

中国郷鎮企業の生産システムと制度改革

史 世 民

近年は中国経済成長において、郷鎮企業の寄与度が益々増大している。郷鎮企業は従来の国営企業と違って計画経済の束縛がなく、その生産や販売等の経営活動は市場ニーズに基づいて行われる。したがって、市場経済への転換期における中国では、郷鎮企業は国営企業より優れた業績を上げることができる。しかしながら、市場の需要の変化及び競争の激化等によって、郷鎮企業は、かつてない厳しい経営環境にさらされている。このような環境変化に対応するため、生産システムの合理化が基本的な戦略となる。また郷鎮企業は、現在の所有形態から、集団所有となっている。その集団利益の代表者としての郷鎮行政が郷鎮企業の経営活動まで関与する。郷鎮企業を市場経済における独立的な経営実体にするためには、行政と企業との分離をさらに進めなければならない。本稿では、前述の考えに基づき、郷鎮企業の生産システム合理化へのアプローチ、制度改革中心として考察を行う。

1 郷鎮企業の成長過程と現状

郷鎮企業はまず、農村地域にある企業であると定義される。中国農村地域における行政組織の低層が郷（鎮）、村になっている。これらの地方行政体は従来の農業生産のほかに製造業も営んでいる。これは「郷鎮企業」という名称の由来である。ただ近年、農村地域において、地方行政の所有する企業

以外に、個人企業、農家連合企業、異なる所有形態の投資による共同出資企業、株式会社などが現れている。慣習により、これらの企業も郷鎮企業と呼んでいる。しかしこれらの企業と比べて、郷・村の経営する郷鎮企業は依然として農村地域の企業の主流である。

郷鎮企業の本格的な展開は1978年以降である。それまでには、農村地域において、50年代後半から人民公社を経営主体とする工業企業があった。しかしその規模や経済効果等は1978年以降の郷鎮企業と大きく異なる。1978年からの14年間の発展過程を以下のように3つの段階に区分される。

①スタート期（1978年～1984年）、1978年に中国では経済体制改革政策が打ち出され、農村地域に抑圧された巨大な活力が爆発し、ほとんどの郷や村で製造企業が興された。この期間中、全国郷鎮企業の生産総額が3.47倍になり、平均成長率は23.03%であった。

②高度成長期（1984年～1988年）。国がさらに郷鎮企業の振興政策を実施し、郷鎮企業にとってかつてない有利な環境となった。この期間中、郷鎮企業の生産額は年率29%で上昇し、2.77倍に増加した。

③減速成長期（1989年～）。1988年後半から緊縮政策が徐々に施行された。供給過剰も加わって、郷鎮企業の環境は厳しくなった。この期間中において、郷鎮企業の成長率は大幅に低下した。1988年に対して1989年の生産額の伸び率は18%であった。1990年の伸び率は13.9%であった。この伸び率は国営企業の3%と比べて依然として高いが、郷鎮企業の発展過程から見れば、減速成長と言わざるを得ない¹⁾。1991年郷鎮企業の生産総額の伸び率はふたたび18%となり、回復様相を呈した²⁾。

1978年からの14年間の発展によって、郷鎮企業は1868.6万社（内郷・村営企業が153.5万社）になり、全国生産額の26.6%（1991年）、全国工業生産額の20.2%（1990年、郷・村営企業のみ値）、全国輸出額の21.9%（1989年）、国税の負担率の13.4%（1989年）を占めるようになっている³⁾。また郷鎮企業は農村余剰労働力の雇用、農村地域の開発、農民生活水準の向上、農業生産の大規模経営及び機械化などに大きく貢献している。

郷鎮企業の産業構造については、農業企業の生産額に占める比率が1.60% (1989年現在)、工業企業が73.14%、建築企業が10.83%、運輸企業が7.06%、商業及び飲食企業が7.36%、となっている。

工業における郷鎮企業の産業分布については、図表1に示されるように、百億示以上の生産額を挙げた14の産業が、全生産額の81.54%を占めており、ほかの26産業はわずか18.46%しか占めていないのである。その中で、特に建材等鉱物製品製造業、紡織業と機械工業の比率が大きく、それぞれ4.55%、12.83%、9.94%であり、郷鎮企業の主力産業となっている。これらの主力産業の製品が全国生産量に占めるシェアも大きくなっており、例えば1991年ではセメントが30%、生糸が50%、シルク製品が37%、綿布が21%となっている(図表1)。

郷鎮企業は現在、中国全土に展開している。全国平均で1つの郷には255社、1つの村には21社である。⁴⁾このような広範囲に普及していることに加えて、郷鎮企業のもう1つの特徴は規模が小さいことである。平均すると1社あたり5~6人となる。無論、中型、大型企業もあるが、一般的には小企業が多い。

1978年~1991年に、郷鎮企業への人、資金の投入が大幅に増加したと同時に、産出もかなりの規模で増加してきた。この期間中、従業員が3.40倍、固定資産額が14.74倍になった。生産額、利潤・税金総額がそれぞれ23.57倍、10.37倍になり、労働生産性が7.28倍になった。(図表2)。

郷鎮企業は目ざましい成長を遂げたが、その一方で効率の低下という問題が生じた。1988、1989年に郷鎮企業の欠損額(赤字額)が急増した。1985年の欠損額は8.5億元だったが、1988年は18.5億元、1989年は37.9億元となった。欠損額の付加価値に対する比率が1980年に0.92%であったが、1989年には1.81%であった。1978年~1989年の間に、郷鎮企業の付加価値率が下降傾向を示している。資本生産性が一度は上昇したが、1989年にはまた1978年の水準まで低下した。労働生産性が上昇傾向を呈している(図表3)。

付加価値率は税金、企業留保、農業支援金及び賃金からなる付加価値を生産高で割った比率である。これは1単位の生産高でどれぐらいの新しい価値

図表1 郷鎮企業産業構造

産業分類 番号	産 業 名	生産額	比 重
	産業全体合計	46, 45,096	100.00
31	建材等鉱物製品製造業	6,715,456	14.55
14	紡織業	5,922,252	12.83
35	機械工業	4,584,836	9.94
10	食品製造業	2,962,112	6.42
34	金属製品製造業	2,868,019	6.22
26	化学工業	2,972,254	5.14
40	その他の製造業	2,184,518	4.73
15	縫製業	1,762,323	3.82
37	電器機械及び機材製造業	1,721,830	3.73
30	プラスチック製品製造業	1,721,819	3.73
19	パルプ及び紙製品製造業	1,251,840	2.71
32	鉄鋼精錬及び圧延工業	1,203,944	2.61
1	石炭採掘業	1,200,906	2.60
5	建材及びその他の鉱物採掘業	1,156,855	2.51
	以上産業の合計	37,628,964	81.54
	以下産業の合計	8,516,132	18.46
22	工芸美術品製造業	926,920	2.01
33	非鉄金属精錬及び圧延工業	881,734	1.91
16	皮革製品製造業	782,209	1.70
11	飲料製造業	711,241	1.54
36	交通設備製造業	646,394	1.40
17	木材加工及び藤等製品製造業	607,026	1.32
38	電子及び通信設備製造業	555,970	1.20
18	家具製造業	450,430	0.98
29	ゴム製品製造業	445,759	0.97
20	印刷業	417,519	0.90
21	文化体育用品製造業	300,499	0.65
4	非鉄金属鉱物採掘業	257,020	0.56
13	飼料製造業	229,524	0.50
27	医薬品製造業	216,311	0.47
28	化学繊維製造業	173,145	0.38
25	コークス・ガス及び石炭製品製造業	170,461	0.37
39	計測機器製造業	168,807	0.37
23	電力水蒸気生産供給業	145,846	0.32
3	金属鉱物採掘業	142,276	0.31
24	石油精錬業	97,832	0.21
8	木材及び竹伐採業	77,543	0.17
6	塩採集加工業	58,512	0.13
9	水道水製造及び供給業	28,691	0.06
7	その他の鉱物採掘業	21,448	0.05
12	煙草製造業	2,637	0.01
2	石油天然ガス採掘業	378	0.00

