

中国對外貿易体制改革の方向（下）*

片 岡 幸 雄

目 次

- 一 對外貿易体制改革的必要性
- 二 現行の對外貿易管理体制
- 三 對外貿易公司の地位，役割（以上第11卷第3号）
- 四 産，供，銷結合体制の進展
- 五 現体制の問題点
- 六 輸出入代理制の意義（以上前号）
- 七 モデルケースーケース・スタディ（本号）

七 モデルケースーケース・スタディ

(1) 承包經營責任制全面導入と組織改編

(a) 對外貿易專業總公司の職能變化と承包經營責任制

1987年中国では對外貿易專業總公司に承包經營責任制が導入された。對外貿易專業總公司が請負わされた請負の内容は，すでにのべたとおり，輸出外貨獲得計画，輸出コスト，損益總額の3つの内容である。總公司はこれら3項目の請負指標を，各省，自治区，市の分公司に分解して請負わせる。可能なかぎり，この分公司の請負指標は課，班，個人にまで下ろしていく。輸出計画を達成，あるいは超過達成した，また査定輸出コストをこ

* 本稿の作成の過程で片寄浩紀，田中豊両氏（日本国際貿易促進協会）の多方面にわたる協力を得た。記して謝意を表する次第である。

えなかった単位に対しては、奨励金を与えるという方式を導入したのである。⁽¹⁾

この段階の請負制の導入は、従来の対外貿易の系統的組織体制をそのままにしておいて、請負指標を下部に下ろしていくことにより、具体的な任務担当単位の責任の明確化、経営効率の向上をはかることを目指すものであったといえる。筆者の知るところでは、この段階では輸出商品供給単位（主として生産企業）は、輸出商品供給にかんする請負指標を請負うという形にはなっていない様子である。1987年における詳細な資料に出会さない。

1988年になると、前年に実施された対外貿易專業総会社の請負経営制が、地方の対外貿易にも導入される。しかし、この段階で、従来の対外貿易專業総会社の系統的組織体制が大きく改編される。

従来対外貿易專業総会社の傘下にあった大部分の地方の分公司、支公司、一部の工貿輸出入総会社傘下の地方の分公司、支公司は、地方の人民政府指導下の独立経営主体となり、国の統一政策に基づいて管理されるというようになった。⁽²⁾ これらの分公司、支公司、地方（省、市、県）の対外貿易

(1) 人民日報（海外版）、1987年3月13日号。

(2) なお、会社名の変更については次のように規定されている。

一、全国性の外貿・工貿会社は、その会社名にこれまでのように「中国」、「総会社」の名称を使用してよい。もし、会社名中に「集団」という字句を使う場合は、登録資本金額、業務内容、組織・機構等の必要条件をそろえ、国の関係部門の認可を得なければならない。

二、総会社機構から分離した外貿・工貿分公司は、その会社名に「中国〇〇〇進出口〇〇〇分公司」の名称を用いることはできず、一般に当該地区名を反映した「〇〇〇省（市・自治区）〇〇〇進出口公司」とする。例えば「中国輕工業品進出口公司江蘇省分公司」は「江蘇省輕工業品進出口公司」と改称する。

三、総会社機構から分離した外貿・工貿分公司が総会社と連合経営（総会社がその他の企業と連合して組織した連合経営企業法人を含む）を行う場合、原則上、新しい会社名を使い、名称中に「連營」という文句を表記すること。

四、省クラス以下（省を含まず）の地方政府管轄下の企業は、前述の規定を参（次頁へ続く）

会社に新たに独立の対外貿易権が与えられた後には、これらは專業総公司、

照して、公司名を改称する。具体的方法は各省・自治区・直轄市及び計画単列都市の対外經濟貿易庁（委員会・局）、對外貿易局、工商行政管理局が協議して決める。

五、國務院（一九八八年）十二号文件の規定により、總公司が引き続き指導する省クラス以下（省を含む）の外貿・工貿企業の公司名は改称しない。統一經營商品を經營するため設立する新企業は、「中国〇〇〇進出口公司〇〇〇分公司」の名称を使用できる。例えば「中国化工進出口公司〇〇〇省分公司」

六、一部の外貿・工貿企業の公司名改称は、機構審査・認可権限によって行う。總公司機構から分離した外貿・工貿分公司の名称は、各對外經濟貿易庁（委員会・局）、對外貿易局が認可し、当該地区の工商行政管理機關に登記変更の手続きを申請する。

第三項に規定された連營企業が、「中国〇〇〇進出口公司」の名称を必要とするならば、關係總公司が当該地区の對外經濟貿易庁（委員会・局）、對外貿易局と協議した後、對外經濟貿易部の審査・認可を得て、当該地区の工商行政管理部门に登記変更の手続きを申請する。

地方政府管轄下の各種企業公司名の改称は、登記変更手続き終了後、各對外經濟貿易庁（委員会・局）、對外貿易局がとりまとめ、對外經濟貿易部に報告する。省クラスの外貿・工貿公司の公司名を報告する際には、英文略称と公司マークをあわせて報告しなければならない。

