



# どこに向かうか中国型市場経済 ～「改革開放40年」を検証

## 第2回：国有企業が民営企業が

拓殖大学名誉教授

藤村 幸義

### 1. はじめに

#### 全く異なった二つのタイプの企業群

いま中国には、全く異なった二つのタイプの企業群が別々に存在している。ひとつは中央政府からの様々な支援によって息を吹き返してきた国有企業である。業種としては鉄鋼、石油化学など重厚長大な基幹産業が圧倒的に多い。一方、IT・ネット産業を中心に新興の民営企業が相次いで名乗りを上げ、存在感を増してきている。

中央指導部としてみれば、中国が社会主義を標榜するからには、やはり国有企業を経済発展の中核に据えたい、との思いは根強い。だが国有企業は政府との関係が密接なだけに、どうしても経営の意思決定が遅くなりがちで、いまのような国際市場での激しい競争には対応していない。

このジレンマをいかに解決していくか。国有企業重視の政策を続ければ、民営企業は原材料の調達や製品の販路など様々な点で不利となり、企業活動が委縮してしまう。そうなると、中国経済の全体の発展にも影響してし

まう。激しさを増す米国との主導権争いにも対抗していけない。国有企業と民営企業のバランスをどう取るか、これが今後の中国経済の方向を決定づけることになるう。

#### 民営企業による国有企業への過半出資を認める

2019年3月に北京で開催された全国人民代表大会（全人代）で、李克強首相が恒例となっている政府活動報告を読み上げたが、その中でハイテク産業育成策「中国製造2025」に言及しなかったとして内外からの注目を浴びた。2015年に初めて同政策が登場してから、毎年必ず政府活動報告の中に盛り込んできただけに、やはり激化する一方の米中経済戦争を前に、米国側を必要以上に刺激するのを避けたのかなと思った。

ところが報告を子細に読んでみると、確かに「中国製造2025」という言葉は見当たらないが、製造強国に向けての各種施策はふんだんに盛り込まれている。むしろ昨年の報告よりも文字数は多いし、力の込め方も尋常では

ない。今後も製造強国の実現に向けて全力を投入していく方針に何ら変更はないということだ。米中経済戦争の発生に伴って、その必要性はむしろ高まってきたとも言える。

問題は、製造強国の担い手はだれか、ということだ。今回の全人代で注目されたのは、国家発展改革委員会の連維良副主任が記者会見で、「民間企業が国有企業に過半出資するのを認める」と語ったことである。

民間企業に冷たかった中央指導部がここまでの決断をしたのは、やはり米中経済戦争の影響があつてのことだろう。従来からの国有企業重視の政策では、米国に太刀打ちできないと悟ったに違いない。米国という外圧によって中国国内で遅れていた改革が一挙に進んでいく状況が生まれつつあるとも言える。

だが、実際にどこまで改革を進め、国有企業重視の従来からの政策に修正を加えていくことができるか。複雑な国内の政治状況もあり、いましばらく事態の推移をみていく必要がある。

## 2. 国有企業改革のねらい

### 依然として大きい国有企業の力

習近平政権が発足した2012年（図1）と5年後の2017年（図2）の企業動向をみてみよう。2017年段階で国有企業数は1万社を割り込み、5年間で半分近くに減っている。ところが資産をみると、5年前よりも増えており、1社当たりでは23.5億元に巨大化している。民間企業の20数倍だ。外資企業と比べても5倍も大きい。

営業収入や利益を比較しても、国有企業の優位は変わらない。確かに2017年は民間企業の営業収入や利益が金額としてはかなりの伸びを示しており、国有企業を上回っている。しかし1社当たりで見ると、その差は歴然だ。

習近平政権になってからは、中国経済の中核に国有企業を据えるだけでなく、欧米日との激しい国際競争にも打ち勝てるような巨大企業に育てていきたい、との思いがより強くなってきた。同じ業種に大企業が2社も3

図表1：国有企業・民間企業・外資系企業の比較(2012年)

