中国国有企業改革の行方と意義

江原　規由 *Noriyoshi Ehara*
（一財）国際貿易投資研究所　研究主幹

要約

中国の国有企業改革（国企改革）が本格始動しつつある。国企改革はこれまでも何度か実施されてきているが、今回の国企改革は、WTO 加盟を控えた 1990 年代後半以来の大改革になるとする中国の識者が少なくない。習近平国家主席は、「在凤凰涅槃中浴火重生」（火の鳥のごとく試練の中から再生し強くならねばならない）と今回の国企改革に対する不退転の姿勢を示した。

最近、中央政府と地方政府が、それぞれ、『国企改革試行案』と地方国有企業改革に関する『意見』を発表している。それらを基に、国企改革の現状とその行方を整理した。

目下、中国では国有企業[注1]の改革が本格始動しつつあり国内外の話題を呼んでいる。例えば、今年 9 月、天津で開催されたダボス夏会議[注2]で今回の国企改革の重点策の一つとされる賃金体系の下方修正に海外の参加者から高い関心が寄せられたこと、また、就職先として人気が高まっている国有企業の改革に関心を示す若い世代が増えていることなどが指摘できる。

今年（2014 年）9 月 2 日、中国企業連合会と中国企業家協会が発表した中国企業上位 500 傑（売上額ベース）によると、上位 37 社が全て国有企業によって占められたほか、世界

http://www.iti.or.jp/

の証券市場に上場している中国の国有企業（傘下企業）が 380 社ほど（2012 年末時点）、地方政府管轄では 680 余社（2013 年末時点）と多数に上っていることなどから、今回の国企改革は、中国のみならず、少なからず世界の関心事となっていることがうなずける。

なお、国内 A 株式市場に上場している国有企業は 977 社、企業数にして、全体の 38.5%だが、総収入および総利潤、総株主権益において、同 60%超と、資本市場において国有企業は重要な地位を占めている。

○国有企業

中国の国有企業（**国企**）は国有および国有控股（国有資本支配）企業を指す。一般的には、国務院国有資産監督管理委員会（下記）が直接監督管理する中央企業（**央企**）と地方政府（省・市・自治区）が投資控股（国有資本支配）する地方国有企業（地方国企）がある。なお、現在、国有企業は代名詞として使われ、国有資本支配の株式制企業も含む。注 1 の所有制別企業形態のうち、国有独資企業以外すべて株式制であり、国有企業（国企）を国家出資企業（**国資企業**）とするのが一般的になりつつある。

１．火の鳥改革

国企改革は、これまでも段階的に進められてきている。今回の改革は WTO 加盟を控えた 1990 年代後半以来の大改革になるとする中国の識者が少なくない。習近平国家主席は、**「国企不仅不能削弱，而且要加强。国有企业加强是在深化改革中通过自我完善，在凤凰涅槃中浴火重生～」**[注3]（国有企業は改革深化で自己向上に努め、火の鳥のごとく試練の中から再生し強くならねばならない～）と強調したが、この**“在凤凰涅槃中浴火重生”**との表現に、改革への強い取組み姿勢が読みとれる。

さらに、国企改革を推進する国有資産監督管理委員会（SASAC、国資委、下記）がミニブログサイト（微博、微信）に国有企業紹介欄を開設、

http://www.iti.or.jp/

これに多くの国有企業が独自のアニメキャラクター（国資委のアニメキャラクターは国資小新〈国資新ちゃん〉）を登場させ、自社のイメージアップに努めているところは、習国家主席のいう**“自我完善”**の姿勢が見てとれる。

○ミニブログサイト上の国有企業アニメキャラクター

（中国電信の事例：中国の大型の国営通信会社）

アニメキャラクター名：**小翼**

学名：＠中国電信新媒体客服（中国電信新メディア顧客サービス）

性別：女子

戸籍所在地：中国電信（2010年、中国電信国際有限公司の日本支社が営業開始）

国有企業のアニメキャラクターたち（中央が国資新ちゃん）

出所：中国経済周刊 2014.9.1

○国有資産監督管理委員会

国務院特設直属機構であり、国有企業を管理・監督する組織である。国有企業の役員・経営陣の任命、株式や資産の売買、国有企業に関する法令の起草などをその業務とする。全国に省などに直属する国有資産監督管理委員会がある。2003 年成立。なお、現在、国資委が直轄する中央企業は 113 社。

