

### 中国における郷鎮企業の形成と展開

清成, 忠男 / キヨナリ, タダオ

---

(出版者 / Publisher)

法政大学産業情報センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

グノーシス : 法政大学産業情報センター紀要 = Γ ν ω σ ι ς

(巻 / Volume)

1

(開始ページ / Start Page)

3

(終了ページ / End Page)

12

(発行年 / Year)

1992-03-31

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00020841>

# 中国における郷鎮企業の形成と展開

清成忠男

## 1. 郷鎮企業の形成

ソ連・東欧において市場経済の導入が難航しているのに対し、中国においては1980年代を通じて市場経済が急速に拡大するとともに、経済全体は高成長を記録した。郷鎮企業と呼ばれる中小企業が担い手となって競争が活発化し、天安門事件にもかかわらず、市場経済が急テンポで伸びたのである。資本主義の初期段階が創出されているとみることもできよう。(1)

さて、中国においては、1978年以降、人民公社を廃止し、農家を単位とした生産責任性の導入によって農業生産性は著しく上昇した。その結果生じた余剰資金と余剰労働力を結合して、農村地域に郷鎮工業が数多く設立された。

こうして、国営企業と人民公社から成り立っていた改革前の経済構造は、根底において大きく変化した。

ところで、農村に生じた大量の過剰労働力が大都

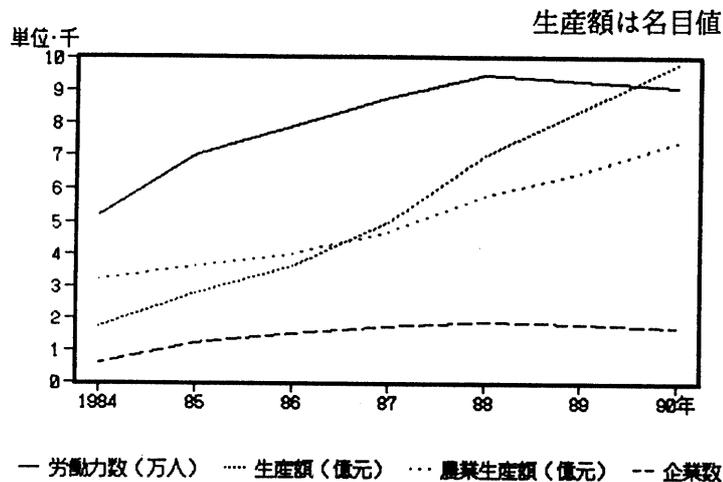
市に流入すれば、都市問題が深刻化する。そこで、農村において工業化を進め、過剰労働力の吸収を図ることが緊急の課題となった。

「土を離れて郷を離れず」「工場に入って都市に入らず」という状況を創出しなければならないのである。こうした農業地帯の町村における小工業が郷鎮工業である。郷鎮工業を興すことにより「農業離脱」をした労働力の「農村離脱」を防ぐのである。

この農村工業化は、もともとは自然発生的に展開している。郷鎮工業の理論的指導者である費孝通教授は、こうした動きは「誰かが言い出したからではなく、また誰かによって下された行政命令でもなく、客観的な条件の下で中国農民が自ら選んだ道である」と指摘している。(2)

「農民たちの自発的な工業の形式」であり、市場経済に依存した農民主導の内発的な工業化という側面を有している。

図1 郷鎮企業の推移



資料; 中国国家统计局『中国統計年鑑』

だが、一部の先進地域で郷鎮工業の創設が活発化すればするほど、これを加速化する政策が全国的にとられることになる。

その結果、農村は問題を抱えながらも豊かになり多様化した。全国社会総生産額に占める農村社会総生産額の割合は80年には32.7%であったが、90年には43.8%に達している。この伸びに大きく寄与したのが郷鎮工業である。

