

中国造船産業の組織構成*

張 珈 銘

要 旨

本稿はグローバル市場の中で中国造船業の競争主体となる「船舶企業」成立への歴史的過程と到達点を検証しようとするものである。本稿の標題の「組織構成」は政府・企業間関係と企業集団の組織構造との両方を含むものとして使用している。このような意味での中国造船企業の組織構成についての先行研究は空白状態である。そこで中国造船業の発展3段階の時代区分に沿って、中国造船業の組織構成の歴史的変遷をはっきりさせた。改革開放後の中国では、経済主体としての「企業」をつくりだす運動は行政機関から企業組織への権限委譲（「政企分離」）としておこなわれてきた。第2の段階で、所有と経営の分離を目的として行った「工場長責任制」、「請負経営責任制」の改革は成果とともに限界があると言える。この段階では結局のところ経済主体としての「企業」は成立しなかったと確認された。1997年に二大造船集団が設立した後の第3段階では、集団傘下に上場企業が誕生し、集団公司がその持株会社となって政府が間接的に所有するという重層的な構造が形成された。そこでは、持株会社が傘下の各造船企業に対する政府の直接介入を妨げる役割を果たす。これは造船企業の発展のためにより環境を作るので、現状の政府と造船企業にとっては必要である。

キーワード：組織構成、企業、政企分離、造船集団、上場企業

JEL 分類番号：D30, L22

1 課題

本稿はグローバル市場の中で中国造船業の競争主体となる「船舶企業」成立への歴史的過程と到達点を検証しようとするものである。

かつて小宮（1989）は大連造船廠を含む中国の工場を視察し、所有形態、意思決定、利潤配分の視角から、「中国には企業は存在しない、あるいはほとんど存在しない」（小宮 1989, 251-252 頁）という結論を出した。改革開放後の中国では、経済主体としての「企業」をつくりだす運動は行政機関から企業組織への権限委譲（「政企分離」）としておこなわれてきた。中国

* 本稿作成に際しては、田中彰名古屋市立大学教授、及び本誌編集委員・匿名レフェリー各位から有益なコメントを頂きました。記して深謝致します。

造船業は軍需産業としての性格が強いため、「改革開放」以前はもちろん、現在でも中国政府の強い規制・監督の下にある。

一方、1980年代以後には企業集団化政策がとられ、多数の企業が組織的に統合されるかわりに企業の組織構造そのものが重層化した。造船業においては二大造船集団（CSIC と CSSC）へのグループ化としておこなわれてきた。したがって、政企分離と企業集団化とを統一した視座の下におき、企業の機能が行政機関および企業集団の諸階層のあいだにどのように配分されているか、が問われなければならない。本稿の標題の「組織構成」は政府・企業間関係と企業集団の組織構造との両方を含むものとして使用している。このような意味での中国造船企業の組織構成についての先行研究は空白状態である。

中国造船業の発展過程は船舶建造量の規模と国際市場への参入の程度により、国内市場向けの少量生産段階（1950～1978年）、造船大国を目指す助走期（1979～1994年）、大規模設備投資と造船大国への飛躍（1995～現在）期の3段階に区分される¹⁾。これを上記の組織構成の面からみれば、初期の国営時代に続いて第2段階には政企分離が、第3段階には企業集団化による二大造船集団の形成が基調となってきた。そこで中国造船業の発展3段階の時代区分に沿って、中国造船業の組織構成の歴史の変遷をはっきりさせたい。

第1段階から第2段階へ、最初の企業改革は政企分離である。

呉（1995, 2007）は1978年から1980年代末まで国有企業に権限と利益の委譲を行うため中央政府が農村から商工企業まで導入した「企業請負制」の実証研究を行った。彼は「企業請負制」の実施により、企業の増産増収への積極性を刺激できたことを認めた反面、「財政収入の基礎としての長期的経済効率の向上を損なう」、「政府と企業未分離の問題を徹底的に解決することができないだけでなく、下級の生産単位の上級の主管部門に対する行政的従属関係をさらに強めた」、「既存の体制を固定化してしまい、改革をさらに進めることを難しくした」、「経済構造の調整と改善を阻害した」²⁾と結論づけた。彼の論点は産業を問わない一般論であり、造船業において実施された「企業請負制」の実態と効果を分析する必要がある。

「改革開放」以後、全民所有制の社会主義市場経済の下、中国船舶工業総公司是造船大国を目指した中国造船業の先頭を立て新たな挑戦を試みた。そこで、開発政策の視角から中国船舶工業総会社が製品構造転換と設備投資の実施によりもたらした効果と以後の中国造船業に与えた影響を分析し、また上記の先行研究を踏まえ、造船廠の実態、および造船廠に経営自主権を与えるための改革の内容と結果を明らかにしたい。これが本稿の第一の課題である。

第3段階では、持株会社のもとに多数の企業を統合する企業集団化が進んだ。

A. D. Chandler, Jr. によれば、製品多角化や組織肥大化が不可避免的にもたらした内部組織の不経済の発生を克服するために登場したのが1920年代以後にアメリカ企業で採用されるよう

1) 張（2011）158～159頁を参照。

2) 呉（1995）239～243頁を参照。

になった「事業部制組織」であった。O. Williamson (1975) はこれを企業組織モデルの発展としてとらえ、「M-form」と名づけた。そして、Williamson は「持株会社型の組織」(H-form) をもって「非系統のかつ緩い」事業部制の一種、「不完全な M-form」であるとして否定した³⁾。それに対し、下谷 (2009) は親子型の企業グループを積極的に評価する見地から、「持株会社型の組織」(H-form) の位置づけを再評価する必要があると強調した。彼は主に 2000 年以後の日本の持株会社の事例を挙げ、持株会社には新規事業への参入を目的とする「内部組織再編型」と、水平的な経済力集中を目的とする「業界再編型」の二つの機能があると論じ、持株会社の設立は企業の経営統合の道具であると指摘した。

今井 (2008) では、中国の 4 つの持株上場企業の事例研究から、「部分上場方式」、関連取引、中二階の統治構造という中国の企業グループの 3 つの組織的特徴を指摘した⁴⁾。具体的には造船企業集団・CSIC における持株会社の機能も論じたが、船舶の受注・部材調達・資金調達などの面で規模の経済性を実現できるかどうかは疑問を残したままだった。中国造船業、特に二大集団の組織構成と持株会社の経営状況をさらに掘り下げる必要がある。

1999 年に二大造船集団の設立と同時に、集団傘下に上場企業が誕生し、中国造船業の組織構成に新たな変化をもたらした。そこで上記の先行研究を踏まえ、集団傘下の上場企業の従来の造船廠との相違点を述べつつ、造船集団の果たした役割と必要性の有無を検討したい。これが本稿の第二の課題である。

本稿の構成は以下の通りである。第 2 節は 1950 年代から現在までの中国造船産業の組織構成について述べ、3 つの段階に区分できることを確認する。第 3 節は中国船舶工業総公司が実施した政企分離の諸改革の評価と造船廠の実態を分析する。第 4 節は二大造船集団体制下での CSIC のケースを中心に集团公司と上場企業の存在という中国造船業の新たな組織構成について考察する。最後に結論を述べる。

2 中国造船業の発展段階区分と組織変遷

まず、中国造船業の発展の 3 段階に沿って、中国造船業の組織構成の変遷を概括しておこう。

表 1 のとおり、中国造船業の発展過程は船舶建造量と市場によって三つの段階に区分されるが、それぞれの段階に特有の組織構成がおおむね対応している。組織構成からみた各発展段階

3) 以上は下谷 (2009) 89～92 頁による Chandler (1962) と Williamson (1975) の要約に依拠している。

4) ①中国の国有企業を改組して株式公開を果たした企業の大半は企業資産の一部だけを切り出して上場させる方式いわゆる「部分上場方式」を採用している。②集团公司は支配力にもとづき上場企業との間で商品、資産、資金の取引、費用負担、租借関係の「関連取引」により、中小株主の利益を侵害する。③会社法によって設立されている上場企業と、その上場企業を持株会社として支配する集团公司、この二つの異なる企業形態にもとづく中二階の統治構造が一つの企業グループの中に重層的に存立している。以上、今井 (2008) より。

表 1 組織構成からみた中国造船産業の時期区分

	機械工業部段階 (1949 年～1981 年)	総公司段階 (1982 年～1998 年)	二大集団段階 (1999 年～現在)
船舶建造量	少量生産	大量生産 1995 年、世界第 3 位	大量生産 2010 年、世界第 1 位
市場	国内	国内中心 + 輸出	商船輸出中心
組織構成の特徴	分散的構造	「一国一モデル」の 集中管理	国有企業中心の重層 集中管理

