

大連市の行政組織と郷鎮企業

石 川 賢 作

はじめに

中国の政権の物質的基礎は公有制経済であるが、政権の基層における政治と経済の「融合」を示すのが集団所有制の郷鎮企業である。改革・開放のなかで、「政企分離」が叫ばれ、中央行政機関をはじめ省レベルにおいても政企分離は一定の展開を示しているが、郷鎮レベルでは党と政府、さらに公有制企業との融合状態を分離することが困難である。小論においては、大連市を事例として行政機関と企業の間を聞き取り調査を基礎に検討する。

I. 大連市の行政機構

大連市は1985年以来、全国計画単列都市（市の計画が省レベルの扱いを受ける）に加えられ、その地域は中山区、西崗区、沙河口区、甘井子区、旅順口区、金州区、瓦房店市、普蘭店市、庄河市、長海県の6つの城区、3つの県級市、1つの県からなる。また、80の街道弁事処、1,675の居民委員会、76の鎮、48の郷、1,480の村民委員会がある。1994年末の総人口は5,315,293人で、市区人口は2,523,547人、所轄県市の人口は2,791,746人である。^(注1)

見られるようにここには2種類の市がある。これらは地級市と県級市である。大連市の属する遼寧省の場合、地級市は14、県級市は13あるが、「中央の確定した分類基準」によれば、大連市は一類市、瓦房店市と普蘭店市は三類市に当たり、このほかに二類市があって一類市と二類市が地級市で、三類市は県級市なのである^(注2)。

では地級市とは何か。これは省、直轄市の管轄下にあって、地域の中心をなす大都市である。中国には省の下に「地区行署」というものがある。一般に「地」、または「地区」と呼ばれ、省政府の派出機構であり、政府ではないが省政府を代表して管轄する県政府の指導、督促、検査を行う。地級市と地区行署は省と県の間レベルにある^(注3)。省の直轄市は多くが地級市であり、大連市もこのレベルの市である。地級市では区をもうけるものが多いが、大連市もそうである。1983年に経済の発展した地方では「市管県」（市が県を管理する）の体制を作った。1991年には遼寧省と江蘇省では地級市が完全に地区行署に取って代わっている。しかし、地級市にも3種類あって、県を管理しない「単一市」、県を管理する「管県市」、県級の市を管理する「管（県級）市的市」がある^(注4)。

大連市の下に3つの市があるというのは、以上のような構造を示している。

だが、このような市のあり方は極めて紛らわしい。中国でもこれについては、全体として整理の方向にある地（区）は、なお必要であり、これを州と呼んで存続させること、三種類の市については中国語は豊富な語彙を持つので、しかるべき名称によって区別せよという意見がある^(注5)。

II. 調査記録

以下は、上述のような大連市の機構の特徴と郷鎮企業の状況についての聞き取り調査の記録である。なお【 】内は筆者のコメントであり、Q. は筆者の質問である。Aの回答者は、大連市郷鎮企業管理局副局長、畢 長春氏である。

「大連市の機構の概要」

(97・5・20)

Q. 大連市の下には普蘭店市のように「市」がある。まず、行政機構の縦の関係を、昨日見学した中長弁事処を含めてご説明いただきたい。【前日に金州区の中長弁事処を訪問したが、そこは金州区に属し、3つの行政村と29の居民委員会を管轄する行政機関で、合資・合作を含めて多くの企業を管理していた。】

A. まず、大連市の行政機構の問題で、大連市と普蘭店市、旅順口区などの行政機構の縦の関係だが、中国は中央政府、省、直轄市のレベルと、地、市、県、郷、鎮がある。ここ数年、改革開放の進展に従って、幾つかの市の機能を強化するために、一部の県を普蘭店のように市に改組した。もとは新金県だった。だがその級別は県級市であり、依然として大連市の管轄に属する。市になると都市計画、都市建設の面で県よりも国家の優遇政策がある。普蘭店市も旅順口区も大連市の管轄に属する。1つは県級市であり、1つは大連市直轄区である。中長弁事処と金州区の関係だが、中長弁事処は郷鎮と同じで、金州区が派出した1レベルの政府であり、全中長区の事務を管理する。その正式名称は「中長街道弁事処」である。中国の都市管理体制からいうと、市内を管轄する郷鎮は1つの級別で、街道という。市区が管轄する農村は郷鎮である。農村的要素の多いのが郷鎮であり、都市的機能が多いのが街道である。中長街道にはほとんど耕地がなく、大部分の企業は金州区城区内にあり、街道弁事処と郷鎮は同一レベルだ。共に金州区人民政府に属する機構である。【街道弁事処は上記のように郷鎮と並列の区政府の派出機構で、計画出産、結婚登記、住民管理、衛生管理などの事務を行う。一般に40～50人程度の職員がいる。また、街道を1級の準政権とする見方もある^(注6)。】

