

# 第1部

## 所有・経営一致の潮流

## 第1章

# 中小国有・公有企業の民営化

## 所有変革のダイナミクス

### はじめに

中国の公企業民営化は、地方行政の所轄する中小国有・公有企業から始まった。1990年代後半に中小企業民営化に対する政治的制約が大幅に緩和したことで、広い範囲で地方行政主導の民営化の動きが本格化した。中小企業の民営化は遠くない将来におおむね完了すると予想される。

民営化の進展と共に、その内容にも変化が生じている。早期の民営化は平均的な出資による従業員所有企業への転換が多数を占めた。だが近年では経営陣による資本支配や民間企業による買収などの形態が主流になりつつある。

本章では主として調査事例に基づいて、都市中小国有・公有企業の民営化の進展を分析する<sup>1</sup>。集団所有制の郷鎮企業の民営化については第2章で論じる。以下本章では煩雑さを避けるため、都市中小国有・公有企業を単に「中小国有・公有企業」と呼ぶことにする<sup>2</sup>。

中小国有・公有企業が鉱工業部門に占める比重は1995年時点で2割前後だった。

---

<sup>1</sup> 本章は次の論文に基づき、最近の民営化動向を加味して執筆した。今井健一「中小公有企業の民営化過程」(中居良文編『中国の政策決定過程』アジア経済研究所地域研究第1部調査研究報告書、2000年、第3章)。

<sup>2</sup> データの制約のため、本章の分析対象は原則として鉱工業企業に限定する。

このため民営化による直接のインパクトは郷鎮企業などと比較して相対的に小さい。だが民営化の波が規模の大きい企業にも及ぶとともに、中小国有・公有企業の民営化にみられる所有変革のダイナミクスは、中堅以上の国有・公有企業の民営化にも影響を与えてきている。今後進展する中堅企業・大企業の民営化の行方を占ううえで、中小国有・公有企業の民営化を分析する意義は大きい。

## 第1節 加速する中小企業民営化

### 1. 民営化の背景 - 競争圧力の高まり

#### (1) 中小国有・公有企業の概観

中国には「中小企業」の公式の定義は今のところ存在しない。公式の鉱工業統計では業種ごとに生産能力または固定資産規模に基づき、企業規模を大型、中型、小型の三区分に分けている<sup>3</sup>。小型国有企業の平均従業員数は180名弱であり、日本でいう中小企業のイメージに近い。中型企業は規模の面でかなり幅が大きく、比較的規模の小さい企業の状況は小型企業と大差ない。

企業の所有形態別にみれば、県・区レベルの行政が所轄する国有企業と都市の集団所有制企業は大多数が小型企業または比較的小規模な中型企業である。ここでは小型国有企業、県・区所轄国有企業、都市集団所有制企業の三形態がほぼ中小国有・公有企業に相当するとみなして、1995年の第三次鉱工業センサス時点での概要を表1に掲げた。三形態のいずれをとっても、利潤率は鉱工業部門平均ないし国有・公有企業平均を大幅に下回っている。

#### (2) 競争圧力下の経営悪化

中小国有・公有企業の民営化の始動を促す直接の要因となったのは、高まる競争圧力の中で経営の非効率性のため郷鎮企業や民間企業に太刀打ちできず、業績が悪化したことである。統計データの制約のため、以下では小型国有企業を中心に分析

<sup>3</sup> 1998年末に国家経済貿易委員会と国家統計局は売上高と総資産に基づく新基準を制定した。だが3年経った2002年1月現在でも新基準は施行されていない。新基準の適用で多数の大型・中型企業が中型・小型に格下げになることに反対が強いためらしい。

表1 都市国有・公有企業の概要（1995年鉱工業センサス）

	企業数 (社)	従業員数 (万人)	総資産 (億元)	平均従業員数 (人)	平均総資産 (万元)	総資本金 潤率(%)
総計	754,864	10,170	87,200	135	1,155	2.57
国有企業	87,905	4,465	50,042	508	5,693	1.33
・小型国有企業	72,237	1,277	8,126	177	1,125	-0.48
・県・区所轄国有企業	50,123	1,129	7,702	225	1,537	0.82
集団所有制企業	536,901	4,332	19,100	81	356	4.39
・都市集団所有制企業	158,385	1,592	7,196	100	454	0.79

注1) 総計については売上高100万元未満の村所轄・私営・協同経営・個人企業を除く。国有企業は独立採算企業のみ。

2) 小型国有企業と県・区所轄企業は相当程度重複している（県・区所轄企業の大部分は小型企業である）。

3) 都市集団所有制企業の数値は集団所有制企業から郷所轄企業・村所轄企業・農村協同企業を控除して計算した。

出所) 第三次全国工業普查弁公室編『中華人民共和国1995年第三次全国工業普查資料匯編』中国統計出版社、1996年。

表2 国有・公有企業の労働生産性（1995年鉱工業センサス）

	資本・労働比率（元/人）	労働生産性（元）
全企業	85,746	66,120
・小型企業	25,801	47,360
国有企業	112,085	57,989
・小型国有企業	63,637	40,235
・県・区所轄国有企業	68,224	41,459
集団所有制企業	44,087	57,578
・都市集団所有制企業	45,211	39,849

注) 表1に同じ。労働生産性は総産出ベース。

出所) 表1に同じ。

しよう。

小型企業全体の平均と比較して小型国有企業は、資本・労働比率が約2.4倍と相対的に高い（表2）ところが労働生産性では小型企業全体を約25%下回っている。資本・労働比率が高い割に労働生産性が低いという傾向は国有企業に共通するが、小型企業の場合このアンバランスが特に大きい。つまり小型国有企業は同規模

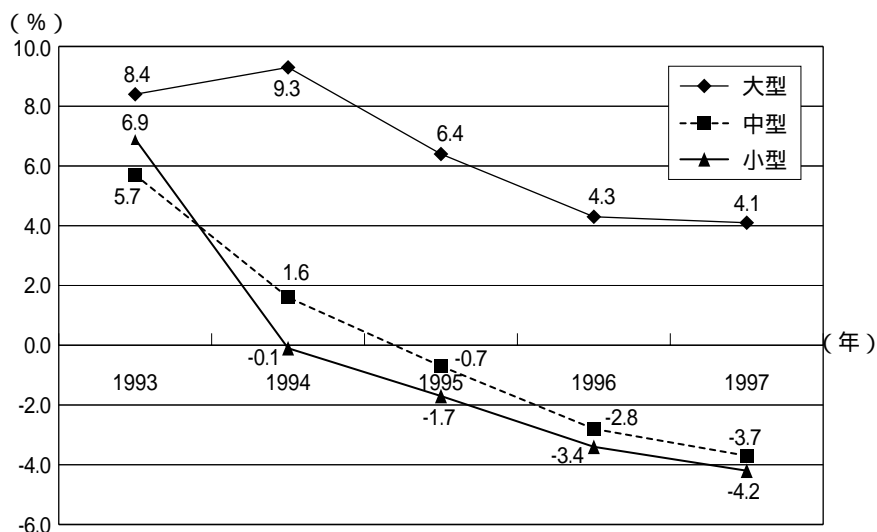
の非国有企業と比較して、経営効率が明らかに低い。

都市の集団所有制企業の場合も同じような傾向がみられる。都市集団所有制企業の資本・労働比率は集団所有制部門全体とほぼ同水準にあるが、労働生産性ではやはり全体を約30%下回っている。

1980年代半ば以降、参入障壁の低い労働集約的な業種を中心に郷鎮企業などの参入が増加して競争圧力が高まった。競争力の低い小型国有企業や都市集団所有制企業はこれにより大きな打撃を受け、利潤率は低下を開始した。

