

# 新たな企業管理制度の 確立過程と導入事例

朴 在勲

計画経済において、企業における計画達成のための生産活動は、国家による設備および原料、資材の供給を前提としたものである。国家は、部門別、地方別の指導体系を稼働させて、末端の生産単位である企業の生産能力について把握したうえで、全体的な需要を勘案した供給計画を策定して企業別に生産計画を示達する。そしてそれと同時に国家は、企業が経済計画を正しく実行できるように、生産に必要な設備および原料、資材を企業に対して供給する。企業は、そのようにして国家から供給された設備および原料、資材をもって、国家から与えられた計画を達成することになる。しかし、計画経済の体制をとる朝鮮民主主義人民共和国（以下、朝鮮）では、1990年代中葉の「苦難の行軍」と呼ばれる経済危機を契機として、国家による設備および原料、資材の供給とそれに基づく企業での生産という、従来の社会主義計画経済システムは大きく動揺した。

そして、既存の制度の枠外で需要と供給に基づく自然発生的な経済関係が増長し、既存の経済秩序が混乱するなかで、既存の经济管理システムの枠外で行われている経済活動を国家がコントロールするための新たな枠組みの構築が求められた。2000年に「苦難の行軍」が終結して经济管理に関するいくつかの改革的措置が試みられたものの、金正日時代においては既存のシステムにとって代わる枠組みを構築するまでには至らず、新たな经济管理システムの構築は金正恩時代に入って始まった。本稿では、金正恩時代に新たな企業管理方法として打ち出された「社会主義企業責任管理制」について2014年の企業所法改正を手掛かりにその内容を明らかにするとともに、筆者が訪問した企業の事例によってその実施状況を明らかにすることを試みる。

なお、本稿では企業の権限の問題に議論を集中するため、国家による地域別あるいは部門別の管理や企業内の運営における朝鮮労働党委員会の役割については立ち入らない<sup>1)</sup>。

## 1 新しい企業管理方法の模索

2011年12月17日に最高指導者の金正日総書記が急逝したことにより、その地位は金正恩朝鮮労働党中央軍事委員会副委員長が継承することになったが、新たな最高指導者が真っ先に取り組んだのは経済管理の問題であった。筆者が、2013年9月16日に朝鮮社会科学院経済研究所の李基成教授に対して実施したインタビューによると、金正日総書記の永訣式が行われた2011年12月28日のうちにこの問題に関する最高指導者自身の考えが側近たちに述べられたという。

2012年に入ってすぐに、党および内閣の経済関連部署担当者および学者が召集され、この問題を専門に担当する内閣常務組が組織された。このタスクフォースは、上記の2011年12月28日談話をもとに組織されたことから通称「1228号常務」とも呼ばれた。

内閣常務組は、工場、企業を活性化させる問題、経済構造の合理化問題、経済発展のスピードとバランスの調整問題、経済発展戦略、国家、工場、企業、生産者の責任と権限に関する分担を合理化する問題などに関する研究を進め、研究機関や内閣の経済部門とともに国家的な協議会も開き討論会も行った（リ・テホ 2013）。

ここで初歩的に研究された内容は一部の企業、協同農場でまず試験的に実施しその有効性を検証して、意義があるとされたものは導入するという方法がとられた。2012年下半期から、平壤326電線工場（当時）、船橋メリヤス工場など平壤市内の5つの企業を含む、連合企業所、中央所属国営企業、道営、郡営の地方工場など、全国の100を超える企業でさまざまな経済管理方法のテスト導入が実施

---

1) 地域別経済管理と部門別経済管理、工場党委員会の指導といった問題に関しては、高昇孝（1973）、朴庸坤（1977）、成守一（1980）、中川（2004）で議論されている。

された。それは、生産現場が経営活動を独自に、創造的に行えるように、さまざまな権限を与えるという方向で行われた。

これまで企業は、国家によって指定された製品以外のものは生産できなかったのだが、テスト企業には、独自の判断のもとで、製品の開発、計画、生産、販売を行うことができる権限が与えられた。たとえば、平壤紡織工場では、工場で利用する紡織機械の製作、修理のために傘下に置いていた工務工場にてオートバイ用の部品を開発し販売することで新たな収益源を得たという。

また、企業が得た収益について、既定の国家納付をまず行ったうえでの残余分に関しては、企業内に留保することとし、その利用については、独自の判断で経営拡大や技術発展資金、文化厚生事業および労働報酬として分配することを可能とした。とくに労働者への報酬の上限を撤廃したことが特徴的である。これまで労働報酬は国家が定めた部門別の基準額の2倍以上は支給できないことになっていた。テスト企業では、企業が多くの利益を得た場合は、労働者に対する労働報酬を上限なく支給してもよいことになった。また、その形態も現金だけでなく、食用油、砂糖、化学調味料などの物資を現金とあわせて支給してもよいことになった。

企業が独自の輸出生産拠点を作り、貿易を行えるようにするという施策も試験的に導入された。また、それに伴い、銀行に企業の外貨口座の開設も可能にした。北倉火力発電連合企業所では、石炭を燃やす際に出る煙煤<sup>えんばい</sup>を加工した製品を開発し、貿易会社を作り中国に大々的に輸出を行った。同企業所では、輸出で得た外貨で火力発電所の炉を補修する資材を独自に購入するとともに、独自に食糧も輸入し労働者に支給した（朴在勲 2014）。

翌2013年4月からは、このようにして有効性が検証された個々の措置の普及が進められた。そして、8月15日に、生産単位で行われている一連の措置に関する総合的な評価に基づき、企業管理方法改善に関する個々の措置は、「社会主義企業責任管理制」という名称で定式化され、それをすべての独立採算制企業で実施するという「8.15方針」が最高指導者の決裁を経て出された（朴在勲 2014）。2013年の「8.15方針」によって定式化された「社会主義企業責任管理制」は、後述する「朝鮮式経済管理方法」の主要な内容を成すものとなった。

2014年に入り、経済管理方法改善のための一連の施策は、国家経済の全般に及ぶ新しい経済管理方法として定式化された。それは、2014年5月30日、金正恩委員長が党、国家、軍機関の責任幹部たちに対して、「朝鮮式経済管理方法」について語ったことによってであった。この談話は、「現実発展の要求に即して朝鮮式経済管理方法を確立することについて」(以下、「5.30談話」としてテキスト化され、以後朝鮮における経済改革の基本指針となった。

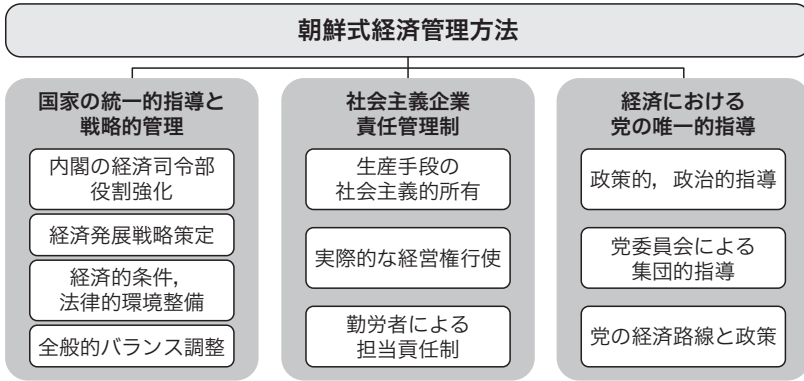
この「5.30談話」の原文は本稿執筆時点において公表されていないが、その存在は、2014年9月に党中央委員会機関誌『勤労者』に発表された論文によって公になった。論文は、「金正恩同志は去る5月、歴史的な労作を発表し、現実発展の要求に即した朝鮮式経済管理方法を確立するうえで握りしめて行かなければならない綱領的指針を明らかにした」と述べている(リ・ヨンミン 2014)。その後、『労働新聞』や『経済研究』などの現地発行のメディアや学術誌、また、現地に支局を置く在日朝鮮人紙『朝鮮新報』の報道などで、朝鮮式経済管理方法の内容が知られるようになった。

