

第5章

台湾における公営事業の民営化

——経済部所属国営事業を中心に——

北波道子

はじめに

一般に民間中小企業を中心に輸出指向型の発展を遂げたといわれる台湾であるが、公営部門の規模は非常に大きい。1990年まで銀行を中心としたフォーマルな金融機関がほぼすべて公営であったほかに、自然独占的な公益事業、および基幹製造業、とくに資本集約型の装置産業において、公営事業は国内市場を独占または寡占の状態においてきた。戦後に台湾を接収した中華民国の国民党政府は、長期にわたる政治的独裁のもと、これらの事業を国内経済のコントロールに利用してきた。

1980年代になると、基幹製造業のうち、とくに機械、金属産業などでは赤字が続くようになり、公営事業の経営非効率の問題が浮上した。また、当時最大の民間資本であった台湾プラスチック（Formosa Plastics Corp.）の王永慶会長（「董事長」）が、公営の中国石油（China Petroleum Corp.）⁽¹⁾による石油製品川上部門の独占に異議を唱えてナフサ分解プラントの操業許可を求めるなど⁽²⁾、経済の自由化は大きな政策課題となっていた。加えて、中国が改革開放路線に舵を切り、これと対照的に国際的孤立が深まるなかで、台湾は経済自由化の流れに乗り遅れるわけにはいかなかった。こうして、公営事業自身の行詰まりと、国内外状況の後押しを背景に、1989年7月に行政院公営事

業民営化推進チーム（「行政院公營事業民營化推動專案小組」：推進チーム）が設置され、台湾ではかつてない大々的な公營事業民営化が実施されることとなった。

台湾の公營事業は、(1)銀行（金融業）、(2)独占型公益事業、(3)寡占型基幹製造業の3つに大別される。本章では主に中央政府の經濟部に所属することから国營事業とも呼ばれる(2)独占型公益事業と(3)寡占型基幹製造業について、公營事業民営化政策の実施によって浮彫りになった問題点を分析することを目的としたい。日本における公營事業研究の嚆矢である劉進慶は、主に製造業と金融について台湾経済の「国家資本と民間資本の二重構造」の存在を指摘した（劉 [1975]）。とくに、台湾公營事業の代表的イメージはやはり、製糖、肥料、石油、電力といった国營事業である（北波 [2003]）。それらは物資の不足していた時代から続く政府による統制的な経済体制を継承するものであり（呉若予 [1992]）、一方、政府主導型経済開発を肯定的に評価する立場からは、その補助装置というイメージで語られる（劉鳳文・左洪疇 [1984]）。いずれにしても公營製造業のプレゼンスが非常に大きかったことは、台湾経済の特徴のひとつであった。このため、民営化政策は、為政者側の全体経済の効率化を図るという主張のみならず、権威主義的政治体制に異を唱える側からも政府に独占されていた資源や産業の経営権を民間に開放する動きとして歓迎されたのである（陳師孟ほか [1991]）。

現在までのところ台湾における公營事業民営化政策に関する研究は、公營事業の民営化をどのように実現すべきか（詹中原 [1994]）、途上で発生した問題をいかにして克服し民営化を加速させるか（周添城編 [1998]）、または見直しが必要であるか（張晉芬 [2001]）などが代表的である。また、事態がまだなお流動的であったため、政策の流れを網羅的に追う白書的なものは日本でも散見される（劉文甫 [2001] など）。しかしながら、公營事業およびその民営化を台湾の経済社会にどう位置づけていくのかを意識した研究はまだ十分になされていない。

公營事業民営化政策は十分に準備が整った状態で始められたのではなかつ

た。このため、民営化計画は紆余曲折を経ながら停滞し、延期され、軌道修正される事態がしばしば発生した。各公営事業は、設立過程も、主管機関も、形態も、業種も、規模も、業績もそして政策的存在意義もさまざまである。第1弾には民営化のフィージビリティの高い事業が選ばれたといわれているが、実際に発生した問題や混乱は想定範囲内ばかりではなかったのである。それでも、民営化政策は撤回されることなく、民営化が決定した事業の数は、1989年の19から、1996年には「5年以内の全面民営化」の合意を受けて61に増加した⁽³⁾。この合意と省政府の機能凍結が重なって、1998年から2年間に15事業の民営化が完成し、1990年代後半に、政策はやっと軌道に乗ったかにもえた。政権交代後も、2001年8月の経済発展諮問会議（経発会）⁽⁴⁾で全面的な民営化方針が再確認され、2003年までに新たに7事業が加わって民営化対象は合計68事業になり、このうち36の民営化計画が実現した。しかしながら、その後、17事業は民営化が計画されるも実現できずに営業停止、5事業については民営化しない方針へと変更された。また、2007年12月末現在、検討中および進行中とされている10事業のうち7事業は、10年以上もの間、民営化計画が検討され変更され続けており、一部の事業については民営化作業の進捗に大きな滞りがみられることがわかる。また一方で、この間に民営化の作業目標は、全事業の全面的な民営化から、特定事業については民営化後も政府が株式を保有し、経営権を手放さない方針へと急旋回した。民営化政策が滞る理由はどこにあるのか。政府が経営権を保持し続けるねらいはどこにあるのであろうか。そして、その方針はコンセンサスを得られるのであろうか。

本章の具体的な分析課題は以下の通りである。まず、公営事業、とくに經濟部所属国営事業が台湾経済の中でどのような存在であったのかを長いスパンで確認する。公営事業は、民営化政策の開始時点でどのような状態であったのであろうか。つぎに、民営化政策は実際にはどのように実施され、そこでどのような問題が発生したのかを分析する。その上で、残された民営化対象事業がどのようなものであるかを参考にしながら、公営事業民営化政策の焦点が所有権の移転による産業経営および国有資産の民間への開放から、す

でに民営化された企業のガバナンスのあり方へとシフトしていった変化の背後にある問題を考える。

第1節 民営化以前

1. 經濟部所属国営事業の生成とその変遷

經濟部所属国営事業は台湾経済の中でどのような位置づけにあったのか。

表1に整理したように、公営事業は中央政府の各部所属のいわゆる国営事業と省政府所属の省営事業に大別される。中央政府と省政府には經濟部と建設庁、財政部と財政庁、交通部と交通処というようにそれぞれ対応する部署があり、省政府は中華民国国民党政府が台湾省だけでなく他の地域を含む全中国の正統な政権であるとするフィクションを支えるために存在していた。とはいえ、2000年度に省政府の財政が完全に中央政府に移管されるまで、財政規模は中央政府が全国の6～7割にとどまり、一方、省政府は1970年代には25%前後、1980年代は20%弱、1990年代は10数%を占め、それなりの棲み分けがあった。

ところで既述のごとく、公営の主要な製造業といえば、經濟部所属国営事業を示すのが一般的である。これは、公営事業の出自が日本統治時代の製糖や電力、金属などの主要な近代工業の接収によることに由来する。日本統治時代の電源開発、近代的製糖工業の発展および1930年代以降の積極的な工業化は、現在では台湾近代化の基礎を築いたと評価されるが、その所有権の大半は日本人によって占められていた。このため、接収の際に、すべて公有化され、公営事業に再編された。このとき、接収事業は中央政府と地方政府の綱引きのもとに行われ、結果として近代的な大型工場を経営する基幹産業のほとんどが中央政府の所属となったのである。

表2に示したように、資源委員会⁽⁵⁾が接収した1945年の上位10社の資本は

表1 民営化開始時(1989年)の所属機関別公営事業数

中央政府							省政府								
所属部署	合計	日産 接収	業務 再開	新規 事業	株式 会社	銀行 等	その他	所属部署	合計	日産 接収	業務 再開	新規 事業	株式 会社	銀行 等	その他
経済部	10	6	1	3	9		1	建設庁	8	5		3	5		3
財政部	7		4	3	3	3	1	財政庁	11	11			3	7	1
交通部	6	4	2		2		4	交通処	7	7			3		4
退輔会	28			28			28	省政府	2	2					2
衛生署	1			1			1	その他	5	2		3	2		3
中央銀行	3		1	2		1	2	小計	33	27	0	6	13	7	13
小計	55	9	10	35	14	4	36	直轄市	7	—	—	—	—	2	5
								縣市	8	—	—	—	—	—	8

(出所) 北波 [2007] ほかから作成。

(注) 「日産接収」とは日本統治時代の日本人資産の接収によって設立された事業。中国石油の子会社の中国石油化学工業開発を經濟部所属事業に、郵政総局の郵政儲金匯業局は交通部所属事業のひとつと数えた。

接収事業全体の67.5%を占め、これらは1952年の同会廃止後、經濟部所属国营事業となった。一方、表2にはないが、省政府の管轄とされた事業は、1953年の土地改革で地主に払い下げられた台湾工鉱と台湾農林の資本金がそれぞれ、10.5%と9.6%で格段に大きく、これらを除くと残りは接収事業資本全体の12.4%にすぎなかった。民間資本との比率を知るため、センサスのデータを確認してみると、土地改革後の1954年においても公営資本は全払込資本の50.1%と半分強を占めており、戦後台湾のスタート時点では工業の50%以上が公営であり、なかでも經濟部所属国营事業が大きなシェアを占めたことが確認できる。加えて、これらの事業が抱える資産は非常に大きかった。たとえば、台湾電力(Taiwan Power Co.,Ltd.)は発電所などの施設を所有し、台湾糖業(Taiwan Sugar Corp.)も製糖会社所有の農園などを引き継いだ。それ以外の事業も戦前には複数の企業であったものを統合して設立されたため、工場や建物など複数の施設を所有することになり、資産規模が大きくなっていった。

引続きセンサスのデータを追ってみると、公営部門の払込資本全体に占める割合は1971年には33.5%、1976年には28.4%、1986年には24.2%と徐々に

表2 資源委員会に接収された十大企業及び經濟部所属国营事業 (1945年, 1989年, 2000年, 2007年)

