしており、組織制度と管理制度の不合理的を助長してきた。従って、企業の改革はこうした問題を解決するために、権限移譲の政策調整を転換して新しい企業制度を創造し、確立して、企業の活力を増やし、生産

力を解放し、発展することにあった。

1992年から、われわれは企業の経営規制条例の実行段階に入った。同時に、現代企業制度の確立も進めた。「条例」規定に沿って、14項目の権限を着実に企業に移譲した。1993年8月、われわれは14所の企業集団を「条例」に基づいて実態調査を行い、「深圳市における企業経営規制の転換に関する実態調査報告書」を作成した。その報告書には企業自主権に関する改善提案などを提言していた。そして、全体的にみれば、実施状況は良好であり、新たな体制の下での企業制度を確立するのに一定の基礎を与えた。

株式制は現代企業の組織制度の典型的な形態である。1993年になって、われわれは有限責任会社と株式有限会社を企業の組織制度に改組するために、深圳市の人民代表大会が公布した「深圳経済特別区有限責任会社条例」と「深圳経済特別区株式有限会社条例」に基づいて企業の改革を、次の三つの方法で実施した。

第1に、一部の企業をテストケースとして有限責任会社に改組した。現在の企業は事実上責任がなく、企業の損失が生じてもすべて債務は国家が責任をもった。例えば、市直属の海誠貿易会社の資本金は300万元で、銀行から1.3億元を借りうけ、経営の管理を任されたが、法にふれた経営がなされた。その企業の社長自らが公金を奪って失踪したために、借金はこの企業の資本金より多くなり、この会社は責任を負うこともなかったから、国は1.1億元の損失を被った。だから、こうした問題を解決するために、まず第1に、企業が無限責任から有限責任に転換することにあった。市は有限責任会社に改組するにあたって、権限と責任を明確にし、企業構造を再編成し、収益の向上を旨として、テストケースを次の三種類で行った。(1)、新たに設立した企業の場合。設立当初から有限責任会社の規範に基づいて運営された。例えば、深圳市投资管理公司与香港の李嘉誠との合併会社——深圳長和実業有限会社がそうである。(2)、従来の国有企業を改組した場合。例えば、深圳市松明科学技術実業有限会社は、従来の深圳市松明科学技術実業会社と貴州省商工所不動産開発会社と協同で設立したものである。(3)、法人と自然人、私有制と公有制によって、協同で設立した企業の場合。例えば、深圳親愛華非標準設備有限会社がそうである。

第2に、積極的に株式有限会社に改組すべき手段をとって、条件にあった企業を上場会社にした。そのうち、改組して上場会社になった産業をみると、エネルギー、交通運輸、通信などのインフラ部門及び高度な科学技術、高収益と有名・優秀なブランド品を生産する企業であった。深圳市直属企業の株式化の改組発展は急速で、1993年末までに、株式会社になったのが182社となり、そのうち上場会社は30社で、内部株式制の会社は152社であった。30社の上場会社の総株数は44.82億株で、そのうち市の国有株はほぼ20.27億株であった。深圳市投资管理公司是10社の上場会社の株を保有し、持株の総額は13.55億株になり、それは10社の上場会社の株総額の53.9%を占め、深圳における上場会社の総株数の30.85%を占めていた。

第3に、未だ上場の条件が整っていないが、内部における株式制の改組条件が整った

国有企業は内部の従業員（労働者・職員）の株を吸収して、法人間で相互に株券を持ち合い、株式制の経営管理を実施した。現在、深圳市にある152社の内部制の株式会社のうち、法人の株持合会社は56社あり、内部従業員参加の会社が96社ある。内部制の株式会社のうち、市直属企業に参入されていたり、半数以上の株を確保されていたりしている会社は60社あり、市直属の国有株はほぼ8.1億株ある。

株式化したことによって効果を上げた例を、四つほど述べてみよう。

一つ目は経営規制を転換し、内部管理を強化し、企業の効率を高めた。石油化学集团公司は株式化に改組する以前、借金が重くのしかかり、倒産しかかっていたところ、株式化の改組を通じて、特に経営自主権を大幅に与えられ、内部での経営管理を強化したことが、結局損失を一応持ち直してきて、1993年に達成した利潤は1億1,245万元になった。二つ目は産業構造の調整を促進し、企業の競争力を強めた。株式化で改組した特区の不動産会社は、徐々に以前の単一的な土地住宅企業からインフラの建設、工業、貿易、株の投資などに多元化し、総合性の企業集団に移行した。そして、1993年に達成した利潤は2.25億元あり、1992年と比べ158.3%増えた。三つ目は企業が多面的に資金を調達し、企業の発展能力を強めた。石油化学会社が1992年に行った藍波エアコン工場はシンガポールとの合併で、海上油庫会社を設立した。そのさい、投資に必要な資金3.6億元は株式方式で調達した。現在、新しいプロジェクトで達成した利潤は4,700万元あり、これは石油化学会社の成長と発展に大いに役立った。そして、四つ目はさらに国有資産の安全と成長を保証した。特房、物業、萊英達、中浩、石化、特力、益力などの7社の株式会社は、1993年1月から11月までに達成した利潤が9億元近くになり、成長スピードも80%を超えていた。石化集団をみると、現在の純資産は5.6億元あり、改組以前の17.7倍になっていた。調査によれば、これまでに上場した会社は国有資産の重大な損失を出していない。

### （三）市場経済に適応した企業の内部管理制度を確立しよう

経済、法律の手段で国有資産を管理する原則に基づいて、国有資産の安全と成長を確保するために、伝統的な管理方式を解消し、新たな管理法で実施するようにする。

#### 1. 企業の規模別分類法で実施する。

1993年から従来の国有企業の行政レベルのやり方を取り消し、詳細な調査と数度の予測計算の下で、科学的な合理性で、定性と定量なものを結合して「深圳市直属の国有企業に関する規模別分類方針」を確立し、それに沿って国際的に通用している指標システムに基づいて実施し、国有企業の規模別と収益差によって、三つの種類と九つの規模に分けた。そして、二年に一回の割で評価を実施することになった。そうすることによって、同時に企業の経営者の所得などが企業の種類や規模によって差が生まれ、企業の管理水準を高める励みにもなった。このようにはじめた規模別分類に参加した企業数は137社で、そのうち一類企業は36社（26.3%）、二類企業は34社（24.8%）、そして、三類

企業は67社（48.9%）であった。

規模別分類法は企業管理制度の重要な基準になっている。それによって、従来の計画経済体制の下で単純に資産規模によって企業の社会的地位を決めていた方法を取り消し、市場経済体制の下で経済の効果と収益によって企業を評価するなどの方法に移行してきたことで、企業が市場本位に転換するのに有利になった。優勝劣敗の競争規制と激励規制を形成して、企業に改善を迫った。同時に、従来は利潤計画を編成するさいに駆引きをしたり、利潤の報告をするさいに嘘の報告をしたりするなどの問題を解決した。1992年をみると、市の直属企業における利潤計画は9.7億元になっていたが、企業側はそれを受け入れなかった。しかし、1992年末になって企業の規模別分類法の実施を提案してから、企業側から報告された利潤は28.3億元になっていた。

## 2. 業種の種類・規模と収益の特徴によって企業の利潤を納付する。

従来の企業は資産規模による収益と結びついておらず、企業が請け負った上納利潤には幅がありすぎた。何故なら、統一的で、公正な評価基準がなかったことによる。こうした問題に対して、われわれは「深圳市の直属国有企業に関する利潤計画編成と徴収方法」を制定した。それに沿って、市直属の国有企業は専門性の企業、金融不動産企業、一般的な工業・交通・商業・貿易の企業、高度な科学技術及び「食糧」加工工場そして公共交通企業などを規模別に分けた。業種の資金利潤率と国家の優遇政策などの要因に基づいて、各企業が利潤を納付する比率を決めた。この方法によって、企業の利潤納付が規範化され、これまでのように政府と企業が「一対一」で談判していた方法を納付比率の計算に変え、督促の納付方法を四半期ごとに徴収するようにした。こうした透明度が高められたことによって、会社などを設立するのに有利になった。新しい方法は過去の利潤の徴収を改め、多くの人々が心配していた企業の欠損を助長することなくなり、大部分の企業は自らの意志で利潤を納付した。そのさい、少なからずこれまで納付しなかった分までも納付した。1993年をみると、市直属の国有企業が利潤を納付した額は3.13億元で（記名株は含まない）、1992年と比べて42.9%増えていた。

