

第3回（多国籍企業論）の補足

固有の優位性と経営の現地化をどうバランスさせるか：
中国・北京の7-11

- セブンイレブン：2018年1月現在、世界に64485店。現時点では6万6000店を超えている。中国には7822店（うち台湾5221店）、韓国9231店、日本19979店
- マクドナルドが36897店を101か国に展開。セブンイレブンは18か国に6万店以上を展開。**ドミナント戦略**
- 中国大陸でも北京、天津、上海、青島、成都、重慶、広東省のみ。北京でも2環路から4環路の間、東と北に多く出店、西南方向はきわめて少ない。

中国・北京でのセブンイレブン

- 一日一店舗の販売額(日販)は21403元(2017年)になった。中国地場のコンビニの3倍、他の日系コンビニの2倍
- 若者の間での人気→
- [Higher Brothers](#)海尔兄弟 7-11
- 差をもたらしているのは売っている商品、特にデイリー品(毎日配送する食品):売り上げの63%。
- デイリー品を生産する専属企業の進出:わらべや日洋、フランソア+太陽化学→香奈維斯(天津)



店舗での弁当の販売
加熱の仕方をデータで研究

「日本らしさを出す」と現地化とのバランス

- おでんを販売。中国で一般的な「関東煮」と呼び方ではなく、「好炖」という名称を新たに作った。ただし、味付けや具材は現地スタッフの意見で決めた。
- 前スライドの弁当でも「弁当」「料理」といった表現をあえて使用。
- サンドイッチは黄身が見えるようにすることで、日販17個→20-21個





北京キューピー（丘比）
のドレッシング：日本風、
洋食風、中華風がある

• 北京で売れるのはNo.1い
りごま、No.2大拌菜、No.3
シーザー、No.4日式、No.5
ワサビ



014



北京キューピーで提案した新しいジャム、マヨネーズの食べ方

「優位性」の模索：ラオックス **LAOX**

- 1930年創業、中堅家電量販店として1999年に東証2部に上場。しかし経営不振に陥り、2009年に中国の蘇寧易購が買収。
- 家電量販店→総合免税店→インバウンド事業中心に
- 店のスタッフも日本人3割、外国人7割



開発主義と国家資本

世界経済 I 第4回

丸川知雄(社会科学研究所)

2019年6月17日

1. 開発主義とは？

- 「工業化の推進を軸に、個人や家庭や地域社会ではなく、国家や民族などの利害を最優先させ、そのために物的・人的資源の集中的動員と管理を図ろうとするイデオロギー」(末廣、1998:2)
- 第2次世界大戦後のアジアは社会主義陣営(中国、北朝鮮、北ベトナム等)と西側陣営(韓国、台湾、タイ、フィリピン、マレーシア、シンガポール等)に二分された。
- 末廣によれば、開発主義においては(1)消費や政治的自由がしばしば制限される、(2)国家は単に市場の失敗を補うだけでなく、国家や民族の目標を遂行する主体になる、但し(3)私的所有と企業活動の自由を保障する。

戦後アジアの開発主義

- タイ 1958年にクーデタによって政権を掌握したサリット政権(1958-63)は議会を停止する一方、第1次国家経済開発6か年計画を策定し、インフラ投資を推進。国営企業に頼ろうとした以前の政権に対し、サリットは外資導入による民間主導の発展を目指した。1960年代は年平均8.4%の経済成長を達成
- 2001年に選挙に勝利したタクシン政権も貧困解消に取り組む一方、食品、自動車などの輸出競争力向上に取り組む開発主義の側面を持っていた。



戦後アジアの開発主義

- 韓国 1961年、朴正熙陸軍少将がクーデタを起こして政権掌握。スーパー官庁として経済企画院を設立。労働集約的産業の振興による輸出志向工業化を行う。北朝鮮との体制間競争に負けているとの危機感があった。
- 1971年12月、朴正熙は国家非常事態宣言を出し、翌年には非常戒厳令を布告、国民の自由と民主主義を抑圧した維新体制を確立。1973年、重化学工業化宣言を行い、国民投資基金を創設して、債券発行によって調達した資金を鉄鋼業（浦項など）、化学工業、機械工業などに投資。防衛産業強化も目的の1つであった。



