

Title	温州モデルと蘇南モデル
Sub Title	The evolution of the rural enterprise in Wenzhou and the Southern Jiangsu
Author	嚴, 善平(Yan, Shan-ping)
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	2004
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.96, No.4 (2004. 1) ,p.487(25)- 502(40)
JaLC DOI	10.14991/001.20040101-0025
Abstract	<p>本論文では、まず中国経済における郷鎮企業の地位変化、郷鎮企業の主役交替を考察した上で、対照的な存在とされた温州モデル、蘇南モデルに対して、それぞれの特徴、形成背景、成長と進化のプロセスを比較分析し、両モデルのもつ特質を明らかにした。つぎに市場化過程における両モデルがどのようにして同じ方向に収めていったかを検討した。最後に、いわゆる「新温州モデル」の可能性を展望した。</p> <p>This study first discusses the relative positional change of town and village enterprises in the Chinese economy and the change in their leading role and thereafter compares and contrasts Wenzhou with Southern Jiangsu Models in terms of characteristics, backgrounds to formation, the process of growth and advancement, thereby elucidating the special qualities of both models.</p> <p>Thereafter, it examines the evolution of the two models toward becoming market based, converging in the same direction. Finally, this study surveys the potential of the so-called "New Wenzhou Model."</p>
Notes	<p>小特集：移行期・中国における市場形成・制度改革・産業発展：「温州モデル」を中心に</p> <p>I 体制移行と発展モデル</p>
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-20040101-0025

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

温州モデルと蘇南モデル

The Evolution of the Rural Enterprise in Wenzhou and the Southern Jiangsu

嚴 善平(Yan Shan-ping)

本論文では、まず中国経済における郷鎮企業の地位変化、郷鎮企業の主役交替を考察した上で、対照的な存在とされた温州モデル、蘇南モデルに対して、それぞれの特徴、形成背景、成長と進化のプロセスを比較分析し、両モデルのもつ特質を明らかにした。つぎに市場化過程における両モデルがどのようにして同じ方向に収めていったかを検討した。最後に、いわゆる「新温州モデル」の可能性を展望した。

Abstract

This study first discusses the relative positional change of town and village enterprises in the Chinese economy and the change in their leading role and thereafter compares and contrasts Wenzhou with Southern Jiangsu Models in terms of characteristics, backgrounds to formation, the process of growth and advancement, thereby elucidating the special qualities of both models. Thereafter, it examines the evolution of the two models toward becoming market based, converging in the same direction. Finally, this study surveys the potential of the so-called “New Wenzhou Model.”

温州モデルと蘇南モデル

巖 善 平

要 旨

本論文では、まず中国経済における郷鎮企業の地位変化、郷鎮企業の主役交替を考察した上で、対照的な存在とされた温州モデル、蘇南モデルに対して、それぞれの特徴、形成背景、成長と進化のプロセスを比較分析し、両モデルのもつ特質を明らかにした。つぎに市場化過程における両モデルがどのようにして同じ方向に収斂していったかを検討した。最後に、いわゆる「新温州モデル」の可能性を展望した。

キーワード

郷鎮企業、蘇南モデル、温州モデル、所有制改革、企業形態の進化

はじめに

1980年代半ば以降、急成長を遂げた郷鎮企業は、農村過剰労働力の吸収、農家所得の向上に大きな貢献をしただけでなく、国民経済全体の高度成長を支える重要な存在でもあった（巖 2002a）。各地域では、社会経済の初期条件が異なったため、郷鎮企業の生成、成長のメカニズムは必ずしも一様ではなかった。公有制ならびにそれに基づく郷村政府と企業との強い結合関係が特徴付けられる蘇南モデル、私有制、家庭工場および商人ネットワークを土台に出来上がった温州モデル、それに、外資や海外市場に依存して発展した珠江モデルは性質の異なる代表的なものとして挙げられる⁽¹⁾。

かつての中国では、公有制主体論の呪縛があったため、私有制の温州企業が冷遇され、公有制の蘇南モデルがもてはやされた。しかし、市場化改革の深化にともない、所有関係が明確な温州の民

(1) 蘇南モデル、温州モデル、珠江モデルはそれぞれ江蘇省の南部地域、浙江省の温州市、広東省の珠江デルタの郷鎮企業を指している場合が多いが、ほかの地域の郷鎮企業についても、同じ特徴や性質をもっているなら、それらをこの三つのいずれかに分類することができる。例えば、上海市近郊農村の郷鎮企業は蘇南モデルの特徴をすべてもったといっても過言ではない。陳（1989）、巖（1997）参照。

間企業は高度成長の勢いを保ちながら、企業の所有制度、経営組織、経営戦略の進化を続けることができた（巖 2003）。一方の蘇南モデルでは、市場競争に勝ち残るために、曖昧な所有関係、政経の癒着構造といった問題の改革を余儀なくされ、同時に、企業形態の進化も促された。1990年代後半、蘇南モデルも温州モデルも、所有関係の明確化や企業制度の近代化をモットーに、本質の似通う改革を行うようになった。両モデルの同じ方向への収斂というべき現象である。

本稿では、まず中国経済における郷鎮企業の地位変化、ならびに郷鎮企業の主役交替について考察した上で、対照的な存在とされる温州モデル、蘇南モデルに対して、それぞれの特徴、形成背景、成長と進化のプロセスを比較分析し、両モデルのもつ特質を明らかにする。つぎに、市場化過程における両モデルがどのようにして同じ方向に収斂していったかについて検討する。最後に、いわゆる「新温州モデル」の可能性について考える。

1. 郷鎮企業の成長過程と主役の交替

(1) 中国経済における郷鎮企業の地位変化⁽²⁾

ここ四半世紀の間に、郷鎮企業は5つの発展段階を経過した（巖 2002a）。すなわち、第1は1979～83年の始動段階、第2は1984～88年の高度成長段階、第3は1989～91年の整理整頓段階、第4は1992～96年の全面改革と高度成長段階、第5は1997年以降の新しい成長段階、である。