資料：『中国郷鎮企業年鑑』1990年。

注：生産額ベースで、単位は万元、1989年値。

中国郷鎮企業の生産システムと制度改革

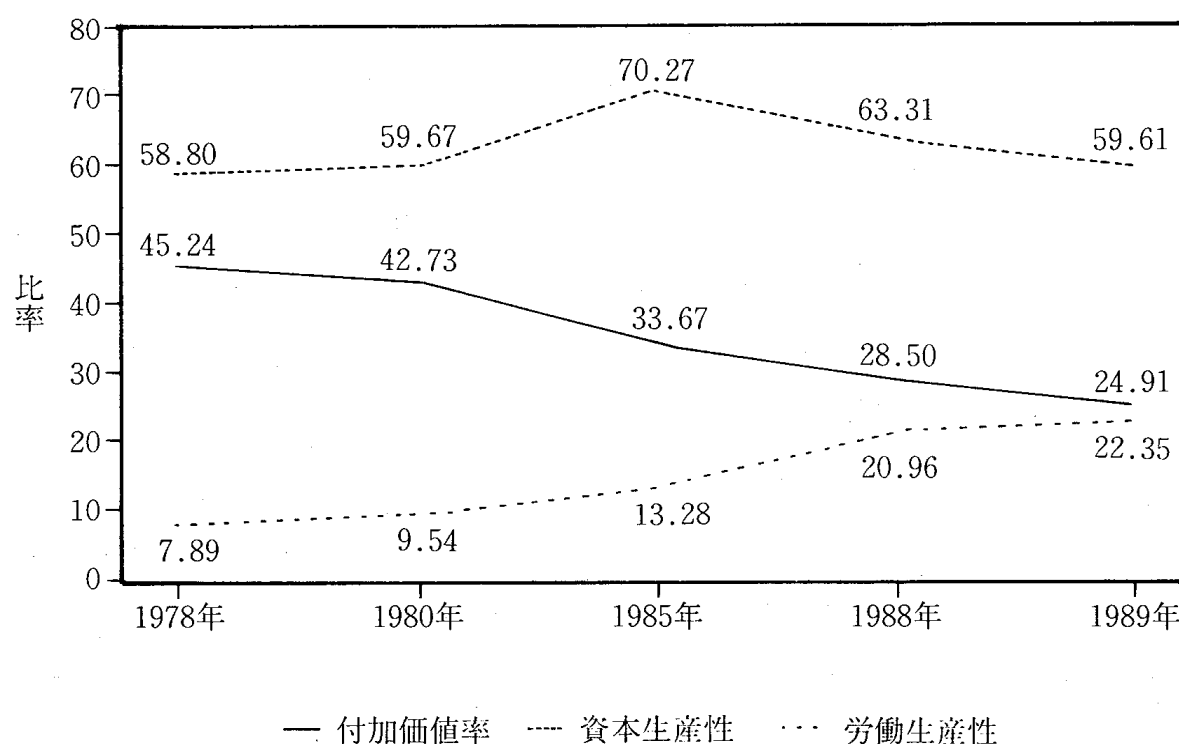
図表2 1978年～1991年郷鎮企業の諸指標の変化

年	従業員数 (万人)	生産総額 (億元)	利潤・税金総額 (億元)	税金総額 (億元)	利潤総額 (億元)	固定資産額 (億元)	労働生産性 (元)
1978	2826.6	493.1	110.1	22.0	88.1	229.6	1744
1991	9609.1	11621.7	1184.4	454.6	687.6	3385.2	12691
倍数	3.40	23.57	10.76	20.66	7.80	14.74	7.28

資料：『中国郷鎮企業報』，1992.6.12。

注：元のデータでは，1991年の「利潤総額」と「税金総額」との合計は「利潤・税金総額の合計」に一致しない。

図表3 郷鎮企業の効率



資料：『中国農業統計年鑑』（1989年）

注：付加価値率＝（利税総額＋農業支援金＋賃金総額）／生産高＊100

資本生産性＝（利税総額＋農業支援金＋賃金総額）／固定資産額＊100

労働生産性＝（利税総額＋農業支援金＋賃金総額）／従業員数＊100

を創出するかということの意味している。付加価値率の低下は基本的にコスト比率の増大，あるいはインプットからアウトプットへの変換比率の低下という2つの原因による。

原材料などの生産要素の価格が上昇し、製品の販売価格がその分上昇しない場合には、コスト比率の増大によって付加価値比率は下がる。しかし仮に市場においてすべての商品価格の変動が関連するならば、生産要素価格の上昇分は結局販売価格に転嫁されるのである。したがって、ここでは生産要素価格の影響を除外してもさしつかえない。

残る原因はインプットからアウトプットへの転換比率の低下である。インプットからアウトプットへの転換比率は開発力、製造力及び販売力という技術力によって決定される。市場ニーズの変化に対して新しい製品を提供しなければならない。その場合、技術力がもしそのまま向上しない場合、必要とされるインプットの量が増え、付加価値率の低下を招くことになる。

技術力は機械設備を始めとする固定資産額と付加価値率との比率、すなわち資本生産性に一部反映されている。1978年～1989年の固定資産額は増加してきたが、1単位の固定資産により創出された付加価値はほとんど変わらなかった。これは機械設備に体化した技術力が相対的に変わらなかったことを意味する。また、1978年～1989年の生産高の増加は機械設備などの固定資産の質の充実によってもたらされたものより、量の拡大によるものが多いと推測される。

1978年～1989年の間に、労働生産性が上昇傾向を示している。これは1単位にあたる従業者数比率の低下（固定資産1万元当りの従業者数は1978, 1980, 1985, 1988, 1989の順で、12.31, 9.19, 7.70, 4.55, 3.75人である）から、労働生産性の上昇は固定資産の量的拡大とともに資本装備率の増大による規模経済の効果が大きいと考えられる。

以上は1978～1989年の全国統計データから、郷鎮企業の生産高、税金、利潤及び労働生産性などは伸び続けてきたが、技術力の相対的な遅れにより付加価値率及び資本生産性といった効率指標が低下していることが分かった。

また、郷鎮企業を取り囲む経営環境の変化もその効率低下の一因になると考えられる。1970年代から1980年代の前半にかけての期間は、全国特に農村地域で一般的に供給不足であった。その時、郷鎮企業の製品の売れ行きはた

