

タイトル	中国東北老工業基地におけるM & Aによる国有企業の再編と競争優位性に関する研究(第1報) : 老工業基地振興と国有企業改革
著者	孔, 麗
引用	北海学園大学経営論集, 8(1): 75-111
発行日	2010-06-25

# 中国東北老工業基地における M&Aによる国有企業の再編と 競争優位性に関する研究 (第1報)

— 老工業基地振興と国有企業改革 —

孔 麗

## 目 次

- はじめに
- 1 老工業基地とは
- 2 老工業基地の歴史的発展過程
- 3 東北地区老工業基地振興の必要性
- 4 東北地区等老工業基地振興戦略の策定経過
- 5 国有企業の改革プロセス
- 6 国有企業概念と国有資産管理体制
- 7 国有企業再編の現段階
- 8 「企業再編」, 「資産再編」とM&A
- 9 国有企業の資産再編  
むすびにかえて

## はじめに

経済のグローバル化が進展する中でBRICsといわれる新興国の発展はめざましい。世界経済の米国一極は崩れ、中国を先頭に多極化が加速している。

2000年代後半になると、豊富な資金を蓄えた中国企業は、世界をまたにM&Aを展開しはじめた。2009年にアメリカの経済誌『フォーチュン』が発表した「世界企業500社ランキング」では、中国企業34社がランクインしたが（香港企業3社、台湾企業6社を除く。アメリカ140社、日本68社、インド7社）、そのうち民間企業は1社だけにと

どまり、あとはすべて国有企業である。

これらの企業は、中国国内又は海外企業とのM&Aにより業績を伸ばしてきているが、とくに、2004年12月の「聯想（Lenovo）集団」によるIBMのパソコン事業の買収は、世界中の注目を浴び、中国企業の実力をみせつけることになった。「聯想集団」は、中国科学院の11名の研究員が立ち上げたものであるが、パソコン事業を買収した「レジェンドホールディングス」という持株会社の筆頭株主は、政府の研究機関である中国科学院であり、民間企業にみえる企業であっても、その資産構成は複雑である。

その後、2008年9月15日に発表されたアメリカの大手証券会社リーマン・ブラザーズの経営破綻を契機とする世界同時不況の影響を中国も受けたが、中国政府は金融緩和と内需拡大に努めた結果、経済は先進国に先駆けて回復し、海外企業とのM&Aも衰えをみせていない。

改革開放後30年間における中国の平均経済成長率は9.8%に達したが、この間の中国経済で特筆すべきことは国有企業改革である。改革開放以降の国有企業改革は、経営自主権を与えることから始まり、様々な試行錯誤を重ね、株式会社化に至っており、現在では、

国有企業改革も総仕上げの段階に入っている。この改革がなければ、今日のような発展はできなかったであろう。

このような情勢下で、中国政府は2000年代初頭から国有企業のウェイトが大きい東北地区等老工業基地振興に乗り出した。そこでも、産業構造の高度化と企業経営の改善の上で大きな期待がかけられているのは、企業集団化とM&Aである。

東北地区は、かつては「共和国の長男」、  
「共和国の装備部」とも言われていたが、改革開放以来、全国における経済的地位は相対的に低下し、「最も早く計画経済に入り、最も遅く計画経済から脱出した」地域と言われるようになった。そこで、東北地区老工業基地振興は、すでに実施に移されている「西部大開発」に続く国家戦略として打ち出されたのである。

この東北地区を主体とする老工業基地振興による国有企業のあり様は、今後の中国の工業発展にも大きな影響を与えると考えられることから、本研究では、国有企業が中心となっている東北地区、とりわけ遼寧省の老工業基地を対象にとりあげたのである。

東北地区老工業基地振興のための国有企業の改革については、様々な視点からの研究蓄積がある。まず、梁鴻頤<sup>6)</sup>は、体制的障害の排除、民営化の加速、技術革新能力の向上、企業の社会的負担の軽減が必要であるとし、林木西と劉振強<sup>7)</sup>は、老工業基地振興の上で最も重要なのは国有企業に対する制度的革新であることを強調している。

また曲振濤<sup>8)</sup>は、中国第4の「成長極」を構築する上で重要な戦略であるとした上で、その実現のためには、漸進的改革と急進的改革の併用による国有企業改革、東北三省が一体となった分業体制の実現、対外経済の発展が重要であるとしている。

さらに鄭新立<sup>9)</sup>は、新たな工業化路線の導入の必要性を説き、呂政<sup>10)</sup>は、需要を創出す

るため国有企業による製品や設備の国家投資によるプロジェクトへの優先的な導入と、工業企業の集積の必要性を、李海艦<sup>6)</sup>は、中核業務への回帰と企業集団の株式会社化などを提起し、魏益華<sup>7)</sup>も、非公有資本の導入による国有企業の改革の必要性を強調している。

しかし、いかなる国有企業改革に当たっても、国有資産の処理は避けて通れないにもかかわらず、上記の研究では、資産再編には深く言及していない。

この「資産再編 (Assets reorganization, 資産重組)」という用語は、日本や欧米ではあまり使われない。それは、欧米では古くから民間の株式会社制が支配的となっているのに対し、中国の国有企業の多くは「会社法」に基づく有限責任会社や株式会社となったものの、依然として政府が相当の株式を保有しているからである。すなわち、企業再編を行い、コーポレートガバナンスを高めるためには、所有権と国有資産の処理なしには不可能であり、端的にいえば、資産再編は企業再編の中核をなしているのである。

また、中国における政府資料や文献をみると、  
「企業再編 (Corporation reorganization, 企業重組)」という用語が頻繁に出てくるが、「企業再編」には二つの内容が含まれている。一つ目は産業構造の高度化のための立地配置の再構築などに重点が置かれたものであり、二つ目は経営の合理化や強化、発展という企業経営の視点からのものである。

国有企業改革が政府主導の下で行われている中国では、この両者が混然として使われており、本研究を進める上で不都合が多いので、以下では、前者を主たる内容とする場合は「企業再構築」、後者を主たる内容とする場合は「企業再編」と使い分けることにする。

中国でいう資産再編には、M&Aによるものもあるが、地域と業種を越えた親会社を頂点とし、多くの子会社を傘下に入れて企業グループを形成しようとする「企業集団化」も

広く行われており、M&Aの範疇に入らない資産再編もある。

資産再編は、企業再編の中核をなしているが、それを考える場合には、競争優位性の原点に立ち戻る必要がある。しかし、「企業集団化」は中央・地方政府の意向が極めて強く働いており、競争優位性の確保という合目的な企業再編とは言いにくい。そこで、本研究ではM&Aを対象としたのである。

この分析を行うために、まず明らかにしておかなければならない課題がある。その第1は、老工業基地とはどのようなものなのか、何故「旧」ではなく「老」なのか、老工業基地とは具体的にどこを指すのか、東北地区を主たる対象地域とするのは何故か、そこではどのような振興戦略がとられているのかである。第2は、東北地区振興戦略の鍵を握る企業集団化やM&Aが、改革開放後の国有企業改革の経過の中でどのようにして生まれてきたのかであり、第3は、中国では企業再編の中で資産再編がどう位置づけられているかである。

そこで本稿は、これらについて各種の先行研究や統計資料から整理分析し、本研究の第1報としたものである。

なお、現在の国有企業は、かつては「国営企業」と称されていたが、1992年に国务院常務会議で採択された「全人民所有制工業企業経営メカニズム転換条例」で、「国有企業」と改められ、1993年の第2次憲法改正では、「国営経済」が「国有経済」と改められていることから、本稿では煩雑さを避けるために、原則として「国有企業」と表記した。

## 1 老工業基地とは

老工業基地（Old industrial areas）についての政府による公式の定義はない。そこで、これまでの中国の研究者らによる老工業基地の定義を整理してみたい。

戴伯勛<sup>8)</sup>は、新中国が樹立される以前及

び樹立初期で形成され、地域と全国の経済に大きな影響を与えた工業集積地区又は都市を指すとしている。その特徴として、工業割合と生産規模が大きく、集中度が高く、中国経済の中核をなしていること等をあげている。

劉通<sup>9)</sup>は、改革開放前に形成され、全国の経済発展に重要な牽引役を果たすとともに、大きな波及効果を及ぼしてきた大中型工業都市であるとしている。老工業基地の条件は、①新中国樹立前に形成された工業都市又は1978年末までに重点的に建設された工業都市であること、②1984年までに大型企業の生産額が10億元以上、重工業割合が30%以上、市区人口が20万人以上であることとし、58都市をあげている。

また、東北弁政策体制組<sup>10)</sup>は、2005年9月の「中部地区における老工業基地政策支援課題研究工作会议」において、次の4つの基準に合致した都市としている<sup>11)</sup>。4つの基準とは、①「第1次5ヵ年計画期」、②「第2次5ヵ年計画期」及び「三線建設<sup>12)</sup>」期までに形成されたこと（歴史的基準）、③主として中央政府により集中的に建設されたこと（投資主体基準）、④相当の規模を有し、エネルギー、原材料、紡績、装備製造などを主体としていること（規模・業種基準）、④全国的に重要な貢献をしてきたこと（貢献度基準）である。

より具体的に老工業基地を定義したのは王青雲<sup>13)</sup>である。王は、老工業基地という概念には、「工業基地」と「老」という二つの意味を内包しているという。「工業基地」とは、国家投資が多く行われ、比較的大きな資産と従業員規模、生産能力を持つ工業集積地を指し、一方の「老」とは、単に工業形成時期が早いだけでなく、地域と全国の経済発展に大きな影響をもたらしたことを意味するとしている。

その形成時期については、新中国樹立後の「第1次5ヵ年計画期」、②「第2次5ヵ年計画

期」と「三線建設」期に形成されたものとして  
ている。

その上で王は、老工業基地都市を次のよう  
に特定している。まず、都市市区の①工業企  
業の固定資産額5億元以上（159都市）、②  
工業総生産額5億元以上（182都市）、③重  
工業割合40%以上（216都市）、④全人民所  
有制工業企業従業員5万人以上（134都市）、  
⑤全人民所有制工業企業従業員の割合が  
40%以上（221都市）、⑥非農業人口20万人

以上（147都市）という基準を満たす86都  
市を選定した。

次に、上記の6つの基準には達していない  
が、「第1次5ヵ年計画期」におけるソ連の  
支援を得た「156プロジェクト（うち実施さ  
れたのは150）」、「三線建設」重点プロジェ  
クト及び中西部地区のエネルギー開発地区の  
中から、地域と全国の経済発展に大きな貢献  
をした23都市を加え、109都市を老工業基  
地都市として設定している（表1、図1）。

表1 中国の老工業基地都市（109）と典型的老工業基地都市（66）

省・区・市	都市数	156プロジェクト実施都市（注3）	その他の都市
天津	1		天津
河北	6	邯鄲, 承德	唐山, 邢台, 張家口, 保定
山西	4	太原, 大同	陽泉, 長治
内蒙古	3	包頭	赤峰, 烏海
遼寧	12	瀋陽, 大連, 鞍山, 本溪, 撫順, 阜新, 錦西（葫蘆島）	錦州, 遼陽, 盤錦, 瓦房店, 鉄嶺
吉林	5	長春, 吉林, 遼源	渾江（白山）, 通化
黒龍江	9	ハルビン, チチハル, 雞西 双鴨山, 鶴崗, 佳木斯	大慶, 牡丹江, 伊春
上海	1		上海
江蘇	4		南京, 徐州, 鎮江, 常州
安徽	7	淮南	合肥, 淮北, 馬鞍山, 安慶, 蕪湖, 蚌埠
江西	5	南昌	景德鎮, 萍鄉, 九江, 新余
山東	4		済南, 濰博, 枣庄, 東営
河南	7	鄭州, 洛陽, 平頂山, 焦作	新郷, 安陽, 開封
湖北	6	武漢	黄石, 十堰, 襄樊, 宜昌, 沙市（荊州）
湖南	6	株州, 湘潭	長沙, 衡陽, 岳陽, 邵陽
広東	1		韶関
広西	2		柳州, 桂林
重慶	1	重慶	
四川	6	成都	渡口（攀枝花）, 樂山, 瀘州, 自貢, 徳陽
貴州	3		貴陽, 六盤水, 遵義
雲南	3	個旧, 東川	昆明
陝西	5	西安, 宝鷄, 銅川	咸陽, 漢中
甘肅	4	蘭州, 白銀	天水, 嘉峪関
青海	1		西寧
寧夏	1		石嘴山
新疆	2	ウルムチ	克拉瑪依
合計	109	40	69

出所：王青雲「我国老工業基地城市界定研究」、『宏観経済研究』2007年第05期から筆者作成。

注1：表中のゴシック体は、典型老工業基地都市（合計66）である。

注2：（ ）は現在の地名である。

注3：1955年の「第1次5ヵ年計画」では確定した「156プロジェクト」は、重複を除くと154であるが、実際に着手したのは150である。

図1 中国の老工業基地都市と典型的老工業基地都市配置図



出所：表1から筆者作成。

また、109都市のうち、上記①と②の基準を10億元に、④を10万人に引き上げ、53都市を選定し、それに満たなくても「156プロジェクト」が実施された13都市を加えた66都市を「典型的な老工業基地都市」としている。

本研究では、具体的な老工業地区を設定した王青雲の研究成果による「典型老工業基地都市」を老工業基地とすることとする。

これらの老工業基地都市は、いくつかの観点から次のような区分ができる。第1は、新中国樹立前にすでに形成された又は基礎があったものと、新中国樹立初期に形成されたものという区分である。前者は、上海、天津、瀋陽、武漢、重慶、ハルビン、鞍山、本溪、

撫順などであり、後者は、チチハル、長春、吉林、成都、西安、蘭州、包頭などである。

第2は、資源の利用や経済効率を考慮して建設されたものと、政治的、戦略的な配慮から建設されたものとの区分である。前者には、豊富な石炭や鉄鋼資源に立脚した鞍山、本溪、撫順、大同、包頭などがある。後者は、チチハル、成都、西安、蘭州など、内陸部にあって国防上の配慮によったものである。上海、天津、瀋陽などは、その両者に該当するが、後者に近いといえる。

第3は、工業基地としての機能が総合的であるか、単一的であるかである。上海、天津、瀋陽、武漢、重慶、西安などは、工業生産の中心地であると同時に、政治、経済、交通、

文化の中心地でもあり、総合的機能を持っている。一方、鞍山は「鉄鋼の都」、撫順は「石炭の都」、長春は「自動車の城」、蘭州は「化学工業の故郷」、チチハルは「重機の工業基地」といわれるように、機能が単一的である。

第4は、波及範囲が全国的か、地域的かという区分である。上海、天津などは国民経済において重要な地位にあり、全国的・国際的な経済センターとして、その影響は全国に波及している。しかし、その他の老工業基地は波及範囲が限定的である。

## 2 老工業基地の歴史的発展過程

ここでは、老工業基地の新中国成立から現在までの発展過程を3つの段階<sup>14)</sup>に区分して概観しておきたい。

### (1) 新中国樹立前（1949年以前）

老工業基地の工業の多くは、19世紀後半に外国資本、官僚資本と民族資本によって形成された。外国資本の嚆矢はイギリス資本で、その後、ロシア、日本、フランス、ドイツ、アメリカ資本により、上海、天津、ハルビン、瀋陽、武漢、重慶などに近代的工場が建設され、ほぼ同じ時期に清朝政府及び官僚資本による工業が興され、民族資本による工業も現れはじめた。

第1次世界大戦勃発後は、民族資本工業が急速に発展し、業種と生産規模が拡大し、技術水準の向上をみせた。東北老工業基地の中心地となる瀋陽では、1918年から20年にかけて、日本資本は77社の工業、商業などが興された。「九・一八事変（満州事変）」の後、日本は「鉄西工業区」を建設し、30年には、鉄西区にある日本資本の機械製造、金属、化学工業は104社となり、その年間生産額は瀋陽市全体の48%を占めるまでになった。