出所：筆者作成。

を以下ではそれぞれ「機械工業部段階」、「総公司段階」、「二大集団段階」と呼ぶことにする。

(1) 機械工業部段階 (1949 年～1981 年)

1949 年、新中国政府成立後、海軍拡大の国防建設と国内運輸事業の再建のため、中央政府は国内船舶機構の設立を決定した。

1950 年 10 月 1 日、中国で初めての船舶機構である政務院中央重工業部船舶工業局が上海に設立された。その後、1954 年に第一機械工業部へ移行し、管理機構の所在地を上海から北京に移した。その後、1963 年に再び第一機械工業部から第六機械工業部へ変更した。当時の中国船舶事業は主に建国当時からの修繕事業に加えて軍艦の建造と軍需製品の生産がメインであった。全体的に小規模で、国内向けに少量を生産するのみであった。建造設備や技術は国際水準から立ち遅れ、近代的造船業としての発展はほとんど見られなかった。

1980 年代まで、造船廠と船舶工場は中央から各地方まで、機械製造部門、交通運輸部門、漁業水産部門、軍事部門、各省市と自治区など数多くの部門から指令を受けた。造船業の主体である各造船廠は統一管理されず、産業全体が「分散的」な組織構造であった。そこに変化が起きたのは中国船舶工業総会社の設立以後であった。

(2) 総公司段階 (1982 年～1998 年)

1977 年 12 月、鄧小平は「船舶を輸出し、国際市場に参入しなければならない」⁵⁾と述べ、造船政策は「軍から民へ」、「国内市場から輸出（世界）市場へ」を目指すものに転換された。鄧小平はまた 1978 年 6 月 28 日に「中国造船業は人員コストの優位性を武器とし、低付加価値船の輸出から始まらなければならない」⁶⁾と述べたが、これは輸出拡大を目標にした建造能力の整備に重点を置く出発点になった。

そこで中国政府は今までの「分散的」な地域の区分を破り、ばらばらの造船廠を統一的に管

5) 1977 年 12 月 6 日、鄧小平が当時の三機部、五機部、六機部の責任者会議において述べた発言。

6) 1978 年 6 月 28 日、鄧小平が当時の海軍と機械工業部門の主要責任者会議において述べた発言。

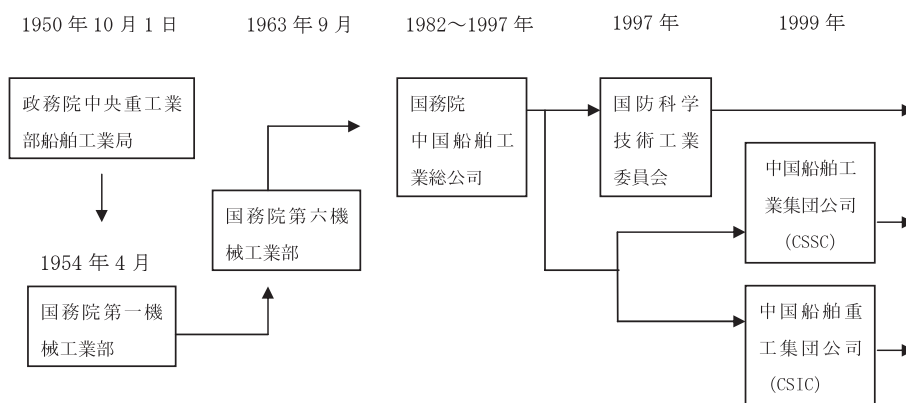


図1 中国の船舶工業関係組織の変遷

出所：日本財団図書館、「中国の造船・船用工業政策に関する調査」、中国大学数字博物館により筆者作成。

理する目的で中国船舶工業総公司（以下「総公司」）を設立した。総公司是中央政府に代わって各地方の政府を通じて全国の造船事業を管轄し、そして各造船廠を管理した。国有企業が企業体制の8割を占めていた1990年代後半まで、総公司是中国造船業の絶対支配の位置に立つという「一国一モデル」の集中管理体制を続けた。1950年代から1999年までの中国造船業の管理体制は図1によってまとめられる。

(3) 二大集団段階（1999年～現在）

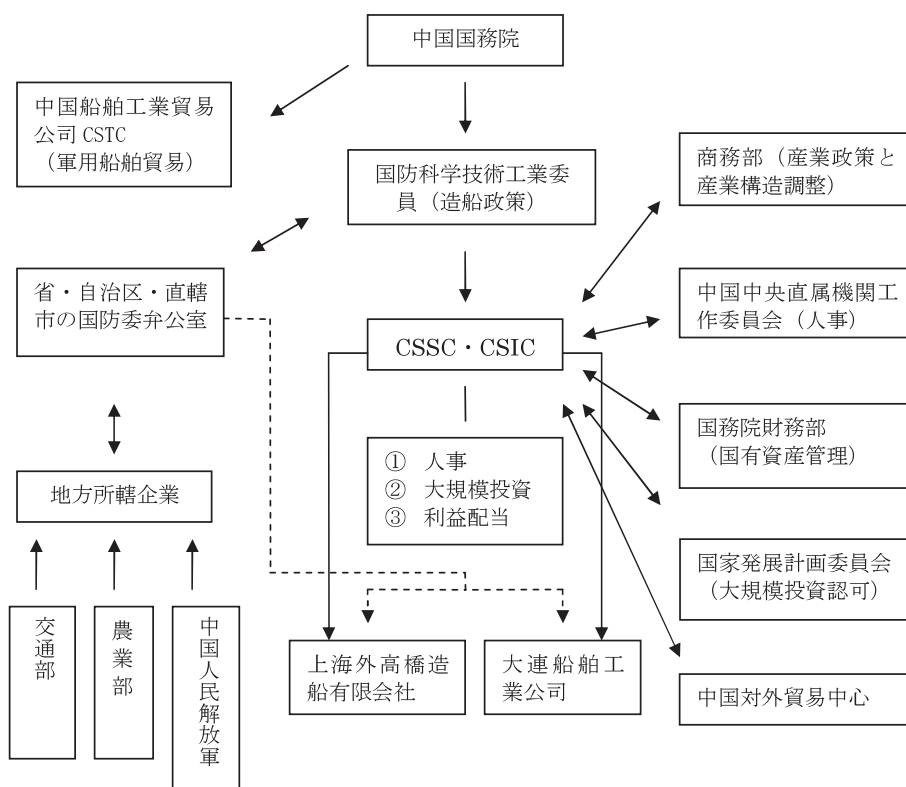
2000年から世界船舶の需要が旺盛となり、国有造船企業は大規模な設備投資をおこなった。その結果、中国造船業は低付加価値船の建造量と輸出量が大幅に増加した。2010年の世界船舶受注量、手持ち工事量、竣工量に占める中国の割合は43%、39.5%、37.7%⁷⁾となり、いずれも世界1位である。その中で、民営企業の増加と外資企業の中国への進出により、中国造船業全体の組織構成も変わった。

1999年、中国船舶工業総公司是CSSCとCSIC⁸⁾の2つの持株会社に分割された。図2のように、2つの持株会社を頂点とする二大造船集団が人事、利益配当、投資などの権限を持つとともに上場企業も所有するという、新たな組織構成が誕生した。大規模な国有造船集団は産業政策、人事、資産管理などの面で従来と変わらず中国政府の関連部門の管理を受ける。民営企業と外資独資企業は所属する省と自治区政府に管理される。中国造船業全体は国有企業を中心

7) 日本造船工業会『造船関係資料』2011年3月による。

(http://www.sajin.or.jp/pdf/Shipbuilding_Statistics_Mar2011.pdf), 2011年7月9日検索。

8) CSSCはChina State Shipbuilding Corporation (中国船舶工業集团公司), CSICはChina Shipbuilding Industry Corporation (中国船舶重工集团公司)。



注：1. 2003年3月10日，国家経済貿易委員会を廃止し，商務部に設立した。

2. 地方所轄企業は外資との合併企業、軍用生産工場を含む。

出所：日本財団法人図書館「中国の造船・舶用工業政策に関する調査」により筆者作成。

としつつ、民営と外資が急発展する重層集中管理体制となっている。

中国造船業の発展３段階それぞれに異なる組織構成が対応している。各発展段階の組織構成は国の政治要因、市場需要、国内造船業の規模などの要因に影響されて形成される。次節は総公司段階の組織構成について述べる。