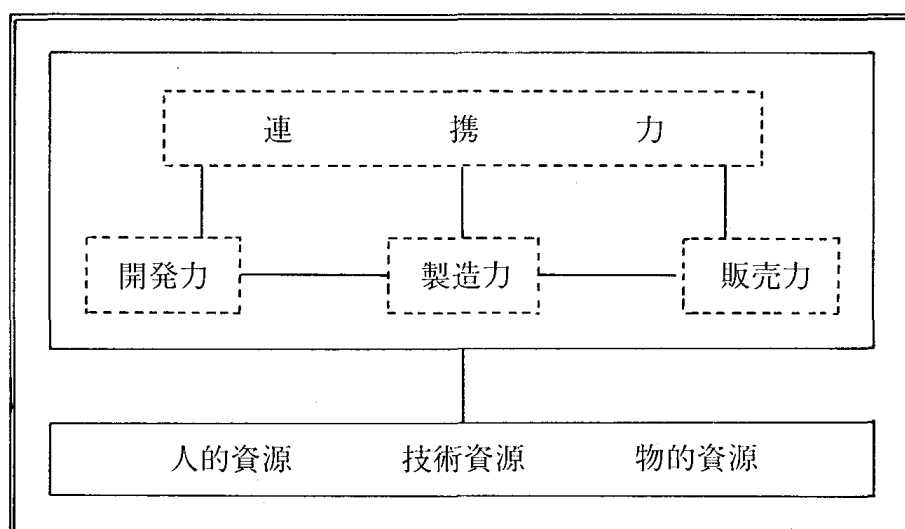
いてい順調であった。また国の税金、融資における優遇政策も手伝って、この期間は郷鎮企業の高度成長時代となった。しかし、1980年代半ば以降は、供給力が急増し、郷鎮企業が直面している競争環境は一段と厳しくなっている。そして国はいくつかの優遇税制を取りやめ、資金供給を引締める政策に転換した。いままでの有利な外部環境要因がなくなったため、郷鎮企業の体質の問題が表面化してきた。

いままでの郷鎮企業の成長は量的成長と言える。今後もちろん規模の拡大が必要であるが、インプットからアウトプットへの変換比率の向上という質的成長もより重要である。質的成長を求めるには開発力、製造力、販売力、連携力の向上という企業の生産システムの強化が重要な課題の一つである。

2 郷鎮企業の生産システムの合理化

生産システムとは生産に係わる諸活動の連結及び諸資源の配置のパターンのことである。生産活動は製造企業においては研究開発、製造及び販売などを含む。生産のための資源は人的資源及び物的資源がある。また、生産システムの状態は開発力、製造力、販売力、連携力という側面から考えられる。(図表4)。

図表4 生産システムの諸要素及び関係



開発力とは新しい製品やサービスを開発する能力である。製造力とは高品質、低コスト、短納期でものを製造する能力である。開発力と製造力は併せて技術力とも呼ばれる。販売力とは文字通り製品の販売、あるいは顧客確保、市場開拓能力のことである。連携力とは自企業の資源不足を克服するために、互いに利益があるという前提で他企業、あるいは他の組織や個人の力を活用する能力である。なお、連携は開発・生産・販売といった生産活動のいずれに対しても行うことが可能であり、それぞれの活動の能力増強の手段となる。⁵⁾このため、連携力は中小企業が大多数を占める郷鎮企業にとってはとても重要なものとなる。また、以上の諸能力を高め、生産システムを合理化することは、企業における技能・情報・機械設備といった技術的資源、資金や原材料などの物的資源、経営者・技術者・一般従業員などの人的資源の確保及び蓄積方法とも関連する。

(1) 郷鎮企業の生産システム

郷鎮企業はほとんどの産業に参入していて、その生産システムが多様である。しかしながら、経営の角度からみれば、開発・生産・販売といった生産活動においてどれが比較的重要であるかという中核機能の所在、原材料、市場などの条件によって、郷鎮企業の生産システムを5つに類別することができる。⁶⁾

1. 現地資源活用型

現地の自然環境を採集・加工する郷鎮企業のことである。この中で、さらに重工業企業の資源活用型と軽工業の資源活用型に区分できる。

①重工業企業

現地資源活用型で最も典型的なのは鉱物資源を利用する石炭及び各種金属鉱物採掘業、コークス加工、銑鉄及び鉄合金の精錬、圧延などの鋼材加工、炭化カルシウム加工、アルミニウム精錬、銅・アルミ加工などの産業における郷鎮企業である。⁷⁾

これらの企業は全国の生産量においてはかなりのウェイトを占めている。このような企業の製品は金属及び非鉄金属、化学などの業種の材料となるので、現行の加工規格にしたがって生産すれば、販売は比較的順調である。しかしながら、これらの企業はたいいてい生産規模が小さく、設備が粗末であるので、歩留まりが低いのに加えて、均一の品質が保証できない。

今後、これらの企業にとっては、製造機能を企業成長のための中核機能として重要視しなければならない。そのためには、まず設備の更新が必要である。これらの業種は大半装置産業であり、規模の経済が大いに機能する業種である。したがって性能がよく、ある程度量産可能な設備が最も望ましい。

②軽工業企業

そのほかに、現地資源を原材料とする軽工業の郷鎮企業が全国にある。例えば中国の南方では柳、葦、草、藤及び竹が豊富であるため、南方各地の農村地域にはこれらを材料とする家具や生活用品などの郷鎮企業が多い。沿海部では海産品加工業の郷鎮企業が最も多い。また、ほとんどの農村地域には豆腐、春雨などの淀粉製品や、薬草、茶及び食品加工の郷鎮企業がある。

これらの企業は少ない資本で始められるため設立するのがさほど困難ではない。また製品が日常生活に密着しているため競合者が少ない場合、売りさばきやすい。

これらの企業の弱点は製品の類似性である。交通の発達につれて現地市場における競合者が増えることや、販売競争が価格競争から差別化競争へと変化することによって、製品開発に遅れた一部の企業が淘汰される傾向がある。

この種の企業にとって、これから高付加価値製品の開発が中核機能となることが望ましい。高付加価値製品の開発については福建省の藤製品企業の例がある。当初、当地の郷鎮企業は簡単な藤かごや箱をつくっていたが、現在華道用のバスケット、室内装飾品など高付加価値製品へ転換し成功している⁸⁾。

2. 大企業関連型

これは上海経済圏、沈陽経済圏などの工業基地周辺の機械、紡織及び服装、

化学及び建築材料産業の郷鎮企業のことである。

これらの郷鎮と大企業との関連を生産活動の視点からみると、以下の3つのタイプに分けられる。

① 独立的部品企業

独立的部品企業は特定の部品生産について技術的優位性を持ち、複数の最終製品メーカーに部品を供給する。このような企業にとっては、技術的最優位性を維持するため、今後も開発力が中核機能となる。

建湖県石油採掘機械部品廠（石油採掘機械部品メーカー）は従業員が205人で、1978年から石油採掘機械用部品を生産し始めた。1987年頃、市場調査によって、国内の各油田で使われているポンプのある部品がすべてアメリカからの輸入品で、その量もかなりのものだということが分かった。当企業はその部品を解体分析し、自社の技術力と企業外との協力によって、その開発と製造が可能であると判断した。そこで開発チームを設置し、外部の協力を得ながら、技術的問題を逐次に解決し、成功するに至った。現在この部品は各大油田で使われ、当企業はこの部品生産において全国のトップ・メーカーになっている。⁹⁾

② 部品生産の下請企業

これらは大企業の専属下請として部品あるいは加工作業を請け負う企業である。専属下請メーカーであるので、注文がある程度確保されており、製造力が中核機能となる。これらの企業にとっては、品質向上、コスト低減、納期厳守を怠るのなら、注文が取り消されるおそれがある。上海飛人ミシン工場がミシン基盤の外注において、品質基準が満たないため、部品メーカーの選定過程でいくつかのメーカーとの取引を打ち切った。最後に製造力が信頼できる銅山県ミシン部品工場を選んだ。銅山県ミシン部品工場は組立メーカーの要求に応えるように、品質管理の強化、機械設備の更新などを行っている。¹⁰⁾

