

---

第4章

企業改革の潮流  
——国有と民営の新たな角逐——

今井 健一



代表的国有企業の一つ首都鉄鋼公司〔AP Images〕。

---

## はじめに

本章では中国共産党第17回全国代表大会（第17回党大会）を一つの節目として、前回党大会（2002年11月）頃から最近までの中国企業改革の流れを検討し、今後のゆくえを展望する。

この5年ほどの間に中国の市場経済化は一層進展し、年率10%を超える高度成長を支えてきた。だが実は国有企業が中国経済に占める比重は、この間それほど大きく低下していない。目下の成長業種であるエネルギー・通信・交通運輸などのインフラ産業や石化・鉄鋼・自動車などの重工業で、大手国有企業が依然として支配的な地位を維持しているためである。その一方で、これらの産業への民営企業の参入意欲は高まっており、一部の業種ではすでに、大手国有企業と対等に競争するほどの実力を備えた企業が出現している。

かつて赤字問題に苦しんでいた国有企業部門の業績は、この数年インフラ産業・重工業の好景気に牽引されて、大幅に改善した。国有企業経営のさらなる市場化・効率化を図ると同時に、国有企業と民営企業の公平な競争をいかに実現していくかが、重要な政策課題として浮上しつつある。

こうした状況を念頭に置いて本章では、2002年の前回党大会前後から2008年初時点までの国有企業改革政策の流れを簡潔に振り返ったうえで、大手国有企業の中核に位置する存在である、中央直轄企業の現状を整理する。さらに、国有企業が強固な市場支配力を維持してきた二つの業種のケーススタディに基づいて、インフラ産業・重工業を舞台とする国有企業・民営企業の競争関係の形成と政策の対応を分析する。本章ではこれらの分析を通じて、将来の中国の党・政府と企業の関係を読み解くうえでの、一つの手がかりを提示することにした<sup>(1)</sup>。

---

(1) なお中国の企業システムとその変革については、今井健一・渡邊真理子『企業の成長と金融制度』シリーズ現代中国第4巻、名古屋大学出版会、2006年、を参照のこと。

## 第1節 企業改革と市場競争

### 1. 企業改革路線の流れ

5年に1回2000名余りの代表を招集して開催される党大会は、党規約上では大会が選出する中央委員会と並んで、党の最高権力機関に位置づけられる。だが現実には党の具体的な政策方針を決定しているのは、常設機関であり年1回強総会が開催される中央委員会である。代表大会の主要な機能は、中央委員会で形成された方針を、総書記報告という形で全国の党組織と国民に向けてアナウンスすることにある。このため党大会の重要性は、大会に至るまでの中央委員会総会でどのような方針が形成されてきたかにかかっている。

企業改革に関してみるかぎり、今回党大会の総書記報告からはどのような方針が読み取れるだろうか。報告の企業改革関連部分の全訳を表4-1に掲げた。

今大会報告の企業改革関連部分を過去2回の大会の報告と比較して、まず指摘できる点は、企業改革に割かれる紙幅が大幅に減少してきているという事実である。中国語原文の字数は400字余りであり、10年前の第15回党大会の総書記報告と比較すると、わずか5分の1にすぎない。このことは何を意味するのだろうか。

振り返ってみれば、1997年9月に開催された第15回党大会は、前大会以来の市場経済化路線を受け、国有資本を国民経済の骨幹に関わる重要業種・分野に集中させる「戦略的調整」路線を打ち出した<sup>(2)</sup>。総書記報告では、重要業種・分野での国有資本の支配を維持するかぎり、国有企業の比重が一定程度低下することは差し支えないとし、同時に株式会社制度を全面的に肯定した。これを契機として中小企業を中心とする国有企業の民営化と、大企業の株式会社化・株式上場が急速に進展する。

2002年11月の第16回党大会は、企業改革に関するかぎり第15回大会の方針

---

(2) 今井健一「国有企業民営化のゆくえ——「社会主義市場経済」後の展望」(大西康雄編『中国新指導部の船出——第十六回党大会の成果と展望』、第5章)では、第16回党大会から第17回党大会までの時期の企業改革政策と民営化の動きを分析している(<http://www.ide.go.jp/Japanese/Publish/Topics/48.html>)。

表4-1 第17回党大会総書記報告(企業改革関連部分抜粋)

基本的な経済制度の条件を整え、近代的な市場経済システムを整備する。公有部門を中心に、さまざまな所有形態の経済主体が共に発展する基本的な経済制度を堅持し、さらに条件を整える。公有部門の地位を固め、さらに発展させるとともに、非公有部門の発展を奨励、支援、誘導してゆくとの方針を徹底して貫き、物権の平等な保護を堅持して、さまざまな所有形態の経済主体が平等に競争し相互に発展を促すという新たな局面を作り出す。

近代的な企業制度を整備し、国有資本の配分と構成を改善することで、国有資本の活力、支配力、影響力を強化する。独占的な業種の改革をさらに進め、競争メカニズムを導入し、政府と社会による監督を強化する。国有資産経営予算制度の整備を加速させる。各種の国有資産の管理体制・制度を整える。集団所有制企業の改革を推進し、多様な形式の集団所有企業体、協同組合組織を発展させる。

