

## 中国における民営企業の台頭と その経営の諸相

——蘇南地域における民営企業像——

白 石 麻 保

### I は じ め に

中国では近年民営企業<sup>1)</sup>の成長が著しい。既に2003年には、公営企業の一種である国有企業の工業総生産額の全体に占める比率は13%にまで低下している一方、民営企業中株式制を採っていない私営企業だけでカウントした場合でも、その工業総生産額の全体に占める比率は国有企業の比率を超えて15%に達している<sup>2)</sup>。本稿で我々が注目する江蘇省南部（以下、蘇南）地域では1990年代末からの民営化政策の実施に伴い、中小企業を中心に公営企業の民間への売却が進んできており、例えば無錫市では2002年までに上記の定義による私営企業の付加価値額の全体に占める比重は23.8%、固定資産額の全体に占める比重は26%に達する<sup>3)</sup>。蘇南地域での民営化推進の背景には、政府も1990年代末からの民営化を容認、或いはより積極的な民営化推進姿勢に転じた、という事情がある。即ち、政府にも当該地域経済の今後の主要な担い手として民営企業を位置づけていく方針が存在するのである。

中国における民営企業の急速な成長は、日本の先行研究においても注目され

1) 本稿で言う民営企業には、株式制企業、株式制を採っていない私営企業（以下、私営企業）が含まれる。中国の企業制度上、私営企業は純然たる民間所有企業であるのに対し、株式制企業には公有資本が含まれる可能性がある。但し、以下で分析に用いられる調査企業中の株式制企業は、100%民間所有であり、企業所有権における私営企業との相違を考慮する必要は事実上ない。

2) 『中国統計年鑑』2004年版より。

3) 民営企業発展報告関連の現地内部資料より。

ている。例えば高久保 [2001] は、中国における民営企業の台頭の背景整理と企業経営方式における特徴、優位性、限界の分析を行い、民営企業に見る中国的経営システムの特質解明の必要性を述べている。また中村 [2005] は民営企業の台頭における重要なアクターである私営企業主に焦点を当て、事例研究に基づく類型化により私営企業主像を描き出している<sup>4)</sup>。

しかし、その一方で多くの現地資料では民営企業における深刻な問題も指摘されている。中でも最も多く指摘されるのは資金不足の問題であり、その問題への対処を含めた中小企業支援政策も必ずしも功を奏しているとはいえない状況にある。具体的には、現地文献は民営化の進展に伴って民営企業の融資獲得の困難性とその要因を指摘するようになってきている。例えば、胡・馮 [2003] では、資金調達ルート別に民営企業の融資獲得における問題を整理している（この他にも査・王 [2003]、何 [2003]、陸・友 [2003] 等がある）。またこれと同時に、中国の多くの研究者によって各地域の事例よりこの問題に対する対策及び解決策を巡る議論が、政策面から展開されてきている 封・秦 [2003]、李栄 [2003]、尚・郝 [2003]、沈・孫 [2003]、盛 [2003]、王・呉 [2003] 他）。

蘇南地域でもこの資金問題の重要な背景の一つとして、金融機関、更には取引先企業からの民営企業への蔑視の残存があるとの指摘が見られる。例えば、我々の内部資料によれば、銀行の対企業融資において、リスク及び収益性がほぼ同じであったとしても、一部の民営企業に対する貸出利率は国有企業を含む公営企業より明らかに高く設定される傾向がある<sup>5)</sup>。本稿の調査対象地域である蘇南地域はかつて公営企業が地域経済の主要な位置を占めつつ発展を成し遂げた典型的な地域であったが（蘇南モデル）、上述の民営化の結果、民営企業こそが主たる地域経済の担い手になろうとしている。この蘇南地域においても民営企業は現地資料が指摘するような問題に直面しているのであろうか。もしそうだとすれば、この問題の解決は、当該地域の今後の経済発展にとって大変

4) この他にも岩田 [2002] をはじめとする多くの先行研究がある。

5) このような傾向は現地でも問題視されており、解消を目指すべき課題のひとつとされている。

切実な課題であり、更に同地域が日系企業を含む外資系企業が集積する中国経済の一大中心地であることを考えると、中国経済ひいてはアジア経済にとっても重要な問題だといえよう。

そこで本稿では、民営企業の実態と直面する困難に注目しながら現在の中国民営企業像について、我々の調査企業である蘇南地域民営企業の事例より考察していく。具体的には、次節でまず調査企業の特徴を概観し、続いて第Ⅲ節では調査企業の経営実態と直面する問題について述べていく。第Ⅳ節では、第Ⅲ節で見たような課題に対して企業はどのような取り組みを行っているのかを明らかにする。

尚、本稿が対象とするのは蘇南という一地域の事例に過ぎない。広大な国土を有する中国では各地域の差異も大きく、この意味で本稿が見出す観察事実は地域的な偏りを免れ得ない。しかし、同地域は中国全土で族生しつつある公営企業からの転換型民営企業の今後を展望する上での重要な典型例ともなっており、鮮明に中国民営企業の特徴を取り出しやすいと考えられる。なぜなら先にも述べたように、同地域はかつて圧倒的なシェアを占めた公営企業の大部分が民営化政策の中で民営企業に転じたという経緯を持つからである<sup>6)</sup>。

## II 調査企業の特徴

調査は2003年3月及び2004年9月に行われた。第1表は本稿で分析の対象とされる我々の調査企業の概況である。最初にこの第1表より幾つかの項目に注目しながら調査企業の基本的特徴を見ていく。

調査企業の所在地は調査企業の所在地は江蘇省蘇州市、及び同省無錫市で業種は、食品、縫製等の業種を含む軽工業企業が11社、大型機械、特殊設備等の業種を含む重工業企業が22社である。

6) また、同地域は日系企業を含む外資系企業の中国における最重要進出拠点でもある。蘇南地域民営企業の経営実態の解明は、中国進出日系企業の現地経営の指針作成に貢献するものともなう。