## 3. 企業の種類・規模によって企業の指導者を別々に管理する。

指導の管理と資産の管理を結びつけた原則に基づいて、企業の指導体制を改革する。一、二、三類における企業の指導者に対して別々の管理制度を実施する。一、二類における企業の主な指導者は市管理委員会組織部に管理されるが、同時に国有資産管理部門の意見を求めることもある。三類における企業の指導者は深圳市投资管理公司に直接管理されている。この新たな方法は財産権の管理部門が企業の経営者を選抜する権限を拡大し、国有資産の安全と成長を保証することにある。

## 4. 良好な市場環境を整えて、財産権の取引を徐々に市場化する方向にもっていく。

いっそう国有資産が合理的に流動し再編されるために、投资管理公司と深圳市体制改革機関が共同で、国外・国内にむけて、各種の経済領域にそって地域的な財産権取引所を設立することにした。深圳市及び全国各地の企業に対して合併、譲渡、売買、遊休資

産の処理などの財産権取引活動が徐々に市場化し、社会化し、そして規範化することになった。財産権取引所は1993年2月に開始して以来、368社からの申し込みがあり、そのうち85件が成約し、成約金額は人民幣で2.8億元あった。その中には全部の財産権の譲渡が37件あり、部分的な財産の譲渡が48件あった。所有制形式からみれば、譲渡された全人民制企業は17社で、内部での連合企業は44社で、株式企業は7社で、合併企業は11社で、集団企業は3社で、そして私営企業は3社であった。

#### 5. 企業内部の管理制度を健全化する。

現代企業制度における確立の過程にあつて、われわれは社会主義市場経済の要求にそつて、更に企業内部における管理制度とやり方を規範化する必要がある。主に、分配制度と財務管理制度の面において改革を重点的に行う。それは次のような改革が必要である。

第1に、企業において主となる指導者の所得は企業の業種や規模によって違いをもたせ、それぞれには差があつてもよいとする原則にすべきである。深圳市労働局が作成した『深圳市における国有企業経営者の俸給と企業規模などに関連させた方法』によれば、理事長、社長、党委員会書記の基本給と企業規模などと結びつけて、賃金・ボーナスと企業の利潤を結びつける。この方法はすでに市長の下での会議で原則的に決定されている。

第2に、企業の財務管理を強化する。集団と市直属企業を徐々に改善して、資産経営、投資、財務決算、監査とサービスなどのセンターを一步一步確立し、行政的管理型から資産管理型に移行すべきである。条件が整った集団会社と直属企業は財務決算センターを設立して、企業の内部資金を統一貸付、統一決算、統一配置、統一管理そして有償利用などを実施し、資金の利用効率を高める必要がある。例えば、石化集団などの会社は財務部長の下での管理方法を実施し、制度的に企業財務の監査と管理を強化した。

#### 6. 拡大再生産に力を入れて、重点プロジェクトと基幹企業を支援する。

われわれは深圳市政府の産業政策を指導し、さまざまな投資方式が相互に結合するように次の点を堅持した。第1点、重点的な工事の建設を保証する。第2点、インフラ産業の発展を支援する。第3点、株投資を重視する。こうした市の重点プロジェクト支援にそつて、大いに企業の革新、改造プロジェクト、そして新製品・新技術の開発を支援した。1993年には投資資金の投入が2.84億元になった。その内訳をみると、(1)政府の投資計画資金は1.5億元で、投資総額の52.74%を占めた。そのうち、8,378万元は都市建設にあてられ、都市の給水網の問題を解決するのに役立った。3,000万元は食糧品工場の建設にあて、物価の上昇を抑制することに一定の作用を果たした。そして、2,000万元は開発、革新、改造に使い、深圳市の技術進歩を高めた。(2)企業の流動資金を補い、特別プロジェクト投資の貸付は3,200万元で、投資総額の11.25%を占めた。(3)企業欠損のための引当金として、1,000万元が新しく設けられ、それは投資総額の3.52%を占めていた。(4)1992年には株の購入を行い、それは3つの投資プロジェクトに投資額

5,290万元で、投資総額の18.60%を占めていた。(5)1993年をみると、融資、株の売買、共同投資プロジェクトに3,950万元を用いて、投資総額に占める割合は13.89%であった。例えば、天馬小型電子会社の株券を20%買付たり、大通実業会社の株券を10%買付たり、それを含めて株の購入は300万株になった。こうした株購入の会社は上場会社で、かなりの成果を収めていた。われわれは港、飛行場、道路などの重点プロジェクトに貸付担保金として人民幣7.8億元を投資した。最近になって、国有株の流通方法を試験的に試みて、石化、物業、深宝などの会社から得た一部の優先株を売却して平安保険会社の株6,600万購入した。それは平安保険会社の株の12%を保有することになった。

#### (四) 調査研究を深め、次第に法律の手段によって国有資産を監査、管理する

深圳市の国有企業は国内のその他の国有企業と同じように、企業の欠損、資産の流失、そして活力の不足などの問題が存在していた。それは経済発展に困難をもたらした。このような問題について、深圳市管理委員会、市政府はこうした一連の課題を研究するために組織を作った。そこでは経営上の損失をどのように収益を上げるか、企業の経営転換をどのようにするか、特区での分配体制をどうするか、企業の株式化をどうするか、そして国有資産の流出をどのように防止するかなどの課題をいろいろ調査研究したのち、以下のレポートを作成した。『深圳市における直属の国有企業の欠損問題に関する研究報告』、『深圳市の直属企業の経営規制の転換に関する調査報告』、そして国有資産管理条例について、『国有企業の財産権に関する変動管理の方法』を提案し、現在深圳市法制局が修正中である。これらのレポートは企業に存在しているさまざまな問題をさらに分析する手掛りとなり、一連の具体的な対策案を出すことにもなった。そして、さらに現代企業制度の確立に有効であり、国有企業に活力を与えるなど、それらは詳細で确实・可能な政策根拠を提供した。同時に、経済開発局、財政局が市直属企業の赤字解消対策会議を召集し、新たな施策を提出し、赤字解消のために強力な保証を与えた。

## 二. 市直属企業を株式化に改組し経営管理において解決すべき主要な問題

深圳市は財産権制度の改革と現代企業制度の確立の実践面で、一步先んじており、市場経済の発展に堅固な土台を築いた。しかし、改革が進むにしたがって、新しい状況、新しい問題が提起されてきている。