それらを手掛かりに朝鮮式経済管理方法の基本内容について整理すると次のとおりである(図3-1参照)。

第1に、経済活動全般に対する国家の統一的指導と戦略的管理に関する内容である。経済に対する中央集権的、統一的指導は、社会主義計画経済における基本であり、これまでも繰り返し強調されてきたことであった。国家はこれまで、すべての経済部門と対象に対して計画を策定し示達する形で経済活動に対する指導と管理を行ってきた。これは、経済活動において必要とされるすべての設備および原料、資材の供給を国家が行うことを前提とするものであった。しかし「苦難の行軍」を経て、そのような前提条件を満たすことが困難になっている現状のもとで、国家の経済管理を「戦略的管理方法」という新しい概念で行うことを示したのである。

戦略的管理方法とは、国家は、長期的な展望に立った国家発展戦略を策定し、直接的な指導は国家的に重要で戦略的な部門や対象にとどめる。それ以外に関しては、地方や企業にその策定権限を委譲し、それぞれが独自の企業活動を行える

図3-1 朝鮮式経済管理方法概念図



(出所) 筆者作成。

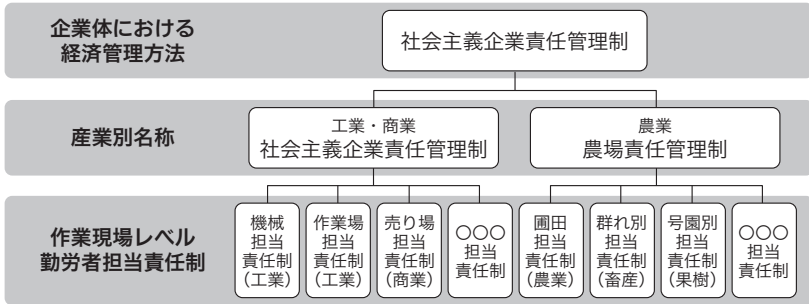
ように経済的条件と法的環境を与える。国家は企業の活動に対しては、経済の成長のスピードとバランスをとるように指導を行うということである（ソン・ジョンナム 2015）。

第2に、社会主義企業責任管理制に関する内容である。社会主義企業責任管理制は、「企業が生産手段に対する社会主義的所有に基づき実際の経営権をもって企業活動を創意的に行うことで、党と国家に対して負った任務を遂行し、勤労者が生産と管理において主人としての責任と役割を果たすようにする企業管理方法」であるとされる（チョ・ウンジュ 2018）。この制度では、企業が国家の経済発展戦略に基づき、自らの実情に沿った経営戦略を立て、実際の経営権を行使して国家的課題を遂行するとともに、企業を拡大発展させることが可能になる。

社会主義企業責任管理制は、工業部門および商業部門の企業だけでなく、農業部門の協同農場などを含む独立採算制企業全般を対象にして実施されているものである。ただし協同農場に関しては、別に「農場責任管理制」と称される。社会主義企業責任管理制のもとでは、工業部門、商業部門、農業部門のいずれにおいても生産現場レベルにて各種の「担当責任制」が実施されている<sup>2)</sup>(図3-2)。

2) 一部研究者のなかに、朝鮮における一連の企業管理の改革措置について、工業および商業部門において実施されているのが社会主義企業責任管理制であり、農業部門で実施されているのは圃田担当責任制であると認識されていることがあるが、これは誤りである。

図3-2 社会主義企業責任管理制の概念図



(出所) 筆者作成。

第3に、経済管理における党の役割に関する内容である。党は、国家による戦略的管理による経済の統一的指導，企業による社会主義企業責任管理制による企業活動の活性化に対する政治的なかじ取りを行うことで，それらが党政策に沿った方向で行われることを要求する。

このように「5.30談話」で示された朝鮮式経済管理方法は、国家経済全般を管理運営する主体である国家，実際の経済活動の主体である企業，それらを政治的にコントロールする主体である党という，朝鮮経済特有といえる経済管理における3つの主体が，それぞれどのように活動していくのかを総合的に示したものである。そのなかで、「国家による経済の統一的指導と戦略的管理」と企業による「社会主義企業責任管理制」は、表裏一体をなすものであり、互いに強く結びつき、影響を与えながら作用していくものである。それは、社会主義企業責任管理制によって企業に与えられた実際的な経営権について、国家が法的に担保していくという形をとっていることで確認できる。

2014年の「5.30談話」発表後，11月5日付の最高人民会議常任委員会政令第228号として企業所法が大幅に改正され，企業に新たに付与された権限が明記された。さらに12月23日付の最高人民会議常任委員会政令第296号として農場法も改正され，農業における社会主義企業責任管理制である「農場責任管理制」の実施，「圃田担当責任制」の実施などが明記された。これ以外にも，社会主義企業責任管理制の実施と関連する経済関連法が制定，改正されている。

### 3 経営権の法的確立

企業所法は2010年に制定された。制定当時は第29条で企業の「経営戦略」「企業戦略」に言及したものの、それぞれの企業の権利については具体的な規定がなかった。企業所法は2014年に大幅に改正<sup>3)</sup>された。そこでは企業の「経営権」に関して、「企業の経営権を正しく行使することは社会主義企業責任管理体制を正確に実施するための重要要求である。社会主義的所有に基づいた実際的な経営権をもって企業活動を積極的に、創意的に行うことで自らの任務を円満に遂行し、従業員が生産と管理において主人としての責任と役割を果たすようにすべきである」(2014年改正企業所法第29条)とする条文が追加され、「経営権」の内容が具体的に定められた。

改正された企業所法において明記された経営権は、計画権、生産組織権、管理機構および労働力調整権、製品開発権、品質管理権、人材管理権、貿易および合営・合作権、財政管理権、価格制定権および販売権である。

第1の計画権は企業所法第31条（人民経済計画の実行）で定められた権利である。従来企業は、国家により示達される国家指標（人民経済計画指標）を実行するための、企業における日別、月別、四半期別の具体的な生産計画を立てるだけであった。これに対して、社会主義企業責任管理体制の導入後、企業は、「企業所指標」という独自の生産計画を立てて、自らの裁量で経済活動を行うことができるようになった。企業所指標とは、企業が需要者機関、企業、団体と注文契約を締結し、それに従って自前で計画化し実行する指標である。ただし、企業は「企業所指標」よりも国家の経済計画に基づいた「国家指標」の達成を優先することが求められる。これについて現地の研究論文では、「国家が戦略的で重要な指標だけを計画化し、その他の指標については注文契約あるいは自らの判断で計画化できるよう

3) 企業所法は、2010年11月11日最高人民会議常任委員会政令第1194号により制定された後、2014年11月5日最高人民会議常任委員会政令第228号により修正補充、2015年5月21日最高人民会議常任委員会政令第517号により修正補充、2020年11月4日最高人民会議常任委員会政令第455号により修正補充された。2020年改正法の内容については、全57条のうち28条が修正補充された大幅な改正であったことが、2021年1月から5回にわたり『民主朝鮮』紙に連載された「『法規解説』改正された企業所法について」(2021年1月3日、16日、2月5日、18日、21日)で確認できる。