今日のアジア

- 韓国、台湾、フィリピンなどで民主化が進展。1997年末、韓国は経済危機に見舞われ、IMFの緊急融資を受け入れて、財閥の整理などを行う。韓国、タイともに、開発主義の余韻は残るものの、自由・民主主義へ移行中。
- 一方、中国、ベトナムでは一党独裁体制が続いているものの、私有財産、民間企業の活動の自由は保障されるようになり、社会主義から開発主義に移行している。
- ただ、中国の現体制を指して「開発主義」と呼ぶよりも「国家資本主義」と呼ぶ方が流行している。指している内容は「開発主義」と同じである。

2. 国家資本主義とは？

- ヒルファディンクの1904年の論文で初めて「国家資本主義」の語が使われる。彼は高額の関税、カルテルなど国家の市場への介入に注目してこの語を用いた。
- レーニンがロシア革命後に国家資本主義の語を多用している。レーニンは社会主義への過渡期の体制を国家資本主義と呼んだ。その体制の特徴を集中、統制、計算、社会化と述べている。社会主義への移行期において国家統制と市場経済が併存し、外資も入っているような状況を指している。
- 参考文献：日臺 健雄「『国家資本主義』概念の理論的検討」

日本での国家資本主義論

- 尾崎彦朔、本多健吉、坂田幹男らは第2次世界大戦後の第三世界を「新植民地」や「従属」として見る見方に反対し、国家主導によって資本主義の原始的蓄積過程を短縮する動きに着目し、これを国家資本主義と呼んだ。
- 尾崎は第三世界が国家資本主義を経て非資本主義的發展に向かう可能性も考えていた
- 坂田の議論では国有企業を中心とした「国家資本主義」と、19世紀の日本と戦後の韓国やタイなどのキャッチアップ型工業化のように国家主導で資本主義的工業化を目指す体制を「国家・資本主義」と呼んで区別している。後者は「開発主義」と同一のものを指している。

イアン・ブレマー『自由市場の終焉』(2011)が描く国家資本主義

- 中国、ロシア、サウジアラビア、UAE、エジプト、アルジェリアなどで国有企業が大きなプレゼンスを見せていることに着目し、政府が経済に主導的な役割を果たし、政治的な便益を得るために市場を活用する仕組みが国家資本主義だとしている。
- 世界の石油資源の4分の3を国営石油・ガス会社(NOCs、Saudi Aramco, Gazprom, CNPCなど)がおさえている。また、外貨準備を外国企業等に投資するSovereign wealth fundにも注目。

「国家資本主義」論への違和感

- ヒルファディング、レーニン、大阪市大グループはいずれも資本主義を統制、促進、抑圧する政府(国家)に着目し、そうした体制を国家資本主義と呼んでいる。
- しかし、自由資本主義と国家資本主義を截然と区別することは不可能であり、資本主義と社会主義との間に混合的な経済体制が連続的に分布しているとみる方がよい。
- 日本にも市営バス、営団地下鉄、JR九州、国際協力銀行、オリエンタルランド、その他公的に所有されている企業は少なくない。産業革新投資機構(INCJ)もある。「民業圧迫」との声は聞かれるものの、現在の日本を「国家資本主義」と呼ぶ者はいないであろう。

国家資本主義論への違和感：中国の例

- 中国の国有企業（12万社以上）の中には、政府から事実上の独占権を与えられて政治的にも力を持っている企業もあれば、競争的な市場のなかで民間企業と普通に競争している企業もある。仮に前者が一掃されたとしても後者はまだ何万社も残るだろう。このような体制を依然として「国家資本主義」と呼ぶのは妥当だろうか。
- 坂田幹男は中国の社会主義市場経済は＜国家・資本主義＞だというのだが、国有企業が重要な産業を押さえているという点では＜国家資本・主義＞であるように思えるし、どのようなメルクマールをみれば＜国家資本・主義＞から＜国家・資本主義＞に移行するのかわからない。

