

[論文]

## 郷鎮企業の経営システムと流通市場適応性

鷺尾 紀吉

- 〈目次〉 はじめに
1. 中国の経済システムの変化
  2. 中国企業の企業形態と郷鎮企業の発展
  3. 中国経済における郷鎮企業の地位
  4. 郷鎮企業の性質
  5. 郷鎮企業の組織形態の所有権基礎
  6. 郷鎮企業の組織形態の効率分析
  7. 郷鎮企業の発展の軌跡と意義
  8. 郷鎮企業の流通市場適応性との関連
- おわりに

## はじめに

中国の改革・開放政策によって生成し、そして大きく発展してきた企業形態の1つが郷鎮企業である。郷鎮企業の前身は「社隊企業」で、1984年に「郷鎮企業」と正式に名称変更された。郷鎮企業は中国特有の組織形態であり、その性質は中国独特の土地制度、戸籍制度、所有権制度などによって特徴づけられる。しかしこうした原始的性質は近年の市場経済化の進展に伴って大きく変化してきており、郷鎮企業の多様化現象を伴いながら、今日まで発展している。

郷鎮企業がその内在化する特有の所有権制度や組織形態等を有しながら、外資系企業の中国流通市場への参入というグローバルな市場開放の状況下で、今後とも中国流通市場に適応することができるのか。それを解明するためには、郷鎮企業の有する所有権制度や組織形態等の特徴や変遷プロセス等を明らかにすることから始めなければならない。なぜならば郷鎮企業の有する独特な所有権制度や組織構造等と流通市場適応性は密接に関連しているからである。

そこで本論文では、まず中国の経済システムの変化と郷鎮企業の発展状況を概観したうえで、郷鎮企業の性質、所有権制度、組織形態等の特徴と変遷プロセスについて、中国における産業組織・企業組織の研究者である中国東北財経大学教授（MBA 学院院長）于立らが執筆した研究論文「中国郷鎮企業の性質と組織形態」（Li Yu, Chunhai Jiang, Shu Li. (2004). *The Nature and Organizational Forms of China's TVEs. Center for Industrial and Business Organization, Dongbei University of Finance and Economics, Dalian, P. R. China, 116025*）に基づいて述べ、郷鎮企業の経営システムの特徴を明らかにする。次にそれとの関わり合いで、郷鎮企業の流通市場適応性を論じ、ここでは事例分析による郷鎮企業の経営システムと流通市場との関連、中国国内市場の開放と市場競争の激化の2点を指摘し、流通市場適応性の課題を検証する。

## 1. 中国の経済システムの変化

### (1) 中国の改革・開放政策と市場経済化

中国は、1978年12月に開催された中国共産党第11期中

央委員会第3回全体会議において改革・開放政策が決定された。改革・開放とは、農業、工業、国防、科学技術の4つの現代化を国家目標とした経済面における市場経済の導入と対外開放政策を意味する。これは、1949年中華人民共和国が成立して以来の重大な転換でもあった。

改革・開放政策は、中国の経済システムの変革をもたらした。それは、市場経済化へのプロセスともいえる。中国の市場経済化のプロセスは、大きく2つの段階に区分することができる（唱、2002、pp. 14-19）。

市場経済化の第1段階は、改革・開放の決定が行われた1978年から1992年までの期間である。この段階では市場経済化といっても、「計画経済を主として市場調節を補とする」、あるいは「国家が市場を調節し、市場が企業を導く」などという計画経済の色彩が濃いものであった。つまりこの段階の改革は、経済効率の向上を中心に計画体制に商品経済、市場メカニズムを導入することによって経済の活性化を図ろうとするもので、依然として計画経済と国有企業の主導的役割を強調するものであった。

しかしながらこの段階においても、西欧の近代経済学の導入による市場経済移行への検討、農村地域で生まれた郷鎮企業の発展による農村社会の改革と市場経済化の進展、さらには経済特区の設置と外資導入などによる経済発展がみられ、さらなる市場経済化に向けた経済基盤の構築が進められた。

市場経済化の第2段階は、1992年から始まるものである。1992年は、鄧小平が社会主義か資本主義かという伝統的な議論に終止符を打った、いわゆる「南巡講話」が行われた年でもあった。この南巡講話で、鄧小平は以下のように述べている。

計画が多いか、市場が多いかは、社会主義を資本主義から区別する本質的なものではない。計画経済イコール社会主義ではなく、資本主義にも計画がある。同様に市場経済イコール資本主義ではなく、社会主義にも市場がある。計画と市場はともに経済の手段である。社会主義の本質は、生産力を開放し、生産力を発展させ、搾取を消滅し、両極分解をなくし、最終的にはみんなが豊かになるということである。みんなにこの道理を説明しなければならない。（佐々木、1994、p. 133）

鄧小平の南巡講話は、生産を回復させるためには、世界の先進資本主義国の進んだ経済方式、管理方式を吸収し、

市場経済化への道を大胆に進めるべきであるというものである。

この鄧小平の南巡講話を追認したのが、同年10月の中国共産党第14回全大会における江沢民の「社会主義市場経済」論である。そこでは以下のように主張された。

わが国の経済はもしも構造の最適化、効率の向上、発展の加速、国際競争への参入を目指すのなら、市場メカニズムの役割を引き続き強めなければならない。実践の発展と認識の深化は、我が国の経済体制改革の目標は社会主義の市場経済を確立し、生産力のさらなる解放と発展を促進することにある、ということをお我々がはっきりと提起することを求めている（同上書、p. 145）。

社会主義市場経済という用語の使い方については、西欧の市場経済の概念からみるとやや奇異に感じるが、銭（2000、p. 135）は、その特徴を次のように述べる。即ち、社会主義市場経済は70年代および80年代の東欧の革命家が唱導した「市場社会主義」とは区別すべきものであり、市場社会主義における市場は、公有制に基づいた社会主義の目的に奉仕する擬似的なものであった。これに対し社会主義市場経済においては、「市場経済」が目標であり、社会主義という言葉は形容詞である。従って中国の社会主義市場経済は、ドイツの「社会的市場経済」により近いが、「市場社会主義」とは根本的に異なると主張する。

社会主義市場経済への移行といっても、企業の経営自主権には依然として多くの制約が残っているなど課題は残されているが、1992年の社会主義市場経済の採択により中国の市場経済化が一挙に進んだことは明らかである。

## (2) 現代的課題

1992年以降、中国は急速に市場経済化の道を進んだ。それは1つの国家の立場からみるならば、持続的経済発展を成し遂げ、こんにちに見られるような世界の工場、さらには世界の商場といわれるほどに大きな躍進をもたらした。また政治的には「3つの代表論」によって、民営企業家の共産党への入党が可能となり、中国共産党は階級政党から国民政党への準備を行うなど、開かれた政治システムへの脱皮の方向を目指している。このような政治的、経済的な光の部分とは対照的な、あるいは光の部分の進展に随伴してもたらされた影の部分、つまり負

の遺産も中国に重くのしかかっている。それをいくつか指摘すると以下の点があげられる。

第1に、貧富の差があまりにも激しいことである。先進資本主義主要国においても、もちろん貧富の差はみられるものの、中国の場合はその度合いが極めて著しい。所得の不平等さを図るジニ係数は、1978年=0.3、1995年=0.4、2000年=0.458と警戒ラインを突破している。都市世帯第10分位（所得の上位10%世帯）対第1分位（下位10%世帯）の所得倍率は、1985年=2.9倍、1995年=3.9倍、2000年=5.0倍となっており、農村でも第5分位の第1分位に対する所得倍率は、1990年=6.3倍、1995年=7.6倍、2000年=9.5倍とその格差が広がっている（佐々木、2003、p. 14）。