3 中国船舶工業総公司の管理体制改革の試み

3.1 中国船舶総会社の概況

1982年5月、中国船舶工業総会社が設立された。旧六機部に直属する138部門と交通部に直属する15部門の計153部門が総会社に従属した。総会社の設立当初は修造船廠26カ所、船用製品工場66カ所、船舶の研究設計院35カ所、高等及び中等専門学校5カ所、その他の事業単

位 21 個、従業員計 30 万 3600 人、資本金 44 億 7700 万元の規模であった⁹⁾。

総会社が成立した当時、国務院は「総会社は社会主義全民所有制企業であり、生産と経営の経済実体であり」、「旧六機部と交通部工業局の業務は船舶総会社に引渡す」¹⁰⁾と述べた。1988 年に、国務院は明確に「総会社には独立した法人企業として自主的な生産建設と経営活動を許可するが、指令的な生産計画のもと、納税と輸出などにおいて、国に全面的な責任を負う」と述べた。総会社の主要職能も明確にされた。すなわち、①中国造船業全体の中長期目標、経営発展戦略の作成、年度計画の規定と実施。②総会社に属する全資産の運用、投資方向の決定、主要建設プロジェクトの審査。③総会社全体の貿易輸出入の管理、海外技術導入の管理。④地区会社と工場の利潤配分の調整。⑤地区会社、工場など直属部署の主要指導者の人選。各部署の賃金調整。⑥直属する部門への監査機能など。

総会社は中国政府に直属する国有企業であり、その上中央政府の代わりに絶対的な支配力で各地方政府から造船廠まで指令制の手段で中国造船業の全体を統括管理する中央政府の行政機能も果たした。

3.2 船舶製品構造の転換と船舶輸出支援政策がもたらした効果

中国船舶工業総会社設立後、中国造船業の発展目標を次の二段階で決めた。① 1986 年から 1990 年までに集中して設備投資を行い、現在の造船業の基盤を固める。② 1990 年以後、造船業の発展を加速させ、船舶建造と非船舶製品の発展に同時に力を入れ、1990 年代末に世界先進造船国になる。また「船舶建造を中心として多角化経営、国内市場をメインとして積極的に船舶を輸出する」というスローガンを出した。そのため、総会社は中国造船業の投資方向、製品構造、支援政策などにおいて政府の行政機能を果たした。

文化大革命期には「三線」¹¹⁾に新しい造船廠を建設することが重視されたが、総会社は造船業の投資の重点を沿海地区の旧造船廠の改造においた。

大型船舶を建造できる造船廠を増やすため、大連、滬東、江南、上海、中華、広州、新港などの沿海地区造船廠を対象として古い造船廠の船台、ドック、港湾の拡張と船体加工、クレーンなどの運輸設備の改造を行った。1970 年代において三線と「一、二線」の投資比率は 60 対 40 であったが、1981—1990 年には 23 対 77 に変わった。投資地域の転換と同時に、船種において軍艦と商船の建造比率を 1982 年の 37 対 63 から 1991 年の 20 対 80 へと調整した¹²⁾。

9) 『経済研究参考』第 96 期 2 頁。

10) 1982 年「国務院から中国船舶工業総会社への通知」

11) 1964 年 5 月、毛沢東は当時の中国陸地の戦略重要性によって、一線、二線、三線を決めた。一線は沿海地区と東北の辺境地区を指す。三線は四川、貴州、雲南など 13 省と自治区の中西部と西南部を指す。二線は一線と三線の間を指す。

また船舶の建造と輸出を拡大するため、低利子の資金貸付と利子返還期限の延長、輸出船舶の増値税還付などの支援政策を行った。

その結果、中国の船舶建造量は1982年の32万トンから1997年の200万トンに達した。1982年の世界第17位から1995年の第3位に躍進した。国内船と輸出船の比率は1982年の85対15から1995年の55対45に変わり、輸出船舶も大幅に増加した¹³⁾。

製品の生産、販売、開発、そして特に人事の任免はすべて政府関連部門によって決められるので、「改革開放」初期までの中国造船業の管理方式は「戦時经济管理方式」だと言える（趙2008）。総公司は新しい開発政策の公布以外、各造船廠に対し積極的に「経営自主権」を与えようとする改革も行った。

3.3 「企業」とは言えない造船廠の実態

(1) 「工場長責任制」

中国船舶工業総公司を設立した当初、各造船廠は党委員会指導の工場長責任制を実施した¹⁴⁾。造船廠の生産計画、主要幹部の任免と人員の移動、従業員の福祉、資材の購入と販売などのすべては、中央政府から地方政府を経由し、また各造船廠の党組織委員会の監督の下、工場長によって実施された。工場長は製造工程にかかわる権限¹⁵⁾しか握らず、いわゆる労働現場の指揮者である。

1984年、総公司は当時の大連造船廠をモデルケースとして工場長責任制を実施した。1986年、旧党委員会指導の工場長責任制を工場長責任制に変え¹⁶⁾、「国家は企業に対し所有権と経営権分離の原則を実施する」、「工場長は企業を中心地位に立ち、企業の精神文明建設と物質文明建設に全面的な責任をもつ」¹⁷⁾という法令により「工場長責任制」を各造船廠に普及した。

「工場長責任制」下の工場長は従来と比べ中国政府から下された指令の実施担当として権限が拡大された。具体的には「国家計画と市場需要に応じて、企業の年度経営目標と発展方向の提出」、「副廠長と技術責任者、そして中核幹部の昇進指名の申請」、「従業員の賞罰と辞退の申請」¹⁸⁾などである。

ただし、「工場長責任制」は工場長が造船廠の経営活動にどれだけの自主権限を持っているの

12) 『経済研究参考』第96期4頁。

13) 注9と同様。

14) 1956年9月15日から27日まで北京にて中国共産党第八次全国代表大会「各工業企業にて、中国共産党を中心としての集団指導と個人の責任を結合する管理体制を実施する」と公布した。

15) 工場長の職責「①生産ノルマの達成、②商品の品質保証、③新製品の開発に専念、④労働生産率の向上、⑤コストの削減、⑥安全生産の保障」『談話党委領導下の廠長負責制』pp. 39～42。

16) 1986年9月15日國務院は「全面所有制工業企業廠長工作条例」を公布し、同年10月1日に実施した。

17) 1988年4月13日「中華人民共和國全民所有制工業企業法」。

18) 1988年4月13日「中華人民共和國全民所有制工業企業法」第四章。

かが最大の焦点となる。企業の生産管理、人事の異動などは企業の党管理委員会と職工代表大会に監督され、すべての生産活動の最終権限は党管理委員会に握られている。さらに工場長の任免は中央政府あるいは地方政府によって決定される。

(2) 「請負経営責任制」

1987年まで、中国船舶工業総会社と各造船廠は定額利潤の上納、あるいは利潤の一定比率を上納する契約を結んでいた。1987年以後、各形態の請負制を導入した。1990年までに82の国有造船企業が請負制を導入し、1990年度には66社が目標を達成した。1991年から利潤上納だけではなく、各造船廠の年度経営目標と管理指標も請負でき、造船廠の収益と従業員の賃金を連動させた。

総会社と各造船廠の利潤配分方法は、表2に示すように4つの時期に分けて実施された。総会社と各造船廠の利潤配分が、中央政府が中国船舶工業総会社に実施した利潤配分方法と一致しているのが特徴である。中央政府が総会社に実施した利潤配分をそのまま各造船廠に実施したのは、総会社自身の収益ではなく、各造船廠の収益拡大を優先させるのが目的であると考えられる。国家、総会社と造船廠の所得比率は1983年には48:18:34、1991年には9:30:61であった¹⁹⁾。

総会社が各造船廠に刺激を与え、工場長と従業員のやる気をもっと引き出させ、最終的に中央政府と総会社の収益を増加させ、中国造船業の全体的な建造量を増大させることができたのは、このように現場への利潤配分を厚くする制度変革がなされたことが主因だと考えられる。

また2年から4年の請負期間における目標を達成させるため、工場長任期目標責任制も導入した。工場長の任期中に中期考査、期末考査、任期目標終期監査、離任監査という4つの考査を受けなければならない。業績が非常に悪い場合は、考査の結果により工場長が免職される可能性もある。