1990年代には92年～93年の好景気による一時的な回復ののち、国有企業の利潤率はさらに低下した。ことに小型企業は特に業績の悪化が著しい(図1)<sup>4</sup>。1994年以降小型国有企業は、全体として赤字額の合計が黒字額の合計を上回る純赤字状態に陥った。貸倒債権・不良在庫の未償却、減価償却の不足などの隠れた赤字要因を考慮すると、実際にはこれより数年前の段階で純赤字となっていた可能性が高い。中型企業の利潤率は小型企業より若干高いが、低下の動きは非常に似通っている。都市集団所有制企業の財務状況の時系列データは公表されていないが、小型国

図1 国有企業の規模別利潤率(鋳工業)



出所)『中国統計年鑑』(各年版)より筆者作成。

<sup>4</sup> 国有企業の規模別財務状況は1998年以降公表されなくなったため、図1は1997年までしかカバーしていない。

有企業と同様の推移をたどったと考えられる。

## 2. 民営化の始動と本格化

### (1) 自発的民営化の始動

中小国有・公有企業の民営化は、地方行政の自発的な措置として開始した<sup>5</sup>。鄧小平の南巡講話(1992年)と第14期三中全会での社会主義市場経済路線の確立(1993年)を契機として、四川省、山東省、広東省などの複数の県・市で地方行政主導の民営化が始動した。

党中央は第14期三中全会の決定で中小企業の民営化を事実上容認したが、対象範囲・方法・スピードなどについて具体的な方針をまったく打ち出さなかった。民営化に対するイデオロギー的な抵抗感は払拭されるにはほど遠く、国有・公有企業の売却を進めることには多大な政治リスクが存在した。

だが民営化に着手した地方行政の側には、切迫した事情があった。もっとも早期に民営化を開始した四川省宜賓県の例では、1991年時点で県所轄の国有企業66社のうち7割以上が赤字に陥っており、年間赤字額は県歳入を上回る4,000万元に達していた<sup>6</sup>。最大の税収源である国有企業の収益悪化は、県財政にとって致命的な打撃だった。経営危機に陥った企業では給与支払いが著しく滞り、従業員による抗議行動が頻発していたが、県政府は救済する財力を持たなかった。こうした状況の中で県は上級行政単位である宜賓市の正式の認可を経ないまま、1990年頃から国有企業の売却・民営化に踏み切った。1990年代前半に民営化を開始した地域は、多かれ少なかれ同様の事情に直面していたのである。

### (2) 静観から容認・推進へ

省政府や中央政府はこうした自発的な民営化の動きを、当初静観する姿勢をとった。その後民営化が良好な成果を挙げていることが認められると、まず省政府レベルで民営化が容認され、対象範囲が拡大した。四川省の例では、1994年に第1回

<sup>5</sup> 1980年代にも中小国有企業や集団所有制企業の売却は散発的に行われていたが、1989年の天安門事件前後の政治変動によりこうした動きは停止していた。

<sup>6</sup> 宜賓県の事例は、関係者インタビュー及び中共四川省宜賓市委宣伝部企業改革課題組「宜賓市探索公有制實現形式多樣化的調查与啓示」(『経済体制改革』1999年、第1期)による。

## コラム1 四川省・吉林省の国有企業整理計画

四川省では「国有経済の戦略的調整」に関する党の決定に基づき、2001年から2005年までの5年をかけて国有企業の大幅な整理を進める「国有企業退出計画」を2001年3月に策定・公布した。

整理の対象となる企業として競争力がなく経営改善の望みがない企業など571社が指定されている。これらのうち342社は破産の対象となり、他の229社は民営化や合併の対象となる予定である。従業員の削減規模は約41万人に及び、企業資産の売却収入と財政支出により約90億元を調達して雇用対策に充てる。計画最終年の2005年までには342社の国有企業を破産または民営化により削減する。これにより四川省の国有企業数は1,574社に減少することになる\*。

同じく2001年3月に公布された吉林省の「国有企業調整退出計画」は、四川省の計画より徹底している。報道によれば、吉林省は自動車、石化、油田など一部の重要産業を除き所有形態に関する制限を撤廃し、中小国有企業に関しては原則として一律非国有化することを決定した。

注) 同計画では2000年末時点の四川省鉱工業部門の国有企業数を1,916社としており、『中国統計年鑑』記載の数値より200社以上多い。異同の原因は不明である。

出所) 四川省経済貿易委員会ウェブサイト( <http://www.scjm.gov.cn/lianjie4.htm> )及び北京産権交易中心ウェブサイト( <http://www.bprsc.com.cn/cqjy/aneu201.3-7.htm> )に基づく。

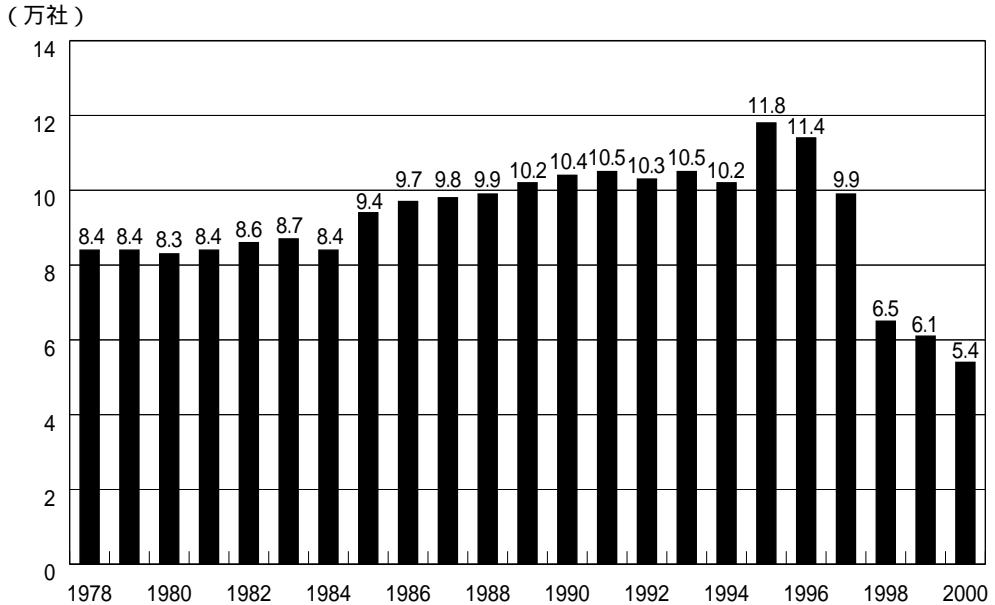
四川省国有中小企業改革会議を開催して宜賓県にならない県所轄国有企業の改革を進めることを決定し、翌1995年の第2回会議では1997年までの三年内に改革を完了する方針を打ち出している。

党中央は1995年第14期5中全会の「大をつかみ小を放つ」政策、さらに1997年の第15回党大会の江沢民報告で、地方行政主導の中小企業民営化を事実上是認する方針を打ち出した。1999年の第15期三中全会はこの方針を再確認し、一般業種からの政府資本の退出と戦略分野への集中を促進する必要性を強調した。政治的な制約がほぼ存在しなくなったことで、中小企業民営化の動きはこれ以後さらに本格化してきた。1999年末から2000年にかけて北京、上海、南京など主要都市が中小企業分野からの政府資本の退出(=民営化)を推進する方針を表明ないし決定した。2001年には四川省、吉林省など一部の省政府が国有企業からの政府資本退出プランを発表している(コラム1参照)

### (3) 民営化の進展状況

民営化の進展状況そのものについて体系的な資料は公表されていない。1998年に国家統計局が実施した調査は、民営化を含む国有企業の制度改革の全体的状況に関するほとんど唯一の資料である。この調査は1997年から1998年にかけて、国有

