



中国の国有企業改革と発展重点 ～「十三五」の回顧と「十四五」の展望

リサーチ&アドバイザリー部
中国調査室

メイントピックス	2
中国の国有企業改革と発展重点～「十三五」の回顧と「十四五」の展望	2
➤ 国有企業は中国経済に支配的な立場にあり、経済成長や雇用安定の責任を果たすとともに、国民生活に直結するインフラ事業を担当し、製造業の原材料やインフラ整備においても重要な役割を果たしている。2016年10月、7大独占産業の混合所有制改革試行が打ち出されて以来、国有企業の改革が加速している。2018年10月、「国有企業改革双百行動」が実施され、混合所有制改革の範囲が拡大された。2019年3月の全人代で、国有資本改革の加速を言及し、国有企業を「より強くより大きくする」と表明した。2020年6月、「国有企業改革3カ年行動計画(2020～2022年)」が採択されたことに伴い、混合所有制改革、中央企業の再編・統合、国有資本監督管理体制改革が全面的に展開されている。	
人事労務コンサルティング情報/中智上海.....	8
2021年日系企業の給与調整率～	8
➤ 今回は、中智コンサル人力資本データセンターが実施した「2020年度全体報酬調査研究プロジェクト」と『2020～2021年度人力資源市場の重要指標』特別プロジェクトから、特に在中日系企業の給与調整に関連するデータを紹介させていただきます。サンプル企業数は、中国本土の日系企業約700社。	
三菱UFJ銀行の中国調査レポート(2021年4月).....	11

メントピックス

中国の国有企業改革と発展重点～「十三五」の回顧と「十四五」の展望

国有企業は中国経済に支配的な立場にあり、経済成長や雇用安定の責任を果たすとともに、国民生活に直結するインフラ事業を担当し、製造業の原材料やインフラ整備においても重要な役割を果たしている。2016年10月、7大独占産業の混合所有制改革試行が打ち出されて以来、国有企業の改革が加速している。2018年10月、「国有企業改革双百行動」が実施され、混合所有制改革の範囲が拡大された。2019年3月の全人代で、国有資本改革の加速を言及し、国有企業を「より強くより大きくする」と表明した。2020年6月、「国有企業改革3カ年行動計画(2020～2022年)」が採択されたことに伴い、混合所有制改革、中央企業の再編・統合、国有資本監督管理体制改革が全面的に展開されている。

I. 2014年以降の国有企業改革の進展

2014～2016年:「1+N」政策枠組みの公布

国有企業改革の目標は、財産権の明確化、政府と企業の分離、科学的な管理を特徴とする現代企業制度の確立と認識されている。国有企業改革における今までの歴史を振り返ると、1985年の請負経営責任制、1992年の市場経済の推進、1993年の現代的企業制度確立の試行、1997年からの国有経済の戦略的調整、国有企業の合併・破産、2000年からの一部国有特大型企業の再編・上場、2002年以降の国有資産管理体制改革の深化、などの改革が続いてきており、政府と企業の分離、現代企業制度の確立、経営の効率化において大きな成果を遂げてきた。

2014年9月、「中国共産党第18期三中全会重要改革措置実施計画(2014～2020年)」が公布され、全面的改革深化の新たな段階を迎え、国有企業改革はその重要な構成部分となっている。同年10月、国務院国有企業改革指導チームが設立された。2015年8月、国務院は「国有企業改革の深化に関する指導意見」を公布し、その前後に公表された22¹の関連文書を加えて、「1+N」政策枠組みを形成し、国有企業改革のトップデザインが構築された。

2016～2018年:7大独占産業の混合所有制改革試行

2016年12月の中央経済工作会議において、混合所有制改革は国有企業改革の切り口であり、電力、石油、天然ガス、鉄道、民用航空、電信、軍需産業など7大産業で実質的な進展を遂げることが言及された。9月、国家発展改革委員会(発改委)と国有資産管理委員会(国資委)は共同で第1陣の混合所有制改革パイロット企業を選定し、東航集団、聯通集団、南方電網、ハルビン電力集団、中国核建集団、中国船舶工業集団の6社と、浙江省国有企業という「6+1 方案」を発表した。

