

# 中国の国有企業改革

馬淑萍

# 内容

- 一、国有企業の地位
- 二、国有企業改革の概況
- 三、国有企業改革の将来

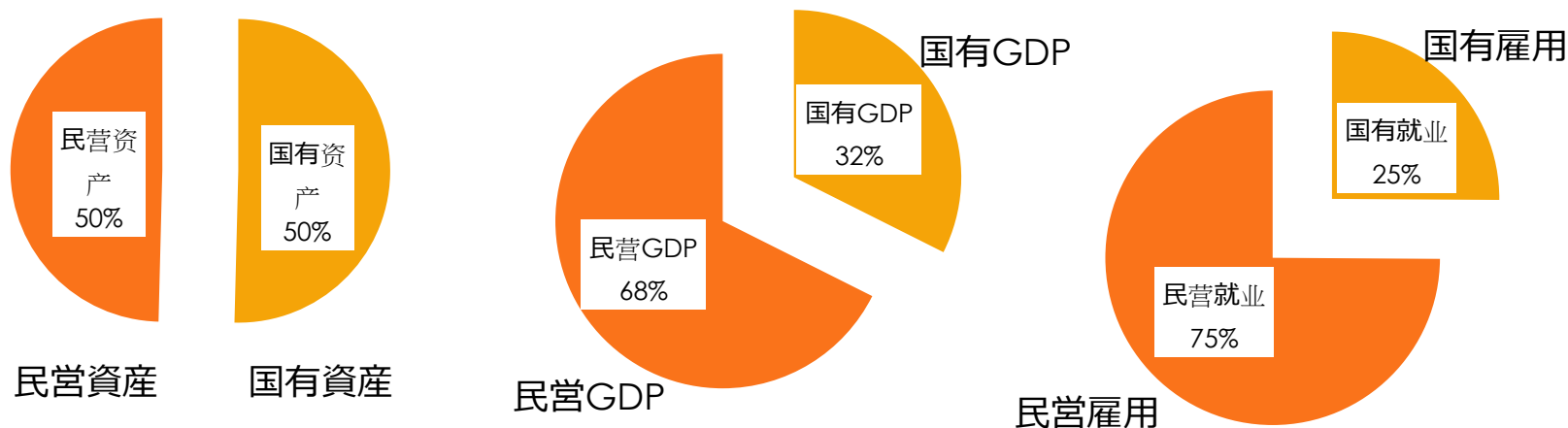
# 一、国有企業の地位

## 国有企業と民営企業は、ともに中国経済の繁栄と改革を促進

- ▶ 中国の1978年以降の改革は、国有企業の改革と非国有企業の発展という2つの大きな動きに分けられる。国有企業改革について議論・研究する際には、改革全体を捉え、中国経済全体の発展という視点から考えるべき。
- ▶ 例えば、中国鉄鋼業の発展は、民営企業と国有企業の両者によってもたらされたと考えられる。鉄鋼業の生産量は、2003年には2億トンであったが、10年もたたないうちに8億トンとなった。なぜこのように急増したのか？ 国有企業は、設備と技術の提供によって、産業基盤を固める役割を果たした。民営鉄鋼企業は、国有企業に大きく頼ってきた。宝鋼は先進的な技術を導入し、国産化を実現した。また、国有のエンジニアリング企業や設計事務所も鉄鋼業の成長を支えてきた。
- ▶ 中国の国有企業と民営経済の2つの要素は、相互に作用し合うものである。相互に競争し、また相互に支え合っているのである。

# 国有経済のウェイト

- ▶ 社会科学院課題班の推計によると、2012年末時点の公有制経済と非公有制経済の比率は、資産で見ると50.4 : 49.6、国内生産総額で見ると32.4 : 67.6、雇用で見ると25.1 : 74.9。



## 結論：中国における国有経済の地位は高い

- ▶ 現在、中国の国有経済が経済全体に占めるウェイトは、30%前後。
- ▶ 収入及び純資産の面をみると、中国の国有企業の80～90%は工業、銀行、通信、建築業等に分布。これらの業態の利益率は比較的高い。
- ▶ 中国の大型企業は、大型金融企業や国有資産監督管理委員会管下の企業など、依然として国有企業が中心。
- ▶ 国有企業のウェイトは、改革の初期に比べると大幅に低下。20年前の70～80%から30%に低下している。
- ▶ 国有企業の地位は産業によって大きく異なる。例えば、工業分野では、2015年において国有企業の総生産額の全体に占める比率は22%。2004年以降、当該ウェイトの低下幅は縮小しており、10年間で10パーセントポイントの低下に止まった。鉄鋼業は、かつては国有企業のウェイトがかなり高く、1987年には96%であった。この比率は2002年以降急速に低下、2006年に43%、2015年には28%へと低下している。