単位：億元（カッコ内は1社当たり）

	企業数	資産	営業収入	利益
国有企業	13262	157687 (11.9)	122503 (9.2)	6457 (0.5)
民間企業	189289	152548 (0.8)	285621 (1.5)	20192 (0.1)
外資系企業	30973	106107 (3.4)	141271 (4.6)	9019 (0.3)
全企業	343769	768421 (2.2)	929292 (2.7)	61910 (0.2)

出所：中国統計年鑑2013年版

注：国有企業には、集体企業、国有聯営企業、集体聯営企業、国有・集体聯営企業、国有独資企業を含む。外資系企業には香港・マカオ・台湾を含まない。図表2も同じ。

図表2：国有企業・民間企業・外資系企業の比較(2017年)

単位：億元（カッコ内は1社当たり）

	企業数	資産	営業収入	利益
国有企業	7297	171653 (23.5)	97608 (13.4)	5220 (0.7)
民間企業	215138	242637 (1.1)	381034 (1.8)	23043 (0.1)
外資系企業	24734	122710 (5.0)	145320 (5.9)	11340 (0.5)
全企業	372729	1121910 (3.0)	1133161 (3.0)	74916 (0.2)

出所：中国統計年鑑2018年版

図表3：世界企業500社（2018年）の中国企業（上位100社まで）

単位：百万ドル

順位	企業名	営業収入	民営企業 (●印)
2	国家電網公司	348903	
3	中国石油加工集团公司	326953	
4	中国石油天然ガス集团公司	326007	
23	中国建築工程総公司	156070	
26	中国工商銀行	153021	
29	中国平安保險（集团）股份有限公司	144196	
31	中国建設銀行	138594	
36	上海汽車集团股份有限公司	128819	
40	中国農業銀行	122365	
42	中国人寿保險（集团）公司	120224	
46	中国銀行	115422	
53	中国移动通信集团公司	110158	
56	中国鐵路工程総公司	102767	
58	中国鉄道建築総公司	100854	
65	東風汽車公司	93293	
72	華為投資控股有限公司	89311	●
86	中国華潤有限公司	82184	
87	中国海洋石油総公司	81482	
91	中国交通建設集团有限公司	79416	
96	太平洋建設集团	77204	
98	中国中化集团公司	76764	

出所：フォーチュン社「世界企業500ランキング」より抜粋。台湾を含まず。

社もいて、互いに足の引っ張り合いをする必要はない。統合・整理によって、できる限り巨大化していく。100社を上回っていた中央企業も、最終的には40～50社に絞り込んでいく。あくまでも狙いは世界であり、しかも世界のトップクラスに食い込んでいくことである。

こうした戦略は一部業種では早くも成果を見せ始め、フォーチュン社の「世界企業500社ランキング」にランクインする企業も増えてきている。2018年には500社の中に120社（台湾を含む）が入っており、トップの米国の126社を猛追している。

だが、中国の場合、そのほとんどは国有企業である。2018年のランキングでも上位100位以内に中国企業は

21社入っている（図表3）が、うち民営企業はファーウェイ（華為投資控股有限公司）1社しかない。

### 1993年から抜本改革に乗り出す

中国政府が国有企業の抜本改革に乗り出したのは、1993年11月に開催された第14期中央委員会第3回全体会議（3中全会）である。天安門事件から数年経ち、なんとか経済の立ち直りを模索している時期だった。前年の1992年には最高指導者の鄧小平氏が華南地方を視察旅行して「南巡講話」を発表し、改革・開放政策をもう一度、力を入れてやり直そうと訴えている。この中央委

員会総会では、「社会主義市場経済体制確立についての若干の問題に関する中共中央の決定」（「1993年決定」）という文書が採択されたが、その柱となったのが国有企業改革だった。その主要内容は以下の通りである。

- (1) 外資に対する過度な優遇をやめる。
- (2) 行政と企業の分離を行う。企業は行政機関への依存から脱却し、国は企業への無限責任から開放される。
- (3) 所有制の改革を行う。大中型の国有企業は有限会社か株式会社に改組してよい。小型の国有企業は請負経営・リース経営を実施してもよい。また協同組合制への改組も認める。集団や個人に売却してもよい。
- (4) 企業は労働者を解雇してもよい。そのかわり労働市場の育成、失業保険の確立を図る。