図2 国有鉱工業企業数の推移



注) 1994年までは国家全額出資企業のみ。1995年以降は国家資本支配企業を含む(本文・脚注参照)。

出所)『中国統計年鑑』(各年版)より筆者作成。

企業の制度改革が大きく進展したことを示している(コラム2参照)

民営化の進展は国有企業数の減少に反映されるはずである。鉱工業部門の国有企業数は1990年代前半にピークに達したのち、1995年を境に急速に減少してきた(図2)。合併・破産も企業数減少の原因となるが、その件数は毎年1,000~2,000件程度であると推定される。このため企業数減少のトレンドは、おおむね民営化の進展を表しているとみてよいだろう。

国有企業数は1995年にいったん大幅に増えているが、これはこの年以降政府資本支配企業を国有企業に含めるよう定義が変更されたことによる<sup>7</sup>。国有企業数の

<sup>7</sup> 政府資本支配企業は、政府出資比率が50%以上である絶対支配、政府出資比率が50%未満であるが筆頭株主であるか、または筆頭株主でないが取り決め等により経営を支配している相対支配、を含んでいる。2000年時点では、国有企業(鉱工業部門)のうち政府資本支配企業は約2割を占めている(『中国統計年鑑2001』、pp.01-03)。



## コラム2 国有企業の制度改革状況に関する国家統計局調査（1998年上半期）

1998年上半期に国家統計局は、1996年末時点で国有企業として登記されていた鉱工業企業57,881社を対象に、1998年第1四半期時点での制度改革の実施状況・計画の調査を実施した（調査対象企業は1996年末時点の全国有鉱工業企業の約3分の2に相当）。ここでいう制度改革は請負・リース・委託経営など、所有関係の変更を伴わない形態を含んでいる。

### 制度改革の進展状況

調査対象企業のうち13,726社（23.7%）は1998年第1四半期までに制度改革の実施を完了している。さらに30,501社（52.7%）は調査時点で制度改革を実施中または計画中である。実施企業のうち10,446社（76.1%）は所有関係の変更を伴う改革を実施している。実施中・計画中の企業でもこの比率が変わらないと仮定すれば、最終的に調査対象企業の6割弱が所有関係の変更を伴う改革を実施することになる。

非政府株主の出資比率は実施企業全体の平均で40%に達している。実施企業の約4分の1は所有関係未変更の企業（つまり純国有企業）であるから、所有関係の変更を実施した企業の平均では、政府出資比率は5割を切っているとみられる。同様の状況が改組実施中・計画中の企業にも当てはまるとすれば、1997年から1998年にかけて非国有資本の導入を伴う国有企業の改組が大きく進展したと推定される。ただ、厳密な意味での民営化（非政府資本による資本支配）を実現したケースがどれほどの比重を占めるかについては、この調査結果からは判断できない。

### 制度改革の実施形態

実施企業の制度改革の形態は以下の通りである。

改革実施企業	13,726社（100.0%）
1）所有関係の変更と伴わない制度改革 <sup>注）</sup>	3,280社（23.9%）
2）所有関係の変更を伴う改革	10,446社（76.1%）
a）有限会社（有限責任公司）への改組	43.3%
b）株式会社（股份有限公司）への改組	6.6%
c）株式合作制企業への改組	20.6%
e）民間企業・個人事業主による一括買収	6.3%

注）リース・請負等の形態を指す。

出所）国家統計局「国有工業企業改制的現状」（『経済管理』1998年、第11期）

減少幅は第15回党大会の開催された1997年から翌1998年にかけてもっとも大きく、1998年には一気に3万社以上減少した<sup>8</sup>。この動きは国家統計局の1998年調査結果とも符合する（コラム2）。1999年以降は国有企業数の減少速度はむしろ減速している。2000年までに国有企業数は、ピーク時の5割弱程度にまで減少した。

国有企業の減少ペースは地域によって差が大きい。省レベル行政区域でみた

<sup>8</sup> 同年の国有企業破産件数は3,380件だった（『中国経済体制改革年鑑（1999）』、p.223）。

表3 国有企業数の減少（鉱工業部門／省レベル行政区域別）

	1995年	2000年	1995 - 2000 増減率
総計	87,905	53,489	- 39.2%
減少率上位10地域			
内モンゴル	2,406	757	- 68.5%
四川	4,534	1,699	- 62.5%
安徽	2,939	1,128	- 61.6%
黒龍江	3,942	1,588	- 59.7%
浙江	3,271	1,418	- 56.6%
寧夏	440	209	- 52.5%
江西	4,485	2,509	- 44.1%
山東	4,853	2,774	- 42.8%
遼寧	4,292	2,454	- 42.8%
福建	2,339	1,367	- 41.6%
減少率下位10地域			
広東	4,975	3,320	- 33.3%
海南	587	401	- 31.7%
湖北	4,229	2,965	- 29.9%
河南	4,147	3,069	- 26.0%
広西	2,685	2,027	- 24.5%
貴州	1,848	1,397	- 24.4%
天津	1,927	1,843	- 4.4%
北京	2,295	2,430	5.9%
重慶	843	931	10.4%
チベット	175	232	32.6%

注 1) 1995年は独立採算の純国有企業のみであるため、図1の数値とは異なっていることに注意。2000年は純国有企業及び政府資本支配企業。

2) 四川省と重慶市は行政区画変更のため、正確な比較ではない。

出所) 『中国統計年鑑』(各年版)等より作成。

1995年～2000年の期間の国有企業数減少状況を表3に示した(減少率上位10地域と下位10地域のみ掲げた)。内モンゴル自治区や四川省などの内陸省・自治区で国有企業数が6割以上減少している一方、天津市のように沿海地域の大都市で国有企業数がほとんど減少していない例もある。民営化に関しては必ずしも沿海部の進展が速いとは言えないようだ。

1998年以降国有企業数の減少が減速しているという事実は、民営化をめぐる政治的制約の緩和と一見矛盾するように見える。だが民営化が進展するにつれて実施対象企業の規模が大きくなってきているとすれば、買収主体の確保・余剰人員処

理・債務処理など民営化に伴う問題も複雑化していると考えられる。ことに余剰人員処理に関わる財政支出の必要は、民営化の進展を制約する大きな要因となる。このため減少ペースの低下それ自体は必ずしも不自然ではない<sup>9</sup>。

## 第2節 中小企業民営化の実態

### 1. 民営化の形態と特徴

#### (1) 企業制度改革の諸形態

中国では民営化を含むさまざまな形態の企業制度の変革を「制度改革」(原語は「改制」と総称している。「制度改革」は所有関係を変更しないリース、請負などの形態の改革も含んでいる。リースや請負は、民営化に伴う複雑な問題を回避しつつ経営権を事実上民間の手に委ねる形態として広く実施されてきた。1998年の国家統計局調査ではリース・請負は制度改革を実施した企業の約2割を占めている。

1990年代前半の民営化始動当初は、所有関係の変更を伴う本来の意味での民営化としては、従業員所有の株式合作制への転換が代表的な形態だったとみられる。しかし株式合作制は法的根拠が未整備であるという問題を抱えていた。都市の株式合作制に関する中央の規定としては1997年に国家経済体制改革委員会が制定した「都市株式合作制企業の発展に関するガイドライン」(以下「1997年ガイドライン」)が唯一であるが、あくまでガイドラインにすぎず法的効力はない。このため民営化が本格的に展開する1990年代後半以降は、従業員所有に転換する場合でも、株式合作制ではなく有限会社形態を採用する例が多くなってきている。1998年の国家統計局調査でも、制度改革の実施企業の4割強が有限会社形態を採用しており、株式合作制の実施比率を大きく上回っている(コラム2)。民間企業や個人事業主

