

# 金正恩時代の「朝鮮式経済管理方法」を読み解く

柳 学洙

## ●はじめに

二〇一二年四月に金正恩が朝鮮労働党第一秘書と国防委員会第一委員長に就任し、名実共に朝鮮民主主義人民共和国（以下、北朝鮮）の最高指導者となって以降の同国では、従来の社会主義経済管理システムを改革するための一連の措置が実施され、金正恩時代の「朝鮮式経済管理方法<sup>①</sup>」の確立が進んでいるとみられており、韓国のみならず日本においても関心が高まっている。

一方で、その経済改革の具体的な内容や展開については依然として詳細が明らかになっておらず、改革措置の時系列的な流れや、金正恩が指示したとされる内容などについて、一部誤った情報が流布したこともあった（参考文献③）。だが、在日朝鮮人研究者による北朝鮮の現地研究者へのインタビ

ューや公式資料を用いた研究によって、それら経済改革の具体像が少しずつ分かるようになってきた（参考文献①③⑤）。

本稿では、金正恩の指導下で確立が進んでいる「朝鮮式経済管理方法」のなかでも、特に重要なものと思われる「社会主義企業責任管理制」について、これまで明らかにした内容を整理し、その制度的特徴を過去の北朝鮮の経済管理方法と比較検討する。そのうえで、「社会主義企業責任管理制」に続いて、現在進行中とみられる他の経済改革についても考察し、今後、同国の社会主義経済管理システムがどのように変化していくのかについて展望する。

## ●「朝鮮式経済管理方法」の確立過程

まず、金正恩政権下で進められ

ている「朝鮮式経済管理方法」を確立するための一連の改革措置がどのように実施されてきたのかを時系列順に整理する。

二〇一三年五月一〇日付の『朝鮮新報』電子版に掲載された内閣事務局キム・ギチョル副部長と国家計画委員会リ・ヨンミン副局長のインタビューによれば（参考文献⑨）、金正恩は二〇一二年から経済管理方法の問題を解決するための課題を提示し、研究機関と経済部門の行政機関で検討作業が始まっていたという。同年六月からは、協同農場の末端単位での労働評価と生産物の分配方式を、一名から五名程度で構成される「圃田」の生産結果に応じたやり方に変更するなどの試験的な改革措置が始まった<sup>⑩</sup>。

二〇一三年の新年辞で、金正恩は経済管理方法を改善・完成するとともに、各経済単位の良い経験を普及すべきだと述べ（参考文献⑫）、同年三月の朝鮮労働党中央委員会全員会議で行った報告でも、発展する現実の要求に合わせて「朝鮮式経済管理方法」を研究して完成させなければならないと強調した（参考文献⑬）。金正恩が打ち出した方針に基づき、二〇一

三年から「社会主義企業責任管理制」と呼ばれる経済管理方法が全面的に実施されることとなった。

二〇一四年五月三〇日に、金正恩は「朝鮮式経済管理方法」を確立する問題について論じた労作を発表した<sup>⑬</sup>。この労作は公開されていないが、韓国の『統一ニュース』や日本の『東洋経済新報』が、その抜粋と思われる文書をスクープしており、また『労働新聞』や『勤労者』などの公式媒体にも、五月三〇日に発表された労作の解説と思われる記事や論文が掲載されている。

姜日天はそれらの資料を総合したうえで、金正恩時代の「朝鮮式経済管理方法」について、社会主義的所有と集団主義原則を堅持しつつ、客観的法則と科学的理致に合致した経済管理を行い、経済的実利を確保することが基本的な方向性であると整理した。そのうえで、この基本的な方向性を実現するための主要な経済管理方法として、国家の統一的指導と戦略的管理、経済事業に対する党の領導の保障、そして「社会主義企業責任管理制」の三つを挙げ、前者二つと違い、新たに提唱された「社会主義企業責任管理制」に注目すべ