２．“管資本 放経営”がポイント

改革の『総合方案』(**关于深化国有企业改革的指导意见**～国有企業改革の深化に関する指導意見～、以下『指導意見』) が近く発表される予定であり、国有企業改革の行方はそれを待たなければならないが、最近、国資委と地方政府が、それぞれ『改革試行案』と地方国企改革に関する『意見』を発表しており、そこから、今回の国企改革の全体像は掴める。以下では、それらを基に改革の行方を整理することとする。

(1) 国資委直轄企業（以下、中央企業）に対する改革の要点

今回の改革の要点を一言でいえば、**“管資本　放経営”**(資本を管理し経営を任せる）である。**政企分離（行政府の企業経営への不介入）**を一歩進めた改革（案）といえる。国資委の改革試行案によると、113 社あるとされる国資委直轄の大型中央企業のうち 6 社（下記）に対し、①国有資本投資会社への改組、②混合所有制の発展、③董事会への権限移譲（管理職の人選、業績評価、報酬設定など）、④紀律検査チームの常駐を柱とする改革を試行するとしている。

“四項改革”試行の中央企業

国家開発投資公司：中国最大の国有投資会社。株式投資、管理、経営などが主たる業務。

中糧集団有限公司：中国最大の食品会社。香港証券取引所に上場企業を傘下にもつ。金融、ホテル業、不動産事業など多角事業展開する。

中国医薬集団総公司：中国最大の医薬健康産業グループ。

中国建築材料集団公司：中国最大の建材メーカー。世界の 500 傑企業（267 位）

新興際華集団有限公司：大型国有独資公司。金属冶金加工、アパレル製造、兵站軍需品、作業着・靴などの生産・研究開発・調達企業。世界 500 傑企業の一つ

中国節能環保集団有限公司：中国唯一の省エネ・環境保護関連サービス企業。傘下には、260 余社、上場企業 5 社が国内 30 省市区、海外 40 国・地区に展開。

これら 6 企業は、すでに、改革試行経験があり一定成果を上げている。6 企業が選ばれた理由は、こうした改革試行の経験があること、それに、いずれも競争の激しい業界であることなどによる。中国石油天然気集団公司（ペトロチャイナ）、中国石油化工集団公司（シノペック）など独占中央企業の試行は、今後に回すべきとの判断から、今回の試行企業に入っていない。

①国有資本投資公司への改組

国家開発投資公司と**中糧集団有限公司**が国有資本投資公司への改組試行対象となっているが、国有資本投資公司に関しては、情報も少なく、具体的にどんな機能と役割をもつのか明らかでない。シンガポールのテマセクに類似した機能をもつとされる。テマセクは、シンガポール政府が株式をすべて所有する政府系投資ファンドで、主に株式投資を通じて政府の資産を運用しており、現在では高いリターンを戦略的に追求する投資活動を国内外で展開している。

国有資本投資公司がテマセクと同じく政府の資産を運用するとなると、これまでその任務を担ってきた国資委との関係がどうなるのか、国有企業関係者をはじめ各界の注目するところとなっている。『指導意見』の発表が待たれるところである。

なお、国有資本投資公司には国家安全や国民経済発展のカギとなる重要業種が試行対象とされるが、上記 2 公司はまさにその部類に属するといえる。

http://www.iti.or.jp/

国家開発投資公司：現在、国家戦略産業（交通、エネルギー、ハイテク技術など）への投資を行う。国有資本投資公司への改組で、国有資本の投資方向・重点の見直し、運営効率の向上などが期待されている。

中糧集団有限公司：国内外でのM&A（主要例として、蒙牛乳業、オランダの穀物貿易企業大手のNidera社など）を通じ、世界の大手穀物商となる。今後、傘下企業に戦略的投資者を導入、国際的経営網の構築、国家の食糧安全確保に注力するとされる。

②混合所有制の発展

混合所有制の発展には、公有資本（国有企業など）への非公有部門（民間や外資など）からの投資の拡大などが主となる。

混合所有制は2形態に大別される。即ち、①公有資本（国有・集団）を主体とする形態。公有資本が主導的地位を確保しつつ非公有資本（民営企業、外資、個人など）の参加を得る形態（公有制経済）、および、②公有資本が一定の比率を占有するものの非公有資本が主導する形態（非公有制経済）である。わかりやすく言えば、株式制の一形態である。

混合所有制の試行は今回の国企改革が初めてではない。国資委直轄国有企業についていえば、国資委が誕生した2003年に196あった国有企業は、現在113社に減っている。その過程で吸収合併などを含む国企改革が行われてきている。今後、そうした経験を生かし、株式化などを通じて民間（個人、外資を含む）の出資比率をさらにどう引き上げていくのか、また、従業員持ち株制をどこまで導入し改革深化を図るのか、その行方は今回の改革の進捗を見るキーポイントといえる。