七、以上の規定内の各種企業公司名改称について、各對外經濟貿易庁（委員会・局）、對外貿易局は、關係企業が登録手続きをすみやかに行うよう指導する。

八、元の公司名で調印し、いまだ履行されていない、あるいは終了していない契約、債権、債務等の關係事項は、改称後の企業法人が引き継いで履行する。

（國際商報、1989年3月23日号、訳文は國際貿易〈日本國際貿易促進協会刊〉、1989年4月4日号による）。

第三項に該当する公司としては中国紗布進出口連營公司があげられる。この公司は中国紡織品進出口總公司が地方の外貿公司と連合經營の形で、綿糸、綿生地、綿グロン系及び同生地の輸出入を行っている、中央ベースの連營外貿公司である（國際商報、1988年10月8日号）。總公司との連合經營の公司が中央ベースのものに限られるか否かは、現段階では明確でない。中国長江磨床出口連營公司（上海）、中国寧波市紡織品連營進出口公司（寧波市）などは、總公司との連合經營の公司ではない。

第一項の「集團」という名を入れた中央ベースの公司としては、中国抽紗品進出口（集團）公司があげられる。

工貿輸出入総会社と自主的に、独立採算、相互利益の追求の原則の下に、各種の業務協力を行うことができる。行政部門は一切これに干渉しない。さらに、これ以降の請負指標は、対外貿易会社と輸出商品生産企業の両者に下ろされていくことになった。

これをうけて、対外貿易專業総会社、工貿輸出入総会社の職能も性格を変えることとなり、活動の重点が国際市場の開拓、情報・マーケティング網の拡大、総合的に統合された企業集団型・多機能・国際化企業としての活動に移されるようになった。同時に、経営も董事会指導下の總經理請負制を推し進めていくという方向である。⁽³⁾

〈中国土産畜産進出口総会社の場合〉

中国土産畜産進出口総会社は、1988年に入って新しい一步を踏み出した。上に指摘したように、従来当該総会社は傘下に分公司、支会社を擁していたが、1988年に入り大多数の分公司、支会社と指導・被指導の関係を離れた。例としてあげれば、黒龍江省土産畜産進出口（集団）公司—従来の中国土産畜産進出口総会社黒龍江省分公司を主体とした傘下の連合分・支機構、連合経営企業等で組織された全人民所有制の公司、広東省畜産進出口公司—従来の中国土産畜産進出口総会社広東省畜産分公司、上海市土産進出口公司—従来の中国土産畜産進出口総会社上海市土産分公司、上海市畜産進出口公司—従来の中国土産畜産進出口総会社上海市畜産分公司などである。

このような状況の中で、中国土産畜産進出口総会社は、従来の傘下の分公司、支会社管理中心の主体から経営を主とした生産と貿易を統合した主体に変容をはかりつつある。1987年の当該会社の輸出額は35億5,700万ドルであったが、1988年の自営輸出額は7億2000万ドル程度になると見込まれている。⁽⁴⁾ 1988年に従来の傘下分公司、支会社が独立した貿易公司となっ⁽⁵⁾

(3) 人民日報（海外版）、1988年3月14日号。

(4) 日本国際貿易促進協会編「中国貿易機関便覧」（1988年版）、16頁。

(5) 国際商報、1988年12月15日号。

た事情をうかがい知ることができよう。

現下の中国土産畜産進出口総会社の活動は以下の5つの業務活動を中心軸にして展開されている。

① 茶の統一経営

指令性計画品目としての茶は、当該会社が統一して経営管理を行っている。国は総会社に対して指令性計画を下達する。総会社はこの計画を地方の茶葉專業会社に指導関係を通じて下達する。1988年12月段階では広東、上海、湖南、四川など9つの茶葉專業会社と直接的な指導関係を通じて、計画目標を達成する。⁽⁶⁾ 経済計算（価格、コスト、損益等）は総会社が一体としてこれを行う。しかし、内部的には指導を通じて、專業会社に請負的指導指標を与えているものとみられる。1989年5月段階では、四川、雲南、広西、海南、広東、安徽、江西、湖南、福建、上海、浙江、重慶、湖北の13專業会社と総会社は基本的には直接的指導関係に基づいて業務を行っているが、安徽、浙江の專業会社、重慶茶土公司、湖北省茶麻公司是省の經濟貿易委員会を通じて、一定の調整部分を含む請負関係で業務を進めている。⁽⁷⁾

② 豆粕の統一経営

豆粕も指令性計画商品として指定されており、当該会社が統一して経営管理を行っている。豆粕の場合は、国が総会社に対して下達した指令性計画を、12会社に請負関係として下ろしている。⁽⁸⁾ この場合、総会社は地方の經濟貿易委員会を通じて、請負指標を下ろしているものとみられるが、この請負指標はあくまでも指令性計画商品としての範囲内での請負内容で、指導性計画商品の請負指標とはベース、内容が基本的に異なっているものとみられる。総会社は国から下達された指令性計画の遂行過程で行う請負関係を含む經濟計算を、全体として一体的に行う。この意味で、12会社の

(6) 上掲紙、上掲号。

(7) 有力消息筋の情報による。

(8) 前掲紙、前掲号。

請負関係を含む統一経営を行っているということになる。⁽⁹⁾

③ ソ連、東欧等の協定貿易国との成約と一部輸入業務

④ 独立採算、自主経営子会社、合資連合経営企業の設立による活動⁽¹⁰⁾

(9) 有力消息筋の情報による筆者の判断。参考までに指令性計画商品と指導性計画商品リストを掲げれば以下のようになっている。

第一類

重要な資源的品目で指令性計画商品として政府が指定する会社が集中して取り扱うもの。

rice, maize, beans, peanuts, pigs, frozen pork, frozen prawns, eel fry, saltwater mushroom, canned mushroom, tea, tobacco, silk, raw silk, cotton, cotton yarn, cotton-polyester yarn, cotton grey cloth, cotton-polyester grey cloth, drawnwork, angora, ramie, ramie yarn (including blended yarn), ramie grey cloth (including blended and mixed knitting), pearls, diamonds, gold and silver jewelry, coal, crude oil, oil products, tungsten, para-tungstate, antimony, antimony oxide, heavy water, ginseng, pilose antler, Chinese angelica and royal jelly (including powdered royal jelly).