国家資本主義論への違和感

- アメリカ(の議員たち)は民間企業(Huawei)の中に「国家・軍・党の影」を見ている。
- 「自由資本主義VS国家資本主義」の対立軸でものを見たい人々には、敵国・中国に民間企業が存在するという事実それ自体を認めさせることは容易ではない。
- であるならば「国家資本主義」を客観的に定義しようとすること自体が空しい作業となる。

世界の大きな国有企業

- Fortune Global 500のなかのトップ100社のなかに、中国の国有企業が16社。
- 他に日本郵政(33位)、ガスプロム(63位)、ペトロブラス(75位)、ENEL(84位)。
- 中国以外の国有企業は概して順位を落としている。

3. シンガポールの国有企業

- もともと中継貿易港のシンガポールは商業、金融業ぐらいしかなかった。
- リークアンユーの自治政府成立後、工業化を目指すべきだという国連の勧告を受けて1961～64年に国家開発計画を開始、経済開発庁を創設して産業やインフラへの投資を開始。石油化学、造船、製鉄、住宅、工業団地造成、航空運輸など数多くの国有企業を設立。
- 公企業を管理する持ち株会社として大蔵省傘下のマセク持株会社、国防省傘下のシンガポール・テクノロジー持株会社、国家開発庁管轄の国家開発持株会社がある。

テマセク (Temasek) 持株会社

- テマセクは1996年時点で子会社21社、関連会社286社を持ち、シンガポールでは最も多くの国有企業を管理していた。
- 1986年以降、シンガポール政府は国有企業の払下げを推進。シンガポール航空などは部分売却し、石油化学、電子などの企業は完全売却した。
- テマセクは投資先企業の収益性を重視し、期待される収益が上がらなければ売却したり清算したりもする。