また、民族資本による紡績、食品、皮革、

印刷、機械加工、建築材料などの工業も盛んとなり、瀋陽は東北部が日本に占領される前にすでに工業の中心都市となった。

1945年8月の抗日戦争勝利後、国民党政府は工業基地を管理下においた。しかし、政治経済の混乱により、大部分の民族工業が破産に追い込まれ、残った工場の多くも崩壊寸前であった。その中でハルビンは、東北の根拠地として強固にするため、46年だけで鉄鋼企業など74が創業され、軽・重工業が急速に発展した。

### (2) 新中国樹立から「第1次5ヵ年計画期」まで（1949—1957年）

老工業基地の復興のため、1949年から52年まで、①生産回復と経済の整序化、②官僚資本企業の没収及びこれらの企業内部での民主化と生産改革、③公営と私営、労働者と資本家の双方の利益のバランスの下での民族資本工業の発展、④積極的な手工業の発展が目標とされた。その結果、3年間で大部分の老工業基地は回復しただけでなく、建国前の最高水準を超えた。

「第1次5ヵ年計画期」においては、①生産構造の調整の加速、②重工業の強化と新興工業の振興、③装備・技術と製品の品質の向上のための政策が展開された。その結果、この期間に全国に新しい工業基地が建設された。例えば、武鋼、包鋼、太鋼、吉化、蘭化及び東北、華北の大型炭鉱に火力発電所が新設され、その電力によって蘭州、西安、洛陽、太原、包頭、大同、武漢、成都、チチハルなどの新工業基地が形成された。

### (3) 「第2次5ヵ年計画」から改革開放まで（1958～78年）

「第2次5ヵ年計画期」（1958～62年）の初めの3年間、各工業基地には積極的な整備が行われた。例えば、上海ではこの時期に、政府により精密機械、自動車、トラクター、

石油化学，プラスチック，合成繊維などの大型中堅企業が興された。瀋陽でも，石炭，コークス，発電，製鉄，製鋼など原材料，燃料，自動車やトラクター工業の拡充整備が行われた。

また，その他の老工業基地でも，「大躍進政策」<sup>15)</sup>の下で，大型プロジェクトが導入された。しかし，あまりに急進的であったため，規模や構造にアンバランスをもたらし，一部の老工業基地は再び衰退に陥った。老工業基地の工場の多くは破産し，大量の失業も発生し，経済は落ち込み，人民の生活が極めて困難な状況となった。

1960年8月の中共中央工作会議において，「大躍進」政策の誤りを正すために国民経済に対する「八字方針（調整，強固，充実，向上）」が発表され，各工業基地は，これまでとは異なる業種の中堅工業企業が興された。

61～65年には，老工業基地は経済調整をせざるを得なくなり，瀋陽では閉鎖，操業停止，転業した企業数は312社にのぼり，ハルビンの工業企業は1,432社から893社に減少し，その他の老工業基地でも企業の整理が強制的に行われた。

また，「三線建設」の方針に基づき，高い代価を払って沿海部企業の内陸部移転が行われ，重慶は国防，航空，鉄鋼，機械，金属加工，化学を中核とする重工業と，紡績，食品など軽工業を合わせた総合的な工業基地となった。また，河南，山西，湖南，湖北，貴州，陝西省においては，沿海部からの工業移転によって新しい工業の中心地が形成された。

70年代までに，ほとんどの老工業基地は，大規模な総合的基地として発展した。瀋陽では，従来の工業を基盤に，エネルギー，農業資材工業と軽工業のほか，化繊，プラスチック，合成ゴム，電子などの工業が興された。

#### (4) 改革開放後（1979年～現在）

1978年12月の中共中央第11期3中全会

以降，改革開放政策の展開により，老工業基地は新しい段階に入ったが，その特徴は次のようである。

第1は，経済がこれまでにない成長を遂げたことである。80年代末までの工業総生産額の平均成長率は，天津10.5%（1979～88），重慶10.6%（1979～91），瀋陽13.6%（1978～92），上海6.4%（1980～89），武漢12.5%（1978～88）である。

第2は，工業における国有企業の業種が変化したことである。すなわち，改革開放前は，紡績，アパレル，皮革，家具，食品，プラスチックや金属製品といった軽工業部門でも国有企業の割合は大きかった。その後，国有企業はこれらの分野から撤退し，石炭，石油，鉱山，鋼鉄及び電力といった業種のウエイトが大きくなった。

第3は，工業の所有制の多元化，産業構造と企業組織のさらなる調整，技術水準の向上である。かつては，国有と集団所有という公有制工業だけであったが，1980年代後半以降には「私営企業暫定条例」，「組合企業法」，「パートナーシップ企業法」，「個人独資企業法」などの制定により様々な企業形態が現れ，そのウエイトも徐々に大きくなり，2008年には非公有制企業が70%を占めるに至っている（表2）。

そして第4は，新たな経済成長戦略としての輸出型経済への転換である。1992年の鄧小平の「南巡講話」以降，対外開放政策がとられた。外国資本が積極的に導入され，中外合資企業，中外合作企業，外国独資企業からなる「三資企業」を先頭に，輸出の振興が図られ，2000年代初頭には「世界の工場」といわれるようになった。

しかしながら，現在に至っても老工業基地の国有企業は，①利益配分の不公平性，②所有関係の不明確さ，③「政企不分」の経営体制，④単一な資本構造という，歴史的に形成

表2 工業生産額の企業形態別構成の変化

(単位：%)

項目	計	国有・国有資本支配企業	集団企業	株式有限会社	外商投資企業	香港・マカオ・台湾投資企業	私営・個人企業・その他
1978年	100.0	77.6	22.4				
1985年	100.0	64.9	32.1				3.1
1992年	100.0	51.5	35.1				13.4
1998年	100.0	28.2	38.4	7.8	7.1	7.0	11.5
2003年	100.0	37.5	6.6	12.7	18.9	12.2	12.0
2008年	100.0	28.4	1.8	9.9	19.4	10.1	30.5

出所：国家統計局編『中国統計年鑑』各年版から作成。

注：92年までは全工業，98年以降は国有工業と年間販売額500万元以上の非国有工業企業である。

された制度的欠陥からくる問題を抱えている。

### 3 東北地区老工業基地振興の必要性

次に、老工業基地が全国各地に広がっている中で、何故、東北地区を老工業基地振興の中心に据えたのかについて、明らかにしておきたい。

その理由の第1は、改革開放後における東北地区の経済的地位の相対的低下である。東北地区は、遼寧省の鉄鋼産業、吉林省の自動車産業、黒龍江省のエネルギー産業など、中国を代表する工業地帯であった。しかし、市場経済化と対外開放の進展によって、著しい発展を遂げた珠江デルタ地域、長江デルタ地域、京津冀（北京・天津・河北）地域などの東部沿海地区に追い越されていった。

東北地区等老工業基地振興戦略が開始された2003年の地区別GDPの構成比の変化をみると（表3）、東部地区が大きく構成比を伸ばしているのに対して、東北地区は逆に低下している。また、工業増加値の構成比でも、東部地区は工業の高度化に伴って飛躍的に拡大しているのに対して、東北地区は伝統的工業部門からの転換が遅れたため、相対的地位を低下させている。

第2は、工業の中心が国有企業で、かつ経済効率が低いことである。工業総生産額に占める国有工業の割合は、東部地区では、1985

年には56%であったが、2003年には27%へと半減させているのに対し、東北地区は72%から67%になったに過ぎない。

2003年の工業生産額に占める国有企業の割合と、1978年から2003年までの各省区市のGDPの平均成長率を相関させてみると（図2）、国有工業の割合が高いほど、GDPの平均成長率は低く、相関係数は $-0.7157$ （1%水準で有意）となり、東北三省は下位にある。

このことは、国有企業の生産性が低いことを示唆する。そこで、2003年における国有企業の工業生産額1億元当たり従業員数でみると（表4）、東部は292人であるのに対し、東北地区は84人も多い376人となっている。地域別に工業の事業種構成が違うので一概にいえないが、余剰人員を抱え、労働生産性が低い国有企業の姿をうかがわせる。なお、中部、西部地区で極めて多いのは、国有工業でも労働集約的部門が多くなっているからである。

第3は、このような東北地区の経済的地位の相対的低下に伴う南部沿海地域との格差の是正である。1999年6月に江沢民主席が発表した「西部大開発」構想は、2000年3月の第9期全人代第3回会議で国家プロジェクトとして正式に決定された。

これは、改革開放政策による東部地区との経済格差の拡大の是正と、東部地区へのエネ

表3 老工業基地振興前の東北地区の相対的地位の変化

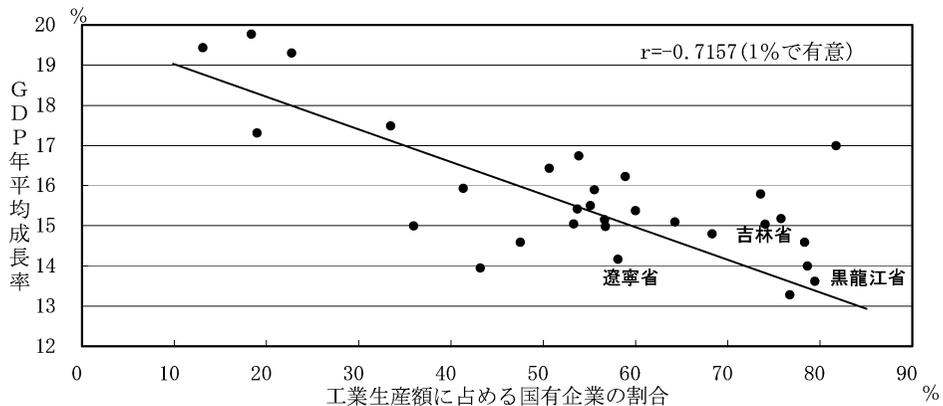
(単位：%)

項 目	1978年	1985年	1992年	1998年	2003年	
GDPの地区別構成比	全 国	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
	東 部	43.87	44.86	48.35	51.13	54.07
	東 北	14.00	12.08	11.22	9.99	9.56
	遼寧省	6.53	5.82	5.71	4.69	4.43
	吉林省	2.40	2.31	2.16	1.88	1.86
	黒龍江省	5.07	3.95	3.35	3.42	3.27
	中 部	21.92	22.94	20.59	21.17	19.44
西 部	20.19	20.11	19.84	17.71	16.94	
工業増加値の地区別構成比	全 国	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
	東 部	48.86	48.68	52.45	54.11	63.00
	東 北	13.32	16.12	13.22	10.49	9.27
	遼寧省	9.60	8.53	6.58	4.99	4.09
	吉林省	2.50	2.43	2.26	1.51	1.94
	黒龍江省	6.22	5.16	4.38	3.99	3.25
	中 部	16.75	19.22	18.91	20.70	14.84
西 部	16.06	15.99	15.44	14.70	12.89	
工業総生産額に占める国有工業の割合	全 国		63.19	48.09	49.63	37.54
	東 部		56.08	37.89	37.84	26.68
	東 北		71.77	65.28	74.22	67.45
	遼寧省		67.73	56.75	66.72	58.11
	吉林省		72.17	69.77	80.65	75.79
	黒龍江省		79.57	80.23	83.28	79.45
	中 部		66.52	55.93	62.73	54.86
西 部		63.19	48.09	49.63	37.54	

出所：中国社会科学院工業経済研究所『2008中国工業発展報告—中国工業改革開放30年』から作成。

注：東部は北京、天津、河北、上海、江蘇、浙江、福建、山東、広東、海南、中部は山西、安徽、江西、河南、湖北、湖南、西部は内モンゴ、広西、重慶、四川、貴州、雲南、チベット、陝西、甘肅、青海、寧夏、新疆としている。

図2 工業生産額に占める国有企業の割合（2003年）とGDP年平均成長率（1978～2003年）



出所：GDP年平均成長率は『中国国家統計データバンク』各年版から、国有企業の割合は『中国統計年鑑』から筆者作成。

表4 国有工業の地区別工業生産額1億円当たり従業員数（2003年）（単位：人）

従業員人数	全 国							
	東 部	東 北			中 部	西 部		
		遼寧省	吉林省	黒龍江省				
	405.0	291.7	375.8	361.9	352.3	417.5	593.0	536.8

出所：国家統計局編『中国統計年鑑2004』から作成。

注：国有工業とは、国有企業と国有資本支配会社の工業企業である。

ルギー供給を同時に解決するためであった。「西部大開発」が正式にスタートした後の格差是正のターゲットが東北地区であったのである。

すなわち、西部地域の包括的発展を目指した「西部大開発」の目的が、東部（沿岸部）と西部（内陸部）との「東西格差」の縮小であったのに対して、東北振興は広東省や上海市などの南部沿海地域と東北地区との「南北格差」の是正が目的であったのである。

第4は、WTO加盟への対応である。「第10次5ヵ年計画」（2001～05年）は、中国のWTO加盟（2001年12月）を目前にした2001年3月の第9期全人代第4回会議で採択されたが、その第4章「工業構造を最適化し国際競争力を強化する」の第4節で、「東北地区などの老工業基地の改造と構造調整を積極的に支援・促進する」とされている。

すなわち、長年の懸案であったWTO加盟によって、国際競争にさらされることになるが、国有企業のウエイトが大きく、伝統的な重工業が集積している東北地区の改革が急がれたのである。

このように、中国を代表する重工業地帯でありながら、設備の老朽化と時代の流れに取り残された国有企業を、民間資本と外資の導入などによって、市場メカニズムに適応した現代企業に改革し、長江デルタや珠江デルタに続く成長拠点として、中国全体の成長に寄与することが期待されたのである。

#### 4 東北地区等老工業基地振興戦略の策定経過

ここでは、2001年3月の第9期全人代第4回会議で採択された「第10次5ヵ年計画」以降に、通達された東北地区等老工業基地の振興戦略の策定経過について述べておこう（表5参照）。

なお、「東北地区等」とされているのは、東北地区を主たる振興の対象としながらも、それ以外の地区にも東北老工業基地の関連政策に準じて振興策を講じようとしたからに他ならない。

##### (1) 中央政府による東北地区等老工業基地振興戦略

中共中央と国務院は、2003年10月、「東北地区等老工業基地振興戦略の実施に関する若干の意見」（中発2003・11号文書）を通達した。

そこでは、老工業基地は「新中国の工業の揺り籠」であるとし、国民経済に大きな役割を果たしてきたことを評価する一方で、改革開放の進展に伴い、体制的、構造的矛盾が露呈してきており、さらなる発展の上で困難な問題に直面していることを指摘している。

困難な問題としては、①過大な国有企業のウエイト、②産業構造調整の遅れ、③設備と技術の老朽化、④病院や学校の兼営、就業の場など大きな社会的負担のほか、⑤石炭や鉄鉱石など天然資源の採掘業等が不振で、それを代替する産業が育っていないことなどが列

