

# 中国における国有企業の改革と再編

齊 藤 節 夫

## 目 次

はじめに

- 1、中国企業の概要
  - 2、国有大型企業の改革と再編
  - 3、経済構造の調整
  - 4、主要業種の再編
    - ① 自動車、鉄鋼、電機、電力、軍需産業等
    - ② 他の主要業種
  - 5、中国の外資導入と中国の対外投資
    - ① 外資導入による大型国有企業の再編
    - ② 中国企業の海外進出
  - 6、国有企業の株式会社化とコーポレートガバナンスの確立
  - 7、国有企業の資金と不良債権
- おわりに

## はじめに

現在中国では、社会主義経済体制から「社会主義市場経済体制」へと経済構造を変革しつつある。この「移行期」においては経済改革が主要な課題となっている。加えて、中国は2001年12月にWTOに加盟したが、それに伴い国内企業の競争力の強化は不可欠となった。こうした状況の下では、企業（とくに大型国有企業）の改革と再編は主要な課題の1つである。この論文はその点にスポットをあてて国有企業を取り巻く諸問題について考察したものである。

1で中国企業全体の概要についてふれる。国有企業、集団企業、私営企業、株式、三資企業、個人企業のそれぞれに関して生産高、就業者、利潤について位置づけをみる。全般的に見れば、近年、それぞれの面において、国有企業の地位のかなりの低下がみられる。

2以下では大型国有企業を中心とした大規模企業に焦点をあてる。2では大型国有企業の改革と再編の方針を、3で国有企業が所属する業種における経済構造の調整について、4で主要業種での国有企業

再編の実態について考察する。5で外資導入による大型国有企業の再編と中国による対外投資、6で大型国有企業の株式会社化と国有企業にとって必要不可欠のコーポレートガバナンスの確立の状況、7で国有企業の資金と密接に関係する銀行と財政との関連ならびに不良債権の問題をも考察する。

## 1、中国企業の概要

社会主義市場経済体制は、公有制を主体にさまざまな所有制が混在する体制であるが、その中核が国有企業である。しかし、国有企業はさまざまな矛盾を抱え現在に到っている。

国有企業改革は最近では、1998年に当時の朱鎔基首相が金融制度改革、行政機構改革とともに、3大改革として提起し、「3年で大・中型国有企業を苦境から脱出させる」とした。この改革は3年で終了せずに現在においても継続されている。

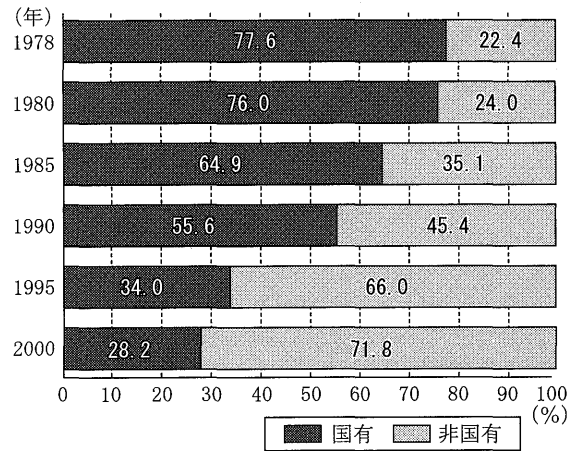
現在の国有企業の位置付けを見れば、次のとおりである。

工業生産額に占める割合では国有企業は、1図に見られるように、1978年の78%が2000年では28%に低下し、その反面、郷鎮企業を含む集団所有制企業、私営企業、個人企業、外資企業、株式企業などの形態が伸長している。

工業企業数と従業員数に占める国有企業の割合も企業数、労働者数ともに減少している（2図）。

また、国有企業の経営状況をみれば、3図で見られるように、規模別の国有企業の利潤率に関しては大型国有企業は中型、小型企業よりはかなり良好である。また、国有工業企業の経営状態を見れば、1999年以降は赤字企業数は減少し2000年以降は黒字企業が多くなりつつある（1表）。ただし、国有企業と外資系企業の経営状態を比較した場合、労働生産性、総資産利益率ともに外資系企業の方が良好

1 図 非国有経済のシェア(%)の推移(工業生産総額)



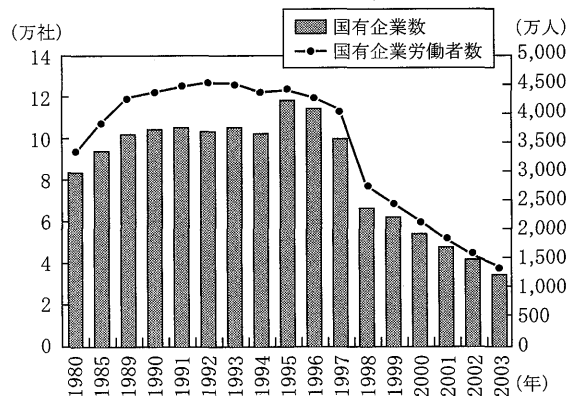
(備考) 非国有企業は郷鎮企業など集団企業、私営・個人経営企業、外資系企業等を指す。

