

# 中国沿海部の郷鎮企業改革と経営者の行為様式

— 蘇南・温州モデル再考 —

佐 藤 宏

## 1 課題とデータ

本稿は、1999-2000年に実施した企業調査にもとづいて、農民企業家——郷鎮企業の経営幹部層——の行為様式を分析する<sup>1)</sup>。対象地域は江蘇省南部（蘇南）の呉江市（行政上、蘇州市に隸属）と浙江省南部の温州市である。蘇南と温州は異なった農村経済の発展パターンを見せる地域として、蘇南モデル、温州モデルと並び称されてきた。後述のように、蘇南モデルと温州モデルに関する図式的理解は、前者が集団所有制企業を中核とする発展パターン、後者が私営企業を中核とする発展パターンというものであった。しかし1990年代半ば以降、郷鎮企業の所有・経営制度改革が進展するにつれて、このような対比は単純に成立しなくなっている。というのは、改革の結果、蘇南地域においても郷鎮企業の民営化・私有化が大幅に進んだからである。それでは、1990年代における市場化の深化と郷鎮企業改革の進展は、蘇南モデル的な企業・地方党-政府機構間関係にどのような影響を与えたのであろうか。それは単純に蘇南モデルの企業・地方党-政府機構間関係が温州モデルに近いものに収斂することを意味するのであろうか。

本稿は、南京大学、華東理工大学および温州市政府政策研究室の協力を得て、呉江と温州で施した企業幹部調査（以下、呉江調査、温州調査と略記）を利用して、企業幹部の行為様式という角度からこの問題に接近する。呉江調査は南京大学が2000年春に実施し、市内のS鎮とQ鎮という2つの鎮から合計31の企業を選んだ。S鎮は人口10万5000人の大きな鎮であり、繊維産業に特化している。Q鎮は人口3万2000人、通信ケーブルの生産基地として有名である。S鎮について織

表1 サンプル企業・企業幹部

業種	(企業数)		企業形態	(企業数)	
	呉江	温州		呉江	温州
機械・金属	10	43	「股分有限公司」	5	26
繊維・アパレル	14	6	「有限責任公司」	16	38
化学	1	8	「股分合作企業」	2	26
その他	6	50	私営企業	7	12
合計	31	107	合計	30	102

(%、括弧内は人数)

企業幹部の個人属性	呉江	温州
学歴		
初級中学以下	32.6	39.4
高級中学, 中等専門学校	57.6	34.3
大学または高等専門学校以上	9.8	26.3
	(92)	(175)
年齢		
34歳以下	25.5	35.2
35-49歳	57.4	52.3
50歳以上	17.0	12.5
	(94)	(176)
戸籍所在地		
企業が立地する郷鎮の範囲内	93.6	75.1
それ以外	6.4	24.9
	(94)	(173)

出所：呉江・温州調査。

維関連16社, その他(機械, 化学など) 4社, Q鎮については通信ケーブルメーカー4社, その他(冶金, 繊維, 機械) 6社を調査対象に選び, 合計94人の幹部からの回答を得た。温州調査は, 2000年夏, 温州市政策研究室および華東理工大学を通じて実施し, 温州市の直轄区域および蒼南県, 樂清県, 永嘉県に立地する107の企業の幹部178人からの回答を得た<sup>2)</sup>。表1にサンプルの概要を示す。企業規模の面で呉江と温州のサンプルに大きな違いはないが, これは地域比較のために, 温州調査において小規模なオーナー企業を対象から除外したためである。

本稿において参照する先行研究は, 大きく以下の2つに分けられる。1つは,

経済主体としての企業に焦点を当てた経済学的研究である。最近の代表的な研究として、世界銀行と中国国内の研究機関が共同で実施した大規模な企業調査にもとづく林・杜(1997)およびJefferson(1999)がある。この研究によって、1980年代後半から90年代初めまでの段階における中国企業(国有企業、都市集団所有企業および郷鎮企業)の実態を把握することができる。世界銀行調査のメリットは、企業のパフォーマンスに関する数量データを中心としつつも、それだけではなく企業内部の意思決定プロセスや経営者の行為に関するデータをも含んでいることである。そこで筆者の調査においては、企業経営者の行為や意識に関して世界銀行調査と比較可能な調査項目を組み込んで、1990年代初めにおける郷鎮企業の一般的状況と90年代末における蘇南と温州の状況を比較することを試みた。もう1つの先行研究の流れは、経済改革が生み出した新たな存在である企業経営者に焦点を当てた経営学的または社会学・人類学的な研究である。最近の主な研究として、中国企業家調査系統による一連の調査報告(中国企業家調査系統1997など)、Wank(1999)、李(1998)などがある。こうした研究のポイントは、1つの社会的グループとしての企業家の性格分析(社会的出自、職歴移動のパターンなど)、企業制度と経営者のインセンティブの関係、企業家と党-政府幹部や従業員との関係などに置かれている。本章においては、企業経営者の社会的性格に関する先行研究の事実発見を適宜参照していく。