第1表 調査企業の概要

| No | 所在地 | 業種   | 調査時期<br>(年、月) | 設立時期<br>(年) | 民営化の<br>時期(年) | 所 有 制                 |      | 民営化後の<br>所有者                     | 経営者の履歴 <sup>1)</sup>             | 所有比率<br>(%)           | 従業員数<br>(人) |
|----|-----|------|---------------|-------------|---------------|-----------------------|------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|-------------|
|    |     |      |               |             |               | 民営化前 <sup>2)</sup>    | 民営化後 |                                  |                                  |                       |             |
| 1  | 蘇州市 | 服飾   | 2003, 3       | 1994        | 1999          | 県集体                   | 私营   | 経営者                              |                                  | 100%                  | 220         |
| 2  | 蘇州市 | 食品   | 2003, 3       | 1995        | 2000          | 鎮集体                   | 株式制  | 蘇州、上海の投資<br>会社、旅行会社              | 工場長                              |                       | 30          |
| 3  | 蘇州市 | 縫製   | 2003, 3       | 1983        | 1996          | 上海の企業と連営。<br>所有制度は鎮集体 | 私营   | 経営者                              | 当該鎮内村の村長、<br>所有権改革時に工<br>場長として赴任 |                       | 100         |
| 4  | 蘇州市 | 縫製   | 2003, 3       |             | 2001          | 国有(県)                 | 私营   | 経営者を含む2名                         | 工場長                              | 70:30                 | 100         |
| 5  | 蘇州市 | 印刷   | 2003, 3       | 1983        | —             | 私营(県)                 | 私营   | 経営者                              | 工場長                              | 100                   | 45          |
| 6  | 蘇州市 | 縫製   | 2003, 3       | 1995        | —             | 私营(県)                 | 私营   | 経営者                              | 工場長                              | 100                   | 48          |
| 7  | 蘇州市 | 縫製   | 2003, 3       |             | 1996          | 鎮集体                   | 私营   | 経営者                              | 工場長                              | 100                   | 400         |
| 8  | 蘇州市 | 服飾   | 2003, 3       | 1988        | 1997          | 県集体、上海国有<br>企業と連営     | 私营   | 経営者                              | 営業科長                             | 100                   | 220         |
| 9  | 蘇州市 | 食品   | 2003, 3       |             | 2000          | 村集体                   | 私营   | 経営者を含む3人                         | 地元住民                             | 34:33:33              | 22          |
| 10 | 蘇州市 | 食品   | 2003, 3       |             | 1997          | 鎮集体                   | 株式制  | 3法人                              | 工場長                              | 40:40:20              | 20          |
| 11 | 蘇州市 | 金型   | 2003, 3       | 1976        | 1996          | 国有(県)                 | 株式制  | 経営者を含む4人                         | 技術職                              | 25:25:25:25           | 285         |
| 12 | 無錫市 | 起重機  | 2004, 9       | 1972        | 1998          | 鎮集体                   | 私营   | 経営者                              | 技術科長                             | 100                   | 80          |
| 13 | 無錫市 | 起重機  | 2004, 9       | 1966        | 1998          | 鎮集体                   | 私营   | 経営者を含む2人                         | 工場長                              | 51:49                 | 120         |
| 14 | 無錫市 | 起重機  | 2004, 9       | 1968        | 1997          | 県集体                   | 私营   | 経営者                              | 工場長                              | 100                   | 120         |
| 15 | 無錫市 | 起重機  | 2004, 9       | 1973        | 1994          | 鎮集体                   | 私营   | 経営者                              | 工場長                              | 100                   | 45          |
| 16 | 無錫市 | 起重機  | 2004, 9       | 1999        | —             | 私营(県)                 | 私营   | 経営者                              | 地元住民                             | 100                   | 57          |
| 17 | 無錫市 | ボイラー | 2004, 9       | 1969        | 2003          | 鎮集体                   | 株式制  | 経営者株、法人投<br>資家株、個人投資<br>家株、従業員株。 | 副工場長                             | 最大株主(経営者)<br>の持株分は5.5 | 683         |

|    |     |                |         |      |      |                 |     |   |                  |                 |     |
|----|-----|----------------|---------|------|------|-----------------|-----|---|------------------|-----------------|-----|
| 18 | 無錫市 | ボイラー           | 2004, 9 | 1966 | 2000 | 村集体             | 株式制 | 経営者   | 工場長              | 経営者70           | 150 |
| 19 | 無錫市 | ボイラー           | 2004, 9 | 1985 | 1999 | 鎮集体             | 私营  | 経営者   | 工場長              | 100             | 80  |
| 20 | 無錫市 | 压力容器           | 2004, 9 | 1983 | 2003 | 村集体             | 株式制 | 経営者, 管理職,<br>技術職の従業員                            | 工場長              | 経営者40<br>(最大株主) | 360 |
| 21 | 無錫市 | 電力設備           | 2004, 9 | 1987 | 2000 | 村集体             | 私营  | 経営者とその息子  | 工場長              | 50 : 25 : 25    | 80  |
| 22 | 無錫市 | ボイラー           | 2004, 9 | 1984 | 2000 | 村集体             | 私营  | 経営者   | 工場長              | 100             | 300 |
| 23 | 無錫市 | 压力容器           | 2004, 9 | 1985 | 1997 | 郷集体             | 私营  | 経営者   | 工場長              | 100             | 110 |
| 24 | 無錫市 | 除埃設備           | 2004, 9 | 1983 | 1996 | 村集体             | 私营  | 経営者   | 工場長              | 100             | 44  |
| 25 | 無錫市 | 換熱設備           | 2004, 9 | 1993 | 1998 | 鎮集体             | 株式制 | 経営者を含む6人  | 同一県級市内他社の<br>工場長 | 最大株主は経営者        | 40  |
| 26 | 無錫市 | 工業用熱電<br>ヒーター  | 2004, 9 |      | 1997 | 村集体             | 私营  | 経営者   | 工場長              | 100             | 120 |
| 27 | 無錫市 | 縫製             | 2004, 9 | 1992 | 2000 | 村集体             | 私营  | 経営者   | 工場長              | 60              | 200 |
| 28 | 無錫市 | 石油化学<br>製品     | 2004, 9 | 1069 | 2000 | 村集体             | 株式制 | 工場長を含む4人。<br>工場長が最大株主。<br>副工場長, 工場長夫人,<br>財務担当。 | 工場長              | 経営者が60          | 260 |
| 29 | 無錫市 | 自転車, 電動<br>自転車 | 2004, 9 | 1980 | 2000 | 村集体             | 株式制 | 経営者を含む5人。<br>経営者が最大株主                           | 工場長              | 最大株主45          | 200 |
| 30 | 無錫市 | 染色機械           | 2004, 9 | 1992 | 2000 | 村集体 (事実上経営者の所有) | 私营  | 経営者   | 工場長              | 100             | 260 |
| 31 | 無錫市 | 化学製品           | 2004, 9 | 1980 | 2000 | 村集体             | 株式制 | 工場長を含む4人  | 工場長              | 経営者が60          | 200 |
| 32 | 無錫市 | 機械             | 2004, 9 | 1994 | 2000 | 村集体             | 私营  | 経営者   | 工場長              | 100             | 250 |
| 33 | 無錫市 | 起重機            | 2004, 9 | 1993 | 1998 | 鎮集体             | 私营  | 経営者   | 工場長              | 100             | 72  |

