

中国における中小企業の形成と課題

広島大学 名誉教授
竹内常善

Working Paper Series Vol. 2006-34
2006 年 12 月

この Working Paper の内容は著者によるものであり、必ずしも当センターの見解を反映したものではない。なお、一部といえども無断で引用、再録されてはならない。

財団法人 **国際東アジア研究センター**
ペンシルベニア大学協同研究施設

中国における中小企業の形成と課題

広島大学 名誉教授

竹内常善

要旨

途上国における中小企業問題を論じる場合、屢々指摘されてきたこととして、中間層の形成力の脆弱性や、サポーティング・インダストリーの欠如が指摘されてきた。日本の工業化の経験は、この点でやや例外的な経緯を見せてきた。アジアの工業化の過程は有力ビジネス・グループの形成と「開発独裁」の融合型で進んできた。中国の多くの地域も、それと相似た展開を見せている。しかしながら、一部の地域では日本や台湾で見られたと同様の展開を見せている地域がある。そのように中国でも製造業における企業の形成過程にも幾つかの異質の展開があることを意識しながら、日本の援助計画や中小企業の中国での展開における問題点についての紹介を試みた。

1. 東アジアにおける中小企業問題考察のポイント

東アジア工業化の基本特性

途上国の工業化を考える場合、東アジア地域が世界的に見ても刮目に値する実績を擁してきたことは事実である。実に大まかな表現にしかならないが、本節との関わりで、その一端を次のように要約しておきたい。

第一に、この地域は世界的に見ても例外的と言えるほど工業化への飛躍に成功し、しかもその拡大が周辺国へ急速に波及するという点でも、際立った地域特性を示してきた¹。

第二に、工業化の推進にあたって「輸出志向工業化戦略」が採用されてきた。インド亜大陸やラテン・アメリカの有力国が「輸入代替工業化戦略」を採用したのに対して、東アジア諸国の路線は対蹠的な効果をあげてきた。

第三に、この地域の輸出志向工業化戦略は、単に輸出への依存度の大きさに頼るだけでなく、その波及効果による国内市場の拡大にも一応は成功してきた。

このような成果を長期にわたって、さらには東アジアの広範な地域で上げてきたことは国際的にも大きな注目を浴びてきた。それにも拘わらず、東アジア地域の産業構造高度化には、まだまだ多くの課題を遺している。

第一に、その最大の問題として、工業化が順次的に進んできたにも拘わらず、地域内の国際分業がそれほど進んでいないことを指摘しておかねばならない。

第二に、類似した産業構造と並んで、この地域の諸国は、等しなみにエネルギーと基本食料の輸入国になったか、早晩そのようになろうとしている。

第三に、東アジアの工業化には程度の差はあれ、「開発独裁」の色彩が付き纏い、その払拭に多くの国が苦渋の選択を迫られたこと、或いは迫られていることを軽視すべきではない。

第四に、この地域では多くの場合、中間層の形成力に乏しく、とりわけ社会の近代化を直截的に担いうるような市民層の形成力においてはまだまだ限界を遺してきた。

主として、この最後の点に関わる考察が、この節の課題となる。

中小企業の分野に関する経済連携は、日本や中国に限ることなく、東アジア全体の産業構造高度化の構想課題として考えられなくてはならない。その場合に、長期的に配慮しておくべきポイントがいくつか存在する。

第一に、中小企業といっても、東アジアにおいて、その内実はきわめて多様である。

第二に、産業構造の長期的な高度化に資することのできる「中小企業」というものを検討する場合、われわれはかなり限定的、あるいは分野別に、検討していく必要がある。

第三に、かつての日本で見られたような中小企業の叢生力は、決してどのような社会にも成立するような普遍的現象ではないことを意識しておかねばならない。

ここでは以上のような点に配慮しながら、次節以下の検討を行うことにする。その場合

でも、差当たり、次のような前提条件をおいた上での検討であることを、ここでは了解しておいて戴かねばならない。

まず、現代の「経済学的」考察の場合に前提とされる条件は一応満たされているものと考えてことにする。つまり、「国際関係の安定」、「各国内の政治事情の安定」、「各国内の社会的文化的条件の安定」が、一定程度の長期に亘って、これからも満たされていくものと考えてる。

国際関係の安定には、エネルギーや食糧といった戦略的な産業部門の動向も問題となる。それについては、市場取引の範囲内で解決されるものと考えてことにする。為替問題についても、国際協調が図られるものとしておきたい。エネルギー問題やイデオロギー問題が係わったり、それらが渾然一体となって作用し、極度に地政学的な見識と選択が優勢になってくる危険性は依然として大きい。それについても、ここでは全般的に協調が志向されることを期待しておくしかない。

東アジア地域内の諸国における政治事情の安定化に関しては、幾つかの楽観的な要素を指摘できる。それは、この地域の政治的指導層に、かなりの人材の厚みが増してきたことによる。彼らは、19世紀型の政治家に典型的に見られたような自国の独自利害や固有の価値観への拘りを極力避け、東アジア地域の将来構想を構築しようとする意欲に満ちている。また、相互の政治的な交流にも精力的で、各国の個別の利害を超えた地域経済の視点に一応の目配りができることを、この地域の国際政治における良識として醸成しようという意欲に満ちている。彼らが独りよがりの自国偏重型価値観に拘ったり、時局追随型の権威主義や時局迎合的なポピュリズムに走ることがなければ、それはこの地域における政治条件の長期的な安定に大きなモメントとなりうる。なお、政治的な安定には、様々の宗教教義やイデオロギーにおける原理主義の台頭や、各国内における差別的階層分化などが激化しないことも、大きな要素となる。それらについても、ここでは差し当たり楽観視しておくしかない。

社会的文化的な要因については、判断の難しいものが少なくない。人口が稠密巨大な上に、文化的伝統が多様で、宗教や家族制度さらには狭義の地域制度の伝統に富み、それらが一方では権威的關係になっていながら、一方では社会的セーフティー・ネットとして機能している場合もある。そこに抵触することが社会的緊張状態を伴う場合もありうる。経済成長そのものは社会的厚生を拡大するにせよ、それにとまなう社会変動によって、この「虎の尾」を踏む可能性がないとは言えない。だが、強引な制度変更が巨大な危機を醸成しかねないにせよ、家族制度や地域制度、さらにはイデオロギーや土地制度についても、漸進的な改革路線が定着することを期待しておくしかない。

しかしながら、こうした諸要素の幾つかは、中小企業問題を考える上で無視できない関わりを持っている。地域によれば、個別的で特殊な課題と直接的に対峙することなしに、事態の突破が図れない場合もある。それらについてはここでは立ち入る余裕がない。多少の留意点については、注記に止めておくしかない。

2. 日本の中小企業との関わりについて

日本のものづくりの強みは、急激な産業構造の高度化や、先端的科学技術の積極的導入にも拘わらず、従業員の技能形成や能力開発を大事にしてきたことである。日本の経営に関しては、これまでの大方の見解では、終身雇用や年功制度を中心に引き上げられてきた傾向が強い。しかしながら、このような見解は、中小企業が大企業に成長していく過程で典型的に認められる傾向を見事に説明しているにせよ、必ずしも日本企業全般の基本性格として指摘されるべきものではない。日本の企業構造においては、一方で顕著な大企業化が進んだにせよ、一方では、それが中小企業の広範な形成と同時進行したところに最大の特徴がある。だとすれば、日本の産業構造の基本性格を論じる場合には、中小企業の創出の容易さや、それを担った零細企業家の積極性にあったことを重視しなくてはならない。

中小企業の場合、多くの従業員は、将来的に会社から独立することを前提に、低賃金や長時間労働にも拘らず、懸命に自身のスキル・アップを図ってきた。また、特定の企業経験だけでは得られない熟練形成を求めて、幾つかの企業や機関を渡り歩くことも珍しくなかった。近代的経営者や（海軍工廠のような）組織の責任者の中には、そうした積極行動を容認するだけでなく、もっと加速するために自ら進んで推薦状を書き、紹介先を自身で見つけ出して従業員に勧めるようなことまで行っている。その場合に、従業員の側も、新しい可能性を見出すために、遠隔の土地に手弁当で出かけることすら厭わない事例すら認められた。そうした結果、ホンダのような一流の大手メーカーに成長した企業もあれば、零細な規模のままでも、特定分野で世界的な競争力を有するに至った特異な企業が見られることになった。

R・P・ドーアも指摘するように²、このような社会条件の下では、「人間とは学習する存在である」と考えられ、そのような人材に担われた「組織もまた、内発的に変りうるもの」として理解されることになる。日本の企業風土が常にそのような自発性や革新性に満ちていた訳ではない。権威的な支配従属関係や伝統的な因習に囚われていた領域がなかったとは言えない。1920年代から1930年代にかけての産業合理化政策の一端には、明確にそのことを政策課題として意識していたことが窺える。しかしながら、市場が順調に拡大し、かつ、長期的に技術の革新が進められた産業領域では、ここで紹介したような積極果敢な中小企業の叢生が広範に認められた。そのことが、日本の産業構造における独特の高度化に寄与した点を軽視してはならない。

日本と対照的な雇用関係を構築してきたのは、20世紀のアメリカである³。技能形成や専門性の確保は、そこではあくまで本人の責任だと考えられてきた。会社は、個々人における技能や専門性が形成されていることを前提に、各人との雇用契約を結ぶに過ぎない。職掌区分は明確だが、個別の創意工夫の余地は乏しく、期待されてもいない。このような経営条件の下では、経営者層の意思決定力と指導力が大きな意味を持つ。彼らは多様な人材と技術を統括する総合的な能力の主として君臨する。複雑な生産材料と加工工程を統合

