

中国農村地域の民間企業：浙江省温州市の事例

KIKUCHI, Michiki / 菊池, 道樹

(出版者 / Publisher)

法政大学経済学部学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

経済志林 / The Hosei University Economic Review

(巻 / Volume)

65

(号 / Number)

3

(開始ページ / Start Page)

37

(終了ページ / End Page)

87

(発行年 / Year)

1997-12-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00002546>

中国農村地域の民間企業

—浙江省温州市の事例—

菊池道樹

I. はじめに

本稿は1993年11月、中国浙江省南部の温州市の管轄下にある農村地域において筆者らが行った実態調査をもとにした、民間企業についての研究報告である。

中国において、市場経済体制への転換が開始されるのは1979年のことであるが、その後、総じて国有セクターの低迷が続くのと対照的に、非国有セクターの成長が目覚しい。1981～96年の16年間の実質年平均10.1%にも及ぶGDPの高成長率を牽引してきたのはまさに非国有セクターであり、その中核となってきたのは町営、村営の郷鎮企業であることはよく知られている。95年度の付加価値ベースでの、町営、村営の企業による生産額は7601億元で、全国総生産額2兆4354億元の31.2%に達する。また農村民間部門の成長も目覚しく、その生産額は全国の13.2%に及ぶ。また、95年に実施された、第3回全国工業調査によれば、同年度工業総生産額8兆520億元の44.9%にあたる3兆6150億元は、農村の集団所有制部門と民間部門からなる郷鎮企業による。

国家統計局が公表した最新のデータ、旧社会主義国で用いられていた、社会総生産額ベースによる、企業の所有制別の1996年度の構成をみると、町営、村営の郷鎮工業企業による生産額の合計は2兆7630億元で、国有

企業による生産額 2 兆 8361 億元を抜き、全国の工業総生産額 9 兆 9595 億元の 27.7% に及ぶ。民間企業が生産額 1 兆 5420 億元は全国総生産額のほぼ 15.5% に達する。民間企業は合法化されたとはいえ、企業運営上、依然、様々な障害があるのが現実であり、そうした環境が改善されればより一層の成長も予想される⁽¹⁾。

町営、村営の郷鎮企業が急成長した要因については、独立採算、損益自己負担という市場メカニズムに適合的な組織原理のもとで、企業経営が行われていること、地方政府によるモニタリングが効果的に機能していることなどが指摘されている⁽²⁾。そうであるならば、民間企業の成長もまた、これら集団制企業と同様の理由で、優れた経営効率を発揮できているのであろうか。集団制企業と民間企業との間の効率に違いがあるとすれば、どのような組織上の特性によるのか。こうした課題を検討することが、われわれの現地調査のねらいの一つであったし、従って本稿の目的でもある。併せて、そうした課題の検討を通じて、日本とも、アメリカとも、さらに欧州諸国や開発途上の諸国とも異なる、中国流の企業組織の原基形態を探ることをも期待している。なぜなら、未成熟な市場経済体制のもと、政治面での制約も免れないとはいえ、民間企業はいわば自生的に形成され、経営も独力で行き業績をあげてきたからである。

ところで、農村地域の民間企業と言えば最も有名なのが、浙江省南部の温州市の管轄下の地域である。この地域の農村の工業化は「温州モデル」として中国内外から注目を浴びてきたが、その先導役を担ってきたのが民間企業群であった。温州の民間企業の経営活動の有り様が、社会主義体制を標榜する政権が、どこまで私的所有制の企業の活動を許容するか、を示すバロメーターとなってきたし、それはまた、市場経済体制への移行の度合いを表わす、パラメーターとしての役割をも担っていた。そうした私的所有制の認否、経済体制の選択をめぐる議論は、先の中国共産党第 15 回大会で大筋で決着がついたといってよい。にも関わらず、今日なお、温州地域の民間企業の発展動向がわれわれの関心をひくのは、広く世界的な規

模で農村の工業化に関して学術面、政策面の研究に様々な刺激を与える、論点を提供しているからである。そのような観点から、温州農村地域の工業化の経験と実態を包括的に整理することは別の機会に譲るとして、差し当たりここでは、そうした農村地域経済の発展の基礎をなす、民間企業の経営の分析に焦点を当て、市場経済体制への移行期、経済開発過程における農村工業化の成功の要因を探ることとしたい。

こうした課題を追究することの、今日的な意義を開発経済学的な観点からまとめれば次のようになる。

中国ではGDPの実質で年率ほぼ10%の高成長が15年余り続くなか、農村、都市いずれにおいても、大量の過剰労働が顕在化しつつあり、新たな雇用先の創出が重要な政策課題となっている。これまでも農村の工業化による、非農業部門の雇用吸収の拡大が重要な鍵とみなされ、その効果はかなり顕著に表れたことは否定できない。それは中国のみならず、開発途上国に共通した、開発戦略にも示唆を与える経験と評価できる。

しかし、非農業部門による雇用吸収と言っても、近代的な製造業による雇用機会の拡大はその一部に過ぎず、しかも雇用期間は恒常的であるとは限らず、季節性の雇用も少なくない。むしろ、農家の副業の拡大、兼業農家の増大、つまり、「非農業領域での自家雇用」の普及によるところが大きい。今後も、都市における国有企業が人員過剰の処理に追われ、またサービス部門の発展にも限界があり、都市居住環境の改善が容易には進まないなかで、農村から都市への空間的な移動を伴う、近代部門による雇用は非常に限られた範囲に留まらざるを得ないであろう。そうになると、農村地域のなかの非農業部門の実情、及び自生的に発展する条件を検討することが重要な課題であるように思われる。

そうした非農業部門も発生史的には、参入が自由であり、経営上の制限も厳しくはない、規模が小さい、競争が激しいなどの性格を持つ、農村インフォーマル・セクターとでも表現すべき部門として、原始的な市場経済の世界で生成し、発展してきた。中国ではインフォーマルという言葉に抵

抗感を覚える向きも少なくないようであるが、さしあたりインフォーマル・セクターを積極的に評価する議論を手がかりに、開発戦略としての農村工業化の可能性を検討することは有意義であると考え。

但し、本稿をまとめる過程において、このような課題を検討するうえで、アンケートによる質問やヒアリングの結果は必ずしも十分、かつ適切とは言えないことを痛感した。特に、本稿で取り上げる企業の成長過程に関しては、諸般の事情から今回は殆どふれることができなかった。また、民間企業の総合的な特質を探ることを主眼としたために、焦点が曖昧になったことも否定できない。なるべく早い時期に、本格的な調査を行う機会を得ることとし、本稿はそのための、準備作業として位置づけておきたい。なお、本稿の基礎となった、現地調査は、中国の研究者達と共同で行われたものであるが、調査にあたった時点では様々な制約があった。調査に応じた方々、仲介してくれた人達にはいささかの迷惑をも及ぼさない、という約束を果たすために、本稿においては社名を伏せてある⁽³⁾。

II. 温州農村地域の経済成長

1979年に実質的に始まる、市場経済体制への転換の過程において、幾つかの農村地域において工業化が著しく進展した。なかでも特に有名なのが、江蘇省南部の蘇州、無錫、常州の各市管轄下の「蘇南モデル」と称される地域と、浙江省南部の温州市に行政上所属する、「温州モデル」と呼ばれる地域である。「温州モデル」の範囲は厳密に言えば、瑞安、平陽、蒼南、樂清、永嘉の各県のうちの、沿海部の一部農村地域を指す⁽⁴⁾。蘇南地域が歴史的、地理的に工業化に有利な条件に恵まれ、地域経済発展の中核となっているのが町営、村営の、集団制所有の範疇に属する企業群であるのに対し、温州農村地域においては諸条件には恵まれず、しかも地域発展の先導的な役割を果たしているのは民間企業群である。従って、温州農村地域は、所有制の面においては旧来の社会主義の大義からすれば鬼っ子

的な存在であったものの、格別有利な条件に恵まれないという点で、多くの地域にとって地域経済の発展に向けての、做すべき、文字どおりモデルとしての性格を有している。

温州農村地域経済の実情の紹介、及び発展要因の分析は数多く公表されているので⁽⁵⁾、屋上屋を重ねる愚は避け、ここでは本論に関わる範囲でごく簡単に、同地域の経済の特質についてふれておく。

1. 所得水準の急上昇

温州農村地域の経済の急成長を端的に示す指標は、農民の所得水準の急増である。農民1人当たりの、可処分所得にほぼ相当する「純収入」は、1978年には113元と全国平均の134元を約16%下回っていたのが、92年には全国平均より53%強高い1200元に達し、さらに96年度においては3371元と全国平均1926元をほぼ75%上回る。国家による補助、助成を全く受けず、いわば個々の農民の自助努力によって急速に所得水準の向上を達成したことは類例がなく、モデルとして注目される所以である⁽⁶⁾。

2. 工業化のプロセス

工業化の進展は、温州農村各地でほぼ次のような共通したプロセスを経る。まず、特定の商品、原材料を売買する、専門市場と呼ばれる民間の市場が自然発生的に生成し、次いでその後方連関効果として、市場向けに各町村、集落の住民がそれらの商品を生産する郷鎮企業を興し、いわば一村一品型の加工基地が形成される。その過程において、一つの製品の生産工程において町、村のなかで、分業が行われる事例が多くみられる。販売、製造の主体は、単独の、或いは複数の農家、即ち家庭を単位とする企業であり、概して経営規模は小さい。つまり、販売、生産の主体は、農業による収入の不足を補うことから出発した、生業を主な目的とする小規模な家族経営である。販売、生産の商品は、釘、計測器やコンセント、プラグなどの弱電製品、衣類、靴、バッジ・ネームプレート類、使い捨てライター、

ファスナー等、軽工業製品、日用雑貨類である。

市場なり、生産基地は、いずれの町村においても、自然発生的に、偶然的要素が重なって形成されたのであり、行政当局は殆どタッチしていないことも、温州における地域経済発展の特徴の一つと言ってよい。

3. 市場メカニズムへの適応

薄利多売などの経営精神にみられるような、市場メカニズムへの適応能力の高さは、この地域の商業、手工業の伝統との関連が大きい。淵源は宋代の永嘉学派のプラグマチズムにある、といった解釈もあるほどである。それはさておき、遅くとも民国時代において、開墾の余地が殆どなくなり、土地人口比率が小さくなったことが契機となり、国内では東北地方への移住が検討される一方、1930年代には西ヨーロッパ諸国への移民が増大した。出稼ぎが盛んになり、商工業が発展したのもこのような事情による。今日においても、行商に携わる農民は、人数が多いのみならず、血縁、地縁関係を利用して、全国規模で様々な商品の販売、買い付けのルートを開拓し、流通ネットワークを拡大している。その多くは、大中都市は勿論のこと、距離が相当離れた小規模の都市にさえ、地元温州の製品を販売する店舗を構え、「温州街」や「浙江村」を形成している。因みに、1人当りの耕地面積は、1978年においては0.53畝（約353m²）であったが、92年には0.4畝（約266m²）へ減少した。いずれも全国平均の3分の1に過ぎない。いずれにせよ、こうした事実は、経済史におけるプロト工業化をめぐる議論に格好の素材を提供しているように思われる。

4. 民間企業の勃興

このような工業化をリードしてきたのは、民間企業であった。表1の1995年度に実施された、「第3次全国工業一斉調査」の結果は、温州地域経済の発展において民間企業が果たしてきた役割の大きさを物語っている。つまり、80年代半ばからの10年間の民間企業の発展は、資産額において

表1 企業の所有形態別構成比の変化(%)

1. 温州市

	資産額		生産額		従業員	
	1985年	1995年	1985年	1995年	1985年	1995年
国有企業	38.5	16.1	19.4	7.2	9.5	6.9
集団性企業	58.0	59.1	73.7	55.4	78.1	55.8
私企業	2.6	16.4	6.2	30.8	12.0	33.1
株式制企業	—	2.7	—	2.4	—	1.5
その他企業	1.0	5.7	0.8	4.3	0.4	2.7
うち農村工業	21.6	39.7	39.4	59.6	54.4	62.2
外資系企業	—	6.4	—	4.6	—	2.7

『温州日報』1997年1月23日

2. 全国

	資産額		生産額		従業員	
	1985年	1995年	1985年	1995年	1985年	1995年
国有企業	74.6	53.7	64.9	34.0	41.1	31.6
集団性企業	24.0	23.8	32.1	36.6	49.5	39.8
私企業	0.5	2.9	1.8	13.1	8.9	20.8
株式制企業	—	5.0	—	3.5	—	1.7
その他企業	0.9	14.6	1.2	12.8	0.5	6.1
うち農村工業	12.0	20.3	17.7	42.5	32.9	49.7
外資系企業	0.2	16.2	0.3	13.1	—	6.1