③ OEM 生産企業

相手企業のブランド名で生産し、相手へ製品を供給するか、独自で販売す

る企業である。大企業のブランドを使用する以上、それにかなう品質で生産しなければならない。したがって、これらの企業にとっては、今後も製造力が当面の中核機能となる。

上海東方羊毛衫廠第三分廠（セーターメーカー）が国営の上海東方羊毛衫廠からの技術指導などを受け、ブランド名使用の契約を結んだ。これによって、当社の製造力を十分発揮し、業績を順調に伸ばしている。¹¹⁾

江蘇省江寧県の郷鎮企業が国営大企業の南京長江機械廠と契約を結んで、当社の「蝙蝠」ブランドの扇風機を組み立てている。南京長江機械廠の扇風機は品質がよく、市場評判が高い。当社は早く市場シェアを拡大したいが、工場面積、資金及び労働力の不足のため、短期間では自社生産の拡大ができない。江寧県の郷鎮企業は工場敷地、資金、労働力の優位を活かし、現在10万台の「蝙蝠」ブランドの扇風機の生産体制ができた。この提携によって郷鎮企業は利益のみでなく、生産技術及び管理方法の指導、従業員の訓練などのメリットも得られた。¹²⁾

3. 委託加工・輸出型

委託加工・輸出型の郷鎮企業は製品を輸出するところで共通しているが、自社ブランド製品の有無によって2つのタイプに分けられる。

①委託加工企業

これは外国企業の委託に加工・組立などの作業をし製品を輸出し労賃を稼ぐ郷鎮企業のことである。広東省などの沿海地域の郷鎮企業が代表的である。これらの地域では海外の華僑との血縁関係によりいち早く外国企業と提携し、導入した機械設備及び管理技術と安い労働力によって順調に伸びてきた。

これらの企業は製品を外国に輸出しているが、原材料、部品は外国企業からの支給、あるいは購入に依存し、販売も外国企業のブランドで外国によって行われる。持続的な成長のため、これらの企業にとっては自社ブランド製品の開発が今後の課題となる。

②自社製品輸出企業

自社製品輸出企業は技術優位性を持ち自社のブランド製品を輸出している企業である。このようなタイプの企業にとっては、国際市場における技術が日進月歩であるので、常に情報収集に力を入れねばならず、開発力が今後も中核機能となる。

4. 伝統工芸型

これは地方の伝統的な特産品を生産する郷鎮企業である。中国には古来から多くの特産品がある。例えば、杭州の龍井茶葉、江西省の景德鎮磁器、安徽省宣城の宣紙、浙江省の金華薫製肉などがある。これらの特産品は各地独特の技術や文化などによって作られ、中国国内のみでなく、海外へ輸出されている。これらの郷鎮企業には優れた職人、独特な工法があるが、生産規模の拡大のための量産設備が不足しているほか、効率的な販売網もよく整備されていない。当面は製造力の向上を前提とし、ノウハウの移転や販売ルート of 整備などによって販売力を中核機能とする。

ノウハウの移転については、湖北省鐘祥県石牌鎮の事例がある。この地方には古くから豆腐などの豆製品の生産技術が伝えられている。当地方の郷鎮企業の製品は全国的に販売されている。しかしながら当地方での生産拡大には限界がある。したがって職人を各地に派遣し現地企業の技術指導をすることを考えだした。現在年間8,000人の職人は各地で技術指導を行っている。こういう戦略によって技術指導料、自社製品の知名度の向上等の効果が得られている。¹³⁾

(2) 生産システムの合理化へのアプローチ

郷鎮企業の生産システムにおいて、諸環境要因によって異なる中核機能を持ついくつかのタイプが見られる。生産システムの合理化ということは他の機能を一定レベル保ちながら、中核機能を強化することである。そのために、連携力の利用と社内資源の蓄積が有効である。

1. 連携の利用

郷鎮企業の多くは資金が少なく、機械設備の技術水準が低く、従業員数が少ない。したがって企業自身の現有資源だけで成長するには限界がある。この場合、企業外部の資源をいかに見だし利用するかというのが成長の鍵となる。現に一部の優れた郷鎮企業が連携というアプローチによって生産システムの合理化を進めている。

①開発力強化のための連携

開発力は企業の差別化戦略を支える重要な要素であり、すべての製造企業にとって保有すべき能力である。特に大企業関連型の中の独立的部品企業、委託加工・輸出企業、現地資源活用型の中の軽工業企業などのタイプの郷鎮企業にとっては開発力の強化がより重要である。例えば、江蘇省建湖県機床附件廠（工作機械部品メーカー、従業者数120人）が西安工作機械研究所と提携し新製品開発部を設立した。この企業は研究機関の力を借りて続々と新しい工作機械用の圧力側定装置を開発しこの分野の専門メーカーとして全国的に知られている。¹⁴⁾ また、揚州偉江電子有限公司（サーミスターメーカー）が華中理工大学と提携しサーミスターの研究成果を2万元で手に入れた。この技術のための生産工程を設け、1年半のテスト生産を経て、現在国内のテレビ・メーカーに納入している。1988年に香港資本と提携、自社ブランドのサーミスターを輸出している。¹⁵⁾

②製造力強化のための連携

製造力は企業にとって不可欠な競争基盤であるが、特に下請企業、現地資源活用型の重工業企業、OEM生産企業にとってさらに強化すべき中核機能となる。下請企業については江蘇省武進県の自転車継ぎ手廠の事例がある。この企業は国営の金獅自転車集団と資金供与、工程設計指導、技術者派遣などの提携を結んだことによって、量産体制が形成され、品質が高められ、製品が金獅自転車集団へ納入される以外に、近年集団外の約20社の自転車メーカーにも供給している。¹⁶⁾

③販売力強化のための連携

販売は無論、すべての企業にとって重要であるが、前に述べた郷鎮企業の生産システムの類型によれば、特に伝統工芸型の郷鎮企業にとって力を大きく入れるべき中核機能である。安徽省丁橋金竹宣紙廠がいままで製品を輸出しているが、外国の商社によって買付けられ、その商社のブランドで販売されている。当社は他の輸出代理商と提携し狼自の販売ルートの開拓に成功した。現在自社ブランドで輸出している。¹⁷⁾

以上は説明の便宜のために、中核機能の強化の角度から連携の諸形式を述べたが、実際は中核機能以外の機能における連携も可能である。ここで大事なことは戦略重点の決定である。

なお、短期間あるいは一時の提携よりさらに進んで、複数の企業が企業集団という形で連携することもある。1987年、上海市郊外の川沙県では皮革廠、皮革二廠、合成皮革廠、ゴム製品廠、申浦皮靴廠などの数社が上海高南皮革総廠を形成した。これによって、いままで分散していた皮の加工から製品製造までの作業は企業集団の統一計画によって統合され、規模の経済性が生かされた。¹⁸⁾ 最近の4、5年、郷鎮企業同志、あるいは国营企業などの他の所有形態との企業集団が多数現れている。

2. 自社資源の蓄積のメカニズム

企業外との連携を成功させるためには、社内での開発力、製造力、販売力の強化への努力が前提条件となる。そして、開発力、製造力、販売力といった機能は具体的に人材、情報、機械設備及び資金によって支えられている。そのため、企業内では人的資源、技術的資源及び資金資源のメカニズムを構築しなければならない。

人的資源については、中国の農村地域においては、近年農業生産性の向上のため、必要とされる労働力がより少なくなっている。このような農業からの余剰労働力は郷鎮企業に豊富な人的資源として提供される。しかしながら、ここで問題になるのは労働力の質のことである。農村地域の低い教育水準や製造業に従事したことがないため、郷鎮企業の労働力の質は国营大企業と比

