

第四章

移行経済モデル



民営化がすすむ国有企業（広西）

1 移行経済とは

計画経済から市場経済へ移行する経済のことを移行経済と呼ぶ。二〇世紀前半から半ばにかけて形成された世界中の社会主義計画経済国は、約半世紀の国家的実験を経て、二〇世紀末には市場経済メカニズムの導入を決めた。労働者と資本家の公平な分配を目指した計画経済システムは様々な問題をもたらしたからである。

計画経済の特徴は、社会の財・サービスの配分を政府が決定するというところにある。価格は政府よって決められ、企業は国有化され、何をどれだけ生産するかは政府が決定する。生産された財やサービスは配給制度を通じて家計に配分されるのである。

市場経済の特徴は、社会の財・サービスの生産や購入を企業や家計が意思決定するといふところにある。財・サービスが不足すれば価格が上昇し、余れば価格は下落する。価格を見て企業や家計が経済活動を決定するのが市場経済のシステムである。

計画経済は、平等を実現するが無駄が多く効率的ではない。市場経済は効率的であるが、持つもの持たざるものという不平等を生む。

計画経済には競争がなく、技術革新というインセンティブがわからず、資源が効率的に使

第4章 移行経済モデル

表1 鉱工業部門総生産額における所有形態別構成

	1980	1985	1991	1995	1999	2004	2010
国有企業	80.8	73.1	52.9	34.0	28.2	15.3	12.2
集団所有	18.5	25.5	35.7	36.6	35.4	4.4	1.5
外資系	0.0	0.4	2.5	11.7	15.9	19.2	24.5
その他	0.7	1.0	8.9	17.8	20.5	61.1	61.8

(注) 2000年代の「その他」には株式制や有限責任制などの企業を含む。

(出所) 今井・渡邊 (2006)、p.26の表1-5および中国統計年鑑より作成。

われもない、という問題がある。中国はこの問題をどのように克服していくのであろうか。

この問いに簡単に答えると、中国の政府が経済から退出していったインセンティブや資源の効率使用をもたらした、と言える。政府は公有制以外の企業を認め、企業への関与を減らし、財やサービスの取引の意思決定を企業に任せるようにした。市場の形成に向けて、計画価格の製品は減らしていくとともに、市場で価格が決まる製品が増加していった。また政府が管理する国有企業の経済における存在は少なくなっていくた。

表1は公有制である国有企業と集団所有企業のシェアが減少してきたこと、表2は計画価格から市場価格へ変化してきたことを示している。

本章では、計画経済から市場経済への移行過程、とくに政府が深く関与する公有経済から政府が退出する過程を確

表2 計画価格と市場価格の構成

		1978	1985	1990	1993
農産物の調達	計画価格	94.4	60	31	17.3
	市場価格	5.6	40	42	82.7
小売取引	計画価格	97	66	55	16.4
	市場価格	3	34	45	84.6

(注) 1990年の農産物調達のみ合計が100%にならない。

(出所) コーヘン (2012)、p.294の表8.4より。

認していこう。

最初に、郷鎮企業ごうちんの出現から競争メカニズムを考える。次に、請負制度によるインセンティブ問題を見て、最後に企業経営が効率化する所有制の改革について見てみよう。

2 所有制の多様化

移行経済のポイントは、政府がコントロールしていた企業と価格を自由化するというところにある。

中国は急進的に自由化を行ったのではなく、ゆっくり市場経済化を行った。この漸進主義的改革は移行経済について様々な論点を提供してくれた。それは①競争メカニズムがあれば企業を民営化しなくてもいいのではないか、②企業に自主権を与えれば企業は自分で意思決定するのではないか、③所有制改革はどこまでやるのか、などである。