し、多様な人材を雇用契約と作業マニュアルで完璧なまでに管理する人材が「秀でた」専門経営者として登湯する。このような経営土壌では、大企業の見事な成長の一方で、中小企業の急激な淘汰が進んだ。そこでは紡績から染色や織布までの一貫生産型繊維企業、最新の大型鉄鋼部門を有する自動車経営、造船部門を有する穀物商社が現れ、統合的な規模の経済性が強調された。このような産業構造の高度化と経営の統合化をより顕著に進めようという製造業の変容パターンを、ここでは AS 型（アングロ・サクソン型）と呼ぶことにする⁴。

これに対して、日本や欧州の大陸諸国の一部では、製造業における巨大企業の形成が、中小企業の増加と同時並行的に進むという事態が見られることになった。こうした地域では、経営規模では劣るものの、加工工程の一部がスピン・オフし、そこで新たな産業部門を形成するといった傾向が顕著に見られるようになる。例えば、自転車産業の一部から、フリー・ホイールを専門とする経営が育ったり、自転車用のチェーン生産から工業用のチェーン生産を専門とする経営が育ってきたりする⁵。撚糸とか整経さらには精練といった部門が繊維産業の中で独立した領域になってきたのも、このような工業化の進んだ地域の特徴である⁶。このような諸国では、産業構造の高度化にも拘わらず、中小企業の広範な存続が見られた。このようなパターンを、本稿では、日本の J と欧州の「大陸諸国」の C を結合して、JC 型と呼ぶことにしたい。

JC 型と呼ぶにしても、その内容は決して一様ではない。例えば、スピン・オフの促進をパブリック・セクターが中心になって推進していった社会もあれば、地域の零細層の潤滑なる分業関係の形成過程として進んだ地域もある。それによる違いも大きいですが、とりわけ大きな分水嶺となったのは、20 世紀末から加速してきた産業の情報化だった。その動向を「新産業革命」として大々的に採用した産業や地域と、やや用心しながら各論から進めた産業や地域によって、現在の国際的な企業活動や地域経済には大きな差異が生じようとしている。だが、ここでは、そのことに触れる余裕はない。ここでは、かつての日本で顕著に見られた労働集約部門における工程分離と産業的自立の帰結についてだけ見ておきたい。

労働集約部門といっても、日本の場合、多くは独特の熟練形成と相俟って維持されてきた。そうした熟練が加工工程の各所に蓄積されてきたために、生半な機械化が進みにくい半面で、零細な中小企業が残り続けた。零細性を逆用して、製品の工芸化を進めたことで、不抜の国際競争力を維持している分野もある。織物で俗に「オーバー・テン」と呼ばれる高級先染め織物などでは、日本製はまだまだ評価も高く、需要にも恵まれている⁷。しかし、大方の整経、撚糸、精練などでは、急速に競争力が失われている。ただし、それらがあまりに労働集約的であったという理由によるのではない。それらのいずれにも、微妙な熟練が形成され付随していた。

状況が展開した背景には、繊維産業における国際取引の量的拡大がある。需要が多様で、

個々の取引の量が限られている場合に、熟練に頼って柔軟な供給体制を維持することは、さして難しいことではない。しかし、1980年代以降、アジアを中心として急激な供給力の拡充が見られるようになると（図-1）、細やかな熟練に頼る日本の繊維産業の方式を一蹴する技術革新が行われるようになってきた。推進したのは、繊維産業において一時期まで日本製品が市場を席卷していく様を座視するしかなかった北イタリアやドイツなどの欧州大陸の繊維機械メーカーである。

最近の中国における大型の整経機、精練機、さらには縫製産業におけるプレス・ラインや仕上ラインの供給は、ほとんど全てが欧州大陸の一部のメーカーによってなされている。そうした新設備は、それまで雑技団顔負けの離れ業を駆使して働いていた日本の熟練工の職場を、呆れるほどに簡単に蚕食していくことになった。国際市場における中・下級品に関しては、ほとんどスキル・レスで稼働できる大量生産ラインが途上国とりわけ中国で稼働するようになった（図-2）。この結果、日本の地場メーカーの大量没落が始まるようになる。その過程は1990年代以降、急速に進んだ。彼らは仕上機やプレス機については十分の知識を持っていた。それらを駆使する熟練工も育てていた。しかし、熟練工が眼にもとまらぬ速さで仕上げていく工程を数十に分解し、その1つ1つに専用機をおき、それぞれ簡単な作業だけをこなせばよい単純労働者を大量に配置して、驚くほどの生産力を発揮するシステムをラインとして作り上げる発想は、彼らにはなかった⁸。こうして日本の繊維産業の集積地の中には、経営数がかつての10%代に落ち込むまでになった地域が見られるようになる。さらに言えば、壊滅的な影響を受けた地域では、残った日本企業の殆どが、強烈な競争力を持つに至った新興工業国（つまり中国）との経営上の繋がりなしに、生きていけなくなったことである。

このような事態が進むことで、日本の中小企業は幾つかの選択を迫られた。繊維産業とりわけ縫製品の製造や流通にかかわった部門についてだけ、簡単に見ておこう。①経営者や従業員の高齢化が進んでいた企業では廃業が時間の問題となった。②一方では、高級品化志向で経営上の突破を試みた企業もある。しかし、伝統とブランドカのある地域はともかく、多くの地域では、失敗事例が累々たる状況になった。ほとんど家内工業でありながら、それでいて世界企業の少なくない北イタリアの状況に類似した地域を、日本で見出すことは難しい。それでも西陣や桐生だけでなく、タオルのような日用品を生産している今治でも、強かな経営層を見出すことはできる。③可能性を海外に求め、直接投資や業務提携で突破口を開こうとした企業は多い。繊維関係の場合、そうした試みは2万件を越えているとする業界関係者も多い。ただ、それらの多くは経営的に行き詰っているか、極めて深刻な危機に直面している。④それでも、海外でかなりの成功を収めている企業は認められる。大手メーカーや大手流通業者だけでなく、中小企業でありながら、生産の主力を海外に置き、それでいて本社機能がしっかりしている企業は皆無ではない。その実態については後段で改めて触れたい。

3. 現代中国の中小企業

中国に限ったことではないが、一般的に言って、途上国では製造業における中小企業の形成力が弱い。ここでは、我々が中小企業という場合に、幾つかの留意点があることから説明していきたいと思う。

中小企業については雇用規模や資本金規模あるいは資産額や売上高などで様々の分類がなされている。当然のことながら、その規定については、国ごとに、また時期ごとに違っていることが多い。しかし、そのことは別に不思議なことではない。それは日本の農商務省時代からの動向を見れば分かるように、規定の内容が、その時々政策課題なり政策認識を反映しているのであって、中小企業層が30人以下層であろうが、50人以下層であろうが、300人以下層であろうが、そのこと自体を問題にする方が可笑しい。むしろ、30人以下層であろうと、極端な零細層であろうと、政策課題と対象を徹底的に絞り込み、強力な現地調査を試みた前田正名（明治期の農商務大臣）たちの時代的意気込みを、我々がどの程度に理解できるのかが問われている。

ただ、現在のアジア諸国の中小企業問題を考える場合に、我々が別に配慮しておかなくてはならない問題がある。それは経営的にも社会的にも、全く性格を異にする企業を十把一絡にしてしまい、途上国の企業形成の特性を見失わせる場合があるという点である。

雇用規模であれ資産額であれ、「中小企業」と分類される企業群には大雑把に言って3つの異質な形態が存在する。

① 生業型

第一に、途上国では夥しい生業的零細企業が存在する。ここでは単に「生業型」と呼ぶことにしよう。そのほとんどは所謂「インフォーマル・セクター」と看做されてきた。とりわけ、都市のインフォーマル・セクターの存在は、開発経済学の1領域を構成するまでになってきた。非近代的な部門に対する近代的な部門の拡大、あるいはインフォーマルな部門に対するフォーマルな部門の優位性が実現したときが、当該国の近代化や工業化の1つの目安とされてきた。そこでは如何に近代的な産業あるいはフォーマルな分野を拡大するのが主要な課題となってきた。その場合に、インフォーマルな領域からフォーマルな領域に上昇していくような経営についての調査は、これまでのところ、ほとんどなされていない。

確かに、生業的な経営なり小商工業者の存在は、殆どあらゆる歴史の諸段階に見出すことができる。現代社会を別にして、そこから新たな経営様式や生産システムが形成されてきたという記録はない。長安の西市であれ東市であれ、南アジアからアフリカにまで広がるバザールやスークであれ、その周辺に広がる下職層の居住区やスラム地域を含めて、夥しい生業が営まれ、規模の盛衰はあるにせよ、その社会的構造においては呆れるほどに単純な再生産が繰り返されてきた。そうした生業そのものに、近代的なシステムへの移行の

可能性を見出すことは、かなり難しい。

しかし、シンガポールの立志伝中の人物であるC・K・タンが、かつて苦力（クーリー）であったことはよく知られている。バンコックのクロントイ・スラムで中古の機械1台きりでプラスチックの射出成形をしていた経営者で、数年のうちにスラムを離れ、欧州車を乗り回すようになった者もいる。同じ場所で金型屋として出発し、短期間のうちに成功した事例も複数見かけられた⁹。

製造業かサービス業か区分が難しいが、中国でもポップ・コーンまがいの米菓を作るために、簡単な道具を抱えて全国を遍歴している職人とも浮浪人ともつかない人々が、「文化革命」期でも各地を遍歴していた。多くは浙江省や山東省の出身者だった¹⁰。彼らは自身でも自分達の設備の手入れを行うが、彼らの周辺に零細な鋳物業者も存在していた。彼らのような遍歴職人とも行商人ともつかぬ存在を生み出してきた地域は、それこそ数百年の単位で、生業的経営の営巣地となってきた。ところが、今そのような地域で瞠目すべき事態が進行し始めている。そのことについては、後段で改めて触れなくてはならない。