<sup>9</sup> 1990年代前半に宜賓県党書記として同県の企業改革を指揮し、その後四川省経済体制改革委員会副主任に就任した張明春氏によれば、四川省では1998年以降債務処理や余剰人員の処遇が困難な企業が民営化の対象とされるようになり、改革の難度が増大した(同氏インタビューによる)。事実、同省の国有企業減少速度は1998年以降やや減速している。

による一括買収のケースは、1998年時点では6%強と大きくない。

1999年に小型国有企業を対象に行われた調査では、小型企業の8割が何らかの形式の制度改革を実施している。うち株式合作制は23%を占め、依然として広く採用されている。外部企業への売却は8%を占めており、やや増加する傾向にあるようだ<sup>10</sup>。

## (2) 調査事例に基づく民営化の実態

以上では主に公表された資料・統計に基づき、民営化の全体的な状況を振り返ってきた。それでは民営化は実際にどのような形で実施され、どのような成果を生んでいるのだろうか。

アジア経済研究所では中小国有・公有企業の民営化実態の把握を目的として、1999年に四川省で民営化実施企業15社の訪問調査を実施した。その後さらに1999年から2001年にかけて四川省、重慶市、鎮江市（江蘇省）などの地域で追加的に民営化実施企業11社（計画中を含む）の訪問調査を行った。これらの企業の民営化事例は、おおむね中小国有・公有企業民営化の全体的な傾向を示していると考えられる<sup>11</sup>。以下ではこれらの調査に基づいて、民営化の実態を検討しよう（調査事例の民営化の概要は表4参照）。なお、調査事例は中規模以上（従業員数500名超）の企業9社、集団所有制企業5社を含んでいる。

**従業員所有による民営化** 従業員所有への転換による民営化は、中小企業民営化のもっとも一般的な形態である。この形態による民営化の事例は調査事例のおよそ3分の2（17社）を占めている。ことに1996年までに民営化を実施した企業では、大多数（13社中11社）が従業員所有化を選択している。従業員所有への転換による民営化の場合、労働者所有という公有制の一種とみなされるため、イデオロギー上の障害が少ないうえ、外部への売却による民営化と比べて従業員の抵抗感も小さい。このため初期の中小企業民営化では、行政側も積極的に従業員所有への転

<sup>10</sup> 『中国経済体制改革年鑑（2000 - 2001）』、p. 54。調査の対象企業や実施時期などの詳細は不明である。

<sup>11</sup> 四川省での15社調査では、四川省社会科学院経済体制改革研究所の協力により、代表的な民営化事例を選択して調査した。その他の11社の調査でも、地元の代表的な民営化企業を選択した。このためこれらの民営化企業の事例は、おおむね民営化の全体的な実態を代表するものとみて問題ないと思われる。ただし調査の性格上、厳密な意味での民営化でない請負・リースや破産の事例は少ない。

表4 調査企業の民営化形態

	社名 (仮称)	地点	実施時の 従業員数	民営化前 の形態	実施 時期	民営化の形態	業績の変化
1	F包装	宜賓県	138名	国有	1992	従業員所有(やや経営層集中)	- ++
2	C建設	宜賓県	9名	国有	1993	従業員所有(均等 経営層集中)	++ ++
3	Y食品	達川市	207名	国有	1994	従業員所有(やや経営層集中 一層集中へ)	- ++
4	W化工	宜賓県	512名	国有	1995	従業員所有(均等)	- +
5	L日化	達川市	280名	国有	1995	従業員所有(経営者集中)+国家資本(55% 従業員・外部に売却予定)	- +
6	S工機	杭州市	約30名	集団所有	1995	買収(経営者3名)	++ ++
7	H集団	杭州市	約2,000名	集団所有	1995	従業員所有(均等 1998年以降経営者・幹部・ 主要従業員に集中)	++ ++
8	S製薬	■■■県	347名	国有	1996	買収(民間企業Y社と複数個人)	- - ++
9	Y電機	宜賓市	700名	国有	1996	従業員所有(均等)	- +
10	H工業	達川市	550名	集団所有	1996	従業員所有(均等)+集団株	- +
11	L繊維	鎮江市	約100名	国有	1996	従業員所有(均等出資+法人出資 1999年に経 営者・幹部に集中)	++ ++
12	H木材	新都県	約400名	集団所有 (名義上)	1996	従業員所有(経営者集中+幹部・中層従業員)	++ ++
13	S電子	重慶市	7~8名	集団所有 (名義上)	1996	従業員所有(創業者集中+幹部・中層従業員)	++ ++
14	M食品	達川市	約400名	国有	1997	買収(民間企業X社との合併形式)	- - ++
15	N電工	上海市	46名	国有	1998	従業員所有(やや経営層集中 一層集中へ)	++ ++
16	J製菓	江津市	360名	国有	1998	従業員所有(やや経営層集中)	- -
17	J酒造	江津市	290名	国有	1998	従業員所有(やや経営層集中)	++ ++
18	Lビール	新都県	1,300名	国有	1998	買収(民間企業L社+国家資本+従業員[やや 経営層集中])	- ++
19	Xラジエ ーター	成都市	約700名	国有	1998	従業員所有(経営層集中)	- +
20	C工作機	成都市	2,300名	上場 国家 資本支配)	1998	買収(民間企業T社)	- - ++
21	S試験機器	蘇州市	約900名	国有	1998	買収(経営者+民間企業T社+従業員+国家資 本)	- - -
22	C機械	宜賓市	460名	国有	1998	破産 買収(個人企業主)	- - ++
23	Z陶業	達川市	270名	国有	1998	リース(民間企業R社)	- - ++
24	W製茶	■■■県	230名	国有	1998	破産 従業員所有(やや経営層集中)	- - +
25	H編機	杭州市	130名	国有	2001	従業員所有(経営層集中)[実施予定]	-
26	D布廠	鎮江市	1,100名	国有	2001	買収(30名程度の経営幹部主体)[実施予定]	++

注1) 上海市、重慶市(江津市は重慶市所轄) 杭州市(浙江省) 蘇州市、鎮江市(共に江蘇省)以外はすべて四川省。

2) 業績の変化についての略号は以下の通り。

- - =非常に悪い - =やや悪い + =やや良い ++ =非常に良い

出所) アジア経済研究所等の現地調査(1999年~2001年実施)による。

換を奨励した。中央政府も1997年ガイドライン（前述）制定などによりこれを支持する方針をとった。

従業員所有への転換事例では、企業形態としてはほぼ例外なく有限会社（有限責任公司）を採用している。会社法では有限会社の株主数を50名以下と定めており、従業員の大多数が株主となる場合はこの制限に抵触してしまう可能性が大きい。この問題は一般に、従業員数名ごとに選出された代表の名義で株主名を登録することによって回避されている。有限会社のため外部への株式譲渡は通常認められず、従業員が退職する場合は企業側が買い戻して他の従業員に譲渡するなどの方法がとられる。

従業員所有化には、従業員全体に比較的均等に株式を振り分ける場合と、経営者や経営陣に傾斜した振り分けを行う場合の二つがある。もっとも早期に民営化を開始した宜賓県・宜賓市では、民営化に対する従業員の抵抗感を緩和するため、出資比率格差が最大で数倍程度の平等主義的な従業員所有化を推進した<sup>12</sup>。W化工（当初完全に均等出資）やY電機（経営者の出資が一般従業員の3倍）は典型的な事例である。W化工やF包装では民営化実施時に経営陣が資本支配を意図したが、従業員の抵抗で実現しなかったという経緯がある。こうした方針はある時期までは多くの地方政府が採用していたようである。中央政府も1997年ガイドラインの時点までは過度の出資格差は「望ましくない」という方針をとっていた。

だが宜賓市に続いて1994年から民営化を開始した達川市の場合、当初から経営者・経営陣に傾斜した民営化を推進した。同市の民営化第一号であるY食品の場合、取締役会（董事会）メンバーのみで20%を出資している。その後の民営化事例では宜賓のW化工やY電機のような平等主義的な従業員所有化はほとんどみられなくなり、経営者・経営陣に一定程度傾斜的に株式を配分する事例が多数となっている。