この数字は、公表された統計数値に基づいて算出されたものであり、実際にはその格差はそれ以上ではないかと、中国に幾度か行ったことがある人ならば、そう実感するのではないかと思う。

第2に、このような所得格差は地域格差となってあらわれていることである。外資導入がなされ、先に豊かになった沿岸部と遅れている内陸部、あるいは都市（城市）と農村の地域格差は主要先進国ではみられないほどの大きな格差となっており、市場経済化の進展に伴う地域における勝ち組と負け組の差が明確に区分されるようになっている。一国における地域のアンバランスな発展は、社会不安の要因ともなる。

第3に、中国企業の競争力、市場適応力の問題である。中国企業は、市場経済化の進展に伴って国有企業、郷鎮企業、さらには私営企業の中には有力企業として育ってきたものがある。これら企業は、中国の市場経済化の過程で資本力、技術力、市場開拓力等を高めてきたが、市場との関わりでいえば、外資系企業の国内販売に対しては多くの規制が課せられていたため、結果的に国内市場における販売面で有利な立場にあった。しかし2001年12月に中国はWTOに正式加盟し、外資系企業に対する中国市場の開放により、その有利さも解消されることになる。国家の保護的な規制が解消され、グローバルな国際競争の中で競争するときに、中国企業の市場適応力はどうか発揮できるのか。これこそが現代中国の経済運営における中心的課題である。これについては、郷鎮企業の例を踏まえて後述する。

## 2. 中国企業の企業形態と郷鎮企業の発展

### (1) 中国企業の企業形態

1978年から始まった中国の改革・開放政策によって企業改革が漸進的、試行錯誤的に行われたが、その特徴を一言でいえば企業形態の多様化の歴史といえる。

社会主義市場経済が採用される以前においては、公有制経済が国民経済を主導し、私営経済は補充的な地位であった。しかし1997年の中国共産党第15回大会で公有制を主とするものの、個人経営経済、私営経済など非公有制経済も社会主義市場経済の重要な構成部分であると位置づけられたことから、公有制、非公有制を問わずそれを支える多様な企業形態が登場することになった。

中国企業は、大きく①企業の所有制に基づく分類（国有、集団所有、私有など）、②企業の組織形態に基づく分類（単独出資、共同企業、会社制など）、③行政規制に基づく分類（業種別、部門別、地域別など）に分けられる。この分類の中で重要な分類は、所有制と出資形態である。中国の企業法制は、80年代から90年代初頭にかけて所有権基準によって企業の法システムをとらえていく方向が強かったが、1992年の社会主義市場経済の採用以後は、1993年の「中華人民共和国公司法」の制定にみられるように、出資に着目した組織形態である会社法システムを志向し始めている。現在では所有制と出資制という両システムが並存している状態である。

### (2) 郷鎮企業の発展

中国の市場経済化の進展で象徴的な動きが、郷鎮企業の出現と発展であるといえる。郷鎮企業は中国特有の企業形態の1つで、人民公社所属あるいは人民公社下部組織の生産隊の「社隊企業」を始祖とする。改革・開放が始まった1979年に、中国共産党は「農業発展を加速する若干問題に関する決定」という文書を配布し、社隊企業の発展を支援した。そして1984年の中国共産党と国務院の共同文書で正式に「社隊企業」を「郷鎮企業」と名付け、郷鎮企業の本格的な発展を迎えることとなった。郷鎮企業の性質、組織形態の特徴、効率性等については後述することとして、ここでは郷鎮企業のモデルについて述べることにしたい。郷鎮企業の典型的なモデルは、大きく次の3つがあげられる。

第1のモデルは、蘇南モデルである。蘇南地域とは主

に蘇州、無錫、常州といった地域である。この地域の郷鎮企業の組織形態は、主に「村有企業」ともいべき集団所有制が採用されていたことが大きな特徴であった。

第2のモデルは、温州モデルである。温州は浙江省の東南地域に位置するが、この地域では従来家内工業の伝統を生かし、日用雑貨の生産やサービス業を中心とした独自の産業構造を形成させていた。温州モデルは、こうした産業を中心に主に私人経営、私有企業として郷鎮企業が発展した。

第3のモデルは、珠江デルタモデルである。この地域の郷鎮企業は、外向型（外需型）が半分以上で、海外市場にも参加し、外資導入は工業だけではなく、流通・サービス部門に至るまで幅広く行っており、私有企業の形態が主流である。

このように郷鎮企業は、タイプは異にするものの、総じて80年代から急速に発展を遂げ、現在中国経済において重要な地位を占めている。一方で郷鎮企業の飛躍的発展による企業規模の拡大は、行政（地方政府）の経営に対する過度な干渉、家族経営の限界、所有権の不明確さなどに起因する諸問題に直面し、上述のモデルとしてあげた郷鎮企業の組織形態等のあり方が大きな問題としてあらわれてきた。対照的なモデルである蘇南モデルと温州モデルについては、次のような改革が行われた。

まず蘇南モデルについては、初期の段階で企業規模が小さい間は、従業員と企業の利益が一致し、労働意欲は高かった。しかし市場経済化の進展と企業規模の拡大とともに、国有企業にも共通する不明確な所有権という問題が顕在化し、経営管理者、労働者、および地方政府の利益が乖離し、企業の経営業績も悪化した。そこで蘇南の郷鎮企業は所有権を中心とした改革を余儀なくされ、途中紆余曲折があったが、地方政府の郷鎮企業に対する行政指導や管理からの撤退が行われ、大型郷鎮企業を中心に民営化（私有化）が展開された。

次に、多くが私有企業から出発した温州の郷鎮企業は、家内工業やサービス業を中心とした伝統的な労働集約型生産方式や血縁を基礎とした家族経営型管理方式を取り入れていた。しかし市場経済化の進展とともに規模の拡大が行われるようになると、上述のような方式では対応できなくなり、90年代の半ば以降、温州地域の郷鎮企業のほとんどが株式会社へと転換していった。その際外部から有能な経営者を迎え入れ、家族経営から生じる諸問

題を克服し、市場における地位を確保している。

このようにみえてくると、郷鎮企業の発展はめざましいが、市場に対応、あるいは適応するために所有制など企業形態、組織形態の改革が行われてきた。つまり郷鎮企業の市場適応性を考察する場合、郷鎮企業にみられる特有の性質、地域との結びつき、所有権制度、組織形態等が大いに関連していることが分かる。そこで本論文では、中国における産業組織・企業組織の研究者である中国東北財経大学教授（MBA 学院院長）于立らが執筆した研究論文「中国郷鎮企業の性質と組織形態」（Li Yu, Chunhai Jiang, Shu Li. (2004). *The Nature and Organizational Forms of China's TVEs. Center for Industrial and Business Organization, Dongbei University of Finance and Economics, Dalian, P. R. China, 116025*）を以下に翻訳して紹介し（「3. 中国経済における郷鎮企業の地位」から「6. 郷鎮企業の組織形態の効率分析」まで）、郷鎮企業の性質、所有権システム、組織形態の特徴等を検討したうえで、それとの関わり合いで郷鎮企業の流通市場適応性を考察することとしたい。