漸進主義的改革は二つの移行過程を含んでいた。計画を支えていた国有企業に対し、非国有企業（郷鎮企業、個人企業、外資企業など）が勃興^{ぼっこう}して、所有制が多様化していく過程と、国有企業や集団所有制企業が非公有化（民営化）されていく過程である。所有制の多様化により競争メカニズムを導入するとともに非公有化（民営化）によって、中国経済は効率化を実現できるであろうか。

本節ではまず競争メカニズムの導入という観点から移行経済を見てみよう。競争メカニズムの導入には、それまでの公有制以外の企業の存在が必要である。そこで一九七八年の改革以降、農村を中心に発展し、現在の中小企業および民営企業の元となった郷鎮企業の出現を見て、政府の関与ではなく、市場での競争が企業の効率化を生み出す過程を見てみよう。

郷鎮企業の勃興

郷鎮企業とは、人民公社や生産大隊が所有・経営していた社隊企業が、人民公社制度の崩壊後、郷営と村営の集団所有制企業（農村のみんなで所有する企業）に再編されたものである。一九八四年頃より社隊企業、農民の共同経営企業、個人企業を加えて、農村企業

を郷鎮企業と呼ぶようになった。

そもそも計画経済時代には、農村で日常に使う日用品や農機具などは計画経済の不完全性により計画の外に置かれていた。また文化大革命の混乱期には物資が不足するなど、都市工業にはない柔軟性を持つ農村工業には活躍の余地があった。

日用品に対する需要と、一九七八年の農村改革により顕在化した余剰労働力が結びつき、一九七九年の「社隊企業を発展させよ」という政府の通達もあって、農村工業が発展した。初期は、食品加工や繊維、修理、旅館、飲食などのサービス産業が発展した。当時、綿花や砂糖原料などは計画内農産物であったために、郷鎮企業による加工は許されていなかった。

農村での雇用問題の解決が図られるということから、一九八四年には農村工業の奨励化の方針が政府より打ち出された。しかし、郷鎮企業が基本的に国家計画の枠外に置かれていることに変わりはなく、原材料調達、販売、資金調達など経営面で、郷鎮企業は早くから市場への適応を迫られたのである。

都市部においても、文革の収束による下放青年の就職問題解決から、個人企業の容認の方針が打ち出されるようになった（一九八一年）。一九八七年の第三回党大会におい

て、民営企業の発展が公式に容認され、一九九三年の社会主義市場経済路線の確立と会社法の制定によって、個人や民営企業の政治的・法的地位は大きく改善された。

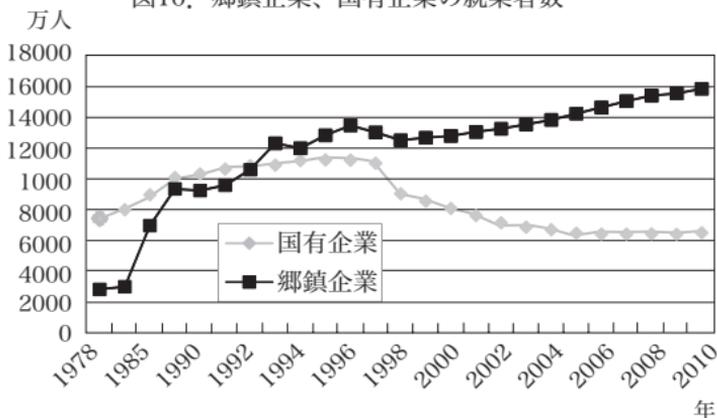
郷鎮企業の役割

郷鎮企業は農村工業化の主役であった。農民から考えてみれば、農業以外の所得が得られるので、農民所得が向上したし、農村の雇用機会が提供されるので、余剰労働力が吸収できた。そして農村の工業化を行うことができるとともに、農村の財政収入にも大きな貢献を果たした。

また郷鎮企業は、都市の集団所有制企業の下請けの役割を負っていた。無錫県では、全体の四分の一が都市企業と連携しており、上海の都市企業の三分の一は郷鎮企業と取引があったとされている（今井・渡邊二〇〇六、九八―九九）。