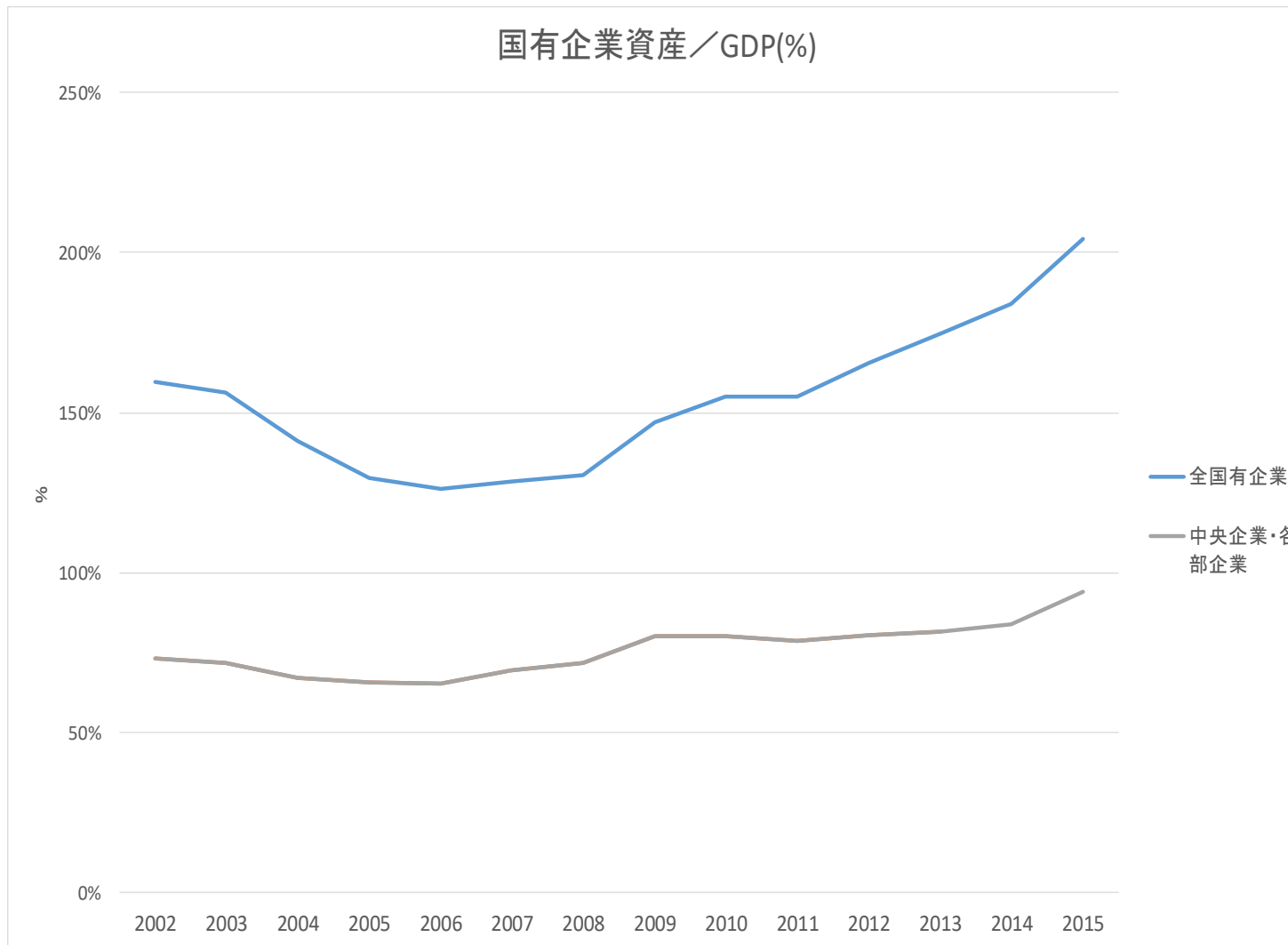
現在のテーマセク

- 投資先地域 シンガポール31%、その他アジア41%(うち中国25%)、欧米14%、オーストラリア・ニュージーランド10%、ラテンアメリカ2%、アフリカ・中東2%
- 主な投資先企業 DBS Group(シンガポール開発銀行)の29%、中国工商銀行の2%、Standard Charteredの18%、SingTelの52%、Keppel Corporationの20%、Neptune Orient Linesの65%、Singapore Airlinesの56%、Singapore Powerの100%、SMRTの54%、Li & Fungの3%、Repsolの6%
- かつてのシンガポール国有企業の持株会社という役割と、ポートフォリオ投資会社の役割が混在している印象。