2000年の工業生産総額は1999年の数字(2000年より統計対象が年間売上高で一定規模と変更されたため、以前の数字とは比較できなかった)。

(原資料) 中国国家统计局『中国統計年鑑』他。

(資料) 『通商白書』2003年 p21。

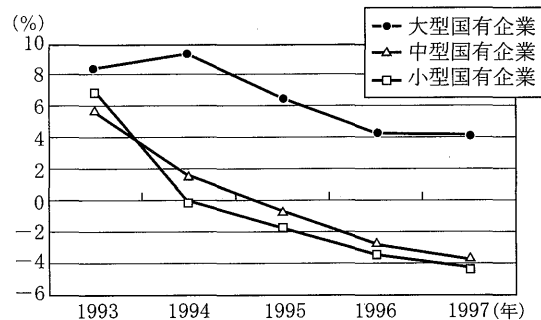
2 図 国有企業(工業部門)の企業数及び従業員数の推移



(原資料) 中国国家统计局『中国統計年鑑』から作成。

(資料) 『通商白書』2005年 p123。

3 図 規模別国有企業の利潤率の推移

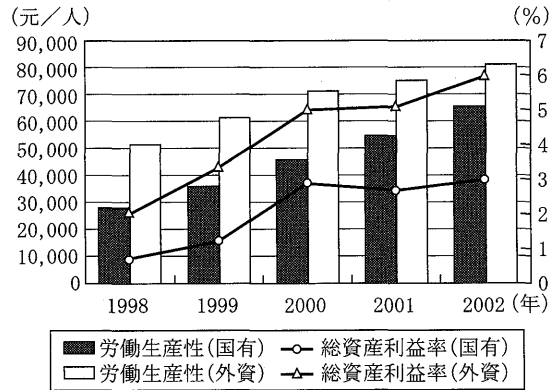


(原資料) 中国国家统计局『中国統計年鑑』。

(資料) 2 図と同じ。p122。

である(4 図)。さらに所有形態別の赤字企業の比率を見れば、国有企業、外資企業、集団企業の順であり国有企業の財務面での成績は芳しくない(5 図)。

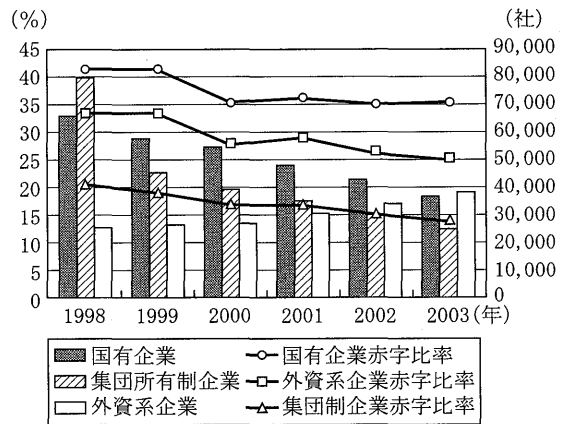
4 図 国有企業と外資系企業の経営指標の比較



(原資料) 中国国家统计局『中国統計年鑑』から作成。

(資料) 2 図と同じ。p124。

5 図 所有形態別赤字企業(工業部門)比率の推移



(原資料) 中国国家统计局『中国統計摘要』。

(資料) 2 図と同じ。p124。

このことは最近行われた第1回全国経済センサス(2004年12月31日を基準)においてより顕著に示されている(2表)<sup>註1)</sup>。この調査によれば企業法人325万社のうち、国有企業、国有共同経営企業、国有独資会社は19.2万社であり、2001年の第2回全国基本単位センサスのデータと比較すると48.2%減少し、また、集団所有制企業、集団所有制共同経営企業、株式合作企業は45.6万社であり同時期より46.9%減少した。有限責任会社、株式会社は40.6万社で35.2%増加、私営企業は198.2万社で49.7%増加し、外資系企業は7.8万社である。さらに、国有企業は数の上では全体の5.5%、集団所有制企業も

1表 国有工業企業の赤字の推移

(単位：億元)

	赤字企業数	赤字企業の赤字 総額=A	黒字企業の黒字 総額=B	純黒字= B-A
1985	6,749 (9.6)	32.4	738.2	705.8
1990	20,603(27.6)	348.8	388.1	39.3
1995	23,000(33.5)	639.6	665.6	26.0
1996	26,200(37.7)	790.7	412.6	▲378.1
1997	25,816(39.2)	831.0	427.8	▲403.2
1998	27,104(41.4)	1,023.3	490.4	▲532.9
1999	23,734(41.4)	851.4	967.0	115.6
2000	18,938(35.1)	615.8	2,391.9	1,776.1
2001	17,072(35.9)	688.6	2,330.3	1,641.7

(備考) 括弧内は国有工業企業全体に占める赤字企業のシェア(%)。

(原資料) 中国国家统计局『中国統計摘要』各年版。

(資料) 『通商白書』2003年 p21。

2表 登記分類別の企業法人単位

	単位数(万)	割合(%)
合計	325.0	100.0
国有企業	17.9	5.5
集団所有制企業	34.3	10.5
株式合作企業	10.7	3.3
国有共同経営企業	0.3	0.1
集団所有制共同経営企業	0.6	0.2
国有・集団所有制共同経営企業	0.3	0.1
その他の共同経営企業	0.5	0.1
国有独資公司	1.0	0.3
その他の有限責任会社	34.5	10.6
株式有限公司	6.1	1.9
私営企業	198.2	61.0
その他の内資企業	5.4	1.7
香港マカオ台湾系企業	7.4	2.3
外資系企業	7.8	2.4

(資料) 『新華月報』2006年2月号・記録

10.5%を占めるに過ぎない。(2表)。この面で社会主義市場経済の空洞化がみられる。ただし、資本関係では国の投下資本は48.1%、集団の投下資本が7.9%、個人が28%、香港・マカオ・台湾の投下資本が7.3%、外資が8.7%であり(3表)、国家、集団資本はかつてほどではないがまだ強い。

このように、工業生産額、工業従業員、企業の収益面においても国有企業の果たす役割は、改革・開放以来徐々に低下してきた。これに反して、国有企業以外の他の企業(集団所有制企業、私営企業、個人企業、外資企業、株式企業)は近年その役割を増大させている。

こうした現状のために国有企業の改革が求められている。「3つの代表」(共産党は、先進的な社会生

3表 企業払込資本による構成

%

	払込 資本	国家 資本	集団 資本	個人 資本	香港 マカオ 台湾資本	外国 資本
合計	100	48.1	7.9	28.0	7.3	8.7
国有企業	100	98.9	0.7	0.3	0	0.1
集団所有制企業	100	3.3	88.2	7.8	0.5	0.2
株式合作企業	100	12.1	24.9	62.1	0.6	0.3
国有共同経営企業	100	93.3	3.6	2.9	0.1	0.1
集団所有制共同経営企業	100	5.5	74.2	19.8	0.3	0.2
国有・集団所有制共同経営企業	100	45.6	50.2	4.2	0	0
その他の共同経営企業	100	19.8	26.9	48.4	1.2	3.7
国有独資公司	100	98.5	0.7	0.3	0.3	0.2
その他の有限責任会社	100	36.2	15.1	47.2	0.5	1.0
株式有限公司	100	52.0	8.4	32.5	2.6	4.5
その他の内資企業	100	10.7	27.1	57.6	2.7	1.9
私営企業	100	0.4	1.8	97.3	0.3	0.2
香港マカオ台湾系企業	100	10.3	3.8	3.7	73.9	8.3
外資系企業	100	7.6	4.3	3.2	14.5	70.4

(資料) 2表と同じ

産力の発展、先進的な文化の進む方向、最も広範な人民の利益の三つを代表するという考え方)の思想も以上のような状況から出てきた。この思想の要点は中国共産党も民営企業の果たす役割(生産高、従業員数、社会的貢献)を無視できにくくなり民営企業家を党にとりいれるという発想である。民営企業の発展と国有企業の役割の低下から生まれてきた思想である。こうした国有企業の役割の低下は社会主義市場経済の空洞化が進行しつつある現状を示している。

以上みたように、現在、国有企業、とくに、大型国有企業の改革、再編は焦眉の急であるし、効率的な企業へ再生することは重要な課題となっている。

## 2、国有大型企業の改革と再編

ここでは、国有企業を中心とした大型企業についてその改革と再編の状況を分析する。とくに2001年のWTO加盟以後は国有企業に対して国際競争力の強化が求められているし、また、政府は逆にWTO加盟の外圧を利用して国有企業を再編しようと意図する。