従業員所有による民営化の場合、経営陣は民営化当時の経営幹部がおおむね留任しており、大幅な入れ替えが行われる事例はまれである。XラジエーターとS試験機器のように入れ替えが行われた場合でも、民営化当時のNo 2がトップの地位を継承している。

---

<sup>12</sup> 宜賓県と並ぶ中小企業民営化先行地域として知られる諸城市でも、同じように平等主義的な従業員所有化が推進された。

**民間企業による買収** 民間企業による買収を通じて民営化した事例は、1996年以降の時期に集中している。これらの事例は、規模がきわめて大きいか経営状態が極度に悪化しているなどの理由により、従業員所有による民営化が困難だった。民間企業の置かれた政治環境がこの時期から好転してきたことも、買収を通じた民営化の実現に有利に働いたと考えられる。

民営化時点で債務超過かそれに近い状態に陥っていたS製薬、M食品、S試験機器の事例では、買収側の民間企業は破産処理を待たずにこれらの企業を買い取るという一見不合理な行動をとった（M食品の場合は旧企業と買収側の希望グループで合弁を設立した）その主な理由は、被買収企業の潜在的価値に着目したことと、政策的な負担軽減措置があったことである。

S製薬の場合、買収主体の民間企業Y社は当時医薬品の流通から製造に進出する意向を持っていたが、純粋な民間企業は製薬業の参入を認められないという規制のため既存企業の買収に踏み切った。M食品の場合、買収主体のX社は旧企業の経営資産継承によって地元市場に参入するという意図があった。いずれの場合も地元政府は、買収企業の負担を軽減するため3割～6割の債務を肩代わりする措置をとっている。S試験機器の場合に買収側が着目したのは、振動機器メーカーとして伝統のあるS社が技術・設備の面で有する潜在的価値と、日本の有力メーカーとの長年の提携関係である。地元政府は資産評価額の圧縮という形で買収企業の負担を軽減している。

**破産処理** 従来政府は、従業員の処遇の問題が大きい破産処理をできるだけ避けようとする傾向があった。1999年時点の統計（注10参照）では、企業制度改革を実施した企業のうち破産処理を実施した例は約3%にすぎない。調査事例の中でも、破産処理を実施した例は2社に留まっている（C機械、W製茶）いずれも当時経営が極度に悪化し、操業停止状態にあった。このうちC機械の場合は、破産した国有企業の解体と資産の公開競売という徹底した処理が行われている。一方W製茶では、破産企業の資産を旧経営陣と従業員が一括買収するという形式がとられており、資産の売却の際に従業員を優先した可能性がある。

経営が実質的に破綻していても、金融機関側の制約のため破産処理が行われないことがある。建材（タイル）製造のZ陶業の場合、旧国有企業は設立の段階で立地・技術ともに問題を抱えており、正常な操業に至らないまま債務超過に陥っていた。結局旧国有企業は存続したまま資産を民間企業Z社にリースするという方法が

採用された。当事者である地元政府は旧企業を破産処理したいと考えているが、債権者である銀行側の同意を得られていない。上述のM食品で旧企業を存続して民間企業との合併という形式が採用されたのも、破産処理に対する銀行の抵抗があったためとみられる。裁判所が地方行政の影響下にある中国では、破産処理は債権者に不利に進められやすい。このため債権を管理する国有銀行支店は、破産によって損失が顕在化することを嫌う傾向がある。

最近では国有銀行の不良債権処理の一環として、政府は経営破綻企業の破産処理を積極的に進める方針に転じている。1998年から本格的に民営化を始動した杭州市の例では、市所轄の国有鉅工業企業171社のうち、2001年10月時点までに30社(17.5%)の破産処理を実施した。だが破産処理への制約は依然として大きく、杭州市の場合でも銀行側の抵抗などにより破産処理未実施の経営破綻企業が24社に達している<sup>13</sup>。中小国有・公有企業の経営状況の悪化振りから考えれば、破産処理の対象となるケースは今後一層増加する可能性が高い。

**地元政府の民営化促進措置** 経營業績が芳しくない中小国有・公有企業の民営化には、多大な困難が伴う。買収主体となる従業員や外部企業の資金負担を軽減するため、地元政府は優遇措置を提供して民営化の促進を図っている。

もっとも一般的に行われているのは、資産評価によって産出された純資産額より低い水準に売却価格を引き下げることである。従業員による買収の場合、数年程度の分割払いを認めたり、現金で一括払いすれば2割程度の割引を行うなどの措置がとられている。過去の収益への従業員の貢献を一種の出資とみなして、民営化の際に純資産の一部を無償で従業員に割り当てるという方法をとることも多い。J酒造の例では純資産の5割近くを従業員に無償分配している。従業員への無償割当に際しては、年功・職務・職位等によって割当額に格差をつけるのが通例である。

集団所有制企業の場合は、もともと従業員全体に帰属する建前であるため、資本の無償割当に対する制約が少ない。H工業の例では純資産の40%を従業員に無償で分配し、47%を従業員全体に帰属する「集団株」と規定したうえで、将来的には集団株も各従業員に無償割当するという方法をとっている(残余の13%は有償で売却)。

従来国有企業の従業員は慣例的に安定的な雇用を保障されており、人員削減を行

<sup>13</sup> インタビュー(杭州市経済委員会中小企業処)、2001年10月30日。



う場合でも企業・行政は削減対象者の再就職を支援する義務を負ってきた。民営化によって従業員は、国有企業従業員としての手厚い身分保障を失うことになる。この点は従業員が民営化に抵抗する最大の原因となっている。地方政府の側では民営化を促進するため、従業員所有による民営化の際、従業員の身分保障喪失に対する一種の補償として、売却価格の割引を行うことがある。

四川省で宜賓市に次いで民営化を推進した達川市の場合は、省政府によって実験地域の指定を受け、国有資産の従業員への売却の際に従業員1名あたり7,000元を基準とする「雇用善後処置費」<sup>14</sup>を売却価格から控除することを認める政策を打ち出した。1994年に達川市で最初に民営化を実施したY食品では、純資産の5割近くが控除の対象となった。次いで翌年に民営化を実施したL日化では過去の業績が比較的良好だったことが「国家への貢献大」として評価され、控除の基準を1名あたり1万2,000元に引き上げる措置がとられた。

四川省では1996年に、雇用善後処置費の控除を「改革に伴うコスト」として容認した。これ以後四川省の多くの県でこうした割引価格による売却が行われるようになり、従業員所有による民営化を大きく促進した。同様の方法は他の地域でも行われている<sup>15</sup>。

経営状態が極度に悪化した企業を外部に売却する場合、すでに述べたように行政による債務肩代わりなどの支援措置が実施されている。債務超過企業の場合は無償で外部の企業に譲渡されるケースもある<sup>16</sup>。支援の実施にあたって、一定比率の従業員の雇用存続などの条件が課されることが多い。

民営化に際して重要な問題の一つは、債務の保全である。新規に成立した企業が旧企業の債務承継を拒否する債務逃れの問題はかなり深刻であるらしい<sup>17</sup>。四川省

---

<sup>14</sup> 原語は「安置費」。ここでは国有企業の身分保障を失うことへの補償を意味する。

<sup>15</sup> 上海市では、1995年に同市で最初に従業員所有への転換を実施した小型企業で、資本評価額の50%の価格による売却が行われている。四川の場合と同様、割引額は雇用善後処置費に相当するという発想に基づく。

<sup>16</sup> 中央政府は国有企業の無償譲渡を認めていない（国家経済貿易委員会関係者へのインタビュー、2001年9月4日）。だが実際には各地で行われている模様である。

