

温州民間企業の成長過程

—代表的な民間企業に対する現地調査の報告—

ヤン 善 平
嚴 善 平

- はじめに
I 温州経済の発展と民間企業の状況
II 民間企業成長の事例研究
おわりに

はじめに

改革・開放以降の20数年間、工業部門を中心とする郷鎮企業の急成長は中国经济全体の高度成長と市場経済化の加速に大きな貢献をしてきた。郷鎮企業とは何か、どうして高度成長は可能だったのか、異なる成長モデルがなぜ形成されたかなどに関しては、これまでさまざまな理論的・実証的研究が行われ、膨大な文献が蓄積されている。

数多くの先行研究の中から3つの大きな流れが見いだされる。第1は企業の生成・成長の実態とメカニズムに関するものを中心とし、生産要素の調達方法、企業と政府の関係などを明らかにしようとする流れである^(注1)。第2は、郷鎮企業の経済効率が国有企業のそれに優っているという仮説を実証的に解明しようとするものである^(注2)。この2つはほとんどの場合、企業をひとつの質点と見なし、資本調達、賃金決定、所有形態と生産性の関係などに焦点が絞られた経済学的分析である。第3の流れは企業内部の

組織、人事、生産、販売、賃金などについてきめ細かく観察し、記録する社会学的調査研究である^(注3)。

ところで、企業の成長は内部の構造変化を伴うダイナミックな過程である。激しく変化する企業外部の市場環境に適応していくなかで、企業の経営戦略の調整およびそれに随伴する経営組織の改革も同時に行われなければならない。こうしたことを遂行する主体は企業の経営者であるが、経営者がシュンペーターのいう企業家精神^(注4)を十分に有するか否かは、明晰な所有構造や企業内部における効率的な統治機構、インセンティブ・メカニズムの有無にかかわってくる。郷鎮企業の成長をより深く理解するためには、ブラック・ボックスとされた企業の内部に入り込んで、資本の所有構造、経営組織と経営戦略、企業の統治機構、人的資本の管理などについて経営学的な分析を行うことが求められる^(注5)。

本稿では、中国における市場化改革の最先端を走ってきた温州民間企業^(注6)の成長過程を経営学的に考察してみたい。それには2つの理由がある。ひとつは、貧しい農村地域で資本主義的な経済運営を行い、大きな成功を収めた経済開発の経験がひとつの発展モデル（温州モデル）として内外から注目され続け、その行方は大き

な政策的意味合いを有しているからであり〔厳1994〕、いまひとつは、集団所有制を主とする政府介入型の「蘇南モデル」^(注7)と比べて、私有制を基本とする「温州モデル」が大きな競争優位を示し、1990年代末以降郷鎮企業全体の改革に様々な経験を供給する新しい「温州モデル」への進化を続けているからである^(注8)。

以下では、個別企業の成長過程を考察するに先立ち、温州民間経済の全体状況を概観する。また、個別企業の考察は主として現地調査から得た一次資料に依拠するが、資料の整理・分析を行う際には、企業形態、企業組織および企業の所有構造・ガバナンスの進化という企業成長分析の一般モデルを用いることにする〔小松2000；土屋1994；伊丹2000〕。

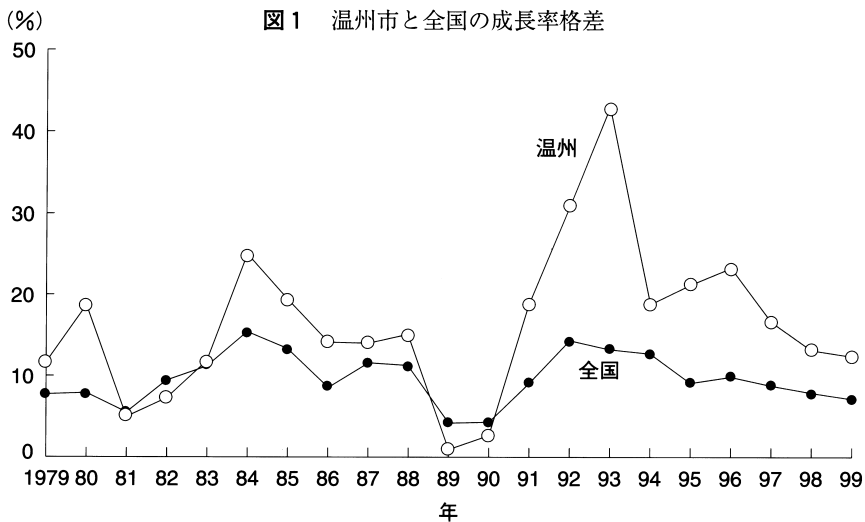
I 温州経済の発展と民間企業の状況

1978年から99年にかけての20数年間、中国の国内総生産は約7倍拡大した。それに対して、

温州の市内総生産は同期間中約21倍も拡大した(実質)。温州は世界トップレベルの成長率を実現した全国の平均よりもはるかに速い成長を遂げたのである。ところが、温州の経済成長は時期によって異なった様子を見せた。改革・開放の前半期には、民間企業に対する制度差別などが影響して、温州の成長速度は全国のそれよりやや上回る状況であった。また、1989年と90年の引き締めが厳しかった時に、温州経済の受けた打撃は全国以上に大きかった。ところが、市場経済化が進んだ1990年代に入ると、温州経済は異常なほどの急成長を続けた。温州市の1989～99年の年平均実質成長率は19.4%にも達し、全国の12.7%より7ポイント高い。近年、そうした成長率の格差は若干縮まったものの、依然5ポイント程度を保っている(図1参照)。

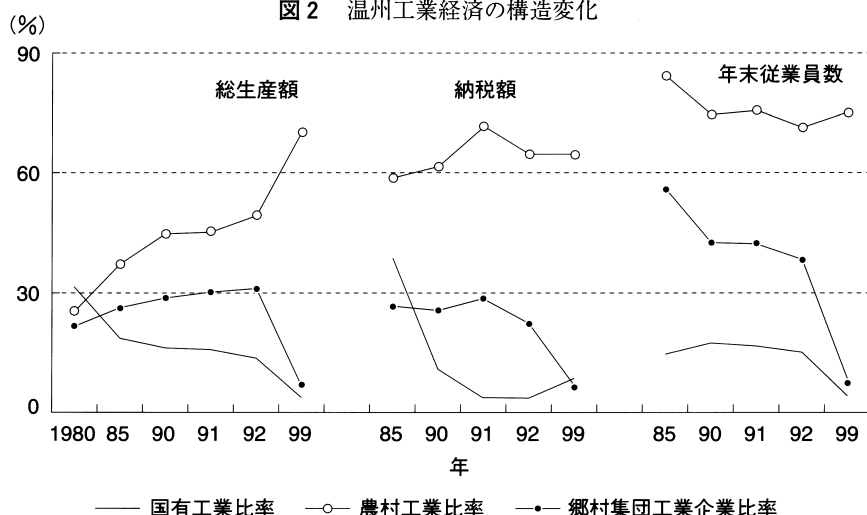
温州経済はどのようにして飛び抜けた好成績を挙げることができたのであろうか。

温州経済^(注9)の主要な特徴について、筆者はかつて、家内工業に基礎をおいたこと、民間企



(出所) 国家统计局編『中国統計年鑑 2000年』北京 中国統計出版社、温州市統計局編『温州統計年鑑 2000年』北京 中国統計出版社より作成。

図2 温州工業経済の構造変化



(出所) 温州市統計局編『温州統計年鑑』各年版 北京 中国統計出版社より作成。

業家が産業発展の方向を主導したこと、経済活動が市場メカニズムに従ったこと、工業化と都市化が同時に進行したことの4点を挙げた。また、温州における経済成長の初期条件、企業家の行動と意識、製品市場と要素市場の役割、政府と企業の関係などを実証的に考察した結果から、温州経済の成長過程は先進国の資本主義経済のそれとよく似通っていると主張した [嚴1994]。

温州経済の主役は誰なのか、市場経済化は1990年代以降どのように進んできたか。ここで、図2に示されている所有形態別総生産額、納税額および従業員数の構成比率の推移に基づいて検討をしてみたい。総生産額では国有工業の比率は1980年の31.5%から99年のわずか3.4%に激減し、全国平均の28% (98年) を大幅に下回った。それとは対照的に、農村工業の比率は同期間中25.1%から70.2%に高まった。また、

表1 温州工業企業における所有形態別構成と企業規模 (1999年)

	企業数 (社)	構成比 (%)				企業規模 (人/社)
		企業数	工業総生産額	納税額	年末従業員数	
国有企業	140	0.1	3.4	8.6	3.5	304.8
集団企業	2,515	2.1	9.5	9.1	9.4	46.1
株式協同制企業	17,897	14.7	36.9	45.4	37.6	25.8
聯営企業	19	0.0	0.1	0.1	0.1	82.3
株式制企業	896	0.7	8.9	12.9	7.3	99.7
私営企業	7,660	6.3	7.1	5.2	8.0	12.9
個人企業	91,974	75.6	29.7	12.6	28.7	3.8
外資系企業	443	0.4	4.3	5.7	5.2	143.4
その他	90	0.1	0.2	0.2	0.2	28.5
合 計	121,634	100	100	100	100	10.1