べると低い。この問題を克服するためには、中学までの義務教育を徹底することが根本的な対策となるが、当面においては成人教育や職業教育及び企業内教育によって対応しなければならない。この5年間で、郷鎮企業においては、中学以上学歴を有する者の比率が約1割増加した。1992年、全国郷鎮企業において、中学校・高校卒者の比率が65%、専門技術者の比率が1983年の(.09%から2.3%に増大した。また、近年中央及び地方政府、各種団体により、放送大学、専門学校、短期の教育訓練コース等が多く設置されている。一部の優れた郷鎮企業では企業内教育もかなり制度的に行われている。企業内の教育は仕事しながら訓練をうけるOJT、一時的に仕事から離れて集中的に訓練を受けるOFF-JTがある。郷鎮企業の現状から、OFF-JTへの傾斜が感じられる。当面の製品開発や機械設備の操作等のために、一部の技術者や作業者を外部へ派遣し、あるいは企業内で集合教育を行うのは確かに大切である。しかし品質が安定しコストが低減できるという生産体制を形成するためには、作業員全員の持続的な教育が不可欠である。この場合、OJTは大きな威力を発揮する。OJTの内容は普段の作業と直接関連するため、作業能率の向上に効果的である。したがって、農村地域の豊富な労働力を良質な作業員にするためには、OFF-JTと並んで、OJTは1つの重要な手法としてより重視されるべきである。工業先進国の経験からみれば、企業の技術力向上にとって、作業員がOJTを通じて体得した技能や知識が欠かせないことがわかる。¹⁹⁾

技術資源については、製造作業、保全、現場管理、生産技術、製品設計、研究開発といった段階に基づいて、外部からの導入と自社による改善・革新との両方の努力が必要とされる。持続的な成長のため、特に自社内の経営者、技術者及び現場作業員のそれぞれの役割を活かせるメカニズムの構築が重要である。²⁰⁾

郷鎮企業においては、導入と改善・革新との組み合わせで、多くの興味深い管理方法を作り出している。例えば、「企業内銀行」管理法がある。これは企業内の部門間関係、各作業員間の関係、作業員と組織との関係を銀行に

見られる貸し借りのような関係にし、原材料の消耗量、不良品などを金額で計算する方法である。これによってコスト意識、品質意識を高めようとする。また、トヨタのかんばん方式からヒントを受けて、「順番生産、逆順番採算」管理法を考案した。つまり、生産は工程順で行うが、後工程は前工程の「市場」と見なされ、仕掛品が引き取られた際、その原価が前工程の「売上」として計算される。後工程は前工程により作られた不良品や不要品について拒否した場合、前工程の差損金として計上される。この管理法は生産システムのむだを省くのに効果的であると言われる。

物的資源については、ここでは資金だけを考察することにする。近年、国が郷鎮企業への税制、融資に関する優遇措置を徹廃したために、多くの郷鎮企業は資金不足に悩まされている。国は企業の設備投資について税引き前の投資借入金返済制度、及び低利融資制度を早急に制定すべきである。²¹⁾ また、郷鎮企業利潤の配分において、生産投資へ向かれる分が少ないという傾向がある。郷鎮企業の制度上の理由で、郷鎮行政への納付、地域インフラへの供出、社員福祉などへの投資がやむを得ないが、安定成長のため、生産への投資は戦略的に行わなければならない。

3 郷鎮企業と行政

郷鎮企業は現在の経済体制において、中央政府及び各レベルの地方政府の管轄機関の下で経営活動を営む。

中央政府における主管部門が農業部である。それに金融、物資等を管轄する部や委員会が加わる。中央政府の管轄内容は企業関連の法律や規定の発布、許認可のほか、金融、物資供給による統制がある。1988年後半からの緊縮政策により、農業銀行の郷鎮企業への融資総量を制限し、物資供給部門の郷鎮企業への原材料、エネルギー供給が減少し、1989年6月末までに全国の郷鎮企業社数が80万減、従業者数が500万人余り減という結果をもたらした。²²⁾

省、市レベルでは、中央政府の諸法規や方針に基づいて、当地の実情に併

せて郷鎮企業に関連する制度を作成し、その施行を監督する。このレベルで郷鎮企業の経営全面にわたる許認可を具体的に行う。例えば、浙江省慈溪市では郷鎮企業の20万元以上の投資について、郷鎮から提出したフィジビリティ報告を市郷鎮企業局及び関連機関が共同で審査し、投資や企業設立の許可、土地使用、銀行融資、租税等を決定することになっている。²³⁾

郷鎮、村のレベルでは、設立手続き、賃金、経営方針や経営戦略、経営者任命、投資決定、原材料仕入れ、人員及び給与、販売、利益配分等といった経営活動にまで関与し、そして多くの場合は最終的な決定権限をも持つ。

郷鎮政府がこのように具体的な企業経営にまで関与することは中国特有の社会環境に由来する。

第1の理由は、従来の公有経済体制のためである。郷鎮企業の発端は50年代後半の「人民公社」の経営する企業である。中国農村では40年代から50年代半ばにかけて、土地及び農業生産財の私有を廃止し、その所有権を当地域の住民全体に渡し、そして「人民公社」という組織形態によって運営することになった。当時、人民公社は現金収入等のために、農業以外に工業も手掛けていた。それは郷鎮企業の最初の姿とも言われている。人民公社の財産は集団所有であって、そこでできた工業企業も集団所有なのである。その場合、集団所有権を代表する人民公社はその企業に対して、所有権及び経営権を掌握していた。したがって、郷鎮企業はもともと、公的経済の産物であるため、公有経済の代表者である行政（当初は「人民公社」）からの関与にはそれなりの理由がある。

次は、現段階での市場制度が不備のためである。現在、郷鎮企業を取り巻く環境では、市場メカニズムがうまく機能するための前提条件としての公平・自由原則を妨げる要因が数多く存在している。市場の公平性と自由性とは、価格メカニズムの下で、誰でも取引へ参加し、退出する権利を有することである。無論、政府の経済政策や発展戦略等によって、一部の市場に関してある程度規制することがあるが、基本的な生産要素の入手及び経営活動維持について、公平さ・自由さがなければ、企業の存続ひいては経済の繁栄は

不可能であろう。

市場制度の不備は多くの方面から見られている。

1991年全国郷鎮企業の自己資金比率（自己資金／使用資金総額）が40.16%であった。また資産負債率（負債額／資産額）が32.68%であった。²⁴⁾それらの数字から、郷鎮企業の資金の大半は外部から賄われていることが分かる。資金調達については、現在農家からの出資募集、他企業や団体から借入、及び銀行と農業信用合作社融資等がある。その中で、銀行融資は比較的低い金利等のため、郷鎮企業にとって重要な資金ルートとなる。郷鎮企業への融資業務を扱うのは主として中国農業銀行である。全体的に資金不足のため融資枠の設定、周期的な引締め政策、融資審査の厳しさ等の理由で、銀行及び信用社融資を手に入れるのは容易ではない。その場合、郷鎮行政が地方行政の立場を利用して、公的資金を担保に入れることや、行政関係者を動かして銀行等を説得し融資枠を確保すること等において、一役を買うことになる。また農家からの資金募集、他企業や団体からの借入に関しても、行政としての郷鎮の口添えが大事である。例えば、1988年に国家の金融引締め政策のため、多くの郷鎮では郷鎮企業の流動資金が非常に不足した場合、無錫市では多くの郷鎮の党書記が自ら資金調達に当たっていた。²⁵⁾