同時に、混合所有制の発展には、関係行政部門によるネガティブリスト管理が求められよう。例えば、外資を含め民間分野が出資できない分野、出資制限、民営企業との競合を制限・禁止する業種、国有企業の独占業種などが十分明らかになっていない。

今回の改革では、**中国医薬集団総公司**、**中国建築材料集団公司**の2社

がその試行対象となっている。

中国医薬集団総公司：傘下の混合所有制企業（民間資本、地方国有企業、外資などの資本導入）はグループ全体の 8 割超（2013 年）を占めている。

中国建築材料集団公司：傘下に多数の全額出資企業、持ち株企業を有し、国内外で持ち株会社を上場させている。傘下の混合所有制企業はグループ全体の 8 割超。

○国資委直轄の国有企業の企業形態に関する一考察

6 試行中央企業の企業形態を見ると、国家開発投資公司、中糧集団有限公司、中国医薬集団総公司、新興際華集団有限公司、中国節能環保集団有限公司、中国建築材料集団公司と、いろいろな形態があることが分かる。

国資委直轄の 113 中央企業についてみると、集団公司（52）、集団有限公司（20）、総公司（9）、公司（8）、研究院（4）、研究総院（3）、有限公司（3）、総局（2）、（集団）公司（2）、そのほか、控股有限責任公司、（集団）有限公司、控股有限公司、集団総公司、合作公司、総院、有限責任公司、（集団）総公司、（集団）控股有限責任公司がそれぞれ 1 社となる。

このことは、公有・非公有資本の参加がすでに広範囲に進んでいることを示している。

③董事会（役員会）への権限移譲

董事会（役員会）への権限移譲とは、自主的な役員（高級管理職）の選抜・任用・業績考課・報酬査定など天下り排除、損益自己負担、市場性と効率を重視した経営環境を醸成するための措置で、**“放経営”**の具体策といえる。

すでに、役員報酬では 30％程度（年収 60 万元／1000 余万円以下）、なかには、70％まで削減されるといった大胆な調整もあるとする報道（中国新聞網　2014 年 9 月 11 日など）もある。

国資委の初代主任であった李栄融は、「中央企業は経済組織であって、政治組織ではない。今の時点では政治的属性は必要であるが、今後の発

http://www.iti.or.jp/

展モデルは変化することになろう」と語り、董事会制度は政企分離の重要なカギを担っている。独立した外部役員が多数を占めるようにする。政府部門の意見は研究の余地があるとしても、最終的決定は董事会にあるべきで、そうしてこそ、政企分離はうまく行く」と財経（2014年6月30日　総第397期）のインタビューに答えている。董事会の役割強化が、今回の国企改革の大きな柱として期待されていることがわかる

新興際華集団有限公司、中国節能環保集団有限公司、中国医薬集団総公司、中国建築材料集団公司の4社がその試行対象となっている。

④紀律検査チームの常駐

紀律検査チームの常駐は、腐敗防止、経営の透明度向上、公正かつ平等な競争環境を確保するための措置といえる。現指導部には、国有企業の経営層等による腐敗がはなはだしく、このまま放置すれば、社会主義市場経済の根幹が揺るぎかねないとの判断があり、紀律検査チームの常駐は企業経営の不正行為の取締強化の一環と位置付けられる。

○国有企業の経営層等による腐敗

中央紀律委員会の発表によると、2013年5月20日から2014年9月15日の1年半余のうち、76 名国企高官が取り調べを受け、うち、13名が央企経営トップ層であった。76名の業種を見ると、エネルギー（能源）、冶金、金融、メディア、運輸、軍需工場などで、資源業界が最多であった。なお、13名の内訳は12業界（石油、有色金属、自動車製造、運輸など）に及ぶ。

央企113社のうち改革試行されるのが6社では、あまりにも効果がないとの印象はぬぐいきれないが、試行の是非を見極め、その成果を一気に普及させるというのが、中国式のやり方である。ただ、今回の改革試行案は、「改革モデル」を4項改革として明確化している点で新鮮味がある。今後、中国が積極実施しようとしている国有企業改革は、113分の6の改革にとどまらない広がりがある

http://www.iti.or.jp/

といえよう。

（2）地方所轄企業（地方企業）に対する改革の要点

中国の国有企業には央企に加え、多くの地方政府所属企業（地方政府所轄の国有企業）がある。財政部企業司の発表（2013 年全国国有企業財務決算情況）によると、2013 年、全国独立清算国有法人企業は15.5 万社。うち、中央政府関連が 5.2 万社、地方関連が 10.4 万社と、地方政府関連企業が全体の3分の2を占めている。