Q. 大連市という時、一般に普蘭店市、瓦房店市を含むのか。

A. 大連市には2つの概念がある。大連市区といえは一部分を、大連市といえは大連市が管轄する範囲を言い、農村部を含む。

Q. これは「以市帯県」、「以市帯市」というか。【「遼寧、江蘇等の省で

はすでに全省にわたって以市帯県（市）を実行した」との論文の記述がある^(注7)。】

A. ない。その名称は聞いたことがない。県級市と地級市の区別がある。県級市は地級市の指導を受ける。大連市は人口が560万人で、香港とほぼ同じだ。各県、市を管理したら恐らく都市機能上問題が生ずる。そこで、現在、国は衛星都市を作することを提唱し、一部の県を市に昇格させ、都市建設や税制などで優遇をしている。県であれば、毎年100万元を都市建設に投入するが、市に改組されれば、150万元投入する。このように都市建設の面では有利だが、他の管轄の面では同じだ。

Q. 県・市政府は郷鎮政府の中に多くの派出機構をもっているか。【各地の県級政府は一般に郷鎮に20前後の派出機構をもつという^(注8)。】

A. ない。われわれの現在の管理体制は垂直管理の実行だ。区は直接大連市政府の指導を受け、指導と被指導の関係にある。派出機構は必要ではない。郷鎮と区・県の関係も垂直指導の関係にある。工場のようなもので、工場長の下に生産部、計画部、業務部があって、これを工場長が指導する。郷鎮政府は県を代表し、県・区政府は市を代表してこれらの企業を管理する。

Q. 政府機能の転換と機構の改革が言われているが、大連市あるいは区レベルの政府ではどうなっているか。【現在、改革開放の重要課題として、市場経済に応じて政府機能を転換し、政府機構を改革することが提起されている。】

A. それは中央が再三言っている政府機能と行政機構の改革のことだ。現在、政府の関与はだんだん減ってきている。郷鎮企業を含めてわれわれは今主に、企業の発展に十分な自主権を与えることを提唱している。しかし、この自主権は合理的、合法的なものということが前提である。現在、大連市の郷鎮企業管理局、区・県の郷鎮企業局を含めて、企業に対する管理は主に企画、指導、監督、サービスによってマクロ的に指導とサービスの工作をやることであり、企業の具体的業務に直接に手を出すことではない。

「政府による企業の管理」

Q. 大連市政府による企業管理について尋ねたい。

A. 企業の管理体制は国有企業についていうと、大連市にある中央が作った企業は中央の管理だ。大連機関車工場は鉄道部が作ったもので中央が投資し、当然、鉄道部の管理だ。大連市政府はただ一定の調整をする。もう1つは省の企業だ。遼寧省無線電第二工場は省の電子工業庁が投資して作った。また、市属企業があって、これはかなり多い。元の中央所属や省所属の企業が改革で市に下ろされたものだ。たとえば、中央は大連に50の企業を持っていたが、改革後40か45の企業を大連市におろし大連市に管理させている。こうして大部分の国有企業が大連市の市属企業になった。いま1つの概念として、区街企業がある。たとえば、中山区、西崗区等の区が経営する企業である。さらにいくつかの工業局、たとえば、軽工業局、紡織局、電子局などでは改革開放の進行に従ってマクロ調整が増え、ミクロ調整が減った。こうした情勢のために、これらの局は解散し、ただ経済委員会が行業（業界）弁公室を作り、これらの企業を全体的に計画管理し、企業を区に下ろし、区直属企業にした。それで、現在、国有企業は中央、省、市、区の4級に分かれている。では郷鎮企業はどうか。これは市、県に分けず、全て郷鎮が管理する。県級の郷鎮企業管理局はわれわれと同様にただマクロ調整・指導・サービスをするだけだ。企業の直接管理は郷鎮政府が行う。