『経済日報』1997年2月19日

は国有企業に匹敵し、生産額は地域全体の30%強、従業員においてはほぼ3分の1に達するに至っている。しかも、民間企業に属する企業の一部が後述のような理由で株式制企業や集団制企業にも含まれていることを考えると、この比率は実際にはさらに高く、民間企業の地域経済活動に占める比重が現実には一層大きいことが窺える。

このように民間企業が温州農村地域においてなぜ広範囲に普及したかについて、しばしば指摘される原因の一つは、台湾海峡をはさみ台湾の国民党軍と軍事的な緊張関係が続いていたという事実である。その結果、国家

による投資は抑制され、国有セクターの比重が小さく、その反面、非国有セクター、就中、民間セクターの発展する余地が大きかった、とみなされている。いま一つ強調されるのは、今日の農家経営請け負い責任制の先駆けとなる「包産到戸」が毛沢東が独裁的な権力を握っていた、社会主義経済体制の絶頂期において普及していた、という現実である。土地改革間もない頃、農民の反発に遭いながら農業の集団化が強行されるなか、温州農村地域においては、1956年に「包産到戸」が導入されて農民の支持を得ていた。その後、文化大革命の時期においても、同制度は資本主義であるとして、激しい非難を浴びながらも、完全に途絶えることはなく、他方、非合法ながら商工業も盛んで、「資本主義を見るなら温州へ行け」と語られるほどであったという⁽⁷⁾。こうして、改革・開放が唱えられる以前の段階で、既に水面下で個人経営の活動が活気を帯びていたことが、その後の民間企業の急成長をもたらしたのはごく自然の成り行きとも言える。

Ⅲ. 現地調査の結果

本稿で具体的に素材として取り上げるのは、われわれのアンケート調査に応じてくれた24の比較的規模の大きな民間企業である。このなかには、われわれが直接訪問して、聞き取り調査と工場の見学を行った企業もあれば、単に経営責任者に調査表に記入し、返送してもらった企業もある。調査対象の企業を探すのは容易ではなく、現地の仲介をしてくれた、機関、関係者がコンタクトを取り易いところに落ち着いた。従って、得られたデータを統計学的な処理を施すには不十分であり、記述的な分析に留まることを予め断っておく。

1. 経営規模と業種

(1) 経営規模

後掲の表3の24社の業種は様々であり、資本金、雇用者数、売り上げ

額などもばらつきが大きいのが、全体として今日の中国における民間企業のなかでは規模の大きい階層に属する。92年末の段階で、全国の民間企業（中国の定義による「私営企業」）13万9600社の経営状況をみると、1社当りの雇用者数16.6人、生産額14万6900元、売上額8万1000元となっており⁽⁸⁾、国家経済体制改革委員会が行った1990年末段階での、民間企業3201社を対象とした調査によれば、固定資産額7万9000元、流動資金8万7000元、利潤28万7000元、生産額61万6000元、雇用者は16.2人であった⁽⁹⁾。固定資産の額から、国有企業を大型、中型、小型に区分する中国の基準に従えば、A社、B社はともに電器関係設備、部品の製造業で、またJ社も計測器製造業で、さらにK社も汎用機械設備製造業でいずれも中型2級の規模の国有企業のランクに属する⁽¹⁰⁾。また、92年度の実産額、売上げ額を国有企業と比較すると、A社、B社、G社は同業種の国有企業の販売収入額の平均額2445万元を上回り、またJ社も同様に同業種の国有企業による販売収入額の平均1283万元の2倍を超えている⁽¹¹⁾。

ここで、温州における民間企業の存在の大きさを表わす一つの事例として、町営、村営、連合経営、個人経営の企業のそれぞれの生産額、雇用人数を全国レベルとの比較した数値を挙げておく（表2）。見られるように、温州農村地域の企業は、集団制企業の規模が大きい町営においては全国平

表2 温州地域郷鎮企業（工業）の規模（1992年度、上段、温州。下段、全国）

	企業数	従業員数	1企業当りの従業員数	1企業当りの生産額(万元)
郷営企業	3,155	145,392	46.1	140.0
	263,130	1,827,831	69.4	200.7
村営企業	1,795	51,952	28.9	73.1
	709,639	19,936,477	28.1	64.4
合作経営企業	11,283	176,912	15.7	32.9
	508,975	4,853,472	9.5	16.1
個人企業	9,927	45,599	4.6	9.1
	6,456,470	20,301,181	3.1	3.9

均を下回るのに対し、村営、連合経営、個人経営となるほど全国平均を上回り、企業経営の主体において個人の所有権の要素が強くなるほど、相対的に大型化の傾向にあると言えよう。

なお、郷鎮企業の規模に関連して、次の点を付言しておく。1995年度より、農業部郷鎮企業局と中国郷鎮企業協会が共同で、郷鎮企業の生産、販売、資産のそれぞれの項目における上位500社のランキングを公表し始めた。本稿が対象とする24社のなかでは、1996年度版の営業収入のランキングでB社のみが245位に入っているにすぎない。これはこのランキングには、町営の大型企業を含むうえに、企業集団全体としての営業収入なり、販売額、資産額をもって集計しているため、単独の民間企業では各項目の順位は低くなるという事情による⁽¹²⁾。

(2) 業 種

伝統的な技術、現地の天然資源と関連するものは殆どみられず、各企業がそれぞれの業種を選択するにあたっては偶然の要素によるところが大きいが、これら企業の製品の他に、温州農村地域の郷鎮企業の製品として有名なのは、釦、ファスナー、時計バンドや電器、縫製、靴、バッジ・ネームプレート類など、日用雑貨類、軽工業品が多い。こうした産品は、概して国有企業が生産に関わらないか、生産量が少ない品目であり、競合が激しくない。その上、生活必需品であるために需要は安定し、景気変動の影響は少なく、地元の企業の成長に有利に作用し、各企業の業績の好調さに大きく影響を及ぼしているとみられる。温州と同様、天津市郊外の大邱庄村など郷鎮企業の発展したところで、伝統技術や天然資源とは無関係である場合が少なくない。これに対し、蘇南地域では郷鎮企業の発展に、特に初期において絹、綿織物の伝統的技術や資源の存在が好影響を与えた。要するに、郷鎮企業の発展と伝統技術、天然資源との関連については、無関係とは断言できないものの、各地に共通した関係を見出すことは難しく、まさに中央レベルの政策担当者が繰りえし語るように、「その土地に適った、

特産物への特化」(因地制宜)でしかない。

2. オーナー企業家像

24社の経営者は、いずれも企業のオーナーであり、かついずれも農業戸籍を持つ人たちである。企業の業績を順調に延ばしているのは、当然のことながら市場原理に通じ、企業経営に熟達しているからであり、市場経済体制を国とする今日の中国においては模範的な人物ということになる。調査結果から彼らの学歴をみると、記載なしの1名を除く22名のうち、10名が高卒で以下、中卒6名、大卒3名、小卒2名、通信制大学1名となっており、高卒、大卒ではほぼ60%に達する。先にふれた、国家経済体制改革委員会による調査結果は、農村、鎮(町)在住の私営企業経営者1561人の学歴は大卒17人で1%、以下中・高卒1159人(74.2%)、文盲・小卒385人(24.77%)となっている。なお、この調査による雇用者が7人以下の、農村、鎮での个体企業の経営者25341人の学歴の内訳をみると、大卒66人(0.26%)、高卒3560人(14.0%)、中卒11859人(46.8%)、小卒7456人(29.4%)、文盲・半文盲2400人(9.5%)となっている⁽¹³⁾。この限りでは温州の経営者の学歴は全国平均より高く、企業業績の伸びをもたらした要因の一つと考えられる。この程度の規模の企業を経営するとなると、読み書きそろばんの範囲を超えた知識、技能が必要となるからである。但し、流通・通商の伝統に恵まれ、企業経営のノウハウも蓄積されている、全国的にも数少ない地域の環境が及ぼす影響を見落してはなるまい。経営者の前歴については十分な情報が得られなかったが、何らかの工場に勤務したり、行商、出稼ぎの経験者が殆どであり、そうした商工業分野での経験が経営に役立ったことは容易に想像することができる。

そもそも、出稼ぎや行商を始めたり、起業に踏み切るきっかけは、農業収入だけでは生計の維持が困難であるため、家計を補助する必要があったことである。しかし、農業の副業として出発し、経営が順調に伸び、農業収入を上回るようになって、家計の維持を目的とする生業的な家族経営

にも満足せず、競争を経て長期的な経営戦略をもとにした私的企業へと発展するという経緯を辿っている。そこには致富動機が強く働いていることは言うまでもない。温州農村地域の住民の致富動機、ビジネスにける意欲の強さは全国的に有名で、企業家精神の極致とも言えるほどであり、様々なエピソードが残されている。温州市の市街地に住む人々のなかには、嫉妬もあってか、そうした農村の企業家の意識、行動を軽蔑する者も少なくないようである。

それはともかく、彼らの生活水準をみると、まず住宅は50平米～540平米、建築費用は3万元～55万元となっている。無論、近隣の都市や全国平均からみると、家屋は極めて広く、設備もかなり豪華である。筆者が訪問したある企業家の家屋は、5階建てで各階にトイレ付であった。また、携帯電話の所有者が24人中、13人と、93年当時としては普及率はかなり高かった。他に、車の所有者13人、バイク14人（うち、1人は4台、2人は2台を所有）、都市に住宅を確保している人が11人（うち、2人は2個所に所有）などとなっている。

こうした高いレベルの消費水準に対して、温州市当局は生活格差の拡大がもたらす社会不安を危惧し、警戒的である。『温州日報』などで企業主が収益を蕩尽してしまうことを戒め、生産的な部門への投資をしばしば呼びかけている。民間企業に関する暫定規定が全国に先駆けて公布されたのも温州であるが、その条項に、私営企業の利潤のうち50%以上は再投資へ回すべきことを明記しているのもそのような事情による⁽⁴⁾。

3. 経営分析

(1) 企業の成長過程

再び表3から、創業時期は、中央の党、政府のレベルで市場経済体制への転換を国家の政策として明確には打ち出していなかった時期の、80年代前半に13社と最も多く、80年代後半以降が8社である。H、Nの2社は早くも1977年に、またU社も78年には操業を開始しているが、これ

表3 調査対象企業一覧

企業名	主な製品	経営開始年度	全国市場進出年度	海外市場進出年度	従業員(人)	生産額(万円)	売上額(万円)	固定資産(万円)	流動資金(万円)	主要な販売先
A	コネクタ、ブレーカー	1983	1984	1990	630	9598	5175	1200	1500	現地
B	スイッチ、ブレーカー	1984	1986	1992	630	8160	5176	1400	3000	外地、海外
C	靴	1982	1982	1989	500	1000	743	800	500	
D	印刷機械	1984	1985	1991	300	—	3914	480	2932	外地
E	化繊糸	1988	1990	1992	300	870	863	3000	500	現地
F	レジャー用マットレス	1987	—	1989	298	1700	—	—	—	海外
G	コネクタ、ブレーカー	1986	1986	1993	270	3800	—	450	1200	外地、海外
H	各種バルブ	1977	1978	1992	169	1541	1389	310	250	外地
I	ウインチ	1985	1988	1989	156	3212	3348	340	683	外地
J	計量機器	1985	1985	1992	154	3080	2576	1250	1125	外地、海外
K	各種バルブ	1981	1981	—	150	5000	4250	2000	2400	外地
L	ビニール袋	1986	1986	—	130	—	—	1750	458	外地
M	継ぎ目鋼管	1984	1986	1992	120	2139	2054	450	800	外地、海外
N	電動式回転ドリル	1977	1981	—	120	575	348	168	244	外地
O	油送管	1981	1981	—	110	1003	1047	850	250	外地
P	ステンレス加工	1985	1991	—	103	2500	2167	—	—	現地、外地
Q	振動性杭打ち機	1983	1983	—	95	—	—	411	387	外地
R	コンデンサー	1973	1993	—	84	2300	1200	860	290	外地
S	園芸、植木	1984	—	—	65	—	—	8	102	現地
T	塗料	1981	1990	—	63	1084	1079	280	450	現地、外地
U	温水器	1978	1988	—	52	—	—	30	109	外地
V	練り歯磨き粉	1992	1992	—	35	1000	780	120	300	外地
W	使い捨てライター	1989	1989	1993	30	1000	1000	60	20	外地
X	電灯	1986	1988	—	20	—	—	2	4	