主な改革内容として、非国有資本による国有資本投資プロジェクトへの出資、従業員による株式所有計画が含まれている。国資委によると、2016年、中央企業子会社で公司制改革を実施したのは92%、混合所有制改革を実施したのは68%を占めた。2017年、中国聯通、東航物流といった成功事例が実施され、改革後、2社の資産負債率がいずれも低下し、経営効率が向上した。第1～3陣の50社は7大分野に集中するが、第4陣の160社(中央企業107社、地方国有企業53社)は「数の拡大」と「領域の拡大」まで進んだ。

2018～2020年:「双百行動」計画

2018年10月、国務院国有企業改革指導チームは「国有企業改革『双百行動』工作方案」を公表し、中央企業子会社100社余りと地方国有中堅企業100社余りを選定し、2018年から2020年にかけて総合的な改革を

¹ 分類推進(2)、混合所有制(3)、現代的企業制度(4)、国有資産管理体制(2)、監督管理強化(5)、党の指導(1)、良好な環境の創出(2)、その他(3)から構成される。

深く推進する。「1+N」政策文書の要求を徹底し、①資本の多元化と混合所有制改革の推進、②コーポレートガバナンス構造の健全化、③市場化経営メカニズムの整備、④激励・拘束メカニズムの健全化、⑤歴史的遺留問題の解決など改革重点分野で率先してブレークスルーを実現することを目指す(図表1)。今後、入選企業をめぐって、混合所有制改革、従業員による株式所有計画、現代的企業制度整備、報酬改革など複数の改革が加速すると見込まれる。

「双百行動」計画により、混合所有制改革は一部試行から全面的な試行段階に入った。2020年12月時点、「双百企業」は452社に増加し、うち中央企業と地方国有企業はそれぞれ200社余りある。2019年末時点、「双百企業」に属する中央企業の改革任務完了率は55.1%に達し、41.6%の企業は本社レベルで混合所有制改革を展開し、うち非国有資本の持ち株比率が3分の1を超えたのは53.5%を占めた。65.7%の企業は子会社レベルで混合所有制改革を展開した。また、「双百企業」の労働生産率は1人当たり85.3万円で、中央企業全体の平均水準を超えた。2019年の営業収入、純資産伸び率はそれぞれ9.3%、11.4%となった。

【図表1】2014～2020年の国有企業改革試行プロジェクト

年	試行名	入選企業	詳細
2014	4項改革	中央企業6社	国有資本投資公司、混合所有制、取締役会授権、規律検査チームの派遣・駐在
2016	10項改革	数十社	取締役会授権、経営管理者の市場化採用、プロフェッショナルマネージャー制度、報酬分配差異化、国有資本投資・運営公司等
2016-2019	混合所有制改革	中央と地方国有企業210社	第1陣9社、第2陣10社、第3陣31社、第4陣160社
2017-2018	国有資本投資・運営会社	中央企業21社	第1陣10社、第2陣11社
2019	世界一流模範企業建設	中央企業10社	航天科技、中国石油、国家电网、中国三峡集团、国家能源集团、中国移动、中航集团、中国建筑、中国中車集团、中広核
2019	地域的総合改革試験	上海、深セン、瀋陽	上海、深センは地域的国資・国有企業総合改革試験、瀋陽は国資・国有企業重点領域と重要段階改革を展開
2019	科技改革模範行動	中央と地方国有企業204社	コーポレートガバナンス、市場化人材採用、激励・拘束メカニズム、科学技術革新原動力、党の指導と建設
2018-2020	双百行動	中央と地方国有企業452社	資本の多元化と混合所有制改革、コーポレートガバナンス、市場化経営メカニズム、激励・拘束メカニズム、歴史的遺留問題の解決
(出所) 公開資料より当行中国調査室作成			

II. 「十三五」期間の国有企業改革の成果

混合所有制改革

- 2013年以來、中央企業で推進された混合所有制改革項目は累計4,000項目、導入された各種社会資本は1兆5,000億元を超えた。2020年10月時点、中央企業のうち、混合所有制改革を実施した数は7割以上を占め、2012年末に比べ2割程度上昇。省レベル国有企業の混合所有制改革の割合は6割に接近している。
- 国資委データによると、中央企業が支配株主となる上場企業の資産総額、利益はそれぞれ中央企業全体

の67%と88%を占める。2020年、中央企業傘下企業12社²はA株式市場(うち科创板は5社)で上場を果たし、調達額は528.6億元となった。A株式市場で上場する民営企業8社の実際支配者は中央企業に変更し³、2019年より4社増えた。