# 中国国有企業の地位が変化した原因

## ▶ 経済体制の変化

- 1978年以降、市場化に向けた経済制度改革が実施され、それが民営経済の発展を可能にし、大量の民営企業を誕生させた。

## ▶ 産業構造調整要因

- 1980年代から90年代にかけて、国有企業は繊維産業等の労働集約型産業から撤退した。

## ▶ 特定分野に対する産業政策要因

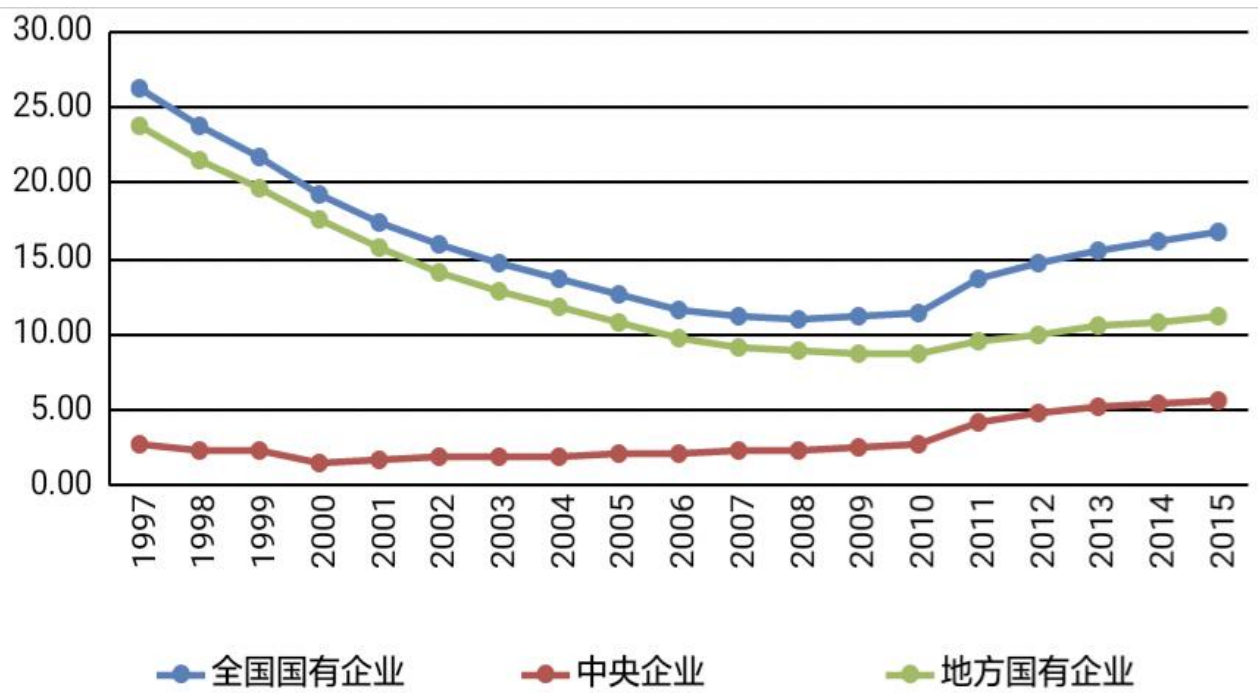
- 石油、化学、金融等の産業分野では、外資や民営資本に対する規制が多いが、これらの分野でも今後は段階的に市場化が進み、国有資本が国有企業にとって代わる可能性がある。

# 国有企業の規模

- ▶ 財政部の統計によれば、2015年末の全国国有企業法人数は16.7万社。うち、中央企業は5.6万社、地方国有企業は11.1万社。
- ▶ 国家工商局の統計によると、全国の市場主体は8,700万戸、うち企業法人は2,600万戸。
- ▶ 国有企業数は全企業数の0.6%（個人経営事業者を除く）

