

## 第6章

# 郷鎮企業の発展の軌跡と展望

はじめに

中国におけるこの13年間にわたる改革・開放の政策のなかで、内外の関係者から最も注目されてきたのが郷鎮企業の発展であると言っても過言ではあるまい。国民経済の3分の1を支える程までに成長した郷鎮企業は、1991年からスタートした、第8次5カ年計画においても重要なセクターとして位置づけられており、文字どおり「中国的特色を持つ社会主義」の実体をなす企業群として、今後も引き続き中国経済の動向に大きな影響を及ぼしていくとみられる。

こうした郷鎮企業の発展についての評価は様々な角度からなされているが、とくに、郷鎮企業が計画経済体制から市場経済中心の体制への軟着陸を実現するうえでの鍵として期待する向きが多い。郷鎮企業の発展の要因に関して、市場原理に即して企業活動を営むことにある、という見方はいわば常識として定着している。そうであるが故に、郷鎮企業は国营企業の制度改革におけるモデルとして位置づけられることになる。けれども、市場メカニズムに適合的な企業組織であるといっても、今日中国に存在する市場とは、理論上想定し得るような市場ではないのは勿論のこと、依然として計画に基づいた資材の割当、労働力移動の制限など市場経済の原理とは相異なる制度と並存する、「不完全市場」であり、そうした環境のもとで優位性を発揮するのが郷鎮

企業であるという捉え方が必要であろう。

しかもそもそも、郷鎮企業を果たして市場メカニズムを体現した企業として捉えていいのか、という点も再検討する必要がある。リベートの強要など郷鎮企業に対する地方政府の干渉が頻繁に行われていることは繰り返し指摘されるところであり、単純に市場原理に即して企業活動を営む主体と規定し難い側面を持つことも見落としてはなるまい。

本章では、郷鎮企業の発展の軌跡を整理したうえで、その急速な成長が可能であったのは、市場、計画的要素が混在するマクロ的な環境が存在していること、また、郷鎮企業は単純に市場メカニズムの申し子として据えることができない、非市場的要素を合わせ持つミクロの主体であること、この2つの点によることを明らかにしたい。

そうした検討を通じて郷鎮企業の発展が、開発途上国における工業化の新たな道を示す経験としてどの程度有効性をもつのかを探る手がかりとしたい。近年、NIESの成功を契機として、経済活動に対する諸規制の緩和と自由貿易体制こそが開発戦略の要であるとする認識が広まりつつある。しかし同時に、途上国における市場原理の導入、拡大が新たに諸問題を引き起こすこともよく知られているとおりである。郷鎮企業の発展動向は、こうした面において多くの途上国の工業化に様々な教訓を与えることと思われる。

## 第1節 郷鎮企業発展の概要

### 1. 成長率と全部門に占める比率

郷鎮企業の成長率は政治状況を反映して変動の幅は大きいものの、1978年以降全般に高い水準にある（第1表）。工業部門はとくに金融制度をはじめ、郷鎮企業に対する諸々の規制が大幅に緩和された、1984～88年の時期に平均して約38%と異常ともいえる成長率の高さを記録する。そして1988年後半か

第1表(1) 郷鎮企業生産額の推移

(単位: 億元)

	工 業	建 築 業	交通・運輸	商業・飲食	農 業
1978	385.26	34.80	18.77	18.05	36.19
1979	423.52	46.77	23.06	16.60	38.46
1980	509.41	60.05	24.52	23.44	39.38
1981	579.34	70.28	25.06	31.66	38.97
1982	646.02	100.38	29.27	37.35	40.06
1983	757.09	136.20	32.73	47.09	43.72
1984	1,245.35	216.54	47.31	147.78	52.91
1985	1,827.19	310.00	40.99	482.51	58.70
1986	2,413.40	522.73	255.93	279.94	68.87
1987	3,243.88	650.96	360.48	419.87	88.72
1988	4,529.38	827.70	473.46	549.85	115.27
1989	5,244.11	886.46	578.82	502.06	126.03
1990	6,050.25	952.37	647.95	669.27	141.80

(注) 1978年、79年は1970年不変価格による生産額、1980年以降は1980年不変価格による生産額。なお、点線より上は町営、村営企業による数値。点線より下は個人企業などを含む郷鎮企業全体の数値。

(出所) 国家統計局編『中国統計年鑑 1991』北京 中国統計出版社 1991年 378ページ。

第1表(2) 成長率の比較 (上段: 郷鎮企業, 下段: 社会総生産額) (%)

	工 業	建 築 業	運 輸 業	商 業	農 業
1979	9.9	34.4	22.9	-8.0	6.3
	8.8	10.7	2.0	9.1	7.5
1980					
	9.3	16.4	18.2	6.3	1.4
1981	13.7	17.0	2.2	35.1	-1.0
	4.3	-5.5	2.8	17.3	5.8
1982	11.5	42.8	16.8	18.0	2.8
	7.8	18.6	11.3	6.4	11.3
1983	17.2	35.7	11.8	26.1	9.1
	11.2	10.5	9.1	10.6	7.8
1984	36.8		44.5		21.0
	16.3	13.4	11.2	11.9	12.3
1985	46.7	43.2	-13.4	226.5	10.9
	21.4	20.3	19.9	20.0	3.4
1986	32.1	68.6		-42.0	17.3
	11.7	14.0	10.6	10.9	3.4
1987	34.4	24.5	40.9	50.0	28.8
	17.7	10.0	11.1	9.4	5.8
1988	39.6	27.2	31.3	31.0	29.0
	20.8	7.3	12.7	9.1	3.9
1989	15.8	7.1	22.3	7.8	9.3
	8.5	-11.6	10.9	-5.6	3.1
1990	15.4	7.4	11.9	12.9	12.5
	1.0	0.2	3.0	-6.3	7.6

(注) 点線より上は町営、村営企業の数値。下は個人企業などを含む郷鎮企業全体の数値から算出したもの。

(出所) 第1表(1)と同じ。

第2表 工業部門の実質成長率の推移 (%)

	郷鎮企業	国営企業
1979	9.9	8.9
1980	—	5.6
1981	13.7	2.5
1982	11.5	7.1
1983	17.2	9.4
1984	36.8	8.9
1985	46.7	12.9
1986	32.1	6.2
1987	34.4	11.3
1988	39.6	12.6
1989	15.8	3.9
1990	15.4	3.0

(注) いずれも可比価格による。

郷鎮企業のうち1984年以前は町営、村営企業分、85年以降は郷鎮企業全体の数値。

(出所) 第1表と同じ(郷鎮企業は378ページ、国営企業は395ページ)。

らの、調整政策のもとにおいても10数パーセント台の成長率を維持している。第2表から、国営工業企業の成長率と比較すると、その高さは一層際だつ。1984～88年の時期においては3倍に達し、さらに調整政策期には、国営企業の生産の伸び悩み、企業組織の欠陥が指摘されるなかで、その成長率を4～5倍も上回る水準に達している。

工業以外の部門では、1985年の運輸業、79年、86年の商業部門で前年比マイナスに落ち込み、81年の運輸業で2%と比較的低い水準に留まっている以外は、いずれの部門においても1979年以降10%を超える成長を維持している(第1表(2))。これは、1978年の3中全会以降、農業部門の順調な成長、農民の所得水準の上昇に対応して、農村地域における第3次部門が急速に発展したことを示している。

こうした急速な成長の結果として、郷鎮企業の生産額の、全国の総生産額に占める比率は年々上昇する。工業部門においてはその比率は第1図が示すように、1978年の9.1%から1990年には27.2%(町営、村営に限ると20.2%)に達する。その他のいずれの産業部門の郷鎮企業による生産額が全国の総生産

額に占める比率は工業部門に比べて高く、殊に運輸、商業部門では、個人企業、協同経営企業が果たしている役割の大きさが目立つ。国民経済全体の中での郷鎮企業の重要性を改めて確認することができよう。

## 2. 所有形態別郷鎮企業の成長

企業数の推移は第3表にみられるとおりでである。このうち町営は21万～24万件台、村営は62万～73万件台の範囲内で増減を繰り返し、1989年以降の調整期には企業の統廃合が進むなかで減少傾向にある。この間、生産額は増加し続け、1企業当りの生産額も増加の一途を辿っている。これに対して個人企業は、調整期には件数の増加率がやや鈍るものの、依然増加傾向にある。