らは集団制企業として出発し、その後現経営主が買い取った企業である。またO社も経営が悪化した集団制企業が競売に出され、現在のオーナーが落札したことにより、民間企業へと転換した企業である。

経営規模が大きいこととほぼ対応して、およそ全ての企業が、製品の販売の範囲は地元地域に留まらず、全国市場、そして海外市場向けである。全国市場向けの販売開始は創業と同時に8社、開始翌年か2年後が7社であり、なかでも注目されるのは、A社～J社とM社、W社の12社が、全国向け販売を始めて間もなく、輸出にも乗り出している事実である。それだけ短期間に国際競争力が形成されたことを物語っている。なお、B、T

のように外資との合弁企業を自ら名乗る企業もあるが、その真偽は定かではない⁽¹⁵⁾。

生産に必要な資材の調達は、P、Xの2社が国家の配給に部分的に依存するのを除き、全て市場で調達しており、調達の難易度はこの2社とA社の3社以外は容易だと回答している。調達先は主要生産物の種類によって大きく異なる。W社の主要な材料プラスチック、R社のシリコンなど現地では確保できない素材は当然全てを外地から直接購入するのに対し、Q社の鋼材をはじめ、現地で部品や素材を調達する企業が多い。いずれにせよ、これら企業が発展するうえで重要な要因の一つは、地元の専門市場の機能である。専門市場に店舗を持つ流通業者と製造業者と間の相互依存性が強く、概して安定した良好な関係にある、と言われている。そうした関係を基礎に製造業の企業は専門市場を媒介とすることで、流通コストの削減が可能となり、価格、品質面での競争力の強化につながっている。

これまでの企業運営のなかで、特にマクロ面で最も心配した項目を問う回答のなかでの内訳は（総数21、無回答3）、「不景気」9、「中央政府の政策が不安定」8、「市場競争の激化」4であった。市場経済体制への転換が進むなかでの企業経営は、「不景気」、「市場競争の激化」といった難題に直面するのは当然のことであるが、他方、「中央政府の政策が不安定」であることに不安を抱くのは、中央の政治動向から受ける影響が大きい、中国の経済体制の特質を物語っている。われわれが訪問した、いくつかの企業の経営者が中央の党・政府の経済政策に関わる指導者たちの動向を、北京から来た研究者達に頻りに尋ねていたのは印象的であった。地方の企業オーナーは、景気の動向もさることながら、過去に比べて政治情勢の変動が経済に及ぼす影響は小さくなったとは言え、誰が最高指導者、経済面での責任者の地位に就くかにより左右される政策の幅の大きさを強く意識していた。少なくとも93年後半の段階で、こうしたことも中国の現実であることを改めて思い知らされた。

(2) 経営動向

この種の統計は、課税を恐れるために、故意に赤字決算にしたり、あるいは黒字幅を低くするなどの操作をしている可能性は否定できない。経営動向に関わるデータを全く明らかにしない企業もあり、しかも、記入されている数値のなかには不自然なものも少なくない。また、業種、及び企業規模による経営業績上の差異を明らかにするほどのデータも揃わない。そうした不十分さを認識したうえで、図1で10年程度の期間のデータが揃う企業の経営動向についてみると、全般的には順調な発展を示しているこ

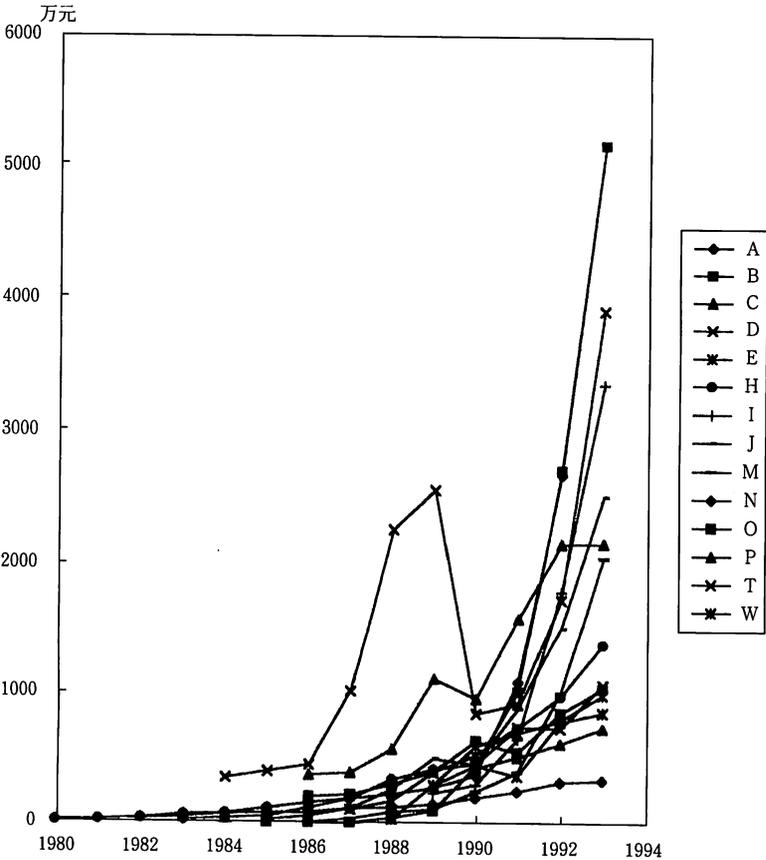


図1 販売収入の推移

とが窺える。大まかな推測をすれば、第1の特徴として、ある時期に、しかも早い時期に急激に業績を拡大する、という伸び盛りの企業に共通した傾向がみられる。第2に企業の成長はマクロの金融政策と必ずしも対応しないことである。89～90年のように金融政策がタイトな時期にも成長がみられる。次章でみるように、現地の金融機関による貸し出し政策にはさほど左右されず、自己資金への依存が経営面でかなり重要な要素となっている。第3に多くの企業において、固定資産の伸びは従業員より顕著であり、従って資本装備率（1人当りの固定資産額）を高めながらの企業の成長といえる（図2）。

地域経済の発展の最も重要な要素は、市場経済体制のもとでの民間企業の経営の自主性、積極性にあることは言うまでもないが、自己診断として、企業の業績が急テンポで拡大している理由を尋ねた結果が表4に示されている。

まず「経営方針が融通性に富む」が、次いで「比較的早期に市場を開拓」も重要な要素として挙げられているが、ともに市場動向に敏感に反応して、より高収益を期待できる分野へ速やかに進出し、必要とあれば転換するという、市場経済体制に巧みに適応しようとする、経営者としての意識を反

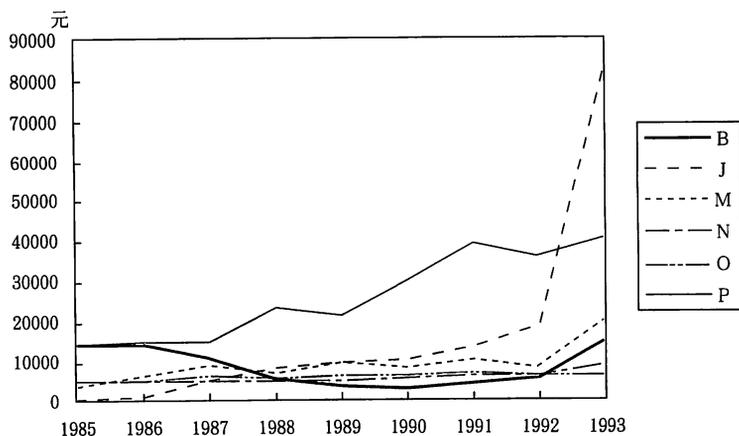


図2 資本装備率の推移

表4 経営上、有利な要素（複数回答）

	回 答 総 数 69	トップに挙げた項目
経営方針に融通性	23	12
比較的早期に市場開拓	21	6
多く働き多く稼ぐ	13	2
政府の規制が少ない	6	4
低価格競争に優位性	5	
税負担軽い	1	

映している。「多く働き多く稼ぐ」、「低価格の優位性」といった、市場競争に勝ち抜く原理をよく弁えている、と評価することができるが、その反面、「政府の規制の少なさ」、「税負担の軽さ」といった政府との関係についてはさほど重要視されていない。

競争力の内容をやや詳しく、問う項目においては（回答総数 45）、「製品の質の高さ」を挙げた企業が圧倒的に多く 20、次いで「デザインがいい」8、「市場動向への反応が速い」6、「販売力が強い」6、「品種が揃う」3、「低価格」2となっている。「低価格」を競争力の中身として挙げる経営者が少ないのはやや意外な感じを受けるが、「製品の質の高さ」を挙げた回答が多いこと背景には次のような事情がある。温州農村地域は、商工業の急速な発展で有名となった反面、温州の製品は 80 年代末までは概して、安かろう悪かろうの典型として、全国に名だたる、劣悪な品質として知れ渡っていた。地元の関係当局は悪質な製造業者を処罰する一方、官民一体で悪評を克服し、良質の製品を作る努力を重ねてきた。われわれの調査対象となった企業は、そうした危機をバネとして、試練を潜り抜けて生き残った企業であるだけに、品質に対する自信が大きいと言えることができる。なお、「販売力」、「多品種を揃える」ことは、温州の流通面の強みとして言われてきた要素であり、前章でもふれたよう、流通・販売と生産との一体性が競争力を強化する一因となっていることを示している。

逆に、経営上、困難な要素として挙げた回答は表 5 に示している。総数では「管理が追いつかない」がトップで、「技術水準の向上が難しい」と

表5 経営上、困難な要素（複数回答）

	回答総数 47	トップに挙げた項目
管理が追いつかない	10	3
コスト上昇が速すぎる	9	4
資金不足	7	8
税負担過重	7	2
技術水準の向上難しい	6	3
政策上の制限多すぎる	3	1
販売難	3	2
他人の嫉妬	2	

合わせて、経営上の急成長に対応できない、組織上の未熟さを問題視している。しかし、「資金不足」を最も経営に支障を来す要因と受け止める企業が多く、さらに「コスト上昇の速さ」もまた総数としても、トップの項目としても少なくなく、マクロ経済の動向に敏感な企業体質を浮き彫りにしている。また、「税の過重負担」、「政策上の制限が多すぎる」と経営上の障害として政府に対する批判も表われている。

上記の「コスト上昇」に関連して、経営上、生産コストはどのような要素の影響を受けるのかを質問したことに対する回答は（回答総数 69）、「原材料価格」が 23 で、しかも最も重要な要素として挙げた数が 21 にも のぼる。以下「管理費用」9（うち、トップ 0）、「利息」8（2）、「販売コスト」7（1）、「電力価格」、「労賃」いずれも 5（0）などとなっている。

要するに、全国的には未だ市場原理とは何かを理解できない人々が少なくないなかで、温州農村地域ではいち早く市場競争に適合する意識、行動様式を身につけた経営者が育っていることが窺える。当然のこととは言え、国有企業とは対照的に、行政には依存せず、マクロ経済の動向の影響を受けながら、機敏に対応するという経営体質を読み取ることができるが、その反面、企業組織面での未熟さと、政府による規制とが経営面で障害となっている現状をも物語っている。

(3) 販売戦略

筆者が1986年に最初に温州を訪問した際に、ある鎮の責任者が地元の経済発展の特徴は、という問いに答えて「わが地域の経済発展をもたらしたのは流通であり、流通が生産を産み出した」と語っていたが、そうした特徴の一端は、表6にも表われている。いずれの企業も専門の販売担当者を外部に配置するなど、流通、販売に相当力を注いでいる。

F, J, L, O社のように、実質的には委託生産で、販売も全て外国向けという企業もある。こうしたケースでは当然、国内の販売網を持たないし、国内市場の圧力を受けることもない。販売店は、現地だけという企業はE社1社だけで、他の企業の多くは現地よりもむしろ外地に置いている企業が多い。特にH, I, K社のように販売店を外地にのみ設置している企業やB, C, D, M, R, U, V社のように外地の店舗数が大半を占める企業もある。全体として、現地向けの販売に重点を置く、いわば地方区型の企業より、国内の広範囲の市場を目指す全国区型の企業、及び海外市場に進出する企業が目立つところに、温州の企業の外向性がよく現われている。

表6 製品販売

企業名	常設の販売拠点		外地派遣 の販売専 門職員数	企業名	常設の販売拠点		外地派遣 の販売専 門職員数
	現地	外地			現地	外地	
A	5	4	30	M	1	15	23
B	3	16	0	N	0	1	7
C	2	10	0	O	0	0	5
D	3	8	20	P	1	1	2
E	2	0	0	Q	0	2	0
F	0	0	0	R	1	21	10
G	8	10	12	S	1	1	4
H	0	3	10	T	0	0	0
I	0	10	30	U	2	30	4
J	0	0	8	V	2	30	5
K	0	1	6	W	2	2	
L	0	0	0	X	1	3	2