きであると指摘している（参考文献①）。

以上のとおり、金正恩は北朝鮮の最高指導者に就任した当初から経済管理システムを改革するための準備を進めており、二〇一二年に試験的に実施した改革措置の結果を踏まえて、二〇一三年から「社会主義企業責任管理制」の全面的な実施に踏み切った。そして二〇一四年五月三〇日に発表した労作で、改めて「朝鮮式経済管理方法」を確立する問題を国家の重要課題として提示し、その管理方法のなかでも重要な制度的措置として、「社会主義企業責任管理制」を位置づけたとみることができると指摘している（参考文献②）。

続いて、この「社会主義企業責任管理制」の制度的特徴と意義を歴史的な視野から捉えるために、北朝鮮の経済管理システムの展開過程を振り返ることとする。

## ●北朝鮮企業管理システムの歴史的展開

北朝鮮の社会主義経済管理システムは、建国期にソ連をモデルとして導入されたものであり<sup>(4)</sup>、生産手段の社会主義的所有と、国家による経済の計画的な管理運営を

特徴としている。この経済管理システムのもとで、国营企業は経営上の相対的独自性を持ち、独立採算制で運営されることになっていくが<sup>(5)</sup>、それは資本主義諸国の企業経営とは異なる点に注意が必要である。国营企業の生産計画の策定や生産物の配分など、経営に関する重要な決定事項は、国家計画委員会をはじめとする上級行政機関によって決定され、企業間の生産物の取引も、国家の計画的な管理のもとで、国定価格によって行われるからである。

このようなソ連型の社会主義経済管理システムについては、一般に、行政機関の肥大化による集権的管理の限界、計画経済の運営過程で交換される情報の歪曲、労働者のインセンティブの欠如などの経済管理上の非効率性が存在することが指摘されている。同様の非効率性は北朝鮮にも存在し、金日成を最高指導者とする北朝鮮指導部は、この問題を解決するために様々な制度改革を試みてきた。

一九六一年には「大安の事業体系」と呼ばれる企業管理体系を導入し、行政機関の傘下にあった国营企業に党の指導ラインを組み込み、この二重の指導ラインを通じ

て企業管理を改善しようとした。また、一九六五年に計画の「一元化・細部化」方針を打ち出し、行政機関が細かい計画指標まで徹底的に管理することで、計画経済の運営を正常化しようとした。

「大安の事業体系」と計画の「一元化・細部化」は、国营企業に対する上部機関の統制の強化を通じて経済管理の改善を図った措置といえるが、どちらも目立った成果を挙げることなく、一九七〇年代になっても依然として社会主義経済管理システムの非効率性は深刻な問題として認識されていた。

そこで北朝鮮指導部は新たな対策として、一九七〇年代前半から「連合企業所」と呼ばれる企業集団の設立に着手した。これはソ連でいう生産合同やトラストに大変類似した組織であり、複数の企業をまとめて大規模な連合体を組織し、そこに資材調達や計画作成に関する大幅な裁量権を与え、行政機関の管理負担を軽減することを目的としていた。連合企業所は、

計画経済という枠内でみれば分権化を指向した企業組織形態であり、一九八〇年代には全産業部門でその導入が進められたが、やはり経済管理に改善をもたらすことはな

く、北朝鮮の計画経済の運営は次第に行き詰まりをみせるようになる。一九九一年にソ連が崩壊し、対外経済関係のほとんどが断絶した北朝鮮経済は、物資の不足によってもともと非正常な状態にあった企業の稼働率がさらに低下し、それがまた物質の欠乏を招くという悪循環に陥り、さらに一九九五年から相次ぐ大規模な自然災害に襲われたことで、一気に経済危機へと陥ることとなった（参考文献⑧）。

一九九四年に死去した金日成の後継者として最高指導者の地位についた金正日は、麻痺状態に陥った生産活動を復旧させるための一連の措置をとる過程で（参考文献②）、経済管理システムの改革にも取り組んだ。二〇〇二年からは、国際市場価格と国内の需給状況に合わせて賃金と物価を引き上げ、計画化体系についても、戦略的に重要な指標の策定のみを国家計画委員会が担当し、その他の指標は地方行政機関や国营企業などの下部単位に振り分ける分権化を推進した（参考文献⑥）。