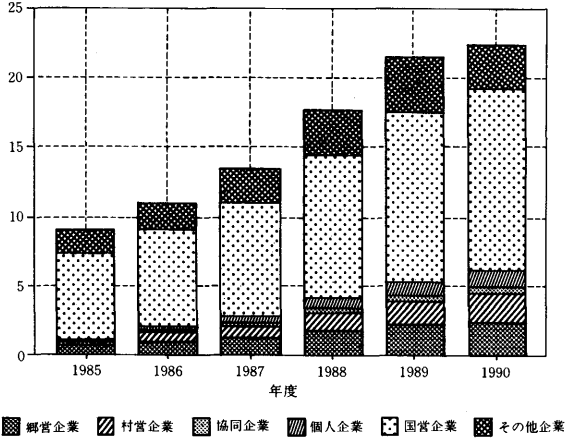
生産額の伸び率も、個人経営、協同経営企業の私的セクターが町営・村営の公営企業を上回る傾向にある。1985～90年の工業部門の個人企業の伸びは名目で8.1倍、同じ時期の国営企業の2.1倍はもとより、町営(3.2倍)、村営(3.6倍)をも遙かに上回る(第1図)。その結果、個人企業による生産額の郷鎮企業全体のそれに占める比率は、1985年の8.5%から90年には24.7%に達する。

しかも、留意すべきことは、統計上、町営、村営の企業による生産額として計上されている分には、実際には個人経営、協同経営企業が生産額が含まれている事実である。個人企業の発展が著しい地域として有名な温州地域にみられるように、一定の金額を支払い、国営企業、あるいは集団所有制企業の名義を借りる「掛戸」経営が普及している<sup>①</sup>。これは、私的所有制と裕福な経営者層を白眼視したり、妬む風潮が依然強いことによる。「掛戸」経営が全国でどの程度普及しているのかを知る術はないが、『温州日報』1988年4月25日の記事によれば、1987年度の段階で温州市の年間3万元以上の運転資金を持つ、商業企業614社のうち、112社が国営企業、集団制企業の商標を持っていたという。いずれにせよ、個人企業、協同経営企業による生産額は統計上の数値よりも大きいとみて差し支えあるまい。

天安門事件直後には、個人企業に対する脱税の取り締りが強化され、『文匯

第1図 所有制別生産額構成

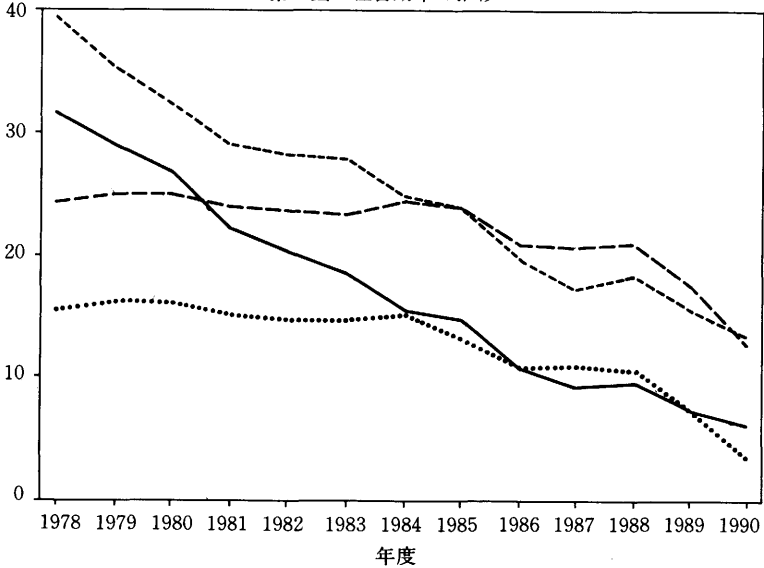
(単位：1000億円)



(出所) 筆者作成

(単位：元)

第2図 経営効率の推移



— 郷営企業資金100元当りの利潤      ..... 国営工業企業資金100元当りの利潤      - - - 郷営企業資金100元当りの利潤と税金  
 - - - 国営工業企業の資金100元当り利潤と税金

(出所) 筆者作成。

第3表 郷鎮企業の件数の推移

(単位：万件)

	工業 I	工業 II	建築 I	建築 II	交通運輸 I	交通運輸 II	商業飲食 I	商業飲食 II	農業 I
1978	79.4		4.67		6.51		12.38		49.46
1979	76.71		4.97		8.21		13.76		44.39
1980	75.78		5.08		8.94		14.83		37.83
1981	72.54		4.83		8.89		15.59		31.9
1982	74.92		5.38		9.58		17.01		29.28
1983	74.4		5.7		9.16		18.4		26.98
1984	90.1	481.22	8.1		13		29	79.46	24.8
1985	85.5	493.03	8.3		10.6		30.1	688.13	22.4
1986	87.8	635.5	7.6	89.25	7.9	261.98	24.5	504.6	24
1987	96.9	708.28	7.4	90.25	6.9	325.24	23.6	603.35	23.1
1988	99.7	773.52	7.3	95.58	5.8	372.55	22.9	623.23	23.3
1989	98.3	736.47	6.7	92.55	5	379.88	20.9	637.05	22.7
1990		722.00		90.40		381.40		634.20	

(注) Iは郷営、村営企業、IIは郷営、村営、協同経営、個人経営企業の件数。

(出所) 第1表と同じ。

報』(香港)1990年3月3日、同年7月3日の記事等にみられるように、地方によっては個人企業の廃業が相次ぎ、個人企業の衰退は不可避とする観測が支配的であった。しかしその後、中央政府は個人企業の組織原理として普及している股份制を公認するなど、個人企業の合法化を図ってきた。個人企業は既に無視できない存在となり、中央政府としてもその活動を追認せざるを得なかったといえよう。

### 3. 雇用吸収力<sup>(2)</sup>

郷鎮企業の発展動向が中国内外の関係者から注目を浴びる最大の理由は、その雇用吸収機能にある、とあってよい。人民公社の解体、農家経営請負責任制の普及によって、農業部門における余剰労働力が顕在化するとともに、都市の国営企業は膨大な過剰就業者を抱えるという状況のもとにおいて、郷鎮企業が農村地域内で格好の就業機会となることは自然の成り行きであった。事実、経済体制改革が進行するなかで、郷鎮企業の就業者数は急速に増加した。

しかし、ここで留意すべきことは、雇用吸収は個人企業によるところが大きいこと、しかも、町営、村営企業の雇用者を含む郷鎮企業の就業者のほとんど全ては農業と兼業している者であり、厳密な意味での離農ではないことである。雇用吸収機能に関してさらに3つの点をつけ加えておきたい。

そのひとつは、調整期においては運輸部門を除き、就業者数は減少傾向にあったが、1991年には再び増加傾向に転じたことである。郷鎮企業への雇用吸収が経済政策の動向に敏感に左右されやすいことを物語っている。

第2にそのことと関連して、郷鎮企業の就業者の減少が重大な失業問題とはならないことである。つまり、農地の均等な割当が失業者の顕在化を緩和する効果を有しており、就業問題の観点からは、現行の農家経営請負制と密接に関連した郷鎮企業の体質は一概に否定されるべきではないことを示唆している。

さらにいまひとつは、「盲流」の発生が示すとおり、全国一律に現地での農業部門から非農業部門への完全な雇用吸収は不可能であるという事実である。

#### 4. 輸出

1988年初頭に沿海開発戦略構想が公にされて以来、その担い手として郷鎮企業の輸出動向が注目を浴びてきた。第4表にみられるように、郷鎮企業の輸出額の伸び率は極めて高く、全国の輸出総額に占める割合も年々増加し、1991年度にはほぼ3割に達する(『経済日報』1991年11月23日)。輸出商品の構成比をみると、繊維と工芸美術品を合わせると5割弱、その他の軽工業品を加えるとほぼ6割に達し、軽工業部門中心の輸出セクターということが出来る。このうち、繊維関連の商品についてみると、1990年度の郷鎮企業による外貨獲得額は全国の39%に相当する173億8000万元に達する(『経済日報』1991年11月23日)。

輸出が盛んな省、市は沿海地域に集中し、1989年度の郷鎮企業の輸出総額に占める比率は、江蘇省79億元(21%)、上海市47億元(13%)、浙江省47億元



第4表 貿易の推移 (単位: 億元 ( ) 構成比)

	1986	1987	1988	1989
生地	20.6( 20.7)	32.0( 19.8)	42.9( 16.0)	61.1( 16.4)
生糸・絹織物			13.0( 4.8)	19.5( 5.2)
衣服	9.7( 9.7)	17.8( 11.0)	30.2( 11.2)	48.9( 13.2)
繊維関係小計	30.3( 30.4)	49.8( 30.8)	86.1( 32.0)	129.5( 34.9)
工芸美術品	15.3( 15.4)	25.3( 15.6)	37.9( 14.1)	48.3( 13.0)
食品	9.6( 9.6)	14.9( 9.2)	27.1( 10.1)	34.9( 9.4)
畜産物	3.5( 3.5)	8.6( 5.3)	11.5( 4.3)	14.7( 4.0)
化学薬品	4.3( 4.3)	8.2( 5.1)	15.0( 5.6)	20.8( 5.6)
機械類	3.1( 3.1)	7.9( 4.9)	11.2( 4.2)	17.8( 4.8)
軽工業品			28.7( 10.7)	38.5( 10.4)
鋳産品	5.6( 5.6)	7.8( 4.8)	13.6( 5.1)	19.2( 5.2)
特産物	2.6( 2.6)	3.9( 2.4)	4.8( 1.8)	6.9( 1.9)
その他	25.3( 25.4)	35.6( 22.0)	32.7( 12.2)	40.9( 11.0)
合計	99.6(100.0)	162.0(100.0)	268.7(100.0)	371.5
対前年伸び率(%)	60.1	62.7	65.9	38.3
全国輸出総額	1,082.1	1,470.0	1,767.6	1,956.0
対全国比(%)	9.2	11.0	15.2	19.0

