

## 中国貿易体制改革と承包經營責任制・輸出入代理制

片岡幸雄

(広島経済大学)

### I 貿易体制改革の経過

中国の貿易体制改革の経過を簡単に示せば以下のように整理できよう。

- (1)輸出商品の分級管理
  - (2)専門貿易会社の設立
  - (3)地方貿易会社の設立
  - (4)対外貿易港湾の増加と港湾の分業の調整
  - (5)外国市場開拓のためのマーケティング体制の強化
  - (6)メーカーの対外貿易権の拡大
  - (7)加工・組立・補償貿易、技術・設備導入などの審査・認可手続の簡略化
  - (8)輸出企業の創設
  - (9)輸出特区の実験的創設
  - (10)対外経済関係促進のために広東省、福建省両省に特別の位置づけを与えること
  - (11)輸出外貨収入留成制度の導入
  - (12)加工・組立および中小補償貿易体制の促進
  - (13)輸出外貨内部清算制度の採用（その後発展的解消）
  - (14)輸出入代理制の実験的導入
  - (15)14沿海開放都市、長江三角洲経済開放区、珠江三角洲経済開放区、周南三角地区経済開放区、山東半島経済開放区、遼東半島経済開放区、計画単列都市などの創設
  - (16)経済技術開発区の創設
  - (17)輸出生産基地の創設
  - (18)外貿会社の請負制の一部導入
- 外貿会社に請負経営責任制が導入されたのは、

1987年からである。本稿の内容は、この請負経営制導入、その全国的な展開の過程を追跡しつつ、体制改革の基本構想にそった輸出入代理制への接合の筋道を、実際の進展に合わせて初歩的に検討したものである。

### II 従来の貿易システムの根幹と問題点

現行の中国対外貿易の内的システムは、新中国成立後ソ連のシステムにならってつくられたものであった。要約的にいうならば、国が対外貿易に対して統制を行い、貿易計画が国によって下達され、外貨はすべて国家所有、損益もすべて国家負担、資金も国が定め、総経理も国家任命というものであった。国内市場が極めて大きく、長期にわたって商品経済の水準が低く、国内供給が国内需要に追いつかず、主要な輸出商品は国内需要の極めて大きい商品であった。貿易の発展、外貨獲得のためには、国が行政干渉と計画調整のやり方で、国内市場をおさえて輸出を行うほかはなかったのである。このため、国が統一的に貿易経営を行うという方法をとってきたのである。

#### 〈輸出〉

国は輸出を行う場合、輸出商品の買い上げ制を採用し、今日もこの制度を採用している。従来、対外貿易会社は輸出商品を買上げる場合、計画価格で買い付けたが、価格体系の改革後の今日では、計画価格、変動価格、自由価格の3種の価格で買い付けている。

さて、実際の輸出原価が輸出契約価格を凌駕し

ているならば、赤字をしつつ輸出を行っていることになる。反対に、実際の輸出原価が輸出契約価格より低ければ利潤が出ることになる。中国の場合、計画による輸出外貨獲得という目標を達成するためには、現実には赤字輸出している場合がかなりある。このため、個々の外貿公司是割り当てられた輸出を独立採算として達成することが難しい。そこで、国は赤字部分を埋め合わせるために、一定の算定輸出原価を設定し、この輸出原価と実際の輸出原価の差額の一定額を補助する方式を採用している。

こういった問題がでてくる潜在的要因は、①生産上のコスト高、したがって買い上げ価格が高いものとなること（生産設備の良くないこと、原料供給上の問題、生産性の上がらないこと、むだな費用がかかること等の原因から）、②工業利潤の高いこと、税率の高いこと、③対外貿易体制の改革、価格改革の進行の中で種々の問題が発生し、結果的に買い上げ価格が上がり、輸出コストが高くなること、④貿易の経営管理が劣っており、種々の費用が増大し、輸出コストの上昇を招くこと、などである。

### III 承包（請負）經營責任制

#### 1 外貿專業總公司への承包經營責任制導入

1987年対外經濟貿易部は直屬外貿專業總公司に承包經營責任制を導入した。

承包經營責任制は全人民所有制企業の所有權と經營權を分離し、請負契約を結んで国家と企業のそれぞれの經濟責任、經濟權限、經濟利益を明確に規定し、經營の請負をした企業に經營權を与え、いくつかの經濟指標に対して責任を負わせるという方式である。請負をした經濟指標を達成したら、企業は一定の經濟的利益が与えられる。