Q. 郷鎮企業はどんな種類の企業でも郷鎮政府が管理するのか。

A. そうだ。

Q. では大連市の三資企業（外資系企業）は大連市が管理するのか

A. 三資企業は何種類かに分かれる。独資企業なら管理部門はない。大連市政府が指定した関係部門が調整サービスに責任をもつ。合弁・合作企業なら、全て帰口管理（上級機関と下級機関に対応する部門において管理するもの）であり、中国側出資部門の帰口で、たとえば、億達総公司以その下部会社がさらに企業をつくる場合、その主管部門は億達総公司である。億達総公

司はさらに甘井区紅旗鎮の管理に帰する。個人企業も主管部門がないが、大連市を含めてどの都市でも個体協会があって、個人企業の問題を調整する。【億達総公司は今回の調査対象企業】

Q. 郷鎮企業管理局は総合管理部門か専門管理部門か。【農業部「我が国郷鎮企業の状況と今後の改革発展の報告に関する意見」(97. 4. 23新華社)によれば、「各級郷鎮企業行政管理部門は各級人民政府が郷鎮企業を管理する総合機能部門である」。】

A. 今、われわれは専門管理部門であり、管理の内容は比較的総合的で、発展、企画、設計からマクロ調整、郷鎮企業立法まで含めて政府を代表して機能を行行使している。管理の性質は専門管理部門である。国は行業（業界）管理をやり、郷鎮企業は郷鎮部門が管理し、冶金企業は冶金部門が、軽工業企業は轻工部門が管理する。

Q. 郷鎮企業管理部門の中に各種の管理部門はないか。

A. ある。我が局の管理体制からいうと建築業、運送業といった専門管理機構はないが、技術管理、外資利用管理、生産管理、製品構造調整管理、産権制度改革管理など、マクロ的管理を行っている。

Q. 「経委」は政府部門か、仲介機構か。どういう機能を持つのか。【この問題を提起したのは、「多くのところで経委または工業総公司による集団株主権機能行使テストが行われている」との記述を受けたものである^(注9)。】

A. 政府部門で元からあった。経委は国有企業を管理し、郷鎮局が郷鎮企業を管理する。それは郷鎮企業局と同じく、政府の機能管理部門である。

「国有資産管理」

Q. 次に国有資産管理の問題がある。聞くとところでは、金州市にはもと商業局があったが商貿総公司に改編されている。これは1つの行政組織から公司への変化なのか。【行政機構改革のなかで、専門管理部門を公司形式に改組する行業管理が問題になっている。】

A. これは国有企業の行動だ。郷鎮企業にはこの問題は存在しない。改革開

放以前はみんな商業局と呼び、百貨店、飲食店、食糧、食料油の供給などは商業局の所管だった。商業局は政府部門なので、それは所属単位の幹部の任免、人事、を握るだけでなく、企業の一部の具体的営業活動にまで手を出した。その後、国はこの形式は市場経済に不利であることを考慮して看板を変えて商貿総公司にした。私個人としては商貿総公司と商業局の間には余り大きな差はなく、ただ形式的に商業局は政府行為で商貿総公司は企業行動というだけだと思う。私は実質的ではないと思うが、実質的变化だという人もいる。こうした改革がされてから、われわれの企業に一部の赤字現象が生じており、商貿総公司への改組が一種の焼き直しではないかを検討しなければならない。資本の組み合わせでは新しい変化はなく、今後、国有資産管理機構への改組を考えなくてはならない。中国の今後の経済は市場経済だがどのように進むのか。国家の資産を誰が、どんな方法でコントロールするのか。従来のコントロールはどんなものだったか考えなくてはならない。今、ある企業が商店を作ろうとすると国家が国庫からたとえば1,000万元出す。投資した後、黒字か赤字か、将来どこまで発展させるのか、資本はどこまで膨張させるのか、誰にも分からない。だから今この国有資産管理公司をやるのだ。たとえば、金州でこれをやると、元の商業局所管の全ての百貨店、ホテル、レストランなどとその管理する全部の企業の上に国有資産管理公司を作る。この公司は国家を代表して資産の管理を行うのであって、元のように人事や細かい金まで管理するのではない。この管理公司が将来も最終的なモデルであるかどうかは私には言えない。しかし、なぜ必要か。われわれは将来株式制を実行する。金州の元の商業局の下部の企業が合併合作をするだろうし、株式制もやるだろう。このような株式制の資金源は商業局の下単位が100万元、外国企業が200万元、私人が300万元などといことになるだろう。こうなったら誰が国家の100万元を管理するのか。実際には国家を代表し、国家は1株主としてこの公司を管理する。もう1つ原因がある。われわれは融資の保証をする。現在、企業には経営状態の良いのも悪いのもある。保証は将来問題を起こすだろ