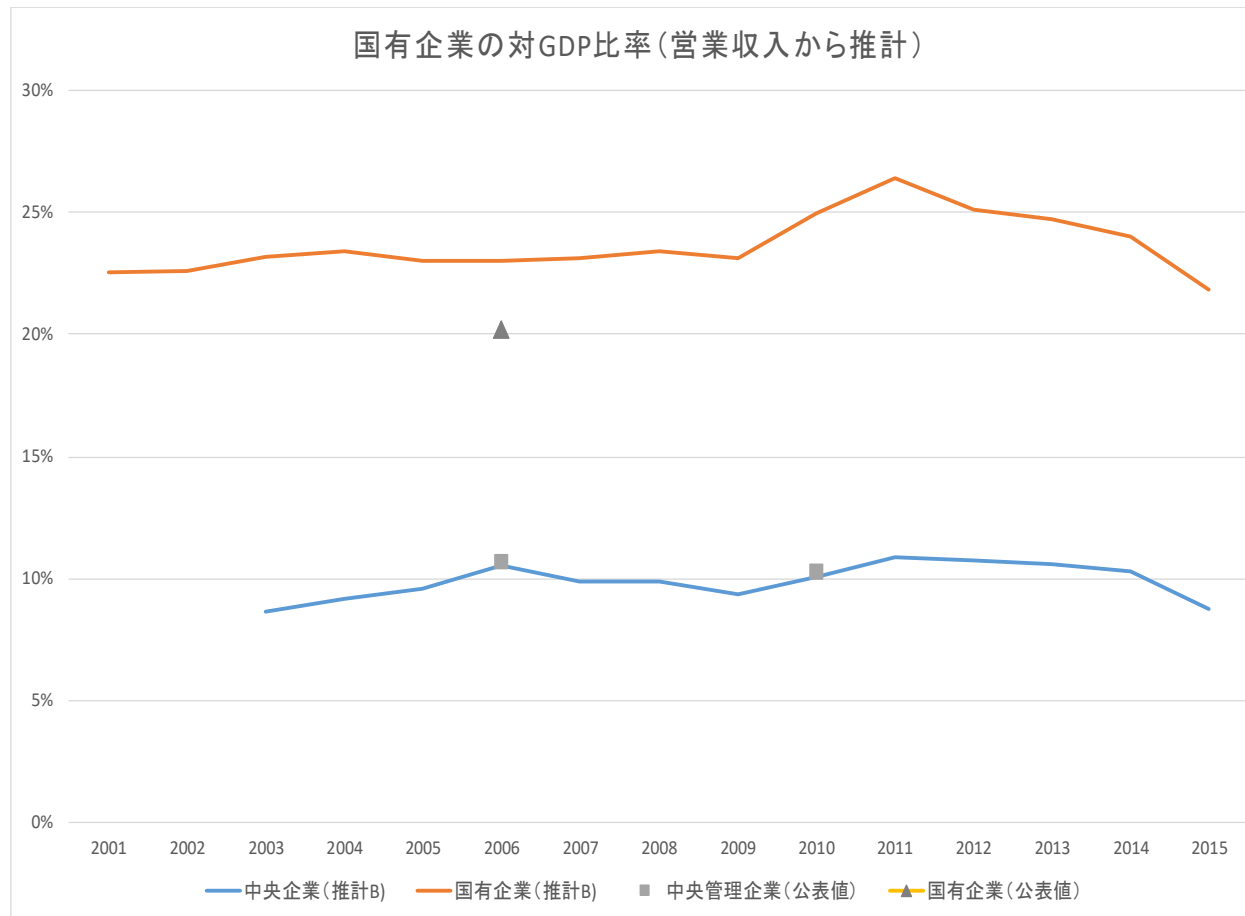
4. 中国の国家資本

- 国有企業の数
は2015年時点で16万7399社、うち
国有資産監督管理委員会の管理下にあるもの（いわゆる「中央企業」）4万1755社、中央政府の各部の1万4372社、地方政府が管理するもの11万1272社。
- 国有企業の資産総額は2015年に140.7兆元（2404兆円）。対GDP比では204%（2015年）。ちなみに日本政府の総資産は932兆円（2015年3月）