農村社会総生産額に占める農村工業の比率は、80年の19.5%から90年には40.4%に上昇

## 2. 郷鎮企業の定着と多様化

前掲図1から明らかなように、郷鎮企業の企業数と労働力数は経済調整の影響でやや低迷している。だが、総生産額は増加傾向をたどっている。市場経済セクターは、天安門事件で後戻りすることなく、拡大しているのである。

このように、88年秋に始まった経済調整の試練に耐え、郷鎮企業は着実に発展した。市場経済の担い手として、郷鎮企業は中国経済に定着したのである。

郷鎮企業は、もともとは農村企業だった。それも中心は郷(町に相当)有、村有などの公有企業であった。

しかし、84年ごろから私企業が急増し、さらに合弁企業や外国企業も増加の一途をたどった。表1から明らかなように、89年には、全郷鎮企業に占める個人企業(私企業)の割合は86.1%に達し、逆に、公有企業は8.2%に過ぎない。しかも、公有企業の実態は「公有民営」である。

また、都市でも私企業が増え、これも郷鎮企業とみなされた。こうして、郷鎮企業は非国営企業一般を意味するようになった。

郷鎮企業の多様化は、形態だけでなく産業別にも進んでいる。工業のウエートが依然として大きいとはいえ、私企業を中心に商業、サービス業、運輸業などで参入が活発化している。最近ではハイテク企業も登場している。郷鎮企業の活動は市場経済の拡

している。工業のほか、農村における建築業、運輸業、商業などの伸びも大きく、農村社会総生産額に占める非農業部門の合計は87年には農業部門を上回った。また、90年の郷鎮工業生産額は、工業総生産額のほぼ30%を占めている。

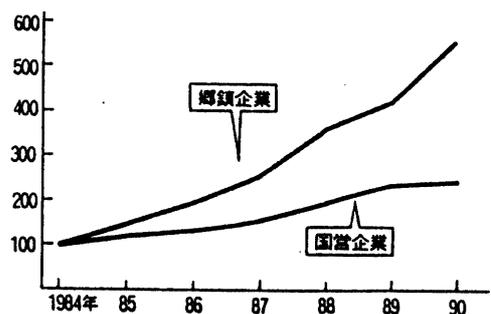
こうした郷鎮企業の発展は、図1の通りである。いかに急速に発展し、巨大な雇用を創出しているかが明らかであろう。生産性も着実に上昇し、88年には84年の二倍以上の水準になった。また、87年には郷鎮企業生産額は農業生産額を上回っている。

大を推し進め、結果として郷鎮企業が一段と多様化している。

では、郷鎮企業の業績はどうか。国営企業は、原材料や資金の調達で有利な状況にある。にもかかわらず、生産性の伸びは低く、90年には欠損企業も全体の31%に達している。いわば「親方赤旗」のデメリットが出ているのである。

これに対し、郷鎮企業は当初こそ生産性は低いものの、総じてその伸びは国営企業より高い。また、工業に限定して総生産額の伸びを見ると、図2の示すように、郷鎮企業が国営企業を大きく上回っている。その結果、郷鎮企業のシェアは85年の16.7%から90年には29.8%に上昇している。他方、国営企業のシェアはこの間に64.9%から54.5%に低下している。

図2 工業総生産額の伸び  
(84年を100とした場合の指数)



国家統計局『中国統計年鑑1990』

ところで郷鎮企業の属する産業分野だが、計画経済を補完する存在として、当初は多品種少量分野が中心であるといわれていた。特に、小をもって大を助ける（大工業を補完する）、残りを拾い欠を補う（すき間を狙う）、需要を補う（少量需要に対応する）といった分野で、一次製品の加工が中心であるとみられていた。

しかし、沿海地域では、比較的大規模な輸入代替産業や輸出代替産業が発展しており、こうした工業

に対する期待が強まっている。なお、郷有・村有工業に限定して、1989年におけるその産業別構成を見ると、表2のとおりである。きわめて多様であることがわかる。総生産額でみると、軽工業と重工業がほぼ匹敵している。農産物加工が全体の30.9%を占めているが、重工業のうちの加工工業はそれを上回っている。いずれにしても、郷鎮工業は多様化しながら拡大している。