表7 広告の場所、方式、経費

企業名	広告を出す地域	方 式	年間経費 (万元)
A	現地, 中小都市	看板, 新聞	50
		テレビ, 放送	200
B	中小都市	看板, 新聞	100
		テレビ, 放送	
D	大都市	看板, 新聞	30
G	現地, 中小都市	看板, 新聞	50
H	現地	看板	2
I	現地, 中小都市	看板, 新聞	4
	大都市	テレビ, 放送	
J		雑誌	15
K	大都市		3
L	現地	看板	5
M	中小都市, 大都市	看板, 新聞	60
P	現地	看板, 新聞	2
Q	現地, 大都市	新聞, テレビ	5
R	大都市	技術, 情報	30
		資料作成	
S	現地	テレビ	
T	現地	新聞	1
U	大都市	新聞	5
V	現地, 大都市	看板, 新聞	60
		テレビ	

C, E, F, N, O, W, X 各社は広告なし

表7が示すように、販売促進の手段としての広告は、企業によってかなり積極的に用いられている企業とそうでない企業との差が大きい。販売先が外地に多いのとは対照的に、広告を出す地域として現地が多い。現地で合弁相手を求めることがその要因の一つと言える。

なお、使用するブランドについては、自社ブランド使用が16社で、おおむね自社製品として販売できるだけの水準に達している。他社ブランド使用1社（U社）、自社及び共同商標使用1社（G社）、固定した商標を持たない社3社（S, W, F）（無回答2社）となっている。F社は海外向けで国内ではノーブランドで製造していることのように見える。

(4) 技 術

自社の技術水準の程度が「最高」であるか、「平均」であるかの判断にあたり、客観的な基準を示したわけではなく、最終的には回答者の主観に委ねた。回答総数 22 のうち、国内最高水準が 17、国内平均が 5 と経営者たちは自社の技術水準に相当自信を持っている。国内平均と回答した企業は、P, S, U, W, X の 5 社であったが、うち S 社は別として、W, X は組み立て加工型の企業である。A, C 社をはじめ経営規模の大きな企業はほとんど国内最高水準と回答している。無回答であった B 社を含めわれわれが見学した企業のなかで、実際に使用している機械類は先進諸国から輸入した、最先端のものが多く、農村企業の技術水準は低いという見方は一概には当てはまらないことを実感した。なお、技術の内容を機械化の進み具合として評価した場合の回答を求めたところ、結果は機械化 11 社、半機械化 10 社、手作業 3 社 (F, W, X) であったが、これも客観的な基準に因るものではない。

一方、技術開発で重視している項目としては、回答総数 45 のうち、「高給で技術者を招聘」18、「独力で開発」12、「先端設備の購入」6、「模倣」5、「研究機関への協力、支援と成果の享受」2、「企業と共同で管理」2 となっている。この項目は複数回答であり、「高給と技術者を招聘」と「独力で開発」を両方選択している企業が、大規模な企業を中心に多い。技術者を高給で招請し、技術ギャップを埋めたうえで、さらに独力で新たな技術を開発する、という今日の中国の大型企業に共通した、技術の移転、開発戦略が、温州農村地域にも波及していることを示している。なお、「模倣」をあげたのは、A, G のように大規模な企業と X, W のように技術的な格差がつきにくい業種とに分かれた。

(5) 外部組織との関係

企業組織自体が未だ形成途上にある段階で、下請け企業や系列会社との関係を検討の対象とするのは時機早尚の感もあるが、現実にもそうした関係

が存在することも事実である。とりあえず、得られた回答をもとに調査時点における特徴を整理しておく。

下請け企業を擁すると回答があったのは、表8のA, C, D, E, G, H, I, J, K, M, O, Q, R, U, V, Xの16社である。ここでの下請け企業とは、親企業とは発注、受注以外に特別の関係を持たない、小工場、家庭企業を指す。契約は書面によるものが14社、口頭によるものが3社と（1社が両方に回答）、明文化することで契約を厳格に履行しようとする傾向が窺える。親企業の側が下請け関係のメリットとして挙げているのは（重要な項目を二つチェック、回答総数28）、「生産規模の拡大」が13と最も多く、次いで「中間品、部品の安定供給」9、「生産・管理コストの切り下げ」6という順になる。そうした利点を実現するために親企業は下請け企業に対して、次のような便宜供与、指導、誘導の方法で対処している。「技術指導」13（トップとして挙げた企業が3社、以下同様）、「品質検査」9（0）、「流動

表8 系列企業との関係

企業名	独立法人数	非独立法人数	関係	系列工場の 生産物選択に 対する制限
A	3		持ち株	する
B	5	6	持ち株	しない
C	3		持ち株	—
D		2	持ち株	しない
G	1	3	持ち株、請負	する
H	3		請負	する
I	1	6	請負	しない
J	3		持ち株	する
K	1		請負、管理代行	しない
M	1		持ち株	する
N		1	請負	する
P	1	2		
Q	2		持ち株	する
R	1	4	請負	しない
V	2	2	請負	する
X		1	請負	

資金の提供」7 (3), 「契約発注」6 (6), 「原材料の提供」6 (3), 「人員養成」2 (0), 「部品設備の提供」1 (0)。

その一方で問題点として (重要な項目を二つチェック, 回答総数 24), 「品質を保証できない」8, 「技術や管理水準の向上が遅い」8, 「納品の期日を守れない」6, 「協力関係が安定しない」2 など, 親企業としての期待どおりの成果があがらない現実も浮かび挙がってくる。

次に, 親企業と人的, 或いは資金面で何らかの関係を有する, 「分工場」(「分廠」)(以下, 系列企業と呼ぶ)との関係をみておく。「独立法人」, 「非独立法人」の区分が必ずしも正確に調査対象者に伝わっていないが, 前者は親企業とは別個の組織として登記されている企業であるのに対して, 後者は親企業に属するが, 別の敷地にある工場である。表 8 は, 「独立法人」, 「非独立法人」を問わず, その数は親企業の規模や業種との関係は薄いことを示しているが, 全体の 3 分の 2 にあたる企業が系列企業を有していることは, 温州の民間企業の特徴の一つと言えよう。親企業との関係は, 経営規模が大きい企業の場合, 持ち株の関係が主で, 規模が小さい企業は請け負いの関係が多い。しかし, 系列企業の経営の独立性については, 親企業による, 生産する製品の選択に対する制限をみる限り, 「独立」か「非独立」か, 或いは持ち株か請負か, という親企業との関係には左右されず, 相半ばするといった結果である。

現実には, 表 9 の A 社にみられるように, 系列企業を増やししながら系列企業全体としての急成長を遂げている。同様に I 社についても 1990 年から 93 年までの各年度ごとの推移を順に示すと, 系列企業社数 (1990 年 2 社, 91 年 4 社, 92 年 8 社, 93 年 15 社), 系列企業労働者人数 (20 人,

表 9 A 社の系列工場数の推移

	1990	1991	1992	1993
系列企業数	35	41	48	70
系列企業労働者数 (人)	1,010	1,200	1,700	2,500
系列企業生産額 (万元)	160	280	350	726

40人、60人、100人)、系列企業生産総額(200万円、300万円、600万円、1000万円)となっており、ほぼA社と同じような発展のパターンを示している。

さて、親企業にとっての、系列企業を有するメリットであるが、表10にみられるように、「生産効率の向上」という一般的な要因が最多を占めるが、「中間品の安定供給による生産規模の拡大」といった、わが国の大規模企業の系列取り引きのメリットと評価されている要因もほぼ同数であるうえに、最も重要として挙げる企業が大半を占める。しかも、企業経営にとって系列取り引きがもたらす効果として知られている、「専業化水準の向上」、「コスト削減」、「リスク回避能力の増大」の項目も有利な点として挙げている。

これに対して、系列企業の側のメリットについては、表11に示されているように、「親企業の商標の利用」が最多数であるだけでなく、最も重要な理由として挙げる企業が多い。「販売の委託」と併せて、系列下の企業にとっては親企業の傘の下で製品の販売を行わざるを得ない実態を示している。「資金繰り」、「技術の提供」といった、企業経営の基本に関わる面においても、親企業への依存度が高い。他方、系列企業の義務としては、回答総数、トップ項目ともに、量的には「自主経営」、「法的責任」という、いかなる企業であっても守るべき原理を重視する傾向が明白である(表

表10 系列企業を設置することのメリット

	回答総数(47)	トップに挙げた項目
生産効率の向上	14	1
中間品の安定供給による生産規模の拡大	13	11
専業化水準の向上	7	2
系列企業資金の使用(集金手段)	4	1
コスト削減	4	0
リスク回避能力の拡大	2	0
分工場資産の利用	1	0

回答はA, B, C, D, G, H, I, J, K, M, N, P, Q, R, V, Xの16社

表 11 系列企業が享受する権益

	回答総数 (43)	トップに挙げた項目
親企業の商標の使用	8	7
資金繰り問題の解決	8	3
技術の提供	8	1
販売の一括引き受け	7	3
関係構築の支援	6	1
管理の指導	4	0
品質検査	3	1

回答は A, B, C, D, G, H, I, J, K, M, N, P, Q, R, V, X の 16 社

表 12 系列企業の義務

	回答総数 (43)	トップに挙げた項目
自主経営	11	3
法的責任	9	6
親企業の管理に服従	8	4
親企業が決定する		
生産計画の完成	6	3
親企業の人事配置に服従	5	0
管理費の上納	3	

回答は A, B, C, D, G, H, I, J, K, M, N, P, Q, R, V, X の 16 社

12)。その一方、系列下にある企業として親企業に果たすべき、「管理に従う」、「生産計画の完遂」、「人事の受入」、「管理費の上納」といった要素の重要性を指摘する企業も少なくない。親企業としては、系列下にある企業の独立性を求める反面、管理下に置こうとする意向も強いなかで、共存共栄の関係を維持してきた、ということであろう。下請け関係にしても、系列企業との関係にしても、経営者の評価を見る限りは、市場経済体制のもとでの成長において有効に機能していることになる。

4. 地方政府と企業との関係

市場経済体制への転換が進につれて、中国の地方政府の役割をめぐる議論が盛んになりつつある。

(1) 民間企業からみた政府の役割

民間企業側からみた地方の政府の役割についての評価は表 13 に示されている。企業経営者の多数が、企業経営にとって最重要の要素として、政府による干渉の少なさを強く意識していることは、今日の中国における企業と政府との関係を象徴している。市場経済体制において政府による介入、規制が企業経営の合理性、効率性を削ぐという普遍的な傾向というより、攤派（タンパイ）、即ち政府が様々な名目で企業に対して要求する金品の提供に苛まれている現状を指している。その一端を裏付けるのが、この 3 年間の、不本意な寄付を請求された経験を問う設問に対して、経験ありと回答した経営者が 7 名で、うち支払い金額が、1 万元、2 万元であった者が各 1 名、5 万元が 3 名、10 万元、15 万元が各 1 名であった、という事実である。

ところがその反面、「企業の利益の保護」といった政府の保護者としての役割に期待する向きもかなり多い。先述のように、近隣の住民、企業関係者による民間企業に対する偏見、嫌がらせが絶えないなかで、私的所有権に基づく企業を合法的な存在として擁護してくれるのは地元の行政当局しかない。他方、近年、中央政府が労働条件の改善や環境保護を重視し始め、一連の法令、規則を制定するようになるという状況のもとで、諸々の法令、規定を遵守するとなると一企業にとっては高コストの負担となる。

表 13 民間企業からみた政府の役割

	回答総数 72	トップに挙げた項目
干渉が少ないこと	15	5
企業の利益の保護	15	2
インフラの提供	12	4
市場秩序の維持	6	2
事務処理が敏速	5	2
経営上の困難な問題の解決を援助	4	3
市場情報提供・省外市場参入へ援助	3	3
その他	1	

そこで多くの企業にとっては、諸規定に抵触する事態を地元の行政当局に黙認してもらいことを望まざるを得ない。仮りに何らかの紛争が発生した場合にも、頼りになるのはやはり行政当局を措いて他にない。

先の、不本意な寄付行為と画然と区別されているわけではないが、この3年間の自発的な寄付行為の有無を問うたところ、15名もが経験ありと回答したのは、そうした行政側の見返りを期待しての意味合いが大きいとみて差し支えあるまい。金額は最低で3000元、最高は50万元（2名）にも及ぶ。こうした地元の企業と政府との間の不即不離であり、相互に依存する関係は、市場経済体制への移行期であるが故に生ずるのか、それとも中国固有の伝統的な要素によるものであるのか、いずれにしても独特の関係として興味深い。