生産財市場においては、特に郷鎮企業にとって必需品目である鋼材、ディーゼル、一部の非鉄金属、酸、ソーダ、木材が不足している。そのため、国家及び各工業省庁、各地方がそれらの製品の生産、流通を経済計画に統轄し、ユーザーである企業に対して、配給枠を決めている。郷鎮企業の多くは本来、国及びその他の経済計画に組み入れていないため、配給枠をもらえないわけである。この状況を商売機会と見込んで、配給枠になんらかの関係がある企業、及び団体や個人が、これらの資材を配給価格より高い値段で郷鎮企業に流したり、配給価格で提供することを条件に見返りとしてリベートを要求したりする。したがって、郷鎮企業にとって、如何に各種の経済計画に食い込むか、あるいはできるだけ配給価格に近い値で仕入れるかということが安定的な経営の前提となる。この場合、郷鎮及び市、省等の関連行政機関が関連

部門への口利きをすることは効果がある。

郷鎮企業の用地は耕地制度に係わる。この場合、郷鎮の許可が耕地から工業用地への転換手続きの最初のステップである。また、中国では原則として自由流動禁止の戸籍制度が実施されている。他地域からの技術者及び労働力の導入については、郷鎮や市の了解がなければ、事実上できない。そして、市場経済への移行中の中国では、制度的な混乱が見られる。例えば、安徽省曲阜地区では、販売市場の管理には12の関連行政部門が23種類の税金や費用も徴収している。²⁶⁾ 不当な税金や費用の徴収に対して、郷鎮企業は自らの力では限界があるため、自分の直属行政機関を盾にして拒否することがある。

さらに、郷鎮企業からの徴収は地方財政の主な財源であり、郷鎮企業の経営成果は地方行政の業績の評価基準の1つともなっている。このため、郷鎮や市が積極的に企業活動への支援をする。その支援は前述のほかに、許認可の申請及び陳情、資金調達、技術導入、原材料仕入れ、人材幹施及び教育、販路開拓等といった多方面にわたる。地域の郷鎮企業を振興するために、製品ごとに助成政策を作成することがある。例えば、江蘇省江陰市が20品目の主力製品、208品目の売行きのよい製品に対して、融資、税制及びエネルギー供給等について優遇政策をとっていた。²⁷⁾ また、企業の技術導入を促すために政府の幹部自らが技術提携の「窓口」になることもある。例えば、山東省萊州市萊州鎮の政府は1990年3月から、50数回にもわたって、管轄下の郷鎮企業の経営者を率いて多くの大都市の研究機関、大学などを歴訪し、計120件の技術提携をまとめた。²⁸⁾ このようなことを見ると、地方行政の幹部は実に経営コンサルタント、あるいは実際の経営者のように見える。この場合、鎮政府は実の「本社」で個々の郷鎮企業はそれぞれの「事業部」であるともいえるかもしれない。そして、現段階では、行政の後押しあるいは盾なくして、企業の経営活動が成り立たないことは事実でもある。そのため、本来個人企業（100%個人資本の企業）でも、郷鎮への納付金等を条件として「集団所有性」企業の名称をつけてもらうことがよくある。

また、郷鎮幹部の働きによって郷鎮企業の経営に実質的な利益をもたらす

た場合、幹部自身は相応する報酬をもらえることとなっている。これはさらに行政と企業との関係を密接にしている。

行政、特に郷鎮の企業への関与は現段階においては企業及び全体経済成長を促進する面があると同時に、障害となる面もある。特に企業利益の配分及び経営者の人事に関しては、迅速に改善すべき面がある。

郷鎮企業は地域農民の共同資産であることを前提として、共同資産の代表者として、郷鎮政府が企業利益の一部を所有することはしかるべきである。しかし、行政、特に地方行政が企業からどれぐらい利益を、どのような形でとるか、そしてどんな用途に支出するかということについては、吟味されるべきである。現在、国家は国营企業と同じように、郷鎮企業に対して18種類の税金及び費用を徴収している。²⁹⁾ 1988年に全国159万社の郷鎮企業に関する統計によれば、利潤と税金の増額が527.3億元、そのうち税金が236.5億元(44.85%)、各種費用の納付額が31.6億元(6%)、郷村への納付額が94億元(17.83%)、である。以上の合計は362.3億元で、68.68%にものぼる。企業留保は157.7億元で、29.1%である(内訳の合計が519.8億元、比率合計が97.78%)。

1988年に郷鎮企業の百元資金当りの納税率が7.7%であるが、国营企業が7.4%である。百元固定資産当りの納税額については、郷鎮企業が15%で、国营企業が9.5%である。1988年の統計資料及び企業財務資料からみれば、企業利潤の配分においては、国家の各種税金と費用が45%前後であるが、県以上の各行政機関への納付を加えると、50%を越えた。

国家は郷鎮企業の過大な租税負担のため、生産拡大ができないのではなかろうかと考慮して、1986年に農業部・財政部が『郷鎮企業財務制度』を、また同年国家経済委員会・農村部が『郷鎮企業利潤配分に関する意見』を發布し、税引き後利潤の最低60%を企業に残すべきと定めている。

しかしながら、各地方の独自の政策により、国家の規定は大幅修正され、結果的には郷鎮企業の留保は50%を割るのが一般的だったようである。また、郷鎮企業は国家の規定する税金と費用以外に、地方によって若干相違がある

が、実に多様な名目の納付をしなければならない。例えば、上海市では1989年に、郷鎮企業は国家税金以外に、「農業援助金」(以工補農資金)、「副業援助金」(以工補副資金)、「社会支出金」(社会性支出)、「教育資金」(農村教育付加費)、「行政人員手当」(相関人員工資補貼)を郷鎮行政に納めねばならない。これだけで、利潤総額の34.64%にもなっている。そのほかに、また臨時の徴収がある。例えば、学校建造及び修繕金、橋梁や道路の建造及び修繕金、水道や用水等の建設金、治安維持金、等々がある。このような過度な徴収は企業の設備投資資金、流動資金等の自己賄いに支障を来し、企業の持続的な発展を妨げることとなる。

郷鎮企業における経営者の多くは郷鎮政府と、いわゆる「経営請負責任契約」を結び、任命される。郷鎮政府の厳正な人選により、任命された多くは有能であり、郷鎮企業の発展に多大な貢献をなしている。しかし、そのやり方にはいくつかの問題点がある。

経営者任命については、一部では経営能力以外に政治的権限や地縁血縁関係によって経営者を任命することは否めない。³⁰⁾ このように任命された経営者は郷鎮企業の経営に損失をもたらすことが多い。また、郷鎮政府幹部の更送により、経営者も更送され、企業がつぶされることがある。

経営請負責任制とは、郷鎮政府と指定した請負人(あるいは小グループ)との間で、生産高、利潤、納付金の達成基準額、請負人の報酬及び失敗した場合の賠償、経営権等について契約を結び、郷鎮と請負者との権利、義務を明確にするという郷鎮企業の運営方法の1つである。この方法は、利益及び義務を明確にするため、経営者に対するインセンティブ効果が極めて大きい。しかし、前述した政治的権限や地縁血縁による経営者任命のことで絡んで、達成基準額を低く設定したり、達成できない場合の賠償を有名無実にしたりすることがある。また、経営者は契約期間中に、設備の保全や補修をおろそかにしたり、効果が現われるのが契約期間外であるが、企業にとって重要な設備投資、販路開拓等への努力を惜しんだりすることによって、利益等基準額を達成し超過しようとする傾向がある。