多くの学術的見解では、これらの事例がいずれもインフォーマル・セクターと呼ばれ、社会の近代化にとっての「抵抗勢力」のように看做されてきたものである。しかしながら、ここで特に指摘しておきたいことは、こうした領域からフォーマルなもの、あるいは近代的な経営と呼ばれるものが出てくることができる社会と、そのような可能性をほとんど信じられない社会があるという厳然たる事実である。数百万人のスラム人口を抱え、そこに数え切れない犯罪と悲劇を見ることはあっても、工業国と比肩しうる経営の育つ可能性を、まるで見て取ることができない社会というものも、アジアには存在する。ただ、東アジアの殆どがこうした呪縛を克服しつつあることは、それが順調な展開を遂げるか否かは別に、ともかくも評価されなくてはならない。

そして、現代中国の面白さは、このようなインフォーマルな領域から上昇乖離していく経営層が見られる一方で、彼らの活躍する自由市場のような世界もまた広がっている点にある。都市部の消費生活が改善され、カルフルやウォルマートといった世界的流通資本が店舗を急速に広げつつある一方で、路地裏に広がる自由市場もまた拡大を続けている。その中には役所の指導宜しきを得て、ウィンドウやショー・ケースを整備している場所もある。しかし、相変わらず異臭漂い、足下には汚水の流れる世界も広がっている。むしろ後者の方に活気がある¹¹。猥雑さは筆舌に尽くしがたいが、それ以上の活気がある。そうした場所が、カルカッタやナイロビのスラムのようにならない点に、現代中国の活力と潜在性が窺える。それが農村部にまで広がっていることについては、後段で触れることにする。

② 連枝型

1980年代まで、学術交流における中小企業の話は、最も不人気で嫌悪されるものでしかなかった。先進工業国だけが洗練された巨大企業を独占し、途上国には惨めな中小企業

を押し付けようとしているといった見解が横行していたように思う¹²。中小企業の存在意義をあまり感じさせない AS 型の工業化戦略こそが常識だとされていた面もある。それが 1990 年代にサポーティング・インダストリー論が出て、180 度ひっくり返ったような扱いを受けるようになった。それと同時に、途上国における中小企業の増加が顕著になった。それは韓国でも、タイでも見られたことである。もともと中小企業が多かった台湾や香港でも、その育成を巡る政策論議が活発になった。

ただ、韓国やタイの場合に顕著に見られたことに、有力企業の系列企業づくりが挙げられる。タイのサイアム・セメント・グループでも数十社の系列企業づくりが進んだ。指標の取り方にもよるが、その多くが中小企業に分類されるような企業群であった。この傾向は韓国の方でもっと顕著だった。日本でも日立・グループが 1,000 社を超える系列企業を擁するまでになった程である。さらに、それらは幾つもの事業所を開設していた。だから、東アジアでは似たような傾向が見られたと言えなくもない。ただ、問題は、現代の企業統計が事業所ベースで取られるために、大企業の中小規模の事業所を含め、系列企業や、その個別の事業所がことごとく「中小企業」であるかのような印象を与えかねない統計処理上の手続きにある。株式会社制度の歴史が古く、株主優先の社会ならともかく、「親会社」の出資や直接的統制の下での企業は、実質的には親企業の 1 部門に過ぎず、とても起業家精神に溢れた中小企業とは呼べない。研究が乏しいし、事業所ベースの統計を経営ベースに組み直すことは至難の業だが、アジア金融危機以前の韓国でも、このような「中小企業」がまかり通っていたし、現在でも決して少なくないように思われる¹³。

そして、中国でもこのような分野が少ないとは言えない。例えば、長春は代表的な工業都市だし、製造業の企業群が犇んでいる。しかし、この都市を代表する第一汽車は巨大なビジネス・グループであり、フォルクス・ワーゲンやトヨタ自動車はじめ世界的な企業との合弁企業だけでなく（図-3）、数 10 社の直系企業を有し、それらの巨大企業がまた数 10 社の系列企業を支配している。かくて、吉林省の長春市全体がほとんど第一汽車の城下町となっている。また、この系列企業の殆どが、親会社以外との取引関係を持合せていないことにも注意が必要であろう。この点では、系列の多くの企業が世界展開を進め、各国の有力自動車メーカーとの取引を行っているトヨタ・グループなどの場合と大きく異なっている。このような、枝分かれによる企業創出と、M&A を駆使する企業統合の組み合わせによる急激な発展形態は、基本的に AS 型の企業形態に属していると言えよう。アジアで急速に拡大してきた新興財閥グループは、ほとんどがこうした拡大過程を辿ってきた。そのことは中国でも同様である。

現在の中国では、沿岸部だけでなく東北地方や内陸部でも、統合型の「企業集団」が、広範な展開をみせている。例えば、四川省の代表的な企業集団である希望集団も、不動産や金融部門を含めた数 10 社を擁するビジネス・グループとして拡張を続けている¹⁴。希望集団ほど大規模でなくても、四川省の綿陽、宜興、樂山、内江などの地方都市には、数社から 10 社近くの企業を擁した企業集団が形成されてきている。

ここで注意しておかねばならないことがある。こうした企業集団に属する無数の系列企業は、独自に企業として登録され、雇用規模や資産規模の上では明らかに「中小企業」の範疇に入っている。だとしても、これを一般の中小企業のように扱うなら、それは経営分析としては核心を突いたものとは言えない。

③ 創業自立型

現代中国における中小企業の圧倒的部分は、上記で紹介した2つの類型に属している。つまり、コングロマリット型の巨大経営の一構成部分として急速に上昇していく企業の存在する一方で、生業的中小零細経営もまた拡大している。前者が海外を含めた広域市場の開拓を前提として拡大しているのに対し、後者は狭い周辺地域住民の日常的な需要を満たすことに特化している。その何れもが急成長しているところに、現代中国の面白さがある。そして、このような対極的構造の展開は、この国の至るところで認められる。ところが、中国の一部には、広域市場に依拠しながら、急速に中小企業の形成に成功している地域が生まれている。

その代表的な地域が浙江省である。そこでは、庶民的な日用品に特化した産地形成が急激に進められている。データはやや古いが、2002年から2003年にかけて浙江大学で集計したものが(表-1)である。ここに、日本の地場産業の研究者にとっても理解しがたいような数値が並んでいる。60億足の靴下、75億本の筆記具、20万人の金物製品生産従事者、38万人の靴生産従事者、等々、これまでの世界経済の常識では考えられなかったような「特産地」形成が進んでいる¹⁵。なお、このデータは現在では既に古くなっている。このような企業創生がさらに続いているからである。ただ、ここではこの資料に依拠しながら、もう少し検討作業を続けることにする。

この夥しい中小生産者達が、その製品を売捌く場所として整備されてきているのが「専門市場」と呼ばれる新興市場である。そのような市場の数と成長の速度がまた半端ではない。その状況は(表-2)からも窺うことができる。市場数自体は1998年に4,619となり、ピークに達している。そのことは専門市場が転機に差し掛かったことを意味しない。市場数の減少は小規模な市場の統合が進められてきたことによるのであって、専門市場の取引自体はますます活発になっている。1995年から2001年までの間に、その取引規模は2倍を超えている。1990年から1995年について見るなら、15倍の規模に膨れ上がっているの、成長速度は鈍っているにせよ、むしろ急激な立ち上がりの後の一層の拡大過程といった印象が強い。実際に、このような専門市場では、1980年代までは、浙江省内の需要を満たすための取引が中心だったと思われるが、90年代になると総供給量が省内の需要水準を凌駕し、明らかに省外への販売量が急拡大している。そのことはデータの上でも明らかである。さらに、その供給は海外に拡大し始めている。

専門市場に登場する企業の経営形態は実に多様なしは雑多である。(表-3)からも分かるように、遠隔地との取引を重視した永康の「科技五金城」では流通部門だけに特化し

ている企業が50%を超えている。ところが、彼らの間では、卸と仲買と小売の区分が曖昧で、殆どが全てを担っている。より正確には、「担いうる」存在となっている。つまり、取引相手の必要に応じて、卸にも小売にも仲買にもなりうる構造となっている。市場内部での業者間取引も多い。大型の商談を成立させた業者が出れば、当事者では全く対応できない取引規模でも、市場全体の協力関係なり「タカリの構造」によって、数時間のうちに手締めが行われてしまう。流通業者だけでなく、メーカーもまた、そうした使い分けを行っている。零細な企業から大規模経営までが、同じように融通無碍である。流通業者といっても、製品のちょっとした手直しのための作業場を持っている場合があるし、無数の零細業者を「問屋制」的に組織している場合もある。生産過程に依拠して伸びていく企業もあれば、遠隔地交易に依拠して伸びていく企業もある。

取り扱われている品目も多い。比較的分野の限定されている永康の科技五金城でも、農業機械、電動工具、秤量機器、厨房機器、運輸機械部品、建築材料、各種鍵製品、金属製中間材料など、製品で見ても多様であれば、素材的にも、鋼材、銅、錫、真鍮、鉛などと揃っている。歴史的に「五金」の中核を占めていた貴金属がほとんど見当たらないが、それも含めて金属製品なら「何でも揃う」と市場関係者が豪語するだけのことはある。圧巻は義烏の「小商品城」であろう。2002年時点で、ここには夥しい種類の生活用品や日用雑貨を扱う42,000の業者が集まっている。欧米のショッピング街と見まがうほどの店舗の並ぶ区域もあるが、中心は一間ほどの間口に半間から一間足らずの奥行きという限られたスペースに、数ミリから数センチの細かな製品群を山と積み上げて扱っている。それらは基本的にサンプルであって、数百の製品群の中から数個の製品を特定しても、それぞれについて数千個、数万個の製品が短時間のうちに荷造りされ、発送が可能な体制になっている。ちょっとした装飾品などに数千といった発注がなされているのを見て驚くが、それは遠隔の地方に発送され、そこから更に海外を含めた各地の市場に供給されていくからである。市場の広域性と取引頻度は、商社渡しや外国商館への納入で完了していた戦前期日本の「輸出中小工業」の比ではない。