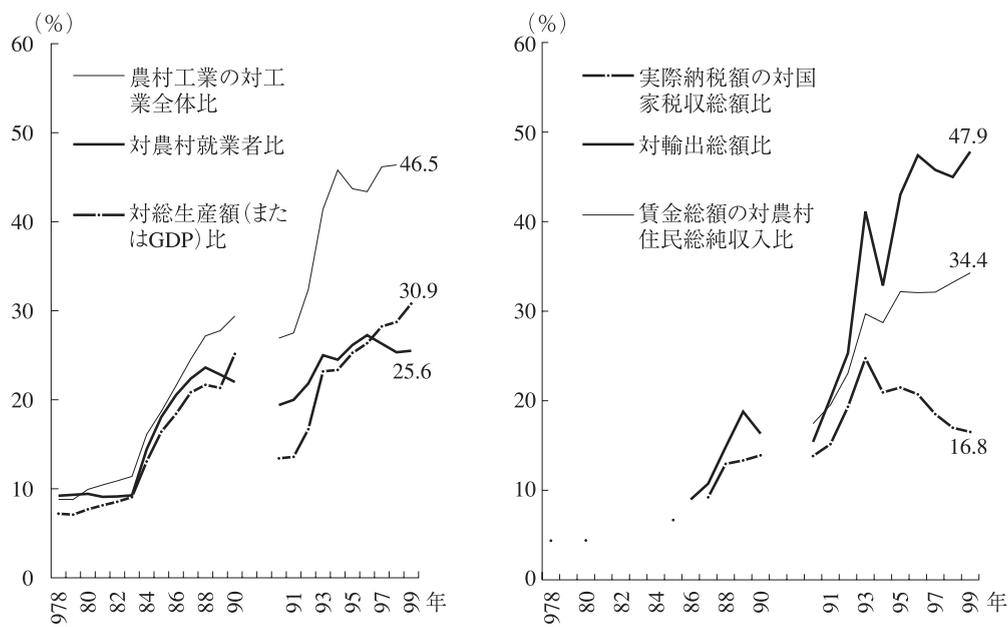
郷鎮企業のそうした成長段階は、国民経済における郷鎮企業の地位変化から追跡することができ、図1は改革開放以降、国内総生産、工業総生産、農村就業者、税収総額、輸出総額および農家純収入に占める郷鎮企業の割合の推移を示すものである。同図より分かるように、1983年までの数年間、郷鎮企業の前身である「社隊企業」は全国的にはまだ重要な存在となっておらず、各指標の値が10%以下に留まっていた。この時期に農村非農業企業がいち早く成長したのは主として長江デルタ地域の先進農村、大都市の周辺農村であり、一般の農村地域ではその兆候すら見られなかった。

1984年からの5年間で92年からの5年間は郷鎮企業の地位が最も速く上昇した時期である。96年には、国内総生産の4分の1強、農村就業者の3分の1、農家純収入の3分の1、輸出総額の約半分までが郷鎮企業によって占められた。工業総生産に占める郷鎮工業の割合も94年に46%に達した。税収総額に占める郷鎮企業の比率は93年の最高値24.9%を境に低下の一途を辿った。これは国有企業が国に利潤を上納する方式が納税方式に取って代わられたことによるものである。税収総額がこの制度改革で急増したからである。ちなみに、国家財政収入に占める郷鎮企業の納税額比率は、78年の1.9%から上昇し続け、93年に24.4%に達してから低下に転じ、99年には15.6%であった。

1990年代末、中国経済は相対的な過剰の時代に突入した。買い手市場を目前に郷鎮企業は、様々

(2) この項は巖（2002a）の第5章の一部を加筆修正したものである。

図1 国民経済における郷鎮企業の位置変化



出所：農業部編『郷鎮企業統計摘要』各年版，同編『中国郷鎮企業年鑑』各年版，国家統計局編『中国統計年鑑』より作成。

注：1）左半分はそれぞれ郷鎮工業生産額または郷鎮企業生産額の対全体比率であるのに対して，右半分はそれぞれ総生産（付加価値）の対全体比率である。

2）農村住民総収入は国家統計局の農家家計調査データと農村総人口から求めた。

3）郷鎮企業就業者数は，私営・個人経営企業の従業者を含む。

な改革で活気を取り戻した国有企業や，大挙して進出してきた外資系企業，急成長の私営企業と正面から競争せねばならなくなり，中でも，郷村集団所有制を堅持した蘇南モデルの企業は困難な状況に陥った。所有権の曖昧さに加えて，郷村政府の企業経営に対する過度の関与が企業経営の効率改善を妨げることとなった。そうした状況の下で，郷鎮企業の成長速度が以前と比べて鈍化した。

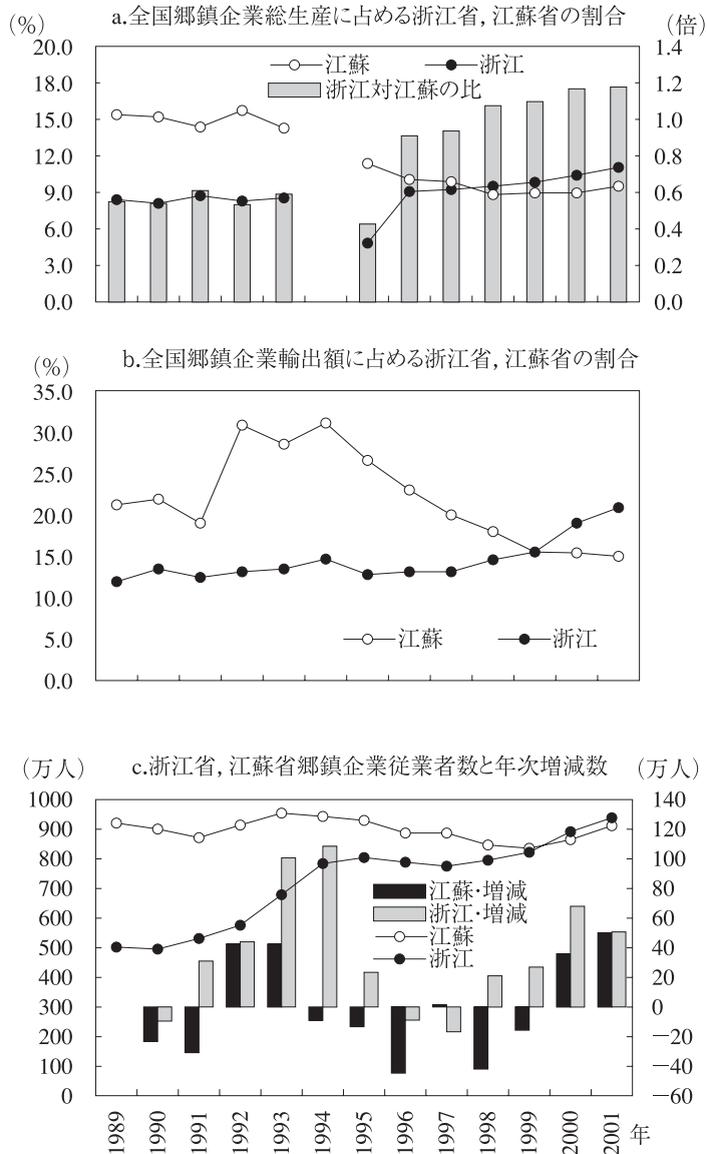
(2) 浙江省の躍進と江蘇省の後退

ところが，上述の状況はすべての地域で同じように現れたのではない。新しい制度・市場環境に適応できず，持続的成長を保てなかった地域もあれば，環境変化をうまく利用し，急速な成長を遂げたものもある。江蘇省，浙江省はその対照的な好例である。