表1 郷鎮企業の状況（1989年）

総生産額は名目値、（ ）は構成比

		企業数〈万〉	従業者数〈万人〉	総生産額〈億元〉
合 計		1,868.6(100)	9,366.8(100)	8,400.4(100)
所 有 形 態	郷 有	40.6(2.2)	2,383.6(25.4)	3,092.4(36.8)
	村 有	113.0(6.0)	2,336.6(24.9)	2,489.2(29.6)
	共同経営	106.9(5.7)	883.7(9.4)	681.8(8.1)
	個人企業	1,608.1(86.1)	3,762.9(40.2)	2,137.0(25.4)
産 業	農 業	22.7(1.2)	239.3(2.6)	134.7(1.6)
	工 業	736.5(39.4)	5,624.1(60.0)	6,144.2(73.1)
	建築業	92.6(5.0)	1,403.7(15.0)	909.8(10.8)
	交通運輸業	379.9(20.3)	699.4(7.5)	593.2(7.1)
	その他	637.0(34.1)	1,400.3(14.9)	618.5(7.4)
地 域	沿海地域	536.7(28.7)	3,963.6(42.3)	4,923.5(58.6)
	中間地域	1,100.8(58.9)	4,639.2(49.5)	3,141.7(37.4)
	内陸地域	231.1(12.4)	763.5(8.2)	335.2(4.0)

資料；中国農村部郷鎮企業司資料

郷鎮工業の経営の特徴は、次のように要約できよう。①多様な所有形態②経営の民営化③工場長責任制④経営資源の導入⑤科学的管理指向⑥労働集約-

である。多様な所有形態のいかににかかわらず、経営は民営化されている。工場長（経営者）は、人事、財務、経営管理の権限を有しており、トータルな経

官権を掌握している。

しかし地域レベルでは経営資源が乏しいから、技術や管理手法などを外部から導入している。さらに、近代経営を早急に確立しようという意図が強いだけ

に、教科書的な科学的管理指向が強い。また、労働力過剰経済であるだけに、総じて労働集約的であり、設備投資をした場合にも、三交代によるフル稼働が実施されている。

表2 郷有・村有工業の産業別構成（1989年）

（ ）は構成比

	企業数	職工数(万人)	総生産額(億元)
軽工業	547,835(55.8)	1591.9(46.1)	2379.8(52.0)
農産品加工	372,485(37.9)	904.7(26.2)	1,426.1(30.9)
食品	223,743(22.8)	181.1(5.2)	296.2(6.4)
非農産品加工	175,350(17.9)	687.2(19.9)	953.7(20.7)
紡績・織布	30,691(3.1)	304.9(8.8)	592.2(12.8)
縫製加工	23,975(2.4)	144.5(4.2)	176.2(3.8)
重工業	434,362(44.2)	1,859.0(53.9)	2,234.7(48.4)
採掘工業	79,457(8.1)	377.3(10.9)	298.4(6.5)
原料工業	54,455(5.5)	222.2(6.4)	414.6(9.0)
化学	25,083(2.6)	102.8(3.0)	237.2(5.1)
加工工業	300,450(30.6)	1,259.5(36.5)	1,521.7(33.0)
建築材料等	193,722(19.7)	830.5(24.1)	671.6(14.6)
金属製品	46,029(4.7)	176.3(5.1)	286.8(6.2)
機械工業	63,549(6.5)	285.1(8.3)	458.5(9.9)
電気機械	11,093(1.1)	67.9(2.0)	172.2(3.7)
合計	982,197(100)	3,450.9(100)	4,614.5(100)

資料；中国農林部郷鎮企業司資料

企業成長をみると、経営動機を反映して二通りある。一つは企業成長を重視し規模の拡大を図るタイプである。もう一つは地域振興を重視し地域レベルで多角化を図り、多様な労働力を吸収するタイプである。いわば労働力活用型のコンビナートである。