### 3. 中国経済における郷鎮企業の地位

中国経済システムが1978年に市場経済の方向に改革された後、既に存在していた社隊企業は農村地域で急速に発展し、1984年には郷鎮企業に正式に名称を変更した。1978年から2002年まで郷鎮企業の付加価値の年間成長率は、17.2%、また郷鎮企業の雇用の年間増加率は6.7%であった。同期間における中国のGDPの年間成長率は9.1%であり、中国における全国就業者の年間増加率は2.6%に過ぎなかった。1990年から2002年の間、郷鎮企業の総輸出の年間増加率は11.7%であった。一方でこの期間、中国の全国総輸出の年間増加率は7.3%に過ぎなかった。

加えて一例として2002年をとると、その年の価格によれば郷鎮企業によって達成された付加価値は、3兆2400億元であった。これは、その年のGDPの31.6%であり、農村地域における付加価値の65%を占める。郷鎮企業のうち郷鎮工業の付加価値は2兆2000億元で、これはその年の中国における全国工業の付加価値の48.0%を占める。輸出は合計で1兆500億元となり、これはその年の中国の全国輸出の42.9%である。利益総額は7200億元を達成し、支払った税は2500億元であり、これはその年の中国

における全国財政収入の13.1%に達する。郷鎮企業によって吸収された余剰労働力は、1億3288万人であり、これはその年の中国農村地域の労働力の約27.0%であり、またそれは中国の全労働力の17.9%である。

このような経済統計に基づく、多くの観点からみて郷鎮企業は、驚異的な成功を収めたのが明らかである。郷鎮企業は、中国の経済成長の促進、財政収入の増加、農村発展の維持、農村地域の工業化と都市化の漸進的達成、および外貨獲得において絶対必要な役割を果たしている。郷鎮企業の発展は、中国における農村地域の工業化、都市化、そして現代化を約束し続けることもまた明らかである。

1990年代初めから、学者は中国の郷鎮企業の奇跡を説明するために、様々な経済学的な解釈を与えてきた。例えば「曖昧所有権説」は、中国郷鎮企業の曖昧な所有権は特有な環境下においていくらか効率的であると考えられる。また「中国伝統文化説」は、中国の伝統と文化に隠された規則と共同概念が郷鎮企業成功の鍵であると述べる。さらに「政策相違説」は、国有企業と違って中国各階層の政府が郷鎮企業についてあまり規制をしなかったと主張する。

このような解釈は、伝統的な経済学的見解からみて理にかなっている。しかしながら、これらの説は郷鎮企業の成功に固有な構造的要素や動機づけを無視している。于立らは、中国郷鎮企業の出現、発展および効率性を郷鎮企業の性質と組織形態の観点から説明する。

### 4. 郷鎮企業の性質

郷鎮企業は特有な企業形態であり、市場経済における一般的な企業と異なっており、また国有企業のような特殊な企業とも違う。郷鎮企業の出現、発展、そして将来は中国の伝統的な経済システムの特徴と大いに密接に関係しており、それは郷鎮企業の性質の分析から明確にみることができる。

#### (1) 郷鎮企業の起源

郷鎮企業の出現は、中国の特殊な歴史的環境、経済社会システム、および独特な国情によって加速された。と同時にそれらが郷鎮企業の基本的性質を決定した。1978年以前の指令経済システムにおける中国の土地集団所有

制と戸籍制度は、中国経済を2つの独立、かつ密閉した経済システム—都市と農村という二重の経済構造の形成に分割した。富に対する願望、貧困からの脱却の希望、そして中国農民によって長い間はぐくまれていた生来の勤勉資質が、郷鎮企業を生み出す原動力であった。

中国経済システムの改革は、1978年に農村地域において最初に開始された。生産高と結びついた報酬が得られる家族農家生産責任制に焦点をあてて、中国農民はそれぞれの経済利益に基づいて、異なった状況下で生産に従事するため自治権と人的自由を獲得した。この改革は、長い間抑圧されていた農民の労働熱情、進取精神、および創造性を刺激した。それはまた、市場メカニズムに照らして都市と農村地域との間の生産要素の流通を次第につくりながら、孤立し、密閉された二重の経済システムを打破した。と同時に狭義の意味での農業は、農村地域における数百万の余剰労働力を吸収もできなかつたし、農民により多くの収入をもたらすこともできなかつた。その後、郷鎮政府および農民の合理的な選択は、必然的に企業の開始ということになった。

その上に、生産手段や生活手段として求められる需要量が、実需および潜在的需要が市場において巨大であった経済欠乏の期間、急速な経済成長と人民の生活水準の不断な改善による供給量を上回ったのは、1996年以前であった。一方では、国有企業の経済メカニズムはあまりにも厳格であったので、経済成長と人民の生活水準のニーズに適合することができなかつた。

こうして郷鎮企業を含む他の企業形態が、需要と供給の間のギャップを埋めることが絶対に必要なことであった。まさにこのような状況下で、郷鎮企業はとんとん拍子に生まれて、拡大していったのである。

## (2) 郷鎮企業の定義と性質

郷鎮企業の前身は、「社隊企業」である。概して1978年以前においては、政府は社隊企業に対して厳しい制限を加えた。1978年以降、社隊企業は着実に成長した。「人民公社」制度が1984年に廃止された後、社隊企業はその名称を郷鎮企業に変更した。1997年1月1日に制定された「中華人民共和国郷鎮企業法」は、郷鎮企業に明確な定義を与えた。即ち、郷鎮企業とは、農村集団経済組織、あるいはその投資が主として郷と鎮（管轄村を含む）にいる農民からなる、またはその責務が農業を支援するも

のであるあらゆる種類の企業である。郷鎮企業の法的定義には、3つの要素がある。即ち、①郷鎮企業の出資者は、農村集団経済組織または個人の農家である。②郷鎮企業の所在地は、郷又は鎮、あるいは管轄村にある。③その責務は、農業を支援することである。

このような3つの本質的要素は、「農民、農村、そして農業」の問題に一致し、さらには郷鎮企業の性質に関し3つの追加的な局面を現す。即ち、①「血縁性」—土地集団所有制度に密接に関連する戸籍制度は、出資者である「農民」の身分は変わることができないと決める。従って出資者、経営者、従業員は主として同一の共同社会内の農民であり、これが郷鎮企業の「血縁性」を形作る。②「地縁性」—土地集団所有制度は、生産の重要要素である土地や他の天然資源を自由に交易させたり、取引されたりすることを不可能にさせる。これは、郷鎮企業が郷と鎮（管轄村を含む）の地区においてのみ設立され得ることを確実にし、郷鎮企業の「地縁性」を形成する。その上さらに、戸籍制度が郷鎮企業の「地縁性」を強める。③「業縁性（農民産業性）」—農業支援の責務を担う。

郷鎮企業と国有企業は、いずれも特殊な企業形態であるけれども、それらは本来全く異なった性質を有している。于立らは、国有企業の鍵は資本の国家所有制であると述べる。このことから他の特徴が派生する。即ちその基本特性は、「企業性」（主として「自主権」と「営利性」に具体化される）と「公共性」（主として「国家程度」と「規制程度」に具体化される）の並存である。そして「公共性」が強くなればなるほど、「企業性」はますます弱くなる。しかしながら郷鎮企業の鍵は、生産要素の土地属性にある。中国の特殊な土地制度とそれに対応する戸籍制度なくしては、郷鎮企業は出現しなかつたとさえいえることができる。

厳密に言えば、上述した3つの基本的要素を同時に有しているこれら企業だけが、真正な郷鎮企業である。郷鎮企業は、設立当初はこのような状況であったが、その後しばらくして大きな変化が起きた。環境変化に伴って、郷鎮企業の性質の3つの局面—雇用の「血縁性」、「地縁性」、および「業縁性」が基本的に変化した。21世紀初頭に「業縁性」は次第に消失し、「血縁性」と「地縁性」もかなり薄くなった。