以下、2において蘇南・温州モデルの特徴と郷鎮企業の所有・経営制度改革の背景を簡単に整理し、3において呉江と温州における企業改革の過程を概観する。そのうえで4において、調査結果にもとづいて、両地域の企業幹部の行為目標と行為を制約する要因を検討する。最後に5において、郷鎮企業改革が企業-地方政府間関係にたいしてもつ合意を述べる。

## 2 郷鎮企業発展の地域類型-蘇南・温州モデル

中国における企業改革は、企業および経営者を経済主体として自立させるという問題に集約される。企業の自立化は、1980年代から90年代初めにおいては、企業の所有制度には手をつけず、経営制度のレベルで経営請負制を推進する形で進

められた。企業改革が所有制のレベルにまで及ぶのは、90年代半ば以降になってからである。

1980～90年代を通じて、国有企業セクターについては企業と企業を管轄する行政部門の間の強固なパトロン-クライアント関係が、効率性の向上を阻害する根本的な要因として問題視されてきた。これと対照的に郷鎮企業セクターの場合、地域によっては、地方党-行政機構との間のパトロン-クライアント関係が、企業と地域経済の発展に積極的な役割を果たした。その背景は以下のようにまとめられる。第1に、農村における非国有企業の法的・政治的位置づけが安定していない中で、企業にとって集団所有制の原則を掲げ、党-政府機構から政治的庇護を受けることは重要であった。第2に、財の流通および価格に対する統制が残存し、また生産要素市場がきわめて未発達な状況のもとで、郷鎮企業が購買・販売ルートを確認し、また資本、土地および人的資源を安定的に調達するためには、地元の党-政府指導部との緊密な連携が有効であった。たとえば主たる資金源は郷鎮・村の出資、地元農民の出資、銀行融資であったが、いずれの場合も党-政府指導部の支持や保証を必要とした。また購買・販売ルートの確保や技術の導入に際しては、都市の国有セクターとの連携（下請け関係）が有効であったが、そうした場合にも集団所有制の看板は有効であった。第3に、農村財政システムがきわめて脆弱な状況のもとで、郷鎮・村政府は集団所有制企業からの利潤上納によって独自の財政収入を得ることができた。そうした収入は企業の投資資金源となるだけでなく、地域のインフラ建設、農業投資や教育投資などに向けられた。第4に、農村において企業経営を担いうる人材の層は、実際上、地方党-行政機構に吸収されていた人材の層とかなり重なっていた。こうして、党-行政機構がコミュニティ企業的性格を持つ集団所有制企業群を監督する地域政治経済システムが形成された。こうした地域システムがもっとも典型的に成立したのが、歴史的に農業と農村工業が発展した地域であり、毛沢東時代における集団資産の蓄積が厚く、かつ1970年代にすでに集団所有制企業の展開が見られ、また大都市の国有工業セクターと市場に近接した華東地域であり、その中心部である蘇南地域の名前を冠して蘇南モデルと呼ばれてきた。

これに対して、蘇南モデル型の地域経済発展の条件に恵まれない地域においては、むしろ零細な家庭企業すなわち私営セクターが農村工業化の推進力であった。私営セクターを核とする地域経済発展の典型例が温州であり、温州モデルとして蘇南モデルと対比されてきた。温州は人口・土地比率が非常に高く、歴史的にみて、農民は農業だけでは食っていけず零細な自営商工業に生存の道を求めてきた。毛沢東時代においても、この自営商工業の伝統は続いていた。その反面、農村における集団資産の蓄積は薄かった。また軍事的理由で国家投資が極端に抑制されていたため、国有工業セクターは脆弱であり、またインフラ建設は立ち後れていた。計画システムの周縁に追いやられていた温州の農民は、貧困からの脱出のために、経済改革が開いた市場機会にいち早く反応して、自営商工業に乗り出していった。単純化して示せば、蘇南モデルは長江デルタの豊かな農業生産力を背景とした農村工業化モデルであり、他方で温州モデルは農業生産力の低い丘陵・山間地域の貧しさが原動力となった農村工業化モデルであるといえる(表2参照)。