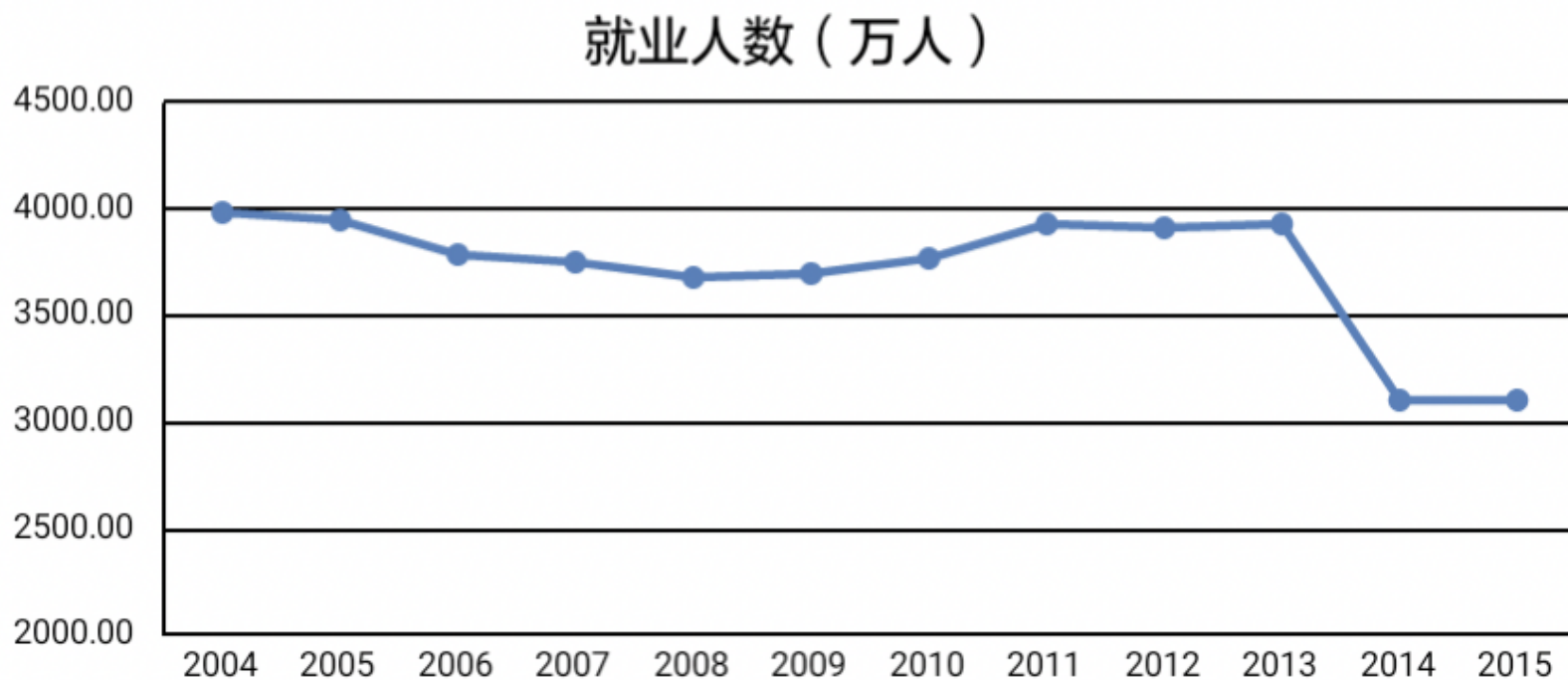


# 国有企業数は1997年に減少し始め、 2011年に増加に転じた



1997-2015年国有企業数(万社)  
資料出所:《中国財政年鑑》各年版

国有企業従業員数は、2014年に顕著な減少を示し、2015年は3,100万人となった



全国国有企業従業員数（万人）  
資料出所: 《中国国有資産監督管理年鑑》

# 国有企業のバランスシート(兆元)

資料：《中国国有資産監督管理年鑑2016》

	資産	負債	所有者 權益	資産 負債率 (%)	年末国 有資産 残高
全国 合計	183.84	113.42	70.42	61.7	64.29

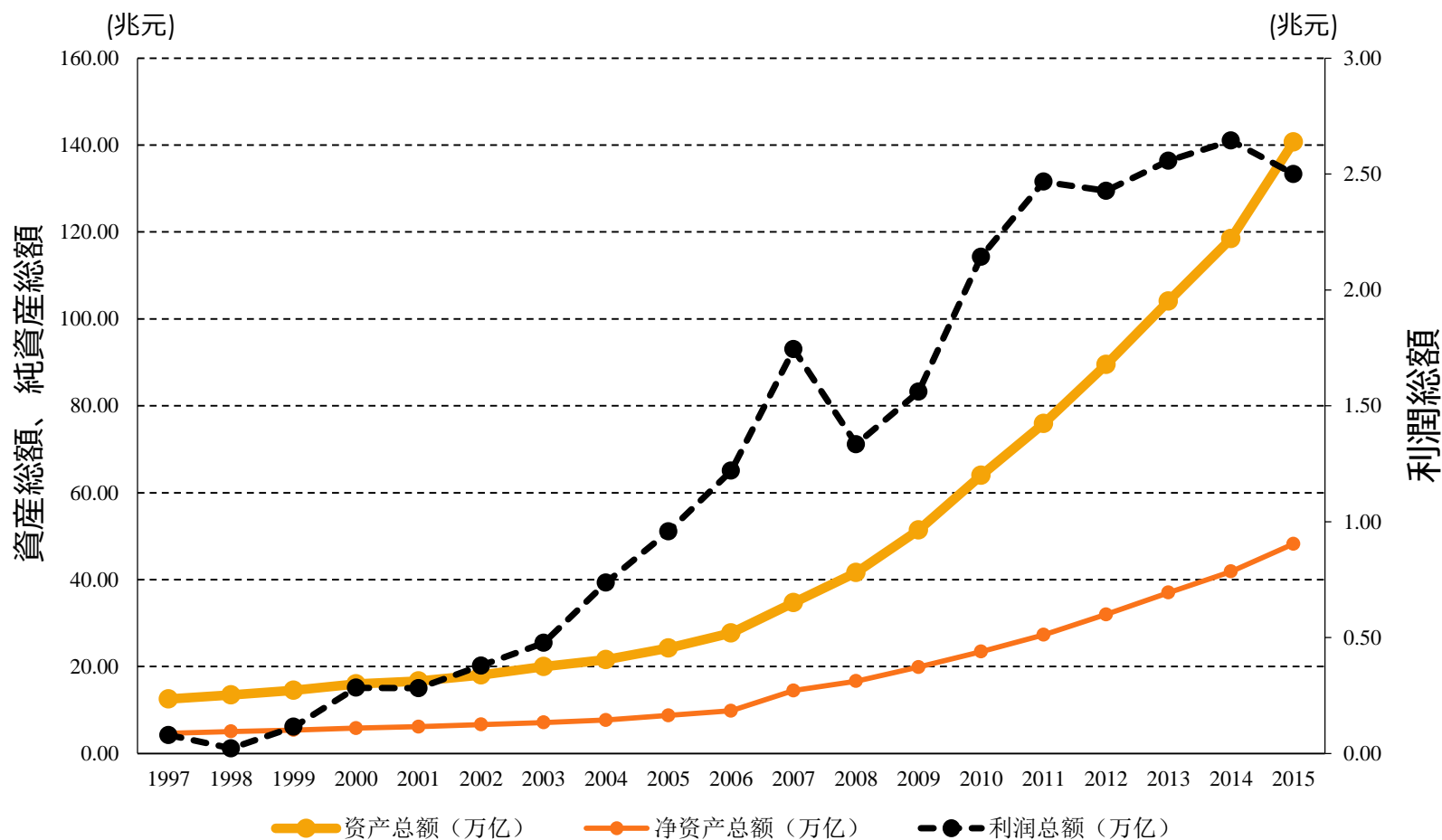
# 最近5年間の国有資産の変化(兆元)