図2は集団所有制を主とした江蘇省，民間所有制を主とする浙江省の郷鎮企業が全国郷鎮企業の総生産，輸出額に占める割合，および就業者総数の推移を示すものである。1990年代前半まで，江

(3) もちろん，江蘇省がすべて集団所有，浙江省がすべて私有，というわけではない。事実，浙江省北部の郷鎮企業は早期にはむしろ蘇南モデルの性質により近かった。

図2 浙江省、江蘇省の郷鎮企業の地位変化



出所：農業部編『中国郷鎮企業年鑑』各年版より作成。

注：1993年以前は総生産額を基に算出された。

蘇省郷鎮企業の総生産額は全国郷鎮企業の15%を占め、首位の座を保持した。しかし、所有制改革が進められた98年までの数年間で、同比率は6ポイント下がった。それと対照的に、浙江省郷鎮企業は同期間中、そのシェアを高め続け、98年について江蘇省を凌いで全国の首位に躍り出た。また、浙江省対江蘇省の総生産比は93年までの0.6倍程度から2001年の1.2倍に膨れ上がった。所有制改革実施後の江蘇省では、郷鎮企業の地盤沈下は一応止まったものの、かつてのような絶対的優位が見

られない。

郷鎮企業の輸出総額に占める両省の割合も大きく変わった。所有制改革が開始された1995年以降の5年間で、江蘇省の割合はピーク時の30%からほぼ半減してしまった。それに対して、浙江省の同指標は1997年からの4年間で8ポイント上昇して21.2%となり、全国首位の広東省の25.3%に近づいた。

農村過剰労働力の吸収能力からみても、私営企業の多い浙江省は江蘇省に優る実績を挙げた。図2・cが示しているように、1989年以降の12年間にわたって、江蘇省の郷鎮企業従業者数は900万人位で安定し、所有制改革が始まった1990年代半ば頃には、100万人あまりの人員削減が見られた。一方の浙江省では、郷鎮企業の従業者数は同期間中、500万人から900万人へと400万人も純増した。

以上のように、1990年代の市場化過程において、絶対的優位をもった江蘇省の郷鎮企業はその相対的地位を低下させ続けたのに対して、浙江省は反対の軌跡を辿った。郷鎮企業の主役は1990年代を通して確実に交替したのである。

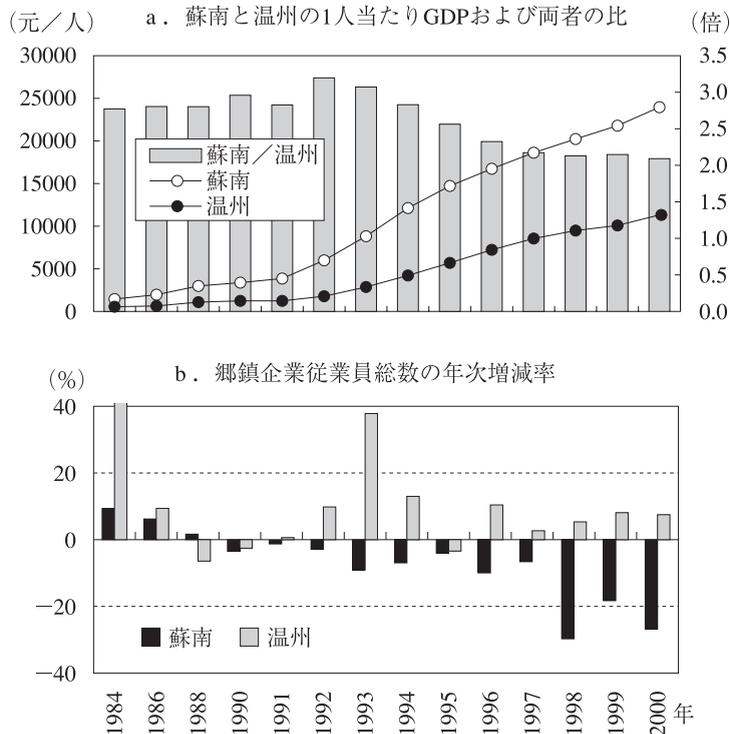
(3) 成長する温州、停滞する蘇南

浙江省の温州市、江蘇省の蘇州市・無錫市・常州市（蘇南）に焦点を絞って、それぞれの雇用創出力を比較すれば、両モデルの優劣が一層明らかになる。図3から見て取れるように、蘇南モデルにおける郷鎮企業の従業者数は1990年代に入ってから常にマイナスの伸びを示した。とりわけ、90年代末の大幅な人員削減が目につく。しかし、私営企業を主とする温州モデルでは、個別な年度を除くと、総雇用水準が拡大する傾向をみせた。

どうしてこのような違いが生じたのであろうか。現地調査等の情報を総合して、二つの原因が考えられる。一つは、企業が市場環境の変化に機敏に適應する体質をもっているかである。温州の企業はほとんど私有制の民間経営であり、激しい市場競争への対応能力をすでに身に付けている。そのため、90年代後半の過剰経済の下でも、生産規模の拡大、そして、雇用の拡大を実現することができた。しかし、所有権の不明確さや政経の一体化を特徴付けられる蘇南の集団企業では、なにを作っても売れる時代から売れるものを作らなければならない時代への経営意識の転換が立ち遅れ、市場の需給変化に機敏に対応できなかった場合が多い。私営企業、外資企業など強力な競争相手が林立する中、生産規模の縮小、それに伴う雇用の萎縮もごく自然な成り行きとなった。

もう一つの原因として、所有制の相違に由来する雇用政策の差異が挙げられる。蘇南モデルでは、集団所有制の郷村企業は地元の農家労働力を積極的に吸収することが重要な役目として行政から与えられていた。それは企業が余剰人員を抱え込む結果を生み出した（顧 2002；周虎城 2002）。しかし、市場競争が激化するにつれ、そういう政策目的で企業に入った余剰人員はまた当然のように整理整頓されていったのであろう。所有制改革が一段落した1998年以降、人員削減の幅が増大した背景に改革前の企業内の深刻な過剰就業があったと考えられる。蘇南モデルと対照的に、温州の民間