注1) : 各企業における「経営者の履歴欄」記載の職業をはじめとする属性は、民営化後の当該企業経営者の当該企業民営化以前におけるそれを表す。

2) : 民営化以前における所有制度の内、県集体は県級市政府管轄の集体所有制企業、鎮集体は鎮政府管轄の集体所有制企業、村集体は村民委員會管轄の集体所有制郷鎮企業を表す。また、国有（県）は県級市政府管轄の国有企業、私营（県）は県級市政府管轄の私营企業を表す。

出所：企業調査より筆者作成。

第2表 1企業あたりの平均従業員数による調査企業と全国企業との規模比較  
(単位：人)

|       | 全国企業平均 | 調査企業平均 |      | 全国企業平均  |
|-------|--------|--------|------|---------|
| 軽工業企業 | 260.91 | 128    | 大型企業 | 6586.09 |
| 重工業企業 | 321.67 | 179    | 中型企業 | 885.86  |
|       |        |        | 小型企業 | 146.26  |

注1)：中国企業と江蘇省企業の平均従業員数は、2003年のものであり、『中国統計年鑑』2004年版より計測した。

2)：調査企業の平均従業員数は調査において得られた数値を用いて計測した。

出所：調査結果、及び『中国統計年鑑』2004年版。

従業員数に見る企業規模では、99人以下の企業が15社、100人以上199人以下の企業が7社、200人以上299人以下の企業が7社、300人以上の企業が4社である。これを、第2表の全国の企業規模平均と比較してみると、調査企業は小規模企業と言える。

以下では調査企業の民営化に関する項目を見ていく。はじめに民営化の時期については、ほとんどの企業が1990年代後半以降であり、当該地域において民営化政策の本格的実施に伴って調査企業においても民営化が行われたことが分かる。

また、民営化前の企業の所有制度は、連営企業<sup>7)</sup>を含めて調査企業の多くが市レベル<sup>8)</sup>の国有企業、県レベルの集体所有制企業、鎮、村レベルの集体所有制郷鎮企業といった公営企業である<sup>9)</sup>。このように調査企業にはさまざまな地方政府レベルの公営企業からの転換型民営企業が多いという点で、調査企業は蘇南地域の民営化における地域的特徴をよく代表するものであると言える。

続いて調査企業における民営化後の企業の所有制度を見ると、調査企業33社中私営企業が23社、株式制企業が10社である。また、ほとんどの企業で企業所

7) 調査企業の中の連営企業は、上海や香港の企業の下請け会社となる中で、その資本の一部を元請企業が所有するものである。但し、残りの企業所有権は政府に帰属していた。

8) ここで言う「レベル」とは、中央—省—市—県—鎮—村という中国行政組織の階層構造の中で当該企業がどのレベルの政府によって行政的に管轄されているかを示している。

9) 但し第1表に見られるように、調査企業のごく一部には企業設立当時から民営（私営）、もしくは事実上民営（私営）という企業もある。

有者や大株主が経営者となっており、民営化後には、オーナー経営者企業が多く見られるようになっている。

そして企業経営者の前身にも特徴が見られる。第1表によれば、民営化前の公営企業における工場長（事実上の経営者）が民営化後に経営者となるケースが多い。また、民営化前の公営企業における営業、技術部門の長が民営化後に経営者となるケースも見受けられる。この他に、企業の管轄政府の官僚が民営化を契機に企業経営者となるケースも一部にある。これらのケースと従来から民営企業、もしくは事実上民営企業であったというケースを含めると、調査企業においては、従来からの企業経営者をはじめとする企業内部出身者、及び管轄政府の官僚もしくは地域有力者といった企業と密接な関係を持つ人物が民営化後の企業経営者となっている<sup>10)</sup>。

以上より、調査企業に見られる特徴は、① 中小企業であり、② 公営企業からの転換型民営企業がほとんどで、③ 民営化後はオーナー経営者企業となっているケースが多く、④ そのオーナーともなった企業経営者の前身は、企業内部出身者もしくは企業と密接な関係を持つ人物であることが多く、当該企業の内部事情をよく理解した人物が民営化後の企業経営者となっている、とまとめることが出来よう。

### III 民営化後の企業経営における特徴と直面する問題

民営化後の調査企業は、生き残りを懸けて様々な経営努力を行っている。それは、先述のように調査企業のトップにはオーナー経営者が多く、経営者の強力なリーダーシップに率いられた経営方針の下で行われているものである<sup>11)</sup>。そして具体的には、アパレル、縫製企業、印刷等の軽工業企業では主として品

10) こうした特徴は、この民営化が当該地域では企業や地元経済の状況をより熟知した人物への企業の売却に重点を置いて実施された結果であろうと考えられる。筆者らの聞き取り調査によれば、民営化実施当時、売却先の優先順位は企業経営者、地元有力者、地元以外の人物の順であり、企業経営者や地元有力者が当該企業を買収する際には、割引等の優遇措置が与えられたという。

11) 調査企業のほとんどで、業務上の権限は経営者に集中しているとの回答が得られている。

質向上に、重工業企業では技術開発と付加価値の向上に大きな重点が置かれている<sup>12)</sup>。

例えば、第1表の企業 No. 1 や No. 7、27 では、製品の質の向上が急務であると認識されている。それは、アパレル、縫製企業のこれら3企業は主として上海や華南地域、香港に製品を納入しているが、同地域では近年競争が激しくなっており、特に品質への要求が厳しくなっているためである。例えば企業 No. 27 では、主として百貨店に製品を納入しているが、従来、製品納入契約の更新はほとんど無条件に行われていたが、1～2年前より当期の売れ行きが悪いと次期の製品納入契約の更新が難しくなってきたり、売れ行き確保のためには品質の向上が急務であるとしている。また、企業 No. 5 は、品質の追求こそが民営企業の生き残りのための最大の課題であると認識している。当該企業では、企業経営者自らが主導して従業員への技術の伝達と厳しい品質管理が行われている。いずれの企業でも経営者自らが市場調査を行い、市場を開拓し、製品を売り込んでいく、という経営者の強力なリーダーシップが発揮されているが、その際、品質の向上が重要な課題となっている<sup>13)</sup>。