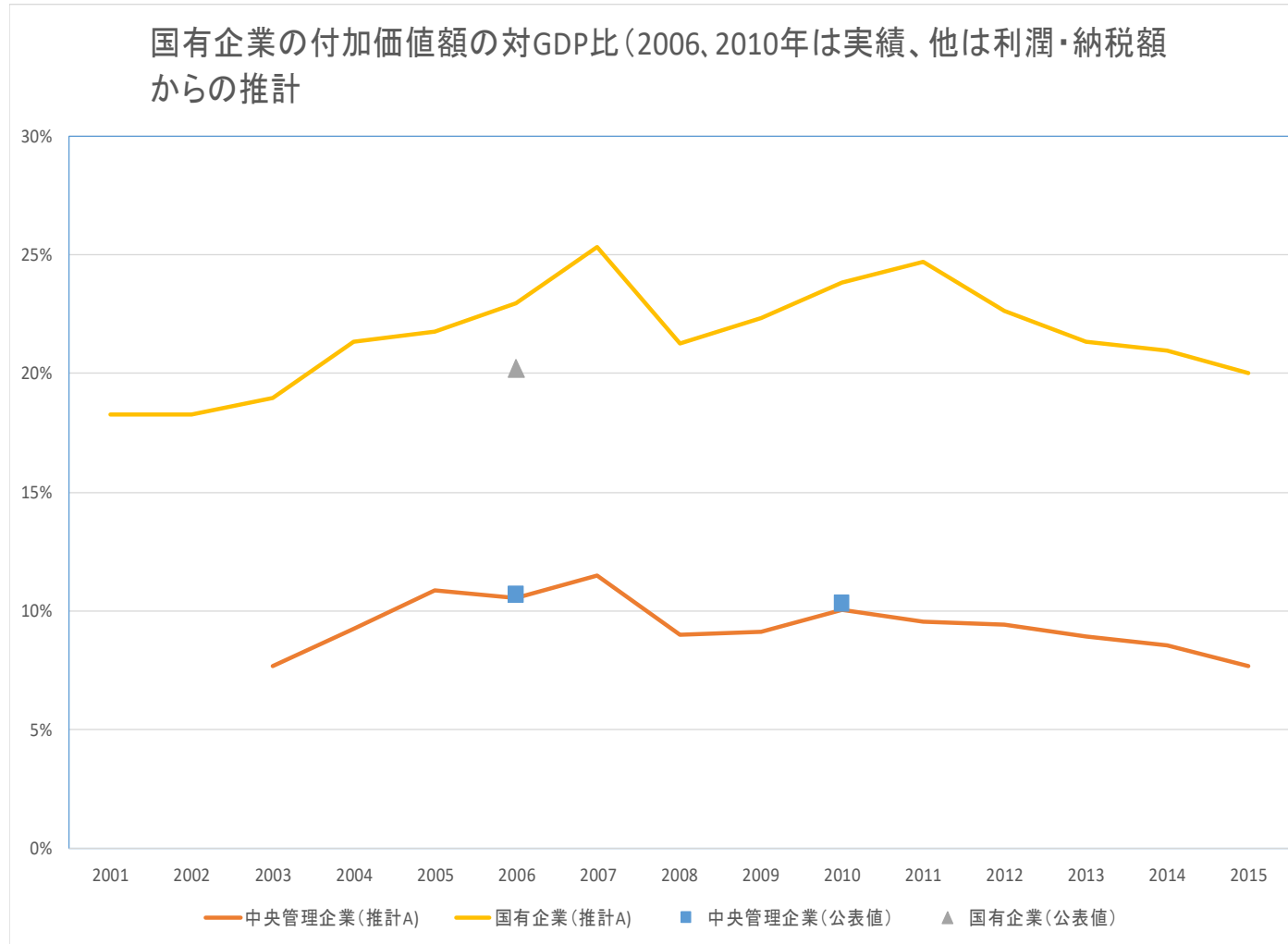
国有企業の資産額はリーマンショック後に相対的に増える傾向が見られる



2010-2011年には国有企業の対GDP比率が拡大したとみられるが、地方の国有企業の付加価値の方がより拡大したと推測される。



また、国有企業の拡大は2011年で終わり、2012年以降は縮小しているらしい。



国有企業と政府がGDPの36%、外資系企業が17%を占めているとすると、民間セクターは37%、家庭経営・集団所有セクターが9.5%とみられる。国有企業が多数を占めているわけではない。

国民経済の構造(対GDP%、2012年)			
第1次産業	10.1	国有セクター	35.9
国有農場	0.7	外資セクター	17.4
家庭経営	9.4	民間セクター	37.2
第2次産業	45.3	家庭経営・集団所有	9.5
鉱工業	38.5		
国有企業	10.2		
外資企業	9.2		
民間企業	19.1		
建設業	6.8		
国有企業	2.4		
集団所有	0.1		
外資企業	0.2		
民間企業	4.1		
第三次産業	44.6		
国有企業	12.1		
政府等	10.6		
外資企業	8.0		
民間企業	14.0		