(注) 1985年の輸出額は、全国輸出総額808.9億元の5.4%にあたる、62.2億元。

(出所) 1986年：中国農業年鑑編輯委員会編『中国農業年鑑 1987』北京 農業出版社 1987年 292～293ページ。1987年：中国農業年鑑編輯委員会『中国農業年鑑 1988』北京 農業出版社 1988年 331～332ページ。1988年：中華人民共和國農業部『中国農業統計資料(1988年)』北京 農業出版社 1989年 246～249ページ。1989年：中華人民共和國農業部『中国農業統計資料(1989年)』北京 農業出版社 1990年 238～242ページ。全国輸出総額は国家統計局『中国統計年鑑 1990』北京 中国統計出版社 1990年 633ページ。

(13%)、広東省39億元(11%)、山東省34億元(9%)となっており、4省1市で全体の約67%に達する<sup>(3)</sup>。

さらに、近年、香港を中心とする外資企業と提携する「三来一補」型の郷鎮企業が増加する傾向にある。1989年末の段階で全国の輸出関連企業は約4万2500件、そのうち1万4500件が「三来一補」の企業である<sup>(4)</sup>。とくに、広東省では近年こうしたタイプの企業が急増し、1990年度の全省の輸出総額に占める郷鎮企業の割合は25%強に達し、100万ドル以上の外貨を獲得した企業は500件余りに達する(『中国郷鎮企業報』1991年5月7日)。

なかでも同省順徳県の場合、1980年から89年までの10年間に、総生産額は

80年の不変価格で2億1700万元から40億7400万元へと約13倍に増え、輸出額に至ってはおよそ77倍に急増している。しかも製品の輸出比率は1989年に33.7%に達している。同県の北滘鎮は殊に香港資本との合弁企業による扇風機の生産が有名であり、輸出額が総生産額の6割にのぼる(『経済日報』1991年3月21日)。

こうした傾向は、基本的には香港、台湾資本が現地における労賃の高騰から生産拠点を広東省、福建省へシフトすることに由来するものであり、郷鎮企業が華南経済圏の形成の一翼を担っているとみることができよう。しかしその反面、中央政府による一元的な貿易、為替管理が欠如しているため、綿布、化学部門の中間財、鉱産物などでは、輸出できるものはなんでも輸出するといった盲目的な傾向も出始めている<sup>65)</sup>。

## 第2節 国営企業との関係

郷鎮企業の急成長をもたらしたマクロ経済的な背景を検討するにあたっては、メインセクターである国営企業の発展動向との関連で重視すべきであろう。そこでまず、第5、6表をもとに、この13年間の郷鎮企業の業種別の発展動向を概観しておくこととする。

### 1. 業種別発展動向

周知のように人民公社時代には、農業の発展を基礎に自立的経済圏の形成をめざし、鉄鋼、機械、化学肥料、セメント、石炭からなる、いわゆる五小工業の発展が奨励されていた。そうした中央政府の農村工業化政策を反映して、第5表が示すとおり、経済体制改革が開始される直前の郷鎮企業による業種別生産額の構成においては、農業関連の投入財、中間財が生産額全体の7割強を占めていた。

第5表 郷営、村営企業による生産額と構成比 (単位: 億元)

	1978年		1983年	
	生産額	構成比 (%)	生産額	構成比 (%)
冶金	5.25	2.3	11.24	2.6
電力	1.05	0.5	3.10	0.7
石炭	12.70	5.6	22.80	5.3
石油	0.22	0.1	0.31	0.1
化学	18.64	8.3	37.63	8.7
機械	75.11	33.4	109.26	25.3
(うち農器具)	(41.20)	(18.3)	(27.38)	(6.4)
建材	43.67	19.4	84.48	19.6
森林	4.09	1.8	9.79	2.3
食品	11.29	5.0	34.96	8.1
紡織	10.16	4.5	54.19	12.6
裁縫	5.19	2.3	16.39	3.8
皮革	6.02	2.7	5.08	1.2
製紙	2.38	1.1	6.93	1.6
文教/工芸	2.69	1.2	11.00	2.6
その他	26.66	11.8	24.14	5.6
合計	225.12	100.0	431	100.0

(出所) 張毅『中国郷鎮企業—歴史的必然—』北京 法律出版社 1990年 174~176ページ。

1978~83年の経済体制改革の初期の段階においては、非耐久消費財、およびその生産に必要な中間財を生産する軽工業部門が資源・エネルギー部門、重化学工業部門の成長率を2倍以上も上回るという傾向がみられる。就中、紡績部門は急速に発展し、郷鎮企業を代表する部門に成長する。第6表から明らかなように、1987年、88年の経済過熱期においては、軽工業、重工業の両部門において国民経済の社会総生産額の成長率の2倍を上回る、名目で40%前後の高い成長率を記録する。とくにこの時期には、化学、金属、機械などの部門の成長がめざましい。1988年後半以降は、基本建設引き締め政策の影響を受け、建材部門をはじめ重化学工業部門は停滞する。他方、軽工業部門はそれ以前の伸び率よりは低下するとはいえ、前年比20%前後の水準を維持している。

この結果、町営、村営企業による生産額が全国の生産総額に占める比重も年々上昇し、1991年度においては3割を超え、「天下の3分の1」を支える存

第6表 郷営・村営企業による生産額と構成比 (単位: 億円)

	1986年		1988年		1990年	
	生産額	構成比(%)	生産額	構成比(%)	生産額	構成比(%)
石炭	54.05	3.0	77.43	2.2	123.55	2.5
電力, 蒸気温水	5.44	0.3	9.70	0.3	16.92	0.3
その他資源・エネルギー	15.93	0.9	39.45	1.1	55.51	1.1
建築材料及び採掘	52.13	2.9	89.57	2.5	124.89	2.5
非金鉱物の加工	319.11	17.8	541.96	15.2	664.56	13.5
化学関連製品	146.65	8.2	400.34	11.2	583.62	11.9
機械	310.99	17.3	640.52	18.0	810.96	16.5
金属	180.04	10.0	379.93	10.7	536.31	10.9
食品加工	118.40	6.6	233.00	6.5	338.50	6.9
紡績	231.25	13.0	459.30	12.9	660.15	13.4
裁縫	59.81	3.3	119.35	3.4	206.13	4.2
皮革・毛皮	29.96	1.7	62.22	1.7	94.52	1.9
家具製造	20.99	1.2	40.53	1.1	49.51	1.0
製紙	44.17	2.5	93.73	2.6	137.81	2.8
文教体育用品	11.41	0.6	24.22	0.7	37.01	0.8
工芸美術品	33.50	1.9	69.69	2.0	104.20	2.1
その他軽工業品	82.80	4.6	160.26	4.5	211.92	4.3
その他	79.97	4.5	125.26	3.5	172.39	3.5
合計	1,796.60	100.3	3,566.46	100.1	4,928.46	100.1

(出所) 国家統計局編『中国統計年鑑』1987年 89年 91年版より算出。

在とまでいわれるようになる。殊に、軽工業部門は水産加工, 煙草, 飼料, 飲料を除くいずれの業種においても2割を超え, 郷鎮企業が国民の消費生活を支えるうえで不可欠な存在となっている。

数量ベースで全国生産量に大きな比率を占める具体的な品目をみると(第7表), 食用植物油, 絹織物, 紙類など, 小資本, 低技術型の, 現地の原材料を加工する消費財が多い。また, 建材の採掘, 加工, および石炭などの資源・エネルギー分野やプラスチック, 金属加工などの領域でも相当の比重を占めている。中小規模の農具はほとんど全てが郷鎮企業により供給されており, さらに燐酸肥料も6割以上が郷鎮企業が生産したものであり, 依然農業生産用資材を供給するセクターとしての役割を担っている。最近の新たな傾向として, 扇風機の全国生産量に占める比率が25%に達していることが示すように, 広東省を中心に外資と提携し, 大規模で近代的な生産設備を持

第7表 郷営、村営企業の生産量の対全国比

		1978年	1986年	1989年
食用植物油	万トン	54	179	139
	%	30.3	40.4	28.0
生糸	トン	3,853	14,949	19,001
	%	13.0	31.7	36.3
絹織物	万メートル	6,919	69,875	71,032
	%	11.3	46.6	43.6
綿布(1)	億メートル		26.5	37.6
	%		16.1	19.9
紙類	万トン	43.15	271.68	489.86
	%	9.8	26.2	34.1
扇風機(2)	万台		956.87	2,070.42
	%		27.1	41.5
石炭	万トン	9,073	23,151	28,397
	%	14.7	25.9	26.9
セメント	万トン	332	3,667	6,307
	%	5.1	22.1	30.0
煉瓦	億個	730	2,803	3,561
	%	66.4	74.8	75.5
燐酸肥料(3)	万トン		64	162
	%		27.4	43.4