企業にもっと自主経営権を与えようとした「工場長責任制」と同時に実施した「請負制」は

表2 中国船舶工業総会社段階の請負制の利潤配分

	総会社に対する中央政府の施策	各造船廠に対する総会社の施策
1983—1985年	定額上納、超額を留保	定額上納、欠損企業の定額補助
1986—1987年	利潤の一定の比率で上納	各造船廠の経営状況により、一定の比率で上納
1988—1990年	定額上納、超額を留保	各造船廠の経営状況により、基数で利潤配分、欠損企業は赤字の減少程度により配分を変える。
1991—1996年	固定した基数で定額上納、超基数の場合、利潤を比率で配分	造船廠の申請した基数により定額上納、超基数の場合、利潤を比率で配分。

出所：『経済研究参考』第96期により筆者作成。

19) 『経済研究参考』第96期30頁。

利潤の配分において造船廠に刺激を与え、国家財政の安定収入の保証と建造量の伸びには効果があった。

ただし、工場長は業績と目先の利益だけを重視することになり、設備投資と技術開発が遅れるなど、造船廠の長期的な発展には大きな阻害があったと言えよう。

「工場長責任制」と「請負経営責任制」は中央政府から国有企業に対し経営権限と利益の委譲という目的で行った改革であった。各造船廠の経営と利益に一番かかわるのはやはり船舶の受注と船価である。船舶の受注がなければ造船廠は経営もできず利益も出ず、当然経営維持もできない。各造船廠は受注した船舶の価格を人員、資材、納期状況、利幅などの要素によって決め、その利益で造船廠の持続的な経営と発展ができるとされた。この一連の兼ね合いによって、各改革の着目点は造船廠の船舶受注と船価に置くべきであると考えられる。しかし、総公司段階には、政府の指令制が強く、各造船廠は船舶の受注と船価を自主的に決めることがまったくできなかった。つまり、この改革は名目的なものにすぎなかった。

(3) 船舶の受注と船価

総公司段階の船舶の受注と引渡しの流れは図3によりまとめられる。国内商船の場合はまず、船舶の需要側は船舶の需要量（隻数）と船種を中国各地区の交通部門を通して総公司に申し入れ、総公司は船価を決めた上で生産する造船廠を指定する。船舶の納期、支払方法など具体的な交渉と契約は需要側と造船廠が直接に行う。

輸出船の場合は、総公司が船価と納期を決めた上で、指定された造船廠と海外の船主が具体的な交渉と契約を行う。最終的に完成した船舶は貿易機関を通して海外船主に引き渡す。

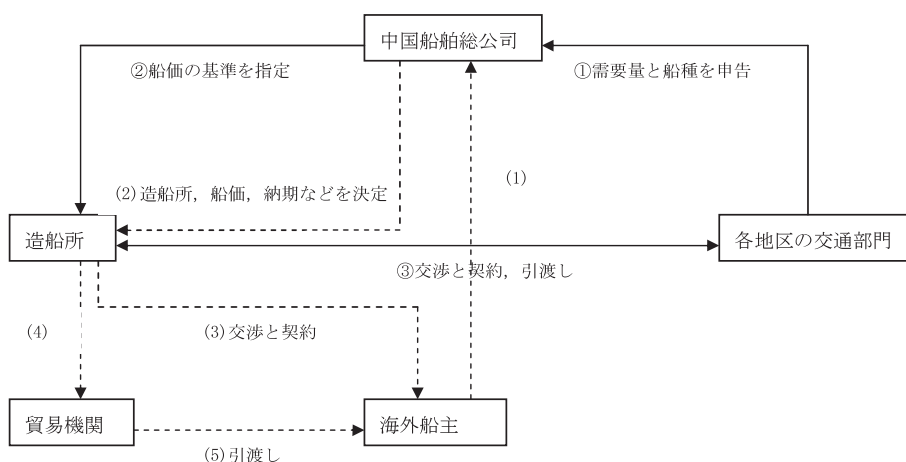


図3 中国船舶総公司時期の船舶の受注と引渡しの流れ

注：——→ 国内船、①②③で示す。
 -----→ 輸出船、①②③④⑤で示す。
 出所：筆者作成。

総公司段階の造船廠にとっては、企業の経営に一番かかわる船舶の価格と納期の自主決定権はなく、政府の指令で決められる。この時期の中では企業性格を比較的強く持っている大連造船廠も例外なく指令制によって船舶の受注と生産を行っていた²⁰⁾。また船舶建造に必要な鋼材、船用部品などもすべて政府の指令で調達され、新しい設備の購入と先進技術の導入も各造船廠には権限がない。造船廠はただ与えられた条件で船舶を建造するだけである。国内の船舶需要者も指定された造船廠から決められた価格で船舶を購入する。この時期、国内の造船廠は造船技術がまだまだ低いため、品質が悪いうえに納期が長いということで、やむを得ず海外の船舶を購入するケースもかなり多い。

次の節では二大造船集団設立後の造船企業の実態を考察したい。

4 二大集団段階の国有造船企業の組織構成

4.1 二大造船集団の概況

中国船舶重工集团公司（CSIC）は2011年2月現在、船舶企業34、船舶研究機構29、地区管理機構5、その他の機構12を傘下にもつ。これらは遼寧、山西、重慶など18省市、主に北方地区に分布して、2008年時点で14万人の従業員を有している。傘下企業の所有形態は中国船舶重工股份有限公司が上場企業、その他はすべて国有独資と国有出資企業である。CSICは2008年時点で、30万トン以上のドックを3基、15万トンと10万トンのドック各1基ずつを有し、年間建造能力は600万トンに達している。

中国船舶工業集团公司（CSSC）は現在、船舶企業68、研究機構9、地区管理機構4を傘下にもつ。これらは上海、江蘇、安徽、広東などの南方地区に分布し、2008年時点で5.15万人の従業員を有している。傘下企業の所有形態は中国船舶工業股份有限公司、広州広船国際股份有限公司、中船江南重工股份有限公司の3社が上場企業、その他はすべて国有独資と国有出資企業である。CSSCは2008年時点で、30万トンの大型ドック6基、年間建造能力は1200万トンに達している。

2008年、中国の船舶工業企業は1242社²¹⁾あり、CSICとCSSCの総管轄企業数が全国に占める割合は合計で12%である。表3によると、二大造船集団は中国造船業の総生産額の35%、総輸出額の45%、竣工量、手持ち工事量、受注量はそれぞれ41%、43%、36%も占めている。

二大造船集団は中国沿海地区の大型造船廠、船用製品企業と有力な研究機構を傘下に有し、中国全体の船舶建造量の拡大と輸出船舶の国際競争力向上を牽引している。

CSSCの従業員はCSICの4割にも及ばないが、総輸出額と竣工量はCSICの2倍以上であ

20) 具体的に、小宮（1989）251～252頁を参考。

21) 年販売額は500万元以上の企業を対象者としている。

表3 CSIC と CSSC の各指標 (2008 年)

	企業数	総生産額 (億元)	総輸出額 (億元)	竣工量 (万トン)	手持ち工事 量(万トン)	受注量 (万トン)
中国船舶重工集团公司 (CSIC) (全国に占める割合)	80 6.4%	699 17%	203.2 13%	414.4 13%	3314.9 17%	1144.9 19%
中国船舶工業集团公司 (CSSC) (全国に占める割合)	68 5.6%	772 18%	503 32%	845.2 28%	5218.4 26%	1007.8 17%
全国	1,242	4,112	15,631	31,877	194,994	60,258

出所：『中国船舶工業年鑑 2009』により筆者作成。

る。表4に示した大手造船所の設備概況によると、長江エリア、渤海エリア、珠江エリアの中国三大造船エリアに所在している大手造船所の数はCSICよりCSSCの方が明らかに多い。また造船所の建設時期から見ると、2000年以後に新規建設された造船基地はCSICの1カ所に対してCSSCは4カ所もある。特に「三大造船基地」と呼ばれる海西湾、龍穴、長興島のうち2つがCSSCに属している。多数の大型新鋭造船所の活躍はCSSCが各指標においてCSICを凌駕している大きな原因だと考えられる。

4.2 CSIC の所有支配構造

1997年7月に設立した中国船舶重工業集团公司 (CSIC) は中国政府に直属する国有企業である²²⁾。図4によるとCSICは商船の建造と修繕業務、船用機器業務、運輸設備とその他の事業を行っている。集团傘下の大連船舶重工集团有限公司、渤海船舶重工有限責任公司、大連船用柴油机有限公司、宜昌船舶柴油机有限公司などは中国有数の船舶建造企業と船用製品生産企業である。CSICは2020年に「中国最大最強、世界一の船舶集団」²³⁾を目指している。