(出所) 温州市統計局編『温州統計年鑑 2000年』北京 中国統計出版社より作成。

農村工業のうち郷村集団所有の部分が大きく縮小した(21.6%から6.7%へ)。こうした傾向は納税額または従業員数の構成変化からでも確認される。また、工業企業の規模(従業員数)は1985年から99年までの間に2.6倍も拡大した。要するに、温州経済の主体(主役)は改革・開放当初から国有企業ではなく、集団企業ですらなかったのである。

表1は1999年温州工業企業の所有形態別構成および企業規模を示すものである。同表から分かるように、12万社余りの工業企業のうち、国有企業はわずか140社しかない。従業員数で計ると国有企業の規模は大きいものの、工業経済全体に占めるその存在感は大きくはない。それとは対照的に、株式協同制企業、株式制企業、私営企業、個人企業、外資系企業などいわゆる民間企業は1999年に工業経済のほとんどを占めるようになってきている。規模4人未満の個人企業(家内工業)は企業数の4分の3、生産額と従業員の3割近く、納税額の1割強をそれぞれ占めているが、これは温州経済の最大特徴として強調しておきたい。後述する大企業と中小企業の下請関係はそうした企業構造を土台としているからである。

II 民間企業成長の事例研究

この節で、温州民間企業の代表的な存在といわれている正泰集团公司、天正集团有限公司、美特斯邦威有限公司、報喜鳥集团有限公司、奥康集团有限公司の成長過程および成長の原因について、現地調査から得た一次資料を中心に整理、分析する^(注10)。天正と正泰は電器関連製品、美特斯邦威と報喜鳥は服装製品、奥康はシュー

ズ、をそれぞれ生産・販売する全国でも知られている大企業である^(注11)。

1. 天正集团有限公司^(注12)

(1) 概況

天正集团有限公司は低圧電器、電器メータ、変圧器など電器製品を生産する全国的大企業である。2000年10月現在、同集团公司の構成は、単独出資子会社1社、資本支配会社5社、関連会社(中国語では「成員企業」と呼ぶ)40社余り、提携会社560社余り、国内の販売子会社と特約販売店600社余り、さらに海外販売5社からなっている^(注13)。

1999年に、天正集団の資産総額は2億8500万元、従業員総数は3200人余り、売上高は13億7000万元(うち、輸出向け1億2000万元)に達しており、対90年比はそれぞれ数百倍にも達し、飛躍的な成長軌跡を辿った。集团公司の形成・拡大は主として既存企業の吸収・合併によって実現されたものという。

(2) 企業成長のプロセス

天正集团有限公司の前身は1990年9月に創設された樂清長城変圧器廠(のちに浙江長城電器実業会社に改名)である。この間の天正集団の成長は3つの段階に分けられる。

第1の段階は1990年9月から94年4月までの資本蓄積期間である。この間は創業者GTLによる単独出資経営であり、企業の性質は私営企業であった。第2の段階は1994年5月から96年末までの拡張期である。同業者を吸収・合併することによって「長城実業」という企業集団が作られた。「長城実業」はきわめて好調な経営業績をテコに、1994年5月に温州市の同業私営企業から7社を選定して吸収合併を行った。それによって製品の種類が急増した。同社は生産

の拡大に伴い、全国の主要都市で販売ネットワークの整備にも着手した。1995年に全国各地で500余りの販売店が作られた。販売ネットワークは、直接販売、特約販売店および資本参加子会社の3パターンから構成される。販売ネットワークが形成された後、売上高はストレートに増加した。企業集団の設立により製品の系列化（50シリーズ6000種類余り）が強化され、市場シェアの拡大も加速した。

第3の段階は1997年に始まった株式制会社^(注14)への移行である。企業規模の拡大に伴い、家族経営の企業形態に近代企業制度を導入することが必要となった。1997年に、1回目の改組が試みられた。具体的な方法は以下の通りである。すなわち、中間以上の経営管理者およびすべての技術者（専門学校卒以上の者）に社内株が発行され従業員持株制度が導入された。株価は1株1万元と設定されたが、ほとんどの人（100人位）は10株以上を購入し、G総裁は全株式の40%を購入した（上限が設けられていない）。社内株の発行で2600万元の資金が調達できた。2回目は社外の下請企業19社に株式を発行し3000万元の資金が調達された。企業の資産を株式化することにより、天正集团有限公司は次第に創業者単独出資会社から株式制会社へと企業形態を変えていった。株式制会社への改革で総会社の株主は100余りに増えた。企業のコア従業員は所有者となって主人公の意識を持つようになった。ただし、現地調査時には、20万元以下の株主は、まず「持株会」という組織に参加し、「持株会」から選出された代表を通してはじめて株主としての発言権を行使することができるようになっていた。

集団総会社の所有制度改革の完了に続いて、

子会社の再編と株式制への移行が進められた。製品別に多数の生産工場が6つの子会社に編成され、総会社はすべての子会社の経営権を掌握する筆頭株主となっている。

(3) 所有構造と企業統治

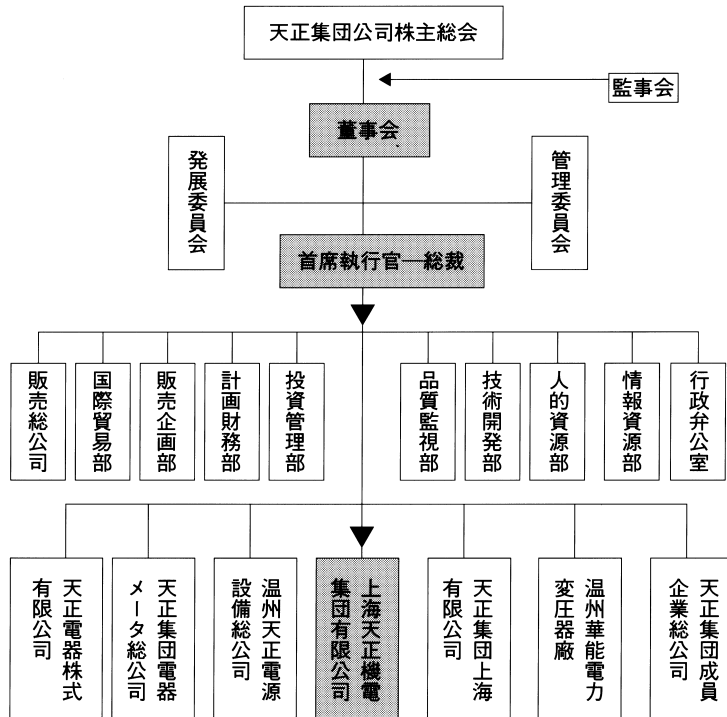
総会社の資産は株式制度の導入によって急激に拡大したが、経営の安定化を図るために、所有権の相対的集中化が進められた。温州では、企業の創設段階において、兄弟や友人の共同出資によるものが多かった。儲け一点張りの間には互いの利権関係は比較的単純であり、大きな内紛が生じにくい。しかし、創業者達は経済的地位を手に入れてから、高い社会的地位の獲得に関心が移ってしまう^(注15)。限られたポストの獲得を巡って、創業者の間で様々な形の権力闘争が始まる。それを契機に創業者同士が別れるケースが多かったという。

G総裁は当初42%の株を持ったが、今は30%に低下し、G総裁を含む董事全員の持株は総会社資産の40%を占める。企業外株主は総会社の20~30%の株を有する。規定では、董事は自社製品と競合関係のない企業には投資してよい。株式は「持株会」を通して企業内部で譲渡されることが可能である。天正集団は株式制の導入で成功した模範的な存在となっている^(注16)。

所有と支配がある程度分離した後、会社法に基づく企業の統治機構の設置が必要になる。天正集団では、総会社の統治機構は、株主総会を最高議決機関とする董事会指導下の経営陣責任制と監事会による経営チェックを制度化した近代的企業制度の枠組みに則っている（図3参照）。

董事会と並行して、発展委員会（取締役会のメンバーによる構成）と管理委員会があり、前

図 3 天正集团有限公司の組織機構



(出所) 天正集团公司のホームページなどに基づいて筆者作成。

者は企業発展に関する戦略的な問題を討議する。監事会は内部株主 5 人と部外者（監査事務所と公証所）2 人からなり、財務状況の監査、経営陣に対する監督を主な業務としている。企業統治の強化によって、企業内部の腐敗現象が減少したという。

総会社の経営陣はほとんど専門経営者からなっている。1996年に、年俸30万円で地元温州から総経理が招聘されたが、調査時にはその人は総会社の株主であり、経営陣から出ている。董事会に責任を負う経営陣において、G総裁を除いて、販売、財務、人事、技術、行政をそれぞれ担当する 5 人の副総経理は全員董事会のメンバーではない。技術担当は貴州省遵義市から、販売担当は復旦大卒の外省人（1996年に抜擢さ