- 2016～2019年、財産権取引所で完了した国有企業の混合所有制改革プロジェクトは4,351件、取引額は8,116億元となった。

国有経済配置と構造調整、国有企業再編・統合

- 国有資本が国家の安全、国民経済の命脈、国家の民生に関わる重要業種と領域に集中しつつあり、軍需産業、電力、石油・石油化学、交通運輸、電信、石炭などの業種における国有資本の割合は8割に達した。
- 第13次5カ年計画期間(2016～2020年)、中央企業12組、24社の戦略的再編が完了し、中央企業の数は2015年末の106社から現在の97社に減少した⁴。一方、中国融通資産管理集団、国家石油天然気管網集団、中国安能建設集団、中国航空発動機集団などを新設した。
- 本業が石油・石油化学、電力、通信、軍需産業、機械、建築など業種における企業資産総額と純資産の中央企業に占める割合はいずれも9割を超えた。

国有資本投資・運営公司

- 2014年以来、国資委は3陣に分けて国有資本投資公司19社と国有資本運営公司2社の試行企業を確定し、2種類会社に対して戦略計画、本業管理、人員採用、株式報酬、給与総額、重大財務事項管理などにおける自主権を付与し、出資者と企業間の権限と責任を明確にした。省レベルの各地方政府は2種類会社を100社以上設立する予定で、既に100社近くが試行運営を開始した。
- 試行企業は混合所有制改革、再編・統合、現代的企業制度構築を模索し始めている。2020年6月、国資委は国有資本投資公司の試行企業19社が本業に集中し、実体経済発展において積極的な進展を遂げたと表明。試行企業は資本投入の拡大、合併再編を通じて、核心本業、重点分野と優位性企業に資源を集中させ、構造調整を強化し、非本業と非優位性事業から撤退した。

電力、石油・天然ガス、鉄道分野の改革

- 電力:2016～2018年、全国電力市場化取引の割合が年々向上し、改革による収益は累計1,800億元を超えた。国家發改委、国家エネルギー局は4陣404件の新規配電事業改革試行プロジェクトを承認。全国で北京、広州2つの地域電力取引センターと33カ所の省(区・市)電力取引センターが設立した。
- 石油・天然ガス:2019年12月、国家石油天然気管網(パイプ網)集団有限公司を北京で設立した。
- 鉄道:2020年1月、京滬(北京-上海)高速鉄道股份有限公司は上海証券取引所で上場した。

現代的企業制度建設

- 2019年末時点、中央企業集団レベルと2,600社以上の全民所有制子会社はすべて公司制改革を完了し、地方国資委が出資する企業の96%が公司制改革を完了した。
- 2019年末時点、中央企業83社は外部董事が多数を占める取締役会を設立し、中央企業に所属する2・3級子会社で取締役会を設立した割合は76%に達し、地方国資委が出資する1級企業で取締役会が設立した割合は90%に達した。

² 京滬高鉄、中金公司、華潤微、鉄科軌道、南網能源、江航装備、中国黄金、中科星図、国盾量子、中天火箭、中瓷電子、中船漢光。

³ 海南海薬(新興際華集団)、江南化工(兵器工業集団)、碧水源(中国交通建設集団)、中鉄装備(中国鉄路工程集団)、節能国禎(中国節能環保集団)、迪瑞医療(中国華潤)、ST昌魚(中国機械工程集団)、鉄漢生態(中国節能環保集団)。

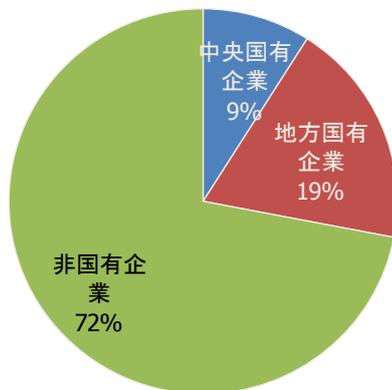
⁴ 2021年3月31日、化学大手の中国中化集団(シノケム)と中国化工集団(ケムチャイナ)の経営統合が国務院に承認され、今回の統合により、中央企業数は96社となる。