図3 温州市と蘇南地域の比較



出所：周春平（2002）より作成。
注：蘇南は蘇州市，無錫市，常州市を指す。

企業には余剰人員が少なく、経営の合理化に伴う余剰人員の削減はそれほど必要ではなかった。

経済発展の成果を集約的に表す1人当たりGDPを用いて、蘇南と温州を較べてみても、急成長を続けた温州経済、成長速度を落とした蘇南経済の姿が見えてくる。温州と蘇南はそれぞれ貧困地域と先進地域であった。1995年まで、蘇南の1人当たり総生産は温州の3倍近くであった。私有制の温州、公有制の蘇南はそれまで別々の道を歩み、ともに高度成長を実現したのである。

ところが、1990年代後半以降、私有企業に対する制度差別が少なくなると、温州経済の一層の発展が可能となった。公有制だから融資などで優遇された蘇南の集団企業は逆に、市場化の波にうまく乗れず、発展の減速を余儀なくされるようになった。その結果、両地域間の所得格差は次第に縮小した。つまり、体制競争の中で、公有制主体の蘇南モデルは私有制主体の温州モデルに敗北したということである。

所有制改革が終わった後、蘇南の所得水準は再び急上昇し、対温州の倍率も2倍強の水準で安定している。温州側から見れば、ここまで成長し、内外から注目されていても、自分の所得水準は依然蘇南の半分程度しかなく、体制競争で勝利したからといって、現状に満足するわけにはいかないという思いがあるであろう。

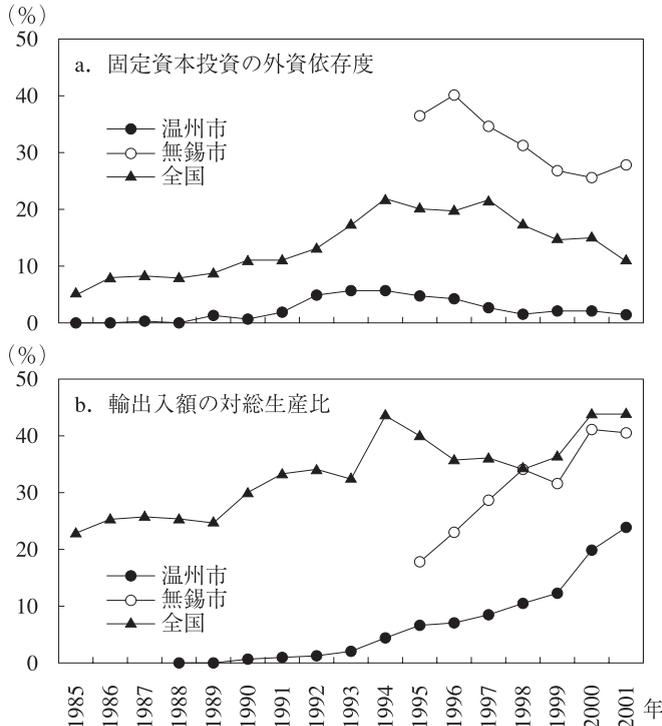
(4) 両モデルの対外経済関係の相違

外資の利用状況、国際貿易といった対外経済関係においても両モデル地域は相当異なった様子を見せている。図4は全国平均、温州市および無錫市における固定資本投資の外資依存度（固定資本投資額に占める外資の割合）、貿易依存度（輸出入額の対総生産比）の推移を示すものである（データの制約で無錫市は1995年以降）。

上海市の西に位置し、優れた社会インフラを有する蘇南では、外資の進出が盛んである。外資依存度は1996年に40%に達し、同年全国平均の20%の倍であった。その後、外資依存度は低下する傾向を示したものの、依然全国平均を大きく上回っている。2001年には、全国平均が11%であったのに対して、無錫市のそれは28%であった。世界貿易機関加盟後、様々な形の対中投資が拡大する勢いを増し、上海市や蘇南地域は外資の絶好の受け皿となったためである。それを背景に所有制改革を終えた蘇南の郷鎮企業は、外資を積極的に導入し、対外経済の関係強化を図ったのである。

無錫市と対照的に、温州市の外資利用は非常に限られたものである。80年代には外資依存度は1%未満と少なく、90年代に入ってから数%に留まっている。固定資本投資額の対総生産比（投資率）は温州市では1993年以降30%の水準を保ち、全国平均より数ポイント低いながら、無錫市のそれよ

図4 温州市と無錫市の外貨利用，貿易の比較



出所：温州市統計局編『温州市統計年鑑 2002年』中国統計出版社，無錫市統計局編『無錫市統計年鑑 2002年』中国統計出版社より作成。

り高い⁽⁴⁾。高い投資率が実現された背景に、地域内部の資本蓄積が多く、また、それらの資金が発達した金融システムを通して有効に動員されたことがあると考えられる。立地条件またはインフラの整備状況は90年代以降かなり進んでおり、少なくとも沿海地域の平均水準に達したはずである。にもかかわらず、外資を積極的に誘致しない原因の一つとして、私営企業が成長する過程で、外資どころか、正規の金融機関からもまともな相手として扱われなかった中で、非正規の金融市場か自己資金で事業を拡大する独特の行動様式が形成されたことを指摘したい⁽⁵⁾。

外資の利用状況と違って、貿易依存度が両地域とも90年代後半高まってきたことは興味深い。1990年代前半まで、貿易依存度は温州市では数%しかなく、無錫市でも全国平均以下であった。しかし、ここ5、6年間に、貿易依存度は急上昇した。温州市のそれは2001年に24%に上昇し、全国平均に近付いた無錫市の41%には及ばないものの、以前と比べて飛躍の段階に入ったとみてよい。全国平均に追い付くのも時間の問題であろう。

最後に、この節の分析をまとめよう。改革開放以降の中国では、郷鎮企業はきわめて高い成長率を保持し、90年代以降、国民経済の重要な構成部分となった。しかし、郷鎮企業の成長速度は時期によって大きく異なり、また、各地域にはそれぞれ異なった成長の経路が見られた。市場経済化が深化し、企業を取り巻く制度環境が変化するにつれ、集団所有制を主とする蘇南の企業は発展の勢いを弱めたのに対して、私有制を主とする温州の企業は成長の速度を一層高めた。体制競争の過程で、蘇南モデルは温州モデルに敗北したといえそうである。所有制改革を行った後の蘇南モデルはかつての華やかな彩色を失い、所有形態や企業組織等において進化を遂げた温州モデルに接近しつつある。両モデルは同じ方向へ収斂するようになった。また、外資の利用状況には両モデル間の差異が見られるが、貿易依存度はやはり同じ方向へ変化している。