れた）、財務担当は地元出身者、人事および行政の担当副総経理も外省人である。経営陣の報酬は年俸プラスボーナス制である。

(4) 企業成長の主要原因

天正集团在短期間で急成長した原因について、以下の 4 点が指摘された。

- (i) 経営陣の高い信用。G総裁は非常に穏やかな人であり、タバコ、酒、賭博、ダンスなどとは一切無縁で、普段の言動も人々に安心感を与える。
- (ii) 品質第一主義が経営の中で貫徹され、つねに同業者より「好一点」(少しでもよいもの)の生産が目指される。
- (iii) 企業経営に明晰な戦略がある。
- (iv) 現場の指導者は団結し互いに協調的である。

表 2 正泰公司の基礎統計資料

(単位：万元)

年次	総生産額	売上高	輸出額	利潤総額	納税額	資産総額	純資産
1984	1	0.8	n.a.	0.35	n.a.	7	5
1991	1,021	1,013	n.a.	53	39	650	139
1993	5,360	5,175	1,450	258	268	5,350	2,019
1994	8,300	7,900	1,998	370	332	7,807	2,903
1995	89,075	85,762	7,658	4,716	5,146	32,446	17,683
1996	118,470	114,916	12,525	5,166	5,078	46,180	24,540
1997	162,962	160,108	15,355	8,010	8,753	56,170	33,702
1998	205,504	200,572	18,080	14,049	15,223	66,388	36,514

(出所) 現地調査資料より作成。

2. 正泰集团公司^(注17)

(1) 正泰集团公司の概況

正泰集团公司は中国における民間企業の第7位(1999年)を誇る工業用電器メーカーであり、同業種のトップに位置する巨大企業である。事業内容は低圧電器、配電設備、自動車電器、通信設備、器機・メーター、ソフト開発などと広範囲に及ぶ。1999年に、同社の販売総額は26億元、固定資産は5億元、総資産は12億元であった。正泰集团公司は6つの専門子会社・資本支配会社、40社余りの関連会社、600社余りの販売店などから構成されている。総従業員6000人余りのうち、技術者は1000人余りいる^(注18)。

正泰集团公司は1984年創業以来目覚ましい成長を続け、売上高や資産額、収益のすべてはこの間に数百倍から数万倍拡大した^(注19)(表2参照)。

(2) 正泰集团公司の沿革

正泰集团公司の成長は性質の全く異なる4つの段階を経過した^(注20)。

1984年から91年までは資本の原始蓄積を行った第1段階である。1970年代末頃、柳市鎮に電器機械の中間製品や部品を生産する集団所有制の企業が現われた。「供銷員」(営業マン)の活

躍もあり、電器企業の成長は非常に順調であった。そうしたなか、創業者のNCH氏は、上海から電器の部品を購入して加工、修理ならびに販売を一括して営むことを始めた。1984年頃に電器製品の需要拡大に応じて、N氏は、仲間のH氏(元職業は靴直し屋)と共同出資で(5万元ずつ)設備投資を増やし、新しい工場として「求精開関廠」を創設した。ただし、当時、私営企業の性格およびその扱いについては政策上明確な規定がなく、いつか「資本主義」の罪名を科せられるかもしれないと心配したため、登録資本金をなるべく少なく申告し(1万元)、経営利潤による再投資もかなり控えた[廠1994]。

ところが、私営企業の創設と経営に対する規制緩和が進むにつれ、その後経営利潤のほとんどが拡大再生産に回され、企業の一層の成長が図られた。同時に、新製品の開発や品質の改善にも力が注がれた。偽造ブランドや劣悪商品が横行することで全国的に知られた柳市鎮において、「求精開関廠」はよい品質をもって「県電器総公司」発行の「許可証」を手にした合格企業第1号となった(1987年)。

その後の数年間、品質管理の強化と販売の促

進などで新しい市場の開拓に成功し、企業の規模が急速に拡大した。1990年代初頭年商1000万円を突破した大企業に成長した。仲間同士の共同出資で合名会社という新しい企業形態が形成され、企業成長のための原始蓄積が実現されたことは重要な要素である。

第2の段階は株式制の導入による資本拡張の実現である（1991～93年）。企業経営が軌道に乗ってから、資金需要も増加した。しかし、私営企業というだけで公的金融機関から融資を受けられないという時代背景の下で、資本調達をするには、インフォーマルな方法で行うしかなかった。N氏は1991年に親戚や知人を相手に企業の株を発行し資金を集めた。同時に、外資の導入も試みた^(注21)。アメリカ（華僑）資本の導入に成功したN氏は、社名を中米合資温州正泰電気有限公司に改めると同時に、社会から広く資金を集めた。株式会社に移ってわずか数年の間に、企業は高度成長の軌道に乗った。外資と関係を持つため、海外への輸出も早くから開始された。

第3の段階は1994年初頭に始まった企業集団の編成である。1994年2月に、温州正泰集団会社が設立された。外資企業であるため優遇税制が適用されたこと、「正泰」が次第に全国的なブランドとして成長したことが原因で、多くの小企業は正泰集団の傘下に加入しようとした。最初の間には、10社余りの小企業は「正泰」のブランドを利用して生産の拡大を実現したが、正泰からの資本参加がなく技術指導などもほとんどなかった。正泰会社は加盟の小企業から手数料を取っただけであった。しかし、競争の激化に伴い、業種内における製品の系列化や規模の経済性が求められるようになると、中小企業

の吸収・合併を通しての企業拡張が急速に推し進められた。既存企業の吸収・合併と新たな設備投資によって、温州正泰集団公司是次第に全国の巨大企業として頭角を現わし、1995年11月に、国家工商行政管理局から「正泰集団」への名称変更が認可され、ローカル企業のイメージが払拭された。

第4の段階は1996年以降の企業統治機構の合理化と資産運営の効率化を図る経営組織の全面的改革である〔陳・張・田 1998〕。企業の統治機構については後述するが、ここでは企業集団の組織改革について考察する。

1998年3月に、正泰集団公司是温州市政府の許可を得て第1号の持株会社を設立した。それ以来、親子会社体制の下で、正泰集団公司是、親会社として単独出資子会社と資本支配会社（株式51%以上を取得する）の投資、収益の配分、重大な人事に対して、株主総会などを通して所有者の権限を行使するが、その他具体的な経営管理については製品別に再編された専門子会社に委ねられる。専門子会社では製販一体制や独立採算制が導入され、経営利潤の最大化が追求されなければならない。個々の専門子会社に属する下請会社もしくは工場は基本的な生産単位となり、コストの削減などの努力が求められる。表3に示されたように、2000年現在、正泰集団公司是6つの専門子会社から構成され、それぞれがコア生産部門である。また、コア生産部門の下に40社余りの関連会社（株式の取得は50%未満）と800社余りの協力（下請）企業がある。それに、販路確保のために、単独出資または支配株を有する販売総公司（5社）、特約販売店・所など（600カ所余り）が全国の主要都市の主要な市場に設置されている。

表 3 正泰集团公司専門子会社の概況 (2000年)

	創設年次	正泰集团との関係	組織機構	従業員数(人)
1. 低圧電器総公司				
接触器公司				700
小型断路器公司				760
知能断路器公司		核心層企業		80
塑殼断路器公司		核心層企業		360
塑殼漏電開関公司				600
零部件製造分公司				350
按鈕分公司				80
刀開関分公司	1990	支配株子会社		102
変圧器分公司				120
互感器分公司	1996	支配株子会社		100
建築電器分公司		支配株子会社	開発・製販一体制	
塑料件製造分公司		直屬生産公司		
2. 輪配電総公司				
成套設備公司				
成套設備公司	1990	支配株子会社	分公司 9 社	100
穩電源分公司		支配株子会社		110
電容器分公司		核心層企業		
3. 汽車電器総公司				
正泰汽車零部件公司		核心層企業	7 機能部門, 4 車間, 分公司	
4. 通信設備総公司				
楽通電信設備公司	1992	核心層企業	製販一体制, 分公司 3 社	400
5. 儀器儀表総公司				
儀器儀表公司		核心層企業		1,000
配電儀表公司		直屬生産公司		
6. 計算機系统工程総公司	1998	支配株子会社		50

(出所) 正泰集团公司のホームページに公開されている資料に基づいて作成。

(注) 空白は不明を示す。

個々の専門子会社は元々独立した企業法人から変身したものである。通信設備有限公司を例にしてみよう^(注22)。通信設備有限公司は正泰集团公司の副総裁を務める CJK の作った個人企業であった。1993年に従業員は10数人だったが、調査時には 300 人の従業員と 1 億8000万元の年商に成長した。1993~95年の間に、経営利益がすべて拡大投資に使われた。改組が行われた1996年に資本金がさらに拡大された。会社の株