経営者の出自をみると、農民の子弟が多いのは当然としても、農業以外の経験を積んでいるものが主流を占めつつある。最近では、労働者の中から昇進するタイプが次第に増加している。経営者の年所得は五千元程度が多いとみられるが、数万元に達する

者もいる。いずれにしても、市場における競争を反映して、企業間格差はかなり大きいと思われる。したがって、経済調整の過程で、劣悪企業の淘汰が進んだ。90年には、企業数は前年より約60万、3.3%減少している。それでも、欠損企業の割合はそれほど大きくない。郷有・村有の場合、その比率は88年4.1%、89年5.1%、90年5.9%

と推移しており、国営企業と比べると格段に低い。しかも、郷鎮企業の一部は急成長を遂げている。

なお、郷有・村有企業は、利潤の一部を農村・農業支援に投資し、その額は88年164億元、89年162億元、90年183億元に達している。「工を以って、農を補う」のである。この点も評価すべきである。

### 3. 地域間格差の拡大

とはいえ、郷鎮企業の地域間格差はかなり大きく、しかもその差は広がる傾向にある。北京、天津、遼寧、山東、江蘇、上海、浙江、福建、広東などの沿海地方(図3参照)はそれぞれ独自に对外开放路線を歩んでいる。外資を活用して原材料を輸入・加工し、製品を輸出する「両頭在外」、すなわちNIE S型経済発展は不可避の方向である。アジア地域において経済のグローバル化が進んでいるため、こうした「沿海地域発展戦略」は有効である。郷鎮企業が発展しているのも沿海地域である。郷

鎮企業の垂範モデルがすでにいくつか検出されているが、そのほとんどが沿海地域に属している。郷鎮企業の提唱者である費孝通北京大教授はかつて蘇南モデル(江蘇省)と温州モデル(浙江省)を指摘し、その後他の研究者が耿車モデル(江蘇省)、晋江モデル(福建省)、珠江モデル(広東省)、沪郊モデル(上海市)、平定モデル(山西省)を検出している。<sup>(3)</sup> このうち平定モデル以外はいずれも沿海地域である。

図3 中国の地域構造



これらの沿海モデルは多かれ少なかれNIE S志向型である。費教授も、郷鎮企業が高度化した段階が香港経済であるとみている。逆にいえば、香港経済の拡散としての郷鎮企業が理想とされている。

一方、少数民族の多い内蒙、広西、貴州、雲南、西藏、甘肅、青海、寧夏、新疆などの内陸地域では、郷鎮企業が未発達である。

沿海、内陸の中間に位置する十二省では郷鎮企業発展の基礎ができており、今後の発展も期待できる。前掲表1によって89年の総生産額の地域別シェアをみると、沿海地域が約60%で、内陸地域はわずか4%に過ぎない。