表5 東北地区老工業基地振興戦略の策定経過

年	月	内 容
2002	3	「第10次5ヵ年計画」で、東北地区などの老工業基地の調整・改造、資源採掘型都市・地域の持続可能産業の振興が盛り込まれる。
	11	中共第16回全国代表大会で、「東北地区老工業基地の発展と改造を支持し、エネルギー代替産業の発展を支持する」を採択。東北振興戦略を提起し、東北地区老工業基地の構造調整の促進を宣言。
2003	3	政府工作報告において、東北老工業基地の発展と改造を提起。
	6	胡錦濤国家主席が東北地区を視察
	8	温家宝総理が東北老工業基地振興会議で、再び東北振興を特別な位置付けを強調。また、遼寧省を視察した際、「東北地区の振興と西部大開発戦略は東西の両輪」と発言。
	10	中共中央・国務院、「東北老工業基地振興戦略の実施についての若干の意見」を公表……「東北振興」が正式に国家戦略となった。 中国共産党第16期3中全会で「西部大開発」に並ぶ重要プロジェクトと位置付けられた。
	11	国家発展委員会、東北振興のため100の事業に610億元の投資を発表。
	12	国務院、温家宝総理をトップとする「東北地区等老工業基地調整改造指導グループ弁公室」設置。
2004	1	東北3省、省長が東北振興について共同会見。
	2	国有資産監督管理委員会「東北地区における中央企業調整改造の加速化に関する指導的意見」を公表。吉林省、「吉林老工業基地振興規画綱要」策定。
	3	黒龍江省、「黒龍江省老工業基地振興全体規画」策定。 国家発展改革委員会、第1回目として60の東北老工業基地のハイテク産業発展振興プロジェクトを実施。投資総額は56億元。東北三省と大連市はこのプロジェクトの実施開始。 政治協商会議第10期全国委員会会議において東北振興が重要課題に。
	12	胡錦濤国家主席とドイツ首相と会見。ドイツ首相は、東北老工業基地振興戦略に参画意欲を示す。
2005	1	遼寧省、「遼寧老工業基地振興規画」策定。
	5	東北等老工業基地指導グループ弁公室の第2回全体会議で、温家宝総理が体制の転換、対外開放の拡大、経済構造の合理化、経済成長方式の転換により、老工業基地振興の新しい道を歩むと強調。
	6	国務院、「東北地区等老工業基地の振興に関わる2004年工作の総括と2005年工作の要点」を公表……東北地区への投資の増強を強調。 国務院弁公庁、「東北老工業基地のさらなる対外開放の拡大の促進に関する実施意見」を発表。
10	中共中央第16期5中全会で「第11次5ヵ年規画」採択……東北振興の位置づけについて記載。 国務院、財政部、国家資産管理委員会の「企業職員労働者の基本年金制度の健全化に関する決定」承認……東北地区で一部の都市と中央企業を選んで、年金制度改革の試験的实施で大筋合意。	
2006	8	国務院は、「大連大窑湾保税港区」の設立を認可。対外開放戦略のレベルアップにより、東北老工業基地振興の牽引と、北東アジアの一体化の加速を期待。
	11	丹東、大連、營口、錦州、盤錦、葫芦島と朝陽市の7市は、「遼寧沿海都市経済連合体のさらなる緊密な協力の実施覚書」を調印……東北老工業基地の振興の実現に向けて合意。 初めての東北白書「2006年中国東北地区発展報告」を刊行。本報告書の新聞発表会で、国務院東北弁公室副主任は、東北老工業基地の振興の対象に内蒙古東部の5都市を含めることを表明。
2007	1	国務院、財政部・国家税務総局の「東北老工業基地にある企業の以前の税金未納分の免除に関する問題の通知」を承認……企業救済のため1997年12月31日以前の税金未納分を免除。
	3	アメリカのインテル社は、25億ドルを投資して大連で初めてのICチップ工場建設を発表。
	8	国務院、「東北地区振興規画」承認。 国家発展改革委員会・国務院東北振興弁公室が、東北地区を珠江デルタ、長江デルタ、京津冀地域に続く第4の経済成長軸となる期待を示す。
2009	9	国務院、「さらなる老工業基地振興戦略の実施に関する意見」を発表。

出所：高瀬寿恵「正念場を迎える中国東北振興戦略」、ジェトロ大連事務所、2004年12月のほか、各種資料により加筆して作成。

挙されている。

その振興は、国有経済の戦略的調整に重点が置かれ、市場メカニズムの活用と比較優位性のある分野への重点化を基本とするとされている。また、「西部大開発」は国家主導で行われたのに対し、東北振興では自力更生を主とすることが明示されている。

そのため、①国有資産管理体制の改革と国有資本の効率化、②国有経済と非公有経済の協調的発展、③国有大中型企業の株式会社化、④国際競争力を持つ企業と企業集団の育成、⑤外国資本との提携、⑥国有企業が抱えてきた社会的機能の分離、⑦小型国有企業の非国有化（民営化）などが必要であるとしている。

そして、東北地区が優位性を持つ鉄鋼、工作機械、電力設備、軌道車輛、大型機械、造船、自動車、石油化学などを、国際競争力を有するものに育てあげることが目標に、国内外企業とのM&Aなどによる国有企業再編に努めるとしている。同時に、地理的優位性を有するロシア、日本、韓国などとの連携強化の必要性も明示している。

2004年2月、国务院国有資産監督管理委員会は、「東北地区における中央企業調整改造の加速化についての指導的意見」を公表した。そこでは、東北振興の中核となる国有企業再構築の方針として、①株式制導入とコーポレートガバナンスの強化、②外資と民間資本の活用による競争力の強化、③国有中小企業の資産と経営の自由化、④社会的負担の分離があげられた。

設備が老朽化し、余剰人員を抱えて疲弊した東北地区の国有企業を、非国有化する一方で、他の有力企業とのM&A、売却、外資導入などによって活性化しようとしたのである。

2007年3月に開催された第10期全人代第5回会議で温家宝総理は、政府工作報告の中で、全国各地域の振興目標を掲げた上で、東北地区老工業基地について、重点的な産業構造の調整、重要な業種と企業の再編により、

装備製造業、原材料加工業、ハイテク産業と農産物加工業の発展を推進すると述べた。

これを受けて国务院は2007年8月、国家発展改革委員会と東北地区等老工業基地振興指導グループ弁公室<sup>16)</sup>が策定した「東北地区振興規画」（国函2007・76号）を承認し、公表した。ここでは、対象地区を遼寧省、吉林省、黒龍江省及び内蒙古自治区東部の呼倫貝爾市、興安盟、通遼市、赤峰市と錫林郭勒盟と明示した<sup>17)</sup>。これは国务院が正式に対象地区を明示して承認した初めての規画である。

そこでは、「第11次5ヵ年規画」の最終年次である2010年までに、基本的に目標を達成するとしているが、重要問題については2020年までを展望するとしている。

東北地区を重要な経済成長地域にするため、安全保障と国民経済の命脈に関わる分野と重要な業種及び中堅企業への国有資本の集中を促すことを基本に、重点的に推進すべき産業分野を明示している。

装備製造業については、大型プラント、デジタル制御（NC）工作機械、電力設備、自動車、船舶、軌道設備、ハイテク分野では、長春の光電子産業、大連のソフトウェア産業、長春のバイオ産業、そのほか新素材、航空、海洋産業などの基地の建設を目指している。

石油・石炭・化学産業分野では、「撫順石油化学」、「大連石油化学」と「大連西太平洋製油」など石油精製加工基地、「大慶」、「吉林石化」、「撫順石化」など世界水準のエチレン生産基地、黒龍江省東部と遼寧省西部の石炭化学工業基地の建設である。

鉄鋼産業では、「鞍本鋼鉄集団有限責任公司」を主体とする高品質鋼材生産基地、「東北特钢」を主体とする特殊鋼材と装備製造用鋼材生産基地などの建設である。とくに、老朽化した設備を廃棄し、鉄鋼産業の重点を内陸から沿海部に移転させるとしている。

これらの推進に当たっては、輸入関税の優

遇政策のほか、民間資本の国有企業再編への参画を奨励するための利息の減免、土地使用に関連する税制や融資に際して元の国有企業と同等の待遇などの特典を与えている。

2009年9月には、国務院は「さらなる東北地区等老工業基地振興戦略の実施に関する若干の意見」（国発2009・33号）を通達し、構造的な矛盾の解決、東北地区がもつ潜在力のさらなる発揮のための提案をしている。主要なものをあげれば、以下のようである。

第1は、国際競争力のある大型企業集団を育成することである。具体的には、中央政府に管轄される大型企業集団と地方企業との合併の支援、民営企業や外資系企業などの企業再編への参画などがあげられている。

第2は、基幹産業の強化である。そのために、新しい技術と設備の導入の推進、輸出入銀行の融資枠の確保による輸出推進、鉄鋼工業の製品構成の調整と省エネ・排出削減の強化、老朽化設備の廃棄などを進めるとしている。

第3は、重点産業の特定地区への集積を支援することである。その対象として、遼寧沿海経済ベルト、瀋陽経済区、ハルビン・大慶・チチハル工業回廊、長春・吉林・豆満江経済区、瀋陽鉄西区や大連、通化などがあげられている。

第4は、装備製造産業投資基金を設立し、技術革新と合併再編、不良債権処理を支援することであり、第5は、国有企業退職者の医療、労働災害保障など社会的機能の分離などである。

## (2) 東北三省の老工業基地振興規画

前記の「中発2003・11号文書」を受けて遼寧省、吉林省、黒龍江省の省政府は、2004年から05年にかけて、老工業基地振興規画を策定した。

2005年1月に策定された「遼寧老工業基地振興規画」では、策定の背景として、①市

場化レベルと市場競争力の低さ、②経済成長の内在的エネルギーの不足、③技術装備の老朽化、④国有企業の経済効率の低さ、⑤社会保障圧力の大きさ、⑥省内地域間の発展格差の拡大、⑦資源枯渇地域の経済発展の遅れなどをあげている。

振興の具体的目標としては、①大連北東アジア国際航空運輸センターの建設、②自動車及び部品、工作機械、国家が必要とする鉱業、セメントなど原材料工業基地の育成、③大型石油化学基地、高品質鋼材基地、有色金属とその合金基地、新建材基地という「四つの基地」の建設、④経済成長を牽引するハイテク産業の発展によるインキュベーター機能と波及機能の強化を掲げている。

その上で、遼寧省の老工業基地の全面的な振興に向けて、①国有企業再編と不良資産処理のため、多国籍企業や外資によるM&Aや株式参加などへの参加を奨励すること、②日本や韓国など東南アジアや欧米のほか新興国の市場開拓に努めることが必要であるとしている。

また、③黒龍江省、吉林省及び内蒙古東部地域はもとより、東南沿海地域との協力関係を強めること、④株式会社化、企業間の株式持合いなどにより民営企業の体制改革を加速させること、⑤鞍山、撫順、本溪などにおいては、資源利用型産業への転換を推進することが必要であるとしている。

吉林省は2004年2月に「吉林老工業基地振興規画綱要」を、黒龍江省は同年3月に「黒龍江省老工業基地振興全体規画」を策定した。

そのめざす主な方向は、吉林省では「一汽集団」を主体とする自動車工業と化学工業の基地、黒龍江省では、装備製造業と石油化学工業、エネルギー基地に重点を置くというように、これまでの蓄積を反映したものとなっている。

東北三省の老工業基地振興規画が掲げる重

要振興産業分野を整理したのが表6である。

東北三省の振興規画において、国有企業再編の推進方策として共通するのは、①国有大中型企業を国有・集団資本と非公有資本による混合所有とし、株式制を基本とすること、②特色のある大型非公有制企業を育成すること、③国有企業の市場競争での「優勝劣敗」を促進させるとし、将来性のない国有企業は、速やかに合併又は政策的に破産させることを明確にしていることである。

## 5 国有企業の改革プロセス

改革開放後に行われた国有企業改革のプロセスについては、陳佳貴らの6段階説<sup>18)</sup>は

最も代表的である。この間の国有企業改革に関連する政策展開の変遷を整理したのが表7である。

### (1) 企業の自主権拡大の段階（1978年12月～84年9月）

この時期の国有企業改革は、計画経済体制の基本的枠組みの下で、国有企業の活力を引き出すため、より多くの経営管理権限を与えることに重点がおかれた。

1979年7月、国務院は「国营工業企業の経営管理自主権の拡大に関する若干の規定」、「国营企業の利潤留保制実施に関する規定」などを通達し、生産計画権、製品販売権、利潤分配権、労働者雇用権、資金使用権などを企業に与える試行を開始することを明示した

表6 東北三省の老工業基地振興規画が掲げる重点振興産業分野

項目	スローガン	振興産業分野	業種
遼寧省	2つの基地	①設備機械	自動車・船舶
			NC工作機械、マシニングセンター
			航空・宇宙関連設備
	3つの産業	②原料	石油加工，エチレン，合成材料
			鋼板，鋼管
			金属，プラスチック，エコ素材
吉林省	5大産業基地	①自動車	自動車，自動車部品
		②石油加工	石油，エチレン
		③農産品	とうもろこし，大豆，肉，乳製品，緑色食品
		④製薬	漢方，バイオ
		⑤ハイテク	光電子，新素材，液晶
黒龍江省	6大産業基地	①設備機械	発電設備，航空
		②石油化学	石油，天然ガス
		③エネルギー	石炭，火力発電
		④緑色食品	乳製品，大豆，芋類，肉類
		⑤医薬品	漢方，新薬開発
		⑥木材加工	製紙，バルブ，家具，板材

出所：高瀬寿恵「正念場を迎える中国東北振興戦略」ジェトロ大連事務所，2004年12月。原典は、各省の老工業基地振興規画である。

表7 国有企業改革の政策展開の変遷

年	月	事 項
1979	7	国務院、「国営工業企業の経営管理自主権の拡大に関する若干の規定」、「国営企業の利潤留保制実施に関する規定」、「国営工業企業の流動資金全額貸付の実施に関する暫定規定」等を通達
1980	9	国務院、国家経済貿易委員会の「企業の自主権拡大試験工作状況と今後の意見に関する報告」承認
1981	10	国家経済委員会・国家体制改革弁公室、「工業経済責任制の実施に関する若干の問題の意見」通達
1982	1	中共中央・国務院、「国営工場長工作条例」公布
1983	6	第1回目の「利改税」……利潤上納の納税制への変更
1984	5	国務院、「国営企業のさらなる自主権拡大に関する暫定規定」通達
	9	第2回目の「利改税」……全面实施
	10	中共第12期3中全会、「経済体制改革に関する決定」採択……大中型国営企業の改革
1986	9	中共中央・国務院、「全人民所有制工場長工作条例」公布
	12	国務院、「企業改革の深化による企業の活力増強に関する決定」通達
1988	2	国務院、「全人民所有制工業企業の経営請負責任制暫定条例」公布
	4	第7期全人代第1回会議、「全人民所有制工業企業法」採択
	9	国務院に国家国有資産管理局設置
1989	2	国有経済体制改革委員会等、「小型国有企業の財産権売却に関する暫定規定」通達
	2	国有資産管理局等、「企業合併暫定弁法」通達
1992	1	改革開放の加速を呼びかける鄧小平の「南巡講話」
	5	国家経済体制改革委員会等、「株式制企業試行弁法」通達
	5	国務院弁公室、国家経済体制改革委員会の「株式有限会社の規範意見」、「有限責任会社の規範意見」を転送
	6	国務院、「全人民所有制工業企業の経営メカニズム転換条例」採択……国営企業から国有企業へ
1993	4	国務院証券委員会、「株式発行と取引管理暫定条例」公布
	11	中共第14期3中全会、「社会主義市場経済体制の構築に関する若干の問題に関する決定」採択
1994	7	「会社法」公布・施行
1995	9	中共第14期5中全会、「抓大放小（大型国有企業の国有制を維持し、中小国有企業を自由化すること）」政策の公式路線化、国有企業のうち重要大型企業に債務返済と合併の支援を決定
1997	9	中共第15回全国代表大会、非公有制経済を社会主義市場経済の重要な構成要素と位置づけ、国有大中型中核企業に現代企業制度を導入
1998	7	国家国有資産管理局を廃止し財政部の管理下へ、企業の監督管理は国家経済貿易委員会の管理に
	9	中共第15回中央委員会第4期全体会議、「国有経済の戦略的調整」路線の再確認、中小国有企業民営化の本格化・対象範囲拡大
	12	全人代常務委員会、「証券法」採択
1999	9	中共第14期5中全会、「国有企業の改革と発展に関する若干の重大問題についての決定」採択……2010年までに国有企業改革完遂
	12	全人代常務委員会、「会社法」改正採択
2000	6	国家経済貿易委員会等、「国有企業の社会的機能の分離工作のさらなる促進に関する意見」通達
	9	国務院弁公庁、国家貿易経済委員会の「国有大中型企業による現代企業制度の構築と基本規範の管理の強化（試行）」を転送
	6	国務院、「国有株の売却により社会保障金を調達することに関する暫定管理規定」通達
2002	6	全人代常務委員会、「中小企業促進法」採択
	11	中共第16期全国代表大会、国有資産の所有と管理体制改革を提起、株式化の促進