1945年 資源委員会に接収 された十大企業	1945年 資本金 (%)	資産 (%)	1980年代末までの 動向	1989年 經濟部所属国营 事業	資本金 (億元)	1990年代の動向	2000年 經濟部所属国营事 業	資本金 (億元)	2000年代の動向と 2007年末の状況
台湾糖業	29.2	51.9	台湾電力	台湾糖業	783	1994年 民営化	台湾糖業	712	事業部に分割
台湾電力	9.8	23.4	中国石油	台湾電力	3,300	1982年 中国石油 化学開発工業が吸収	台湾電力	3,300	民営化を再検討中
中国石油	4.6	2.9	1968年 台湾電力	中国石油	1,301	1986年 中国鋼鉄 が吸収	中国石油*	1,300	民営化を再審議
台湾金銅鋳	5.5	2.0	1968年 が吸収	中国造船	111	1994年 民営化	中国造船*	111	2008年末 民営化 を予定
台湾アールカリ	3.8	1.4	1982年 中国石油	中国石油化学 工業開発	169	1994年 民営化	台鹽実業	231	2003年 民営化
台湾アールミ	4.8	5.0	1982年 中国石油 化学開発工業が吸収	中国鋼鉄	1,109	1985年 民営化	漢翔航空工業	91	民営化を再検討中
台湾機械造船	1.4	1.7	1986年 中国鋼鉄 が吸収	台湾機械	64	資産を分割, 売却	元省事業	33	2002年 清算
台湾肥料	1.0	1.1	台湾造船を分離中	中華工程	145	1994年 民営化	高雄硫酸鋅	26	2002年 資産を売却
台湾セメント	3.8	4.5	1953年 民営化	台湾肥料	98		台湾中興紙業	30	2002年 清算
台湾紙業	3.6	6.4		製鹽廠	28		台湾省農工企業	35	2006年 民営化
(合計)	67.5	100.0					唐來鉄工廠	1,175	民間企業に経営を 委託
その他接収され た事業							台湾自來水		
台鹽總廠	-	-							
中国大陸から移 転した事業									
資源委員会機 械修運処	-	-	1959年 中華工程 に改組						
台湾鋼廠	-	-	1949年 台湾機械 が吸収						

(出所) 北波 [2003:130], 經濟部國營事業委員會 [2006], 呉若予 [1992:94-96] から作成。

(注) 1945年の資本金は全接収企業の資本金総額9億9185万旧台湾幣に占める比率。資産は十大企業の資産総額5兆7188億旧台湾幣に占める比率。

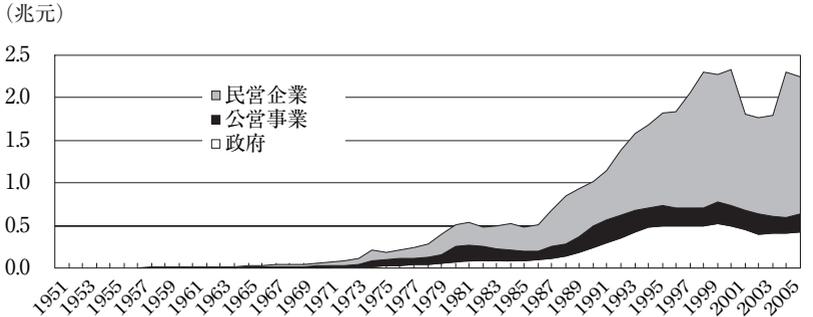
* 中国石油と中国造船は2007年3月に、台湾中油、台湾国際造船にそれぞれ名称を変更した。

縮小していく。しかし、金額はそれぞれ、438億元、1176億元、5644億元と成長しており、比率の縮小は公営部門の衰退というよりも、むしろ急速な民間部門の成長を反映している。図1に示したように、総資本形成でも、1970年代から民間企業が順調に成長し、1980年代後半から急速にそのプレゼンスを増した。一方、公営事業も1970年代に入っても成長し続け、1980年代後半に若干減少するが、民営化開始の1990年代以降のグラフからも、2000年をすぎると目に見えるほどの規模の縮小は認められない。

アウトプットをみてみよう。図2に示した製造業GDPに占める公営比率の推移をみると、1952年には50%以上を占めた公営部門は1970年にかけて急速に民間部門にシェアを奪われるが、1971年に20%を切った後は15%前後で推移している。また、1996年に10%を切った後は漸減しているが、2002年から2005年は7%前後で安定している。ここから読み取れることは2つある。ひとつには全体的に製造業GDPに占める公営部門の比率は縮小しつつあること、もうひとつには民営化開始後もまだ依然としてそれなりの大きさを保っていることである。

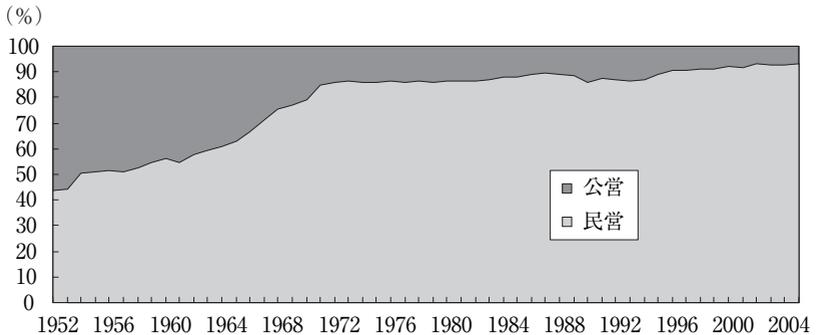
表2に戻って1989年の経済部所属国営事業を確認する。台湾糖業、台湾電力、中国石油、台湾機械(Taiwan Machinery Manufacturing Corp.)、台湾肥料(Taiwan Fertilizer Co., Ltd.)の5事業は1945年の接收から変わらず存在していた。中華工程(BES Engineering Corp.)は、主に重機を使用する建設会社で、1950年に組織された資源委員会機械修運処が1952年に経済部機械工程処、1959年に中華機械工程有限公司と組織変更されて、1965年に株式会社化された。台湾製鹽廠は接收した製鹽設備を中心に1951年にいったん経済部の下に設立されたが、1952年から専売事業として財政部に所属し、1981年に再び経済部に移管された。中国石油化工工業開発(China Petrochemical Development Corp.: 中石化)、中国鋼鉄(China Steel Corp.)、中国造船(China Ship Building Corp.)⁽⁶⁾は、1973年の十大建設の際に設立された新規事業である。中石化は中国石油の子会社で、1969年に起工され、1973年から営業を開始した。中国鋼鉄は1971年11月2日に民営企業として設立され、合弁相手の外国企業が投

図1 戦後台湾の公民営別総資本形成



(出所) 中華民国統計ウェブサイト「国民所得統計摘要」(<http://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=15060&ctNode=3565> 2006年8月11日アクセス)より作成。

図2 製造業 GDP における公民営比率の変化



(出所) CEPD [various issues] より作成。

資を引き揚げたために、1977年に国営化された。中国造船も1974年に高雄廠が起工され1976年に完成した後、1977年に国営事業となった。この会社の基隆廠は、1948年に台湾機械造船から分離した台湾造船を母体としている。ちなみに、1989年以前は公営事業が業績不振に陥った場合、ほかの公営事業に吸収合併されるのが通例であった。たとえば、台湾アルカリは1982年に、台湾アルミは1986年に中国鋼鉄にそれぞれ吸収合併された。また、1986年に営業を停止した台湾金銅鋳の資産は台湾電力と台湾糖業が引き継いだ。

2. 民生主義から民営化へ

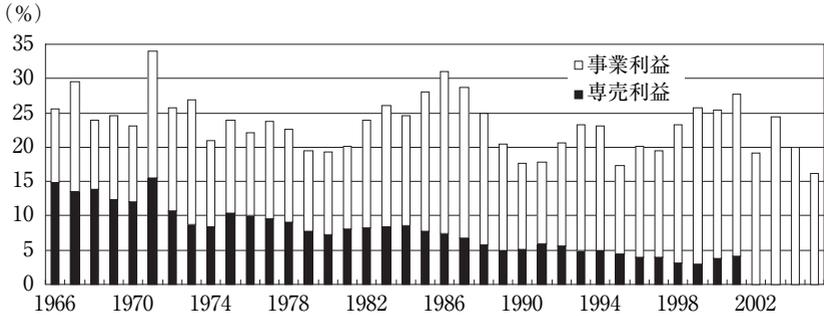
台湾において、重要産業が公営とされてきた背景には、1946年12月25日制定の中華民国憲法第142条に定められた「民生主義」という基本国策があった。民生主義の具体的な方法のひとつとして、「国家資本を發展させて、經濟建設を促進し、人民生活に利すること」があり、これは、1949年に制定された国営事業管理法（管理法）第2条にも明文化されている。

管理法第4条では国営事業は「企業の形態を取り、利益を追求して国庫の収入増加を図る」とされているが、「模範事業あるいは政府が特別に指定した事業についてはこの限りではない」との但書きが添えられている。また「政府の国営事業への投資は国庫から支出され、法にもとづいて発行された株式は国庫がこれを保管する」（第5条）と規定されている。加えて、各国営事業の予算は政府の主管機関によって草案され、立法院の承認を経て可決されなければならない。この方式では、事業の経営自主権はほとんど確保されず、意思決定の手続きが煩雑なためスピードが損なわれ、国際市場などでは商機を逃す場合がある。このため、台湾經濟が急速な發展を遂げ、国際貿易の重要性がますます高まった1980年代には、こうした経営方式の改善が民営化の必要性を強調する要因のひとつとなったのである（于宗先 [1990]）。