中国の郷鎮企業は以上に述べたように、行政から様々な影響を受けながら成長してきた。これは中国特有の社会環境によって生成したものであり、今後も郷鎮企業の展開に影響を及ぼしていくであろう。しかし、前述のように、行政の関与は企業成長に不利な影響も与えているのである。これらの問題点を克服することは、郷鎮企業に関する制度改革の重要な課題である。

4 中国郷鎮企業の改革と将来

中国郷鎮企業のこれからの発展にとっては、生産システムの合理化と行政関与の改善が2つの重要な課題となる。生産システムの合理化は企業自身の努力によって、企業内部で行われるものであるが、しかし市場制度の整備や行政との関わりかたが結局のところ、企業の経営活動に影響を及ぼすことになるので、前提としての諸制度改革も考えねばならない。行政関与の改善は無論、行政側の自らの意欲がなければできないわけがない。したがって、郷鎮企業の未来は制度的改革の進展によって決まるといっても過言ではない。

現在進められている制度的改革の基本的方向は「開放」の一言で要約できよう。つまり、行政の企業経営活動への制約をできるだけなくし、企業を市場経済における1つの独立した経済的単位にすることである。

この開放政策については、国レベルの政策と、地方とりわけ郷鎮政府レベル政策に分けて考察することができる。

国レベルの政策からは、1991年後半から、開放の色彩が一層鮮明になるという傾向が見られる。1992年7月頃、中国国務院が改めて郷鎮企業に関して、資金供給、経営範囲の拡大、減価償却率の引き上げ、技術援助及び人材育成等という10の方面にわたる支援策を発表した。これは1988年後半からの郷鎮企業に対する引締め政策の撤廃を意味する³¹⁾。しかしながら、現行の政策に企業経営活動を牽制するものがまだある。例えば、個人収入については、1986年に農業部・財政部が『郷鎮企業財務制度』の中で、「企業の賃金総額の増加率が税金と利潤の増加率を越えてはいけない」と規定している。

1987年に農業部が『郷村企業請負責任制に関する意見』の中で、「請負契約を達成し優れた経済効果を収めた企業については、工場長（経理）の報酬を従業員平均の3～5倍にすることは認められる」と決めている。法人所得及び個人所得に関する税制度があり、そしてそれが適切に実施されれば、従業員及び経営者への配分は企業の裁量範囲のことである。このような規定は企業で働く者のインセンティブを損ない郷鎮政府等の行政機関の企業経営への過度関与を助長するおそれがある。

地方とりわけ郷鎮政府の過度関与については、現在一部では株合作制（股份合作制）を1つの対策として試行している。その狙いは郷鎮政府を企業の一部所有権（株）しか持たない所有者にし、所有権分以上、そして所有権以外の権利行使の基盤を崩すことである。例えば、山東省周村では、4種類の株式（出資形態）が決められている。つまり、集団株（郷鎮政府が所有）、企業株（企業自身が所有）、個人株（個人が所有）、社会株（当企業以外の個人や団体が所有）である。企業の現有資産を金額に換算し、1株の相当する資産額を決め株の総数を割り出す。その株を全部郷鎮政府所有の集団株にするか、あるいはその一部を個人株として従業員、村の労働人口に配分する。個人株の配分は勤続年数、現在の賃金等を基準として行う。個人株は返済できない。企業資産の株式化により算出された株の一部の所有権を企業に帰属させる。あるいは企業留保の一部を株式化することにより、企業株ができる。当企業以外の個人や団体による出資、設備・技術及びサービスの提供が株式として認められる場合は、社会株となる。

この制度の下で、村行政の責任者が集団株の代表として、取締役会（董事会）の一員として代表権を行使する。いままでの村行政への納付金は集団株の配当という形になる。村行政の幹部が事業の仲介や融資の口利き及び担保をする場合、知識投資と考え、その分を集団株換算する。

企業の利益配分について、まずは税金であり、次は発展基金、福利基金、奨励基金という項目の企業留保と、株の配当である。配当は税引き後利潤の40～60%にする。³²⁾

このような株合作制は注目され、徐々に普及している。この制度によって、企業は行政の束縛からさらに解放され、市場経済における独立した経営単位としてより大きな自由を獲得できる。また、集団株への利益配分という形で、利益の一部を地域社会に還元し、企業の社会的責任を任意的なものではなく、義務としている。市場経済においては、個別企業の目的が必ずしも社会全体の目的と一致するとは限らないので、それを調節するために、法律及び市場制度がある。計画経済から市場経済への転換期における中国の経済体制においては、集団株への利益配分がこのような市場制度の一部になっている。これは全体性、公共性を重視する計画経済の考え方からの影響だと考えられ、特色ある市場制度の形成に寄与している。

行政と企業との分離を図る制度改革と同時に、行政機関の改革も進められている。行政機関は企業の経営活動への直接関与を取りやめ、マクロ的な調整、制度や政策の施行に専念する。この改革は国家、省、市（県）、郷鎮及び村といった各レベルで展開されている。上述した企業の株合作制により、郷鎮及び村が企業経営活動への直接関与機能がなくなるが、地方行政として国家政策の施行、監督、公共事業の実施等の機能が依然として必要とされる。

村レベルの改革の1つのやり方として、「村営実業公司」がある。例えば、四川省広漢市東南郷和平村は村民2,170人の村であり、村営企業が17社で、そのほか農家連合の企業や個人企業が100社くらいで、労働力の95%が工業生産に従事している。この村は「広漢市和平実業公司」という組織を作った。この公司是企業法人であると同時に、村行政業務を代行する。村の党書記が会社の総責任者（総経理）を勤める。この変革の目的はいままでの「行政手段による管理」から「経済的手段による管理」へ転換することにあると言われる。³³⁾つまり、「公司」は行政的サービス、対企業サービス等を提供する場合の村民、企業との関係を経済的關係にしようとする。いままでの村行政には、企業の経営活動に直接関連する部分があるため、このような対企業サービスを行政から分離し企業化することはしかるべきであるが、村の行政業務も企業化した「公司」に取り入れるのには問題がある。企業機能と行政機能

との混在は行政権限を利用し自由競争を妨害するし、利益動機のため経済力の強い企業、個人へのサービス提供に偏るおそれがある。したがって、経済における自由競争と行政に関する公平は村のみでなく、国、省、市（県）及び郷鎮の行政改革においても、守るべき原則だと思う。

郷鎮企業の将来については、まず推測できるのは、郷鎮企業の国民経済における位置づけの変化である。中国の郷鎮企業は早い伸びによって、すでに国営大企業と「二分天下」という局面に達している。郷鎮企業は国営大企業の製品構成及び販売地域構成の隙間で発展してきて、大企業にとっての競争相手、あるいは協調のパートナーとなっている。企業の規模からみれば、郷鎮企業の多くは中小企業であるが、10数年の発展によって、一部の郷鎮企業はすでに中堅、大企業にまで成長している。つまり、郷鎮企業と大企業との2つの概念の重なる部分が大きくなっている。多くの郷鎮企業の従業員の賃金収入及び生活レベルは一般的な国営大企業と比べるといまだ低いが、成功している郷鎮では国営企業を大幅に越えている。すなわち、郷鎮企業は大企業並か、それとも大企業を凌ぐ高収入を生み出す可能性を十分持っている。