2003	4	国有資産監督管理委員会設置
	10	中共第16期3中全会、「社会主義市場経済体制の確立についての若干の問題に関する決定」採択……株式制を公有制の主要形式とする非公有経済の発展
2004	3	国務院弁公庁、「中央企業の社会的機能分離の試行に関する問題の通知」通達
2005	12	国務院弁公庁、「国有企業の改制工作の実施に関する意見」通達
2006	11	国務院弁公庁、国有資産監督管理委員会の「国有資本の調整と国有企業再編の推進に関する指導意見」を公表
2007	12	国有資産監督管理委員会、「中央企業の社会的責任の履行に関する指導意見」公表
2009	1	国務院弁公庁、「十大産業調整振興規画」を5月までに順次発表

出所：柯隆「中国における国有企業民営化に関する考察」『研究レポート』No.201, 2004年7月, 富士通総研経済研究所をもとに加筆して作成。

が、その中で最も重要なのは利潤分配権であり、そのための措置が利潤留保制度である。

80年9月、国務院は国家経済貿易委員会の「企業の自主権拡大試験工作状況と今後の意見に関する報告」を承認し、81年から企業の自主権の拡大措置を国有企業全体で実施することになった。

しかし、自主権を与えるだけでは企業の積極性を有効に引き出せなかったことから、国務院は、利潤上納から税金上納へ転換するという「利改税」を実施することとした。「利改税」とは、国有企業の利潤上納を止め、国家に税目と税率に基づいて税金を納め、納税後の利潤は国家と国有企業で分配するというもので、83年と84年の2段階に分けて実施された。

さらに84年5月、国務院は「さらなる国営工業企業の自主権の拡大に関する暫定規定」を通達したが、これは、この時期の国有企業改革における成果の総括である。

## (2) 「利改税」改革と経営請負責任制導入段階（1984月10～90年4月）

「利改税」が実施されてから、国の収入が増えないという問題を解決するために、84～86年に「利改税」改革が実施された。その重点は国と企業との分配関係を整理することであった。

この間、国家と企業との間で経営の分担、

利潤の配分などについて、様々な経済責任制が模索された。86年12月、国務院は「企業改革の深化による企業の活力増強に関する決定」を通達し、所有権と経営権の分離が重要であることを強調し、大中型企業で経営請負責任制を取り入れることを決定した。

その実践の成果をもって88年2月、国務院は、自主経営、自己損益負担の経営管理制度を形成するため、「全人民所有制工業企業の経営請負責任制暫定条例」を公布した。ここで経営請負責任制とは、所有権と経営権との分離の原則に基づいて、企業が経営を請け負う方式で国家と企業の責任、権利、利益の関係を決めるものとしている。

企業の自主権の拡大に従い、国有企業内部の責任体制の不明確さによる問題が顕在化してきた。84年3月、福建省の国有中堅企業の55の工場長から、「工場長（総経理）責任制」の実施が提起され<sup>19)</sup>、各方面から評価を得た。これを受けて、86年以降、国有企業内の共産党委員会の指導から、全面的に工場長責任制へと転換した。

また、これまで企業の規模を問わず、すべての機能を持つことが当然と考えられてきたが、1980年代に入ると、その非効率性から脱却するために、企業間の横向き経済連合体の形成が提起され、「企業集団」<sup>20)</sup>の構築が強調されるようになった。

88年8月、中央財政経済指導小組が少数

の企業集団を選んで企業の合併と持株，出資による企業集団化を試行して以来，企業集団化が急速に進展していった。

企業集団は，親会社を頂点に，買収，持株，資本参加などで結びついた直接，間接的に関連する子会社からなり，親会社の方針の下で，それぞれ専門化した子会社が有機的な連携をもって運営するものであり，傘下の子会社は数社から百数十社に及んでいる。

一方，企業合併は1984年からはじまった。84年7月，河北省保定市では保定紡績機械工場が保定市針織機材工場をすべての債権債務を継承する方式で吸収合併した。同年，武漢市では銀行の仲介によって経営状態が悪い企業の合併を行った。

企業合併の試みは，86年から北京，上海，遼寧，黒竜江，河北，湖北，広東，福建，四川，甘肅，内蒙古などでも行われ，一部の地域では，経営状態の悪い企業から経営の委託を受け，その後合併する事例が次々と現れた。企業合併は，赤字企業の問題解決の一つの方法となったのである。

89年2月，国有資産管理局等は「企業合併暫定弁法」を通達し，90年4月に国有資産管理局は，「中国首鋼集団」が「錦州電子計算機廠」と「開封聯合收割機廠」を吸収合併することを承認した。これによって，企業合併は制度的に行われることになったのである。

### (3) 企業経営メカニズムの転換段階（1990年5月～92年）

この時期は，経済成長速度は緩慢となったが，国有企業の改革は企業経営メカニズムの転換が重点であった。具体的には，①企業の経営請負責任制の健全化，②企業労働，人事，賃金の分配を主とする改革の推進，③国有企業の閉鎖，停止，合併，転業，企業集団化，④株式制改革の試行などである。

とりわけ株式制改革は，大きな成果をあげ

た。株式制という企業組織方式は，自主経営，損益自己負担という原則の貫徹，資金調達などの面で企業の活力を増強し，経営メカニズムの転換の上で有効である。同時に，国有資産価値の維持と向上，経済構造の調整にも貢献する。92年末までに全国の株式制試行企業は3,700社以上に達し，そのうち，69社は上海，深圳の証券取引所で公開上場されており，その後，株式制改革試行企業の数は急速に拡大していった。

92年5月，国家経済体制改革委員会，国家計画委員会，財政部，中国人民銀行等は連名で「株式制企業試行弁法」を通達し，同時に国务院弁公室は，国家経済体制改革委員会の「株式有限会社の規範意見」，「有限責任会社の規範意見」を転送した。また，93年4月，国务院証券委員会は「株式発行と取引管理暫定条例」を公布したが，これらの政策法規は，企業改革が株式制移行を重点とする新しい段階に入ったことを示している。

### (4) 現代企業制度の構築段階（1993年～97年8月）

この時期には，株式会社制への移行，国有資産の管理，所得税の一部返還や銀行からの借入資金の元利残額の国家資本金への転換，株式の上場，合併，破産，これまで国有企業が抱えてきた社会的職能の分離の試行などが行われた。

1993年11月の中共第14期3中全会では，「社会主義市場経済体制の構築に関する若干の問題の決定」が採択され，現代企業制度の構築，すなわち株式会社化が国有企業改革の基本方向であることを明確にした。また，企業組織の調整に当たっては「抓大放小（＝大企業に重点を置き，中小企業を自由化する）」の方針を明らかにした。

その具体的方法の一つ目は，大型国有企業，特に軍需工業企業や国家経済の命脈となる企業を株式会社制の国有独資会社に転換させ，

基幹産業における中堅企業や全国展開している企業は国有資本支配会社（持株会社）に改組すること、投資主体が多数の場合は、有限責任会社又は株式有限会社に改組することである。

二つ目は、地域と業種にまたがる大型企業集団を発展させることである。それによって、構造調整の促進、規模の経済の発揮、新技術の導入と新製品開発の加速、国際競争力の増強を図ろうとしたのであり、「企業集団」の育成は国有企業再編の大きな方針となっていく。

この方針は、中国のWTO加盟以降、国際競争力をつけるためにさらに強化され、自動車やエネルギー、石油化学工業などの分野で、親会社を頂点とし、多数の子会社からなるピラミッド型の大型企業集団が形成されていった。

三つ目は、中型国有企業は非国有の会社にし、小型国有企業は委託やリースによる経営、株式合作制、売却など多種多様な方式により所有権改革を行うことである。

#### (5) 株式制への本格的転換段階（1997年9月～2002年9月）

1997年9月の中共第15期全国代表大会では、「今世紀末までに大部分の国有大中型中堅企業が初歩的に現代企業制度を構築し、……国有企業改革と発展の新しい局面を切り開く」ことが表明された。また、中共第15期1中全会でも同様の方針が示された。

具体的な措置としては、①国有企業の債務負担軽減のため、銀行からの借入金の元利残額を株式に転換する、②企業数と従業員の削減、権限の移譲を進める、③国有企業のレイオフ従業員の基本生活保障及び再就職のための年金、失業保険、医療制度を改革することなどがあげられた。

99年9月の中共第15期4中全会で承認された「国有企業改革と発展に関する若干の重

大問題の決定」では、「現代企業制度の構築は国有企業改革の方向である」とし、株式会社化をめざすことを明確にしている。

また、同年9月には、「外商投資企業の合併及び分割に関する規定」が通達され、中国国内で設立された外資系企業の合併と分割を正式に容認し、その手続が規定されている。

2000年9月に國務院弁公庁は、国家経済貿易委員会の「国有大中型企業による現代企業制度の構築と基本規範の管理の強化（試行）」を転送し、国有企業の上場、中国と外国の企業による資本参加などによる株式制への転換により、株式制を公有制の主要な形式とすることなどが明示された。

#### (6) 国有資産管理体制の確立と国有企業再編段階（2002年10月～現在）

この時期は、経済が急速に発展した時期であり、国有企業改革にとっても一つの重要な時期である。2002年10月の中共第16期大会では、公有制経済を堅持した上で、①国有経済の配置と構造を調整し、国有資産管理体制を確立すること、②国有企業に株式制を積極的に導入し、競争メカニズムを導入することが提起された。

国有資産管理体制に関しては、2003年3月、國務院に国有資産監督管理委員会が設置された。その体制については後述のとおりである。

2004年以降になると、これまで国有企業が抱えてきた福利厚生や医療、就業確保といった社会的機能が負担となると同時に、企業再編の支障となることから、社会的機能を企業から分離しようという動きが顕著になり、国有企業のレイオフされた従業員の基本生活保障のための年金制度や失業保険、医療制度が試行された。

2006年12月、國務院弁公庁は国資委の「国有資本の調整と国有企業再編の推進に関する指導意見」を公表した。そこでは、①国

有資本の国家安全と国民経済の命脈に関わる重要分野への集中、②自主的な知的所有権と著名なブランド、国際競争力をもつ企業の育成、③国有大型企業の株式制改革の加速と会社法人のガバナンスの健全化、④集団企業や非公有企業の資本参加による投資主体の多元化、⑤株式制を公有制の主要な方式とする、⑥国有中小企業の経営緩和などが提示された。

リーマンショック後の2008年12月の中央経済工作会議では、「成長の維持」が最優先としながらも、経済構造の戦略的調整を推進することが政府の任務の一つであるとされた。それを受けて、鉄鋼、自動車、船舶、石油化学、繊維、軽工業、非鉄金属、設備製造、物流、電子情報の産業について、2009年1月から5月にかけて分野ごとに振興方向を明らかにし、「十大産業調整振興計画」を発表した。これにより、調整、再編、モデルチェンジ、グレードアップを目指して、工業界は大きな構造調整に踏み出すことになった。

## 6 国有企業概念と国有資産管理体制

### (1) 国有企業概念

以前、国有企業は「国営企業」と称されていたが、これは、「工場制」を踏襲してきたものであった。「工場制」とは、全人民所有制の生産単位又は作業場であり、企業の生産財はすべて国が所有し、生産は国が定める計画に基づいて行われ、製品の処分及び損益負担も国によって行われるという「政企合一」の生産体制であり、中国の社会主義工業化の過程で生まれたものである。

しかし、1992年に国務院常務会議で採択された「全人民所有制工業企業経営転換メカニズム転換条例」において、「国有企業(State-owned enterprises)」と改められ、資産は政府が保有するものの、経営には大幅な自主権が与えられた。

その後、様々な会社組織が生まれてくると同時に、国有企業改革の進展に伴って、その組織形態は多様化してきたが、国有企業の定義が公式になされなかったため、その解釈もまちまちであった<sup>21),22)</sup>。

それが、公安部から見解を求められた国家統計局は、2003年4月に「国有会社に対する企業認定意見に関する回答」を公表したことにより、国有企業の公式定義が明確になった。それを要約すれば、次のようである。

国有企業には、広義の国有企業と狭義の国有企業がある。広義の国有企業とは、国家資本金を有する企業をいい、「純国有企業」、「国有持分支配企業(国有控股企業)」、「国有出資企業(国有参股企業)」に分類することができる。

純国有企業は、「国有独資企業」、「国有独資会社」及び「国有連営企業」から構成され、資本金はすべて国の所有である。

国有持分支配企業は、企業のすべての資本のうち、国家資本の占有率が50%以上の「国有絶対的持分支配企業」と、国家資本の占有率が50%未満であるが、国以外の者の占有率よりも相対的に大きいか、規定により国が実質的な支配権を有する「国有相対的持分支配企業」に分かれる。

国有出資企業は、国が多くを出資しているが、持分支配をしていない企業をいう。なお、狭義の国有企業とは、「純国有企業」のみを指すとしている。

この定義は、2008年10月に、全人大常務委員会で採択された「企業国有資産法」でも踏襲されている。その第2条において、「本法でいう企業国有資産(以下、国有資産という)とは、国の企業に対する各種形式の出資により形成された權益をいう」とし、第3条では、「国有資産は国の所有すなわち全人民所有である」と規定している。

さらに、第5条では、「本法において国が出資する企業とは、国が出資する国有独資企

業，国有独資会社，国有資本支配会社（国有資本控股公司），国有資本出資会社（国有資本参股公司）をいう」と規定している。

ここで，国家統計局のいう「国有持分支配企業（国有控股企業）」は「企業国有資産法」にいう「国有資本支配会社（国有資本控股公司）」と，「国有出資企業（国有参股企業）」は「国有資本出資会社（国有資本参股公司）」と，それぞれ内容は同義であるから，以下では，「企業国有資産法」の名称で統一したい。これらを整理したのが図3である。

なお，国有独資企業（State-run enterprises）と国有独資会社（State sole funded corporations）の違いは，国有独資企業が伝統的な形態のままの国有企業であり，改革開放以前の社会主義計画経済時代の経済的機能と社会的機能が一体化した「事業単位」といわれたものに近いのに対して，国有独資会社は，1993年12月の全人代常務委員会で採択された「会社法」に基づく有限責任会社（有限責任公司）又は株式有限会社（股份有限公司）に転換したものである。

また，「連営企業（joint ownership enterprises）」とは，2者以上が共同して経営す

るもので，共同で投資した経済組織であり，国有連営企業は，国有企業同士の共同経営である。このほか，国有企業と集団企業による「国有・集団連営企業」があるが，国有企業の資本比率などにより，国有資本支配会社（企業）又は国有資本出資会社（企業）に区分される。

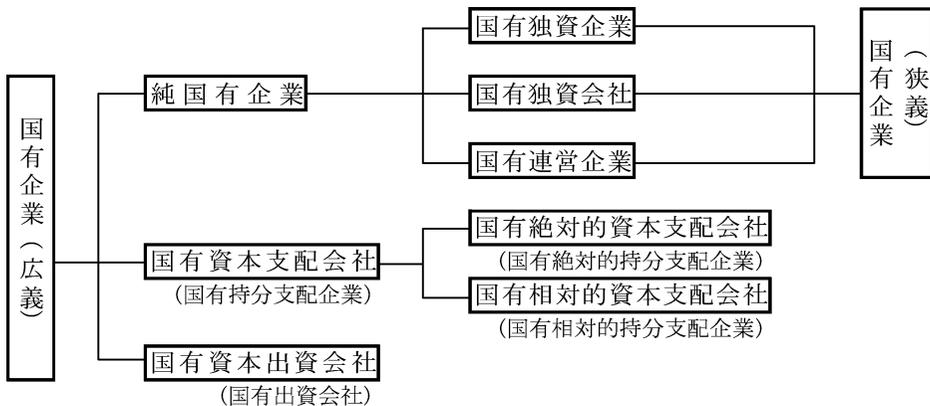
(2) 国有資産の管理体制

国有企業改革は，あらゆる面で国有資産管理改革の問題として現れる<sup>23)</sup>。計画経済期において国有資産は現物管理方式であった。改革開放後，1988年に財政部の中に「国家国有資産管理局」が設置されたが，その実務は事実上，財政部，国家経済貿易委員会，中国共産党中央企業工作委員会が行っていた。