しかし、一方で、全体の収支をみると、公営事業民営化は政府にとっては重要な財源を失うことにつながるはずであった。図3に中央政府の財政収入に占める専売利益と事業利益のパーセンテージを示した。専売事業は、省政府公売局の酒とタバコの製造・販売であり、公売局も公営事業として民営化の対象になっていたので、図3ではあわせて表示した⁽⁷⁾。これをみると、専売事業と公営事業の収益を足した財政収入比率は、年度によって増減があるが、常に20%前後、多いときは35%を超えることもあった。

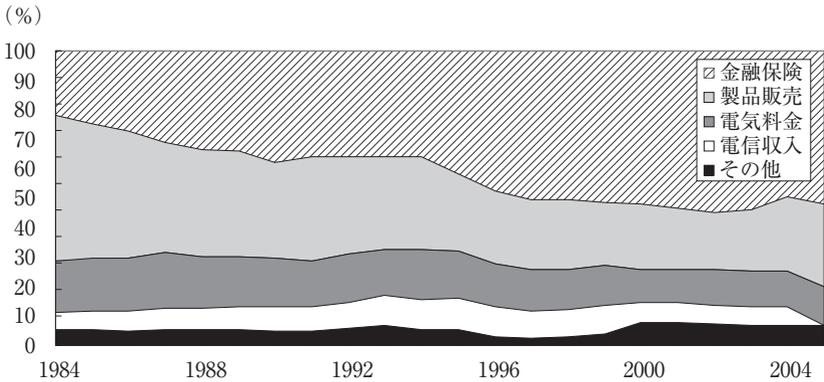
つぎに、どのような業種の経営規模が大きかったのかを知るために、中央政府経営事業全体に占める各項目をグラフ化した（図4）。グラフをみると、

図3 中央政府財政収入に占める専売利益と事業利益の割合



(出所) 財政部統計處 [各年版] より作成。

図4 国営事業営業収入源の変遷 (1984～2005年)



(出所) CEPD [various issues] より作成。

(注) その他は、運輸、郵政、サービス。その他および2000年以降は水道、港務、印刷出版を合算したもの。

電信収入は2005年に民営化されたため0%となった。

国営事業の売上は製造業、電力、電信、金融保険の4分野が分け合ってきたことがわかる。経済部所属事業は、製品販売と電気料金収入を稼いでいた。1984年には70%弱あった合計の比率は、1993年に50%を切り、代わりに金融保険の売上が大きく伸びている。金融保険事業は1997年に50%を超え、さらにシェアを伸ばしている。

表3 事業業種別営業収支比率（営業収入／営業支出）の推移

年度	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
経常損益比率	114	124	123	119	122	122	115	114	114	112	115
営業収支比率	105	104	106	102	100	100	104	107	111	126	122
製品販売	121	118	124	140	145	146	129	120	121	117	121
労務収入	106	102	105	103	107	97	102	105	105	112	162
電気料金	155	176	163	157	148	143	141	135	136	142	141
水道料金	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
運輸料金	81	79	74	79	82	78	69	72	72	70	70
港務収入	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
印刷出版	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
郵政業務	125	122	116	126	139	134	132	113	163	144	136
電信収入	188	162	167	179	176	173	160	156	149	159	165
金融保険	159	163	143	107	108	108	110	116	115	114	117

年度	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
経常損益比率	113	115	112	116	114	107	110	111	115	113	109
営業収支比率	121	115	118	115	124	138	135	136	132	131	125
製品販売	117	116	111	119	122	117	120	112	111	113	108
労務収入	182	119	113	123	101	98	99	91	103	106	105
電気料金	144	138	138	134	135	130	122	121	118	109	104
水道料金	-	-	-	-	-	147	143	127	126	120	125
運輸料金	73	0	0	0	0	53	51	54	46	47	48
港務収入	-	-	-	-	-	151	141	137	135	138	132
印刷出版	-	-	-	-	-	83	127	128	146	144	134
郵政業務	138	138	132	134	126	139	131	119	129	126	128
電信収入	172	168	185	199	189	184	179	193	196	196	-
金融保険	113	115	113	116	115	108	114	117	128	123	119

（出所） 財政部統計處 [各年版]。

（注） 水道、港務、印刷の各事業は省政府に所属していたが、2000年より中央政府主管となり、財政統計に計上されるようになった。電信は2005年に中華電信が民営化されたために計上されなくなった。

では、もっとも高い収益率を上げていたのはどの業種であったのか。表3に図4に示した各項目の営業収入を対応する項目の営業支出で除した比率を示した。これが100より小さい場合は赤字であり、110を超えると十分な収益を上げていると考えることができる。表3から読み取れることは、電信、水道、電気といった独占の公益事業の利益率は非常に高いということである。一方で、製品販売は1980年代末まで、金融保険は自由化以前の1980年代半ばまでの収益率が高い。また、2000年代以降に電気料金の収益率が落ちるのは、

発電業自由化によって独立系の発電事業者から電力を購入するようになったことが主要因となっている。政府経営事業が高収益を上げられる背後には、市場の独占があったことは明らかであろう。憲法の第144条の「公益事業およびその他独占的企業は、公営を原則とする」という規定はこうしたねらいがあつてのことではなかったかもしれないが、結果として「公益事業およびその他の独占的企業」は政府の大きな財源のひとつとなっていたのである。

第2節 民営化政策の始動と進捗

1. 公営事業の民営化の始動と転機

(1) 準備作業と株式の放出

1989年に設置された推進チームの最初の任務は、基本法規とされた公営事業移転民営条例（民営条例）の改正と第1次民営化対象事業の選出であつた。1953年に制定された民営条例は全9条で、第3条に「直接国防機密にかかわる事業、専売あるいは自然独占の事業、大規模公益事業あるいは特定の目的の事業については、政府による経営を原則とし、民営化してはならない」との規定があつた。このため、1991年6月には、これを「主管機関がすでに公営の必要がないと認めたものは、行政院の認可を得て民営化できる」（改正後、第4条）と変更し、従業員への権利保障と株式の優先購入に関する規定を加えて、改正後の全13条が公布された。

第1次民営化対象は民営条例改正以前に選出されていたために、改正前第3条に抵触しない事業が選ばれた（經濟部國營事業委員會 [2006]）。それらの内訳は、經濟部から中国鋼鉄、中石化、中華工程、台湾機械、中国造船の5事業、財政部から中国損害保険（中國產物保險。Chung Kuo Insurance Co., Ltd.）、交通銀行（Bank of Communications）、中国農民銀行（The Farmers Bank of China）の3事業、交通部から陽明海運（Yang Ming Marine Transport Corp.）、あと

は省政府の13事業である。省営事業のうち、台湾中興紙業、(Taiwan Chung Hsing Paper Corp.)、唐榮鉄工廠(Tang Eng Iron Works Co., Ltd.)、台湾省農工企業(Taiwan Agricultural & Industrial Development Co., Ltd.)、高雄硫安(高雄硫酸銨。Kaohsiung Ammonium Sulfate Corp.)の4製造業は2000年度から經濟部所属の国営事業になった。

管理法によれば、国営事業の定義は、(1)政府の全額出資、(2)事業組織特別法の規定による政府と民間の合併、(3)会社法(「公司法」)の規定による政府と民間の合併で、政府資本が50%を超えるものである。民営条例でも、公営事業とは政府資本が50%を超えるものということになっている。したがって、株式や資産の売却で、所有権を50%以上民間に移譲すれば、定義上、公営事業は民営化されたことになる。

表4に經濟部所属国営事業の民営化達成状況を示した。民営化基準日というのは政府の持株比率が50%を下回った日のことである。まず、表4の最初の3事業、中国鋼鉄、中石化、中華工程について民営化の具体的な過程をみてみよう。

中国鋼鉄はもともと民営企業として設立されたという経緯から、民営化政策の始動以前からすでに一部の株式が上場され、『中華民國經濟年鑑』の上場企業売上高ランキングにも名を連ねていた。これによれば、同社の売上高は1983年と1984年は1位であり、1985年は国泰生命保険(国泰人壽保險。Cathay Life Insurance Co., Ltd.)に追い抜かれて2位、1986年3位、1987年4位と後退するが、1988年から1990年は再度2位に浮上している。中国鋼鉄は、他の公営事業と比べて民間企業に近い体質であり、経営状態も良好であったため比較的「売りやすい」事業であったと考えられる。

このため、中国鋼鉄は民営化政策の先鞭をつけることとなり、經濟部は早くも1987年12月15日、中国鋼鉄株の売却許可を申請して、1989年8月には中国石油が所有していた1億8000万株(全株式の2.8%)を公開販売した。3000株を1単位として、1989年4月7日から13日の間に購入希望者を募ると、185万人あまりが応募したため抽選となり、当選率2.72%(当選者5万人)と

表4 民営化達成状況（2007年末）および政府持株比率（2005年12月）

	名称	民営化基準日	方法（売却先）	売却収入（億円） （2006年12月31日）			政府持 株比率
				民営化前	民営化後	合計	
第 1 次	中国鋼鉄	1995.4.12	株式売却	786.75	491.04	1,277.79	22.94
	中石化	1994.6.20	株式売却	103.02	67.93	171.13	0.00
	中華工程	1994.6.22	株式売却	91.15	22.54	113.69	0.00
	台湾機械	1996.5.20	鋼品廠：統一実業	48.24		48.24	
		1997.1.10	船舶廠：東南セメント	22.75		22.75	
		1997.6.30	合金鋼廠：隆成発	3.54		3.54	0.00
		2001.11.19	重機廠・本部：中鋼	35.09		35.09	
	中国造船	2008年末					92.83
	台湾中興紙業	2001.9.28	資産入札売却	0.05		0.05	0.00
	唐榮鉄工廠	2002.8.1	運輸処	0.20		0.20	
		2002.9.1	鋼鉄廠・車両部	0.20		0.20	0.00
	2006.7.5	ステンレス廠・本部	8.89		8.89		
台湾農工	2002.12.31	嘉義・機械廠売却	0.08		0.08	—	
高雄硫酸銨	2003.1.1	清算				—	
第 2 次	台湾肥料	1999.9.1	株式売却	170.29	63.91	234.20	24.07
	台鹽実業	2003.11.14	公司化→株式売却	23.36		23.36	39.18
	漢翔航業	再検討中					99.71
	中国石油	再検討中	株式売却				100.00
	台湾電力	再検討中	株式売却				94.04
	台湾糖業	2005-08年	非本業部門を売却				86.14
合計			1,298.61	645.42	1,944.03		