式構成は正泰21%、元の公司79%となっている。企業の経営方針などについては子会社の董事会が決定する。C氏は子会社の副董事長をも務めている。調査時に、20人余りの株主がいるが、当初は3人だけであった。資本金と純資産はそれぞれ2000万元、5000万元に達しており、負債は少ない。

(3) 所有構造と統治機構

聞き取り調査によれば、正泰集团公司の資本

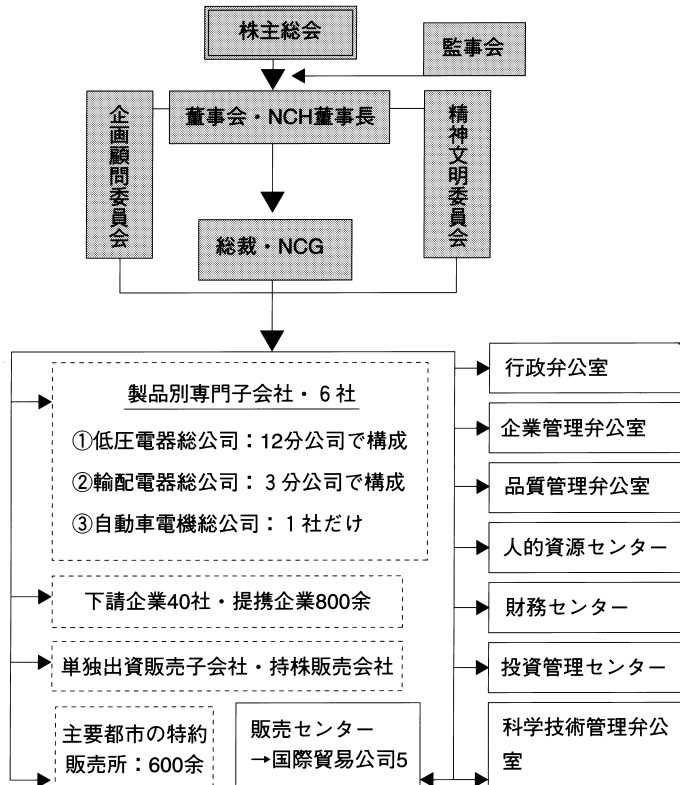
金総額は、1994年に1億元、99年に8億元、2000年に10億元と急速に膨れ上がった。しかし、資産負債率は30～35%と低い^(注23)。国からは4500万元の優遇融資（利子補助）を受けているが、銀行には負債がほとんどない。主に社会的負債すなわち個人や団体からの借金なのだ。会社に対する社会的信用が高い。規模が小さかった頃、民間企業は銀行からなかなか融資を受けられなかった。いつか会社を上場させて広く資金を集めたいとN総裁はいう。

資産の所有構造について、正泰集团公司では家族企業の色合いがかなり濃厚であるように思

われる。2000年10月現在、株主は106人おり、それぞれの持株数は数百万円から数千円までとさまざまである。創業者であり現董事長のN氏は全株式の28%を所有しており、その家族の持分も含めると、企業純資産の50%以上がN氏一族の所有になる。

正泰集团公司の組織機構は図4の通りである。最高議決機関である株主総会において董事会のメンバーが選出され、また、董事会のメンバーから選ばれる総裁は企業経営の全権を委ねられる。董事会ならびに総裁の企業経営に対して株主総会で選任される監事会はチェックを行う。

図4 正泰集团公司の組織構造



(出所) 正泰集团公司のホームページおよび現地調査資料に基づいて筆者作成。

(注) アミ掛けは集团公司のコア部分、点線は子会社・下請会社を意味する。

正泰では標準的な株式会社制度が導入されているということが出来る。

集团公司の董事会は、N董事長（会長）とその弟（総裁）、妹の夫、姉の息子、および5人の副総裁から構成されている。設備などの投資や収益の分配、吸収・合併などの重要な経営方針は董事会の議を経て決定されることになっているが、日頃の経営管理については董事間の根回しによる意志疎通だけで十分に対応できているという。

総裁の下に行政弁公室をはじめ、企業管理弁公室、人的資源センター、財務センター、投資管理センターなど8つの専門機構が設けられる一方で、製品別の専門子会社、下請企業、販売企業および提携企業が組織されている。また、専門子会社にも株主大会、董事会、監事会という近代的企業制度が導入され、持株会社としての集团公司は、株式の所有を基に子会社の経営管理に対して発言する。

(4) 企業内の党組織と企業経営

正泰集团公司では1993年にも共産党支部と労働組合が作られていた。ここ数年党員数の急増ということもあって、その党支部は98年に党委員会に昇格された。集团公司の総従業員数6500人のうち、党員数は170名と比率が低い。党委員会の下に12の党小組がある。組織委員、宣伝委員などがあるが、かれらは本務のかたわらで党の仕事を兼任している。民間企業の中で党の組織が早い時期に作られた模範として、正泰集团公司は2000年5月に江沢民総書記の視察を受けられ賞賛されたことがある。

正泰集団企業の機関紙『正泰報』では、近年党組織の活動などに関する記事が増えているが、それは民間企業の自己防衛的な行為ではないか、

という我々の質問に対して、以下のような回答が返ってきた。1993年に、政府部門の退職幹部WY氏（N総裁の親戚でもある）は正泰会社に再就職した（弁公室主任）。W氏は党員だから、党小組が作られた。1998年に共産党委員会が設立され、同氏は党委員会書記に就任し、総会社の副総裁も兼任した。1999年に肝臓癌で亡くなったが、死ぬまでN董事長を支え、総会社の発展に尽力したとされたため、大きく表彰され、新聞などでも大きく喧伝された。党委員会を企業内に作ったことによって、従業員は激励を受け、日常的な経営管理も支えられている、というのである。民間企業の中で党組織を作るのは中国の国情であり、政府機関などから転職してきた共産党員や青年団員は組織から離脱するわけにはいかない。それは共産党組織を設置する最大の理由のようだが、関係者は、それが新しい企業文化を作り出す重要な一歩であり、企業の凝集力を強める手段でもあると強調した^(注24)。

3. 温州美特斯邦威 (Metersbonwe) 有限公司^(注25)

温州美特斯邦威有限公司は1994年に創設された比較的新しい会社である。創設当初は十数人の従業員で衣服の加工が行われると同時に、卸売・小売も営まれる家内工場であったが、1995年からは生産部門が閉鎖され衣類の販売に専念している。総売上高は1995年に500万元、96年に9000万元、97年に1億5000万元、98年に2億5000万元、99年に3億元、2000年には5億元（見込み）とわずか5年間で100倍も拡大した。

一私営企業がなぜ短い期間でこれだけの業績を上げられたのか。以下、美特斯邦威の成長要因について聞き取り調査などに基づいて検討してみたい。

(1) 経営資源の新結合に成功した経営者の高い能力

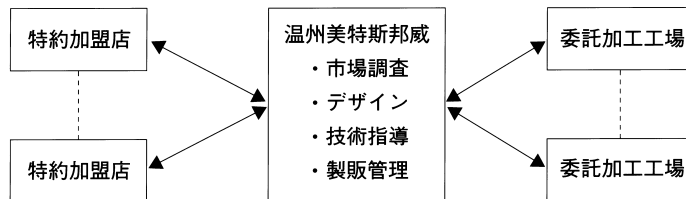
第1の要因として挙げられるのは、既存の経営資源^(注26)を新たに結合し、社会・経済の情勢変化に適応しようとする経営者の斬新な発想と強い行動力である。1990年代の半ば頃まで、沿海地域では大勢の郷鎮企業が現われ、巨大な生産能力が形成された。しかし、生産能力が過剰気味となった1990年代後半、それまで主流だった企業ごとの製販一体制ではとてもやっていけなくなった。刻々と変化する市場のニーズを把握しきれず、販売コストも急上昇したためである。他方、全国主要都市のデパートなどに出店している温州出身の商売人達は白熱化した競争のなか、安定的な仕入先の確保や知名度の高いブランド品の仕入を望むようになった。

ここに来て、生産、流通、販売を再組織することは社会的に強く求められるようになった。有名なブランドを作り、それをもって、中小の生産企業や販売店を中核企業の傘下に引き寄せることができれば、既存の生産設備などを利用し大規模な新規投資をしなくても、生産と販売の同時拡大が実現可能だというわけである。重要なのは、川上の生産企業も川下の販売店も魅力を感じられるだけのブランドをどう育てるか、どのような階層の消費者に目標を定めれば市場