にする」と説明されている（リ・ピョンジョ 2019）。国家指標は、経済全体でみると選択された一部の部門や生産物に対する指標として縮小され、それ以外の部門や生産物に関しては、企業が自らの能力と裁量に沿って企業所指標を策定し生産活動を行うことになったのである。

この権限は、人民経済計画法の変遷によっても確認できる<sup>4)</sup>。1999年に制定された人民経済計画法では、人民経済計画指標の分担は、「国家計画機関は人民経済計画指標を機関、企業所、団体に分担しなければならない。人民経済計画指標の分担は、国家的要求と機関、企業所、団体の創発性を正しく結合させる原則で行わなければならない」と規定されていた（第13条）。同法は2010年まで三度改正されたが、国家が企業などに人民経済計画指標を分担させるという第13条に修正はなかった。しかし企業所法改正後に行われた四度目の改正（2015年）において、同条文は、「国家計画機関は人民経済計画指標を機関、企業所、団体に分担しなければならない。その場合、国家的要求と機関、企業、団体の創意性を正しく結合させる原則で、戦略的意義をもつ指標、国家的に必ず掌握しなければならない重要指標は中央指標として、その他の指標は地方指標、企業所指標として分担しなければならない」（下線が修正部分：筆者注）と修正された。これにより、人民経済計画法でも、人民経済計画指標は、国家が策定する中央指標、地方機関が策定する地方指標、企業が独自に策定する企業所指標で構成されることが確認された<sup>5)</sup>。

---

4) 人民経済計画法は、1999年4月9日最高人民会議法令第2号により制定された後、五度にわたって改正されている。改正は以下のとおりである。

2001年5月17日最高人民会議常任委員会政令第2314号により修正補充、2009年8月4日最高人民会議常任委員会政令第206号により修正補充、2010年4月6日最高人民会議常任委員会政令第748号により修正補充、2015年6月25日最高人民会議常任委員会政令第553号により修正補充。なお、2021年に行われた改正に関しては、同年9月29日の最高人民会議第14期第5回会議2日目で改正案が採択されたと報道（『労働新聞』2021年9月30日）されたが、政令番号や原文については公開されていない。ただし改正の内容については、同年11月に『民主朝鮮』紙に4回にわたって連載された『法規解説』改正された人民経済計画法について』（『民主朝鮮』2021年11月17日、20日、23日、24日）にて確認できる。

5) その後第13条は、2021年の改正において、「中央計画指導機関は、人民経済計画指標を機関、企業所、団体に合理的に分担しなければならない。その場合、国家的利益を優先させながら地方と機関、企業所、団体の創意性を正しく結合させる原則で、国家的意義をもつ指標、国家的に必ず掌握しなければならない重要指標は中央指標として、その他の指標は地方指標、企業所指標として分担しなければならない」（下線が修正部分：筆者注）と修正された。



計画権の付与によって策定が可能になった企業所指標は、企業が、需要者（卸売および小売業者、最終消費者）との注文契約を締結することで策定されるが、それを「注文契約による計画化」という（カン・ミョンホ 2017）。

このように計画権の付与により、企業に示達される国家指標は縮小することになるが、その縮小の度合いは経済部門によって異なる。2016年の時点で、国家指標はできるだけ少なくする傾向にあるが、部門別にみると、重工業部門の大規模企業は70%以上が国家計画に従って行い、これに対しておもに軽工業企業である小規模企業は90%まで（企業所指標の）注文契約として行うことが制度上可能であるとされた（柳学洙 2016）。このように、国家的に戦略的で重要な部門となる重工業部門に関しては、国家指標が大きな割合を占めることにならざるを得ず、一方でそうではない軽工業部門の企業では、相対的に企業独自の計画である企業所指標が大きな割合を占めるようになっているのである。

なお、2020年の改正法では、計画権について定めた第31条に、「企業所は、指標分担と注文契約方法、計画化事業分担に沿って計画を正確にかみ合わせるとともに、当該統計機関に随時登録して実行しなければならない」という条項が追加された。

第2の生産組織権は企業所法第32条（生産組織および生産工程管理）で定められた権利である。これまで企業は、国家指標による生産を行うにあたり、企業内で内製ができないもの、外部から購入した方がより有利なもの、より専門的なものが必要な場合、他企業との協同生産、専門生産は国家の主導のもとで行わざるを得なかった。今回、企業が独自に他企業と協同生産、専門生産などを行うことができる権限が与えられた。これにより企業は、他部門や他企業と連携して生産を独自に行うことが可能になるとともに、同時に付与された製品開発権を行使して新製品を開発するにおいても、他部門、他企業との連携を視野に入れたより幅広い活動が可能になった。

第3の管理機構および労働力調整権は企業所法第33条（管理機構と労力調節）で定められた権利である。企業は定められた標準管理機構と非生産労力配置基準に基づいて、自らの実情に応じて管理部署を能動的に統合、整理したり、管理機構の定員数を定めることができるようになった。これにより不必要な部署を廃止したり逆に必要な部署を創設するとともに、部署の定員や管理人員の職能も独自に

定めることができるようになった。また、定められた登録秩序に従い、従業員を辞めさせたり受け入れたり、企業間でやりとりすることができるようになった。

第4の製品開発権は企業所法第34条（製品開発）で定められた権利である。従来企業は、国家によって定められた製品以外のものを生産することが制限されていた。今回製品開発権が新たに付与されたことで、企業は国家によって定められた製品はもちろんのこと、それに関連する製品だけでなく、これまで生産していた製品とは関係のないまったく新しい製品まで制限なく開発・生産することが可能になった。企業は独自に研究開発を行ったり、他企業や研究機関、大学の傘下にあるベンチャー企業などとの注文契約を通じた技術導入などを積極的に行い、新しい製品の開発を行えるようになった。

第5の品質管理権は企業所法第35条（品質管理）で定められた権利である。品質管理権は計画権などの権限とは異なり、その権限を行使することによって何かを得るという側面より、その権限をもつことによって生じる義務について定めたものである。これまで企業は、自ら生産した製品の品質と生産工程について国家的な検査、検定を受けることが義務化されていた。今回品質管理権の付与によって、その一部を企業が独自に行えるようになった。

これに即して品質監督法も改正された。2015年6月25日付の最高人民会議常任委員会政令第554号により全面的に修正・補充された品質監督法では、「工程検査は、機関、企業、団体が行う」(第12条第2項)、「製品検査は、品質監督機関が行う国家検査と機関、企業、団体で行う自己検査に分ける」(第23条)ことが新たに付け加えられた<sup>6)</sup>。企業は量より質を重視する原則で自らの実情に合った品質向上戦略を立てるとともに、生産物の品質と生産工程の品質マネジメント水準を絶えず改善しなければならないとされた。具体的には、生産販売した製品の質と信頼性を一定期間保証する義務を負い、ISO9001認証や個別製品に対する品質認証を受けるための活動を行うことが求められた。

---

6) 品質監督法は、1997年7月2日最高人民会議常設会議決定第88号により制定され、その後、1999年3月11日最高人民会議常任委員会政令第507号により修正補充、2002年6月13日最高人民会議常任委員会政令第3103号により修正補充、2003年8月21日最高人民会議常任委員会政令第3943号により修正補充、2006年2月1日最高人民会議常任委員会政令第1532号により修正補充、2011年12月21日最高人民会議常任委員会政令第2052号により修正補充、2015年6月25日最高人民会議常任委員会政令第554号により修正補充された。

第6の人材管理権は企業所法第36条（人材管理）で定められた権利である。これまで人材の育成は、国家が行うものであり企業はそれをサポートするという位置にあった。今回、企業に人材管理権が付与されたことで、企業は自らの責任において、企業活動に必要な人材を育てることが可能になった。それは裏返すと、企業に必要な人材は自らが育てる義務が生じたということでもある。