（出所） 經濟部國營事業委員會 [2006: 193]，行政院經濟建設委員會 [2005: 8]，詹中原 [1994: 110] などから作成。

（注） 網掛けは未民営化事業。

売却収入を検算すると「中石化」の民営化前は「103.20」と考えられるが、いずれにしても売却合計も「民営化前」が「1293.79」，「合計」は「1939.21」となるなど、出典とズレがあるため表には出典の数値をしるした。

いう人気ぶりであった。1株の価格は52.81円で、これは財政部証券管理委員会が販売許可を出した日付から30営業日または3営業日前の終値のうち低い方を選択し、それに85%を乗じた金額である。短期の投機的な取引を避けるために、購入者に長期にわたって株式を保有させるインセンティブとして、1年以上保有した場合、額面価格10円で保有株式数の10%を新規購入できる権利をつけた。

ところが、この一大フィーバーは一過性の現象であった。中国鋼鉄株の2回目の販売は、本来は1989年度中におこなうはずであったが、景気の低迷と

第一商業銀行 (The First Commercial Bank), 彰化商業銀行 (Changhwa Commercial Bank), 華南商業銀行 (Hua Nan Commercial Bank) といった省営3商銀の株式売却失敗などもあり, 翌1990年4月に延期された。経済部は台湾電力と国庫が保有していた3億5000万株 (5.4%) を放出したが, 株価は23.27元と前回売却時の半額以下であった。こうして, 株式放出による一気呵成の民営化計画は, 開始後3年ですでに霧りをみせはじめていた。

3回目の売却は1992年で, 国内では5億950万株, 国外で預託証書 (Depository Receipt: DR) を発行して3億6000万株, 従業員に267万株の合計8億9000万株 (13%) を放出した。株価は国内で21.14元, 国外ではこれに0.72%のDR発行コストを加えて22.71元とされた。国外でDRを発行したのは台湾企業でははじめてであったが, アメリカ, フランス, ドイツ, イギリス, その他欧州, 東南アジア, その他の世界7地域で順調な売行きをみせた。一方, 国内では振るわず, たとえば従業員優待販売株は当初1億7050万株の割当てであったが, 実際に従業員が購入したのはその16%にすぎなかった。このため未売却分については急遽新たにDRを発行してしのぎ, 既述のような販売構成となったのである。

すでに中石化と中華工程も株式の販売を始めていたが, 国内株式市場の低迷に遭い, 1993年に予定されていた中国鋼鉄の11億7900万株 (16%) は延期され, 「民営化された公営事業」という政策の成果は, なかなか出現しなかった。政府は同年7月に行政院を通過した「経済振興プラン」(「振興経済方案」) の中で, 各主管機関に公営事業民営化政策の成果を出すように要請した。1994年に中石化や中華工程の民営化が実現したのは, このプランによる後押しがあったためであった。表2に示したように, 中国鋼鉄の資本金は1109億元, これに対して中石化は169億元, 中華工程は145億元と, 後二者の民営化のハードルは, 中国鋼鉄よりかなり低かった。しかしながら, 経済振興プランのプレッシャーが株式売却方法に変化をもたらしたことも民営化実現の一要因となった。

(2) 相対取引と「財団化」問題

1993年頃は市場の低迷が著しくなり、抽選によって購入権を獲得しても実際には納金しない者が増加し、売却率が低下した。このため、計画通りに民営化が進まないことを怖れた事業主管機関は手数料を入札させ、株式販売を証券会社に請け負わせるようになった。請け負った証券会社は、販売株の公開抽選販売と相対取引（50%以下が望ましい）の比率を決定できた。周添城編 [1998: 355] によれば、相対取引は1993年の陽明海運の株式売却で最初におこなわれ、1994年に中国鋼鉄が1回、中石化1回、中華工程1回の計3回、1995年には中国鋼鉄株について1回おこなわれた。いずれも引受け証券会社は威京グループ（Core Pacific Group）の京華証券（Core Pacific Securities Co., Ltd.）であった。

京華証券は、まず、格安の手数料で請負販売権を落札し、つぎに、主管機関の株価評価委員会に販売株価を高め設定させて売行きを悪化させ、その結果として相対取引の比率を引き上げることに成功した。こうして、相対取引分を自身を含む特定の購入希望者に市価より安くまとめ売りをし、株主総会の委任状を預かることで、中石化と中華工程の経営権を掌握したのである。実権掌握後、威京グループ会長の沈慶京は会社の経営資金を流用して株式市場に投資しはじめた。さらに、1995年2月には中華工程と中石化から5億元ずつ出資させて別会社を設立し、同社に中華工程と中石化の株を買わせて持合いにして資金を浮かせ、さらに株式市場に投入した。そして、本業に影響するという理由で投資資金の供出を拒絶した中華工程の陳朝威会長は1995年7月に辞職した。この事件は「財団化」と呼ばれ⁽⁸⁾、民営化政策の進め方に疑問が投げかけられるほどのスキャンダルとなった。

京華証券は1994年末に、中国鋼鉄の第6回株式放出の請負権をも破格の手数料で入札した。中国鋼鉄の資産が同様に流用されることを警戒した元会長の趙耀東が立法委員（国会議員）を動かし、相対取引部分を一般公募に変更させた。中国鋼鉄は業績のよい大企業であったこと、一連のスキャンダルによって世間の関心が高まっていたことがあいまって、当選者の購入率はほぼ

100%となり、このとき同社の民営化が完成の運びとなった（台湾勞工陣線[1999]）。

この事件をきっかけに、当初軽視されていた労働組合の反対運動にも一定の理解が示されるようになり、民営化は万能薬ではないという主張がなされるようになった。しかし、民営化の流れは止まらなかった。経済の自由化は当時の主要な政策目標であったWTO加盟とアジア太平洋オペレーションセンター構想の一環であり、公営事業民営化はその大きな柱のひとつだからである。行政院は1996年12月に国家發展會議⁹⁾を招集し、経済發展の議題の中で「公営事業民営化の加速」という課題を取り上げて、5年以内に民営化政策を完成させるという「国發会コンセンサス」を打ち出した。

労働組合の要求に対応するために、行政院は1997年には民営条例の施行細則を改正した。それに、従業員の働く権利の保障、およびリストラ人員への補償に対する援助の規程を盛り込んだ。また、公営事業という公共の財産が特定企業のマネーゲームの原資と化してしまわないように「全民釈股」（国民皆で政府株式放出を成功させよう）というスローガンが打ち出された。こうして、1997年に省政府機能が凍結されると、既述の3商銀を中心に省営事業の民営化が堰を切ったように実現した。とはいえ、これらはすべて、1989年にリストアップされた第1次民営化対象事業である。つまり、民営化が始動してから本格的に作動するまで9年の年月が費やされたことになる。「国發会コンセンサス」に背中を押され、1997年から2000年4月までの間に、新たに39事業が民営化の俎上に載せられたが、この時期に民営化リストに入れられて2001年までに民営化を果たしたものは台湾肥料のみであった。

2. 業績不振事業の資産売却による民営化

民営化の方法はほとんどが株式の売却であるが、經濟部所属事業では、台湾機械と唐榮鉄工廠は分割して資産を売却する方法をとった。また、台湾農工と高雄硫安は当初は民営化する予定であったが、紆余曲折を経て事業を清

算することになった。加えて、中国造船は第1次民営化対象として少なくとも1989年以来、民営化の方法やスケジュールが検討されてきたが、2007年末に再度スケジュールが繰り延べされた。民営化の進展を左右するものは何であろうか。

まず、ひとつは事業の業績不振である。表4で第1次民営化対象にリストアップされた事業のうち、台湾機械、台湾中興紙業、唐榮鉄工廠、そして中国造船はすでに1980年代には赤字が続くようになっていた。表5の經濟部所属国営事業収支決算をみると、台湾機械、中国造船とも赤字の年度が非常に多い。黒字はあっても1億元未満から8億元と1桁であるのに対して赤字はほとんどが2桁の損失である。

經濟部國營事業委員會〔2006: 54〕は、台湾機械の業績不振をつぎのように説明する。「政府が重工業用機械の輸入を全面自由化して久しいが、台湾機械は公営であったために法的な拘束が多く、国内民間業者や外国の業者と競争することが困難であり、加えて、受注生産で、製品の種類が多く、業務の量が少ないので生産効率も悪く、財務状況が悪化した」。そして、破産を避けるために速やかに民営化しなければならなかったと説明している。しかし、特別な技術や販路に比較優位がない場合、財務状況の悪い公営事業を民営化すれば破産が避けられるという道理は果たして通用するのであろうか。

經濟部は1990年11月22日に証券取引市場で株式を売却する方法を行政院に打診した。ところが、行政院は1991年3月2日に台湾機械の経営陣および従業員と十分に意思疎通を図って民営化方針を再考するよう回答し、会社側は1991年11月に「現状を維持するように特定の出資者と交渉する」方法が最良の民営化案であるとの考えを示した。經濟部國營事業委員會はコンサルタント会社に計画の策定を委託し、1993年1月21日に株式市場での売却を実施し、うまくいかなかった場合には資産の売却へ方針転換する旨が決まった。この背景には、これらの方法で処理できれば、民営条例の規定が適用されるが、事業を清算するとなると会社法の規定に沿うこととなり、従業員の退職給付などが不利になる可能性があったためである。