承包經營責任制は3つの内容を包括する。輸出外貨獲得計画、輸出コスト、損益總額の3つの内

容がそれである。外貿公司是輸出外貨獲得計画と赤字の指標を請負う。すなわち、従来国家がすべて負担していた赤字額を、請負った会社が輸出外貨獲得計画に応じて各々分担するという方式である。従来の“大鍋の飯を食う”という方式から、“小鍋の飯を食う”という方式に切り換えたわけである。外貿会社が輸出計画を達成した時赤字が減っていれば、その分公司に帰属することになる。反対に、請負指標の赤字額を超過していれば、外貿公司はこの分自己負担しなければならない。国家は、この超過赤字部分についてはこれ以上補填しない。

承包契約を締結するに当たっては、大分類別商品毎に単位外貨獲得に要するコストを査定することになる。当面の状況では、1987年に国が定めた査定コストがほぼ目安となるようだ。

上記のような承包經營責任制が発展的に運行するためには、当然企業に經營自主權、具体的には人事配転權、財務管理權、資金借入自主權、投資決定權、獎金分配權、懲罰權、外国への人員派遣審査權などが与えられなければならないことになり、主管部門の行政機關はマクロ管理、全体的な方向づけ、許可証の発給、割り当て、価格、課税手段などによって、全体的な調整を行っていくことになる。

このようなことから、従来に比べて対外貿易会社の體質は、つぎのような4つの新しいシステマ的な力が作用する體質のものとなることになろう。

第1に、外貿公司はある程度の經營自主權を獲得したことにより、従来に比べてより利益意識のある主体に変化することになろう。承包經營責任制の条件の下においては、請負指標が強く意識されるようになり、任務の完成の善し悪しが利益の善し悪しに連なることになるから、經營者と職員の意識がともに向上するようになる。經營者は、

奨励金の分配の方法の改革と業績と結びついた変動賃金制を通じて、職員の労働の積極性を引き出すことができる。このことによって、企業活動としての原動力が強化される。

第2に、企業は経済的に責任の主体となり、経済活動のリスクを背負うことになることから、この面で経営努力への意識を強制されることになる。従来業績の如何に関係なく、同じように分配が行われていた点が改善されることになる。

第3に、外貿会社に経営自主権が与えられることから、会社は企業資源の機会に応じた有効利用をはかることができる。承包経営者は商品、資金、利潤、人事に対して自主決定権をもつことから、経済機会に対して処分なり、部門転換、経営構造の改善を迅速に行うことができる。

第4に、承包経営責任制には企業としての自律的な管理システムが内蔵される。上にものべたように、承包経営者は資金の利用、利潤分配、経営の方向などに対して自主決定権をもつが、これは同時に企業の自律的な管理システムということである。

## 2 外貿專業公司分・支公司の独立，地方外貿公司への承包經營責任制導入

1988年に入ると、従来專業公司の下に統轄され、基本的に指令性方式で業務を遂行していた地方分・支公司が独立させられ、省、直轄市、計画単列市、直接輸出を引きうける国家外貿公司に承包經營責任制が導入された。ほぼ全面的に承包經營責任制が実施されるにいったといえよう。これにともない、外貿專業公司の経営規模は大幅に縮小されることになった。一例をあげると、1987年の中国土産畜産進出口總公司の輸出額は35億5,700万ドルと報告されているが、88年の輸出額はほぼ7億2,000万ドル程度とみられる。地方外貿公司の承包經營責任制は輸出外貨、国家への上納外貨、損益、3年間の承包契約内容の固定という条

件を骨子としている。

〈地方外貿公司の承包經營責任制の事例〉

### 福建省

福建省の請負經營制の形態は、「兩級承包，包到企業，条挾保証」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。輸出商品は分級經營を実施し、いくつかの少数の商品は統一的に經營を行い、多くの商品は分散經營を行う。国の規定による統一經營、統一管理、連合經營、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經營を行う。また5つの商品については統一成約、省と市、地方とで連合經營を行う。この他は、經營を自由にさせる。