企業は、高い資質と能力を備えた企業内の人材を、自らの責任で技術大学をはじめとする関連大学に送り学ばせる一方、企業内に設置された工場大学やイントラネットを利用した遠隔大学などの教育システムを通じて有用な技術者、専門家、技能工を体系的に養成しなければならない。また、企業内に科学技術普及室を設置して運営することで、人材を選抜して配置するための活動と、人材を教育することが求められた。

第7の貿易および合営・合作権は企業所法第37条（貿易と合弁、合作）で定められた権利である。従来貿易は、内閣の省傘下に設置された貿易会社を通じた国家唯一貿易制度のもとで行われており、一部の大規模工業企業に限って、傘下に独自の貿易会社を置き独自に对外取引を行っていた。今回、すべての企業に貿易権が付与されたことにより、これまで製品の輸出販売や原材料の輸入を上部機関の貿易会社を通じてしか行うことができなかった企業は、生産品の輸出および原材料の輸入を独自に行うことが可能になった。

貿易権が与えられたことに伴い、銀行に外貨預金口座を開設することもできるようになり、対外貿易のための外貨を保有することが可能となった。

企業に対する貿易権の付与にあわせて貿易法も改正された<sup>7)</sup>。2012年改正貿易法では、貿易の当事者について、「貿易会社は貿易取引の当事者である。貿易取引は法により設立され営業許可を受けた貿易会社が行う」とされていた（2012

---

7) 貿易法は、1997年12月10日最高人民会議常任委員会政令第104号により制定された後、1999年2月26日最高人民会議常任委員会政令第483号により修正補充、2004年12月7日最高人民会議常任委員会政令第807号により修正補充、2007年3月27日最高人民会議常任委員会政令第2195号により修正補充、2009年7月21日最高人民会議常任委員会政令第160号により修正補充、2011年12月21日最高人民会議常任委員会政令第2052号により修正、2012年4月3日最高人民会議常任委員会政令第2303号により修正補充、2015年12月23日最高人民会議常任委員会政令第849号により修正補充。2022年に行われた改正に関しては、同年1月28日に開催された最高人民会議第14期第19回会議で改正案が採択されたと報道（『労働新聞』2022年1月30日）されたが、政令番号や原文については公開されていない。

年改正貿易法第11条)。これに対して、2015年に改正された貿易法では、「貿易取引は中央貿易指導機関から営業許可を受けた機関、企業、団体が行う」とされた(2015年改正貿易法第11条)。

企業は、貿易権を付与されたことにより、同じく付与された製品開発権を行使して、国内市場だけではなく海外向けの製品開発を行うことが可能になった。また、海外の先端設備や技術の導入も自らの要求と能力に従い、自らの判断で行えるようになった。一方、外国企業との合営事業や合作事業も行えるようになった。

第8の財政管理権は企業所法第38条(財政管理)で定められた権利である。従来企業は、最低限の資金をもつことしか許されず、財政法<sup>8)</sup>により、設備投資や生産の規模の拡大などの拡大再生産のための資金は、国家予算から支出され中央銀行によって供給されることになっていた<sup>9)</sup>。財政管理権には、財政計画の作成および執行権、経営資金の造成および利用権、労働報酬資金の造成および支払い権、経営収入の造成および分配権、国家予算納付義務執行権などが含まれるが(リム・テソン 2016)、改正された企業所法は企業に対して、「……経営資金を主導的に用意して効果的に利用し、拡大再生産を実現して、経営活動を円滑に実現させなければならない」(2014年改正企業所法第38条)とした。これによって企業は、自ら財政計画を作成して執行し、企業活動によって得た利益の一部を自己充当金として企業内に留め置き設備投資や生産拡大のための「経営資金」を用意するこ

---

8) 財政法は、1995年8月30日最高人民会議常設会議決定第61号により制定された後、10回にわたって改正されている。改正は以下のとおりである。

1999年2月26日最高人民会議常任委員会政令第483号により修正補充、2002年5月9日最高人民会議常任委員会政令第3025号により修正補充、2004年4月22日最高人民会議常任委員会政令第416号により修正補充、2006年1月24日最高人民会議常任委員会政令第1528号により修正補充、2007年3月27日最高人民会議常任委員会政令第2195号により修正補充、2008年2月26日最高人民会議常任委員会政令第2601号により修正補充、2009年11月3日最高人民会議常任委員会政令第392号により修正補充、2011年4月12日最高人民会議常任委員会政令第1572号により修正補充、2011年12月21日最高人民会議常任委員会政令第2052号により修正、2015年4月8日最高人民会議常任委員会政令第457号により修正補充。

9) 財政法(2011年12月改正)第32条(基本建設資金と大補修資金)「基本建設資金と大補修資金は計画に予定された設計予算の範囲で、財政計画とかみ合わせて国家予算から支出される。[以下省略]」。企業所法(2010年制定)第52条(企業の経営活動条件保障)「国家計画機関と労働行政機関、資材供給機関、財政銀行機関、該当機関は、企業の経営活動に必要な労力と設備、資材、資金などを適時保障しなければならない」。なお基本建設資金とは、企業における設備などの固定資産を拡大するために必要とされる資金を指す。

とが可能となった。

一方、企業に財政管理権を付与したことに伴い、企業のコスト意識を高める方向で国家納付金の納付方法の変更がなされた。これまで企業は、経営活動によって得た収入全体から生産および販売その他の支出そして従業員の人件費（基本給）などのコストを除いた純所得に、定められた比率を乗じたものを国家納付金として納付し残余分を自己充当金としていた。しかしこのような、「純所得分配方式」の場合、企業収入からコストを補填した後に国家納付金を計算することから企業にとっては高コスト生産是正へのインセンティブは低かった。今回これを、企業が得た収入全体に対して、定められた国家納付金の比率を乗じたものを国家納付金として納付するという「所得分配方式」に変更した。この方式がとられたことで、企業は自ずとコストの削減にも取り組むことになった（チョ・ヒョクミョン 2017; 文浩一 2018）。

企業に対する財政管理権の付与は財政法の改正も伴った。これまで、「基本建設資金と大補修資金は、……国家予算から支出される」(2011年改正財政法第32条)とされていたが、「基本建設資金と大補修資金は、……企業に積み立てられた減価償却費、企業所基金などの自己資金から支出する」(2015年改正財政法第32条)と修正され、企業の財政管理権は財政法によって保障されることになった。

さらに財政管理権は、企業が独自に経営資金を借り入れることを可能にするものであった。改正された企業所法では、企業は、「定められた要件に従い、足りない経営活動資金を銀行から借り入れたり、住民遊休貨幣資金を動員利用したりすることができる」(2014年改正企業所法第38条2項)とされたことで、銀行からの借り入れや、住民の手元に滞留している貨幣資金を動員することで経営資金を工面し活動することが可能になった。

第9の価格制定権および販売権は企業所法第39条（生産物の価格制定および販売）で定められた権利である。従来、価格の制定は国家が部門平均計画原価を見積もることで行っていた。しかし、国家が原料、資材を十分に供給できないという現状において、国家が制定した価格で企業が独自に支出した実際のコストを補い、拡大再生産を行うことは困難であった。

これに対して、今回企業は、「需要者と注文契約を結び生産したり、独自に指標を立てて生産した製品は、生産物の価格を、コストを補い生産拡大を実現でき

るように、決められた価格制定原則と方法に沿って、購買者の需要と合意条件を考慮に入れて独自に定めて販売することができる」(2015年改正企業所法第39条)ようになった。

