

集団所有制企業の民営化

丸川知雄（アジア経済研究所）

私は別稿（丸川[2000]）のなかで、1997年の中国共産党第15回大会以来、中国各地で進展している中小公有企業の民営化について、特に民営化の先進地域である四川省の実例を取り上げて紹介した。そこでは主に国有企業の民営化問題を取り上げていたが、その後2000年3月と8～9月の現地調査でさらに20社以上の民営化企業を訪問する機会を得て、民営化・私有化がいま滔々たる流れとなって中国各地で進展していることを改めて思い知らされた。そこで、本稿では1999年9月から2000年9月の間に私が浙江省、江蘇省、四川省などで行った現地調査のなかから、集団所有制企業（都市集団所有制企業および農村の郷営・鎮営・村営企業）19社だけを取り出して改めて集団所有制企業の改革問題を検討してみたい。集団所有制企業の民営化は萌芽的には1980年代から始まったが、民営化が全面的に展開されるようになったのは国有小企業と同じく1990年代後半に入ってからである。民営化の経緯は、国有小企業と共通する点があるが、民営化の方式においては重大な違いもある。本稿では、前稿で十分に取り上げることのできなかつた国有企業と集団所有制企業の民営化方式の相違点について論じる。

本稿でもう一つ焦点を当てたい問題は、民営化後の所有構造の変化である。集団所有制企業の場合、最初の民営化がなされた数年後に、経営上の様々な問題により、二回目の所有構造の変革が行われるケースが少なくない。本稿ではそうした2度目の変革を経験した事例に焦点を当て、なぜ変化が起きたのかを分析する。それにより現在1回目の民営化を終えたばかりの企業の将来についてもある程度の展望ができるだろう。

第1節 集団所有制企業の4類型

集団所有制企業の民営化を語る前に、集団所有制がいかなる所有形態であるのか明らかにしておかなくてはならない。公式的な定義によれば、集団所有制経済とは「一

部の勤労大衆が一定範囲の生産財を共同で占有する一種の公有制経済」(陳岱孫編[1991] 69 ページ)である。だが、実際の集団所有制企業では、「一部の勤労大衆」が具体的に誰を含むのか明確に定義されていない場合が少なくなく、「共同で占有する」といっても、労働者が生産財に対する支配権も収益権も持たない場合も少なくない。上述の定義はあくまで「建前」であって、集団所有制企業の現実を説明するものではない。

現実の集団所有制企業の中には、国有企業と同様に国家からの投資で作られ、支配権も収益権も最終的には政府が持つ「集団所有制企業」もあれば、私有企業と同様に全く個人の投資によって作られ、個人が支配権も収益権も持っている集団所有制企業もあり、「集団所有制企業とは『集団所有制企業』として登記された企業である」という以上に積極的な定義は存在しないといっても過言ではない。むしろ集団所有制企業とはいくつかの異なるタイプの企業の総称として理解した方が適切である。そこで以下では、集団所有制企業を4つの類型にわけ、それぞれの特徴を述べよう。

第1の類型(ここでは「都市集団所有制企業」と呼ぼう)は都市部の地方行政体(市、区、街道)が管理する公的な性格を持つ企業である。そのうち最も古いものは1950年代に自営業者などを組織して作られた「合作社」に淵源を発する。当初は各社員の出資額に応じた配当がなされたり、社員による自主的経営が行われたりなど、集団所有制企業の本来の趣旨に近い経営が行われていたが、大躍進や文化大革命の時期に、配当は廃止され、自主経営権も取り上げられ、利潤も政府に全額上納させられるなどしたため、実質的に国有企業と大差のない状態になった。さらに1960~70年代に都市部で新規に設立された集団所有制企業は最初から実質的に国有企業と大差がない。国有企業との違いは、賃金が(国有企業よりも低い)集団所有制企業の賃金表に基づくこと、企業福利の面でも国有企業より低く、従業員の社会的身分も国有企業より低いと見なされることなどであり、経営の自主性などでは国有企業との違いはなかった。現在、都市部の集団所有制企業の多くはこの第1の類型に属するものである。

第2の類型(「失業対策企業」)は、改革・開放以降、都市部の失業青年に就職先を提供するために設立された企業である。農村に下放された青年が多数都市部に帰還した1970年代末から1980年代初頭の時期は、就職難の問題が非常に大きかったので、政府は国有企業や機関などが従業員の親類縁者に就職先を提供するために自主的に企業を設立することを奨励した。そうした経緯で設立されたこのタイプの企業は、特定の親会社を持っており、経営的にも親会社と関連する場合が多い、という特徴を持っている。

第3の類型(「郷鎮村営企業」)は、農村部の郷政府、鎮政府、村民委員会が出資し

て設立した企業である。1958 年に人民公社が全国的に作られたときに、人民公社が工場などを作ったのが始まりであり、1960～70 年代に人民公社や生産大隊などが設立した「社隊企業」が郷鎮村営企業の前身となった。改革・開放以降、農村の郷・鎮・村による企業設立はますます盛んとなった。

第 4 の類型（「実質的民営企業」）は、改革・開放以降に設立された、実質的には民営の企業である。中国では 1980 年代前半まで従業員を 8 人以上雇う私営企業の設立は認められず、私営企業が公認されて以降も、私営企業は税や銀行融資、政治・社会的な待遇などにおいて不利な扱いを受けることが多かった。そこで、実質的には一人ないし数名の経営者の出資により設立された企業ではあっても、生存空間を確保するために集団所有制の看板を借りることがしばしば行われた。代表的な例は四通集团公司で、同社は実際 4 人の技術者によって設立された会社だが、形式的には四季青村の村営企業であった。こうした「実質的民営企業」は、設立時に地方政府（特に郷、鎮、村）や母体となる国有企業・機関などから若干の出資ないし融資を得る場合もあるが、その共通する特徴は経営における自主性である。集団所有制企業という看板は、実質的民営企業が政治的圧迫を逃れ、銀行融資や納税などで差別されないための風よけとして使われたのであり、それ以上の意味はない。こうした企業は俗に「赤い帽子を被った企業」（戴紅帽子的企業）と呼ばれ、都市部にも農村部にもみられる。