### (3) 郷鎮企業の性質における変化の理由

郷鎮企業の性質の変化の基本的理由は、外部環境の変化が郷鎮企業の定義における3つの本質をもはや成り立たせなくなっているということである。

第1に、郷鎮企業の投資家や管理者は、もはや農村集団経済組織、あるいは農民に限定されていない。今や都市投資家、外国投資家、香港、マカオ、台湾の投資家を含んでおり、彼らは農村経済組織でもなければ、農民個人でもない。経済の一般原則に従えば、国家の工業化は必然的に農村人口の「非農業化」を伴うものである。しかしながら中国で長期間行われてきた厳格な人口身分制度は、国民の経済成長率と農村人口の「非農業化」率との間に明確な相違を生み出す。前者は後者よりもかなり速いのである。この特殊な現象は続かない。戸籍制度と人口政策の改革によって、「血縁性」と「地縁性」は少しずつ次第に弱まるだろう。

第2に、郷鎮企業の設立地域は、もはや伝統的な農村地域に限定されていない。今や郷鎮企業の都市化の傾向が強くなっており、もともとの農村共同体との関係はより弱くなったし、また弱くなっている。

第3に、早期の郷鎮企業や農村集団経済組織が主要な組織であったときは、集团的郷鎮企業が農業を支える責任から、「共同の収入の最大化」、「共同体の余剰労働力の吸収」、「農業の代替産業」をねらうことは理にかなっており、また必要なことである。それにもかかわらず、個人所有企業や私営企業が郷鎮企業の主要な組織となった後においては、郷鎮企業が農業を支える責任を持ち続けることは、市場経済の基本的規律に反することになるだろう。郷鎮企業の初期の段階では、食品加工に従事する割合は、それほど大きくなかった。中国で長期間実施された工業品と農産物との間の「はさみ状価格差」の結果である。市場経済の下では、企業は利益率の高低に従って従事すべき自分自身の産業を自発的に選ぶだろう。それ故、郷鎮企業の「業縁性関係」は初期においては比較的弱かったし、現在では基本的に消失している。

郷鎮企業の性質およびその特徴の変化の理由は、上述のように説明されている。全体として経済発展や経済システムと政策調整の改革につれて、郷鎮企業の性質は変わり続けるだろう。原始的な「血縁性」、「地縁性」、および「業縁性」は次第に弱くなるだろう。「特殊な特徴」は消える一方で、「一般的な特徴」がだんだん強くなってく

るだろう。中国の土地システムと戸籍制度の改革につれて、原始的なタイプの郷鎮企業はますます少なくなるだろう。「中華人民共和国郷鎮企業法」は、最終的にその意義を失うだろう。そして郷鎮企業は、その歴史的使命を果たしながら、自動的に少しずつ消えてなくなるだろう。

## 5. 郷鎮企業の組織形態の所有権基礎

所有権制度は、中国郷鎮企業の性質の変化と組織形態の基礎である。郷鎮企業の所有権制度は、国有企業や普通の企業と異なっており、指令経済から市場経済へ変化している経済システムとともに変化する。と同時に所有権の性質、構造、そして形は、中国の経済、社会システムの進展を反映しながら、すべて絶えず変化している。

### (1) 郷鎮企業の所有権の特徴

中国政府は、郷鎮企業を所有権を基礎として集団企業と私有企業に分けるが、それは実際には現実の状況を概括していない。集団所有権は、純粹郷鎮集団企業に対応するものであり、一方純粹私有所有権は、独資企業（個人商工業者を含む）に対応する。さらに集団所有権と私有所有権は、大部分重複することから、混合所有権を持った郷鎮企業を形成している。このような混合所有権をもったこれら企業は、純粹郷鎮集団企業でもなければ、純粹私有企業でもない。これら企業には、中外合資企業、中外合作企業、株式合作制企業、共同経営企業、有限責任会社、株式有限会社などが含まれる。

所有権のタイプに従うと、郷鎮企業は異なった所有権の特徴から3つの範疇—郷鎮集団企業、郷鎮混合企業、そして郷鎮私有企業に分けられる。

第1に、郷鎮集団企業の所有権は公有所有権である。その所有権は、郷村社区に属するという特徴をもっており、郷村社区を代表する郷村政府は、郷鎮企業に対して残余請求権と統制権をもっている。この種の企業の経営者は、郷村政府から指名される。

第2に、郷鎮混合企業の所有権は、公有所有権と私有所有権の異なった程度での混合である。その特徴は、所有権は分割され、取引され得るが、ある程度制限されているということである。その所有権構造は、複雑で変化する。あるものは私有所有権連合、あるものは集団所有会社、またあるものは外資所有会社である。そこには有

限会社、有限責任会社、株式合作制企業など多くの組織形態の企業がある。郷鎮混合企業の集団株式は、郷村政府によって所有され、その企業の株式は主として集団株式であり、郷鎮企業の多くの特徴をもっている。しかしながら郷鎮混合企業は、所有権と残余請求権との間の分離という特徴をもっている。

第3に、郷鎮私有企業の所有権の特徴は、私有企業のそれとほとんど同じであるが、家族企業体とは多くの差異がみられる。

## (2) 郷鎮企業の所有権の変遷

郷鎮企業の所有権の変遷における一般的な傾向は、集団所有権から私有所有権への進展であった。それは、純粋集団所有権から純粋私有所有権への移行だけではなく、私有所有権の割合を増加させながら、集団所有権と私有所有権の混合（混合所有権）を含むものである。郷鎮企業の原始的な所有権は、純粋集団所有であった。その後、私有所有権が徐々に拡大し始めたが、1990年代半ばまでは、郷鎮集団企業が主導的な地位を占めていた。郷鎮企業の市場化とともに、郷鎮企業の所有権における全国的な改革が1995年以来起り、2000年に私有所有権が郷鎮企業の主要な所有権となった。

集団所有権から私有所有権および混合所有権への変遷は、郷鎮企業所有権の変遷の主要な内容である。郷鎮企業の初期の段階では、集団所有権は郷鎮集団企業の発展において、積極的な役割を果たした。しかしながらその後、インサイダー統制、不明朗な責務と権利というような重大な問題を一層導き、このことは郷鎮集団企業の発展にとってますます不適切なものとなってきた。1990年代半ばには、中国経済システムと国有企業の改革の背景の下で、郷鎮集団企業は私有化の特徴を伴って、所有権改革が始まった。2000年末までに郷鎮集団企業の所有権改革は、集団所有権から私有所有権への移行をほぼ完了し、「赤帽子」企業（偽りの郷鎮集団企業）は、原始的私有企業に戻った。その具体的な状況は以下のとおりである。

第1に、郷鎮集団企業の数と割合が急速に減少した。郷鎮集団企業数は、1993年の272万企業から2001年には71万企業に低下した（74%の減少）。同期間の間、全郷鎮企業における郷鎮集団企業の割合は、11.1%から3.9%に減少した。純粋郷鎮集団企業数が減少するに

て、株式制企業や株式合作制企業のような混合所有権を有した郷鎮企業数が急速に増加した。

第2に、郷鎮企業の所有権の構造が多分化した。1995年以後、郷鎮企業の全集団株式と割合が大幅に減少する一方、個人株式と法人株式が増加し、これが所有権の主要主体の多様化傾向を示している。特に個人株式は急速に増加し、集団株式の大規模な減少と対照的に、典型的なX型の変遷傾向を示している（図表5-1参照）。2001年には株式制企業および株式合作制企業の資本株式における集団株式は、総計で70%となり、一方集団株式は1996年の43%から2001年には25%に下降した。個人株式は1996年の25%から2001年には43%に上昇した。