国有企業の再編・改組の方針としては、いろいろの資料から見ると若干整合性に欠けるが以下のよう

にまとめられる。

a、温家宝首相は、2005年の政府活動報告で中央国有企業を再編し、国有経済の配置と構造の調整を行い、国有資本の進出させるものと撤退させるものに分け、「知的財産権、有名ブランド、国際競争力のある大型企業集団を発展させる」方針を示した<sup>注2)</sup>。

b、企業の再編・改組、

イ、国有資産監督管理委員会の構想によると、中央企業は最終的に80-100社とし、主に、資源、エネルギー、冶金、自動車、重要装置産業、商業・貿易といった国民経済と国家の安全に取って意義のある業種に集中する。構造調整の目的は国際競争力のある大型企業、大型企業集団を30-50社育成し発展することである<sup>注3)</sup>。また、2005年10月で、国有資産監督管理委員会が直接管理する中央企業は169社である<sup>注4)</sup>。政府は、「中央政府所轄の中央企業に2年間の自主的発展の時間を与えて業界3位以内を目指させる。出来ない企業は再編する」<sup>注5)</sup>。2006年12月の国有企業対策は、現在161社ある国有企業を2010年までに80-100社とする方針である<sup>注6)</sup>。

ロ、世界上位500社にはいる企業を作る。2004年で中国企業は8社が入った<sup>注7)</sup>。

ハ、国有中小企業は自由にし、小規模国有企業は株式化か淘汰する。

c、国有大型企業の株式化と国有株の出資比率引き下げ（非流通株の放出）による民営化

d、企業の破産と吸収合併

e、資源が枯渇した鉱山と軍需工業は閉鎖

f、外国企業への株式売却

g、近代的な企業制度の確立。企業統治（コーポレートガバナンス）の確立

結局、大きな流れとしては、大型国有企業は再編し株式制を導入して国際競争力を持つ企業を創設し大型の企業集団を設立すると同時に私営企業や外資企業とともに発展させる方針である。さらに、国有中小企業は自由にし、小規模国有企業は株式化か淘汰する。資料によりまちまちではあるが、国際競争力のある大型企業を80-100社育成し、基幹産業の分野で30-50の国際競争力を持つ企業集団を育てるという。

なお、中央企業と超大型企業に関しては、1999年末の党政治局常務委員会で、「党中央大型企業工作委員会」の廃止と「中央企業工作委員会」および中央企業紀律检查工作委員会の設立が決定されている。この委員会は大型国有企業の党組織を建設し経営管理を監督するために設けられたものである。中央企業工作委員会は大型国有企業163社を管理すること、これら「中央企業」のトップ人事は中央企業工作委員会の決定に基づいて國務院人事部が任命すること、さらに163社のうち超大型企業39社のトップ人事は政治局常務委員会の許可を得て國務院が任命することなどが決定されている。当時、中央企業のリストに含まれるものは以下のような企業である。

中国核工業集团公司、中国航天科技集团公司、中国航空工業第一集团公司、中国船舶工業集团公司、中国兵器工業集团公司（以上軍事工業）、中国石油天然氣集团公司、中国石油加工集团公司、中国海洋石油總公司、（以上エネルギー）、中国電信集团公司、中国聯合通信有限公司（以上通信）、中国第一汽車集团公司、東風汽車公司（以上自動車）、鞍山鉄鋼集团公司、宝山鉄鋼集团公司、武漢鉄鋼集团公司（以上鉄鋼）、華潤集团有限公司、招商局集团有限公司、香港中旅集团有限公司、中国光大集團總公司、中国国際信託投資公司、中国儲備糧管理總公司など。こうした中央企業が中国企業の中核企業である<sup>注8)</sup>。

### 3、経済構造の調整

国有企業改革とともに、国有企業が所属する業種別の経済構造の調整もまた重要な課題である。業種に基づき発展させるものと淘汰あるいは圧縮するものに分ける。

2002年3月の全国人民代表大会報告では、業種に基づく経済構造の調整は4表のとおりとした。

また、第10期全国人民代表大会第3回会議（2005年3月開催）の「国民経済・社会発展計画」では産業政策において質を重視する政策へと転換する方針を示している。つまり、重視する分野は、

a、知的財産権を持つ独自技術を育成する。中国企業の多くは外資技術の導入や模倣に頼り独自の技術や製品を育てていない。消費者の中国製品離れ

4表 経済構造の調整

	業種	今後の方針
1	繊維、冶金、石炭	遅れたものは淘汰
2	石油化学、建材、機械、医薬、製糖、タバコ業種	過剰あるいは立ち遅れた生産能力圧縮
3	エネルギー	調整
4	情報、バイオ、新素材などのハイテク産業	発展加速
5	第三次産業、とくにサービス産業（金融、会計、コンサルタント、法律サービス、観光・文化産業）	発展
6	資源が枯渇した鉱山と軍需工業	閉鎖

（資料）『政府工作報告』（『新華月報』2002年4期）

も進んでいる<sup>注9)</sup>。研究開発を重視し世界に通用するブランドやハイテク技術を育成する。

- b、外資利用の質を向上。ハイテク、サービス業、現代的農業、環境保護産業への投資は奨励する。今後は、外資が中国に進出する場合、中国の要求に合った業種が優先されることになる。つまり外資の選別となる。
- c、資源・環境対策。石炭利用技術、省エネ自動車、廃棄物をゼロにする技術の開発。
- d、鉄鋼、セメントで再編を行い産業構造の転換をめざす。
- e、国有企業の政策的倒産、
- f、非公有制経済の発展とする<sup>注10)</sup>。

さらに、第11次五ヵ年計画でも従来の粗放型の成長パターンを効率的で持続可能な成長方式に転換することをめざす。そのためには、成長方式の転換を大きな柱の1つとし、産業ごとに生産設備などを整理、削減する方針を示した。ハイテク、環境保護、省エネルギー、内陸部開発などに重点をおく。それとともに、独自技術開発（「自主创新」）の振興を強く打ち出し、企業での研究開発の促進に力を入れた。

#### 4、主要産業の再編

##### ① 自動車、鉄鋼、電機、電力、軍需産業等

次に、中国主要産業の再編について具体的に分析してみたい。自動車、鉄鋼、電機、電力、軍需産業等についてより詳細に分析する。

##### ①-1 自動車産業

自動車産業については、中国国家発展改革委員

会が2004年6月1日に「自動車産業発展政策」を発表した。今回決定された新方針は、1994年に出された方針以来のものであり、今回の方針が公布されたことによりに1994年に出されたこれまでの方針は変更された。<sup>注11)</sup>