第二類

国際市場に限界があり、敏感に反応する品目で指令性計画商品であるが、各会社が分散して取り扱う。これらの商品は単一の総公司による統一経営とはならないが、国家による統一経営ということになる。

food grains other than wheat and rice, assorted beans, tung oil, cattles, poultry, frozen poultry, frozen rabbit meat, eggs, fruit, chestnuts, vegetables (including garlic), sugar, salt, aquatic products, peanut oil, sesame, bean-made feedstuff, candles, honey, dried chilies, jujube, rosin, peppermint oil, pig bristles, pig casings, cashmere, goat leather, pig leather, mint leather, fur and feather, jute, bluish dogbane, sacks, paper (including corrugated paper and toilet paper), pencils, labor-protection gloves, steel, pig iron, coke, copper, aluminum, cement, alumina, talcum (talcum powder), fluorite powder, barite powder, magnesium, calcium carbide, paraffin wax, furfural, traditional Chinese herbal medicine, tungsten trioxide, tungsten carbide powder, tungsten acid, tungsten alloy, tin ore, tin-antimony alloy (Britannia metal), antimony sulfides, silicon alloy and rare-earth metals.

第三類

第一類、第二類以外の指導性計画商品で、どの公司も自由に取り扱える。

(China Division of Economic Reporter, China Economic News, 25th Jan, 1988).

(10) 前掲紙、前掲号。

1988年3月段階では、中国土産畜産進出口総公司には16の業務部がある。

第一部：麻，山貨（竹，木，籐など），爆竹花火

第二部：蜂蜜，乾燥果実

第三部：松脂，生ウルシ，香料油，香料

第四部：腸詰用の腸，山羊毛，兔毛

第五部：皮革，革衣製品

第六部：絨毯

第七部：羽毛及び羽毛製品

第八部：木材

第九部：茶葉，コーヒー，ココア

第十部：飼料

第十一部：花卉

海外企業部

商情宣伝部

包装運輸部

企業管理部

装飾公司

これら業務部は現在もそのままの形でこっているが，実業的活動の大部分は13の子会社としての公司に委譲されている。これら子会社は業務部毎に単一の公司というわけではなく，取扱商品の特性に応じて複数の形で設立されているものもある。具体的に名をあげると，木材，茶葉，絨毯，花卉，室内設計装飾材料，飼料，山貨，干果菜（乾燥果実・野菜）蜂產品，林化產品（うるし，ロジン油など），裘皮・革皮・羽毛・羽絨製品，香精・香料などの公司である。これら公司は一応独立採算，自主経営となっているが，総公司の請負指標を内部的に下請けする形での請負関係として営業活動を行っている。

合資連合経営企業設立による活動としては，沿海地域に設立した規模，

部門の異なる56の合資連合経営企業による営業活動の展開がある。⁽¹¹⁾

⑤ 在外子会社，合併企業，事務所などによる国外事業活動

中国土産畜産進出口総公司是、現在アメリカ、カナダ、イギリス、西ドイツ、フランス、リベリア、日本、オーストラリア、シンガポール、ブラジル、香港などの諸国と地域で、22の単独経営企業なり、合併企業なり、事務所なりを設立している。これらの企業は国内とちがって経営上の分担が特別に決められているということがなく、経営の範囲に制限がないため、輸出入、投資、各種代理業務、コンサルティング、運輸、金融などの諸分野の活動が自由にできる。このため、国外においてはこれら企業は相互の協力なり、国内の各企業と呼応するなりの形で、比較的すぐれた成果をあげていると報告されている。中国土産畜産進出口総公司の在外関連企業の取引高は、1988年には10億ドルに上ると予測されている。⁽¹²⁾

上にみてきたように、1988年に入ってから中国土産畜産進出口総公司の地位と職能は従来と大きく変化しており、一つの国際性を具えた総合的な企業集団に変貌をとげつつある。

従来の系統的分公司，支公司の管理，取り仕切りの存在から、独立した実業性を具えた、競争的企業への脱皮，確立への過程にあるといえよう。

(b) 分公司，支公司の独立と組織改編，承包経営責任制

1988年に入ってから、従来の專業総公司下の分公司，支公司は大部分が独立したことはすでにのべた。⁽¹³⁾ これら独立した公司のほか、ほぼ時を同

(11) 上掲紙，上掲号。

(12) 上掲紙，上掲号。

(13) 独立した分公司は次のように公司名を改めている。

中国五金礦産進出口公司上海市分公司→上海市五金礦産進出口公司，中国紡織品進出口公司上海市分公司→上海市紡織品進出口公司，中国紡織品進出口公司上海市家用紡織品分公司→上海市家用紡織品進出口公司，中国機械進出口公司上海市分公司→上海機械進出口公司，中国化工進出口公司上海市分公司→上海市化工進出口公司，中国粮油食品進出口公司上海食品分公司→上海市食品進出口公司，中国土産畜産進出口公司上海市畜産分公司→上海市畜産進出口公司，中国土産畜

（次頁へ続く）

じくして「集団」の名を付した地方公司がかなり成立している。例えば、遼寧省土産（集団）公司、河南省土産品進出口（集団）公司、河南省畜産進出口（集団）公司、湖南省鞭炮烟花（集団）公司、四川化工進出口集団公司、広西五金礦産進出口集団公司などがそうである。