### (一) 国有企業における株式化の改組の中で存在してきた主要な問題

#### 1. 国有資産の評価、出資分に対する換算、そして法人株を募集する方法などでの問題。

第1に、現在、深圳市は統一的、権威的な資産評価法が存在していない。それに、評価において人為的な調整が多く、さらに担当者の人数が少なく、素質も高くなく、ある

程度そのことが評価の客観性に影響を与えていた。第2に、国有資産の出資者に対する比率が規範化されていない。例えば、現在、深圳市にある企業の純資産評価に対する付加価値分の出資分の比率はすべて異なっている。1991年の11社の上場会社は75%の出資分だけで、25%は法定積立金をとり崩し、1992年から50%の出資分となり、50%は法定積立金をとり崩してきた。しかし、ある時は「1.5」の係数を出資分として、1株当たり純資産は1.5元より低くならないようにした。最近になって、深圳市の上場会社あるいは帳簿上の純資産の出資分をみると、資産評価の増加分は出資分ではなく、プレミアムの発行になっていた。第3に、法人株を募集するさい、一部の企業は自分で勝手に発行したり、勝手に優待価格を決めたりしていた。例えば、深圳市の華盛輸出入貿易会社が株式化の改組中に、平湖鎮白泥杭村企業公司与平湖鎮經濟總公司の二つの農村集団企業の土地を、1株＝1元（従業員は1株当たり1.2元）で、2,321万法人株にあてたので、国有株の比率は49.89%に下がった。このような輸出入の貿易権を持っている市直属の国有企業に対して、株式化に改組した企業の国有株の比率は60%に下げなくてはならないことになっていた。法人の株参入を行う必要があったとしても、実力がある市直属の国有企業がそのような行為をやるべきではない。

## 2. 株式会社における内部の配当問題。

国有企業を改組して株式会社にしたのち、その分配制度はすでに労働に応じた分配から労働に応じた分配と出資分に応じた分配を結びつけたものになってきている。例えば、企業内部の分配制度を公正で、合理的にどのように保障すべきか、具体的な法規が必要となり規範化を進めている。ただ現在、企業の株の配分について問題がある。第1に、株券をたくさん持っている人は企業の理事や指導グループ層の人たちが圧倒的に多く、多い人で4万から5万株を持ち、少ない人でも1万株を持っている。従業員が持っている株券の量はかなり多いが、差が大きい。第2に、現在、一般的に内部の従業員に株券を一回分配する方法を採用しているが、その方法は賞罰にかかわっていないので、企業の中堅幹部を企業に引き留める役割を果たしていない。また、新入社員は自らの企業の株券を買えないこともあり、上場会社は人材の募集に影響を与えている。第3に、一部の株式化した企業は未だ内部コントロールを確立していないために、広範な株主の利益を完全に保証していない状況である。そして、第4に、企業経営の管理者たちの所得分配の面について、役員会での国有財産権代表の所得が国有資産の増殖と結びついておらず、社長たちの所得も企業の収益と連動していない。

## 3. 国有株券の上場問題。

現在、国有株が上場禁止になっていることは市場経済の一般的な原則に反している。国有株は資産の構造再編に用いられていないばかりでなく、ある面でリスクをおかしている。そのために国有株の權益が失われており、さらに国有株の割合も低下するきらいがある。例えば、1992年をみると、深圳市資産管理公司是深圳發展銀行、物業集团公司（この公司は不動産を中心に活動－監訳者）、石化集团公司と中浩集团公司などの株を3



億1,062.29万保有することになった。また、分配された株券が4,230.15万株あった。かりに全部の株を引き受ければ、3.27億円の資金がかかったであろう。投資管理会社の株券の譲渡証書と上場会社が分配してきた一部の優先株を売却して、資金を集中し、引き受けようと思ったが、深圳市証券管理所は株の市場を安定化させるために、国有株の上場取引を制限した。そのために、投資管理会社の計画は無駄になった。4,200万あまりの譲渡証書の取引を放棄せざるを得なかった。このために、投資管理会社は深圳発展銀行の株の占有率でみると、以前の8.85%から7.8%に低下した。同様に、物業集団の株に占める比率は72.2%から67.1%に下がったし、石化集団の株に占める比率も以前の72.3%から62%に低下した。そして、中浩集团公司は以前の13.8%から11.89%に低下した。

#### 4. 国有株の株主権利における収益問題。

国有企業の株式化の改組には資産評価を開始してから新たな株主の資金を得るまでしばしば長い時間がかかる。このような期間で生じた利潤は国際慣行によれば、もとの株主に属するはずである。しかし、大半の企業は株の募集説明書や上場告知書において、その利潤が上場後の新旧の株主に共同分配するものと書いている。それに、深圳の新しい株の値段はかなり低く、国有資産のその期間の利潤は新株に組み入れていないために、国有株券の収益が低くなっている。例をあげれば、深圳特力機電株式会社の場合、1992年12月11日に株式会社に改組された。新株主の資金は1993年4月に受けとった。がしかし、この会社は1993年の中間業績報告の中で、1992年4月1日から12月31日までの税引後の利潤2,877万元（そのうち、利益配当は1,433万元であった）と1993年の利潤と一緒にして、新旧株主に対して共同に平均的に分配すると公布した。こうした状況は少なからずある。また、もう一つの問題は現金の配当率がとても低いことである。分配された大部分はまだ流通していない株券が多い。こうなると、国家は手に入る現金が少ないだけでなく、巨額の資金で割り当てられた株を買わざるを得ない。こうした問題は重視しなければならないであろう。

#### 5. 株式化した企業における指導体制の問題。

現在の上場企業の大部分は、従来の国有企業から改組したものであるが、指導グループはあまり変わっておらず、多くの経営指導グループの人々が役員会に入ったり、ある人は中間幹部として、例えば、財務部長、人事部長、そして事務室主任として役職につき、権限をお互いにコントロール規制もなくなり、そのことが科学的な政策決定の水準を低下させている。一部の企業では理事長と社長を兼任したり、その企業の傘下の企業までの役職を兼務していることがかなり多くみられる。

#### 6. 少数の株主の権利が分散化した株式会社における監視と管理の問題。

株式化の発展につれて、株主の権利は多元化し、分散化する傾向が形成されつつある。国有株がコントロールしている企業以外、多数の企業で国有株の比率が低くなり、株主の権利が分散化した企業では、株主にはコントロールがきかなくなっている。会社でも権限のある機構で有効的に株を監視したり、管理したりすべき機構はもちろんあわ

せもっていない。企業の内部でも相互に監視したり、制約したりする規制がない状況で、国有資産の保持に大きなリスクが存在している。一部の国有持株企業の経営者は、いくつかの企業と連合して株主の権利を分散化した株式会社を設立している。そうすれば、小株主が多くなるため、誰も管理することができなくなる。企業は事業上少数の人々によってコントロールされることになる。このことが財産権をもつ職場の監視・管理から切り離され、容易に汚職を生み出す現象を引き起こすことになる。

#### 7. 帳簿の改竄や二重帳帳などの財務上の問題。

一部の企業は株式化の改組にあって、資産評価の増殖を利用して、もとの焦げついた資金を取り消したり、仮の帳簿をつくったりして、しばしば経営上の中で起こったことを隠蔽している。例えば、石化集団会社が株式化の改組のさい、資産評価の増殖を利用してもとの企業にあった損失額4,720万元を差し引きして帳消しにしたり、B株を発行するさい、深圳市投資管理公司是1回につき4,600万元あまりを投入して、焦げついた資産を帳消しにした。また、深圳軽工業供給総販売公司是資産評価をする以前の純資産額が1,388.38万元であったが、評価された増殖額は2,594.4万元となった。しかし、この公司是1989年以前にあった焦げついた資金は2,016.76万元あった。そのうち、個人の問題でつくった損失額が327.07万元あったが、会計事務所による資産評価のレポートでは、この企業の帳簿での損失額は916.86万元だと報告されていた。

### (二) 企業経営における管理面での若干の問題

#### 1. 市直属企業の国有資産の流出における問題はかなり深刻である。

統計データによれば、市直属企業の累積の損失総額は24.7億元で、そのうち流動資金の掛け売り損失額が14.5億元あったり、流動資金の掛け売りでもわからない損失額が2.4億元あったりした。さらに、具体的なことについては、以下にあげておこう。