新方針の主要な内容は次のとおりである。

- a、政策目標。2010年までに世界的に主要な自動車製造国となる。国際競争力のある幾つかの企業グループを形成させ、世界トップ500社入りを果たす。自動車、二輪車、部品で幾つかのブランド製品を作り出す。
- b、発展方針、環境対策。ハイブリッド車など省エネ型の乗用車の生産を奨励。
- c、参入規制。新設企業の投資プロジェクトは総額20億元を下回らない。うち、自己資金は8億元を下回らない。
- d、外資規制、
  - イ、合弁企業の中国側持分は50%を下回らない。海外企業1社が中国メーカーと設立出来る合弁会社数は乗用車2社、商用車2社、二輪車2社。ロ、輸出が目的の場合は上記2規定は適用されない。ハ、外資のグループ企業は1社とみなす。ニ、外資合弁は中国企業を買収できる。
- e、自動車の再編。国内市場占有率が15%以上の自動車関連企業、または業界売上高の15%以上を占める乗用車メーカーを育成。現在は自動車メーカーは「3大3小2微」で120社が乱立している。

今後、上海自動車集団、第一自動車集団、東風自動車集団を中心に展開し、自動車を国家の基幹産業に育成する方針である。

##### ①-2 鉄鋼産業

2005年4月温家宝首相は鉄鋼産業をめぐる新しい政策を発表した。設備増強の抑制、生産効率の悪い製品の抑制、エネルギーと資源利用効率の向上を指示した。

- a、「鉄鋼産業発展政策」（2005年7月発表）によれば、2010年までに上位10社に粗鋼生産の50%以上を、2020年には70%以上を集約する。2010年までに年産3千万トン規模の2社と1千万トン規模数社の大型鉄鋼グループを作る方針である<sup>注12)</sup>。
- b、粗鋼生産量（2005年）で3.5億トン。鉄鋼生産能力4.7億トン。建設計画を含むと6億トン。

c、具体的な動向。3大グループは、上海宝钢集団、鞍山鋼鉄集団、武漢鋼鉄集団でありこれらを中心に再編する。

c、最近の合併と再編の動き。済南鋼鉄集団と萊蕪鋼鉄集団の経営統合。鞍山鋼鉄集団と本溪鋼鉄集団が合併<sup>注13)</sup>。武漢鋼鉄集団は柳州鋼鉄集団を吸収合併。中国には1499の製鉄所があるが、年産500万トンを上回る製鉄所は15ヵ所で、年産100-500万トンの生産能力を持つ製鉄所も40ヵ所である。多くは小型製鉄所。そのため、今後5年間で効率の悪い製鉄所を年間5500万トン削減する計画である。

### ①-3 電機産業

エアコンメーカー。a、エアコンメーカーの過当競争。過剰生産で淘汰。2000年には400社以上。2003年末150社、2004年末50社に減る。2004年の国内シェアは海爾（ハイアール）、美的（メディア）、格力（グーリー）の3社で5割。上位10社で9割。b、しかし、ギャランツが参入。世界のエアコン市場規模は6千万台なのに生産能力は1億台。中国だけで6千万台<sup>注14)</sup>。なお、カラーテレビは、TCL、長虹、創維、康佳などのメーカーが競争。

### ①-4 電力

2002年に国家電力公司を発電会社と送電・小売会社に分割。現在は送電・小売会社は国有2社（国家电网、中国南方電網）、発電会社が国有5社（中国華能集団、中国大唐集団、中国華電集団、中国国電集団、中国電力投資集団）と民営など中小規模事業者100社以上に分割<sup>注15)</sup>。

### ①-5 軍需産業

兵器・装備を生産する10大国有企業グループは1998年に兵器装備、原子力、航空、宇宙、船舶等の独立した国有企業グループに再編され、さらに99年に各グループを2社に分割し現在に至る。以前は赤字経営だったが民需産業に転換して以降、2003年、2004年と黒字へ転換<sup>注16)</sup>。

### ② 他の主要業種

他の中国主要産業の再編の実態は5表の通りである。何れの業種も再編を通じて競争力のある企業へと改変するのが目的である。とくにWTO加盟以後は国際競争力の強化が求められる。しかし、これま

5表 主要産業の再編

no	業種	項目
1	石油	a、中国石油天然ガス（ペトロチャイナ）中国石油化工（シノペック）、中国海洋石油が3大石油企業。 b、長聯石油（中小石油関連企業30社が設立。資本金約300億円。石油採掘、加工、小売までを扱う）。陝西延長石油集団（陝西省内の石油開発21社と石油精製3社、国内4位）
2	造船	5社へ。江南造船、滬東中華造船、上海外高橋造船公司、広州造船公司、上海船舶廠
3	石炭	2005年、1つか2つ（年産1億トン以上の大企業かグループ）と5千万トン以上を5社ないし6社。8企業のシェアを35%へ
4	繊維	2005年に化繊工業、年産10万トン以上の企業を今の7社から20社へ。
5	ビール	a、全国で400社。町ごとに小規模のビール工場があり、地元では強い。今後、国内メーカーは整理統合。b、日本の4社は中国市場へ参入、c、2003年のビール生産量は2年連続世界トップ
6	セメント	日産100トン程度の小規模工場を持つ企業を中心に4500社。乱立状態。日産能力2000-4000トン程度の比較的大規模の工場へ集約化。
7	金融	国有4大商業銀行。株式化（後述）
8	航空	9社から3社へ。

（資料）各種資料による

でも中国政府は企業の統廃合や過剰投資に対する抑制の方針を示したが基準は明確ではない。

## 5、中国の外資導入と中国の対外投資

### ① 外資導入による大型国有企業の再編

以上、主要産業の再編の実態についてみてきたが、国有企業の再編・改造を、外国資本によって行う事例も開始しつつある。中国が改革・開放政策を取って以降外国企業の中国進出は24.2万件（2004年）を数える。しかるに、従来は重要な国有資産であるために大型国有企業の株式を外資に売却することを許可しなかったが、近年は国有企業を管理する国有資産監督管理委員会が方針を変更し外国資本による改革・再編を許可しはじめた。目的は外資に株式を売却し、企業に取締役会を設置などして企業統治の近代化をめざすこと、銀行の場合は中国の銀行の体質を刷新し銀行経営の条件を変化させ競争力を強化することなどである。

たとえば、以下のような事例がみられる。

a、2002年9月に深圳市は国有企業5社の一部株式を外資に売却することを決定。国有企業株の外資への売却は初めて。b、遼寧省。外資による国有企業の再編・改革<sup>注17)</sup>。とりわけ、外資によるM&A(合併・買収)を推進、c、中国の銀行への外資導入。2005年10月末で外資系金融機関など22の外国投資家が中国の銀行に投資。出資額は165億ドルで国内銀行の総資本の約15%を占める。d、ベルギーのビールメーカー、インベブによる雪津ビール(中国で8位。福建省)の買収。2007年末までに約59億元で全株取得。中国2位のメーカーへ。e、イーストマン・コダックが中国写真大手企業楽凱膠片に出資し、また、医薬品最大手の三九薬業は約6割の株式を外資に売却した。