以上、4 つの類型に分けたのは、各類型によって民営化の形式と論理が異なるからである。次節では 1980 年代から農村部で観察された半民営化の形態である「株式合作制」について触れておこう。

第 2 節 半民営の企業組織——株式合作制

株式合作制は 1982 年に山東省の周村で誕生したのが最初だと言われ（加藤[1995]）、その後も主に農村で一定の広がりを見せた。株式合作制は農業における請負制と理念的には共通する側面を持っている。すなわち、請負制は、土地の集団所有という前提を崩さないまま、土地の収益権を個別農家ごとに区分けするものであったが、株式合作制も、資産の集団所有は維持しつつ、資産からの収益を各個人に分配することを可能にする仕組みである。具体的には、郷・鎮・村の経営する集団所有制企業の資産、ないしは郷・鎮・村の所有する資産の全体を再評価した上で、集団（すなわち郷・鎮・村あるいは企業そのもの）の所有部分と、集団の構成員の所有部分とに分け、後者については各個人ごとの持ち分を確定する。そして、企業ないし資産があげる利潤を集団および各個人の持ち分に応じて分配する。こうして既存の資産を分割した株につい

ては、一般には配当を受ける権利があるのみで、転売や贈与、相続はできず、従業員が企業を辞めた時にはその株は消滅する。つまり、株式合作制の機能は集団の資産に対する構成員の収益権を具体化することに目的があるが、株主が変わることを認めない点で、一般の株式会社とは異なる。

株式合作制が持つもう一つの機能は、集団所有制企業や集団資産を改組したうえ、内外からの新たな出資を募ることで、企業や集団資産の増加と発展を可能にすることである。この面では、株式合作制は株式会社制度と同じであり、従業員や外部の個人・法人が新たに出資した部分の株については転売や贈与、相続が可能である。郷村営企業の80%で株式合作制が実施された河南省新密市では、株式合作制企業の株が店頭市場で売買されていた（注1）。

このように、株式合作制は集団所有制と株式会社制度の特徴を兼ね備えており、両者のメリットを結合することを目指したものであった。

株式合作制は浙江省温州市、山東省の周村、安徽省阜陽地区など、1987年に郷鎮企業改革の試験区に指定された地域を中心に一定の広がりを見せた。温州市では、数人が出資して作った企業や、私営企業が資本を増資する際に従業員や外部から出資を募ったものなども「株式合作制企業」の範疇に入れられ、私営企業が政治的圧迫を逃れるための隠れ蓑として利用された側面が強い（注2）。安徽省阜陽地区の場合も、集団所有制企業を改組した株式合作制企業以外に、個人経営企業や私営企業が改組された「株式合作制企業」もあり（楊・藍[1998]）、やはりここでも株式合作制が私有企業の隠れ蓑として利用された側面がある。

株式合作制は1990年代前半には農村の郷鎮企業改革のモデルとして脚光を浴び、さらに1993年の中国共産党第14期3中全会決議のなかで、国有小企業と集団所有制企業の改革モデルとして示された後は、都市の中小公有企業の有力な改革モデルともなった。だが、1997年以降は急速に支持を失っているように見受けられる。例えば、温州市では一時4万社を数えた株式合作制企業は現在2万社にまで減少した（注3）。温州市の場合は、1997年の中国共産党第15回大会を機に私有企業に対する抑圧や差別がなくなりつつあることから、もはや私有企業が「株式合作制」を隠れ蓑にする必要がなくなり、会社法に基づく有限会社や株式会社の形態をとるようになったことが、株式合作制企業減少の要因である。

だが、私有企業の「隠れ蓑」としてではなく、集団所有制を基礎とした株式合作制を実施していた企業でも様々な問題が噴出してきたことも事実である。

第一に、株式合作制企業には、有限会社や株式会社のように全体を包括する法的根拠がなかった。農村部の株式合作制企業については農業部の出した「農民股分合作企

業暫行条例」(1990年)、「關於推行和完善鄉鎮企業股分合作制的通知」(1992年)、「鄉鎮企業產權制度改革意見」(1994年) 都市部の企業については国家体制改革委員会の「關於發展城市股分合作制企業的指導意見」(1997年)がいわば根拠法ではある(国家体改委生産体制司編[1998])が、「条例」、「通知」、「意見」では法的な拘束力が弱い。うえ、これらはそれぞれの政府部門の管轄範囲内で通用する規定にすぎず、一般性には乏しい。

第二に、これらの規定が提示した企業のモデル自体にも問題があった。例えば、上記の「通知」の中では、株式合作制の株として郷村株、企業株、社会法人株、個人株、外資株が設置できるとし、また上記の「条例」では「企業の税引き後利潤の分配は60%以上を拡大再生産に用い、うち50%は分割不能な公共蓄積とする」としている。この二つの規定に従えば、株式合作制企業にかなりの比率の郷鎮村政府株ないし集団株が残されることとなり、郷鎮村政府が株式合作制企業への改組後も企業経営に対して大きな発言権を持ち続けることになる。第4節で検討するように、郷鎮村政府の経営に対する干渉は時として大きな弊害をもたらすことがある。

さらに、上記の「指導意見」では「株式合作制企業では従業員株主大会制度を実施し、・・・1人1票の表決方式をとるべきである」としているが、持ち株数の多寡に関わらず平等な決定権が与えられるこうした制度では、所有構造がいかに変わっても企業の意志決定の構造は変わらないことになる。そのため、株式会社の重要な機能の1つである、意志決定権の移転や集中を通じた経営の効率化が行われ得なくなってしまう。