企業が独自に価格を制定することのできる製品は、企業が需要者と注文契約を結び生産したり、独自に指標を立てて生産した製品である。これらの製品については、「生産物の価格を、コストを補い生産拡大を実現できるように、決められた価格制定原則と方法に沿って、購買者の需要と合意条件を考慮に入れて独自に定め販売することができる」(2014年改正企業所法第39条2項)とされた。それ以外にも、「生産正常化分」(国家が供給できないか足りない物資を解決し生産を正常化するために、販売するもの)や独自に原料などを採し出して生産した製品、商業企業と現金で取引した消費財なども含まれるとされる (ハン・セイル 2017)。

さらに製品の販売に関しては、企業所指標により生産した生産物について、「……需要者機関、企業、団体と契約を結び直接取引を行い、消費財、生活必需品、小農具などの商品は、卸売機関、小売機関、直売店と直接契約して販売することができる」と、国家計画外の取引に関しても具体的に言及された。このように企業に価格制定権、販売権が与えられたことは、設備および原料、資材を独自に調達して生産を行うことが可能になるということの意味する。

なお、社会主義企業責任管理制においても1つの重要な内容となる、従業員に対する労働報酬の支払いに関して、悪平等を排して報酬額を増やすようにする措置も企業所法の改正により法的に規定された。改正前の企業所法では従業員に対する労働報酬に関して、「企業は労働定量 (=労働基準量) を科学的に制定、適用し、社会主義分配原則の要求に即して社会主義的労働報酬制を正確に実施しなければならない」(企業所法第44条)とだけ規定されていた。

2014年の法改正では、それに加え、「企業は、労働報酬資金を所得から分配することを基本としながら、経営収入と所得を絶えず増やして、労働報酬資金の分配規模を従業員の生活を十分に保障できる水準に引き上げなければならない」(2014年改正企業所法第48条2項)という条項が新たに追加された。これにより企業は、従業員に支払う労働報酬額を、彼らが十分に生活できる水準にまで引き上げることを法によって義務化されることになった。

またそれに伴い、労働報酬における悪平等を解消する方向での法改正も行われ



た。具体的には、標準労働基準量算定に関する内容の改正である。企業が従業員に支払う労働報酬額を計算する基礎となる労働基準量は、国家が制定した部門別基準をもとに企業が制定することになっていた。しかし実際は、国家による統一的指導の強化という側面が強調されたことで、同一部門内企業間においてその差は小さくなく、同一企業内や同一部署内でのそれぞれ異なった作業内容に関する細かな違いを反映することも難しかった。また一度決められた基準量は数年間固定されるなど、硬直的に運営されていた。これは、同一部門内の企業であっても技術や設備の水準が異なることはもちろん、同一企業内の同一部署における労働においても、労働者の個別的技能水準などの格差が存在するという現実とそぐわなかった。

これを受け、2020年改正法では、労働基準量の制定と適用、労働報酬について定めた上記2014年改正法第48条1項（旧第44条）が、企業が労働基準量を、国家標準労働基準量に基づき独自に制定し、機動的に更新することを明記する形で修正された。こうすることで、従業員に対する労働報酬額の算定を企業が独自の基準に即して細かく、機動的に行えるようにしたのである。

## 4 船橋メリヤス工場の例

平壤市船橋区域に所在する船橋メリヤス工場は、平壤紡織工場のメリヤス部門を母体にして1963年10月12日分離設立された工場である。従業員数は約1500人を数えるが、女性労働者が多く、80%を占めている。

金日成主席は1965年と1974年の二度、金正日総書記は2003年に一度同工場を訪問している。

同工場の主要生産品は紳士用、婦人用、児童用の各種下着類で、「カルメギ（カモメ）」ブランドとして平壤市内の百貨店や軽工業品商店で販売されている。同工場ではまた、外国からの注文を受け、Tシャツやスポーツウェアの賃加工生産も行っていた。1990年代後半の苦難の行軍の時期に生産が大幅に落ち込んだ同工場は2005年に設備更新を行い、翌年から生産を正常化させた。2013年には下着類の生産を2倍に増やして、平壤市内だけでなく、地方都市にも製品を供給す



る計画を立てていると報道された（『朝鮮新報』ウェブサイト朝鮮語版2013年1月25日）。筆者は同工場を2014年3月26日に訪問した。

同工場は、「社会主義企業責任管理制」が全面導入される前年である2012年から新しい経済管理方法を試験的に導入した企業のうちの1つであり、その成功事例として、当時全国から多くの企業関係者が見学に訪れていた。

同工場では、先行的に付与された計画権、製品開発権、販売権などを活用して、トレーニングウェアやユニフォーム、制服など、これまで取り扱っていなかった商品の生産販売が新たに試みられた。

朝鮮では2010年頃から国家的に職場などでのスポーツ活動が奨励されたこともあり、平壤の多くの企業が、企業内にサッカーやバレーボール、バスケットボール、テニスなど競技別同好会を作り活動していた。一方経済が好転するなか、市内にはレストランが次々とオープンし、他店との差別化のために腐心していた。同工場では、これらの動きに目を付け、企業の各スポーツチーム向けに別注のトレーニングウェアやユニフォーム、レストラン従業員向けの制服などを受注して生産販売する戦略を立てたのである。

これまで同工場は、国家計画による規格品の下着類だけを生産、国営商店を通じて安価な国定価格で販売するだけであったことから、国内市場向けの生産販売においては大きな収益を得ることはなかった。しかし、計画権、製品開発権、価格制定権を有用に活用したこのような独自の戦略は見事に当たり、同工場は大きな収益を得るようになった。

このようにして得た利益は財政管理権を活用して、自己充当金として企業内に留め置き、一部は設備投資に回す一方、従業員に対する報酬として大きく還元されていた。

同工場は、2005年にそれまで2000~3000ウォンだった縫製部門労働者の基本給を、2万ウォンに引き上げたが、2013年4月から16万ウォンに大きく引き上げたという。これは先述のトレーニングウェアやユニフォーム生産による収益拡大を受けたものであった。またそれとは別に、毎月食用油5キログラム、砂糖1キログラム、化学調味料500グラムを現物で支給しているという。これは、女性労働者が全体の80%を占めるという工場の特徴に即した経営側の配慮であるが、経済的な面とともに仕事を終えた後市場に買い物に行く手間を省くことができる

という従業員の利便性を考慮した面もある。このようにすることで、職場での労働に集中させるという意味合いもあるということであった。この工場の労働者の生活費支給総額は、現物支給を含めて、当時の実勢レートで30～40ドルに相当するものであった。

同工場で特徴的だったのは、海外との取引を積極的に行うための準備を進めていたことである。同工場はこれまでも外国企業との間でTシャツやトレーニングウェアなどのOEM生産を行ってきた。しかしそれは、監督官庁である軽工業省が運営する軽工業貿易会社が外国企業との契約当事者となり、同工場は生産だけを請け負うという間接的な形で行われるものであった。これは結局のところ国内取引とほとんど変わらず、収益においても大きなメリットはなかったという。

しかし今回企業に貿易権が付与され、海外と直接取引を行えるようになったことで、すぐに貿易会社設立の準備に入り、2013年11月に社内に貿易会社を設立したという。筆者の訪問当時は、ロシア企業からの注文を受けTシャツの生産を行っていた。外国との取引を行うことで得られる外貨収入も、企業の自己充当金として利用することができるようになったことから、設備の更新や労働報酬の拡充の原資を増やす戦略を立てているということであった。