この改革で目指したのは、「世界に通用する国有企業」の育成である。このころ、国有企業（工業のみ）は全国で約6万社もあったが、政府がこれらすべての国有企業の面倒をみていたのでは効率が悪いし、力が分散してしまう。

そこでまず約5万社ある小型国有企業については、原則的に政府が面倒を見ないようにする。合併、売却、合弁・合作、リース、請負経営、委託経営など何でも構わないから大胆に改革し、自ら生きる道を見つけていくように指導する。

図表4：国有企業の利益推移

単位：億元

年	国有企業利益	中央企業利益
2009	13392.2	9445.4
2010	19870.6	13415.1
2011	22556.8	15023.2
2012	21959.6	15045.4
2013	24050.5	16652.8
2014	24765.4	17280.2

出所：各年の「国有及国有控股企業経済運行情况」報告から

残る大中型国有企業は1万社あるが、これらについても整理淘汰を促していく。将来性のあるところだけをピックアップし、徹底した改革や再編を通じて国際競争力のある企業に変えていく。赤字続きの国有企業は倒産もやむなしという考え方である。

中核となる数千の国有企業に戦線縮小することができれば、面倒を見るにも効率がよい。特に約500社を中核企業としていくとの構想がこの時、初めて打ち出された。

### 完全に息を吹き返した国有企業、儲かりすぎの批判も

2003年には国务院（政府）に国有資産監督管理委員会が設置され、そのもとに中核的な国有企業196社が集められ統一的に管理されていくことになる。これらの企業は中央企業（央企）と呼ばれ、国有企業の経営もこのころから改善に向かっていった。

もちろん党・政府が強力にバックアップしたからこそ、可能になったことを忘れてはいけない。国有企業に義務つけられていた「政府への上納金」は、1994年から免除となっており、経営が上向きになってもなかなか解除されなかった。ようやく2007年に再開されるが、それでも上納率は5～10%と低かった。

その後、国有企業、とりわけ中央企業の利益は図表4のように急増していく。2010年には中央企業の利益が1兆元を超えた。2011年の全人代では「国有企業は儲かりすぎではないか」との批判が相次ぐことになる。「国進民退」（国有企業が躍進し、民営企業が後退する）との言葉さえ生まれてきた。

## 3. 習近平政権下での国有企業改革

### 中央企業を40～50社に絞り込む

江沢民氏の指導の下で、国有資産監督管理委員会の初代主任に就任したのが、李榮融氏だった。2010年8月に退任するまでの約7年半の間に、国有企業の整理統合は急速に進んでいった。

図表 5：歴代の国有資産監督管理委員会主任



李荣融・初代主任



王勇・第二代主任



張毅・第三代主任



郝鵬・第四代主任

その後二代目主任として王勇氏が就任した。同氏は2014年12月まで主任を務めるが、この時期には整理統合はそれほど進んでいない。国有企業の寡占化、独占化を進めるのに消極的だったとみられる。それは当時の胡錦濤政権の考え方でもあったのだろう。

ところが習近平時代に入ると、初代の李榮融時代にも増して積極的な国有企業の整理統合が進められていく。

習近平氏の総書記就任から1年後の2013年11月に開催された中国共産党第18期中央委員会第3回全体会議(3中全会)では、「改革の全面的な深化における若干の重要問題に関する中共中央の決定」(「2013年決定」)が採択され、習近平政権のもとで推進する諸改革の青写真が示された。とりわけ注目されたのが、国有企業の改革だ。2015年9月にはさらに、「国有企業改革の深化に関する指導意見」(「2015年指導意見」)が発表された。いわば「2013年決定」の具体的な実施計画であり、いよいよ国有企業改革が本格化していく。