郷鎮企業に共通しているのは、計画外で行動していたということである。つまり市場競争のなかで生存しており、市場メカニズムが働くことによって、企業として成長していった。しかし、九〇年代には競争の激化から利潤率が減少し、経営は必ずしも順調ではなくなった。図10は就業者数からみた郷鎮企業の発展を示している。郷鎮企業は八〇年代に成

図10. 郷鎮企業、国有企業の就業者数



(出所) 中国統計年鑑各年版より筆者作成。

長し、九〇年代、二〇〇〇年代には伸びは鈍化し、安定しきっている。

また、郷鎮企業は日本でいう中小企業である。資本がたくさんあるわけではないので、どうしても労働集約型産業であった。しかし安い労賃を活かすという意味で比較優位を發揮し、輸出企業として活躍する郷鎮企業も出てきた。広東省「科龍集団」は香港に上場し、国内有数の家電メーカーに育ったものもある。

評価—競争メカニズム

そもそも郷鎮企業は現在でこそ、株式化などの民営化が進められたが、八〇年代には成長の柱であった。集団所有（郷镇政府の所有）と全人民所有（国有）という違いこそあれ、ともに公有であった。そ

れにもかかわらず当時の国有企業よりも郷鎮企業の成長は速かった。それはなぜか、多くの研究者が着目した。なぜなら明確な所有制の存在が企業経営の効率性を保障するというコースの定理からはずれていたからである。

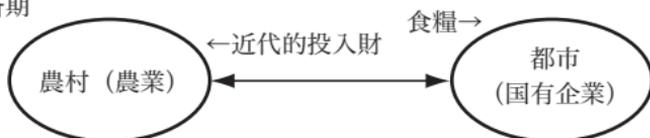
ある論者は、郷鎮所有といっても実際の経営は、経営者によって行われており、事実上の民営化が進んでいたとする。ある論者は、郷鎮内部で経営者と労働者が郷鎮企業に対し、忠誠心が高く、自分の企業という意識が高いとする。ある論者は、「ソフトな予算制約」（政府の温情主義によって赤字に陥った国有企業を救済する）を特徴とする国有企業とは異なり、郷鎮政府の「予算制約がハード」（銀行から借りられないため、郷鎮政府は非効率な企業を温存できない）であることも、郷鎮企業の成功を説明する要因としている。

また、郷鎮政府と郷鎮企業は一体であり、ともに競争相手が存在しており、企業と地方政府が協力し、市場競争に向かうことで、経営メカニズムの改善につながったとされる意見もある（加藤二〇〇四、七七）。

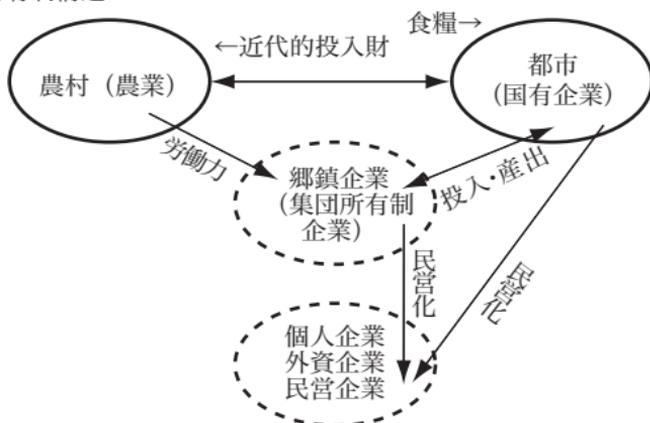
いずれにせよ、郷鎮企業や都市の個人企業が現れることによって、いままでの単一な所有制に風穴があいた。社会主義の公有制という建前はさておき、個人企業や外資企業が存