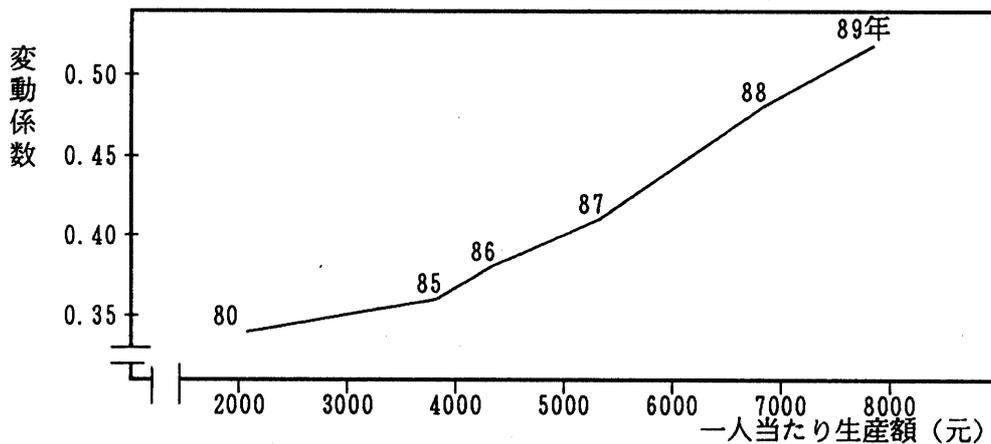
しかも、その格差は縮小するどころか拡大する傾向にある。

89年の従業者一人当たり総生産額について、沿海地域を100とした場合、中間地域は55、内陸地域は35にとどまっている。

図4によって、郷鎮企業の生産性の地域間格差の推移をみると、拡大の一途をたどっていることがわかる。特に最近の時点において、格差拡大のテンポが大きくなっている。

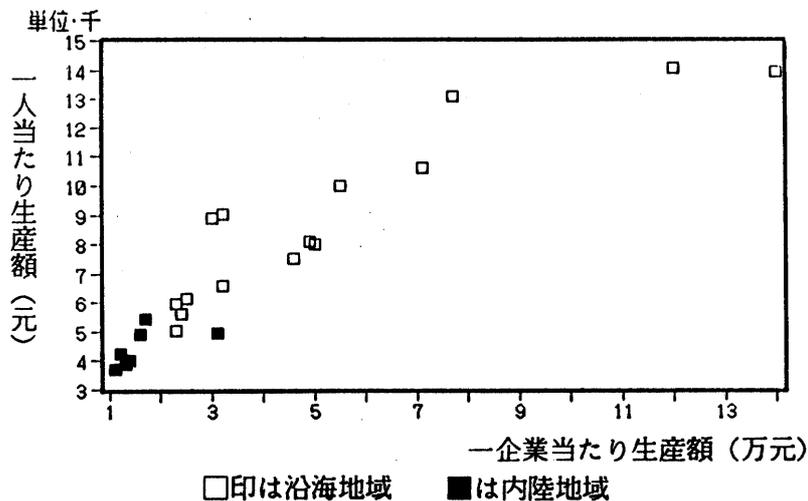
また、89年における生産規模と生産性の相関を地域についてみると、図5のとおりである。生産規模と生産性は正の相関関係にある。沿海地域においては両者ともに大きく、逆に内陸地域においては両者ともに小さい。中間地域においては、数値も中間にある。

図4 郷鎮企業・生産性の地域間格差の推移



資料；中国農林部郷鎮企業司『郷鎮企業年鑑』

図5 郷鎮企業・地域別生産規模と生産額の相関（1989年）



しかし、こうした沿海地域における郷鎮企業の発展だけでは、余剰労働力は吸収できない。むしろ、沿海と内陸の格差が拡大し、「流民」現象が激化しよう。

それでは中間地域において郷鎮企業の発展は可能か。筆者は実態調査によって中間地域において沿海型とは異なったモデルを確認した。それに基づいて中間地域発展戦略の意義を指摘したい。

中間地域郷鎮企業の特徴を沿海型と比較すると、表3のようになる。農業依存度の大きい中間地域では、農畜産物の加工はきわめて現実的である。沿海型がN I E S型であるとなれば中間地域型はN A I C (Newly Agro-Industrializing Country) 型であると言えよう。<sup>(4)</sup> N A I C型の展開は、N I E S

型を意識しつつ、それとは異なる工業化の道を示すものとしてタイで構想されたものである。アグロインダストリー（農水畜産業とその加工産業）を軸にして工業化を進め、所得の上昇を図ろうという戦略である。さしあたりは、内需をカバーし、オーバーフロー分は輸出に回す。油、茶、綿、麻、肉など、加工分野は多様である。すでに農業機械の導入が進み、そのメンテナンス技術が定着しているから、食品加工機械の導入は比較的容易である。後方連関効果として、投入財である食品加工機械の改造、開発能力が無理なく蓄積されつつある。さらに、加工技術が向上すれば利用資源である農畜産物の幅も広がり、農業にもインパクトが及ぶ。農業が一段と強化されよう。