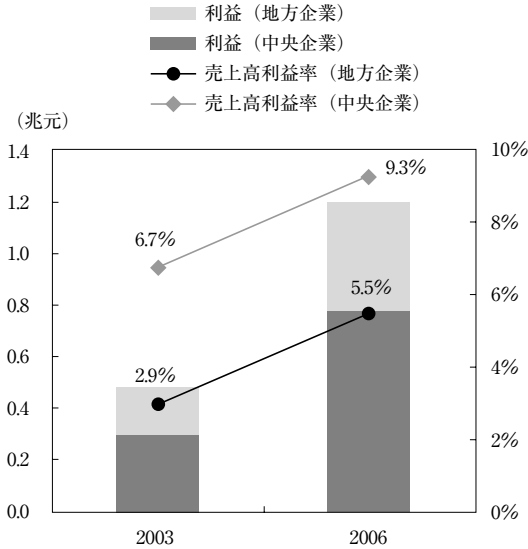
公平な参入の実現を図り、融資条件を改善し、体制的な障壁を打破して、個人事業、民間企業と中小企業の発展を図る。近代的な財産権制度を基盤として、混合所有経済を発展させる。統一され、開放的で、秩序ある近代的市場システムをすみやかに整備し、各種の生産要素市場を發展させ、市場の需給関係、資源の希少性、環境破壊コストを反映した生産要素・資源価格の形成メカニズムを整える。業界団体や市場仲介組織を制度化しつつ發展させ、社会信用システムの健全化を図る。

(注) 日本語訳は本章筆者による。

を基本的にそのまま踏襲した。しかし民営化進展が各地でさまざまなあつれきを生んでいたことを考慮すれば、第15回大会の路線を再確認したことの意義は大きかったといえる。総書記報告のうち企業改革に言及した内容の分量は、第15回の半分以下(約2200字→約1000字)と大幅に減少した。そのなかでも、民営企業に関しては業種別参入規制の緩和を進めること、投融資・税収・土地使用などの面で公平な競争を図ること、私有財産保護の法整備を進めることなど、一步踏み込んだ内容が盛り込まれているという点が重要である。これに加えて第16回党大会では、実質的に民営企業家の入党を認めるという党規約の画期的な改正が行なわれている。

今回大会の総書記報告で企業改革に関する論述が前回(第16回)よりさらに減少したことは、明らかに、経済改革のなかで企業改革のプライオリティが相対的に低下したことを意味している。その背景として、この5年間に所得格差問題や農村問題、環境問題などへの対処がより切迫した課題として浮上してきたことに加え、企業改革をめぐる環境自体が大きく変わったことを指摘してお

図4-1 国有企業の経營業績(非金融企業)



(出所) 国務院国有資産監督管理委員会統計に基づき筆者作成。

かなければならない。

第15回党大会当時は、前年(1996年)第1四半期に建国以来初めて国有鉱工業部門全体が赤字を計上するなど、事実上の景気後退のなかで国有企業の経営悪化が著しく深刻化していたことから、企業改革の推進への強い切迫感があった。このため思い切った改革方針を示すと同時に、人員削減や債務整理など国有企業再編のための一連の措置を打ち出さざるをえない状況にあった。しかし第16回党大会開催と前後して、中国経済は全面的な景気好転期に移行した。投資ブームに牽引された景気の盛り上がりは、大手国有企業が支配的な地位を維持しているインフラ産業・重工業の業績好転に直結した。これと同時に、1990年代末以降の人員・事業整理や赤字企業の破産・清算などの再編が進んだことで、国有企業の経營業績は急速に改善した。

図4-1では、国有資本管理を所轄する国務院国有資産監督管理委員会(以

下、国務院国資委)の公表データに基づき、金融部門を除く全業種の国有企業の純利益と売上高純利益率を、同委の設立年である2003年と直近のデータの2006年について比較した。図4-1のデータは国務院国資委が直轄する国有企業と、地方政府所轄の国有企業を区別している。2003年以降2006年まで、国有企業の収益が顕著に改善してきたことが読み取れる。インフラ産業・重工業の大手国有企業の多くを含む中央企業が全体の業績を押し上げているが、地方企業も収益の改善ぶりは著しい。

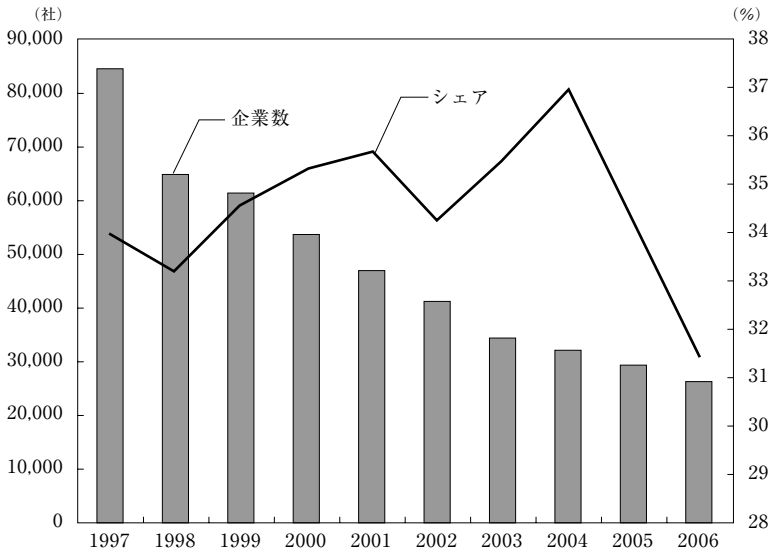
収益改善の最大の要因は景気回復という外部要因であるため、この間国有企業経営の市場化・効率化がどれほど進展したかについては、議論の余地が大きい。とはいえ全体としてみれば、1990年代後半の景気後退期の経験とその後の競争激化によって、国有企業であっても経営努力を怠れば結局は淘汰を余儀なくされるという認識は、着実に定着してきている。こうした状況の下で党の経済改革政策のなかでの企業改革のプライオリティが低下したのは、いわば自然な流れであるともいえる。