蘇南モデルの特長はその短所と裏腹である。第1に郷鎮・村財政と企業経営の未分離は、企業の「ソフトな予算制約」およびその裏返しとしての郷鎮・村財政による企業の「搾取」を生み出す危険がある。第2に、コミュニティ企業的性格に由来する賃金における平等主義、過剰雇用やコミュニティに対する経済的貢献の要請などは、企業の経営効率を阻害しがちである。第3に、地方党一行政機構の幹部と企業幹部の間の強い人的コネクションは、企業幹部の自立性を損ね、また外部から有能な人材を吸収することを困難にする恐れがある。こうした問題は本質的に国有企業が抱える問題と同じであり、要するに企業や経営者が独立した経済主体になり得ないということである。1990年代に入り市場化が一段と深化するにつれて、蘇南モデルの特長が、しだいに企業の発展を阻害する桎梏に転化し始めた。財市場の自由化がほぼ完成したこと、私営セクターが成長した都市国有セクターの改革にも一定の前進が見られたこと、さらに外資の進出も本格化したことで、蘇南モデル的な集団所有制企業は、それまで以上に厳しい競争に直面することになった。また生産要素市場とくに金融市場の成長は、経営資源の調達における地方政府の役割を低下させた。さらに法的位置づけ、税制面において

表2 蘇南モデルと温州モデルの比較

## 1 現状と初期条件

	蘇州	温州	全国
1990年代末の経済指標(1999年)			
人口 (万人)	576.2	721.6	
1人当たり GDP (元)	23,574	10,186	6,534
農民1人当たり純収入 (元)	5,248	4,024	2,210
経済改革の初期条件(1978年)			
人口1人当たり GDP (元)	634	238	379
都市戸籍人口/総人口 (%)	17	10	16
農村人口1人当たり耕地面積 (ha)	0.09	0.04	0.1
山地・丘陵面積/土地面積 (%)	3	78	43

## 2 工業構造の比較 (国有企業および年販売額500万元以上の非国有企業) (1999年)

	蘇州	温州
就業者数構成 (%)		
国有企業	15.8	13.6
集団所有制企業	23.7	10.3
「股分合作企業」	11.5	40.1
「有限責任公司」	7.8	20.0
「股分有限公司」	3.5	1.1
私営企業	4.7	6.6
外資系企業	30.2	7.9
その他	2.9	0.4
企業規模 (平均従業員数 人)		
国有企業	484	285
集団所有制企業	256	152
「股分合作企業」	215	135
「有限責任公司」	656	204
「股分有限公司」	439	181
私営企業	124	212
外資系企業	292	148
その他	328	258

出所：『蘇州統計年鑑』2000年版、pp 32-37, 144-151, 『蘇州統計年鑑』1996年版、p 27, 『温州統計年鑑』2000年版、pp 21-31, 135, 『中国統計年鑑』2000年版、pp 53, 312.

も企業の所有制による差別待遇は無くなってきた。

こうした環境変化を受けて、1990年代半ば以降、集団所有制郷鎮企業の所有・経営制度改革が、農村経済改革における大きな柱とされるに至った。江蘇省の事

例をみると、1998年時点において何らかの所有・経営制度改革を実施済みの集団所有制郷鎮企業(工業企業)は8万4931であり、これは改革が本格的に開始した96年時点における同省の企業総数の約90%に相当する。改革の方式は大きく、(1)株式合作制(「股分合作制」)企業への改組を主とする混合所有化、(2)売却による私有化、(3)リース制企業への転換や経営請負制度の改革に大別され、それぞれ改革実施済みの企業数の36%、43%、21%を占める。(『中国郷鎮企業年鑑』1999年版)株式合作制企業は、制度的には協同組合あるいは従業員持ち株会社の性格をもつ(農業部郷鎮企業局編1998)。しかしその実態は多様であり、集団の持ち株が多数を占める企業、経営者に持ち株が集中する企業(事実上の私営企業)、株式保有が従業員に広く分散している企業が混在している。たとえば後述のように温州における株式合作制企業の圧倒的の大部分は実質上は私営企業である。