重工業企業では、品質管理水準の向上、付加価値の向上と技術開発の必要性が強く認識されている。例えば、第1表の企業 No. 12、14、15、16 では、近年安全面での認可が厳しくなってきたため、品質の管理・維持を特に重視している。企業 No. 18 や No. 19 では近年、市場競争において優位な立場に立つために、製品のアフターサービスに力を入れている。また企業 No. 24 では、

12) 聞き取り調査ではほとんどの企業において品質の向上、技術開発が民営化後の課題であるという。但し食品企業の一部では、技術レベルが相対的に高くないことから、請け負った効率的に業務をこなしていくこと、という回答も見られた。

13) これは、必ずしも利潤を追求する企業ならいずれも掲げるという意味での経営目標というだけではなく、企業の切実な問題と密接に関わる課題となっている。競争が激しい業種では、以前であれば製品納入時に支払いが行われたが、現在では製品納入後数ヶ月程度売れ行きを確認し、支払いが行われるという。例えば、企業 No. 27 の場合、取引先の大都市百貨店では製品納入後3ヶ月程度を試用期間とし、その後、販売されたものについて支払い、売れ残ったものは返却されることになっている。更には、品質保証金という形で製品納入時に支払いを要求される場合もあるという。品質の向上は、当該企業が取引先企業からの収入を確保すると同時に、民営企業が取引先企業から信頼を確立するための緊要な課題なのである。



特に外国企業との技術提携、資本提携を行い、提携先企業との共同技術開発に力を入れている。なぜなら、外国企業との技術協力、資本提携等のプロジェクトで自社の地位を磐石にしておかなければ当該企業のような私営企業は政府の政策の変化、或いはなんらかの行政的な調整があれば、すぐに企業の存立が難しくなる可能性が強いためであるという。企業 No. 25 でも、民営化後には、企業存続、及び取引先企業からの信頼の確立<sup>14)</sup>のために品質・技術レベルの向上に重点が置かれており、品質や技術に関する市場情報については、地元同業者で積極的に交換が行われている。

以上のように民営企業では、彼らを取り巻く厳しい経営環境への認識に基づき、存続を左右する達成課題が明確に打ち出されているのである。

しかしこうした戦略の実行可能性に、人材と資金の問題が深刻な影響を与えている。

人材確保問題については、例えば第1表の企業 No. 4 や No. 6 では、品質管理部門の人材が他の部門に比べて不足しており、製品の質の向上が今後の企業経営における最重要課題であるとしながらも、同時にその実行の困難性が認識されている。また、企業 No. 12, 14, 15, 16 では、技術人員が不足気味で、その補充、育成が急務であるとする。上述したように、特に近年、これらの企業が属する起重機製造業界では、政府からの安全面での認可が厳しくなっており、品質維持・向上のための人材確保の問題が緊急課題となっているが、同時にその困難性についても述べている。このように、企業が今後の経営を左右するような業務を担当する人材の確保は解決急務の問題となっているが、それにはかなりの困難が伴う。

資金問題も、経営戦略の実行の阻害要因となる可能性を持つ。我々の調査企業では、ほとんどの企業で資金繰りは逼迫しているとの回答が得られている。

14) 重工業企業においても、民営企業が取引先企業からの信頼の確立を経営目標として掲げる背景には、一般的に中国では民営企業の製品、そして取引相手、信用供与対象としての民営企業自身の経営の安定性やモラルが高い評価を得られにくいという事情がある。

特に技術レベル向上に関わる設備投資資金の不足を訴える企業が多い。この投資資金の不足は、民営企業が銀行融資を受けることが困難であることに起因している。金融機関から融資を受けていると回答した企業は調査企業の内3企業<sup>15)</sup>に過ぎない。それ以外の企業が依存する資金調達ルートは基本的に企業間信用であり<sup>16)17)</sup>、民営企業に対する金融機関融資はかなり抑制されていることが分かる。このような状況下では、品質や付加価値の向上、技術開発に必要な投資資金が十分に手当てできず、経営戦略実行の障害となっている。

総じて、人材及び資金面での問題により、企業の経営目標・戦略と現実との間にはまだギャップが存在する。しかし、民営企業はこれらの困難性に対して、独自の解決策を見出しつつある。そしてこの解決策の中に、中国の現在の民営企業像の最重要部分を見出すことが出来る。では、どのような要素が、民営企業が抱えるこれらの困難性を軽減しているのであろうか。次節では調査結果に基づきこのことを考察していく。

#### IV 経営における諸問題への対応

本節では、民営企業における上述の人材確保、資金という2つの問題の軽減・解消のための民営企業の対応について調査結果より明らかにしてみたい。

##### 1 人材の確保・育成

上述のように調査企業のほとんどで人材の確保、育成は最重要課題とされているものの、同時にその課題達成の困難性も認識されている。このような認識

15) 融資が受けられると回答した3社も特別な事情、もしくは一定の条件の下で可能になったに過ぎない。1社は、外資企業との共同プロジェクト発足に際して融資が可能になったものであり、もう1社は数十万円までの小規模であればという条件の下で融資が可能になっている。残る1社も短期融資のみ可能であり、それを半年毎に借り換えをすることにより対応している。

16) 尚金融機関からの融資獲得が比較的容易であった時期に設立された企業では、その設立時に融資を受けた企業は数社あったものの、それらの企業もそれ以降は融資を受けていない。

17) 企業 No. 8 によれば、対中小企業融資専門の金融機関も設立される等、民営企業を含む中小企業への支援政策は進展しているものの、現在の金融機関は総じて融資には消極的であり、また個別企業に対する審査能力も必ずしも十分ではないという。