う。各企業は相手の経営状態は分からない。私はホテルであなたはスーパーだ。国有資産管理公司を作れば、下部の国有資産にたいして管理権があり、状況を把握できる。そうすれば、公司は国有資産を代表して保証が可能になる。全ての国有資産がそのコントロールのもとにあるから保証できる。銀行も受け入れる。銀行が受け入れた後、企業が借りた金の投資方向は規範化が必要だ。借りた100万元をどこに使ってもよいというわけではない。私はこの方式は商業局を商貿総公司に改組するよりずっと進歩していると思う。少なくとも、資本の結合だ。商貿総公司に変えても下の人事任免は同じことだ。現在、寧波、温州の両地方の郷鎮レベルではほとんどみんな国有資産管理有限責任公司が成立している。たとえば、私の郷と鎮に30の企業があったとすると、とても1社1社は管理しきれない。そこでこの公司を作れば、統一計画、統一融資、投資方向の統一決定などができる。この公司は国有資産代表を派遣できるという大きな権限を持っている。もし株式会社に国側が株式の大きな部分を持っていれば、董事長は資産管理公司から派遣される。経済の命脈に関わる支柱産業は、どこの国でも国家が関与、コントロールするようだ。郵便電信、通信、鉄道、民間航空などにはコントロールが必要だ。

「郷鎮企業と外資」

Q. 大連市の郷鎮企業の特徴はどのようなものか。

A. 現在、12万社あり。集団企業、民営企業、個人企業あり。従業員109万人。96年には総生産高1505億元、その構造は郷村レベルの企業であり、われわれが言う郷鎮企業は集団企業で、約1万社である。郷弁と村弁の企業は集団企業に属し、われわれが言う公有制企業であり、集団財産である。現在、この1万社の企業の資産は主に国家所有、集団所有に属する。産権改革の深化に伴って将来、株式制を実行する。この1万社の大部分を株式制にした後、企業財産に対する株式制の所有形式が出来るが、それは、国家株、個人株、その他株式に参加するメンバーの株である。もし上場すれ

ば、さらに社会株ができる。この1万社の郷、村弁の企業のほかに、残りの11万社は民営企業と個人企業で、その財産は個人所有である。

Q. 大連市は外資導入の多いところだが郷鎮企業の外資導入は多いか。

A. ある。大連市の郷鎮企業では96年末までに16,000余社の中外合弁企業が設立された。総投資額は28億\$に達した。契約の外資額は16億\$だが実際の投入は6億\$である。三資企業は郷鎮企業の中で大きな役割を果たしていると言うべきだ。われわれの郷鎮企業は毎年、新製品、新技術の開発でも、輸出でも、また管理でも三資企業は大きな推進作用を果たした。資金問題を解決するとともに就業問題を解決した。

Q. ここに「分枝嫁接、整体嫁接」とあるがこの意味と区別は。【接枝とは接ぎ足すの意味であり外資の導入を意味している】

A. われわれは今、分枝嫁接と整体嫁接を提唱している。嫁接の本来の意味は他人のものをこちらに移植することだ。ここでは外資を指し、企業自身の状況と能力によって実行する。分枝嫁接とは企業全体に5つの生産職場があるとする、全体の合弁もできるが、第1に外資の投資額の大きさによって全体としてやれるか、第2に当方の製品によって5つの職場全体で5つの製品でやれるかを判断する。1つだけなら分枝、全体なら整体だ。

Q. 分枝嫁接は新しい問題を生むのではないか。

A. 分枝を考えたのは、郷鎮企業の資金、人材、製品などの能力を考慮したのだ。整体でやるには資金と人力が不十分なら、一部分をとって外資と合体する。矛盾の問題はない。現状から見ると、中国側の持ち株が多ければ、一般に総工場長が分枝の董事長をつとめる。彼は全体の運営過程を調整し、大した問題は起こらない。