2008年3月18日、中国国務院国有資産監督管理委員会²⁴⁾の許可により、中国船舶重工股份有限公司を設立した。設立した当時は造船廠を含まず、ディーゼルエンジンなどの船用製品生産企業がメインであった。図5に示したように、CSICは中国船舶重工股份有限公司(略称「中国重工」)の69.5%(間接所有を含む)の株を所有する親会社である。中国重工は傘下の4つの船舶建造企業とその他の船舶関連企業計28の子会社の研究開発、生産、財務、投資、資本運営などの業務を監督する機能を果たす。

22) CSSCも同様である。

23) 2003年1月16日～18日、中国船舶重工集团公司第四次工作會議による。

24) 1984年10月25日～29日、第十届全国人民代表大会第一次會議の国務院機構改革法案と『国務院関与機構設置の通知』により設置され、正部級の特別機構である。中央政府の代表として、国有企業の改革と改組、大型企業への監事会を設置するなどの職能を果たす。

表 4 中国大手造船所の造船設備概況 1

地域	企業名	企業形態	業務内容	創立	設備名	設備規模 (縦×横、 メートル)	最大 クレーン (T×台)	外国企業との提携	備考
北部渤海湾 エリア	大連造船新廠	大型株式会社 (CSIC)	新造船・海洋構造物・修繕・鉄鋼構造物など	1990 年	D B1 B2	550 × 80 306 × 50 250 × 76	900 × 1 580 × 1 300 × 1	海外企業との技術提携はなく、基本的には自社技術で開発	中国ではじめて VLC C を建造した造船所。中央直轄の国家級軍事工業企業
	大連造船廠	大型株式会社 (CSIC)	新造船・修繕・海洋石油工程など	1898 年	D1 D2 D3 B1 B2 B3	135 × 16 165 × 21 250 × 80 255 × 27 199 × 24 290 × 35	15 × 1 300 × 1 600 × 1 300 × 2 300 × 1 300 × 2	海外企業との技術提携はない	有名な軍事企業である。国家の重点保護企業である。国防科工委の指導下にある
	大連中遠船務 工程有限公司	大型合弁企業	船舶の修繕・改造 など	1992 年	D1 D2 D3	295 × 50 240 × 41 240 × 38	22 × 1 32 × 1 15 × 1	シンガポールの造船企業と提携をしている。	山海関船廠に次ぐ中国最大規模の浮ドック (6 基) を持ち、中央政府、地方政府から側面的な支援を受けている。
	渤海造船廠	大型株式会社 (CSIC)	船舶、船用部品、修繕、鉄鋼構造物 など	1986 年	D1 B1 B2	150 × 32 294 × 50 260 × 50	200 × 1 480 × 1 40 × 1	日本との関係が深く、船舶建造設備、船用設備の 40% は日本から輸入、スウェーデンに設計技術者を派遣して専門のトレーニングを受けた。	国家重点企業である。輸入設備の検査、通関手続きにおいては政府関連機関から優先処理をしてもらえる。
	煙台榮德士船業 有限公司	中型合弁企業	海洋構造物の建造・修理	1994 年	D1 D2	430 × 120 205 × 45	370 × 1 200 × 1	シンガポール企業と技術の提携	国内最大の 2,000 トン・クレーンと幅の広いドライ・ドックを有する
	青島北海船舶重工 有限公司	大型株式会社 (CSIC)	新造船・修繕、FRP 艇、海洋構造物の建造・修理	1983 年	D1 D2 RD1 RD2	380 × 78 480 × 108 360 × 78 325 × 58	600 × 1 600 × 1 150 × 1 150 × 1		
	海西湾造船基地	大型株式会社 (CSIC)	新造船・修繕・海洋石油工程など	2005 年	D1 D2	240 × 45 240 × 45	600 × 4 300 × 2		2015 年の生産額を 200 億元、純利益 13 億元、2020 年に生産額を 400 億元、純利益を 25 億元の目標を掲げている
	大連造船船廠	国有企業	船舶修繕	1883 年					ISO9002 を軍需企業で初めて取得
珠江デルタ エリア	広州文冲船廠 有限責任公司	大型国有企業 (CSSC)	新造船、修繕	1955 年	D1 D2 D3 B	202 × 28 182 × 24 300 × 62 190 × 28	200 × 1 40 × 1 80 × 1 100 × 1		自営輸出入権あり
	広州船舶国際 股份有限公司	大型株式会社 (CSSC)	新造船・小型船の開発	1954 年	B1 B2	213 × 36 200 × 36			自営輸出入権あり、中国初めての上場造船企業
	広州中船龍穴 造船基地	CSSC	新造船・修繕	2006 年	D1 D2	420 × 106 400 × 92	300 300		

中国大手造船所の造船設備概況 2

	企業名	企業形態	業務内容	創立	設備名	設備規模 (縦×横、 メートル)	最大 クレーン (T×台)	外国企業との提携	備考
長江デルタ エリア	滬東中華造船 有限公司	大型株式会社 (CSSC)	新造船・海洋構造 物・修繕・鉄鋼構 造物など	2001 年	D 1	360 × 92	600 × 2	スウェーデンの TRIBON, アメリカの PTC/CADDs の船舶設計ソフトと CAD, CAM 技術が用いて生産している。	軍艦、民船、鋼製品加工の総合会社である。中 国初めて自主 LNG 船の設計、建造までできる造 船会社である。中国第一隻 8530 TEU 超大型コン テナ船が誕生した。
					D 2	250 × 40			
					D 3	223 × 30	150 × 2		
							100 × 1		
					D 4	180 × 30			
	上海外高橋造船 有限公司	大型株式会社 (CSSC)	新造船、港機械、 鉄鋼構造物の設 計・製造・修繕	1999 年	D 5	145 × 22	80 × 2	スウェーデンの TRIBON 船舶設計ソフトと CAD, CAM 技術が用いて生産している。	中国年間造船建造量と手持ち工事量両方世界ラン キング 10 位に入った造船企業である。“中国第 一船廠”と呼ばれている。
					D 1	480 × 160	600 × 1		
					D 2	360 × 76	600 × 1		
					B 1	242 × 24	150 × 2		
	江南造船集団 有限責任公司	大型株式会社 (CSSC)	新造船、修繕、船 用品、軍需製品	1865 年	B 2	275 × 38	100 × 4		中国最大の修繕所である、重要な軍需企業であ る。
					D 1	147 × 31	75 × 1		
					D 2	187 × 30	60 × 2		
					D 3	232 × 39			
	上海澄西船舶 有限公司	国有企業 (CSSC)	新造船、修繕	2004 年	D 1	250 × 38	120 × 1		上海船厂 (1862 年)、澄西船舶修造厂 (1971 年)、 自主 SB 3 DS 船舶設計ソフトを開発した。
					D 2	228 × 28	120 × 1		
					D 3	200 × 36	120 × 2		
	南通中遠船務 工程有限公司	合弁会社	船舶修繕	1990 年			40 × 2	中遠投資有限公司 (シンガポール) と共同経営の 大型船舶修繕企業	
					D 1	242 × 44	22 × 1		
					D 2	295 × 48	22 × 1		
	上海長興島造船 基地	CSSC	新造船・海洋構造 物・修繕・鉄鋼構 造物など	2003 年		580 × 120	800 × 2		2015 年完成の予定。完成後、世界最大の建造基地 となる。
						365 × 82	800		