このように郷鎮企業改革が急速に進んだ大きな背景要因は、それが地方党・政府機構の利害と矛盾しなかったことである。すなわち譚秋成(2000)が指摘するように、地方党—政府機構にとって集団所有制企業の所有者として得る利得は市場化の深化につれて減滅しつつある。有能な経営者を擁する企業であれば、集団資本は退出して企業の所有と経営を一致させるほうが、企業の発展に有利であり、地方党—政府機構の利得も増す。逆に競争力の劣る企業の所有者の地位に止まることは地方党—政府機構にとって経済的・政治的負担を増すだけである。

### 3 呉江と温州における企業改革の流れ

呉江における郷鎮企業の所有・経営制度改革は次の3つの過程をたどった(範従来2000)。第1段階は1990年代前半から1997年9月までであり、リース企業への改組が中心であった。第2段階は、1997年10月の中国共産党第15回大会から翌年98年秋までの期間である。この党大会で企業の所有制改革がオーソライズされたことで、郷鎮企業改革が本格化した。この段階において小規模な企業の所有・経営制度改革が進展した。改革の方式は個人(基本的にそれまでの経営者)への企業売却が中心であり、股分合作企業への転換は少なかった。すなわち小規模企業の私有化が大幅に進んだことになる。他方、呉江全体で84あった大・中規模

表3 吳江サンプル企業の所有・経営制度改革  
(企業数)

改革後	改革前		
	郷鎮営企業	村営企業	合計
「股分有限公司」	3	2	5
「有限責任公司」	12	3	15
「股分合作企業」	1	1	2
私営企業	1	6	7
合計	17	12	29

出所：吳江調査。

(総資産額3000万元以上)の集団所有制企業のうち約半数の43企業もこの段階において股分有限公司もしくは有限責任公司に転換した。第3段階は1998年秋以降であり、残された大・中規模企業41のうち、40までが改革を終えた。

表3は、吳江のサンプル企業について、所有・経営制度改革の概況を整理したものである。1998年以降に改革を経験した企業が全体の約70%を占める。改革の前後の所有・経営体制を比較すると、比較的規模の小さい村営企業において私営企業への転換が多く、規模の大きい鎮営企業の場合、有限責任公司または股分有限公司への転換が多いことが分かる。他方、股分合作制を採用した企業は非常に少ない。改革後の資本金総額に占める集団資本の比率をみると、私営企業を除く21企業のうち11の企業においては、すでに集団資本は完全に退出してしまった。吳江における郷鎮企業改革の基本方針は、「集団資本の徹底的な退出」、「経営者への株式集中」であり、大勢として私有化の方向に向かっている。吳江市の場合、改革後の企業において経営者の出資比率が最低でも20%を超えることが政策的な基準とされている(吳江市農村工作部における聞き取り調査、1999年9月22日)。しかし、集団資本が50%以上のシェアを維持する企業も5つ残っている。企業の資本規模と集団資本シェアの間に明確な関連は認められず、単に資本規模の小さい企業ほど集団資本の退出が進んでいる訳ではない。

他方、温州農村における企業形態の変遷は、おおづかみに3つの時期に区分することができる(馬津龍1999; Sato 1994)。第1の時期は1980年代前半までであり、零細な家内企業(家庭企業)群が急速に台頭した時期である。毛沢東時代わ



ずかに展開していた「社隊企業」(人民公社・生産大隊営企業)も、この時期、払い下げや経営個人請負制、リース制により、かなりの部分が事実上家内企業に分解した。第2の時期は80年代後半であり、資本と経営が家庭の範囲を越えて拡大していく動きが目立ってくる。それは大きく、家内企業が家族労働力以外に従業員を雇用することで私営企業に発展していく過程と、株式合作制企業が新たに発展していく過程に分けられる。この2つの動きは1988年頃まではおよそ同時並行的に展開したが、89年以降は後者の発展が急となり、株式合作制企業が「温州モデル」を代表する企業形態となった。温州の株式合作制企業においてもっとも一般的な形態は個人が出資額に応じて株式を持ち合う形態であり、株式合作制企業の株式総額のうち9割方は個人株であるといわれる。このような個人持ち株による株式合作制企業は、伝統中国の「合股」と本質的に同様の企業形態である。農村の株式合作制企業にかんする全国的な法規は1990年に出されたが、温州では全国に先がけて87年に地方的な法規が施行されている。この法規において株式合作制企業は、「社会主義的な合作経済」と定義され、集団所有制の一形態と位置づけられた。この規定は80年代後半における温州経済の政治的環境を整えるうえで大きな役割を果たした。温州における企業発展の第3段階は1990年代後半以降である。この段階の特徴は、一部の企業が有限責任公司または股分有限公司に改組し、より近代的な企業組織の体裁を整え始めたことである。ただしこうした企業にあっても、なお家族経営の色彩が濃厚な場合が多い。また90年代末時点においても股分合作企業は温州における主要な企業形態である。