表5 經濟部所属国营事業収支決算

年 度	(単位：億元)																					
	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
合 計	536	570	659	970	1,127	1,208	790	682	724	529	775	740	752	705	354	806	372	149	345	286	319	118
中国石油	226	195	307	522	600	649	338	225	234	108	179	187	204	50	279	295	135	50	70	76	160	83
台湾電力	221	325	280	347	360	338	294	311	337	306	433	458	442	473	419	427	405	181	249	243	71	22
台湾金銅鋁	▲6	▲1	▲1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
中国鋼鉄	60	50	59	78	129	191	153	146	116	78	120	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
台湾アルミ	▲7	▲16	▲10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
台湾糖業	14	5	8	18	17	30	26	29	34	18	63	77	96	122	175	73	22	▲19	22	0	66	1
中石化	5	7	16	20	24	16	3	7	▲2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
中華工程	7	3	1	0	5	6	4	6	21	14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
台湾肥料	5	7	11	5	6	5	2	3	3	0	1	0	0	10	49	8	-	-	-	-	-	-
台鹽実業	2	1	1	2	2	1	0	1	2	14	4	9	3	47	10	12	5	3	5	-	-	-
台湾機械	▲2	▲7	1	4	2	▲8	▲12	▲16	▲25	▲19	▲31	6	8	▲12	0	▲7	▲15	-	-	-	-	-
中国造船	11	1	▲12	▲25	▲18	▲21	▲19	▲32	5	8	7	3	0	1	0	▲12	▲67	▲31	3	5	3	9
漢翔航空工業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14	0	10	▲19	▲10	0	▲55	0	▲12
高雄碇安	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	▲3	▲2	▲3	-	-	-
地位湾中興紙業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	▲15	-	-	-	-	-
台湾省農工企業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	▲10	▲4	▲5	-	-	-
唐榮鉄工廠	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	▲85	▲24	3	16	19	11
航務局	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-
台湾自來水	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20	4	1	1	0	4

(出所) 財政部統計處〔各年版〕。

(注) 航務局は2001年に經濟部本体に編入された。他の事業の動向については表2を参照。

2000年の台湾自來水は經濟部水利処北区水資源局、經濟部水利処中区水資源局、經濟部水利処南区水資源局を含む。

1994年度予算のもとで、台湾機械を一気に民営化させるために、60%の株式を放出することとした。株式の底値は1993年3月26日の第1回評価会議では25.48元とされたが、既述のごとくこの年の市場は不振であり、1994年に延期された中国鋼鉄の第4回放出でも21.71元であったことを考えると、この株価は相当な過大評価であった。このため、9月10日、民営化後に企業が負担するリストラ費用などを勘案して第2次評価会議が12元という価格を提示し、12月31日には最終的に最低株価が13.52元と大幅に下方修正された。公開入札は、1993年12月28～29日と1994年1月10～11日に告知し、3月4日に最低価格を公表して10日に入札という予定であった。ところが、コンサルタントの怡富証券が1993年12月の告知前に国外17社、国内27社に接触したにもかかわらず、入札の参加者はいなかった。經濟部國營事業委員會 [2006] では、その主要な要因を(1)経営が不振であること、(2)高い土地評価額が事業者にはかえって負担となること、(3)従業員のスライドが事業主に負担になること、(4)潜在的に投資意欲のある事業者は会社全体ではなくひとつかふたつの工場のみに興味があること、(5)最低株価が高すぎ、引受者はこれに加えて数十億元の運転資金を準備しなければならないことと指摘している。

1994年9月に事業を分割して入札売却する案が株主総会を通過し、鉄鋼加工工場と船舶工場の入札最低価格の評価が行われた。表4 (p.184) に示したように、結果として台湾機械は鉄鋼加工工場、船舶工場、合金工場、重機工場および本部経営部門に分けられ、前三者はそれぞれ統一実業 (Ton Yi Industrial Corp.)、東南セメント (東南水泥。Southeast Cement Corp.)、隆成発鉄工 (Lon-Chen Fa Iron-works Co.,Ltd.) が購入し、残りは中国鋼鉄が買い取った。国会会の報告書からは、本業と人材を活かした民営化実現のための努力がうかがわれる。しかしながら、表6に示したように、鋼鉄加工工場は民営化後3年間で従業員も3名となり、事実上、廃業した。

1999年10月18日付『聯合報』には、公営事業民営化とは結局のところ土地を売却しているだけだという台湾汽車客運 (Taiwan Motor Transport Co., Ltd.) の労働組合理事長の批判が掲載された。当時、立法院の秘書長⁹⁰⁾をしていた

表6 従業員の増減

年 度	(単位：人)																
	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
台湾電力	30,508	30,503	30,675	31,566	31,867	31,581	30,798	30,152	30,044	29,489	28,792	27,866	27,640	27,233	26,722	26,032	25,579
中国石油	21,922	22,337	22,256	21,917	21,924	21,269	20,842	20,388	19,932	18,945	18,309	17,224	16,443	15,977	15,580	15,090	14,989
台湾糖業	11,344	11,258	10,609	10,126	9,871	9,714	9,329	9,016	8,662	8,363	8,003	7,556	6,964	5,539	5,561	5,274	4,944
中国鋼鉄	9,716	9,723	9,715	9,661	9,601	9,561	9,239	8,949	9,089	9,032	8,971	8,876	8,796	8,711	8,668	8,640	8,662
中国造船	7,044	7,148	7,247	7,175	7,105	6,546	6,244	5,742	5,634	5,485	5,388	5,188	5,028	2,727	2,717	2,705	2,682
台湾肥料	3,102	3,024	2,897	2,774	2,623	2,489	2,180	1,958	1,793	1,590	1,514	1,130	654	648	622	592	607
台湾機械	3,161	3,082	2,887	2,802	2,715	1,907	1,376	1,126	864	585	552	517	-	-	-	-	-
金属加工工場	-	-	-	-	-	-	150	133	3	-	-	-	-	-	-	-	-
船舶工場	-	-	-	-	-	-	-	138	108	96	n.a.						
合金工場	-	-	-	-	-	-	-	195	137	135	n.a.						
中華工程	2,171	2,181	2,266	2,278	2,241	1,889	1,683	1,737	1,127	1,182	822	781	642	536	460	580	778
中石化	2,024	1,991	1,993	1,974	1,946	1,429	1,219	1,250	1,236	1,158	1,114	1,097	1,058	898	892	937	942
台鹽実業	895	862	825	790	765	725	693	652	594	585	581	545	551	532	496	565	565

(出所) 民営化前(網掛けのない部分)は、財政部統計處「各年版」。民営化後(網掛け部分)は台湾勞工陣線[1999: 61, 144, 160, 168-170]および各種資料。

(注) 網掛けは民営化後の数値。

謝生富は1996年9月に台湾機械の会長に就任し、在任中に民営化を完成させ高い評価を得た。しかし、船舶工場は高雄に2万5760坪の工業用地を所有しており、売却時に土地価格を1坪あたり8万元としたが、売却後、土地が高雄市によって多目的経済貿易区の特別倉庫建設用地に指定されたことによって地価が5倍の40万元に上昇した。表4 (p.184) に示したように船舶工場の販売収入は22億7500万元で、新聞記事の通りに計算すると土地の価格は20億6000万元あまりと販売価格の9割以上を占める。それが5倍になったとすれば東南セメントは80億元の利鞘を稼いだことになる。機械製造業を継続させるつもりのない者にとっては、土地こそが公営事業買収のもっとも大きな魅力であった。既述のごとく、日本統治時代の複数企業を統括した事業であるために、国営製造業の土地資産は非常に大きい。一方で、経営状態の悪い事業では民営化にともなって、大々的なリストラが断行される。台湾機械船舶工場でも、土地売買に関連して60数名の従業員数が仕事を失った。こうした行為は違法ではなかったが、道義上、やはり不公平感を否めず、こうしたことが他の公営事業における労働組合の交渉力強化へとつながっていった。

台湾機械のケースは、民営化によって経営効率の向上を図るという当初の目的が、本業業績の悪い公営事業にとっては画餅にすぎないことを表している。効率化が資産または投資に対する収益の率で計られるとすれば、同じ生産設備で、同じ従業員を使用し、同じ製品を製造していても業績は上がらない。表6に示したように中華工程や中石化では民営化後3年を経て、従業員数がそれぞれ50%と63%に削減されている。また、民営化がなかなか進まなかった中国造船については経営再建プロジェクトが実施され、結果として1989年に7000名余いた従業員を2002年に2700名ほどに削減した。中国造船の経常損益は2002年から黒字になっている。葉萬安 [1990] は公営事業の経営不振要因のひとつに公務員かそれに準ずる権利を持つ従業員はリストラできないために、景気に合わせた柔軟な人事調整ができないことをあげていた。したがって、従業員のリストラは本来の政策目的のひとつであったといえる。しかし、セーフティネットが十分に用意されていなかったため、当初はかな

表7 民営化前後の投資数と期末収益

名称	民営化1年前		民営化3年後	
	件数	億元	件数	億元
中石化	5	15.86	23	90.51
中華工程	3	0.23	18	28.30
中国鋼鉄	6	17.07	18	240.29
台湾肥料	5	43.44	11	60.70

(出所) 洪徳生 [2005]。

(注) 台湾肥料は2002年第3期の資料。

りの混乱が生じたのである(北波 [2004])。

民営化と業績の改善について忘れてはならないのが、民営化後業績を伸ばしている企業はほぼ全部、他企業への投資とそこからの収益を大幅に増やしていることである。表7にまとめたように、元經濟部所属国営事業は、民営化後、すべて投資先の数を2～4倍に増やし、中華工程などはそこから得られる収入も100倍以上となっている。投資先は、関連企業や関連業種とは限らない。すなわち、資本や資産が大きく、それらにもとづいて動かすことができる現金が潤沢な元公営事業は、運転資金を本来業務に投入せず、他企業へ投資することによって収益を上げるという方法で業績を伸ばしているのである。このことを民営化による経営効率の改善と解釈すべきか否かには議論の余地があるのではなかろうか。