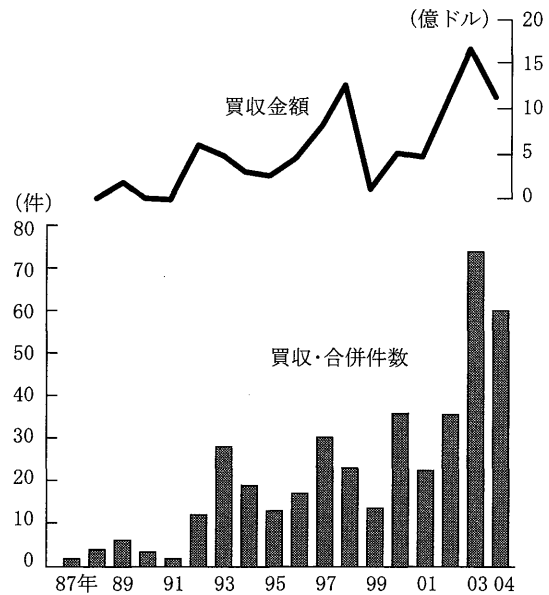
## ② 中国企業の海外進出

「走出去」とは中国企業の海外進出をさす。中国の改革・開放政策によりこの20余年間中国への外資企業の進出は凄まじいものがあったが、「走出去」は逆に中国企業が海外へ出る戦略である。近年「走出去」政策が推進され、2005年の全人代でも、海外進出戦略を奨励し、対外投資、多国籍経営を奨励する。「走出去」は改革・開放政策の次の段階であり、商品開発力、ブランド力、販売網を補うための外国企業のM&A(合併・買収)や、資源確保、海外市場の開拓等により乗り出したことを意味する。

以下で、対外投資額、「走出去」の現状、その目的について具体的に述べる。

- 対外投資額についてみてば、断片的な資料では、
- a、2002年6月末までに海外に進出した中国企業は6758社、総投資額は132億ドル。
- b、2002年末の累積投資額は355億ドル。
- c、2004年中国の対外直接投資額は約55億ドルである。海外からの中国への投資額606億ドルから比べるとまだまだ少ない。投資先は149の国と地域であり、香港を含むアジア地域が全投資の5割以上を占める。業種別では鉱業が33%でトップ。製造業も14%。
- d、対外直接投資は2002年から2005年で累計179億ドルと年平均36%の増加。
- つぎに、「走出去」とM&Aの事例をみる。
- 6図は中国企業による海外企業の買収・合併数と

6図 中国企業による海外企業の買収・合併



(原資料) 国連貿易開発会議資料  
(資料) 『朝日新聞』2006年3月24日

買収金額を示している。近年買収・合併数とも増加している。また、6表は中国の対外投資案件を、さらに7表は中国企業による日本企業の買収・出資事例を示す。6、7表を含む最近の「走出去」の現状は次のとおりである。

- a、中国海洋石油によるアメリカ石油9位企業ユニオナルの買収。185億ドル。買収失敗<sup>注18)</sup>。b、ハイアール集団によるアメリカ家電メーカー・メイタッグの買収。12.8億ドル。c、聯想集団によるアメリカIBMのパソコン事業の買収。17.5億ドル。d、中国石油天然ガス集団(CNPC)がカナダの石油会社、ペトロカザフスタンを買収。41.8億ドル。中国初の大型外国エネルギー企業の買収。e、イ、南京汽車がイギリス自動車ローバーを、ロ、上海汽車工業は、韓国双龍自動車を買収、ハ、TCLは、フランスのトムソン、ニ、上海電器集団は、日本の工作機械メーカー池貝、アキヤマ印刷機を買収、f、太陽電池メーカー「尚徳」による日本企業MSKの買収(2006年)。中国企業による日本企業のM&Aでは最大。3億ドル。先端技術のため。

「走出去」の目的としては以下の動機が指摘できる。

- ・「買収対象は日本の優れた技術や販売力を持つ中小製造業。自動車部品、電機、繊維などの業種」(上海市経済委員会)。「製造技術のため」(アキヤマ

6表 中国の対外直接投資案件（2002～2004年）

業種	企業名	投資先	出資相手企業	概要
電気電子	ハイアール(海爾)	タイ	ダイスター・エレクトリック	ダイスターと大宇電子の合弁家電工場を買収、同工場で冷蔵庫の委託生産開始。ダイスターの販路でタイ国内で販売し2003年以降輸出を開始。
		日本	三洋電機	三洋との製品の共同開発を開始、同社と合弁で設立した「三洋ハイアール」を通じて冷蔵庫・洗濯機を2002年5月から販売開始。
	TCL 国際控股	ドイツ	シュナイダー	破産した独テレビメーカー、シュナイダーの生産施設、在庫品、ブランド等を2002年9月に約820万ユーロで買収。
		フランス	トムソン	2004年7月トムソンと合弁で新会社「TCL・トムソン電子有限公司」を設立、両者のテレビ・DVD製造部門を統合。
	京東方科技集団	韓国	ハイディス	2003年1月に韓国の半導体大手「ハイニックス」傘下のハイディスから TFT-LCD 事業を3億8,000万ドルで買収。
	联想集団	米国	IBM	2004年11月に IBM のパソコン事業を17億5,000万ドルで買収。
自動車	奇瑞汽車	イラン	SKT	イランで乗用車を合弁生産する契約に調印。2003年末に生産開始。
	上海汽車	韓国	大宇自動車	2002年10月にGM傘下の大宇自動車株式の10%取得。
		韓国	双竜自動車	2004年10月に韓国4位の双竜自動車を5,900億ウォンで買収。
	万向集団	米国	ロックフォード・パワートレイン	2003年9月に米国の老舗自動車部品メーカー「ロックフォード・パワートレイン」の株式33.5%を取得、最大株主に。