株式合作制がはらむ以上の問題により、1993～96年頃に株式合作制企業に改組された企業が、1998年以降さらにもう一度有限会社(私有企業)に改組されたケースがある。また最近改組される集団所有制企業は直接有限会社の形に改組されている。もともと株式合作制の範疇のなかに一般の有限会社や株式会社も含まれるなど、その境界線ははっきりしていなかった。個人株と集団(郷村政府)株の並存ということは何も株式合作制という特殊な企業形態をとらなくても、有限会社や株式会社の形態によって十分実現可能であるので、もはや一つの企業形態としての「株式合作制企業」を維持する必要はないように思われる。

第3節 民営化の諸類型

(1)「株式合作制」型

前節でみたように、「株式合作制」という概念はそれほど明確に定義されたものではないが、「株式合作制」の理念型に基づき、改革時の従業員のほぼ全員が企業の

表1 調査対象企業のリスト(初めて民営化された年の早い順)

企業記	所在地	従業員数	業種	民営化以前の所有類型*	初めて民営化された	最初の民営化方式	現在の所有形態	現在の所有構造
A	浙江省黄岩区	280	金型	郷営	1987	売却	有限会社	2人で所有
B	浙江省瑞安市	200	織布	県・集団所有制	1992	資本譲渡・株式合作制	株式会社	株式会社(株主43人、最大15%、最小0.2%)
C	四川省新都県	1200	セメント	鎮営	1993	資本譲渡・株式合作制	有限会社	鎮49.5%、従業員45.5%、経営者5%
D	浙江省紹興県	2000	染色	鎮営	1993	資本譲渡・株式合作制	有限会社	経営層80%(経営者20%、要素株30数%)、鎮10%、従業員10数%
E	浙江省紹興県	3900	織布	鎮営	1994	増資	有限会社	総経理42%、鎮14%、ほか38人の個人株主
F	四川省新都県	400	建材	鎮営	1995	資本譲渡・株式合作制	有限会社	経営者70%以上、残りは従業員。
G	四川省新都県	400	製材	県・集団所有制	1996	資本譲渡	有限会社	総経理36%、第二株主3%、従業員100人が平均1%ぐらいずつ所有
H	江蘇省鎮江市	105	不織布	集団所有制	1996	無償譲渡	有限会社	総経理30%、他の経営層25%、他の従業員25%、法人20%
I	四川省達州市	650	紙製品	県・集団所有制	1996	資本譲渡	有限会社	集団60%、従業員40%(董事長0.5%、300人以上の従業員が所有)
J	四川省射洪県	110	化学	村営	1997	増資	株式会社	村47%、他の法人53%。
K	江蘇省丹陽市	1000	眼鏡	鎮営	1998	資本譲渡	有限会社	総経理100%
L	四川省綿陽市	80	化学	国有企業下の集団所有制	1998	資本譲渡	有限会社	個人60%、国家33%、集団7%。120人の個人株主。最大18万元、中層4-5万元、最低千元。
M	浙江省越城区	1000	織布	街道・集団所有制	1998	売却	有限会社	総経理100%
N	北京市海淀区	60	ケース	村営	1998	売却	私有	廠長100%
O	浙江省紹興県	460	織布	鎮営	1999	資本譲渡	有限会社	総経理85%、もう一人15%
P	浙江省紹興県	360	織布	鎮営	1999	売却	私営企業の1工場	私有
Q	浙江省紹興県	1000	織布	村営	1999	資本譲渡	有限会社	総経理80%、他3人20%
R	浙江省黄岩区		金型	村営	1999	無償譲渡?	有限会社	7人で所有
S	浙江省紹興県	500	織布	集団所有制	2000	倒産→リース	業の1工場	私有

*注: ~ は、本稿第1節で分類した集団所有制企業の4類型のうちどの類型に属するかを示す
都市集団所有制企業、失業対策企業、郷鎮村営企業、実質的民営企業。
(出所)筆者作成

株を所有している、 集団（郷村など）がある程度の株を所有している、という2点を両方とも満たす民営化を「株式合作制型の民営化」と定義すれば、最初の民営化のときにそうした方法をとった企業は少なくない。特に、1995 年以前に民営化が行われた企業では株式合作制型の民営化がなされたケースが多く、私が調査したなかでも、1995 年以前に民営化が行われた6社のうち4社（B,C,D、F）でそうした方法が採られていた。

「株式合作制型の民営化」の典型例として、I社の民営化過程を見てみよう。

まず資産と負債の再評価が行われる。I社では純資産が900 万余元りと評価された。

純資産の一定割合が従業員全員に無償譲渡される。I社では純資産の40%を各従業員の勤続年数、職務、貢献に応じて分けた。最も多いのは董事長で3万6000 元、平均は2 万元程度、最低は5 ～6000 元譲渡された。なお、純資産のうちどれだけ無償譲渡できるかは地方政府の規定（I社を管轄する達川市の規定では純資産の30 ～70%）および次に述べる割当増資を従業員がどれだけ受けられるかにかかっている。

純資産の無償譲渡は、必ず割当増資とセットで行われる。従業員は無償譲渡を受けると同時に、必ず定められた金額を払って割り当てられた株を買い取らなくてはならない。これを拒否する従業員は一般には企業を去らねばならない。I社の場合、董事長1 万元、副董事長8000 元、中層幹部6000 元、一般幹部4000 元、一般従業員2000 元の株を買い取った。無償譲渡された株と、新たに金を払って買った増資株とでは、権限が一樣ではない。前者は配当のみがあって、転売、譲渡、相続はできず、従業員株主が企業を辞めたときには配当権も取り消される。他方、後者は企業内での転売や譲渡、相続ができる。

純資産の残る60%（540 万元）は集団株として残されている。この資本に対する配当は企業の再投資資金として蓄積されている。I社の董事長は、将来この集団株部分も従業員に無償譲渡したいと述べていた。

