

試練の中国国有企業改革

松野 豊／朱 恒曄

持続的成長の大きな障害

世界がうらやむ経済成長を謳歌する中国でも、ひとたび大きな歯車が狂うと一気に失速する危険をはらんでいる。現在の経済発展の源は、改革開放政策に呼応して増加している海外からの直接投資であり、この投資資本を活用した輸出などによる外貨獲得である。

しかしここ数年、中国の経済成長に少し限界点が見えてきた。消費や輸出が伸びず、資本投入だけで経済成長を牽引していることである。もし、今回のSARS（重症急性呼吸器症候群）による影響で海外からの投資が縮小したりすると、それこそ致命傷になりかねない危険性もはらんでいた。

実は、あまり声高には言われないうが、経済成長により蓄積された富は、国有銀行などを通じて公共事業や投資効率の低い国有企業に多く投資されてきた。こうした企業では、技術の革新や付加価値の拡大が期待できない。中国経済は今、持続的成長のためには大きな試練を迎えているのである。

WTO加盟による改革の加速

2001年12月のWTO（世界貿易機関）加盟により、中国はグローバル経済に身をおいて潜在的に巨大な国内市場を開発し、経済大国になる道を選んだ。外資への市場開放は、直接的には経済の持続的成長をめざすものだが、間接的には国有企業中心の国内産業の大改革に着手したことを意味する。

すでに1997年の党大会で、一部の重要産業を除き、もはや「企業は国有でなくてもよい」という大きな政策転換が行われているが、WTO加盟によって、国有企業は待ったなしに市場経済に適合をしていく必要に迫られた。

事実、多くの国有企業集団ではすでに、外国資本との合資企業が集団の主要な収入源となっており、例えば上海建築材料集団では、傘下の合資企業でグループ全体の売上高の70%を占めている。

しかし、2003年になっても外国資本による国有企業の買収はあまり積極的には行われていない。むしろ、種々の開放・優遇政策に

よって、海外企業単独（独資）による投資がさらに増大している。2002年の外国企業による投資プロジェクトの65%は独資による。

また、外国企業も中国での事業経験を蓄積し、自動車産業など規制が残る一部の基幹産業を除けば、徐々に中国企業の手助けをあまり必要としなくなっている。最近、世界4大国際宅配便会社の1つであるオランダのTNTポストグループは、中国対外貿易運輸（集団）総会社との15年間の合資関係を中止した。

国有資産監理監督委員会

状況を打開するため、中国政府は2003年3月の全国人民代表大会において、財政部の国有資産管理機能、国家計画委員会の投資管理機能、国家経済貿易委員会の産業経営管理機能、および共産党中央企業工作委員会の人事管理機能を統合して、「国有企業資産監理監督委員会」を設置し、国有企業の抜本的な選別に入った。

当委員会の設置は、権力の分散

による非効率を改めるとともに、国と地方政府の役割も明確にして、国有資産の効率的な管理と売却を進める狙いがある。

上海市にみる改革の試み

上海市は現在5000億元（1元は約14.5円）以上の国有資産を持っているが、2003年1月に公表された「本市国有資産調整企画に関する問題研究」によれば、そのうち1800～2000億元の資産を整理・売却する予定がある。国有企業再建を目的として大規模なPR活動を行うとともに、外資によるM&A（合併・買収）を呼びかけて、上海の大手国有グループ傘下企業の整合・統合に着手している。

例えば、上海電気集団という総額80億元相当の国有企業は、海外企業および江蘇省、浙江省の民営企業に売却される。また、上海百聯集団のケースも注目になる。同集団は、上海における4大商業グループ（友誼集団、華聯集団、第一百貨集団、物資総公司）が統合し、資産総規模280億元となった巨大流通企業である。

さらにこの6月には、上海のホテル観光企業である錦江集団と新亜集団（両社とも上場企業、中国国有資本が主要株主）が合併し、中国最大規模のホテル観光企業グ

ループ、錦江国際（集団）が設立された。新しい集団の資産総規模は150億元で、そのうち国有純資産が60億元となる。

上海市政府が国有企業の統合を急ぐ目的は、国有資産の撤退時の安定と秩序を確保するため、および短期間で企業価値を最大化するため（上海社会科学院部門経済研究所の楊建文研究員）といわれており、こうした巨大集団も将来的には売却する意図が見える。

規模を追求することで国有企業の分散経営による過当競争を避けて国際競争力を増す狙いや、国有資産を集中して管理することで末端で起こり得る腐敗や民営企業への叩き売りを防止する狙いなどがあると思われる。

しかし、一時的にせよこうした行政のコントロール下で企業再生を図るやり方は、歴史の時間を逆戻りさせるとの批判も少なからずある。こうまでしても国有資産価値の最大化を図りたい、つまり国有企業改革は中国にとって喫緊の課題なのである。

巨大企業集団はマネージできるか

上海市による国有企業統合の試みは、巨大化による経営効率化と競争力強化が図れること、合併相

手として規模の大きな成長している企業を選べること、さらに巨大化によりグローバル化が進めやすくなることなど、ある意味では理にかなった手法ではある。しかし、この巨大な企業を経営することには、また別の難しさがある。

世界の多国籍企業が歩んできた道程を思い出すとよい。巨大企業に最も求められるのは、卓越したビジョンと経営管理手法である。その企業価値を最大化するのは決して容易ではない。無論、合併や提携を重ねたからといって、最適な経営管理手法を獲得できるわけではない。大きくなると所有と経営もきちんと分離しなければならない。企業集団の各事業価値を正しく評価する手法も身につけねばならない。また、特に地方政府が所有する場合、地方政府と中央との利害衝突も想定される。

とかく技術、チャネルや人材などの獲得には熱心な中国の国有企業ではあるが、これからは“巨大集団をマネージする”という、今の経営者がおそらくは想像し得ない難関が待ち受けている。

松野 豊（まつのひろし）

NRI上海総経理（社長）

朱 恒曄（シュコウヨウ）

NRI上海マネジメントコンサルタント