Q. そうすると1つの企業の中で、この部分は効率がよくあの部分は効率が悪いという矛盾は生じないか。

A. 確かに、初期には一部の矛盾があった。合弁して効率がよく福利待遇もよい。合弁していないほうは賃金福利も余りよくない。それで労働者の不満や心理的な不安定、仕事の不安定が生ずるが、われわれが主張したのは、

合併して外国の資金技術を導入する以上は、よりよい製品とよりよい効率を生み出さねばならないということである。われわれは優秀な人材を合併企業に引っ張った。外国側も技術と外国語がわかり技術と管理水準の高い人間を望んだ。改革開放が長く、人々の観念も変わって今はこうした問題はない。

「株式合作制」

Q. 今、株式合作制の状況はどうか。【株式合作制は現在、国有小企業、郷鎮企業の改革の一つの形式として重視されているがその方式は多様である。】

A. 今、産権制度の改革をやっているところだ。われわれの原則は公有制を基礎とし、多様な成分を共存させることだ。企業と地域の状況によって改造する。われわれは公有制を基礎とするという前提で、私営企業、株式制企業、企業集団、上場企業、に改造してもよい。われわれの原則は「一刀切」（一律のやり方）をやることで、条件の熟した時にやる。

Q. 株式制にしてから従業員の積極性は高まったか。

A. この2、3年人々の株式制への認識は徐々に高まってきた。しかも一部の企業も株式制を実行したがっている。それは各方面の積極性を起こせて、企業の発展に有利だからである。株式制の最大の長所は、集資という人もあり、従業員の利益インセンティブという人もある。集資も従業員が株を買い自分の切実な利益に関わるからだ。しかし、私は株式制の最大の長所は意思決定の科学化にあると思う。それは株式制が株主代表の制度をとり、以前の工場長、経理が一人で決めればよいというのを完全に変えたからだ。彼は株主に責任を負い、株主は工場長、董事長、経理の監督を実行する。

「郷鎮企業と農業」

Q. 「郷鎮企業法」によれば、郷鎮企業は農業支援の義務を負っているはずだが。

A. 郷鎮企業は農業生産は担当しない。農業支援を担当する。郷鎮企業と農

業生産との関係とは、①農村労働力が多いという問題を解決したこと。②農村経済の発展を導いたということである。郷鎮企業の発展は労働力過剰の問題を解決するとともに、農村の再就職及び計画と改造を刺激し推進作用を起こした。③郷鎮企業が発展すると逆に郷鎮企業自身が稼いだカネを農業に投入し、耕種、養殖、蔬菜栽培、果実栽培等の業種を発展させた。

Q. 土地の適正規模経営が提起されているが、農業で規模経営を実行し、規模を拡大し、生産性を向上させるということか。

A. われわれは現在、農村だけでなく、郷鎮企業でも規模経営を進めている。郷鎮企業の規模経営というと企業自身の規模経営のように聞こえるが、われわれの言うのは政府行動としての規模経営である。大連市政府は13の郷鎮が開発小区を作るのを認可し、各区も自分の開発小区を作ることを認可した。一定の範囲を区切ると、政府、企業、社会が投資し、まずインフラとして、水道、電気、道路などを建設し、最後に外国企業を含めて投資し、地域内の郷鎮企業も投資する。新設企業は皆そこに設立する。これが1つ。今1つは農村の規模経営を提唱している。われわれのいくつかの区・県・市では果樹、蔬菜の合弁栽培をやっているが、1地域を区切ってそこで1戸毎ではなく集中してやって行く。

Q. 農業の拡大は農民にとって有利か。【中国農業はかつて初級合作社、高級合作社、人民公社と規模を拡大してついに破綻したという経験を持つ。】

A. そうだ、例をあげよう。われわれの瓦房店市には炮台鎮があるが、現在、炮台経済小区と呼んでいる。これは大連市政府が認可した13の小区の1つである。炮台鎮はこの小区のなかで30数社の合弁（合資）企業を設立し、鎮による統一管理、統一経営の規模経営を実行して、農村経済の発展を導いた。たとえば、そこでは台湾の大成食品会社の肉鶏生産を導入したが、主に日本に輸出している。大成公司では設備がよいのを見て追加投資したが、原料供給の拡大のために雛・飼料を提供し、防疫・消毒の責任をもち、鶏を各農家で飼い、時期が来ると統一集荷する。こうして農村の養鶏業の発展を導き、農民の収入増大を導いた。小区にはまた澱粉工場もあるが、

