

テーマ「中国国有企業改革と“一帯一路”の展望」

1. 4人のパネラーの報告の概要

1.1 野村資本市場研究所シニアフェロー 関志雄氏

「国有企業改革について」

中国経済は社会主義市場経済から資本主義への移行途上にある。90年代末には、一部の例外を除いて民営化の方針が打ち出されたが、実際に民営化したのは中小型国有企業のみで、大型国有企業には及ばなかった。その後の高成長を背景に、独占力を持つ国有企業の業績が上向き、民営化の動きは止まったままだった。習近平政権になってからは「強い国際競争力を持つ企業の育成」のため、「混合所有制」が推進されるようになった。これはマクロでは、国有企業と非国有企業が共存する混合所有経済を指すが、ミクロでは、国有資本とともに非国有資本の出資も受け入れる混合所有制企業を指す。習近平政権下では改革の重点は後者の混合所有制企業の推進に置いている（チャイナユニコム等の例等）。しかし、国有資本に支配されたままでは、混合所有制企業は、国有企業と同様に、コーポレートガバナンスの確立が難しい。今なすべきは混合所有制改革よりも、あらゆる企業が国有企業と同じ条件下で公平に競争できる市場環境を作り、国有企業のコーポレートガバナンスを高めることだ。

1.2 北京在住のジャーナリスト 陳言氏

「“一帯一路”イニシャティブと中米貿易戦争」

これまで中国は、日本や米国等「東」の国から技術や資金を入れて、「東」の国に商品を輸出する開放であったが、これには限界が来た。輸出先としての「東」はほぼ満杯だ。ここに中米貿易摩擦が起こった。これは大統領がトランプでなくヒラリーであったとしても同じであろう。中国の自国産業優遇の産業政策や過剰在庫の問題はアメリカの不満を引き起こした。今後日米摩擦以上のものをもたらす危険がある。「一帯一路」は多くの資源と人口を抱えた西への開放のシフトであり、市場として大きな空間がある。2017年の統計で一帯一路地域との中国の貿易量の約43%が携帯電話やPC等IT系を中心の民営企業であり、国有企業の貿易量を越えている。「一帯一路」はいわばプラットフォームであり、日米ともに利用可能であるので、中国の民営企業とも協力して第三国での協力の道が出来れば、東（日本、アメリカ等）との対立は緩和していくと思われる。

1.3 浦上アジア経営研究所代表 浦上清氏

「日本企業の中国ビジネスの戦略的な課題—共創による価値の創出」

中国事業の“複雑性”を乗り越えるためには企業は顧客と価値を共に創り合う（共創）ソリューションのビジネスに力点を置くべきである。日立の例として、世界中に「社会イノベーション協創センター」を設け、中国にも北京、上海、広州に拠点を置いて対応している。中国はまだまだ外資導入を必要としており、一帯一路政策の中でも外資との連携を高めるためには、中国側は政府調達の見直しや法制度の一層の透明化が求められている。一方、中国政府が打ち出した「中国製造 2025」はドイツの「Industrie 4.0」を手本としたものだが、一帯一路の出発点ともなっている広東省でのドイツ企業と中国企業との連携プロジェクトを我々はよく学習しておく必要がある。一帯一路で日本企業が成功を収めるためには顧客ニーズをうまく取り込んだ、中国企業との「更なる連携」が重要になる。

1.4 日中関係学会副会長/拓殖大学名誉教授 藤村幸義氏

「一帯一路の資金手当てとプロジェクト進捗状況」

「一帯一路」政策がスタートして3年になるが、1年間で必要とされ資金1.5兆ドル（アジア開発銀行の予測）に対してまだ十分に手当てされておらず、65.5%は不足状態とみられる。手当てされたものでも、A I I B やシルクロード基金によるものはわずか50～100億ドルで、多くは国家開発銀行などの政策銀行や国有商業銀行からの融資、中央企業からの投資に頼っている。さらに、資金とプロジェクトとの結び付け役は「国有資産管理監督委員会」が担っており政府主導である。発展途上の東南アジアやインドでの多くのインフラ案件は、チャンスもあればリスクも高い。人材不足、技術不足、沿線国のカントリーリスク、環境問題への配慮不足などから様々な問題も起こし、プロジェクトが行き詰っているケースもある。プロジェクトが政府主導下で行われるため、推進する国有企業は政府の言いなりで、リスク評価が低くなる等懸念が多い。

2. 質疑応答（あらかじめ質問票を配布し、セミナー途中で回収）

2.1 < Q 1 > 国有企業改革について（あるべき改革のあり方等）の質問

・国有商業企業は「商業一類」と「商業二類」に分類されているが、一類については競争分野なので、政府はマジョリティーにはこだわらないが、二類については、通信・交通・発電等社会の基盤分野で、マジョリティーを手放そうとはしない。私は一類だけ

でなく、二類に属する分野もできるだけ民間に任せるべきだと考えている。しかし、実際、二類はもとより一類に属する企業でさえ、国の出資比率はなかなか下がっていない。(関)

・今の政府は国有企業への影響力を強めようとはしているが、改革しようとしているとは見えない。ますます肥大化し、中国経済の足を引張っている。幾つかの産業、例えばセメント、ガラス等では経済に対して攪乱要因になっており、なぜそれを改革できないのか不思議である(陳)。

・自分の見ている範囲では、ZTE(中興通迅)は元国有だが、民営の華為(ファーウェイ)と並んで十分に力の備わった企業と見ている(浦上)。

2.2 <Q2>中国民営企業の力とモノづくり等の質問

・政府が干渉しなければ民営企業は伸びていく。東北などは相変わらず国有企業中心であるが、南の広東省などでは民営企業が多い。フォーチュン500社の中国企業105社中、民営企業が24社を占めているのは驚くべきことだ。10年ほど前はゼロだった。(関)