請負經營制の導入にあたって、福建省では、外貿總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、外貿公司の企業的經營に向かって一步を踏み出した。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の県にも輸出権、条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、支公司に独自の經營権を与えた後、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、對外的にはまとまりをもってあたるといふ原則を取り決めている。

### 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請負指標を、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。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、請負させるといふところで特色のある方式である。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、外貿会社の買い上げ価格は年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。

#### 河北省

河北省の場合は、国から下達された請負指標をま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い上げ額について請負契約する。

地方、市、輸出の商品生産企業、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きた留成外貨につき、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きた外貨については、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、技術改造などの面で援助を与え、貨金総額と輸出外貨額を連動させる。

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、計画を超えた外貨については、20%を中央に上納し、80%を地方が留成するという事になっている。この方式に基づくと、国家の輸出計画をこえてきた留成外貨につき、河北省では省人民政府が25%を留成するという事になる。省人民政府の下達した輸出計画をこえてきた外貨についても、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。

#### 3 承包經營責任制の問題点

##### (1) 請負指標設定に含まれる不正性

請負指標設定の基礎は1986年あるいは1987年の実績ということになっており、従来の経営効率が高ければ請負指標は高くなり、反対に低ければ請負指標も低くなるといった類の不正性の存在すること。

##### (2) 請負指標固定化と外部経営条件変化の問題

請負契約期間中に外部経営条件が変化するという場合どうするかといった問題。

##### (3) 請負契約期間に合わせた短期的指向の経営行動

##### (4) 外貿会社間の競争上の不平等

会社の間で資金量、種々のの特権などに差がある点。

(5) 現行の貿易体系と請負任務分業体系の不整合  
請負任務が外貿系統を中心として行われるか、地方行政単位を中心として行われるかによって生ずる両者の一体的責任体制の欠如。

##### (6) 地域エゴ、企業エゴの問題

原材料を特定の地域が独占するとか、有利な仕

事の奪い合いになるといった問題。

(7)請負指標の企業内細部化と企業組織上の問題  
企業内では請負指標をさらに細分化して、請負指標をグループ、あるいは個人まで下ろしていくが、請負指標を下ろせる部門と請負指標と直接結びつかない部門の分配をめぐる問題など。

(8)外貿公司経営上における自立的基盤の脆弱性  
人事権、株式発行など企業経営上の自主的諸権利が制約されている問題。

#### IV 輸出入代理制

承包経営責任制を代理制に発展させていくというのが貿易体制改革の方向であり、具体的には生産部門とか各種発注先に代わって、対外貿易会社がコミッションチャージによって輸出入業務サービスを提供するというものである。輸出入取引自体の損益は委託者の責任に帰する。輸出入代理制は、生産部門と対外貿易会社のそれぞれの本来担うべき役割を明確にし、両者が共同で国家の対外貿易計画の達成を保証する役目を担う。このような形をとることによって、工贸結合なり、技貿結合を合理的に推し進め、経営管理を改善し、経済効率を高めていくということである。

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貨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、外貨会社が輸入代理する。1988年以降中央の外貨で輸入するが、自由価格で販売される物資も輸入代理しているものと思われる。

輸出代理制は1985年から導入されてきたが、1989年に入ってから上海市をはじめとして他の省でも積極的に導入していく方針が明らかにされている。ここでは、上海市の嘉豊棉紡織工場の例を取り上げてみよう。

#### 〈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会社と輸出代理契約に入った。代理契約内要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上海紡織品進出口会社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生産と販売の結合、企業体質の改善、経済効率の向上・利潤増大・従業員所得の向上がはかられたと報告されている。輸出代理制を導入した場合契約履行率が向上し、外貿会社の経営体質改善がはからたという情報に接する機会が多いが、承包経営責任制から代理制への全面的移行にはまだ相当の時間を要しよう。

\*紙幅の制約から注記を割愛する。詳しくは「広島経済大学経済研究論集」第11巻3号、第4号、第13巻第1号、金子敬生・安元泰共編「東アジアの経済発展」（溪水社刊、1990年2月）の拙稿「第7章 中国の貿易システムの変革」を参照されたい。