1974年に自然発生的に形成されてきたという義烏の市場は、1982年のデータで705の零細業者を数えていたに過ぎない。それが2年後には2,000近くになり、1992年には16,000、1995年には34,000となり、2002年には42,000に達している。特定の年次に急増するが、それは地方政府による市場整備がなされて、そこでの営業が可能になったことを示している。市場への参入機会を求めて周辺部に夥しい中小零細業者が屯してきたことを窺わせるデータである¹⁶。

この国の中小企業の爆発的展開力を感じさせる状況であるが、それについては幾つかの留意点が存在する。ここでは紙面の制約もあるので、重要なポイントを羅列するに止めたい。

第一に、専門市場の展開は中国の全土で見られるようになっている。しかし、製造業に従事する中小零細企業の膨大な叢生を伴うような専門市場の拡大は、ほとんど浙江省や江

蘇省など長江の下流域に限られている（表-4）。

第二に、市場の拡大の一方で急激に経営規模を拡大し、自前の店舗ビルを建設して、専門市場を出て行く企業も認められるようになってきている。ただ、大規模企業でも、専門市場内にアンテナ・ショップ的に店を残している企業は珍しくない（表-5）。

第三に、長江下流域では市場競争の激化にもかかわらず、域内企業の両極分解といった趨勢はまだ進んでいない。むしろ、経営拡大を続ける企業の傍らで中小企業も増え続けているという傾向が顕著である（表-6）（表-7）（表-8）。

第四に、この地域内の専門市場だけに限定しても、幾つかの異なった性格を有するものに分かれてきている。それは、一貫して地元の企業者が中心になっている専門市場が存在する一方で、他地域からの参入者を加えることで成長を加速している市場が増えている（前掲表-3）。

第五に、他地域の専門市場に出て営業を開始する事例が最も顕著な地域が浙江省であり、とりわけ、温州市とその周辺部は目立った存在になっている（表-9）。東北地方や内陸部からの開業事例は、自社の製品販売のためではなく、仕入先のネットワークを確保する目的のものが中心となっている。

第六に、この地域では特定の生産品目に特化する地域の内部でも分業関係が成立するようになってきている（表-10）。とりわけ、AS型でもJC型でも企業内で一般的に行われている工程が、さらに細かく分解され、そうした小工程ごとの分業関係が出来上がっている地域もある。このような特異な過程は、日本の中小企業史においては珍しいことではない。しかし、それ以外の場所では殆ど見かけられないものである。

以上のように、現在の中国における中小企業の拡大傾向には、大まかに言つて3つの類型を指摘できる。現実にはそれらは重なり合った部分を形成している。そのことによって、インフォーマル・セクターから広範多様な中小企業が育ち、さらにそこから巨大経営への展開も行われ、一方では現代的な企業が直接的あるいは間接的にインフォーマルな領域における縁辺労働力の効率的利用を進めるといった構図が出来上がってきた。そうした有機的な関連が顕著に認められるのが長江流域である。企業の成長にも拘わらず、そうした社会的連関の乏しい広東省では、企業ごとに膨大な単純作業者を敷地内の寄宿舎に収容する現代版マナー・ハウスが出来上がっている¹⁷。

そうした他地域の形態や、さらには外資系企業の動向も含めて、この国では異質多元的経営が、1990年代以降、同時に拡大傾向を示してきた。その展開は急である。一部では過剰供給の傾向も顕著になっている。そのため、この国では、工業製品の範囲で言うなら、デフレ傾向下で工業化が加速されるという特異事例を提供してきた。資源エネルギーの安定供給が続くなら、この傾向はもっと長期化する可能性もある。しかし、さすがに転換点に差し掛かっているというのが実感である。

4. 日本の中小企業による中国進出と問題点

前項のように多様な中小企業の叢生する中国大陸に、日本の中小企業も大量に進出した。大企業も含めるなら、2004年末時点での日本の企業進出は、駐在員ベースで8万人、案件ベースで3万件とも言われている。その中心は縫製業を含めた繊維産業関連の中小企業であるとされている¹⁸。駐在員ベースで100万人、案件にして7万件とも言われる台湾には比すべくもないが、それにしてもかなりの流出である。

問題は、その80%までが「行き詰っていたり、問題を抱えたままの苦闘が続いている」とまで言われている経営の状況である¹⁹。撤退事例も多いにせよ、実態の正確な把握は難しい。ただ、中国企業との付き合いにおける無理解無頓着に起因する失敗事例が多いことは事実である。ここでは羅列的に指摘していくに止めたい。

第一の失敗は、「対人信用」に関する誤解である。日本の大方の企業関係者は、中国の社会関係や企業間関係が、対人信用を軸に展開していることは知っている。ただ、それは単に「コネの社会」だという風にしか理解していない。そのために、権威筋に余計な贈与を行い、それが嵩じて身動きの取れなくなった企業もある。日本人はそのような「コネ」の世界から排除されている筈だと信じて、付き合いの範囲を自ら狭めている事例も多い。総じて、対人信用とは当事者に関する人間的な評価に関わっていることを見落としている。人口稠密な中国社会は、古代の時代から、過剰な競争社会であった²⁰。だから、人格的な魅力や特異な能力のない人間は、そのまま付き合いの対象外となってしまう。そのことも弁えずに、中国社会の排他性を訴えるのはお門違いと言わねばならない。

第二に、日本企業の現地駐在員は、単なるサラリーマン稼業として出向している場合が多すぎる。現地での責任者であるにも関わらず、本社の意向ばかりを気にして、意思決定ができないばかりか、そのような状況が無頓着に現地のスタッフに晒している。経営者とは意思決定と執行責任の無二の主体であると考えている中国人からすれば、当事者能力のない無能者が転げ込んできたようにしか見えない。弱者や人格的欠損者につくのは愚か者の選択だと考えられてきたから、部下も従わなければ、取引相手も関係官庁も無視をしてかかる。あるいは、単にタカリだけの対象としてしか見なくなる。原因が自分にあるにも拘わらず、「中国はタカリの社会だ」などと言うのは、見事な本末転倒である。

第三に、現地の駐在員の中には理系の大学卒業生が多い。そのこと自体はむしろ評価すべきことである。しかし、彼らが経営の常識、中国社会についての基本知識を棄えていない場合が多すぎる。技術系のバックグラウンドをもった日本人によく見かける事例だが、工程管理や品質管理はまことに見事でも、経営にとっての常識的な財務とか労務の仕組みを理解していない場合がある。運用資金不足に気づかず、大慌てで日本から大量の現金を密かに持ち込もうとして、税関で御用になった事例もある。また、自分の態度が横柄だと受け止められていることにも気づかず、労働争議になって慌てて逃げ出した事例もある。労働争議になって額を割られても、なおかつ毅然としている程なら、現地でも高い「対人

信用」を得ることになる。ところが、怪しい雰囲気になった程度で逃げ出したりすると、生涯の笑いものになってしまう。事態の変化を数ヶ月前に気付けぬ人材では、中国のような過剰競争、過剰人格評価の社会では使用価値を維持できない。

第四に、取引についても基本常識がない。すべての国が日本や西欧のような取引制度を確立している訳ではない。専門市場で見ればすぐに理解できることだが、この国の取引は基本的に現銀決済である。日本なら「億ション」などと呼ばれる高額のアパートについても、売り手側の口座に現金が振り込まれたのを電話で確認してから、権利書への署名が行われる。そのような国で、商品や原材料の信用売りをすることは、かなり唐突な行為である。「良い製品なら必ず売れる」と信じて、相手側の店先において貰うことはできる。しかしながら、これは中国の経営者からすれば、経営に行詰った業者のとする行為でしかない。西欧の中世流通史を学んだ経験のある人間なら誰でも知っていることだが、コンサインメントは中国では珍しいことではない。相手側が製品を置いてくれと頼んでくれば、置かないことはない。ただ、売り上げがあった場合にだけ、その分だけの支払いを行うのが常識で、売れなければ、その分の支払い義務は生じない。無理やり支払いを請求するなら、逆に場所代を請求されることもある。支払いを請求するのは経営的に苦しいのだと「同情」されて、製品を半値以下で処分し、そこからコミッション分を差し引いて支払いがなされる場合もある²¹。こうしたことは、西欧中世なら一般的に行われてきたことであるし、中国でも類似の取引はそれ以前からでも行われてきた。そんな常識を知らない方が「非常識」なだけのことである。

第五に、正統派権威社会、厳格なる秩序社会であることが分かっていない。往來のゴミ処理には無頓着でも、人間評価には厳しく、上下の序列関係にも神経質な社会である。そのような社会で、重要案件に関わる相談に現地人の担当者を出向かせたりしたら、それこそ経営者が自信喪失か人格崩壊に陥っていると受け取られてしまう。トップにはトップが対応するのが、この国の常識であって、ナンバー2 やナンバー3 は、既に決定した事項についての事務的な処理をするに過ぎない。それを現地スタッフに任せようとしたら、それだけで経営危機を招きかねない。