注：1. D は building doc, B は building berth RD は repairing doc

2. 天津新港船廠は規模拡大のため、2011 年まで新しい造船所に移転させる予定である。

3. 2005 年 12 月 5 日 大連造船重工公司与大連新船重工公司が合併した。同年 12 月 9 日大連船舶重工集团有限公司が設立した。

出所：日本財団法人造船、上海科学技術情報研究所市場調査研究部、ジェトロ・上海・センターのデータ、吉識恒夫『造船技術の進展』236 頁により筆者作成。

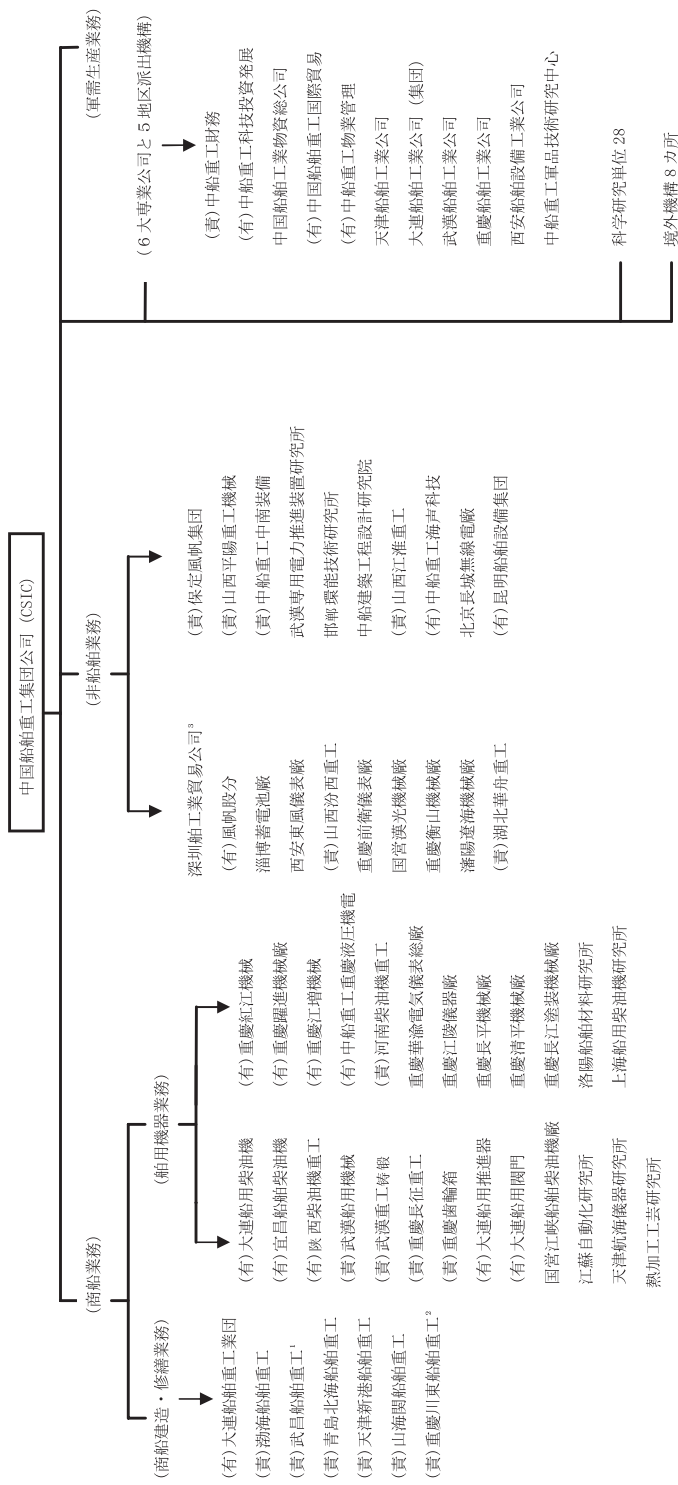


図 4 中国船舶重工集团公司の組織図

注：1. 元武昌造船廠

2. 元国營川東造船廠

3. CSIC の深圳窓口であり、現在主に不動産管理の業務を行っている。

4. (有) は「有限公司」を指す。(有) は「有限責任公司」を指す。

出所：『中国船舶工業年鑑 2009』、『2011—2015 中国船舶製造投資前景予測及業界研究報告』、中国船舶重工集团公司など各ホームページにより筆者作成。

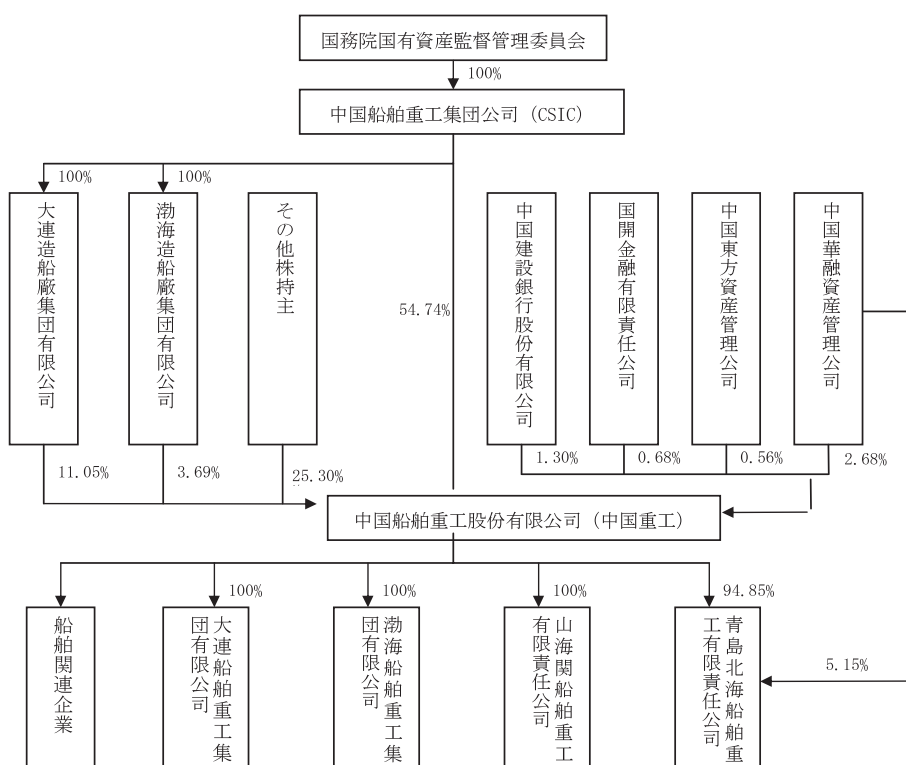


図5 中国船舶重工集团公司の持株組織図

注：持株の所有データは2011年2月による。

出所：「中国船舶重工集团公司関与保険中国重工本次重大資産重組後在中船重工財務公司資金安全的承諾函」，各ホームページにより筆者作成。

ここではCSICのトップから各造船所までの権限配分をみておこう。中国重工はCSICの唯一の上場企業として地域別船舶建造子会社4社と船舶関連企業を有している。傘下のもっとも大きな実力を持つ大連船舶重工集团有限公司はさらに大連船舶重工船業有限公司，大連漁輪公司等19の製品別子会社を持っている。最上層の持株会社，上場企業，その子会社，孫会社という4重構造を持っているのがCSICの組織構造の実態である。大連船舶重工集团有限公司は旧大連造船廠，大連造船新廠そして大連第三造船廠を傘下に持ち，この3カ所は船舶建造のみの生産活動を行っている。他の19の子会社は海洋構造物，鉄鋼関連，塗装関連など，船舶建造に必要されるサプライチェーンの調整機能を果たしている。上場企業が船舶建造と船舶関連の子会社をもつ仕組みはそのまま子会社と孫会社に移行している。

1997年に設立したCSICがなぜ2008年まで上場企業をもたなかったのか，そしてどういう背景で上場企業を設立したのだろうか。

造船基地の建造，設備投資などには莫大な資金を必要とする。銀行融資，国家補助など以外の資金調達の方法として，上場は効果的である。ただし，軍事関連企業の上場は不可とす

る規制がある。CSIC は従来、中国最大の軍事関連生産企業集団であり、傘下の各企業、たとえば大連造船廠、渤海造船廠など北方の大規模の造船廠は軍事関連生産と深い繋がりがある。そこで軍艦と商船をはっきり分けないと上場できないというのが上の疑問に対する一つの解答だと考えられる。そのため CSIC は 100% 出資の形で、新たに大連造船廠集团有限公司と渤海造船廠集团有限公司を軍事関連の専門子会社として設立した。

業績のよい子会社を他から切り離して上場させることによって、株式市場から集団経営に必要な資金を調達し、その資金でさらに CSIC の全体的な規模と実力を拡大するための投資を可能にすることが上場の最終的な目的である。2010 年 4 月 30 日、商船事業を行う大連船舶重工集团有限公司、渤海船舶重工集团有限公司、山海関船舶重工有限責任公司、青島北海船舶重工有限責任公司の 4 つの造船廠を中国重工の地域別子会社とした²⁵⁾。

CSIC が設立した上場企業が中国重工 1 社のみであるのに対して、CSSC 傘下の上場企業は中国船舶工業股份有限公司（略称「中国船舶」）、広州広船国際股份有限公司（同「広船国際」）、中船江南重工股份有限公司（同「江南重工」）の 3 社ある²⁶⁾。CSSC の上場企業は CSIC の場合と比較して次のような特徴をもつ。①設立時期が早く、10 年間で企業の改組と企業の組織構成はかなり完備している。②それぞれの上場企業の事業内容が違うので、重複生産と同業競争を回避できる。③株式市場から調達した資金は早い段階で集団の規模拡大に使われ、より早く発展できる優位性を持っている。