表3 郷鎮工業の発展のパターン

沿海型	中間型
原料輸入・加工→製品輸出	地域資源（農産物）加工→内需→輸出
農業の荒廃傾向	農業を強化
技術導入、外資導入	農産物加工の後方連関効果 （投入財の生産へ）
省政府主導	内発型、「草の根」主導
都市集中	地域分散
N I E S型	N A I C型

農業は地域性を有するから、中間地域型郷鎮企業は「草の根」の内発型という特徴を持つ。地域の労働力を吸収し、地域分散的に展開する。それだけに類型は多様である。

しかも、中間地域型郷鎮企業は資源創出型であるから、経済調整に対して強い抵抗力を持ち、現に成長しつつある企業も少なくない。ただ農業との関わりは一様ではない。農地の希少な都市近郊では、少数の専業農家以外の多くは郷鎮企業に依存する。専

業農家に対しては、郷鎮企業の利益からインフラや農業機械への投資が行われる。

今後の課題は、沿海地域と中間地域のリンケージを図ることである。中間地域は沿海地域に市場を求めると同時に、沿海地域からの技術移転を進め、工業の高度化を図るのである。中間地域の内発的発展を加速する戦略と政策が求められている。

なお、内陸地域は、中間地域とのリンケージを徐々に進めていく必要がある。中間地域においては

内発的発展のための基礎がほぼ整っているが、内陸地域においてはソフトとハードのインフラ整備がか

なり必要であろう。

#### 4. 郷鎮企業の評価

郷鎮企業はすでに、中国経済の重要な構成部分となっており、しかも成長部門である。したがって、その役割はもはや否定できない。

郷鎮企業の総生産額をみても、そのシェアの拡大は著しい。90年のシェアは社会総生産額の25%、農村社会総生産額の58%に達している。前述したように、工業総生産額に占める工業部門の郷鎮企業のシェアも30%である。

経済調整下でも、郷鎮企業は自力で着実に伸び、雇用面をみても、郷鎮企業の従業者は9200万人に達し、国営企業を上回っている。郷鎮企業は農村の過剰労働力のほぼ半分を吸収している。

経済調整過程で、郷鎮企業の評価は大きく二つに割れた。一方は、郷鎮企業は中小企業だから劣悪な企業が多く、資源を浪費するだけという否定的な評

価である。もう一方は、郷鎮企業の参入は活発であり、劣悪な企業が存在するとしても、市場競争のなかで淘汰され、レベルアップが進むとする見方である。

しかし、現実をみればどちらが正しいか明らかだろう。91年4月に全国人民代表大会（全人代）で採択された「今後十年及び第八次五カ年計画の策定に関する中国共産党中央委員会の提案」でも次のように指摘している。

「積極的育成、合理的企画、正しい誘導、管理の強化の方針を堅持して、引き続き郷鎮企業の健全な発展を図る。郷鎮企業は農村経済の重要な柱で、国民経済の重要な構成部分であり、農村の商品経済の発展、農民の所得増加及び農村経済の発展にとって重要な意義がある。」<sup>(6)</sup>

#### 5. 農村社会の変化

市場経済の導入によって、農村社会は根底から変化した。一般的に農村経済は今、次の三つの部門の統合によって成り立っている。大田経済、庭院経済、郷鎮企業経済がそれだ。

大田経済は水田を中心とする経済であり、基本的には農家連動生産責任制に依存している。

これに対し、庭先の小規模な土地や未利用地を活用する経済活動が庭院経済で、米価が抑えられているから、ここにきて発展が目ざましい。<sup>(6)</sup> 注目すべきは湖南省桃源県の「庭院経済」である。これは、家庭を単位として水田と複数の副業をワンセットにするとともに、家屋建築を含めて修景に配慮する経営・定住方式である。個別の「庭院経済戸」が集まって「庭院経済群落」を形成し、地域全体としての合理的な土地利用と修景を形作る。インフラの