そして、郷鎮企業は以上に述べた行政関与の問題はあるが、国営企業と比べて、行政の束縛がはるかに少ない。そのため、郷鎮企業はいち早く市場経済にとけ込んで、競争に対応できるような生産システム、経営方式を徐々に形成している。そして、農村地域には、また純粋な「私」企業として、個人企業、株式会社、外資及び合弁企業がある。これらの企業は市場経済における企業経営に長ける。したがって、郷鎮企業等の経営ノウハウは国営企業へ移転し、国営企業の改革を促す効果も現れつつある。

最後に、今後の郷鎮企業経営の課題として、企業成長ということを強調したい。郷鎮企業はわずか10数年の歴史しかない。いままでの成長は無論、効果的な経営によるところが大きかったが、供給不足の市場状況、市場経済への移行に伴う国の優遇政策という有利な外部環境の効果も軽視でかない。今後は、いままでの有利な外部要因はおそらく徐々に消え、競争環境が一段と

厳しくなるであろう。したがって、今後はより高度な企業経営の展開が必要とされる。

注：

- 1) 李炳坤,「90年代鄉鎮企業的健康發展与宏觀調控」,『中国工業經濟研究』,1991. 7.
- 2) 中国社会科学院工業經濟研究所鄉鎮工業研究室,『鄉鎮企業發展的新特点』,『中国鄉鎮企業報』,1992. 6. 19.
- 3) 『中国農業統計資料』1989年版,『中国工業經濟統計』1990年版.
- 4) 中国鄉鎮企業年鑑編集委員会「鄉鎮企業制度建設試驗区調查報告」『中国鄉鎮企業年鑑1990年版』,1991. 2.
- 5) 小川英次,『現代の中小企業経営』,1991. 日本經濟新聞社.
- 6) 中核機能の概念はJ. Woodward, Industrial Organization: Theory and Practice, Oxford University Press, 1965 (失島の次・中村寿雄共訳『新しい企業組織』日本能率協会, 1970), 小川英次,『中小企業成功のセオリー』, PHP 研究所, 1983. に負うところが大きい.
- 7) 杜京梅,「我国鄉鎮五小企業發展狀況」,『經濟予測与信息』,1990. 11.
- 8) 林功実,「鄉鎮企業的模式与市場營銷」,『商業經濟与管理』,1991. 6.
- 9) 吳祥鈞編,『江蘇鄉鎮企業管理經驗千例選』, 中共中央党校出版社, 1990. p. 370
- 10) 同上. p. 118.
- 11) 同上. p. 126.
- 12) 高懷之・胡市明,「依托城市, 協調發展」,『華東經濟管理』,1990. 4.
- 13) 林功実,「鄉鎮企業的模式与市場營銷」,『商業經濟与管理』,1991. 6.
- 14) 吳祥鈞編,『江蘇鄉鎮企業管理經驗千例選』, 中共中央党校出版社, 1990. p. 370.
- 15) 同上. p. 456.
- 16) 高懷之・胡市明,「依托城市, 協調發展」,『華東經濟管理』,1990. 4.
- 17) 朱東旭・潘天明,「緣分」,『中国鄉鎮企業報』,1992. 3. 23.
- 18) 寿明輝・楊金花,「關於郊区集团型鄉鎮企業的狀況調查」,『上海農村經濟』,1991. 4.
- 19) 拙著,『企業の現場組織と技術』, 中央經濟社, 1992.
- 20) 小川英次,「日本企業の海外進出と技術移転」, 小川英次・木下宗七・岸田民樹編『日本企業の国際化』名古屋大学出版会, 1987.
- 21) 張楷祖,「浅談鄉鎮企業投入機制」,『江蘇鄉鎮企業』,1991. 3.
- 22) 農業部,「農業部向國務院的關於鄉鎮企業情況和治理整頓意見的報告」,1989. 10. 20.
- 23) 陳曉明等,「優化投資結構, 推動產品合理轉化」,『中国鄉鎮企業年鑑1990年版』,1991. 2.
- 24) 農業部鄉鎮企業司,「鄉鎮企業發展中值得注意的幾個問題」,『中国鄉鎮企業』,1992. No. 8.
- 25) 袁明發,「在治理整頓中提高發展水平—無錫市鄉鎮企業的調查与思考」,『中国鄉鎮企業年鑑1990年版』,1991. 2.

- 26) 中国郷鎮企業年鑑編集委員会, 「郷鎮企業制度建設試験区調査報告」『中国郷鎮企業年鑑1990年版』, 1991. 2.
- 27) 袁明発, 「在治理整頓中提高發展水平—無錫市郷鎮企業的調査与思考」, 『中国郷鎮企業年鑑1990年版』, 1991. 2.
- 28) 『中国郷鎮企業報』, 1992. 1. 15.
- 29) (1)産品税, (2)營業税, (3)増値税 (増加資本税), (4)塩税, (5)資源税, (6)城市建设維持税, (7)建築税, (8)車船使用税, (9)房産税 (建物税), (10)耕地占有税, (11)城鎮土地使用税, (12)印花税 (印税), (13)教育附加税, (14)所得税, (15), 能交基金 (エネルギー/交通基金), (16)予算外調節基金 (許可投資枠超過税), (17)獎金税 (賞与税), (18)個人所得調節税 (個人所得税), 農業部郷鎮企業司, 「全国郷鎮企業收入分配情況」, 『中国郷鎮企業年鑑1990年版』, 1991. 2.
- 30) 山東省泰安市多種經營郷鎮企業局, 「注重選拔和培养承包者」, 『中国郷鎮企業年鑑1990年版』, 1991. 2.
- 31) 中国国務院が改めて郷鎮企業に関する10の方面にわたる支援策を打ち出した.
1. 地方政府が郷鎮企業に対して經營状況を踏まえて適切に資金援助をする.
 2. 産業政策に合致する, 製品の売行きがよい, 技術水準が高い, 業績がよい郷鎮企業に対して, 流動資金, 設備投資と開発のための融資枠を増やす.
 3. 国営大中型企業の協力企業, 農産物加工企業, 優良及び新製品の企業, 雇用量の大きい企業及び輸出企業に対して, 税制面の優遇, 原材料, 輸送手段及びエネルギーの供給, 人材及び技術に関する援助を続ける.
 4. 以上のような企業に限って, 設備の減価償却率を上げる. そして, 企業の設備投資及び新製品開発を関連政府部門の計画に組み入れて支援する.
 5. 大学及び専門学校が郷鎮企業のための人材を養成する.
 6. 輸出型の郷鎮企業に対して優遇政策を実施し, 貿易会社との提携を奨励する.
 7. 郷鎮企業が生産, 販売, 中間卸, 小売及び他地域との物資交換を行うことを許可する.
 8. 郷鎮企業が農村供銷社及び農民個人と生産, 流通, 販売一体の經營共同体を結ぶことを推奨する.
 9. 郷鎮企業に対する非合法的な徴収, 罰金などを厳しく取り締まる, 郷・村の集団所有制企業の留保を税引き後利潤の60%以上にすべきである. 企業はその資金を生産投資に使うべきである.
 10. 貧困地区, 少数民族地区における郷鎮企業について, 政策及び資金面の援助を強化する. 沿海地域と西部地域の郷鎮企業が互惠の原則で提携することを推奨する. (1992. 7. 8 『中国郷鎮企業報』)
- 32) 劉佩芳等, 「周村成効」, 『中国郷鎮企業報』, 1992. 7. 17., 中国郷鎮企業年鑑編集委員会「郷鎮企業制度建設試験区調査報告」『中国郷鎮企業年鑑1990年版』, 1991. 2.
- 33) 『中国郷鎮企業報』, 1992. 9. 23.