(原資料) JETRO『ジェトロ貿易投資白書2003年版、2004年版』、新聞報道等から作成。

(資料)『通商白書』2005年、p84

7表 中国企業による日本企業の買収・出資事例

投資年月	中国側企業	日本側企業	投資内容	中国企業のメリット	日本企業のメリット	備考
2001年10月	広東美的集団(電機)	三洋電機(電機) 従業員1.6万人、 資本金1,700億円	三洋電機が広東美的集団に、電子レンジの基幹部品であるマイクロ波発振器の製造技術と生産設備を売却。	価格競争の激しい中国の家電市場で生き残るために、高付加価値部品の自社生産で価格競争力を高める。	基幹部品の自社生産に意欲を持つ中国企業に不要設備を売却することで事業再編を効率的に進める。	中国企業による同部品の自社生産は初めて。
2001年11月	上海電気集団(電機)	アキヤマ印刷機製造(機械) 従業員171人、 資本金1.5億円	香港系投資会社モーニングサイトとともに、民事再生法の適用を申請したアキヤマ印刷機製造を買収し、アキヤマインターナショナルを設立。	アキヤマの持つ特殊印刷機製造の技術と販路・ブランドを入手。	茨城県内の工場や生産設備等を引き継ぎ、倒産後解雇された社員も新会社の生産体制が回復するのに合わせて再雇用された。	中国企業による初の日本企業の再生。
2002年12月	上海創斯達熱交換器(機械)	鈴木接点工業(機械) 従業員52人、 資本金9,000万円	鈴木接点工業が上海創斯達熱交換器に精密プレス加工技術を売却して日本での加工の一部を中止。	鈴木接点工業の技術を利用して製造した自動車部品を中国に進出している日米欧の自動車メーカーに販売。	売上げに応じた権利使用料を受け取る。	後継者難や資金調達難などで厳しい経営を強いられる中小企業が技術を売却するケースが増えるとの見方あり。
2003年5月	盛大ネットワーク(オンラインゲーム)	ボーステック(ソフトウェア) 従業員50人、 資本金2.5億円	ボーステックと資本参加を含む業務提携を締結。	オンラインゲームソフトのライセンス許諾契約により著作権ビジネスを行う。	海外での自社ゲームソフト本体、関連商品などのライセンス市場におけるシェア拡大。	中国企業として日本のゲームソフト企業に初出資。
2003年10月	三九企業集団(医薬品)	東亜製薬(医薬品) 従業員20人、 資本金2億円	富山県東亜製薬の株式過半数を取得。	東亜製薬の持つ店頭用医薬品の製造承認と漢方薬製造販売の実績に基づく商品化ノウハウを入手。	販路拡大による売上げ増及び漢方薬原料の確保。	中国企業として初めて日本で医薬品を製造・販売。
2004年秋	上海電気集団(電機)	池貝(機械) 従業員146人、 資本金1,000万円	池貝は第三者割当増資を実施して上海電気の出資比率を75%に引き上げ。	池貝の持つ技術力と製品開発力を取得。	上海電気の支援資金を活用して製品開発を強化。市場拡大を見込める中国への再進出を狙う。	上海電気による2社目の日本企業買収。

(原資料) 真家陽一「走出去」のターゲットは日本の技術・ブランド力」、『週刊エコノミスト』2004年9月14日号。各種資料、新聞報道等をもとにジェトロ作成。

(資料)『通商白書』2005年 p85。



印刷機製造を1700万ドルで買収した上海電機集団)

- TCLとトムソンの場合は、「先端技術の吸収」、「市場の開拓」、「国際ブランドの獲得」が狙い。
- 聯想集団、上海汽車工業、TCLの海外投資の狙い。相手先のブランド、技術力、営業網など。
- 中国企業による多国籍企業化の動機としては、外貨準備が増加したことあるいは中国企業で世界的に知られたブランド製品がない（せいぜい青島ビールやハイアール位）。中国企業の製品は中級（商務相）。だから、世界で通用するブランド製品を作りたい<sup>注19)</sup>。

2005年7月の人民元の引き上げ後は对外投资や中国企業による外国企業のM&Aの傾向はさらに強まると考えられる。元が切り上がると、投資コストが低下する上、国内から輸出する場合の価格競争力の不利が避けられる。中国の外貨準備高も2006年9月中に1兆ドルを越え世界第1位となり外貨減らしも考えざるを得ない。今後は中国の企業が海外に投資する際に設けていた外貨の購入制限（上限50億ドル）が2006年7月1日から撤廃され、この撤廃に伴い中国企業の海外での大規模投資や企業買収もやりやすくなる。かつてブラザ合意後の円高で日本企業が外国の企業を買付けたが中国も今後同じ行動が予想される。

他方、第11次5ヵ年計画では、外資導入策に対しても変更が見られる。今までの外資をすべて受け入れていた政策を変更し外資の選別に乗り出した。つまり、「量から質」を追及するようになった。外資の選別は「走出去」の政策でも同様であろう。

総合的にみると、国家発展改革委員会の方針では、現在のところ中国企業が大規模な对外投资を行う条件は整っていないという。中国の对外投资は初期段階であり、「中国企業の力が弱く、国際的な経営能力も不足しており、一気に拡大してはならない」とする。重点分野はエネルギー、農林業、サービス業である。また、英誌エコノミストも中国企業が海外進出をためらう原因は、国内での資金調達に依然として限界があり、企業自身の労働効率が低く、競争力が弱いことを指摘する<sup>注20)</sup>。一定の限度内の「走出去」である。

## 6、国有企業の株式会社化とコーポレートガバナンスの確立

国有大型企業の株式会社化は国有企業再編の方針の1つである。こうすることで「政企分離」を目指し行政からの影響を少なくすることを意図するが、そのためには株式市場の整備、コーポレートガバナンスの確立も求められる。

ただし、「政企分離」を行いつつある現在の中国国有企業でこのような制度が出来ているとは言いがたい。国有企業を株式化するが他方でコーポレートガバナンスの確立がなされていないために様々な問題が生じている。

中国の金融方式は従来から間接金融方式が主であったために、銀行と企業の癒着が多い。国有企業を株式化し証券市場で資金を調達する直接金融方式に変更することで企業と銀行との癒着を少なくし、企業の経営体としての独立性を保ち、不良債権を少なくする温床をたち切ることをめざす。また、企業が債権を発行するのも直接金融方式を強める方策である。

以下では、国有大型企業の株式会社化をするための株式市場の現況、中国独自の非流通株、株式市場の欠陥等につきふれる。

まず、国有企業で上場している企業の実態を最近のいくつかの資料でみてみたい。

中国では上場株式の64%を国や国有法人などの公的機関が非流通株として保有している。非流通株は市場で流通しないために株価の変動に関心が薄く、個人投資家との利害は一致しない。上場流通株の規模を小さくし、投機性を強くし中国資本市場の発展を困難にした。これは国有企業改革にとってもマイナスである。

2005年11月末時点で上海、深圳株式市場に1377社が上場している。時価総額は3.2兆円でGDPの24%にあたる<sup>注21)</sup>。上海証券取引所の上場企業数は2005年末で833社、深圳は543社。非流通株の放出は市場の流動性を高め、国家株売却益で社会保障制度を整備することをめざす。