では分量の問題はさておき、内容についてはどうだろうか。大枠としては、前2回の党大会報告と比較して目新しい点はほとんど見あたらない。ことに国有企業改革に関しては、ほぼ完全に過去の方針の繰り返しであるといつてよい。しかし見落としてならないのは、これだけ分量が圧縮されたなかで、異なる所有形態の企業の平等な競争条件の創出については、前回とほぼ同様の字数を割いて強調されているという点である。前回党大会以来の5年の間に、企業改革の焦点は国有企業改革の推進から、平等な競争環境の整備にシフトしてきたのである。改革の焦点のシフトは、インフラ産業・重工業を中心に大手国有企業の業績が回復するなかで、これらの産業への民営企業の進出意欲がこれまでにない高まりをみせているという事実を反映している。本章第2節と第3節ではその具体的なケースを検討するが、その前に中国経済に占める国有企業のプレゼンスと、大手国有企業の中核である中央直轄企業の現状について整理しておこう。

## 2. 国有企業のプレゼンス

第15回党大会の総書記報告では、純粋な国有企業（および集団所有制企業）のみならず、株式会社に対する国有資本（および集団所有資本）の出資も公有

図4-2 鉱工業部門の国有企業数とシェア(付加価値ベース)



(出所) 国家統計局統計に基づき筆者作成。

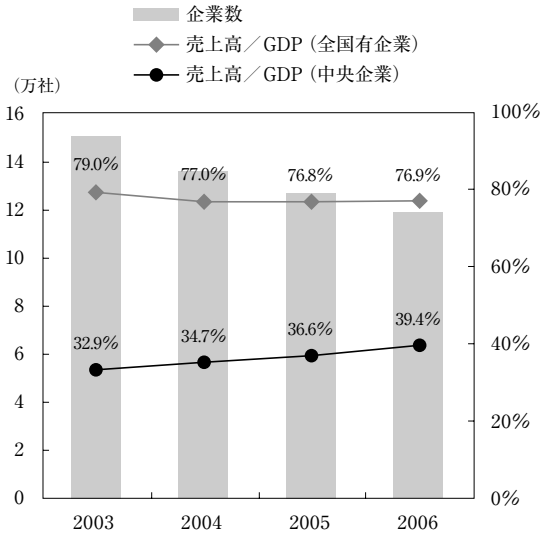
部門の一部とみなすことが決定された。これに対応して1998年以降国有企業の定義は、政府が100%出資する純粋国有企業(「国有独資企業」)に加えて、国有資本が出資比率50%以上であるか、50%未満でも筆頭株主であるような株式会社・有限会社(「国有控股企業」)も含むよう改められた<sup>(3)</sup>。

ここでは近年の国有企業のプレゼンスを点検するため、二つの指標を用いる。第1には、鉱工業部門の国有企業数と付加価値ベースのシェアの推移である(図4-2)。

鉱工業部門の国有企業数は、10年間で8万4000社から2万6000社へと激減した。だが注目する必要があるのは、企業数の急速な減少にもかかわらず、付加価値ベースの国有企業シェアは2004年までは低下する気配がほとんどなく、むしろ緩やかな上昇カーブを描いていたという事実である。ことに2002年か

(3) ただし政府の公式文書や統計で「国有企業」という場合、新旧いずれの定義を指すかはいまだに統一されていないため、注意が必要である。

図4-3 国有企業の企業数と売上高対GDP比  
(非金融企業)



(出所) 国務院国有資産監督管理委員会統計に基づき  
筆者作成。

ら2004年にかけて国有企業シェアは、大幅な上昇傾向を示した。これは、1997年以降大手国有企業の株式会社化と上場が進展し、大量の資金を獲得して規模拡張が可能になったことと、すでに述べたように景気回復に伴って、国有企業のシェアが高い重工業の成長が加速したことによる。ただし2005年以降は、民営企業を中心とする非国有企業が、重工業部門への参入・拡張を本格化させたことを反映し、この10年で初めて国有企業のシェアが明確な低下傾向を示している。

サービス産業を含む全業種については付加価値ベースのデータが得られないため、図4-3に国務院国資委公表データに基づいて、国有企業の売上高の対GDP比を示した(金融部門を除く)<sup>(4)</sup>。統計の性格が異なるため図4-2と厳密な比較はできないが、鉱工業部門の場合とは異なって、企業数の減少にもかかわらず国有企業のプレゼンスは最近年でもほぼ横ばいであり、中央企業に限ってみればむしろ若干上昇する傾向すらうかがわれる。通信や交通運輸など中



中央企業のシェアが高い分野が好景気によって業績を伸ばしていることが、主要な要因であるとみられる。

### 3. 中央直轄企業の現状

2002年の第16回党大会で打ち出された国有資本管理体制の整備推進の方針を承けて、2003年3月に実施された政府機構改革の一環として、国務院国資委が設立された<sup>(5)</sup>。同委員会の前身は、それまで産業政策と企業政策を所管していた国家経済貿易委員会と、中央直轄国有企業の経営幹部人事を掌握していた党中央企業工作委員会の2機構である。従来この2機関を含む複数の省庁が分散して行使していた中央直轄企業の管轄権は、金融部門など一部の業種を除き、原則として国務院国資委によって一括されることになった。

国務院国資委の所轄企業は発足当初は196社だったが、その後の整理統合の進展により、2007年末までに155社に減少した。これらの企業全てが業界を代表する大企業であるというわけではなく、中央企業のなかでも規模の格差はきわめて大きい。表4-2に掲げた上位10社だけで、あわせて中央企業全体の売上高の50%強を占めている。上位50位まで含めれば、全体の90%強に達する。上位50社の大半はエネルギー・通信・物流などのインフラ部門や、素材・機械などの重工業部門に属しており、まさに中国国有企業の中核的存在であるといつてよい。なおこれらの企業の経営幹部人事の最終的な決定権は国務院国資委にはなく、依然として党中央が掌握している。

ここで注目したいのは、これらの中央直轄国有企業、そして地方所轄の大手国有企業が支配的な地位を維持してきた業種で、近年民営企業の参入と規模拡大が目立ち始めているという事実である。民営企業参入の本格化は、国有企