#### 4 企業幹部の意志決定、経営目標および行為の制約要因

表4、表5は企業幹部の経営目標および行為を制約する要因について、調べた結果を示す。この2つの表から、両調査地域の特徴を反映した差異を読みとることができる。まず経営目標については次の事実が観察される。第1に、呉江に比べて温州のほうが企業自身の発展に関係する項目(生産高・販売額の増加、利潤最大化、企業価値の増大、技術革新、企業ランクの引き上げ)の重視度の平均値が大きく、かつ回答者間の数値のばらつきが小さい。温州の企業幹部がおしなべ

表4 企業幹部の行為目標（重要度に対する自己評価の平均値）

	呉江	温州
企業の発展		
生産・販売額の増大	4.0	4.5
最大利潤の追求	4.2	4.7
技術革新の追求	4.0	4.6
従業員の所得増加	4.0	3.3
コミュニティとの関係		
就業機会の提供	3.4	2.3
コミュニティの公益への貢献	3.4	3.3
国家との関係		
国家の税收増加	4.0	3.6

注 重要度は5=非常に重要から1=あまり重要ではない, 0=考慮しないまでの6段階評価。

出所: 呉江・温州調査

表5 企業幹部の行為を制約する要因(制約の強さに対する評価の平均値)

	呉江	温州
企業内部の制約要因		
役員会	3.1	2.4
従業員（労働組合、従業員代表会議）	2.3	1.1
出資者総体	3.2	2.9
地方の党-行政機構		
郷鎮政府指導者	2.1	1.4
その他の行政部門	2.0	1.7
党組織	2.6	1.1
コミュニティ		
コミュニティの民意	2.0	1.7
市場		
競争圧力	3.8	4.4

注 制約度は5=非常に強いから1=あまり強くない, 0=関係ないまでの6段階評価。

出所: 呉江・温州調査

て、市場競争により強くコミットしていることがうかがえる。第2に、以上と対照的な点として、企業内のパトロン-クライアント関係（従業員の待遇改善）、企業-コミュニティ間のパトロン-クライアント関係（雇用機会の提供、コミュ

ニティの公益にたいする貢献)をみると、逆に呉江のほうが重視度の平均値が大きく、かつ変動係数が小さい。呉江の企業幹部の多くが依然としてコミュニティ企業という企業観を共有していることがうかがわれる。ついで企業幹部の行為の制約条件については、以下の事実が指摘できる。第1に、最大の制約条件が市場競争である点は両地域に共通している。ただし両地域を比較すると、温州のほうが制約度指標の平均値が大きく、他方で変動係数が非常に小さい。温州の企業幹部がおしなべて市場の圧力をより一層強く感じていることがうかがえる。第2に、その他の制約要因——企業内の組織・集団(役員会、労働組合・職員代表会あるいは従業員全体)、地方党—行政機構およびコミュニティ世論——をみると、温州のほうが制約度指標の平均値が小さく、幹部の意志決定における自由度が高い。

それではこうした呉江と温州の地域差は、時間の経過とともに薄れていく過渡的現象なのであろうか、それとも企業行為のタイプの違いとして長期にわたって残るものなのであろうか?この点を検討するために、呉江のサンプルについて、企業幹部行為の主な制約条件(従業員、郷鎮の指導者、コミュニティ世論)の強さを従属変数とし、企業および企業幹部の特徴を独立変数とする回帰モデルを推計した(表6)。企業の特徴としては、企業規模(従業員数と固定資産額を総合して指標化)、集団の出資(持ち株)比率、企業改革の実施時期(年)をモデルに組み込んだ。また企業幹部の個人的特徴は、企業内の地位(企業長であるか否か)、政治的地位(党員であるか否か)、戸籍所在地(地元の郷鎮出身であるか否か)、および勤続年数によって表現した。この推計結果を解釈するポイントは以下の2つである。いずれのポイントも企業幹部の行為に対するコミュニティの制約は過渡的なものであり、その行動様式はいずれ温州のような、より市場志向的な行動様式へと収斂していくことを示唆する。