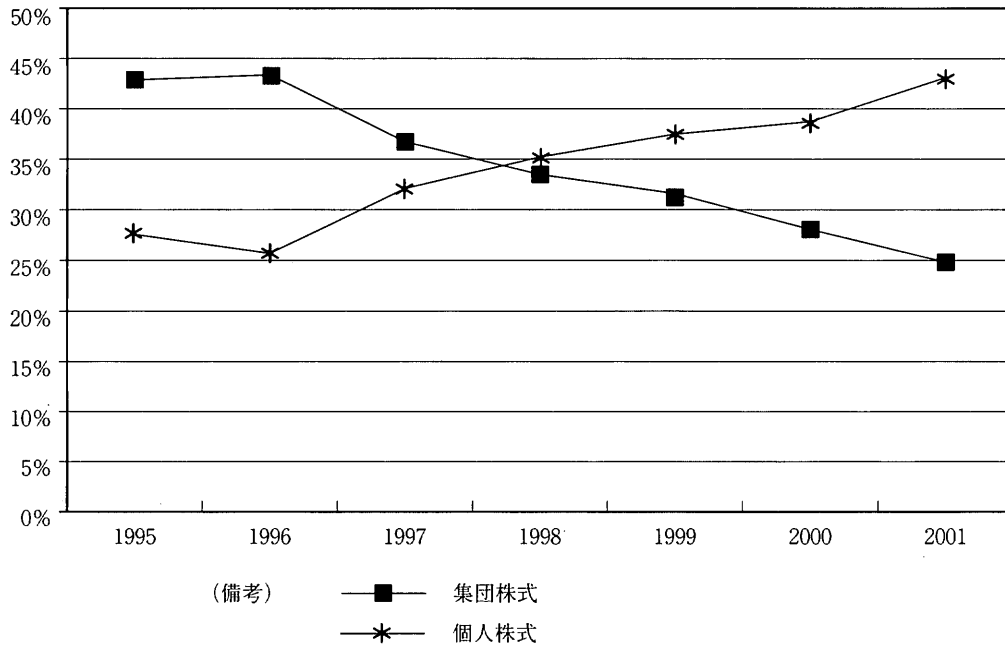
第3に、郷村政府と企業との関係が分離された。長い間、郷村政府は郷鎮集団企業に対して所有権と統制権をもっていた。そこには、「政企合一」という重大な現象が存在していた。1995年以來ずっと、所有権の改革を通じて郷鎮集団企業の大部分の資産は、「人格化」を実現し、郷村政府による企業の直接経営は間接経営へと変わった。

第4に、郷鎮企業の所有権の変遷の過程において、国有企業から郷鎮企業へと転換する特別な過程があった。国有企業、特に郷村に多く分布し、地方政府によって運営されている国有企業は、苦境に陥っていた。国有株式は消失し、国有所有権から集団所有権、又は混合所有権、あるいは私有所有権、そして最終的には郷鎮企業へと転換が強いられることになる。遼寧省だけでも1984年から2003年までの間、約600の国有企業が郷鎮企業に変わった。

国有企業から郷鎮企業へ、あるいは郷鎮集団企業から郷鎮非集団企業へと変遷しようと変遷しまいと、経営管理者による自社買収（MBO, management buy out）は、郷鎮企業所有権変遷の主要なアプローチである。企業経営管理者は、所有権のすべて、あるいは大多数を買い取ることを通じて所有者となる。この過程において企業経営管理者は、企業家になる。所有権の性質もまた集団所有権から混合所有権、あるいは私有所有権へと変化する。もし企業経営管理者がすべての株式を買い取ったならば、郷鎮集団企業は個人独資企業に変わるだろう。またもし企業経営管理者が他の従業員、他の法人・個人の手にある株式の一部を買い取ったならば、郷鎮集団企業は会社制、あるいは株式合作制企業に変わるだろう。一般的にいて、経営管理者による自社買収を通じた所



図表 5-1 郷鎮企業における集団株式と個人株式のX型株式構造の変遷



有権改革は、家族企業と経営管理者の大規模持ち株という特徴をもっている。

中国の郷鎮集団企業の所有権改革において、経営管理者による自社買収が何故一般的であるのか。まず郷鎮集団企業の所有権は、名目上郷村社区やその地域の全住民に属するが、統制権は郷村政府に属する。そしてインサイダー統制を通じて、企業経営管理者は統制権を事実上掌握する。次に郷鎮企業の「地縁性」によって、他の会社や他の法人から投資を獲得することが難しい。本来の郷鎮集団企業の経営管理者は、経営管理の才能をもち、企業内部の情報を掌握し、合作商人、政府、そして一般公衆とある程度までより良い関係を構築する。それは、独占のための優位を与えることになる。結果として、企業経営管理者は所有権改革において政府から容易に支持が得られ、「低価格による売出し」および「分割払い」という優遇政策も得ることができるのである。他方では経営管理者による自社買収は、郷鎮企業の所有権改革と生産の効率を保証することに積極的な役割を果たしている。

## 6. 郷鎮企業の組織形態の効率分析

前述したように中国郷鎮企業の所有権の多様性は、その組織形態の柔軟性と多様性をも起こしている。これら

の組織形態は鮮明な中国特色を有しており、中国農民の創造性を十分に具現している。厳密な意味でいくつかの組織形態は規範ではないが、実際それらは効率的であり、ある程度まで中国郷鎮企業の軌跡を説明できる。郷鎮企業の組織形態の簡単な分類は、図表 6-1 に示すとおりである。

### (1) 個人商工業者

法的な観点からみると、個人商工業者は真の企業ではなく、法人格をもっていないが、法律に従って登録することができ、営業許可を有し、法定代表者と固定営業場所を定めることができる。銀行あるいは金融機関に口座を開設し、営業許可の下でローンの申込もできる。このことから個人商工業者は「準企業」の範疇に属する。と同時に個人商工業者は郷鎮企業の萌芽である。以前には個人商工業者はまったく無視されていた。そこでここで、個人商工業者について詳細に叙述する。

1978年、中国の改革・開放政策とともに個人商工業者は農村に出現し始めた。個人商工業者は郷村地区に幅広く存在するが、そのすべてが小規模業者である。2002年には農村地域に1215万戸の個人商工業者がおり、それは全国個人商工業者の51%を占める。1981年、国務院は商工業者の地位と役割を肯定した。1987年、国務院は「城

図表 6-1 中国郷鎮企業の組織形態

企業類型		企業組織形態	
I	業主制	個人独資企業（個人商工業者）	家族特色
II	中間型（共同制）	共同企業（有限責任）	
		株式合作制企業	
III	会社制	有限責任会社	
		株式有限会社	

郷个体工商管理暫定条例」（都市と農村における個人商工業者に関する暫定条例）を制定し、正式に個人商工業者のための法的地位を確立した。

個人商工業者の基本的特徴として、①多数、小規模で、最小の経済単位である、②多産多死で、ライフサイクルは比較的短い、③経営に柔軟性があり、参入や退出も便利で、競争力が強い。そこには生存空間と儲けの機会がある。従って個人商工業者が存在する、④定額納税という「包税制」を行っている、をあげることができる。