さらに金正日は、経済管理を改善するうえで「実利」を保障することが重要だと強調し、経済管理

の合理化と経済活動の効率化による経済的実利の確保が、社会主義経済管理における新しい原則となった(参考文献⑪)。先述した朝鮮式経済管理方法の基本的方向性のひとつである経済的実利の確保は、この実利主義を受け継いだものとみることができ(参考文献①)。

こうした歴史的経緯からも分かるように、金日成および金正日時代の北朝鮮指導部は、经济管理システムの改革を行う際に、私的所有の容認や市場取引の全面的解禁など、システムの根本的な変革に踏み切ることにはせず、集権的管理の強化や、国营企業または地方行政機関の経営上の裁量権の拡大など、計画経済の枠内での方法的な対策で問題を解決しようとしてきたといえる。

では、金正恩時代の北朝鮮指導部が推進する「朝鮮式经济管理方法」は、これら過去の措置と比べてどのように異なるのであろうか。次節では、朝鮮式经济管理方法の中で主要な位置づけを与えられている「社会主義企業責任管理制」の分析を通じて、この点を検討してみたい。

### ● 社会主義企業責任管理制の制度的特徴と今後の経済改革の展望

「社会主義企業責任管理制」の制度的特徴については、二〇一五年四月二一日に行われた社会科学院経済研究所の金哲所長へのインタビューが、現時点で最も詳細な内容を語っている(参考文献⑤)。

金哲所長によれば、社会主義企業とは工場と企業所、協同農場のことであり、これら企業が従来よりも多くの権限を持って経営活動を創造的に行う制度が「社会主義企業責任管理制」(以下、企業責任管理制)であるという。

社会主義企業に付与された権限のなかでまず注目すべきなのは、企業の経営活動に関わる権限である。企業責任管理制下では、社会主義企業に計画権と生産組織権が与えられ、国家計画の遂行を前提条件として、企業が自らの余裕設備と労働力を用いて、独自に計画を立てて生産活動を行うことができるようになった。さらに、管理機構および労働力の調節権と人材管理権も付与され、企業が自らの実情に合わせて、企業内管理機構の組織や労働力の調整、人材採用を行えるようになった。財政管理

に関する権限も大幅に拡張され、企業が生産活動を通じて得た収入から、国家納付率分を収めて残った資金については、全面的な管理権限を持って生産拡大や報酬の支払いに利用することが可能となった。

さらに、価格制定権と販売権が付与されたことも重要な変化である。これによって、一部の重要品目を除いては、国家が定めた範囲内で企業が自由に生産物の価格を制定し、販売することができるようになった。さらに、

これまでは行政機関傘下の貿易会社か連合企業所のような一部の大企業にしか許可されていなかった貿易や外国資本の誘致などの対外経済取引を、小規模の企業も独自に行うことが可能となった。

以上が社会主義企業に付与された主な権限であるが<sup>(6)</sup>、これが事実ならば、企業責任管理制は、従来の方法的な対処法とは異なる、经济管理システムの画期的な改革措置となる

可能性がある。と筆者は考える。

最も注目すべき点は、国家が定めた範囲内においてという制限こそあるものの、国营企業に生産計画や価格の制定、人事や労働報酬の配分について「自由な」活動を認めたということである。これは以前にも実施されたことのある計画経済運営の分権化とは、明確に一線を画する措置である。たとえば連合企業所は、生産計画の指標についてかなりの部分を独自に作成し、傘下企業に計画を示達する



Prefabricated apartments house a large portion of the population. Housing in North Korea is free, but cramped as with many other Asian nations, taken on June 8, 2008. by Stephan at Flickr (<http://www.flickr.com/photos/fljckr/2603183793/>)