第1に、どのような独立変数が外的な制約条件(郷鎮の指導者、コミュニティ世論)の強さを規定しているかというポイントである。まず郷鎮の指導者を従属変数とする場合をみると、企業改革の時期が統計的に有意であり、改革後あまり時間が経っていない企業の幹部ほど、経営意志決定にたいする郷鎮指導者の制約が強いと感じている。これに対して、意外なことに、集団の出資比率は有意では

表6 企業幹部の経営行為を制約する要因(吳江)

制約要因(被説明変数)	郷鎮の指導者		従業員		コミュニティ世論	
	係数	t 値	係数	t 値	係数	t 値
企業規模 <sup>2)</sup>	0.178	1.50	0.534	5.33** <sup>1)</sup>	0.262	2.24*
集団持ち株比率(%)	-0.004	-0.48	-0.016	-2.23*	-0.010	-1.16
企業改革の時期(年)	0.389	2.18*	0.555	3.72**	0.491	2.82**
政治的地位 (党員ダミー:党員=1,非党員=0)	0.072	0.15	-0.846	-2.08*	-0.004	-0.01
戸籍所在地 (企業が立地する郷鎮=1,その他=0)	-0.111	-0.13	0.564	0.70	1.338	1.44
勤続年数(年)	0.010	0.37	0.003	0.15	-0.034	-1.25
経営責任者 (責任者=1,それ以外=0)	-0.762	-1.86	-0.323	-0.94	-0.175	-0.44
定数項	-775.459	-2.18*	-1108.968	-3.72**	-980.571	-2.82**
自由度調整済み決定係数	0.111		0.395		0.153	
n	67		66		66	

注 1) \*\*は1%有意, \*は5%有意を示す。

2) 従業員数と固定資産額をそれぞれ4段階に点数化して合計した数値(従業員数は30人以下=1, 31-100人=2, 101-300人=3, 301人以上=4, 固定資産額は2百万元以下=1, 2-10百万円=2, 10-30百万円=3, 30百万円以上=4)。

3) 私営企業は除外した。

出所: 吳江調査。

なかった。ついでコミュニティ世論を従属変数とすると、新たに企業規模が有意となる以外は、郷鎮指導者の場合と同様の結果であった。以上の結果は、集団の資本保有如何に関わらず、時間の経過とともに企業幹部の経営行為に対する地方党-行政機構およびコミュニティの制約は減衰していくようにみえる。

第2のポイントは、企業内的な制約条件である。まず従業員についてみると、集団の出資比率が小さい企業の幹部ほど経営行為に対する従業員の意向の影響を強く感じている。すなわち安定した大口出資者としての集団の存在は、企業幹部の経営行為を制約する要因ではなく、むしろ彼らの権力基盤を強め、経営行為における自由度を増す要因となっている。裏返していえば、集団資本の退出が進んだ企業の幹部は党-行政機構の干渉からの自由を得た代わりに、企業内部における利害調整のコストに直面しているということである。この事実は、集団資本を媒介とした党-政府幹部と企業幹部のパトロン-クライアント関係が存続していく可能性を示唆する。おそらく今後の趨勢としては、集団資本が完全に退出した大多数の企業と、集団資本が一定の地位を占める少数の企業とに両極分化してい

表7 企業幹部の社会的地位を高める方法

	(%)	
	吳江	温州
入党する	14.9	12.4
政府の職に就く	1.1	13.5
人民代表に選出される	20.2	15.2
郷鎮・村の指導者になる	0.0	7.9
公益事業を行う	50.0	46.1
党・政府幹部との関係を密にする	14.9	9.6
企業家の団体を通じて意見を言う	10.6	24.7
企業規模を拡大する	58.5	52.8
	(94)	(178)

注：複数（2項目以内）選択。

出所：吳江・温州調査。

くと考えられる。

### 5 市場化の深化と企業－地方政府関係の再編

それでは上でみたような企業幹部の経営行為における収斂傾向は、単純に、蘇南モデル的な企業と地方党－政府機構の関係が解体することを意味するのであろうか？筆者は、そうではなく、むしろ両者のパトロン－クライアント的ネットワークの再編成として理解すべきであると考え、それは以下のような理由による。