---

(4) 2005年についてのみ付加価値ベースの統計が公表されており、それによれば国有企業全体ではGDPの約20%、中央企業のみでは約10%を占めた(李荣融他編『中国国有資産監督管理年鑑2006』中国经济出版社、2007年)。鉱工業部門のみについてみた場合に比べてシェアはかなり低いが、通信や航空などにみられるように、政策上重要度の高い業種は依然国有企業が支配的な地位を確保しているという事実に注意を向ける必要がある。

(5) 国務院国資委と中央直轄企業について、詳しくは今井「「持株会社天国」としての中国——市場経済化のなかの国有持株会社の役割」(下谷政弘編『東アジアの持株会社』ミネルヴァ書房、近刊)を参照のこと。

表4-2 中央企業の売上高上位10社(2005年時点)

順位	企 業 名	業 種	売上高 (億元)
1	中国石油化工集団公司	石油・石化	8,230
2	国家電网公司	電力(送配電)	7,127
3	中国石油天然気集団公司	石油・石化	6,944
4	中国移动通信集団公司	移動体通信	2,358
5	招商局集団有限公司	総合	2,217
6	中国南方電网有限責任公司	電力(送配電)	1,893
7	中国電信集団公司	固定通信	1,863
8	宝鋼集団有限公司	鉄鋼	1,762
9	中国中化集団公司	石油・石化(流通)	1,728
10	中国第一汽車集団公司	自動車	1,300
合計			35,421
中央企業総計			67,945

(出所)『中国企業発展報告(2006)』、『国有資産監督管理年鑑2006』、および企業ウェブサイトに基づき筆者作成。

業と民営企業の平等な競争環境の実現という重要な課題を浮かび上がらせている。以下では石油・石化産業と鉄鋼業の二つの事例を通じて、競争構造の変化の兆しと政策課題を検討しよう。

## 第2節 高度寡占型産業

### —石油・石化産業のケース—

#### 1. 三大国有企業による国内市場寡占体制

石油・石化産業は、典型的な国有企業寡占型産業の一つである。図4-4に石油・石化産業の構成を簡略化して示した。原油の探査・開発・採掘(図4-4の①)からガソリン・灯油・軽油・重油などの石油製品、石油製品を加工した石化製品など最終製品の製造(③-I・II)、流通(④)までの全てのプロセスで本格的に事業展開しているのは、中国石化集団公司(以下、中国石化)、中国石油天然気集団公司(中国石油)の2社に限られる<sup>(6)</sup>。

中国石化と中国石油は中国企業売上高ランキングでそれぞれ第1位、第3位

を占め、数十万人の従業員を擁する最大規模の国有企業である。かつては中国石油が川上部門(①)、中国石化が川下部門(③-I・II)という棲み分けが行なわれていたが、石油・石化業界の競争促進を目的として1998年に、中国石油の川上部門の一部を中国石化に移転し、中国石化の川下部門を中国石油に移転することで、両社を石油・石化総合企業に再編して競争させるという全面的な改革が実施された。これと平行して両社は組織形態を有限会社に変更したうえで、中核資産を切り出して株式会社に再編し、2000年以降海外・国内株式市場での上場に成功した。両社とは別に海外油田開発に特化していた中国海洋石油総公司(中国海洋石油)も、同時期にほぼ同様の改組を行なった<sup>(7)</sup>。中国海洋石油の規模は中国石化や中国石油に比べて小さいものの、1980年代に新規設立された企業であるため計画経済期の負の遺産を抱えておらず、経営効率では両社をしのぐ。石油・石化産業の川上部門は3社によるほぼ完全な独占状態にあり、石油精製分野は中国石化、中国石油の2社が国内生産の9割近くを占めている。2006年時点の3社の経営規模を示す指標を表4-3にまとめた。

中国石化、中国石油、中国海洋石油のグループ本社はいずれも、國務院国資委傘下の中央直轄企業であり、各社の経営幹部人事の最終的な決裁権限を有するのは党中央組織部である。つまりこれらの企業は、究極的にはみな党中央の支配の下に置かれている。

石油・石化産業の他にも、電気通信産業、航空機産業、造船業など、複数の中央企業が市場を寡占的に支配しているケースは少なくない。だが注目する必要があるのは、中央企業による寡占支配は必ずしも市場競争が欠如していることを意味せず、むしろ国という共通の株主に属する「国有兄弟会社」の間でも、激しい競争が展開されているという事実である。

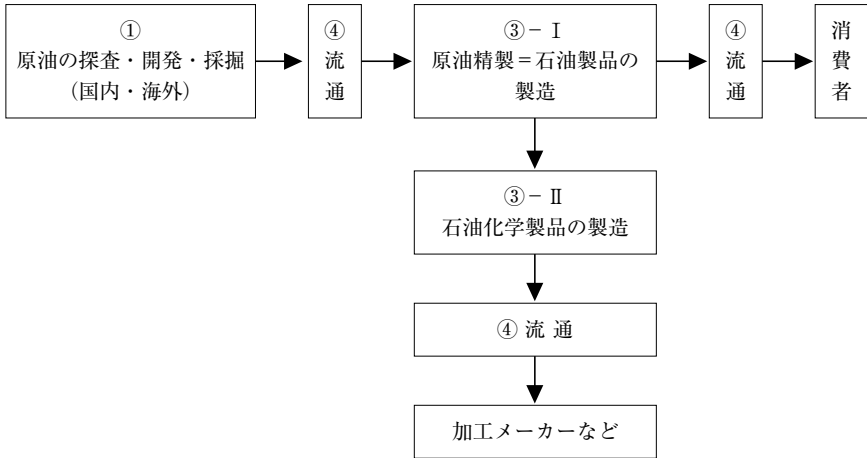
石油・石化産業では特に、国内石油製品市場をめぐる中国石化と中国石油の間の競争の熾烈さが目立つ。1998年の再編実施の時点では、おおむね長城を