そうした関係はインフラストラクチャの建設にも反映されている。調査結果が示すとおり、民間企業の経営者の間ではインフラの建設という、政府固有の役割への評価が高い。但し、この点は、市場経済体制下の政府の役割、或いは先進国における公共政策のあり方と同列に扱うことだけでは不十分であり、前述の、寄付行為に象徴される企業と政府との間の、今日の中国独特の関係を見落してはならない。分税制への転換後の全国的な傾向として、地方政府の財源が乏しいなかで、地方でのインフラ建設は法的な根拠が曖昧なままに、民間、もしくは町営、村営の郷鎮企業から募る建設資金によるところが大きい。個人、企業に対する過重な要求は攤派としてしばしば批判されているが、現状の税財政体系のもとでは、インフラ建設を目的とした資金の募集行為は、受益者負担の一つの形態として止め得ない面もあることは否定できない。温州農村各地の政府の関係者は一様に、国家の財源が少ないなかで、インフラを整備し地域を発展させるためには、地元の民間企業からの資金が必要であり、それは民間企業が地域経済を主導する温州地域にふさわしいやり方である、と語っていた。

そのような民間の拠出の資金による、インフラ建設、町作りのモデルとして全国的に有名なのが蒼南県龍港鎮である。龍港鎮は92年末で人口は

13万人の小都市であり、干潟の干拓、開墾によって造成された耕地は7.5平方キロに及ぶ。この地域の発展は1983年に始まるが、それは新規造成地の有償譲渡によるところが大きい。有償譲渡によって得られた資金は、港、上・下水道、道路、橋梁、鉄道、電気・通信、公園などのインフラ建設に充てられ、また学校は無償の寄付により建設された。現地の行政当局の関係者によれば、元来、農民にはインフラの観念はなく、インフラを建設しようとするれば、中央政府が税金を徴収して財源にするか、現地の農民へ負担を割当て、地元の政府が実行するのか、農民の側が自主的にやるのか、ということになる。当地では、はっきりしたルールはないが、政府が土地の有償譲渡によって得た財源を用いて実施するか、或いは政府が農民から資金を徴収するが、後者の場合、農民の負担は過重ではなく、自らの利益になるので、負担に対する不満が表明されたことはない、ということであった。

造成地の購入は、地元の住民に限らず、周辺の地域の農民に対しても認められ、しかも、龍港鎮へ移住して戸籍を移すことも可能であった。しかし、こうした土地の有償譲渡、農民の小都市への戸籍の移動といった行為は、従来の中国の社会主義体制における経済・社会政策の基本方針に根本的に抵触するものであった。中央、地方レベルの指導者層の、経済体制改革をめぐる路線上の対立が続くなか、地元の行政当局は厳しい状況に置かれたようであるが、1992年の春節時における鄧小平の南巡講話以降、龍港鎮の試みは先駆的な事例として肯定的に評価されるに至った。

橋頭鎮の場合も、インフラ建設は地元住民が自発的に出費した資金で賄われた、という。92年度末の段階で、地元住民が出資した総額は3000万円で、完成した主な事業は変電所（出費額300万円）、医院（200万円）、道路、水道、郵便局、電話、公園となっている。

インフラ建設と並び、「市場秩序の維持」も政府固有の役割として期待されるのは当然のことであるが、殊に統制経済の体制から市場経済体制への移行期においては、商行為に関わる法秩序が保たれず、様々なトラブル

が生じることは避けられず、監督者、裁定者としての政府の役割は大きい。

このように、全体として企業側が政府に期待するのは、後方支援型の項目が多い。後にみるように、製品の販路を拡大するうえで重要な要素はなにかという設問に対しても、「自己開拓」を挙げた回答が最も多く23(回答総数26)であるのに対し、地方政府の指導を挙げたのは僅か2に過ぎない。民間企業の活動はレッスフェールの原則のもと、あくまでも企業の主体性を経営活動の基本とし、行政当局が必要な範囲内でバックアップすることを、企業、政府間の理想的な関係と考えていることを示している。

但し、調査対象の企業の3分の1弱の企業が、「経営上の困難な問題の解決を援助」、「市場情報の提供・省外市場参入へ援助」といった、積極的なパートナーシップを政府に求める項目をトップに挙げ、政府への期待度が大きい事実も軽視してはなるまい。販路の拡大の実現は最終的には個々の企業の努力にかかることは当然のことであるものの、新規市場の開拓に際しての情報収集、参入の手続きなどは一企業にとっては限界があることから、政府へ依存せざるを得ない。

(2) 地方政府の対企業政策

地方政府は地元の利害関係に相当深く関わる存在である。無論、中央政府の方針を無視することはできず、地元企業との間の板挟みになることもある。しかし、「上に政策があれば、下に対策がある」の言葉が端的に示すとおり、地方政府は中央の方針をそのまま受け入れるとは限らず、基本的には地元の利益を優先させる。建前としては独立した存在である、町営、村営といった集団所有制の郷鎮企業の管理、運営に対して、地方政府は、直接、間接に介入することもよく知られている。超法規的な行為に及ぶ場合もあるが、経営効率よりも地元住民の雇用機会を確保することを優先させるなど、地方政府は厚生的な役割も期待されている。

温州の行政当局の企業に対する基本姿勢はどうか。温州市、及び市管轄下の鎮、それぞれのレベルの政府関係者は一様に、地方政府の最も重要な

関心事は一貫して農民の収入をあげることである、と言明していた。しかし、地域の経済発展における行政当局の役割を問われるとほぼ共通して、民間の経済活動に対する行政の介入を可能な限り少なくし、企業に対して自主性を最大限尊重すること、政府の直接的な役割としてはせいぜい上級官庁等からの報告類の伝達という点を強調していた。ある鎮の行政当局者は、中央政府の法令があっても地方では特に何もしない、個人の企業活動にとっては政府は必要が無い、重要なのは自由主義だ、とさえ語っていた。この点では、企業側の、政府は介入せず、企業の発展は民間が自力で、という主張と一致する。

橋頭鎮における釧産業の発展は、まさに行政のレッセフェールの所産とみなすことができる。同鎮の行政当局の関係者が語るところによれば、今や全国的に有名となった、釧の流通・販売、生産の急速な拡大は、鎮政府による産業政策とは全く無関係であり、全て地元農民が独力で自発的に試行錯誤を経て、実現した。また、衣料用ファスナーや使い捨てライターも釧同様、短期間で全国的レベルで売買されるようになったのも民間の自助努力の結果であった。さらに柳市鎮においても、鎮のもとの各村がスイッチ、ブレーカーなど電器製品・部品生産の分野で「一村一品」型の発展を遂げ、専業村としてやはり全国的に知られている。90年以降は、地元の企業の大規模化が進むなか、外地の50社ほどの大企業の部品、半製品の加工、組み立て注文を大量に受けることにより、家庭工業企業の下請け化が進行した。ここでも行政は介入せず、専業化なり、下請け契約は個人、企業の自発的な行為である、と言う。

先の龍港鎮の、政府関係者は地元政府の企業に対する基本的な立場について次のように述べていた。政府が介入すると市場は機能しない。地元政府の役割は、教育、文盲対策、環境汚染対策、土地の管理の他に、中央、省政府からの指導、報告の伝達、に限定している。政府は企業の自主性を尊重しており、経営に介入することはない。両者の関係は必ずしも一定ではないが、概して安定している、と。

町村レベルでの役所の関係者がこのように、レッセフェールを政策の基本とする見解を貫く背景には、計画経済体制のもとで、行政府による経済活動への過剰介入が、各個人のインセンティブを喪失させ、そのことが経済の停滞をもたらした、という反省があることは十分予測できる。また、特殊温州的な事情として、狭小な耕地に対して、過剰な労働の存在という、資源の賦存状況が中央政府による農業の集団化政策に適合せず、中央の非難を浴びながら、反社会主義の政策を実施し、それなりの成果を挙げてきた、という実績に基づいている。いずれにせよ、温州の行政当局の基本的な姿勢は、我国の大分県から始まった、「一村一品」運動にみられるような、地元産業の掘り起こし事業における、民主導、官の後押しという関係に類似している。だが、それは中国の全土の各地に共通した、地方政府の特質と言い切ることはできない。

われわれが短期間訪問した、江蘇省呉江県は、温州とは対照的に、町村当局が直接工業化の担い手として、地域経済の発展をリードしてきたところである。ここでも県の責任者が、農民の利益を第一に考えて、官主導の経済組織を形成した、と強調していた。つまり、地方政府が地域経済を振興するために主導権を握るか、それとも後方支援に回るか、官と民との関係は一様ではない。単に郷鎮企業の所有制の違いに留まらず、政府のあり方に違いがある点は興味深い。経済の先進地域である、江蘇省南部や浙江省北部などでは集団所有制の範囲が広く、政府の役割が大きいのに対し、温州のような後進地域において集団所有制の領域は狭く、政府の役割は相対的に小さい。将来的には、江蘇省南部などでも、かつての統制経済体制のもとで形成された、集団所有制に対する規制が弱まり、私的所有制が拡大すれば、地域経済は一層活性化するのかもしれない。

官と民との関係は欧米的な基準で画することは適切でないし、市場経済体制のもとで、官と民との間の役割分担に普遍的な基準があるわけではない。中国の場合、地方政府と地元企業との間には、総じて不即不離で、相互依存の複雑な関係にあり、当面は続きそうである、という程度の実事認

識と暫定的な見通しは持ってよいであろう。

5. 資金の調達と株式合作制

(1) 資金調達

温州農村地域の民間金融組織の歴史は長く、国民党が支配する時代までは頼母子講、質屋など様々な形態の金融業が盛んであった。中華人民共和国成立後はそうした組織の営業活動は厳しく制限され、特に文化大革命の時期には弾圧を受けるに及んだ。鄧小平の改革・開放時代の幕開けとともに、伝統的な金融組織が一斉に復活し、地域の商工業の発展の原動力となった。殊に、商工業者の収益率が高く、高利でも資金を借りることから、民間業者が他の地域と比較して高い利率の預金で、広い範囲の地域から資金を集めていた、という事実は興味深い。その一方、賭博、ねずみ講などが盛んになり、貸借をめぐって詐欺や傷害事件が頻発するなど金融秩序が乱れ、社会的な不安を引き起こすまでに至っている⁽¹⁶⁾。

さて、市場経済体制への移行期において、企業の創業時の最も重要かつ困難な課題は如何に資金を調達するかであったはずである。まして、自助努力による発展であるならば、資金源の確保は決定的に重要である。表14が示すとおり、創業当初はばらつきがあるものの、24企業中19社が自己資金への依存度が50%以上を占め、銀行、信用社の公的な機関からの融資の比率は概して低い。自己資金以外の資金の調達方法のなかで、最も重要度が高い方法として挙げられているのは、資金の対外募集10社、親戚・友人等からの直接借り入れ6社、他に民間金融業者（原語では「私人錢莊」、「銀背」などと呼称）からの借り入れ1社となっている。これらの結果は、遅くとも市場経済体制への移行を目指す政策転換が実行される直前には、自ら蓄積するか、民間レベルで資金の貸借、融通が行われていたことを物語っている。何故、自己資金が蓄積できたのかは十分に聞くことができなかったが、ある経営者は、文化大革命の最中において、必ずや企業経営が合法化される、その日が来ることを信じて、僅かずつ現金を貯