図11. 郷鎮企業の位置づけ

計画経済期



多様な所有制構造



(出所) 中兼(1992, p.122)図3-13を修正して作成。

在するようになった。二〇〇一年の憲法改正と民営企業主の共産党入党是認は、民営企業に対する政治的・イデオロギイ的制約がほぼ解消したことを示す象徴的な出来事である（今井・渡邊二〇〇六、一〇—一一）。

郷鎮企業は競争というメカニズムを活用しつつ一九八〇年代に確かに発展した。しかし、九〇年代半ばから成長は頭打ちになった。これは市場競争の圧力にさらされ、もともと低資本、低技術の郷鎮企

業が市場から退出していったのである。

3 請負制度の導入

国有企業とは誰のものか。「国のもの」であると答えることは簡単である。しかし「国有」という概念ほど曖昧な所有権はない。市立小学校は市のものだといっても市長の判断で廃校にしたり処分したりできるものではない。それは市民のもの、公有だからである。

このように公有制という所有は誰のモノか明らかにならない。この所有の不明瞭さは、経営者にとって以下の問題を生む。国の命令にしたがつて経営すればいいので自分で意思決定をしない。赤字になれば国からお金を補填してもらえばいいし（ソフトな予算制約）、黒字なら国に全部上納する。

また国の指示がなければ、新しい製品を開発する意欲もコストを下げる経営の工夫も行われない。つまり企業は技術革新を行わないので経営も効率的ではなくなる。

効率的な企業経営を行うにはどうしたよいか。一般には、誰が所有しているかわからない公有制を採用するよりも私有にする方が自分のものであるという意識から経営が効率化

するといわれる（コースの定理）。

ところが、国有企業に課されている雇用確保、産業政策の実施という観点から、所有制とは関係なく効率的な企業統治が可能だという見方がある。一方、やはり公有制自体が非効率の源泉であるので、私有化が必要という見方がある。

前者は、市場競争と予算制約のハード化（国有企業への融資や国からの補助が厳格化すること）がなされれば、企業統治はよくなるとしているし、後者はコースの定理どおり、所有者が経営者を監督することによって企業統治がよくなるので、所有者をはつきりさせないといけないという考えである（今井二〇〇〇、一九〇）。

公有制はそのまま、郷鎮企業や私営企業などの市場参入を許し、競争メカニズムを導入した八〇年代郷鎮企業は成長した。国有企業はそのころどうだったのであろうか。

請負制度の導入

国有企業は計画経済システムの根幹であり、社会主義が標榜する公有制の基本単位となる。政府の主管部門が、所属の企業を管理するシステムであり、計画を実行する「工場」であり、私たちのいう企業ではなかった。

主管部門（例えば軽工業部）

↓
国有企業（国有の紡績企業）

国有企業改革に焦点をあてて、企業改革の歴史をみてみよう（中兼一九九九、二四二―二四三）。

第一期は一九七九〜八六年の時期である。この時期には企業の利潤留保制度の開始と企業による留保利潤使用権の拡大がおもな改革であった（放権譲利・自主権拡大と利潤の留保使用）。企業があげた利潤はすべて国家に上納されていた。改革により利潤の一部を税として国家に納めたあとの利潤は企業内で留保できるようになり、それを企業で働く人のためにボーナスとして分配された。

第二期は一九八七〜九三年の時期で、所有権には手をつけず請負制を導入して、企業統治を改善するという改革である。請負制は国有企業の監督官庁と経営者とが通常三〜五年程度の期間の経営請負契約を結ぶという形式をとる。経営者は利潤の一部上納を義務づけられるが、生産量や生産方法、製品の価格、従業員の雇用・解雇などにおいて自主権が与えられた。