個人商工業者は、他の私有企業、特に個人独資企業と容易に混同されるが、實際上それらは非常に異なる。1988年、「中華人民共和国私営企業暫定条例」が制定され、國務院は私有企業には独資企業、共同企業、および有限責任会社の3種類の形態が含まれると規定した。個人商工業者は個人、あるいは家族によって経営することができる。個人経営に関していえば、民事責任は個人の全財産を基礎に引き受けられ、家族経営については、民事責任は家族の全財産を基礎に引き受けられる。民事責任の引き受けのみが規定されており、有限責任、あるいは無限責任については明確でない。これも個人商工業者の特徴に1つである。

これとは対照的に、個人独資企業は無限責任を伴う民事責任を引き受けなければならない。従業員数の制限からみると、私有企業には従業員数の上限はないが、個人商工業者には上限がある。具体的な規制は、ある経営状況においては1人又は2人の補助者、3人から5人の見習いを雇うことができるが、総雇用者数は一般に7人を超えることができない。現実には雇用者数は、8人をは

るかに超え、いくつかの個人商工業者は100人を超えるかもしれない。この現象は十分に重視すべきである。徴税管理の点からみると、私有企業は税金支払いのための銀行口座を開設することが要求されるが、個人商工業者は一般に銀行口座を開設する必要はないが、定額納税が必要となる。特定の規模に達した時だけ、銀行口座を開設する必要がある。

個人商工業者は、当然ながら中国郷村における分散的な村落や農民の現状にとって自然と適合し、経済活動に従事する農村にとって効率的な組織形態を提供している。従って、個人商工業者は、規範ではない準企業形態であるが、農民のニーズには合っている。それは、個人独資企業、共同企業、会社の基礎を形成し、農村地域における経済繁栄と社会安定を実現するのに貢献している。この種の組織形態は、長い間中国農村地区で存在するだろう。このことから個人商工業者を他の企業に変更させる必要は全くない。

## (2) 有限共同制

1997年に「中華人民共和国共同企業法」が制定されたが、農民はそれに関心をもたなかった。郷鎮企業にはほとんど影響を及ぼさなかった。共同企業はパートナーとの共同出資、共同管理によるもので、無限責任を共同で引き受ける。農民は共同で投資することや利益を共有することができるけれども、一般に共同管理は難しく、無限責任の共同引き受けもしないだろう。このことから有限共同制は、郷鎮企業ではほとんどみられない。

にもかかわらず、中国農民は自発的に「有限責任制」

の企業形態を創り出した。即ち日常の経営管理責任を負い、無限責任を引き受ける「主負責人」、あるいは「常務負責人」としてのパートナーであり、その他のパートナーは日常の経営管理に参加しない。これらパートナーは、企業の重大事項について意思決定を行わず、投資額に比例して剰余利益を享受するだけで、出資額を限度に有限責任を引き受ける。我々の推測によれば、このような有限共同制を実施している地区は、全郷鎮企業の約3分の1を占める。

郷鎮企業の有限責任制は、2種類の人のニーズを同時に満たすことができる。1つの種類の人は、経営管理能力を有しているが、資本が不足している、あるいはこれ以上投資をしたがらない人である。今1つの種類の人は、小額の資本を有しているが、経営管理能力が不足している、あるいは責任を引き受けたくない人である。第1のグループの人は、少額投資で企業の統制権を獲得することができるが、無限責任の引き受けが前提条件となる。第2のグループの人は、企業の経営管理に参加せず、有限責任のみを引き受ける。

「有限責任制」企業は、共同制企業と有限責任会社の間形態である。その企業システムは、共同制企業固有の所有権、統制権および責任の矛盾と制限をよりよく解決し、創業のニーズに応える。この組織形態は、現有の法的枠組みを突破した自発的な原始的行動の例であり、それは現行の法律規定に符合しないが、現実には高い効果をもって運用されている。もちろん、有限共同制の法律規定が不足していることから、実施において論争を解決することは容易ではない。幸いにも、いくつかの地域（北京や杭州）で地方的な「有限共同管理方法」が制定され始めている。

### (3) 株式合作制

株式合作制は、中国農民によって創設された今1つのもので、この種の郷鎮企業は1980年代半ばに興じた。1990年、農業部によって制定された「農民株式合作企業暫定規定」と「農民株式合作企業模範規約」は、株式合作制の法的地位を認め、それを規範化し指導した。1992年、「郷鎮企業株式合作制の推進と完成に関する通知」が農業部によって施行され、これは株式合作制企業を郷鎮企業に対して重要な組織形態になることを可能にさせるものであった。

1980年代、個人および私営経済は中国の法律に従って発展することが許されたが、ある層の人々は一般的に個人および私営経済に対して慎重な態度をとった。実際、農業部の上述の規定は株式合作制を公有制の範疇に属する社会主義集団経済組織に組入れるものである。それ故当時の社会背景の下では、この種の組織形態を採用することは、特に私有制に敏感な地区や産業においてはより受け入れやすく、各方面の衝突を巧妙に避けることができる。この他、一定期間における株式合作制の実行による利益は以下のとおりである。

第1に、株式合作制の本質的特徴は、「労働合作」と「資本合作」を同時に実現することである。従業員は、出資者でもあり又労働者でもあり、共同出資、共同労働、共同リスク負担の引き受けを行う。一方では株式合作制の実行は、従業員の意欲を結集し、「所有者としての有効な行動」を生み出すことができる。他方では企業の融資需要を満足させ、従業員の資本を吸収し、資金不足問題を解決することができる。

第2に、株式合作制は交換可能な個人株を設立している。それは所有権に対する個人的ニーズに適合し、高い効率性を有している。さらに株式流通は、高い就業機会を保証する。それは、郷鎮集団企業所有権改革の組織形態の最初の選択であるからである。

第3に、株式合作制を通じて郷鎮企業は郷村政府の不適切な運営による郷鎮集団企業の過重負担を除去することができる。さらに、郷鎮集団企業の経営管理者は郷村政府の統制と約束を振り落とすことができ、経営管理者の自社買収のための有利な条件を創り出す。

こうした特殊な歴史的状況の下で、株式合作制は郷鎮企業の改革と発展を促進したが、「一人一票」と「一株一票」、および「労働に応じた分配」と「株（資本）に応じた分配」という矛盾が内在しているため、株式合作制は過渡的な組織形態でもあろう。このことから会社制、あるいは共同制へ変わるだろう。株式合作制郷鎮企業の発展の実践をみると、この過渡的発展はますます明らかになるだろう。

### (4) 家族性

家族性は、単一の組織形態ではないが、家族所有制度と家族管理制度が融合した企業所有権組織と経営管理の混合体である。家族企業は市場経済においては普遍的で

あり、郷鎮企業の異なった組織形態の間で最も際立った共同の特徴をもっている。換言すれば、郷鎮企業の組織形態がたとえどのような種類であっても、多かれ少なかれ家族企業の特徴をもっている。

家族成員の企業所有権と経営権に対する異なった統制状態に基づいて、家族企業は3つの類型、即ち家族所有型、家族経営型、家族所有・経営混合型に分けることができる。この分類からみると、郷鎮企業の大部分は家族企業である。郷鎮企業の大多数は、家族企業の特徴を強くもっている。その主な理由は、以下のとおりである。

第1に、中国郷村の村落ではまさに1つの大家族、あるいはいくつかの大家族が住んでいる。加えて、中国農民は家族観念と歴史伝統を強くもっている。それ故彼らが家族性企業を形成することは自然のことである。さらに不確実な利益見通しの状況下では、家族の外部から資金、技術、経営管理等の各種資源を獲得することはかなり困難である。これに対して、家族成員間においては資金を獲得し、資本、経営管理、利益分配および持続的発展等の問題を解決することが容易なのである。