以上のように非流通株が問題となっている。

こうした非流通株は1990年に株式市場ができ国有企業を再建する時、資金は欲しいが経営権は失い

たかないために出来た制度である。しかし、非流通株を保有する国や国有法人は企業の経営に参加し、企業のガバナンスに影響を与える。一方、一般株主の意見は反映できない。そのために、非流通株の放出は中国証券改革の本丸となる<sup>注22)</sup>。

この非流通株の放出は次のように行われた。

- a、2001年6月に非流通株を放出したが株価が急落したために取りやめた。
- b、再度の非流通株の放出。証券民主化の一環。第1回は2005年5月に4社の非流通株を放出。清華同方（発行済み株式に占める非流通株の比率。52.48%）、三一重工（同比率。75%）、河北金牛能源（同比率。74.51%）、上海紫江企業集団（同比率。58.47%）で、「非流通株主が株式と現金を流通株主に提供する見返りに非流通株が流通権を与える」方法で行った<sup>注23)</sup>。
- c、第2回は2005年6月20日で42社。第2回には宝山鋼鉄、長江電力、上海港集装箱（コンテナ）、中信証券などの有力企業も含まれる<sup>注24)</sup>。

2006年5月までに国内投資家向け株式市場の7割に当たる896社が非流通株の流通株への統合を終えた。さらに、中国証券監督管理委員会が2006年1月に株式改革が完了した上場企業に外国投資家が25%以上の株式を取得し10年以上保有すると確約した場合その上場企業に「外資系企業」の地位を与え特典を受けさせる制度を導入した。外国企業による合併・買収によって民営化と外資への転換を同時にすすめる<sup>注25)</sup>。

こうした非流通株の問題以外に、株式市場の未成熟等の問題もある。

近年の株式の下落の原因としては①、非流通株の放出による需給のアンバランス。これにより株式数は3倍となる。②上場企業の不祥事、③株式市場の未成熟。④国有企業の経営が不透明で情報開示が不十分。⑤証券市場改革に対する投資家の不信感。⑥法律の未整備、株価操作。また、中国証券監督管理委員会によると「上場企業が虚偽情報を公表する」など。

総合的にみると、このような中国特有の株式市場であるため、大型国有企業が株式を上場したからといって直ちに企業管理がうまくいくはずもない。中国の株式市場が不完全のために、香港市場や他の市場に上場する企業も増えている。

なお、実際の株価についてみれば、中国の代表的な株価指数である上海総合株価指標は2001年6月に最高値をつけた。しかし、以後株価は下落している。経済は高度成長を続けているにもかかわらず株価は下落している。中国大型企業は財務基盤の強化と企業統治能力の向上をねらって香港に上場することをめざす。

ただし、2006年12月には証券市場の改革が進み一般投資家に戻ってきたことと不動産からの資金移動や大型株の新規上場も後押しし5年半ぶりに2001年6月以来の最高値をつけた。

次にコーポレートガバナンスについて見ていく。

以上のように、上場企業の6割強を国や国有法人などの公的機関が非流通株として保有していたこともあり、「政企分離」の方針にもかかわらず、行政や共産党の意向が反映され経営が不透明である。

中国最大のテレビメーカー長虹電器の場合は次のとおり。

上海証券取引所に上場する長虹電器の筆頭株主は国有株を管理する持ち株会社の長虹集団で出資比率は53.6%である。長虹集団は綿陽市政府が設立した国有資産管理会社の傘下企業。綿陽市政府が上場企業である長虹電器を実質的に支配している。こうした企業では資金が必要な場合、市政府が国有商業銀行を通じて融資する。一方、総経理を送り込む<sup>注26)</sup>。いずれにしても、行政、党の干渉がある。このような事例のために、国有企業がらみの不正が多く発生している。コーポレートガバナンスの確立が求められる<sup>注27)</sup>。中国企業の現状は多かれ少なかれ長虹集団のようなものであろう。

中国の企業はコーポレートガバナンス制度がない。株式化して株主総会、取締役会、監査会が必要である。しかし、現在の制度のもとで（政府、党の意向が企業に多大に影響する）コーポレートガバナンスの確立を目指すのは困難を極める。資金の不正流用、重要事項の隠蔽、社外取締役による監査制度の有名無実化がすすむ。

いずれにせよ、中国においてコーポレートガバナンスの確立は早急に行わなければならない課題であるが、日本、アメリカの企業においてもさまざまな問題が噴出しているようになかなか難しい問題である。

## 7、国有企業の資金と不良債権

ここでは、国有企業の資金と密接に関係がある銀行と財政との関連を考察する。国有企業の資金と不良債権問題を考える場合、移行期における中国独自の経済構造を考慮しなければならないためである。

近年、銀行の不良債権が問題となっている。この問題の根底には中国では主要な企業は国有であるし、銀行もまた国有銀行であるために、政府、国有商業銀行、国有企業の3角関係とならざるをえない事情がある。国有商業銀行4行(中国工商銀行、中国銀行、中国農業銀行、中国建設銀行)の不良債権と国有企業の不良債権は、計画経済から市場経済に移行する際に発生したもので、銀行、企業ともに国有機関のために、融資もいわば「補助金と同じ」と考えられ、返済期限も明記されない融資がくりかえされた。いわゆる「3角債」(債務の付けまわし)の問題である。

このことは、たとえば、①、政府が容易に国有商業銀行の融資に介入でき銀行は国有企業に貸さざるを得ない。②、また、不良債権の根は国有企業にもある。銀行で本店のコントロールが不十分なまま支店が地方政府の求めに応じて融資し地方の国有企業の不良債権を知らん顔をする。支店長は地元経済に貢献し地元幹部に転じるといった事例もある。③、前述した長虹電器の場合も同じ(長虹電器は国有株を管理する長虹集団が53.6%支配)。こうした企業では資金が必要な場合、市政府が国有商業銀行を通じて融資する。一方、総経理を送り込む。いずれにしても、国有企業でコーポレートガバナンスの確立が不十分のため、行政、党の干渉がかなりあるのが現状である。

こうした経済構造のために、銀行の不良債権が発生し、いまでも、基本的には政府、国有商業銀行、国有企業の関係は前述したとおりである。そのため、国有企業改革と国有銀行の不良債権処理の問題は同一の構造から発生したものであり同一の処理が必要とされる。中国はWTO加盟により2006年12月までに人民元業務を海外金融機関に開放しなければならず、不良債権処理もメドをつけねばならない。人民元レートの改革以前に銀行制度の健全化が必要である。

中国の銀行の不良債権問題は深刻な問題となっている。こうした国有商業銀行4行の近年の動きは次のようである<sup>注28)</sup>。

中国の銀行は4大国有商業銀行、株式制銀行、各都市の中小銀行、都市信用社、農村信用合作社などから成り立つ。2003年末の金融機関全体の不良債権比率は15.19%であり、そのうち4大国有商業銀行は国内の全金融機関の預金量の65%、融資の56%を占め、2003年末の不良債権額は1兆5900億元で不良債権比率は16.86%に達する。