2. 蘇南モデルと温州モデルの比較：1990年代初めまで

時代の変化とともに成長、進化を続けてきた蘇南モデルと温州モデルはそもそもどのような内容を有するものであったか。この節では、それぞれの初期条件、成長するメカニズムについて1990年代初期までの状況を中心に比較分析してみたい。表1はそれらを示すものである⁽⁶⁾。以下では、同表をふまえながら、両モデルのもつ異同点を概観する。

まず第1は、両モデル地域における社会経済の初期条件がまったく異なった点である。蘇南は江

(4) 国家統計局編『中国統計年鑑』中国統計出版社 各年版、温州市統計局編『温州市統計年鑑 2002年』同出版社、無錫市統計局編『無錫市統計年鑑 2002年』同出版社による。

(5) 現地調査で出会った巨大企業でも、企業の資本金などは基本的に自己資金で賅っている(嚴 2003)。

(6) ここで述べる内容は嚴(1993)に基づく。

表1 蘇南モデルと温州モデルの比較（1990年代初め頃）

	蘇南モデル	温州モデル
成長の初期条件	<ul style="list-style-type: none"> ①南京市と上海市の間に位置し、常州市、無錫市、蘇州市等を擁する、伝統的な先進地域である。 ②農村・都市間の人的関係が密接である。 ③人口が多く、耕地が少ない。 ④交通システム（鉄道、道路、水運等）が発達した。 ⑤人々の教育水準が高い。 ⑥商人的素質が優れている。 ⑦人民公社時代にも都市部国営企業の下請けを行う「社隊企業」が発展した。 	<ul style="list-style-type: none"> ①都市部門の成長が立ち遅れた。そのため、都市からの輻射（資金、技術等）を受けられない。 ②人口が多く、耕地が少ない。 ③人民公社時代にも全国各地で20万人の温州商人・職人が地下の経済活動を行った。 ④物流システムが未整備であった。 ⑤家庭工場等の手工業の歴史が長い。 ⑥国防の前線とされたため、国による投資が少なかった。
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ①所有形態：郷鎮、村の集団所有が主である。 ②機械、紡績、化学と建材は工業総生産額の80%を占める（1985年）。 	<ul style="list-style-type: none"> ①家庭内の加工業が主であるが、数戸の農家の共同経営、私営企業も多い。 ②日用品の生産は総生産額の7割を占める。
生産要素の調達	<ul style="list-style-type: none"> ①資金：農家→金融機関等→郷鎮企業 ②労働力：郷村政府のあっせん、企業自身の募集によって域内→域外の順で調達される。 ③技術：国営企業を退職した技師や熟練工、または都市部の現役技師等を高給で雇用する。 ④設備：初めは都市部国営企業の廃棄設備等を安く買い入れたが、企業の成長と共に技術の高度化が図られた。 	<ul style="list-style-type: none"> ①資本、設備は主に発達した各種の専門市場で調達される。 ②生産資材、技術および労働力は主に市場を通して調達される。 例えば、郷鎮企業の資金調達額のうち、民間金融が36%、自己資金が30%、金融機関が34%、をそれぞれ占めた（1990年代初めの標本調査による）。
市場条件	<ul style="list-style-type: none"> ①製品の販売は全国範囲で行う。 ②原材料の仕入、製品の販売はそれぞれ企業内部の「探購員」、「推銷員」が担当する。 ③売買活動は基本的に市場の需給変化に応じて展開される。 	<ul style="list-style-type: none"> ①製品の90%以上は浙江省以外で販売。販売先は主に内陸、辺境の貧しい農村地域である。 ②流通を担う主体は専門の販売業者であり、その人数は生産者の1割に相当する。 ③取引は専門市場を経由し、相対で行われる。
問題と課題	<ul style="list-style-type: none"> ①党・政・経の役割分担は明確ではない。 ②労働力や資本の調達は地域限定的であり、経済的合理性を欠く場合が多い。 ③郷鎮企業の社会的負担が大きい。 ④規模が零細で、技術水準も低い。 ⑤企業の立地が分散し、環境汚染が深刻である。 	<ul style="list-style-type: none"> ①世帯単位の分散経営が多い。そのため、行政の様々な指導が行き届かない。 ②法律や制度、様々な組織の整備が遅れ、社会経済の無秩序が目立つ。 ③技術水準が低く、製品の低品質は問題である。 ④農業の成長不振が深刻である。

(注) 嚴（1993）をもとに作成。元の参考資料には朱（1987）、張・李（1990）、張（1986）、陳編（1989）、嚴（1992a；1992b）がある。

蘇省の南部地域を指し、中国最大の経済都市上海市と省都の南京市に挟まれながら、中にも蘇州市、無錫市、常州市が点在する、昔ながらの先進地域である。優れた自然条件に恵まれ、少ない土地で多くの人口を養った「魚米の郷」という美称で知られていた。農業集団化の時代には農村工業がある程度発達し、国有企業の下請で工業製品を生産したりもした。都市・農村間の人的つながりが自

然に多かった。

温州市はそれと反対の状況にあった。浙江省の南東に位置し、台湾海峡に面する温州市は毛沢東時代にはいわば「前線」であった。中央政府からの投資が少なく、空港や鉄道はもとより、一般道路の建設も少なかった。大した国営企業も作られなかった。土地が少なく人口が多い中、農民達は極貧の状態に陥れられた。失うものがなにもない彼らは生きる道を求め、様々な規制を打ち破り、資本主義の温床とされた家庭手工業や個人商売も顧みずやったりした。厳しい生存環境におかれた温州の人々は以前から優れた商才を磨いたのである（項 2000）。

第2は企業の所有形態や業種がまったく対照的であったという点である。蘇南地域では、社隊企業を土台に成長した企業は、郷村の集団所有制を採り、また、機械、紡績、化学など計画経済時代に国営企業の下請でやった業種に特化した。それに対して、温州の企業は家族経営の工場を土台に、仲間同士の吸収・合併をして企業の規模を拡大した。経営は家内工場に適するような生活用品に特化した。また、生活用品を全国市場へ販売していくために、域内の専門市場が発達し、様々な商品を運ぶ商人が輩出した（朱ほか 1998；呉 1991）。

初期条件のまったく異なる両地域が市場化改革以来、それぞれ独特な方法で企業を起し、経済発展を実現したことは、経路依存の考えからすれば、当然の結果といえよう（史ほか 2002）。