広西五金礦産進出口集団公司是広西対外経済貿易委員会の批准を経て設立された、輸出入権をもつ多機能の総合商社である。設立の中心となったのは中国五金礦産進出口公司広西分公司で、工貿結合、貿貿結合、横向連合、内連外引の国営外貿集団企業である。当該公司の集団を構成する公司是19あり、連合経営を行う地方、市、港湾の支公司是17、中外合資、内連合資公司在9、当該公司在外機関2、当該公司の代理業務を行う中国五金礦産進出口總公司在外機構12、香港、マカオ地区総代理2が全体としての構成となっている⁽¹⁴⁾。

地方にはこのほかに、従来からあった地方政府の外貿公司がある。

これら地方公司是、1988年に入ってから請負の形で輸出業務を行っている。大まかにいって、①輸出外貨、②国家上納外貨、③損益の3つの指標を期間3年、条件不変で請負するという形で、請負経営制を実施している。請負の具体的実施方法は地方によって一律ではない。以下いくつかの省、市について、具体的に行われている請負の形態をみてみることにしよう。

広東省

広東省の請負経営制は、「条条承包、地質分包、包到企業、条块保証」

産進出口公司上海市土産分公司→上海市土産進出口公司、中国工芸品進出口公司上海市分公司→上海市工芸品進出口公司、中国輕工業品進出口公司上海市分公司→上海市輕工業品進出口公司、中国輕工業品進出口公司上海市文教体育用品分公司→上海市文教体育用品進出口公司、中国機械設備進出口總公司上海公司→上海市機械設備進出口公司（以上いずれも1988年10月～1989年1月に改称）、中国工芸品進出口公司天津分公司→天津工芸品進出口公司（1989年1月）中国土産畜産進出口總公司広東省畜産分公司→広東省畜産進出口公司（1989年1月）など。

(14) 前掲紙、1988年10月11日号。

と呼ばれる方式である。⁽¹⁵⁾

広東省人民政府は国家から、上記の請負指標を下達され、請負を行う。この請負指標を地方の對外貿易権をもつ外貿公司、市、地方人民政府に下達、請負させる。外貿公司に請負させる場合には、省人民政府は輸出商品の供給單位に、然るべき省人民政府系統を通じて輸出商品供給を請負で下達する。外貿公司与貨源供給單位がここで結合されることになる。市、地方人民政府に下達、請負させる場合には、市、地方人民政府はこの請負指標を、外貿権をもつ外貿公司があればこれに請負わせる。同時に市、地方人民政府は輸出商品供給單位に生産系統を通じて、貨源供給の請負をさせる。要約するならば、貿易系統を通じて（条）の下達、請負、これをさらに細分化して（块）下層基礎單位に請負させ、両者が輸出の計画責任を全うする（保証）ということである。

福建省

福建省の請負経営制の形態は、「兩級承包、包到企業、条块保証」と呼ばれる方式である。

福建省人民政府は、国に対して請負を行い、これを省級の外貿公司、省工貿公司および9つの市、地方に下達、請負させる。請負期間は3年で、この期間中条件は変えない。輸出商品は分級経営を実施し、いくつかの少数の商品は統一的に経営を行い、多くの商品は分散経営を行う。国の規定による統一経営、統一管理、連合経営、統一成約商品のほかに、省は独自に15の商品については統一経営を行う。また5つの商品については統一成約、省と市、地方とで連合経営を行う。この他は、経営を自由にさせる。

請負経営制の導入にあたって、福建省では外貿総公司がもっていた行政的な管理機能を新しい對外經濟貿易管理機構に移し、外貿公司の企業的経営に向かつての一步を踏み出した。市あるいは地方の大部分の分公司、支公司に権限を与えるとともに、沿海開放地域の大部分の県にも輸出権、条

(15) 許煜・朱明俠「兩權分離与對外貿易承包經營責任制」, 國際貿易問題, 1988年12月号, 25頁。

件を具えた一群の生産企業にも輸出権を与えた。しかし、分公司、支公司に独自の経営権を与えた後、一定の秩序（公司間の過度の競争などの防止）を維持するため、対外的にはまとまりをもってあたるという原則を取り決めている。⁽¹⁶⁾

上海市

上海市では「兩包一掛」という方式を採用している。上海市人民政府は国から請負った輸出指標を、財政請負指標と一緒に下達、請負させ（兩包）、さらに外貿企業と生産企業の利益分配を固有の方式で結びつける（一掛）という方式を導入した。⁽¹⁷⁾上海市の方式は他の省との方式で、輸出請負指標を財政請負指標と一緒に下達、請負させるというところで特色ある方式である。財政請負指標というのは、政府に対して請負方式で納税を行わせるということであるから、経営に対する刺激策であると同時に財政収入の確保策でもある。また、外貿企業と生産企業との利益分配の結合という方式は、両者に輸出で協力することによって共通、平等な利潤機会を保証し、相互の利益を結びつけることによって、輸出を振興させるということである。

具体的に請負指標を下達していく場合、多くの他の省で行われているように、「双承包」の方式が採用されている。すなわち、請負任務を外貿単位と生産単位に同時に下ろしていくのである。そして、外貿単位と生産単位が生産と販売で契約を行い、輸出任務の達成をはかっていくのである。1988年には物価上昇によって、輸出商品生産コストは上昇し、外貿会社の買上げ価格は年20%も上がった。輸出任務の達成のために、生産企業はもてる潜在力を掘りおこし、外貿会社はすぐれた輸出機会をとらえて輸出任務を達成するという方向での一歩踏み込んだ請負方式と考えられる。⁽¹⁸⁾