#### (1) 盲目的な政策決断や経営上の無責任、そして汚職の問題。

一部の企業は為替レートの変動に対して研究不足であったため、いい加減な資金を運用した。例えば、深圳市工業品集団の傘下にある華僑公司是1993年のはじめに880万米ドルを借り入れて、石油5万トンを入力し、2月に人民幣の決算で販売を始めた。その当時、米ドルと人民幣のレートは1対7.8であったが、その後米ドルが突然上昇してしまって、この公司是1対9.6のレートで外貨を返済しなければならなかったために、1,500万ドルの損失を被った。また、一部の企業経営者は職務をないがしろにしていた。例えば、南方通發公司のある副社長は1993年に商品住宅を購入するさい、相手のことを何も調査しなかった。つまり、相手の経営免許とか、住宅の設計図とか、そして関係資料を何も見なくて、住宅の購入契約をしてしまい、結局600万元をだましとられた。

#### (2) 冒険的な投資や法律を無視した経営の問題。

深圳市華僑公司是北海で国境貿易をして、コンプレッサーやカラーテレビを入力したが、税関に闇取引と疑われて、没収された損失額は1,000万元であった。また、自動車

工業公司是期限が切れた証明書で自動車を輸入して、税関に没収され、その損失額は326万元であった。そして、南北実業会社の社長・林常清は勝手に公印を彫ったり、ボーナスを配ったり、いい加減に人を招聘したりしたため、会社の損失額は3,000万元にもなっていた。

(3) 勝手に他社の保証になったり、立て替え勘定をしたりして連帯責任を取らされて損失を被った問題。

新業服装工業公司是傘下の新力会社の借金を保証して、その後この公司是外国企業に経営を請負せたが、その後この外国企業は資金を香港の銀行に預けてしまったため、新業服装工業公司是1,500万香港ドルの損失を出した。そして、新業服装工業公司是また珠海にある合弁会社に1,130万香港ドルを設備代として立替払をしていたが倒産したことによって、新業服装工業公司是1,000万香港ドルの損失を被った。

(4) 請負経営に拘束力が欠けている問題。

深圳市鴻天実業發展公司与鵬基工業發展公司是請負経営を実施する中で、拘束力のコントロールを重視しないまま、請負する側と請負わせる側の責任を明確に分けなかったため、双方の側に573万元と392万元の損失を作ってしまった。

(5) むやみに公金を使い、浪費する問題。

華商公司の1993年における売上高は2,000万元だったが、ただ接待費用だけで96万元を支出していた。また、物資總公司の傘下にある公司の副社長は1993年の1年間で一人で6回も出張し、その出張費用が10万元もかかっており、そのうち海南に行ったときの費用は2.3万元使い、客との飲食費が1.7万元もあった。しかし、1件の契約も結ばなかった。従業員の反発もあり、最近になり彼は免職処分を受けた。

(6) 勝手に公金を借りたり、使ったりして長期間公金を占有して返済しない問題。

深圳市工業企業委員会が1994年初めに9つの企業の審査をした結果によれば、個人に貸し出された公金と使われた公金は、1,422万元あまりあった。例えば、石化集团の場合、長期に公金を占有し返済しない人の人数は334人に達しており、その額は192万元にもなっていた。そして、ある人は一人で7万元の公金を使っていた。

(7) 汚職、賄賂、公金横領などの問題。

華商輸出入公司の副社長・何建華は巧みに名目をたてて、公金110万元をある場所に移しかえ、1993年までに会社に出社しないまま未だ行方知れずである。また、鴻天公司の以前の党支部書記・聂書芳は汕頭での請負工事の建設期間中に、公金176万元をある場所に移しかえ、そして今日まで行方不明になっている。さらに、金海実業公司の傘下にある公司の社長・劉春保は1,200万元の公金を香港に移しかえ、自分の手に入れてしまった。そして、外貿集团に属する興業貿易公司の南頭工業区の管理部は領収書を書き変えたり、収入と支出を帳簿に記入しなかったり、帳簿を燃やしたりするなどの手段で、集团の100万元を横領し、最近この管理部の主任・翁維新は法律に照して裁判を受けることになった。

2. 負債率があまりにも高く、新規の資金の使用方法も不合理な問題がある。

一部の企業は請負に対する認識面で、リスクがあるにも拘らず多額の借金をしている。例えば、1993年末まで、市直属の国有企業における純負債の総額は503億元あり、1992年の同期と比べて160億元増えており、負債率も76%高くなっていた。賽格集団と外貿集団の負債率はそれぞれ85.9%と104%に達していた。このような負債は、国際水準とは異なり特に先進国（例えば、アメリカにおける社会的な平均負債率は50.1%である。そのうち、商業では46.8%、製造業では21.5%となっている）との差は大きい。市直属企業では現在の返済力によれば、少なくとも10年以上かかり、一旦市場が変動したり、経営が失敗したりすれば、借金の返済はできなくなる。反面、債務の資金の大半が回収すべき資金と商品在庫で占用されている場合がある。統計によれば、1993年11月末まで、回収すべき純資金額は147億元で、1992年の同期と比べて59億元増えていた。期末のストックは114億元で、1992年の同期と比べて28億元増えていた。こうした両者を合わせると261億元の資金を占有しており、1992年の同期と比べて87億元増えていた。回収資金とストックが企業に大量の資金を占用させることによって、企業資金の需給矛盾を先鋭にしている。その他に、企業は一般的に強い起債願望がある。しかし、有効な措置がなされなければ、市直属企業の負債率が下がる場合もあるが、逆に上昇する場合もあり、これは非常に危険なことである。

3. 産業構造における不合理な問題がある。

現在、深圳市の大半の企業はすべて経営の拡大に乗り出しているが、そうした企業には自らの支柱となるべく産業がないにも拘らず、危険性が高い業種に転換しつつある。統計によれば、1992年の深圳市工業企業の利潤の55%が不動産経営によって得られている。しかし、一旦、不動産市場に変動が起これば、あるいは政策の変更があれば、そのような企業は打撃を受けるであろう。その他、一部の企業では資金の使い方が不合理であったり、政府が手掛けるならよいが、自ら実力もないのに回収資金が遅い巨大投資プロジェクトをする企業もある。例えば、重慶で地下鉄をつくろうとする企業もあった。

4. 企業の損失が減少せず、増加する傾向に問題がある。

1993年の上半期において、損失企業は185社あり、その損失額は2.2億元で、1992年の同期と比べてかなり好転した。しかし、1993年の下半期において、逆に損失が拡大しており、その損失の金額が増加傾向に転じている。そして、1993年11月末までに、欠損企業は236社となり、1993年の上半期より51社（27.6%）も増えており、損失額は3.4億元（掛け売り利息も含む）で、1993年の上半期と比べて1.2億元増えていた。1994年において、国家は6つの政策措置を実施する予定である。①銀行の貸付金利率を調整する。②電力の値段を調整する。③鉄道貨物の運賃を上げる。④計画配分された石炭の価格を市場化する。⑤原油の値段を高くする。そして、⑥一部の商品に消費税を徴収する。こうした状況の下で、企業のコストが増えるため、新たな欠損企業がかなり増えるであろう。石化集団の予測によれば、こうした政策の実施後、1994年の石化は2,500万元あま

りの利益がなくなり、赤字を黒字にすることはかなり厳しい。

5. 量的に投資規模が小さいために、収益が低いという問題がある。

第1に、投資プロジェクトの規模が小さい。現在、投資運用の資金源は市直属の国有企業が税金を納付して残った限られたもので、その金額は多くない。深圳市投資管理公司是六年前に確立し、これまで投資した総投資額はわずか10.94億元で、投資プロジェクト数は全部で376所あり、1件当たりプロジェクト金額は290万元あまりにすぎず、このような規模と発展スピードは市直属の国有企業の経済発展の要求にとっても対応していない。