第3節 民営化後の企業統治と大規模国営事業の民営化

1. 株価操作スキャンダルと政府保有株式代表の役割強化

2000年に政権交代を果たした後、陳水扁総統は「国発会コンセンサス」を踏襲し、公営事業の全面的民営化を強く主張した。そして、2001年8月に経発会が招集され、公営事業の民営化に関して以下のような合意がなされた。

(1)有効な政策措置によって、公共建設投資への民間の参加を促し、公益事業

の自由化と民営化を加速させる。(2)公営企業、公務機関の民営化は行政院が情勢に応じて、当該事業は公営とする必要がないと判断したときに、事業利益の損益にかかわらず市場の状況に合わせた方法で積極的に民営化する。(3)民営化あるいは民営化後の株式売却については、単一の事業単位が統一して計画、調整する。(4)民営化特殊基金は、経営不振事業の民営化以前の債務などの問題の軽減あるいは営業終了する場合の従業員の離職給与などに支出する。(5)政府系金融機構の政府株式保有率は5年以内の適当な時期に20%にまで下げ、積極的に合併をおこなう。すなわち、全事業の全面的民営化のコンセンサスを確認したのがこの経発会であった。

一方、少し遡るが、1999年に既述の謝生富が会長に就任し、民営化を果たした台湾肥料に株価操作をおこなっているのではないかという疑惑が持ち上がっていた。謝生富は民営化成立後、1カ月の間に最大株主の經濟部の許可を得ないで子会社を設立し、40億元という巨額の融資を与え、自社株を買わせて株価を吊り上げたのである。この事件をきっかけに、すでに民営化され、かつ政府が株式を保有している企業のガバナンスの見直しを求める世論がより高まった。当時、台湾肥料には8人の政府株代表が送り込まれていたが、会長の謝生富をはじめ全員が更迭され、その数も6人に削減された。

公営事業の政府保有株式代表は所属機関から派遣され、所属機関から給料をもらう公務員が兼任しており、その報酬は当該事業の業績とは連動しないため、長期的な意味で利益の最大化を図るモチベーションが低い。しかも、すでに民営化された事業については予算などで立法院の審議を受ける必要がないため、経営の監督機能を果たす機構が空白になる可能性がある。政府はこうした問題に対処するために、1999年10月1日から「国営事業の民営化前における他企業への投資および民営化後における政府株の株主権の管理ガイドライン」(「國營事業民營化前轉投資暨民營化後公股股權管理方案」)を策定した。これによれば、子会社の設立や一定金額を超える融資など経営の重要事項に際しては、政府保有株式代表が主管機関に持ち帰り、その承認を得なければならないことになっている。法律の実務家でもあった謝生富は10月1日

にこのガイドラインが適用されることを見越して、民営化が宣言された9月1日から1カ月と経っていない同月30日に子会社を設立した。しかも、まだ設立していない時点で、4つの子会社に対する40億元の融資を決定していたという（聯合報ウェブサイト「台肥股票炒作案」<http://issue.udn.com/FINANCE/TF/1/main.htm> 2008年6月20日アクセス）。

経営不振の事業であっても、公営事業は相対的に大企業であるため運転資金は大きい。加えて、土地などの資産を担保にすれば、巨額の現金を捻出することが可能である。したがって、既述の京華証券による財団化事件以来、公営事業の民営化に乗じて、マネーゲームの原資確保を目的として経営権の掌握を図る者が次々と出現したことは不思議ではない。このことは、公営事業民営化政策の本意ではなかったが、経済の自由化を掲げる以上、はじめからそうした弊害も想定したルールづくりが必要とされていたのではないであろうか。加えていうならば、台湾肥料事件の主役は政府が送り込んだ会長である。本人は株価の吊上げも個人の利益ではなく、会社の利益を最大化するためであったと主張している。しかし、たとえそうであったとしても、政策の実行者側から内部情報を利用してレントシーキングをおこなうことがあってはならない。

この事件がきっかけとなって、2000年6月に管理法第35条に「国営事業の政府株式を代表する取締役（「董事」）あるいは理事の中に、必ず5分の1以上の議席を労働組合の推薦し派遣する代表者が担当しなければならない」という項目が追加された。労働組合代表の取締役・監査役（「監事」）は、事業の存続を損なうような投資や経営方針の転換に対する監視の役割を果たすことになるであろう。とはいえ、労働組合代表の取締役・監査役は従業員の利益を代表するもので、必ずしも会社全体の利益最大化を図ろうとする勢力ではない。労働組合代表の取締役・監査役が監査権だけでなく経営権をも握ることは、取締役会に異質の存在を加えることとなり、企業の意思決定に悪影響を及ぼす懸念がある（張玉山 [2005]）。また、民営化の進展によって政府保有株の比率が低下すれば、政府保有株式代表の議席減少にもなって労働

組合代表の取締役・監査役の議席はなくなってしまうおそれがあり、将来にわたって取締役会における労働組合代表の取締役・監査役の役割に大きな期待をかけることは不可能である。

ところで、経済の自由化以来、粉飾決算や金融機関のオーバーローンの問題が、常に台湾社会を騒がせてきた。このため、2002年2月22日に財政部証券及び先物局は、株式を公開する企業は必ず社外取締役（「独立董事」）および社外監査役（「独立監事」）を置かなければならないと規定した。社外取締役は、ファミリービジネスを基礎に発展してきた民間企業において、その支配的株主（controlling shareholder）であるオーナー家族を牽制する存在として想定された制度であるが、元公営事業の民間企業にも当然、適用されることとなった。一方、2003年5月30日に立法院で「政府保有株式代表は役員選出の際に非政府保有株式代表に投票してはならない」という付帯決議が締結された。このため、台鹽実業（Tawan Salt Industrial Corp.）¹¹¹が2003年12月23日に民営化後初の取締役会で9人の新任取締役を選挙で決定した際に、社外取締役が選出されず、危うく上場差止めになるという問題が発生した。政府は持株比率に応じて投票権を持ち、それはすべて労働組合代表の取締役・監査役を含む政府保有株式代表の議席に反映される。この状況下で民間の大株主が自身あるいはその企業の派遣する人物に議席を用意した場合、自身は株主でない社外取締役は小口株主の代表であっても当選するだけのバックアップを受けられない可能性がある。また、小口株主の持株の分散率が高ければ高いほど、少数の比較的大口な株主による社外取締役のコントロールは容易になる傾向があり、はたして社外取締役が自主独立の経営理念と監視機能を発揮できるか否かにはなお疑問の余地がある。

いずれにしても、これまでの政府保有株式代表の取締役・監査役が民営化後の企業の健全な経営を実現する存在として有効に機能していなかった事例が散見されたことは事実である。要するに、民営化後の公営事業をどのように運営していくのかという問題については民営化政策の出発点では想定外であり、その方法はいまだ模索段階というのが現状なのである。このため、取

締役・監査役人事において、政府は経営の専門家を派遣するのではなく、コネや恩賞人事のような恣意的な決定をしているという批判が絶えなかった。

したがって、ルールづくりの一環として、2005年3月、政府は財政部に政府株管理チーム（「公股股權管理小組」）を設置し、財政部のみならず他省庁所轄企業の政府株管理権を移管して集中管理すると決定し、管理と処分の方法、政府株代表の選任や派遣に関する制度の一元化および透明化が図られるようになった。ところが、こうしたルールづくりは、中長期的に株式の部分保有によって経営権を行使するための制度を整備することに直結した。したがって、すべての公営事業について政府が100%所有権と経営権を放棄するという全事業の全面的民営化という方針は放棄されることとなったのである。これは大きな方向転換であった。

2. 今後民営化の対象となっている事業——台湾電力と中国石油——

表8に示したように、經濟部所属事業では、1997年7月に台湾電力と中国石油が民営化対象として新たにリストに加えられた。しかし、それらはそれぞれ2007年末と2003年1月には再検討に戻されることになった。台湾電力と中国石油は、台湾機械や中国造船、台湾糖業と違い、本業の業績が著しく良好な事業である。これらの事業の民営化が進展しないのはどのような理由によるのであろうか。

台湾電力の民営化計画は1998年4月7日に行政院に提出され、行政院公營事業民営化推進指導委員会（「民營化推動指導委員會」）¹²⁾の審議を経て、2000年1月5日に原則的な同意を得た。台湾電力については全面的民営化の方針が示され、3段階の株式上場計画が提示されていた。それは、まず、上場を申請し、市場公開の前に公募販売をおこない、その上で海外での発行と多数の小口株主による株式購入を理想とする既述の「全民股」の方法で民営化を進めるという計画であった。しかし、いまだ実現していない。その最大の難関は電気事業法（「電業法」）の改正である。

表8 民営化スケジュールの遅延と変更

所属	計画日時	1997年7月	1999年	2002年	2003年	2007年
	名称		10月22日	10月7日	1月29日	12月31日
經濟部	台湾電力	2001年6月	2001年6月	2005年12月	2005年12月 (再検討)	再検討
	中国石油	2001年6月	2001年6月	2003年12月	再検討	再検討
	漢翔航空工業	1999年12月	2000年6月	2003年12月	再検討	再検討
	中国造船	2001年6月	2000年1月	2003年12月	2005年12月	2008年12月
	台湾糖業	—	—	—	未定	2006~2008年
	台湾自來水	—	—	—	未定	民間へ委託
	唐榮公司	1999年12月	1999年12月	2004年8月	2006年8月	民営化