---

(6) 中国の石油・石化産業について、詳しくは郭四志「石油・石化産業」(丸川知雄編『中国産業ハンドブック [2007-2008年版]』蒼蒼社、2007年)、および重化学工業通信社・化学チーム『2007年版アジアの石油化学工業』重化学工業通信社、2006年を参照のこと。

(7) 3社の事業は現在大部分が上場子会社によって営まれているが、本節での記述はグループ全体を対象とし、グループ本社と上場子会社を特に区別していない。

図 4-4 石油・石化産業の構成



(出所) 筆者作成。

表 4-3 国有石油・石化企業3社の経営規模

(万トン/年、カ所)

	中国石化	中国石油	中国海洋石油
原油	4,017	10,664	3,154
石油製品	9,343	7,339	n.a.
石化製品	1,958	1,361	n.a.
ガソリンスタンド数	28,801	18,207	n.a.

(出所) グループ本社ウェブサイト、年次報告書に基づき整理。

基準として、中国石化が南側・東側に立地する油田・製油所、中国石油が北側および西側に立地する油田と製油所を保有するという、おおまかな地域割がなされた。だがこれは再編にあたっての便宜的な措置にすぎず、競争促進という政策本来の主旨から、相互の主要業務地域への進出を妨げるものではなかった。そして現実には、各地で両社が正面から衝突するケースが頻発している。

その典型例の一つは、湖北省の石油貯蔵タンク建設をめぐる両社の紛糾である(『経済観察報』2006年5月1～8日)。中部地域の物流の中枢にあたる湖北省は、当初の地域割では中国石化の地盤だったが、2000年以降中国石油が同省

の石油製品市場への活発な進出を開始した。販売の順調な伸びに対応して中国石油は、石油貯蔵タンクの新設を湖北省政府に申請した。

これに対して中国石化は、強く反対する姿勢を示した。中国石化は同省で80万トン規模のエチレンプラント建設を計画しており、中国石油の石油貯蔵タンク増設によって省外からの石油製品供給が増加すれば、同プラントの操業開始に伴う石油精製能力の新規増加分を湖北省内の市場で消化できなくなる、というのが表向きの反対の理由であった<sup>(8)</sup>。湖北省政府としても同プラントの計画はきわめて重要であるため、中国石化の意向を無視できず、中国石油側の再三の申請にもかかわらず、2005年に4基のタンク新設を認可したにとどまっている。

さらに2007年には、河北省曹妃甸の石油精製基地建設計画をめぐって、両社の角逐が表面化した（『経済観察報』2007年8月20日）。曹妃甸は渤海湾の沖合に位置する島であり、北京市所在の大手鉄鋼メーカー首鋼の製鉄所移転など、大規模な開発プロジェクトが進展している。同年5月に中国石油は曹妃甸が属する南堡地区で、埋蔵量10億トン級の油田を発見したと発表した。これに対応して同社は、曹妃甸に大規模な石油精製プラントを建設する意向を表明した。だがその3カ月後には河北省政府が、中国石化と共同で曹妃甸に1000万トン規模の精製プラントを建設する方針であることを発表した。中央政府の政策上、一つの省で同時に二つの大規模石油精製プラントが認可される可能性はきわめて低く、許認可権を握る国家発展改革委員会の決定が注目されている。

以上の事例にみられるように、中国石化と中国石油は同じ中央直轄企業とはいえ激しい競争を展開しており、業界再編によって競争を促すという中国政府の産業政策は、一定の成果を挙げてきたといえる。他の国有企業寡占支配型産業についても、ほぼ同様の評価があてはまる。その一方で、大手国有企業を競争させつつ規模拡大を奨励するという政策方針が、結果としてこれらの業種への非国有企業——ことに民営企業の参入と成長を阻害する事態を招いているという事実にも、目を向ける必要がある。

---

(8) 中国石化のプラント計画は2007年4月に国家発展改革委員会の認可を獲得し、年末に着工した。ちなみに中国全体の2006年のエチレンの生産量は877万トンである。

## 2. 川下部門への民営企業参入と摩擦の発生

すでに指摘したように、石油・石化産業の川上部門に相当する原油探査・開発・採掘については、目下のところ国有3社の完全独占に近い。これに対して石油精製の一部分野・石化製品、そして流通にいたる川下部門は、中国石化と中国石油に組み込まれなかった地方政府所轄の国有企業に加えて、近年民営企業の参入が本格化してきている。

必要投資規模が小さい石油製品小売、特にガソリンスタンド事業では、1990年代前半から民営企業の参入が進展してきた。民営企業が経営するガソリンスタンドは全国で4万1000カ所に達し、中国石化系・中国石油系のガソリンスタンド数（前掲表4-3）にはほぼ匹敵する規模となりつつある<sup>(9)</sup>。だが国有2大企業が石油製品の生産の9割を握る状況の下で、民営のガソリンスタンドは、石油需給が逼迫するたびに厳しい経営環境にさらされてきた。

中国では原油価格はすでに自由化されているが、石油製品の小売価格は、消費者に対する配慮から、依然として政府の価格規制の対象となっている。現行の制度によれば、国際市場価格が一定の変動幅を超えて上下すれば国家发展改革委員会が基準価格の改定を行なうとされている。だが実際には急速な原油価格高騰のため、基準価格の改定が国際市場価格に追いつかず、2004年後半から2008年初現在まで、原油価格がほぼ一貫して石油製品小売基準価格を上回る逆ざや状態が続いている。国有3大企業のうち石油化工部門に重点を置く中国石化は、石油精製事業が大幅な赤字に陥ったため、2005年に100億元、翌2006年にも50億元の財政補助を供与された。