	総資産 (兆元)	純資産 (兆元)	資産負債率 (%)	国有総資産残高
2015年	<b>140.68</b>	<b>48.24</b>	<b>65.70</b>	<b>37.81</b>
2014年	118.47	41.88	64.70	33.69
2013年	104.09	37.00	64.50	29.33
2012年	89.49	31.98	64.30	25.25
2011年	75.91	27.30	64.00	21.73
前年比 (2015, %)	18.75%	15.19%	1.55%	12.23%
前年比 (2014, %)	13.81%	13.19%	0.31%	14.87%
前年比 (2013, %)	16.32%	15.71%	0.31%	16.16%
前年比 (2012, %)	17.89%	17.13%	0.47%	16.21%

資料出所:《中国財政年鑑》

# 国有資産及び利潤の変化

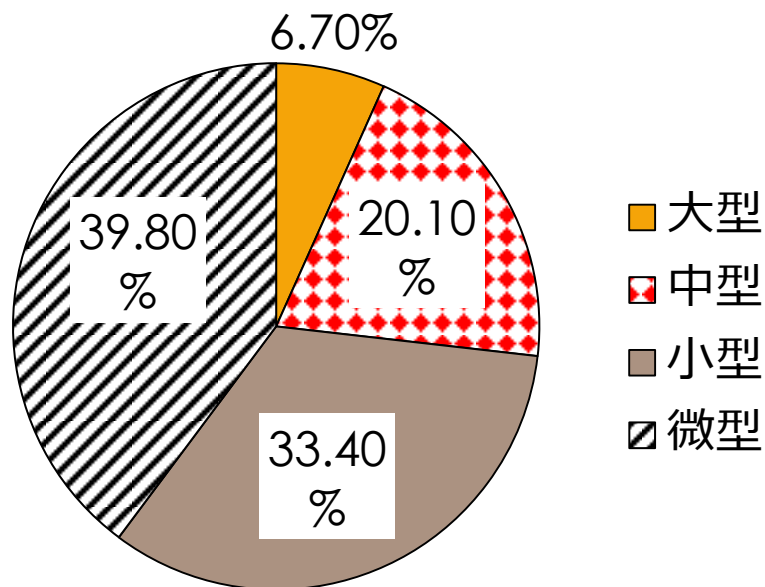
資料出所：財政部



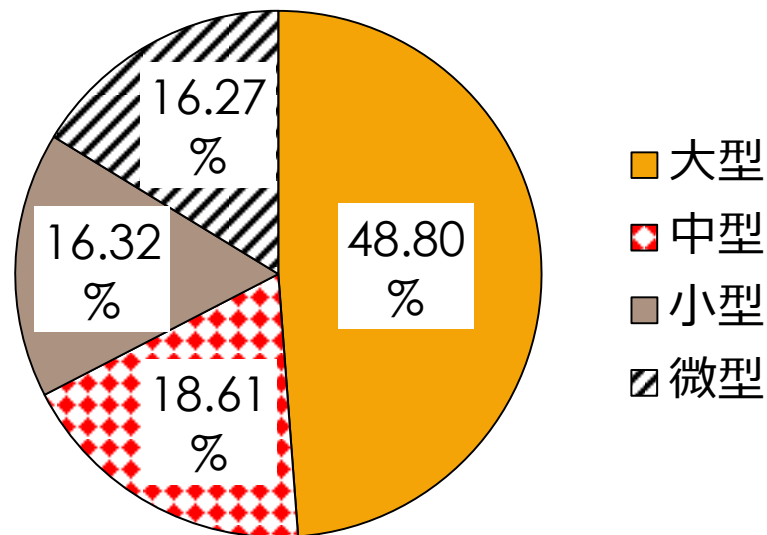
# 中国の国有資産は大企業に集中。大型国有企業の資産は全体の半分を占める。

(資料出所：国有資産監督管理委員会)