これも中外合併で、炮台周辺のサツマイモ栽培を拡げた。

Q. こうした発展は市政府や区政府の指導によるのか、農民の自発的行動によるのか。

A. 資金的に見ると、一部は政府の投資、一部は社会的資金集め、一部は大きな企業の投資である。たとえば、普蘭店市の陽樹坊では中国で有名な服装企業の大洋企業集団がそこに自分で小区を作った。はじめこれらの小区は政府の指導のもとにあった。もちろん、現在、郷鎮や農民はみな、小区の集中経営、規模発展はエネルギー・資源の節約、加工条件、生産条件の便利さ、あるいは経済効率向上の角度からも管理の角度からも全て大変よいと考えている。

「集団資産の所有者と地区の観念」

Q. 集団所有制の郷鎮企業と他の集団企業が、合併したら資産は誰の所有になるのか。【行政の縦割り横割りの範囲を超えて企業が合併することは、政府間に企業の所有と上納利・税をめぐる摩擦を生ずる】

A. 今われわれは郷鎮企業が徐々に地区の観念を打破するように導いている。というのは、村でも、鎮でも、集団企業はみんな国家の財産だからだ。財産はみな集団所有に属し、私有ではないからだ。現在、かなり多くの郷鎮企業の指導者たちは、自分のところ、他人のところというのではなく、合併してからは企業全体の発展、特に従業員の待遇を向上できるかどうか、企業の実力を強めることができるかどうか、税収を増加できるかどうか、重要なのだということを認識している。大連市の国有企業の多くの企業集団には優遇政策を実行している。それは企業集団が小さな効率の悪い企業を合併したら、市政府はこれを支持し、一定の協力と優遇を保証するというもので、私は人々の意識、認識の向上に従って、この問題は将来郷鎮企業では大きな問題にならないと考えている。どうすれば企業が発展できるかが問題なのであり、元の経営がよくなく、合併すればよくなるというなら合併を認め、地方政府の役人もこれに干渉すべきではない。

「郷鎮企業間の関係」

Q. 大連市が直接経営する郷鎮企業と区が管理する郷鎮企業の区別があるのか。

A. ない。皆大連市のものだ。大連市の郷鎮企業局は各県・市の郷鎮企業を調整管理し、各区・県・市の郷鎮企業管理局は各郷鎮工業を管理する。各郷鎮には工業弁公室があり、工業弁公室はその郷鎮の郷鎮企業を管理する。こういう体制である。

Q. 区政府の下に郷鎮企業相互間の企業集団があるか。

A. ある。現在、われわれが進めている企業集団は株式制によって資本を集め、組織する。改革開放の初期にはわれわれは経験が無く、やったのは企業間の組合であって、いくつかの企業が集まった。これはわれわれの経済法則の発展にあっていた。午後にある企業を視察するが、それは企業集団であってしかも大連市の郷鎮企業の非常によい企業の1つである【億達総公司】。その社長は管理上、経営上、戦略上、人事上、多くの独創的などころがある。この企業はかつて建築を主としていたが、徐々に拡大して、工作機械生産、サービス業もやっている。この企業には多くの子公司ができた。彼らはこれらの企業の行動をどのように規範化したか。われわれはもと総公司と呼んでいた。私が総経理（老総）なら、下に分公司の経理がいる。これらの構造をどう規範化するか。徐々に深まり、認識していき、資本に手をつけるのが良いと感じた。すなわちこれらの企業の資本を全部一緒にして1つの企業にするのである。それはかなり成功した。

Q. このような成功の原因は企業家・総経理の能力によるのか、政府の指導によるのか。

A. 当時、中央は株式制を提起した。2面があると思う。1つは中国の全体的趨勢からして、外国の経験を借りて、どんな形式がよいか。第2は、中央がこの方針を提起したからには下部の状況も考えている。中央の現在の政策も「一刀切」ではない。無理なことはやらない。下部の要求や声を聞くと株式制の趨勢がでてきた。それで中央がこれを提起した。その後われ