そこで明らかになったのは、寡占化にとどまらず、さ

らに独占化を目指していくとの戦略である。江沢民政権下において、国有企業の整理統合は大きく進んだが、それだけでは満足せずに、さらに独占化段階にステップアップしようというのである。もちろん、国有資産監督管理委員会の主任も、整理統合に消極的だった王勇氏から、張毅氏にバトンタッチさせている(2016年12月からは郝鵬氏)。

前述のように、1993年段階では「約6万社ある国有企業の中で、中核企業は500社へ」と言っていたのだが、2013年段階では「中核となる中央企業は110社余りから40～50社へ」とより絞られている。「2015年指導意見」では、中央企業同士の併合を意味する「強強連合」という新語も登場している。

「40～50社への絞り込み」を行うねらいは、経営統合によって、より強力な国際競争力のある企業に替えていくというものだ。110社余りという中央企業の数には十分に少ないと思うのだが、それでも同じ業種に数社が併存しているのは、「悪性競争」(過当競争)の弊害が出てくるというのである。

## 混合所有制の改革はどこまで進むか

国有企業改革の一つ目の柱は、「混合所有制改革」である。すでに模範となる試点企業も相次いで発表されている。その目的は「出資構造の多元化により、国有企業の収益性と効率性を引き上げ、中国経済の主体に据えること」というのだが、実際にはどうであろうか。

試点企業は第一、第二弾で合計19社、そして2017年末に第三弾として31社が選ばれた。これらの合計50社の中でとりわけ目立つのは、中央企業の子会社が半分近くも含まれていることだ。対象は子会社なのだが、実際には親企業を選んだのとほとんど変わらない。

第二弾で公表された中央企業名には、中国長江三峡集団、中国中車集団、中国航空集団、中国民航信息集団、中国聯通集団、中国核工業集団、中国航天科工集団、中粮集団などそうそうたる巨大企業が並んでいる。

例えば中国聯通集団(チャイナ・ユニコム)の混合所有制改革はどのように行われていったか。中国人寿、テ

ンセント、百度、アリババといった企業から資金を導入したため、チャイナ・ユニコムの持ち株比率は下がる。それでも導入する資金の比率は、中国人寿の場合で10%程度、アリババに至っては3%ちょっとでしかない。チャイナ・ユニコムががっちり経営権を握っていることに変わりはない。

チャイナ・ユニコムは、中国移動と中国電信に次ぐ第三位の国有通信会社だが、技術革新で後れをとり、営業収入はじり貧状態にあった。つまり混合所有制改革の名のもとに、他社から資本導入して、再起を図ろうというわけだ。資本導入先の企業の多くは、今を時めくネット関係の民間企業である。

このようなケースは他の多くの試点企業にもみられる。つまり混合所有制改革は問題を抱える大型国有企業に対し、主に民間資金をつぎ込むことで、延命を図ろうという戦略の色彩が強い。資本参加した企業が経営へ参画し、民間の活力を発揮すると言った事例は、残念ながらほとんどみられない。

本来ならば、より大胆に混合所有制を実施し、いずれは中央企業の民営化につなげていくのが望ましい。ところが現実には、民営化への道筋はさっぱり見えてこない。これでは資本参加した企業にとって、どれだけの意味があるのか。ただお付き合いをさせられただけに終わってしまう。

混合所有制の改革では、「財産権」の問題も依然として大きなネックとなっている。第一に、国有企業側の出資者がだれなのか、はっきりしていない。また民営企業の財産権の保護もあいまいさを残したままである。これでは民営企業も安心して国有企業と連携していけない。へたをすれば国有企業に飲み込まれてしまう。

### 「強強連合」で国際競争力を強化

混合所有制の改革以上に注目されるのが、「強強連合」によって国際競争力を強化するとの戦略である。2014年末に発表された大手国有企業の中国南車と中国北車による経営統合の話は急ピッチで進められ、2015年6月1日には実現してしまった。中国南車が中国北車を吸収合併する形を取り、新会社の名称は「中車股份有限公司（中車）」となった。資産総額は3000億元を上回る。統合により国内では市場占有率がほぼ100%、世界でも欧米勢を圧倒的に上回る新会社の誕生であった。