4.3 集团公司傘下の上場企業の経営実態

(1) 造船企業の流動資金

流動資金の所有量は会社の収益、企業の歴史的経営状況、業務の内容によって決められる。

VLCC など大型船舶の生産を行っている大連船舶重工集团有限公司は、船舶建造の周期が長く、建造の難易度、企業の収益が大きいため 175 億元の流動資金を保有する。16 万トンと 4 万トンのタンカー、雑貨船の建造を行っている渤海船舶重工有限責任公司是、経営歴史が短く、収益が不安定のため 39 億元の流動資金を保有する。青島北海船舶重工有限責任公司是修繕が

25) 軍艦と商船事業を行う大連船舶重工集团有限公司と渤海船舶重工集团有限公司は軍事関連事業と商船事業を切り離し、2010 年 4 月 20 日と 2010 年 4 月 19 日に軍事関連事業を扱う大連造船廠集团有限公司と渤海造船廠集团有限公司を設立し、それぞれは CSIC100% 出資の子会社となっている。『非公開発行股分購買資産協議』2011 年 2 月。

26) 中国船舶工業股份有限公司は 1998 年 5 月に上場した滬東重機有限公司が外高橋造船有限公司を買収し、2007 年 7 月に現在の中国船舶工業股份有限公司になった。大型船舶の建造、修繕、ディーゼル機関の生産が主要事業である。広州広船国際股份有限公司は 1993 年 6 月、旧広州造船廠が組織変更し、中国初の造船上場企業となった。2008 年 5 月に CSSC の子会社となった。大型港湾機械、大型クレーン、大型運搬船と客船の建造が主要事業である。中船江南重工股份有限公司は 1998 年に上場した旧江南造船廠である。大型鋼材機械の生産、橋、トンネルなどの建造機械の生産が主要事業である。

主要事業であるために5億元の、山海関船舶重工有限責任公司是小型救命艇の建造が多いため7億元の流動資金を保有する。

2010年4月30日まで、上記の地域別子会社4社の預金総額は556.27億元、CSIC傘下企業の総預金額の99.56%を占める。そのうちドルの預金総額は45.71億元で、主に海外の船用機器、鋼材など原材料の購入に使われる²⁷⁾。

CSICと同様に、CSSCは集団各地の新規投資規模によって2011年度第1期の株式市場の資金投資配分を決める。たとえば、広州中船龍穴造船有限公司は10億元、広州中船黃埔造船有限公司は1億元、滬東中華造船有限公司は2億元と決まった²⁸⁾。

流動資金の保有量と投資資金の分配は両集団のトップと各造船企業のトップが相談した上で、中央政府の関連部門に報告し、許可をもらってから実施する。

(2) 同業競争回避

中国船舶重工股份有限公司を設立した当初、CSIC傘下の他企業の多くはディーゼル機器生産企業であったため、CSIC内部で船舶建造事業の同業競争はほとんどなかった。中国重工の子会社が地域別の4社に再編された後、CSICに属する造船廠とは一定の同業競争があるため、表5のように、両者は同業競争回避協議を決めた。

協議の内容から、既存の事業内容にしても、新規の事業内容にしても中国重工の選択を優先させることがわかる。CSICは生産能力、製品構造、持続経営能力と利益算出の有無によって、優れた傘下企業を中国重工に譲渡する。それは業績のよい企業を上場企業に集中することによって株価を上昇させ、さらに既存事業の規模拡大や新規事業の展開をはかることを目的としている。CSICに直属する中小企業は市場競争においてかなり不利となり、倒産あるいは他企

表5 中国船舶重工集团公司の同業競争回避協議一覧

2008/04/08	「避免同業競争協議」	中国船舶重工集团公司（CSIC）はおもに商船の建造と修繕業務を行い、中国船舶重工股份有限公司（中国重工）は主に船用製品の生産を行う。
2010/07/14	「避免同業競争協議之補充協議」	CSICに属する企業は新たな事業を展開する時に、もし中国重工と競争リスクを発生する可能性がある場合、まず書類上で通知し、同業競争が発覚した場合、事業を中止すると承諾する。
2010/10/09	「関与進一步避免与中国重工同業競争問題有關事項的函」	CSIC傘下の船用製品の子会社の株式を適当な時期に中国重工に売却する予定である。
2010/12/02	「関与進一步避免与中国重工同業競争問題有關事項的説明函」	中国重工は新事業の展開を企画する際、30日以内にCSICに通知する必要がある。今後同業競争のリスクがあるとしても、事業の優先展開の権利を持っている。
2010/12/30	「就存在潜在同業競争的資産注入上市公司時觸發条件的進一步説明」	適用条件を満たすときに、CSICは潜在競争を持つ11の子会社を中国重工に売却する予定。

出所：「中国船舶重工集团公司関与保險中国重工本次重大資産重組後在中船重工財務公司資金安全的承諾函」により筆者作成。

業との合併は時間の問題である。そういった行政的な手段によって、上場企業の規模を拡大させ、株価の上昇から投資資金の額をさらに増やすことが目的であると考えられる。

(3) 関連取引と船舶の受注

総公司段階の船舶関連企業は生産に必要な資材を政府の指令によって分配されていた。それに対し、二大造船集団傘下の各上場子会社の船舶関連企業は自由な取引ができるようになったのが大きな変化である。

CSIC の場合は各社の独自の「合格供給者リスト」によって、各社なりの購買方式を運営している。

例えば船用機器と艤装製品の場合は、品質重視のもと、各供給業者の価格を比較した上で CSIC が集中購買を行う。エネルギー材料は従来の供給業者と各年度の初めに価格を決め、年間契約を行う。鋼材、補助材料などの場合は月単位の入札制度で行う。電力、燃油、ガスなどのエネルギーは所属の地方政府が市場価格により優先的に提供する。

表 6 は 2009 年における中国重工の CSIC 傘下企業とのいわゆる関連取引の状況である。関連取引比率は購買で 23%、販売で 5% となり、さほど高いとはいえない。このうち関連取引に占める上位 5 社への集中度は購買で 89%、販売で 63% となり、関連取引が特定の企業に集中していることがわかる。中船重工物資貿易集团有限公司と中国船舶工業物資総公司（表中では中国船舶工業東北有限公司および同武漢有限公司）を通じて購買した金額は関連購買の 78% を占めた。

船舶建造に必要とされる鋼板と原材料について市場価格変動の影響を防げるため、両社は毎年の年初に CSIC 全体の鋼材需要量を受け、鞍鋼、首鋼などの国内大手メーカーと商談し、最大の安価で CSIC に提供する。

船用機器部門と原材料提供部門の競争力を高めるために、CSIC と中国重工は関連会社との取引の限度額を設定し²⁷⁾、関連取引の金額を減らし、将来的に独自に購買できるように検討している³⁰⁾。

二大造船集団傘下の大規模な船舶建造企業は国内と海外に営業拠点を設立している。各拠点は国内と海外の海運会社そして船舶関連会社と連絡してネットワークを形成し、顧客情報の収集と船舶の受注を行う。船舶を受注した後、船舶市場の船価を基準にして船主の指定条件に合

27) 2010 年 11 月「中国船舶重工集团公司 2010 年度第 1 期短期融資券發行文獻」

28) 2011 年 2 月「中国船舶工業集团公司 2011 年度第 1 期中期票募集説明書」

29) 中国船舶重工股份有限公司と CSIC の関連取引について、販売額は 25.7 億元、購買額は 116 億元、CSIC に労務提供額は 1 億元、要請額は 15.3 億元と規定される。「中国船舶重工股份有限公司 2011 年度日常関連交易公告」（臨 [2011—023]）。金額はすべて税抜きで表す。