の下で民営企業は自身にとって実行可能性の高い方法でこの困難性を軽減、解消を試みている。

調査企業のほとんどで、技術者の補充が必要とされているものの、高学歴で技術レベルが高い人材を地元外部から調達することは難しいという。なぜなら多くの高学歴者は、農村所在の郷鎮企業はほとんどが民営企業に転換したとはいえ、未だに「農村企業」への就職に消極的であるからだ。このように企業は自社に必要な高い技術レベルを保有する人材の調達に際し、専門技術を高等教育機関で学んだ高学歴者を雇用することは困難である。そこで企業は、長期にわたって地元他社で経験を積んできた従業員を必要に応じてその他社から転職させるかたちで雇用するという方法で、技術者不足を補っている。例えば第 1 表の企業 No. 17 では業務の拡大に伴う人材の補充に際して、同一鎮内の同業他社から技術者を調達した経験があるという。これは、当該企業と長期に業務提携関係にこの同一鎮内の同業他社の経営者の仲介で同一鎮内の技術者を雇用したものである。企業 No. 17 に技術者を紹介したこの同一鎮内の同業他社の経営者自身も、企業 No. 17 から独立して同企業を設立している。そして独立後も元所属企業である企業 No. 17 の経営者と業務提携を行い、技術者その他の融通を行っている。企業 No. 17 では通常の技術者雇用時だけでなく、製品の受注が重なって業務が一時的に多忙になった場合にも、臨時に数ヶ月の契約でこの同一鎮内の同業他社から技術者を借り受けるという。このように、従来の企業従業員が独立して企業設立後、元所属企業と単純に競合するだけでなく技術や情報を共有することは当該地ではまみ見られ、このことが当該地における地域レベルでの技術の共有・蓄積に貢献している。

また企業 No. 33 では、技術者不足の際には同一業種の地元企業で組織される業界団体を通じて技術者を調達したという。この業界団体は地元企業経営者らによって組織されており、地元企業への製品、技術、販路等の情報提供の役割を担っている。当地では企業 No. 33 が属する起重機製造業の旧公営企業が現在ではほとんど民営企業に転じており、かつてのように経営面での管轄政府

のバックアップ享受がほとんど不可能になってきている。そこで、民営企業自らが同一業種からなる業界団体を組織し、取引先企業の情報や市場情報の交換、技術開発に関する学習会開催等を行っている。そして企業 No. 33 のように、技術者等の人材が必要になった際にはこの業界団体を利用することも少なくないという。尚、このような同一業種の業界団体の組織は、一定以上の企業が同一地域内（具体的には例えば県レベルの行政範囲）に立地しているという利点を利用したものである。そして地元同業企業同士の連携によって企業にとって必要な人材についての情報と融通が可能になっている。つまり、一定程度の特定期種の集積による技術、情報の蓄積を利用した人員調達と特徴付けることが出来よう。

No. 29 では経営者自らが地元（無錫市）の関連業者の情報収集をし、民営化に伴って従業員雇用改革（具体的には従業員のリストラ）が行われている企業の経験者を引き抜く、という手法で技術者を当該企業に補充した経験を持つ。No. 29 によれば、これまで特に国有企業や都市の集体所有制企業に勤務してきた技術者をターゲットとして人材を集めてきたという。これも地域の企業に蓄積されてきた技術を利用して人材を確保してきた事例と捉えることが出来よう。

以上のように当該地域の同業種の民営企業同士は単に相互に市場競争を展開するだけではなく、企業トップレベル間で共有可能な技術やこれを保有する労働者を共有、融通し合い<sup>18)</sup>、地域レベルでの技術・人材の蓄積及びその活用を行っている。これは言い換えれば、全国レベルの労働市場へのアクセスが困難な地元企業同士の交流を基盤としたいわば地域内部労働市場が形成されつつあると見ることが出来る。

一方で、企業間で共有できない熟練の保有が要求される人材については企業内部での育成が行われている。この企業間で共有できない技能としては、例え

18) この技術者の企業間移動は技術者本人の意向によるものではなく、企業の経営者や幹部たちの間での技術者の「融通」である。技術者自身の意思により企業経営者の意向に逆らうかたちで勝手に地元内の他企業に移動することは、地元企業経営者連合によるサンクションにあう可能性もあり現実的にはかなり難しいという。

ば資材購買や営業担当者といった渉外担当者に要求される、各企業に特有の取引先企業、金融機関、管轄政府との関係への習熟が典型的である。これは後述の企業間信用による資金調達と深い関連をもつ。このような職位の担当者となる人材は、全国レベルの外部労働市場はもちろん、上述のような地域内部労働市場（地域企業間）での共有も難しいため、企業内部での育成が行われている。逆に言えば、これらの職位に求められる技能は、企業内部で長期にわたって雇用された人間に蓄積されるものであり、いきなり企業外部より調達してきた人材が保有しているものではない。

調査企業のほとんどでは、購買担当者、営業担当者をはじめとする渉外担当者の職位につく従業員は長期に企業にいる従業員の中から選んでいる。例えば第1表の企業 No. 15 では、購買担当者は企業内部に長期雇用されている従業員から登用するという。当該企業では生産部門の班長や財務担当の内勤者から購買担当者に登用したことがあるという。いずれのケースでも、抜擢された従業員は十数年以上の当該企業での勤続年数を持っている。企業 No. 25 でも現在の営業担当者は職工出身で企業設立当時から当該企業に在職している従業員であるという。企業 No. 4 も、管理職は国有企業時代からの従業員で、これからも管理職は外部からではなく基本的に職工の中から抜擢して訓練するつもりであるという。このように企業内部の従業員から当該職位担当者を抜擢するのは、外部から専門性の高い人材を調達するのが困難であるという事情以外にも、積極的な理由として、現在の民営企業の経営においては、特に取引先企業、金融機関、管轄政府との交渉等では画一的な専門知識よりも個別企業の事情への理解が求められるという事情がある。このような事情を考慮して渉外担当者には、個別企業の事情により精通している企業内部の労働者が抜擢されるという。更に、上述のような職位には、地元出身労働者が抜擢されやすい。これは地元出身労働者の方が地元への定着及び企業間の流動性の低さという点で一般に外地出身労働者よりも技能習得に好都合で、またこれまでに構築されてきた地元社会と企業との長期的関係から見ても地元出身労働者の方が信頼関係を築きや

すい、という事情による。このことは、旧来採用されてきた地元出身労働者優先の雇用という地域振興政策的な方針とは区別されるものである。

そして、上述のような職位の従業員に対する社内訓練も既に開始している。例えば第1表の企業 No. 1 や No. 14, 17, 22 をはじめとする多くの調査企業では、購買担当者、営業担当者をはじめとする渉外や労務管理担当の従業員に対しての学習会を社内で設けている。このように民営企業では、担当部署によっては日本で見られたような企業内労働市場の形成が見られるようになっており興味深い現象である。そしてそれは、当該部署については企業画一的な専門知識よりも個別企業の事情の把握の方が、民営企業にとって重要であることを反映したものである。