第3に、資金、労働力、技術など生産要素の調達方法や市場条件についても両モデルから大きな相違点が指摘できる。蘇南モデルでは、郷村政府は公的金融機関（銀行、信用社）と企業の間に入り、政府の信用を担保に銀行の企業への融資を促し、時には強要することもできた。技術、設備の調達に際しては、都市・農村間の伝統的なつながりが利用され、国営企業の退職熟練工、都市部の日曜技師が積極的に動員された。また、農村過剰労働力の利用において、集団所有制の郷村企業は政府の雇用政策を考慮しながら、採用、賃金決定を行い、地元の農家労働力を優先的に採用するだけでなく、時には必要以上の採用を行政から求められた（嚴 1992a）。しかし、温州モデルでは、蘇南で見られた企業や政府の行動様式が少ない。例えば、私有制の家族経営が多く、資金調達の際に、正規の金融機関よりも、民間の非正規金融が主に利用された。技術、設備、労働力までも基本的に市場を通して調達された（嚴 1994）。

第4の相違点は政府と企業の関係についてである。蘇南モデルでは、郷村政府は企業の人事、投資、経営利益の分配など企業の経営管理全般に対して大きな決定権をもった。企業は本来のあるべき姿がなく、郷村という実質的な経済組織（企業といってもよい）に属するただの一工場にすぎなかった。⁽⁷⁾外部の市場に対応する場合には、企業と郷村政府、さらに党組織も加わり効率を優先する経営行動が採られるが、郷村の内部では組織の論理が貫徹され、効率よりは公正、平等に政策の重

(7) この点がかつて国営企業と行政の主管局にあった関係に類似する。計画経済時代の中国には本来の企業が存在せず、あるのは工場のみだという小宮隆太郎教授の「企業不在論」が有名である（嚴 1992b）。

点がおかれる。行政の機能を併せ持つ郷村政府という組織の性格からすれば、企業の経営利益だけでなく、地元の雇用状況や農家間の所得分配にも配慮し、コミュニティー全体の厚生水準を最大化しようとする行動自体がおかしいとはいえない。また、このような体制の下でも一定の発展ができたのは、コミュニティー内部の組織の論理ばかりでなく、外部市場の激しい競争を常に意識しながら企業の経営を行わなければならない緊張感を企業も郷村政府ももったからである（嚴 1992a）。一方の温州モデルでは、政府はいわゆる「無為」に徹した。民間企業の様々な経営活動には直接関与せず、既存の政策、法律の枠組みを破られた時にも、政府はそれを黙認した。政府の消極的な対応は結果的に民間企業の生成、成長に自由な空間を与えたといわれる（張・李 1990；嚴 1994）。

また、両モデルに共通の問題、課題もあった。主なものとして、経営規模の零細さ、技術水準の低さ、立地の分散ならびにそれによる産業汚染の農村部への拡散、都市化の立ち遅れが挙げられる。

3. 市場化改革下における両モデルの変容：収斂？

初期条件、成長のメカニズムの異なった両モデルはここ10年間で大きく変容した。蘇南モデルの郷村企業は所有制改革の洗礼を受け、いまは、明確な所有関係を土台とする民間企業に変身し、近代的企業制度である株式制への脱皮も続けている。古典的な蘇南モデルが消滅したということである（嚴 2000；2002a）。

他方では、温州モデルの民間企業は、家内工場の脆弱さを克服し、規模の経済を求め、吸収、合併、系列化を通して企業の成長を実現した。大きく成長した民間企業は統治機構（コーポレートガバナンス）の健全化を図り、株主総会、取締役会のような企業組織の合理化に力を注いだ（嚴 2003）。

蘇南、温州の郷鎮企業はともに私有制を確立し、株式会社を最終目標とする企業形態への移行を続け、さらに、政府との関係を正常化してきている。両地域は資本主義経済には普通に存在するそうした状況へ収斂しつつあったといわれている。

ところが、はたしてそういえるのであろうか。近年、経済発展と制度変革の関係から両モデルの変容を分析する研究が増えている。その中には、両モデルの形成、発展、変遷のプロセスを経路依存の枠組みで解釈するもの（史ほか 2002；張ほか 2002）もあれば、商人や企業家の果たす役割、産業集積の効果等の分析を通じて温州モデルの進化を説明するものもある（加藤 2003；園部ほか 2003）。また、所有制改革のプロセス、パフォーマンスに関する定性的、定量的研究（加藤 2001；白石・矢野 2003）も進んでいる。

この節では、先行研究をふまえながら、両モデルの郷鎮企業がどのように収斂してきたかについて検討してみる。具体的に以下の2点である。まず集団所有から私有への所有制改革を行った蘇南の郷村企業に焦点を当てて、所有制改革がどのような制度変化を背景に行われたか。つぎに私有制

で小規模の温州民間企業がどのように市場環境、制度環境の変化に適應して、企業形態、企業組織の進化を実現してきたか。

(1) 郷鎮企業を取り巻く制度環境の変化

郷鎮企業の急成長は農業生産請負制が定着した1984年以降のことであり、しかもそれは改革の設計者の全く予期しなかったものである。私有経済が活発な温州モデルや外資が多く入った珠江モデルはいうまでもなく、郷村の集団所有が主流を占めた蘇南モデルでも、郷鎮企業は国家からの計画指導をほとんど受けず、いわゆる計画経済体制の外部空間（市場）で経営活動を展開してきた。しかし一方では、経営効率を改善するために、企業の経営管理体制や企業と行政の関係、所有と経営の関係を巡って様々な改革が取り組まれたことも事実である。⁽⁸⁾

郷村企業における所有と経営の関係については性質を異にした4つの段階が観察される。第1の段階は郷村政府による企業の直接経営（1988年頃まで）、第2の段階は工場長請負制の導入に伴う間接経営（1980年代末～90年代初め）、第3の段階は株式協同制の導入による所有と経営の分離（1990年代初め～97年頃）、第4の段階は集団所有の資産が企業から次第に撤退し株式制を中心とする近代的企業制度の確立が目指される1990年代後半以降、である。

所有制改革は以下のような時代背景の下で進められた。

1980年代末まで、企業改革に関する議論は企業の権限拡大と利益誘導によるインセンティブの向上（放権譲利）か価格改革（自由化）に絞られ、所有制の問題については政策レベルでの議論はタブー視された。