の拡大が可能か、という2つの大きな問題を中核企業が自ら解決していかなければならないということである。

第1のブランドの育成という問題については、美特斯邦威会社の経営者は、知名度こそが大事と考え、製品が作られる以前の段階でも、テレビや新聞などの近代的メディアを活用し、Metersbonwe といういかにも舶来品らしき名称を使って大々的なコマーシャル活動に乗り出した^(注27)。それはみごとに功を奏し、Metersbonwe という商標は消費者の間に急速に浸透していった。そうしたなかで、美特斯邦威会社は、温州の出身者が全国各地で開拓した市場(店舗など)を自らの販売系列に組み入れ、特約販売代理店という形で小売のチェーン化を進めた。同時に他方では、広東省珠江デルタ地域や江蘇省南部地域という先進地域を生産基地とし、郷鎮企業を中心とする多くの中小企業を自らの傘下に吸収し、委託加工方式の生産を拡大させていった。こうして、生産と販売の両方でほとんど新規投資を行わず、既存の経営資源を再結合するだけで、図5に示された生産・販売一体制の新しいビジネス・モデルが形作られた。聞き取り調査によれば、2000年現在、美特斯邦威会社の従業員総数(コア従業員)は300人位しかいないのに対して、生産企業60余社の総従業

図5 美特斯邦威有限公司の製販系列



(出所) 聞き取り調査に基づいて筆者作成。

(注) 線の違いは関係の度合いの違いを意味する。

員は5000人、販売特約代理店400余社^(注28)の総従業員は2000人に、それぞれ達したという。

全国の主要都市でそれぞれひとつの代理店が作られているが、店舗はいくつかあってもよい。総会社と販売代理店との関係は統一の基準で決められている。小売価格は全国统一の最低価格を適用される。それぞれは一定の範囲で割引販売も可とされている。決算方法は、総会社の銀行口座への送金が確認されてはじめて品物を発送する、というものである。総会社には社内の運送組織もあるが、他の運送会社も積極的に利用している^(注29)。

第2の消費者層の設定について、美特斯邦威会社の経営者は、市場として成長・拡大が最も期待できる、18～30歳の若年層が求めるお洒落で手頃の価格でも買えるレジャー服（中国語では「休閒服装」）を企業の主力商品に選んだ。まさしく鋭い慧眼の現われといえる。所得水準が上昇し、この年齢層に占める「1人っ子」世代の比率がますます高まっていくので、今後レジャー服に対する需要は確実に増えると考えられるからである。

ところで、近年ファッションの流行期間が短く、流行に敏感な若者のニーズを正確に把握するには、常時市場調査を行う組織が必要である。実際、美特斯邦威会社では、30数人構成の市場調査部が設置され、全国各地で市場調査が行われている。市場調査部の情報や全国の主要都市に張り巡らせたチェーン店からの情報は企画部門、そして生産部門へ迅速にフィードバックされる仕組みとなっている。国内のファッションをリードしている上海市では、30数人体制のデザイン部門が設けられ、最新の商品を最速のスピードで消費者に提供することが強く意識され

ている。

(2) 情報技術を活用する新しいビジネス・モデルの導入

第2点は、情報技術（IT）の威力を発揮し、生産、物流、販売などを効率的に組織することにより、先進的なビジネス・モデルを積極的に築き上げたことである。広域に分布している数多くの生産工場と販売店を有効に管理するには、正確かつ迅速な情報収集と指令伝達のシステムが要求される。伝統的な情報伝達システムではそれを遂行することは不可能である。美特斯邦威会社は、すべての工場や販売店にコンピュータ端末を設置し、それを社内のホスト・コンピュータと接続させることにより、個々の工場における生産と出荷の状況、あるいは個々の販売店における販売と価格の情報を瞬時に把握することができるようなネットワークを稼働させている。総会社のコア従業員のうち、専門学校卒以上が9割を占めていることは、IT時代の企業像の一面を表わしているように思われる。

(3) 明晰な財産権の確立

第3に、創業者単独出資の私企業であるため、財産権は明晰であり、インセンティブ・メカニズムも機能よく働いている。美特斯邦威会社は、我々が現地調査を行った2000年10月現在、依然として経営者（創業者でもある）単独出資の所有者企業である^(注30)。所有者企業ということで完全な自己責任で企業を経営し、それなりの経営利益を手にすることが制度的に保証されたことは企業家精神の高揚を促したに違いない。

近代的企業制度の導入については、調査時にはまだ検討の段階であった。社会から広く資金を調達し、より安定的な企業成長を実現する制度的基盤の強化が急がなければならない。

2000年には生産と販売の両方の企業と契約を結ぶ形で提携関係が維持されているが、次のステップとしては、提携企業への資本参加を通してより安定的な系列関係を構築することであるという。

4. 報喜鳥集团有限公司^(注31)

(1) 企業の概況

報喜鳥集团有限公司は1996年6月に、奥斯特、報喜鳥、納士という3つの私営企業から新設合併されたものである。背広などの礼服の生産を中心業務とする同集团公司は、1998年に国家工商行政管理総局などから全国範囲の企業集団として認定されてから、より積極的なビジネスを展開している^(注32)。集团公司は単独出資子会社6社、資本支配会社4社、特約販売専門店350社（うち、子会社2社）から構成されているが、1999年に、敷地面積11万平方メートル、建築面積7万平方メートルの工業団地が地元で造成され、上海市の松江県でも生産工場（敷地面積は6.7ヘクタール、投資総額7000万元、予定総従業員は500～600人）が建設中だという^(注33)。

1999年の売上高は3億5000万元、税込経営利益は7000万元に達し、全国服装産業のそれぞれ29位と20位を占め、背広の生産だけならば全国第11位を誇る。集团公司の総従業員は1700余人、そのうち技術・管理人員は150名いる。一般従業員は専門学校等から採用され、学歴は全体として高い。主要な生産設備はアメリカ、ドイツ、イタリアからの輸入品である。調査時には3つの生産ラインが稼働していた。1ライン当たりの背広年生産量は20万着にのぼる。普段は8時間勤務体制だが、忙しい時期に残業も多いという。

(2) 企業の経営管理

報喜鳥集団は新設合併後、経営管理の改善に力を入れた。まず第1に、科学的な経営管理の方法が導入された。同集団の経営責任者は全員農民出身である。企業の規模拡大や市場環境の変化に伴い、実践のなかで習得した企業経営のノウハウはその限界を露呈し始めた。それを克服するため、2000年初め、北京から何人かの専門家を招き3カ月間をかけて企業経営管理のマニュアルを作成した。同年8月から近代的経営管理のための諸制度が実行に移されている。

第2に、販売網の整備が進められ、市場の範囲拡大が図られている。報喜鳥公司是製販一体制を採用しているが、製品の小売は系列化されたチェーン方式の特約専門店で営まれている。総公司是、全国20省市区の大都市に進出した350余りの専門店に対して、コンピュータのオンライン・コントロールにより、企業のイメージ・販売価格・サービスの内容などの徹底的な規範化を進めてきた。そうした経営努力の影響で、特約専門店の経営効率が向上し、それはまた生産の規模拡大を側面から強力に支えている。

第3に、能力主義に基づく人事政策が実施されている。工場の一般従業員の6割は浙江省以外（四川、江西、山東など）からの出稼ぎ労働者であり、中間管理者も外省の出身者が多い。それと対照的に、特約専門店の多くは温州の出身者によって経営されている。人材の使用に当たっては、能力主義が貫かれている。地元の出身だからといって、給与や昇進で特別に優遇されることはほとんどないという^(注34)。この点は集団所有制を主とする蘇南地域のそれと幾分か異なっているようだ。

第4は人材の養成と広告効果の重視である。イタリア人のデザイナーを年俸200万元で雇い、

企業内の人材育成に当たらせている。それにより品質の改善が図られている。また、香港の有名芸能人を起用し大々的なコマーシャルを行うことにより企業の知名度が高まった。2000年までの4年間、コマーシャルにかけた総費用は5000万元にも上ったという。これは伝統的な国有企業ではいうまでもなく、蘇南などにおける集団所有制の郷鎮企業でもなかなかできないことだろう。

(3) 所有構造と企業統治

1980年代の家庭工場から出発し96年に新設合併された報喜鳥公司是合併直後、近代的な企業制度、すなわち、所有権の明確化、所有と経営の関係を規定する株式制を導入した。合併時の登録資本金は7800万元であった。資産評価は当事者の合意した減価償却率などで行った。合併後の所有構造は、董事長が26%、3人の総経理・副総経理がそれぞれ22%、また上海工場の責任者（技術者）がその持っている技能を株式として認められ全株の8%を付与された。大株主5人で構成される董事会はあるが、監事会がないという^(注35)。株主大会は年に1回程度開かれる。被調査者の話によれば、今後の目標は、(1)従業員向けの社内株を増やし企業構成員の凝集力を強めていく。他方、一般の投資家にも株を発行し、最終的に証券取引所に上場させる、(2)専門的経営者を企業内で養成する、もしくは外部から招聘する、(3)近代的企業に普遍的に見られる所有と経営の分離を実現する、ということである。

5. 奥康集团有限公司^(注36)