そのため、銀行の不良債権の中心は国有商業銀行となる。中国政府は1998年に4行に対して総額2700億元の資本を注入し、1999年には1兆4000億元を4行それぞれの資産管理会社に移管した。2003年末には4行のうち中国銀行と中国建設銀行に総資本金に匹敵する450億ドルの資金を外貨準備金より投入した。その結果、中国銀行は2004年8月、中国建設銀行は2004年9月に株式化をすることで不良債権の処理をほぼ完了した。また中国工商銀行に対しても150億ドル注入した。

しかし、まだ2004年末の4大国有商業銀行の不良債権残高は1兆5751億元(GDPの1割)であり、不良債権比率は15.6%である。以後、4大国有商業銀行の不良債権比率は2005年末には10.5%、2006年3月末で9.8%となり、農業銀行以外の3行は不良債権処理をほぼ終了した。

こうした国有商業銀行4行の香港株式市場上場の状況は以下のとおり。

①、中国建設銀行は2005年10月27日に4大国有商業銀行として始めて香港株式市場に上場した。資金調達額は80億ドル。こうすることで、資金を調達するとともに、海外の投資家に経営内容を開示し企業統治能力を高めることもめざす。②、中国銀行は2006年6月1日に香港株式市場に上場。中国建設銀行について2件目。資金調達額は754億香港ドル。中国銀行は2003年末に中国政府から225億ドルの資本注入をうけ英国の銀行からも出資を受けた。③、中国工商銀行も2006年10月27日に香港・上海市場で上場。資金調達額は198億ドル以上。

結局、中国政府は2003年から4大国有商業銀行の改革に着手し、資本注入、株式会社への改組、外国銀行からの出資受入れ、国際的な株式市場での株

式上場の方針の下で進められた。株式市場で資金を調達すると同時に企業統治や法令順守を会得する狙いがある。しかし、まだ国有商業銀行4行のうち中国農業銀行の不良債権処理は終了していません、また、資産管理会社に付け替えた不良債権処理も終了していません<sup>注29)</sup>。加えて、前述のように、かなりの不正行為がある現状では即効性は期待できない。

以上のような対策を講じることにより4大国有商業銀行の改革は進みつつある。銀行の不良債権の解消は国有企業の資金繰りにも密接に関係し国有企業改革にとっても重要な問題であるし、中国財政とも関連する。しかし、政府、国有商業銀行、国有企業の3角関係の解消は移行期の経済構造から発生する部分もありそう簡単にはならない。

## おわりに

現在中国は、「和諧社会」(調和社会)をスローガンに諸矛盾の調整をおこなっている。そのうちでも3農問題(農業、農村、農民)を初めとして、都市と農村の所得格差、地域間の格差、国有商業銀行の不良債権問題、人民元の切り上げ、財政問題等課題が山積している。なかでもここで取り上げた国有企業の改革の遅れは社会主義市場経済の根幹にかかわる問題である。

この論文では国有企業(とくに大型国有企業)を取り巻く諸課題について問題点を指摘してきた。1998年から開始された国有企業改革は当初は3年で苦境から脱出させる方針であったが方針どおりに行かず、現在においても継続されている。とくに2001年のWTO加盟以後は他の国の多国籍企業と競争しなければならず国有企業の改革・再編と効率化は緊急の課題である。国有企業は社会主義市場経済の中核であるために改革・再編の問題は今の中国経済にとって、最重要課題の1つとなっている。とくに、近年は「改革、開放」もいわば第二段階に入り、「量から質」へと重点が転換しつつある。大型国有企業の改革と再編もこの方針の下で進められている。

ここでは、大型国有企業の改革と再編、経済構造の調整、主要業種の再編の実態、中国に対する外資導入と中国による対外投資、大型国有企業の株式会社化とコーポレートガバナンス、国有企業の資金と

銀行との関連ならびに不良債権の問題を個別の事例をなるべく取り上げながら分析した。実際の状況に重点をおいたためである。ただし、上記項目に対する政策も確固不動のものではなく、年とともに曲折もみられる。

なおここでは取り上げなかったが、国有企業改革にともなう失業問題、社会保障制度の確立もまた大きな課題である。この改革は決して楽観できるものではないが乗り越えねばならない課題である。

## 注

注1)、「第一次全国経済普查主要数据公报」、『新華月報』2006年2月号・記録

注2)、「第10期全国人民代表大会第3回会議(2005年3月開催)

注3)、『中国通信』、2005年3月15日

注4)、『時事』、2005年10月11日

注5)、「注3)と同じ

注6)、『中国通信』、2006年12月8日

注7)、「注3)と同じ

注8)、「矢吹晋、『朱鎔基——中国市場経済の行方』、p51.

注9)、「このことは自動車産業の場合、国産車の占有率低下に現れている。原因は中国企業は外資企業の技術導入や模倣に頼り、独自の技術開発に欠けるためである。また、輸出に占める外資企業の割合が60%に達し国産品が減少していることにも現われているし、独自技術が少ないために特許使用料の負担増も指摘されている。

注10)、「第10期全国人民代表大会第3回会議報告

注11)、「自動車産業発展政策」『中国通信』、2004年6月24日、25日、28日

注12)、「鉄鋼産業発展政策」。なお、以下は各種資料による(この論文は性格上各々の事例についての記述が多い。各々の事例の出典を逐次明記するとかなり煩雑になるので主なものを以外は省略する)。

注13)、『中国通信』、2005年、3月15日

注14)、『朝日新聞』、2005年5月28日

注15)、『日本経済新聞』、2004年4月26日

注16)、『読売新聞』、2005年6月6日

注17)、『日中新聞』、2004年9月27日。以下資料は省略。

注18)、「a-fは各種資料による。

注19)、『クロージアアップ現代』、2006年10月3日。TCLグループ会長、「中国家電メーカーの技術力は中級か下級」。

注20)、『市場報』、2005年11月16日

注21)、『中国通信』、2005年12月27日

注22)、『日本経済新聞』、2005年6月29日

注23)、『日本経済新聞』、2005年5月10日

注 24)、注 22) と同じ。

注 25)、『読売新聞』、2006 年 5 月 15 日

注 26)、『日本経済新聞』、2002 年 7 月 1 日

注 27)、かつて総理の朱鎔基は、コーポレートガバナンスの重要性が認識されていないとし「粉飾をするな」といった。

注 28)、以下は各種資料による

注 29)、『読売新聞』、2006 年 11 月 5 日。なお、四大国有商業銀行の不良債権比率は、2005 年で、中国建設銀行 3.8%、中国銀行、中国工商銀行 4.7%、中国農業銀行は 26.2%である。