第六に、この国が伝統的かつ威厳溢れた「官尊民卑」の国家であることを意識していない。官庁との交渉を安易に若手の日本人スタッフに頼んだり、急遽現地で雇い入れた人間に頼んだりすることは、先方に対して礼儀を失することになる場合が多い。「隗より始めよ」の国である。まずトップが重要官庁との渡りをつけておかねばならない。それができてから、順次人間関係を拡大して、双方のナンバー6 やナンバー7 が相互に事務的処理をすれば済むようにしておけば、後は楽なものである。現場を知らず、状況判断もできず、ひたすら形式主義の踏襲と逐語解釈しかできなくなった日本の役人たちよりも、スムーズに事が運ぶことになる。ただ、そこまで到達できた日本企業は極めて例外的である。

第七に、この国の「官」の重層構造が分かっていない。日本人の多くは、近代国家というものは「三権分立」で成り立っていると信じている。ほとんど新興宗教のように信じて

いると言ってもよい。ただ、敢えていうなら、この国は、司法、立法、行政、公安、党の「五権」が相互に入り混じった柔構造になっている²²。つまりここでは、どこかで致命的なミスを犯すと、全ての公権力の容易に知るところとなってしまう。些細な争議で致命的失敗をした担当者が、別の案件で行政府に異議申し立てをしても、典雅なる輦蹙を買うだけのことにしかならない。それは、こうした公権力の構造と関わっているからである。

なお、日系企業の場合、ほとんどの経営内部に党の機関が置かれているか、担当者が配置されている。それも知らずに現地のトップであることに自惚れ、管理者風を吹かして「虎の尾を踏む」失態を演じた日本人は決して少なくない。迅速な意思決定能力に欠け、果敢な行動力もなく、まして責任意識も薄弱な日本人現地責任者が窮地に陥り、それを現地人従業員が拍手と失笑で見守るといった構図も少なくはなかった。「五権」が「近代以前の」と嘯くのも結構だが、一度、信頼を得てしまえば、これほど効率的なシステムは他には求め難い。そのことを知っておくのも、現代経営の常識の範囲と言うべきであろう。

幾多の問題があるにせよ、現地で見事に成功している経営の事例も存在する。大企業の場合は、成功へのシナリオも幾通りか書けよう。しかし、中小企業の場合は、直接的担当者的人間的な資質への依存度が圧倒的に高くなる。そのことに十分配慮した人材配置や企業内教育がなされていない場合、結果はかなり厳しいものとなる。

よく指摘されていることだが、日中の中小企業間における「代金回収遅延問題（表-11）（表-12）や「焦付き騒動」についても²³、上記の幾つかのポイントで無頓着な判断や行爲を行ってしまった場合がほとんどである。当事者間でよほどの信頼賄係が醸成されていない限り、中国社会では「売掛金」の設定自体が、経営の危機を反映したものでしかない。契約証文とは、メイフラワーズ・ブレイクの如き社会的人格的重さがあるものとしてではなく、単なる形式手続き上の文言でしかない。また、企業の経理担当者も請求された金額の支払いを、どれだけ引き伸ばしたかで「評価」される雰囲気がある。

この国の取引では、駆け引きによって相互の格付けがなされる。懇願するようにして引き取って貰ったものは、自社でいかに「売掛金」として扱おうと、先方からすれば、頼まれたから置かせてやっただけの「捕獲品」でしかない。また逆に、日系企業に対して貴社製品の取り扱いをさせて欲しいと腰を低くしたりすれば、未来永劫「目下扱い」にされかねないと、粗忽な態度に出たり、大風呂敷を広げてきたりする。それを逆手に取ることもせず、日本人同士で瑣末な事態を取り上げ、内々で可笑しがったりしていれば、短期間のうちに立湯が逆転することになる。

失敗の事例は事欠かないが、対応としては常識的にトップ交渉によるしかない。日系企業もそのことは理解している（表-13）。ただ、その時の担当当事者が先方からどの程度の評価を受けているのかについては無頓着なことが多い。軽くあしらわれるだけの交渉をどれだけ続けてみても意味はない。その場合には、弁護士に依頼するという方法もあるが、これとて中国人仲間で評価の低い日本人なら、弁護士費用も高く設定すればよいと、踏ん

だり蹴つたりの結果になっている。知る限りでも、そのような事例が少なくない。そもそも、緊急時になって急遽弁護士を頼んだりすること自体、構図として劣悪である。本気で利用することを考えるなら、平時から十分に洗練され高度に知的な面識を結んでおくべきことである。これはアメリカ社会についても言えることである。

ウンザリさせられるケースが多いが、これ以上の深刻な事態を避けるには、日本人経営者ももっと常識の幅を厚くしておくしかない。また、パブリック・セクターもそれが可能なシステム創りを進めていく必要がある。ドラッカーに言わせると、日本の社会人教育の制度は「後進国並み」だそうだが、日本の社会が官・産・学の基本的枠組みに何の変更も加えず、殆どの制度革新を拒否して数10年を怠惰に過ごしてきたことは事実である。もっと本格的な生涯教育の体制や、情報交換のシステムの整備が必要であろう。また、中国の現地事情に詳しい人材の育成にも力を入れる必要がある。

なお、外資系企業の少ない地域では、大使館や領事館の担当者が直接出向いて地方政府に抗議を行い、それで問題が一気に解決したという場合もある。「官尊民卑」を逆手にとったやり方だが、状況次第ではかなり有効であることを考慮しておいてよい。

5. 中国における中小企業拡充策と日本の役割

中国政府による中小企業政策や、省政府レベルでの政策動向について追究することは、ここでの課題を超えている。紙面の都合もあるので、ここでは日本の立場から見て、金融問題と人材開発問題に関わる範囲で、注意すべきポイントと可能な協力課題についてだけ、簡単に触れておきたい。

① 中小企業の金融問題

日本の中小企業政策に関わった人々からは、政策金融への関心の声がよく聞かれる。独立した専門の中小企業金融制度の創設であるとか、それを利用した ODA の導入であるとか、信用保証制度の整備であるとか、関連の法的整備であるとかの課題についての議論は、開発政策と並行的に語られてきた。

勿論、中国の企業にとって、金融上のオプションが増えることについては、何の異議もないと思われる。ただ、日本のように、メイン・バンク・システムから疎外された中小企業金融の必要性と同じ水準の問題が中国にも存在すると考えることは、大きな誤りである。また、その前に、この国の中小企業が、第3項で述べたように、異質な企業群から成り立っていることを配慮しておく必要がある。

もし、中小企業として国際的な企業が育ちうる環境条件を政策的に考えたり、生え抜きの企業の成長を願うのであれば、彼らに対する公的かつ直接的な金融支援の必要性はない。彼らが創業資金に苦慮しているとするれば、それは彼らの創意工夫の不足によるからである。この国では、まだまだ血縁関係と地縁関係が、経済学的説明変数としての豊かな実態を帯

びて機能し続けている。希望集団の場合は、当初、一族からの資金で、タイのコングロマリットである CP や、その背後の国際的穀物商社コンテナクルを追い詰めるだけの企業集団を育てている。また、一族の支援がなくとも、現在の中国では、地域内の狭い世界だけで億単位の資金を準備できるネットワークが出来上がっている。彼らはビジネス・モデルがしっかりしていれば、浙江省の場合、人口が 10 万人を超える程度の市街なら、どこにでもそのようなネットワークが一日で出来上がっていくと考えてよい。

日本の信用機関と違って、彼らはビジネス・モデルに先立って担保物件の審査を行うこともない。担保そのものもほとんど問題にしない。彼らがビジネスの内容以上に心配りをするのは、それを担当する人材の力量や気質である。それさえ評価されれば、浙江省の場合なら、数日間で数億円の資金調達は難しいことではない。細かい書類記載事項、担保物件の審査、保証人の署名や彼らの資産評価などといったことは、ここでは意味を持たない。そこに日本型の中小企業金融の制度を持ち込もうとしても、せいぜいが「日本側の利害の都合で無理やり資金を持ち込もうとしている」と受け取られるだけのことである。この種の無駄を日本社会も幾つかの国で繰り返してきたために、それを知っている中国人からは余計な響きを買うことになる。

だから、このような中小企業の成長地域においては、実業学校制度や、新技術の紹介施設、製品検査施設などの公共機関の整備等への協力を行えば足りる。そうした施策を地方政府の責任でやりたいというのであれば、意欲ある地方政府への金融支援という方策も可能である。また、公的機関の重層的システムを利用するツー・ステップ・ローンのような支援方法も考えられる。その場合でも、支援計画策定のための事前調査が十分でなければ、安易なばら撒き行政になってしまうし、先方の地方政府にとっても名誉なことにはならない。

創業自立型中小企業に対して生業型中小企業の場合は、慢性的に資金不足問題を抱えている。しかし、それらは義捐金の対象とはなっても、「金融」の対象とすべき存在ではありえない。ただし、次のような場合は別である。

タイの OTOB 運動を見ても²⁴、在来部門の製品が国際的な評価を得て、海外に市場を開拓しえるような場合には、生業部門がアート・アンド・クラフトとして大きく飛躍する場合がある。このような可能性が開ける余地があるものについては、もっと丁寧な支援の可能性を検討するに値する。この場合でも、企画や FS などのための機軸整備とか、そのための人材育成といった目的のためのツー・ステップ・ローンが好ましいと考えられる。

また、これとは別に、インフォーマル・セクターの内部で自発的な支援活動や技術指導を行っているような NPO なり NGO への支援を行うということも考えられる。ただし、そのような組織は、本来的に財政的にも理念的にも、公的な支援からは自立した存在であることに意義があるのであって、安易な支援はそれらの組織理念自体を曖昧にさせる可能性のあることを考慮しておく必要がある。

企業への金融支援が合理的で採算性を維持しえるとすれば、それは第 2 類型の連枝型中

小企業に限られるかも知れない。この場合は、信用保証を親会社から得るようにすればよい。ただし、この場合には、特定企業集団を公的資金で支援しているような印象を与えかねない。だから、事前の制度的な枠組みと制度理念についての準備が慎重になされなくてはならないし、活動開始後も、社会教育なり公的な情宣活動が必要となる。