(1) 概況と沿革

奥康集团有限公司の前身は1988年に現総裁を中心とする十数人の若者によって設立された仲

間企業であった。皮革の靴を専門的に生産するその仲間企業は、10年の歳月を経過した1998年に同業種の全国第3位に躍進した。1999年までの10年間余りで3000万足の靴を市場に供給した奥康集团公司は全国的に知られている大企業である^(注37)。1999年の総従業員はおよそ3000人で、靴の年生産量は600万足にも達した。2000年からの第3次5カ年計画期に、工業団地を造成し、全国各地に支社を設立し、販売専門店を2000まで増やす、という大きなビジョンが描かれている^(注38)。

2000年9月末、奥康集团公司は単独出資子会社2社、資本支配会社3社、資本参加会社2社、販売専門店1500から構成されている。専門店のうち、本社に属する支店は600余り、残りは加盟店（百貨店の店舗など）である。販売専門店のおよそ4割程度は総会社の投資で作られたものである。

奥康集团公司の急速な成長は、前述の天正集団や正泰集団のようなほかの企業を吸収・合併する方法で実現されたものではなかった。投資資金は主として銀行からの融資であり、調査時には2、3億円の債務が残っている。しかし、資産に占める負債比率（資産負債率）はわずか8%と温州でも非常に低いグループに入る^(注39)。株式の公開・上場は調査の時点では考えておらず、安定を追求しリスクを回避したいとW総裁は説明した。

過去十数年の成長過程を3つの段階に分けて見ることができる。1988～92年の数年間は企業成長の第1段階である。わずか十数人の従業員は年生産額数十万元を生産する小規模な家庭工場であった。第2段階は1992～95年の数年である。この間に総従業員は200人余り、年生産額

は2810万元にのぼった。国内の最新技術が全面的に導入された。そして、1999年までの数年間は第3段階である。1999年の総生産額は4億6800万元、税込経営利益は4680万元に達した。奥康は同業種の全国的大企業として頭角を現わし始めた。2000年からの5年間は企業発展の第4段階として位置付けられている。2004年に総生産額は20億元、経営利益は2億元、販売専門店は2000店、従業員は1万人に、それぞれ達するという計画が作られている。中長期的には成都、東北地域の同業企業を吸収・合併する考えはあるが、まだ具体化されていないという。

(2) 所有と経営の状況

奥康集团公司では、1996年に市政府の指導を受けて株式協同制が導入されたことはあり、調査時には、株主大会を最高議決機関とし、董事会および監事会の下で総裁を最高経営責任者とする株式制が確立されている。

株主は全部で48人いるが、創業者でもあるW総裁は集团公司全株の56%を持っている。9人の董事からなる董事会はあるが、年に数回しか開かれない。株主大会は毎年春節の頃に開かれる。

企業が大きな成功を収めた時代背景として、以下の2点が挙げられる。第1は温州出身者の作ってきた全国的販売網が利用され、わずかな資金で大きな市場の開拓が可能であったことである。販売専門店のチェーン化の威力は、市場情報の収集とフィードバックの速さなどで遺憾なく発揮された。第2は人的資本の形成に大きな力が注がれたことである。デザイナーのような専門的技術を持つ人材がイタリアなどに派遣され研修を受け、主要な経営者は国家行政学院や党学校などで専門的な知識を研修する。中間

管理幹部に対しては、外部から専門家を招きさまざまな専門的知識について講義が行われる。さらに、一般従業員は企業内部でOJTを通して実用的なスキルを身に付ける。企業は人的資本の形成に投資を惜しまないのである^(注40)。

おわりに

これまでの郷鎮企業または民間企業に関する研究に企業をひとつの質点として捉えるものが多く、企業そのものを対象に経営学の分析枠組みで考察する成果が少なかったように思われる。企業の成長があつてこそ経済が発展するのだという観点からすれば、企業形態の進化、企業の経営戦略と組織、それに企業の所有構造と統治機構などに関する、いわば企業成長の経営学的研究も必要不可欠である。本稿は、そうした問題意識の下で実施された現地調査などの資料を企業成長に関する経営学の分析枠組みで整理、分析したものである。最後に本稿の主要な分析結果をまとめ、「温州モデル」の限界と可能性を示して本稿の結びとする。

まず、温州民間企業の存在形態が時代とともに進化してきたことを挙げたい。家庭工場から出発した民間企業は、激しい市場競争を勝ち抜いていくため、伝統的な家族経営から脱皮し、共同経営、有限会社へとその存在形態を進化させ、一部の大企業はすでに株式会社という近代的企業制度を確立している。

次に、温州民間企業は経営環境の変化に素早く適応する能力を有している。中核的な大企業はそれぞれの業種のなかから優良企業を選んで吸収・合併を行い、企業の競争力を強めていった。他方、多くの中小企業は進んで大企業の系

列に入り、激しい市場競争に適応しようとしている。

第3に、明晰な所有制度の確立は企業形態の進化または企業の吸収・合併の順調な展開を可能にする重要な要素であった。温州の企業の主流は私有制をとっているため、そこには国有企業または集団企業に存在する曖昧な所有関係が見られない。所有者同士の話し合いによって資本の結合が企業間、業種間、さらに地域間で容易に実現可能であった。

第4に、明晰な所有関係の下で、インセンティブ・メカニズムが機能し、企業家は明白な経営目標を有することができ、企業の発展に責任を持って経営活動を展開することができた。その過程で新しい分野の開拓や企業組織の近代化を敢行する企業家精神が遺憾なく発揮できている。

しかしながら、温州の民間企業は中国独特の側面も合わせ持っている。党組織が企業内に設置され二重の権力構造が企業の中にできているからである。形だけの性格が強いと思われるが、国有企業にある二重権力の構図が民間企業にも導入された事実は興味深い。

温州の民間企業がここまで発展できた要因として、1980年代にも全国市場への参入に成功した温州商人の存在が挙げられる [柏 1989]。これは他地域の追随を許さない決定的な要素なのかもしれない。その意味でいうと、「温州モデル」は少々特別な性質を有しており、中国のどこでもやれるものではない。

それでも、温州民間企業の成長過程から多くの示唆を得ることができよう。最も強調されなければならない点は、私有制と市場経済、それに「友好的な」政府の介入によって近代経済の

発展が十分に可能だということである。実際、「温州モデル」は資本主義経済そのものであり、「蘇南モデル」と比べて普遍性のより高いものである [馬 2001]。

(注1) 例えば、林・威廉 (1989) では、全国の4つの代表的な県から工場長、一般従業員、郷鎮のリーダー等を対象とした大規模なアンケート調査のマイクロ・データが用いられ、記述的、計量的分析が行われた。また、嚴 (1992a) は1990年に上海市の近郊農村と蘇南の郷鎮企業を対象に、工場長と一般従業員のアンケート調査を実施し、一次データに基づいた実証分析により、企業の生成、成長および各方面の相互関係などを定量的に明らかにした。

(注2) 主要な文献として、大塚・劉・村上 (1995)、林・杜 (1997) が挙げられる。

(注3) 代表的な文献として北京大学社会学系が中心となって行われた膨大な調査記録がある [馬・王・劉 1994]。

(注4) シュンペーターによれば、経済発展を実現するためには、新しい商品の生産、新しい生産方法の導入、新しい販路の開拓、原料または半製品の新しい供給源の獲得、新しい組織の実現が必要不可欠である。それらのことを遂行していくということは、日頃利用しうるさまざまな生産要素を新たに結合し、または革新 (innovation) することが重要である。ところが、新結合の遂行もしくは革新には多大な困難が伴う。可能性を実在的なものにするため、創造と冒険と挑戦そのものに喜びを覚え、失敗を恐れず、ひたすらに前進するエネルギーに溢れた精神、すなわち企業家精神が求められる [シュンペーター 1980; 塩野谷 1995]。

(注5) もちろん、郷鎮企業に関する経営学的研究が全くないわけではない。例えば、嚴 (1992a) では郷鎮企業における内部労働市場の構造とメカニズム、喬 (1997; 1999) は企業の経営管理についてアンケート調査または実態調査に基づいた研究成果が公表されている。

(注6) 中国では、被雇用者8人以上の個人経営企業のことを「私営企業」、被雇用者7人以下の個人経

営企業を「個体企業」と呼ぶ。民間企業とは本来非国有・非集団所有企業の総称であることから、温州の私営企業も個体企業も民間企業の範疇に入るはずだ。ところが、現地調査の際に、国有でもなく郷・村の集団所有でもない民間企業の経営者達は、自分の企業を「民営企業」と言い表わし、決して「私営企業」という表現を口にしない。所有関係を曖昧にしようとするためであろう。少し前までの中国では「私営企業」は制度的に差別を受けており、1999年の修正憲法でその合法性が明記される以前においては、いつでも取締りの対象になっておかしくない存在であった。それに、建国当初およびその後の度重なる政治運動の中で「元資本家」というだけで大きな災難を受けるという社会の記憶がまだ新しいなかで、「私営」といういい方に対して、私営企業家達はある種の本能的な警戒心を持っているようで、しかも、それがいまでも消えてはいないのである。また、農民達の作った企業ということで、温州の民間企業のほとんどが制度的に農業部系統の郷鎮企業局が所管する郷鎮企業なのである。訪問した企業の展示室に農業部からの表彰状などが掲げられていることもそのことを物語っている。しかし、現地では「貴社は郷鎮企業ですか」と訪ねたら、企業の経営者達は、見下されたかのような口調で、「どうでもよいのではないか」と不機嫌に返事をしてくる。上述されたことに鑑み、本稿では、民間企業という表現を用いるが、それがほとんど個人の起こした私有制の郷鎮企業であることを断っておく。