1988年の経済過熱とそれに続く景気後退、それに89年の「天安門事件」や90年前後のソ連崩壊・東欧政変が加わり、公有制主体論や社会主義が強調された。

1992年の「南巡講話」後、改革が社会主義に合致するか否かを問うイデオロギー的論争に終止符が打たれた。同じ年に社会主義市場経済体制の確立が体制改革の最終目標として第14回党大会で決定されるや、株式制の導入を中心とする国有企業の改造と近代的企業制度の確立が大きく掲げられるようになった。また、私有経済が社会主義市場経済の重要な構成部分であることが第15回党大会（1997年）で追認され、さらに1999年の修改憲法にもそれが明記された。

郷鎮企業では、所有制改革が以下の段取りで進められた。

第1に、1987年に、国務院は農村改革実験区の設立を決定した。実験項目のなかに郷村集団所有の郷鎮企業を株式協同制で改造することが盛り込まれた。自営・私営企業の成長が遅れた一方、行政の企業経営に対する過度な関与、所有と経営の未分離、所有権の不明確さといった国有企業の抱えた問題は、郷村企業にも顕在化したからである。

(8) 以下は巖（2000）の一部を加筆したものである。

第2に、農業部は試験区の実績を踏まえて、1990年に「農民株式協同制企業暫行規定」を公布、施行した。当初の主要目的は自営・私営企業の規範化を図るところにあったが、近代的企業制度の確立を改革の最終目標として決定した第14回党大会以降、既存の郷村企業も改革の対象となった。のちに、農業部は、「郷鎮企業の財産権制度改革に関する意見」(94年)、「郷鎮企業における現代企業制度の導入に関する意見」(同年)、それに「中華人民共和國郷鎮企業法」(96年)を相継いで公布、施行した。郷村企業の所有制改革はここに来て本格化した。

(2) 蘇南郷村企業の進化：所有制改革と近代的企業制度の導入

蘇南地域では、1980年代末から90年代初めにかけて、私有化・民営化改革が一部では試みられ、私有経済もある程度成長した。しかし、郷村企業の所有制改革が本格化したのは第15回党大会開催後のことである。

1999年初めまでに、蘇南地域では、郷鎮企業のうち、企業数で81.6%、固定資産額で64.6%に対して所有制の改革が行われた。株式制または株式協同制が導入される際に、集団資産は一定の基準で国家株、社会株、郷村集団株、企業集団株、社会法人株、従業員個人株、その他個人株に分割される一方で、企業は株式を発行し従業員などから資金を集めることもある(顧・銭 1999)。

所有制改革の方法には、①小規模で経営効率も悪い企業は競売にかけられ私有化される、②普通の中企業は経営者が株を支配する有限責任会社に改造される、③経営効率のよい大企業が株式会社で改編される、④債務超過の企業は無償で現経営者に譲られる、などがある。この所有制改革を通して、所有権の人格化が実現されたこと、経営者が所有権の大部分を獲得したこと、郷村幹部が企業の経営活動から退出したことなどの特徴が挙げられる(邹ほか 1999)。

ところが、所有制改革直後の企業の統治機構が規範化されておらず、株主大会、取締役会、監事会の組織すらないところが多かった。あるいは、そういう統治機構があっても、実質的に郷村主要幹部の管轄下にある集団経済組織による株の絶対的支配があるなかで、企業経営の独自性が保証されないことがある(特に大企業の場合)。さらに、「経営者は大株主となり、中間管理者は全員株主になり、一般従業員は自由選択」という所有制改革の基本方針があるために、経営者の利権が考慮されるあまりに一般従業員の利益が無視されがちであった。株を有する一般従業員の比率が低く、全株に占めるシェアも非常に低い。

1990年代末以降の蘇南モデルは、経済全体の構造からみれば珠江モデルに近付いてきた。貿易依存度や社会投資の外資依存度は急速に高まったからである(張ほか 2002)。しかし、企業の所有関係や統治機構からすれば、蘇南モデルは温州モデルに接近してきたように見える。集団所有制の郷村企業は私有化された上で、株式協同制、さらに株式会社制へと進化した。1990年代末に蘇南モデルは実質的に消滅したといっても過言ではない。

(3) 温州民間企業の進化：企業形態の進化と新ビジネスモデルの構築

温州経済では、1980年代初めにも国有経済の存在感が小さかった。農村工業、中でも非集団所有制の農村工業は温州経済の主役であった（張・李 1990；嚴 2002a）。ここ二十数年間に、民間企業は外部の制度、政策環境の変化に適応し、激しい市場競争に晒されながら、自らの成長（規模の拡大、経営組織の近代化、近代的所有関係の確立）を実現した。筆者自身の行った現地調査によれば、温州企業の進化プロセスは市場経済における企業成長の一般的な姿と重なる部分が多い（嚴 2003）。

まず企業制度の進化を見てみたい。温州の民間企業は家庭工場から出発したが、後に、「掛戸経営」、株式協同制、有限会社、株式会社、企業集団へと企業の存在形態を変えていった。吸収・合併で成長した企業は、独自のブランドを持つようになり、製品の差別化を図った。独自の販売網を通じて製品を販売する製販一体制は経営効率の向上、企業イメージの向上に寄与した。

つぎに、企業のマーケティング制度も進化した。家庭工場で生産された商品は早期には個人による流動販売が主であったが、域内の様々な専門市場の発達にともない、商品流通の組織化が図られるようになった。近年、製造とチェーン専門店による製販一体制は流通の主な形態となっている。具体的に、マーケティングの展開は以下のような段階を経た（史ほか 2002）。

1980年代初期には、流通チャネルはほぼすべて国営・集団所有制の販売組織に支配された。民間企業の流通への参加は厳しく制限された。そうした中で、個々の商人は各地で密かに流動販売を行わざるを得なかった（1978～84年）。

1985年から94年までは専門市場の黄金時代であった。家庭工場を中心とする生産体制の下では、生産者は取引費用を節約するために、地元の専門市場から情報を得て、生産した製品を専門市場に供給する、という新しい流通システムを築いた。専門市場は多数の供給者と需要者から構成された完全競争市場であった。製品の差別化が少なく、小さな商品に関する情報の共有が可能であった。

1990年代後半に入ってから、専門市場が衰退し始め、製販一体制の流通システムが形成された。吸収・合併による企業の規模拡大が進行し、高品質製品の開発、ブランドの確立が急務となった。温州商人のネットワークを利用し、代理店網の拡大、低価格戦略を通じての市場開拓に力が入れた。それに、情報技術の進歩や交通インフラの整備も加わり、地元の専門市場を経由しない製販一体制は主なビジネスモデルとなった。