## 規模別国有企業数の分布



## 規模別国有企業資産の分布



# 中央企業と地方企業の比較

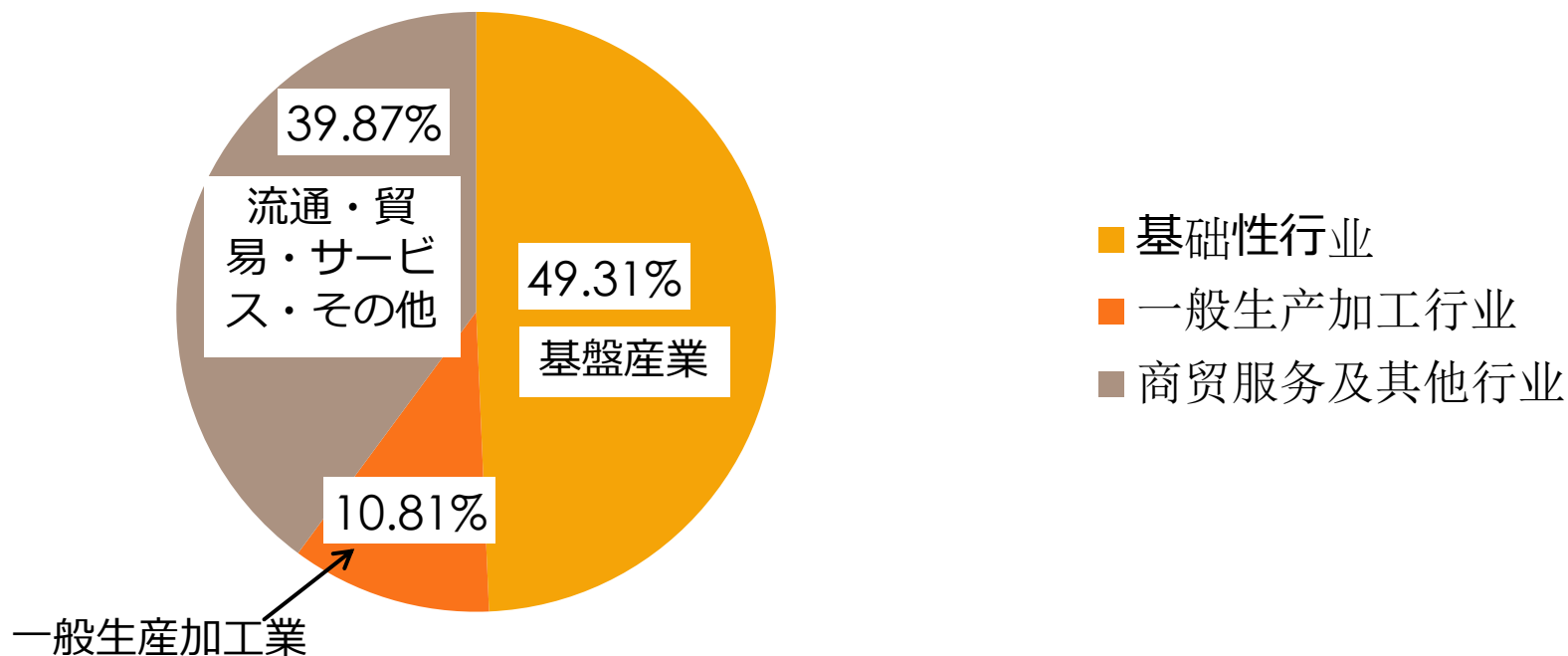
(資料出所：国有資産監督管理委員会)

	社数	社数構成 比 (%)	年末従業員数 (万人)	年末従業員数 構成比 (%)	年末国有総資産 残高(億元)	年末国有総資 産残高構成比 (%)
中央国有 企業	42411	33.94	1418.6	45.84	109003.7	39.26
地方国有 企業	82555	66.06	1676.0	54.16	168625.6	60.74
全国合計	124966	100.00	3094.6	100.00	277629.3	100.00

	資産合計	負債合計	純資産合計	資産負債率(%)
中央国有企業	47.58	31.73	15.85	66.70
地方国有企業	72.33	48.32	24.01	66.80
全国合計	119.91	80.05	39.86	66.80

# 国有資産は主として基盤産業に集中

## 国有資産の業態別分布





# 工業は国有経済の重要領域

2015年全国国有企業業態別分布  
資料出所：《中国国有資産監督管理年鑑2016》

	社数	社数構成比 (%)	年末従業員数 (万人)	年末従業員数 構成比 (%)	年末国有総 資産残高 (億元)	年末国有総資産 残高構成比(%)
農林牧漁業	2838	2.27	45.00	1.45	3400.10	0.53
工業	<b>36771</b>	<b>29.42</b>	<b>1672.10</b>	<b>53.84</b>	<b>234811.40</b>	<b>36.52</b>
建築業	8988	7.19	387.20	12.47	40272.40	6.26
地質探査・水利業	892	0.71	11.90	0.38	3601.00	0.56
交通運輸業	8089	6.47	261.00	8.40	62393.40	9.70
倉庫業	3251	2.60	17.90	0.58	3397.90	0.53
郵便電信通信業	687	0.55	119.30	3.84	43206.70	6.72
飲食業	19096	15.28	201.20	6.48	28683.40	4.46
不動産業	15280	12.23	85.60	2.76	49352.40	7.68
情報技術サービス業	1673	1.34	19.40	0.62	1497.40	0.23
社会サービス業	<b>17961</b>	<b>14.37</b>	<b>145.30</b>	<b>4.68</b>	<b>141227.60</b>	<b>21.97</b>
衛生体育福利業	556	0.44	11.50	0.37	479.50	0.07
教育文化放送業	1906	1.53	13.40	0.43	1341.90	0.21
科学研究技術	5272	4.22	71.80	2.31	6642.00	1.03
金融業	1627	1.30	42.70	1.37	22092.20	3.44
その他	79	0.06	0.30	0.01	503.50	0.08