<sup>17</sup> 1998年には国務院が中小国有・公有企業の制度改革過程での債権保全強化に関する通達を発しているという事実からも、債務逃れの深刻さがうかがわれる。

の例では銀行債務の保全のため、民営化作業への債権銀行の参加を義務づけている。地元政府が銀行との間で調整を行うことによって、民営化企業に対する銀行債務の軽減が実施される場合もある。

**余剰人員の削減** 国有企業は一般に従業員の2～3割に達する余剰人員を抱えてきた。民営化にあたって、あるいは民営化実施後に余剰人員の削減が進められるかどうかは、民営化企業の業績に大きな影響を与える。

比較的早期に従業員所有化による民営化を実施した宜賓市の場合、人員削減はほとんど実施されていない。1996年に民営化したY電機の例では、民営化実施時に3%の人員削減を実施しようとしたが政府の許可が下りず、年間2%の削減を行うことで妥協を余儀なくされた。同社では民営化後3年経った1999年の調査時点でも、全体の50%に相当する余剰人員を抱えていた。

だがこれはやや極端な例であり、他の地域では従業員所有化の場合でも民営化時に一定の人員削減が実施され、民営化後も段階的に削減が進められている例が多い。成都市のXラジエーターの例では、1998年に従業員所有化を実施した際に従業員の2割強(100名余り)を削減した。江津市のJ製菓や達川市のY食品の例では、民営化後3～5年の期間で3割程度の人員を削減している。

四川省の事例では、宜賓市での民営化実施の際に余剰人員処理が重要な問題になったことから、1996年に省政府は国有資本売却収入の一部を余剰人員処理対策に充てることを認める規定を設けた。これによって削減の対象となる従業員には、勤続年数等の条件を考慮し、年給の1～2倍程度に相当する補償金を支給するようになった。この方法はその後他の地域でも広く採用され、中央政府でも補償金算定の基準を制定した。

民間企業への売却の場合、比較的大幅な人員削減が行われる傾向がある。M食品の例では、400名の従業員のうち150名のみ引き受けることを条件に買収が実施された。一方S製菓の例では買収企業側はいったんすべての人員を引き受け、その後段階的に40%程度の人員削減を行っている。行政側では買収企業が比較的多くの従業員を引き受ける場合、買収価格を割引するなどの措置をとる。削減の対象となった従業員には、地元政府が再就業対策を行っていくことになる。

## 2. 民営化実施後の状況

### (1) 民営化の成果

民営化に関して体系的なデータが公表されていないことはすでに述べた。このためここではやはり調査事例に基づいて、民営化の成果の評価を試みることにする。

調査のほとんどは地元政府を通じてアレンジされているため、民営化後の業績のよい企業に偏りやすいという問題がある。評価にあたってこの点は割り引いて考える必要はあるだろう。

**民営化後の業績改善** 調査時点で民営化実施予定だった2社（H編機、D布廠）を除く調査対象企業24社のうち、民営化時点で経營業績が良好だったのは9社である。他の15社はせいぜい平均程度の業績か、あるいは著しい経営不振に陥っていた。これら15社のうちJ製菓とS試験機器の2社が経営不振を脱していないが、他の13社は一定の改善をみた。

業績の改善が特に目立つのは、買収やリースを通じた民営化の場合である（13社中6社）。これらの事例ではいずれも、効率的な経営体制・販売ルート・資金力など外部の企業の優良な経営資源が注入されたことが、業績の大幅な改善につながった。S製菓やC機械などの場合は破産処理によって既存の債務負担が一挙に軽減されたことも、経営好転の大きな要因となったとみられる。

従業員所有化による民営化の事例では、経營業績への効果は一般に買収・リースの場合ほど劇的ではない。従業員所有化の場合、経営陣は民営化前後でほとんど入れ替えが行われていない。雇用の削減などによる業績改善要因も一般にあまり大きくない。このような不利な条件にもかかわらず、平均以下の経営状況の下で従業員所有化を実施した8社のうち、業界全体が不況であるJ製菓を除く7社では、程度の差はあれ一定の業績改善が実現している。なかでもF包装とY食品の2社は1990年代前半の民営化実施後、急速な発展を遂げてきた。

外部からの資源の注入や人員構成の大幅な変更がなかったにも関わらず、これらの企業で業績の改善が実現したのはなぜだろうか。この問題を理解するには、民営化の本来の意義に立ち返ってみる必要がある。

**政府からの自立と経営規律の強化** 中小国有・公有企業が郷鎮企業など新興セクターとの競争に敗退した原因は、コストや経営の柔軟性・機動性などの面での競争力の欠如にあった。これらの問題の根底にあるのは、国有・公有企業経営者・従業員のインセンティブの低さである。

民営化実施以前の国有企業時代には、従業員間に格差をつけるような分配は、内部で強い抵抗に遭遇した。生産現場でも管理者の権限は弱く、最低限の職場規律さえ貫徹することができないこともまれではなかった<sup>18</sup>。旧来の国有企業制度の下では、業績が悪化しても最終的には行政による救済を期待することができた。このため経営者・従業員とも、給与格差の拡大や規律の強化をあえて推し進めるインセンティブを欠いていたのである。

だが1990年代に入って中小国有・公有企業の経営が悪化すると、これら企業を所轄する県などの地方行政は、競争力を失った企業を支えていく余力を持たなくなってきた。これが契機となって民営化が実施されたことで、企業 - 具体的には、経営者を含む従業員集団 - は、政府への依存を断ち切られて自立を迫られるようになった。

民営化によって経営者・従業員は経営の自由を得る一方、効率化を進めなければ企業の生存、ひいては自らの雇用が危うくなるという状況に直面させられた。このため民営化を実施した企業ではほとんど例外なく、職務や作業量に応じて内部の所得格差を拡大し、インセンティブを強化する措置がとられた。生産現場でも経営者の管理が貫徹しやすくなり、生産効率が向上した。これらの内部管理の改善が経営者の手腕と結びつくことによって、ほとんど追加的な資源投入なしに業績の改善が実現したのである。リストラの不徹底や業界全体の不況などの要因のため民営化後の経営改善が顕著でない場合（W化工、Y電機）や、経営不振を脱していない場合（J製菓、S試験機器）でも、民営化によって内部の管理体制には明らかな改善があったという点では企業側の見方は一致している<sup>19</sup>。行政からの分離とそれによる経営者・従業員のインセンティブ強化こそ、民営化のもっとも本質的な効果だったと言える。

民営化が効率の向上につながるとしても、それが企業の生存と発展を保障するわ

<sup>18</sup> S試験機器のエピソードを挙げると、民営化以前のある時期、市の監督当局が午前11時に生産現場の抜き打ち検査を行ったところ、すでに大部分の従業員が昼休みに入り、就業中の従業員は8名のみだった。

<sup>19</sup> 複数の経営者が指摘したところでは、民営化以前には、生産現場で就業規則違反の従業員を管理者が注意すると、周囲の従業員が一致して注意された従業員の側に立ち、管理者に反抗するという状況がみられた。ところが民営化後は、従業員はむしろ管理者の側に立って、規律違反の従業員を批判するようになった。

けではないことは論を待たない。早期に民営化を実施した宜賓県では、1999年時点ですでに民営化企業の倒産が発生している<sup>20</sup>。民営化が拡大するほど、業績改善との結びつきは弱まることが予想される。だがここで指摘した民営化のインセンティブ改善効果は他の事例でも広く認められており、普遍性があるとみてよいだろう。

## (2) 従業員所有による民営化の限界

従業員所有化を通じた民営化は、行政と企業の分離によるインセンティブ改善という点で、目に見える成果を挙げた。これは多くの企業で経営業績の改善につながった。

だが宜賓県や諸城市など早期に民営化に着手した地域では、民営化実施後ほどなくして、従業員の持株比率が比較的均等な形態の従業員所有化が、経営効率上重要な問題を抱えていることが明らかになってきた。