第2に、直接投資の収益があまりにも低い。深圳市投資管理公司是マカオ発電所、南山発電所、深圳飛行場及び塩田湾など重点的なインフラ施設に、ハイパワー電子装置、光ファイバーケーブル、半導体レーザなどの重点的な工業プロジェクトに、さらに屠殺場、製粉工場、調味料工場など重点的に重要なプロジェクトに7.72億元を投資したが、それは会社の累計直接投資の70.50%を占めていた。しかし、深圳の投資環境と産業構造の再編に一定の貢献をしたけれども、直接的な経済効果はとても低かった。毎年、平均的な収益率はわずか6.28%で、銀行預金の利息より低かった。

第3に、政府が行う投資活動の比率がとても大きい。ここ六年くらい、政府の直接投資は10.94億元であった。そのうち、行政的な計画プロジェクトが7.26億元あり、それは70%以上を占めていた。担保総額は27.2億元あり、そのうち行政的な計画プロジェクトが23.27億元あり、それは86%を占めていた。こうしたプロジェクトは投資リスクがかなり大きく、資金の回収がとても難しく、回収期限を超えたものが40%前後あり、担保延滞率も60%に達していた。例えば、賽格集団へのハイパワー電子装置などのプロジェクトに提供した貸付金の担保金額が企業に提供した貸付金の担保総額の3分の1にもなっていた。こうしたプロジェクトの経済効果が悪いことから、利息さえも返済できない状態である。同時に、賽格集団に1.16億米ドルの外貨貸付金が提供されていた。為替レートリスクは1994年に統一為替レートになっても、計画局が担保の承諾をしないなら、すべて深圳市投資管理会社が負担することになり、一旦、企業に問題が起これば、わずか1社だけで深圳市投資管理会社がつぶれてしまうことになるであろう。

### 三. チャンスをつかみ、改革を深化させ、真剣に1994年における国有資産管理と経営活動に力を入れよう

党の三中全会の決議精神に基づいて、われわれの任務は改革を深化させ、管理を強化し、構造を再編し、効率と収益を高めることにある。1994年において、われわれは深圳市の直属企業の利潤について、41億元の計画をたて、1993年と比べて15%の増加を見込んだ。利潤の納付額は5億元（優先株が含まれる）の計画で、1993年より22%増える予定である。投資計画は2.84億元で、1993年と比べて5.6%の増加である。そのうち、政

府の投資計画は1.9億元（4,000万元の回転資金を含む）あり、流動資金を補うものが3,000万元あり、株の参入資金が3,400万元あり、損失引当金が1,000万元あり、そして、その他の資金も2,000万元ある。

以上、今年の任務は現代企業制度を確立し、さらに国有資産管理体制を完全にし、飛躍的な発展を遂げることにある。具体的に言えば、以下のいくつかの面に力を入れたい。

#### （一）企業の法人財産権を確立し、企業の法人制度を健全化する

企業の法人制度を健全にし、財産権の関係を明確にすることは企業に活力を与え、国有資産に一定の付加価値を保証する核心的な問題である。以下、必要な若干の活動を述べておこう。

第1に、全面的な国有資産を計算・整理・審査して、国と企業、企業と企業の財産権の関係を明確にする。市直属の国有企業によって経営がなされてできた国有資産、関係部門、市委員会、部局、事務部門の国有資産、国内の連合企業や合併企業の中でも市直属の国有資産及びその収益、株式化した企業の中でも市直属の国有株及びその収益、対外投資で形成した国有資産及びその權益は計算・整理・審査して財産登記などを行う。こうした国有財産権をはっきりと明確にしなければならない。国が投資したり貸付担保によって形成した資産は国家に属する。国有企業が銀行あるいは銀行以外の金融機関から貸付金を借りて形成した資産も国家資産に属する。国有企業間で相互に貸付金を担保にして形成した資産は、公正に、合理的に国家と企業の共有資産と決めておく必要がある。国の名前をつけていた集団、私営、個人の企業は、財産権の関係を明確にしてから、『公司法』（（会社法）1993年12月29日公布、1994年7月1日施行）に従って規範化する。現代企業制度を確立した以後は、従来のやり方を認めない。そして、集団、個人と外資の企業で資産が法的に証明できないものはすべて国有資産に属する。

第2に、『公司法』に照らして会社の財産権の関係を明確にする。

それにしたがって、出資者である出資者の権利を守り、同時に、その出資額を限度に対して有限責任がある。また、合併や国内連合企業の中でも、資本金登録後に資金を引き出したり、国有企業が貸付金を提供したり担保貸付をしたりした企業に対して、資産を審査などするか、財産の実態調査をするかして、期限が切れたら法に照らして資本金を追加するなどし、それに違反したものには、『公司法』及びそれに関連した法律によって、法的な規定で法的な責任を追及する。

第3に、『公司法』によって財産権の証明書を受ける。

企業の資産を整理、審査するなどしてから財産権の登録をする。その後、国有資産管理部門は統一的に『国有資産における財産権の登録簿』と『国有資産における財産権占有証書』を発行する。それは国が投資して企業の法人財産権を構成する法的な根拠となる。深圳市投資管理公司はこの「二つの証書」で確認した国有資産の財産によって、出資者の權益を享受する。企業は国家及びその他の出資者の投資で形成したすべての法人

財産を自主的に経営し、自ら損益の責任を負い、独立した民事権利を享受する。民事責任を負い、そして企業が国及びその他の出資者の投資について健全な成長を課すことに責任を負うものである。

## (二) 公司化の実施に重点をおき、有限責任制度を確立する

深圳市は社会主義市場経済を確立する過程において、企業はすでに資本を相互に持ち合い、財産権も多元化にそって基本的な経済枠組みを形成しつつあり、混合的な所有制企業がすでにできつつある。今後、企業の類型の区分は所有制によってなされるのではなく、企業の類型の区分は財産の組織形成と法的な責任の範囲の下によって、独資公司、有限責任公司、株式有限公司、株式合作公司と共同公司など5つの類型とする。有限責任公司と株式有限公司は今後国有企業の組織制度を再編する主な目標となる。国と企業の経済関係は従来の無限責任から有限責任に移行する。現代企業の組織制度に対する法的規範に基づいて、計画的に四半期毎に分け、グループ別に分けた株式化の改組を行う。ただ、同時一斉にことを運ぶことなく、また簡単に名称を変えたり、わずかな資金で条件を整えようとする企業の改組をして公司に変えようとするのを防止する。株式化の改組の原則は次のようにする。①公有制を主体とする企業の法人制度を堅持し、国の基本的な生計を営む業種では、国家は当然持株で重要な地位をもつ。②企業組織制度の改組と産業構造の調整には相互の結びつきを堅持する。③経営状況が良好で、財産権の関係がはっきりした企業に対して、集团公司と市の直属公司から改組を行う。なお、具体的なやり方を、以下にあげておこう。

第1に、新しく成立した企業では初めから『公司法』と深圳市人民代表大会が公布した二つの条例の要求に照らして規範化される。新しく工事を始めた生産経営のプロジェクトに対して、一律にプロジェクトの法人責任制を実施する。即ち、まず先に企業を設立して、後に生産を始める。建設しているプロジェクトに対して、できるだけ速く財産権の関係をはっきりさせ、責任を明確にし、政府と企業を分離させることが必要である。

第2に、専門的な業種と特殊な業種の企業は国家財政の税収の主な財源になっており、国の優遇政策を享受している。国有・国营を堅持すべきであり、条件の整った場合、国家独資有限公司に編成する必要がある。深圳市の免税商品供給公司を国家独資有限公司に改組する必要がある。一部の大企業は資産の規模が大きく、発展の潜在力が強いが、株式化の改組に適応できない場合、国家独資有限責任公司に改組すべきではない。国は特区での発展公司を国家独資有限責任公司に改組する草案をつくり、伝統的な無限責任制から有限責任制に転換することができるようにした。

第3に、一部の経済効果が良い企業で、産業政策に合致しており、管理が規範化された集团公司と市の直属公司を、国家持株会社、あるいは国家の資金が入っている企業は株式会社に改組できる。そのうち、深圳市は物資総公司などの企業を直接上場会社に改組する草案をつくった。