## 2 与受信行為における企業間ネットワークの形成

前節で述べたように調査企業のほとんどは資金不足問題を抱えており、更に金融機関からの融資は困難であるとしている。しかし、民営企業はこの状況にただ甘んじているのではない。これらの民営企業は、企業間で信用を授受し合うことにより資金不足問題を乗り越えようとしている。調査企業のほとんどで企業間信用（買掛）が流動資金中の最も大きな部分の資金源となっている。例えば企業 No. 25 では、流動資金の内およそ6割を企業間信用から得ている。更に、企業間信用は流動資金に関わる信用授受であるにもかかわらず、事実上の固定資産投資用資金を調達している企業も少なくない。企業 No. 6 等幾つかの企業では、買掛金を得ることにより手元の現金を確保し、それを設備更新のための資金に充てるという間接的な長期性資金への転用が見られる。

ここで、マクロ統計により民営企業の資金調達に占める企業間信用の位置を確認することを試みる。但し、中国全体、或いは地域別民営企業の貸借対照表は公開されていないため、ここでは、調査地域の転換型民営企業の民営化以前における主たる企業制度である集体所有制郷鎮企業の貸借対照表に基づいて、民営企業の資金調達状況をマクロ的に概観しておく。第3表は集体所有制郷鎮

第3表 2003年における郷鎮企業における資産・負債の特徴 (単位: %)

|       | 負債／資産 | 短期負債／<br>流動資金 | 短期負債／<br>負債合計 | 買掛金／<br>短期負債 | 売掛金／<br>流動資金 |
|-------|-------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| 江 蘇 省 | 60.9  | 89.7          | 88.9          | 37.6         | 44.2         |
| 全 国   | 54.5  | 89.4          | 84.5          | 41.1         | 41.4         |

出所:『中国郷鎮企業年鑑』2004年版

企業の貸借対照表より作成された、2003年における集体所有制郷鎮企業の資産と負債の特徴を示すものである。

第3表より、企業間信用は郷鎮企業にとって重要な資金繰りの手段となっていることが分かる。具体的には、まず、全国、江蘇省いずれにおいても短期負債が負債の圧倒的な比重を占めている。特に江蘇省ではほぼ90%が短期負債である。次に、その短期負債の内買掛が4割を占めている。続いて流動資金について見てみると、全国、江蘇省いずれにおいても売掛はその4割以上を占めている。つまり、企業間信用は郷鎮企業の主要な資金調達ルートとなっている<sup>19)</sup>。同様の状況は、近年に至るまで多くは郷鎮企業であった当該地域民营企业においても妥当していると考えてよいであろう。

では、この企業間信用による企業の資金調達・金融仲介はどのような仕組みによって可能になっているのであろうか。実は企業間信用による資金調達問題の軽減は、いずれの企業においても等しく可能になっているものではない。その中でどのような条件が企業の企業間信用享受の可能性を高めるのかを明らかにすることがこの仕組みを解明する鍵を提供してくれる。調査より、各企業が企業間信用により資金調達を充分に行えるか否かは、その企業のある種の企業間ネットワークへの参加可否に強く依存している。そして、この企業間ネットワークへの参加可能性は個々の企業の条件によって大きく左右される。その条

19) 李艶萍 [2002] においても、企業の売掛、買掛を(従来問題視されてきた企業間での不良債権の連鎖いわゆる「三角債」のような性格ではなく)有機的な企業間信用と捉え、特に企業の売掛即ち与信行為について幾つかの提言を与えている。

件とは具体的に言えば、地元有力企業であるか否か、及び取引期間の長さである。以下では各事例について述べていく。

企業間信用における信用調達、即ち買掛行為については、多くの調査企業によれば近年難しくなっていると感じられるというが、それでも、取引期間が長い場合、及び当該企業が地域の有力企業とみなされる場合は認められることが多い。

例えば、第1表の企業 No. 25 では、買掛は通常2ヶ月程度で支払うが取引期間が長い調達先からは、年末一括払い<sup>20)</sup>か、或いはロールオーバー方式<sup>21)</sup>による支払いを認められている。企業 No. 2 でも、取引期間が長い相手企業への支払いにはロールオーバー方式の採用が認められている。企業 No. 3 も、取引先との取引期間を受信の重要条件としつつ、取引期間の長さは相手先企業内部に個人的な友人関係を構築し、市場情報の共有を目的としたインフォーマルな企業提携を通じてより多くの買掛を可能にすると述べている。また同企業によれば、このような2社間の緊密な関係はそれぞれが他企業と結び別の緊密な取引関係と情報及び信用授受の連鎖網を形成している。更に企業 No. 23 は、長期にわたる取引期間が企業間信用の流通を促進する経路として、第一に企業間の長期取引関係の中で形成される経営者及び渉外担当者同士の個人的信頼関係が決定的に重要であり、第二に長期にわたる取引関係は取引当事者企業の周辺に多くの監視者を生み出し、その監視者の存在と協力が企業間信用の流通ネットワーク内でのサンクション機能を作り出している、と述べている。後者の具体的な例として、あるサプライヤー企業とカスタマー企業間の長期取引関係が、サプライヤー企業の地元同業者によって十分に認知されており、仮にカ

20) 元鎮集体所有制企業である当該企業の取引先も農村所在企業が多い。農村家庭では年末以降、新年や旧正月の準備のため、1年で最も現金が必要になる時期である。そのため農村企業では、この時期には従業員にボーナスや賃金未払い分を支払わなければならない。そこで企業も現金が必要になるため、取引企業である当該企業も支払いを済ませる必要がある。これは、いわば農村慣習を考慮した支払いである。

21) 一定量の買掛の形で信用調達枠が常に受信企業に確保されており、受信企業から見た受信企業に対する負債が借り換え（ロールオーバー）によって更新される方式を指す。



スタマー企業の側が買掛支払いの遅滞を起こすようなことがあれば、その企業に対する部品・原材料販売は以後如何なる同業サプライヤー企業からも現金支払いもしくは前金支払い以外は認められなくなる、という事例がある。但しこのサンクション機能が有効に働く範囲は、取引当事者企業の地元及び近隣都市に限定される傾向があり、地縁を契機として企業間ネットワークが形成、維持される様子が窺える。

また企業 No. 11 は、元県レベルの国有企業であり、当該地域の民営企業の中では行政機構上比較的上位の政府のバックアップを受けていた企業である。その国有企業時代に県政府のバックアップの下で形成された広範かつ長期にわたる取引関係が、民営化後も企業の営業―購買担当者同士の個人的関係として引き継がれ、その個人的信頼関係をてことして企業間信用の受信が可能になっているとしている。この企業 No. 11 に限らず、ここで紹介した企業は、いずれも民営化以前は県政府管轄の国有、もしくは鎮集体所有制企業で、地域の有力企業とされている。ではなぜ元の管轄政府のレベルや当該企業が地域の有力企業であるか否かが、企業間信用における受信可能性に影響を与えるのであろうか。