(出所) (1) 郷鎮企業の数値のうち1986年度分は、中国紡織工業年鑑編輯委員会編『中国紡織工業年鑑 1987』北京 紡織工業出版社 1987年 508ページ。また、1989年度分は、同編輯委員会編『中国紡織工業年鑑 1988-89』北京 紡織工業出版社 1989年 361ページ。全国の数値は両年度とも『中国統計年鑑 1991』422ページ。

(2) 両年度とも郷鎮企業の数値は、中国郷鎮企業年鑑編輯委員会編『中国郷鎮企業年鑑(1990年)』北京 農業出版社 1991年 159ページ。全国の数値は『中国統計年鑑 1991』424ページ。

(3) 両年度とも郷鎮企業の数値は『中国郷鎮企業年鑑(1990年)』158ページ。全国の数値は『中国統計年鑑 1991』426ページ。

上記以外は、国家統計局農村社会経済統計司編『中国農村統計年鑑 1990』1990年 143-144ページ。

つ郷鎮企業が増加し、耐久消費財、あるいは国営企業に対する中間財、部品を供給する役割においてもその重要性を増しつつある。

こうした13年間の郷鎮企業の成長により、かつては2つの部門で郷鎮企業による総生産額の5割強を占めていた建材部門と中小規模の農具の生産を中心とした機械部門とがその構成比を低下させた。つまり、郷鎮企業は農業支援を中心とした生産体系からは大きく変貌し、消費財を生産する軽工業部門、

および化学、金属部門など中間財、素材を生産する近代的な重化学部門など多方面の業種に参入する傾向が顕著になりつつある。このように、農村地域に立地するものの、単に農業部門の原材料に依拠し、現地需要に 대응するという、いわば農村工業の常識的な範疇には収まらない現代中国独自の工業化の経験とすることができよう。

## 2. 共存

農村の経済体制改革を開始した直後から中央政府は既に、郷鎮企業の進出を許容する業種として、食品加工、農機具、農薬、肥料、資源・エネルギー、伝統工芸品の生産など、現地の資源を利用し、あるいは開発する部門を挙げる一方、紡績業、煙草製造業など国営大企業と競合する業種への参入を禁止する方針を打ち出していた。その後も再三、同じ趣旨の条例などが公布されたことが示すように、また前項でみたとおり、郷鎮企業の新規分野への参入は絶えることはなく、中央政府の方針は実質的には空文化することになる。

中国の研究者、政策担当者の間では、郷鎮企業、国営企業のそれぞれの工業部門の業種別生産額構成は、極めて類似しており、ひとつの国民経済の産業構造としては不合理である、という見解が根強い。確かに今日公表されている統計分類上の数値によればそのような傾向がみられないわけではないし、同業種の郷鎮企業、国営企業の間で製品の販路、原材料、エネルギーの確保をめぐる奪い合いが激化し、その結果、価格の高騰をもたらしたことも事実である。1988年後半に、郷鎮企業による原材料、エネルギーの需要増が価格高騰、インフレをもたらす要因であるとして、郷鎮企業に対する統廃合、抑制策が議論されたことは記憶に新しい。けれどもその反面、郷鎮企業、国営企業の双方の間で棲み分け、相互依存関係がみられることも事実であり、むしろ郷鎮企業の発展の要因のひとつはこの点にあるといつてよい<sup>6)</sup>。この点を整理するために、国営企業との関係から郷鎮企業の業種を次の4つに分類することができよう。

①国営企業の供給不足を補う、石炭、その他鉱物資源の採掘・加工、発電など。高い水準の経済成長率を維持するために必要な資源・エネルギーの供給は、中央政府による投資では不十分であり、現地の政府、企業が自前で資金を調達し、その分を補う。

石炭の場合、第6次5カ年計画期間中に郷鎮企業による生産量のうち、国営企業へ出荷した分が4割、郷鎮企業への分が3～4割、農家の生活用が2割であった<sup>7)</sup>。

②国営企業の生産工程の一部を請け負ったり、半製品、部品などを納入する補完、下請け関係にある機械、金属、化学など。

たとえば1985年前後の時期に、上海で製造される自転車、「永久」、「鳳凰」の部品の3割が、また、上海市で生産される衣服の63%も郷鎮企業で生産されている。こうした請負、下請けタイプの企業は大都市近郊で多く、上海、北京、天津の3市では郷鎮企業の生産総額の6～8割を占めていた。そうした背景には、大都市の市街地では工場用地の確保が難しいという事情がある<sup>8)</sup>。温州地域にみられるように、国営企業の廃物、半端品などを利用し、低品質、低価格の商品を製造している企業も少なくない。

③国営企業が採算、技術上の問題で本格的な参入が難しく、郷鎮企業が優位を保つ商品。建材、家具、美術工芸品、一部の化学肥料や、実質的に独占状態にある小型農機具や温州の釘、プレート、バッジなどの小商品。

④国営企業とは独立に外資との提携により扇風機など、比較的まとまった規模の資金、高水準の技術を要する業種。

このように郷鎮企業が多方面にわたる業種に参入するマクロ的背景には、計画経済体制のもとで、中央政府による投資、国営企業による供給では必要な生産財、中間財を賄いきることはできず、したがって、国営企業との間のパートナーシップ、補完関係が国民経済のなかで重要な意義を持つことになる。

### 3. 競合

国営企業との競合が激しいのは繊維部門であるが、1990年度の概要は次のとおりである。すなわち、紡績関連企業は5万余件、生産額950億元（総生産額の30%）、従業員数460万人であり、全国の生産量に占める比率は、絹製品51.3%、ナイロン29%、衣服70%となっている（『経済日報』1991年11月23日）。輸出企業は9843件で、外貨獲得額173億8000万元は全国の39%に達する。

郷鎮企業の繊維産業部門が急速に発展する背景には次のような事情があった<sup>9)</sup>。1983年までは繊維製品は「布票」による配給制が敷かれていたが、所得水準の向上を背景に前年の1982年から綿製品は売り手市場から買い手市場へと転じた。一方、供給面においては、1983年、84年と綿花の大豊作が続き、農民は売ることが難しいほど供給過剰状態となった。こうした事態を契機に、産地で綿花を有効に利用しようとして各地で町営、村営の綿紡績工場の新設が相次いだ。これに対して、国営企業の大半は、1950、60年代に建設されたもので、設備が老朽化し、製品の多くは粗雑である。そのうえ、工場はほとんど都市部に位置していることから、用地、人材確保が難しい。

調整政策のもとで消費が冷え込み、繊維関連の国営企業の生産量、利潤の落ち込みが目立ったのに対して、郷鎮企業は経済過熱期の成長率を下回るものの、概して好調な業績を収めている。無論、全ての企業が一律に経営が順調というわけではなく、1989年には統廃合、操業停止により企業数、従業員数が部門によっては減少している。合理化を通じた企業の淘汰がすすんでいるといえよう。

こうした郷鎮企業と国営企業との業績の結果の違いは、流通、販売努力の差によるところが大きい。たとえば、青島市の国営紡績企業の経営陣は、業績不振を打開するために、郷鎮企業を視察し、業績向上の秘訣は販売の努力にある、と総括したうえで、今後、販売員の大胆で自主的な行動を促すことが必要である、と述べている（『経済日報』1991年8月6日）。現実に浙江省紹



興県の紡績企業の事例が示すように、調整期において流通、販売網の拡充により好調な業績をあげた郷鎮企業が少なくない。同県の場合、6000名余りの販売員が全国各地で、情報の収集、販路の開拓に努め、各種形式の、委託販売、共同販売、代理販売の窓口を700以上も設け、150以上もの都市との工商連合企業を設立した（『中国郷鎮企業報』1991年2月22日）。

紹興県のケースは繊維部門に限られたことではなく（たとえば、『中国郷鎮企業報』1992年2月1日に掲載されている福建省の郷鎮企業の事例）、また、調整期の例外的な現象でもない。温州地域においては、流通が生産を支配するといわれ、個人企業の旺盛な活動は販売員による情報収集、市場開拓に支えられている。集団所有制の企業が支配的な蘇南地域においても販売員の役割、販売ルートへの拡充が郷鎮企業の発展に大きな役割を果たしていることに留意すべきであろう<sup>99</sup>。