こうした状況のなかで中国石化と中国石油は、外部への石油製品販売を削減し、自社のガソリンスタンドへの供給を最優先する方針を採ってきた。一部の地域では中国石化・中国石油系の製油所が設備の点検修理を理由に外部への製品供給を停止するなど、売り惜しみとみられる現象も発生しており、石油製品調達をもっぱら国有2社に依存してきた民営ガソリンスタンドの多くが、深刻な調達難に直面している。国家发展改革委員会は2007年8月に中国石化・中

---

(9) 民営ガソリンスタンドの経営状況については、『中国加油站網』報道 (<http://www.jyz.com.cn/zt2/>、2008年1月10日アクセス)、および『経済観察報』『21世紀経済報道』などの報道を参照。

国石油に対して、石油製品の供給増に努め、グループ外の小売業者に対する差別的待遇を行なわないこと、販売価格は小売業者が4.5%以上のマージンを確保できる水準に抑えることなどを指示する通達を発したが、逆ざやが解消されないかぎり効果は薄いとみられる。一部の民営ガソリンスタンドは小規模な民営の製油所へ調達先を切り換えているが、これらの製油所の製品は低質なうえに価格が高いという問題を抱えている。製品調達難の局面が続くと共に民営ガソリンスタンド事業者の経営は悪化しており、大手3社をはじめとする国有企業や、WTOに基づく国内石油製品小売市場の開放の商機を狙うBP、シェルなどの外資に事業を売却する動きも広がっている。

しかし民営企業の側でも、大手国有企業による川上部門の独占という局面を打開しようとする努力が、根強く続いている。2004年末には民営石油企業の業界団体として、中華全国工商聯合会の傘下に石油業商会在が設置され、政府の業界規制に対する意見具申などの機能を果たし始めている。また、国内外で独自の原油調達先を確保しようとする動きもある。2005年には大手民営企業が連合して「中国石油産業投資基金」を設立し、翌2006年に中東・インドネシアで石油・天然ガス6鉱区の権益を獲得したとされる<sup>(10)</sup>。苦しい経営環境のなかで、新興勢力の民営企業は大手国有企業や外資に屈するのか、今後の再編を通じて、第三の勢力として新たな成長軌道に復帰するのか、そのゆくえが注目される。

### 第3節 低度寡占的競争型産業

#### ——鉄鋼業のケース——

#### 1. 混合所有体制の形成

鉄鋼業は中国の重工業のなかでも、比較的早い時期から競争的な市場構造が形成されてきた産業である。これは大躍進運動など、毛沢東時代から各地で鉄鋼業を振興することが奨励されてきた結果、改革開放の開始時点ですでに地方に多数の鉄鋼メーカーが乱立していたことと、その後も好景気のたびに鉄鋼企

---

(10) 郭四志、前掲論文、p.57、および『第一財經日報』2006年4月27日付報道。

表4-4 鉄鋼メーカー上位20社(2006年粗鋼生産量ベース)

順位		粗鋼生産量 (万t)	シェア	所属
1	鞍本鋼鉄集団	2,256	5.4%	中央国有
2	宝鋼集団	2,253	5.4%	中央国有
3	唐山鋼鉄集団	1,906	4.6%	地方国有(河北省)
4	江蘇沙鋼集団	1,463	3.5%	民営
5	武漢鋼鉄集団	1,376	3.3%	中央国有
6	済南鋼鉄集団	1,124	2.7%	地方国有(北京市)
7	馬鋼集団	1,091	2.6%	地方国有(安徽省)
8	萊蕪鋼鉄集団	1,079	2.6%	地方国有(山東省)
9	首鋼	1,055	2.5%	地方国有(北京市)
10	湖南華菱鋼鉄集団	991	2.4%	合弁
11	邯鄲鋼鉄集団	792	1.9%	地方国有(河北省)
12	包頭鋼鉄集団	748	1.8%	地方国有(内モンゴル)
13	安陽鋼鉄集団	703	1.7%	地方国有(河南省)
14	攀枝花鋼鉄集団	677	1.6%	中央国有
15	酒泉鋼鉄集団	664	1.6%	地方国有(甘肅省)
16	太原鋼鉄集団	626	1.5%	地方国有(山西省)
17	唐山建龍実業	603	1.4%	民営
18	広西柳州鋼鉄	535	1.3%	地方国有(広西壮族自治区)
19	北台鋼鉄	525	1.3%	地方国有(本溪市)
20	唐山国豊鋼鉄	518	1.2%	民営

(出所) 中国鋼鉄工業協会統計および各種報道に基づき筆者作成。

業の新設ラッシュや拡張投資が盛んに行なわれてきたことに起因している。

2003年に発生した投資ブームで、最も大幅な設備投資の伸びを記録したのが鉄鋼業だった。その後利益率の下落により投資の急拡大は収束したが、生産規模は高成長を維持しており、2006年の粗鋼生産量は日本の3.6倍の4億1878万トンに達した<sup>(11)</sup>。2006年時点の粗鋼生産ベース上位20社を、表4-4に掲げた。難航していた鞍山鋼鉄と本溪鋼鉄の合併案件が一步前進し、「鞍本鋼鉄集団」として統合された生産規模が計上されるようになったため、同社が宝鋼を抜いて第1位となった。また唐山鋼鉄も同じ河北省内の国有中堅メーカー承

(11) 中国鉄鋼業の現状については、杉本孝「鉄鋼業」(丸川知雄編、前掲書、第5章)参照。



徳鉄鋼と宜化鋼鉄の2社を吸収したことで、大きく規模を拡大させた。

こうした再編の進展にもかかわらず、表4-4のデータは、中国の鉄鋼業が依然としてきわめて分散的であることを示している。国際的にみれば、日本、欧州、アメリカ、韓国、ロシアなどの鉄鋼業大国では、上位4位以内のメーカーだけで少なくとも7割以上の市場シェアを占めている。これに対して中国の現状は、上位4社のシェアを合わせても2割にも満たない。