1993年11月の中共第14期3中全会では，「社会主義市場経済体制の構築に関する若干問題の決定」が採択された。国有資産については，「国家による統一所有，政府による分級監督管理，企業による自主経営」の体制の構築が提起されたが，これは，所有と経営の分離を求めるものであった。

98年には，国家国有資産管理局は廃止さ

図3 国有企業の定義



出所：国家統計局「国有会社に対する企業認定意見に関する回答（2003年4月16日）」及び「企業国有資産法（2008年10月28日）」から筆者作成。

注：（ ）は国家統計局の上記資料による名称である。

れて財政部の管理下に入り、企業の監督管理は国家経済貿易委員会の管理となった。しかし、国有資産管理は財政部の管理下に入ったものの、中央政府の他部門に直接管理されていたため、統一的な管理と国有資産の効果的な運用ができなかった。

99年の中共第15期4中全会では、「国家所有、分級管理、分業監督、授權経営」という国有資産管理体制に関する「十六字方針」が提起され、それ以降、多くの省市ではそれぞれ特色ある国有資産管理体制が形成された。その代表的なモデルは4つに整理できる<sup>24)</sup>。

具体的には、深圳モデル（三段階制）、上海モデル（三段階制、市国有資産管理委員会と市国有資産経営会社の二級管理）、遼寧モデル（三段階制、省国有資産管理委員会と企業工業委員会の共同管理）、吉林モデル（三段階制、「国有資本運営決策会議」と「資本運営機構」の二級出資）である。ここで「三段階」とは、国有資産管理委員会—国有資産運用会社—企業を指し、これは主に資産の所有と運用、経営といった3つの職能の分離を実現するためである。

この4つのモデルは、いずれも第二段階の国有資産経営会社を設けることによって、政府と国有企業の所有権関係を明確にし、企業の経営活動を直接に干渉しないことをねらったものである。

また、2002年の中共16期全国代表大会では、「国家所有、中央政府と地方はそれぞれ国家を代表して出資の職責を履行し、所有者の權益を享有する」と新しい国有資産管理の構想が提起された。

ここで初めて、「分級行使産権（級別の所有権行使）」の概念が打ち出されると同時に、資産区分の基本原則も明示された。すなわち、「国民経済の命脈と国家安全保障に関する大型国有企業、基盤施設と重要な天然資源などに係わる分野は、中央政府により国家を代表して出資者職責を履行する。その他の国有資産

は、地方政府により国家を代表して出資者の職責を履行する」と明確にされたのである。しかし、理論的には明確に区分できても実態上はそのとおりにいかないところが多い。

これを受けて2003年4月に、「國務院国有資産監督管理委員会（State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council）」（以下、「国資委（SASAC）」と略称）が國務院の直属機関として新設された。この背景には、国有企業再編を加速する目的があったことは当然である。

国資委の役割は、国有資産について行政的監督と管理を行うことである。その監督管理範囲は、金融部門を除く中央に属する企業の国有資産とされた。国有資産は3類に分けられ、第1類は、国家安全と国民経済に直結する分野（軍需、電信、発電、航空、エネルギー、石油化学など）、第2類は、それに間接的に関わる分野（金属加工、機械装備、自動車、建築、化学、情報、医薬、科学研究など）、第3類は、その他の分野（貿易、投資、交通運輸、農業、サービス業など）である。

国有資産には、①国資委が管理するものと、②省・自治区・直轄市政府が管理するもの、③市レベル政府が管理するものがある。②及び③の資産を管理するために地方レベルにも国資委が設置されており、これらの資産を利用する企業は「地方（国有）企業」といわれる。

また、①のうち国家にとって安全保障や国家経済の命脈に関わる国有資産は、国資委が直轄管理するとされた。その資産を利用する企業を「中央企業」といい、その数は後述するように、2003年4月に国資委が発足した時点で196社、08年末で142社となっている。

国資委が直轄管理するもの以外の国有資産は、省・自治区・直轄市の国資委に管理が委任されており、これらの資産を利用する企業

は「地方企業」に分類されている。

国資委が直轄管理する国有資産以外は、省・自治区・直轄市及び市（地）レベル政府の国資委が管理するが、その資産を運用するために「国有資産運用会社（国有資産運営公司）」が設置されることになっている。

それは、所有と経営の分離という原則を守るためであり、「会社法」では、「国有資産監督管理機構」と称しているが、国有資産を独資会社や有限責任会社、株式有限会社などの企業に投資し、資産価値を高める特殊法人であり、国家授権投資機構でもある。

この「国有資産運用会社」の形態には様々なものがあり、大型企業集団の親会社、資産経営会社、持株会社、投資会社、委託管理会社などがなっているケースもある。

現在の大部分の地方における国有資産監督管理体制は、上海と深圳モデルの方式が多くとられている<sup>25)</sup>。

この三段階制は、出資者を明確にし、所有権を紐帯とすることによって、「政企分離、政資分離」の問題を解決するためであるが、実際の実行過程では、三段階の関係が明確になっておらず、より所有と経営の分離の実行を担保するために、第二段階の育成、健全化が必要である。

これらの関係を整理したのが図4である。

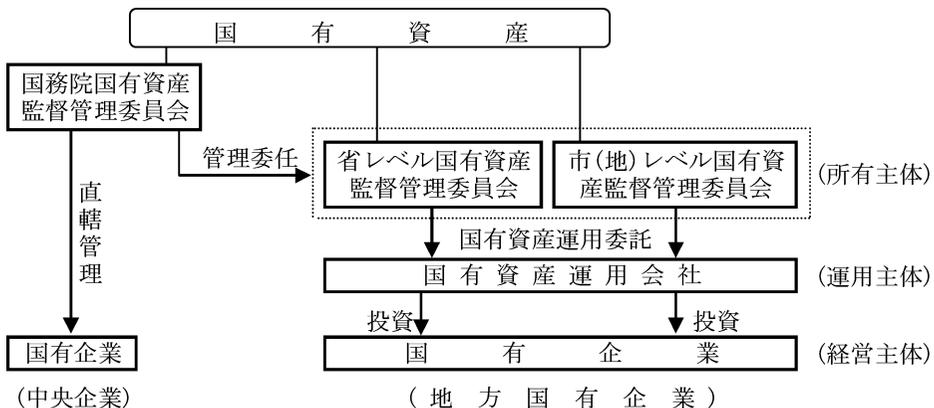
## 7 国有企業再編の現段階

改革開放前、化学工業、鉄鋼、機械と交通設備など重化学工業が、国有企業を中心となっていたが、一連の企業改革を通じて国有企業の割合が低下していった。しかし、石油・石油化学、石炭、煙草、電力、ガスと水道などの分野では、相変わらず国有企業のウエイトが大きい。それは、その製品の主要な買い手が政府機関あるいは独占的な国有企業であることから、比較的強い市場独占力を保つことができるからである。

ごく大雑把に類型化すれば、国資委直轄の中央企業寡占型の分野は石油・石油化学、電力、銀行等、国有企業支配型の分野は鉄鋼、自動車等、混合競争型は家電、携帯電話、工作機械等であり、非国有企業が支配的な分野はアパレル、雑貨など軽工業業種である<sup>26),27)</sup>。

国有企業改革の結果、2008年には国有企業の92.9%が株式制に移行し<sup>28),29)</sup>、東北地区等老工業基地振興戦略がはじまった2003年には全体では15万社あった国有企業が、2008年には11万4千社へと24%減少している（表8）。

図4 国有資産の管理と企業との関係



出所：筆者作成。

しかし、その変化には業種別に違いがあり、金属加工と石炭工業、石油化学工業は2倍近く増加しており、電力工業や自動車工業でも増えている。

国有企業の企業数を中央政府管理と地方政府管理に分けてみると（表9）、地方政府管理は30%減少したのに対して、中央政府管理は逆に9%増加している。このことから、

表8 全国の国有企業の業種別企業数・年末資産総額・従業員数の変化

項目	企業数 (社)				年末資産総額 (億元)				従業員数 (万人)			
	2003年	2008年	構成比	08/03	2003年	2008年	構成比	08/03	2003年	2008年	構成比	08/03
合計	149,988	113,731	100.0	75.8	70,457.2	131,828.7	100.0	187.1	4,228.2	3,672.3	100.0	86.9
農林牧漁業	9,047	6,333	5.6	70.0	1,038.7	1,295.2	1.0	124.7	464.2	373.6	10.2	80.5
工業	38,622	36,297	31.9	94.0	33,500.4	64,557.5	49.0	192.7	2,058.0	1,858.7	50.6	90.3
石炭工業	1,657	3,330	2.9	201.0	1,970.5	5,707.5	4.3	289.6	293.9	351.1	9.6	119.5
石油石化工業	512	971	0.9	189.6	8,081.4	18,143.9	13.8	224.5	191.7	259.7	7.1	135.5
金属工業	1,666	3,909	3.4	234.6	3,844.4	8,694.1	6.6	226.1	229.5	246.7	6.7	107.5
建材工業	2,336	1,381	1.2	59.1	555.9	378.9	0.3	68.2	77.6	39.5	1.1	50.9
化学工業	3,566	2,750	2.4	77.1	1,163.2	1,517.0	1.2	130.4	150.5	89.2	2.4	59.3
森林工業	463	180	0.2	38.9	30.1	28.3	0.0	94.0	5.6	5.4	0.1	96.4
食品工業	4,769	1,946	1.7	40.8	292.3	210.6	0.2	72.0	61.6	22.1	0.6	35.9
煙草工業	143	134	0.1	93.7	1,577.1	6,344.8	4.8	402.3	17.9	55.4	1.5	309.5
紡績工業	1,754	1,175	1.0	67.0	359.7	272.3	0.2	75.7	113.3	34.8	0.9	30.7
医薬工業	1,005	790	0.7	78.6	360.5	229.1	0.2	63.6	45.4	20.6	0.6	45.4
機械工業	7,964	5,078	4.5	63.8	2,285.0	3,034.6	2.3	132.8	320.3	194.8	5.3	60.8
うち自動車工業	1,057	1,163	1.0	110.0	880.0	1,282.0	1.0	145.7	71.3	62.1	1.7	87.1
電子工業	1,623	1,556	1.4	95.9	728.8	599.2	0.5	82.2	57.5	41.4	1.1	72.0
電力工業	2,828	4,270	3.8	151.0	8,767.5	12,823.3	9.7	146.3	214.4	232.3	6.3	108.3
市政公用工業	2,415	2,635	2.3	109.1	1,357.5	1,885.7	1.4	138.9	50.9	45.7	1.2	89.8
その他工業	4,720	2,677	2.4	56.7	952.0	889.1	0.7	93.4	134.3	60.6	1.7	45.1
建築業	6,928	6,690	5.9	96.6	1,781.5	5,597.5	4.2	314.2	371.7	276.4	7.5	74.4
地質踏査・水利業	1,602	1,228	1.1	76.7	442.8	909.9	0.7	205.5	17.6	11.4	0.3	64.8
交通運輸	5,211	5,786	5.1	111.0	9,815.9	18,168.1	13.8	185.1	449.8	402.3	11.0	89.4
倉庫業	21,167	8,027	7.1	37.9	442.4	653.6	0.5	147.7	114.6	29.2	0.8	25.5
郵便・電信・通信業	451	428	0.4	94.9	7,913.0	10,742.6	8.1	135.8	177.7	169.8	4.6	95.6
卸売・小売・飲食業	36,204	20,296	17.8	56.1	3,764.8	4,892.1	3.7	129.9	288.2	211.2	5.8	73.3
不動産業	5,296	4,993	4.4	94.3	1,506.6	6,388.0	4.8	424.0	33.3	35.2	1.0	105.7
各種サービス業	22,428	22,777	20.0	101.6	8,737.9	17,414.4	13.2	199.3	216.6	286.9	7.8	132.5
政府機関等・その他	3,032	650	0.6	21.4	1,513.3	1,068.3	0.8	70.6	36.6	15.0	0.4	41.0

出所：『中国国有資産監督管理年鑑』各年版から作成。

表9 管理主体別国有企業数の変化 (単位：社，%)

項目	中央政府管理		地方政府管理		合計	
	企業数	構成比	企業数	構成比	企業数	構成比
2003年	21,610	14.4	128,378	85.6	149,988	100.0
2008年	23,592	20.7	90,139	79.3	113,731	100.0
08/03	109.2		70.2		75.8	

出所：『中国国有資産監督管理年鑑』各年版から作成。

国有企業の減少は、地方管理の国有企業が合併によって大型化し、中央政府管理に移行すると同時に、地方管理の中小の国有企業が、①株式合作化、②国有企業同士の合併、③民営企業への売却、④外資への売却などによって民営化されたためと考えられる。

一方、国有企業数が減少する中で資産総額

は、全体で1.9倍に増加しており、企業数が増加している業種では資産規模が大幅に増加している。また、従業員数は全体では13%減少しているが、やはり企業数が増加している業種で従業員が増加している。

これを国有企業1社当たりで見ると（表10）、資産総額は全体で2.5倍となっている

表10 全国の国有企業の業種別1社当たり・従業員1人当たり指標の変化

項目	1社当たり年末資産総額 (万元)			従業員1人当たり 年末資産総額(千元)			1社当たり従業員数 (人)		
	2003年	2008年	08/03	2003年	2008年	08/03	2003年	2008年	08/03
合計	4,698	11,591	246.8	167	359	215.4	281.9	322.9	114.5
農林牧漁業	1,148	2,045	178.1	22	35	154.9	513.1	589.9	115.0
工業	8,674	17,786	205.1	163	347	213.4	532.9	512.1	96.1
石炭工業	11,892	17,140	144.1	67	163	242.5	1,773.7	1,054.4	59.4
石油石化工業	157,840	186,858	118.4	422	699	165.7	3,744.1	2,674.6	71.4
金属工業	23,076	22,241	96.4	168	352	210.4	1,377.6	631.1	45.8
建材工業	2,380	2,744	115.3	72	96	133.9	332.2	286.0	86.1
化学工業	3,262	5,516	169.1	77	170	220.0	422.0	324.4	76.9
森林工業	650	1,572	241.8	54	52	97.5	121.0	300.0	248.0
食品工業	613	1,082	176.6	47	95	200.8	129.2	113.6	87.9
煙草工業	110,287	473,493	429.3	881	1,145	130.0	1,251.7	4,134.3	330.3
紡績工業	2,051	2,317	113.0	32	78	246.5	646.0	296.2	45.9
医薬工業	3,587	2,900	80.8	79	111	140.1	451.7	260.8	57.7
機械工業	2,869	5,976	208.3	71	156	218.4	402.2	383.6	95.4
うち自動車工業	8,325	11,023	132.4	123	206	167.3	674.6	534.0	79.2
電子工業	4,490	3,851	85.8	127	145	114.2	354.3	266.1	75.1
電力工業	31,002	30,031	96.9	409	552	135.0	758.1	544.0	71.8
市政公用工業	5,621	7,156	127.3	267	413	154.7	210.8	173.4	82.3
その他工業	2,017	3,321	164.7	71	147	207.0	284.5	226.4	79.6
建築業	2,571	8,367	325.4	48	203	422.5	536.5	413.2	77.0
地質踏査・水利業	2,764	7,410	268.1	252	798	317.2	109.9	92.8	84.5
交通運輸	18,837	31,400	166.7	218	452	206.9	863.2	695.3	80.6
倉庫業	209	814	389.6	39	224	579.8	54.1	36.4	67.2
郵便・電信・通信業	175,455	250,995	143.1	445	633	142.1	3,940.1	3,967.3	100.7
卸売・小売・飲食業	1,040	2,410	231.8	131	232	177.3	79.6	104.1	130.7
不動産業	2,845	12,794	449.7	452	1,815	401.1	62.9	70.5	112.1
各種サービス業	3,896	7,646	196.2	403	607	150.5	96.6	126.0	130.4
政府機関等・その他	4,991	16,435	329.3	413	712	172.2	120.7	230.8	191.2