現実に存在する市場とは、需要面では消費意欲が根強いうえに消費の多様化が進む傾向にあり、供給面では国営企業による商品、サービスの供給が量的にも質的にも不十分であり、またインフラストラクチュアの整備、流通販売網の合理化が容易に進まない状態にある。このような市場環境のもとでは、たとえ設備が古く、技術が劣り、したがって製品が粗雑、低品質であっても需要を確保することが可能である。そしてさらに販路を拡大し、販売努力により消費者の潜在的需要を掘り起こしたり、消費者のニーズの変化に対応した新製品の開発と製品化を行うことで、生産拡大の契機をつかむことができるのである<sup>99</sup>。つまり、郷鎮企業は企業家精神に富む経営陣の指導のもとで運営される流通主導型の企業であり、今日の中国における農村工業化は経済史においてみられる商人資本が先導するタイプの発展に類似している。

さらに付言するならば、各地の市場に進出する、個人、企業を町、村の政府が強力にバックアップするところにもいま一つの特徴がみられる。いわば、地域レベルでの政企複合体、或いは官民複合体が郷鎮企業の発展の原動力となっている。以下の章ではこの点について検討する。

### 第3節 資 金

#### 1. 公的信用機関を通じた資金還流

資金調達方法からみても郷鎮企業の性格は、1984年以降大きく変化する。農村の経済体制改革がスタートした直後、農村工業化政策の基調を纏めた、「社隊企業を発展させるための若干の問題に関する規定(試行草案)」(1979年7月3日公布)には、郷鎮企業の資金源について、自力更正を基本とする、とあるのみで農業銀行からの貸出については特にふれていない。農業銀行、信用社が独立した金融機関としての性格を有していなかった時期であるが故に当然のことといえる。そうした事情を反映して、第8表にみられるように、1983年までの郷鎮企業の信用社からの借り入れ額は、徐々に増える傾向にあるものの、低い水準にあった。1980～83年の郷鎮企業の占用資金の累計額2010億元のうち、銀行からの借入金は235億元と11.7%を占めるにすぎなかった<sup>90</sup>。

町営、村営企業が金融機関からの資金への依存度を高めていく契機となるのは、1984年6月26日付けの中国農業銀行による「信用合作社の管理体制についての報告」<sup>91</sup>である。この報告は、同年の党中央の1号文献に盛り込まれた、信用社を「真に大衆的な合作金融組織」へ改組するという方針を受けて提出されたものである。その骨子は、信用社を官営から民営に代え、農民を株主として吸収することを奨励するとともに、損益自己負担、独立採算制の原則のもとで、農村の商品経済化を促進するための金融機関として再編しようとするものである。郷鎮企業の生産額は1984年以降、急成長を遂げることは既にみたとおりであるが、それを可能としたのはこのような金融面で市場原理を浸透させようとする制度改革があったからである。

第8表が示すように、信用社改革による1980年代後半からの、農村の資金循環の特徴として次の2点を指摘することができる。①農家の預金が信用社の預金残高に占める比率は年々高まり、殊に1984年以降その比率は7～8割

第8表 信用社の資金預貸状況

1. 信用社の貸付額 (単位：億元。括弧内は各年度の構成比)

年度	信用社の貸付総額	郷鎮企業への貸付額	集団農業への貸付額	農家への貸付額
1978	45.1	12.1(26.8)	21.8(48.3)	11.2(24.8)
1979	47.5	14.2(29.9)	22.4(47.2)	10.9(22.9)
1980	81.6	31.1(38.1)	34.5(42.3)	16.0(19.6)
1981	96.4	35.5(36.8)	35.7(37.0)	25.2(26.1)
1982	121.2	42.3(34.9)	34.8(28.7)	44.1(36.4)
1983	163.7	60.1(36.7)	28.2(17.2)	75.4(46.1)
1984	354.5	135.0(38.1)	38.4(10.8)	181.1(51.1)
1985	400.0	164.4(41.1)	41.4(10.4)	194.2(48.6)
1986	568.5	265.9(46.8)	44.6( 7.8)	258.0(45.4)
1987	771.4	359.3(46.6)	64.5( 8.4)	347.6(45.1)
1988	908.6	456.1(50.2)	80.1( 8.8)	372.4(41.0)
1989	1,094.9	571.9(52.2)	107.3( 9.8)	415.7(38.0)
1990	1,413.0	760.7(53.8)	134.1( 9.5)	518.2(36.7)

2. 信用社の預金額 (単位：億元。括弧内は各年度の構成比)

年度	信用社への預金	郷鎮企業からの預金	集団農業からの預金	農家からの預金	その他の預金
1978	166.0		93.8(56.5)	55.7(33.6)	16.5(9.9)
1979	215.9	21.9(10.1)	98.3(45.5)	78.4(36.3)	17.3(8.0)
1980	272.3	29.5(10.8)	105.5(38.7)	117.0(43.0)	20.3(7.5)
1981	319.6	29.7( 9.3)	113.2(35.4)	169.6(53.1)	7.1(2.2)
1982	389.9	33.7( 8.6)	121.1(31.1)	228.1(58.5)	7.0(1.8)
1983	487.4	62.3(12.8)	91.8(18.8)	319.9(65.6)	13.4(2.7)
1984	624.9	81.1(13.0)	89.9(14.4)	438.1(70.1)	15.8(2.5)
1985	724.9	72.1( 9.9)	71.9( 9.9)	564.8(77.9)	16.1(2.2)
1986	962.3	91.7( 9.5)	83.9( 8.7)	766.1(79.6)	20.6(2.1)
1987	1,225.2	104.7( 8.5)	89.9( 7.3)	1,005.7(82.1)	24.9(2.0)
1988	1,399.8	128.3( 9.2)	98.4( 7.0)	1,142.3(81.6)	30.8(2.2)
1989	1,669.5	126.2( 7.6)	92.3( 5.5)	1,412.1(84.6)	38.9(2.3)
1990	2,144.9	149.9( 7.0)	106.5( 5.0)	1,841.6(85.9)	47.0(2.3)

(出所) 第1表と同じ(645ページより算出)。

に達し、農家からの貯蓄が信用社の主要な資金源となる傾向にあること、②信用社の貸付先は、人民公社の解体、農家経営請負責任制の普及に伴い、農業部門においては集団農業組織から個人農家へと変化する一方、全体としては農業部門から郷鎮企業へシフトしつつあり、1980年代後半以降貸付総額に占める郷鎮企業に対する貸付額の比率は4～5割に及ぶこと。

このような信用社による貸付先は、主として村営企業、および個人企業、

協同企業である。近年、これら企業の成長が著しい要因のひとつは信用社からの融資の拡大にあり、1988年後半以降の金融引き締めにもかかわらず、融資が縮小しなかったのは、信用社に対しては中央政府の管理が厳格に及んでいないことによる。これに対し、町営企業の主要な借り入れ先は農業銀行であり、その農業銀行は中央政府の金融引き締め策の影響を直接受ける。村営企業や個人企業などに比べて町営企業の成長が緩慢な理由のひとつはこの点にある<sup>94</sup>。

農業銀行の資金の預貸動向の詳細については現在公表されている統計には明らかにされていない。第8表でみる限り、信用社の預金額から貸付額を差し引いた預金残高は年々増加し、1990年度には約730億元にものぼり、預貸率も低下する傾向にある。預金残高の大半は農業銀行へ預金、および預金準備金として預け入れている。たとえば、1988年にはその額はそれぞれ287億元、278億元に、また翌89年には321億元、291億元であり、これらの合計の金額が両年度の農業銀行の預金額に占める割合はそれぞれ35%、41%に及ぶ。そして郷鎮企業の農業銀行からの借入額は1988年度408億元（貸付総額に占める割合は16%）、89年度621億元（20%）に達する<sup>95</sup>。こうした事実は、農家貯蓄の一部は信用社を経て農業銀行を通じて郷鎮企業、主として町営企業へ還流していること、その資金は信用社からの借り入れ額に匹敵するか、もしくは上回る規模であることを物語っている。

要するに、1980年代半ば以降、信用社を軸とした農村地域の資金循環は、増大する農家の貯蓄が主として郷鎮企業へ還流するというメカニズムが成立し、循環する資金の規模は年々拡大する傾向にある、とみてよい。農家経営請責任制の普及による農業生産性の上昇によってもたらされた農家余剰の増大が農村工業化を促進した、といえよう。

こうして一面では農村における金融制度が整備され、信用社、農業銀行が融資機関としての機能を持ったことにより、結果的には郷鎮企業が過度に負債に依存する経営体質へ変貌することになる。1979～88年の10年間で信用社の貸出利率は一貫して上昇する傾向にあるが、この間、貸出利率の水準とは

全く無関係に、郷鎮企業は信用社から借入金を増やしている<sup>96</sup>。つまり、必ずしも郷鎮企業と信用社、農業銀行との間で、市場メカニズムに則って合理的な貸借が行われているわけではないのである。現実には「ソフトな予算制約」のもとで、負債の拡大→資産の拡大→利益の拡大→負債の拡大といった、負債が利益を拡大する、「負債飢餓症」とでもいうべき状況が存在しているのである。このことは郷鎮企業が長期的な収益性を見通すことなく、短期的な収入の獲得を第一義的な目的として、盲目的に設備投資を拡大して増産に努め、年間の利潤を最大化させようとする企業体質を表しているといえよう<sup>97</sup>。