第4に、競争性のある業種の大部分の企業に対して、財産権を決めた上で、合併、合併、法人間の相互の株の持ち合いなどの方法で、有限責任会社に改組する。1994年において、深圳市投資管理公司是深圳市裝飾工程工業公司等10社の企業を有限責任会社に改組する実験を行う予定である。二年間で、市の直属企業の大半を有限責任公司に移行したい。

第5に、国有における小型商業、サービス業及び工業企業に対して、リース、売却、借り出しなどの方法で改組を実施する。長期的に赤字で、借金の返済ができないものに対して、強制的に倒産させる。公開競争の下で、小企業をリースしたり、売却したりする方法を採用する。回収した資金は国有資産管理部門内に納めて、それを新しい投資プロジェクトに使用したり、あるいは倒産した企業の従業員の失業手当に使ったりする。

第6に、強力な国有大型企業を主体にして、財産権と結びつきを一層連結させた地方、多業種の限界を超えた総合的な大型企業集団の形成と発展を推し進める。こうした方針で、深圳市は現在企業集団を行政手段に頼って再編しつつあり、構造的に分散した状況を組織し、市場の需要と生産の特徴を根拠にし、投資、持株、参入した株などの方式で、財産権を主とした親子会社体制を形成し、財産関係が全然ない中小企業を結びつける関係を形成しつつある。

第7に、深圳市で実力をもった企業集団が海外に進出し多国籍経営をすることを支持する。現在、深圳市は海外投資をする企業規模がきわめて小さく、収益は低い現状であることを積極的に変える必要があり、これらの企業が互いに連合して集団企業を形成するように促進する。海外貿易体制を改革し海外貿易構造を調整するなど、一連の改革を行って、国際的な総合的な大型貿易集団公司を育成する必要がある。このような集団公司を活かして、香港を通して海外貿易を発展させ積極的に拡大すべきである。

以上、株式化を確立する過程で、資産の評価、出資分に応じた株の価値、株主の権利構造、貸しだおれ債務を帳消しにするような財務問題などに力を入れなければならない。法的な法規や規制にしたがって、内部における従業員に株を配分する必要がある。配分の方針は従業員たちを長期に安定させて、企業に奉仕するように、多数の従業員の利益を守るのに役立ち、格差がでないように防止することである。国有資産を主体とした企業は経営者個人の株数が3万株を超えてはならない。企業は優秀な技術者、高級管理者及び新入社員を奨励し、激励するために適当に一部の株券を留用すべきであろう。国有株の流通において大胆な模索を行って、積極的に条件を整えるべきである。例えば、大衆のファンドを吸収したり、法人に購入させたり、小量であるが直接市場に出すなどの色々な方法を利用し、国有株を上場させるべきであろう。従来の国有株は一方で株式市場のリスクを受けやすい状況を変えて、国有株と他の株の權益を一律にして、国有株資産の安全・増殖と再配置して合理化を実現する。もし、国有株が上場できれば、毎年収益が非常に大きいはずである。1993年をみると、深圳市の国有株の配当額は1億株で、1994年は2億株の見込みである。もし、わが会社が最初の株の値段を1株5元のファン



ドであるいは法人に売れば、一年に5億円の収入があり、また企業からの納付金3億円の利潤が入り、合わせて8億円の収入がある。この資金でまた重点的な建設と高収益のプロジェクトに投入し、同時に一定の比率の資金をためて株市場のファンドに使うこともできる。株主の権利が分散している企業の管理・監督を強化し、株主の権利の流動分布状況を把握し、定期的に社会の仲介機構を組織し、審査をチェックする必要がある。

### (三) 科学的な企業の指導体制と管理体制を樹立する

企業の指導体制の確立は現代企業制度を樹立する重要な内容であるが、大変困難な問題でもある。社会主義市場経済の要求にしたがって、合理的に、規範的な企業組織の指導体制を確立する。

第1に、株主総会、理事会、監査役会及び経営グループなど各自の責任範囲を明確にする。企業の所有者、経営者と生産者はそれぞれの権限機構で、政策決定と管理機構、監督機構を通じて、それぞれが独立し、権利と責任を持ち、相互監視、相互制約する規制を形成する。企業が株式化への改組をするさい、会社の組織指導機構は株主総会、理事会、経営グループそして監査役会などからなっている。

株式会社の株主総会は、会社の最高意志決定機構である。理事会は会社の経営における政策決定機構で、監査役会は企業内部の監督機構である。社長は理事会の決定を実施して、日常の生産経営活動を監督組織する。出資者の所有権を守り、政策決定の民主化を保証し、政策決定のレベルを高め、理事会は株主代表（国有株の代表、社会的な大衆株の株主の代表、海外株の株主の代表を含む）、企業の党組織の責任と財務監督及び企業以外の経済、金融、法律、技術専門家などの各分野の人的構成からなっている。国家の公務員は理事会を担当することはできない。理事会で理事長を選挙し、理事長は会社の法定代表者である。理事会は設立に必要な、強力な事務機構をもち、理事会に有効な職務権限行使を保証する必要がある。それぞれの会社の職務における指導体制を樹立するために、上級会社の理事長、社長は下級会社の理事長・社長のポストを兼任してはならない。

株式企業の監査役会の役割を重視すべきである。国家独資企業が設立した監査役会は、国家が必要とする人々を派遣して企業の財産状況を監督する機構である。1994年において、1～2社の企業を選んで、国務院が決定した『国有企業における財産監督管理条例』にしたがって、監査役会に派遣し、監督管理のテストケースをする草案ができあがった。監査役会のメンバーは、深圳市管理委員会組織部、深圳市投資管理公司与業種管理部門の共同研究として派遣した人々からなっている。

第2に、国有資産を主体とした会社の社長は任命制から招聘制に変わった。人選は財産権の管理部門の推薦か、あるいは理事会の推薦で、市管理委員会組織部あるいは財産権の管理部門の審査を通じて、理事会で招聘して任命する。社長は理事会に対して責任をとる。理事長と社長の関係は、職務の責任をはっきりと明確にし、規範的な制度を確

立する。理事長は社長が理事会の決定を受けて行う日常の経営活動に干渉してはならない。

第3に、「収益を優先し、公正にも配慮」という原則に基づいて、企業の指導者の収入と企業資産の収益を結びつけることが大切である。徐々に各種の補助金、手当及びその他福利的な収入はすべて給料の中に入れて、収入の現金化、規範化、そして明朗化にする。1994年に、理事長の給料と企業の純資産の増加を結びつけ、社長の収入と企業の収益を結びつけた実験をする予定である。理事長の給料は企業から外し、財産権の管理部門が支払うか、あるいは企業の税後の利潤の中からファンドで支払うか、と言う方法で支払いをする。社長の給料は理事会で決める。企業の経済収益が顕著な場合、国有資産の純資産の増大テンポが比較的大きな企業では、企業の指導者に対して多額のボーナスを出すべきである。

第4に、企業の内部管理を強化し、企業の総合的な質を高める。企業は内部で企業努力をすべきであり、内部の管理をしっかり把握し、市場に対応した管理をし、収益にあった管理をし、そして企業の総合的な質を高める。企業の財務管理を強め、資金の運用水準を高める。真剣に財務部が発布した「二つの原則」、「二つの制度」を実行に移し、厳密な内部の財務管理方法を制定し、それによって資金の支出、流動、回収のすべての過程に有効な監視コントロールを形成する必要がある。集团公司と大企業には一般的に企業内部の財務決算センターを設立し、「内部の資金を統一的に管理」する。国有資産を主とした企業の理事会は財務監督を設け、重大な資金の運用は財務の総監督と社長の許可を必要とする。合理的な企業負債の比率を定めて、1994年と1995年の2年間で市の直属企業の平均負債率を70%以下に下げる予定である。責任の制約、利益の制約、配分の制約など一連の管理制度と制約規制を設立し、健全にして、審査、監査、民主的な監督などの各視点から、企業自らの行動を規範化する必要がある。党の組織が株式会社の中で政治の中核的な地位であり監督を保証する役割を十分に発揮するために、党組織は企業の理事会、監査役会、経営グループに入り、党員幹部は政策決定や生産活動の全過程に党の方針・政策を実施するように保証し、生産活動が順調に進められることを保証する。