こともできたが、それらの計画案は最終的に党と国家の承認を受け、必要があり、計画の枠外で独自の生産を行うことは、一部の消費品などの生産を除いて許されていなかった。生産物の価格についても、従来は価格の一元化方針に基づいて、国家の統制下で制定されており、個々の企業が自由に制定するようなことはできなかった。

だが、企業責任管理制の下では、価格の制定権に加えて、小規模な単位の企業が独自に販売ルートを開拓したり貿易を行うことが認められており、非常に制限された範囲内ではあるが、計画外での自由取引すら可能となっているのである。

このように大幅な経営権が企業に付与される一方で、企業責任管理制では私的所有に関連する改革的な措置はとられていないが、これは朝鮮式経済管理方法の確立における原則として、社会主義的所有の堅持が掲げられていることと整合的である。

言い換えるならば、生産手段が社会主義的所有の下にある限り、実際の経営についてはその多くの部分を個々の企業に任せることを容認すること——姜日天のいう所

有と経営の分離（参考文献①）が、企業責任管理制の、ひいては金正恩時代の朝鮮式経済管理方法の本質的特徴とみなすこともできる。

実は、この可能性を示唆する新しい改革措置が、『経済研究』二〇一五年三月号に掲載された論文で言及されている（参考文献⑩）。

著者のキム・ソン Chol は、企業の責任制と創意性を高めるためには、人民経済計画事業から改善する必要があると述べ、注文契約に基づいた計画化方法について論じている。この注文契約とは、需要単位が生産単位に発注し、双方の合意によって契約を締結したうえで、注文に沿って生産と供給を行う計画化方法である。キム・ソン Chol は、石炭や金属などの戦略的意義を持つ生産手段や重要な消費品については、これまでどおり国家が資材を保障して、企業に計画課題を示達する方式が望ましいが、他のすべての指標については注文契約に基づく方法で計画化しなくてはならないと主張する。また、戦略的な指標についても、企業が独自で生産できる範囲では注文契約方式で計画化するのが望ましいと論じる。

「注文契約」という用語は管見

の限りこの論文が初出であり、需要単位が生産単位に発注し、双方が契約を結ぶことで生産と供給を行うという計画化方法の詳細についても不明な点が多い。だが、注文契約については、前述の『経済研究』の同月号に掲載されたパク・ヘギョンの論文でも言及されている（参考文献⑭）。この論文では、注文契約による計画化において提起される重要な要求のひとつとして実利の保障が挙げられ、経済建設で実利を得るためには、すべて

の単位が経済的効率性を最大限に高める必要がある、そのために注文契約による計画化を適用する必要があると論じられている。さらに、注文契約による計画化は、企業に計画遂行に必要な様々な権限を与えることで、経営活動をより創意的に行うことを可能にするとも述べられている。

これらの議論に基づいて、注文契約による計画化方法の意味を考えるなら、それは、企業責任管理制によって拡大した企業の経営上

の自主権を最大限に活用し生産活動を効率化するための、計画化体系そのものの改革であるとみなせるかもしれない。

もちろん、注文契約による計画化方法の詳細はまだほとんど明らかになっておらず、また企業責任管理制も実施されてから二年あまりしか経っていない制度であり、これから定着するかどうか不明である。金正恩時代の経済改革の今後を展望するためには、今後も信頼性の高い現地情報の入念な

調査が必要である。



Platform with people and two subway trains in a metro station in Pyongyang, North Korea (Date: August 6, 2012) Author: Roman Bansen



チェックに基づく分析が必要であることはいうまでもない。  
(りゅう) はっす/アジア経済研究所 動向分析研究グループ)

《注》

(1) 「朝鮮式経済管理方法」は、朝鮮語の原文では「우리식경제관리방법」となり、日本語に直訳すると「われわれ式経済管理方法」となるが、この「われわれ式」とは「朝鮮民主主義人民共和国独自の方式」を指す言葉であるため、本稿では「朝鮮式」の訳語を当てた。