融資が無秩序であったり、中央政府の政策変更によって短期間に融資の規制を受けることは、中国全体の金融制度が未整備であることを反映している<sup>98</sup>。いずれにせよ、金融面で公的な信用機関への依存度が高くなったが故に、1988年後半からの金融引き締め強化は、企業規模、所有制の如何を問わず、郷鎮企業の経営を悪化させる結果をもたらすことになる<sup>99</sup>。こうした事態を切り抜けるために、企業間で債務を直接転嫁し合う、「三角債」が広まることになる。1990年8月10日付の『中国郷鎮企業報』によれば、全国の「三角債」による債務総額の約28%が郷鎮企業によるものである。

## 2. 資金源の多様化

信用社なり農業銀行が金融面で市場メカニズムを浸透させる担い手としてその機能を強化しつつあるものの、依然自己資金の比重が高い一方で、「三角債」も含む、公的な金融機関以外の多様なルートから資金を調達するところが郷鎮企業のひとつの特徴が表れている。

たとえば、1985年、金融引き締め政策により郷鎮企業が深刻な資金不足に陥った際には、様々なルートで資金を集め、その額は農民大衆から65億元、公的金融機関を除く外部からの導入資金35億元、計100億元にのぼった。この額は同じ時期に銀行、信用社からの借入金52億元の2倍に達した<sup>100</sup>。また、翌1986年度においても、町営、村営の企業が固定資産投資、流動資金として新

たに調達した377億元のうち、銀行からの借り入れ額は130億元で34.5%で、残りの65.5%は自己資金や金融機関外から調達したものであった<sup>99</sup>。

このような資金調達方法のなかで代表的なのが股份制である。股份制といえは、資本主義諸国における株式制と同義に解釈されがちであるが、ここで言う股份制とは中国農村における独特の企業の組織原理である。この制度を公認したのは、1983年12月26日付けの『農牧漁業部と同部の党組織により、社隊企業の新たな局面を切り開くことについての報告』（摘要）においてである。この報告には「多くの地方で、人民公社の社員を共同で股份（株式）に加入させるのに、資金をもって、労働に充てる、あるいは労働をもって資金に充てるという方法により、新たな社隊企業を創設している。出資金に配当をつけてもよいし、労働力に対して賃金を与えてもよく、こうした方法は大衆に受け入れられるのであれば、続行してもよい」と記されており、股份制をいわば郷鎮企業を発展させるうえでの重要な手段として認めている<sup>100</sup>。

この報告を承けて各省毎に郷鎮企業の組織に関する決定を下すのであるが、たとえば山東省では、外資を導入して企業を創設してもよいこと、国営企業の労働者、都市の住民が投資して株式に加わり、資金をもって労働に代え、資金によって利息、配当を受けたりすることを認める旨の条例を公布している<sup>101</sup>。また、安徽省の条例には、郷鎮企業を創設するにあたっては、資金を集めて労働者を募集してもよく、また、資金を持参して工場に入るのもよい。生産規模を拡大するために郷鎮企業は、労働者が現金を持ちより株主に加わることを組織化したり、また外の単位の投資を吸収してもよい。株式として組み込まれる資金に対しては一定の割合で配当を与えてもよい、などという条項が織り込まれている<sup>102</sup>。

この股份制は、最近では複数の農家が協同で出資し、事業を営む場合に用いられることが多い。たとえば、1990年2月12日付けで農業部が公布した「股份合作企業暫行規定」では「3戸以上の農家が、資金、現物、技術、労働を株として持ち寄り、自主的に組織する企業」（第2条）と限定している。このような協同企業は郷鎮企業全体からみれば少数であることは前節でみたが、

地域によっては、股份制を何らかのかたちで取り入れた郷鎮企業が広範囲に存在している所もある。その典型が福建省泉州市の晋江地区であり、1987年2月6日付けの『中国郷鎮企業報』によれば、郷鎮企業全体の50%以上が股份制を実行しており、その生産額は6割を超える。

各地域には多様な股份制の企業が存在し、かなり多くの郷鎮企業で何らかのかたちで上記の条文の意味での株をもって従業員を抱えているとみられる。たとえば、既存の企業に労働を株として参加する形態、既存の企業が資産を株として換算した上で新たに資金を株として募集する形態、郷鎮企業間相互、あるいは国営企業、研究所等他の機関と連携する形態、などが存在する<sup>69)</sup>。

しかし、より広範囲にみられるのは、企業が一時的に資金を調達する方法である。資金を株として募集し、借用書を発行して期限内には利息を配当として支払う形態である。このような広義の股份制は各地で相当普及しているものとみられる<sup>70)</sup>。

ところで、個人企業の場合、自己資金の他に、民間の金融組織に依存している度合いが大きいとみられる。1986年夏に、一連の信用社の制度改革の一環として、特定の地域において変動利率を採用することが実験的に試みられたが、これは各家庭で退蔵されているいわゆるタンス預金、あるいは公的信用機関よりも高利率を期待して民間の金融組織で運用している資金の吸収を図った措置である。

個人企業が発展している地域として有名な温州地域では、「私人銭荘」、「銀背」といわれる個人の金融業者、金融仲介業者や日本の頼母子講と同類の「聚会」、非金融組織が資金の貸借を行う「資金公司」などが存在する<sup>71)</sup>。

第8表では、信用社への預金増加率が1984年以降、むしろ減少する傾向にある。すなわち、単純平均による前年比の伸び率は、1984年以前においては41.9%と極めて高い貯蓄増加率を維持しているのに対し、同年以降は28.6%へと大きく後退する。同期の都市部での貯蓄増加率はそれぞれ30.0%、37.1%と農村部とは逆の流れにあるのとは対照的である。こうした傾向の一因は、多少のリスクを冒しても高利率を選好する農民の行動様式にあるとみられる。

いまひとつの資金調達ルートは、沿海地域で最近特に目立つ、外資の導入である。前述の1983年の郷鎮企業体制改革規定のなかで、福建省などでは華僑資本、外資の導入を奨励している<sup>88</sup>。その後、国内で議論が沸騰した沿海開発戦略に即したかたちで沿海各省では外資の導入、あるいは外資との提携が急速に進みつつあり、殊に広東省では原材料の輸入と製品の輸出を海外に求める「両頭在外」から資金の依存をも加えた「三頭在外」へと対外関係を拡充しつつある（『中国郷鎮企業報』1989年9月20日）。こうした外資導入、提携は、1988年後半からの金融引き締めの結果として一層強化されたものであり、それが広東省の郷鎮企業の急成長をもたらした、ということができよう。

## 第4節 経営組織

### 1. 収益性

郷鎮企業に対する評価が分かれるのは、生産額ベースでみた成長率の目ざましさと裏腹に、経営効率が悪い点にある。個々の企業で効率の良さを誇るものがあるにしても、町営、村営企業の経営効率は各種指標が示すように年々悪化する傾向にある。第2図はその一例である。公営の郷鎮企業の全体としての収益性を固定資産100元当りの利潤、および投入資金100元当りの利潤でみると、国営企業に比べて確かに収益性が高いのは事実であるものの、郷鎮企業の収益性もまた顕著に低下する傾向にある。この点に言及する中国側の研究者、政策担当者が少ないのは意外な感じがするが、ここで検討すべき課題は、町営、村営の企業が国営企業と比べて何故、収益性が高いのか、また、何故、国営企業と同様収益性は低下傾向にあるのか、の2点である。

まず、国営企業との収益性の比較については、資料上の制約から同じ業種の企業間の厳密な検討は困難であるが、宋麗娜氏による現地調査に基づいた要因分析が参考になる<sup>89</sup>。



①計算方法。国営企業は全国一律の計算方法で厳しい監査を受けるのに対して、郷鎮企業は資産、資金の管理がずさんであり、また課税を避けるために利潤額などの虚偽の申請をすることも可能である。

②課税。郷鎮企業は創業初期には免税を認められている上に、課税を逃れるために倒産したと称して新たな名前で操業を再開することもある。

③賃金、福利厚生費用。国営の場合、労働者の福利厚生費用を諸経費として計上しなければならない。

④管理システム。とくに地方国営企業は、管理体系が多系統にわたり、それだけ管理費用もかさむ。

⑤負債。設備投資の規模の違いから、郷鎮企業に比べて地方国営企業の銀行への返済額は大きい。

⑥原料コスト。郷鎮企業は安価な原材料を使用する。

⑦労働生産性。郷鎮企業は高賃金を与えられる故に、労働生産性が高い。

このうち、③、④、⑦はしばしば指摘される所であり、国営企業体制改革のモデルとして郷鎮企業の企業体質が賞賛される所以でもある。しかし、⑤、⑥は一概に郷鎮企業の優位性を示す論拠とはいえ、単に低品質の製品の生産が多くみられる郷鎮企業の特質を物語るものにすぎない。さらに、①、②となると郷鎮企業の優位性どころかむしろ前近代性を如実に示すものであり、両者の比較が困難であることを裏づけている。少なくとも、郷鎮企業が市場メカニズムに適合的な企業体質を持つがゆえに、国営企業よりは収益性が高いとは言い切れないことは明らかであろう。