この問題に対して、無錫市政府及び企業 No. 15 から共通した回答が得られている。そこでは、管轄政府はより上級であるほど企業をバックアップできる力がより強力であり、管轄政府の行政権が及ぶ範囲の広さから地理的により遠くに立地する企業との取引においても管轄政府の後押しが有効であったためであるとされている。また、当該企業が有力か否かは管轄政府が強力にバックアップしようとするモチベーションに関わっていた。このような民営化以前に管轄政府のバックアップを得て形成された企業間取引関係が、民営化以降にも当該企業と取引先企業との経営者或いは渉外担当者同士の個人的信頼関係に姿を変えて引き継がれている。更に、政府のバックアップが消滅した民営化以後にもこの個人的関係が継承されたのは、地元住民同士の個人的関係である点に負うところが大きいという見解も多く聞かれた。ここでも企業間ネットワーク

を支える地縁性を無視できないことが分かる。

では、逆の観点から考えて、買掛が認められない企業に働いているメカニズム或いは足りない要素は何であることを考察してみよう。

企業 No. 24 では、民営化以前に村集体所有制であったことより、買掛を認められた上述の企業と同様に管轄政府（村）のバックアップは得られていたが、行政組織として最下級に位置づけられる村のバックアップ力は上述のより上級の行政組織（鎮、県、市）に比べて脆弱なもので、村の行政権ひいては企業間関係に影響を及ぼしうる地理的範囲も狭いものであった。その結果、民営化以前に当該企業は長期的な取引関係を広範に形成することには成功しなかった。同様の状況は企業 No. 22 でも見られる。企業 No. 5 は更に厳しい歴史的経緯から企業間取引関係を出発させている。同企業は設立当初より非公営の民営企業として出発しており、企業間取引関係形成も含めて管轄政府（この場合は県政府）のバックアップはほとんど享受できず、その結果やはり取引関係は長期化せず企業間信用の受信も認められないという状況が今日に至るまで継続している。

まとめるならば、買掛が認められない企業に共通して見られる状況は、上で見たような管轄政府の下に形成された企業間を結ぶ個人同士の交流・信頼関係が希薄にしか存在していないということである。

以上より、中国における企業間信用の流通を支える企業間ネットワークの存在基盤は、過去に存在した指導的立場の政府と被指導的立場の企業との関係の中で形成・強化されてきた地縁性に端を発する個人的ネットワークにあるといえよう。このネットワークがインフォーマルに企業や個人の経済活動を支えているのである。

このように、民営化以前行政組織の階層構造上より高いレベルの政府が管轄していた企業は、下層の行政組織に管轄されていた企業或いは公営企業であった経歴を持たない当初からの民営企業<sup>22)</sup> に比べて企業間信用における受信可能

22) 企業 No. 5, 6, 16 がこれに該当する。これらの管轄政府は県であり形式的には比較的高いノ

第 4 表 調査企業における受信獲得状況

| 獲得企業数／企業数合計                  |                |
|------------------------------|----------------|
| 元 鎮集団、県集団、県級国有村集<br>体企業、私営   | 17/19<br>8/14  |
| 全体                           | 25/33          |
| 受信獲得成功率（％）                   |                |
| 元 鎮集団、県集団、県級国有村集<br>体企業、私営   | 89.5<br>57.1   |
| 全体                           | 75.8           |
| 両グループ間での受信獲得成功率の差（％）         |                |
| 元 鎮集団、県集団、県級国有企業<br>＞元 村集体企業 | 32.4<br>(2.16) |

注1：調査企業における元国有企業、県集体所有制企業は標本数が少ないため、鎮集体所有制企業と合わせて計測する。調査結果からも、これらの企業は同様の傾向を有していたので大きな問題はないと考えられる。

2)：カッコ内は両グループの受信獲得率の差の検定統計量である。この検定統計量は標準正規分布にしたがう。検定結果は5％水準で有意である。

出所：インタビュー結果より筆者作成。

性が高いという事実が厳密な統計学的テストによっても追認できるかどうかを検証しておこう<sup>23)</sup>。具体的には、企業調査で買掛可能性について異なる傾向が見られた2つのグループ、即ち ① 調査企業の内、民営化以前は国有・県・鎮集体所有制であった企業と、② 民営化以前は村集体所有制・私営であった企業に分け、両グループの比率の差が有意にプラスであるか否かを統計学的にテストする。言うまでも無く前者のグループが民営化以前より高いレベルの政府が管轄していた企業のグループであり、企業間信用受信確率がより高いことが期待されている。

、レベルの行政組織からの管轄を受けていたといえるが、公営企業ではないため管轄政府が経営に携わることはなく、バックアップを得ることはほとんど無かったという。そこでこれらの企業は企業間信用受信可能性の低さにおいて、元村集体所有制企業と同一のグループに分けることが適当である。

23) 本来なら、サプライヤー企業との長期的取引関係の有無が企業間信用受信可能性に及ぼす影響の統計学的検証も行うことが望ましいが、データの制限により実行不可能である。したがって本稿ではデータより実行可能な上述の検証のみを行う。

第4表は、各グループにおける企業間での信用供与を獲得している企業数及びその比率<sup>24)</sup>を計測し、更にそこから両グループの獲得確率差の検定結果を示している。ここから元国有・県・鎮集体所有制グループにおけるその比率は、元村集体所有制・私営グループにおけるそれよりも統計的に有意に高いことが分かる。つまり、主として民営化以前の管轄政府レベルの高低に起因する企業バックアップの強弱は、民営化以後の企業の受信可能性に影響力を残存させているといえる。

逆に、調査企業が貸し手の立場にある場合にも、即ち調査企業による対取引先企業への与信行為（売掛）においても、上記と同様の傾向が見られる。

調査企業による与信行為、即ち売掛については、受信行為と同様に取引期間が長い相手企業、地元企業であれば認めるという。第1表の企業 No. 2は、「企業間での資金の融通は、地元企業同士の投資のようなもの」であり「このような資金回転の方が金融機関から融資を受けるよりも容易で且つ現実的」と述べている。しかし、上述の取引企業からの信用供与獲得と同様に、取引企業に一律に信用供与を行うわけでは無い。企業 No. 10 は、取引期間が短い企業には20%の前金を要求し、取引期間が長い企業は1、2ヶ月の売掛を認めるという。つまりここでも取引期間の長さは与信の重要条件となっている。