整備も共同で行う。村民委員会と郷主導の「草の根」の地域デザインが基礎にある。

経営的には、水田と菜園、果樹園、養魚池、用材林、養豚、養鶏などを関連づけて組み合わせる。豚の糞からはメタンガスを採取する。特徴は、小規模・多様化、適応性・柔軟性、高収益・商品化、立体化・集約化である。知恵を駆使し、多角化の経済性の追求によって狭い土地を集約的に活用する。一戸当たり五千元以上の所得をあげており、全面的に軌道に乗れば万元戸（年収一万元の農家）になるという。

さらに、副業の農畜産物を集めて郷鎮工業で加工する。一つの村が複数の郷鎮工業を持つから、村レベルで結合連関効果が期待できる。農業の蓄積によって郷鎮工業が設立され、郷鎮工業が原料を供給す

る農業を強化し、郷鎮工業と農業の利潤がインフラ投資に向けられるという蓄積の好循環が生じているのである。その結果、全体として定住条件の整備が進み、住民の流出が防止される。

一方、郷鎮企業経済は、今や農村社会を支える存在である。農村社会総生産額に占める農業の比率は、87年には50%を割り、90年には45.4%に

落ち込み、郷鎮企業の生産額がすでに過半数を占めている。数年のうちに、農村における工業生産額が農業生産額を上回ると思われる。

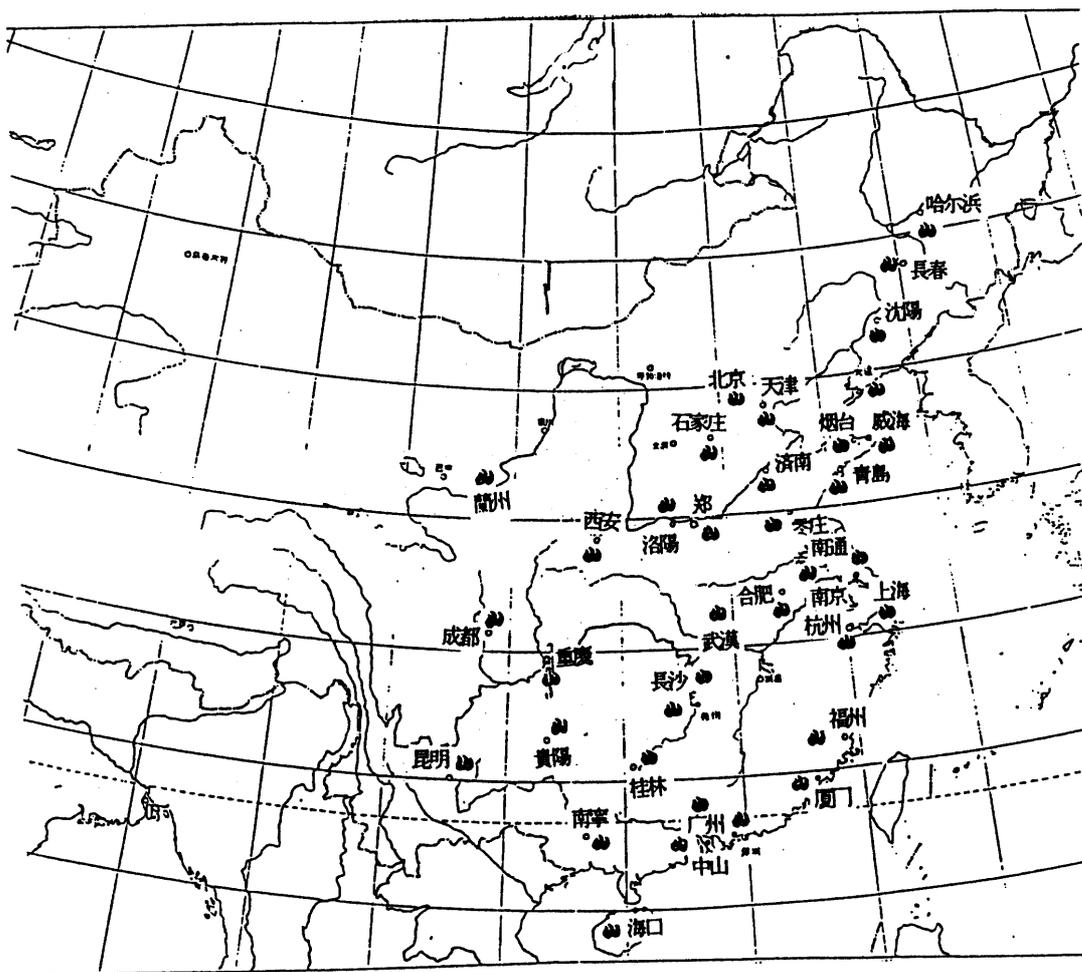
すでに、沿海地域の九地区のうち七地区では、農村工業生産額が農業生産額を上回っている。農村の工業化が進んでいるのである。