大手国有企業間の統合の話は、中国南車と中国北車だけにとどまらない。2016年秋には、宝鋼集団と武漢鋼鉄集団が統合して、中国宝武鋼鉄集団となった。世界でもアルセロール・ミッタルに次いで、一気に2位に浮上した。

このほか統合するのではないかと具体的な名前が挙

図表6：世界の鉄鋼メーカー（粗鋼生産量、2016年）

単位：万トン

順位	メーカー名	粗鋼生産量	国名
1	アルセロール・ミッタル	9545	ルクセンブルク
2	中国宝武鋼鉄集団	6381	中国
3	河北鋼鉄集団	4618	中国
4	新日鐵住金	4616	日本
5	ポスコ	4156	韓国
6	江蘇沙鋼集団	3325	中国
7	鞍山鋼鉄集団	3319	中国
8	JFE スチール	3029	日本
9	首鋼集団	2690	中国
10	タタ・スチール	2449	インド

出所：世界鉄鋼協会

がっているのは、中国石油化工と中国石油天然ガス、中国中鉄と中国鉄道建築、中国電信と中国聯通などである。このほか、海運や自動車にも噂が流れている。いずれもそれぞれの業界でトップクラスの大手国有企業だ。

中でも中国石油化工と中国石油天然ガスはフォーチュン社の世界 500 社ランキング（2018 年）で、第 3 位と第 4 位を占める巨大企業である。それでも米エクソンモービルや英 BP と競い合うには、統合が必要であるというのだ。

もっとも、経営統合には中国国内でも反対意見はある。宝鋼集団と武漢鋼鉄集団の統合の話が出ていた頃、武漢のある大学で、中国の研究者たちと意見交換する機会があった。その時に中国側から、「強強連合」批判の意見が飛び出した。両製鉄の統合となれば、武漢鋼鉄が劣勢に置かれ、事実上の吸収合併になるのは目に見えていたからだろう。

## 4. 国有企業重視のマイナス面

### 巨大企業の併合は反独占法に違反

だが、国が強力にバックアップして無理矢理に巨大企業を作り上げるといふ戦略には、多くのマイナス面がある。

第一に、競争促進をうたい文句とする反独占法に違反はしていないのだろうか、と言う点だ。南車、北車を例にとると、そもそもこの二つの会社は、2000 年に旧鉄道省に属する巨大国有車両メーカーを分割して生まれた。市場メカニズムを重視し、「分割・競争」を促進しようとのねらいからだった。そして 2008 年には反独占法が施行されている。

ところが、最近になって明らかに反独占法の位置づけが変化してきている。中国政府が推進している「走出去」（海外に打って出る）政策では、中国の企業同士が海外受注で競合し、価格低下による採算の悪化を招く事態が少なからず発生している。いまの政権では、こうした「悪性競争」は容認できない、という考え方に方向転換している。反独占法の柱となっていた「分割・競争」を後退

させ、それに代わって「独占・集中」を中軸に据えていこうとしている。

確かに反独占法 28 条には「当該集中の競争で生じる有利な影響が明らかに不利な影響を上回ると証明できる場合、または社会の公共利益に合致する場合、統合を認可できる」と書かれている。だが安易にこの条項を使えば、反独占法が骨抜きになってしまい、海外からの信用を失うばかりとなろう。

### 経営の小回りが利かない

第二に、国有企業はどうしても国とのつながりを断ち切れないので、経営の意思決定が遅く、小回りが利かない。

まずは人事権が「党管幹部」（共産党が幹部を管理する）の原則の下で、制限されている。中国共産党組織部が人事を管轄している国有企業については、『中共中央管理的幹部職務名称表』が公表されているが、それには 53 社がリストアップされている。多くは中央企業である。

財務もしっかりと握られている。経営を進めていくうえで重要事項の決定は、いちいち上部にお伺いを立てなければならない。国有資産監督管理委員会は毎年、中央企業の「経營業績評価」を発表している。評価は A から E までの 5 段階に分かれている。