# 東部沿海部の国有企業が全体の半分

## 2015年国有企業の地域別分布

資料出所：《中国国有資産監督管理年鑑2016》

	社数	社数 構成比 (%)	年末 従業員数 (万人)	年末従業員 数構成比 (%)	年末国有総資産 残高 (億元)	年末国有総 資産残高構 成比(%)
東部沿海地区	65237	55.31	1421.60	46.57	381510.30	63.63
中部内陸地区	23854	20.22	821.50	26.91	95900.50	16.00
西部地区	28865	24.47	809.60	26.52	122134.30	20.37
合計	117956	100.00	3052.70	100.00	599545.10	100.00

# 国有企業は北京、上海、広東に集中

19

	社数	社数 構成比 (%)	年末従業員数 (万人)	年末従業員数構成比 (%)	年末国有総資産残高 (億元)	年末国有総資産残高 構成比(%)
地方小計	82555	100.00	1676.0	100.00	168625.6	100.00
北京市	<b>7066</b>	<b>8.56</b>	<b>116.0</b>	<b>6.92</b>	<b>8439.7</b>	<b>5.00</b>
天津市	4137	5.01	44.7	2.67	8303.5	4.92
河北省	1618	1.96	53.6	3.20	2098.5	1.24
山西省	3691	4.47	123.4	7.36	2653.4	1.57
内蒙古自治区	436	0.53	21.8	1.30	1844.6	1.09
辽宁省	1706	2.07	59.4	3.54	2969.5	1.76
其中:大连市	414	0.50	8.7	0.52	890.0	0.53
吉林省	599	0.73	16.6	0.99	1968.7	1.17
黑龙江省	1073	1.30	30.4	1.81	3391.0	2.01
上海市	<b>9400</b>	<b>11.39</b>	<b>113.7</b>	<b>6.78</b>	<b>14852.7</b>	<b>8.81</b>
浙江省	4313	5.22	69.9	4.17	8968.6	5.32
其中:宁波市	712	0.86	6.2	0.37	2503.1	1.48
江苏省	3463	4.19	54.2	3.23	11036.7	6.55
安徽省	2928	3.55	83.0	4.95	9897.6	5.87
福建省	3964	4.80	45.2	2.70	5450.4	3.23
其中:厦门市	1431	1.73	14.2	0.85	1490.1	0.88
江西省	1695	2.05	46.2	2.76	5012.9	2.97
山东省	4054	4.91	124.0	7.40	5090.1	3.02
其中:青岛市	758	0.92	22.9	1.37	1129.7	0.67
河南省	2040	2.47	74.4	4.44	3424.4	2.03
湖北省	2307	2.79	38.7	2.31	6462.8	3.83
湖南省	1380	1.67	29.8	1.78	4400.2	2.61
广东省	<b>7235</b>	<b>8.76</b>	<b>108.2</b>	<b>6.46</b>	<b>13903.3</b>	<b>8.25</b>
其中:深圳市	1108	1.34	16.8	1.00	3681.1	2.18
海南省	704	0.85	5.7	0.34	1126.2	0.67
广西壮族自治区	2017	2.44	64.4	3.84	5037.2	2.99
贵州省	2016	2.44	60.3	3.60	4854.6	2.88
四川省	2964	3.59	56.2	3.35	9025.5	5.35
重庆市	2618	3.17	56.4	3.37	12122.3	7.19
云南省	1876	2.27	32.6	1.95	4238.0	2.51
陕西省	2470	2.99	66.6	3.97	4413.2	2.62
甘肃省	1708	2.07	33.1	1.97	3324.9	1.97
青海省	408	0.49	9.1	0.54	1466.0	0.87
西藏自治区	246	0.30	2.4	0.14	183.4	0.11
宁夏回族自治区	483	0.59	5.1	0.30	696.8	0.41
新疆维吾尔自治区	1000	1.21	15.1	0.90	1699.7	1.01
新疆生产建设兵团	940	1.14	15.9	0.95	269.5	0.16