(出所) 行政院經濟建設委員會 [2005], 李清松 [2007] などから作成。

電気事業法の改正は、電力市場全面自由化を目指すものであり、經濟部は1999年9月16日に電気事業自由化プラン(「我國電業自由化方案」と電気事業法の改正草案を提出し、それはすでに行政院から立法院に送られた。しかし2004年4月に、自由化に関する条文は全面的に削除され、省政府廃止にかかわる部分だけを改正したものが通過した。經濟部國營事業委員會 [2006]によれば、2005年10月17日に再提出された草案は、前回と同様に、総合電力事業、発電事業、送電業、配電事業の全面自由化、および電力の供給調整センターの設立などを改正の主内容としている。ただし、電力自由化は、1990年代には世界的な潮流といわれていたが、1996年に全面的自由化が採用されたアメリカ・カリフォルニア州で2000年に電力危機が発生し、エンロン社(Enron Corp.)などエネルギー仲介業者による人為的な価格吊上げもその一因であったことなどが明らかになると、その方法が大きく見直されることとなった。結論からいえば、電力自由化においては、送電部門の非競争化と公平な取引市場の構築が不可欠であり、台湾では台湾電力が送電部門と供給調整業務を独立させなければ前提条件が整わないことから、現状では実現の可能性が低い。もっとも、1995年から独立系発電所(Independent Power Producer: IPP)の設立が徐々に認可され、1999年には発電業の開放がさらに進み、かつ、コジェネレーション¹³企業による供給のシェアも増えていることから、発電部門はすでに自由競争時代に突入しており、技術的に可能な範囲で自由

化が進んでいると考えることはできる。台湾の『エネルギー政策白書』によれば、2004年度の供給は台湾電力が64.3%、コジェネレーションが19.5%、独立系が16.2%で、かつては100%近かった台湾電力のシェアは確実に小さくなっている（經濟部能源委員會 [2005]）。

もちろん、ピーク時負荷容量の確保や民用における採算性を考慮できない地域への供給などの義務を誰が負うのかという問題が解決できなければ、市場競争による電力供給はリスクが大きすぎる。しかしながら、日本の電力会社はすべて民間企業であることをかんがみても、台湾電力の民営化は不可能とはいいい切れない。実際には、民営化の前提とされている電業法の改正による自由な電力市場の構築と、所有権の移転すなわち台湾電力の株式公開による民営化とは次元の異なる問題なのである。

では、中国石油はどうであろう。石油は探勘業務を含めて競争原理で経営することが可能であり（梁啓源 [1997]）、しかも石油製品は現在、全面自由化の方向に向かっている。すでに、民間企業の台湾プラスチックによるナフサ分解プラントの建設は認められ、ガソリンスタンド経営も自由化されているのである。台湾電力と同様、同社も基本となる法律の石油管理法の制定および改正が民営化の前提となっていたが、石油管理法の改正は2007年12月21日に完成した。2007年12月31日付の民営化計画の実行状況によれば、政府との政策的協議に応じる投資家を対象に公開入札による株式売却によって民営化を完成させるという具体的な方法が出されている。つまり、中国石油の民営化に際しては、「全民積股」とは逆に株式の分散を避けようという意図が含まれているのである。この方法は労働組合が話し合いを拒絶しているため行政院の同意が繰り返し延べられているが、立法院を通過し次第、民営化を開始することになっている（李清松 [2007]）。

表6をみると台湾電力、中国石油の従業員数は他の事業より格段に多い。1989年にはそれぞれ3万人あまりと2万人あまりで、徐々に減少しているが、2005年時点でも2万5000人と1万5000人で、合わせると4万人近くなる。人数の多い労働組合は大きな交渉力を持ち、民営化の進捗に大きな影響力を持

つことは事実である（北波 [2004]）。しかし、1989年に3万5180人を雇用していた交通部電信総局は、1996年には中華電信（Chunghwa Telecom Co., Ltd.）に改組され、2005年には2万5000人の従業員を抱えていたにもかかわらず、同年8月に米国預託証書（American Depositary Receipt: ADR）発行による民営化を成功させた。このようにみても、法整備も、従業員の多寡も、民営化の阻害要因として重要な要素ではあるが、決定的な要因ではないことがわかる。

小論の文脈でいえば、これらの事業の民営化が躊躇される原因として考えられることは、まず資本規模の大きさである。台湾電力の資本金は3300億元、中国石油の資本金は1300億元で、中国鋼鉄のそれよりもさらに大きい。かつ、中国石油に至っては2005年度に鴻海精密工業（Hon Hai Precision Industry Co., Ltd.）に追い抜かれるまで、非上場事業でありながら、売上高では常に台湾のトップを走ってきた。つまり、これらの事業の経営権を掌握した場合、流用可能な資金は相当大きなものとなり、社会に混乱をきたすこともありうる。少なくともこれまでの公営事業の民営化過程で発生した問題を省みれば、現在もっとも警戒されるべき民営化の問題はそこにあると考えられる。ちなみに、中華電信の資本金は956億元で決して小さくはないが、やはり台湾電力、中国石油、中国鋼鉄ほどではない。もっとも、中華電信の自由化については、国際的な潮流を踏まえた考察が必要である。イギリスのブリティッシュ・テレコム社、日本のNTTなど、通信事業はグローバル化の前提として世界的にもいち早く民営化された業種である。また、携帯電話やインターネットの普及によって新規市場が生成されたことも、通信事業の自由化実現に一役買っていることは間違いない。紙幅の関係もあり中華電信のケースについては別の機会に譲りたいが、少なくとも中華電信の民営化で蓄積されたノウハウが、残された大企業の民営化の実現可能性を示唆していることは事実である。

ところが、2001年の経発会で確認された全事業の全面的な民営化の方針は、その後、残された大型公営事業の民営化を見据えて大きく転換した。2006年

7月の台湾経済永續發展會議（経統会）⁰⁴では、民営化政策の課題はすでにどのように民営化するかではなく、政府保有株をいかに管理運営するかという問題に方針を転換していた。そして、この経統会の合意が、その後の行政院經濟建設委員会の方針を決定する基礎となっている。2005年に発表された政府株株主権管理ガイドライン（「公股股權管理及處分要點」）では、民営化後に一定期間、政府が株式を保有し続ける比率については各機関が定めるとされていた。しかし、2007年12月27日に經濟建設委員会の李清松組長が政治大学でおこなった講演の資料では、民営化後の政府最適持株比率が明示されるようになった（李清松 [2007]）。それによれば、公益事業および国防関連は34%、金融と中国鋼鉄は20%、その他の競争性産業は0%とされている。34%は政府が経営権をほぼ完全に掌握している状態で、対象事業は、中華電信、台湾航業（Taiwan Navigation Co., Ltd.）、陽明海運と經濟部所属の中国石油、台湾電力、漢翔航空工業（Aerospace Industrial Development Corp.）である。2008年1月9日に管理法が改正され、既述第3条に「政府資本が50%を超えない場合でも、政府が派遣した会長あるいは総経理を務める事業については、立法院は当該会社の会長あるいは総経理に株主総会を通過した予算と経営状況を報告するよう要求することを得る」という項目がつけ足された一因として、こうした方針への配慮も考えることができよう⁰⁵。会長か総経理、またはその両方を政府の派遣した人物が担当する元国営事業については、立法院にも監視機能を持たせるということである。こうした方法がうまく機能するか否かは今後の観察を待たなければならないが、このように方針が変化した場合、これまでの公営事業としての経営との根本的な違いは一体どこにあるのかを改めて問いかけざるをえないだろう。

おわりに

台湾の公営事業、とくに經濟部所属国営事業は、歴史的に国民党政府によ

る台湾接収にその起点を置くため、巨額の資産を持つ大規模装置産業が大半を占めた。一方、その業種は1980年代には、すでに成長産業とは呼べないものも多く含まれていた。こうした製造事業の場合、民営化とは民間資本がその事業を経営するようになることではなく、その事業体が保有しているすべての価値に対する所有権が移転することを意味した。つまり、新しい事業主は、公営事業がこれまでおこなってきた業務をそのまま引き継ぐことを目的として当該事業の株式や資産を購入するわけではないのである。この点は、公営事業民営化政策が、そもそも赤字事業経営の負担軽減、および民間資本への移転による経営効率の向上を謳い文句としていたことを考えれば、それほど不自然なことではない。客観的に考察すれば、民営化したからといって、赤字の事業体が営んできた本来業務の経営効率が向上し、業績がよくなるわけではないのである。

新しい事業主の経営方針の中に、当該事業が利用できる資金や経営資源を本業以外に流用して利益を上げる可能性が含まれることは、事業の主管機関の想定外であったかもしれない。確かに株式が分散している場合、そうしたねらいを持つ人物が、最低限の株式保有によって経営権を掌握し、当該事業の存続が危ぶまれるような高リスクの投資や横領に近い行為をおこなうことは、あらゆる手段を講じて防いでいかなければならないであろう。しかし、それまでの事業を縮小し、別の事業に投資していくことは一般の企業活動において普遍的におこなわれていることである。それが大きな問題に発展する可能性があるのは、ひとつには経済全体の中で公営事業の占める位置が非常に大きいからである。そして、もうひとつは公営事業の本来の所有者、受益者があいまいであるということである。とくに経営状況のよくない事業は、事業の主管機関にとっては滞りなく売却できることがもっとも重要であり、従業員にとっては民営化前と同じ生活を続けられることが最大の価値を持つ。一方、新しい所有者にとっては、経営資源を最大限に利用して利益の最大化を図ることがもっとも重要な経営目標になり、その事業や業種自体の存続を望むか否かというのは別の問題である。

このため、今後公益事業や金融事業および中国鋼鉄などの大企業の民営化に関しては、政府保有株式を保留し、経営権を掌握し続けるという方針が制度化され、整備された。つまり、政府はこれらの事業で民営化に乗じたガバナンスの空白が発生することによって経済全体に甚大な影響が出ることを恐れ、ガバナンス強化の仕組みを構築したのである。