出所：『中国国有資産監督管理年鑑』各年版から作成。

が、化学工業で1.7倍、石炭工業で1.4倍、石油化学工業と建材工業で1.2倍と、全体より増加の程度は小さく、必ずしも重点分野の国有企業の事業規模が大幅に拡大したわけではないことがうかがわれる。

従業員数では、1社当たり全体で14.5%増えているが、企業数と資産額が増加した業種では大きく減少しており、金属工業では半減、石炭工業で40%、石油化学工業で29%、化学工業では23%の減少となっている。このことから、機械施設の近代化によって従業員を減らすとともに、余剰労働力の圧力を低下させたいとする国有企業の姿勢がみることができる。このことは、従業員1人当たり資産総額の変化からも確認できる。

この間の国有工業数の変化を東北三省についてみると（表11）、全体では吉林省で68%、黒龍江省で43%、遼寧省で39%と、全国の24%を大きく上回って減少している。

工業に限っても、それぞれ49%、54%、25%の減少となっており、やはり全国の減少

率6%（前掲表8）を大幅に上回っている。このことから、東北三省の国有企業は全国を上回るスピードで統廃合が進められてきたといえることができる。

さらに、業種別にみると、遼寧省では電力、電子、医薬、金属工業、吉林省では金属、森林、石炭工業、黒龍江省では石炭、医薬工業で増加しており、各省が策定した老工業基地振興計画で重点とされている分野において増加又は比較的小さな減少となっている。

2009年に入り、中国政府は産業構造調整の加速のために、自動車、鉄鋼、繊維、設備製造、船舶、電子情報、軽工業、石油化学、非鉄金属、物流の「十大産業調整振興計画」を公表し、企業合併の推進と生産能力が劣る企業の淘汰を明確にしており、今後は、国有企業は国家の安全と国民経済の命脈にかかわる主要業種と中核的な分野に集約されていくものと考えられる。

表 11 東北三省における国有工業企業数の変化

（単位：社，%）

項 目	遼 寧 省				吉 林 省				黒 龍 江 省			
	2003年	2008年		08/03	2003年	2008年		08/03	2003年	2008年		08/03
		構成比	構成比			構成比	構成比					
合 計	4,887	2,983	100.0	61.0	2,543	827	100.0	32.5	5,255	2,973	100.0	56.6
工 業	1,384	1,044	35.0	75.4	578	291	35.2	50.3	1,207	552	18.6	45.7
石炭工業	60	59	2.0	98.3	38	47	5.7	123.7	44	84	2.8	190.9
石油石化工業	5				13	2	0.2	15.4	8	4	0.1	50.0
金属工業	72	77	2.6	106.9	11	62	7.5	563.6	67	9	0.3	13.4
建材工業	75	31	1.0	41.3	30	28	3.4	93.3	86	28	0.9	32.6
化学工業	125	69	2.3	55.2	36	31	3.7	86.1	109	29	1.0	26.6
森林工業	13	5	0.2	38.5	7	25	3.0	357.1	26	20	0.7	76.9
食品工業	167	59	2.0	35.3	118	2	0.2	1.7	297	68	2.3	22.9
紡績工業	58	20	0.7	34.5	22	1	0.1	4.5	55	8	0.3	14.5
医薬工業	25	28	0.9	112.0	24	6	0.7	25.0	28	29	1.0	103.6
機械工業	386	314	10.5	81.3	100	21	2.5	21.0	222	102	3.4	45.9
電子工業	64	73	2.4	114.1	18		0.0	0.0	15	14	0.5	93.3
電力工業	87	121	4.1	139.1	58	8	1.0	13.8	27	17	0.6	63.0
市政公用工業	89	88	3.0	98.9	53	46	5.6	86.8	89	86	2.9	96.6

出所：『中国国有資産監督管理年鑑』各年版から作成。

## 8 「企業再編」, 「資産再編」と M & A

### (1) 「企業再編」と「資産再編」

改革開放以降、産業構造の調整、経済全体の底上げが常に課題とされてきたが、そのためには、国内のあらゆる分野に浸透している国有企業の改革が不可欠であった。そのためにも、前述のような国有企業改革が行われてきたのである。

1990年代以降は、産業構造の高度化がめざされ、とくにWTO加盟後は国際競争力をつけることが喫緊の課題となり、合理的な立地配置の下で、非効率な国営企業の再編成が強く求められることになった。

企業経営の側面からの「企業再編」は、業務再編、資産再編、組織再編、人員再編、管理体制再編、開発戦略再編、企業文化再編など多様な内容をもつ。

業務再編は、企業の基幹的な業務や生産品目を明確にし、不要な業務や非効率な部門を縮小ないし廃止するなど、企業の発展戦略に沿って再編成するものである。組織再編と人員再編は密接不可分であるが、余剰人員の削減や労働生産効率の向上のための組織と人員配置を再編成するものである。

管理体制再編は、企業のコーポレート・ガバナンス能力を高めるためのものであり、国有企業を会社制へと転換させたり、管理層をマーケティング、財務経理、研究開発などの分野に重点的に配置したりするものである。

しかし、中国では、「企業再編」は単に特定企業のためのものではなく、中国全体あるいは省レベル全体の産業構造の調整のためのものでもある。とりわけ国有企業の企業再編に当たっては、国有資産の所有主体である中央政府と地方政府、その運用について委託を受けた国有資産運営会社、実際に国有資産を使って経営を行う企業の間で了解されない限り、実現とその後の効率の運用は難しい。

そのためには、国有資産の処理が前提とな

るから、国有企業の企業再編では、「資産再編」が中心課題となる。

王楊<sup>30)</sup>は、国有企業が市場競争に適応できなくなったこと、計画経済下での所有制構造の矛盾が大きくなり、その解決が迫られたことを国有企業の再編の必要性としてあげ、国有企業の企業再編の中でも所有権再編と資産再編が最重点となっていると指摘している。

国有企業の所有権再編に当たっては、所有と経営の明確な分離が迫られ、株式会社化するなど企業の組織形態の変革を余儀なくされるが、それ自体が企業再編の発端となる。

一方、国有企業の資産再編とは、国有企業資産の有利な配置を実現することであるが、王は、資産再編には3つの内容を含むとしている。その第1は、国有資産を非競争的領域から競争的領域へ戦略的に転換させることである。言い換えれば、国有資産を市場メカニズムに位置づけることである。

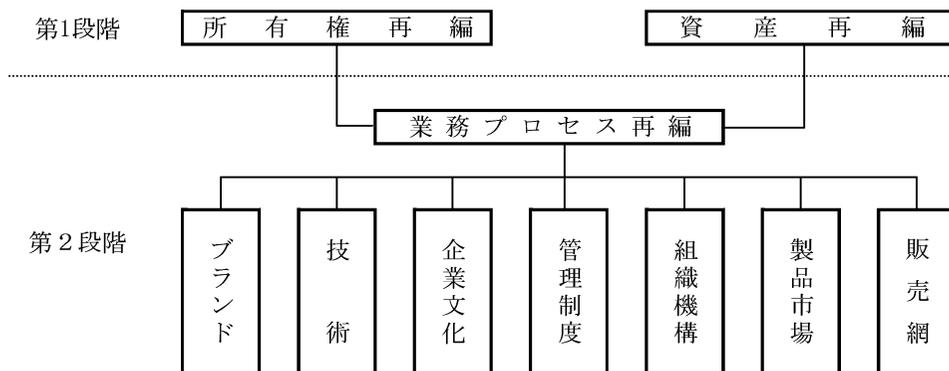
第2は、国有企業の組織構造の変革である。国有資産を非効率な企業から効率的な企業へ、中小企業から大型企業へ集中させて成長を促し、大、中、小型企業の間新しい分業協力体系を構築しようとするものである。

そして第3は、国有資産の所有主体の変更である。すなわち、会社化された企業が買収、合併、売却、破産などによって、当該企業資産の所有主体を変更しようとするものである。

その上で王は、所有権再編と資産再編を企業再編の第1段階、それ以外の再編を第2段階に区分し、第2段階の再編を「業務プロセス再編」と名づけている(図5)。ただし、所有権再編と資産再編は、業務プロセス再編の過程においても行われることは当然である。

日本や欧米の企業再編では、すでに会社化され、改めて所有権再編を行う必要性は小さいから、業務プロセス再編が重点となる。しかし、中国の国有企業にあっては、国有資産の処理をしない限り企業再編はできないから、企業の再編・統廃合の前段として、所有権再

図5 企業再編の内容と段階



出典：王楊「国有企業再編整合問題研究」吉林大学，中国知網をもとに筆者作成。

編とともに資産再編にウエイトが置かれるのである。すなわち，中国の国有企業の資産再編は，企業再編の直接的表現方式であり，企業再編の中核をなしているといえる。

## (2) 「資産再編」とM&A

中国における企業再編は，政府がめざす産業構造の高度化のための企業再構築の一環であるから，特定の企業を主たる対象とする日本や欧米とは異なり，その資産再編の方式も広範なものとなる。その方式は，M&A，資本参加，業務提携，それらを通じた企業集団化＝子会社化，破産・廃業に大別することができる（図6）。

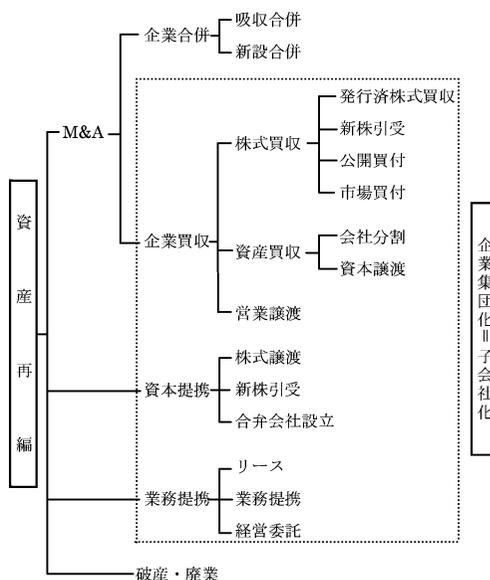
まず，M&Aであるが，M&Aとは，Merger & Acquisitionの略称であり，企業の合併と買収のことである。中国語ではM&Aは「併購」，合併は「兼併」，買収は「收購」という。

合併と買収という，本来的には異なったものをひと括りにしてM&Aとして扱うのは，それらがともに企業の経営権ないし支配権の獲得を目的とした企業行動であり，企業の成長戦略として，同様の経済的，経営的效果をもっているからだとされている。

M&Aの目的が，新規分野への進出や国内外での競争力の強化，企業グループの再編，

破綻企業の再生など多様であり，効果も目的によって異なるが，①規模の経済，②投資コストの節約，③市場参入に伴う摩擦の回避，④経営資源の即時調達，⑤リスクの回避，⑥外部から導入された新しい技術や経営管理手法が，自社の経営資源と組み合わせられることによるシナジー効果とされていることは<sup>31)</sup>，中国でも変わるところはない。

図6 中国における資産再編の手法



出所：筆者作成。

また、①既存事業の前方又は後方に位置する事業に対して行われる「垂直型M&A」、②既存事業と同じ事業に対して行われる「水平型M&A」、③既存事業に新規事業を取り入れるための「多角化M&A」、④事業構造の再構築を行う「リストラクチャリング型M&A」があることも変わりはない<sup>32)</sup>。

M&Aの一つ目の手法である合併は、「吸収合併 (absorption-type Merger, 併入)」と「新設合併 (consolidation-type Merger, 連合)」に分けられる。

吸収合併は、ある会社が他の会社と合併し、その結果、消滅する会社の権利義務のすべてを合併後に存続する会社に承継させる方法である。

消滅する会社に対しては、存続する会社の株式を給付する場合、現金を給付する場合がある。この他、子会社を吸収合併し、親会社が事実上支配する場合もある。

新設合併は、2つ以上の会社が合併して新会社を設立するもので、設立後に合併前の企業は消滅するが、すべての権利義務は新会社に承継される。

M&Aのもう一つの手法である買収 (Takeover, 收購) は、他社の株主から株式を買い取って新たに株主となり、その会社の所有者として経営を支配するというのが一般的である。買収にも、「敵対的買収 (hostile Takeover, 接管)」と「友好的買収 (friendly Takeover)」があるが、この区分は、あくまでも買収側と被買収側の関係からみた区別にすぎない。

買収の主たる方法の第1は、株式買収である。これには、買収される会社の「発行済株式取得」、買収される会社からの譲渡相当額で発行した「新株引受」などのほか、「公開買付 (Tender offer, Takeover bid, 日本ではTOBと略称することが多い、標購)」という方法もある。公開買付は、買付目的、価格、買付予定株数、買付期間などを公告し、

証券市場を通さずに一般株主から株式を募って買い付けるものである。

いずれも、相当の株式を取得して実質的に支配権を握ろうとするものであるが、一般的には、通常の議案を議決できる50%以上、重要事項を議決できる3分の2以上の株式取得が目標となるが、重要案件の特別決議を阻止できる3分の1以上を狙う場合もある。

第2は、「資産買収」であり、会社の分割によって企業資産の譲渡を受ける「会社分割 (Divestiture, 剥離)」によって支配権を確保しようとするものである。企業が不要又は長期的発展に不適切な資産を売却又は譲渡するものであるが、新しいプロジェクトを立ち上げる場合や資金調達のために必要な場合に採られることが多い。

第3は、営業権や事業部門の取得などの「営業譲渡」であり、全面譲渡と一部譲渡がある。

以下はM&Aの範疇ではないが、その一つ目として「資本提携」がある。このうち「株式譲渡」は、通常、50%以下の株式を取得して発言権を確保しようとするものである。このほか、新株引受、合併会社設立などがある。

二つ目は、「業務提携」である。固定資産のリースを受けたり (Lease, 租賃)、一部又は全部の業務での提携、「委託管理 (Trusteeship, 托管)」などがある。リースや委託管理は、所有権を変えずに、契約により一定期間、企業財産の一部又は全部を他社の法人又は自然人に管理替えて使用させるものであるが、所有権の帰属を変えないので、破産やM&Aなど困難な問題を避けつつ国有企業改革を進める上で有効な方式の一つである<sup>33)</sup>。

中国では、企業買収とM&A以外の資本提携、業務提携により、子会社として傘下に組み入れ、ピラミット型の「企業集団」を組織する場合が多い。これは、資産調達、専門分野の発展と強化、子会社の資産運営の効率化、

関連業務の機動的展開を図ろうとするものである。この企業集団化は、1980年代後半から、政府の方針として積極的に展開されたものであり、大型国有企業の多くは企業集団を形成している。

## 9 国有企業の資産再編

### (1) 中央直属国有企業における事例

中国における国有企業の再編は、1980年代初期に、保定市や武漢市などでテストが開始され、優位にある企業による赤字企業や発展の遅れている企業の合併を支援したことに始まった。

1992年の鄧小平による「南巡講話」を契機に、市場経済化の方向が定まり、証券市場が急速に発展していった。証券市場は経済成長を背景に、資金調達の間としてだけでなく、国有企業の株式会社化を通じてM&Aを加速させていくことにもなる。

1993年9月、「中国宝安集団株式会社」は「上海延中実業株式会社」の普通株を5%以上保有していることを公表した。これは、中国初の上場会社による買収事件であり、「宝延風波」といわれた。また、元「上海万国証券公司」と元「上海申銀証券公司」は、96年7月に合併して中国初の株式制証券会社を設立した。これは「万申事件」といわれた。これらは本格的なM&Aの幕開けであった。