Ⅲ. 国有企業改革 3 年行動計画の動向

wind データによると、上場企業のうち、国有企業の社数は全体の 28%、時価総額は同 39%を占めている。2020年12月31日時点、A株非金融上場企業は3,963社で、うち中央国有企業は368社(11兆4,300億元)、地方国有企業は732社(13兆5,300億元)、その他の非国有企業は2,863社(38兆9,600億元)となっている(図表2、3)。

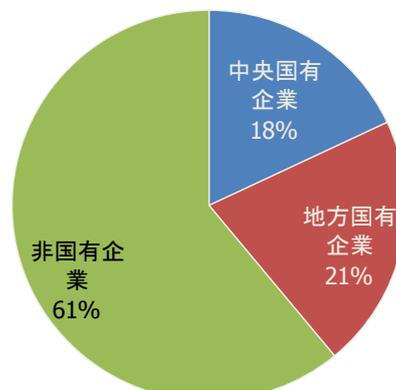
地方国有企業は地方政府の投資プロジェクトを通じて、営業収入と純利益の伸び率が高いものの、2016年以降、過剰債務削減の影響を受け、財務圧力が高まっている。一方、中央企業の規模拡大が安定的で、負債率が高水準にあるが、近年低下している。将来、戦略的新興産業に代表される政策支援は中央企業に重点を置くが、地方国有企業改革の原動力とペースが比較してより高いとみられる。

【図表2】A株上場企業数の構成
(2020年末時点)



(出所)windより当行中国調査室作成

【図表3】A株上場企業時価総額の構成
(2020年末時点)



(出所)windより当行中国調査室作成

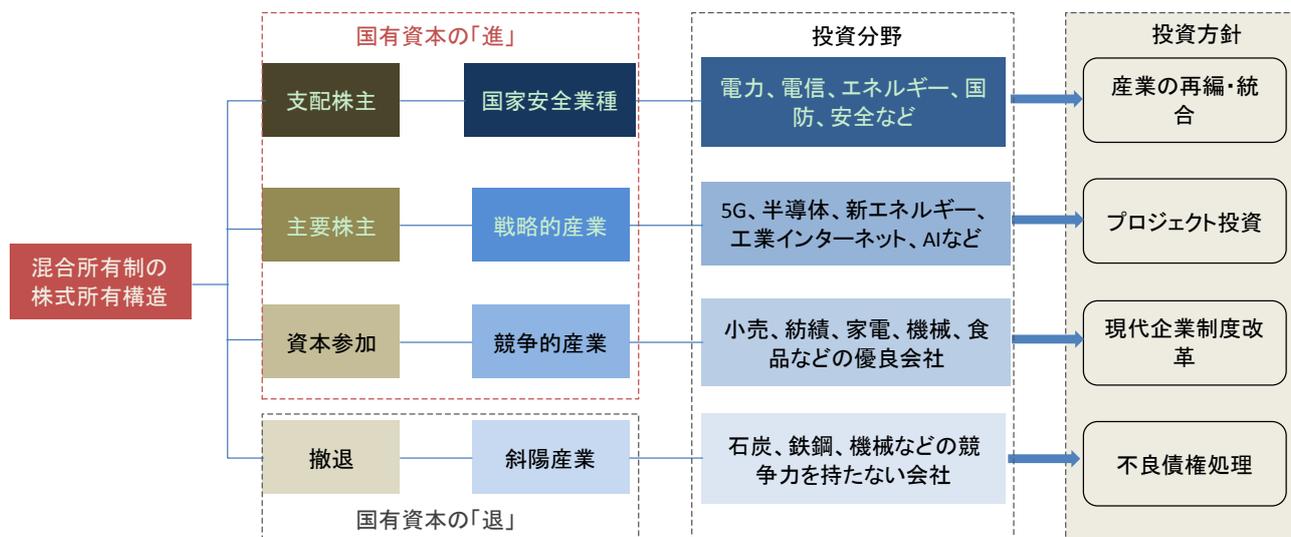
2020年5月の政府活動報告では、「国有企業改革3年行動(2020~2022年)を実施し、改革の効果を上げる」ことが言及された。2020年6月、中央全面深化改革委員会第14次会議において、「国有企業改革3年行動計画(2020~2022年)」が採択され、改革のロードマップを明確にした。2020~2022年の3年間は国有企業改革の肝心の段階であり、党の全面的指導を堅持・強化し、基本経済制度を整備し、社会主義市場経済の改革方向を堅持し、重点強化・弱点補強を行い、国有経済配置の最適化と構造調整を推進し、国有経済の競争力、革新力、支配力、影響力、リスク対抗力を強化することを表明した。