なお、では従業員への資本の無償譲渡と述べたが、これは中国語で「量化」と呼ばれており、正確には無償譲渡とは言えない側面を持っている。なぜなら、「量化」される株には収益権のみがあって処分権は一切ないからである。「量化」という言葉は、それまで抽象的な概念でしかなかった従業員の企業資本に対する収益権を、一人一人に対して具体的に数量化する、ということを意味する。「量化」は集団所有制企業の民営化にのみ見られるもので、国有企業の民営化には存在しない。国有企業の場合、資本は国有（全人民所有）であるという建前なので、従業員に無償譲渡すると「国有資産の流失」になるが、集団所有制企業は「勤労大衆」の所有なので、従業員への無償譲渡が行いうる、という理屈であろう。

国有企業には「量化」はないが、それに代わるものとして「改革コスト」ないし「従業員安置コスト」がある（丸川[2000]）。これは国有企業従業員という身分を失う従業員に対する一種の保険金と説明されていて、「量化」される株とは違って配当はつかないものの、離職時には現金で受け取ることができる。「量化」株と「改革コスト」はいずれも所有権を制限された資本という性格を持つが、これらを将来的にどう扱うかはまだ確定していない。一般の株と同一の権利を与えるか、従業員に現金の形で渡してしまうことで、将来的にはこの特殊な株をなくす必要があるだろう。

（２）「経営危機」型

「株式合作制」型の民営化を行うためには、従業員に無償譲渡できる純資産がなければならない。また、経営状況もある程度良好でなければ、リスクが大きいため従業員は割当増資に簡単には応じないだろう。企業の経営状況が悪く、純資産がごくわずかかもしくは負の値であるような場合には、負債を引き取ってもらうことを条件として、経営者または外部の企業や経営者に企業を安価ないし無償で譲渡することが多い。国有企業の場合には、今までの経営者が企業を買い取る能力や意欲を持っている場合は稀なので、一般には外部の企業への身売りという形をとる（丸川[2000]）が、集団所有制企業の場合には経営者に企業が譲渡されることも少なくない。

今回の調査対象企業 19 社のうち、E,H,M,P,S の 5 社が「経営危機」型の民営化が行われた企業で、うち、P、S はいずれも私営企業に身売りされ、その一工場となった。ただ、S 社の場合、正確に言えば 1999 年に倒産し、現在県の国有資産管理会社が所有する（注 4）工場と設備を私営企業が借りて工場を運営している。

E 社は紹興で最大の生産能力を誇る製織メーカーであるが、1994 年に債務超過に陥った。そこで、織物商人だった現在の経営者に、新規に出資をしてもらう代わりに資産と負債を譲渡し、民営化された。その後、鎮政府や企業の幹部も新規出資を行った結果、現在は資本金 7188 万元、うち経営者 42%、鎮 14%、残りは幹部など 38 人が所有、という資本構成になっている。

一方、H 社は経営危機をきっかけとして企業の改革が始まったが、所有構造は「株式合作制」型に似ているという折衷的なタイプである。H 社は 1993 年に経営不振のため工場閉鎖となり、再建の対策として市政府が企業を二つの部分に分けた。そのうち近代的な設備を導入した部分（資産価値 2400 万元）では、1994 年から債務を棚上げにしてとりあえず生産を再開し、そして 1996 年に企業資産を設備導入のために負った負債 2400 万元とともに、純資産ゼロの形で、従業員たちに無償で引き渡した。従業員たちは、経営陣は 1 人 1 万元、一般従業員は 1 人 5000 元の出資を行い、さらに外部の企業 3 社もそれぞれ 5 万元ずつ出資し、資本金合計 50 万元で従業員が 70%、

3 法人がそれぞれ 10% ずつ所有する有限会社に転換した。

M 社（紹興の織物メーカー）の場合は、経営不振に陥った際に、経営者が単独で引き取ったが、その民営化過程はやや奇妙である。M 社は街道委員会の投資によって 1994 年に設立された企業であるが、M 社を買い取った経営者はもとは街道委員会の役人で、M 社設立の提案を行った張本人であった。M 社が民営化された 1998 年はアジア経済危機の波が紹興の合織織物産業に押し寄せた年で、M 社は初めて赤字を記録した。同年は韓国のウォンが大幅に下落したため、韓国製設備を多く導入していた M 社の資産を時価評価すると資産価値が小さくて債務超過となっていた。M 社は 200 万元で経営者に売却されることとなったが、経営者に買収資金がなかったので、買収対象である M 社から経営者が借りて支払った。このように、M 社の民営化は、街道委員会と企業の両方に顔の利く経営者が、資産価値下落というチャンスを見計らって M 社を安く手に入れた、という構図にみえる。アジア経済危機が終息に向かい、紹興繊維産業の景況も回復したことにより、M 社の経営状況もすぐに好転した。経営者が M 社買い取りのために M 社から借りた 200 万元はすぐに企業の利益から返済できただろう。現在 M 社の固定資産は 2 億元、対銀行負債は 1 億元だという。流動資産と銀行以外に対する負債がほぼ同額と仮定すると、結局経営者は自らの懐を痛めることなく、1 億元ほどの純資産を手に入れてしまったことになる。

（３）「赤い帽子をとる」型

第 1 節で述べた集団所有制企業の諸類型のうち「実質的民営企業」の場合には、企業を大幅にディスカウントないし無償で経営者に譲渡するケースが多い。こうした民営化は集団所有制を偽装していた企業をその本来の姿に戻すことから、「赤い帽子をとる」（「摘紅帽子」ないし「摘帽」）と呼ばれる。表 1 でいえば、G、O、R の 4 社がこれに該当する。「実質的民営企業」の場合でも 1995 年以前に最初の民営化が行われた B 社と F 社の場合は「株式合作制」型の民営化が行われており、この頃までは「実質的民営企業」であっても集団所有制である以上、従業員が平等に所有しなければならないという制約が強かったことがわかる。だが、最近民営化が行われた O 社と R 社の場合には、一般従業員は株式所有に全く関わらず主たる経営陣のみで企業を所有する構造にいきなり移行している。