この時期から国有企業改革は「国有経済の

戦略的調整」をめざして、2つの方向を基本に進められていった<sup>34)</sup>。一つ目は、国有企業として抱えておく必要がない企業を非国有企業に転換させることであり、二つ目は、必要な国有企業については、「全人民所有制工業企業法（1988年4月制定）」に基づいて設立したものを、改めて「会社法（1993年12月制定）」に基づく会社とすることである。

また、国有企業の破産については、94年から18都市で試行され、97年には111都市まで拡大し、2000年に国務院は、企業の閉鎖・破産を本格的に行うことを決定した。

02年11月には、「外資利用による国有企業再編暫定規定」が通達され、国有企業の再編に外国資本を活用する方針を明確にし、06年8月には、「外国投資者の国内企業買収に関する規定」が通達され、外国資本による国有企業の再編のための条件も整えられていった。

次に、国有企業の再編の経過について述べておこう。全国の国有企業数は、2003年の15万社から08年には11万4千社へと24%減少し、中央企業と地方企業別には、地方企業が30%減少しているのに対し、中央企業は9%増加している（前掲表8,9）。それが、地方企業同士が合併して中央企業に格上げされたこと、中小の地方企業が民営化されたことなどによるものであることは、すでに述べた。

中国の国有企業を代表する国資委直轄管理の中央企業についてみると（表12）、国資委

表12 国有資産監督管理委員会直轄管理の中央企業数の変化（単位：社）

項目	2003年 4月	2003年 12月	2004年 12月	2005年 12月	2006年 12月	2007年 12月	2008年 12月	計
再編前		22	17	18	20	16	19	112
再編後		11	8	9	10	9	9	56
減少数		11	9	9	10	7	10	56
企業数	196	189	178	169	159	151	142	

出所：『中国国有資産監督管理年鑑』各年版から作成。

が発足した2003年4月には196であったが、同年12月には189となっており、その後も合併などにより毎年8～11ずつ減少し、2008年末には142となっている。

中国政府はさらに、国資委が直轄管理する中央企業を国家の安全と国民経済の命脈に関わる重要な業種の80～100社に集約し、中央企業の人員や設備の余剰などの非効率性を改善して、国際競争力を持つ大型企業集団を育成するとしている。

国資委が発足後、2008年までの国資委が管理する中央企業の再編事例について、「中

国国有資産監督管理年鑑」から具体的内容がわかる55事例について整理してみると（表13）、吸収合併が19件、新設合併が8件、買収が2件でM&Aは29件である。

それ以外には、企業集団化が22件、委託管理が3件、資本提携が1件となっている。この中で委託管理は、子会社化するまでの経過措置としてとられるケースが多いから、最終的には企業集団化は25件となるものとみられる。

企業集団化が多いことは、中国の特徴といえる。これは、1993年11月の中共第14期

表13 国有資産監督管理委員会管理企業の企業再編の事例（2003～08年）

再編の目的	再編方式	事 例
大型中堅企業の国際競争力の強化	吸収合併	中国鉄道建築総公司是、海外工事の窓口である中国土木工程集团公司を吸収合併（2003年）
		中国鉄路工程総公司是、海外工事の窓口である中国海外工程総公司を吸収合併（2003年）
		中国水利投資公司是、資金不足に陥っていた中国水利電力対外公司を吸収合併（2004年）
		中国建築材料集团公司は、建材産業の高度化と技術進歩、国際市場の開拓のため、中国建築材料科学研究院と中国軽工業機械総公司を吸収合併（2004年）
		中国電子信息産業集团公司は、優位性の相互補完、関連業務の整理のため、中国長城計算機集团公司を吸収合併（2005年）
		中国生物技術集团公司は、内部の合理的調整、資源の共有、優位性の相互補完のため、中国医療衛生器材進出口公司を吸収合併（2005年）
		華僑城集团公司は、資源の合理的配置と国有資産の有効活用のため、華聯發展集團有限公司を吸収合併（2005年）
		中国海洋石油総公司是、関連産業集中度を向上するため、中国化工建設総公司を吸収合併（2006年）
		中国石油天然気集团公司は、天然ガスの総合的な多国籍企業集団を建設するために、中国紡績工業設計院を吸収合併（2007年）
		中国中化集团公司は、瀋陽化工研究院、中国種子集团公司を吸収合併（2007年）
		中国機械工業集团公司は、中国福馬機械集團有限公司と中国海洋航空集团公司を吸収合併（2007年）
		中国誠通控股集團有限公司は、経営リスクの低減のため、中国国際企業合作公司を吸収合併（2008年）
		新設合併
中国工芸品進出口総公司と中国工芸美術集团公司は、工芸美術産業チェーンの形成のため新設合併し、中国工芸集团公司を設立（2006年）		

中国東北老工業基地におけるM&Aによる国有企業の再編と競争優位性に関する研究（第1報）（孔）

		中国最大の総物流企業である中国対外貿易運輸集団総社と中国長江航運集団総社は新設合併し、中国外運長航集団有限公司を設立（2008年）
	企業集団化	中国石油天然気集団社は、海外市場開拓のため、中国寰球工程社を子会社にする（2005年）
		中国遠洋運輸集団総社は、業務、資産、人員の整理のため、中国外輪理貨総社を子会社にする（2005年）
		中国恒天集団社は、研究開発の促進のため、中国紡織物資集団総社を子会社とする（2005年）
		中国新時代控股集团社は、業務分野を拡大のため、中国地質工程集団社を子会社とする（2006年）
		中国海洋石油総社は、中国化工供銷集団総社を子会社とする（2007年）
		中国通用技術集団控股有限責任社は、貿易ビジネスの強化のため、中国軽工業品進出口総社を子会社とする（2008年）
	委託管理	国有経済の配置と構造の戦略的調整を任務とする国家開発投資社は、中国高新投資集団社の委託管理を行った（2008年）
同一分野の企業の集団化による競争力の強化	新設合併	中国海誠国際工程投資総院と中国軽工業対外経済技術合作社は、軽工業分野の新型科学技術企業をめざして新設合併し、中国軽工業集団社を設立（2008年）
	企業集団化	中国医薬集団総社は、経営面で困難な状況にあった中国薬材集団社を子会社とする（2003年）
		中国国際旅行社総社は、国内外の著名な旅行社集団をめざし、中国免税品集団社を子会社とする（2003年）
		中国五鉱集団社は、邯邢冶金鉱山管理局を子会社にした後、多元株主の有限責任社の子会社とする（2004年）
		中国機械装備集団社は、中国進口汽車貿易中心を子会社とする（2004年）
		中国水産集団総社は、中国牧工商集団総社を子会社とし、その後、中国水産集団総社は中国農業発展集団社と改名（2004年）
		中国中旅集団社は、中国旅遊商貿服務総社を子会社とする（2004年）
		中国糧油食品集団有限公司は、中央企業の食品貿易と加工業の強化のため中国土産畜産進出口総社を子会社とする（2004年）
		中国糧油食品集団有限公司は、資源の有効活用と国際競争力強化のため、中谷糧油集団社を子会社とする（2006年）
		国家開発投資社は、業務の整理、規模の拡大、国内外での競争力増強のため、中国投資担保有限公司を子会社とする（2006年）
		中国港中旅集団社は、ブランドイメージの向上と、国内外の旅行市場の開拓のため、中国中旅集団社を子会社とする（2007年）
		中国長江三峡工程開発総社は、海外進出と風力発電分野の強化のため、中国水利投資集団社を子会社とする（2008年）
	電信・航空業界の再編	吸収合併
		中国電信集団社は、中国衛星通信集団社の一部を吸収合併（2008年）
企業集団化		中国移動通信集団社は、中国鉄通集団有限公司を子会社にする（2008年）
買収		中国電信集団社は、中国網絡通信集団社の一部を買収（2008年）
新設合併		世界の航空業の競争に参画するため、中国航空工業第一集団社と中国航空工業第二集団社は新設合併し、中国航空工業集団社を設立（2008年）

海外企業との資本提携	資本提携	中国楽凱膠片集团公司は、技術装備や管理の水準、革新能力の向上、現代企業制度の構築のため、Eastman Kodak社と株の持合いをする（2003年）
中央企業内部での経営再建	委託管理	国家開発投資公司是、中国包装総公司の委託管理を試行（2005年）
		中国誠通控股公司是、中国寰島集団と普天信息产业集团公司の経営困難企業8社の委託管理を試行（2005年）
委託管理を経由した再編	吸収合併	国資委は、事業の関連度が高い中国華潤総公司を中国華源集团有限公司に委託管理させた後、中国華源集团有限公司は中国華潤総公司を吸収合併（2006年）
	企業集団化	国資委は経営が困難となっていた中国寰島集团公司を中国誠通控股集团集团有限公司に委託管理させた後、中国誠通控股集团集团有限公司は中国寰島集团公司を子会社とする（2006年）
		国資委は、中国唱片総公司を中国誠通控股集团集团有限公司に委託管理させ、その後、中国誠通控股集团集团有限公司は、唱片総公司を子会社とする（2007年）
	買収	国資委は、債務問題を抱えていた三九企業集団を華潤集団に管理委託させ、その後、華潤集団は三九集団を買収（2007年）
研究所の取込による自主革新能力の向上	吸収合併	中国冶金建設集团公司は、国際競争力の増強、国際鉱業資源の開拓のため、中国有色工程設計研究総院を吸収合併（2005年）
		中国材料工業科工集团公司は、国際競争力の向上のため、「強強連合」によって天津水泥工業設計研究院を吸収合併（2005年）
		中国連合通信有限公司は、研究、設計、企画業務運営の改善のため、中訊郵電諮詢設計院を吸収合併（2006年）
	新設合併	中煤国際工程設計研究総院と煤炭科学研究総院は新設合併し、中国煤炭科工集团有限公司を設立（2008年）
	企業集団化	中国通用技術集団控股有限責任公司是、優秀な技術や人材を活用するため、重慶汽車研究所を子会社とする（2006年）
		鋼鉄研究総院は、金属加工の技術革新能力を強化するため、冶金自動化研究設計院を子会社とする（2006年）
中央企業と地方企業の再編	吸収合併	攀枝花鋼鉄集团公司は、四川長城特殊鋼集団有限責任公司を吸収合併（2003年）
	新設合併	武漢鋼鉄集团公司と広西柳州鋼鉄集团公司は、関連事業について新設合併し、武鋼柳鋼集団連合有限責任公司を設立（2005年）
		鞍山鋼鉄集团公司と本溪鋼鉄集団有限責任公司是、両公司を会社法に基づく株式会社とした後、新設合併して鞍本鋼鉄集団有限責任公司を設立（2006年）

出所：『中国国有資産監督管理年鑑』各年版から筆者作成。

注：（ ）は再編を実施した年次である。

3 中全会で採択された「社会主義市場経済体制の構築に関する若干の問題の決定」において、「地域と業種にまたがる大型企業集団の発展」という方針が、現在まで継続されているためである。

## (2) 東北地区の国有企業におけるM & Aの代表的事例と問題点

ここでは、東北地区におけるM&Aの代表

的事例をあげてみよう<sup>35)</sup>。

その第1は、中央政府の管理下にある大型企業集団の資源的優位性を活かした事例である。この一つとして、国有企業の「中国通用技術集団控股有限責任公司」が「ハルビン量具刃具集団」の51.67%の株を取得した事例があげられる。

「中国通用技術集団」は、中央に直接管理された54社の重要中堅企業の一つであり、

先進的な装備と技術を導入し、中国では有数の大型プラント輸出と国際プロジェクトの請負及び対外経済技術合作企業でもある。一方、「ハルビン量具刃具集団」は、1952年に「第1次5ヵ年計画期」の「156プロジェクト」の一つとして創設され、数年後には工具製造業では中国で最大の大型企業集団となっている。

このM&Aは、「中国通用技術集団」にとっては、業務範囲を拡大し、企業の影響力と競争力を向上させると同時に、「ハルビン量具刃具集団」もハルビンのリーディング企業としての地位を確固たるものとした。

第2は、国有企業と国内の著名な民営企業との再編の事例である。2005年12月に国有企業の「吉林通化鋼鉄集団有限責任公司」と「吉林鉄合金集団有限責任公司」は、民営企業の「浙江建龍鋼鉄実業有限公司」と新設合併によって新「通化鋼鉄集団有限責任公司」を設立した。合併前の「吉林通化鋼鉄集団有限責任公司」は吉林省では大型の国有鉄鋼企業であり、東北老工業基地振興においても重点的に支援されてきた。

合併後の新会社の本部は長春に置かれ、登録資本のうち、吉林省国資委は46.64%、「浙江建龍鋼鉄実業有限公司」は36.19%、国有資産の管理を委託され、金融機関でもある「華融資産管理公司」は14.6%、「吉林通化鋼鉄集団有限責任公司」は2.57%の株式を保有した。これによって国有、民営、金融機関による多元的な所有権構造とコーポレートガバナンス構造を実現した。

もう一つは、民営企業が国有企業を吸収した事例である。民営の「北京建龍重工集团有限公司」は国有の「新撫鋼鉄公司」を吸収合併した。長期にわたって経営不振であった「新撫鋼鉄公司」は、一部株式を「北京建龍重工集团有限公司」と「黒龍江宝泰隆公司」に譲渡し、「北京建龍重工集团有限公司」に吸収合併された。株式の保有割合は、「北京

建龍重工集团有限公司」40%、「黒龍江宝泰隆公司」が30%、撫順市国資委が30%である。

第3は、地方企業間での上場会社によるM&Aの事例である。2008年10月に遼寧省の「時代服装輸出入株式有限公司」と「万恒集团有限公司」はともに上海証券取引所に上場（2000年11月）された会社であるが、2008年10月に新設合併し、「時代万恒控股集团」を設立した。合併前の両集団とも良好な企業であったが、2つの集団がもつ優位性の相互補完とボトルネックの解決、貿易、不動産、資源型産業を主要業務として確立し、ブランドがある国際的な持株集団とすることを目的に合併したのである。合併後の「時代万恒控股集团」は、依然として遼寧省国資委が出資する国有独資会社である。

第4は、海外企業とのM&Aの事例である。「瀋陽重型機械集団」と「瀋陽鉞山集団」は合併して「北方重工集団」を創設した。その後、ドイツの「Wirth持株会社」の子会社であるフランスのNFM会社を買収することによって、世界水準のトンネル用工作機械の生産と研究開発の拠点となり、国内外の市場シェアを拡大している。

2008年9月、世界のガラス壁の最先端研究開発設計企業であるスイスのSchmidlin社は金融危機により破産したが、「瀋陽遠大集団」は速やかに合併の手を伸ばし、チューリッヒに「遠大欧州設計研究開発センター」を設立した。

また、「鞍鋼集团公司」は、世界同時不況により鋼材と鉄鉞価格が低下する中で、オーストラリアのGindalbie Metals社の24%の株を購入し、筆頭株主となった。さらに、「鞍鋼集团公司」は2008年10月に、イタリアのVigano社の60%の株を買収し、地中海沿岸に鋼材加工基地を建設している。

このような海外の国際的なブランド企業を合併して、ハイ・エンド製品分野に参入する

ことは、企業の技術水準を向上させる上で有効である。

第5は、政府と国有企業、民営企業が参加した事例である。2009年3月に吉林省国資委、「中国吉林森林工業集団有限責任公司」、「吉林龍井瀚豊鋳業有限公司」は新設合併し、「吉森豊華鋳業有限責任公司」を設立した。合併前の「中国吉林森林工業集団有限責任公司」は中国初の大型国有持株森林工業企業であり、「吉林龍井瀚豊鋳業有限公司」は吉林省最大の民営鋳業企業である。

新しく設立した「吉森豊華鋳業有限責任公司」には、吉林省国資委が25%、「中国吉林森林工業集団有限責任公司」が45%、「吉林龍井瀚豊鋳業有限公司」が30%の株を持っている。新会社は、日産5,000t以上の鋳石処理能力を有し、金、モリブデン、銅、鉛、亜鉛、鉄精粉を生産している。