30) 2010 年 12 月 30 日『中国船舶重工集团公司関与進一步規範与中国船舶重工股份有限公司関連採購の承諾函』。

表6 中国船舶重工股份有限公司のCSIC内の関連取引（2009年）

	会社名	取引金額 (億元)	比率1	比率2
購買先上位5社	中国船舶工業物資東北有限公司	45.25	53.19	12.23%
	中船重工物資貿易集团有限公司	19.76	23.23%	5.34%
	中国船舶重工国際貿易有限公司	6.51	7.65%	1.76%
	上海船用柴油機研究所	2.67	3.14%	0.72%
	中船重工物資貿易武漢有限公司	1.23	1.45%	0.33%
	小計	75.42	88.66%	20.38%
関連50社からの購買総額		85.08	100%	22.61%
中国重工の購買総額		370	—	100%
販売先上位5社	北京重齒輪箱銷售有限責任公司	3.55	17.64%	0.88%
	上海船用柴油機研究所	2.94	14.61%	0.73%
	天津新港船舶重工有限責任公司	2.79	13.87%	0.69%
	中船重工（重慶）海装風電設備有限公司	2.25	11.18%	0.56%
	天津航海儀器研究所	1.27	6.31%	0.31%
	小計	12.8	63.62%	3.17%
関連39社への販売総額		20.12	100%	4.51%
中国重工の販売総額		404.2	—	100%
労務受入先	中国船舶重工国際貿易有限公司	2.79	82.79%	54.71%
	渤海造船廠集团有限公司	0.56	16.62%	10.98%
	江蘇自動化研究所	0.02	0.59%	0.39%
	小計	3.37	100%	66.46%
中国重工の労務受入総額		5.1	—	100%
労務提供先	天津航海儀器研究所	0.44	—	—
関連37社の租借（土地、建物、設備）		0.75	—	—
関連14社 ¹ の資金担保		144.07 ²	—	—
関連6社の借金利子支出		6.17	—	36.14%
貸金利子収入		8.9	—	38.39%

注：1. 資金担保側と受け側重複する場合は社数を計算しない。

2. 13.96億ドルを含まれている。1ドル=8円で計算した。

出所：「中国船舶重工集团公司関与保険中国重工本次重大資産重組後在中船重工財務公司資金安全的承諾函」，中国船舶重工股份有限公司のホームページにより筆者作成。

わせた上で、造船企業は船価と納期そして付加条件などを船主と直接に交渉する。

契約してから各上場子会社は自ら資材を調達し、工程によって年間、四半期、月単位で生産計画を立て船舶を建造し、船主に引き渡す³¹⁾。各上場子会社は自ら顧客を見つけ、企業の利益に一番かわる船価を決め、企業自身の規模と建造能力によって生産計画を立て船舶を建造する。これは総公司段階の政府による指令生産と根本的に違うといえる。

4.4 集团公司と上場企業の役割

持株会社としての集团公司が政府と上場企業の間において果たす役割について、今井（2008）は「集团公司というクッションを置くことによって事業経営に対する行政からの直接介入が遮断できる。また集团公司の経営陣は政府によって任免されることになっているが、内部出身者からの選出が多いために内部者による企業支配が可能となる」（今井 2008, 195 頁）と述べた。果たして、造船産業において集团公司と上場企業がどういう位置づけにあり、そしてどういった役割を果たしているのだろうか。

CSIC と CSSC の二大国有造船集団はいずれも業績のよい造船企業だけを上場させるという、いわゆる「部分上場方式」を採用している。CSIC は初めに舶用関連企業を、その後に船舶建造企業を上場させた。これからさらに傘下の企業を上場させる動きが現れるだろう。また上場企業の経営内容からは新規事業の参入ではなく、集団外の企業を持株会社の傘下へと吸収合併も見当たらず、造船業における集団の全体的な経済力と影響力を拡大させようという動向が見える。そういう意味では二大造船集団の持株組織は下谷（2009）のいう持株会社の2つの機能の「内部組織再編型」と「業界再編型」ではなく、「集団傘下の企業再編型」と言えよう。

二大国有造船集団傘下の企業は「全体上場方式」は可能なのかを問われたときに、答えは不可である。つまり集团公司の存在は必要である。その理由は二大造船集団の場合、軍事関連事業とのかかわりが深いからである。

二大造船集団の所有権は国家にあるため、図2に示したように政府の行政管理が集团公司を経由して上場企業におよぶ形となっている。政企分離以前の国有企業の場合は中央政府の指令が直接にまたは地方政府を経由して造船所に伝えられる。造船廠は上級の指示通りに実行するしかない立場である。それと比べ、市場経済下の造船集団は造船企業の発展のために上場企業の代わりに政府との交渉ができる。

集团公司は中央政府の行政の直接介入を防ぎ、上場企業の発展によい環境を提供する。たとえば CSIC は中国重工の経営、資産、財務、人員などの独立性を保障する³²⁾。各造船関連企業は経営の独立性を持ちつつ、国家の各優遇施策も享受できる。たとえば CSIC の場合は①西部大開発の所得税特惠、②技術開発区の税収特惠、③先端技術企業の所得税特惠、④遠洋船の国内

31) ①契約後に一定の船舶代金をもらう。②契約内容に基づき、生産計画を決めた後船主に確認してから、船舶建造に入る。③起工時と進水時に船主から代金をもらう。④引渡し前に、残りの代金をもらってから、船主に引き渡す。

32) 2010 年 7 月 14 日『関与保障目標公司独立性的承諾函』。

33) ①②③は本来の 25% の所得税を 15% で計算される。④は「財務部、国家税務総局関与内銷遠洋船財稅政策的通知」（『財稅』54 号、2005 年）により、大連船舶重工集团有限公司と渤海船舶重工集团有限公司は国内においての遠洋船の販売が引き渡したあと、税金抜きの販売額のお 17% の金額を補助金として支給される。

販売の税金特恵³³⁾などの優遇施策と補助金をもらえる。

上場企業は中国造船業の発展にかかわるもっとも重要な実体である。この発展の実体に対し、いかにより外部環境を提供できるかということが集团公司の役割である。

5 まとめ

本稿の考察を通じて明らかとなった諸点は以下の通りである。

中国造船業の発展過程の3段階それぞれにおいて造船産業の組織構成は中国政府、各造船企業、造船集団の3つの主体によって構築される。国有企業しか存在しない時期から、民営企業と外資が急速に発展する多種所有体制へと変化する中で、中央政府が造船企業に適当な自主権を与えられるかどうかは組織構成改革のキーだと言える。

社会主義計画的商品経済の時期に設立した中国船舶工業総公司是製品構造転換、沿海地区への設備投資、輸出船舶の重視などの政策の公布と実施により中国造船業を沿海地区に商船の輸出を中心とする中国造船業の発展方向を決めた。量産拡大の実績から言えば功績があると言える。所有と経営を分離させようとして行った「工場長責任制」、「請負経営責任制」の改革は造船廠の所有形態、意思決定、利潤配分の視角から分析した結果、成果とともに限界があると言えよう。この段階では結局のところ経済主体としての「企業」は成立しなかった。

大手造船企業を上場させ、集团公司がその持株会社となって政府が間接的に所有するという重層的な構造を持っている二大造船集団は傘下の各造船企業に対する政府からの直接介入を防げる。造船企業の発展のためにより環境作りの役割を果たしているの、現状の政府と造船企業にとっては必要である。

なお、2000年以後、国有造船企業の発展とともに、各地方の民営造船企業と外資独資、合併企業は急速に発展している。民営企業と外資企業の急成長の背景と原因、そして中国造船業の組織構成、国全体の国際競争力にどういう影響と変化をもたらすのかを分析する必要がある。これらについては今後の研究課題としたい。

参考文献

- | | |
|--|--|
| (日本語文献) | 版会. |
| 今井健一(2008)「持株会社天国」としての中国——市場経済化の中の国有持株会社の役割」下谷政弘編(2008)『東アジアの持株会社』ミネルヴァ書房. | 吳敬璉(青木昌彦・日野正子訳)(2007)『現代中国の経済改革』NTT出版. |
| 吳敬璉(凌星光・陳寛・中屋信彦訳)(1995)『中国の市場経済——社会主義理論の再建』サイマル出版会. | 小島麗逸(1988)『中国の経済改革』勁草書房. |
| | 小宮隆太郎(1989)『現代中国経済——日中の比較考察』東京大学出版会. |
| | 下谷政弘(2009)『持株会社と日本経済』岩波書店. |

張珈銘（2011）「中国造船業の成長と舶用工業」『アジア経営研究』No. 17, アジア経営学会.

丸川知雄編（2002）『中国企業の所有と経営』アジア経済研究所.

李東浩（2008）『中国の企業統治制度』中央経済社.

（中国語文献）

尔揚（1957）『談談党委領導下的廠長負責制』山東人民出版社.

趙英（2008）「企業改革与船舶工業改革的印跡」『中国遠洋航務』2008年第4期, 中国遠洋運輸総公司.

中国船舶工業年鑑編集委員会編（2009）『中国船舶工業年鑑』2009年版.

「2011—2015 中国船舶製造行業投資前景予測及行業

研究報告」北京産業信息, 2011年.

『経済研究参考』第96期 経済科学出版社, 1993年.

（英語文献）

Chandler, Alfred D., Jr. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004年)

Williamson, Oliver (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press. (浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年)

（2011年9月26日受領, 2011年12月8日掲載決定）