# 天津、山西、河北、河南の高負債

20

	資産合計 (兆元)	負債合計	純資産合計	資産負債率(%)
地方小計	723307.3	483207.4	240100.0	66.8
北京市	45145.3	30656.0	14489.3	67.9
天津市	57866.2	44400.1	13466.1	76.7
河北省	13525.9	9784.4	3741.5	72.3
山西省	21421.3	16972.4	4449.0	79.2
内蒙古自治区	6065.7	3701.2	2364.5	61.0
辽宁省	12898.0	8546.4	4351.6	66.3
其中:大连市	2872.7	1548.0	1324.7	53.9
吉林省	6141.8	3580.2	2561.6	58.3
黑龙江省	7137.6	3481.6	3655.9	48.8
上海市	57971.5	36126.8	21844.6	62.3
浙江省	35195.4	23996.5	11198.9	68.2
其中:宁波市	8760.1	6039.4	2720.7	68.9
江苏省	44203.6	28225.0	15978.6	63.9
安徽省	31843.4	18729.7	13113.7	58.8
福建省	24872.1	17099.8	7772.2	68.8
其中:厦门市	6479.7	4455.1	2024.6	68.8
江西省	16569.4	10136.8	6432.6	61.2
山东省	32947.9	23013.6	9934.3	69.8
其中:青岛市	7330.6	5079.1	2251.5	69.3
河南省	18177.8	12955.1	5222.7	71.3
湖北省	26915.2	17878.2	9037.0	66.4
湖南省	14180.8	8658.4	5522.4	61.1
广东省	61168.4	40226.5	20941.9	65.8
其中:深圳市	10238.6	4888.2	5350.4	47.7
海南省	3289.9	1871.5	1418.4	56.9
广西壮族自治区	19530.6	12878.6	6652.0	65.9
贵州省	19696.0	12803.0	6893.0	65.0
四川省	33737.7	22146.9	11590.8	65.8
重庆市	43158.7	28884.2	14274.5	66.9
云南省	18340.0	12041.7	6298.3	65.7
陕西省	20464.7	14205.6	6259.1	69.4
甘肃省	11721.5	7408.4	4313.1	63.2
青海省	5541.0	3638.6	1902.4	65.7
西藏自治区	953.3	503.0	450.3	52.8
宁夏回族自治区	1677.5	925.7	751.9	55.2
新疆维吾尔自治区	7491.2	5043.1	2448.1	67.3
新疆生产建设兵团	3457.9	2688.4	769.6	77.7

## 国有企業の経営状況は総じて良好

- ▶ 2016年の中国国有企業の営業収入は458,978億元、前年比+2.6%。うち中央企業の収入は276,783.6億元、同+2%、地方国有企業の収入は182,194.4億元、同3.5%。
- ▶ 2016年の国有企業利潤総額は23,157.8億元、前年比+1.7%。うち、中央企業の利潤総額は15,259.1億元、同-4.7%、地方国有企業の利潤総額は7,898.7億元、同+16.9%。
- ▶ 国有企業の要納税額は38,076.1億元、前年比-0.7%。うち、中央企業は29,153億元、同-2.5%、地方国有企業は8,923.1億元、同+6%。

## 二、国有企業改革の概況

# 従来とは異なる新たな改革

- ▶ 1978～1992年の計画経済体制内の改革：核心は企業自主権の拡大。株式制（厲）、請負制（曹）、リース制等の出現。
- ▶ 1992～2003年の市場化改革（朱鎔基時代に基礎を確立）：現代企業制度の建設、大を掴み小を放つ戦略、国有資産監督管理委員会の設立。
- ▶ 2013年～現在の改革の深化。  
なぜ改革が必要なのか：
  - ①中国経済は持続可能な発展が必要。改革によって国有企業の効率を向上させるべきである。
  - ②政府の介入が多すぎる。政府と国有企業の関係及び国有資本管理体制は改善が求められている。
  - ③国有企業自身が改革を臨んでいる。国有企業の証券化率を70%に。改革によって発展を促進することを希望。

# 18期三中全会が定めた国有企業改革の方向

第一、混合所有制

第二、市場化のアピール

第三、資本による監督管理を主とする監督管理方式の導入、経済的性質によって企業を分類する改革（公益類、商業類）の推進など、いくつかの重点政策の明確化



# 改革推進組織：トップ層組織の設立

中央深化改革領導小組

領導小組  
弁公室

國有企業改革

國有資產管理體制  
改革—財政部

混合所有制改革—  
發展改革委員會

國有企業改革—  
國有資產監督管理委員會

# トップレベル設計政策

- ▶ 2015年、党中央と国務院は『国有企業改革を深化させることに関する指導意見』を公布、改革を推進するための具体的な政策と措置を提示した。関連部門は22の付属文書を提示し、「1+N」政策システムを形成し、トップレベル設計の大きな枠組みを作った。中央企業と各地の企業は、各地方、各業態、各企業の実際の状況を結合し、数多くの実施方案や実施細則を制定した。
- ▶ 2017年10月までに「1+N」文書を実行に移すために、中央政府の関連部門は102の関連文書を公表し、地方政府は926の関連文書を公表した。中央企業と各地の国有企業はそれぞれの改革のために、数多くの実施方案と実施細則を制定した。
- ▶ 政策執行状況に対する評価を踏まえ、トップレベル設計と実践の結合を堅持すべきことを確認し、フォールトトレランス・メカニズムを確立しようとしている。

# 18期三中全会が決定した改革の任務

- ▶ 改革の目標： 国有資本の効率を向上させ、 国有企業の活力を強める
  
- ▶ 改革の任務と基本概念
  1. 国有資産管理体制を改善する
  2. 混合所有制を積極的に発展させる
  3. 国有企業が現代企業制度を完成させるよう促す
  4. 国有資本の分布を国家戦略目標に貢献するように調整する
  5. 利益の上納比率を引上げ、 国有資産の一部を社会保障基金に繰り入れる

# 任務 1： 国有資産管理体制を改善する

## 1. 国有資産監督管理機構の改革

- ▶ 改革の内容：“管企業（企業の管理<人、事業、資産の管理>）”から“管資本為主（資本の管理中心<株主としてコーポレートガバナンスに参画>）”への転換。
- ▶ 現行体制：財政部が国有資産経営予算を管轄。国有資産管理監督委員会が国有企業の運営を監督。
- ▶ 進展：関連文書が公布され、実施中。