## 5 平壤326電線総合工場の例

平壤市の中心部である平川区域に位置する平壤326電線総合工場は、1956年に行われた朝鮮労働党第3次大会においてその建設が提起され、1958年に敷地を選定、1962年に操業を開始した歴史ある工場である。操業当時は「平壤電線工場」としていたが、1968年3月26日に金日成主席と金正日総書記がともに現地を訪れたことを記念して、1971年に「3月26日工場」と改称した。2005年の金総書記の工場訪問時に、「平壤」にあるということがわかるようにした方がよいとの意見を受け、「平壤326電線工場」という名称になり、その後、2019年に現在の名称になった。

創業当時のおもな生産品は、送電用ケーブル、エナメル銅線など14種にすぎなかったが、現在は銅およびアルミニウム芯線（15種）、含浸紙絶縁電力ケーブ

ル（18種）、低圧樹脂絶縁電力ケーブル（70種）、ゴム絶縁電力ケーブル（24種）、架橋ポリエチレン絶縁電力ケーブル（16種）、高圧架橋ポリエチレン絶縁電力ケーブル（16種）、樹脂絶縁通信ケーブル（26種）、遠距離通信ケーブル（50種）、ゴムおよび樹脂絶縁遮蔽線（27種）、ゴムおよび樹脂絶縁操作ケーブル（18種）、家庭用電線（18種）、ポリエチレン樹脂着色組成物（3種）などとともに、携帯電話やコンピュータなどに利用する電子機器用ケーブルやアンテナ線、スイッチ類、電源タップなども生産している。国内には複数の電線工場があるが、電力用、通信用、操作用の各種ケーブルを総合的に生産する工場は国内では同工場が唯一である。筆者は同工場を2016年9月7日に訪問した。

工場が厳しい状況に置かれていた2000年に抜擢されたキム・ソクナム支配人（当時38歳）は、工場生産したケーブル製品を海外へ輸出し、そこから得た利益の全額を設備投資の資金に回し大規模な設備の更新を行うことで工場を立て直した。工場の説明によると、2003年にとられた経済管理改善措置により、当時の標準的な労働者報酬が5000～6000ウォンであったものが同工場では労働者の報酬が平均約2万数千ウォン程度に引き上げられた。社会主義企業責任管理制の導入においてもテスト単位として選定されたこの工場では、実際的な経営権の付与などの施策が他の工場に先んじて講じられた。

テスト導入が進められた2012年を前後して国家的なプロジェクトとしての大規模な建設事業が行われていたこともあり、同工場の製品需要は伸びていた。しかし、国家計画分の製品は安価な固定価格で納入することになっており、利益はほとんど出ないという現状であった。そこで工場ではこれらの問題を、計画権、価格制定権、製品開発権などの権限を積極的に利用することで解決していった。

具体的には、本来の主要製品であるインフラ向けのケーブルのほかに、携帯電話やコンピュータなどの電子機器向けケーブル、電源タップなどの個人向け製品ラインを備えた分工場を作りそれらの製品を生産するようにした。また、既存の生産設備を流用することでゴムホースや樹脂パイプの生産も始め、それらの製品を直売店だけでなく幅広いルートで販売した。その結果、工場は新たな収益源をもつことになった。同工場は、「価格制定権および販売権」を活用することで、独自計画に基づく製品の販売価格を国際市場価格に準じた価格で販売することで、独自資金での再生産を可能とする企業利益を確保しているという。

また、同工場では財政管理権を活用して、企業利益を従業員たちに還元することで労働意欲を高めるようにした。具体的には、自己充当金による福利厚生施設の拡充、労働報酬の増額である。

工場内にプールやサウナ、トレーニングジム設備などを完備したレクリエーション施設を建設、人工芝のグラウンドを整備するなど、福利厚生に力を入れるとともに、成果を上げた分だけ対価としての報酬を多く与えるようにした。なお、このレクリエーション施設は従業員やその家族は無料あるいは非常に安価で利用できるになっているが、一般向けにも有料で開放しており、少なくない収入も得ているという。

同工場では、従業員たちの労働成果の可視化、透明化が進められている。工場構内に設置された大型モニタには、毎日の作業遂行程度を数値化した表が映し出されており、その点数がそのまま報酬額と直結するようになっていた。誰もが自分だけでなく他の従業員の報酬額がわかるようになっていた。また、有している技能のレベルが高く生産活動にて成果を上げた従業員には、基本給とは別に、各種手当や賞与などが追加で支給されるようになった。

2016年の時点で、生産現場で働く従業員の基本給を月額平均20万ウォン程度（当時の実勢レートで約25ドル）支給することを目標としているとのことであった。持ち場や技術習得の程度によって支給額には差があり、工場を訪問した前月には、最高で47万ウォン支給された従業員がいたという。また、現金で支給される給与とは別に食料品も現物で支給されるということであった。

## 6 平壤靴下工場の例

「チョルチュク（ツツジ）」ブランドの婦人用、紳士用、子供用靴下および各種スポーツソックスなどを生産販売している平壤靴下工場は、平壤市中心部の平川区域に位置している。平壤紡織工場の靴下製造部門と平壤児童メリヤス工場の靴下部門を統合して、靴下生産専門工場として1962年6月に創立された。筆者は2019年9月27日に同工場を訪問した。

工場の説明によると、創立当時の工場は1万9000平方メートルの敷地に従業

員が約800名、靴下編み機450台のほか、染色設備などを備え、紳士靴下職場、婦人靴下職場などで運営されていた。その後、国家より3次にわたって靴下生産設備の投資を受けた。これらの生産設備はチェコやロシア、ドイツなどから輸入したものであった。また、靴下の原料となる糸もチェコなどから輸入したものを使用していた。一部の原料糸は日本から輸入していた時期もあったとのことである。

しかし、設備および製品生産における輸入依存度が高かった同工場は、1995年後半からの「苦難の行軍」時期に設備の補修のための部品や生産に必要なナイロン糸などの原料の入手が困難になり、工場を正常に稼働することが困難になった。

同工場は2010年と2012年に大規模な設備投資を行った。この時に導入された生産設備は、33種、115台に上ったが、基本となる設備は、イタリアのロナティ（Lonati）社の最先端の編み機であった。これにより、年産2千万足の生産能力をもった工場へと生まれ変わった。

金正日総書記は2010年12月に同工場を訪問しており、それに同行した金正恩委員長はその後、2012年、2014年にも同工場を訪れ、経営活動を改善するために経営戦略、企業戦略を正しく立てることを指示した（『労働新聞』2012年7月3日、2014年8月7日）。このような背景もあり、同工場は、テスト単位として他の企業に先んじて計画権、製品開発権、価格制定権および販売権を付与され成果を上げている。

同工場では、国家計画とは別に工場独自の生産計画を立てて生産した製品を、卸売段階を経ず、百貨店などの小売店と直接取引を行い販売している。注文者（販売店）は、工場が独自に計画し生産した製品から店舗での顧客の動向、材質やデザインなどを確認し必要なものを発注する。注文者が気に入る製品がない場合は発注しなかったり、値下げを求められたりすることもあるという。国家計画によって生産されていた商品を陳列すれば、売れようと売れまいと気にすることがなかった以前とは違い、販売者も売れる商品を置かなければ利益が上がらないのである。

注文は基本的に季節ごとに行われる。販売店は消費者の動向をいち早く察知して発注するので、彼らの眼鏡にかなうデザインや品質の製品を企画し生産できる

かによって販売が左右される。そこで工場では、消費者の動向をキャッチしニーズを把握するための市場調査に力を入れている。

市場調査は、工場運営全般の責任者である支配人や技術や生産の責任者である技師長が自ら定期的に販売店に出向き消費者の動向を直接確認したり、市内の各区域にある工場直営店の販売員から随時情報を吸い上げたりする方法で行うだけでなく、生産に携わっている労働者自らも定期的に販売所に出向き意見を聞く機会を設けているという。技師長の語るところによると、企画者と生産従事者では注目点が互いに違うので、消費者の動向を立体的に把握することができるのだということであった。また工場へのクレームを受け付ける窓口を設けて、ユーザーからの意見を直接聞いているという。