従業員所有化によって民営化を実現した企業では、従業員が株主の立場で株主総会に参加し、経営上の意思決定に参与する。持株比率が比較的均等であることを前提にすれば、従業員多数の容認を得られない経営方針を貫徹することは事実上不可能である。しかし問題は、経営者・経営幹部と従業員の認識や利益は往々にして一致しないという点である。このことは経営者からみれば、経営効率を大きく妨げる要因となる。具体的には次のような点が指摘できる。

**人員削減に対する制約** すでに述べたように、従業員所有化により民営化した企業でも段階的に人員削減を進めてきている。勤務成績不良の従業員さえ容易に解雇できなかった民営化以前と比べれば、大きな進歩といえる。だが民間企業による買収の場合と比較すると、人員削減に制約がかかることは否めない<sup>21</sup>。J製菓の例では、市場競争の激化に対応する合理化の一環として経営陣が女性40歳・男性50歳で早期退職扱いとする制度を導入しようとしたが、従業員が構成する株主総会の

---

<sup>20</sup> 1995年に民営化した絹紡織企業が販売不振により1998年に倒産した。中国の絹紡織は近年著しい不況にあえいでおり、この事例もそうした業界全体の事情が作用したことがうかがわれる。

<sup>21</sup> 経営者・従業員による企業買収(Management-Employee Buy-Out)は旧ソ連・東欧諸国の民営化でも中規模以下の企業を対象に広く採用された。しかしリストラが進展しにくいなど、改革面での効果には限界があったと評価されている。

同意を得られなかった。

**根強い平等主義** 民営化によって経営規律が強化されても、株式所有が均等であるかぎり、国有企業時代の平等主義意識を一掃することは難しい。このため経営者や経営幹部が企業の発展に決定的な役割を果たしていても、従業員の意向が制約となって報酬の大幅引き上げに踏み切れず、インセンティブが損なわれる可能性がある。従業員所有化による民営化を実施した調査事例の中でも、F包装やN電工など優良な業績を上げている企業の経営者ほどこの問題を強く意識していた。これらの企業では経営者と従業員との給与格差は数倍程度に留まっており、国有企業時代と比べてあまり拡大していない。同規模の純民間企業と比較すると経営者の報酬ははるかに低い。

**利益処分をめぐる矛盾** 従業員所有化による民営化を実施した調査事例のなかで配当率の明らかな企業では、いずれも高率の配当を実施していた。経営の立場からみれば、経営の安定性を確保し長期投資に備えるためには、キャッシュ・フローの流出を抑えてできるだけ内部に留保しておきたい。一方株主である従業員の立場からみれば、リスクに応じた配当を受け取るのは当然と考えられがちである。株主総会に諮れば当然従業員の意向が通ることになる<sup>22</sup>。

従業員所有化による民営化は国有企業時代の非効率な経営体制を改革するうえで一定の成果を挙げた。調査対象企業の経営幹部たちはこれを認める一方、従業員がおおむね均等に出资日期の現在の資本構成によって効率的な経営決定が妨げられているという点を強調している<sup>23</sup>。こうした認識が深まると共に、均等出資型の従業員所有化の妥当性に対して否定的な見方がしだいに主流を占めるようになった。

### (3) 資本集中の動き

四川省の例では1995～96年頃までには均等出資型の従業員所有化の弊害が認識され、経営者・経営幹部への資本集中を進める動きが現れた。だがすでに均等出資

<sup>22</sup> L繊維の経営者は次のように述べている。「一般労働者はできるだけ多くの利益の分配を望んでいる……。一方経営幹部の側は、企業の発展に重きを置く。……従業員は経営に対していろいろ見方を持っており、これをいちいち調整しなければならないというのは実に不合理だ」(インタビュー、2000年9月14日)。

<sup>23</sup> 事実、調査事例の中でも出資がもっとも均等なW化工とY電機は、いずれも民営化後の経営業績の改善がさほど顕著でない。

型の従業員所有化を実施した企業で従業員との対立が表面化すれば、経営者の地位が危うくなる。また、業績が良好な企業の場合高い配当が得られるため、従業員は容易に株式を手放そうとしない。このため経営側の対応はきわめて慎重である。

資本集中の成功例としてはH集団の事例が興味深い<sup>24</sup>。H集団の前身は1970年代に成立した零細の集団所有制企業であるが、その後電気メーターのメーカーに転換し、1987年に現在の経営者が就任してからめざましい成功を遂げて業界最大規模の企業となった。同社は1995年に浙江省の企業制度近代化モデルケースに指定され、株式会社への転換を実施した。この時の改革は、株式の30%を所轄の地方政府（余杭市）が所有し、残りの70%を従業員がほとんど均等に所有するという形態だった。

だがその後均等出資型の従業員所有の弊害が認識されると、H集団は資本の集中化を意図した「第二次改革」に踏み切った。経営者が直接選んだ中核従業員127名が出資して持株会社を設立し、この持株会社による政府株・一般従業員株の段階的な買い戻しを実施したのである。買い戻しには従業員からの多大な困難が伴い、経営者自らがしばしば直接に説得に当たった。結局1998年から2年あまりを費やして2001年に買い戻しを終了し、経営者が20%、その他の中核従業員が80%の株式を保有する純粋な民間企業となった。

H集団と同様に「第二次改革」を実施して経営者・経営幹部による資本支配を実現した企業としてはL繊維の例がある。この2社に共通する特徴として、いずれも過去の経営危機から脱して優良企業に発展するうえで現在の経営者が決定的な役割を果たしたこと、業績がきわめて優良であり高い価格を提示して買い戻しを進めることが可能であることの2点が挙げられる。

これら2社に比較して他の企業の場合は、時間をかけて慎重に集中化を進めざるをえない。中核従業員が別会社あるいは持株基金を設立して従業員持株の集中化を図るという方法は、他にもY食品、W化工、N電工などの企業が実施ないし計画している。また新規に増資した株式を経営者・経営幹部に優先的に割り当てる形をとる場合もある（Y電機）。

中小企業民営化を推進する地方政府の側も1990年代後半にはしだいに均等出資

---

<sup>24</sup> H集団の民営化については*Far Eastern Economic Review*誌に詳細な紹介記事が掲載されている（August 17, 2000, pp.42-44）。

型の従業員所有化の弊害を認識し、方針の転換に踏み切った。民営化を実施した時期が最近の調査事例ほど均等出資型の従業員所有化が減少し、経営者・経営幹部・中核従業員による買収や外部の民間企業による売却が主流となっている（前掲表4）全国的にもほぼ同様の趨勢であると考えられる。中央政府も1998年頃に方針を転換し、有能な経営者・経営幹部や民間企業による買収を中小企業民営化の重要な手段と位置づけるようになった。かくして中小企業民営化は、新しい段階に入ったのである。

### 第3節 所有変革のダイナミクス

#### 1. 民営化実施のプロセス

本章では1990年代の中小国有企業民営化の全体的な流れを整理したうえで、民営化の内容、特徴、民営化実施後の経過を主に調査事例に基づいて分析した。これまでの分析に基づき、中小企業の民営化がどのような論理で展開してきたかについて考えよう。

序章で論じたように、中国の市場経済化は日ソ連・東欧諸国とは異なり、当初は資本の国有・公有制を変更することを念頭に置いていなかった。1990年代に入って経済改革の成果として市場競争が激化し、企業の経営が悪化したことで、地方政府は背中を押される形でやむなく民営化に踏み切ったのである。

当初民営化の方法として外部への売却よりも従業員集団による買収が優先されたのは、次のような事情による。

**民間資本の不足** 1990年代半ばに民営化を開始した地域は、宜賓市や達川市の場合のように経済的に立ち遅れた地域であることが多く、また当時は民間企業の発展そのものがようやく本格化したばかりだったため、国有・公有企業を買収する力のある有力な民間資本が不足していた。