第三期は一九九四年以降から現在までである。一九九二年の「全人民所有制工業企業経

表3 経営自主権の獲得状況（1996年OECE=CASSサンプル調査）

（単位：％）

	自主権を獲得した時期				未獲得
	85年以前	86-90年	91-93年	94年以降	
生産量・品目等経営 管理上の決定権	31.5	35.4	18.6	1	13.5
製品価格決定権	18.9	34.4	23.6	1.5	21.7
従業員募集・採用権	9.2	27.5	22.8	3.1	37.4
従業員解雇権	5.9	21.7	19.4	4.7	48.4
製品輸出権	2.3	11.4	9.8	2.1	74.3
原材料輸入権	1.5	8.7	9.7	1.8	78.1
回収期間2年以内の 投資プロジェクト決 定権	3.5	10.5	11.3	1.4	73.3
回収期間2年以上の 投資プロジェクト決 定権	3.4	9.2	10.7	0.6	76.1
資産購入権	6.5	11.5	11.8	1.9	68.3
資産処分権	3.1	8.3	10.3	2.6	75.6

（出所）今井（2000）p.193の表2より。

営システム転換条例」を契機として、私たちがいう普通の企業制度を確立するものである。一九九三年に会社法が施行され、企業が法人として位置づけられた。一九九六年からは大型企業は残し、小型企業は民営化、私有化を含む様々な所有形態に転換することとした（「抓大放小」（大をつかみ、小を放つ）と言われた）。

請負制度の問題点

請負制という企業自主権（つまり経営権の自由化）の拡大は、どのように進んだか。表3によれば、一九九三年までに、生産面での自主権は九五％以

上の企業が獲得し、価格が八割弱、従業員について雇用は六〇%、解雇が四五%程度となっている。しかし、投資や資産に関する自主権は二割程度の企業しか手に入れていない。

何を生産し、どのような価格で販売するかという日常の経営についての意思決定権は多くの企業が獲得した。しかし、経営上の重要な人材獲得と再配置（解雇）については上級機関（国家政府）の意向が強く反映していたのである。

経営請負制という方法は、経営権の内容を徹底的に経営者に任せるといふものとはいえなかったようである。このような請負制で企業は市場に沿った経営判断ができたのであるか。あるいは経営は効率化したのであろうか。

国有企業の経営の効率性を論じた研究によれば、確実に改善したとされるし（今井二〇〇〇、一九三）、ジェファアソン¹¹ロウスキーらの研究によれば、集団所有制企業に比べて、全要素生産性の増加率は低いがそれでも増加しているとされている（中兼一九九九、二六二）。つまり何もしないよりは経営は効率化したといえそうである。

評価—インセンティブ

請負制は、企業経営者による効率的な経営を行おうとさせるインセンティブをもたらした。

しかし請負制度にも問題があった。ひとつは請負契約の強制力が小さいことである。契約上の利潤の一部を納めることができなかつたとしても、上納義務が減免された。状況によつては国有銀行を通じて、追加的な融資が与えられた。またこのような「ソフトな予算制約」は、労働者への過剰分配、過剰投資を招いた。経営がうまく行っていないのに、労働者への賃金・ボーナスが払われ、短期的な過剰投資は不良債権化していった。結局、国有企業は赤字を抱えていくのである。

二つ目は、請負制契約の交渉にまつわる問題である。請負制では企業ごとに状況に応じて、上納利潤を決定していく。従つて企業ごとに負担が変わつてしまい、市場での競争条件が企業ごとに不公平となつた。また国有企業自体がかかえる社会的責任から地元雇用の拡大が優先され、そのためにも国有銀行からの融資で企業経営を続けさせるといった不良企業の存続が問題となつた。

最終的に主管官庁（所有者）は、企業（経営者）をうまく統治（ガバナンス）できな

かったといえる。とくに契約が短期的であるため、利潤は経営者と労働者に分配され、国有企業が自分自身を内部から食べ尽くす（国有資産の私物化）現象が出現したのである（インサイダー・コントロールともいう）。

八〇年代、郷鎮企業との競争にさらされた国有企業は企業経営の自由度という点では他の所有制企業よりも劣っていたようである。また従業員の雇用や解雇は地方政府にとつても非常にセンシティブな問題であり、企業の自由にさせるといわけにはいかなかった。