このような事例から、いくつかの問題点が浮かび上がってくる。その第1は、東北地区では省政府の強い指導の下でM&Aが実施されているが、行政主導のM&Aには弊害もあることである。

日本や欧米でM&Aは、専ら当事者である企業に委ねられ、政府は最小限の関与しかしないのが一般的であるが、中国では、政府は産業構造の高度化という大きな目標と同時に、資産所有主体としてその有効な運用を同時に果たさなければならない。当然、国有企業は政府を通さずに合併や破産をすることができない。

そこで、政府はM&Aに積極的に関与することになるのであるが、大型企業ほど政府が関与する程度が高くなる。しかし、政府が選択を誤れば、効果をあげることはできない。

その典型的な事例が、遼寧省の鞍山市にある「鞍山鋼鐵集団公司」と本溪市の「本溪鋼鐵集団有限責任公司」が2006年に新設合併して設立された「鞍本鋼鐵集団有限責任公司」である。これには、遼寧省政府が積極的

に関与したが、新会社は設立されたものの、現在でも実質的な合併の成果はあがっていない。

第2は、省域や地域を越えたM&Aが円滑に進まないことである。条件と有利性が相互に異なる企業が省域を越えてM&Aをすることは、効果的な事業展開と設備の重複建設を避ける上でも有効な場合が多いが、現実には、それが難しいのが実態である。

例えば、遼寧省の「特殊鋼集団有限責任公司」と黒竜江省の「北満特鋼」のM&Aが持ち上がったが、進展していない。その原因には、両社の認識の違いや、それぞれ独自に発展してきた歴史的背景の違いのほか、「統一所有、分級管理」という国有資産の管理体制や地域保護主義、分税制の下で遼寧省と黒竜江省、その所在地政府間での税収の取り合い、企業管理層の人事配置などがある。今後は、地域間での非効率な競争を排除するとともに、障害を取り除く努力が求められる。

第3は、企業が抱えている社会的機能の分離対策が不十分なことである。すなわち、これまで国有企業は福利厚生、社会保障、雇用確保といった社会的機能を抱えてきたが、余剰人員の生活保障を失業保険に移行させるなどが試みられているものの、今だに十分なものとはいえず、今後は企業が身軽になる条件を整備しなければならない。

この点は、海外企業とのM&Aの場合に特に重要である。同時に、民営企業がまだ育成段階にある東北地区では、国有企業の余剰人員を吸収することができず、国有企業に余剰人員が滞留することになるから、民営企業の振興を図ることが必要である。

第4は、これまでの企業再編は、大と中小、経営内容の優れたものと劣るものという、「強弱合併」が中心であったことである。しかし、これでは国内的には問題解決にはなっても、国際競争力の強化という面では限界があるから、今後は「強強合併」も選択してい

く必要がある。

第5は、戦略的投資者を得ることが難しくなっていることである。リーマンショックを契機とする世界同時不況の下でM&Aの不確実性が増し、一部の海外企業は中国への投資に慎重になってきている。例えば、2007年に「瀋陽電機公司」の72.67%の国有株を、化学、繊維、重工業、貿易、情報を中核として発展してきた韓国の株式会社「Syosung 集団」に譲渡することになっていたが、「Syosung 集団」は2008年11月に撤退を表明した。

その一方で、世界同時不況の影響を受けて、多くの企業の資産額はかなり低下しているから、M&Aを通じて技術やブランド、市場確保を狙う企業にとってはチャンスだといえる。例として、前出の「鞍鋼集团公司」による、オーストラリアやイタリアの企業買収、瀋陽市の「北方重工集団」によるフランス企業の買収事例があげられる。

## むすびにかえて

前述したとおり本研究は、東北地区等老工業基地とくに遼寧省で実施されたM&Aの事例について、所期の目的を達したのかどうか、達せられていないとすればその要因は何かを明らかにしようとするものである。

その前段として、整理しておくべき問題を先行研究から明確にしておくのが本稿の目的であるが、その結果を要約すると以下の通りである。

第1に、老工業基地とは、王青雲の研究による、新中国樹立後の「第1次5ヵ年計画期」、「第2次5ヵ年計画期」と「三線建設」期以降に形成されたものに、新中国樹立直後に旧ソ連の支援を受けた「156プロジェクト」実施都市を加え、中国の工業化に重要な影響をもたらした66の「典型的老工業基地都市」とするのが適当であること。

第2の東北地区を主たる対象地域とした理由については、①改革開放後における東北地区の経済的地位の相対的低下、②工業の中心である国有企業の効率が低いこと、③「西部大開発」が、東部沿岸部と西部内陸部との「東西格差」の縮小であったのに対して、南部沿海地区と東北地区との「南北格差」の是正が目的であったこと、④WTO加盟によって直面する国際競争への対応に要約できる。

第3は、そこではどのような振興戦略がとられているかについてであるが、①国有企業のウェイトが過大で、市場化レベルと市場競争力が低いこと、②設備と技術が老朽化し経済効率が低いこと、③病院や学校の運営、就業の場など社会的負担が大きいこと、④石炭や鉄鉱石など天然資源の採掘業等が不振で、その代替産業が育っていないことなどをあげた上で、次のような戦略を提起している。

a. 国有資産管理体制の改革と国有資本の効率化、b. 国有経済と非公有経済の協調的発展、c. 国有大中型企業の株式会社化、d. 国際競争力を持つ企業と企業集団の育成、e. 外国資本との提携、f. 国有企業が抱えてきた社会的機能の分離、g. 小型国有企業の民営化などである。

その上で、東北地区が優位性を持つ鉄鋼、工作機械、電力設備、軌道車輛、大型機械、造船、自動車、石油化学などを、国際競争力を有するものに育てることを目標に、国内外企業とのM&Aや大規模な企業集団の形成に努めるとしている。

第4は、東北地区振興戦略の鍵を握る企業集団化やM&Aがどのようにして出てきたのかであるが、様々な国有企業改革の試行錯誤の後に、切り札として株式会社化が選択され、証券市場の発展に伴って国内外での競争力強化のために展開されてきているのである。

第5は、それらが企業再編及び資産再編とどのような関係にあるのかであるが、株式会

社化へ転換したとはいえ、国有企業は依然として莫大な国有資産を保有しており、その資産処理なくして、その実現はできないから、資産再編は企業再編の中核的地位を占めることになる。

これらを踏まえた上で、国有企業の再編過程について企業数を中心に検討し、企業集団化とM&Aの事例をレビューした。

第2報以下では、企業再編及び資産再編に重要な影響力をもつ国有資産管理体制についての分析をした上で、遼寧省の国有企業のM&Aの事例から代表的な事例について、M&Aの目的と手法について遼寧省国资委及び関連企業の聞き取り調査を行い、競争優位性が達せられたのかについて検証し、より効果的なM&Aに向けて提言をしてみたい。

### 【注】

- 1) 梁鴻韻「振興東北老工業基地背景下的国企改革研究」『北方経済』2006年第6期
- 2) 林木西『東北老工業基地制度創新（2009年第2版）』遼寧大学出版社及び劉振強『加快国有企业制度創新，振興東北老工業基地』吉林大学经济学院，2004年
- 3) 呂政「論中国工業的比較優勢」『中国工業経済』，2003(4)，p 111
- 4) 鄭新立「按新型工業化的要求完善宏觀調控」，胡元礼・高粮『中国工業經濟研究開發促進會2004年年會暨東北地区等老工業基地振興理論檢討會觀點綜述』所収 p 109
- 5) 呂政「論中国工業的比較優勢」『中国工業経済』，2003(4)p 110
- 6) 前掲注4に同じ，p 112
- 7) 魏益華「引進非公有資本改造国有企业是振興東北老工業基地的關鍵」，吉林大学中国国有經濟研究センター『“深化国有企业改革，振興東北老工業基地” 国有經濟長春論壇文集』2003年所収。
- 8) 戴伯勳・潘宏達・黃繼忠等「中国老工業基地改造的進程与啓示」『工業經濟』1997年第4期，中国人民大学複印資料
- 9) 劉通『我国老工業基地改革与發展研究報告』（これは，2005年度国家發展改革委宏觀經濟研究院基礎研究プロジェクトの成果で，2006年4月完成したものである）

- 10) 主に老工業基地調整改造の發展戰略，法律法規，改革の深まり，体制とメカニズムの革新の推進，対内対外開放の拡大及び国内外資金，技術，人材の導入に関わる政策的提案のため，2004年4月に國務院東北地区等老工業基地振興指導小組弁公室の中に設置されたものである。
- 11) 王運宝「中部老工業基地花落谁家」『決策(DECISION-MAKING)』期刊，2006年第07期所収
- 12) 「三線建設」とは，中ソ関係の悪化を背景に戦争に備える必要性から，国防産業を中心とする重工業やエネルギー産業の基地を内陸部に建設し，鉄道や道路の建設を進めるため，中国を第一線，第二線，第三線に分けたことを指す。第一線は，鉱工業が集中している沿岸地域から国境に近い東北地区，第三線は内陸部，第二線は第一・三線以外の地域とし，内陸部にある第三線に，国防産業や重工業，エネルギー産業を立地配置させようとしたのである。その理由は，内陸部は工業立地の条件はよくないが，敵の侵入を防ぎやすいことに加えて，沿岸地域から国境に近い地域の工業地帯が攻撃を受けても，長期的に戦争を継続できると考えられたからである。
- 13) 王青云「我国老工業基地城市界定研究」『宏观經濟研究』2007年第05期
- 14) 趙儒煜・楊振凱著『傳統工業區振興中的政府角色与作用：歐盟的經驗与中国的選抉』吉林大学出版社，2008年4月 pp 13-21に基づいて整理したものである。
- 15) 1958年5月の中共第8回全国代表大會第2次會議で劉少奇は，「15年又はより短期間に，鉄鋼とその他の主要工業製品の生産高は英国に追いつき追い越す」と報告した。さらに，科学技術を高め，できるだけ早く世界で最も進んでいるレベルに追いつくことを提起し，「大躍進政策」が開始された。  
「大躍進」政策の特色は，急速に中国を現代の工業，農業と科学・文化を持った社会主義国にすることであった。しかしながら，余りに急進的に過ぎ，經濟を混乱させただけでなく，農村には餓死者も出るなど無残な結果に終わり，81年6月の中共第11期6中全会で採択された「建国以来の歴史問題に関する決議」の中で，「主観的意思を過大視したことによる左寄りの誤り」とされた。
- 16) 國務院，温家宝總理をトップとした組織で，2003年12月に設置され，「東北室」とも呼ばれる。東北振興関連政策の最終責任機関と位置づけられている。
- 17) 内蒙古自治区の呼倫貝爾市，興安盟，通遼市，

赤峰市、錫林郭勒盟のうち赤峰市を除き、表1の老工業基地都市となっていないが、これは政治的配慮によったものと考えられる。

- 18) 前掲注13に同じ、p 9-185
- 19) 1984年3月24日付け『福建日報』に、「公開信（公開文書）—給我們松绑（我々を解放せよ）」として掲載された。
- 20) 大型国有企業を中心に形成された一種のコンツェルンである。これが形成されたのは、改革開放政策の進展に伴い、外資との競争激化を懸念した中央政府が、企業の集団化という手法により公有制の中核を担う国有企業の競争力の強化を図ろうとしたことにある（中小企業基盤整備機構編『外商投資商業領域管理弁法の施行とその企業進出に及ぼす影響に関する調査報告書』、2006年による）。
- 21) 柯隆「中国における国有企業民営化に関する考察」、『研究レポート』No.201、2004年7月、富士通総研経済研究所
- 22) 劉小玄著『奠定中国市場経済の微視基礎—企業革命30年』格致出版社・上海人民出版社、2008年11月、p 28
- 23) 陳佳貴『中国国有企業改革30年研究』经济管理出版社、2008年12月、p 271
- 24) 陳洪波『宏觀經濟研究』2003年第10期
- 25) 北京清華大学『加快完善地方国有資產管理体制』中国經濟網、2010年3月
- 26) 今井健一「中国企業再編の潮流」財務省中国研究会、2007年3月
- 27) 劉小玄著『奠定中国市場経済の微視基礎—企業革命30年—』格致出版社・上海人民出版社、2008年11月、p 32
- 28) 2009年10月1日付け『日本經濟新聞』、李榮融（中国国务院国有資產監督管理委員会主任）「国有企業 変ぼう—再編やM&Aで競争力」及び『中国国有資產監督管理年鑑』2009年版
- 29) 『中国国有資產監督管理年鑑』2009年版
- 30) 王楊「国有企業再編整合問題研究」吉林大学、中国知網による
- 31) 神戸大学大学院経営学研究室編『経営学大辞典（第2版）』中央經濟社、1999年
- 32) 小林末男監修『現代経営組織辞典』創成社、2006年2月
- 33) 李恒春・賈春萍「対と企業資産重組に関する幾個問題的探索」、『經濟管理研究』、1997年4月、p 18-21
- 34) 中国社会科学院工業經濟研究所『2008中国工業發展報告—中国工業改革開放30年』、pp 5-6
- 35) 張文『加大東北工業結構調整和国企改革重組力

度』2007年5月15日

## 【その他参考文献】

- ・鄭海航・戚聿東・吳冬梅等著『国有資產管理体制R与国有控股公司研究』经济管理出版社、2010年1月
- ・阿尤布和赫格斯特德『公有制工業企業成功的決定因素』中国財政經濟出版社1987年版
- ・王俊豪『中国壟断性産業結構重組、分類管制与協調政策』商務印書館、2005年
- ・廖運鳳等『外資併購与国有企業資産重組』企業管理出版社、2004年
- ・陳宗興等『經濟活動的空間分析』陝西人民出版社、1989年
- ・候景新等『区域經濟分析方法』商務印書館、2004年
- ・陳耀「新時期我国区域經濟發展的新態勢」、『中国發展觀察』2007年1月
- ・金煜、陸銘、陳釗「中国的地区工業集聚：經濟地理、新經濟地理与經濟政策」、『經濟研究』2006年4月
- ・陳佳貴、黃群慧、鐘宏武、王延中等『中国工業化進程報告—1995~2005年中国省域工業化水平評估与研究』社会科学文献出版社、2007年
- ・陳佳貴、黃群慧、鐘宏武「中国地区工業化進程的綜合評估和特徵分析」、『經濟研究』、2006年6月
- ・周叔蓮、郭克莎『中国工业增长与结构变动研究』北京 经济管理出版社、2005年
- ・王夢奎、陸百甫、卢中原等『新階段的中国經濟』人民出版社、2002年
- ・郭克莎「中国工業化的進程問題与出路」、『中国社会科学』、2000年第3期
- ・2003年2月28日付け『人民日報』に、「2002年中華人民共和國經濟和社会發展公報」として掲載された
- ・史清琪『2000年中国産業發展報告』中国輕工業出版社、2001年
- ・王夢奎『中国經濟發展的回顧与前瞻』中国財政經濟出版社、1999年
- ・對外貿易部『中国對外經濟貿易年鑑1999/2000』
- ・馮雷・李玉拳「2万億美元大関の期待—盤点我国外貿增長の顯著變化」、『國際貿易』、2007年9月
- ・簡新華「論中国的重新重工業化」、『中国經濟問題』2005年3月
- ・陳清泰「中国应该如何走出“世界工場”的誤区」、『瞭望』、2007年(29)
- ・迈克尔・波特『競爭優勢』華夏出版社、1997年及び迈克尔・波特『國家競爭優勢』華夏出版社、

- 2002年
- ・魏杰，董進「高成本時代与中国經濟轉型—兼論節約型經濟」『中国工業經濟』，2005年9月
  - ・徐春陽『中国所有權改革の研究』東信堂，2008年7月
  - ・座間紘一編著『中国国有企業の改革と再編』学文社，2006年9月
  - ・『人民中国』2009年12月
  - ・丸川知雄・中川涼司編著『中国発・多国籍企業』同友館，2008年11月