(2) この分配方式は「圃田担当責任制」と呼ばれ、二〇一三年から全国で導入された(参考文献④)。  
(3) 「労作」とは、北朝鮮の歴代最高指導者による著作および談話を指す。

(4) 第二次世界大戦で日本が敗北し、朝鮮半島が植民地支配から解放された後、半島の北半部では進駐してきたソ連軍の軍政下で、彼らと共に帰国した朝鮮人共産主義者グループを中心としてソ連をモデルとした国家建設が進められた。一九四九年に朝鮮民主主義人民共和国が樹立したときには、既に半島北半部に存在

した私企業のほとんどすべてが国営化され、それら国営企業を管理するための行政機構も整備されていた(参考文献⑦)。

(5) 独立採算制とは、社会主義国家における商品——貨幣関係の形態的利用と物質的インセンティブを適用した国営企業の管理運営方法である。独立採算制で運営される国営企業は、生産活動における収支を自己補填する原則に基づいて経営活動を行った。これらの権限以外に、製品開発権や品質管理権も付与されている(参考文献⑤)。

《参考文献》

(日本語)

① 姜日天「研究ノート 朝鮮式経済管理方法の確立に関する方針を読む」(『季刊朝鮮経済資料』二〇一五年第一号) 一四—二〇ページ。  
② 中川雅彦『朝鮮社会主義経済の理想と現実・朝鮮民主主義人民共和国における産業構造と経済管理』アジア経済研究所、二〇一一年。  
③ 朴在勲「研究ノート 現地情報から検証した朝鮮式経済管理に関する最近の動き」(『季刊朝鮮

経済資料』二〇一四年第四号) 八一—八六ページ。

④ 東アジア貿易研究会『二〇一四年度 最近の北朝鮮経済に関する調査』ジェトロ、二〇一五年。  
⑤ 文浩一「研究ノート 訪朝期間に垣間見た生産・消費現場と市民生活の一端 付…面談 社会主義企業責任管理制について」(『季刊朝鮮経済資料』二〇一五年第二号) 一〇一—一九ページ。  
⑥ 「現地報告 朝鮮民主主義人民共和国の経済改革…実利主義への転換と经济管理方法の改善」(『アジア経済』第四五巻第七号、二〇〇四年七月) 四五—六二ページ。

⑦ 柳学洙「一九四〇—一九五〇年代における朝鮮民主主義人民共和国の企業経営システム」(『アジア経済』第五二巻第三号、二〇一一年三月) 二一—二七ページ。  
⑧ 「北朝鮮経済の制度分析・企業管理システムの歴史的展開」一橋大学、二〇一五年。  
⑨ 「《우리식의 경제관리방법》의 완성성/내각 관계자 인터뷰」(『朝鮮式の经济管理方法』の完成を/内閣関係者インタビュー

ユ一)『朝鮮新報』電子版、二〇一三年五月一〇日 (<http://chosonsinbo.com/2013/05/0510th-4/>)。

⑩ 김성철(キム・ソン Chol)「기업체들의 책임성과 창발성을 높일수 있게 인민경제계획사업을 개선하는 데서 나오는 몇 가지 문제」(企業体の責任制と創意性を高めるように人民経済計画事業を改善するうえで提起されるいくつかの問題)『經濟研究』二〇一五年第三号。  
⑪ 金日成総合大学「주체정치경제학」(主体政治経済学) 金日成総合大学出版社、二〇一〇年。  
⑫ 金正恩「신년사」(新年辞)『労働新聞』二〇一三年一月一日。

⑬ 金正恩「조선로동당 중앙위원회 二〇一三年 三월 전원회의에 서 하신 보고」(朝鮮労働党中央委員会二〇一三年三月全員會議で行った報告)『労働新聞』、二〇一三年一月一日。  
⑭ 막혜경(パク・ヘギョン)「기업체들의 주문과 계약에 의한 계획작성에서 나오는 중요요구」(企業体の注文と契約による計画作成において提起される重要な要求)『經濟研究』二〇一五年第三号。