その国営企業とともに収益性が漸次低下する傾向にあるのはなに故であろうか。理論的には市場メカニズムに即した企業組織であるならば、資本蓄積に伴う収穫逓減の影響が出てきたことを示すことも予測され得るが、町営、村営の郷鎮企業の現状からすれば、全国的な趨勢としてそのような説明は当てはまらない。一般的にその要因として指摘されているのは、生産額の著しい伸びは、資金、労働、設備の大量投入による、拡大再生産に基本的に依存しているという点である。そのことを裏付ける論拠として、第7次5カ年計

画期において、町営、村営企業の固定資産に対する投資のうち、設備や工場の新規建設、および拡大の項目が77%を占め、技術改造項目は12%にすぎなかった、という事実が報告されている<sup>80)</sup>。

いまひとつ、利潤を圧迫させる要素として考えられるのは、生産費用のうち原材料費の値上がりであろう。生産費用に占める労賃の比率の推移をみると、1978年の54.2%から80年の35.2%、84年28.2%、そして89年には16%と漸減傾向にある<sup>81)</sup>。したがって、人件費の高騰を販売コストに転嫁させたことによる減益ではなく、人件費以外の費用、つまり原材料、電力、水道料金などの高騰によるものと推測することができる。

しかもまた、同業種の郷鎮企業間の競争が採算を無視した販売コストをつけさせることが、収益性の悪化をもたらしているとみてよい。こうした傾向は「低水準の過当競争」（『人民日報』1985年10月4日）と表現されているが、このような市場メカニズムとは相反する営業活動はなにに由来するのであろうか。

## 2. 経営組織

かつての社隊企業の名前が示すとおり、もともと郷鎮企業は人民公社、生産大隊が所有する企業であり、「鉄飯碗」、「大鍋飯」といった国営企業の体制と類似した性格を持つ組織であった<sup>82)</sup>。農村経済体制改革の進展に伴い、郷鎮企業の自主権を一層拡大し、経営の効率性を高め、合理的な企業組織への脱皮を目指すことが中央政府の政策の基調となる。そのモデルとなったのが、江蘇省堰橋郷における1982～83年の経験である（『人民日報』1984年4月13日、および同年8月10日参照）。改革の方向は、企業経営管理に請負責任制を導入し（「一包」）、企業幹部の選任を従来の方・政府による任命から職員、労働者の選挙、合意による方法へ切り換えるとともに、職員、労働者の採用にあたっては、終身雇用制から期限付きの契約制に改め、賃金の決定は一律固定・定額制に代え、基本給に出来高による変動分を加える方式にする（「三改」）、と

いう内容を骨子とするものであった<sup>83</sup>。事実、「一包三改」を経営管理の基本原則とし、とくに雇用の契約制、賃金の出来高払い制を導入し、労働者にインセンティブを与えることにより急速に成長を遂げた企業の実例が数多く報告されている<sup>84</sup>。

しかし、その一方で現実には依然旧来の町、村政府に付属するという企業体質が残っていることも否定できない。町営、村営企業の経営責任者の任命、分配、雇用面での政府の介入が続き、しかも政府が企業を「金のなる木」、「小金庫」とみなし、利潤の過大な割り当て＝「攤派」を行う弊害が跡を絶たず、企業の業績を悪化させる要因であるとして再三批判の対象となっている<sup>85</sup>。上記のような企業体質を改善するうえで障害となっている基本的要因として次の2点が指摘されている。

まず第1は、町営、村営の企業の財産権が曖昧なまま、町や村の政府が郷鎮企業の実質的な所有者となっていることである。創業資金の調達にしろ、金融機関からの借入れにあたっての担保の保証にしろ、政府以外にその責任を担える主体は存在しない。その政府から経営責任者に任命された者は、当然のことながら、自らの地位を考えて、企業の合理的な経営をめざすことよりも、政府の指令、意向により敏感に反応し、かつ従わざるを得ないことになる<sup>86</sup>。

さらに、郷鎮企業が政府と不可分の関係にある、いまひとつの理由は、現実に存在するのは不完全な市場経済であり、そこでの原材料の確保、製品の販売は、「コネがなければ、にっちもさっちも行かない」<sup>87</sup>状況にあるからである。政府の支えなくしては郷鎮企業の経営は困難だと言っても過言ではない。

市場メカニズムのより一層の浸透こそ、今後の郷鎮企業の発展の基礎とみなす見解が支配的であるものの、近年、上記のような郷鎮企業を単純に否定するのではなく、地域社会＝「社区」に存在する一組織として、その営業活動の特性を捉えようとする研究が出始めてきている<sup>88</sup>。その要点はおよそ次のとおりである。

①郷鎮企業の存在意義は、政府の財政収入、社区居民の福利、企業労働者の所得の3方面を満足させることにある。利潤の極大化を目指す企業の性格とは異なり、行政の過度の介入、寄付金の割り当て、様々な口実のもとでの利潤の供出、企業とは少しも関連のない義務の負担などの重荷を郷鎮企業が背負うのもこうした理由による。したがって、郷鎮企業が多額の利潤をあげると、地域あげての榮譽に浴し、さらに多くの資源と発展の機会が与えられる。逆に企業経営が困難な時には西側の企業では想像ができないような、行政、世論の強力な支持が与えられ、奇跡さえ起こる。

②上記のような性格を有する故に、経営方針をめぐる意志決定は郷鎮企業単独で行うことはできず、党・政府、郷鎮企業局、管理部門、工商、税務、銀行、社会団体など、「姑が多すぎる」状態にある。あるものは完全な決定権を、あるものは部分的な決定権を持ち、また、決定に大きな影響力を持つものもある。西側の企業のように1人の経営者が高度な経営自主権を持つことはない。このことは、大衆の知恵を集め、大局的な長期の構想を皆で相談し、各方面に恩恵を与え、また面倒をみ、良好な外的環境を造る、という長所はあるものの、干渉が多すぎて、管理の効率を悪化させている。

③経営者、工場長は一般に、知識の蓄積に乏しく、現代の管理水準、民主意識などに欠けている。その多くは郷土色の濃い農民企業家であり、貧困を脱したいという強烈な願望を持つ。苦勞に耐え、節約し、定まった経営方式にとらわれない。企業のなかでの労働者に対する工場長の地位は家長のようであり、彼の主張どおりに、万事が決定される。労働者の工場長に対する監督権と拘束力はないに等しい。

雇用面においては各戸毎の機会均等を図り、労働者の採用にあたっては、農家の収入が均等となるよう、農家1戸につき1人を募集するところもみられる。また、創業時に協力を惜しまない人も多いが、それらの人々は人情のうえでしたこととして、金銭やものでのお返しを望まない。経営が困難な時に労働者は、数カ月給料がなくとも出勤する。しかし、その人情が競争関係よりも重視され、人事を縛ることになり、その結果、企業内部には、近親者

が多くなり、労働者総体としての資質が低下する。

要するに、一企業としての採算性よりも、社区全体の利益を求める組織とすることができよう<sup>99</sup>。

無論、こうした企業体質は普遍的なものではなく、また各地の郷鎮企業に一樣に共通してみられるというわけでもない。しかし、全般的な傾向としては、郷鎮企業は、社区全体の利益に貢献する重要な経営組織として存在するのであり、盲目的に利潤を追求するの、また、非合理的要素を多分に抱えるのもそのためである。社区全体の厚生水準を向上させる組織として期待されるが故に、地方政府、地域住民に支えられ、合理性、効率性にとらわれることなく、市場動向に柔軟に対応し、強靱な競争力を持ち得るのである。換言すれば、仮に郷鎮企業が合理的組織へ改編されれば、雇用機会が減少するうえに、これまでの急速な発展を支えてきた非経済的、非合理的要素を失うことになり、さらに一層発展するという確実な見通しはないのである。更により重要なことは、郷鎮企業を徹底して合理的な組織へ改編するには、地域社会を支えている共存、相互扶助を核とする原理そのものの変革が不可欠であり、それはまさに中国農村社会の地殻変動を意味する、といえよう。

## 第5節 1990年代の展望と課題

経済成長が回復軌道に乗った1991年末以来、中央の党・政府指導者は、国营企業改革を最重点課題とすることを繰り返し表明している。短期間に全国一律に改革が実現することは難しいことであろうが、中・長期的には従来の国营企業組織が改編され、流通部門もより市場原理に適う方向に改革されることは疑う余地のないところである。インフラストラクチュアがより一層整備されることは確実であるし、テンポはともかく価格体系も一元化に向かうことは避けられない。こうして市場原理がさらに拡大、浸透する環境が整うならば、郷鎮企業の成長のあり方もこれまでとは異なった性格を持つことに