逆に経営者に自由にさせるようになると、経営者は一体何の権利があつて公有の企業を自由にできるのかという問題も発生する。この意味では中国の国有企業は早晩、所有制という問題に取り組まざるを得なかつたといえる。

郷鎮企業との競争に晒され、外資系企業とも競争を迫られた国有企業は、とくに労働集約型産業であつた紡績産業で累積赤字が大きな問題となつた。一九九三年以来国有紡績企業は五年連続赤字を出し、一九九六年の時点で国有紡績企業の赤字は国有企業全体の四割まで占めるようになった。関連労働者は一八〇万人ともいわれており、国有紡績業は困難に直面したのである（ただし九七年には苦境を脱した（岡本一九九九））。

4 所有制の改革

長い間国有企業の存続にかかわっていた政府も、すべての国有企業を維持することの難しさを認識した。一九九六年の「抓大放小」と国有企業の戦略的改編は、競争的産業からの国有企業の撤退を決定し、民営化の道を歩むこととなった。宇宙、資源、インフラ、通信などの重要な産業かつ大型企業は国に残すとしながらも大部分の国有企業が民営化されることになる。一九九七年には当時の朱鎔基首相が国有企業の経営不振の問題解決に真剣に取り組んだ。それと同時に改革を阻害していた行政の改革、銀行の改革がセットで行われたのである。

本節は、民営化を中心とする国有企業改革を考察する。はじめに国有企業改革の四つの方向を確認し、その問題点を検討して、今後企業形態がひとつに方向に収斂しつつあることを述べる。

国有企業改革の方向

一九九七年の第一五回党大会を境に国有企業改革は本格的な公有制から私有制に向けた

民営化が主流となる。「国有経済の戦略的調整」、すなわち国有企業を戦略的な部門に集中していくことが明らかにされ、「非公有経済」すなわち民間企業が「社会主義市場経済の重要な構成要素」と規定された。それまで郷鎮企業、外資系企業などの民間企業は「公有経済の補充」としてみられていたのが、扱いが格上げになった（大橋・丸川二〇〇九、六八）。これにより民営化はタブーでもなく、試験的なものでもなく、本格的に実行する改革となったのである。

国有企業改革は、基本的に所有と経営の分離を中心として、四つの方向に向かっているとされる（中兼一九九九、二四六―二四八）。

ひとつ目の方向は国有資産管理機構（委員会）を政府のなかに設置し、それが国家持株会社を通じて配下企業の資産を所有し、管理する体制である。これにより、誰が所有者かという問題が解決した。この改革は行政改革とセットで行われ、各工業部（主管官庁）が廃止され、持株会社となった。いった。

↓
国有資産管理委員会（新設）

↓
持株会社（例えば軽工業部なら紡績持株集団公司）

↓
配下の国有企業（紡績）

二つ目は大型の企業集団などに国有資産を授権経営させるというものである。企業集団の中核企業が国有資産管理委員会から国有資産の経営について委託を受ける。この改革は一九九一年からモデルケースとして東風自動車をはじめ、合計八つの企業集団が授権経営のテストケースとして認定され、経営管理の実験を行った。

国有資産管理委員会（新設）

↓ 経営の委託 ↓

大型企業集団

↓ 配下の企業

企業規模が大きく、社会に大きな影響を与える企業は国家から委託された形で企業経営を行ってきた。

三つ目は株式化である。一九九〇年代初めに深圳と上海に株式市場が設けられ、一部国有企業も上場して資金をあつめるようになる。一九九二年には人々の間で株式ブームが発生した。この改革の目的は、①出資主体を多元化して企業統治の効率化をはかること、②直接金融の途を開くことによって過剰債務問題を解決することである。