改革重点として、①中国特色の現代的企業制度建設、②国有経済配置の最適化と構造調整、③混合所有制改革、④市場化経営メカニズム、⑤資本管理を主とする国有資産監督管理体制、⑥国有企業の公平な市場競争参加、⑦国有企業改革の専門プロジェクト、⑧党の指導と党の建設、など8つの面を挙げた。

現時点で3年行動の正式な文書は未だ発表されていない。2020年10月に開催された記者会見において、国資委は国有資本が国家の安全、国民経済の命脈に関わる重要業種と領域(国防、軍需産業、エネルギー、航空、電信)、公共事業運行および国民生活必需を保障する「国計民生」、応急能力の建設、公益性業種と領域、並びに戦略的新興産業に集中させるほか、競争力を持たない非本業と不良資産の事業から撤退する目標を示した(図表4)。

また、サプライチェーンの重要な段階およびミドル・ハイエンド分野における国有企業の配置を推進し、科学技術革新および新型挙国体制における国有企業の作用を強調し、国有企業と民間企業、科学研究所、地方国有企業との提携を奨励することを表明した。2019年、中央企業の研究開発費は前年比17.5%増の8,190億元。2022年までに、中央重点企業の平均研究開発費対GDP比は5%以上に達する目標を示した。

【図表 4】中央企業混合所有制改革の株式所有構造と投資方針



(出所) 国資委より当行中国調査室作成

国資委の翁傑明副主任は、国有企業と民間企業の合併再編を支持し、国有企業持ち株比率 5%以上の戦略的投資者の導入を奨励するほか、合併再編のポイントは企業競争力の向上、企業間の無秩序な競争の回避を強調した。3 年行動計画では、国有企業上場の推進を通じて、資産証券化率の向上、戦略的投資家の導入、国有企業と民間企業の合併再編など各種改革を加速させることを明らかにした。

新たな原動力の育成について、高レベルなイノベーション連合体、産業技術革新連盟と公共研究開発プラットフォームを構築し、大中小企業の融通発展を促進し、モノのインターネット、ビッグデータ、ブロックチェーンといった革新技術と実体経済の融合応用を推進する。5G、半導体、工業インターネット、人工知能(AI)、データセンターといった次世代情報技術に対して、政策や資金支援を強化し、産業融合を促進し、国有企業のデジタル化・スマート化転換を加速し、国際競争力を向上させるといった目標を掲げた。

「第 14 次 5 年(2021～2025 年)計画綱要」では、国有企業改革について「第 13 次 5 年計画綱要」の枠組みとほぼ同様で、国有経済配置の最適化と構造調整、現代的企業制度、国有資産監督管理体制、独占業界改革に関する要求が一致している。国有経済の戦略的下支えの発揮、国有企業混合所有制改革の深化、国有資本投資・運営公司改革、競争的分野の市場化改革について、より具体的な要求を示した。また、「13・5」に言及された「グローバルで競争力を持つ世界一流企業」と一致し、「世界的一流企業建設の加速」の目標を掲げた。

2021 年は第 14 次 5 年計画の初めの年および国有企業改革 3 年行動の難関攻略の年であり、国資委は年内に 3 年行動任務の 7 割を完了させる目標を打ち出した。中央企業の改革重点として、①国内国外ダブル循環における中央企業の牽引作用発揮、②科学技術革新作業の強化、③国有企業改革 3 年行動の徹底、④国有経済配置の最適化と構造調整、⑤現代的産業体系建設の促進、⑥リスク防止、⑦国有資本監督管理効率の向上、⑧国家重大戦略の支持など 8 項目を明記した。

中央企業の混合所有制改革、再編・統合、国有資本投資・運営公司の改革は今後の注目点となり、中央企業と民間企業、地方国有企業の提携が一層深まり、資本連携後のメカニズム改革および混合所有制企業に対する中央企業との差異化管理が改革の重点になろう。中央企業の再編は本業集中、競争力向上、重複建設回避を解決するほか、サプライチェーンの弱点補強、核心技術の突破に取り組んでいくことから、国防・軍需産業、エネルギー・資源、食糧、戦略的ネット型インフラ建設といった分野における国有企業の影響が向