現金決済が普段に行われる社会における中小企業金融の制度というのは、常識的に見て本末転倒のように思われる。それでも成長速度の一層の加速が必要というのであれば、上記のような限定的な方策を執行することの意義は、それなりに考えられよう。

② 人材開発

中国の中小企業拡充政策の過程で、中小企業経営者の育成方策は最も必要のない課題である。とりわけ長江下流域では、夥しく叢生する起業家集団を見ていて、恐怖心すら覚えた人も少なくないと思われる。確かに、外資系企業の強い華南経済圏や、旧国有企業系の企業や党員経営者の多い黄海経済圏、さらには経済成長がやや不振の内陸部を見ていけば、まだまだ起業家層の育成を課題のように受け取ることもできる。しかし、現在の中国では沿岸部で成功した企業家だけでなく、希望集団のように内陸部で成功した経営者達も、一斉に全国的なネットワーク造りに入っているし、一応の成功を収めているものは少なくない。経営戦略が全国に及び、さらには海外にまで展開している以上、パブリック・セクターや海外の機関が節介に及ぶ必要などどこにもない。

敢えて言うなら、この国では技能労働者の育成がそれほど進んでいない。そこに眼を付けて、技能労働者の訓練プログラム整備を途上国支援政策として訴える研究者が増えてきた。ただし、現在の中国との関連で言えば、その場合にも、幾つかの留意点がありうる。

第一に、この国は、経営方式も技術水準も、欧米式をもって第一級と看做し、日本や韓国をそれに次ぐグループとして捉え、欧米式を補完するものとする伝統が強い。

第二に、その場合、あらゆる技能は近代的な技術に置き換えられる筈だといった、技術万能論的発想が先行している。

第三に、そのための高等教育機関の整備は急激に進められてきたが、中等実業教育の実態は空洞化しつつある。

第四に、この国では、伝統的に手仕事や技能労働に対する評価が低い、と言うよりむしろ、差別意識の方が強い。

このような社会的土壌の中で、現地での一般的な技能訓練のシステム構築は、難しいというより、愚劣だと言うべきである。敢えてそれを行うことで、彼らの欠点をボランティア風に補うことはできる。そのことで、産業構造高度化の見えざる部分を補強して回るといふ苦勞を買って出ることが無意味だとは言えない。しかし、苦勞ほどには決して評価されないし、日本方式の良さが分かった人間ほど、内面的に苦しんで生きることにしかならない。それを個々人の人生選択として行うことには異議を挟まないが、公的な支援プログラムとして行うことには全く賛成できないか、「独りよがりの偽善行為」として批判させて

戴く他ない。

ただ、台湾やシンガポール系の一部の現地中小企業については、例外的に技能の大切さを理解している事例が認められる。そういったところの経営者は、多くの場合、日本留学組である。彼等は、日本語が話せるだけでなく、日本人の生活感覚も身につけている。彼らの会社では自ら熟練労働者を育てるまでに至っていない。ただ、日本企業、とりわけ中小企業から高齢のハイ・スキル・ド・ワーカーを引き抜くことによって、大きな成功を上げている事例が急増してきた。

最近では、中国の一部の企業も、このような日本出身のハイ・スキルド・ワーカーの引き抜きに参加している。日本出身の熟練労働者に対する争い合戦が熾烈に展開されている。極端な場合は、日本企業の熟練労働者や技術者を週末だけ航空機で往復させ、法外な手当てを支給して、現場の指揮に当たらせている。

このような事態が進捗している状況で、国内の有力企業も、安易な熟練形勢や対外的協力については、一斉に手を引き始めている。かつて、多くの職場では「現地、現物、現実」といった「三現主義」が尊重されてきた。海外の人材についても、ラインとスタッフを問わず、そのことを真剣に教えようとしてきた。現在でも、日本企業の生産現場や経営トップの周辺では、その姿勢は維持されている。だが、対外的な関係については、「見せない、言わない、教えない」²⁵といった「三ナイ主義」が真剣に語られるようになってきている。現場の大切さを教えても、先方はそれを重要だとは受け取らない。むしろ、開発現場の重要情報の持ち出しにばかり熱心で、余計な神経を使う。

このように考えるなら、中国における技能形成についてのプログラムは、差し当たり、次のようなものに特化して進められるべきである。

第一に、日本の伝統産業の職場で、後継者が育つ可能性の低いもの。これについては、日本での研修プログラムと、日本の経験者が現地で希望者を集めて行うプログラムの整備が求められる。例えば、漆工芸だけをとってみても、漆原液の「搔き子」、一次精製、原木の植林、木地師など、国内でほとんど消滅しかかっている分野が存在する。伝統産業保護といっても、現実には蒔絵工程といった最終工程だけが保護助成されていて、それを支える多様な裾野部分は解体に瀕している。それを国際的なレベルで復活させることは、日本の地場産業だけでなく、途上国の地域産業にとっても意味がある。

第二に、日本にはない伝統産業で、国際的に飛躍の余地のある領域開拓。このような猟奇における開発プログラムの整備は、感受性の豊かな若い世代抜きには難しい。国際経験の豊かな人類学や社会学のベテランと、芸術関係の大学院生レベルの協力があってもいい。アジアの伝統音楽と西欧の音楽との出会いから新しいジャンルの開拓に成功しつつあるヨー・ヨー・マなどの活動から、民族楽器の製作レベルの向上や、改良も話題になっている。紙製品、木竹製品、牙骨製品、皮革製品などで、せいぜい土着の民芸品でしかないものを、国際商品に洗練させていく努力の余地は十分にあるし、そうした感受性に恵まれた若い世代は、日本国内にも少なくはない。

第三に、近代的な工業部門では、民間企業の個別領域に踏み込まない範囲でのプログラム整備に徹することである。AOTS は、そうしたプログラムとして最も評価できる。個別課題が各企業の責任と戦略に委ねられていることが大きなポイントである。ただし、パブリック・セクター、近代的産業部門、IT 関連部門、伝統産業部門、地域開発部門と、分野をもっと丁寧に区分した方が良い²⁶。研修場所を増やすか拡充することも考えられる。また、修了者には段階に応じて、研修所長名、機構名、監督官庁名など、幾つかのグレードの修了書を出すだけでなく、そのグレーディングについては、協力企業ともっと擦り合わせを行った方が良い。なお、特殊な技能伝達のために、経験者を現地に直接派遣する方式には、全く賛成できない。

第四に、アグロ部門とバイオ部門については、領域が幾つかの省庁に関わっている。いずれが音頭をとるのかは、当事者間の問題であるが、既存の機構の枠を超えた対応が早急になされる必要がある。

第五に、石油化学や情報関係のように、外国の企業が圧倒的な競争力を持っている領域では、幾つかの専門職能者育成プログラムの整備を進めながら、修了生の社会的地位の向上についての追跡調査を行うようにすべきである。

第六に、これら全てのプログラムの拡充を通じて、ISO に匹敵する「人材育成の国際基準作り」を目指し、それに寄与できる長期的体制造りを進めるべきである。

最後に、こうしたプログラムの整備には、現地の生活に溶け込み、人材を発掘し、日本での研修と現地での応用を通じて高度な熟練体系を創り上げられるような人材育成をめざす、日本人自身の人材育成が必要である。国際的なプログラムの最終的な評価はそれに懸かっていることを決して軽視すべきではない。

(注)

- ¹ そうした状況が成立した背景には、土地所有制度や家族制度さらには地域内制度といった社会構造に関わる要素や、商業・流通業さらには職人や手工業に関わるきわめて長期の伝統を有する歴史的要素が関与している。ただ、ここではそのような背景にまで言及する余裕はない。
- ² 1993年6月における同教授と筆者との対談による。
- ³ 19世紀中期までのアメリカでも、中小企業の叢生現象は見られた。そのことについては、森杲氏の一連の研究を参照されたい。
- ⁴ 留意すべきことに、かつての社会主義国は、例外なく、このような工業化のパターンを志向している。
- ⁵ 詳細については差し当たり下記拙稿を参照されたい。
Takeuchi, J., *The Role of Labor Intensive Sectors of Japanese Industrialization*, UNU, 1991。
- ⁶ 差し当たり、下記の文献を参照されたい。竹内常善編『現代繊維産業分析：東アジア工業化の視点から』東アジア工業化研究会、2004年。
- ⁷ 「オーバー・テン」どころか、日本にはオーバー・フィフティやオーバー・シックスティとでも呼ぶべき特殊な製品群がある。
- ⁸ 中国の最新の生産ラインについては、東華大学の紹介で、筆者も何度か現地を訪問して見学の機会を得た。
- ⁹ 差し当たり下記に収録の拙稿を参照されたい。
Yamashita, S. ed., *Transfer of Technology and Japanese-Style Management in ASEAN Countries*, Tokyo University Press, 1991, pp.199-233。
- ¹⁰ 1989年11月、四川省での聞き取りによる。
- ¹¹ 直轄市では、自由市場の活動に制限を加える動きが強い。しかし、上海の静安寺区と長寧区だけを歩いて、多くの場所でこうした状況を肌で感じることができよう。
- ¹² 筆者自身も1980年代の初頭に、タイ国で中小企業の必要性を訴えて同国の大臣から面罵されたことがある。タイに中小企業を押し付けようとしているといった不快感が露だった。もっとも、彼自身はほどなく汚職の容疑が出て、自殺してしまった。
- ¹³ 中小企業政策に伴う政策資金の利用のためには、形式的に別会社にしておいた方が得策だと嘯く経営者は少なくない。
- ¹⁴ 希望集団については、今井理之編『成長する中国企業：その脅威と限界』リブロ、2004年がある。
- ¹⁵ こうした状況を少しでも明らかにする目的で、筆者は浙江大学経済学院と共同研究を行い、彼らの調査に同行しながら、必要なデータの集積を依頼してきた。その一端は、次の報告書に組みられたが、より詳細な報告書の作成も行っている。竹内常善編『中国工業化の農村的基礎：長江下流域を中心に』東アジア工業化研究会、2004年。
- ¹⁶ 義烏における小商品城の展開過程については、アジア経済研究所の丁可研究員による分析作業が続けられている。ほどなく、その成果が公刊されるものと期待している。なお、中国における研究としては次のものが注目される。陸立軍、白小虎、王祖強『市場義烏＝一從鷄毛換糖到国際商貿』浙江人民出版社、2003年。
- ¹⁷ 長江下流域でも、縁辺労働力の利用を避ける先端企業や外資系企業では、同様に広大な敷地に寄宿舎を整備して、先端のシステムを24時間稼働し続けるという方式が、多くの企業で採用されている。
- ¹⁸ 台湾からの大陸進出人口については、40万人から200万人まで諸説紛々といったところであるが、ここでは上海の在留邦人の間で常識的に指摘されている数字を掲げておく。