企業価値を株式にする ↓ 上場 ↓ 国有資本以外の出資主体を導入

四つ目は、非国有部門への売却を通じた私営化あるいはリースである。とくに一九九六

年頃から開始された国有企業の「戦略的再編」では、競争的産業およびおよび中小の国有企業は個人企業や私営企業などに売却やリースという形で私営部門に移された。

中小国有企業 ↓ 売却、リース

改革の状況

ひとつ目の国有持株会社による経営への関与は、企業が利潤が出している間は、経営者は国の関与を嫌う傾向がある。とくに一九九〇年代後半には市場での競争は激化し、モノ不足経済からモノ余り経済へと転換していった。このようななかでの企業経営は、経営者が重要な役割を果たす。そのなかで、国有持株会社が経営に口を出すことは、市場競争で敗退する可能性が高くなる。なぜなら政府は利潤よりも地元雇用や地元経済の振興を目的としているため、経営者の利潤拡大という目的と相反するからである。

実際には、持株会社の傘下に残るのは、小規模あるいは比較的实力の弱い企業が中心となる。国有持株会社の主要な役割はこうした企業の整理・売却が中心となり、国有企業改革の過渡的的制度になる可能性が高い。

整理、売却の数値を見てもよい。国有企業の就業者数のピークは一九九五年で七五四四万人であったが、二〇〇八年には二五〇一万人までに減少している。二〇〇八年までに合計四九八〇社の国有企業が破産し、九六七万人が職を失ったとされる（黄二〇一一）。

二つ目の授権経営という方法では、授権する内容が経営効率に依存する。とくに中央直轄の機関産業部門に属する企業では、国家の産業政策を優先するような経営が期待される（産業政策型授権企業）。宝山鋼鉄などはその例であり、その意味で経営者の自由度は少ない。一方、経営者が非常に有能で実質的に企業を支配している国有授権企業も存在する（経営者支配型授権企業）。このような企業は比較的規模が小さく、競争条件が厳しい産業である。この場合、経営者の在任期間が長く（例えば二〇年）、もし経営者がうまく企業を経営して利益が出る場合、政府が口出しする余地は小さい（今井・渡邊二〇〇六、第二章）。

三つ目の株式化では、国有企業が中心となった。国有株主が筆頭株主である企業は約八割を占めている。これは地域や業種によって政府が割り当てを行って、国有企業を上場させていったからである（二〇〇〇年廃止）。またこの国有株主（一般的には二つ目のような上場企業の母体企業あるいは中核企業）が持つ株は原則として売買が認められていない

ため、非流通株という。これらが株式全体に占める割合は発行済み株式の三分の二を占めているという²⁾。他にも株主資本に対する純利益の割合で、企業収益を示す株主の資本収益率 (Return on Equity: ROE) は、先進国が一四・六〜二三・八であるにもかかわらず、中国では全上場企業の ROE は六・二しかない (今井・渡邊二〇〇六、七四表2)。
 国家株主の存在は経営効率の改善に貢献していないといえる。

最後の私有化は、株式を経営者や経営者と平等に労働者にも分けるという方法がとられている。とくに一九九〇年代後半、郷鎮企業や中小企業では、公有制の実体的な形態として、企業の資産を経営者と労働者に平等に割り当てられた (Management-Employees Buyout: MEBO)。これにより、従業員のインセンティブを維持しつつ、経営者も自分の企業として経営効率の改善に目を向けるようになったのである。

どの方法においても、政府の所有者としての行動目的と企業経営者の行動目的が違うため、この所有と経営の関係をどのようにすれば経営効率が改善するかということが試行錯誤

2 非流通株の放出にあたっては既存株主の損失を補填するという条件付きで、二〇〇四年に非流通株の放出方針が決定された。二〇〇五年に流通株・非流通株が統一され、二〇〇六年より非流通株の放出が始まっている (関二〇〇九)。