おわりに

公有制を特徴付けられた蘇南モデルは、90年代後半の所有制改革を経て、とりわけ、99年修改憲法で私有経済が国民経済の重要な構成部分であると合法化された後、存在の必然性を喪失することとなった。経営不振に陥った蘇南の郷鎮企業と比べて、温州の民間企業は一層輝くように見えた。家庭工場、民間金融、専門市場、個人商人で語られた古い温州モデルは姿を変え、吸収・合併でできた大企業、近代的企業制度、製販一体制のビジネスモデルを内包した新しい温州モデルへの進化

があったからである。

ところで、蘇南モデルと温州モデルの消長からどのような示唆が得られるのであろうか。言い換えれば、両モデルが収斂していった「新温州モデル」から企業成長の一般性が見出されるのか、その限界と可能性はなにか。最後にこの二点について考える。

温州民間企業の成長プロセスを調査研究した嚴（2003）によれば、新温州モデルの企業成長には以下のような普遍的な特徴がある。

第1に、民間企業の存在形態は制度環境の変化に適応して絶え間なく進化を続けた。家庭工場から出発した民間企業は、激しい市場競争を勝ち抜いていくため、伝統的な家族経営から脱皮し、協同経営、有限会社へとその存在形態を進化させ、一部の大企業はすでに株式会社という近代的企業制度を確立している。

第2に、民間企業は経営環境の変化に素早く適応する能力を有している。中核的な大企業はそれぞれの業種のなかから優良企業を選んで吸収・合併を行い、市場競争力を強めた。他方、多くの中小企業は進んで大企業の系列に入り、激しい市場競争に適応しようとしている。

第3に、明晰な所有制度の確立は企業形態の進化または企業の吸収・合併の順調な展開を可能にする重要な要素であった。温州企業の主流は私有制をとっているため、そこには国有企業または集団企業に存在する曖昧な所有関係が見られない。所有者同士の話し合いによって資本の結合が企業間、業種間、さらに地域間で容易に実現可能であった。

第4に、旺盛な企業家精神は企業の急成長に大きく貢献した。明晰な所有関係の下で、インセンティブ・メカニズムが機能し、企業家は明白な経営目標を有し、企業の発展に責任をもって経営活動を展開することができた。新しい分野の開拓や企業組織の近代化を積極的に推進したことは企業家精神の生み出した結果といえる。

もちろん、温州モデルには以上のような普遍性ばかりではなく、特殊要素もある。温州商人のネットワークがそれである。1980年代にも全国市場への参入に成功した温州商人は後に全国販売網を形成し、それはいまの製販一体の礎となった。この点は他地域の追随を許さない決定的な要因である。その意味で、温州モデルは特別な性質を有し、中国のどこでもやれるものではない。

また、温州モデルには弱点もある。金融制度改革が立ち遅れ、民間企業はいまだ非正規の金融システムに主に依存している。それに、政府の能力が弱く（「無為而治」）、民間企業の経営活動を側面から支援する基盤が出来ていない。そのためもあって、大多数の中小企業が大きく育ちにくく、大きくなった数少ない企業はよりよい経営環境を求めて上海市等へ逃げてしまうケースが多い。大型企業に成長したものの中に家族による企業の実質的経営支配が色濃く残っているのも大きな限界として指摘できよう。その意味では、新温州モデルはいまだ未完成のものであり、今後も一層の進化を続けていくものと思われる。

（桃山学院大学教授）

参 考 文 献

- 陳吉元主編（1989）『鄉鎮企業模式研究』中国社会科学出版社
- 顧建平・錢曉紅（1999）「蘇南鄉鎮企業所有制改革：啓示，問題与趨勢」『中国農村觀察』第5期
- 顧松年（2002）「蘇南模式的爭論和不同模式觀」『中国農村經濟』8月号
- 史晋川・金祥榮・趙偉・羅衛東編（2002）『制度變遷与經濟發展：温州模式研究』浙江大学出版社
- 王小魯・樊綱編（2000）『中国經濟增長的可持續性』經濟科学出版社
- 吳鴻鳴編（1991）『温州專業市場新態勢』温州市金融学会
- 項寧一編（2000）『財富与未来——走近浙商』浙江人民出版社
- 解力平（1989）「市場型鄉鎮企業模式——温州模式」陳吉元編（1989）
- 張仁壽・李紅（1990）『温州模式研究』中国社会科学出版社
- 張宗和・胡退・解力平等（2002）『浙江民營經濟的發展与創新』中国社会科学出版社
- 張喜德（1986）『温州模式』光明日報出版社
- 朱柏青ほか（1989）『温州之路叢書 十万供銷大軍』上海交通大学出版社
- 朱通華（1987）『論蘇南模式』江蘇人民出版社
- 周春平（2002）「蘇南模式与温州模式的產權比較」『中国農村經濟』8月号
- 周虎城（2002）「江蘇鄉鎮企業發展落後於浙江的原因分析」『中国農村經濟』3月号
- 鄒宜民・戴瀾・孫建設（1999）「蘇南鄉鎮企業所有制改革的思考」『經濟研究』第3期
- 加藤健太郎（2003）「温州の經濟發展と産業集積」アジア政経学会西日本部会報告資料（甲南大学）
- 加藤弘之編（2001）『中国農村の市場化と鄉鎮企業の変容』（科研報告書）
- 加藤弘之（2001）「鄉鎮企業から私營企業へ：温州モデルの現在」（加藤編 2001）
- 巖善平（1992a）『現代中国農村の社会と經濟』アジア政経学会
- 巖善平（1992b）『中国經濟の成長と構造』勁草書房
- 巖善平（1993）「鄉鎮企業の成長と中部經濟開發」丸山伸郎編『長江流域の經濟發展』アジア經濟研究所
- 巖善平（1994）「中国温州農村市場經濟化の展開過程」『アジア經濟』第35卷第8号
- 巖善平（1997）『中国農村・農業經濟の轉換』勁草書房
- 巖善平（2000）「鄉鎮企業の所有制改革の展開と評価」『中国經營管理研究』創刊号
- 巖善平（2002a）『農民国家の課題』名古屋大学出版会
- 巖善平（2002b）「中国における鄉鎮企業の發展と融資問題」『桃山学院大学総合研究所紀要』第28卷第2号
- 巖善平（2003）「温州民間企業の成長過程——代表的な民間企業に対する現地調査の報告」『アジア經濟』第44卷第2号
- 白石麻保・矢野剛（2003）「中国における民營化進展の特徴に関する比較分析」『現代中国』第77号
- 園部哲史・胡定寰・大塚啓二郎（2003）From Inferior to Superior Products: An Inquiry into the Wenzhou Model of Industrial Development in China. 中国經濟学会全国大会分科会報告資料（東京經濟大学）