例えば O 社は 1999 年に上級政府からの政策的指示に基づき民営化された。純資産は 800 万元と評価されたが、400 万元は鎮政府から経営者に無償譲渡された。こうした経営者への資本の無償譲渡は中国語では「奨励」と呼ばれる。また、150 万元は、従業員 1 人の勤続年数 1 年につき 300 元という勘定で、企業の退職金引当金として内部留保された。結局、董事長ら 2 人は 250 万元だけを支払って、純資産 800 万元の

企業を董事長が 85%、もう 1 人が 15% 所有することとなった。

O 社は民営化前鎮営企業だったが、鎮は 1984 年に 8 万元相当の土地を出資しただけで、後は経営者の自助努力によって築き上げられた会社だった。そうした「実質的民営企業」であったからこそ経営者に対し 400 万元の資本の無償譲渡が行われたのである。但し、正確に言えば 1984 年に創業した人物は 1992 年に亡くなっており、1999 年に資本譲渡を受けたのは創業者の息子である。鎮政府は創業者の企業発展に対する貢献が息子に相続されているとみなしたわけである。

G 社の場合は、「実質的民営企業」ではあるが、その民営化の方法は「株式合作制」型と「赤い帽子をとる」型の折衷といえる。G 社では総資本金 280 万元のうち 3 分の 2 が従業員に無償で分配（「量化」）されたが、総経理が実質的な創業者であることに鑑み、無償分配分の 3 分の 1 強にあたる 70 万元ほどが総経理に与えられた。他方、当時の従業員の大部分にも 1 人 2 万元ぐらいの株の無償分配が行われた。そして全員無償分配 2 に対して 1 の割合で割当増資が行われた。

（４）「オーナー経営者」型

1998 年以降に民営化が行われた企業では、「実質的民営企業」でない場合でも、経営者に資本の大きな割合を譲渡し、経営者を支配的な所有者とするケースが多い。K,N,Q の 3 社がこれに該当する。

Q 社は 1987 年に村が設立した企業だが、1999 年に紹興県政府が村営企業を必ず民営化するようにとの指令を下し、それに基づき董事長が資本の 80%を、他の 3 人の経営陣で残る 20%を所有する構造の有限会社に転換した。董事長は資本の一部に対して金を支払ったが大部分は無償で貰った。

K 社と N 社では経営者に対して資本の無償譲渡は行われなかったようだが、K 社では企業の純資産が大きくて経営者が 1 人ですべてを買い取るのは困難なので、土地・建物とそれ以外の企業資産とを分離し、後者のみを経営者が買い取り、土地・建物は鎮の所有のままとして企業が鎮から借りる形をとっている。また、N 社では経営者が資本の代金を 10 年分割払いで支払うことになっている。いずれの例でも、経営者が企業の資本を買いやすくする優遇が行われているといえる。

これは全国的な傾向かどうかは不明であるが、少なくとも上記 3 社がある浙江省、江蘇省、北京市では、1998 年以降、集団所有制企業の民営化に際して、それがもとも「実質的民営企業」であったかどうかに関わりなく、オーナー経営者型の所有構造に転換するよう地方政府が指導している。

（５）その他のタイプ

A 社は今回の調査対象の中で最も早い時期に民営化が行われた企業である。A 社は

1981年に郷営企業として設立されたが、1987年に45万元の固定資産を1株5万元として、9株を3人に売却した。A社は黄岩区で最も早く株式会社になったという。1987~88年頃、温州などで「財産権の明確化」が課題として提起され、一部の集団所有制企業が私有企業や株式会社（株式合作制）に転換したが、温州に隣接する黄岩でもそうした動きの影響を受けたのだろう。

J社は1997年に従来の子の出資分は減らさず、取引先など4社が新規に出資する形で株式会社に転換した。企業形態は転換されたものの、自然人の資本は入っておらず、「民営化」の範疇に入れるのは無理があるかもしれない。J社は従業員こそ少ないが、株式会社への転換以前に資本金が3000万元、転換後は4社が出資が加わって6364万元と、資本規模が大きい。「経営危機」型の企業とは異なり、業績がよく資本も大きいJ社の場合、村も資本を手放したがらず、経営者側にも買い取る資力がないため、現在でも半公有の所有構造が維持されているものと推測される。

