

# 「苦境脱出3カ年計画」目標の実現は 本当に果たしたのか

金山 権

## 1. 問題提議

順調な経済成長を続けている中国は、2002年上半期のGDPは約4兆5千5百億元と、前年同期比7.8%も向上した。こういう勢いで進めていけば年間7%台の経済成長率達成には大きな問題はない。しかし、懸案の国有企業などの改革ははかどっていない。競争激化で国有企業の経営は一段と悪化し、失業者が増加している。実は、98年3月、当時首相に就任した朱鎔基氏は、国会にあたる全人代で国有企業の経営を3年前後の期間で苦境から脱出させるいわゆる「苦境脱出3カ年計画」を宣言した。目標実現のため、国債の発行による積極財政の推進や破産、合併などによる国有企業改革の促進が行われ、一部の企業の業績が好転した。2000年6月14日中国北京で開かれた「21世紀フォーラム 2000年会議」で朱鎔基首相は「大多数の赤字国有企業はすでに近代的な企業制度を確立し、年内には苦境から抜け出すことができる」と国有企業改革の成果を強調した。そして2001年経済貿易委員会も計画は基本的に実現されたと宣言した。

国有企業は3年間で苦境脱出目標の実現を果たしたといえよう。しかし、目標の実現は本当なのか。仮にそうであれば、苦境を脱出した勢いで翌年2002年は身軽になって行進すべきであろう。実際の状況を見ると、2002年上半期全国1,204社（未発表の1社を除く）上場会社の中、166社が赤字に転落。赤字企業数は2001年同期より約60%、64社増えた。最大

の製鉄業上海宝山鉄鋼、家電の大手ハイアール集団、カラーTV大手の康佳集団なども増益に陥り、好調であったのが堅調で需要が伸びる電力、ガス業程度。

3年間苦境脱出のために払ってきた直接代価より社会全体が払ってきた間接代価の否定はできないし多大である。払ってきた間接代価によって、多くのレイオフ労働者と部分定年退職者の収入が減少し、生活レベルが大幅に下がり、企業の苦境脱出の一部コストが社会に転嫁されたため社会信用危機が加速されている。「苦境脱出3カ年計画」はあくまでも国有企業改革と企業発展の中における一段階での成果に過ぎない。実際、上記のことからも分かるように赤字から黒字に転換した企業が増える一方、新たに多くの赤字企業が出てきており、赤字企業の割合は一向に下がっていないのが現状である。従って、本当に「苦境脱出3カ年計画」の達成には疑問が残るし、国有企業自らの努力によって脱出したとは言いがたい。

本稿では、主に筆者が整理しまとめてきた表を中心に国有企業の「苦境脱出3カ年計画」を分析し、国有企業が直面する課題を探ってみることにした。

## 2. 「苦境脱出3カ年計画」に関する2つの論点

国有企業における「苦境脱出3カ年計画」目標の基本的な実現について如何にこの脱出実

表1. 「苦境脱出3カ年計画」に関する2つ論点

苦境脱出実現評価への論点	論点の解釈
① 1997年から計算すべきであり、1997年以降新しく発生した欠損企業は計算にいれるべきでない。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1997年末現在、国有及び国有持ち株会社は16,874社、赤字率は39.1%、苦境脱出対象となる企業数は6,599社、</li> <li>・ 2000年上半期現在、脱出率は60%～70%。大多数企業は脱出したと言える。</li> </ul>
② 1997年以降多数企業は赤字。大多数企業は実際軽度の赤字。従って欠損額だけの議論ではなく地域別、業種別の経営状況を判断すべきである。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2000年7月現在、14の重点工業業種のなかで、石炭、軍事両産業を除く、他の12業種全体は黒字に転換。</li> <li>・ 全国31の省、市、自治区の国有企業及び国有持ち株会社の全体黒字幅は84%で、そのなかで赤字から黒字への転換が27%を占めている。</li> </ul>

出所：中国「経済管理」、「経済日報」などにより作成

現を評価するのか。中国国内では、2つの論点に分かれている。

いずれにしろ、2つの論点は3年間の脱出評価への方法論が異なっている側面であり、根本的な対立はなさそうである。共通点とは、3年間の力を入れた改革によって国有企業の苦境からの脱出は一応ほぼ完了したということには異論がないことである。