表 14 資金調達（各項目の後の数値は％）

企業名	創業時の資金調達先構成	現在の資金調達先構成
自己資金 100% 5社		
B		→ 自己資金 100
K		→ 自己資金 90, 銀行・信用社 10
S		→ 自己資金 90, 銀行・信用社 10
Q		→ 自己資金 49, 銀行・信用社 30, 親戚 4.8
D		→ 自己資金 30, 銀行・信用社 70
自己資金 80% 2社		
R	銀行・信用社 10, 友人 5, 共同出資 5	→ 自己資金 80, 銀行・信用社 10, 友人 5, 共同出資 5
M	銀行・信用社 10, 民間金融 10	→ 自己資金 65, 銀行・信用社 .30, 民間金融 5
自己資金 70% 3社		
F	銀行・信用社 30	→ 自己資金 30, 銀行・信用社 70
V	銀行・信用社 18, 民間金融 12	→ 自己資金 80, 銀行・信用社 15, 民間金融 5
H	民間金融 15, 労働者募資 15	→ 自己資金 60, 銀行・信用社 20, 労働者募資 20
自己資金 60% 3社		
U	共同出資 40	→ 自己資金 80, 銀行・信用社 10, 労働者募資 10
J	共同出資 30, 親戚 10	→ 自己資金 70, 銀行・信用社 10, 共同投資 20
A	銀行・信用社 20, 親戚 20	→ 自己資金 70, 銀行・信用社 20, 共同投資 10
自己資金 50% 6社		
T	親戚 50	→ 自己資金 34, 銀行・信用社 30, 共同投資 34
X	親戚 50	→ 自己資金 50, 親戚 50
I	友人 50	→ 自己資金 65, 銀行・信用社 35
N	民間金融 50	→ 自己資金 55, 銀行・信用社 45
L	銀行・信用社 50	→ 自己資金 70, 銀行・信用社 30,
G	親戚 25, 銀行・信用社 25	→ 自己資金 60, 銀行・信用社 20, 共同投資 20
自己資金 30% 1社		
C	民間金融 40, 友人 30	→ 自己資金 40, 銀行・信用社 10, 労働者募資 40 共同出資 10
自己資金 20% 1社		
P	銀行・信用社 50, 親戚 30	不明
自己資金 0% 3社		
O	大衆集資 100	→ 自己資金 36, 銀行・信用社 64
E	民間金融 100	→ 自己資金 20, 銀行・信用社 50, 民間金融 30
W	民間金融 70, 銀行・信用社 30	→ 自己資金 75, 銀行・信用社 25

わえていた、と語っていた。おそらくは多くの経営者が同じように、来るべき時に備えていた、と推測してよいであろう。また、訪問した幾つかの企業では、89～91年の中央政府による金融引き締めが営業に大きな損害をもたらしたことの教訓から、自己資金を相当規模用意しておくことに努めている、と経営者が語っていた。

一方、この調査による限り、親戚、友人からの借り入れに依存する割合はI, T, K, X社のように50%に及んでいたところもあるが、全般的には低い、もしくは全く頼らない企業が少なくないのは意外であった。

企業が成長するにつれて資金の調達先は、創業時の自己資金比率の大小によって異なってくる。即ち、自己資金比率がもともと低かった企業は、成長の過程でその比率を高める傾向があるのとは対照的に、創業時に高かった企業の多くは減少する。一方、経済体制改革が進み、銀行、信用社が市場メカニズム適的な組織へ改編されるに伴い、民間企業はこれらの金融機関、特に信用社からの借り入れに依存する傾向を強めつつある。殊に、創業当初、自己資金の比率が低かった企業で、親戚・友人や民間金融への依存度が高かった企業ほど、信用社からの借入れ比率が増大する傾向にある。信用社からの借入れについて、今日では容易だと答えたのが16社であるのに対して、容易ではないとしたのは8社である。それだけ信用機関が整備され、それに伴い民間企業の発展が促進された、とみることができる。これとは対照的に、資金を一般から募集する機能に対しては、消極的であった。全回答16社のうち、機能は小さい、5社、機能はない、8社であるのに対し、積極的な評価は8社に過ぎない。

公的な金融組織としての信用社の制度改革において、最も先行していると言われる甌海鎮鎮南村の信用社である。同信用社は全国に先駆けて、預金に対する利率の自由化を独自にすすめ、非難とともに注目を浴びたところであるが、今日においては行政当局からの形式上の監督下にあるものの、経営上の干渉は受けず、貸出、預金利率を独自に決定することを含め、実質的な民営化が進んでいる。信用社の関係者によれば、預金は外部の人間

も可能で、手続きは簡単である。貸出は一般的には鎮内部の企業、個人であり自宅などを担保とする。外地の者には信用度に問題あるので貸し出しは行っていない。地方政府、そして後には中央政府による金融の規制緩和が工業化を資金面で支えたことを示している。

このように信用社を中心として資金の循環が温州農村地域において形成されつつある。人民公社の解体、農家経営請け負い制の導入によってもたらされた農家の所得増をきっかけとし、農家の消費、貯蓄の増大が一方で、郷鎮企業に対して非耐久財を中心とする需要を拡大し、他方で信用社への貯蓄が増加し、それが郷鎮企業への融資の源泉となった。その結果、郷鎮企業への融資の拡大→設備投資の拡大→売り上げ増大→経営者、従業員（農民）の所得増→消費、貯蓄の増大という、地域内での資金循環の拡大傾向が定着しつつある。少なくとも、担保を提供できるような経営においては、金融面での市場メカニズムの恩恵に浴している、と言えよう。先の、信用社の関係者は、経営面で中央政府による景気引き締めの影響は全くない、と答えていた。少なくとも93年下半期の時点で、東北地方の国有大企業がいずれも、中央の金融引き締め政策の影響を被り、資金繰りに苦慮していたのとは対照的に、温州地域の民間企業は資金面で苦境に陥ることはなく、業績は順調に伸びていた。こうした事態は、両者の必要とする資金量の規模が違うことにもよるが、温州地域においては信用社、民間組織のレベルで独自に循環して資金が潤沢であったことが一因となっていた、とみてよい。

(2) 株式合作制

株式合作（股份合作）制とは、中国の農村地域において普及しつつある、現金、実物、技術、労働等からなる「株式」（原語は「股份」）を所有する個人、組織が共同で企業経営に参加し、応分の責任と報酬を得るという、企業形態の一種である。この株式合作制が「合法的」な企業の組織形態の一つとして認められたのは、1987年に全国で初めて温州においてであっ

た。その背景には、企業の財産権は、集団制が多い蘇南地域などでは少なくとも表面上は明確であったのに対し、温州では曖昧であり、家庭企業が株式制企業として、登録することで財産権を明確化する必要があった、という事情があった⁽¹⁷⁾。

その後株式合作制は他の地域においても普及し、1995年には「農民の株式合作暫定規定」が公布され、全国的に公認される企業の組織形態となった。同条例の第2条では「本暫定規定で農民株式合作企業を指すのは、3戸以上の農民が協議し、資金、実物、技術、労力等を以って株式とし、自発的に組織し、生産、経営活動を行う経済組織」と定義している。この制度の表向きの狙いは、複数の人々からなるという理由で所有制の面で集団的な企業であるとしたうえで、同時に当事者に対しては所有権を明確にし、その権利を法的に保障することにある。そうすることによって、個人企業、私営企業の実質的に合法化することの意図も強く働いていると思われる。さて、表15の企業のなかで、A～D、F～M、O、Q、R、U、V、Xの各社は株式合作制、E、N、P、S、T、Wの各社は個人経営、もしくは私営企業ということになる。なお、J、L、M、Tの各社は「中外合資」とも記入し、またR社は「有限公司」（私営股份）と特に記してあるが、他と比べて特に差があるわけではない。

現地の関係者によれば、橋頭鎮、柳市鎮では全て株式合作制企業を名乗る企業は、実質的には私営企業、個人経営企業である。株式合作制企業として登録すれば、財産権を法的に主張できる利点があるからとみられる。われわれの実施した調査結果からも、企業を株式合作制とした理由について回答した19社のうち、13社が「財産権の明確化」を挙げている。以下、「資金募集」4社、「政府の支持を得るため」1社、「安定的な社会関係を築くため」1社、「企業の発展」1社となっている。

事実、われわれが訪問した各企業は応接室などに、自らの企業が株式合作制であることを証明する、行政当局からの証書を掲げていた。なかにはその証書と並べて私営企業であることの証書を掲示している企業もあり、

実際にはこの株式合作制が、私的な所有権が依然完全に保証されているわけではないなかで、いわば魔除的な意味を持っていることを示唆していた。経営がうまくいっている企業では株主の数は少なく、名目上は株主が4~6人であっても実際は1人のこともあり、例えば、アンケート調査の対象外の、橋頭鎮のある企業、Z社は、3兄弟による株式合作制企業であるが、株主はこの3人だけである。K社に至っては、関係者によれば、工場長が小さい娘を理事長にしており、家庭内での株式制だという。いく

表 15 株式所有額と構成

企業名	株数	株価総額 (万元)	出資比(%)			所有形式
			自己	左, 他人 右, 他企業		
A	100	3,000	25	75		股份合作
B	100	1,400	45	55		股份合作
C	13,000	1,300	45	49	6	股份合作
D	1,910	191	70	30		股份合作
E		—	—	—		個人所有
F	20	53	10	90		股份合作
G	5	500	50	50		股份合作
H	586	59	100	—		股份合作
I	50	300	80	20		股份合作
J	4,000	200	10	—		股份合作
K	6	200	80	20		股份合作
L	50	2,208	35	15	50	股份合作
M	3	600	33	67		股份合作
N		—	—	—		個人所有
O	618	618	5	95		股份合作
P		—	—	—		個人所有
Q		—	18	82		股份合作
R	65	318	65	35		股份合作
S		—	—	—		個人所有
T		—	—	—		私 営
U		—	100	—		股份合作
V	6	300	25	75		股份合作
W		—	—	—		個人所有
X	60	6	17	83		股份合作

つかの企業においてはかつて、企業関係者の平等持ち株制、或いは全員持ち株制を試みたこともあったが、全て失敗し、企業が解散した例もあった、という。

現段階においては株式の公開発行の場合、配当金は禁止され、一定の率の利息を払う、社債のような性格を持つ。また、株主を多くすると様々なトラブルが生じ、企業の失敗、解散に至る例もあり、結局は少数の者が株を独占する傾向にあるようである。調査結果から、株価総額と届出株数から単純に1株あたりの金額を算出すると(表15)、1000元が最多の5社で、以下500元、1万元、26500元、6万元、14万元、30万元、33.3万元、50万元、100万元、200万元とかなりの幅はあるが、少なくとも、誰でもが簡単に出資したり、購入できる金額ではないことは明かであろう。

このようにみえてくると、現段階での、株式合作制、或いは株式制は、資金調達効果も、無論経営のモニタリング効果は全くないし、その必要もない。やはり所有制の面で、経営者、従業員の財産権を保護する機能が大きい。しかし、現地の関係者によれば、理論面での決着がついていないうえに、法制面で所有権を明確化する狙いは必ずしも十分な効果は挙がっておらず、私的な所有権に対しては依然として警戒感、危険視する傾向が根強いという。

6. 雇用と賃金

(1) 労働市場の概況

温州の農村地域は、革命以前から余剰労働力が大量に存在したところとしてよく知られている。今日では有数の農村工業の発展している地域として有名な、金郷鎮において1978年、総労働力の約5割にあたる3757人が失業状態にあり、ある日、一群の失業青年が新任の鎮長(町長)を取り囲み、就業と食糧を要求し、鎮長が手にしていた茶碗を奪い取った、という。そうした深刻な雇用圧力こそ、社会主義体制のもとでの、厳しい制限、若しくは禁止措置にも関わらず、非合法的な農家の請け負い制、及び私的な

商工経営を広い範囲で普及させる重要な要因となった。

市場経済体制への転換に伴う、流通と製造業の発展が著しい農村においては、地元の余剰労働力は解消されたうえ、周辺の貧困な地域から農民を雇って、請け負い地での農業経営を委ねる傾向にある。そのうえ、浙江省内外の地域から、出稼ぎ型の労働者を相当多数吸収するに至っている。いずれの鎮、村の行政当局も、地元で雇用されている出稼ぎ労働者の正確な実数を把握していない、ということであるが、例えば橋頭鎮の場合、およそ次のような事情である。つまり、かつて全体の7割ともみなされていた、現地の余剰労働力は全て非農業部門で吸収されたうえに、鎮全体の人口8万7600人の約30%にあたる2万人前後が安徽、江西、湖南の各省などからの出稼ぎ者を雇用している。他の温州農村地域と同様、橋頭鎮の発展の原動力となった流通部門は依然活気を帯びており、行商人はおよそ1万人にのぼる。製造業部門で不足する労働力は基本的には外地からの出稼ぎ者で賄っている。

このような、地元の農民は自家経営、もしくは地元の町営企業の管理職に就き、労働者は外地からの出稼ぎ者を雇う、という状況は、農村の工業化が進展している、他の地域でも共通してみられる。

(2) 労働時間と賃金

労働者の平均年齢は概して若く、20歳代が多い。しかも、C社(19～23歳)、W社(20～23歳)、E社、H社(ともに24～25歳)のように、20歳代前半が多い。例外はN社(30～33歳)であるが、これは地元中心の採用の結果であり、後にふれる定着性と関連があるとみられる。性別については、調査の対象としなかったが、われわれが視察した範囲では女性が多く、過半数を占めるところも少なくなかった。