北京市

北京市で採用されている請負経営制は、「双向承包」と呼ばれる方式で

(16) 前掲紙、1988年5月12日号。

(17) 前掲誌、同論文、25頁。

(18) 前掲紙、1989年1月5日号。

ある。北京市人民政府は輸出商品生産企業に輸出商品貨源供給を請負わせる。この請負指標に基づいて輸出商品生産企業は外貿公司与輸出商品の供給の契約を行う。外貿公司是、①輸出計画、②輸出外貨基数、③中央への上納外貨基数、④損益総額の4つの指標を3年間条件不変で、市人民政府との間で請負契約する。

さらに、外貿公司是輸出額と賃金総額を連動させ、賃金総額を変動させるという方式を導入した。⁽¹⁹⁾これは輸出競争力とコスト管理の点からの方策と思われる。

このようなやり方によって、工貿結合をかため、輸出グループを形成して、大きな成果を収めた例として、北京市首飾進出口公司の例があげられている。北京市首飾進出口公司是7省市、52の生産工場、外貿公司与連携して、積極的に輸出業務を推し進めた。⁽²⁰⁾具体的には、「縦向層層承包」、「横向環環互保」、「全方位抓效益」の3つの柱でもって、業務を定着させていった。「縦向層層承包」とは、経営指標を各業務部門に下ろして請負させ、さらにこれを班に分解して下ろし、最終的には個人にまで指標を下ろす形で業務を推行し、責任、権利、利益を統一的に結合するというやり方である。「横向環環互保」とは、各業務部門が相互に支援し合い、相互に補充し合って、公司全体の独立採算の全体任務を達成するということである。「全方位抓效益」とは、従来買上げと外国向け販売にのみ力を注いできた体制を改め、市場、情報、生産、科学技術、流通等経営活動の各環節なり、経営活動の各方面なりに力を注ぐようにし、全体的に経営の成果を上げていくようにしていくことである。⁽²¹⁾

江蘇省

江蘇省では1988年には「条块双軌制」という請負方式を導入した。⁽²²⁾すな

(19) 上掲紙、1988年7月7日号。

(20) 上掲紙、上掲号。

(21) 上掲紙、1989年1月12日号。

(22) 許煜・朱明俠「兩權分離与对外貿易承包經營責任制」, 國際貿易問題, 1988年12月号, 25頁。

わち、省人民政府は国からうけた請負指標を市、地方レベルに分解しつつ下達、請負させ、外貿系統と輸出商品生産企業の系統に輸出計画と輸出商品の供給を保証させるべく請負させるという方式である。

1989年に入ってから請負方式の状況は、かなり具体的に知ることができる。これによると、輸出計画は省人民政府計画経済委員会と経済貿易委員会が連合して、市人民政府レベルに下達する。省と市人民政府の計画部門が輸出商品の生産、供給のとりまとめに責任を負い、経貿部門が輸出成約に責任を負う。輸出商品の生産業績が著しく、外貨獲得に貢献した企業には、特に奨励金を与える。輸出外貨獲得のための重点生産企業には、「三包一掛」一外貨獲得、税金・利潤、技術改造の3つの請負指標を請負わせ、これらの指標と賃金・奨励金を連動させる。輸出商品生産企業に対して、留成外貨の決済をその都度行うようにする。各市、あるいは連合経営を行っている市などは、省の輸出入公司与様々な形で連合を発展させる。また、連合経営を推し進め、リスクを共同で負担していくようにする。⁽²³⁾

河北省

河北省の場合は、国から下達された請負指標を先ず省人民政府が請負い、省の経済貿易委員会と輸出入権をもつ市政府がこれを分けて省人民政府と請負契約する。輸出入権をもたない地方、市の場合は、当該地域の行政単位の役所と市人民政府が、省人民政府と輸出商品買上げ額について請負契約する。⁽²⁴⁾

地方、市、輸出商品生産企業、貨源供給企業に対しては、計画をこえた輸出外貨留成比率を引き上げる。国家の輸出計画をこえてえた留成外貨につき、地方あるいは市政府が25%、輸出商品生産企業あるいは貨源供給企業が30%を留成する（従来12.5%）。省人民政府の下達した輸出計画をこえてえた外貨については、地方あるいは市が80%を留成する。このうち、大半を企業が留成する。輸出基地の企業に対しては、資金、物資、技術改

(23) 前掲紙、1989年1月26日号。

(24) 同上紙、1988年5月24日号。

造などの面で援助を与え、賃金総額と輸出外貨額を連動させる。⁽²⁵⁾

一般の輸出商品の輸出外貨については、中央に75%上納し、残り25%を地方が留成するというのが普通の方法であるが、⁽²⁶⁾計画を超えた外貨については、20%を中央に上納し、80%を地方が留成することになっている。⁽²⁷⁾この方式に基づくと、国家の輸出計画をこえてえた留成外貨につき、河北省では省人民政府が25%を留成することになる。省人民政府の下達した輸出計画をこえてえた外貨についても、同様の方式で留成が認められるとすれば、省人民政府の留成分はなく、地方留成外貨はすべて、地方あるいは市が留成することになる。⁽²⁸⁾