現状の総括

- 中国の国有企業はかつてあらゆる産業分野を手掛けていた。1999年に「国民経済の命脈や公共財」などの分野に国有企業を絞り込む方針が出たが、実際のところ国有企業の整理は徹底していない。
- リーマンショック後には、国有企業を中心に産業を再編していく政策まで出た。
- 2013年に「国民経済の命脈や公共財」においても国有企業の役割を「支配」から「投資」に変え、国有企業自体を「混合所有制」に変える方針が出た。また、国有企業を「国有資産投資会社」に転換し、シンガポールの 테마セクのようなものにしていくような方針も読み取れる。
- しかし、その方針に対して複数の解釈がなされている。
- 「民営化」という言葉はいまだタブーとなっているが、実際のところ民営化へゆっくりと前進している。

グローバル500に入るような巨大国有企業は中央政府ががっちり握っておこうとの考えはいまだに根強いが..。

世界ランキング	企業名	営業収入 (百万ドル)	分類	産業
2	国家電網公司	315198.6	中央	送配電
3	中国石油化工集团公司	267518	中央	石油石化
4	中国石油天然気集团公司	262572.6	中央	石油石化
22	中国工商银行	147675.1	国有	銀行
24	中国建築工程総公司	144505.2	中央	建設
28	中国建設銀行	135093.3	国有	銀行
38	中国農業銀行	117274.9	国有	銀行
39	中国平安保険(集团)股份有限公司	116581.1	民営	保険
41	上海汽車集团股份有限公司	113860.8	地方	自動車
42	中国銀行	113708.2	国有	銀行
47	中国移动通信集团公司	107116.5	中央	電気通信
51	中国人寿保険(集团)公司	104818.2	国有	保険
55	中国鉄道工程総公司	96978.5	中央	建設
58	中国鉄道建築総公司	94876.5	中央	建設
68	東風汽車集团	86193.5	中央	自動車
83	華為投資控股有限公司	78510.8	民営	電子情報
86	中国華潤総公司	75776.3	中央	投資
89	太平洋建設集团	74629	民営	建設
100	中国南方電網有限責任公司	71241.5	中央	送配電

- 2017年にグローバル500入りした105社の中国大陸企業を分類すると:
- 国有資産監督管理委員会が管理する「中央企業」48社
- 国有銀行・保険会社10社
- 地方政府が管理する国有企業19社
- 民営企業27社

民営企業が2012年の3社から大きく増加

鉄鋼業の例

表1 世界の鉄鋼トップ企業と粗鋼生産量(百万トン)

企業名	本社所在地	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
アルセロールミタル	ルクセンブルグ	97.2	93.6	96.1	98.1	97.1
河北鋼鉄集団	中国	44.4	42.8	45.8	47.1	47.7
新日鐵住金	日本	33.4	47.9	50.1	49.3	46.4
ポスコ	韓国	39.1	39.9	38.4	41.6	42.0
宝鋼集団	中国	43.3	42.7	43.9	43.3	34.9
江蘇沙鋼集団	中国	31.9	32.3	35.1	35.3	34.2
鞍鋼集団	中国	29.8	30.2	33.7	34.3	32.5
JFEスチール	日本	29.9	30.4	31.2	31.4	29.8
首鋼集団	中国	30.0	31.4	31.5	30.8	28.6
タタ・スチール	インド	23.8	23.0	25.3	26.2	26.3
武鋼集団	中国	37.7	36.4	39.3	33.1	25.8
山東鋼鉄集団	中国	24.0	23.0	22.8	23.3	21.7

World Steel Association

- 政府は大型国有企業を中心に業界を再編しようとしてきた。2016年には宝鋼集団(宝山鋼鉄)と武鋼集団(武漢鉄鋼)が合併
- しかし、実際に中国の鉄鋼業をリードしているのは沙鋼集団のような民営企業