そのように集められた情報は、素早く企画生産部門に伝えられ、次の製品企画に反映されるという。消費者と生産者が非常に近く、消費者のニーズを吸い上げながら製品に反映させる仕組みができていたようであった。

一方、外国製品を定期的に購入するなど、デザインや素材の世界的な趨勢を把握するためのアンテナを張りめぐらしており、それに基づき他企業や研究所と共同で新しい素材や繊維の加工などの開発を行い、新製品の開発も活発に行っているという。最近では、原料糸にナノ銀コーティングを施した男性用の抗菌靴下などの機能性靴下や、国産の麻を原料とした天然素材の靴下などの新製品を開発し販売を始めたという。

工場では人材管理権に関連して、独自の従業員教育に力を入れて、生産設備の整備保守などの技術を身に着けることを奨励している。現在の従業員数600名のうち、技術に明るい技能工の割合は30%であるが、今後それを50%にまで増やすことを目標としていた。同様の軽工業企業の平均が10%ほどであることを考えると、非常に大きな割合だといえる。人材育成に力を入れ、従業員のレベルをアップさせることで、製品の質や生産性を高めるのだという。

製品販売のための販促活動としてメディアを使った宣伝も行っているというのも興味深かった。ただし、新聞や雑誌に広告を出稿したり、TVやラジオでコマーシャルを流すような方法ではなく、パブリシティ（記事広告）やタイアッププログラムを作成し放映してもらう方法を積極的に利用しているという。放送局などに連絡を入れ、新製品の開発や生産における成果などについての情報を意図的に



流すことで、メディアに名前を露出させるという手法である。筆者も工場訪問直前に朝鮮中央テレビで同工場を紹介する番組を見たのだが、それも宣伝の一環であったということであった。

## 7 興南肥料連合企業所の例

興南肥料連合企業所は、朝鮮を代表する化学肥料工場の1つで、咸鏡南道咸興市に位置しており、敷地面積は140万平方メートルである。筆者は2018年10月1日に同企業所を訪問した。

同工場は日本統治下にあった1927年に日窒コンツェルンにより興南（現咸興市興南区域）に設立された日本窒素興南肥料工場を前身とする。日本窒素興南肥料工場では、合成アンモニアを原料に硫酸肥料を生産する一方、同じく日窒が本宮（現咸興市沙浦区域）に建設した日本窒素本宮工場（現2.8ピナロン工場の前身）では、苛性ソーダ、カーバイド、石灰窒素などが生産されていた。日窒はこれらの工場を中核としてその周辺に関連工場を次々と建設、火薬をはじめとする軍需品の生産も行った。しかしこれらの工場は、朝鮮が日本の植民地から解放された後、進駐したソ連軍による主要設備の持ち出し<sup>10)</sup>や、朝鮮戦争時の米軍による三度の爆撃によって壊滅的な打撃をうけた。

同企業所は、朝鮮戦争後にソ連や中国などからの援助による新たな設備の導入を通じて、大規模な化学肥料生産拠点として生まれ変わった。同企業所は、これまで金日成主席が33回、金正日総書記が25回、金正恩委員長が1回訪れるほど、重視されている。

興南肥料連合企業所工業研究所のペ・ヨンフン所長によると、企業所では国家計画指標として各種窒素肥料とともに、24種の試薬を生産しているという。

同企業所では、石炭をガス化して生成した水素と窒素から合成アンモニアを作り、それを硝酸、硫酸、炭酸ガス、水とそれぞれ反応させることで、硝安肥料（硝

---

10) 「解放後ソ連が自分たちの戦争賠償品だと言って（設備を）持ち出したので形だけが残らなかった」（2018年10月1日 興南肥料連合企業所にて同企業所工業研究所のペ・ヨンフン所長からの聞き取り）。



酸アンモニウム)、硫酸肥料(硫酸アンモニウム)、尿素肥料、アンモニア水(液肥)の4種の窒素肥料を生産している。またその他にもそれらの過程で生成されるさまざまな副産物も生産品となる。1980年代には窒素肥料の生産能力が年産85万トンであったが、2018年当時は年産40万トンにとどまっているということであった。

同企業所は近隣にある高原炭鉱で産出される無煙炭をガス化して水素を生産していたが、1995年に起こった水害により炭鉱が水没して無煙炭の供給が大きく滞ったことから無煙炭ガス化工程は完全にストップした。そこで褐炭ガス化による水素生産へと大きく転換し、2011年になって16年ぶりに石炭ガス化による尿素肥料の生産を再開した。しかしペ所長によると、経済制裁などの影響により、主力生産品である化学肥料の生産は、国家的需要を満たす水準に至っていないという。

現在、褐炭ガス化プラントの無煙炭ガス化プラントへの転換を図っているという。同企業所に褐炭を供給している炭鉱において生産コストが上昇したこと、そして、輸送にも時間とコストがかかることから、従来の原料供給基地であった高原炭鉱からの無煙炭によるガス化へと内部構造をもう一度変更しているということであった。

同企業所では主要生産物である化学肥料のほかに社会主義企業責任管理制の導入により付与された計画権、製品開発権に基づいて、バッテリー、変圧器、遮断機、電極、などの電気製品および、樹脂製の包装材や容器などを企業所独自の企業所指標を策定して生産し販売している。どのような製品をどれだけ生産し販売するのかということは独自の判断で決めているという。このような生産品の販売価格は、価格制定権によって企業独自で定めた価格で販売されている。

ペ所長によると、社会主義企業責任管理制の実施に伴い、労働者の生産意欲を高めるために点数制を導入しており、生産分が多ければ多いほど(点数が多ければ多いほど)経済的な報酬がたくさん与えられるようにしているという。また、技術・技能のレベルに従って報酬にも差が付くことから、企業所内に設置されている「科学技術普及室」などで受講可能な、金日成総合大学や金策工業総合大学の遠隔講義を受講し、技術を習得する労働者が増えているという。

労働者の基本給は平均7~8万ウォンだとのことであった。同じ企業で働いて

いても、生産現場で働く労働者に事務職員よりも多くの給料が支給されることになる。そして、労働報酬は、基本給に加え、技術および技能に対する手当や生産における貢献度による各種賞与金などが加算されて支払われる。

ペ所長本人は現場で働く労働者ではないので、支給される基本給が現場で働く労働者より相対的に少ない。しかし、修士学位の保持、所長という職責手当などが付き、支給額は10万ウォンということであった。

同企業所では、食糧は国家による配給ではなく、企業による配給が行われている。それ以外にも醤油やみそ、食用油などの食料品や、祝日などには特別の配給なども行われているという。また、従業員用の住宅も備わっているとのことであった。社会主義企業責任管理制が導入される前の基本給は、生産職、事務職ともに3000ウォン程度であったということを考えると、社会主義企業責任管理制の成果が給与や配給において明確に表れているといえる。

ペ所長は、「企業経営を行うことは簡単なことではないが、現状ではそれなりにうまくいっていると評価できるのではないか」と述べていた。

## 展 望

2014年に社会主義企業責任管理制が全面的に導入されてから8年が過ぎた。この間、社会主義企業責任管理制の普及とその改善は一貫して進められている一方で、その具体的な運用におけるさまざまな課題についての論議が起こっている。『経済研究』や『金日成総合大学学報（経済学）』などの学術ジャーナルで論議されている課題は以下のとおりである。