山西省

山西省では、省人民政府が国に対して請負った3つの請負指標を、省の財政と結合する形で、省の财政厅と省の経済貿易庁が外貿会社に請負指標を請負させる。また、各地方あるいは市の経済貿易局を通じて、地方、市、県の外貿会社に請負指標を下ろしていく場合には、年度毎に請負指標を下達、請負させるという方式を採用している。先にものべたように、請負指標は一般に3年の期間、条件を固定するという方式で請負させるという場合が多いが、山西省の場合、後者に請負をさせる時、単年度で請負契約をさせるという点で他のケースと異なっている。

できるだけ多くの外貨獲得を実現するため、請負の指標基数をこえる外貨獲得額に対しては奨励金を与える。もし、外貿会社が請負指標を達成で

(25) 上掲紙、1988年5月31日号。

(26) 片岡幸雄『中国対外貿易における意思決定のメカニズム』、日本貿易振興会「中国の政策決定メカニズム」、1989年、33頁。呉澤松「進一歩加強外貿財會工作完善外貿承包經營責任制」、國際貿易問題、1988年11月号、10頁。この論文では、1988年には請負基数内の外貨留成比率は従来のまま変えられなかったと述べられている。なお、基数内の外貨留成比率も地域、業種、商品によって異なり、およそ18に分類されると指摘されている。

(27) 呉澤松上掲論文、10頁。

(28) 後述する四川省の場合を参照のこと。

きなかった場合、留成外貨あるいは自己所有の資金で外貨を購入し（現在中国では個別単位の余剰外貨と不足外貨を一定のレートで交換する機関が設置されている）、うめ合わせなければならない。地方、市、県の外貿会社が請負指標を達成できなかった場合、一定の比率で留成外貨を減ずることとする。

すべての外貿企業は請負経営制を実行するが、経営者あるいは経営者グループは公募、あるいは招聘、職員労働者代表大会の選挙などによって決められる。⁽²⁹⁾

四川省

四川省では、請負指標は3つの系統で下ろされる。

先ず第1に、輸出入権が与えられた地方および市に対して、国から与えられた請負指標を下ろしていく。全省の輸出商品供給の80%を占める成都、綿陽、南充、達県、自貢、瀘州、樂山、内江など10市および地方に輸出外貨、上納外貨、損益の3請負指標を期間3年、条件固定で請負させる。これら市および地方の計画をこえて獲得した外貨については、20%中央に上納するが、残りの80%はこれら市および地方に留成し、省人民政府は留成しない。

上記の外貿権が与えられた市および地方を除く地方および市は、輸出商品供給、上納利潤を請負い、輸出商品の計画供給をこえてえた外貨については一部留成する。請負基数を達成できなかった場合には自己の留成外貨でうめ合わせるか、自己資金で外貨を購入しうめ合わせる。

第3は、省級外貿公司による請負である。省人民政府の全請負の中上記2系統で請負された部分を除く残りの部分は、省級外貿公司によって請負される。請負指数基数をこえる外貨獲得額については、中央に上納する部分、貨源供給企業に分配するほかは会社が自己の採算に基づいて運用する。したがって、省人民政府には留成されない。

輸出商品供給額が100万ドル以上で、自己で輸出経営が可能な条件を具

(29) 国際商報、1988年6月9日号。

えた大・中型生産企業には輸出権を与え、3つの請負指標を全面的に請負させる。

阿坝、凉山、甘孜の3少数民族自治州と7自治県については特別の配慮を行い、国から省に与えられる留成外貨の当該州県に該当する部分は全額これら州県に留成する。省人民政府はこの分については手をつけない。また、中央への外貨上納も3年間免除する。ただし、赤字発生分についても補填しない。⁽³⁰⁾

湖南省

湖南省でも1988年には、省級外貿公司といくつかの外貿権をもつ外貿公司に請負指標を下ろし、一方で地方人民政府、市人民政府に請負指標を下ろして請負させるという方式が採用されたとみられるが、1989年に入ってから、地方人民政府と市人民政府に請負させていた部分について、従来の「块块承包」の方式を改め、「条条為主、每块結合」という形態の「双軌承包」方式に切り換えた。この方式はつぎのようである。外貨獲得の任務は輸出入権をもつ外貿公司が請負し、輸出商品供給保証の任務は地方人民政府と市人民政府が請負うという方式である。地方人民政府と市人民政府は省人民政府から請負った輸出商品供給の任務を、計画部門が指令性計画として輸出商品生産企業に下達する。この場合コストなどの査定指標を作成し、これら指標と賃金総額とを結びつける。輸出商品生産に必要な原材料、電力、燃料などは調整して輸出用生産にまわし、輸出商品の供給に合わせて配分する。

外貨留成および奨励金清算については、1988年には四半期毎に外貿公司、輸出商品生産企業に清算するという方式をとっていたが、今年に入ってからはその都度清算するという方式に切り換えた。輸出関連企業が請負指標をこえて獲得した留成外貨については、省人民政府が重点事業に使用するために市場価格（余剰外貨と不足外貨を調整するための調整機構—外貨センター—が存在する……国際外為市場とは区別された存在であり、レート

(30) 上掲紙、1988年6月2日号。

も異なる）で30%集中するほかは、企業が自由に使用、運用できる。

1989年1月段階では、全省の輸出計画は全省54の外貿権をもつ外貿公司、工貿公司与生産企業の結合、また省級外貿公司、地方および市レベルの外貿公司与生産企業の結合という形で統合されていることが報じられている。⁽³¹⁾

安徽省

安徽省では1989年に入って、全面的な貿易体制改革を推し進める方針を決定した。これによると、「双保」と呼ばれる請負経営責任制が導入される。輸出商品供給の任務は地方の行政単位の役所、市人民政府、省の関連部門、国の安徽省内にある企業が請負する。輸出外貨獲得の任務は、輸出権をもつ輸出企業が請負する。この2つの系統でもって、輸出任務を完遂するという意味で「双保」というわけである。