中国の国家資本の将来

- 鉄道車両メーカーの中国南車と中国北車を2015年に合併して中国中車が成立。宝山鋼鉄と武漢鋼鉄の合併と併せ、グローバルな競争に勝てる中国企業を作ろうという志向が強い。
- 今後、中央政府直属の国有企業を40-50社に整理統合していく方針があると見られている。
- ただ、10万社以上ある国有企業をそこまでスッキリ整理するまで相当な年月が必要であろうし、それぞれに政治的影響力のある国有企業を為政者の意のままに動かすことも容易ではないだろう。

5. ロシアの国家資本

- 1992年、旧ソ連の石油・ガス工業省の仕事を代行する国有企業としてロスネフチ成立
- 1993～95年に国有石油企業としてユコス、シブネフチ、ルクオイルなどが設立される。
- これら石油企業はロシア政府が民間銀行から借金する際の担保になっていたため、1995年以降ロシア政府が借金を返済できなくなったことで、ユコスはメナテプ銀行、シブネフチはSBSアグロなど、新興財閥の手に移った。

再国有化

- 2003年、メナテプ銀行の社長が1990年代の国有企業民営化に際しての国家資産横領・脱税容疑で逮捕され、ユコスの社長も同じ容疑で逮捕（ユコス事件）。
- 逮捕の背景として、彼らが中国向け原油輸出パイプラインを建設して、国有企業の独占を破る動きを見せたこと、株の一部を欧米石油企業に売却しようとしていたことなど、プーチン政権の意向に沿わない動きをしていたからだと見られている。
- さらに政府は税の滞納分や罰金をユコスに課したうえで、その主要生産子会社が競売にかけられ、国有石油企業ロスネフチが買収。2006年にユコスは破産し、ロスネフチが主要な資産を取得した。
- 石油会社シブネフチも、2005年に株の72.7%が実業家アブラモヴィッチから国有ガス会社ガスプロムの手に移った。

ロシア石油・天然ガス産業の現状

- ロスネフチ 国有企業で原油生産量最大(1億トン)
- ルクオイル 原油9000万トン生産。1993年に国有企業として設立され、1990年代後半以降徐々に民営化。ING銀行が株の68%を所有。
- スルグートネフチェガス 1993年に国有企業として設立され、1990年代に民営化。原油6500万トンを生産。
- TNK-BP 民営企業とBPの折半出資で原油6800万トン生産。
- ガスプロム ガスの採掘から販売までを手掛ける企業。国家が株の50%を保有。石油・ガスの生産量では2005年にサウジアラムコに次ぐ世界第2位。(3位はイラン国営石油、4位はエクソンモービル) ロシア国内では天然ガス生産の86%を占め、幹線パイプラインも独占している。

参考文献

- 東大社研『20世紀システム4 開発主義』
- 柿崎一郎『物語 タイの歴史』
- 日臺 健雄「『国家資本主義』概念の理論的検討」
- 坂田幹男『グローバリズムと国家資本主義』
- 木宮正史『国際政治のなかの韓国現代史』
- 中村みゆき「シンガポール政府持株会社テマセク社の株式売却に関する考察」
- Temasek 2014 Annual Report
- 田畑伸一郎編『石油・ガスとロシア経済』

- 世界経済 I レポート提出要領
- 提出期日
- 小野塚 7月22日
- 丸川 8月5日
- 野原 8月12日

- 共通事項:
- レポート提出先は各教員宛にメールで提出。
- 小野塚 onozukat@e.u-tokyo.ac.jp
- 丸川 marukawa@iss.u-tokyo.ac.jp
- 野原 nohara@e.u-tokyo.ac.jp
- 提出時には教員とともにTAの中村祥司さん(n-shoji108@g.ecc.u-tokyo.ac.jp)にCCで送ってください。

- 個別事項:
- 小野塚 分量およびテーマは各自設定してください。
- 丸川 米中貿易戦争下の世界貿易体制について自らテーマを設定して書いてください。分量はA4で2ページ以内。日本語のほか、英語、中国語で書いてもよい。
- 野原 追って指定する。