雇用期間を1年をもって長期と短期とに区分するのは中国側の慣行に従った結果であるが、長期が圧倒的に多い。J社、N社、O社、P社はいずれも雇用者は全て長期であり、短期は皆無である。B社のように、大幅に増

員してもその大多数は長期工で、短期工の人数は殆ど変わらない。定着性の強いN社ではあまり増員していない。

但し、1年以上がどの程度の期間であるのかは不明である。また、長期工であると言っても、1年未満で転職ということも十分ありうる。多くの企業で若年の女性労働者が多数を占めていることから明らかなように、定住、もしくは定住に近いかたちでの常勤者は殆どみられない。

さて、1日の労働時間は9時間が1社(X)、7時間半3社(K, O, Q)の他は8時間である。この限りでは法定の労働時間を殆どの企業が守っていることになるが、Z社の場合、労働時間は労働者が11時間、社長は15時間ということであり、現実に法で定められた時間が遵守されているのか否かは定かではない。現地の関係者は一般論として、次のように語っていた。労働者、就中、出稼ぎ農民の場合、残業による収入増を期待する向きが多いので、結果として実際の労働時間は長くなる傾向にある、と。また、労働条件に関連しては、出稼ぎ農民は、短期間でより多くの現金収入を望むので、かなり厳しく、健康を害する労働環境であっても我慢をして働く、ということであった。

温州地域へ流入する労働者のなかで、近隣の地域のみならず、他市、県、さらには省外の遠隔地の出身者が多いのは、単に雇用機会があることだけではなく、賃金水準が高いことに由来する。省間の、民間企業の賃金を直接比較するデータは公表されていないが、先に引用した、国家経済体制改革委員会による『中国个体私营经济调查』によれば、私营の工業企業の労働者の平均賃金は年収で2943元(月給245元)、また全業種の私营企業労働者2577人のうち、最も多い労働者が属する年収区分は2500元以上4000元未満の1039人、40.3%となっている⁽¹⁸⁾。これに対して、本稿が対象としている企業の賃金の概要は以下のとおりである。

各社の賃金は自由に決定されており、月給賃金の最高額はA社の5000元からX社の600元までかなりの幅がある。他の社は700元以上1000元以下が11社、1200以上3000元以下が11社となっている。また、最低賃

金で最も高いのがJ社の800円で、350元以上600元以下が11社、200元以上300元以下が11社で、H、Iの2社が150元となっている。平均賃金をみると、最高がI社の890円で、以下I社を含む800元台が6社、700元台1社、600元台7社、500元台3社、400元台4社、そして300元台が2社でそのうちのF社が最低の300元である（1社は無記入）。

同一社内での格差をみると、J社のように最高が1000円で最低が800円で格差は僅か1.25倍というところもあれば、A社のように最高5000元、最低250円で格差が20倍にも達する企業もある。他は、10倍以上20倍未満が2社、5倍以上10倍未満が5社、4倍台3社、3倍台4社、2倍台7社となっている。3倍台以内に半数の企業が入っており、企業内所得格差がさほど開いていない企業が多い。業種や経営規模が賃金水準とどのような関連を持つのかについては明確ではない。但し、経営規模が大きい企業は概して、最高額が高い。これは先にみたように、高給で技術者を積極的に雇用し、技術水準の改善に努める傾向を反映しているものと思われる。

賃金の支払い形態については、無回答のG社を除く23社の回答によれば、最も多いのが出来高給で16社、次いで固定給の7社、時間給4社、基本給プラスボーナス給が3社であった。このうち、複数の形態をとるのが4社で、B社とK社はともに固定給と出来高給の2種、T社は固定給、出来高給、時間給の3種、そしてJ社は固定給、出来高給、時間給、基本給プラスボーナス給の4種の組み合わせである。従って、かつての国有企業の欠陥とみなされてきた、固定給だけの賃金支払い形態をとるのは、E、F、Sの3社にすぎない。多くの企業は、出来高払いを中心に、労働者のインセンティブを引き出すために賃金形態の工夫をしている、と言うことができる。しかし、フリンジ・ベネフィットは一部で宿舍を宛がう以外は、殆どなさそうである。これは経営者の側で、一般の労働者を敢えて長期間にわたり引き止めておく、メリットがないことを反映しているように思われる。

(3) 採用基準

雇用に際して、いかなる要素を重視するのか、現実に雇用しているのはどのような人員であり、また雇用の条件はどうであるのか、そうした側面から温州地方の民間企業の経営の特質を考えてみる。

表 16 で労働者の採用にあたって重視する要素として挙げた項目の結果をみると最多の項目は「労働者の素質」であり、以下「雇用の継続性・引き続き採用」、「文化程度」、「信頼性（知人からの紹介）」、「地縁」、「血縁」、「性別（男性であるか女性であるか）」、「低賃金」、「労働力市場」の順となっている。企業規模や業種による差異は不明であるが、トップ項目としても「労働者の素質」を挙げた企業が最多数を占めており、全体として血縁、地縁といった、非市場的な要素よりも、企業経営を維持、拡大するうえで適切な労働者としての能力、適性を重視し、建前としては経営者層の合理的な志向が窺える。但し、だからといって、血縁関係にある者、友人たちを排除するのではなく、表 17 が示すとおり、むしろ多数採用する企業が少なくない。全従業員に占める家族・親戚の比率は、規模の大きい A 社のように 1 割強、J 社、T 社のような中小規模では 2 割に達しており、X 社の場合、ちょうど 5 割にのぼる。友人関係にある者の採用比率は、F 社や S 社のようにゼロのところもあるが、A 社、T 社、U 社などは 1 割

表 16 採用に際して重視する要素

	回答総数 68	トップに挙げた項目
労働者の素質	17	8
勤務の継続性	14	2
文化程度	12	3
信頼性	10	1
地 縁	5	4
血 縁	4	3
低賃金	2	
労働市場	2	2
性 別	2	
無回答		1

表 17 雇用状況一覧

企業名	従業員 総数	家族	親戚	友人	一般 労働者	温州地域 出身者	温州以外	出身省数
A	630	20	45	55	510	360	150	7
B	630		記載なし			500	100	5
C	500	2	10	20	400	100	300	5~6
D	300		記載なし		300	100	200	6
E	300		5		200	30	170	10
F	298	3	30	0	265	記載なし		
G	270	2	15	10	243	100	143	5
H	169	4	8	10	148	148	0	
I	156	4	5	5	142	142	0	
J	154	4	25	10	115	100	15	3
K	150	3	記載なし		145	68	80	10
L	130		記載なし					
M	120		記載なし		120	40	80	3
N	120		記載なし		120	120		
O	110	(うち、95名が株主、15名が臨時工、内訳は温州出身が12名、他の2省から3名)						
P	103	1	7	3	91	102		
Q	95	6	2	1	86	84	2	1(四川)
R	84		記載なし			20	63	7
S	65	2	5	0	58	13	52	5
T	63	6	10	6	40	記載なし		
U	52	2	6	5	39	38	1	1
V	35		記載なし		34	32	2	1
W	30	2	2	2	24	0	24	4
X	20	8	2	2	8	2	6	1

前後に及んでいる。

こうした血縁や友人関係にある者を比較的多く採用する傾向は、理論的には、効率性を損なう非合理的な雇用政策として否定的な評価を下すのが妥当であろう。しかし、中国の関係者の間では近親者や友人の採用、登用を「人を採用するにあたっては才能を重視し、賢ければ親戚も登用する」（「挙賢不避親」）という、むしろ血縁関係があるか否かは問わない徹底した合理主義であると積極的に評価する向きもある。

いずれにせよ、このような血縁や友情、地縁の関係を持つ人々に対する労働、雇用機会の優先的な提供は、中国に限らず多かれ少なかれどの国、地域においても、特に工業化初期の規模が比較的小さい企業において普遍的にみられる現象である。集団所有制企業が発展している蘇南地区においては、地元の農家各戸から農民、もしくは家族の一員を均等に採用する慣習がみられる⁽¹⁹⁾。これは、地方の政府が推進する、一種の work sharing とみなすことができるであろう。けれども、1995年2月に筆者が同地を訪れ、現地の事情に通じた研究者から聞いたところによれば、雇用の均等、企業の効率のいずれを優先させるのかは、企業の経営者が決断に迷う課題であって、必ずしも雇用機会の優先の原則が貫かれるわけではない、という。温州の私的企業は、雇用面での公的な規制を受けないにも関わらず、友人など狭い範囲での work sharing を重視しているとみてよいであろう。

最後に、労働者の採用にあたり、温州地域の地元の農民を採用するか、外地の農民も採用するか、つまり、労働市場がどれだけ開放的であるかをみておく。今日、出稼ぎ農民は暫定居住許可証があれば移動は可能であり、就業はさほど困難ではない。表17にみられるように、温州地域の出身者を雇用する企業が多いものの、温州以外からの雇用者が過半数を越える企業も24社中9社に達する。外からの雇工を受け入れている企業のなかで出身が異なる省は最高で10にのぼる。地元温州出身者が少ないのは、E, W, S, M, K, D, C, X, Gの各社であり、逆にB, H, I, J, N, P, Q, U, Vの各企業では温州地域の出身者が大半を占める。これは仕事の継続性に関

連しているとみられる。先述の、橋頭鎮の株式合作制のZ社は雇用者80人、下請け工80人であるが、全体の60%が湖南省の出身である。最初はスカウトで募ったが、今では在職している者を頼って来る友人、親類を採用するという。よそからの労働者の方が賃金は安く、雇いやすいと語る経営者もいたが、現地か外地かの出身地の違いは雇用者を決定するうえでほど大きな要因とはならないようである。

このように温州をはじめ、江蘇省南部、広東省珠江デルタ流域の地域など、農村地域の工業化が進んだところでは、かなりの遠隔地の農村からも労働力を受け入れている。また、一部の地域においては、僅かとはいえ都市から農村に移住する者もいる。中国農村のこうした就業雇用事情は、農村から都市（殆どが首都の大都市）への一方向的な移動しかみられない、他の開発途上国においてはみられない、まさに中国独特の特徴とすることができる。

IV. 結びにかえて

本稿を終えるにあたり、暫定的なまとめを箇条書きにして記しておく。

(1) 温州農村地域は、天然資源や交通など経済開発のための、ハード面での、有形の条件には確かに恵まれてはいないが、企業家精神、商工業の経営のノウハウ、流通ネットワークなど無形の、ソフト面での財産は豊富であり、この地域の工業化の経験はそれらが初期条件としても、その後の成長過程においても大きな役割を果たすことを再認識させた。「温州特殊論」で片付けることなく、集団所有制経済組織による蓄積が極めて限られた範囲に留まっていたなかで、温州の場合の、そうしたソフト面での条件を効率的に組み合わせることで、全国規模、さらには国際市場で通用する民間企業群が成長し、地域経済の発展をもたらした、とみるべきであろう。

中国側で唱えられる「因地制宜」も抽象化するならば、地元の有形、無形の資源の附存状況を把握したうえで、生産要素としてどのような組み合

わせが、最大限比較優位を発揮できるか、この点が地域開発を軌道に乗せる鍵である、と解釈することができる。例えば、同じ郷鎮企業の発展が目覚ましい地域においても民間企業と地方政府との関係は一様ではない。温州農村地域においては、両者が不即不離でありながら地方政府が民間企業を後方支援することで地域経済の急成長を達成したのに対して、歴史的な経済の先進地である蘇南地域などでは却って、地方政府が基幹となる企業の直接経営の指揮をとっている。

(2) 温州地域の経済成長の背景を中国の他の地域、開発途上国との比較において考える場合に難しいのは、市場経済体制への転換が進む前の段階において、商工業の伝統が相当根強く、少なくとも自給自足的な自然経済の状況とは言えず、市場メカニズムについて学習経験も積んでいた人々も例外的ではない、という点である。それゆえ、中央政府がひとたび、市場経済体制の導入に踏み切ると、地域の農民はあたかも水を得た魚のような反応を示すことになる。株式合作制、民間金融に象徴されるような伝統的な集団・組織の、市場原理のもとでの復活、再機能化も、地域経済の発展に大きく貢献することになる。地域における開発の初期条件の違いが及ぼす影響を改めて確認しておく必要があるように思われる。

(3) 企業家精神なしに経済の成長はあり得ないが、これもまた、地域の商工業の伝統と密接な関係を持っている。温州農村地域の旺盛な企業家精神については繰り返すまでもないが、一般的には温州魂とでも言うべき、徹底して利益をあげようとする商行為に対しては、中国人の間でさえ冷ややかな反応を生むほどである。しかし、ほどよい企業家精神の基準など決めようがない。そうした価値判断の問題は措くとして、余英時の『中国近世の宗教倫理と商人精神』（森紀子訳、平凡社、1991年）が公刊されたり、儒教文化と東アジアの経済成長との関連についての議論が盛んになるなかで、マックス・ウェーバーが提起した、宗教倫理と経済行為をめぐる論争が再び活性化することを期待したい。その際、最近刊行された、「プロテスタントの倫理と資本主義の精神」についての、従来の解釈の根本的