誤的に行われている。

評価―所有と経営の分離

二〇〇四年の第一〇期全人代において、憲法が改正され、私有財産の保護がうたわれた。私有化について、社会主義と相反しないという政府の立場が鮮明になった。民営化は私有化へと向かいつつある。どの所有制の形態の企業も徐々に所有権を経営者に集中させる形態（MBO）が中心になってきている。つまり経営者の実質的な企業支配が経営の効率を生むことが理解されてきている。国有企業であれ、その他の企業であれ、企業形態は収斂しつつあるといえよう。

計画経済において国有企業は国家の命令と計画に従う「体の一部分」であり、勝手なこととは許されなかった。トップに立つのは市場の荒波に向かって企業を舵取る経営者ではなく「工場長」であった。

工場長を経営者に育て上げて、企業の経営を立て直すにはどうしたらよいのであろうか。その切り札が国有企業の民営化であったのである。何十万もあった国有企業は地方の小さな企業を中心に民営化がすすみ、二〇一二年七月現在で中央が管理しているのは一一

七の国有企業のみである。

民営化の特徴は、株主が所有者になることである。株主が取締役会を通じて、経営陣をコントロールする。経営陣と取締役会（株主の代表）が重なりと独裁的に経営が可能となる。これがMBOであった。

とはいえ残された大型国有企業は依然国有であり、これらがどのような方向に進むか、中国経済に大きな影響を与えるのは間違いない。

渡邊（二〇一一）によれば、二〇〇〇年代半ばから国有企業の傘下の企業が民営企業を買収するケースが増大しているという。現在は、政府の支配下にある国有企業とそうした背景を持たない私有企業が混在している。しかも中国の特徴は、国有企業が多く業界で規模のうえで主導的なポジションにあるという世界にも稀な形態である。

5 政府の退出と再参入

中国経済の主要なプレイヤーであった国有企業に対し、競争を挑んだ郷鎮企業は計画外であったこと、そして競争が激しかったことから急速な成長をとげ、中国の発展をけん引

した。郷鎮企業は中国民営企業のさきがけであった。郷鎮という集団所有の公営企業ではあったが厳しい競争環境が経済の発展をもたらしたのである。また多くの国有企業は戦略的改組のもとで競争市場的産業からは退出し、民営化されるとともに、不採算な国有企業は倒産を迫られることとなった。

その結果、中国が世界第二位の経済大国になるとともに、中国企業は世界でも存在感を示している。米雑誌『フォーブス』（二〇一二年四月号）は世界企業上位二〇〇〇社ランキングを発表した（www.forbes.com/global2000）。中国企業は一二六社がランク入りし、中国工商银行の第四位をはじめ、四大国有銀行、二大石油企業などが上位にはいった。近年、ランクインする中国企業は顕著に増加し、ランキングも急上昇している。

しかしランクインしているのは、数としても雇用数としても減少してきている国有企業が主体である。中国石油加工（Sinopec）をはじめとする石油、電力、金融、原料、交通運輸、通信、自動車などの大型国有企業がランクインしている。準民間企業では、レノボ（聯想集団）など数では少ない。

二〇〇八年の金融危機以降、政府が四兆元の財政政策を行うとともに、その実行部隊として国有企業の存在がまた注目されている。「国進民退」と呼ばれる現象で、国有企業が

独占的な産業において、賃金水準や売上などで民間企業を押しつける様相を呈している。

国有企業が優位なのはインフラなどの平均費用が逡減する産業である。この分野では国有企業が独占的企業となるため利潤率が高くなる。また国家を背景にしているために国家政策の情報などを踏まえて市場競争を有利に展開できたりする。

郷鎮企業という非国有経済との競争から始まった国有企業改革は、経営者への請負制度、所有権改革を経て、世界企業へと成長しつつある。民営化されていない国有企業は、市場経済におけるジャイアントプレーヤーとして存在感を増している。政府が企業活動にどこまで関与しつづけるのか、そしてどこまで退出していくのか、今後の中国企業の成長とともに注目される動向となろう。