上することが予想される。

MUFG バンク(中国) リサーチ&アドバイザリー部
中国調査室 孫元捷

人事労務コンサルティング情報 / 中智上海

2021 年日系企業の給与調整率～

今回は、中智コンサル人力資本データセンターが実施した「2020 年度全体報酬調査研究プロジェクト」と『2020～2021 年度人力資源市場の重要指標』特別プロジェクトから、特に在中日系企業の給与調整に関連するデータを紹介させていただきます。サンプル企業数は、中国本土の日系企業約 700 社。

I. 日系企業全体における給与調整率の見通し

2020 年は疫病の影響を受け、全体では給与調整を実施した企業は 57%にとどまったが、日系企業では、85%の企業が給与調整を実施した。2021 年も 8 割近くの日系企業が給与調整の実施を予定している。2021 年の日系企業全体における予測給与調整率は 5.8%と前年に比べて低下しており、この水準はローカル企業より低いものの、その他外資企業をやや上回っている。

中智コンサル発表：企業の投資種類別 2020—2021 給与調整率



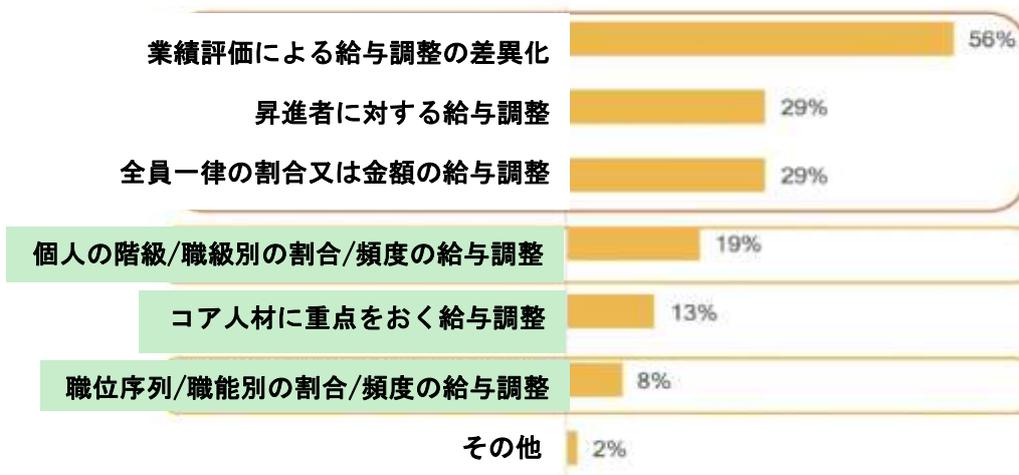
数据来源：中智咨询

II. 給与調整の方法

63%の日系企業が 2021 年の実績/予想給与調整予算は、2020 年と同様/減少すると回答し、中でも企業のコスト管理が最も重要な影響要因となっている。

企業のコスト管理の影響を受け、より多くの日系企業が「業績評価の結果に基づき給与調整に差をつける」ようになっている。

2021年日系企業の給与調整方法



数据来源：中智咨询

Ⅲ. 日系企業における業種別の給与調整率

大部分の主要業種の日系企業で給与調整率の低下傾向が見られる。給与調整率が最も低いのは貿易業で、昨年と比べ 0.9%低くなっている。次いで、ハイテク業と化学工業が低く、2021 年実績/予測給与調整率は、0.3%低下している。それに対し、医薬ヘルスケア業は他の業種と比べ良好で、2021 年実績/予測給与調整率は、7.4%に達する。

中智コンサル発表：2020-2021年日系企業主要業種の給与調整率—平均値



数据来源：中智咨询

中智上海経済技術合作有限公司 中智日本企業倶楽部・智櫻会

グローバルにリードする人的資源総合サービスサプライヤーである中智は 1987 年、中央政府管理下の国有重点骨幹企業として設立されました。中智では現在、世界 500 強企業 239 社傘下の 1057 社や中国 500 強企業 148 社傘下の 611 社を含む全世界の企業 9.22 万社の企業やそこで勤めている 226 万人以上の中堅、上級技術者や管理者及び従業員への人的資源の専門的サービスを提供しています。日系企業向けのサービスには中智日企倶楽部・智櫻会・中智日本サービスセンター・HR法務センターがあり、人事労務法務最新情報発信及びコンサル、人事アウトソーシング、日系企業の交流会等を提供しています。