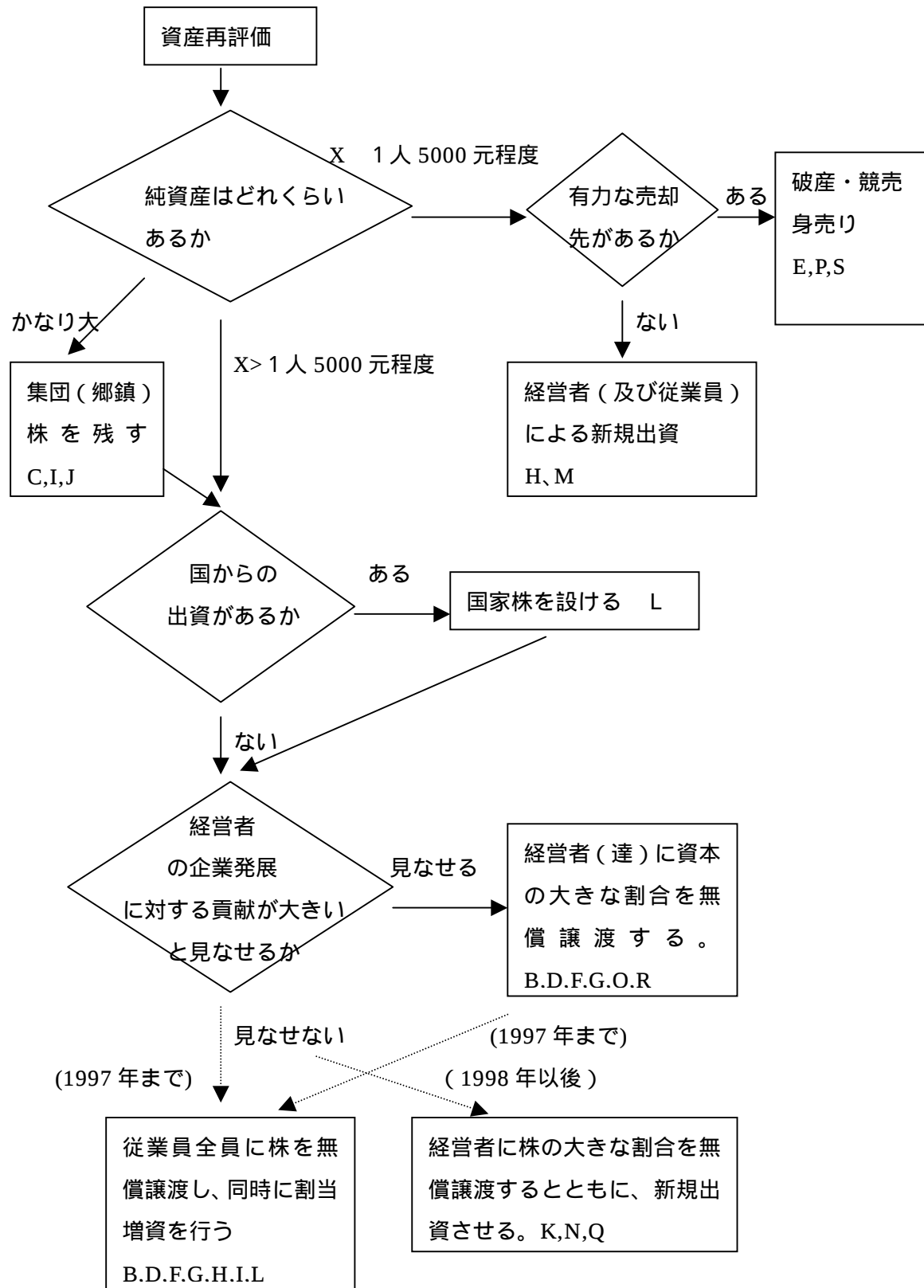
L社は、調査対象企業のなかでは唯一の「失業対策企業」（第1節参照）である。国有石油掘削企業の傘下に、従業員の子弟で失業中の青年に就業機会を提供する目的で1980年に設立された。同社は1998年に資本金100万元（所有比率は国家33%、集団7%、個人60%）が所有する有限会社に改組された。L社に国家の持分があるのは、母体である国有掘削会社からの投資や援助を受けていたからであろう。残る67%の資本については、集団の所有分とみなされ、60%が従業員に無償譲渡（「量化」）された。改組の翌年の1999年に各出資者が持分の9倍の追加投資を行い、資本金は1000万元となった。

（6）各類型に分かれる論理

本節では集団所有制企業の民営化の様々なタイプを紹介してきたが、以上のような分類法は便宜的なものであり、実際に民営化を行う際に様々な民営化方式のなかからいかなる基準で特定の方式が選択されるのかを明確にするものではない。だが、民営化の具体的作業にあたっている地方政府の体制改革弁公室に、民営化の方式を決める原則を尋ねても、「『1廠1策』（=企業の状況に応じて、企業ごとに異なった民営化方式を編み出す）で行っている」というひどく曖昧な答えが返ってくるのみである。

もっとも、19社の民営化事例を見渡すと、途中で民営化に対する考え方が大きく変化しているために複雑さを増してはいるものの、ある種の規則性を帰納的に導き出せるように思う。図1は事例研究から帰納できる考え方の筋道をフローチャートの形で表現してみたものである。まず、企業の純資産がどの程度の規模であるかが判断のポイントとなる。もし純資産がマイナス、または従業員1人5000元もないほど少ない場合には、外部の企業や資本家に企業をまるごと買収してもらうのが最良の選択で、

図1 民営化方式を決めるフローチャート



（注）英大文字は、表1のなかでそれぞれに該当する企業の記号。（出所）筆者作成

それさえできない場合には経営者・従業員が新規出資して企業を立て直すか、破産して競売にかけるか、ということになる。逆に純資産が従業員あたり 10 万元もあるような場合には、従業員に売却するにしても無償譲渡するにしても大きすぎるので、郷鎮なり出資元なりが資本の一定割合を持ち続ける。純資産が 5000 元から数万元ぐらいの場合は従業員所有企業か経営者所有企業のいずれかとなる。ここから先は、1997 年以前とそれ以降とでは大きく異なっており、1997 年以前は経営者に大きな貢献がある場合でも、一般従業員にもある程度の持ち分を保証するような方式がとられていたのに対し、1998 年以後は逆に経営者が創業者などでなくても、経営者に多額の無償譲渡を行うことでオーナー経営者型の企業形態に転換するようになった。表 1 に列挙した 19 社のうち、非常に早い時期に民営化が行われ、今となっては民営化の論理を知ることも難しい A 社以外は一応図 1 のフローチャートのどこかに収まる。

第 4 節 民営化後の所有構造の変化

丸川(2000)では、国有中小企業の多くが従業員所有企業に転換していることを紹介し、それが将来は所有の移転が進んで資本家所有企業に近づいていく可能性を示唆したが、そのプロセスにはある程度の時間と環境の変動を経る必要があると指摘した。集団所有制企業の場合は、実際すでに所有の集中化が起きているケースが観察される。表 1 の 19 社のなかでも、B,C,D,F,H の 5 社では、第 1 回目の民営化が行われたのち数年を経て所有の集中化が起こった。表 1 から 1996 年以前に最初の民営化が行われた企業だけを取り出してみると、最初から集中的な所有構造を持っていた 3 社(A,E,G)を除き、当初従業員がかなり平等に所有する資本構造を持っていた 6 社のうち、I 社以外の 5 社で所有の集中化が起きていることがわかる。