第1に、民営化・私有化以後の企業にとっても地方党－政府機構の役割は重要である。このことを強く示唆するのが、温州の企業家の地方政治に対する意識に変化の芽が観察される事実である。表7は、「経営者層の社会的地位を高めるためにどのような方法があるか」という質問への回答を整理したものである。この表で興味深いのは、吳江よりも温州において、地方政治への参与（「郷鎮の指導者になる」、「政府の職に就く」、「人民代表大会の代表に選ばれる」）をあげる者が多いことである。

地方政治への参与には、企業家の利害を行政に反映させるという積極的な側面と、地方党－政府機構の干渉からの防衛という消極的側面の両方がある。まず積

極的側面についていえば、激化する市場競争の中で、これまで地方党—政府機構の存在をあまり意識しなかった温州の私営企業家が市場の物的・制度的インフラの整備に地方党—政府機構が果たす役割の重要性を改めて認識し、地方党—政府機構との間にネットワークを構築する必要性を感じ始めたといえることができる。消極的側面については、90年代を通じて徴税や各種の負担金・寄付金をめぐる郷鎮政府と企業との緊張関係が存在していることが指摘できる (Sato 1994)。

第2に、企業を取り巻くパトロン—クライアントネットワークにはフォーマルな側面（企業幹部の人事権や企業利潤の配分など）のみならずインフォーマルな側面（党—政府幹部と企業幹部の個人的コネクションおよびそれに付随する経済的利害）がある。呉江における企業と地方党—政府機構の関係は、フォーマルな側面に注目する限り、確かに大きく変化した。しかしインフォーマルな側面は、一種の社会的慣性として、かなりの期間存続すると思われる。紙幅の制約から本稿では省略したが、呉江における企業幹部層には企業改革の前後を通じて強い連続性が認められること、改革時における企業資産の評価や資産売却の過程は基本的に当事者間交渉（党—行政幹部と企業幹部）によっていることは、このことを強く示唆している<sup>3)</sup>。

企業幹部の行為と意識に関する以上の事実を敷衍すると、市場化の深化と地方政府の役割の変化という問題に行き着く。図式的に述べれば、呉江の場合、市場が著しく不発達な段階においては、地方政府が企業活動に直接関与することが企業と市場の発展に積極的意義をもつ状況が見られた（1980年代的な蘇南モデル）。しかし市場化が深まるにつれて、地方政府の役割はより間接的なものへと変化した。言い替えば、企業にとって市場の代替物としての役割を果たす地方政府から、市場の背後にあって市場支持的なスタンスを採る地方政府へという変化である。他方、私営セクターが地方政府と直接的な関係を持つことなく発展してきた温州においても、経営者の間で地方政府に対する期待が高まる兆候が現れている。これはオイ (Oi 1999, 12-13) のいう地方政府コーポラティズム (local state corporatism) の進化、すなわち地方政府と公有企業があたかも一つの会社組織のように機能する地方コーポラティズムから、地方政府が地域経済発展のコー

ディネーターとして公有・私有企業の活動を支援する地方政治・経済システムとしての地方コーポラティズムへの進化という図式を、オイとは別の側面から表現したものである。

ただしこれは決して予定調和的なプロセスではない。第1に、1980年代的な蘇南モデルが有効に機能した地域はかなり限られている。第2に、市場化の深化につれて地域経済発展のコーディネーターとしての地方政府に要求される仕事も高度になっていくが、地方党-政府機構の能力は自動的に高まるものではない。第3に、上記の図式に近い地方政治・経済システムの進化プロセスが見られる地域の場合にあっても、その過程は、別の側面から見れば、インサイダー取引——旧管理者層の企業家への転化、経営者の集団資産の私的資産への転化——の過程である。したがって私有化された企業の経営者がただちに優れた市場への反応力を示すとは限らない。また従業員のインセンティブにマイナスの影響が生じている可能性もある。

## 6 結論

企業幹部の性格の違いにもかかわらず、企業改革以後における呉江と温州の企業幹部の行動様式には、より市場志向的な行動様式へという収斂傾向が認められる。しかしながら企業幹部の行動様式における収斂傾向は、単純に呉江の地方政治・経済システムが現在の温州のそれに収斂していくことを意味してはいない。というのは企業幹部と地方政府幹部を結ぶインフォーマルなネットワークは存続するし、また私有化された企業にとっても市場を支える物的・制度的インフラの供給者としての地方党-政府機構とのネットワークは重要だからである。これまで企業と地方政治との関係が希薄であった温州において、経営者の政治参与への意志の高まりがみられることは、温州の地方政治・経済システムもまた変化していくことを示唆する。以上の論点は市場と政府の関係という基本的な問題に帰着する。図式的に述べれば以下のとおりである。市場が著しく不発達な段階においては、地方政府が企業と一体となって市場に直接関与する、あるいは企業にとって地方政府が市場の代替物としての役割を果たすという局面がみられた。しかし