広西壮族自治区

広西壮族自治区の請負方式は「連営共包」と呼ばれる方式である。

広西壮族自治区では、自治区の各輸出入公司の分公司が率先して地区、市の外貿単位と連合経営を行う。具体的には自治区の輸出入公司の請負任務が分公司に下ろされ、この分公司の任務を各通商港の支会社が担当する。支公司是直接地区、市、県の人民政府と連合経営で輸出任務を請負い、県レベルの外貿公司在地区、市の外貿公司的連合経営の任務を担当する。自治区の各輸出入公司系統と地区、市、県などは共同で経営し、任務を請負うという意味で「連営共包」ということになる。

「連営共包」システムの下では、リスクの共同負担、赤字の共同負担の原則が実行される。また、「条块双軌制」に基づいて、自治区の各輸出入分公司は公司系統に輸出計画任務指標を査定、確定して下ろしていく。地区、市は自治区人民政府の下達した請負指標に基づいて、任務の査定を行う。輸出商品の供給任務については、地区、市、県が主として責任を負い、輸出任務は自治区の各輸出入分公司（通商港支公司を含む）が主とし

(31) 上掲紙、1989年2月2日号。

て責任を負う。買上げ価格は、国家规定のあるものを除き市場価格による。⁽³²⁾

(2) 輸出代理制

先にも指摘したが、対外経済貿易部の貿易体制改革に関する方針の中でも、輸出入代理制を導入していくことが明確に謳われている。⁽³³⁾この方針にそって、上海市では1989年から輸出代理制導入を全市的に積極的に推進していくことがとりあげられている。また、他の省においても輸出代理制の導入を推し進めていくことが確認されている。河北省、四川省、安徽省などでも、輸出代理制を積極的に推し進めていく方針のようである。いずれにせよ、全国的にその方向にむかっていきつつあるといえる。

輸出代理制の導入が最も進んでいるのは、上海の紡織品部門においてである。上海市は1989年から紡織品部門においては、全面的に輸出代理制を採用していくことを決定した。上海紡織品進出口会社は1985年代理制の一步を踏み出し、前後して嘉豊棉紡織工場、第四、第二、第三十五棉紡工場および17の漂白・染色工場、第三毛紡工場などと代理契約を締結した。⁽³⁴⁾

現在上海紡織品部門では3つの輸出代理の方法がとられている。

① 全面的代理制

この方式は、紡織品進出口会社と棉紡織、染色、毛麻部門6工場との間で行っている方式である。これら工場は直接国際市場の競争に参加し、損益の責任を自らが負う。代理は成約、代金立て替え、商品管理、包装、商標、運送、費用立て替え、為替決済、代金払戻、代金取次・転送などの代

(32) 上掲紙、1988年6月9日号。

(33) 本稿(中)、本論集、第11巻第4号、50～52頁参照。なお、輸入については、中央の外貨で輸入する指令性計画物資は外貿会社が自営輸入する。軍・各委員会の輸入物資、各機関の留成外貨・自己で調達した外貨による輸入物資、地方の留成外貨・地方が自己調達した外貨による輸入物資などは、外貿会社が輸入代理しているものと思われる(〈対外貿易会計〉編写組「対外貿易会計」, 対外貿易教育出版社, 1986年, 337頁, 360頁。人民日報(海外版), 1988年4月21日号)。

(34) 国際商報, 1989年3月30日号。

理に及ぶ。これらの代理内容はすべて、両者が公開する。輸出の損益はすべて輸出企業の責任で、輸出企業は直接国際市場の競争にさらされることになる。外貿公司是輸出商品の輸出平均単価を示し、品目毎にコストなり、損益指標となる基準を算定する。また、外貿公司是生産企業から輸出商品を引き取った後、先ず輸出価格に基づいて仮清算を行い、代金回収後一つ一つについて清算する。

② 部分的協議代理

この方式は、針織（ニット製品）進出口公司与傘下の40工場との間で行っている方式である。外貿公司側は査定買上げ価格に基づいて、先ず仮清算を行い、外貿公司与生産企業の間で、「五代、五公開」の原則に基づいて輸出業務を遂行する。「五代」とは、外貿公司在生産企業の流動資金の手当、輸出税の払戻、留成外貨の運用、輸出生産物価格の査定、一定の輸出代価分の仮清算の代理を行うことである。「五公開」とは、外貿公司与生産企業が成約内容の公開、諸々の取引文書・証書の公開、外貨収入・支出の公開、様々な国からの割当額の使用状況の公開、諸々の費用支払の公開を相互に行うことである。両者は定期的にコストなどで不測の事態が出てきた場合調整し、計算を行う。然る後に、外貿公司は一定の代理手数料を受け取る。

③ 初歩的代理制

この方式は、服装進出口公司与傘下の企業の間で行われている、買上げ制と代理制の併存する形態である。この分野に属する工場は規模に大きな差異があり、生地とか副材料を組織的に供給して集中的に経営した方がメリットが出る。大多数の工場は見本生産とか、材料が持ち込まれたものを加工するといった形態をとっているから、事情に応じて対応しなければならない。少数の条件のある工場の場合、すなわち製品、コストともかなり国際競争力のあるような工場の場合には、①の形態の代理制を実行しているが、多くの工場は初歩的段階の代理制を採用している。具体的には、外貿公司在先ず製品の買上げを行う。工場は輸出任務を請負い商談に参加す