### 3. 国有企業における経営改善

3年間の努力により国有企業の経営状況は好転に向かっている。国有企業の生産性も次第に伸びつつある。2000年8月、国有および国有持ち株会社における総生産高は1,207億元で前年より3.7%多い12.1%に増加し、工業全体の成長率に大きく貢献している。企業の収益も増えつつあり、利潤も大幅に改善している。

表2. 国有企業における経営改善

① 1987年末6,599の赤字大・中型企業の内、4,799社が2000年に赤字から脱出（脱出率72.3%）
② 2000年の国有及び政府持株会社の実現利潤総額は2,392億元で97年比1,586億元の増加
③ 赤字経営6,599国有企業のうち、a) 2000年末時点で1,723社（26.1%）は黒字に転じ、 b) 3,076社（46.6%）は合併、破産、生産停止、改組などで赤字を解消、 c) 1,800社（27.3%）は継続的に赤字が1年以上の生産停止状態
④ 赤字産業の石炭、軍事両産業の欠損額が減少、石油化学、電子、冶金など産業の利益が増加
⑤ 2000年、国家重点の515大型国有企業の利潤は前年比約90%増加し、全国有企業利潤総額の98%を占める
⑥ 2001年国有企業利潤総額前年の4,261億元（約2兆2千億円）を超え4,300億元（約6兆4,500億円）を達成

出所：「経済日報」2001年2月17日などにより作成

4 国有企業における近代企業制度改組状況 表3の通りである。  
 国有企業における近代企業制度改組状況は

表3. 国有企業における近代企業制度改組状況

実施時期	実施対象企業数	改組完了企業数	改組状況
1994年～1999年	2,473社	2,016社	内：有限責任会社に、603社(29.9%)、 株式有限公司に、722社(35.4%)、 国有独資公司(国家が投資を授権した機 構又は部門が単独で投資し設立した有限 責任公司)に、700社(34.7%)
～2000年10月	国家重点520社	429社	257社が株式市場に上場

出所：『2000年中国社会形勢分析與予測』(社会藍皮書)社会科学文献出版社により作成

5. 苦境脱出3年間に払ってきた直接代価とその効果  
 国有企業は3年間の改革によって苦境からの脱出はしたが、実際この脱出のため払ってきた直接代価は巨額である。この3年間の目標達成のため内部要因の動きをまとめると以下の通りである。

表4. 苦境脱出3年間に払ってきた直接代価とその効果

苦境脱出3年間で払った直接代価	直接代価による効果
① 3年間連続7回にわたって金利を引き下げ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ よって、国有企業は累計2,500億元以上の負担が軽減</li> <li>・ 601.5億ドル(ほぼ5,000億元)の資金調達、外貨獲得に貢献</li> <li>・ 社会から4,000億元以上の資金を調達</li> <li>・ 苦境脱出対象6,599社の中、40%がM&amp;A又は破産処理で苦境脱出を達成</li> <li>・ 実行対象580社における4,050億元の不良債権が株式に転換</li> <li>・ 数千億元の技術改造資金が国有企業に注入</li> <li>・ 2,3年間毎年100万人以上の従業員がレイオフ、よって生産性が向上</li> </ul>
② 海外で株式上場(10年間計234の国有企業)	
③ ほぼ1000の国有企業が国内A株市場に上場	
④ 破産処理による赤字の解消	
⑤ 不良債権の株式転換	
⑥ 技術改造のため割引国債債券の発行	
⑦ 大量のリストラの実施	

出所：「不良資産処理国際フォーラム」(2001年11月1日)、「新華社通信」(2000年3月5日)などにより作成

6. 苦境脱出3年間に払ってきた間接代価とその影響

国有企業が3年間で苦境脱出のため払ってきた上述の努力は多大なものであるが、実際

この3年間の脱出実現のため社会全体が払ってきた間接代価の否定はできない。むしろ直接代価よりも大きいと言われている。

表5. 苦境脱出3年間に払ってきた間接代価とその影響

苦境脱出3年間で払った間接代価	間接代価による影響
① 定年退職者の基本生活費の保障が困難	・ 一部地方では財政難のため年金支払いがストップ状態
② レイオフ者への失業保険の支給が困難	・ 一部地方では失業保険の支給が困難な局面に陥っている
③ 破産企業は銀行の不良債権を加速	・ 銀行の債権を加重し企業間ビジネス業務を破壊、社会全体のコストが増加
④ 企業の信用危機が加速	・ 経営が不健全、負債が重く、腐敗蔓延のため企業信用に危機が加速