#### (四) 国有財産権における代表の管理を強化し、すぐれた企業家グループを育てる

第1に、国有財産権における代表の選抜は、科学的な企業指導体制を確立するキーポイント的な問題である。国有財産権における代表の立候補者は、関係部門の推薦か、企業の推薦か、社会的な公開による招聘かなどの方法で実施され、市管理委員会組織部と市国有資産管理部門の同意を受ける。企業における国有財産権の運営主体は、企業に派遣された人か、推薦された人かである。国有資産の管理部門は科学的な審査制度と方法確立して、国有財産権の代表を審査し監督を強化する。

第2に、国有資産の監視と管理を強め、国有資産の流失を防ぐために、国有財産権の

代表に報告制度を確立する必要がある。国有資産の財産権の代表は、企業の重大な財産権を変更したり、重大なプロジェクト及び利潤の配分計画などのことを遅滞なく、財産権の管理部門に報告を提出するようにする。国有財産権の管理部門が専門機構を設立して、そこでその報告を受理し、一定の期限内に意見を添えて回答する。もし重要な問題を財産権の管理部門に報告を提出しないならば、国有資産が流出した場合、国有財産権の代表の責任を追及する必要がある。

第3に、資産経営責任制を確立する。国有資産が主となっている企業の代表は財産権の管理部門と資産経営責任書を結びつけ、企業のすべての法人財産及び純資産の成長に経営責任をもつべきである。企業の業績が良い企業に対して、財産権の管理部門は財産権の代表を奨励すべきである。逆に、業績が悪く、資産が流失した企業に対して、財産権の管理部門は財産権の代表に行政責任と経済責任を追及する必要がある。かなりの損失をもたらした企業に対して、はっきりとした理由があれば、財産権の管理部門は財産権の代表を起訴すべきである。

第4に、理事管理局を設置して、国有財産権における代表の管理を強化する。国有財産権の代表に対して統一的な管理と審査を強めるために、国有資産の監視と管理を強化し、市国有資産管理委員会の下に設置した理事管理局を、深圳市管理委員会組織部と国有資産委員会の共同で理事管理局を設け、国有財産権の代表は補充人選の調査や幹部養成の準備に責任をもつべきである。

第5に、優れた企業家グループを育てる。競争規制を導入して、実践の中で優秀な人材を選抜して企業の役員に任命する。そして、徐々に役員の人材市場を形成する必要がある。役員の資格認証や業績審査と転職審査などの一連の制度を確立するために、役員の賃金収入を高めて、彼らの合法的な権益を保護する。現在、深圳市の国有資産の財産権の代表と高級管理者が不足しており、素質も高くないので、育成しなければならない。われわれは市管理委員会組織部、財政局、開発局、貿易局などの部門と共同して、時期を分けて、グループ毎に、理事、監事、役員及び財務総監督などの人々を現代企業管理に適応できるように訓練し、彼らの質と経営水準を高めるようにする。そして、訓練合格者には研修修了証書を発行し、昇進制度を実施すべきである。

#### (五) いっそう国有資産の管理体制を健全化する

第1に、国有資産の各レベルの管理を堅持する。国家は統一的な所有にしたがって、政府は各レベルごとでの監督と管理を行い、企業は自主的な経営の原則に基づいて、さらにすでに実施された国有資産管理委員会——深圳市投资管理公司——企業における三つの段階になっている国有資産管理体制を健全化する。

一つは、いっそう国有資産管理委員会の力を強めて、必ず市政府の指導の下で、国有資産の管理と監督機能を果たす行政機構を設ける。深圳市全体の経営に責任をもつ国有資産、資源に責任をもつ国有資産、行政事業部門の国有資産などの監督と管理を強化し

て、価値的総量から国有資産の安全と成長を確保する。もう一つは、徐々に市投資管理公司を資本経営的な公司に改組する。市の最大の国有資産を主とする企業と国有財産権の運営主体として、市の投資管理公司の経営機構を強め、市の国民経済発展と産業政策の必要に基づいて資金を集め、投資を拡大し、国有資産の成長テンポを速めるべきである。同時に、深 市のエネルギー総公司、国際信託投資公司、建材集団などの条件が整った大型集团公司に経営権を授ける実験の草案を作成した。こうなると深圳市の資本運営主体は多元化する競争の枠組みを形成し、国有資産の経営と管理をもっと有効的に運営しなければならない。

国有財産権の運営主体と企業法人間には行政的な従属関係はない。政府の関係部門と国有財産権の運営主体は国家の法規と公司の規定の権限を超えて、勝手に各業種の財産権の代表あるいは関係者が組織した公司の理事会と監査役会の権利範囲に干渉してはならない。それに日常の企業経営活動にも干渉してはならない。

第2に、国有資産における収支予算システムを確立する。国有資産の予算は政府の公共予算から相対的に独立させ、国有資産の収益は財政的に納入されない経常的な支出で、国有資産の運営主体に収支予算管理の権限を授ける。これによって拡大再生産を行い、市場経済の要求に対応して、国有資産が市場競争の中で成長し、企業の発展効果もでて、そうなれば国有資産にも実力がつくであろう。

第3に、企業における規模別分類制度を実際に実施しながら、さらに規模別分類の措置を健全化させる。これまでに、部、委員会、事務所、局に属していた企業は、従来の各部署から離れており、財産権を整理した上で、投資管理公司の管理に帰属する。同時に、第2段階の規模別分類の実施案に移ってきている。業種と収益の特徴によって、利潤を納付する方法を実施しながら、国有資産の収益を保護する。

第4に、財産権における取引市場の発展を促進する。同時に、企業の財産権の活動を推し進め、企業の組織構造の調整と社会的資源の合理的な配置を促進する。深圳市はすでに財政権の取引市場を確立しており、全面的に財産権の取引業務を開拓し、企業全体の譲渡や株主の利権だけでなく、プラントの調整、リース、工業所有権などの広い範囲の取引業務を開拓することになった。国有財産権の譲渡は法律によって有償で行われるようになった。資産の譲渡前には必ず評価をくわえるようになった。市場の競争価格で値段を決めるようになった。国有と集団の資産を限度なく従業員個人に譲渡してはならないことになった。取引後の収益は国有資産に再投下するようになった。そして、他の地域の財産権の取引市場との連絡を密として、財産権の取引市場のシステムを確立するようになった。

(六) 充分に投資の役割機能を発揮し、増やした投資が大幅に増殖するように努力して実施する

1994年において、われわれは全面的に従来の投資プロジェクトを整理し、過去の経験

と教訓の上で、資本の最大限の利益を目標として、増やした投資の管理に力を入れる。投資の原則としては、赤字企業には投資せず、何にでも支援せず、無償の投資もしない。そして、規模経営を堅持することが大切である。投資の方向としては、産業政策に合致しそのものに対して、経済的な収益と社会的な収益があるものに重点的に工事を発注し、インフラ整備と高度な新しい技術のプロジェクトに重点的にする。1994年の投資プロジェクトは比較的大きな経済効果と発展の潜在力を確保することが必要である。従って、各レベルの投資額のプロジェクト審査制度を確立し、同時に投資コンサルタント会社を確立し、新たなプロジェクトに対して科学的な論証を強める。企業の内部では投資プロジェクト責任制を確立し重大な投資プロジェクトをすべて集团的に検討し、そのうえ管理と投資収益をチェックするために専門家を派遣し、管理・点検する。投資と管理の過失で、国家の財産に損失をもたらしたら、主な責任者にそれ相当な経済的な、行政的な、そして法律的な責任を負わせる。