表4-4からみてとれるもう一つの重要な事実は、上位20社の所有形態の多様性である。20社中15社が国有企業であるが、中央企業は4社にすぎず、他の11社は各地の地方企業である。これが計画経済期の分散立地の結果であることはいうまでもない。これらの企業は、どのレベルの政府に所属するかにかかわらず、激しい競争を展開している。典型的な例として、山東省には済南鋼鉄と萊蕪鋼鉄というほぼ同クラスの大手国有鉄鋼メーカー2社が立地しており、ともに山東省政府の所轄であるため、中央政府・省政府は両社の合併による巨大鉄鋼メーカーの設立を推進してきたが、両社の抵抗によっていまだに実現をみていない。同じ河北省に属する唐山鋼鉄と邯鄲鋼鉄についても、合併によって河北省の鉄鋼メーカー統合を推進するという構想が打ち出されているが、唐山鋼鉄はむしろ曹妃甸プロジェクトで提携している首鋼との関係を強化すべきとの見方もあり、決着がついていない。

近年の中国鉄鋼業の急速な量的拡大の主役は、民営企業である。鉄鋼業の企業数と総資産ベースのシェアを表4-5に示した。企業数では国有企業の大幅な減少と、民営企業の飛躍的な増加が目立つ<sup>(12)</sup>。企業数と総資産シェアを比較すると、国有企業と民営企業の間で規模の格差が大きいことがわかるが、民営企業の総資産ベースのシェアの上昇速度は、企業数の増加速度を大幅に上回っており、民営企業の規模拡大も着実に進展しつつある。表4-4に示したように、上位20位にもすでに国内第4位までに成長した江蘇沙鋼グループなど、民営企業3社がランク入りしている。

民営企業の参入急増は、鉄鋼業の集約化を奨励する産業政策の観点からみると、必ずしも好ましい現象とはみなされていない。この間上位企業シェアでみ

(12) 表4-5の民営企業は集団所有制企業と外資企業を含んでいるが、前者は近年民営化が急速に進展しており、後者は絶対数としてきわめて少ない。

表 4-5 鉄鋼業の所有形態別企業数と資産シェア

	企 業 数			総資産シェア (%)	
	国有企業	民営企業		国有企業	民営企業
1999	793	2,249	1999	89.0	11.0
2000	702	2,295	2000	86.4	12.5
2001	622	2,554	2001	87.8	12.2
2002	550	2,783	2002	82.5	17.5
2003	485	3,634	2003	73.4	26.6
2004	454	4,493	2004	69.4	30.6
2005	407	6,242	2005	61.5	38.5

(注) 「民営企業」は集団所有制企業、外資系企業などの非国有企業を含む。

(出所) 袁鋼明「中国鋼鉄工業——在宏觀經濟變動中的發展」(今井健一・丁可編『当前中国産業界級趨勢分析——行業案例研究』Joint Research Program Series、アジア経済研究所、2007年)より引用。

た産業集中度は、ほぼ一貫して低下してきている。もちろん実際には、これらの多数の企業が全て同一の製品分野で競争しているわけではなく、冷延薄板や厚板など、相対的に高い技術を要求される品目の生産を手がけているのは上位メーカーに限られている一方、中小メーカーは大部分が建材用鋼材などの低付加価値品に特化している。つまり中国鉄鋼業は上位品目では寡占的競争、下位品目では完全競争に近い状態となっているのである。だがその中間に位置するセグメントでは上位メーカーと中小メーカーの競争が存在する上、中国全体の粗鋼生産量の急拡大は、鉄鉱石やコークスなどの原材料の価格上昇を招いている。このため中央政府の政策には、新規参入を規制して、既存の大手国有メーカーの集約化を進めようとする意図が強く働く傾向がある。

## 2. 産業再編と政策の動き

鉄鋼業再編への中央政府の意欲は、2005年7月に打ち出された「鋼鉄産業発展政策」で前面に押し出された。同政策は、上位10社への集中度を2010年までに50%、2020年までに70%に引き上げるという方針を掲げた。同時に、量的拡張から質的向上への転換という発想から、「原則として鉄鋼生産能力の大幅な拡張は行わない」と定めている<sup>(13)</sup>。

2006年時点でも上位10社のシェア合計は34.8%に止まっており、これを4

年で50%に引き上げるには相当の政策的でこ入れが必要だろう。また、生産能力の大幅な拡張を行なわないという方針は、明らかに現実味を欠いているが、要点は集中化への当局の強い意思表示を行なうことにあった。

このような状況の下で、民営企業の旺盛な事業拡張意欲は、当局が意図する産業再編の方向に反するものとみなされがちである。鋼鉄産業発展政策の策定に先立つ2004年4月には、新興の民営鉄鋼メーカー鉄本グループが江蘇省常州市で着工していた大型製鉄所プロジェクトが、認可手続きに問題があったとして中止を命じられ、その後同社社長が市政府幹部数名とともに逮捕されるという事件が起きた。