また、企業 No. 17 では、経営者同士の友人関係が長期にわたり継続しており、これが取引先企業の重要な情報流通経路となると同時に製品販売時に与信を認めるための必須条件となっている。特定の2社間で取得あるいは提供された企業情報も、別の取引企業へと流されその情報流通経路は企業間信用の授受連鎖経路とほぼ重複しているという。企業間ネットワークが情報と信用の授受連鎖網であることを示す事例であろう。

企業 No. 11 では、長く企業に残る営業担当者が地元取引先企業を回って集めてきた情報を、同じく地元の同業他社の営業担当者へと更に流通させており

24) 調査時に、取引期間の長い企業との買掛による取引は継続している、と回答した企業を1、買掛は近年困難になっている、と回答した企業を0として算出した。

これが信用供与も含めた取引における態度決定の重要参考材料となっているという。このような情報の収集や流通が可能となっているのは、民営化以前地元企業が同一の管轄政府の監督下にあった体制の中で、関連企業或いは同業企業間の営業・購買担当者同士が個人的に深い交流関係を結ぶようになったことが大きく貢献している。

与信側の立場から見た場合でも、先の受信側から見た結果と整合的で、信用供与判断の直接の基準は当該企業が参加するネットワークに同じく取引先企業も参加していることである。そしてある企業の企業間ネットワークへの参加可否条件もしくはそのネットワークの本質は、多くの場合先に見たような地縁性を背景とした経営者或いは渉外担当者同士の個人的信頼関係にあることが分かる。

## V 結 び

現在中国全土で台頭しつつある民営企業の経営実態を、現在典型的な転換型民営企業地域となっている蘇南地域を事例として主として企業調査結果に基づき解明を試みてきた。その結果、当該地域の民営企業は次のような経営上の困難に直面しながらも、独自の方法により解決の糸口を模索しつつあり、自己の置かれた環境を上手く経営戦略の中に織り込んでいく柔軟な姿勢が注目される。

民営化後の企業は、経営者の強力なリーダーシップに率いられた経営方針の下で、企業の生き残りを懸けて様々な経営努力を行っている。具体的には品質、付加価値の向上、及び技術開発に大きな重点が置かれている。その一方で、民営企業は努力目標達成のためには人材、資金面での問題という大きな困難に直面しており、民営企業の経営努力目標と現実との間にはまだギャップが存在している。

しかし、民営企業はこのような経営環境の中でも独自に現状における最善策を見出している。それは同業・異業種を含めた緊密な地元企業同士の連携と更にその中核をなす企業間取引ネットワークによるものである。地元同業企業同

士の連携は企業にとって必要な人材についての情報と融通を可能にしており、また生産取引系列における企業間ネットワークは各企業自身に関する情報と企業間信用流通の経路となり、企業の資金面での困難を軽減するのに資するところが大きい。この地元企業間の緊密な連携関係や生産系列企業間ネットワークは、民営化以前に同一の管轄政府に指揮されていた企業同士の頻繁な人的交流に端を発している。それが企業民営化後にも、主として企業の垣根を超えた経営者や従業員の個人的ネットワークをその内実して継承されたものである。そして本稿で我々はその個人的関係のいわば網の目が企業の経営をも左右する効力を持ちうる背景として、そもそもそのような個人的関係が地元住民同士の交友関係であるがゆえに継続的かつ強力であることを指摘する。即ち、中国民営企業の経営を支える企業間関係は地縁性を契機として成立している点に特徴がある。総じて現段階における中国民営企業は、中国経済制度の中では現在においても厳しい立場にあるが、それを企業や個人の経済活動を支えるインフォーマルな制度によって補完しているといえよう。

地縁性を色濃く持つ個人や組織同士のネットワークといったインフォーマルな制度に依存しつつ存続を図る中国民営企業の現状は、一見前近代的な経営を志向しているように見えるかもしれない。しかし、制度的差別の対象となりやすくその結果資金・人材の手当ても往々にしてままならない中国民営企業が、中国市場の厳しい競争環境の中で生き残るための経営戦略としては合理的なものと言わざるを得ない。日系企業を含む外資系企業にとっても、企業間ネットワークの中で自社の存続・展開を模索するという基本姿勢は、中国市場で活動する企業としてその採用を検討する必要が今後生じるのではないかと考えられる。

#### 参考文献

- 岩田龍子 [2002] 「周辺企業の経営革新と中国企業経営の将来——「周辺革命」か「リーディングセクターか」」『中国経営管理研究』第2号。

- 高久保豊 [2001] 「中国の民営経済化と中国経営学への展望」『創価経営論集』第26巻1号, 153-167ページ。
- 中村則弘 [2005] 『台頭する私営企業主と変動する中国社会』ミネルヴァ書房。
- 查金祥・王華民 [2003] 「郷鎮企業発展面臨の困境与应对策略」『郷鎮企業研究』第5期, 22-24ページ。
- 封俊国・秦菊香 [2003] 「中小企業金融支持政策的思考」『郷鎮企業研究』第3期, 36-37ページ。
- 何蒲明 [2003] 「中小企業融資難的成因与对策」『郷鎮企業研究』第4期, 26-27ページ。
- 胡竹枝・馮中朝 [2003] 「民営企業融資障礙分析」『郷鎮企業研究』第4期, 28-30ページ。
- 李 榮 [2003] 「中小企業貸款要量体裁衣」『中国中小企業』第3期, 53-54ページ。
- 李艷萍 [2002] 「浅談郷鎮企業応収帳款的管理」『郷鎮経済』第7期, 24-25ページ。
- 陸 娟・友 才 [2003] 「如何完善我国中小企業信用担保体系」『郷鎮企業研究』第5期, 25-27ページ。
- 尚金梅・郝志軍 [2003] 「完善信用担保机制解決郷鎮企業融資難題」『郷鎮経済』第6期, 20-21ページ。
- 沈誠勤・孫承根 [2003] 「对台州小規模經濟担保機構風險控制的幾点思考」『郷鎮企業研究』第5期, 52-53ページ。
- 盛先友 [2003] 「中小企業融資制度研究」『郷鎮経済』第5期, 20-21ページ。
- 王瑞華・呉 偉 [2003] 「県域經濟的支持研究」『郷鎮企業研究』第3期, 38-39ページ。