(七) 損失を挽回し、利益を増大することに力を入れ、債権、債務を整理して、企業の負担を減らすように努力する

1994年において、損失を挽回し利益を増大することが決意されている。国务院の要求（経営活動の欠損面では5%を削減し、その損失額は20%下げる）に基づいて、深圳市は損失を挽回する目標を打ち出した。欠損額は1993年と比べて2.5%下げ、同時に、四つの「4分の1」を実現することを掲げた。つまり、欠損企業のうち、4分の1の企業は欠損から利益に転ずるようにする。4分の1の企業は50%の損失を挽回するようにする。4分の1の企業は25%の損失を挽回するようにする。そして、4分の1の企業は欠損を増大させないようにする。この目標を実現するために、改革を深化させ、制約規制を強化し、大規模企業や重点企業をしっかりと把握しておくことが大切である。全面的に収益を高めるなどの措置のほかに、損失を挽回する責任制を確立しなければならない。それには次の三点がある。第一点、欠損している市直属企業は投資管理会社に損失を挽回する責任書を提出する。市直属企業の傘下の欠損企業は上級集団（総）会社に責任書を提出する。そして、各レベルでの欠損企業も上級部門に責任書を提出するようにする（最終的には独立採算部門まで）。第二点、損失を挽回する通報制度を確立する。市投資管理公司等の部門は企業の欠損を月あるいは四半期毎に台帳につけるようにし、年度末には欠損と欠損状況を知らせるようにする。第三点、奨罰制度を確立する。損失を挽回し、利益が出た企業にはボーナスを出すようにする。未だに欠損を出して、新しい欠損が増えた企業には処罰を与える。欠損を立ち直らせた経営者には優遇するが、逆に3年連続欠損を出し続けた企業の経営者には免職してもらう。有効な措置を実施して、企業がこれまでであった債務負担を削減する。債権者は自らの意志に基づいて、債権を株券に転換することができる。企業の合併を通じて、債務を返済する。合併側は負債企業のすべての資産を引き受けるが、同時にその企業のすべての債務を返済する責任がある。

政策によって出てしまった企業の欠損は銀行の帳簿ではなくしてしまうが、それでも損失が出ている場合、審査を受けて、債務を免除してもらうようにする。企業自らの経営失敗でもたらした損失は、企業が責任を負い、年々欠損を削減するように努力する。

#### (八) 現代企業制度の法制管理システムを確立する

深圳経済特別区の地方立法権を十分に運用して、一連の法規、規則そして制度を設立し、健全化する。

1994年の任務は五つの号令と二つの公司条例の改訂を完全にすることであり、同時に、研究を通して、一連の法規、規則と制度を制定することである。つまり、この一連の法規、規則と制度は次の通りである。『深圳経済特別区における国有資産管理条例』、『深圳市における市直属の国有株取引管理臨時方法』、『深圳市における国有資産の予算条例』、『国有財産権における代表の報告制度』、『深圳市における国有財産権の変動管理方法』、『深圳市における企業の経済効果・収益の奨励・評価・選抜の方法』、『深圳市における国有資産経営者責任制』などの法規、規則と制度があり、それによって初歩的に深圳市における現代企業制度の法制管理システムを確立する必要がある。

#### 〔監訳者あとがき〕

深圳市投資管理公司の手によるこの論文は、研究報告書として書かれたものであった。そして、今日、こうした報告書の類を訳出することに即座に同意された公司の王肇文部長に対して、ここに感謝する次第である。

内容的にみると、現在の深圳市における集団企業や市直属企業で直面している諸問題を取り扱っている。特に、深圳市が経済特区であると言う特有な現象を真っ先に体験していると言うこともあるが、市場経済化に向かって、改革を進めれば進める程多くのマイナス面を突出させていることが、この報告書は示している。だが、こうしたマイナス面の現象は深圳市だけのものではなく、今日中国の全土に大なり小なり起こっていることも事実である。ただ、このことは制度的な転換期における生みの苦しみがそうさせているのではなかろうか。こうした意味で言えば、ここに訳出したこの報告書は、深圳市の改革報告書ではあるが、市場経済体制への確立に向けての諸問題を分析したものとして意義をもっているのではないと思われる。

この報告書はいくつかの問題を提起している。そのうち、特に2～3の問題点を取り上げてみたい。

第1点、国有資産の管理問題が取り上げられている。この問題はここ1年程多くの論者が国有資産の流出問題として論じている（例えば、次の周論文は国有資産管理システムから論じ、林論文は資産評価などの面から論じている。周叔蓮「关于建立現代国有企业制度的几个问题」、『現代企业制度—中国企业改革的方向』中国经济出版社、109～129

頁, 48～49頁参照。林凌「产权制度改革与企业制度创新」, 『中国工業經濟研究』1994年第4期, 8～19頁参照)。ただし, この報告書で取り扱われている国有資産の損失問題は, 現代企業制度の確立への核として位置づけられている株式化に改組する過程で主として生起していることを論じている。王部長によれば, 国有資産の損失問題は所有権の確立が未だになされていないことが, 根本的な問題であるとの認識を示していた。つまり, 企業自らの資産を管理できないと言うことに大きな原因がある。特に, 損失をした場合, 誰がその責任を負うのか, 現在では明確になっていない。そして, 利益が出た場合, 多くの責任者は住宅建設を最優先してしまうが, それで本当に企業経営に責任を持っていると言えるのだろうか, 等々個人見解としながらも, 今日の深圳市における企業経営のあり方を批判していた(1994年5月9～10日, 「中日企业比較研究学术研讨会」におけるシンポジウムでの中国側報告者・王肇文部長の発言より)。

第2点, 企業における起債願望が非常に高い問題を指摘している。この問題は深圳市にある多くの企業経営責任者がより一層の事業拡大を展開したいとの願望と結びついており, そのような状態が続けば, 今後の深圳市における企業活動に悪い影響を与えることを, この報告書は指摘している。こうした問題について, 同じ深圳市投資管理公司の施祐生氏が次の論文で分析していることを付け加えておきたい(施祐生「现代企业制度的特征与实现方式」, 『经济研究』, 1994年第3期, 10～14, 74頁参照)。

第3点, 国家投資で形成された企業の剰余価値は, 国家資産に組み入れられる問題が取り上げられている。つまり, 国有企業が銀行あるいは銀行以外の金融機関から借入金をして利益を上げ, 元本と利息をすべて返済し終わっているにも拘わらず, そこで形成された資産は国家資産に属すると言う問題である。この問題は, 実は, このシンポジウムである集団企業(1983年8月20日設立)の責任者が設立3年間税の免除を受けていたが, この数カ月前(1994年1月頃)から株式化に改組する手続きを行う過程で, 税の免除期間に形成された資産について, 市政府からその資産形成分だけの株券を提出するように命令されたとのことであった(その他, 様々な問題が発生してきているが, ここでは取り上げない)。この問題などで, この企業は内部で激論し, 現在株式化の申請手続きをストップしている。特に優遇政策であったと喜んでいたのが, 今日からみて優遇政策ではなかったことになるが, そして, この点で三資企業(合弁, 合作, 独資企業)の場合はどうなるのか, 等々の強い不満を述べていた。

以上, この報告書には現在の深圳市における国有企業などの組織制度の転換をめぐって, 如何に現代企業制度に再編成するかが論じられている。そして, 昨年(1993年)党の第14期3中全会で「社会主義市場經濟体制の確立」を提起したが, その意にそって最も忠実に改革を実施しているのが, 深圳市投資管理公司が進めている改革ではないかと思われる。

※翻訳者は中京大学商学部研究生・孫家蓉

尚, 監訳者は中京大学商学部教授・塚本隆敏