(注7) 蘇南モデルの基本的特徴などについて、嚴(1992a; 1992b; 1997)、陳ほか(1988)、朱(1987)を参照されたい。

(注8) 温州モデルは私有企業の急成長を特徴付ける、1980年代以来の代表的な発展モデルのひとつであり、郷村集団所有制を主とした蘇南地域の郷鎮企業の中身と対照的な存在であった[嚴 1997]。しかし近年、蘇南地域でも郷鎮企業の所有制改革が進められ、私有制への移行が公認されている[嚴 2000]。温州と蘇南との体制競争のなか、いまや、軍配が明らかに前者に上がっている。所有制問題の解決と近代的企業制度の確立において、温州地域は全国の郷鎮企業だけでなく、国有企業の改革にも豊富な経験を提供しているからで

ある。最近、「新温州モデル」という用語が新聞などに度々登場している。

(注9) 温州経済に関する代表的な先行研究として、張・李(1990)、張(1986)が挙げられる。

(注10) 調査対象企業は温州市政策研究室の馬主任に依頼して選定されたものであり、おそらく温州民間企業の先進的なものと推察される(正泰集团公司は1993年に調査したことがある)。なお以下の記述では、公司=会社、董事会=取締役会、のように中国語の表現をそのまま使うことがある。本文における企業名称の表記は調査時にもらった資料や関係者の名刺によっている。なお、現地調査は2000年10月28~31日の4日で行った。

(注11) 奥康と報喜鳥はCCTV(中央電視台)でも全国向けのコマーシャルを流しているほどである。

(注12) 天正集团有限公司の現状などについては上海天正機電(集団)有限公司副總經理・ZDC氏からヒアリングした。37歳のZ氏は元集団総公司監事会の責任者であったが、上海工場の副総裁を務めるために、2000年に家族とともに上海に住居を移した。総公司の株主でもある。ちなみに、天正集团有限公司董事長・GTL氏(男性、38歳)は元中学校の数学教師であり、非農業戸籍を有している(それが故に、2番目の子が産まれた時に罰金を課されたという)。G氏は1980年代末、香港に半年間滞在した。ビジネスを始めたヒントは香港滞在中心得たそうだ。1990年に、地元で5萬元を投資して企業が作られた時に、従業員はわずか6人だった。G氏は我々の調査訪問を受け入れる予定だったが、温州本社で急用ができたため、急遽上海天正の副総裁・Z氏が我々を応接することに変更された。なお、G氏は1998年に第9回全国政治協商會議委員に選ばれた、社会的地位の高い「參議院議員」でもある。

(注13) 天正集团有限公司のホームページ(<http://www.tengen.com.cn>)および現地調査のヒアリングによる。以下の記述も同じ情報源に依拠する。

(注14) 天正集団の法的形態については調査時に確認しなかったが、もらった資料などからすれば、同集団は「有限会社」に相当するものと思われる。ただし、中国では株式会社も有限会社も株式制企業として目される向きが強い。それに記述の便宜を図って、以下で

は「有限会社」も株式制会社と表現する。

(注15) 例えば、ビジネスに成功した企業人の多くは、地元のみならず、ないし全国の人民代表大会の代表や政治協商会議の委員になろうとする意思を強く持っているようだ。そのポストの争いで創業者同士の暗闘が多いと関係者は証言した。

(注16) ここ数年、全国各地の企業者や行政マンからの企業訪問がたいへん増えているという。

(注17) 正泰集团公司の経営状況などについては、董事長・NCHと副総裁・CJKからヒアリングした。N董事長は1963年生まれ、創業者であり、93年の秋にも我々のインタビューを受けたことがある[廠1994]。中卒の学歴しか持たない同氏は1984年に作られた個人企業をわずか15年間で同業トップの巨大企業にまで育て上げたと同時に、莫大な資産を蓄えることができた(2000年の資産総額は7200万ドルにのぼり、個人の資産総額としては全国第36位と報じられた)。N氏の率いる正泰集团公司は2000年に、売上高では全国同業種の首位を誇り、全国民間企業の第7位にのぼり付いた。N氏は1998年から第9回全国人民代表大会の代表を兼任し、2000年全国優秀青年の1人として選ばれた(10人中唯一の民間企業家)。その3人の子供(N氏は農業戸籍を有するために、「1人っ子政策」からの規制を受けず、超過生育による罰金も課されなかった。氏はいまでも農業戸籍のままだという)はアメリカに渡ってアメリカの学校に通っている。妻もほとんどアメリカに住んでいるようだ。N氏本人は故郷の豪華な実家ではなく、ほとんど温州市内のホテルに住んでいる(我々のヒアリングは同氏の宿泊先のホテルの応接室で行った)。

(注18) 数字などは正泰HPの資料に基づく(<http://www.chint.com>)。

(注19) すべての指標は名目値であるが、本文の表現は物価上昇分を考慮した場合の推測値である。

(注20) 現地調査資料および陳・張・田(1998)を参照した。

(注21) 1991年に、N氏とH氏の経営主導権を巡っての内紛が発生した。処理の結果、「求精開関廠」は「求精一廠」と「求精二廠」に分解されることになった。

(注22) 専門子会社の創業者であり、いまは正泰集团公司の副総裁を務めるCJK氏からのヒアリングによる。

(注23) 全国郷鎮企業の資産負債率は1999年に平均で60%近くに達している。農業部編『中国郷鎮企業年鑑 2000年』北京 中国農業出版社 2000年による。

(注24) 聞き取り調査によれば、温州市の民間企業のうち、1000余社で党組織が作られている(調査時)。数多くの民間企業のごく一部にすぎないだろう。実に2000年初め、浙江省党委員会は大型民間企業における共産党組織の設立促進に関する通達を出し、江沢民総書記は浙江省などに出かけ民間企業における党組織の建設状況について視察したことが報じられた。民間企業における党組織の設立強化は企業経営者の純粋な自発的行為とはいえない側面もあるようである。

(注25) この部分の内容は基本的に温州美特斯邦威(Metersbonwe)有限公司副総経理・WQG(男性、29歳)からの紹介に基づいている。W氏は非温州市の出身者で、大卒後、化学企業など4つの会社を渡り歩いた。1996年に今の会社に転職した。元の専門はコンピュータ関係であり、後に経営管理の知識も勉強し、近いうち金融なども勉強したいという。董事長兼総経理のZJC氏は出張のため不在であった。Z氏も30歳代の起業家であり、高い学歴をもっていないようである。

(注26) 経営資源とは、人的資源、物的資源、組織資源など多岐の内容を含んでおり、必ずしも明確な規定があるわけではないものの、それらをうまく利用することは企業成長にとって大切なのである。ベンローズ(1962)参照。

(注27) ヒアリングの際、そのやり方は詐欺的な部分があるのではないかと聞くと、責任者は回答を避けた。市場秩序が十分に整備されていない今の中国ならではのやり方であろう。ちなみに、中国の一般消費者の多くはいまでも舶来品がよいものだという潜在的意識を持っている。

(注28) 1995年頃、80%の特約代理店は温州出身者の経営だったが、近年減ってきている。チェーン店に対する経営者の認識はこの間ずいぶん深まったという。代理店の入れ替わりがあり、それは毎年1割程度に上

るという。

(注29) 総会社と生産企業との関係については、ほとんどが委託加工方式であるが、原材料の仕入や加工手数料の決定方法などに関しては、ヒアリングの際、時間の制約もあって、十分に知ることができなかった。

(注30) ペンローズの分類では、美特斯邦威公司是所有と経営が一体化している所有者企業である。ペンローズ (1962) 参照。

(注31) 報喜鳥集团有限公司副総裁・WWZ氏と政治工作弁公室主任・WZB氏から企業の成長過程と経営状況などについて説明をしてもらった後、質疑を行い、企業内の見学も実施した。この内容は基本的に現地調査のヒアリングに依拠する。

(注32) 報喜鳥という商標が新しい会社で継承されたのは、すでに知名度が高く消費者に受け入れられやすいという判断からだという。

(注33) 上海で投資を行った主な目的は輸出加工を拡大し、比較的安い土地を利用することにある（上海の1畝〔6.67アール〕当たりの地価は10万元だが、地元では十数万元）。