なかでも F 社の事例は、所有の集中化の起きる理由を見るのにわかりやすい例である(注 5)。F 社はもともと現在の董事長が 1980 年に友人から 1 万元余り借り、信用社からも 1 万数千元を借りて興した企業である。登記上は鎮営企業であったが、鎮からの出資はなく、「実質的民営企業」であった。F 社は成都市の改革実験企業に指定され、1995 年に民営化が実行された。当時、純資産は 1200 万元余りと算出され、民営化によって、鎮政府が 30%、「集団」が 20%、従業員に無償譲渡(「量化」)される分が 32%、創立者である董事長に無償譲渡(「奨励」)される分が 18%という所有構造になった。従業員には各人の勤続年数と職責に応じて資本の無償譲渡が行われた。

「集団」の持ち分がある点は、F 社がもともと集団所有制であったことに鑑み、従業員全体の共同所有となる部分を残しておくという「株式合作制」型の民営化の特徴が

現れているが、鎮所有でもなければ経営者所有でもないこの「集団」持ち分を誰が代表するのかが曖昧で、将来に問題を残すこととなった。民営化と同時に、1株あたり0.2株の割当増資が行われ、資本金は1475万元余りとなった。

F社は1996年以降、PVC型材などへの進出を目指して活発な投資を始めたが、折悪しく中国政府の緊縮政策の時期に遭遇し、経営業績が悪化した。創業時から董事長とともに企業を切り盛りしてきた幹部たちも次々と従業員を引き連れて独立していった。企業の将来に不安を持ち始めた従業員たちは株を次々と手放し、董事長がそれを安く買い取っていった。企業を辞めて株を手放す従業員については、割当増資分だけが転売を認められ、無償譲渡分は没収となる。「集団」株は扱いに困り、1997年に他の所有者にそれぞれの保有数に応じて無償譲渡された。また、30%を所有する鎮政府は代表を派遣してくるなど経営に関わっていたが、鎮政府の介入により会社に多額の損失や代金焦げ付きが発生した。1998年に董事長が鎮政府の持ち株を買い取ったが、鎮政府は損失に対する責任を認め、株の額面価格の70%で董事長に売却した。こうして現在F社の株の70%以上を董事長が所有する構造になっている。以上のように、資本の集中が起きるのは、企業の業績が悪化し、従業員株主たちが企業の将来性に不安を持つようになったときである。自らは企業の将来を左右する権限をほとんど持っていないにも関わらず、株を所有することでリスクを負わされることになる一般従業員から、リスクも負うが自ら経営権を握っている経営者に株が移転するのは自然な流れであろう。

H社の事例も、所有の集中化が起きる理由をよく説明している。H社は第3節(2)で見たように、経営危機で純資産がゼロになり、従業員が経営陣は1人1万元、一般従業員は1人5000元、3法人がそれぞれ5万元ずつ出資する構造になった。ところが、その後経営の過程で経営陣と一般従業員の間で利益の処分を巡って対立が続くようになった。経営陣は企業の将来を考えて利益をなるべく企業に留保し再投資資金に充てたいと考えたのに対し、一般従業員は配当として分配してくれることを望んだ。H社では有限会社形態をとり、1株1票で意志決定を行っていたが、一般従業員が多くの株を持っているため、経営陣の意志が通りにくかった。そこで、1999年に第2回目の改組を行った。最初の民営化の時は株を買わない従業員は企業を去らねばならなかったが、2回目には株を買うか買わないかは自由意志となり、経営陣は多く買うことを奨励された。結局、総経理が30%、他の経営陣(13名)が25%、他の従業員が25%、法人が20%所有する構造に変わった。以上のように、企業の経営方針を巡る経営陣と一般従業員との立場の違いも、所有の集中化をもたらす1つの理由である。「労働者」としての利害を持つ一般従業員が、1人1票により経営方針に対して経営

者と対等の発言権を持ったのでは、「資本」の立場が弱く、企業の発展には不利だといえることがわかる。

他の企業の場合も、程度の差こそあれ所有構造の変化の方向は共通している。すなわち、従業員の平均的な株式所有から、経営陣への集中が生じている。所有者の曖昧な「集団株」は消滅する傾向にある。鎮政府などによる公有部分も消滅する傾向にある。

こうした変化は企業自身の内在的要求のみならず、1997 年以降地方政府が「経営陣が過半数を所有し、経営者が大株主となる」ことを奨励していることにも影響されている。

おわりに：効率と公正

本稿での事例研究から、一口に集団所有制企業の民営化といっても、1997 年以前とそれ以降とは大きく様相を異にしていることがわかる。1997 年以前の民営化は、まだ「集団所有」という建前をどう現実化するかということに対するこだわりがあり、「集団」の構成員一人一人が集団の資本に対する収益権と支配権を手に入れるようにする、という点に重きが置かれていた。ところが、1998 年以降は「集団所有」の建前は捨て去られ、いかにして経営者が資本を支配できるようにするかという点に改組の力点が置かれている。既にいったん「株式合作制」型の民営化を行った企業でも、資本の移転を通じて経営者が資本の大部分を所有する構造に転換しつつある。第4節でみたように、このプロセスは、効率的でない所有構造が資本の売買を通じてより効率的な所有構造に変わっていく過程であり、まさに「コースの定理」の実践である。

近年集団所有制企業で発生している所有構造の変化の方向は、従業員に広く分散した構造から少数の経営者に集中した構造へというものだが、ただ、あらゆる企業がオーナー経営者型の所有構造に収斂していくとも限らない。中小企業では経営者が100%持つのが最適だというように先験的に最も効率的な所有構造を特定することはできない。むしろ、企業の置かれた環境、人材の賦存状況、技術の特性などによって効率的な所有構造は変化していくものであろうし、異なる所有構造の間で優劣を付けるのが難しい場合もあろう。「コースの定理」に従えば、先験的に「最適な所有構造」を特定する必要はなく、むしろ最初の所有権の配分がいかなるものであろうとも、利害関係者は取引を通じて最も効率的な配分に到達することができるはずである。したがって、最初の民営化は「株式合作制」型でも「オーナー経営者」型でも、とにかく企業の資本を取引可能なものにすればよいのである。