ならざるを得まい。

流通ルートが立ち後れたまま、市場経済の領域と計画経済の領域とが絡み合いながら併存するという条件があればこそ、郷鎮企業が国営企業に対して優位性を有し、そのことが郷鎮企業発展の大きな原動力となっていることは本章で強調してきたところである。国営企業の改革は最重点課題とはいえ、短期間で一挙に実現することは不可能であろうし、また、体制改革の行方如何を問わず、国営企業なり中央政府の投資能力には限界があることは否定できない。したがって、当面は郷鎮企業が引き続き成長する状況が大きく変わることはないと思われる。特に資源立地に恵まれた建築材料、労働集約的な日用雑貨類、伝統技術の優位性を持つ工芸美術品などの領域では、国営企業と競合することなく、国民経済の不可欠の部門として一層発展することは十分予想される。大都市部を中心に、国営企業の下請け系列化が進み、相互依存性が拡大、強化することも予測される。

しかしその反面、繊維部門に代表される国営企業と競合する部門においては、国営企業の改革如何によっては大きな影響を被ることは避けられそうにもない。資金、技術面で優位にある国営企業が市場競争力を強化し、流通領域での整備も進めば、同業種の郷鎮企業が衰退することは避けられまい。

いずれにせよ、国営企業と郷鎮企業の棲み分けを円滑に行うことが中央政府に課せられた重要な課題といえよう。

ところで、市場原理がより一層浸透すれば、郷鎮企業自体の組織も大きく変貌せざるを得ない。繰り返し指摘するように、そのことは農村の地域社会を支える原理を変容させるからである。市場原理に適合的な組織になることにより、郷鎮企業はこれまでその活力を支えてきた非市場的要素に代替し得るだけの別の要素を獲得できるであろうか。

企業組織の合理化がもたらす最も重要な問題は、雇用吸収力の低下であろう。農業部門の余剰労働力が増大し、また国営企業の大量の過剰就業者の配置転換が迫られるなかで、郷鎮企業を持つ雇用吸収効果の重要性は立場を越えて認められてきた。しかし、製品の高品質化が叫ばれ、先端の技術の導入、

生産ラインの能率化を推進せざるを得ない状況のもとで、中間技術の選択に重点を置いた技術改良に努め、最大限雇用機会を拡大する方針で望むより方法はないであろう。少なくとも町営、村営の企業に従来どおりの急テンポの雇用吸収は望めないであろうし、やはり鍵は個人経営の企業の発展と外資企業との提携の促進ということになるであろう。制度改革と対外開放とを一段と推進させる必要性を説く論拠もまたここにあるともいえよう。

〔注〕

- (1) さしあたり、林白編『温州模式的理論探索』南寧 広西人民出版社 1987年 209～232ページを参照。
- (2) この問題については、菊池道樹「中国における改革、調整政策のもとでの労働移動」（『アジア経済』第33巻第4号1992年4月）参照。
- (3) 中華人民共和国農業部編『中国農業統計資料（1989年）』北京 農業出版社 1990年、238ページより算出。
- (4) 中国対外経済貿易年鑑編輯委員会編『中国対外貿易年鑑（1990・1991）』北京 中国展望出版社 1991年 644ページ。
- (5) 劉永利他「我国農村工業的産業結構、空間特征和發展方向」（上）（『中国農村経済』1991年10月）6ページ。
- (6) この点については、菊池道樹「郷鎮企業論」（山内一男・菊池道樹編『中国経済の新局面—改革の軌跡と展望』法政大学出版局 1990年）163～167ページ参照。
- (7) 中国農牧漁業部編『中国農業年鑑 1986』北京 農業出版社 1987年、85ページ。
- (8) 王風林・孟繁隆・王炳新編『郷鎮企業経済学概論』北京 新時代出版社 1988年 81ページ。
- (9) 農業部郷鎮企業局紡績工業部経済研究中心「中国的郷鎮紡績工業」（中国紡績工業年鑑編輯委員会編『中国紡績工業年鑑 1988～89』北京 紡績工業出版社 1990年 33～35ページ。
- (10) 温州地域については、朱柏青編『十万供銷大軍』上海 上海交通大学出版社 1989年を、また、蘇南地域については、陶友之編『蘇南模式与致富之道』上海 上海社会科学出版社 1987年 117ページをそれぞれ参照。
- (11) たとえば、紹興市の場合、混紡製品を開発したり、太い糸を細い糸に、厚い布地を薄いものに替えるなどして、1989年には342種類もの新製品を生産した、といわれる（中国郷鎮企業年鑑編纂委員会編『中国郷鎮企業年鑑 1990』

- 北京 農業出版社 1991年 31ページ)。
- (12) 張毅編『中国郷鎮企業概論』上海 上海社会科学出版社 1988年 113ページ。ただし、これは農業銀行等も含めた金額である。
  - (13) 中国農業年鑑編輯部編『中国農村法規(1984)』北京 農業出版社 1986年 531～536ページ。
  - (14) 王醒春「郷鎮企業信貸政策的回顧与思考」(『農業經濟問題』1991年10月) 23ページ。
  - (15) 国家統計局農村社会經濟統計司編『中国農村統計年鑑 1990』北京 中国統計出版社 1990年 262～263ページ。
  - (16) 吳強編『中国：農村金融改革和發展』北京 中国財政經濟出版社 1990年 171～172ページ。
  - (17) 周其仁・胡庄君「中国郷鎮工業企業的資産形成、營運特征及其宏觀効応」(『中国社会科学』1987年6月) 41～66ページ。
  - (18) 王醒春 前掲論文 20～21ページ。
  - (19) 『世界經濟導報』1988年9月／『農民日報』1988年10月。
  - (20) 農牧漁業部郷鎮企業局編「郷鎮企業發展概況(『中国農業年鑑1986』) 9ページ。
  - (21) 張毅『中国郷鎮企業—艱辛的歷程』北京 法律出版社 1990年 323ページ。
  - (22) 中国農業年鑑編輯部編 前掲書 355ページ。
  - (23) 同上書 373ページ。
  - (24) 同上書 362ページ。
  - (25) 『中国郷鎮企業年鑑 1989』154～155ページ。
  - (26) 張仁寿・李紅『温州模式研究』北京 中国社会科学出版社 133ページ。
  - (27) 温州の民間金融事情について言及した論文、書籍は少なくないが、さしあたり、張仁寿・李紅 同上書 128～134ページ参照。
  - (28) 中国農業年鑑編纂部編 前掲書 368ページ。
  - (29) 宋麗娜「郷弁企業与地方国营企業制度比較」(林青松・威廉・伯德編『中国農村工業：結構・發展与改革』北京 經濟科学出版社 1989年) 500～505ページ。
  - (30) 劉存信「七五時期我国郷鎮企業發展速度与經濟効益分析」(『中国農村經濟』1991年10月) 13ページ。
  - (31) 国家統計局農村社会經濟統計司編『中国農村統計年鑑 1990』北京 中国統計出版社 1990年 190ページ。なお、省別に生産費に対する賃金の比率をみると、郷鎮企業が發展している沿海地域とそれ以外の地域との間の労賃比率には有意な差がみられない。
  - (32) 周曰礼『中国郷鎮企業学』合肥 安徽人民出版社 1985年 172～173ページ。



- ジ。
- (33) 謝百三『如何办好郷鎮企業』上海 復旦大学出版社 1987年 376～396ページ／周三多『郷鎮企業経営之道』北京 新華出版社 1987年 152～167ページ。
  - (34) 吳祥鈞編『江蘇郷鎮企業管理經驗千例選』北京 中共中央党学校出版社 1989年にはそうした実例が数多く紹介されている。
  - (35) 杜海燕「中国郷鎮企業体制分析」上（『中国農村經濟』1988年第5期）35～38ページ／同下（同誌）1988年第6期，21～25ページ／中国社会科学院經濟研究所『中国郷鎮企業的經濟發展与經濟体制』北京 中国經濟出版社 1987年 127～172ページ／『經濟日報』1988年11月26日／『中国郷鎮企業報』1987年1月2日／同 1989年3月10日。
  - (36) 中国社会科学院經濟研究所 同上書 130ページ。
  - (37) 杜海燕 前掲論文 下 28ページ。
  - (38) 中国社会科学院經濟研究所 前掲書 172ページ／『中国郷鎮企業報』1989年7月21日／顧幸偉「对郷鎮企業郷土特点的弁証分析」（『中国郷鎮企業報』1990年4月30日）。
  - (39) 王廉『同步發展理論—珠江三角洲經濟發展啓示—』重慶 重慶出版社 1989年 71～74ページ。王廉氏はこのような性格を一企業が他企業，地域全体のために利益を譲る「讓利經營」と表現している。