われも提起したが誰がやるか強制したことはない。最初、数社でテストした。どこに長所があるのか成功するのか、やってみた。確かにうまくいき成功した。みんなはこれを見て自発的にやっている。強制してはだめだ。

「郷鎮企業発展の方向」

Q. 中国全体で最も典型的な郷鎮企業はどこか。今、寧波、温州といわれたが。

A. 上海方面だ。北方では大連市がかなり多いが、南方では寧波、温州だ。寧波と温州では特徴がちがう。寧波の郷鎮企業の最大の特徴は私営企業が特に多いことだ。温州の私営企業も比較的多い。上海の特徴は大きな株式制企業や企業集団にすることだ。温州は分散経営、上海は大型企業集団。最初の郷鎮企業は分散経営で、一戸毎で発展してきた。計画経済のもとでは1戸3ムー（1ムーは6.7アール）の土地でもよかった。しかし、市場経済、特に国際経済に入るには、こんな規模では対応できない。アメリカでも大きな銀行2社が合併している。また航空機メーカー2社が一緒になり、ヨーロッパの航空会社も焦っている。大きな金もうけには大きな競争力、経済実力が必要。勿論、改革しても中小企業は存在する。私はもと服飾関係にいた。日本企業の人との交際がかなり多かった。服飾関係は一般に中小企業で、1地区、1業界を支配できるような特に大きな企業はない。現在、大連市には100余社の大中型企業がある。その一部は株式を発行し、香港で上場している。さらに今、5、6社が上場の準備をしている。今年か明年上場できるかどうか。われわれの上場と香港の上場は違う。発行額に規制があり、国家の批准が必要。昨年30億、今年また300億追加した。一回の発行量が5,000万株で極めて大きい。私は郷鎮企業局に来てからまだ長くない。しかし、郷鎮企業が発展するには株式制化集団化が必要だ。それは、かつての郷鎮企業の発展には特殊な歴史的条件があって、改革開放が始まったばかりで、特に農民が土地請負をやって1、2億の余剰労働力が都市へ出稼ぎをするか、他は出口を探していた。このなかで最初の郷

鎮企業が始まった。当時は多い程良かった。政府がそれを望んだのだ。就業が増える。農民自身もそう思った。多いほど収入が増える。こうして膨張してきた。だが何事も一定のところまで発展すると停滞の段階が現れる。もし大連市が株式制改革あるいは公有制を基礎とする民営化をやらずに、なお不断に膨張するなら、将来、入る土地が無くなり、発展できる業種も無くなる。社会的需要が多いので工業、農業、飲食業、交通運輸業を含む。現在、郷鎮企業の建築業は5,000余社ある。さらに中小をやって1,000～2,000社つくれば大連市の不動産開発はいっぱいになる。それ故われわれはできる限り株式制をやるように主張している。集団株式制にしてから、その一部を建築業を主として5社を一緒にし、そのうち1社の業績のよいものを中心に建築業市場を拡大する。数社の資金を統一したあと、投資方向を転換し、新しい領域を開拓する。なぜなら、どんな企業も1つの領域だけでやっていけば、アメリカの経済学者の予測したように、家族的経営では30年の生命だ。外国から学ぶものはたくさんある。われわれもこれをやってはならない。われわれの郷鎮企業の建築業も18年になる。建築業は基本的にはピークを迎えた。このまま行けば将来、問題が起こる。資本の最適組み合わせをやって、新しい経済成長点を探り、新しい領域を開く。

「社会保障」

Q. 大連市の社会保障について聞きたい。【現在、全国的に国有企業の不振が続き、大量の労働者がいわゆる下崗という形の失業状態にある。大連市ではそれらは一定の地域で露天商などを営んでいるが、社会的不安の原因にもなっている。】

A. これは必ず考慮、解決しなくてはならない。全社会の安定に関する問題だ。だからわれわれはやっている。これは郷鎮企業だけでなく私の言うのは全体だ。社会保障はある業種だけの問題ではないからだ。いまやっているのは養老保険と失業救済金だ。しかし、失業救済金は今のところ大きく広がっていない。大連市がやっていて他の都市と比べて特徴があるのは医