筆者作成

7. 学者、専門家による「苦境脱出3カ年計画」への評価

学者、専門家らによる「苦境脱出3カ年計

画」への評価、とくに企業自らの努力によって苦境脱出したものは29%に過ぎないという分析は興味深い。

表6. 学者、専門家による苦境脱出3カ年計画への評価

① 2000年における国有企業および政府の持ち株会社の利潤増加要因は、71%はマクロ環境の改善と政策的支持によるもので、企業自身の経営管理努力による部分は29%にすぎない。
② 6,599企業の内28%を占めている1,800社は赤字を解消できず、3年間には新たに2,000の欠損企業が増加。 例えば、東北、華北など9省では合併・破産すべき1,572企業のうち、まだ624企業(39.7%)しか処理されていない。

出所：「人民日報」（2001年8月3日）などにより作成

## 8. 国有企業が直面している課題

順風満帆にみられる中国経済は、24年間高成長を続けているものの、少し視点を変えれば難問山積である。中長期的にみて中国経済

が興隆期にあることは確かだが、その発展が曲折を経ることも予想される。国有企業の経営が確かにそうである。国有企業が直面している問題は以下のように上げられる。

表7. 国有企業が直面している課題

<p>① 企業の再編、構造改革</p>	<p>中国経済における国有企業シェアと総生産額は逐次減少しつつあるが、国有企業の分布と構造、地域別、部門別における経営効果など依然として解決すべき課題が残っている。</p> <p>例えば、限られている国有資本は如何にして巨大な国有経済の全局面を支えていくのか、国有経済の主導的地位は如何にして保つか、政府の直接管理能力と数多い国有企業との矛盾を如何にして解決すべきかなどである。</p>
<p>② 行政と企業の分離</p>	<p>「政企」分離問題は長年間にわたって探求してきた。国有企業の経営自主権の拡大、共産党、政府各機関と企業との分離、政府による企業への直接関与をなくす、などいろいろな手段を講じた。</p> <p>長期の実践から、完全な分離への実現には相当難しいことも分かった。近年中国では、行政と企業の完全な分離ができないのは中国国有企業の本質が規定されたものであるため国有企業は中国における特殊企業として 本当の企業とは言えないという議論が進んでいる。</p> <p>まさしく行政と企業との分離問題には十分な議論と長い年月がかかりそうである。</p>
<p>③ 企業の統治構造と実践</p>	<p>国有企業の管理体制は工場長責任制から法人統治体制に転換しつつある。法人統治システム機能の発揮、企業統治構造の規範化、財産権の明確化、多元化、流動性という近代企業制度上の基本問題には完全な解決ができていない。</p> <p>国有資本の所有者の"有名無実"、新旧三会役割分担の不明確、経営者へのインセンティブメカニズムの未形成、国有資産の"流失"などがそうである。</p> <p>国家持ち株比率が高すぎる問題、株式制の有効性、大型企業の董事長(会長)、総経理(社長)職は依然として上級機関の任命、殆どが共産党トップが兼任している現状、株主総会は有名無実であるのが現状である。</p>

<p>④ 会社負担と経済効果</p>	<p>余剰人員が全体の3分の1に達し、銀行への債務が3兆元に上がっておりそのほとんどが不良債権である。</p> <p>全国公有制部門の従業員の中4,000～5,000万人が余剰であると指摘されている。古い工業基地と経済未発達地域で際立っている。</p> <p>毎年国有企業から2,000～3,000万人に達する定年退職者は全体の20～25%を占め、企業が負担する退職金、年金総額は1,200億元以上に達している。</p> <p>1978年から1993年までだけでも定年退職者が最初の3%から30%まで上がった。</p> <p>国有企業が社会のため背負っている負担、定年退職者への負担が依然として重い。</p>
--------------------	--

筆者作成（データは拙著『現代中国企業の経営管理』（同友館より）  
[注]、「参考文献」略

（本論は文部科学省科学研究費基盤研究（B）  
（2）中国の国有企業改革に関する調査研究—  
所有制・グループ化及び企業統治を中心に—  
の一部分である）

（本学経営政策学部教授）