もちろん国有企業でも、様々な経営改革が図られている。それでも多くの制約がある以上、世界のスピードに付いていくのは、なかなか難しい。いくら経営改革を試みても限界がある。

第三に国有企業は国とのつながりが深いゆえに、汚職・癒着など腐敗が蔓延しやすいことだ。習近平政権になってから、国有企業幹部の規律違反摘発が相次いだのも、江沢民政権時代の汚職・癒着があまりにひどかったからだ。

だがこれは江沢民時代の利権構造を崩すことに主要目的があり、新たに送り込まれた幹部がこれまでと同様な甘い汁を吸わないとも限らない。国と国有企業をつなぐを断ち切らない限り、汚職・癒着は今後もなくなることはない。

## 5. 民営企業に未来はあるか

中国経済のスローダウンや激しさを増す米中貿易戦争の影響をまともに受けているのは国有企業ではなく、どうやら民営企業のようなものである。2018年後半から企業の資金繰り悪化が伝えられているが、その多くは民営企業である。さすがの習近平国家主席もめずらしく民営企業のテコ入れに動き出した。だが、国有企業優先の政策のもとで、民営企業に未来はあるのだろうか。

2018年の数字をみても、民営企業はいまや中国経済に欠かせない存在だ。国内総生産(GDP)の60%以上を占め、輸出も半分以上は民営企業である。さらに都市部の就職者数では、80%以上を民営企業が占めている。冒頭の図表1・2をみても、民営企業の営業収入や利益は国有企業をはるかに上回っている。

ところがこれだけのシェアを占めていても、依然として様々な問題を抱えている。企業規模は小さいし、銀行からの融資も国有企業中心で、民営企業にはなかなか回っていかない。民営企業の寿命は2～3年と極端に短いところが多い。

米中貿易戦争では、ファーウェイなどの民営企業が攻撃の標的にされ、経営悪化が目立っている。中国人民銀行発表によると、昨年来、債務デフォルトに陥る企業が増えているが、その大半は民営企業である。

こうした状況を見て、習近平国家主席は2018年11月初めに民営企業を集めて座談会を行い、中国の経済・社会発展において、民営企業など非公有制経済の地位と役割は変わっていないと強調した。あまりに民営企業を痛め過ぎては、経済成長、とりわけ雇用確保に大きな影響が出かねない。そのあたりを懸念したのであろう。

さらに2019年春の全人代会議では、国家発展改革委員会の連維良副主任から、民営企業が国有企業に過半出資するのを認めるとの発言が飛び出した。これまでも国有企業改革の一環として「混合所有制改革」を進め、国有企業への民営資本の導入を図ってきた。しかし民営企業の出資比率はほとんどが50%以下に抑えられていた。このため、民営企業からは不満の声も聞かれていた。

民間企業が過半を握ってもよいということになれば、

製造強国を中心となって推進していく主体も変わってくる。アリババやファーウェイといった新興の民営企業が国有企業を買収し、経営権を握ることが可能になってくる。場合によっては、外資企業が中国の国有企業を買収するケースも出てこよう。

これまで国有企業重視の政策を強力に進めてきた習近平氏が自ら、これだけの思い切った決断をしたとはとても思えない。あるいは胡錦濤前政権の政策に近い李克強首相が提言した可能性もあろう。

実際に、中国のメディアで連維良副主任の発言をチェックしてみると、「民営企業が国有企業に過半出資するのを認める」との箇所が見つからない。あえて削除された可能性もある。

それに李克強首相の政治的立場はいまの政権内では圧倒的に弱い。アリババやファーウェイなど新興の民営企業がこれ以上に存在感を示すことになれば、国有企業側から反対の声も出てこよう。

### 藤村 幸義 氏

(ふじむら たかよし)

#### 略歴

1944年生まれ。日本経済新聞社北京特派員を経て、1987年に北京支局長。1993年に論説委員。2001年から



拓殖大学国際学部教授。現在、拓殖大学名誉教授。日中関係学会副会長。

著書に『老いはじめた中国』（アスキー新書、2008年）、『中国バブル経済のからくり』（勁草書房、2012年）など。