療保険だ。これは大連市では全部実行している。他の都市では実行しているところと実行していないところがある。全部賃金に比例して保険会社に納め、保険会社と病院が契約する。行ったところの病院に保険会社が支払う。今、財産保険、生命保険があり、ともに非常に普及している。われわれは退職についても改革している。退職後、企業が負担するのではなく、保険会社が負担する。大連市には今5つの大型国有企業があり、3万人余の従業員がすでに退職したが、退職後、企業の利潤の中から養老保険を払うのではなく、保険会社が支払う。保険事業は企業から社会に向かっている。大連市では、昨年6、7月から工場の学校経営から社会の学校経営に変わった。ご存知のように国有企業は学校を経営しており、小学校、中学高校、中等専門学校、電機大学もある。病院もある。大連市では昨年6、7月に企業が経営する全ての学校を引き離して社会的に経営し、学校の管理と経費を市の教育委員会が統一的に負担することになった。今年、医療保険をやり、今また、養老保険制度の社会化を進めている。

Q. 全国的に見て、大連市は先進的なのか。

A. 医療保険は先進的でうまく行っている。

Q. 私は北京でずいぶんタクシーに乗ったが、運転手が言うには、今30才で、毎日14時間運転しているが、40、50になって病気になったらどうしようもないと。これは医療保険の問題だ。

A. 中国の保険はまだしばらくかかる。第1に未整備のところがあり、整備に時間がかかる。第2にまだ時間が短い。蓄積資金が少なくて運転手が40才で病気にになったらどうしようかと心配する程度だ。アメリカでは使い切れなくて再投資している。われわれは短く、保障できるかどうかみんな検討中だ。徐々に整備されてゆくだろう。

III. あとがき

大連市は東北地方において日本を中心とする外資導入が最も進んだ地域であり、いわゆる「東北現象」といわれるような国有企業を中心とする経済的停滞の中で、「経済技術開発区」に象徴されるような発展の核を備えている。筆者が最も関心をもって臨んだのは、国有企業と郷鎮企業の区別である。それは所有制とともに政府による対応、管理にどのような差があるかという問題である。所有制について言えば、大連のみならず、各地で郷鎮企業における集団所有と国有の区別が非常に曖昧である。2度目を含めた聞き取りのなかで畢氏は、「郷鎮企業の資産は主に国有、集団に属する」、「集団企業と国有企業は政府との関係で区別はない」、「村でも鎮でも集団企業はみんな国家財産、財産は集団に属し私有ではない」等と語っている。

これらを通じて明らかなように、集団所有と国有の区別は明確に意識されていない。公有制として私有に対応する概念として同一視されているといえよう。この点は、株式化、株式合作化にあたって資産評価をするなかで国有と集団所有、個人所有を区別するうえで、理論的にも実践的にも混乱を生む原因になっていると考えられる。

また、商業局を商貿総公司に改組しても実質的には看板の掛け替えに過ぎないという認識がある。現在、政府の機能転換と機構改革をすすめるうえで、1つの柱として各級政府の專業管理部門を削減し、その機能を経済実体に移すということが行われている。商業局の改組もその一環である。しかし、実際にはこれでは政企分離は困難である。筆者は保定市の白溝鎮で商貿総公司を調査したが、鎮長が商貿総公司の總經理を兼任していた。また、商貿総公司への改組より国有資産管理局による国有資産の管理の方がよいという認識が示されているが、この方式でも委任・代理関係の複雑さや管理局自体が官庁であり、そこから大株主が派遣され、取締役が任命されるという問題を避けることができない。

今後も株式化を含めて政企分離の道はまだ多くの模索の段階を経るであら

う。

注

- (注1)『大連五十年』(大連出版社, 1995年)
- (注2)『中国地方政府機構改革』(新華出版社, 1995年, 287ページ)
- (注3)田兆陽『行政組織初論』(中国法政大学出版社, 1991年, 97ページ)
- (注4)浦興祖, 竺乾威主編『当代中国行政』
(復旦大学出版社, 1992年, 322ページ)
- (注5)「中国行政区・経済区発展的回顧与展望」
(『中国人民大学学報』1994年6期)
- (注6)「城市街道財政建設若干問題探討」(『財政研究』1997年3期)
- (注7)注5に同じ。
- (注8)拙稿「中国における県級政府の機構改革」
(『経営研究』11巻1号, 29ページ)
- (注9)「鄉鎮企業産業結構的特徴」(『市場經濟導報』, 96年4期)