な見直しを迫る、山之内靖氏の労作、『マックス・ヴェーバー入門』（岩波新書、1997年）がぜひ参照されるべきである。

(4) 民間企業の組織は、市場メカニズムに適合的な企業一般の性格と、非市場的な性格を併せ持つ。資金や販売額、雇用者の面においては生業的な家庭企業の域を超えてはいるが、なお、家庭企業的な性格をも併せ持つ。株の所有や雇用関係にその一端が表われているが、さらに大型化して、東南アジア諸国の華人系財閥や韓国の財閥にみられるような一族支配と共通した所有、経営形態をとるようになるのであろうか。過渡期とはいえ、短期間に法人組織へ転換することは不可能のように思われる。他方、雇用関係における非常に高い流動性、系列取り引きを利用したコスト削減など、一見すると徹底した合理性をも併せ持つ。既に中国に進出している日系企業の経営責任者が共通して語るのも、契約の突然の変更、及び労働者の非定着性である。こうした両面性を兼ね備えた組織として、中国の民間企業は相当長期間存続する可能性があるように思われる。

(5) 本稿の直接的な課題とはならなかったが、工業化の過程における、生業としての小規模な企業の存在の意義を重視する必要があるように思われる。我国の工業化の過程においても、膨大な数の生業としての、零細、もしくは小規模な企業経営の存在は肯定的に評価する向きは少なくない。先述のとおり、本稿の対象となった企業群もそもそも生業的な家庭企業として出発した。無論、全ての企業が順調に拡大、発展することはできないとしても、膨大な過剰労働を抱える中国農村においては少なくともその厚生的な意味は非常に大きい。他の開発途上国においても事情は同様であることは詳論するまでもないはずである。

〈注〉

- (1) 1995年度の付加価値ベースの数値は、中国国家统计局編、『中国統計年鑑1996』、北京、中国統計出版社、1996、401頁、及び『中国郷鎮企業年鑑1996』、北京、中国農業出版社、1996、99頁より算出。第3次工業調査の数値は、第三次全国工業普查弁公室編、『中華人民共和國1995年第三次全国工

業普查資料 編』, 総合・行業編, 北京, 中国統計出版社, 1997年, 2頁。96年度の数值については, 中国国家統計局編, 『中国統計年鑑 1997』, 北京, 中国統計出版社, 1997年, 25頁, 及び411頁より算出。

なお, 1984年3月14日付けの國務院通達により, 農村地域の個人所有, 及び複数の農家からなる共同所有の企業経営も郷鎮企業の範疇に含まれるようになった。従って, 今日では, 町営(原語「郷弁」), 村営(「村弁」), 連合所有(「聯戸」), 個人所有(「個体戸」)の四つのタイプの郷鎮企業が存在するが, 中国で発行されている統計などにおいても従来どおり, 町営, 村営のみを郷鎮企業とする事例も少なからず見うけられる。

中国においては今日においてもマルクスの規定に倣い, 私的所有に属する企業を雇用者数が7人以下の場合を個体企業, 8人以上を私営企業として区別している。1981年7月7日公布の「都市における非農業個人経済に関する若干の政策的規定」で雇主は助手を雇ってもいいが5名以内とし, 1984年2月27日に公布された「農村の個人工商業に関する若干の規定」では個人経営主は2名の助手と5名を超えない学徒の雇用が認められ, 1988年6月3日付けで公布された「私営企業暫定条例」においては, 資産が個人に所属し, 8人以上の雇用者を抱える企業を私営企業と定義を下している。他方, 経営主が1人の場合は個体企業, 複数の場合は連合企業として区分する。本稿では, 特に断らない限り, 民間企業として扱う。

- (2) 国有企業との比較において, 郷鎮企業の経営効率の優位性を厳密に実証分析したのが, 大塚啓二郎, 劉徳強, 村上直樹, 『中国のミクロ経済改革—企業と市場の数量分析』, 日本経済新聞社, 1995年である。本書についての筆者の書評は, 『中国研究月報』(中国研究所), 第49巻, 第10号(572号), 1995年10月号に収録されている。

青木昌彦氏は郷鎮企業について次のように評価している。「現在中国の経済発展の牽引車となっているのは, いわゆる郷鎮企業である。それは郷(村)[郷は村ではない—筆者注]とか鎮(町)とかいった末端の行政単位によってコントロールされた公有企業であるが, いわば郷鎮政府が持株会社として見事に機能しているわけである。それは, 郷鎮同士が所得水準の上昇と広域市場の獲得を巡って互いに熾烈に競争するというメカニズムを通じて, 郷鎮政府自身が有効なモニタリングに服しているからである。この事態を見れば, たとえ, 法人化企業の公的株式保有が必要であっても, その株式権利の行使は, 政府のできるだけ下部レベルに分権化しうるし, またされるべきであるということになる」(『経済システムの進化と多元性—比較制度分析序説』, 東洋経済新報社, 1995年, 170~171頁)。政府=持株会社, 郷鎮企業=株式

会社と捉えたり、或いは上記の大塚氏等の見解にも共通するが、そもそも郷鎮レベルで企業と政府とがそれぞれ独立した存在である、とみなしているのか、など検討されるべき課題が残されている。

- (3) 本稿の基礎となった、現地調査は93年度の、松下奨学財団による研究助成金によって行うことができた。本論文はその際の成果の一部である。同財団にはあらためて深謝したい。また、筆者の調査に協力してくれた中国社会科学院経済研究所、浙江省社会科学院経済研究所の関係者、温州市の各機関、及び調査に協力してくれた関係者にも感謝の意を表したい。言うまでもなく、本稿に示される見解は、上記研究機関やそれらに所属する研究者等とは独立した、筆者個人の見解であることをお断りしておきたい。
- (4) 温州市全体の面積は1万1783平方キロ、市の管轄下にある農村地域は、県と同等クラスの、瑞安市と樂清市の二つの市、及び平陽、蒼南、文成、泰順、永嘉、洞頭の6県からなる。1993年度の人口は約685万5700人、うち市部の人口は111万2700人、農村部は574万3000万人である（『温州日報』（1994年4月10日）所載、「温州市統計局関與1993年国民經濟和社会發展統計公報」）。
- (5) 中国で公刊された温州関係の論文、著作は文字どおり枚挙に暇がない。最近の著書としては、李浩然、『温州新躍進』、上海、上海社会科学院出版社、1996年。俞雄、俞光、『温州工業簡史』、上海、上海社会科学院出版社、1995年などがある。「温州モデル」に関する古典的な著作としては、張仁寿、李紅、『温州模式研究』、北京、中国社会科学出版社、1990年、袁恩楨編、『温州模式与富裕之路』、上海、上海社会科学院出版社、1987年、などがある。それらを含む一連の「温州モデル」分析のなかで、出色といえるのが、中国社会科学院経済研究所編、『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年の第一部分であり、今日においても研究上の価値が失われていない。邦文では最近の分析として、嚴善平、『中国農村・農業經濟の転換』、勁草書房、1997年、の第2章、などがある。内発的發展論の観点からも「温州モデル」が取り上げられるが、例えば、鶴見和子、『内発的發展論の展開』（筑摩書房、1996年）でも論じられている。本稿に直接関連がある、民間企業を扱った優れた論文として、佐藤宏、「農村における民間企業家の形成」、（加藤弘之編、『中国の農村發展と市場化』、世界思想社、1995年、所収）を挙げておく。
- (6) 但し、温州農村地域内での収入、所得格差も大きい。例えば、92年において、市近郊の鹿城区の平均が2375元であるのに対し、日用雜貨の生産、販売で全国的に有名な、橋頭鎮が所属する永嘉県では801元にすぎない（温

州市統計局、『温州統計年鑑 1993』, 1993 年, 276~277 頁)。同年の, 浙江省全体の農民の「純収入」の平均は 1359 元であり, 一口に温州と言っても地域により所得, 収入に相当の格差があることは明らかである(浙江省統計局編、『浙江統計年鑑 1993』, 北京, 中国統計出版社, 1994 年, 377 頁)。

- (7) 李德彬, 『中華人民共和國經濟史簡編』, 長沙, 湖南人民出版社, 1987 年, 248 頁。「包産到戸」の導入を理論面で正当化したのが, 永嘉県の県委員会の当時の副書記, 李雲河氏である。今日では同氏が「温州モデル」の先駆者の 1 人として評価されている(林白, 金国文, 周益林, 胡方松編, 『温州的幹部』, 広西人民出版社, 1987 年, 79~88 頁)。なお, 改革・開放政策のもとにおいても, 浙江省の党委員会, 指導者のみならず, 地元温州市内部にも, 民間部門主導型の発展には反対論があるという。私的所有制の企業が合法的な存在になったとはいえ, 依然, 企業の経営者に対する嫉妬, 嫌がらせなどが絶えないのが現実である。例えば, 『人民日報』の 1995 年 3 月 17 日付け紙面には, 寄付をしても周囲から受ける冷たい視線に悩む, 武漢市の個人経営者の投書が掲載されている。
- (8) 国家經濟体制改革委員会, 国家工商行政管理局, 『中国个体私营經濟調査』, 北京, 軍事誼文出版社, 1993 年, 6 頁。
- (9) 同上書, 395 頁, 397 頁, 399 頁, 431 頁。なお, 国家工商局が 1995 年度に行った, 大規模な民間企業を対象とした調査によれば, 上位 500 社の平均雇用者数は 395 人, 利潤 385 万元, 販売額 4858 万元となっている(『北京週報』, 1996 年 2 月 13 日, 第 7 号, 24 頁)。
- (10) 慮春恒編, 『工業統計工作手冊』, 北京, 中国財政經濟出版社, 1992 年, 311 頁, 313 頁。
- (11) 国家統計局, 『中国統計年鑑 1993』, 北京, 中国統計出版社, 1993 年 426~427 頁。
- (12) 農業部郷鎮企業局・中国郷鎮企業協会編, 『中国上規模優秀郷鎮企業 1996』, 北京, 中国農業出版社, 1996 年, 6 頁。
- (13) 国家經濟体制改革委員会, 国家工商行政管理局, 前掲書, それぞれ 344 頁, 118 頁より算出。
- (14) 例えば, カストリ雑誌風の, 『海上文壇』1993 年第 2 期(総 14 期)に上海での温州人の豪遊ぶりをかなり詳しく紹介している(22~27 頁)。この種の記事はよく見かけるが, 全てが真実とは言えないにしても, 実情をある程度は反映しているようである。
- (15) 調査当時, 本来外資とは関係を持たない企業が, 外資を表わす「三資」(単独の外資, 合併, 合作)を名乗り, 減税, 免税の優遇措置を享受しよう

とする行為＝「偽三資」が盛んであった。24社のうち、最低1社は典型的な「偽三資」である。

- (16) 温州の民間金融組織については、中生勝美、「浙江省温州の民間金融と農村社会」、『アジア経済』、XXXIII—9、1992年9月号、2～19頁、が詳しい。袁恩禎編、前掲書、98～122頁には金融組織の実情とともに、資金流通の事情が紹介されている。金融秩序の乱れに関しては、辻康吾、「温州「拾会」事件顛末」、『静かな社会変動』、岩波書店、1989年、31～54頁、や何頻、王兆軍、『黒社会—中国を揺るがす組織犯罪』、草思社、1993年（原典は『中国大陸黒社会』、台北、時報文化出版社、1993年）などが言及している。
- (17) この「股份合作」制は中国固有の株組織、「合股」制を基礎としているともいえる。今日の経済体制は、「合股」制をはじめ、中国の伝統的な組織、制度の影響を受けている。この点については、村松裕次、『中国経済の社会態制』、東洋経済新報社、1949年、復刊1975年が参照されるべきである。
- (18) 国家経済体制改革委員会、前掲書、437～438頁。
- (19) 費孝通氏は江蘇省南部の郷鎮企業が各農家から1人ずつ採用している事実を紹介し、それを兼業農家が支配的な同地域において労働配分の観点から適合的な方法であると評価している。費孝通、「小城镇 再探索」、江蘇省小城镇研究課題組編、『小城镇 大問題』、江蘇人民出版社、1984年、51頁（大里浩秋・並木頼寿訳、『江南農村の工業化—小城镇建設の記録1983～84』、研文出版、1988年、87～88頁）。