る形で、外貿公司と共に輸出任務を請負う。1年毎に清算し、損益については両者が共に責任を負うという形をとる。

上記の3種の輸出代理制においては、工場側は対外交渉にいつでも参加、国際市場の情報を知らされ、対外決済に参加する権利を有する。³⁵⁾

〈嘉豊棉紡織工場の輸出代理制〉

嘉豊棉紡織工場は、1985年上海紡織品進出口公司と輸出代理契約に入った。代理契約内容の概要は以下のとおりである。

- ① 嘉豊棉紡織工場が直接貿易を行い、輸出成約を行う。
- ② 輸出品価格は完全に国際市場の価格で計算し、人民元で清算する。内部清算レート（当時）によらない、国際市場価格と直結した経済計算を行う。
- ③ 損益はすべて嘉豊棉紡織工場の責任に帰属する。
- ④ 上海紡織品進出口公司は手数料のみを受け取って、サービスを提供する。

嘉豊棉紡織工場は輸出代理制を導入したことによって、以下のようないくつかの面で経営上の改善をおさめた。

① 生産と販売の有機的結合

従来これら2部面は有機的に統合されておらず、生産部面と国際市場は切り離されていた。工場は指令性計画に基づいて生産するのみで、国際市場の需給、価格の高低などにかんして一切無関心であった。しかし、代理制を実行してから、工場は直接販売商談に参加し、国際市場の状況に常時接するようになったため、経済法則なり、市場需給なりに対応して、製品の生産調整を行うようになった。例えば、1986年新設した工場は5ヶ月の間にもと製造していたガーゼを3030番と6868番のものに改め、国内の競争者が多いことに鑑み、再度63インチの5050番と9080番のものに切り換えた。製品の高級化、高密度化である。

② 企業体質の改善

(35) 上掲紙、1989年4月27日号。

代理制の導入後、工場は生産型から生産経営型に体質が改まった。経済計算が重視されるようになり、損益に対して従業員の意識が敏感になり、工場全体がこういった方向で共通の認識をもつようになった。この結果、多く輸出できる集約度の高い製品の生産をのばすという動きが出てきた。例えば、代理制に踏み切る前の1985年1～7月では、集約度の高い多く輸出できる7137型の製品の月間生産高は46万ヤードであったが、代理制を実施した同年8～10月の月間生産高は72.7万ヤードにのびている。また、合繊維製品生産用に新設した工場も、綿100%の輸出製品生産に切り換えるなどもしている。

③ 経済効率の向上、利潤増大、従業員の所得向上

①、②のことから、嘉豊棉紡織工場の経済効率は向上した。1986年の1月から10月までの期間に、この工場のあげた利潤は1,100万余元に達した。これは前年同期の2.63倍にあたる。代理制実施前には、職員の報酬金は市の紡織品進出口公司系統の同業種水準よりも13.6%低かったが、1988年10月段階ではほぼ同水準に達し、福利基金も赤字から黒字に転換した。工場は職員の住宅ならびに生活施設の改善を行うことができたようになった。このことがまた、従業員の愛社精神を高めることになった。⁽³⁶⁾

上海嘉豊棉紡織工場の輸出代理制実施の具体例からは、上にのべてきたような点が報告されているが、この他に、輸出代理制導入によって、生産企業ならびに外貿公司にみられる全般的経営上の改善点として、以下の2点が指摘されていることは興味深い。

① 契約履行率の向上

従来の体制下では、外貿公司が輸出契約を行っても、生産企業に輸出任務に対する責任がないことから、生産企業は屢々輸出商品の供給を完遂しないという事態が発生していたが、代理制実施後こういった事態が少なくなってきた（生産企業が輸出货源供給任務に責任をもたなかったということの内容は複雑であり、単に生産企業の姿勢だけに帰せられない原因も多

⁽³⁶⁾ 上掲紙、1988年10月27日号。

い。⁽³⁷⁾ 上海の紡織品部門で輸出代理制を採用している工場の契約履行率は、⁽³⁸⁾ 95%以上に達している様子である。

② 外資会社の経営体質の改善

従来外資会社と生産企業は輸出商品を通じて関係はもっていたが、互に相互不干渉であったし、また相互に深くかかわり合う必要もなかった。しかし、輸出代理制実施後両者は相互の利益追求から、またビジネス上の契約によって相互の責任を明確にする必要から、互に相手方の経営に深い関心をもつようになった。特に生産企業の側は、外資会社が誠実に代理業務を遂行しているかどうかに関心を払わざるをえない。外資会社の側は、会社の固有の能力を発揮することによって自己の存立基盤を確保しなければならないから、必然的に従来のような“親方日の丸”的営業を改めていかざるをえなくなってくるということになろう。生産企業がより効率のよい外資会社を選択して輸出代理業務契約を行うという方向への力が、漸次⁽³⁹⁾ 滲透していく面が出てこよう。*

(37) 詳細は、片岡幸雄『中国対外貿易における意思決定のメカニズム』、日本貿易振興会「中国の政策決定メカニズム」、1989年参照。

(38) 前掲紙、1989年3月30日号。

(39) 上掲紙、1988年11月26日号。

* 本稿（下）はモデルケースの実情そのものを把握することが主眼であることから、モデルケースを含む全体的な問題点などについての言及を、必要と思われる範囲をこえては極力避けた。こういった点については、片岡幸雄『中国の貿易システムの変革』、金子敬生・安元泰共編「東アジアの経済発展」、溪水社、1990年第7章を参照されたい。