しかし、同じくコースが指摘するように、最初に所有権をどのように配分するかは効率の達成には影響がなくても所得分配には影響を与える。所得分配の公正という観点からいえば、「何でもいいから民営化すればよい」とはいえない。厳（2000）によれば、近年中国では効率の観点からなるべく簡単な手続きで民営化を済ませてしまふべきだという議論と、逆に所得分配の公正という観点から現在の民営化を厳しく批判する議論とがあるようであるが、前者は効率を、後者は公正を論じており、議論の焦点がずれている。

効率の観点からいえば、最も低コストで民営化を進めることが最も効率的であるはずだが、ではそうした民営化は公正なものであろうか。意見が分かれる根源は「集団所有」をどう理解するかにあるようだ。「集団所有」を建前通り解釈すれば、「赤い帽子をとる」型の民営化にしても「オーナー経営者」型の民営化にしても、集団の財産を特定個人に無償譲渡してしまうのは公正な所得分配ではなく、悪く言えば「集団財産の横領」である。「株式合作制」型の民営化にしても、例えば郷鎮村営企業の場合、郷・鎮・村の全員が所有主体であるはずだから、従業員だけに無償譲渡するのは公正ではないという言い方もできる。

他方、「集団所有」といっても、実際は地方政府所有であるか、実質的民営であるかのいずれかだとの立場に立てば、政府が自ら所有する企業を贈与しようが売却しようが、政府のなかで適切な手続きが踏まれていればよいし、実質的民営企業については本来の所有者に返却すべきだ、ということになる。「政府のなかでの適切な手続き」が何であるかは政治の領域の問題である。

集団所有制企業の成立史を振り返ると、「集団所有」を建前通りに解釈することには無理があることがわかる。実際に集団の構成員が資本を持ち寄って設立した企業は1950年代にできたような古い企業以外になく、大部分の企業は政府（都市部の区や街道、農村部の郷・鎮・村）ないし国有企業・機関の投資と意志決定により設立されたものか、少数の民間人が資本を持ち寄って設立した「実質的民営企業」かのいずれかである。前節のF社の事例、あるいはロシアのバウチャー方式による国有企業民営化などをみると、現実には所有権から疎外されていた人々に、建前に従って資本所有権を与えたとしても、結局そうした人々は所有権を二束三文で手放すことになるため、所得分配上の意義も余りない。

ただ、「都市集団所有制企業」や「郷鎮村営企業」を地方政府の所有物とみなすとしても、中国の地方政治の現状では、民営化過程で数々の不公正や汚職が入り込む余地があることは否めない。図1で民営化方式を決める際の4つの判断項目を挙げているが、まず純資産の算出において、M社のように資産価格が下落したタイミングを見

計らって純資産額を小さくしてしまう場合もあり、再評価の適正さが保証されているのかどうか疑問である。また、有力な売却先の有無、国からの出資の有無、経営者の企業発展への貢献についても、政府が恣意的に判断しているのが現状である。第1節では「実質的民営企業」が一つの類型として明確に区分けできるように書いたが、実際にはある企業が「実質的民営企業」であるか否かは判定が困難な場合が少なくない。経営者が資金ではなく努力のみを支出している場合に、その貢献をいかに評価するかは難問である。

集団所有制企業においては、集団所有という概念が曖昧であり、建前と現実が乖離している上に、実際の所有関係も複雑であるため、民営化のルールを定めることは容易ではない。しかし、ルールづくりを放棄して「1廠1策」と開き直る前に、まず民営化方式を決める筋道を立てること（例えば図1）は公正な民営化実現の第1歩であろう。民営化を行う際に、公有資産を厳密に額面通りに民間人に売るのではなく、ある程度の無償譲渡を行うこと、すなわち公的セクターから私的セクターにある程度の所得移転を行うことは、民営化を成功させるために必要なことだと思われるが、無償譲渡を行う際のルールを定めないと、無償譲渡を通じていくらかでも汚職が可能となる。初期の頃の民営化はかなり慎重に行われていたが、近年は効率的な所有構造という大義名分の陰に隠れて手続きの公正さが軽視される傾向があるようにも見うけられる。効率の観点からいえば、たとえ民営化の時に一時的な損失があっても、民営化による効率向上がもたらす長期的な利得の方がそれを補って余りあると見なされるので、民営化の方式はさして問題ではないということになる。しかし、政治の観点からいえば、民営化時の不公正や腐敗を放置すれば地方政府の「汚職体質」に拍車をかける懸念があり、そのことが将来の社会や経済にもたらす悪影響は憂慮すべきものがある。しかし、こうした「汚職体質」は民営化の歩みを遅くしたり方式を変えたりすることでは解決できない問題であり、やはり政治の領域に属する問題である。

注：

- (1) 新蜜市末股分経済研究院でのインタビュー（1995年9月24日）。
- (2) 張・李 [1990] 65 - 70 ページ，温州市政府幹部へのインタビュー（2000年9月4日）による。
- (3) 温州市政府幹部へのインタビュー（2000年9月4日）による。
- (4) 倒産した集団所有制企業の資産をなぜ県国有資産管理会社が所有するに至ったのかは不明である。もとの企業が税金を滞納していたとすれば，県政府が債権者として工場を譲り受けた可能性もある。

(5) F社については李(1999)という資料もある。

参考文献：

陳岱孫編『中国經濟百科全書』上 中国經濟出版社 1991年。

国家体改委生産体制司編『股分合作制企業運作指導』經濟日報出版社 1998年。

加藤弘之「ポスト生産責任制の農村所有制度」(加藤弘之編『中国の農村発展と市場化』世界思想社 1995年)

李林桜『奇才詹木匠』四川文芸出版社 1999年。

丸川知雄「中小公有企業の民営化：四川省のケース」『中国研究月報』Vol.54, No.4(No.626)
2000年4月

嚴善平「郷鎮企業の所有制改革の展開と評価」(本誌本号所収予定)

楊鋼・藍定香『集体企業産権制度改革与股分合作制』四川人民出版社 1998年。