だが不利な政策環境のなかでも、新たに勃興する民営企業は後を絶たない。突出した事例の一つが、上海市に本社を置く民営コングロマリット復星集團のケースである。

復星集團の前身は、現総裁の郭広昌氏ら復旦大学の卒業生4名が、1992年に設立したベンチャー企業である<sup>(14)</sup>。同社はバイオ産業や不動産など多数の業種にわたる投資で資本を蓄積したのち、2001年に鉄鋼業への進出に踏み切った。復星集團が最初に着手したのは、新興民営鉄鋼メーカー建龍への出資である。建龍は河北省で鋼材流通業を営んでいた張志祥氏が、1998年に鉄鋼不況で破産状態にあった地元の小型鉄鋼メーカー遵化鋼鉄廠をリースして出発した。2年後に同廠を買収した張氏は、その後各地で多数の中小国有鉄鋼メーカーを買収し、急速に事業規模を拡大した。上場企業でない建龍は出資構成を公開していないが、復星集團が資金面で建龍の拡張を支えたとみられる<sup>(15)</sup>。復星はさらに2003年に、中堅国有鉄鋼メーカー南京鋼鉄と合併で南京鋼鉄聯合公司を設立し、60%を出資して南京鋼鉄の事業を事実上支配した。

一方、建龍は2003年に寧波で大型の臨海鉄鋼コンビナート建設のための子会社を設立したが、このプロジェクトは鉄本事件とほぼ同様の理由で当局に問題視され、一時は事業中止の危機に陥った。だが結局2006年に、国有鉄鋼メ

(13) 鋼鉄産業発展政策については、杉本孝、前掲書に詳しい。

(14) 復星集團については、本社インタビュー（1995年8月）、李岷「解疑復星」（『中国企業家』2007年第15号）、復星国際の上場目論見書、及び各種報道に基づく。

(15) 建龍についての記述は、主として2006年9月の同社本社インタビュー、及び上記の復星集團関連資料に基づく。

ーカー杭州鋼鉄が44.39%、建龍が29.17%、復星が支配する南京鋼鉄聯合会社が20%を出資するという形に資本構成を改め、国有企業である杭州鋼鉄と提携したことで、ようやく中央政府の認可を取り付けた。復星は急速な拡張に伴う債務の増加という問題を抱えてきたが、2007年には復星の持株会社にあたる復星国際（Fosum International Limited）の香港株式市場上場を果たし、132.7億ドルの調達によって財務構造の改善に成功した。同時に、上場によって出資構造が公開されて経営の透明度が飛躍的に増したことも、中国の民営コングロマリット企業としては比較的稀なケースであり、大きな成果だったといえる。

復星と建龍の関係については、復星国際の上場時点で同社が間接的に建龍の資本26.7%を保有していることが明らかにされているが、筆頭株主であるかどうかは明示されていない<sup>(16)</sup>。もし建龍が実質的に復星の支配下にあるとすれば、2006年時点での復星集団の鉄鋼部門の粗鋼生産量は約1100万トン（建龍603万トン+南京490万トン）であり、これに寧波鋼鉄の第一期計画生産規模400万トンを加えれば、現在国内第4位の沙鋼にほぼ匹敵する規模となる。

沙鋼や建龍、そして復星などの民営鉄鋼メーカーの成長は、既存の大手国有メーカーにとっては大きな脅威となりつつある。だがこうした脅威は、既存メーカー側の絶えざる高度化を促すという点で、中国鉄鋼業全体の高度化にプラスに働いている。中央政府が掌握する産業政策も、しだいにこれら民営企業を中国鉄鋼業の新たな担い手として受け入れざるを得なくなってゆくことは確実である。

## おわりに

### ——混合所有下の競争と政策——

以上の二つの産業のケーススタディで検討したように、従来大手国有企業の独壇場だった重工業分野でも、民営企業がしだいに大手国有企業を脅かす存在に育ってきている。

新興勢力である民営企業に対して中央政府の産業政策は、往々にして事実上

---

(16) 復星国際の上場目論見書による。

抑圧的な対応を採ってきた。だが近年政策の方向に、明らかな変化が生まれている。象徴的なできごとの一つが、起草開始以来13年の歳月を経てようやく2007年8月に実現した、独占禁止法の制定である。今回制定された独占禁止法には、執行機関の権限が明確に定められていないことなど、いくつかの問題点が未解決のまま残されていることが指摘されている。とはいえ、大手国有企業の独占的支配力行使に制約を課す法的根拠として、民営企業の成長にとってきわめて大きなプラスの意義を有することはまちがいない。

こうしたなかでもう一つ注目する必要があるのは、政治への積極的な参加を通じて、経営環境の改善を図ろうとする民営企業家が増えてきており、党の側でもそうした民営企業家の意欲を取り込もうとしつつあるという事実である。第17回党大会の代表選挙にあたって党中央は、地方選出枠のうち、「新しい経済組織・新しい社会組織」を代表する人々の選出数を適度に増やすという方針を打ち出した<sup>(17)</sup>。「新しい経済組織・新しい社会組織」の定義は明確にされていないものの、民営企業が事実上その重要な構成要素とみなされていることは確実である。前回党大会でもすでに、江蘇沙鋼の潘文栄総裁など若干名の民営企業家が代表に選出されたが、今回は20数名と大幅に増加したと報道されている<sup>(18)</sup>。全体のわずか1%程度にすぎないとはいえ、人民代表大会や政治協商工作会議ではすでに民営企業家の代表が着実に増加しており、こうした動きが中央の党レベルにも及び始めたことの意義は大きいといわなければならない。

中国の企業改革はもはや、企業改革という領域の内部だけで完結するプロセスではなく、一つの政治課題としての意義を持ち始めている。今後産業政策上のいわゆる戦略産業でも、民営企業のプレゼンスが高まることで、党にとっても民営企業がますます無視できない存在となってゆくことは疑いない。経済と政治という二つの舞台上で、国有企業と民営企業の位置づけがどのように変化してゆくのか、中国高度成長のゆくえを占ううえでも、注視する必要があるだろう。

---

(17) 「中共中央発出通知部署党的十七大代表选举工作」（新華社2006年11月12日報道）。

(18) 『人民網』2007年10月17日付報道（<http://cpc.people.com.cn/GB/104019/104112/6389350.html>、2008年1月12日アクセス）。