(注34) 従業員の給与について、出来高払賃金制が実施されており、作業グループ単位で考課される。単純労働者の月給は1000元程度、熟練工の場合には、2000～3000元にも達する。完備した宿舎や食堂、浴室などがある。宿泊は無料で、宿舎不足のため外部で宿泊する従業員に対しては補助金が交付されている。従業員の大半は温州にやってきた求職者から採用された者だが、浙江省以外の専門学校などで直接に採用することもやっている。若い女性が大半を占めており、自ら仕事を辞めない限り、年齢、性別の理由で解雇されることはない。企業としてはむしろ熟練工を長く企業内に留めたいという。一般従業員の医療保険や年金保険については、まだ解決されていない問題である。従業員側からすれば、これから数十年間も同じ企業で働いていくことがほとんど考えられないので、社会保障関係の費用を月給から源泉徴収することは実際問題として難しい。当面はやや高い給与を払って、従業員に自己責任でやってもらうしかない、と関係者はいう。

(注35) 株式会社になったのだから、監事会があるはずである。調査時の先方からの説明はおそらく実態

として存在していないことを意味するのかもしれない。

(注36) 本項の内容は基本的に奥康集团有限公司の総裁・WZT氏と副総裁・WSZから聞き取り調査を行った時のものに依拠している。W総裁は1965年の生まれで高卒となっているが、高校では1年間しか勉強しなかった。学校では優等生であって、組織する能力に優れていると関係者は証言した。会社を設立する以前、靴の販売を営む小さな商人であった。W副総裁は集团公司の董事でもなく株主でもない。50歳となった副総裁は1999年に鎮党委員会書記と県党委員会常務委員を辞任し、奥康集团公司に企業人として転職した（転職というより企業にスカウトされたというべきだ。公職保留、すなわち、定年後退職金を国から受け取れるという条件で辞任した）。20歳の時に小学校の教員、後に校長、県教育委員会の秘書、県政府機関の事務員、幹部へと昇進した。鎮党委員会書記を3年間務めた。1994年、姉妹都市の宮城県石巻市を2週間公式訪問した。帰国後1000人以上の党員大会で日本での見聞を数時間にわたって語ったという。ソニーをはじめ日本の製品に対する絶対的な信頼があるようだ。ユーモアに溢れ、語り口のとても上手で有能な人材だという印象を受けた。

(注37) 中央電視台でのコマーシャルのコピー、「穿奥康，走四方」（奥康を履いて世界を歩こう）はとても有名である。

(注38) 現地調査の際、ヨーロッパ風の大きな本ビルが完成間近で、新しく作られた工場の施設と設備もとても立派である。会社の将来ビジョンが実現可能であることはそれらによって強く示唆された。

(注39) 銀行との付き合いはあまりしたくないからだという。

(注40) W総裁はインタビューを受けた際に、「品質は基礎、市場は命、人材は根本」という言葉を何回も口にした。

文献リスト

<日本語文献>

伊丹敬之 2000. 『日本型コーポレートガバナンス——従業員主権企業の論理と改革——』日本経済新聞

- 社.
- 大塚啓二郎・劉徳強・村上直樹 1995.『中国のミクロ経済改革』日本経済新聞社.
- 喬晋建 1997.『郷鎮企業の経営管理の実態——山東省大王製紙のケース・スタディ——』『九州共立大学紀要』第68号.
- 1999.『郷鎮企業の経営管理に関する調査報告——山東省D製紙会社の事例——』『アジア経済』第40巻第3号.
- 嚴善平 1992a.『現代中国農村の社会と経済』アジア政経学会.
- 1992b.『中国経済の成長と構造』勁草書房.
- 1994.『中国温州農村市場経済化の展開過程』『アジア経済』第35巻第8号.
- 1997.『中国農村・農業経済の転換』勁草書房.
- 2000.『郷鎮企業の所有制改革の展開と評価』『中国経営管理研究』創刊号.
- 小松章 2000.『企業形態論』第2版 新世社.
- 塩野谷祐一 1995.『シュンペーター的思考——総合的社会科学の構想——』東洋経済新報社.
- シュンペーター, J.A. 1980.『経済発展の理論』(塩野谷祐一ほか訳) 岩波文庫.
- 土屋守章 1994.『現代経営学入門』新世社.
- ペンローズ, E.T. 1962.『会社成長の理論』(末松玄六訳) ダイアモンド社.

<中国語文献>

- 陳吉元ほか編 1988.『郷鎮企業模式研究』北京 中国社会科学出版社.
- 陳琦・張光明・田劍 1998.『中国企業管理科学案例庫——正泰集団 正道泰興——』北京 中国経済出版社.

- 林青松・威廉. 伯徳編 1989.『中国農村工業化——結構・発展与改革——』北京 経済科学出版社.
- 林青松・杜鷹編 1997.『中国工業改革与効率——国有企業与非国有企業比較研究——』昆明 雲南人民出版社.
- 馬津龍 2001.『第10章 関於温州民営企業制度創新和管理創新若干問題的思考』加藤弘之研究代表『中国農村の市場化と郷鎮企業の変容』科研報告書.
- 馬戎・王漢生・劉世定主編 1994.『中国郷鎮企業の発展歴史与運行機制』上下 北京大学出版社.
- 張仁寿・李紅 1990.『中国現実経済叢書——温州模式研究——』北京 中国社会科学出版社.
- 張喜徳 1986.『現代人叢書：温州模式』北京 光明日報出版社.
- 柏青等 1989.『温州之路叢書：十万供銷大軍』上海 上海交通大学出版社.
- 朱通華 1987.『論蘇南模式』南京 江蘇人民出版社.

[付記] 本稿は、平成11~12年度科学研究補助金(基盤研究B2, 課題番号11691080)を受けた国際学術研究,「中国農村の市場化と郷鎮企業の変容」(代表者:加藤弘之神戸大経済学部教授)の研究成果の一部である。現地調査の際に加藤弘之教授,大島一二助教授(東京農業大),呉柏均教授(中国・華東理工大),張楽天教授(中国・復旦大),馬津龍主任(温州市政府政策室)らにたいへんお世話になったことを感謝する。

(桃山学院大学経済学部教授)

付表 調査対象企業の概況（調査は2000年10月実施）

企業名称	正泰集团公司	天正集团有限公司	美特斯邦威有限公司	報喜鳥集团有限公司	奥康集团有限公司
創業年次	1984年私営の郷鎮企業として創業	1990年私営の郷鎮企業として創業	1994年十数人で家庭工場を開始	1996年同業の私営企業3社が新設合併	1988年仲間十数人で家庭工場を開始
業種	電器産業	電器産業	服装産業	服装産業	革靴産業
主力製品と業務内容（調査時）	低圧電器製品等シリーズ製品100余り、5,000余種類の製販一体制	低圧電器製品等シリーズ製品50余り、6,000余種類の製販一体制	若者向けのレジヤーフ、9シリーズ製品、800余種類の製販一体制	中高級の背広等の製販一体制	各種皮革シューズの製販一体制
企業形態（調査時）	持株会社型個別企業集団	事業兼営型個別企業集団	創業者単独出資下請・販売系列	新設合併型有限株式会社	事業兼営型個別企業集団
総資本（資産）額	8億元	2.85億元	1億元余り	1996年設立時登記7,800万元	不詳
資産負債率	30～35%	不詳	不詳	30%程度	8%
従業員総数	6,500人余り	3,200人余り	3,000人余り	1,700人余り	3,000人余り
年間売上高	26億元	13.7億元（内輸出1.2億元）	3.2億元	3.5億元	生産額4.68億元
国内市場占有率など	21%	不詳	全国100位以内	全国第11位	全国第3位
年間利潤額（税引前）	不詳	不詳	同業上位100以内	7,000万元	4,680万元
株式制の導入時期	1997年	1997年	2000年（予定）	1996年	1996年
株式の所有 出資者（株主）数 筆頭株主の％ 全董事（取締役）の％ 一般従業員の％ 社外株主の％	総公司106人 28% 61% 0% 約10%	総公司115人 30% 65% 0% 約10%	1人 100%	5人+α 26% 100%	48人 56% 90%以上 10%弱
企業の統治機構 株主大会 董事会構成人数 監事会	年に1回 9人構成 あり	年に1回 不詳 7人	なし	なし 5人構成 あり	年に1回 9人構成 あり
経営トップの履歴など（調査時）	NCH 董事長、37歳、中卒。第9回全国人民代表大会代表等	GTL 総経理、38歳、元教員。第9回全国政治協商会議委員等	ZJC 董事長兼総経理、年齢と学歴は不詳。温州市第9回人民代表等	総裁、年齢などは不詳。	WZT 総裁、35歳、高卒。浙江省工商業連合会副会長
企業内に共産党組織の有無	1993年党支部成立、98年党委員会成立	1993年、党支部成立	1998年、党の組織設立	2000年、党の組織設立	1998年、党の組織設立
労働組合の有無	1993年成立	1994年成立	1997年設立	1997年設立	1988年設立

（出所） 現地調査のヒアリングなどに基づいて筆者作成。

（注） 企業の規模や経営状況を表す指標は原則として1999年のものである。