## 6. 郷鎮企業政策

郷鎮企業は、基本的には市場メカニズムに依存して活動している。ただ、地域振興という視点から、地方政府による政策的支援がみとめられる。省、

市、県の各段階に郷鎮企業局が設けられ、郷鎮企業に対して情報提供、人材育成、技術支援などが行われている。

図6 高技術産業発展区の立地動向（1990年）



資料：国家科学技術委員会資料

こうした郷鎮企業を支援する政策の中で注目すべきは、「星火計画」である。郷鎮企業一般のレベルアップを図る政策である。郷鎮企業の発展を加速し、農村経済の再構築を推し進めるために科学技術の導入を図るというものである。地域レベルで多様なプロジェクトが展開されている。当初は郷鎮企業だけが政策の対象とされたが、今では国営の中小企業も対象に含まれている。

新しい動きとして、「たいまつ計画」によるハイテクベンチャーの振興も見逃せない。88年頃から、ハイテクパーク（高技術産業発展区）が省と市の主導でつくられ始め、その数は31に達している。うち26がビジネスインキュベーター（ふ化器）を備え、320社が操業しているが、これらは私企業であり、郷鎮企業の一形態である。

ハイテクパークの立地状況は、図6のとおりである。沿海地域と中間地域に広く分布していることがわかる。科学者が研究機関等からスピノフして創業する例が多いという。ベンチャーキャピタルである新技術創業投資公司も国家科学技術委員会によって1985年に設立されている。

現代はハイテク時代である。中国が先進工業国にキャッチアップする場合、ローテク、ミドルテクだけでなく、ハイテク分野をも同時にターゲットにしなければならないのである。それも、国営企業としてではなく、民間活力に着目しベンチャーの育成を進めているのである。

なお、中国においては、政策の策定にあたるテクノクラートが、中央政府にも、地方政府にも蓄積されつつある。皮肉にも、社会主義のもとではテクノクラートは育ちにくい。市場経済を導入すれば、市場の補完の必要性も明確になり、政策ニーズに敏感なテクノクラートが自ずと育ってくる。政策ノウハウが累積されるのである。この十年におけるテクノクラートの広範な形成を十分に評価しておくべきであろう。

市場経済は、経済人のみならず、政策策定テクノクラートをもきたえるのである。同時に、市場経済は、政治的にも民主化へと強いインパクトを与える。市場経済はいったん導入、拡大の過程をたどると、後戻りすることはない。

- (1) 清成忠男「中国農村に草の根工業」（『日本経済新聞』1987年11月19日）
- (2) 費孝通「農業発展の新段階」（『成蹊法学』第27号、1988年3月）
- (3) 陳吉之主編『郷鎮企業模式研究』中国社会科学出版者、1988年
- (4) 末廣昭・安田靖編『NAICへの挑戦』アジア経済出版会、1987年
- (5) 『中共中央関干制定国民経済和社会発展十年規画和“八五”計画的建設』人民出版社、1991年
- (6) 吳遠成編著『高収益庭院美化設計模式』江蘇科学技術出版社、1990年  
及び『庭院經濟实用技術手冊』湖南科学技術出版社、1990年