第1に、企業が付与された経営権を十分に活用できるように法律的环境を整備するための積極的な対策を立てることが求められる。これは、企業が付与された経営権を十分に活用できるように、内閣や法機関が企業所法をはじめとした企業管理と関連した規定、細則などを適時修正補充し、適時示達するための対策を立てるようにするということである。

すでに企業所法と社会主義企業責任管理制規定、その規定の執行のための部門別施行細則が策定され、執行されているが、これらが現実に即しているのか、執

行する過程での問題点はないのかなどを具体的に確認し、適時修正するための対応を行うということである。この間の企業運営における経験および環境の変化を取り込み、関連法を絶えずブラッシュアップする体制が求められており、それとともに、監督機関が国家の決定、指示が徹底的に執行されるように監督・統制し、偏向を適時ただす必要があることも指摘されている(キム・ヨンフン 2020; チョン・ Cholソン 2020)。

第2に、社会主義企業責任管理制の実施に関する経済システムと秩序を整理することである。経済システムと秩序を整理するにあたり、内閣の役割が重要となる。現在社会主義企業責任管理制を実施するにあたり内閣に求められているのは、企業のすべての活動を掌握して統制することではなく、企業が自らの経営戦略に基づき経営活動を円滑に行えるように、不必要な行政手続きや制度を整理し、生産活動にブレーキをかけるような要素を探し出してただすことである。たとえば企業設立のための手続きや、企業所指標による生産品の価格登録手続きおよび期間を簡素化することで、流通期間を短縮し流通コストを削減するなど、企業活動を効率よく行えるように積極的な対策を立てることが求められている。

また、企業が経済的実利を得られるような国家的対策も必要とされる。企業に対して、国家的な利益を実現しながら企業も実利を得られるように国家指標を示達したり、国家納入金の規模を調整するなどの対策を立てる一方、銀行の役割を強化して経営資金の借入れを潤滑に行えるようにするなど、企業が自らの活動で拡大再生産を行えるような条件を作ることが必要とされる(キム・ヨンフン 2020; パク・ユンミ 2020)。

第3に、企業が付与された経営権を公正に利用することが求められている。「本位主義」(自己利益優先主義)や「非社会主義的現象」といわれる問題に対する対処である。党と政府が社会主義企業責任管理制を普及する目的は、経営権の活用を通じた生産活動の活発化によって国家の経済を復興させることにある。つまり企業は与えられた経営権を活用するにあたり、国家的利益を優先させることを求められる。しかし問題となるのは、国家的利益と企業の利益が必ずしも一致するとは限らない、あるいは、国家の利益よりも企業の利益を優先する志向が生まれる可能性が十分あるということである。

新聞や学術ジャーナルでは、国家指標の遂行よりも企業収入が大きい製品の生

産を優先させたり、生産品や原料、資材などの取引を不当に行ったりする行為などを挙げ、それらについて警戒するよう促している(キム・ギョンリョル 2018; チョン・チョルソン 2020)。このような現象を防止するために、企業内の党委員会の役割と司法機関による監督と統制を行うことが求められている。

朝鮮は現在、2017年以降の国連安全保障理事会決議による国際的な経済制裁だけでなく、2020年からのCOVID-19対策のための国境封鎖という想定外の状況に直面している。この状況のなかでも、『労働新聞』をはじめとする朝鮮のメディアは、一部での停滞やアンバランスを認めながらも、経済の各分野における社会主義企業責任管理制の取組みについて紹介し、それを奨励する報道を継続して行っている。

たとえば、2021年1月20日付『労働新聞』は、数年前より千里馬製鋼連合企業所をはじめとした基幹工業部門のいくつかの企業をテスト単位として社会主義企業責任管理制を実施する取組みが推し進められ、その過程で蓄積された経験を一般化するための討議が集中的に行われたと報じた。つまり国家計画で最も重点が置かれているために国家指標の割合が大きい金属工業や化学工業などの基幹工業部門においても、社会主義企業責任管理制をどのように実施していくのかということが模索、討議されていることを示しており、社会主義企業責任管理制の適用が、相対的に規模が小さな軽工業部門だけでなく大規模な基幹工業部門にまで広がる段階に入ったことは注目される。

#### [文献目録]

##### 〈日本語文献〉

- 高昇孝 1973.『朝鮮社会主義経済論』日本評論社.
- 成守一 1980.『经济管理制度』『現代朝鮮問題講座』編集委員会編『現代朝鮮問題講座(Ⅱ)——社会主義朝鮮の経済』二月社.
- 中川雅彦 2004.「朝鮮民主主義人民共和国の工業管理体系と経済改革——行政機関と国営企業との関係」『アジア経済』45(7), 2-28.
- 朴在勲 2014.「社会科学院経済研究所・李基成教授へのインタビュー」『季刊朝鮮経済資料』(1): 9-21.
- 朴庸坤 1977.「朝鮮の社会主義企業——社会主義经济管理體系と企業」森章編『社会主義企業論』日本評論社.

- 文浩一 2018. 「社会主義企業責任管理体制下における経営支出補償の経済的内容」『解説文』『季刊朝鮮経済資料』(2): 1.
- 柳学洙 2016. 「経済管理改善措置と消費生活の向上」『季刊朝鮮経済資料』4(4): 14-19.

#### 〈朝鮮語文献〉

- カン・ミョンホ 2017. 「注文契約制度の基本原則」『政治法律研究』(1).
- キム・ギョンリョル 2018. 「社会主義原則を守ることは朝鮮式経済管理方法確立の根本要求」『勤労者』(7): 36-37.
- キム・ヨンフン 2020. 「社会主義企業責任管理体制を現実的に実施するうえで提起される重要な問題」『経済研究』(4): 20-22.
- ソン・ジョンナム 2015. 「戦略的経済管理方法の本質的特徴」『経済研究』(4).
- チョ・ウンジュ 2018. 「企業体が社会主義企業責任管理体制を正しく実施するうえで提起される重要な問題」『金日成総合大学学報 (哲学・経済)』(2).
- チョ・ヒョクミョン 2017. 「社会主義企業責任管理体制下における経営支出補償の経済的内容」『経済研究』(4).
- チョン・ Cholソン 2020. 「社会主義企業責任管理体制が実際に効果をあらわすようにするために法的環境と条件を保障するための重要な方途」『社会科学院学報』(1): 32-33.
- パク・ユンミ 2020. 「企業体経営活動に有利な条件と環境を整えることは社会主義企業責任管理体制が効果をあらわすようにするために重要な要求」『社会科学院学報』(3): 36-37.
- ハン・セイル 2017. 「企業体に付与された価格制定権の本質的内容とその実現において提起される重要な要求」『社会科学院学報』(4).
- リ・テホ 2013. 「『朝鮮式経済管理方法』の完成を」『朝鮮新報』ウェブサイト朝鮮語版, 5月10日 (<https://www.chosonsinbo.com/2013/05/0510th-4/>).
- リ・ピョンジョ 2019. 「国家的に社会主義企業責任管理体制が実際の効果を発揮できるように積極的な対策を立てるうえで提起されるいくつかの問題」『経済研究』(2): 10-12.
- リ・ヨンミン 2014. 「朝鮮式経済管理方法の確立は経済強国建設の重要な要求」『勤労者』(9): 39-41.
- リム・テソン 2016. 「社会主義企業体の財政管理権」『経済研究』(1).

※朝鮮語文献の表記法については本書「まえがき」を参照。

©IDE-JETRO 2023

本書は「クリエイティブ・コモンズ・ライセンス表示 4.0国際」の下で提供されています。  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ja>