全国国有・国有控股（支配）企業一覧（2013 年）

	企業数（万）	従業員数（万人）	資産総額（兆元）
全国国有企業			
○中央企業	5.2	1763	48.6
中央部門企業	1.0	168	1.6
国資委監督管理企業	3.8	1274	34.9
財政部監督管理企業	0.4	321	12.0
○地方企業	10.4	1936	55.5
省級	4.2	989	23.6
市級	1.6	324	9.8
県級	4.5	623	22.2

出所：財政部企業司発表（2014 年 7 月 28 日）

http://www.iti.or.jp/

①地方企業の改革試行案

2013 年 12 月、上海市が、**≪关于进一步深化上海国資改革促进企业发展的意见≫**（上海国資〈国有企業〉改革をさらに深化させ企業の発展を促進するための意見）を発表して以来、各省・市・自治区などで国有企業改革の試行に関わる『意見』を続々と発表（2014 年 9 月時点、17 省・市）している。

これら『意見』は、国資委の『改革試行案』に先行しているところも少なくない。例えば、**広東省**では、2017 年までに省所属国有企業の 70%を混合所有制企業とすること、**上海市**では、一部の例外を除き、市所属国有企業について多様な株式制を導入すること、**重慶市**では、今後 3～5 年間を目安に 20 余の市所属国有企業を上場させること、**山東省**では、多様な従業員持ち株制を積極試行すること、**甘粛省**では、国有資産証券化率を 50%以上とするなどが指摘できる（21 世紀経済報道　2014 年 9 月 22 日など）。

②改革で進む対外開放

国資委の『試行案』や地方政府の『意見』が、今後どう普及され具体化されていくのかが注目されるが、目下、試行が具体化しつつある改革を各種報道などから拾ってみたい。

例えば、今年 3 月に設立が決定したとされる**国家鉄塔公司**。中国 3 大通信キャリアー（国有企業）が出資し民間資本の参入（株式の 49%）を認めている。

また中国 5 大電力集団では合併などで業界再編が予定されているほか、中国電力投資集団公司が一部傘下企業・建設プロジェクトへの民間資本の参入（3 分の 1）を認める方向にある。

地方では、**長虹集団**が四川長虹集団控股有限公司に改組し、積極的に戦略投資者を受け入れることや管理職、技術者を中心に従業員持ち株制を実行する予定になっていることなどがあげられる。

３．国有企業改革のもう一つ意義

中国は世界第 2 位の経済大国、第

1 位の貿易大国として、また、2014 年 11 月、中国が主催国となる APEC、IMF、G20 などを通じて、世界経済に貢献してきているが、依然、先進主要国（米国、EU、日本など）から「市場経済国」[注4] として認定されていない。いわば、世界経済から“大人扱いされていない”ということになる。中国はことあるごとに、市場経済国を認定するよう求めてきている。

“世界には、中国経済は国有企業が主導しており、民営企業の発展が阻害されている”との声がある。今後、国企改革が深化し、国有部分の比率が下がり、外資参入の機会も増えるようになれば、中国を市場経済国として認めていない主要国はその根拠の一つを失うことになる。今回の国企改革の試行には、中国の面子がかかっているといっても過言ではないであろう。

注 1　中国における所有制別企業形態は、全人民所有制企業、集団所有制企業、集団所有制企業、私有制企業に分類される。また、1988 年の第 7 期全人代第 1 回会議で可決された「企業国有資産法」で、国有企業は、次の 4 分類とされた。

①国有独資企業（全額国家出資、非株式制企業）

②国有独資公司（国家が授権した投資機構・部門による 100%出資で設立された株式制の国有企業）

③国有資本控股公司（国有資本持ち株〈マジョリティ占有＞企業、株式制）

④国有資本参股公司（国有資本参加の株式制企業）

注 2　毎年冬、世界の政財界のトップリーダーが集い世界の重大な問題について議論するダボス会議の中国版。大連と天津で毎夏交互開催。

注 3　第 12 期全人代 2 回会議における上海代表団との会見時発言（2014 年 3 月 5 日）

注 4　WTO などから自由な市場経済を重視する国と認定された国。未承認国はアンチダンピング調査などでハンディキャップを負うとされる。

http://www.iti.or.jp/