第2に、家族の信念と組織の支援を受けて、郷鎮企業は容易に相互信頼を促進し、非対称性によって起こされる弊害を取り除き、これによって暗黙の分業と協働を形成することができる。と同時に家族組織機構の創設は、組織コストを大いに減じることができる。

第3に、家族企業内部の摩擦が少なければ、家族成員の駆け引きが少なく、目的の一致性は高まる。多くの場合正式の契約は必要なく、動機づけと制約を簡素化し、企業の最適な目標を実現するために交渉コストと管理コストを節約できる。

第4に、血縁、信条、および地縁関係に基づいて、家族企業は外部の侵略から自己の財産と利益をより効率的に保護することができる堅固な内部同盟である。

郷鎮企業家族性（上述の3つの類型を含む）は、比較的効率的な企業所有権組織形態と経営管理システムを有しており、家族性と郷鎮企業の結合は、効率性の源泉である。確かに郷鎮企業家族性には、特に企業規模の拡大や環境の変化などの点で多くの弊害がみられ、ある時には家族性は郷鎮企業の発展を妨げるかもしれない。郷鎮企業の他の組織形態、即ち個人独資企業、共同企業、有限責任会社、および株式有限会社に関しても、すべてある程度まで郷鎮企業と同じような特徴を有しているが、

これらの特徴は上述した4つの郷鎮企業の特異な組織形態の特徴ほど特色のあるものではない。

## 7. 郷鎮企業の発展の軌跡と意義

以上、于立等の所説に従って、郷鎮企業の性質、組織形態と所有権基礎、さらには郷鎮企業の効率性を考察してきたが、郷鎮企業の発展は事前にデザインされたものではなく、中国特有の土地制度、戸籍制度、所有権制度などいくつかの要素の結合によってもたらされた結果であることが分かる。最後に、于立等は郷鎮企業の性質、特徴、および将来の方向について以下のように述べている。

第1に、郷鎮企業の発展の奇跡は、政府の自発的な支援や奨励の結果ではなく、土地制度、戸籍制度、価格政策、財政・金融政策の政策失敗およびその相互作用、あるいはそれらに囲まれた相互作用の失敗の結果である。もちろん、後にだされたいくつかの政策は、客観的な法律に順応するよう立案されており、政府の作用を正確に認識することは重要な意義をもつ。

第2に、郷鎮企業の性質、所有権および組織形態は互いに密接な関係にある。郷鎮企業の性質は、郷鎮企業の出現と消滅を決定する。所有権制度は、あらゆる種類の組織形態のための基礎を形成する。しかしながら特殊な組織形態の多様性は、効率性のための源泉である。郷鎮企業の性質の漸進的変化、集団所有権から私有所有権および混合所有権への変遷、そしてまた郷鎮企業の組織形態の規範化などにつれて、その特殊性は次第に消滅するだろう。一方でその一般性がますます強くなるだろう。効率性に関していえば、郷鎮企業は特殊な状況に適応するよう生成してきたし、将来においても継続するだろう。

第3に、家族制は郷鎮企業にとって特別に重要な意義をもっている。非郷鎮企業あるいは都市企業と対照して、家族制と郷鎮企業の結合は、自然的発展過程をあらわしている。今後、自然に独自の進路と発展を取るために、改変を行うことは必要ない。

第4に、郷鎮企業の組織形態の柔軟性と多様性は、その効率性の活力と源泉である。それは、中国経済移行過程の1つの縮図でもある。郷鎮企業発展の軌跡の答えもそこに見出される。

第5に、中国のさらなる改革、特に戸籍制度と土地制

度の改革とともに、郷鎮企業は自動的に消滅するだろう。この点からみると、「中華人民共和国郷鎮企業法」はその意義を次第に失うだろう。

## 8. 郷鎮企業の流通市場適応性との関連

以上、郷鎮企業の性質、所有権制度、組織形態の特徴と変遷プロセス等、経営システムを明らかにしてきたが、最後に郷鎮企業の経営システムと流通市場適応性の関連について考察する。

郷鎮企業の流通市場適応性の関連については、ここでは郷鎮企業の事例分析による経営システムと流通市場適応性の関連、および国内流通市場の開放と市場競争の激化による流通市場適応性との関連の2点を指摘し、検証することとしたい。

### (1) 郷鎮企業の経営システムと流通市場適応性の関連

#### 科龍電器の業績悪化の原因

郷鎮企業の経営システムそのものが流通市場適応性の問題と密接に関連している好例として、科龍電器の業績悪化の原因を分析することとしたい。

科龍電器は、1984年出資金9万元（日本円117万円。1元＝13円で換算）で順徳県（現在の順徳市）容桂鎮が所有する農業機械修理工場としてスタートした郷鎮企業で、現社名は広東科龍電器有限公司（以下、単に「科龍」という）である。科龍は、創業以来冷蔵庫、エアコン、小物家電のメーカーとして順調に成長し、特に冷蔵・冷房系の技術では優れた技術力をもち、1999年までは同じく家電メーカーの海爾集団を上回る中国トップの家電メーカーであった。しかし2000年度から一転して赤字に転落した。

安室（2003 p.104）は、段（段伝敏（2002）『科龍革命』広州出版社）の説を引用し、その原因を以下のように紹介している。即ち段によれば、科龍の赤字原因は流通戦略の失敗であるという。中国の家電産業は99年ごろから急速に成熟段階に入り、市場の飽和状態、生産能力の過剰、競争の激化が発生した。その結果、先発企業から順に利潤が低下した。このような状況の変化に対して、海爾はいち早く流通経路を整備し、すべての海爾製品を取り揃えるマーケティング拠点である「工貿公司」（製版一体会社）を全国展開した。これにより、多角化した事

業と販売チャンネルが統合され、本社の戦略管理能力が飛躍的に高まった。他方、科龍（他の先発組も同様であるが）は、卸売や小売店を経由した従来型の販売チャンネルに依存していた。しかし中国においても、家電など耐久消費財の販売チャンネルは、従来型の地方の小売店を経由する段階から地方都市、大都市に立地する大型家電店へシフトしてきている。このような販売チャンネルの変化とそれに対応したチャンネル戦略の違いが、科龍など先発組の停滞の原因であるという。要するに、流通チャンネルが変化しているにもかかわらず、それに適応した適切な販売チャンネルを構築できなかったことが科龍の赤字転落の原因であると説明するのである

安室は、段の主張するこのような「流通チャンネル説」は有力な原因であるとしながらも、科龍の市場適応が遅れた最大の原因は、経営制度の前近代性にあり、特に人的資源管理の遅れが深刻であると主張する。即ち科龍は99年に所有構造の改革に着手するまで経営制度は、郷鎮企業の前近代的経営を踏襲し、旧態依然とした国営方式を採用していた。前近代的経営の象徴が、行政管理部による人事管理システムであった。行政管理部は、鎮政府の機構と基本的に変わらず、行政を遂行するのと同じような発想で企業をマネジメントしており、それは行政主導型管理システムそのものであった。このようなマネジメントでは市場のニーズの適応できず、これが赤字転落の根底にある要因であると主張する（安室、2003 pp.105-106）。

科龍は、2001年10月容桂鎮政府が科龍の持分を香港企業に売却したことにより私営企業に転換した。そして行政管理部が行っていた人事制度を抜本的に改革し、雇用制度、給与制度、認証採用、管理者層の養成・教育など近代的経営に不可欠なマネジメントを積極的に導入し、定着を図っていった。このように科龍は所有構造を変え、古いタイプの郷鎮企業の経営体質から脱却し、経営システムの近代化を推し進めたことにより、危機的な状況から脱している。