- ¹⁹ これも、上海の業界関係者の中で呟かれている数字である。
- ²⁰ このことは、司馬遷の『史記』を紐解くまでもないことである。
- ²¹ 定価を無視して委託先が安売りしてしまうことに気付かない企業の例もある。闇金融の利子率が高い社会では、何時売れるかも知れない製品を在庫するよりも、現金化して融資資金に転換した方が合理的だと考える余地は幾らでもある。それが心配なら、契約段階でしっかり明記しておかねばならない。ただし対人信用の社会である。当事者が人間的に評価されていないなら、契約文書は単なる文言（白紙黒字）に過ぎない。
- ²² それを「五権癒着」と呼ぶ者もいれば、安易なポピュリズムに流されて衆愚化した「形式的民主主義へのアンチ・テーゼ」と呼ぶ人もいる。見解の相違をここで論じる余裕はない。
- ²³ このことに関する調査や報告としては、次のものが参考になる。
JETRO『日本企業の中国における国内販売活動に射するアンケート調査報告書』2002年8月。
山中和彦「依然深刻な代金回収遅延問題」『ジェトロセンサー』2004年12月号, pp.24-25。
- ²⁴ Dararatt Anantanasung, “What’s Wrong with the OTOP Movement in Thailand”, paper presented at the Workshop on OTOP in Thailand, Aug.23, School of Economics, Nagoya University, 2003。
Songsak Stiboonchitta & Aree Wiboonpongse, “OTOP Experiences from Northern Thailand”, paper presented at the Workshop on OTOP in Thailand, Aug.23, School of Economics, Nagoya University, 2003。
- ²⁵ これには特許申請を途中段階で意図的に取り下げるという方式も含まれている。
- ²⁶ ただし、機械工業なら機械工業だけの大きなクラスを崩成して研修生を招待することは全く賛成できない・その詳細は、ここでの説明範囲を超えている。

表 1. 浙江省における主要産地の展開状況

主要製品	所在地	企業数	生産量	生産高 (億元)	従業員数 (万)	全国シェア
ネクタイ	嵊州	1200	2.5 億枚	80	5	80%
弱電電気	温州樂清市 柳市鎮	3800*		155		66%
五金機械	永康	6500		190	20	25% ⁽²⁾
ライター	温州市区	260 ⁽¹⁾	10 億本	20		94% ⁽³⁾
ボールペン	桐廬県分水鎮	365	21 億本	5.5	1	
筆記具	温州市区	151 ⁽¹⁾	75 億本	16		33%
皮革	海寧	5688	2500 万枚	120.88	6.23	25%*
ラベル印刷	温州蒼南県	2089*		75*	20*	40%(バ ッ ジ) 20%(印 刷)
靴下	諸暨大唐, 草塔鎮	10000	60 億足	90	15	
ボタン	温州永嘉県 橋頭鎮	480		15		
プラスチック製品	台州	10081*	80 万トン	121* ⁽⁵⁾	14.06*	14.3%*
金型	台州	979	3.97 万トン	11.8	1.25	
バルブ	玉環県	835*	6.09 万トン	35*	3.2*	51%* ⁽⁶⁾
バルブ	温州永嘉県			45		30%
合繊長繊維織物	紹興	774 ⁽⁴⁾	20 億 m	416.87	16.4*	
錠	温州	400		50		65%
靴業	温州市区	6000*		300	38	20%
合成革	温州			80		70%
眼鏡	温州	500*		45	4	80%
木材 (ベニヤ板)	嘉善	248*	300 万 m ³	41.6*	3.1*	41.3%
子供服	湖州織里	6600	1 億枚セ ット	25		15%
服装	温州	2000		223		10%
服装	寧波	1300	8.8 億枚	110.6	4	

出所：浙江大学经济学院集積データによる。

注) *は 2000 年のデータであり，その他は 2001 年のデータである。

表 2. 浙江省專業市場發展情況

年度	專業市場數	市場取引高 (億元)	当年社会消費財小 売り総額との比較
1979	1322	11.3	0.192:1
1984	2241	26.9	0.214:1
1990	3797	162	0.458:1
1995	4349	2165.7	1.634:1
1998	4619	3209	1.681:1
2001	4278	4652	1.820:1

注) 1979～1998 的專業市場の數と市場取引高は、吳振坤：《中国市營經濟實務全書》（中華工商聯合出版社，1999 年）当年の社会諸費財小売り総額は，《浙江省統計年間（2002）》による。当年社会消費財小売り総額との比較＝專業市場取引高：当年社会消費財小売り総額。

表 3. 1998～2002 年中国科技五金城市場經營戶類型及其成交額變動

年 份	全部經營戶		按經營戶類型劃分							
			本地生產企業 所設攤位		非本地生產企 業所設攤位		專業型 貿易公司		非生產企業、 非貿易公司	
	戶數 (戶)	成交額 (億元)	戶數 (戶)	成交額 (億元)	戶數 (戶)	成交額 (億元)	戶數 (戶)	成交額 (億元)	戶數 (戶)	成交額 (億元)
1998	2380	32.63	710	7.50	236	2.94	105	2.61	1329	19.85
1999	2390	56.27	716	12.94	240	5.06	110	4.50	1324	33.77
2000	2390	81.45	716	20.36	250	7.35	120	8.15	1304	45.59
2001	2410	100.61	723	25.20	250	9.05	137	10.00	1300	56.36
2002	2439	126.00	731	31.50	254	13.86	154	15.12	1300	65.52

出所：中国科技五金城管理委員會により2003 年8 月提供。

表 4. 招商場概況

年度	総店舗数 (店)	税収 (万元)	取引高 (万元)	取引高実質値 (万元)
1985	400	46	2500	2500
1986	1400	215	6300	6300
1987	2644	309	9258	8478
1988	4525	460	12000	8863
1989	4700	1022	20100	13035
1990	5300	1348	25000	15645
1991	6650	1800	35000	20266
1992	7010	2241	150000	80343
1993	8150	2500	200000	89928
1994	9626	3700	350000	130597
1995	8672	4500	420000	140798
1996	10000	5000	700000	225008
1997	8153		800000	259235
1998	7600		750000	245982
1999	8315		787000	266058

出所：虞山鎮志編集委員会『虞山鎮志』「第九編 招商城」中央文献出版社，2000年，305頁による。税収は『虞山鎮志』「第九編 招商城」，未定稿による。
注）常熟市統計局編『常熟市統計年鑑』各年版。

表 5. 永康市八大五金機械工業規模企業の集中度（2004年1～3月）

	企業数 (家)	工業总产值		
		全部(万元)	前十家企業(万元)	C10(%)
規模上企業总计	572	456115		
--五金機械工業	556	415522	273223	65.75
----八大行業	362	354735	246494	69.49
-----1.電動工具行業	76	54617	30862	56.51
-----2.衡器行業	10	3522	3522	100.00
-----3.有色金屬行業	35	109546	78012	71.21
-----4.小家電及廚房用具行業	32	13033	10558	81.01
-----5.不銹鋼製品行業	41	27595	20644	74.81
-----6.防盜門行業	31	25979	19354	74.50
-----7.電動車行業	58	47355	38376	81.04
-----8.汽摩配行業	79	73088	45166	61.80

出所：胡香青，“我市八大五金行業規模概況”，《永康統計》（內部刊物），第十三期，2004年6月24日。

表 6. 秀洲区化繊織物内部の企業規模の変化

年度	企業規模		合計
	5～10 万元	10～50 万元	
1983	7	1	8
1984	7	1	8
1985	49	1	50
1986	14	71	85
1987	16	97	113
1988	32	97	120
1989	40	97	137
1990	90	4	94
1991	105	10	115
1992	126	29	155
1993	159	39	198
1994	182	50	232
1995	200	72	272
1996	197	82	279
1997	204	84	288
1998	221	95	316
1999	303	103	406
2000	386	110	496

出所：浙江省共産党委員会共産党学校盛世豪教授の調査資料による。

表 7. 玉環バルブ専業化産業区企業規模の変化情況 I

販売生産高規模	1991	1992	1993	1994	1996	1997	1998	1999	2000
1 億元以上									
3000－10000 万元				1		1	3		
2000－2999 万元			1	1	1	3	2		
1000－1999 万元	1	2	5	6	7	11	6		
500－999 万元	6	11	37	32	27	19	13		
100－499 万元	20	27	23						
合計	27	40	56	40	35	34	24	33	47