市場化が深まるにつれて、地方政府と企業および市場との関係は、より間接的なものへと変化した。言い替えば、市場の背後にあって市場支持的なスタンスを採ることが地方政府に期待される役割となった。

- 1) 本稿が依拠した企業調査は科研費基盤研究(11691080,平成11-12年度,代表:加藤弘之神戸大学教授)の助成により実施した。質問票は、世界銀行による企業調査(林・杜 1997; Jefferson and Singh 1999)および筆者を含む日中共同研究チームが1993年に温州で実施した企業調査(Sato 1994参照)をベースとして筆者を始めとする日本側メンバーが原案を取りまとめ、南京大学範従来教授、華東理工大学張楽天、吳柏均両教授の意見により修正を加えた、個票データの整理と集計作業に際しては、一橋大学経済学研究科現代経済リサーチ・ネットワーク・プログラム(「中国における市場化・開放経済化と社会変動」,研究代表:佐藤宏)の助成を受け、同プロジェクト室の武川藤英(経済学部学生)、孫江(同)両氏の助力を得た。本稿は調査結果の一部を簡単に整理したものであり、他の関連調査と合わせた総合的な分析結果は、改めて同プロジェクトによる研究成果の一環として発表する予定である。
- 2) 技術上の制約から、企業登記簿など適切な標本抽出台帳を用いたサンプリングは行い得なかった。吳江の対象企業は同県の企業の業種構成を反映しているが、企業の選択は県当局の推薦によっている。このため企業幹部の党員比率が高いというバイアスが認められる。また温州の調査は、地元出身の調査員が親族・友人の企業から始めて芋蔓式に調査対象を広げていく snow-balling 法によって行った。また当初は上記の温州における企業調査と同じ企業の追跡調査を行うことによってパネルデータを得ることを目指したが種々の制約から断念せざるを得なかった。
- 3) 党-行政幹部と企業幹部の個人的ネットワークが農村の経済・政治に与える影響の大きさについては、いずれも浙江省の事例によって曹錦清・張楽天・陳中亜(1995)、陳(1998)が詳細に論じている。

#### 参考文献

(中国語:ピンイン順)

- 曹錦清・張楽天・陳中亜(1995)『当代浙北郷村の社会文化変遷』上海遠東出版社。  
陳俊傑(1998)『關係資源与農民的非農化—浙東越村の实地研究—』中国社会科学



出版社。

範從來 (2000) 「關於吳江市鄉鎮企業改制的調查報告」 mimeo

林青松・杜鷹編 (1997) 『中国工業改革与效率：国有企業与非国有企業比較研究』  
雲南人民出版社。

馬津龍 (1999) 「關於温州民營企業制度創新和管理創新若干問題的思考」 mimeo。

農業部鄉鎮企業局編 (1998) 『鄉鎮企業股分合作制』中国農業出版社。

譚秋成 (2000) 「市場的性質与企業所有權安排」 『中国農村觀察』 2000 年第 1 期，  
30-36 頁。

張仁寿・李紅 (1990) 『温州模式研究』 中国社会科学出版社。

中国企業家調查系統 (1997) 「現階段我国企業經營者的職業流動与職業化取向」 『管  
理世界』 1997 年第 3 期， 128-135 頁。

(英語)

Jefferson, Gary H. and Inderjit Singh (eds.) (1999) *Enterprise Reform in China: Ownership, Transition, and Performance*, New York: Oxford University Press

Oi, Jean C. (1999). *Rural China Takes Off: Institutional Foundation of Economic Reform*, Berkeley: University of California Press.

Sato, Hiroshi (1994) "Market Conversion in Wenzhou, Zhejiang Province." *China Newsletter*, No.112, pp.6-15.

Wank, David (1999) *Commodifying Communism: Business, Trust, and Politics in a Chinese City*, Cambridge: Cambridge University Press.

(一橋大学大学院經濟学部研究科教授)