三菱 UFJ 銀行の中国調査レポート(2021 年 4 月)

■ MUFG BK 中国月報 第 182 号(2021 年 4 月)

米バイデン新政権の外交・通商政策とアジア諸国の見方

<https://www.bk.muftg.jp/report/inschimonth/121040101.pdf>

国際業務部

■ ニュースフォーカス No.3 2021

「深圳経済特区グリーンファイナンス条例」正式施行

https://rmb.bk.muftg.jp/files/topics/1327_ext_02_0.pdf

アジア法人営業統括部 アドバイザリー室

本報告書は、情報提供のみを目的として、MUFG バンク(中国) 有限公司(以下「当行」)が作成したものであり、その使用又は配布が法律や法規への違反に該当するあらゆる管轄又は国における個人又は組織への使用又は配布を意図したものではありません。本報告書をお客様に公表する前に、当行及び/又は当行関係者/組織は、本報告書に含まれる情報を利用、又はそれに基づいて行動することができます。

本報告書に記載されている情報及び意見のいずれも、預金、証券、先物、オプション、又はその他の金融商品若しくは投資商品の購入若しくは売却の申出、勧誘、アドバイス若しくは推奨をするものではなく、またそのように解釈されるものでもありません。

本報告書は、情報提供のみを目的として作成されており、特定の受領者の具体的な需要、財務状況、又は投資目的への対応を意図するものではありません。

本報告書は、信頼しうるとみなされる情報源から入手した情報に基づいて作成したのですが、正確性を保証するものではなく、受領者自身の判断に代わるものとみなされるべきではありません。受領者においては、適切に、独立した専門的、法律、財務、税務、投資、又はその他のアドバイスを別途取得する必要があります。

本報告書は、アナリスト自身の見解に基づいているため、当行の公式な見解を示すものではありません。本報告書に含まれる全ての見解(あらゆる声明及び予測を含む)は、通知なしに変更される可能性があり、その正確性は保証いたしかねます。本報告書は、不完全又は要約の場合もあり、本報告書に言及される組織に関する重要な情報を全て網羅していない可能性もあります。当行(含む本店、支店)及び関連会社のいずれも、本報告書を更新する義務を負いません。

過去の実績は将来の業績を保証するものではありません。本報告書において言及されるいかなる商品の業績予測も、必ずしも将来実現する又は実現しうる業績を示すものではありません。

当行及び/又はその取締役、役員並びに従業員は、当該取引への関与に当たり、随時、本報告書に言及された関連証券又は関連金融商品において、利益を有すること及び/又は引受を承諾すること、及び/又は当該証券若しくは関連金融商品を保留若しくは保有することがあります。さらに、当行は、本報告書に言及されたいずれかの会社と関係を有する(例えば関連会社、戦略パートナー等)こと、若しくは有していたこと、又はコーポレート・ファイナンス若しくはその他のサービスを提供すること、若しくは提供していたことの可能性もあります。

本報告書に含まれる情報は当行が信頼しうると判断した情報源から入手したものでありますが、当行は、その適切性、適時性、適合性、完全性又は正確性について、いかなる表明又は保証をするものではなく、一切の責任又は義務を負いません。したがって、本報告書に記載されている評価、意見、見積り、予測、格付け若しくはリスク評価は、当行による表明及び/又は保証に依拠するものではありません。当行(含む本店、支店)及び関連会社並びに情報提供者は、本報告書の全部又は一部の使用に起因するいかなる直接的、間接的及び/又は結果的な損失若しくは損害について、いかなる責任も負いません。

当行は、本報告書の著作権を保有しており、当行の書面による同意なしに本報告書の一部又は全部を複製又は再配布することは禁止されています。当行(含む本店、支店)又は関連会社は、当該複製又は再配布によって生じる、いかなる第三者に対する責任も一切負いません。

MUFG バンク(中国) 有限公司 リサーチ & アドバイザリー部 中国調査室
北京市朝陽区東三環北路 5 号北京發展大廈 4 階 照会先: 石洪 TEL 010-6590-8888ext. 214