出所：浙江省共産党委員会共産党学校盛世豪教授の調査資料と玉環県計画経済委員会の提供したデータにより作成。

表 8. 玉環バルブ専業化産業区企業規模の変化情況 II

雇用規模	1991	1992	1993	1994	1996	1997	1998	1999	2000
627-650 人									2
300-499 人								2	3
200-299 人	2	2	1	2			2	7	10
100-199 人	5	10	12	13	9	3	12	18	22
50-99 人	15	24	33	18	17	12	9	4	10
50 人以下	3	4	10	7	9	19	1		
合計	25	40	56	40	35	34	24	31	47

出所：表 3-2 に同じ。

表 9. 招商城全体における経営者（企業登録済み）の出身地（2002 年，単位：人）

省	市	県（市）
江蘇省： 6534	蘇州市： 6153	常熟：5202 吳江：375，蘇州市区：222，張家港：156，吳県：153，太倉：45
	その他市： 381	興化：32，江陰：114，その他地域：235
浙江省： 5438	温州市	端安：521，平陽：278，樂清：357，温州市区：158，蒼南：84
	金華市	東陽：382，義烏：594，浦江：265
	台州市	温嶺：778，仙居：665，黄岩：134，天台：178，臨海：101
	その他市	湖州市区：214，慈溪：62，諸暨：207，その他地域（温州，金華，台州の一部の県（市）を含む）：460
その他の省： 510	安徽省：139，福建省：113，広東省：10，甘肅省：4，貴州省：1，海南省：1，河北省：12，河南省：98，黒龍江省：8，湖北省：7，湖南省：3，吉林省：3，上海市：111	

出所：表 6 に同じ。

表 10. 1984 年前後永康五金製品加工専業村の情況

乡镇	村	产品	乡镇	村	产品
俞溪头乡	峰箬	小五金	胡库乡	两头门	铜秤钮
芝英镇	五村	铁皮箱，冰模		堰塘	磅秤配件
古山镇	孙宅	锉刀，铁锯		前园	铁秤配件
	黄塘坑	铝勺，铝秤盘		寺下胡	冰模
	前黄	铝锭		金江龙	铜铁秤钮
方岩乡	西炉	铝锭	油川乡	后社	冰模
	象鸣畈	花边刀	金川乡	前坑	小五金
	文楼	铁丝捞篱		松明坑	铝锭
西溪乡	玉川	锉刀，纺织配件	清溪乡	山西孔	衡器配件
	石江	纺织配件	长田乡	邵宅	铜火肉
	上堂头	纺织配件	岩后乡	井头	粉干铁

出所：永康县志编纂委员会，《永康县志》，浙江人民出版社，1991 年 3 月，第 182-183 页。

表 11. 売掛金に占める支払い遅延額比率

単位：社数，%

	一般消費財		中間財	
10%未満	22	(71)	60	(50)
10～20%	5	(16)	29	(24)
20～40%	3	(10)	19	(16)
40～60%	0	(0)	5	(4)
60～80%	1	(3)	4	(3)
80%以上	0	(0)	3	(3)
合計	31	(100)	120	(100)

出所：山中和彦「依然深刻な代金回収遅延問題」『ジェトロセンサー』2004年12月号24ページ。

注)「中国進出日系企業における代金回収問題における実態調査」(ジェトロ)

表 12. 遅延額に占める回収不能金額の割合

単位：社数，%

	一般消費財		中間財	
5%未満	20	(74)	91	(56)
5～10%	3	(11)	8	(8)
10～20%	3	(11)	4	(4)
20～50%	1	(4)	2	(2)
50～70%	0	(0)	0	(0)
70%以上	0	(0)	1	(1)
合計	27	(100)	106	(100)

出所：表 11 に同じ。

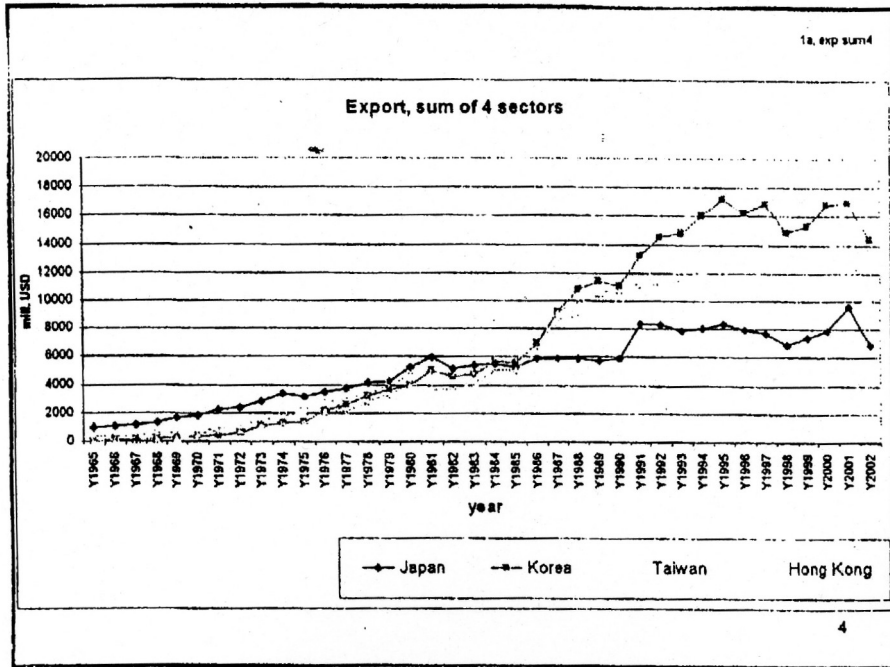
表 13. 売掛金回収努力の内容

単位：社数，%

	一般消費財		中間財	
トップとの交渉	22	(55)	80	(47)
国営親企業のトップとの交渉	4	(10)	10	(6)
弁護士を通じた交渉	4	(10)	15	(9)
顧客地元政府を通じた交渉	1	(3)	2	(1)
納品停止等の対抗処置の実施	2	(5)	35	(24)
仲介手続き	2	(5)	3	(2)
訴訟の提起	5	(13)	6	(5)
その他	0	(0)	16	(9)
合計	40	(100)	169	(100)

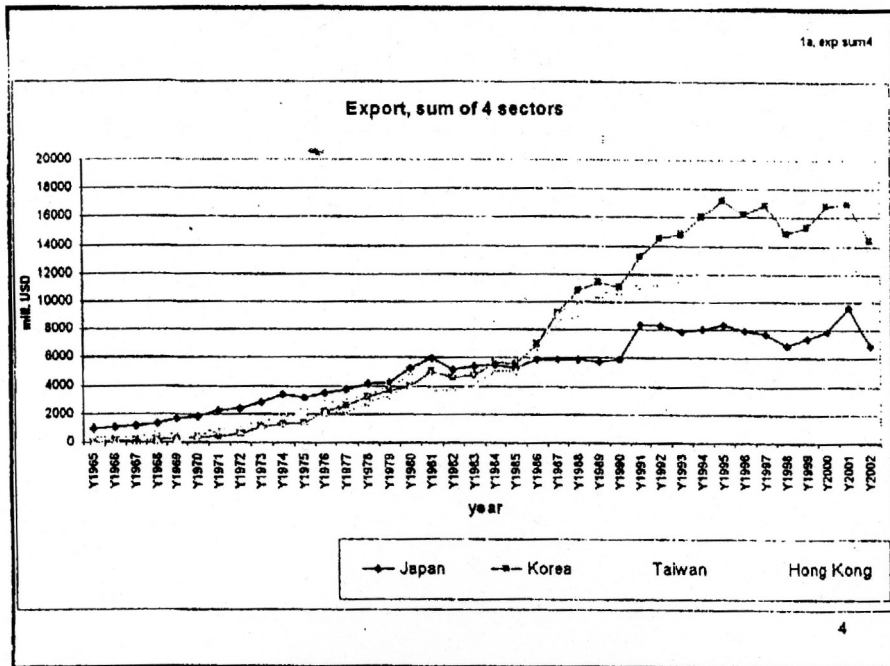
出所：表 11 に同じ。

図 1. 東アジア地域における繊維産業の長期趨勢



出所：GTAPにより名古屋大学で算定。

図 2. 中国を含めた長期趨勢



出所：図 1 に同じ。

図 3. 常熟市における招商場管理組織図：1985～1992

全額出資会社	
一汽解放汽車有限公司	一汽模具製造有限公司
一汽客車有限公司	長春一汽启明情報技術有限公司
一汽集团青島汽車廠	長春一汽工芸設備有限公司
一汽集团柳州特裝汽車廠	長春一汽非標設備技術開發有限公司
一汽集团哈尔滨輕型車廠	機械工業第九設計院
一汽集团哈尔滨變速器廠	一汽實業總公司
一汽集团四川專用車廠	長春一汽建設工業有限公司
一汽集团無錫汽車廠	長春一汽裝備技術開發有限公司
一汽集团四平專用車廠	長春一汽綜合利用有限公司
一汽吉林輕型車廠	長春一汽盜追白動化工程有限公司
一汽海馬汽車有限公司	長春一汽輕型車廠
一汽成都汽車製造廠	長春一汽嘉信熱處理メッキ科技有限公司
一汽輸出入公司	一汽建設監督公司
富奧汽車零部件有限公司	長春汽車材料研究所科技公司
一汽鑄造有限公司	長春汽車研究所科技技術服務部

株式会社	
一汽財務有限公司	成都一汽汽車有限責任公司
一汽vw汽車有限公司	長春一汽鍛造有限公司
一汽橋車股份有限公司	一汽運輸有限公司
一汽四環股份有限公司	一汽深圳汽車有限公司
天津シヤレード股份有限公司	一汽山東汽車改裝廠
一汽華利（天津）汽車有限公司	人力資源部
	社会事業管理部

出所：東和男『中国の自動車産業』p. 98 による