## 2. 国有資本投資運営会社の改組設立

- ▶ 改革の内容：国有資本市場化の専門プラットフォームとして、出資企業に対し株主責任を行使
- ▶ 進展：中糧、神華、宝武等11の企業を投資運営公司の実験プロジェクトに指定。国有資産監督管理委員会と政府の双方から権限を受託。国有資産監督管理委員会は3つの資本管理機能を強化し、43の監督管理項目を簡素化。

## 任務2: 混合所有制經濟を積極的に發展させる

### 1. 資本の混合

- ▶ 改革の内容: 国有企業は上場や所有株式の放出により、民営資本や外資を導入。
- ▶ 進展: 2015年末までに、中央企業の資産の61.3%、營業収入の62.8%、利潤の76.1%が上場企業に移動。發展改革委員会は、電信等の独占性の強い業態での実験を重点的に推進。現在、19+31社が実験対象となっている。例えば、聯通グループは、BATや京東等を受け入れ、相対的支配に轉換。東航グループは55%の持ち株を放出。一部地方国有企業ではより大きな改革を実施。例えば、山東省は2級企業を選択し、広範囲の実験を実施。国有資産監督管理委員会は方案を認可することはせず、「一企業一政策」によって混合所有制改革を実施。江蘇省と上海では、上場企業を主に、新企業・新プロジェクトを重点として、混合所有制投資基金を通じた混合所有制企業改革を実施。

### 2. 従業員持ち株

- ▶ 改革の内容: 国有上場企業と国有混合所有制企業（非上場）が改革方案を提示。
- ▶ 進展: 国有支配上場企業の従業員持ち株は増加を続けている（但し100社には至っていない）。新方案に基づく非上場企業における従業員持ち株制度を構築中。

## 任務 3： 国有企業が現代企業制度を完成させる

### 1. 企業の株式制化改革の推進

- ▶ 改革の内容：公司法に基づく再登記
- ▶ 進展：中央企業グループ69社、その子会社3200社と国家电网、大唐等が方案(株式会社化計画)を提出。

### 2. コーポレートガバナンスの健全化

- ▶ 改革の内容：重点は株主、董事会(役員会)、総経理の権限と責任
- ▶ 進展：若干の企業で試行中。中長期発展決裁権、経営陣の招聘権、経営陣の成績考課権、経営陣の報酬管理権、従業員給与分配管理権、重大財務事項管理権の6つの権利を董事会に付与。

### 3. 企業内部管理メカニズムの改革

- ▶ 改革の内容：柔軟な採用・配置転換制度
- ▶ 進展：電信等若干の企業で試行中。

## 任務4: 国有資本の分布を国家戦略目標に貢献するように調整する

- ▶ **改革の任務:** 国有資本を国家の安全、国民経済上の最も重要な産業・分野により多く投資し、公共サービス、将来性のある戦略的重要産業、環境保護、科学技術の進歩、国家安全保障等に重点的に提供する。
- ▶ **進展:** 中央企業を117社から98社に調整。例としては、中車、宝武等。2017年9月時点において、軍需工業、電力・配電、石油石化、交通運輸、電信、石炭等の企業に占める国有資本の比率は80.1%。地方における進展はより速い。

## 任務5：利益の上納比率を引上げ、国有資産の一部を社会保障基金に繰り入れる

### 1. 収益上納比率の引上げ

- ▶ 改革の内容：国有資本の公共財政への利益上納率を引上げ、2020年に30%に達するようにし、それを社会保障や民生の改善に当てる。
- ▶ 進展：段階的に引上げ中。現在は0、10、15、20、25%の5段階に分かれている。

### 2. 国有資産の社会保障基金への繰入れ

- ▶ 改革の内容：一部株主権益を社会保障基金に繰り入れる。
- ▶ 進展：中央政府は方案を策定中。一部の省・市では既に繰入を実施。



## 全体の進展

- ▶ 国有企業改革の指導意見や実施方案は、基本的に完成。
- ▶ 現在の取組み：実験的対応が必要な改革プランについては、しっかりとトライアルを進めようとしている。一方で、そうした対応が不要な改革プランは、しっかりと実行に移そうとしている。
- ▶ 最大の課題は、所有権の改革。

### 三、国有企業改革の将来

# 改革の展望

- ▶ 党中央及び中央政府は、混合所有制改革を重点任務と位置づけ、その改革を徹底してゆく。とくに中央企業グループの所有権制度改革を加速する方針で、その進め方はかなり明確になっている。一つの進め方としては、国有資産監督管理委員会と社会保障基金が親会社の株式を保有し、子会社は事業ごとにある程度まとめて上場させ、効果的なリストラを推進する。国有銀行の株主構造の改革を進め、国の保有分を削減することもあり得る。
- ▶ 投資運営公司改革は、当面の改革の重点であり、成果が上がるものと見込まれている。各レベルの政府は投資運営公司を通じて資本分布の調整を進めたいと切に望んでいる。国有企業サイドもそれによって政府（政治）と企業との分離が行われることを望んでいる。
- ▶ 国有市場化改革を加速する。国有資産監督管理委員会の権限移譲を進め、監督管理の方式を改革し、事後の監督管理を増やし、事前認可を減少する。また、奨励メカニズムを強化する。
- ▶ 鉄鋼、石炭、電力等の産業において戦略的リストラを進める。

以上は個人の見解です。  
コメントをお願いします。