・深圳がモノづくりのセンターとして注目されているが、これは中国の戸籍制度と関連がある。学生は大学を卒業しても北京の戸籍が取れるかどうか不安であり、戸籍を取りやすい深圳に押し寄せて起業する、失敗したら故郷に帰る、という。隣に香港があるのも大きな刺激になっている。深圳の中国経済に対する影響力が大きくなっていることを注目してほしい。一方、中国で技術は誰がもっているのかといえ、やはり国有大企業だが、今回のZTE問題(米国の制裁)を見ていると、あっという間にこの自信は崩れている。残念ながら中国の技術は世界の先端に至っていないのだ、と。(陳)

・日立が2015年に設立した「社会イノベーション協創センター」は医療、介護、製造、サービス等様々な分野で顧客との最前線で研究・開発の役割を果たす。民営企業の力が強い広東省では特に力を発揮すると期待している。ZTEは素晴らしい会社だが、部品の供給を米国企業に依存してきた。もっと早い段階で、自力で開発するか、台湾や韓国企業と連携して、一方に偏らない供給ベースを作るべきであった。(浦上)

2.3 <Q3>一帯一路について(そのねらい等)の質問

・中国政府は、一帯一路のねらいの一つが「さらなる改革開放」の推進にあるという見解を示しており、中でも東部と中西部の格差の是正が重要だと思われる。これまで中国は輸出を伸ばすことで発展してきたが、沿海部の労働力不足をきっかけに、一部の産業は内陸へ、一部は海外へ移転されるようになった。内陸への投資の呼び水としてインフラ整備が行われ、内陸から直接ヨーロッ

パまで輸出品を運ぶ鉄道も整備された。内陸部は従来からの西部大開発計画の実施もあって、2007年には成長率が沿海部を上回った。西部大開発のために一帯一路も役に立っている。(関)

・一帯一路は、中国の改革開放 40 年の実績と英知（経済特区や工業園区等の経験）が海外に向かっているもので、合理的だと思う。現在、ロシアには 4~5 の経済区があるが、中国企業が 1600 社進出しているし、ベトナムも 4 つの工業園区に 1000 社の中国企業が進出しており、その中の一つは中国の園区の 90% の能力を備えているといわれる。その他、インドネシアや中東のスエズ地区にも多くの中国企業が進出しているが、10 年前の「走出去」（外に打って出る）の経験がこうした海外進出のきっかけになっている。(浦上)

2.4 < Q 4 > 米中貿易摩擦について（先端技術競争はどうなる？）の質問

・ZTE問題はZTEのみならず同様な中国企業にとって大きな問題である。アメリカや日本から部品の供給を受けてモノを作り輸出する、ここに打撃を受けた。日中貿易摩擦と異なるところだ。今度こそ半導体の国産化を、という声になっているが、日本から装置を入れれば作れるというものではない。先端技術に強いベンチャーをしっかりと育成しなければならない。(陳)

・米中摩擦の焦点はまさに貿易不均衡から技術移転に移った。中国企業が技術を獲得するために米国企業を買収しようとしているが、米国は法律を変えてでもこれを阻止しようとしている。対策として、中国は、自前の研究開発に力を入れるとともに、日本やヨーロッパからの技術獲得にも積極的に取り組んでいる。(関)

2.5 日本企業がらみの質問およびまとめ

・（中国のプロジェクト運営が少し乱暴なのは、との質問に対して）最近モンゴルに行ってきたが、道路建設で中国企業の請負がうまくいかなかったケースで、日本企業に監督させてその下で中国企業を下請けにしたらとてもうまくいき、日本企業が高く評価された。(陳)

・（「連携」による技術流出は大丈夫か、との質問に対して）「技術流失」を考えすぎると仕事自体がうまくいかなくなる。一般的に企業は重要な技術はしっかりと企業の中でホールドしているもので、あまり心配していない。(浦上)

・（日本ができること）日本企業は、インフラ建設において、高い技術力と高品質に定評がある。中国企業にも長所、短所があり、プロジェクト毎の協力関係を築くことが重要では。(関)

・（日本企業の強み）李克強首相の訪日以降、日本との関係を見直そうとする変化が中国にある。日本企業はしっかりと技術力を

紹介すべきだと思う。技術はシステムであり、簡単にマネができるものではない。日立が技術流出を恐れないのは、これまでの蓄積してきた自信の表れだと思う。(貿易摩擦以降)中国では米国に対するあきらめがあり、日本への期待が大きくなっている。特に海のシルクロードでは可能性が大きい。(陳)

・(まとめとして) 気になるのは2010年以降、対中投資の水準が低いことだ。米国企業はアセアンに向かっており、中国商務部統計によると日本からの投資も低迷である。中国政府は外資の重要性をどの程度認識しているのか。人によって法の解釈が異なる現状の改革と政府調達に公平化が大いに求められる。日本企業もしっかり声をあげてもっと仕事がやりやすい環境を作らなければならない。(浦上)

<最後に会場から質問を>

Q：中国は人口が多いのでこれまでインフラをどこに作っても成功してきたが、中央アジアは人口が少なく、インフラ建設をしても経済発展につながるのかどうか疑問？

A：・イスラムの問題、私は心配している。新疆や甘肅、寧夏等アラビア資本やイスラム教がどんどん増え、ブームのようだ。しかし、カンボジアやタイなど海のシルクロードは成功すると思うが、陸のシルクロードはうまくいくかどうか疑問に思う。(陳)

・短期的には中央アジアが中国のマーケットになることはなくリスクも大きい。うまくいけばいいが、失敗すれば「帝国の伸ばしすぎ」のワナに陥る危険がある。(関)

以上 (文責：事



務局 国吉澄夫)