**情報の非対称性** 企業の外部と内部の間では企業の状態に関する情報の非対称性の問題が大きい。このため外部の資本にとって買収には多大なリスクがつきまとった。

**雇用問題の回避** 民間企業に売却が実施されれば大幅な人員削減が実施される



可能性があったため、従業員と地方政府の双方に抵抗感が強かった。

**イデオロギー的制約** 名実共に私有化を意味する民間資本への売却にはイデオロギー面での障害が大きかった。他方、一種の「公有制」とみなされる従業員所有にはこの問題が少なかった。

民営化対象企業の従業員の立場からみれば、民営化は国有企業の労働者として享受していた既得権益の喪失　その最大のものは、雇用の保障である　を意味する。また、自らの勤め先とはいえ、経営の悪化した企業の株式を購入することには大きなリスクが伴う。こうした状況の下で政府は民営化に対する従業員の抵抗感を和らげるため、売却価格の大幅な割引によって従業員所有化を促進する途をとった<sup>25</sup>。

地方政府にとって従業員所有化は、民営化を遂行するための現実的な選択だった。こうした経緯を経て実施された民営化は、全体としては経営の改善に明らかな効果を挙げた。外部から経営資源が注入される買収の場合だけでなく従業員所有化の場合も、企業経営が政府から切り離されたことによる経営規律の強化は効率向上を促す効果をもった。民営化は行政と企業の分離という第一の目的を果たしたのである。

## 2 . 民営化後の再調整

民営化実施によってともかく行政と企業の分離が実現したことは大きな成果だった。だが従業員所有化企業の場合、民営化は企業改革の完成を意味するものではなかった。行政の束縛から解放されたことで、最適な企業制度を選択する自律的なプロセスがようやく本格化したのである。

従業員所有化の抱える問題は民営化実施後直ちに表面化した。従業員は経営者や経営幹部と比較して、企業の経営状況 - 特に企業の将来の発展について、十分な情報を持つことが難しい。さらに従業員は所得水準が低く、いきおいリスク回避的にならざるをえない。このような状況では、従業員の立場からみれば出資者として高い配当を要求することが自然である。だが経営者・経営幹部の側からみれば、高配

---

<sup>25</sup> 民営化にあたって従業員に株式の購入を強制する例も少なくないらしく、中央政府もこれを禁止する通達を発している。調査事例の中でも、L繊維では最初の民営化の際に雇用継続と引き替えに従業員に株式購入を義務づけている。

当は将来投資に利用可能なキャッシュフローが外部に流出してしまうことに他ならない。同様の紛糾は経営者・経営幹部の報酬をめぐるでも発生する。

実はこの問題は必ずしも従業員所有に固有の問題ではなく、むしろ外部出資者と経営者の間に当然起こりうる認識と利害の不一致の問題である。市場経済ではこうした利害の不一致は、外部の資金を必要とする企業にとって避けがたい問題である。むしろ外部の資金が必要だからこそ、このような問題に対処する必要が生じる。しかし中国の民営化企業の場合、従業員による株式所有は資金調達上の必要によって生じたわけではなく、移行期の妥協の産物だった。そのため経営者・経営幹部の側では、条件さえ許せば資本の集中化を行って経営支配を確立したいという意向を常に有していた。

民営化の初期の段階では経営者・経営幹部が資本支配しようとしても、それに必要な資金の調達が障害となる可能性があった。だがだいにこうした買収資金も、銀行融資やインフォーマルな融資などによって調達できるようになってきている。1995年に第一次民営化を実施したH集团の場合、経営者と経営幹部の株式購入資金は地元の金融機関により融資された。またS試験機器の例では、経営者は友人の民間企業家から100万元という多額の資金を借り入れ、資本支配を実現した。これらの例が示すように、金融手段の発達と共に、従業員数が1,000名を超えるような比較的規模の大きい企業を経営者・経営幹部が買収することも不可能ではなくなってきた。

こうして従業員所有化企業で経営者・経営幹部への資本集中の機運が高まる一方、行政の側も新規民営化の際に有能な経営者・経営幹部や民間企業による買収を奨励するようになった。

中小企業は柔軟で敏捷な経営が生命である。そのためには経営者あるいは少数の経営幹部が所有者として最終的な意思決定権を持つ所有・経営一致型の企業制度がもっともふさわしい。日本の例をみてもわかるとおり、市場経済下の中小企業の大部分は、経営者自身とその関係者が直接資本支配するオーナー企業である。中国の中小企業民営化にみられる資本集中の趨勢は、中小企業における所有・経営一致という「自然の摂理」を反映したものであると考えられる。

### 3. 資本の集中と分散

だが中国の中小企業民営化後の組織再編には、必ずしも単純なオーナー企業化と

は言い切れない側面があることにも注意する必要がある。第2次改革を実施したH集団やL繊維の例では、経営再建と優良企業化を実現した経営者がオーナー経営者に近い地位を獲得する一方、多数の経営幹部・中核従業員も出資者として買収に参加している。資本再集中を計画している他の企業や比較的近年に民営化を実施した企業でも、すべての場合経営者はいわば経営幹部・中核従業員と連合する形で資本支配を計画あるいは実現しているのである。資本集中の主体となるグループの規模は企業によって異なるが、おおむね全従業員のうち数%程度を占める層が参加する傾向がある。

経営者と経営幹部・中核従業員の連合は、民営化の過程で生じる過渡的な現象かもしれない。だが実は経営者の側にも、幹部・従業員の持株制を積極的に評価する見方が存在する。株式会社であるからには、株主である経営幹部・中核従業員に対して、詳細な経営情報を提供する必要がある。純粋なオーナー企業であればオーナー経営者とその周辺でのみ独占するような経営情報を経営幹部・中核従業員の間でも共有することによって、経営への参加意識を高めることができる。経営者は筆頭株主であるが過半を占めているわけではないので、経営幹部・中核従業員の側は連合しさえすれば経営者を掣肘する力を持っている。このような状況を創り出すことで信頼感を醸成することができれば、それは経営者自身にとっても有益である<sup>26</sup>。純粋な民間企業でも同様の論理から新たに幹部・従業員の持株制を導入する企業も現れている。

## おわりに 今後の展望

本章では1990年代中期から民営化が進展してきた中小国有・公有制企業に焦点を当て、民営化の実態を分析した。

1990年代末から2001年にかけて進展した党の路線転換により、中小企業民営化

<sup>26</sup> 調査事例の中ではS電子とN電工はその例である。いずれも事実上の創業者的性格を有する経営者が10%程度の株式を所有し、相対的な資本支配を実現しているが、能力のある人材を定着させる手段として経営幹部・中核従業員の持株制を評価している。

に対する政治的制約はほとんど解消された。これと並行して地方政府は積極的に民営化を推進してきた。統計上の国有企業数の減少は最近むしろ鈍化してきており、債務・人員負担などの面で民営化の一層の進展が困難に突き当たっている可能性がある。だが今後市場競争が引き続き激化するなかで、民営化の困難な企業はむしろ破産などの形で淘汰されていくことになるだろう。このような形で遠くない将来、中小企業民営化のプロセスはおおむね完成する可能性が大きい。

民営化は今後規模の大きい企業に重点を移していくことになる。中国のように萌芽期にある市場経済では、経営者の革新能力が企業の発展に果たす役割がきわめて大きい。市場競争の中で台頭した新興の国有・公有大企業のなかには、経営者への権限の集中が著しく進んでいる事例が少なくない。中小企業民営化にみられる資本集中のダイナミクスは、経営者支配型の大企業民営化の場合にも重要な要因となることが予想される。

(今井健一)