この方針転換によって、現在滞っている残された事業の民営化は、おそらく、表面上はこれまでよりも積極的に展開されるであろう。しかし、実質的にそれらの経営は政府のコントロール下に置かれることになるのである。管理法で規定されていたような収入と支出の管理の代わりに、政府は税金と配当金を受け取り、しかも経営にも干渉する。事業によっては、立法院の監視も受けることになる。すなわち、経済部所属国営事業に関していうならば、経営不振事業の大規模なりストラが断行された一方で、重要な部門について大きな変化はないというのが現時点での民営化政策の帰結といてよいであろう。

しかしながら、これでは実質的な民営化政策は、単に経営不振の事業を処分しただけで終わってしまうことになりはしないであろうか。もともと問題視されていた政府による公営事業経営、すなわち、審判が選手を兼ねるような状況や、多角化効率化を阻む経営方式の改善は既述のような方法で抜本的に解決できるのであるであろうか。民営化実施以前の台湾は政治的には独裁であったために、経済においても権力にバックアップされた統制的な管理体制のもとで一定の秩序が保持されていたといえないこともない。しかし、公営事業、とくに製造業は民間部門の発展によって競争力を失い、そして寡占および独占利益以外の収益能力を失い、逆にそのような自由を犠牲にした強権的な秩序の維持に行詰まりがみえたからこそ民営化政策が開始されたのではなかったか。そして、失業や過渡期のガバナンスの空白による混乱などの多くの犠牲を払って、民営化政策が進められてきたのではなかったのであろうか。

本章では、戦後アジア NIES の一員として華々しい発展を遂げた台湾経済における公営事業の民営化過程から、市場によるガバナンスが十分に機能し

ていない現状を抽出し、その要因として公営事業の出自、経営の実情、それに反して占有している資本規模の大きさなどの問題点を明らかにした。今後は、こうしたアンバランスを生んだ背景はどこにあるのか、また、自由化、民営化政策において発生する問題について、台湾の特殊性と普遍性はどのように分析できるのかなどといった課題についてさらに研究を進めていきたい。

〔注〕 _____

- (1) 2007年に台湾中油（CPC Corp., Taiwan）へ名称を変更した。
- (2) 王永慶は、1985年の行政院經濟革新委員会（経革会）で台湾經濟の改革、革新を呼びかける主要な論客となった。経革会は、台湾經濟の改革について検討するため、政府が産官学の代表を招聘した臨時の委員会である。会期は半年間で、呼びかけ人は兪国華行政院長であるが、実際には蔣経国總統の諮問機関のような働きをした。この後こうした会議としては、1996年に開催された李登輝總統によって国家發展會議（国発会）が、陳水扁總統の時代には2001年7～8月の全国經濟發展諮問會議（経発会）と2006年7～8月に台湾經濟永續發展會議（経統会）が召集され、個々の政策的課題について政府の諮問に答えている。
- (3) 最初の民営化対象の企業数には、論者によって19～22社と差があるが、ここでは推進チームが、1989年11月に公示したリストを採用した。詳細は菅中原 [1994: 110-111] を参照。また「5年以内の全面民営化」の合意は、国家發展會議（国発会）でなされたものである。国発会については（注2）を参照。
- (4) 經濟發展諮問會議（経発会）については（注2）参照。
- (5) 資源委員会とは、戦時の国民党政府で經濟部門を統括した最高機関である。1932年11月に南京で参謀本部国防設計委員会として発足し、1935年に軍事委員会所属の機関として資源委員会という名称になった。
- (6) 2007年に台湾国際造船（CSBC Corp., Taiwan）に名称を変更した。
- (7) 台湾省政府の機能凍結によって公売局（専売局）は1999年7月1日に中央政府の財政部所属機関となった。その後、国際化、自由化の中で、2002年1月から専売制が廃止され、同年7月1日から台湾菸酒股份有限公司に組織変更され、現在は民営化が検討されている。
- (8) 「財団化」という言葉は、通常ある産業分野などで特定企業グループの占有率が上がることを意味する。ただし、公営事業の民営化における「財団化」には民営化後の公営事業の経営権が特定の企業グループによって掌握されることを意味し、主にマイナスの効果を強調するために使用される。

- (9) 国家發展會議（国発会）については（注2）参照。
- (10) 立法院は中華民国政府の立法府であり、日本の国会議員に相当する立法委員が立法院長と副院長を互選し、秘書長は立法院長の特命によって任命され、事務処理、職員の指揮監督にあたる。
- (11) 2004年以降、英語表記のみ Taiyen Biotech Co., Ltd. に変更した。
- (12) 行政院公営事業民営化推進指導委員会は、1998年4月に既存の推進チームが改名し、機能強化された組織である。
- (13) コージェネレーション（cogeneration）とは、内燃機関、外燃機関等の排熱を利用して発電する新しいエネルギー供給システムのひとつであり、そうした電力を販売する企業をここではコージェネレーション企業と表現している。中国語では「汽電共生」と翻訳される。
- (14) 台湾經濟永續發展會議（経続会）については（注2）参照。
- (15) もっとも、2008年当時の立法院では野党が多数を占めて、総統とねじれ現象にあったため、公営事業の経営への立法院の権限を強めるために改正がおこなわれたという解釈もできる。

〔参考文献〕

<日本語文献>

- 朝元照雄・劉文甫編 [2001]『台湾の經濟開發政策——經濟發展と政府の役割——』勁草書房。
- 北波道子 [2003]『後發工業国の經濟發展と電力事業——台湾電力の發展と工業化——』晃洋書房。
- [2004]「公営事業改革——旧体制の破壊から新しい公共性の創造へ——」（佐藤幸人・竹内孝之編「陳水扁再編——台湾總統選挙と第二期陳政權の課題——」アジア研トピックレポート No.51 アジア經濟研究所 115-126ページ）。
- [2007]「台湾における公営事業民営化に関する研究」（佐藤幸人・池上寛編「台湾綜合研究Ⅰ——企業と産業——」調査研究報告書 アジア經濟研究所 1-19ページ）。
- 服部民夫・佐藤幸人編 [1996]『韓国・台湾の發展メカニズム』アジア經濟研究所。
- 劉進慶 [1975]『戦後台湾經濟分析』東京大学出版会。
- 劉文甫 [2001]「産業政策と經濟發展」（朝元・劉編 [2001: 3-14]）。
- [2007]「公営企業の民営化政策とその展開」（渡辺・朝元編 [2007: 71-84]）。
- 渡辺利夫・朝元照雄編 [2007]『台湾經濟入門』勁草書房。

〈中國語文獻〉

- 財政部統計處 [各年版] 『財政統計年報』台北 財政部統計處。
- 陳師孟·林忠正·朱敬一·張清溪·施俊吉·劉錦添 [1991] 『解構黨國資本主義——論台灣官營事業之民營化——』台北 澄社。
- 洪德生 [2005] 「過去民營化經驗分享以『國營事業民營化前後績效比較研究』對民營化回顧與展望」(行政院公營事業民營化監督與諮問委員會 [2005])。
- 監察院財政及經濟委員會 [2003] 「經濟部所屬國營事業對於轉投資事業之管理及民營化後公股代表管理制度檢討之調查報告」台北 監察院。
- 經濟部國營事業委員會 [2006] 『經濟部所屬事業民營化』台北 經濟部國營事業委員會。
- 經濟部能源委員會 [2005] 『能源政策白皮書 中華民國94年』台北 經濟部能源委員會。
- 立法院圖書資料室 [1994] 「公營事業民營化(上輯)」台北 立法院圖書資料室。
- 李清松 [2007] 「公營事業民營化政策推動(2007年12月27日)」(http://www.nccu.edu.tw/ann/bulletin.php?bul_key=1198488738&partid=33# 2008年1月8日アクセス)。
- 梁啓源 [1997] 「因應自由化及民營化我國石油礦業之探勘對策」未發表論文 台北中央研究院經濟研究所。
- 劉鳳文·左洪疇 [1984] 『公營事業的發展』台北 聯經出版事業。
- 彭百顯 [1994] 『透視民營化瓶頸』台北 新社會基金會。
- 蘇進強 [1995] 『台海安全與國防改革』台北 業強出版社。
- 台灣勞工陣線 [1999] 『新國有政策——台灣民營化政策總批判——』台北 勞動者雜誌社。
- 台灣省政府新聞處 [1985] 『台灣經濟發展的經驗與模式(經濟建設篇)』台中 台灣省政府新聞處。
- [1990] 『邁向自由化之路(經濟建設篇)』台中 台灣省政府新聞處。
- 吳若予 [1992] 『戰後台灣公營事業之政經分析』台北 業強出版。
- [2001] 「台灣公營事業民營化之政治經濟的分析」(余致力·郭昱瑩·陳敦源編『公共政策分析的理論與實務』台北 韋伯文化事業出版 pp. 305-331)。
- 行政院公營事業民營化監督與諮問委員會 [2005] 「民營化公共論壇會議手冊」(http://twdwu.twd.gov.tw/UpLoad/News/38949_48629629630.doc 2007年1月18日アクセス)。
- 行政院經濟建設委員會 [2005] 「我國公營事業民營化政策推動與相關問題說明」(行政院公營事業民營化監督與諮問委員會 [2005])。
- 葉萬安 [1990] 「公營事業民營化」(台灣省政府新聞處 [1990: 65-82])。
- 于宗先 [1990] 「導論——邁向經濟自由化的台灣經濟——」(台灣省政府新聞處 [1990: 1-19])。

- 詹中原 [1994] 『民營化政策——公共行政理論與實務之分析——』台北 五南圖書出版。
- 張晉芬 [2001] 『台灣公營事業民營化——經濟迷思的批判——』台北 中央研究院社會學研究所。
- 張玉山 [2005] 「如何加強公營企業的公司治理」台北 行政院研究發展考核委員會 (<http://research.rdec.gov.tw/public/PlanAttach/200605241057139277874.pdf> 2006年5月28日アクセス)。
- 周添城編 [1998] 『台灣民營化的經驗』台北 中華徵信所。

<英語文献>

- CEPD (Council for Economic Planning and Development) [various issues] *Taiwan Statistical Data Book*.