一般的には企業の流通戦略の良し悪しが市場適応性を測る重要なメルクマールの1つであるといえるが、筆者は郷鎮企業のような行政主導型企業の場合には、その経営システムそのものが市場適応性に大きな影響を及ぼし、両者には密接な関連があると述べてきたところであるが、この事例からも分かるとおり、郷鎮企業の組織形態に基

づく経営システムの遅れが市場適応性への不対応となっているのである。

## (2) 中国国内流通市場の開放と市場競争の激化

次に郷鎮企業を含んだ中国企業の流通市場適応性を中国政府の外資系企業に対する国内流通市場開放という政策面の観点から述べることにする。

中国は、WTO に加盟する以前は、外国企業に原則的に中国国内市場での直接販売を認めないという「市場囲い込み」の保護政策を取っていた。もっともすべての場合に国内販売が認められないということではなく、外国企業が投資して設立した合弁会社や独資会社は自ら製造した製品を国内販売することは可能であった。しかし自ら製造した製品以外の製品、例えば親会社（投資国本会社）の製品の輸入販売業務を行うことは認められなかった。また合弁会社で製造した製品を販売する場合でも、既存の国有企業や集团公司の販売ルートを使わないと販売できないような仕組みが残っている。

このような中国の中国企業に対する一種の保護政策、逆にいえば外資系企業に対する規制政策のため、外資系企業は中国国内市場において中国企業と対等な競争ができなかった。これがすべての要因ではないが、このような状況下で中国企業は国内市場においてシェアの拡大を図ってきた。つまり中国企業がシェアの拡大という市場適応を可能ならしめたのは、もちろん企業努力の成果でもあるが、上述したような中国の保護政策も1つの、しかし重要な要因としてあげることができる。

2001年12月、中国はWTOに正式加盟した。その結果、外国企業と国内企業を差別的に取り扱うことは原則的に禁じられる。中国も外資系製造業の国内販売権を認めるとともに、流通業に対しても段階的に市場開放することを約束した。これは中国国内市場に決定的なインパクトを与えることになる。

流通業に対する市場開放は段階的に行われることになっているが、最近の動きをみると、2004年4月に「対外貿易法」が改正され、貿易業に従事する際の規制が大幅に緩和された。また同年6月に施行された「外商投資商業領域管理規則」では小売、卸分野での独資会社の設立が認められるとともに、設立地域の制限、設立要件も撤廃された。

このような政策環境の変化に直面した場合、郷鎮企業

にみられるような経営システムを取っている企業に外資系企業と同じような市場適応性を期待できるだろうか。中国企業の国内市場における市場適応性は、中国の保護政策も有利に働いているが、今1つ多段階で非効率なものとはいえ、地方の農村市場や小売店に至るまでの全国網販売ルートを活用できたことによるものといえる。つまりこの販売ルートに外資系企業が容易に参入できなかったことが、結果的に市場適応性を高めたといえる。市場適応性を高めたというよりも他からの参入がなかったために、結果として適応できたといったほうが正確かもしれない。

しかしWTOに加盟した現在では、流通分野において外資系企業が参入し、国内販売拠点を設けるとなると、中国企業が活用していた従来の販売網と競合し、その販売網はまさに「市場」競争に巻き込まれ、またその市場適応性もまた「市場」によって評価されることになる。このことから郷鎮企業が、外資系企業が参入するグローバルな流通市場で市場適応性を確保するためには、マーケティング能力を高めていかなければならない。そのためには流通市場において競争優位を図り、その適応性が確保できるような経営システムの改革が求められる。そして経営システムの改革とは、上述した郷鎮企業の企業形態、組織形態（所有構造を含めて）を変革することである。

## おわりに

本論文では、中国郷鎮企業の性質、所有権制度、組織形態等の特徴と変遷プロセスをレビューしたうえで、その有する経営システムの特異性、および中国国内市場の外資系企業への制限緩和という状況下での流通市場適応性を論じた。郷鎮企業の流通市場適応性は、郷鎮企業の有する特有の所有権制度や組織形態等と密接に関連しており、この経営システムの改革なくしては流通市場適応性の確保は難しいとの結論を示した。

本来市場経済には市場経済に合った企業システムが求められるところであるが、従来型の郷鎮企業は計画経済の下で育まれてきた経営システムで市場経済に対応しようとしている。これでは事例企業で取り上げた科龍電器のように市場経済には十分対応できない。企業競争が製品競争から流通市場競争へと移行している中国市場にお

いては、この経営システムの不一致を解消することが、流通市場適応性対処の方向であるといえる。

#### 謝辞

本論文で紹介した研究論文 The Nature and Organizational Forms of China's TVEs は、筆者が客員教授を務める中国東北財経大学での特別講義時に入手した資料であり、著者である于立教授の了解を得て翻訳と若干の補筆を行ったものである。本研究論文の翻訳と掲載を快諾されたことに対し、改めてここに記し厚く感謝の意を表す。なおことわるまでもなく、本研究論文の翻訳等における一切の誤謬に関してはすべて筆者の責めに帰せられるべきものである。

#### 参考文献

- 于立・于左等 (2001) 『中国郷鎮企業産権与治理結構研究』 経済管理出版社。
- 加藤広之 (2001) 「第5章 農村はいかに変化したか」 南亮進・牧野文夫編 『中国経済入門』 日本評論社。
- 関志雄 (2002) 『日本人のための中国経済再入門』 東洋経済新聞社。
- 厳善平 (2002) 「第5章 郷鎮企業における所有構造改革」 丸川知雄編 『中国企業の所有と経営』 アジア経済研究所。
- 佐々木信彰編 (1994) 『原点で読む現代中国経済』 東方書店。
- 佐々木信彰 (2003) 「序論 中国ビジネスを読む眼」 佐々木信彰編 『現代中国ビジネス論』 世界思想社。
- 唱新 (2002) 『グローバリゼーションと中国経済』 新評論。
- 銭穎一 (2000) 「第5章 中国市場経済化の制度的基礎」 青木昌彦・寺西重郎編 『転換期の東アジアと日本企業』 東洋経済新報社。
- 童敵平 (1999) 「中国中小企業の発展と国際分業—郷鎮企業の場合—」 鈴木茂・大西広・井内尚樹編 『中小企業とアジア』 昭和堂。
- 安室憲一 (2003) 『中国企業の競争力』 日本経済新聞社。
- 鷲尾紀吉 (2003) 『中小企業の中国投資行動』 同友館。

## Management System of China's TVEs and its Adaptability of Distribution Market

WASHIO Kiyoshi

Faculty of Commerce, Chuogakuin University

### Abstract

The purpose of this paper is to clarify the relationship between management system of China's TVEs (China's Township and Village Enterprises) and its adaptability of distribution market. At first, I describe the characteristics of the nature, property right system and its organizational forms of China's TVEs based on the research paper, Li Yu, Chunhai Jiang, Shu Li.(2004). *The Nature and Organizational Forms of China's TVEs. Center for Industrial and Business Organization, Dongbei University of Finance and Economics, Dalian, P. R. China, 116025*), and explain its management system of China's TVEs.

Next, I discuss the adaptability of distribution market of China's TVEs which practice its management system analyzing a case of China's TVEs. Finally, I draw the conclusion that the adaptability of distribution market of China's TVEs is achieved by the reform of its management system because the adaptability of distribution market is connected with the management system such as property right system, organizational structures in China's TVEs.

**Keywords:** China's TVEs, Property right system, Adaptability of distribution market